

企业楷模

相信员工能做出对顾客来说正确的事情,这种内部信任在如今的商业世界中十分少见。如何与员工建立这种信任? 兰德斯公司为我们作出了表率。

■ 杨洋

当我还在担任兰德斯公司总裁的时候,发生的一件事让我至今记忆犹新。在出售了数千件毛衣给顾客之后, 质监部门

经营方法

黄腾辉说:“每个人的心中都有一朵最独特的玫瑰。我们的服务,就是从勇于拒绝顾客开始。”

不守规矩顾客免进

■ 耿景辉

在上海陆家嘴西路,有一家名为“古典玫瑰园”的餐厅,以雅致、安静、干净的特色而闻名,来这里安安静静地喝个下午茶实在是太有感觉了。老板是来自台湾的黄腾辉, 其经营之道就是给顾客立规矩。

当黄腾辉 1990 年在台中创立古典玫瑰园时,就定下种种看起来匪夷所思的规矩和限制:店内全面禁烟(瘾君子却步);禁止喧哗(喜爱高谈阔论者免进);6 人以上不招待(呼朋引伴者莫入);12 岁以下止步(儿童禁区);进店要换拖鞋(脚气患者的最怕)……

开店做生意,唯恐没有顾客上门,而黄腾辉如此拒绝顾客,初衷何在?

喜欢《小王子》这本书的黄腾辉却说:“每个人的心中都有一朵最独特的玫瑰。我们的服务,就是从勇于拒绝顾客开始。”他的理想是开一家以浪漫为基调的店,而烟味会污染花香和咖啡香,喧哗声会破坏古典音乐的气氛,人多嘈杂会对其他客人



造成压力。小孩多半好动,很难让他们安静,至于脱鞋则是为了让客人真正地放松,彻底融入店内的情境。

由于这种拒人千里之外的经营理念,古典玫瑰园的生意刚开始的确很惨淡,店里明明连一个客人都没有,黄腾辉还是将不合规矩的客人往外推。但慢慢地,很少数的客人一进店,就被其所营造的格调和气氛所吸引,口耳相传,就形成了口碑。此后,连锁店就一家家地开,十年后有了 5 家直营店,30 家加盟店,营业额过亿新台币。

时至今日,古典玫瑰园的分店遍及全球,北京、上海、福州及纽约、韩国等地都能看见它的身影。

提拔下属分三步

■ 赵强

我在职场中摸爬滚打的这些年,破格提拔过很多下属。对于我欣赏的下属,我破格提拔他们主要分三步。

第一步:获得大老板的认可
我想破格提拔一个人,就会首先让我的上司,也就是大老板注意到这个人,并且相信这个人的能力。

第二步:对下属进行心理预热
一般情况下,我会提前跟所有下属讲,“公司准备提拔一个干部”,同时,要设定规则。这样,无论最终提拔谁,大家在心里都认为是“应该”的事。

佩克尔曼的激励术

■ 何江

又一支豪门球队在人们不相信、不愿意、未料到之中离开了巴西赛场。乌拉圭队用“为 300 万人民而战”的豪言壮语和郑重承诺,将意大利请出小组赛,自己挺身进入 16 强。而在另一赛场,哥伦比亚以 4:1 的大比分将又一支亚洲球队日本队逐回东洋。

哥伦比亚和日本队这场比赛,除了比分上的精彩外,哥伦比亚主帅佩克尔曼的用人之术也是十分的精彩。佩克尔曼深谙用人之道,也是心理大师。他深知这些来巴西比赛的每一个球员都十分的不容易。为了让他们在这么难得的舞台都有现身的机会,无憾此行,他让每一替补队员都

有了上场的机会。

此举在别人看来风险极大,似乎是在拿出线开玩笑。而佩克尔曼自有自己的考虑。果然,这些队员们上来积极性极高,异常兴奋,整个球队士气大涨。

就在哥伦比亚已经锁定胜局的时候,佩克尔曼又做出了一个更为精彩的决定。让 43 岁零 3 天的门将蒙特拉贡替补出场,此举一下在年龄上超越了喀麦隆传奇前锋米拉(42 岁零 39 天),成为世界杯上出场年龄最大的球员。

在员工激励方面,工资、福利、奖金等有形的东西固然是很多管理者的选择。但是,像给予员工更大的工作挑战、工作机会、发挥舞台等非物质性激励,有时能收到更大的效果。

为员工提供“活的”公司手册

在质检过程中发现有些毛衣存在缺陷。没有等顾客找到公司,他们就给每一位买了毛衣的顾客发信说:

“我们之前发给你的毛衣可能有点问题。当时不知道,但现在发现有部分毛衣达不到我们的质量要求。我们想确保您收到的毛衣是好的,所以如果您想更换毛衣,就给我们打电话。不用退回之前那件毛衣了,我们把它赠送给您。”——您在兰德斯的

朋友

“您在兰德斯的”这个签名具有非同寻常的意义,他们确是把自己当做了顾客的朋友。对兰德斯的员工来说,为顾客创造一种情感体验,这一点非常重要,顾客打开盒子时的感受就是公司的成绩单。我们一直遵循的原则是:“对顾客来说

正确的事情,对我们所有人来说都是正确的。”这种承诺给员工们提供了一个“活的”公司手册:它的影响远远超过了任何印刷在纸张上的“以顾客为中心”的声明。员工们学习如何为顾客着想,而公司信任他们可以在自己的岗位上做出正确决定。这种内部信任,不是通过政策来进行言传,而是一种身教。

管理之道

四步有效控制干扰

■ 童至祥

领导者经常要面对的问题是各式各样难以控制的干扰。而这些“干扰”很容易打断他们“分内”的工作。

如何应对? 对此,我的做法是:

1.准备好标准答案。通常,部属不会一天到晚总有新问题,因此,我将常见的问题归类,并准备好答案,便能减少处理问题的时间。

2.集中处理。很多问题可以留至部门会议或是“一对一”会议时再一起处理。这样的会议我会按时举办,这样当我要求部属将问题集中到开会时再提,他们也不会

勇坐“第一排”

■ 金丽

5 年前,22 岁的我来到这家策划公司。第一次开会时,我打量了一下,会议室中间是一张椭圆形的会议桌,沿会议桌周围有两排椅子,我认为,椭圆桌边坐的是公司领导及资深员工,自己是新人,还得低调一些。于是,找了个“一环外”靠角落的位置坐了下来。

会议内容围绕着策划选题来进行,一些老员工唇枪舌剑地争论着。我看到坐在后排的员工有的低声聊天,有的玩手机,仿佛会议的主题与他们无关。我想自己是新人,做什么选题自己的想法也不重要,就心安理得地坐在后排座位上消磨时间。

转眼半年过去了,每次开会,我都坐不起眼的角落,玩手机或者与混熟了的员工在下面开“小会”,虽然落得个清闲,但从未引起过老总的重视。

偶然的一次经历,触动了我那颗不甘平庸的心。开会时,喜欢和我一起躲在角落的张颖,因为负责公司的一个重要项目,被领导点名到前排发言。看着原本和我一样默默无闻的人瞬间离开了自己的圈子,在同事面前侃侃而谈,我反问自己,为什么不能主动表露自己的价值呢? 难道自己甘心这样一直默默无闻下去吗? 发现了“第一排效应”后,我经过反复考量,决定逼自己一把。

那天,公司就一个大型文体活动策划方案进行专题讨论,我对这次活动的方案思考过多次,在一些环节上有着自己的独特创意。来到会议室时,我看到前排有个空位,就鼓起勇气,迎着同事惊讶的目光勇敢地坐下了。

选题讨论会按时进行,几个老员工先

抱怨。

3.运用“指标”。回答一个问题的快慢,取决于花多少时间找到相关的信息。我建立了一个数据库,如此当有人丢个问题过来时,我便能从容应对。

4.挂出“免战牌”。特殊时间,我会告诉部属“我要处理一些事。除非你真要挂急诊,否则在下午两点以前敝人不应诊”。然后再列出一些时间,告诉他们有任何问题都可以在这段时间内上门。

部属也是有事才来相求。但你可以想办法避免干扰,这里的要点是:化不规律的为规律,为他们提供一些多元的“就诊途径”来处理他们的问题。

后发表了自己的意见,老总环顾四周,鼓励其他员工畅所欲言。我坐在老总斜对面,他把目光适时地投了过来,那眼神里饱含着鼓励、期许。“机不可失,时不再来”,于是我把方案中自己有独到见解的地方一一说了出来。想不到的是,老总对我的见解居然很是赞许。

此后,我每次都让自己融入到会议讨论中,也越来越有自我存在感。我渐渐主动争取坐到老板身边,经过近两年的努力,我在老板身边拥有了一个固定的位置。

2012 年年底,我跳槽到一家销售公司。公司虽然只有十几个人,但同事和老板的关系却显得有些拘谨。我第一次参加公司会议,就发现同事们总是“躲着”老板,特别是老板对面的位置空着没人坐,我瞅准机会,勇敢地坐到了老板对面第一排的位置上,并在会议上提出了对公司业务发展的意见和详细计划。老板一边听一边露出了赞许的表情。会后,我获得了和老板面对面对话的机会,更为详细地阐述了自己的想法。再开会,我就坐到了老板右手边的座位上,这样不但能和老板更好地交流,还能展现出自己工作的积极性。

此后的工作会议上,我客串起了会议主持人的角色,老板提出的问题,我都会积极地回答。老板知人善任,3 个月,就提拔我做他的助理,主管人力资源和业务拓展。同事们对我的升职速度目瞪口呆,调侃我是“外星人”。

利用“前排效应”,再加上自己的实力,我赢得了发展自我的机会。而 5 年的职场经历,也让我有很深的感触:要在职场取得更好的发展,要有一定实力,也必须有异于常人的胆量,这个胆量就包括敢坐“第一排”的勇气。

每次招聘都是场营销

■ 李培山

前天,去一个朋友那里,他正在面试员工,他是一间销售型的 IT 公司,员工有 50 多人。

面试完毕后,他说现在公司员工有缺口,招聘有压力。

我笑了笑,问他面试有什么流程和标准。他说一般面试人员来了,就看一下他的简历,符不符合招聘条件,看他的学历、工作经历和经验,待遇要求等。

我说:你面试好像是审查一样,你有这样的资格吗?

他一脸的茫然说:不都是这样招聘吗?

我又笑了笑,说作为一间销售型的公司,我们要把公司“销售”给面试人员。正确的面试流程应该是这样的:展示公司的企业文化、价值观和愿景;展示公司取得的成绩和荣誉,成绩和荣誉代表公司的实力;展示公司的产品,产品解决了市场哪方面的核心需求,代表公司存在的价值;公司团队风采展示,让优秀员工讲自己的成长经历,

如何从一名普通员工成长为高素质高收入的优秀员工;进入公司后能得到的待遇和福利,如:基本薪酬,业绩提成,培训学习,商业模式等。员工有三份收入,一是工资收入,二是学习成长,三是商业模式。把员工从打工心态提升到创业心态。

通过以上流程展示,对公司感兴趣的留下,没有兴趣的就可以离开了。这样不会浪费双方的时间,大家双向选择。每一次面试,都是一次销售促销!

这样做的好处有哪些呢? 这样可以把公司和产品有效的推介,使应聘人员清晰地了解公司、团队、产品、自己未来的收入,使应聘人员看到希望和前景。有希望有未来,实习薪水低一些,他也会进来!

我们要选择什么样的员工呢?

拿销售人员来说,一要选择生命力旺盛的人;二要选择有野心有企图心的人,动力大电压足;三有灵性有悟性会思考的人。

每一次招聘,都是一次营销,策划好,才有效。



GreenPower 公司的成功,正是利用了别人的缺陷,从中看到了商机。有时,与其挤破头与优势的同行竞争,不如另辟蹊径,在别人的弱点与忽视的地方做文章,或许能取得事半功倍的效果。

如今,手机在人们生活中所扮演的角色越来越重要,手机已经升级为多功能、多用途的智能手机,而像“苹果”这类高端智能机更是成为了消费者的宠儿。但是,智能机都有一个缺陷,那就是耗电量大,即使“苹果”也不例外。

常听到有人抱怨“每天都要充电真麻烦!时刻得注意电量,出门在外充电特别不方便。”很快,一种充电方便、携带容易、不受环境影响的特殊充电器诞生了,彻底解决了这个难题。不过,捷足先登发明这种充电器的却是一家名为 GreenPower 的韩国科技小企业。

这款充电器就像一个手机外壳,使用时,将它与手机连接,打开电池显示开关就可显示手机里的剩余电量。而且,这个充电器既能利用机内的太阳能电池充电,又可用 USB 接口进行充电。最方便的就是只要有亮光的地方就可充电,比如,台灯下、户外。这款充电器推向市场后,受到了消费者的极大欢迎,GreenPower 公司也赚了个盆满钵满。

当初,GreenPower 公司在进行手机用户市场调查时,发现了消费者对手机电池耗电量的困扰,以及不愿使用劣质充电器的想法,觉得这里面大有文章可做。于是,他们立即与苹果公司进行商谈,正好,苹果公司的主要研发方向也不在配件方面,最终,GreenPower 拿到了制造苹果配件的合约。然后,进行科技研发,终于凭着小小的充电器让企业在竞争激烈的手机配件市场中分得一杯羹。



陶文德被一家高科技公司聘为营销总监时,公司正想要简化成本结构以提高效率,而他正好在缩短交货周期上有些想法。他告诉公司总经理,他初步汇总了一些数据,能否让他与生产团队一起看看能做什么? 被他的初步分析所吸引,经理同意他去尝试。

当陶文德向装配生产线经理说明自己有些提高产量改善盈利的想法时,装配经理反驳道:“问题不在制造上! 交货期过长是因为销售人员无法说服客户提高下订单的频率。你需要同销售谈谈。”为把这位经理的观点转到积极的方向,陶文德说:“我同意你的说法。然而为何我们不能首先审视一下我们的生产效能?”出于对陶文德提案的好奇,同时也想了解陶文德要如何行事,这位经理开了绿灯。陶文德挑选了一条较小的生产线开始试验,模拟不同的生产情境,发现他的方法能使生产能力提高近 50%。

受到成功的鼓舞,陶文德进一步让销售人员也参与其中。在谈到缩短下单间隔的可能性时,销售代表说道:“上一次我让客户提高下单频率,他们就停止向我们订购而转向了其他供应商。我绝不能让这种事情再次发生。”这一次陶文德依然没有反驳,他只是建议销售代表去了解一下著名的丰田公司是如何通过与客户分享从而节约成本、缩短订货周期的事例。销售代表们对这个可能性备感兴奋。在接下来的 6 个月时间里,他们说服所有客户提高了下单频率。

陶文德的经历说明,如果你有好的方案,就应该积极去推动。这意味着在你的工作中不能“走过场”。这是所有领导者都应该学习的经验。即使你已经找到了正确的方向,如果不采取行动,你也会失之交臂。一个领导者想要做到更好,就必须采取主动,改变常规的做事方式。

在苹果手机缺陷里找商机

■ 张帮俊

有好的方案就应该积极去推动

■ 王俊杰

