

8 管理之窗 Management

戴尔公司不是靠技术创新起家的,而是按照已经成熟的技术仿制装配电脑,其可贵之处在于从创立之初就实施成本控制,创新盈利模式,使企业迅速成长,超常发展,并很快跻身世界500强。

戴尔的五大盈利模式



刘昆山

美国戴尔公司创建于1984年,在IT业内是名副其实的“小弟”,比微软晚9年,比英特尔晚了14年。戴尔公司的注册资金仅有1000美元,固定资产少得可怜,经营规模也是小得不能再小。戴尔公司不是靠技术创新起家的,而是按照已经成熟的技术仿制装配电脑,其可贵之处在于从创立之初就实施成本控制,创新盈利模式,使企业迅速成长,超常发展,并很快跻身世界500强。

当说到戴尔公司和微软公司的时候,人们一定认为微软公司会更“赚钱”,因为微软公司是后起之秀,公司不是靠技术创新起家的。然而,统计资料显示,戴尔公司比微软公司更能“赚钱”,充分显示了成本控制的重要性。自1998年至2009年戴尔公司的年度营业额,一直超过微软公司,12年合计,戴尔公司比微软公司超过24.12%。

戴尔公司成功的财富神话,完全在于5个方面的成本控制。

第一,实现“双赢”的直销模式

戴尔公司创建了一套绕过中间商、直接面对顾客的营销方式,企业直接接受顾客的订单,并把产品直接销售给“最终顾客”,为顾客提供全过程的服务。按照惯例,中间商在销售电脑中一般要加价7~9%,直销就完全以出厂价销售。戴尔公司从源头上实现了成本控制,即公司以出厂价销售,已经让顾客得到了7~9%的价格优惠,实现“相对较低的价格”与“相对较好的质量”的完美组合。即买同样配置的电脑可以花较少的钱,或出同等价格可以买到更高配置、更快速度的机器,实现了“双赢”。

第二,细分市场,增加销量

大多数企业在做市场细分时主要是做产品细分,戴尔公司则在此之外还加上顾客细分。随着对每一个顾客群认识的加深,对于它们所代表的购买潜力更能够精确衡量,可以更

有效地衡量各营运项目的资产运用,使各项业务的全部潜能得以充分发挥。市场细分化的做法解决了戴尔公司自创立以来的困扰:即如何在逐渐扩大的同时还能维持稳定而持续的成长。1994年,戴尔公司的顾客还只有两类:一类是大型的集体顾客,一类是包括一些商业组织和消费者在内的小型分散顾客。当年公司的资产为35亿美元;到1996年,戴尔公司从大型集体顾客市场中细分出大型公司、中型公司、政府与教育机构三块市场,同年公司资产升至78亿美元;到了1997年,戴尔公司又进一步把大型公司细分为全球性企业客户和大型公司两块市场,政府与教育机构市场则为联邦政府、州政府和地方政府、教育机构三块不同的市场,小型分散顾客则进一步分解为小型公司和一般消费者两块业务,当年公司资产攀升到了120亿美元。成长后会与顾客脱节一直是一些大公司的通病,而戴尔公司随着经营规模的扩大不断进行业务细分,因而能更深入地了解各顾客群的特别需要,促使企业销售,提升成本效益。

第三,利用信息化,促使成本下降

戴尔公司在1995年开始在网上销售。供应链遍布全美各地以及世界上的许多国家,只要顾客通过电话或是互联网订货,用不了几天,按要求制造的戴尔电脑就会送上门。1996年7月戴尔在线商店正式开业,通过这一网址,客户可以了解报价,比较产品,开展订购,获得技术支持。实践证明,网络在线直销是一个强有力的促销手段,戴尔公司称80%通过网站购买计算机的人都是新客户。在美国,戴尔公司的网上销售将近占销售总额的一半。戴尔电脑从网络直销得到的毛利比电话直销多30%。戴尔网页提供的技术资讯服务更省去不少电话技术支援的昂贵支出。企业顾客可以在这些网页上找到企业惯用的电脑规格与报价,并上线订购,同时还可以进入戴尔的技术支援资料库下载资讯,为负责管理企业电脑资源的

消费者。

当时,大家都认为把价格压低才会有竞争力,像提高服务质量或售后服务这些无形的因素,很容易被大家忽略。但我认为,如果我们的服务质量足够好,即便竞争者用破坏性的方式(如杀价)抢生意,也没什么可怕的。而且,如果我们同时争取到了消费者的认同,让消费者对联强投下决定的一票,经销商自然会找消费者点名的公司。

这个观点,得到公司上下的质疑。毕竟这在十多年前只是个梦,能否做到并不确定。当时各项产品功能及价格变化相当快,消费者在挑选产品时,先考量规格及价格,就搞得身心疲惫,哪有余力在购买时指名联强货?怎么让消费者认同联强呢?起初,我们没有太多预算作电视广告,就采用了赠送保证卡的方法(联强所有产品皆附赠保证卡)。虽然这些保证卡到了经销商那边,多半会不见,但我们仍然持续做。除了用保证卡,我们也鼓励经销商挂“联强”的店招,慢慢增加“联强”这个品牌的曝光度。

但以上两个方法,都不如“喊口号”的效果好。以前我问经销商对联强的印象怎么样,得到的多是零碎片面的说法,但如果有一个“口号”简捷有力地表达公司服务理念的话,就可以加深对公司的印象。因此,“口号”就是让无形的服务有形化的重要步骤。

从那时起,联强开始打广告,让经销商及消费者知道联强的好。当时,上班族或学生送

李锦记的认可激励

广东李锦记公司85%~90%的员工的敬业度超过了中国最佳雇主70%的平均值,控制在3%以内的离职率更招来了保健品同行的嫉妒,这与公司竭力推行的认可员工计划是分不开的。

与多数管理人员吝于赞扬员工的做法相反的是,李锦记认为:“认可是激励员工的

更好方式。”其掌舵人李惠森对手下的高管人员常说的一句话是:“需要我去表扬你们的下属时,尽管找我。”因此李惠森经常会写一张“谢谢”的小便条给工作努力的员工,表示对他们所做工作的认可;并根据工作的意义大小在一定的时候给予员工更多正式的认可,比如把该受奖赏的员工叫到办公室里,

员工省下许多宝贵的时间。与电话订购方式相比,网上销售有更多的优越性,包括巨额的电话账单。

第四,实现“零库存、高周转”

企业中的库存问题实质是两个问题:一是由供应商提供的零部件储备库存,二是为分销商储备的库存成品以及供货在途的成品。这两部分的库存都会加大成本,造成企业资金积压。戴尔公司由于“按单生产”可以实现成品的“零库存”。对于由供应商提供的零部件储备库存,则是不可避免的。戴尔公司提出“以信息代替存货”的压缩库存的目标。戴尔公司不断地寻求减少库存,并进一步缩短生产线与顾客家门口的时空距离,实现“零库存、高周转”。

创业之初,戴尔公司根本无法支付生产所有零部件的资金,戴尔公司决定自己不制造零部件,要求零件供应商必须在其周围设厂或仓库,以保证按小时计算能够及时供货。电脑业有其特殊性,成品的售价处于急剧下跌之中,因而产品库存最容易造成亏损。顾客付出同样的代价,每隔一个月可以买到功能提高2%的电脑,库存对电脑公司压力特别大。“戴尔模式”利用摒弃库存赚取利润的方式是用户货款与供应商货款中间的时间差——即在未来的15天内,顾客已经帮戴尔公司把货款付了。这中间产生的利润至少是公司自有资金的存款利率。戴尔公司“按单生产”,它的零部件库存一年可周转15次。对于零部件成本每年下降15%以上的产业,这种快速的周转意味着总利润可以多出1.8%到3.3%。摒弃库存不仅意味着减少资金的占用,还意味着减少作为PC行业一直存在的巨大降价风险。

第五,降低运营成本,实现成本效益

人们往往只看到戴尔公司的“直销”现象,而忽略了戴尔公司“摒弃库存”方面的努力。戴尔公司的运营成本占总销售额的比率业已从以往的10.7%下降到了9.9%,而其他主要竞争者的这个指标差不多是戴尔公司的两倍。以库存为例,戴尔公司真正实现了电脑行业的“零库存”。

戴尔公司为控制库存,采用了统一的资源规划软件。这套系统被用于公司在全球各地所有的生产设施后,每一家工厂的每一条生产线,每隔两个小时就能做出工作安排。戴尔公司直接从客户手里拿到订单算起,产品大约在仓库里只保存5天的时间。库存量的减少对于电脑制造业来讲具有特殊的意义。个人电脑制造业的物料成本每星期下降大约1%,高库存一方面意味着占用更多资金,另一方面还意味着使用了高价物料。库存量只有1个星期出货量相对于库存量相当于4个星期出货量而言,就拥有3%的物料成本优势,反映到产品成本上就是2%或3%的优势。这才是戴尔公司成功的奥秘之所在。

修产品的时间大多是晚上,于是联强打出“今晚送修,后天取件”的服务,让经销商的报修延迟到晚上九点,第二天早上联强就可以取货,在下午维修,第三天早上就可以送回,而消费者晚上就可以取件。慢慢以口号打入消费者的心。

2000年,我们又推了一波比较大的手机广告。以广告效益来看,只投资在手机上的话,广告预算会太高,但手机是一个全员产品,不论老小都要用,宣传力度会很大,因此我们决定投入。

去年跟经销商无意间聊到,现在治安也不好,常会有小偷来光顾,而且小偷会优先偷联强的货,因为偷来的货卖出去还有联强负责维修,会比较好卖。所以大家看到了“联强的服务,小偷都知道”这句口号,现在连小孩都知道小偷会偷联强的货。根据调查,这一波广告之后,联强的知名度达到98%。

服务业要想做品牌,犹如背着沙包赛跑,因为没有产品作为品牌的载体,联强一路走来经营品牌的经验,现在也拓展到海外,很多海外厂商,提出想与联强合作。

我认为每个公司都要建立自己的品牌,从小范围开始,循序渐进。品牌不是一蹴可就,需要长时间累积及各方面的条件配合。要想日后成为大品牌,就要先从开始做起,我鼓励每个公司,从现在开始,关注和打造自己的品牌吧!

感谢他们为公司业绩做出的突出贡献。在李惠森看来,及时的认可不仅会使员工觉得公司对自己的工作是尊重的,是对员工最好的鞭策与激励,同时也给员工一个明确的信号:公司支持这种行为。

(楚文)

道歉就是企业力量

常常在街边广告、邮件广告中看到“对不起,我们错了……”的文案格式,这不仅让消费者产生好奇心,更达到了品牌宣传、老客户维护的作用。越来越多的企业,借“道歉”与消费者产生沟通,让我们一起瞧瞧以下两家大企业是怎么做的。

2005年6月,总部设在美国北卡罗来纳州夏洛特市的美国第四大银行——美联银行,向美国人,尤其是黑人发出了一份公开道歉信。起因是,这家银行被曝光了一段不光彩的历史,说是美联银行的前身,曾在美国南北内战前奴役过黑人。按照美国人如今的价值观念,假如美联银行不就此事公开说明和道歉,就会遭到媒体和舆论的强烈攻击。现在的美联银行和过去根本是两回事,但在媒体和舆论没有发难之前,美联银行还是发表了一封公开信:“尽管我们无法弥补

过去造成的伤害,但我们将从中吸取教训,并推动社会对美国黑人进一步了解,包括他们独特的斗争和胜利成果,以及他们为美国做出的贡献。”美联银行也可以选择狡辩,说目前的自己和历史无关,但选择道歉则让储户、客户、舆论相信它的诚实,更放心把钱放在它那里。

几乎所有著名的公司都有过向公众道歉的事发生,苹果公司也不例外。2006年,苹果公司爆发了“期权倒签”丑闻。随后,乔布斯发布了公开信,称自己已在公司进行内部查证,并就此丑闻,向苹果的员工和股东道歉,同时承揽个人监督失责的责任,保证类似的事情绝不发生第二次。乔布斯此举,消除了苹果公司对外的恶劣影响,重新获取了大众的信任。

(多弗·塞德曼)

3年3换董事长 贝因美帅位频繁更迭谜局



如同当年创始人谢宏和朱德宇的相继辞职一样,贝因美在春节前后再一次因公司帅位的更迭聚焦了外界目光。

2014年1月27日晚间,贝因美发布公告称,黄小强因个人原因申请辞去公司第五届董事会董事、董事长、法定代表人及董事会下设专门委员会委员相关职务。黄小强在辞职后将不再担任任何职务。

事实上自2011年4月上市以来,贝因美高管几经变动,截至目前,三年来已有三任董事长先后辞职,其帅位更迭速度之快。

黄小强“下课”的缘由究竟是什么?贝因美公司仅用“个人原因”4字简单解释了其辞职的原因,而外界则众说纷纭。“黄小强为人比较随和,虽然挂有董事长之名,但却并不是贝因美体系中的实权人物。”一位曾在2013年下半年前去贝因美调研的券商分析师告诉记者。

谁将成为继黄小强之后贝因美的第四位董事长,目前看来将有一番角逐。而最高帅位的频繁更迭对贝因美这家上市公司而言会带来多大的影响和动荡?外界仍拭目以待。

更迭中的帅位

2011年4月,借助三聚氰胺事件后的一路高歌猛进,贝因美终于如愿登上了A股上市公司的舞台。但出乎所有人意料的是,春风得意中的贝因美创始人谢宏于2011年7月辞去了上市公司董事、总经理和董事长职务,这在当时曾一度创下上市公司创始人最快离职纪录。

当时贝因美公司对谢宏离任的缘由也同样用了“个人原因”4个字作为对外说辞。在2011年的离职高管名单中,不仅仅是谢宏本人,还包括当时贝因美的副总经理兼董秘刘晖宇、贝因美前监事郑延海,离职原因一栏也均是标注为“个人原因”。

在谢宏离职之后,贝因美内部实权派人物朱德宇火线接任帅位。根据朱德宇的简历显示,他此前任海南六合市场开发股份有限公司项目投资部经理、上海融捷房地产发展有限公司总经理、广州贝龙环保热力设备股份有限公司上海分公司副总经理、德国巴高克集团恩德奥迪高能源设备技术服务(上海)有限公司中国市场经理。2002年朱德宇加入贝因美,后任贝因美上市公司副董事长、贝因美集团董事兼总经理。

但离奇的是,在接任帅位仅仅9个月,朱德宇也以“个人原因”为由申请辞去公司董事长及董事职务,辞职后朱德宇不在贝因美担任任何职务。

朱德宇的离开在当时引发了舆论的轩然大波。一位曾在贝因美任职的经理人告诉21世纪经济报道记者,朱德宇是继谢宏后,公司里最有实权的人物,正是他的到来帮助贝因美实现了上市目标。他的离开显然大大出乎所有人的预料,其中的原因很难言明。

一些乳业圈内熟悉贝因美的人士认为,朱德宇的离开可能是涉及贝因美控制权的角逐,有观点认为他是“功高震主”,但这一切仅仅是停留在猜测的层面,实际的隐情很少有人知晓。

但有一点可以确认的是,朱德宇之所以离开贝因美并不是因为什么身体原因,更不是因为对乳业经营的厌倦。在离开贝因美之后,朱德宇投奔至上海鹏欣集团旗下。后者于2013年以定向增发形式入主湖南大康牧业,朱德宇随上海鹏欣成为大康牧业董事,据记者了解,乳业将会替代生猪养殖成为大康牧业未来的主要业务之一,而操盘人正是朱德宇,后者手握12亿资金操盘纽仕兰(上海)乳业有限公司的婴儿奶粉和液态奶项目。

朱德宇的离开将黄小强推向“神坛”接任第三任董事长,但事实上,在此之前黄小强只在贝因美担任过独立董事,并无参与公司的经营和管理,更谈不上是握有实权的人物。为此,黄小强在2011年和2012年上半年的两次网上业绩说明会上,均遭投资者质疑。

前述某券商分析师的观点认为:“黄小强其实就是个代为行使权力的角色,所以换不换影响应该不会很大。但是贝因美2013年的业绩后期并不理想,估计换他也是给投资人一个说法,做个姿态。”

新继任者猜想

贝因美方面表示,在公司新任董事长选举产生前,由公司副董事长杨博涛先生代行董事长职务,公司将尽快按照相关程序选举产生新任董事长。

春节后的2月8日,贝因美又发布第五届董事会相关决议称,公司董事会同意提名王振泰先生为公司第五届董事会董事候选人。资料显示,王振泰曾先后担任杭州中萃食品有限公司营销经理、杭州美登高食品有限公司总经理、杭州唯新食品有限公司总经理、浙江贝因美科工贸股份有限公司执行总经理、贝因美集团有限公司副总裁、杭州立高科技有限公司总经理等职务。

目前,外界对贝因美有三种判断,第一种认为杨博涛可能会成为第四任董事长,事实上,1973年出生的杨博涛曾任杭州尚方装饰有限公司总经理,2004年加入贝因美后先后担任法务部总经理、综合部总经理,上市后担任副董事长一职至今,算是公司内部实际掌握权力的人物之一。

而另有说法认为王振泰可能会推被推向董事长的帅位,不过值得注意的是,2012年时贝因美总经理仍为叶宏,王振泰至今担任贝因美总经理才刚满一年时间。

第三种外界观点认为,贝因美幕后的实际控制人谢宏可能回归,虽然其曾卸任董事长一职,但贝因美的所有重大事务仍是由其进行操控,而且在传出与华润接洽的“绯闻”之后,按照商业逻辑,贝因美需要继续做强业绩以自抬身价,因此不排除谢宏重新回归以更好的落实公司的执行力。

不过,不论谁接班,都亟须改善贝因美去年下半年业绩增长缓慢的状况。2013年第三季度贝因美实现营收14.2亿元,同比增长15.99%,实现净利润1.15亿元,同比仅增长8.19%。在上半年净利增速超过90%的情况下,贝因美第三季度业绩因出乎市场预期而导致股价大跌。

管理日记

隐形企业,也要做品牌

台湾联强国际执行总裁 杜书伍

品牌分为消费品牌与产业品牌,一般人熟知的多半是消费品牌,至于产业界内的品牌,消费者虽然不见得清楚,但却可能是业界内彼此都耳熟能详的公司。因此,并不是所有企业都要成为消费性品牌,重要的是先找到自己的属性和定位,先在业界内打造品牌。特别是中小企业,能利用的资源有限,营收利润也有限,做品牌必须量力而为。

联强属于非常难推品牌的服务业。首先,联强从代理商起家,是一个介于制造商、经销商之间,不直接面对消费者的隐形角色。消费者只知道跟某某公司来买某品牌,却不知道像联强这样的中间服务角色。而且联强并没有自己的产品,是属于无形产品的服务业,而无形的服务一定要想办法有形化,否则就没办法做下去,这是服务业企业要做的第一件事。

起初,我们提倡“快速送货”和“取送维修”两个观念。为了不让店家积压库存,联强从采购上建立快速配送的机制,订货即马上送到。我们还改变了维修模式,成立车队帮经销商取回,修好再送回的取送维修模式,让消费者及业内厂商有了新的认知。由此,联强在业内建立起了“冲破惯例、勇于创新”的好形象。

在业内建立好品牌好形象后,还不够,要想真正打品牌,还要做到消费者端。我开始思考,怎么将服务穿透经销商这堵“墙”,传递给