

名企名管 | Mingqi Mingguan

玫琳凯：人事管理遵循“黄金法则”

提要

玫琳凯所指的黄金法则是：“你们愿意别人怎样待你们，你们也要怎样待别人。”这是《圣经》第七章告诉我们的。这项黄金法则至今仍然适用；当然，这是对所有人而言，尤其适合作为人事管理的准则。

很不幸，今天有许多人都认为，这项黄金法则是一种令人厌烦的陈词滥调。其实，它是人事管理的关键。在玫琳凯公司，我们对此黄金法则推崇备至，每一项人事管理的决策都根据这项黄金法则来制定。

当我坐下来写这本我个人认为公司应该如何运作的书时，我想提供给管理人员的，是如何管理“人”的指南。身为一个母亲和祖母，我的女性本能，使我想要为我的同事做一些所有母亲都会为子女做的事情——一些对他们有益的事。

由于我有多年为他人工作的经验，我十分了解对人有责任是怎么回事。

在事业一开始，我即决定采用一种可以激发工作热忱的管理方式。我发誓自己的公司绝对不能重蹈我曾经历的覆辙，要对所有的人公平，一视同仁。我常想：“如果我是这个人，我希望受到什么样的待遇？”直至今日，每当我寻找人事问题的解决方法时，我总会问自己这个问题。每当使用这个方法，即使是最困难的问题，也会在瞬间迎刃而解。

我早期事业生涯中的许多不愉快的经验教给了我很多待人之道。记得有一次，在为期 10 天由得克萨斯州到马塞诸



塞州的巡回销售巴士中，我和另外 57 位美容顾问以车为家，日夜销售。那真是一趟恐怖之旅，途中还有几辆巴士抛锚，但我们为了追求彩虹那端的大奖而努力不懈，那个大奖就是一到公司总裁家做客。

但后来变成到工厂参观，那家工厂还不如今日的工厂那么有趣和完善，至少我们的工厂是如此，但我们最主要的目的是见总裁。当我们最后被邀请到总裁家时，却只被允许在玫瑰花园中走动，根本没有机会和他见面，真令人失望！不用说回程中，我们 58 个美容顾问都相当沮丧。

还有一次，我参加了一整天销售讲习，有位销售经理做了一场激励士气的演讲，我很渴望和他握手。我在队伍中排了三个小时，好不容易轮到我和他见面，但他从未正眼瞧过我一眼，只是从我肩膀上望过去，看看队伍还有多长，他甚至没有察觉到我正在和他握手。虽然我明白他很累，但我也是一样——在队伍中等待了三个小时，我的疲惫并不亚于他！我觉得受到了伤害和侮辱，因为他根本没有把我看在眼里。从那时起，我便下定决心，如果有一天人们排队来和我握手，我将给每一位来到我面前的人全然的关注，不管我自己是



多么疲劳！

我很幸运，玫琳凯公司今日已成为一家大公司，我曾多次站在长长的队伍前，和上百位人士握手长达数小时，一旦我感到累了，我总是想起自己从前排队和那位销售经理握手的情形。记起当时的情景，我便立即打起精神，直视握手者的眼睛，尽可能地说些比较亲切的话，也许只是几句简短的闲谈，如“我喜欢你的发型”或是“你的衣裳漂亮极了”，但我尽可能给予对方全然的注意，而且绝不允许其他事情干扰我。在握手的同时，我都将对方视为最重要的人。

每个月都有一批业务督导到达拉斯的总部参观，并接受培训计划。尽管每次

都有将近 400 名女士来接受训练，我总是会抽出一天时间和她们一起上课。在她们来访期间，我会邀请她们所有人到家中吃些茶点，而且是我自己烘烤的饼干。我不止一次听到她们说：“玫琳凯，我从未吃过董事长亲手烘烤的饼干。”你可以了解，我从未忘记应邀到总裁家却未见到总裁的感受，所以我决心在我家中好好地招待员工和销售队伍。很明显，让她们了解我是如何生活的对她们是件重要的事，也是她们训练旅行的高潮。我自己乐于和她们在一起，我也期待她们来参观，因为她们对我是相当重要的。

新任的业务督导们陆续来到玫琳凯达拉斯总部，通过参加为期一周的培训项目，以提升自己的士气。她们都处在事业发展的关键时刻，在这一周内，她们可以相互认识，和公司管理层合影留念，在玫琳凯的粉色浴缸前摆出各种姿势拍照——自从有业务督导在玫琳凯家中这样拍照以来，这几乎成为了获得好运的象征。她们还可以享受到用玫琳凯食谱烹制出的甜点。每个参加培训的人都能够从销售业绩排名前列的人那里得到特别的灵感。

管理人员在升到公司的高层后，往往忘了他们在未提升之前所受的不公平待遇，更过分的是，他们会想讨回来，“我的上司从未倾听过我的私人问题，所以你也别用你的问题来打扰我”，或是“我的上司害我得胃溃疡，我也要如法炮制”。其实，诸如此类的态度只会使人一再犯错。

以我过去的经验，原本可以告诉你们很多故事，但令人惊讶的是，当我一幕幕回想起来，我发现那些管理人员并不像我原先想象的那般冷酷无情且不关心他人。他们大都是值得尊重、有才干的人，只是他们太相信自己的所作所为都是对的。他们未能设身处地地为下属着想。他们未能问自己一个最重要的问题：“如果我是这个人，我会怎样做？”

(玫琳凯)



美捷步的价值观管理



回首往事，美捷步能够在 2008 年提前两年实现商品销售总额达到 10 亿美元的目标，其中一个很大的原因就是我们将时间、金钱和资源投入到 3 个关键区域：客户服务（促成树立品牌和良好的口碑）、文化（形成 10 大核心价值）、员工培训和发展（最终导致我们培训团队的产生）。

直到今天，我们的信仰依然是我们的品牌(Brand)、文化 (Culture)，以及培训(Pipeline)。这 3 项我们内部叫做“BCP 战略”，是我们长期战略中唯一的竞争优势。

其他的一切都能够而且最终都会被他人复制。这些年来，促进美捷步发展的最大推动力是回头客和口碑。我们的哲学就是把本应投入到广告上的资金运用到提高客户服务和客户体验上，让顾客的口碑为我们做宣传。

那么好的客户服务究竟是什么样的呢？

首先在于顾客访问我们网站的时候最先看到的东西。在美国，美捷步为客户提供免费双向运送的服务，让交易越简单越好，而顾客不用承担任何风险。很多顾客都会订三双不同的鞋，在他们舒适的客厅，搭配三套不同的衣服试穿。然后把不合适的都寄回来——这是免费的。额外的运送费用对我们来说是很贵，但我们把它当做市场开发费用。

我们会给那些犹豫不决的顾客提供 365 天内都可以退货的政策。

在大多数网站上，人们至少要点击 5 个链接，才能找到公司的联系方式，即使能找到，通常也只是一个表格或者一个电子邮件地址，而且只能用一次。我们却采取完全不同的方法，我们把公司电话号码放在网站每一页的最上面，因为我们真的很希望和我们的顾客通话，而且一天 24 小时，一周 7 天都有人接电话。

当我参加一些市场或者品牌开发会议的时候，我会听到一些公司谈论到消费者每天都被成千上万

广告信息轰炸着，我觉得很搞笑。因为公司和广告代理商之间经常想的是如何让自己的信息脱颖而出。

这阵子“社交媒体”和“整体行销”很流行。虽然听起来不吸引人，也不是什么高科技，但我们相信电话仍然是建立品牌的最好工具。你至少得到了顾客 5 ~ 10 分钟的全部注意力。如果你们互动良好，你会发现他会很久都记得这个体验，也会告诉他的朋友。

太多的公司把接电话服务想成一个要尽量减少的花费，而我们相信这是一个大多数公司没有留意的极大的机会，它不仅仅能够建立口碑，甚至有可能提升这位顾客的生命价值。

通常，市场部在估算投资回报率时，都假定一个顾客一生的价值是固定的，而我们把顾客一生的价值看作是一个移动的目标，这个目标可以随着我们的品牌和每位顾客越来越多的正面情感交流得以提高。

很多市场开发人员常犯的另一个错误是太关注如何吸引顾客的眼球，其实他们应该把注意力放在建立关系和信任上。

我可以告诉你我母亲从不聒噪，但是她说话时我会听。

正因为如此，我们放在客户服务和客户体验上的大部分精力，事实上都发生在我们已经完成销售并得到顾客的信用卡号之后。比如，对于大多数忠诚的常客，即使他们在选择运送方式时点击了免费的标准运送，我们还是会给他们升级，将货品连夜送达。

为了与此配合，我们的仓库也是一天 24 小时，一周 7 天的运作，尽管这并不是运作仓库的最好方式。最有效运作仓库的方式是把所有的订单都堆积起来，这样当工作人员需要到仓库取货时，集中度就较高。但是我们追求的并不是最大限度地提高取货效率，而是最大限度地提高客户体验，这在电子商务中的定义就是“让顾客尽早收到货品”。

一天 24 小时，一周 7 天的仓库运作，意外的运输升级，再加上我们的仓库离 UPS 世界港枢纽只有 15 分钟的车程，这意味着即使许多在美国东部午夜时订货的顾客，也会惊奇地发现，8 小时后鞋子就出现在他们家门口了，这让顾客有了一个“WOW!”的体验，他们在很长一段时间内都会记住，并且会告诉亲朋好友。

(作者谢家华为美捷步首席执行官)

Birds Barbershop: 开理发店成为美国高增长企业 500 强

提要:

理发店天然地具有社交属性。在传统社区里，理发店常常是人们沟通交流的好场所。Birds Barbershop 发现了其中的机会，以一种看似漫不经心的姿态抓住了机会，成为美国 INC 杂志 2009 年度高增长企业 500 强之一。

2006 年，一家名为 Birds Barber-shop 的理发店在美国得克萨斯州的奥斯汀市开张了。这一年，美国注册登记的理发店有 35 万家。看起来，这个古老行业只是多了一名新成员，多一个不多，少一个不少。

然而没过多久，Birds Barbershop 在这个阳光普照、气候温和的小城刮起了一股旋风。人们纷纷爱上了这个理发店，据传那里有开 party 一样的氛围。开业当年，该理发店的营业收入为 231 万美元。到 2009 年，它有了 4 家门店、48 名雇员，营业收入为 210 万美元，并且成为美国 INC 杂志 2009 年度高增长企业 500 强之一。

捷蓝航空式理发

Birds Barbershop 的第一家店面积在 1300 平方米左右，空间布局由奥斯汀当地设计师设计，墙上大面积的壁画出自当地艺术家之手；店内的老式家具、走

道两旁的设施均从二手网站 Craigslist 购得；等待区有舒适的沙发、桌面足球、各种杂志、免费的无线网络；店内一角布置了一个小型舞台，天花板装有迪斯科射灯，本地乐队和 DJ 会定期过来演出。

理发店天然地具有社交属性。在传统社区里，理发店常常是人们沟通交流的好场所。Birds Barbershop 发现了其中的机会，以一种看似漫不经心的姿态抓住了机会，成为美国 INC 杂志 2009 年度高增长企业 500 强之一。

两位创始人认为，理发店是一个社区的中心，大家会在等待理发的间隙谈论一天中的重要事件。“只是随着时间的流逝，理发店作为社区中心的功能消失了，一同消失的还有欢声笑语的好时光。”迈克尔说，“我们要重现过去的温暖岁月。”

理发店的 party 气氛与奥斯汀的整体格调一致，这座城市是美国的摇滚之都。人们很享受在 Birds Barbershop 等待理发的时光，这里空气清新，布置得简洁大方，可以玩游戏、看杂志、喝免费啤酒。两位老板都是音乐爱好者，杰森是“感恩之死”乐队的歌迷，迈克尔的音乐兴趣则更加多元。店内常常播放各种风格的音乐(摇滚、爵士、古典、新世纪)，举办各种主题的音乐聚会。虽然举办音乐会需要费用，晚间聚会也会造成一些营业损失，但他们认为失去的只是短期利润，建立的却是长期声誉。

如果我们用一种略带功利，并且略显无趣的眼光打量 Birds Barbershop，它只是提供了一种高品质且可承受的服务。Birds Barbershop 的价位介于高档美发沙龙与快餐式连锁理发店之间。最便宜的经典朋克发型只要 15 美元，最贵的彩染也只要 50 美元(高档美发沙龙经常收费在 100 美元以上)。其他发型，军队式平头为 15 美元，男士短发为 19 美元，女士剪发为 39 美元。除彩染需要提前预约外，顾客想要任何发型都可以随时推

门进来。

迈克尔将 Birds Barbershop 的服务形容为“捷蓝航空式理发”。与其他廉价航空公司不同，捷蓝航空将人性化带入航空旅行，会提供一定的舒适度。捷蓝航空也以较低的票价将乘客从洛杉矶运到纽约，不过飞机上还是会有披萨可吃，这是所谓“可承受的奢侈”。同理，人们愿意为了享受 Birds Barbershop 个性化的服务多出一点钱，虽然在快餐式连锁理发店，男士短发只要 13 美元。

Birds Barbershop 发型师的薪酬超过了其他理发机构，他们要做的是为顾客提供更好的服务。顾客坐上理发椅，发型师会鼓励他们讲出心目中的理想发型，鼓励他们提出各种要求，越详细越好，尤其对于某些不太习惯提要求的顾客而言这可能很重要。对于小费，Birds Barbershop 不做要求，如果顾客很满意，觉得有必要表示一下，可以给发型师理发费用的 20%作为小费。Birds Barber-shop 的第一家店开业 3 个星期后就有了回头客。很多本地音乐家常来光顾，连市长都来这里理发，因为他也是一个摇滚乐迷。目前，来光顾的顾客中男士居多，占 50%，女士占 30%，儿童占 20%，80%的客人成了回头客。

灵活营销与隐秘需求

作为一家小公司，Birds Barbershop 无法像大公司一样发起大的营销战役，只能利用一切可利用的营销手段。一开始，两位创始人根本没打算在媒体上投入任何广告费用，而是选择赞助社区的社团活动，如帮助得克萨斯学院广播站举办音乐会。

理发店初期需要口碑营销，对他们来说，将精力放在提升公共关系更加有效。2007 年，Birds Barbershop 赞助了当地的“空气吉他冠军赛”(吉他爱好者跟随吉他乐曲，在空气中虚拟弹奏吉他)，

发型师们为决赛表演者设计发型，在现场免费为乐迷朋友设计经典朋克发型。这些年轻人头顶新发型穿街走巷，时不时停下与朋友们交谈，无疑成了理发店的活广告。

两位年轻人的事业还在扩张，他们正考虑进入邻近的圣安东尼奥市。他们承认对当地市场不是很熟悉，所以选址需要更加谨慎。但有一点很明确，“千篇一律是魔鬼”，他们不想每个店都一模一样，而要每个店都独一无二。他们忘记了充满烦恼的大都市生活，很满意现在的状态，将手头的工作称为“梦幻工作”。他们可以不去不同的理发店溜达，邀请更多的人进来理发——或者说是参加 party。

延伸阅读 | Yanshenyuedu

从顾客需求出发“好说也要好做”

人们常说商业模式的基础是“从顾客需求出发”。这句话正确，也很难做到。需求永远在那里，不过是以一种隐秘的方式存在。依靠精密的推演和事前分析有可能发现这些隐秘需求，但大多数情况下能否发现有很大的偶然性。依据一般人的评判标准，迈克尔和杰森算是十足的半途而废者了。他们没有留在大城市，选择了逃避，他们进入理发这一行，只是一厢情愿。谁会相信一个混华尔街的和一個迪士尼的可以开好理发店？但从“自己想在一個怎样的地方理发”这样一个朴素愿望出发，他们发现了隐秘的需求。

虽然奥斯汀被称为美国的“小硅谷”，聚集着大量的高科技企业，有许多 IT 英雄，两位年轻人却一点也不输给他们。万事奥秘无穷，即使理发这样既普通又传统的服务业，也有超乎想象的创新空间。

(刘铮铮)