

# 经理日报

## THE MANAGER'S DAILY

2012年10月31日 星期三  
今日12版  
壬辰年 九月十七  
第287期 总第7405期  
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

国内外公开发行(原《厂长经理日报》)  
国内统一刊号:CN51-0098 邮发代号:61-85  
网址:WWW.JLRB.NET.CN  
电子邮箱:CJB490@SINA.COM  
新闻热线:(028) 87369123 传真:(028)87346406

### 历史选择华为的背后:穿“皮鞋”走出高科技之路

[详见 A2《主题策划》]



“海底捞”式的服务未必需要高成本,但为何许多公司没做到?我们探访不同行业内多家追求极致服务的公司,总结出它们的好服务秘诀。

## 一线员工要“掌权”: 企业追求极致服务的 管理秘密

管理论坛 | Guanli Luntan

### 给与拿

领导者为什么要“给”?我们知道,企业是依靠全体同仁来创造利润的,而要持久获得利润,领导者就要舍得从获利中分出相当一部分来给同仁,作为他们辛勤付出的奖励。那些只想自己赚钱而对同仁苛刻的领导者肯定不能获得持久的成功。适当的奖励措施,能让优秀的人才自动自发地把企业的兴衰与自己的利益紧密联系在一起,才不会对企业产生失落感,不会有“企业怎么发展都与我没什么关系”的想法。

2008年底,我公司的两个高管结婚,他们是早期和我一起创业的两任元老,和我同悲同喜,和公司荣辱与共一起成长,我把所有行程推掉,亲自为他们道喜。我首先给新人的父母送上鲜花,感谢他们给公司培育了这么好的人才;然后向两位新人致谢,因为他们舍小家成大家。最后我送他们一部新车,作为结婚礼物!当场,他们就被我感动得热泪盈眶,并承诺要为公司做出更大的贡献。他们不仅说到,而且做到了。

大气,未来就产生大企业;小气,未来就是小企业。

中国有句古训“财散人聚,财聚人散”。作为领导者,一定要有这样的观念——“给”是为了“拿”更多。所以,如果你多奖励,他会充满动力;如果你一味要求,却不知道给予,他会非常抵触。

一个优秀的领导者,不是死压任务,不是硬派指标,而是要给予他拿到指标的理由,拿到成果的驱动力,这才是一个领导者所要做的事情。因此,我们不是要分解目标,而是要去分解奖金;我们不是要派发任务,而是要派发奖励的政策;这样才会产生完全不同的力度。当然,仅仅是给予物质上的东西是远远不够的,作为领导,还要给予团队爱,给予他们信任,给予他们发展的空间。

当你持续大量地培养接班人的时候,你马上要跟进的就是运用退、让、舍、给的智慧,我相信你的公司会不断地强大,同时你也能得到解放,驱动企业的重生,这才是真正的精神领袖。既然运用退、让、舍、给能够产生如此巨大的价值,那就从这一刻开始,你能够真正地践行以退为进,以让为取,以舍为得,以给为拿,创造更大的奇迹,同时也能成全、影响和造福更多的生命。

稿件采写 黄瀚玉

在服务业领域,几乎每家公司都会竭力表达自己对好服务的追求,但顾客认同的却不多。在同质化严重的服务业里,低价竞争、送优惠券等比拼手法当然也会有短期效果,好服务的品牌却更能留住顾客。

但好服务与坏服务之间的差异,却未必是难以逾越的。

#### 别忽视隐形服务

要想做到好服务,就真的需要在顾客们看不见的地方投入精力。

川菜连锁餐厅麻辣诱惑就做了很多类似的事情。其董事长韩东向记者分析餐厅的服务理念为:“在消费者不经意间给了他们服务体验。”比如为了减少顾客在就餐时的压迫感,使人和人之间不要那么近,韩东在对麻辣

诱惑西单君太店进行设计时,使它的座位密度比这个商业区的平均座位密度稀了40%,以给每个顾客更多的活动空间。他甚至不计成本地雇佣了比普通餐饮店多50%的前厅服务员,以时刻留意消费者的急性需要。“只要顾客有需要,比如说举手或眼神,我们的员工10秒钟之内就能站到他身边。”

具体的行业不同,隐性服务呈现的方式也会不同。若是消费者去在长三角具有良好口碑的甘其食包子铺买包子,可能就连一句问候语都听不到,因为在其董事长童启华看来,这种问候寒暄并不是他食品外卖店的必需品。这家已在杭州、上海有83家连锁店、月销售额约1100万元的包子铺品牌,旗下每家门店外都会排起长龙。

为了让顾客能够用最快的时间买到包子,童启华要求售卖员尽量减少与顾客的问候环节:“你要表达对顾客的尊重,就以最快

的方式完成这笔交易,因为还有很多人在后面等。这就是我们对顾客表达的尊重。”有顾客曾经帮其食指过表,这家连锁包子铺最快能以12秒完成一个交易。就算是跟麦当劳强调速度的“挑战59秒”相比,这种不需问候的服务方式还是快了近4倍。

#### 延伸服务过程

很多公司的服务会截止到付钱那一刻。但真正希望做到好服务的公司会觉得这还不够。

(下转 A2 版)



## 逆市而动:三一重工布局百亿产业园

高凌云 汤宇英

经济大环境乍暖还寒,很多产业资本抱着现金为王的心态,对投资十分谨慎。但工程机械巨头三一重工却逆市场而动,于10月28日投入30亿巨资,在江苏南通开工建设三一重工如东工业园。据三一重工董事长梁稳根透露,到整个项目投入运营,将给如东创造5000个就业岗位。

基础设施建设力度的加大,推动了对工程机械行业的需求。三一重工总裁向文波接受记者采访时表示,中国工程机械行业的艰难时期即将过去,预计明年第

二或第三季度工程机械市场将恢复增长。

根据规划,三一重工如东工业园一期规划总面积1039亩,总投资30亿元,主要生产建筑用塔式起重机和混凝土搅拌站。一期工程预计2013年10月建成,将形成年产3000台建筑用塔式起重机的能力。二期建成后,年生产能力将超过1万台,年产值逾62亿元;混凝土搅拌站项目预计2015年建成,年产值38亿元。届时将给如东创造5000个就业岗位,年产值超过100亿元,成为国内建筑用塔式起重机的龙头企业。

受基础设施建设放缓,加上房地产市场调控,自去年下半年以来,国内工程机械

行业就开始遭遇“寒流”。销售放缓、资金链紧张成为行业特性,整个行业都在过冬。三一重工选择这时候投入巨资开建新工业园,确实出乎市场预期。

梁稳根表示,是“三个信心”让三一坚定不移地推动在如东的项目。第一个信心是江苏和如东良好的投资环境,第二个信心是湖南和江苏省政府对三一投资如东项目的大力支持,第三个信心是中国经济良好的发展前景。

向文波表示:“现在投入建设,待产能形成之时,会赶上行业景气回升。因此,我们对该项投资充满信心。”

### 要闻 | YAO WEN

#### 10月十城市土地出让金超400亿

根据链家地产市场研究部最新统计,截至10月29日,包括北京、上海、广州、深圳、天津、南京、杭州、成都、沈阳、武汉的全国10个主要城市土地市场成交规划建筑面积为1510万平方米,总土地出让金达到406亿元。其中住宅用地土地出让金则高达326亿元,基本与9月持平。(高伟)

#### 人民币对美元汇率创近半年新高

10月29日,人民币对美元中间价报6.2992,较前一交易日继续上涨18个基点,再度升破6.3水平,创5月11日以来新高。但在即期市场,人民币对美元并未延续前两个交易日的“涨停”走势,出现震荡回调。(苏曼丽)

#### 上海一手房成交价创新纪录 每平米21.56万

申城新建商品住宅成交单价纪录上周被打破。成交记录显示,位于浦东陆家嘴板块的中粮海景壹号成交的一套房源,单价达到21.56万元/平方米,超过汤臣一品在2010年成交的一套18.9万元/平方米房源,同时也是上海首套成交单价超过20万元的新房。(新民网)

#### 南京多家银行承认与催债公司合作向市民追债

在日前举行的2012年度南京市重点行业“向人民汇报”述职评议活动中,南京多家银行公开承认与第三方催债公司合作向市民追债。中国银行江苏省分行、建设银行江苏省分行、南京银行等多家银行都承认了自家行内确实与第三方催债公司有合作。(王琦)

#### 柳传志:决策要民主 承诺要兑现

清华大学经管学院日前召开的2012清华管理全球论坛上,联想控股有限公司董事长、联想集团创始人、名誉董事长柳传志认为,一个企业的核心价值观,从上到下必须非常明确,而且不能有差异。同时,决策民主,但是一旦定下来的事情一定要很坚决地去做。

柳传志说,企业的核心价值观要由最高层讨论清楚,什么是允许的,什么是坚决不能允许的;什么是提倡的,什么是反对的,整个公司上下要非常明确,不能有差别。同时,作为企业领导人,首先要以身作则,坚决贯彻自己决定的东西。其次在组织最高层团队统一思想时,不能强迫,而是要让大家充分发表意见,但最后定下来的事情一定要很坚决地去做。

柳传志举例说,他当董事长以后,到欧洲访问,一个总经理经常是预定的和实际差别很大。他问那位:“你知道完不成指标,为什么还要承诺给CEO?”那位回答说:“那是我对CEO的尊敬。”他又问:“你没有完成,差这么多,CEO为什么没有对你进行批评和惩罚呢?”那位说:“是CEO对我们的宽容,这是一种文化方式。”他对这点坚决不能同意。希望管理层反复研究以后定下来的事情,必须说到做到。第一个想清楚再承诺,要把承诺的事情,前前后后有多少个环节,是不是真能做到想明白。第二,承诺了就要兑现。想清楚了才会承诺,中间有很多情况发生变化,有很多情况,要不顾一切地去实现。(高山)

### 联邦电缆 连接世界的力量

- 750-1100KV 特高压、220-500KV 超高压电力电缆
- 110-500KV 海底电缆、碳纤维导线
- 核电力电缆、风能电缆、特种电缆
- 国家级重点工程急需的高精尖产品
- 国家“125”规划重点发展产品

电话:0717-6697188 传真:0717-6510555  
网址:www.chinaunicable.com

### 国酒茅台 酿造高品位的生活

### 双星集团

www.doublestar.com.cn

双星杯头条好新闻