

企业楷模

王平生从公司的角度,从不同利益组合的角度,从矛盾论的角度,让柳传志明白了开放“牢骚市场”的必要。既有尊重,也有要求,还有处罚,这样的措施是有效的,也是最容易领导接受的。

■ 吴甘霖

王平生刚进联想集团时,集团遇到一场大的风波。员工情绪很乱,老人怀疑年轻人的忠诚,年轻人忧虑老人的压制,两代人之间的裂痕清晰可见,而所有人在抱怨公司的领导……

“经济上损失几百万元是看得见的,人心方面的损失却看不见,不可估量啊!”

王平生认为,如何理顺人心,作为总裁的柳传志应该关心,同时他自己觉得,

联想:开放牢骚市场



可以帮助柳传志做好这份工作。他找到柳传志,说:“你现在有麻烦了,公司就像一口柴锅,盖子捂得紧紧的,底下还在拼命烧,蒸汽越来越大,如果不找一个出口,我担心要爆炸。”

这个问题,其实也是柳传志很关心也最烦恼的问题,他问王平生:“那你说应该怎么办?”

“依着我,很干脆,开放‘牢骚市场’,让大家充分地提意见。”

听他这样说,柳传志一下着急了,说:

“这怎么行啊?这一年大家牢骚的劲头你都看见了。我最烦的是在企业里做事的人端起碗来吃肉,放下筷子骂娘。”

王平生不急不忙地对他解释:公司是个利益集团,也是矛盾体,无论你拥有多么强烈的理想和信念,各种因素交织在一起,就会纠缠不休。怎么解开这个结,把各方面梳理清楚,既维护利益和公平又保持大局的平衡,这都不是教科书上的知识能解决的。王平生进一步拿出具体的解决方案,分三步走:

第一步,召开员工座谈会。把大家的意见梳理出来,哪些问题要马上解决,哪些问题解决不了但要解释清楚。

第二步,指出员工应该做什么。

第三步,回击那些恶意中伤者。

王平生解释说:“让他发牢骚的时候他不说,等关闭‘牢骚市场’的时候他再说,就坚决反击他。不这样做,就不能让大多数人同心同德。”

这个方案被柳传志采纳了。座谈会连续开了六次,柳传志代表总经理室向全体员工做自我批评,又一一回答大家的问题,很快,公司上下紧张的气氛消失了,又可以轻装前进。

这是一个主动发现问题同时有效解决问题的典范。照一般的思维,领导应该比下属更容易发现问题,但未必如此。有时,领导因为思维上的盲点,性格上的弱点,也不敢正视问题。这时,下属有责任帮助他发现并指出。这不是当生活的“检察官”,更不是与领导过不去,恰恰相反,这是对领导以及团队的负责。

王平生从公司的角度,从不同利益组合的角度,从矛盾论的角度,让柳传志明白了开放“牢骚市场”的必要。既有尊重,也有要求,还有处罚,这样的措施是有效的,也是最容易领导接受的。

管理之道

3年前,我刚刚晋升为内珀维尔镇一家大型超市的店长。在兴奋的同时,我的内心也充满了责任感和使命感。初上任的十来天里,我系统而认真地了解了总部的要求,并尽量全面地传达给门店的员工们。接下来,我每天几乎有70%左右的时间用在了巡店上,因为巡店过程中最容易发现问题和不足,然后及时督促大家去改进,这样能最大程度地改善顾客的购物体验。

连续巡店一周后,并未发现明显的弊端,我在欣慰的同时也有一点小小的失落——如果能亲自发现一些问题并解决掉,这样才会体验到作为店长的威严和成就感嘛!而就在此时,我听到一个货架前发出了争吵的声音。当我快步走过去时,看到一个中年女士手里挥舞着一个杯刷,打断店员的解释,激动地说:“你为什么不能给我退款?我不想要这个杯刷了,看到它就讨厌。”

作为一家大型连锁超市,无理由退货是我们对顾客做出的最基本的承诺。所以不管怎样,店员不给这位顾客退货绝对是不妥当的行为。我先安抚了一下顾客的情绪,接着把店员叫到一旁说:“马上给她办理退货手续。”“可是,这种情况很……”店员着急地辩解。我不容置疑地说:“没有可是,立刻去给顾客退货退款。”

听了我的话,店员却低着头站着一动不动。店员的表现让我有点生气,因为执行力是我一直强调的东西。“为什么还不走?”我提高了声音说。店员抬起头来,双眼似乎微微泛红,低声说:“没办法退款,因为这个杯刷是免费送出的赠品。”

很多超市对于赠品都是不调换的,而退货更是无理取闹了,都没付款怎么退款呢?“你怎么不早说?”我尴尬地问。问完我就后悔了,刚才店员是想说的,我给打断了。

后来,我耐心地给顾客解释了门店的一些规定和原则,顾客才释怀地带着杯刷离开,接着我又真诚地对店员道了歉。虽然店员很大度地原谅了我,并表示这只是一件无足轻重的小事,然而我却深深地记在了心里。此后,它一直提醒着我,不要武断地用自己的主观想法来评判一件事或者一个人,尤其是当你手里拥有一定权力的时候。

一件关于退款的小事

艾因斯蒂

在困境中「抠」效益

汪志

沃尔玛连“一张废纸、一个假日、一封邮件、一只电话、一次吃请”都不放过,事事处处抠门,抠出低成本,抠出了高效益。

目前,经济下行,零售企业经营困难。由此,笔者想到了美国零售公司沃尔玛,沃尔玛的成功成为许多经济学家的欲解之谜。

一位记者曾对沃尔玛做了一次深入调查,发现其有一个重要秘诀既平淡无奇又令人称奇。说平淡,因为这个秘诀不过是节约而已。沃尔玛偌大的企业“抠”得出奇:从部门经理到营运总监,随身携带的笔记本都由废报纸裁成;每逢节假日,所有文职人员都要投入到繁忙的卖场中;所有员工不能在上班时间发私人邮件;每月手提电话费必须打出清单;采购部工作人员一旦被客户吃饭,要立即走人……

效益是每一个经营者追求的永恒主题,提升效益最直接的手段就是降低各类成本。怎样控制和降低成本?这是每个经营者极其关注的问题,也是每个零售企业必须认真做的。沃尔玛连“一张废纸、一个假日、一封邮件、一只电话、一次吃请”都不放过,事事处处抠门,抠出低成本,抠出了高效益。

抠,不是小气,而是精打细算、节俭办事。从一切关系成本因素的小事入手,方能滚小利为大利,在 market 被进一步细分,行业进入微利的时代,为零售企业卸下沉重的成本包袱,从容面对竞争。



经营方法

细心留住顾客

一块糖就让顾客产生了好感,进而拉近了彼此的距离。这种感动很微妙,胜过千言万语,是一种审时度势,是一种巧妙的读心术。

■ 闫涛

在零售经营中,店主的细心是非常重要的,这将影响到经营的方方面面。所以,店主一定要让自己变得细心,这样才能够抓住零售的精髓。

那天,一位女子带着孩子来我的超市购物。看起来,她们是第一次来我的超市购物。我想给她们留下好的印象,并且希望她们下次还能光顾我的超市,可是又不知道究竟该如何表达才好。该有的热情是必不可缺的,然而却感觉有些平淡。女子在选购商品,而她的儿子却拿起一块泡泡糖看了看,看得出来孩子对这糖很感兴趣,可是并没有让妈妈买。在女子付款的时候,我就拿起那块泡泡糖递给了孩子,并且说道:“给孩子的!”女子和孩子都很吃惊,那个孩子立刻说道:“谢谢!”就这样,一次购物结束了。然而,没几天她们又来我的超市。渐渐地她们成了我们超市的常客。



我想自己之所以能够拴住顾客的心,留住顾客的脚步,除了一些因素之外,有一点是必不可缺的,那就是我送给孩子的那块泡泡糖。一块糖就让顾客产生了好感,进而拉近了彼此的距离。这种感动很微妙,胜过千言万语,是一种审时度势,是一种巧妙的读心术,相反有些店主不考虑顾客的感受,对顾客的热情却显得很苍白,这样就会让顾客产生反感,进而丢掉了顾客。

用“细心”去经营超市,必将会有意外的收获。

自动洗头器

■ 余之敏

十六年前,正在读大二的陈攻科得知最疼爱自己的奶奶瘫痪了,心里非常难受。

好不容易熬到了放假,陈攻科就迫不及待地回家,去看奶奶。言谈中得知,奶奶最大的心愿是能经常洗头。那时他就想,如果能有一台机器,可以自动帮奶奶洗头、吹干,该有多好。

为了尽早拥有这台机器,陈攻科一到大学,就着手查阅资料。当他看到一种游戏赛车头盔,尝试着戴上,想亲身感受一下,没想到一戴上就像置身于真实的赛车场景中,给人非常震撼的感觉,于是他就想着要在头盔上下功夫。可是当时学业又很繁重,他就暂时放下发明,

但心里一直惦记着。工作后,他一有时间,就买来摩托车头盔,在头盔上想着法子。对于他的做法,他的父母以及周围的人都认为孝心可取,但想有所发明恐怕很难。可陈攻科不那么认为,他认为只要他坚持,就一定能做出什么。

线路图设计了一圈又一圈,头盔被他弄坏了一顶又一顶,自动洗头器还是镜中花。父母开始反对,特别是一次正在试验,头盔突然冒火,吓得父母不知所措,好在陈攻科反应灵敏,及时关闭了电源,才避免了一场灾难。自此,父母再也不允许他实验下去了。

怎么办?奶奶还躺在床上,洗头的问题还是没得到妥善解决,所以他不能放弃。于是,他瞒着父母,私下里在做着各种实验。

就在他弄坏第十一顶摩托车头盔、琢磨出一点头绪的时候,奶奶突发脑溢血,不幸病逝,陈攻科日夜跪在奶奶的灵柩前,忏悔着没能及早设计出洗头器,没能让爱干净的奶奶轻松地洗头。父母原以为他早就放弃发明的念头了,谁曾想到他私下里一直都在实验。可是现在奶奶离世了,他再去搞那个发明也没有意义了,再说以前还遇到过危险,想想都让父母不寒而栗,所以父母又一次劝阻他放弃发明,父母只希望他

安稳地过日子。他知道父母的苦衷,可是这么多年的努力才刚刚有个眉目,中途放弃了岂不可惜。奶奶虽然不再需要洗头了,可是全天下还有那么多瘫痪者,他们洗头也应该很费事才是,所以有必要趁热打铁,把这项发明给拿下来。

有了这样的想法,他买来了第十二顶、第十三顶摩托车头盔,又多次到生产游戏帽的工厂去虚心请教多位老师傅,终于在第十五顶摩托车头盔上设计成功了自动洗头器。他发明的洗头器系一个铁架子,顶部挂着摩托车头盔,旁边摆着两个塑料水箱,还有一块控制面板。洗头时只要带上防水围脖,坐在椅子上,轻轻按下一个按钮,摩托车头盔就自动下降罩在头上,这时你只要按下按钮,摩托车头盔便在头上摆动起来。头盔里出水、喷洗发剂、按摩洗发、冲洗、再喷洗发剂、再冲洗,一条龙服务,大概5分钟过后,洗头完毕。这时,头盔自动升起,这时,你再按一个按钮,上方的电吹风便吹出阵阵热风,很快就可将头发吹干。为了检验成效,陈攻科把这台洗头器安在一家理发店,想听听多方面的建议。参加试验的人都普遍称赞这台洗发器好用,效率高。不过有人说如果人躺下,这台洗头器也能给人洗头,岂不更爽。陈攻科想那些瘫痪患者,原本这洗头器就是专为他们设计的,所以就立刻听从了这个建议,又在头盔上琢磨着。在他“玩”坏了第18个头盔,38岁的乐山并研男子陈攻科终于发明出了立式全自动按摩洗头机,配合整套系统(更像一个按摩椅)使用,洗头者坐着或躺下,就可以享受全自动服务,从清洗、打香波到按摩到吹干,绝对让洗头者不费一点力气,却能享受绝佳的舒适感受。

他的这款洗头器一经推向市场,不仅受到成千上万家有老人尤其是瘫痪老人的家庭的青睐,更成为全国各大美容美发中心的首选,这是他始料不及的;可是更让他开心的是他的这一发明还获得了国家实用新型专利。

“被处罚”和“是我错”

■ 陈亦权

小李在一家电器商场做店长,杨总是他的老板。因为员工经常迟到,所以杨总做了个死规定:迟到超过30分钟的人就解雇。可没想到当天晚上,小李的老房东急性病发作,他帮忙送到医院还跑来跑去忙碌到半夜才回来睡觉,结果第二天足足迟到了40分钟。身为老板必须要有说不二的气魄,杨总只能忍痛把小李解雇了,否则日后没法管理。

小李被炒了鱿鱼后就去到另一家公司做业务主任,经常跑外地。有一天,小李在去省城出差的路上看见一辆运输电器的货车出了车祸,电器散落一地,有几个人正在把电器重新装上另一辆货车。小李认识那几辆车,都是经常给以前那家电器商场送货的。小李马上打电话告诉杨总这件事,并让他做好验收工作,因为受过强烈震动的电器可能会很多方面失灵。杨总核对后,确认这趟货正是送往他商场里的,所以货到后,当场拆箱逐台验收,结果有一大半已经出现问题了,所以杨总毫不犹豫地拒绝了那车货,他也因此而避免了一场经营上的大灾难。

几天后,杨总把小李约出来喝茶表

示感谢,过程中他好奇地问小李说:“我曾经那样处罚你,难道你一点也不生气吗?”小李却笑笑说:“处罚我?有吗?我觉得一切都只是我自己做错了啊,因为那晚无论我多忙,但我至少可以给你发个微信预先请个假或者说明一下情况,也可以调好手机闹钟放在枕头边,但是这些我全部忽略了,所以这一切都是我的错。”杨总听后,不禁对小李肃然起敬,于是他再次向小李发出了邀请,高薪把小李请了回来当副总。

小李身为一名高级职员,因为迟到就被解雇,这种过激的处罚对很多人来说都是难以接受的。但小李记住的并不是“被处罚”,而是“我错了”,所以在他得知杨总正承受着某些方面的威胁时,依旧愿意伸出援手。也正因为如此,小李不仅和杨总化解了隔阂,还为自己赢得了一个大好机会。试想,小李如果一直对“被处罚”耿耿于怀,那么他在看到车祸后还会打电话通知杨总吗?可见,现实生活或工作中,很多你梦寐以求的机会偏偏降临到某些意想不到的人身上,其实并不是他的运气好,而是他的能力、心态和做人处世的方法以及对事物的判断好于你,这一切都早就注定这个机会有属于他的。

老总裁的工作

■ (英国)邓奇斯·丹尼/文 李克红/编译

我刚做记者的时候,我的上司让我去采访维珍航空公司的老总裁伦道夫先生。伦道夫先生是个了不起的人,他原本是一个律师,在1984年创办维珍航空公司,只用了10年时间,维珍航空就成了英国最有名的航空公司之一。

我在一个月內去了6次伦道夫先生的办公室,但始终没能找到他,后来一个职员告诉我,要找到他,最好的方法就是摸清他的行踪,并买上一张飞机票,那样或许能争取到与他交谈一个小时的机会。我只好求助他们,请他们帮忙确定伦道夫先生的行踪,最后他们帮我买到了一张从伯明翰到因佛内斯的机票,因为老总裁将在第二天上午登上这次航班的飞机。我连忙揣着火车票从伦敦赶往伯明翰。第二天一早,我登上了那架飞机,并找到了伦道夫先生。“你很少在办公室里吗?”我问他。

“我把我80%的时间用来了解公司的客户以及和他们交谈。”伦道夫先生回答说。我大吃一惊地问:“这几乎占用了你的全部时间呀!”

“这就是我的工作。”伦道夫先生笑笑说,“我在创建我的航空公司后,就天天去预售处了解工作人员是如何处理订票电话的,后来我开始乘坐自己公司的飞机,在空中与乘客或机组人员聊天,我会认真查看每一张乘客的留言便签,并且我每个月都会随意抽取50名留言的乘客,打电话向他们道歉或是对他们的意见加以反馈,任何一架飞机晚点,我也会打电话给机场,要求我的员工们向乘客转达我对飞机晚点表示歉意。”

“那你有多少时间呆在办公室里呢?”我问。

“我说了,这就是我的工作,所以我的办公室里是没有人的,因为我的办公室点都在旅途中,在我的客户们身边。”裁伦道夫先生回答说。

