

企业楷模

别出心裁的招聘模式

他们重新审视了整个招聘状况,决定甩开那些常规的招聘渠道。他们不再试图说服那些有能力的年轻人加入公司,而是集中精力把 Cooliris 变成一个吸引力十足的公司,让学生们自己主动请求加入。他们希望把 Cooliris 打造成镇上最酷的“聚会”。



和论坛上发布职位信息,在 Facebook 等社交网站上登广告,甚至还雇用了职业猎头。可是这些都没奏效。

最后,他们重新审视了整个招聘状况,决定甩开那些常规的招聘渠道。他们不再试图说服那些有能力的年轻人加入公司,而是集中精力把 Cooliris 变成一个吸引力十足的公司,让学生们自己主动请求加入。他们希望把 Cooliris 打造成镇上最酷的“聚会”。为此,他们为学生们举办特别的活动,招聘展位布置得生动醒目,在等离子大屏幕上展示产品,还向光顾展位的每个人发放太阳眼镜。

此外,他们还雇了斯坦福学生约翰·格林伯格和马特·沃尔实习。这两个实习生的工作就是在斯坦福校园里大力宣传 Cooliris,尽力挖掘最好的学生,不论年龄和专业。约翰和马特人脉广、消息灵通,他们在自己的社交圈子里宣传 Cooliris,他们说在 Cooliris 工作很酷,结果也证明,Cooliris 的确是个很酷的地方。

现在,简历纷至沓来,该聘用哪个学生呢? Cooliris 并没有展开严格的简历筛选过程,他们决定不作挑选,聘用几乎所有投来简历的人——不过聘用后必须从实习生做起。这样,Cooliris 得以观察每一个工作

的情况,实习的学生也能对在这个公司工作有初步了解。在 Cooliris 的实习生不仅进行产品测试,还主动为公司进行宣传,介绍朋友来实习或购买产品。Cooliris 采用的这种方法,既解决了招聘的问题,也为公司业务发展注入了活力。

形势一片大好,Cooliris 继续打破常规。他们摒弃了实习生和全职员工之间的等级区分,让实习生也参加重要项目,并对个人手头工作负全责。每个实习生都要带一个标的不小的项目,只要他们认为有助于完成项目的事,他们都有权力去做。当然,也有必要的监督,但是实习生拥有制定重要决策的明确授权。举个例子,如果目标是增加支持 Cooliris 软件的网站数量,公司不会告诉实习生,说每一步该怎么做,而是鼓励他们每个人都自己去完成目标。这样一来,每个人的能力都一目了然,公司也很容易知道哪些人工作出色,需要奖励。

不过,Cooliris 并没有到此就满足。他们发现,要弄清一个人是不是适合公司、能不能胜任工作的最好办法就是在工作中观察他们。于是,他们招了几百名学生做产品测试,这是评估新产品功能的常见方法,不过,Cooliris 在产品测试的同时还兼招聘的目的。在与每个人的互动中,Cooliris 了解了这些人的想法,知道他们是不是热爱产品,最重要的是他们适不适合公司。如此,Cooliris 不仅能获取有用的顾客反馈,顺利的还能发现新员工。

理由就这样简单

董国宾

我去威尔顿的一家公司实习,见到一个即将被辞退的员工,他被通知3个月之后离开这家公司,而且必须走人。经考察发现,老板认为他已不能胜任这份工作。

3个月,是老板留给他另谋出路的时间,在这个时间里,他须根据自己的能力,到别处找一份适合自己的工作。

一周后,我又一次见到他,是在他工作的车间里。他正一丝不苟地做着手里的活,看起来他一点儿也没分心,心思全用在做事上,一点儿也看不出即将被辞退的样子。公司同事告诉我,这是一个操作相对简易的车间,老板临时把他调换过来的,但不管怎样,公司留不住他。

我好奇地瞧着他,他工作正投入,把全部精力都用在了工作上。他时而皱一下眉头,他是在动脑筋,怎样把手里的活儿做得更好,然后专心地去做自己的事了。他丝毫未发现,我站在一旁正向他投去不解的眼神呢。

又过去了几天,我仍在车间看到他一如既往的样子。其实,我更多的心思是在怜悯他,马上要被老板辞退了,为什么工作起来仍那么卖力?甩手走人,去别处另谋出路不就得了,我对他的表现和行为总是想不通。

打消我心中疑虑,是在他准备离开公司的前两天晚上。其实,我与他对面对话已经多次,我总在下班途中拦住他,主动上前搭讪几句。这次不期而遇时,我和他已经混熟了,已可以敞开心扉交谈了。

“老板炒你鱿鱼,是事先下了通知的,为什么这3个月你做事还那么卖力,那么敬业呢?干脆走人不就得了?”我问道。

“做人就应该这样,没别的。”他这样说,我仍一脸疑惑。

他见我疑团未释,解释道:“我能力还不足,但我必须认真,工作到最后一天,仍会努力下去,最终我会成功。”

管理之道

如果领导者能使处于底层的员工感觉到公司对自己的关心,他们会对公司非常忠诚,工作将非常努力,整个公司都会受到鼓舞。

关心底层的员工

如今,公司最底层的员工要靠每年2万至4.5万美元的收入供养一家人。去年,他们应该得到的奖金约为500美元,而高层管理人员的奖金是他们的许多倍。所以我向董事会提出申请,要求从自己的奖金中分给收入最低的155名员工每人1000美元。对我和大多数首席执行官而言,1000美元不值一提,但对于要供养孩子上学或负担父母医药费的人来说,这是很有帮助的一大笔钱。

处于公司最上层的人往往会忘记底层的人生活多么艰难。如果领导者能使处于底层的员工感觉到公司对自己的关心,他们会对公司非常忠诚,工作将非常努力,整个公司都会受到鼓舞。

目前,公司的人员自然缩减率降到了11年来的最低点,由于每个人都对工作感到满意,我们将迎来又一个好年景。

这种像家般温馨而又自在的书店旅馆,因为舒适与新意而出名,很快在日本引起了空前轰动,



可以住宿的书店

程霖

在日本东京,随处可见的茑屋书店早已入选为世界20家最美书店之一。而新宿镇上的书店旅馆,既可读书,亦可住宿,两者结合在一起,更是茑屋书店的特色标志,令每一个体验过的国内外客人久久不能忘怀。

那是37年前,茑屋书店的创始人增田宗昭先生,接管了由祖父传承的旧式书屋。那个时候,来书店的人络绎不绝,但大家都特别安静,互不打扰,找个舒服的地方,或坐或立或靠认真读书。读书的人,有花甲老人,有牵着手的甜蜜情侣,有怀着孕的靓丽妈妈,亦有唧唧学语的宝宝,更少不了正当少年的学子……每每看到这些喜爱读书的客人光临,增田宗昭先生心里总是充满着无限的满足与欣慰。

然而,随着网络电子书的迅速崛起,手机阅读已成为当代人的首选,来旧式书屋读书买书的客人日渐稀少,书店面临关门的境地,这让增田宗昭陷入了空前的苦恼之中:是关闭,还是继续?

一个普通的清晨,踌躇不定的增田宗昭跟往常一样开店迎客,而吉米先生早已等候门外,他是书店的常客,亦是增田宗昭先生的好朋友。望着满面愁容的增田宗昭,吉米打趣道:“怎么了,老朋友,丢了贵重物品吗?”

“是啊,我把顾客弄丢了!”增田宗昭黯然回应。

“何不开家有特色的书店,虽然电子书店比较方便简洁,但应该会有更多文艺爱好者喜欢待在书店里感受书卷的味道而读书。”吉米先生应声道。

“是哦,我怎么没想到呢,我应该把旧式

书店,改造成一家有创意,更有生活气息,贴近读书爱好者需求的新式书店才是!”增田宗昭脑洞大开开心地应答。

说干就干,增田宗昭特意高薪组建了创意专家,集思广益,通过各种渠道倾听文艺爱好者的各种需求。有小伙子说:“在书店,如果与心仪的姑娘相守在一起,点上一杯咖啡,捧着喜爱的书,在那儿慢慢品尝多幸福。”也有人提议:“要能有独立的空间,放上轻缓的音乐,躺在沙发上读一本喜爱的书,该是多么惬意的享乐啊!”更有远游的客人建议:“如果能在舒适的书店里,捧上一本书,待到困意来临时,睡在书店,想想多温馨。”

终于,增田宗昭在新宿毅然开了这样一家二十四小时,可以集体闲诗意及更有生活气息的茑屋书店。

每一个来书店的客人,可以挑上一本喜欢的书,喝着茶,安安静静地读着书。如果在阳光下读书,那就去五楼,这是一个有着露宿风格的室内休闲空间,地上铺满了绿油油的草坪,上空是挂在天花板上的绿植,当暖暖的阳光透过玻璃墙斜拂于身上时,你能感受到在野外空地上最休闲的时光。如果困了,那就在书店里的旅馆里安心地洗个澡,洗去疲劳,清清爽爽地躺在属于自己的小格子里,沉浸在书的缠绵里沉沉睡去……

这种像家般温馨而又自在的书店旅馆,因为舒适与新意而出名,很快在日本引起了空前轰动,多少海内外客人慕名而至,更因房间爆满导致入住前必须预约,不多时,就被当选为世界20家最美书店之一。它不再是传统中的旧式书屋,它更像是一个前卫而又时尚的现代场所,是更多爱好文艺者们最贴心的聚积地。

帮助顾客修补竞争对手的蛋糕

佚名

在呼和浩特的一家好利来蛋糕店里,一位先生拎着一个蛋糕进来,说:“再订一个蛋糕。”在他等待的时候,领班就问他,你已经有一个别的牌子的蛋糕,为什么还要再订一个好利来的蛋糕?那位先生很生气地解释道,自己出门的时候不小心滑倒,把蛋糕摔坏了。他回去让店里帮忙修一下,店员告诉

他没有这项服务。领班说,我们可以为你把蛋糕修补好。

顾客特别感动,因为这个蛋糕并不是好利来的,而他们却主动提出帮他修补。

好利来是第一家免费给顾客修补蛋糕的店。正如好利来总裁罗红所说:“我们修补的不仅仅是一块蛋糕,还有顾客对我们的情感。”是呀,心胸放开了,机会就来了,好利来的做法值得借鉴。



满意的玄机

青扬

一个满意的顾客能引来8笔生意,而一个不满意的顾客会影响25个人的购买意愿。所以,企业都强调要重视顾客满意度,通过提升产品质量、增加额外服务等方式。实质上,顾客满意度固然与产品效用关系密切,但顾客期望也是一个重要因素。

廊找高级发型师做了个新造型,朋友都认为还可以,你却左看右看都不顺眼,觉得还比不上街边师傅的手艺。一般来说,高级发型师应该比街边理发师傅技高一筹,但是因为他名气大和收费高,你对他提供服务的预期就会比街边师傅高很多,所以即使他做得更好,你还是觉得不满意。

在提高顾客满意度的实践中,企业往往只把眼光放在增加产品效用,而忽视了对顾客期望的控制,以致一些企业因盲目扩大顾客期望而造成严重的后果。

包了一层塑料袋

佚名

有一家企业曾为一家日本企业(下称日方)生产零部件。有一次,该企业董事长就日方货物的发送问题专门召开会议,在会上,他向与会者出了一道题:我们的服务如何超出客户的期望?公司策划总监说,现在夏天快到了,货物在船上要经过10多天才能到日本。一路上尽是风雨,货物会受潮,我们应该专门为货物再包上一层塑料袋,且无需客户承担相关费用。听了这个主意,董事长当场拍板。

货物发到日方后,董事长接到了日方老板的电话,对方一上来就劈头盖脸一顿责问:“你们提供的货物不符合我们的要求!带有包装袋的货物被直接卸在生产线上,而生产线上没有打开包装的设备!”更为严重的是,日方的员工是以秒来计算工资的,打开包装的工人必须另请。而且,每耽误一天,企业就要损失一万美金!为此,董事长迅速带领8名干部赶到日方拆其还未来得及拆的塑料袋。从那以后,这家企业再也没有接到日方的订单。

由此可见,企业的产品当然不能低于客户的要求,但超出客户的要求有时候也会给客户带来问题,企业如确实想超出客户的预期,也应该事先征求其意见,看这样做会不会给其带来问题,以免好心做错事。

免费运货的马队

何慧慧

范蠡是我国春秋时期著名的谋略家。年轻时,他来到南方吴越之地,发现当地人都喜欢北方商品,可南北通路上战乱迭起,运输风险极大,商品价格一路走高。于是,范蠡叫来手下:“既然差价这么大,我们组建马队运货,准能发大财!”

手下马上高价买来150匹马,可对去哪儿找生意却一筹莫展。范蠡沉思片刻,提笔写下张布告,吩咐贴到城门口。

布告上写着:本人新组建一支马队,将在南北间运送货物。为庆祝开张,3个月内运货回本地一律免费!手下一看,急了:“如今乱世,高价运货都难保不亏,您免费运货怎么赚钱?”但范蠡主意已定,手下只能照办。

不久,很多生意人找上门来,连当地势力最大的姜子盾也派人前来。范蠡了解到姜子盾跟南北通路上的官员很熟,便答应了。此后,范蠡的马队便与姜子盾的商队同行,每次都安全运回货物。

3个月后,姜子盾问范蠡:“你还打算免费替我运货吗?”范蠡点点头。姜子盾忍不住说:“太感谢了。可我不明白你靠什么养活马队?”范蠡笑了:“应该谢谢你才对。其实我每次都在北方买大量的良马补充在马队中,回到南方再卖掉一部分,如果你的货物作保护伞,我怎能安全地做贩马生意呢?”原来范蠡帮姜子盾运货,也为自己贩马创造了条件。

当凭借一己之力难以成事时,与其冒险蛮干,不如向他人借力。

我在GE的时候,一次公司组织所有同事野外拓展。其中一项是每个团队扎一只木筏,并全体乘坐木筏到达指定地点。

这个过程中,会出现几类人:不发言也不干活的旁观者,找个借口在一边看着;专挑毛病的批评家,指出哪里不对,却不说正确的做法是什么;懂得如何做,但自己基本不动手的指挥家;最后一类是实干家,他们或听取别人的意见,或根据自己的判断,一根绳子一根木头地把木筏扎起来。木筏基本上是实干家扎起来的。

任何组织里都有上述的四类人,旁观者不用谈,是任何公司都想要开除的对象;批评家虽然可以主动提供意见,但毫无建设性,影响可能比第一类人还要坏;指挥家多担任领导者的角色,但是他们其实缺乏执行力和对一线的了解,也未必是好的领导者;只有实干家,是任何组织最为看重的骨干员工。

你将在“扎木筏”的过程中扮演一个怎样的角色呢?

扎木筏里的实干家

张景岫