

亨利·明茨伯格：管理者不是规划者

对于管理者,人们一向认为:管理者是深思熟虑的、有条理的规划者。关于这一论点的证据不胜枚举,但没有一个证据能证明这种论点。

事实上,许多研究已经表明,管理者马不停蹄地工作,他们的活动具有短暂性、多样性和不连续性等特点,他们热衷于行动而不喜欢思考。

请看如下证据:我研究了 5 位首席执行官,他们所从事的活动有一半持续不到 9 分钟,只有 10%的活动持续时间超过 1 小时。

一项对美国 56 位领班所做的研究发现,他们在每 8 小时的一个班次中平均从事 583 项活动,即平均每 48 秒从事 1 项活动。首席执行官和领班的工作节奏都极快。一项对 160 名英国中高层经理的日记进行的研究发现,他们不被打断地连续工作半小时或更长时间的可能性,大概每两天只有一次。

我所研究的首席执行官与别人进行的面谈,有 93%带有特定的目的。这些首席执行官只有 1%的时间用于一些随意性的视察。368 次面谈中只有 1 次不牵涉到特定的问题,因此可以被叫做总体规划。另一名研究人员发现:“不止一名管理者说,他从一般交谈或其他无目的的个人交流中获得了重要的外部信息。”

这是传统观点所描述的规划人员吗?绝对不是。管理者只不过是应对工作中的压力。我发现,我研究的首席执行官会放下自己手头上的许多事情,如经常在会议结束之前离开,或者中断他们的案头工作,把下属叫进办公室。有一位总裁不仅把他的办公桌放在他能看到长长的大厅的位置,而且在独自一人时的时候让办公室的门敞开着,表示下属可以随时进去打断他的工作。

显然,这些管理者希望促进当前信息的流动。但更重要的是,他们似乎受到了工作负担的制约。他们重视自己时间的机会成本,时刻想着自己的职责,如答复来信、接听电话等等。管理者似乎总是被可以做的事情和必须做的事情的可能性所烦扰。

当管理者必须做出规划时,他们似乎不知不觉地在日常活动的框架内进行,而不会到组织的度假山庄花两周时间进行某种抽象的思维活动。我研究的首席执行官,计划似乎只存在于他们的脑子中,是一些灵活而又常常具体的意图和打算,尽管传统文献把管理者描绘成善于思考的人,但管理工作并不能培养出深思熟虑的规划人员;管理者只是对各种刺激做出反应,他们受自己工作的制约,宁愿立刻采取行动而不愿耽搁时间。

(哈佛商业评论网)

名企管理 | MingqiGuanli

李志起指出,星巴克的竞争力不在于咖啡,这种产品的模仿力极强。“在本地市场开发迎合市场的新品种只是皮毛,星巴克真正的杀手锏是将其品牌运作的管理能力、标准化流程以及完善的供应链运用到中国市场,而这也是它能真正赚钱的原因。”

星巴克:中国市场步步为“营”



星巴克

策略。”中国市场的崛起也在一定程度上加速了这种策略布局的进程。长久以来星巴克总部一直将其全球市场分为“星巴克美国”及“星巴克国际”两部分。而在去年,星巴克却打破了这种分类,把全球重新划分为三个大区:中国及亚太大区、美洲大区以及 EMEA 大区,特别是中国市场,被其提到了首要的位置。

而这种改变追根溯源则归咎于金融危机。2009 年 3 月星巴克发布的 2008 年第四季度财报显示,其第四季度盈利从 2007 年同期的 1.585 亿美元骤降至 540 万美元,下跌 95%。2008 年全年星巴克的净利润仅为 3.155 亿美元,相比 2007 年的 6.726 亿美元下滑了 53%。面对如此糟糕的成绩单,星巴克不得不关店、裁员,收缩战线。

然而,在中国市场,星巴克却在大刀阔斧地寻求本土化变革,金融危机时唯一不减反增的亚太市场让它找到了开启复苏的引擎。2008 年春节星巴克推出“经典红茶拿铁”和“如意红茶拿铁”两款茶饮,并在当年对华南地区加大大本土化的力度,在广东销售 8-15 元低价系列餐

点,销售当地口味的“彩椒蘑菇包”。此后的 2010 年,星巴克开始在中国门店内卖起了碧螺春,至今星巴克已不再是咖啡主打天下,9 款茶饮料已在点单上占据一席之地。去年 3 月,星巴克更是借其 40 岁来临之际,宣布将进入咖啡以外的食品零售领域,而茶饮则是重中之重。前不久,星巴克宣布在云南成立合资公司,将从云南购买并出口咖啡豆,供应其全球门店,同时还将在当地运营咖啡初加工厂。

此外,在每年中国的传统节日中秋节,星巴克在店内推出水果、咖啡馅料的中西结合式月饼销售,端午节星巴克则推出星冰粽。据薛凯回忆,虽然并非主打产品,但每年店里的月饼或粽子总能销售 3000-5000 盒左右。

陈信康告诉记者,咖啡的投资较之餐饮要小很多,收缩扩张都会比较容易,这也正是星巴克能迅速恢复元气的原因之一。他指出,跨国公司的战略往往是全球性的,他们的资源配置一般遵循守住现有市场,进入高度发展市场布点的规律,以此来保持其可持续发展。

对此,薛凯有着极为深刻的感受。去年 5 月薛凯作为“先锋部队”被派遣到某四线城市,负责在当地开第一家门店,并在当地招人组建团队,

(李静颖)

哈乐雪:冰淇淋冬天热卖“火”一把

冬季的日销售量远大于夏季。

只有创新,才能让一个新生的冰淇淋品牌在国内错综复杂的消费环境中占有一席之地。2011 年,哈乐雪在市场上

做的第一件事情就是颠覆传统,克服其他冰淇淋品牌在销售淡季无所作为的困境,建立了一套反季节销售的策略:即通过对冰淇淋产品的创新,研发了适合在冬天销售的冰淇淋。例如:冰淇淋火锅、串烤冰淇淋、冰淇淋点心等,并推出冬季冰淇淋的时尚理念:虽然天气寒冷,但不少酷族少男少女仍

然将冰淇淋当做冬天的美食,正所谓愈冷愈刺激。

2012 年伊始,哈乐雪继续着颠覆动作,比如将时下最流行的饮品(“珍珠奶茶、咖啡”等)融入 to 冰淇淋产品中。屠国刚表示,在营销上,哈乐雪将“不管你是出于什么样的原因爱上咖啡,哈乐雪经典咖啡冰淇淋都对你有同样无法抵挡的诱惑力”作为引子,有效地实现了消费者从咖啡爱好者到冰淇淋爱好者的转变。

然而,仅凭产品的新奇特,并不能成为攻陷消费者内心的主要因素。屠国刚解释:“除了产品的创新,哈乐雪还努力赋予冰淇淋自身更多的感情因

素,使消费者觉得在冬天吃冰淇淋是一件美满而且幸福的事情。”比如,哈乐雪在品牌传播方面这样表述:“味随心动丝丝情浓”,而这也正是哈乐雪品牌文化的浓缩。

“哈乐雪的人本理念,不仅体现在店面设计上,还体现在重视人性化细节的打造上,力求处处展现轻松、温馨、浪漫的小资情调。”屠国刚说,哈乐雪是全国首家推出自助冰淇淋模式的品牌,让顾客自主选择,真正做到了美食 DIY,参与到自己的美食消费中来,自由搭配、自由变化,从而掀起一种体验消费的热潮,吸引了越来越多的时尚消费者。

(郭白岩)

淡季不淡的营销密码

北京志起未来营销咨询集团董事长 李志起

记得前两年,台湾有一部叫《败犬女王》的电视剧很火,其中有一个情节,就是女主角特别喜欢吃冰淇淋,尤其在冬季,而且她只吃国际名牌。

正是有了这样一群特殊的消费群体,冰淇淋行业的销售有自己独特性质。

要想淡季不淡,关键是时刻提醒目标消费群体意识到你的存在。通过

社会化媒体,尤其是网络、社区等新媒体凝聚人气、刺激消费显然是个好方法。

2009 年 10 月,DQ 冰雪皇后开设了其网上直销的冰淇淋蛋糕店,由于错过了最佳销售时间,同时考虑到减少运营成本,他们在网上发布了一个“DQ 冰雪皇后‘冰’纷理由——最‘冰’理由一起找”的活动,鼓励消费者打破常规,提出真正的“冰爽”理由,写下他们在冬天买冰淇淋蛋糕的冰爽原因。就是这样一个看似要挑战传统思

维的网上活动,仅仅在一个月的时间内,就以 10 万元的低成本获得了 25000 个注册用户。

正是通过这种社会化营销方式,它让消费者将“分享消费”变成一种长期的消费行为,让分享无处不在,让淡季不淡。

事实上,无论是淡季还是旺季,新产品都是吸引消费者注意力的最有效的武器。在淡季,这更是一个不可或缺的营销法则。毕竟,“尝鲜”性消费的能量不容忽视。比如,哈根达斯企业也在

通过分析数据库里核心会员资料,在分析客户消费冰淇淋的规律曲线的同时,挖掘出重要的消费潜力信息。更为重要的是,这也为创新产品的研发提供了有力的数据支持。

淡季的战略新品,往往需要让消费者喜出望外,新颖大胆。当然,通过不定期地举办核心消费群体的时尚 PARTY,让消费者轻松放下心理包袱,听取他们对产品的意见,进行双向沟通,也是非常必要的举措。

不同的客户自然有不同的需求,而同一个客户,在不同阶段也会有不同类型的需求,如何通过有技巧地组织各种类型的服务,为客户提供更实用的解决方案并把它变成企业独到的盈利之道?

世邦:打造物业服务价值链

世邦魏理仕(CB Richard Ellis) 是全球知名的综合性地产咨询服务公司,也是首家进入中国的国际公司。世邦魏理仕在 58 个国家拥有办事机构,员工超过 29 万人。管理全球超过 2 亿平方米的物业面积。

世邦魏理仕管理的物业,在同等地段和同等条件下,租金比其他公司要贵出 30%左右。

简单说来,世邦魏理仕除了房地产开发不做,只要和房地产服务有关的一切业务,世邦魏理仕都有涉及。

世邦魏理仕把“物业管理”称为“资产管理”,并通过两个途径,来提升价值。

一是通过前期“设计评审与顾问服务”,优化发展商方案,使之更符合市场和行业方向,减少设计缺陷,避免施工变更造成浪费。

二是通过后期“全权委托管理服

务”,提升项目竞争力。北京奥运的著名建筑物鸟巢,从设计到建设,都有世邦魏理仕参与提出意见和建议。

世邦魏理仕的正式员工,都是行内资深地产服务高端人才。保安、保洁等普通员工都是外包,世邦魏理仕对他们实行严密管理制度,确保为客户提供高质量服务。

传统物业管理公司以政府规定的“物业管理费”为主要收入来源,而世邦魏理仕除此之外,更多的收入来自“项目咨询顾问费”,另外还通过业主承担物业经理“工资”来降低成本。

世邦魏理仕为业主提供的物业管理服务,从世邦魏理仕介入较少的“顾问服务”,到一揽子全包的“全权委托服务”,收费标准依次提高。

第一种模式为物业管理“顾问服务”。服务期限一般两年,世邦魏理仕组成“顾问服务小组”,项目经理由“资

深物业经理”担任,成员由世邦魏理仕物业、工程、保安、财务等部门组成。小组每月定期组织顾问会议,参加专题会议,提供系统的专业培训课程,定期提交各类文件和顾问报告。

这种模式仅收取“顾问服务费”。对于业主来说,成本较低,而且使用的还是开发商的品牌。

第二种模式是“顾问+驻场经理服务”。就是在第一种模式的基础上,派驻一名“资深总物业经理”。在项目现场工作,负责日常物业管理事务,监管项目的管理品质,培训项目管理人员,联络世邦魏理仕工作并落实顾问工作要求。

这种模式还是要向业主收取“顾问服务费”,不过,驻场工作的资深总物业经理的工资要由业主承担。

第三种模式是“全权委托管理”。开发商把项目委托给世邦魏理仕全权

管理,人财物完全按照世邦魏理仕的制度、流程、文化进行管理,可保证项目管理是完全的“世邦魏理仕模式”。

第四种模式是“综合顾问和管理服务”。以上三种模式各有所长,业主在不同阶段可能需要不同模式的服务,这种模式就把前三种结合起来,一般服务期限是 6 年,分三个阶段提供三种服务:

头三年采用“全权委托管理模式”,世邦魏理仕组建项目管理团队进驻项目,按照管理规范和标准,建立起一套管理体系,并且帮助开发商培养管理团队。这一阶段,世邦魏理仕按政府规定收取“管理酬金”,管理酬金略高于顾问服务费,而管理费的结余部分,留在管理处。

接下来两年,世邦将管理权归还给开发商,并采用“顾问+驻场经理服务模式”。最后一年,只提供“顾问服

务”。(单仁资讯)

点评

这是超常规物业管理以外的更高水准的咨询服务。从设计开始介入,用服务提升物业的价值,而把附加值低、服务层次低的部分外包。

世邦魏理仕商业模式的核心,就是让它管理的物业资产增值,由此就可以向业主收取更高的费用。这家全球最大的商业地产服务公司,曾为世界最高的 10 栋大楼中的 8 栋,提供过物业管理服务,但它的主要收入,并非来自“物业管理费”,而是“咨询顾问费”。之所以能做到这一点,是因为它除了不做“地产开发”以外,业务已渗透到地产行业价值链的上下游,可以整体提升物业价值。

三星高新电机:高性价比留人“秘籍”

时值正午,天津西青区微电子工业区的三星高新电机厂区,几个小伙子正在打篮球;厂房内的休息室,更多的女员工们则在闭目养神,除了沙发、座椅外,整个休息室没有电视或者电脑等休闲娱乐设施。

“这些配套娱乐设施主要在住宿区,厂区午间休息,我们更希望员工们不被分散精力,以便下午能有更好的工作效率。”三星高新电机副总经理张晓艳告诉记者。

三星高新电机是全球最大的手机摄像头和振动电机生产商,该公司的员工流失率仅为 1%。

“你们能否帮我们呼吁下,目前设备进口 40%的关税太高了。因为电子产品更新换代快,我们经常要更新设备,而一条生产线投资都要高达几百万美元。”该公司物流部长孟红说。

但显然,关税的降低很难由企业方自己说了算;无法“开源”,降低员工流失率、减少培训成本等“节流”措施成为主基调。

“2012 年,我们的主要举措包括两方面。一方面是加大研发力度,推出新产品。”三星高新电机总经理赵琪说,“另一方面,人力的确保和稳定对于制造业非常重要。为此,公司会进一步强化人才培养、员工福利,推进企业本土化。”

在降低公司一线员工流失方面,赵琪本人身先士卒。

当然,要留住年轻生产线工人的心,只有车接车送远远不够。建立员工宿舍成为第一步。

饮食方面,因为不少山东籍员工更习惯面食,所以,厂区餐厅主食除了提供米饭之外,还增设了面食。而赵琪在餐厅的就餐室,更被其定期邀请员工吃饭座谈。

“所有事情都是人为的,重点在于人才培养。年轻人到厂一两年后,视力会下降,所以提高生产线的自动化程度,让员工更舒适,可以坐着干活,这也是我们采用六西格玛管理、提高生产线技术竞争力的重要举措。”张晓艳告诉记者。

(王永强)