

## 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个工作日在家工作;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。

铺设在地下的管道绘制成电子计算机能够控制的示意图,广岛不过是率先付诸实施的城市而已。富士通若能在广岛中标并绘制成功,便可在其他10个城市的招标竞争中增加必胜的实力。更为重要的是,日本政府的最终计划是要根据绘制出的示意图来设计和安装电子计算机。

富士通丢弃这1100万日元却顺利中标并争取到了示意图的设计权,就可以设计出符合自己计算机特点的图纸,也就等于把非富士通牌的计算机的硬件、软件系统排斥到这一市场的千里之外,自己却成了使用这一图纸以控制地下管道的唯一的计算机生产厂家。试想,如此巨大的市场潜力,如此巨大的生意利润,岂是1100万日元的损失可以比拟的?

小与大这一对最简单的矛盾里包含着最复杂的辩证法。有的人视小为大,有的人视大为小,而小与大之间又常可以互相转化。若能悟得小大之中的真味,也就能在商圈里立地成佛了。



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。