



经营方法  
 Jingying fangfa

给顾客「退钱」的创意

唐宝民

NALL 公司是加拿大一家专门生产雪地摩托车的公司,这种雪地摩托车的轮胎采用特殊材料制成,可以防止雪天打滑,而且发动机采用了特殊的防冻装置,防止摩托车天冷发动不起来。

冬季是这种雪地摩托车销售的旺季,公司希望在冬季来临之前销掉这批货,收回成本。但销售部门发现,很多人都要等到下雪后再购买。这样一来,公司的销售收入就受到了严重影响。

克雷是一名业务员,一天晚上,他在家看天气预报突然产生了一个想法:即向想购买雪地摩托车

的顾客承诺,如果当年冬天的降雪量达不到过去三年平均降雪量的一半,NALL 公司就退给每位顾客 1000 美元。这招一出即刻吸引了顾客,而同时,公司与购买商品交易所协商,购买交易所推出的降雪指数合约,即每卖出一台雪地摩托车,就向交易所支付一小笔费用,而交易所承诺,如果冬天的降雪量不足过去三年的平均水平的一半时,就向每户购买了雪地摩托车的顾客支付 1000 美元赔偿金。这样一来,NALL 公司所承担的风险就抵消了,即使降雪量没能达到过去三年平均降雪量的一半,也不必自己承担这笔费用,而向交易所交的小额手续费,只占收入的很小一部分。那么交易所会不会赔钱呢? 不会,因为加拿大是一个多雪的国家,冬季降雪量达不到过去三年降雪量平均水平的情况只是偶尔才会出现。如果我们分析一下就会发现,NALL 公司对降雪量早已心中有数,所以才推出退还 1000 美元的举措,其实就是让顾客没有后顾之忧地购买雪地摩托车的
 一个创意,而这个创意,则是一种高明的营销策略。



几年前,一个以茶、矿泉水及乳制品为主打的饮料公司,推出了一款名为“活性含氧”的饮用水,建议零售价为 2 元钱一瓶。刚上市时倒也热销了一阵,后来不知道为什么渐渐地便少有人问津,发展到最后竟消失在了人们的视线里。

再次看到它时是在今年,居然是以赠品的形式出现。想着原本就卖得不好,再加上又是赠品,所以我给它定价 1.5 元钱,可即使只卖 1.5 元钱一瓶,这款水的销量仍不及另一款同样价格的水。

其实,这水无论是瓶形还是包装,都挺不错,可就是卖不动。被这个问题困扰的也不止我一个人,还有该品牌的厂家业务员。最后,业务员给了我一个建议:卖 2 元钱一瓶试试。

这不试还好,一试竟真有意外发现。提价 5 毛钱,不仅让我额外多赚了点,销量也跟着上去了。当然,我也稍微改变了一下销售策略。水还是摆放在原来的位置,只是再有顾客要买矿泉水的时候,我都会随口问上一句:是要 1.5 元的还是 2 元钱一瓶的?虽然有的顾客最后没有选它,但是在听到我的询问后,很多顾客都会问我类似的问题:这是什么样的矿泉水啊?还要 2 元钱一瓶?就在这一问一答中,这款“活性含氧”水的特性得到了彰显,销量自然而然地就跟着上去了。

这个小插曲让我明白,随着人们生活水平的不断提高,消费观念也在发生变化,他们在注重健康的同时,对商品内在的要求也越来越高了,有些商品真的不能便宜卖,否则会“抹杀”商品本身的内在特性。



企业楷模  
 Qiye kaimo

公司管理层及员工一旦获得了期权,就能够获得因公司股票升值而带来的未来利益,这种薪酬方式发挥的长期激励作用是显而易见的。



微软:向 5 万员工发放股票

孙延海

微软公司计划终止对员工的股票期权奖励计划,转而采用向其 5 万名员工发放股票的方式。微软首席执行官巴尔默说:“这一开创性计划再次印证了我们所作的承诺,即创造一个让员工发挥最大潜能的工作环境,让个人贡献和集体努力的价值得到应有的承认。”在围绕期权奖励所产生的争论中,这一重大转变可能将具有里程碑意义。

创新型公司爱创新。微软公司为增强长期激励而进行的这次薪酬方式调整,是又一次重大创新。股票期权是长期激励的重要方式而不是唯一方式。公司管理层及员工一旦获得了期权,就能够获得因公司股票升值而带来的未来利益,这种薪酬方式发挥的长期激励作用是显而易见的。然而,像任何事物都不可能十分完美一样,股票期权也有自身的缺点,它的主要缺点是让持权者不同程度地对未来利益捉摸不定。直接向公司管理层及员工发放股票就不存在这个缺点了,他们一旦获得了股票,就能立即

感到自己的人力资本得到了承认,就能像投资人一样关心公司的长期发展。

向公司管理层及员工发放股票是对人力资本认识的升华。像拥有货币资本的人是资本家一样,拥有人力资本的人也是资本家。任何一个企业,缺少哪一种资本家都是不可能存在与发展的。货币资本离开人力资本也不可能增值。既然如此,为什么股票全归货币资本家呢?为什么不能向公司管理层及员工发放一部分呢?微软公司率先对员工发放股票,是承认、尊重并捍卫人力资本家合法权益的一种先进举措,此举一定会把员工的潜能空前地发挥出来,也一定带来全球许多公司的效仿。需要指出的是:许多公司不仅要学习微软公司的这种长期激励新方式,而且更要学习该公司对人力资本理论精髓的理解。一旦对人力资本理论精髓理解深透了,还可以把更多长期激励方式创造出来。

把精力用在对的地方

卢智芳

从单一功能的主管被提升为无印良品总经理,王文欣整个工作范畴都不同了,没有人告诉她该做什么,除了董事长会偶尔给她一些大的方向性建议。她知道身为总经理,有一项重要的功课:焦点经营——找出工作的重点,不要跟大家抢工作。

在 2006 年刚接任副总时,王文欣前 9 个月的业绩都没有达到目标。当时她很困惑:明明我的店很漂亮,也有客人,为什么就是做不到?

仔细对比数据后,她找出业绩瓶颈,开始大力调货,花了几个月却收效不大。于是她忍痛决定,把精力放在可以创造较大改变的地方。她从此学到,与其卡在当下的难题上,不如转念去想:怎么利用下一档?怎么让半年后的产品更能符合顾客需求?

后来,在王文欣手中,无印良品推出不少亮眼的创新做法,像在秋冬装上市前推出服装秀,从

来都是提早发现、提早布局的成果。

作为集团中最年轻、也是第一位女性总经理,王文欣的工作量是毋庸置疑的。因为意识到自己是个注意细节的人,所以她会特意告诉自己,不要跟部属抢工作,总经理要做的任务不只在管理,更在思考,而且是跑在时间前面的思考。以前她曾负责公关业务,可以说再熟不过,一开始还会想过问新闻稿之类的具体事务,但后来会对自己说“要忍耐”,告诉自己要放手交给部属。除非有必要,否则就让相关主管决定。

把精力用在对的地方,这是王文欣一直以来的信念,她也真的这样实践了,表现出的专业与活力,都让人印象深刻。



不放过每个细节

胡小黑

有一家广告公司承接了 H 公司一批商场海报的设计和印刷任务,在设计稿设计完毕准备输入写真时,突然设计师小王发现海报上的 E-mail 有一个字母不对。在准备打电话通知暂缓写真的时候,身后的广告公司经理说:“不用了,那样要耽搁时间,这个稿子上的文字我们是依据 H 公司提供的文字设计的,而且他们也已经签过了字认可。”“可是,这的确与我们原来设计时附加的 E-mail 不一样?”小王还没来得及说完,“听我的,就这样了!”经理一锤定音。

两日后,在 H 公司老板到商场检查工作时,不经意间发现了这个错误的 E-mail。“这是哪家做的?”部长指着海报问。“× × 广告公司。”产品经理回答。“看,这哪儿是我们的 E-mail?!”第二天,这个广告公司被 H 公司停止了业务。

也许一个 E-mail 并不是广告公司被暂停业务的全部理由,但我们却不能不说这样的工作失误无疑加速了广告公司被暂停的脚步。就此,如果重新定义服务的标准,我们可以说——在为客户服务的过程中,只要在职
 责和能力之内,我们有理由为客户把细节工作做得更好。

管理之道  
 Guanli zhidao

有一个企业的销售部接到 50 万元 / 月的营销任务,销售经理把指标下达给手下的 10 个销售员,规定每人每月必须完成 5 万元,奖惩规则是:完成了有奖金,完不成扣工资,其他的事情一概不管。在整个执行过程中,销售员之间明争暗斗,经常出现抢客户、竞相压价的现象,一个月过去了,不但销售额没有完成,反倒影响了企业的名声。因此,该销售经理被免职。

新上任的销售经理分析了实际情况,将 10 个销售员分成四组,能力强的一组带能力弱一些的两个人一组;能力适中的两个人一组。他将国内市场分成东西南北四块,又根据四个市场的销售潜力为四个小组分别订立具体任务,最后按分目标和总目标的实现确定个人及团队可获得的奖金比例。这样将工作细化分派下去,一方面杜绝了员工之间争抢客户、竞相压价的现象;另一方面使得员工之间更加团结,充分发挥了团队作战的功能。当月的 50 万元销售任务完成得十分顺利。

基层管理人,在执行上级任务时,不要以为下达完指标,就可以高枕无忧地当一个“甩手掌柜”了,而是要合理分派团队员工,科学定制工作绩效,这样才能最大限度地调动每一位员工的积极性。



扎克伯格是个顽皮的老板,他在年少轻狂的状态下创业,建造了不同于盖茨的又一套赢利系统。他的下属可以和他疯闹,可以邀请他喝一两杯之后谈天说地,但是,他却从不希望自己的员工迟到。

公司确立了严格的考勤制度,扎克伯格从不犯规。但总会有人迟到。一开始,扎克伯格对爱睡懒觉的员工进行经济处罚,但这种方式不人性化,员工通常会带着情绪工作。后来他突发奇想,想到了一种快乐的惩罚方式。通过私人医生的介绍,扎克伯格知道了通

常爱睡懒觉的人健康上都有轻微的问题。于是,扎克伯格专门腾出了一间大型休息室,买了各式各样的健身器材放在里面,如果哪位员工迟到了,下班后要晚走片刻,在休息室里自觉做完规定的健身项目,而这些,由视频进行监控。这个惩罚刚刚推行时,管理层十分不解,认为这会惯坏了员工,扎克伯格这样解释:惩罚也要愉快地进行,这样的惩罚既可以起到惩戒的作用,又可使他们锻炼身体,身体好了,赖床的毛病自然而然会得到改善。

扎克伯格提出了这样的企业文化:做一名健康的员工。只有员工健康了,才有可能为企业带来健康的效益。因此,他们制定的所有制度中,都将惩罚娱乐化,这大概也是其赢得良好口碑的原因之一吧。

观念,才有机会和员工探究影响绩效的深层原因,否则,经理就是在制造平庸而非追求卓越。

委派任务有学问

和仁管家人民

古保祥

独具匠心的处罚

李红芳  
 有些商品就是不能便宜卖