

## 企业楷模

沃尔沃正是靠着这种多为别人着想的做法,精炼成“品质、安全、环保”的核心价值观,凭借85年的深厚积淀和经典传承,铸就了享誉世界的品牌,在世界范围内赢得了高度的信任。

## 刘健

坐落在瑞典哥德堡的沃尔沃集团总部,占地几十公顷,里面除了正常的办公场所外,还设有运动场所、娱乐场所。这里的绿化环境很好,到处一片鸟语花香,最令人称奇的是里面还有一个可供超过2000人停车的大型停车场。停车场沿着大门左右两侧一字排开。理论上讲这么大的停车场,发生堵车的情况应该是家常便饭,但是这种情况一次也没有发生。

一位住在附近的汽车爱好者,为了一探究竟,决定监视沃尔沃员工到底是怎么停车的。因为书房的窗口正好对着沃尔沃总部的大门,他特意在阳台上放置了一台摄像机,经过一周的持续监控,他在视频里



发现了一个惊人的现象:虽然是早上8点上班,但是从清晨7点开始,就陆续有员工到公司上班。早到的员工会很自觉地将车停到远离办公楼的地方。最远的泊位离办公楼的距离超过1公里,即使小跑回来,也要十几分钟。距离上班之前的这段时间,进

入总部的汽车都是很有序地停泊在从远到近的泊位。先来的员工自觉将车停到远的泊位,后面进来的员工将车停到近的泊位,可以从容不迫地进入办公大楼。下班的高峰期,员工的汽车总是从近的泊位开始陆续驶离总部,仿佛有一种规矩似的。

## 沃尔沃停车位的秘密

难道公司明文规定员工要怎样停车吗?为了进一步证实,他以一个记者的身份进入了沃尔沃总部对员工进行采访。他随机采访了20位不同岗位的员工,得到的答案却是惊人的一致。问:“你们的泊位是固定的吗?”答:“我们来公司早的,有时间多走走,所以把车停到较远的位置,晚到的同事或许会迟到,需要把车停在离办公楼近的地方。”调查显示,沃尔沃的领导没有专属的泊位,泊位也不固定,他们来得早也会将车停在较远的地方。

谜底揭开,不是公司的规定,只是大家都为其他同事考虑。这种想法很简单,却蕴含着深刻的道理:多为别人着想,你的路才能走得更远。

沃尔沃正是靠着这种多为别人着想的做法,精炼成“品质、安全、环保”的核心价值观,凭借85年的深厚积淀和经典传承,铸就了享誉世界的品牌,在世界范围内赢得了高度的信任。细节决定成败,很多微小的事情,看似无关紧要,却在无形中影响着一个人、一个团队乃至一个集团的精气神。

## 经营方法

## 杂货铺以乱取胜

## 王新芳

超市给人的印象都是购物环境干净整洁,货物摆放整齐有序,一切为了顾客考虑。如果有一家杂货铺又满又乱,它的货物能卖出去吗?

在日本,有一家名叫堂吉诃德的杂货铺,颠覆了人们的传统认知。它的空间非常狭小,各式各样的商品堆到房顶,一进去就给人透不过气的感觉。除了商品就是手绘海报,每个拐角的货架边从上到下挂满东西。虽然看起来非常低档,但这家店铺超级火爆。目前,它已拥有225家连锁店,即便到了深夜,仍然顾客盈门。仅去年,堂吉诃德的营业额就接近70亿美元。

堂吉诃德的创始人名叫安田隆夫,是个聪明能干的人。29岁那年,他在自家一间60平方米的小屋里开了家杂货铺,取了一个“小偷市场”的名字。一开始,由于店名独特,顾客蜂拥而来。可是好景不长,一个星期就冷清下来,一个月后,就一个顾客也没有了。生意一天比一天难做,安田隆夫只好把帮忙打工的人都打发走。因为没有仓库,所有东西只能堆积在店门口,一个人慢慢整理。有一天到了深夜还开着门工作,有人看到店门口的商品,误以为还在营业,就进来买东西。当顾客离开的时候,很满意地说:“谢谢你,我正急需这些东西。是你店门口的货物指引了我,真是太好了。”

欣慰之余,安田隆夫忽然来了灵感:别的店铺都是干净整洁的,虽然顾客购物方便,但千篇一律的摆放模式一点也不新鲜,为什么不尝试一下,让东西杂乱无章,来个以乱取胜呢?左思右想,他觉得这个办法可以试一下。要想给人杂乱的印象,货物必须丰富。可安田隆夫手头没有多少资金,怎么办?安田隆夫想到一个办法,干脆到批发商那里收购样货、退货以及积压品,这些东西价格便

宜得跟白捡一样。他成堆地把货买进来,杂乱无章地堆在一起,店里商品陈列得密密麻麻,顾客也分不清哪些是新到货,哪些是陈货,翻来翻去好像都是第一次看见一样百看不厌,觉得有新鲜感。偶尔也会放上一些真正的新到货,这样就给顾客制造出这家店的东西又便宜又新奇的形象。凭着销售这些低成本的东西,他的店铺开始盈利。

那时,整个零售界没有一个人认可这种模式,同行们都等着看他的笑话。有一年,他的店铺发生纵火事件,造成3名员工死亡,所有的媒体都指责他,说他创造的这种“压缩陈列”是事故发生的原因之一。安田隆夫花了很大功夫维护和媒体的关系,也让消防机构定期检查店铺,但他并未放弃“压缩陈列”的做法。

由于独特的经营理念,他的生意一天比一天好,连锁店开了一家又一家。每次招聘新员工,他都会告诉员工,把东西摆到难找难拿的地方去。看到员工把东西摆得整整齐齐,安田隆夫就会大喊,这样不行,再弄乱点儿。从来没见过这么奇葩的要求,员工们往往一脸蒙。

安田隆夫想出新办法,公司不再统一配发货物,而是把权力下放到直接负责人。他按商品分类把柜台划分成不同区域,各区域安排一个负责人,把订货权限交给员工,让他们自己去实践领会公司的经营理念。员工兴致勃勃地采购,挖空心思布置,整个店从上到下、里里外外横贴竖挂,错落有致,看上去有一种立体压缩的效果。

事实证明,东西越密集,越难找难拿,吸引来的顾客反而越多。顾客一多,就让人产生东西既便宜又新奇的感觉,畅销加速了产品周转,也带动了回头率,恶性循环也变成良性循环。短短几年时间,堂吉诃德就由最初的一家小小杂货铺,一跃成为日本最大的连锁便利店。

## 动物“邮递员”

## 佚名

凯恩是英国北约克郡的一家动物收容所的负责人,可是最近公司面临困境,因为预算缩减,资金出现缺口,他不得不考虑裁员或者减少开支——最终他裁掉了办公区分发文件的人员。

新的问题随之而来。办公室人员整理好文件后往往要一个地一个地去分发,整天听见他们在楼梯群和走廊里的脚步踏踏声。

艾米·史密斯是凯恩的助理,他说:“都知道有‘飞鸽传信’,何不利用咱们的优势,让动物们来做这份活儿呢?”

凯恩觉得这个想法简直异想天开,可是回头想想,也没有其他更好的办法了。于是决定听取他的建议放手一试,但该选用哪种动物呢?凯恩说:“让鸽子传信,办公邮件的重量它们承受不起,狗最忠实,让流浪狗来做怎么样?”史密斯想了想说道:“它们在办公区窜来窜去的既不卫生也不雅观。不如让猫头鹰来做!猫头鹰具有先天的捕猎本领,递送一封邮件与运输猎物对于猫头鹰来说没有什么区别,我们可以训练它们捡起正确信件并将其递送到正确的地方。”史密斯的建议不是空穴来风,他曾在电影《哈利·波特》中看到过,霍格沃茨魔法学校里担负信件传递任务的就是猫头鹰,这给他留下过深刻的印象。

史密斯曾从事过高空飞行训练,于是他

担负起了对猫头鹰的训练任务。首先,他要猫头鹰学会识别出6种基本颜色——黑、白、红、黄、蓝、绿。而每一种颜色分别代表了从A到F的6个字母,为了识别这些不同的颜色,史密斯制作了不同颜色的盘子,最开始,里面放入一些猫头鹰喜欢吃的食物,条件反射促使猫头鹰看到这种颜色的盘子就会朝它飞去。一段时间后换成其他物品,猫头鹰一样地飞去,一样地叼走。在识别了这些颜色之后,史密斯改换地点,然后点对点地训练。训练了近两个月后,猫头鹰已经能顺利地完成任务了。只见它们很熟练地将不同颜色盘子中的信件捡起,并很快地送到了约两平方英里内的相同颜色的盘子中,出色地完成了信件的投递。

经过受训的8只“邮递员”正式“上班”后,工作表现让人称奇,快又准的效率令人佩服。现在,这家动物收容所不仅如愿完成了减少开支的任务,还因为“邮递员”们的影响力获得了世界范围内的关注。



## 卖鞋的功夫小子

## 张达明

今年35岁的华人小伙子谢家华,从小跟随父母在美国旧金山市长大,家境虽然十分优越,但父辈创业的艰辛,激励着他一定要自己干一番事业。从上小学开始,他就一直很用功,16岁时便轻松考入哈佛大学主修计算机,19岁时,顺利拿到了哈佛大学毕业证。其间,多次参加学校电脑操作大赛,并屡获冠军,成为赫赫有名的风云人物。

21岁那年,谢家华放弃了来之不易的读博机会,去一家软件公司当了普通程序员,这让家人和朋友甚是不解。但谢家华却没时间去解释,他有自己的打算。一年时间,谢家华已对网络程序娴熟自如。之后,便辞去程序员工作,创办了自己的网络广告公司LinkExchange。

网络广告公司成立后,他几乎牺牲了全部节假日休息时间,全身心地经营着公司业务。仅两年时间,公司迅速壮大,员工由开始时的几人,快速发展到200名,资产也扩张到近3亿美元。

1998年初,谢家华经深思熟虑后决定,将LinkExchange以2.65亿美元的身价暂时委身于微软,以图日后创业寻求到充足的资金保障。

1999年,谢家华在一次朋友聚会时,认识了网上售鞋公司总裁尼克·斯威姆,两人一见如故并展开合作。不久,谢家华就向斯威姆的网上售鞋公司ShoeSite注入资金100万美元,然后将公司更名为Zappos。半年后,谢家华再次向公司追加投资1000万美元,谢家华也因此成为Zappos公司的首席执行官。

为了让Zappos迅速成长为网络营销帝国,谢家华施展了“软硬兼施”的功夫,并大获成功。

谢家华的两个硬功夫:一是把在肯塔基州仓库中Zappos存有5.8万种款式的130万双不同品牌的鞋,都从8个不同的角度进行精心拍照。当照片放到网络上后,顾客眼前顿时为之一亮,很方便就能挑选到自己心仪的鞋子,公司的业务量也随之大幅飙升;二是最大限度地为顾客提供快捷方便的服务。为达这一目标,谢家华把Zappos的仓库安在了联合包裹服务公司(UPS)机场附近,公司实行24小时不间断运作,凡是接到顾客订单后,公司承诺在4天内保证送货上门。如公司延误了送货时间,就加倍赔偿顾客因此而造成的一切损失。

谢家华的两个软功夫:一是为解决顾客很容易在网络鞋店买错货,而又一时难以退货的问题,他利用自己的特长,专门为Zappos设计了一套电子邮件系统,如有顾客提出退货或换货要求,电子邮件便会自动回复顾客。如果顾客买到的鞋不合脚,公司在退货和更换新鞋时一律免费。仅此一项,Zappos从成立至今就付出了将近1亿美元的代价,退货率也高达四分之一。但Zappos扣除送货和退货费用后,全部销售额的毛利润仍高达35%。这主要得益于公司信誉的不断提高,因而带动了顾客数量的迅猛增加;二是鼓励新员工辞职。对于招聘的每一位新接线员,公司都要进行为期4周的业务培训,在培训一周后,公司会对每位新员工提出同样的问题:“如果你感觉公司不适合你,你现在就可以辞职。但公司会在你辞职时,按照你一周的培训时间一分不少地支付全额薪水,另外再奖励你1000美元的辛苦费。”公司之所以要在培训一周后就提出让新员工辞职,目的是尽早确认每个新员工能否与公司的价值相融合,以便让更多优秀有奉献精神员工加入到公司中来,使公司的发展后劲更足更强。

谢家华采取的“软硬兼施”功夫,使他的网络鞋店业务越做越大,在美国几乎家喻户晓。去年,Zappos的销售额超过10多亿美元,占美国鞋类网络市场总值30亿美元的三分之一还强,他也因此被称为“卖鞋的功夫小子”。

谈起成功时,谢家华感触颇深:“这个世界虽然不是由天才创造的,你也不必是天才,但只要你拥有一颗善于发现问题并解决问题的心,那你一定同样可以取得成功。”

## 波音公司的忧患教育

## 郑翼

20世纪90年代初,波音公司产量大幅下降,陷入经营低谷,公司管理层决定“以毒攻毒”,以强烈的危机感来激励员工的斗志。为此,公司自己摄制了一部虚拟的电视新闻片:

在一个天色灰暗的日子,众多员工垂头丧气,脚步沉重地走出厂门,离开了工作多年的工厂。厂房上方挂着一块“厂房出售”的牌子。扩音器传来:“今天是波音时代的终结,波音飞机公司关闭了最后一个车间?”公司经常将此新闻片在各种场合给员工播

放,在新员工入职教育课堂上也播放,以此告诫员工:如果本公司不进行彻底的变革,末日就是如此。正如公司新总裁菲利普·康迪特所说:“我们的根本目的是要确保10年后还能在电话簿上查到本公司。”

如此措施大大激发了员工的危机意识,也使波音公司很快尝到了甜头。许多员工开始带着强烈的危机感努力工作,开动脑筋,注意节约公司每一分钱,充分利用每一分钟,从而使飞机制造的工作效率大大提高。仅此一项,在1992年波音公司就削减库存费用达1亿美元,经营成本也降低了20%~30%。

## 管理之道

## 激励只需“八分饱”

## 孙科柳

在激励员工时管理者如果不加节制,一味给予员工升职、加薪的话,一旦全盘满足了员工的需求,他立功进取的意志就会减退。这样的局面对企业和员工双方都是不利的。在日常管理工作中,管理者要通过奖赏,让员工取得突出业绩的欲望永远处于“八分饱”的饥饿状态,永远没有满足感,这样才会有立功的动力。

也许有人会说这样的做法与“功”“赏”要相匹配的提法相冲突。其实不然,所谓“八分饱”的做法,并不是说另外的“两分”不奖励给员工,而是作为一种预期,为员工预留。

以海尔为例。在晋升管理工作中,海尔按照“破格提拔”和“阶梯晋升”相结合的原则对员工进行提升。对工作绩效突出,具备相应的素质能力结构,可以胜任较高职位要

求的员工,可以按照企业规定的程序和步骤,得到升迁的机会。

管理者通过搭建“赛马场”,为每个员工营造创新的空间,提供施展才华的舞台。海尔的这种晋升机制,对员工工作主动性的提升无疑起到了很好的激励效果。

所以,企业在满足员工需求上,要注意层次性,一方面,可以节约成本;另一方面,员工需求的逐步满足可以激励员工不断成长。对此,在激励员工时,管理者需把握如下两点:

1.了解员工需求。管理者要充分了解和把握员工的需求,这是确保激励实施效果的前提。

2.有效满足员工的合理需求。管理者合理把握激励的度,是关键原则之一,即不能无限度地满足员工的需求和欲望,即使企业有能力承受,也不能予以全盘满足。

## 和菜贩聊天悟出销售真谛

## 佚名

有一次买菜的亲身经历使我感悟颇深,并从中发现了小本生意人的销售真谛。

那日我在菜市场逛了许久,没有买到称心的蔬菜,正发愁如何向家人交代,突然发现角落里蹲着一个年约六旬的菜贩正在吆喝:“便宜了,三块钱一堆,最后一堆了。”我凑过去一看,正是我想要买的菜,而且价格也便宜,我以最快的速度跟这个菜贩完成了交易,而后又逛了一会儿市场。当我再次路过那个菜贩那里时,发生的事让我十分惊讶——他面前仍然有一堆菜,他仍然在叫卖,价格依旧。我明明买走了那堆菜,菜贩怎么还会有呢?

为了查个清楚,我便站在一旁观看。原来那个菜贩在卖完面前这堆菜后,等顾客一走,他身后的一个小男孩送来同样一堆菜放在他面前,然后菜贩继续吆喝。

我拿着菜走到菜贩面前,问他明明还有这么多菜为什么要骗人,说只有一堆菜。菜贩看看我,笑着说:“小伙子,我没有骗人,你买我的菜时就是最后一堆了。再说我的菜是市场上最新鲜的,而且价格公道。只不过我现在又进了一批菜而已。”虽然我知道他在诡辩,但是我感觉这个菜贩的“销售”手段并不简单,于是我便和他攀谈起来。

这次攀谈使我获益匪浅。菜贩说,市场中同类的蔬菜很多,蔬菜新鲜程度差不多(都是从一两个菜农那里批发来的),价格也相近。如何让顾客购买自己的菜,就要看自

己的营销手段能否激发顾客的购买欲望。首先是顾客定位,下午五点以后来菜市场买菜的人都是刚刚下班,并着急赶着回家做饭,通常他们一买完菜就会回家,基本上不会继续逛菜市场;其次是价格,这些顾客对菜的价格、价格敏感度较高,往往对价高的蔬菜并不能引起他们的兴趣;再次是如何处理竞争者之间的关系,只有在下午5点以后以低价“处理”蔬菜,才不会引起菜市场其他菜贩的反感。他这样卖菜,可以做到三者兼顾,销售2个小时(下午5点~7点)的销量和其他人一天销售量接近。

这个活生生的案例在我看来,比任何一个MBA案例都贴近小本生意人的生活。我请教了国内几位营销专家,他们一致认为菜贩在卖菜过程中运用了一整套简易营销理论,并且还应用得当,十分适合小本生意人借鉴。

第一步是菜贩对地点进行细分,他选择了市场的角落,因为这个地点往往被对手忽视,所以他以低价“倾销”产品,也没有引起竞争对手的不快;第二步是他对顾客进行细分,考虑清楚哪部分顾客是目标顾客以及他们的特点、喜好;第三步是制定价格,针对目标顾客的特点对产品进行定价,前提是不要惹怒竞争者,避免他们联手起来攻击自己;最后他利用有效的促销手段来吸引顾客,使自己的产品顺利销售出去。同时,他还十分熟悉所属行业的潜规则,知道什么时候以“处理价格”销售产品既能受到顾客欢迎,又不会遭到同行的嫉妒。