

企业楷模

离职奖金会筛选、留下优秀忠诚的员工。这就是被经济学家称之为沉没成本谬论的沉没成本。是投入总会产生成果,所以让我们拥有了今天的辉煌。

石亚明

当亚马逊公司决定以10亿美元的价格收购美捷步卖鞋网时,引起大家的惊讶。在他们还未将嘴合上时,贝佐斯又有了惊人的决定。原来,亚马逊的人力资源部发现,公司有项奇怪的规定:新员工入职后,会接受几周培训,然后,若想离职,就可领4000美元的奖金,而这笔钱,竟比

公司许多员工的月薪还多。人力资源部副总裁托尼向贝佐斯说起了这个制度,并建议:“这个制度,大家

认为必须废除。”出乎意料,贝佐斯想了会告诉他:“我要做个升级版。请给我些时间,谢谢!”果然,贝佐斯在当天就亲自发

布了升级版制度。不仅适用于所有员工,而且还让这个奖金随薪水的整体上涨递增。大家当即傻眼了,甚至预言,未来前景不妙。可出乎大家意料的是,公司不但没“未来不妙”,反而跻身世界财富500强之列。

这下,不仅让员工们惊讶了,也引起各大媒体的好奇。贝佐斯对前来访问的《洛杉矶时报》的记者说:“离职奖金会筛选、留下优秀忠诚的员工。这就是被经济学家称之为沉没成本谬论的沉没成本。是投入总会产生成果,所以让我们拥有了今天的辉煌。”

亚马逊公司采用离职奖金制度后,更好地促进了公司发展的故事带给我们的启示是:大智慧有大目标。

给用户一个新的解决方案

奚国泉

所谓改变收入模式,就是改变一个企业的用户价值定义和相应的利润方程或收入模型。这就需要企业从确定用户的新需求入手。这并非市场营销范畴中的寻找用户新需求,而是从更宏观的层面重新定义用户需求,即去深刻理解用户购买自己的产品需要完成的任务或要实现的目标是什么。其实,用户要完成一项任务需要的不仅是产品,而是一个解决方案。一旦确认了此解决方案,也就确定了新的用户价值定义,并可依次进行商业模式创新。

国际电钻企业喜利得公司就从此角度找到了用户新需求,并重新确认了用户价

值定义。喜利得一直以向建筑行业提供各类高端工业电钻著称,但近年来,全球激烈竞争使电钻成为低利标准产品。于是,喜利得通过专注于用户所需要完成的工作,意识到他们真正需要的不是电钻,而是在正确的时间和地点获得处于最佳状态的电钻。然而,用户因缺乏对大量复杂电钻的综合管理能力,经常造成工期延误。因此,喜利得随即改动它的用户价值定义,不再出售而是出租电钻,并向用户提供电钻的库存、维修和保养等综合管理服务。

为提供此用户价值定义,喜利得公司变革其商业模式,从硬件制造商变为服务提供商,并把制造向第三方转移,同时改变了赢利模式。

管理之道

80 后管理 90 后的奥秘

佚名

公司里80后、90后的员工人数占多数了,也就表明,慢慢他们在公司里应该扮演更为主要的角色,他们要成为这个舞台的主流人物,那么,管理层的一些重任就要适当考虑由他们来承担,比如,90后团队的领导要由80后担任,而且更为重要的是,在他对接90后团队的过程当中,必须避免直接对接,中间需要一个90后的员工来连接。

假如直接由一个80后领导去管一群90后,如果团队庞大,毫无疑问肯定出问题,因为代沟明显,两代人都是非主流,都有个性,两代人都不容易被束缚,肯定天天吵架,管理成本和精力会因此无序增

长。

如果采用层级管理,间接对接呢?这个80后领导“对付”一个90后,一对一,一般不成问题,他知道怎么去跟这个90后打交道,而这个90后,当然他首先也是一个善于沟通的人,由他去直接对接这一群90后,他知道怎么跟同一代人沟通,在他接收了上级的“信号”之后,会将其转化为跟同一代的“语言”,能避免和化解两代人因代沟和各方面差异所造成的分歧或矛盾,争取尽可能降低沟通成本。

所以,在我的公司里,你能看到的具体天天跟90后团队打交道的还是一个90后的人,我认为,这就是预防员工之间存在代沟对管理造成影响的最好方法,这就是不同年代的间接对接,层次管理。

最好的管理

赵元波

古代军队夜袭敌方营寨时,为了在黑暗中让己方人马保持安静,达到突袭的效果,发明了一种奇特的管理方式:让己方人马“人衔枚,马勒口”。

通俗一点讲就是,让士兵们嘴里横衔一枚像筷子一样的东西,再用器具勒住战马的嘴。

谁出声,谁的战马嘶鸣,事后都有据可查,可以追究相关人员的责任。这样一来,人人都得管住自己的嘴,约束好自己的战马,谁也不敢大意。

几千人马在晚上行动,要保证所有的人、马不出声音,难度很大。人多的时候,总

是免不了有人会说话。黑灯瞎火的,也不知道是谁说话,事后也无法追究当事人的责任,那该怎么办?军官直接呵斥?声音更大,更容易暴露自己。

即便管得了人,也管不了马呀!马忍不住嘶鸣,只要一声,就会前功尽弃,功亏一篑,偷袭肯定失败。

好了,有了“人衔枚,马勒口”这一管理方式,可以保证人马都不出声。如果有人发出声音,那一定是他嘴里衔的“枚”掉了,事后也可以追究责任,予以重罚;战马嘶鸣,那一定是没勒住战马的嘴,马的主人便逃不了干系。

最好的管理,永远是“错位”的,重在管事,而不是管人。

一道面试题的 3 种结果

张达明

1992年,沈南鹏获得耶鲁大学的MBA学位,也等来花旗银行招聘的面试通知,当天面试的还有一个美国人和一个日本人。面试题是:一个人在菜市场上做生意。第一次,8美元买了一只鸡,9美元卖掉了;第二次,10美元买了同样一只鸡,11美元卖掉了。他到底亏了还是赚了?如果亏了,亏多少?如果赚了,又赚了多少?

美国人认为是赚了2美元。理由是:第一次买一只鸡,第二次买一只。第一轮交易:9-8=1,赚了1美元。第二轮交易:11-10=1,赚了1美元。两次交易相加,所以赚了2美元。

日本人则认为是亏了2美元。理由是:那人一口气买了两只。第一次交易:9-8=1,赚了1美元。第二次交易是11美元卖掉,11-8=3,赚了3美元。两次交易相加:1+3=4,本来要赚4美元,但他只赚了2美元。(9-8)+(11-10)=2,实质上亏了2美元。

沈南鹏认为是亏了4美元。理由是:同样一只鸡,那人一口气买了两只。他进行的是一次性交易:8美元买下,11美元卖掉,(11-8)×2=6,可以赚到6美元。但他只赚了2美元。(9-8)+(11-10)=2。2-6=-4,所以亏了4美元。

沈南鹏的答案一出,面试官便露出了笑容,说:“祝贺你,你被录用了。”面试官接着说:“其实,你们3个人的答案都正确,但我要的是敢于冒险创新的人。第一个算出赚了2美元的应聘者,说明你是一个100%的守护者,做事总是稳扎稳打,从不想着怎样去创新,虽然不会出什么乱子,但也不会有大作为;第二个算出亏了2美元的应聘者,说明你做事先保守,再冒险,这往往会丧失许多赚钱的良机;而沈南鹏算出亏了4美元,说明他非常自信,是个不到最后绝不言败的人,这也是录用他的原因。”

现在,已是风险投资家的沈南鹏说:“任何成功,都是不屈不挠坚持的结果,我始终相信,总会有投资银行注意到我的数学能力,这正是我要等待的机会。”

经营方法

“大多数的人都对销售员存在戒备和反感心理,所以要成功地达成交易,就不能只是一个劲地叫人快点购买,而是让人感受到他有多需要你的产品。”

让顾客感受到他有多需要你的产品

李安章

戴维·考珀是美国保险业的营销大师。他对于自己的成功,归纳起来只有一句话:“让顾客感受到他有多需要我的产品。”

戴维·考珀是在成为保险业务员的第一天就意识到的。那天他离开公司走到街上,开始寻找顾客,他看到一个中年男人在卡车后面放置梯子,那个中年男子穿着破旧的衣服和靴子,看起来十分疲惫,戴维·考珀一眼断定他是个修理屋顶的工人。戴维·考珀就连忙跑过去对那个维修工打招呼说:“嘿,今天感觉怎么样?”那个维修工对戴维·考珀的热情感到很惊讶,他回答说:“不怎么样,感觉很累。”戴维·考珀又搭讪着问:“我想,做屋面工人应该都要具备良好的身体素质吧,我觉得这实在是一份危险的工作。”“谁说不是呢?我的搭档就从屋顶上摔下来受伤了,唉,真不知道这样的事情会不会发生在我身上!”那个维修工悲伤地说。

“万一你不小心从屋顶上摔下来怎么办呢?”戴维·考珀顺着话题问。“还能怎么样,进医院呗。”那个维修工摇摇头答道。

“还真是,能有什么办法呢?只能进医院让你的妻子来照料你了,然后不仅你和妻子都不能再工作了,还要向医院缴纳高额的医疗费……想想都可怕!”戴维·考珀说。那

个维修工听后脸色一下子就变了,此前他从来没有想过这个问题,现在听戴维·考珀一说,他这才意识到如果自己不小心摔伤了会出现多么可怕的局面,他顿时沮丧地说:“只能求上帝保佑我不要摔下去,否则我真的没有办法避免这一切。”

这时,戴维·考珀微微一笑说:“其实你知道吗?保险公司有一个特别为你们这样的人群设计的保险计划,也许你还不了解,但它确实能保障你的利益,就算你不幸发生了意外事故,你的妻子和孩子也能得到充分的照顾,而且你还会得到相应的误工费以及医疗补偿。”那个维修工顿时露出了惊喜的神色,他急切地问:“你说的是真的吗?你能告诉我去哪家保险公司里打听才更合适吗?”

“哦?如果你想找人了解详细的内容,那太好了,我正在好带着一些相关的材料,并且我正好有空。”戴维·考珀不失时机地说,接着他从随身的包里掏出了一些保险资料。就这样,短短20分钟后,那个工人就像是如获至宝般地下买了一份保险。

“大多数的人都对销售员存在戒备和反感心理,所以要成功地达成交易,就不能只是一个劲地叫人快点购买,而是让人感受到他有多需要你的产品。”戴维·考珀经常这样说。

一碗年赚 5 亿元的拉面

王铮

有这样一碗拉面,顾客为了它排队七天七夜,创下吉尼斯世界纪录。它年赚5亿元人民币,连好些明星都是它的铁杆粉丝。它就是大名鼎鼎的日本一兰拉面。

这家拉面店是一对夫妻1960年创办的。由于面汤美味,被评为“福冈第一”。到了1993年,一个名叫吉富学的青年接手了这家不起眼的小店。他是个有头脑,喜欢奇思妙想的创业者。

最初店内是开放式用餐区。一天顾客向吉富学抱怨,说旁边一桌几个人大声谈论,豪放大笑,他深受其扰,饭都没吃好。

该如何解决这个问题呢?吉富学思来想去,在一整排餐桌上竖起隔板,形成一个个独立小空间。每个小空间是一个餐位,只能容纳一个人。服务员会从餐位对面的小窗口上餐,上餐完毕就把小帘子放下来,让顾客在专属的私密空间“赏味”。隔板也可以折叠起来,构成私密小包间。餐位里设施齐全,左手边有直饮水的龙头,左上角有干净水杯。有趣的设计一经推出,就深受顾客喜欢。

顾客越来越多,新问题又出现了。用餐高峰期,长长的等候队伍影响了顾客及时就餐。吉富学灵机一动,在进门处安装了可自动领号的点面机,顾客进门前都要拿票。接下来找位置,墙上有提示器,有人用餐完毕离开,上边空座对应号码的指示灯就会亮起来。

一天来了一位挑剔的顾客,对拉面的软硬、汤的浓淡,再到配料添加提出十多项要求。服务员为难了,问吉富学怎么办。吉富学微笑着:“这些要求全部满足,面可以私人定制。”

之后,在餐位右手隔板上,顾客们发现了一张点餐单。单

子上,有汤底的咸淡度、面的软硬度、辣味的浓淡、要不要加葱、加葱绿还是葱白等多个选项。顾客做出选择,就可以等着享用独一无二味道。

这还不算完,吃完面,若觉得没吃饱,可以“替玉”,就是加面的意思。

筷子套是一个加面的点餐单,根据想加的量,拿笔在上边画圈即可,然后连同所需的钱一并放下。按下餐位靠前的一个按钮,美妙的音乐声响起,几秒之后,就有服务员过来取走筷子套,很快又把煮熟的面端过来。

体贴不止在面条上,为了避免没有纸巾的尴尬,洗手间整齐摆着12卷卷纸。怕客人无聊,上面还写着12星座运势。旁边贴着温馨提醒,掀开提示,下面居然还藏着一叠纸巾。“如果纸真的不幸用完,请把这张纸揭开……”

一兰拉面一做就是几十年,还在全球开了六十多家连锁店。2013年,它在香港开设的第一家海外分店,每天能吸引上万人。

尽管如此,吉富学并没有因此膨胀。现在所有的店面大小都和最初一样,依旧保证“15秒铁律”:厨师把煮熟的面放进汤里,端到客人面前,这个过程必须在15秒内完成。一旦时间久了,面条就会被泡胀,不好吃了。小小的拉面店,把服务做到了极致,令人赞叹不已。



朋友阿东是一家大型机械销售公司的人事主管,经他手选聘的人才有很多。这中间不乏有大学刚刚毕业、初入职场、一点经验都没有的年轻人。

一天,阿东正在办公室整理文件,一个大男孩敲门进来,说他是来应聘销售业务员的。阿东看了他的简历——南开大学金融系的本科生。阿东有些狐疑,金融专业的为何来应聘销售员?但似乎因为男孩的帅气吸引了他,他在心里已经给这个男孩打了80分。他于是很随意地问:“这份工作喜不喜欢?”

男孩犹豫了一下说:“我会慢慢喜欢上它的。”阿东有些惊讶,追问道:“这么说,这份工作对你来说并不是太理想吗?”

男孩点了点头说:“没办法,我学的专业就业面窄,不容易找到对口的工作,不是没试过,但都因各种原因没有成功。为了能够尽快找到工作,减轻家人负担,我只能到这里来应聘了,你知道所学非所用是件多么痛苦的事吗?”

阿东想,这是在拿我们公司做跳板呀,等你有了理想的工作再马上跳槽?阿东想放弃他,但不经意间瞥了一眼他的简历,知道了男孩来自太行山深处一个极贫困的山区,一个穷乡僻壤的小山村能出这么一个优秀的大学生实在是不容易了。

想到这儿,阿东还是决定再给男孩一个机会,于是不动声色地说:“你先回去吧,十天之内我们会做出决定,到时你可以打电话来询问结果。”

男孩应了一声后,转身朝门口走去。阿东见他没有向自己要联系方式,有些失望。当男孩将要走出门口时,阿东终于忍不住叫住了他,并拿给他一张名片说:“你可以打这个电话,工作时间我都在。”男孩接过名片,看也没看,就塞进兜里转身走了。

阿东想,只要他打来电话,我就录用他。但结果是,阿东没能等来那男孩的电话。不知是他没钱打电话,还是他对这份工作不抱以希望,还是他已找到了更理想的工作,反正是他自己放弃了。

如果他知道阿东后来已经打算录用他了,不知他会后悔吗?有时候,不是别人不给你机会,不是别人想放弃你,而是你自己不去争取,是你自己主动放弃了。很多机会都是自己给予的,向前一步,你就会撞个花香满怀,但这一步是需要自己主动迈出的,你连试试的勇气都没有,那怎么成功?

公司门口最近开了两家盒饭摊,不到一个月,出现了截然不同的局面:一个门庭若市,一个门可罗雀。是什么原因导致这种情况的发生,只需买几回盒饭,估计你就能找到答案。甲盒饭摊的价格为8元的基本餐与10元的加餐两种,乙盒饭摊只有7元的基本餐一种价。基本餐两家都是三素二荤,1元钱的差异,让更多的打工者涌向乙盒饭摊,这也是能理解的。打工者挣钱不易,虽然一顿饭只能省1元钱,可一个月下来,就是几十元了。因此,价格方面乙方胜出。

吃饭饭图的就是实惠,甲盒饭摊的菜经常是“老三样”很少变化。乙盒饭摊却不是这样,每天都有变化。红烧带鱼、大排、咸鸡腿、红烧肉,食客可以根据自己的喜好自由选择,吃得腻味。

一次,我去甲盒饭摊吃盒饭。我对女老板说:“老板,来份8元的。”女老板拿着饭勺催促我道:“快把钱付了!”听到这话,我心里就不舒服,不用你催,我也会付钱的。吃什么得由顾客选,她倒好,也不多问,很快就把菜打好了。我说:“我不要萝卜!”她倒给你解释:“冬天吃些萝卜不错!”其实,萝卜再好,再有营养,不喜欢吃就是不喜欢。缺乏对顾客的尊重,而且不信任顾客,防小偷似的生怕打了菜不给钱。虽然,她家菜味道还可以,但是,我却吃得没胃口。

到乙盒饭摊吃饭却是另一番模样。同样是女老板,人家却很热情,“你好,想点什么菜?”假如,你点了辣椒后,她还会特别提醒你:“今天的辣椒有些辣!吃的时候注意。”有些人食量大,一份菜不够,于是,又来加点素菜。她不但加了满满一大勺,而且还说:“不够的话再来。”上回,我在甲盒饭摊想加点素菜时,那位女老板一脸的不悦,说:“你买的是8元,都像你这么加菜,我亏得老家都认不得了。”其实,她只是用勺子象征性地加了点,那架式,就像是打发叫花子。与之相比,大方的乙盒饭老板赚的是人气,赚的是回头客。

生意好坏,有时靠的是细节。

给自己一个机会

付景莉

好生意的细节

张帮俊