

企业楷模

Casita 的老板高桥认为：“正是因为线上消费的发展，我坚信作为人本来的需求，人与人的那份情，才是实体店和线上最大的差异化。我喜欢做这种服务，相信顾客也会喜欢。”

金错刀

在中国，说到极致的服务，人们第一个想到的一定是海底捞。但是日本有一家西餐厅 Casita，单从服务来说，要更胜一筹。这家餐厅 2001 年开业，需要提前一个月预订，来过的顾客很多表示感动到哭。

预订过的客人到店时，服务员早已站在门口迎接。一进店店员就亲切地叫出你的名字，或者说：“XXX 好久不见，已经有 4 年零 11 个月没见到你了，很高兴与你再次相遇。”离开的时候，有服务员帮你穿上衣服。

一位女士预订晚上和闺蜜聚餐，打开餐巾时，她们发现上面绣着自己的名字。女孩们瞬间被打动，并表示一定会把这块餐巾带回家。你很难想象餐巾上面的字，是由餐厅负责缝纫的员工完成。

一位名叫木山泰之的男士预约想要在

什么样的服务能让顾客感动到哭



此求婚，到店时店员已在门口等候。早先得知木山女友喜欢夜景和花瓣，店员事先安排了靠近窗户的座位，并在餐桌上撒上花瓣。咖啡也是为女主角特别定制，咖啡的拉花是参照女主角的狗狗的形象做成。木山拿出店员准备好的鲜花送给女友，然后说

“希望你能嫁给我”。面对这样的惊喜和感动，女友立刻答应了木山的求婚。求婚成功后，服务人员在楼下举着“祝福你们，婚姻美满，永远幸福”的牌子。离开时，为木山服务过的店员站在门口相送，并表示祝贺。二人乘坐餐厅安排的专车离开，店员挥手告

别，直到汽车开远。

这家餐厅细致入微的服务从客人打电话预订时就开始了。每个预订其实都是一次小型采访！

Casita 有一间办公室，是专门用来接听顾客预约电话的。它更重要的作用是店员和顾客的沟通，了解顾客的详细情况。例如：顾客的姓名、生日、口味、喜好、对食物热量的要求，甚至连顾客宠物的信息等，都要了解清楚。

Casita 的电脑系统里录入了大约 15 万名顾客的信息。因此，Casita 比起其他餐厅，更加了解自己的顾客，因此也能提供更加精准的服务，让每一桌顾客都感觉自己很特别。

有了这些详细的信息，员工们会在营业前 3 个小时，对每一位今晚来就餐的顾客进行详细的了解和分析，以便对顾客进行精准的服务。

Casita 从不宣传却门庭若市，2011 年度，营收达到 15 亿日元，约为人民币 1.2 亿。

通过口口相传，Casita 受到很多当地媒体的关注，还给这家餐厅起了一个别称，叫“充满奇迹的西餐厅”。

管理之道

开一场“举牌会议”

亚当

很多会议都会陷入这样的一种境地：尽管参会人员已经充分交流了想法，但当被问到最终意见时，他们还是不约而同地将目光投向会议室里那个职位最高的人。假如这位被寄予厚望的管理者说，目前五种方案中他最喜欢第二个。极有可能发生的情况是，第二个方案被大家推崇为毫无疑问的最佳之选。

为了防范这种情况的发生，我们创立了一条应对策略：

会议讨论时，充分交流想法，我们可能有 100 个想法，但实际上值得注入心血的往往只有一两个。

于是我们在开会时会用到记录卡，在人手三张的记录卡上分别写着“哇”、“不错”和“谁在乎呢”。开会时，记录卡面朝下摆放在桌子上。

当某位员工说出他的想法之后，所有人要同时举起三张卡片中的一张。假如所有人都举“哇”，意味着这个想法确实令人惊叹，请留下它。这种场面看似简单，实则非常难得一见。同样的道理，当大部分人都举起“谁在乎呢”，你就可以直接将这个想法剔除。

以上两种情形都比较好应付，最难的是



“不错”出现的时候。比如，如果是产品经理在阐述完他的想法后得到的回应是“不错”，那你就要警惕了，因为要做到不错是很难的事情，甚至有些销量的确不错的产品，最终仍无法帮公司赢得好口碑。

在这种举牌会议上，很重要的一点是要让所有人同时举牌，以免相互影响。会议主持人不能一个一个问题参会者的意见，因为假如某位领导先回答了，后面的人很可能会复制他的答案。运用这种方法，我们就可以很好地破除会议决策时的“上位瓶颈”。

陪着部属一起“被责备”

山川博史

在工作中，你一定会碰到这样的场景：部属出错了，把客户给得罪了，以致于客户非常严厉地大声责备。身为他的上司，你马上冲向前，挡在部属前面，说道：“真是抱歉，是我的部属不好才造成您的困扰。我是他的主管，会为这次的错误承担全部的责任。”

以培育人才的角度而言，这种应对会被打上零分。你发现是哪里出错了吗？我是否否定“部属的错误是上司的责任”这个概念。问题在于，你让部属错失了被责备的机会。

遇到这种状况，主管不要上前去，挡在前面、刻意包庇部属，而是要肩并肩、默默地和部属一起被责备。因为，部属被客户责备，对主管来说其实是有点好处的。

“责备部属”也是主管重要的工作，但是很多主管不知道怎么责备他们，要是自己平时又很关照部属，就更难开口。客户的责备，等于是有外人替主管做了这份工作，不需要破坏和部属融洽的关系，更不会因为亲自开口责备他们后，部属将心门紧紧关上。

今后，如果部属又出错了，请主管站到自己部属的身边，陪着他一起受责备，一起成长。

比“说服”更有效的推销方式

当要诱导别人做某种结论时，聪明的人不会从正面着手而是假装尊重对方的意见，让对方以为是自己主动做的决断，这样的“求助”比任何“说服”都更有效果。

陈雪娟

布拉德利是德国著名的保险推销员。最初，他向客户卖保险时，总是不断向他们介绍保险的好处，但无论他怎么推销，还是很少有人购买保险。在很长一段时间内，他都没能创造出良好业绩。

后来，布拉德利经过仔细思考，决定不再对客户夸夸其谈，而是换一种方式——他把自己放在保险产品的对立面，提出一些顾虑与担忧，然后让客户来说服他，而在说服布拉德利的时候，客户们心里也必定说服了自己。

所以，每当一开始，客户在得知他是一名保险推销员，想拒绝时，布拉德利就会这样说：“朋友，你误会了，我并不是向你推销保险。我对我们公司的保险业务有些质疑，我觉得保金太贵，而回报的可能性太小。”“我对保险几乎一无所知。”

很多客户都这样回答。布拉德利就会接着说：“这就太好了，我正需要一个从未接触过保险的人，用旁观者的角度来感受一下我的质疑是否正确，您能帮我这个忙吗？”

在这样的“求助”下，很多客户都愿意帮忙。等他们详细地了解过资料后，往往都会开始为布拉德利做解说。当客户们在解说的同时，也说服了他们自己。几乎不需要布拉德利开口，最后，大多数顾客都会这样表示：“挺好的一份保险，我为什么不给自己买一份呢？”

就这样，布拉德利卖的保险越来越多，成为德国最优秀的保险推销员之一。当要诱导别人做某种结论时，聪明的人不会从正面着手而是假装尊重对方的意见，让对方以为是自己主动做的决断，这样的“求助”比任何“说服”都更有效果。

降低成本要“向外找”

冯晓强

我开了三家服装连锁店，最近有一个困惑就是库存成本的问题。三个店服装积压很多，为了这些库存，我在每个店附近都租了一个仓库，每个月要花费一万元的房租，而且还得找人管理仓库，三个店之间调货还要配一辆车，费用很高。

后来我想到一个方法，把我的这些困惑全都解决了。我把三个店的仓库全都撤了，把三个店的员工宿舍也都撤了，然后在这三家店的中间地带买了一套别墅，别墅的首付款用的就是三个仓库和三个宿舍省下来的租金。

这样，我的员工可以住上高档的别墅，感觉在这里上班特别有面子。同时还解决了物流问题，一个店的某个产品断货了，另一个店的员工晚上就会带回来，第二天新货就可以补充到那个店。

为了鼓励员工，我还会给他们一些物流补贴。就这样一个方法，大大降低了我的库存、员工住宿和物流的成本。

现在，有很多企业降低成本习惯“向内找”。比如，克扣员工工资，降低福利待遇，节省日常开销等等，这些都不一定有效果。

其实降低成本最有效的方法就是“向外找”，在企业之外寻找大幅降低成本的渠道。



余进

有一天上午，我在办公室处理邮件，一名女员工走进了我的办公室，哭哭啼啼的样子。我问她怎么啦，她说：“余总，我要离职。”当时我脑子一蒙，不知道是什么情况，这名员工非常优秀，又是负责比较重要的工作，突然离职，我有点不知所措。镇定下来后，我说：“怎么啦？为什么突然想离职？坐下来说说吧。”

她说：“我和我男朋友分手了，我们谈了 5 年，我没有心思工作了，我想离开这里，离开这座城市。”当我知道她离职的原因是失恋时，我更不清楚该如何和她沟通了，这不是一件简单的事。我想了想，我说：“说说吧。”

她告诉我她和男朋友谈了 5 年，关系非

常好，计划再过两年结婚，现在却因为一些事情分手了。

她讲到感动的时候哭得非常伤心，我本来想安慰她，说一些例如“以后会找到更好的男朋友”之类的话。想了想，又觉得不合适，于是决定耐心听下去。就这样不知不觉半个小时过去了。她讲了半个小时，我认真地听了半个小时，中间没说一句话。这时，她站起来对我说：“余总，我没事了，我去工作了。”

看着她离开的背影，我想她的情绪得到了释放，后来她和男朋友是什么情况我不知道，但她没有离职，继续留在公司工作。

其实很多事情并不复杂，人与人沟通需要相互理解。她和她男朋友分手了，我们不可能通过半个小时说服她，她只需要一个释放情绪的出口，最终她的问题还需要她自己解决。所以，聆听比说服更有效果。

广告

企业家日报

网络查号台118114(小程序)

企业家日报与网络查号台118114联合推出

全媒体采访预约平台

凡是企业经营过程中遇到新闻事件、风云人物、贷款、法律、人才等方方面面的问题皆可预约，我们将安排资深记者为您排忧解难！

薛勇负责的项目通过市场检验时，效果很不理想。他深受打击，甚至已经决定要引咎辞职。这天，他来到主管的办公室，想说说自己的想法。没想到主管非常热情地招呼他，主管说：“我正有事要和你商量，我正在请一些专家，给咱们这个项目一个改进意见。你一直是咱们这个项目的骨干，才华出众，我一直很看重你。你一定会经受住这个挑战的，我对你充满信心……”

薛勇的眼睛又亮了起来，后悔自己怎么会有要辞职的念头，心想：“这只不过是一个小小的挑战而已，我有什么理由退缩呢？”

为什么有人对困境一蹶不振，而有人就会重振旗鼓呢？这与员工本人的心态有很大关系，同时还与上司的引导有密不可分的联系。

当发现员工士气低落时，找他谈谈心：“这可不是我认识的你啊！当年你多有勇气啊！”列举他一系列的优异表现，进行赞美，之后问题就会迎刃而解了。

职场工作是有技巧的，主动认错可以避免更大的错误。全息生态事业部主管张部长给年轻人上了一堂职场“显规则”的课。

在汇报工作时，因为张部长自我感觉做得还不够完美，所以一开始就道歉：“把不完美的方案拿给大家。”他讲了之所以拿出来原因在于，一是想征集大家的智慧，更加完善他的项目。

二是想把他们找项目的过程拿出来给大家共享，以启发大家在寻找过程中注意哪些点是容易突破的，哪些点是不必走的弯路。

在讲解的过程中，我笑言张部长讲的是“显规则”。现在很多地方盛行“潜规则”，而我们崇尚“显规则”，张部长知道自己做得不完美，先自我批评。大家能从其态度上看到他想做好的决心，他之所以敢把自己不完美的“丑”亮出来，是因为他正走在把“丑”变“美”的路上，这是“显规则”中的一个值得学习的亮点。

职场“显规则”，要的就是光明正大，想的就是让大家开诚布公地把观点、想法、做法拿到桌面上来，公开地解决问题。

当你要对部门作出变革时，要学会用“肯定式探询法”。用这种方法可以把优秀员工的创造力、意志力、聪明才智以及优势资源整合在一起，发挥最大力量，相互支持推动改革。我们可以将这种方法分成五步。

第一步：把需要解决的问题设计成积极肯定的方式。比如，不要问“如何降低这么高的人员流动率？”而应该问“用什么方法可以激励员工留下来呢？”

第二步：关注目前已有的卓越成果。引导你的团队尽可能详细地讨论那些使公司不断发展的核心要素。

给团队创造一个相互交流的机会，让员工谈一谈什么时候是公司发展的黄金时代，什么时候是员工自己发展的黄金时代。

第三步：畅想将来会怎样。让你的团队尽可能自由、开放地进行“头脑风暴”，探讨能够使团队进一步完善的所有方法。

第四步：实际应用，方案转化。在设计解决方案阶段产生的想法，此时要向着现实的方向迈进重要的一步。在这个阶段，那些情感上令人兴致勃勃的理想将被转化为系统的方案、成果、决策和规划。

第五步：强力推行。这是个决定命运的阶段，在这个阶段，要号召所有参与者专注于他们必要的行动上，因为这些行动能够把自己提出的理想转变为完美的现实，并使之推动变革向前发展。

员工失败时更需要赞美

晓庄

学会崇尚职场「显规则」

黄鸣

用「肯定式探询法」推动变革

丁思檬