企业楷模

全员历练：王品的“中常会”

真正想培养接班团队和多元人才，就应该对这些人开诚布公，让他们了解公司的全貌，并全程参与公司决策，这才叫“全员历练”。

■ 戴胜益

关于“职务轮调”，几乎是一面倒的赞扬：兴利除弊、培养全方位人才、训练接班梯队。然而对轮调制度，我则持保留的态度。

某甲是公司看好的明日之星，为了栽培他，公司特别安排了一个“轮调之旅”，从产品、行销到业务部门，就是希望某甲在接下“总经理”位置前，用“轮调”来确保他历练的完整。

试问，每个部门都只待个一两年，某甲怎么可能为该事业部署一个五年、十年计划？又怎会把这部门的工作当做他的终身使命？再者，同事知道这位长官只是被轮调过来，不久就要离开，难免存着“应付”的心态，又怎么会跟着他冲锋陷阵？

在王品，要让主管有完整历练，最好的选择就是“中常会”（由王品一级主管组成）。每周开会一次，从早到晚，各部门主管在会议上报告所属之业务，并听取其他主管的提案、建议和质询，不同事业群也能对其他事业群的计划表达意见，有互相不认同之处，就多方攻防，最后经全体主管投票表决，以达成多数的共识。

例如，品田牧场的最高主管侯鹏蓉，以前还只是一个区经理，进入“中常会”才两年时间。但这两年的“中常会”“历练”，已经让她对公司大大小小的事情一清二楚。如果用轮调的方式，让她在人资部待两年、品牌部待两年、财务部再待个两年。六年过去，人都老了，还只“历练”了三个部门。

真正想培养接班团队和多元人才，就应该对这些人开诚布公，让他们了解公司的全貌，并全程参与公司决策，这才叫“全员历练”。

管理之道

分配资源需要『势利眼』

■ 高伟雄

有位销售经理很有魄力，他在销售管理中刻意拉开贫富差距：一方面，从来不奖励差的销售员；另一方面，奖励的比例也是不同的，销售员超出的数额不同，提成也不同，超得越多，提成越高，这样让好的更好，差的更差，直到被淘汰。

销售经理的这种做法为他在团队里赢得了“势利眼”的绰号。他说：“我是靠业绩吃饭的，如果没业绩我当然不搭理他了。我甚至从来不和业绩差的员工一起吃饭，若是差的坐在我旁边吃，我马上起身不和他吃，即使他是我的亲戚也如此。在家里该怎么样就怎么样，在公司则不同。我只和优秀员工吃饭，因为我的时间是有限的，我的生命是有限的。当然有些人会说我比较势利，但就在这势利的氛围下慢慢给所有员工树立了一个榜样：我们公司就是要优秀，不优秀是没用的。”

我们对优秀员工的偏爱就是对员工最大的鼓励，而所谓的公平就是对优秀员工的不公平。所以销售管理者一定要将一切向优秀倾斜，更多关心优秀员工，这样才能让他们感到公平。这样一来，团队的标准就变成以优秀为标准，久而久之，公司所有员工的思维都会发生变化，思维标准提升了，他们的业绩也会随之水涨船高。

所以，销售管理者需要做这样的“势利眼”，瞄准优势目标，然后进行资源聚焦。让最优秀员工得到更多的资源，让他们发挥出最大价值。

执行不仅“做”还要“做到位”！

■ 佚名

管理者往往会对员工说，这个项目你跟进一下或者说这个任务要在一个星期之内完成。但“跟进一下”是什么意思？管理者并没有把要“跟进”到什么程度给员工说清楚，在执行过程中，我们不能奢求每个上司都能把“跟进到什么程度”说的很清楚，但是我们能决定的是，自己会用怎样的态度去对待这个任务。

往往在执行的过程中，有一部分员工只是停留在“做”的表面层面上，却忽视了“做好”的结果层面。

那么，要怎样才能保证“做好”呢？就是从接到上级指令开始到任务结束的每一个环节都100%到位。

可能管理者在交给你任务的时候没有明确告诉你他想要一个什么样的结果，但是你必须要明确你要给管理者一个什么样的结果他才会满意。既然管理者把任务交给了你，那就代表了他对你充分的信任和尊重。为了回报这份尊重，你也要做到执行到位。如果你只是想要尽快完成管理者交给的任务，却不去考虑要做到一个什么样的程度，不去想在执行过程中有多少有效、有意义的执行，那绝对是对自己工作的一种亵渎，对管理者的一种亵渎。任何一个工作，只要你接受了，你就有责任把他执行到位，第一次就把事情做到100%，让自己满意，让管理者满意，让企业满意。

暂时清空，收获意外惊喜

其实创意的事情，常常有个过程。有时候当把脑子清空，置身事外时，可能突然就能有个让自己惊喜的念头跳出来。

■ 傅志钢

有一年夏天，集团准备上市一种新品，按照惯例，新品上市时间是先确定下来的，然后倒推计算出其他前面需要的配套工作的完成时间，换句话说，没有拖延的可能。我们部门负责的是新品封样的确定。

就在大家忙活得正起劲的时候，集团临时决定在某个省份做一个促销活动，必须马上出活动创意和策划案，急需我们部门立刻拿出方案来。这也是个非常重要的活动，没有推脱或延迟的可能。无奈之下，我们只好暂时搁置了新品封样，投入到新的公关活动上，大概用了4天的时间，终于完成。

让我意想不到的是，正是这4天，造就了一个冷却思考的机会，之前我们曾在新品封样的一些细节之处反复纠结，比如在防伪铆钉的问题上一直没找到满意的方案，几乎就要妥协了。但就是这4天里，团队里有人触动了灵感，最终实现效果相当不错，时间上也如期完成。

其实创意的事情，常常有个过程。有时候当把脑子清空，置身事外时，可能突然就能有个让自己惊喜的念头跳出来。其实那被打断的4天，恰恰给了我们这个跳出来的机会，能以另外一种方式来审视之前的问题。

从那儿以后我开始主动运用这种“暂时清空”的方法，当工作陷入千头万绪状态时，我会有意让大家去尝试新的事情，比如把本来安排在下周或更远的工作提前到现在来做。当然，无论打断与否，不能忘记自己的目标是什么，终究要把事情做好才是关键。

主管眼里要有活

■ 舒庆

一次，韦尔奇找一个部门的主管来开会，在韦尔奇心中，这个部门虽有盈利，但还可以表现得更好。韦尔奇提出了自己的看法，但那位主管不大理解他的意思，只是一味地说：“请看看我的收益，看看我的投资报酬率，我选用的人，我做的事。”

韦尔奇希望这位主管能明白，他只是希望这位主管对工作能做得再多一点，再投入一点，而不是熟视无睹地忽略了很多细节，但这位主管仍是一头雾水。

最后，韦尔奇干脆给他一个建议：“我要你做的，就是休假一个月，放下一切，等你再回来时，变得就像刚接下这个职位时一样，眼里有好多工作可以做，而不是像现在这样已经做了4年！”

作为一名主管，你可以没有经验，但不可以眼里没有活，每做一件事都要将它做到位。一定要养成做事的迫切感，才会全力以赴。只有有紧迫感，你才会全力以赴；只有全力以赴，你才能比别人做得更优秀、更到位；也唯有这样，你才能成为业界精英！

摇船的启示

■ 黄小平

如果进行摇船比赛，一个人摇船与两个人摇船，哪个会赢呢？你肯定会说，当然是两个人摇船会赢，因为两个人比一个人的力量大，力量大摇船的速度就快，摇船的速度快，自然也就先到达比赛终点。但事实是，很多时候，两个人摇船输给了一个人摇船。

为什么呢？两个人摇船是力量大，但如果两个人摇船的节奏不合拍，摇船的力量不协调，船就会偏离航向，走上弯路。尽走弯路，速度再快，也未必能先抵达终点。

所以，人多未必力量大，如果人多而不同心协力，用力不同心、不同向，那力量只会相互折损，相互消耗，最后两个人的力量，甚至还不如一个人的力量；再有，速度快未必先抵达目标，如果只顾速度，而不看方向，不考虑效率，再快的速度也是瞎折腾，最后只能落得个欲速则不达的后果。

一张包装纸挽救一家快餐店

■ 孔祥凤

在日本的北海道，松井开了一家快餐店，主打各种汉堡，不仅品种多，花样新，而且各种口味都是时下年轻人最喜欢的。另外，松井还大力提升员工的服务质量和快餐店的用餐环境，并在闹市区发放各种宣传单，大力宣传。

可让松井没想到的是，快餐店的生意一直不温不火。不管他怎么绞尽脑汁，如何改进服务，每天来用餐的总是那么稀稀拉拉几个人，尤其是各种汉堡每天出售的数量更是少得可怜。眼看快餐店的生意一天不如一天，松井坐不住了。

一天中午，他亲自站在快餐店门口招揽顾客，看到一群花季少女走过来，他急忙上去招呼，没想到几位抬头看了看快餐店的招牌，就摇摇头，直接走了。松井非常纳闷，明明自己的快餐店环境优雅，各方面的条件也都是这条街上数一数二的，为什么她们连进来都不愿意呢？

松井决定弄明白其中缘由。当又一对年轻人回绝了到快餐店用餐后，他客气地拦住了他们，请求他们告诉自己不愿意到他快餐店用餐的真实原因。得知他的用意后，其中一位20岁左右的年轻人回答他：“不是你的快餐店不好，而是我们不愿意吃汉堡。”

年轻人的回答大大出乎松井的意料，他可是经过多方考证，了解到现在快餐行业非常红火才决定开这家店的，怎么几天时间人们就会不愿意再吃汉堡了呢？

看他皱着眉头的样子，那位年轻人又开口了：“实话告诉你吧，我们是不愿意让别人看到我吃快餐，尤其是大口吃汉堡时的丑陋模样。”

年轻人的话终于让松井找到了事情的根结，原来他的快餐店推出的那些汉堡定位就是这些正处豆蔻年华的年轻人，而这些年轻人却恰恰是最注意自己形象的，尤其是那些恋爱中的的年轻女生，她们更不愿意在别人面前展露自己不雅的一面。

了解到顾客的心里想法后，松井决定想办法解决这个问题，正当他苦思冥想的时候，小女儿千叶跑过来，手里举着一张宣传画，对着松井微笑，仔细一看，才发现原来是宣传画上的一个笑脸把女儿的小脸挡住了一半，松井突然想到办法了。

几天后，松井在自己的快餐店隆重推出了笑脸汉堡，大幅的海报贴在快餐店橱窗上，立刻引起了好多过路人的围观，大家纷纷走进快餐店看个究竟。其中一位女生还把自己用餐时的相片发到了社交媒体上，图片里的女生正露着微笑看着镜头，仔细观察才会发现，其实那是汉堡的包装纸。几秒钟时间，这个标题为“女生快餐店的福音”的博文引起了成千上万人的关注和转发，大家纷纷留言称赞，很多网友还留言称：“解决女生吃饭的困扰了，太棒了吧！我好喜欢，看起来好可爱呢。”

当天，这家汉堡店销售额就增长了200%，而笑脸汉堡也成为快餐店最受欢迎的商品，受到了所有用餐人员的热捧。在人们的口口相传下，越来越多的人知道了这家笑脸汉堡快餐店，越来越多的人对这家快餐店产生了好感，越来越多的人愿意来这家快餐店用餐。松井的生意越做越好，现在他已经开了好几家快餐连锁店，并且这种微笑包装纸还获得专利，给他带来巨大的财富。

本来松井本是为了照顾女性顾客就餐时的仪态，减少了女生在吃饭时的尴尬，没想到却让自己的生意起死回生。后来，有很多人问起松井成功的秘诀，他总是笑笑说：“哪里有什么秘诀，我只不过是从顾客的角度考虑，用一张带笑脸的纸挡住了他们不愿让人看见的不雅一面而已。”

胜在格局

■ 乔凯凯

张颂贤是清末著名的商人。张颂贤小的时候，他的父亲开了一家小店，经营糕团、蔬菜等食品的批发。因为父亲善于经营，而且为人和善、厚道，小店的生意非常好。看到他们生意做得好，当地一个姓李的老板看着很眼红，这位李老板是小混混出身，平日里喜欢欺负人，对顾客常常有缺斤短两的行为，他原来的生意做不下去了，便也转而开了这样一家店。

为了招揽顾客，同样的蔬菜张颂贤的父亲卖五十文钱，李老板只卖四十文。如此，张颂贤父亲的生意顿时冷清下来，只好跟着降价，降到了三十文。虽然这样已经是赔钱做买卖了，但看到降价如此有成效，李老板心里又打起了算盘，把价格降到五文钱，这下张颂贤的父亲没办法了吧？他仗着自己有点资产，暂时赔得起，而对方则没有这种能力，应该很快就会被挤出局，以后剩下自己一家，就可以随意定价，赔掉的钱都可以赚回来的。

果然，李老板把价格降到五文钱后，张颂贤的父亲愁得直叹气：即使投入全部身家，也只能维持几天，如此赔本的生意，他可做不起！看到父亲愁眉苦脸，张颂贤却拍着胸脯说：“我有一个好办法。”随后，张颂贤让父亲准备一些银子，去李老板那里买来蔬菜，让父亲用自己的手艺全部做成酱菜出售，然后用赚来的钱再去买李老板的蔬菜，再做成酱菜出售，如此循环往复。当然，因为买的菜便宜，酱菜的售价也很便宜。如此一来，等于说李老板赔着钱让百姓们得到了实惠，而张颂贤家里也小赚了一笔。李老板明白真相之后，气得直跳脚，最后灰溜溜地离开了此地。

这件事情传开后，大家都称赞张颂贤聪明，当地一位有名望的乡绅说：“张颂贤并不是完全靠聪明获胜的，他其实更多的是胜在格局上，不只是图一己私利，而是能让利于众人，如此才能跳出固有模式，纵观大局，寻求机会。而有此格局，日后必成大器。”

经营方法

小雨棚里的大智慧

开张之前，老马花了几千元钱请人安装了漂亮而宽敞的遮雨棚。同行就更看不懂了，这纯粹是多此一举，几千元的额外投资，有这个必要吗？

■ 刘卫

大学城在市郊建成后，与之配套的三条公交线路同时延伸到那里，有一趟专线还设有起点站。原来出行颇感不便的师生和周围的居民，再不用叫三轮车或步行去坐公交车，他们都盛赞公交公司为民办了一件实事。

公交车站两边建好的门面房也开始对外发租了。仅周围几所大学就有上万潜在的顾客，还不受到商家的热捧？同事老马早闻店铺招商的信息，他积极准备。经过激烈的竞争，终于以最高递价将车站旁边的那三间门面房拿到手。

有的店主卖流行歌曲碟片、时尚新奇的饰物，这些最受大学生欢迎；有的开洗衣房，投资小，回报高；还有的做快餐，送外卖，“钱景”也不错。大家都紧紧抓住大学生这个主要顾客群体，各显其能，穷其所想满足其需求，从这个商机巨大的市场里淘得一桶金。

老马在布置招牌时，没搞那些花里胡哨的广告，也不卖“概念”。他经营的品种很普通，就是日杂、副食和水果。这些与不远处的几个小店的经营范围有些雷同。同行暗自为他捏了一把汗，这些寻常的货能把连着三个店铺的高租金摊下来吗？

开张之前，老马花了几千元钱请人安装了漂亮而宽敞的遮雨棚。同行就更看不懂了，这纯粹是多此一举，几千元的额外投资，有这个必要吗？

随着时间的推移，好多顾客宁肯舍近求远，到老马店里买些水果、副食，学生们临时差暖瓶、水杯、被絮等也在他店里补。老马不仅热情待客，店里品种齐全、价格最优。最让同行眼馋的是，赶上下雨天，或在寒冷的冬季和炎热的夏季，在此等车的顾客要么在老马店门口买份报，要么点一瓶可乐。进店的顾客出来时，大都拿着各式各样的商品。

老马店里的利润可能是最薄的，销售额却排在首位。一年下来，凭着这些不起眼的小商品，老马赚了好几万元的纯利。

同行惊叹老马的精明，“额外投资”带来了可观的效益。老马笑笑说：也没什么，与人方便，就是与己方便。这片遮雨棚算是代公交公司车站设施的补充吧！

至今，老马已成功地开了四个不同类型的商店，在关照顾客细微处做足了功夫，故而财源滚滚。