很多人以为,与美国

其他竞争对手相比,西南

航空公司是依靠"廉价"

而闻名的。其实不然。除

了"廉价"这个特色以外,

西南航空公司还有一个

取胜的诀窍,那就是"玩

总部设在美国德克萨斯州达拉斯的

西南航空公司,曾连续33年保持赢利,创

下航空历史上前无古人的记录。西南航空

公司的总裁兼首席执行官赫布·凯莱赫,

是一个极具幽默感的人,他希望员工每次

都能让顾客在欢声笑语中飞行。可想而

知,在总裁的号召之下,西南航空公司的

午餐有两种选择:鸡肉饭或意大利面。如

果轮到您时只剩一种了,也请不要担心,

因为它们的味道其实差不多。"准备调暗

灯光了,乘务员会提醒乘客:"我们马上要

调暗灯光,主要是为了让空姐们看上去更

漂亮。"戴氧气面罩的时候,乘务员会说:

"请牢记一定要先给自己戴好氧气面罩,

然后再去帮助自己的孩子,以及那些孩子

美国旧金山飞侬商业街的餐饮业竞争

很激烈,一年前,"柏兰朵"餐厅开张,可不

到半年的时间,老板威斯汀就支撑不住了,

每天来的都是生面孔,根本没有几个熟客

威斯汀觉得自己肯定有哪里做得不到

周边餐厅的遭遇也和"柏兰朵"一样。

经过仔细观察研究,威斯汀发现:出现

这些"低头族",从地铁、公交车到餐

厅,处处都是"低头看屏幕"状。他们有的看

手机,有的掏出平板电脑或笔记本电脑上

网、玩游戏、看视频,零碎时间都被屏幕填

满。他们到餐厅就餐时习惯低头把玩手机,

根本不知碗里的饭菜是何味道。他们在哪

吃饭都一样,只要能饱就行,不挑剔就是他

们的共同点。可对餐厅来说, 顾客不挑食

留住顾客"认真吃饭"

很多时候,食客吃的不仅仅是食物,而是一种心境。威斯汀的

一个规定,让顾客做到了专注吃饭,所以他们推出的菜肴才会成为顾

比如在点餐时间,乘务员会说:"您的

乘务员们个个都是段子手。

经营方法

■ 刘超

位,留不住客。

"问题"的是顾客!

也留不住回头客。

客眼中的"最好"。

笑式管理"。

富商的女儿,直接找我们董事长下的单。可 一听新娘的名字,同事们都摇头,找借口推 辞。有人悄悄告诉我,这个富商的女儿特别 难伺候,有一家规格比我们更高的公司情 愿赔违约金也不做她的生意了。

主管早已习惯大家暗暗抢单, 现在碰 到这种情况,有些生气。她试图把业务强加 给两位优秀的同事,但这两位说什么也不 愿接。我默默地想着自己来公司10个月了 还没有一单,好机会似乎不可能落到我头 上。现在有个烂机会,要不要捡呢?如果不 捡,也许有一天被炒或自己没办法继续耗 下去而辞职;如果捡了,也许"柳暗花明又 一村",即便最后办砸了,最坏的结果也不 过是离开。权衡之后,我咬牙站起来,尽量 不让声音颤抖,说:"能不能把这单给我

第二天,我的客户开着豪车来了。我带

别害怕把颜色涂出线外



气的大人们。"有时,乘务员还会多说一 句:"如果您不止一个孩子,那么请先帮助 自己最喜欢的那个。"

很多时候,飞机刚刚滑行至航站楼 处,安全带指示灯还未熄灭,乘客就开始 起身拿自己的行李。此时,乘务员会这样 说:"女士们、先生们,我们需要大家帮助 清理厕所,如果您想帮忙请起立。"就在那 一瞬间,所有想站起来的人都坐下了。

快下飞机了, 乘务员会友情提醒乘 客:"如果您的换乘航班是西南航空,那么

该怎么让这些"问题顾客"食而有味,

而且再来"回味"呢?威斯汀想了一个办法,

餐厅规定: 客人只要在用餐前主动将手机

交给餐厅保管,专心吃饭,餐厅将给予九五

折的优惠。店里还设了一个格子保险柜,将

顾客的手机锁在里面,让顾客们放心、专心

效。很多顾客开始留恋"柏兰朵",频频光

顾。有些新客刚进店不太愿意交出手机,不

过看到周边的人都在专注吃饭, 也会自动

餐规定改变了整条商业街, 其他餐厅也纷

纷效仿"柏兰朵",越来越多的人加入了"认

真吃饭"的行列。有不少人开玩笑说,这里

是一种心境。威斯汀的一个规定,让顾客做

到了专注吃饭, 所以他们推出的菜肴才会

很多时候,食客吃的不仅仅是食物,而

让威斯汀没想到的是, 自己推出的就

"弃"机,"柏兰朵"的客流量大增。

的菜品是全世界最香的。

成为顾客眼中的"最好"。

规定推出没多久,就收到了明显的成

请在候机大厅的大屏幕上寻找相应信息。 如果您换乘的航班不是西南航空,我们真 的不是很关心接下来的事情。

2001年"9·11"事件后,几乎所有的 美国航空公司都陷入了困境,只有西南航 空例外。那时,每次快下飞机的你总会听 到这样的提示音:"当我们滑至起飞区后, 希望坐在飞机右侧的乘客把自己的脸紧 贴在窗户上……我们想让其他航空公司 看看一架满载的飞机是什么样子的。"

有一次,西南航空的飞机起飞时间延

迟了一个小时。在准备起飞时,机长向乘 客们道歉:"很抱歉。等会儿起飞之后,我 们会把这架飞机想像成是刚刚偷来的。' 还有一次,飞机起飞前,乘务员问乘客: "有没有乘客把超规格的箱子带上飞机, 然后硬把它们塞进了头顶的行李舱?如果 你这样做了,那么……今天你的酒水免 费!"有个乘客情不自禁大喊道:"太棒 了!"乘务员紧接着说:"14A 的乘客,总算

有人曾问赫布·凯莱赫:"大部分航空 公司都要求乘务员以安全为重,让他们在 飞行过程中认真、谨慎地向乘客传达安全 常识。你们公司为什么偏偏反其道而行 之,让乘务员在飞机上与乘客开玩笑?"

赫布·凯莱赫是这样回答的:"我敢保 证,任何一家航空公司都不可能消除每一 位乘客的恐惧和烦躁。既然如此,我们干 吗那么严肃? 我能做的,就是让每次飞行

有人将赫布·凯莱赫的管理方式总结 成一句话:别害怕把颜色涂出线外。这句 话的意思是说:在玩填色涂鸦时,你不要 害怕把颜色涂出线外,那样就会画得更自 然、更愉快。其言外之意是说:在管理一家 公司时,你不要害怕在规矩之外行事。很 多时候,你逆着思维去解决问题,难题反 而不是难题了。

预留的一分钟



纽约地铁一年 365 天 24 小时都在不停 地运行,这在世界各国绝无仅有。另外一点 也很"暖心":纽约市居民若因地铁列车晚点 造成上班或上学迟到,可要求市地铁部门出 具列车晚点证明,以此向老师或雇主解释。 据统计,纽约市地铁部门每年大约要发出3 万封证明信。还有一点更温馨:每天有900 辆列车行驶在地铁线上,每一辆驶离纽约的

列车都比时刻表晚一分钟出发。如果时刻表 上说8:14, 那么这辆列车实际8:15 离开。 12:48 实际上是 12:49。

但大多数乘客并不知道,地铁公司为他 们预留的这一分钟。换句话说,如果你认为 你只剩一分钟时间去赶那辆车——那么,请 放松,你还有两分钟的时间。这预留的一分 钟,是为了给那些只差这一点点时间就可以 匆匆走下站台迈上列车的乘客提供一个宽 限期。而这一分钟,可能意味着是与家人共 进晚餐还是用微波炉热剩饭这样的差别。

这一分钟已经存在了几十年,并且只出 现在工作人员专用的时刻表上,列车开动后 很快会把这一分钟赶回来: 在所有其他车 站,面向公众的时刻表是准确的。

地铁公司发言人玛乔丽·安德斯说:"尽 管预留的一分钟与精确到秒的铁路文化并 不相符,但它却充满了人性和活力,这一点 让我们很自豪。"

22 岁的刘强东从中国人民大学毕业 后,应聘去了中关村的一家电子公司。一年 后,他看不到发展前景,于是一心想跳槽。这 时,一家外资公司向刘强东递来橄榄枝,并 给他开出了丰厚的薪酬。当时,他想也没想 就向公司打了辞职报告,虽然他当时正在负 责一个软件开发项目。当时,老板诚心请求 刘强东将手头的软件开发完再离开。但他还

60岁了。一天,清洁工兴奋地告诉刘强东,她 的亲戚在北京开了旅馆,想让她过去帮忙,并 承诺收入是现在的两倍。刘强东为女清洁工高 兴,建议她去得越早越好。然而,一个月后,女

清洁工还没辞职,刘强东问她怎么回事。女清 洁工说,因为公司领导告诉她,要等到她的工 作有人接手后,她才能离开,所以她答应干到 年底。刘强东算了一下,当时距年底还有3个 月,为此她将损失好几千元的收入,这笔钱对 女清洁工来说不是小数目。然而,女清洁工却 平静地说:"钱对我来说确实非常重要,但我不 能因为这里收入低就放弃做人的原则。"

刘强东很受震动,他想到自己之前的行 为,心生惭愧。他从女清洁工的言行中明白 了一个道理:"人格力量的强弱,不取决于文 凭和地位,也不取决于你的本事,主要取决 于你是否有负责到底的耐心和决心,这才是 一个人最美好的内在表现。"第二天,刘强东 就找到原公司的领导,承诺自己会利用业余 时间,将当时没有开发完的软件开发完。

负责到底的女清洁工

是在一周后,去了合资公司。

在新公司, 刘强东认识了一个女清洁工,

糖果一点点地加

雀巢公司是世界上最大的糖果商,公 司能够发展壮大,源于员工的不断创新。只 要员工的创新得到公司的认可,就会晋级 和加薪。公司一个叫爱丽丝的销售员靠创 新从基层员工做到副总裁。她是怎样得到 董事长保罗·博凯的信任的呢?

这天,保罗到一家超市买东西,顺便看 下糖果销售情况。公司在这家超市有3个 糖果销售点,分别有3个销售员。保罗观察 了很久,发现一个奇怪的现象:都是用秤称 糖果,其中一个糖果柜台的人很多,顾客宁 愿排着队买糖果,而另外两个柜台很少有 顾客购买。都是一样的商品,却出现两种截 然不同的结果,保罗百思不得其解。

保罗没有亮明身份,他站在一边,仔细 观察。3个销售员的手法都很娴熟,为了达 到顾客购买的准确斤两, 她们或增加或减 少,看不出来有什么不同之处。保罗越看越 疑惑。问起一个排队的顾客,干吗要排队买 这里的糖果,那边也有卖,都是一样的商品 和一样的价格。顾客说,你有没有发现,这 个销售员称糖果时不会装多,然后一点点



加进去。那两个销售员一次性多装些糖果, 然后再取出来。人都有这样的心理,希望得 到的东西越多越好。顾客的一席话,让保罗 恍然大悟,马上通知分管片区的负责人,培 养这个叫爱丽丝的销售员。

让顾客买你的产品,需要抓住顾客的心 理,这也是爱丽丝高明之处。凭着一个小小 的销售创新,爱丽丝得到公司董事长的关 注,从而改变了人生。

管理之道

在激励员工时管理者如果不加节制, 一味给予员工升职、加薪的话,一旦全盘 满足了员工的需求,他立功进取的意志就 会减退。这样的局面对企业和员工双方都 是不利的。在日常管理工作中,管理者要 通过奖赏,让员工取得突出业绩的欲望永 远处于"八分饱"的饥饿状态,永远没有满 足感,这样才会总有立功的动力。

也许有人会说这样的做法与"功" "赏"要相匹配的提法相冲突。其实不然, 所谓"八分饱"的做法,并不是说另外的 "两分"不奖励给员工,而是作为一种预 期,为员工预留。

以海尔为例。在晋升管理工作中,海 尔按照"破格提拔"和"阶梯晋升"相结合 的原则对员工进行提升。对工作绩效突 出,具备相应的素质能力结构,可以胜任 较高职位要求的员工,可以按照企业规 定的程序和步骤,得到升迁的机会。

管理者通过搭建"赛马场",为每个员 工营造创新的空间,提供施展才华的舞 台。海尔的这种晋升机制,对员工工作主 动性的提升无疑起到了很好的激励效果。

所以,企业在满足员工需求上,要注 意层次性,一方面,可以节约成本;另一 方面, 员工需求的逐步满足可以激励员 工不断成长。对此,在激励员工时,管理 者需把握如下两点:

1.了解员工需求。管理者要充分了 解和把握员工的需求,这是确保激励实

2.有效满足员工的合理需求。管理 者合理把握激励的度,是关键原则之一, 即不能无限度地满足员工的需求和欲 望,即使企业有能力承受,也不能予以全 盘满足。

泰迪熊、维尼、米奇……各种精致可 爱的玩具组成了一个童话般的卡通王 国。这里是南京的一家玩具店——"小熊 的家"。

这家店年轻的女主人叫李颖。凭借 质优而款式多样的毛绒商品、轻松愉悦 的购物环境、亲切贴心的导购服务,"小 熊的家"颇受消费者青睐。

开零售门店,李颖认为最重要的还 是定位。开店之初,"小熊的家"就锁定经 营中高端卡通正品毛绒玩具。

卖的不是什么稀奇的商品,别的地 方和商场都有售,但"小熊的家"一个最 突出的优势就是商品集中, 可选择的空 间很大,而且价格较之大商场更低,这吸 引了一批忠实粉丝进店淘宝。

李颖对消费者的需求很上心,她发 现除了学生和年轻恋人,还有许多带着 孩子来店选购的家长。为此,李颖增设了 婴幼儿玩具和家居饰品,以满足不同消

对于零售门店,店名、选址、产品布 局、促销方式等都是很重要的细节。

"小熊的家"这个名字,是李颖和丈 夫斟酌很久才定下来的。小熊是中国人 比较喜爱的动物形象,容易让消费者在 心理上产生认同感。

区别于服装与餐饮行业, 李颖认为 玩具是人们因为喜欢才会购买,人流密 集的地方不一定销售就会很好。小店坐 落在城市的"次繁华"地带,她说选择"次 繁华"地带既有客流量的保证,租金相对 低很多,经营压力也没那么大了。

李颖参考了日本玩具杂货店的布 局,把一些新品、重点推介的商品放在显 眼处,把一些促销商品放在不太明显但 又比较特别之处,如门脚、玻璃橱窗等。

李颖很少采用"大甩卖"的方式促销商 品。她说:"因为玩具跟衣服不一样,人们 不会因为价格便宜而多买, 他们更多的 是因为喜欢才消费。我们也会推促销商 品,但不会做得很明显,我们的促销是让 消费者从实惠的价格中感受到。"

大家都知道,做零售行业,服务很关 键,但这不是说一味的礼貌、热情推销就 等于好服务。自从开店经营,李颖深刻感 受到"说话艺术"的重要性。"比如说,有 客人进店了,我不会说'请问需要点什 么?'因为这样会让客人有了心理压力, 好像必须买点什么才可以。我会说'欢迎 随便看看',这样就可以让顾客心理上很 放松。我也不会主动推荐商品,除非顾客 主动提出需要哪一类的商品, 我再向他 们推荐、展示。"李颖特别提到,对于玩具 商品的销售,演示很重要,可以让消费者 对商品有更多感性的认识, 了解玩法与 功能,从而刺激购买欲。

细心贴心的李颖还为顾客建立起档 案,每当顾客生日或者特别节日的时候 送上问候和祝福,或者在他们到店的时 候为其赠送小礼品等。这个方式很奏效, 让很多顾客都很是受用。



职场磨励 捡个"烂机会"

■ 王月冰

我应聘到一家大型婚庆公司做客服, 公司走的是高档路线,名气很大。我们的工 资由业务量决定,服务的客人多,工资便 高。可我到公司大半年,从没单独接过业 务。主管说:"多学习,总会有机会的。"我心 中没底,可除了埋头学习外我好像确实没

有一天,主管说,来了个大单,新娘是

做?"主管虽对我满是疑虑,但也别无选择。

她看婚纱,介绍拍摄点。她眼神犀利,翻翻 婚纱,看看照片,不屑地说:"就这些?"看她 的气质,像某位女星。我灵机一动迅速找出 那位女星的婚纱照,谢天谢地,居然有一款 我们这有类似的。我调出那张明星婚纱照, 再拿出婚纱给她看,她的脸稍微缓和了一 些,同意试试。我又找出那位明星所有的婚

纱和礼服照片,然后尽量挑选类似款。这其 实是个很单纯的女孩,物质滋养了她的傲 气,而对明星的崇拜充满了她那不谙世事 的心。折腾了一整天,我们终于约定等婚纱 改好了尺寸再拍照。

可是,半个月后,问题来了。为了做个 完美新娘,女孩竟然吃减肥药,瘦了10多 斤,我们改完的婚纱又大了。女孩的脸拉得 老长,我心中觉得好冤,可仍只能微笑,并 一再赞美她减肥后更漂亮了。我找到改版 师,求他们再改。

到选景时, 女孩又把我们的景点通通 毫不留情地否决了。原来,她在马尔代夫和 欧洲都拍过婚纱照了,固执地觉得应该在 自己生长的城市再拍一套。我试探着说: "去你曾经生活的地方拍?"女孩对我的提 议立刻接受。那天,也许是我太用心,她竟 一句话也没多说,带我们到她从小到大的 生活场所。我让摄影师用特殊的技巧拍出 来,再配上文字。最后,女孩感动的眼中居 然闪烁起泪花。

接下来女孩婚礼上的事,她都非常信 任我。我全力以赴,忙活了整整一个月,终 于办出了一场他们觉得满意的婚礼。

事实证明,捡来的烂机会,如果付出足 够多的汗水,是可以浇灌成好机会的。

这场婚礼在女孩圈子里成为一个活广 告,之后陆续有刁蛮新娘找上来,指明要我 服务。没有人跟我争这些客人,以后几乎所 有的"烂机会",大家都会一致推给我。两年 后,我成为公司里的王牌客服。

竞争激烈的职场,有时候好机会往往 太珍稀,"烂机会"也许唾手可得,人人避之 不及的烂摊子,认真拾掇好,说不定就是你 的风水宝地。