

企业楷模

孩子王在每一个会员身后都放置了两个角色,一个是工程师,一个是育儿师,前者通过数字化手段高效响应用户需求,后者则通过服务与会员建立情感上的深度连接。

■ 杨庆成

孩子王创立于 2009 年 4 月,已是国内知名的母婴连锁品牌。2016 年 12 月 9 日,孩子王挂牌新三板,市值超过 140 亿元,人称“中国母婴零售行业第一股”。

为实现单客收入持续增长,孩子王发明一项新创举:将员工与会员的关系转变为顾问与粉丝的关系。

目前孩子王拥有 8000 多名一线员工,其中 5000 名左右拥有国家人力资源和社会保障部颁发的育婴师证书,门店副总经理以上管理人员必须考取国家中级以上的育婴师才能任命。

以南京建邺店为例,店里员工 86 名,持证员工就有 70 多名,约占总人数的 85%,除 26 名专职育儿顾问外,大多数普通导购人员也都是国家认证的育婴师,服务专业度可想而知。

“粘”住会员的核心力量是孩子王的育儿顾问群体,她们是会员的直接管理者

孩子王:贴心服务是王道



和服务者。育儿顾问不承担普通门店销售任务,其核心职责就是会员的开发与维护。一旦某位会员被开发,他会直接归属到对应的育儿顾问名下,此后一直由这位育儿顾问提供服务,绝大多数会成为一对一的微信好友。育儿顾问的业绩指标、奖金收入等与会员的数量、活跃度、消费额等直接挂钩,积极性可想而知。

在孩子王建立的会员微信群里,育儿顾问与会员互动频繁,甚至深夜一两点钟还照样会回答会员的提问。有一些妈妈在医院待产或宝宝出生,育儿顾问会主动去医院看望,还有一些妈妈因要照顾婴儿不方便出门,育儿顾问就会帮其在门店购买所需物品并送货上门。比如重庆某位会员

因乳腺不通、婆媳关系不睦引发产后抑郁,向育儿顾问透露厌世情绪,该顾问一大早便赶到那位会员家里为其疏通乳腺,同时调解婆媳矛盾,六个小时后,双方重归于好。后来该会员为小孩摆满月酒,当所有亲戚朋友都已到齐,而这家人为等这位顾问下班,足足等了一个多小时,非要等到她来后才开席。类似的例子在孩子王内部并不罕见。

信任度极高的一对一服务关系创造的价值相当惊人。CEO 徐伟宏说,一个高级育婴师的产值能比非育婴师员工高出接近 10 倍。顶尖育儿顾问一年创造的营收能达到 1000 万元,连普通非育婴师员工也能达到 100 万元左右。

为了进一步提高服务水准,2016 年孩子王启动“育儿专家”项目,聘请各地区三甲及以上医院儿科、妇产科的知名专家作为孩子王的专业医学顾问,配备到每家门店。育儿专家每周在固定时间段到门店提供服务,平日则在会员微信群里答疑解惑。

互动活动是孩子王的另外一项杀手锏。2015 年之前,孩子王要求每家门店每年都要做 1000 场活动,平均每天 3 场,2016 年去粗取精后调整为 768 场,已形成了新妈妈学员、好孕讲堂、成长缤纷营、童乐会等一批品牌活动。活动不仅创造了吸纳潜在会员的有效场景,也通过互动进一步增强了会员的黏性。2016 年“二月二”,孩子王推出为宝宝免费理发活动,仅一天服务的宝宝就达到 2.6 万名。2017 年改为收费,仍有 2 万多名宝宝到店参加活动。

如今,服务已成为驱动单客增长最重要的力量。孩子王有相当数量的会员获取成本为零,甚至为负,一些金牌育儿顾问的过半会员都由推荐发展而来。徐伟宏说,如果你让一个用户产生极致的口碑,这个公司的发展想不快都不行,这就是以慢制快。

单客增长模式的打造是一项浩大的系统工程,徐伟宏形象地将之总结为:孩子王在每一个会员身后都放置了两个角色,一个是工程师,一个是育儿师,前者通过数字化手段高效响应用户需求,后者则通过服务与会员建立情感上的深度连接。

经营方法

有时候,横向拓展若搞得得当、贴切,效果可能比纵向延伸更好。画廊饭馆和超级市场办婚姻介绍所就是成功的例子!

美国出现了一种新式饭店,名叫“画廊饭馆”。这里不仅供应美味佳肴,同时还提供精神食物——展览和出售艺术作品,如油画、雕塑等。艺术和吃饭本来是风马牛不相及的两件事,却让精于做生意的饭馆老板“合二为一”了。用老板的话来说,现代社会的人们时间观念很强,重视综合利用时间,将饭馆和画廊结合起来,让顾客一边进餐,一边欣赏艺术品,岂不是一举两得的美事?美味的食物搭上精美的艺术作品,二者相辅相成,生意自然好到没话说。

画廊饭馆的出现也为艺术家的作品找到了更多的市场,因为平常光顾饭馆的人比光顾画廊的人要多很多,观看的人多了,买的人自然也就多了。所以,此生意一经问世,许多艺术家表现出极大的热情,不少人主动将自己的作品送到饭馆,希望在画廊饭馆里展销。画廊饭馆的老板也有自己的原则,就是决不接受那些容易让顾客倒胃口的作品,以免影响生意。

餐馆可以与画廊“横向联合”,那么超级市场办婚姻介绍所也就不足为奇了。

美国人性格外向,青年男女喜欢在自然交往中发现知音,自由结合。但在很多公共场合,陌生男女之间不管是哪一方主动搭话,都会给人一种故意“套近乎”的感觉。纽约超级市场集团的老板们发现了这一“弊端”,便大胆推出了“超级市场单身者之夜”活动。他们认为,超级市场才是适合青年男女首次接触的最佳场所,这不仅是因为超级市场具有清洁宽敞的环境,更重要的是面对琳琅满目的商品容易使人找到话题。到了这里,即使是最腼腆的姑娘小伙也会显得轻松自然,比如随便询问一句:“你知道这是什么东西吗?”就绝无唐突之感。

“单身者之夜”在每周二晚间举行,当晚每位来客都要在自己的胸前别上一个写有自己姓名的小牌,以便彼此认识。为了活跃气氛,超级市场还经常请一些名人来做开场主持。场内不停地播放轻松的音乐,伴随着主持人风趣幽默的话语,偶尔还搞一些抽奖赠送之类的助兴节目,使“单身者之夜”更符合青年人的口味。

这一招果然非同凡响。每逢周二晚上,纽约超级市场一改往日冷清的景象,变得熙熙攘攘,十分热闹。而且,单身活动打响了超级市场的知名度,很多人慕名前来,市场的营业额蹭蹭往上涨。

大部分厂商在心中构筑发展蓝图时,思路往往囿于本行业。其实,大可以跳出这圈子,让自己的思维更为活跃,不仅是纵向的延伸,还可以是横向的拓展。有时候,横向拓展若搞得得当、贴切,效果可能比纵向延伸更好。画廊饭馆和超级市场办婚姻介绍所就是成功的例子!

美国商家的横向经营术

渝文

像土墙一样坚硬

■ 佚名

1955 年,有个名叫奥城良治的日本小伙子进入了东京一家汽车公司当推销员。他的工作并不顺利,在推销过程中不知道遭遇了多少次拒绝。

终于,奥城良治决定放弃这份工作。在回家的路上,奥城良治看见几个工人正在筑土墙,土墙已经有两米多高了,工人们正在往墙顶一个木槽子里倒泥土,而上面的工人则用木头锤子使劲击打着泥土。奥城良治吃惊地问那些工人:“这整堵墙都是用泥土做成的,你们难道不怕它会倒塌吗?”“当然不怕,正是因为我们的击打,土墙已经变得非常坚硬结实了,又怎么会倒塌呢?”工人们笑着说。

奥城良治突然非常有感触,对,是木

头锤子的击打让松散的泥土变成了结实的土墙,既然如此,我为什么要逃离公司呢?我遭遇到的所有拒绝不就是命运给我的击打和锤炼吗?我为什么不能像土墙一样变得更坚强呢?想到这里,奥城良治顿时改变了想法,他连家也没回就返回了公司,开始重新整理客户资料,并给自己定下了一条死规定:每天至少要去主动承受 100 次失败!

奥城良治再次踏上了推销的征途,虽然他依旧承受着很多拒绝,但他已经不会因为被拒绝而沮丧伤心了,他每次都会告诉自己说:“这是命运对我的训练,让我变得更坚强。”在奥城良治的努力和坚持下,他的业绩果然上去了,几年后就创造出了独立销售 1 万辆汽车的纪录,被称为“汽车销售之神”。

“居安思危”不如“居危思进”

■ 车建新

在谈及企业管理时,人们常常喜欢说“居安思危”,但在我看来,“居安思危”不如“居危思进”。因为,在不进则退的竞争中,哪里有什么“安”?我们时时刻刻都处在“危”中,只是有时候你没有看到那潜藏的危机罢了。

倘若你认为自己本身就处于危险之中,那么只要保持良好心态,一般都能获得较好的发展。这时候,你只要考虑如何进取,不断学习,让自己能够后来居上。但

不管怎样,真正身处险境的滋味都不好受,所以,避免这种局面真的出现,才是管理工作应该着力做的事。

一个在发展得风生水起的时候依然能保持强烈危机感的管理者,将会拥有更好的发展空间。因为他有难能可贵的清醒,就会有同样的智慧拥有完善自己的力量。他知道,与其坐等别人逼迫自己奋起,不如主动否定自我,提升自我。只有这样,才能临危不乱,让那些危机转化为帮自己发展的良机。

用温度战胜对手

■ 禹正平

大黄蜂,又称胡蜂或马蜂,在我国分布很广,湘北、湘南均有它威武的身影。成年的大黄蜂个头儿是普通蜜蜂的三倍以上,性情粗野凶猛,单个的大黄蜂 1 分钟能杀死 40 只蜜蜂,比“索马里海盗”还凶残十倍。

它们在组织攻击前,先派一只大黄蜂进行侦察,当发现目标后,马上进行锁定——分泌出一种信息素的化学物质涂抹在蜜蜂巢上。然后就飞回去报告目标进行攻击。

令人悲叹的是,湘北的蜜蜂不善于群体作战,而是一对一与大黄蜂决斗,场面惨不忍睹。蜜蜂根本不是大黄蜂的对手,大黄蜂只需一口就能把它拦腰斩断,一群数量约有三四十只的大黄蜂,在不到 10 分钟的时间里就可以从容消灭一千多只湘北蜜蜂。当所有蜂巢里的蜜蜂被消灭后,它们那“满仓”的

蜂蜜便成了大黄蜂的美食。

然而,狂妄傲慢的大黄蜂并不是所有蜜蜂的克星,当它们凭经验向湘南的蜜蜂派遣侦察兵时,得到的却是另一种结局。

原来,尽管大黄蜂粗暴凶残,但它有个致命的弱点,在飞行中,能忍耐的温度最高不能超过 45℃,否则超温后只需 2 分钟便会毙命。而蜜蜂能接受的温度极限是 48℃,湘南的蜜蜂正是利用这 3 度的温差,让侦察兵有来无回。

当大黄蜂驾轻就熟地找到目标,开始在蜂巢上涂抹信息素时,早有准备的湘南蜜蜂将大黄蜂团团围住,形成一个密不透风的“蜜蜂球”,然而它们并不用针刺攻击大黄蜂,也不用嘴咬,而是不断振动自己的飞行肌发出热量,很快“蜜蜂球”中心的温度就上升到 47℃,超过了大黄蜂对热量承受极限的 45℃。不一会儿,大黄蜂就被活活闷死。

成长路上,遇上大黄蜂无疑是一种生死考验,但恰恰是这种考验,让湘南蜜蜂有惊无险地化解了潜在的危机。于是,本属于同一物种的蜜蜂有了截然不同的命运。这告诉我们要想过上安稳的日子其实很简单,一点点智慧,加上团结一致就行了。



用爱传递真情 帮扶彰显大义

“1979 年大儿子参军后,我在后方做支前工作,那天在清洗干净一位烈士身上的血污,我发现了那熟悉的胎记,正是我的大儿子骆家明啊……”家住红河州屏边县的周维珍老妈妈回忆起往事悲痛不已,“但我又一狠心将二儿子骆加法送到了部队……”

不料,骆加法又在一次战斗中英勇牺牲。接连的沉重打击,使周妈妈悲痛欲绝。但她擦去眼泪,无怨无悔,生活再难,从不向政府开一次口,伸一次手。她和一个残疾儿子住在两间破旧的房子里,衣服破了补,补了

穿。每天她步履艰难的下地干活,上山砍柴……

一个英雄倒下去,千万颗爱心献上来。浙江省中慈特困老人帮扶基金会于 2017 年 12 月经浙江省民政厅正式批准成立,其服务宗旨和义务是救助和帮扶生活比较困难的老革命老英雄,救助和帮扶生活比较困难的在保卫祖国、打击恐怖、抢险救灾、见义勇为中英勇牺牲的官兵的父亲母亲,特别是救助和帮扶生活比较困难的独生子女烈士的父母。基金会理事长黄超表示:“为了

做好这项光荣而艰巨的事业,我们基金会会有明确的服务方向,严格的管理措施,公开的信息披露,多方的严格监督。我们将把广大人民群众的爱心,一丝不损一毫不少地送给你们要救助要帮扶的光荣老人。”

周维珍妈妈今已不在,但在云南、在广西、在河南、在浙江,在全国各地,还有一些像周妈妈这样的困难烈属和失独老人,需要救助、帮扶。他们大都面临收入低、看病难、住房难等诸多问题。

2018 年春节前夕,浙江省中慈特困老人

帮扶基金会理事长黄超、执行理事长黄春荣带领基金会工作人员,先后顶风冒雪,翻山越岭,深入杭州、衢州、湖州、金华等地八个区县的部分计划生育特殊困难家庭,走访慰问了 50 多位失独老人,分别为他们送去了大米、食油和 2000 元慰问金、慰问信,受到了基层民政部门和卫生和计划生育部门的支持和失独老人的普遍感谢。他们还将将在有关部门的支持下,经过调查研究,与其他社会组织一起启动“关爱光荣妈妈”项目,帮助居住在危旧房子里的失独妈妈住进新居。

杭州市拱墅区和睦街道的失独妈妈汪华君接过他们送来的礼品,连连说道:“谢谢党,谢谢政府,谢谢你们基金会,年还未到,你们就提前给我们拜年,还送来了红包和年货,太感谢了。”英雄已经牺牲,烈士的爸爸妈妈也大都耄耋老人,他们留在人世的时间已经不多。浙江省中慈特困老人帮扶基金会要让最值得敬重的老人,享受最优质的养老服务。

(魏东)

