

企业楷模

“造人先于造物”,这是松下幸之助人才观的直接反映。他认为,企业是由人组成的,必须强调发挥人的作用。

■ 胡八一

有一次,松下电器举办了一期人事干部研讨会,与会者都是各部门的人事主任、人事课长。松下幸之助莅会讲话,他单刀直入地发问:“在拜访客户的时候,如果客户问你们,松下电器到底是制造什么产品的公司,你们怎么回答?”业务部的人事课长A君恭恭敬敬地回答道:“那我就回答对方,松下电器是制造电器产品的。”“像你这样回答是不行的!”松下先生拍打着桌子怒气冲冲地说道:“你们这些人不都是在人事部门任职的吗?如果有人问你们松下电器是制造什么的,你们要是不回答松下电器是培育人才的公司,并且兼做电器产品的话,就表示你们对人才的培育一点都不关心,就是严重违法!”

“造人先于造物”,这是松下幸之助人才观的直接反映。他认为,企业是由人组成的,

培育人才的公司



必须强调发挥人的作用。松下幸之助指出:“公司要发挥全体员工的勤奋精神,必须使各自的生活和工作两方面都是安定的。因此,高效率,高工资是公司的理想,虽然不能立即达到,但要尽一切努力促其实现。”

松下注重维系人心,采取精神与物质结合的激励办法,使员工紧密聚焦在公司之内拼命工作,以保证效率和高利润。看似寻常的发动员工提建议的制度,在松下公

司却有它的独到之处,实施的效果非常好,极大地发挥了广大员工的潜能,也有助于发现、选拔各种可造之才。

松下公司善于争取众人之心,巧妙地使员工们对公司产生亲切感,造成了一种命运与共的氛围,因而员工们都积极提供合理化建议的活动。松下公司的阿苏津说,即使我们不公开提倡,各类提案仍会源源而来。我们的员工随时随地在家里、在

火车上,甚至在卫生间里都在思索提案。由员工选出的委员会去推动提案工作,使得提案工作在员工中更有号召力,提案率也更高。比如,松下集团有员工6万名,提案超过66万个,其中被采纳的就有6万多个,约占总提案数的10%。

“着眼于鼓励”是松下的一条重要经验。即使某些员工提出的提案被认为是他们份内的事,但只要是有价值的,仍给予奖励。不管提案是否采用,只要是严肃认真动脑思考出来的,都发给可在福利社兑换肉品的兑换券以作为鼓励。而且,通过公司出版的旬刊和公司栏对获奖者进行宣传表彰,这就使得工作提案的积极性永不减退。及时、认真、全面、公正地对员工提案做出评审,也激发了员工提案的热情。由各部门经理组织提案评审委员会主持评审工作、及时和认真是提案评审的基本要求。一是及时,在一个月内做出评审并公布结果,取信于民;二是认真,进行严肃审慎的研究,拿出具体方案。凡被采用者,提出实施的时间,但有深入研究价值者,则鼓励其作进一步的研究,公司并提供方便。

依据松下幸之助的育才理念以及人才培育规划,松下公司创造性地培育出了一批又一批的经理、主管、业务骨干以及基层管理人才。

管理之道

别忘中途确认进度

■ 史久轩

团队管理中,我发现,主管把工作交出去后,还要在重点处加以确认,保证下属不偏离正确的方向,更顺利地执行工作。

具体来说,如果一项工作是以一个月以内为期限,确认的时机在月中之前的几天,随口询问:“那件事情进行得怎么样了?要不要开会讨论一下?如果一切顺利,不开会也行。”

这个确认动作代表“真的碰到困难,随时可以向主管求助”,同时也让对方觉得“做到一半的时候主管就来关心情况,我得好好做”的心理效果。尤其碰到那种临时抱佛脚,最后一刻才冲刺的下属时,中途确认进度可以降低失败的风险。

我担任主管后,总会在中途和下属沟通,也请下属经常向我报告。

我曾经规划过公司某款产品促销活动。以前碰到这种企划案,我一定亲力亲为,但是现在我只会向下属说明大致概念,告诉他们“接下来就交给你处理了,不过我想确认进度,所以希望你每星期向我报告状况。如果情况不佳,请及时告诉我一声,咱们一起来想办法”,然后放手让下属去做。

只要抓住这一点,至少不会发生重大失败。下属也知道,真有问题的时候可以向主管报告,因此能放心地施展身手。

那次销售活动非常出彩,成功的关键当然在于大家的齐心协力,不过我忘不了常确认进度,也是重要原因之一。

伊壁鸠鲁恍然大悟。从此,他将自己研究的哲学,当成小段子、小笑话,来向大家演讲,不但深受观众喜爱,而且还宣扬了自己的思想。

最好的沟通

■ 沈岳明

古希腊哲学家伊壁鸠鲁,在取得了一些成绩,特别是有了一些声誉之后,许多地方都向他发出了演讲的邀请。能够到各地去演讲,伊壁鸠鲁当然乐意,但是究竟讲些什么呢?一时间,让伊壁鸠鲁患了难。

有朋友向他提出建议:当然是讲你自己想说的话呀,人家之所以邀请你去演讲,就是想从你的身上学到知识,不然,人家为什么邀请你去演讲?伊壁鸠鲁觉得有道理。于是,他将自己的哲学思想进行了整理,并写成了演讲稿。可是,因为他研究的哲学领域非常深奥,甚至可以谈晦涩,尽管他在台上滔滔不绝,但听者都无精打采。因为大家都听不懂啊,对于听不懂的话,谁有兴趣听呢?

伊壁鸠鲁发现,自己虽然讲得辛苦,但听者却打起了瞌睡,这让他的心里很难过。于是,又有朋友建议:不妨讲些别人都喜欢听的吧,只有人家喜欢听,你讲起来也才有意义啊。伊壁鸠鲁仔细想了想,觉得有道理。

于是,在再次演讲的时候,他便将自己精心搜集起来的,大家喜闻乐见的趣事、新鲜事,一股脑地讲了出来。还别说,大家一

听,果然劲头十足,一个个被逗得哈哈大笑,每次演讲完毕,还意犹未尽。

可是,讲着讲着,伊壁鸠鲁又觉得不对劲了。虽然大家都喜欢听他演讲,但谁都无法从他那里学到知识。如果长此以往,那他就不是哲学家,而变成一个专讲笑话逗乐的小丑了。这让伊壁鸠鲁再次患了难。

最后,伊壁鸠鲁只得去向自己当年的老师请教。伊壁鸠鲁说:“老师,我演讲时,是讲我喜欢说的东西好呢,还是讲观众喜欢听的东西好呢?”老师说:“以别人喜欢听的方式,来讲自己想说的东西,最好。”

伊壁鸠鲁恍然大悟。从此,他将自己研究的哲学,当成小段子、小笑话,来向大家演讲,不但深受观众喜爱,而且还宣扬了自己的思想。

任何人的生活,都离不开社交,而社交总是需要讲话,来达到与人沟通的目的。如果一味地讲自己喜欢讲的话,不管别人乐不乐意听,未必有人能真正听进去。如果一味地讲别人喜欢听的话,不管是不是自己想说的,别人虽然能听进去,但因不是自己想说的,未必对自己有益。所以,最好的沟通,是以别人喜欢的方式,来讲自己想讲的话。

“投其所好”是产品设计和营销的不二法则。约翰正是发现和抓住了棒棒糖的主要消费群体——儿童喜爱银河星系图片的心理,才有了“大嘴吞银河”棒棒糖畅销的业内神话。

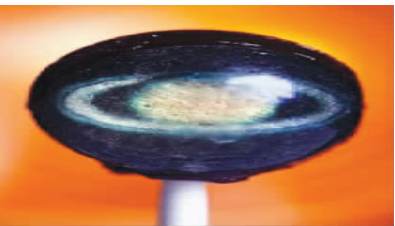
棒棒糖上绘“银河”

■ 佟才录

美国Vintage公司是一家专门生产棒棒糖的糖果公司。近年来美国生产棒棒糖的企业如雨后春笋般遍地开花,造成市场供大于求,尽管Vintage公司生产的棒棒糖酸酸甜甜非常好吃,但其销量却不断地下滑。

这下可急坏了约翰,作为Vintage公司的销售总监,他对此竟也束手无策。一个周末,儿子迈克缠着约翰陪他去天文馆观看银河星系图片展。约翰也想补偿一下儿子,自他做了公司的销售总监后,一直忙于工作还没带儿子出去玩过。那天,天文馆里人山人海,都是家长带着孩子来看银河星系图片展。约翰发现平时很调皮的儿子在每一张银河星系图片前,竟是那样安静和认真,儿子还不时地对约翰说:“爸爸,你看银河星系多美啊!我真想住到银河星球上去,天天都能看到这么美丽的银河星系!”约翰心里想着棒棒糖销售的事,抚了儿子的小脑瓜算作回应。可当他环顾四周时,发现旁边的那些小孩子也都和儿子一样,一脸如醉如痴的表情,目不转睛地欣赏着银河星系图片。约翰不禁感叹:看来这银河星系对孩子们的诱惑力可真是强大啊!如果我们公司的棒棒糖也能像银河星系那样,对孩子们有着强大的吸引力该有多好啊!继而,他又想:能不能把银河星系图画印在棒棒糖包装纸上来吸引孩子们呢?但他随即就否定了。孩子们拆下包装纸后已经是皱皱巴巴的,再美的银河星系图画也会黯然失色。那可怎么办呢?

很快展会结束了,约翰带着意犹未尽的儿子走出天文馆。由于约翰满脑子想着银河星系和棒棒糖的事,刚来到大街上,便撞上了一个时尚新潮的女孩。然而撞了人的约翰不仅没有向女孩道歉,竟还痴痴地盯着女孩裸露的白皙肩膀。女孩厌恶地



怒斥一声:流氓!女孩男朋友也挥起拳头欲砸向约翰,不想约翰却突然高蹶起来,手舞足蹈着喊:我找到办法啦!我找到办法啦!原来,在女孩裸露的左肩处,纹着一枝娇艳的红玫瑰。约翰在看到女孩纹身的一霎那,猛然想到:如果把银河星系图画像给人纹身一样纹在棒棒糖上,会不会更加吸引小孩子的眼球呢?

约翰急忙把儿子送回家,然后马不停蹄地去找公司总经理。总经理同意了她的方案。于是,Vintage公司利用高分辨率图像技术和特殊材料,将太阳系中的行星绘制在了一颗颗小小的棒棒糖上。这一系列的棒棒糖共有10款,包括太阳和太阳系的八大行星,以及在2006年被降格为矮行星的冥王星。虽然棒棒糖上印有颜料,但是这些颜料都是从果蔬里提炼出来的天然无害的绿色颜料,人们可以放心食用。

从2012年起,Vintage公司开始全力推出印有银河星系星球图画的棒棒糖。“大嘴吞银河”的注册商标也充满了童趣,小孩子们一看到包装纸上的“大嘴吞银河”这几个字,便立刻按图索骥夸张地张大嘴,把绘着银河星系图画的棒棒糖吞到嘴里。孩子们都以吃绘有银河星系图画的棒棒糖为荣,他们之间的见面语竟是:今天你“大嘴吞银河”了吗?

“大嘴吞银河”棒棒糖自上市一周年以来,其销售数量猛增至过去一年的十倍之多,利润翻两番,遥遥领先于其他棒棒糖企业。目前,Vintage公司已经售出了3500万套太阳系棒棒糖,获得上亿元的利润。

经营方法

卖袜赠鞋暖人心

■ 古保祥

意大利著名的袜子品牌Trasparenze风靡全球,特别是少女系列的丝袜。公司的总裁兼首席设计师是卡恩,多年来致力于对品牌丝袜的研究,他提出的口号是:用生命制作袜子。

1987年,卡恩还是一位服装厂的操作工人,他所在的流水线主要生产各种各样的袜子。他天资聪颖,勤奋且爱动手,背着领导悄悄改变了生产工艺,以图获得质量更优的产品。

经理发现了端倪,尤其是后来出现了几次致命的质量问题,许多客户退货,说服装厂私自改变了生产工艺。卡恩被勒令辞职。

卡恩写了检查,期望获得重新就业的机会,却屡投无门。

几度思索后,卡恩决定自立门户。他熟悉袜子的生产工艺,只需要几台旧设备,便可以成立一个简单的袜子工厂。

只用了五年时间,卡恩工厂生产的袜子销量大增。可1992年的意大利,出现了

经济危机,工人失业,工厂倒闭停业,卡恩的工厂也到了崩溃的边缘。必须在销售渠道上创新,否则,公司不得不选择倒闭。

在一家店里,一个选购袜子女士抱怨道:“袜子颜色这么多,总不能每种都试试吧。”听者有心,试袜子,袜子也需要与皮鞋搭配才好看,何不在促销上下功夫?

顾客再去购买袜子时,就会看到一双设计精巧的模具透明皮鞋,穿到脚上去,十分舒适,模拟了真实皮鞋的模样,结实耐用,而且,一旦选购十双袜子,这双模具透明皮鞋就归你所有。

消息传遍整个意大利,许多人觉得卡恩疯了,虽然是模具皮鞋,但生产成本并不低。一年多下来,卡恩的袜子厂却迎来了更好的效益,促销袜子的收入早已经超出了皮鞋的开支。

不仅如此,这种营销理念深入人心,趋于人性化,意大利人民乃至整个欧洲的人民都感受到来自于一双袜子的温暖。模具透明皮鞋,在家中可以当便鞋,并且在试袜子的时候,可以甄别出袜子与鞋子的匹配程度,一目了然。



非凡创想

雅子是位热爱旅行的年轻女子,经常背起背包,说走就走。每到陌生地方,她都经不住美食的诱惑,常常尝遍当地美食。

一番饕餮大餐后,身为时尚达人的雅子开始担心体重,想在入住的旅馆里找个秤称一下,可是,每个旅馆都不提供这样的服务,她不得不跑到附近的超市去称。有一次,雅子又去超市称体重,两个年轻女孩也在那里,她们称完后,不停地摇头叹息,其中一个恨恨地说:“真希望每一样食物都比黄金还贵,这样我就会心疼,会控制自己的食欲,就能保持苗条身材了!”另一个也随声附和:“只要能减掉多余的肉,花多少钱我都愿意!”

雅子哑然失笑,在减肥这个问题上,果真人人都是狠角色,简直是不惜一切代价。感叹之余,她忍不住想:如果有一家旅馆,不但可以随时称体重,而且食物超贵,让人舍不得多吃,岂不是满足了所有爱美女士的心愿?

问题是,这世上竟没有一家这样的旅馆。既然没有,为什么自己不开一个呢?

有了这样的想法后,雅子便辞去原来的工作,拿出所有的积蓄,盘下了一个小旅馆。如雅子所想,旅馆里不但有体重秤,而且每一样食物都贵得吓人。

有了这两样当然远远不够,怎样才能让顾客买账呢?雅子设计了一个独特新颖的收款方式。她在旅馆外打出了“体重换房租”的招牌,旅客入住时,要按体重交房租,1公斤30元,如果一个顾客50公斤,一天的房钱就是1500元。在此期间,如果顾客的体重减1公斤,就减免30元,如果一不留神增重了1公斤,就得另外多交30元。

虽然这个价格很昂贵,也并不合理,但它还是很快吸引了一心想减肥的人士入住。想想看,每一样食物都比外面贵好几倍,怎么舍得吃?还是忍忍吧。千万不能再增重了,否则又得补交钱。房间里有秤随时可以称一下,看着那上面让人胆战心惊的数字,还有心情吃东西吗?

在这种种压力下,体重不减才怪。于是,有人在此一住就是数月,看着自己的体重不断下降,被减免的房钱越来越多,那种心情,怎一个“爽”字了得!

出人意料的是,除了肥胖人士,一些身材苗条的女子也加入了进来,虽然她们并不胖,但她们希望通过这样的高压方式,逼迫自己一直保持好身材。

这家旅馆很好地满足了爱美人士的减肥愿望,因此顾客盈门,很多人想要入住,都得提前打电话预约。而雅子因为抓住了人们一心想要苗条的心理,轻松赚得了大笔财富。



要想打动别人,在谈话时你就要尽可能地浓缩信息,抓住一个重点,远比列举一大堆论据更有说服力。

当注意点只有一个的时候,下属便能听得进去,而且能很好地把握要点。如果指手画脚地训斥下属:“你这个也不对,那个也不行,话说3个月前你还……”下属恐怕只会当耳旁风。

为了能围绕一个中心点进行谈话,首先要在自己罗列出的观点中,锁定最重要的一条,其他的都要忍痛割爱。试着将同一个观点重复三四次,而不是同时列举三四个观点,这样沟通的效果才会更好。

如果你说的内容比较多,那么刚开始说话时,可以开门见山地举出两三个重点。例如,“理由有以下3点”。即使重点有5个、7个,也最好融合为3个。因为3个容易记忆,5个或7个较难记忆。不过,使用这种方法说话要注意,3个重点必须拥有共同的要素。如果3个重点风马牛不相及,则失去并列在一起的意义。

开一家减肥旅馆

■ 汤贵成

抓住一个重点更有说服力

■ 田秋