



GUANLISHIJIE

B1

管理世界

经营方法 Jingying fangfa

经营要有「皮肤感觉」

杨树彦

著名的松下电器公司将服务顾客归纳为“皮肤感觉”,即只有像用自己的皮肤去贴近顾客、了解市场,才能把握消费需求,赢得市场青睐。

当前,给消费者提供更加方便的服务已经成为经营者的共识,但能够准确、深入、贴近地了解顾客需要,并将其转化为实实在在的产品和需求,这样的企业并不多。一些厂家费了很大力气推出的新产品,推向市场时却很少有人问津,成为令人失望的败笔,就是因为没有很好地把握需求。大至摩托罗拉公司耗资几十亿美元推出的卫星手机败给蜂窝移动电话,小至后来国内热炒的超级VCD碟片、维纳斯计划因为用户数极少而难以推广,由此造成的投资浪费是巨大的。

当经营者以独特的眼光体验到“皮肤感觉”时,便找到了开启市场大门的金钥匙。

放眼商界,有的企业名义上很重视顾客需求,实际上很少甚至没有做过认真细致的市场调查;有的企业对顾客需求只是做些泛泛的了解,并没有切身体验顾客的使用感受、特殊用途、所遭麻烦等因素;有的企业根据需求研制产品时,忽视了民族习惯、使用成本、消费时尚等不起眼的小缺陷,致使产品刚推出便被用户“封杀”。

市场风云千变万化,顾客需求千差万别。谁对需求研究得更充分、更透彻、更贴切,谁的产品就更受市场欢迎。海尔集团推出的可以洗地瓜的洗衣机,使冷冻生肉更好且温度可控型冰箱,以及在美国大学生中颇受欢迎的能当电脑桌的冰箱,这一项项成功的创新,源于对顾客需求“皮肤”般的贴切把握。



王焕林是一家酒厂的营销策划科科长,算个不大不小的官儿。他也是一个名副其实的酒鬼,一天两顿酒是必不可少,而且只喝自己厂生产的酒,他对每个一起喝酒的人都说:“这酒真好喝!”

酒真的不错,当地许多爱酒的人也认可,但是酒厂的销售业绩一直不温不火,这让厂领导和王焕林都很郁闷,也很着急。去年,王焕林想了一个点子,他把酒分成福、缘、爱三个系列,“福”系列打礼品牌,“缘”系列打朋友聚餐牌,“爱”系列打婚庆牌。三个系列酒一上市,还真火了一把,销售量猛增,可没想到半年后,市场又疲软了。

王焕林天天呼朋唤友,借酒浇愁。这天,王焕林和两个朋友一起喝酒。他带着两瓶“缘”系列酒,喝到最后剩下半瓶谁也喝不下了。王焕林说:“这酒扔了吧怪可惜的,不扔吧,咱哥们谁拎着半瓶酒回家都不合适。”朋友甲说:“嗨!经常遇到这种情况,有时候想多喝点,两人喝一瓶有点少,喝两瓶又有点多,很难正合适。”朋友乙也说:“是这么回事儿,能不剩多好啊,有半斤装的不就解决了?”

言者无意,听者有心。王焕林回家后就琢磨开了,半斤装的酒可以做,但是喝起来会麻烦,如果人多,需要带很多瓶酒才够喝。他想想,几天后还真让他想到了办法。工厂按照他的计划投产,很快就市场上打开了局面,还辐射到了周边各市,而且口碑非常好。半年后,为了表彰他的功劳,激励全厂职工,单位除把他提拔为主管营销策划的副厂长外,还额外奖励了他50万元人民币。

原来,王焕林设计了一种750毫升装的酒,每箱里面装一瓶,其余还是500毫升的酒,宣传口号就是“赠半瓶,喝起来更合适”。



赠半瓶的智慧

赵向辉

企业楷模 Qiyekaimo

为了更好防范内部员工到一些对公司存在敌意的媒体中开设博客,IBM主动为员工开拓博客空间,鼓励他们集中到此处安营扎寨。

IBM 博客管理员工

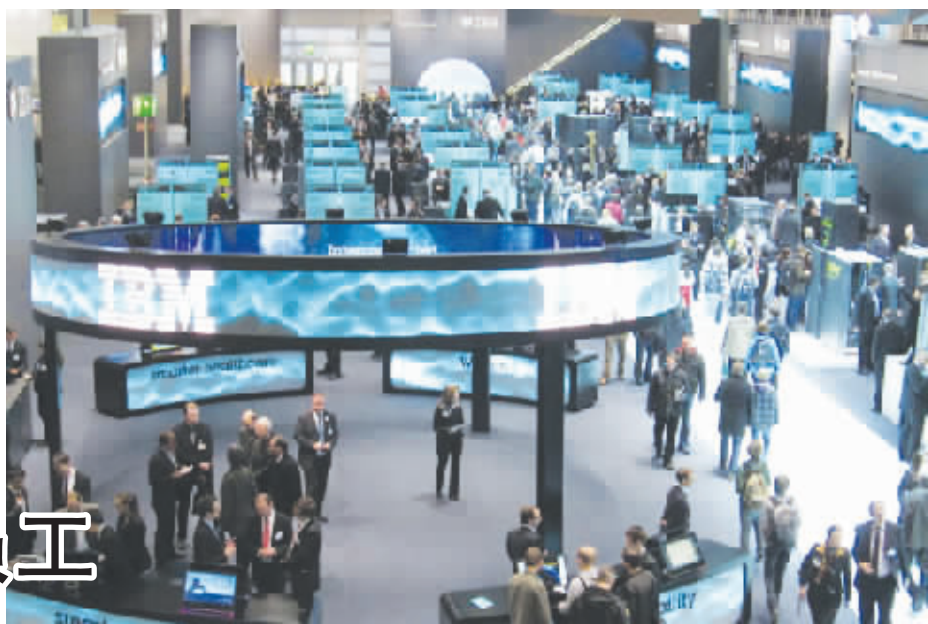
■ 常青

2005年5月,IBM公布了一项政策,鼓励其32万雇员写博客。为了更好地防范内部员工到一些对公司存在敌意的媒体中开设博客,IBM主动为员工开拓博客空间,鼓励他们集中到此处安营扎寨。在之后的16个月里,蓝色巨人IBM公司的内部员工博客数已增长到近9000名用户。在外部,IBM还开设了20多个涉及各类中心话题的博客。而IBM内部相关部门统一管理着这些公司内部和外部的博客网站。另外,IBM还积极鼓励它的32万名员工使用博客工具,但要员工要小心地使用博客。

IBM博客规定的重点是公司员工应当如何使用博客,以及在博客写作与工作之间保持平衡。员工博客应为IBM的业务增值,不能随便发表针砭公司政策与管理的言论。如果提到与IBM有关的工作,员工必须使用

实名,清楚地表明自己身份和在公司里的工作岗位。其次,对那些在自己博客上谈论与IBM有关话题的公司员工,则要求他们使用自己最佳判断,并且要明确表示他们的观点和意见仅代表自己,而不是代表IBM的官方观点。更重要的一点是,员工博客应避免泄露公司的知识产权信息,如果没有用户、合作者和供应商的同意,也不应提到他们。

IBM出色的员工博客管理,既为全体员工提供了一个充分表达思想与意见的空间,以及及时有效地疏导员工某些不良情绪,同时指引明确的博客原则又让员工们知道自己在发表文章时所必须遵守的尺度与原则。正是这种一张一弛的管理法则,使得IBM数量庞大的员工博客非但没有成了危机导火索,反而良好地促进了内部的交流。



做好别人不屑做的事

■ 张鹰

有一次,刘谦参加《鲁豫有约》,在开场的时候鲁豫说:“有很多魔术师在春晚舞台上表演过大型魔术,但都没有走红,而你每次上春晚表演的都是些近景小魔术——这些魔术的道具非常简单,过程也并不复杂,可为何你却红了呢?”

刘谦没有急于回答,而是先让鲁豫去猜。鲁豫猜测说:“因为你长得很帅,技术独到,善于创新。”刘谦摇摇头说:“在我看来,这些其实都不是最主要的原因——如果你的魔术不精彩,长得再帅也没用;我表演过的很多魔术和运用的手法,都不是我独创的,我的很多同行都会。”

刘谦解释说:“我能够走红,是因为我选择的都是些简单的小魔术。其实在春晚直播的时候,很多人是边吃饭、边聊天或者是边打牌时才扫几眼电视,这个时候不需要复杂、不需要创新,需要的是在很短的时间内就可以打动观众。所以,我每次上春晚,都是从很多魔术师都不屑去表演的小型魔术中,精选出几个最没有技术含量、却极有表演含量的魔术,这才是我成功的原因。”

从别人不屑于去做的事情中发现机会,这正是刘谦带给我们的启示。



管理之道 Guanli zhidao

挑“刺”赢来大商机

■ 叶金福

一个多月前,笔者一位自办铅笔厂的朋友,专门邀请了一些客商到铅笔厂里给铅笔挑“刺”。朋友告诉笔者,挑“刺”后厂里的生意不但没有影响,反而赢来了更大的商机。笔者听了,不禁为朋友此举拍手叫好。

朋友请客商上门挑“刺”的做法,好在哪里?笔者以为,好就好在厂对产品的生产质量中存在的“刺”,即缺点与不足,能采取主动听取客商批评和监督的态度。殊不知,他们这样做,既能听到来自客商中的许多好意见、好建议,让客商上门挑出自己身上的“刺”,找出自身生产质量中的缺点和不足,对症下药,在今后的生产中更加主动,从而生产出高质量的产品来。同时,从某种意义上讲,这样做也提高了自身的知名度,可谓是一举多得。然而在实际生活中,我们有不少企业和商家却几乎都有一个共同的毛病,那就是对自己的产品或商品尽量讲其好,有的甚至还故意夸大其词,欺骗客户或顾客。而面对产品或商品中存在的不足之处,则能隐则隐,能瞒则瞒,哪有勇气请客户或顾客上门来挑“刺”呢?

鼓起勇气,大胆地请客户上门来为自己“挑刺”。

其实,任何一个厂家或商家,产品、商品或多或少地存在着缺点和不足,这是很正常的。但如果只注重外表包装,做表面文章,而不注重加强内部管理,不在产品、商品的质量上下功夫,动脑筋,那最终吃亏的还是厂家、商家自己。与其现在在“刺”不抓紧“挑”掉而到时候变得满身是“刺”,倒不如尽早请人“挑”掉为好。



一只水杯有多重

■ 张惠

飞机上,一只塑料水杯有多重?13克。可就是这样一个小东西,法国航空公司在节能减排中也不放过:13克被减轻至9.5克。这3.5克细微的“瘦身”,推广到了全法国航空公司的所有航班。

对于耗油巨大的航班,一只水杯减轻3.5克的重量,似乎微不足道。但在管理者的眼中,小小水杯积少成多的效应就不能低估——据法航有关专家测算,一年下来,全公司可因小小水杯“瘦身”而少排放20吨二氧化碳。细节,显现了管理的精明与远见。

您的团队有这样无谓的浪费吗?人员方面?资源方面?……不如培养员工的团队意识和责任意识,让他们参与其中,鼓励大家去发现。

“临时插花”不可取

■ 陈仓客

一听说上级单位要来检查工作,一些基层单位便紧张起来,兴师动众,搞突击,上下忙得团团转,目的就是通过上级的考核验收,获得佳绩。对于这种现象,员工很有看法,有人戏称这是“临时插花”。

“临时插花”采取突击的方法对工作中的不足进行补救,往往容易造成管理失控的被动局面。所以,“临时插花”要不得,哪怕是一时侥幸,也决不会长久,终究会显露原形,不仅会给企业带来损失,也会大大影响员工的工作积极性,危害甚大。

“临时插花”采取突击的方法对工作中的不足进行补救,往往容易造成管理失控的被动局面。



等问题成了堆,或到年终检查时才想起来,那么解决问题的难度自然要大了许多。因此,把功夫下在平时工作中,应该成为我们工作的出发点和落脚点。无论什么工作,只有平时做实做到位,才能经得起检查,才能在年终考核中取得好成绩。这就需要我们每个基层单位的管理人员端正思想,改进工作作风,要把经常性、基础性的工作落实好,不搞花架子,不图虚名,不搞形式主义。真正把工作落到实处,促进企业的发展。

当然,上级机关检查基层工作时也应讲究方式方法,不能走马观花,被“临时插花”的表象所迷惑。在评价一个单位的工作成绩时,不但要看“关键时刻”,更要注重考察平时。同时,要多帮助基层单位找准问题、寻求对策、扬长避短,而不能就检查而检查。要让基层单位敢于亮“丑”,勇于正视问题、解决问题,而不是捂盖子、欺上瞒下。只有这样才能促使下属单位从迎接检查的“突击性”工作向“日常性”工作转变,推动求真务实工作作风的形成。