

企业楷模

管理之道

无印良品:把顾客的建议视若珍宝



建议都视若珍宝。

首先是 2003 年实施的“观察”开发计划。这个计划的执行者是无印良品的开发团队,他们在征得顾客同意后,直接到顾客家中拜访,深入细致地观察其日常生活,并对房间内每一个角落,乃至每件商

品一一拍照,照片随后会被提交至无印良品的相关部门进行讨论分析,以挖掘顾客的潜在消费需求。这种深入生活细节的做法让无印良品的工作人员变成了顾客的朋友和家人,轻松随意的谈话氛围让顾客自然而然变得“爱说话”。

其次是“生活良品研究所”网站的建立。它和无印良品一个名为“收集顾客之声”的机制相配套,在这个网站上,使用者可在商品开发、试卖、正式售卖等阶段提出意见,他们的建议会直接传递到社长的手机上并体现在产品细节的设计中。顾客在购物时看到某款产品和之前的不同之处恰好是他在“生活良品研究所”网站抱怨过的不合理之处时,往往会充满惊喜。

例如,无印良品的设计师发现日本冰箱容积普遍偏小,体积较大的冷水桶无法竖直放置,因此无印良品便将冷水桶的侧面设计成平面以便在冰箱里不滚动,桶口亦可密封,防止平放时有水溢出。但即便如此贴心的设计也不能避免顾客的意见,有女性顾客提出,装满水后水桶太重,水桶平放时很难取出,设计师便立刻在水桶侧面加上弧形凹槽以增加受力点,让女性顾客更便于拿取。

无印良品时刻注重顾客需求,并根据其意见随时改进产品的管理机制让顾客变得更“爱说话”,依靠这种机制,无印良品的产品更加贴近顾客需求。

这份意外的“奖金”让松井既羞愧又感动。羞愧的是,自己犯了错,给公司造成了很大损失,公司不但没扣自己的奖金,反而还发了奖金。感动的是,董事长并没有抛弃自己,心中还记挂着自己。

日本电产公司董事长永守重信也深谙此道,总是能够智慧地运用奖励制度,来引领员工积极向上,不论对方的表现是优秀还是差劲。

在创业之初,有一位名叫松井三郎的员工,因为在技术上犯了一个小错误,而导致公司损失了一笔业务。当他被叫进董事长办公室时,永守重信对他进行了炮火般密集的“批评”,严厉程度几近辱骂。由于对方是公司的最高权力者,而且的确是错在自己,松井只好低头不语,直到十多分钟后,永守重信的怒气消得差不多了,才让他回去。这时的松井,情绪十分消沉,他觉得董事长对自己的批评过于严厉和无情,丝毫不顾及自己的面子和他曾为公司所付出的辛勤努力。灰心到极点的他决定辞职。就在松井提笔打算写辞职信时,突然接到了公司财务部打来的电话,让他过去一趟。

放下电话,松井的心凉到了极点,他知道自己不用再写辞职信了,因为公司已经开除了他——根据惯例,被财务部叫去,基本都是那些要结清工资走人的人。“走就走呗,反正我也不想干了!”松井在心里这样安慰自己。可当他来到财务部时,负责发工资的同事却这样对他说:“来签个字,领走您的奖金吧。”“什么奖金?”松井不解地问。“哦,刚才董事长打来电话,说要给您发 5000 日元的‘挨批奖金’,让您回去好好吃一顿,自我抚慰一番,明天一如既往地上班。”这位同事解释道。这份意外的“奖金”让松井既羞愧又感动。羞愧的是,自己犯了错,给公司造成了很大损失,公司不但没扣自己的奖金,反而还发了奖金。感动的是,董事长并没有抛弃自己,心中还记挂着自己。这样一想,先前的那些不满便瞬间一扫而空。他暗暗发誓今后工作一定不能再犯错。后来他果然为日本电产做出了重要贡献。

做问题的终结者

黄永宏

我的一位下属在订货的时候,多写了一个零。两个人看着仓库放不下的箱子,他突然问我:“领导,该怎么办?”

工作中遇到难题是不可避免的,那么遇到难题该怎么办呢?首先应该积极寻找一下解决问题的办法,而不是直接将难题推给上司,等待上司提出方案。我曾经也订错过货,但是我会先和厂商问好退货的条件,甚至尽量和厂商争取更好的退货条件,然后再向主管报告,让主管定夺,要采取哪个方案。工作中真正好的表现不是只有不越矩而已,而是要让



主管好做事,也就是替主管“省事”。

如果我是那位下属,我会先做好调查工作,看看过去公司有没有过退货的事情,总务和财务一定都有资料,可以查看,当作和供应商的谈判筹码。

多些痛点思维

刘志强

数月前,一位想购车的朋友拉着我转了几家 4S 店,最终还是没拿定主意。理由有二,一是要么店里没车,要么排队预约,试驾麻烦;二是各店都是“王婆卖瓜”,只说好,不讲差,心里没底。后来滴滴试驾上线了,朋友赶紧拿起手机,找到同城车主。两天试驾了好几款,不但有了真实体验,也听到了车主中立且中肯的建议,遂即敲定车型。再看滴滴试驾,短短两个月已收获 140 万订单,最大的原因恐怕就在于它瞄准了购车者选车过程中的“痛点”。

这两年,“痛点”成了互联网企业的口头禅。举凡新品发布会,厂商总会以几条核心的用户痛点为靶子,进而陈述各家的解决方案。痛点思维,说白了就是紧密围绕用户体验中的困扰、烦恼和短板,将“用户至上”的理念真切切地贯穿到产品研发、生产和销售等各环节。

不仅是互联网企业,传统制造业的转型升级何尝不该多些痛点思维?传统工业化思维下,产品策划是企业主导型,即“企业预测什么好卖,就生产什么”。今后,能否尝试着将经营策略转向“先研判用户最怕最烦什么,再进行生产”?如此应用痛点思维,既有助于制造业降低无效生产,扩大有效供给,也有利于使企业产品更合客户胃口、提高市场份额。

对不少制造业企业来说,痛点思维已不再陌生,甚至驾轻就熟。如今,一些中国企业到非洲国家开拓市场时,往往瞄准当地欠缺运营管理人才的痛点,在输出产品、打造工程的同时,也悉心提供

保姆式的后续服务,由此树立了好口碑,赢得了回头客。曾经遭遇“毒奶粉”危机的乳品企业,向着消费者不放心食品安全的痛点对症下药,或者主动敞开大门邀请参观,或者自觉建立全产业链监控体系,重拾消费者信任。

不过,确实也有一些企业没能参透市场迷局,作出误判,让痛点成了盲点,最后就会遭遇堵点。在钢铁、有色金属等过剩行业中,不少企业总觉得市场最大的痛点是价格,“价格战”打得无底线,到头来还伤到自己。殊不知,产品品质才是痛点所在——若哪家企业能生产出强度高、性能稳定又能满足个性化差异化需求的高端钢材,让客户摆脱对高价进口货的依赖,定会不愁销路。

痛点不会自己找上门,痛点也不是一成不变的。企业只有不断拉近与用户的距离,真诚倾听、深入调研,才能及时准确地把握市场痛点,快速灵敏地调整经营策略。当年,海尔听说有农民客户反映“一洗土豆,洗衣机就坏”的问题,没有一笑而过,而是推出了适合农村市场、能洗土豆地瓜的洗衣机,就体现了对痛点的敏感与重视。如今,互联网时代来了,生产者与使用者之间“零距离”,捕捉痛点可以更方便更细致,产品迭代升级可以更快更频繁。一些互联网企业推出的智能电视,仿效智能手机,根据用户的各种反馈不厌其烦地更新系统、改进体验。这一点,就很值得不少墨守成规的制造业企业好好借鉴。

管理思维不是虚的,而是蕴藏着巨大的能量。把痛点思维嵌入传统企业的日常经营实践中,想必能搏出一个更美好的未来。

买复印纸的困惑



佚名

老板叫一员工去买复印纸。员工就去了,买了三张复印纸回来。老板大叫,三张复印纸,怎么够,我至少要三

摺。员工第二天就去买了三摺复印纸回来。

老板一看,又叫,你怎么买了 B5 的,我要的是 A4 的。员工过了几天,买了三摺 A4 的复印纸回来,老板骂道:怎么买了一个星期,才买好?员工回:你又没有说什么时候要。一个买复印纸的小事,员工跑了三趟,老板气了三次。老板会摇头叹道,员工执行力太差了!员工心里会说,老板能力欠缺,连个任务都交待不清楚,只会支使下属白忙活!

执行事前一定要做讲清结果,讲清后果,沟通到位。

卖伞与修伞

与其说人们相中的是他的伞及精湛的修伞技艺,还倒不如说更欣赏的是他难能可贵的人品:做事,为他人着想,向来不敷衍,力求完美。

许扣锁

在香港深水口,有一个年过六旬,整天乐呵呵,叫邱耀威的老人,人称“伞王”。

他店里的伞,各种样式,各种风格,各种颜色,可谓应有尽有,价格从几十元到数百元不等。对于卖伞,邱耀威说:“容易把伞遗失的人,就推荐几十元的;念旧懂得珍惜的人,就推荐能用一辈子的;如果是女孩子,就拿一沾水会显现玫瑰花的;如果是男孩,就选一把像骑士剑一样的大黑伞,这样,和女朋友共撑,刚刚好,浪漫。”

修伞,他按时间收费,最低要 50 元起。买一把新伞也只要几十元而已,修一把伞,价格却翻了几倍,是不是不可思议?即便这样,远近各处仍会有很多人专程跑来,拿伞让他修,还从不过价还价。邱耀威说:“修伞,工具虽简陋,但并非换个螺丝,接根伞骨,补下伞面这么简单,而必须要做到天衣无缝,乃至推陈出新,让你根本看不出它曾经断过、裂过、破过,散过,甚至比原先的更漂亮更耐用更具特色,这才是修伞的的最高责任与境界。”

如今,邱耀威的伞店,经营至今已经 40 年之久,家喻户晓。与其说人们相中的是他的伞及精湛的修伞技艺,还倒不如说更欣



赏的是他难能可贵的人品:做事,为他人着想,向来不敷衍,力求完美。

有包容力才能做大事

陶文钧

我的朋友说昨天去一家公司培训,被搞得很郁闷。我问为何,他说对方公司的老总常在修理别人,一会儿说老师休息五分钟不够,一会儿说同仁发言不好,一会儿又说纪律不佳等,总之累积很多负能量,好像看谁都不顺眼。那位同事庆幸地说:“还好我不在那个公司工作。就这么一天就受不了了!”

会反击的墙

王为伦

菲利克斯是德国汉堡市一家生活超市的老板,他的店铺位于市区最繁华的一条街道旁,生意红火。可是,最近有件事却一直让他很头疼。

原来,前段时间在菲利克斯的超市不远处新开了一家酒吧,每到晚上,总会有一些醉醺醺的人在他的超市附近随地小便。菲利克斯很是气愤,在超市外面特意贴上“禁止随地便溺”的警示牌,甚至还安装了监视器,可依然收效甚微。时间久了,超市外面的墙面无论怎么清扫,都还是不能清除那种难闻的气味。渐渐地,人们都不愿来他的超市买东西了。

一次,菲利克斯无意把这个烦恼告诉了他的侄子提姆,提姆听后不禁陷入了沉思。如今,这种随地小便的现象到处可见,令很多人感到尴尬和气愤,但都没有更好的办法来制止。是否能有一种方法,让那些墙面或地面能够自动阻止被人小便?

提姆感觉这个事情很有意思,而且里面还隐藏着巨大商机。于是,他便开始潜心研究起来。除了上网查询大量资料,他还去请教一些专家,并且做各种各样的实验。功

夫不负有心人,一段时间的刻苦研究后,提姆终于根据造船业的一项技术,成功研制出了一种特殊防水涂料,当物体刷上后,表面遇水的冲击便可以将其自动反弹。如果在频遭随地小便者“光顾”的建筑物外墙上喷涂上这种涂料,他们的尿将会被反弹到自己身上。

涂料研制成功后,提姆异常兴奋。他首先在叔叔菲利克斯的超市外墙上做实验。提姆和菲利克斯躲在远处观察。当那些醉汉像往常一样走到超市墙根小便时,都被自己的尿液溅了一身。

他们被吓了一跳,惊奇地瞪大眼睛。看到那些人滑稽的样子,提姆和菲利克斯都忍不住哈哈大笑起来。

从那以后,再没有人到菲利克斯的超市附近随地小便了,超市的生意又渐渐红火起来。而提姆随后把自己研制的涂料注册,并进行改良,开发出很多种颜色。这种防止随地小便的特殊涂料一经推出,便立即引起了人们的关注。虽然涂料价格并不便宜,但订单依旧像雪片一样飞到提姆的手中。正如一位商场负责人所说,考虑到清洁尿液所需花费以及令人难以忍受的气味,这笔钱花得超值。

我主管的部门是重点客服部,对外,负责公司一些重点客户关系的维护,对内,协调公司各个流程工作安排,确保客户订单顺利完成。

一次,一个重点客户的货物运送过程中车辆出现了故障,因时间是凌晨一两点钟,货运司机打不通物流部经理电话,直接将电话打给了我,让我和客户去协调送货时间,因公司和这个重点客户有协议:造成对方公司生产线停止十分钟,我们就要赔偿三万,并撤销我们供应商资格。而此时距离要求货物到达的时间相差不到一个小时。

我深知这件事情的严重性,就把电话打到了对接人处,换来的是责备:“你们的问题要自己解决!”这时,司机师傅的电话再次打过来,说:“我有个主意不知道可行不可行,我认识客户生产线上今晚当班的线长,我把她电话给你,你看跟她沟通下能不能行。”我像抓住了救命稻草,赶紧把电话打过去,对方听完我的解释后说:“不要着急,你们的司机师傅给我打电话了,我这边要求他们把生产线开慢点,你那边让司机再联系车辆,咱俩时刻保持联系,争取停线前将货物送到。”结果,在对方生产线停线前十分钟,我们的货物到达。

“沟通协调”能否做好,很多时候在于自身。一个人的力量毕竟是有限的,沟通协调最好的办法是寻求身边人的帮助,而想更多地得到别人的帮助,你的目光要从自己的一亩三分地上转移,在双方的利益发生冲突的时候,多站在对方的角度考虑下问题,而这种态度会得到回馈,你真诚待人,必然会换来别人真诚的相待,最终,达成一种“共赢”,大家一起获益。

给员工发「挨批奖金」

张勇

如何做好沟通协调

刘娜娜