

中国唯一满族传统酿酒工艺品牌

企业楷模

入职森马一年多,发生在身边的三个真实故事,让我深受感动,并从中理解了森马的文化。

靖雪菲

第一个故事是关于一位导购的。她是一名资深导购,一个总是笑容灿烂的女孩子。每当有顾客进店,她总能及时招呼客人,然后就自然而然地与客人攀谈起来,那份发自内心的亲切,让任何人都不觉得唐突。

有一次,我好奇地问她,这么多年,为什么能始终保持这种状态工作。毕竟,零售服务还是比较辛苦的。她回答说,因为森马值得她为之付出。

第二个故事是关于合作伙伴的。2014年7月,我们在内蒙古接连开了三家新店,其中一家便是鄂尔多斯店。受当地煤炭业不景气和房地产泡沫的影响,服装市场不可避免地受到影响。



森马感动我的三件小事

老范和我们几个业务员一样,忙得不可开交。有一次,大家在一起吃饭,老范的一位朋友问他,现在经济这么不景气,为什么还要开新店。老范说,遇到森马这样的好企业、好品牌不容易,我们要跟着森马,把目光放远,眼前的困难挺一挺就过去了。

在代理森马品牌之前,老范也做过其他品牌,后来因为对方不守承诺而受了损失利益,转而与森马合作,一直做到现在。老范随口说出的这句话,让我印象深刻。我

相信,正是我们坚持“小河有水大河满”的共赢文化,森马事业才有了今天这样的成果。

第三个故事是关于我的同事的。

2014年8月,我们在内蒙古锡林浩特出差,由于这位同事刚负责这个市场,前期虽做了充分的准备,但在与新店长接洽开业工作时意见有分歧,导致工作进度较慢。开业前一天,因为室内局部装修返工导致进度延误,直到凌晨2点左右,仍有一项工

作没完成——调灯光。当时,我们其他几个人都已经累得站不起来了,我的同事就一个人从楼下跑到楼上,来来回回无数次,一个人调完了600平方米店内的几百盏灯。开业典礼结束后,他如释重负说了一句,对于客户,我们尽全力了。

这三个故事都是很小的事情,但正是这些平凡普通的小事,反映了我们森马人的精神风貌,凝聚成我们的森马文化,照亮了我们前行的道路。

管理之道

虽然替换一名关键的下属是一件比较难为情的事情,但是这对领导者来说,是一项英明的决策。

果断替换不胜任的下属

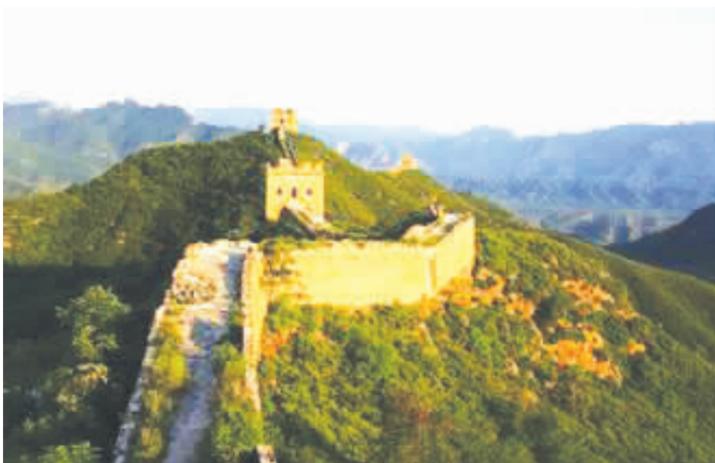
王贵水

王华是一家生物技术有限公司的经理,从刚进公司的时候,他就开始有意培养自己的左右手,经过两年的时间,他把小利提升为副手。有一次,公司开发新领域,把一个关键任务交给了王华,王华接到任务之后就着手安排新领域的各项事宜。

有一次,王华有事情出去了,正好公司来了一个有意向做这一领域生意的客户,小利接待了他。在交谈中客户问了一些有关这一领域的问题,小利回答起来吞吞吐吐,有些回答和问题还对不上号,给客户留下了公司在这一方面很不擅长的印象,于是决定放

弃与公司的合作。王华知道这件事之后,仔细考虑了一段时间,虽然不舍得“砍”掉小利,但为了公司长远发展着想,最后还是决定找个精通这一领域的人来替代小利。

管理者遇到这样的情况时,要做出合适的决策,综合考虑各个方面,如果只有把关键的下属替换掉才会使工作顺利的话,那么就要果断地做出替换的决定。这时,首先要对这名下属做一个综合性的测评,看他有没有可以改进提升的可能。如果有的话,还要考虑到这名下属学习新知识的能力和提升自己的能力大约需要多少时间。



给员工指一条“安全路线”

李天田

几年前,我们的团队曾经共同经历过一次非常惊险的挑战。当时公司组织了一次徒步野长城的穿越活动,行进到夜间时,野外的高山上伸手不见五指,脚下是千米深渊,只能凭借前方的队员手贴在废弃的城墙上感知路线,摸索前进。

行进中队伍前方不断传来口令:贴着右边走!十一点钟方向!……但是,等天亮了,后方的队员却满腹抱怨,为什么?因为虽然大家目标高度一致,都是为了早点到达宿营地,但是由于所处的位置和行进速度不同,前方建议向右边靠的时候,后方队员其实还远远没有达到那个位置,如果真的听从口令,那么,一定会跌落悬崖!

随着时间的推移,我越来越感受到,这-次的经历很像是一个领导力的寓言。领导者,往往就是一个团队的“前方队员”,如果不能统览全局,仅凭自身的感知,无法起到准确“引领”的作用;而如果不能清醒地了解和体谅每个追随者所处的阶段,仅凭个人的经验,也绝对无法起到“导正”的作用。

这个寓言的现实意义在于,大部分遭遇领导力瓶颈的团队都和我们这支业余登山队一样,大家在内心是有某种共同方向的,也并没有有意的规则破坏者或弃权者,但是,由于“引领”和“导正”的能力不足,所以,大家最后突然发现,无论如何追问,我也不能跟你走。因为,你并没有为“我”准备一条安全路线。

购买礼貌用语的咖啡馆

孙建勇

咖啡馆本来是出售咖啡的,怎么干起购买礼貌用语的营生呢?这样的错位买卖发生在澳大利亚的新南威尔士州,故事要从咖啡馆老板凯文·奇伟尔一次外出旅行的遭遇说起。

现年28岁的凯文·奇伟尔和妻子罗莎在新南威尔士州纽卡斯尔的近郊,经营着一家咖啡馆。几个月前,夫妇俩到悉尼度假,那天,他们在一家餐馆就餐,结果碰到一件令人不快的事情。坐在他们旁边的一个美国游客,手臂纹有火龙图案,点餐时从嘴里时不时蹦出“fuck”这个单词,而负责点餐的又是个女服生。要知道,“fuck”可是英美口语的禁忌语,是所有脏话里最为粗俗的,在正式场合都应避免使用。所以,凯文听着很不舒服,扭头轻声地提醒道:“先生,如果您不介意,我建议您调整一下某些用词。”美国人抬起头,白了凯文一眼,再次吐出两个单词:“Fuck you(去你的)!”凯文也生气了,准备跟这个粗俗的家伙好好地理论理论。妻子见势不妙,担心事情闹大,硬拉着凯文离开了那家餐馆,饭都没吃成。

不能怪凯文多管闲事,其实在澳大利亚,有一个基本共识:人只有分工不同,都是相互服务的,不应存在高低贵贱之分,理应相互尊重,彼此之间的言谈话语更应文明礼貌,不可以粗俗不堪。

回到纽卡斯尔,凯文还一直对这件事情耿耿于怀。妻子罗莎说:“亲爱的,你別那么正统了,现在,我们有些本地居民的日常用语不是也越来越不干净了吗?也许,这就是一种潮流吧。”凯文不同意罗莎的观

点,说:“也许,我们该为保留澳大利亚文明礼貌的传统做点什么,绝不能让粗俗占据我们的生活,尤其是日常用语的粗俗。”“那么,我们该怎么做呢?”罗莎问。凯文想了想,说:“我想好了,就从我们这个咖啡馆做起吧!”

2014年8月30日,纽卡斯尔的市民惊奇地发现,凯文咖啡馆门前的小黑板上,用彩色粉笔写出了一则新广告:欢迎光临本咖啡馆!点餐时说“一杯咖啡”收费5美元;说“请给我一杯咖啡”收费4.5美元;说“早上好,请给我一杯咖啡”收费4美元。——也就是说,在凯文的咖啡馆里,出售咖啡的同时也收购礼貌用语,一条礼貌用语的收购价为0.5美元。

此广告一经推出,引起市民们极大兴趣,前来喝咖啡的人与日俱增,所有顾客都不再粗鲁地说:“嗨,一杯咖啡!”而是都温文尔雅地说:“早上好,请给我一杯咖啡!”尽管仅仅只有1美元的优惠,但是,无论是店主还是顾客,都感到温馨感人。两个月后,凯文的这一做法被纽卡斯尔其他的咖啡馆纷纷效仿。在接受媒体采访时,凯文高兴地说:“我们这么做,只是想唤回人们对礼貌的重视,感谢上帝,现在他们都在积极地改变自己的态度。”

古希腊哲学家赫拉克利特曾说:礼貌是有教养的人的第二太阳。西班牙小说家松苏内吉也曾说过:礼貌是人类共处的金钥匙。购买礼貌用语,不得不为凯文·奇伟尔的创意和行为点赞,他的可贵之处,在于能够热心地致力于遵照礼貌文明行事,而不是空谈礼貌文明。

经营方法

限时上菜,超时退款!这种独特的经营方式让所有顾客眼前一亮,人们都想体味一下限时下菜的感觉。它不仅让顾客享受到了快捷服务,而且还提升了餐厅的诚信形象。

在费城最繁华的一条街上,有一家名叫“尼盛谷丽”的餐厅,这家餐厅有20多名员工,老板名叫琼斯。和同一街上其他餐厅相比,由于位置有点偏僻,他的客源不是很多。生意一冷清,餐厅员工们对工作也开始懈怠起来,琼斯真怕恶性循环起来,可一时间也没有更好的办法。

那天,他在餐厅门口遇到两位顾客,于是他主动打招呼道:“两位吃得可好,请慢走!”顾客听后气呼呼地说:“吃得好,我们等了快半个小时了,上了两个凉菜就没下文了,本想看来这儿人少,哪知道速度也这么慢!”琼斯连忙道歉。琼斯心想:“饭菜的质量和价格都没有纰漏,每个人的口味不一样,做得再好的餐厅也不可能留住每一位顾客,没想到上菜速度倒影响了顾客的去留。顾客的时间宝贵,能不能从节省时间上想办法呢?”

经过一周时间的思考,他开始实行新的经营方案。在餐厅大门口竖起一张显眼的提示牌:“一美元,限时。”牌子下面写着:您的菜肴在规定的时间内如果没有上齐,我们承诺,每超过一分钟退一美元!同时还标注着上菜的速度标准,2-4人为25分钟,5-10人为45分钟。计时从打印的点菜小票上的时间开始,按照规定,在限制的时间里如果上不齐,顾客可以直接找前台服务处投诉。不管是厨师还是服务员,是谁的责任谁来承担这部分损失。

那次,餐厅的一名服务员因为没有跟踪好,由她负责点单的一条鱼忘记蒸了,最后上菜时间超过了10分钟,餐厅主动退给了客人5美元现金,这5美元到月底从这名服务员的薪水里扣除,其他员工一看老板动真格了,每个人都改变了以前那种涣散慵懒的状态。

限时上菜,超时退款!这种独特的经营方式让所有顾客眼前一亮,人们都想体味一下限时下菜的感觉。它不仅让顾客享受到了快捷服务,而且还提升了餐厅的诚信形象。琼斯的餐厅一改往日门庭冷落的面貌,生意一下子红火起来。在市场竞争中,没有绝对的优势和劣势,只要善于思考和发现,隐藏的优势自然显现。



顾客,别走

邓静怡

前几天的晚上,家里洗手间的水龙头坏了,不得不去买一个。家里附近的五金铺已经打烊了,只好另外找了一家。

这家店的店面不大,但货物种类齐全,我走到水龙头柜台前挑选起来。水龙头分不同的品牌,价格也高低不等。印象中常用的那个牌子的水龙头大概三十来块钱,质量不错,就直接问店主拿这个牌子。店主找了一番,说:“不好意思,这个牌子没有。我们还有很多牌子,也都不错的。”

对于有“选择困难症”的我来说,真不想再挑选不熟悉的品牌,可是时间不早了,再找一家又不知道在哪里……我虽已转身,但有些迟疑,店主见状指着一个水龙头说:“要不你看看这种行不行?”店主介绍的那种,大小和款式跟我家常用的差不多,看着也挺厚实,正准备买下,看到标价上写着“65元”,我犹豫了:“我用的那个跟你这个差不多,在别的店买只要三十来块钱,我还是再看看吧。”正要放下手中的水龙头准备离开时,店主笑着说:“您说得不错,这儿也有三十来块钱的,可是质量不一样。虽然都是不锈钢水龙头,可是不锈钢也分304和201,304不锈钢的质量要好很多,比201材质的耐用很多。您手上拿的这种就是304

的,价格确实是要高一点。”接着店主又拿了另外一个水龙头给我看:“您看,这种是201材质的,只要三十块钱,您选这种也可以,这种也不会太差。”我掂了一下,确实要比第一个轻。店主接着说:“自家用的话还是要用好一点,耐用,省得很快坏了又要换。”我笑着说:“好是好,就是贵。”店主也笑着说:“好吧!我看您也挺识货的,可是我这里都没要高价,做的也基本是熟客生意,实在便宜不了。这样吧,我送两卷生料带给您,放在家里备用也好。希望您以后多多帮衬。”看店主的态度这么诚恳,我又确实不想再找下一家了,于是就买下了那个水龙头。

零售客户朋友们,你们平时也会遇到缺货、顾客嫌贵等情况吗?店主两次把我留住,并成功地向我销售了一个品牌我不熟知、价格又比我预想的要高的商品,我觉得有几个地方还是值得大家参考的。一是当自己店里没有顾客想要的品牌或者缺货时,可以提供一些替代品牌。二是若顾客质疑自己商品的价格比其他同行高,而确实没有让利的空间时,可以利用一些相关的知识,解释价格高的原因,让顾客接受,也可以像这位店主一样,提供一些赠品。三是适当的赞美和诚恳热情的态度可以让顾客获得良好的购物体验,让自己的商品加分。只要用心观察、用心经营,我想,大家都能获得更多的生意,把更多的顾客留住!

如何用危机制造动力

宋文洲

当一个组织失去动力而颓然不前时,我们往往听到对它的批评是“没有饥饿感”,我对此不以为然。我认为,饥饿的本质是对危机的恐惧。饥饿是带来危机的一种最直接的方法,但不是危机本身。

领导者最重要的品质是有危机感,他总有被饿死的压力,这种压力是他加给自己的。一个领导者有了危机感,那么他就会想办法把自己的危机感变成组织成员的危机感。一旦组织成员也有了危机感,那么这个组织将是无敌的。

那么,如何才能把领导者的危机感传递给组织成员呢?与其每天大喊“狼来了”,不如给职员设计现实的危机,即使公司没有危机,职员也能感受到危机,这才是推动组织的动力。

这个危机就是对结果负责。结果不好必须明确责任,结果好了,你可以得到事先约定的回报。而这个回报,可以是金钱或职位,也可以是名誉或假期,其目的是让职员感到失去的痛苦。如果一个职员对此持有无所谓的态度,那你最好不要把他放在重要职位上。

你要毫不犹豫地帮助渴望成功的人成功,给予奖励和荣誉。根据工作业绩制定差异化的薪酬策略,避免吃大锅饭的现象。在评价方式相对透明和公正的前提下,这是制造饥饿感的良方。

人为什么要努力,是因为人和人之间在某些方面存在差距,差距就是人的动力源泉。有的时候是金钱之差,有的时候是地位之差,有的时候是人格之差,不管怎样,不感知差距的存在,人就不会有改变的动力。

承认并且制造差别的机制,会不断地激发人们的饥饿本能,使那些根本不饿的人产生饥饿感,使得一个组织走向发展和繁荣。

限时餐厅

石顺江