

谈经论道

应大声疾呼弘扬商业正气

我们应大声疾呼弘扬商业正气,要把它喊出来,因为毕竟我们做企业的,后面有千千万万的员工,我们的产品、服务联系着整个社会。

更重要、更更重要的是以身作则,做比说要重要得多,我们得做出来。一定要重信誉、重承诺!不只是说,我自己一直确实是这么做的,我把名声看得比金钱重要得多。对内对外,我承诺的话努力做到,基本都做到了,定的规则一定自己严格遵守。另外,在交易中我们确实真心真意做到把信誉、把承诺看得比钱重。我个人是把朋友的情义看得比钱重。

关于诚信的两点建议: 第一条,承诺之前要努力想清楚,诚信本身不光是一种态度,它还包括了能力,你做不到就就别答应,答应了以后就要坚决做到。我之所以能做到的原因,就是因为我不都做。所以,承诺的事一定要认真,定了规则就要严格执行。

第二条,不要和没有诚信的、或者说那些不好的人打交道。不讲信用的人也是分两类,一类人本来还是好的,但后来由于只占便宜不受惩罚,于是自己没有定力,就被变成了不讲信用的人。这种人还是可以打交道的,但是要教育。

还有一种人,天生就不是好种儿。我们千万不要为一些利益所诱惑。人们老容易说,谁谁谁不错,他不错,实际上是对你不错,他是有求于你,你要看看他对别人怎么样。因此,要辨别人错还是不错,是好人坏人,实际是要从后脑勺看他的做法和品行。联想由于不贪便宜,避开了多少次危险,我们抵制住了诱惑。跟公司打交道也要特别注意,并不好最后也会变成一身的官司,我们的声誉必然受到影响。所以,有一个诚信联盟来区分谁是好人,谁

是有瑕疵的人,谁本身就不是好种,还是很重要的。

最后,我想今天发起这件事的朋友,最最重要的是一件事,就是说到做到,要以身作则,这是我们这些普通老百姓,我们这些商人,以我们的身份和我们的力量,能为中国做的最重要的事情。

(本文节选自4月15日,联想集团有限公司董事局名誉主席柳传志在考拉征信联合多家企业共同发起的“诚信中国企业行动联盟”上的发言。来源:联想控股微空间)

管理速递

皮尔斯定律 完善培养接班人制度

在知识经济时代,人力资本已经超出其他一切资源,成为决定企业经营成败的关键因素。对于一个健康、持续发展的企业来说,关键是要建立一套完善的组织机构和体系;而建立完善的组织机构和体系,其中的一个核心要素就是完善的培养接班人制度。



什么是皮尔斯定律?

皮尔斯定律的提出者是英国宇宙航行组织总裁奥蒂斯·皮尔斯,他指出要寻求有效的企业经营发展前途,企业的未来后继任人选择在是件相当重要的事。公司执行主管应该将此提到与企业财务收支同样重要的层面上。后继有人,才能保持长久生命力。

解读

杰克·韦尔奇说过:“高效的领导者都意识到,对领导能力最后的考验就看能否获得持久的成功,而这需要不断地培养接班人才能完成。”韦尔奇并不是只是说说而已,在通用做了20年的CEO后,他认为该是自己交接权棒的时候了。于是,他选好了伊梅尔特作为自己的继承人,很平静地完成了职位交接仪式。很多人认为,韦尔奇才65岁,正值自己职业生涯的巅峰状态,退休未免太可惜。但在韦尔奇自己看来,他作为一个CEO,为企业选择自己的接班人是职责所在,他必须为企业的未来进行投资。只有这样,通用才能走得更远、更久。对自己的退休,他说:“我并不是因为觉得自己老了或是累了才决定退休的,而是我认为我在这个位置上已经呆了20年了,这个时间太久,公司应该来一个新人给它一个重新开始。我的成功,要是确实有的话,要由我的继任者在未来的日子里来决定。”

在通用公司,一向注重接班人的培养和挑选。韦尔奇的前任雷吉·琼斯花了7年的时间才最终选定韦尔奇出任通用新的CEO,这被人们视为通用发展史上最为成功的一项决策。韦尔奇要继续这种决策,他必须花大力气选定自己的继承人,这是对他领导力的又一次重要考验。

在通用公司,有一套严格的选择接班人的制度,这被人们称为“采用系统方式选拔接班人”。这种制度在实行上大体是先提前几年拟出一个候选人名单,这个名单是保密的,甚至连候选人自身往往都不知道自己被纳入了候选名单。这以后,公司会密切注意候选人的动向,所有董事都会对候选人进行考察和打分。正是通过这种方式,韦尔奇最终选择了伊梅尔特作为自己的接班人,而这个选择过程早在1994年时就开始了。由于通用坚持一种系统的选人方式,从而使公司内部人才云集。韦尔奇经常不无自豪地说:“这是一家人物众多的公司,而我的功劳,就是为公司物色出了这些杰出人士。”

启示

企业的每个高层管理人员的管理生涯都是有限的,企业必须在关键领导岗位、在任者管理生涯结束之前的相当一段时间里,进行企业接班人计划的工作,连续地准备后继领导人才,这样企业才能真正实现持续性发展。

培养接班人对一个企业的发展作用重大,它能保证企业拥有源源不断的后备人力资源,使企业的正常经营不至于因人员短缺而发生断裂;它能有效地降低、甚至消除员工辞职或离职对企业经营活动造成的损失。

同时,一个完善的培养接班人制度可以让公司的员工感到自己会有公平的提拔、升迁机会,这对提高员工士气、激励员工努力工作、增加员工对企业的凝聚力和向心力都具有明显的作用,从而为企业长远的、健康的发展提供人才。中外无数企业的事例已经向我们证明了这一点。

黄太吉:一块小煎饼撬动大市场

文·石章强 白燕

专家点评

黄太吉通过品牌样板的打造,依托于爆款单品,完成后续多品牌的快速复制,线上线下占领市场,处于初创期的黄太吉的多品牌模式看似非常完美,但似乎始终没有一个长期发展的主线索。

如果说黄太吉目标在于通过多品牌模式最大化占领市场,那么稳定后的多品牌之家产品是个不可忽视的问题;如果说黄太吉的多品牌模式是想通过占领线下构建品牌力进而影响线上外卖,那么多品牌之间是独立存在还是联合形式?届时,黄太吉品牌独立运营的意义将何在?还是想塑造两种消费认知,线下独立,线上联合?随着不同的发展周期,多品牌还能成为黄太吉的核心竞争力吗?其次,当品牌壮大,门店增多之后,如果再用门店直营的方式管理则是个大问题。

黄太吉以煎饼作为切入点发展多品牌的模式,形成了黄太吉餐饮业的版图布局,如果未来能解决好上述发展的问题,那么一块煎饼也可以身兼四两拨千斤撬动餐饮市场的重任。

石章强

世界之窗



4月16日,中国烹饪协会发布一季度餐饮行业分析报告。报告显示,1—3月,全国餐饮收入7458亿元,同比增长11.3%。餐饮市场延续了2015年初的良好发展趋势,保持持续回暖态势。这其中,各种餐饮形式的贡献可圈可点。

互联网时代的到来颠覆了人们生活的诸多方面,大至团购订餐、外卖配送、社区生鲜,小至黄太吉、雕爷牛腩、伏牛堂,借用互联网这个大风口,在各自的业务领域以翱翔待飞的姿态迎接风口的轮回。即使是日常街边吃的一个普通不过的煎饼果子也开始不安分从街头搬进了时尚的商业中心,开启了华丽转型之路,这是一块叫黄太吉的煎饼,一块引起行业动荡不同寻常的煎饼。

黄太吉的首家店面面积不到20平米,选址集中在商场内,堂食位置不到13个,整个店内的产品以煎饼为主打不到十款产品,大都是大家经常能在街边吃到的油条豆腐花一类。正式运营两年时间不到,平均每天能卖出一万个煎饼,吸引到KABAM、百度、唯品会等企业集中订购,其微博活跃粉丝数量超10万,其中包含大量长期互动的顾客。黄太吉第一年运营营收达700万元,正式运营两年不到,估值从4000万元飙升到最新的12亿元。

然而,正当大家议论纷纷的时候,黄太吉开始转型做了“大黄疯”小火锅店、“牛炖先生”炖菜、“从来”饺子馆以及“来得及”外卖。于是,议论声又开始四起。那么,黄太吉为什么在黄金时期放着好好的煎饼不进一步提升产品,而跑去做火锅、饺子、川菜这些品牌呢?

消费需求 产品是个伪命题

黄太吉刚推出的时候,因为其独具特色的卖法,话题炒作赚足了消费目光,大家都想尝尝个鲜看个热闹,自然造就了前期的火热的销售。而当这种新鲜劲过后,没有更加劲爆的话题刺激,这股消费热潮淡下去是自然而然的事情,从冲动消费到需求消费的变迁这是非常合理的一个发展转变。

其次,大家争相拿全聚德这种资深热销的大单品作为对标,但是却忽视了全聚德背后百年的品牌积淀。在瞬息万变的市场环境中,全聚德这类成功的大单品做法是市场淘金的过程,黄太吉既没有这样的历史积淀,也没有独树一帜的产品配方,不可能也没有理由去和产品死磕。

最后,产品本身就是一个非常主观的问题。消费者的饮食需求已经过了温饱的时代,饮食消费受诸多原因的影响,环境就很重要,还包括饮食理念、用餐方式、档次、位置等等,早已经不是简单的口味能决定的。

除却产品,对于黄太吉奔波外卖的议论声就没有消失,外界对于黄太吉营销过度蜚声四起。站在黄太吉角度而言,一个普通的产品想要做大形成品牌效应,要从既有的消费习惯跳脱出来,需要一个能迅速引爆的方式吸引大家的关注。

但黄太吉成功引爆,完成了对品牌知名度的建立后,无论消费者的热情还是市场反应都会进入一个潮退、理性、更加平稳的发展局面,这个时候再通过话题炒作,效果自然无法堪比以前,并且更有可能陷入作秀的舆论境地。前期的传播已经成功帮助黄太吉把品牌塑造起来,黄太吉在传播攻势上开始放缓。

品牌之路 黄金时代合理转型

当黄太吉已经具备一定知名度,大家对他的产品和传播语后,黄太吉似乎应该沉下心来做好产品。但是做



好煎饼这个大街小巷的大单品,却受限于产品的局限、市场的机遇以及未来的成长空间。这个时候黄太吉推出了大黄蜂小火锅、幸福川菜等品牌,不仅能借助已成气候的黄太吉做品牌背书,同时借助之前的传播余热,影响到下一个子品牌的上市。

黄太吉从上市到现在已两年,进入到发展相对稳定阶段,如何持续发力?摆在黄太吉面前有两条路,一是做好单品,稳定并且尽可能依靠口碑吸引新的顾客;第二条路就是从其他地方杀出一条血路。

如果走单品模式,除了产品规划还包括渠道扩展,但实际上黄太吉创始人基于对现状的考虑,一直提倡的是门店直营的形式,这也注定其不会草率选择加盟的形式;其次,黄太吉背后也没有坚定的“老乡群”作为消费支撑。而火锅、饺子、川菜的模式像是黄太吉的煎饼模式复制,瞬间就把多个市场的口子撕开,大大增大了业务范围。

综合以上几点因素,黄太吉走多品牌之路,以及选择在这个时机开启多品牌模式,是有其发展合理和前瞻的。黄太吉创始人并非手艺人,像全聚德这种具有浓厚的手艺家史的品牌,才更有先机和实力走产品路线做深单品品牌。

市场突围 快速复制跑马圈地

黄太吉从前期筹划到后期多个餐饮品牌的推出,有长达将近两年的时间,而到火锅、饺子馆、川菜推出,时间却都非常短。选址、品牌命名、消费炒作、终端设计纷纷出奇制胜,套路和黄太吉如出一辙。黄太吉子品牌发展的标杆,树立了整套的品牌打法。从消费心理的打法、传播渠道、个性化的名字等等,取得了市场检验的成功,类似产品快速效仿、灵机应变,规避了摸索环节,大大提高了扩张的速度。

黄太吉的多品牌发展,还有一个很显著的特征,就是产品的选择。从煎饼,到小火锅、川菜、水饺等,都是除了正餐店之外非常普遍的饮食形式,覆盖了都市年轻人中式饮食中。这些餐饮款式有很多共同的特点:非主食竞争小,店面面积可小而美,投入低,随机消费冲动性强。从而使经营成本、消费频次、品牌打造面临的竞争等大大减小,市场突围也更加容易。自从街边常见的小食搬进了时尚的大商城,就已经



标志着黄太吉和路边摊的不一样。消费者在大商城消费的心理、饮食态度,和路边摊完全不一样,在同产品的消费选择上,已经形成了对商场的优先选择。其次,将门店开设在商场内,因为每一个品牌代表了一个大单品,通过强势的品牌认知和产品的专注度,最大化凝聚了整个品类的消费市场。再者,多品牌多门店对商场门店充分站位,让后来者无立足之地,掌握了终端的主导权,牢牢守住了根据地。

小店快卖 为用户织一张消费网

黄太吉有个很统一的地方,就是门店都很小。以黄太吉为例,单店面积不到20平方米,堂食位置不到13个,走的是小而美的奇趣路线,做的都是饺子、冒菜、煎饼一类的偏小吃的实惠型产品,符合现在口味多元、注重品味但消费能力相对有限的年轻人。这部分人同时还是外卖的主流消费群体,开奔驰送外卖以及百度、唯品会等一次5000元的外卖清单,已经说明黄太吉一直都很重视外卖市场,目前黄太吉已经和美团、大众点评等形成外卖合作,并且形成了一整套规范化的流程。

有人会好奇,为什么黄太吉不把水饺、冒菜等品类统一放到同一个店里卖?实际上,顾客在品类很多的店消费时,很容易陷入选择困难的局面;并且往往进入同一家店的消费者,最终会习惯于消费同一款同一类的产品,这样一来,其他品类的销售量自然流失。

不把鸡蛋装一个篮子的效果是什么?消费者想吃煎饼的时候选黄太吉,因为没有哪个煎饼有牌子;想吃水饺选从来,吃川菜选幸福,因为这些品牌已经炒得火热,消费者想吃某类食品是,脑海里首先就会弹出有印象的品牌,不需要再进店做二次选择。黄太吉的系列品类品牌,很轻松地让消费者解决了想吃什么,吃哪家的问题。还有,顾客在哪儿吃?中高端品牌化的定位决定了黄太吉、大黄蜂这类店更倾向开在写字楼、大型商场里;同时,不逛商场,不想出门,便捷的外卖也可以轻松解决。

从想吃什么到在哪儿吃,黄太吉多品牌多模式的模式,为消费者织了一张无形的网。(石章强系锦坤文化发展集团创始人、上海市政府品牌专家委员、国务院发展研究中心研究员;白燕系锦坤文化发展集团营销咨询师)

米其林:卖轮胎的为啥评鉴美食?

轮胎又不能吃的,为什么一个轮胎制造商竟然莫名其妙地成为了餐饮业的权威鉴定机构?如果你和我一样困惑不解,那就看一下“米其林红宝书”(《米其林指南》)小故事吧。

让轮胎制造商来为顶级大厨和餐厅评分,不仅莫名其妙,恰恰相反,这简直是一个天才的营销案例。

就让我们回到第一版《米其林指南》出版的1900年吧,那时候的法国,举国上下只有3000辆机动车,米其林的主要业务是生产自行车轮胎。事实上,一直到1908年福特的Model T问世,机动车才逐渐走向大众。

米其林的逻辑很简单,为了提高轮胎的需求量,首先就要提高汽车的需求量。为了提高汽车的需求量,当然就要鼓励大家远行,说服大家远处有更吸引人的好吃好玩的地方。为此,他们编纂了第一本《米其林指南》。

第一版就免费发行了35000册,指南的内容包括旅行小秘诀、加油站位置、地图和更换轮胎的说明书等。针对瑞士、巴伐利亚、英国、北非、意大利等地的旅行指南也相继发行。

1920年的某一天,安德烈·米其林在一个轮胎销售商那里发现,几本《米其林指南》竟然被用来垫工作台!不甘心明珠暗投的米其林兄弟决定不再免费发放这些小册子,因为“人们只会尊重他们掏钱购买的东西”。

有价出售的《米其林指南》内容就丰富多了,里面开始包含分门别类的宾馆和餐馆。接着,米其林兄弟发现人们对于餐馆的指南特别感兴趣,于是又雇佣了一批匿名调查者,去光顾各大餐厅,并给出评价。

1926年,米其林的星级标准终于诞生,起初只有一颗星。上世纪三十年代之后,三个等级的评星制度出台——一颗星是“值得”去造访的餐

厅,是同类饮食风格中特别优秀的餐厅;两颗星:餐厅的厨艺非常高超,是绕远路也值得去的餐厅;三颗星:是“值得特别安排一趟旅行”去造访的餐厅。

根据2012年的数据,目前全世界仅有106家米其林三星餐厅,而坐拥32家三星餐厅、位居三星榜首的竟然不是米其林的故乡法国,而是日本、美国有12家,中国有5家(现已增加到7家,分布在香港和澳门)。

据业内人士介绍,按国外米其林三星餐厅的价格定位,来这里进餐,人均消费通常在3000元—4000元人民币之间。当然了,即使是米其林一星,在欧美的餐饮界也已经是很高的荣耀。

就这样,一个不按常理出牌的营销策略,使一家轮胎制造商以美食家的身份被世人铭记了。(来源:北美留学生日报)

