

让员工 激情飞起来

著名管理大师德鲁克说:“企业的真正资源是人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”从企业发展来看,生产率是最基本的竞争要素,提高生产率虽然有很多途径,但最有潜力的途径却在于对人的有效使用。在现代管理中,出色的管理者无不重视充分调动员工的工作激情和智慧,优秀的领导者总是把员工看作提高质量和生产率的根本源泉。

而真正能够影响员工工作质量和工作效率的,其实是从事该项工作的员工本身所具有的包括性格、技能、知识以及心理特点等在内的综合素质,因为在完成任何一项工作的过程当中,员工的性格及心理特点等看似不着边际的因素都会对工作结果产生影响。

考虑到这种情况,目前世界上许多管理学者们提出了“以能力为基础”的人力资源管理理论。根据这一理论,要让工作充满激情的第一个方法就是,管理者们在进行日常管理和工作安排时将“不再以人、而是以能力”作为思考问题的基础。

在进行针对某个工作岗位进行招聘的过程当中,管理者首先会考虑完成该项工作需要具备哪些能力和技能。但与传统做法不同的是,在确认这些能力和技能的时候,管理者首先会找出那些在完成该项工作方面表现最好的人(即找出完成该项工作的“理想员工”),并描述出这些人所具有的性格、技能、知识以及心理特点等特质,然后从所有这些理想员工身上找出一些共同的特质;在确定共同特质之后,管理者将以这些共同特质为目标,对所有的应聘者进行评级,并最终把工作交付给那些级别最高的应聘者。

实践证明,在那些通过这种方法聘请员工的企当中,不仅企业能够得到更高的生产效率和结果,而且也更加符合员工个人的职业发展轨迹,从而实现了员工和企业的双赢。

让员工充满激情的第二种方法是培训。培训的意义不仅在于教授员工相应的作业技能,它还是树立员工信心的有效手段。无论对于任何人来说,成就感都是最好的表扬和鼓励。早在公司成立之前,IBM公司的创始人老托马斯·沃森就曾经立下一项规矩:IBM永远都不会开除员工。即使在动荡不安的三四十年代,IBM仍然始终对员工坚守自己的这一承诺,并喊出了“工作有来有去,但人始终不变”这样的口号。

从实践上来说,IBM的这种做法可能显得并不科学,因为不仅员工本人所掌握的技能会随着时代的发展日益老化,而且员工的工作激情、心理特点等各个方面都会发生变化,当某些员工与公司的发展步调失去一致的时候,如果公司仍然坚持聘任该员工,那不管是对员工的个人发展、还是对于公司的业绩,都会造成不良的影响。

可很长时间以来,IBM的管理层却始终相信,只要公司能够对员工组织适当的培训,就可以使其知识结构保持不断地更新,从而始终与公司的发展保持同步,不断为公司贡献力量。而相比之下,有许多公司甚至不愿意在员工开始工作的时候进行相关的培训,在这种情况下,员工很难产生出色的工作业绩,从而也无法从工作中产生相应的满足感,最终不仅很可能会给公司带来损失,也会让自己渐渐对工作失去兴趣和激情。

让员工充满激情的第三种方法是,管理者应该不断对员工的行为进行矫正。实践证明,由于心理特点、应变能力、技能特征等方面的差异,即便接受过完全相同的技能培训的两个人,他们在实际作业的过程当中也可能存在这样那样的差异,这时管理者如果能够在员工工作过程当中对他们及时进行适当的表扬和批评的话,就会使员工的行为更加适合理想的工作模式,从而也就会产生更高的效率。

管理学家们相信,真正影响一个人工作业绩的是他的行为。而心理学家则告诉我们,要想使一个人的行为改变到理想状态,管理者必须学会对其行为不断进行矫正。

最后想让员工对工作充满激情,管理者还必须在自己的组织当中建立适当的奖励机制。

(张岱之)

策划

3月7日,继家得宝、百思买关闭在中国的门店后,作为美式消费代表的芭比也关闭了其在上海的全球最大旗舰店。业内人士认为,芭比旗舰店的关门谢客再次验证了美国零售业对中国消费者品味关注过少、产品没有很好地迎合本地消费者的偏好和习惯,进而致使美国零售企业在中国屡遭“水土不服”。

水土不服 “芭比”输给“灰太狼”

□ 本组稿件采写

回旭 徐强 郑佩珊

日前,芭比品牌拥有者美国美泰玩具公司媒体公关负责人杜凌对记者表示,关闭上海旗舰店是出于公司战略转移的原因。旗舰店虽然关闭,芭比在上海的其他零售店不变。

现象篇

消费者不买高价货

“对于芭比旗舰店关门一事,我并不感到惊讶。”北京凯艺玩具有限责任公司孙书仑对记者直言,“中国市场对玩具的刚性需求巨大,但尚未形成玩具‘消费文化’,从美国本土直接引入的高价玩具很难打开中国市场。”

孙书仑分析说,与发达国家相比,我国玩具消费仍处于低消费层面。简而言之,在中国,玩具不是奢侈品,而是大众消费品。

据了解,芭比上海旗舰店建筑面积为3500平方米,共6层,其中陈列并销售全系列的芭比产品,包括音乐、电子、生活用品等。芭比上海旗舰店自称是“独一无二的女孩购物体验中心”,1600余种芭比产品,包括芭比娃娃、芭比服饰、芭比珠宝、芭比电子产品、芭比餐厅、芭比美容中心……问题是,旗舰店内最普通的芭比娃娃售价也要69元,大部分产品的价格都在100元-200元之间,而市场上同类型的娃娃玩具售价一般只要30元左右。

芭比旗舰店开幕时正值国际金融危机席卷蔓延之际,美泰公司管理层曾表示,这一举动显示了公司将加大对华战略投资的决心。但事实上,芭比旗舰店的实际运营情况并不如预期般顺利。在此之前,公司已经将上海芭比店的销售目标从2009年3月开店之初下调了至少30%。

“金融危机过后,随着玩具市场的发展,市面上可供选择的玩具种类日益繁多,行业内竞争也更加激烈。中国消费者普遍认为芭比、百思买和家得宝等国外品牌的产品过于昂贵,而中国消费者恰恰对价格极其敏感,所以芭比不得已在中国实行战略转移策略。”孙书仑介绍说。

分析篇

外资品牌须解“中国情”

中国市场研究集团的雷小山一年多前就在福布斯网站上预言了芭比的失败:“芭比娃娃犯了一个错误,对当地消费者品味关注得太少。中国女孩倾向于喜爱娇媚、少女般的粉红



色衣服(就像HelloKitty),而不是Fields所设计的性感、暴露类型。”

芭比进入中国后一直面临定位尴尬的问题。孙书仑指出,虽然中国是玩具生产大国,但中国的玩具市场处于较原始状态,主要消费群体集中在0岁-6岁的儿童。在中国儿童产业市场,生肖动物和卡通人物比较流行,而芭比的时尚形象过于成人化,要被中国市场接受尚有一定难度。

谈到芭比以往在中国进行的品牌推广,孙书仑认为,芭比的品牌推广过于单一,不像“喜羊羊”和“HelloKitty”那般打开了全套的衍生品市场,仅依靠旗舰店进行品牌塑造很难成功。

上海富客斯控股CEO陆强指出,就近两年玩具消费市场来看,搞笑的灰太狼无疑更适合国内父母和儿童的口味。

而外资品牌“入乡随俗”是否就能解决这一尴尬局面呢?易观国际商业解决方案高级咨询顾问刘宏蛟认为,中国市场的巨大对于外资品牌而言有太强的诱惑力,只是对于一些“先进”的经营模式,中国消费者并不买账,因而传统品牌在盈利方面没有优势。从传统的竞争方式来看,外资品牌在采购的低成本方面不如本土品牌有优势。在运营方面,外资品牌又不肯采用商家的促销员来降低人员成本,必定会导致其成本过高,产品价格高价。

但是,假如外资品牌抛开所谓“先进模式”的束缚,沦为与国内卖场没有差别的“价格战者”,也未必是成功之道。前有牢不可破的本土零售巨头堡垒,后有电子商务崛起的追赶,夹在中间的外资品牌成长空间则显得捉襟见肘。

观点篇

确定策略须了解市场

对芭比上海旗舰店关门一事,深圳玩具行业协会秘书长刘艳芳给予充分关注。她认为,如果策略不当,对市场调研不周全、不准确,即使是世界级玩具品牌,也会有“走麦城”的时候,这给正处于大发展时期的中国玩具企业提了个醒。

目前,中国是世界最大的玩具生产加工制造基地,很多企业在为世界品牌做贴牌代工,仅有很少的一些自主品牌,这也是中国玩具企业目前面临最大的问题。芭比的成功给我们带来很多启发,比如通过一个经典形象形成一个完整的玩具文化产业链条,再比如,用高品质的制作工艺来赢得市场等。这些成功的元素,让成长中的中国玩具企业受益匪浅,依此方法拷贝,也陆续涌现了很多中国本土玩具品牌。

此次芭比事件给出的警示是,当一个品牌形成后,企业往往会太重视

品牌的力量,而忽略市场的作用。企业应该要在充分了解市场的特点和需求后,再来确定推广战略,用适应市场需求的产品来打市场,而不是反向而为。未来,越来越多的中国企业和品牌要“走出去”,为避免“水土不服”,应该把市场调研放在首位。

声音篇

网络时代的冲击

美泰公司表示,目前芭比的网上销售仅是通过卓越网进行。对此,资深营销专家叶峰认为,芭比采用旗舰店的营销模式对芭比产品的网上销售存在一定限制,因为存在价格差问题。而一旦存在线上和线下的价格差异,对旗舰店的销售无疑又是一种打击。

叶峰表示,50多岁高龄的芭比娃娃诞生在互联网并不发达的时代。互联网的普及应用,让文化周期缩短。消费者的喜好和文化周期有关,这让曾风靡一时的品牌在互联网时代容易受到冲击,品牌的沉淀或许已经不太够用。

“消费者可以通过电子商务找到类似的,但更便宜的产品。”叶峰表示,网络开放使产品成为生活中唾手可得的东西。选择权增多,消费者的忠诚度就有待考验,何况中国的消费者对芭比娃娃的忠诚度并不高。

美泰公司全球总裁Stockton曾公开表示,芭比在中国市场已经有多年的基础,但中国的妈妈们并没有和芭比一起成长的经历。因此,美泰选择在中国开全球首家旗舰店来传播芭比的文化,并促进芭比在中国的销售业绩。若这种模式能在中国取得成功,那么不排除引入其他市场的可能。

相关链接

芭比娃娃的来历

芭比娃娃(Barbie)是20世纪广为人知及最畅销的玩偶。芭比诞生于二战后的美国。它的创造者美泰公司创办人露丝·汉德勒见女儿喜欢玩当时流行的纸娃娃,兴致盎然地帮它们换衣服、换皮包,便想到应该设计一款立体娃娃。而一次在德国度假时,露丝无意间发现了身高11.5英寸,三围39-18-33英寸的德国娃娃“莉莉”。正是这个娃娃激发了露丝灵感,回到美国后,露丝立刻对莉莉的形象加以改造。1959年3月9日,世界上第一个金发美女娃娃正式问世,露丝用小女儿芭芭拉的昵称给她命名,从此这位金发美女就叫做“芭比”。目前,芭比的足迹遍布全球150个国家,平均每秒钟就有3个芭比娃娃被售出。

迷宫的动线设计的最高境界就是能够将最多的商品在最多的购物者面前展示最长时间,换句话说,也就是将商品放在人们的行进路线上和视线范围内,并能够让人们考虑购买这些商品。

宜家 用迷宫绑架顾客

如果你主动选择去欢乐谷或迪斯尼等游乐场享受迷宫,你只要买上一张门票足够,然而现在你在逛一家大卖场,但感觉置身于迷宫之中,不过在大卖场这样的迷宫,当然你不是支付一张上百元门票这么简单,而是要支付无数件因冲动而购买的商品,还有那些无数个深藏在内心深处的被压制下去的拥有某些商品的欲望,而这些欲望随时会在特定场合再次翻起。

最近,来自瑞典的宜家家具被英国的《每日邮报》指责,故意把家具卖场布置成了迷宫,使得无数青年男女深陷其中,迷而忘返。宜家商场究竟迷在何处?《每日邮报》显示,逛宜家商场时,你总是一路走,一路往手推

车里装东西,因为你总害怕一旦错过某件心仪商品,就再也找不到。“这是多美妙的动线设计!”在笔者看来,《每日邮报》的指责纯粹是大众媒体的无稽之谈,商场经营者的职责自然是使出浑身解数让消费者开开心心逛完整个商场,不留任何死角,并买下足够多的商品。

宜家集团目前是世界上最大的家具家居用品商家。宜家家居卖场素以“体验营销”著称,在欧美,宜家是无数平民的家具家居用品的购物天堂,它倡导简洁、美观而价格合理。它在低价格上的追求一直不遗余力,其低价策略贯穿于从产品设计(造型、选材等)到OEM厂商的选择/管理、物流设计、卖场管理的整个流程,

拿产品设计来说,宜家发明了“模块”式家具设计方法(宜家家具都是拆分的组装货,产品分成不同模块,分块设计。不同的模块可根据成本在不同地区生产;同时,有些模块在不同家具间也可通用)。

更令人咋舌的是,在宜家有这样一种说法:“我们最先设计的是价签”,即设计师在设计产品之前,宜家就已经为该产品设定了比较低的销售价格及成本,然后在这个成本之内,尽一切可能做到精美和实用。如:那邦杯子的设计者,产品开发员Pia Eldin Lindsten在1996年接到设计一种新型杯子的任务,她同时还被告知这种杯子在商场应该卖到多少钱,以确定这一价格必须能够真正击倒

所有竞争对手。

当产品设计、OEM厂商的选择/管理和物流设计这三环都做到低成本之后,宜家在零售终端,即卖场管理上也不能落下。零售商自然是要以最低的陈列成本,来获得最大的销售量。在专业人士眼中,称之为“陈列成本”并不专业。在大卖场经营中,有门学问叫做动线设计。如果说把大卖场比作一个人,那么动线就好像人身体的血管一样的重要。

动线设计的最高境界就是能够将最多的商品在最多的购物者面前展示最长时间,换句话说,也就是将商品放在人们的行进路线上和视线范围内,并能够让人们考虑购买这些商品。聪明的大卖场总是依照人们怎

样行走以及看什么地方来进行设计,使顾客进来之后会按照设计思路一步一步地把整个大卖场全部逛到,而且非常enjoy。

所以在宜家购物,你自然会沿着他们设定的小道行走,这时,两旁的宜家产品得到了有效展示,那些家具以不同的格局摆放,这让你感觉宜家家具有多么灵活的适应性;当你被购物小道引导到集市区域时,那里有一大堆让人眼花缭乱的商品,像便宜灯泡、特色砂锅,你很难不购买。宜家销售包括座椅/沙发系列,办公用品,卧室系列,厨房系列儿童产品系列等约10,000个产品,如此之多,宜家又岂能轻易放过那些时间宝贵一年半载才来逛一两次的年轻人。(子墨)



宜家故意滞留顾客促消费