

企业楷模

“老干妈奉行的是好吃又便宜的原则,我们不能为了漂亮的外表自己砸了自己的牌子,既然人家说我们的包装土气,我们就拿土气当特点卖。”

张立娜

众所周知,“老干妈”的包装一直没有什么变化,延续了近20年的广口瓶型,瓶贴一直是陶华碧的肖像,两边的文字框大部分采用尊贵的黄色,显得质朴端庄。就是这样,在日新月异的今天,陶华碧从来没有想过要更换。当有人建议她,既然“老干妈”走出国门了,你应该换一个比较洋气的包装。她却说:“不换,我卖的是味道,不是包装!”

实际上,给“老干妈”提出修改包装,重新修改设计方案的,不止一人。在20世纪初,“老干妈”最初打入市场的时候,在南方走得比较顺畅,以每个月20%的销量递增,可是在北方市场销售并不理想。陶华碧询问过公司决策人以及策划机构,她说:“为什么我这个‘老干妈’雷声大雨点小呢?北方人人都知道我‘老干妈’可是市



场就是打不开,这是为什么呢?”

“老干妈”在河南等地知名度很高,但是却没有什么销量。“老干妈”摆进了大卖场,沃尔玛、家乐福等超市都能看到它的身影,可是销售额就是很难得到改善。经过“老干妈”的团队卧底调查这些超市,他们发现,原来是没有促销员引起的。

陶华碧召开了部门会议。负责销售的各个部门主管在会议上各抒己见。除了对“老干妈”的营销做出改进,还特意指出了自家的辣酱包装问题。

第一条改进意见为“改进包装”。

陶华碧一听就提出了反对意见。她

# 我卖的是味道

说:“换包装是不是就得涨价?现在的包装土?换个上档次的,肯定会增加成本,成本一提高价格就得涨,这办法行不得。”

部门主管一看老板陶华碧不同意,就想别的招。于是第二条意见出来了:“要不我们也上促销员?”

陶华碧又否定了。她说:“不行不行,羊毛出在羊身上,上了促销员,一个月的工资都得从消费者身上提出来,这样一来务必要涨价。我的辣椒100%都是真料,每一块牛肉,每一条鸡肉,都是指定供货商提供的,绝对没有一丝杂质,每瓶辣酱我就赚几毛钱。促销员一上,我不涨价就得

亏本,涨价了其实还是那瓶辣酱,对消费者是一种损害,我不能伤害消费者,他们是我的衣食父母。”

这一下“老干妈”的团队面面相觑。既不想多花成本,又想增加销量,空手套白狼,陶华碧这不是难为自己的下属吗?

陶华碧也陷入了深思:“我卖的是味道,不是包装,如果改换豪华包装,上促销员固然能增加一定的销量,可是消费者并没有得到应有的实惠,多付款只是得到一个好看的包装。酒香不怕巷子深,只要我的辣酱好吃,总有一天消费者会认可我的。”

陶华碧主意已定,她说:“老干妈奉行的是好吃又便宜的原则,我们不能为了漂亮的外表自己砸了自己的牌子,既然人家说我们的包装土气,我们就拿土气当特点卖。”以后的日子,陶华碧坚持自己的老主意,不搞促销不换包装,力求便宜实惠,又增加了几个延续产品,在此基础上,她通过媒体对外呼吁:“我的包装只花3毛钱!”

此后,“老干妈”并没有因为包装土气而失去市场,反而因为它的“土气”形成了自己的特色,让人们认识到了它土气后面的实惠,于是销量大增,北方市场终于被打开。

管理之道

## 授“权”先授“信”

熊超群

北欧航空公司董事长卡尔松成功改革北欧航空系统的陈规陋习,就是依靠合理的授权,给部下充分的信任和活动自由。

开始时,目标定为把北欧航空公司变成欧洲最准时的航空公司。但他想不出该怎么下手。卡尔松到处找人,看到底谁可以解决此事,最后他终于找到了合适的人选。

卡尔松去拜访他:“我们怎样才能成为欧洲最准时的航空公司?你能不能替我找到答案?”几个星期后,他约见卡尔松:“可以做到,不过大概要花6个月,还可能花掉160万美元。”这个数字只是卡尔松原本预计的1/5。大约4个半月后,那人请卡尔松来看他几个月来的成绩,当然北欧公司已成为欧洲第一。但这还不是他请卡尔松来的唯一原因,更重要的是他还省下了160万美元经费中的50万美元。

卡尔松事后说:“如果我先对他说,现在交给你一个任务,我要你使我们公司成为欧洲最准时的航空公司,现在我给你200万美元,你要这么这么做。结果怎样,你们一定也可以预想到。他一定会在6个月以后回来对我说:‘我们已经照你所说的做了,而且也有了一定进展,不过离目标还有一段距离,也许还需花90天左右才能做好,而且仍要100万美元经费。’可是这一次这种拖拖拉拉的事却不曾发生。他要这个数目,我就照他要的给,他顺顺利利地就把工作做完了,也办好了。”

为促使组织成员能主动参与企业决策,高阶主管可采用参与式管理、目标管理与建议计划,给予员工学习如何参与企业决策的机会。企业管理者应该鼓励员工参与决策,授权员工组成自我管理团队小组,聆听员工的意见,员工也将乐于参与学习改善的活动。

将别墅以30万美元的低价卖掉。

没想到,这个买主正是约翰的舅舅。当他兴高采烈地领着约翰去看自己用低价购买的别墅时,约翰顿时明白了一切。他当即找到了戴维森,当他走进戴维森的“新家”时,立刻惊呆了,为了守住信用,他竟然把自己的别墅给卖了。约翰非常感动,他真诚地对戴维森说:“我的公司正有一项业务需要一个合作伙伴,你是这么讲信用,我决定让你做我的合作伙伴。”就这样,这个很多人竞争的合作机会落在了戴维森身上,戴维森也从此改写了自己的人生,没多久就迈入了成功企业家的行列,此后事业一直一帆风顺。

后来,戴维森经常深有感触地说:“是诚信使我获得了机会和成功,可见诚信的本身就是一笔大财富呀!”

## 诚信是财富

李安章

戴维森成立了一家玩具公司,由于资金周转不灵,只得向好友约翰借了50万美元,并答应两年后还清。

一晃两年的时间就这么过去了,戴维森的状况却没有好转,这也使得他无法在短时间内还清约翰的借款。戴维森想尽所有办法,找到各种途径好不容易筹到了20万美元,可余下的30万美元实在无能为力了。这可如何是好呢?戴维森愁坏了。他的太太劝他去向约翰求情,再宽限半年还钱。戴维森听后生气地说:“我怎么可以如此不守信用?”经过一夜的反复思考,戴维森决定把自己的别墅抵押给银行,希望银行能给他贷款30万美元,可是最后银行只同意贷给他27万。无奈之下,戴维森忍痛割爱,

## 给员工工资“翻个身”

仁达

当人睡觉的时候,免不了会翻身,如果保持同一个睡姿到天亮,醒后或许会出现身体酸痛的不适状况。这里,活动筋骨就显得很有必要。

同样,企业在给员工发放工资的时候,也不宜总是“保持同一个姿势”,应该适时帮助员工“翻个身”寻找到的最佳的方式,让薪水的价值完全体现。当然这是有技巧的,如果每次只是发给员工固定的工资,即使这份固定工资再高,也无法激发



员工更多的工作热情,还会导致员工以一种应付的心态来对待工作。

在某电子数据系统公司,有不到40%的员工得到了年度的奖金,只有75%的员工会增加工资。在Gateway公司,一些员工的薪水会增加15%。沃尔玛在向商店经理支付奖金时唯一的根据就是商店的绩效。

在最近由Towers Perrin组织的对北美721家公司的调查中,人们发现最成功的公司愿意给予其最好的员工比其他公司高2倍的薪水。由此可见,通过对员工的工作进行综合考核,让员工工资有增有减、有多有少是一项节省成本、调动员工积极性的好方法。

可以采取的方式有:

1. 建立“基本工资+绩效工资+奖励工资”的工资体制。
2. 加工资的时候,采取小步多加的方式。
3. 将成本节省和年终挂钩。

很多有远见的老板会对自己的员工说:“能走进我们店里的人都是贵宾,无论他们消费与否,对我们店来说都是一种肯定,他们进来就是在为我们打广告。”

## 免费往往攒人气



沈诱冰

我要写东西时,特别爱去星巴克。即使我不买他们的产品,也可以在他们的店里找个位置坐下来,插上电源,打开电脑。

这时,有些暖心的服务员会给我端上一杯温水和一份免费的糕点。众所周知,星巴克的饮品定价比市场上的同类产品都要高。星巴克的目标消费人群主要是上班族,但是你会发现,在星巴克的顾客群里,学生也不少。我注意到,很多学生会坐在星巴克里上网看视频,还有一些会整理课间笔记。在星巴克,只要不自带食物,或者干扰其他顾客,每个人都有权利在里面找个位置坐下来做自己的事情。

国内大部分咖啡店是什么情况呢?我刚走到门口,甚至人还没有进去,就能听到一句:“您好,请到服务台点单。”或者,我刚找了个座位坐下来,服务员便拿着点餐单快速走到我面前,面带微笑:“您好,请问您喝点(吃点)什么?”好像生怕我来这里一分钱不花就会走掉一样。“帅哥(靓妹),你不用这么急着为自己的老板赚钱吧。”有时,真想回对方这么一句。这种情况在机场最常见。只要我在某一家的门面里坐下来,马

## 巴菲特对下属的三个要求

佚名

巴菲特对公司管理者提出了三个要求:

**第一个要求是:维护公司的名声。**

身为董事长兼执行长,对巴菲特来说,公司是他一生的心血,而名声是公司最重要的资产。他告诉公司主管,最重要的工作是,所有的人继续维护公司的名声。这件事优先于任何其他的事情,包括利润在内。

**第二个要求是:尽快说出坏消息,以及处理坏员工。**

身为主管的职责包括了,看到公司里出现不好的行为时,尽可能越早让大家注意到越好。巴菲特强调,如果有重要的坏消息,管理者要立刻让他知道。他承受得了坏消息,但是他不喜欢在坏消息又恶化了一段时间之后,才必须面对处理它。

如果大家看到可能出错的地方立刻提出,可以把坏行为出现的概率降到最低。公司管理者对这些事情的态度,是公司企业文化如何成形的最重要因素。比起公司规定,企业文化更能影响一个组织的行



为举止。

**第三个要求是:找到自己的接班人。**

巴菲特请公司管理者提交,哪些员工是他们心中最佳的接班人选。虽然他没公布他选的人,但是他早已拟好他的接班计划。他向管理者们保证,他也会为他们的名单保守秘密,这些名字只有他一个人看得到。除非公司执行长换人做了,新执行长会需要知道这些资讯。

埃德温是一个非常优秀的大学毕业生,他非常渴望进入纽约的那家国际大公司工作,同学们也都认为他一定会被录取,所以埃德温信心满满。

但是,在面试的那天早上,埃德温不慎碰翻了水杯,将放在桌上的简历浸湿了。为尽快赶到会场,埃德温只将简历简单地晾了一下,便和其他东西一起收拾起来匆匆塞进背包。面试的时候,考官对埃德温的表现非常满意,有心想要录用他。但当埃德温从包里拿出简历时,这才发现简历不仅依旧潮湿,而且因为放在包里,让钥匙U盘等硬的东西一刮,已经是伤痕累累,不成样子了。埃德温连忙红着脸将它抚平,递给了考官,考官一看这份简历,不禁眉头一皱,有些勉强地收下了。

面试结束后,考官的助理送埃德温离开办公室,她告诉埃德温说:“你是今天面试者中最出色的一个,你一定会被录取。”埃德温非常高兴,就回家等待好消息,然而一个礼拜过去了,埃德温依然没有得到任何回复。就在他忍不住想打电话询问的时候,那个考官助理给他打来了电话。“怎么样?是通知我去上班吗?”埃德温急切地问。

“实在不好意思,埃德温先生,我们并没有打算录用你,事情是这样的,你确实是应聘者中最出色的一位,但是……你还记得你的简历吗?我们的主管说,一个连简历都保管不好的人,是管理不好一个部门的,所以,抱歉!”对方说完,就挂断了电话,埃德温这才懊悔不已,没想到自己各方面都优秀出众,最后却被自己的一个小小粗心打败了。

生活中,想做大事的人很多,但愿意把小事做细的人很少,其实,只要一个人愿意去把日常的工作做好,把手头的工作做细,就会发现世界上有很多好机会在等着你。

## 想成为大树,就不要和草去比

**1.想成为大树,就不要和草去比**

短期来看,草的生长速度和树相比,肯定是草的长势明显,但是几年过后,草换了几拨,但是树依旧是树。

做企业,重要的不是一时的快慢,而是持久的发展力。

**2.真正的独一无二,在看不见的地方**

最初我看树,只关注树冠的造型是不是好看,后来开始关注树干,现在我会更注重树根,因为只有根是独一无二的。伟大的企业,常常被模仿,却很难被超越,因为你看得见它的产品、服务,甚至技术,却看不见它的文化价值观。

**3.朝着同一个方向,向阳生长**

一棵树上的枝叶生长是有方向的,它们都会向着阳光,不断生长。无论是大公司还是小团队,力都朝同一个方向使,才见最佳成效。

**4.尊重每一棵树的的天性**

高明的园艺师,不是能把任何树都变成自己想要的样子,而是尊重每一棵树的的天性,让枝叶得到最合适的发挥。

人,有大才,有小才。管理者的职责,是给他们最适合的位置和发展空间,让他们发挥出最大的能力。

**5.枝叶不交叉,有空间**

不按自己的喜好去修剪枝叶,不代表不去修剪枝叶,对此,我有两个原则:第一,不交叉。树和人一样,枝干交叉会闹矛盾,不愉快,从而影响发展。第二,有空间。树要长得合理,要有美感,一定要留给它足够的成长空间。

企业管理,何尝不是这样?成功的捷径在于尽早发现自己的优势,然后无限聚焦,让自己在一个领域成为不可替代的强人。



# 潮湿的简历

草尖

佚名