

企业楷模

这次的经历,让我对三星的出差报告书文化有了难以忘怀的体验。

■ 文炯振

我在负责三星公司液晶显示器事业部期间,曾陪同一位副总前往德国、意大利、比利时出差,行程相当紧凑,两天内必须走访三个国家,参加无数场会议。两天下来,我早已筋疲力尽。返回韩国时已是下午四点,如果依照平时状况,得立刻回到公司,或许副总也是疲劳过度,于是提议先行回家休息。能够在这么早的时间下班回家,真是感激之至。然而问题就发生在次日早上。

隔天一到公司,我先忙着处理出差这段时间无法完成的紧急文件,这时副总急忙跑到我身旁。

“文部长,出差报告书呢?”

“什么?”

对于眼前的状况,我一时没反应过来。才结束一趟无法好好睡上一觉的忙碌出差,回来隔天一上班,忽然就得交出

与时间拔河的比赛



报告书来……在摸不着头绪的情况下,心想还是如实报告的好。

“原本打算早上先处理较急迫的业务,再来撰写出差报告书。”

话才说完,副总的表情瞬间僵硬,随之而来的是严厉的批评:“文部长,做事态度不应该是这样的吧。正常出差回来一下

飞机,就要立刻看到出差报告书啊。我是想多给你一些时间,所以今天早上才来找你拿报告书。出差报告书到现在都还没完成,这下该如何是好?”

这次的经历,让我对三星的出差报告书文化有了难以忘怀的体验。出差报告书竟然是在回国的飞机上完成,一下飞

机,就得立刻看到报告书……这完全是“与时间拔河的比赛”。对于为公司长途跋涉的人来说,这样的要求是不是太过分了?

但正是这种睡得比别人少、比别人更努力、动作比别人快的精神,造就了今天的三星。

经营方法

观念的改变并没有改变事实本身,而改变的是对事实的看法。

怎样卖出带伤痕的苹果?

■ 佚名

杨格是美国墨西哥州高原地区的一位苹果园主,是一位经营上很有创新的人,他左右逢源,生意越做越大。

可是,有一天突然来了一次特大的冰雹,把结满枝桠的大红苹果打得遍体鳞伤。这时苹果已经订出 9000 吨,该怎么走出这注定是损失惨重的绝路呢?难道要守着这伤痕累累、创伤严重的满园苹果坐以待毙吗?

杨格来到苹果园,心事重重地踱着步子,踩得落叶沙沙作响。他俯下身来拾起一个打落在地的苹果,擦了擦粘上的泥,咬了一口,发现被冰雹击打后的苹果肉变得清香扑鼻,甜脆爽口。

一个绝妙的主意诞生了!

他匆匆走出苹果园,命令手下立即把苹果发运出去,只是每一箱里都附上这样



一张纸片:“这批货个个带伤,但请看好,这是冰雹打出的痕,是高原地区苹果的特殊标记。这种苹果,果果肉实,具有妙不可言的果糖味道。”

从此,人们接受了高原苹果,甚至还专门要求提供带痕的苹果!

企业必须创新,而企业的本质是破坏性的创造。如果你有好的创造,那么所有的破坏都是有意义的。观念的改变并没有改变事实本身,而改变的是对事实的看法。

赚钱的点子很重要

■ 张琦

近年来,电商世界一向靠烧钱取胜,但有一家资本有限的小电商不但生存下来,而且生存得很好,那就是徐智明创办的“快书包”。

3年前,徐智明的妻子对一本畅销书发生了兴趣,徐智明赶忙上网订书,可书送到时,妻子已失去阅读的兴趣。这件事激发了徐智明的灵感,他想:如果有一个机构能把握住读者短暂的热情,在一小时内就把他们想读的书送到,一定受欢迎。

这一想法让徐智明兴奋不已,他决定创办一家图书配送机构,在读者兴趣正浓的第一时间将书送到。于是,徐智明成立了“快书包”公司,在网上零售畅销书,并且不收取配送费。

“快书包”旨在打造中国送货最快的网上书店,对徐智明来说配送速度才是第一位的。于是他首先在北京和上海进行了尝试,划定了几个试点区域,成立了配送站,然后开始试营业。顾客在订书之后,可以选择一小时内收书,也可以要求快递员在特定的时间送达。这项服务刚一推出,就受到了书迷们的热烈欢迎,“快书包”的生意迅速火了起来。



● 徐智明

因为送书及时,“快书包”在网上的口碑一直非常好,其畅销书的销量也在不断增长。为了增加收益,徐智明相继在西安、成都、长沙和深圳等城市开辟了配送区域,又进一步拓宽了网店的经营范围,将其从“书店”变成了“精选便利店”,开始在卖书的同时售卖鲜花、零食和日用品。书友们在购书的同时常常顺便买一些物品,越来越多的人也开始习惯从“快书包”购物,这些都给“快书包”带来了收益。

徐智明曾说:“一小时到货是个好点子,所以我就毫不犹豫地开始行动,并且干劲十足、信心百倍,绝不去想失败的可能。”也许就是这份勇气,成就了徐智明的“快书包生意”。

很有用,就付给了咨询公司 25000 美元。很多人对此大惑不解,西韦伯却解释道:“这是我学过的各种所谓高深复杂办法中最有用的一种。”西韦伯这次的投资的确是他多年来最有价值的一笔,这使他成为了世界有名的钢铁巨头。

常言道:时间是靠挤出来的。可人们总是拼命挤时间之后,仍然免不了要抱怨时间不够用。其实,比挤时间更重要的,是合理有序地统筹安排时间,办最重要的事情。管理者如此,作为企业也如此。科学地组织工作流程,是提高效率的基础。

钢铁巨头的工作效率

■ 佚名

伯利恒钢铁公司经理西韦伯曾经向一家咨询公司的顾问讨教提高工作效率的办法。

咨询公司顾问给了西韦伯一张纸,上面写着:“把你明天必须做的最重要的工作记下来,按重要程度依次编上号码。早上上班,马上从第一项工作做起,然后开始做第二项。请你把这个办法作为每个工作日的习惯做法。你自己这样做了以后,让你公司里的人也照样做。”西韦伯认为这个思维

“一道菜”提供的不仅仅是数量上的累积,还带来了人脉。人脉就是财富,这便是李雅岚推出“一道菜”的真正绝活。

“一道菜”揽活生意

■ 柯玉升

80 后北京美女李雅岚师从五星级酒店大厨,厨艺好得没得说。但她不满足,走南闯北先后去新疆喀什、四川弄堂小店偷师学艺。十几年的苦心学艺,她练就了一手烹饪绝活。

满以为艺高一筹就能招揽生意,哪知道在东城区李家巷开的小餐馆,由于处于小巷深处,人流量小,生意异常冷淡。

按理说,定位准了,手艺又超人,生意会红红火火的,为什么揽不来顾客呢?

李雅岚想那个窝,但闹市区的门面贵得惊人。刚刚起步做生意的她,一时拿不出那么多资金,有好想法只能“闷”在肚子里。想将餐馆甩手包给别人,一时半会儿也找不到合适的人选。

除了挪窝,难道就没有其他办法了吗?绞尽脑汁一心想寻找到突破口的李雅岚,眼睛盯上了微博。

一次,在和朋友聚会时,朋友说,现在好多生意人喜欢在微博上做买卖,不仅销路好,还不需要广告费,赚的是人脉呀!

一句话点醒梦中人,李雅岚决计在微博上搏一搏!

为了做足功课,李雅岚把最拿手的“鲫鱼豆腐羹”的制作流程拍成照片发到微博上。照片上,雪白的豆腐里面包藏着鲫鱼块,金黄色的咸鸭蛋铺陈得满盘流油,十分诱人。博友们看了,好评如潮。随后的日子里,每做一道菜,李雅岚

都拍好照片发到论坛或微博里,以此博取博友们的“欢心”。

图片漂亮,文字清新,李雅岚“微博私房菜”不仅得到了大家的夸奖,还引来大家的参与,以致后来有了数千名粉丝,而且每条微博的转发和评论都有几百条。

数千名粉丝就是一笔难得的人脉财富,不能让粉丝们只停留在夸赞和欣赏上,应利用他们的智慧和手艺来“揽活”私房菜馆。

于是,在博客里,李雅岚与北京的一家美食论坛合作,组织美食爱好者聚会,要求每人准备一道拿手菜来私房菜馆现场切磋。食材由私房菜馆提供,美食爱好者不用掏腰包,只需提前在博客上提供一份详细的食材采购单子,做成的拿手菜,由各自独享。李雅岚把这一活动,称为“舌尖上的休闲”。由于这些行家的口口相传,很快私房菜馆在京城小有名气。

李雅岚也是现学现卖,把向博友们学到的拿手菜,“卖”给其他顾客。这样,私房菜馆的菜品几乎天天可以推出新花样。这种不断翻新的方式,也给菜馆带来了源源不断的生意。

2012 年,私房菜馆在《舌尖上的中国》播出后,在京城美食圈里引起了很大轰动。总导演陈晓卿说,如果不把李雅岚的私房菜馆搬到银屏,不光是种缺失,更是一大遗憾!

2013 年,私房菜馆已无法容纳大批慕名而来的食客,李雅岚又在北京东城开了几家分店。

“关门前,让顾客品尝一下存放了 40 年的蛋糕吧,让这种味道永远留在他们的记忆里。”

一块陈年蛋糕的功效

■ 汤贵成

这是英国的一家百年蛋糕店,约翰是蛋糕店第三代传人,从爷爷那辈起,店里生意就很红火,烘烤的蛋糕永远供不应求,离得老远就能闻到一股浓郁的香味。可是近几年,附近开了不少新店,大家不停地在品种上翻新,不停地打价格战,在一轮又一轮的商战中,这家百年老店渐渐失去了优势,变得门可罗雀。

眼看生意一日不如一日,约翰心里很难过,看来,这家百年老店就要毁在自己手里。他打算把冷库里的存货全部清空,然后关门。

在清理冷库时,他意外发现了一块颜色泛白的蛋糕,上面的标签显示,这块蛋糕已经放了 40 年之久。约翰拿起蛋糕,顿时闻到一股奇异的香味,难道蛋糕没变质?他好奇地掰下一小块放进嘴里,顿觉嫩滑无比,竟然比新鲜蛋糕的味道还要鲜美。

再美味又有什么用呢?蛋糕店都要关门了。妻子却提议说:“关门前,让顾

客品尝一下存放了 40 年的蛋糕吧,让这种味道永远留在他们的记忆里。”

蛋糕店不能继续营业,但若能让顾客怀念也不错。人们听说这个消息后,蜂拥而至,都想尝一尝存放了 40 年的蛋糕究竟是什么味道。

有着 40 年历史的蛋糕,世上只有这一份,售价当然不能便宜。一般蛋糕都是论磅出售,但为了能让更多的人品尝蛋糕的美味,约翰改用盎司出售。虽然量非常少,但买到的顾客都欣喜不已,纷纷竖起大拇指说:“不愧是百年老店,品质真是没得说。”

蛋糕很快销售一空,很多顾客还不甘心,纷纷要求购买店里新鲜的蛋糕,一时间,蛋糕店门庭若市,异常红火。

就这样,凭借前辈留下来的一块蛋糕,这家百年蛋糕店竟然奇迹般地起死回生了。一块蛋糕能存放 40 年不变质,并且味道更加醇美,这样的蛋糕店,怎能不让顾客放心?看着重新兴旺起来的蛋糕店,约翰知道自己接下来该怎么做了。一家老店要想存活百年,唯一能仰仗的便是高品质的蛋糕。



管理之道

用心且巧妙地倾听与发问,能引出隐藏在表面背后的真实想法。随时提出恰到好处的疑问,是一个人引导能力的核心。

酷圣石冰淇淋区经理林依巧,进入职场 8 年后,成为带领百名部属的中阶主管。她的团队中,很多是刚步入职场、或一边在学的 90 后,透过带领他们在第一线服务,她累积出不少世代对话的心得。她认为,年轻人重视展现自己,所以主管的倾听扮演了比说话更重要的角色。而聆听之后的沟通,是以“引导”代替指导的说话术。

引导学专家指出,上司与部属沟通时的落差,往往来自于思考框架不同;而积极的聆听,能建构对方“被接纳”的安全感,接下来才会打开心防,发生“引导”效果。否则,若是对方抱着封闭、排拒的心态,再怎么单向、强力的指导也效果有限。

林依巧采用的做法,正与这个观念不谋而合。平时,她默默在旁聆听年轻伙伴的话题与用语,了解他们的想法和兴趣,遇到陌生名词或听不懂的话题,她还会用轻松的口气笑着问:“可以教我吗?”

一旦碰到工作出现问题,林依巧则尽量以提问取代教训,她会循序渐进地利用问题带领对方思考:犯错后有什么想法?认为怎样可以做得更好?想要为以后设下什么目标?让年轻人自己找出并说出答案。

在这样的氛围下,林依巧发现:“他们会更愿意分享原本不敢或不愿表达的想法,甚至是想像不到的有趣点子。”重点是从自己口中说出来的话,更愿意去实践。用心且巧妙地倾听与发问,能引出隐藏在表面背后的真实想法。随时提出恰到好处的疑问,是一个人引导能力的核心。事实上,这也是今天作为管理者的必修课。

陈经理把运营部分管的各分店经理们召集在一起,介绍运营部今年的工作要求:销售额增加 25%、利润率达到 15%,市场占有率提高 3 个百分点。然后,他清了清嗓子说道:“下面,请大家根据自己所掌握的各个分店的情况提提,今年每个分店能完成多少销售额,初步估算一下自己分店的利润率能达到多少。”

几位分店经理听了部门经理的讲话,都默不做声,低着头看会议议程。好大一会儿,一分店的店长才第一个发言:“去年我们的客源少了很多,销售额今年不会提高很多。”二分店、三分店的店长也强调本店的困难。陈经理忙出来强调,现在是让大家说能完成多少任务,不是发牢骚。“好吧,我们店能增加销售额 15%”,一分店店长说。随后,其他经理们提出的销售增长率也都在 20% 左右。

上面的案例,就是职业经理在制定下属工作目标时,最常见的一种现象——下属会尽可能多地强调自己的困难,期望降低工作目标。这是员工的保守心理的表现,这种保守现象,心理学理论解释为“免责现象”,人们都有这样一种心理倾向:就是在没有实现目标的时候,受到指责,因而采取了一种低调的态势。

这时候,作为一个有经验的中层管理者,就要尽力解除员工的免责心理,并且积极鼓励下属去制定目标。在刚刚实行目标管理时下属们对此还不习惯时,先对下属进行引导,按照目标达成和实现的难易程度来进行设定,循序渐进,逐步推行,可以按照先易后难、近期目标较详细,远期目标比较概括、时间滚动等方式,以使下属从过去听从命令、领受任务的习惯做法中解脱出来。

用引导代替指导

■ 陈雅琦

解除员工的免责心理

■ 陆明