

企业楷模

■ 魏庆

我清楚记得,在加入可口可乐公司的第一周,听到人事部给我们公布“未来你们在可口可乐将会接受哪些系列培训,大纲如下……”当时听后觉得特别激动,感觉能来这家公司上班真是挖到宝了,比我上大学时学的内容还要多啊。一瞬间产生“这样的公司,不给钱我也愿意干”的想法。

后来公司践行了承诺,职位变动和培训果然配套。有一天我晋升为管理岗位了,逐级接受管理位阶培训,有一堂课名叫“如何在一个新的国家、文化、民族环境下,推广可口可乐的品牌”。老师说:“可口可乐在全世界几百个国家销售,可口可乐的渗透力超强,凡有太阳升起的地方,就有可口可乐的销售机会。在座各位都是公司的精英干部。未来,不排除这种可能性,你们当中可能会有人被派去新的国家去开拓新的市场……”当时,仅

可口可乐的“销售精英系列培训”教材,分为 STEP ONE、STPE TWO、STEP THREE。若员工在公司做到不同职位,就会接受相应的培训。

# 用诱人的培训留人



去过香港的我,对于能够去新的国家开拓新市场,感觉太刺激了,对此十分期待并愿意留在这里继续干下去。

中国人有“千金在手,不如一技在身”的传统,上学不爱学习的差等生,走上工作岗位也喜欢接受所谓“实战”培训(可以解决现在工作中的问题,在将来作为安身立命赚钱的资本)。系列培训真的很诱人。“离职”的念想,因为这套培训体系,让人愿意再熬几年。

当然,培训部的责任不是把公司的培训预算花完就可以,而是开发自己企业内部的培训体系,包括教材、讲师培养、学员梯度培训规划等,才能够打造真正帮助员工和企业成长的课程。



管理之道

酷圣石冰淇淋区经理林依巧,进入职场 8 年后,成为带领百名部属的中阶主管。她的团队中,很多是刚步入职场、或一边在学的 90 后,透过带领他们在第一线服务,她累积出不少世代对话的心得。她认为,年轻人重视展现自己,所以主管的倾听扮演了比说话更重要的角色。而聆听之后的沟通,是以“引导”代替指导的说话术。

引导学专家指出,上司与部属沟通时的落差,往往来自于思考框架不同;而积极的聆听,能建构对方“被接纳”的安全感,接下来才会打开心防,发生“引导”效果。否则,若是对方抱着封闭、排拒的心态,再怎么单向、强力的指导也效果有限。

林依巧采用的做法,正与这个观念不谋而合。平时,她默默在旁聆听年轻伙伴的话题与用语,了解他们的想法和兴趣,遇到陌生名词或听不懂的话题,她还会用轻松的口气笑着问:“可以教我吗?”

一旦碰到工作出现问题,林依巧则尽量以提问取代教训,她会循序渐进地利用问题带领对方思考:犯错后有什么想法?认为怎样做可以做得更好?想要为以后设下什么目标?让年轻人自己找出并说出答案。

在这样的氛围下,林依巧发现:“他们会更愿意分享原本不敢或不愿表达的想法,甚至是想像不到的有趣点子。”重点是,从自己口中说出来的话,会更愿意去实践。用心且巧妙地倾听与发问,能引出隐藏在表面背后的真实想法。随时提出恰到好处的疑问,是一个人引导能力的核心。事实上,这也是今天作为管理者的必修课。

## 用引导代替指导

■ 陈雅琦

## 一瓶矿泉水带来的商机

■ 于士超

森井是个日本小零售商的儿子,大学毕业后一直没能找到合适的工作,只好回家帮助父亲打理生意,可因为种种原因生意一直没有起色,他很着急。

有一天,小店里来了一个客人,要买含气矿泉水,森井想也不想,递过一瓶普通矿泉水。

客人连连摇头,又扫一眼货架,说:“罢了,这样普通的小店怎么会有‘含气矿泉水呢’。”

森井既惭愧又好奇,拦住客人请教,方才知道,原来法国有一种矿泉水,因为水源位于火山爆发后的地层深处,所以含有天然的气泡。法国商人先把水中的天然气泡抽出;同时对水进行净化处理,使其所含的各种矿物质达到最佳比例;最后,再把储存的气泡打回处理过的水中。如此大费周章的“天然”矿泉水非常畅销,很多人都把喝这种含气矿泉水当作享受。客人还告诉他,这种矿泉水日本的顶级商场才有出售,很难买到。

客人走了,森井却如醍醐灌顶一般呆立了许久。他明白,自己终于找到了经营目标——开一家专门卖水的小店。他极快地行动起来,用了半年的时间去四处学习和采样。

经过精心的准备,他的“水吧”开张了。整个小店布置得如同一个盛水的器皿,卖的都是各种精心调制过的水和来自世界各

地的高档矿泉水。这些水都各有用途:含矿物质多的水对身体有好处;含氧的水则适宜老人和孕妇……他甚至调制出了一种能量水,是特意选在月圆之夜从地底抽出并立即装瓶的矿泉水,据说具有最高的能量,是专门为练气功的人准备的。

对他的水吧,人们先是惊愕,继而好奇,并很快接受了这一新鲜的消费观念,都到水吧喝水并买些特制的水回去当成了时尚,他的生意因此异常红火。

寡淡无味的清水,在旁人看来,除了解渴外再普通不过了,但他却敏锐地发现了蕴藏在水里的机会,并将其开发出来,成为了自己人生的新起点。

许多人不成功并不是没有机会,寡淡无味的清水,普通的不能再普通了,每个人天天见它,天天用它,习以为常,将机会挡在了命运之外。但森井却敏锐地发现了蕴藏在水里的机会,并及时地捕捉住机会,成为了自己人生的新起点。



## 把部门当成一个公司

■ 张锦喜

Jey 当上部门主管后,就决定把销售一部当成一个公司,当成自己独立经营、自负盈亏的一个大公司里的小公司来经营,并把这个操作方式叫做“模拟分公司”。

因为自己是“Jey 模拟分公司”的所有者和首席执行官,这个公司经营得好坏,和自己的当前收益息息相关,和自己的前途也息息相关。所以,经营好坏,不再是老板的事,而是自己的事。

他要求团队收集客户对产品的印象和意见,对宣传的一些看法,以便给服务部门和营销部门一些有效建议……他成了模拟客服经理和模拟营销经理。对困惑的问题与真正的客服经理、营销经理进行交流,得到一些有效的指导。

他分析每个人的业绩情况,团队成员是否需要重新组合?为何 A 比 B 做得更

好?应该怎样改变 C 经常迟到的现象?我辅导 D 和客户的沟通方式,激励 E 每天拜访 2 个客户,而 F 如果本月的成绩比上月超 10%,就会请他共进午餐,并建议公司给他奖励,同时建议老板以公司的名义给他的家人发一封感谢信……他成了模拟人力资源经理,对困惑的问题与真正的人力资源经理进行交流并得到指导。

就这样,他的部门成绩越来越好,而自己的综合能力和权力越来越“膨胀”,团队成员都以他马首是瞻,他的影响力越来越大。所以说一个人可以通过把一个项目或一个部门当成一个大公司里的小公司来管理,从而实现自己的创业雄心。

如果失败,你的风险比你的老板小得多,比自己投钱去开公司的损失小得多。这是一个难得的学习机会。所以作为部门的管理者,一定要珍惜这样的机会,并试着全力以赴!

与其冒着走弯路、走错路的危险,花时间在自己不熟悉的领域里摸爬滚打,倒不如把时间用在自己擅长的事情上,因为擅长,往往有事半功倍的效果。

## 只做自己懂的事

■ 闫莹莹

赵本山说,他就是一个表演二人转的民间艺人。这话不假,在未成名前,他是靠表演二人转为生的。那时候的二人转,是难登大雅之堂的,顶多也就在村里办红白喜事时唱一唱,连县城都进不了。

就在这种情况下,赵本山开起了他的“本山传媒”,主要经营的项目就是二人转。别人都很难理解,一个不受人待见的民间艺术,想把它经营好,那岂不是比登天还难?

刚开始,公司一直亏损,赵本山首先从二人转的内容上来改,把以前那些低俗的东西全部摒弃,再加一些新的元素。

唱熟了的段子忽然要改,那些老二人

转演员一时无法适应,很多人纷纷离开“本山传媒”。但是,赵本山知道只有创新才能适应市场发展的需要,否则只有死路一条。一年半以后,“本山传媒”开始盈利,最好的时候,一天可以赚 30 万元。

然后,“本山传媒”向影视界发展。赵本山是土生土长的农村人,对农村的生活最了解,所以他拍的第一部电视剧就是农村题材的《刘老根》,然后是《马大帅》,再到《乡村爱情》,每一部都创下收视率新高。

大家都关心“本山传媒”何时上市时,赵本山却说,他不会上市。为何?在记者的追问下,赵本山说:“我只做自己懂的事情,表演二人转、演小品、拍农村剧、讲小笑话,这都是我懂的,所以我就去做。而上市是我不懂的,所以我不做。”

这款 V4028 卷筒纸当初标明是 180G,但实际生产出来的时候却大大超出了这个标重,很多都在 190G 左右。

广东维达国际有一款叫 V4028 蓝色经典卷筒纸在维达公司的销售历史中,可以说是立下了汗马功劳,这一款卷筒纸每年大约可以卖出 2 亿卷之多。但它为什么能销售那么好?其原因估计没有几个人能清楚解释,其成功之道理就更少人能够知道一二了。

行内人士大多都说是维达的产品质量好,设计有个性,品牌知名度高。这些都是真实的,一点没错。但还有一个更重要的原因就是这款 V4028 卷筒纸当初标明是 180G,但实际生产出来的时候却大大超出了这个标重,很多都在 190G 左右,为什么出现这种现象?据说这是因为机器操作控制上造成的失误,也就是说并非是故意的。在大家都靠短斤少两赚钱的年代,超重现象不但没有给维达带来损失,反而还把消费者紧紧地笼络住了。消费者不是傻瓜,他们能够分辨真假、好坏,他们知道谁对他们好一点,谁对他们不够好。蒙骗了消费者多年的乳制品行业最后倒霉的还是企业自己。所以,歪打正着,在短斤少两的年代,消费者只是暗暗高兴维达的“笨”!然而,维达在“笨”的同时,销量却得到了极大的提升,维达还因势利导,推出了蓝色经典系列产品。蓝色经典也成了维达推出新产品成功的一个里程碑,这个里程碑为维达后来推出一系列产品起了典范作用,这可以说是划时代的贡献。

这个“歪打正着”的案例告诉我们,初看维达公司好像是损失了,但实际上维达却赚了人气,赚了消费者的忠诚度;消费者都是喜欢占便宜的,维达的歪打正着就是给消费者占便宜。营销就是要先给消费者“好处”,然后再叫消费者把“好处”送回来,这也叫有舍才有得,有施才有报。

## 维达的『歪打正着』

■ 梁胜威

经营方法

“加 50%的量”听起来真棒!听起来真多!当然比“降 33%的价”还要棒啦!

## 折不如加量

■ 刘威麟

商学院有一个研究,探讨一个最基本的问题:如果一样商品增加了“50%”的量却不加价,它等于是降了“33%”的价,你知道我的意思吗?

但是如果有一天,一瓶饮料上面写着“加 50%的量”,而另一瓶饮料则写着“降 33%的价”,大部分自以为聪明的消费者,会毫不犹豫地选择前者,因为它的数字看起来比较大。“加 50%的量”听起来真棒!听起来真多!当然比“降 33%的价”还要棒啦!这个实验的结果非常惊人,他们找来一群实验者,让他们分成两组,分别看了这两样商品,一样是“折价 X%”,另一样是“加了 Y%而不加价”,结果,后者多卖了 73%的业绩。可见,营销人员决不可忽视“数大就是美”的力量。这种现象被称为“增数盲点”。他们又做了一个实验——你要“加 33%的量”还是“降 33%的价”?大部分的人看到这个数字,感受竟然是“一模一样”(其实应该是



降价比较划算)。

“增数盲点”不只在说人们对“数大”有错觉而已,它其实暗示了另一个很有趣但常被忽视的问题——“人类不喜欢算出来”!学者举了另外一个实验,拿了一件连续降价两次的衣服,先打了八折,再打了八五折!这样等于打“六八折”,但大部分消费者却觉得:打了两次折,好像比“六折”还便宜。

## 绝不让顾客醉酒

■ 康伟明

19 世纪末,一位来自波兰的 21 岁小伙子在德国柏林经营起一家酒店。当时,柏林已经有不少像玛丽蒂姆这样的世界级酒店,竞争可谓空前之后。

小伙子的酒店坐落在柏林商业中心,他还请柏林著名的设计师设计酒店。他原以为只要坐落,钞票就能进账,但出乎意料的是,开业之后酒店生意一直不温不火。于是,他打电话给父亲。父亲听了他的话之后,平淡地说:“孩子,要想鹤立鸡群,你就得与众不同。”

思考良久之后,他秘密走访了一个又一个酒店。除了看到这些酒店奢华的构造和人性化的服务之外,他再也看不到其他东西。而这两样东西,他的酒店都具备。既然如此,为什么酒店的生意这么差呢?他想,除了名气外,没有其他的缘故。就在他垂头丧气时,突然一个醉汉朝他走来,将他臭骂了一顿。他还没反应过来是怎么回事,一个贵妇人走过来一个劲儿地向他道歉,说刚刚那个醉汉是她丈夫,因为在玛丽蒂姆酒店酗酒,所以意识不清楚。那名贵妇人道歉完后,便指着服务员大骂,称她丈夫醉得像狗熊,酒店负有很大的责任。看到这一幕,小伙子突然来了灵感,心

花怒放地回到自己的酒店。

回到酒店,他把经营法则改成了——绝不让顾客醉酒。为了做到这一点,他命令调酒师将酒店的各种酒都做了特殊处理。虽然酒香馥郁,但所含酒精量很低,顾客即使开怀畅饮也不易喝醉。修改了经营法则之后,他将绝不让一个顾客醉酒定为酒店的经营理念。

不久,这家酒店顾客爆满,营业额也迅速上升,许多顾客都想来尝试一下。除此之外,那些厌恶丈夫酗酒的妻子也来到这家酒店,因为他们明白,这已经不是一个酗酒的时代了,他们要的仅仅是用酒来陪客,或者用酒来作为消遣。

从那以后,小伙子就更加坚定了自己的信念。时间证明,他的想法是对的。在之后的几十年里,他又分别在欧洲、非洲、南美洲和亚洲等地开设了 40 多家分店。这家酒店就是世界上著名的豪华酒店——凯宾斯基酒店,而它的创始人就是凯宾斯基。特别值得一提的是,这家酒店曾经接待过美国布什父子、奥巴马等多位总统。

不难看出,当常规成了一种惯例,当惯例成为某一种行业规则时,你要想在这一行业取得新的突破,就得用与众不同的锤子砸碎惯例的坚冰。凯宾斯基正是这种做法的实践者,值得商家借鉴。

## 用好你的那把“盐”

■ 掘金民

民营企业家黄启均提出了“一把盐营销理论”。他把盐比作可用的营销资源,一锅汤比做市场。假如有一大锅汤,只有一点盐,如果把一把盐全部放进锅里,汤会淡而无味。但是,如果把汤一碗一碗舀出来再放盐,每碗都有味道。这个理论告诉我们资源是有限的,要把有限的资源用对地方,要为仅有的一把“盐”找对适量的汤。

人生也是如此,生命是有限的,好比仅有的那把盐,用好那把盐,才会让我们的生命更加动人,让我们的人生更加精彩。

成功学上有一个“二八”黄金法则,成

功人士把 80%的精力放在 20%的重要事情上,这样才更容易成功。因为,人生手里只有“一把盐”,如果抛开要事,这也试试,那也尝尝,这把盐很快撒在一些芝麻小事上,最终我们的理想就会被这些芝麻大的事所淹没。人生只有一把盐,这就要求我们找对汤,要经营自己的长处,把这把盐投放在自己的长项上。马克·吐温本是个天才的作家,但他禁不住拜金主义的诱惑,投身于商业,结果做一笔赔一笔。后来,他发现经商并不是他的长处,于是,马克·吐温全身心地投入到写作之中,终于在 58 岁那年还清了以前的欠债。

人生只有一把盐,我们一定要合理地用好它。