

企业楷模

好市多这么多年来之所以所向披靡,就是因为它抓住了零售的本质:把商品做到极致,把价格做到极低,再把服务做到超预期,少赚点,让线下购物成为一种信仰!

■ 代

2017年9月8日,Costco(好市多)宣布中国大陆第一家门店在上海落户,这让沃尔玛、家乐福、大润发通通坐不住了。好市多是美国最大的连锁会员制仓储量贩店,虽然它的门店只有700家,不及沃尔玛的1/10,却已表现出碾压行业老大的势头。仅30多年时间,好市多如何一跃成为全球排名第二的零售商呢?因为当其他人都追求毛利不断增长时,好市多却在想:如何才能少赚一点,再少赚一点……你一定想不到好市多的毛利率平均只有10%。也就是说,一件T恤的进价是10美元,好市多只卖11美元。而同一件T恤在毛利率40%~50%的沃尔玛,要卖30美元。如果好市多的毛利率高于14%,就需要经过CEO批准,私自提价将会受到处罚。比如好市多的经典明星套餐:热狗+汽水。该套餐34年来一直是1.5美元,总销售量达几十亿份。曾有高管在开会时提议:

让线下购物成为信仰

外,其他商品没有退货期限。也就是说,商品购买后随时都可以无理由退换,且不需要任何购物收据。好市多的无厘头退货条件,曾刷爆社交网络;有人成功退掉已经发烂的桃子、蔫掉的盆栽,吃剩下一颗的巧克力、买了几年的衣服,残破的拖把和跑了1000公里的米其林轮胎等。因为好市多不管理由,不管有没有收据,时间过了多久,只要会员卡里有你的消费记录,就可以成功退货。除了奉顾客为上帝,好市多对员工的福利也是其他企业无可比拟的。如果要评选世界上员工幸福度最高的企业,好市多当之无愧。在好市多,收银员月薪是20.89美元,几乎是沃尔玛的2倍,普通超市员工的3倍,且88%的员工都能够享受公司提供的健康保险。如2008年美国金融危机爆发,其他公司纷纷裁员,好市多却认为应该共渡危机,给所有员工都涨工资。这样的高投入带来了员工的低流失率,这使得好市多大幅削减了培训费用,员工离职率仅为5%,管理层离职率不到1%。当年奥巴马参观好市多,对其员工大加赞扬,称其员工最具幸福感和积极性。“进了好市多,不用挑、不用看,闭上眼睛购买,这是一种信仰。”正如小米CEO雷军所说,好市多这么多年来之所以所向披靡,就是因为它抓住了零售的本质:把商品做到极致,把价格做到极低,再把服务做到超预期,少赚点,让线下购物成为一种信仰!

经营方法

5.1元和百万

■ 睿雪

多年前的一个冬天,连锁超市的老板杨西新在上海某街区的南北两侧各开一店,几个月过去了,杨西新发现,南侧店每天的营业额总比北侧店多出近300元。杨西新从上月的销售情况得知,虽然两家店的客流量相差不多,但南侧店的人均消费额比北侧店高出5.1元。同样的商品、同样的陈设,为什么南侧店的顾客会比北侧店的多消费5.1元?杨西新在两家门店分别逛了一圈之后,终于找到了答案——南侧店的守门服务员与北侧店一样都是两个,不同的是,南侧店的门口几乎只有一个服务员在看守,另一人变成了流动服务员。杨西新观察到,这个流动的服务员反复地在做一件事:把挎篮或手推车送到徒手购物的顾客面前,让他们轻松购物。杨西新询问这名服务员为何这么做,服务员不好意思地说,他怕冷,为顾客送篮子和推车可以在运动中取暖。杨西新示意他继续这样做。不过,他希望服务员按照自己定的标准去做:向手中拿超过3件商品

无人书店

■ 张琼

在澳大利亚布里斯本一条寻常的街道上,有一家这样的书店,里面没有售货员,所有的书本都没有标价,想看什么书想支付多少钱以及想在书店呆多久全都取决于顾客自己。书店的主人叫詹金斯,他从小就喜欢看书,而且读书速度十分快,但是父母给的零花钱远赶不上他看书的速度。后来他想到了一个办法,去书店假装买书,然后躲在货架后面偷偷看书。但一段时间后,售货员意识到他是来免费看书的,就只允许他在书店呆几分钟,有些售货员甚至不让詹金斯进入书店。那时候他就想长大后要开一家书店,顾客想在书店看多久就看多久。上初中的时候,老师问同学们的梦想是什么,同学们的回答是教师、医生、科学家等,詹金斯则说:“我的梦想是开一家无人售货的书店,让所有人都能读到书。”老师接着问:“无人售货,那么顾客怎么知道书的价格呢,你这样行不通啊!”詹金斯望了一眼窗外的阳光,铿锵有力地说:“书的价格由顾客自己决定!”说完,同学们哈哈大笑,几个调皮的孩子说:“詹金斯肯定是个傻子。”大学毕业后,詹金斯在一所小学附近开了一家书店,里面有《安徒生童话》《鲁滨孙漂流记》《爱丽丝漫游仙境》等书本,但是

“我们只要把热狗+汽水组合加价5美分,就可以增加7000万美元的收入。”没想到CEO听后勃然大怒:“拿着你的工资走人,我一直在想怎么让套餐再便宜5美分,你居然还想涨价!”依靠巨量的销售能力,好市多常压低进货价格,如果供应商在其他地方的定价比好市多低,那么它的商品将永远消失在好市多的货架上。在好市多里,你找不到一罐可口可乐,就是因为双方议价没能达成统一。好市多宁愿不销售,也不愿破坏规则。除此之外,好市多还对顾客实行会员

而未使用购物篮的顾客递送购物篮;向手提购物篮内商品超过5件的顾客递送购物车。原来,通过计算和观察,杨西新得出这样的结论:使用购物篮和购物车的顾客会增加在门店的逗留时间,从而提高门店的销售额。在客流量相差不多的情况下,南侧店服务员正是在无意间提高了销售额,才使得营业额高于北侧店。为了证实自己的想法是正确的,杨西新也让北侧店的一名服务员像南侧店服务员一样实行“3件递篮,5件送车”的服务。两个月之后,杨西新再次计算两家店的人均消费额。这次,两个数值只差0.7元。这之后,杨西新让其他连锁店的服务员都仿效这两家店,主动为顾客送篮子或推车。他的这一改变可不得了,年底算账时,杨西新发现十几家分店的总营业额比去年多出百万元以上!5.1元和百万,虽然这两个数字天差地别,可却有着非常紧密的联系。这件事情让杨西新得到一个启示:一个小小的改变,极有可能带来大的收获。

半年过去了,店里每天只有零零星星的顾客。后来他添加了一些益智课本,情况也没有得到改善。一年后,詹金斯连房租都无力支付,只有关闭书店。詹金斯找了一份稳定的工作,工作了三年之后他又想到了开书店。所有的人都对他说:“上次你赔得血本无归难道还不够吗?”詹金斯自己也很纠结,这是不是真的是一个错误的想法?直到有一天,他在马路上看到一个流浪汉在专心致志地看书,他被深深触动了,书籍是真正能让人心灵宁静,洗涤心灵的利器,我要为梦想再疯狂一次。他在布里斯本租赁了一家店面,经过简单的装修,购买了大量的书籍,再一次开起了书店。刚开始,书店几乎门可罗雀。怎么办呢?他选择了直播,自己推广这家24小时全天候开放的书店,也让前来买书的顾客在直播中发表自己的观点。慢慢地詹金斯成为了炙手可热的网红,很多人下班后都会来这家书店里拿一本书细细品味。为了顾客能及时对书店提出意见,他在书店的很多角落都放置了留言簿。走红之后,有人问詹金斯:“为何书店24小时全天候开放还无人管理?”他笑嘻嘻地说道:“开书店是我童年的梦想,但又懒得不断重复开门和打烊,所以决定干脆24小时开放。”他还透露了一个小秘密,虽然书本没有定价,但是一个月的收入是一般书店的二到三倍。

周厚健的领导观

■ 石保青

有一次,记者采访海信集团董事长周厚健,问了他这样一个问题:“海信现在收入已经过千亿,你这样宽厚的性格,怎么能管好一个这么大的企业?”周厚健回答说:“宽厚是工作之外的事儿,作为领导一定要清楚并非任何时候你都是领导。我认为只有三个时候是领导,且必须是领导:一个是决策意见发散的时候,你需要来决策。当然这要求你先于别人思考;一个是下达指令的时候,下级必须服从;第三个当出现问题的时候,你必须承担,而不是推卸责任。所以说我在这三件事儿上不宽厚。除此之外,应是平等的同事关系。下级对你的照顾,须懂得感谢,而不应视为应当。这样企业内才真正体现了正常的、和谐的同事关系。海信能够做到今天,

舌尖上的樱花

■ 吴燕云

坐落在加拿大列治文市的萨西米餐厅,开业以来一直以寿司为主打美食。刚开始平价的寿司吸引了不少客人,但由于餐厅寿司品种少,新品更新缓慢,久而久之,餐厅的人气也越来越差。到了冬天,萨西米餐厅的生意更是降至冰点。两年前从萨西米餐厅旁的别墅小区搬家到另一个城市的弗兰克又搬回来了。他路过萨西米餐厅时简直不敢相信它的境遇如此凄凉。带着惊讶,弗兰克走进了餐厅。老板认出了他,闲谈中老板将这两年的经历向弗兰克一一道来,弗兰克拿起手边的菜单,还和两年前类似。他问老板为什么不尝试多添加一些新的菜肴或者替换一部分陈旧不变的菜式,老板无奈地说他也尝试着变换过口味,可是总觉得没有原来的好,尤其在人气变弱以后便形成了恶性循环。弗兰克是日裔加拿大人,对美食很有研究,尤其是寿司。他非常惋惜萨西米这两年的遭遇,作为老邻居,他给老板出了几个主意,例如:可以在维持经典口味的基础上变化寿司的形状,或者增加各种寿司搭配的套餐种类,同时也定期开发一些新口味的寿司做尝试。可是,萨西米的老板已经没有信心和动力再重振旗鼓,他觉得把餐厅转让给弗兰克倒是个不错的机会。老板的这个决定让弗兰克很意外,也让他很激动,他的梦想就是开一家自己的餐厅。经过两天的深思熟虑,弗兰克接手了萨西米餐厅。弗兰克大刀阔斧地对餐厅做了一系列的改革,装潢改造得更温馨,门面比以前更上档次,最重要的就是菜品。弗兰克亲自上

主要是海信把风气看的很重。可以这样讲,海信是没有内耗的,也不需要考虑工作之外的事,诸如关系、请客、送礼、跑官儿这些都不存在,也没有小圈子。一些人过从甚密的结果有两个,一个是在这些人定事儿的时候,丢掉了原则,第二个是他们自然而然就和另一些人远了,远了以后就没有好的工作效果。所以我们禁止给领导送礼,不提倡节假日大家凑到一块儿喝酒吃饭,更不准用公款在一块吃饭。海信绝对没有公款吃饭,不是今天没有,是从1992年开始就没有。”很多领导都说人际关系好复杂,领导不好当,如果都能有周厚健这样的领导观、处世观,该是领导的时候,你必须是领导,不该是领导的时候,不把自己当领导,那么还怕当不好领导、管理不好自己的企业和团队吗?阵,与厨师共同研制新菜品。随着天气转暖,人气稍微有些增加,但与弗兰克的预想还有很大差距。他知道萨西米已经长期经营不善,想翻盘决不是有动力有决心就足够的。一天清晨,弗兰克为自己准备了寿司早点,他把早餐放在别墅院落的小桌上,坐在桌旁。春天的列治文非常舒服,整个城市以樱花而盛名,弗兰克的别墅小院里就种着一颗樱花树,又高又大。在樱花树下,弗兰克一边品尝着自己做的寿司,一边思索着有关餐厅的经营。他拿起一个寿司放进嘴里慢慢咀嚼着,一种特别的味道在口腔中蔓延。弗兰克一下子从沉思中回过神来,这是什么味道?仔细一看,原来是樱花的花瓣落在了寿司上,弗兰克太过投入,把一块寿司连同落在上面的樱花花瓣一起吃进了嘴里。寿司加上樱花的味道,香糯中环绕着清新,弗兰克顿时脑洞大开:在这个遍布樱花的城市,如果一场樱花宴一定可以吸引很多顾客。弗兰克立刻行动,他不断试验着各种不同的樱花烹调法,有清蒸、泡酒、煎烤等,把它们与寿司、手卷、天妇罗甚至拉面搭配起来,一共创造了近40种美食,并且特地把这些美食综合成了樱花宴。趁着樱花盛开的季节,弗兰克把樱花宴的宣传散播出去。得到消息的客人带着好奇心来到萨西米餐厅用餐,吃完后都是带着满足和兴奋离去。这场盛宴,色、香、味俱全,把樱花吃进嘴里,也把春天品进了心里。客人带着喜悦将这个信息一传十、十传百,萨西米餐厅很快就门庭若市。弗兰克的成功让萨西米原来的老板大为吃惊,他非常佩服弗兰克的创意,同时也为自己当初的固步自封而懊恼。他明白了:成功只存在于不断地创新与努力中,因循守旧是不可能将生意做好的。

大学毕业后,埃文斯梦想到谷歌工作。虽然埃文斯觉得自己还没有准备好谷歌的应聘,但是一直没有间断在谷歌的页面上浏览。一天,谷歌页面上出现熟悉的蓝色链接,却弹出一个方框,方框中显示:“你正在使用我们的编程语言,尝试一下挑战?”埃文斯以为这只是谷歌插入的一个过关游戏,埃文斯按下了回车,准备迎接挑战。

点击进去后,屏幕跳转到“foo.bar”网页,这个页面需要键入命令来查看文件列表。埃文斯键入请求后,屏幕直接显示一段文本概述了编程挑战的内容,并提示埃文斯有48小时的挑战时间,计时器开始计时。埃文斯花了几个小时配置工作环境并解决了第一道挑战题,解决方案提交后,“foo.bar”用5个隐藏的用例测试代码,一旦解决方案通过了所有测试,就可以提交它并申请下一个挑战题。在接下来的两个星期里,埃文斯解决了5个挑战题。当埃文斯解决了第六个挑战题之后,“foo.bar”提示让埃文斯提交他的联系信息。或许这不仅是一个简单的通关游戏,埃文斯输入了电子邮件。数天后,谷歌的一个招聘人员给埃文斯发了一封电子邮件,并在电话中邀请他去谷歌总部面试。

埃文斯有些措手不及,看来这不是一个恶作剧。在谷歌总部的面试,埃文斯差不多花了1天时间解决了白板上的问题。之后,面试官告诉埃文斯,之前他在“foo.bar”上的演示,已经证明了他熟练的编码技能,谷歌希望有更多的技术型操作人才能够融入谷歌的团队。两个星期之后,埃文斯收到了谷歌发来的offer,如愿以偿地进入了谷歌。谷歌的另类招聘也许正是谷歌成为互联网世界巨头成功的秘诀吧。

懂得转变思路的人,才会在困难面前掌握主动,灵活运用手中的一切有利条件,找到新的出路。

劳力士是瑞士最著名的手表制造商,一直以制造机械表见长。1970年,日本人发明了石英表。石英的振动相当有规律,即使是最便宜的石英表,一天之内的误差也不会超过一秒。更为重要的是,石英表制作成本低,售价非常低廉。因此,日本石英表在市场上十分畅销。日本石英表让劳力士倍感压力,于是,劳力士也开始效仿生产石英表。然而,在1971年这一整年里,劳力士生产的80多万块石英表居然严重积压,一块也卖不出去。按当时每块石英表1美元的市场价计算,劳力士有80多万美元打了水漂。大量积压竟然会发生在劳力士身上?其实不难理解!一方面,劳力士素来以精品著称,它生产廉价的石英表,几乎没人相信这是真的劳力士品牌;另一方面,劳力士的石英表精确度并不比日本的好,价格却高出不少。

当时的劳力士总经理安德烈·海尼格进退两难。考虑再三后,海尼格决定这样处理那80多万块石英表:按生产月份留下12块表,其余全部销毁。然后再对这12块表以“劳力士限量收藏版石英表”的名义进行拍卖。这样一来,这12块表已经不是一个时间工具了,而是一种珍贵的象征。最后在1972年6月举办的拍卖会上,这12块绝无仅有的限量版石英表在劳力士原有的品牌效应下,竟然被拍出了130万美元的高价,比卖出80万块表的总和还要高数十万美元!

很多人都曾为安德烈做出这样的决定捏了把冷汗,要知道,销毁80多万块石英表的风险实在是太大了。其实,人生的成败就在于观念的转变。当用正常思维模式行不通的时候,不妨转变思路,打破常规。懂得转变思路的人,才会在困难面前掌握主动,灵活运用手中的一切有利条件,找到新的出路。

谷歌的另类招聘

■ 田秀明

销毁80万块劳力士

■ 陈之杂