

企业楷模

玛莎百货:退货特痛快

英国有很多百年老店,而玛莎百货之所以能成为其中的佼佼者,不仅因为他们有高品质的商品,服务也是首屈一指的。

■ 伍铎克

英国有很多百年老店,而玛莎百货之所以能成为其中的佼佼者,不仅因为他们

有高品质的商品,服务也是首屈一指的。
早在 1884 年,出生在俄罗斯犹太家庭的米歇尔·马克斯建立了一家“一便士店”。马克斯觉得,与其给商品标上高价、再与顾客讨价还价,不如直接打出“不问价钱,每件一便士”(当时相当于人民币 1 分钱)的招牌。别看商品价钱很便宜,但马克斯是一个非常挑剔的人,他总是尽可能挑选最优质的商品在店里出售,并以纺织、家居用品为主,这个名叫“玛莎”的店很快就吸引了很多家庭主妇前来购买。
到了 1915 年,马克斯把玛莎百货发展成了一家连锁零售店,在英国各地开设了分店。而玛莎的口号就是,在最大程度上满足消费者的需求。为了能给顾客

提供优质的商品,玛莎百货要求店里进的所有商品必须由本店的设计师设计,或者与制造商合作设计,并对商品的材料、生产工艺等进行全面把关,再给商品合理定价。
1930 年前后,玛莎百货又转型成了精品专卖店,并在英国的服装、家居等纺织品的销售中占据了领先地位。时至今日,玛莎百货仍是英国纺织品零售业的翘楚。此后,为了方便顾客在店内的活动,玛莎百货引进了“咖啡吧”服务,即为顾客提供既便宜又卫生的餐饮。出乎意料的是,这项服务立即受到了顾客们的欢迎,特别是在二战期间,很多人专程来玛莎百货品尝物美价廉的食物。此后,玛莎百货不再大规模拓展新的业务领域,只把服装、家居

等纺织品和食品作为最重要的业务。
为了保证商品质量,玛莎百货承诺,顾客在玛莎百货消费,不需要开小票,可随时因质量问题退换货。到了新世纪,由于分店众多,规则改为在购买 90 天内无条件退换。不过,玛莎百货的品质并未因此下降,恰恰相反,玛莎百货的商品质量标准更提高了一个档次,很多纺织品生产商都以自己能为玛莎百货供货为荣。
除了顾客,玛莎百货还关心着自己的供货商。为他们生产罩衫的建德公司面临倒闭时,玛莎百货不但派出经理帮助管理,还出资参股。在他们的帮助下,建德公司不但没倒闭,还成了一家拥有 20 个工厂的跨国企业。

管理之道

公司每次考核的时候,总有些员工达不到既定目标。对此,上司如果采取放任的态度而不采取任何处置,形同告诉大家你同意“不赚钱也无所谓”。为了避免产生这样的误会,做上司的必须采取行动,让他在限定的期限内必须达标,否则就做降薪或者辞退处理。
简单来说,对于努力的员工应该要有所回报,不努力的员工就什么也得不到,这才是正确的。让每个员工都有平等的机会,然后从他们的表现中分出谁是努力的员工、谁不够努力。

相应的,我们公司的绩效奖金评比是以点数为计算方式。优等是 400,A 等是 280,B 等是 200,C 等是 140,D 等则是 100。从数字上来看,最好和最差之间的差距为四倍。然而在去年的一次绩效评比,还出现过主管职特优为 560,E 等只有 70,实际差距达八倍之多。当然,员工的绩效奖金也会依据个人所获得的点数进行分配。当年获得特优的员工,按照规定,基本薪资部分就调升了 5 万多日元。

换句话说,员工的期望很简单,“如果真要说的话,希望可以单纯地做好工作”、“希望可以只针对工作的贡献度进行评价。然后,依照这个评价核发奖金”、“每年进行该年度的考核,依照考核成绩决定下一个年度的加薪幅度”。因此为了满足员工的期望,就必须要替员工打分数,乍看之下有些无情,但事实上这才是最公平的。

替员工打分数

小山升

违反常规的报价

这一看似违反常规的报价,却蕴含了盛田昭夫对员工的一片爱心。

■ 张达明

1946 年 5 月,盛田昭夫创建了“东京通信工业株式会社”,首批收音机投放市场后反应良好,订货商也纷至沓来。当年 10 月,一个美国客商要订购一大批收音机,谈判时,盛田昭夫让对方分别报出 5000、1 万、3 万、5 万和 10 万台收音机的单价。按照人们固有的思维,购买的数量越多,单价也就越低,这个美国客商也不例外。于是,他便按订货数量的多少依次报了单价。
报完价后,盛田昭夫也从容不迫地报了价,而他的报价却恰恰相反,分别是:订购 5000 台收音机按常规价计算,订购 1 万台可以适当打折,订购 3 万台价格则开始上升,订购 5 万台价格全部高于常规价,订购 10 万,则是常规价格的一倍。
盛田昭夫违反常规的报价,让美国客商迷惑不解。见状,盛田昭夫解释道:“我这样报价的道理很简单,如果与您签订了 10 万台的产销合同,按照我们现有的条件,生产能力暂时还达不到,这样,

就不仅需要新建工厂,还要增添设备和新招聘工人。但如果在第二年因市场变化或其他因素续签不下产销合同,公司就一定会陷入困境,这样一来,新招员工就有面临被裁减的危险,这与公司‘不随意解聘员工’的宗旨不相符。换句话说,公司不能按订货的上升数量和下降数量而招聘和解聘员工,这是对员工人格的极不尊重,这样不负责任的事情我们坚决不干!我们对每个员工负有长期责任的义务,而员工对公司也负有同样的义务,双方互相尊重,须臾不可分开!”

盛田昭夫的解释,让美国客商心服口服,情不自禁竖起了大拇指。
这一看似违反常规的报价,却蕴含了盛田昭夫对员工的一片爱心,用他的话说就是:“我们给予员工什么态度,员工便会回报给我们什么态度。只有把每个员工当做自己真正放心的优秀同事,才能让员工时时刻刻感受到一种快乐和幸福,而我们也会每天处在一个明媚和温馨的世界里,人人齐心协力,还愁事业不成功?”

把自己放回零点

■ 刘世河

上世纪 80 年代,马来西亚一家曾经颇具规模的国有钢铁厂由于经营不景气,亏损竟高达 15 亿元,濒临倒闭。时任马来西亚总理的马哈蒂尔经过深思熟虑,慧眼识才,找到了华裔企业家谢英福,请他担任公司总裁,并设法挽救该厂。谢英福二话没说,很爽快地答应了。在很多人看来,这分明是一个极其错误的决定,因为这家钢铁厂已债台高筑,积重难返,而生产设备又十分落后,员工的凝聚力更是极为涣散,一旦陷入进去,非但洞深难填,弄不好还会拖垮自己本来已做得很好的事业。

面对种种议论,谢英福却很坦然地对媒体说:“当年我来到马来西亚创业时,口袋里只有 5 元钱,是这个国家令我成功。现在是我报效这个国家的时候了,如果我失败了,那就等于损失 5 元钱而已。”

就这样,当时已年近六旬的谢英福从别墅里搬出来,住进了那家破旧不堪的钢铁厂。3 年后,钢铁厂果真起死回生,扭亏为盈。谢英福也因此成为了东南亚赫赫有名的钢铁巨头。

谢英福之所以取得人生的一次次成功,并不是他有什么三头六臂,也绝非天生好运。他成功的秘诀其实很简单,那就是因为他敢于把自己放回零点,时常想到初来马来西亚时,兜里只有区区 5 元钱,即使失



败了,也只不过损失 5 元钱而已,有何可怕!

人生不过是一次旅途,在这个旅途中,要懂得时常把自己放回零点,因为只有这样,你才能在这一次次的归零中,得到重生,继而轻装上阵,一次次攀上人生与事业的高峰。

连锁公厕

■ 赵盛基

1990 年,在柏林公厕经营权拍卖无人问津的情况下,汉斯·瓦尔把这个所有人都认为赔钱的买卖拦了下来,并承诺免费修建和维护,免费提供服务。他的这一举动遭到了几乎所有人的嘲笑,都在等着看他的笑话。

汉斯却不理会人们的冷嘲热讽,立即着手实施自己的计划。

他进行的第一个大动作是改造公厕外墙,将其变成了广告墙。虽然只是一面墙,还是厕所的墙,看上去却极富美感。由于广告费用低廉,结果,接广告接到手软。世界级的大公司苹果、香奈儿、诺基亚等等,都登上了“大雅之墙”。广告效果非同一般,因为德国有规定,城市繁华地段,每隔 500 米要有一座公厕,一般地段,每隔 1000 米应有一座公厕,整个城市公厕拥有率应达到每 500-1000 人一座。如此密集的曝光率,精明的广告商都看到了它强大的传播效应,纷至沓来就不足为奇了。

接下来,汉斯的一系列奇思妙想得以

实施。他把公厕内部墙体和摆设也变成了广告载体,比如,针对德国人如厕喜欢阅读的习惯,他将文学作品和广告印在纸手上;在公厕内安装了公用电话,向通讯运营商收取一定提成;与周边餐饮机构合作,如厕者可获取餐券,他得到相应返利;针对不同层次的人群,按照不同风格和不同外形,他还聘请国际著名设计师,设计推出了“智慧型”、“挑战型”等高端公厕……

除此之外,汉斯还拥有专业的保洁、维修队伍,专职的巡逻车,发现问题及时处理,从不超过 24 小时,他们的服务被一直点赞。

结果一发不可收,汉斯的公厕生意越做越大,不仅冲出柏林,走向德国其他 60 多个城市,而且还走进土耳其,进军世界,办成了全球连锁。有人开玩笑说:“以后,全球的公厕都是他家的了。”

更令当初那些等着笑话的人无地自容的是,汉斯的收入逐年递增,20 年后,已经年入 3 亿。

商机,从来不在嘲笑人的手里,而往往在被嘲笑人的手中。

如何让考虑中的客户签单

■ 骆菊兰

某公司的软件系统时常出毛病,影响了工作。公司决定投入大笔资金全面更新系统。我的同事王立平获得消息后,立刻前去洽谈这笔业务。但是,鉴于以前软件问题,该公司的经理总希望找到质量和性能更可靠的软件系统,迟迟不肯签单。

鉴于经理的犹豫,王立平没有等待,而是对经理说:“贵公司已经试用过我们的软件,质量和性能也令您满意。既然如此,这周六我亲自送来,免费安装,全程安装都由我亲自监督,等您验收!”经理说:“万一装上了你们的系统,下周一上班时,系统出现问题怎么办?”

王立平说:“经理,您放心,既然您考

虑得这样周到,那我也向您保证,我们的软件系统装上后,不会出现问题,而且我们公司向市内的所有客户承诺,在保修期间,全程免费上门维护。”经理看到王立平如此诚恳、自信,便说:“好,那就装吧!”于是,王立平拿下了这一单。

其实,很多时候客户不愿意当场签单,是因为他们没有完全信任你和你的产品。这个时候,我们要主动出击,给客户打气,让客户树立对我们产品和服务的信心。王立平就是抓住了这一点,不仅向客户提出亲力亲为的保证,消除了客户内心疑虑,还搬出了顾客的合作伙伴做证明人,用自己的责任换来了客户的信心,使得“再考虑”的客户信心十足地签单。

错的原因就是对的方法

■ 车建新

任何事物都有两面性,充分认知这两个两面性,就可以减少实际工作中的偏差。我讲一个沃尔玛老总的故事。
有一次,沃尔玛的总裁乘车去办事,本来时间已经比较紧了,但开到半路,他忽然要司机掉头把车开回去一段,司机很纳闷。这位总裁说,他刚才在车窗里看到有家商店破产了,在撤场。他告诉司机他要去学习一下,司机更不解了。总裁

说,人家破产总有它的原因,我们要善于向错误学习。这个故事可说是“认知相对论”的经典。

错与对,错的反面就是对。找到错的原因就是找到对的方法。别人的企业失败了,我们就要去分析。不要只宏观地知道它不好,而是要知道导致它错的“一二三”条。学习错误,解剖它的原因,不是幸灾乐祸,而是要想像假如发生在自己身上得引以为戒,并在应用中找到对的方法。

小气的花草商人

送一半种子给他人,是一种智慧,也是一种大气。

■ 姚泰川

一个精明的荷兰花草商人从非洲引进了一种名贵花卉,培育在自己的花圃里,爱护备至。许多亲朋好友前来向他索要,一向慷慨大方的他,竟连一粒种子都舍不得给对方。
第一年春天,这些名贵的鲜花开放,花圃里万紫千红,灿烂如锦。到了第二年春天,这种花卉已经繁殖了几千株,但花却没有第一年开的好看,花朵略小不说,还有一点杂色。当时,商人以为自己可能没有给花儿施足够的肥料,所以才长出一些残次品。第三年春天时,他对这些花卉照顾有加,但花朵却变得更小,而且颜色也变得越来越淡,几乎与普通花儿没有任何区别。

难道这些花退化了吗?可为什么非洲人年年大面积种植,却从没听说它们长出残次品来?商人百思不得其解,便去请教一位植物学家。植物学家微笑着问商人:“你的邻居们也种植这种花了吗?”商人骄傲地答道:“这里只有我一个人种。他们的花圃里,全是一些普通的花。”

植物学家说道:“毗邻花圃里种着其他花卉,你的这种名贵之花被风传播了



花粉后,就沾上了其他品种的花粉,所以,这花才一年不如一年。但谁能阻挡风儿传播花粉呢?要想使你的名贵之花不失本色,只有一种办法,就是让邻居们的花圃里,也种上这种名贵花卉。”
商人最终听从了植物学家的建议,将名贵花卉的种子拿出一大半送给邻居,邀请他们种植名贵之花。次年春天花开的时候,商人和邻居们的花圃里一下子成了花的海洋,名贵之花又恢复了雍容华贵的本色。

送一半种子给他人,是一种智慧,也是一种大气。在手留余香的同时,更会让自己的生活花香满径。

著名的心算大师阿伯特·卡米洛从来没有失算过。然而,有一天他做表演时,有人上台给他出了道题:“一辆载着 283 名旅客的火车驶进车站,有 87 人下车,65 人上车;下一站又下去 49 人,上来 112 人;再下一站又下去 37 人,上来 96 人;再再一下站又下去 74 人,上来 69 人;再再再下一站又下去 17 人,上来 23 人。”那人刚说完,心算大师便答道:“火车上一共还有——”

“不,”那人拦住他说,“我是请您算出火车一共停了多少站。”阿伯特·卡米洛呆住了,这组简单的加减法成了他的“滑铁卢”。

心算师的失败,其实是败在思维定势上。他思考的只是老生常谈的数字,忽略了数字的“数字”。由此可见,在自己的思维定势里打转,天才也走不出死胡同。无数事实证明,伟大的创造,都是从突破思维定势开始的。因此,我们必须学会应变,学会突破,找到更为广阔的天空。

你患有『等一会儿再说』的病吗

戚成

心算大师的『滑铁卢』

刘明

