

企业楷模

因为出勤即等同于工作的传统理念,大多数企业都希望员工在工作日统统呆在公司,但宝洁公司却打破常规,在公司推行了一项名为“工作与生活平衡”的计划。

■ 楠乡

因为出勤即等同于工作的传统理念,大多数企业都希望员工在工作日统统呆在公司,但宝洁公司却打破常规,在公司推行了一项名为“工作与生活平衡”的计划。这项计划包括:员工可以每周自由选择一天工作在家;员工有特殊需求时可以申请到岗比例为60%的“非全职工作”模式;工作1年以上的员工,每三年可以要求一个月的带薪假期;上午10点到公司不算迟到



等等。为了始终让工作氛围保持轻松愉悦,员工甚至可以在工作时间做推拿、躺下休息等,而且公司内部还配有相关设施。以宝洁位于广州天河的办公场所为

“散漫”带来动力

例,其内部配有运动馆、专业推拿按摩馆、茶点间、休息室等等,员工在上班时做个推拿或者躺下来小睡片刻都是被允许且鼓励的。另外,宝洁还会按需从公司内部提拔中层以上的管理人员,目前在宝洁,除了律师、医生等职务,几乎所有的高级经理都是从新人做起的,其管理层中由应届大学毕业生培养起来的比例高达95%。在宝洁的内部提升理念和机制下,历任CEO也是从初进公司时的一级经理开始做起的,他们熟悉宝洁的产品,也熟悉宝洁的经营机制,他们随着宝洁一起成长,这种自豪感和主人翁意识可以很好地保持公司的凝聚力,提高他们工作的满意度和激情。

所以,宝洁的“散漫”工作模式恰好成为了员工的工作动力,更何况,宝洁的收入也令人满意。所以,虽然没有传统的条条框框,但宝洁却用宽松舒适的工作模式和不俗的收入收获人心。

经营方法

“商品的质量固然重要,但一套巧妙的说法更重要,只要你能说中顾客内心的痛点,就没有卖不出去的东西——哪怕你面对的是一个守财奴!”

把产品卖给守财奴

■ 陈亦权

上世纪50年代,齐格还是一名煤气灶推销员。当时,煤气灶是个新鲜物,每台价格高达320美元。

一次,齐格的家乡举办商品展,齐格特地租了一个摊位,一边用煤气灶做起美食,让大家免费品尝,一边介绍起煤气灶的优点。这时,突然有人大喊:“这有什么奇怪的?五年前我在纽约就见过,那些推销员叫我买,我才不买呢!我家全用煤球烧水做饭,一个煤气灶要320美元,只有傻子才会买!”这人名叫布鲁斯,是当地有名的富翁,也是出了名的守财奴。他一说完,那些原本感兴趣的人也退场了。

布鲁斯这样挑衅,齐格也没有生气,他反而想:如果我能把第一个煤气灶卖给他,后面就一定会有人跟着买了,可如何才能让他心服口服地买下呢?过了一会儿,齐格掏出一张1美元的纸币,把它撕得粉碎,扔进煤气灶里

烧掉了,他问布鲁斯:“你心疼吗?”布鲁斯惊得张大了嘴巴,说:“虽不是我的钱,但我还是心疼,这不是白白浪费1美元吗?”齐格认真地说:“是的,烧掉的是我的钱,浪费的却是你的钱。这个煤气灶虽然要320美元,但和烧煤球相比,它每天至少要节省1美元,你五年前就知道煤气灶了,遗憾的是你没买,1年按365天算,5年就是1825天,每天1美元,你已经浪费了1825美元,以后你还会像我刚才烧掉那1美元一样不断浪费下去……”听到这里,布鲁斯脸色都变了,他算了一笔账后,当即就买下了煤气灶。

连守财奴都掏钱买了,人们也纷纷跑来购买。此后,齐格用这套理论说服了更多人,卖出去的煤气灶越来越多。后来,他在给推销员培训时常说:“商品的质量固然重要,但一套巧妙的说法更重要,只要你能说中顾客内心的痛点,就没有卖不出去的东西——哪怕你面对的是一个守财奴!”

销售工作的实质

■ 唐崇健

乔布斯说:“消费者没有义务去了解自己的需求。”消费者只知道自己的抽象需求,比如好吃的、好看的、漂亮的、舒服的、暖的、冷的、好的、坏的等等。销售人员需要把抽象的需求具体化,把潜在的需求显化,把缓慢的需求紧迫化,把片面的需求全面化,把次要的需求重要化。

不想赚钱的销售不是好销售,没有想法的销售就不是销售。如果一个销售,连赚钱的欲望都没有,就像一头狼,没有吃肉的欲望,最后只能沦为被人宰割的羔羊。只想着有高的基本工资过活的话,就不要去做销售,不如

做个技术,越老越吃香。吃基本工资的销售,越老越不招人待见,谁见谁烦,谁见谁碍眼。成功地销售自己,让自己在客户心中保留良好的印象,诚实、可信、有趣都是良好的品质。初次留下好的印象能让你对客户打消顾虑,敞开心扉。所以,直销人要注意自己的仪容仪表,提前做好功课很重要。

合格的销售员要具备两个必备条件:第一是魄力,无论你销售的是什么产品,都需要有丰富的产品知识,要有非常坚定的自信,千万别认为自己比客户低级。第二是心态,销售就是在不断的失败中摸索的行业,面对失败要坦然,面对成功要淡然,更要有不断归零的心态!

“做减法”让企业渡过难关

■ 姚秦川

小松制作所是日本工程机械巨头企业,有着90多年的历史,年营业收入超过100亿美元,占全球工程机械领域市场份额的10%左右。小松公司曾经历过两次大的危机,都与经济大环境有关。当其他企业都在两次危机下倒闭或关门的时候,小松却很好地利用了这两次危机,不但让自己的企业安全渡过,而且还实现了关键的飞跃。

2001年,日本经济陷入极度低迷状态,工程机械行业的市场需求明显下滑,一些小的企业抵抗不住这股“寒流”,只能无奈地选择关门。到了2002年,危机进一步加剧,日本国内挖掘机销量创下10年来的新低,小松公司也没有幸免,他们的营业赤字更是达到了惊人的130亿日元。

如何渡过这次难关,是各家企业面临的头等大事。思忖良久,小松决定对处于亏损状态的业务版块进行一次彻底梳理。在梳理的过程中,小松发现,导致公司巨额亏损的主要原因是固定费用。过高的固定费用主要来自小松长期积累的各种繁杂的业务。比如,小松在推进事业多元化的发展过程中,成立了相当多的子公司,然而随着经济形势下滑,很大一部分子公司成为了主要亏损对象。

为了渡过难关,小松大刀阔斧地消减固定费用,对公司进行关停重组,由原来的300家一举减少到110家,同时采用果断的措施裁员瘦身,虽然这样做可能会给一部分员工带来伤害,但企业以后能更好地发展,小松

只能“出此下策”。不过,对于裁员的这一部分员工,小松都给予了他们一笔费用。就这样仅过了一年时间,小松便成功地消减固定总费用400亿日元。

尽管市场环境并未发生质的改变,但小松的业绩却取得了令人满意的改善,实现了由2001年营业赤字到2002年营业利润300亿日元的转变。小松渐甯求生渡过第一次危机后,到了2007年,利润率已经处于行业前列。2008年全球金融危机爆发后,经济需求低迷,小松的销售收入萎缩70%,陷入了第二次危机当中。

2008年以前,连续多年市场需求旺盛,代理商尽可能多地积压库存。然而突然之间,销售形势急转直下,本来能高价卖出的库存,眨眼间变成了不良库存,使厂商和销售商的经营变得更加困难。作为短期应对措施,小松果断选择了停产和限产模式消化库存,主力工厂每周只开工两天。更为重要的是,小松采取了“零库存流通”的策略,即代理商在卖出一辆工程机械之前,产品所有权属于小松,代理并不保有库存,只专注销售。这样一来,小松避免了过多库存引发的终端价格暴跌风险。

金融危机期间,小松在控制库存积压的同时,又稳定了市场价格。2009年增速仅仅下滑了20%,远低于同行。难能可贵的是,小松利用危机对自身进行改善,成长为具备全球化竞争实力的工程机械企业。

当遇到不可阻挡的困难时,成功的企业都善于“做减法”,减去一部分不必要的累赘和羁绊,这样才有利于自己轻装前行,也为以后的成功打下基础。

一无所有时,靠什么成功?

■ 孙正义

没有钱,没有技术,没有客户,没有市场,能怎么办?

30年前,我创立了软银公司,当时我没钱,没有经验、没有关系网络,有的只是热情和成功的梦想。我的梦想就是要成为全日本甚至全球非常成功的人,给人们提供新的技术和生活方式。我要用互联网的力量,来实现我的梦想。

先有愿景,后有战略

我19岁开始创业,现在50岁了,我的热情从未改变过。我对自己的人生做了50年的规划:20多岁的时候,创立自己的公司;30岁赚足够的钱,要达到10亿美元或者20亿美元的规模,能够为未来投资;40多岁的时候,做一笔大的投资;50岁时公司要成为自给自足的公司;60岁的时候,我要把我的接力棒递交给我的下一代接班人。我的人生一直是按照我的计划在走。

当我回头去看的时候,我认为我之所以能够实现计划,最重要的是一种精神,就是想把我的人生都投入到帮助他人、帮助社会、帮助人类获得新的生活方式,这就是一种精神。

然后要有一个愿景。想要实现愿景,还需要有非常具体的战略来实现这一目标。先要有愿景,然后有战略。

没有足够的钱,没有技术,没有客户,那就先一点一点把今天能做的事情做好吧。这个方法不错,也比较安全,99%的人都会这么做,而这99%的人只会取得一般性的成功。

我的方法完全不同,我是第一步就要有一个非常宏大的愿景。然后再决定一个具体的日程表,一步步回推到今天,而不是

1 日元钓大鱼

■ 罗有嘉

有一年,日本广岛市水道局打算将埋在市区的电线、煤气管和自来水管的阀门位置、各类管道和铺设时间等,绘制出一幅能用电子计算机控制的示意图,水道局的预定价格为1100万日元。当时共有8家公司参加投标,报价分别为2700万日元、980万日元、55万日元、45万日元和35万日元。拥有大型计算机厂家的富士通公司最后报价竟只有象征性的1日元,以其几乎完全免费的绝对优势,逼得其他公司纷纷退场,一举中标。

富士通为什么要这样做?为人家生产耗资1100万日元的产品却只收1日元的报酬?不要以为富士通是有利不图的傻瓜,富士通是在运用“图大利敢弃小利”的计谋,它要通过丢这1100万“小利”赚上比这大几十乃至上百倍的大生意。

原来日本政府建设省早已发出通知,要求包括东京在内的11个大城市都要把

一步一步按部就班地去想。

一定要成为第一!

有了愿景之后,我也是一步一步走过来的,我始终坚持一点:一直要做到第一,即便这是一个很小的行业,很少有人理解它,很少有客户能做生意,但我仍然要做到第一。

你只要成为第一,人们就需要你,无论是多小的行业,多小的领域,都不要紧。在一个领域里面非常成功之后,然后你可以再加上另一个很小领域的第一,某一天你就会成为一个大的领域的第一。

左手现金,右手投资

软银的商业模式是怎样的呢?我举个例子,沃伦·巴菲特先生的公司投资了可口可乐、麦当劳,还有吉列等等。这些投资都有非常好的回报。他也拥有一个保险公司,给他带来运营的现金流,在保险公司生成现金流然后不断加大投资。这些投资公司又给他带来非常好的投资回报。软银也是如此,我们运营的手机公司、宽带公司等,给软银带来了非常好的现金流,再来投资雅虎、阿里巴巴等这些非常好的公司,为我们带来非常好的回报。

对于投资的公司,巴菲特先生都非常了解,我投资的焦点也是一样的,我们只关注于网络的投资,因为我非常了解互联网。

21世纪,人们都想更快地获取、传递和分享信息,然后更好地沟通。所以我的关注点是信息获取,在这个产业,谷歌现在是全世界的老大。但是今后的10年、30年,中国的GDP将会是世界第一,也是最大的网络国家。到那时,你如果不能在中国做到最大,你就没有办法在全球做到最大。

玛莎把本来对自己不利的事件转变成为一个良好的机会,向世人展示了自己美好的一面,成功保持了自身的商业价值,重新恢复了往日的风光。

在美国,提起“家政女王”玛莎·斯图尔特这个名字,可谓家喻户晓。由她一手创办的玛莎公司,经营项目涵盖杂志出版、电视节目制作及家居用品经营等多个领域,已经成为美国最庞大的家居帝国。人们对“玛莎”品牌和她本人倍加信赖,并将玛莎视为“整个中产阶级的生活领袖”。然而,谁能想到,就是这样一个几乎“完美到脚趾头”的女人,几年前曾遭遇过一次相当大的信任危机,不但差点将她和她的“帝国”推向崩溃边缘,还使得她身陷囹圄,在监狱中度过了5个月的时光。

时间回到2001年底,玛莎正乘坐飞机赶往墨西哥度假,一位多年老友突然打来电话告诉她一个“内部消息”:她持有股份的“英克隆公司”即将发布不利消息。玛莎立刻联络经纪人,要求他代为抛售其名下该公司的全部股票。同一天,她还给其他几个朋友打电话提醒他们尽快脱身。

玛莎万万没有想到,就是这几通电话,让她惹上平头一宗官司。2003年6月,美国联邦大陪审团正式对玛莎提起诉讼,次年7月,法院最终以涉嫌股票内幕交易并妨碍司法公正等罪名判处玛莎5个月监禁。消息传出,举国哗然!

一时间,玛莎的杂志开始滞销,广告客户纷纷逃离,她的股价也大幅缩水。有些报纸开始对玛莎冷嘲热讽,甚至有人断言:玛莎和她的公司从此将彻底走向衰落。

毋庸置疑,玛莎陷入了前所未有的危机当中。她跟自己的策划团队紧急商量,制定了一系列严密的危机公关措施。

首先,玛莎迅速地转变了态度。她特意召开记者招待会,坦诚地声明自己尊重法院的判决,将迅速入狱服刑。同时她也表示自己将继续上诉,以争取减刑的机会。这一举动为玛莎树立了面对错误敢于改正的个人正面形象。

接着,玛莎主动让出了自己在玛莎公司的董事长和首席执行官职位,恰到好处地保持了自己和公司的距离,尽量不让事件阴影笼罩在公司头上。此举让公司上下都为之感动,很多社会人士也对玛莎顾全大局的做法表示赞赏。

虽然身陷牢笼,但玛莎并没有一蹶不振,而是表现得非常积极、乐观。监狱分配给她打扫卫生的任务,她干得一丝不苟。她给监狱厨房提出改善食谱的建议,还运用自己的特长义务帮助监狱修理机器。她甚至鼓励犯人练习瑜伽,在精神和物质上给予狱友们以帮助。玛莎的这些举动经媒体报道后,人们都惊呼:“家政女王”竟然把事业做到了监狱里!

而更令人们没有想到的是,玛莎还在狱中雄心勃勃地酝酿着一个更大的计划——她要创办全新的电视节目,向人们讲述自己的监狱生活,教给人们在面对困难时如何东山再起。为期5个月的监禁,正好成了玛莎走上电视舞台的准备期。

2005年3月,玛莎穿着一件狱友们亲手为她编织的毛衣重新回到了人们的视线中。两档电视节目《怎么办》和《学徒:玛莎·斯图尔特版》旋即与观众见面。在节目开播的新闻发布当天,纽约证券交易所中玛莎公司的股价竟然上涨了12%!玛莎惊喜地看到,人们对她并没有失去信心!

玛莎一系列积极主动的举措和坦诚率直的话语,再次赢得了人们对她的信赖。出狱后,玛莎的人气不降反升。在《福布斯》杂志2007年公布的“娱乐圈贵妇榜”上,67岁的玛莎名列第三,地位仅次于脱口秀主持人奥普拉·温弗瑞和作家J·K·罗琳。

玛莎把本来对自己不利的事件转变成为一个良好的机会,向世人展示了自己美好的一面,成功保持了自身的商业价值,重新恢复了往日的风光。可以说,这是一个典型的危机公关案例。玛莎的故事启示我们:面对危机,如果能够正确处理,也一样可以把危险变为机会。

