

经理日报

THE MANAGER'S DAILY

2012年9月5日 星期三
今日12版
壬辰年 七月二十
第238期 总第7356期
责编：袁志彬 版式：黄健 校对：刘晓燕

国内外公开发行(原《厂长经理日报》)
国内统一刊号:CN51-0098 邮发代号:61-85
网址:WWW.JLRB.NET.CN
电子邮箱:CJB490@SINA.COM
新闻热线:(028) 87369123 传真:(028)87346406

拒绝“忍气吞声” 国内代工企业自创品牌“对决”宜家

[详见 A2《主题策划》]

2007年,一直蜗居于深圳的维也纳酒店也“交上了好运”,获得了来自风投的1000多万美元资金。不过,与几家经济连锁酒店巨头当年动辄数千万美元的融资额相比,维也纳只相当于喝到了一碗汤,但这碗汤,却创造了一个奇迹。



维也纳酒店：自创蓝海背后的精细化管理

管理论坛 | Guanli Luntan

高利润时代正在离企业远去

张莱楠

今年以来,中国企业利润空间受到严重挤压,普遍陷入利润增长下滑的困境,高利润时代正在离我们远去。

首先,这与库存有很大关系。当前企业生产所需的原材料和生产资料是几个月之前的存货,那时成本下降的幅度并没有现在这么大,价格也处于相对高位,这就意味着当前较低的销售收入用来抵扣较高的存货成本,企业因此而陷入“三明治陷阱”,两头受到挤压,利润空间大大被压缩。

其次,用工成本的价格黏性。劳动力市场存在较强、较普遍的工资黏性,而且在经济下行时期下跌的速度要远远慢于经济上升期工资上涨的速度。尽管今年以来,工资上涨的势头有所放缓,但用工成本仍是许多企业,特别是小微企业最重要的压力之一。

最后,一些行业出现全产业链产能过剩的恶果。

因此,对于当前企业利润大幅下滑的困境,政策着力点绝对不是一味地放松货币或是再继续扩大投资,而是应该突出结构调整,大力淘汰落后产能,促进行业结构调整优化和整体竞争力的提升,在低谷中为下一轮发展夯实基础。同时,要努力稳定萎缩的市场需求,使行业先进生产能力能够生存。而对于企业而言,也需要“苦练内功”,在市场倒逼下,加快企业技术和产品结构转型升级的步伐。加大节能减排的力度,加快从价值链的低端逐步走向中高端,通过优胜劣汰做大做强一批企业,提高产业集中度和竞争力,需要加快结构调整来提高中国的全要素生产率。

稿件采写 丁学锋

2004年,黄德满完全放弃了建筑装修的老本行,一门心思搞起了酒店。他将旗下原有的几家宾馆和招待所的名称统一,成立了维也纳酒店集团。

凡是了解维也纳的人,无不对其盈利能力叹服。按照业务的标准,五星级酒店毛利率达到30%、经济型酒店毛利率达到50%,已是优质业绩。而维也纳旗下的任何一家酒店,无论档次高低,毛利率都能达到60%以上。

控制成本

这样的毛利率水平与维也纳的长项——控制成本密不可分。起初,这得益于黄德满早年在建筑装修业务中累积的经验,但随着酒店经营规模的不断扩大,控制成本更需要一整套详细的管理标准,以至于每一度电、每一吨水、每一把牙刷、每一双拖鞋都要被“管理”起来。例如,维也纳的内部规定,洗浴龙头必须在开启4秒钟以

内出热水,减少顾客的等待时间,同时也意味着可以多节约一点水。

决定酒店毛利率的最直接因素是入住率。通过不断提升客户体验来提高入住率,是黄德满每天用尽全部心思钻研的事。维也纳很早就推出了钟点房、白天房模式,向会员提供延时退房优惠;还首创了会员无押金入住,取消查房环节,退房时只须将房卡送到前台。据统计,即使是追求高入住率的经济型酒店,在国内的平均入住率也只有80%左右,维也纳的平均入住率却常年保持在96%以上。

凭着这种模式,2004年以后黄德满每年都能开出两三家新店,新建或承包的酒店档次也越来越高。2007年时,维也纳旗下的十几家酒店分为两类:一类是由原先的招待所改造而成的经济型酒店,统一归入“维也纳3好”品牌;另一类则是地理位置和基础设施较好、主打品质的高档酒店。

2007年前后,随着如家、7天等经济型酒店在美国上市,中国的连锁酒店暴增至1000余家。无数的招待所被改造,二星、三

星,甚至连一些四星酒店也改头换面,打起经济酒店的旗号。由于受赢利水平限制,真正能做到连锁规模的却少之又少。加上当时已经出现物业费用和人工成本上涨的趋势,经济型连锁酒店已经成为一片红海。

试行“蓝海”

2005年,欧洲工商管理学院教授W·钱·金和珍妮·莫博涅撰写的《蓝海战略》一书问世,首次从企业发展战略角度梳理如何以价值创新为核心,进入新的市场空间,超越传统的产业竞争。“蓝海战略”一词很快风靡全球,在中国的企业界也掀起热潮。

此时的黄德满仍一心扑在酒店运营上,无暇研究这本专著。(下转 A2 版)

“甘其食”包子:疯狂追求管理流程标准化

沈晓琳

如果一只包子名叫“甘其食”,意味着什么?意味着你可能要排10多人的长队才能买到,而且有青菜香菇包、梅干菜包、咖喱牛肉包、豆沙包和鲜汁肉包5个品种可选;若有人想买下一整屉包子,还会被店员告知“不可以”,因为还要照顾排在队伍后面的人。

包子做得再好,又能有多好吃呢?但是,杭州甘其食餐饮管理有限公司分布在沪杭两地的81家包子连锁店,却真真实实地在日日上演排队场景。“包子是中国面食文化的典型代表,它的商业价值长久以来却被低估了。”甘其食创始人童启华说。

疯狂追求标准化

2009年,有多次成功创业经历的童启华从上海来到杭州,眼见大街上杂乱不一的包子铺,他敏锐地嗅出市场需求,萌生做一个品牌包子的念头。

“‘甘其食’三字源自《道德经》,意思是百姓只要吃得香、穿得暖、有地方遮风挡雨,便知足常乐。”童启华说,“我们希望顾客吃得好,肚子饿的时候,无论是从东西南北哪一个方向走15分钟,都能买到我们



“甘其食”的包子。”

从2009年7月开出杭州骆家庄第一店开始,至2012年7月突破81家门店,按照公司规划,今年年底之前还将新设36家门店——“让人们想起包子就能想到甘其食”——童启华毫不掩饰作为一个商人的“野心”。

当然他有十足的信心。甘其食对标准化的追求达到了“疯狂”的程度。无论是馅料、面团及其运输、配送、制作,还是最后把包子拿给顾客的那一刻,一切操作都得符合标准,恰到好处。“生包子重量是100克,60克皮、40克馅料,误差范围不能超过2克;肉包的肉全部选取猪前腿夹心肉,加工过程中,肉末始终处于10°C以下的恒温控制;香菇菜包里的香菇,

必须选取骨盖大小相同的;菜包必须敞口包制,因为菜叶蒸的时间过长就会变黄。”看来琐碎无比,但为了保证包子在几十家门店的统一品质,事无巨细的操作细则实有必要。

每天凌晨5点之前,设在上海的中央厨房统一配送原料,然后在门店独自完成和面、压面、擀皮、包制等工艺。尽管“蒸熟再速冻”的配送法能提高单店的销售能力,但是童启华认为需要发酵的面食,比如包子,只有现场和面再蒸,才能最大程度体现出口味。“好吃的定义是相当主观的,甘其食的包子没有特别的配方,我们只主张最好的食材和简单的工艺。”他说。

“要成为受人尊重的品牌”

诱人的热气,放心的食材,普通包子该有的特点甘其食全都具备,而且后者还在服务和体验上营造自己的“包子传说”。“甘其食对前台售卖的服务要求有两条,首先不能失误,然后动作要足够快。”童启华不强求员工保持微笑,甚至不开口交流也无妨,“尽快把包子递给顾客,就是对顾客的尊重。”当然,另一个原因是童启华希望员工能自然流露对工作的热爱。(下转 A2 版)

要闻 | YAO WEN

商务部:将加大CEPA落实力度 扩大对香港开放

商务部表示,将加大CEPA(《内地与香港关于建立更紧密经贸关系的安排》)落实力度,继续扩大对香港的开放。商务部这位负责人表示,我们完全有信心到“十二五”末期,通过CEPA,基本实现内地与香港服务贸易的自由化。(中新社)

工信部修订钢铁准入条件

经过两年的修订,工信部近日正式公布了《钢铁行业规范条件(2012年修订)》,对符合准入条件的钢铁企业标准进行了重新明确,其中,达标的普钢企业粗钢年产量应达100万吨及以上;特钢企业应达30万吨及以上,且合金钢比大于60%。(第一财经日报)

铁道部上半年亏损88亿元 成本上升融资艰难

日前,中国债券信息网发布铁道部2012年上半年的财务报告。报告显示,截至上半年末,铁道部总资产为413万亿元,负债率为61.08%,且其融资能力大幅下降。上半年,在扣除税后建设基金后,铁道部亏损人民币88.1亿元。(第一财经日报)

人社部:我国领取基本养老金人数超1.8亿

人力资源和社会保障部副部长胡晓义在3日召开的城乡居民社会养老保险制度研讨会上透露,截至今年8月底,全国领取基本养老金的人数超过1.8亿,其中城乡居民1.16亿人,离退休人员0.7亿人。(新华社)

鲁冠球:基业长青的最大秘诀是量力而行

日前,万向集团董事长鲁冠球在接受理论网采访时说,保持基业长青,最大的秘诀就是我在发展当中一直没有超越自己的能力。从未止步,也从未超越自己的能力。也可以说,我时刻保持清醒的头脑。

现在有一个这样的问题,许多企业家,不管是民营企业还是国有企业,在一个企业长期居于高位,几年、几十年之后,他就会高度地膨胀。这样,他就会对这个企业开始失察,然后这个企业就会出问题。原因就是不够冷静了,超越了自己的能力。

因此,企业家一定要审视自我,审视自我有多少能力,自己在什么位置上。但事实上,并不是每个人都有很好的自控能力,那么没有控制能力就要遭到惩罚。一个企业家能否时刻保持清醒的头脑,这就要看自己的思想境界和思想觉悟了。(苏杭)

经理日报全媒体

金浪网: http://www.jlr.net.cn
手机报:《今日微讯》中国联通手机用户编辑短信 L 至 106298089 可订阅本报。
新浪微博:
@今日微报道:
网页版: http://weibo.com/jrwbd
手机版: http://weibo.cn/jrwbd
@经理日报社:
网页版: http://weibo.com/jlr
手机版: http://weibo.cn/jlr

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金浪网》(www.jlrnet.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(jlrbl231bizcn.com)。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用;本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金,广告等宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。
举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87344621
举报传真:028-87325242
经理日报社