

企业楷模

把店铺玩出新花样

看似平淡无奇的销售，却让迪卡侬玩出了新花样，也玩出了与众不同。仅仅凭着这人性化的一点，迪卡侬便一举成为体育用品行业的佼佼者。



他在之前调研中发现，大多数专卖店的营销策略，就是让店员不停地向顾客推销他们产品，至于顾客需不需要，则是另外一回事。对于这种呆板又没有人情味的营销方式，雷勒克并不“感冒”。思来想去，他打算另辟蹊径，打造出属于自己的一条营销道路。

首先，他在门店上打起了主意，他将自己的店面搞得根本不像一个卖体育用品

品的，看上去倒像是一个健身房。其次，他的店面大得可怕，比其他的店面都要大两三倍。最令人诧异的是，他们的店员上班只做一件事儿——那就是带着顾客玩耍。比如，店员们会带着顾客打羽毛球或跑步。更夸张的是，还可以和店员来一场迷你拳击赛。

也许有一天，当你无意中走进他们的店面，刚好来到羽毛球区，可以看到有店

员向顾客正在示范标准的打球动作。此时，你千万不要质疑这个人的能力，他有可能是部门经理，也有可能是一位退役的专业运动员。

雷勒克的想法是，顾客来店里就是为了休闲，当你除了购物外，还能免费享受到任何你想要学习的运动，也可以找到专业的人才咨询动作技巧，甚至还可以和店员一起做瑜伽，岂不是一举两得的美事。最令顾客感动的是，这里少了在别处那种强硬推销的模式，导购只有在你打招呼时才会出现，就算试5件衣服，你一件不买也没有人给你脸色，没准还能拽着你打一场开开心心的羽毛球呢。

看似平淡无奇的销售，却让迪卡侬玩出了新花样，也玩出了与众不同。仅仅凭着这人性化的一点，迪卡侬便一举成为体育用品行业的佼佼者。40多年来，在其他店铺纷纷关门之时，迪卡侬却从来不缺顾客，并始终保持着吸引力。如今，迪卡侬已在全球28个国家开展业务，总共拥有1176家门店，年销售额更是超过700亿美元。

许多时候同，时代淘汰的不是你手中的那些商品，而是你那些一成不变的，缺少人性化的营销模式。

管理之道

很多人都认为，直接要求部属达到高层定的目标，就是主管的工作，但是这么做只会让能力不足的部属备受打击。

举例来说，有的部属明明只能做到100万元的业绩，主管就不能以高层要求的150万元业绩目标来要求部属。主管应该要求这些部属做到120万元的业绩。如果部属达到这个目标，并因此充满信心，下次就可以要求他再加把劲，做到150万元的业绩。像这样，给部属一点时间宽限，让他努力达成从现状往上加分的目标。

依照部属的成长状况，我的体会是，目标业绩应以“现状加20%”最为恰当。

但有时候，公司并不允许主管这么做。这时我会先坦然接受任务，私下再与部属订立可行性目标：

“如果把经营高层要求的业绩数字，平均分配给每个人的话，你必须做到前期业绩的一倍。事实上，这要求对你来说未免过高，所以我们先以达成60%的业绩为目标吧。你能100%达成业绩目标自然最好，但只要你达成60%的业绩，我就认定你过关，你觉得如何？我们来一起思考达成60%业绩目标的方法吧。”

至于不足的业绩部分，就请其他部属多担待一点，让承担较多责任并达成业绩的部属获得较高的考核积分。利用这种截长补短的方式，你就能让整体部门达成业绩目标。

分配任务要「截长补短」

史久轩

认真对待「沉默」员工的建议

吴芳

成功管理者要具备「平衡能力」

徐勃

非凡创想

能冲泡咖啡的手机壳

■ 杜伟

很多人认为，手机壳只是用来保护手机、减少损坏的廉价塑料制品。最近，意大利一家公司却发明了一款能用来冲泡咖啡的手机壳，以满足忙碌的上班族随处可喝一杯热腾腾咖啡的愿望。

这个被命名为 Mokase 的神奇手机壳，由意大利一个叫 SmartK 的公司组织研发，两位主创，一个叫克萊芒特，一个叫路易吉。他俩都是十足的“咖啡控”，经常在一起交流咖啡心得，有时候也思考：怎样才能随时随地冲咖啡？能否将其与我们生活中常见的某个物品相结合？一次，他们突然想到了通过智能手机来实现随时随地冲咖啡。

他们的这一创意在公司召开的可行性论证会上进行论证时，得到了很多人的反对，在他们看来，用手机冲咖啡是天方夜谭，一方面，手机上没有足够的空间用来存放咖啡；另一方面，加热咖啡需要很高的温度，这样很容易发生手机爆炸事故。不过，包括公司领导在内的一少部分人却十分赞赏，他们认为如果此发明成功，将可以填补市场空白，为公司带来不菲的收益。

得到领导的首肯，克萊芒特和路易吉随后便带领团队开始了研发工作。怎样解决咖啡存放、手机加热问题，一开始，他们把视角盯在了手机上，设计出了多种方案，可他们发现，这样会破坏手机的内部结构，如果根据方案重新设计，将会花费很大的代价，这条路根本行不通。一天，克萊芒特无意中，发现一名工作人员给新买的苹果手机装上了一个漂亮的手机壳，他灵光一闪，何不在手机壳上做做文章呢？他的想法得到了大家的认同，利用手机壳加热咖啡，就很容易解决这两个问题。

为了存放咖啡，他们在手机壳的一侧设计了长条形的凹槽，可这样一个小小的凹槽，怎能放进一杯咖啡呢？一天，路易吉去超市给孩子买爱吃的压缩饼干，他忽然想到了把咖啡压缩成一张卡片状的“咖啡胶囊”的



办法。经过技术处理，一杯制作精良的浓咖啡所需的料和水，都可浓缩在一片薄薄的“咖啡胶囊”里面。因为咖啡胶囊是真空包装，可以保证咖啡在3个月内不变质。

解决了存放问题，那么怎样加热才能保证手机不损坏呢？他们查阅大量的资料，试验了一百多种金属材料，终于发现一种硅铝合金材料具有很强的防热性能，且加热时不会释放毒素。于是，他们采用硅铝合金材料做成了手机壳。使用前，先给手机植入一个内置电池，然后下载 Mokase 的 APP。使用时，先把一片胶囊装入手机壳中，然后通过手机上的 APP 按下一个虚拟的按钮，手机壳中的内置电池就会把胶囊中的咖啡豆在3-6秒内加热到50-60℃。当达到适宜温度时，APP上的另一个按钮将会亮起，此时只需按下这个按钮，就能通过手机壳顶部的小孔来倒出咖啡。为了随时随地都能优雅地喝咖啡，他们顺带发明了一个弹出式小杯子。杯子收缩起来的时候，只有钥匙扣大小，可以作为一个彩色的钥匙圈用。旋开盖子，就会弹出一个看起来有三层的小杯子，杯子可以清洗并反复利用。为让更多人一起享受，研发团队专门设计出了苹果版、三星版、华为版等N个版本，力求不同的手机用户，都能匹配到合适的 Mokase。

Mokase 推出后受到了消费者的热烈欢迎。

把普通的手机壳改造成便携咖啡机，看似不可思议，实则包含科学实用的原理。植根于科学与实用，大胆发挥创新思维，旧物件的新功能就会越来越多。

感谢那次原因未明的“罢官”

■ 李冬发

好多年前的那个红叶遍野又硕果累累的金秋十月，我成了中山市沙溪镇一家鞋厂的雇员。该厂属中外合资企业，经营者是兄弟二人，港籍华人。

在兄弟二人的努力下，鞋厂生意蒸蒸日上，红红火火。我是经已在该厂打工的妻子介绍入厂的，干了两年。

入厂之初，我在6楼仓库做搬运工。没过多久，就被主管生产的李源忠厂长派往包装部做打包工。具体工作是将一对对款式新颖的成品鞋装箱成件，运往各大超市出售。这是鞋厂的最后一道工序。职位虽低，却必须认真谨慎，千万不能出什么差错。否则，将产生严重后果。我工作时专心致志，一丝不苟，并且吃苦耐劳，任劳任怨，赢得了厂里高管的赞许与好评。两个多月后，我被李厂长推荐为仓管。

仓库管理员在一家生产企业有着举足轻重的作用。其主要工作是掌管全厂材料的出入账目。我很珍惜这个机会，像做打包工那样专心致志，兢兢业业，全身心扑在本职工作上，力求干出一点成绩，希望博得老板的认可与赏识。

那一年冬天，厂里订单减少，仓库物料进出明显减少。因此，我的工作也在短期内变

得轻松，清闲，远没旺季那般忙碌。恰在这时，长驻本厂、掌管全局的小老板突然来我部门视察，部门的人纷纷笑口相迎，百般奉承。我知道小老板是一个刁钻古怪、高高在上的人，可我没有刻意讨好他，身正不怕影子歪，我认为自己有工作能力、有工作态度，不需要这么做。

第二天早上，我与往常一样，欲迈上6楼进行新一天的工作。可意想不到的事发生了——我被5楼车间主任邓喜发吼住：“你不用上去了，回去做你原来的工作！”我瞬间明白过来，我被小老板不待见，我的厂管生涯就此结束。

经历这次“罢官”之变的，并未因此而一蹶不振，踟蹰不前。风华正茂、对前途充满信心的我，暗自立下誓愿：一定要干出点名堂来证明自己！

于是，半年以后，我递交了辞工书，炒了老板的“鱿鱼”。

我刻苦用功，学习并掌握了制鞋工艺。1998年10月，我开起了自己的皮鞋加工店。从此，我为自己打工！

直至今日，事业小有所成的我，犹未弄懂当年是因何被人“罢官”的。但是，这已经不重要了，重要的是，我因“丢官”受辱，奋发图强，砥砺前行，才有了将命运牢牢把握在自己手上的今天的我。

在现实中，这样的情境并不少见：当公司高层指派某项比较艰难的工作时，有的管理者会以排斥的态度，认为“要在上级要求的期限内完成工作，根本就不可能”，或者对于别的部门所委托的工作，觉得“这项工作对我们部门而言，真的是吃力不讨好”；也有的管理者是将所有工作都揽下来，结果陷入“尽自己的最大努力去做，到头来只能举手投降”。这些都是缺乏“平衡能力”的表现，很容易引起上级的误解与部属的不满。

在高层眼中，成功的管理者应该具备充足的“平衡能力”：

例如，即使是不得不回答“做不到”时，也要明确让对方知道：无法跨越的困难是什么？可以做到到什么程度？请对方妥协到什么程度？更具体的说法是，当无论如何都无法依照客户的要求期限交货时，不能只丢下一句“做不到”，而要说“只要再多给三天的时间，我们一定可以完成。不知你是否愿意等待？”这两种说法具有天壤之别。

当上级的指示在一时之间无法完成时，同样可以告诉上级：“以我目前的能力，可以做到这个程度。”或者“以目前的状况，我们实在做不到。不过，只要具备xxx的条件，就可以做到。”

许多管理者在接到上级的指示时，明明知道做不到，却硬扛下来，结果招致部属反弹，使得完成时间一拖再拖，最后不得已才向上级坦承“真的做不到”。

想要跳出这种悲惨下场，这些管理者就必须具备“寻找平衡点”的能力，在自己的能力与对方的要求之间，找出能够平衡两者的方法。无论对内部还是外部，都必须“充分照顾，并注意彼此的协调”。

将犯错转化为提升的机会

■ 邓云晖

曾经和一位主管交流，他面对部属犯错时，通常也会发怒，让对方认识到工作上的不足，但同时他还会说出补救的方式，指出努力的方向，使下属学会不少做事的办法，后来再遇到类似的事情就知道该怎么处理了。这位主管无疑是高明的，他不是发脾气就完了，还将下属犯错的情形转化为改进提升的机会。

面对犯错的下属，如何让下属从中学习，获得提升？

1. 建立面对问题的正确心态。与其定义该不该发生，不如将问题的发生视为必然，而非不该发生，反而有助于思考解决之道。

2. 设定有助于未来的目标。大多数问

题发生时，许多主管会习惯性地目标设定在解决掉该问题的想法上。其实，如果以对未来有帮助的前提来思考，将目标定在协助当事人学习解决类似问题的思考方式，会比单纯解决现有问题更有价值意义。

3. 确保当事人自己动手。坚持由当事人自己处理发生的问题，是很重要的学习过程。不少主管却自己跳下去处理问题，这不是在帮下属，反而是剥夺对方学习成长的机会。

4. 询问与追踪未来处理的方法。问题不是处理完就结束，而是需要进一步了解当事人是否在未来有能力面对类似的问题。通过事后的讨论互动，协助下属汲取经验教训，且为未来可能出现的相似问题做好准备，可以有效提升下属解决问题的能力。

我们通常以为准点就是守时，殊不知提前5分钟，才是对工作和生活真正的负责。

凡事提前5分钟

■ 洞见

不久前，公司进行人事调整：A小姐和C小姐竞争同一岗位。两个人无论学历、品貌、工作能力都不相上下，但是最后经理却选择了C小姐。我们都很疑惑，A小姐自然也很不甘心地向经理询问原因。这时，经理拿出一份打卡记录摆在她的面前，道明了缘故。

原来公司为了谨防一些意外事件，给予每个员工5分钟的上班弹性时间。也就是说，每天早上9点上班，你在9点05赶到也不算迟到。A小姐的打卡记录表明，大多都是9:05“踩点”上班；反观C小姐，每天8:55之前就已经到达。在这前后5分钟的时间内，C小姐已经完成了上班前的准备工作：开机、清理办公桌、检查日程

表、厘清工作思路……A小姐匆匆忙忙只为多睡5分钟的“美容觉”，有时还要占用工作时间吃早餐，等正式开工又不知耽误了多长时间。

2014年5月，华盛顿大学教授 Christopher Barnes 带领团队进行了一场社会调研，他们发现上班早的人更容易获得老板的好评。

在老板的眼中，这样的人会被认为是勤奋、努力、自律、有上进心的。

我们通常以为准点就是守时，殊不知提前5分钟，才是对工作和生活真正的负责。最后，C小姐获得了高薪厚职，A小姐黯然离场。这就是短短的5分钟，给你的人生带来的转折。

成功者之所以成功，也许只比你提前了5分钟而已。

输赢只是非常表面的概念，重要的是它背后的东西。只要达到目的，输赢根本无所谓，它们都只是通往目的地的桥梁而已。

一个必输的赌局

■ 乔凯凯

美国演员史泰龙出生于纽约市的贫民区。进入迈阿密大学学习戏剧后，史泰龙开始尝试在百老汇外围剧院里找一些角色。不过遗憾的是，导演们对毫无名气的史泰龙根本不感兴趣，连跑龙套的小角色都不肯给他。

有一次，著名导演伍迪·艾伦为新片选角，和很多追寻梦想的人一样，史泰龙也积极争取参演，却连试镜的机会都没有。眼看导演离开，经过史泰龙身边时，他突然大喊：“请等一下，我有一项很厉害的技能，全世界只有我会。”果然，史泰龙的话引起了导演的注意，他停下来饶有兴趣地问：“是吗？你是不是太乐观了？”“那不如我们打个赌吧！”史泰龙说，“如果我赢了就让我做这部戏的主角；如果我输了，我参演你电影中的任何角色都不要酬劳，完全免费。”导演点头道：“好，赌什么呢？”“连翻十个跟头！”史泰龙回答。

话音一落，围观人群中发出了唏嘘声，导演也笑了起来：连翻十个跟头虽然有难度，但要说别人都不会就太绝对了。所有人都同情地看着史泰龙，认为他必输无疑。但史泰龙脸上却始终挂着自信的笑容。果然，在史泰龙连翻十个跟头后，一名练过武术的演员很快跟着做了整套动作。导演大笑起来：“你输了。”史泰龙耸了耸肩膀表示愿赌服输。

朋友急得直叹气，难道不知道别人也能做到吗？“是的，我知道我一定会输。”史泰龙眨着眼睛说，“可是虽然我输了，但我的目的达到了呀，我得到了难得的机会，”朋友这才恍然大悟，对史泰龙的机智赞不绝口。后来，凭着这次演出中出色的表现，史泰龙成功走上了演艺之路。

“输赢只是非常表面的概念，重要的是它背后的东西。有时候，我们需要花点心思，巧妙地把自己的藏在输赢背后，只要达到目的，输赢根本无所谓，它们都只是通往目的地的桥梁而已。”史泰龙笑着说。