

企业楷模

■ 问道

优秀的企业都懂得摒弃复杂繁琐的东西,依靠最简单、平常的东西来解决问题。比如 IBM 公司,就是靠着简单而又明确的原则和信念,把员工凝聚在一起。这些原则和信念都简单得不能再简单,但正是这种简单构成了 IBM 特有的企业文化。

IBM 的行为准则包括:(1) 必须尊重个人;(2) 必须尽可能给予顾客最好的服务;(3) 必须追求优异的工作表现。这 3 条老沃森制定的简单原则,一直是 IBM 的行事方向。

所有的人在看过这三条原则后都感叹:怎么会这样简单? 的确,作为在全球各国都有分公司的超大型企业,在如此庞大的复杂的背景下,“行为准则”却只有 3 条,的确不易让人理解。

老托马斯·沃森在 1914 年创办 IBM 公司时,只是本着让公司赢利,同时证明自己的价值这些基本而又简单的想法,写出了这 3 条准则,并以此做为公司的基石。他的目的非常简单明了——只是让那些为他工作的人明白,公司要的是什么。

这些简单原则,一直被 IBM 的每一个员工牢记在心,在 IBM,任何行动及政策都直接受到这些准则的影响,对于 IBM 的成功来说,“沃森哲学”比技术革新、市场销售技巧等的贡献还要大。

原则虽然简单,但面对一个如此庞大的企业,贯彻起来应该是很复杂的过程。然而,IBM 却也把它简化得不能再简

原则虽然简单,但面对一个如此庞大的企业,贯彻起来应该是很复杂的过程。然而,IBM 却也把它简化得不能再简化了,只有两个字——去做。

# IBM:简单才能高效



化了,只有两个字——去做。

IBM 在会议、内部刊物、备忘录、集会中所规定的哲学,或是在私人谈话中,都囊括了“公司哲学”在其中。更重要的是,IBM 公司的主管人员还会在其言行中身体力行,避免让这些信念和原则变

成空话,这样一来,就能让全体员工都知道,只有按照“沃森原则”行事,才符合 IBM 的要求,才能共同得到发展。

一个简单的问题,不能人为地把它复杂化;一个复杂的问题,企业应当学会把它简单化。好的管理应当是简单、清

晰、重点突出的。一个企业要想适应外界环境的迅速变化,要能在激烈的竞争中求生存、求发展,就应当学会用简单思维去解决复杂问题,以便于建立能够对外部环境变化做出灵活反应的管理机制和组织结构。

经营方法

故事关系着一个品牌的成功,激动人心的品牌故事尤显珍贵。“一传十,十传百”,当小故事以几何级数的速度扩大其传播范围时,公司产品的知名度也将在短时间内迅速铺开。

# 故事营销

■ 谭小芳

某公司在销售法国原产的矿泉水时,就以“lefor10e”这样的故事进行销售。它的意思是“购买本公司1升水,就能帮助非洲生产 10 升清洁安全的水”。

具体来说,矿泉水销售额的一部分将会用于支持儿童基金会的发展。为了确保非洲饮用水的供应,就必须挖水井,今后几十年中还要不断地维护。在这种宣传的推动下,该公司的营业额迅速增长,并创下了销售纪录新高。此外,公司的主页上

时刻显示着非洲地区供水情况,每天的数据都在不断更新。

从消费者的角度来看,该公司的做法就像正在演绎一个故事,如果购买他们的产品,既能参与到故事中去,又能为非洲人民尽一点绵薄之力。又能让消费者都会有这样的心理:“救救那些和自家孩子年纪相仿的孩子的生命。”“反正东西都是要买的,不如做点有意义的事情。”另外,从企业这方面来看,在全球化日益加快的趋势下,要抓住不同价值观的消费者心理,只有创造出任何人都能接受的故事,才能提高共感产生的可能性。

# 把每一个水饺追溯到个人

■ 方益松

日本一间株式会社,以生产速冻食品为主,尤其是速冻水饺,几乎占据了企业的半壁江山。然而,很长一段时间,其销售业绩却有逐年下降的趋势。会社会长加藤义和亲自到超市,才了解到,销售下降的原因,是因为该品牌的水饺容易开冻进水。

回到车间,加藤义和依旧看到了一番近乎沸腾的生产场景,机器轰鸣,每一个人双手都在不停地忙碌,甚至顾不上擦拭额头渗出的细细的汗水。

工人的干劲依旧不变,但为何最近质量一直不佳呢? 一个新来的年轻人反问他:“您有没有注意,最近一段时间,仓库里的产品数量有所提高?”“这是好事啊?”加藤义和很不解。“这仅仅是一个假象。”年轻人说,最近,公司实行一套多劳多得的方案,数百名操作工人的车间,在奖金的诱惑下,每

个人都为了追求效率,只注重数量而忽视了品质,所以才导致了仓库里产品的大量堆积和超市里的滞销现象。

那么,究竟如何才能真正做到杜绝这种现象的发生? 年轻人建议,扩大流水线,把以前的混合操作改为独立操作,即两个人一条流水线,由以前的好几个人挤在一团改为两个人面对面操作。如此一来,负责装箱的工人就很容易在每一个箱子上标注上操作者的姓名。这样,有奖有罚,把责任追究到个人。

从此,每一条流水线上的水饺就像刻上了操作者的名字,再也没有出现过破皮进水的情况。

三个月后,加藤义和再次来到那间超市,看到了该品牌水饺前排起了长长的队伍。

这家企业就是日本最著名的加卜吉株式会社。15 年后,该会社的产品占据了日本速冻市场 30% 的市场份额,并逐步发展成为大型全球连锁企业。



# 替别人做广告

■ 文王铮

一家餐饮公司成立之初为了扩大宣传,不惜花费重金做广告。在广告的作用下,许多顾客来店里用餐,但没多久顾客就日益稀少。这家公司总裁伤透了脑筋,难道广告投入的力度还不够吗?

这天,店里来了几位顾客,他们边走边小声嘀咕:“这家饭店广告打得倒挺响,就是不知道饭菜的质量如何?”正在这时,一位农民扛着新鲜的蔬菜走进店里。几位顾客亲眼看到了这一场景,一下子放心了。这一幕全都落在了总裁的眼里,他想,既然顾客看中的是食品的安全质量问题,那何不以此为契机大做文章呢? 很快,



他们撤下了之前的广告牌,然后在凉菜柜台前及菜单上标明生产者的姓名。这一招让提供蔬菜的农民甚为满意,他们认为登了照片留了姓名,可以让自己的蔬菜名声远扬了。

替别人做广告,既宣传了别人,又宣传了自己,这是一种非常巧妙的经营智慧!

# 不要忽视“平庸型”员工

■ 马阳

一个企业的繁荣不仅仅依靠一两个优秀的员工就可以达到,那是需要全体员工上下一致,共同努力的。在这个过程中,管理者往往会忽视这一点,过分重视那些表现突出的员工,而漠视那些平凡的员工的切身利益,而这样做的结果很容易导致企业的资源浪费,阻碍企业的长期发展。

晓霞是一家公司的主管,效益第一一直都是她的目标。晓霞把下属分为两部门:效益型和平庸型。为了追求更大的效益,晓霞把她认为平庸的员工都赶走了,然后陆续地招进来很多“人才”,但是几个月过去,晓霞所带领的部门效益不但没有增加,反而下降不少,而且员工内部也出现了不少问题,因为大家都想当创效第一的人,故彼此之间相互排挤,恶性竞争。最

后晓霞也因为管理不善而被领导免职了。

晓霞到最后都不能理解,为什么她把最好的员工都聚集在一起了,还会出现这样的问题?事实上,晓霞犯了一个最严重的错误,漠视表现平凡的员工的作用,而这也是很多管理者都可能会犯的一个错误。一个平凡的员工,甚至是一个表现很“平庸”的员工,他或许创造不出“人才型”员工所能创造的效益,但是他却是公司可以正常运营的基石。

“平庸的”员工不争强好胜,心态平和,愿意做辅助性的工作,更重视规章制度,愿意听从领导的指示,等等,换言之,平庸的员工是一个企业中最重要的一部分。

看看您的团队中哪些员工是效益型,哪些是平庸型? 不如给平庸型的员工竖起大拇指,告诉他们公司可以正常运营的基础是因为他们。

在企业发展这个竞技场上,决定成败的不是速度,而是耐力。

# 跑得久比跑得快更重要

■ 唐宝民

20 年前,差不多在同一时间,中原某市两家酒厂同时开业,而且各自注册了自己的商标,准备在竞争激烈的酒类市场打拼出一片天地来。

第一家酒厂老板非常具有品牌意识,他认为,如果要想让自己的产品在竞争中脱颖而出,最快的办法就是打广告,把自己炒作成名牌。所以,酒厂刚一成立,他就花一大笔钱买断了市区内各主要街道的临街广告牌,随后又在报纸上打广告……经过这么一折腾,该厂酒类产品很快家喻户晓,销量也直线上升,于是他们便加大生产量,同时向外埠进军。短短半年,就在酒类行业中异军突起,成为一颗耀眼的新星。由于产品销量越来越大,达到了供不应求的地步,厂方就采取两条腿走路

的办法,一方面贷款投巨资建设酒业研发生产中心;另一方面大搞委托加盟,交一笔加盟费,即可成为附属厂,生产的酒类产品统一用总厂的牌子向外销售。然而,由此也埋下了隐患,各类小酒厂良莠不齐,

片面追求产量和经济效益,致使生产出来的产品质量下滑,遭到了众多消费者的投诉,其声誉一落千丈,产品由供不应求变为无人问津,仅仅 5 年时间就消失得无影无踪。

而第二家酒厂则采取了与第一家酒厂完全不同的经营策略。开业伊始,老板即把产品质量放在首位,当第一家酒厂盲目扩张时,第二家酒厂却制定出一个完全相反的经营策略,就是限量生产,逐步提高产量,决不扩张经营。

同在一座城市,与第一家酒厂的光芒四射相比,第二家酒厂则显得暗淡无光,但因为注重质量,所以慢慢地积累了一定的口碑,产量稳步上升。待到本地市场稳定之后,再去开辟外地市场。20 年后的今天,第二家酒厂已经成为业界的龙头企业。

很多时候,快速发展者未必是最终的赢家,“快”往往是浮躁心态导致的假象,最后的胜利,往往属于那些稳扎稳打埋头苦干的人。在企业发展这个竞技场上,决定成败的不是速度,而是耐力,因为跑得久比跑得快更重要。



管理之道

通过“一对一会议”,上司和职员的关系慢慢变得越来越亲近。

每周,我会和那些需要直接向我报告工作的职员进行一次“一对一的会议”,会议时间从半小时到一小时不等。一般在一对一会议的时候,谈论的主题大概有以下三类:与个人本身相关的事情;职员的业务报告;上司对此的反馈沟通。

首先从个人本身相关的话题开始说起比较好。比如之前一周过得如何,周末都做了些什么事情之类简单的寒暄。以及问一下,最近有没有什么觉得困难的事情。如果是即将要结婚的职员,就会问问对方婚礼准备得如何。如果有子女的职员,就问问对方周末和孩子一起过得如何等。这些互相了解各自私人生活的一个小时,一般来说,控制在 5 分钟最恰当。

然后,就是职员对自己在过去一周的业务内容进行报告。报告包括业务的进行程度,业务中的难点,决策决定上需要的内容或者是帮助等内容。

最后,上司在听取了职员的报告后,针对其内容相关的反馈意见。用 5 至 10 分钟的时间,将对职员的赞赏,或是指示,以及对职员之前请求协助的内容的处理情况进行沟通。

在会议开始前,上司可以对之前一周的会议记录进行一个回顾,将自己想要对该职员传达的内容进行整理,这样在会议的时候才会事半功倍。在谈话的时候,给职员话题的主导权,既可以使职员很好地表露自己的心迹,又可以让这个管理者很好地了解到对方的情况。

通过“一对一会议”,上司和职员的关系慢慢变得越来越亲近。因为这个会议,可以使我定期了解到下属们分别在工作以外的生活是怎样的。这样进行了“一对一会议”之后,下属职员的报告的对阵会明显地减少,而对于职员,他们会因为知道有一个定期和上司沟通的时间,所以一般的事项他们都准备好了在“一对一会议”的时候进行沟通。因此,这样的定期“一对一会议”,大大地节约了我们双方的时间。

明朝崇祯年间,在安徽黟县一个小山村里,住着一户姓张的人家,村里人都喊男主人为主人为老张。

老张是远近闻名的铁匠,他打出的剪刀锋利耐用,很受欢迎。为了使自己的绝活不失传,老张让自己的儿子小张也跟着他学制剪刀。小张年纪轻,头脑灵活,不出一年就掌握了制作剪刀的诀窍。他做出来的剪刀,比父亲的还要锋利好使。当时,老张的一把剪刀卖价 30 文,而小张一把剪刀却可以卖到 40 文。

虽然如此,老张对儿子做剪刀的每一道工序仍然要求得很苛刻。又过了两年,小张打出来的剪刀,每把卖到了 60 文。而老张的剪刀,仍然是每把 30 文。即使如此,老张对儿子做的剪刀仍然不满意,不是说选材不好,就是火候不到,或者锻功欠缺。在父亲的严格要求下,小张比以前更用心,更刻苦了。小张做出的剪刀在市场上的售价越来越高,即使每把卖到 300 文甚至 400 文的高价,依旧畅销。

小张以为,现在父亲可以对自己放心了。然而,老张仍然不满意。这时,小张实在忍受不了父亲的挑剔,就说:“你为什么老挑我的毛病呢?”

这时,一贯在儿子面前板着脸孔的老张老泪纵横:“孩子,你现在比我好,这我明白。但是你知道吗,当年我跟你爷爷学习制作剪刀时,也像你这样想。所以,到今天,我做的剪刀只能卖到 30 文。”

这时,小张终于明白了父亲的良苦用心。从那以后,他牢记父亲“良钢精作”的教诲,在每一把剪刀上都精益求精,精雕细琢,终于创出了自己的品牌——“张小泉”。

# 省时省力的『一对一会议』

■ 金周妍

# 精雕细琢造出『张小泉』

■ 郝金红