

改变粗放管理 劲霸“整装”再出发

管理权的过渡与重塑充满了各种“痛楚”，如何在不妨碍公司增长的情况下平稳地渡过权力移交的难关，劲霸还处于摸索过程之中。



黄锴

一个月前，3000多名经销商聚集厦门，参加劲霸集团的2012年新品发布会。期间一些新加盟的经销商才陆续得知，这家在晋江起家、已有31年历史的服装企业，早已将总部迁往上海。

搬迁总部缘于这个家族企业深层次的危机感。如果说劲霸此前是粗放型生长，那么接下来，组织架构与人才储备能否适应公司的持续扩张，就成了公司能否基业长青的关键。于是，在上海站稳脚跟后，一场新的变革也随即来临。

任国强和他的团队参与了劲霸此次的组织再造项目。这位罗兰贝格管理咨询公司的执行总监，给这家男装企业做了诊断。于是从去年开始，劲霸将原先散乱、粗放的部门设置重新分割为十几个中心，诸如品牌中心、生产中心、销售中心等，每个中心内又设立了若干个细分的部门。在新架构的基础上，劲霸调整了组织内的授权体系与工作流程，希望由原先粗放式的管理模式向高效、精细化的运营体系转型。

不过，这个重构的过程知易行难。它不仅涉及家族控制与系统化运营间的平衡，也包括“空降兵”与“元老”如何在公司中“共存”的问题。

中心责任制

重组之前，公司的内部组织架构以“供应链、营销链、品牌链”等链条来划分，职能相关的部门被划归到一个链条下，每个链条都配置了一个总经理。不过，这个职位的设置任国

强看来并不合理。

“过去，劲霸出于历史的原因在每个链条上都设有专门的总经理，但这是不恰当的”，任国强说道，“一个总经理必须能规划和管理收入支出，单是执行某一种职能并不能称作总经理，这个概念需要去打破。”于是，经过咨询公司梳理后的劲霸尝试着将各链条上的部门重新分割为十几个“中心”。

在新的改组当中，销售中心负责管理全国的经销商和加盟商，零售运营中心主管终端的标准化，对门店进行支持；渠道中心则专注新店的扩张。但在此之前，公司内部只有一个传统意义上的招商部。

而随着这些职能中心的成立，劲霸试图改变原先粗放的管理风格。用劲霸品牌中心总监杨平的话来说，劲霸之前对开店的指标并不是很清楚，“甚至原先有多少家店，每家店的大致状况都是模模糊糊的”，但渠道中心成立后，公司对加盟店所在商圈的位置、面积大小、形象布置有了更为明确的规定，对相关人员的指令也更为清晰。

还有一个例子是，重组前的企划部与媒介部并没有品牌的整体意识，“这两个部门的工作比较简单，主要是购买媒体与执行。在这样的架构下，很少有人思考品牌未来的规划、目标和整体的设计是什么”，杨平如是表示。而现在，这两个部门都被归到品牌中心下，且部门增加到了5个，分别为品牌策划部、市场研究部、公关部、广告部和客户关系管理部，机构设置更加健全，分工也更为明确。

进一步说，“中心”的概念是聚合了一些工作较相近的小部门，并在这之上设置一位总监，“由他去进行一些跨部门的协调统筹”，任国强称，“一定程度上，中心是变小部门为大部门，并从总监层面直接解决一部分的协调问题”。据了解，在此基础上，各个中心的内部则设置了更为细分的二级部门。

劲霸“整装”

对于部门重组给公司运营流程上的改变，任国强指出，国内的服装企业在过去大多采用以分销为主的批发模式，订货环节结束后，卖货就成了经销商和零售商的事，品牌商便能高枕无忧。但如今，整个服装业都在经历品牌化，品牌的形象与知名度变得尤为重要。

在这种情况下，批发模式的弊端逐渐显现出来：由于品牌商对终端的控制能力太弱，“对门店的选址、陈列与客服流程并不清楚”，导致大家一边在大打广告的同时，对实际的门店管理做得并不到位。

在意识到这一现状后，劲霸试图设立渠道中心和零售管理中心，来管控与改善终端的零售能力。

流程与授权

即便劲霸的各项管理趋于细致，但长期以来，公司并未褪下家族企业



的影子。很多时候，老板习惯于亲力亲为，大部分员工则仅仅承担了一个执行者的角色。

显然，这种事必躬亲的思维在公司的扩张中不可持续。从这个角度看，授权体系的梳理与流程的再造是重组架构后的下一步，也是劲霸在新起跑线上的助推器。在任国强眼里，就授权而言，劲霸需要解决横向与纵向两个维度的难题。所谓纵向，指的是上下级之间的授权，“其中的问题反映为授权不够或授权过度”。

不难理解，授权过度的企业会面临管理失控的危险，而授权不够，又会回归到家族企业“事必躬亲”的瓶颈。如何找到两者间的平衡点，的确是一门艺术。“比如公司需要考虑，一个人的时间是有限的，那么究竟怎样的管理幅度是适合他的？另外，公司也需要找一些国内外的成功企业进行对标，结合不同指标进行系统的思考，哪些情况代表过度授权，哪些情况表示授权不够，如何来纠正。”

而从横向的维度看，授权涉及的是跨部门的沟通与交流。以大商品企划流程为例，劲霸此前的商品企划工作是孤立、割裂的，产品开发与品牌

营销各自为政，互不干扰；但眼下，这一流程需要将各部门串联起来，“品牌部需要告诉产品部，如何开发设计才能迎合消费者；销售部则会要求产品部，服装的功能需要具备很强的季节性”，杨平指出。这些问题参差不齐，如果处理不好，很有可能演化成“一事一议”的状态，或“有的事情大家抢着干，有的事情没人愿意干”的窘境。

面对这些可能出现的矛盾，管理者需要思考的是，哪一项权力应该授予哪一个部门？或者说，关于某一项决策，哪个部门应该得到其他部门怎样的帮助和支持？在任国强眼里，这其中涉及到三个考量的角度：首先是信息，即部门间的信息流在怎样的一种状态是合理的？每个部门应该分别提供怎样的信息？第二是决策的方法，即无论哪一个部门来做具体的决策，用怎样的决策方法才能得出最后的结论？第三是决策的主体。只有在这三方面都比较清晰的情况下，横向的沟通和交流才会变得顺畅，授权问题才能得到根本性的解决。

尽管这样的变革计划“看上去很美”，但众多公司的实践证明，组织结构在与企业战略匹配的过程中，或多或少都会存在一些问题，譬如高昂的重组费用、意想不到的新问题。在某种程度上，通过架构重组创造价值的成本高昂，挑战亦不小。

管理者说

任国强并不讳言这种变革带来的“副作用”，毕竟，组织调整的本质便是企业内部资源的调动与重新分配。“各种利益的冲突、人员位置的冲突是不可避免的，可能会导致大家在一段时间内没有心思做业务，而是担心自己的职位与权利问题”，他说道。这时，管理者必须反问自己，这次调整与公司的战略是否相匹配？新架构是否又与人员的大致能力相匹配？如果是，那么企业就必须一步步地强化员工的认识，推进变革。

在此基础上，变革并不需要一步到位。在不断的磨合中，劲霸同样尝试了一些过渡性的方案。

在杨平眼里，只要每个中心的职责与工作流程是明确的，那么新架构的设计便不会发生歧义，“但显然，推倒重来的过程不可能一帆风顺”。“事实上，只要在职业化发展中有所收获，大家的价值观就会最终趋于一致，进而实现重组后的新愿景。”

投资未来，从投资员工开始

胡光书

企业的真正财富是什么，产品，客户，渠道，市场还是利润？很多企业家对这个问题都莫衷一是。

曾有日本企业家问了中国某企业家一个问题：“客户、供应商、股东、员工、地域、社会这几项的顺序，你认为应该怎样排列？”这位企业家笑道：“按照大家都认可、也是比较符合企业长远价值理念的说法，我们一般都会把客户排在第一位吧。第二嘛，按照你问的意思，我估计你想说日本企业会把员工放在第二，其次是股东，再其次是供应商、地域、社会。”这位日本企业家则摇摇头说：“非也。我们公司，或者很多日本公司的排序是：员工、供应商、客户、地域、社会、股东。”

这位日本企业家的理由是：1.员工是真正创造价值的主角，企业的客户也是由他们的劳动创造和维护的。

2.供应商是创造我们的客户、市场不可或缺的力量。

3.没有员工和供应商的努力，不可能有客户，所以他们排在客户之前。

4.股东放在最后，是因为如果其他项的价值得不到维护和持续提升，股东的利益是不可能长久和彻底实现的。

虽然这种观点未必能被中国企业家一下子认同，但它所体现的是企业的根本利益，事关企业持续发展的长远利益。

中国有句老话：“留得青山在，不怕没柴烧”。我们企业的青山，不是厂房、设备，甚至不是金钱，而是能够高效利用这两种经营资源的第三项：人。在用工环境“日益严峻”的情况下，我们的企业家要清楚：如果把我们企业经营的“青山”丢掉了，我们真的就会断了烟火，无法生存了。总之，员工——包括其技能和积极性（含职业素养）——是企业的所有经营资源

中，唯一能够不断增值、不断创造新价值的资源，是企业价值的源泉。

事实上，在中国企业内部，很多管理者还将维护这种重要财富的付出，当作是一种成本的支出。近年来，随着一般企业员工特别是生产一线工人工资的提高，很多企业的利润出现大幅度下滑。这些管理者纷纷将矛头指向了人力用工成本的提高，并在劳资双方不平等的基础上，任意降低工人的福利待遇，甚至减少企业内部的用工数量，这些做法无疑与全面提升质量管理水平的初衷是南辕北辙的。

从长远发展角度来看，真正吞噬企业利润的，并非是员工工资的增加，而是其他存在的管理问题和浪费现象。换个角度说，其他问题造成的利润减少的责任，被推给了“人力成本增加”，员工成了替罪羊，而管理者自己的责任更被推卸得干干净净。这水平，企业必须建立一套适合自己的并具备不断完善能力的机制和体制，

才能不断发展。

很多企业在推进TPS（精益生产方式）活动时，不愿意理解“TPS首先是培养人才”的活动，认为“我花了这么多的钱，你就告诉我是培养人才？那我不如去学校、去外面直接招聘人才！”希望大家能够理解，真正的TPS活动，首先是人才培养活动，在培养的过程中构建自己的人才培养体制和机制，形成自己的持续培养优秀人才的能力，才能有自己的真正的核心竞争力。

企业家应该认识到，工资水平越是上升，越是需要想各种办法将员工留下来，让企业的付出得到更多的回报：加强培训，培养其多方面的技能，全面提高他们的工作能力。只要我们对员工比以前、比别家企业好上一点，员工所能回报给企业的，将是十倍、百倍。

（作者系日本尚和咨询有限公司中国区首席咨询顾问）

营销管理的“三要”与“三忌”

江亘松

做营销真的很难又很简单，如果可以把创意发挥在企划上，把时间花在执行上，并且掌握以下三要三忌，至少会有80%以上的成功几率。

营销管理的“三要”：

1、小事当大事做。99%的人都会犯这种“理所当然”的错误，当我们去问每个老板他们公司的产品有哪些特性时，他一定都能侃侃而谈，但是若要把每个特点都单独拿出来放大宣传的时候就不见得有这种功力了。小事当大事做，才能把特点变成卖点，不然再好的产品若被平凡地宣传，就只能变成平凡的弱点了。

2、集中火力做。营销宣传面当然是铺得越广越好，但是企业永远有资源方面的限制，不管是人力、财力、时间，再大的企业都没办法做到真正全面的营销。但是营销宣传就跟打拳一样，集中一点用力打的效果一定比乱枪打鸟来得有效，所以当营销企划案出炉后，建议先根据企划的影响力排列好，然后挑重要的通路去宣传，立竿见影不仅可以确保资源花在刀口上，也可以因为看到成效让执行者与管理者放心，快速成功不也是对内部营销的一个手法吗？总不会有人期待一开始就失败或永远等待成功。

3、按部就班做。很多人都会问超级业务员“你怎么拥有那么多客户”，其实我认为更好的问题应该是“你怎么拥有第一个客户”，然后才会去问“你如何累积每个客户”。营销如果真的那么简单，只要有Input就会有Output，那就不会有那么多人生失败，关键在于还不知道怎么站稳，就开始想着如何成功。有梦想很好，但是没有方法很不好。所以在想如何创造大业绩的时候，要先想想第一笔生意由哪边来。

营销管理的“三忌”：

1、没事找事做。营销不是一定要很忙才叫努力，实际上营销宣传是比较靠智能的事情，不像业务人员比较需要靠劳力与时间，所以能什么都不做就营销出去才是上策，各位应该分辨“做网络营销”与“被网络营销”的差别，如果自己不做网络营销就可以在网络上被营销，那何必去做网络营销呢？所以营销管理第一忌讳就是没事找事做，简单讲就是喜欢整天坐在计算机前面很忙的样子，但明明就是在开心农场种菜的那种心态。

2、什么都想做。做营销跟谈恋爱有点类似，要专情才会开花结果，那些心猿意马、一心多用、见风使舵的，多半撑不到成功的那一天，再好的企划也是需要执行时间的，什么都想做的人很容易在一个企划没执行完毕之前，就把执行力量分散到其他的企划上，那不仅容易失败，而且失败的原因是自己。

3、做到没事做。事情做完了在营销管理上不见得是好事情，因为有时候目标与KPI（企业关键业绩指标）还没达到就没有企划案可以执行，很多人会因此而慌乱。所以我常常建议企业家或营销企划人员，在脑筋还清楚的时候，一次把一年的营销计划做出来，这样才不会到业绩不好的时候还要去面对没有创意的问题。



宝洁的疏忽

美国宝洁公司在开始推出汰渍洗衣粉时，其市场占有率及销售额以惊人的速度飙升，可是没多久，这种势头逐渐减退。

为了寻找原因，宝洁公司进行了大量市场调查。在一次小组座谈会上，有消费者抱怨汰渍洗衣粉的用量大，这名消费者说：“广告中倒洗衣粉时，倒了那么长时间。说它洗得干净，其实是因为用得多了，算起来很不划算。”品牌经理赶紧把广告重新看了一遍，倒洗衣粉的时间一共3秒，比其他洗衣粉多了1.5秒。

天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。细微的疏忽，导致产品滞销，可见细节多么重要。在市场竞争日益激烈的今天，任何细节都可能成为“成大事”或“乱大谋”的决定性因素。

如今，企业间的竞争正逐渐演变成经营细节上的竞争。任何工作都是由很多环节组成的，许多看起来不起眼的细节往往影响到全局。企业要加强细节管理，不断提升产品及服务质量，强调质量管理与规范服务的紧密结合，强调精益求精的工作作风，只有这样才能真正提高企业的经营水准。

企业经营不能只重视面，而忽视了点。面是经营框架，点是经营细节，细节做不好，框架就无从谈起，所以经营中的基本问题在点上。（林建华）

如何批评员工才能使他们心服口服

首先，在批评员工的时候要描述事情的本身，因此，你必须对事情比较熟悉，先将整件事情都简单地描述出来，让员工知道你是对整个事情有了了解之后再下定论的，而不是在没有弄清楚事情就来批评他。

其次，在描述了事情的大概经过以及出现的情况之后，要对员工的错误表示理解，缓解员工的紧张心理。

最后，要给员工说明情况和解释的机会，弄清楚情况之后，员工也敞开心扉了，这时你要对员工进行进一步的了解，给他一定的解释空间，让他说明造成这样的事件的原因，找到原因之后才能有针对性地对员工进行教导和培训。

（佛山人才网）