

企业楷模

新人被联想文化同化的过程,主要是通过“入模子”来实现的。通过“入模子”的培训,每一名联想人都可以在认同企业的愿景和价值观的基础上,把个人的能力更好地融入公司目标当中。

联想“入模子”培训

■ 何艳丽

联想集团在企业文化培训中有一个比较有特色的过程,叫“入模子”。“入模子”是典型的柳氏语言风格,按照柳传志的话,“入模子”是说联想要形成一个坚硬的模子,进入联想的职工必须进到联想的“模子”里来,凝成联想的理想、目标、精神、情操行为所要求的形状,使大家能够按照联想所要求的行为规范做事,而这种行为规范主要指执行以岗位责任制为核心的一系列规章制度。

根据联想的传统,每一个联想员工,在入职后三个月的试用期内,都必须参加“入模子”培训,否则不能如期转正,“入模子”的成绩会记入新员工档案

并成为重要依据。联想对每一个新人“精雕细琢”,希望他们不仅能适应岗位的要求,而且能够认同公司的企业文化。不进入联想的“老君炉”,被联想的企业文化同化的人,就不能在联想的大熔炉里面修炼成“仙”。

“入模子”培训的地点一般都选在风光秀丽的郊外,每天的日程都安排得非常紧凑,甚至超过平时的工作量。早上天还没亮就要起来跑操,军训,然后高唱联想之歌,开始一天的课程。从基本的素质培养开始,比如团队精神、自信精神。然后进入重头戏——关于联想的部分,包括联想的历史、发展道路、使命和远景,以及联想成功的基本经验。培训的过程中会组织新员工参观联想的工厂、卖场,介绍公司的



主要业务、现有的管理模式、组织结构和薪酬体系,另外还有礼仪规范方面的培训,包括如何接电话,如何对待客户,如何穿衣打扮,等等。总之,凡是经过这个“流水线”培养出来的人,才是一名合格的联想人。

新人被联想文化同化的过程,主要是通过“入模子”来实现的。这种培训使联想的企业文化和价值观深入每一名员工的心中,使联想的企业愿景和目标能够成为全体员工的共同志向,从而增强集体的认同感。

经营方法

小店打出“温情牌”

摆出的小桌子拢得了顾客的心,温暖了别人。

■ 刘兵

妻子下岗后不甘沉寂,到处找项目创业。巧的是,楼下那家老乡开的小超市又要转手,原因是周围店铺林立,竞争太激烈。做了几天考察,妻子那天对我说,想把它接下来。

我每天从那儿过来过去,目睹了它的兴衰,店主就换了三茬。老乡也好心劝她,一定要考虑清楚。假如转让,全部货物打个八折。怕我们也觉得这门面是块“烫手的山芋”,房东还把这每月门面费调低了 200 元,但签约时租金须交满一年。

妻子对店子的管理进行了分工,我工余时间负责进货,双休和下班后帮忙守店,还聘请了身体尚可的岳父和岳母来当助理。我们在这个老社区生活了几十年,街坊邻里都熟。开张以后,妻子按优惠价处理了所有的库存品,熟人也都来捧场。但热闹过后,生意归于平淡。

那天,妻子眼珠滴溜一转,叫我买两张小桌子和几把结实的木靠背椅来。我问有何用,妻子笑答,要我按要求做,慢慢地看有没有效果,还说这个店能不能做得下去,成败在此一举。

从此,妻子不在店里理货,而是坐那儿“漫不经心”地择菜。一会儿提着东西

的婆婆过来,妻子热情招呼她歇歇脚;还有嫂子本来就跟她熟,见她忙,也把菜拿这儿来择,边理菜边聊天,店门口顿时热闹起来。妻子从不跟人说生意上的事,聊着聊着,她们说以后胡椒粉精盐香皂洗衣粉啤酒香烟等啥的就在这儿买吧!反正总是要的,不如送你个人情。妻子不动声色,把她们常买的牌子和期待价都记清楚了,有针对性进货,稳住了部分顾客。

妻子还在桌子边摆了旺销的报纸和流行杂志,买不买都可以,可以随便看。还有小同学放学早,喜欢趴在这儿做作业,家长们也放心。妻子还准备了一大桶大碗茶和一次性杯子,谁都可以免费喝。赶上下雨,妻子会给人借把伞,还不还的也不放在心上。

再以后,店门前出现了这样的景象:早上是一拨又一拨来择菜的婆婆嫂子,下午是一帮棋友和围观者,晚一点又聚着小朋友和长辈。好多人觉得妻子人随和热心,与谁都谈得来,出于面子或感激叫拿些东西。谁喜欢买什么妻子早已了然于心,没等他们开口就送到手来了。妻子还实行无条件退货或换货。街坊邻里要换灯泡修水管啥的支我去做。

自从摆了小桌子和采取的一系列配套促销措施后,妻子悄悄给我算了一笔账,每月有近 3000 元的盈利。至此,我方才醒悟,妻子不声不响地打出了温情牌,这与周围店和大超市即买即走的冷漠方式有很大的不同。摆出的小桌子拢得了顾客的心,温暖了别人。彼此没有距离,双方达成了默契,顾客以购货的方式来回报妻子的美意。

找准空隙做文章

每个行业都存在着市场空隙,只要你有一双善于观察的眼睛,再加上勤于思考的大脑,就一定能够在这些空隙中做出漂亮的文章。

■ 郝金红

1975 年之前,德国的口香糖市场一直被赛尔公司垄断。赛尔独霸了这块“大蛋糕”达 30 年之久,其他公司想要撼动其霸主地位,简直难如登天。

然而,并非没有人不敢“虎口夺食”,它就是德国斯图加特瑞特口香糖公司。瑞特是老板叫托尼·瑞特,是一位肯动脑筋的年轻人。虽然瑞特公司根本无法与赛尔竞争,但他一直都在思索着如何抢占口香糖市场。瑞特深知,凭借自己的实力,无法与赛尔硬拼。只有从消费者身上入手,才有脱颖而出的可能。

给自己准确定位之后,瑞特先是聘请斯图加特最具实力的调查公司,对赛尔公司销售的口香糖做调查,包括销售对象、口香糖的优缺点以及用户的体验等等。

不久,调查公司很快就向瑞特提供了一份详实的调查报告。报告中说,赛尔公司销售的口香糖,虽然销量不错,但也并不是无懈可击。首先,赛尔公司的销售对象主要是

10 岁以下的儿童,对成人这块市场不够重视;其次,赛尔公司的口香糖品种也比较单一,只有一种果味口香糖;第三,赛尔公司的口香糖只有一个形状;最后,市场上每块赛尔口香糖的定价为 1.1 马克,顾客买起来还要准备零钱。

看到这份报告,瑞特大喜过望,因为他发现其中还有不少市场空隙。瑞特对症下药,首先瞄准了成人口香糖市场,推出了可以消除疲劳的司机口香糖、清洁口腔的交际口香糖、补充体能的运动口香糖以及放松心情减压口香糖,并且制定了一整套完善的销售策略。与此同时,瑞特还推出了卡片、圆球、动物等形状的口香糖。为了方便顾客购买,每块口香糖都定价为 1 马克,减去了买卖双方找零的麻烦。

这样一来,瑞特公司新推出的口香糖一进入市场,便吸引了广大消费者。1976 年,瑞特口香糖公司仅用一年的时间就夺走了赛尔公司四分之一的市场份额,瑞特公司也一跃而成为德国仅次于赛尔的第二大口香糖销售商。



只因多了 5 毫升

只要多走一步,真理就会变成谬误。世上的万事万物,都有一个量的限度,如果一味追求量的增加,而不顾质的变化,最后只能像斯格姆一样遭遇失败。

■ 郝金红

1905 年,德国慕尼黑一位叫斯格姆的农场主开了一家啤酒厂,生产一种“汉姆牌”麦芽啤酒。为了迅速打开销路,斯格姆在员工中征集意见。这时,一名工人提出,现在市面上的啤酒都是 600 毫升一瓶,而且都没有装满,如果我们每瓶多装 5 毫升,一定能让喝啤酒的顾客心花怒放。

斯格姆觉得这个意见可行,就要求工人们在灌装啤酒时,每瓶多装 5 毫升。与此同时,斯格姆还在慕尼黑的各大媒体打出广告:“汉姆啤酒,一样的价格,多出 5 毫升的享受!”广告登出的第一周,汉姆啤酒销售火爆,显然,许多顾客都是冲着每瓶多出的 5 毫升来的。

斯格姆欣喜若狂,想不到仅仅多出了 5 毫升,就取得了意想不到的效果。就在他踌躇满志,准备大展拳脚时,汉姆啤酒的销量却直线下跌,许多顾客一听见汉姆啤酒的名字,就像是见了瘟神一样,唯恐避之不及。

斯格姆没有想到会出现这样的怪事,但他又不知道是哪个环节出了问题。无奈之下,他带着啤酒样品去找自



己的老朋友、慕尼黑大学物理学院的斯皮尔博士。很快,斯皮尔博士就给出了答案:罪魁祸首就是那多出来的 5 毫升。

原来,一个标准的啤酒瓶,只能装 600 毫升,这样就使得酒瓶不会装满,啤酒与瓶盖之间留有一定的缝隙,保持一定的压力空间。而斯格姆弄巧成拙,每瓶多装了 5 毫升,使得啤酒瓶满满当当,看起来是为顾客着想,实际上此举措当看成是酒瓶内的压力,当酒瓶受到外力作用时,极易发生爆炸。斯皮尔博士还告诉斯格姆,605 毫升的瓶装啤酒,发生爆炸的几率是 600 毫升瓶装啤酒的 10 倍。斯格姆如梦方醒,汉姆啤酒之所以昙花一现,是因为多出来的 5 毫升,使得它经常发生爆炸伤人事件。

良心就是最好的卖点

■ 汤贵成

刘洪安学的是会计专业,这个专业听起来挺好,但找起工作来却不容易。几次求职失败之后,刘洪安决定自己创业,因为手头没有资金,他决定从小生意做起,在河北保定开了一家早点铺。

早点铺主要经营豆腐脑和油条。起初,刘洪安和其他经营者一样,为了省油,头一天炸过油条的油第二天接着用,他没觉得有什么不妥。有一次,他从网上看到一则消息说,食用油反复加热会产生大量有害物质,危害人体健康。其实这是个基本常识,一般人都知道,只是刚刚毕业,又从来没做过饭的刘洪安觉得震惊。

想着自己每天卖出去的油条居然会给人造成威胁,刘洪安有些不安,他决定用一级大豆油炸油条,而且只用一次。

为了让顾客吃得放心,他在早点铺里写上“己所不欲,勿施于人”、“安全用油,杜绝复炸”的大标语,并且用一张白纸写上鉴别复炸油的方法贴在临近油锅的窗口。同时,他还在油锅旁边放上一个“验油勺”,顾客如果不放心,可以随时检验。

这些措施果然吸引了不少顾客,大家现在不怕多花钱,就怕吃得不健康。虽然刘洪安每天都要倒掉几桶油,但是,他的生意却越做越好,别的早点铺前冷冷清清,他这里却排起了长队。



连当地媒体也被这家小吃铺所吸引,于是,刘洪安一不小心成了新闻人物,并在极短的时间内,一跃成为网络红人,大家给他取了个很直白的外号——良心油条哥。

成了网络红人的刘洪安,依然守着自己的早点铺,不过,现在他家的生意可是今非昔比,可以用火爆来形容,营业额翻了好几番。面对大家的称赞,刘洪安有些搞不懂,自己早点的味道并不好,也不比别家高级,自己又不懂什么营销手段,只是凭着良心卖油条,咋一下子就火了昵?

其实,这个世界缺的就是良心,毒胶囊、明胶虾,一不小心就冒了出来,伤透了顾客的心。人们迫切需要商家讲点良心,即使不用任何营销手段,不打一分钱广告,只要有良心,有信誉,顾客就愿意买账。商家们,抛弃那些花哨的营销战术吧,良心就是最好的卖点。



管理之道

照例在书桌前伏案读书。有一段值得记录的文字,赶紧取出一支水笔。谁知,这支笔让我双手沾满了墨水,显然取用了一支有问题的水笔,于是把它扔了,心想反正不值几个钱。换上另一支,又是一手漆黑,再一次扔掉,内心于是颇为郁闷。

洗手时不想:“水笔怎么都漏墨?”把笔筒中所有的笔取出来,发现大多数的笔朝下的一端都沾上了墨水。原来,笔筒底端有一汪墨水。显然笔筒中的一支笔是罪魁祸首,它的墨水漏进了笔筒,污染了所有的笔端。于是,我心平气和地把刚才扔掉的两支笔捡了回来,并洗净安放到整理好的笔筒里。

组织管理中此种现象常常有之。管理者经常会意外地发现有的员工做错事,是个“坏”员工,就像我取用的第一支水笔。没有耐性的管理者往往轻率地把这位员工抛弃了,不重用,或者过段时间找个理由开了,就像我一样把第一支水笔扔进了垃圾桶,反正不是骨干,就像我扔掉的笔“不值几个钱”。实际的管理活动中,我们也会发现有的蛮多员工都“很笨”,就像我重新取用的第二支水笔。管理者们恨不得开除一大批,只是招人实在不是太容易,就忍了,将就着。

我倒建议管理者们借纠错的机会(如同我的洗手)好好总结一下,多问几个为什么。

员工都那么笨?问题在员工吗?就像我发现两支笔都漏墨,追究下来是笔筒底部有一滩墨水。企业的那“一滩墨水”是什么?可能是企业工作流程有问题,是具体的程序不细化,是依照程序的员工训练没到位,是企业的机制存在方向性的错误导致员工没有热情做好本职的或手头的事。一句话,至少主要不是员工个人的问题。也许,真的有个把“捣蛋的”员工,就像我的笔筒还真有一支笔漏墨了。但是,我的那支漏墨的笔也是由于我没有正确插入的原因,笔尖朝下容易漏墨造成折,如果所有的笔尖都朝上,就不至于有漏墨的笔,哪怕质量并不好的水笔。一些表现不太好的员工,也许是企业的氛围和文化存在问题导致的。

周总经过一番痛苦的反思,认识到之所以发生这样的事情,原因是自己并没有真正把责任的接力棒交给下属。

周总费了九牛二虎之力,与客户谈妥合作事宜,他回到公司后,召集部门全体成员开会。在会上,他颇为激动地宣布了好消息。之后,他谈了谈“接下来该做什么”,下属们也畅谈自己的看法,知无不言言不尽。时间一晃,一下午就过去了,最后,周总总结道:“今天会议到此为止吧,大家分头行动,把这个项目做好,前途一片光明呀!”

一周之后,周总再次召集大家开会,他开门见山地问道:“大家都说说,事情推进到什么样子了?”话音落地,竟没有一个人应声。大家面面相觑,都显出很无措的样子。

孟义叉着吞吐吐地答道:“周总,您也没说做什么呀!”

后来,周总经过一番痛苦的反思,认识到之所以发生这样的事情,原因是自己并没有真正把责任的接力棒交给下属。他只是说“大家分头行动”,可是,谁负责什么事?这个具体的问题他没有解决,所以大家都不知道该做什么。总之,他并没有明确具体的任务和相应的责任在总。

如果周总在会议总结的时候说:“孟义又负责这件事,李义又负责那件事,高义又负责第三件事,胡义又负责第四件事”,那么,大家一定就会付诸实际的行动了。

当上司决定把手中的接力棒交给下属的时候,必须明确这个人是谁,而且,一根接力棒只能交给一个人。如果上司同时对李义叉和王义叉说:“你们俩一起负责这件事。”结果可能是他们俩谁也不会真正负责。而且,当糟糕的结果出现的时候,上司要追究责任,他们俩就会相互推诿,到时候,惩罚谁都不合理,因为当初在交接接力棒的时候,上司就没有明确交给谁。

你的团队有「漏墨」现象吗?

■ 汪中求

一根接力棒只能交给一个人

■ 潘克贤