

管理日记 Guanli Riji

缩小自己，放大别人

世纪奥美公关公司董事长 丁菱娟

我早年工作时，公司有两个部门主管能力相当优秀。只是，两位在汇报工作时，重点迥然不同——主管A君总是报告他多么用心经营，如何用策略搞定客户，签下订单；主管B君总是把功劳归给团队，让我认识他的团队，告诉我他的员工们都做了什么，如何合作才完成这个项目。

据了解，A君的团队常被A君数落，员工们似乎无法达成A君的要求；B君的团队向心力极强，员工们士气高昂。后来，要从两位中提拔一位副总时，我选了B君。因为，我要的不是个人英雄，我要的是一位能带兵、能作战，而且深得部属爱戴的将领。

A君问其原因，我告诉他：“缩小自己、放大别人”，在职场上，许多有成就的人都非常谦虚，他们承担责任，却将荣耀归给团队或他人。他们了解在失败的时候要挺腰，在成功之时却要弯腰。“缩小自己，放大别人”不是委屈，反而是自信的一种表现。



微软亚洲工程院：“五大法则”管理知识员工

微软亚洲工程院的300多位员工，他们中的每一个都完全契合彼得·杜拉克对“知识型工作者”的定义。那么，如何才能有效地激发他们的工作热情、释放他们的创新潜力，并将这些“激情”与“潜力”转化为微软亚洲工程院不断成长、不断进步的动力呢？

严格招聘使管理事半功倍，这是管理知识型员工的第一条法则。微软亚洲工程院在招聘时，最重视的不是知识型员工的“知识”，而是他们的人品“态度”——为人是否诚实、是否善于与人合作、看待事物的心态是积极还是消极等等。

职业空间随需而变。根据员工个人的兴趣和追求，帮助他们实现职业梦想，这是管理知识型员工的第二条法则。管理者必须营造出某种合适的氛围，让所有员工了解到：他们可以从同事身上学到很多东西，与强者在一起只会让自己更强，以此来帮助他们充满激情地投入工作。与此同时，管理者应耐心考察员工的专长，进而明确其兴趣和追求的趋势，鼓励他们追随梦想。

打造能力梯队，是第三条法则。微软亚洲工程院主动借鉴了总部的人才培育经验，建立了“卓越软件培训部”，每周都会对员工进行90分钟的技术与流程管理培训，鼓励他们在各自的学习领域建立起“学习组”，从而培养出了一批谙熟软件研发流程、长于项目管理的人才。

第四条法则，是构建独一无二的企业文化。微软亚洲工程院的文化不同于微软总部，也不同于任何一家中国公司。如何让思维习惯不同、文化背景迥异的知识型员工取长补短、默契合作，是其建院之初时面临的重大课题。施行“Mentor”制度、让软件开发流程“美国化”是微软亚洲工程院的文化缩影。

第五条法则，则是当某位员工选择离开公司、追寻更远的理想时，我们所能做的是理解、接受和祝福。虽然这种“失去”将给微软造成长期的、毁灭性的影响。

（《经理人》）

自2006年10月，荣威品牌旗下首款中高级轿车荣威750发布至今，荣威产品覆盖A级、B级和SUV等主流细分市场。上汽在研发、制造和服务三大体系建设中，走在自主品牌前列。6年来，荣威品牌已经成功在市场立足，上汽自主品牌已经完成了第一阶段发展。此次荣威950的发布，全面昭示着上汽自主二次创新征程由此开启。950的诞生，是荣威产品线从B级上延至B+级车型的一次成功飞跃。950之后，全新换代的550、350将接连推向市场。这对于提升上汽及中国汽车自主品牌形象和溢价能力，具有重要的战略意义。

在自主品牌方面花了6年时间后，上汽开始实现对荣威品牌和MG品牌的脱胎换骨。

在北京国际车展上，荣威品牌第二代中高端车荣威950正式上市，而就在荣威950上市前两周，上汽MG品牌换代车型MG5也正式上市。除此之外，上汽集团乘用车公司副总经理蒋峻表示，今年将是上汽自主品牌乘用车的一个“大年”，会有多款全新车型陆续投放市场。

但面对竞争异常残酷的中高级车市场，上汽自主品牌“二次换代”的前景势必充满曲折。正如蒋峻所说：“上汽有信心能将荣威950等换代产品打造成为中高级车的畅销车，但这一过程无疑会是艰难的。”

18亿重注

刚刚上市的荣威950，是上汽自主品牌里的旗舰产品，在荣威950身上，上汽共投入了高达18亿元的研发费用，这在国内自主车型的研发历史上是相当少有的。“实际上，不仅对于上汽，放在整个中国汽车工业的层面来说，它（指荣威950）也是中国自主品牌领域内真正意义上的首款中高级量产车。”蒋峻称。从价格上看，荣威950的确已与目前主流中高级车“全面交火”——18.89万元-31.99万元的价格，正是新迈腾、新凯美瑞等车型的定价区间。

事实上，按照上汽集团副总裁、上汽集团乘用车公司总经理陈志鑫提出的上汽发展“阶段化”的观点，2011年及以前，上汽已经按计划完成了自主品牌第一阶段的产品布局，实现了各主流细分市场的全面覆盖；而



从2012年开始，上汽自主品牌将进入第二代产品投放阶段，也就是“上汽自主换代2.0阶段”。“从荣威950开始，上汽荣威和MG品牌的建设将进入到‘产品质量、科技含量、品牌分量’三量齐升的阶段。”陈志鑫表示。除此之外，按照上汽规划，在2015年前，为达到与合资公司同样的竞争力，上汽还将为自主品牌再投资222亿元，打造7大平台，完成十几款新车的投放。“这样的大手笔投入在自主品牌里凤毛麟角，可见为了做好自主品牌，上汽是铁了心要‘下血本’了。”全国乘联会会长饶达表示。

逆市出击

实际上，在进入自主换代第二阶段前，上汽自主品牌之路走得并不太顺利。

2011年，受中国汽车市场整体走势不佳等因素的影响，上汽自主品牌乘用车的销量仅为16.2万辆，同比增长1%，低于行业的2.3%的平均增幅。而从自主品牌对整个集团的贡献上讲，上汽与一汽、长安、东风其他三大汽车集团相比，其自主品牌乘用车也

略显滞后。2011年，一汽、长安和东风的自主品牌乘用车销量分别为47.8万辆、21.5万辆和16.1万辆，分别占各自集团总销量的18.3%、10.3%、5.3%，而上汽自主品牌仅占整个集团的4%。

眼下，上汽逆市推新，强势发起自主换代行动，实际上就是想通过来自产品体系的更新换代，实现自我救赎以及业内对上汽技术实力积累的认可。

“目前，作为上汽自主品牌的旗舰车型，刚刚上市的荣威950已经将目标市场主要定位于公商务车市场。在上汽自主换代和外部利好环境双重带动下，预计今年上汽自主品牌乘用车将实现25%的增量，荣威和MG品牌的总销量也将突破20万辆。”蒋峻乐观地预计。

仍待考验

这次荣威950直接杀进竞争最为激烈、被外资品牌牢牢占据的中高级车市场，这难免让业内又为上汽捏了一把汗。因为长期以来，在这个细分市场上，日系、德系等多款主力车

型一直扮演着主要角色。

“我们的压力确实很大。”蒋峻坦陈，“但是我们有信心把荣威950做好，因为无论从设计、研发还是采购方面，上汽在荣威950上始终坚持全球最高标准。”

其实，对上汽而言，旗下自主品牌在未来获得一个较好收成的最大障碍，不是来自于车型技术和质量，而是来自于品牌。

“一提到MG和荣威品牌车型，大

【延伸阅读】

陈志鑫：自主品牌拒绝简单模仿

如果说2006年上市的荣威750还只是上汽购买罗孚技术后仓促推出的车型的话，那么6年后荣威950的推出，已经是上汽对相关技术进行消化吸收并再提升之后的产物。

不过，摆在上汽面前的路并不平坦，市场、品牌等一系列制约因素，都将成为上汽日后重点开拓的难点。上汽高端品牌如何冲出重围？

据陈志鑫介绍，荣威950的上市拉开了上汽第二代产品持续投放的序幕，接下来，荣威550、荣威350等也将会陆续进入第二代产品的推出阶段。

相比于外资品牌，上汽荣威更关注中国消费者的需求，外资品牌的大多数产品无法针对中国市场的特点、中国消费者的需求进行定向开发，与他们相比，上汽对中国消费者的需求把握得更加准确。

售后服务也是上汽打造自主品牌的一大亮点。从去年开始，上汽荣威的服务创新迈出了前所未有的步伐，推出了“宅捷修”服务模式（快速上门维修），成为国内第一家彻底改变

4S店服务模式的自主品牌企业。这将改变人们过去对汽车售后服务的既有观念，推动行业内服务模式发生根本性变革。

陈志鑫说：“目前，我们拥有100多个海归专家，在各领域进行系统的整车集成研发。即使如此，我们也必须承认，自主品牌建设的难度还是超过想象。归根结底，我们在技术的积累、能力的培养上，还需要时间。我们必须清楚地看到，与动辄拥有几十年、甚至上百年发展历史的国际领先汽车巨头相比，我们的差距是全方位的，尤其在技术上。改变不是一蹴而就的，除了信心之外，更需要的是耐心和恒心。值得指出的是，上汽倡导的‘学习能力’从未生搬硬套、照抄模仿，而是在学习的基础上坚持创新。‘集成全球资源’的目的，最终是‘为我所用’。简单模仿、复制跨国巨头的流程来发展自主品牌没有出路，即使学到极致，也只是别人的追随者，这就要求我们必须结合自身能力情况和中国市场的特点，把‘学习、借鉴’转变为‘提炼、转化’。”

刘永好的三大自我管理法则

新希望集团董事长刘永好的三大自我管理法则颇值得国内企业界借鉴。

定才能生慧

刘永好的事业疆域，发轫于小小的鹌鹑蛋，逐渐发展至覆盖饲料生产到营销的完整产业链，并迅速跨界到金融、地产、化工、乳业等多个产业。

众多首富们干过的事情刘永好一样没落下，而且都做得风生水起。

刘永好的事业扩张不乏大手笔，却能不动声色地构建起新希望这一并不张扬的企业王朝。

到如今很多人听到刘永好三个字时，第一联想或许还是：养猪的。

刘永好似乎并不忌讳这一点——对主业的强化与守望，是其事业长青的根源。

刘永好起家于农业，扎根于农业，集团国际化战略布局的重心也在农业。

在金融、房地产、化工等副业领域博得满堂彩时，他却谨慎地选择了与饲料业息息相关的乳业作为第二主业：乳业的奶源来自养殖业，而养殖业在很大程度上依赖于饲料业。

常言道“定能生慧”，管理者的智慧也离不开一个“定”字。

创意性的农产品营销、现代营销体系的构建、光彩事业的开创……刘永好很多具有开创性意义的做法便是“定能生慧”四字的最佳证明。

刘永好曾经给秘书出了道题：世界500强企业的老板怎样安排时间？

答案是：1/3的时间在国际国内走动交流；1/3的时间研究企业发展战略；1/3的时间打理内部事务，与下属在一起。

第一个1/3触动了刘永好，促使他不断地走出去。

与外界的交流学习构成了刘永好人生的一道主线。他像海绵一样来自不同方面的人身上吸取“知识”，并迅速转化为实践行动。

内地民营企业中最早注册企业集团、最早上市、最早进入金融产业发起创办民生银行，刘永好视野的放大带来的是企业战略格局的扩张。

做一块海绵

刘永好曾经给秘书出了道题：世界500强企业的老板怎样安排时间？

答案是：1/3的时间在国际国内走动交流；1/3的时间研究企业发展战略；1/3的时间打理内部事务，与下属在一起。

第一个1/3触动了刘永好，促使他不断地走出去。

与外界的交流学习构成了刘永好人生的一道主线。他像海绵一样来自不同方面的人身上吸取“知识”，并迅速转化为实践行动。

内地民营企业中最早注册企业集团、最早上市、最早进入金融产业发起创办民生银行，刘永好视野的放大带来的是企业战略格局的扩张。



建刹车系统

当公司面临一个新的机会时，刘永好求证的过程永远比决策过程漫长。

与成都化工合作华融化工时，刘

永好前后召集了三次技术和市场论证会，在听取了众多化工界的设计专家和市场专家意见后刘永好最终拍板。

广开言路，然后自己综合判断，是他多年的习惯，也是他不败的原因。

刘永好不相信任何单个人的意见，包括他自己。他面临的机会太多，他的办法总是论证、再论证，开投资决策批判会，批不倒的才可能是好项目。

他的集团决策从来都是：刘永好不可一票通过，但却可以一票否决。

不少民企都有“自大”习气，在企业内部管理上往往“一手遮天”，刘永好用完善论的证系系统建立起快速发展过程中的刹车系统。

（中国营销传播网）

泰迪熊是大家都比较喜爱的玩偶，一般来说，它常常都是被商家们摆在橱窗里、商场货架上出售。但有这么一家泰迪熊玩具店，它的销售方式却非常独特——“熊熊工作室”出售的不仅仅是泰迪熊，更是一种DIY的动手体验。

熊熊工作室的销售“新途径”

位于美国密苏里州的“熊熊工作室”是一家卖玩具的店，不过它是一家很特别的玩具店，为什么说它特别呢？这要归功于它对泰迪熊的独特销售方式。

走进“熊熊工作室”，你会发现和别的玩具店不同，在这里找不到市面上常见的成品泰迪熊，取而代之的是琳琅满目的各种颜色和造型的小熊身体、不同的衣服、鞋子、配饰。

正如它的名字一样，“熊熊工作室”既是一个玩具店，更是一个玩具加工作坊。顾客能在工作人员的帮助下，亲手DIY一只属于自己的独一无二的小熊，这让每一个到来的顾客都兴奋至极。

对于“熊熊工作室”而言，泰迪熊并不是他们发明的，但他们却发明了一种销售泰迪熊的新途径。

“熊熊工作室”出售的不仅仅是

泰迪熊，更是一种DIY的动手体验。

在这个过程中，顾客们只需要挑选小熊的外皮及配饰，对着一颗将要被填充进小熊身体的心脏许愿，然后出力踩踏那个控制机器的脚踏板，为小熊的身体填充棉花。

在选好绒毛外皮并填塞内芯后，顾客可以决定是否要为玩偶增加声音。顾客可以从“熊熊工作室”提供的声音资料库中，挑选出自己喜爱的叫声或音乐，又或者是自己录制声音片段放置进小熊体内，之后再交给工作人员进行缝合。

很显然，“熊熊工作室”销售的已经不只是一款实实在在的产品，对于顾客而言，这几十分钟的DIY过程，已经由简单的商品交易，变成了心理上的情感体验。

因此，常常会有一些失去亲人的孩子在家人的陪同下，将录制好的家

人的声音放置进小熊的身体里；还有一些顾客会带来自己死去的宠物的毛发，在填充棉花时一同放入小熊的身体。

对于“熊熊工作室”来说，在卖“DIY”创意和顾客的“个人喜好”之外，充满情感的销售让它深受父母和孩子的爱戴。

“熊熊工作室”的创始人克拉克说：“我们是一家有宽广心胸的公司，我们的工作不仅是销售，还有微笑。”

每一个婴儿的降生都会有一份专属的证明，这些小熊们也不例外。缝合整理完工后的小熊，还要由“主人”在工作人员的帮助下，在电脑前亲自为它制作一份出生证明，这张证明上会填写上小熊的名字、出生日期，以及“主人”的名字、出生日期和电子邮件，以方便跟进小熊的“健康”和生活状态。

在这个制作证明的过程中，“熊熊工作室”在一种非常轻松的氛围下，取得了顾客的资料，从而大大便利了日后的邮件营销和二次推销。

除了让顾客DIY制作小熊之外，“熊熊工作室”还自设了电子商务网站，将顾客从线下带至线上。网站上会提供最新的小熊款式，当然也有相对应的服装、鞋子、配饰等。一个小熊玩偶的外层毛皮，售价大约20美元左右，顾客可以在网上或者上门多次添购这些配件。这与我们熟悉的芭比娃娃的套装售卖模式十分的类似，这些衣服配件为“熊熊工作室”带来的收入占了整个公司营收的30%之多。“熊熊工作室”的网站不仅仅是一个展示的平台，在这里，越来越多的社交元素开始体现。网站注册用户不仅可以购买商品，更可以在网上申请在实体店举办生日会、各种聚会，邀请朋友一起参与制作小熊。2小时收费250美元的派对服务中，顾客可以邀请自己的朋友来参加派对，店员和大家一起DIY自制小熊玩偶。派对结束之后，参加的成员都将收到一张优惠券，鼓励他们下次自己前来。每一次派对中，都有许多新顾客被带入了“熊熊工作室”的大门，他们自然

而然地成为了品牌的口碑传播者，给“熊熊工作室”带来了新的营收。

除此之外，用户还可以在网站上玩游戏，通过游戏累积金币，购买虚拟的服饰给虚拟的小熊，更可以到零售店以折扣价购买虚拟小熊的实物。网络游戏推出后，“熊熊工作室”在一个月内销售额增加了50万美元，共售出6万件产品配件。

点评：

“熊熊工作室”将实体店线下活动与社交网站结合，这种双线整合式营销模式，让顾客在线下线上，不仅享受了DIY自制小熊的乐趣，更完成了与小熊的情感交流。对顾客“动之以情”，顾客自然也就“晓之以理”，愿意掏钱为其买单。

靠着在营销上的非凡创意，“熊熊工作室”连续多年年收入超过5亿美元，同时，也连续两年进入《财富》美国100家最佳雇主名单。“熊熊工作室”的创意营销模式，非常值得一些电商们学习和借鉴。投顾客之所好，找对方法，做好服务，寻求新的销售模式，相信也能像“熊熊工作室”一样成功。

（单仁资讯）