

企业楷模

作为世界上最大的信息工业跨国公司，IBM 吸引了各国优秀人才来这里工作。这不仅是因为公司名气大，还因为这里人性化的企业环境和有口皆碑的高福利。

IBM 有口皆碑的高福利

■ 赫景秀

IBM 公司非常关注员工健康,美国公司总部里设有多个员工食堂提供健康饮食,还有健身房,员工甚至可以在上班时间去健身。公司的文化就是倡导员工多锻炼身体,企业会要求员工经常参加户外活动,比如爬山或骑自行车。如果员工在运动方面做得好,年底公司还会奖励 150 美元。同时,公司每年还为员工提供一次免费体检,把疾病都消灭在萌芽时期。

家庭是员工的坚强后盾,如果员工的家庭不稳定,工作时就不可能完全投

入。为了让员工在家庭生活上没有后顾之忧,他们推出了全家无忧和儿童看顾计划。该计划涵盖了员工全家的医疗保险,除普通看病外,还可以看牙科、眼科,这些费用完全由保险负担,员工不需要再支付任何费用。此外,该计划还专门设有残障孩子的照看、医疗和教育服务。这个项目的费用每年最高可达 5 万美元,一直负责到孩子满 26 岁。

公司员工自身当然能享受到更优厚的健康医疗福利。除了普通医疗保险,公司还为员工购买了保额高达 100 万美元的商业保险。因公受伤的员工,福利更加优厚。



IBM 以蓝色为公司的基色,员工工作时间越长,其佩戴胸章的蓝色就越深。IBM 每年的人才流失率在 5~10% 之间,在美国是一个非常低的比率。IBM 认为,

公司通过“蓝色沟通渠道”保障了与员工的有效沟通,领导层能够及时了解员工的思想,关心员工的职业生涯,这是非常有有利于企业发展的。



经营方法

卖车的同时种树,从营销的角度讲,它使企业拓展市场的决策更趋合理与完善。

国外有家生产汽车的公司,其董事长坐车外出时,看到公路上多如蚂蚁的汽车,忽然想到了一个问题:我们这股卖车卖下去,汽车排气将直接污染城市的环境,那么企业是不是应该为解决这一问题出点力呢?

他想出的办法是,每卖一辆车,便种上一棵树。这家公司将卖车所得利润的一部分,转为植树费用,以美化城市街道。

此举使消费者产生了一个新消费观念:同样买车,何不买绿化街道的这家公司生产的汽车? 这种“你买我汽车,我为你植树”的营销方法,使得该公司汽车的销售量显著增长。

卖车的同时种树,从营销的角度讲,它使企业拓展市场的决策更趋合理与完善。企业都希望多卖出自己的产品,以实现效益目标,但在这个过程中如果能彰显自己的社会责任意识,就会树立起更好的品牌形象。

企业的社会责任价值既有付出社会,也有收益价值。企业积极履行社会责任,有利于使其逐利活动与消费者利益及社会整体利益间形成和谐的关系,也有利于使企业与当地政府、所在社区形成唇齿相依的关系,最终也必然有利于提升企业形象和产品的品牌形象,有利于企业获得优质的社会资源,赢得持续发展的竞争优势。

卖车与种树

■ 姚耀富

出路

■ 黄小平

当你感到人生陷入绝境,似乎前后左右都无路可走时,你是不是该看看头顶的上方,也许,那里还有一片希望的天空,那里还有一条成功的出路。

一日,朋友给我出了一道智力题:101-102=1,只能移动一个数字,使这个等式成立。我坐在书桌前苦思冥想,怎么也想不出一个答案。

我起身站在窗前,见窗外一只张牙舞爪的猫正把一只可怜的小鸟逼到了墙角。树上的一只鸟一边焦躁不安地飞起落下、落下飞起,一边叽叽喳喳地叫着。看样子,那只逼到墙角的小鸟是它的孩子,也许它正在告诉孩子逃生的方法。往哪里逃呢?小鸟的前面是猫那凶恶的爪牙,后面和左右都是高墙。它肯定无路可逃,留给它的只有死路一条。我想。

正当猫向墙角的小鸟扑去时,只见小鸟奋力地扑打着翅膀,顺着墙角向上飞了起来,让猫扑了个空。我没有想到,危急之间,小鸟会像一架小型直升机那样,直挺挺地向上飞起来。原来,小鸟的上方还为小鸟留着一条逃生的出路。

受这只小鸟逃生的启发,倏然间,我似乎找到了解答那道智力题的出路:向上移动一个数字,如何呢?很快,我便有了答案,把“102”中的“2”向上移,成为 10 的 2 次方,即 100,101 减 100 不是等于 1 么?

当你感到人生陷入绝境,似乎前后左右都无路可走时,你是不是该看看头顶的上方,也许,那里还有一片希望的天空,那里还有一条成功的出路。出路从来就是立体的,多维的,一条路走不通,那不是绝境,除非你绝望了。一条路走不通,一定还有其他的路可走,一定有一条出路在等着你去摸索、你去发现、你去追寻。

管理之道

一次罚单,两次罚款

■ 崔自三

曾经帮一家中小企业起草制定管理制度,在考勤规定上,我建议企业:如果迟到,罚款 50 元,但同时又规定,如果在接下来一周的时间内没有第二次迟到,那么,这次罚款只开罚单,不作实际处罚,但如果在规定时间内,又一次迟到,那么,就两次罚款一并缴纳。

这项制度,得到了大家的认可,起到

了较好的警示作用,因为制定规章制度,其目的不是为了罚款,而是为了“治病救人”,否则,就是本末倒置。

做团队管理,如果仅仅依靠“严刑峻法”,团队肯定会离心离德。但如果一味强调人性化,而忽略了制度化,那很多规章只能流于形式。我认为,应该采取“法家+儒家”的方式,只有制度化、人性化双向结合,管理才能落到实处,才能被大家真正接受,牢记于心。

诚信者更幸运

■ 马全和

在中国,每两辆汽车中,就有一辆安装了福耀玻璃生产的玻璃。这得益于福耀玻璃公司长期坚持诚信待客的结果。

1987 年之前,福耀玻璃在原有小厂——高山异性玻璃厂的基础上慢慢扭亏为盈。1987 年,曹德旺敏锐地嗅到了汽车玻璃市场的巨大商机,于是联合多位股东,不惜出资 100 多万美元买下了一台可以自动成型的玻璃钢化炉。正是这台机器,使福耀玻璃占据了美国 10% 的市场份额,一跃成为中国汽车玻璃制造业的翘楚。

在市场一步步扩大后,原有的汽车玻璃市场渐渐趋于饱和。而福耀玻璃一开始就走高端路线,研发生产出的高档浮法玻璃始终供不应求。于是,国内的很多玻璃生产厂家也开始转产,希望在其中分得一杯羹。

生产高档浮法玻璃所需的材料中,有一种 PVB 胶片,它的国际价格是 7 美元每平方米,当时市场上还有一种建筑用的 PVB 胶片,这两种胶片在外观上没什么区别,只在厚度上有 0.38 毫米的差别,价格却相差一半。很多企业为了低价抢占市场,纷纷效仿,跟风“吃醋”,在生产汽车前挡风玻璃时使用这种廉价的建筑用 PVB 胶片,吸引了不少的不明真相的顾客,倒向廉价的一边,所以福耀玻璃的市场份额渐渐地被其他的玻璃制造商分割。

眼看销售业绩慢慢滑落,其他玻璃制造企业红的“发紫”,大把大把地数票子,福耀玻璃的股东们坐不住了,军心动摇,开始规劝曹德旺也使用另一种 PVB 胶片,有些人甚至以退股来威胁,但这一切都没有动摇曹德旺的坚持。当时,许多人以为福耀玻璃公司,迟早会被“高成本”拖垮,曹德旺真傻!

但是一年后,出人意料的是福耀的汽车玻璃市场被瓜分到仅剩原来的一半时,市场上传来了一个消息——那些使用其他厂家玻璃的客户纷纷出现了挡风玻璃老化变形的情况,而使用福耀玻璃的客户却没有这种情况。于是,那些之前使用劣质玻璃的客户纷纷改用福耀生产的汽车玻璃,并且当起了福耀玻璃的义务推荐员,免费做产品的广告,引起新一轮的购买潮。此后,不用说,自然是福耀玻璃又开始了迅速扩张,那些没有市场的企业纷纷落马,唯有福耀依然屹立。

得道多助失道寡助!到底是什么羁绊了企业前行的脚步? 一个企业的经济实力没有发挥其与企业相适应的市场影响,最大问题在于企业诚信的严重“赤字”。失信者虽能逞一时之富,却无法长久。市场经济,就是诚信经济。有诚信,才可以闯天下。个人讲诚信,意味着财富;国家讲诚信,意味着强大。拥有诚信,就离商机越近;拥有商机,就离财富越近。当今世界最具价值的东西不再是金银珠宝,也不是名人字画,而是“诚信”。

“爱”和“创意”的口碑营销

■ 孟佳

2012 年 6 月,一个名叫李鹏的 28 岁北京小伙在“蚂蜂窝”旅游网上发了一个帖子。说明自己下个月就要结婚,希望能够征集到异国他乡驴友发来的明信片,让渴望环球旅行却从未出过国的女友得到来自全世界的祝福。李鹏说:他爱上旅游就是受女友影响,他同时也是个明信片迷,所以就想到了用这种方式寻求祝福。

但让李鹏意想不到的,这篇帖子当晚便被“蚂蜂窝”的管理员置顶,很多热心驴友被他的真诚打动,写满祝福的明信片如雪片一样从世界各地飞来。

李鹏总共收到了 290 多张明信片,它们的行走总里程达 84 万多公里,相当于绕地球 21 圈。除了国内各个省市,大部分明信片是来自国外的。李鹏说,除了



南极洲,其他各大洲都有驴友寄来明信片。最遥远的祝福来自阿根廷的布宜诺斯艾利斯,距北京 1.9 万多公里,用了将近两个星期的时间才到。

在李鹏用明信片制成的世界地图求婚的那天,“蚂蜂窝”全程拍摄,并将这个发生在自己用户身上的真实故事拍成微电影,希望将有“爱”的企业文化传达给更多的用户。这部几乎没有做任何宣传的微电影上线后便迅速传播,仅七夕一天的播放量就达到了 10.6 万,为“蚂蜂窝”营造了良好的口碑传播效果。

非凡创想

当你以另类的姿势向世界展示自我的时候,成功的大门就向你打开了。

把“小”当作卖点的咖啡馆

■ 唐宝民

美国林肯市中心街开了很多家咖啡馆,是著名的咖啡一条街。2011 年,凯瑟琳从利物浦大学商学院毕业后想自己创业,她发现林肯市中心街咖啡馆生意不错,就萌生了开一家咖啡馆的想法。

但是让人大跌眼镜的是,她租的房子只有两平方米,只能同时容纳 4 位客人,而且前提是两人坐着,另外两人站着排队。“咖啡馆要靠客流量来赚钱,你的咖啡馆只能坐下两个人,这样哪能赚到钱啊?”朋友不解地问。凯瑟琳笑笑说:“这正是我想要的效果,你等着瞧吧!”一周后,咖啡馆开业了,取名“世界最小”咖啡馆。

咖啡馆开张后,来的第一拨客人是一对情侣,他们是冲着“世界最小”这个招牌来的,进来一看咖啡馆这么小,就笑了,然后两个人边喝边聊。此后,就不断有人来光顾咖啡馆,都是冲着它的“小”来的。人们走后,便会向亲朋好友宣传,不但是本地人,就是外地人到了这里也要来“世界最小”咖啡馆喝一杯。这样,一天下来咖啡馆能接待 35 位客人。凯瑟琳又不失时机地向吉尼斯世界纪录认证机构申请“世界最小咖啡馆”称号,3 周后,吉尼斯世界纪录认证机构经过审核,给她发了认证证书。为此,世界多家新闻单位纷纷给予报道,一时间,咖啡馆人满为患。

半年后,这家咖啡馆就一跃成为了整条街上最赚钱的咖啡馆了。原来,凯瑟琳有三个奇招。其一,凯瑟琳的咖啡馆因为



面积小,房租便宜,因而成本就低。其二,咖啡馆对客人用咖啡时间限定在一个小时之内,超出一小时,就要付双倍的价钱。因为名气大,来喝咖啡的人多,所以 24 小时爆满。其三,凯瑟琳还建立了一家世界上最小咖啡馆网站,免费注册会员,因为名气大,所以注册会员很快发展到几十万人,很多商家纷纷前来洽谈广告,凯瑟琳便开始在网站上发布广告。广告费为凯瑟琳带来了巨额收入,是经营咖啡馆所得收入的几百倍。

积极的领导 应该是鞭打慢牛

■ 陈惠湘

企业的经营者,摒弃惰性,保持积极的态度是非常重要的,因为一个团队能否保持进取的状态,与大方案的正确性有关之外,还有赖于我们日常的管理行为是否正确。如果我们日常的管理是不经意的,则很可能出现另外一种局面。

某个企业有十位部长,可能其中三位能力合格,职业精神良好,另外七位则存在这样那样的差距。遇到令人头疼的问题时,总经理会下意识地分配给三个人里的一个,尽管这个人任务已经很多了,但总经理还是会想到他,因为把任务交给这个人放心。我们可以把这个用人方法称为“鞭打快牛”。总经理若长此以往采用这种用人方法,能力强、职业精神好的人会不堪重负,像工蜂或者演员一样上蹿下跳、忙前忙后。而另外一些人(可能是一个更大的群体),则会很轻闲,像观众一样。久而久之,原本那三位能力和职业精神良好的负责人也会慢慢选择少干多看,因为他们不平衡。

无疑,“鞭打快牛”是领导人一种惰性管理,什么人好用就拼命用什么人,这样的领导人天下十个人有九个会当。积极



的经营者应该是“鞭打慢牛”,虽然这对于经营者来讲是辛苦的。

中国有句古语,叫“巧人乃笨人之奴也”,这句话说的既是一种现象,又是一种规律。问题是,我们必须打破这个怪圈,凭什么巧人巧得有罪,笨人笨得有理呢?假如我们无法打破这个怪圈,那么一定是巧人越来越少,笨人越来越多,哪里还会有富于进取的卓越团队呢?

我们不必理想主义地改变能者多劳的规律,但同时必须结合“鞭打慢牛”,这需要我们每一个经营者好好思考。