

企业楷模

在谷歌,产品才是最重要的。一个公司开会,如果一半人都对产品一窍不通,那会是很危险的事。

南桥

坊间有不少谷歌工作环境的传说,多涉及健身房、午餐、按摩这些物质环境。谷歌文化是什么?怎么用人?管理策略如何?对外界大部分人来说,谷歌的管理还是很神秘的。

用逆向思维招聘

谷歌的管理,大部分属于逆向思维,颠覆了商学院的传统管理思维。例如,在商业计划上,“我们没法告诉你如何制订商业计划。但是,我们可以百分之百肯定地告诉你,你手头的商业计划一定是错误的。MBA 风格的商业计划,不管你考虑得多缜密,一定都有致命弱点”。不过,“如果团队优质,就是有错的计划,也能及时更改”。这也不是为了颠覆而颠覆,很大程度上,也是不得已而为之:一只脚踏进明天的组织,没法再使昨天的招式。

谷歌对于用人极其看重。“有的人是无药可救的,你再怎么培训和辅导都不行”。怎样才能找对人?管理学教授和顾问会告诉你,招人要招比自己更聪明的人。道理大家都懂,现实中,这种大公无私却很难发生。一般人的思路总会是:“我要是招这个比我厉害的家伙,他会让我看起来很蠢,那么我就升不了职;我升不了职,我的孩子就觉得我是个失败者,老婆就会跟人跑掉,把我的狗、卡车一起带走。”受这种人性弱点的限制,招聘者打的小九九,往往是“武太郎开店,比我高的一个不要”。

于是,谷歌不用企业的招人方法,即让用人的事业部经理去招下属,而是采取高校招聘的思路:美国高校请神容易送神难,因为终身教授制度的存在,招错人很麻烦,故而招一个人需成立一个招聘委员会。谷歌也有招聘人的团队,让会面试的人去组

谷歌会管聪明人



织面试,平级相招。招一个很烂的人进来当你平行部门的负责人,你自己做事会难很多。

让环境宽松有趣

不过,谷歌高管也是人,也会看走眼,尤其是受精英主义影响的时候。公司营销部曾有一个自学成才的小伙子,有人建议他转做产品开发,公司高管因其学历不合公司标准,硬是不予批准。小伙子后来离开谷歌,自己创办了公司,再往后,他的公司被脸谱网以 10 亿美元收购。

大手笔的“宁可错招一千,不可错过一个”的好例子,一样也有:谷歌高管有次参加活动,和一群罗德奖学者会面,公司想招这些学者中的一些人,但是不知道招谁,什么岗位合适。请示共同创办人之一谢尔盖·布林的时候,布林说:“这还用想吗?统统给我招下来。”有实力的人,就是可以这么任性。

网罗一群聪明人,必须提供宽松的环境。有两位高管说,一个企业不要教人怎么思想,而要学习如何管理人们的工作环境,

让人每天都开开心心来上班。工作和生活平衡,本来就是伪命题,区分得太死板,不现实,也不必要。工作就是生活的一部分,生活也可以是工作的一部分。谷歌给员工责任和自由,不硬性规定他们的时间安排,而是让他们对自己做的事情产生自主权。

工作环境还应该有趣。我女儿在上一门“制造生产”的课程,这门课的考试复习材料一共 40 题,其中有两题说到工作中不能玩要嬉戏。在工业制造的环境下,嘻嘻哈哈、打打闹闹容易误事,甚至造成事故。可是,在创意主导型企业里,开开心心去工作才是必要的。这种“快乐”,应该由一群聪明的员工自发产生出来,硬是去制造,像电影《办公室空间》里那样,设立“夏威夷衬衫日”来造氛围,太过机械,会矫揉造作,让大家失去兴趣。

公司去适应员工

谷歌还有很多实用的管理建议。举几个例子:人多嘴杂是非多,人太少又难以汇

聚智慧。谷歌创始人布林说,两块比萨饼能喂饱的团队规模最合适,这就是所谓“两块比萨饼原则”。公司领导、员工,要上得厅堂下得厨房,事大事小都不嫌弃,能上能下。公司高管有时候会去捡过道中的垃圾。谷歌没有人职位高到小事不用去伸手。决策的时候,当领导的人不能先发话。领导先把调子一定,就很难听到不同的声音。这会导致潜在风险、问题得不到充分暴露,更好的方案无法及时曝光。

也有一些管理风格,可能很多企业实施起来比较伤筋动骨。在沟通上,谷歌默认姿态是开放而不是封闭。比如,虽然邮件有“暗送”(BCC)功能,作者要你每次使用暗送功能的时候,都想想自己到底想干什么?到底有什么想隐瞒?最好是不是暗送,要么不抄送,要么公开抄送。另外一种默认的态度,是肯定而不是否定,不轻易否决一个创意,弘扬“说是”而非“说不”的文化。

如今,很多企业太看重市场营销,总在颠覆“酒香不怕巷子深”的传统智慧。新创高科技企业又把这种营销智慧给颠覆回来。比如谷歌重视“技术洞察力”,不看重市场研究,后者只会带来“30 种口味的平庸”。亚马逊创始人贝佐斯说:“在旧世界,你用三分力气做产品,七分力气做营销。在新世界,这个比例颠倒了过来。”在谷歌,产品才是最重要的。一个公司开会,如果一半人都对产品一窍不通,那会是很危险的事。这一点,苹果的乔布斯也说过:客户有时候不知道自己需要什么,你只能先做出来给他们看。你不能指望做一个平庸的产品,然后用营销、公关、炒作、忽悠,去推向市场。

谷歌思维,本质上根植于对新型工作者的深刻认识。

而今,很多高科技公司都是不按管理教科书的规定出牌,而实现成功。可以说,如今的高科技企业已经进入“后知识经济时代”。主导企业发展的不是专业知识,而是专业知识和创意的组合。这可以说是一个“创意经济”的时代。这种新型的经济环境,需要有一套不同的管理逻辑。

经营方法

“对待顾客有两种方式,第一种是机械服务,第二种则是盛情款待,如果你想留住你的顾客,那就努力让他们拥有第二种感觉!”

把服务做成款待



陈亦权

上世纪 60 年代,一位刚从大学毕业的美国小伙子来到洛杉矶的一家酒店里做老板助理,那是一家新开的酒店,无论是客房部还是餐饮部,设备都是最好的,服务生和厨师也都是经过层层筛选才聘请来的,可是哪怕如此,酒店的生意却总是不太理想。

这一切都让老板忧得不堪,他竭力想要改变这种现状,有一天,老板带上自己的年轻助理去巡察酒店的每一个细节,希望能从中找到突破点。他们来到客房部,看到每个房间里面都铺着整齐的被褥,洗手间里也挂着整齐的毛巾;他们来到厨房,尝了几口大厨们烹制的菜肴,菜肴更是无比鲜美可口,酒店上下似乎都无可挑剔,那么问题究竟出在哪儿呢?

正这时,大厨烧好了一道菜后,但相应型号的盘子却不够了,老板很快从柜子里抽出一只大盘子说:“装进这些盘子里就可以了!”于是,一盘数量并不多的菜肴就装在一盘特大号的盘子里端上了餐桌,可是那桌顾客似乎并不满意,他们吃了几口就摇着头走了。老板不解地嘀咕:“他们不是点了这道菜吗?我尝过这盘菜的口味是非常不错的,真不知道他们为什么不满意!”

“酒店的生意真是难做,我不想再继续做了!”老板带着小伙子回到了办公室后,沮丧得想要卖掉自己的酒店。

这时,小伙子接过话说:“现在酒店经营状况不好,反正也卖不出什么好价钱,还不如让我来尝试一下改变酒店的现状!”

老板觉得反正也没有什么好办法,就把这个任务交给了小伙子。老板暗暗观察他,没想到,小伙子只是做了两件事情,第一件事情是他要求洗衣店把毛巾、床单等物洗干

净以后,就用塑料袋包装起来放在房间里,等客人要用的时候,再由服务员当着顾客的面打开;第二件事情是他把厨房里所有的盘子都撤换掉,换上规格不一,形状不等的各类更美观的盘子,而且他还请来一位装点心,专门负责点缀每一份菜肴!

老板心想,把毛巾和被褥装进袋子里等客人来了再拆开,这不是多此一举吗?用一些花里花哨的盘子来装菜,而且还煞费苦心地去点缀,这对菜肴本身的口味和营养有帮助吗?然而,让他没有想到的是,短短一个月时间,酒店的顾客竟一天比一天增多,营业额更是上涨了好几倍!

老板喜出望外地把小伙子叫到身边来询问其中的奥秘,小伙子反问他:“你觉得经营酒店最主要的是什么?”

“当然是尽一切能力做好服务!”老板说。

“所以,顾客住宿,你就给他们准备了被褥和毛巾,顾客要就餐,你就给他们提供了饭菜!可是顾客并不能确定这些被褥和毛巾在之前的住客用过之后,有没有洗干净,而用袋子包装起来以后,就免除了顾客的这些担忧,使他能感觉到这些毛巾和被褥是专门为他而设的;还有用更美观的盘子装菜并且点缀,这样虽然没有提升菜肴的口感和营养,但却能提升菜肴的品位和档次,也更显得尊重顾客!”小伙子顿了顿接着说,“好比是你去一个朋友家做客,朋友随意从洗漱台上拿一套毛巾牙刷给你,这就叫服务,而特意地为你新买一套,这就叫款待;朋友随意拿一只碗给你盛饭,这就叫服务,朋友给你用精美的餐具盛饭,这就叫款待!所以,我们要做得不仅仅是服务,而是把服务做成款待!”

“把服务做成款待?”老板不禁若有所思起来,从那以后,他再也不把自己的经营停留在“做好服务”上,而是时时刻刻想着怎么样才能让顾客感受到更多的“款待”,经过几十年的努力,他的酒店竟然成为美国酒店界的航母,没错,它就是在全球 20 多个国家都设有分店的美国戴斯酒店!

当初的那位小伙子,就是后来被誉为美国顶级企业管理大师的拉里·博西迪。他曾经在一本名为《执行》的书中这样写道:“对待顾客有两种方式,第一种是机械服务,第二种则是盛情款待,如果你想留住你的顾客,那就努力让他们拥有第二种感觉!”

鲜花店店主王茜参加朋友的婚礼,看着现场撒下五颜六色的塑料花瓣,她不禁问新娘:“用鲜花瓣岂不是显得更浪漫?”

新娘笑着说:“鲜花那么贵,一场婚礼撒下来得多少钱啊。”

王茜想到店铺平时回收的花篮,鲜花都扔进了垃圾箱,如果把这些残花瓣收集起来卖给婚庆公司,在婚礼上下起真正的“花瓣雨”,岂不是变废为宝的美事?

说干就干,王茜开始收集店铺所有回收的鲜花。但她发现仅靠自己的花店,花瓣量远远不够。初步核算后,她决定以每年 2000 元的费用,与 10 家花店签订收购残花的协议。

王茜和员工把那些色泽鲜艳的花瓣一片片撕下后,再按不同颜色分别装进塑料袋:淡粉的月季、浅紫的风信子、火红的玫瑰……看着一袋袋散发着清香的花瓣,王茜仿佛看到了美好的未来。

但美好的未来还没有如期而至,王茜就遇上了一个大麻烦。

因为花瓣的保鲜期只有两三天,而婚礼十天半个月才碰到一次,大量囤积的花瓣逐渐干枯腐烂。为了延长花瓣保鲜期,王茜不得不频繁地给它们洒水,却很快收到客户反馈:“花瓣的水分太重,向上一撒,马上就落到地面,很难在空中营造出五彩缤纷的意境。”很多老客户停止了购买,两个月下来一核算,这项业务,王茜净亏损一万多元。

痛定思痛后,王茜苦苦思索,她想,如果把鲜花瓣加工成干花瓣,既能长期保存,又能减轻花瓣的重量,所有问题不就都解决了?

王茜开始查资料寻找加工方法。由于前期囤积了大量的花瓣,在急于求成的迫切期望下,她最初决定采用烘干机搭配干燥剂来制作干花,但这种理论上的速成干花法,很快便以失败告终。花瓣不是烘得太干而变形失色,就是水分没有完全蒸发,继续腐烂。

实验一段时间后,王茜逐渐沉下心来,不再考虑盈亏的问题,只想一门心思解决眼前这个大问题。经过一次又一次的试验,她最终借助制作葡萄干的室内自然风干法,成功地让鲜花瓣变成了干花瓣。

这些散发着淡淡清香的干花瓣制造的浪漫气氛,很快,就赢得了新人们的喜爱。一位女白领说:“婚礼现场,当五彩花瓣在空中划着优美的弧线飘落时,我感觉自己就是童话中的公主……”此后再无悬念,王茜的干花瓣势如破竹,顺利开启了婚庆市场的大门。

王茜索性不再做鲜花生意,把店名也改成“花瓣专卖店”。

她调查市场后发现,干花瓣的工艺品,在全国的市场上还属空白。很快,她就订购了一批漂亮的工艺瓶,然后以“星座幸运花”为销售主题,分类组合,销售给对应星座的人。广告中,一只只小瓶变成了能带来幸运和祝福的“吉祥物”,一时间购买“星座花瓣瓶”成了年轻人的一种时尚,销售极为火爆。

王茜决定顺势成立一个小型加工厂,让工人大批量制作“花瓣瓶”。此时,她的主营业务也由零售变为生产和批发。

王茜还开启网上批發业务,并注册了自己的公司,一边加工和销售经典产品,一边研发新产品。3 个月,公司生产的袋装花瓣浴、花瓣茶、花瓣面膜等产品成功打入市场。

25 岁的王茜谈到创业的成功,她说:“你有多少智慧,这些不起眼的小花瓣就有多少种卖法;你付出多少努力,这些花瓣中就蕴藏着多少财富。”



花瓣专卖店

彭春霞

企业的未来

冯仑

很多企业家都好奇这样一个问题:一家企业能否有好的未来,应该如何判断?一个企业家的价值观、生活方式和他到底在怎样提升自己的修为,决定了他的企业有没有未来。看一家企业好不好,可以用 3 条特别简单的标准衡量。

**衡量标准一:这家企业是否能用一句话讲清楚。**

比如说可口可乐,你问它是做什么的?卖汽水的。奔驰呢?造汽车的。用一句话就能讲清楚,很简单。但是有些企业用一句话说不清楚。说不清楚,就说明它的战略,它整体的思维,它的愿景、价值观都不清晰,还没有建立起一个稳定的商业模式,于是一会儿这样,一会儿那样。

**衡量标准二:这家企业有没有终端产品在销售。**

不管老板讲得有多好,都得看他有没有在卖东西。如果一家企业的老板讲得特别好,却看不见在卖东西,往往就有问题。企业只要在走货,或者客户名单在不断拉长,就

当然,我没向司亭收谢金,而是收获了一个“N35 便当”品牌。从那时起,我尝到了把自己策划的东西卖出去的喜悦。

N35 便当

小山薰堂

我永远都记得我的第一个顾问对象,那是一家位于 N35 附近的司亭便当店。

原本日本 7-11 便利店的总公司位于东京神谷町的办公区附近,后来总公司搬到曲町,一下子使司亭的客人锐减,营业额也降至谷底。

当我知道这件事时,虽然明知是多管闲事,但仍然任性地带着策划案去拜访司亭的老板。我想要传达两个想法:其一是司亭做的便当确实美味,希望他们能够继续经营下去;其二是要求对方制作我真正想吃的便当。我认为,这样的便当若能带给我快乐,想必也会带给其他人快乐吧。换句话说,我认为导入新菜单,可以增加来客量。

我设计的便当叫“N35 便当”。为了讨好男性顾客,里面放了荷包蛋、咖喱、可乐饼等,定价 880 日元,如果再买一杯 120 日元的茶,正好 1000 日元。

司亭的老板听后起先有点不安,问我:“会不会太贵啊?这个便当是店里售价最高的。”但我自信满满地说:“没问题,至少我公司的员工和我会买。”最终他接受了我的



提案。开始推行之后,“N35 便当”便跃升至便当畅销排行榜第一名,后来司亭又陆续推出了第二款、第三款和第四款便当。

当然,我没向司亭收谢金,而是收获了一个“N35 便当”品牌。从那时起,我尝到了把自己策划的东西卖出去的喜悦。

从本质上说,策划就是服务,也就是思索如何让人开心、获得幸福。最重要的是,策划方案不是突如其来的灵光乍现或神来之笔,而是在日常生活中,以每天所见的、所接触的事物与现象为出发点,所想到的有趣的、特别的点子。我一直以这样的创意方式来工作,换言之,平凡的一天只因观点的略微改变,就可以成为特别的纪念日。

当别人做时,你说:“啊!我也有想到。”但因为你没做,所以想到和没想到是一样的。