

谈经论道

变革就是要做时代的企业

在这个时代中唯一不变的就是变化。21世纪刚开始,电动汽车、虚拟现实、物联网等正在改变我们的生活方式和工作方式,整个世界正在走向越来越快速变化的时代。

明显偏向失败的一边。不能简单地做一本变革手册就完事了。变革要能为公司增加收入、提升效率做出持续的贡献。

我们要识别变革中的障碍,正视它、处理它,将变革中的障碍一一扫除,鼓励实现变革愿景和目标的行为。否则,人人都喊变革要有收益,而不解决影响收益实现的具体问题,变革收益还是无法实现。

要充分利用变革方案设计及在一线落地的机会,通过训战结合方式,培养并选拔出视野开阔、跨部门业务理解深刻的干部和专家团队。

管理速递

皮格马利翁效应 如何在“加压”中实现激励

当我们怀着对某件事情非常强烈期望的时候,我们所期望的事物就会出现。人类本性中最深刻的渴求就是赞美。每个人只要能被热情期待和肯定,就能得到希望的效果。

未来竞争是线上线下“两栖”战,更是体验战

拉夏贝尔:迎接全渠道零售时代

文·吉康

专家观点

2014年双十二线上线下门店单日成交额突破1.1亿元,2014年10月9日港交所挂牌上市,遍布全国的直营店超过5600家……一系列不俗的成就,均发生在拉夏贝尔的2014年。

创建于2001年的拉夏贝尔(La Chapelle),是以快时尚著称的传统线下服饰品牌,被业界誉为“中国ZARA”。虽然近年来许多传统服装品牌纷纷开辟线上渠道,以应对电商对传统渠道的冲击,拉夏贝尔却始终“任凭风吹雨打,我自岿然不动”,并未顺势卷入这些年如火如荼的“线上肉搏”。

直至2014年,一直以来被视为“落后分子”的拉夏贝尔,不鸣则已,一鸣惊人,凭借双十一和双十二中出人意料的表现,点亮业界关注的目光。

全渠道 电商业务结合传统模式

这两年,一直被看好的快时尚品牌似乎纷纷在走下坡路,很多品牌都在缩减开店计划。据报道,去年11月H&M携手设计师 Isabel Marant 发售的限量版在北京首次遇冷,率先进入中国市场的MANGO去年在上海、南京等地频频传出闭店的消息,服装业正面临高开低走的尴尬。

与同行品牌缩减开店计划相反,2014年,拉夏贝尔全国直营店仍在明显扩张,而其在线上的布局也异常“神速”。

2014年6月,拉夏贝尔启动全渠道战略,从6月19日会见天猫高层并作出决策,仅40天,拉夏贝尔就在“无经验、无团队、无系统”的“三无”条件下,凭借优秀的执行力,于7月29日上线天猫试运营。

三个月后,拉夏贝尔就加入到了双十一的战场。首次参加双十一,销售额便超过2500万元,全国25个省份的311个门店成为发货主战场,占总发货比例超过70%,且36小时便完成了门店的大部分发货。

一个月后的双十二,拉夏贝尔店铺发货占比更达85%,24小时即完成了90%的订单配送,48小时便完成了全部配送。顾客再次感受到了拉夏贝尔的“雷人”速度,店铺评价一次次被“太快了”“神速”刷屏。

拉夏贝尔全渠道创造的“神速”,让顾客感受到了一个不一样的双十一,也让人们对全渠道的价值获得了不同理解。拉夏贝尔执行董事、高级常务副总裁胡刚表示:“传统商业线上线下通常是两个系统甚至两张面孔,这会严重割裂顾客购物体验,影响顾客满意度。

拉夏贝尔的全渠道战略的本质有两层含义,对外是实现顾客满意,对内是实现运营升级。电商业务本身跟传统业务会有巨大的区别,如果它能够跟传统商业模式相结合的话,我相信会焕发出更强的生命力,能起到1+1大于2的效果。”

拉夏贝尔电商独特之处在于电商部“不备货、不发货、不发货”,依靠与线下门店的充分互动整合,实现了顾客满意、运营升级并取得明显超出预期的不俗回报。



全直营 线上线下同步提供服务

曾被视为神话的电商还会是传统零售业的救命稻草吗?消费者选择网购的原因在于,选择范围广、易于搜索,价格实惠,便于比较,购物非常方便。然而网购无法替代实体店的服务体验,顾客不能触摸、试穿试用,还要受到“慢递”的困扰。

近几年来,传统零售业纷纷触网电商,电商已成大势所趋,然而在电商最火的时期,拉夏贝尔并未匆忙实行电商战略,而是埋头修炼内功。当同行纷纷转战线上时,拉夏贝尔却将精力放在直营门店的扩张上,不断抢占线下份额,优化门店服务,甫一登陆天猫商城,便在短短8天内成为“百万富翁”,3个月迈入“千万俱乐部”,双十一在线下品牌电商排名第十二,双十二则一举跻身TOP10,在线下品牌电商排名第三,仅次于优衣库与波司登。

双十一、双十二“两双”业绩远超预期,让阿里巴巴也倍感惊喜,相关负责人特发来邮件祝贺,称赞“少见快速突破”。这时人们才注意到这个一直低调的传统零售品牌在线上也取得了不俗表现。其实,这一切并非偶然,要知道全直营的商业基因早就奠定了拉夏贝尔O2O初战告捷的基础。事实上,拉夏贝尔对于全渠道的理解和策略与其他服装品牌并不相同,且充满了前瞻跟预见性。

全国几千家直营连锁店,线上线下同步上新、同步活动,同款同价,总仓、门店仓库共享,全国门店相当于网店的仓库,为拉夏贝尔扬长避短,一步到位实现全渠道业务奠定了先天优势。仅仅打通线上线下库存,就为顾客带来了更好的物流体验,并且在2014年实现了明显超出预期的销售净利率。拉夏贝尔表示,这仅是其

战略实施的第一步,在未来,拉夏贝尔将着眼于推进全渠道业务,创造更畅通、自由的购物体验模式。

新竞争 提供三维立体服务

目前拉夏贝尔实现了线上线下商品、库存、流量的打通,为线上购物的顾客提供了更优质的服务。而在其全渠道的蓝图中,线上、线下两拨消费者将不再泾渭分明,而更像“两栖生物”,这就要求品牌去打通所有的购物场景,不断优化购物体验,用互联网思维去挖掘顾客的需求和“痛点”,提供三维立体服务,将线上、线下营销的优势进行融合、创新。

按照拉夏贝尔的计划,当顾客挑选单件衣服后,常常会面临搭配的问题,这也是很多女性购物者普遍苦恼的问题,而店铺的“搭配顾问”可以提供相应的搭配建议,并将搭配方案直接通过平板展示给消费者。

除了可以为消费者提供搭配参考外,还可以完成线上支付,消费者如果看中了搭配顾问提供的搭配,线下试穿满意,又懒得排队结账,可以直接通过门店的移动终端完成扫描支付。

在未来的计划中,解决店铺内服装缺少尺码的难题,也将是拉夏贝尔需要去逐步完善的方面,例如消费者在一家店铺看好的衣服如果缺货,店铺导购可以通过移动终端从另一家调货寄送或上门送到消费者家中,这样既提升消费者购物体验,又减少了销量流失。

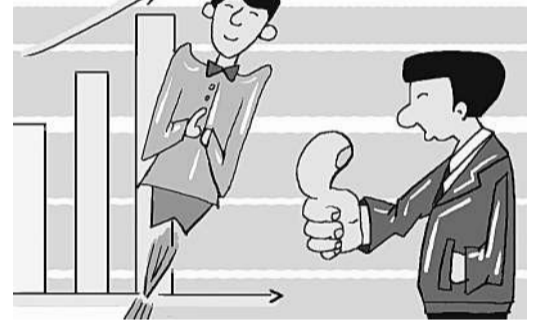
拉夏贝尔执行董事、高级常务副总裁胡刚表示,未来零售业的竞争,是购物体验的竞争。谁能更好满足顾客需求,谁才能保持长久竞争优势。今后拉夏贝尔将全渠道业务重点聚焦在以顾客购物场景为中心的商品、库存、流量、会员、支付等五大方面的业务打通上,我们希望使顾客来拉夏贝尔购物时就像邻里做客一样亲切,像朋友交往一样愉悦,充满更多乐趣和便利。



什么是皮格马利翁效应?

皮格马利翁效应,也有译“毕马龙效应”、“比马龙效应”,由美国著名心理学家罗森塔尔和雅格布森在小学教学上予以验证提出。亦称“罗森塔尔效应”或“期待效应”。“说你行,你就行,不行也行;说你不行,你就不行,行也不行。”

皮格马利翁效应是说心中怎么想、怎么相信就会如此成就。你期望什么,你就会得到什么,你得到的不是你想要的,而是你期待的。只要充满自信地期待,只要真的相信事情会顺利进行,事情一定会顺利进行,相反的说,如果你相信事情不断地受到阻力,这些阻力就会产生,成功的人都会培养出充满自信的态度,相信好的事情一定会发生的。这种称为积极期望的态度是赢家的态度。



解读

通用电气的前任CEO杰克·韦尔奇就是皮格马利翁效应的实践者。他认为,团队管理的最佳途径并不是通过“肩膀上的杠杠”来实现的,而是致力于确保每个人都知道最紧要的东西是构想,并激励他们完成构想。韦尔奇在自传中用很多词汇描述那个理想的团队状态,如“无边界”理论、4E素质(精力、激发活力、锐气、执行力)等等,以此来暗示团队成员“如果你想,你就可以”。在这方面,韦尔奇还是一个递送手写便条表示感谢的高手,这虽然花不了多少时间,却几乎是能立竿见影。因此,韦尔奇说:“给人以自信是到目前为止我所做的最重要的事情。”

有“经营之神”美誉的松下幸之助也是一个善用皮格马利翁效应的高手。他首创了电话管理法,经常给下属,包括新招的员工打电话。每次他也没有什么特别的事,只是问一下员工的近况如何。当下属回答说还算顺利时,松下又会说:很好,希望你好好加油。这样使接到电话的下属每每感到总裁对自己的信任和看重,精神为之一振。许多人在皮格马利翁效应的作用下,勤奋工作,逐步成长为独当一面的高才,毕竟人有70%的潜能是沉睡的。

当下属出现失误时,激励就尤为重要了。美国石油大王洛克菲勒的助手贝特福特,有一次因经营失误使公司在南美的投资损失了40%。贝特福特正准备挨骂,洛克菲勒却拍着他的肩膀说:全靠你处置有方,替我们保全了这么多的投资,能干得这么出色,已出乎我们意料了。这位因失败而受到赞扬的助手后来为公司屡创佳绩,成为了公司的中坚人物。



启示

皮格马利翁效应告诉我们,对一个人传递积极的期望,就会使他进步得更快,发展得更好。反之,向一个人传递消极的期望则会使人自暴自弃,放弃努力。

在现代企业里,皮格马利翁效应不仅传达了管理者对员工的信任度和期望值,还更加适用于团队精神的培养。即使是在强者生存的竞争性工作团队里,许多员工虽然已习惯于单打独斗,我们仍能发现皮格马利翁效应是其中最有效的灵丹妙药。

分享公司的成长。让员工变得更加主动。宝洁希望让员工感受到工作的快乐,并且,快乐地工作。在宝洁内部设有水果吧供员工在空闲的时候就来这里购买。在下班之后,公司还在办公区域的会议室举办瑜伽加培训等,员工可以免费参加,其他时间段依次安排有氧健身操、拉丁舞、街舞等。更有异常受欢迎的按摩室,让员工在有的时候享受到完全放松的一刻。宝洁一直深信:只有照顾好员工,员工才能照顾好客户。只有真诚地对待同事,才能创造好的工作氛围,这一点,宝洁不仅提供了包括社会保险、商业保险以及公司的重大疾病支持项目在内的三重医疗保障以及高额的住房公积金和住房补贴等多项福利措施,更在公司内部形成互相帮助、共同进步的良好氛围。(来源:首席人才官)

世界之窗

宝洁公司:让员工更自由更主动更快乐

宝洁公司,简称P&G,是一家美国消费品日用品生产商,也是目前全球最大的日用品公司之一。总部位于美国俄亥俄州辛辛那提,全球员工近14万人。

在宝洁人才培养体系中,培训机制是非常重要的组成部分,也是宝洁口碑最好的制度之一。在培训方式上,宝洁采用混合式培训,包括在职培训、课堂式培训、网上培训、远程培训等。在职培训是其中最核心的部分,包括直接经理制、导师制等。

宝洁公司是当今为数不多的采用内部提升制的企业之一。内部提升制已经成为宝洁企业文化的重要表现形式之一,是宝洁用人制度的核心,也是宝洁取得竞争优势的一个重要源泉。随着宝洁公司的成长而一道成长的员工的自豪感和主人翁意识保持了公司的凝聚力。与内部提升制密切相关的另一项制度是宝洁的轮岗制度,即员工能够在足够的工作年限之后改变工作岗位,到不同的部门或者不同的区域继续工作,即跨部门轮岗或跨部门轮岗。

在轮岗问题上公司会尊重员工的想法,并努力提供更多的机会来实现其个人选择。工作制度上的弹性和人性化是宝洁在人才培养上能取得成功的重要原因之一。目前宝洁采取上下班时间弹性化的管理方式,只要能够保证从上午十点到下午四点的核心工作阶段,具体上下班时间并无限制。

另外,2007年起宝洁实施了“在家工作”政策,工作超过两年的员工,在工作性质允许的情况下每周可以选择一天在家上班。“个人离开”假期也是宝洁的一大福利。凡在公司工作一年以上的职员,可以因个人的任何理由,每三年要求一个月,或者每七年要求三个月“个人离开”。这些方

针,在契合宝洁整体文化的同时,也在整个人力资源市场上领导性地创造了一种更具弹性、更自由、更容易让员工发挥创造力和想象力的氛围。

让员工变得更主动也是宝洁公司的培养人才的重要法宝。员工持股计划作为股权激励的一种,其实早已成为现代企业商业竞争的手段之一。早在19世纪末,宝洁公司就开始实施利润分享计划,2002年,宝洁中国计划将这项员工福利项目引入,经过五年的努力,这项计划终于在2007年年底获批,并使得宝洁成为第一家获此许可的外资企业。从2008年4月开始,宝洁在华东地区的正式员工可以按自愿原则,选择基本工资的1%-5%用于投资购买公司股票。员工持股作为宝洁的一项全球性计划,提供给美国本土以外的宝洁员工,目的是帮助那些不在美国当地的员工购买宝洁在美国的股票,让他们一同