

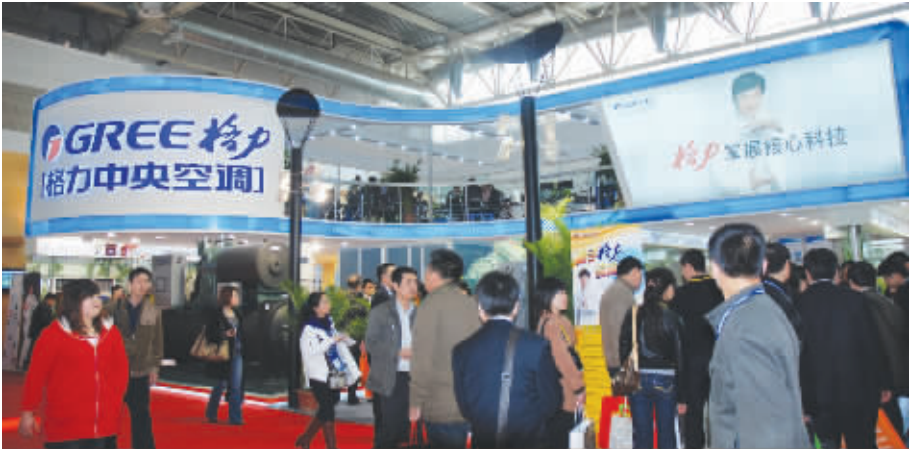


GUANLISHIJIE

管理世界

企业楷模
Iye kaimo

格力充满人文关怀和社会责任的
企业文化已成为深植企业内核的灵
魂，更是格力团队强大凝聚力与向心
力的原动力。



格力的幸福哲学

■ 格颜

幸福是什么?是自我需求最大化地得到满足?我们说,幸福并非简单的自我满足和自娱自乐。对此,格力电器总裁董明珠有着自己的理解和哲学。她认为,能够为别人创造价值,而不只是为自我,才是幸福。作为企业领导人,对她来说,幸福指数最高的莫过于通过为消费者和企业员工创造价值和快乐。如果一个人都没有责任意识,只追求自我的幸福快乐,那么他并不是快乐的。没有社会、集体、他人的快乐,个人的快乐与幸福无从谈起。

事实上,董明珠的幸福哲学与格力电器以人为本的人文主义文化一脉相承。人文主义更注重对人本身的关注、尊重和重视,注重人的存在、人的价值、人的意义,关注人的生存与发展。对于格力电器来说,这种人文主义关怀除了用更好的产品和服务满足消费者的需求外,还表现在其对于员工幸福感的打造上。日前,格力提出为员工平均加薪不低于10%的计划。而这并非应对通货膨胀的暂行举措,而是格力长期以来关注员工生活、让员工分享发展成果的有计划有步骤的行动,而且加薪的幅度有可能会更高。

其实,满足员工生活的需求只是格力人文关怀浅层的表达,而更深层的关怀则是帮助员工实现自我价值与自我发展,努力为员工创造良好的科研、

制造、生产办公环境以及优越的学习、生活环境。董明珠认为,要给员工足够的发展空间,让每个员工在岗位上都应感觉到自己是非常有价值的人,让他们有责任心,让员工个人的发展与企业的发展紧紧联系在一起。在格力,一批批从基层岗位成长起来的技术骨干、管理精英正是得益于格力温情的企业文化而实现了自我价值和幸福感的提升。而这种幸福感也让他们对于格力的发展倾注更大的热情和更多的奉献。

众所周知,自去年以来,用工荒、原材料上涨压力一度成为企业发展的困扰,尤其是珠三角一带情况更为严重。然而,作为电器行业的领跑企业,格力却并未受到用工荒的影响。相反,格力对人的关注与尊重和对人才的重视一方面使更多的人才留下来。另一方面,也吸引着大批新的人才涌入企业团队,用创新与创造推动格力的发展,并寻找自己人生价值的支点。

应该说,格力充满人文关怀和社会责任的企业文化已成为深植企业内核的灵魂,更是格力团队强大凝聚力与向心力的原动力。无疑,格力的成功对于中国家电业的发展提供了值得借鉴与学习的样本。同时,也为身陷用工荒、原材料上涨等诸多压力下的企业提供了一种突围的思路。

废报纸里的管理经

■ 张超



作为高管,就要创造一
种制度,创造一种氛围,让
它持续。

有一位企业的老总,他每次出差的时候,总把许多财物和现金交给他的秘书保管。无论是坐火车还是乘飞机,他坐下后倒头便睡,但他的秘书却被“折磨”得神经兮兮的。是呀,带着这么多钱,拿着也不是,放下也不是,他哪儿还敢睡觉呀!

我在许多场合都作过一个测试。我拿了一个塑料袋,里面放了一沓报纸,在现场找了一个人,对他说:“请你帮我把它带到北京去吧。”这个人说:“好的,没问题。”然后我就问他:“你会怎么做呢?”他说:“上火车我就随便把它放在行李架上,住酒店也是,随便放在哪儿就行。”我说:“好,现在我要告诉你一个事实,其实,这袋子里装的不光是废报纸,报纸里包着100万元人民币。这时你要怎么办呢?”他说:“我肯定会紧紧地抱住它,恐怕要失眠了,要神经质了。我会担心别人惦记着它!”

每次和大家聊起这段对话,都会哄堂大笑。我问大家:“请问,什么原因让他的态度产生了巨大的变化?是什么决定了他对这些废报纸从没意识,突然就变得有意识了呢?”所有人都会说:“钱!价值!”

我说:“是呀,也许我们可以这样来定义,所谓意识,实际上就是对某些事情关注的程度。那质量意识呢?它应该是基于价值或基于成本,基于金钱让我们对某些事情引起的关注。一旦我们关注了它,我们一定会采取行动,也可以把它叫做质量改进行动。作为高管,就要创造一种制度,创造一种氛围,让它持续地行动,这不就是质量管理吗?”

千万不要忽视了小问题

■ 史光超

一家饭店,生意原本不错,可从某一段时间开始变得萧条,店主百思不得其解。一天一位常客说的一句话让店主找到了原因,当他把一盆汤放在客人面前时,这位顾客半开玩笑地说:“墙皮不会掉到汤里吧?”店主猛然醒悟,原来是饭店墙壁上一大块脱落的墙皮让顾客产生了不安全的联想,于是店主把墙壁重新修复了一遍,不久生意又开始红火起来。这位老板尝到了修补小问题的甜头,开始寻找自己甚至对手身上的小问题,他发现整条街上的饭店多是在店门前进行烧烤,这让顾客很反感并绕行,使这些消费者大量流失。于是这家店主把店门前收拾整洁,把烧烤的工作也挪到了后院,这个小小的改变使顾客增加了许多。

店主又通过调查走访发现,自己及周围竞争对手的菜单太过简陋,给人档次低的感觉,进而使人联想到饭菜也是低质量的,更无法激发顾客的食欲与点餐的冲动。于是他重新设计了菜单,除了印刷精美之外,还增加了主要菜品的照片,如此一来大大激发了顾客的食欲。这家店通过不断发现、修补小问题,慢慢变成了整条街道上生意最好的饭店。

以上这些经常被我们忽视的小问题,几乎每个企业都存在,把它们找出来加以修正,不仅可以避免造成更大的问题,还可以由此提高竞争力。

财智人生
Caizhi rensheng

是老虎别趴着

■ 李金鹏

毕业后,我来到一家动漫公司求职。因为待遇不错,来求职的毕业生差点把门挤破,也许是我超水平发挥,也许是老天眷顾我,几十个求职者经过三番五次地筛选,最后剩下两名应聘者,我是其中一个,另一个是一个文静的女孩。

人事处负责人告诉我们:你们两个只有一人能留下,当然,如果你们都达不到公司要求,一个也不留。

女孩读的学校牌子比我硬,而且她以前读书时还获得过市里的漫画大奖,拼学历,比作品,我都落在后面,人家是龙,我是虫。

实习一个月后,我们两个接到了任务,设计一个幽默搞笑的卡通形象。坦白讲,我还是有些鬼点子的,性格也挺俏皮,善于搞怪,按理说设计幽默卡通有优势。可我的绘画底子差,总会犯眼高手低的毛病,画出来的作品总与当初的设想差很多。而女孩绘画水平比我高一截,基本上能把心中所想的东西“全景”呈现。

我想,这次的任务就是我和女孩之间的考题,谁画得好,谁就能留下来,可我苦于脑子里有无数绝妙想法,却呈现不出来,心说,这次一定输给女孩了。

几天后,作品审核结果公布出来了,我与女孩的作品都不受领导待见。我的作品缺点是基本功差,没把卡通形象某些细节夸张到位,而女孩的作品则显得呆板保守,不活泼。

我恨自己基本功太差,关键时刻掉链子,甚至已经做好了离开公司的准备。然而,一个偶然的机会,我知道了薛主任的电子邮箱。我想,机会都是争取来的,我何不再设计一个作品呢?于是,我绞尽脑汁,用了几天的时间设计了一个搞笑狗熊的卡通形象,特意把狗熊的屁股夸张到极致,然后发给了薛主任。

过了几天,薛主任找到我,告诉我这个狗熊设计得非常好,很有创意,我可以留在公司了。薛主任对我说:“按理说,那个女孩实力比你强,你和她第一次发挥都一般,可她没再为自己争取机会。再猛的老虎,也有失手的时候,可她失败一次就趴在那里不再动了,成功也就离她远了。”



经营方法
Jingying fangfa

描写云南怒江边上姐弟俩溜索过江艰难求学的感人影片《走路上学》接连获得“金鸡奖”和“华表奖”,然而却没有一家发行方愿意发行,据说是因为主旋律色彩太浓,既没有大导演、大明星,也没有可供“炒作”的噱头,担心没市场,票房没有保障。然而,投入了1000万元的彭家煌导演不甘心,不想看到自己呕心沥血拍摄的作品就此被埋没,于是独创了一个“试看”的爱心观影模式:试着先看电影,满意就向票箱里投观影费,不满意不用付钱。这种“试看”模式,自2010年9月中旬起在广州福田区三大影院试点,结果“大大出乎意料”:约一个月时间,放映40余场,每场上座率均70%。

票房情况也很理想,最高的一天,票房超过30万元,已与一些商业大片相当。

“试看”让得奖无数的《走路上学》有了市场,有了票房。

细细想来,我们身边“试”成功的事例很多。最近,江苏泰州石油分公司非油部为了提升便利店食品销售档次,引进了一批进口食品,在5个易捷样板店进行推广。这些进口食品虽然包装精美、口味香醇,但是价格偏高,不为顾客所熟知,所以一开始的销售情况“惨不忍睹”。经过研究,他们采用了“试吃”的营销手段:推荐免费品尝,不错就带点,嫌贵还可以拆开来。三天的“试吃”效果显著,最高的一天,销售额竟然突破了3000元!不仅获得了丰厚的经济回报,还培养了一批忠实的“吃户”。

“试看”和“试吃”是对传统的销售理念的升级和创新,其成功在于真正以顾客为中心,让顾客切身感知,从心里接受,从而产生购买欲望。商家也通过“试”,试出市场无限。

1995年,盖天力公司研发出了一种新的感冒药“白加黑”。当时,市场上的感冒药非常多,无论是中药还是西药,都很难作出实质性的突破。

怎样才能在这个竞争激烈、产品同质化严重的感冒药市场拼出一条路来呢?盖天力公司通过仔细调查后发现,一般感冒药含有的镇静剂会让人吃了犯困,上班的人怕吃了感冒药犯困白天都不敢吃。针对这一情况,盖天力公司做了一个小小的改动:把公司生产的感冒药分成白片和黑片,并

把感冒药中的镇静剂“扑尔敏”放在黑片中,其他的依旧不变。然后,盖天力公司又针对新产品“白加黑”的特点,推出了一个温馨体贴的广告语:“白天服白片,不瞌睡;晚上服黑片,睡得香。”

借助黑白分明的独特创意和温馨的广告词,“白加黑”上市仅180天销售额就突破了16亿元,在短短的半年时间就占据了感冒药市场15%的份额,登上行业第二品牌的宝座。

盖天力公司看似只是简单地把感冒药分成黑白两种片剂,其实不然,它不仅在品牌的外观上与竞争对手形成很大的差别,更重要的是它迎合了消费者的生活习惯,让消费者感受到了无微不至的温暖和贴心,这就是盖天力公司精心策划黑白分明的智慧所在。

上世纪20年代末的美国,有一家店面很大的汽车修理店,无论高档车还是低档车都放在一起修理。老板请的修车员工经验丰富,设备也是当时最先进的,可生意却十分惨淡。一天中午,一辆低档车和一辆高档车同时来到店里修理,可两位车主的神色却有些疑惑。没过多久,又来了一辆高档车和低档车,但是两位车主下车后还没修理就都同时离开了!这个现象让老板很是困惑。

一位新来的年轻修理工主动找到老板,建议在店面的中间隔一道墙,一边专门用来修理高档车,一边专门用来修理中低档车。

老板半信半疑,但还是照着他的话做了。没想到,店里不仅没有出现来到店门口又离去的顾客,而且在候车过程中,也再没有一位顾客表现出疑惑的神色,经营额也猛然上升。

老板纳闷地问小伙子这堵墙究竟有什么奥妙,小伙子说:“老板,您会把脚上这双昂贵的皮鞋交给路边摊修理吗?”

“上帝,这双鞋是高档货,我肯定会把它交给最专业的皮鞋修理店!”老板说。

“如果我穿的这双工作鞋坏了,您觉得我会交给谁呢?”

“一定是路边摊吧!”老板猜测着说。

“道理是一样的,我们把所有的车子都放在一起修理,高档车的车主就会怀疑我们只会修理低档车,不够水平修理高档车;而低档车的车主又会认为我们都在修理高档车,做惯了细活,不会做修理低档车的粗活,修理费还会很贵。也正因为此,顾客脸上才会出现疑惑的表情,甚至有些顾客来到店门口又直接离去了!而这堵墙不仅把店面分开了,也把顾客的那些担忧给消除了,这就是我们的生意好起来的原因!”

『试』出市场无限

■ 帅文娟

黑白分明的智慧

■ 秦湖

■ 张之杂

一堵墙的奥妙