

企业楷模

■ 阿兰·道伊奇曼

联邦快递公司在其创始人和董事会主席弗雷德·史密斯的领导下,“放言”要开创一项能跻身于美国最知名的广告之列的推广计划。首次出现于 20 世纪 70 年代的广告让消费者相信,联邦快递将“绝对、确定”地将他们的包裹在次日送达目的地。

弗雷德·史密斯遵循的是其“最高准则”——可靠性。联邦快递的雇员,尤其是那些分散在办公室外工作的雇员,为了解决突如其来问题,需要学习如何快速思考,并迅速采取行动,而不是机械等待来自上级的指示或批复;而对于其他企业的雇员来说,毫无疑问,他们会拿意外发生的问题当作没能完成任务的借口。这种企业文化是史密斯致力于创建并悉心培育的,要实现唯一途径就是从建立个人榜样开始。

在联邦快递的员工看来,弗雷德·史密斯对于可靠性的热切追求就是一场传奇。人们对于一个管理人员的故事津津乐道,此人某天一大早要和史密斯及其他人员在总部一起开会,但他却迟到了几分钟。这个迟到的家伙告诉大家,一列货运列车挡住了他前来办公室的路,以此为自己开脱。一阵漫长、令人不安的沉默过后,他的借口被在座各位接受了,令如坐针毡的他稍松了口气。可是,这时,弗雷德·史密斯开口了:“难道你就没有 B 计划吗?”

公司上下,从待在田纳西州孟菲斯

弗雷德·史密斯遵循的是其“最高准则”——可靠性。这意味着联邦快递需要以一种完全不同于当时几乎所有美国企业的经营模式来经营,才能达到这个目标。

联邦:你就没有“B 计划”吗?



总部大厦里的管理者,到开着卡车、全国各地跑的送货员,每一位员工都了解 B 计划的真谛——为了按时完成顾客所托,如何适应、临时调整以克服困难。当斯蒂文·肖特的卡车在前往科罗拉多州博尔德的半路上抛了锚,他从一个顾客那里借来自行车,用绳子把包裹绑在背上,冒着 30 多度的高温,在崎岖的山路上骑行了几十公里,完成了送货的使命。

当拉里·吉阿马利诺在某栋办公大厦的大堂发现邮箱的密码锁因为某种神秘的原因失灵了,打不开巨大的金属收件箱时,他费尽气力,把大箱子运上卡车,运回联邦快递的联络站,割开金属箱,再把邮件和包裹取出来。当盖瑞·霍兰德意识到,一场即将到来的暴风雨将使他难以到达位于田纳西州大烟山的峭壁之巅的顾客家时,他会把车停好,步行 2 英里,

把邮件送到。

1998 年,《消费者报告》公布的数据,联邦快递在面临严峻考验的高峰季节,邮件次日送达率高达 97%。相比美国邮政服务系统 65% 的次日送达率,联邦快递的超高可靠性对于当时流行的企业文化是个巨大的冲击。因此,当联邦快递的市场份额占到了 50% 时,邮政服务只占 6%,这也毫不为奇了!



管理之道

某基地正进行土方工程,当时缺乏挖土机,于是用人力一簸箕一簸箕将土装上车运走,工作单调而吃力。每天的工作量为每班要装满 12 车土,上午、下午各 6 车。每次出工,大家都叫苦连天;收工回来,也都疲惫不堪。但因工期限制,领导要求每天增为 16 车,几次开会商议讨论,大家都哀声不绝,一致坚称“不可能”。不得已,只好缓议,但工期又不能延误,着实让人着急。

当星期六早晨派工时,我灵机一动,宣布:“只要装完 16 车,便可开始休假。”奇迹发生了,最快的一班竟在上午 10:45 就完工,最慢的一班也于 11:30 结束。大家都兴高采烈地提早休假去了。周一早上,当宣布工作量提高为 20 车时,虽仍有少数人嘀咕,却都默认了“事实”。

可见,如果将人心,那将是企业最大的一笔用之不竭、潜力无穷的资源。



强制管理,不如带好人心

杨望远

必要时替下属撑腰

星汉

当我犯错时请提醒我

凡禹

经营方法

提炼商品的卖点

■ 邱春秋

菲律宾有一种对虾雌雄异体,自幼双双钻进海边的礁石缝隙里,终老一生。菲律宾的渔民对这种虾不感兴趣,因为它味道不好。有一次,英国商人约翰逊到菲律宾旅游,在海边石缝里看到了这种虾,顿觉新奇。导游介绍了虾的特点后,约翰逊马上想到:这是多么感人的爱情啊!他回到伦敦之后,开办了一家婚礼用品公司,专营菲律宾的“爱情对虾”。他请人制造了精美逼真的假山,并在上面筑了玲珑的虾巢。整个礼品装饰得非常漂亮,对虾在巢里欢快地跳跃。

在底座上,约翰逊用简短的文字概括了对虾的爱情故事。礼品一上市,受到许多新婚夫妇欢迎。

约翰逊抓住了人们渴望婚姻幸福的心理,以这种虾带来幸福的寓意卖点,把它们进行精美包装后出售。这就是提炼商品的卖点,带来的收获。



世上没有什么比纠正别人的错误更让人高兴的事了。

“五个铃铛”

■ 安东尼·德·梅勒 / 文 孙张静 / 译

从前,有家客栈叫“银星”。店老板竭尽全力把客栈布置得很温馨,并为客人们提供贴心的服务,客栈的价格也很公道。他想以此吸引顾客,不过,还是入不敷出。

绝望之下,他只好求教于一位聪明人。

聪明人听了他的故事,说:“太简单了,你必须改改店名。”

店主说:“不行,这家店是祖传的,店名也是天下闻名。”

“不,”聪明人坚持道,“现在你必须

叫它‘五个铃铛’,然后在门口挂上六个铃铛。”

“六个铃铛?太荒谬了,这样做能有什么好处?”

“你试试就知道了。”聪明人微笑着说。

无奈之下,店主只好一试。结果是:每个路过客栈的旅行者都会走进店里,指出这个错误,他们都相信别人没有注意到这个错误。

而一旦他们走进客栈,便会被里面的设施和服务所吸引,就会留下来歇息一晚,这样就给店主带来了梦寐以求的好运。

我做 CEO 时,专注的是增加动力,降低压力,你追求他,就是给他压力。

压力是负面的,人需要正面的能量投入。

善用正能量化危为机

■ 林正刚

思科在过去 10 多年中,遇到很多非常困难的时刻,我的前老板、思科 CEO 约翰·钱伯斯是我见到的正能量最高的人。我从来没听他对我说过一句负面的话,一句都没有。如果我是有点正能量,他比我高多了,不管是什么危机他都能化解,能找到好的一面去沟通。

举个实例,有一次我们陪他见一个大客户,但我们这个大客户的老板,基本每两分钟,就会抱怨骂人,我们在旁边听得出汗,但钱伯斯很安静地听,听完还很感谢这个客户。出去时他说,要照顾好这个客户,客户对我们很爱惜——他用了这个词,不爱惜我们的话,客户不会浪费时间说这些,所以我们要好好回报他。然后,我们马上采取行动,最后这个客户的满意度很高。

后来我也学他,有一次一个银行处

长给我写了一封信,8 页纸,我叫大家都来看一看,一个客户,花那么多时间给你写信,你们要好好地感谢他,马上约,我要亲自见他。我见到他说:很感谢你给我们这些信息,我保证一一解决,我们专门成立一个团队,专门解决你提出的问题,给你定时汇报,也给我们定时汇报。后来,这个客户成为我们最好的客户。原来的一个投诉,变成了机会。当然,也可以采取另一种方式:狠批你的团队,炒掉一两个人,但问题会改善吗?肯定不会!

也有人认为,这样会不会纵容下属变得松懈,因为这么大的事情,老板不但不追究,还鼓励。我觉得不太可能,因为我每一次这么做,看到的都只是动力,没有松懈。我做 CEO 时,专注的是增加动力,降低压力,你追求他,就是给他压力。压力是负面的,人需要正面的能量投入,我每一次都给正面的能量,只要他们知道这是机会,去改变、去表现,他们就拼

创意不是只求一时新鲜

■ 黛恩

在橙子盛产的产地,为了促销橙子举办了一场盛大的活动。活动单位买来了大量的橙子堆在树下、草地上,做成巨大的游戏迷宫和装置艺术,也利用橙子的圆球特性设计了许多竞赛活动,如丢掷、推远等等。

这项活动确实盛大空前,但也引来农民相当不满的声音。因为几百吨的橙子被摆置在阳光下多天,最后大部分都腐烂了,不只现场不时传出异味,好好的橙子平白放到烂掉,更让人觉得简直就是暴殄天物。

显然,这样的创意看在辛苦种植柳丁的农家眼里,却成了一种难言且无奈的辛酸。看着自己辛苦言且无薪的产额,一颗一颗不是进到消费者的嘴里肚里,而是变成了被丢来掷去、摆到烂臭的情况,尽管农民提供的橙子都是有价征收,获得了相等的金钱补偿,却不能让农民感到开怀。

就在这同一刻,她的灵感来了,她想到可以把味精的内盖洞口加大。

“加工口”赚大钱

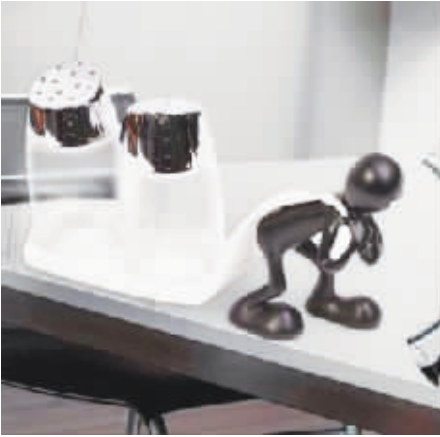
■ 佚名

使用添加法,无论在日常生活还是创造发明中,都会给你带来很多新的设想,帮助你取得成功。

香港有一家味精公司的老板,为了使味精的销售额上升,曾要求全体职工:每个人都必须在近期内提出一个以上的设想。因此,营业部、宣传部及制造部等各部门,纷纷开始设想各种花招,包括什么“附奖”、“赠送”等吸引人的广告,甚至改变装味精的容器形状等等。

这时,有个年轻女职员非常烦恼,因为规定的期限已经够了,她仍然没有一个好主意。这天她正在家里吃饭,和往常一样,她拿起了装海苔香料的罐子,但因为受了潮,香料把洞口塞住了,倒不出来,于是,她用牙签把洞口弄大了,问题立刻就解决了。就在这同一刻,她的灵感来了,她想到可以把味

精的内盖洞口加大,如果人们不加注意,就觉得使用起来还像平常一样,这样无意之中就巧妙了味精的使用量。结果,“加大”这个巧妙的设想使她得到了老板的奖励。投放市场后,味精的销售额很快上升。



机会就在身边,就看我们能不能发现。

同一锅“废料”

■ 张前

上世纪 20 年代末的一天,杜邦公司的主任化学师卡罗萨斯来到实验室,打开门的一刹那,他嗅到一股浓烈的焦糊味儿。经过检查,他发现上周做实验用的烧锅内凝结着一层白色的薄膜。卡罗萨斯突然想起来,上



周六他的助手离开实验室时烧锅忘记关了,致使锅内的物质整整加热了两天两夜,直至凝固在烧锅内。

卡罗萨斯凭直觉感到,烧锅内这团白色的凝结物很可能可以拉出纤维来。后来,卡罗萨斯经过不断地尝试,终于研制出一种人造丝。

接下来,卡罗萨斯所在的杜邦公司开始生产这种被称之为“尼龙”的人造丝,并迅速占领了市场。“尼龙”的问世,给杜邦公司带来了滚滚财源,也让德国另一家化学公司的研究人员感到懊悔。原来,该公司实验用的烧锅也多次出现同样的情况,而且发现的时间比杜邦公司还早几年。遗憾的是,他们每一次都将凝结的材料倒掉。