



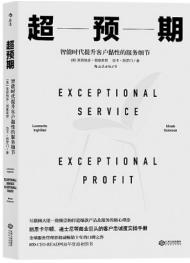
# 读书

我觉得,当书本给我讲到闻所未闻,见所未见的人物、感情、思想和态度时,似乎是每一本书都在我面前打开了一扇窗户,让我看到一个不可思议的新世界。

——高尔基

## 智能时代提升客户黏性的服务细节

□大青小白



江西人民出版社  
杨波  
《超预期》  
美莱昂纳多·因基莱里

在竞争激烈的市场上,更有力的增长引擎和确保竞争优势的方法是,将一切资源用于培养真正的客户忠诚度。在忠诚的客户眼中,市场上根本就不存在替代产品,他们的眼里永远只有你。忠诚的客户对价格不那么敏感,更宽容小失误,并乐于推广其所忠诚的品牌。

本书披露了提供在线和线下客户服务的秘诀,包含确保建立客户忠诚度的海量细节。书中所述的预期式客户服务方式,发源于丽思卡尔顿酒店和绿洲唱片公司,并被宝格丽酒店、华特迪士尼公司等组织奉为主臬。在倡导体验经济的当下,客户服务的意识和水平愈发成为生死攸关的因素。跟随本书提供的服务理念,将服务意识贯穿于组织运作流程的各个环节,必将为客户带来高于预期的体验,大幅度提升客户的忠诚度。

那么到底如何做,才称得上超预期的服务细节呢?书中为我们指明了明路。开篇通过对酒店一位工程师为顾客提供超预期服务的案例分享,为我们首先生动阐述了超预期的内涵定义:普通服务只是回应顾客的需求,而后者是真正具有预见性的服务。比如故事中

的工程师,正在梯子上工作,看到顾客开酒店门不方便,便放下工具,微笑着爬下梯子给顾客去开门。

书中还和我们分享了很多服务语言的秘密,在这部分中,包括很多我们曾经忽略过的小细节。比如创建一本推荐用语、工作词汇手册,制定员工说话的规矩等。比如,丽思风格就是鼓励员工多说“马上”“一定”。不要对顾客说:您欠……;而是说:我们记录您的余额是……。又或者不要嘴上说欢迎,肢体语言却是冷漠;带路不要只是手指指个方向,可以的话,带顾客到达新的地方。这些精心细致的细节提点,会让我们读后受益匪浅。

书中对如何将超预期融入产品和服务也给了更多的分享。比如定期邀请员工体验自己内部产品或服务,员工可以享用折扣,但必须详细填写反馈;尽量减少在不同的服务人员之间转换时出现的空档以降低失误等等;邀请客户给你评价,但注意问题设置的窍门,先问顾客总体评价,然后才是细节项。因为总体评价放第一个,这一项更多靠顾客的主观完成,可以更好地衡量出顾客的满意度。也可以增加“是否打算再次光临”和“是否愿意推荐给他”人”等能体现忠诚度的问题到消费者问卷中。

此外,还有成本控制,人员管理,网上服务等,可以说,这是一本真正意义上的服务细节实操手册,非常适合所有希望在顾客忠诚度上有更多进步的个人/公司。用非拉格慕美国公司董事长马西莫的评价来说,这是一本“建立以客户为中心的企业的绝佳路线图”,可以带领我们找到完美的宝藏。

## 修炼自控力实现自我超越

□墨羽



中国商业出版社  
墨羽  
《自控训练课》  
《高效能人士的

同样是写年终总结报告,当你还毫无头绪的时候,你的同事已经有人写好了;一样是准备开会的PPT和讲稿,当你焦头烂额着急准备时,你的同事已经有人准备妥当了;撰写公司投标的标书,当你还在翻阅各种资料了解手情况的时候,你的同事已经有人早已经准备完善在查漏补缺了;明明一天都是24小时,当你感叹一天还没干什么甚至过去的时候,你身旁的高效能人士甚至已经愉快地做完了你三五天才能做完的事……

我们不禁要问:为什么他们总能干什么都比常人快一步?为什么他们总能轻轻松松完成繁重的工作任务?这一切究竟是因为什么呢?

“高效能”顾名思义,即“效率高”,毫不夸张地说,每个人的身边都有一些做事效率超高的人。仔细观察这些“高效能”人士,很容易发现这是一群有着超强自控力的人。哪怕工作多么疲劳,哪怕是加班到很晚,他们依然能够执行自己的锻炼计划;尽管工作任务非常繁重,但他们一旦制订好了工作计划,就会毫不懈怠地“今日事、今日毕”;他们似乎与拖延、懒惰绝缘,总是能时刻保

持超高的效率、超旺盛的精力。其实世界上哪里有什么“捷径”,你必须十分努力,才能看起来毫不费力。这些高效能人士,令人艳羡的“轻松高效率”背后是强大的意志力和自控力。

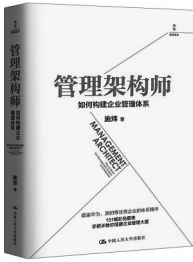
“自控”,简单来说就是自我控制,但它所包含的内容是非常丰富的,比如情绪、思想、行为等,此外“金无足赤、人无完人”,从心理学角度来说,每一个人的潜意识当中都隐藏着诸多的“弱点”,贪婪、嫉妒、攀比、懒惰、拖延、敷衍、粗心、好逸恶劳……如果没有强大的自控能力,人往往会在不知不觉中沦为“弱点”的奴隶,让人性弱点控制我们的人生。

纵观古今中外的成功人士,无一不有着超强的自控力。很多时候,人生最大的敌人,不是别人,而是自己,只要战胜了自己,便攻无不克、战无不胜。虽然管理自我难,但只要我们下定决心,向人性弱点宣战,就能够成为有力量的人,成为善于控制自己的人!没有自控力,就没有好习惯;没有好习惯,就没有“高效能”!从今天起,重新认识自己,开始训练自己的自控力,相信自控力训练能够改变你的生活。

本书紧扣自我失控的心理成因,有针对性地提出了掌控自己的情绪、思维、行为和心智的方式和方法,全方位开发你的潜能,提升你的自控力。本书还分享了很多超级实用的“高效能”技巧,比如微时间管理术,8小时完成更多工作并不遥远;意志力重建,可谓是意志力薄弱者的福音,只要认真训练,你也能拥有钢铁般的坚强意志;情绪管理,让你不再饱受“情绪失控”的困扰,学会科学地发泄情绪。

## 企业管理者需要扮演架构师角色

□施炜



中国人民大学出版社  
施炜  
《管理架构师》  
如何构建企业管理体系

我国大部分企业尤其是中小企业缺乏核心能力及核心技术,这是不争的事实。但比技术问题更严重的是管理问题。目前,制约我国企业健康发展和持续成长的主要内在因素是管理薄弱、滞后和混乱。许多企业以往的增长,主要依赖外部的市场机会,自然不会重视管理。互联网浪潮兴起,一些企业又为“风口”所吸引,致力于商业模式的颠覆,注意力也不在管理方面。当外部环境发生变化、企业需从机会成长转向体系成长时,提升管理的重要性和迫切性就显现出来了。任正非曾说:“所有公司都是管理第一,技术第二。没有一流的管理,领先的技术就会退化;有一流的管理,即使技术二流也会进步。”

解决企业管理问题,主要有两种路径:一是各级管理者提升管理能力、改进管理行为;二是从整体角度构建企业管理体系,形成基础性的管理平台。这两种路径是相辅相成的:平台需要人来搭建;有了好的平台,人可以创造更多的价值。而构建企业管理体系的主体则是管理架构师。他们是体系的规划者和设计者,也是体系落地实施的推动者和监督者。

企业中的管理架构师不是正式的职位,而是一种角色。由于企业管理体系具有全面性、整体性特点,因此所有的企业管理者都需扮演这一角色。企业领导者及高层管理者,站在高处“一览众山小”,结构化的体系蓝图主要由其描绘。企业基层管理者更能理解价值活动的细节和奥秘,体系的可行性主要由其保证。基于管理为经营服务的理念,业务主线的管理者既是体系的需求者,也是体系理念、方向以及问题解决方法的制定者、提供者;而专业职能部门的管理者则是体系建设的专业支持以及技术性方案的实现

者。在专业职能管理者中,管理架构师角色责任比较重的,无疑是人力资源管理人员、组织发展管理人员、运营管理人员、财务管理人员、流程以及信息系统管理人员等。

作为管理架构师,首先需既懂经营,又懂管理,将两者融会贯通;既能理解价值创造的机理、过程和特点,又能认知、体察组织内部的运行规则和深层因素。其次需既有宏观大视野,又有微观洞悉力;能够将自上而下和自下而上两种思维方式结合起来。最后需既有前瞻性和原则性,又有现实性和灵活性;既有理想情怀,又能解决实际问题。

把企业管理体系比作一个大厦,构建它需要基本的结构框架(方法论和模型)。作者希望建立这样一个模型:既有宽阔的横向解释力一适合不同行业、不同规模的众多企业,又有大跨度的纵向解释力一适用于企业的高层、中层以及基层管理者;既能容纳基础性管理知识和方法,又能涵盖新的管理思想和组织理念,解释许多新老管理现象;同时,有足够大的空间和容量,可以说明企业几乎全部经营管理活动。

基于这样的考虑,作者将企业管理体系构建分解为三个步骤:第一,梳理价值创造活动,完善流程体系。这一环节遵循战略导向和顾客导向原则。第二,依据流程体系设计组织结构,安排组织分工,实现活动与组织单元的对接和匹配。这一环节体现战略决定组织的原则。第三,在流程活动组织化的基础上,设计组织运行(协同)的机制(即责任权力关系和结构)。根据互联网时代的组织演变,作者把组织协同及连接机制概括为权力机制、流程机制和交易机制。将交易机制纳入组织机制当中,意味着市场和组织两者边界的消失。

本书说明了企业管理体系的整体结构、主要组成部分以及构建逻辑。它是对企业管理体系大厦的宏观扫描以及组件之间关系(结构)的描绘。对读者来说,本书是理解、设计企业管理体系大厦的路线图和方案参照,为进一步探究大厦中的细做部分提供了基础。它包含一些基础层面的原理和方法论,内容则以操作性方法和策略性建议为主。

## 进入“精耕细作”时代的影响力

□程志良



机械工业出版社  
程志良  
《锁脑》

问题。比如,当你关注到粉色系的裙子后不久,你的理性有可能会介入。大脑会对信息进行全面的、整体的、精细的评估,试图让你做出最好的、更适当的决策。在这个阶段,大脑的目的是对信息进行有意识的精细加工。这时你会想,女儿衣橱里的衣服都是粉色系,这次应该给她买一条颜色不一样的裙子,比如白色的、蓝色的等。可是你看着蓝色的裙子,又感觉这个颜色太男孩子气,于是放弃了这个选择。而当你看到白色裙子的时候,你觉得很好看。这可能是因为你想到了女儿穿上这条白裙子的某个情景,比如像个可爱的小公主。所以,你的理性试图让你购买一条白色的裙子,告诉你白色会显得更有价值。

虽然很多时候人们会优先受到直觉的影响,但是人是有理性的。人们会通过理性的思考对信息进行全面深入的评估,做出自认为更好或者最好的选择。人们认为努力思考就是为了获得更好的结果,就可以获得更好的结果、做出更好的选择。比如通过想象女儿穿着白裙子像公主一样高贵可爱,你就会确定要买一条白裙子。这就是思想制造了理性锁,让你做出了选择。

当然,很多时候人们不会仅仅通过理性就做出决策。因为大脑还有另外一套决策机制——自我锁。在下订单的时候你又会想,白色裙子很容易脏,孩子整天在外面乱跑,衣服老是脏兮兮的可不好。这时你很有可能就打消了买白色裙子的念头,这就是自我锁在发挥作用。而如果你是在为自己选衣服,自我决策模式启动后,你会考虑到白色是不是符合自己的身份,会不会让自己看上去傻傻的。决策让自己看上去是好还是坏,就是自我锁做出的判断。大脑围绕自我决策的时候,目的是判断信息“让‘我’看上去是好还是坏”。自我锁会对人们的影响最强烈,一旦产生作用,就会很持久。

《锁脑》这本书将深度解析大脑的三大决策模式,告诉你大脑对信息做出决策的依据,以及遵循的原则和规律。书中针对每级脑锁提出了五个比较核心的信息加密原则,只要你的信息设计遵循这种原则,就会让大脑在接触到信息的时候被锁上。这样一来,你就可以利用信息的设置,让他人朝着你希望的方向前进。

## 赋能品牌内涵与价值的顶层思维

□卢晓



中信出版社  
卢晓  
《品牌赋能》  
国际精品品牌战略

速在渠道当中创造经济效益,使用这种模式最著名也最成功的就是西班牙品牌ZARA所属的INDITEX公司。

以上两种模式,第一种品牌本身创造高附加值的产品和服务,也拥有分销和零售网络,虽规模不大,却可以创造高利润率。第二种品牌本身不创造高附加值的产品,只对第一种模式的品牌的产品和服务进行所谓的“微创新”,但通过渠道和零售店面的数量优势,在全球化过程中逐步发展壮大。

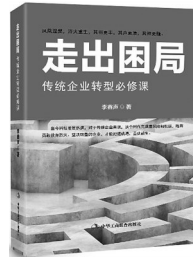
第三种模式就是内容和产品开发模式。这种模式可以进行加工延伸拓展,但它主要是靠经济规模来产生价值。这个过程当中,有一些规模比较小的有原创精神的公司,是可以被前面两种模式进行服务的。一种就是设计师品牌,因为很多设计师都为全球性精品品牌公司做设计,帮它们来开发产品,同时也发表自己的品牌。还有一种就是咨询公司,它们的产品开发必须基于已有的原创东西,再逐步进行消化吸收,进而提供给消费者。使用这一模式最著名的案例是德国的徕卡照相机和中国的华为手机的合作。德国设计师品牌具有的高精尖技术,通过合作开发创新的模式,在华为手机这一大平台上释放能量,一下就把精度和广度结合起来,创造出精品品牌领域的传奇。

我们要思考的是,品牌起什么作用,在互联网的大背景、三种商业模式之下的我们需要做什么工作,中国公司要传递的文化价值观点品牌有什么关系。品牌的概念就像一个硬币的两面,一面是别人的认知,另外一面是自己是谁,想被别人认知成什么样。我们要想让品牌有影响力、穿透力,能够创造价值,首先就要想清楚自己是谁,自己品牌的文化价值是什么,要在什么位置开始创造价值。清楚这些以后,总结出一个体系,这样呈现出来的产品才能够被市场认知,才能够被渠道认知,最后才能够形成一个正向的循环。

在互联网时代,要创造价值,不管用哪种模式,都要有清晰的品牌战略,有一套系统的整体规划,并分期分批实施,逐步接近目标。这本书梳理了国际精品品牌公司两三百年来经历的大浪淘沙的过程,总结出核心规律,通过各个章节理论联系实际地呈现出来。在这个竞争激烈的互联网时代,我们的品牌企业如果不走弯路,我们就赢了!

## 传统企业转型成功的经验和方法

□李鑫声



中华工商联合出版社  
李鑫声  
《走出困局》  
传统企业转型必修课

达到了40亿左右,可谓传统企业转型成功的表率。

苏宁的成功转型,不仅为广大的用户们提供了一个购物平台,同时也为很多正在转型中苦苦徘徊的传统企业打了一针强心剂。下面我们就来总结一下传统企业转型成功的4个要点。

### 1.精商渠道

传统企业需要拥有实体店,才能完成销售。所以,传统企业为了增加销量,扩大影响力,往往会开越来越多的店面。但这一思路在互联网中显然是行不通的。互联网企业追求的是“小而美”,所以,想要转型成功,就要精简自己的渠道。这样,才能给用户们留下更深、更直接的印象。

### 2.精简产品

近几年,“匠人精神”成为了流行词语,也成为了许多人追求的目标。其实,企业更需要这种精神。在传统的商业社会中,企业往往会追求覆盖最多的人群,最好能够做到将所有人都当作受众。

但是,在如今的时代,大家都开始追求自我、追求个性。符合大众的产品必定中庸,而中庸的产品在互联网这片大海中,最后必然被淘汰。所以,在这个时代,传统企业一定要细化自己的目标人群。在确定目标后,就要不断优化、精简自己的产品。

### 3.精简人员

在传统企业中,有很多可有可无的职位,他们的存在不仅占用了企业的资源,更是会影响整体的氛围。在这个时代,论资排辈已经不再奏效了。那些久经沙场的老将,他们所拥有的所谓宝贵经验已经无法作用于互联网的时代中。所以,对于那些“吃老本”“冥顽不灵”的员工们,只有忍下心来裁撤,企业中才能诞生新血。

### 4.优化服务

有人说“未来所有的行业,都是服务业”,这句话虽然夸张,但也不无道理。在整个企业进入资源过剩、产能过剩之时,其实,商业中也出现了企业过剩、产品过剩的情况。想要在这个百家争鸣、百花齐放的局面中,找到自己的立足之地,仅仅凭借产品是不够的。因为各家产品各有所长,很多时候是难分伯仲的。所以,这时候真正比拼的就是服务,谁能够将用户体验做到极致,谁能够让用户感到春天般的温暖,谁就能在竞争中取得胜利。