

企业楷模

沃尔玛:沟通从心开始

在公司内,沃尔玛实行门户开放政策,即任何时间、地点,任何员工都有机会发言,都可以口头或书面形式与管理人员乃至总裁进行沟通,提出自己的建议和关心的事情,包括投诉受到不公平的待遇。

■ 常亮

沃尔玛公司一再强调倾听基层员工意见的重要性,即使现在公司规模不断壮大也是如此。在公司内,沃尔玛实行门户开放政策,即任何时间、地点,任何员工都有机会发言,都可以口头或书面形式与管理人员乃至总裁进行沟通,提出自己的建议和关心的事情,包括投诉受到不公平的待遇。公司保证提供机会讨论员工们的意见,对于可行的建议,公司会积极采纳并用来管理公司。在沃尔玛公司,经常有一些各地的基层员工来到总部要求见董事长。董事长沃尔顿先生总是耐心地接待他们,并做到将他们要说的话听完。如果员工是正确的,他就会认真地解决有关的问题。他要求公司每一位经理人认真贯彻



公司的这一思想,而不要只做表面文章。沃尔玛重视对员工的精神鼓励,总部和各个商店的橱窗中,都悬挂着先进员工的照片。公司还对特别优秀的管理人员,授予“山姆·沃尔顿企业家”的称号。

通常情况下,沃尔玛公司在阿肯色州罗杰斯机场的飞机库里都会停有12架飞机。为了能听到最基层的声音,地区经理们每个星期一的早晨都要乘坐飞机前往自己分管的地区视察。视察一般进行到周四。在视察过程中,经理会大量接触基层的员工,了解他们的信息和对公司的建议,了解他们对商品销售走势的看法,对提出了有价值建议的员工进行及时奖励。

因为能广开言路,倾听最基层员工的意见,沃尔玛总是能了解到最新的信息,从而及时作出调整。

在下传上,沃尔玛做得同样很棒。老板山姆·沃尔顿强调:公司领导是员工的公仆。公仆领导,也就是领导和员工之间是一个“倒金字塔”的组织关系,领导在整个支架的最基层,员工是中间的基石,顾客永远是放在第一位。领导为员工服务,员工为顾客服务。只有把“老板”伺候好了,员工的口袋里才会有更多的钞票。员工作为直接与“老板”接触的人,其工作精神状态至关重要。因此,领导的工作就是指导、支持、关心、服务员工。员工心情舒

畅,有了自豪感,就会更好地服务于顾客。

在沃尔玛,任何一个员工佩戴的工牌上除了名字外,没有标明职务,包括最高总裁。公司内部没有上下级之分,见面就直呼其名,这种规定使员工们放下了包袱,分享到了平等分工的快乐,营造了一个上下平等的工作氛围。

沃尔顿还强调:员工是“合伙人”。沃尔玛公司拥有全美最大的股东大会,每次开会,沃尔玛都要求有尽可能多的部门经理和员工参加,让他们看到公司的全貌,了解公司的理念、制度、成绩和问题,做到心中有数。每次股东大会结束后,沃尔顿都会邀请所有出席大会的员工约2500人到自己家里来举办野餐会。在野餐会上,沃尔顿与众多不同层次的员工聊天,大家畅所欲言,交流对工作的看法,提出对公司的建议,讨论公司的现状和未来。每次股东大会结束后,被邀请的员工和没有参加的员工都会看到会议的录像,而且公司的刊物《沃尔玛世界》也会对股东大会的情况进行详细的报道,让每个员工都能了解到大会的每一个细节,做到对公司确实全面的了解。沃尔顿说:“我想通过这样的方式使我们团结得更紧密,使大家亲如一家,并为共同的目标而奋斗!”

正是这种视员工为合伙人的平等精神,造就了沃尔玛员工对公司的强烈认同和主人翁精神。在同行业中,沃尔玛的工资不是最高的,但他的员工却以在沃尔玛工作为快乐,因为他们在沃尔玛是合伙人。

刘强东是著名网商京东的创办人。京东有了足够的影响力后,就将总部从奥运村搬到了亦庄。由于办公地点宽敞了,他就拥有了一个大约一百二十平米的办公室。

其实,刘强东之所以让办公室如此宽敞,并不是为了装点门面,更不是为了体现奢华,因为他喜欢边思考边散步,要是办公室小了,他根本就活动不开。为了方便活动,他的办公室里很是空旷,根本就没有多余的装饰,只在一角摆了张茶几和一圈沙发。

有一次,一位客人前来拜访,他就邀请了与这位客人相熟的下属相陪。聊天的时候,他亲自动手泡好了茶,给客人倒了一杯,正当中属犹豫着是否站起身来接过茶壶的时候,他竟然伸出手去,拿过来下属的水杯,倒上了满满的一杯,笑着说:“喝茶,喝茶!”

三个人闲聊了一会儿,这杯茶也喝下去不少,下属站起身来,拿起茶壶给客人满上,但到了刘强东这里时,他却阻止了,理由是:“你们都是客人,而我是主人,这茶理应由我来倒!”见刘强东如此固执,下属只有放下茶壶。

通过这件事,这位下属很是敬服,就连那位客人也觉得他为人处事真诚实在,有原则性,值得深交。正是由于此,才有了京东的快速增长,成为让人们为之称道的企业。



刘强东倒茶水

齐然

曹操重奖“异己”

佚名

东汉末年,曹操在官渡之战中以少胜多重创袁绍,从而奠定了其在北方的霸主地位。到了公元207年,为消灭袁绍残余势力,曹操决定率领20万大军远征乌桓(亦称乌丸)。

乌桓处偏远之地,长途征战困难重重,风险极大。军中大臣纷纷谏言,劝曹操放弃此役。有的说,劳师远征会导致后方空虚,如果南方的割据势力乘虚而入,我们就会非常被动。有的说,乌桓是少数民族,如此兴师动众去攻打,有些不值得。

但是曹操却认为,袁绍曾经对乌桓是有恩的,虽然自己战胜了袁绍,但袁绍的两个儿子却跑到了乌桓,若是他们联手反攻,将对自己的统一大业造成极为不利的影响。权衡再三之后,曹操还是力排众议,决定出兵乌桓。

经过五个月的鏖战,曹操终于取得了胜利,却也付出了惨重的代价。班师回朝之后,曹操立即让手下统计当初反对自己远征的“异己”名单。消息传开之后,一些大臣顿时惶惶不安,心想曹操肯定是要和

自己算账了。甚至还有人准备暗中逃亡,以求保全性命。

名单很快就统计了出来,一天,曹操突然宣布要召开紧急会议,诸多大臣揣测要大祸临头了。谁知,让他们感到意外的是,曹操竟然宣布,要对那些曾经反对北征的大臣予以重赏。大臣们都非常惊讶,以为曹操是在开玩笑。见此情景,曹操解释道:“这次远征确实很冒险,虽然我们最终取得了胜利,但完全是出于侥幸。一旦运气不佳,后果不堪设想。当初,大家劝我不要攻打乌桓,这是有道理的。我如果不分对错,对大家胡乱惩罚,以后大家就不敢讲实话了。希望大家继续提不同建议,以免我再次走入险境。”

听完曹操的一番话之后,大臣们恍然大悟,纷纷竖起了大拇指。几天后,曹操就兑现了重奖的承诺。从此,大臣们更加忠诚于曹操。

作为一军统帅,能够重奖“异己”,曹操胸怀之宽广可见一斑。人心从来不是靠武力征服得来,而是靠宽容和大度来换取的。倾听不同的声音,将会得到更多的支持。

天然岩盐和粗制黑胡椒嫩煎而成的白身鱼,以及普通牛肉。”

由于是电影,其中自然存在表演成分,但前辈子空姐这样一看,乘客确实会觉得鱼更好吃。后来,当前辈子空姐询问乘客的选择时,绝大多数乘客都主动选择了鱼。

“对不起,只剩鱼了。”

如果空姐这样说,乘客就会觉得自己简直成了废品回收站,哪里还有吃东西的心情,而像前辈子那样说,乘客就会心甘情愿地主动选择鱼。这就是措辞的力量。

措辞的力量

■ 佐佐木圭一

电影《快乐飞行》里曾出现令人不禁点头称赞的巧妙措辞。在该影片中,绫濑遥饰演某航空公司的新人空姐。在分配供餐的一幕,由于乘客大多优先选择牛肉,所以导致鱼大量剩余。

就在新人空姐面临重大危机的关头,经验丰富的前辈说道:“像平时一样平均分配!看好了。”然后展现了高超的措辞技巧:“机内供应以优质香草、富含矿物质的

不能舍弃的86390秒

■ 乔凯凯

特拉维斯·卡兰尼克出生于七十年代末的旧金山,他从小对电脑非常着迷,六年级时就学会了编程,高中毕业后,考入加利福尼亚大学洛杉矶分校。大二时,卡兰尼克选择了辍学,雄心勃勃地与6位好友创办了一家网站。原本他们只是想做个网络搜索引擎,没想到没多久它就变成了世界上第一个P2P文件下载资源搜索引擎。意外的成功让他们欣喜不已,也为他们带来了不菲的收入。

然而两年后,卡兰尼克的网站被好莱坞29家公司起诉侵犯版权,并索赔2.5亿美元,最终卡兰尼克在支付了100万美元后宣告破产。这次失败的打击对卡兰尼克来说是巨大的,一连好几个月,卡兰尼克都没有走出家门一步。好友加雷特·坎普怕他憋坏了,就拉他去电影院看电影,卡兰尼克却更加激动起来:“我不去,光是看到几大制片公司的名字就让我血往上涌,都是他们害我赔光了所有的资产!”

“我有个朋友,他的账户中有86400美元,有人毁了你其中的10秒而舍弃你剩下的86390秒。好好利用这剩下的86390秒,我们就能创造出无限可能,我们的人生也会有更宽广的意义。”如今的优步创始人兼CEO在一次演讲时自信地说。

“我们每天都有86400秒,不要因为

经营方法

这家咖啡馆出售“气氛”

■ 冯国伟

在越南胡志明市董萃街新建了一间装修豪华、气派非凡、看上去很高档的咖啡馆,这里每杯咖啡的售价为100万越南盾(约合人民币300元)。

在这杯售价100万越南盾的咖啡中,装咖啡用的雪白瓷杯是专门从英国皇宫特供处订制的,高贵典雅,每个价值40万越南盾;咖啡用的是世界最昂贵的产自巴拿马翡翠庄园的瑰夏咖啡,一杯价值50万越南盾;剩下的10万越南盾就是这杯咖啡的毛利润。

咖啡馆装饰奢华如皇宫,高颜值的服务员穿着百年前华丽端庄的宫廷服饰,他们把消费者当皇帝般侍候。当你品尝完咖

啡准备回家时,服务员还会把瓷杯小心翼翼地用精美包装纸包好赠送给你。

很多消费者喜欢咖啡馆创造的那种宫廷气氛,只要一踏进去,就倍感身价陡增,信心十足,正能量爆棚。所以只要光顾过一次,就会有下次带家人、朋友、同事等一起前来。因此,咖啡馆一开张就生意兴隆。

这个咖啡馆以售卖气氛大赚其钱,它的主营收入却不是每杯100万越南盾的名贵咖啡,而是馆内10万越南盾一杯的果汁或饮料,还有一些价格低廉的饮品小吃。但一杯100万越南盾咖啡的营销,比咖啡馆花费巨资去做其他广告更为行之有效,因为它能够吸引许许多多猎奇的消费者前来品尝。



房子只送不卖

■ 孙建勇

马克是英国的一位很有成就的歌唱家,2017年11月,他和儿子一起通过网络在全球范围推出一项“爱心活动”——免费赠送“意大利的梦想生活”。他们在活动广告中说,在意大利,他们拥有一座建造于17世纪的豪华庄园,愿意免费赠送送给某一位置幸运的游客,让他或她真正过上“意大利的梦想生活”。马克父子反复强调,这座庄园只送不卖!他们就是要给那些普通人一个机会,而不是简单地卖给一个百万富翁。

在广告中,马克父子贴出了庄园的精美照片。庄园内部装潢考究,有3个厨房、3间客厅、7间卧室、1座小教堂、5个厕所和浴室,另外,还有面积超大的花园和游泳池。看得出来,整个庄园完全是建筑艺术的杰作,至少值100万英镑(约870万元人民币),可以说,看过这些照片的人,没有谁不想免费拥有这套豪宅。

那么,谁将会成为这位幸运游客呢?马克父子设计了一个公平的遴选办法,那便是幸运抽奖——凡是愿意参与活动的游客,只需购买一张抽奖券参加抽奖就行。抽奖券也不贵,才2英镑(约17元人民币)。

马克父子一共印制了57.5万张抽奖券,同时开展线上和线下抽奖。活动一经推

出,参与抽奖的人便络绎不绝,短短一周时间,就有近10万人参与。通过销售抽奖券,

马克父子已经轻轻松松获得了20万英镑(约170万元人民币)。活动还在继续,他们相信,实现100万英镑的销售额只是时间问题,如果所有抽奖券全部售出,那么他们将获得115万英镑(约1007万元人民币),比庄园估价多出15万英镑。父子俩笑逐颜开,为自己能够想出这个“金点子”而深感得意。

没错,这个所谓的免费赠送“意大利的梦想生活”活动,其实是马克父子搞的一个营销创意。原来,这座庄园为马克八年前所买,最近由于种种原因,他想以100万英镑的价格出售,却苦于无人接盘,后来,有个富豪想接手,但是所出的价格又不能令马克满意。于是,马克和儿子一起决定另辟蹊径,干脆打出情怀牌,来个“只送不卖”,没想到效果还真不错。

创意就是财富,马克父子的这个案例再一次证明创新思维的可贵。著名创新专家、中国研究创新思维第一人的郎加明在《创新的奥秘》中说过这么一句话:“对于创新来说,方法就是新的世界,最重要的不是知识,而是思路。”看过马克父子的案例,回头再看此话,的确值得玩味。

HCLT科技原本只是印度一家并不起眼的IT公司,然而经过不到10年的发展,该公司一跃成为当地最著名的大企业。很大程度上,HCLT能取得如此大的成功,源于其独特的工作理念:将客户放在第二位。

纳尼特·纳亚尔是HCLT科技的创始人和CEO,从公司创立之初,他的企业就在夹缝中求生存。由于IT市场竞争太激烈,HCLT负债运营了很长一段时间。不过,纳亚尔从没有想过退缩,而是千方百计地寻找着生存和发展的出路。

一次,HCLT接到一家全球性企业的大单子。不过对方的要求也非常苛刻——HCLT必须在一个星期内保质保量地完成全部任务。经过一线员工们的彻夜奋战,HCLT赶在对方要求的前一天晚上顺利完成了任务。这一结果令对方的CIO非常满意,同时,他和纳亚尔约好了再次商谈合作的时间。

那天,当纳亚尔在约好的时间走进对方的会议室时,他惊讶地发现,HCLT的几名员工竟然和那位CIO已经提前到达。而在这之前,他根本不知道那位CIO同时也邀请了他手下的几名员工。

更令纳亚尔吃惊的是,那位CIO几乎无视他的到来。“我本来以为会从他那儿看到一张笑脸,然后我们彼此握手。他可能还会拍拍我的肩膀,我甚至还会听到香槟酒塞打开的声音。”纳亚尔回忆道。但恰恰相反,那位CIO把注意力全部集中在纳亚尔手下的那几名员工身上。他不仅高度赞扬了员工们的辛勤工作,感谢他们提供的高品质服务,而且还告诉他们作为一个团队跟他们合作有多么的愉快。

直到纳亚尔在一旁站了将近10分钟的时间后,那位CIO才想起什么似的,慢慢地转过身来对纳亚尔说:“有这些员工为HCLT工作,你真是太幸运了,这也是你最大的福分!”那位CIO的声音里饱含感情,让纳亚尔听后既惊讶又感动。

这件事之后,纳亚尔开始重新思考HCLT该如何创造和获取价值。既然HCLT本质是基于服务的公司,那么,价值区域就位于公司的第一线,即员工直接和客户交流的地方。既然如此,公司需要做的,就是将100位管理人员放在公司架构的最低层,去直接服务于所有的第一线员工。最终,HCLT开始实施全新的战略方针:员工第一,客户第二。

这种大胆的改革,让人们看到HCLT做出的改变,也看到了HCLT在对待一线员工时的坦率和真诚。时间不长,该公司便成为最受合作客户欢迎的公司。

将客户放在第二位,看似怠慢了“上帝”,其本质却是更好地服务于客户。

将客户放在第二位

姚秦川