



GUANLISHIJIE

管理世界

B1

企业楷模

Qiyekaimo

设立一部订票热线,及时响应用户订票或者订宾馆的需求,并将这些需求转化成订单,然后从下游宾馆或者航空公司提成。看起来似乎并不复杂的盈利模式,携程却打败行业内的众多同行,成为旅游中介信息服务的王者。

携程：领先就是把细节量化再量化

■ 胡远志

携程网 CEO 范敏说,拨打携程的服务电话,20 秒之内接通的几率高达 95%,接线员声音轻柔,业务娴熟,一般 150 秒之内就能完成预订。这么一个短短的 3 分钟不到的时间,在范敏的眼中却决没有那么简单。接线员怎么说,说什么,说多长时间,都是经过长时间讨论才确定下来的。最初,他们将接线员的对话录下来,几个高管围在一起一遍一遍地听,一个字一个字地斟酌,最后才形成了目前的标准。

“你不能小看这 150 秒,每个人节省出两分钟,我们可能就节省了很多人力,也为客人节省了时间,提高了效率。”范敏说,“外人可能觉得不算什么,但是在幕后我们却有 20 多个环节,一共涉及 61 项服务,211 个可能存在的缺



携程网 CEO 范敏

陷。对话务员进行考核的时候,这些都是得分点,正是因为我们把这些细节量化,那么细节决定成败就不再只是一个口号,而是看得见摸得着的量化指标。”

范敏解释,在量化、量化甚至穷尽之后的标准下,携程的服务更多的时候其实就像是制作一个产品,10 年的功力可以将产品的精度做到 99%,再花 10 年可能将这一精度提高到 99.9%,继续花上 10 年精度将达到 99.99%。

这种量化的管理思路是携程的管理风格之一。正是这些细节,使携程在群雄并起时脱颖而出;也正是这些细节,使得携程在成为行业第一名之后,还能持续 8 年保持着龙头老大的地位,让后来者望尘莫及。

管理之道

Guanlizhidao

在玻璃上减压

■ 翟杰

朋友开了一家公司,手下有近百名员工。可就在前一段时间,开始有人递上辞职信。让他头疼的是,想要辞职的人越来越多。尽管朋友适当提高了薪金,但仍没能改变这种局面。朋友私下了解到,员工辞职的原因很简单,他们长期面对电脑和高强度的工作,有些扛不住。

朋友不敢怠慢,立刻召开管理会议商量对策。会上,有人说,给每位员工发放一副耳机,可以边工作边欣赏音乐;有人说,重新布置办公环境,尽可能地让员工感到温馨舒适;有人说,每月举行一次联欢会,以融洽彼此的关系……

为了留住人才,朋友只好照做。但即使这样,情况也没得到多少好转。那天下午,他把自己关在办公室里,纵然阳光洒满了全身,但他怎么也提不起精神来。他站在明净的落地窗前,呆呆地望着楼下的广场出神。广场上,员工已经陆续下班回家了,他伸出手臂对着如易拉罐般大小的人,然后将手掌轻轻合拢,他多想把他们牢牢地抓在手里啊。

忽然,他灵光一闪,似乎想到了什么。他的嘴角开始上扬,体内的血液几乎要沸腾起来。

第二天,员工们惊奇地发现,每个人的办公桌上,都多了一盒彩色的油性笔。干什么用的呢?大家不明就里,互相询问。这时,朋友卷起袖子,然后打开自己盒子里的油性笔,在玻璃上画了起来。大家更是莫名其妙了。几分钟之后,朋友长吁出一口气,往后退了几步,满意地欣赏着自己的作品。员工们围拢过来,忽然,所有人都爆笑起来。原来,朋友画了一个蜘蛛侠,透过玻璃看去,那蜘蛛侠就好像正撅着屁股在对面的楼上攀爬。巧妙的借位加上独特的构思,真是绝妙之极!

大家好像受到了启发,迫不及待地拿出属于自己的笔,纷纷在玻璃上涂抹起来。

有人画了两只调皮的小猴。从侧面看还觉不出有什么特别,但是站在正面欣赏,楼下的大树,恰好成了两只小猴的栖息之所。一枝略为向下生长的树枝,简直就像是被其中的一只压弯了似的。

有人画了一个手拿剑戟的变形金刚。威武庄严地站在停车场上,寸步不离地守护着自己的爱车。

还有一个从天而降的喷火怪兽,硕大的头颅,张开凶恶的嘴巴喷出高热的火焰,似乎要摧毁这里,说时迟那时快,一位持剑的侠客赶来救场,与怪兽展开了一场殊死决斗!有剧情有场景,是不是丝毫不逊于任何好莱坞大片!

朋友说,现在大家忙碌之余,最感兴趣的便是在玻璃上展示自己的创意,再也没人提起辞职的事了。我忍不住为他绝妙的创意而拍手叫好。

经营方法

Jingyingfangfa

一杯咖啡 5000 日元

■ 荣立敏

日本人森元二郎开了一家咖啡店,这家咖啡店创造了一个世界之最,店内的一杯咖啡卖到 5000 日元。这个令人喘不过气的价格推出后,一下子就传开了。

很多人无法相信这是真的,有的人认为这是明摆着咖啡店欺骗敲诈顾客。但同样令人难以置信的是,卖价如此昂贵,老板却赚不到钱,这是因为这杯咖啡成本太高。首先,装咖啡的杯子是法国制造的,极其名贵,每个咖啡杯价值 4000 日元,而当顾客用完咖啡后,这个咖啡杯将被包装好随送顾客。其次,每杯咖啡由名师现场精心调制而成,名师工薪很高,而咖啡用料独特、原料费很高。再者,这个店的服务极尽殷勤、周到,在豪华如宫殿般的咖啡店内,许多打扮成古代宫女模样的服务员侍候在旁,顾客身临其间,飘飘然恍若万人

之上的帝王一般。

出于对这杯昂贵的咖啡的好奇,顾客竟蜂拥而至,而这些好奇的顾客来过一次,往往就很难忘却店内奢华的气氛,不但自己下次还会光临,更会向亲友义务宣传,引来更多的顾客。

也许人们会怀疑,5000 日元一杯咖啡,经常去喝岂不要喝成穷光蛋?这正是奥妙所在。5000 日元一杯的咖啡只不过是一个吸引的幌子,店内还有许多普通价值的咖啡和其他饮料,而这些正是该店真正的赚钱来源。大多数顾客喝的都是普通的咖啡和饮料,如果他们都喝那杯世界之最佳的咖啡,森元二郎也会成穷光蛋,因为那杯咖啡并不赚钱。

美航的“小气”

■ 佚名

美国航空公司总是想尽办法降低成本节约一切可能节约的费用,这已成为了他们的一种企业文化。

在美航的飞机上,除了代表美航标志的红、白、蓝条纹外,一概不涂其他油漆,这不仅降低了油漆的费用,而且还因为不上漆,飞机大约轻了 400 磅,使每架飞机每年可以节省大约 12 万美元的燃油费用。

有一次,美航老板柯南道尔曾将自己在美航班机上未吃完的生菜倒入一个塑料袋,交给负责机上餐食的主管,下令“缩减晚餐沙拉的分量”!之后,他还是不满意,又下令拿掉供给旅客沙拉中的一粒黑橄榄。如此一来,既减少了浪费,又使美航每年减少了 7 万美元的开支。

美航是美国最大的航空公司之一,也是最赚钱的航空公司,几万美元对公司来说是微乎其微的,但公司负责人却深知节约要从小处做起的道理。在我们的身边,价格战的喊杀声逼着很多企业都在降低成本,但如何才能既不降低品质,又能把减少成本落到实处呢?美航的企业文化值得我们深思。

日本松下公司准备从新招的三名员工中选出一位做市场策划,于是,对他们例行上岗前的“魔鬼训练”,予以考核。

公司将他们从东京送往广岛,让他们在那里生活 1 天,按最低标准给他们每人 1 天的生活费用 2000 日元,最后看他们谁剩的钱多。

剩是不可能的,一罐乌龙茶的价格是 300 元,一听可乐的价格是 200 元,最便宜的旅馆一夜就需要 2000 元……也就是说,他们手里的钱仅够在旅馆里住一夜,要么就别睡觉,要么就别吃饭,除非他们在天黑之前让这些钱生出更多的钱。而且他们必须单独生存,不能联手合作,更不能给人打工。

第一个先生非常聪明,他用 500 元买了一副墨镜,用剩下的钱买了一把二手吉他,来到广岛最繁华的地段——新干线售票大厅外的广场上,演起了“盲人卖艺”,半天下来,他的大琴盒里已经是满满的钞票了。

第二个先生也非常聪明,他花 500 元做了一个大箱子,上写:将核武器赶出地球——纪念广岛灾难 40 周年暨为加快广岛建设大募捐,也放在这最繁华的广场上。然后用剩下的钱雇了两个中学生做现场宣传讲演,还不到中午,他的大募捐箱就满了。

第三个先生真是个没头脑的家伙,或许他太累了,他做的第一件事是找了个小餐馆,一杯清酒一份生鱼一碗米饭,好好地吃了一顿,一下子就消费了 1500 元。然后钻进一辆被废弃的丰田汽车里美美地睡了一觉……

广岛的人真不错,两个先生的“生意”异常红火,一天下来,他们对自己的聪明和不菲的收入暗自窃喜。谁知,傍晚时分,厄运降临到他们头上,一名佩戴胸卡和袖标、腰挎手枪的城市稽查人员出现在广场上。他扔掉了“盲人”的墨镜,摔碎了“盲人”的吉他,撕破了募捐人的箱子并赶走了他雇的学生,没收了他们的“财产”,收缴了他们的身份证,还扬言要以欺诈罪起诉他们……

这下完了,别说赚钱,连老本都亏进去了。当他们想方设法借了点路费、狼狈不堪地返回松下公司时,已经比规定时间晚了一天,更让他们脸红的是,那个稽查人员正在公司恭候!

是的,他就是那个在饭馆里吃饭在汽车里睡觉的第三个先生,他的投资是用 150 元做了一个袖标、一枚胸卡,花 350 元从一个拾垃圾老人那儿买了一把旧玩具手枪和一脸化装用的络腮胡子。当然,还有就是花 1500 元吃了顿饭。

这时,松下公司国际市场营销部总课长宫地孝满走出来,一本正经地对站在那里怔怔发呆的“盲人”和“募捐人”说:“企业要生存发展,要获得丰厚的利润,不仅仅是会吃市场,最重要的是懂得怎样吃掉市场的人。”

亲爱的员工们:

客人挑到的商品如果断码,你是不是很伤心扼腕?学一下忠孝(门市)的淑玲怎么说:将断码的商品从客人面前移开,快速拿出另一项替代商品,并且大声说:“这个更好,因为……”

员工们,这招“这个更好”,除了可以让业绩满满,还可以让客人开心满意,超好用的啦!

苏雯玲,接任台湾天柏岚区域销售经理时,这个公司业绩已经连续两年下滑。她刚到天柏岚时,被公司一潭死水的气氛吓了一跳。不过,她很快发现,天柏岚全台 30 家门市和柜点,统统都有设电子信箱。苏雯玲发现这个媒介之后,像是挖到了宝一样,开始不断写信给上百位一线的销售人员。

每天写,写什么呢?从教战手册、业绩表扬到员工升迁奖励,都是苏雯玲现在写信的主题。特别是员工有好的表现时,写信就是能实时公告让众人周知的最好工具。一天一封信,尽量把每一封信篇幅控制在电脑屏幕一半大小,让员工 3 分钟就可以看完,而且一次只讲一个主题,语调力求轻松,真诚是苏雯玲写信时掌握的最重要原则。

几年不间断下来,苏雯玲总共写了 1500 封!透过一字一句诚心的建议与鼓励,力量信打开了与员工沟通对话的管道,让这家公司绝处逢生,业绩止跌翻涨。

每天一封简短有力的信,会让一个人的表现随着对方的期望,朝更好的方向发展。当主管通过写信,告诉员工什么是好的行为,等于也说出主管期望大家效仿的典范是什么,通过一个个小故事的累积,凝聚出团队共识。

日本松下公司的「魔鬼训练」

熊捷春

叶代芝

每日一封力量信