

企业楷模

满记甜品有一套自己的法则——“微笑法则”。让每一位顾客都能微笑着离开满记。每天留住5%的顾客，这才是满记成功的秘密。

■ 赵文堂

只靠一份零食、一杯饮料，满记甜品是怎样从一个家庭式小店变成现在这个有数百家分店的连锁式甜品店的？

单是可口的杨枝甘露和芒果班戟？当然不是。它有一套自己的法则——“微笑法则”。让每一位顾客都能微笑着离开满记。每天留住5%的顾客，这才是满记成功的秘密。

5%的回头客，100%利润的增长

第一家满记甜品是现在的满记行政总裁方张雪芳女士和几个中学密友1995年在香港西贡区开的。当时的满记只是一个小小的家庭式糖水店。开业初期，方张雪芳就想到了经营的关键问题——怎么增加客流量？一本经营书籍给了她启发：“如果能留住5%的顾客，那么利润就能有100%的增长。”也就是说只有让顾客满意地享受消费过程，心满意足地离开，把顾客变成回头客，生意才能做下去。

怎么样才算满意呢？方张雪芳有自己的评判标准，那就是“微笑法则”——如果顾客是微笑着离开满记的，那他们肯定是满意的。遵循着这个法则，方张雪芳在满记开业的前五年几乎没离开过店铺，每天



满记甜品：用微笑每天留住5%的顾客

在店铺面带微笑地和那“5%”的顾客聊天，直到他们心满意足地离开。就是这个看起来很简单的方法为满记赢得了越来越好的口碑，也迎来了今天的几百家分店。所以，现在的满记集团员工还遵循着用“微笑法则”留住顾客。

满记用时间验证了“微笑法则”的可行性，他们每天坚持用微笑留住顾客，不到20年就“留”出了数百家分店和越来越好的口碑。满记坚持的微笑就是一种服务态度，用自己的微笑换来顾客的微笑，也就是用自己的服务换来顾客的满意，只有顾客满意了、认可了，你的成功才会不期而至。

微笑法则，服务高过一切

满记的“微笑法则”让顾客不止吃到

的甜品是甜的，心情也会变成甜的。方张雪芳说过：“甜品店作为副食品行业，再好吃的东西吃到一肚子气，顾客也不会回头。”

其实，任何行业都一样，顾客很多时候消费的就是心情，没有顾客会在一次很不愉快的交易后还想再有一次这样的经历。在O2O营销过程中，没有面对面产生的熟悉感做基础，线上交流时能否提供优质的服务和顺畅的沟通就显得更为重要了。客服人员亲切的语言、热情的态度、耐心的讲解以及对顾客问题的合理解决，都是影响交易能否达成的因素。

会员制度，增加顾客忠实度

满记每天留住5%的顾客，就是把这

5%的顾客变成自己的忠实顾客。随着每天5%的不断增加，满记就有了一定的忠实顾客群体。所以，满记在2010年10月推出了会员制度。实名制的会员卡可以充值、积分、享受优惠，这样做一方面增加了目标顾客的重复销售，抓牢了顾客；另一方面使忠实顾客可以享受到更多的实惠，有了VIP的尊贵感，进一步增加了顾客的忠诚度。

会员制度也是一个很好的宣传平台。不论是推出新品还是市场促销，通过会员短信平台，可以精准地把信息发到目标顾客那里。一个忠实顾客对产品口碑的影响绝对不会像企业自己开口夸耀的那样苍白。企业用来维护老顾客的成本要比吸引一个新顾客低很多，可以说会员制度可以有效提高投资回报率。

经营方法

让200多万可乐瓶的包装“不一样”

既然无法从可口可乐的口味上去改变它，为什么不能从它的外包装上去设法改变它呢？



■ 柯玉升

“萨布拉斯”就是外表坚硬带刺，内心却十分甜蜜的仙人掌果。当遇到困难和意想不到的麻烦时，以色列人总是耸耸双肩，摇头轻声说：“本来就是这样”，然后通过努力和最昂扬的精神以及百倍的耐心去克服困难，并乐观而充满希望地说：“一切都会好起来的”。可口可乐以色列公司的营销副总裁亚龙扎米尔，就是这样的一只“萨布拉斯”。

可口可乐进入以色列市场后，为了让可口可乐的销售“畅快”起来，可口可乐以色列公司的营销副总裁亚龙扎米尔，指着清一色的可口可乐包装轻声说：“本来就是这样，为什么就不能改变呢？”

改变，怎么改变呢？可口可乐是一个全球性品牌，一是它的口味是固有的也是没法改变的；二是它的包装，在全世界任何地方销售的商品都是统一的包装。诚然，如果设法改变可口可乐固有的口味，可口可乐那就不叫可口可乐了！既然无法从可口可乐的口味上去改变它，为什么不能从它的外包装上去设法改变它呢？因此，亚龙扎米尔率先提出他的看法——从改变可口可乐的外包装入手，给消费者一个全新的面貌。

为了鼓励员工们去创新，公司网站的首页上推出了不同寻常的宣传语：我们不去改变可口可乐固有的味道，但是我们完全有能力在外表的包装上，去设法改变可乐瓶的外形设计，哪怕是色彩浓淡上的一点差别，也是一种创新。每瓶可乐瓶的包装的与众不同，就是为了告诉健怡可乐的拥

趺们，你们不是一般人儿！

正准备投入市场的健怡可乐，生产数量就多达200多万瓶，且有1.5L、500ml和350ml三种不同规格的瓶身。让两百多万个瓶子各个“穿”上一个独一无二的彩色印刷包装，这不是给自己出难题吗？有员工开始担心起来，而亚龙扎米尔则回答：创新就是不怕给自己出难题！

亚龙扎米尔立马组织科研团队的成员，进行了为期一个多月的计算机模拟推算，终于解决了这一大难题：采用一种特殊的计算机算法，使产品设计能够给予数百万个可乐瓶不同的包装设计，而且完全自动化，无需任何人类介入。

健怡可乐一经推入市场，就卖得眼红，甚至连瓶子也成了抢手货。每瓶“不一样”的包装，就如同一个“不一样”的商标，让收藏爱好者忙得不亦乐乎。活动发起不到一个月，易趣网(eBay)上就有人开始出售瓶子，一套17个空瓶子售价171美元。而健怡可乐每瓶包装上的“不一样”，就像印有数字编码的纸币，让那些挖空心思的制假者也感到头痛。

这股“不一样”的印刷风，不仅让可口可乐以色列公司大受其益（仅印有人名的瓶子的可口可乐，在年轻消费者中的销量就提升了7%），还波及到世界上80个国家。像可口可乐瓶身上印刷着的“白富美”“闺蜜”等，都是受其影响制作出来的不同风格的“山寨版”。现在全世界600多万瓶可口可乐上已被印上了5000多个人名，美国只有150种人名，而以色列占有250种以上。

不仅如此，可口可乐公司还让健怡可乐用户在网站上选择自己钟意的瓶子风格来制作水杯。同时，还有数千种印有健怡可乐标志的各类商品系列出售，比如书包、体恤衫甚至还有iPhone手机壳。这样一来，健怡可乐在以色列消费者中更“深入人心”了，也为公司赢来了一笔笔“附加”财富。

让200多万可乐瓶的包装“不一样”！像亚龙扎米尔那样，在无法超越或无法改变可口可乐固有的口味时，从改变健怡可乐的外包装入手，使健怡可乐成为抢手货。亚龙扎米尔“剑走偏锋”的做法，值得借鉴。

中国惟一满族传统酿酒工艺品牌



管理之道

销售团队的薪资体系设置，一直是令许多企业头疼的问题。如果设置的好，可以起到四两拨千斤的效果；如果设置不好，团队就会毫无生气。

通常来说，企业销售团队的薪资体系设置是底薪+奖金或提成，底薪一般很固定，而奖金和提成则依据达成率、销售额或利润状况浮动。而且奖金的计算通常是按照一定的公式来套，这样就只是考核了营销团队的硬件，而对凝聚力、纪律性、团队建设、执行力等却无法考核。

那么，如何用奖金对营销团队的硬件和软件同时考核，最大限度地激发团队活力呢？我认为，在销售团队中设立“团队奖金”可以有效地解决这个问题。具体操作方法是：

1. 确立销售团队中各个职务的团队奖金基数。比如，销售总监5000元；销售经理4000元；销售主管或办事处主任3000元；销售员2000元。

2. 确定销售团队的软件考核指标。3. 各个销售人员的硬件考核指标奖金由薪资员依据公式进行计算，但是团队奖金财务不能直接进行计算。

4. 月度考核结束后，由上级依据相关软件指标来确定下级团队奖金的分配，然后交财务。需要强调的是，上级只能确定直接下级的团队奖金分配，而不能越级分配。

在操作的过程中，还需要注意以下几个问题：

1. 团队奖金占总奖金比例不宜过大，以5%到15%为宜。如果比例过大，会导致销售人员奖金浮动基数过大，不利于销售团队的稳定，但如果比例过低，则起不到对团队软件考核的目的。

2. 尽管上级不能越级进行团队奖金的分配，但仍负有监控的责任和义务，一旦发现下属在对下级的团队奖金分配中有严重不合理现象，应责令下级说明理由并改正。

3. 严格监督，避免营销管理人员为了做“好人”进行平均分配。

领导者需要体制外“保鲜”

■ 佚名

朴康焕是三星公司的一名普通员工，负责在手机生产线做检验工作。他习惯每天晚上同时给几部手机进行充电，好保证工作时不会因为手机没电而耽误事。

一天深夜，他喝酒归来，怎么也睡不着，正在烦恼之时，突然发现充电的手机发出刺眼的颤抖光芒，他更不舒服了，于是决定立刻拔掉充电器。第二天一早，他特意走访了设计部，可得到的结论是：“没人会在意充电时的光芒，无须紧张。”

但朴康焕并没有放弃，他收集了很多资料，并将自己的想法整理成报告提出“睡眠灯光”的想法提交给设计部，可三个月过去了，还是没有任何回复。朴康焕没有泄气，他想到自己可以把报告直接发给三星总裁。因为在三星，总裁的电子邮箱

一直是公开的，不过很多人似乎觉得这样的事没必要惊动最高领导者，而朴康焕却要试试。

一周后，他突然接到主管的电话，要他下午3点去公司第一会议室开会。令他万万没有想到的是，会议室里都是公司高管，总裁起身迎接他，并且让大家对他报以热烈的掌声。“你的创意很重要，可能会改变一个时代。”总裁表示，这个充电细节很关键，会影响人们的睡眠非常值得关注，设计部门的疏忽是很不应该的，三星决定在这个领域进行技术攻坚。朴康焕非常感动，觉得自己的坚持终于获得了成效。

当组织逐渐高大上时，也就一定意味着金字塔科层结构开始无情扼杀下面的创新，并反过来扼杀上面的企业家精神。越是严谨规范成为必需时，领导者越要有意识设计出一个相反的信息通道，从而制衡“体制”，并为自己“保鲜”。

抓住机会 看见美丽

■ huyan

在泰国有一个雕像很奇怪，正面看是一个非常婀娜多姿的女人，但是看不到女人的脸，到背后一看，光秃秃的，一根毛也没有。

泰国人说：这是“机会女神”之像，意味着当机会来到你的面前时，我们往往看不到她的脸，也许是蓬头垢面，可当机会走了的时候，才发现是机会，但是你再去抓时却抓不到，因为后面光秃秃，一根毛也没有。所以当机会来到我们身边时，我们要先一把抓住她的长头发，不要让她跑了，然后再掀开她的长头发看看是不是美女，是合适的就留下来，不是就让她走。

这个雕像的故事，让我感触很多：我们身边有很多人整天在抱怨“没机会没机会”，实际上不是没机会，而是因为他们没有用心去留意身边的事情，没有去认真了解，所以一而再、再而三地错过了许多机会。

一般而言，机会到来的时候都是丑陋的，是不被看好的，但结果都是非常好的。如80年代初期摆地摊，如90年代初期的股票，这很多机会很多事情都是在反对声中开始，在议论声中发展，在掌声中成熟或结束的。

机会是什么？机会就是：别人不知道你知道，别人不明白你明白了，别人犹豫或不做而你果断地做了。当别人知道



了，明白了，想要做时，你已经成功了！机会就是这样，总是偏爱少数人，因为大部分人都有一种惰性，喜欢跟风，人云亦云，所以机会总是给有准备的人准备的。

我们要想实现梦想，得到梦想的结果，就需要找一个适合自己的舞台——创业的平台，通向这个舞台的桥梁就是机会。

有的朋友，抱着老黄历来看新事物，感到这也不顺眼，那也不好受，总是持怀疑的眼光看待时代的进步和社会的发展；还有的朋友，自以为是的，认为自己对于任何问题的看法都高人一等，对一切新事物，都持一种批判的态度，不去做深入的了解，不用发展的眼光看问题，而是用旧有的观念去分析新事物，用老框框去套新形式，拒绝了解新事物，还要阻拦别人了解，怕别人跑去抓新机会，明明是好东西，却硬将新事物生搬硬套成一个坏东西，毫无根据地说一些极不负责任的话，结果是：耽误了自己，又伤害了别人。

增设15%的团队奖金

■ 毛小民

批评之后给员工铺退路

■ 明月

员工犯了错误，你批评完他后，不忘为他铺一条退路，不但能让员工认识到错误，而且还体现出你对他的独特信任和关怀，更能激励他去努力工作。

作为主管，免不了要向犯了错误的员工进行批评，但批评常常会引发员工的抵触和逆反心理。批评的话，如何让员工既意识到自身的问题，又能以更佳的心态投入到下一步工作中呢？让我们看看一位营销经理是如何做的。

付春是公司营销人员，他做了一个推广公司产品的方案，但没有向营销部经理汇报就付诸实施了。经理把他叫去，说：“广告部的人对我说你好像在做一个推广方案，这项工作已经实施了，作为领导，我为什么不知道呢？你做这个方案，不经我的允许，你就联合其他部门实施了，现在遇到阻力了又推到我的面前，真是太不应该了。事关公司发展的事情，必须请示领导。”

付春听了，连忙道歉。经理说：“刚才我和其他部门的经理仔细研究过你的方案，认为方案可行，对公司的产品推广大有好处，不过存在一些不足，我已经交代他们大力配合你。”付春连连点头，说：“经理您放心，我以后绝不会再犯类似的错误。”

付春未经请示，就私自实施新方案，虽然是为了公司发展，但还是犯了职场禁忌。经理以一个娓娓道来的反问开场，严厉地批评了他。但批评之后，经理对付春的方案予以赞扬，并请其他部门来配合他，这给付春铺了一条理解和赞赏的退路。因而，付春虽然受到了批评，但是却得到了经理对他工作的认可，对经理提出的要求自然会全力完成。