

企业楷模

# 新加坡航空: 依靠差异化服务赢得客户

靠着这些细致入微的差异化服务营销,新加坡航空公司在全球航空公司中树立了良好的口碑。尤其是处理乘客建议方面,新加坡航空的做法值得一说。

易阳

因为行业竞争加剧,各大航空公司的利润逐渐趋薄,如何通过适合的营销方式吸引更多客流量,保证航线利润成为各大航空公司要解决的难题之一。针对这一难题,新加坡航空公司的差异化服务营销方案值得借鉴。

相对火车、汽车等交通工具,飞机更容易因天气、航空管制等原因出现延误。针对航班延误问题,绝大多数航空公司都是根据延误原因和时长不同而采取不同的针对性服务,比如提供餐点、赔付现金或者安排住宿等,但赔付往往有严格的条件,容易引发乘客不满。

新加坡航空公司正是利用这一点开展差异化服务的。从航班延误五分钟开始,新加坡航空就会安排发放点和饮料,而且相对大多数公司需要乘客自行排队领取的做



法,新加坡航空安排专人逐一将点心和饮料送至每位乘客的手中。如果乘客有需要,新加坡还会及时补发或增发点心和饮料。

除了延误时及时做出相应服务,在日常服务中,新加坡航空公司也将差异化服务做到了极致:乘客登机后会第一时间收到空乘人员送上的带有香味的温毛巾;带儿童的乘客可以收到儿童专用的耳机和玩具;发餐前会逐一询问乘客对食物是否有特殊要求;在暂时不想用餐的乘客座椅上方贴上“请勿打扰”的字条;下机时如果儿

童睡着了,可以带走小毛毯;到站时如果有破损的行李,空乘人员会放在托盘中再进入行李转盘等等。

靠着这些细致入微的差异化服务营销,新加坡航空公司在全球航空公司中树立了良好的口碑。尤其是处理乘客建议方面,新加坡航空的做法值得一说。航空公司通常有专门的客服中心,其主要工作就是应对客户的投诉或建议,这些人员往往职位较低、权限较小,一旦收到客户投诉通常采用比较官方的回应套路,比如“我们会将

您的意见上报相关领导,请您等候回复”或者“您的建议我们收到了,会对相关人员作出处理”等等,然后经常就没有下文了,很多时候上层管理人员压根就不知道客户的投诉事宜。但新加坡航空却改变了惯常做法,他们有一位副总裁专门负责处理乘客的反馈信息,这位副总裁必须亲自签收、调查并跟踪每一封信,其中包括表扬信。

同时,新加坡航空公司每月在其航线上收集大约1.2万份调查问卷,以便通过地区、航线可靠地了解系统内的优势和弱点,针对弱点积极改进,尽量用最短的时间规避,而对于自身的优势,新加坡航空也不会沾沾自喜,而是在原有基础上想方设法提升,让优势变得更加坚不可摧。

另外,为了保证自己的差异化服务营销起到更大效应,新加坡航空还特别设置了“间谍飞行”的职位,该职位由新加坡航空顾问担任,他们的主要工作就是乘坐竞争对手的航班,然后记录和分析对手公司提供的服务,进而形成报告汇报给总公司,总公司会在“取其精髓、弃其糟粕”后,最大限度地完善自己的差异化服务营销方案。在这个执行过程中,任何一个微小的优劣势都会被反复讨论和验证,直至找到最适合新加坡航空的营销方案。这就是新加坡航空得以依靠差异化服务赢得客户青睐的又一秘诀。



## 允许用户犯错

蒲一砚

谷歌由在斯坦福大学攻读理工博士的拉里·佩奇和谢尔盖·布林共同创建,在创业初期谷歌网站风格及各种因素都未成气候,对于普通用户来说,它还没有鲜明到可以左右用户选择的地步,那么,怎样才能让大量首选的用户选择谷歌的搜索引擎呢?

拉里与谢尔盖都明白,在网络时代,没有前进,就会后退,想让用户更胜人一筹并不是件容易的事情。

一次开会时,谷歌的员工提议为网站开发新的功能,还有的提议不定时给网站界面设计新颖的图片,可是仅有这些还是不够,拉里皱着眉头沉思,几个高管望着拉里想不出主意,拉里问道,你们说说我们网站服务的是谁?一位员工回答,服务的是用户。拉里拍了一下桌子说,对,就是用户,我们索性就开辟一个论坛请用户来提意见。

之后几天的工夫,就有数以万计的网友热烈参与进来。可是,大部分的网友都反映进网站的速度还可以,除此以外似乎没有多少有价值的信息。拉里一筹莫展,正在这时,他注意到论坛里有个用户的评论量一直在飙升,原来这位用户反映在输入的时候经常会多输几个“O”,就有一些围观的网友在大肆嘲笑这位用户,拉里却兴奋地敲着键盘说,你们快看,这就是我们网站的弱点,只要我们针对问题进行改进,一切难题都迎刃而解了。

于是,拉里马上召集所有开发人员检测用户常会输错什么?有个开发人员提出,GOOGLE的这串英文已经很有十指的便利性,能让用户在松弛自然状态即可毫不费力输入,只需要动用三个手指,而且其中两个指头的两三次按键几乎不需要移动,因此,会输错也许只是个用户,根本不必如此大费周章。

拉里摇了摇头,哪怕只有一个用户会输错,也意味着我们还有进步的空间。于是,开发人员重新对网站进行检测,经过几天几夜的检测,谷歌搜索引擎被设为只要输入Google, Gogle, Goglee 都可以进入谷歌的状态,为了方便用户,拉里甚至还想出买下一个域名,只要用户输入http://g.cn即可进入网站的主意。

面对各个网站无差别的内容索取需求,面对相对时间段之内,谷歌处在服务内容品质高低难分难解的局面,谷歌为自己扳回了一分。没几天,谷歌的访问数据量蹭蹭往上涨,网站也广受用户好评。从此,谷歌的管理口号中多了一条:允许每个用户犯错,用户的错误就是我们的改进之处。

# 放弃摆地摊儿的马云

江东旭

1994年,马云和几个朋友创办了海博翻译社。然而刚开始时,公司生意惨淡,第一个月只挣了700元,连交房租都不够。又苦苦支撑了几个月,生意还是没有起色,马云很着急。他看到一些商业街的地摊经济十分红火,不禁动起了心思。

马云绕着几条商业街转了一圈,去了一趟义乌小商品批发市场。当他回来时,身边带着好几个鼓鼓囊囊的大袋子,原来他批发了一些鲜花、工艺品、内衣、袜子等小商品,要去摆地摊救公司。他不仅亲自上阵,还鼓动几个伙伴一起干。

马云选了好个地段摆摊,加之善于招待顾客,因此生意不错。来回倒腾了几次,一个

多月下来,赚的钱居然是公司收入的好几倍。接连几个月,马云与伙伴们坚持摆地摊,把这一副业干得风生水起,不仅交了房租,连员工的工资也有了着落。干着干着,有人动了心,对马云说:“公司一直没有起色,要不大伙儿转行摆地摊去?”

马云没有同意。一年后,海博翻译社接下的业务渐渐多起来,运转资金也有了盈余,马云果断地放弃了摆地摊。这时,目光敏锐的他又把重心转向了互联网。

为何要放弃摆地摊,马云当年没有解释。后来,他在与创业者交流时说过一句话,或许可以为此做脚注:“在这个世界上,不要因为你能做什么而做什么,而要因为你该做什么而做什么。”

“我想要告诉你,给别人开一朵花,其实也是在灿烂自己的生命。同样的道理,我让大家来开海鲜店,表面上,你像是亏了,但大家只要有序竞争,反而能形成一个品牌,用一个拳头说话,客源当然不足为虑了。”

# 给对手也开一朵绚丽的花

王国军

大学毕业后,我放弃了进外企的机会,回到了自己的家乡。在父亲的帮助下,我开了家海鲜店,利用自己这几年所积攒的人脉,很快打开了局面。

不久后,我决定扩大店面,当我告诉父亲时,他却犹豫了:“你这里地理位置虽好,可就一家店,没形成规模,客源不可能太多。”当时,我被自己的雄心壮志冲昏了头脑,哪还听得进父亲的建议。

一个月后,我的店面扩张了一倍,但生意并没有预想的那么火热,维持店面的费用却在成倍增长,我开始感觉到沉重的压力。

有一天,一个初中同学来找我,他说他也想开家店,给别人打工总不如自己当老板,他让我提些建议,我的回答支支吾吾。父亲急了,跑过来说:“那你也开家海鲜店吧。”我使劲朝父亲使眼色,示意他走开,但父亲越说越来劲,等他一席话说完,同学已经是两眼发光,一个劲儿地和父亲握手说感谢。

等同学走了,我忍不住埋怨说:“爸爸,你怎么能叫他也来开海鲜店呢,一个店的生意都这么差,何况是两家店?”

父亲笑了,摆摆手说:“不是两家店,起码要开5家店。”我诧异地望着父亲没说话,但我知道,父亲从不打没把握的仗,这样做,自有他的道理。

两个月后,我所在的龙湾街,开了6家海鲜店,成了名副其实的“海鲜一条街”。紧接着,父亲联手几家海鲜店搞了次大型的“吃海鲜,送摩托车”活动,海鲜城因此声名鹊起。

正如父亲所料,打开市场后,店里的生意不仅没有减少,反而越来越兴旺。父亲生日那天,其他几家海鲜店的老板都提着厚礼来看父亲,说感谢父亲给他们指出一条生财之路。

父亲高兴地对他们说:“其实,要说感谢的是我们,是你们的加入让我儿子的店起死回生。”

晚上,父亲走过来,跟我讲了个故事,是父亲年轻时的事了。那时,像现在的我一样,父亲雄心勃勃想干一番大事业,他和几个志同道合的同事,一起跑起了运输。当时同市的几个车队竞争非常激烈,但父亲经常把自己揽到的业务介绍给其他车队。

很多人不理解,甚至还骂父亲吃里扒外。直到有一次,父亲所在的车队承包了一单去俄罗斯的业务,在半路上遭遇了雪灾,他们陷入了绝境,幸好其他几个车队赶过来了,经过两天一夜的抢救,父亲他们才转危为安。

父亲语重心长地对我说:“我想要告诉你,给别人开一朵花,其实也是在灿烂自己的生命。同样的道理,我让大家来开海鲜店,表面上,你像是亏了,但大家只要有序竞争,反而能形成一个品牌,用一个拳头说话,客源当然不足为虑了。”

我相信父亲说的是事实。半年后,我的店面再次壮大了一倍,我也成了当地有名的海鲜大王。一年后,我的海鲜分店遍布了这座城市,我在分店的办公室里,都挂上一条父亲送我的话:给对手也开一朵绚丽的花。

是的,这句话,值得我一辈子去铭记!

# 为最好的味道做减法

李静

日本有一家生意火爆但规矩奇特的面包店,它一周只营业三天,一天只卖两种面包。店主平田遥说,她的面包店之所以成功,正是源于这两个特别的规矩。

2009年,因平田遥的丈夫工作调动,他们一家人搬到了长野县。为了打发时光,平田遥开起了面包店。因为面包味道香甜,生意很快兴隆起来,可她也像旋转的陀螺一般根本停不下来,每天都会忙到凌晨。过了一段时间,平田遥发现自己不仅身心俱疲,而且面包也没有以前做得好吃了。为了保住面包原有的味道,她决定下架大部分品种的面包,只保留两种面包。

精力不再像以前那般捉襟见肘,平田遥利用空闲时间研究如何让那两种面包更加美味。她搭建了一个传统的柴火烘焙炉,用柴火慢慢烘焙面包。用这种方法做出的面包



具有和其他面包店的面包不一样的弹性。没过多久,平田遥的面包店外排起了长队,每天都供不应求。就在食客以为平田遥会开几家分店时,她竟然宣布面包店一周只营业三天。不营业的时间里,她会去拜访周边手工匠人的店铺,跟他们讨教、学习。

有人说,如果增加面包的品种,再改为营业五天,那么她一年的收入或许会更加可观。但平田遥说:“我只想做好最好的面包,而不是最多的面包。”

/公/益/广/告/

文明用餐 勤俭节约

勤俭节约是中华民族的传统美德,也是我们中华民族世代相传的精神财富。生生不息的力量源泉。

一粥一饭 当思来之不易