

企业楷模

“沃尔特迪士尼把他在军队对秩序和控制的热爱转化成了有形的做法,从个人仪容、招聘和培训的过程,对实际布置最细微部分的注重都制定出了一丝不苟的标准和规定,力求保持迪士尼每一个角色的一贯性和严整性。”

■ 梁东

到东京迪士尼去游玩,人们不大可能碰到迪士尼的经理,门口卖票和检票的也许只会碰到一次,碰到最多的还是扫地的清洁工。所以东京迪士尼对清洁员工非常重视,将更多的训练和教育集中在他们身上。即便是这些扫地的员工是暑假打工的学生,只扫两个月的时间,迪士尼也要用 3 天的时间培训他们。

第一天上午要培训如何扫地。扫地有 3 种扫把:一种是用来扒树叶的,一种是用来刮纸屑的,一种是用来掸灰尘的。这 3 种扫把的形状都不一样。怎样扫树叶才不会让树叶飞起来?怎样刮纸屑才能把纸屑刮得很好?怎样掸灰才不会让灰尘飘起来?这些看似简单的动作却都应严格培训。而且扫地时还

迪士尼的扫地培训



另有规定:开门时、关门时、中午吃饭时、距离客人 15 米以内等情况下都不能扫。

第一天下午学照相。十几台世界最先进的数码相机摆在一起,各种不同的品牌,每台都要学,因为客人会让员工帮忙照相,可能会带世界上最新的照相机来这里度蜜月、旅行。如果员工不会照相,不知道这是什么东西,就不能照顾好顾客,所以照相要

学一个下午。

第二天上午学怎么给小孩子包尿布。孩子的妈妈可能会叫员工帮忙抱一下小孩,但如果员工不会抱小孩,动作不规范,不但不能给顾客帮忙,反而会增添顾客的麻烦。不但要会抱小孩,还要会替小孩换尿布。给小孩换尿布时要注意方向和姿势,应该把手摆在底下,尿布折成十字形,最后在

尿布上面别上别针,这些地方都要认真培训,严格规范。

第三天学辨识方向。有人要上洗手间,“右前方,约 50 米,第三号景点东,那个红色的房子”;有人要喝可乐,“左前方,约 150 米,第七号景点东,那个灰色的房子”;有人要买邮票,“前面约 20 米,第十一号景点,那个蓝条相间的房子”……顾客会问各种各样的问题,所以每一名员工要把整个迪士尼的地图都熟记在脑子里,对迪士尼的每一个方向和位置都要非常明确。

训练 3 天后,发给员工 3 把扫把,开始扫地。如果在迪士尼里面,碰到这种员工,人们会觉得很舒服,下次会再来迪士尼,也就是引客回头,这就是所谓的员工面对顾客。对此,《基业长青》的作者柯林斯写道:“沃尔特迪士尼把他在军队对秩序和控制的热爱转化成了有形的做法,从个人仪容、招聘和培训的过程,对实际布置最细微部分的注重都制定出了一丝不苟的标准和规定,力求保持迪士尼每一个角色的一贯性和严整性。”谁能想得到,在欢乐迪士尼的背后有着严格的标准和制度保障呢?但正是这种艰苦的磨练,像训练军队一样的操练,才使得这个团队保持了竞争精神和战斗力。

管理之道

最令键山开心的是,自从员工自觉地加入后,公司的气氛开始转变,员工的互动和协调的质量有了显著提升。

匍匐在地,才会看到细节

■ 董建昌

日本第二大汽车精品及维修保养公司社长键山秀三郎在创立皇帽之初,曾面临诸多困扰,最令他头疼的是公司找不到人,好不容易找到人了,员工的流动性又很大,而且因为员工素质不高,对待客户的态度很粗暴。

开始,键山试图用语言或文字来改变现状,结果却是差强人意。思来想去,键山另辟蹊径——通过创造一个干净的工作环境来改变员工的心态。

说到做到。第二天,键山就一个人清扫公司所有的公共空间,包括彻底清洗公司厕所和停车场,洗公司的车,也洗来宾的车。

后来,他觉得厕所是大家最抗拒,却又是最重要的地方,于是,他就将更多的时间花在了打扫厕所上。当然,键山不只是打扫公司的空间,也打扫公司周围。拜访上下游厂商,如果见人家厕所不干净,他甚至会用手伸进马桶里捡烟蒂。

作为一个公司的领导,居然做这等事,许多人都表示不解。

一段时间,键山在打扫厕所的时候,员工装做没看见,照样站在小便斗前方便。他在擦楼梯的时候,员工也是直接从他面前跨过去,然后还对人说:“我们的老板只会打扫厕所。”这令键山很尴尬,也非常沮丧、矛盾、苦闷。

有几次,他犹豫了,不想干了,但又实在想不出“比让环境干净更能以身作则的事”。其实,键山自己一点都不喜欢打扫厕所,但他又一直固执地认为,人在不干净的环境里工作,心情肯定会受到影响,而环境

洁净,人的心情就会平和,就会对未来充满希望。

就这样,键山一干就是 10 年。

终于,在 10 年后的某一天,键山正在停车场洗车时,一个员工静静地加入了进来,两人一语不发,默默地清扫。再过几天,又多了一个员工,再几天,又一个……

最令键山开心的是,自从员工自觉地加入后,公司的气氛开始转变,员工的互动和协调的质量有了显著提升:每个人都变得细心、周到、热情起来,而且无论是公事还是私事,大家都能主动相互帮忙了……

由于在清扫工作上更注重小地方、小细节,而不是以往的粗线条,公司员工养成了注意细节,对规范的意识 and 自我的要求都有所提高,工作失误和瑕疵都下降了许多。

皇帽自己也做过市场调查,“皇帽员工待人亲切细腻”最让客户印象深刻。也因为这个缘故,现在的皇帽员工对营收的平均贡献度已经比第一大汽车精品及维修保养公司超出了 12%。

这的确是个惊人的数字,闻讯而来的记者感叹道。

“在阴暗里才能看到光明,在太光明地方的人,反而无法看清真实。”面对记者对他另类治理公司方式的不解,键山秀三郎坦诚地说,“如果连周遭的人、事物都无法感知察觉,又如何去察觉那些看不到的事?就像我,花了 10 年的时间,匍匐在地,才会看到细节,才会感动员工加入,然后又花了 10 年时间,才吸引来上下游的厂商登门求访,要求研习打扫。没错,我在弯腰洗厕所的同时,也洗涤了人的心灵”。

在中国就有这样一个奇怪的现象,那就是肯德基开到哪儿,麦当劳就跟到哪儿,他们就像一对形影不离的夫妻,比翼双飞,在中国快餐业玩得风生水起。

和对手做好邻居

■ 孙红旗

在中国,肯德基和麦当劳总喜欢开在一起,俗话说“一山难容二虎”,这对“老冤家”又是怎么回事儿呢?

早在 1987 年 11 月,当肯德基在中国北京开设第一家分店时,麦当劳的首席执行官坎塔卢普便坐不住了,他不甘落后,也盘算着想尽快打开中国市场。但是因为对遥远的中国不了解,他还是犹豫了,迟迟不敢贸然从事。他找到当时麦当劳的营销总监贝尔商量,想征求一下他的意见。没想到贝尔极力反对,他说,中国虽然是人口大国,但是经济条件落后,人们根本消费不起“洋快餐”,消费群还很不成熟。另外,要想在中国开分店,就需要一批“中国通”来打理,前期的培训、市场调查、选址等费用巨大,实在是很不划算。就这样坎塔卢普的计划被搁浅了,这一年是 1990 年。

可是坎塔卢普是一个倔强的人,他始终没有放弃自己的想法。他利用空闲时间,收集了大量关于中国的人文资料,通过认真翻阅,了解中国人民的意识形态。同时他还结

交了许多留美的“中国通”,和他们交朋友了解中国的风土人情等等。经过一年的“充电”后,他对打开中国市场信心倍增。万事俱备只欠东风啊!1991 年年底他召集麦当劳董事们召开了一个董事会。会上他把想在肯德基旁边开设一家分店的想法和盘托出,董事们一听都极力反对。他们认为同行是冤家,一对冤家将店开在一起那不是自找没趣吗!况且肯德基已经在中国深得人心,我们再挤在一起,那不是拿钱打水漂儿吗?

可是坎塔卢普却不这样认为,他力排众议说,我们不妨反过来想一想,肯德基在中国打拼了四年多,已经形成了一个“洋快餐”的消费圈,麦当劳的消费定位和肯德基一样,都是销售“洋快餐”的,这个消费圈也是我们所需要的。况且肯德基在选店址的时候已经非常细致,我们就没有必要再花费人力财力去做市场调查和选址了。这样算下来,可以省去不少的前期费用,我们何乐而不为呢?坎塔卢普耐心细致地解说,最终打动了董事们,董事会一致通过他的方案。

坎塔卢普推荐他的“中国通”朋友曾启山为中国首席执行官,在他的协助下,终于于 1992 年 4 月在北京开设了第一家麦当劳分店,店址紧靠肯德基。果然不出坎塔卢普所料,开业当天的交易人次就过万。自此在中国就有这样一个奇怪的现象,那就是肯德基开到哪儿,麦当劳就跟到哪儿,他们就像一对形影不离的夫妻,比翼双飞,在中国快餐业玩得风生水起。

一提到竞争,人们就会条件反射地想到抗争,想到如何挤垮对手,其实反过来想一想,竞争更多地是体现为“竞合”,是一种互赢处世文化。每个人、每个企业都不可能独步天下,那就请选择与你的冤家做“好邻居”吧!



一家著名的大型超级市场曾经做过一个令人疑惑不解的决定——顾客们发现,在货架上尿布和啤酒竟然摆在一起,这在所有的超级市场里都是不曾有过的摆法。但是这个完全不合常理的奇怪举措却没有影响两种商品的销售,相反,尿布和啤酒的销量双双增加了。这不是一个笑话,而是发生在美国沃尔玛连锁超市的真实事件,并且至今为众多国家的商家所津津乐道。

原来,美国的太太经常嘱咐她们的丈夫,下班以后要去超市为孩子买尿布,而丈夫们购物总是行色匆匆,不可能仔仔细细地在商场里逛上一圈。如果尿布同啤酒摆放在一块,那么,男士们在买完尿布以后,就可以顺手带回自己爱喝的啤酒了。有了这样的购物经历,他们就会一直光临沃尔玛。

沃尔玛超市是在花大力气对一年多的原始交易数据进行了详细分析后,才发现了这对神奇的组合。商战,关键在于出奇制胜。

尿布和啤酒摆在一起

■ 遗失

上个世纪,美国有两大飞机制造公司——波音公司和道格拉斯飞机制造公司。为了将一批喷气式客机顺利地卖给东方航空公司,道格拉斯飞机制造公司的创始人唐纳·道格拉斯亲自去拜访东方航空公司的总裁利贝克。

两人见面后,利贝克明确地告诉道格拉斯,道格拉斯公司生产的新型 DC-3 飞机和波音 707 飞机是两个竞争对手,但均有一个共同的毛病,那就是喷气发动机的噪声太大,东方航空公司愿意给道格拉斯公司一个机会,如能在减小噪声方面胜过波音公司,就可获得签订合同的机会。

对于道格拉斯飞机公司来说,这只是一桩非常重要的买卖。道格拉斯答应回去与公司的技术人员商量后,在第一时间给利贝克答复。

很快,道格拉斯就给利贝克回复了,他认真地说:“虽然我们非常想得到你的合同,但是很遗憾,因为我们的工程师说了,现在根本没有办法去实现你的这一要求。”

没想到,利贝克却满脸笑容地说:“我想也是这样的,我这样做的目的,只是想让你对我是否诚实。”

最后,道格拉斯终于听到了一直期待的好消息:“你将获得 1 亿 6500 万美元的合同。现在,需要去看看你如何将那些发动机的噪音控制到最小的程度。”

由于道格拉斯的诚实打动了利贝克,赢得了他的信任,所以他得到了自己想得到的合同。

飞机合局

■ 徐璐



/ 公 / 益 / 广 / 告 /

