

企业楷模

林慧蓉说:“我们做决策前,尤其与年轻员工有关的决策,会先透过不同平台来倾听他们的声音和想法。”这便是麦当劳与85后90后员工“心灵相通”的关键所在。

黎冲森

麦当劳就是一家以85后90后为主要族群的企业。麦当劳官方信息显示,目前中国是麦当劳全球第三大市场,而麦当劳中国公司有10万多名员工,其中超过65%的员工是90后,超过65%的餐厅部门经理是85后,超过25%的餐厅管理人员是90后。那麦当劳是怎么管好这些85后90后员工的呢?

在麦当劳(中国)有限公司高级副总裁兼首席运营官林慧蓉看来,85后90后思维活跃,悟性强,追求理想,喜欢就是喜欢,不喜欢就是不喜欢,且喜欢做自己喜欢的事情,希望有被认同感和参与感。“我们要了解他们,思维意识要从上到下改变,再考虑怎么去打造他们。在此基础上,麦当劳采取了接地气的管理和沟通模式。”

落实以人为本的价值观,营造快乐大家庭氛围。林慧蓉说:“我们坚持雇员价值定位,让所有员工开心工作和快乐成长。因为只有用心关爱和照顾好我们

麦当劳:让沟通和管理接地气



的员工,他们才会用心照顾好顾客;只有照顾好我们的管理人员,他们才会照顾和关爱我们的员工。”85后90后在家里习惯了别人照顾他们,所以麦当劳营造大家庭工作氛围,让他们感受到大家相互间的关心和帮助,彼此不像同事更像朋友,由此获得良好的归属感和价值感。

创建接地气的沟通平台,包括微信平台。用85后90后听得懂和喜欢的方式和语言做沟通,让他们一进入麦当劳就觉得跟上了时代潮流。比如,麦当劳今年推出全新人员品牌主张:“疯狂也好,任性也罢,我们就相信年轻人”。其大胆

和个性的沟通方式颇受年轻人喜欢。

晋升机制公平透明,多元化职业发展平台开放给每个员工。林慧蓉说:“我们制定了清晰的升迁路径图,从不为任何员工的升迁做任何空间和时间的设限,让他们在麦当劳可以看得到自己的未来和成功。”为此,麦当劳为员工提供逐级配套的培训项目,帮助他们成长,让他们能清楚地看到自己的职业发展路径和空间,感知到自己美好的未来。同时,麦当劳以同理心来信任员工,给他们犯错的机会,让他们有机会更好地去实践。

构建360°评估体系,即工作绩效系

统(PDS)。其基本运行模式是:员工先自我评估,上司再对其评估,以纠偏,员工再反馈意见;从年初目标的设定到年中的回顾,再到年底的整体回顾和评估,形成三次循环,其间要定期及时反馈意见。林慧蓉说:“360°评估是以员工为出发点,让他们充分表达意见,强调上司与下属之间达成共识,最后让下属员工真正接受共识。”

及时认可和奖励。林慧蓉说:“及时认可和赞美是麦当劳的企业文化之一,教练和上司都会毫不吝啬地表扬员工,赞美他们的表现。我们要激发他们内心的参与感和荣誉感,让他们大胆地表达任何想法,使他们觉得没有距离感。”麦当劳创建了许多激励项目,比如在餐厅有“员工激励护照”,员工对顾客真诚的微笑和问候,或者60秒内让顾客拿到现做的汉堡,都会给他们盖章鼓励,让他们每个月兑换自己喜欢的礼品。

为员工提供灵活、弹性的工作时间和方式。据林慧蓉介绍,餐厅员工可以自选时间来做班表排定,办公室员工可根据自身实际状况选择从七点半到十点钟开始的上班时间;麦当劳还建立了开放平台机制,比如餐厅员工若想做咖啡师,就有机会去做咖啡师,同样办公室员工的多元化职业平台同样敞开。

林慧蓉说:“我们做决策前,尤其与年轻员工有关的决策,会先透过不同平台来倾听他们的声音和想法。”这便是麦当劳与85后90后员工“心灵相通”的关键所在。

经营方法

把店铺设计成图书馆和服装店的混搭风格,只是来自瑞典艺术家萨瑞拉的一个创意。

2015年底,一家特殊的店铺在法国巴黎日可曼大街开业:墙壁四周都是直抵天花板的书架,书架上是铺天盖地的书籍,在书架之间,又设有豪华的试衣镜和一排排做工考究的服装——人们禁不住疑问:这究竟是一家图书馆,还是服装店呢?

不久,人们就明白过来,这原来是索尼亚·里基尔品牌服装的巴黎旗舰店。把店铺设计成图书馆和服装店的混搭风格,只是来自瑞典艺术家萨瑞拉的一个创意。

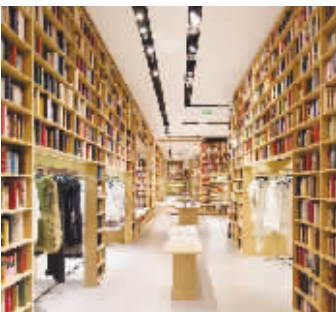
一次陪女友购物时,疲惫和无聊使得本就不喜欢逛街的萨瑞拉很恼火,他不禁想:假如店铺里有些书,有个舒适的座位该多好。

正巧,索尼亚品牌的艺术总监托马斯请他设计店铺,萨瑞拉就把这个刚刚产生的想法告诉了托马斯,两位有着相同经历的男士一拍即合。于是,一个图书馆与服装店混搭风格的店铺诞生了。

服装店四周的墙壁摆满了书籍。高雅的文学作品,市井的百科杂谈、科普知识、历史常识等各种类型的书籍能满足不同人群的阅读喜好。衣架就安置在书架之间,令普普通通的服装销售具有了一些文化气息。

来这里购买服装,不会有频繁挑选服装而产生的疲惫和厌倦,因为书籍会给人一种直抵内心的宁静。选衣的间隙,人们可以挑选一本心仪的书,静静地坐在沙发上品读……

几乎迈入店铺的每个顾客都成了最忠实的回头客。店铺开业以来,营业额一直居高不落。看来,在销售的背后,为顾客提供更独特、更贴心、更优质的服务是搞好营销的一大法宝。



吃就是赚

餐厅墙上贴出这样一份告示:“顾客在本店消费,便可参与年底分红。”

佟雨航

威廉姆斯是英国一家餐厅的老板。虽然餐厅饭菜的味道不错,但顾客寥寥无几。怎样才能让顾客多起来呢?威廉姆斯绞尽脑汁还是想不出好主意。

一天,威廉姆斯刚到家,还在上学的女儿就兴奋地跑过来,举起手里的钞票说:“爸爸,今天我赚钱了!”威廉姆斯有些好奇:“怎么赚到的?”“上个月,我们班的

纳姆想在学校里卖柠檬水。由于缺少资金,便让我们入股,承诺月底给我们分红……”威廉姆斯疑惑道:“难道你们就不怕他赔钱?”女儿摇头:“怎么会赔呢!我们都入了股,不但自己常去买柠檬水,还会拉身边的朋友照顾他的生意。”

听了女儿的话,威廉姆斯沉思起来,闪现出一个拯救餐厅的主意。第二天,他在餐厅墙上贴出一份告示:“顾客在本店消费,便可参与年底分红。”每位在餐厅消费的顾客都可建立一个账户,每次用餐后,消费金额会如实记录在账户中。到了年底,餐厅将计算出每位顾客的消费总额。根据这个消费总额,餐厅将从纯利中按比例为顾客分发利润。

“用餐可以分红”的做法立刻吸引了大批的顾客。虽然威廉姆斯少得了一点利润,实际上却赢得了更大的收益。



可涂鸦的矿泉水瓶

简爱

21世纪初,维克布奇创办的爱思克拉公司,以稀缺的挪威原始哈丹戈地区的深层地下冰川水为原料生产优质矿泉水。他的公司把市场面向了普通大众,目的很明确,就是自然面前人人平等,宁可薄利多销也要让更多的人喝上这种纯天然无污染的优质水。

然而,最让他头疼的,经常看到自家品牌的水往往被喝上一半甚至几口就被扔进垃圾桶。他是一名环保主义者,深知地球上的淡水资源已经极度紧缺,仅有全球水量0.007%的可供人类开发使用的淡水正在一点点减少,人们对于他们自己费时耗力辛辛苦苦生产出来的独特过滤水的浪费,他十分痛心。

为倡导人们节约水资源,他花大价钱请世界领先的饮料包装设备公司——西得乐公司设计出一款特殊的冰川矿泉水瓶,并印上“环保”“节约”等字样。新包装产品上市后,维克布奇发现此举并没有多大成效。他百思不得其解,难道是水的质量问题?他的智谋团建议进行一次市场调查。调查结果让人大跌眼镜,不是产品质量不好,而是多数时候人们把水瓶打开后,随手乱放导致分不清哪一瓶是自己的,无奈之下才弃之。

怎样才能让大家随时随处分清哪一瓶是自己的水呢?维克布奇一筹莫展。这天下班后,他刚刚把车停到家门

口,一群孩子就围了过来。原来是他们的刮刮卡被风吹到了他的车底下,他们请求他把车子挪开好捡回。维克布奇照办并稍作停留,看着这些天真调皮的孩子每刮一张就惊叫或叹息,他突然想到:如果水瓶上印有可刮涂层会怎么样?他急忙回家,迫不及待地打开电脑,搜索有关涂层的相关信息,越看越兴奋,抄起电话再次找到西得乐公司,请他们对水瓶上的标签牌做彻底修改。经过几天的连续奋战,可涂鸦的矿泉水瓶诞生了。

这种矿泉水的标签牌上留出一块可刮涂层。人们只要轻轻一刮,就可以在涂层上随意做记号,甚至可以画图案。为了使涂层更容易刮写,维克布奇把塑料标签换成了油纸。虽然这样成本增加了一倍,维克布奇也在所不惜。他不仅改造了标签,并在各大媒体上做宣传,倡导大家“留下你的印迹,记住你的水瓶;珍惜每一滴饮用水,爱护我们的地球村”。

在强有力的宣传声中,新包装的矿泉水上市当天就被抢购一空。无论是大人小孩,水瓶到手第一件事就是在可刮涂层上描绘各种图案,他们再也不会记不清哪一瓶是自己的了。

可涂鸦的矿泉水瓶不但让维克布奇的公司利润创新高,也让维克布奇成了名人,连国家环保部门都邀请他做环保公益形象代言人。维克布奇为自然为社会的“有心插花”,使得“花”开遍地:不仅节约了水资源,还为他带来了不菲的财富。

管理之道

用“民主评议法”提升执行力

熊超群

无锡一家百货公司的精品部有20个店,都是一些国际著名的品牌。这些品牌加盟店的店长均由各个供应商选派,大多数店长都没有接受过该百货公司的培训,行为规范极不统一。但整个百货商场还是要统一管理,怎么办?

我们为该百货公司制定了“民主评议法”来对其进行考核。具体方法是:每周周末开会时,百货公司给每位店长发一张《模范店长互判表》,让他们互相评比。

评议的标准有3个:(1)当月顾客投诉处理率为100%;(2)对照《百货公司店长工作行为手册》,说得到,做得到,看得到;(3)除了做好自己分内的工作,还要善于做分外的事情。店长们对照这3个标准填写表以后,百货公司就把互评的得分进行汇总,第1名得20分,第2名得19分,第3名得

18分,形成一个排行榜,并把它公示出来张贴到三个地方:一是员工上下班的电梯里面,这些店长在第二天就可以看到他们在模范店长互评表当中的位置。二是财务室内,每个业务人员到财务室对账时都会看到这张排行表,他们会把自己店长排在第几位的情况不经意地告诉他们的总经理。三是百货公司顾客存放行李的保存箱的上方。在那里,顾客们可以一目了然地看到哪一个品牌的店长是在前面的,哪一个品牌的店长是在后面的,购物时,他们也就有所选择了。

这样一来,店长之间就会互相追赶,要想排名靠前,唯一的方法就是让自己的行为改善,教导收银人员和导购人员规范操作。激发他们不甘落后、赶超先进的热情,让他们不断地激励自己,不断地向模范学习,改进自己的行为。现在,该百货公司加盟商店长执行不力的状况得到了根本的改观。

开家饼干博物馆

朱永波

2015年中秋节前夕,全球首家饼干博物馆在韩国首尔开业。由于博物馆新奇有趣,一经推出,人气爆棚,到目前为止,至少要提前3个月预约才能一睹博物馆的芳容,而且预约成功率只有20:1。

开设饼干博物馆的是韩国一家名叫异香的食品公司。异香公司主营儿童饼干,其生产的饼干口感好,口碑佳,深受韩国民众的欢迎。但近年来,随着国外进口饼干抢占韩国市场,加上很多家长开始担心饼干等零食会影响孩子的健康,异香公司的销售额大幅下滑,统计显示,2015年的销售额比上年同比下降25%,这让公司倍感压力。

为了扭转局面,公司高层决定加大广告投入,增加异香饼干的曝光率从而提振公司业绩。但是半年过去了,钱花了不少,促销效果却不明显,这让经理韩明凡很头疼。

有一天,韩明凡去超市调研饼干销售情况,这时正好有一个家庭主妇带着小孩在货架上选购饼干。这位家庭主妇拿起异香公司的饼干看了看,但最终却选择了一家国外品牌。一旁的韩明凡大惑不解,忙走上前去请教原因。那位家庭主妇说,异香虽然是老牌子,但是一成不变的口味吃腻了便想换个别的口味。另外,异香公司的饼干到底是怎么制作的,到底有没有质量保证,这谁也没见过啊!

韩明凡陷入了沉思,怎样让消费者对产品有深入的了解,并能时刻保持新鲜感?在路过历史博物馆时,韩明凡突然脑洞大开:历史博物馆通过对文物的展示让人们真真切切地感受历史,拉近了人们和历史的距离,使人们不再认为历史是枯燥的乏味的,为何不开一个饼干博物馆拉近公司和消费者的距离呢?



韩明凡一回到公司立即召集高层开会讨论此事。有人认为开饼干博物馆是个好的创意,可以让消费者,尤其是少年儿童在增加知识的同时深入了解异香公司的饼干制作工艺,对产品也是个宣传;反对者则认为开个饼干博物馆过于滑稽,还不如把钱用在打广告上更直接。最终投票决定,韩明凡的建议居然通过了。

几个月后,一座投资1100万元,占地面积900平方米的饼干博物馆正式运营。饼干博物馆陈列了很多不同年代的饼干标本,孩子们通过介绍可以清晰地了解饼干的发展史。另外,孩子们可以随意品尝异香公司生产的最新口味的饼干,并对产品提出自己的意见。愿意动手制作饼干的孩子还可以在观看异香公司饼干生产线和饼干生产过程3D影像后,在工作人员的指导下自己制作饼干。

由于博物馆充满趣味,既满足了孩子们的好奇心,又增长了孩子们的知识,家长们纷纷带着孩子前来报名参观。而人们蜂拥似的参观既拉近了消费者和产品的距离,又引发了媒体的广泛关注,为产品做了免费宣传,到春节前,异香公司的饼干销售额已经稳步回升。按照预计,照此势头发展下去,异香公司有望一年内重新坐上韩国饼干市场的头把交椅。

在面对媒体时,韩明凡不无感慨地说:“这个世界唯一不变的就是变化,别人变而你不变,注定被淘汰。别人变,而你随机应变,这才是企业适应市场的最佳策略。”

是图书馆,还是服装店

由长延

打折不还价

石兵

我居住的城市有一家个体服装店,风风雨雨开了十八年,一直春秋鼎盛,它的经营方法有两个,一是绝不还价,二是经常打折。

十八年前刚开店时,正值上世纪九十年代初,人们的消费观念刚刚被开启,处于一种懵然不知的状态,那时的人们有着矛盾的购物心理,国营店质量好但价格贵且明码标价不得还价,个体店价格相对便宜还能还价但质量无保证。

这家服装店一开张就在门口醒目位置放了个大牌子,上书四个大字,谢绝还价。人们啧啧称奇之余纷纷走进这家店,很快,顾客们发现这儿比国营店要便宜一些,而且质量还真不错,于是销路很快打开。这四个字,打了一个另类的广告,吸引了众人眼球,而且效果奇佳。

后来,其他个体店也纷纷效仿,但影响却都跟不上这家店,就在此时,这家店又在那个写着谢绝还价的大牌子旁边竖了一个小牌子,上面也有一行大字,近期打折品种,下面则是林林总总的打折商品名目。这个法子一出,这个店的生意顿时又上了一层楼。

原来,由于季节等因素,有些衣服销路下滑,店主便想到了这个办法,价格虽然降了,但定价的自主权还在店方,所以还是能保证赚钱。

凭借着这两个办法,这家店在城里打出了名气,其他店虽然也推出了类似服务,但终于因为晚了一步而败下阵来。

前段时间,我闲逛来到这家店前,发现这家店的店面大了许多,那写着谢绝还价的大牌子溜了金,旁边的打折提示牌则变得五颜六色,看来这店主是铁了心要把这两招当成金字招牌了。

我想,正是因为店主拥有了这样的智慧,他的小店才能获得顾客认可,才能一直在飞速变化的城市站稳脚跟。