

危机公关 必须迈过几道坎

危机事件的发生大部分时候是不可预测的,不然怎么叫危机,可预测的那叫客服。虽说危机,但是在危机发生之前,引发危机的隐患其实多多少少自己是知道的。所以危机发生时间是不可预测的,但是发生危机这件事情其实是必然的。而危机之所以是危机,是因为我们以为这个隐患不会那么快被挖出来,不会那么快付出代价,所以我们准备不足。

成熟的公关管理系统其实是应该有预警功能的,现在有一些公司的大数据部门也在研发这个产品,至于什么时候能用就未可知了。

危机公关要完成的任务有三个:

其一,重建/修复市场信心。这一点对于上市的企业表现得尤为明显,股价那个数字是特别好衡量的显性标的物。市场有时候很盲目,有时候也很有智慧,如何左右失控市场中的自由意志是危机公关最重要的课题。

其二,稳住利益相关方。上下游企业各种利益相关方很多,在危机事件发生的时候最应该稳住的是事件当中的关联方,不管他是不是猪队友,在事件发生后与关联方共同携手不离不弃直到走出这个危机的影响,这不仅是在给市场看的,也是给其他合作方看的。

其三,提振团队士气。团队成员一般情况下有三种,为钱、为成长和为情怀,遇到危机事件之后,最要抚慰的是为情怀来的人。情怀这种东西都是需要不断强化、不断催眠的东西,而且很容易被破坏,现在人分分钟粉转黑、黑转粉。

做危机公关的要素也有三个:
其一,反应速度尽可能快。危机公关其实是一门很深的学问,根据掌握的资源情况,个中玩法变化多端,但是“世上武功,唯快不破”是颠扑不破的真理。除非不打算回应,否则回应一定要快。道理就像有人往你脸上糊大便,除非不打算洗,否则越快洗掉越少被臭。



其二,发言人尽可能层级高。

前段时间网上盛传一张美团在校招海报,因其极具挑逗意味的性暗示在女权主义兴盛的网路氛围当中受到严重抨击,有网友甚至表示“以后再也不用美团了”。而后美团CEO王兴回复了一句“两拨千斤的话”统一说一下,有人在造谣抹黑我们,美团从没用过那个令人反感的海报。智商正常的都不可能用那种海报做校园招聘。”这个话换美团任何人说都不够劲,只有王兴说出来才能给对手一记响亮的耳光。

其三,事实干货尽可能多。

当然这是建立在逻辑正常没有答非所问的情况下的。说真话是公开回应的唯一路径,技巧在于怎么说。前段时间36氪曝出大量裁员以及跟离职员工发生矛盾的事件,CEO刘成城在“知乎”(网络问答社区)作了回应,中心思想是戳人很正,有媒体在左右舆论,36氪有这样的发展规划,建议媒体快关注未来,而不要纠结过去。这个回应如果是放在政府的危机公关是没有问题的,但是如果是放在企业尤其是互联网企业里面就会被质疑。道理很简单,政府的内部真相群众是不奢望政府自己说的,但你一个互联网企业什么话都不爆还想给我洗脑,你不是在玩开笑嘛。

其实说到危机公关,最釜底抽薪的解决方式是消除你所知的所有隐患,但是因为各种原因你做不到,那就捡致命指数最高的赶紧去解决。

(陈果文)

格力空调深耕巴西

一场在未知雨林中的探险



巴西的宏观经济环境就像是暗流涌动的亚马逊河起伏不定;15年来格力空调在巴西所经历的一切就好像一场穿梭在未知雨林里的探险。

巴西拥有世界上最大的热带雨林——亚马逊森林和世界上最大的河流——亚马逊河,这里号称“地球之肺”。广袤无边的雨林蕴藏着富饶肥沃的资源,宽广密集河流里养育着七彩斑斓的珍宝,俯视这片土地,你永远不知道一望无际的绿色底下究竟还藏着什么秘密。

去年,格力电器全球营收超过1400亿元,利润总额148亿元,家电行业排名第一。巴西格力是国内空调企业在海外设立的第一个生产基地,也是中国第一家“走出去”的家电企业。工厂建在亚马逊州首府——玛瑙斯市,这是一个在亚马逊雨林中心地带拔地而起的、一个为自由贸易和加工而生的经济特区,就好像镶嵌在雨林中的一颗明珠。

“打铁还需自身硬”

经过30多年的改革开放,国内经济实现稳增长,呈现出一条接近完美的增长曲线。新一届领导班子提出了中国经济发展“新常态”的局面,为中国经济在接下来顺利转轨提供了方向。而巴西的宏观经济环境与之对比,就像是暗流涌动的亚马逊河,一直起伏不定,经济发展就没有“常态”。从上世纪七八十年代的“进口替代计划”,到90年代严重的通货膨胀,再到本世纪15年来劳工党执政后逐渐的民怨沸腾,巴西经济不断波动的曲线呈现的是过山车式的跌宕起伏,这样的宏观环境给在巴西的经营所带来的影响也是显而易见的。

巴西的空调无论是成品整机

进口还是当地工厂生产的散件,90%以上都需要从中国进口。2010年,从中国出口到巴西市场的空调数量从2009年的不到200万套一下增长到400多万套,翻了整整一倍还要多。为什么?因为2010年巴西GDP实现了极其罕见的7.5%的高增长,所有厂家、经销商都变得极为乐观,认为如此好的经济增长将大大带动消费,如果不尽早备货,很有可能旺季就会缺货,所以所有客户都采取了激进的下单方式,订单计划比往年成倍增加,加上那一年汇率又好,一些原本只做进出口贸易的贸易公司也都纷纷自创品牌,加入市场,从中国大量进口贴牌整机到巴西销售。但是旺季到来的时候,巴西经济的增长速度却一落千丈(从2010年顶峰的7.5%,降到了2011年的2.7%,再到2012年的不到1%),巴西国内的消费没有被真正带动起来,这让终端销售远低于预期,夏天一过,经销商包括一些厂家手里的大量货源顿时成了灾难,促销也难以消化,终端销售价格一路下滑,价格战狼烟四起,某些品牌的低能效产品价格甚至拦腰斩半,便宜到只要四五百巴西币一台,一个夏天让巴西的空调市场经历了大喜大悲,一片哀嚎。

如果说古有“苛政猛于虎”,那么夸张点甚至可以说,巴西的“苛税猛于食人鱼”,容不得企业在自身的管理上,尤其是财会方面的管理出现半点马虎。

当你锤炼出了过硬的本领,刚刚能够抵御汇率的波动,好不容易觉得在亚马逊河里游了起来,你才发现和你一起伴游的还有一群食人鱼。这时你能做的只有不让自己出现伤口,千万不要让它们闻到你身上散发出的血腥味。当然,巴西格力团队也意识到,这样的环境对所有在巴西经营的企业都是一样的,要想避免风险并取得长期发展,只能加强管理和对当地政策的学习,打造优秀的本土化经营团队,正所谓“打铁还需自身硬”。

第二,坚持把技术创新作为公司发展的最核心战略。

格力人明白,没有技术创新的支持,就不可能有自主品牌的核心竞争力和持久发展。因此,格力对于产品研发的经费从来不设上限,需要多少就投入多少。仅2013年,格力用于技术研发的投入就超过40亿元。目前,格力拥有8000多名科技研发人员,2个国家级技术研究中心,11个省级企业重点实验室,5个研究院,41个研究所,530多个实验室,累计申请技术专利近1.3万项,其中申请发明专利近4000项,成为家电行业单一产品拥有专利最多的企业。

房企未必越大越安全

万科换了新标,引来一批吐槽。一方面是大家看惯了旧标的样子,新标识有一个接受过程;另一方面,万科新标简洁到了简单的地步,也会有人觉得内涵不够丰厚。我倒觉得挺好,设计简洁、明朗,却可以寓示多种可能性。

这与企业的定位有关。万科以前专注于住宅生产,现在是所谓的城市配套服务商。借用一句时髦的话,是“住宅+”的生意。那个加号后面,可以是商业地产、工业地产、旅游地产、养老地产,也可能是立足于物业管理的社区服务。

这是不是转型呢?卸任华远地产董事长的任志强认为不是。这只是基于房地产业务的延伸服务,是房地产产业链上的一环。这取决于你对“转型”二字的定义。有人认为是,业务从单一到多元就是转型;有人认为是跨行业发展才是转型。不必执念。

万科到了不得不将其主营业务延伸的时候,说明住宅的高峰期

已经或即将过去。用郁亮的话说,是已经看到住宅开发的天花板。一家销售额2000多亿元的企业,如果主营业务增长已届极限,寻找新的利润来源就是题中之义。反之,如果深信主业空间巨大,就不需到处挖洞借粮。

家大业大,邻居都很羡慕。但大就一定好么?至少任志强不这么觉得。笔者问过他几次,“你和华远影响这么大,但华远地产从销售额来看只是一个公司,反差有点大吧。”他的回答几乎都是用同样的逻辑:这些年,华远地产的净资产回报率 and 分红,都要超过万科。

过去多年,任志强以坚定看涨楼市而著称,但华远地产却曾连续6年没在北京抢到一块地。据曾对华远地产作过深入调研的人士说,任志强治下的华远地产,财务管理和公司治理都是相当的规范。任志强引以自豪的是,华远多次被相关部门查账,啥也没查出来。假如形容华远地产是“小而美”的公司

可能失之于谏,但至少可以说它是稳健的。

与之相比,有些企业,净资产负债率高得吓人,一直像是在走钢丝,企业规模和总资产也在高负债的机器运转下迅速膨胀。并非所有企业都是期望大到不能倒,但到达一定规模才更安全,却是很多企业共同的想法。譬如,一批中小型地产商,实行高负债高周转的战略,就是认为到达年销售额500亿元这条线才是相对安全的。

一个经济体在快速增长期,资产价格总是先期上涨,而且常常表现为透支式地上涨。我国房地产价格的上涨,是在实行住房市场化以后,尤其是2004年土地市场全面实施招拍挂政策以后,差不多有10年时间,这也是公认的房地产黄金10年。

正如中国经济不可能永远保持9%以上的高速增长,房地产价格的高速补涨和普涨,也会停歇下来。正如整体经济的换挡时期,有些产业要淘汰,有些产业要升级,有些产业

格力一直坚持稳步发展 重点突破的方针:先做好新兴市场,再做好发达国家市场;先做好具备绝对优势的家用空调市场,再谋求中央空调产品的突破

由于格力一直坚持的技术创新,格力空调基本不用售后服务的,好质量逐步获得了巴西消费者的认可,也改变了他们对中国产品“价廉物美”的印象。

第三,坚持市场稳步发展战略。具备了世界竞争力的格力并不急于扩张,仍然坚持专业化经营,认真把空调产品做到极致。而在国际化过程中,也是坚持稳步发展重点突破的基本方针:先做好新兴市场,再做好发达国家市场;先做好具备绝对优势的家用空调市场,再谋求中央空调产品的突破,步步为营,稳扎稳打。

“先有市场,后有工厂”就是在稳步发展战略下产生的国际市场基本操作原则。以巴西市场为例,当格力自主品牌在巴西市场突破3000万美元销售额,并得到稳定发展后,格力电器才开始在巴西设厂,而工厂的规模也不是一步到位,采取的是稳步发展战略。如今,其他家电企业想获得与格力同步的竞争条件,需要动用数亿美元收购巴西本土的工厂,其成本与格力当初2000万美元的投资相比,增加了10多倍,收购了当地企业的同时,可能也直接收购了当地企业本身存在的风险。

第四,坚持海外经营的本土化策略。

在格力国际化过程中,坚持海外企业本土化经营一直是公司发展的重要举措。本土化经营就是用本土员工,采取适合本土的管理和经营方式达到公司业绩发展的目的。以巴西公司为例,格力中方员工的比例严格控制在5%以内,坚持以巴西籍员工为主的经营思路,取得了不错的管理效果。巴西格力每年还会组织面对巴西残疾学校、福利院和贫困人口捐赠和义工活动,在巴西社会获得更广泛的认同度。

(谢东波)

【E】非常之道

7-eleven 零售圣经

2003年出版的《7-eleven零售圣经》,谈的是日本知名连锁店7-eleven的经营之道,特别是从心理学的视角谈商家与客户的关系,非常值得运营商人阅读学习。书中谈了很多零售行业的案例,来说明零售企业如何做到以客户为中心。诚如书中所言:

如今时代的脚步已经远离了卖方市场,供给远大于需求,商品价值由客户的心来决定,消费已经进入心理学的范畴。如果缺乏对客户关注和关怀,单纯靠经济模型里的成本要素去设计产品定价,这样的企业就会失去竞争能力。

在现代商业社会里,要抓住一切机会开展营销活动,做好主动营销是必修课。什么是客户需要的商品?大多数人都知道,天气寒冷时店员不该向客户推荐冷饮;但7-eleven的经验是:

冬季里冰激凌销售成绩也不错,而且温度越低,含脂肪极高的冰淇淋就越受欢迎;夏天在空调大楼里,客户进门后看到“有热乎乎的咖啡”时会有购买的欲望。让店员用自己的肌肤感受客户的冷暖,才能给他们合适的推荐。

运营商很早就意识到,要在与客户与商家发生接触时,对客户进行主动营销。但我们经常犯的错误是:把主动营销变成了对客户的强行推销。

是给客户推荐店家想卖的产品,还是给客户推荐他想要的产品,这是营销的两个境界。运营商的营销习惯于以产品为中心来开展,这是由运营商的基因带来的。作为重资产的通信运营商,给客户提供的产品是语音、短信、流量等通信手段,“我有什么,你用什么。”用户只有选择权,没有定制权。

运营商有数不清的产品、业务和套餐,商品足够丰富。其营销策划是这样做的:先对产品特征进行分析,根据产品特性形成目标客户的画像,然后遍历数据库找到符合画像的客户作为营销目标。接下来或者主动进行营销推送,或者与客户发生接触时进行主动推介。

7-eleven 这样的零售企业经营理念很简单:什么赚钱卖什么,什么好卖卖什么;时时分析客户的需求,目的是及时引入合适的货品,再尽快地把他们销售出去

这像不像一家堆满商品的零售店,当客户光临的时候,只推荐几款最想卖的商品。事实比这种局面更差劲,因为这种营销方式是僵化的、教科书式的,难以打动客户的心。

比如向用户推荐4G套餐时,按道理要考虑客户的使用习惯和行为特点,参考客户前几个月的通信账单、客户手机特点等,针对性地给客户推荐合理的套餐和产品。可是在现实中,销售人员给客户做推荐时主要是介绍产品本身,而很少给客户解释:使用这个产品之后会给他带来什么好处,对他有什么样的价值。

7-eleven让客户产生“我需要这个”的快感,不同于普通零售店的强行推销。

7-eleven这样的零售企业经营理念很简单:什么赚钱卖什么,什么好卖卖什么;时时分析客户的需求,目的是及时引入合适的货品,再尽快地把他们销售出去。所以书中大量的篇幅谈及进货渠道、合作伙伴、商品选择等等,如何减少甚至杜绝出现卖不动的商品、过期的食品、无人问津的货物。

所以,以客户为中心开展营销,零售企业既要熟悉客户的情况,也要对自身的商品如数家珍,这样才能信心满满地告诉客户:我们有你需要的商品。

运营商不必考虑进货的问题,也没有那么多库存和过期的压力,通信产品和网络建好之后,就看你有没有本事把业务卖出去,让客户用起来。对于产品复杂、套餐众多的运营商来说,让每名员工都具备这样的能力不现实,这就对IT系统支撑能力提出了要求。

一方面IT支撑系统要提供客户的多维度画像,让客户特征数字化、显性化;另一方面,IT支撑系统要及时提供所有产品的目录结构和特性,以及产品使用的客户群特征,便于营业人员使用。特别要强调的是:系统将产品和客户进行适配的能力是依据规则而成的,业务部门提供的案例和经验越丰富,系统匹配的成功率和易用性也就越好。

7-eleven还有一点做得很出色,就是对于人员的管理。以客户为中心开展营销,营销人员必须更加积极主动。

(中经)