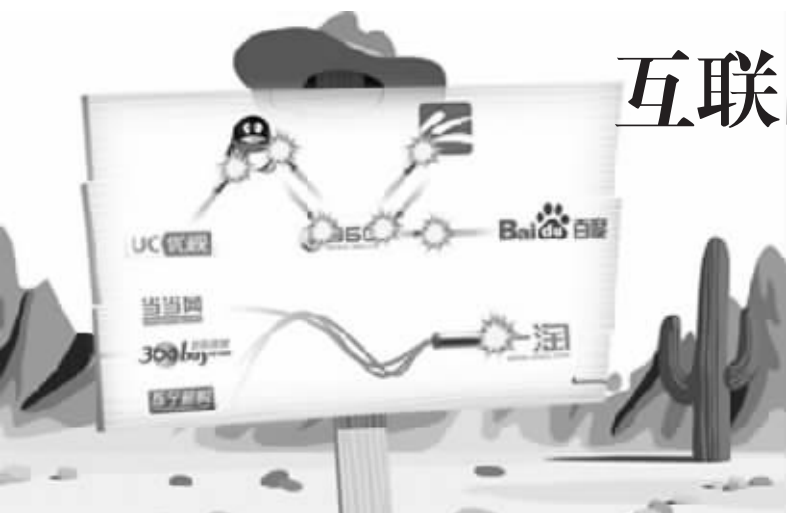




美国经济衰退 麦当劳为何 hold 住

伊利诺伊州奥克布鲁克市,麦当劳 CEO 吉姆·斯金纳正在视察当地一家连锁店的厨房。他事无巨细,要求严苛,或许他的同行们只有对待财务报告时才会如此。他一边检查食物准备区,一边向记者详细解释“如何检查脆薯饼”这款麦当劳几年前就已经推出的产品;并且告诫我不要碰任何东西。“除非你想在这里工作!”他补充道。毕竟,在当前的经济形势下,麦当劳是为数不多仍在招聘的公司之一。

特别重视效率和表现

但是,如果你认为斯金纳是一名微观管理者,那你就错了——他只是特别重视麦当劳在全球的 33000 家连锁店的效率和表现,以及大量复杂的配套基础设施。正是在麦当劳的鼎盛时期,他形成了这种管理风格。为了维持麦当劳目前所取得的成绩,以及平安度过当前的经济动荡,斯金纳一方面要留住巨无霸和炸薯条的铁杆粉丝,同时又必须想方设法吸引更多食客。所以,现在除了汉堡和奶昔,消费者还可以到麦当劳挑选一款快餐卷或水果冰沙,或者来一杯正宗的拿铁咖啡,这令星巴克怒火中烧,而这些都能增加每家连锁店的销售额。去年,每家连锁店

的平均销售额从 2004 年的 160 万美元增长到 240 万美元。

从厨房做起

看起来,斯金纳对麦当劳的厨房轻车熟路,这是因为他有过在这里工作的经历,公司 40% 的管理人员都有类似的经历。斯金纳 16 岁时,在达文波特的麦当劳得到了一份工作。当时是 1962 年,制作炸薯条的土豆还需要由员工剥皮、漂白和切片。在餐厅工作 6 个月后,斯金纳离开爱荷华州,加入美国海军。服役的最后一年,他遇到了后来的妻子凯思琳。在一位战友的鼓励下,他申请并成为一家麦当劳餐厅的见习经理。

斯金纳对麦当劳的忠诚为他赢得了良好的声誉。他总是默默完成自己份内的工作,从不炫耀。同时,实践证明,他也极富洞察力,即便他不同意下属的策略,但在公共场合,他总是会力挺公司的高管。

1992 年,斯金纳被提升到国际事务部,负责在 60 个新市场推广巨无霸汉堡和炸薯条,其中包括欧洲部分地区、非洲和中东地区。等他回国负责国内业务的时候,他的足迹已经遍布全世界。

(摘自《财富中文网》)



互联网业撕破脸皮 明年“战火”将更旺

4.85 亿。较 2010 年底新增网民 2770 万。2011 年上半年网民增长率为 6.1%,是近年来最低水平。网民增长的绝对数量也小于去年同期 3600 万的水平。

而在各家互联网大佬这里,也面临并不乐观的现状。腾讯的在线人数增速和 QQ 用户增速已经出现停滞迹象;百度虽然受惠电商的大爆发而保持业绩高速增长,但围绕其竞价排名

的争论从来没有停止;阿里则一年内连爆支付宝归属权争议、淘宝商城新规风波等冲突,新浪微博受到监管和竞争对手的双重挤压,360 与其他安全厂商的争端也如火如荼。

在外界看来,互联网业正处于一个蓬勃发展的阶段,许多创新产品和创新商业模式的市场潜力仍然很大,欠缺的只是悉心培养产品和打磨成熟的商业模式。但业内人士却陷入了“急速壮大,否则就将灭亡”的同业相争式恐慌想象,所有业内人士念念有词的是:快鱼吃慢鱼。

为了迅速做大,各种符合或不符合行业规则、满足或不满足商业道德的手段纷纷出炉,并且见效。这对 2012 年的互联网业界来说并不是一

个好消息。

预测 2012: “越界发展”将成常态

不久前,在 3Q 大战爆发刚满一周周年之际,UC 优视宣布将起诉腾讯不正当竞争,声称后者以不正当手段排挤 UC 移动浏览器。UC 的 CEO 俞永福称,“在移动互联网上,腾讯垄断的局面在加速,因为十年前,腾讯还不知道这个产业的价值,今天它已经明白和理解了。

所以腾讯再利用自己的产品优势、资金优势,更快地进行产业资源的抢夺,使用更加娴熟的手段阻止移动互联网创业公司的发展,所以现在是一个关键时刻。”俞永福表示,腾讯的手法跟 3Q 大战如出一辙,强迫手机厂商在腾讯手机 QQ 和 UC 手机浏览器中“二选一”。要求合作伙伴需声明在推广腾讯产品时不推广其他竞争对手的产品,其中包括不能预装 UC 浏览器。

尽管腾讯否认了 UC 的指控,但不可否认,过去看似“井水不犯河水”的平行发展模式再也不会出现在中国

互联网界。随着网民基数的放缓和各家财报业绩遭遇的“快速增长”陷阱,“越界发展”将越来越成为互联网业内常态。

“战火”明年更旺

这种频繁恶战的背后,是中国互联网创新机制和能力的匮乏。业内分析人士称,所有人都看到了移动互联网、电子商务的巨大潜力,因此一窝蜂地进入红海;但大部分企业又不愿意在无人尝试的领域创新、尝试,因此频频进入其他企业开拓的市场中“摘桃子”;同时,由于法律法规的不完善,知识产权和专利得不到切实的认定、保护,即使企业诉诸法律,漫长的诉讼之后也只能得到数十万元的赔偿,导致抄袭、模仿成本低廉到可以忽略不计的程度。

这种恶战情形在 2012 年是否会有好转迹象?目前看来,由于制度和产业环境并未得到根本性的变化,单纯的道德口号又早已成为攻击而不是自律的手段,互联网界的战火可能在 2012 年更大范围内燃烧起来。

(摘自《新京报》阳森/文)

淑女屋折戟 IPO 何以成为业内笑话

首次公开募股 (Initial Public Offerings,简称 IPO):是指企业透过证券交易所首次公开向投资者发行股票,以期募集用于企业发展资金的过程。

11 月 2 日,深圳淑女屋股份有限公司 IPO 被否,一度成了业内的笑话,主因就是其过度包装的招股书。

淑女屋招股说明书援引第三方调查数据称,“淑女屋”品牌仅次于几个国外知名女装品牌,受欢迎程度超越 Dior、Esprit、Prada、CK、LV 等,在国内品牌中位列榜首。

这份让舆论哗然的报告,直接让淑女屋成为今年 IPO 整体通过率不高的服装行业的一枚“杯具”。今年以来,共 9 家服装类公司 IPO,其中森马、九牧王、朋姿以及卡奴迪路 4 家闯关成功,其余珠海威丝曼、福建诺奇、山东舒朗等 5 家服装企业被否。

过度包装的奇葩

淑女屋被否凸显企业多方面不足。比如,存货管理风险,生产依赖代加工、家族持股比例高等问题。把淑女屋推向风口浪尖的这份排名报告的数据来源,是由深圳市服装行业协会、深圳市贸工局、北京金必德经济管理研究院等机构在全国范围内联合做出的《深圳市女装产业区域品牌规划调查研究报告》。



在上会前日,这份排名引起各方质疑。被批评“缺乏基本服装常识,招股书的专业度极为欠缺,‘过度包装’美化公司、故意误导投资者和消费者”。

针对舆论质疑,出具淑女屋排名国内女装第一报告的北京金必德经济管理研究院解释,“撰写此报告的杜旋还在实习阶段。因为其个人眼界和认识水平的原因,将淑女屋与国际大牌、运动品牌列上同张表单。”

而淑女屋的保荐机构华泰联合证券也被指难辞其咎。华泰联合证券保荐人毛成杰表示,该报告是由淑女屋主动提供给他本人的,所以在撰写公司 IPO 申报材料时引用了上述内容。

他认为报告是 2008 年出炉的,在“三年一期”的范围内,因此可以引用。

淑女屋存货数量居高不下。招股书显示,公司 2008 年至 2010 年的存货余额分别为 2.05 亿元、2.04 亿元和 2.7 亿元,今年上半年则为 2.3 亿元,占总资产比分别为 50.42%、40.38%、46.78%、40.92%。

此外淑女屋家族持股集中,公司前四大股东发行前持股占股权比例超过 90%,且四人为亲属关系。其中发行前实际控制人许和、匡子夫妇持有发行人 59.73% 的股份。此前证监会已发出信号:对于家族企业,特别关注其构成情况及监事的独立问题。

7 月 13 日,拥有近 500 名员工的东莞素艺玩具有限公司关门,韩国老板跑路,工厂工人讨薪无门,不少供货商的货款也泡汤。2008 年合俊倒闭的场景,在素艺玩具上再次上演。

玩具生意不好做。“今年以来,原材料价格上涨了 10%,劳动力成本上涨了 15%,环保投入上涨了,加上人民币兑美元不断升值,所有因素加起来,玩具企业的综合生产成本上升了 10%。而玩具业平均利润率还不到这个数,不少厂家选择少接单甚至关门大吉。”广东金场玩具厂厂长告诉记者。

转型不易多渠道解决危机

广东玩具制造业占据全球 50% 产能,面对欧美市场大幅提升准入门槛,广东玩具业该如何应对?

业界一致的看法,是要加强广东省玩具业的升级转型,加大自有品牌推出力度,提高产品的科技含金量,并积极开拓国内市场。然而,道理容易讲,但要真正落地,却并不容易。“像我们工厂就那么百十号人,几条简单的生产线,完全是简单的重复性生产,赚的就是点血汗钱。你让我怎么转型?还

没有转就死了。”番禺一家玩具厂的负责人对市场上盛行的转型升级观点十分不认同。

不过,面对当前的严峻形势,广东玩具业也各显神通,一方面拓宽市场面,向海外新兴市场和国内市场寻商机;另一方面加大产品的创新力度,向动漫、益智玩具拓展,从而寻找自救之道。

记者从深圳、澄海等地了解到,当地不少企业从去年下半年开始,就加大了对巴西、俄罗斯、中东、印度等新兴市场的拓展力度,以减少对欧美市场的依赖。“这些新兴市场的消费能力并不差,且需求量大,中国玩具在这些市场大有可为。”澄海天韵玩具公司负责人陈先生告诉记者。

拓展国内市场也是一个方向。我国儿童人均玩具消费量每年仅 20—30 元,远低于全世界儿童年均年玩具消费 34 美元的水平,未来增长还有很大潜力可以挖掘。澄海玩具行业协会秘书长蔡杰就表示,汕头澄海的玩具企业中,90% 以上都有内销品牌,国内玩具内销市场潜力很大。

(摘自《南方都市报》高凌云/文)

成本高涨 连锁企业应学会“跳芭蕾”

扩张规模加速开店,是现阶段很多连锁企业的头等大事。然而,CPI 高企,商品进价成本、人力成本、房租等不断上涨,企业又无法将所有成本压力转移到价格上,不少利润被吞噬;电子商务的兴起,也对传统连锁业的人力资源和薪酬体系带来挑战。“规模要,利润也要。”ESPRIT 副总经理、人力资源总监、董事会监事盛昊苏向记者表示,连锁业最应该会的技术是“跳芭蕾”,靠一个脚指头就可以平衡好二者的关系,而且要在企业扩张之前做好准备,否则只能被动应对。

关注绩效还是关注产能

对此感受深刻的,还有红星美凯龙家居集团股份有限公司副总裁谢坚,他最痛苦的事情就是,基层经理永远抱怨人不够用,培训不行;老板永远抱怨招的人怎么都是歪瓜裂枣的。“然而很多企业老板最关注的是绩效,却忽视基层员工的关怀和培养。”谢坚说。伊索寓言有农夫杀鹅取金蛋的故事。“如果把这只鹅比作企业组织里的产能,那这个蛋就是绩效。”

在谢坚看来,现在很多企业拼命地追逐鹅下蛋,而从来没有想过怎么去养这个鹅,怎么去关怀这只鹅,总有一天这只鹅会下不出蛋,或者被迫下蛋、充满焦虑地下蛋,或者因为营养不良下出来的蛋不是金灿灿的金蛋。

凝聚店长求质量增长

连锁业最稀缺和核心的资源之一店长,无论在企业快速扩张还是稳定发展期都最为重要。然而中国商业联合会的信息显示,目前中国零售连锁业店长的年流动率超过 50%,管理人才缺口至少有 10 万,整体缺岗率达 10%—20%。

尽管专业管理人才的流失率不低,很多连锁企业号称今年 20 家、明年 50 家、后年 100 家。“实际上这种自豪很可笑,”谢坚说,“因为这种发展并不是‘鹅’养得很充分、持续下金蛋导致连锁的发展,而是因为中国这几年商业地产的发展,用很多的手段来吸引连锁行业加盟,才搭上了快速发展的列车。”

不过也有连锁企业开始变得理性起来。百安居(中国)人力资源总监陈倩锋就表示,此前若干年主要是靠不断地开新店积累数量来进行自身发展,随着竞争越来越激烈,接下来百安居更多会往重视单店质量方面转变。

招聘背后的系统待优化

为什么中国的连锁行业招聘这么痛苦?谢坚曾被问过这样的问题。在他看来,招聘的痛苦不在招聘本身,而是整个系统的问题。“企业雇主品牌建设得如何,企业文化如何,激励系统如何,职业规划如何,有竞争力的薪酬体系如何,留人机制如何,这个庞大的系统不去解决,就想突破招聘,扩大招聘的渠道,多找几个猎头,到校园去宣讲,制订一大堆花里胡哨的视频,就可以把人才忽悠进来了吗?就算进来了,任职期也不会有多长。”

对于系统,锦江之星人力资源总监戴皓明考察旗下有 14 个品牌 3000 家店的法国雅高时惊讶地发现,一个号称管 16 家店的店经理当场演绎在琳琅满目的采购品中,能说出仓库里随便拿出的一块牛肉是哪一天的,哪一天到保质期。

“能够做到这一点,肯定是管理系统在起作用。”戴皓明说,这是企业人力和系统管理的趋势,相比我们还很落后。

在她看来连锁企业要跳好芭蕾,平衡好规模和利润,归根结底跟组织结构和人才质量有关。看来 HR 不仅应该是芭蕾舞舞者,还得是谋略者。

(摘自《第一财经日报》刘琼/文)