

企业楷模

# 宝马的“老员工生产线”

德国宝马集团“老员工生产线”的成功运用,向全世界诠释了“今天为了明天”的健康管理观念,即使老龄化趋势日益明显,宝马集团未雨绸缪的“老年战略”也会让其在这场大潮中立于不败之地。



绞尽脑汁地思考如何提高工作效率。那天,保罗回到家发现淘气的儿子把他最爱的相机给拆了。第二天,保罗带着相机去修理部。一会,进来一位满头白发的老人,他径直走进了修理间,戴上老花镜仔细查看保罗的相机。

保罗不解,这么大年纪的人怎么还来工作?

聊天中保罗得知,老人在这个修理部干了将近40年,到了退休的年龄他就回家养老了。有一天修理部的经理找到他,希望他能再工作一段时间,经理也替老人的身体担忧,最终他和老人商定,可以为

他提供弹性工作时间,尽量照顾他的身体,老人愉快地答应了。

老人的话让保罗陷入沉思中,他走出修理部,突然有了一个大胆的想法:建一条适合老年员工的新生产线,他向上级经理打了报告经理很支持他的决策。在几次开会研究和保罗亲自走访老员工进行调查后,确定了70项适合老员工的措施。

这条新生产线为老员工配备了智能工作椅,这款工作椅可以随时调节员工身体的不同姿势,而且还可以有力地缓解身体的疲劳感。生产线操作台上的电脑也是经过特别设置的,显示屏上的字体比其他

电脑的字号要大许多,而且屏幕的清晰度也更高,这些老员工如果有需要还可以选择有放大效果的隐形眼镜。

除了生产线,车间的整体环境也焕然一新。最吸引眼球的还是生产线四周的墙上贴的健康提示海报,随时提醒老员工要注意身体健康,在工作间歇要活动身体,做一些伸展运动等。体能教练也会带领老员工做放松操,还会定期举办各种关于健康的主题讲座并安排老员工轮班工作。

老员工被相继请了回来,在这条特殊的生产线上,他们像年轻人一样充满了力量,每天都以饱满的热情投入到工作中。一个月后,保罗惊奇地发现,这条由42名平均年龄大于其他生产线员工平均年龄8岁的“老员工生产线”的工作效率,竟与年轻员工组成的生产效率相同,一年后老员工生产线的效率竟提高了7%。

宝马集团总裁看到这一成绩后,立即将设在德国和世界各地分公司的生产线都做了改造,车间里的“老员工生产线”成为了宝马集团一道亮丽的风景线。2009年和2011年,宝马集团也两次获得“全球最适合中老年工作的公司”称号。以适应员工老龄化的特点而建造的“老员工生产线”既关注了老员工的身体健康,顺应了老龄化趋势的发展,又大大提高了生产率,使德国宝马集团在同行业竞争中遥遥领先。



管理之道

增量越小,越密集,也就越容易让人感觉自己在不断地接近最终的目标,会成为一个胜利者。

对于一个想要取得胜利的员工来说,他必须知道终点线在哪里。他必须知道你是如何定义胜利的。他也必须明确知道,他需要做些什么才能完成任务,冲过终点线。马拉松比赛的全程是26.2英里,跑这么长的距离,对参赛者来说必然是难以承受的。但幸运的是,马拉松比赛的组织者在每英里处都会设置标杆或者标识,有些时候每半英里就会设置一个,这样参赛者就可以在一个个距离较短的、更容易实现的增量目标中,测量他们的进程。

增量越小,越密集,也就越容易让人感觉自己在不断地接近最终的目标,会成为一个胜利者。工作中也是一样。每次员工实现了一个小目标,他们就会觉得自己是一个“小胜利者”。

在销售公司中,奖励那些销售业绩突出,为公司收益的增长做出贡献的销售员是非常普遍的事情。但是,通常较大的业绩指标往往需要花费一年甚至是更长的时间才能完成。在这之前,销售员往往不会有任何成功、胜利的感觉。

今天的销售公司在销售过程中设置了一个又一个的“里程碑”。例如,第一个里程碑,是确定一个潜在的理想客户。第二个里程碑,是收集信息。第三个里程碑,是和重要的决策者协商安排工作。第四个里程碑,是确定你的产品能够满足这个客户的哪些需求。第五个里程碑,可以是给客户进行一次展示,等等。在顶尖的销售公司中,他们把这称为“里程碑管理法”。每个星期,销售经理都会检查每个销售阶段潜在客户数量。根据经验,他们知道在这些潜在客户中,有多少最终会转变成真正的客户,并且可以预估每次的销售量。

根据这个信息,他们能够制订清楚、精确的月销售计划,甚至是季度销售计划和半年销售计划。在这个过程中,销售公司“利用具体目标进行管理”,确保员工每次集中精力完成一件事。更重要的是,通过集中精力实现一个个的具体目标,在整个销售过程中的每一步,销售人员都会有胜利、成功的感觉。整个销售过程的完结仅仅是最后一步,至此,也就获得了最终的胜利。

当你给员工安排一项重大的、任务繁多的,很可能需要好几个月才能完成的项目时,一定要设立一系列的里程碑和基准点,这样员工才有可能实现的短期目标,在取得最终胜利前,能够持续获得胜利的感觉。



曾看过这样一则报道:一名制冰工人在下班前不慎将自己反锁进冰库,第二天工友打开冰库时发现他已经停止了呼吸。可是令人不解的是,冰库在夜间并未启动制冷程序,冰库内的温度虽低,但绝对不至于将他冻死,而且里面的氧气足够维持人体3天的需要。显然,这名工人并不是被冻死的,而是被内心的恐惧吓死的。当他发现自己被反锁在冰库中时,无法传递出求助的信息,当求生的欲望被死亡的恐惧彻底摧毁之后,内心陷入绝望的冰点,导致无法抵抗原本可以承受的低温……

由此看来,人们在面对困境时,如果内心失去希望,就等于把自己放置在一个超低温的环境中,根本无法生存。所以说,一个人心灵的温度,极有可能决定他的人生长度和深度。

## 里程碑管理法

博恩·崔西

丁松英

## 养成换位思考的习惯

李惠森

他曾经担任一个区域销售小组的组长,非常希望带领整个小组做出突出的业绩。于是,他制订了一个详细的计划,包括每日晨会、每周目标、月底总结等。每次与小组成员交谈时,他都会关注目标完成的情况。然而,几个月过去了,结果却出乎他的意料。不仅目标没有达到,小组成员的抱怨声也与日俱增。他们不愿意和他沟通,甚至敬而远之。他为此很苦恼。后来,他的家人提醒他:“在制定目标的时候,你有没有关注他们的感受,站在他们的角度来思考?他们都清楚这个目标与自己的关系吗?”

对于这两个问题,他当时无法做出回答,因为他确实没有想过。

在他看来,带领销售小组很简单,组长想怎么干,大家跟着干就行了。因此,每天的晨会他只是听听市场进展,督促成员完成任务,却忽略了小组各成员的感受。所以,小组的目标没有得到大家的理解,他们又怎能积极主动地完成呢?

家人的提醒帮助他找到了问题的症结所在。他因此领悟到:要想得到别人的理解和支持,首先必须学会理解他人。

理解他人,从换位思考开始。换位思考,就是把自己假想成对方,站在对方的角度,对方的位置、对方的立场、对方的角色思考问题。这就好像玩一种游戏,我们走进他人的思想里。

换位思考的游戏可以用“假如我是……”的句型来进行。

面对孩子的好奇心时:“假如我是孩子,会怎样看待这件事情?”

面对市场销售时:“假如我是顾客,会喜欢什么?”

面对学生听课:“假如我是学生,想听些什么?”

用“假如我是……”的句型,实践“换位思考”就不难。

这种换位很有趣。在“玩”的过程中,你会发现:生活中人与人之间的关系立刻发生了戏剧性的变化。这种变化很有意义。它会让你在主动给予他人更多理解和宽容的同时,使你的人际关系变得更和谐。面对他人时,你会觉得更加坦然。换位思考要求跳出你所在的层面,站在更大的空间思考。你是否已经感觉到换位思考不容易了?是的,换位思考不容易!更何况,一次、两次的换位思考还远远不够。

因为成就一生需要的是,随时随地在每一件事情上都能做到换位思考,把换位思考培养成一种习惯。

## 一支打败一包



闫莹莹

诺曼是纽约一家小卖部的老板,以经营香烟为主,生意虽然算不上火爆,但也能够维持生计。

最近一段时间,诺曼的生意遭到了重创。香烟价格持续上涨,税收也一提再提,这样一来,一包普通普通的香烟就卖12美元,让很多顾客望而却步。雪上加霜的是,政府又出台了更多禁烟法令,不仅餐馆、酒吧禁止吸烟,连公园和海滩也拒绝瘾君子,这又阻碍了香烟的出售。

以前热销的香烟一下子被打入“冷宫”,一天卖不了几包,利润又低,店员向诺曼提议,不如撤下香烟,改卖别的商品。

诺曼意识到,很多商店都会这样

操作,如果他也跟着仿效,肯定没有竞争力。香烟虽然越来越昂贵,又受到种种限制,但是,并不能让所有吸烟者因此而戒烟。只要有人吸烟,香烟就有销路。

他拿起一包香烟,端详良久,忽然有了主意。他先找到印刷厂,制作了一批只有指头那么粗的精致小盒子,然后,吩咐店员将所有的香烟都拆开,每个小盒子里只装一支,标价为一美元。

店员有些疑惑,香烟一直是论包卖,现在论支卖,顾客能接受吗?再说了,一支一美元,20支就20美元,比一包12美元整整贵了8美元,难道顾客不会算这笔账?

出人意料的是,一支装的香烟一摆上货架,销量就出奇的好,顾客基本上都是只买一支,进来的顾客多了,也带动了其他商品的销售。

靠着支装的香烟,没过多久,诺曼就租下了旁边的门面,将小店扩大了一倍。

店员很是不解,为什么一支香烟如此畅销呢?诺曼说,虽然20支香烟比一包贵8美元,但是顾客还是愿意花1美元买一支,因为一次掏一美元,一点不心疼。再加上禁烟的规定,让他们不能随时随地吞云吐雾,一包烟放在身上不仅是负担,还会让他们无法控制吸烟的冲动,倒不如想吸的时候来一支,这样更方便。

由此可见,只有站在顾客的角度想问题,才能把滞销的商品变成热销品。

经营方法

身材臃肿的女顾客其实根本穿不上14号女裤,但在14号女裤店里却能将14号女裤轻易穿在身上,这让每一位前来光顾的女顾客,找到了一种身材良好的感觉。

## 14号女裤

郝金红

2011年3月5日,英国本布里奇市威娜大道新开了一家服装店,店主是一位名叫布朗奇的小伙子。

这家服装店有个很别致的名字——“14号女裤”。顾名思义,店内只出售14号大小的女裤。一开始,14号女裤店并没有吸引太多的顾客,因为在本布里奇市,像这样普通的服装店太多了,如果没有特别的创意,它吸引不了顾客的眼球。但是,14号女裤店开业一个星期后,生意就火了起来,特别是那些家庭主妇们,成了14号女裤店的主要客源。而且,在这些顾客的带动下,前来光顾的女顾客简直挤破这家小店。那么,是什么让14号女裤店在最短的时间内,牢牢地抓住女顾客的心呢?于是,本布里奇市一家商业调查公司对此展开了暗访。

结果让调查员们大跌眼镜:14号女

裤店出售的女裤,竟然都是清一色的18号。也就是说,布朗奇在做赔本生意。因为18号女裤比14号女裤外形大,用料多,成本高,而且18号女裤,布朗奇只卖14号裤子的价钱。“布朗奇真是傻到家了,他这样干下去,迟早要亏本的!”本布里奇的市民无不为布朗奇惋惜。

然而,人们的惋惜声还未平静下来,调查公司又发现了另一个秘密,前来光顾14号女裤店的顾客,都是清一色的女胖子。这些身材臃肿的胖女人,其实根本就穿不了14号裤子,但是,在14号女裤店,她们却能将14号女裤轻易穿在身上,这让每一位前来光顾的女顾客,找到了一种身材良好的感觉:14号女裤我都能穿上,原来我并不胖呀!女人心里一高兴,花钱也就大方多了。所以,14号女裤店的生意越来越好。

有时,在竞争激烈的商界,“傻”也是一种很好的营销策略!

## 用高价新品带动滞销产品

郑毓煌

索诺玛公司是一家总部位于旧金山的著名厨房用品公司。许多年前,它曾经推出过一款家用的面包机,售价是279美元。产品推出后就发现无人问津。毕竟,对于习惯了在大街小巷的面包店里买新鲜面包的美国人来说,谁会愿意花279美元买一台平时不太用得着的面包机呢?按照这样的想法,索诺玛公司应该停止生产这款面包机了。

但是,索诺玛公司解决问题的方法却让很多人意想不到,他们不仅没有下

架原来滞销的产品,反而又推出了一种新的面包机,容量更大,价格也更高,高达429美元。新品上市之后,原先滞销的售价279美元的面包机销量在短期内竟翻了一倍!为什么原本滞销的面包机突然变得受欢迎了呢?不怕不识货,只怕货比货!消费者在对一个产品不能确定价值的情况下,就会寻求比较。而和新推出的更昂贵的面包机相比,原先的这款面包机就显得经济实惠多了。正是由于巧妙地利用了“对比效应”,索诺玛公司成功地让了一款原本无人问津的滞销品变得畅销!

## 成功靠的是勇气

陈凤尤

上世纪80年代,美国最负盛名的连锁餐厅——加州扒房总裁和比萨饼店总裁,都曾派出商业密探,打听对方公司对经营咖啡店的真实意图。之后,打探的结果很快反馈到各自总裁的手里。双方都是北美最有实力经营咖啡店的公司,而且此次对咖啡店的开发双方都是志在必得。可是,这两家公司在综合分析对方的实力之后,竟然都戏剧性地选择了放弃。原因很简单:如果两家公司都出巨资打造咖啡店,抢占同一市场,有可能会影响到双方正在经营的店铺,结果很可能会两败俱伤。

然而,时过不久,出人意料的事情发

生了:一家名叫星巴克的咖啡店,以惊人的速度抢占了整个美国市场。

今天,星巴克公司是北美地区一流的咖啡零售商,烘焙商,它的扩张速度让《财富》、《福布斯》等顶级刊物津津乐道。这家原本名不见经传的小作坊,仅仅花了不到20年的时间,就发展成在全球拥有6000多家连锁店、举世闻名的大企业。

也许有人会说,这家名不见经传的小咖啡店,是夹在那两家著名大公司中间捡了个大便宜。也有人说,是机遇成就了星巴克。其实,星巴克的成功完全取决于一种勇气,一种在关键时刻敢于决断的超强智慧。

有时,当别人犹豫不决的时候,常常就是你出手的最佳时机。

## 希望的力量

丁松英