

企业楷模

戴利沃特斯酒馆的经营之道



酒馆名气很大,生意也特别火爆。每天晚上要接待 200-250 位顾客。店主罗本和琳赛·卡迈克尔夫妇不得不雇用一位全职艺人。更重要的是,每天都要这样做。

对罗本来说,事情很简单,就是不停地再细节上提高自己,“坚持把事情做得更好”。打开电脑,访问他们的网站,你会发现这个网站是世界级的。但是,戴利沃特斯酒馆的声名远播,靠的不是网站,而是口口相传的良好口碑。

举一个罗本和琳赛提高顾客体验的例子,可以帮助我们更好地理解口碑营销的良好效果。罗本和琳赛策划了一项“欢饮时刻”活动,他们装饰了酒馆和帐篷营地之间的一座废弃的水塔,在塔顶放了一个空啤酒桶,用绳子拴上一只旧靴子,做成一套类似上课铃的装置。每天晚上 6 点钟,啤酒桶准时敲响,宣告“欢饮时刻”的开始,顾客们特别喜欢这个做法。他们会坐在帐篷外面,等着旧靴子敲响啤酒桶,然后开始整个

晚上的欢饮。这成了他们关于戴利沃特斯酒馆最难忘的美好记忆。

有趣的是,“欢饮时刻”一直都有,罗本和琳赛改变的只是它带给客户的一点点体验。你可能会说,作为镇上唯一的酒馆,他们不需要费心搞什么新花样。罗本和琳赛的高明之处就在于,他们懂得每点微小的改进,都会积累成整体的体验,提高顾客的评价。

我去拜访时,罗本还做了另外一项有趣的事,同样不是大的改变。

“每次只做一点点改变,提高酒馆的舒适度,既要让顾客感觉开心,又不会觉得被打扰。”这个做法太棒了。“欢饮时刻”没有丝毫改变,这是顾客希望的。如果“欢饮时刻”更改了时间,或者彻底取消,顾客的体验就会被扭曲。通常,人们会对改变感到不适。如果在一夜之间改变一切,一定会把客人吓跑。一点一点的渐变,可以把顾客维持在一定的舒适度范围之内,既可以保持熟悉度,又增加了新鲜感。

就算戴利沃特斯酒馆占据了垄断地位,依然需要用心,塑造良好的市场口碑。这就意味着,他们必须坚持不懈地把所有的事情做得越来越好。戴利沃特斯酒馆没有更改菜单或者内陆酒馆的体验范式,他们只是把这些事情做好,好得超乎多数人的想像。

“每次只做一点点改变,提高酒馆的舒适度,既要让顾客感觉开心,又不会觉得被打扰。”罗本和琳赛的高明之处就在于,他们懂得每点微小的改进,都会积累成整体的体验,提高顾客的评价。

■ 奈杰尔·科林

出了澳大利亚北领地中部的高速公路,爱丽丝泉往北大约 900 公里,达尔文往南大约 600 公里的地方,有个戴利沃特斯酒馆。这家酒馆非常有名,无论你在澳大利亚什么地方旅行,总会有人提起戴利沃特斯酒馆。

从外面看,这家酒馆就像一幅画,它有红色的瓦楞铁皮屋顶,亮紫色的九重葛铺满了整个走廊,吸引着游客。穿过大门,扑面而来的是千姿百态的 T 恤衫、内衣和帽子,挂满了天花板。按照这家酒馆的传统,每位到访的客人,都要留下点纪念品:一顶帽子、一件 T 恤衫,也可以是一张外币,挂在酒馆里,作为来过这里的记号。里面的角落是一组老家具和手工艺品,都是很久以前的老物件。酒馆外面有一座啤酒花园,还有一片地方,摆着陈旧斑驳的桌椅板凳,还有一个户外舞台和舞池,供夜间娱乐使用。

管理之道

不喜欢的事也要做

小山升

有些公司主张“尊重员工的自主性”、“让员工做喜欢做的事”,这些理念和做法扰乱了“由主管做主、员工听命行事”的团队运作原则,也是让员工无法团结合作的根源。

所以,我经常把“主管的能耐就是必须让员工做不愿意做的事”这句话挂在嘴上。如果每个员工都想各自独立工作,公司就无法运作。对公司有益的事,即使不喜欢,也必须去做。在我们公司,像是拜访客户、整理办公环境,就是让员工厌烦的工作;其他像每天上午的“研修会”,不想参加的员工也大有人在。但当员工不得已去做厌烦的工作时,慢慢地会从中找到成就感,心态也逐渐转变过来,更能团结合作。

要求员工做事,从一开始就遭到部属反弹是正常的现象,这时,沟通能力就能派上用场。在沟通的过程中,能让主管得到领导能力提升,逐渐凝聚大家的共识,共同打拼出成果。

很多资深管理者都会嫌年轻部属或同事抗压能力低,一遇到挫折就放弃,甚至离职。但在解决这个问题前,必须先厘清“为什么年轻人那么容易放弃?”或许理由不一而足,但想象得到的第一个原因是,他们尝到了理想与现实之间的落差,也就是所谓“现实的冲击”。

新鲜人进公司时,都带着希望与理想,但实际上,公司却是在乍看之下充满矛盾的情境中运作的;而且,就算新进员工自己有想做的工作种类,公司也不会天真到随随便便就让他做。面对如此严峻的现实,年轻员工不禁会觉得“这个世界和我想像的不同”,“应该有比这还更适合我的工作”。

碰到这种情形,最好的处理方法是“事前就让他认清现实”。以无印良品为例,对于已决定即将采用的员工,会让他们的门市打工。就算过去时曾来消费的无印良品粉丝,等到他实际站在店里工作时就会发现,自己过去怀抱的想像,与现实的状况截然不同。

光站着做事本身就很辛苦,另外还要把厂商送来的商品运到仓库去或把商品从仓库运到门市来;在商品品项较多的分店,还要记住所有商品,有时甚至会遇到顾客提出一些让人觉得没道理的抱怨。像这样事前让他们体验第一线的工作,反倒能让当事人先做好心理准备。

等到他们成为新员工后,公司便要视之为组织的一员,好好让他理解公司秉持的理念,以及价值观等思维。例如,在刚进公司时,很多人可能曾被交办过打扫、泡茶、检视影印纸之类的工作,这些都是和业务无直接关联的杂务,或许会让人觉得“真是麻烦”;然而主管必须带领他们思考“为何需要这样的作业?”“这项作业有什么样的作用?”否则他们一定只会排斥。这就是化解“现实的冲击”的方法。

怎样让年轻人不放棄

谢明或

关注紧急背后的重要事情

高伟雄

有一家鞋业公司,一天,一位销售员向总经理报告说:“总经理,咱们的鞋全部有质量问题,都被客户退回来了!”按照以前的做法,总经理肯定会急:“怎么发生这么大的事?”然后马上让员工返工。

这次总经理没有慌,先做了两件事:

第一,检查到底有多大问题,结果报告上来说只有不到 5%。他说:“没什么大不了的嘛,不要着急。”用积极的正面的语言把员工全部稳住了。第二,他并没有说马上抓紧返工,而是把员工召集起来,按照制作流程一个接一个往下查:为什么钢板质量不合格却会到下一个流水线?是不是钢板车间的问题?是不是流程出现了问题?最后查出钢板车间主管和组合车间主管是同一个岗位,于是出现了空当,控制与把关问题没有解决好。于是,他马上对症下药,进行人事安排调整,调整结束马上赶货。这样从根本上解决了问题,以后就不会遇到这种情况了。

实际上,每件紧急的事情背后都隐藏着重要的一件事情,如果我们每天都能够积极主动地关注和解决这些重要的事情,就能将问题消灭在摇篮中,自然能摆脱紧急的事情。

销售“战”怎么打才能赢

■ 杰夫·格朗克

身为销售主管,带领团队拟定一份以目标为导向、由基层开始推动的销售计划,才能打好每场销售战。但一份优秀销售计划的基础是“问对问题”,问题问对了,企划才能依照正确问题的架构一一解答。

1.理想顾客的轮廓与模样为何?能为企业带来最多利润的顾客,他们平常喜欢使用什么网络媒体?社交情况如何?什么样的产品或服务能够让他们欣然掏出口袋里的钱?先花点时间研究这些看似细微、但对业务与销售而言非常重要的事情。然后依照顾客回购率、使用产品习惯、消费金额等区分出不同的客群,再依照各自喜好拟定不同计划。对顾客了解越多,他们越愿意接近你。

2.自己有哪些优点,可以比竞争对手做得更好?问问自己,为什么顾客要选择你,而不是其他竞争厂商?你的独特销售主张是什么?什么特质能让你的产品或服务在五花八门的选择中脱颖而出?能为顾客创造什么价值?如果无法清楚而精准地回答这些问题,没有统一的标准供团队遵循,将导致下属无所适从。

3.达成目标的策略与战术是什么?在达到销售目标、提升业绩前,团队至少需要打多少通电话?出席多少次会议?提交几份企

划书?为了让销售企划有更高的可执行性,销售主管最好先问自己这几个问题,才能带领团队快速达到预期目标。

4.需要多少位销售人员,才能达到预期销量?在布置任务之前,销售主管必须先想想,是否让每一个成员都待在了最适合、最能发挥才能的位置?是否需要再聘请新的成员,为团队注入活力?一个优秀的销售主管,除了善于做通盘规划,掌握上述所有细节外,也要组建一支合作无间、彼此信任的团队。

5.根据最近三个月的表现,目前的团队成员能达成预期成果吗?当团队成员表现不如预期时,销售主管应思考近期内如何帮助成员提升能力,并考虑要给成员多少时间?如果没有在预定期间达到预期,要更换训练方式还是直接替换团队成员?这对主管而言是很艰难的决定,但从整体成效的角度来看是必须的。

6.目前的薪资奖励机制,能有效鼓励销售人员推动业绩增长吗?不能光是发号施令,单方面地要求销售人员跟你一起冲锋陷阵,想要激励团队成员奋勇杀敌,就必须提供够吸引人的奖赏。当销售数字迟迟没有起色时,不一定是与客户沟通的环节出问题,可能是缺乏提振团队士气的诱因。因此,主管必须时时检视,薪资奖励机制是否符合团队成员预期,并关心团队成员内心的想法。

喝了一半的啤酒也能退

■ 姚秦川

奥乐齐(ALDI)是德国一家颇为有名的连锁超市,至今已有一百多年的发展历史。现在,奥乐齐每年都要在美国新开 100 家分店,其势头直逼零售巨头沃尔玛。奥乐齐之所以能取得如此逆天的成绩,缘于他们别具一格的营销方法。

奥乐齐超市的前身,是创建于 1913 年位于德国埃森市的一家名为“艾玛姆姆”的小店。最初,它的经营面积只有 35 平方米,小店由卡尔·阿尔布雷希特和西奥·阿尔布雷希特兄弟俩的母亲经营,由于母亲为人善良热心,小店的生意一直不错。到了 1948 年,母亲上了年纪,精力大不如从前,卡尔兄弟便将小店接过来,正式拉开了奥乐齐超市走向辉煌的帷幕。

一开始,兄弟俩就给奥乐齐定位,他们的主要服务对象是中低收入的新阶层、无固定收入的居民,以及退休在家的老年人,这部分群体经济能力有限,喜欢购买便宜实用的东西。虽然这样做对卡尔兄弟来说赚不到太多利润,但他们并不在乎这些,因为他们从母亲那里继承了做生意的优良传统:既要物美价廉,又要童叟无欺。不过,在他们开始独当一面创业的时候,市场上已经出现了好几家大型零售企业,而且巧合的是,这几家超市也因为价钱低廉受到消费者关注。卡尔兄弟明白,如果单纯地去比拼价格,自己肯定无优势可言,那怎样才能立足于市场呢?

经过几个月的市场调研,卡尔兄弟发现,虽然自己商店里的东西已经非常便宜,但依然让那些中低收入人群望而却步,因为他们当中有许多人甚至都解决不了温饱问题,更别提来超市里消费了。了解到这一情况后,卡尔·阿尔布雷希特忽然做了一个大胆的决定:为了吸引更多的低收入人群前来



消费,他打算推出无条件退货活动,只要顾客买了东西,不管是打开喝了一半的啤酒,还是吃了一半的火腿,只要对购买的物品不满意,便可无条件退货。听了哥哥的建议后,弟弟表示愿意尝试一下。

此消息一出,众多喜欢喝啤酒却又无力承担一瓶啤酒价钱的人群,纷纷跑到卡尔兄弟的商店里,他们在买了一瓶啤酒后,并不把它全部喝完,而是喝到三分之二时,开始抱怨啤酒不合他们的口味而故意要求退货。面对这种情形,兄弟俩人并没有生气,而是二话不说,直接按照原价无条件地将一瓶酒钱退给对方。

当看到卡尔兄弟如此真诚地对待大家恶作剧的行为时,那些人变得有些愧疚起来,他们打心眼里感激兄弟俩的宽容。与此同时,大家开始在私底下口口相传这家名为“奥乐齐”零售店的种种好处。时间不长,奥乐齐便在德国名声鹊起。到了 1950 年,仅短短两年时间,它们就已经发展成为拥有 13 家店的连锁食品超市。

对于自己取得的成功,卡尔兄弟深有感慨地表示:“当你创造一个新品牌的时候,首先要问的第一个问题,不是‘我比竞争对手好在哪里’,而是‘我在哪个方面能做到第一’。显然,我们的成功是因为我们有独一无二的无理由退货,这不但让我们做到了行业第一,而且也为我们赢得了更多的忠实客户。”

年赚 13 亿的健身房

■ 佳音

有 1760 多家门店,会员更是突破 80 万人,别的健身房奋斗一辈子,也别想到达这个高度。它就是日本的 Curves,专为中老年女性服务的健身房。

Curves 是一家总部位于美国,专为女性设计的国际连锁健身公司。2004 年,曾本岳去美国参观 Curves,被 Curves 独特的商业模式和高口碑所吸引,决定将其引进日本。

日本是一个老龄化十分严重的国家,正可谓得老年人者得天下。2005 年,曾本岳成立日本 Curves 株式会社。随后,Curves 在日本像插上了翅膀飞起来一般,平均每 4 个小时就有一间新店开张。

2016 年,公司净收入高达 13 亿元人民币。净利润每年持续高增长,在健身俱乐部行业,Curves 连续三年获得客户满意度 NO.1。

说到传统健身房,很多女性只是想单纯地健身,仅此而已。Curves 抓住消费者这个痛点,为中老年女性定制一系列的特殊服务。

首先,健身房只为女性提供服务。

Curves 的顾客信息注册界面中明确指出:男性不予注册,甚至就连工作人员都是女性。这样,她们就不用在意男性的眼光,到健身房,想怎么穿就怎么穿,不用化妆。

其次,健身房不设镜子。

传统健身房,镜子到处都是,恨不得把你照个通透,Curves 反其道而行。Curves 的会员在锻炼时,不会看到自己身上的赘肉,从而不会打击自信心,也不容易分心,可以全身心地投入到运动中。

很多健身房会利用会员的惰性来赚钱。Curves 为了激发会员运动的积极性,独创一

套“环形 30 分钟”的健身项目,成为许多中老年女性每日必做的运动项目。

这套项目简单、有效、难度低,适合各个年龄段的女性,对于健身基础的要求为零。“环形 30 分钟”,由 12 台器械组成,分别可以照顾到女性需要塑形的 12 个身体部位。这个只有 30 分钟的运动量,消耗的能量却是普通运动 1.5 小时才能消耗的 500 卡路里。环形设计可以激发用户运动的激情,大家围在一起,不仅有了运动的氛围,而且可以相互监督,不会偷懒。

Curves 以这种有趣、好玩、适合老年人的运动方式,增强用户黏性,建立起口碑,从长远来看,更有利于品牌的发展。

有些人不想去健身房,还有一部分原因:嫌价格贵,去不起,特别是老年人,她们对价格更加敏感。为了降低门槛,吸引更多的老年人,Curves 用降低成本的方法,降低价格。Curves 去掉不常用的器材、高成本的游泳池、淋浴室……将省下来的成本,让利给消费者。传统的健身房,会费每月 100 美元,Curves 每月只需 30 美元,提出“每天锻炼也就只花一杯咖啡的价格”的口号,不给消费者造成经济压力。

Curves 会不定期地为会员举办健康食谱、才艺培训、时尚美妆等节目,或者组织短途旅行、温泉、SPA 等休闲活动。Curves 还与商户合作,对会员举办一系列优惠活动,比如:餐饮优惠、旅店优惠、航班优惠等。不仅让会员感受到实惠,而且丰富了她们的业余生活。

这些活动对 Curves 来说,可以扩大品牌的影响力,形成良好的口碑,更重要的是,将其价值宣传出去,让更多的中老年人爱上健身,带来健康。

该重点攻克其他市场。那时,华为跟几个国家达成了合作意向。深思熟虑后,任正非摇头,他继续派人啃这块硬骨头。第四任总裁随后到了俄罗斯。又是一段时间的努力,总裁带回来 36 美元的订单。尽管其他国家愿意合作,但都停留在意向向上,这是华为签订的第一个外贸合同。任正非看到了希望,继续努力,最终成为俄罗斯通讯市场的领导者。

正是这来之不易的 36 美元外贸订单,促使华为一步步开展海外市场。假如任正非不那么执着,可能没有今天享誉全世界的华为。任正非说,今天华为能达到 1100 亿美元销售收入,不要忘了有 36 美元的辉煌。

三十六美元的辉煌

■ 佚名

1996 年,华为决定实行全球化战略,分赴俄罗斯的一个总裁受到任正非的信任,他立志将俄罗斯打造成海外战略的一个样板。到了俄罗斯后,这位总裁迅速开展工作。华为的产品第一次走出国门,无论质量再好,空口无凭,说了很多次客户还是不信任。总裁做了很长时间的工,业务迟迟未得进展。投入那么多的人力和物力,却没有创造出效益。

第二、三任总裁也遇到同样的问题,没有收到任何订单。有下属建议,久攻不下,应

