

企业楷模

美孚在经过标杆管理之后,他们的顾客一到加油站,迎接他的是服务员真诚的微笑与问候。所有服务员都穿着整洁的制服,打着领带,配有电子头套耳机,以便能及时地将顾客的需求传递到便利店的出纳那里。希望得到快速服务的顾客可以开进站外的特设通道中,只需要几分钟,就可以完成洗车和收费的全部流程。这样做的结果是:加油站的平均年收入增长了10%。

李健

美孚石油公司是世界上最著名的公司之一。在1992年,它的年收入就高达670亿美元,这比世界上大部分的国家的收入还高,真正是富可敌国。不过,美孚的进取心是很强的,还想做得更好。于是他们在1992年初做了一个调查,来试图发现自己的新空间。当时美孚公司询问了服务站的情况:仅有20%的被调查者认为价格是最重要的。其余的80%想要三件同样的东西:一是快捷的服务,二是能提供帮助的友好员工,三是对他们的消费忠诚予以一些认可。美孚把这三样东西简称为速度、微笑和安抚。美孚的管理层认为:论综合实力,美孚在石油企业里已经独步江湖了,但要把这

美孚石油的标杆管理



三项指标拆开看,美国国内一定还有做得更好的其他企业。美孚于是组建了速度、微笑和安抚三个小组,去找速度最快、微笑最甜和回头客最多的标杆,以标杆为榜样改造美孚遍布全美的8000个加油站。经过一番认真的寻找,三个标杆都找到了。速度小组锁定了潘斯克公司。世界上赛车运动的顶级赛事是一级方程式赛车,即F1赛车。但美国人不玩F1,它有自己的F1赛车,即“印地500汽车大赛”。而潘斯克公司就是给“印地500大赛”提供加油服务的。在电视转播“印地500大赛”时,观众都目睹到这样的景象:赛车风驰电掣般冲进加油站,潘斯克的加油员一拥而上,眨眼间赛车加满油绝尘而去。美孚的速度小组经过仔细观察,总结了潘斯克之所以能快速加油的绝招:这个团队身着统一的制服,

分工细致,配合默契。而且潘斯克的成功,部分归功于电子头套耳机的使用,它使每个小组成员能及时地与同事联系。于是,速度小组提出了几个有效的改革措施:首先是在加油站的外线上修建停靠点,设立快速通道,供紧急加油使用;加油站员工佩戴耳机,形成一个团队,安全岛与便利店可以保持沟通,及时为顾客提供诸如汽水一类的商品;服务人员保持统一的制服,给顾客一个专业加油站的印象。“他们总把我们误认为是管理人员,因为我们看上去非常专业。”服务员阿尔比·达第茨说。微笑小组锁定了丽嘉-卡尔顿酒店作为温馨服务的标杆。丽嘉-卡尔顿酒店号称全美最温馨的酒店,那里的服务人员总保持招牌般的甜蜜微笑,因此获得了不寻常的顾客满意度。美孚的微笑小组观察到,丽

嘉-卡尔顿酒店对所有新员工进行了广泛的指导和培训,使员工们深深铭记:自己的使命就是照顾客人,使客人舒适。小组的斯威尼说:“丽嘉的确独一无二,因为我们在现场学习过程中实际上都变成了其中的一部分。在休息时,我准备帮助某位入住旅客提包。我实际上活在他们信条中。这就是我们真正要应用到自己的业务中的东西,即那种在公司里,你能很好地服务你的客户而带来的自豪。那就是丽嘉真正给我们的魔力。在我们的服务站,没有任何理由可以解释为什么我们不能有同样的自豪,不能有与丽嘉-卡尔顿酒店一样的客户服务现象。”微笑的标杆找到了。现在,用加油站服务生约翰的话说:“在顾客准备驶进的时候,我已经为他准备好了汽水和薯片,有时我在油泵旁边,准备好高级无铅汽油在那儿等着,他们都很高兴——因为你记住了他们的名字。”全美公认的回头客大王是“家庭仓库”公司。安抚小组于是把它作为标杆。他们从“家庭仓库”公司学到:公司中最重要的的人是直接与客户打交道的人。没有致力于工作的员工,你就不可能得到终身客户。这意味着要把时间和精力投入到如何雇佣和训练员工上。而过去在美孚公司,那些销售公司产品,与客户打交道的一线员工传统上被认为公司里最无足轻重的人。安抚小组的调查改变了美孚公司以往的观点,现在领导者认为自己的角色就是支持这些一线员工,使他们能够把出色的服务和微笑传递给公司的客户,传递到公司以外。

管理之道

裁减“坏客户” 培育“好客户”

姜岚昕

你只有把有限的时间,花在相对来讲更有价值的人身上,这样才能获得更多的收益。因此,你一定要裁减客户。那么具体要裁减什么样的客户呢?第一,要裁减不守信用的客户。比如,拿了你的货不给钱,拖欠太多,结果不是把你拖死,就是把你拖得元气大伤,这都是不守信用的客户给你带来的结果。你每天花大半天的时间不是去开发客户、维护良好客户,而是和这样一些不守信用的客户在一起,不仅浪费时间,还影响情绪,到最后你的整个状况都不太好。第二,要裁减没有购买力的客户。这

一类客户没有足够的购买力,你却投入不小的成本在这些客户上面,明显不值。有句话说:选对鱼塘才能钓大鱼。如果鱼塘本来就没有鱼,你怎么去钓呢?第三,要裁减购买量不够大的客户。这样的客户虽然有购买力,但他们不愿把钱花在你的公司的项目上。你花了那么多的时间在这样的客户上面,是很大程度的浪费。第四,要裁减得不偿失的客户。什么叫得不偿失的客户呢?就是说,某些客户虽然有购买力,也有一定的购买量,但是你投入了大量的时间和精力以后所得到的却是极低的利润,这就是得不偿失。

好的商业模式就是要做资源整合,让各方面利益最大化。

免费服务也能赚钱

林伟贤

在国内机场,停一天车需要30元,一年中,我有300天都在外面,一年需要花9000元停车费。有一家机构推出的顶级信用卡服务则很有吸引力,它虽然年费6000元,却可以让持有人在机场免费停车,同时,如果搭乘中华航空亚洲的航线,买经济舱可以自动升成公务舱,买公务舱可以自动升成头等舱。即便是花了6000元年费,我也还可以节省3000多元。有人可能会问:信用卡是在银行办理的,机场并没有收到我的钱,而银行打给机场的钱,最多不会超过3000元,这样机场岂不是很吃亏?其实机场一点也不亏,因为这家银行向机场保证一年可以给出10万个天次,

虽然得到的停车费比较低(10元/天),但10万天次×10元,就是100万元。这100万元刚好可以维持机场停车场的基本开销。此外,由于这种信用卡的申请有一定条件,因此使用的人并不多。假设全台湾有1万人申请了,每个人停40天,一年就是40万天,总共400万元的费用会由机场支付;而没有申请的人,则每天需要自付30元钱,这些则是停车场的利润。好的商业模式就是要做资源整合,让各方面利益最大化。对于中小企业来说,做大做强企业有很多办法,如通过经销商、自己开分公司、特许经营等,但不管怎样,我们都应该在这个经营链条中,不断摸索,做资源整合,最终实现1+1大于2的效果。



编队飞行的大雁能够借助团队的力量飞得更远——协同会增加70%的力量。

雁阵效应

周文斌

雁群在天空中飞翔,一般都是排成人字阵或一字斜阵,并定时交换左右位置。生物专家们经过研究后得出结论,即雁群这一飞行阵势是它们飞得最快最省力的方式,因为它们在空中飞行时一只大雁的羽翼,能够借助于前一只大雁的羽翼所产生的空气动力,使飞行省力,一段时间后,它们交换左右位置,目的是使另一侧的羽翼也能借助于空气动力缓解疲劳。管理专家们将这种有趣的雁群飞翔阵势原理运用于管理学的研究,形象地称之为“雁阵效应”。春来秋去的大雁在飞行时总是结队为伴,队形一会儿呈“一”字,一会呈“人”字。大雁为什么要编队飞行呢?大雁编队飞行产生一种空气动力学的作用,一群编成“人”字队形飞行的大雁,要比具有同样能量而单独飞行的大雁多飞70%的路程,也就是说,编队飞行的大雁能够借助团队的力量飞得更远——协同会增加70%的力量。“雁阵效应”带给人们这样的启示:靠着团结协作精神,才使得候鸟凌空翱翔,完成长途迁徙。雁阵如此,管理建设亦如此,惟有顽强拼搏、团结协作才能带领企业走

得更远、更好。有了协调共融,阵中大雁就可以收到单独飞行所不能有的效果。在雁阵中,雁阵的飞行是一个过程,其中组织运作的科学性和自身本能协作的精神性不仅具有美国企业管理模式,也全部包含了日本企业管理模式。通过飞行过程融合协调,实现了美、日“模式”的融合协调,所以雁阵成员才能取得比具有同样能量而单独飞行的大雁多飞70%路程的良好效果,实现管理界一直梦求的最佳效果:即1+1>2。“雁阵效应”揭示了管理工作中部门行为与全局行为之间的关系:这两种行为是彼此相互影响和相互促进的,全局行为的效能提高离不开部门行为的配合,例如整个雁阵要飞得快飞得省力,必须依靠每个雁子“位移”和“对齐”的配合;而全局行为效能提高后也就能够保证部门行为效能的提高,例如整个雁阵飞得快飞得省力后,每个雁子就可以借助其他雁子的羽翼所产生的空气动力,使自己的飞行更快更省力。联系我们的企业管理工作,就是要求整个企业的各个部门行为既要服从整个企业行为的要求,各个部门之间又要协作精神,并通过追求部门行为和整个企业行为的和谐一致,来达到提高工作效能之目的。

只赚一分钱

黄小平

在上世纪九十年代,浙江诸暨市大唐镇,成为我国袜业的销售基地,这里袜业市场拥有1600间摊位,曾经创造出一年销售70亿双袜子的纪录。一个乡镇,为什么能成为全国袜业销售基地呢?在一次“发展民营经济交流会”上,大唐镇代表道出了当地特殊的发展模式:三块五毛钱一双的精纺袜,只赚一分钱就卖!只赚一分钱?这令不少与会的见多识广的专家吃惊不小,很多企业主更是不敢相信。大唐镇代表给与会者算了一笔账:一

双袜子赚一分钱,一个普通摊位每个月要销出70万—80万双袜子,也就有7000元—8000元的利润,一年下来就有近10万元。大唐镇人就是靠这毫不起眼的一分钱利润,培育出了数不清的百万富翁。赚一分钱,并不是什么难事,正是因为不是什么难事,很多人不屑去做,而大唐镇人做了,实现了自己财富的梦想。一分钱一分钱地赚,一分钱一分钱地积累,可以聚成百万财富。同样,人生也是可以借此“一分钱赢取百万财富”的道理,去实现人生的成功,去拥抱人生的辉煌。



非凡创意

同样是花钱,只是给广告加上一个完美的创意,便收到意想不到的效果。

杰尔斯是英国伦敦一家公司的职员,在公司的工作任务是策划专员,他们公司最近新推了一款产品,公司打算做广告宣传这种产品,但一直没拿出合适的方案来。作为策划专员的杰尔斯也天天在想着这个事,有一天晚上,他在家看电视,看到一则新闻,说有一艘潜艇将在数日后下水,下到500米深的海底进行科学考察。看到这条新闻后,杰尔斯灵机一动,想出了一个宣传新产品的好主意。

第二天,杰尔斯便向经理汇报了创意:将新品的宣传资料刻在一块不锈钢板上,由公司提供经费赞助这次科学考察活动,作为回报,潜艇方面负责将这块钢板放置到500米深的水下。经理听完汇报后,感觉很满意,便召集会议,对这个方案进行讨论。在讨论过程中,一部分人认为这个方案可行,还有一部分人认为这个方案没什么实用价值,广告放到那么深的海底,谁也看不到,不如到广播、电视、报纸等传统媒体做广告来得实惠。经理听取了大家的建议,又让杰尔斯对方案进行了更加详细的解释,最后决定采用这个方案。

决定下来以后,就开始行动,由公司的一位副经理带队,去科学家协会(这次水下考察行动的组织者)联系相关事宜,科学家协会听到这个方案,表示同意,于是,公司就开始委托相关公司制作不锈钢广告板,这种钢板是用特殊材料做成的,泡在海水里,不会被腐蚀,钢板的两面都刻上了公司新产品的广告,底部有一个座,使钢板可以立在海底,还安装了固定设备,使钢板不至于被水流带走。

2011年8月23日上午9时,潜艇下水仪式在码头举行,多家新闻单位前来采访,在采访过程中,记者们知道了这次考察是由一家公司赞助的,而且,潜艇在下到500米深海底后,会把一块写有那家公司新产品广告的钢板立在海底,便纷纷采访那家公司,并对那块钢板进行拍照。仪式结束后,几名科学家进入到潜艇中,潜艇发动,慢慢地沉入海底,很快就不见了踪影。

当天晚上,电视台在新闻节目中播出了关于潜艇下水的新闻,同时提到了这次考察活动的赞助公司,而且把那块将存放在500米深海底的钢板在电视画面中播出,第二天,各大报纸在报道考察活动时也报道了那家赞助公司和那块广告板,有一家报纸这样评论:“把广告做到500米水下,真是一个高明的创意。”

经过新闻报道,那家公司一天之内就成为家喻户晓的知名企业,那款新产品也成了名牌产品,得以大卖特卖。公司狠狠地赚了一把,其直接利润是赞助费的十倍,隐形利润(品牌价值、公司知名度等)则更是无法估算的财富。

成功需要独辟蹊径,需要与众不同的另类方式,当传统广告泛滥成灾的时候,给广告加上一个完美的创意,比如:到500米深的海底做广告,不愧为是高明之举。

朋友家有祖传的磨香油技术,在小城颇有名号,而且他们生产的香油远销附近各大城市。许多零售店主、商厦经理不断“抱怨”生意火爆:“进货很快抢光,请赶快送货。”朋友自然喜形于色,准备抓住这捞钱的好机会狠狠赚一把,于是不顾几个前辈的劝阻,一意孤行,决意引进设备,加班加点,扩大生产。

货很快赶了出来并投入市场,不料几天后那些原本苦恼供不应求的店主、经理却纷纷退货,言称这批香油香味不纯正,口感也不舒适。一时货堆积如山,资金周转不灵,工人闲来无事生非,只好宣布倒闭。

这个朋友事后“诸葛亮”,“如果生意大顺的时候,不盲目扩大生产,严把质量关,想到可能存在的潜在危机,怎会出现这种结局?”我只得安慰他还会东山再起,但一定要汲取本次教训,别一高兴就昏了头,随时保持头脑清醒,在顺途中时刻做好“刹车”的准备。

海底广告

于士超

随时做好「刹车」准备

崔树杰

鑫和投资
苏州鑫和投资有限公司

招商热线 4006801099

双证在手 可租可售