

## 企业楷模

“我们珍视每一美元的价值，我们的存在是为顾客提供价值，这意味着除了提供优质服务外，我们还必须为他们省钱。每当我们为顾客节约了一美元时，那就使自己在竞争中占先了一步。”

■ 陈颐

1962年7月，在美国西北部一个叫本顿维尔的小镇上，一家名为沃马特的普通商店开业了，店主是44岁的退休男子沃尔顿。30多年后的今天，沃马特已成为全球最大的商业连锁集团。在2000年《财富》500强排名中，沃马特以1668亿美元的营业额名列第二。沃马特创下了一个商业奇迹。

我对沃马特连锁店的最初认识还是十几年前在国外生活时。那时中国还没有超市。当我第一次走入沃马特连锁店时，先是被它巨大的面积所震惊，继而为它的便宜价格所打动。同样一件商品，沃马特的售价至少会比其他店便宜5%，但是给我印象最深的还是每一个售货员的微笑，那样亲切自然。此后，每次去美国，我都会选择去沃马特店购物，享受一个消费者内心的满足。



后来我才知道，沃马特经营宗旨之一便是“天天平价”。老板沃尔顿常常告诫员工：“我们珍视每一美元的价值，我们的存在是为顾客提供价值，这意味着除了提供优质服务外，我们还必须为他们省钱。每当

我们为顾客节约了一美元时，那就使自己在竞争中占先了一步。”

为了不愚蠢地浪费一美元，沃尔顿亲身垂范。他从不讲排场，外出巡视时总是驾驶着最老式的客货两用车。需要在外面住

旅馆时，他总是与其他经理人员住的一样，从不要求住豪华套间。

为了赢得这一美元的价值，沃马特实行了全球采购战略，“低价买入，大量进货，廉价卖出”。沃马特中国采购总监芮约翰每到一地，都要察看各家商店，认真比较价格，选择合适商品。他对我说，中国商品的质量近年来有大幅提高，沃马特在中国的采购额也在逐年增加，今年将达到40亿美元。

价格与服务是沃马特赢得竞争的两个轮子。已在中国工作了5年的芮约翰说：“你知道我们有一个微笑培训吗？必须露出8颗牙齿才算合格。你试一试，只有把嘴唇张到露出8颗牙齿的程度，一个人的微笑才能表现得最完美。”我不禁回想起初识沃马特时的印象，原来售货员那一颦一笑都有着如此严格的规定。

做生意自然要追求利润的最大化，而实现最大化的目标则要从最小化的具体行动开始。经营节约一美元与微笑露出8颗牙，抓好每一件这样的小事，企业方能砌就通向成功的阶梯。

推销无处不在，顾客也无处不在，看你是否有心，是否用心。只要是顾客，就有可能打开他的需求之门。

## 善于发现对方的弱点

■ 伟天英

一次，日本推销大师夏目志郎去拜访一位绰号叫“老顽固”的董事长。无论夏目志郎怎么滔滔不绝，怎么巧舌如簧，董事长就是三缄其口，毫无反应。

夏目志郎心想，这是自己第一次接触到这样的客户，一定要迎接挑战。于是，他灵机一动，使用了激将法。

夏目志郎也装着冷漠地说：“把您介绍给我的人说得一点没错，您任性、冷酷、自私、严格，没有朋友。”

这时，这位顽固的董事长脸一下子变红了，用眼睛看着夏目志郎。

“我研究过心理学，依我的观察，您是一位面恶心善、寂寞而软弱的人，您想以严肃和冷淡筑一道墙，以防止外人侵入。”夏目志郎继续说。

这时，他第一次露出了笑脸。

## 成功从放下食物开始

■ 范雪机

1978年，刘墉从台湾移居美国。虽然在国内有一份让人羡慕的教师工作，出版了诗画散文集《萤窗随笔》，但在异国他乡却举步维艰，找一份工作实在不是一件容易的事。

一天，刘墉从报纸上看到一则招聘信息：维州丹维尔美术馆面向全社会公开招聘一名艺术家。

虽然名额只有一个，但高手如云，可谓一职难求。经过层层选拔，最后只剩下刘墉和另一名应聘者迈克尔进入面试环节，面试时间为早上7:00，地点为该美术馆南面一楼的画室。迈克尔的画技相当高超，大家都觉得成功非他莫属。刘墉的家人甚至劝说刘墉不要再参加面试了。

面试那天，主考官早早到了画室门口。主考官发现，时间已到6:55，两位面试者才带着点心和饮料先后赶到现场，明显还没有吃过早餐。按照抽签顺序，只见迈克尔一手拿着饮料一手拿着点心，神情自若地进入画室，礼貌地说：“对不起，早餐还没有吃完。”边说，边把饮料和点心放到画桌的一角。看到这儿，主考官直截了当地对他说：“面试已经结束，请您回去等候消息吧。”迈克尔还没反应过来是怎么

回事，面试就已经结束了。

这时，刘墉正吃着早餐，看到迈克尔出来，惊讶极了。接着就听到广播传来：“请下一位应聘者入场。”刘墉边走边匆忙咽下嘴里的食物，快到门口时，他像突然想起什么似的，急忙把手里没吃完的食物放到一旁，拍拍手，拍拍衣服的尘土，抖抖鞋底，重新整理了自己的衣服，精神抖擞地走进画室。当然，这一切都被主考官看在眼里。刘墉恭恭敬敬地站在主考官的对面，等待着主考官的面试内容，以为会问一些理论上的知识，或者现场展现基本功。然而，等到的却是一句令人兴奋的话：“很高兴地通知您，您已经成为我们团队的一员。”

得知面试结果，迈克尔连忙上前请教主考官：“论实力，他确实比不上我，但贵馆为什么会录取他呢？”主考官说：“确实是这样的。可是，他不但没有把食物带到画室，还拍打了衣服上的尘土，才走进画室。这就是对艺术的敬畏之心，这就是敬业。作为一名艺术家，一定要先敬业。并且，做任何事都要先敬业！”

凭着这种敬业精神，刘墉成为维州丹维尔美术馆唯一一名华人艺术家，之后又通过一系列的努力，最终成为圣若望大学专任驻校艺术教授，并取得举世瞩目的成就。

## 管理要“求真务实”

■ 唐崇健

“求真务实”这个词我们听得多了，往往误将它当做一句口号。恐怕我们从来没有认真思考过求真务实究竟是什么意思。

首先是“求真”。所谓“求真”，是指追求事物发展的真理和在寻找事物发展的客观规律。“求真”体现的是一种科学的态度，“求”是一种职业理想。“求”往往是学习的过程，学习是突破个人成长上限的唯一途径。

其次是“务实”。所谓“务实”，是指坚持实事求是，从实际出发，研究完成某项工作的具体方法，并按步骤实施。“务实”体现的是一种实干的精神。“务”重在过程的控制，追求尽善尽美。

## 如何赢回失去的顾客

顾客可能因为感觉不满意，有了新的需求或者只是对某些产品和服务失去了兴趣而流失。然而，营销者可以磨炼自己重新赢回流失的顾客的技巧。老顾客知道公司及其产品和服务，而公司也对其老顾客有所了解，这就意味着重新赢回流失的顾客比吸引新顾客所花费的成本低。如果营销者仔细分析每位流失顾客的可获利润率，他们就能下力气赢回有着很好的获利潜力的顾客，从而提高其盈亏平衡点。

赢回策略的第一步是识别好的顾客是何时、为何及如何作出离开决定的。每月邮寄账单的公司能够很快发现顾客何时流失，收到顾客投诉或撤销订单通知的公司也一样。不定期与顾客联系或联系间隔较长的企业(如商店或网站)则可能要过一段时间才会发现。营销者也可以进行非正式的联系(如销售代理给顾客打电话或者正式的营销调研(如对离开的顾客进行访问)来了解为什么好的顾客会流失。

用开放的心态分析数据可以揭示不满意的模式或内部问题。最后，营销者在恰当的时候可以致歉并承诺立即解决问题。尽管价格调整有时是适当的，重建关系的方法远不止于此。例如，顾客很看重私人联系及拥有多种选择。如果第一种方法失败了，公司可以过一段时间再采用其他方法沟通。

公司可以通过五个步骤来减少流失率：

1、定义和测量它的顾客保留率。对于一家杂志，续订率就是一个很好的保留指标。对于一所大学，可以用一年级升到二年级的比率或是班级毕业率作为指标。

2、区分导致顾客流失的不同原因，并找出那些可以改进的地方。对于顾客离开该地区或改行，公司无能为力，但是公司可以采取的措施去挽留那些由于公司服务差、产品次和价格高而流失的顾客。

3、估算失去顾客导致的利润损失。对于一个顾客，损失的利润相当于顾客终身价值，也就是如果顾客没有过早流失，他在正常年限内持续购买使公司所产生的利润。

4、计算降低流失率所需的费用。只要费用低于利润损失，公司就应该花这笔钱。

5、最后，没有什么比聆听顾客的呼声这一质朴的忠告更重要了。

有一家新建的酒店在报纸上打出招聘广告，因为待遇优厚，所以报名者踊跃。初试、面试后，数百名报名者剩下30多名。可是酒店只要20名员工，酒店主管把这30人都召集来，一一谈话。凭良心说，这些人条件都差不多，没什么差别。多出的10名不知道应该去掉谁。

主管想了想，灵机一动，就宣布说：“为了庆祝开业，今天我代表酒店请大家吃顿饭。”

30人围坐在一起，第一道菜上来了，是红烧鲤鱼。鱼很大，一条鱼铺满了整个盘子。开始的时候，大家都很拘谨，不好意思吃，主管就带头拿起筷子，在鱼背上夹了一块肉，说：“大家随便点，以后我们就是一家人了，每天都要在一起工作，一起吃饭。不要客气。”

主管一发话，气氛就活跃起来，大家拿起筷子，开始吃鱼。有人夹鱼背，有人夹鱼头，有人夹鱼尾。有的人一次夹一大块，有的人一次只轻轻一点。一条鱼正面很快就吃完了。

第二道菜又上来了，是清炖黄鱼。鱼很小，十几条才装满盘子。有的人上来就夹条大的，吃得很快，鱼肉没吃净就连鱼带刺吐出来，有的人只夹小的，吃得慢而细，把鱼肉吃净再吐出鱼刺。

接下来有炒菜、凉拌菜、三鲜汤，大家各取所好，有的规矩规矩，只吃自己眼前的菜，有的毫不客气，伸长手夹别人眼前的菜，有的兼顾全席，桌上的菜样样都吃一点，有的挑挑拣拣，只夹自己喜欢的菜吃，有的吃饭静悄悄，有的喝汤“滋滋滋”，有的把碗里的饭吃得一粒不剩，有的把饭粒掉在饭桌上。真可谓百态众生，都被主管尽收眼底。

第二天，酒店把用人名单公布给大家。有一位落选者很不服，就质问主管：“大家条件差不多，你又没有加试，凭什么选人？”

“怎么没有加试？昨天晚上我请你们大家吃饭时，我对你们每个人都一测试了。我选人的原则很简单：那些在餐桌上吃鱼头鱼尾、吃小鱼，不挑挑拣拣、不掉饭粒、知道兼顾别人的人，我相信他们会成为酒店的好员工。”

落选者想起自己昨晚在饭桌上的表现，有些发窘，但又马上为自己辩解道：“这都是些生活细节，怎么能用它来检验一个人呢？”

主管看着他，反问道：“生活的细节，加起来不就是人生吗？我想一个在饭桌上只顾自己的人，在工作中是不会首先想到别人的。”

## 管理之道

## 了解员工工作的四种方法

■ 佚名

如何有效地、便捷地了解员工的工作情况是每一个企业管理者都需要面对的管理问题之一。员工，尤其是基层员工，是企业中最大的群体，也承担了公司中最多的工作量，对他们失去关注，将会直接影响公司的长远发展。

杰克·韦尔奇这样告诉管理者：每隔一段时间，基层员工就会发现韦尔奇出现在身边，也许是午餐，也许是下午茶。韦尔奇的实践为管理者指明道路：每月或者每周都抽出一定的时间到基层员工身边去，进行一对多或者一对一的沟通，关心他们的工作和生活。该关心的关心了，该了解的了解了，员工的积极性就会上来，说不定还会有意想不到的贡献。

但目前很多的管理者的时间都非常宝贵，当他想了解员工工作情况的时候也许在外地、在出差的路上或者在家里……那么，如何才能方便地了解员工的工作？

方法一：通过即时交流，可以在线即时了解员工的工作情况。它打破了企业层级，让管

理者非常方便地跟任何一个员工进行实时沟通。当管理者需要与员工了解工作情况时，随时随地发起会话即可。

方法二：通过评阅日志，管理者随时随地查阅员工的工作日志，并且给予点评。管理者不仅可以了解员工的工作内容，并可以发现员工在不在状态，当前有没有困扰的问题等，并针对性的指正。同时还可以起到对员工工作的督促和激励作用，从而能够提高员工的工作积极性。

方法三：通过查看计划，管理者可以及时了解员工工作的方向，防止工作跑偏，并可以监督工作的落实情况。

方法四：通过关注项目，管理者可以了解布置给员工的任务、项目执行过程，以及成果体现等等。管理者可以及时发现偏离目标的执行并给予纠正，还可以对员工的参与度和贡献度作出基于事实的客观评价。

不管是通过以上哪一种方法去了解员工的工作情况，管理者都可以做到对组织目标的时时关注，进行有效的执行管理，并且都可以留下工作轨迹，不会让企业资源流失。企业可以根据自身的需要，自由组合使用。

把对手扶起来，不止是一种襟怀，还是一种智慧。

## 把对手扶起来

■ 阿健

在北方某大城市里，诸多电器经销商经过明争暗斗的激烈市场较量，在彼此付出了很大的代价后，有赵、王两大商家脱颖而出，他们又成为最强硬的竞争对手。

这一年，赵为了增强市场竞争力，采取了极度扩张的经营策略，大量地收购、兼并各类小企业，并在各市县发展连锁店，但由于实际操作中的失误，造成信贷资金比例过大，经营包袱过重，其市场销售业绩反倒直线下降。

这时，许多业内外人士纷纷提醒王——这是主动出击，一举彻底击败对手赵，进而独占该市电器市场的最好商机。

王却微微一笑，始终不曾采纳众人提出的建议。

在赵最艰难的时机，王却出人意料地主动伸出援手，拆借资金帮助赵涉险过关。最终，让赵的经营状况日趋好转，并一直给王的经营施加压力，迫使王时刻面对着这一强有力的竞争对手。

有很多人曾嘲笑王的心慈手软，说他是养虎为患。可王却没有丝毫反悔之意，只是殚精竭虑，四处招纳人才，并以多种方式调动手



下的人拼搏进取，一刻也不敢懈怠。

就这样，王和赵在激烈的市场竞争中，既是朋友又是对手，彼此绞尽脑汁地较量，双方各有损失，但各自的收获却都很大。多年后，王和赵都成了当地赫赫有名的商业巨子。

面对事业如日中天的王，当记者提及他当年的“非常之举”时，王一脸的平淡：击倒一个对手有时候很简单，但没有对手的竞争又是乏味的。企业能够发展壮大，应该感谢对手时时施加的压力，正是这些压力，化为想方设法战胜困难的动力，进而在残酷的市场竞争中，始终保持一种危机感。

把对手扶起来，不止是一种襟怀，还是一种智慧。



可哈利在炒这些花生米时，特地多加了一些盐，不但吃起来味道更好，而且越吃口越干。就在这时，哈利又出现了。

他提着爽口的柠檬冰水挨座叫卖，几乎所有拿过免费花生的观众都要买他的柠檬冰水。

这是“雪中送炭”的营销妙法。花生米是刺激冰水需求的“强心针”。

## 经营方法

## 先送花生再卖冰水

■ 佚名

第一次世界大战时期，美国有一位叫哈利的大富翁，他是一个做生意的奇才。

15岁时，他在一个马戏团当童工，主要工作是叫卖柠檬冰水。为此，哈利动起了小脑筋。

令人不解的是，在马戏开始前，他却站在门口大声喊：“来，来，顶好吃的花生米，看马戏的人每人赠送一大包，不要钱。”听到喊声，观众被吸引了过去，高兴地拿走不要钱的花生米，进入戏场看马戏。

## 细节考验

■ 林夕