

管理日记 Guanli Riji

怎样使自己拥有强大的气场？

唐崇健

首先你要学会自信地微笑,自信的微笑是气场的名片,是交际的钥匙。一个成功者的重要标志就是他的心态,微笑展现的就是一个人的内心世界,它应该是一种高贵的、积极的符号。

要想拥有强大的气场进而获得成功,光有自信的微笑是不够的,如果缺乏意志力,即使他上通天文、下知地理,对他的事业恐怕也无济于事,他会轻易地被打败,在人生的十字路口迷失方向,在最需要坚持的时候放弃前进。

有了自信的微笑和坚持的意志,要想成功还需要积极的心态,一个坚信自己事业可以成功的人和一个抱着试试看的自卑心态的人,他们做同一件事情的结果通常截然相反。

(作者系宝胜科技创新股份有限公司总裁)

管理故事 Guanli Gushi

秀才买柴

有一个秀才去买柴,他对卖柴的人说:“荷薪者过来!”卖柴的人听不懂“荷薪者”(担柴的人)三个字,但是听得懂“过来”两个字,于是把柴担到秀才前面。

秀才问他:“其价如何?”卖柴的人听不太懂这句话,但是听得懂“价”这个字,于是就告诉秀才价钱。秀才接着说:“外实而内虚,烟多而焰少,请损之。(你的木材外表是干的,里头却是湿的,燃烧起来,会浓烟多而火焰小,请减些价钱吧。)”卖柴的人因为听不懂秀才的话,于是担着柴就走了。

启示
管理者平时最好用简单的语言、易懂的言词来传达讯息,而且对于说话的对象、时机要有所掌握,有时过分的修饰反而达不到想要完成的目的。
(佚名)



集团总经理蔡开云向黄文夫(前排左)介绍三峡科技包装工业园基本情况

全国非公有制经济组织创先争优活动领导小组考察稻花香

10月18日,全国非公有制经济组织创先争优活动领导小组来稻花香集团考察调研党建工作。调查组充分肯定了稻花香党建所取得的成绩,并鼓励稻花香再接再厉,进一步加强非公企业党建工作建设,为探索非公企业创先争优新局面做出更大贡献。

全国非公有制经济组织创先争优活动领导小组办公室副主任,全国工商联研究室巡视员黄文夫一行在稻花香集团总经理蔡开云、集团党委副书记方丽华、党委组织委员王万年的陪同下参观了三峡科技包装工业园、奥美公司党员活动室、稻花香酒业“151”包装中心、稻花香大礼堂以及稻花香集团党员活动中心。

快和慢的两种步调,其实折射出“两个苏宁”:一个是继续跑马圈地、豪迈粗放的苏宁;另一个,则是正将 LAOX 细腻基因注入自己血液、柔软身段的苏宁。尤其在乐购仕生活广场这个项目上,苏宁必须抛弃过往种种赖以成功的零售模式和做法,完成脱胎换骨。这个创新的零售模式亦是苏宁营销变革中的重要一步,成败直接与未来苏宁能否继续引领中国家电零售业发展相关。

“脱胎换骨” 苏宁营销变革

乐购仕将颠覆传统零售模式

赵轶佳

苏宁电器运营总部执行总裁范志军万万没有想到,在启动兴建新型零售形式乐购仕生活广场(LAOX LIFE)的最初,却遭遇了始料未及的状况。

2009年6月,苏宁电器以8亿元(约5730万元人民币)买入日本家电零售商 LAOX 公司 27.36%股权,成为其第一大股东。这也是迄今为止中国家电零售业第一例海外并购。在今年7月完成对 LAOX 增资控股,成为这家公司的最大股东后,苏宁决定结合 LAOX 的优势在国内开创“乐购仕生活广场”这一综合零售业态,它不仅销售电器,还会售卖文具、游戏、动漫、乐器等。

日本企业对精益求精的固执态度让范志军感到无奈,与此同时却也获益良多:如果去往日本考察当地零售业态,范志军基本不用担心太多, LAOX 的团队会将一切安排得相当妥帖。令范志军印象极深的是,行程表上的时间安排甚至会精确到分钟。这种从容、细密的日式风格初看起来并不与疾速扩张的苏宁相符——现今拥有 1500 多家门店的苏宁电器,计划在未来 10 年内新增门店 2000 家,这个速度,将是苏宁过去 20 年发展速度的近 3 倍。

营销变革已是紧迫之需。越来越多的具有成熟零售经验的玩家正在竭力从本土选手中掠夺市场份额。比如,日本最大的家电零售商山田电机在沈阳、天津的两家门店开张后,将战线延展至苏宁的大本营南京。在经营模式和产品品类上,山田电机和乐购仕生活广场亦有类似之处。今年年底,第一家乐购仕生活广场将在南京开门迎客。检验苏宁并购 LAOX 两年

来学习成绩单的时刻就要到了。

特区实验

此前,苏宁进行过一些小规模的试验:比如,在精品店、乡镇店等业态中尝试些许产品的差异。在上海远东店,引入了 LAOX 日本门店中的电子乐器产品,据范志军介绍,收效不错。比如,试图颠覆由来已久的返点模式,在苏宁电器的现有门店内,独有产品伊莱克斯旗下扎努西,飞利浦先锋彩电和日立彩电,皆为买断模式,这意味着,苏宁所获得的利润,完全是产品售价和进价的差价,而非以前的厂家返点。另外,苏宁甚至决定开始挑战中国人热衷讨价还价的习惯,试图实行明码标价。

而这些星星点点的试验,现在将被全部放大,一股脑儿塞入乐购仕生活广场,也即是,乐购仕将从内到外完全颠覆苏宁代表的传统家电零售模式,成为苏宁实行营销变革最为彻底,探索自营模式最先锋的试验田。在产品线的选择上,苏宁将放下其在传统家电产品上的优势,用文具、动漫、乐器等日本进口产品来吸引有别于苏宁现有客群的顾客,顺便带动店内电器的销售。

更重要的是,在产品布局和陈列上,苏宁将采用 LAOX 在日本的做法:按品类分,而非品牌分;取消现有门店厂家促销员,全部由苏宁自己培训员工,引导顾客进行无品牌偏向的购物。因而,厂家不用再为搭建展台、派出促销员和促销活动付出过高成本,这些成本的剪除将使厂家降低为苏宁供货的价格,苏宁的利润来源完全来自产品本身。

在乐购仕生活广场中,产品没有任何议价空间,全部按标牌价格出



苏宁电器运营总部执行总裁范志军

售。

“我们营销变革中有个重要的方面,就是探索未来零售发展方向,虽然在现有苏宁电器门店有些尝试,但是如果一下子全部调整,大家可能适应不了。”范志军说,“于是趁乐购仕的新开,将我们的改革理念全部植入。”

何谓服务

实际上,乐购仕生活广场这个综合品类模式不单对苏宁乃至整个中国零售业而言都是个创新业态,即便在日本,也无完全相同的业态。LAOX 在日本的现有门店,已经被苏宁改造为针对每个地区特定旺盛需求的专门店,例如专门的乐器店、动漫店、手表店……

这个模式最终诞生的部分灵感,其实也取自于日本另一个颇受中国顾客欢迎的品牌:无印良品。范志军的团队发现,无印良品的商品价格不低,但却拥有大批拥趸,这种为品牌附上独有文化风格的做法,能产生商品的高附加值。那么,何不利用 LAOX 团队了解日本产品的优势,将一些在

中国尚不多见的日本产品引入?分布于一二线城市的顾客,尤其是年轻客群,抱有新外来产品的强烈热衷和渴求。

目前,令范志军最困扰的是如何塑造苏宁的“人”。在乐购仕生活广场内,由于所有员工都从属于苏宁,为顾客提供无品牌偏向的购物咨询,这意味着,这些店内员工必须掌握完备的产品知识,同时,善于同顾客沟通,挖掘出来店顾客的需求甚至潜在需求。

这无疑是一种更高境界的服务。范志军坦言,现有苏宁电器门店所提供的,仅是一种相当初级的服务——顾客进店后,店员就会热情招呼“欢迎光临苏宁电器”,“但这种打招呼非常机械,只当做任务完成,而不是一种交流,眼神并不是看向顾客。”

为了塑造能够“眼神交流”的员工,范志军不远千里邀请为 LAOX 员工提供培训的日本培训师,试图将用心服务的理念灌输给乐购仕的中国员工。所谓用心服务,是将“服务”的概念延展:并非今天来到店里,将产品卖给顾客,即是“服务”,而是“发自内心的感谢顾客光顾店面,发自内心的感谢顾客购买了店里的产品”。但并不如愿的是,范志军从培训师处收到的反馈却是,中国员工无法在短时间理解这种服务理念。

事实是,中国本身的零售业发展时间并不长,草莽生长的本土家电零售商最初也只是将主要精力放置在圈地开店,当他们意识到“以消费者为中心”的理念才是未来进一步发展之道时,显然尚有很长的路要走,扭转员工的服务意识和理念是其中最关键的部分。

因此,为了确保培训的效果能够达成,在两个半月短暂的专门封闭式

培训后,范志军还要求培训师跟进员工在实际工作中的表现,以期让员工在实践中真正落实热心服务他人的好习惯,“要习惯成自然才好”。

除了店内服务之外,乐购仕生活广场还会将 LAOX 的会员服务一并导入。会员购物后,会收到来自乐购仕的一封感谢信;会员生日时,将收到来自乐购仕根据会员特别的兴趣爱好定制的一份独一无二的礼物。譬如,如果会员在填写资料时表示特别喜欢某一种花,那么来自乐购仕的生日礼物极有可能就是这一种花。“本质上,这就是为了增加客户的粘性。”正在参与苏宁营销变革的罗兰贝格管理咨询公司项目经理卢曼夫告诉记者。在范志军看来,这么做的最终结果,将使价格因素对购物行为的影响降低,“希望让顾客觉得,乐购仕对我这么好,去另一家店买东西过意不去”。

——【相关链接】——

苏宁开疆拓土进军全球

如此颠覆自我的背后,除了瞄准国内一二线城市之外,苏宁希望依此真正迈向全球市场。一方面是输入 LAOX 的零售理念并开店实践;另一方面,苏宁已经在相对成熟的零售市场香港试水门店经营,去年3月收购香港镭射电器连锁以来,镭射已扭亏为盈,同时誓于三年内成为香港第一。

与此同时,苏宁已开始为下一步的开疆拓土悄然筹备。据悉,一支来自新加坡的从事市场研究的专业团队已接受苏宁的委托,开始深入调研在东南亚市场开展业务的可能性。这会是苏宁国际化的下一站吗?

快乐是最好的报酬

郭龙

玛丽是英国一家公司的采购,由于玛丽所在的公司是以制造童装为主,因此玛丽需要大量的购进剪刀、尺子等工具。

可是一直以来让玛丽很不解的是这些剪刀、尺子用不了多久就会坏了,玛丽本来以为是正常的损耗,可是过了一段时间玛丽发现这些剪刀、尺子的使用周期是越来越短,有的时候刚买的剪刀用了不到一个星期就坏了。

这样的情况让玛丽很是不解,难道质量方面出问题了吗?玛丽到供货商那儿去了解了一下,供货商告诉玛丽他们提供的工具质量都去过去有所提高。

为了验证供货商的话,玛丽还特

去找了几把剪刀和尺子去做了质量鉴定,结果正如供货商所说的质量比过去有所改进。质量比过去有所改进,可是使用的周期却是越来越短,这是怎么回事呢?

最后玛丽决定亲自去制衣车间观察一下,玛丽到车间观察了一个星期,发现了问题的所在:原来是工人做工的时候不恰当地使用这些工具所致,好多时候工人做工的时候都是把这些剪刀和尺子用来撬东西或者随手乱扔,因此才导致了这些剪刀和尺子使用周期是越来越短。

玛丽找到问题的所在,可是怎么才能避免这个问题,让工人爱护这些工具呢?如果用行政命令强迫工人去爱护这些工具,肯定是不行的,弄得不好,还会让工人更加反感。玛丽想

到了给工人增加工资,经过玛丽的再三申请和协调,车间的工人工资都有了小幅度的增加,玛丽原以为这样会让工人们工具爱护起来,可是让玛丽没有想到的是破坏的工具依然是有增无减。

这个问题让玛丽很是不解,玛丽回到家的时候依然在想这个问题,可是想了好久还是没有结果。就在玛丽发愁的时候,突然玛丽看到了女儿的卡通书包,女儿对这个卡通书包很是爱护。玛丽想这个卡通书包之所以深受女儿喜爱,就是上面的卡通图像,如果能在剪刀、尺子等工具上印上这些卡通工具是不是会改变目前这种工具容易被破坏的现状呢?

第二天玛丽特地找到了供货商希望能提供这样一批工具,几天后玛丽所特订的工具就到了,供货商在这些剪刀、尺子上印上了史努比、机器猫、奥特曼等这些卡通形象。玛丽特

地把这批印制卡通形象的工具和没有印卡通形象的工具一起投入试用。

一个星期后,陆续有工人向玛丽反映工具坏了,一个月后玛丽把这些坏了的工具收集在一起,玛丽发现这些坏了的工具大都是没有印卡通形象的。玛丽为了验证自己的想法特地找了许多工人来询问对这两种工具有什么不同的看法。工人的看法很多,有的说看到卡通形象的工具就像看到自己的女儿一样,有的说看到卡通形象就觉得有意思,感觉工作也没那么累了;有的说这些卡通形象让自己回忆起了自己的童年……

工人们的说法很多,可是都是反映这批卡通工具确实让他们感觉工作再没有过去那么枯燥了,因为这些工具让他们觉得快乐,所以他们才会格外地珍惜。

让工作快乐起来,玛丽恍然大悟:原来快乐才是工作最好的报酬。

输给下属的价值

有个酒店需要招聘一位厨师长。这个酒店里的湖蟹很有名,每天都能卖许多湖蟹,湖蟹在进蒸笼之前需要用塑料绳捆绑起来,这是个很烦琐的工序,而且一不小心还会让湖蟹夹住手,几乎让所有的厨房员工都不喜欢这个工序。所以,每次绑湖蟹都是由厨师长亲自带头绑,这样其他的员工才会陆续加入进来。

有两位厨师同时来应聘,按常规,两人将各自上岗试工3天,等6天后才决定聘用谁。第一位试工的厨师很勤快也很有管理头脑,他除了自己带头外,还经常要与其他厨师来一场“绑湖蟹比赛”,比赛的时候,大家都尽量加快手脚,但是,无论其他厨师如何加快手脚也比不上他来得快,包括酒店老板在内的所有人都为他娴熟的手脚所折服——他五分钟绑

20只湖蟹,其他厨师最多绑12只!让老板更加满意的是,他懂得用比赛来提高大家做事效率!之前他们五分钟最多只能绑10只。

接下来三天是另一位应聘者,同样的,他也是一位非常有管理经验的厨师,而且他与前面那位厨师一样,也懂得“竞争”的道理,所以每天一开始绑湖蟹他就号召大家来比赛,但是他不用手表记录时间,光是比手脚、数个数。几乎让所有人都没有想到的是,这位厨师的手脚并不快,虽然他的喊声最大,但是每次一开赛,别的厨师一认真起来就很容易超过了他,于是,这几乎成了大家的笑料。尽管如此,那位厨师却并没有觉得羞愧,他反而用更加大的声音喊着一定要追上其他厨师,他拼命加快速度追,其他的员工自然也就拼命地加快速

度不让他追上,直到第六天试工结束,他绑湖蟹的效率依旧落在那些厨师的后面。

很快到了决定聘用谁的时候,第一位厨师认为老板聘用的一定是他,酒店其他员工也都认为。但是当老板做出决定的时候,让所有人都怀疑是听错了——他录用了第二位厨师!作为一名厨师长,干活的效率竟然比手下的员工还慢,那怎么服众啊?

酒店老板说出了其中的奥秘:第一位厨师虽然手脚很快,也很有发动精神,但是正因为他的手脚没有人可以超过,所以尽管开展了比赛,但由于他总是赢而让大家缺乏了自信和动力,也就是说,虽然大家都响应了比赛,但是实际上大家都觉得这是个不可能赢的比赛,反正都是输,还能拿出真正的动力和积极性来吗?而第二位厨师手脚虽然慢,但他的“步步紧追”逼迫着大家既兴奋又紧张地拼命加快速度,不让他追上,就在这追

与逃之间,每个人都在无意识中提高了劳动效率。接着老板让所有员工再绑一次湖蟹做试验,这次几乎让所有员工都意外——他们竟然每5分钟可以绑18只湖蟹了。

员工们没有想到的是——刚才在老板办公室里,第二位厨师已经当着老板的面绑过一次湖蟹,他的效率是每五分钟可以绑25只湖蟹。“我是故意让别人赢的!只有赢才会给人自信和动力!”他说,“我一个人少绑10只湖蟹,但是其余10个人由此得到了积极性每个人多绑了6只,也就是说,我一个人少了10只,其余的人却由此而增加了60只。60减去10只,那么总效率就相当于提高了50只!”

作为一个管理人员,他的价值不在于个人创造的效益如何,而是他所管理出来的整体效益如何!输给下属,这是一个管理者的智慧和胸襟。

(陈亦秋)