

企业楷模

宜家经营的不仅仅是优质的商品,更要经营好自己的良心,具备良心的企业才能在国际市场上站稳脚跟。

田秀明

宜家是全球最著名的家具商之一,它崇尚北欧的极简风,推出的每一款样板房都很精致,温馨得让人流连忘返。

最近,宜家隆重推出的一款名为“叙利亚之家”的25平方米样板房,看起来却是粗制滥造,完全没有宜家一贯的温馨风格。

同行们都拿“叙利亚之家”当作茶余饭后的笑料,甚至连宜家员工都在担心这样的样板房会不会影响企业的形象。

“叙利亚之家”的创意源于叙利亚难民拉娜的家。拉娜是4个孩子的母亲,战争的阴影笼罩着叙利亚,拉娜的家人整天提心吊胆。

为了能给孩子一个安全的环境,拉娜不得不带着孩子们四处流浪。

拉娜在叙利亚边境小镇的一个社区里找到了一所闲置的破房间,房间仅有25平方米,却要住进连同4个孩子在内的一家10口人。

拉娜没有钱为孩子们添置新的床垫、衣服和玩具,只能用随身的被褥打起地



铺,孩子们心爱的玩具也是从战火过后的废墟中捡来的;

一家人在25平方米的房间里勉强居住,甚至连全家的食物也是依靠当地公益组织捐赠的。

拉娜一家人在叙利亚的战乱中,苦苦煎熬着。

拉娜一家人以及更多像拉娜这样的人引起了国际社会的关注,宜家的高层在国际公益组织观察员的陪同下参观了拉娜的家。

25平方米,仅仅只有25平方米,宜家的高层惊呆了。为了能帮到拉娜一家人

以及更多像拉娜一样的人,宜家的高层在25平方米上动起了心思。

“叙利亚之家”的初步构想提交到宜家董事会之后,立刻掀起了轩然大波。

有人指责:“这样的样板房完全否定了宜家的温馨风格,无疑是在砸自家的招牌。”

也有人担忧:“破烂样板房的推出,会不会引起市场的质疑,进而影响到宜家在国际市场上的销售?”

而更多的人却站出来点赞:“宜家经营的不仅仅是优质的商品,更要经营好自己的良心,具备良心的企业才能在国际市

场上站稳脚跟。”

最终,宜家决定推出“叙利亚之家”。

2016年11月,宜家正式推出了“叙利亚之家”。样板房看起来十分简陋,宜家放弃了用墙纸替代混凝土的想法,粗糙的砌块直接裸露在外面。

房间里几乎没有任何家具,唯一的装饰就是平倚在砌块上的几幅孩子们的照片。

一些基本生活用品散落在房间的角落,地面零乱地散落着几条被褥,旁边随意丢放着一些破破烂烂的毛绒玩具。

和宜家推出的其他样板房相同的是,宜家在“叙利亚之家”里的每一款物品上都挂了一个标签。

不过标注的不是商品的编号和价格,而是写满了拉娜一家人和像拉娜一样人的生活故事,以及帮助他们的方法。

“叙利亚之家”推出之后,一时间引起了轰动,每周都有大约4万名游客来到这儿,他们身临其境地感受了战乱地区人们的生活,并留下他们的爱心。

“叙利亚之家”已经筹集到爱心捐款2200万欧元,以及源源不断寄往“叙利亚之家”的衣服、被子、玩具等物品。

这些捐款和物品已经通过宜家和国际公益组织运往叙利亚战乱地区,以帮助那些在战乱中走投无路的人们。

25平方米的“叙利亚之家”是破败不堪的,但它是宜家用良心建造的精心之作,也充满着宜家的企业情怀。

1965年,我大学毕业,在投了很多简历后,终于被一家公司录用了——给老板的秘书当助理。

收到通知书时,我兴致勃勃地设想着自己的工作范围。父亲摇摇头对我说:“孩子,工作是没有界限的,你要全力去完成你所接触到的任何工作,哪怕那并不是你的任务和职责。”

父亲的话给了我很大的启发。正式工作后,我都用父亲的话来要求自己:在完成规定的工作外,不计报酬地去干一些并不是我分内的事,扫地、擦玻璃甚至是捡起被老板扔进垃圾桶的信件来阅读。非常幸运,通过这些信件,我了解到了很多客户的需求和反馈。当然,有的是合理的,有的纯粹是无理取闹甚至是恶意打击。我还从这些信件中了解到了老板的语言风格,我慢慢地开始学习和模仿,并尝试着给这些废弃的来信写回信,结果为公司争取到了很多原本已经错过了的客户。

刚开始,公司里并没有人留意到我做的这些事。后来,有个客户和老板说起了他们的来往信件。事实上,这个客户在信中的态度曾让老板万分恼火,老板直接来信扔进了垃圾桶,但我却代替老板给对方写了回信。那个客户的话让老板非常纳闷,客户离开后,便层层追问,这才知道这段时间以来,我都做过一些什么。老板和我的上司听后都非常高兴,也更加器重我,经常给我很多富有挑战性的工作。我知道,他们是在培养我。

半年后,我的上司辞职去了加州,老板直接提拔了我,让我做他的秘书。升职后,我没有改变以往的习惯,还是去做很多别的事情,经常主动加班,处理一些原本不需要我来处理的问题。

随着经验越来越丰富,我成了很多部门的“咨询师”。他们有问题都会来请教我,我的名字也开始慢慢传开了。有的公司还拿出更高的职位和薪水来邀请我,老板当然不愿意我离开,就不断地给我加薪。两年后,我的薪水甚至超过了我上司在职时的五倍。有一次,我惭愧地对老板说我的薪水太高了,老板却笑笑说:“这是理所应当的,因为你在不断提升你的价值,使你变得不可替代,我的公司里不能没有你。”

1972年,我30岁,成了公司的副总裁。那天晚上,我请了很多朋友和同事来庆祝。我的老板也来了。他告诉人们,我是俄克拉何马城迄今为止最年轻的总裁级高管。当时,父亲就在我身边,我搂着他的肩膀,对朋友们说:“这一切都是我父亲的功劳,因为他曾告诉我——工作是没有界限的。”

工作没有界限

德·范伦丁文 李克红 编译

管理之道

替员工打分数

小山升

公司每次考核的时候,总有些员工达不到既定目标。对此,上司如果采取放任的态度而不采取任何处置,形同告诉大家你同意“不赚钱也无所谓”。为了避免产生这样的误会,做上司的必须采取行动,让他在限定的期限内必须达标,否则就做降薪或者辞退处理。

简单来说,对于努力的员工应该要有所回报,不努力的员工就什么也得不到,这才是正确的。让每个员工都有平等的机会,然后从他们的表现中分出谁是努力的员工、谁不够努力。

相应的,我们公司的绩效奖金评比是以点数为计算方式。优等是400,A等是280,B等是200,C等是140,D等则是

100。从数字上来看,最好和最差之间的差距为四倍。然而在去年的一次绩效评比,还出现过主管职特优为560,E等只有70,实际差距达八倍之多。当然,员工的绩效奖金也会依据个人所获得的点数进行分配。当年获得特优的员工,按照规定,基本薪资部分就调升了5万多日元。

换句话说,员工的期望很简单,“如果真要说,希望可以单纯地做好工作”、“希望可以只针对工作的贡献度进行评价。然后,依照这个评价核发奖金”、“每年进行该年度的考核,依照考核成绩决定下一个年度的加薪幅度”。因此为了满足员工的期望,就必须替员工打分数,乍看之下有些无情,但事实上这才是最公平的。

利用卡片觅才法,为公司大大降低了错雇人才的成本与风险,并省下无谓的训练时间

随身携带“求才卡”

南西·亚兹

布洛尔斯是清洁衣物连锁店的经理,他认为“求才卡”能帮助他找到真正的可造之才。所以,每当有人给他提供很棒的服务时,他总会做出一个特别的举动:递给那个人一张卡片,上面写着:“我对你的服务印象深刻,来日如果你想找工作,请与我连络。”

布洛尔斯开始使用“求才卡”时,当时他管理的13家快餐餐厅,发现效果良好,于是就把这个点子带到清洁衣物连锁店。在公司总部,从总裁到清洁工,每个人都要随身携带求才卡,肩负起为公司直营店寻觅人才的重任。另外,布洛尔斯也为其他65家加盟店准备了三万张卡片,

让这个好点子全面普及。

在布洛尔斯眼中,那些反应快、脸上时时带着真诚笑容、永远乐在工作的人,是服务业的瑰宝,这样的人常常是可遇而不可求的,所以一旦遇到就要好好把握。

当这些通过初步审核的“持卡人”打电话来求职时,布洛尔斯会进一步跟他们详细面谈,不过至少有件事是可以确定的:这些求职者已经拥有布洛尔斯心目中,一个成功服务员所必备的特质。

利用卡片觅才法,为公司大大降低了错雇人才的成本与风险,并省下无谓的训练时间,因为“客户服务是世上最难教的事情之一,有些卓越服务的特质是怎样也学不来的。”

如果你停止,就是谷底

刘同

我有个朋友,性格像极了许三多,面对任何困难,眼皮都不眨一下,心里认定了一个目标,就跌跌撞撞着前进。他一直想自己做一家公司,一开始做杂志倒闭了,欠了好多钱。后来做公关,积累了一堆关系,却也赚不到什么钱。来来回回一路折腾,朋友们都在背后笑话他的人生挫折,他笑着说没关系,起码每一次失败他都找到了原因,所以他觉得那不过是成功到来前的“试运行”而已。

过了几年,他转做品牌代理,把过去几年的关系与资源整合在一起,第一年便能盈利还债,成了圈内品牌代理的佼佼者。

说起过去欠了很多钱的日子,他摇摇头,说自己丝毫没有觉得到了人生低谷。他说在他的脑子里,没有低谷这个词,所有的艰难,都只是为了去山顶而必经的上坡路而已。

如果你停止,就是谷底:如果你还在继续,就是上坡。这是我听过关于低谷最好的阐述。

做给自己看的广告

佚名

老德斯上世纪初来到纽约,定居在46号街,靠收集学校食堂的剩菜剩饭加工成饲料和肥料起家,然后,进军房地产市场,创建了家族企业——德斯公司。

创建之初,他在报纸上做了一条广告,只占一指宽的版面,就一句话“这条街必火”。

绝大多数人搞不懂这条广告是何用意,“这条街”是哪条街啊?朋友问他:“为什么不写‘46号街必火’呢?你这样的广告不明不白,不是瞎子点灯白费蜡吗?再说,46号街这个破烂样儿,你有什么神力让它火呢?”他不再解释,说:“我自己明白就行。我坚信,这条街一定能火。”朋友耸耸肩,又摇了摇头,觉得他怪怪的。

从此以后,他订了报纸,每天必看,而

看他那条“这条街必火”的广告足足要花上一分钟。

斗转星移,没想到这几个字的广告天天做,一做就是30年。30年来,他一直都没有离开这条街,一直围绕这条街做文章。

因年高退出掌门人位子时,家人问他:“你那广告还要继续做下去吗?”他说:“做不做不重要,关键要有坚持下去的毅力。我做广告不是做给别人看的,而是做给自己看的。我坚持每天都看,就是让它每天都激励我,鼓舞我,坚持下去!”

由于他和家族的不懈奋斗,46号街果真火了。现在,整条街的产权都是他们家的,整个纽约的房地产界,他们家就占了一大半儿。

掌门的位子已经传到了第三代。掌门人道格拉斯·德斯说:“我们一直秉承爷爷的信念:坚持赢得胜利。”

做什么就要像什么

徐重仁

20几年前,我不知道如何穿衣服,在不同场合也不太懂得衣服的搭配。于是,我就去翻阅时尚杂志,看里面的模特儿都怎么穿西装、怎么穿休闲服,然后把适合自己风格的照片剪下来,分门别类贴好。如此一来,我就有一本属于自己的服装剪贴簿,往后只要有不同场合,我就有参考的服装依据,久而久之,自然就懂得怎么穿衣服了。

我觉得看场合穿衣服是很必要的,它会影响别人对你这个人的整体观感。

多年前,我和黄千里(现为统一兰阳艺文总经理)一起去日本出差,邀他隔天早上一起去运动。第二天一早,我穿着运动服,带着相机在大厅等他,却看到他穿着西装下楼。他觉得无所谓,但我当时就告诉他一句话:“做什么要像什么,既然要去运动,就应该穿运动服装,而不是西装裤。”

其实,多数人都跟他想法一样,不会特别去讲究这个,但很多事情,就是因为多了一点“讲究”,而凸显它的与众不同。不是说要穿得很华丽、也不必用名牌,但你一定要用心,要让人感觉舒服。

优衣库:3道关卡筛选店长

黄玉祯

优衣库创办人柳井正曾说:“店长是优衣库的灵魂。”店长也是优衣库内部升迁的基本条件,不管要从事营销、设计或研发,都必须先从店面做起。随着优衣库快速展店的扩张计划,如何选出独当一面的店长,优衣库自有一套考核制度,店长选拔的3个关卡如下:

第1关 业务检查表

有6个主要项目:顾客应对、培育员工、卖场、销售计划、人员安排/人时安排计划、管理。优衣库管理层依据员工实际工作状况和达成度来评分。

第2关 笔试

针对店长手册的内容及店铺实际运营上的事项做测验。如:建构卖场须依据哪些

标准、盘损率、回转率的计算方法、损益分析方法。另外,对优衣库的经营理念,以及对集团的主张、使命、价值观、行为准则的理解,也是一大重点。

第3关 口试

由优衣库区域营运长与营业部部长亲自面试。针对应试者实际发生的问题和当下的状况发问,没有固定考题,常见问题如下:

1. 请问你目前的店铺遇到什么样的课题、困难?你做了什么样的事情去改善它?
2. 你是否做到带领你的店铺同事一起发现问题、解决问题?
3. 你目前遇到了什么样的课题?你会怎么样改善?
4. 请问你想成为什么样的店长?
5. 要成为这样的店长,你还缺少什么?
6. 请问你未来3年/5年后的目标为何?



提高经营场所的“颜值”

两家零售店并列而开,一眼望过去,A店里面整整齐齐,室内明朗可见全貌,而B店有些物品摆放在门口外,并且摆放无序,店里店外的光线形成强烈的明暗对比。如果我是消费者,我一定会选择到A店消费。

其实,光线充足、干净整洁、陈列有序的店面更容易引起消费者的注意和获得消费者的信赖。人都是知觉型的群体,知觉又首先体现在视觉感知上。如同摄影,光线控制良好,构图运用恰当,往往会给予观赏者一种舒适的美感体验。所以,不妨站在门口,用消费者的视角来将自己的营业场所布置一番——招牌标识要显眼,店铺卫生不放松,室内光线要充足,颜色搭配重和谐,尽可能地给消费者一种舒适感和安全感。

提升经营的竞争“实力”

店铺在经营中所涵盖的服务功能种类、所辐射的客户范围是竞争的“硬实力”,所以在进货时充分考量消费者的需求格外重要——最好做到“人有人,我无我有”。

而在“软实力”方面,经营者的服务态度是培养客户好感度、巩固客户服务群体的重要途径之一。消费者走进门,经营者主动打招呼,笑脸洋溢、不失稳重地询问、指引,必然会给他们留下一次好的购物体验。世界著名营销大师菲利普·科特勒提到,处于感性消费阶段的消费者,非常注重购物时的情感体验和人际沟通。我想,谁也不会喜欢一进门就看到老板在专注看电视,对你不理不睬。

『颜值』+『实力』抓住消费者的心

谢玉冰