

企业楷模

内训的初衷只是希望大家能互相学习、锻炼口才,更好地为代理商做技术指导;但坚持下来,无论是内容、形式,还是规模、效果,都远远超过了预期。

■ 胡治国

其实,目前很多公司的IT部门要为代理商等客户提供技术支持和培训指导,不但需要具备专业的知识,更需要沟通和传授技巧的能力。

我们森马服饰信息服务部客户服务科的内训实践的经验值得跟大家分享。内训的初衷只是希望大家能互相学习、锻炼口才,更好地为代理商做技术指导;但坚持下来,无论是内容、形式,还是规模、效果,都远远超过了预期。

如今,我们客户服务科的内训每个月都要开展一两次,讲师就是部门的同事,



让人人成为讲师

负责课程开发的人也是部门的同事。从筹备到讲课,我们希望每一个参与的同事都能自我提升,具备成为一个讲师的能力。其实,做好本职工作不难,重要的是分享并帮助更多人去一同进步。客户服务科面对代理商,如果讲专业术语,对方未必听得懂,所以,光拥有专业知识还不够,还要具备能和客户沟通的能力。

坚持了近4年的科室内训,现在已经

扩大到了整个部门,其内容也从最初的IT技术扩大到了对职场进步有用的任何知识。不只是表达能力,内训也逐步成为了大家定期充电的平台。今年,我们计划组织18次内训,课程有专业类的如装箱扫描系统安装及调试、VPN技术详解等,也有素质类的如高效人士必备职场习惯、心理学在企业的运用等。根据大家不同的兴趣点,只要能促进专业能力和个人能力

的提升,任何课程都可以被同事们开发并分享。

通过参加内训,新同事能很好地融入公司的文化;而老员工参与课程开发,减少了平日重复性工作的乏味,也让自己的知识库得到了更新。看着我们的内训越做越大,越来越多的同事从中受益,从不善言辞变成了口齿伶俐的讲师,让人很有成就感。

经营方法

可口可乐在包装上玩“卖萌”,刺激了消费者,也“萌倒”了年轻人。

可口可乐也“卖萌”

■ 柯玉升

目前,据一份统计资料显示:中国饮料行业中,碳酸类饮料份额呈下降趋势。目前碳酸饮料的市场份额已经下降到21.9%,落后于饮用水及果汁品类,尤其是2011年、2012年两年下滑幅度接近30%。而在中国碳酸饮料市场中,可口可乐首当其冲。为“繁衍生息”,可口可乐想尽办法壮大自己。

2001年,可口可乐公司开始涉足冰露矿泉水,几年后从日本市场将果汁品牌酷儿引入国内市场;2004年,可口可乐将美汁源果粒橙引入中国市场;2008年,可口可乐与雀巢联手增设子品牌“原叶茶”;2009年可口可乐又陆续在“美汁源”平台推出了C粒柠檬、爽粒葡萄等果汁饮料产品。2011年,可口可乐在中国市场再投入40亿美元。这些投资主要用于新厂的建立,对中西部市场以及二三线城市和农村市场潜力的挖掘、创新。2013年,在中国碳酸饮料市场份额一片大跌的前提下,碳酸饮料行业中的“领头羊”可口可乐要想“跌中求升”,将会打出一张什么样的狠牌呢?经过一段时间的市场调查,可口可乐发现了其中至关重要的一个“卖点”——只要改变过去那种过于陈旧的包装,可口可乐的未来还是大有“钱途”的。

对可口可乐而言,赢得年轻一代的认同很重要。赢得年轻消费者的心,就等于贏取了品牌认同!一向以“合家欢乐”为主要情感诉求的可口可乐,在争夺青少年消



费者的阵地上推出了“卖萌”新招。

很快,可口可乐在中国推出了新包装。包装上印有“闺蜜、氧气美女、白富美、高富帅、邻家女孩”等网络流行语。2013年夏季,可口可乐专为市场推出的多款印有不同昵称的包装产品,一经上市就有网友惊呼其“萌死了”、“看到就想买”……在分量上,原先600ml一瓶的饮料,一次喝不了,浪费了又可惜。新上市的可口可乐没有放过这个细节,将原有的分量降为500ml一瓶,这样更能被消费者接受。

把冰块卖给爱斯基摩人

■ 郝金红

爱斯基摩人整年与冰雪为伴,生活中从来就不缺少冰块。如果你是一名推销员,你会向他们推销冰块吗?一般人肯定不敢这么干,但有一名推销员却做到了。

一个偶然的机会,北极冰公司业务员霍普金斯结识了一位叫阿默斯林的爱斯基摩人。当时,霍普金斯突发奇想:“公司很多业务员都因爱斯基摩人生活在冰天雪地里,而不敢向他们推销冰块,我为什么不试一试呢?”想到这里,霍普金斯决定前去拜访阿默斯林。

霍普金斯对阿默斯林说:“现在市场上很多人都在饮用北极冰水,您知道北极冰有何好处吗?”阿默斯林惊讶地反问:“您是不是弄错了,我们整天都和冰块打交道,根本用不着了解,我们全家饮用的北极冰水都是不花钱的。”霍普金斯说:“您说的没错,但是,我想知道,您使用的冰块为何不花钱?”阿默斯林耸耸肩:“我可以直接到北极去采冰块呀,那儿遍地都是!”

“嗯,没错。”霍普金斯肯定了阿默斯林的说法,“但是,你想过没有,或许你现在喝的冰水里面就有企鹅的尿呢?”

“为什么?”阿默斯林大吃一惊,拿起

桌上的冰水仔细地看了起来。“其实很简单,”霍普金斯见阿默斯林对自己的说法感兴趣,就进一步地解释说:“您知道,现在北极的污染是多么严重,每天都有数不清的企鹅在冰面上撒尿,更有许多前去探险的人们将各种污染物丢弃在那里。所以,您和家人现在喝到的冰水,就是没有经过严格消毒的污染水。我想,一个注重身体健康的人,都不会食用这种无人保护的冰块。”“那倒是!”阿默斯林的表情严肃起来,“健康对每个人都很重要,那我应该怎么办呢?”霍普金斯见时机成熟,就从公文包里拿出一份文件:“如果您愿意在这份协议书上签字,我保证从明天开始,您和您的家人就可以喝到干净卫生的北极冰水了!”

“呵呵,你真是一个会说话的人,我都被你打动了!”阿默斯林一边说着一边愉快地在销售协议上签下了自己的名字。

这个把冰块推销给爱斯基摩人的汤姆·霍普金斯,就是后来享誉全球的“世界销售之神”。他曾经创造的一年内平均每天卖掉一幢房子、3年内赚到3000万美元的销售纪录,至今无人打破。他的体会是:“一个好的推销员必须要有领先于别人的思维,要有在别人不敢涉足的领域去做你想做的一切,当初我把冰块卖给爱斯基摩人时,就是这么想的!”

真正成功的人,都不是靠着追逐眼前利益极大化的“聪明”,而是把当下的事情认真做好,眼光看得远,具备利己也兼顾利人的“智慧”。

从“聪明”中长出“智慧”

■ 沈方正

观察公司前后几百名同事的职场生涯后,我得到一个结论:很多现在发展非常好、做到高阶主管位置的人,最初并不觉得他们最聪明。大部分都是在每个职务上耐心把事情做好,然后一步一个脚印累积实力。

而那些当初觉得“非常聪明”的同事,有些已经离开这个行业,有些仍在不停地换工作,都是因为太看重短期或个人的目标,过于在乎眼前能领到多少薪水、什么时候可以升迁。当公司没办法立即满足,“聪明”就会得出“放弃”的结论,于是他们永远在寻找下一个更好的老板、更好的工作,转来转去,反而没办法真正做出实质性的成绩。

事实上,职场上需要的不是“小聪明”,而是“大智慧”。什么叫智慧?是眼光看得远,不是只想到今天,事情不是只计算到自己,而是为大家着想,思考不是只顾着目前

的处境和位置,而是要有一定的高度。

当然,这不是件容易的事。一开始,一般人大多还是先凭着聪明来做事。只是慢慢你会发现,只有聪明,反而会掉进各种困境,比如:组织不见得支持你;或是各种批评来自于没有你聪明的人。这时候,就看你能不能从这些困境中成长,从原来的“聪明”中长出“智慧”。

我深深觉得,从一辈子的角度来衡量,聪明在当中所占的比重是很低的。顶多,是别人一见到你,觉得你反应很快、很会说话,但是能做出真正对人生有价值的决定,靠的绝不是聪明,而是从挫折、失败或各种考验的局面中,像淘金一样,点点滴滴筛出的智慧。

真正成功的人,都不是靠着追逐眼前利益极大化的“聪明”,而是把当下的事情认真做好,眼光看得远,具备利己也兼顾利人的“智慧”。管理者在提拔员工时亦如此,看这个岗位优选“小聪明”的员工,还是“大智慧”的员工。

小金鱼的报复

■ 佚名

有一个美丽的大鱼缸,被主人放在客厅的桌子上。在这里生活着一群金鱼,它们形态各异,婀娜多姿,五颜六色。在这群金鱼当中,大部分形体都比较小,只有一只眼睛上长着大水泡的金鱼个头比较大,所以在主人喂食时,“大水泡”总是能最先抢到,有时小金鱼们就会饿着肚子。有一只小金鱼实在是受不了了,对“大水泡”说:“你虽然在我们当中个头最大,也最有力气,可是我们毕竟是生活在一起的同伴,你不能做得太自私。”“大水泡”扑哧一笑,说:“要是你有本事就和我抢



食,没有本事,就饿着肚子。”

小金鱼气得眼睛都快要翻出来了,只能和其他小金鱼们发发牢骚,它们也深有同感,可是又能怎样,谁叫“大水泡”长的魁梧呢?可小金鱼却不这么认为,它感觉“大水泡”也一定有自己的弱点,它在私下里酝酿着一个报复“大水泡”的计划。接下来的几天里,小金鱼不和“大水泡”抢食了,它心里清楚,即使自己使出浑身解数,也是抢不过它的。

小金鱼在旁边观察着“大水泡”的一举一动,看到它游动时两个水泡晃来晃去,随着水波在动,非常漂亮,于是,它的报复计划在头脑中形成了。

一天,小金鱼又开始和“大水泡”抢食,它明知抢不过也要抢,其实,它根本的意图并不在食物上,而是在争抢时,趁“大水泡”不注意,在其中的一只水泡上狠狠地咬了一口,结果水泡丝毫未损,

只是上面留了个印迹,“大水泡”回过头来轻蔑地看了小金鱼一眼,说:“抢不到食物就咬我,那也没用,你照样还得挨饿。”小金鱼也不在意,游到其他地方去了。过了一会儿,小金鱼又游了回来,在“大水泡”的水泡上原来有印迹的地方又狠狠地咬了一口,“大水泡”依然是一笑了之,根本没把小金鱼放在眼里。

就这样,小金鱼一连咬了“大水泡”十几口,每次都咬在同一个位置上,此时小金鱼惊喜地发现这只水泡被咬过的地方开始变薄。

于是,小金鱼对“大水泡”说:“我希望你能改变你的主意,不要太贪婪。”

“大水泡”也不搭理小金鱼,仍旧我行我素,小金鱼实在是忍无可忍,冲上去,使出浑身的力气在原来咬过十几次的地方又狠狠地咬了一口,这只水泡应声而破,“大水泡”惨叫一声,从此变成了“独眼龙”。

主人用无奈的眼神看着这只“大水泡”,他知道这只金鱼已经失去了观赏价值,思考了一会儿,用渔网把它捞起来,十分惋惜地扔进了垃圾筒里。

从此,小金鱼们再也不用挨饿了。“大水泡”的横行霸道,招来了小金鱼的报复,最后落得被主人遗弃的下场,原因就在于,它没有足够重视小金鱼的愤怒。

有不少企业的领导,总会听到下属对自己抱怨的声音,有的不以为然,有的对下属大加责备,有的则怒火中烧。其实,这些处理方法都是不恰当的,这是上司与下属沟通不畅的主要表现。

下属对领导产生抱怨是很正常的事情,从某种意义上也可以说是一件好事,领导应该对此有足够的重视,处理起来也一定要掌握好分寸,如果盲目处理,就很容易使员工的抱怨转化为愤怒,到那时就无法收拾了,所以,对于员工的抱怨要及时沟通,防患于未然。



管理之道

某企业张经理手下的员工最近破了部门的销售纪录,这可得好好表扬一番。可是张经理把他叫来之后却说:“小赵啊,你的成绩大家是有目共睹的,虽然你来公司时间不长,成长得却很快,这都值得别的员工学习。但是,你光是追求业绩,忽视了整个部门的团队精神,这样也很不好呀!我听说你很少和部门其他人来往,是吗?”

本来一心等着夸奖的小赵一下子蒙了,他认真地回顾了自己工作中存在的问题,难为情地承认了自己的毛病。张经理点点头,笑着说:“年轻人嘛,谁能做到十全十美呢!你最可贵的地方,就是有冲劲,有目标,也肯为目标踏踏实实努力。你能取得这样的成绩,就证明了这一点。好好干吧!我对你是很有信心的!”

后来,小赵牢牢记住了这次谈话中提到的问题,在工作的同时也不忘搞好同事间的人际关系,终于成长为企业的年轻骨干。假如张经理当初只是一味地表扬和夸奖,而不是抓住时机给予小小的善意批评,一下子“甜”得他飘飘然不知所以,还能收到这么好的效果吗?可见管理者与员工交流时,分寸把握是何等的重要。

业务员员工小王与小李,素质相差不多,但业绩差异十分巨大,他们一个月的绩效有5倍之差。但在对全部员工的调查问卷中,大家一致认为小李比小王更吃苦,更认真。于是我对两个人作了一周5个工作日跟踪。跟踪发现:小王平均是8:21到公司,小李是8:05到公司,下班的时间小李也要晚于小王。

看起来大家说的小李更认真也是实情,那为什么绩效低呢?

我对小李电话访问成功率低的原因进行了分析,发现小李电话开拓新客户的时间,正好是多数客户的负责人外出办事的时间,而小王打电话的时候,多数客户的负责人还在公司。小李走访客户没有事先预约,所以成功率低,多数客户的负责人不在,仅有的一点成功率也多是在下午17:00左右的最后一两个拜访中出现的,而小王的走访多是事先预约的。我认为以上两点是小王、小李业绩差异的主要问题。

根据这一结论,我让小李先调整工作时间的分配,采用小王的工作时间分配形式。调整后,经过一周的磨合,到第二周,发现小李的成功率有了大幅度的上升,工作量反而有了一些下降。电话开拓新客户数量为每天36个,成功数上升到22个,客户走访量仍是5家,成功率上升到4家。两个月后,小李的业绩已经达到小王的90%。

所以,我认为管理者如果能对员工的工作行为进行记录,并在此基础上进行科学分析,来调整与引导员工的工作行为,对提高员工的工作绩效还是有很多帮助的。

曾去一家外资轮胎企业拜访,企业的销售总监向我介绍了他们公司的销售状元。该学员的销售业绩在这家公司连续3年第一,没有人能够超过他,为什么呢?与这个学员在自我经验总结会上进行了互动,他讲解到他给自己制定了一个“三点”政策,就是每月多一点,每月高一点,每月大一点。

每月都要看看在公司,本月谁的业绩最好,然后就给自己定一个目标:“我一定要比他多一个客户、多一点业绩。”

每月还要看看公司的总业绩,比公司业绩最好的业务员的总业绩要再高一点,在总成绩上超过他。

最后一点,要比公司做的最大单的业务员所做的单项业绩大一点,谈一个比他更大的客户。

这个“三点”政策非常适合销售管理者推荐给销售人员使用,几年来我把这个“三点”政策也推行到全公司的业务部门,引发了全员进步的热潮。

表扬也要留「三分」

■ 江天

记录员工的工作行为

■ 栾润峰

每月的「三点」政策

■ 尚丰