

企业楷模

■ (美国)罗伯特·基纳尔 孙开元 (编译)

不久前的一天,我作为一名作家和多家杂志的记者,应邀参观了位于硅谷的谷歌公司总部。上午9点,谷歌公司的员工们陆陆续续走进了一间间工作室,他们大多穿着黄色的T恤衫,有的背着背包,有的拿着笔记本电脑,电脑包还很旧。

28岁的接待员里德克没开车,也没让我步行,而是让我和他每人骑着一辆自行车开始了各处的参观,这在我的采访经历中还是第一次。在我们骑上色彩漂亮的自行车时,里德克告诉我:“我们喜欢把快乐融于工作中,我们把这称作‘谷歌式快乐’。”我们在43号楼前停了下来,这时我看到一位谷歌员工正在上楼,只见他穿着一件很旧的牛仔褲,上身穿着一件冰球衫,背后还背着个吉它。我对里德克说:别的公司的员工大多穿着一身制服,很少见到这样打扮的人。里德克告诉我:“他是我们公司的首席财务官帕特里克先生,我们在公司里就是这么随便。”

穿过安检门口后,我们遇见了在搜索部工作的万达·赫恩女士,她牵着她四岁大的萨摩耶犬莉莉,赫恩女士告诉我:“这只小狗自从四个月大时就跟着我一起来

一个公司的工作环境原来可以这样轻松和自由,谷歌人就是在这种“悠闲”的环境中充分发挥了创造力。

谷歌:悠闲造就的成功



上班了,它很喜欢这里。”

里德克和我继续往前走,只见几名工作人员把瑜伽球当办公椅子坐在上面,正在喝着咖啡,随处可见几张台球桌,甚至

有一些员工正在玩台球。我真是越看越纳闷,就问里德克:“这哪里像是一家公司,简直就是个游乐场,你们平时就这么上班吗?”里德克微笑着承认:“是的,我

们这里确实很‘出格’,但这样做是为了给员工们一个宽松的工作环境,也让他们能更好地合作,包括上下级之间。你以为他们真在玩?你看到有些人是在玩乒乓球或保龄球,但他们可能正在讨论他们合作的一个最新项目。我们这里的员工还有‘百分之二十的自由时间’呢,他们可以在这段时间里选择做任何他们想做的项目。我们的很多成果就是在‘玩’中实现的。”

最后,我们走进了谷歌公司的安全部,这里的气氛与我刚才见到的几处截然不同,里面有几十台电脑连在一起,形成了一个巨大的扫描系统,他们全在一丝不苟地盯着屏幕,都没抬起头看我们一眼。里德克告诉我:这些都是谷歌的精干力量,正在检测和防御着网络上的电脑病毒。

参观结束后,我有了耳目一新的感觉,一个公司的工作环境原来可以这样轻松和自由,谷歌人就是在这种“悠闲”的环境中充分发挥了创造力。



管理之道

若能培养员工自觉
地为企业节俭,传达为企业
节约就是在为自己节约,建立
节俭文化,将使员工和企业双
赢。

每位员工都有能力为企业创造两份利润:一是通过日常工作直接创造出来的有形利润;二是在节约每一分钱的过程中,慢慢地从流程中挖掘出来的隐藏利润。

员工敬业地做好工作的同时,懂得节约每一分钱,不仅能为企业创造一份利润,也能为企业挖掘出另一份利润;对企业而言,就是在同时赚取了两份利润。

多节约一分钱,要比多赚一分钱容易,企业获利增加,员工的工资和福利就有可能上调。因而,员工帮企业降低成本,少花钱,也就是在为自己福利。所以,除了努力提升营业收入,降低企业成本费用是管理者和员工都需努力达到的目标。

例如,透过信息科技、网络,进行视讯会议、通讯和培训,可减少人员来回奔波和交通差旅费,也可建立完整的员工信息系统,让管理者实时掌握员工的薪资、奖金、差旅、休假、受训记录、过往绩效及其它个人资料,既可以对部属进行个别考核,又可以做整体人力调配。

另外规定包含公司高层在内所有员工,出差都要遵循统一标准,如只坐经济舱,只住平价饭店,并自动剔除未经准许的花费超支。

节约不单体现在员工管理与客户服务大方面,也体现在办公室空间运用的检视,应酬交际上及其他日常生活的细节。

例如,在员工用餐区和休息室的墙面张贴各种省钱技巧:影印纸双面打印;冷气温度每调高1℃,可省电6%;乘坐指定航班,每张机票平均能省下几百元;把会议地点定在会议中心,比在饭店便宜20%等,标示具体节效的提醒。

若能培养员工自觉地为企业节俭,传达为企业节约就是在为自己节约,建立节俭文化,将使员工和企业双赢。下次,不妨把“最佳年度员工”的评选内容加上“节约贡献度”这项,让“会节约的员工才是好员工”的观念深印人心,进而提升获利力。

节约一分钱要比多赚一分钱容易

叶益成

经营方法

令人奇怪的是,当初那些主动送上门的优惠券乏人问津,而这些经过努力才能获得的优惠手段却备受欢迎,越来越多的顾客参与了进来。

成心给优惠设个门槛

■ 张琦

达美乐是一家国际连锁比萨外卖店,在50多个国家设有8000多家分店。近年来,因为日本外卖市场饱和,达美乐在日本的销售业绩不断下滑。为了吸引顾客,达美乐日本分公司印制了一批带有“打折”字样的促销宣传传单,专门派人在闹市区发放。

第一天宣传传单发送完毕后,达美乐的销售业绩并没有明显上升。于是,几位营销经理分别走上街头进行考察。经过考察,他们发现,多数人在拿到传单后都不屑一顾,有的人甚至转身就将其丢入垃圾桶,连看都不看一眼。公司果断叫停了这一促销活动,开始酝酿一场颇为另类的促销。

几天后,在达美乐的店面和网站首页上同时发出了一份优惠公告,公告上说,如果订餐的消费者能满足以下任何一项条件,便可在订餐时享受七五折优惠;如果具备了所有条件,则有资格享受五折优惠。再看达美乐提出的条件也千奇百怪,比如:订餐人有胡子(假的也行)、梳马尾、穿T恤、家有双胞胎等条件的都可以享受优惠。这些条件看上去有些无厘头,但却引发了不少顾客的关注,一时间,达美乐官网的访问量剧增。

根据达美乐的规定,享受优惠券的顾客首先要符合一项条件,然后采用拍照的方式提供证明,并将其分享到Facebook或Twitter等社交网站上,然后在达美乐官网上进行注册并同社交网站进行绑定。做完这些,顾客们就可以得到一张减价



20%的电子优惠券,并凭借此券网上订餐,订餐成功后还能享受5%的折扣,加起来就能享受七五折的优惠价。此外,达美乐还规定,送餐人员上门送餐时,顾客必须以自己传到社交网站上的照片的模样来开门,比如穿上T恤、梳个马尾,或是贴上假胡子。

这样一来,达美乐就给顾客们添了不少“麻烦”,也给他们享受优惠设置了门槛。但令人奇怪的是,当初那些主动送上门的优惠券乏人问津,而这些经过努力才能获得的优惠手段却备受欢迎,越来越多的顾客参与了进来。

达美乐的个性化促销之所以能取得成功,是因为营销者们读懂了客户的心理:如果将优惠券硬塞到顾客手中,他们只会对其产生厌烦情绪;相反,如果为取得优惠券设置门槛,然后提供一系列选择条件,反而能激起消费者的好奇心。这样一来,他们就会像玩游戏一样主动参与到活动中来,一面闯关一面享受乐趣,既收获了快乐,又享受到了优惠。

尝试给里根寄糖果

■ 马全和

上个世纪60年代初,赫尔曼·罗兰德从父亲手里接管了一个小糖果作坊。经过一段时间的经营,他认为应该扩大经营规模,就贷款扩建了工厂,并开发出了一种新产品投入生产。

新产品上市,必须要做广告才能得到市场的认同,但此时,他手里资金紧张,捉襟见肘,根本拿不出做广告的费用。因为销量有限,所以也不敢大规模生产,因此陷入了山穷水尽的地步。

有一天,他在报上看到了一条新闻。那是1966年,里根正在参加州长竞选。报纸在采访里根的时候,里根说自己一直尝试戒烟,但都没有成功。他灵机一动,想出了一个好办法。他托去洛杉矶参加里根竞选招待会的商会主席带了一罐他们的新糖果产品,并告诉里根,想吸烟的时候就嚼一粒糖果,慢慢地就会把烟戒掉。

不久之后,里根竞选成功了,而且戒烟也成功了。里根亲自给他写了一封感谢信,在信中对他们的产品赞不绝口。这封信成了最好的广告,商家纷纷来订货,他的糖果公司因此走上了正轨。从那以后,他每个月都要给里根寄一罐糖果,尽管里根再也没有给他写过回信,但他依然坚持寄下去。

14年后的1980年,里根成功当选美国总统,《时代》周刊登了一张总统的照片,照片上总统手里拿着一罐他的糖果公司生产的糖果,而且,里根在接受采访时说:“你可以通过一个人吃糖果的方式来判断他的性格。”

报道刊出后,他的公司立即声名大振,公司的订单一夜之间翻了几十倍,所生产的糖果一下子成了著名品牌。上百家媒体不停地对他的公司进行报道,他的公司也因此完成华丽转身,贝利咖喱糖果公司由此一跃而成为赫赫有名的企业……

俗话说:没有办不到的,只有想不到的。庸人自扰是成功的最大绊脚!倘若当时赫尔曼·罗兰德顾虑里根,堂堂的总统大人,根本不可能接受一介草民的赠送,那么,就不会产生《时代》周刊登了一张总统的照片,照片上总统手里拿着一罐他的糖果公司生产的糖果,而且,里根在接受采访时说“你可以通过一个人吃糖果的方式来判断他的性格。”的事情,何来企业的蒸蒸日上呢?奇思妙想让赫尔曼·罗兰德人生充满阳光明媚。可见,在人生之旅中,勇敢做人才能巧妙地穿过人生荆棘,顺利走向成功,进入“柳暗花明又一村”的绝妙境界。智商奇高的赫尔曼·罗兰德,自然会想到这一点,所以才有了这段载入国际史册的美谈。

每年换一次真皮工具带

■ 徐立新

上个世纪40年代末的一天,日本经济新闻社的一位记者来到丰田汽车公司采访。在工厂车间里,这位记者发现,每位工人的腰间都系有一条看起来非常高档的真皮工具带。经过询问得知,每个工具带的价格约20美元,而且每年都要更换一次,丰田公司每年要为此花费约10万美元,这在当时是笔不小的开支。

在接下来采访丰田创始人及总裁丰田喜一郎先生时,这位记者不禁询问起了关于真皮工具带的事:“如果不给他们配备那么昂贵的工具带,不是可以节省一大笔钱吗?您不觉得这样做,有些浪费吗?”丰田喜一郎微微一笑,说道:“不,我敢说,这是截止到目前,丰田最明智的一个决定!”

见记者一脸疑惑,丰田喜一郎解释说:“我们曾做过专业的统计,工人们没有工具带时,按照每个人一天掉一次螺丝刀或扳手等工具来计算,他们每弯腰去捡一次,就会花去两三秒的时间。一年累计下来,整个公司要为此浪费掉巨大时间。”

竞争本身就需要互助、交流、友谊、鼓励和支持,我们会在交际和协作中,获得知识,增长经验,提高取得成功的能力。

通过竞争提升自己

■ 牛晓彦

在一家公司有两位性格不同的部门经理,李经理承担的是一个“小”部门的工作,刘经理承担的是一个“大”部门的工作。

李经理以“小”自卑,工作主动性差,每次向老板汇报工作总是被办公室主任安排到最后。等到他发言时,老板已经累得筋疲力尽,只得催促他“简单一点儿,快一点儿”说。有时候,他还没来得及汇报完,就因为时间不足而宣布散会了。

刘经理则敢争敢抢,不以“大”部门而自居,每个星期都要坚持向老板汇报一次工作,并且要办公室主任安排他首先汇报。每次汇报,他不但谈自己的工作,还要

把部门内的好人好事表扬一番。

一年之后,老板在评价两个部门经理的工作时,觉得刘经理干了不少事;对李经理,则有一种“不了解”、“不清楚”的感觉,甚至给他一个“干了点事儿,但是不突出”的评价。

这个李经理,不仅自己一年的工作在评比上被打折扣,连部门里同事也跟着吃了亏。

所以,身处现代职场,我们必须善于竞争,才能从老板那里得到更多、更好的印象分。竞争本身是智慧、才能的比赛,同时也是品德、人格的比赛。在竞争中,竞争者一方面要不怕强者,不怕嫉妒,敢于争强,力求争先;另一方面,又需要善于同他人协作、互助,增强群体情感和合作精神。

无处不在的“谢谢”

■ 吴婷

出差去韩国,我们赶到宾馆,服务台接待小姐笑容满面地将钥匙递过来,随即用流利的英语说了声“谢谢”。

为什么谢谢我们?我与同事互相看了一眼,觉得有些受宠若惊。路过一家便利店,我们挑好东西到收银台付钱,一位头发花白的老人站在柜台后,把找回的钱交给同事,轻轻地说:“谢谢”,同事笑着用刚学来的韩语回答:“别客气。”

傍晚,我们在一家餐厅就餐。由于靠近吧台,席间我们一直听到收银员不厌其烦地跟每位结账的客人说“谢谢”。第二天下午,韩国合作伙伴邀请我们到一家中式茶楼谈业务,谈完公务后闲聊,茶楼老板也是中国人,同事问他,为什么韩国人总喜欢说“谢谢”?对方笑着说:“这是韩国人的礼貌,是感谢你在他那里消费。”我不解地问:“谢谢都让他们说



了,那我们该说什么啊?”“你们也应该说声谢谢。你在他那里消费,他为你提供服务,双方互得互利,所以都得道谢。”合作伙伴又补充:“一句谢谢至关重要。如果你没说,韩国人会认为你不懂礼貌。”

合作伙伴语气凝重:“刚来韩国,我跟你们的想法一样。可是,在一次员工大会上,我让大家给公司和我个人提建议,韩国员工都举手发言,抱怨我从未向他们说过谢谢。那一刻,我很触动,明白了‘谢谢’这两个字的重要性。”

韩国之行,使我深刻地理解了文明有时只需两个字——谢谢。这两个字虽然微不足道,却让人温暖万分,甚至有着举足轻重的意义。

每个部门要提出两个创意

潘景昌

经常有人向我请教,如何激发员工的创意?如何推动公司不断地创新?答案很简单,就是将我那句口头禅“Make a difference”(要与众不同),反复灌输到员工的脑袋里,不停地提醒他们:“只有与众不同,才可以做第一名!”

比如公司开会提案讨论时,我总是问提案人下面几个问题:“这样的做法,别家尝试过吗?”“我们究竟跟人家有什么不一样?”“谁还有更创新的想法?”而且光是解决问题还不够,还要逼他们去思考,如何在解决问题中,创造出新的商机?

我从安泰创立的第三年起,就要求每个部门,每年必须提出两个创新的提议。这要求看似简单,一开始大家有好多新想法,但越到后面越难,同仁们开始叫苦连天,逼得每个人在绞尽脑汁之后,必须以更高标准的思维再去省思:“行政流程是否可以再缩短?”“客户服务品质是否可以再提升?”结果,以往保险同业一个月才能下来的理赔,安泰一再改善,缩短为七天,甚至有超过二十分钟内就将支票开出的紧急个案。安泰并且开风气之先,推出“医疗预付”,就是客户还住在医院里,我们已经将医疗理赔先付给他了。其他如“失能保险”、“保户权益确认书”和“自动影像发单系统”等等,都是那段期间同仁们想破头的创意。