

面对挑战,进攻才是最好的防守,震旦集团从产品设计到客户体验都进行了全方面的提升。

# 震旦集团:内外兼修 精致经营

即使不知道震旦集团是做什么的,人们也能在第一时间对这个名字产生深刻的印象。这家寓意光明与希望的公司,因其夺目的金色建筑已经成为黄浦江边一道靓丽的风景线。于去年 7 月晋升为集团财务总监的王峰表示,震旦在大陆市场主要是用自有品牌来布局。

王峰强调,在这个目标的基础上,震旦集团将通过战斗型组织、攻击性作法、策略式编组以及新事业拓展等方式来完成目标,除了内部垂直整合强化战略外,还要靠水平式并购、合资或策略联盟来完成目标,并落实人才年轻化和本地化。

## 用心之“争”

王峰表示,目前两岸的业务主要锁定在家具事业和 OA 事业,其中家具事业,不仅涉足办公家具也经营医疗家具和学校家具。在“550”计划中,提出大陆家具事业要占到一半,营业收入超越 25 亿元人民币。2013 年,震旦集团在大陆的业务中家具的营收为 8 亿元。

实际上,家具市场是竞争最激烈的市场之一。王峰强调,震旦的家具定位为中高端市场。据其分析,大陆办公家具占整体家具行业份额大概 20% 左右,其中低端市场约占 60%,中端市场为 25%,高端市场仅占 15% 左右,但办公家具的利润主要集中于中高端市场,“在该市场上,集中度仍然很低,我们能预见到的挑战也是越来越大。”

震旦集团在大陆的 OA 和家具事业经营是以直销+经销模式进行,直销的地域范围包括从东北的吉林开始一直到广东沿海地区,覆盖八省三市;在内陆的省份主要借助当地经销商的渠道来进行,王峰介绍说,“我们有超过 300 个行销网点,在大陆合作的经销商也超过 100 个,目前,直销业绩大于经销业绩,但是面对内陆更加广阔的市场,扩大和经销商的合作是未来的策略之一,大力开发优质经销商,优化机制寻求共赢。”

面对挑战,进攻才是最好的防守,震旦集团从产品设计到客户体验都进行了全方面的提升。王峰表示,大陆家具行业在 2013 年面临着行业转型升级,为此震旦家具事业也有了新的策略,包括科技创新,营销创新和供应链创新,并抓住提高产品质量和规划品牌战略两个关键。“我们的目标是创造出具差异化的震旦商品家族,在设计时会更加考虑不同区域和文化的差异,比如针对北京市场,我们更倾向于将家具的设计和颜色体现的更加沉稳和大气,而在南方市场,我们的产品会相对比较‘潮’,色彩也会更加艳丽。更有符合现在 80 后甚至 90 后的审美和工作习惯及专属女性高管的系列商品。”

震旦家具事业“六心服务”是震旦建构差异化产业链的重要手段。“六心”分别是设计中心、工程技术中心、品质检测中心、展示中心、物流中心和教育中心。

2012 年 4 月 11 日,震旦集团宣布与韩国家具第一品牌福喜世集团于大陆合资合

成立震喜家具有限公司,经营椅类家具,“这样的合作不仅丰富了我们的产品线,也会对我们整个产业链提供帮助。”

## 从单一走向全方位

如果说家具行业是震旦未来要开创事业蓝海的重点所在,那么 OA 事业则是震旦因势顺导、积极转型的理念体现。OA 是震旦集团的起步事业,在台湾的市场占有率超过 40%。“台湾的震旦 OA 事业主要代理日本品牌,而在大陆都是震旦的自有品牌。我们的定位将从机器的销售者,逐渐转变为办公解决方案的提供者,最终成为顾客价值链的整合者。”王峰介绍道,震旦 OA 品牌自从 2004 年进入大陆市场后,竞争对手主要是日本品牌,而日本品牌主要是经销为主,不直接面对客户,但是震旦在大陆有 300 多个营销网点,直接面对终端客户,这就大大加大了客户对品牌的认知,增大了客户的粘合度。“在软件创新上,我们将很多软件直接引入硬件设备中,增加产品的附加值,以软带硬。比如我们针对中小企业的产品中引入云端管理,使得小企业每个月只需要付出小额服务费,就可以享受大企业一样的服务。”

目前,震旦 OA 已经拉开从单纯经营硬件向成为全方位办公解决方案供应商的转型序幕。伴随现代 OA 产业移动化、网络化、彩色化的发展趋势,震旦也开始积极着力开发结合 IT 系统的办公解决方案。“我们认准了这一大势所趋的市场需求,从‘软硬结合’的产品开发理念出发,结合现有设备开发配套的软件产品,甚至根据顾客需求提供量身定制的办公 OA 产品及服务。另一方面我们也不断开创新商品来扩充核心事业,助力中大型顾客及政府采购市场的大力开发。”

一直以来,震旦 OA 都以强大的服务优势作为突破行业内日趋明显的产品同质化壁垒,“24 小时不停机服务”也已成为震旦品牌服务的代名词。目前震旦 OA 已经建成一个遍及全国近 300 家网点的庞大服务体系,绵密的服务网点让震旦成为行业里拥有最大通路的 OA 办公解决方案供应商,这是任何一家其他 OA 企业所无法比拟的优势。2013 年,震旦 OA 的优势作持续扩大,公司组织从原来的 5 个事业部扩展为 11 个事业部,除原有沿海六省三市市区域外,更将经营重点向内陆地区延伸,分别在湖北、河南、四川和安徽新设了事业部据点,进一加强本土化服务能力。

2013 年 9 月,震旦集团与全球 3D 打印技术领导品牌 StratasysLtd 公司进行合作,震旦取得 Stratasys 灵感系列商品在大陆总代理权,未来将联手开创大陆 3D 打印市场。

## M 化管理

作为一家从事 OA 产业的企业来说,自身的办公自动化效率如何显然有时候比推销产品更能说明问题。震旦集团 2003 年成功实施了 ERP 系统,这对震旦来说意义非同凡

响。王峰自豪的表示,“ERP 是由我们自己开发的,当时管理层希望整个集团采用一个 ERP 系统,由于 OA 事业和家具事业各自有自己的财务特点,所以如果采用通用的系统,那么接下来对接和修改的成本比较大,所以我们自己开发了 ERP 系统,并成功实施,这可以说为我们未来的精细化管理奠定了基础。”

而现在的震旦也早已经不仅仅是一个 ERP 系统的应用了,M 化管理也就是移动办公已经在震旦集团得以全面实施。据王峰介绍,“我们现在已经把管理系统移植到智能手机和平板电脑上,这使得文件审批和流转更加快捷方便,于是也让我们总部的的工作人员更方便的进行快速反应。并且我们还开发了很多 APP 来方便我们的员工跟客户沟通使用。比如我们有一个软件,可以帮助客户输入一些企业办公数据,例如复印是彩色还是黑白,每个月用量大概多少等,输入之后,软件可以自动给客户匹配出最适合的复印机或打印机设备。这种方式让客户对我们的了解更加直观。”

M 化管理最有效之处就是提高了整个团队的工作效率,对于面对人力资源成本压力的财务总监来说,效率的提高恰恰是解决成本的最佳方案。王峰坦承,“现在的成本中最大的成本就是人工成本,现在市场的竞争中,不能一味的价格战,这会让企业越来越疲惫。我们的方法就是想尽办法留住人才,减少员工的流动性,尽量在流程上进行改造,减少管理冗余,提高快速反应能力。就拿我们财务团队为例子,以前是 100 多人,通过流程改造,ERP 精进,就可以精简到 80 人左右,每个人的产值就会提高,这就是用人方面是质增量减的过程。”

而在效率背后,震旦集团的绩效考核和激励政策也为留住人才做出了贡献。“我们有 6000 多名员工,我们要求震旦每一位主管都必须会做‘人事工作’,人才是我们发展的关键,我们深信企业因人才的累积而成长。震旦在人事公开、机会均等、权责分明、赏罚明快的原则下,建立符合人性、法令及经营理念的规章制度。现在是我们加速营销网点建设的重要时期,需要大量的优秀人才,所以,我们重要的工作就是‘找对人、找够人’。从 1975 年我们就开始推行‘责任中心’制度,责任中心制度是一个能让员工充分发挥自发性自转经营的舞台,也是培养全方位经营人才的平台,我们规定责任中心里利润的 50% 是可以用来分配给责任中心的全体同事。”在王峰看来,这样的激励制度使得员工更有凝聚力,更容易留住人才。

## 主抓后勤革新

如果说人力成本通过提高效率可以得到解决,产品成本可以通过增加零部件的通用率的常规手法来解决,那么是否就能保证企业的高效运营呢?王峰不这么认为,“一个企业的经营状况如何可以从三个指标上看出来,包括应收账款周转率、应付账款周转率和



王峰表示,震旦正向全方位办公解决方案供应商转型。

库存周转率,企业的业绩好或者损益表做得好不能代表一个企业的实际运营状况,这就像是我们看一个饭馆运营的好坏主要看‘翻台率’一样,翻台翻得越快就证明生意越好。企业也是一样。”于是震旦首先从后勤入手,成立“‘后勤革新推进专案’主抓生产、物流的整理和整顿。“整理”是解决要与不要的问题;“整顿”是将要的东西定品、定量、定位,做到目视化管理,通过 6 大指标(人、机、料、空间、交货导期、内部失败成本)的优化,彻底排除浪费,使得作业标准化,以降低成本。通过“整理+整顿”这种主动降低成本的方法,用提高管理效率来达到成本管理的目的,充分挖掘内部管理的潜力,并以内部绩效的提升来对抗外部竞争状态的不景气。

王峰于 2002 年初正式进入震旦集团,最初负责电子事业的资金部门的财务工作,震旦稳健的财务风格在他身上得到了完整的体现,他告诉我们,“震旦集团资金规划的原则是低风险、稳健,我们不是依靠高收益的资金运作来提升效益,我们更希望是依靠做实业来发展。”3 年前,王峰成为震旦集团大陆部分财务部门的负责人,去年 7 月,再次升为集团财务总监,负责两岸的财务管理工作,直接对董事会负责。“正是震旦集团这种共同成长的企业文化让我有了归属感。震旦集团并不是家族企业,董事长陈永泰及其亲属都不在管理团队中,仅在董事会。我们现在的执行董事也是从普通管理层一步一步晋升上来,而且现在大陆籍高管也已经越来越多地主管两岸业务。”

已经在震旦工作超过 10 年的王峰非常认同震旦集团的经营理念——同仁乐意、顾客满意、经营得意,追求永续经营,“我们以精致经营做好同仁乐意,以精致服务提高顾客满意,不断累积人才、团队及经营平台,进而成为业界领导地位,所以我们深信只要做好同仁乐意、顾客满意,那么‘经营得意’自然会实现。”

(首席财务官)

## 襄阳工厂 2014 年度夏季篮球联赛开幕

6 月 23 日晚,东风德纳车桥襄阳工厂 2014 年度篮球联赛正式开幕!

今夏注定是个火热的季节,世界杯,这个全球球迷的共同节日,四年一度的豪门盛宴,正在桑巴舞的故乡厮杀得如火如荼。经过一个多月的精心策划、筹备,东风德纳车桥襄阳工厂 2014 年度夏季篮球联赛 6 月 23 日晚正式揭幕,为了提升本届篮球联赛水平,让比赛更加激烈好看,今年的篮球联赛采用了全新的赛制,不再以分工会为单位组织队伍比赛,而是将全体篮球爱好者集中起来,采取顺位抽签方式,由工、篮协统一进行选拔和分配,组成 8 支队伍进行大循环赛,取前四名进入四强赛,然后采取抽签淘汰赛制,胜者对阵胜者争夺冠军亚军,负者对阵负者争夺三四名。因为各队实力非常平均和接近,对抗将比以往更加激烈,也给裁判工作和组织工作带来了新的挑战。

襄阳工厂党委书记、工会主席李卫东出席了开幕式,宣布襄阳工厂 2014 年度夏季篮球联赛开幕,并为揭幕战开球!

揭幕战上,由东风德纳车桥公司总部机关代表队对阵襄阳工厂“诚信”队,总部机关代表队是一支实力强劲的球队,队员们年轻而有朝气,各个位置均有出色的队员。两队从一开始就依靠顽强的防守,使比赛呈现胶着状态,双方每得一分都异常艰难。随着时间推移,体能的下降,总部机关队年轻的优势逐渐发挥出来,依靠强大的轮换阵容,打起了全攻全守,并逐渐掌握了比赛的主动,最终取得了首场比赛的胜利。

(贾光军)

## 管理日记

## 优劣互补 跑赢“职场接力赛”

■ 巨海集团总裁 成杰

要把工作做好,最重要的是不要把工作分割开来。有下属曾经问我,如果不标出界线,那么形如接力比赛的生产该怎样进行呢?接力比赛一定会存在递交接力棒的区域。如果四人在交接棒的环节中表现出色,总体成绩就会超过个人成绩之和,实力弱的选手团队也可能战胜实力强劲的对手团队。

工作也如接力赛一样,需将各个环节交接好。如果在后续工作中,出现有人因行动迟缓而延误的情况,上司就应引起重视并教导该员工把工作做好。如果该员工及时的“到达”,请将工作及及时转交并回到自己的岗位。如果在工作中过分注重突显个人实力,就会扰乱整体效益;相反,如果过分掩饰自己的实力也会降低整体工作效率。

全体员工应集中智慧,团结合作、共同发展。大家互相合作,实现优势互补,不断提高整体效率,这是我们最希望看到的结果。



## 投资 50 亿元 杉杉跨界投建最大室内奥特莱斯

尽管国内成功的奥特莱斯屈指可数,但开发商的投资热情依然高涨。国内服装品牌杉杉集团将投资 50 亿元,在哈尔滨建室内最大奥特莱斯广场。未来十年,杉杉集团还将在中国二三线城市布局 15-20 家奥特莱斯。

据了解,杉杉集团哈尔滨项目建成后将是中国最大的室内奥莱,建筑面积达 13 万平方米,有 250 多家店铺,约 1.4 万平方米超市大卖场、5000 平方米巨幕国际影城,以及超过总面积 20% 的餐饮配套。项目预计 2015 年 7 月正式营业。哈尔滨项目之前,杉杉已经运营

过宁波杉井奥特莱斯广场。杉杉方面预计,今年杉井奥莱综合体项目总销售额将突破 10 亿元。

以服装起家是中国服装业龙头的杉杉集团已今非昔比。根据杉杉股份财报显示,去年公司服装业务亏损 552.91 万元,是公司惟一亏损板块。这也让杉杉开始分出更多精力投入到锂电池、投资业务中。去年,公司锂电池业务净利同比增长 33.11% 至 1.29 亿元。在投资业务中,杉杉已进行了金融股权投资及类金融业务领域,并通过子公司杉杉创投开展

PE 及基金募集与管理业务。

跨界奥特莱斯是杉杉谋求多元发展迈出的又一步,不过,虽然有豪言壮志,但这一次跨界似乎前路并不平坦。目前,国内奥特莱斯仍处于跑马圈地状态。数据显示,国内奥特莱斯已超过 500 家,但真正步入成长期的奥特莱斯仅 40 家左右。多数卖场处于卖过季旧款、打折货品的伪奥特莱斯状态,部分因为业绩不佳面临资金链吃紧、运营困难等多重考验。

(刘宇)

## 天猫卖冰淇淋 “菜鸟”实战力遇考

成立一年后的菜鸟网络终于开始崭露头角。6 月 26 日,包括哈根达斯在内的美国十大冰淇淋品牌开始在天猫接受预订,成为互联网史上首次在线跨国务卖冰淇淋。这也是菜鸟网络成立一年后首度大规模实战。

继进口新西兰活海鲜后,从 6 月 26 日起,包括哈根达斯在内的美国十大冰淇淋品牌在天猫接受预订,国内 210 个城市可享受此服务。遇热即化的冰淇淋对冷链配送能力要求极高,而这正是对已成立一年的菜鸟的检验。去年,阿里巴巴(滚动资讯)联合银泰集团、复星集团、顺丰、“三通一达”等多方力量成立菜鸟网络,号称要打造“中国智能物流骨干网”。

菜鸟有关负责人表示,菜鸟网络通过将顺

丰、“三通一达”等物流资源进行整合,大幅度提高配送能力。

该负责人表示,此次冰淇淋配送目前采用的是上海仓,干线冷链配送是万象等提供服务,而在末端配送中则是各家落地配快递企业提供服务。虽然此次配送范围多达 210 个城市,但其中大部分城市在发货后 24 小时左右能够送达,使得冰淇淋能够在最高保存温度-18℃ 之下保持新鲜。

据天猫食品工作人员介绍,本次冰淇淋配送采用创新的包装,通过特殊定制抗压 300 公斤保温箱,内置两层保温措施后,加以气化临界值-78℃ 的蓄冷干冰做冷媒,经测试 60-70 小时挥发不尽,以此来保障运抵消费者手中时冰淇淋不化。

其实,资源整合后的菜鸟网络已开始逐步发力,除了提供“激动人心”的冰淇淋外,菜鸟还与淘宝合作,针对激战正酣的世界杯,从 6 月 29 日开始,提供 2 小时速递服务。消费者可在网上选购鸭脖、小龙虾、冰啤等,而若配送未能在 2 小时内完成,消费者则可享受免单。

虽然目前“2 小时速递”仅面向北京、上海、广州、杭州四个城市,但在业内看来这已经刷新了物流速度纪录,达到目前物流配送的极限。

阿里巴巴董事局主席马云曾表示,希望用 5-8 年的时间,将菜鸟网络打造成遍布全国的开放式、社会化物流基础设施,全国任何一个地方都可 24 小时内送达。

(李锋 王运 卢亦杉)

