

企业楷模

“店长责任制”的优势在于“把事情交给更了解的人去做，让品牌收获更好的效果”。

■ 楠乡

迪莱特是一个内衣连锁品牌，在连锁专卖店管理上，迪莱特采取了“店长负责制”，但和其他实施“店长负责制”的连锁品牌相比，迪莱特对于这一商业模式的运用更为大胆，比如，迪莱特的代理商可以直接跟店长拿货。

相对总部，各门店店长对于终端需求和区域顾客的喜好更为清楚，而且还可以通过日常经营来分析市场走向，所以在给代理商配货时就可以根据每款商品的市场接受度、利润来帮助代理商制定更合理的进货架构。这种模式不仅帮代理商缩短了补货时长，也降低了他们的交通和人力成本，对于品牌形象的塑造有很大帮助，同时也让各个门店的库存量大幅降低。

在变革“店长责任制”的前提下，为了保证其实施效果，迪莱特还推行了“回访制”和“巡店制”，并在正式推行前将原有人员重新整合：一线（直接面对消费者的销售团队）



创建合规团队，二线（服务于一线的管理团队）管理人员在进行最优调整后各司其职。

很多连锁品牌之所以陷入困境，一是因为终端门店对总部下达的工作和政策了解不够充分，因此在执行中出现了偏差，二是虽然了解充分但出于各种原因在执行过

程中打了折扣，迪莱特推行“回访制”就是为了规避这一问题。

比如，迪莱特总部在下达新的工作和政策后，二线管理团队就会针对一线合规团队进行电话沟通，了解他们对所部署工作的理解及认知程度，这就解决了三大问题：一是更清楚地让每个一线人员将总部

精神传递到终端市场；二是杜绝了工作中推诿扯皮的现象；三是可以及时了解一线人员对于新工作和新政策的想法和建议，帮助总部更有针对性地管理门店。

和“回访制”相匹配的是“巡店制”。这项制度是由莱特的二线管理团队每月不定期地对各店进行员工心态、人员状况、店内氛围、产品结构、货品出样、积压货品、季末清款、顾客资料、日常财务、店内硬件维护等细节的全面了解与沟通，帮助一线合规团队及时上传下达、解决问题，同时还可以防止店长“私吞”员工建议。

“店长责任制”的优势在于“把事情交给更了解的人去做，让品牌收获更好的效果”，也因此，这种模式被很多连锁企业采用。比如家乐福在刚刚进入中国市场时采用的“分权制衡”，也是将很大一部分权限下放给了对中国市场更为了解的门店店长，同时用销售指标和利润指标对其进行考核和约束，这事实上也是“店长责任制”的一种模式。但“店长责任制”的弊端在于权力过度集中，容易导致门店店长产生“山大王”的心理，迪莱特配套的“回访制”和“巡店制”很好地化解了这一问题。

最有效的推销不是见人就问要不要产品，而是努力让所有有需要的人主动来找我。

经营方法

让客户来找你

■ 李克红

上世纪 60 年代，一个名叫哈尼的纽约小伙子进入了美国劳斯莱斯汽车公司做推销员。

谁都知道做推销员应该尽量去找客户，说白了一点就是哪里人多往哪里去，向每一个出现在自己眼前的人推销。但是哈尼却选择了反其道而行，他觉得主动向人去推销很容易引起别人厌烦，而且你也并不知道哪些人会对你的汽车感兴趣，所以有 99% 的推销都是无效的甚至是在浪费时间，怎样才能从人群中遴选出真正有需要或者有兴趣的人呢？

哈尼觉得自己不应该到处问别人要不要汽车，而是让需要汽车的人主动找上他。因此，哈尼有了一套自己的做法，他写了两份宣传单，其中一份是为“有车族”而写的：“如果你打算换汽车，要么不换，要换就换劳斯莱斯！”另一张是为无车族而写的：“如果你打算买汽车，要么不买，要买就买劳斯莱斯！”哈尼除了在上面写上自己的电话号码外，还写上了还有这样一句话：“如果你想买劳斯莱斯，别忘记了找我，我就是劳斯

“神奇”不仅给了人们身处陆地、海中与海底三者之间的奇妙体验，也成了跨学科研究团队考察海洋物种多样性的基地。

被“扔”入海中的餐厅

■ 索惠玲

斯蒂格和高特是生活在挪威的一对孪生兄弟，两人在挪威最南端的海岸线附近开了两家酒店。由于常年在海边工作和生活，他们见证了海洋物产的丰富和旅游业发展带来的诸多商机，于是，突发奇想决定开一家与众不同的水下餐厅。

有了这个想法后，追求极致效果的兄弟俩找到了挪威顶级建筑事务所“斯诺赫塔”，希望脑洞突破天际的设计师们能够帮他们完成心愿。“斯诺赫塔”事务所曾设计过很多奇幻绝美的景观建筑，在世界建筑界声名斐然，对于高特兄弟俩的美好愿景，事务所的顶尖设计团队进行了充分而周密的规划设计。他们依照要求，将水下餐厅的地址选在了酒店附近的林德斯内斯角，展开了由岸上浇筑主体到水下操作安装等一系列复杂有序的工作，动用了拖船和起重机车来进行托运及吊装作业。建筑主体的底端被固定在水下 5 米多深的海床上，整个建造过程可谓精密细致，主体建筑与海平面呈 20 度夹角的构思创意无限。

等到水下餐厅全部竣工后，所有看到它的人无不瞠目结舌，就连高特兄弟俩也忍不住张大嘴巴。远远望去，崎岖的海岸线上，一座 34 米长的巨大石棺样建筑仿佛被兀自“扔”进了海里，它的一端高高扬起在岸边，另一端被斜插进惊涛拍岸的海水中，视觉效果惊心动魄，且不同的角度风景各异。

斯蒂格和高特为水下餐厅取名“在水下(Under)”，而这个词语在挪威语中又和“神奇(wonder)”同义。由于餐厅地处南北海风暴的交汇点，一天之内大海的景致反

复变幻，所以吸引了大量游人前来观光。试营业期间，订餐的客人非常多，但“神奇”每次只可容纳几十人就餐，预订不上的客人就只好交付一半的费用后排队等候。但大批热衷于体验水下用餐的游客宁肯等上半年，也要花费 376 欧元亲身体验一下“神奇”的非同寻常之处。斯蒂格和高特为了将它打造成建筑与景观浑然一体、饮食文化与自然资源持续共存的独特餐厅，保留着餐厅主体的混凝土外壳的粗糙的原始形态，使它无形中成为各种海洋生物附着和生长的场所，而餐厅所选用的新鲜食材，则全部是取于这座“人造礁石”及其附近海域的原生产品，就连厨师也是拥有顶级米其林餐厅工作经验的国际团队，充分满足了人们对于特色美食的需求。

最奇特的是，从餐厅底层巨大的有机玻璃全景窗，能直接观赏到不同气候条件下海底的景物变化。忽而是海草摇曳，各种鱼群游过，忽而又有透明雨伞状的维多利亚水母幽灵般飘过，在不经意的瞬间，或许还会有鲨鱼凶神恶煞般闯入视线……这些独特刺激的用餐体验奇妙无穷，而与海洋特色相融合的餐厅装饰风格，也处处体现着人与自然的和谐，无论外面怎样惊涛骇浪，餐厅里总是弥漫着温馨气息，给人以静谧安然的感觉。“神奇”不仅给了人们身处陆地、海中与海底三者之间的奇妙体验，也成了跨学科研究团队考察海洋物种多样性的基地。

斯蒂格和高特用奇思妙想开启了一场财富之旅，也使人类建筑史上又增添了一大奇观，与其说他们是在创造神话，不如说“神奇”引发了更多人对于人类与自然和谐共生的思考。

经营方法

日本横滨市有一家平成餐饮服务公司，公司成立之初，为了宣传推广，他们不惜花费重金做广告。

的确，在广告的作用下许多顾客抱着好奇的心态来店里用餐，但没过多久顾客就日益减少。公司总裁暗自琢磨，难道是广告投入的力度还不够？

一连多日，他守候在店内细心观察。

一天，店里来了几名顾客，他们边走边小声嘀咕：“这家饭店广告打得挺响，就是不知道饭菜的质量如何。”

事情也凑巧，一位为店内长期提供蔬菜的农民扛着一包新鲜的蔬菜也走进了店里。这几名顾客看到新鲜的蔬菜，脸上露出了信任的表情。

这一幕全都落在了公司总裁的眼里，他想既然顾客最看重的是食品的质量问题，何不以此为契机大做文章呢？

很快，他们撤下了之前的所有广告，在店里把供应商作为宣传对象，实行在凉菜柜台前及菜单上明确标示所用原料生产者姓名和照片的做法。

这种做法，对平成餐饮服务公司来说可谓一举两得，一方面于无形之中名声大震，另一方面融洽了与供应商的关系。从此，店里顾客盈门，为公司带来了滚滚财富。

替别人做广告也是一种商机，因为经营和做人一样，要懂得在适当的时候为别人做嫁衣。

这样既方便了别人，又宣传了自己，是一种非常巧妙的经营智慧。

管理之道

20 世纪 30 年代初期，松下电器公司拟设第七工厂，专门生产收音机。鉴于自己的经营理念，松下要求这种收音机必须是“外行人也能使用的收音机”。当时，在松下电器公司的班底里，还没有制造收音机的专门技术员工和专家。为此，松下指定中尾哲二郎负责迅速研制生产理想的收音机。中尾没搞过，怕误事，不愿担此重任。

这时，松下毫不留情地批评了中尾：“你们均属优秀的电机技术人员，电机也好，收音机也好，不是一脉相通的东西吗？今天，连业余的工人都能装配收音机，你们可以利用公司研究室的设备潜心研究，这比别入要方便得多；同时，市场上也有性能比较好的收音机在销售，可以拿来参考。只要下决心，按计划在短期内拿出超过市场现有水平的产品，不是没有可能的。希望你能担此重任，赶紧着手去办才是。”

事实如松下所预言，中尾在三个月内就设计出了新收音机，而且在“日本广播协会”举办的评选中获得了一等奖。

应该说，对于中尾的不服从行为，松下既没有横加指责，也没有动用手中的权力强迫中尾干，而是巧布“棋局”，把中尾逼上“梁山”。

第一步，先将了中尾一军，“你们均属优秀的电机技术人员……今天连业余的工人都能装配收音机……”这不仅是对中尾的一种巧妙批评，也是在暗中施压，切断了中尾的后路。

第二步，加压之后，又为中尾完成收音机的研制指明了方向，“你们可以利用研究室的设备潜心研究”。这对于一个即将身担重任而又茫然不知所措的下属，就像在沙漠中迷路的人得到了指南针一样。

第三步，点出了中尾研制收音机缺少的并不是技术，而是决心和信心，“只要下决心……不是没有可能的。关键在于你们有没有信心”。松下一针见血，帮助他重新树立起了自信心。

第四步，再一次提出让中尾担当重任，“希望你能担此重任……”但语气还是那么委婉，一个“希望”，把愿不愿担此重任的选择权又重新交给了中尾。话已至此，中尾已没有理由再次拒绝，剩下的只有服从。

松下真可谓“棋术”高手，四步妙棋搞定了中尾。

请客人自己打扫房间

■ 吉保祥

英国伦敦有一座卡娜酒店，老板卡娜女士已年过半百，苦心经营着这家老店，生意倒也不错，只是卡娜一直为招不到称心的服务人员而发愁。

为此，卡娜每天不得不亲自为客人打扫房间，但由于年近，她体力不支，有好几次跌倒在客房里，也有几位绅士的男客人主动帮助她打扫房间。其中有位客人结账时提醒她：其实，您可以提醒入住的客人自行打扫房间，我想很多人是不会拒绝您这样的老人。

本来是一句劝慰的话而已，卡娜却灵感突至：让客人打扫房间，绝对是个好的想法，只要客人拿到一定的薪水，他们何乐而不为呢？这样的一个想法，绝对是革命性的。

卡娜女士进行了尝试，开始时许多人误解，以为她是变相占顾客的便宜，少不了苦口婆心地解释，让客人明白这样做的道理：可以为年老的老板分忧，同时，也可以锻炼客人的身体，两全其美的事情。

蛋壳也能卖出“天价”

■ 刘改徐

日常生活中，餐桌上总是离不开鸡蛋。一般情况下，蛋壳总会被随手丢弃，是主人们眼里完全没用的东西。然而，来自斯洛文尼亚的艺格罗姆却将蛋壳视若宝贝。

格罗姆曾经在一家企业从事会计工作，半年前因为企业破产，他失去了经济来源，一直没能找到合适的工作。一天，艺格罗姆去朋友家吃饭，一向热爱厨艺的他，特意跑到厨房去帮忙。女主人指着一堆鸡蛋壳开玩笑说：“听说有人能把蛋壳雕刻成艺术品，你一向心灵手巧，为什么不试试？说不定能闯出一条生财之路！”艺格罗姆拿起一枚蛋壳，仔细看了看，笑着说：“好呀，我来试试！”

从朋友家回来，艺格罗姆打算利用一枚小小的钻头，将看似完全无用的蛋壳变为雕刻作品。当他着手开始实验时，却遭到邻居的嘲笑：“就算你雕刻成功，谁又会购买这些一文不值的蛋壳呢？最好别浪费时间了！”艺格罗姆摇摇头，继续自己的研究。他从市场买回大堆的鸡蛋，一枚枚进行精心挑选，小心翼翼地用钻头操作，每天都要工作 12 个

将袜子放在化妆品店里卖

■ 张子昊

FALKE 鹰客目前已是欧洲最大的袜子生产商，一年销售额可近两亿欧元。在一次电视采访中，应现场观众的要求，FALKE 鹰客全球副总裁保罗说起了过去品牌的战略调整。

FALKE 鹰客是德国国家族品牌，最早生产男袜。当初，市面上的袜子一般几块钱一双，最贵也就十几元。而经过商议后，保罗直接将袜子定价五十元。袜子做工精美，选用最好的原材料，无论是外观还是手感都超过市面上的其他品牌。保罗相信，这种袜子上市后一定会十分受欢迎。

第一批货发给经销商后，被放到商场的柜台里出售。可让保罗没有意料到的是，袜子销售状况很糟糕，一天只卖一两双，有时还卖不出去。因此保罗去了商场，他想了解一下顾客的需求。保罗在柜台边站了一上午，发现逛商场的大多是女性，男性一般陪女性，他们几乎没有购物需求。



保罗找到一个男顾客，向他了解他有没有购袜子的想法。男顾客直截了当地说：“非常抱歉，我从来不在商场里买袜子，价格贵不说，还耽搁时间。我喜欢在小商小贩那里买，十块钱三双，方便便宜。”保罗明白了，他们生产的袜子放错了卖的地方，逛商场的一般是女性，她们爱去服饰和化妆品专柜；男性则很少逛商场，更不会为了买袜子专门到商场。这导致袜子的销量上不去。

保罗又去了女性化妆品专柜观察，发现那里的客流量很大，而且尽管化妆品价格昂贵，女顾客也舍得埋单。保罗因此突发奇想，觉得可以跟化妆品商家合作，买化妆品送袜子。相信女顾客买化妆品后，顺便给陪她的男士买一双袜子，加些钱也愿意。有了这个想法后，保罗在公司内部开会讨论，得到了同事的支持，之后便撤掉商场里自家的柜台，跟化妆品商家合作，将袜子放在化妆品店里卖。靠着这个独特的创意，FALKE 鹰客的男袜渐渐被顾客接受，后来成为奢侈品，卖到了全球。

替别人做广告

■ 王铮

松下四步推动下属

■ 起文