晓

的

山

H

乐

为

何

要做

出山

麻烦会让人措手不 及,但若冷静应对,因势 利导,也许它也是通往康 庄大道上的铺路石。

■ 王健

俄罗斯世界杯四分之一决赛上,英格 兰挺进四强,瑞典失利。在位于伦敦的宜 家家居分公司,营销部长匆匆闯入总经理 室,对总经理科沃尔说:"经理,大事不妙! 比赛刚一结束, 英格兰球迷就疯狂过头 了,冲进商场,跳上床又蹦又跳,肆无忌 惮。有的脱掉上衣唱国歌,有的甚至对店 员拳打脚踢!连安保人员也无可奈何。初 步统计,店内家居损害额度高达50万英 镑以上,目前,仍没有停止的迹象……"

科沃尔听后气愤地大骂起来,他立刻 召集公司高层参加紧急会议讨论应对策 略。见到店内的监控荧幕上人去楼空的一 片荒凉场景,他无奈地摇摇头,示意大家 发表意见。"我们毕竟是'人在屋檐下,不 得不低头',要不然先停业,等风头过去, 我们再重新整顿,这样,类似的疯狂与破 坏便不会再发生。"副总经理说完,会场安 静下来,对此谁也拿捏不准,虽然关门大 吉也会给宜家造成不小的损失,但为了将 损失减到最小,似乎也没有更好的办法。

科沃尔揉了揉额上的青筋说:"英格

宜家伦敦店被砸之后



兰队 28 年后重返世界杯四强, 球迷高兴 是必然的。将心比心,换了我们也会疯狂 呐喊,甚至有过之而无不及。面对无法改 变的事实,我们能否在不影响正常营业的 情况下帮他们一起庆祝?"他接着说,"如 果我们将英国人最喜欢的炸鱼薯条以庆 祝的方式惠赠给他们,是否会让英国民众 感受到我们的友好与真诚,让公司正常营 业的同时,又给市民留下美好的印象呢?"

一番商议过后,公司派宣传部形象大 使在各大媒体公开发布信息:"身为瑞典 人,我们为国家队的失利遗憾不已,但我 们作为伦敦城市的一分子,也受到了热情 的感染。瑞典宜家在此决定为英格兰闯入 半决赛送去祝贺。我们将英国人民最喜欢 的鱼和薯条以1英镑的价格出售,详情请 访问宜家家居英国官方网站。"

起初,伦敦市民难以置信,那些搞破 坏的肇事者们甚至怀疑这是瑞典人故意 引他们离开家居商场玩的花样。当然,也 有一些人抱着试试看的态度上网点了份 薯条。结果,半分钟不到,他们的手里就多 了这份便宜无比的庆祝"礼物",这才消除 了人们的猜疑。

渐渐地,绝大部分球迷都为瑞典人的 诚意和宽容所打动。他们自发集队来到宜 家商场赔礼致歉,还强烈要求工作人员尽 快公布家居损坏清单及其价格,球迷们甘 愿为自己的疯狂行为买单。就这样,瑞典 宜家解除了英格兰球迷疯狂入侵的危机。 同时, 各家连锁店销售业绩急速攀升,甚 至出现了消费者不问价格、不顾品质,直 接打包取货的"怪象"。

麻烦会让人措手不及,但若冷静应 对,因势利导,也许它也是通往康庄大道 上的铺路石。

为什么很多家喻户晓的品牌还要 继续投放广告呢?像可口可乐这样已 经家喻户晓人人皆知的品牌,是不是 可以不用做广告了呢?

2000年4月,可口可乐公司宣布 经营结构重组,公司总裁兼首席运营 官杰克·斯塔尔辞职。可口可乐公司重 组后,设立了美洲、亚洲、欧洲、非洲和 新运营企业等四个营业分部,每个分 部主管将直接向可口可乐公司董事长 兼总经理达夫特汇报。

达夫特表示,斯塔尔的离职不会 影响公司的运作,公司有信心完成今 年的销售和财务指标。达夫特上任第 一件事就是下令四个营业分部同时停 止大量广告的投放。达夫特这一决定 遭到广告部经理的强烈反对, 理由是 可口可乐的销售业绩将会因此而受到 严重影响。达夫特一意孤行,坚持已 见,他认为:可口可乐已经是全世界家 喻户晓人人皆知的饮料品牌, 没必要 再花大量的广告资金, 节约的广告费 用可以用来投资原材料。

然而,达夫特上任第一年,可口可 乐的销售总量竟然下滑了35%,而且 还有持续下滑的态势。达夫特的领导 力受到集团高层的严重质疑, 再这样 下去,达夫特只有引咎辞职了。从四个 营业分部传来的分析报告也不能让达 夫特满意。为此,达夫特伤透了脑筋, 他开始怀疑自己的做法,难道广告部 经理的观点是正确的?

一天傍晚, 达夫特走到亚特兰大 奥林匹克广场散步。看到一位十余岁 的少年踩着滑板,满头大汗地滑到饮 料店购买饮料解渴。只见他从货架上 随意取了一瓶饮料来喝, 而可口可乐 赫然立在原位。

达夫特有些奇怪,遂问少年为何 不选可口可乐? 少年回答道:"那么多 饮料,我为什么偏要选可口可乐?"

达夫特更加奇怪了, 还想再问一 些问题, 可滑板少年上身往前一躬右 脚一撑地,溜走了。

达夫特满腹狐疑,想找个人来聊 聊。于是,他约了位既是学心理学又是 资深广告商的朋友在广场旁边的咖啡 厅见面。见面后,达夫特急不可耐地问 道:"可口可乐不是饮料界家喻户晓人 人皆知的国际大品牌吗?"

广告商朋友回答说:"曾经是,但 现在还有多少人能记得? 而且民间都 盛传可口可乐很快就要倒闭了。"达夫 特惊问:"何出此言?"广告商朋友用手 指着广场边上那块巨幅的可口可乐广 告牌,由于一年未维护,该广告牌已破 烂不堪,有数名工人正在拆除。广告商 朋友接着说:"其实我本人也有疑问, 为什么一年多没见可口可乐在电视上 做广告了?室外广告也没人理,这不得 不让人误以为可口可乐公司出了大问 题,将要倒闭了!"

达夫特一脸惭愧, 想不到只是一 年没做广告,竟出现这么可怕的后果。 于是,他很诚恳地向资深广告商朋友 咨询有关品牌商业广告的一些问题。

广告商朋友介绍说:"人们遗忘 件事情的速度不是线性的, 而是开始 遗忘快,后续遗忘慢的一条反抛物线。 所以,在人们没有遗忘之前反复加深 印象以便于建立起牢固的形象, 否则 别人就会忘记你。而且最重要的是,你 不做广告,别人就会做,别人的规模就 会碾压你,除非你改变你的模式,保证 在小规模情况下也能盈利,否则通过 广告维持规模就是必然的选择。"

达夫特吓出一身冷汗。第二天便 硬着头皮向广告部经理承认自己决策 失误, 并要求广告部协助四个营业分 部大打广告战,一定要抢回应有的市 场份额。一个季度过去了,各营业分部 也投入了大量的资金做广告,但销量 情况并没有明显回升。达夫特再次指 示各营业分部,要花心思做出有创意 的广告,不但要让广大顾客重新记起 可口可乐的品牌, 而且还要让顾客从 广告中看到品牌鲜活的生命力。

四个营业分部都使出浑身解数, 并动用了大量的资金,翻着花样做广 告。例如:亚洲营业分部将灌装瓶印上 各种流行歌词,新运营企业还请了几 位国际上享誉盛名的明星做形象代言 人。最后,经过新一轮铺天盖地的广告 战,可口可乐的销量又呈现了上升的 态势,抢回了应有的市场份额。

荣誉感带来积极性

一家运输公司因为货物经常送错目的 地,每年都要为此支付30万美元的赔偿金。 管理层经过研究发现, 员工每一年都会有大 约6%的货物送错地方,之所以造成这样的结 果,是因为每次员工都有可能看错送货契约。

为了降低送货错误率,管理层特别邀请 了管理学专家威尔博士前来帮忙。威尔博士 提出了一个建议:给所有送货的工人或者司 机一个"技术员"的头衔。

管理层有些不相信:单单一个头衔就能 够转变这种情况?

威尔博士坚持说,这么做能够一劳永逸 地,完全彻底地解决这个问题。

管理层将信将疑地实行了这个方案。

没想到,没过多久,工人们的服务质量 大幅提高。原来6%的送货错误率一下子降 到了1%以下,也就是说,仅仅给了工人一 个头衔,就让这家运输公司每年节省了25

在行为心理学中,得到他人的肯定和欣 赏能够对人的心理起到正面强化的作用。它 能够让我们更认可我们的行为,提高我们的 自尊和自信。相对的,批评和惩罚就会带来 负面的影响。

在管理中,如果能好好利用这种心理作 用,通过肯定、赞扬进行激励,即使是一些令 人提不起精神的琐事或麻烦的工作,也能激 起一个人的干劲。

有个炼钢车间, 总是不能完成任务,厂 长为了能完成任务,便下到该车间与工人一 是厂长要了支粉笔,在车间的地面上写了一 个大大的"6"字。 夜班工人接班后,见这个"6"字便问怎 么回事,日班工人不无自豪地说:"这是我们 今天的工作成绩,是厂长替我们写的。"夜班 工人听后非常不服气,憋足劲非要超过白班 工人不可。第二天,白班工人接班时,见地上

起加班,有厂长在,工作效率自然比平时要

高。临下班时,厂长问一个当班的工人:"我

们今天炼了几炉?""6炉。"工人回答道。于

写了一个大大的"7"字。 白班工人也很不服气,到下班时,郑重 地在地上写下了一个特大的"10"字。炼钢车 间的任务在工人自觉的竞争中顺利完成了。

每个人心中都有一种获得别人肯定的 欲望,尤其是比自己优秀的人、社会地位比 自己高的人的肯定,这也是促使人类产生干

一位美国纺织厂老板采用了一种激励 办法,通过给予员工一种荣誉,极大地发挥 了员工的积极性。这家纺织厂原来准备给工 人买一些价格较高的新椅子,放在工作台上 休息用。这本是个普普通通的福利待遇,但 老板一动脑筋,竟变成了激励机制。

工厂规定:如果任何人超过了每小时的 工作定额,则在一个月内赢得椅子。颁发椅 子的方式也很特别,工厂老板将椅子拿到办 公室,请获奖的工人坐在椅子上,然后,在大 家的掌声中,老板将他推回车间。

这种"僧多粥少"的椅子,便成为工人竟 争的目标,保住它和抢到它都是一种荣誉的

德国制造,对产品质量毫不妥协

德国产品质量过硬,但价格也高,跟德 国企业"砍价"是很难的事。

"德国制造"的优势不在价格,而在于 质量、技术及售后服务。德国企业的产品 一般都具有很难仿制的世界领先的技术水 平,因而,大到掘进机、小到文秘工作用的 订书机,德国30%以上的出口商品在国际 市场没有竞争对手。

曾有外国记者问彼得·冯·西门子: "8000 万人口的德国为什么会有 2300 多 个世界品牌?"这位西门子公司的总裁是这 样回答的:"这靠的是德国人的工作态度, 是对每个生产技术细节的重视, 德国企业 员工不仅承担着生产一流产品的义务,更 承担着提供良好售后服务的义务。"记者反 问:"企业的最终目标不就是利润最大化 吗? 管它什么义务吗? "彼得·冯·西门子回 答道:"不,那是英美的经济学,我们德国人

的经济学就追求两点:一、生产过程的和谐 与安全;二、高科技产品的实用性。"

德国原有一家做电动工具的企业,曾 经遇到因产品质量好导致销售不畅的麻 烦。第一个原因是德国汽车质量太好,不容 易坏;第二个原因是它的工具质量太好了, 钻头等消耗品很少fdms更换。这就面临两 个选择:一是把耗材耐耗度降低,董事会讨 论时没有一个人同意;二是降低价格,竟然 也没有人同意。那怎么办?不能降低质量和 价格,似乎就是等死,但这家企业没有死, 因为它把市场开拓到了美国。为什么市场 放到美国就能活?因为美国汽车大、粗,容 易坏。随后中国的汽车市场发展起来了,又 把它救活了,这家企业叫博世公司。

对产品质量毫不妥协、不认同"价廉物 美"、处处顺应的需要,塑造了德国产品的 良好形象,也造就了"德国制造"的金字招

员工跳槽的自我修养

■ 刘志军

对于现在的人来说,员 工跳槽是再平常不过的事 了,可是在三国时期,对于跳 槽这件事,人们的看法还是 相当保守的。就拿三国时期 的大将魏延来说吧, 他先后 跳槽两次,最终落了个身首 异处的下场。在那个一臣不 事二主的年代, 魏延连续跳 槽,对他的职业生涯来说,无 疑是一个最大的障碍。

魏延第一次跳槽是在刘备最落魄的时 候。刘皇叔领着残部被曹操大军追得没处 躲没处藏,只好来襄阳投奔刘表,刘表的大 舅哥蔡瑁守住城门不开。这时魏延出场了, 他大喝一声:"蔡瑁、张允卖国之贼!刘使君 乃仁德之人,今为救民而来投,何得相拒!" 当下魏延抡刀砍死守门将士,开了城门,放 下吊桥,大叫:"刘皇叔快领兵入城,共杀卖 国之贼!"可惜刘备没进城,而是调头去了 江夏。魏延闹了个大红脸,两边都不讨好, 然后很没面子地跳槽到韩玄那儿了。

魏延第二次跳槽救了黄忠。当时黄忠 被关羽战败,关羽没杀他,并且把他放了。 这引起了韩玄的怀疑, 加之黄忠诈败时没 有用箭射杀关羽, 恼羞成怒的韩玄欲杀黄 忠。这时魏延及时赶到,救下黄忠,并教百 姓同杀韩玄,袒臂一呼,相从者数百余人。 魏延直杀上城头,一刀砍韩玄为两段,提头 上马,引百姓出城,投拜云长。

从上面两件事中我们可以看出, 魏延 一直就想跳槽到刘备的集团里做事, 所以 刘备落魄之时投奔襄阳,他主动献城;关羽 攻打长沙,他又主动献城。从这两次的表现 来看,魏延是值得信任的好员工,可是在降 蜀那天,诸葛亮就差点把他给办了。诸葛亮 说,我看这个人脑后有反骨,料他日后必 反。其实,诸葛亮未必看出魏延有反骨,他 只是根据魏延之前的表现,推断出他这个 人不靠谱。因为在三国,跳槽的大将不少, 可是跳槽两次的就只有魏延一人,所以魏

首先不能像魏延那样, 受到点儿不公 待遇就抱怨连连。因为你跳槽到的这个公 司,从上到下的人都有先天的优越感,他们 从内心里就觉得,你之前的公司不如他们, 不然你怎么会跳到这个公司呢? 而你也确 确实实是因为对之前的公司有所不满才跳 槽的,所以自己选择的路,再艰难也要硬着 头皮走下去。

再次,跳槽到一个新公司,你不仅是一 个新员工,而且还应当以一个老员工的姿 态工作。因为你跳槽后,新公司并没有留给 你成长的时间, 你不能像刚毕业的大学生 一样,可以犯错。你是不可以犯错的,因为 你是跳槽来的,你是带着经验来的。所以你 犯的所有的错,都是从之前的公司带出来 的坏毛病,会被领导记在心里,而且一有机 会就会拿出来当反面教材。跳槽员工就应 该学习《红楼梦》里的林黛玉,进贾府后处 处留心,时时在意,不然闹出笑话来你就会 吃不了兜着走。

还有,跳槽后在结交同事时也要留心, 不然你所结交的人很可能就是公司安插在 你身边的眼线。就如魏延,伙同马岱起事, 没想到最后被马岱斩于马下。更别说平常 魏延跟马岱的那些不满情绪的宣泄了,它 们肯定通过各种渠道传到了领导的耳朵 里,你想,魏延能有好日子过吗?

魏延跳槽失败对于我们现在来说是一 个很好的反面教材,值得深思。所以把《三 国演义》当作职场教材来读,一点儿也不夸 张,而且常读常新。

赢在"吝啬"

■ 沈思

作为天才的商人,盖茨认为:花钱像炒 菜,要恰到好处。盐少了,菜淡而无味,盐多 了,苦咸难咽。哪怕是几元钱甚至几分钱,也 要让每一分钱发挥最大的效益。一年夏天,32 位世界级企业家(总资产超过英国一年的国

美国知名品牌大公司沃尔玛的成功,离 不开它的严格管理,离不开"俭";沃尔玛的 知名,源于它的高效益和出手的"阔"。

沃尔玛的"俭"的确是从一张纸做起的。 下就行了。"如果你再强调要打印纸,对方一 普通招待所。

沃尔玛的节俭不只是针对员工的,企业 老总坚持率先垂范。沃尔玛的创始人山姆尽 管是亿万富翁,但他节俭的习惯从未改变, 没购置过一所豪宅,经常开着自己的旧货车 进出小镇,每次理发都只花5美元——当地 理发的最低价,外出时经常和别人同住一个

民经济总收入)举办"夏日派对",盖茨应邀出 席这个盛会,身穿的服装,是他在泰国菩提岛 休假时花了不到10美元买的,还抵不上"歌 星""影星"干洗一次衣服所花的钱。盖茨说, 一个人只有当他用好了他的每一分钱, 他才 能做到事业有成,生活幸福。

如果你没有复印纸,想找秘书要,对方一定 是轻描淡写的一句:"地上盒子里有纸,裁一 定会回答:"我们从没有专门用来复印的纸, 用的都是废报告的背面。"据报道,"2001年 沃尔玛中国年会"与会的来自全国各地的经 理级以上代表所住的,只不过是能够洗澡的

沃尔玛的办公室十分简陋, 且空间狭

小,即使是城市总部的办公室也是如此。除 了办公设施简陋外,沃尔玛还有个很重要的 措施,就是一旦商场进入销售旺季,从经理 开始, 所有的管理人员全都到销售一线, 他 们担当起搬运工、安装工、营业员和收银员 等角色,以节省人力成本。这样的场景只会 发生在一些小型公司里,且这种行为常被人

沃尔玛人也有"阔气"的时候。摆"阔"主 要体现在兴办公益事业上。山姆·沃尔顿不 仅在全国范围内设立了多项奖学金,而且这 个"小气鬼"还向美国的五所大学捐出数亿

沃尔玛赢在"吝啬"。无独有偶,世界驰 名的丰田汽车公司正是因为提倡"吝啬",才 赢得了"世界第一车"的美誉。丰田公司有个 著名的"三河商法",其中重要的一条就是吝 啬。丰田公司的老板丰田喜一郎非常讨厌浪 费,他说过:搞企业必须有基础,而这个基础 就是要杜绝浪费。他强调,丰田公司的批量 生产模式就是要杜绝浪费,追求汽车制造的 合理性。从创业之初,喜一郎就强调:"钱要 用在刀刃上……用一流的精神,一流的机 器,生产一流的产品。要杜绝各种浪费。"正 是因为完美地贯彻了"吝啬"的精神,丰田汽 车公司取得了自己事业的巨大成功,成了世 界汽车行业六巨头之一。

许多人都知道吝啬可以创造财富,但是 很少有人能像沃尔玛、丰田那样一以贯之,并 且让吝啬成为公司的一种经营理念。在创富 的道路上,我们听到过许许多多理念,每一个 都有大量的理论支持。但是丰田、沃尔玛却用 家庭式的节俭之道创造了巨大的财富。

延遭受的待遇大家就可想而知了吧。 那么跳槽员工在新公司该如何自处