



管理之道

uanli zhidao

能力超强也需磨合好

■ 和仁

某个企业集团之下有一个在装配厂,是由三位能力、智慧都很高强的企业家合资创办的。这三个人分别担任这个厂的厂长、经理和常务董事的职位。人们心想,有一个智能如此高的领导集团,这个工厂一定会欣欣向荣地发展起来。然而事实却出人意料,这家工厂并不景气,反而亏损严重,叫人无法理解。

企业集团总部知道这家工厂严重亏损的情况后,总部领导马上召开紧急会议,检讨并研究对策。最后作出决定:敦请这家工厂的经理在这个厂退股,到别的公司去投资,撤销了他的经理职务。

有人推测,这家严重亏损的工厂,经过这次打击,很可能会垮台。可是,事实却再一次出乎人们的意料:工厂在留下来的厂长和常务董事两人的齐心协力下,竟然发挥出了最大的能力,在短短的几个月时间内,使生产和销售总额都达到了原来的两倍,不但弥补了几年来的亏损,而且还连年创造出相当高额的利润。

而那位经理被派到别家企业担任厂长后,也同样充分发挥了他自己的长处,表现出了经营管理方面的才能,创造出了很好的业绩。

这些情况传到总部后,领导们觉得这个很有趣的例子很值得研究。三个人都属于第一流的经营管理人才,为什么搭配在一起,就会惨遭失败? 而把其中一个人调开,分成了两部分后,为什么又都能获得成功? 其奥妙在何处呢?

一个企业内部,无论哪个部门,关键在于领导班子要有凝聚力,思想、行为,工作作风要能磨合到一起,才能“心往一处想,劲往一处使”。这样就能创造出惊人的业绩。

引发下属思考

■ 黄昌华

方伦和赵墨澜都是 H 公司的部门管理者,但是两个人的管理风格却有所不同。被下属喻为“强势管理者”的方伦从来都是直接给下属下达命令,即便是下属觉得有困难的事,方伦也会让他们硬着头皮去做。赵墨澜则不同,她总是通过一些启发性的提问,让下属感到那些看起来不可能完成的工作也能从思考中找到一些可能性。

比如,在两个团队同样接了一个完成起来很艰难的任务时,方伦会对下属说:“虽然这个礼拜的任务很重,但也需要按时完成!”赵墨澜则会对下属说:“这个任务的确很艰巨,大家想想看可以通过什么样的方法提高效率? 娜娜说的请经验丰富的罗浩给我们点帮助这想法不错,别人还有什么想法?”

又比如,两个团队都做了一份下季度的计划方案,方伦看后,立即给下属开会,说:“这份计划方案存在着很多的问题,比如在这几个方面都很不完善。”下属们只是机械式地记录、点头。另一边,赵墨澜也找来了下属,说:“你觉得这份计划方案有什么问题吗?”下属坦诚地回答说:“我觉得是有点问题。”赵墨澜很高兴地道:“不错,那你先回座位想想哪里有问题,并请你下班之前告诉我。”半个小时后,下属来到赵墨澜的办公室,说她认为方案存在 3 个问题。赵墨澜又很高兴地说:“真好,那你再去想想这些问题应该怎么解决。”

很显然,方伦和赵墨澜都希望自己的下属取得进步,但方伦的方式过于勉强,反而可能会达到拔苗助长的负面效果,引发下属的不良情绪,与之相异的赵墨澜,懂得只有引导下属,为他们营造良好的成长环境,才能激发他们追求成功的渴望,并为之付诸行动的道理。以这样具有启发性的引导方法领导下属,也能让下属从那些原本以为“绝对做不到”的事情中看到转机。

有人说,好的教练就是帮助被训练者问自己问题。这样看来,赵墨澜比方伦更像一位“教练”。因为教练不能替下属想办法,而其应在自己有想法之后,引导下属思考解决问题的对策。

经营自己的特色

■ 佚名

有这样一个寓言,说猫和狐狸成了朋友,有一天一起外出。在路上,狐狸轻蔑地对同伴说:“你懂的东西太少了,而我有的是锦囊妙计。”“那有什么用,”猫说,“我只有一招,但它足以胜过你的各种计谋。”狐狸不服气,于是两个人争论起来。就在这时,一群猎狗追了过来。猫对狐狸说:“朋友,现在你动动脑筋,赶紧想一个逃生的妙计吧,而我只有上树这一招。”说完,猫就爬到树上去了。这只狐狸左思右想

企业楷模

iyе kaimo

陈定宗用一个小小沙漏创立了企业形象,为企业创造出了无限价值。

对自己狠一些

■ 段奇清

你要是走进一家叫做“一茶一坐”的餐馆,你会看到每一个餐桌上都摆放着一件器物。这个器物叫做“沙漏”,它是一种古老的计时工具,也叫“沙钟”。

也许你会认为,一茶一坐在餐桌上摆上这沙钟,大约是要作为一种文化点缀吧——你的想法是对的也不完全对。你要是由沙钟的“钟”,想到“警钟长鸣”,你的想法也就更精准了。一茶一坐的 CEO 陈定宗的根本目的,要的就是沙钟的警示意义。

陈定宗结合亲身体会,以及大量观察研究,发现人们进入餐馆后,可以等待的时间是 15 分钟,一旦超过这个时限,人们就会显得很烦躁。由此陈



定宗规定,凡是顾客开始点菜后,15 分钟内美味必达。他还作出了一项出乎人们意料的承诺:上菜的时间凡是超过 15 分钟的,顾客一律享受免费。

自从一茶一坐拥有“沙漏”这一形象后,慕名而来的顾客络绎不绝。“跟一茶一坐借个沙漏吧,对自己狠一些,顾客就会对你好一些。”一位曾在一茶一坐取过经的餐馆老板在博客中这样写到,“陈定宗用一个小小沙漏创立了企业形象,为企业创造出了无限价值。”

在餐桌上摆一个沙漏,就是让它时刻提醒你,自己以及员工在工作中不能出任何纰漏,而且始终要保持争第一流的精神。这样,优质的工作也就让人拥有了优秀的人生。

把巧克力卖给节食者

■ 张琦

安迪是一家百货公司的订货员,有一次下订单时,她和同事们一时粗心,将一种新牌子巧克力的订货量由 30 箱写成了 300 箱。当货物送来之后大家才发现,但是退货就要缴纳不菲的违约金,于是就留下了那些巧克力。

得知订货员们弄错了订单,百货公司的经理勃然大怒,立即责令安迪和同事们在两个月之内卖掉多订的巧克力,否则就要炒他们的鱿鱼。要知道,此时已经接近年末,年底的时候,公司所有职员都可以拿到一笔不菲的年终奖。此时被开除,就会有很大的经济损失。于是,订货员们纷纷接受了经理的提议,开始推销那些名牌巧克力。

在所有订货员中,有人选择将巧克力卖给儿童,有人选择向女士们推销它们,还有人决定在网上销售巧克力。但时间紧迫,加上巧克力的价格相对较贵,大家的业绩并不算好。但安迪的状况却不一样,她在短短两周内就卖出了 20 多箱,而她的顾客,则大部分都是节食者。

安迪向节食者推销巧克力的灵感来自于自己过去的一段经历。几年前,安迪因为体重超标加入到了减肥大军之中。但在节食过程中,安迪却十分想念巧克力的味道,于是她悄悄买了一块巧克力安慰自己,当她带着巨大的内疚感把巧克力送入口中之后,突然发现那块巧克力的口感异常美味。但当安迪的体重恢复正常后再度品尝那个牌子的巧克力时,却发现巧克力的口感大不如前。于是安迪认定,内疚感会让食物更加美味。后来安迪阅读了一系列营销方面的书籍,发现书里果然有“内疚营销”的说法。所谓“内疚营销”,是指内疚感可以扩大商品带来的快乐和吸引力,扩大消费者的满意度。于是,安迪决定利用节食者们的内疚感推销自己的巧克力。

最开始,安迪同节食俱乐部的老板们谈妥了条件,将巧克力放在俱乐部的附属商店销售,并打出了这样的广告语:“这是一块美味到你感到内疚的巧克力。”许多人在减肥期间本来就对巧克力充满渴望,看到这样的标语,自然会受到鼓舞,在自我克制心理的作用下,他们往往会产生逆反情绪,忍不住买一块巧克力品尝,在内疚感的作用下,巧克力的美味度会大大增加。于是,安迪便乘机举行促销活动,吸引节食者们买下成打的巧克力送给亲友。虽然巧克力的价格有些贵,但顾客们都认为物有所值。几周后,安迪成功售出了公司分配给自己的巧克力,80%卖给了节食者。通过此次营销,安迪总结出经验,其实在许多负面情绪的背后,都蕴藏着巨大的商机,想获得良好的收益,就得学会巧妙地运用它们。



经营方法

Jingying fangfa

自己营造品牌



可是,邓申伟到丽江转了一圈后,却做出了一个让人大跌眼镜的决定。

他居然说,4 家店太少了,必须增加。于是,红谷又开了 7 家分店,一个小小的丽江,红谷店居然达到了 11 家之多,从街头到巷尾,几乎随处可见它的身影。另外,他还将门店打烊的时间,从晚上 9 点延长到 11 点,员工实行倒班制度。这样一来,人工成本翻了一番,电费也多出不少。员工都挺纳闷,老板这是要干嘛?

一个月以后,奇迹真的出现了,每个门店的生意都非常红火,营业额比以前翻了一番。大家百思不得其解,开 4 家店时,工作人员尚且比顾客多,现在开 11 家店,怎么顾客反而一下子多出那么多呢?

邓申伟笑着解释:丽江游人众多,消费能力强,而红谷之所以无人问津,只是因为它名声不够响。11 家店,遍布城市的每个角落,游人走到哪儿都能看到,见得多了,潜意识里便觉得这应该是一家很棒的品牌店,有必要进去瞧一瞧。把营业时间从 9 点延长到 11 点,是因为 9 点以后游人更多,更容易营造品牌效应。

现在,红谷在全国的门店已经突破 1000 家,年销售额突破 6 亿元,在洋品牌肆虐的今天,成为一道靓丽的民族风景线。

杨麻子:顾客帮他改招牌

■ 综合

清光绪 21 年(1896 年)秋天,河北抚宁一带大旱,庄稼颗粒无收,人们纷纷逃命闯关东。逃难的人群中,有一个十八九岁的小伙子,叫杨玉田。他无依无靠,流落到吉林地界的洮南府。

在老家时,杨玉田经常到抚宁集市上,看烧饼师傅做烧饼。如今,他孤身一人来到异乡,就在洮南街头摆了一个烧饼摊。

杨玉田聪明,把当年抚宁烧饼的干烙改成了烙和烤。他在铁锅上边扣上一个盖,上下同时加热,出来的饼嫩软、香脆。他还把饼面拉成片,抹油卷合。这样拉起成条,落下是饼,出锅一看,金黄喷香。价钱和别人的没什么两样,吃起来味道却截然不同。他的饼个儿大,实惠,老少皆宜。买的人越来越多。一来二去,玉田积攒了些钱,在大十字街口开了一个烧饼铺,专门经营烧饼、米粥,起名叫玉田饼铺。因为玉田小时候家穷,出天花时无人照管,脸上留下了麻坑。老百姓都管他的饼叫“杨麻子大饼”。他干脆就换了招牌,索性改成了杨麻子烧饼铺。

当年洮南出了个人物,就是镇守使吴俊升,外号吴大舌头,是东三省督军张大帅张作霖的心腹。一天,他问手下人:“咱们这儿有啥特殊风味?”

“有啊! 杨麻子大饼。”“什么饼? 快去弄几张来尝尝!”大舌头吴俊升一尝,连连叫好,下令杨玉田天天给吴府做烧饼。这消息传出,杨玉田的生意可了不得了。本地有个姓王的老太太,立刻把姑娘给了玉田做媳妇。

玉田成了家,有了三个儿子,烧饼铺更加红火。为了吃饼方便,吴大帅还让他把铺子搬到吴府的东大墙旁。玉田的买卖越干越大,米粥、炒菜、鲜汤一起上,杨麻子大饼的名号传遍了东三省。