

一酒庄连续6年亏损 他用6天转亏为赢

本周五,他将在河南商报创业梦工场新型创业孵化平台2018年公益培训课程上分享更多干货

从创业到扩张,很多公司倒在了创业路上。找出存在的问题,有些公司从生死边缘绝境逢生,有些却再也起不来。实战派全案策划、资讯管理专家,《人性管理与运用》导师,河南卓略企业管理咨询股份公司总裁张峰,能把企业从生死线拉回来,在企业转一圈就能看出问题在哪,“复活”了无数家企业。他说,企业面临的种种问题,归根到底其实是对人力资源的定位有误。

河南商报记者 杨晓楠



河南卓略企业管理咨询股份公司总裁张峰

河南商报记者 刘鸿翔/摄

【创业】

为签订单 免费给对方内训 对方企业却变卦了

2001年,张峰从部队转业后,在一家做地标性写字楼的跨国性物业管理集团公司任职,从基层保安的岗位开始,一点点升任公司的秩序管理部队长、主管、部门经理,一直做到项目老总。

2009年,张峰跳槽进入世华集团做高管,这是国内较早从事高端总裁培训的管理咨询公司,张峰正式进入了企业管理咨询行业。

2013年4月,张峰为了做自己内心一直想做的事情,毅然从公司辞职,放弃稳定的年薪和职位,与其他两位合伙人一起创立了河南卓略企业管理咨询股份公司。“最开始时只有我们三个合伙人,一个多月后开始招聘,组建了一个六七个人的团队。”张峰说。

初创业时,面对客户的不理解、不相信,张峰的团队遇到了很多挫折:“拉不下脸去推客,谈客户的时候也不去逼单,很多次都是眼看要成了,最后却没签单,这样的事发生了有几百次。”

张峰还记得,2014年,一家卫浴企业老总表示要和张峰签一个30万元的订单,要求张峰给他们做两天内训。按照市场价格,内训一天的价格为一两万元,但张峰认为,“30万的单都要签了,内训就内训吧!”于是,张峰给对方提供了2天免费内训,内训也取得了不错的效果,但对方老总突然变卦了,双方僵持了半个月,订单最终仍没有签成。

【突破】

一企业业绩不理想 他内外兼施解决问题

面对一次又一次的失败,张峰开始寻求突破,与商学院以及各地市培训机构进行合作,慢慢地也成功拿到一些合作的订单。

他与洛阳一位做汽车的企业老总

合作,这位企业老总不仅面临不理想的业绩,甚至一度累出病。张峰每周都在客户的企业待几天,他发现根本问题是对内团队跟不上,对外营销措施不够。他帮助企业组建了营销队伍,对话术、接待、营销政策等进行全面提升,对内又梳理了管理制度。内外兼施3个月后,这位客户的2家公司和4S店全部由亏损变为盈利。

张峰曾解决了一件很棘手的案子。烟台有一家酒庄已经连续6年亏损,酒庄老板不仅赔了自己的所有身家,还赔进去借亲朋好友的钱,但整个烟台市有200多家红酒企业,还有国内知名红酒品牌张裕,竞争环境极其恶劣。

张峰仅用6天时间就改变了这个局面。以前,这家酒庄举办品酒会,看着热闹,但没有人下单签约。张峰想出一个解决办法,在邀请大家来品酒会的同时,表明现场有6000个资源等着大家来整合,这一说法让很多人心动。

他建议了一套合作模式:投资2万元或5万元就可以享受买酒两到三折的折扣,酒庄可以代卖喝不完的红酒,利润酒庄只拿一成,客户不仅拿到剩余的九成利润,还成为酒庄的股东。而且,股东们可以带着自己的客户来免费享受酒庄的会议室、茶室,自己的朋友、客户买酒也可以享受折扣等,当场就有过半的人签约。

通过一次次成功案例的口碑相传,如今卓略咨询已经向100多家企业提供了咨询服务,包含家纺、酒店、快消品、建材、餐饮、印刷、教育、健康等十几个类别。

【问题】

失败是有规律的 核心是人力资源没跟上

“救活”了一家又一家企业,张峰发现,“成功是很难复制的,但失败是可以找到规律的。失败的原因很多,比如资

金断裂、项目不好、市场没有打开等,但其实核心问题还是在于团队的人力资源没跟上。”

在张峰看来,企业从生到死有4个阶段。一是生存创业期,这个时候“不管黑猫白猫,能赚到钱的就是好猫”;二是成长期,有了资金积累后开始做大,要建系统、培养人才;三是增长阶段,快速占领市场;四是升级重组转型阶段,即品牌到达顶峰后寻求新发展。“很多民营企业走向末路的原因,就是没有经过第二个阶段,直接跳到了阶段三。”

现在,张峰每到一个企业,不需要对方介绍什么,他在企业内转一圈就能发现问题所在。有一年,他去开封一家企业,通过门口保安的服装与行为、卫生间的布置、档案如何摆放等问题,一语就说出了企业存在的问题。

“很多老板只看营业额,比如营业额4个亿,说明企业没问题,但如果解决了企业的问题,营业额甚至可以达到8个亿,不能等到营业额出问题了,或者老板自己累得不行了,才来找企业有哪些问题。”张峰说。

【人力】

人力资源开发做得好 3个人能干5个人的活

企业在发展中会遇到各种问题,比如营业额增长困难/下滑;内部管理混乱;员工执行力不够、能力不足、状态不好;企业能人太多,老板被架空;空降的高管与公司原有员工融和难;企业招人难等。但张峰认为,这些问题的背后,其实核心就是三条线:产品是否具有竞争力、如何把产品卖出去、卖产品的态度和

能力。扑火队员、后勤部长、城管队长、杂货公司……这些都是很多企业对于人力资源的定位,但在张峰看来,人力资源其实是做人力资源的开发,让3个人做出5个人的效率。“招了10

个人,他们可以干1000万的业绩,但如果开发不好只干出了700万,甚至是500万,人力资源开发不善,公司最终一定会死。”

“人力资源不是简单的人事,是人才战略的规划者、员工动力的激发者、员工问题的政委、企业变革的执行先锋、文化传承的辛勤园丁。当员工跟领导发生矛盾了,要及时排解,以免流失人才;当公司要作战略调整时,也需要人力资源的证据支撑,帮助企业的改革措施落地。要想企业发展好,老板要先转变对人力资源的定位。”张峰如是说。

【活动】

本周五 可了解更多干货

本周五,张峰将在河南商报创业梦工场新型创业孵化平台2018年公益培训课程上分享更多干货。

本场主题为“企业人事到人才战略的变革”,活动时间为2018年7月13日15:00~17:00,活动地点为郑州市经开区第五大街路北三路河南通信产业园三楼河南商报会议室。



想了解更多精彩内容? 扫描二维码即可报名参加