

企业楷模

360 度质量保障体系造就了京东对假货“零容忍”的态度,这种态度为京东贴上了“正品行货”的鲜明标志。

京东的诚信经营首先体现在正品行货上。与发达国家相比,中国制造业的供应链更长、更繁琐,消费需求也更多元,因此也更容易产生变化,京东采取了 360 度质量保障体系,对商品层层把关,绝不放过任何一件假货。

京东所销售的商品分自营平台和第三方开放平台产品,其中自营平台占比较大,因此采购部门便成为京东 360 度质量保障体系的第一关。“如果无法把握源头,后面的一切都将是空谈。”京东相关负责人表示,针对采购环节,京东设置了非常严格的把控标准、原则和流程来针对不同品类。

京东:360 度质量监控体系



比如针对第三方平台,京东会从商品入库、上架、分拣、打包、到发货、配送直至到达消费者手中的每一个环节进行质量把控,发现违规商家时,京东会进行罚款,甚至向工商部门举报。

选择供应商时,京东也“毫不留情”,严格按照“2.5 法则”进行。比如某一品类同时有多个供应商竞争时,京东就会依据供应

商的价格、供货周期、质保能力、响应速度等指标进行综合打分和排名,最终按照排名进行不同比例的货品采购,京东拥有的近 4000 名熟知各行业且经验丰富的专业“买手”则是货源质量和价格最好的保障。“2.5 法则”能最大限度地促使供应商提供更好、更优的产品和服务,因为只有这样,才可以获得进入京东平台的机会。

360 度质量保障体系造就了京东对假货“零容忍”的态度,这种态度为京东贴上了“正品行货”的鲜明标志。不过,即便如此,京东仍然觉得自己做得不够,所以它不仅产品管控上下工夫,就连运营模式上也进行了改变和加强。

京东自营平台实施采购和销售分离的模式,采购人员和销售人员各司其职,不交叉但互相监督,明晰各岗位责权利是为了避免吃回扣等腐败现象。针对第三方商家入驻的审核环节,京东则采用多部门协同的机制,由资质审核部、招商部分别审核,避免出现一个部门独裁的情况。这种不交叉但互为监督、不干涉又相互制约的运营模式 360 度地保证了产品的质量问

题。既然有权力就要承担相应的责任,如果京东的商品出现质量问题,在该商品链条上的所有人员都将受到惩罚,不仅如此,京东对于供应商的惩罚也从不手软,所有入驻商家与京东签署的合同当中都有一条明文规定,如果发现商家销售假货或质量有问题将被处以 100 万元或销售收入 10 倍的罚款。这使得京东“正品行货”的鲜明标志不断被放大,直至其成为京东的代名词之一。

管理之道

在工作中,身为领导免不了要对员工下“通牒”,无论是纠正员工的错误,还是督促工作,“通牒”都可以作阿为一种必要的手段,以警示员工。

小胡是一位市场营销主管,她做工作总有拖拉的缺点:如果有五天时间来筹备活动,她前四天总心不在焉,而在第五天“大限逼近”,她才慌忙搞定所有的事。经理对她这样的工作态度十分不满,几次约谈小胡,但都毫无效果。

中秋节前夕,经理给小胡布置了一个月饼的促销任务,怎想,任务下达两天后都没见着动静。经理问原因,小胡说:“对不起,这两天我的车老出毛病,都没怎么出去联系买家。”经理知道这是借口,她的老毛病又犯了。于是,经理下最后“通牒”说:“恐怕你得换一辆车了,否则我就要换一位营销主管了。因为,你这车对你影响实在太大了。外面的买家接连投诉你,公司高层迁怒于你,还对我下了死命令,你不再赶紧处理,只怕后果不堪设想。”

作为领导,经常会遇到一些做事拖拉的员工。对于小胡工作拖拉的问题,经理几次约谈收效甚微,显然是药量下得过于轻了,没有引起对方的重视。对此,经理转变策略,故意说出买家和更高层领导的意见,在下“通牒”时,能引起下属足够的重视,意识到问题的严重性,起到了很好的劝说效果。

领导如何给下属下「通牒」

■ 电工小子

「气味」相投

■ 王继强

经营方法

把商品和零钱都递到顾客的手上,让顾客在无意识当中感受到我他们对他们的尊重,给顾客一个好心情,我的生意自然就会比别人好了!

把商品和零钱递到顾客手上

■ 李克红

小区门口有好几家小超市,他们卖的东西都差不多,价格也毫无二致,可其中有一家名叫“喜来”的小超市却生意特别好。

我一直好奇,这是为什么呢?后来的一个周末,我因为要买些生活用品而走进了“喜来超市”,不知为什么,那天超市里生意特别忙,老板夫妻两个都很忙碌,我选好了东西就提在手上排着队等付钱,在这过程中,我无意间发现一个小细节,无论老板有多忙碌,他都会将商品和找回的零钱递到顾客的手上,而不像很多店家或收银员一样,把商品和零钱往柜台上一放了事,让顾客们自己收拾。

我一时半会儿说不清楚这个小细节到底意味着什么,但又隐隐觉得其中似乎有什么文章,直到轮到我去付钱的时候,老板在把我选的商品扫描计价并装袋后递到我手上,而后又将找回的零钱递到我手上,这时我突然有一种很特别的被尊重的感觉!我觉得或许这就是包括我在内的很多人都喜欢来这里买东西的原因,但是这其中到底有什么奥秘呢?

当天晚些时候,我再次路过他店门口,当时他们还算比较空闲,我就好奇地和他聊起了这个话题,老板笑

笑说:“我如果把找回的零钱和商品放在柜台上,其实也节约不了什么时间,但顾客却会产生一种自己被冷落甚至是被漠视的感觉,而我坚持把零钱和商品都递到客人手上,我并没有浪费什么时间,但客人却会有一种被尊重的感觉,这些感觉或许连顾客自己也没有明确意识到,但这并不重要,重要的是我要坚持我的原则,把商品和零钱都递到顾客的手上,让顾客在无意识当中感受到我他们对他们的尊重,给顾客一个好心情,我的生意自然就会比别人好了!”

听了老板的话,我不由得想起经常会在书店看到的那种什么“经营智慧”“经商秘诀”之类的书,我想,什么智慧和秘诀都是空的,最重要的就是把顾客放在心里,站在顾客的角度上让每个顾客感受到被尊重,只要把握好了这个核心,由此而做出的任何举动都会是一种大智慧、大秘诀。



有人统计过,每 38 个美国人中,就有一个人买过他们的鞋,他们的鞋子,现在每年的销售额都超过 10 亿美元,这就是“零风险承诺”的威力!

零风险承诺

■ 蓝海

成交最大的障碍就是信任。那如何提高客户对你的信任呢?有个方法叫“零风险承诺”。

“零风险承诺”就是你要尽可能地主动帮客户将成交风险降到最低,甚至让客户觉得是零风险,以打消他的顾虑。比如祛痘霜。现在很多电商都喜欢用这一招:她会告诉你,我们这个祛痘霜非常有效,如果你想要,只需要给我个收货地址,我现在就安排快递发给你。等你收到货之后,你会发现她发了两瓶,一大一小,一瓶是正常的包装,另一瓶是很小的试用装,你会看到一张字条,上面写着:“亲爱的顾客您好,为了避免您的损失,请您先使用试用装,如果您对本产品满意,那请您接着使用;如果不满意,您可以将大瓶的寄回来,我们会给您全额退款,这样我和您都没有损失。”

当然,可能当你做出“零风险承诺”后,不可否认一定会有一些人利用这一点来占你的便宜,但是你需要先衡量一下成本和收益。比如,之前你每天能卖出 10 个产品,有了“零风险承诺”后,你每天能卖 100 个,即使有 10% 的退货率,你仍然还是多卖出了 80 个,这要比没有“零风险承诺”好得多。

我们再来看一个“零风险承诺”的例子:美国有个华裔青年叫谢家华,他创立了一家专卖鞋子的网站——Zappos,他可以说是把“零风险承诺”这招玩到了极致。

大家知道,很多商家都害怕退货,觉得一旦消费者退货,就是自己的损失,其实这个想法是错误的。大家看一下 Zappos 是怎么做的:他们网站上写着“免费送货,并且一年 365 天之内,免费退货”,也就是说,你在他们网站买鞋,不仅不用付运费,而且在一年之内,如果你对鞋子有任何不满意,可以随时退货,运费他们承担。

大家想一下,他们为什么敢这么玩呢?其实是因为他们早就算过了,鞋子的退货率,正常情况下只有十分之一左右,而且鞋子本身的成本也不贵,就算退货,损失也不大。但是这一招却打消了消费者的顾虑,成功地帮消费者建立了对网站的信任。

因为消费者觉得自己不用承担任何风险,彻底放心,从而在决定买与不买时,能更快地做决定。最后,谢家华的 Zappos,就凭借“零风险承诺”这一招,获得了巨大的成功。有人统计过,每 38 个美国人中,就有一个人买过他们的鞋,他们的鞋子,现在每年的销售额都超过 10 亿美元,这就是“零风险承诺”的威力!

敢跟鳄鱼较量的千万富翁

■ 任天军

格伦伯格怎么也没有想到,曾经是一名小偷的他,竟因为一个疯狂的念头而成为了千万富翁。

14 年前,在经济危机的大潮中,本来从事最卑微、最繁重的搬运工作的格伦伯格失业了。因为没有门路,也没有一技之长,格伦伯格一次次找工作,却一次次被拒绝。积蓄很快花光了,没办法,格伦伯格一边打短工,一边流浪,甚至还当起了小偷。

这天,在佛罗里达州打工的格伦伯格想用刚结算的工资到附近游玩一番。因为从小喜欢游泳,所以格伦伯格来到附近的湖泊潜水。而无意中,她看到湖边上有一家高尔夫球场,一些人正在打高尔夫球。作为外行,格伦伯格没有心思观战,只想尽情地游玩。他在潜水时,忽然发现湖底有几个高尔夫球,就顺手捞起来。

坐在岸边晒太阳的格伦伯格一边玩着高尔夫球,一边漫不经心地看人家打高尔夫球,渐渐地,他发现不时会有高尔夫球落入水中,却没人去捞取。格伦伯格忽然就有了灵感,他想,这么多的高尔夫球场,还不时有高尔夫球落入水中,如果利用潜水的特长去捞取高尔夫球,不就可以卖钱了吗?自己有的是时间,还不需要投入本钱,这是多划算的职业啊。

说干就干,格伦伯格立刻投入高尔夫球的打捞中……别说,因为没有人知晓,格伦伯格的生意很好。每天清晨,格伦伯格带上食品和打捞用具,找一个地势较好的湖泊,然后潜入水中捞取球,直到累了才回家。把高尔夫球进行清洗和处理后,格伦伯格以 1 美元 1 个的价格出售出去,当然收

入也十分可观。

好事不长久。渐渐地,有人看格伦伯格赚了钱,也加入到捞球的队伍中。随着时间的推移,格伦伯格和这些人越来越难捞到球,因为在湖水里能见度低,每天要面临许多水底下的危险和挑战,如碰到桌子、割草机、蛇等,而最糟糕的是佛罗里达州的湖泊里有很多短尾鳄。虽然下水前,大家都先进行一番仔细观察,可等到在水里工作时,还是会有一些短尾鳄忽然游过来。有一次,格伦伯格正在忙着打捞时,背后一条短尾鳄忽然咬住了他的脚后跟,他奋力挣脱,结果被扯下一大块肉后,他才逃上岸。

也许是危险太大,许多人都离开了这一行,还有人劝他:“你最早开始打捞,这些年没少赚钱,况且年纪一天天大了,别再冒险了。”可格伦伯格一次次告诫自己,以前没有正经工作,那是多么痛苦啊!现在虽然条件艰苦,可没有走到绝路,也许还前途广阔呢!格伦伯格给大家打气:每个高尔夫球场平均每年会打 3 万局高尔夫球,每局 18 杆。保守地估计,这 18 杆中平均有 1.5 个球掉入水里,这就意味着只要获得 34 个不同球场的独家许可权,每年捡回落入水中的高尔夫球,收入可达 1500 万美元。

如今,成了千万富翁的格伦伯格还是会冒着危险,经常在一些湖区忙碌,打捞着一个高尔夫球。而格伦伯格在网络爆红后,面对越来越多的赞扬,他却很淡定地告诉大家:“我是偶然发现这份工作的,这么多年来,我的工作充满了惊险刺激,但我越来越喜欢这份工作(的忙碌),生活也越来越充实了。我觉得这样的人生有滋有味,我也会把这份工作一直坚持下去的。



懂得割舍

■ 刘世河

很久以前,有一个牧人正赶着牛群在树林里放牧,突然他发现那头最喜爱的小公牛不见了。于是便赶紧到处寻找,但大半天过去了,还是没有找到。

牧人便向天祷告说:“神啊!如果能让我把偷牛贼找到,我情愿贡献一只羊来祭你。”

接着他翻过一个小山岗,却看到一头凶猛的狮子正在津津有味地享用着他的小公牛。牧人顿时被吓得四肢发抖,赶紧又双手合十向上天祈求道:“我刚才祷告,如果能找到偷牛贼,我就献给您一只羊;现在我已经看见贼了,我愿意补充我的诺言,只要能让我从狮子口中保住性命,我情愿在丢

掉小公牛的基础上再赔上一头大公牛。”

故事中的牧人是聪明的。因为他懂得一个很重要的道理:割舍。为了一头小牛,他愿意牺牲一只羊;为了保全自己的性命,他情愿再舍弃一头大牛,可谓明智之至。

佛家说:世间一切物都是一时借用的,生不带来死不带去,实际都不曾拥有。荣华富贵、名利钱财,皆为过眼云烟。借用的名利权位越多,但不懂得割舍,身心的负担就会越重,烦恼也跟着增加,就像肥胖的身体,徒增筋骨和心肺的负担。

在人的一生中,必要中割舍不必要的东西,更不执著于短暂的拥有,其实这样最终得到的会更多,因为惟有空着的手才更有能力抓住下一个机会。

其实,割舍,就是另一种获得。

这种新颖的“相亲”模式,引来不少适龄青年的参与。令人意想不到的,测试的成功率达到 42%,创出了公司历史最好水平。此后,布莱恩委托 IT 公司开发一款名为“Smell Dating”的手机软件,注册会员后只需支付 25 美元便可参加活动,与其它婚恋交友网站不同的是,软件不会询问你的性取向和性别,也不会问你是否喜欢在海滩漫步或是否素食主义者。只需提供两个信息:一是手机号码,二是邮寄地址。

伴随着这款软件的推广,很多人对这种凭气味选择伴侣的方式感到好奇,纷纷注册参加活动。一些长期找不到意中人的未婚人士均牵手成功,其中有一位年近五十的公司高管安德鲁先生,离异十年后一直未找到合适的伴侣,这次通过识别气味找到了自己的意中人,他本人对这样的婚介方式给出好评,认为这是一次全新的体验。

各类媒体迅速跟进。布雷恩接受采访时说:“这样做是相信直觉,不受先入为主的观点和偏见的影响。你无法控制自己去喜欢什么味道,你必须相信自己的感觉系统。”一些社会研究机构也证明,气味的确能影响人对异性的吸引力,“气味相投”的人比较容易走在一起。这种新颖的婚介方式,将促进更多的大龄青年牵手成功,更加有助于社会和谐发展。

正是布莱恩大胆移植自然界的一些现象,让“气味”率先约会,吸引了大批客户注册,新增会员达 230 万人,并带动广告、婚庆等其它业务全面增长,公司得以扭亏为盈,取得了经济效益和社会效益的双丰收。人类社会的许多现象和自然界有异曲同工之妙,面对一些无法破解的难题,我们可以回头看一看自然界,美妙的答案或许就在其中。