

企业楷模

约瑟夫森相信,假如厄玛无法使自己的员工快乐工作,所有其他的措施都将付之东流。

柯尔沃夫

厄玛公司是丹麦零售业的元老。1870年创建的这家公司,是世界上成立时间最长的第二家食品杂货连锁集团。它在哥本哈根地区有70个连锁店,整个业务价值数百万美元。

然而,在20世纪90年代,这个元老的经营情况却令人担忧。唯一会来店里购物的人,只是极少数上了年纪的、多年来已经养成习惯的老太太,因为一直以来,她们都是在厄玛买东西。在食物方面,丹麦人是非常有成本意识的,厄玛原先的大多数顾客,现在都转向了国内无处不在的、价格更加低廉的超级市场。有那么十年的时间,厄玛的老板损失了大量财富。

用更便宜的产品来和折扣商店竞争,显然并没有使厄玛的业绩有所起色;试图从哥本哈根向丹麦的其他地区扩张,也被

厄玛:员工第一



证明不但丝毫没有作用,而且损失惨重,最后不得不放弃;即使打广告战,也依然没有效果。厄玛的老板面临的形势是:要不出售她、关闭所有店铺,要不就转而也做折扣商店。

1999年,厄玛的老板提出了一个完全不同的解决办法。他们孤注一掷,任命阿尔弗雷德·约瑟夫森为首席执行官。约瑟夫森口才极佳,那时才42岁。他立即制

定并启动了一个计划——“员工第一”,准备救厄玛於水深火热之中。毫无疑问,约瑟夫森会在购买、商品流通、成本削减以及促销推广等方面加大努力。但是,约瑟夫森相信,假如厄玛无法使自己的员工快乐工作,所有其他的措施都将付之东流。

为了达到这一目标,约瑟夫森著重关注以下这些特殊领域:

领导力训练——所有的领导者要接

受以个人发展为核心的领导力培训,而不是以mba技能为主题;

开放的沟通——约瑟夫森给厄玛员工的每周简报,不是新闻稿或者企业备忘录,而是充满个人情感、真心实意的,以培养管理层和雇员之间互相信任和开放的态度;

为取得好业绩而庆祝——无论何时,只要有庆祝活动,厄玛所有的员工都会一起参加一个大型的聚会。在其中的一些聚会上,企业的高层领导者会登上舞台,为大家唱上一首企业之歌。

这些举措很快就取得不菲成绩,在约瑟夫森执掌公司还没到一年的时候,厄玛就扭亏为盈。如今,厄玛在丹麦最佳企业排行榜上名列第五,而且是欧洲零售业最佳雇主。厄玛的员工总是这么说:

“能在厄玛工作是一种荣耀。”

“我们彼此关心。如果某个人看起来做得不太好,我们不会抛弃他。”

“管理者信任我们,我们能独立行使自己相应的职责。”

“厄玛是我工作过的最好的地方。”

此外,2006年2月,厄玛自豪地宣布,自己取得了财务上自创立130年以来最好的成绩。这就是快乐的员工取得的伟大成绩。



经营方法

销售总经理做出了一个大胆的决定,将正在进行的132克碗面的买赠活动的赠品由自己的100克袋装面换成这批抵账的30克的B品牌火腿肠。

某方便面企业为了巩固其碗装面市场的份额,推出了132克的加大碗装面,零售价格也由每碗2.5元提到3元。为了加速其进入市场的速度,该公司针对132克碗面进行买赠促销,其选择的赠品是自己生产的零售价格为1元的100克袋装面,以捆绑的形式推向零售终端。两周下来,零售终端反馈回来的数据并不理想。公司的企划部门百思不得其解,却又无计可施,正当此时,一个意外的机会改变了一切。

因为账务关系,与该公司有业务往来的生产火腿肠的B公司将一批30克的小包装火腿肠抵了欠该公司的债务。于是销售总经理做出了一个大胆的决定,将正在进行的132克碗面的买赠活动的赠品由自己的100克袋装面换成这批抵账的30克的B品牌火腿肠。令人意外的是,赠品经过更换的132克碗面的买赠促销在零售终端的销售结果好得出奇,几乎是更换以前的3倍!更换赠品的132克碗面的买赠促销全面推广,取得了巨大的成功。同时为公司节省了50%的促销费用。

厂商在进行买赠活动的时候,选择赠品的原则经常是“产什么送什么”,自己生产什么就选择什么产品作为赠品,即使有不同,商品和赠品也大多属于同一个品牌或者同一家公司。

进行买赠促销的厂商有自己的理由:选择自己的产品作为赠品既可以节省成本,又可以让自己作为赠品的产品提高销量和知名度。但大多数消费者在遇到此类促销的反应是:先是惊喜,紧接着会有点迷茫,然后会有点犹豫。惊喜的是买赠带来了实惠的价格,迷茫的是如何处理和商品几乎完全相同的赠品,犹豫的是既然赠品没什么用处,那么是否还要购买。此刻如果有同类产品有非此类促销,消费者便很容易转为购买其他产品。

厂商在进行买赠促销时要尽量避免选择使用自己的同类产品作为赠品,可以选用和赠品同等价值的、和自己产品互补的其他厂商的产品作为赠品。消费者在得到实惠的同时,又产生“增值”的感觉,这样才能事半功倍。否则消费者会固执地认为“产什么送什么”的商品本身的价值就是去除赠品的那一部分。



小王工作的公司写字楼的旁边有一条小吃街,街上有好几家卖瘦肉丸的小店,但有一家的客人明显比其他家的多,每天客人都是络绎不绝。小王观察后发现,这家店只卖5元钱的碗中碗瘦肉丸,而不像其他店卖6元钱的大碗瘦肉丸,于是就问店主为什么他和别人卖的不同。店主告诉他,中碗瘦肉丸让人吃后意犹未尽,回家后也会总想着店里的瘦肉丸,如果卖大碗的,一般人都会吃得饱饱的,就没有了那份留恋、那份惦记。

店主简单的话里包含着心理学的“延迟满足”原理。延迟满足是一种自我控制——当面临各种诱惑时,会产生一种满足需要的冲动,而自我控制会使人们暂时克服这种冲动,通过延迟满足的方式获得更有价值的长远利益和幸福。正确地利用这一效应可以使人们更加幸福,也可以获得更大收益。

避免用自己的产品做赠品

徐威

延迟满足获得更大收益

陈冰

前车之鉴

员工畏手畏脚的原因是什么

对于任何事情,企业领导者要求下属只能做得更好,不可能做得最好。如果过分地追求完美,事情的结果反而走向它的反面。

接连好几次推翻下属拟订的工作方案。下属虽然佩服方鼎的工作能力和敬业态度,但同时也对他的过于严格的工作标准十分不满。在每个月的员工考核表上,最好的考核成绩也仅仅是B-。

由于方鼎的过于完美的的工作标准,下属感到压力重重,积极性受到严重打击,工作起来畏手畏脚,该干的工作也不愿意去干了,因为最后的工作结果不仅得不到经理的承认,反而可能被他指责一番。最后,人力资源部所有的员工总结出一个结论:多干不如少干,能干不干的尽量不要去干。所以,自从方鼎到人力资源部以后,人力资源部的员工工作热情明显下降,出现了消极怠工的现象,大家对方鼎也是敬而远之。在公司进行的年终考核中,方鼎的人力资源部的绩效考核排在公司的最后几名中。

为什么方鼎工作态度如此严谨,下属工作质量却低下了呢?为什么方鼎得不到大家的理解?其实,方鼎对工作严格要求的态度并没有错,错的是他过分盲目地追求完美。



饮,因为喝完了就看不到了。”

为了这样感人的“消费者忠诚”,可口可乐公司也付出了沉重的代价。不仅是巨大的成本代价,而且技术观察员同军人一样承受着危险、死亡的恐惧。据说,也有不少技术观察员献出了生命。

但在战争结束后,可口可乐迅即成为美国产品的象征,成为美国人生活不可缺少的组成部分,由此建立起了长盛不衰的“可口可乐王国”。

可口可乐不可动摇的市场地位无疑是一种战略至上的回报。“消费者忠诚”的培养过程是一个漫长的投入过程,企业如果缺乏足够深远的战略眼光,便很难制定出有效的策略,特别是难以坚定地走下去。

我也开始自己带团队了。在工作过程中,我同样要求团队中的每一位成员,在做一件事、接受一项工作时必须首先要求自己“想到位”,一定要多动脑子,勤于思考,想到位了再做好。

我对工作中把事情“想到位”的具体要求及方法有了深刻的认知——所谓“想到位”,就是在做一项工作时要把方方面面都考虑到;把所有可用资源都用到;把过程中可能发生的情况都预计到;把各个步骤都想清楚;把怎么做,由谁来都做考虑周详——只有想明白才能干明白,干出实效来。

巧立意 破锅贴做成招牌



张琦

网络红人北美崔哥既是一名风靡美国的脱口秀主持人,也是一名成功的商人。刚到美国时,为了生计,崔哥和妻子在市场上卖锅贴,因为价格低、口味好,颇受欢迎。一次,因为太着急,他把锅贴铲破了。无奈之下,崔哥只好将破锅贴装入盘子,配上叉子

管理要守住底线

姚绍龙

一群猴子决定要节食一天。

“节食之前,我认为我们应该把节食结束时的食物准备好!比如把香蕉分好了,这样节食完毕时,我们就不需要花时间去分香蕉了。”小猴子建议。猴子们都点头表示赞成,然后各自收好自己的那份香蕉。

“为什么我们不剥开香蕉,做好充分准备?”小猴子接着说。年长的猴子看看众猴子说,“好吧,可以剥香蕉,但不可以吃!”猴子们开始剥香蕉,剥好后放在跟前。

“为什么我们不把香蕉放在嘴里呢?这样完毕的第一时间就可以吃到了!”另一只猴子说。众猴子看看年长的猴子,年长的猴子犹豫一会儿,说:“只要不吃,完全可以。”

就这样,猴子们把香蕉放到嘴里,开始节食了。结果,它们的口水在嘴里越积越多,猴子们试图轻轻咽一下,谁知道,香蕉很快便顺着它们的喉咙消失了。不出所料,节食

家丑也外扬

代连华

都说家丑不可外扬,但是,美国纽约曼哈顿一家西餐厅,不惜冒着关门倒闭的危险,自爆家丑。

在曼哈顿有家小红帽西餐厅,因为甜点做得出色,许多顾客慕名而来。餐厅经理琳娜虽然年轻,却很敬业。

2013年3月底的一天,琳娜组织全体员工体检,结果出来后让她大吃一惊。原来,餐厅新来的甜点师,查出患有肝炎。拿到化验单,琳娜马上召集主管开会,商谈如何处理此事。因为消息一旦传出,轻者营业额下降,重者会关门倒闭。

琳娜首先承认自己工作失误,没让新员工体检就上岗,她的坦诚,让主管们放下心来,纷纷对此发表自己的意见。

前台主管认为,餐厅出现病毒携带者,虽然不是有意为之,但还是难辞其咎,与其遮掩过错,不如坦诚讲出来,勇敢地向顾客道歉,并积极想办法弥补这一过失。

此提议却遭到餐厅后厨主管的强烈反对,后厨主管详细介绍了餐厅的流程。携带病毒的员工,接触了筛选面粉,制作甜点等诸多程序,而且有些甜点已经打包外卖,病毒传播途径会很广,如果将此事宣扬出去,后果不堪设想。

和牙签降价出售。

这时,来了一位老太太,她好奇地看了看盘子里的破锅贴说:“你卖的锅贴和别人的不一样。”崔哥灵机一动答道:“我的锅贴特意开了口,这样买的人就可以看到里面的馅儿了,想吃哪种买哪种。还可以一边吃一边往上面撒调料,既好吃又好玩。”

听了崔哥的话,老太太买了几只锅贴,并竖起了大拇指,夸赞道:“delicious!我最不喜欢吃皮了,只喜欢吃馅儿,你这锅贴一口就可以咬到馅,太棒了!”

受到破锅贴的启发,崔哥干脆卖起了破锅贴。因为锅贴的英文名是Potstickers,他便在前面加了一个Broken(破的),给锅贴起了一个BPS的全称,在当地大肆推广。后来,BPS就变成了全美的一个知名品牌。不少美国人只认这种锅贴,要是有人将锅贴包好了,顾客们还都不乐意呢。

宣告失败。

在这个案例中,小猴子无疑是无知的,但是,老猴子更是无能的,不管无知还是无能,都说明了一个事实:他们谁都没有守住底线。

在企业里,底线事件更是层出不穷。一企业员工因为工作辛苦而提出离职,主管同意了,老板同意了,流程走到人事部,人事部立即安排招人,人招来后,原来的员工又说走不走了,而主管和经理居然签字同意了。听到这个故事时,你一定会感叹底线是多么重要的事——员工刚开始提出离职,管理者或许可以挽留,一旦批准并走完流程,就坚决不要挽留,否则,就会丧失基本的底线,浪费宝贵时间。

同样,纵容员工也是不对的。每一个员工或管理的岗位都有相应的职责,若没有底线,员工不做该做的事情,那么“岗位职责”就变成了纸上谈兵。底线一旦失守,任何人面对的都将是灾难。无论做人或是做事,都有一道“守之即成,过之即败”的底线。

定,将此事公之于众,向前来就餐的顾客致歉,并积极寻找从3月23日到4月2日期间来就餐的顾客,敦促他们去医院接种疫苗,以防万一。因为携带病毒的新员工,是从3月23日开始工作的。

消息传出,一些同行趁此机会攻击小红帽西餐厅,并称这不是偶然事件,而是餐厅长久以来的惯例。有些同行则保持沉默,并持观望态度。小红帽西餐厅自揭家丑,引起许多网友热议。有些网友对琳娜的决定表示赞赏,网友纷纷表示会继续来餐厅就餐。

也有网友认为,餐厅自揭家丑,无异于自断财路,有了这个污点,以后要想在餐饮业立足会很艰难,并嘲笑琳娜多此一举,如果悄悄辞退那名员工,就会相安无事。

2013年4月6日,美国有线电视采访采访了琳娜。琳娜坦言,最初公布事情的真相,自己压力也很大,但随着事件的发展,她认为自己已做得对,越来越多的公众给予了理解。琳娜说:“虽然是家丑也需外扬,如果极力遮掩不公布,就是对公众不负责任,也会受到良心的谴责”。

小红帽西餐厅自揭家丑之后,营业额不仅没受影响,反而比同时期有所上涨,这让琳娜和餐厅员工很欣慰。

以上事例说明,无论个人还是集体,都应具备良好的公德。勇于自揭家丑,及时根除隐患,才是明智之举。