

企业楷模

星巴克:强调快乐回报



与大多数企业不同,星巴克从不强调ROI或投资回报,却强调ROH,即快乐回报。他们的逻辑是:只有顾客开心了,才会成为回头客;只有员工开心了,才能让顾客成为回头客。而当二者都开心了,公司也就成长了,持股者也会开心。而团队文化则是他们获得ROH的最重要手段。

■ 陈晓萍

星巴克咖啡自1987年西雅图的一家街头小咖啡馆开始,发展到今天遍布全世界34个国家和地区的8300家咖啡店,除了它在打造其品牌上的独到策略之外,团队建设便是它维持其品牌质量的至关重要的手段,也是该公司不可替代的竞争力所在。以商店为单位组成团队,星巴克倡导的是平等快乐工作的团队文

化(内部)。星巴克对自己的定位是“第三去处”,也即家与工作场所之间的栖息之地,因此让顾客感到放松舒适、满意快乐是公司的愿景之一。与大多数企业不同,星巴克从不强调ROI(Return for Investment)或投资回报,却强调ROH(Return for Happiness),即快乐回报。他们的逻辑是:只有顾客开心了,才会成为回头客;只有员工开心了,才能让顾客成为回头客。而当二者都开心了,公司也就成长了,持股者也会开心。而团队文化则是他们获得ROH的最重要手段。那么星巴克是如何创造这种平等快乐工作的团队合作文

化的呢?
首先是领导者将自己视为普通一员。虽然他们从事计划、安排、管理的工作,但他们并不认为自己与众不同,应该享受特殊的权利,不做普通员工做的工作。比方说该公司的国际部主任,就是去国外的星巴克巡视的时候,也会与店员一起上班,做咖啡,清洗杯碗,打扫店铺甚至洗手间,完全没有架子。
其次,每个员工在工作上都有较明确的分工。比如有的专门负责接受顾客的点菜、收款,有的主管咖啡的制作,有的专门管理内部库存,等等,但每个人对

店里所有工种所要求的技能都受过培训,因此在分工负责的同时,又有很强的不分家的概念。也就是说,当一个咖啡制作员忙得顾不过来的时候,其他人如果自己分管的工作不算太忙,会去主动帮忙缓解紧张,完全没有“莫管他人瓦上霜”的态度。这种既分工又不分家的团队文化当然并不是一蹴而就的,而是有针对性的强化训练的结果。

第三,鼓励合作,奖励合作,培训合作行为。所有在星巴克工作的员工,无论你来自哪个国家,在商店开张之前,都要集体到西雅图(星巴克总部)接受三个月的培训。学习研磨制作咖啡的技巧当然用不着三个月,培训大部分的时间主要用于磨合员工,让员工接受并实践平等快乐的团队工作文化。由于各个国家之间的民族文化差异,有的时候在实施之中会遇到很大的阻碍。比如日本、韩国的文化讲求等级,很难打破等级让大家平等相待。最简单的例子就是彼此之间直呼其名,因为习惯了加上头衔的称呼,不加头衔称呼对方对上下两级都是挑战。为了实践平等的公司文化,同时又尊重当地的民族文化习惯,结果就想出用给每个员工起一个英文名字的方式来解决这个矛盾。另外,公司还设计了各种各样有趣的小礼品用来及时奖励员工的主动合作行为,让每个人都时时体会到合作是公司文化的核心,是受到公司管理层高度认可和重视的。

管理之道

早年学习货车驾驶,记得老教练说过这样一句话:合格的驾驶员,都要懂得预见性刹车。仔细想想,这话其实隐含着许多道理。

何为预见?预见就是预先推测到将来。拿驾驶员来说,前面的行人是否存在转向意图,左后方车辆是不是正准备超车等道路情况,需要随时根据观察做出判断,进而把信息转化为是否“刹车”的行动。当然,判断有时会在偏差,需要长期的经验来帮助纠偏。不过,有了预见性“刹车”意识后,安全系数肯定是提高了。

这个道理,同样适用于其他领域,比如说企业生产,比如说设备检修。

建造在低洼处的生产装置,汛期有被大水淹没的风险;动火作业点,有引发火灾的可能;人员在高处作业,有坠落的风险。那么,及时疏通泄洪沟渠,提前做好消防准备和系好安全带,采取了这些预先防范措施,就能够最大限度地消除上述隐患,这便就是预见性“刹车”。

长期以来,对施工人员的管理,一直是企业面临的难题。难就难在施工人员安全技能良莠不齐。施工作业,不仅无法做到预见性“刹车”,即便面对管理,也不能正确理解,致使现场安全管理成了企业监管部门的“独角戏”。

鉴于此,企业管理部门除制定好安全规章制度、做好现场督察外,不妨让承包商队伍也参与到安全管理中来。类似施工现场存在什么安全风险、如何采取应对措施等问题,也让施工人员仔细去想想、去回答,从而学会预见性“刹车”。

学会预见性「刹车」

■ 苏成武

别对苔藓不屑一顾

■ 赵盛基

安娜是英国伦敦的一名园艺设计师,她的许多设计曾经使她声名鹊起。然而,久而久之,她的设计失去了新意,有一段时间,她的名字似乎销声匿迹了。

不再有人请她搞设计,倒是有了大把时间。她踏上了旅程,来到了她最爱的丛林,寻找清静和失去的灵感。

可是,司空见惯的树木怎么也调动不起她的激情。她漫无目的怅然地走着,突然,那些附着在岩石上、石缝里、树干上的苔藓像精灵一样跳入了她的眼球。这些曾经不屑一顾的东西,今天竟然如此鲜活,如此富有吸引力。把它用到设计中岂不更有意境?

灵感之门一旦打开,思路就像脱缰的野马,拦都拦不住。安娜立即动手,挖了一些苔藓回来,连同酸奶、啤酒、水和一点糖一起倒入榨汁机里榨汁并搅拌均匀。之后,她用刷子蘸着这些“染料”在墙上涂鸦。14天后,奇迹出现了,她涂鸦的地方长出了苔藓,一幅苔藓画栩栩如生



卖多不如卖少好

卖少不卖多,体现的是商家敢于放弃短期利益、勇于追求长远发展的志向。

■ 戴金锋

日前,笔者到一家店铺买东西,看到这样一幕:一位六七十岁的老人来买猪蹄。老人想多买几个,但店主了解到她是第一次购买,便让她先买一个尝尝,觉得好吃,日后再来买。老人觉得店主的建议有道理,便只买了一个。

对商家来说,多卖货不是好事吗?这位老板却不这么认为。在他看来,有时多卖倒不如少卖,把商品的数量卖到好处,反倒会培养不少回头客,提高商品的再购率。卖多不如卖少好,笔者认为,这位老板的做法值得提倡。

当前,为促进商品动销,各家店主无不煞费心机,大搞搭配促销、积分促销等

活动。可在推销商品的同时,有几位店家能从顾客的角度出发,真正为顾客着想呢?

卖多不如卖少好,有时少卖更能赢得顾客信赖。从顾客的真正需要出发适量销售,而不是一味多卖,会让顾客感觉到商家的贴心,从而成为“回头客”。

卖多不如卖少好,尤其适用于店里新进的特产商品。少卖能减少顾客自身选择的盲目性。对商家来说,也减少了顾客退货的风险。另外,商家如果不贪多,适量销售、适当进货,也能减少商品库存,为顾客提供更新鲜的商品。

以人为本,用“心”营销,是营销的最高境界。一家商店能不能走得又远又好,关键看人气旺不旺。人气旺的商店,必然会生意兴隆。

卖少不卖多,体现的是商家敢于放弃短期利益、勇于追求长远发展的志向。经营中,有这样的志向,才能更加关注顾客的体验,更加尊重顾客,自然也会给顾客留下更好的印象。作为零售业者,在保证商品质量的基础上,更好地赢得顾客信赖,更多地集聚人气,才能走出一片新天地。



经营方法

免费的菜和收费的水

■ 蒋晓飞

美国商人乔罗斯曾在美国西部的一个市镇上开了一家酒吧,由于竞争激烈,酒吧生意一直半死不活的。

为了吸引更多顾客,乔罗斯想到一个主意,决定免费给顾客提供一小碟由卤鹅肝、烤香肠、奶酪片等组成的下酒菜。没想到,这小小的“福利”,让酒吧的生意比以前好了许多。

过了一个月,乔罗斯又提高了“福利”,免费提供两小碟下酒菜,但同时增加了一条规定,酒吧不再免费提供白开水,顾客想要一杯白开水得付半美元。

乔罗斯的妻子疑惑地问他:“你有没有搞错?菜是免费的,白开水反而要收费!”

乔罗斯自信地对妻子说:“别担心,我保证下个月的生活会更好。”

果然,乔罗斯的酒吧生意越来越兴隆。面对妻子不解的目光,乔罗斯解释道:“酒吧的利润主要来自酒,提供下酒小菜,客人喝酒的概率会变大,下酒小菜和酒是促进关系;但如果客人喝水多了,喝酒的概率就会降低,白开水和酒则是竞争关系。当白开水一旦收费,人们就宁愿选择购买啤酒解渴,而不是购买白开水了……”妻子豁然开朗。

乔罗斯的营销策略迅速被其他酒吧效仿。所以,在美国的很多酒吧中,端上来的一盘令人馋涎欲滴的下酒菜可能分文不收,但你点一杯白开水,可能与点一杯啤酒的价钱差不多。

吃剩面的老板

原来,杨心田吃剩面是想了解客人把面剩下的原因,是面煮硬了、煮软了,还是汤汁不够鲜香……他把每碗剩面的不足之处都一一记录下来,在做下一碗面时加以改进,弥补不足。

■ 佟雨航

清光绪二十年,一个叫杨心田的汉子在湖南长沙府三兴街开了一家小面馆,取名“杨裕兴”。然而面馆开张后,生意一直冷冷清清。

“进店的客人少,肯定是不合顾客的口味,”杨心田自我省察,“怎样才能做出让顾客满意的的面呢?”他苦思冥想,终于想到了一个方法。

第二天,杨心田对店里的伙计说:“凡是客人吃剩下的面先不要倒掉,都端到后厨来,我自有用处。”店伙计不明白老板是什么意思,但也按照吩咐去做了。

不久,伙计便发现,杨心田竟然在吃客人剩下的面,边吃还边在一个小本子上记着什么。“老板是不是也太节省了?连客人吃剩下的面也舍不得倒掉。”伙计们感到很惊讶,在背后议论纷纷。

更让伙计们意外的是,一段时间后,进店吃面的客人竟增多了,而剩面的现象却日渐减少,与之前的状况形成鲜明对比。这

究竟是怎么回事呢?

原来,杨心田吃剩面是想了解客人把面剩下的原因,是面煮硬了、煮软了,还是汤汁不够鲜香……他把每碗剩面的不足之处都一一记录下来,在做下一碗面时加以改进,弥补不足。

就这样,杨心田逐渐掌握了客人的口味,做出来的面越来越好吃。没几年工夫,“杨裕兴”面馆便名扬千里,每天等待吃面的客人排起了长龙,连京城里的达官贵人们都不远千里来吃他的面。杨心田为了感恩这段“吃剩面”的经历,便把“吃剩面”当作家训传给“杨裕兴”的继任者。

后来,杨心田去世了,其子杨菊邨接掌“杨裕兴”。他也继承了家训,总是出其不意地到各地分店“微服私访”,专捡客人吃剩的面吃,为的就是随时抽查面粉的质量和菜码食材等是否达到了总店的标准。这让各店厨房里、店堂里的伙计做起事来不敢大意,面的质量有了更加强有力的保证。这也正是百年老店“杨裕兴”能历经百年而屹立不倒的秘诀吧。

打出营销“情感牌”

■ 王洪莲

一个思路活跃的店主,会把营销看成是一场“恋爱”,对象就是顾客。一次成功的营销就是一步步将顾客“追”到手,从而完成销售。

留下好印象

有时候一些免费小礼品便能上新顾客认识了自己的店铺。办理会员卡免费送积分,让顾客成为自己店里的会员,然后用购物增加免费积分,可以让顾客加深对店铺的印象。

“用心才有情”

顾客收到店铺的信息一般都是群发,而单独发信息则会让顾客感觉到店主的用心,才会对其店铺产生独特的感情。

步调须一致

情感付出,可以让顾客跟着店主的营销思路走,每一种活动引起顾客兴趣,参与进来,必然能达到最好的效果。

情感营销其实就是用店主的情感去调动顾客的情感,讨顾客欢心,顾客自然会投入店铺的“怀抱”。

“大哥,真是对不起。

昨天您买的西瓜有问题,都怪我疏忽,这个就算给您赔个不是啦!”听了我的话后,他顿时被感动了,很不好意思地说:“我跟你说过并没有别的意思,不用这样客气!”我接着说道:“要不是您提醒我,到现在我还不能发现西瓜的问题,最终影响了我的生意,我真要好好感谢您。”

一直以来,他都是我们超市的老顾客。虽然他不善言谈,可是却给人一种友善之感,所以每次他来买菜,我都会冲他微笑一下。他为人实在,买东西的时候,从来都不问价钱,也不像有的顾客那样挑这挑那。可是,几天前,他来买东西的时候,却很不高兴地对我说:“昨天,我在你家买的那个西瓜,回去切开后,里面都坏啦!”听他说这样的话,我感到很吃惊。一般不会出现这个问题的,我一时不知该说什么,只是支支吾吾地说了声:“是吗?西瓜都是新进的货啊,应该不会有问题的。”他也没有要求我退货,接着就到里面选购商品了。当时我正接待其他的顾客,所以也就没有再说什么。

送走了一批顾客,我坐下来休息,想起了他的话。难道真的像他说的那样,我卖给他的是个坏了的西瓜?这几天天热,也有可能。这位老顾客一直很友善,不会无事生非。于是,我立刻搬来一个西瓜,用刀切开一看,果然坏了,顿时,我的心中升起了一份歉意。吃过晚饭,我让爱人看店,带着一个新鲜的西瓜,轻轻地敲开了那位老顾客的家门。看到我,他很吃惊。我放下了西瓜解释说:“大哥,真是对不起。昨天您买的西瓜有问题,都怪我疏忽,这个就算给您赔个不是啦!”听了我的话后,他顿时被感动了,很不好意思地说:“我跟你说过并没有别的意思,不用这样客气!”我接着说道:“要不是您提醒我,到现在我还不能发现西瓜的问题,最终影响了我的生意,我真要好好感谢您。”

经此一事,他经常光顾我的超市。其实,在销售过程中,很有可能会出现我们意想不到的问题,面对顾客的抱怨与指责,我们一定要调整好心态。不能一听到顾客的抱怨声,就产生抵触心理。无论自己的货有没有问题,都应该真诚地接受,有则改之,无则加勉。如今,附近小区的居民都喜欢到我这里购物,他们说我为人实在,待客真诚。

抱怨之声多倾听

■ 刘卫杰