

企业楷模

儒家首先强调教育,或者说价值观,然后才强调制度。在儒家思想的核心价值观里有“五常”之说,“可以治理国家的思想,一定是可以管理企业的。”悟出这个道理,茅忠群提出,方太必须实践儒家文化管理模式。

■ 高峰

在中国企业中,第一个建立孔子堂的,是方太。方太的思维方式与众不同:可以治理国家的思想,一定可以管理企业。

“道常无为而无不为。侯王若能守之,万物将自化。”这句话来自《道德经》的话既是方太二代领导者茅忠群的外事之道,也是方太的为企之道。

1999年,茅忠群开始引进世界500强的高管来企业任职,初衷是学习西方管理模式。但很快暴露弊端,“在外企的制度中,外国人看到的是规矩,但中国人看到的却是漏洞,并会想着如何去规避。”这个问题让茅忠群开始思考所谓的

以儒治企 打造百年方太



西方制度的完美是否值得推敲。

究竟怎样才能让西方的管理制度变得人性化,让员工乐于接受?茅忠群在传统国学文化,特别是儒学上找到了答案。儒家首先强调教育,或者说价值观,然后才强调制度。在儒家思想的核心价值观里有“五常”之说,“可以治理国家的思想,一定是可以管理企业的。”悟出这个道理,茅忠群提出,方太必须实践儒家文化管理模式。

在茅忠群看来,仁义理智信是上天授

予人类恒昌不变的本性,放之四海而皆准,能够穿越时空而不变,过去几千年证明其是正确的,现在有理由相信未来的几千年它依然是正确的,因此,方太完全有理由践行儒家模式。为此,企业将儒家思想作为文化价值观去推崇,并提出“普及传统文化”,由方太出资在中国高校中推广传统文化教育。治企若为人,他率先在方太建立了孔子堂,在孔子堂,员工读《三字经》、《弟子规》、《论语》,公司高管每周都来交流心得并做书目推荐;他借鉴

晋商模式,提出了全员共享的“身股制”。如今在方太,每个部门员工都会在固定时间读经,很多人都熟悉得可以背诵下来。在中国企业中,这些行为实属罕见。除了精神上的归属感,方太也同时在为员工提升物质待遇,这也是儒学管理理念的体现。方太的员工,不管是流水线上的工人还是身处异乡的销售员,一律按照国家规定享受保险,甚至在2008年金融危机时,方太不惜花费几千万元为员工做这件事。

还有“身股制”。在方太,能较好地体现儒家五常思想的制度便是今年已经开始实施的全员“身股制”。所谓“身股”,是旧时晋商企业管理机制中最有特色、最具创造性的人力股制度,出资者为银股,出力者为身股,即经营者可凭“人力资本”入股,与资本所有者共享经营利润。

中国式的百年企业如何炼成?照搬西方模式依葫芦画瓢,显然不成。“政在富民,而后教之”,这是孔子的为政思想。察历史而知明鉴,茅忠群借鉴历史,把“国学精粹”应用于企业管理,从某种意义上说,是企业家的决策意识,已经跳出了“在商言商”的传统思维,而赋予企业以更多的人文精神和理性精神,这在中国企业界是难能可贵的。

经营方法

这是一家面积不大的超市,货架上摆放的商品种类少得可怜,别的大超市有5万种商品供客户选择,而它却只有4000种。

它就是美国著名的乔氏超市。你一定会问,如此少的商品,能吸引客户吗?它的创始人乔·库尔姆对此有别具一格的想法。

在乔氏超市没出现前,库尔姆也是流连于大超市的顾客之一,他常常站在超市琳琅满目的货架前,对着40多种花生酱犹豫不决。选择多当然是好事,可自己究竟要买哪一种呢?只有拿起瓶子逐个细看,比较分析了半天,好像都差不多,拿了这种就觉得那种更好,拿了那种又怕错过了更好的。最后,难以决断的库尔姆只有打电话到家里求援……

这件事让库尔姆深有感触:顾客耗费了大量的时间和精力挑选商品,可商家并没有因此多卖出一件商品。如果把商品种类减少,把顾客从眼花缭乱的選擇中拉回来,既节约了顾客的购物时间,商家的营业额也不会受影响,岂不是一举两得?

库尔姆决定自己开超市,他信心满满地声称:“我们只需要10种花生酱就够了。”

减少产品种类固然很简单,但是,顾客凭什么买账呢?凭什么让顾客放弃“选择更多”的大超市而跑到“选择更少”的小超市里?

库尔姆的策略是:商品的选择比对手少,但是要比对手好。

高薪雇用了四个专职买手,到世界各地出差,带回当地的特色产品,并随时把握消费者口味的变化。

找到令人满意的商品后,库尔姆便会向供应商承诺:在乔氏卖东西,你不需要为广告、折价券、占据较好的货架陈设位置等额外支付费用,唯一的条件是服从乔氏的保密条款,即“供货商不得公布和乔氏超市的商业关系”。如此优厚的条件,供应商当然乐于接受。这样的结果就是,乔氏的商品永远与众不同,别的超市想模仿,却无法买到同样的商品。

来自国外的白起口味爆米花、柴鸡蛋、有机糖……这些在其他任何一家超市都买不到的商品,把顾客留在了乔氏。哪怕乔氏的花生酱只有10种,顾客却相信这10种都是经过精挑细选的好商品。

乔氏超市新店开张时,早上不到8点,门口已经排起了长队。由此可见,乔氏超市的商品是多么受欢迎。

虽然商品种类少得可怜,但是乔氏的营业额却是一般超市的两倍。乔氏的成功经验告诉我们,让顾客的选择更少,商品成交率就会更高。反其道而行之,也是一种智慧。



货品选择少顾客买得多

■ 汤贵成

“高度谦虚”处理客户投诉

■ 南勇

由于公司员工的一个小失误,发生了这次客户投诉。在我们表示了歉意并准备照章赔偿时,这位客户拒绝了他的道歉与赔偿,提出了更为非分、露骨的要求。

于是,我把这位客户以及那位当事员工请到了VIP室,在沙发上坐定,给每个人倒上一杯茶,准备着与他进行一场马拉松式谈判。我首先对他讲其实,我是在二线搞日常行政工作的,对业务部门的具体业务细节真的不甚了解,远不如员工专业,所以,为了最大限度地保障客户的利益,我还是希望您能与我们的员工详谈。

在遭到了对方拒绝的情况下,我表示谈判可以开始了。

我拿了一个笔记本,“认真地”记录他的每一句话。从头至尾,我都表现出了一种高度谦虚的姿态,不断地针对对方讲述的内容细节提问题、做记录。表现得就像一个谦虚的学生。

对方讲述完毕,开始提要求,当然还是那个非分的要求。我说:不急不急,我还有一些细节没搞清楚。再容我消化消化。然后,拿起笔记本,嘴里念念有词地咕哝

上一会儿,又开始与他反复核对起来……

这一弄,就是溜溜的两个多小时!鉴于我谦虚认真的态度以及一一核对细节的诚意,他想发作却又发作不起来。终于,他忍无可忍地站了起来,表示“下次再谈,今天先回去了”。

我赶忙起身挽留:好不容易谈到这种程度了,还是今天就把它解决了吧!别让它过夜,省得大家心里都别扭!他连忙说“回去还有事儿”,就一溜烟逃也似的走了。

后来,听那位员工说,这位客户两天后又来过,这次完全没有“找领导说事儿”的劲头了,而是径直找到了他,双方谈得很顺利。最后,他按照公司的规定领取了赔偿后离去,没有再生事端。

所以,这“装傻充愣”,有时也会成为一个高招儿。你越表现得不专业,就会越主动,事物倒会越向好的方面发展。从这个意义上来说,“不专业”、“装傻”往往才能真正具有四两拨千斤的妙用,专业、露聪明、抖机灵反而会让你跌进万劫不复的深渊。就是说,真正聪明的领导,一定是大智若愚的,一定不会总是迫不及待地想表现出自己比员工高。

泊车也能做成产业



■ 石顺江

杰米来芝加哥找大学同学马克办事,马克工作挺忙。他让杰米先找个地方把车停下来,等他忙完手头的事再赶过来。

杰米驾着车缓缓地行驶在芝加哥街头,搜寻着泊车的地方,中间停了两次,两次都吃了罚单。

后来,杰米和马克谈起这件事。马克告诉杰米,这里的人出门之前都要先上网找车位,因为有一家互联网公司专门提供网上找车位的服。杰米说:“如果遇到路况不好,或者临时改变出行路线怎么办?马克摇摇头说:“那就没办法了,如果开发出一款在手机上提供泊车服务的软件,那就方便多了。”杰米听后,眼睛一亮。他和马克都是学经济的,他感到这里面隐藏着巨大的商机。

马克对泊车难深有体会,他搬到芝加哥还不到三个月,花在停车和吃罚单上的费用就超过了3000多美元!

其实,很多人都有过马克这样的经历。人们出行时,往往考虑的不是价钱,而是你转来转去找不到合适的车位!尤其是明知道外面隔几条马路就有很多空车位,可你却找不到。对于驾驶员来说,世界上最遥远的距离就是找不到距离自己最近的停车场。现在许多城市都是高楼林立,

而且许多马路都是单行道,不熟悉的司机根本找不到停车场。他们通常只去自己最熟悉的那几个,而当这些停车场爆满时,可能附近就有另一个停车场里有空位。

2012年8月,杰米和马克成立了自己的公司——Spathero,公司一起步,就推出了面向苹果手机的APP服务。

他们首先与停车场签约,成为他们的合作伙伴。想泊车,跟我说,用户可以通过计算机或手机登陆他们公司的网站或客户端,寻找停车场所能提供的空停车位。位置 and 价格一目了然,通过比较,你可以寻找到最便捷最划算的停车位,还可以在线完成预定。

这种软件一推出就受到众多客户的青睐,在他们提供的平台上,用户能迅速找到停车位;停车场也增加了客源,赢得了利润;而杰米他们公司则获得了销售提成,三方皆大欢喜。

2012年初,他们还只是100个停车场签约客户,到年底他们又扩展到伊利诺伊州和华盛顿特区,目前他们的业务遍及美国各州。

马克说:“创业只有从自己深有体会的事情中去做,才会更理解客户的需求,从而把握住市场需求的脉搏,让顾客受惠,也让自己在众多竞争中脱颖而出。做到这些,成功离你就不远了!”

管理之道

“挑拨离间法”这种考核被推广到所有员工。几个月下来,几乎每个员工的毛病都被改掉了,同时修养也提高了。

“挑拨离间法”让工作环境更和谐

■ 耿小辉

我们公司发生了一件很有意思的事情。公司对每位员工进行考核,但不是由经理考核,也不是人力资源部考核,而是员工之间“挑拨离间”。具体做法是:挑两个员工,观察他们一个礼拜,并对他们的行为举止和工作态度做一个笔录,然后挑出他们的毛病,写一个报告,并交给人力资源部,人力资源部再把这些记录转发给被观察的那两个人。这是一个很有趣的考核,因为被观察的人是不会知道被哪个人观察的,当然也不可能知道是谁发现他这些毛病的,人力资源部的人也不会知道这些报告是谁交上来的,因

为这些报告都是以匿名方式传送的。但不管怎么样,被观察的人是知道了自己存在哪些毛病的。

这一招非常奏效,因为这时候,大家有什么毛病或者缺点,立刻就会着手把它改正过来。这种考核被推广到所有员工。几个月下来,几乎每个员工的毛病都被改掉了,同时修养也提高了。见面打招呼彬彬有礼,一派绅士作风。不仅如此,员工的工作效率和工作态度也得到改善。上司交代的事情,说好什么时候做完就什么时候做好,绝不拖沓。虽然有时候工作会很紧张,但我们都能轻松自如地应对,有时甚至会把它当作一件很快乐的事情去做。

用好习惯影响下属

■ 代强

每个人都或多或少地存在一些不足,而这些不足更多的是习惯的差距。就像耳熟能详的那句话:好习惯是开启成功的金钥匙,坏习惯则是向失败敞开的一扇门。作为管理者要用好习惯去影响下属。

董红伟经理每天清场的习惯坚持得很好,即使休班委托的主任也能坚持得很好。当问及主任为什么能坚持得很好时,主任说了两点:一是安全防患很重要,二是经理每天查得很仔细。其他的商品部也用相关的清场程序,做不好是因为经理没有坚持好,没有养成像董红伟经理那样的好习惯。下属不听你怎么说,就看你怎么做。用好习惯来影响下属,是最好的培训方式。

为打折找个借口

■ 张琦

一位商人资助一对生活贫困的夫妻开了一家早餐店,当那位太太把试印好的食品价目表拿给商人看时,他发现每样食品的定价都比其他店要便宜一些,对方解释说这样做是想达到薄利多销的目的。

商人拿着价目表思索了片刻,然后悄悄和那对夫妻耳语了几句,对方的脸上很快就浮现出会意的微笑。几天后,那家早餐店如期开业,老板和老板娘并没有因为刚开业就打出优惠价,而是把每样食品的价格都定得跟其他店的相似。

一天早晨,顾客正在埋头用餐,老板娘突然走出来说:“各位,今天早上我做煎饺的时候没掌握好火候,把个别煎饺煎糊了,为了向大家表示歉意,今天煎饺一律打八折。”

听了老板娘的话,不少顾客低下头去查看盘子里的煎饺,他们发现,其实大多数煎饺都做得金黄油润,咸淡适口,只有个别煎饺煎得有点糊,但绝对不影响食用。不过既然老板娘主动要打折,大家当

然求之不得,就连没点煎饺的顾客也趁机点了一份,小店的气氛顿时活跃起来。

从那以后,这家小店经常出现类似的情况,起因往往是老板娘不小心把汤做糊了,把酱汁调稀了……事实上,这些小问题在顾客的眼中根本不算什么事儿。可细心的老板娘却总能发现这些不足,然后主动提出为顾客们打折,或是干脆送一碟可口的泡菜,这让顾客们有点不好意思,因此开始更加频繁地光顾这家小店。

时间长了,越来越多的人都知道这家小店有位苛求完美的老板娘,总是带着精益求精的态度来挑剔自家的服务,并主动为他们打折。因此,光顾这家小店的客人越来越多。事实上,早餐店的老板娘只是采纳了投资者的建议,为打折找到合理的借口而已。如果她一开始就把价格定得很低,或者毫无理由地推出优惠措施,顾客们就会觉得习以为常,消费的热情也不会太高;相反,如果店家主动为自己的服务挑刺,并据此为客户打折,就能顺利地感动消费者,进而吸引越来越多的顾客。

乔致庸是晋商杰出代表,他秉承晋商“诚信不欺”的生意准则,对待以次充好的行为深恶痛绝。

不过,乔致庸也有掺假的时候。每到年关,乔致庸都吩咐伙计将上等米、面掺到普通米、面里,并按照普通米、面的价格卖给穷人。为什么这样做呢?原来,粮油店的白面、大米都是有等级的,有钱人想吃什么就买什么,穷人家只能买最便宜的吃,为了让穷人也吃上好米、面,乔致庸故意这样做。

后来,当穷人们吃到了好米、面后,知道了乔致庸的善举,对乔家感恩戴德,常常光顾乔家粮店。就这样,乔家在百姓心中的信誉越来越高。

乔致庸的经商理念是“一信、二义、三利。”就是说,做生意要以“诚信待客”,做人要“善行善德”。对待坑害顾客的“掺假”行为,乔致庸眼里容不得一粒沙子,可是,当他看到穷人受苦后,他却主动“掺假”,以善行来践行着一个商人应有的“大爱大义”。

乔致庸「掺假」

■ 张帮俊