

韩都衣舍： 小组制背后的管理能力



人的注意,甚至为许多企业的组织变革指明了一个方向。然而,韩都衣舍的单品全程运营体系的真正过人之处,不仅在于小组制及为小组制提供服务的公共部门,还在于韩都衣舍形成了过硬的服装品类管理能力。如果说,小组制更像是顺势而为的机制设计,那么,这种管理能力的发育,则更像回归本质的内功修炼,它会让企业走得更远。

韩都衣舍公司层面对各个子品牌、小组给予的支持与服务,是多品牌持续扩张更关键的原因,可分为三条线:

其一,按照规模和成长性划分,集团总经办下设两个组,品牌规划组与运营管理部。品牌规划组的定位在于帮助品牌走完“从无到有”的过程,包括前期的市场调研、商标注册、知识产权保护,等等,从0到1000万元,这个阶段的品牌都由该组来协助解决各种各样的问题。运营管理部则在于“从小到大”,过了1000万元以后,主要由该组提供支持。

其二,按照功能和合伙人的注意力划分,分成产品系和营销系。赵迎光谈道:“其实我们每个子品牌也是由这两个部门组成

的,每个子品牌的标配是15人,10个人做产品,5个人做营销,即产品团队加营销团队,光有产品没有用的,对于子品牌的孵化,营销能力很关键,你怎么提炼卖点,怎么做产品规划,这是需要一套能力的。”

其三,由企划部提供专业支持。韩都衣舍的企划部有将近100个人,相对其2600人的员工总数,这一比例是惊人的。企划部负责制订详细的企划案,以此把握品牌和品类的产品结构和销售节奏,为品牌规划组和运营管理部提供专业建议。商品是有生命周期的,在韩都衣舍,产品设计必须符合企划周期。

也就是说,韩都衣舍的小组制有两套并行不悖的逻辑,一是自下而上的人人创新,二是自上而下的中央控制。某种意义上,企划部相当于韩都的发改委与数据中心,根据历史数据,参考年度的波峰波谷节奏,制定目标,然后分解到小组。企划部的有效控制对整个供应链的协调工作是极为关键的,否则每年由小组制策动的数万款产品下单,没有节奏控制,纯粹找死。韩都衣舍已经不再是一家互联网企业,从能力上看,它就是一家服装企业,这可以看作我们这个“互联网+”时代万众创新之下的一种保守。人们越来越能够理解:重要的不是互联网,而是通过互联网进一步回归商业的本质,最终留下来的将是那些更懂这门生意本质的企业,而非更懂互联网的企业。

企业楷模

韩都衣舍的小组制吸引了越来越多人的注意,甚至为许多企业的组织变革指明了一个方向。如果说,小组制更像是顺势而为的机制设计,那么,这种管理能力的发育,则更像回归本质的内功修炼,它会让企业走得更远。

■ 丛龙峰

2008年春天,济南,赵迎光带着7000块钱开始了韩都衣舍的创业之路。2008年底,韩都衣舍销售额做到了300万元,2014年底,该数字已达到15亿元。更为难得的是,韩都衣舍在经营过程中找到了一套适合自身发展的管理模式,这便是电商圈里被传得赫赫有名的“以小组制为核心的单品全程运营体系”,简称“小组制”。这一模式将传统的直线职能制打散、重组,即从设计师部、商品页面团队及对接生产、管理订单的部门中,各抽出1个人,3人组成1个小组,每个小组要对一款衣服的设计、营销、销售承担责任,相应的,小组提成也会根据毛利率、资金周转率计算。

韩都衣舍的小组制吸引了越来越多



药店里的秤

■ 肖向东

有两家小药店,都是在一家大商场的旁边。当初他们选址就是根据科学的测算,确定这里人气旺,且傍着这家有名的大商场,一定能够赚钱。可是一年过去了,一家药店生意火爆,而另一家却很冷清。

后一家药店总经理探究发现,两家药店的药品种类差不多,药价也一样,人员也都有专业知识。那问题到底出在哪呢?

某天,老总又一次来到对面的那家药店,他发现很多顾客在称体重,称体重的仪器还会报出:“唉,你的体重太轻,要加强营养。”“你的体重超重了,要减肥哦。”在秤的旁边专门有一名营业员招待顾客,还会解释顾客的一些疑问。比如有人问:“我孩子体重太轻,她不爱吃饭,有些什么办法啊?”于是营业员就会给她推荐:“可以吃XX消食液。”还有人会问:“我减肥,你们这里有这方面的产品吗?”“有……”这是就有另外一名营业员开始推荐。老总看出门道了,于是返回到自家店里,看到了一个普通的电子秤,可是上面却贴了一个透明胶,上面写着“坏了”。于是问营业员坏了多久了,“好几个月了。”“为何不修理?”“一来增加费用,二来客人老来称,太麻烦。”原来过去很多人进来只为称体重,营业员觉得这些人不会买药,甚至还破坏了卫生,于是不太搭理他们,还要提防他们偷药。后来秤坏了一次,修理好了,可没过几天又坏了,于是干脆就不修了,这样也就没有人来这里称体重了。

于是老总又去对面那家店,和营业员聊了起来:“每天来称的人很多吧?”“是,所以我们专门安排一个人负责管理这台秤,一年里我们都换了两台秤了。”“大家这么喜欢称体重啊。”“是,因为天天称重便于计划饮食。”“这样成本增加不少啊。”“可是来称的人,多少也会买药,而且我们都成了他们的家庭医生。”此时一个顾客也说:“对面那家店,秤坏了都不修,后来我们都不去那了。”

这下老总彻底明白了导致自家药店要“关门”的原因,原来出在这“秤”上。于是果断地关了那家店,在另外一个地方新开了一家店,由秤入手,善待所有来称重的顾客,还真的就吸引了居民,小店的营业额也逐步提升。

巴菲特对公司管理者提出了三个要求:

第一个要求是:维护公司的名声。

身为董事长兼执行长,对巴菲特来说,公司是他一生的心血,而名声是公司最重要的资产。他告诉公司主管,最重要的工作是,所有的人继续维护公司的名声。这件事优先于任何其他的事情,包括利润在内。

第二个要求是:尽快说出坏消息,以及处理坏员工。

身为主管的职责包括了,看到公司里出现不好的行为时,尽可能越早让大家注意到越好。巴菲特强调,如果有重要的坏消息,管理者要立刻让他知道。他承受得了坏消息,但是他不喜欢在坏消息又恶化了一段时间之后,才必须面对处理它。

如果大家看到可能出错的地方便立刻提出,可以把坏行为出现的概率降到最低。公司管理者对这些事情的态度,会是公司企业文化如何成形的最重要因素。比起公司规定,企业文化更能影响一个组织的行为举止。

第三个要求是:找到自己的接班人。

巴菲特请公司管理者提交,哪些员工是他们心中最佳的接班人选。虽然他没公布他的人选,但是他早已拟好他的接班计划。他向管理者们保证,他也会为他们的名单保守秘密,这些名字只有他一个人看得到。除非公司执行长换人做了,新执行长会需要知道这些资讯。

巴菲特对下属的三个要求

■ 佚名

经营方法

由于充分考虑到了顾客的需求,大一号或小一号,看似不起眼,却蕴藏着大智慧。

大一号小一号的智慧

■ 吴昆

几年前,我上班的公司离住处比较远,所以早上起得很早,来不及吃早饭,只能在街上买点卷饼吃。街上的卷饼摊很多,但是我发现有一家卷饼摊的生意明显要好很多,我觉得可能是味道好,于是决定去尝尝。

终于排队排到了我,我问了一下卷饼的价格,五块钱,别的卷饼摊一般都是三块五毛钱,我想,一分价钱一分货,有这么多人买,肯定错不了,于是要了一个。卷饼做出来以后,我有些惊讶,比别家的卷饼大出一号,我尝了尝味道,和别的卷饼味道差不多,可为什么人们偏爱这家的卷饼呢?我有些好奇,便和排队的一位女士说了我的疑问。

她解释说:“别家的卷饼是三块五,但是一个吃不饱,只能买两个,七块钱,两个

又吃不完,浪费了,而这家的卷饼大一号,卖五块钱,吃一个就饱了,既省钱又避免了浪费,所以我们更喜欢买这家的卷饼。”女士的话让我恍然大悟,由衷地佩服这个卷饼摊主,他大一号的智慧使得他家的卷饼独树一帜。充分考虑到了顾客的需求,生意自然就好了。

后来,我回乡探亲,得知堂弟在大学城附近开了一家奶茶店,由于竞争对手多,生意一直平平淡淡。后来,堂弟把奶茶杯子缩小,价格调低,生意就变得异常火爆。我问他为什么,堂弟笑着说:“别的奶茶店的杯子太大,来买奶茶的基本都是女孩子,短时间内喝不完,上课了又不能带回学校,只能浪费了,我的奶茶比别家的小一号,价格也低两块钱,姑娘们正好能喝完,既省钱又不浪费,大家都爱来我这儿买。”堂弟小一号的智慧也别出心裁。

宠物装部电话

■ 曹祥伍

莱特在美国纽约经营着一家小公司,专门生产可视电话。但是近年来公司的业绩日趋下滑,莱特十分着急。

莱特养有一条小狗,浑身金黄,惹人喜爱。闲暇时他最大的乐趣就是遛狗,只要一天没看到小狗,他就十分牵挂。

这天,莱特外出到另一个城市谈业务。吃过晚饭后,莱特跟妻子打电话,他说了自己的情况后,又照例地问起小狗来。不知道为什么以往只要莱特提到小狗时总是不耐烦的妻子,这次却十分耐心,还特意把小狗牵到可视电话前,让莱特看了个够。当看到小狗仍然活蹦乱跳时,莱特一颗悬着的心才放下来。

莱特关了电话,但刚才小狗出现在可视电话前的画面仍然留在他的脑海里。他的心里一动,一个大胆的想法冒了出来:“为什么就不能设计开发宠物可视电话?对,一定可以。”莱特激动着。

“宠物可视电话?”当公司的员工们知道莱特的想法后,虽然反对的人不少,但在莱特的坚持下,公司上下立即着手进行市场调查。他们设计了一张表格发布在网络上,征求人们外出时如何管理宠物的方法。调查的结果显示,美国有近一半的家庭都有宠物的习惯,并且都为上班、外出或者度假时,不能知晓宠物的情况而苦恼。

这个结果,更加坚定了莱特开发“宠物可视电话”的信心,他看到了蕴藏在背后的巨大商机,他立即组织公司人员着手开发这一新兴产品。

经过几个月的研发、试验,“宠物可视

电话”终于研制成功。两个月后,当莱特认为时机已经成熟时,公司以“宠物能看见你,听到你的声音,感受到你的爱。而你的日子较容易过,分开的时间变得更短”为广告语果断向市场推出“宠物可视电话”。

莱特设计的“宠物可视电话”安装在墙上,根据需要对宠物的视线平齐,电话选用耐用的材料,不容易被咬坏,对宠物来说是绝对安全的。当主人需要与宠物“通话”时,可以通过计算机或智能手机登入。电话设计有许多种不同的铃声,主人可选择一种铃声对自己的宠物进行训练,让其习惯这种铃声。当主人“来电”的时候,电话会发出特殊的铃声,屏幕开启,宠物听到铃声,跑到电话旁,主人就可以与宠物“聊天交流”了。

除了提供可视电话外,这个产品还装满了给宠物吃的食物,并且会散发出安抚宠物的气味,主人可以在与宠物交流时只要点击一下按钮,就能够为宠物提供一份食物。

使用了一段时间后,莱特根据顾客的反映,对电话进行了改进,增加了一项功能,即可以利用电话拍摄宠物的举动,制成短片,然后与宠物分享。并且,电话可以移动,出门旅游的时候,可以将它放到寄养宠物的地方,这样,身在世界任何角落的主人都能随时跟宠物保持亲密接触了。

很快,“宠物可视电话”因可以为人们提供快乐的感官体验,因而深受欢迎,短短半年的时间,就售出了近1万部,并且各地的订单还在不断地飞来,公司很快扭亏为盈。

由此可见,商机无处不在,关键在于你是否有一双善于发现的眼睛。

“瘦”出来的商机

■ 赵元波

在广东顺德的一家养殖场养的草鱼和鳊鱼,成为广东省第一家获得国家绿色食品中心认证的绿色水产品,这种鱼最大的卖点就是以“不吃不喝”60天的方式进行“减肥”,养出身材颇为“苗条”的瘦鱼。这种鱼,在出售的两个月前,都被放养在网箱内“瘦身”,不再投放饲料。两个月后,鱼儿“体重”会每公斤减掉6两左右。“瘦身”后的鱼没有“肚腩”,肉质比普通鱼更鲜滑,减少了体内“脂肪”、残留药物、泥味,而每斤较普通鱼只贵一元钱,大部分出售给高级酒店,供不应求。

说起这种“瘦身鱼”的来历,养殖场的负责人说,那纯粹是无奈之下的偶得。有一年,养殖场养出的鱼大量上市,正好赶上市场销路不畅,鱼价一路下挫,价格已跌破饲养成本,继续投放市场,卖的越多,亏得越大。无奈之下,只好把鱼留在鱼池里,不再给它们喂食,没想到,两个月后,鱼市价格回暖,这些“不吃不喝”60天后的鱼的大肚腩不见了,成了身材平整,线条平滑,无凸凹的“苗条鱼”,投放市场后,由于其口感好,脂肪少,没有泥腥味儿,吃起来鲜滑爽口,深受顾客青睐,卖出去之



后,不但没有亏损,反而比上一年多赚了不少。

无意之中,发现经过“瘦身”的鱼里的商机,这家养殖场于是经过不断地探索,摸索出一整套让鱼“瘦身”的经验,当市场鱼价低迷时,把鱼养在网箱里,让他们减减肥,瘦瘦身,既节省了饲养成本,又可以错峰销售,迎合市场需求,满足了人们追求食品安全的理念,自己也从中获益。

时刻保持危机感

■ 陈新焱

李嘉诚从早年创业至今,一直保持着两个习惯:一是睡觉之前,一定要看书,非专业书籍,他会抓重点看,如果跟公司的专业有关,就算再难看,他也会把它看完;二是晚饭之后,一定要看十几二十分钟的英文电视。不仅要看看,还要跟着大声说,因为怕落伍。这种勤奋和自律,非一般人能比。

熟悉李嘉诚的人士都说,他是一个危机感很强的人,他每天90%的时间,都在考虑未来的事情。他总是时刻在内心创造公司的逆境,不停地给自己提问,然后想解决问题的方式,等到危机来的时候,他已经做好了准备。

如果李先生是个停滞的人,就不可能

有今日之成就。李嘉诚的一位下属感叹,外人都将他看成超人,而他自己,始终将自己看成是变成超人之前的那个人。

李嘉诚将这种冷静归于他喜欢看书,他说:我喜欢看书,什么书都看,这对我都很有用,今天有用,明天也有用。所以,很多大事来的时候,我也能解决。

李嘉诚不希望别人称呼他为老板,他更愿意以领袖要求自己。一般而言,做老板简单得多,你的权力主要来自你的地位,这可能是上天的缘分或凭着你的努力和专业的知识。做领袖就比较复杂,你的力量源自人性的魅力和号召力。做一个成功的管理者,态度与能力一样重要。领袖领导众人,促动别人自觉甘心卖力;老板只懂支配众人,让别人感到渺小。

为员工设置“努力时间”

■ 张文隆

没有人能够时刻精神集中,但是,却有提高注意力的条件和方法。

我做主管的时候,为了提高员工的注意力,引入了“努力时间”这一机制。每天下午一点到三点这两小时,大家要集中注意力工作。禁止与同事交谈,禁止复印东西、打电话,甚至站起来走动也是不允许的。这段时间内,上司不能去下达命令,下

属也不能向上司汇报工作。由于工作环境十分安静,所以谁都不会打扰到谁,这样一来注意力自然就有所提高。

因为引入了“努力时间”这一机制,所以不仅是下午的两小时,办公室一天之内几乎都是静悄悄的,产生了非常积极的影响。在员工的桌子之间竖立了50厘米高的隔板,收到了良好的效果。只在自己的空间里工作,这样就不会受到周围人的干扰。