

6 管理诊所 Management Clinic

管理是王道 饿了么要做“餐饮界淘宝”

■ 邹玲

虽然早有美团外卖、百度外卖、淘点点、到家美食会等在内的数百家新老网络外卖平台,但目前笑傲群雄的还是饿了么,暂时领跑的“饿了么”和紧随其后的“美团外卖”,贴身肉搏战打得难解难分的同时,也有合并流言频频传出。

有梦想更有激情

“这种谣言的出现,只能说行业里面对饿了么的发展有些惊慌”,饿了么创始人兼 CEO 张旭豪坚信,饿了么的未来,将建立于它对产业链的改造,及其实现的程度。张旭豪坚持认为“饿了么”是一家有梦想的公司,这个梦想不可能通过被并购或者卖身实现,饿了么的下一个目标是敲钟,至于时间,张旭豪说最快是 2018 年。

饿了么从来不把自己当成一家“纯互联网公司公司”,在接受采访时,张旭豪表示,“饿了么”甚至也不把自己当做一家“外卖公司”,而是类似阿里巴巴这样的“餐饮淘宝”。

“我们从来不是一家送外卖的公司,公司的目标是联接所有关于食品的需求。把交易流通的过程变得标准化。而在这个过程中,创新尤为关键。”张旭豪坦言。

跟早期的硅谷创业公司类似,饿了么是张旭豪和几个同学于 2009 年在上海交大校园创立的公司。最初只是为了解决自己晚上吃宵夜的需求,后来变成全校知名的外卖订餐网站。

发现无法兼顾学业之后,张旭豪选择了休学,却并不忌讳背靠上海交大的资源和光环,为饿了么谋求校园之外的生路。打着上海交大大学生创业团队的旗号,张旭豪积极参



坐上风口的外卖 APP 领域,会诞生下一个“滴滴”或者“快的”吗? 很有可能,因为外卖领域正在或者即将迎来几家巨头,而饿了么是其中之一。

与全国多个创业大赛,并成功吸引了 VC 的早期投资。创业五年内,张旭豪接受了五轮融资。4 个月前,“饿了么”宣布获得 3.5 亿美元 E 轮融资,成为 O2O 领域最受关注的明星公司之一。这是张旭豪的第一个创业项目,刚创立公司时他才 26 岁。

饿了么联合创始人康嘉透露,现在“饿了么”的日订单已超过 200 万单,而下一步的目标是日订单超过千万,“加上早餐、下午茶或者夜宵,一天最多有五顿饭的需求,这个市场的潜力惊人。”这个目标意味着,饿了么要做餐饮界的“淘宝”,而淘宝现在的日订单是 2000 万左右。

搭建外卖“生态系统”

张旭豪从不遮掩自己的野心,要搭建一个连接线上和线下的外卖“生态系统”。但是成功与否的关键向来不在线上部分,线下部分才是模式能否存活的核心指标。张旭豪也表达了他的目标:“要让每个城市的十字路

口,都有正在送餐途中的饿了么配送员,无论他是我们雇佣的,还是来自第三方的,或是接入的社会化运力,送餐车辆永不熄火。”

这就意味着,饿了么已经开始切入“重模式”——从纯粹的线上“接单渠道”,到可以为商家解决运力配送的整体方案提供商,张旭豪为饿了么确定了三条运力线,由重到轻分别是自有物流、第三方物流和社会化物流。而配建物流体系是今年饿了么的战略重点。

从一个月前,“饿了么”悄悄上线研发多时的“蜂鸟”配送系统。“蜂鸟这个产品是社会化物流,这个瞄准的是餐厅自己的配送人员,以及众包配送,就是说饿了么现在可以整合除我们自己以外的配送团队。”康嘉透露,“蜂鸟”的增长数据非常惊人,目前已经有 5 万余名活跃的配送员,以及日均订单十几万。

做大做强靠管理

从一家只有 4 个人的公司,到现在发展到 5000 多人的规模,康嘉认为这也从一定程度

上证明了“饿了么”的管理能力,“没有管理能力你做不来一家重公司的。”与竞争对手相比,“饿了么”正在参与一场“负重游戏”,美团外卖现阶段并未打算参与到自配送,而饿了么反其道而行之,意图是为了更好地甩开对手。

虽然创立的时间比美团外卖早,但在美团擅长的三四线城市,饿了么还面临挑战——根据易观的一份数据显示,饿了么在 2014 年还是抵御住了美团外卖的扩张,以大约 3 个百分点的优势领先,而这领先优势主要在于一二线城市。

张旭豪也认为,饿了么还需“下沉”。饿了么正在急速扩张,2014 年初只在 20 座城市开展业务,一年后是 250 座。而饿了么也在尝试参与餐饮业的上游,为平台上的入驻餐厅提供食材。这一业务需求在于很多中小型商户缺乏良好的采购渠道及议价能力,饿了么的设想是将商户聚集起来,统一采购食材。“饿了么要做的不光是送外卖,而是对整个产业的再造,有物流,有订单,有交易平台,还有供应链。”张旭豪表示。

重庆市垫江县:强化推进措施 加快“工业强县”建设

近日,重庆市垫江县召开全县工业项目推进会召开,会议对今年在建、拟建及工业招商引资项目的基本情况、进展情况、存在的主要困难和问题及推进措施进行逐一分析汇总。垫江县委副书记、县工业园区党工委书记刘扬在讲话中表示:各级各部门要同心同向,以更大的勇气担当起工业投资和项目建设的重任,进一步坚定信心,明确任务要求,强化推进措施,加大全县工业投资项目推进力度,加快“工业强县”建设步伐。推进会上,垫江县经信委负责

人先就 2015 年新增规上企业的推进情况作了汇报。随后,9 个招商团、4 个招商小分队、26 个乡镇(街道)相关负责人就在建、拟建项目进展情况以及工业招商引资项目的洽谈、落户等情况进行了汇报,并就工业项目在实际推进过程中遇到的困难和问题先后作了发言。

刘扬指出,推进工业项目建设,对于建设“工业强县”、调整优化投资结构、促进产业转型升级、增强区域综合竞争力以及富民升区等都具有重要的意义。今年以来,垫江县围绕

“加快工业发展年”主题,狠抓工业项目建设,取得了良好的开端。但是也要清醒地认识到,当前工业投资项目建设存在着投资进度不够快,投资结构不够优等问题,与兄弟区县相比还有一定差距。全县上下必须正确面对差距,充分认识加大工业投资的重要性,进一步形成共识,全力以赴推动工业项目落地开工。

刘扬强调,全县各级各部门要同心同向,上下联动切实加快在建项目推进速度,确保早投产、早见效,着力做好计划项目前期工

作,确保按计划开工、力争提前开工,真正形成推进工业项目建设的浓厚氛围。要进一步解放思想,创新方法,研究新情况、新问题,最大限度地用好用活政策,要以项目服务为核心,突出重点,点对点地推进,抓紧落实解决问题,为项目建设扫清障碍。要以更大的勇气担当起工业投资和项目建设的重任,进一步坚定信心,明确任务要求,强化推进措施,加大全县工业投资项目推进力度,加快“工业强县”建设步伐。(刘娟)

伊利管理层赴欧开展国际交流 创新和国际化水平再升级

6 月 8 日起,中国乳业领军企业——伊利集团董事长潘刚率领伊利管理层团队远赴欧洲,展开名为“世界标杆之旅”的考察与交流活。其间,伊利团队先后走访了联合利华、帝斯曼、荷兰合作银行、飞利浦、菲仕兰等多家跨国企业,并参观了食品谷、瓦赫宁根大学以及荷兰研发中心,就创新、企业文化、精确定管理以及食品安全等话题进行深入学习和交流。分析人士认为,此次交流将进一步强化伊利的创新能力和综合实力,助推伊利全面创新和国际化的进程。

此次伊利集团“标杆之旅”交流学习的企业,都是行业翘楚,虽然领域和行业不尽相同,但宾主双方切磋的是发展理念、交流的是管理心得、探讨的是合作前景,上演的则是关于中外标杆企业深度交流、中国乳企创新发展的国际化“大片”。

在密集的考察期间,伊利集团董事长潘刚组织召开了内部交流分享会。潘刚表示,中国在创建“学习型社会”,伊利也要创建“学习型企业”,长久以来,伊利就是个具有开放心



●伊利集团董事长潘刚(右四)率公司管理层参观菲仕兰创新中心。

态和学习精神的企业,不断进取的学习精神已经成为推动伊利持续创新发展的动力。与会管理者一致认为,通过与国际顶尖企业的学习与讨论,无论技术、产品等有形的载体,还是品牌、经验、文化等无形的财富,都给企业发展提供了新的思路,拓宽了大家的国际化视野。另据了解,潘刚非常重视管理层的国际化学习,多年来曾多次带领管理层团队去亚洲、欧洲、大洋洲、美洲等地考察学习。

2013 年以来,中国国家领导人提出“一带一路”战略,将欧亚大陆两端紧密相连,为加快中欧企业的互联互通以及全方位合作提供了战略机遇。在此背景下,伊利在 2014 年已跻身于全球乳业十强之列。并在当年底,潘刚又提出“要在 2020 年进入全球乳业五强,实现从百亿级向千亿级企业的跨越”的新目标,并确立了以创新和国际化作为未来发展的双引擎。也正是在这个目标的指引下,伊利

展开了本次学习之旅。

此次国际交流活动,是伊利集团创新向更高层次提升的重要一步。学习与交流的过程就是不断创新的过程。而创新,早已成为“伊利的态度”,其董事长潘刚认为“不创新,无未来”。近年来,伊利更是紧紧围绕国际乳业研发的重点领域,整合海内外研发资源,从全球视角布设一张涵盖全球领先研发机构的全球创新网络。当前,伊利全球创新网络已覆盖亚洲、欧洲、大洋洲和美洲。

此次国际交流学习,也是伊利集团国际化向纵深发展的重要举措。伊利集团近年来通过实施“全球织网”战略,编织了一个包括全球资源体系、创新体系以及市场体系的大网,其全球织网的战略格局已经初步完成。

潘刚表示,在经济全球化、区域一体化、全球产业链快速整合的大趋势下,中国企业要做强与全球顶级企业的交流与学习,促进互利共赢,同时要深化创新和国际化能力,积极参与全球产业链竞争,强化中国企业的国际影响力,向世界级企业快速迈进。(据中新网)

纯电动车企管理新规出炉 产业生态待建

■ 于大勇

近日,国家发改委、工业和信息化部联合发布《新建纯电动乘用车企业管理规定》,对新建纯电动乘用车企业提出多项硬性指标。《规定》称,发挥市场主体的作用,支持社会资本和具有技术创新能力的企业参与纯电动乘用车车科研生产。

生产牌照放开

据了解,《规定》所称“纯电动乘用车”,包括纯电动和增程式(具备外接充电功能的串联式混合动力)乘用车,新建企业可生产纯电动乘用车,不能生产任何以内燃机为驱动动力的汽车产品。

根据《规定》,新建纯电动乘用车企业需面临诸多硬性指标的严苛筛选:一是必须在中国境内注册,具备与项目投资相适应的自有资金规模和融资能力;二是新建企业还应具备完整的样品试制条件;三是必须具备纯电动乘用车产品的销售及售后服务体系。要有履行保障消费者权益等社会责任的承诺和

措施,并提供担保企业和经公证的担保期不低于 5 年(以项目建成投产为起始点)的担保合同。

“生产准入管理规定的出台,有望为新能源汽车生产资质放宽勾勒出更加清晰的政策红线,避免新能源汽车企业与传统燃油车混业经营,制造技术和生产平台混用等问题。”在中国汽车流通协会常务理事贾新光看来,准入条件虽总体要求较高,但有望在规范行业发展的同时,为新能源汽车发展注入新力量。

门槛或降低

《规定》发布后,一些专家认为,与之前发布的两次征求意见稿相比,纯电动汽车制造准入门槛似乎有所降低。

据了解,去年 11 月,国家发改委发布《新建纯电动乘用车生产企业投资项目和生产准入管理的暂行规定》(征求意见稿),被业内解读为新能源汽车生产资质有望进一步放宽,将引入非汽车生产企业进入电动汽车生产领域,通过竞争进一步加快行业发展步伐。

今年 3 月,国家发改委发布公告,就《新建纯电动乘用车生产企业投资项目和生产准入管理规定》向社会公开征求意见,再次就新能源汽车生产企业投资项目、准入条件等公开“问计于民”。

与此前两版征求意见稿相比,《规定》删除了“新建乘用车企业的投资主体必须具有 3 年以上纯电动乘用车研发基础”的规定,而是要求“具有纯电动乘用车产品从概念设计、系统和结构设计到样车研制、试验、定型完整研发经历”。这也使得一些原本被排除在外的企业得以重新被划归到准入范围之内。

与此同时,《规定》对新建电动车企业的资本及生产规模也不再设定下限。

“通过新《规定》可以看出,国家对新能源汽车生产资质进行放开,降低了生产纯电动汽车企业的准入门槛,支持社会资本和具有技术创新能力的企业参与纯电动乘用车科研生产。”在知名汽车评论员张志勇看来,《规定》的投资主体和投资项目准入条件依然很高,如之前呼声较高的低速电动汽车仍被挡在门槛之外,“转正”无望。

东风德纳车桥

纪检监察工作受“点赞”

6 月 11 日下午,东风商用车纪检监察部何孝芳副部长、梁斌主任、徐华鹏主任一行 3 人,来到东风德纳车桥及襄阳工厂调研上半年纪检监察工作。

在听取东风德纳车桥和襄阳工厂纪检监察工作汇报后,调研组对东风德纳车桥通过贯彻落实“两个责任”,推动风险岗位交流、探索廉洁文化示范点建设、深化废旧物资管理效能监察、创新开展党风廉政建设活动,以及襄阳工厂党风廉政工作考核、纪委委员工作巡视、廉洁监察公示系统建设等工作给予了较高评价。

何孝芳强调,贯彻落实党风廉政建设责任制,是各级管理干部的职责所在,应理解到位、执行到位,纪检监察部门要监督到位;要投入更多精力抓好“八项规定”的落实,加大问题整改监督力度,避免反复;要抓好“三严三实”专题教育活动的落实,方案很具体,落实是关键,要考虑把党委班子成员讲党课的做法延伸到党支部,支部书记也要亲自讲党课。(伍再祥)



●图为天津狗不理集团董事长张彦森发言。

狗不理董事长张彦森:

老字号祖训

与新《食品安全法》不谋而合

■ 李方

2015 全国食品安全宣传周主场活动暨第七届中国食品安全论坛 6 月 15 日在京举办,在当天下午的分论坛——“聚焦新修《食品安全法》”上,天津狗不理集团董事长张彦森表示,老字号企业讲究诚信为本、品质经营,实施新的《食品安全法》对老字号企业而言是特别好的发展机会。

张彦森说,老字号企业的祖训基本上有两句话,一是诚信为本,二是品质经营,而新的《食品安全法》也是让老百姓吃得放心,从本质上讲二者相辅相成,不谋而合。所以新法实施对老字号企业来说是特别好的发展机会。

“特别是老字号企业要经得住诱惑,哪些钱可以挣,哪些钱不可以挣,这也是摆在我们品牌企业面前的一个课题。”张彦森表示,老字号企业不能迅速扩店,而是要根据自己的企业文化,企业管理的人员和能力来稳步发展。

张彦森提议,借新法实施之际,老字号企业应当引入新的科技融入到食品中来,比如可以检验出狗不理包子的莱芜酱油含面蛋白多少、肉蛋白多少,有一个科学的数字,而不是靠经验传下去。

张彦森还表示,必须加强对每一个环节的监督,引进新的管理制度。“一个程序都不能留死角,每一个程序都要监督,这都是作为老企业必须要做的事。”

山东企业的新探索:

借势“互联网 +”

建管理新模式

互联网时代下,企业在生产和销售方式革新的同时,也在内部管理和品牌创新方面演绎着新模式。如何借住互联网的优势,将企业内部管理模式激活,让内部创新提效,成为山东企业的新探索。

在济南韩都衣舍,员工创客化,运营小微创成为他们赢取市场竞争的制高点。韩都衣舍 JM 小组选款师于玲介绍,碎片化消费,是互联网经济的一个重要特征,这一特点需要企业在快速创新的同时,也要积极孵化多个子品牌。

记者了解到,在韩都衣舍,每三个人就是一个产品小组,负责各个单品的设计、视觉、销售全程运营。280 多个产品小组,自主核算,自负盈亏,就像一个个相对独立的小微公司。

JM 小组组长袁硕告诉记者:“第一就是我们对产品开发有一个极大地自主权,发挥的空间更大。第二就是我们的工资跟业绩是挂钩的,我们有更高的积极性。第三点就是我们女装部有 200 多个小组,形成一个良性竞争。”

现在,韩都衣舍每年能开发新产品 3 万多种,孵化出包括 18 个各种风格品牌的品牌群。这种运营和管理模式已经进入选清华大学、长江商学院、哈佛商学院等高校的教学案例库。

电商企业在“互联网+”的浪潮下,演变成一个大型服务平台。在山东,不少品牌企业就是利用大平台的市场优势,为企业内部小组谋求竞争的优势,演绎着管理创新发展的新模式。(侯嘉伟)