

企业楷模

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“玩笑式管理”。

■ 宝谷

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,西南航空公司的乘务员们个个都是段子手。

比如在点餐时间,乘务员会说:“您的午餐有两种选择: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

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

经营方法

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客眼中的“最好”。

■ 刘超

美国旧金山依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,根本没有几个熟客和回头客。

威斯汀觉得自己肯定有哪里做得不到位,留不住客。

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“问题”的是顾客!

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,顾客不挑食也留不住回头客。

■ 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其他事可做了。

有一天,主管说,来了个大单,新娘是富商的女儿,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:“能不能把这单给我做?”主管虽对我满是疑虑,但也别无选择。

第二天,我的客户开着豪车来了。我带她看婚纱,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決了。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。

预留的一分钟



■ 张达明

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

■ 姚秦川

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, 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

糖果一点点地加



■ 张松

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

管理之道

激励只需「八分饱」

■ 孙科柳

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,这是确保激励实施效果的前提。
- 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。

小熊的家

吸引回头客有妙招

■ 陶鑫

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,以满足不同消费者的需求。

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,我也不会说‘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他们赠送小礼品等。这个方式很奏效,让很多顾客都很受用。

小熊的家

吸引回头客有妙招

■ 陶鑫

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,我也不会说‘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他们赠送小礼品等。这个方式很奏效,让很多顾客都很受用。

