



经营方法

Jingying fangfa

用诱饵『钓』住客户

张旭

威廉斯·索诺玛公司首次推出家用烤面包机时,销售惨淡。但该公司的解决方法却让很多人大跌眼镜:他们又推出了一款新型号的面包机,不仅个头比原来的要大,而且价格也比原来的高出一倍。事情似乎要朝着更坏的方向发展,但意想不到的是,这一招竟然奏效了,原来那一款面包机的销量反而开始上升了。顾客们现在都会说:“既然具有一样的功能,要买的话,干嘛不买那个小的?”从那以后,面包机渐渐成为人们生活中的必备品。

当货架上只有一种型号的面包机时,顾客很难把它与其他厨房用品放在一起做比较,所以顾客也很难做出购买的决定。而当顾客在两个都能满足自身使用需求时,通常会选择价格较低的那个。正因为顾客的这种心理,威廉斯·索诺玛公司推出的高价面包机为原先滞销的面包机提供了对比参照,原先面包机的比较优势由此产生。其实这是商家投放的销售诱饵,通过诱饵从而改善市场销售情况。

勺子里的『奥秘』

晓阳

去太原探亲访友,发现有名的饭店酒楼很多,饭菜也都做得极富特色。但在招待外地来的朋友时,当地很多人首先想到的往往是一家羊杂割店。

羊杂割,是一种传统风味小吃。把做熟的羊杂碎切成小片,盛入大碗,浇上以羊骨熬制的老汤,再加些佐料,便成了羊杂割汤。这种小吃汤浓色白,味道鲜美,而且热量很高,是寒冷季节驱寒暖胃的美食。

太原市的大街小巷,有很多羊杂割店,口味各有差异,门面却无一例外地都是那么小,而且一到天热时就关门。可笔者要说的这家羊杂割店,虽说门面也小,生意却做得大,一年四季都红红火火。

这家店的门前,等候喝羊杂割汤的人总是排成长队。准要想喝那碗羊杂割汤,就得提前行动,可是你再提前,去了以后还是得等上半天。于是很多人不甘心,今天喝不上明天再来,明天喝不上后天再来。

后来,和一位从事餐饮业的朋友说起了这家店,朋友感叹道:若论味道,很多店做得都很好,可这家店之所以火,主要“奥秘”在勺子上。当遇到顾客等候时,别的羊杂割店都会加快舀汤速度,而这家店,等候的顾客多时,勺子就抡得快些,等候的顾客少了,勺子就抡得慢些。工作效率当然不高,却保持了一种良好效果——门口总是排着长队。这长长的队伍,就是吸引顾客的生动广告。

谁能想到,勺子里居然藏着这样的智慧,在忽快忽慢的抡动中,舀出一个品牌来。



用心就可预防“失客”

小阪裕司

我认识一家理发店,老板告诉我他如何找回差点失去的客人,他所使用的方法,听起来还蛮有趣的。

这位理发店的老板面对失客率增加时,会怎么做呢?首先,得先想到底几个月不光顾店家的客人,才算是失客?以理发店而言,半年不上门的客人就算失去了吧。但为了避免产生失客这种窘况,所以,需在陷入那种不良状况前,先以“休眠”的想法画上警戒线。

例如,定义三个月没来的客人即为“休眠客”,如果休眠客经过店家通知提醒后,仍不前来店里消费,就会被列为真正的失客。因此,老板制作了一本名册,并记载哪些人是休眠客,之后,老板会寄明信片给被列为休眠的客人,设法唤回他们来店里消费。

就这样,老板很踏实地每个月都这么做。更重要的是,他在唤回客人的明信片上也下了点功夫。寄给客人的明信片,制作得不像刻板的商品 DM,而是加上老板亲手写的心情叙述,例如:

“没见到你,店里觉得很冷清。”同时老板会根据前一次的发型为基础,为客人附上新发型设计,并写着:“我帮您想了一个新发型。”

就在老板寄出这封亲书手写的明信片后不久,休眠客的回头率竟高达 55%。换句话说,只要寄出两张明信片,就唤回一位顾客。那么,如果以一个人一生的消费额计算,一张明信片就等于可以收回数百万日元。

一般业者会把注意力放在新客人身上,但理发店老板的做法则把注意力放在老顾客身上,因此能从老顾客那儿获得许多收益,而确保店家的营收。



跟本田学“柔性管理”

刘昆山

日本田汽车公司是世界上最大的汽车、摩托车制造厂家之一。本田在摩托车界有世界“摩托之王”的美誉,其汽车产量和规模也排在世界汽车生产企业前十位。

本田把员工的智慧视为公司最宝贵的财富,想方设法地发挥员工的创造才能,不遗余力地开发员工的潜能。本田实施的“柔性管理”方式,给员工充分的自由,构建了相对宽松的人际环境。

对职位职责不做明确规定。本田从不给员工提供明确的职位说明书,从不硬性规定员工应该“做什么”,应该“怎么做”。他们认为职位说明书会对员工造成过多限制,尤其限制员工创造性的发挥。部门经理的任务是提供一种组织结构及必要的管理方向,鼓励员工把事情做好,鼓励员工大胆创新,旨在最大限度地发挥员工的才智,最大限度地挖掘员工的潜能。部门经理及主管从不干涉员工的行动,而是在一旁协助员工工作,鼓励员工想出最有效率的工作方式,并设法完成任务。

实行“既往不咎”的政策。不论是从学校毕业后直接进入公司的,还是从其他企业辞职进入公司的,在成为本田正式员工之日起,关于学历、经历等档案材料一律被勾销。这样做的目的是为了让员工消除顾虑,不必为过去的事情“背包袱”,在公司内全力发挥自己的聪明才智和业务专长。

重用个性鲜明的人才。本田在强调团队精神的同时,也重用个性鲜明

的人才。他们认为:“没有个性鲜明的人才,就不会产生独具特色的商品。”因此,本田不乏性格怪异的人才,他们或有奇思异想,或爱提不同意见,或热衷于发明创造。本田的实践证明,个性鲜明的人才往往最具有创造力。

营造人人平等的环境。本田主张员工平等,致力于营造一个人人平等的环境。无论是高层管理人员还是一般员工,在本田均称作“先生”,而不是以职务作为称呼。在本田,所有的经理主管、员工都是一样的,不仅穿着同样的制服,在相同的地方用餐,拥有相同的车位,甚至有相同的权利提出自己的看法与建议。工程师、管理人员不仅和生产工人同桌吃饭,而且整天和工人们在生产线一起工作。在本田,所有人都在一个没有间隔的大办公室里办公,办公桌彼此相邻,丝毫没有等级差异。公司董事也不设个人单独的办公室,同样采取“董事同室办公”的方法,既淡化了等级观念,又加强了相互联系。本田研究所形式上虽分为设计室、试制室等部门,但室长级人员都是具体工作人员而非专职管理人员。

“混血主义”的人事制度。本田明确规定凡在公司担任领导职务的人员,亲属一律不得进入公司工作,从根本上铲除了“裙带关系”的滋生,保持了公司旺盛的创造力。公司还规定,高层管理人员到 50 岁就要为后来的年轻人让位。这样既保持了公司决策层的年富力强,又为年轻职员最大限度地创造了发展机会。

管理之道

Guanli zhidao

给高管扣 5 美元薪水

佚名

有一次,美国石油大王保罗·盖蒂听到某家下属企业的汇报情况,知道该公司很有发展潜力,但营运状况很差,亏损严重。盖蒂经了解后找出症结所在,就是这家公司的 3 位高级干部无成本与利润的观念。

为了改变这家公司的面貌,盖蒂略施小计。他在发薪之前,交待会计部门对那 3 位高级干部的薪水各扣 5 美元。他还吩咐会计部,若那 3 人有异议的话,叫他们直接找老板。

果然不出盖蒂所料,发薪后,那 3 人不约而同地跑来找盖蒂理论。盖蒂严肃地对他们说:“我已经调查过公司的财务报表,发现上年度有好几笔不必要的开支,造成公司好几万美元的损失,但我没有看见你们采取任何补救措施。如今,你们每人的薪水只不过少了 5 美元,却急不可待地要求补救,这是怎么一回事?”

那 3 位高级管理干部无话可答,听完盖蒂这番严厉的教训后,很有领悟。有两位很快研究出加强企业管理的措施,严格了成本与利润的核算观念。另一位没有改进表现,不久被辞退了。

细节能够造就天堂

谷微黄

有一家叫“小华盛顿”的餐馆,被美食评论杂志评为全美第一,非但如此,那杂志还有点夸张地调侃说:“与‘小华盛顿’相比,天堂也只能排在第二,而且还有段不小的差距。”

这天,约翰一家慕名前来,用餐完毕之后正准备离开,侍者问道:“主厨想邀请几位参观厨房,不知是否肯赏光?”

约翰一家喜出望外。主厨陪着他们在厨房里绕了一圈,讲解工作流程、餐馆的经营以及他对厨艺的看法。整个过程,约翰一家受到了贵宾般的接待,但令他们纳闷的是:“餐馆里有那么多客人,为什么只请我们呢?”主厨解释说:

餐馆的目标是:让客人离开时,心情分数不低于 9 分。“这是为了让每个客人都拥有毕生难忘的用餐体验。”原来,餐馆采用了一套叫做“心情分数”的管理办法。当每桌客人坐定后,侍者会观察各桌的气氛,以 10 分为满分,先打一个基础分。这个分数,在客人整个就餐过程中,会随时调整变化。餐馆的目标是:让客人离开时,心情分数不低于 9 分。

如果这一桌的客人本来就气氛热烈,那就用不着去凑热闹了;但如果某一桌客人,用餐的心情分数很低,那么,餐馆就会想出各种方法来改变局面。比如:当客人对两道菜难以取舍时,厨房会把没点的另一道菜制作一小份,让客人品尝一下味道。然后,侍者会重新考察一下心情分数,如还是 5 分,就会再加送一道菜;如果提升到 7 分,可能加送一份甜点就够了。

临别时,主厨对约翰先生说出了实情:“你们这桌用餐的心情分数,在上完甜点后,依然只有 8 分……这时,通常就该由我出马了,这是我们确保顾客快乐离开的最后一招!”约翰先生不禁感叹道:“魔鬼存在于细节,同时细节也能造就天堂呀!”



非凡创想

Feifanchuangxiang

存储“时间”

李良旭



“存储时间”,存储的是时间,但更多地是存储了一份真情、一份友爱、一份善良,它让人感受到了一种温暖和爱。

我听了感到很新鲜,笑着问道,什么叫“存储时间”?服务员热情地告诉我,您在下榻时,如果有时间,可以帮助他人服务,比如,购物、导游、打扫卫生,甚至与人聊天,都可以算作一定时间,这些时间在这里存储起来,就叫“存储时间”。日后,您在下榻我们酒店时,如果需要他人服务时,就可以从我们这“提取时间”,享受免费服务。“存储时间”目的,就是倡导入住酒店的人们能够互相关心、互相帮助,给人一种亲人般的温暖,形成和谐氛围。

服务员热情地介绍道,我们开展这项业务已有 12 年了。自从办理了这项业务,酒店的知名度得到了提高,许多客人都慕名而来,大家都反映非常好。您看,这里还有许多留言呢。说罢,她递给我一本资料。我看到,12 年来,这家酒店的“时间银行”已接纳因为帮助他人而储蓄时间的人达 4394 人次,累计储存时间超过 12000 小时。读着那厚厚一叠留言,仿佛感受到那一颗颗温暖、火热的心,心里面不禁对这家酒店新颖、别致的创意服务项目叫好。是啊,出门在外,哪个不需要点儿帮助和关心。有时别人的一个指点、一点安慰、一句提醒,对他人来说都是一种雪中送炭的温暖和感动。

正在这时,有人上来办理存储时间业务。原来是一位旅客帮助一个人联系到一家客户,使他做成了一笔很大的业务。

陪同他来的那个客户说,多亏了这位同志热情帮助,使得自己少走了许多弯路。这位客户边说边握着那人的手,连声说道,兄弟,下次如需要我帮忙,一定要说一声啊。看着他俩热情洋溢、难舍难分的样子,真的让人好生感动。

服务员又告诉我,“时间银行”自 1999 年开办以来,因为自己需要帮助而“提取时间”的人很少,但是前来“存储时间”的人却很多,储蓄量一天一天地在增加。

下榻广州寿星酒店。在办理酒店入住手续时,服务员对我说道,您在这里下榻可以办理个“存储时间”业务,今后如需“提取时间”,将方便多了。