

企业楷模

■ 阿兰·道伊奇曼

上世纪 50 年代,在麦当劳的早期岁月中,麦当劳创始人雷·克罗克高举“三面大旗”——质量、服务和清洁。多年后,克罗克又多了“一面旗帜”——价值观。即使在今天看来,他提出的这四项标准,对于快餐业而言都极为重要,以至于没有哪家企业,能逃得掉这一“最高准则”。

20 世纪 50 年代,麦当劳准备在全美范围内招募特许经营权的人选,克罗克本人拥有一家麦当劳店,位于伊利诺伊州德斯·普雷恩城的芝加哥郊区。他在这个示范店内,通过其个人经验展示了他对于清洁的高度关注,这也是他希望每个人都能做到的。

“每一晚,人们都会看到他来到大街上,走到贫民区,沿途拾捡每一个废弃的麦当劳包装袋和纸杯,”时司烤肉的弗雷德·特纳回忆说。“之后,他回到店里,双手满抱着纸杯和包装袋,他是店里的外派拾荒者。”克罗克亲自用水管冲洗停车场,清空垃圾桶,使用刮腻子刮去混凝土外墙上的口香糖。特纳对他老板的着魔程度印象深刻:“我常见雷·克罗克花去周六整整一上午时间,用牙刷清洁拖布拧干机的缝隙。”

当人们第一次听说麦当劳的“最高准则”的时候,他们不得不克服自己与生俱来的怀疑思想——一家餐馆也能传递如此完美的价值观,它的汉堡包才 15 美分一个。尽管如此,仍然质量上乘。

经营方法

所有的服务员都微微一笑:“不,我们只是想为您挡挡风寒。”

一碗姜汤

■ 佚名

一天,济南市突降暴雨,雨大而且很急,很多路人慌不择路地寻找避雨场所。

有一些路人跑到山东净雅门口的雨篷下避雨。此时路人全身都被大雨淋湿了,一些年长的老人与年幼的孩子甚至冻得瑟瑟发抖,有的人牙齿上下打架。

看到这种情形,张海燕总经理忙让员工招呼路人进门避雨。同时,张海燕赶紧让厨房熬制了一大桶姜汤,送给每一位避雨的路人。

一些路人当时很疑惑地问:“你们要钱吗?”所有的服务员都微微一笑:“不,我们只是想为您挡挡风寒。”

就这么一句简单的语言,让路人备感温暖。接过冒着热气的姜汤,很多路人说:“早就听说净雅好,今天真是真切感受到了。”

口碑就是这样做出来的,不论是对待客户,还是对待普通人,净雅就是用实际行动培养着潜在的客户,拓展着潜在的市场。

经营服务,就是经营人心,这是企业经营的最高境界。而人心,恰恰我们人人都有,并不稀罕,就看我们是否化繁为简,返璞归真,回归原点,这样,差异化思路就水到渠成了。

在谈判与推销过程中,其实倾听比劝说更加重要。

“听”来的订单

■ 佚名

毕业后,李华在一净水器公司做业务员。快一个月了,李华的业务还没有丝毫起色。一天,李华去一家事业单位洽谈业务,如果能够谈成的话,他将拿到一笔大订单。

当他赶到这家事业单位时,负责人正在开会。临近中午,会议还没有结束,李华等得有些不耐烦,但他仔细想了想,还是稳定了一下情绪,希望能让客户感受到自己的诚意。

中午 12 点时,负责人一脸疲惫地回到了办公室。当他得知李华的来意后,脸上有些不耐烦。负责人抱怨道:“我们这里每天来得很多推销员,推销的产品太多了,我都看不过来,没有一个人能让我有深刻印象的。”负责人停顿了一下,继续说,“你说你们推销员啊,尽管挺有敬业精神,但真打扰我们工作。有一次我们正开会,一个推销员就破门而入;还有一次,我正在午睡,一个推销员门也不敲就进门给我滔滔不绝地介绍产品……”负责人对推销员发泄着自己的不满。

李华笑了笑,只说一句:“打扰您了,真不好意思!”

负责人又说:“这么多生产净水器的厂家,每家都说自己的产品好,实际产品质量我们也不知道,让我怎么信任你啊?”

李华没有滔滔不绝地去介绍产品优势,而是说:“我们产品的与众不同之处,宣传单上都有简单介绍,您可以了解一下。”

负责人翻看着李华递过来的产品宣传单,过了一会儿说:“这宣传单上介绍的挺好,但质量究竟怎么样,我心里还是没底。”

克罗克的领导力中最予人启迪的一点,并非是他实现了员工对清洁度的持久认知,而是他确实使得数万名员工保持着数千家餐馆那一尘不染的环境。他之所以伟大,不是因为他“说的那一套”,而取决于他“做的那一套”。

麦当劳 追求完美的清洁度



餐馆设施的设计也有助于消除人们天生的抗拒,内部照明良好,密闭的厨房四周是清洁的玻璃,顾客能亲眼见到新鲜的原料,在干净的环境下被加工成食物

的操作过程。清洁度使人们更容易信服产品的质量和价值。

弗雷德·特纳第一次看到麦当劳时,这样想:“这里太干净了,明晃晃的,五颜六色,一切都那么美好。烹饪就该在这样的地方进行,所有的备餐过程都是公开的,闪闪发光的设备吸引你驻足,员工的白色制服仿佛在告诉你:放心吧,我们的食物绝对让你放心。”

窗明几净的清洁场所,是吸引家长带孩子来这里的很重要的原因,这非常有利于推行克罗克要使麦当劳成为“全家都喜爱的地方”战略。

弗雷德·特纳变成了克罗克的忠实雇员,并很快从烤肉工晋升为管理人员。1958 年,他制定了一份长达 75 页的有关麦当劳经营的操作标准,装印成册;其中的一半内容都与细节的清洁过程有关,它令人们对克罗克的“最高准则”清洁,深信不疑。

即使在今天看来,雷·克罗克的愿景仍具有相当的远见。一项由威斯康星大学教授马丁·迈耶斯和斯科特·华莱士于 2003 年进行的研究发现,餐厅的清洁度是顾客在选择快餐馆时的首要决定因素,相比便捷的地理位置、价格、营养价值、员工的亲善程度及工作能力等要素,更要得多。然而,克罗克的领导力中最予人启迪的一点,并非是他实现了员工对清洁度的持久认知,而是他确实使得数万名员工保持着数千家餐馆那一尘不染的环境。他之所以伟大,不是因为他“说的那一套”,而取决于他“做的那一套”。

“只要我每天都坚持做下去,坚持不懈,奇迹总会发生。”

每天种下 100 粒橡树籽

■ 郝金红

《天空》是英国发行量最大的杂志。能够登上《天空》杂志封面的,不是社会名流,就是风云人物。然而,登上 2010 年第 7 期封面的却是一位满脸皱纹、皮肤黝黑的乡下老人——贾斯汀。那么,这位老人是如何成为风云人物的呢?

原来,贾斯汀是伦敦西南部德文郡巴德里小镇的农民。18 岁那年,他的父亲——一位老牧羊人身患重病,于是把牧羊鞭交给了贾斯汀。18 岁的贾斯汀,就这样成为了一名年轻的牧羊人。

巴德里小镇的南面,是一片光秃秃的荒山。每当贾斯汀赶着羊群路过这里时就想,这么一大片荒山,如果全种上橡树,那该多好啊!经过再三思考,贾斯汀决定付诸行动以实现这一梦想。

但是,他的想法却遭到家人的反对。那时,他已结婚,妻子问他:“你知道那是多大的一片荒山吗?起码有 6000 亩!连政府都做不了的事情,就你一个人恐怕几辈子都无法完成。”但贾斯汀却说:“只要我每天都坚持做下去,坚持不懈,奇迹总会发生。”

见贾斯汀如此执著,家人也就不再阻止他干“傻事”了。从 26 岁开始,贾斯汀就一边牧羊,一边实施着自己的伟大计划。每天出门前,他数好 100 粒橡树种子放在随

身的袋子里。到了山上,他先将羊群安顿好,然后将这些橡树种子一粒一粒地种下去,浇水、用羊粪施肥,贾斯汀每天都干得不亦乐乎。

贾斯汀一干就是 30 年,他每天都坚持种下 100 粒橡树种子。30 年来,他已记不得自己到底种下了多少粒种子,但他知道,每天 100 粒的荒山,他必须完成。他还知道,自己 30 年来种下的橡树种子,已经覆盖了这 6000 亩的荒山。

2010 年,英国国家森林学会的科学家们来到巴德里小镇,当他们看到这片橡树林时,无不为之感叹。后来一打听才知道,这是一位叫贾斯汀的老人用 30 年的时间完成的伟业。科学家们决定采访一下这位伟大的老人,但是,他已经去世。感动不已的科学家们,拿到他的一张照片,连同他的事迹一同送到了英国的《天空》杂志。

在我们看来不可思议的一件事,却被贾斯汀完成了。很多时候,面对一项看似巨大的任务,我们常常会被它庞大的外表所吓倒,因而不敢动手一试。其实,成功与失败之间的距离并不是一道鸿沟,而只是体现在你敢与不敢的态度与决心上。贾斯汀成功的秘诀其实很简单,就是每天完成一个小目标——在荒山上,他种下 100 粒橡树籽而已。

“我们经常来这儿工作,这就像一个流动的家,你要想暂时住在里面,只需安装一张床。”

下水管道里开旅馆

■ 祝师基

德国的贝尔纳公园园长埃弗斯一直有个难言的心病:前期施工,剩下五根下水管道由于太重,未来得及清运,就被摆放在草坪上。谁知,这些长 3 米、直径达 2.4 米的管道竟成了一些无家可归的流浪汉的栖身之处。

如果这些流浪汉只是在这儿睡觉倒也罢了,可他们却在这里遗留大量的垃圾,还为了争夺“地盘”大打出手。天长日久,这里竟成了露天垃圾场。为此,公园要花费大量钱财清理。更为恼人的是,这也给公园留下了严重的治安隐患。

起初,埃弗斯让保安把那些流浪汉“请”出去。可没过多久,流浪汉又回来,依旧钻进管道里“安家”。为了彻底消除烦恼,埃弗斯决定搬走这些下水管道,还公园清净。于是,他去清运公司联系运送管道事宜。

谁知,半路上一个有趣现象吸引了他:当他走到一个十字路口时,发现在中心小花园工作的朋友,在两人合拢才能抱住的灯柱里,进进出出忙得不亦乐乎。埃弗斯前去打招呼时,发现空心灯柱的直径跟下水管道差不多。朋友指着巨型灯柱开玩笑说:“我们经常来这儿工作,这就像一个流动的家,你要想暂时住在里面,只需安装一张床。”

“流动的家?那我何不将那五根下水管

道各自打造成移动的家呢?这样一来,不就变废为宝,发挥作用了吗?”

想到这儿,埃弗斯立即掉头回公园,开始全力建设他的下水管道旅馆。每间旅舍里的床、桌子、凳子、厨灶、卫生间等一应俱全,还配置了电脑,拉上了网线。而且,隔音效果非常良好,营造出了一个奇妙的远离尘嚣的安静环境。

旅馆奇特,客人入住方式也很神秘。旅馆不设前台,客人入住旅馆必须通过网上预订。成功前,客人会收到一个客房开门密码的手机短信。这样,当客人前来入住时,只要对着特制的石门按下密码,门便会自动打开。而且,客人离开旅馆结账时,全凭自己意愿,想付多少钱就付多少。事实上,客人付的账都超过了当地其他旅馆平均居住价位的。

更为有趣的是,这座座下水管的旅馆还推出“限住令”:每位客人每次最多只能连续居住三天,之后必须离开。

原来,埃弗斯经过调查发现,三天是人们对环境保持新鲜感的极限时间。三天过后,人们开始逐渐厌倦所处的环境和氛围。难怪,由于奇特旅馆的独特措施,使贝尔纳公园迅速成为德国的著名公园,公园也因此成为该城市的一张名片,每天来这儿参观旅游入住的客人络绎不绝,公园每年都能美美地赚一大笔钱。

只要有一个善于发现的眼光,世上就没有无用的东西。有时,将思维掉个头,就是大出路。



管理之道

在工作中,我们常看到企业内部很多部门内部存在不团结的现象,有时候就像一盘散沙。但是,一遇到外部部门的“阻力”,就会马上“团结”起来,置企业利益不顾。这种在部门之间画地为牢,部门利益高于企业利益的现象,称之为企业的“部门墙”。

“部门墙”普遍存在于企业之中,看似平常,其实这道墙的作用非常之坏。如何推倒“部门墙”呢?

我的一位朋友,在一家大企业做副总,处理这方面的问题游刃有余、得心应手。他的几种做法值得借鉴。

一、部门之间的沟通环节不要设置太多。比如说,企业要做一个大项目,很多企业会把这个项目分给若干部门去做。遇到问题,很多管理者或者领导都喜欢这样说:“部门之间要多沟通,多多配合。”朋友却不这样,只要一个部门能完成的项目就一个部门去做,如果该部门认为过于繁重,可以借调人或相关资源来完成,尽量不要把每个部门都拖进去。他认为,做事相对会简单,沟通和协调有时候会费时间和精力。

二、事前明确责任,绝不事后算账。遇到大项目一个部门不能完成的或确实需要几个部门配合才能完成的,朋友的做法是,事先召集几个部门先开会讨论、制定措施,并下发书面文字等方式明确责任,以及行使的权利和义务,使其目标一致,行动统一,责任清楚,避免事后推诿,强调理由。就算有失误,也只是总结分析,绝不会事后算账。

三、建立定时、定点共同向领导汇报进度。在部门协作或合作期间,部门之间肯定也会遇到意见不统一,难以协调、协作的地方。这个时候才需要领导适时出面,积极排除消极、负面情绪,鼓舞士气。

其实,部门墙容易竖起来,但只要找准问题的关键之处,部门之间的墙不推自倒。



两个月前,部门招聘了一个很有潜力的设计师小吴。因为刚毕业没多久,小吴一直在做公司首席设计师卢强的助理,自己没有独立作品。

卢强是一位对自己的作品要求特别严格的设计师,小吴在工作中稍有失误,便会被卢强痛骂一顿。

慢慢地,小吴便生出离职的想法。

当公司的设计总监在得知此事后,当着小吴的面,把卢强叫到办公室,对他进行了严厉的批评。之后,他又劝小吴说:“其实,这俩个月来,你的进步特别大。你之所以没察觉,是因为你没有养成每天作记录的习惯。如果一个人没有记录,别说别人,就是自己也很难发现自己细微的进步,这样,就很难每天找到成功的快乐。”

经过总监细致的思想工作,小吴放弃了辞职的打算。

作为中层经理,不但在工作业绩上要对优秀新员工降低要求,也要原谅他们经常出现的负面问题。中层经理要明白这样一个道理:负面情绪是每个职场人士都有的东西,只是程度不同而已。许多人要花一生的时间和精力与这种不良情绪抗争,不断地改善自己的形象、修养、气质、谈吐,这样才能慢慢“得道成仙”。所以对优秀新员工偶尔的坏脾气,要进行正确的引导。

推倒『部门墙』

■ 倪西赞

对优秀新员工要正确引导

■ 海阔