

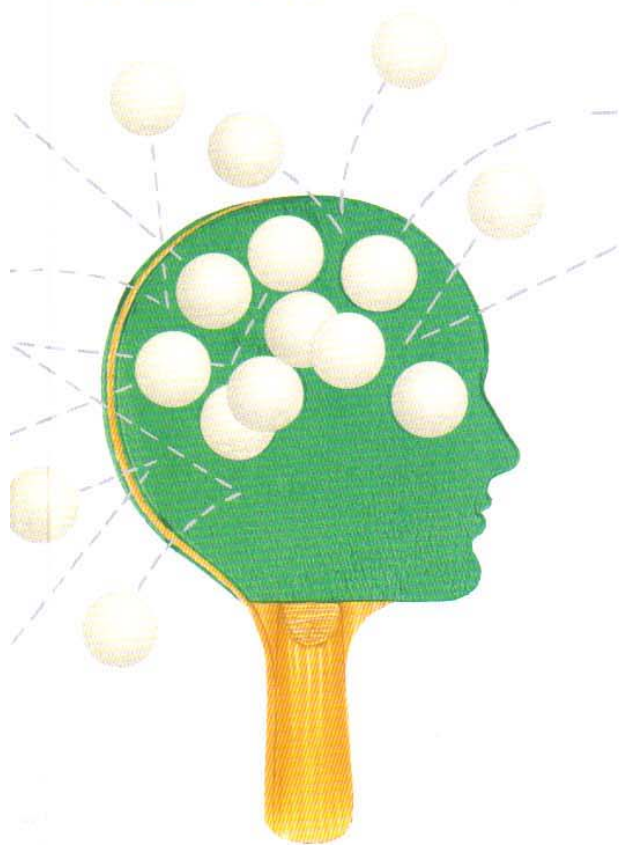
引领全球管理实践

商业评论



Harvard Business Review

本刊译文由《哈佛商业评论》独家授权



36 前沿访谈

太阳每天都是新的

——专访太阳马戏团总裁兼 CEO 丹尼尔·拉马尔

50 焦点·明星员工管理

领导聪明人

职业峰顶危机

76 HBR 案例

供应链整合，谁来挂帅

102 专题

高利润市场攻坚战略

重组你的合资企业

ISSN 1672-2582



06 >

9 771672 258075

2007年6月

..... 上海 AMT 管理咨询有限公司参选案例

AMT 的客户红蜻蜓是国内领先的皮鞋研供企业，在运营中一年要向市场集中提供 6 次产品，即运作 6 个“产品季”。由于运作复杂，因此问题重重。比如，销售终端常常由于补货不及时而产生脱销，产品季的一些环节也由于换季频率快而产生重叠，工作流程也难以做到清晰有序。如果不在运营上进行改变，红蜻蜓在激烈的竞争中将无法保持优势地位。

《运营创新改变你的公司》（参见哈佛《商业评论》2004 年 7 月号）指出，要创造新的运营方式以实现绩效目标，可以参考以下几个原则：在你的行业外寻找榜样；寻找限制性假设并打破它；让特例成为规范；重新思考工作中的关键要素。为使红蜻蜓能实现运营中的突破性创新，在文中运营创新的原则指导下，AMT 帮助红蜻蜓进行了运营创新的设

计和实施。

新的运营方案提出要以季节为主线进行管理，并通过 IT 来实现。通过把每个产品季划分为多个阶段，整合多个产品季的运营，在各部门间实现快速信息传递等一系列措施，并利用 IT 系统将这些措施落实到实际中，红蜻蜓逐步在全国的分支机构采用了新的运营方式。现在，超过 3,000 人在新系统的指挥下有节奏地工作。

要改变原有的运营方式总是很难的，需要自上而下的推动，因为只有高层管理者的投入和关注才能保证运营创新的实施。而定期的沟通、交流和讨论才能使相关人员高度融入到项目中来，保证创新方案的实现。

（案例全文请登陆 www.HBRChina.com 阅读）



以下企业的参选案例正在陆续整理中：
TCL 集团股份有限公司
戴维尼公司
深圳雅昌企业集团
.....

哈佛《商业评论》首届管理行动奖优秀获奖案例

红蜻蜓集团创新运营管理案例

红蜻蜓集团创新运营管理是由上海源天软件有限公司与 AMT 咨询合作，并由源天软件全权负责信息系统的规划实施，在源天 Velcro 协同管理平台上，实现咨询成果的价值落地的成功项目。

此案例由合作伙伴 AMT 申报，与源天软件申报的“中移动广东公司客户协同运营知识管理平台”案例，在 150 多家优秀企业中同时脱颖而出，获得哈佛《商业评论》管理行动奖。

详细案例见下文：

1. 应用了哈佛《商业评论》的哪篇文章或哪个管理理念：

我们应用了《运营创新改变你的公司》（参见哈佛《商业评论》2004 年 7 月号）中的理念，“公司运营中的突破性创新——不仅仅是稳健式改进——可以摧毁竞争对手，并震撼整个行业。”“运营创新本质上具有颠覆性，所以应当重点关注会对公司战略目标产生最大影响的活动。”要创造新的运营方式以实现绩效目标，还要遵循以下建议：“在你的行业外寻找榜样；寻找限制性假设并打破它；让特例成为规范；重新思考工作中的关键要素”。

2. 希望能解决企业中存在的什么问题：

我们的客户红蜻蜓是国内领先的皮鞋研供企业，它根据行业特点和企业自身能力，在运营中采用一年运作 6 个产品季（即一年向市场集中提供次 6 次不同产品），这就意味着每年要进行 6 次产品研发、生产、物流和针对不同产品的市场销售，其运作的复杂度可想而知。

我们希望能帮助红蜻蜓解决在运营中面临的业务方面和组织方面的问题：

业务方面：每个产品季提供的产品未能很好地满足市场需求；销售终端补货不及时；生产库存高。

组织方面：多个产品季的产品交叉上市，造成多个环节重叠，导致工作流程混乱；在实际工作中各职能职责划分不清晰；组织中人才的培养无延续性。

3. 该理念在企业中的实施范围（组织规模、人数和区域等）和时间跨度：

该理念在红蜻蜓运营总部实施，超过 30 个以上的分支机构覆盖全国，超过 2,000 人；实施时间从 2006 年 7 月~2007 年 5 月。

4. 如何在企业中实施理念的（计划、步骤、方法等，并请举例说明）：

为使红蜻蜓实现迈克尔·哈默所说的运营中的突破性创新，我们基于文中运营创新的方法和原则，确定了红蜻蜓的解决方案：通过建立服鞋企业季节主线管理及 IT 实现，进行运营创新。

该解决方案主要分三个阶段实施：运营创新设计，是指红蜻蜓季节主线管理方案的设计；运营创新实施，是基于 IT 系统的季节主线管理方案的实施；运营创新绩效跟踪，是对红蜻蜓实施季节主线管理方案后的持续跟进计划。

运营创新设计

我们根据迈克尔·哈默先生总结的 4 个原则，来确定红蜻蜓季节主线管理方案的设计。

1、在行业外寻找效仿的榜样。著名的 ZARA 公司从服装的设计、生产到销售，只需短短 15 天时间。准确的市场定位和需求分析、快速的产品供给等因素是 ZARA 成功的关键，其核心是以时装行业的流行要素周期为时间段，在该时间段内完成对流行要素的获取、开发、生产，并销售以服装为载体的流行要素。这也使 ZARA 当之无愧的成为红蜻蜓理想的标杆。

以 ZARA 为标杆，进行季节主线设计是解决红蜻蜓运营中业务和组织两大类问题的基础。按照红蜻蜓的实际情况很难实现以流行要素为周期的运营，所以我们按照企业的实际能力，确定以目前运作的产品季为基础，进行季节主线设计，主要包括：

设计单个产品季节的运作：我们创造性地将每个产品季节的运作划分为六个阶段：需求分析、产品开发、评审订货、产品组织、销售推广和总结考核。从而使每个产品季节都成为以销售推广为核心的业务运作周期。在这六个阶段的实施过程中，要按照完整的计划管理体系，通过计划分明、重点突出的工作，逐步落实各个阶段业务活动，协调运营体系，最终在总体上实现提高组织效率和个人效率的目标。

明确各个产品季的跨度：解决多个产品季工作容易混乱的方法是明确地规定每个产品季运行的时间段，根据市场需求和红蜻蜓的业务能力，红蜻蜓以销售推广阶段为基准，将全年划分为 6 个产品季。每个产品季的运作时间跨度相同，红蜻蜓一年中将超过 10 个产品季，每个时间点同时运行多个产品季。

建设多个产品季支持系统：多个产品季的并行运作是对红蜻蜓的管理的挑战，我们通过多个产品季会议整合、多个产品季销售计划管理、OEM 供应商管理等多方面的详细分析对多个产品季的运营进行整合。以多个产品季会议整合为例，红蜻蜓每个产品季包括产品策略和需求大纲论证会、定货会准备会等多个重要会议，这些会议完成产品季上关键决策的制定。根据产品季划分规则，红蜻蜓在每个时间点都有多个产品季在同时运作，对一年这么多产品季的重要会议进行统计，红蜻蜓一年要开近 50 个产品季会议，按每年 300 个工作日来算，红蜻蜓平均每 6 天要开一次重大会议，显然多个产品季的交叉运作形成了一个庞大的会议体系。为了提高会议效率，我们将红蜻蜓的会议从整体上分为两组，第一组会议在单月月初召开，第二组会议在双月月初召开，使这些会议成为月度例会。

2、寻找限制性假设并打破它。要解决红蜻蜓运营中的问题，必须打破研发、供应、营销/销售等部门之间的壁垒。研发部门和市场部门之间实现信息快速、准确的传递，可以有效提高产品的市场命中率。为此我们专门设计了两个相应的流程，一是设计市场的情报收集解决方案，虽然由销售/市场人员进行消费者信息收集，但研发人员可以及时获取这类信息；二是设计专门针对产品信息的收集流程，研发人员可以第一时间获取由一线人员提供的产品信息。而对红蜻蜓分公司要货计划的分析和后端供应系统的调整可以减少销售的缺货率和减少库存。分公司要货计划从策略机制、预测方法、支持和人员培养四个方面着手改进，而后端供应系统的调整主要是加强对生产计划的规划。通过部门间的有效协作，实现信息沟通方便快捷，使部门间的壁垒得以消除。

3、让特例成为正常规范。让产品决策委员会正常运行，发挥作用。产品决策委员会作为红蜻蜓运营管理的最高决策机构，本应担负起每个产品季的主要管理责任，但在我们介入前，根本没有发挥作用，形同虚设。现在，产品决策委员会在每个产品季节前要确定该产品季节内每种产品的种类、数量等，在重要的订货会、每个产品季节的考核会上也要作出相关决策。产品决策委员会的正常运行可以从运营的战略层面，对每个产品季节把控。

4、对工作中的关键要素进行再思考：对红蜻蜓运营中最基础的皮鞋分类进行再思考。主要是从皮鞋的各种特性上进行分析，如产品的大类、子类、风格、版型、楦型、跟型、底型、筒型、颜色等十几个维度。最终明确一套红蜻蜓特有的产品分类，减少部门间不必要的误解和冲突。

运营创新实施

运营创新的实施，采用传统方法肯定不行，企业“应当重点关注会对公司战略目标产生最大影响的活动”上面。对于季节主线这一创新的落实，采用常规的方法肯定费时又不易看到效果的。所以我们利用 IT 系统来支持季节主线的创新，采用总部先行、分支机构分步实施的方法，从红蜻蜓高层开始推

广。这样不但使复杂的季节主线方案由于 IT 系统的支持而变得使用简单，而且 IT 系统固化了工作成果，不会使季节主线方案变成一纸空文；高层对运营创新价值的认可可以使实施顺利进行。考虑到实施的复杂程度，分步实施则有利于控制风险。

季节主线的具体实施分三步走：

1、将季节主线方案成果落实到 IT 平台上。首先选择一个合适的 IT 平台，红蜻蜓的该 IT 平台由汪建斌先生命名为 HOPS；然后对季节主线方案进行 IT 系统落实的需求分析，将每个产品季节都设定为一个项目，产品季节上的每项工作，都以流程和工作表单的方式展现；配置 HOPS 平台，把季节主线的需求分析配置到 HOPS 上，并进行相关的软件系统测试。

2、从高层和总部开始推广应用基于 IT 平台的季节主线。由于高层的时间有限，而且对 IT 系统不熟悉，所以在方案形成阶段就需要多次和相关高层沟通，反复讨论方案的优势和劣势、可行性、实施方法等；为使高层更容易接受 IT 系统，除了集体培训，还安排每个高层都有专人进行 IT 指导；及时让高层了解基于 IT 平台的季节主线应用状况，固定周期向高层汇报整个项目的进展，应用的成果和面临的问题，保证高层在运营创新中的高参与度。

3、在整个红蜻蜓主业集团范围内推广应用季节主线。随着高层和总部的对季节主线成果的接受和参与，开始在整个红蜻蜓主业集团进行推广，由于分支机构较多，我们采用的方法是先试点推广，总结经验，然后再全面推行。首先确定三个分支机构作为主要的试点，进行培训、试运行和应用；不断分析总结分支机构对于季节主线方案的理解和接受程度，利用试点推广的经验为全面推广做好准备；根据试点推广情况，拟定计划，全面在各分支机构推广基于 IT 平台的季节主线方案。

运营创新绩效跟踪

实施对红蜻蜓实施季节主线管理方案后的持续跟进计划。随着项目的结束，采用两种方式进行持续跟进，以便收集季节主线最终的成果。由于季节主线涉及的是整个企业，所以方案本身和方案的落实还有很多地方需要持续地跟进，以便解决相应的问题；为了加强季节主线的持续效应，还要考虑不断针对对新的需求进行持续改进。

5. 在理念实施过程中遇到的难点？如何解决的？（请举例说明）：

由于本项目是一个运营创新的项目，所以在项目的实施过程上，主要的难点在于方案设计、相关人员的接受程度和 IT 系统实现这三个方面。

季节主线方案的设计

创新的项目必然面临着众多的不确定性，而设计季节主线方案难度巨大。红蜻蜓凭借多年的运营经验，和 AMT 合作，共同努力，最终完成了对季节主线方案的设计。以季节主线中订货会策划为例，红蜻蜓在多年订货会的实际组织和运作中积累了大量经验，AMT 以此为基础，根据行业内订货会的最佳实践，提出了未来红蜻蜓订货会策划模式，并与红蜻蜓相关人员不断讨论修订后，最终达成对红蜻蜓订货会工作策划新模式的共识。比如红蜻蜓原来 3 页的订货会策划书，AMT 结合红蜻蜓的实际，对其进行完善，在多次修订后，最终形成了 8 页的策划书。新的策划书充分吸收了行业内订货会的最佳方法，并以红蜻蜓实际可操作的能力为基础，以便更好地召开订货会。

相关人员对方案的接受程度

要改变原有的运营方式总是很难的，为了实现运营创新，我们采用三种方法来提高大的接受程度：由上而下的工作方法。由于红蜻蜓的高层决策者非常清楚地认识到季节主线对于提高红蜻蜓未来竞争优势的重要性，所以高层对项目的投入和关注，使相关人员更了解公司的战略发展方向，也支持了项目在企业内的顺利推行；真正关注相关人员的感受。季节主线项目整合了红蜻蜓多年的运作经验，所以相关人员的参与度对于方案的成功至关重要，我们通过与相关人员反复的沟通交流，汲取他们的经验，了解他们的感受，并不断与他们讨论阶段性的工作成果，最终使大家都高度融合到项目中来。这个过程不但帮助大家了解季节主线，也保证了方案的最终实现；系统的培训。无论是季节主线实施的

过程中，还是阶段性的汇报，不管是集体培训，还是个人培训，在正式场合和非正式场合，我们利用一切机会把基于 IT 系统季节主线的培训运作起来，通过反复的培训，强化大家对方案的接受程度。

IT 系统的实现

IT 系统的实现是整个项目中面临的一个巨大挑战。由于季节主线的平台是一个全新的复杂的方案，没有一个现成的完整成熟的 IT 平台，所以许多功能需要去开发，并且随着方案的实施会有各种需要解决的问题出现，我们让软件提供商持续跟进，不断改进 HOPS 的性能，推动季节主线的顺利实施；IT 系统的实施推广本身难度就很大，红蜻蜓还要在全国超过 30 个分支机构内推广更是难上加难，我们一边采取分步实施，将实施过程标准化，一边培养实施队伍，多管齐下，进行系统推广。

6. 管理行动给企业带来的影响（请用具体数据和事例进行说明）：

目前季节主线方案已经在红蜻蜓全公司范围内实施，红蜻蜓已经按照季节主线的思路，实施了 4 个产品季节，包括每个产品季的从需求分析、产品开发、评审订货、产品组织、销售推广和绩效评估的所有涉及流程、工作表；HOPS 系统已经在红蜻蜓总部全部实施，并已经是全国较好的分支机构内开始实施，在 HOPS 上实现了季节主线的大部分工作流程和工作表单；超过 3,000 人在季节主线的指挥棒下有节奏地工作，我们坚信，这种运营创新必将给红蜻蜓的带来不可估量的竞争优势。

7. 在整个行动过程中的经验、心得和体会（包括对该理念的一些修正和补充等，以供其他中国企业借鉴）：

此次季节主线方案的设计和实施，能够有效地解决鞋服行业多季节运作的沟通、协调和决策问题，同时基于 IT 系统的季节主线方案有效解决了方案落实问题。在这个过程中，其关键经验是运营创新理念充分结合行业企业的特点，可以创造企业运营的新篇章：

要与行业、企业内外部的相关人员进行充分沟通，在整个方案的设计和 implementation 过程中，红蜻蜓高层投入大量的时间参与，提供了整个方案的核心思路，而外部的专家可从行业角度、工作的方法论上提供指导，这是成功的关键要素。