

企业楷模

公牛的“小候鸟”计划

员工是一个企业最大的财富和资源,也是企业发展的基础。脉脉温情,人性关怀,“小候鸟”计划不仅体现了一个企业家的“温和”涵养,更彰显了企业匠人的远见卓识。



■ 秋凡

阮立平,公牛集团有限公司董事长,他所创建的公牛电器公司,是国内领先的高档开关插座、转换器的专业供应商,占据国内市场的半壁江山,年营业额已逾67.5亿元。

正如阮立平所说,公牛插座的成功并不只是因为质量够好,而主要应归功于“利他”的理念,简而言之,就是对系统之内的每一方都有利,企业才能走得长远。尤其是针对公司员工的“利他”让人印象深刻。

有一次例会上,生产部门余经理向董事长阮立平反映了一个情况,最近生产线

上人手紧张,有不少职工请假回家,说是想把孩子接到身边来,陪伴一段时间。

原来公牛电器的所有普通员工中的92%都是外地人,其中有不少是双职工,每到寒暑假请假的员工就明显增多,倘若处于生产旺季,公司产量和品质就会存在一定的隐患问题。

一向重视员工的阮立平对这一现象立即重视起来,随后召集相关部门商议如何解决这个问题,“孩子是职工的精神后方,我们要设法为员工排忧解难,解决实际需求,大家都出出主意,有什么好的双赢计划?”

生产及品质部经理先后提出了类似的想法,可以让孩子们前来公司陪伴他

们的父母亲,期间产生的交通、住宿等费用可以由公司报销百分之八十,如此一来,解决了职工们的后顾之忧,他们工作起来更踏实,安心。

人事部经理立即持反对票,公司数千人,有家庭有子女的员工及近过半,这个计划一旦实施,公司之前从未有过类似的活动经验,势必要增设新的部门,招聘专业人员来负责组织此事,届时人力成本又是不小一笔,另一方面,孩子多了恐怕也存在一定的安全问题。

财务部门也赞同人事部的意见,表示反对,除去孩子们的交通、住宿等费用,以及各项人力成本等一系列的活动经费加起来,还不如每逢生产旺季,另外招聘临

经营方法

游乐场怎样打广告

■ 易小铭

在中国有很多游乐场的生意都不太好,尤其是平时,几乎没人去玩。

有一个游乐场老板一直想改变现状,找了很多的传统营销高手。他们声称至少要花3 000万元打广告才能做起来。

但事实上,要做起来其实非常简单。打个比方,过山车的票价是每人每次20元,过山车一次能够容纳30个人,但实际每次也许只有10个人坐,但机器照样不停在运转。对于游乐场来说再加20个人进去,几乎不会产生额外的成本。

假如玩一个项目平均花20元,一个人进游乐场平均会玩3个项目,这个客户对游乐场的价值是60元。假如通过赠送一个免费的过山车项目去吸引客户,对游乐场来说成本几乎为零,但对客户来说是价值20元的过山车。从概率上来讲,一个人进游乐场至少会再花钱玩两个项目,这样对于游乐场而言相当于多赚了40块钱。

游乐场老板听后很激动,说:“这种方法

不是盲目,是决心

■ 李克红

梁庆德原本是广东顺德的一个普通农民,后来他从办养鸭场起步,并在羽绒和肉禽行业大展拳脚,到上世纪90年代初,他两个厂子的总产值已近两个亿。这应该算是相当辉煌的成就了,但梁庆德却没有满足。

1992年初,51岁的梁庆德去日本旅游,结果被一个名叫“微波炉”的新奇家电给吸引了。当时,微波炉在国内并不普遍,他觉得这个东西将来一定大有市场,养鸭出身的他一拍脑袋,当即就做出了一个重大决定——进军家电业,生产微波炉!做出这个决定后,亲朋好友甚至员工们都劝他别折腾,就连当地政府也劝他别乱来,免得败下阵来不仅他自己吃大亏,政府也要少一个纳税大户,但这一切都没能挡住梁庆德前进的步伐,他用了短短半年时间,就把自己原有的两个厂子全卖了,成立了一家电器公司,迈出了转型的第一步,紧接着他拿出1000万元去日本引进了一条微波炉生产线。

事实上,直到这时,梁庆德还没有掌握任何的生产技术,甚至没有一个像样的技术人员,生产线安装到位后的第一个月,他们只生产了10台微波炉,这10台里面还有两

台是不能用的,其他8台则不是火力过猛就是启动太慢。也就是说,整整一个月生产出来的10台微波炉全部报废。所有人都笑话他这转型也太盲目了,一向顺顺利利的他,这次恐怕是要栽大跟斗了!然而梁庆德自己就像没事儿的人一样,随公司里怎么折腾,他都不闻不问,在外面游荡,有时候甚至一出去就是个把月,而公司的运行全靠吃老本,就这样一直到了1994年初,梁庆德终于回来了,而且还带回了一批人马——他从上海一家无线电厂挖到了这批专业人才。专业人才到位后,经过两个月的整顿就开始生产微波炉,结果当月就实现了3万台销量,到年底就突破了10万台,一举跻身行业第一。

没错,它就是如今国内响当当的电器品牌,格兰仕。每次回想当初转型时的那段经历,梁庆德都会这样说:“有智慧的人很多,但更多的人都喜欢停留在思考或观望中,我想说,哪怕你还不知道自己要卖什么,但只要你想做生意,就先把门面租下来,只有这样你才有动力往店里填商品,我如果因为没有人才而迟迟不肯起步,那么或许我就一辈子也不会有起步的这一天,所以人们说我是盲目,但我觉得那不是盲目,而是决心。”



管理之道

给下属一个“改变条款”

■ 姜雪影

剧变的时代,企业人必须经常面对新的挑战——增加弹性、随时变换角色,接受新的任务、新的团队、新科技、新工作流程、新的管理模式。对大多数乐意接受合理要求、适时调整自己行为的同事及部属来说,传统的管理、沟通方式多半已足以解决问题。

然而,如果碰上“顽抗”“拒变”的同事、部属,怎么办?

对此,我采用了一种行之有效的做法,就是用“结果”改变“行为”,给下属一个具体的“改变条款”。要成功运用“改变条款”、战胜拒变,下面的六步骤的全盘策略值得借鉴。

步骤一:为对方做好心理建设。以愉快、诚恳的心态面对对方,真诚地称赞对方某些具体的工作成果或贡献,切忌空泛、敷衍。不要让对方觉得他的能力受到质疑,职责将被削减,在公司的前途受到威胁——提及一些未来他可能参与的计划,降低他的防卫心理及危机感。

步骤二:提出的“改变条款”要量化。这里有几项原则:①要求的改变一次不要太多、太困难;改变要慢慢来,循序渐进。②要求的改变应该与对方将获得的报偿分量相当。③尽量在对方有求于你时,才提出你的改变条款。④语气中表达出对方将乐于同意这个改变条款的信心。⑤事先告知对方这次的沟通时间不会太长(一般大约5分钟),并预先安排好随后要做的事。

一个典型的例子:一向排斥学电脑的陈小姐,希望你她能推荐她去参加一个行销主管训练课程。你利用这个机会提出了自己的“改变条款”:“如果你可以在月底前上完电脑文书处理课程,并且连续四周交给我你自己打的电脑业务周报,那么我就同意推荐你去参加这次的行销主管训练班,你同意吗?”

注意,提出“改变条款”时,千万不要多做解释,只要问:同意吗?可以吗?达成协议否?然后静待对方回复。万一对方不

同意你的改变条款,不要问原因,以免给他机会,向你倾诉所有拒绝改变的理由。

步骤三:审慎评估对方的反应。对方不同意你的改变条款时,仔细聆听他的理由,不要预存成见,认为对方又是在拒绝改变。如果对方的理由(甚至批评)十分合理,切勿坚持自己的要求——承认他的说法有理,谢谢他提醒你,收回或修正你的改变条款。

步骤四:以柔克刚。台风过境,扫过竹林,竹枝随风弯曲;雨过天晴,竹枝随即恢复挺立。碰到执意拒变的人,最好的对策是学习竹子——以柔克刚。

对方攻击、批评你的改变要求时:第一,表示对方所说的“似乎”、“或许”、“听起来”有道理;第二,再度提出你的“改变条款”。

例如,当吴经理对你的要求非常不以为然,认为你没有考虑他的处境时,以柔克刚的说法是:“或许这次我真的是没有考虑得很周到。但是,如果你可以要求同事提前在明天中午以前完成这份计划书,那么我??”

步骤五:使用“抗变条款”。碰到坚持拒变的人,不要持续沟通。过了预定的沟通时间之后,提出你的“抗变条款”:“吴经理,如果我们不能在二十秒钟之内达成协议的话,恐怕(重要的负面后果)。”需要强调的是,预备“抗变条款”的目的不是要惩罚对方或表达恶意,而是要获取合作。因此,提出“抗变条款”时,仍应维持平和、尊重对方的态度。拥有权利、资源或居于有利地位的,并不需要诉诸情绪、威吓来博取别人的合作。

步骤六:确认协议内容。当对方决定接受你的“改变条款”时,复诵一遍改变条款的内容细节,并取得对方口头,甚至书面的确认。

顺利达成改变协议之后,千万记得利用机会强化这种成功的沟通模式。借着称赞对方在沟通过程中的表现——直接、坦率、迅速,让对方了解这是未来你所期望的沟通模式。

会逃命的猴子

■ 程刚

南美亚马逊河流域热带雨林中,生活着一种长相奇特的猴子。这种猴子面色通红,浑身的毛很长,且天生秃头,因此得名秃顶猴。若评选最“显老”的猴子,秃顶猴当之无愧。因为,它们除了面容老态,还总是一副饥饿、病态或沉思的模样。

秃顶猴群居于林间,很少在地面上活动,其首领有着至高的地位。有些秃顶猴突然间被群猴追打得无处藏身,在树上左窜右跳躲藏,尔后不久,它们却突然在群落里当上了首领,这简直就是一场戏剧性的变化。

先前是弱势,而后又强势当上了首领,这期间到底发生了什么呢?原来,这是

一个偶然引起的意外。其实,这些被迫打的猴子,通常是找食物时误入别的群落,被发现后遭受到群体的攻击。为了保命,它们使出浑身解数逃跑,有些完全激发了体内的潜力,一反往常的疲态,成功逃出。而逃出后的猴子会对自己的运动能力特别自信,就会再找机会闯入别的群落觅食,再逃跑……一来二去,它就成了群落中最健壮的猴子,也自然而然地成为了族群的首领。

秃顶猴首领的产生,抛开偶然因素,其实又有许多必然,正如它们激发了身体潜能,最后脱颖而出一样。生活中,要想有所建树,自信是首要的,找到激发自己的办法更必不可少。

一个主动工作的人,一个像老板那样关注企业命运的人,自然知道自己的意义和责任,也能随时把握好时机,最终展示出超乎寻常的能力。

19世纪70年代,洛克菲勒创办了美国标准石油公司,成为世界上最大的石油生产商和经销商。当时,每桶石油售价为4美元,公司也因此将宣传口号确定为“每桶4美元的标准石油”。

创业初期,洛克菲勒招聘了大量推销员。有个名叫阿基勃特的推销员,在众多销售精英中,他的业绩只能算是中等。但他却养成了一个别人没有的习惯:无论出差住旅馆时,或是购物买单时,还是给朋友写信时,总不忘在自己签名的下方,工工整整写上公司的宣传口号:“每桶4美元的标准石油”。久而久之,公司上下都知道了他的这个奇特习惯,同事也因此称他为“每桶4美元”。对于这个带有嘲讽意味的称呼,阿基勃特也乐于接受。

从干推销员开始,阿基勃特始终坚持这一习惯,直到洛克菲勒无意间听说了此事,惊讶地说:“我想不到,会有员工会如此费力宣扬公司的声誉,我一定要见他。”并特意邀请阿基勃特共进晚餐。

洛克菲勒好奇地问阿基勃特:“你能告诉我,为什么总喜欢写上‘每桶4美元的标准石油’?”阿基勃特实话实说:“这难道不是公司的宣传口号吗?作为员工,我这样做有什么错吗?”洛克菲勒微笑道:“你当然没有错,但许多时候你在做这件事时,都是在业余时间,还有为公司宣传的义务吗?”

阿基勃特反问道:“为什么没有呢?难道在业余时间我就不是公司的一员了吗?我多签一次公司的宣传口号,就多一个人知道,身为公司员工,这是我义不容辞的责任和义务。”

洛克菲勒对阿基勃特爱岗爱企业的行为大为赞赏,开始培养他。5年后,洛克菲勒因病辞职,没有让儿子继任,而是将董事长的位置交给阿基勃特,理由是:“即使在最困难的时候,他也没有放弃努力,一直以公司为荣。只不过努力的方式与众不同而已!”结果也证明,阿基勃特没有辜负洛克菲勒的期望,让标准石油公司更加兴旺。

一个主动工作的人,一个像老板那样关注企业命运的人,自然知道自己的意义和责任,也能随时把握好时机,最终展示出超乎寻常的能力。

皮克斯动画公司曾经有个大会议室,里面放了一张能供30个人坐下讨论的会议桌。老板皮克斯常鼓励大家积极发言,可每次开会,大家都好像有所顾忌,这不禁让他好奇,为何会这样?一次他发现,无人发言的情况竟是因大家开会时的座次所致。

在传统观念里,制作一部电影的核心人物应是导演和制片人。于是,每次开会总是导演卡特穆和制片人约翰·拉塞特坐中间,其他人则依次坐在两边。每次开会时,大家都习惯性地选择自己常坐的位置,久而久之,秘书甚至打印了座次牌,引导大家。皮克斯发现,一旦大家习惯了这个仅是约定俗成的座次,心里就会认为这是自己在公司的位置。开会时,他们容易觉得坐在中间的人意见重要,而坐在边上的自己意见就不太重要。很多人选择用沉默维护尊严。

于是,皮克斯请来了有全美最棒之称的工匠,和哈佛大学行为心理学的约翰教授一起制作新的会议桌。在公司昼夜不停地忙碌了将近三个月,一款尚未刷漆、无比朴素的桌子摆在了眼前。没有华丽的色彩、绚烂的光亮,更没有准备座位名牌。皮克斯看看新桌子,告诉约翰:“知识是最美的装饰,直接把它放进去吧。”

新桌子放到会议室后,大家慢慢开始畅所欲言起来。这张桌子不仅让皮克斯展现出作为管理者的基本功——无障碍的有效沟通,也成就了这家著名的动画公司。



像老板一样主动工作

■ 张达明

会议室换桌子

■ 石亚明