

企业楷模

奖励“顾客赞美”的员工



品质都一致,每位员工都愿意替消费者多做一点。

制,只要消费者打电话到该公司的专线,有14位接线生的客服,就会逐字把消费者的话打在电脑上,不论是抱怨或是赞

王品旗下餐厅的硬件装潢并没有比别人好,而菜做得比王品好吃的餐厅也不是没有;王品成功的秘诀在于系统化,让没有中央厨房的王品旗下餐厅,每一家的品质都一致,每位员工都愿意替消费者多做一点。

戴胜益

王品旗下餐厅的硬件装潢并没有比别人好,而菜做得比王品好吃的餐厅也不是没有;王品成功的秘诀在于系统化,让没有中央厨房的王品旗下餐厅,每一家的

美,当晚就会传到每位主管的电子信箱中。

当店长一看到集团有任何的顾客赞美,就会在晚上念给所有员工听,这样一来,不但各品牌都有压力,获得赞美的那位员工,马上成为红人。这样的鼓励,让所有现场的一线服务员工,都愿意以最好的服务,让消费者宾至如归。

不只店长现场表扬那位获得赞美的员工,我还会亲自在大会上颁发奖状给所有当月获得赞美的人,该店也会得到1000元奖金。这个鼓励产生的效果相当大,让所有人都愿意为顾客赞美一起努力。

只要多一通顾客赞美,就会少一通顾客抱怨。这个方案在实施一年后,现在消费者的抱怨电话大幅减少。

赞美对员工来说,就是最大的鼓励,有时一个恰如其分的赞美,能够让员工精神百倍,更乐于付出。

1862年,爱迪生在火车上印刷小报,登载轶闻趣事,挣钱贴补家用。8月的一天,他正在月台上将小报往车上搬,突然一个小孩玩得兴起跳下了月台。就在这时,一辆火车朝这边驶来,司机在惊恐中狠命拉起刹车,然而巨大的惯性还是让它向前飞驰。所有人惊恐地闭上了眼睛,都不愿意看到孩子被撞的一幕,孩子母亲当场吓昏过去……

没想到,火车在巨大刹车声中停了下来。人们睁开眼,发现爱迪生正抱着孩子从火车另一侧走回来。原来,就在千钧一发之际,爱迪生勇敢地跳下月台,救出了小男孩。孩子父亲无钱酬报,但他是一位非常优秀的电报员,坚持教爱迪生电报技术。从此,爱迪生便和这个神秘的新世界发生了关系,踏上了科学征途。

1869年6月初,爱迪生到纽约找工作。徘徊几天无果后,正巧他应聘的一家公司电报机坏了,他没用几分钟便找出了故障,帮他们修好了。他也顺理成章地成为公司一员。此时,他已经开始疯狂地搞发明了。不久后,他用光工资,发明出了“爱迪生通用印刷机”。他想在华尔街推销自己的产品,一连找了许多家都遭拒绝,都说这东西用不上。

一天下午,他走进一家投资公司经理办公室。经理看上去情绪十分低落,原来,公司刚刚被诈骗,马上就要倒闭了。他刚想走,经理却含着泪对他说:“我要印刷5万份通知给我的客户,让他们立即转投别的公司,你能让我用一下你的印刷机吗?可我无法付给你钱。”爱迪生顿生怜悯,当即决定留下来,帮他们免费印刷5万份通知。

爱迪生没日没夜地干了3天,才将5万份通知印好。幸运的是,公司起死回生了,诈骗犯抓到了。经理看着为印刷通知而极度疲惫的爱迪生,当即表示要买下这部印刷机,让爱迪生出价。爱迪生本想索价5000美元,但又缺乏勇气说出口。于是他让经理出价,经理当即决定给他4万美元……

爱迪生正是用这笔钱,在新泽西州纽瓦克市的沃德街建了一座工厂,专门制造各种电气机械,开启了新的人生。

有时候,成功夹杂着许多制约因素,但人们在成功的路上总会发现一个奇妙的现实,就是成功总与善良挂钩。爱迪生的成长就是最好的证明。

成功由善良指引

程刚

聪明人算总账

张鹰

有时候,当与别人发生较小的利益冲突时,不去计较是非,甘愿吃小亏,反而可以赢得大的实惠。

康拉德·希尔顿是希尔顿酒店的创始人,被誉为旅店帝王。

上世纪60年代,有一次,希尔顿前往伦敦的一家分店视察业务。希尔顿刚走进酒店的大厅,就听见一名年轻男子怒气冲冲地叫嚷起来:“我的车停在你们酒店的门口,上面的雨刷不见了,是谁推掉的?”无人回应,他叫嚷得更加厉害了。

希尔顿问这名男子:“您的雨刷值多少钱?”这名男子回答:“少说也得6英镑。”希尔顿随后对酒店经理说:“去让出纳为这位先生开张6英镑的支票吧!”经理感到很疑惑:谁知道究竟是谁推掉的呢?干吗要给他钱?但他不敢违抗老板的命令,就照做了。那名男子接到经理递过来的钱后,十分激动。

那名男子离去后,经理向希尔顿说出了自己的困惑。希尔顿严肃地说:“他的车是不是停在了我们的门口?我们的安保人员是不是存在疏忽?再说,你能完全排除不是我们的客人或工作人员拨的吗?如果我们置之不理,这个人对我们会是什么印象?他还会再光顾我们的店吗?他今后在我们的酒店入住一晚或吃上一顿饭,难道我们还赚不回一个雨刷的钱吗?将来,他的女儿还可能在我们酒店举行婚礼,那样,我们赚的钱该值多少个雨刷啊?”此番话让这位经理醍醐灌顶。

事实证明,希尔顿的做法十分明智。后来,那名男子成为希尔顿酒店的忠实客户,出差时,只要有希尔顿酒店,就会选择入住。

有时候,当与别人发生较小的利益冲突时,不去计较是非,甘愿吃小亏,反而可以赢得大的实惠。

别让价值闲置

佚名

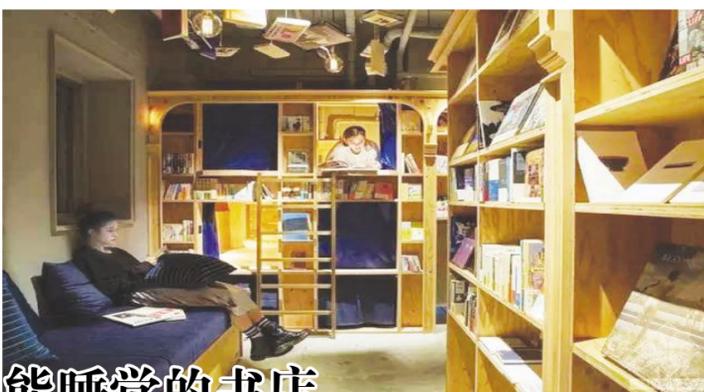
1981年,皮尔·卡丹以150万美元买下巴黎即将破产的马克西姆餐厅。这个消息传出以后,整个巴黎被震动了,所有人都认为皮尔·卡丹最终要后悔做这件事,因为马克西姆餐厅其实是一家高级俱乐部,它只对少数社会名流开放,除了晚上有些客人外,白天几乎都空着。正是因为这样,长期以来餐厅的营业状况都是入不敷出。

皮尔·卡丹买下餐厅后,将餐厅做了最大众化的装修,墙面画上了希腊神话中的美丽女神,背景则是一片田园牧歌式的优雅、安静和舒适的情调;餐厅里摆设了线条流畅的木雕,洋溢着一种古色古香而又充满现代艺术风格的气息。所有一切都是典型的法国浪漫主义风格。在做好这一切后,他继而又聘请名厨,精心制作食品。对于食品的制作,皮尔·卡丹又下了一个死

命令:用最好的手艺,做出最便宜的美食。

在开业那一天,他宣布了一个跟以前大相径庭的经营决策:食物以及其他各项服务的价格全部定在普通百姓的消费档次,而且餐厅将改变以往只在夜间营业的模式,今后将全天对外开放。消息传出引起了轰动,一家原本在普通百姓们心中是神秘无比的马克西姆餐厅,竟然对大众也全面开放了,以前是即使有钱也不一定进得去的,而现在却是只要花少量的钱就能进去做一回高级“上帝”,老百姓们纷纷选择到那里就餐、聚会和娱乐。仅仅在第一个月,就打破了以往一年时间才可以创下的营业额,随着人数的不断上涨,马克西姆餐厅营业额逐月上升。在之后的几年中,皮尔·卡丹把餐厅的分店开遍了世界各地。

价值闲置是极大的资源浪费。皮尔·卡丹很显然早就意识到了这一点,所以他取得了巨大的成功。



能睡觉的书店

成子

漫漫长夜无处消遣,走进书店选上几本自己喜欢的书籍,看倦了就爬进书架间的床铺,在知识的“包裹中”打盹睡去。这样的场景并非文艺片里的剧情,在日本,一家名字叫做“东京书与床”的书店就能满足你“阅读+睡觉”心愿。这一新型住宿设施是一家地产中介的社长浅井佳创办的。

浅井佳年少时就养成了睡前看书的习惯,工作后,每次出差住酒店都要带几本自己喜欢的书籍,否则就无法入睡。一次,浅井佳去一朋友家借宿,最让他感到兴奋的是朋友家的卧室里就放着一个书柜,里面有很多自己喜欢的书籍。那一晚,浅井佳就是在看书的时候不知不觉打盹睡去的。受到灵感启发的浅井佳在东京都投资创办了一家可以住宿的书店。它位于池袋车站附近一座大楼的7层,书店的选址很有特点,不在闹市区也不在学校旁,而是藏在隐蔽处,可以闹中取静。

2015年11月开业的这家书店,大门设有密码锁,接待处只有一个接待员。接待员经过详细地询问,会给顾客一个密码纸,输入密码,打开大门,就能看到内部林立的书架了。

大厅里有让人放松的蓝色主题沙发,天花板上吊着无数图书,最大的书架上容纳了5000多册书。可供顾客休息和住宿的床就藏在这些书架里。店里有12个单人书架就隐藏在书柜之中,共有两种尺寸的“房型”可供选择,普通间205x85(厘米),标准间205x129(厘米),私密性更强。除此以外还有18个类似于普通胶囊旅馆的上下铺。每晚32美元到50美元不等。白天,可以按小时在公共休息区停留,每小时540日元,交1620日元可以不限时,但仅限白天。

店内还设有公用的休息区,有免费的Wi-Fi,有公用的淋浴间和盥洗室。书店还给客人提供非常时髦的品牌睡袍。但是毛巾、香皂、浴液、洗发水、牙刷和牙膏都不是

免费提供的,需要客人单独付540日元租一个套装。

住宿是这家店的特色,但是选书也是至关重要的环节。在这里有超过5000本书,有经典漫画,比如井上雄彦的《灌篮高手》,英语版《多拉A梦》和宫崎骏原画集;有日本现代文学经典,大宰治、夏目漱石和三岛由纪夫的书是必备,更有村上春树的作品全集;有旅行和料理书籍,种类齐全的最新流行杂志和珍藏版合辑等。然而这些书并不是书店为了凑数胡乱搜罗来的。它邀请了日本图书出版及书店经营界的实力派作为选书担当,选书范围很广也很杂,所以即便是平时不太爱读书的人,在这里也能找到很容易读进去的书籍。书店还给各种书籍分出很多主题,比如有“安眠书”“让人睡不着的书”“宵夜书”“想家的时候”等,但只供店内阅读,不出售,不外借。

这家书店一经推出就火了,成为无数人必去的“地标”。到这家书店的顾客,喜欢的书可以随意翻阅,困了就躺下睡。还可以以书本为话题与同住者聊天,以手中的书为契机,谈话会自然而然地展开,这种与陌生人之间“松散的联系”让顾客们感到很舒服。这种想拥有却难以体验到的“非日常”氛围吸引了很多慕名而来的人。由于人气直线上升,想要预约到那种睡在书架里的上下铺床位需要提前一个月,而居住密度更大的单人床位则要等上三个月。

2016年底,浅井佳又开了第二家店,和第一家店一样也藏在一栋大楼里。不同的是,在这家店还增加了一个小酒吧,有众多当地的啤酒和香槟出售,顾客可以一边品酒一边读书。浅井佳还想把书店旅馆变得更有意思,比如大家聚在一起通宵讲鬼故事,一块儿观天象,或者与某位作家一起同读一本书等。

浅井佳认为,很多现代人日日奔忙,就连自己喜欢看的书看到睡着的机会都没有,自己有理由帮助人们实现那些本来可以实现却总也没能实现的愿望。

经营方法

在保证毛利的基础上把产品卖光

申侯

优衣库最重要的部门是哪个? 优衣库现在的形态是一个系统工程,以前官网上有张公司内部组织结构图,其中有一个部门是放在最中心的位置,叫作MD(商品企划)。有几件事情是这个部门负责的:①明年卖什么;②卖多少;③卖什么价;④今年的促销期;⑤今年卖到哪一天卖光。

其中比较容易忽略的是第五点,一般在外部看不到,这是能保证优衣库基本没有库存,并且能维持整个促销体系不崩溃,不会造成消费者只买降价商品,不买原价商品的一个部分。

优衣库的商品规划靠的是大数据吗? 其实优衣库的MD部门没有什么大数据。尽管优衣库的规划能力并不突出,但是

这是个运转稳定的机器,所以能确保80%的正确率。不管出现什么错误的决定,商品都能卖光,这个能力才是最恐怖的。

优衣库每周周会,都会讨论每个部门要放多少货架,提前确定好什么时候卖光,然后每周开会讨论,按照上一周的销量预估商品还有几周能卖光。每周调整促销计划、周计划、月计划、季度计划,然后当周反映在店头的布置上,这是执行力的具体体现。

优衣库的商品有设计感吗? 优衣库基本没有什么时尚设计感,自己的设计团队达不到要求,所以时尚的部分通常采用合作开发的方式,自己还是聚焦在面料开发,功能性的挖掘上。所以优衣库不是靠设计,也不靠时尚,核心能力是怎么把这些基本款在保证毛利的基础上卖光。

管理之道

用“五级管理法”做授权

黄冠华

在管理中,授权的两难是所有管理者必经的学习之路。下属觉得主管事无过问,吹毛求疵,都不授权,做起事来毫无成就感可言,工作久了没有动力。主管则认为下属羽翼未丰,经验不足,还没学会走就自以为可以跑。这样的情况怎能放心授权?如果把事情搞砸了,承担的还是主管。“五级管理法”可以解决这个问题。把所有工作任务分成五个等级:

第一级公司的重大战略执行政策。接到指令时,根本不用考虑,全公司上下一心,好好执行就是了。

第二级由上司决定,下属可以提意见,但最后决策权是在上司身上。

第三级上司下属一起做决定,一起承担。

第四级决定权在下属身上,上司可以提意见,最后由下属拍板决定。

第五级全权由下属决定。当把决策权下放给下属的时候,哪怕下属决策的答案和管理者倾向的意见相违

背,可以给意见,但一定要尊重下属的决定权,让他决定。在使用五级管理法做授权的时候,需要根据被授权者的能力、状态、目前承担的责任等做出最后的考虑。

一开始,可能绝大多数的事情都会在第二级,主管虽然会多听下属的想法,但还是会背负着最后决策的责任。但是随着时间的推移,主管会感受到下属所提供的意见,完善度、思考层面等都日益成熟,那时就可以慢慢地增加第四级的比重,让下属能够独立去承担责任。而主管本人,也慢慢地从一个决策兼执行者,转变成一个顾问与教练的角色,通过这样的渐进过程,让下属学习、成长。

当然,这中间一定会有时会有小型的决策错误,或是损失承担,这些都是学习的成本,必经的过程。可以视这些成本为人才培养的土壤,没有这些试炼,一个初级的新进人员是无法提升经营决策的能力而成为企业栋梁的。

每一个成功的领导者,都一定有初入职场、学习成长的过去,通过这样的方式,让下属慢慢地了解决策的精髓,自然而然,能授权的幅度也就越来越大。

可以嚼着吃的咖啡

寒江

从事广告行业的萨拉加班到很晚,终于写出了满意的策划方案,可是关机的时候不小心打翻了电脑旁的咖啡杯,咖啡四溅,导致她的电脑死机了。为了第二天能顺利工作,萨拉不得不深更半夜找维修人员。

几天后,萨拉见到出差归来的男友史密斯,向他抱怨这件事。史密斯是美国旧金山一家企业的销售员,他所在的企业主要生产各类咖啡。

听完萨拉的抱怨,史密斯本来没有当一回事。直到一天,他出门去联系业务,去的地方十分荒凉,驱车走了很久,也没有见到一个小店。又累又困的他特别想喝一杯咖啡,可是摸摸自己的口袋,只有两块口香糖。

拿出一块口香糖放在嘴巴里,史密斯还是想喝咖啡。看着剩下的那一块口香糖,史密斯脑海中灵光一闪:能不能把咖啡也做成口香糖这样的小块呢?这样开车的时候咖啡瘾犯了,能随时拿出来放在嘴巴里咀嚼。他还想起来萨拉前几天的抱怨,也许有了咖啡块,问题就能解决了。



史密斯回到公司,向部门经理提出了建议。3个月后,他们公司推出了咀嚼式咖啡“随身块”,市场反应良好。

这种可以随身携带的咖啡块,由真正的咖啡浓缩而成,口味纯正,口感极佳,外形似方糖,除了每块含50毫克咖啡因,还含有维生素B、茶氨酸、氨基酸等营养成分,让食用它的人能够保持精力充沛。这种可以携带的咖啡,目前已经风靡美国市场。