

上汽试水电视购物

每5秒被抢购1台

300台“荣威350”在短短45分钟内被抢购一空，并追加到560台，爆出“平均每5秒被抢购1台”的惊人数字；节目后，消费者热情依旧不减，订购热线打爆棚。

10月28日，借助购物节目，上海汽车荣威品牌旗下的首款A级家轿产品“荣威350”热销560台，用令人难以置信的“触电秒杀神话”再度印证“全时在线中级轿车”在城市家轿购车族群中的巨大影响力。与此同时，此次合作又将主流汽车产品定制与电视购物模式成功整合，迈出了上海汽车定位80后年轻消费者的差异化营销创新步伐。

“真是太过瘾了，看着订购数字飞快地跳跃，听着耳边响个不停的热线电话铃声，如果你在现场也一定能感受到那种心跳加速近乎窒息的感觉，这才是真正意义上的秒杀”，促成此次合作的上海安吉销售负责人焦先生在事后接受采访时仍然情绪激动。他表示，这次不但是“荣威350”第一次试水电视购物，更是国内主流量产汽车针对电视购物这一新兴营销渠道的大胆尝试，成败与否有着特殊意义。

在上海汽车看来，这次创新营销的成功尝试不仅是对“荣威350”产品力的又一次重要考验，更为重要的是它为上海汽车深入研究“80后”消费文化提供了宝贵经验。

随着“80后”逐步成为汽车产品——尤其是中级车的主力购买人群，他们的行为特点、触媒习惯和消费倾向势必影响汽车市场的未来走向。上海汽车市场部相关负责人认为“快消费”是“80后”消费倾向的重要特点。“80后”也更容易接受和尝试新鲜事物，敢于突破“眼见为实”的传统购物观念；这些都是网购、团购和电视购物等新兴营销方式日渐盛行的重要原因。与此同时，相对于传统终端渠道，选择新兴营销渠道也可有效降低企业营销成本，进而直接让利消费者。

该负责人进而表示，未来在持续提升传统终端渠道服务质量、增强客户满意度的基础上，上海汽车将继续探索并逐步拓宽包括电视购物在内的新兴营销模式，进而满足新一代消费者的需求。

（吴琼）

禹州公路局 养护管理水平 明显提升

河南省禹州市公路管理局在公路养护工作上，以景观道路建设为切入点，推行“制度化、科学化、经常化，按照一路一景的特色，因地制宜，大力实施了高标准立体化绿化工程，逐步向城市化道路和园林化方向发展，达到了三季有花、四季常绿，他们累计投入大中修及小修保养经费近5000万元，对全市201公里路段进行了维修保养，改造危桥8座，全面提高了公路路况。

（魏振明 尹俊鹏 张国峰）

禹州电业局 举行“警电联合” 反窃电行动

11月22日，河南省禹州市电业局举行“警电联合”反窃电专项行动启动仪式，拉开了为期两个月的反窃电专项行动序幕。

该局成立了打击窃电专项行动领导小组，23支反窃电小分队严格按照“打击稳、准、狠”和“整治100%”的要求，重点专项整治窃电高发行业、高损线路和台区，严厉打击高科技窃电及制售窃电器材等行为，排查治理存在窃电隐患的电能量计量装置、配电设施，打击违法欠电费行为。

（杨绍远 周晓军 乔新建）

从2005年开始，多利农庄重金投入，坚持自建种植基地，在农庄有所产出之后，则“绕开菜场和沃尔玛”，自建车队，并引入以冷链配送见长的合作伙伴，形成了一套“从田间到餐桌”的直销模式。

从“田间到餐桌” 多利农庄：缩短“食物链”

□ 李海强

中国的有机食品消费市场，从无到有不过10余年时间，那些被用小包装塑封起来的蔬菜售价常常是普通蔬菜的数倍，但购买者仍趋之若鹜。

“人们会越来越关注怎么吃得好，怎么吃得健康”，上海多利农庄创始人、董事长张同贵说，在他看来，这是一个方兴未艾且潜力巨大的新兴市场。在我国香港、台湾以及日本这些邻近市场，有机农产品的消耗量占整个农产品的比例一般是8%到10%，而在上海这个大城市，还不到1%。

尽管面临众多挑战，张同贵仍然决心在这条路上摸索着走下去。

供给有“方”

要进入有机种植行业，首当其冲

的问题便是如何拿到土地。

多利解决这一问题是通过“和政府政策协同”。2005年，上海市政府出台一项新政策：计划打造5到10个大型蔬菜基地，希望能“符合上海国际大都市形象，同时能反映中国农业水准”，并面向社会招标。而张同贵在当时提交给政府的竞标方案里，与政府对该块土地的定位不谋而合，因此成功地获得了一块1750亩土地的经营权。

有了地，对有机蔬菜生产商而言只不过意味着拿到了“入门证”，而要实现符合标准的持续产出，则还需要大把“烧钱”。

根据国际上相关规定，“有机食品”进入市场需要经过联合国粮农组织CIF认证。要达到此标准，一般的土地需要三到四年“改良期”，其间没有任何产出，属纯投入期，因此多利农庄的前期投入在22亿元左右。2009

年首批改良完成的300亩土地实现营收约3000万元，2010年的全年营收已经超过了5000万元并实现盈利。

营销有“道”

供给问题解决之后，企业面临的问题便是如何打通产品的营销通路。

传统的蔬菜自田间收获后，要经过四五个环节，才能到达消费者的餐桌，中间环节的损耗很大。因此多利农庄很早就确定了“压缩中间环节”的渠道经营原则，并最终选择了直销的方式，如会员预售的模式，即会员以月、半年或年度为周期预先付费，打包购买。

多利农庄目前的销售渠道主要集中在三个方向：一是大型的团购会员单位，比如中欧国际工商、宝钢、上



海证交所、国家会计学院等大型企事业单位客户；二是以礼品卡或者礼券的方式面向普通市民，通过在高端小区举办互动活动等形式来吸纳新的个体和家庭客户；除此之外，还利用官网的电子商务渠道进行直销。目前，在多利的销售总额中，三类渠道分别占据了4:4:2的比例。

如何配送

多利农庄的具体做法是，在初期产量较少时，由农庄自己组织车队进行“田间到餐桌”的配送，而随着产量的增加，多利引入了以冷链配送见长

的日本物流公司为合作伙伴，配送半径已可覆盖整个上海市区。一般而言，多利农庄的蔬菜从采摘到包装到最后配送至会员家中，中间过程不超过24小时。

与此同时，为了提升用户体验，增加用户黏度，多利农庄还定期邀请一些会员或潜在客户参观农场，在除草、钓鱼的同时增加与消费者的互动。

多利农庄现已获得资本的青睐，2010年底，多利获得了青云创投7000万元人民币的风险投资，这意味着多利在这个挑战与希望并存的行业中将有更深厚的底气走得更远。

管理日记 | Guanli Riji

组织最缺的是骨干

□ 零点研究咨询集团董事长 袁岳

在一个组织里面，最关键也是最需要的是骨干，而往往最奇缺的也是骨干。一个好的组织的强项在于培养与留住骨干，而如果既不能培养骨干又不能留住目前的骨干，组织的生命就岌岌可危了。

前一阵参加连锁店大会，发现连锁店最大的问题不在于缺少投资者与发起者，最缺少的是店长与店面经理；而对于大部分企业来说，中层管理者直接决定着服务与运行的质量，如果这一层的业务骨干与管理骨干跟不上，企业的发展就充满了风险。

骨干是一些什么样的人呢？

其一，他们是一些勤奋而能够对于业务在较短时间内掌握同时也具有毅力与能力较高效率地了解业务新知的人，业务骨干是靠干出来的，不能干或者不愿干的人就很难成为业务骨干。

其二，业务骨干又需要有一定的人缘，知道与别人协作工作，也能在大家中起带头示范作用，还能在利益处理的时候优让别人从而获得威信。

其三，业务骨干是很好的上下意思的传达者，能够创造性地执行上级意志，又要能及时处理当前遇到的情况，把更资浅的同事意见反馈给上面。骨干是上下级都可以指望的人，他们是组织领导人敢于对外承诺的关键人力资源，也是下面的同事可以期待得到支持的最大资源。

站在一个组织的角度怎么办呢？

其实我们面对的青年一代员工并不是天生就不想行动、只想逃避的人。

我们需要的是给予他们崭新的职业信息——他们对于新的信息是乐于接受的。

给予他们实践的机会——他们过去的行为模式是没有行动机会导致的结果而已。

给予他们新的沟通型的指导——不要期待他们自动找机会，也不要指望他们不耻下问，现代的组织领导人要变得更积极。

而且在沟通的技巧上更新颖。

给予他们道理与行动交叉的机会——不要再让他们浪费那么多时间在听那些不着边际的老师坐而论道。

骨干需要行动，也更需要培养，在基层骨干的培养上投入更多，高层领导对于基层骨干的培养更重视，对于能力建设的工作更舍得进行创业的开发，那么我们就可以期待有更多的新一代的连排长、店长与店面经理、项目负责人脱颖而出。

伯乐柳传志：选对人 给“舞台”

衡，最终，联想胜出，在中国市场稳居第一，占据了30%市场份额。

“有了这个基础，联想才于2005年并购IBM PC业务。”柳传志表示。经过七年的融合，2011年修成正果。联想PC出货量首次超过戴尔，跃居全球第二名。联想PC占全球市场份额从并购前的24%，上升至现在的137%。与此同时，联想集团业绩同比增长惊人。在截至9月底的三个月里，联想集团净利润同比增长88%，至144亿美元；销售额同比增长35%，至78亿美元。如今移动互联网等新产品的出现，使联想集团又面临新的挑战。

柳传志透露，“联想会有更大的行动，向我们预定的目标前进。”继推出手机、平板电脑之后，近期联想将发布最新的移动互联战略。

推动联想控股上市是柳传志目前的核心工作，联想控股也是联想集团最大的股东。

10年前，联想集团的分拆是柳传志所说的联想跨行业转型的成功实践。

2001年，联想集团把原来电脑业务分拆成两块——联想集团和神州数码。同时开展投资业务（VC/PE），以及房地产业务。

柳传志谦虚地表示，这10年，联想控股在投资上做的比较成功，在房地产行业也打下了非常深厚的基础。

然而，回归实业是柳传志内心最

根本的想法，因此，联想控股又提出一个新战略——回归实业战略，其目标是在2014之前实现联想控股整体上市。“上市能够进一步筹集资金，投资于我们未来要做的产业。同时，也能够让各业务的主要负责人真正成为企业的主人。”柳传志认为，搭建组织架构是联想成功的第一个关键因素。

选对人，给舞台

当组织架构建好了之后，柳传志要做的第二件事，就是为每一个行业选拔一名领军人物。“选对人是很重要的。”谈及如何选人，怎么“选对人”？被员工誉为“伯乐”的柳传志表示：这个人不仅能够独当一面，还要有博大的胸怀，以及非常强的学习能力。在长期实践中，柳传志非常注重的不仅仅是干活，更是要通过干活怎么带出人，培养出人，他说，“这是我最重要的工作。”

另外，就是要给人以施展才华的舞台，“这个舞台包括从物质到精神，使他们在这个行业，在这个舞台上真正的主人，这样，我们的事业才能真正做大。”

联想竞争对手的失败也常常令柳传志反思。他认为，就是因为这些企业没有主人，公司董事全都是独立董事，高管的利益跟董事的利益、跟公司利益毫无关系。在这种情况下，

公司很容易被攻击，管理层也制订不出企业长久发展的战略。

柳传志认为：“对于一个立足于长远发展的企业，只有保证继任者的主人地位，真正以人为本，才有可能让联想控股按照自己的目标发展。”

为了让掌管公司战略方向、未来命运的核心骨干得到长期激励，柳传志对联想控股进行了股份制改造和调整，使企业员工享受到了股权激励。杨元庆持有联想集团的股份一事，也是柳传志使“联想核心管理层成为企业真正主人”的部署之一。

今年6月，联想控股向杨元庆出售了8%的联想集团股权，这些股份由杨元庆个人贷款购得，杨元庆也成为联想集团最大的个人股东。

柳传志说，杨元庆买了股份以后，不需要他再具体为企业能不能长远发展的目标而操心了，因为，杨元庆一定会把他自己作为集团真正的主人而工作。

按照柳传志的设计，未来，联想控股新的管理层将持有一部分联想控股的股权，与中科院、联想志远（原职工持股会）、中国泛海，一起成为联想控股的股东。

由此，新的管理层将成为联想控股管理层中的主人。柳传志说，即使将来“我退休以后，新的管理层依然会像主人一样管理整个公司。联想控股的未来就是一个永远会有主人的企业”。

（夏欣）

塔塔汽车 这样打造卓越商业模式

为了透彻认识商业模式的构成要素，我们来看一下塔塔汽车是如何实现划时代商业模式创新的。

制定客户价值主张

客户价值主张不明晰，建立或重塑商业模式就无从谈起。客户价值主张往往来自一个非常简单的感悟。现在来设想一下：你站在印度孟买雨中的路边，看到马路上有许多摩托车在汽车间摇摇晃晃地穿来穿去。你走近一看，发现这些摩托车大都载着一家人——爸爸妈妈和几个孩子。你的第一个念头可能是“太危险了”，或者是“发展中国家就是这样——人们在夹缝中求生存”。

但是，塔塔集团的拉丹·塔塔看到这一景象时，他想到的是要完成一项艰巨的工作——为这些摩托车家庭提供更安全的交通工具。他知道，这些骑摩托车的家庭是买不起汽车的，因为印度目前最便宜的汽车也比摩托车贵4倍。于是，为这些家庭提供一款更安全、可以挡风遮雨的廉价汽车就成了一个有力的价值主张。这一价值主张的潜在客户是千百万尚

未进入汽车市场的广大民众。不过，拉丹·塔塔也明白，依靠塔塔汽车现有的商业模式，是无法开发出这样一款廉价汽车的。

客户价值主张最重要的属性是其精确性——如何完美无缺地满足客户的需求，而且只针对客户的需求。然而，这样的精确性往往是最难达到的。企业在创造新主张的时候，往往会忽视“只针对某项工作”这一点，总是将重点分散，试图面面俱到。而面面俱到的结果就是不够精准。

有一种方法可以确保客户价值主张的精确性，即将资金、途径、技能和时间这4个因素纳入考虑，因为它们是4个最常见的阻碍人们完成具体工作的因素。

设计赢利模式

拉丹·塔塔认为，要想让那些摩托车家庭拥有汽车，唯一的办法就是克服资金障碍，即大幅调低车价。他想：“我为什么不可以打破常规，推出10万卢比一辆的汽车呢？”他把汽车价格预定在2500美元左右，这个价格比市面上最便宜的汽车价格便

宜一半多。但这样做将给他的赢利模式带来双重挑战：既要明显减少毛利润，又要大幅降低成本结构中诸多要素的费用。但是，拉丹·塔塔知道，只要能大幅提高销量，公司还是可赢利的，因为他的目标客户群将非常大。

确认关键资源和关键流程

在明确了客户和企业双方的价值主张之后，公司必须考虑传递价值所需的资源和流程。

很多时候起作用的并非资源或者流程本身，而是二者之间的相互关系。企业几乎总要通过独特的方式来把自己的关键资源和流程整合在一起，以达到帮某个客户群圆满完成工作的目的。能做到这一点的企业大都能创造持续竞争优势。只有先明确价值主张和赢利模式，才能搞清资源和流程之间应如何联结。

对于塔塔汽车来说，要满足其廉价车“Nano”的客户价值主张和赢利模式要求，就必须重新构想汽车的设计、制造和分销方式。为此，

塔塔成立了一个由非常年轻的工程师组成的小组。这个小组尽可能地减少汽车零部件的数量，使成本大幅下降。此外，塔塔还重新考虑了供应商策略，决定把Nano车型高达85%的零部件生产进行外包，所用的供应商数量也比往常减少了近60%，以此降低了交易成本，提高了规模效益。

在生产线的另一端，塔塔构想了一种全新的汽车装配和分销方式。它把汽车机件交给由公司下属的装配厂和独立业主的装配厂组成的一个联合网络，由该网络负责按订单生产汽车。如此一来，Nano的设计、生产、分销和服务都采用了全新的方式——而如果不是因为它建立了一个新的商业模式，这些工作根本无法完成。虽然一切还没有最后定论，但汽车的安全性问题拉丹·塔塔已经解决了。

在创建商业模式的过程中，规则、规范和绩效指标往往是最后完成的。只有当新产品或服务被实践检验之后，这些东西才会逐步完善。不要提早就把它们设计好，因为在最初几年，商业模式是灵活可变的。

（克莱顿·克里斯滕森）