

企业楷模

## 任正非的“鸡汤引导法”

真正高明的管理者,往往从管理员工的心灵入手。

■ 孙建勇

华为公司在发展历程中,先后收购或并购了美国、德国西门子、德国英飞凌,以及加拿大北电等企业,这样的成就自然令人自豪,有一段时间,公司管理层沉浸在成功的喜悦中,几个副总的脸上都洋溢着幸福的微笑。

不过,老总任正非没有陶醉于眼前的“辉煌”。他发现大家思想情绪的变化后,立即决定召开一次高层会议。在会上,他没有讲什么大话和空话,而是讲述了一则寓言故事:

在一条河边,一只青蛙极力地向老鼠介绍着下水游泳的乐趣,而老鼠也努力向青蛙描述河岸上的风景之美和物产之丰,它们都



被对方的言辞深深吸引,于是,决定来一次深度合作。首先,老鼠带着青蛙到河岸上开

启了一段快乐的旅行,接着,青蛙让老鼠将爪子搭在自己的后脚上,然后用芦苇紧紧绑

在一起,高兴地开始了水上观光。这时,一只凶猛的老鹰从天而降,青蛙想钻进水里躲避,老鼠也想钻进岸边的洞里避难,可是,由于芦苇将它们紧紧地捆在一起,各自逃跑的本领根本发挥不出来,最终,它们都成了老鹰的猎物。

讲到这里,任正非说:“本来,陆地上的老鼠和池塘里的青蛙,都有足够的能力从老鹰的攻击下逃生,但是青蛙和老鼠结合之后困在水中,恰恰限制了它们的生存优势。我今天讲这个故事,就是想告诉大家,当前,我们务必要保持头脑清醒,千万要警惕并购合作是否会使双方在特定时刻丧失各自的优势。”

这一次高层会议,任正非成功为公司高层管理者上了一堂“思想课”,使华为公司在今后的发展中有效规避了很多竞争风险。20多年来,任正非经常会通过这样一些小故事,向员工们传递着他的“任氏管理学”,华为能够迅速发展壮大,与他的这种“心灵鸡汤”式的引导法密不可分。

原来,真正高明的管理者,往往从管理员工的心灵入手。

## 学会保住客户的面子

■ 张超

纽约市泰勒木材公司的销售员克洛里,下班时接到一个电话,对方抱怨他们运过去的一车木材大部分不合适。那车木材卸下 1/4 以后,木材检验员报告,有 55% 不合格格,决定拒绝收货。

克洛里马上乘车到对方工厂去,他基本上能猜到问题的所在。在路上,他想,用什么办法可以说服那位木材检验员呢?

要是在以前,克洛里到了那里,马上就会得意洋洋地拿出《材积表》,翻开《木材等级规格国家标准》,引经据典地指责对方检验员的错误,斩钉截铁地断定所供应的木材是合格的。

无论克洛里的“知识和经验多么丰富”,无论克洛里的“判断多么正确”,最终,还得按照客户的意见办事。不是把木材运回去换一批,就是退货。克洛里的态度越是坚决,对方就越不让步。克洛里刚刚参加了卡耐基培训班,学了许多卡耐基处理人际关系的原则。他决心学以致用,既不伤客户的面子,又使问题得到妥善合理的解决。到了工厂,供应科长板着脸孔,木材检验员满脸愠色,只等克洛里开口,就好吵架。

克洛里见到他们,笑了笑,根本不提木材质量问题,只是说:“让我们去看看吧。”

他们闷不吭声地走到卸货车旁边,克洛里请他们继续卸货,请检验员把不合格的木材一一挑选出来,摆在另一边。克洛里看检验员挑选了一会儿,发现他的猜测没有错,检验员检验得太严格了,而且他把检验杂木的标准用于白松。在当地,克洛里检验木材还算一把好手。但他没有对这位检验员进行任何指责,只是轻言细语地询问检验员木材不合

格的理由。

克洛里一点也没暗示他检验错了,只是反复强调是向他请教,希望今后送货时,能完全满足他们工厂的质量要求。

由于克洛里和颜悦色,以一种非常友好的态度虚心求教,检验员慢慢高兴起来,双方剑拔弩张的气氛缓和了。

这时候,克洛里小心地提醒几句,让检验员自己觉得,他挑选出来的木材可能是合格的;而且,让检验员自己了解,按照合同价格,只能提供这种等级的木材。

渐渐地,检验员的整个态度改变了。他坦率地承认,他对检验白松的经验不多,并反过来问克洛里一些技术问题。克洛里这时才谦虚地解释,运来的白松木材为什么全部都符合要求。克洛里一边解释,一边反复强调,只是检验员仍然认为不合格,还是可以调换的。

检验员终于醒悟了,每挑选出一块原来他认为“不合格”的木材,就有一种“罪恶感”。最后,他自己指出,他们把木材等级搞错了,按合同要求,这批木材全部合格。克洛里收到了一张全额支票。

尽量克制自己,不做当面指责别人的蠢事,克洛里使一桩生意起死回生,减少了一大笔损失。更重要的是,克洛里与这家工厂、与这位木材检验员建立了良好的关系,学会了处理人际关系的艺术,这一点,绝对不是金钱能够买到的。

记住,你每给别人一次面子,就可能增加一个朋友,你每次驳人一个面子,就可能增加一个敌人。销售人员要谨记,任何时候都要保住客户的面子:、

- 1、把握机会,肯定和赞美客户的闪光点;
- 2、绝对不能直接指责客户的过时;
- 3、尊重客户的选择。

问津。就在侍卫准备将马拉回去的时候,一个小伙子竟然将马带走,世人皆认为此人是个大傻瓜。

几年后,咸阳城里传出一条爆炸性新闻:有人拥有一匹日行千里、夜行九百的千里马。秦穆公派人打听,此人正是当年买马的小伙子,名叫孙阳。他相中了三脚马的优良品种,买回后精心喂养,作为种马,生下了一匹千里马。秦穆公大喜过望,重金召孙阳入宫,专司相马。

这一故事告诉我们,凡事都要把眼光放远,不能只想着眼前。

经营方法

### 土耳其香蕉

■ 肖霞

安东尼是一个出色的推销员,深得老板的赏识。

一天,老板把他叫到办公室:“你到库房去看看,那里有一批让我头痛不已的东西,现在我只要你帮我把它们弄走,只要能收回成本就行,再也不要让我看到它们!”

安东尼去了仓库,原来是十几筐香蕉,因为存放不妥,外面表皮的颜色黑了不少。剥开一看,里面很好,完全能够食用,而且口感还不错。

“我是没有什么办法了,这样的东西谁愿意买呢? 进价是一元一斤,少赔点我也认了,你看能卖多少是多少吧!”老板说。

安东尼雇请了一个工人,如此交代了一番,只听工人开始吆喝道:“土耳其香蕉! 土耳其香蕉!”

周围的人听后都好奇地走上来,围住那个工人问个不停:“土耳其香蕉? 长得就是这样吗? 那里还

产香蕉啊? 什么味啊……”

工人继续吆喝道:“新品种,首次上市,优惠价格,一斤两元,欢迎下次再来!”

不一会,前来品尝和购买香蕉的顾客就变得络绎不绝。这个价格可比一般香蕉贵很多,可奇怪的是,一个上午不到,香蕉就卖完了。策划这一切的安东尼暗自高兴,喜滋滋地回去向老板报告去了。

“土耳其香蕉”的确少见,“物以稀为贵”,即使价格上涨,人们也觉得可以接受,认为花高价品尝一番也值得。这样一个瞒天过海的计谋之所以能大获成功,关键还是利用了人们的好奇心理。



### 方便顾客

■ 哈耶克

为了方便顾客就餐,克罗克的麦当劳快餐连锁店一律采取“自我服务”的形式。顾客只需排一次队,便可将食品带走。快餐店保证在生意最忙时,也只需一两分钟就能将热气腾腾的快餐食物送入顾客手里。

同时,为了满足在美国高速公路四通八达的情况下,也能保证乘客有休息和吃饭的场所,克罗克的快餐连锁店还在高速公路两旁和郊区开设了许多分号,并在距店面十米远的地方装上对讲机。

餐馆上面标有醒目的食品名称和价格,乘客经过时,只需通过对讲机报上所需食品,车开到餐馆小窗口,就可一手交钱,一手取货,并可马上驱车上路。

为了让顾客携带方便,餐馆事先把卖给顾客的汉堡包和炸薯条装进塑料盒和纸袋,使食品不易在车上倾倒或溢出来。甚至连饮料杯盖,也预先划好十字口,以方便顾客使用。

克罗克处处为顾客着想,为了便于顾客辨认寻找,克罗克的快餐连锁店的门面都是十分醒目和引人注意的。他们的方法是,一是让麦当劳快餐连锁店的服务人员都穿上有明显花纹的制服;二是让麦当劳快餐连锁店的店门上都挂上耀眼的拱形“M”字霓虹灯标志,使慕名前来的顾客无须费劲就可以找到。

除此之外,克罗克的麦当劳快餐连锁店还以家庭消费为主,使家庭省心、省力、省时,更使每一个进餐者都有一种宾至如归的感觉。如果说越来越多的消费者去克罗克的快餐店是慕名汉堡包,更不如说是为了去感受家庭生活的乐趣。

当今是一个强调服务的年代,尤其是餐饮业,一切为顾客着想所带来的直接效果便是顾客的丰厚回报。在销售过程中,我们不能忘记根本,那就是所有的服务都应该方便顾客。这样的服务态度只要是被顾客肯定了的,就会不断吸引更多回头客,从而形成良性循环。

给批评加一层「糖衣」

■ 郑一群

王东进公司不到两年就坐上了部门经理的位置,但是有个别下属不服他,钱诚就是其中一位。自从王东做了部门经理之后,钱诚经常迟到,一周五天,他甚至四天都迟到。按公司规定,迟到半小时就按旷工一天算。问题是,钱诚每次迟到都在半小时之内,所以无法按公司的规定进行处罚。王东知道自己必须采取办法制止钱诚的这种行为。

于是,王东把钱诚叫到办公室问道:“你最近总是来得比较迟,是不是有什么困难?”“没有啊,堵车又不是我能控制的事情,再说我并没有违反公司的规定呀。”王东又问:“钱诚你家住在体育馆附近吧。”“是啊。”钱诚疑惑地看着对方。“那正好,我家也在那个方向,以后你早上在体育馆东门等我,我开车上班可以顺便带你一起来公司。”没想到王东说的是这事,钱诚反而有些不好意思,喃喃地说:“不,不用了……你是经理,这样做不大合适。”“没关系,我们是同事啊,帮这个忙是应该的。”王东的话让钱诚脸上突然觉得发烧。事后,钱诚虽谢绝了王东的好意,但他此后再也不迟到了。

批评的艺术可以被称为一种为人处世的修养艺术,在批评的过程中,适时地采取先表扬后批评的方式,能使对方树立改正错误的信心和全新的自我形象。因为可以让对方认为自己是有点点的,即使有错误也能很容易地接受批评,并改正。管理者在批评时要学会变“害”为“利”,使“硬接触”变成“软着陆”,即在“苦药”上抹点糖,看似失去了锋芒,但却药性不减。

有一位中年男子,摆了一大篓鸡蛋在菜市场中央吆喝叫卖,可是很多人走过来只瞄了一眼就走了,有个妇人嘴里还直嘀咕:“鸡蛋这么小!”男子看看自己的鸡蛋,今天的鸡蛋的确是小了点,但又不能退,天气愈来愈热,再不卖掉,一旦变质就得全扔,这样岂不是血本无归?

眼看一天卖出的鸡蛋不多,男子心情烦闷地回到家,喝了一杯酒,坐在沙发里发呆。他的妻子看着愁眉苦脸的丈夫,一句话都没说,只是拿起尚未织完的毛衣,坐在男子的身旁默默地织着。

男子两眼无神,茫然地注视着妻子纤细的手指一上一下穿梭在毛线间。忽然,他站了起来,转身从篓子里拿出两个鸡蛋,并将其中一个放在她的手中。

男子看看自己手中的鸡蛋,再看看妻子手中的鸡蛋,然后高兴地说:“明天你到菜市场帮我卖鸡蛋,我去卖其他东西。”

第二天,中年男子和妻子一大早就来到菜市场,他妻子用纤细的手指在篓子里一边拨弄鸡蛋,一边吆喝:“新鲜鸡蛋! 快来买哟!”

中年男子也坐在老婆的身边吆喝着,可他吆喝的却是:“快来买好吃的巧克力豆哟!”

只见一大盒巧克力豆摆在鸡蛋旁边,相映之下,鸡蛋大多了,再加上妻子纤细的手指,今天的鸡蛋看起来一点也不小。还没有等到市场下班,中年男子的一篓鸡蛋就已抛售一空。

对比卖鸡蛋

■ 薄志红

众志成城 抗击疫情

戴口罩 勤洗手 多通风  
少出门 不聚集 不接触

公益广告

