

企业楷模

在实现退货承诺的同时,欧尚的员工也为此付出了太多辛酸,但没有一个员工认为这是不值得的,因为他们的付出都得到了顾客的尊重和赞美

唐效英

“欧尚”是目前法国第二、欧洲第六的大型跨国零售超市,在全球 500 强中排名第 162 位,然而谁也不会想到的是,这样的一家零售航母在开张之初却是靠“退货”打响知名度的。
1961 年,第一家欧尚在法国北部城市鲁贝诞生。开张后,决策层经过深思熟虑,提出了“不满意就退货”的经营策略:凡在欧尚出售的商品,顾客在一定时间内只要不满意一律包退! 也正因此,退货成了欧尚极为常见的事情:有人购买了一双真皮手套,一周后发现有线开现象,欧尚就按照顾客要求给予调换;有人购买了一套西

“退货”成就零售航母



装,结果穿了三个月后发现口袋内裂,欧尚又给他换了一套新的;有个女士买了一件超过 300 法郎的大衣,但在 40 天后发现稍有褪色,欧尚就全款退了钱;有个男

管理之道

用“挑战赛”激励销售团队

■ 王先琳

我们公司是做会议营销的,50 多个业务员分为六个组,以便他们相互竞争。公司设了好几个奖项:周销售冠军组和个人奖、月度销售冠军组和个人奖、月度最大订单奖、月度最佳进步奖。每个奖项都制作了红旗,哪个组或个人获奖了,就挂上红旗。同时,业务大厅的墙上还有销售数据动态表,每个组和个人的业绩一目了然。在这种气氛下,你只有两种选择,要么努力,要么走人。我曾经在销售团队里搞过“挑战赛”,效果非常好。

业务员都乐意参与“挑战赛”,而且经常创造奇迹。我们的销售统计报表显示,这个奖励制度实施后,人均月度销售额比以

职场磨砺

“差距实在太大了”

■ 聂勇军

从名牌大学毕业后,我成功应聘到本市一家星级酒店。上班第一天,公司让我做的不是坐在豪华空调房里打字,而是和一同招收进来的张婶去前厅快餐部工作,具体任务就是推着流动快餐车在酒店前门卖饭。

这差距实在太大了! 严重挫伤了我的自尊心,当我被迫换上西服,戴上高高的厨师帽、一身厨师打扮出现在来往行人面前时,一声“卖饭的,快点!”让我的自信心降到了零点。后来的大多数时候我都是木然地呆站着,任凭张婶利索地招呼客人、打饭、添菜。

一天,我推着卖完的售饭车慢慢往回走,张婶拉住我的手开导说:“我知道你心里不服气,可是有啥法子呢,吃饭比什么都要紧啊。这公司是你自己选择的,既然好不容易进来了,就好好干。外面这么多人盯着这份工作,你不努力做,既对不起自己,也

“面对失败,你必须要保持不屈不挠的精神,只要你懂得坚持,就没有攻不下的堡垒。”康泰·纳仕经常这样说。

一份不可能的名单

■ 陈亦权

1901 年,年轻人康泰从乡下来到纽约找工作,一家报社正招业务员,他跑去应聘,可老板告诉他已经招好了。为了能有一个落脚之处,康泰厚着脸皮说:“我不要薪水,我只从广告费中抽取佣金,这样可以让我留下来吗?”老板想了想,给了康泰一份名单说:“这里有 36 个名字,他们都是一些不可能在我这里做广告的人,如果你在 1 个月内能让其中的一个人来做广告,我就聘用你。”

虽然是一个“不可能”的任务,但康泰很高兴,他开始拜访这些客户。第一周,他每天空手而归;第二周,他和其中 3 个客户谈成了交易;第三周,有一半人成了他的客户;到了第四周,名单中的 36 个人已经有 35 个和他谈妥了交易,除了那个特别倔强的纺织厂老板史密斯先生。但每天早上,康泰都会去拜访他,而史密斯先生每次都回答:“不!”

装,结果穿了三个月后发现口袋内裂,欧尚又给他换了一套新的;有个女士买了一

件超过 300 法郎的大衣,但在 40 天后发现稍有褪色,欧尚就全款退了钱;有个男

从不说“欢迎光临”的小店

■ 马倩茹

2017 年,在广州白云区一个商场里,有一家从不对顾客说“欢迎光临”的烘焙小店,生意却十分红火,顾客络绎不绝不说,连广州电视台、广州日报等媒体记者都跑来采访,甚至人民日报、新华日报、央视新闻等都在官方微博里为它打 call。

这家小店名叫“无声的 Cake”,看上去和普通的面包店没有什么区别,直到你走进去,才发现这里格外安静。店员微笑相迎,用手中的纸和笔写下“你好,点餐吗?”客人也不说话,默默地在纸上回应:“一杯海盐拿铁”“三份狮子座牛角包”……结账后客人伸出大拇指,向前弯两下,“谢谢!”

原来,这家烘焙店从咖啡师、西点师,到收银员、打包员,都是聋哑人。

小店的创办者叫邱俊坤,他 30 岁时在广州创办了法兰西烘焙学校,学员遍及天南海北。5 年前,听障小伙刘良州来到这里想参加学习,当时邱俊坤有些犹豫:无声者能行吗?小伙子的诚意,让邱俊坤心软了下来,他只能“先收下来再说”。没有想到,刘良州虽然听不见声音,学烘焙却非常认真和专注。

不久后,刘良州学成出师。邱俊坤高兴地向面包坊推荐他这个既特殊又优秀的学员,却被许多面包坊拒绝了。一家小店老板与邱俊坤有些交情,录用了刘良州。可是,3 个月后刘良州自己又辞去了工作,因为他是无声者,无法与同事们正常交往。

邱俊坤心里有说不出的酸楚,他知道刘

士买了一个茶壶,但在半个月后觉得款式不喜欢,欧尚又全额把钱退给了他……

在实现退货承诺的同时,欧尚的员工也为此付出了太多辛酸,但没有一个员工认为这是不值得的,因为他们的付出都得到了顾客的尊重和赞美,甚至有不少顾客因为看见员工们“一直忙着处理退货”而不忍再提出退货要求。当然,退货的顾客中也有不安好心的人,但任何人都没有在欧尚遭遇到过拒绝,结果这使部分原本动机不纯的消费者感动万分,在开业后的三年中,欧尚一共收到了 14 封匿名的道歉信,他们在信中忏悔了自己的“罪过”,并表示他们后来已经成为了欧尚忠实的老顾客。

就在欧尚的这种“不满意就退货”的经营策略中,欧尚收获了越来越多的信赖和满意,几乎每个来退货或换货的顾客,最后都成了欧尚的“回头客”和“宣传员”,使欧尚更加深入人心。短短几年时间,欧尚就发展成了法国知名零售超市,也为它日后的全球扩张打下了坚实的基础。

良州是个善良纯真的人,却因无声而无法像正常人那样工作和生活。社会上还有很多像刘良州那样的人,经常找不到工作,即使得到了一份工作也很快失业……

邱俊坤觉得,这些折翼天使,不应该仅仅为了生存才去工作,还应该有属于自己的未来。既然没有人愿意接纳他们,那么就自己来! 于是,邱俊坤决定为聋哑人开一家面包店,名字就叫“无声的 Cake”。

可是当邱俊坤邀请朋友们投资时,朋友们都觉得不靠谱,风险太大,还说他是理想家、幻想家。于是,邱俊坤卖掉自己的住房,拿出全部积蓄,于 2017 年在白云区一家商场里开了这家“无声的 Cake”面包店。铺面不是很大,却整洁温馨。

顺着入口进去,左手边是面包墙,每块面包都摆放得像艺术品;右手边是透明的展柜,还有整洁的吧台。店的最里面摆放着 50 套木桌椅,客人点餐之后,可以在这里小憩聊天。

“无声的 Cake”店里的 18 位员工,都是来自天南海北的无声者。他们制作的甜点细腻精致,颜色搭配宜人,口感绵软,处处表达着他们对生活的热爱。他们每个人都自强不息,光芒四射,用纯真的笑容温暖着每个与小店邂逅的人。刚开始时,小店的客人不是很多,但来过后,客人都说“这里的甜品充满了爱”。

“这里的无声胜有声”,小店一传十,十传百地散开去,吸引了很多人前往体验。再加上一些媒体的打 call,“无声的 Cake”的生意非常火爆。

让员工对团队目标许下承诺

■ 朵蒂

会议结束前,你告诉员工,刚刚讨论的计划,希望能快速推动。员工回答:“我尽量。”一个月后,你发现,这项计划依然原地踏步,毫无进展。相信很多管理者对于这样的情况并不陌生,问题到底出在哪里?

一位销售经理为了执行新的销售策略,他开门见山对员工说:“我希望你们把一半以上的时间花在新策略和目标上,你们准备好了吗?”员工回应:“我们需要一些指导训练,才能更清楚如何执行新策略。”他回复:“没问题,我来安排几堂课。不过结束后,你们会在实际销售中,推动新策略吗?”员工回答:“会的。”

由这个例子可以看出,这位管理者经由沟通,让员工对团队的期望许下承诺。然而,管理者一定会遇到不轻易许下承诺的员工。

“四张名片”

■ 黄小平

一家公司招聘公关部经理,有一百多人报名应聘。最后,一名小伙子有幸被公司选上了。

在应聘者中,这位小伙子的文凭最低,只是一个专科生,而应聘成绩又不是最高的,为什么会选他呢? 人们感到不解。

这家公司的总经理是这样解释的:因为他随身携带的“四张名片”,让我最后选定了他。其一,他在门口蹭掉脚下带的土,进门后随手关上门,这说明他是一个有“心”的人。一个有心人,才不至于因疏忽人际关系小节而产生人与人之间的芥蒂;其二,当看到一

易达是美国一家专业生产经营制笔的公司,主要生产圆珠笔、钢笔和各类中性笔,这两年随着行业的激烈竞争,公司运营艰难,几乎濒临倒闭。
公司设计总监里克森偶然看到美国疾病预防控制中心的数据,仅 2000 年一年美国就有 160 名 14 岁或以下儿童死于异物吸入相关的呼吸道阻塞,每一例因异物吸入窒息死亡的案例意味着同时还发生了 100 多起抢救案例。2001 年全美估计有 17537 名 14 岁或以下的儿童和青少年因窒息而接受了抢救。CDC 还特别指出,学龄期的儿童经常要和笔打交道,出于转移压力、集中思维或是单纯觉得好玩等原因,不少孩子也会把笔帽放进嘴里,这些行为习惯构成了笔帽吸入的潜在风险。

于是他脑洞大开,想设计一款带孔的笔帽,没想到设计方案最初遭到公司高层高管的反对。原因是,生产中多加一道打孔程序,大大增加了生产成本和时间,无疑是让公司雪上加霜。

为了让老板信服自己设计的产品,他拿自己饲养多年的宠物狗做实验,他把笔帽和肉骨头系上了一根绳子上,边跑边让宠物狗追赶自己。气喘吁吁的宠物狗追到骨头时,迫不及待地张大嘴巴时,笔帽却卡进了喉咙。经过一个多星期的抢救,笔帽被顺利取出,宠物狗安然无恙,原来笔帽上的小孔起到了空气通道作用,它才没有因为窒息而危及生命。这个试验虽然成功了,也让老板信服了,可是白白让自己的宠物狗无辜地动了一次手术,里克森心里充满了愧疚感。不过最终他的这项设计方案通过了。

然而新产品刚投入市场,并未给公司带来效益,巨大压力之下,里克森仍然坚信自己的设计非常有价值。正当他一筹莫展时,美国迈阿密的一家儿童医院的一则宣传短片,让易达公司扭转局面,起死回生。

原来迈阿密的这家儿童医院在上个月接诊了一名九岁儿童,该儿童由于上呼吸道症状而到医院就诊。这个孩子此前吞入过一个塑料笔帽,然而 X 光片却没有发现异常。此后孩子仍然持续咳嗽,还出现了气喘。迈阿密儿童医院决定实施支气管镜下异物钳取术,在手术中,医生发现了一个塑料材质的圆柱状异物完全堵塞了呼吸道——正是一只笔帽。

万幸的是,这只笔帽的中心处开了一个孔,空气得以流通并向支气管末端持续供氧,使这位可怜的孩子至少无性命之忧。也正是笔帽上的这个小孔,使孩子获得了近 20 天的缓冲,为孩子赢得宝贵的抢救时间。

医生取出笔帽后,通过上面的 Logo 查询,联系到了生产该笔的易达公司,易达公司设计总监里克森向来访记者说出了当初设计这个笔帽上小孔的初衷。院方对易达公司的心细如丝大加赞赏,并对这件事做了专题报道。

医院这条报道让易达公司声誉大增。他们的订单雪片般而至,良好的效益也让员工们干劲十足。

“能救命的笔帽”是一个以爱为初衷的创意。无论对个人还是整体,爱终会散发耀眼的光芒,会让效益达到最大化。

某企业上马一项重要的技术开发项目,项目成员 Cindy 能力一般,却表现出很高的热情,愿意担当重任。领导班子经过研究讨论,还是觉得 Cindy 不行。但此时,Cindy 面对挫折更是奋发,找到主要领导,表述决心和渴望,并连夜拿出具体方案,还写了保证书,他的热情终于感动了一位主要领导,最后决定由 Cindy 出任项目经理。

Cindy 一上任就表现出极大的工作热情,勤勤恳恳,一派忙碌的做派。领导中有一人分管该项目,时间久了,他也被 Cindy 的热情感动,逐渐放松了对项目的跟踪监督。Cindy 逐渐大胆起来,结果犯了致命性的错误,使该项目前功尽弃。虽然,Cindy 最终走入了事,但给企业带来了巨大的损失。

从这个案例中可以发现一个问题,领导急于用人之际,热情高涨、能力低下的人往往会将领导引入误区。开弓没有回头箭,结果是热情越高办的错事越多,造成的负面影响越大。现实工作中,很多组织不断上演着人力资源工作中识人、用人不当的悲剧。

如何对待热情高能力低者?
1.鼓励肯定这种热情,听者的热血在血管里奔涌的同时,会以愉快的心情接受你下一步的安排。

2.在鼓励其热情的同时,还要注意观察培养,如果确有培养前途,就让他参与大的事情,做些辅助性和配合性的工作,逐步锻炼培养。

3.在培养锻炼过程中,要注意加以理论指导。企业在培养人时应注意,不要为培养人而培养人,应为用人而培养人。

能救命的笔帽

■ 心静如水

热情高能力低者要慎用

■ 景素奇