

鸟笼效应对企业管理的启示

□ 钟仁

1907年,詹姆斯从哈佛大学退休,同时退休的还有他的好友物理学家卡尔森。一天,两人打赌。詹姆斯说:“我一定会让你不久就养上一只鸟的。”卡尔森不以为然:“我不信因为我从来就没有想过要养一只鸟。”没过几天,恰逢卡尔森生日,詹姆斯送上了礼物:一只精致的鸟笼。卡尔森笑了:“我只当它是一件漂亮的工艺品。你就别费劲了。”从此以后,只要客人来访,看见书桌旁那只空荡荡的鸟笼,他们几乎都会无一例外地问:“教授,你养的鸟什么时候死了?”卡尔森只好一次次地向客人解释:“我从来就没有养过鸟。”然而,这种回答每每换来的却是客人困惑而有些不信任的目光。无奈之下,卡尔森教授只好买了一只鸟,詹姆斯的“鸟笼效应”奏效了。

当事人双方打赌的结果已经不重要了,这个略带戏剧性的故事,引起了笔者在企业管理方面的联想和思考,并得出了以下三点体会:

一、理解人性

虽然鸟笼和养鸟之间有关联关系,但是两者并不具备必然的联系。而故事中,看到鸟笼,众多客人都会问卡尔森教授养鸟的事情,客人们的这种惯性思维方式,反映的是人性的一种弱点。然而,笔者在此并不想讨论人性的优点或是弱点,而只是想说明人性是客观存在的。作为企业的管理者,绝对有必要深刻理解人性、并且在工作上因势利导。

虽然企业的各项政策很难贯彻下去,尽管它们有比较齐全的管理制度和 SOP(标准操作流程);还有些企业的各个部门之间配合比较协调,各个部门内部团结一致,大家精诚合作,虽然这些企业的规模像大象,但是这些大象居然也跳出了美丽的舞蹈!这样的情形屡见不鲜,是不是很奇怪呢?——其实一点也不奇怪,企业的任何目标都要靠人去实现,而“人”并非非

理解人性的重要性,重新审视组织结构的必要性,以及定岗定编的科学性。这就是鸟笼效应给我们的全部启示。

完全理性的,他也有感性的时候,也会体现出一定的主观性。所谓“世事洞明皆学问,人情练达即文章”,任何一个人,如果要想与家人、朋友、同学、同事、客户很好地沟通,对人性的理解都是一门必修课,对于一个企业管理者来说,更是如此! 21世纪以来,管理越来越扁平化,依靠组织职位和权力的这种传统领导方式,已经渐渐不能适应现代企业发展的要求了。今天的企业管理者,要想做好对下属的组织、协调、激励、控制等工作,最好拥有一定的软实力。而要想具备软实力,除了一定的管理能力、专业能力和个人魅力之外,一个基本条件就是要对下属的个性和特点有充分的理解。这让我想起了 HP 前中国区总裁孙振耀的故事,他在清华大学演讲时,提起他在 HP 做销售时遭遇了失败,然后他的上司就说:“他(客户)是不喜欢你的产品还是不喜欢你这个人?”真是一语中的销售领域有一句流行语,“销售的是人而不是产品”,这句话确实有一定的道理,在与客户建立彼此信任的人际关系之后,客户购买我们产品的可能性无疑会大大增加;否则,如果客户都没有认可我们,那他购买我们产品的可能性会有多少呢?

越是高层的领导,他对人性的领悟越深刻,他的个人魅力也越高。这是笔者在之前的咨询工作中,与众多企业中高层管理者、决策者、创始人(或叫企业家)沟通和交流之后,得到的感触。笔者认为:许多企业家之所以成功,可能有一个相当重要的原因,就在于他们是成熟的智者,对人性的领悟达到了一定的境界;反之,一个企业家,如果对人性、人际关系、人情世故

的理解不够,那他是很难去领导好一家企业的。

二、重新审视组织结构

故事中,本来卡尔森教授不必去养鸟,然而,就是因为鸟笼的存在,最终他养了鸟。这让我想起国内的一些企业,它们的个别部门是成本中心而且对企业的销售额和利润贡献不大,但是因为这些部门的存在,企业也要费时、费力、费材的去招聘和安置相关人员。

比如,改制前的国有企业,由于以前计划经济模式的影响,其内部有些部门会严重影响对客户的服务;再比如,许多民营企业一度凭借其小巧的规模、灵活的市场反应能力、令行禁止的执行能力获得了快速的成长,然而,到了一定规模之后,它们好像遇到了天花板,发展受到极大限制。

那么,如何解决这些问题呢?对那些尚未改制的国有企业而言,必须重新审视计划经济时代遗留的组织结构,做到政企分开,并严格以客户和市场为导向,来制定组织结构;对民营企业而言,在不同发展时期,企业的战略、方针、政策都会发生变化,可能有些部门已经不再适合公司发展的需要,有些事重大的职能,也并没有在现有组织结构上体现出来,于是,组织结构要做相应的变革,许多部门和岗位也要随之调整。

需要强调的是,由于组织结构调整的涉及面太广,因此,事前、事中、事后都要引起企业的高度重视,比如对员工做好充分的沟通、教育、培训工作,保持新旧组织结构之间有一定的过渡性和连续性,留出较长的调整时间,等等。否则,可能会出现“欲速则不达”的现象。

三、以岗定人为主、以人定岗为辅

在明确了企业的组织结构后,还有一项重要的工作是定岗定编。在这个问题上,有些企业比较盲目、仓促、



随意,并未经过深思熟虑,结果往往是“决策拍脑袋、表态拍胸脯、事后拍屁股”。孙子兵法有云:“多算胜,少算不胜,而况于无算乎!”对于岗位设置这一重大问题,我们应该在企业战略的基础上,科学、系统、统筹的作规划。

以事定人、以岗定人,是企业定岗定编的基本原则。企业应在岗位配置和人数设置方面做好年度计划,并未雨绸缪,做好企业未来用人的中长期规划。既要保证有充足的人力资源去完成相关职能工作,又要避免人浮于事、无端增加企业的成本。

以人定岗,是特殊情况下的权变

之策。比如,某些国有企业或政府事业单位,要为部分弱势群体安排工作,于是它们就会单独设置一些部门或职位;再比如,美国的 GE 通用电气公司曾经发生一件事情,有两位高级经理竞争某事业部的总经理职位。由于他们俩都表现良好、业绩突出,是十分难得的管理人才,GE 决策层经过了反复比较和权衡之后,最终提升了其中一位作总经理,同时,为了防止另外一位辞职,GE 决策层特意为他新成立了一个部门,邀请他担任该部门的总经理。正是通过这种特别的以人定岗方式,GE 成功的留住了核心人才。

卖场管理四要素

□ 陶海翔

在商业管理中,进卖场容易守卖场难,有过终端操作经验的厂家都会有这样的感慨,卖场的越来越深,费钱费力费时却难出效益。可见,卖场下单订货只是我们千里之行的第一步,接下来的管理和维护才是重中之重。

卖场管理第一要素:合理的品项组合

品项组合意味着科学的资源配置,进多少个条码,进哪些条码很关键,不是越多越好,也不是哪个好卖就猛进哪个。在进场的第一环节中,进场费常常很昂贵,没有必要追求全品项的进入,畅销品肯定是要进的,因为能够起量,但往往这样的产品毛利很低,如果我们的品项组合仅仅有这些畅销品,合作时间越长我们越累,畅销也就是卖得快,经销商就要不断的配送,人员也要跟得上,但又不怎么赚钱,于是上不能上,下不能下,左右为难。所以在品项组合上一定要有高毛利的产品,主要是从功能和特点上去区隔,或从使用人群中去细分,让他很自然地与高销量的产品去形成组合。这里要注意一点的是,怎样区隔很重要,有些厂家只是简单的定个高价,自以为形成了高中低的组合,实际上由于区隔不明显,消费者根本就不认同,不仅没有形成高利润的状况,甚至对高销售点额产品也带来了不利的影响。所以我们在设计高毛利产品的时候一定要非常谨慎,首先要说服自己,再把它放到货架上。还有一种产品我把他称之为价格模糊带产品,这类产品在消费者心中没有形成明显的价格带,但量也不小,动点脑筋是很容易让我们赚到钱的。比如一些家用清洁产品就属



于此类。这些我们也要考虑到我们的额品相组合里面去。

卖场管理第二要素:科学的促销活动

促销是关键的一环,在卖场几乎成了每个厂家都要去关注的问题。我们在进行促销管理中,首先是品项的选择。对于价格敏感度高的东西稍微促销就有效果,而有些产品就是降得再多别人也没有感觉,因为他们没有感觉到占了便宜,相反会认为你本来就值那么多钱。所以通常我们要选择大多数人关注的品项。还有促销价格的制定也不是幅度越大越好,我们是实际操作中发现,消费者对价格有个心理预期,比如以某洗衣液产品两升装为例,消费者认为只要不高于 25 元就是可以接受的了,那么如果我们本来卖 40 元,一下子做个半价,就白白损失了毛利,而且刺激度并不会随着上扬,基本和卖 25 元效

果是一样的。所以我们做促销要做价格分析,特别是对消费者心理价格区间要合理的把握。

促销活动降价只是一个最普通的方法,还有多种方法可以采用,如各种和消费者互动的活动,产品体验,试吃,试用。我们在做促销设计的时候,尽量做到多样化,并且要考虑当地的实际情况。

卖场管理第三要素:突出的陈列效果

在卖场想要取得好的陈列效果可以从以下几个方面着手:首先是关注品项,就像一支部队一样,海陆空都齐全的时候才有气势,才能给敌人以威慑力,品相残缺,常常断货自然显得落魄,对销量会产生直接的消极影响。合理的品项组合会给人产生强烈的视觉冲击力,对品牌也是一个提升。另外要关注不同角度的陈列,正

常陈列中高效陈列的比例是多少, TG 台是在主通道还是还是在副通道,是在阳面还是在阴面?有没有一定的关联陈列?我们的品项组合中有些产品可以去争取一些关联陈列,因为消费者去超市购物并不会完全按照预期去进行,有时候是很随机的,如果我们有一定的关联陈列,他们有可能就把我们顺手带回家。如我们把洁厕产品放在拖把一起,消费者买拖把时候可能就会想起家里的厕所的清洁剂快用完了。

把这几种陈列都做好了才能取得终端的优势,获得更大的市场份额。

卖场管理第四要素:良好的终端客情

上述种种要想实现,都需要一定的客情做支持,很多开始做业务的人经常会很郁闷,满怀信心地和商场去谈陈列,谈活动,结果被高昂的费用瞎

了一大跳,而公司又不可能给那么多支持,热情就被浇灭了。殊不知这一切都是因为客情还没有到位,制度是死的,人是活的,世界上没有一定之规。尤其是新进业务要学会怎么去和卖场打交道。

搞好客情先要弄清楚需求,明白采购想什么,顺应他的思维,往往能取得好的效果。在和采购接触时候要想办法弄清楚他目前的需求。比如销售目标,毛利提升,品项补充,店面形象提升。多以千万不要以概而论,或是简单的认为只要搞好私人关系就可以了。贸然去和采购套近关系,请吃饭送红包,很有可能撞一鼻子灰,还断了自己的后路。我们在和商场采购打交道多年的过程中,发现他们最喜欢的业务都是那些能够急人所急,既知道雪中送炭,又知道锦上添花的人。

我们在客情管理的时候一定要高度关注商场的动向,把资源用在刀刃上,当你够专业,够用心的时候,别人一定会照顾你的,因为和你这样的人打交道别人放心,踏实。我再带业务团队的时候非常注重对业务员方案拟定能力的培训,刚开始很多人是不以为然的,也不用心学,但和卖场打交道多了,他们才发现真的很有用。一份好的方案、合理的数据分析、图表、PPT 的运用,能极大地提升卖场的信心。在写方案之前,我们都要对卖场的品项进行系统的分析。我们现在进的新品之所以能够较快进入并占领相对不错的位置与我们当时的方案是分不开的,其中有个内容就是商品价格带项目分析与该品项市场消费者心理价格分析表的组合。采购一看就明白了,我们的价格设置非常合理,而且是他们卖场所需要的,合作便理所当然了。

客情管理,专业在先。采购喜欢的是专业的让人放心的合作伙伴,而不仅仅是酒肉朋友。

管理论坛 | Guanliyantun

规模扩大不能忽视质量管理

□ 司爱武

刹车门、踏板门、召回门、爬坡门、天价维修门……由丰田汽车创造的“门系列”大有愈演愈烈之势。从美国、欧洲、中国再到日本本土,全球第一大汽车制造商丰田的全球化危机正在以天为计时单位蔓延。另据媒体报道,美国联邦检察官已针对该公司的汽车安全问题展开刑事调查,丰田的高管们将面临刑事追诉。(2月23日《北京晨报》)

近年来丰田汽车突飞猛进,凯歌高奏,为何突然连遭“滑铁卢”?从相关媒体报道来看,丰田方面认为是“美国大题小做”、“媒体夸大其词”。然而,无论丰田如何狡辩,一个铁的事实不可抹煞:截至目前,“刹车门”、“踏板门”等已经造成累计超过 860 万辆丰田车被集中召回。仅在美国,预计索赔金额将超过 36 亿美元,这将创造全球汽车业赔偿的最高额度。更大的索赔来自美国民众。据美国媒体报道,截至上周末,全美累计有 44 宗针对丰田的集体诉讼,估计涉及 36 亿美元。同时,美国声称因缺陷导致的死亡数目前已增加到 37 人,涉及 29 起事故。

在中国,在我们身边,丰田汽车同样引人关注:去年 4 月因刹车系统问题召回 25.9 万辆凯美瑞轿车。去年,丰田还实施了中国有史以来最大规模的召回,召回 68.8 万辆电动车车窗控制系统有问题的卡罗拉、凯美瑞、威驰和雅力士轿车……

毋庸置疑,丰田汽车的质量管理出现了问题。近年来,丰田公司主观上过分注重抢占市场、扩大生产规模,对质量管理却有所放松,在过去的 10 年间其海外产量增加一倍多,生产规模过大,扩张速度过快客观上又加大了质量管理的难度,这是发生大范围质量问题原因之一。

另外,在汽车生产全球化、部件电子化时代,为降低成本改善收益,丰田将零部件生产大都委托海外厂商生产,并不断压缩零部件的采购成本,对部件设计开发和实证试验阶段必要的程序也进行简化,导致出现配件质量难以保证的局面。

面对此次全球质量信任危机,号称全球第一大汽车制造商的丰田汽车能否安然度过?丰田汽车的高管们狂热的头脑能否冷静下来?更何况,因汽车质量问题而遭刑诉并非没有先例:2008 年 1 月,日本三菱汽车前总裁河添克彦等 4 名高层管理人员因隐瞒产品缺陷被横滨地方法院判刑。那么,此次丰田汽车背负的是超过 860 万辆的召回和多项指控,丰田高管能躲过牢狱之灾吗?

据知,面对 2090 年中国全球第一的销量,2010 年至少有 10 家的汽车制造企业扩大了在中国市场的产能,销售任务同比增长更是令人心惊。此次丰田汽车以血的教训告诫广大的汽车制造商:规模扩大决不能忽视质量管理,降低成本也决不能降低质量,否则到头来只能自吞苦果。