

企业楷模

每周加油站,是针对季度和月度没有意向客户的业务人员而设定的,而且是相对较老的员工。

■ 陈震

每个季度后期,或者每个年末,如果检查业务工作时觉得不够理想,我就会给员工举办特训班——每周加油站。

每周加油站,是针对季度和月度没有意向客户的业务人员而设定的,而且是相对较老的员工。所谓意向客户,就是我们的产品有购买意向的人。有的业务员活动了一个月甚至整个季度,连一个意向客户都没有。为什么没有?这是很奇怪的一件事。

我比较看重人均产量,所以每周加油站的训练目的也很简单,就是培养业务人员深挖客户的能力。如果这种能力不够强,就需要做客户分析,做沙盘演练。



比如,一个业务员扮演客户,另一个业务员来跟他交流,把销售过程中的所有情景都模拟一下。我们是怎么跟客户交流的?客户是怎么回答的?当客户问到一些疑难问题,或者刁钻问题时,我们是怎么解答的?

这种分析和演练很锻炼人:第一,锻炼业务人员排除异议的能力;第二,锻炼业务人员的销售敏锐度。很多业务人员销售功力的真正体现,都来自“沙盘演练”中对案例的分析。

演练完毕,我还会找人来点评。点评的人有的功力非常深厚,点评得很到位,但也不排除有的人会把客户透露的信息

忽略掉。如果抱着置之不顾的态度,那我们怎么知道客户的需求是什么?这些都是训练业务人员深挖客户的能力。

有的业务员虽然找客户很努力,很勤奋,但“临门一脚”的能力欠缺,到了那个点上怎么都进不去,怎么办?这也需要模拟操练,“人盯人”,甚至需要一句一句地跟“客户”磨炼。

在训练活动的最后,我会亲自做点评,告诉他们如果客户这么说,他们需要怎么应对。

有一次,演练结束后一个星期,有一个员工遇到一个客户,提到了现场演练中的一句话,他就按照我教的方法做了回答,获得了和平时不一样的效果,并最后签下了订单。他非常感动,专门给我写了一封邮件汇报并分享他的收获与喜悦。

举这个例子并不是要证明我的功力有多深,而是说明深挖客户的能力是有针对性的。有针对性,才会起到真正的效果。我们不想看见员工做得很辛苦,却搞不定客户。如果我们管理人员能帮助业务员有针对性地提高深挖客户的能力,他们的签单率自然就会提高。

管理之道

痛定思痛,我终于明白:主管的工作重点不是自己一个人做,而是要带领整个团队一起向前冲。于是,我开始慢慢尝试改进。

主管的工作重点是让下属有好表现

■ 闫燕燕

我担任业务员的时候业绩比别人高三倍,因此被委任为业务部经理。第一年,我下定决心要让自己的年度业绩目标提高到五倍,于是跟着下属在第一线冲锋陷阵,把工作全揽在自己身上。结果那一年的业绩大幅增长,我成为管理人员中的业绩冠军,赢得“公司精英奖”。

当时,虽然挂着部门经理的头衔,工作内容却和下属一样,甚至接手下属的具体工作,这样只是自己卖力销售出好成绩,但下属并不会因此进步。

第二年,检视业绩表现,我的部门竟排在十名开外。我才发现,光靠我一个人不可能创造出色的业绩。

痛定思痛,我终于明白:主管的工作重点不是自己一个人做,而是要带领整个

团队一起向前冲。于是,我开始慢慢尝试改进。

几年来,我的体会是在推动某项任务时,主管需要做的是告诉下属应该朝什么方向走,设法让对方能有好的表现。

举例来说,假如你把某项业务交给下属去处理,应先指出你对他的期望,例如:“我希望这款产品销量,在你带领下能大幅提高。”

除此之外,还要进一步说明具体的目标,例如:“要在半年内建立一套销售业务手法,让营业额提高两成。”

然后再说明:“至于其他细节,包括必要的资源和分配方式,基本上都交给你处理,请你放手去做。只要经常呈报业务进行的状况就行了。需要我出面的时候,尽管开口。”经过一年的努力,我们部门实现逆转,并一直保持着在公司领先的位置。

如何做好客服

■ 李凯

在没有进客服工作之前,总认为客服的工作很简单,就是坐在前台接听电话,解决一下售后问题就行了。在这三年中不断学习,让我深刻地体会到客服的工作是一个人与人之间的沟通和交流的工作。

客服的人员代表的是用户与公司交流的窗口。作为客服人员,在工作中不要把自己放在用户的对立面。要多对顾客道歉,这不是贬低公司的形象,而是在展现公司诚信的形象凡事都要从用户的角度

考虑问题,不能站在用户的对立面来解决问题,否则问题是永远都不能解决的。

在处理问题的过程中,客户当然是希望能够及时解决问题的,如果不能及时解决,我们应该给用户一个期限承诺,而且在这个期限中出现什么问题,应及时向客户联系和沟通,做到让客户满意。

如果说,服务工作是一种很辛苦的职,那就让我们投入到这种“苦”中去锻炼自己吧,“玉不琢不成器”,终有一天,你会发现,它已使我们变得更坚韧,让我们更宽容,更丰富,同时也更美丽。

售出 20 栋尾房

■ 房铭

一家房产公司在洛杉矶西北边开发了 250 套房子。许多年之后,还有 20 套房子没有销售出去。这些房子位于罗斯利路上,房屋外的 30 公里处是铁路,火车一天 24 小时轰隆隆地经过,没有售出去是理所当然的事情。

一位著名的推销员向开发商申请担任这批房屋的经纪人,开发商同意了,但是要求:“你一定要按低价把这批房屋销售出去。”

推销员说:“恰恰相反,您应该把房子的价格抬高,我保证会在两个月之内把这批房子卖出去。”

开发商说:“这怎么可能?多少年了,这批房子都没有卖出去。”

“您知道我何以这样说吗?”推销员说,“在销售房子之前肯定会让买主前往参观,我们就应该选择当火车行驶过来的时候向买主展示。”

“你开什么玩笑?”开发商吼道。

“请不要激动,听我说完好吗?”推销员镇静地说,“首先,我们在每天早晨八点和下午四点这个时间段带人前往参观。不仅如此,还要在房门口挂上牌子,‘此房有非凡之处,敬请期待。’这样一来,势必激起人们的好奇心,而这也是推销的最好时机。”

推销员接着说:“然后,我认为您可以将每户的价钱再提高 350 美元,给每户都添置一台彩色电视机。”那时候能看到彩色电视机是件非常了不起的事。后来,开

发商购买了 20 台彩色电视机。

在每一次参观开始后的 5~7 分钟之内,火车就会按时轰隆隆地驶过,而在火车还没到来之前,推销员要用这几分钟向买主们进行推销。

“欢迎!请进!”推销员在门口招呼人们进来,“非常欢迎大家在这个特别的时间到来。为什么呢?因为我们罗斯利路上的每一套房子都非常独特。首先,我想让你们静下心来听听看,听完后告诉我你们听到了什么。”

有人说:“我好像听到了开冷气的声音。”

有人说:“你到底想干嘛?难道这里有什么奇怪的东西吗?”

推销员回答说:“你们听到的是火车驶过的声音。如果我不说出来的话,也许你们根本不会注意到,因为你们对冷气发出的声音早已习以为常了。当你听到这个噪音并且习惯了之后,它就不会对我们造成很大的困扰。”

接着推销员带领大家走进了客厅,看到一台彩色电视机之后,大家都非常激动。这时推销员说:“开发商知道你们将不得不适应一天 3 次火车驶过的噪音,所以这台彩色电视机随同房子一起送给你们。”

“各位,我想要知道的是,你们是否愿意忍受仅有一分半的噪音,来换取这么宽敞、美丽,还带有彩色电视机的房子呢?”

两周后,这 20 套房子就顺利地销售出去了。

两饵只钓一条鱼

■ 郝金红

台湾奇美集团创始人许文龙每个周末都要去台南安平港钓鱼。

一个星期六的早上,许文龙和新入职的助手张晓宏一起来到安平港,选好位置后,两人开始打窝,上饵料。张晓宏早就知道许文龙是垂钓高手,所以,他特别关注许文龙是如何上饵料的。许文龙的钓竿上有两个鱼钩,但是,上饵料时,许文龙在一只鱼钩上使用蚯蚓,另一只鱼钩上用的是番薯泥揉成的鱼饵。

当许文龙将鱼钩放进水里后,张晓宏就问:“许总,番薯泥做鱼饵,进水就会自然掉落水底,怎么会有鱼咬钩呢?你用了两个饵料,实际上不就是蚯蚓那一种饵料管用吗?”许文龙双眼注视着水面,回答道:“晓宏啊,我平时都是两个饵料只钓一条鱼。你说的没错,番薯泥饵料,一入水就会掉落,而恰恰就是这些番薯泥,会吸引更多的鱼儿靠过来,你

才有机会利用另外的蚯蚓钓到鱼儿。如果你在两个鱼钩上都用蚯蚓,虽然一开始可能会钓上两条鱼儿,但用不了多久,就会被鱼儿发现,最后就再也没有鱼儿上钩了。”

话刚说完,鱼漂往下一沉,许文龙顺势一提,钓上了一条半斤左右的草鲫。鲫鱼咬钩的,正是那条蚯蚓,另一只钩上,正如许文龙说的那样,空空如也。

两饵只钓一条鱼,不仅是许文龙的钓鱼秘诀,也是他为人处世的准则。对别人始终留有余地,使得许文龙成为圈内备受欢迎的合作伙伴,奇美集团也因此而成为世界最大的树脂制造商。



用果皮盛一杯拿铁

■ 秋凡

内森是澳大利亚墨尔本一家咖啡馆的店员,这天,下班以后,内森闷闷不乐地回到家里。

“发生什么事了?”女友关切地问。

内森眉头微蹙,说:“最近店里生意不太好,老板今早还点名提到我,说我上个季度销售业绩排名最末。”

艾莉从袋子里取出一个新鲜的鳄梨(牛油果的学名),一切为二,去果核,用勺子挖出果肉喂到内森嘴里,“来一口,让它安慰安慰你受伤的心。”接着又开导起男友,“现在多数人都活跃在社交网络上,你也不经常在脸上晒照片嘛,完全可以充分利用发掘隐藏其中的机会。”

内森付之一笑:“这招很多人都在用,又有什么新颖?”

是你们没有新颖的产品吧!艾莉反驳道。她起身从冰箱取出一盒酸奶倒入掏空的两半边鳄梨中,一半递给内森,戏谑道:“果皮不要浪费,省了我洗杯子,尝尝我的鳄梨杯酸奶。”

内森望着嘴边沾了少许酸奶的艾莉,她捧着鳄梨杯特别浮夸的表情:“好美味啊!”他灵光一闪,也做一款新产品——鳄梨杯咖啡。

“你还当真?”艾莉噗嗤一笑,转念一想,试试未尝不可,有句话不是说一切皆有可能吗?

当晚,内森将咖啡倒入掏空的半个鳄梨中,并将视频发在网上,冥思苦想出一个好标题(墨尔本人两大最爱的结合——拿铁加鳄梨),随后又使用上最潮、鳄梨、咖啡、店址、艾伯特公园、店名杜鲁门等标签及关键字,以便潜在客户在浏览时更容易找到它。

第二天一早,内森兴冲冲地将他创新的点子告知于咖啡馆老板。老板听完哈哈大笑,嗤之以鼻道:“这太荒谬了,在我看来它就是一杯加在垃圾上的咖啡。”同事们相视一笑,异样的眼神仿佛在说:这么一个愚蠢的创意还自以为创新。

出乎意料的是,视频一经分享,在短短一周内,就被播放了不下 5000 次,累积收到 124 条评论,视频中的创意陆续吸引了一些顾客来此订购。

周末,一名顾客走进店里,翻阅完点单册子,好奇地问:“有鳄梨杯配咖啡吗,这上面没有?”

内森从同事们惊愕的表情中立刻站出来,解释说:“这是我们店刚推出的新品,正在做活动,只要您将品尝鳄梨杯咖啡的图片分享到社交网络上,就可免费获得一小份牛油果奶昔,也可以七折优惠享受大份额的牛油果奶昔。”

顾客起初有点不太情愿,觉得这完全是捆绑式推销,犹豫之后,看在内森诚恳的态度上,还是点了一杯,说:“我就相信你一次。”

待内森将鳄梨杯配咖啡端上来,这名顾客怔住了,随即拿出手机留住这绚丽多彩的画面:墨绿的鳄梨杯内,叶子图案的咖啡拉花可谓秀色可餐。他赞美道:“我都不忍心下嘴了。”随后又津津有味地品尝起免费赠送的牛油果奶昔。吃罢觉得意犹未尽,又同内森商量,可不可以享受七折优惠,他再点两份牛油果奶昔打包带给朋友,并承诺竭力帮咖啡店口碑宣传。

一个月以后,随着视频关注度的提升,鳄梨杯逐渐风靡成一种新潮流,杜鲁门咖啡馆的生意越来越好,鳄梨杯配咖啡的销量直线上升,也附带热销了牛油果奶昔。很快,这项创新还受到来自社会各界媒体的评论,从线上微博自媒体,到线下英国《独立报》都在谈论。

内森在接受电视台记者采访时表示,社交媒体的发达的确也带来了商机的便利,如何使商品在这之中脱颖而出,除了标新立异的文字宣传,创新其实也是一种变相的包装设计,大胆发挥想像,通过合理地构思,发掘出新颖的创意,垃圾也能变废为宝。



作为领导者,要怎样讲话,讲怎样的话才能让听众接受呢?常讲三句话,即心里话、新鲜话和鼓励话。

讲心里话,真心实意拉近距离。常言道,群众的眼睛是雪亮的,那么群众的耳朵也是灵敏的。领导讲话是否发自内心、出于真情,其实很容易判断。只会照本宣科的人,不注重与听众的交流互动,自然引不起更多共鸣。如果讲话稿枯燥乏味,毫无新意,听众就只能这耳朵进,那耳朵出。可见,讲心里话、动真感情是有效沟通、营造和谐交流环境的有效法宝。

讲新鲜话,善于创新引人入胜。新鲜话从哪里来?当然从知识和经验中来,从不断积累和思考中来。作为领导者,讲话有新意、有个性、有内涵,意味着不能故步自封,意味着要不断地学习、思考和积累。当然,一个好的领导者也未必时时能讲出“新鲜话”,但至少应在主观上执著追求、不懈努力。常讲新鲜话,讲有思想、富有哲理的话,能引人入胜,引发思考,从而规范员工的行为。

讲鼓励话,鼓舞人心凝聚力量。领导干部讲话不仅要传递信息、表达见解、引发共鸣,还应鼓舞干劲、激发斗志。有些领导者,开会时少表扬多批评,遇到问题多指责训斥。他们常说的话是,优点不说跑不了,问题不说不知道。其实,问题要说,优点也要说,只有真正调动员工的情绪,激发他们的主观能动性,才能快速有效地解决各种问题。

简而言之,一个充满智慧的领导者,一定是常讲心里话、新鲜话和鼓励话的。常讲这“三句话”,听众喜欢听,听了受启发、受鼓舞、增干劲,讲话才不会变成空话、废话。

对一名管理者而言,最难做到的事情是“为而不争”。企业管理者的角色意识有四种境界:不为而争,不为不争,为而必争,为而不争。前两种是浪费资源的高手,企业应该淘汰这类人。而很多企业的团队建设出现这样那样的问题,甚至出现团队分裂,绝大多数都是因为团队中的核心人物犯了“为而必争”的低级错误。这个“争”,不仅仅是指争名夺利,更多的时候表现为“争功”。因为对于很多管理明星而言,业绩好、贡献大是团队所公认的,因此很多人就认为我付出了这么多,一心一意为了企业利益,难道就不能批评批评其他人?不能骂骂下属?不能以我为主处理一些问题?不能获得更大的话语权?

但事实是,凡是出现了这种“管理明星”的企业,企业寿命都不会很长。因为企业越大,就越需要竞争耐力,而不仅仅是竞争爆发力,只有管理者具备“善利万物而不争”的修养,管理能力才有可能完整地传承下去,才可能将个人智慧转化为公司能力。

周洋是一家公司的部门经理,由于自己部门的下属工作能力不足,部门工作业绩一直不理想。为此他曾经耐心地向下属传授经验,生气的时候也曾对下属大声指责,大发雷霆,可是效果总是不明显。

实际上,真正切实有效的指点下属的方法是把单个方法结合起来,成为一个系统,形成“表扬+批评+肯定”的模式,而不要割裂开来。

1.表扬。在平时的工作中,我们多对下属进行表扬,比如下属完成了一个方案,提出了一个建议,都可以进行表扬,既有助于培养下属的自信心,也有助于拉近与下属之间的距离。

2.批评。在通过日常的表扬拉近与下属的距离之后,一旦下属的工作出现了失误,我们就可以隐藏起管理者的身份,而以朋友的身份在合适的场合指出他的问题。这样,下属不但不会觉得是领导在批评他,反而会感激你对他的帮助。

3.肯定。在对下属提出批评和建议之后,我们的指点不能就此停止,而应该有一个持续的跟进。应该注意观察下属的言行是否真的有了改观,如果发现下属确实取得了进步,那么就应该肯定下属的进步,进一步使下属感受到鼓励,这样才是对下属切实有效的指点,同时也是一个负责任的领导所应有的举动。

领导不妨常讲『三句话』

■ 刘晶

企业越大越需要竞争耐力

■ 李天田

用『表扬+批评+肯定』模式指点下属

■ 周妮