

MBA管理案例研讨：好利来：爱的文化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_MBA\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E6\\_c70\\_645771.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022_MBA_E7_AE_A1_E7_90_86_E6_c70_645771.htm) 爱心在公司高层、员工与顾客之间传递，事业在甜甜蜜蜜之中壮大。钟丽，好利来人力资源部总经理，在记者面前不止一次流泪，那是发自内心的感动的泪花。在一个多小时的采访中，她说得最多的一句话是“我们的员工真的非常可爱”，说得最多的一个词语是“爱的文化”。“有时候我都有点怪自己，为什么不能平静地把这些事讲出来，这些感动在我心里很久了，可每次还是会忍不住掉下泪来。”钟丽还说，年会上员工在台上讲自己与顾客的故事，坐在台下的罗红总裁常常簌簌泪下。这些只是好利来爱的文化的点滴。在这个蛋糕世界，有两件事一定会受到鼓励和表扬，一个是爱员工，一个是爱顾客。寓于无形又无处不在的爱，正是好利来用人之道的精华所在。爱的文化，从爱员工开始 在好利来饼屋，常常看到好多人排队等着买汤圆。尽管汤圆的销售是近几年才开始的，却很快得到认可。你认为支持贵公司事业不断做大的根基是什么？文化和价值观是我们企业能做大的根基，无论是我们对人才的培养还是对品质的把握，始终都坚守爱的文化，我们传递的是美好的产品，爱的产品。你可能注意到今年汤圆的销售很火爆，其实我们很早就在做，买蛋糕、买面包，我们会有小袋包装的汤圆送给顾客。我们的产品是一步步深入人心。可能很多商家会向顾客推荐最贵的，推荐利润最高的产品，但是我们在培训员工的时候给他们的理念就是要根据顾客的需求，让顾客选择适合的产品。爱的文化从爱员工开始？从员工

入职的第一天开始。这不仅仅是写在员工手册上，更是发生在他身边。北京市场管后勤的我们都亲切地叫她老姨妈，她今年已经八十多岁了，她对每一个员工充满了祖母般的关爱，从给员工安排吃、住，到关心他们的生活，甚至婚嫁。所有的员工都觉得能够被老姨妈接待是特别幸运的事情。她的这种做法也感染了其他城市的后勤经理，大家都想让员工一加入好利来就有一种家的温暖。员工把好利来当成自己的家以后，他会把顾客看成自己家里的客人，他所想的都是怎么样让顾客去喜欢好利来。因为在他心里种植着对顾客的感情，他就能自发地去做很多事，会想出好多好办法。培训是在我这个部门做的，很多时候我都不能给出这么好的案例来。比如什么样的事情呢？你可能知道好利来是免费给顾客修补蛋糕的，我们是第一家这么做的。总裁说过，我们修补的不仅仅是一块蛋糕，还有顾客对我们的情感。员工都很清楚我们这个规章制度希望达到的目的是什么。员工把这样的工作做到了极致。这件事发生在呼和浩特的一个店里，是去年的年会上分享的。一位先生拎着一个蛋糕进来，说“再订一个蛋糕”。在他等待的时候，领班就问他，你已经有一个别的牌子的蛋糕，为什么还要再订一个好利来的蛋糕。那位先生就很生气地告诉他，他不小心出门的时候滑倒了把蛋糕摔坏了。他回去让店里帮忙修一下，那家店告诉他没有这项服务。领班说，我们可以为你把蛋糕修补好。顾客特别感动，因为并不是我们的产品，我们的员工却主动提出来帮他修补好。像这样的事情并不是规章制度里要求的，我们的规章制度也不会涵盖到帮助顾客修补竞争对手的蛋糕，但是在这种爱的企业文化下，我们的员工就会主动地去做。因为他希望以

自己的行动让顾客了解，好利来传递的是美好的情感，而不仅仅是销售产品。也就是说，爱员工，员工就会把爱传递给顾客？对啊。不用刻意地去教他该怎么做。训练更多地只能做流程上的标准化，不可能预料到每个顾客会提出什么样的要求，会面临什么样的状况。如果我们只是训练员工碰到什么样的情况应该怎么做，那是永远也满足不了顾客的需求的。规章制度不可能涵盖所有的行为，这种时候企业的价值观和文化对员工的引导就发挥了作用，根据这种引导，他去判断应该采取什么样的行为。爱的技能，以培训来打造怎么让每个员工把爱传递给顾客，而且传递得特别好？我们在培训员工和管理人员的时候一直关注的就是在理念上帮助他们提高。不知道你有没有看过《QBQ！问题背后的问题》这本书，这也是我们今年年会的主题，引导员工碰到任何事情，首先想到现状之下我能做什么。技巧的培训实际上十分简单。现在产品和服务同质化的程度越来越高，大家都知道要说“欢迎光临”，走的时候要说“谢谢光临”。仅仅是机械地去做这些事情并不能达到你要的效果。所以我们更注重的是培养员工的理念和自发性，发自内心地去做这些。不用你去教他，他自己就会创造出许多闪光点，做出许多让你感动的事。每次年会我们都会留出半天时间，让大家分享各个城市发生在自己身边的感动顾客的例子。除了年会还有什么培养理念、交流经验的机会？日常的培训课更多的不是讲授知识，而是分享体验。可以在大的课堂上分享你的例子，可以在小组中交流讨论。比如在顾客满意的课程中我们讲到经理需要经常跟顾客交谈，就会让大家交流你是怎么跟顾客交谈的，你身边有什么非常好的例子。我们的学习都是行为化的学习

，而不单单是理论。所有的课程第一次都是我讲的，现在基础课程已经不需要我讲了，因为我们培养了很多内部讲师，有将近两百位。平常他可能是一线的店经理，开课的时候他就是讲师。讲师是怎么认证的呢？首先他自己完成了全部的训练，做到一定职位的时候会接受内部讲师课程的培训，然后让他在小范围内分享体验，大家会给他一些建议。我们的讲师都有知识点的标准化指南，所以大家传递的知识点是标准化的，但是他会加进个人的经验。训练课程是分级的，针对店经理的课程，讲师是营运经理一级的，员工的课程店经理一级的讲师就可以胜任了。公司怎么根据员工不同的培训需求安排相应的课程？课程分不同阶段，职前简介、顾客服务、产品销售，这是最基础的。晋升到领班、训练员，有训练员的课程，再往上有管理的课程，从管理一、管理二、管理三一直到管理提升。我们给员工提供发展地图，他可以按照这个指引去学习。每一个员工进来都有一对一的训练员，负责他员工阶段的训练。每个实习经理进来的时候都有一个店经理来负责他在该阶段的训练安排。他本人有学习手册，上面有他的学习记录。即使他转岗、调城市、调店，他的下一任接任的人都能够从记录上知道他现在训练到哪个阶段，经理到时候就会安排他去参加课程培训。每一年的年初，我们都会做出十分详细的训练计划，根据受训人的数目安排开课的频次和时间。比如一月份进来6个实习经理，三月份进来3个实习经理，他们受训要求的时间是不一样的，课程的安排要根据这个来。每门课差不多三到五天，脱产进行。更多优质信息请访问：[#ff0000>百考试题MBA站](#) [#ff0000>百考试题MBA论坛](#) 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。

详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)