

企业楷模

石兵

提起酒店经营,似乎业界有一个共识,那就是不断增加的可用空间与服务项目是一个酒店能否发展壮大的关键所在。但是,诞生于杭州的布丁酒店却反其道而行之,用持续的减法战胜了那些金碧辉煌的竞争对手,短短五年多时间,布丁酒店在全国已经拥有 200 多家门店,拥有 500 多万会员,创造了一个酒店行业的神话。

布丁酒店首先减掉的,就是客房面积,与经济型酒店 20 平米左右的客房相比,布丁酒店只有 8-12 平米,最小的客房仅有 5 个多平米,但是小小的空间不仅包括洗手间,还有床、桌子和电视,免费 WIFI 更是随手可及。这种时尚且有些另类的布置,大大迎合了当下年轻人的口味。

第二个减掉的,是成本与价格。由于客房面积小,投入成本和运营成本相对减少,朱晖是个非常仔细的人,他发现许多中老年人有离店时扫光所有一次性用品的习惯,但是很多年轻人不会,便在酒店开张时降低了一次性用品的配备,接下来,他一股作气,除了取消餐饮、娱乐设施、“六小件”、保险箱等,甚至还取消了拉手、浴室门帘,但与此同时,留下来的物品却都保持了最佳配置,西班牙洁具、超薄液晶和宜家家居,以及大堂里公用的苹果数码产品等硬件都超过了国内三星级的标准。

管理之道

优秀的领导者需要给员工自我发挥的空间，只在员工需要的时候负责帮助和引领。

用“倒三角”的思维方式管理

李惠森

哈佛大学有一篇文章,讲的是牧羊人和羊的关系:好的牧羊人是跟在群羊的后面,而不是走在羊的前面。这群羊想吃草的话,自己会找草地,牧羊人只需跟在羊群的后面。其间,如果有的羊掉队了,牧羊人就去赶它归队。这篇文章说的道理和“倒三角”相同:优秀的领导者需要给员工自我发挥的空间,只在员工需要的时候负责帮助和引领。“倒三角”是现代企业管理的一种趋势,“倒三角”的思维方式很快就被运用到我们企业的决策过程中。2003 年,为了保护员工的视力,企业决定把所有的电脑显示器换成液晶显示器。但是,应该先给谁换上液晶显示器,管理层还是员工? 大家最后决定,要先给负责输单的同事,他们是一线员工,每天对着计算机的时间最长;第

二批给分企业的员工,因为他们直接服务顾客;第三批才轮到总部员工,管理层最后才配上液晶显示器。每次回到广州办公室,我只待两三天,我通常都会记得做一件事,就是问他们“有什么需要我帮忙?”或者“你有没有什么事情要找我的?”因为我很清楚我不想成为亲自拍板作决定的领导者,而是愿意成为在背后为大家提供资源、支持和帮助的管理者。这种“倒三角”的思维方式,也使员工的所想所做最终都聚焦在如何让顾客满意这方面,同时,企业也特别关注一线员工和顾客的满意度,并持续开展满意度调查。

五年前,我们第一次做客户满意度调查,结果只得了 60 多分。但因为有了“倒三角”模式,加上企业管理水平的持续改善,现在我们的客户满意度平均分达到了 86 分。

及时关注员工的心理变化

佚名

贺明在北京一家公司工作了两年,是团队中的技术骨干,上级和同事都对他的工作比较认可,他对自己的工作状态也一直比较满意。但是最近主管发现,他的情绪似乎有些不太稳定,开始经常浏览一些招聘网站,搜索与自己技能相关的岗位,工作也没有之前那么忘我了。

通过私人谈话和一些侧面观察,主管了解到,公司给他的薪酬待遇虽然不算低,但贺明觉得,如果将来想依靠这些收入在当地买房还是很现实不了的,而大学同学的相继晋升也让他对自己的职业发展之路产生了更多的迷茫。虽然不知道跳槽前景如何,但贺明感觉目前的工作让他看不见更大的成长空间。

在与公司人事行政部门进行沟通和协商后,主管为贺明提供了两个可供选择的机会,一是经过短期培训后转到公司的另一个相关部门顶替某职位的空缺;二是在本部门内部成立项目组,由贺明担任组长并招募成员组建团队,接手比较独立的项目,使他逐渐从技术岗转为技术管理岗,不但收入会有所提升,也有利于未来的职业发展转型。

在仔细考虑权衡后,贺明放弃了离职的想法并选择尝试担任项目组长。一开始由于缺乏经验,项目组的筹建并不十分顺利,但转换角色后的贺明一直干劲十足,在主管的帮助和指导下,不断对自己的方式方法进行调整,对团队成员进行激励,终于顺利完成几个项目。九个月后,原主管

晋升为公司的产品总监,已经有丰富项目经验的贺明顺利接替了主管的位置。

工作满两年的员工,一般可以称为老员工了。既然可以在一家公司坚持两年以上,说明员工在心理上对公司是比较认可的,是热爱目前这份工作的。但是经过两年的时间,员工通常在组织中已经得到了一部分的肯定,有过晋升或嘉奖,他们会希望在自己的工作岗位上能够实现一个突破,得到学习新知识、新技能的机会,想要升职或者将工作内容扩大化、丰富化,有较大幅度的职业提升。此时如果公司所提供的平台和环境不能满足他的要求,或是没有及时发现他们的这种诉求,并积极为他们提供机会,老员工容易产生情绪异动。而工作、生活、情感等外界压力的刺激,则会促使他们产生离职的想法并有可能将其付诸行动。

作为人力资源管理者或公司高层,应密切关注老员工的心态和想法,适时有效地进行必要沟通。首先,当公司内部出现岗位空缺时,可以先在内部予以公开招聘,为其在公司内的发展提供一个机会和可能。

其次,人力资源部门每半年做一次员工职业倾向调查,了解员工基本想法,将有晋升意愿或有岗位调整意愿和倾向的员工列为重点关注对象。第三,在与员工直线部门经理沟通并了解员工工作业绩后,对于真正有发展要求和潜力的员工给予关注,帮助其实现晋升,让公司的发展与员工的发展相得益彰。

浙江人朱晖是布丁酒店的创始人,2007 年 12 月,当他准备进军酒店业时,便定下了为酒店做减法的思路,他认为,时尚的生活理念,就是环保、适度、理性的生活方式,而实现这种理念的方式就是做减法。

越“减”越大的布丁酒店



成本降低之后,布丁酒店的入住价格也得到了降低,每间为 95 元到 150 元,比如家、汉庭等传统经济型酒店平均房价低 30%,价格优势令许多中低收入客户也将目光瞄准了布丁酒店。最后一个减掉的有些可笑,布丁酒

店竟然还减掉了客户群体,朱晖给酒店的定位就是给年轻人的,所以一切配置都为迎合年轻人,这在无形中减去了一部分中老年人客户。

朱晖非常了解年轻人,他说:“随着生活条件的提高和消费观念的进步,现

在的年轻人已经认同了适度就好的观点,比如他们去自助餐不是先饿三天,再吃到扶墙而出。解对我们玩在一起,我的酒店就给他们住的。”

虽然酒店定位给年轻人消费,但随着酒店日渐红火,一些中老年人也主动来到了布丁酒店,吸引他们的是酒店低廉的价格和高品质的服务。

减掉了面积,减掉了成本与价格,甚至还减掉了客户群体,这样一家另类的小酒店却一飞冲天,成为了中国酒店业的新秀,更在 2012 年获得了风投 5500 万美元投资以及银行 3 亿元授信。

其实,梳理酒店的成长过程,就会发现,它一直在按照朱晖强调的环保、适度、理性的理念发展着,在朱晖的经营下,酒店减的是成本,是价格,但绝不是品质。风投公司的眼光毋庸置疑,他们看到的不是布丁酒店的小巧与低廉,而是布丁酒店开启了新的酒店理念,在这种理念引导下,小巧与低廉也成为了一种时尚因素。

从某种意义上来说,布丁酒店经营的其实并不是传统的营销产品,而是一种时尚的生活理念。试问一下,价格低廉而服务品质一直在提升,而且非常的时尚与舒适,这样的酒店怎能不受欢迎呢?

烟台啤酒赠毛巾

佚名

解放前,烟台啤酒厂在上海各大报纸上刊登了一则启事:某日,“新世界”按正常门票出售,持门票进入“新世界”后,由烟台啤酒厂赠给洗脸毛巾一条(上有“烟台啤酒厂赠”字样)。然后,游人可免费喝啤酒,喝酒多者,按前三名顺序分别予以重奖。消息传出,上海市万人空巷,人们争先恐后进入“新世界”。这一天,48 瓶一箱的啤酒被喝掉了 500 箱。上海市的各家报纸绘声绘色地报道了这次啤酒比赛的盛况以及获奖者的得意之态,整个上海为之轰动。

烟台啤酒厂虽然在这次活动中花了不少钱,表面上看是吃了亏,但它因此而打开了上海啤酒市场,捞了个大便宜。这种“舍得吃亏”的做法,若没有魄力,恐怕是很难做到的。



一小损而换大益是一种重要的“糊涂”战术,这种战术又称为“损”站。

在战争中,爱兵如子是所有将帅的美德,所以,损失士兵的事是统帅所不愿意做的。但有时为了获得战争的胜利也不得不做出牺牲,因此,以小损换大益正式保有了士兵的最大的利益。而作为经营者,也该有这种当舍则舍的将帅气概。

卖的是体贴

李红霞

曾应大学期间的日本留学生泉美之邀到东京度假旅游。鳞次栉比的高楼,琳琅满目的商品,让人目不暇接,不忍止步。忽被一股浓郁的糖炒栗子香味所吸引,循香而寻,在商品街一角发现一所炒栗子摊,嗯,就是这个味儿!馋虫驱使我快步上前买了一大包。

正当我意欲离开与泉美分享时,卖栗子的女孩招呼我,递上一个小塑料袋并甜美地一笑,示意是免费赠送的。我拿着塑料袋不明所以,泉美接过来打开,取出一小袋面巾纸。原来这是为顾客吃完栗子擦手擦嘴准备的,我深受感动,心想日本商家的服务可真周到。

这还不算完。泉美接着取出一片与栗子大小差不多的白色硬塑料片,让我更摸不着头脑。泉美熟练地示范:捏起一颗栗子,用塑料片上端的锯齿在栗子最软的地方压下去,栗子便开了一个小口,然后轻松地剥开栗子,取出果肉递给我。

原来,这是为剥栗子准备的简易开栗子器,我很是惊喜,心想这下可摆脱用牙或手剥栗子的麻烦和狼狽了。泉美很是得意地告诉我,这就是日本所谓的细致而人性化的“开启文化”。

我早就对日本在细节上的创意设计有所耳闻,但真能细到这微小的“封”与“开”上,还真是鲜见。接下来的几天,我便开始留意这有趣的人性化包装。

漂亮的纸盒,发现豆浆的包装很是特殊。漂亮的纸盒外面贴着一个袋子,袋里面装着一个小塑料管状的“瓶口”。按泉美的提示,把这个“瓶口”往盒子上的标记处一插,便可喝到美味的豆浆了;喝完再把“瓶口”取下。如此,盒子扔进可燃烧垃圾桶,“瓶口”扔进塑料垃圾桶。这一包装设计,既方便实用,又便于垃圾分类,真是一举两得。

买盒橙汁,发现纸盒包装顶部有一片



经营方法

变被动为主动，把劣势转为优势，相信你的生意也会兴旺起来。

我老家的街道上有两家卖蔬菜的摊贩。程姓老板在自家临街房子里经营,而宋姓老板是在街道上摆设摊点,晚上租房存货。

做生意时,两家暗自较劲。程老板无需缴纳房租,且货物存放方便,常以低价打压对手。为了盘活生意,宋老板绞尽脑汁,想方设法应对。比如,增加蔬菜品种,进城批发降低成本,有时甚至不得不将部分蔬菜赔本甩卖,以提升人气。于是,双方买卖不分高低,大抵相当。

然而,前段时间街道进行整治,违章搭建的棚子被拆,临街商店的货物只能摆放在屋内,而街道上的临时摊点一律进入离街道 10 多米远的新建农贸市场。

这样一来,程老板大喜。农贸市场偏离街道,进去不方便。他虽然只能在屋内卖菜,但毕竟有临街的优势。在宋老板搬进农贸市场后的 10 多天里,程老板店里的生意十分火爆。他慢慢忘乎所以,顾客买菜不准挑,一两角钱的零头常不找。

而宋老板进入农贸市场后,看到顾客寥寥无几,心中很是着急。他寻思要针对对手的弱点下功夫,尽快转变经营方式以赢得生意。于是,他决定让顾客自选蔬菜,并努力保证蔬菜新鲜优质。同时,他还让妻子学习卤菜制作,在摊位上增加了卤菜品种。一段时间过后,宋老板的生意渐渐好转,他的脸上又恢复了昔日的笑容。

前段时间,我表哥从外地打工回来,决定在老家的商业市场上做点炒货生意。我知道,市场上已有两家常年固定做炒货生意的摊位。其中,有一家做的炒货口味很好,很多顾客都喜欢到他家购买。而表哥以前是做建筑工作的,听说他要做炒货生意,我很是担忧。

一天,表哥到市场上去买东西,顺便去看望表哥。没想到,表哥的摊位旁边围了很多顾客,生意非常红火。我心里很奇怪,于是走到货摊前,给表哥打了个招呼,然后抓了一把瓜子尝了尝,感觉味道还可以。接着,我就站在旁边看他做生意。

“好啦,再给您添点,吃着您好下次再来。”表哥动作娴熟、态度热情,顾客满意地离开了。

我心想,表哥肯定是抓住了顾客的心理,以量取胜,才赢得顾客的青睐。

过了一会,等表哥闲下来,我跟他聊了起来。

“表哥,现在市场竞争激烈,生意不好做啊!卖炒货就要薄利多销,多给顾客一些实惠。”我自认为经验丰富,向表哥讲起了“生意经”。

“嘿!瞧!”表哥笑了笑。他眨眨眼,小声道出了自己的小秘密。

之前,表哥经过认真观察,发现旁边的炒货摊主都是用的大货铲。一般顾客来买炒货,摊主都是铲一大铲放到秤上,称多了再往下拿。表哥就多下了个心眼,准备了一个小货铲,一次少称点,不够再往上添。

“如果把炒货从秤上往下拿,顾客就会觉得这个摊主很吝啬,也担心缺少少两。而我用小货铲不断往秤上添,可以让顾客感觉炒货分量足,我出手大方。有了这样的比较,顾客就乐于照顾我的生意了。”表哥笑着说。

听了表哥的话,我不得不佩服他的精明。在商品同质化的时代,商家能把握好一些小的经营细节,相信可以起到事半功倍的效果。



(徐伟 作)

将劣势转为优势

王业和

小小货铲有玄机

王洪莲