

谈经论道

互联网公司不是赢在模式而是赢在心态

互联网和实业精神是两个东西,互联网就是一个新的技术,所有的企业,所有的行业如果是可以利用新的技术就去应用,但是这个新技术不是适应所有企业的。
在新的技术下,互联网的公司其实不是赢在模式上,也不是赢在制度上,而更多是赢在心态上,有很好的心态不怕失败。而做传统企业的人因为投入大,资金压力大,市场大,利润低,融资,对资本市场的认识比做互联网起家的要弱得多,在运用商业管理技巧的时候比他们弱。
这是给传统企业家的建议:不管你企业在哪一个阶段、从事哪一个行业,一定要学会把你的

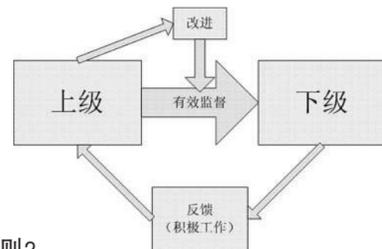
企业价值变成一个市场的价值,由市场的价值变成资本的价值,这样在面临各种市场变化的时候,要从内心找企业怎么样去解决问题,这就是互联网企业家和传统的区别,更多要去独立思考、独立地去判断、独立去引进新的技术。
当面对外部有问题时,其实企业家更需要自己能够战胜自己,自己能够解决自己的企业在各种困境下遇到的麻烦,有解决问题的能力,有这个洞察能力,他也能发现这个企业未来发展的方向。
当然这必须要自我思考、独立思考和独立学习,去分析周围的市场,周围的人群和你所处这个

地区经济发达状态和行业状态,我建议所有的企业家、所有从商的人在遇到问题的时候不要去找外面的人,更多去找自己企业内部的人。
成为在新技术领导下成长起来未来的创业者,更多的需要是把眼界放开,放得更宽一点,然后把慎重考虑的东西放得更深一点,放到心里去,更多去发现企业内部所需要的东西,这个时候我们就不会去讨论“互联网+”是什么,什么是企业家精神。
在当今技术每天都在超越我们想象发展的时候,这个技术带来的变化,对资本的变化,对引领模式的变化,都需要我们从心理上去认识自己、了解自己。
做一个真正能够适应这个时代变化的人,我觉得是非常了不起,新技术的发明往往超出了我们所有见到、想到的能看得见的模式,往往都是把各种东西融合到一起产生了一个前无古人的商业方法、商业逻辑和新的商业业态。所有的商业模式其实都在变化,没有一个商人,没有一代商人,没有一个时期的商人是用同一个方法在经商。
(本文节选自三通企业集团有限公司董事长艾欣在2015中国企业领袖年会夏季峰会上的演讲,来源:新浪财经)

管理速递⑥

赫勒法则 有效监督调动积极性

没有有效的监督,就没有工作的动力。



什么是赫勒法则?

赫勒法则是指当人们知道自己的工作成绩有人检查的时候会加倍努力。人都有被尊重的需要,当你能满足他这种需要时,他会更愿意为你做些事。我们知道这种尊重需要更多的是来自于别人的肯定,在管理中有有效的监督便是上级肯定下级的一种表现。该法则的提出者是英国管理学家H·赫勒。



解读

美国著名快餐大王肯德基国际公司的连锁店遍布全球60多个国家和地区,总数多达9900多个。然而,肯德基国际公司在万里之外,又怎么能相信它的下属能循规蹈矩呢?

有一次,上海肯德基有限公司收到3份国际公司寄来的鉴定书,对他们外派餐厅的工作质量分3次进行了鉴定评分,分别为83、85、88分。公司中外方经理都为这3个分数是怎么评定的?原来,肯德基国际公司雇佣、培训了一批人,让他们伪装顾客,秘密潜入店内进行检查评分。这些“神秘顾客”来无影、去无踪,而且没有时间规律,这就使快餐店的经理、雇员时时感受到某种压力,丝毫不敢懈怠。正是通过这种方式,肯德基在最广泛了解到基层实际情况的同时,有效地实行了对员工的工作监督,从而大大提高了他们的工作效率。

有效的监督能从积极的方面促进员工更加努力地工作,这在全美第一大DIY店HomeDepot的管理中表现尤为明显。HomeDepot公司最为人称道的就是领导者运用走动管理到各店去巡察,并适时地对主管进行机会教育,以提高主管的管理能力。

有一次,身为公司创办人之一的肯·蓝高到一家分店巡点时,召集了十多位卖场同仁到休息室闲聊,其中有一位同仁提到最近的绩效考评的结果,感到很不开心。

蓝高对他说:“我没有资格与你谈论此问题,但公司对此类考评设计了公开而透明的申诉渠道。首先,你可先找所属部门的主管,若不能合理解决,再找副理,再上去才是找店长。透过此渠道你便能发现他们对你是如何评比的。”

这位同仁听了回答:“好吧,但我不能找店长谈。”蓝高追问其原因,这位同仁回答说:“在我们这家店,有个规定,有问题时,不准找店长谈。”蓝高感到非常不解:“我已经按你交代的做了,现在请告诉我,此举如何能够帮助我为顾客提供最佳服务?”如此,才能让上司将重心放在你们的真正使命上。而真正的使命就是:把店里的商品卖给进门的顾客,为顾客提供满意的服务。

蓝高在面对面问题时,善于利用时机教导及培育,不只让同仁们的问题可以解决,也鼓励他们向上管理。这样,就为公司的管理收到了一种积极的效果:变领导监督主管为员工向上管理主管,会形成员工、主管、领导三方的良性互动,从而增加整个团队的工作效率和业绩。

蓝高在面对面问题时,善于利用时机教导及培育,不只让同仁们的问题可以解决,也鼓励他们向上管理。这样,就为公司的管理收到了一种积极的效果:变领导监督主管为员工向上管理主管,会形成员工、主管、领导三方的良性互动,从而增加整个团队的工作效率和业绩。

蓝高在面对面问题时,善于利用时机教导及培育,不只让同仁们的问题可以解决,也鼓励他们向上管理。这样,就为公司的管理收到了一种积极的效果:变领导监督主管为员工向上管理主管,会形成员工、主管、领导三方的良性互动,从而增加整个团队的工作效率和业绩。

蓝高在面对面问题时,善于利用时机教导及培育,不只让同仁们的问题可以解决,也鼓励他们向上管理。这样,就为公司的管理收到了一种积极的效果:变领导监督主管为员工向上管理主管,会形成员工、主管、领导三方的良性互动,从而增加整个团队的工作效率和业绩。

蓝高在面对面问题时,善于利用时机教导及培育,不只让同仁们的问题可以解决,也鼓励他们向上管理。这样,就为公司的管理收到了一种积极的效果:变领导监督主管为员工向上管理主管,会形成员工、主管、领导三方的良性互动,从而增加整个团队的工作效率和业绩。

蓝高在面对面问题时,善于利用时机教导及培育,不只让同仁们的问题可以解决,也鼓励他们向上管理。这样,就为公司的管理收到了一种积极的效果:变领导监督主管为员工向上管理主管,会形成员工、主管、领导三方的良性互动,从而增加整个团队的工作效率和业绩。

蓝高在面对面问题时,善于利用时机教导及培育,不只让同仁们的问题可以解决,也鼓励他们向上管理。这样,就为公司的管理收到了一种积极的效果:变领导监督主管为员工向上管理主管,会形成员工、主管、领导三方的良性互动,从而增加整个团队的工作效率和业绩。

蓝高在面对面问题时,善于利用时机教导及培育,不只让同仁们的问题可以解决,也鼓励他们向上管理。这样,就为公司的管理收到了一种积极的效果:变领导监督主管为员工向上管理主管,会形成员工、主管、领导三方的良性互动,从而增加整个团队的工作效率和业绩。

蓝高在面对面问题时,善于利用时机教导及培育,不只让同仁们的问题可以解决,也鼓励他们向上管理。这样,就为公司的管理收到了一种积极的效果:变领导监督主管为员工向上管理主管,会形成员工、主管、领导三方的良性互动,从而增加整个团队的工作效率和业绩。

华润万家:超市一哥身陷泥淖

文·张倩楠

9月11日,华润万家母公司华润创业发布公告称,拟定公司10月12日召开股东大会,拟通过特别议案,将公司中文名称由华润创业有限公司更改为华润啤酒(控股)有限公司。

而在此前的4月21日,华润创业公布了重大重组事宜:以280亿港元(约合224.17亿元人民币)向母公司华润集团出售非啤酒资产业务。

此举意味着,华润创业将剥离占公司比重约八成的零售、食品和饮料三大业务,其中包括华润万家、苏果、欢乐颂Fun Square、太平洋咖啡、怡宝和麒麟等知名品牌。交易完成后,华润创业将成为一家专注于啤酒业务的公司。

明眼人都知道,华润创业这样做的根本原因就是华润万家业绩拖累,严重影响了上市公司的估值,将其剥离出来,旨在为上市公司减轻包袱。今年3月3日,华润创业发布盈利警告称,受累于收购巨亏的Tesco(乐购)中国业务的影响,公司旗下零售业务净利润将下降20亿港元。

回顾去年一年,华润万家因收购了Tesco中国区130多家门店,以门店总数达到4127家的规模继国美、苏宁之后稳坐中国连锁百强第三把交椅。可以说是当之无愧的“超市一哥”。然而,华润万家就如同一枚烟花,从超市老大的位置到处境尴尬,短短不到一年时间。

陷入消耗 并购乐购引发各种矛盾

华润万家以合资方式收购英国零售商Tesco(乐购),是零售业近年来的一大规模并购。2014年5月29日,华润创业与英国Tesco签署的合资协议已获得中国相关政府机构的批准。收购完成后,Tesco中国业务包括大家所熟知的“乐购”将全部划归到合资公司下,未来,“乐购”品牌在中国将不复存在,其所有门店全部改为“华润万家”。

合资公司成立半年后,华润万家华南大区103家门店与Tesco15家门店首先开始销售系统切换,双方门店实现了商品、采购、库存、财务等方面的对接。此后,Tesco在华北的门店也于12月1日完成系统切换,实现了与华润万家华北区的对接。

今年2月,华润万家在广州天河区正式启用全新红色六角星品牌LOGO。之后的4月份,华润万家又在深圳推出全新概念小业态店,以“乐购Express”为主要品牌,并计划在2018年将门店扩张到500家,到2020年扩张到5000家。

可以看出,华润万家急于在整合Tesco过程中做点成绩。然而欲速则不达,过于强势和快节奏的整合引发了各种矛盾。从员工关系上看,在并购的第一年,双方的磨合存在诸多问题。从业绩上来看,收到整合Tesco拖累,华润万家的业绩走向下降的通道。

值得注意的是,资料显示,华润创业2014财年净亏损约1.28亿元人民币,负增长108%,为上市以来首次出现盈利亏损。

逆市扩张 多业态扩张遭遇难题

在2014年行业持续低迷中,大部分企业从之前的跑马圈地转为战略防御阶段。企业将财力、人力放在了门店升级改造、人员培训以及转型突围上面。多数企业将策略性关闭门店。

而零售巨头华润万家却逆市扩张。全年共开业65家



大卖场,开业14家苏果,市场逐渐向三四线城市渗透。与此同时,华润万家自营门店总数达到4127家,全国自营门店实现销售1040亿元,进入31个省市自治区。

多年来,华润万家一直坚守“全国发展、区域领先、多业态协同”的发展战略。菁葵投资合伙人蔡景钟认为,正是这种多元化、多业态与全国战略的同时并举令华润万家陷入当下困境。“全国扩张的企业适合单一业态,区域扩张的企业则适合多元化。如果多业态再加上全国扩张的话,这将给企业管理带来极大挑战。”蔡景钟说。

华润万家从2011年便开始在多业态协同方面发力。目前,华润万家经营包括超市、购物中心、专业连锁、便利店等多种业态。对华润万家来说,多元化意味着可以抓住更多的市场机会,对物业商的选择更加灵活,但同样也意味着效率管理上的挑战。因此,多种业态并存,华润万家是否有这样的掌控能力也成为业界最为关心的话题。

其次,华润万家在扩张中也遭遇区域零售商的强力反击。据了解,随着华润万家盘子在全国越铺越大,华润万家过去在全国所仰仗的规模优势放到小地方不复存在,其遭遇的区域零售商的抵御也是越来越强。与沃尔玛、家乐福、大润发等全国扩张性企业遇到的难题一样,华润万家在区域市场也时常面临水土不服的问题。

笔者曾经考察义乌市零售市场。在这座县级城市,华润万家便遇到当地的龙头商业企业金好来的顽强抵抗。金好来一家数千平米的生活超市与华润万家上万平米的大卖场仅隔一条马路,结果金好来只需要付小超市租金。随着一些区域零售商不断壮大,其手段也更加多元化,它们举全部企业之力对抗华润万家在当地市场的一两家门店,胜负可想而知。

整合难题 成也并购败也并购

近年来,作为华创旗下的零售业整合平台,华润万家凭借央企的背景,开展了一系列令人印象深刻的并购。

从万佳百货、苏果超市到广东民润、广州宏城、天津家世界、江西洪客隆、西安爱家等,并购已经成为了华润万家在扩张路上的常态,也是攻城略地的最快法门,并在业内享有“并购之王”的美誉。

由于操作多起并购整合案例,华润万家已经形成了一套近乎标准化的整合流程。

一是组建影子内阁,派驻被购企业熟悉情况准备接替核心岗位。

二是双方高层开会任命新的管理层,权力移交,影子内阁走向前台。

三是派驻工作组进行业务层面的梳理、整合。

四是主管人力资源的高级副总裁到被购企业进行企业文化宣讲(洗脑)。

五是业务整合完成,时机成熟时更换LOGO。

然而,历数华润万家之前的系列并购,我们可以发现,这些并购大都是发生在中国经济高速增长、零售业市场环境较好的时代。当时零售企业均以两位数的幅度增长。这就好比骑一辆独轮车,高速形势下方能保持平衡,可以说高速增长掩盖了华润万家并购之后的各种问题。

并购Tesco的现实则表明华润万家仍然要面对如何整合的难题。可谓有“并购之王”之名,无“整合之王”之实,双方在背景、思维理念、经营方式上的差异,以及在沟通管理、文化融合上的磨合,都是华润万家整合道路上的拦路虎。

同时华润万家在整合的过程中还存在很多失误。

有业内人士指出,通常并购后,商品及采购体系一定要先行,而且运营、营销的标准也要统一,在这点上华润万家做的也不好。整合的最终目标是体现规模赢利,而这些提升的直接表现应该是在商品上。商品的进价下调,商品结构互补,销售量提升。然而,目前华润万家的规模效应和区域优势没有转化成商品的竞争力。

可谓成也并购,败也并购。华润把并购作为增长方式之一,一度风光无限。但持续扩张带来的多重问题以及整合难的现实困局让华润身陷泥淖,“大而不强”成为了其现在的真实写照。

世界之窗

美国火爆的一分钟连锁诊所

靠着独特的商业模式,这个连锁机构,9年之间,在美国49个城市开了569家诊所。

在一分钟诊所看病很快,平均每位患者只需15分钟。这家连锁医疗机构,设计一种商业模式,只诊治几类普通疾病,只要按标准化程序,护士和实习医生就能快速看病。

诊所开在居民区的连锁药店里,地方不大(不到10平米),不需要昂贵的医疗设备,收费也比医院低一半,一个星期营业7天。这也为主要的付费方——保险公司和雇主省了一笔钱。在创办后第一年,它就被美国第二大连锁药店以1.6亿美元收购。

一分钟能看完一个病人吗?答案是不能。实际上一分钟诊所自称,包括等候时间在内,平均每每位患者在诊所的逗留时间是15分钟。但是这也相当快了。

为减少候诊时间,一分钟诊所模式的设计上做了许多减法。它并不是什么病都看,主要看三大类:普通疾病、轻微外伤以及皮肤病。其实就是感冒、喉咙痛等常见病,一共40多种此

外,顶多还为一一些慢性病(如糖尿病等)患者进行健康状况监测。

这就大大降低了诊治难度,使得它只要聘请注册护士和实习医生就够用了(减少了人工支出)。诊所都配有一套计算机辅助决策系统,只需培训一下,护士们就可以按标准程序,快速看病。

每个诊所都配上一个有经验的医生。他不用在诊所办公,护士或实习医生如有问题,可随时打电话求助。

病人的每次就医信息,都会被记录下来。患者的电子病历也可以与其他医疗机构共享。

一分钟诊所大多开在居民区。在创业初期,它的一些诊所也会开在超市内,但现在,它们几乎都在一个叫作“CVS药店”(Consumer Value Stores)的连锁药店里,诊所的面积通常只有8到10平方米。

CVS药店是美国第二大处方药零售集团,在一分钟诊所创办第六年,即2006年,就以1.6亿美元将它收购。CVS在全美国拥有7025家零售药店。大约75%的美国人口离这些药店不到

3英里。这些药店不仅卖药,也卖日常用品。有着这样的便利,人们在购物的同时,就可以顺道看病,并且不需要预约——在美国看病通常不需要预约。对于美国人来说,可是提供了很大的便利。据统计,像感冒之类的小病,美国只有三分之一患者能在当天获得治疗。没人愿意为个感冒而耽误一天的时间。

而且,一分钟诊所的收费也很便宜,大约只及医生或紧急护理中心的一半。

在CVS公司2008年年报上,给出这样一个对比的案例:马克因为喉咙痛在一分钟诊所接受诊治,他自己支付10美元,而其保险计划分担67美元。但如果他去看医生,则要自己付25美元,保险计划分担105美元。一分钟诊所在自己的网站上称,其大多数项目只需要付69美元。假如它认为看不了这个病,就不会收费,并且还会向患者推荐附近的医院或医生。

据美国《时代》杂志报道,经营一家这种类型的诊所,一年只需要25—35万美元。那么,按照

“一分钟诊所”69美元的基本收费标准计算,它每天只要有10个人光顾,就可以收回成本。

那些为医疗费用买单的保险公司、雇主等第三方支付机构,也对一分钟诊所趋之若鹜。一分钟诊所来自于这些第三方的收入,占到它2008年总收入的70%。

公司增长速度也很快,从接待患者的人数上可以证明。据美国《医疗服务管理杂志》报道,一分钟诊所2004年的接诊人数为6万,2006年35万。到2010年,公司网站显示,已累计接待700多万人。

1999年冬天,一分钟诊所的创始人瑞克·克里格Rick Krieger带着生病的儿子,来到明尼阿波利斯的紧急护理中心,做一个喉咙感染检查,他们等了两个小时。这让克里格感觉到,必须有一种更便捷、价格更实在的服务,来应对家庭常见的疾病。一年后,他与合伙人,在当地的一家食品店内创立了第一家快医疗QuickMedx保健中心,后在2002年改名为“一分钟诊所”。

(来源:创富志)

启示

从本质上来说,人都是有惰性的。管理之成为必要,一部分原因也就在此。管理的主体是人,客体也是人,要真正达到调动员工的工作热情,提高员工的工作积极性,就要良好地运用起你手中的激励和监督机制,调动好你的指挥棒。

企业不仅要建立起科学有效的激励机制,还必须要进行科学的实施和管理,监督各项工作的顺利进行。有效的激励机制能大大加强员工的工作主动性和热情。但光有激励是不够的,建立一个有效的监督机制,是你的员工“动”起来的一个重要问题。

