

■谈经论道

思维模式:从“为什么”开始

我们在转型过程中所有的思想依据或思维模式是什么?就是“黄金圈法则”。这个黄金圈法则是美国的营销顾问西蒙·斯涅克提出来的,它在我们转型过程中起了非常重要的作用,具体给我们的启示有三点。

第一个启示:自内而外的思维而非自外向内的思维。也就是说,不论考虑什么问题,都要从“为什么”切入,而不是从“是什么”切入。为什么要这么做呢?从“为什么”切入一定是挑战现状、挑战自我、战胜自我,而从“是什么”切入,一定是满足现状,不可能去转型。举个例子,柯达曾经是全世界胶卷业的老大,它的失败就在

于从“是什么”切入,如果从“为什么”切入,就应该考虑我为什么要做胶卷?其实,老百姓需要的并不是胶卷,而是摄影的最佳体验,数码相机就是最佳体验。柯达是最先做出数码相机的企业,而且把数码相机推向了市场,但因为数码相机(刚开始)不赚钱,又回到了胶卷。因此,它是从“是什么”切入的——我一定是胶卷业的老大,所以最后失败了。这就给我们一个启示,在转型过程中,一定要想“我为什么要这么做”,“我为什么不可以这么做”。

第二个启示:三个同心圆(为什么—怎么做—是什么)有一个逻辑关系。如果我从“为什么”

找到了新的目标之后,一定要去研究“怎么做”。“怎么做”是“为什么”目标落地的路径,也就是说,我有了一个方向,必须有路径。而“是什么”是指我按照新的目标、新的路径最后完成的结果是什么。

第三个启示:以“为什么”(Why)为主旨的闭环优化。从“为什么”、“怎么做”到“是什么”,这三者之间永远是以Why为主旨:提出新的目标,一定要形成一个新的体系去实现它。另外,Why永远是在变化的,因为时代在不断变化。既然Why是不断地挑战现状,那你就永远不断地变化,不断地形成新的体系。西蒙《从“为什么”

开始》这本书里举了一个例子,乔布斯就是利用了“黄金圈法则”,因此使得iPad红遍全球。乔布斯从“为什么”开始,其中有一句名言——“活着就是为了改变世界”——值得我们思考。这是一个非常非常高的目标和境界,我们很难做到:既然活着是为了改变世界,那你就每天就要改变自己,这其实非常困难。

(“2015首届世界互联网工业大会”近日在青岛开幕,海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏在会上发表了题为“互联网工业变革之路的海尔实践”的演讲,本文节选自该演讲。来源:海尔模式交流)

■管理速递⑥⑥

苛希纳定律
确定最佳管理人数

在一个充满竞争的世界里,一个企业要想长久地生存下去,就必须保持自己长久的竞争力。企业竞争力的来源在于用最小的工作成本换取最高效的工作效率,这就要求企业必须要做到用最少的人做最多的事。只有机构精简,人员精干,企业才能保持持久的活力,才能在激烈的竞争中立于不败之地。



什么是苛希纳定律?

苛希纳定律的核心意思是:实际管理人员比最佳人数多时,工作时间不但不会减少,反而会随之增加,而工作成本就要成倍增加。

如果实际管理人员比最佳人数多2倍,工作时间就要多两倍,工作成本就要多4倍;如果实际管理人员比最佳人数多3倍,工作时间就要多3倍,工作成本就要多6倍。

苛希纳定律是闻名西方管理界的最著名定律之一,因著名管理学者苛希纳研究而得名。



解读

沃尔玛前总裁山姆·沃尔顿为我们提供了一个很好的案例。作为全球最大零售企业之一沃尔玛公司的掌舵者,山姆·沃尔顿有句名言:“没有人希望裁掉自己的员工,但作为企业高层管理者,却需要经常考虑这个问题。否则,就会影响企业的发展前景。”他深知,企业机构庞大、人员设置不合理等现象,会使企业官僚之风盛行,人浮于事,从而导致企业工作效率低下。为避免这些在自己的企业内发生,沃尔顿想方设法要用最少的人做最多的事,极力减少成本,追求效益最大化。

从经营自己的第一家零售店开始,沃尔顿就很注重控制公司的管理费用。在当时,大多数企业都会花费销售额的5%来维持企业的管理。但沃尔玛则不这样做,它力图做到用公司销售额的2%来维持公司经营!这种做法贯穿了沃尔玛发展的始终。在沃尔顿的带领下,沃尔玛的员工经常都是起早贪黑地干,工作卖力尽责。结果,沃尔玛的员工比竞争对手少,但所做的工作却比竞争对手多,企业的生产效率当然就比对手要高。这样,在沃尔玛全体员工的苦干下,公司很快从只拥有一家零售店,发展到现在的拥有全球2000多家连锁店。公司大了,管理成本也提高了,但沃尔顿却一直不改过去的做法——将管理成本维持在销售额的2%左右,用最少的的人干最多的事!

沃尔顿认为,精简机构和人员是企业良好运作的根本。与大多数企业不同,沃尔玛在遇到麻烦时,不是采取增加机构和人员的办法来解决问题。相反,而是追本溯源,解聘失职人员和精简相关机构。沃尔顿认为,只有这样才能避免机构重叠,人员臃肿。

在沃尔顿看来,精简机构和人员与反对官僚作风密切相关。他非常痛恨企业的管理人员为了显示自己地位的重要,而在自己周围安排许多工作人员。他认为,工作人员的唯一职责,就是为顾客服务,而不是为管理者服务。凡是一切与为顾客服务无关的工作人员,都是多余的,都应该裁撤。他说:只有从小处着想,努力经营,公司才能发展壮大!沃尔玛能有今天的成功,自始至终地坚持低成本运作这一点功不可没。



启示

苛希纳定律再简单不过了,它告诉我们:在管理上,并不是人多就好,有时管理人员越多,工作效率反而越差。只有找到一个最合适的人数,管理才能收到最好的效果。苛希纳定律是针对管理层人员而言的,但它同样适用于对公司一般人员的管理。在一个公司中,只有每个部门都真正达到了人员的最佳数量,才能最大限度地减少无用的工作时间,降低工作成本,从而达到企业的利益最大化。

满记甜品:把顾客从陌生变到忠实

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?

当然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。

——微笑法则——

5%回头客 100%利润增长

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。开店初期,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,每天在店铺面带微笑地和那“5%”的顾客聊天,直到他们心满意足的离开。就是这个看起来很简单的办法为满记赢得了越来越好的口碑,也赢得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。

——心情消费——

用服务换来顾客微笑

2010年10月起,“满记甜品”又建立了信息化的会员营销体系,在70多家连锁店设有会员终端,而且可以做到全国通用。总部根据市场热点设计并实施充值送礼、积分换礼、会员新品免费试吃等各种营销活动,以期不断增加顾客的满意度。

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。

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再有下一次这样的经历。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——

有效提高投资回报率

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%的不断增长,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,抓住了顾客;另一方面使忠实顾客可以享受更多的实惠,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。

——跨界联合——

最大限度曝光品牌

今年8月1日至9月30日,唯品会联手满记甜品开展了一场名为“唯品会请你食满记”跨界联合行动,此次活动,唯品会1亿会员和满记会员均可享受对方提供的专

■背景链接

满记甜品的视觉品牌策略

香港著名品牌设计师李永铨以为企业量身定做和实施视觉品牌策略而闻名,满记甜品的品牌视觉形象的再设计是其精心打造的一个成功案例。

满记甜品1995年开业,位于香港新界西贡,是一家传统家族式经营的糖水铺。李永铨品牌设计团队负责其整个品牌系统,包括名字、形象、室内设计和宣传策略。首先对新店铺的名字的方案进行改造。满记甜品原来的名字,给人一种十分保守、十分传统的感受,如果坚持只用满记甜品打年轻人市场,最初可能会举步维艰。最后的方案是新店铺名字主打“手造甜品”的字样,在其下一行细字,表明“西贡满记出品”。这种以比较含蓄手法带出母公司“满记”的做法,让年轻人慢慢认同了来自西贡的“满记”也是一个潮流品牌的理念。两三年后,市场反应证实,“满记”已广为年轻消费者接受,“手造甜品”的名字就慢慢淡出了市场。

设计满记甜品的整套视觉元素时,李永铨品牌设计

享优惠。

轻餐饮提供的不只是一份糕点、一杯饮品,而是更多的增值服务,增加与餐饮自身相关联的体验元素及环节,营造一个充满惊喜的休闲空间,如果顾客还能得到实惠,那将会是一次令人愉悦的消费体验。唯品会作为全球最大的特卖网站,拥有众多独家特惠商品,购物与餐饮的结合,为1亿会员带来畅快的消费体验。

而作为满记甜品,本身拥有很多的消费人群,但是相对于互联网大咖的唯品会来说,二者的用户有很大的区别,但是又十分相似。唯品会,一家专门的网站,拥有1亿多的用户,满记与其合作,其实相当于做了一次面向1亿人群的广告,最大限度地曝光了自己的品牌,如果能将唯品会的用户拉到自己的线下店铺,那么每天将增加多少流量?而来到店铺就是为了消费,如果提供客户满意的服务和产品,那么就能最大限度地积累到更多的来自唯品会的满记用户。如此良机,满记获利是毋庸置疑的。

团队并没有着眼于表现甜品本身,因为年轻人根本难以分辨这种甜品跟另一种甜品的品质相差多少,他们更注重的整体品牌形象。甜品令人联想到小时候,李永铨创作第一代“手造甜品”的视觉元素以小孩子为主题,带有一些黑色幽默。设计团队以“制造话题”为传播策略,从“满记”店铺的Logo、汤匙到室内设计都进行整体设计和打造,使这些视觉元素成为引起年轻人话题的东西。

到了2005年,满记甜品从香港进入内地,品牌被打造出了崭新的视觉主题——用该店最常用的五种鲜水果,化身成可爱的怪兽形态,不断“蹂躏”香港大厦,表现方式则酷似上世纪七八十年代香港低成本灾难特技电影的宣传海报。这种视觉策略实际上是在品牌形象上继续维持黑色幽默和香港情怀元素,成功打造出了鲜明的品牌个性形象。由于满记甜品成功地运用了视觉品牌策略,取得了新一代消费者的认同。

(本报综合报道)

■世界之窗

高科技餐馆 Eatsa:没有服务员和柜台



在美国旧金山有一家名为Eatsa的高科技餐馆,点餐、付款和取餐全由客户自己来做,全程无需服务员。Eatsa没有服务员和点单员,也没有柜台。对于乐观的人来说,这种系统可以提高餐馆效率,降低运营成本。而对于悲观的人,这是机器抢占人类工作的又一例证。无论如何,如果你不愿与人交谈,或者肠胃糟糕,无暇与服务人员交谈,Eatsa简直就像天堂。

Eatsa创始人大卫·弗莱德伯格表示:“我认为它不同于餐馆。它更像是一套外卖系统。”客户通过一台显示器点餐,Eatsa的主食是藜麦,分为8种口味,每碗6.95美元。客户必须用信用卡付费,客户名称在一个屏幕上显示。当食物准备完成,屏幕便显示储餐柜的号码。

储餐柜的外门是透明LCD显示屏,食物准

备完成,显示屏弹出提示。双击显示屏,客户可以打开储餐柜。弗莱德伯格表示,Eatsa的目的不是节约运营成本,“科技让我们重新构思人们的用餐方式。”他说道。

实际上,很多餐馆已经部分采用自动化技术。客户可以在网上订餐,订单通过电子设备到达厨房,点击手机屏幕便可以支付账单。未来,外出就餐可能不再需要服务员,Eatsa也许就是一个缩影。麻省理工学院数字经济项目联合创始人安德鲁·麦卡菲表示:“当技术足够先进,我们的人际互动还剩下多少?我猜测,如果我不与人交流,我在外面会吃掉更多的东西。对于我来说,这并不全是负面的。”

弗莱德伯格认为,他的目的不是开一家无人餐馆。他希望开一家快捷、美味、实惠的快餐店。他和Eatsa团队认为,自动化可以实现这个

目标。“为了加快速度和减少成本,我们的目标就是让更多的东西实现自动化。这样,我们才能创造更加廉价和健康的食品。”弗莱德伯格说。

由于没有招募餐馆前台员工,Eatsa节约了工资和房屋成本。Eatsa厨房同样实现自动化,但他没有透露细节。目前,Eatsa正在升级自动化食物烹饪和传送技术。

当然,餐馆节约成本并不是新鲜事。自助餐厅和自动贩卖机都无需点单员。弗莱德伯格表示,通过软件和供应链创新,Eatsa从根本上改变了餐馆运营方式。Eatsa的运营方式更加先进。弗莱德伯格认为,新技术可以促进经济增长,并带来新的经济活动和工作机会。Eatsa创造了新的工作机会,例如自动化机器设计,软件系统开发,或者藜麦种植。(来源:腾讯科技)