

管理论语 Guanli Lunyu

管理要把节约变成一种习惯

每个企业脚踏实地地在每个生产、财务、成本、供应、工艺、设备、销售和管理环节上花功夫,努力降低成本消耗,是每个管理者要思考的问题。

节约要从细节做起,把成本管理渗透到企业的各个环节,加强广大员工的成本意识,这样的企业才有希望。对于企业中微不足道的细支末节,每一个管理者和员工都不能够将其草草一笔带过。不能因利小而不为,点点滴滴,从小做起,积少成多。

能够厉行节约的公司,会在市场上游刃有余;能够为公司节约的员工,会在职场中脱颖而出。管理者要让大家明确微利时代节约的重要性,并引导大家在工作中养成勤俭的习惯。

节约的最好方法就是保证质量,“一次做对”。这里所说的质量包含产品质量和工作质量。“一次做对”所实现的工作上的节俭风暴已成为世界各大企业不断追求的目标。“一次做对”不仅仅是一种理念的创新,更是一种实践上的节俭的捷径。

不要浪费工作时间,将自己最重要的工作集中于黄金时间来完成。没有效率就没有经济。时间浪费我们看不见,但它给企业造成的无形损失却是惊人的。时间是企业的稀缺资源。

处理库存要“快、准、狠”,库存不带来利润,只能增加企业的成本和负担。资金流动才能增值,回收资金才是利润。

企业内部存在着许多浪费,它们消耗了资源但却没有产生价值。不消除这些浪费,就谈不上节约,也无法增加利润。

节约不仅仅是企业要做的事,更不是一种口号,而是一种精神、一种行动、一种文化,是企业可持续发展的需要。当节约成为一种良好的习惯,当节约的意识融进了每个员工的心中,才有真正意义上的节约,才能塑造真正意义的企业核心竞争力。当然“节约型员工”必然成为企业最宝贵的资源。

从基业长青企业发展的历程中可以看到,正是勤俭节约、精打细算为这些企业铺垫了通往成功的辉煌之路。

(唐崇健)

国电平庄煤业铁路运输公司机检段强管理保质量

国电平庄煤业铁路运输公司机车检修出台系列管理制度,严把机车检修质量关,提高机车运用质量,为公司煤炭外运提供充足的运能保证。

首先,对机车、设备建立详实档案,定期评估分析,为机车设备安全运行、定检及时提供一手资料,确保机车厂、架、洗修的合格率达到100%。对机车质量全程跟踪,段成立技术验收室,坚持与运转单位共把质量关,出台了《关于人为影响检修工期,造成设备、部件损坏等责任追究办法》,要求每位员工树立质量是生存的理念,在检修机车方面严格按照检修工艺要求作业,必须做到细修、精修,确保机车的每个检修环节万无一失。同时,加大责任追究力度,对出现问题一查到底决不手软,切实把质量管理落实到实处。制度细化的分工和赏罚分明的管理措施,促进了检修人员对检修工艺的精益求精,验车员发现问题率逐步下降,确保了机车的“健康”上线,机车质量得到进一步的提升。

(李春荣 张明)



策划词

5月份以来,各大平台商价格战正酣,当当网却在忙着结盟。4月17日,当当网总裁李国庆出现在泉州鞋服电子商务峰会上,他同时带了一个7人组成的高管团队。当日,峰会结束后,当当网的高管团队与当地30多家鞋服行业的高管举行沟通会,商谈到了深夜。在此之前,当当网与国美、酒仙网已高调合作。从当当网一系列的动作可以看出,其招商策略正发生着变化:从“小商”转变成为“大商”。而这个变化的推动力,一是来自于市场竞争的压力,二是上市公司业绩的压力。



招商策略异动 当当抱“大”弃“小”抢份额

□ 姜蓉 钱立富

【策略】结盟“大商”淘汰“小商”

当当网最初招来的商户还是以经销商为主。比如某个鞋服品牌或者是家电经销商,有很多商户也是淘宝网的店主。通过开放平台,当当迅速拓展了品类,变成一个综合性购物平台。

泉州鞋服电子商务峰会上聚集的是诸如七匹狼、安踏、特步等国内知名品牌。当当网豪华高管团队的出席,绝不仅仅是去演讲,而是想将这些国内知名品牌“一网打尽”。

陪同李国庆前来的是当当网鞋服类目总经理邓一飞。据她介绍,当当网今年将加大开放平台的拓展力度。

据淘鞋网CEO涂荣标介绍,淘鞋网目前正在跟当当谈合作,由淘鞋网将泉州当地的品牌带入当当网。如果能够达成合作,当当网将完成鞋类国产品牌的又一次结盟。

众所周知,当当网是靠图书、音像品类起家的,后来变身成为综合百货购物平台。但是靠自营的拓展品类,一是囿于某些品类的供应链资源的特殊性导致拓展速度有限;二是某些品类对于采购管理要求很高,如果不具备相应的人才,盲目拓展很容易形成库存。

而开放平台则可以很好地解决这一问题。当当网是最早开放平台进行招商合作的B2C企业,其每年都会到珠三角、长三角开招商会。然而,当当网最初招来的商户还是以经销商为主。比如,某个鞋服品牌或者是家电经销商,有很多商户也是淘宝网的店主。通过开放平台,当当迅速拓展了品类,变成一个综合性购物平台。

虽然SKU数增加了,但管理难题同样存在。比如,假货难以真正杜绝。对于B2C公司来说,本质上是零售,而开放平台实际上是个虚拟的商业地产业务,由于聚焦了数量众多的小商户,因此管理难度和管理成本也是比较高的。

今年以来,当当网开始改变了其招商策略,将目标对准了一些大品牌、成熟的垂直类B2C等。4月初,当当网与国美进行合作,记者看到当当网上专门开设了国美的入口,之后又与酒仙网进行了合作。据记者了解,当当网与国美的大家电类目签的是排他性协议,也就是其他家电经销商不能再在当当上开店了。同样的规则,酒水类目也独家签给了酒仙网。

【回应】当当“清场”“小商”无奈

“小商”：“主人让你走，你就要走”

3月的最后一天,宁琴家电专营店从当当网上全部撤出,只在当当网上留了一个页面,没有商品、没有商家评价、没有商家简介,只留了一个联系方式和昔日的海尔广告。

记者联系到宁琴家电专营店的张经理,一听记者询问,张经理就急着“控诉”：“当当网有权这么做,但是我觉得做法很不好。”宁琴家电专营店是当当网通过招商最早进驻的一批商户,从2009年初开始运营。但在龙年春节前,张经理收到了当当网的口头通知,得知国美要进驻当当网的消息。“当当网说,要提高月租费、增收保证金,翻数倍收取,另外佣金提高一倍。这就是故意不让我们继续做下去。”张经理颇有抱怨。当当网给了他们3个月的缓冲期,在此之前,张经理的店铺费已经交到了4月底,合同到期也还早,要到今年年底。“没有办法,你在别人家里做客,主人让你走,你就要走”,张经理无奈地说。

3月25日,国美入驻当当网。3月31日,宁琴家电专营店从当当网上全部撤出。

当当网上的索尼家电上海专卖店也有同样的情况,负责人表示,国美频道上线后,他们收到通知,专卖店里与国美对冲的一些大家电不能再进行销售了。

当当网：“不是只爱‘高帅富’”

记者致电当当网招商了解到,当当与国美“联姻”后,冰箱、洗衣机、空调、彩电这四大件的销售权不再对散户开放,由国美独家运营。不过对于其他家电,暂时没有此方面规定。

当当网公关部郭鹤同样表示,当当网的酒类频道和大家电频道今后将分别交由酒仙网和国美电器来“独家”运营。所有卖这两类品种的其他卖家,以及包括当当网的自有品牌,都将退出历史舞台。

郭鹤称,当当网已经和所有经营酒类和大家电类的卖家说好,合同期满将不再续约。为了让他们卖出存货,当当网给了他们3个月左右的过渡期,7月份左右所有商户将全部退出。所有卖家的合同均无到今年底结束的,“去年12月底就知道国美这个事儿了,所以没有跟大家签到今年底。”



◎李国庆

他同时表示,在当当网眼里,没有所谓的中小卖家和卖家之分。之所以选一家来运营一个频道,是出于管理成本等方面的考虑,而谁的商品价钱更低、谁的送货覆盖面越大、谁能提供足够多的商品品类,当当网就选谁作为独家运营商。

【探因】结盟策略源于内忧外患

作为上市公司,当当网在价格战上显然容易处于下风。上市公司要对股东负责,其财报不能太难看,而在目前阶段,价格战又不能不打。

当当网招商联营的初衷,一是满足用户多元化和一站式购物的需求,二是解决管理上的难题。

如果管理难题属于“内忧”,那么惨烈的竞争环境就是“外患”。今年以来,当当网的老对手亚马逊中国开始发力,无论是推广还是价格战都步步紧逼。苏宁易购也明显地从家电拓展到百货,甚至也染指图书。而京东商城更是当当网不得不面对的对手,其市场攻击性也非常强劲。

优雅100CEO陈腾华曾经在当当网任高管。他分析认为,当当网的战略诉求是维持自己在B2C的领先地位。在与京东商城的竞争上,当当网以前占到的先机并不多。比如在2010年,京东开始上线图书,与当当网开展了图书大战,虽然对于当当网在图书领域的市场份额切的并不多,但价格战却使当当网“失血”太多,即图书利润率大降。据当当网2011年财报显示,当当网的毛利率从2010年的22.17%下降到2011年的13.83%。当当网在总结毛利率下降的原因时,其中重点提及了价格战。而当当网要想扳回局面,就是在家电数码领域让京东“失血”。因此,与国美结盟正是基于这一意图。

另外,作为上市公司,当当网在价格战上显然容易处于下风。上市公司要对股东负责,其财报不能太难看,而在目前阶段,价格战又不能不打。以3C数码及家电品类为例,如果当当网靠自营有力量或者靠其线上的经销商的力量,很难形成价格优势。而数码家电品类是标准类大金额产品,价格对于用户的导向性非常强。在这个类目,当当网只能采取结盟战术。

结盟国美,并利用国美强大的供应链,以获得家电类目的价格优势,显然是一种竞争策略。“虽然开放平台的交易额不能计入当当的业绩,但是交易额的数据可以从另一角度佐证其市场占有率,这也会提升股东的信心。”陈腾华表示。

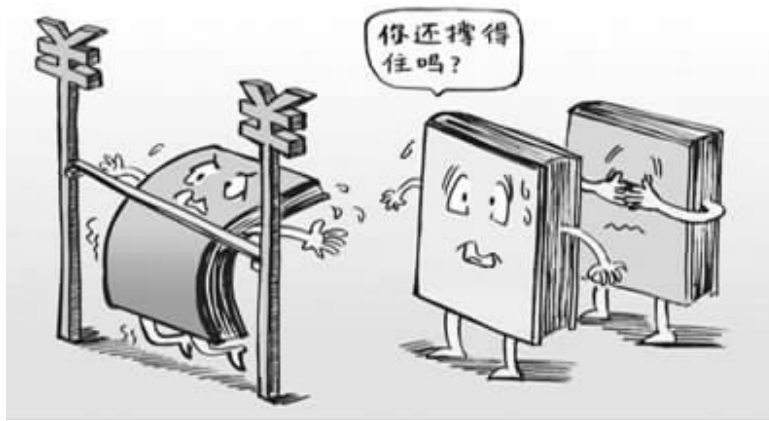
另外,当当网业绩里的佣金部分的收入,由于没有库存,没有运营费用,实际上就是带宽的成本。而这部分收入的毛利率会超过80%。

当当网与酒仙网的合作也是基于同一思路。据郭鹤介绍,酒类的仓储、运输要求都与百货完全不同。在这个品类里,当当网没有必要自己做。交由酒仙网独家经营,一是酒仙网在酒水品类已经有很强的供应链优势,另外其在电商运营方面已经累积了自己的专业优势。

【挑战】与大商合作尚需磨合

“当当网做图书类目,与出版社谈判一直比较强势,而国美与供应商合作也属于强势的风格。两家强势的公司合作起来,内部协调的磨合以及系统对接的难度是比较大的。”

“垂直B2C进驻当当网的很多,梦芭莎、唯品会、乐淘都已经进来了,我们还在跟一些其他渠道商在谈,之前谈的台湾东森电视购物也将于6



月份上线。”据郭鹤介绍,今年当当网开放平台重点招商的对象,就是一些成规模的垂直B2C。

去年,38家B2C高调入驻天猫(当时叫淘宝商城)成为电商界的一个大事件。不过,当时一家B2C企业的CEO在与记者交流的过程中用“怀怀鬼胎”形容B2C集体入驻,暗指进驻容易,管理难。

天猫本身就是纯商业地产模式,而当当网本身是自营平台,其商业模式是零售模式。因此,要开放平台,尤其引进大的B2C入驻,当当网面临的挑战还是比较大的。

首先面临的的就是自营与开放平台商家的差异化问题。对此,郭鹤表示,引进国美后,当当网在家电3C数码类目就不再自营。但像手机类的产品,仍然还有一些经销商在当当上经营。未来究竟哪些类目自己经营,哪些类目交给开放商家,还要具体分析。

另外,对于定价权问题,郭鹤表示,当当网和国美的共识是,当当网上国美的产品是网络最低价。在双方合作之后,国美会通过后台系统拥有定价权,当当网的职责是价格指数检测,适时监督管理。比如,当某个时间,某类产品竞争对手价格大降时,这个信息就会反馈给国美,双方就会开始协商定价。

行业分析人士指出,从表面来看,当当网与国美的合作有着共同的利益诉求点,但与大商家合作,由于双方实力和资源势均力敌,当当网必须拿出相当的资源。比如,当当网与国美和酒仙都签署了排他性协议。

“当当网做图书类目,与出版社谈判一直比较强势,而国美与供应商合作也属于强势的风格。两家强势的公司合作起来,内部协调的磨合以及系统对接的难度是比较大的。”一位行业人士指出,当当网与大电商合作成功与否的关键在于执行和磨合。

乐购仕开店提速 苏宁艰难转型

□ 杨瑞法

5月8日,苏宁电器在上海宣布,其在中国的第二个乐购仕生活广场——营业面积约8000平方米的乐购仕上海四川北路旗舰店,将于5月25日正式开张,届时有超过20万件真品出样,进口原装商品占比高达50%。

“乐购仕四川北路店的开业,象征着乐购仕在中国进入了快速发展期。今年,我们还计划在上海开设5-8家乐购仕门店。”苏宁电器集团副总裁兼乐购仕(上海)总经理范志军称。LAOX是一家日本老字号电器连锁企业。去年6月,苏宁电器绝对控股了LAOX,并宣布将引入新的连锁品牌LAOX,在实体店推行双品牌战略,“五年内在中国25个城市,开设150家乐购仕生活广场”。去年底,首家乐购仕门店在南京开门迎客。

与传统的家电连锁零售卖场不



同,乐购仕被定义为日式电器百货量贩店,在主打3C产品的同时,拓展了动漫、钟表、乐器、家居用品、药妆香薰等日式家居百货类商品。它定位中高端市场,销售人员全部为苏宁自有员工,以日式服务为主,厂家促销员不得进驻。

乐购仕的开设是苏宁战略转型的一个组成部分。去年6月19日,苏宁高调发布了“2011-2020新十年发展战略”,称到2020年店面总数将达3500家、销售规模6500亿元,其中,苏宁易购销售收入突破3000亿元。但近两年,尤其是今年以来,国内家电销售增速减缓,苏宁和国美的一些商场门可罗雀。今年1至3月,苏宁电器营业收入同比增长10%,盈利却同比下降15.3%。今年一季度,苏宁主动置换、关闭了35家连锁店,有专家预计,二季度它将继续关店45家左右。为完成6500亿元的销售目标,苏宁

不得不跳出传统的家电连锁零售经营模式,由单纯的3C产品经营,向日用百货、家居装饰等多品类经营拓展;与此同时,苏宁采取线上线下两条腿走路的方针,在巩固和发展实体店基础上,加大了苏宁易购的投资建设力度,线上经营将向全品类扩张。

【业内观点】

在目前银根紧缩、房地产调控不见放松的情况下,苏宁的大规模扩张将遭遇诸多困难。上海零售连锁业的一位人士认为,苏宁5年内要在中国25个城市开设150家乐购仕的计划也过于乐观,苏宁擅长的是家电零售,但它缺少经营其他门类商品的经验。苏宁提出乐购仕计划已近一年,但如今仅仅开出了两家门店,随着开店步伐的加快,苏宁将面临人才、资金、市场和管理等一系列问题”。