

企业楷模

■ 啸风

自1898年百事可乐饮料在美国问世以来,经过多次业务重组分离,百事公司目前的主要业务是饮料及食品,2003年全球营业额为270亿美元,营运利润58亿美元,在全球有14万名员工。百事拥有的众多品牌中,年零售额超过10亿美元的有15个,如百事可乐、七喜、美年达、乐事等。据国际品牌顾问公司的最新的“全球最佳国际品牌排名”,百事可乐品牌以120亿美元的价值名列第22位。1981年,百事公司在深圳特区成立了其在中国的首家灌装厂,目前该公司已在华设立15家百事可乐灌装厂、1家非碳酸饮料厂、1家浓缩液厂和4家食品独资生产厂。近年来,百事在华业务保持快速增长,总投资额超过10亿美元,员工近1万人。在百事国际业务占主导位置的前10个国家和地区中,中国区增长率超过30%,名列榜首。

据百事(中国)投资有限公司总经理李春佳介绍,百事公司在华的本地化实践主要表现在以下几个方面:

特许经营模式本地化。百事公司主要通过1995年在中国注册成立百事(中国)投资有限公司开展业务,它一般通过商标特别使用许可及浓缩液供应协议,与其在华的15个灌装厂发生联系;同时,与其在美国等世界其他地方方法略有区别的是,百事公司在这些灌装厂中也有投资。实践证明,把世界通行的特许经营模式依据当地的特定法律法规和经营环境进行适当的本地化调整,可以保证经营取得成功。

营销策略本地化。百事在世界上比较常用的做法是直销直送。到中国后,现已逐步演变为富有中国特色的积极销售系统,如直销直送、我销他送、协作批发、专营分销、批发商管理、传统批发等。百事公司通过将其管理技术和经验传授给本地批发及分销商,使他们逐步转变为积极的产品分销商或第三方物流商,并制定符合中国国情的销售渠道,探索新型的销售方

百事公司本土化成功有诀窍



式。

品牌发展本地化。针对中国消费者的喜好,百事公司注重赋予产品中国特色的品牌资产。如在制作有关品牌的广告中,既沿用国际创意,又融入中国概念,有效地使用中国的体育和音乐明星资产,传达“渴望无限、突破渴望”的品牌精神,并为当地所接受。通过签约单个明星,逐步组成明星家族,纵向组合使用音乐和体育资源等,建立百事音乐排行榜,整合品牌和媒体资源,通过提升品牌在当地价值进而提升自身价值。

原材料采购和设备本地化。1982年至今,百事公司在华销售产品的原材料包

括食用糖、瓶、易拉罐、箱、瓶盖等都在中国本地采购,1982至2003年,原材料采购成本已超过200亿元;此外,1999至2003年,百事系统还在华采购冰柜33000台,共计约1.2亿元。即使成本得到了保证,也给当地相关产业带来了销售额。

员工本地化。目前,百事公司在华直接雇佣本地员工已近1万人,在产业链中创造的间接就业人数约15万人。同时,百事公司建立了较为完备的人才组织架构,为未来业务发展储备本地人才,如推动本地化的完整的区域总监组织架构人员能力建设,有策略地培养本地人才作为合资企业管理人员,选择合资企业的杰出人才

作为总经理人选等。

农业项目本地化。百事食品1993年进入中国后,目前已在华设立4家工厂,并投资2000万美元在中国西部地区开发了土豆种植项目。其产品不仅供在华公司使用,2003年起其在山东、内蒙古等地种植的土豆还出口到东南亚,今年出口合同额已达7000吨。农业项目本地化得到良好发展。

研发能力本地化。1998年出资70万美元与中国农业部成立了“百事-中国农科院农业发展研究中心”。同时,百事即将在中国设立美国以外的首个饮料研发中心,面向中国和全球市场开展研发工作。

中国惟一满族传统酿酒工艺品牌



以文化为卖点,不仅为德鲁斯带来了财富,更提高了竞争力。有时候,剑走偏锋,看似险招,却是娴熟驾驭的绝招。

上世纪90年代初,德鲁斯在法国巴黎开办了一家名叫“雅丽华”的美容院,他的生意非常火爆,为当时美容业翘楚,不少业界老板都想前往取经,寻其兴旺发达、长久不衰的秘诀。

那天,一位名叫爱德华·曼的年轻人找到他说道:“我也做美容,但不景气,不知你是如何做的?”德鲁斯说道:“明天上班前,来我这里吧。”

第二天一大早,爱德华·曼就来到他的美容院,只见德鲁斯一人坐在大厅里喝咖啡,既没有看到顾客也没有看到员工。他惊奇地问道:“马上该上班了,怎么还这么冷清啊?”德鲁斯笑而不语,领着他走向二楼一个很大的房间里,走进一看,二十多名员工都在看书,有的甚至还大声朗读。爱德华·曼更加不解了,德鲁斯指着桌子上堆放的那些书籍说道:“这就是我们长胜的秘诀!”爱德华·曼的头摇得好似拨浪鼓一般,他实在不理解,这些报刊书籍对美容能起什么作用呢?

经过德鲁斯的一番解释,他才明白了其中的奥妙。



原来,德鲁斯最初的生意也很坏,他就找原因。那天,一位女士对他埋怨道:“第一次做美容,看到那些美容工具、药物,我内心其实蛮害怕的,美容师板着脸孔更让我心里怵……”德鲁斯仔细观察,发现不少员工在工作时确实很少说话,也许是太专注。他心想:“如果员工沟通上做不好,必然导致顾客心情不爽,心理压抑。要让员工善于同顾客攀谈,就必须找到谈资,找到谈话的切入点。”如何改变这种状况呢?

德鲁斯想到了报刊,于是他每月把各种报纸杂志买回来,并规定每位员工在每天早上开始工作之前,一定要阅读,将读报纸杂志当做日常的一项工作来做。员工们每天都能从报纸中获得最新鲜的谈话资料,一边做美容,一边同顾客畅谈当天的新闻资讯,从天气、服饰、理财到股票,无所不谈。在这种聊天的气氛中,顾客既做完了美容,又放松了心情;员工通过读书,既提高了自己的文化内涵,又锻炼了口才,更博得了顾客的心。

经营方法

一条差评罚款五百元

■ 柯玉升

“在本酒店为宾客预订婚礼客房或其他宴会的客房的顾客,如果任何在宴会上或参加婚礼或庆典的人,只要在任何网站上发布任何一条负面评论,我们将从您的预存款中扣除500美元作为罚款。如果你在我们酒店的任何位置参加婚礼,在任何一家网站上留下关于本酒店的负面评论,本酒店将视为您同意对每条负面评论支付500美元罚款。”这是位于纽约哈德逊河边的联合大街酒店在网上公开发布的一个帖子。走进该酒店,醒目的地方都贴有这样的警示语:一个差评罚款500美元!

“怕顾客揭短,这是在掩盖在护短,这样的酒店还有未来吗?越是拼命扼杀差评,顾客就会越愤怒。”如果这样想,反倒错了。自这个帖子在网上公开后,来酒店预订的顾客络绎不绝,生意出奇的好。

联合大街酒店地处纽约哈德逊河边,极佳的地理位置,由于前任老板管理不善,酒店一直处于半关半停状态。一年下来,没赚什么钱不说,酒店还被顾客说成是全纽约

“最差的酒店”。一些顾客为解心头之恨,在微博上公然留下了一个个叫人心悸的差评。

谁有回天之力,能让联合大街酒店“起死回生”呢?威廉姆斯,联合大街酒店里的一个大堂经理竟“揭竿而起”,并坦然说:只要大伙儿与我齐心协力,就能让酒店“活”起来!

重整酒店威风的第一招,威廉姆斯就在网上打出了这则帖子。当时,曾在酒店消费过的纽约市民都纷纷议论开了:要想封住顾客的口,就要先暖住顾客的胃。顾客的胃没抓住,怎么能堵住顾客的口呢?酒店已是到了山穷水尽的时候,不尽快想出各大优惠方法来招揽顾客,还打出让顾客受罚的广告来,这岂不是将自己往火坑里推吗?

但有人说,威廉姆斯肯定有他的一套经营理念,我们不光只在这里评说,不妨走近他,去看看酒店管理到底发生了怎样的变化!

史蒂夫的家离联合大街酒店不远,圣诞节那天正是儿子的婚期,正愁着在那儿举办

儿子的婚礼呢?听别人这么一说,也很想去试试。

当然,史蒂夫也是个很“抠”的人。之前,他看过三家酒店,因为不满意都被辞掉了。酒店里接待史蒂夫的,正是新任老板威廉姆斯。

根据酒店的规定,威廉姆斯首先向史蒂夫说明了“顾客给一个差评罚款500美元”的条款,并一次性交足预订款。如果顾客答应了,威廉姆斯才有可能讲解酒店的服务。

进酒店,“罚”字当头!这是史蒂夫平生从未遇到过的事情。被“罚”激怒的他,倒要亲眼看看威廉姆斯的经营特色,二话没说,就交了一万美元的预订款。

这时,威廉姆斯严肃的脸上才有一丝笑意。紧接着,威廉姆斯要求史蒂夫说出喜宴的规模和初步设想。约莫半个小时后,他领着史蒂夫进入了演练间。演练间是一个规模很大的厅改成的,令史蒂夫始料不及的:这里有来来往往的客人,所有演练的场景,就像刚才的设想的一次再现——四周布置的鲜花,簇拥着的新郎新娘,桌子上道道活生生的菜……

威廉姆斯把喜宴的场景拍成录相交给史蒂夫时,慎重地嘱咐着:“这只是你的设想,而我们酒店只根据你的设想进行了一个初步的演练。如果觉得哪些地方不合理的话,请务必在婚宴举行的三天前提出来,我们的团队会根据你们的要求设计出一套合理的方案来,直至你们满意为止!”

史蒂夫这才“领略”到了威廉姆斯经营上的非同一般:为了不让顾客给酒店提出一个差评,在喜宴未办出前,酒店将每一个细节都进行了一番预演,让所有的不满意都提前暴露出来,以便作为日后改变服务上的依据。

对此,史蒂夫十分感动,拉着威廉姆斯的手说:“儿子的喜宴在这里办定了。原来,酒店打出的‘一个差评罚款500美元’帖子,既是对顾客的要求,也是对自己的承诺。”

威廉姆斯说:这样要求顾客,也是不得已为之。之前,顾客对酒店的负面差评,已严重影响了酒店的声誉。当然,在要求顾客的同时,酒店尽量把一切服务做在前头。预演,将是最好的办法。

“要求别人做到的,得先要求自己做到。”这便是威廉姆斯的经营理念。



成都国际商务通用航空展览会

2015年10月21、22日

成都双流国际机场

金秋十月,梦想起航
财富之城,成功之都
带你见证西部首届商务通用航空展暨天府陆空盛宴

注册优惠:
9月30日之前官网注册享门票优惠

观众注册:
<http://www.cdbgae.com/UserInvite.aspx>

合作媒体:



Email: info@weacn.com
www.chengduairshow.com

Tel.: +86(0)21 6418 5550
+86(0)28 69762308

美容院里的特殊房间

石顺江