

2011 拿什么来激励你——我的员工

博思人才网 CEO 李金保

年终岁首，作为博思人才网CEO的我惯例要去走访客户。与各企业老板聊天，听到最多的问题就是如何激励企业的老员工，这些跟随企业多年的员工，为企业的发展立下了汗马功劳，待遇也水涨船高，但是工作的动力和激情却一年不如一年，对企业的各种奖励已经没什么感觉了。怎么办？

如果只是想“激励员工”而不了解员工，肯定是缘木求鱼，我们首先要了解的是员工的动力来自何方？

我常常问企业老板们一个问题就是：这样论述是否正确，“美味的食物会激励老鼠主动去寻觅食物”。

许多人的第一个直觉，认为这个论述肯定是对的，但深入思考后，我们会发现，并不是美味的食物使老鼠千方百计去觅食，而是饥饿感，饥饿感是最基本的生理需要之一，正是饥饿感驱使着老鼠去寻找解决方案，最后发现只有食物才能解决老鼠的饥饿问题。

同样，“员工的动力来自何方？”，员工的动力来自于你——经理吗？答案也是肯定的，但会让很多人吃一惊，员工的动力来自于他自己，而不是经理，尽管所有的经理都想让员工很有动力地工作。

这些动力包括：更好的收入让家庭的生活更美好，更体面的工作让他朋友或亲友前更有面子，更轻松的工作，更好的工作环境，等等。

那么，如果员工的动力来自于他自己，那么我们经理人的角色是什么呢？

一个销售员面对又一个月销售为零的记录，无可奈何地对经理说，“我可以把马拉到河边，我也可以把马头按到水里，但我无法让它喝水。”

“什么？”经理大吃一惊，“你的工作不是把马拉到河边，也不是把马头按到水里，你的工作是让马感到口渴！”

这是我最喜欢的关于“激励”的故事，经理在这里的角色，把“努力工作”与“内在需求”联系起来，让员工了解，“努力工作”是解决“内在需求”的一种重要方法。

这里的潜台词是，第一步是让员工口渴，第二步是告诉员工“努力工作”可以解决口渴的问题。

这里有一个需要解决的问题是，员工的“内在需求”是非常主观的、易变的，因此，你要锁定员工的“内在需求”，并把这些“内在需求”表面化、可视的、可衡量的。

例如，“更好的收入，让家庭生活更美好！”我们需要把这个“内在需求”翻译成更理性的语言，当然如何翻译，就是各个经理的手段了，可以有不同的版本：

——主动负担更多的工作，就可以学到更多的东西，就有更多的升职可能；

——晋升到更高级别职位，就意味着更高的收入；

如果在本企业服务年限越长，能够获得的福利项目就越多；

工作技能水平提高了，就能找到薪水更高的工作；

公司如果上市了，每个人都能成为百万富翁；

.....

由此可见，同一种“内在需求”，我们可以把它强化成不同的表象，当然也会引导员工向不同的方向努力。那作为经理的你，应该选择什么呢？这就要问你，“你了解你的员工吗？”

所以，“了解你的员工”就成为激励员工的第一步，你可以通过不同的方法来了解你的员工，了解他到底想要什么，什么对他而言是重要的，等等。一旦你了解了，你就需要把这些内在的东西显现出来，然后，你提供解决方案来满足这些内在需求。

在这个过程中，你可以观察到你的员工充满着“动力”，而你所做就称为“激励”。

闫荣伟

麦考林、当当网的上市，直接刺激了国内 B2C 电子商务市场的火爆。日前，刚刚成立不到一年的网络运动商城——北京华人酷运动信息技术有限公司(以下简称酷运动)获得了来自 ACQUITY GROUP1000 万美元的投资。据酷运动 CEO 朱启功介绍，投资方 ACQUITY GROUP 是世界领先的多渠道电子商务和数字营销公司，而之所以选这个投资商，一个很关键的原因是看中了其数字营销方面的经验。

100 万资金撬动 1000 万产品

用了半年多的时间，酷运动这家运动品牌 B2C 企业的月销售额就从小几十万做到了 600 多万元，速度可谓飞快。

对此，朱启功归结为两点：一是资源性股东的介入。公司由几位有着体育用品行业 15 年左右经营和管理经验的人士创办，加上原红孩子电子商务核心团队人员，以及零售行业人士的加盟，使酷运动获得了上游品牌公司的资源支持。

在体育用品这个细分领域，受品牌代理权的限制行业经验非常重要，体育用品零售行业资深人士的介入，使酷运动在起步阶段就有了一个很好的基础。

二是酷运动采取了最轻量级的方式，运用了多种合作，最大限度地丰富了货源。朱启功一直希望建立网络销售的垂直平台，但是对以最初的 400 万元注册资金起家的酷运动来说，要想实现这一点是非常困难的。如何能用有限的资金建立丰富的产品链，对于酷运动来说，是一个很大的挑战。

两百多年前，也就是法国大革命时，一个叫 Marquis de Lessert 的法国贵族患上了肾结石，当时流行喝矿泉水，决定试一试的他到今天的依云镇时，取了一些源自 Cachat 绅士花园的泉水。饮用了一段时间，他惊奇地发现自己的病奇迹般痊愈了。奇闻迅速传开，专家们就此专门做了分析并且证明了依云水的疗效。此后，大量的人涌到了依云小镇，亲自体验依云水的神奇，医生们更是将它列入药方。拿破仑三



世及其皇后对依云镇的矿泉水更是有独钟，1864 年正式赐名为依云镇(Evian 来源于拉丁文，本意就是水)。面对越来越多慕名而来的游客，依云镇居民都非常自觉地向游客讲述着以往的故事，其中不乏一些更具体的细节和内容，这也让游客们在享受依云水的同时，体验了传奇故事带来的心理满足感。游客们之后又将自己的体验传达给自己身边的人，这样的口碑传播让依云越来越为世人知晓。

传奇色彩的故事

年底了，请给员工一贴心灵抚慰

到了年底，很多管理者都在忙于罗列各自的业绩数据，都在忙于编制年度总结，但是，作为管理者，您可能还要做好一件事：搞一次“员工满意度调查”，给员工们一贴心灵抚慰。

一年来，可能因为“忙”的疏忽，也可能因为制度政策的不合理、不人性，更可能因为企业内部众所周知的诸多客观因素制约，作为管理者，我们常常都会有很多的承诺无法兑现，员工也有很多的诉求、很多的期盼、很多的委屈都无法得以及时的诠释，企业内部也会有很多的不公平、很多的不合理没有及时得到改善，也有很多的矛盾冲突没有及时得到解决。通常的情况下，管理者们都会将希望寄予明年，单方面地认为一切的问题、矛盾都会因为今年的过去而过去，一切的诉求、一

酷运动 跃出“新活法”



有着多年电子商务经验的朱启功，在综合考虑了运动品牌的线上和线下销售的情况以及自己可利用的资源后，巧妙地用酷运动这个网络平台撬动起了一系列的货源。在朱启功看来，酷运动的供给链像几条错综复杂的交叉线，品牌联营的模式为他争取到了部分品牌商家的支持，即商家将产品放在酷运动的平台进行代卖，销售收入返还商家，酷运动只是从中收取一定的经销佣金。

朱启功说，对于市场上的一线品牌，酷运动采用的是自营加捆绑经销商模式。比如对于一线品牌阿迪、耐克等，一半是通过酷运动自己采购来赚取销售差额，而另一半则是与这些品牌的线下经销商合作，并对其产品进行网上代卖，然后酷运动从销售额中收取 20%-25% 的提成。

对于一些二三线品牌，朱启功则采用了一个开放式的全权定价模式，也就是品牌商限定一部分商品的数量和最低价，交由酷运动代卖，但酷运动有完全的定价权。这样酷运动就可根据对销售情况灵活的掌握，卖完

之后只需支付商家最低价从而赚取其中的差额来获利。

以上这些模式都比较符合朱启功一直追求的轻公司模式。“这样就最大可能地降低了资金和库房的占用，用 100 万元的资金撬动 1000 万元的市场。”朱启功说。

但是，错综复杂的货物销售大多控制权掌握在商家手中，这会不会影响用户体验？朱启功坦承，在 2010 年 8 月份之前，自己没有一点库存，但却发现客户的投诉非常多。一是因为发货慢，二是因为经常缺货。于是，他们开始自己做调研，发现如果货不在自己的库房中，则需要经历一个取货再发货的过程，而且代理商有时还会不规范运作，甚至动了其已经锁定的货物。

于是，朱启功就在北京自己建了库房，希望通过建立一个最低的库房警戒线，来保证用户的体验。

尽管酷运动降低了资金上的风险，但由于疏于对货物的控制，也容易造成发货太慢、容易缺货等问题。因此对于酷运动来说，如何在追求轻

型模式带来的益处的同时，解决好用户体验的问题，是其下一步快速发展需要尽快解决的一个问题。

蜘蛛网式线上销售渠道

“对于酷运动来说，是要建立一个线上体育用品的经销渠道，而不是一个线上商城。我们是在网络上经营体育用品的渠道，既有自己的独立站点也有其他平台的站点，说得更形象就是：类似于蜘蛛网式渠道。”朱启功毫不掩饰其占有线上体育用品渠道的野心。

而建立一个运动全品的网络经销渠道，也正是酷运动和好乐买等鞋类电子商务市场的差别之处。目前，体育用品多为线下经销，网上运动品牌还未出现大的垄断的渠道商家，因此迅速占领网络渠道，无疑是这一领域的一个机会点。对此，朱启功说，酷运动在淘宝和拍拍都有了自家的店铺，而在红孩子网站上，也有了酷运动运营的运动频道，这样的布局都是为了建立一个多重的分销渠道。

依云矿泉水：用故事和理念销售

保护管理协会，主要由村庄负责人和企业代表组成，负责组织具体保护措施，如限制奶牛数量，监督化肥农药使用情况和生活排污及建设发展，限制燃油发电取暖以免漏油污染，定期修剪苔草，确保湿地生态特征不退化等。依云做这些的目的都是为了达到自身提出的“天然、纯净、健康”的理念，因为离开了这些，谁还会买价格高达 1-23 欧元的依云水呢，何况是 330ml，比一般的矿泉水贵上数倍。

“纯净”的理念

中国有不少品牌不乏精彩传奇的故事，但是面对市场却创新无力、守土无方。要培养客户对产品的忠诚度，不能仅靠对于产品品牌的宣传和精彩的传奇故事，更要像苹果、依云一样将产品本身所含的理念挖掘出来，植入到消费者心理，形成自身的品牌壁垒和市场竞争的核心动力。

(佚名)

打破瓶子的管理学问

一位专门教创新管理的教授一次给企业家上 MBA 课程，他从包里拿出一只开口很大的瓶子放在讲台上，又拿出一只小一些的敞口瓶子，问学员：“请问你们中谁能把瓶子放到小瓶子中去。”

学员中一个大个子中年男人去上台，拿起大瓶子往地上一砸，然后把碎玻璃一片一片放进小的那只敞口瓶子里，跟教授说“我完成了”。

教授点评：“看看，当旧的机制，旧的观念，旧的制度，旧的模式约束了新的生产力发展的时候，我们唯一能选择的的就是打破这种机制，建立新的适应生产力发展的生产关系，而且还要快速、果断、毫不犹豫。”

教授并没有对中年学员的举动置疑，而是说：“同学们，这个问题很简单，只改变瓶子的状态就能完成，大家都想到了，不过，我想告诉大家的是：‘一项改变最大的极限是什么’，瞧，教授再次举起瓶子，‘就是这样，最大的极限是完全改变旧有状态，彻底打破它’。

打破旧的制度和旧的思想，有时确实很难。

但若想成功，就必须有足够的魄力和勇气，改变的最大极限就是完全改变旧的状态，彻底打破它，不要让原来的观念影响你做出的决定。

当然，彻底改变需要很大的决心，如果有一点点留恋，就不能真的打破，因为打破了它就是毁了它，再没有什么力量能把它恢复和从前一模一样，所以当你要下决心要打破某个事物时，你应当再一次问自己，我是不是真的不后悔。

顾客群的维护，联系如出一辙，有的顾客观念、思维、习惯，行为已经与你现在的产品、销售初衷严重背离了，你再去苦苦哀求也没用，在维护商家产品信誉，市场导向前提下，有的顾客是一定要砍掉的，这叫大舍大得，小舍小得，不舍不得。

打个比方，深圳电影院的门票价格一般都在 50-80 元之间了，可有不少的顾客还停留在 5 元、10 元的消费观念和习惯上，你再引导，他都觉得贵，又不支持你，这样的买卖观念差距太大，当然只有砍掉，重新去吸纳培养一批愿意消费、懂得消费的顾客了。(海阔)



大的问题，不愿暴露的危机才是企业最大的危机。

所以，在这个时候，管理者就有必要对员工做一次全面的“年度满意度调查”，将员工们一年来积攒的问题和诉求，对公司的意见和期望、对今后的打算和规划，以及公司今后的改善方向做成调查表，向所有员工征询意见。其作用一是让员工感到一种尊重，二是借以让员工参与公司管理，三是便于管理者掌握员工动态，及时作出应对措施，做好明年的人力规划和人事政策调整，

(姚绍龙)