

企业楷模

苹果的“离岗留职”制度

苹果公司现任 CEO 库克在接受美国《商业周刊》专访时说：“简单地以道德的眼光去审视员工的跳槽行为，将跳槽者列入黑名单，对于员工和公司而言都没什么好处。而宽容他们，给他们返岗的机会，也就是给苹果公司机会。”

张鹰

苹果公司有项充满奇趣的人力资源制度，即“离岗留职”：员工在辞职后的两年时间内，公司仍为其保留职位。尽管他们不会得到薪酬，但是如果后悔了当初的选择，可以随时返回苹果公司工作。返岗后，他们的职位不会受任何影响。这项制度是由乔布斯创造的。

1998年夏天的一天中午，乔布斯和人力资源部部长盖勒一起在苹果公司的餐厅用餐。正在此时，盖勒的电话铃突然响起，来电者是在1997年初辞职的优秀科研



人员尼万斯。他才华横溢，曾在苹果公司工作长达10年之久，当初他辞职时，盖勒和乔布斯曾百般挽留，而他仍一意孤行。

某天，尼万斯以醉酒的语气给盖勒打电话：“我现在十分后悔离开苹果公司。现

在我感觉很迷茫，想重返苹果公司，可以吗？”盖勒气冲冲地挂断电话，把尼万斯请求重返苹果公司一事向乔布斯和盘托出，还幸灾乐祸地说：“这就是背叛公司的下场！”

不久后，苹果公司计划进行的一项科学研究，因为缺乏领头的顶级专家不得不暂时搁浅。这样的顶级专家可遇而不可求，乔布斯为此十分苦恼。

一天下午，乔布斯在整理文件时，发现了2年前尼万斯提交的一份科研报告，这份报告与搁浅的那项科学研究密切相关，这让他灵机一动：“尼万斯不正是公司急需的人才吗？如果同意他重返公司，那么搁浅的研究就可以启动了！”乔布斯急忙把盖勒叫到办公室，兴奋地把自己的想法告诉了他。

乔布斯说：“每一位员工都是公司的无价之宝，一旦被竞争对手挖走，不仅给公司造成难以估量的损失，还可能带来威胁。况且，尼万斯在其他公司的工作经历，不仅使他从侧面加深了对苹果公司的理解，还使他明白了自己真正想要做的工作。所以允许他重返公司，不仅使公司多了位一流的科研人员，还削弱了竞争对手的力量，何乐而不为呢？”

受此启发，乔布斯制定了“离岗留职”的制度。后来，又有许多骨干老员工在离职后返回苹果公司。

经营方法

区分品牌的“买点”与“卖点”！

林友清

在品牌宣传中尤其要注意卖点与买点的区别。有太多的企业总是觉得“我的产品哪里哪里好”、“许多方面都比别人强”、希望“在广告片中把这几方面都表达出来”。在这样的要求下，咨询公司便抛弃了原有的战略、思路，围绕着企业主的“需求”开始了“创造”，自然而然地，也就成就了许多对消费者而言毫无价值可言的烂广告。

所谓的卖点也就是产品的不同点、功能特点、品质特征等，如搭载机动加速科技、触控模式、站立模式、纯天然橄榄油等等，他们对于企业自身而言是非常重要的竞争力，但是对消费者不是。

对消费者有用的不是产品的卖点，而是买点。所谓的买点是消费者能够获得从中获得的利益是什么。比如速度快、比如操作方便省心、比如健康营养、比如能够获得异性的欢心等等。

从上述卖点和买点的对比可以看到，卖点事实上是站在企业的角度看问题，是企业“想说的话”，而买点是站在消费者角度说问题，是消费者“想听的话”。

毫无疑问，企业在宣传中不应该只是自说自话，把自己想说的产品优点、特点

一股脑的抛出来。在这个背后，更重要的工作是调查消费者喜好和心理，将这些卖点有针对性的转变成买点，让消费者能够听得懂、看得懂、能够接受并购买。

买点(消费者利益点)又可划分为功能买点和情感买点，也就是说消费者购买这个产品可能是因为产品功能带来的吸引力，也可能是因为产品所赋予的情感属性而带来的吸引力。一个成熟的品牌在宣传上通常需要兼顾功能买点和情感买点，而且两者是有机的结合和延续，如某退烧药的产品卖点是“新科技、新技术”，转变而来的消费者买点是“轻松退烧、舒适清凉”，以及让“父母放心”的情感买点。

在品牌发展的不同阶段，诉求会有所差异，如在产品进入市场的初期，需要更多的让消费者了解产品特征，则需要重点强化产品功能层面的买点诉求，而如果是在一个成熟的、同质化的品类中，则情感买点或是更有效的诉求方式。

重中之重在于企业的传播视角问题。企业应当真正做到“以消费者为中心”，深入了解消费者的需求，有针对性地进行“买点”诉求，从而引导消费者的认知，而不是试图“全面教育”消费者，让消费者全盘接受企业所传递的“卖点”信息。

推销就这么简单

刘克亚

一个父亲想给女儿买一条狗，在这个城市里，有三个卖狗人。

有一个人说：“你看这条狗很好，好像你女儿也挺喜欢的，1000块钱，你好好再看一看。如果你喜欢呢，付1000块钱就成交了。至于狗，你也看过了，你女儿现在挺喜欢的，至于说以后怎么样，跟我就没关系了。”

父亲摇了摇头，走了。

第二个卖狗人说：“你看这条狗非常好，是英国的纯种狗，这种颜色的结合非常好，好像你女儿也挺喜欢，1000块钱，这个价格也合适，我不敢确认你女儿明天是不是还会喜欢，所以你付我1000块钱，你回去一周后，如果你女儿不喜欢了，只要你把狗狗抱回来，1000块钱我就退给你。”

父亲有点心动，接着来到第三个卖狗人面前。

第三个卖狗人说：“你女儿看起来挺喜欢的，但是我不知道你养没养过狗？是不是会养狗？你女儿是不是喜欢狗？但她肯定喜欢这条狗，所以呢，我会跟你一块把狗带到你家，然后在你家找到一个最好的地方，搭一个狗窝，我会放足够的食物给它，你可以喂一个星期，我还会教你怎么喂这条狗，然后一个星期以后我再来。如果你女儿仍然喜欢这条狗，这条狗也喜欢你女儿，那这时候我来收1000块钱，如果你说不喜欢，或者你女儿跟这条狗之间没有缘分，那我就把狗抱走，把你家打扫干净，顺便把味道全部清理干净。”

第三个卖狗人，简直让这位父亲两眼放光。这位父亲很痛快地买了第三个人的狗，甚至没有讨价还价的想法。

非凡创意

中国有句古话“天上掉馅饼”，常常被用来比喻遇到天大的好事，在澳大利亚的墨尔本，你就可以遇到这样的好事：在一幢大厦的七层楼上，每个时段都会有一批带着降落伞的三明治从天而降，真是“天上掉馅饼”，引得人们纷纷驻足观看。

卖的不是三明治，是创意



赵元波

这家名为 Jaffeclutes 的三明治餐厅用这种天上掉馅饼的方式派送三明治不几天的功夫就广为人知，一下子火了起来。原来餐厅的创始人戴维·麦当劳和亚当姆·格兰特经过调查发现，在墨尔本，要在寸土寸金的一层沿街地段租房卖三明治，光租金就是一笔不小的开支，为节省店铺租金，这家餐厅于是就租用了价格相对便宜的7楼做店铺，为了方便客人就餐，这家餐厅于是就想到了用迷你降落伞投递三明治。

要想买到这家餐厅的三明治，客人需要在 PayPal 上预定需要的三明治，价格在5美元到6美元之间，然后在约定的时间到约定的地点去取食品，店员会在约定的地点用粉笔写上一个“X”符号，客人只需要在那儿等着写有自己名字的三明治就行了。只要食物不被卡在窗台或遮阳棚上，或者偏离航线，多半都能降落到你手中。一旦三明治被风吹到树上，餐厅就会立即重做，保证食客无须爬树自取。

由于这家餐厅的这种送餐方式别出心裁，一经推出，就吸引无数顾客慕名来等着“天上掉馅饼”，有人甚至认为这家餐厅开创了“现代最伟大的食物革命”。鉴于这种充满乐趣的送餐方式广受追捧，老板准备将在美国设第二家分店，让更多的人享用这种新颖的送餐方式。

同样是卖三明治，有人赔得血本无归，有人赚得盆满钵满，区别在于，你卖的是三明治，人家卖的是创意，卖的是新颖的点子。

小名片粘住了大客户

刘优

清晨，阳光明媚。

“贺经理，多亏了您的名片啊！”湖北省荆门市欲旺燃气有限公司采购部主任肖勇握着贺经理的手，一个劲地道歉。

“这就是缘分啊，以后要多多合作呢，呵呵。”贺经理爽朗地笑着。

“是啊，以后一定要和你们多多合作，下个月起我们的用油就定点在中石化了！”

前一天下午，正在忙着写材料的贺经理，突然接到嫂子的电话。

“你认识一个叫肖勇的人吗？”

“肖勇？”贺经理有点丈二和尚摸不着头脑了，“我想啊，好像是我们的一个客户，不常来提油。怎么了？”

“太好了！我同事在生态公园捡到一个男式钱包，竟然在钱包里找到一张你的名片。这不，赶紧给你打电话了。”

“原来是他！这个客户偶尔来提那么几次油，上个月刚打过交道，留了名片，这么快就派上用场了。那我得赶紧问问他，是不是丢了钱包。”

挂断电话，贺经理当即拨通了肖勇的电话。“我是刚刚丢了一个钱包，里面有两千多元现金不说，关键是我的身份证、驾驶证、十多张银行卡、还有提油卡全在里面。噢，您是怎么知道的？”电话里，肖勇急促地问道。

“呵呵，钱包我给你找到啦，明天就送过去！”

就这样，一张小名片，粘住了一个长期处于游离状态的大客户。

转个弯想一想能否将这个“缺点”与消费者联系在一起，或许就变成了消费者正需要的“卖点”！

把“缺点”写进广告中

邵火焰

纵观时下的商品广告，大多是回避缺点展示优点，通过优点来激起消费者购买的欲望。可是有些商家却另辟蹊径，把缺点写进广告中，把缺点当卖点，同样收到了不错的营销效果。

武汉有家房地产公司，在城乡结合部建起了几栋商品房，这儿建房的最大缺点是离城区太远。如果极力回避这一缺点，反而会给消费者一种“不诚实”的坏印象。公司几经思索，决定就拿这一缺点当作卖点。主城区尽管繁华热闹，但空气质量显然没有城乡结合部好，于是他们打出了这样一句广告词：“离尘不离城。”同样激起了消费者的购买欲，最后房子全部售完。

公司生产的饮料中总有一种沉淀物难以清除干净，稍稍摇动瓶身，这些沉淀物就会漂浮在其中。公司也很聪明，直接把这一缺点拿出来作为宣传口号，他们打出的广告词是：“我们的饮料是由三种蔬菜水果榨汁而成，饮料中如有沉淀，为果肉，请你喝前摇一摇。”让消费者真切地看到那些沉淀物就是蔬菜水果，结果消费者都放心购买。

有时只要我们让思维转弯，就会发现“缺点”中蕴藏着“特点”和“优点”。世界上没有完美的产品，只要我们敢于正视缺点，站在消费者的角度来考虑问题，就能挖掘出缺点中的商机，就一定会出现“柳暗花明又一村”的惊喜，这是一种营销的策略与智慧，这样才能真正赢得市场的欢迎，赢得消费者认同。



在星巴克，所有新加入员工除了接受相关部门的业务培训之外，还必须参与一段时期的门店见习和考核，同时接受咖啡知识的培训。

门店经营培训：所有新员工在入职之初均要在门店实习。对于进入支持中心的新员工而言，门店培训的持续时间约为两到三周。这期间，新人会在老员工的指导下从如何泡出不同口味的咖啡做起，整个培训主要会涉及零售课程、岗位锻炼、门店负责辅导等内容。

相比招聘外部人员，星巴克在营运管理方面的招聘方面更倾向于任用从基层做起的员工。对员工自身而言，对公司的一线经营业务的了解也能够有助于未来职业的发展。

咖啡知识培训：员工获得咖啡知识主要通过员工分享和自学两个途径。入职之初，新员工会接受来自公司的咖啡知识的培训，主要涉及一些诸如咖啡豆产地分布、烘焙方式等基础知识，在培训结束后，新人往往还需要通过一个考核。在基本的培训之后，员工可以借助公司内部的资料发放、员工分享活动等来了解更多的咖啡知识。

星巴克中国为所有的员工设立了“咖啡大师”和“咖啡公使”的认证通道，在每年的星咖啡知识比赛中，公司会评选出对咖啡知识掌握得较好的员工，并且授予他们这两个称号，然后在次年对其再次进行认证，通过考核的员工可以继续拥有这项荣誉。

“目前国内有咖啡大师称号的伙伴大约有1800个，咖啡公使不到20个。”余华说，拥有荣誉头衔的员工有资格申请所在职位以外的公司兼职，比如可以申请星巴克(中国)大学的讲师职位。

星巴克中国在2012年11月推出一个面向员工的企业大学培训平台。员工除了接受入职的相关培训之外，还可以报名入学，接受更加系统性的培训，为今后进一步提升做知识技能储备。

像所有企业大学一样，他们提供的课程主要是新员工课程：包括获取星咖啡师证书的相关课程、公司体验、咖啡交流等。

员工推荐课程：这类培训项目是由员工的直属上司根据员工的个人特点和发展需求来做个性化推荐的，比如咖啡大师认证项目、项目管理、谈判技巧等。当员工希望从门店进入到支持中心时，在接受资格面试之前，会被要求接受这一类的培训。

优秀员工进阶课程：这类培训所面对的对象是那些潜在的管理人员。比如专门针对门店经理设置的星光计划培训项目。这个项目在每年会举办一期，但培训时间会被分成多部分，这样的目的在于让员工能够将培训与工作结合起来。

有个年轻人，进入某大公司担任收发，他的工作间在地下室，常坐电梯送文件上楼，并且遇上由一楼进电梯的长官们。

先进电梯的年轻人总站在按钮的旁边，虽然才进公司一个月，他已经能立刻叫出每位长官的姓氏和头衔，并且非常准确地说出长官办公室的楼层。

但他不立刻按钮，而总是先确定一下，譬如问：“王经理好，您要去七楼？”公司上上下下很快就注意到他的记忆力和礼貌，也在闲聊的时候，提到“这个年轻人”。

有一天，总经理进电梯，年轻人照样说：

“总经理好，您去八楼？”

“你不是早知道我的办公室在八楼吗？为什么每次还要问？”总经理问他。

年轻人很有礼貌地回答：“是的！总经理，但我不能确定您一定要回自己办公室，说不定您要去别的楼层，所以我不能擅自做主。”

没多久，这年轻人成为了总经理的特别助理。总经理说得好：“记忆力好，礼貌周到都不难。难得的是他能掌握分寸，聪明人不能自作聪明，才是真正的聪明。”

又没过几年，这个年轻人已经挑大梁，成为业务部的经理。

星巴克的培训体系

李依蓉

要掌握分寸

刘楠

筑巢鑫和 引凤来栖 成就您创业的梦想

四川·邛崃鑫和中微创业园 地址：四川省邛崃市临邛工业园司马大道D段 邮编：611930 网址：www.xinhesy.cn 全国招商电话：4008326898