

企业楷模

世华的“日落检查”是从不间断的。每天的晨会,同仁们都要定下当天的目标,下班前半个小时,同仁会再召开一个“夕会”,在夕会上主动汇报自己当天的工作进展。

■ 姜岚昕

下属高效的工作,很大一部分来源于别人严格而及时的检查,反之,则是你的纵容和放松造成的。在世华就有各种各样的检查制度,比如“日落检查”制度。

何谓“日落检查”呢?就是每天晚上要检查当日的工作效果。如果不能每个晚上进行检查,也可以每个礼拜检查一次。当然,这种检查并不一定要你亲力亲为,你可以安排一个人专门检查公司其他同仁的工作状况。

世华的“日落检查”是从不间断的。每天的晨会,同仁们都要定下当天的目标,下班前半个小时,同仁会再召开一个“夕会”,在夕会上主动汇报自己当天的工作进展。



我可以不用参加会议,但是我要知道会议的结果,我要知道我的同仁们这一天的工作状况,以及他们第二天的工作目标。虽然现在公司越来越大,人越来越多,但这样的检查我们从不中断,各部门由主管检查,分公司由总经理检查,而我则检查总经理。

如果谁没有完成任务,就要接受惩罚。惩罚的方式很多,比如做俯卧撑、爬楼

梯等。虽然这些惩罚听起来有点小儿科,但接受惩罚的人会觉得没面子,会感到不好意思,为了避免在众多同仁面前受罚,下一次他就会更加努力,就能够完成自己定下的目标。因此,检查不是目的,而是逼同仁们努力的一种手段。当然,对做得好的同仁,也要给予一定的奖励。

就连沃尔玛这样的大企业也一直坚持“日落检查”制度。每天下班后检查:

是否还有顾客的货没有送到?是否还有工作没做完?今天谁的工作有失误?……正是这个“日落检查”制度让同仁们总能督促自己、完善自己。

因此,想要提高同仁的工作效率,你不妨也在你的公司建立“日落检查”制度,让你的同仁们也遵循检查的原则,时间一长,你就会发现他们的执行力得到了很大的提高。



试试「侧面批评法」

■ 斋藤直美

批评是一种沟通,它能发现对方的成长点,给对方创造成长的机会。但有些下属觉得被批评就等于被否定,一想到自己被否定,就觉得自尊心受到伤害,于是就会为了自我保护产生抵触情绪。

为了不让下属产生被否定的感觉,可以选择“侧面批评法”。就是不直接批评对方的错误,而是探究对方犯错是不是另有隐情。比如,是不是身体不好,或是太累了?这就等于告诉对方犯错的直接原因不在他身上,对方就比较容易接受了。而且,关心下属的身体健康,还能让下属感动,觉得你很关心他,这样就不会破坏信赖关系了。

具体对话案例
你:“估价单辛苦你了。”
下属:“没事。”

你:“最近是不是太累了啊?”(不要一上来就批评,要先关心对方的身体状况)

下属:“我看上去很疲劳吗?”
你:“嗯,有点,你平时挺仔细的,可今天错了好几个数字,不像你啊!”(一边夸奖对方一边指出问题)

下属:“我弄错了吗?对不起!”
你:“是不是最近有什么事?没事吧?”(表示错误是疲劳引起的)

下属:“可能是有点累,大概最近太忙了吧。”

你:“这样啊,一定要注意身体。”(关心下属的身体)

下属:“谢谢。”

你:“估价单的3个数字错误记得及时改正哦!今后需要再增加一次书面核对。”(指示,提出要求)

下属:“好的。”

人们普遍认为:保留利润贡献大的客户,减少贡献小甚至为负的客户,这样就能相应地提高公司利润率、为股东创造更多价值。

这听起来很合理,一直以来主宰着许多公司的营销思路。“但在充分竞争的行业中,不能再用这种市场细分的思考方法,好的就是好的,坏的就是坏的。”来自宾夕法尼亚大学沃顿商学院的张忠教授表示出不同观点。

“‘坏’客户(低价值客户)的存在,有助于企业从‘好’客户那里获取更多利润。”尤其在像金融这样竞争非常激烈的行业中,净化客户的行为会导致更加剧烈的价格竞争。“没有了‘坏’客户,‘好’客户的利润也上不来。”张忠进一步分析,为什么呢?因为在大数据时代,信息量非常充分;如果企业通过净化客户群留下高价值客户,剔除低价值客户,“可以想见,你的竞争对手一看就知道剩下的都是‘好’客户,于是会千方百计挖走他们。”

那么,企业该如何制定客户管理战略,才能帮助实现利润最大化。首先,“消费者是企业的重要资产,一个包含高价值和低价值顾客在内的最佳顾客组合才最有利于企业的发展。”企业必须保持一定数量的“坏”客户,他们会减缓同业之间的竞争。

其二,改变思维,重新客观认识好、坏客户对企业利润的影响。“打个比方,过去认为好客户能为企业贡献10块钱,坏客户贡献负2块钱。但如果你用我们的思维框架看待这个问题,会发现:之所以我们能够得到这10块钱,是因为我们有这些负2块钱的客户的存在——没有他们的话我们也得不到这10块钱利润。”

从这个意义上讲,“用10块钱描述好客户,实际上夸大了他们对公司利润的贡献;用负2块钱去衡量坏客户,实际上夸大了他们对公司利润的损失。”

其三,“最佳客户组合取决于企业有多少好客户,”张教授说,“‘好’客户越多,企业所保留的‘坏’客户也应越多。”

“不过,如果你的企业在某个行业中处于垄断地位,因为没有人和你竞争,所以留下‘坏’客户对你几乎没有帮助。”张教授补充说。

留住「坏」客户

■ 佚名

干事业要学会择重取之,用心专一,把精力用在最为重要、最见效的地方。

盯紧 20% 的客户

■ 郝金红

法国人希克·拉姆蒂朗大学毕业后,在朗尼出版社做推销员。

出版社规定,推销员的薪水与业绩挂钩,每多推销出一本书,就可以多得一份报酬。为此,希克工作十分卖力。每天一大早,他都会带着订单,背着一大包样书,去寻找客户。

第一个月,希克联系到了50名客户,并与他们建立了合作关系。但是,在盘点自己的销售收入时,希克发现,一个月忙下来,自己仅仅拿到了500法郎的销售提成。如果再这样下去,养家糊口都成问题。

希克通过总结发现,上个月的收入,有400法郎来自10名客户。也就是说,第一个月80%的收入,竟然来自20%的客户。而这个月自己却对每一位客户都花费了同样的精力。

在第二个月初的公司例会上,希克提出了一个令其他同事大吃一惊的决定:“上个月我建立了50名客户源,但是,我想把其中40名客户转给你们,我只留下20%的客户。”白白捡来一些新客户,其他同事当然不会拒绝这样的好事。

于是,从第二个月开始,希克在发展新客户的同时,将主要精力都放在那20%的重要客户身上。而对于新发展的客户,他会仔细甄别,然后再选出其中20%的重要客户密切联系。如此一来,希克制定出了一个“盯紧20%”的客户联系法则。其带来的好处是,第二个月,希克就赚到了2500法郎,是第一个月的5倍。后来,随着重要客户的增长,希克的收入也成倍增长。5年后,积累了一定资金和稳定客源的希克,自己开了一家出版社。这个希克,就是如今全球第四大出版商法国帝尼耶出版公司的总裁。

经营方法

客户要的都很简单

■ 徐重仁

现在有的人会说要“站在顾客的立场”,但“站在顾客的立场”和“融入顾客的情境”,意义看似一样,但我的感觉是不一样的。

站在顾客立场去想,是说去思考顾客可能在想什么;但融入顾客情境是指,我们本身就跳进去变成一个顾客。特别是经营时,会有专业的盲点,有时候会觉得想得很周到、很深入,一定要很复杂。但其实,顾客要的,都很简单。

例如,我们推出的City Cafe就是我命名的。当时同仁给我一百个名字要我选一个。我说,每个我都觉得不好,因为有的我

看不懂,有的写得很深奥,不知道是什么意思。同时,我们打出“整个城市,就是我的咖啡馆”的口号,经营6年,拿下便利店销售咖啡的第一名。

融入顾客情境后,其实会有很多机会点。例如,我们曾经卖过安全帽,因为当时宣布要开始抓骑摩托车没有戴安全帽的人,但顾客为什么要来我们这里买安全帽?尤其是菜市场或地摊也都在卖。所以我们就推出加上一百万平安保险的安全帽,当时卖得非常棒。

机会不可能永远不变,要融入顾客的情境去思考,渐渐地你就能发现,顾客的不方便,就是我们的机会点。

将顾客变成你的忠实客户

■ 百文

一位学者访问香港时,香港中文大学的一位教授请他到酒店用餐。落座不久,菜和酒就送上来了。学者惊奇地发现,送上的这瓶装饰精美的洋酒已经开封并且只有半瓶,就问教授原因。教授笑而不答,只示意他看瓶颈上吊着的一张十分讲究的小卡片,上书:某某教授存。教授见学者仍不解,遂起身拉他来到酒店入口处的精巧玻璃橱窗。只见里面陈列着各种高级名酒,有大半瓶的,也有小半瓶的,瓶颈上挂着标有顾客姓名的小卡片。“这里保管的都是顾客上一次喝剩的酒。”教授解释道。“酒店为什么要替顾客保管剩酒?”学者还是不明白,回到座位上,教授道出了酒店“保存剩酒”的奥秘。原来这是香港酒店业新近推出的一个服务项目,它一面世就受到广大酒店经营者的青睐,纷纷推出这项新业务。

它的成功是有很多原因的。首先,它有助于不断开拓经营业务。酒店为顾客保管剩酒后,这些顾客再用餐时,就多半会选择存有剩酒的酒店。而顾客喝完了剩酒之后,又会要新酒,于是又可能有剩酒需要酒店代为保管,下次用餐时又会优先选择该店。



如此循环往复,不断开拓酒店的生意,吸引顾客成为酒店的固定客户。其次,有助于激发顾客的消费欲望。试想,稍有身份的顾客,肯定不愿让写有自己名字的卡片吊在价廉质次的酒瓶上,曝光于众目睽睽之下。于是,顾客挑选的酒越来越高级,有效地激发了顾客的消费欲望。再次,有助于提高酒店的美誉。试问,连顾客喝剩的酒都精心保管的酒店,服务水平会低吗?经营作风难道还不诚实可靠吗?酒店推出“保存剩酒”的服务项目,实际上运用的是一种“引诱营销法”。它让顾客感受到宾至如归,光顾酒店的次数越来越多。实际上,引诱顾客的销售方式数不胜数,如有奖销售、附赠礼品、赠送优惠券等,都是引诱营销法的具体运用,唯一不变的是以“利”、以“情”引诱顾客成为其忠实客户。

管理之道

即时反馈是提高员工热情的法宝

■ 纪香

员工在做出某种行为以后,如果管理者能够表示“已注意到这种行为”、“认为做得不错”这样的反馈,那么员工就会知道这种行为对自己是有好处的,就会增加这种行为;如果领导者对这种行为不予注意,那么员工就会以为这一行为是“无效的”,就会减少这种行为。

所以说,即时反馈,是提高员工工作热情的一大法宝。那么,管理者如何对员工做出反馈呢?我总结了以下几个方法,可供大家参考。

1、及时将你对员工的评价反馈给员工,并明确、真诚地告诉员工什么地方做得好,什么地方做得不好,让员工真实地感受到你是否满意他的表现。

2、对员工的突出表现有针对性地提出具体的表扬,而不是笼统的含糊其词。

比如,员工为了计划书而加班到凌晨才回家,第二天一早就起来公司上班,没有请假,也没有迟到。这时,你不能仅仅说员工加班很辛苦、表现很好之类的话,而是要把员工做的具体事情特别点出,如:“小王,你昨天为了赶这份紧急的计划书,加班到凌晨,总经理对你的敬业精神非常赞赏,对你完成的计划书也很满意。就在刚才,总经理已经让小张把这份计划书寄给客户了。”

3、如果觉得员工的行动还达不到你的期望,你也需要给予其正面反馈。不过,这时,你就需要再给员工提出一些建设性的改进意见,以帮助员工在良好的心态中主动改进、完善。

总之,作为管理者,你要让你的员工知道,你在关注他们,他们的哪些行为是你满意的,哪些行为不是。

寻找别人忽略的商机

■ 许扣锁

杰姆·罗杰斯是美国著名的投资专家。1998年的一天,有个记者问他:“目前,最好的投资是什么?”罗杰斯把桌子上的糖果推向记者,笑着说:“这就是最好的投资,把它带回家。”记者感到莫名其妙,狐疑地望着罗杰斯。

起初,糖的价格是每磅5.5美元,但不久糖的价格便一路飙升到每磅16.5美元,整整涨了3倍,那位记者则白白丧失了一个赚钱的大好机会。

后来,罗杰斯解释说:“大部分投资者只注意走势强劲的市场,拼了命地往里冲。而1998年,我已经做了许多研究,发现商品的时代即将来临,这在当时几



乎没有人能够注意到,由于商品市场的长期下滑,供给已经十分有限了。所以,在那个时候投资,寻找别人忽略的地方,最有可能成功。”

生活中,大家都习惯了千军万马挤独木桥。但殊不知,发挥自己的决断力,大胆另辟蹊径,往往更容易快速一步赢得先机。

此休息室一经推出就受到了商务乘客们的欢迎,因为他们再也不用在见客户之前,先到旅馆里修整一番了,极大地节省了时间。

为顾客创造价值是为自己增值

■ 张秀芝

英国维珍航空是世界上第一家取消头等舱,重点打造商务舱的公司,推出让商务舱的座椅当成躺椅来睡觉等创新举措。结果不仅提升了乘坐的舒适性,而且节约了大笔成本,取得了不错的效果。

但几年后,其他航空公司也开始仿效,致使维珍不再有优势,公司创始人兼总裁理查德·布兰森觉得维珍必须要再创新招。他发现绝大多数商务舱的乘客,都希望能充分利用起飞前的这段时间,而且希望在经过长时间的飞行后,依然能够精神抖擞,让人看上去没有丝毫的倦怠。

一天,有一位乘客向布兰森抱怨道,自己每次下飞机后,都要马不停蹄地赶到旅馆里洗个澡,把皱巴巴的衣服熨一下,然后才能外出办事,“哪怕时间再紧,

我也不敢穿着有皱巴巴的衣服,灰头土脸地去见客户,因为那样只会让我无功而返!”

“可是,这样一来却浪费了我许多宝贵的时间,而且把我弄得更加疲倦!”

这位乘客的抱怨让布兰森灵机一动,他马上想到了一个创新的点子——在机场设立商务舱休息室,在里面放上各种设备,乘客无论在起点还是终点,都可以在休息室里自由地熨衣服、淋浴,还可以使用一流的办公设施。此休息室一经推出就受到了商务乘客们的欢迎,因为他们再也不用在见客户之前,先到旅馆里修整一番了,极大地节省了时间。结果,使得维珍航空的人均收入一跃成为全行业里最高的,而每位乘客每英里的成本却是全行业里最低的。

为顾客创造价值,其实就是在为自己增加价值。