

希尔顿的经营智慧

1907年,正当美国发生经济大恐慌的那年圣诞节,一个名叫康拉德·希尔顿年轻人,在美国新墨西哥州圣安东尼奥镇堆满杂货的土坯房里开办了家庭式旅馆。如今,希尔顿饭店从一家饭店扩展到100多家,遍布世界五大洲的各大城市,成为全球最大规模的饭店之一。希尔顿饭店生意如此之好,财富增长如此之快,他的成功秘诀是什么呢?

一、利用不花钱的资源

美国的查尔斯·史考勃说:对一个企业经营者来说,“真正值钱的是不花一文钱的微笑”。在现实生活中,一文不值的微笑却具有特殊的效应,即显示出亲热、友善、和蔼、热情、礼貌,并引发出愉快的心绪和美好的联想。任何人都喜欢微笑,在相交友善的情感交流中,客户会萌生消费欲望,大量购买企业推介的服务,这就是所谓的“微笑效应”。

希尔顿是最善于运用微笑效应的人。他常说:“缺少服务员美好的微笑,正好比花园里失去了春天的太阳与和风。无论旅馆本身遭遇的困难如何,希尔顿旅馆服务员脸上的微笑永远是属于旅客的阳光。”美国有一本叫《微笑的影响力》的书,专门总结了希尔顿旅店运用微笑的魅力,大展鸿图、财通四海的经历。希尔顿年轻时并不富裕,他只身离开出身之地新墨西哥州到德克萨斯州,利用他父亲去世时遗留给他的微薄财产买下了他的第一家旅店,当他稍有成功时刻,他向母亲炫耀自己的成绩。但母亲态度淡淡地说:“照我看,你跟从前没有什么两样,你必须把握比5100万美元更值钱的东西(当时希尔顿已有资产5100万美元)。除了对顾客诚实之外,还要想法使每一个住进希尔顿旅馆的人住过了还想再来住,你要想出一个简单、容易又不花钱的而又行之持久的办法来,去吸引顾客,这样的旅馆才有前途。”希尔顿苦思母亲的忠告,想一个什么高招才能如愿呢?他终于想出“微笑”这一高招。希尔顿据此订出了他经营旅馆的三大信条:微笑、信心、辛勤。要求旅店员工实践这个信条。用微笑对待自己的事业,用微笑对待顾客。他确认,微笑会使希尔顿旅馆获得世界性的大发展。1930年是美国经济萧条最厉害的一年,全美国的旅馆倒闭了80%。希尔顿旅馆也一家接着一家地亏损不堪。希尔顿没有灰心,他做得最多的一件事是,反复向员工们宣传:“目前正值旅馆亏空靠借债度日时期,我们一定要渡过难关,一旦美国经济恐慌时期过去,我们希尔顿旅馆很快就能进入云开日出的局面。因此,我请各位注意,万万不可把心里的愁云摆在脸上。无论旅馆本身遭遇的困难如何,希尔顿旅馆服务员脸上的微笑永远是属于旅客的”。事实上,在那纷纷倒闭只剩下20%的旅馆中,只有希尔顿旅馆服务员的微笑是美好的。经济萧条刚过,希尔顿旅馆系统就领先进入了新的繁荣期,跨入了经营的黄金时代。

二、团队精神是无价之宝

希尔顿曾在“第一次世界大战”期间赴欧作战,在战争中他深刻地认识到团队精神对一个组织的重要性。所以,在经营中非常注意团队精神的培养。后来有人问他,为什么要在旅馆经营中引进团队精神?他这样回答:“我是在当兵的时候学到的,团队精神就是荣誉感和使命感。单靠薪水是不能提高店员热情的。”不论是对合伙人,还是对职工,希尔顿

总是坦诚相待,发扬团队精神,把所有的人拧成一股绳。事实证明,这种精神对于希尔顿的事业非常重要。希尔顿得以渡过资金短缺的困难,以及大萧条时期的困境,都离不开团队精神的支撑。

对经营团队中的每一个人,希尔顿都十分信任,放手让他们在各自的工作中发挥聪明才智,大胆负责地工作。希尔顿的旅馆王国之中,许多高级职员都是从基层逐步提拔上来的。由于他们都有丰富的经验,所以经营管理非常出色。如果他们之中有人犯了错误,希尔顿会把他们单独叫到办公室,先鼓励安慰一番,告诉他们:“当年我在工作中犯过更大的错误,你这点小错误算不得什么,凡是干工作的人,都难免会出错的!”然后,他再帮他们客观地分析错误的原因,并一同研究解决问题的办法。希尔顿对下属犯错误采取宽容的态度,是有他自己的道理的。他认为,只要企业的高层领导,特别是总经理和董事会的决策是正确的,员工犯些小错误是影响不了大局的。如果一味地指责,反而会打击一部分人的工作积极性,从根本上动摇企业的根基。之所以希尔顿手下的管理人员都对他信赖、忠诚,对工作兢兢业业,认真负责,就是因为他的这种处事原则。

由于希尔顿对下属总是持信任、尊重和宽容的态度,所以公司上下充满了和谐的气氛,拥有一种轻松愉快的工作环境,员工的工作效率也非常之高。

三、使每一寸土地都长出黄金来

希尔顿的商业信条之一是:我要使每一寸土地都长出黄金来。没有人怀疑希尔顿的天才,在他所有的商业才能中,人们最佩服的是他独特的商业目光,他管理的每一寸土地都不会休眠,都能最大限度地给他生长出黄金来。

这里有一个经典的例子。那是希尔顿以高价买下华尔道夫阿斯托里亚大酒店的控制权之后,他以最快的速度接管了这家纽约著名的宾馆。宾馆的生意日渐好转,在所有的管理人员都认为已经充分利用了酒店的一切生财手段、再无商机可寻时,希尔顿依旧像侦探一样,一言不发地查找可能被疏忽的商机。员工们注意到,希尔顿的脚步时常在酒店前台有所停顿,他的眼光像鹰一样,经常注视着中央巨大的圆柱。当他一次次在这些圆柱周围徘徊时,大家都在猜侧又有什么旁人意想不到的高招儿正

在他的脑海里酝酿着。希尔顿通过研究这些柱子后,发现这四个空心的圆柱在建筑结构上没有支撑天花板的力学价值。那么他们存在的意义是什么呢?仅仅是没有实用的装饰,这在希尔顿眼中是无法容忍的。

于是,他叫人把它们迅速改造成四个透明玻璃柱,并在其中设置了漂亮的系列玻璃展箱。这样,四根柱子就不仅仅是装饰性的了,成为绝妙的广告发布和产品陈列平台。这个新奇的创意吸引了往来客人的驻足停留。没有几天,纽约那些精明的珠宝商和香水制造厂家便把它们全部包租下来,纷纷把自己的产品摆了进去。而希尔顿坐享每年收入不菲的租金。说到底,财富是属于有创意的人。而这种创意又来自强烈的进取心和大胆的梦想。一个好点子可以让贫脊的土地为你生长出黄金,而因循守旧者即便拥有肥沃的土地往往也收获不了什么。

四、把体验当产品卖

体验营销是随着体验经济的到来而出现的一种新的营销方式,它是指产品展示者站在客人的角度去体验其购买前提、购买过程和购买心理,即从消费者的感官、情感、思考、行动和关联五个方面出发,为客人营造难忘的体验为目标的营销方式。

为了提升整体产品和服务,并寻求差异化,希尔顿度假饭店继承了创始人的经营智慧,开发了一系列全新、独特的体验产品,具体包括儿童俱乐部、儿童娱乐活动、儿童自助餐、人性化的欢迎和告别体验等;同时,希尔顿度假饭店还开发了一些独特的度假体验,如潜水、浪漫假期和SPA体验等。为了在成本最小化的同时实现利润最大化,希尔顿在互联网上向顾客提供360度全方位的度假饭店产品体验,这种方式不仅对饭店经营者非常有效,而且能够帮助顾客找到最适合自己需要的度假产品。希尔顿还创办了推广其度假饭店产品的电视频道,并通过电子邮件向尽可能多的顾客开展预订和咨询服务。为了保证顾客在度假前夕一直保持兴奋状态,希尔顿会在顾客离家之前不断运用电子邮件的方式向顾客传递度假饭店产品的信息,并采用邀请其参与或公布优惠活动的方式加强与顾客的沟通和联系。而且,一旦登陆了希尔顿度假饭店的网站,顾客随时都可以体验步行于希尔顿度假饭店的美妙感受,同时还可以下载目的地资料或了解包裹托运情况。