

企业楷模

戴夫·巴格尔：“捷蓝航空致力于成为航空界的宜家，为社会提供价值、服务和品位。”

为了赶早班飞机而一夜无眠,通过安检口后想好好休息却发现座椅人满为患,登机后座位空间有限导致一路上腰酸腿痛……大概每位旅客都要忍不住抱怨乘机过程的辛苦。不过,如果你能在起飞前美美地打个盹儿,飞行中免费享用小吃饮料,到达后能做个瑜伽放松筋骨,分享航程中的美景趣事还能获得里程奖励,那你不会从此爱上提供这些服务的航空公司呢?

最近,美国洛杉矶的萨曼莎小姐在旅行结束后,上传了她乘坐捷蓝航空的照片,照片中的萨曼莎或者在候机楼的“睡眠舱”中享受背部按摩,或者在万米高空边品尝美食边看高清电影,或者在机场的瑜伽馆里静坐冥想,这哪里是在飞行,反倒像是在五星级酒店度假,难怪这些分享引发了朋友们狂热的羡慕嫉妒恨。

当前美国经济不景气,其他航空公司都在大幅削减成本,捷蓝航空面向普通乘客免费推出高端舒适服务不怕有什么风险吗?一年前,当营销部总监马蒂·圣乔治提出这个建议时,确实遭遇了公司总裁戴夫·巴格尔的强烈反对。

“马蒂,我们公司的合作机场位于大中城市,地价不便宜,拿这些寸土寸金的

捷蓝航空的“舒适服务”



地段提供休憩和康体服务,不但要放弃原本可以创造商业价值的地盘,还要雇人维持运营,这样做真的合算吗?”

戴夫的分析不无道理,但马蒂也有坚持的理由:“咱们公司已经推出的机上免费WIFI、零食、饮料服务和宽大的座椅空间广受好评,我经常收到乘客们不吝赞美的邮件,分享他们在飞行中难忘的经历。但是航程不仅是空中的一小段旅程,还包括行前准备、行后感受和下一次乘坐选择,既然我们在空中已经做得很好了,为何不把美妙的体验延伸到地面上呢?”

“提供免费的睡眠舱、机场瑜伽馆和分享里程奖励确实增加了开支,但是这些投入满足了乘客的需求,赢得了他们的支持和信任,乘客会主动分享享受、传播品牌。比起我们的投入,品牌影响力和客户忠诚度更为可贵,”马蒂继续补充道。最后这句话,终于说服了戴夫·巴格尔总裁。

经过一年多的精心筹备打造,马蒂的“舒适服务”设想变成了现实。体验式营销和社交分享策略为公司带来了大量会员,有的乘客宁可放弃其他航空公司的低价

航班也要体验捷蓝航空。更让马蒂感到惊喜的是,捷蓝航空吸引了大量乘客在机场逗留,带动了机场的餐饮、购物等其他消费,于是机场方面主动免去了睡眠舱和瑜伽馆的场地租金。

在最近公布的2015年美国客户满意度指数调查中,捷蓝航空名列榜首,公司2016年第一季度利润同比增长了45.6%。面对取得的成绩,戴夫·巴格尔庆幸当初听取了马蒂·圣乔治的建议,他说:“捷蓝航空致力于成为航空界的宜家,为社会提供价值、服务和品位。”

经营方法

用心就可预防“失客”

小阪裕司

我认识一家理发店,老板告诉我他如何找回差点失去的客人,他所使用的方法,听起来还蛮有趣的。

这位理发店的老板面对失客率增加时,会怎么做呢?首先,得先想到底几个月不光顾店家的客人,才算是失客?以理发店而言,半年不上门的客人就算失去了吧。但为了避免产生失客这种窘况,所以,需在陷入那种不良状况前,先以“休眠”的想法画上警戒线。

例如,定义三个月没来的客人即为“休眠客”,如果休眠客经过店家通知提醒后,仍不前来店里消费,就会被列为真正的失客。因此,老板制作了一本名册,并记载哪些人是休眠客,之后,老板会寄明信片给被列为休眠的客人,设法唤回他们来店里消费。

就这样,老板很踏实地每个月都这么做。更重要的是,他在唤回客人的明信片上也下了点功夫。寄给客人的明信片,制作得不像刻板的商品DM,而是加上老板亲书写的心情叙述,例如:

“没见到你,店里觉得很冷清。”同时老板会根据前一次的发型为基础,为客人附上新发型设计,并写着:“我帮您想了一个新发型。”

就在老板寄出这封亲手书写的明信片后不久,休眠客的回流率竟高达55%。换句话说,只要寄出两张明信片,就唤回一位顾客。那么,如果以一个人一生的消费额计算,一张明信片就等于可以收回数百万日元。

一般业者会把注意力放在新客人身上,但理发店老板的做法则把注意力放在老顾客身上,因此能从老顾客那儿获得许多收益,并确保店家的营收。

宁卖飞机,不裁员工

“员工才是公司最大的财富。减少一架飞机的损失可以通过让其他飞机多飞来弥补,但员工丧失了工作热情 and 安全感,是没什么能弥补的。”

朱淑恩

美国西南航空公司刚成立,就被两家竞争对手以违反《民用航空法》和《航空管制法》为由告上法庭。官司耗时4年,以西南航空胜诉告终,但元气大伤的西南航空需要通过卖掉一架飞机或裁员度过财务危机。

员工们听说后人心惶惶,认为公司不可能卖掉能赚钱的飞机,而大部分公司高层确实主张裁员,除了总裁凯莱赫。凯莱赫说:“员工才是公司最大的财富。减少一架飞机的损失可以通过让其他飞机多飞来弥补,但员工丧失了工作热情 and 安全感,是没什么能弥补的。”最终,西

南航空不仅没有裁员,还给员工提高了薪水。员工对工作更加用心,把原需一个多小时的登机、离机及机舱清理工作缩短到30分钟内。飞机滞留机场的时间因此缩短,飞行次数得以增加,反而提高了收入。

凯莱赫将这种模式进一步优化:只开设点对点的中短途航线,以密集的班次提高飞机的利用率,以低廉的票价和优质的服务赢取市场。如今,西南航空已成为美国第二大航空公司,连续三十多年保持利润增长而无一亏损,堪称奇迹。

有航空公司曾试图模仿这种模式,但都未成功,因为它们无法模仿西南航空“员工至上”的企业文化。

要想成为高素质的员工,就应该收起抱怨,努力提升自己的业绩,才能使自己不断收到满意的结果。

宋薇

最近,一个朋友给我打电话,说他们公司员工今年加薪没有他的份,领导看不到他的付出等,听完朋友的抱怨,我没有给他讲任何大道理,而给他讲了一个小故事。

管理之道

由于最近公司业绩一直不是很好,而且员工士气也不高。身为经理的陈波经过深入调查后,做出了一个大胆的决定,年度考核指标分解从“自上而下”的方式变成“自下而上”。

陈波不给部门和员工定指标,而是让部门主管组织员工充分参与部门明年发展的目标和重点工作讨论,让员工感受其自身与部门发展的密切关系和重要性,最后让员工自己申报考核指标和考核标准,部门主管把所有员工的指标汇集后,再组织员工开次指标讨论会,让员工公布自己制定的考核指标和理由,如果员工自己在讨论会上能有有理有据地阐述为自己制定指标的理由,其他员工也无异议的话,那该员工的指标就此制定下来。

“可能有人会认为让员工自己申报,他们肯定会少报,标准也会定得很低,那公司的指标该怎么完成?”陈波说,“但实际结果出人意料,员工所报指标均比过去的指标高,且具有很强的实操性,能有效衡量。当问他们‘你们没想过把指标尽量定低些吗?’他们却说:‘陈经理这么信任我们,我们不能辜负您。并且如果在指标讨论会上,我说出那样低标准的指标,别人会怎么看我,我还有什么脸面。’这些员工说出的话,让我深刻感受到人的尊严和自我价值的实现对管理效果的影响有多大。”

由于都是自己制定的指标,员工都拼足了劲,一定要完成自己制定的目标,公司的氛围一扫以前的懒散缺乏士气的状况,结果到年终,公司指标完成远远超过公司下达的指标,让人刮目相看。

1943年,爱因斯坦受聘成为美国极负盛名的普林斯顿高级研究院研究员。

进入研究院后,校工问他需要什么用具,他说:“一张书桌、一把椅子和一些纸笔就行了。啊,对了,还要一个特别大的废纸篓。”

校工好奇地问:“为什么要特别大的呢?”

爱因斯坦说:“好让我把所有的错误都扔进去啊!”

为了满足爱因斯坦的要求,校工费了很大劲儿,在街上买了一只超大的废纸篓,放在爱因斯坦的工作室里。

一天,学院邀请附近一所小学的学生参观研究院。小学生们对爱因斯坦无比崇拜,看了他的工作室后,对他更加心生敬意。

但爱因斯坦环视四周,一下就会发现放在桌边的大废纸篓不见了。于是,他不高兴地找到院长,询问那个特大的废纸篓哪去了。院长和颜悦色地告诉他,因为他是知名科学家,工作室里摆着那么一个废纸篓有碍观瞻,所以临时挪走了。等小学生参观完毕后,再放回原处。

爱因斯坦听了,毫不让步,还是要立刻见到废纸篓。院长没有办法,只好让校工把那个特大的废纸篓放回原处。

好奇的小学生们一见,立刻围住了它。有个小女孩问道:“你是一个伟大的科学家啊,也会算错题目吗?”

爱因斯坦笑着说:“当然。许多时候,我都会算错的。只有在很少的时候,我才会一次就算对,不用计算第二次。”

小女孩恍然大悟:“我明白了,原来科学家也是普通人,也会经常犯普通人常犯的错误。”

爱因斯坦点点头说:“对。正因如此,每个热爱科学研究的人,也都有机会最终成为科学家。”

谦虚谨慎的爱因斯坦,用工作室里那个特大的废纸篓说明自己只是一个普通人,也会犯错误。同时,用那个特大的废纸篓告诉世人:我会吸取教训,改正错误。不断进取,迎接更大的成功。

多数情况下,当你责难、怒吼的时候,一切都将徒劳,于事无补,就像农夫径直撞上无人的小船。其实,面对障碍,最应该的是自己采取措施,及早调整,而不是抱怨,很多时候,往往是我们自己让自己撞上了障碍。当在抱怨时,不如立即采取行动,积极寻找解决办法。

工作中抱怨不能解决任何问题,只会消磨你的积极性,使你最终被公司淘汰。要想成为高素质的员工,就应该收起抱怨,努力提升自己的业绩,才能使自己不断收到满意的结果。

为下属画张“交办地图”

张智渊

说到交办,或许有人会觉得,应该等工作出现后,再思考谁是适任者,将工作交给对方。但对主管而言,这是被动的交办方式。优秀的主管不会等工作出现才思考如何交办,而是在一开始,就想好要把部属培育成哪方面的专业人才,并将该领域相关的工作尽可能交给对方,用这种方式培育人才,完成工作。

也就是说,高明的交办方式,是先预想一年或三年后要把部属放在哪个位置,为了让他坐上那个位置,你必须让他经历何种工作,再把工作交给他。当然,其中很重要的就是发掘个人强项,这也

是主管不可或缺的判断力。举例来说,有的人发现问题的能力特别强,就让他负责检查、确认的工作。相反地,如果部属比较擅长创意、设计,结果却被派去做确认的工作,不只浪费了他的能力,还会扼杀他对工作的热情。

简单地说,交办不能只看短期目标,也得有长期计划。先发现部属的专长,设定好将他培育成哪方面的人才,只有这样,你才能培养出自己的接班人,而不是训练出只会打杂的工人。

因此,对于每一个部属,主管心中必须要有“交办地图”。先设定好类似的工作该交给谁,也能减少交办时的说明时间,不用再费神思考该把工作交给谁。



每天中午为员工准备上万份食物,包括素食、清真食品、中餐、西餐、韩餐、墨西哥菜、意大利菜等各种口味,以满足不同国籍的员工的需求。Google餐厅对美味和健康同样重视,所有食材都是有机天然的。在Google总部,有一句口号是“不出百步,必有食物”。公司每天人均的食品花费并不高,大约相当于员工半小时的工资,但员工一日三餐都在公司享用,不必出去吃饭,就远远超过了半小时的工作效率。

Google:不出百步,必有食物

何绮烟

作为全球互联网企业的杰出代表,Google的员工福利一直为世人所津津乐道。除了为员工提供自由、舒适的办公环境以外,Google在员工餐问题上也是颇具匠心。据报道,Google每年为员工提供工作餐所产生的支出高达7200万美元以上。这家企业每天为员工提供早、中、晚三餐免费工作餐,优质的食物、宽松的环境成为Google吸引全球顶尖人才的法宝之一,过去数年,Google每年都被评为“美国员工心目中最向往的雇主”。

Google的文化理念是:在公司的任何地方都追求人人平等。Google拥有十几家自助餐厅,最大的一家叫做“查理的地盘”,它囊括了世界各地的各种美食,人人都可以在这里吃饭。Google打造了一支由100多名厨师组成的厨师队伍,

“一厘米”定输赢

张为

一家啤酒公司发布消息,面向各大策划公司诚征宣传海报,酬劳是10万元。其中一幅作品的内容是这样的:一只啤酒瓶的上半身,瓶内啤酒汹涌,在瓶颈处,紧握着一只手,拇指朝上,正欲顶起啤酒瓶的瓶盖。这幅海报的广告标语是:“忍不住的诱惑!”

当将这幅作品交给老总定夺时,老总仅仅看了两秒钟就否决了。两天后,一位学生拿着自己的作品走进啤酒公司老总的办公室。

也同样是两秒钟,啤酒公司的老总激动地说:“年轻人,太棒了,这才是我想要的!”

想知道这幅海报的内容吗?其实很简单:一只啤酒瓶的上半身,在瓶颈处,紧



握着一只手,瓶内啤酒汹涌,几乎要冲破瓶盖冒出来,这时候,瓶颈处紧握的那只手用拇指紧紧地压住瓶盖,尽管这样,啤酒还是如汩汩清泉溢了出来。这幅海报的广告标语是:“xx啤酒,精彩按捺不住!”

同样一只拇指,仅仅变换了位置,向上位移一厘米,转换一个姿势,就赢得了10万元!这样短短一厘米的背后,差距却如此大!一个真正富有创意的人,就是能从废墟中发掘金矿的人!

让员工自己申报考核指标

何晓岸

爱因斯坦的特大废纸篓

李珍