

企业楷模

SOHO 公司从上到下就一句话:我只要结果。



SOHO 公司是中国房地产行业领袖之一。在这家公司里,没有什么条条框框的管理制度,也没有多少中间环节,但它却是一个高效率的公司,只以解决问题为最终的目的。公司从上到下就一句话:我只要结果。

这种看似不近人情的管理方式,其实最深入企业的本质:员工是为公司解决问题的,所以,在法律法规的框架内,公司只要结果,不在乎过程;而公司为员工解决问题提供所有的帮助,资金方面的支持或者其他部门人员方面的配合。员工努力的方向,是在公司站住脚:公司努力的方向,是在市场上站住脚。

在这个公司,只要是必须,兄弟部门从来不会推诿扯皮,因为大家都非常明白,最终的目的就是解决问题。因此,这家公司的人际关系相当简单,同事之间没有根本的利益冲突,因此每个人可以把全副精力专注在工作上。

经营方法

聚焦的力量

有一家化妆品公司,有几十个品种的产品,每一种销路都不怎么好,可哪一种产品公司都不舍得放弃。直到公司走投无路之时,公司高层才听取了一位专家的建议:一、放弃所有的男士化妆品;二、放弃大部分女士化妆品;三、只做使 35 岁以上的女人越来越年轻的产品。

产品名称即品牌只使用一种——“靓夫人”。

广告语只有一句——“如何使 35 岁以上的女人看起来更年轻。”

一年后,“靓夫人”销售额突破 6000 万元大关,是过去 11 年公司所有产品销售额的总和。

这就是激光的力量,这就是聚焦的力量!

最后你一定要记住:建立忠诚的客户,你要做激光,不要奢望做太阳。

在埃及的开罗机场,一位身体巨胖的女乘客要搭机赴意大利。这位女乘客胖得几乎连走路都困难了,她是被亲人用轮椅推进候机大厅的。当机场方面为她办理海关、安检等手续时,猛然发现所有的门对她来说都太窄了,她的身体超出了机场服务设施的设计范围。工作人员只得向上级报告和请示。机场领导层马上作出了一个令大家惊讶的决定,立即拆门!并迅速抽调工程人员组织一个“拆门小队”,他们一定要为这个顾客拆开一扇大门,让她顺利登机。因为,机场的服务宗旨是:不能滞留任何一名乘客,让乘客抱憾而归。就这样,这位肥胖的女乘客,一路拆门、过关,准时来到了飞机跟前。但是,新的问题又出现了,因为她连登机都是一个大问题,她无法一步步顺着扶梯上去。于是机场方面再次决定,用机场行李升降机把她送到舱门口。还好,这位女乘客的身体刚好还能进入舱门。最后机组人员全部出动,将她安顿在了整整三个位置上。最后,通过大家的齐心协力,这位满怀感激的女乘客终于到达了她的目的地——意大利米兰。

表面上看,这件事只是机场方面解决了一个特殊乘客的困难。其实,这里面蕴含着一种以人为本的工作理念,一种以乘客为上的工作态度。

管理之道

经过研究,用热水泡面等三分钟最为理想。我突然受到启发:“如果会议过后,我也等三分钟再走呢?”

会后再等三分钟

■倪西口

会议是以解决问题为主,所以我要每次参加会议要发言的人员,在会前做好充分的书面准备,会议上发言要简洁,不多说一句废话。经过一段严格实施,收到了良好的效果。但不久,我发现会议虽然简洁流畅,却总觉得少了一些什么。

一次,读到一则关于方便面怎么吃才更合理科学的故事。经过研究,用热水泡面后等三分钟最为理想。因为若等上五分钟,人往往会不耐烦,而且面会泡烂。如果泡一两分钟,方便面会泡不开。等三分钟,是人们心理最容易接受的限度,不仅能泡



好,吃起来更加美味。我突然受到启发:“如果会议过后,我也等三分钟再走呢?”于是决心试试。

一次散会时,我示意大家先走,之后稍坐片刻。果然,有位部门的管理员又返回头。那位管理员不等我开口便说:“我有些事想找您沟通,占用您三分钟好吗?”我让那位管理员坐下,耐心倾听他的讲述。原来,这位管理员反映的是自己部门一直存

在的一个难题,为了不占用大家的时间,只好会后单独和我聊一会。问题解决以后,这位管理员很高兴。

为了不让问题悬而未决,烂在下属的心里,从这件事后,每次开完会,我都示意让下属先走,坚持坐在会议室里稍等三分钟,若没有下属找我,我再走。长此以往,大家都知道了我这个习惯,就经常把在会议上不方便讲的话题,利用会后的时间和

我交流、沟通。他们反映的不仅仅是工作上的事,有的甚至是个人的私事。这种方式不仅提高了员工的工作热情,也拉近了我与员工的距离,还增进了与员工之间的感情。开会,渐渐变成了一件受欢迎的事情。至此我才感悟到:会前准备得再好,会中安排得再细,还是会有解决不了的问题。会后等 3 分钟,往往会解决了意想不到的问题。

一块不走寻常路的比萨

同样的比萨,为什么经过冷藏和再加热后,味道就大大折扣了呢?



■徐立新

一天,卡夫美洲大区总裁艾琳·罗森菲尔德带着外孙女去吃比萨。外孙女吃得非常高兴,临走时还非要再买一份带回去。

为了让带回来的比萨保鲜,罗森菲尔德将其冷藏进冰箱里。但第二天拿出来加热后,外孙女却只吃了几口便不吃了,理由是没有昨天的味道好。

同样的比萨,为什么经过冷藏和再加热后,味道就大大折扣了呢?如果有一种比萨经过冷冻和重新加热后,还能继续保持原味,一定受欢迎!

恰巧,当时卡夫公司也有进军比萨市场的想法,但是却苦于市场上早已有了必胜客、小凯撒以及专门送外卖比萨的达美乐,他们所形成的“三足鼎立”格局,让后来者很难有插足的机会。

因此,罗森菲尔德立即向公司董事会提出做“差异化比萨”的建议:卡夫可以研发出一种“不变味”的冷冻比萨,顾客买回去放在冰箱里,想什么时候吃,直接用微波炉加热就可以了。罗森菲尔德的建议让董事会很感兴趣,“但是它的销路又在哪儿?”

里?”董事会接下来便抛出这样的疑问。“超市,零售小卖部,特别是非市中心”的!罗森菲尔德胸有成竹地说。

罗森菲尔德解释说,在美国的三四线城市,城郊和僻远乡村,很少有比萨店,而且因为路途遥远,“达美乐”也不会外送那里。“如果卡夫将这种冷冻的比萨放到这些地区销售,一定会有市场,而且也避开了与其他比萨的正面交锋!”

“那么,又如何让经过冷冻和微波处理后的比萨不变味呢?”董事会继续追问。“只需解决两次烘烤问题——让比萨里面的面粉没有发酵,也没有烤过,这样当消费者把它们买回家用微波炉加热时,其实就是第一次烘烤,面粉开始第一次发酵,因此跟在比萨店里买的一模一样!”

结果,董事会一致通过了这个建议。很快,罗森菲尔德所推行的“差异化”冷冻比萨——迪吉奥诺,一经推出便赢得了市场,成为卡夫食品最重要的一个新的利润增长点,年利润将近 8000 万元人民币!

不走寻常路,走“差异化”的创新路线,这样的制胜方式往往最轻松、最有效。

每次升高 1 厘米

■郝金红

2008 年,在有着杂技“奥斯卡”之称的哈瓦那国际杂技节上,德国杂技团表演的“飞鱼”节目震惊了全场。一条重达 9 吨、看似笨拙无比的鲸鱼,在训练师的导引下,却轻松灵活地越过了 7 米的水面高度,并且在空中做出了各种高难度动作。鲸鱼的精彩表演,赢得全场观众的阵阵喝彩。

在夺得金奖之后,记者纷纷将训练师斯贝茨围住,“请问你是怎样将一只笨重的鲸鱼训练成‘飞鱼’的。”

斯贝茨微微一笑:“最初训练时,我先把绳子放在水面下,这样,鲸鱼要想浮出水面,就必须从绳子上方通过,而每通过一次,鲸鱼就能得到一公斤虾的奖励。”

“哦,那第二次训练时你会将绳子升高很多吗?”有记者急着追问。“急于求成可不行,”斯贝茨说,“每次训练,我都会把绳子提高,但幅度不能太大。”这时,斯贝茨似乎故意要卖个关子,他问身边的记者,“你们猜一猜,我每次会将绳子提高多少?”“5 厘米”、“10 厘米”、“20 厘米”……记者们七嘴八舌。

“1 厘米!”记者们被斯贝茨的回答惊呆了。“每次只升高 1 厘米,那要训练多少年才能跃过 7 米高啊?”有位女记者惊呼。“是的,只有 1 厘米。”斯贝茨肯定地回答,“因为只有 1 厘米,鲸鱼才可以比较轻松地跃过,获得奖励。而时常受到奖励的鲸鱼,就会很乐意接受下一次训练。随着时间的推移,鲸鱼跃过的高度逐渐上升,最终达到了今天大家看到的 7 米。”

天下之事,常起于甚微。每次 1 厘米的提升,最终赢来 7 米的飞跃。只要能坚持不懈地朝着一个方向努力,都会走向聚沙成丘、集腋成裘的辉煌。



把损失加倍“赚”回来

■潘昌

安泰的员工都知道,我经常将这句话挂在嘴边:“有危机发生,正是让你表现的机会!”一般人碰到危机或损失时,第一个念头就是:“赶紧想法子降低损失!”能做到这一步就觉得很庆幸了,很少想到:“再多花一点钱,很有可能将‘损失’加倍赚回来。”

我记得在安泰开业的头一两年,曾发生赠品出现瑕疵的问题。当时客户买保单时,我们会附上一份意见表,客户填写寄回之后,公司就寄送一份赠品。那时的礼物是可以靠在椅背上撑住头部的吹气枕头,很适合坐长途车或搭飞机时使用。没想到礼物送出去后,却接到客户投诉:“枕头会漏气!”怎么处理呢?一般公司都是换个枕头再寄给客户就是了,但是,我认为这样还不够,万一再寄去的吹气枕头又是瑕疵品怎么办?而且这批赠品既然把关不严,可能还有其他客户也收到了瑕疵品,

但没来投诉。因此我做出了决定:1.这批吹气枕头既然出现问题,不计损失,就此全面淘汰,以后改送其他新赠品。2.已经收过赠品的客户,无论所收到的是否为瑕疵品,全部补寄一份新赠品。但是附上说明:“前项产品可能有瑕疵,因此再奉送一份新赠品给您。”很多同仁都被我的决定吓了一跳,因为真的收到漏气枕头的客户可能微乎其微,有必要这样大手笔弥补吗?赠品事小,形象事大我分析给同仁听:“赠品事小,公司形象事大。”试想,当年的安泰刚刚打入我国台湾市场,正值建立公司品牌形象之际,寄出的赠品有瑕疵,客户会怎么看待你这家公司?假设客户先前收到的赠品没有问题,但收到“如此贴心、在乎客户感受”的新赠品,对安泰的评价一定大大提高,比你做任何广告宣传都有效。这就是我所谓的“多花一些钱,可以将‘损失’加倍赚回来”的例子。这个因为“危机处理”才有的“表现机会”,不是天天都会发生,就在一念之间,看你如何化解。

在最快的时间内“修复”

■裔式慈

有一天,我的一名员工犯了一个小错,我正巧赶着去见客户,在时间压力下,我匆忙地走进那名员工的办公室,率直地问他,为什么会这样处理。当时,在场的其他员工都目睹了这一幕。我说完话,在去见客户的路上才恍然大悟,我常常提醒主管不应该在公开的场合批评部属,但是刚才一急,自己却犯了这样的错误。

暂且不论“会不会犯错”这件事,重点是能在最快的时间内修复。身为公司总经理的我,必须要在最短的时间内,处理刚才犯下的错误。为什么必须要在第一时间内处理呢?

有两个原因:第一,人们常常在犯错之后选择沉默,想要等到几天过去之后,假装一切都没发生过。但我发现,如果在第一时间没有主动把话讲开,事后常常得花更多时间去弥补双方的关系,不仅双方存有心结,互动起来也很尴尬。第二,人们在吵架后会花时间猜测对方为什么会这样对待我,与其猜测,不如主动厘清事实。而且当一个人受到指责时,通常只听进情绪,而没有听到指责的事实与内容,不能达到沟通的目的。所以,发生这件事情之后,当天中午,我回办公室立即打电话给这员员工表达歉意。

看到别人的价值

■张超

董滨是名优秀的技术人员。领导很看好他,一次安排他带领几个同事一起完成一个项目的开发。董滨很高兴,决定好好干。

团队中的其他人员有晨晨、林默、罗安。董滨不满意:晨晨这个女孩儿技术很一般;林默天天就知道嘻嘻哈哈开玩笑;罗安技术不如自己,却常常和自己唱反调。

董滨压抑住内心的不满,度过了难熬的一个月,终于把项目给做完了。他心想,这一次项目的圆满成功,证明了自己的能力,领导会给自己晋升。

没想到的是,领导给全组人员发了奖金,董滨除了比其他人多了一些外,等了一个月也没有得到提拔。左思右想不得其解,董滨还是敲开了领导的门。领导面对董滨“坦诚”的疑问,笑而不答,让他自己想。

第二天早上,董滨又出现在领导面前。领导很严肃地对他说:“在技术上,我不否认你是一个优秀的技术人员。但是在这个团队中,你从来没有看到别人的价值。晨晨技术很一般,但是每天给你们做了大量的信息整理工作。订外卖等杂务全是她义无反顾为你们做的;你和罗安不和,好几次争吵,都是林默的功劳,他不但完成了自己的工作,还成为你和罗安之间的调和剂,保证了团队的和谐;再说罗安,技术良好,你因为内心对他的排斥而单打独干,在一定程度上对项目的进行是个阻碍。这一次你靠自己的努力没有耽误工期,但是如果下次接的是个大项目,你能保证不出纰漏吗?年轻人,通过这次的项目看得出来,你暂时不具备驾驭团队的能力,所以你还需要在技术岗位上再磨炼。”

在一个优秀的团队中,十减一不等于九,而是远小于九,可能是零甚至是负数。如果把公司比作一架复杂的机器,那么每