

有一次总经理要一位同仁在客户指正之后,写个感谢函给他这个不喜欢的客户,同仁非常犹豫地说:“这样不是很假吗?”总经理回答他:“假的做久了也成真了。”

真正的专业需要标准流程和知识、自信的语言与恰当的响应。有时候甚至需要撑起一点外观形象来衬托专业形象,但绝对不是戴面具。

一位同仁跟我分享他服务一位客户的经验。他说他以前给人家的感觉有距离感。一直到他愿意主动跟客户分享自己的想法之后,客户才愿意跟他分享更多的信息。几个月的工作接触下来,他发现客户喜欢在下班后,抵达家里之前的捷运路上打电话交代他事情或询问工作进度,于是他将心比心,之后就尽量在晚上六七点钟之间,可能是客户在捷运通车的时间,主动打电话跟客户报告当天事情进度。果然客户渐渐放心,并且愈来愈依赖他。他说以前他总觉得把事情做好就好,不需要去取悦别人,别人高兴也好,不高兴也好,反正他做自己。但是年纪愈长,发现自己的冷若冰霜并没有给自己带来任何好处。改变想法之后,反而拉近与人的距离,感受到更多友谊的温暖。

专业是让我们学习以有纪律的标准程序来完成任 务,以减少犯错的概率。在服务业中的专业除了产业的知识与技能之外,还包含态度,由于态度必须由内而外,也就是说要身心一致才有效,因此最难达到统一的标准。

就算有了标准流程,若心没跟上也容易流于“皮笑肉不笑”的窘境。所以我们在决定改变态度之前,就必须改变我们的思考,让我们先心甘情愿地接受,否则专业永远做不到位。

流云纺织 打好质量管理“组合拳”

今年以来,山东流云纺织有限公司不断创新质量管理措施,打好现场管理、过程控制和质量追溯“组合拳”,使产品质量始终处于可查、可控状态。一季度,公司生产满负荷运行,产品产销两旺,累计实现销售收入11亿元,同比增长13%。

公司坚持“企业管理百分之八十在现场”的管理理念,以质量为中心,在各车间、班组大力推行“6S”现场管理。据悉,公司品质管理部每日进行质量抽检,检验数据及时公布,发现问题随时下达整改通知,对存在质量问题的机台及时封车检修,验收合格后方可开车生产。在车间设立质量检查公开栏,奖罚及时公布,以此教育警示全体职工提高质量意识。

流云纺织公司对管理人员实行“走动式”管理,并严抓过程控制、把工作重点放在生产一线。实行质量指标量化考核制,把产品质量同职工的个人经济收入紧密挂钩,多劳多得,优劳优得。同时控制好关键工序控制点,上工序为下工序负责,下工序为上工序把关,不让不合格品流入下工序、流入客户手中。

质量是企业发展的“生命线”。该公司完善质量追溯,打破质量“大锅饭”,建立了完善的质量追溯制度,每天生产纱线50多吨,不论哪个批次出现质量问题,顺藤摸瓜就能查出问题出在哪道工序、哪个职工,避免了质量管理“大锅饭”现象。今年以来合同履行率、出厂合格率和用户满意率达到三个100%。(董娜 邢承涛)



□ 稿件撰写 谢晓萍 曹晨源 李汐

黄光裕在“遥控” 国美在“大动作”

制定新政 店态调整

6月7日,《每日经济新闻》记者独家获得一份国美电器有限公司下发的编号为189号文件——《关于执行提升门店绩效的相关配套制度及改进方案的通知》(以下简称189号文件)。该文件中披露国美将对旗下的门店进行“店态调整”。

根据记者获得的相关资料,这场被称为提升门店绩效的改革无可避免地牵扯到了国美部分门店员工的岗位调整。但国美方面认为,这只是一种“此消彼长”的关系。

国美副总裁史明对记者表示,这次调整是小门店人员向大门店、中门店转移,服务人员向营业人员转移的过程,并不会以大规模裁员的形式出现。

资料显示,2011年,国美上市公司部分总门店数由2010年年底的826间增加至1079间。截至2011年底,国美员工人数为59624人。

改革前奏

2012年3月的公司年会上,在稍微强调了黄光裕对国美电器的发展做出重要贡献的同时,作为目前国美电器的掌舵人,杜鹃开门见山地抛出了公司求变之路的主题。

“2012年公司重新优化了五年战略规划,并依据战略规划对公司结构进行了配套性的调整。这是基于我们目前以及未来市场环境、企业内部竞争的环境以及未来发展趋势,所作出的必要的调整。”杜鹃表示。

杜鹃在现场语重心长地说,从中国的渠道竞争来看,电子商务的模式异军突起,虽然目前还存在一些问题,但是对连锁的实体店提出了挑战,而京东们的低端低价和随意性较强的购买在快速增长,各门店也正在流失低端低价和随意性较强的购买群体,这种现象如果进一步发展下



去,必然会导致客源继续流失、销售下滑。

同时,2012年第一季度惨淡的业绩,也使得包括杜鹃在内的公司管理层有着清醒的认识,“2012年第一季度截止到今天,公司的业绩下滑到历史最低水平,中期出现了亏损,并向我们提出了警示,在这这种形势下,我们唯有主动求变,加强经营意识才能有更大的发展。”杜鹃同时强调,电子商务在线、售后公司、物流公司将成为未来业务增长的新引擎。

一位接近国美内部的人士向记者透露,杜鹃的讲话事实上向外界释放了国美转型的信号。从5月份之后,黄光裕就已经开始陆续地“遥控”国美一些决策。此次的门店调整战略也正是在这样的情况下应运而生。对此,国美聘请了专业的管理咨询公司制定改革方案,预算出合理的人员编制,在保护员工工作积极性的前提下提高单位绩效。

重整门店架构

据国美内部人士透露,上述189号文件是国美电器于5月22日在公司内部下发的。在文件的开篇,国美就强调了这次调整的意义,“结合公司的经营战略,为进一步提升门店店面形象,加强门店的精细化管理,强化门店全员走动式管理和销售意识,

进而达到强化团队合作,提升人效的目的。特制定了提升门店绩效的相关配套制度及改进方案。”据悉,这一次的调整并不仅仅是针对某个地区,而是将国美电器、大中电器、永乐电器所辖的门店包括在内。

该文件也同时公布了提升门店绩效的相关配套制度及改进方案,并在189号文件的附件中给予了详细的说明。而189号文件附件中的人员构成表显示,改进方案中,新的人员配置可能将比原来的员工人数有所减少。

作为执行此次调整工作的国美副总裁史明在接受记者采访时表示,这次调整并不会出现大规模裁员,而是小门店人员向大门店、中门店转移,服务人员向营业人员转移的过程。史明表示,根据国美内部的调整方案,将所有门店分为旗舰店(年营业额达到8000万元)、中型门店(3600万-8000万元)、小型门店(2400万-8000万元),国美内部再根据具体的计算方式,根据门店的客流量决定搭配营业人员,提高门店绩效。

然而,根据记者获得的相关资料,此次改革难免会涉及到人员的调整。一位国美不愿意透露姓名的品牌厂商对记者表示,其所在区域将近30多家门店中有40%的门店涉及此次改革,其中品牌厂商外派销售人员将全部撤离那类国美门店。

据国美合作供货商透露,国美已经向厂商表达了“人效改革”的意愿,并明确表示,未来的国美门店不再需要品牌方派去销售人员。

“要么品牌商调整促销人员,要么就接受国美的调整,转为自营人员。”上述供货商表示,国美正在想尽办法提高利润,人员缩减也在一定的程度上加重了厂商的负担。按照最新的国美政策,由于此前厂商负责的一线销售人员离开国美门店,而改由国

美自营销售人员负责,国美转而向品牌厂商加收合同之外的5%的返利费。

史明则表示,并没有供货商所说的5%的返利一说,如果小型店没有厂商的促销人员,那么为了保证双方的利益,国美将与厂商协商一定的比例作为一线营业人员的激励,“这个比例可能是3%。”

而对于记者询问国美在此次改革中,是否考虑其合理性,并与其竞争对手苏宁进行过比较,上述国美人士则表示,国美按照自定的目标进行改革,并没有考虑要跟任何竞争对手相比较。

人员调整的深层原因

值得注意的是,国美电器的人员变动不仅仅是一、二线的工作人员。据记者了解,2012年春节过后,国美电器公布了一系列的组织架构调整,包括北京、上海、广州、深圳等一线城市的高管集体换帅。

那么,国美一系列人员调整的深层原因何在?或许数字可以说明问题。

据记者了解,2011年,国美上市公司部分新开门店282间,关闭门店29间,净增门店253间,总门店数由2010年年底的826间增加至1079间,覆盖中国235个大中城市。

在快速扩张门店之后,单个门店的业绩增长却并不乐观。2011年国美年报显示,国美电器的可比门店收入下滑到306%,2010年,国美电器的可比门店收入同期增长率为218%,而今年一季度下滑超过20%。

财报显示,2011年国美单店平均销售为0.55亿元,2010年该数据为0.61亿元,2011年单店平均销售下滑了983%。这也意味着,房地产调控、补贴减少、需求提前透支等因素已经不可避免地影响到了连锁门店的终端销售表现。

露,董事会高层对于内部整合“还在考虑”。

互联网分析师鲁振旺对凤凰科技表示,国美未来一定会把旗下电商品牌整合为一个,并且会着重突出国美网上商城,库巴品牌将被弱化,还会降后端供应链打通,而对于前端,没必要设立多个入口。

据国美高层透露,目前短期内国美还未有将两家整合成为一家品牌的打算,现阶段整合的只是供应链和物流,整合结束后,库巴将与国美网上商城同时享受国美集团的供应链和物流资源。

黄光裕仍为实际操作盘者

尽管黄光裕已身处高墙之内三年半时间,但是他仍是国美实际的操盘者,2012年伊始,电商行业对于传统家电零售业的冲击终于使他不再对国美未来的电商布局视而不见,他要重新确立国美在电商价格战中旁落的话语权。

今年5月25日,国美电器公告披露黄光裕家族已通过旗下的北京国美锐动电子商务有限公司斥资9009万港元取得国美电器网上商城和库巴网两家网站各40%的股权,形成大股东与上市公司四六开的股权结构。

在3月份调任丁东华空降库巴担任CEO以后,又在5月23日从库巴网前CEO王冶全手中取得了库巴网最后20%的股份,国美电器已全资

拥有旗下两家电商公司。

而这一切都与黄光裕的暗中调配密不可分,有家电行业人士对凤凰科技表示,黄光裕并未因身陷囹圄而降低其对国美的操控,国美现在的一系列决策仍与其有直接的关系。

华强北在线副总裁龚文祥对凤凰科技表示,目前国美系的电商整合只是国美在电商领域雄心的第一步,主要是股权调整和资源整 合,目的是加大竞争优势,合力出击,至于具体的策略,短期仍是双品牌运营。

他透露,长期来看,国美肯定会降两家整合成一家电商品牌。但国美电商远远落后于苏宁易购,或要等强势管理灵魂人物如黄光裕出狱掌舵后,国美电商才有最大动作。毕竟电商是一把手工程。



加速布局电商 涉足奢侈品

国美终于打破此前对电商布局的冷淡态度,高调加入电商战局。凤凰科技独家获悉,一家位于北京中心区东方广场的,定位于高端奢侈品定制的公司是国美斥资千万投资的一对一定制的线下公司——多边荟投资有限公司。

值得注意的是,这家公司为国美旗下全资子公司,公司尚在筹备中,定于6月中下旬正式上线,其CEO英池曾任国美电器掌门人前董事长黄光裕的特别助理。

国美内部人士对凤凰科技透露,这家公司现有员工20余人,现位于北京市中心黄金地段东方广场,之所以取名为投资公司,是国美管理层考虑到,将来有可能涉及到的业务范围,而投资相关的业务一直是国美比较青睐的。

国美电商发力过迟

5月初,国美电器发布盈利预警,预计今年一季度净利润同比大幅减少,国美电器给出的主要原因是销售收入下滑以及电商业务亏损。

而据5月25日国美公告中披露的未经审核的数据显示,两家公司累计亏损将近4亿元,其中库巴网去年全年亏损194亿元,国美电器网上商城亏损197亿元。

作为一直难分高下的宿敌,国美

显然看到了苏宁这个老对手在电商领域的高调出击,相比之下,国美在电商业务的布局则显得有些滞后。

艾瑞咨询公布的2011年中国B2C在线零售商TOP30的榜单显示,国美电器网上商城与库巴网年交易额的总和刚超过苏宁易购的一半。

而苏宁则在年初喊出把“价格战”作为今年的策略,发动每个月一次的价格战,以示传统企业进军电商的决心。希望通过全网的促销活动进一步抢占市场份额,实现上半年完成去年全年销售任务量的目标。

有财经分析人士认为,家电行业正处于近几年最困难的时期,家电销售疲软,在这种情况下,对于苏宁、国美和一些电商企业来说,谁能够把握机会,赢得主动权,就可以赢得市场份额,而且家电品类的促销对中国的彩电、空调等产品的市场销售都会有很好的刺激作用,就有可能迎来中国家电消费的新一轮高潮。

加速内部整合发力电商

有多位家电行业人士对凤凰科技表示,国美电器要在2012年加快电商整合与扩张的脚步,或许会考虑将旗下库巴网与国美网上商城进行内部资源整合,还会将后端供应链体系打通。

据接近国美的人士表示,对于电

商来说,最核心的是供应链的整合,品牌是其次,所以国美未来采取旗下电商双品牌整合的可能性非常大。

但是,国美内部的声音并不统一,由国美网上商城为代表的另一派则显得较为犹豫,认为国美电商与库巴的运营机制不同,对于内部整合并未给予支持。

凤凰科技联系国美网上商城,但是对内部整合问题,对方并未给出任何回复。

库巴副总裁彭亮方面对凤凰科技表示,库巴仍为独立运营。

库巴方面表示,目前以及未来都会扮演着国美电商的先鋒队和急行军的重要角色,在库巴任何促销活动中,国美集团都将给予更充分的供应链资源支持,集团希望通过双品牌运营,让国美系电商在未来的3年内能够占到中国网购市场规模的20%以上。

库巴强调,库巴与国美网上商城在国美电商的双品牌战略中虽角色不同但同等重要,不存在谁重要谁不重要的问题。

国美网上商城总经理韩德鹏此前曾公开表示:“网上商城与库巴是两家独立公司,不可能融合,在价格战中也没有合作的可能。”

而据此前有媒体报道,国美企业发展与投资者关系部副经理卢江透