

企业楷模

讲故事并不是要讲工业互联网在未来如何影响人们的生活,而是要向大家展示它现在正如何影响着我们的生活。

■ 宜采

2013 年第四季度,通用电气(GE)的收益高到 404 亿美元,其业务横跨照明、航空、能源管理、金融、医疗、石油天然气、发电和水处理以及交通八大领域,GE 可以说是创新和技术的领导者。但是一般人知道 GE 的大名,却并不知道 GE 到底做些什么。GE 的全球创意总监安迪说,现在的 GE 所做的远远不止是商品制造。2011 年 11 月,GE 宣布在加州设立一个新的全球软件中心,这个硬件和软件结合体旨在帮助 GE 利用工业互联网的力量实现机器和机器乃至机器和人之间的联系。为了确立起在工业互联网方面的领军地位,并展示如何将智能机器收集到的数据应用于人们的生活,GE 在 2012 年 11 月在其 Minds+Machines 的会议中,推出了 9 款新的工业服务技术,与此同时,还推出了“Brilliant Machines”的营销活动。但是,他们意识到工业互联网和大数据这样的观念很难和普通人取得共鸣,也



GE 钟情“讲故事”

不容易被消化。于是,GE 就采取了“讲故事”的方法,使得工业互联网和大数据在个人的角度变得更容易理解,并且也更易让商业决策人和普通大众接受。讲故事并不是要讲工业互联网在未来如何影响人们的生活,而是要向大家展示它现在正如何影响着我们的生活。GE 开始

在其九个业务单元寻找工业互联网和智慧机器如何改变商业的运营和人们生活的故事。为了让这些故事生动而又容易被接受,GE 通过对大量互联网上关于机器人的谈话的分析,选出了几款“名机器人”,在电视和网络上推出了以这些机器人为主角的广告短片,通过机器人讲述形象故事,向人们

展示工业互联网如何改变我们生活的方方面面。除了电视和在线广告,GE 也同时推出了数字、体验活动以及社会关系的营销活动将故事营销的战略全面铺开,使其营销活动进一步发酵。

管理之道

身为管理者,该管的事情一定要管,而且要管好,比如团队目标的制定、任务的下达,但是不该管的坚决不能管,否则事事都要过问,只会让员工越来越束手束脚,并渐渐失去主动性和创造性。时间长了,团队也会变得毫无活力。

管头管脚不管中

■ 王剑

管理的奥妙就在于“管头管脚”,而非从头管到脚。为此要注意下面两点:
一、解决“做什么”和“谁来做”这两个问题
要想管好“头”,就要重点解决两个问题:“做什么”和“谁来做”。“做什么”是战略,是目标,“谁来做”是授权,也就是说管理者清晰地描绘团队的愿景,制定达成目标的路线图,然后将具体的目标分配给合适的员工去完成。
身为管理者,要做的是给员工创造一个宽松、信任并能获得强有力支持的工作环境。一家知名企业的老板说过:“我的工

作是为最优秀的职员提供最广阔的机会,同时最合理地分配资金。这就是全部。传达思想,分配资源,然后让开道路。”与此同时,将合适的人放在合适的职位上,将具体的工作交给合适的人去做,这样员工的潜能自然会迸发出来。
二、让工作结果成为衡量成败的唯一标准
要想管好“脚”,就要坚持以工作结果论英雄。对于特定的任务,只给员工一个完成的期限,具体怎么完成由员工自行安排。最终,以结果来衡量员工的工作业绩。这样的管理当然不一定适合其他公司,但如果能给员工足够的空间和信任,员工也会回报公司更多的努力,从而形成一种良性循环。

寿司之神的奥秘

■ 詹国枢

前些日子,奥巴马曾到日本进行为期三天的正式访问,第一顿饭,被安排到一家街边小店品尝日本寿司。这家名为“数寄屋桥次郎”的寿司店,店面极小,只容 10 人,不但设在地下,而且无洗手间。为何区区小店,竟能接待国家元首?
答案说来简单,因为此店主厨者,乃大名鼎鼎的米其林三星大厨小野二郎也。米其林,全球公认之厨艺最高荣誉称号,三星大厨,可谓王中之王,厨艺之巅。能获此称号者,一个国家也就数十人而已,小野竟能

他说,夜里常常梦见自己还在捏寿司!如此执着,这般沉迷,事业岂有不成之理?
其二,严苛。事情愈是简单,隐藏学问愈大。最大的学问,就是看谁能在简单的每一环节中做到极致。小野虽是店主,寿司之事,总是亲力亲为。米,须得到诚信米贩那里购来全日本最好的大米,以保证入口滋润香糯。鱼,须得当天打上岸来、全鱼市最新鲜那一条中,再选取最好的一段。虾,一定要在客人进店前 30 分钟下锅,而不是煮熟存于冰箱,这样才能做到肉质鲜美。章鱼,食前须由店员连续搓揉按摩 45 分钟,方能达到软而带韧,弹中略脆。小野认为,寿司重在讲究新鲜,手握寿司的生命如同春日樱花般短暂,最佳味道,只在转瞬之间。行事如此严苛,其味岂有不美之理?
其三,琢磨。小野制作寿司凡 70 年,魂牵梦萦,就是如何将其做到极致。他一直琢磨,哪种食材在某一时刻其味最美,此刻正好为客人奉上,否则,稍一错过,味即差矣。他还琢磨,如何让客人品尝寿司能像欣赏音乐那般充满旋律感,第一道菜上什么,下一道菜接什么,仿佛音乐会一个又一个乐章,错落有致,高潮不断。他还琢磨如何根据客人性别、胖瘦及用餐习惯,恰如其分地调整寿司的大小分量……终身只做简单一事而能终生琢磨,不断改进,简单之事,那就一定极不简单了。



小野寿司已然成了日本一个神话,虽然区区小店,只有主厨定制的各种手握寿司,而其最低消费达 3 万日元,最终价格,则由每日所用食材而定,用餐时间,也只有短短十五分钟。但即便如此,食客也是引颈企盼,趋之若鹜,以品尝过小野寿司为荣。

激发下属的智慧

■ 成杰

一次计划会上,面对分配给自己的任务,一位管理人员面露难色地说:“太难了,完不成。”这让我非常生气。除了这种在没有尝试之前就说完不成的惰性态度,生气的原因还有另外一点。我严厉地告诉他:“你有那么多位下属,可是你却无视这个庞大的资源,在这里一口否定说不可能完成!”
这位管理人员既没有相信下属的潜能,又没有努力去激发他们的智慧,他所欠缺的正是是一种积极尝试的工作态度。那么,管理者要如何发挥集体智慧的优势呢?
个人的思路往往容易集中在一些大的方面,很难在工作中落实。而且,每天工作

结束后疲惫的身体也很难有充沛的精力去思考更多。综合这两点考虑,我们要从小的改变开始,在集体中收集优秀的创意。
假设有 10 个人参与,那么就一定会有 10 条建议。管理人员把这 10 条建议加以整理并运用到实际中,就会产生明显的效果。收集和整理这些微小的细节,正是管理者们重要的工作之一,因为它与最终的成功密切相连。其实,明显的成果都是由微小的积累得来。有句成语叫作“愚公移山”,它告诉我们,绝对不能忽视小的行动。
所有的人都拥有同等的智慧,关键在于管理者们能否激发出这些智慧。所以,管理者们需要不断提升沟通和管理的能力,这样才能得到期望的结果。

怎样让员工主动汇报错误

■ 方祖芳

没有人乐于打电话通知客户订单延误的消息,也很少人会开心地跑去向老板坦承自己刚犯了大错。许多人会选择先做别的事,稍后再处理这些烦心的事情。然而随着时间一分一秒过去,大部分的问题会变得更严重、更棘手。因此,管理者必须尽早发现问题,才不会让问题恶化。越早控制损害越好,但这并不容易拿捏。
如果员工犯错,你太轻描淡写,他们以为你不在乎工作质量;如果对犯错的员工太严苛,他们会拼命隐藏过失,让你不容易发现。而且,如果太严厉,让员工深受打击、失去信心,他们以后就不敢自己做决定,结果变成所有事情都要经过你的同意,你要做太多细枝末节的决定,反而没时间处理

重要的事。
要解决这个问题,可以试试下列方法:
1.告诉员工,愈晚告诉你,惩罚愈重。
2.从错误中学习,把精力投注在教导团队下一次如何做对。
3.以哲学角度看待错误,让员工知道你接受每个人都会犯错的事实。不要大呼小叫,而是简短的责备后,务实地寻求解决的办法。
4.扛起最后的责任,替员工犯的错负责。你将发现他们会因此而敬重你,更愿意跟随你。
5.员工再次犯相同的错,要加重责备,如果同样的错犯了第三次,更是要严惩。如果在此之后员工依然重蹈覆辙,你就要找出问题不断发生的原因,一定要想办法解决,确保问题不再发生。

面对错误绝不妥协

■ 刘孝明

一次,我到车间视察,正好碰到一个不合格产品出现。看着放在一边的次品,我问技术指导:“这是什么?”他回答说:“这是不合格产品,好像哪里缺了个零件。”我说:“记住,找出原因是你的职责!”虽然被我批评了,但技术指导并没有找到线索。疑点有好几处,其中包括他职责之外的流程。因为某些流程不归自己负责,所以为了避免摩

擦,他就放弃了。然后他来向我报告:“连续调查了两天,没有找出问题。”本来他期望我会说不用继续调查了。但我丝毫没有让步:“一定要找出原因。即使在职责范围之外发现了错误,也要劝说对方加以改正。”
第三天,在完全不属于自己负责的环节中,他终于发现了问题所在,并立即指示负责人对此处进行修理,加以改正。
很多人认为在工作中出现一点小瑕疵在所难免,对此,我的态度是:坚决杜绝。



威利斯是瑞典斯德哥尔摩一家很有格调的咖啡店,浓郁的咖啡香气弥漫整个大厅,轻音乐水一样流淌在每个人的心间。客人们大多一脸陶醉的样子,可在咖啡店的一个角落里,有个中年人却紧锁双眉,神情落寞。他正是这家咖啡店的老板柯尔丁。原来,威利斯在咖啡在斯德哥尔摩很有名,除去星巴克,便是 NO.1。可连续三个月,店里业绩连连下滑,柯尔丁正为此犯愁。

苦思不得妙招,柯尔丁登陆互联网,想寻找些乐子。谁知,下意识地,他输入“咖啡的花样卖法”。奇妙的是,他真的发现了不同于平常店面的卖法。其中,中国台湾的流动咖啡车吸引了他的眼球。“太好了,可以借鉴他们的生意经,很多人帮我卖咖啡,还愁生意不好?”第二天,经过深思熟虑的柯尔丁,向店里领导成员说出了新创意和自己的计划,大家无一例外都很赞成。一位开心地说:“这样一来,我们赚取的加盟费就是很大的一笔盈利。”“是啊,就算以星巴克加盟费的一半算,也要十几万美元啊。”另一位附和。“太作践自己了,我们怎能只是星巴克的一半加盟费?”正当他们兴冲冲议论,柯尔丁一挥手,阻止道:“好了,各位请思考,你们是想做成星巴克,还是做自己的品牌?”“当然是自己的品牌。”众人异口同声。柯尔丁不动声色地继续问:“你们是想三五个人帮我们卖咖啡,还是希望三五百人帮忙?”“当然三五百人。”人们众口一词。“那么,门槛不能设得太高。我们应该想着从咖啡身上赚钱,而不是‘宰死’将为我们效劳的人。为那些苦于求职,却资本不足的失业者提供一个新的工作机会,这是我的愿望。”柯尔丁不置可否,掷地有声地说。

经过周密设计和仔细考量,柯尔丁团队最后决定,投资者只需支付 1,800 美元,即可获得整套威利斯咖啡设备:一辆配有太阳能咖啡机的自行车,一个洗涤槽、一个储物格、一把能为顾客遮阳挡雨的大伞。而且,他们在向威利斯购买特许经营权的同时,也获得该地区的独家经营权,以及威利斯从法律顾问到营销指导等方面的持续支持和帮助。
成本如此低廉,即可创造属于自己的大牌咖啡馆,消息一出立刻引来大批年轻人的追捧。很快,威利斯咖啡成了斯德哥尔摩一道靓丽的流动风景。由于所有咖啡车都带有威利斯的品牌标签,因此都可以享受威利斯的品牌认知优势,消费者很快接受了这种消费方式,还形象地将威利斯咖啡称为“走鬼”咖啡。“走鬼”咖啡很快风靡斯德哥尔摩,而当地星巴克生意日渐惨淡。不久,瑞典其他省市也掀起“走鬼”咖啡热。就这样,柯尔丁在“走鬼”的帮助下发了财,撼动了星巴克江湖老大的地位。

“上阵亲兄弟,打仗父子兵。”一位父亲对他的三个儿子说,“你们兄弟三个要一起打拼,互相有个照应。”
大哥和两个弟弟合开了一家干鲜果店。兄弟三个齐心协力,把小店经营得风风火火。规模越来越大,生意越来越好,兄弟三个人忙不过来了,又聘请了几名店员。
“生意好做,伙计难搁。”父亲又把兄弟三人召集到一起,对他们说:“你们三个分开经营吧,不然会在争执中伤了和气与亲情。”
兄弟三人都想当家作主,意见不合,已经争吵过几次。就顺应父亲的话,开了三家相邻的干鲜果店。
刚开始时,规模效应吸引了大批顾客,生意还可以。慢慢地顾客少了,兄弟三人开始竞争,打起了价格战。
“市场蛋糕就这么大,分开吃本来就不饱,这样竞争会三败俱伤。互补是最佳的经营模式。”父亲再一次把兄弟三人召集在一起,说:“老大改行经营副食,老二改行经营酒水,老三仍旧经营干鲜果。商品互为补充,选购食品的顾客,在你们三家就能选齐了。”
这位父亲真是睿智。兄弟三人的副食店、酒水店,干鲜果店都经营得风风火火。

其实,互补何尝不是人生的最佳经营之道。恶性竞争会使双方都遍体鳞伤。而互相补台,互相补充,互相补益,会使大家都能生活得和和美。美。

「走鬼」力挑星巴克

徐伟

互补是最佳的经营模式

和庄

