

企业楷模

奥格威的拒绝智慧



感谢您对奥美广告公司的信任,但是请原谅我不能参加您公司广告业务的竞争。因为您的广告预算是我公司全部营业额的一半,如果竞争成功,那么我很难做到保持我们咨询的独立性,所以我决定放弃这个机会。”

对于奥格威的决定,公司内部的员工都很不理解。要知道,福特汽车公司可是世界知名品牌,而奥美广告公司却名不见经传,奥格威

“福特先生,首先感谢您对奥美广告公司的信任,但是请原谅我不能参加您公司广告业务的竞争。因为您的广告预算是我公司全部营业额的一半,如果竞争成功,那么我很难做到保持我们咨询的独立性,所以我决定放弃这个机会。”

陈翠珍

有一次,福特汽车公司给大卫·奥格威发来一封邀请函,希望奥格威的奥美公司去竞争福特汽车公司推出的一款新型汽车的广告业务。福特没想到,等来的却是奥格威的拒绝信。

奥格威在回信中写道:“福特先生,首先

到底是怎么想的,竟然拒绝这样的超级大客户。一时间,公司上下议论纷纷。

对于大家的异议,奥格威解释说:“客户不是越大越好,选择谁成为我们的客户需要非常谨慎。我们作为一个刚起步的小公司,一旦与福特汽车公司这样的超级大客户合作,必定会受到大客户的各种制约,而我们只能束手束脚,很难提出自己真实的意见,工作上如履薄冰,公司也会成为客户的附庸,久而久之就会失去我们的独立性,这不利于我们公司的发展。”

后来,福特公司的这个汽车项目在市场上非常失败,一度成为福特汽车公司最失败的商业案例。而奥美公司的员工也非常庆幸当初奥格威拒绝了福特,如果没有奥格威的拒绝,奥美公司就跟着这个案例一起彻底翻车了。

正是奥格威有拒绝客户的远见和勇气,才有如今世界上最卓越的广告公司——奥美广告,而奥格威也成为举世闻名的广告教父。

经营方法

原来这家餐馆也运用了“心理账户”的原理,让顾客在花费时间等待、花钱吃饭的同时也得到一些好处,那就是各种免费的美味“小菜”。

韩国餐厅的“小菜”



郑毓煌

在美国新泽西州的斯普林菲尔德市,有一家非常不错的韩国烤肉馆。当地的韩国人都喜欢光顾这家店,但由此引起的不便是用餐的客人非常多,经常要排队等待就餐,而上菜也要等很久。尽管如此,我的几个韩国朋友还是乐此不疲,隔三岔五就要去那里吃顿饭,也许真的是家乡菜让人抵挡不住吧。

去得多了,我也觉得奇怪,新泽西的韩国餐馆有不少,为什么这家的生意总是格外红火?为什么人们非要挤破门槛来这里吃饭,而不去光顾隔壁几家在我看来也不错的韩国餐馆呢?终于有一次,我的一个韩国朋友的一句话为我提供了线索。

那次我们去吃午饭的时候已经是下午两点钟了,餐馆里人还是不少。坐下来之后,我问他:“每次吃饭都要等这么久,为什么不到别家餐馆去呢?”

他看着我迷惑不解的表情,哈哈大笑:“在这里等的时间并不长啊!”他指着桌上碟碟的“小菜”(sidedish)告诉我:“这家饭店提供的小菜,是新泽西所有餐馆中最好的!他们每盘小菜都做得很精致美味,我每次吃他们的小菜都快吃饱了,而且,不用我提醒他们就会自动送更多份小菜上来。多实惠啊!”

我不禁哑然失笑,原来这家餐馆也运用了“心理账户”的原理,让顾客在花费时间等

待、花钱吃饭的同时也得到一些好处,那就是各种免费的美味“小菜”。客人先吃上了免费的小菜,自然不会觉得等待时间长了。同时,这家餐馆还会经常为老主顾现场制作特色菜,免费奉上,我们就碰到过好几次。当服务生端来一盘热气腾腾的砂锅牛尾浓汤,说是特意为你免费准备的,这样的礼遇,怎能不培养顾客的忠诚和热情?

韩国店的“小菜”其实已不是什么秘密,去北京的韩国餐馆吃饭时,店家一样也会端上一盘盘的小菜。然而“小菜”的质量,是否美味,以及制作是否精心,却是考验一个餐馆生意好坏的细节所在。在北京的韩国餐馆吃饭,如果桌上的“小菜”吃完了,很多韩国餐厅并不会主动为你补充。所以,有一次当我在北京世贸天阶的一家韩国餐厅吃饭时,四盘“小菜”中的一盘“萝卜干”刚刚吃完,服务员就主动又补上一盘“萝卜干”,并微笑着说:“您最喜欢萝卜干啊?”那一刻,我的心里顿时暖洋洋的。

“小菜”看似微不足道,却体现了韩国人对于人情世故的理解和领悟,它代表着一种推而广之的人情意识。这样的意识让一笔交易看起来不是那么冷冰冰,在一份原本平淡的关系中注入了一丝暖意。相比之下,很多在美国经营的中国餐馆显然还没有掌握这个道理,正因为如此,顾客最多也只能指望在饭后嚼上两口餐厅送来的幸运饼干(fortunecookie)了。

除了韩国餐厅的“小菜”,“心理账户”在生活中还有很多类似的应用。比如在健身俱乐部办会员卡,买12个月赠送1个月,那随后附赠的1个月本质上说就是一种“小菜”。再比如在商场买衣服,如果在买一件大衣的同时送一条与之配套的围巾,也会让顾客觉得非常高兴。这些做法的共同之处,是同时启动顾客心里的“支出”和“收入”账户,使得原本让人感到痛苦的花钱行为变得容易接受。

莫做职场“资深新人”

吴昆

公司招聘,我作为负责人,这是我第一次负责招聘工作,因此我也很上心,准备招聘几个真正的人才。

有一份简历引起了我的注意,简历的主人是一个姓张的小姑娘,28岁,大学毕业6年,但是工作经历很丰富,居然曾经在五个公司工作过,而且工作的职位并不完全一样,有行政,有策划,看起来像个多面手,而且在她的荣誉栏里还有本市的一个奖项,我去网上一查,果然她是获奖者,这令我对她颇有好感。面试的时候这个姑娘的表现虽不出彩,但也是中规中矩,最终公司录用了她,安排了行政前台的职位。

小张入职后表现十分突出,由于她有着六年的工作经验,所以干事非常老到,和同期进公司的新人相比,她真的十分出色,甚至在管理层会议上,都有人提出是不是可以考虑晋升一下小张,不过大部分管理层都认为她只是个新人,再工作一段时间再晋升更能服众,这都不要紧,只是时间问题,因为小张的表现已经得到了大家的肯定。正当小张的前途一片光明的时候,小张突然辞职了,

这让我非常惊讶,我赶紧去问她理由,小张说有猎头找到了她,新公司离她家近,薪资也高一些,所以她就去了。

过了几年,我又碰到了小张,和她聊起来这件事,她说她十分后悔,后来她又换了几个工作,每份工作虽然都干得还行,但是都干不久,因为有更丰厚合适的工作,所以她就心动了。虽然她的资历越来越深,工作能力却得不到提升,不论到了哪个公司都是新人,就一直得不到提拔,看着同龄人纷纷都做了管理层,她真是欲哭无泪。

像小张这类人就是所谓的“资深新人”,是指那些频繁更换工作,游走于不同企业,缺少必要积累的人,虽然工作能力还行,却总是得不到提拔,慢慢地,跳槽就成了他们的习惯,但是越是这样,就越是难以改善处境。

资深新人并非是没有能力,而是把自己看得太高了,初入职场必须静下心来,勤奋耕耘,坚持奋斗,而且忠诚是很多企业都很看重的,若总是更换工作,那就有如狗熊掰棒子的意思了,到头来只能是竹篮打水一场空,所以当工作比较合适,发展前景又还可以的时候,坚持下去,往往比跳槽更加有利。

意大利人很浪漫,而且浪漫得有些不可思议。把酒店客房建在悬崖上的溶洞里,让餐厅从盘踞山腰建筑的酒店主楼拾阶而下。然而,就是这么一个建在石灰溶洞里,餐顶凹凸不平也未做任何修饰,完全保留岩洞原质,充满着任性和浪漫的酒店,却吸引了无数人趋之若鹜就想去那儿住上一晚。

据考证,这些溶洞酒店是18世纪甚至更早的罗马时期的建筑。那是在大多数人还不怎么讲究浪漫的时候,意大利人就已经开始玩转浪漫了。他们把教堂建在意大利南部巴西里卡塔马泰拉地区一个个由岩洞组成被称之为“石头城”的小镇上,在小镇一条弯弯曲曲的小路两边,造了一座又一座漂亮的教堂,整个小镇一眼望去,除了岩洞就是教堂,组成了一个美轮美奂的岩洞和教堂的迷宫。

随着时间的推移,地面升高,迷宫一样漂亮的岩洞和教堂逐渐远离地面,荒芜而被人们遗忘。1963年,意大利的名门望族德拉戈尼家族,在马泰拉郊外为家族葡萄酒厂扩大规模而大兴土木时,无意间在附近发现了被称为“Del Peccato Originale”(原罪)的教堂地下室,终于,神圣而神秘的古迹重现于世,成了意大利古迹旅行的重要处所。

经过开发,曾经迷宫一样美轮美奂的岩洞和教堂,化身为特色酒店和餐厅。人们从山腰建筑主楼延伸的阶梯进入餐厅,经过弯弯曲曲的小路,可以看到建筑表面的石材泛着年代久远的黄色石灰岩,穿过一片拱形的溶洞,在离海面17米处豁然开朗,平坦的地方摆放着造型简约、质朴淡雅的桌椅、灯饰。客人坐在悬崖峭壁上悠然而栖,极目之处水天一色,任海风习习,人与景融为一体,动静相宜山水生情,别有一番浪漫在心底。当然,就着烛光还能奢侈地品尝到18世纪贵族所享用的饕餮盛宴。

和餐厅环境一样,酒店住宿的地方长得同样很别致,大部分客房是18世纪的古堡模样,也有一部分建筑由岩洞改造而来。建筑物的正面有的是岩石开凿而成,有的是用大块石灰岩建造而成。和餐厅不同的是,虽然客房建在山洞,但内设却极尽雅致与奢华。推开客房的窗户,迎面而来的是蓝色亚得里亚海风,整个房间布满来自海洋的清新味道,度假的客人,可以下海泛舟,也可以在房间里欣赏海景、日落,吹着海风倾听脚下拍击海岸的水声,就着烛光,品尝美酒,更重要的是可以闭上眼睛遐想……

岩洞和教堂组成的迷宫,化身为悬崖上的酒店,行走其中,人在迷宫,恍然穿越,前有一片无垠的大海任你畅想,后有一片坚固任你休憩,带着古典和神秘韵味的奢华又别有一番风情,实在是浪漫和别致到没话说。1993年,悬崖上的迷宫被联合国教科文组织列入了世界文化遗产名录,成为了意大利热门旅游景点和名片,也成了来自世界各地的人千方百计想住上一晚的度假胜地。

把文化遗产和现代奢华融为一体,贴切、自然,没有一点违和感。在享受古典韵味的同时,人们心中蕴藏的浪漫情怀也自然而然地散发出来了。



裁员谈话,是任何企业都比较棘手的过程。因此,电影《在云端》中的一次裁员谈话,被很多人力资源管理者视为经典。

瑞恩供职于美国一家专为其他公司提供裁员服务的公司,他每天会面对形形色色的人,给这些无辜员工一个晴天霹雳:对不起,你被辞退了!谢谢你这些年为公司所做的一切!

然而,面对一位把一生都寄托在公司的老员工,心理医生也无法说服他签字。这时,瑞恩提出了一个非常意外的问题:

他们最初给你多少薪水,让你放弃了梦想?

这位员工大学选修的是法国厨艺。实习时,其他同学去快餐店打工,而他却选择去法式餐厅展示他的厨艺,因为那才是他的梦想。但是,毕业后却最终选择到这家公司做“体面”的工作。

瑞恩问:你打算什么时候离开这份工作,去做你真正喜欢的事情?我见过一辈子都在同一家公司上班的人,他们从来不曾感到一丝开心。而现在,这是你重生的机会!于是,一直精神萎靡的员工马上为之振奋,接过了裁员合同书。

悬崖溶洞里的酒店

顾静怡

张文

一次完美的裁员洽谈

指责和陷害中,潜藏着转机

梁阁亭

美国人史瑞乔是一个小老板,经营着一家不大不小的殡仪馆。由于他踏实肯干、待人热情、诚信经营,很快就将生意做得风生水起。同行是冤家,史瑞乔生意的火爆遭到了同城同行的嫉妒,尤其是斜对面那家,门可罗雀,生意冷清,老板心里就像猫抓一般难受。

不管同行如何处心积虑地想要击败他,史瑞乔都对自己充满信心。但奇怪的是,没过多久,史瑞乔的生意越来越差,而对面那家的生意却越来越好。史瑞乔开始琢磨起来:难道他们的货更物美价廉?难道他们的服务质量有所提高?难道……史瑞乔百思不得其解,一时不知如何是好。

一天,一个顾客上门投诉。史瑞乔很纳闷,因为没有给这家送过货。但客户坚持说买的是他的货。史瑞乔又是查阅电话簿,又是让客户辨认他的员工,没有结果。后来,事

情终于水落石出。原来,电话局里的一个接线生得了斜对面棺材店老板的好处,把史瑞乔的业务全部接到对面去了。

幸运的是,史瑞乔没有去责难和报复对方,而是利用别人的错误和“暗算”来成就自己,给自己一个全新的事业通道。那时,电信管理水平很差,史瑞乔想:“要是能实现电话自动转接就好了。”

史瑞乔很为自己的想法兴奋,并且说干就干。他查阅了大量的资料,又虚心请教这方面的专家,终于发明了世界上第一台自动电话交换机。它避免了人工接转的主观性,同时节省了劳动力,可以说是一项伟大的发明。正是因为这项发明,史瑞乔在科技史册上留下了自己的名字。

当别人犯错误的时候,当别人背后使“绊脚”时,不要抱怨,不必郁闷,不妨换个角度,也许,你的机会来了。在善于发现、乐于思考、态度积极的人心里,处处是机遇,处处是转机。这样的人,是智者,是真正高明的人。

“吃亏”的宗艾商人

玉珊

宗艾镇位于山西东部寿阳县北,已有1500多年历史,是明清两代晋商东去太行、北进冀蒙、西连晋陕的必经之地。由于宗艾商人肯吃亏、讲信义的良好口碑,使其成为晋商中一支重要的力量。

在宗艾镇老街上,烧饼铺子随处可见,这其中蕴藏着一段充满温情的过往。明朝末年,古镇遭遇灾荒,人们的日子越来越艰难,镇上有一个烧饼铺,越来越多的乡亲开始在烧饼铺赊账吃饭,而且越赊越多。后来店铺失火把账本烧了,有些商人议论道:“从卖烧饼到赊账吃饭,现在账本也烧了,这下可亏大了。”而烧饼铺掌柜赵善俊说:“我这账本记的都是乡亲们的命,要是眼睁睁看着他们饿

死,亏的是良心,那才真是亏大了”。

清朝中期,宗艾镇上有位茶商叫荣本华,每年都要到江浙一带采购茶叶。由于包装和运输条件简陋,茶叶经过路途颠簸,总会有少许压损成末儿的情况。在顾客眼里,这点损耗实属正常,可是,荣本华心里却过意不去。

为了不让顾客吃亏,荣本华在称重完毕后,会另外抓一小撮茶叶添在里面。久而久之,“抓一撮”这小小的举动就传开了,来店买茶叶的人越来越多。后来古镇里的商人们纷纷效仿,不论大小买卖,成交之后,卖家总会随手再添上那么一撮。如今,在宗艾的集市上,“抓一撮”已成为当地买卖人的传统与招牌。

1+1>2的“雁阵效应”

经纬

人们常见数量众多的大雁排成“人”字型队列飞行,有时还边飞边鸣,统一发出“伊啊、伊啊”的叫声。

生物学家经过研究得出结论,雁群这种阵势是它们飞得最快也最省力的方式,因为后一只大雁的羽翼能够借助前一只大雁的羽翼所产生的空气浮力,使飞行省力。飞行一段时间后,它们会交换左右位置,使另一

侧的羽翼也能借助空气浮力缓解疲劳。这样要比具有同样能量而单独飞行的大雁多飞70%的距离。但“头雁”因借助不到这股空气浮力,很容易疲劳,所以雁群需要经常更换“头雁”,使其得到必要的休整,以恢复体力。而雁群统一发出的叫声能够鼓舞同伴,使团队保持前进的信心。

管理专家将雁群这种飞行阵势运用于管理实践,并形象地称之为“雁阵效应”:团结协作能够实现1+1>2的效果,使团队飞得更远。

管理之道

“分者后取”的启示

广辉

住在一起的七个人共吃一桶粥,可是粥每天都不够吃。

刚开始时,每人一天轮换着分粥,七个人正好饱一周。结果一周下来,每个人只有一天是饱的,即自己分粥的那一天。

后来他们开始推选出一个道德高尚的人来分粥。可强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好、贿赂他,把小团体搞得乌烟瘴气。随后,大家试着推选三人组成的“分粥委员会”及两人组成的“分粥裁判组”,结果,一番争执、扯皮下来,每天吃到嘴里的粥都是凉的。最后终于想出一个办法:轮流分粥。与最初的“轮换制”不同的是,这个“轮流

分粥”制附加了“分者后取”的规定,即分粥的人要等其他6个人都挑完后,才能吃剩下的最后一碗粥。因此,为了不让自己吃到最少的,每个人都尽量分得平均。

管理的真谛在“理”不在“管”。管理者的主要职责就是建立一个如“轮流分粥,分者后取”那样合理的游戏规则,让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司和个人利益,并且要让个人利益与公司整体利益统一起来。责、权、利是管理平台的三根支柱,缺一不可。缺乏责任,公司就会产生腐败,进而衰退;缺乏权力,管理的执行就会难以落实;缺乏利益,员工就会缺乏积极性,消极怠工。管理者只有把“责、权、利”的平台搭建好,员工才能“八仙过海,各显其能”。