

企业楷模

■ 石兵

可口可乐的传统包装是 600ml 的可乐瓶,但是,从 2012 年初开始,你随意走进一家便利店,都会看到可口可乐只有 300ml 的新型包装。和标准瓶装可乐相比,这些迷你装的包装更圆润,饮料本身没有任何不同,但它的价格却被定在了 2 元,要知道,原包装的价格也只有 3 元而已。

同样的产品,容量小,价格却高,这似乎是有悖常理的,上市伊始,这种小包装产品的市场前景就引发了广泛质疑,但事实却是,经过近一年的销售,据统计,在 300ml 迷你装上市后,可口可乐即饮包装的销量与 2011 年同期相比达到了两位数的增长。

此时,可口可乐公司终于披露出这个小包装产品的产生过程,原来,这看似简单的举措中竟然隐藏着商家的高超智慧。2011 年,可口可乐在一次市场调查中发现,作为公司重点消费群的年轻人往往没法一下子喝掉传统的 600ml 瓶装可乐,而且这些可乐细长的瓶身放在包里十分不便,并且在几个小时之后,饮料的激爽口感也将完全丧失,尽管大部分年轻人十分喜欢可口可乐的口感,但这些人客观存在的问题却让一些年轻人感到不便,无形中造成了公司客源的流失。可口可乐公司立刻展开调查,他们

在推广这款 300ml 迷你瓶可口可乐时,公司在广告中反复强调它可以被放在口袋里、带在路上。

可口可乐:300 大于 600 的智慧



发现,人们能一次喝完的汽水平均量是 300ml,而且,这样分量的包装还能确保可乐的激爽口感保留到最后。当这些数据被反复论证后,可口可乐公司立刻开

始着手设计迷你装可口可乐。

3 个月后,迷你装可乐被设计出来。在推广这款 300ml 迷你瓶可口可乐时,公司在广告中反复强调它可以被放在口

袋里、带在路上,这完全符合了年轻消费者好动的天性,迎合了他们的口味,同时,缩小包装虽然增加了工序,但小包装更能适应消费群体的需要,而且定价为 2 元也让产品有了足够的赢利空间。更为重要的是,更换包装之后,许多摇摆不定的人被吸引了过来,因为他们感到了前所未有的方便,而一元钱的差价对年轻的消费群体来说则完全可以忽略不计。同时,迷你型可乐的热卖也大大提高了消费者对品牌的忠诚度、喜好度和购买意愿,让熟悉的人反复购买,同时吸引新消费者做出尝试,一个小小的包装改变大大刺激了新的消费。

简单的更换一下包装,300 就胜过了 600。有心的读者可以发现这其中的奥秘:1、偌大的可口可乐公司,仍然不满足于现有产品带来的利润,坚持关注消费者的体验,调研发现问题。2、即创新意识,既解决了消费者遇到的问题(即携带方便),又保证了产品最佳状态面向消费者(即保证口感)。3、完善行动立即且有效。4、推广时,善于突出其产品特点。5、定价保证了双赢。6、始终明确产品的消费群体是谁。这样成熟的公司都在为了消费者而进行改善,成长型企业,还在等什么?

非凡创想

“凡是开车来的游客,将得到由本园大象为您免费洗车的待遇。”

让大象给汽车洗澡

■ 唐宝民

鲍勃·劳伦斯是英国一家动物园的业务主管,这家动物园,因为远离闹市区,所以游客一直很稀少,劳伦斯一直在想办法改进这种状况,想吸引更多的游客前来观光,但一直没有太好的办法。

有一天,他看到一对开车来的夫妇在离开动物园时,女士对丈夫抱怨道:“开这么远的车来,车身都脏了,回去还得花钱洗车……”这位女士的抱怨引起了劳伦斯的注意,他想,如果能把这些游客的自驾车都给清洗一下,不就可以招来更多的游客了吗?但转而一想,如果增加这项服务,就要增加设备和人员,那样又是一笔不小的开销,很可能得不偿失,于是便只好作罢。

没想到,事情在两天以后出现了转机,两天以后的一个中午,劳伦斯在园区里转悠,当他走到大象生活区的时候,看到一头大象正在戏水,只见那头象把鼻子插进水中,吸了一些水,然后便扬起鼻子,将水喷向空中,形成一道瀑布,这个情景忽然启发了劳伦斯,他想:“如果用大象来给游客洗车,不是既可以省下费用,又可以供人们观看吗?”当天下午,他便向经理作了汇报,经理很赞成他的想法,他便安排专人对大象进行训练,经过一段时间的



训练,这头大象学会了洗车,看到车开过来,就把鼻子伸进水中,吸一些水,然后扬起鼻子,把贮存的水对准车身喷过去,喷湿了以后,还会用鼻子卷起一块海绵擦拭车身……

当一切都准备就绪以后,劳伦斯让人在动物园入口处挂了一个牌子,上面写道:“凡是开车来的游客,将得到由本园大象为您免费洗车的待遇。”人们看到这个牌子后,都感觉很好奇,就按照要求把车开到了指定的湖边,车停下来以后,那车负责洗车的大象便走过来,用鼻子吸满了水,然后为这台车做清洗工作……看着它认真工作的样子,游客非常高兴,这样一传十传百,越来越多的人知道了这件事,很多人就为了满足好奇心,从很远的城里开车来让大象给车洗澡,这样,动物园会有给车洗澡的大象这条新闻便不胫而走,动物园的名气大增,游客自然也大增,收入当然就很可观了。

都说成功需要另类的创意,但另类的创意,也需要有心人才能发现。成功,其实并不复杂,它只需要一个简单的创意。

提出一个建议给一元钱

■ 曹阳

我见过这样一个公司,他们为员工提出的每一个建议或者创新的点子都会给予一元钱的奖励,并及时公示出来。哪怕这个点子最终并无可取之处,但只要你提了,就能得到小小的奖励。

有趣的是仅仅这样一个小小的举措,就使员工参与的积极性大增,公司得到的合理化建议的数量在很短的时间内就翻了一倍以上。一年后,员工的人均合理化建议数量达到 1.8 个。有了这样的群众基础,真正有用的好点子自

然就冒了出来。这就是激励的效果。当然,如果合理化建议真的被采纳、实施,并为该企业创造了效益,更丰厚的激励也是应该的,也是必需的。只有这样,才能使员工行为的改变被真正地固化下来。

所以说,我们大多数人都很难改变自己的本性,但是别人对我们做的一些小事却能激励我们在正确的道路上前行。这正所谓“小改变,大不同”。微激励的理论可以在很多地方得到广泛的应用。作为聪明的企业管理者,当你想改变别人或自己的时候,不妨想想如何进行微激励吧?

学生要借”的时候,他就会乐颠颠地跑去图书馆亲自见这个学生。这当然不是单纯的“见面”而已,他会借机考这名同学,看看其资质如何,而最重要的是要和他有精神上的契合。在他看来,聪明的学生很多,但能跟他产生共鸣的“同类”很少。

怀着这种求才若渴的心情,一旦发现一个被他“面试”通过的学生,他一定会凭自己的三寸不烂之舌,滔滔不绝地劝说对方,直到那个学生招架不住,乖乖投到他的门下。

现在就要开始拼图

■ 刘镜清

在计划未来的工作路径时,最重要的原则是“以终为始”,就是如果你要未来做什么、有什么样的发展,那就要先检视自己现在有什么、缺什么,想办法去补足那些不够的,待水到渠成之际,就可以达到你的目标。

以我来说,当初在环保科技上做得不错,也做出了些成绩,就想自己去做代理。但我忘了一件事,虽然我有业务能力,也有专业知识,但我缺少了业界名声,时间还没有到,累积的不够多,最终还是失败。

我当时可以拿到国外设备的代理,但

寄了上百封的信给国内相关厂商的采购人员,但还是石沉大海,没人回应,连见都见不到。

最终想了办法见到一些客户,客户说:采购是一时,服务维修是一辈子,怎可能把这么重要的设备交给一家才刚成立的公司?如果未来发生什么,你们有能力解决吗?

未来要成为什么,现在就要开始拼图。无论身处哪个阶段的工作者,管理者也好,员工也罢,都需要看清自己缺什么、少哪一部分,要想办法去补足,一片片拼起来,最终才能成就未来;否则只是误打误撞,靠碰运气来做事,那就不会稳稳地发展。

船夫与老鼠

■ 佚名

一只船在海上航行,船舱里藏着一只。鼠偷吃船夫的粮食,咬坏船夫的衣物。船夫恨透了鼠,想捉住它,把它扔到海里去。鼠有鼠的办法,它使出看家的本领,在船底打洞,使它躲到洞里去,还要把船夫的粮食也搬到洞里藏起来。结果可想而知。这只鼠没有想到,它在船底打洞,不仅毁了船,而且毁了自己。无论在什么时候,千万不要想着去危害别人,伤害别人就是伤害自己。

在一个企业中,解决问题的最好的办法是从企业内部解决,而不是想法去毁灭自己的对手,试图通过破坏其他企业来使自己企业生存的办法是最愚蠢的计策。这验证了零和游戏原理。零和游戏是指,一项游戏中,游戏者有输有

赢,一方所赢正是另一方所输,游戏的总成绩永远是零。零和游戏原理之所以广受关注,主要是因为人们发现在社会的方方面面都能发现与“零和游戏”类似的局面,胜利者的光荣后面往往隐藏着失败者的辛酸和苦涩。

但 20 世纪人类在经历了两次世界大战、经济的高速增长、科技进步、全球化以及日益严重的环境污染之后,“零和游戏”观念正逐渐被“双赢”观念所取代。人们开始认识到“利己”不一定要建立在“损人”的基础上。通过有效合作,皆大欢喜的结局是可能出现的。但从“零和游戏”走向“双赢”,要求各方要有真诚合作的精神和勇气,在合作中不要耍小聪明,不要总想占别人的小便宜,要遵守游戏规则,否则“双赢”的局面就不可能出现,最终吃亏的还是自己。

责备时要聚焦

■ 谢明或

在管理部属时,如何责备是主管避不开的话题,特别是针对做错事情又认识不到问题的员工。需要指出的是,主管责备的目的不是为了发泄个人的怒气,而是引起部属的自发性,让其朝组织期待的方向与范围进行努力,进而提升整体绩效。因此,主管在责备时一定要聚焦,才不会让部属对主管的真正用意毫无头绪。

在指正部属时,主管务必先准备好纸和笔,一面说责备,一面写下“问题点”和“解决对策”。因为在责备时,主管不可能

完全压制住自己的情绪,若不写下重点,很容易越批越愤怒,导致谈话失去焦点。同时,部属也容易受到负面情绪的影响,最后只记得被责备时的难过感受,反而忘掉主管的真正要求。

但写下问题对对策后,即使主管口气严厉,部属依然能明确知道“我为什么被批评”以及“主管希望我怎么做”;甚至进一步改进的计划,也能在纸笔讨论中逐步拟定出来。

这种做法不仅能让部属信服,也能将部属“单方面被责备的沮丧感”,转化为与主管“一起讨论的共同作战”,让责备发挥出最大的实效。

给予员工心灵上的激荡

■ 晏本亮

我要去拜访一个部门的领导,当时需要一个人帮我拿礼物,于是便让一个资深员工一起去。开始我没觉得有什么异样,可是在路上时我发现他特别兴奋。他原本是一个很沉稳的人,不然我也不会带他去的。

整个拜访过程中,他的脸上一直洋溢着兴奋的笑容,而回来后跟同事们说起拜访的事情来,也是兴高采烈的。其他的员工受到感染,竟然找到我,恳求以后有机会一定要带他去。

人们对于第一次经历的事情总是记忆犹新,对于自己不常做的事情总是津津乐道,而对于帮助自己涉猎望尘莫及的事情的人总是心存感激。

这就是给予的力量,行动的力量,虽然你没表扬员工,却让员工心灵激荡了起来。但有一点需要注意,那就是你在做这些事情的时候,是主动的,是起主导作用的,是有发言权的,而不是巴结,否则就会适得其反。还有,这样做的次数不能太多,否则你的精力、财力都跟不上,下属还会认为这是应该的,不会对你心存感激。所谓“升米恩,斗米仇”,讲的就是这个道理。



管理之道

综合团队成员的反馈意见,每个人会形成改善行动,并列入自己的《员工个人发展计划》,这一做法我们已经坚持了十几年。

一个卓越的团队,不仅需要优秀的人才,还需要优秀的教练。很多企业会给员工配备具有实战经验的“教练”,在工作中观察、跟进、了解员工的表现和绩效,及时给予反馈、激励和必要的辅导。然而,不少企业只停留在“教练”员工这个层面,认为只有员工需要“教练”,其实领导者同样也需要“教练”。

每年 3 月之前,公司都会进行上一年度的绩效考评。我会利用核心管理团队开季度会议的机会,安排时间让员工们就各自上一年度的工作成就和需要改善的地方轮流进行反馈。综合团队成员的反馈意见,每个人会形成改善行动,并列入自己的《员工个人发展计划》,这一做法我们已经坚持了十几年。我认为,这就是一种非常有效的“相互教练”的方法。

我也会利用这个机会,逐一听取核心管理团队对我个人年度工作的意见和反馈,这些反馈意见对我的成长帮助很大。记得有一次总监级会议,共有 50 多位同事参加,分成 6 组。我特别安排了一个环节,对我作为首席执行官在工作的时间、时间管理、领导能力三个方向的表现,邀请大家进行讨论、评估和打分。然后以组为单位形成一个反馈意见,并派一名代表发言。在每一个小组发言时,我都搬一张椅子坐在旁边,仔细、认真地听,收获和启发很大。我觉得,这是另一种形式、更大范围、更高层面的“教练”。

下属在某种程度上最了解领导者的工作成绩、强弱项和需要改善的地方。所以,身为领导者,应珍惜下属的反馈,这是很好的“照镜子”机会,也是总结经验、检视不足、升华自己的过程。

在所有激励的元素中,最重要的一环绝不是“竞争”,而是“自我激励”。

■ 蔡芳耘

许多人相信“有比较,才有进步”,因此有些主管会在团队内营造彼此“竞争”的氛围,以激励部属;有此工作者则会树立“假敌部”,鞭策自己持续改进。除了与人竞争,难道没有其他自我激励的方法吗?

不可否认,竞争、比较,是衡量工作成果最简易的方法。当你看见别人还在努力,就会告诉自己“不能输!”这种紧迫感的确能有效提升工作动能,不过,也同时存在着副作用。这就好比是在“赛车”,当目标就在前方,你从后视镜中看见穷追不舍的对手,自然会加快速向前冲。但是,藉由名次、绩效等与别人“比较”的成绩,让自己努力工作,其实就像“看着后视镜开车”一样危险。

原因有二:第一,当对手不在身边时,你就会没有动力继续前进;第二,由于你一心只想超越对手,迷失了自己真正的目标,面对成功的心态也很重要。现在,请专心思考你的目标、全力冲刺,别再盯着对手,停止为别人而战吧!



领导也需要「教练」

■ 李惠森

别再盯着对手的目标

■ 郝金红