

对的人的力量

台湾城邦出版集团 CEO 何飞鹏

我在工作中,努力寻找对的人,只要找到对的人,我充分给他舞台,让他快速成为未来的接班人选。

为了寻找对的人,我的组织中有非常多的小团队,也有很多的任务编组,而每一个团队都由一个人负全责,他就是一个小老板,他可以做所有的事,他要为成败负完全责任。

这种状况,很容易就看出来谁是对的人,有的人很快就上路,他可能天生就是对的人;有的人慢慢学会,中间也会犯一些错,但他知错能改,一步步逐渐学会;也有的人做不好,但理由更多,我就知道我该换人了。

为了让对的人发挥最大的力量,我也会让一个人做完新事业的工作规划,测试生产流程,一直到做出新产品,证实新产品可行,生产流程有效率,才下决心建置新事业。

我曾经让一个人默默地工作了半年,一直到编出新书,找到正确的工作模式,才正式成立新单位。一个对的人,会为全公司开创出全新的事业。

对的人不害怕新事物,他们认为新事物总要有入尝试;对的人不害怕一个人做事,他们相信有多少人做多少事,一个人也可以按部就班做出一些事;对的人不挑事,他们认为公司主管会派他们去做这件事,一定有道理,而且他们对自己有自信,任何事都可以试试看;对的人不怕陌生的环境,他们可以在黑暗中,慢慢找出路来?

对的人是组织中那做 80% 贡献的 20% 的人,替每一个单位找到对的主管,让每一个对的人出头,然后放手让对的人发挥,是公司成败的关键。

工作者则应该问自己,你是那个组织中迫切需要、极力寻访的对的人吗?还是你不断地在拒绝加入对的人的行列?

稻花香商学院首届经理培训班举行军训汇报表演

12月17日下午,稻花香商学院首届经理培训班32名学员结束了四天的军训生活,在商学院操场举行军训汇报表演。汇报表演的项目包括合唱、军体拳表演、会操等内容,他们挺拔的身躯折射出坚强的斗志,响亮的口号迸发出顽强的毅力;在队列表演中,参训学员在教官的口令下转体、跨立、齐步走、正步走,他们精神热情饱满,动作整齐划一,感人的口号、熟练的拳法、刚劲有力的军体拳表演,得到了评委及教官的一致肯定。汇报表演结束后,关公坊酒业公司高龙代表参训学员发言,他表示将把这种自强不息的军训精神及坚韧不拔的意志带到以后的工作、学习和生活中,为稻花香集团的发展贡献自己的智慧和力量。

稻花香集团副董事长、关公坊董事长、稻花香商学院院长秦道禄,人力资源部副部长陈宇霞观看汇报表演并为表现优异的训练标兵、内务标兵颁发奖励。秦道禄鼓励学员们再接再厉,不辱使命,团结奋斗,在集团的跨越发展中建功立业。

(文/图 胡胜斌 李辉)

无论是宝洁还是华润万家,相继意识到那种“非此即彼”的零供关系已不再适用,基于供应链的合作是双方获取客户的关键。

大演练新零售关系 宝洁变革业务模式

黄 锴

“通过数字化实现业务模式革命”是费礼博近来最乐于谈论的主题。12月8日,这位宝洁全球首席信息执行官(CIO)来到广州,对华南理工大学的学子们介绍了宝洁的各种技术创新。在一个小时的演讲里,这位兼任全球业务服务部(GBS)的总裁同时带来了一个鲜明的信息:这家全球500强的消费品公司,正在利用技术手段,变革业务模式。

就在6个月前,宝洁中国与华润万家完成了一个新的项目:分别成立了一个由销售、IT、物流等人员组成的跨职能团队。这两个团队的目标十分统一:解决“销售预测失误”这一门店和供应商遇到的老大难问题。如何平衡库存与销量,科学地安排备货和促销期间的补货成了宝洁与华润万家共同面对的课题。

对宝洁而言,华润万家的门店作为供应链的最终端,直接影响着整条供应链的效率。无论是宝洁还是华润万家,相继意识到那种“非此即彼”的零供关系已不再适用,基于供应链的合作是双方获取客户的关键。

新型的零供关系,究竟应该如何形成?

推倒壁垒

宝洁全球 CEO 麦睿博让人记忆尤深的一句话是:“我们想成为首家实现全面数字化的公司”,这是其接替前任 CEO 雷富礼之后,对各部门提出的要求。

这种数字化的思维开始影响到宝洁中国,首当其冲便是从销售预测开始。“如果门店订单忽高忽低没有规律,客户分仓库怎么可能准确预测并进行备货?分仓怎能保证100%满足门店订单?为了使分仓在订单高峰时能满足更多的订单,又需要投入多少建设成本?”此前在11月于长沙举行的“第十三届中国连锁业会议”上,宝洁大中华区产品供应部副总裁杨源如此问道。

在博斯公司合伙人徐沪初看来,“过去,中国企业并不重视对数据的收集、分析,并利用它的价值。但如今,单纯地压低成本或抬高价格已不再适用,零供双方必须共享信息,并结合双方的数据作出一个大家共同认可的判断”。

于是,宝洁下决心打破信息的壁垒,本土零售商华润万家成了一块试验田。宝洁的考虑是,“华润万家将门店内和宝洁相关的POS销售机数据分享给宝洁,同时宝洁将其对购物者的研究数据提供给万家”。具体说来,华润万家和宝洁的销售团队共同建立了一个快讯邮报销售预测模型。这个模型以过去几年的历史销售数据和消费者调研为基础,结合每一家万



家门店促销位置的存货量建立销售预测,并给出相对准确的订货补货建议订单量。

有了这个模型后,门店可以科学地进行少量多次的订货,并事先规划好每次的订货量,从而在促销备货量和门店仓储资源之间达成平衡,优化了库存和销量间的矛盾。

这种消费者驱动的供应链设计起始于商店的货架,然后回推到整个供应网络。宝洁通过销售终端的数据得出产品的实际需求,以此为依据进行生产和配送。当宝洁推出新产品时,这种实时的销售信息尤为重要,当公司发现真实的需求与之前的预测有出入时,还可以及时采取改进措施。

在徐沪初眼里,这种零供模式的演变是近年来大势所趋。过去,类似宝洁这样的供应商考虑的是如何快速地将货品以很低的成本放到零售商的渠道里,而零售商思考的是如何用最优惠的价格拿到这批货,这种以财务为导向的模式存在了很长时间。

“在有大量供应商和零售商存在的市场内,这种模式依旧可行,但市场不可能永远高速增长,”他说道,“在供求趋于平稳后,零售商与供应商要维持竞争力,就必须比竞争对手的成本更低,效率更高,这时双方就需要用一种全新的眼光看待供应链上的合作模式。”

双面角色

宝洁大中华区销售总裁翟峰坦言,为了建立这个模型,无论是宝洁还是零售商都花费了巨大投入。“这不单单是钱的问题,还包括人力,双方都投入了专门的跨职能的团队,”他说道,“过去,供应商和零售商的接触停留在销售和采购这样一种点对

点的关系,但宝洁和华润的合作还需要财务、信息、物流等系统的对接。双方都需要对已有的系统做一定调整,这是很大的投入。”

然而,宝洁所要做的并不仅仅是对接系统这么简单。“对供应商而言,它不仅要对及时获取的信息做出积极的反应,还要专门去指导零售商怎样做到规范的信息搜集,告诉他们哪些是有价值的信息。”徐沪初表示。

通常情况下,双方的数据分析结果会不可避免地出现落差。供应商不可能做到像零售商那样每时每刻都在进行数据收集,而是更多地通过第三方进行第一手调查,以更好地了解 and 掌握市场。用徐沪初的话说,“供应商的数据更多的是面上的,而零售商的数据是具体的点上的,两种方式都有缺点。面上的认识可能不深刻,有时只是表面现象,点上的信息可能会以偏概全。如果你预测我的,我预测我的,就不是一种科学的方式”。

摩立特集团合伙人、中国区副总裁 Torsten Stocker 认为,要实现这种亲密无间的协作,双方的重点是要建立起一种长期信任,“他们彼此间不能再把对方仅仅看成销售方和采购者。”

类似这样的合作,使零供之间的传统关系更加中和。毕竟,顾客是零供双方的共同目标,当越多的消费者数据参与到双方的决策制定中,“大家建立伙伴关系的可能性就越大,而不仅仅就价格和销售额进行谈判。”Torsten 指出。进一步说,在这种合作中,宝洁和华润万家不会过于聚焦短期利润,而将关注的重点放在新体验、新产品和新商业模式上。

“在项目评估上,我们和零售客户也有一种称为共同绩效卡的管理方式,通过绩效卡来衡量双方共同关注的一些生意指标。”翟峰表示。这些指标包括脱销率、库存率、购物者的

满意度及双方的销售利润等,每到年末,双方的管理层便会一同回顾绩效卡上的数字。

信息阻力

在宝洁看来,只有基于购物者的供应链设计才是高效的设计。尽管这种“相互渗透”的愿景看上去很美,大家也逐步接受了互利的理念,但宝洁的计划依旧在中国经历了“水土不服”的阶段。究其原因,本土零售商信息渠道的不通畅是宝洁供应链计划卡壳的最大障碍。

信息化的落后,使宝洁所提倡的由技术投资形成的竞争力在中国无法得到充分施展。无奈之下,宝洁的大部分订单只能采取电话或传真的方式进行,出错情况时有发生。近几年来,虽然下游的不少零售商都开始重视起信息系统建设,但每家公司的建设方式参差不齐,从各个客户那儿搜集来的数据也都因分类、格式、长度各异而无法共享。换言之,这些数据只是一个个信息孤岛,对宝洁的物流管理及电子商务贡献不大,出错的事仍无法避免。信息的不通畅,使得宝洁中国的经营成本远远超过了海外。

从这个角度看,力推行业标准成了宝洁能否打通信息屏障的关键。2003年底,宝洁正式启动中国分销商数据交换系统,按照计划,全国各大分销商的综合信息管理系统将与宝洁的系统进行链接。

除了信息化的重构,宝洁的“严苛”标准也给国内不少物流公司带来了压力。近几年来,国内物流业虽得到了较大改善,但大部分公司提供的仍是较简单的运输、仓储和配送服务,对物流策划、组织及深入企业供应链内部的全程服务涉及甚少,服务质量和信息化程度也难如人意。



与国内其他企业海外战略通常先走东南亚市场也不同。

上述海底捞人士表示,按照海底捞国内市场的发展路径,即便已在简阳、西安、郑州等地拥有店面,但海底捞被外界广泛认知却是进军北京、上海

在翟峰看来,公司高层的推动会给具体的执行团队更多的鼓励和空间。毕竟,有了第一步的坦诚合作,供应链上的各方才可能在信息管理、系统、物流仓储体系、客户关系管理、供应链预测与合作体系、人员培训等方面发展进一步的合作。而眼下,零供双方的充分合作往往只集中在两个分支:定制促销活动及联合客户洞察。

不可否认,建立专用的价值链从长期看终将得到回报,但短期内,零供双方难免出现分歧。“就像宝洁和沃尔玛也经常出现摩擦一样,对供应链主导权的争夺一直都存在,只是不同阶段的表现形式会不一样,”徐沪初称,“关键是要坚持以消费者为导向,在对抗中合作,在合作中对抗,最后达到一种平衡,实现共赢。”

要让本土零售商接受这种新鲜的开放思维并不容易。1998年,宝洁中国在内部理顺了供应链架构后,开始积极奔走,大力游说本土零售商采用其管理模式。但实际情况是,零供双方的对话大多集中在讨价还价上,“双方为取得供应链的主导权展开激烈竞争,结果却是导致供应链上的整体成本上升。”陈东峰称。

这种状况并不让人意外。在博斯公司合伙人徐沪初看来,如今的商业世界,谁掌握了信息谁就掌握了控制权。“零售商会觉得,如果这种资源毫无保留地给了厂家,厂家就会变得更加主动,而渠道的价值就会被削弱。这也使拥有终端客户的零售商始终抱有戒备心理”。

但宝洁并没有放弃努力。在接下来的几年中,宝洁一方面试着配合本土零售商改进供应链管理理念,优化流程;另一方面,公司积极配合 ECR 行业协会推动行业标准建设。2001年8月,中国 ECR 委员会成立,宝洁中国公司主动承担了生产商方面召集人的角色。

【管理者说】

事情似乎朝着积极的方向转变。Torsten Stocker 认为,这种开放应该是一个渐进的过程,“但双方究竟应该开放到怎样的程度,并没有明确答案。”“毕竟,每家零售商的诉求并不相同,有的希望店内的新品上架速度比竞争对手快3个月,有的只是希望尽可能挣更多的钱。这导致了它们对供应链的需求也不尽相同。”Torsten 指出。

其建议是,供应商可以在零售商的个别门店内先进行试点,双方认可这种合作后再大规模推广;抑或供应商可以从纷繁复杂的产品目录中,先挑一两个品类进行尝试。徐沪初亦表示,这种战略合作的关键是“要让双方的利益分配达到一种动态平衡”,只有这样,才是一种长期稳定的合作模式。

海底捞国际化起步 美国开店面临挑战

12月15日,记者获悉,海底捞明年将在美国开出两家店,在新加坡开出两家店,其中一家已经签约。

这家在国内市场靠服务名声大振的中式火锅餐饮店,能否克服文化、消费市场等各方面的国别差异,将其成功复制到海外市场?

据对外经济贸易大学国际商学院管理学系主任李自杰教授介绍,一般中式餐饮在海外,80%以上的消费者是华人,且人均消费大概在20-30美元,主打中低端市场。

但显然,海底捞并不打算靠价格取胜。海底捞一位相关负责人表示,海底捞进军美国市场的人均消费计划在40-50美元,主打中高端市场;其次,店面并不开在唐人街等华人聚集的地区,而是美国本土的主流社区。

业内人士指出,在美国复制国内的海底捞模式,对海底捞而言面临诸多挑战。首先,海底捞靠师傅带徒弟建立起的这一核心服务竞争力,就被赴美工作签证卡住。“只带店经理过去,在当地招人,来中国培训一个月后,再回去店里工作。”上述海底捞相关负责人表示。

上述人士透露,能否征服美国本土消费者,关键是菜品的接受程度。海底捞成立了专门针对海外市场的技术部,进行了菜品的更改,包括取消一些北美消费者不能接受的器官类肉制品等。

“跟国内的免费服务不同,在北美国家,每单要收取15%-30%的小费。海底捞如何在正常水平服务之外,提供与当地本土餐厅差异化的服

务,创造出令消费者额外的感动;且对注重保护个人隐私的海外消费者而言,是否适应海底捞在国内的这种主打贴心主动积极的服务模式,如何保持适度的服务,以上这些都是其面临的新难题。”李自杰表示。

上述海底捞人士认为:“对海底捞而言,中国味道的产品+管理的氛围是其美国市场的核心竞争力。在国内开新店我们一年就能收回成本,不过在海外市场,我们也是在摸索阶段,已经做好前期亏损的准备,计划最少两年到两年半的盈利预期。但国际化是海底捞必经的途径。”

而对于国际化路径,海底捞计划先到美国、新加坡市场,下一步要去中国香港、日本等东南亚市场。一步到位直接走向美国等主流市场,这点

一线主流城市后,以此模拟国际市场同样如此,“如果把美国这个最难的市场啃下来,进军其他市场更容易。并且,不管哪个国家都会面临地域、法律、文化、语言等问题,其成本并不比美国小。”

(据《第一财经日报》)