



GUANLISHIJIE

管理世界

企业楷模

Qiyekaimo

马尔卡希首创的这个制度,在使用产品的一线用户和公司的高层领导者之间,建立了直接沟通交流的桥梁。她没有仅仅依赖于客服部门提交的统计数据和总结,而是将和客户之间的交谈,作为最宝贵的原始信息,这些信息在客户调查报告中是看不到的。



施乐公司:最高管理层担任“客服值班人员”

■ 迈克尔·罗伯托

安妮·马尔卡希于 2001 年 8 月 1 日接任施乐公司的首席执行官。她在施乐公司深陷危机的时候出任公司的首席执行官。当时公司亏损严重、销售低迷、负债累累。一份美国证券交易委员会 (SEC) 的调查报告称,公司的盈利状态已经倒退到 1997 年的水平。破产的阴霾笼罩着整个公司。在其上任后的 7 年里,马尔卡希使公司发生了天翻地覆的变化。她改装了公司的生产线,增强了生产线的生产能力,提高了公司的客户服务水平,使公司恢复到良好的财务状态。

为了保证她和她属下的高层领导者所得到的客户满意度数据是未经过滤的、真实可靠的,马尔卡希采取了一些有意思的措施。她不通过中间人来传递客户信息,因为中间人可能会篡改信息导致信息失真,她直接和客户交谈,倾听他们的意见。具体而言,她雇用了两个技术人员专门搜集客户服务方面的信息。而通常这些信息是通过层层传递、层层筛选,才最终传达到高层领导者那里的。她的技术人员也进行客户访谈,但不是简单的访谈,他们会在访谈中涉及更多方面的内容。首先,马尔卡希将公司排名前 500 的客户,一一对应分配给每一个公司高层管理者团队。有趣的是,她不仅将与客户联系的责任分配给诸如销售部门、市场部门和运营部门这些业务部门的领导,还分配给职能部门的领导。她解释道:我们所有

的管理者都应该参与其中——包括首席会计师、公司法律顾问以及人力资源管理主管。每一个管理者都有责任至少和一个客户沟通交流,了解他们的需求,并且保证施乐能够有效地整合资源,解决顾客遇到的问题,并寻求更多的机遇。

其次,马尔卡希独创了一个项目,在这个项目中,每一个公司高层管理者都参与其中,作为“客服值班人员”在公司总部按月值班,了解客户反馈的信息。她想从使用公司产品出现问题的客户那里得到真实的评论。马尔卡希甚至要求包括自己在内的公司高层,亲自负责解决客户关注的问题。她是这样形容这个项目的:

最高管理层有 20 人,轮流值班担任“客服值班人员”。每人每月值一天班。在公司总部的服务台值班那天,不论遇到什么问题,受理多少顾客的埋怨,你都必须负责解答。你遇到的那些顾客,在来公司之前往往有一段不愉快的经历,所以他们都是非常愤怒和沮丧的。他们打电话到总部的客服,是把这个作为最后的解决途径。施乐公司的“客服中心”有三个职责——聆听客户的投诉,解决客户的问题,负责找出问题的根本原因。相信我,这样可以使我们接触到真实的世界,这样我们能够更加脚踏实地。这会贯穿我们所有的决策过程。

经营方法

Jingyingfangfa

偶然的拯救

■ 赵盛基

1956 年,Kutol Products 公司经营惨淡,举步维艰,只有清洁产品还勉为其难地维持着,已经濒临破产的边缘。此时有人反映,家庭和办公室装修多年的壁纸脏了很难清洗。针对这一情况,公司设计人员设计了一款产品,专门用来清洗壁纸。这款产品像一团揉好的面团,里面填充了清洗剂,只要用它擦洗壁纸,脏物就会被粘到上面,达到清洗的目的。

圣诞节快要到了,这款产品出现了热销,公司高层决定大批生产。可令他们没有想到的是,购买这款产品的大多是孩子和学生,他们买来也并不是用来清洗壁纸,而是利用它们的可塑性来制作圣诞装饰物。经过调查,他们发现,所有孩子都喜欢拿着它捏来捏去的,而且非常快乐。

公司研制人员受到了启发,何不制成儿童玩具?故而,他们再生产时,不再添加清洗剂,而是添加了五颜六色的颜料,并且添加了味道很好的气味剂,并立即投放市场,受到了热烈欢迎。不但孩子喜欢,大人也喜欢。很快,这种东西就风靡了世界,至今,仍然是少年儿童喜爱的玩具。

这种东西就是橡皮泥。橡皮泥的偶然发现,让 Kutol Products 公司起死回生,并取得了巨大成功。

绝处逢生的派克钢笔

■ 李占平



19 世纪末,美国教师乔治·派克因厌倦了给学生维修钢笔而发明了更好的钢笔,并以自己的名字命名为“派克”笔。后来,他成立了派克公司,由于派克笔品质优良,迅速成为市场主流产品。20 世纪中叶,匈牙利的贝罗兄弟发明了圆珠笔,这是一种比派克笔实用、方便、廉价的新型用笔,很快就占据了大部分市场份额。派克公司的总经理马科利要求技术开发人员尽快对派克钢笔进行改进、完善,务必重新抢占市场。但是,马科利的挽救计划似乎毫无效果,派克公司的销售额急剧下降,经营已接近破产边缘。马科利给自己的大学老师写了一封信,诉说了自己面临的险境。不久,老师给他回了信,信中讲了一个故事:我家对面有个卖器皿的商店,商品物美价廉,很受顾客追捧。没多久,周围的同行都被挤跑了。可是有一天,我家隔壁又开了一家商店。我问老板:‘你准备卖什么?’他说卖器皿。我不理解:你不是找死吗,难道不知道对面有个狠角色?’他说知道,但我卖的器皿不跟他比物美价廉,是古董’。现在,这两家店相安无事,生意都很兴隆。”

看完老师的信,马科利茅塞顿开。他再次召开公司会议,宣布了两件事:一是不跟圆珠笔比销量,同时大幅削减派克笔的产量;二是不比价格,同时大幅提高派克笔的销售价格。如此一来,派克笔绕开了和圆珠笔的直接交锋——你走你的低端路线,我走我的高端路线。大路朝天,各走一边。就这样,派克笔不仅没有在意圆珠笔的冲击下萎缩消亡,反而走出了属于自己的崭新道路,成为闻名世界的品牌。

蒲扇卖到华尔街

■ 陈亦权

一位在老家和父母一起靠加工蒲扇过日子的福建小伙子,在上世纪 90 年代初,随着日益兴起的“洋工潮”,来到美国纽约华尔街附近的一家工厂里上班。

打洋工的收入虽然比较高,但处在纽约这种国际大都市里,那点薪水还是不值一提,因而老乡们一有空,就时常聚在一起商量如何创业。

“要不,我们卖蒲扇吧!”有一次,那位福建小伙子三句不离本行地说。“蒲扇?”小伙子的这个提议让大家笑得前俯后仰。

遭到同乡们的否定后,小伙子并没有因此而打消自己的念头,他在心里暗暗想:“没人卖就一定意味着没人买吗?”

接下来的一段时间,小伙子打听到在纽约西郊一个名为格里亚的小镇上,有一座很大的棕榈园,于是在不久后的一个工休日,便坐车来到那里,当棕园主人得知他的来意后,指着一旁棕榈树惊讶地说:“你能用这玩意儿的叶子做成扇子?”小伙子当着棕园主人的面,不用 20 分钟,一把做工精致、充满中国风情的蒲扇就呈现在棕园主人的面前。这把小扇子让棕园主人大为赞赏,或许是为了给这位上进的小伙子一些激励,他当即表示愿意用 1 美元的价格买下这把扇子,并且对小伙子说:“你需要多少棕叶尽管剪,我不收你的钱!”就这样,小伙子从这里剪去了 200 多枝棕叶。带回纽约后,他见缝插针地利用时间“加班加点”,用了半个月时间,把这些棕叶全部加工成了蒲扇。

半个月后的一个傍晚,他把这些蒲扇搬到华尔街摆了一个地摊,小伙子还在一边用英文写了几句话:“中国蒲扇,全自动手摇起风,不费电、不用油!”天生幽默的美国人并没有对这句“广告词”心生不满,他们反而被这种幽默吸引了过来。而对于这些平时坐惯了空调房的人来说,眼前的蒲扇无疑是一种充满异国风情的陌生来客,特别是那个不消耗能源、没有污染的绿色理念,更是打动了美国人的心,他们纷纷掏钱购买。仅用了两个晚上,小伙子就把那 200 把蒲扇卖了一个精光!特别值得一提的是,在出售那些扇子的过程中,小伙子发现有许多人不仅是把这些扇子当成一件纳凉工具,有不少人甚至把这些扇子当成一件工艺品,表示要买回去放在家里当饰品。

随后,这位小伙子辞了职,并且利用这些时间存起来的钱注册了一家小小的工艺扇加工厂,机械化地生产包括蒲扇和麦秸扇、纸折扇在内的实用扇和工艺扇,还在上面印上了一些励志谚语的书法作品,这更使他的扇子大大提高了品位和身价,有不少华尔街的企业家也纷纷选择购买他的扇子,挂在办公室的墙上。

渐渐地,他的扇子像一阵风一样吹遍了整条华尔街,敏锐的美国超市和旅游界商家也很快从中嗅到了商机,纷纷前来订货,不到一年,小伙子的蒲扇成了一件热销货。第三年,他迅速扩大规模,成立了美国首家专业生产中国工艺扇的公司。他就是以“中国扇”而闻名欧美的张成健!



管理之道

Guanlizhidao

长期以来,我一直执拗地认为,一个好的管理者,必须是一个“能折腾”、“会得瑟”、喜欢出“幺蛾子”的人。我认为,只有具备这种“特质”的管理者,才配称得上是一个“有激情”的管理者,也才有可能带出一支“有激情”的团队。

每一个管理者都会在实际工作中遇到一个非常“现实”的问题——员工“激情”的“可持续性”问题。无论“开始”时是一个多好的东西,多么令员工“激情澎湃”,但是,当员工逐渐熟悉,并最终彻底“适应”了的时候,总会演变成一种“例行公事”。“激情”在员工的“麻木”中悄悄地溜走了。当员工失去“激情”的时候,会发生什么?“惰性”开始滋生,“动作”开始走样——企业开始逐渐走“下坡路”。

其实,这真的怪不得企业中的员工。因为只有经常地感受到“新鲜感”与“刺激性”,员工才有可能相对“长期”地维持住自身的“激情”;反之,任何一种“一成不变”都会不同程度地“扼杀”激情。

所以,为了防止员工的“审美疲劳”过早出现,管理者一定要“会折腾”、“常折腾”,让员工每天都生活在“新奇”与“刺激”当中,才能让他们不腻、不烦,使他们的“激情”真正地做到“可持续”。

为了防止员工的“审美疲劳”过早出现,管理者一定要“会折腾”、“常折腾”。

举一个例子——军队,可谓是“制度”相对“僵化”,甚至于是“死板”的典型。军人保持高昂“激情”的原因,那就是

从来不缺少“刺激”——各种“流动红旗”、各种“模范”、“标兵”的评比,各种激动人心的“大比武”训练等,这些“折腾”让战士每天的生活都充满了“刺激性”、“兴奋点”,令人“欲罢不能”。

连军队都能做到这个程度,何况企业?众所周知,日本的工厂大都采取“流水线”生产方式,每个环节与工序都异常简单,不需要技巧并且不停“重复”。在这种环境下的工人,他们的工作过程本应“枯燥无比”才对。但是,日本的企业就有方法做到让工人不感到那么“枯燥乏味”。他们采取的办法是:首先,培训工人掌握所有车间及流水线上各工序的操作方法;然后,企业为每个工序都编上号,每天都让工人以完全不同的排序顺序进入生产线;并且,每隔一段时间(比如三个月),让员工更换一次车间与生产线,一切从头开始。通过采用这种方法,使员工每一天上班前都无法预知当天的工序顺序与工作内容,每一天心里都充满了期待与兴奋,有效地解决了员工“审美疲劳”的问题。

当然,“折腾”也有“折腾”的方法与技巧,不能“瞎折腾”、“乱折腾”。

实际上,世界上本不存在绝对“折腾”不起来的企业,关键还是看我们的管理者想不想“折腾”,会不会“折腾”。只有想“折腾”、能“折腾”、会“折腾”、常“折腾”的领导才能带出一支真正有“激情”的团队。



新上任的经理做的第一件事情是:给每个员工发了一张表格《个人职业规划》。表格很简单,要求每位员工,首先认真思考填写出自己的短期(一年)和中期(三到五年)目标,然后写出自己喜欢哪个岗位。因为是新官上任,员工们既不敢怠慢,也想看看新领导是否在走过场,于是,都比较认真地填写了自己的真实想法和意愿。

公司的员工不算多,经理先花了一整天时间仔细阅读了每份表格,之后,召集领导班子讨论。大家纷纷发言,表达各自

每个人的优势远比劣势多,只要把他们放到他们想干的位置,优势就可能无限放大



说了一番耐人寻味的感言——在我看来,每个人的优势远比劣势多,只要把他们放到他们想干的位置,优势就可能无限放大,那时,人们才会发现,原来这个人这么有本事。一个企业的优劣,并不取决于有多少出类拔萃的人才,而在于能否让每个人都发挥出本身具备的才干。

新经理的话果然非同凡响,大家基本给予赞同。但问题还是客观存在的,并非每个人都可以得到自己的岗位,因为毕竟一个萝卜一个坑。针对这一难题,经理的建议是:在尽可能满足员工意愿的前提下,对个别岗位实施微调,领导务必做好员工思想工作。

一年过去了,公司旧貌换新颜。

有人说,调酒师可以什么都不会,但只要能调制出一杯杯美味好看的鸡尾酒就足够了。当一个人步入正确轨迹后,优势远比劣势多。

『折腾』出员工的『激情』

■ 南勇

聚焦优势

■ 周毅