

# 困境时激励员工的五大法宝



**提要:** 经济形势不好时,公司往往很难满足员工的涨薪要求,一些员工可能选择离职。为了留住优秀员工,你需要很好地平衡内在和外在的激励因素。比如,采用某种方式表扬员工的贡献;完善工作环境;开庆功会;获得员工信任……总之,你要想明白,“做什么,总比什么都不做更好一些”。

最近,有几位读者提出如下问题:  
“现在经济形势不好,我们很难满足员工涨薪的要求。怎么用其他办法来激励他们,避免他们离职呢?”  
对领导来说,这是个需要考虑的好问题。其实更好的办法是:“在公司里,除了钱以外,还有什么能够真正地激励员工?”  
考虑是否给员工调薪时,出色的工作表现是需要被肯定的。有时候,为了维系企业的生存,老板必须得勒紧腰带,用其他办法来肯定员工的优秀业绩。大家都喜欢钱,但事实上,很少有人工作纯粹是为了赚钱。我曾经在一份自己很喜欢的工作上干了4年,拿的报酬相对较低,只是因为很享受这份工作。这份工作的性质、津贴及工作环境都让我觉得干下去很值,那时我也是公认的顶级员工。换言之,当时“内在”奖励和激励因素很强,所以我并不怎么在意“外在”激励因素。大家有可能对这两个词不太熟悉,故以下略作阐释:  
内在意味着“事物本身”。换言之,内在动机发自内心,而非身外。比如价值观、与老板和同事的密切关系、工作环境、对工作的喜爱及它在一些重要方面带来的满足感。薪水确实不属于内在动机因素。我们只是从个人层面出发,感觉工作和工作环境令人满意。

外在意味着“来自身外”。外在动机可能包括薪水、奖金、公众认可、工作福利,以及其他来自公司的奖励。  
要留住优秀员工,需要很好地平衡内在和外在的激励因素。以下这五种方法可增强激励因素,或可在经济形势不佳时挽留员工。不过它们中没有哪个是一定灵验的,但你需要体现你对优秀员工的真诚欣赏,“做什么,总比什么都不做更好一些。”

- 1. 表扬。** 认可某个员工的突出贡献可以有很多办法。比如:
  - 请他们吃午饭,让他们知道你多么看重他们的表现,并衷心感谢他们的忠诚。
  - 公开表彰某人的业绩,详细介绍他们的工作,对出色完成的工作表示感谢。
  - 给那些“对企业做出突出贡献”的人颁发“荣誉证书”。最好是在年会或户外拓展时颁发,这样获奖者会在同侪面前露脸。
- 2. 即时奖金。** 如果没法推升应升职的员工,至少应该按升职后年薪的20%给他们发奖金。让他们本人清楚,你是希望能发得更多的,这是在业务形势转好之前你最大的诚意了。也许还应该附送一个印有他们姓名的小礼物,体现你的感激之情。很多人都会对这类即时奖金表示感谢。这样一来,他们也不至于过于失望。

**3. 动机氛围。** 审视一下公司的工作环境,尽量让它变得令人愉悦。各种装饰物,更好的工作空间和办公桌,装备齐全、免费提供咖啡和茶的茶水间,更长的工间休息,早晨茶水间的甜点,更大的员工休息区……有很多办法花钱不多,又能大大改善工作环境,还能让那些每天要在办公室呆上8-10小时的员工心怀感激。如果吃不准该怎么,那就问问员工,要改善工作环境,他们需要些什么,然后在预算内尽力满足他们的要求。让大家清楚,在生意变好之前,你这么做是为了“认可大家的突出贡献”。

**4. 庆功会。** 如果没法让每个够格的员工都升职,那就请他们参加聚会或户外拓展,为他们的出色工作开个小小的庆功会。带大家离开公司,玩上一两天,做些有趣有益的团队建设练习,让大家吃好,当着大家的面真诚表彰他们(也许可以发个荣誉证书),告诉他们,大家这么辛勤工作又忠心耿耿,你是多么感激。请大家帮你达成业务目标,这样下一次就能更实实在在地犒劳大家了。搞一些集体头脑风暴,旨在提高业绩,把创意付诸实践,对提出创意的团队表示认可。请摄影师抓拍重大瞬间,为所有人提供高品质照片,在每张照

片上都签上你和其他高管“深表感激”这类话。

**5. 信任与默契。** 无论经济形势是好是坏,超过80%的离职者都称自己辞职的主要原因是“讨厌老板”!我们曾在这个博客中论述过,在你所有的工作关系中建立信任是何等重要,现在无论如何重复这一观点都不过分。如果你确实自问过“我怎么才能成为更好的管理者,并显示出我和大家打成一片呢?”你就会找到答案。和员工多待些时间,办公室的门要常开,对大家表示关心。有兴趣了解他们的家庭、爱好和职业发展。帮他们成长,为他们指路。少说多听,培训大家。别当“主子”,要做伙伴。以礼相待,尊重他人。诸如此类。当然这些都不是“立竿见影的特效药”一和大家建立默契是要花时间,花精力的。不过这种投资价值很高,因为当经济形势不佳时,员工如果信任并尊重老板,他们就更有可能会不离职。

这些办法有的当然要花钱。如果你不打算每年都提高“生活费”,至少要拨出每年涨幅的25%,把这些钱用在实实在在的地方,让大家感到公司很在意自己的员工。这个观点你同意吗?如果你够坦诚,就会同意,做这些小事肯定不会让你的公司超支。

**结语**  
在经济衰退或下滑时,只有依靠强有力的领导力才能让你挽留住顶尖人才。是的,这正是“柔能克刚”,能救你于水火之技巧。确实有些人会因为多点薪水就另谋高就。但如果他们发现新环境过于严苛或有害无益,那份略高的薪水很快就会黯然失色。一个人要想有长远发展,就离不开别人的认可,稳定的前途,丰富的环境,友爱、成长和乐趣。作为一个领导者,你要怎么做才能确保大家的这些需求获得满足?如果你认为大家工作就是为了钱,那就得三思了。作为领导者,你必须值得员工信任和尊重,你还要让大家真切地感觉到,你是把大家当成自己人来关心的,而不只是因为大家执行了“任务”。

(清远)

**提要:** “在连锁时代招聘的人,都是要踏实、勤奋、听话的,领导指哪儿打哪儿。而现在则要招‘刺儿头’,他们有自己的想法,是不喜欢按常规套路出牌的人。”

2015年春节前,一组“走亲戚专用袋”在网络爆红,每个礼品袋上除了过年过节经常被问到“买车了吗?”、“有女朋友了没?”……系列文字外,还跟了一句“关你屁事”。

据悉,首批试印的2万个手提袋面市后就被消费者“抢购一空”,之后又追加印刷了10万个。不过,让人吃惊的是,主导这一另类营销的并不是脑洞大开的新兴互联网企业,而是有着20多年历史的“老品牌”苏宁。

事实上,对苏宁来说,类似“出格”的营销手法已不是第一次。去年双11期间,他们在全国多家主流媒体刊登的“打脸广告”出街后,从朋友圈开始刷屏讨论,很快便蔓延到微博,“打脸双11”的话题更是阅读量超过2.1亿次。时至今日,他们的这种营销创新模式仍在延续。

“以前做一个营销活动,需要一周的时间才能形成影响,但现在几个小时之内就能引起大范围的关注。”苏宁易购市场中心相关负责人称,随着自媒体发展,信息传播的内容和渠道都在发生着变革,受众既是内容生产者又是传播者。基于此,未来品牌的创造、盈利模式、信息传播等也都必须考虑新的营销创新手段。然而,仍有一个让人不解的问题——在这个几乎被“60后”高管层笼罩的苏宁,他们是如何做到这样的转变呢?

## 苏宁孙为民再推“极简管理”:允许年轻团队“先开枪,后瞄准”

2015年投资者交流大会上,苏宁云商副董事长孙为民立刻“撇清关系”。

不过,孙为民表示,苏宁的高层正在转变观念,鼓励公司年轻化,允许年轻团队试错。据该公司市场部负责人透露,他们去年拿出了2000万元成立人才培养基金和创新鼓励基金,鼓励员工积极创新,许多90后新人脱颖而出,目前公司内部关于市场、营销的提案都是自下而上的。

“打脸广告”就是在这种背景下应运而生的。去年双十一期间,苏宁易购在北京、广州、南京等城市的主流媒体上,推出了多个整版广告,广告借鉴了此前走红的网络漫画“妈妈再打我一次”,配合网络热词,巧妙吐槽了以往光棍节网购时的假冒伪劣、差评人肉、冲动消费等诸多问题,形成热议话题。

自纸媒出街后,苏宁易购自创的“打脸体”在互联网圈子蔓延,先从朋友圈开始陆续刷屏讨论,然后是微博,有关“打脸双11”的话题也瞬间冲进微博热门话题小时榜,阅读量超过2.1亿,讨论度达到4.9万次,总计有超过30家媒体,20家自媒体微信号,30余个媒体大V微博相继发布和转发,最终成为网络营销大事件。“互联网就是一个社会,没有话题性,你什么都不是,你有了话题性至少它是个事。”孙为民这样表示。

这个节点正是苏宁超市推广的时机。年轻的团队提出了在苏宁超市卖“关你屁事系列”走亲戚专用袋的想法。“要营造话题,必须抓住了消费者的痛点和需求,现在90后是很叛逆的,他们会觉得搞一个这样的手提袋去走亲戚是很拉风的。”苏宁云商市场部相关负责人透露。

不过,提到“关你屁事”纸袋时,孙为民连说了几个“很low”。据他透露,同为60后的苏宁超市总经理万明治也特别接受不了超市纸袋,“老万(指万明治)还跟我说,现在的年轻人搞策划出这样”。“主要是一些像我们这样的人退出舞台了,如果我们在这儿,永远不会这样子,因为我们根本做不来这事。”孙为民接受记者采访时表示。

尽管打从心里不能接受(这些创意),但是“后来听说有效果,就决定听他们(指年轻员工)的吧。”孙为民表示:“我们再转也不行,干脆别做这些事了,让那些跟消费者接地气、有话语感的人来做这个事。”据苏宁云商市场部相关负责人透露,他们公司现在的校园招聘标准也跟以前很不一样了,“在连锁时代招聘的人,都是要踏实、勤奋、听话的,领导指哪儿打哪儿。而现在则要招‘刺儿头’,他们有自己的想法,是不喜欢按常规套路出牌的人。”

始人林义义是一名80后,许多90后正在成为公司的中层骨干。

然而,在一个从传统零售企业转型成为互联网零售企业内,年轻人要出头并不容易,往往需要高层管理理念先行转变。

去年,苏宁云商集团董事长张近东发话允许“先开枪,后瞄准”,容许年轻团队试错。2015年春季部署会上,张近东再推行“极简管理”。苏宁云商COO侯恩龙上任后,砍掉了事业部上的中间机构,只设了一个COO办公室,直接面对所有的事部和独立公司,将决策效率链条缩短;并给员工充分授权;推行小团队作战。

苏宁云商市场部相关负责人告诉记者,以前营销的方案做出来之后,要一层层上报给领导一层层审批,“现在我们把方案报上去之后,高层只需要把握‘有没有原则性问题’,而不是审批。”

不只苏宁,同处转型阶段的同行也开始在2015年推进组织创新,并在公司内部推行小团队孵化项目,即小微团队,贯彻“快速行动、协作创新、人人都是CEO”的企业文化,并计划建立完善的激励机制鼓励积极创新的团队和个人。其目的也很明确:在2015年塑造年轻化、时尚化的品牌形象。

在一个拥有十几万员工的庞大集团内,鼓励创新和极简管理会否带来新的问题?“极简管理并不是说我们就没有规则了,放任不管了。”侯恩龙强调,集团的领导层还是会制定一些管理的规则,进行有效的管控。

(莫柳)

**90后新人上位**

“超市的纸袋,打脸广告的事情,我们也知道,但是我不干(干不出来),我们只不过没有把它给封杀掉。”在苏宁云商召开的

**现在招聘选“刺儿头”**

有鉴于此,从去年下半年开始,苏宁“免费贴膜”等极具社会话题的营销也开始崭露头角。2015年春节前,消费者要大量采购年

**允许“先开枪,后瞄准”**

实际上,电商行业是年轻人最易“出头”的行业之一,大部分纯电商公司都起用了年轻团队。比如,中国互联网家具第一品牌林氏木业,500多人的团队平均年龄仅22岁,创

始人林义义是一名80后,许多90后正在成为公司的中层骨干。

然而,在一个从传统零售企业转型成为互联网零售企业内,年轻人要出头并不容易,往往需要高层管理理念先行转变。

去年,苏宁云商集团董事长张近东发话允许“先开枪,后瞄准”,容许年轻团队试错。2015年春季部署会上,张近东再推行“极简管理”。苏宁云商COO侯恩龙上任后,砍掉了事业部上的中间机构,只设了一个COO办公室,直接面对所有的事部和独立公司,将决策效率链条缩短;并给员工充分授权;推行小团队作战。

苏宁云商市场部相关负责人告诉记者,以前营销的方案做出来之后,要一层层上报给领导一层层审批,“现在我们把方案报上去之后,高层只需要把握‘有没有原则性问题’,而不是审批。”

不只苏宁,同处转型阶段的同行也开始在2015年推进组织创新,并在公司内部推行小团队孵化项目,即小微团队,贯彻“快速行动、协作创新、人人都是CEO”的企业文化,并计划建立完善的激励机制鼓励积极创新的团队和个人。其目的也很明确:在2015年塑造年轻化、时尚化的品牌形象。

在一个拥有十几万员工的庞大集团内,鼓励创新和极简管理会否带来新的问题?“极简管理并不是说我们就没有规则了,放任不管了。”侯恩龙强调,集团的领导层还是会制定一些管理的规则,进行有效的管控。

(莫柳)

## 拓展人脉很重要 揭秘富人越富穷人越穷的原因

**提要:** 斯坦福大学教授 Mark Granovetter 指出:每个人接触最频繁的是自己的亲人、同学、朋友、同事……这是一种十分稳定的,然而传播范围有限的社会认知,是一种“强联系”的表现;同时,还存在另外一类相对于前一种社会关系更为广泛的,然而却是肤浅的社会认知,通常所说的“朋友的朋友的朋友”是一种“弱联系”的表现。而富人们的聪明之处在于会把大多数的时间花在与“弱关系”打交道上,就是所谓的拓展人脉。

“强关系”虽然稳固,但是“弱关系”能把不同社交圈子连接起来,从圈外为他们提供有用的信息。根据弱联系理论,一个人在社会上获得机会的多少,与他的社交网络结构很有关系。三个美国研究人员做了一个有趣的实验:他们搜集了2005年8月整个英国的几乎所有电话通讯记录,英国政府有全国每个小区的经济状况数据,你可以查到哪里是富人区哪里是穷人区。这样,他们把电话通讯记录跟其所在的3万多个小区居民的经济排名对比。

结果非常明显,越是富裕的小区,其交往

的“多样性”越明显。这个研究发现,小区的经济排名与其社交网络的“社会多样性”和“地区多样性”的相关系数分别是0.73和0.58。这意味着越是富人越容易跟不同阶层和不同地区的人联络,而打电话时间长短,跟经济排名的相关系数是-0.33,也就是说富人虽然爱跟各种人联系,但真正通话时间比穷人短。

在中国,很多企业家事业有成后,选择去念EMBA,一方面是为了学习新东西;另一方面更多地是找一个和他们现有的社会地位和身份相吻合的成功人士的圈子。这是每一个富人都乐于混的圈子,里面既有成功企业

家,也有政府官员、文艺界名流等,有人甚至能从中重新找到“真爱”。

而在美国,做慈善,热衷公益活动是富人们混入成功人士圈子的主要方式。富豪们每年都要捐款几万美元甚至几十万美元,动辄还要来个上亿美元的捐赠,给学校造一座教学楼。富豪做慈善,既是担心背上为富不仁的恶名,想要回馈社会,也是为了混个小圈子。

富人们所在这个圈子里,大部分人具有高超的生存智慧和获取财富的本领。他们在一起交流生意,探索致富之道,相互激励,相互帮助,共同分享信息、资源,互通有无,取长

补短。可以说,生活在这个圈子里,想不富都难。

认真观察,你会发现:亲朋好友之间的交谈内容通常会局限在一个很小的范围内,你对这个圈子的动态、信息流动基本了如指掌。尽管亲朋好友很愿意跟你交流,但是话说多了也就没有了新意。

最有效率的交流,也许是像富人们之间的互通有无。从某种程度上来说,社会关系的宽度和广度,决定了“穷者愈穷,富者愈富”。

(IT时代周刊)

## 中国企业要输出什么样的品牌形象

新一轮中国科技企业在快马加鞭的国际化,且这一轮国际化的企业更多是面向最终用户的消费者品牌。华为、中兴、小米、魅族等诸多通信企业都在国外市场开展自己的业务。

那么问题来了新一轮国际化,中国企业将对全球市场输出什么样的品牌形象和理念呢?

尽管中国企业国际化早就开始,但是在国际上真没有几个打响知名度的,尤其是在消费市场,中国企业更多是以贴牌代工方式参与。但是这一轮不一样,中国科技企业一开始国际化就打出了自有品牌。

哪家中国科技企业能代表中国品牌形象呢?另一角度讲,中国的品牌形象到底是什么呢?

相信走国际化路线的中国企业都在想这个问题。首先说一下华为,这家全球电信设备领域的领军企业近年开始在全球市场拓展智能手机品牌,由于其电信设备的良好口碑背书,华为智能手机在欧美和东南亚等海外市场拥有不错的品牌知名度。

华为在国外的口号是“Make it Possible”,直译出来“让它变成可能”,华为自己的翻译是“以行践言”。

小米在中国市场开展的营销一直都学习苹果,打造“中国版苹果”的概念,但同时产品又极具性价比。小米在海外市场也是打出这一概念,在印度等小米先期进入的市场,也是打出了来自中国的极具性价比的手机。

中兴通讯、魅族等企业近年也都在国际化,其中中兴通讯在美国市场取得了不俗的业绩,魅族在俄罗斯等市场也拥有很多年轻用户。

但是由于中国企业在品牌打造上才刚刚开始,还没有形成一个统一让人印象深刻的品牌属性。

华为中国区消费者业务CMO杨柘也持同样的观点。“人们一想到德国品牌就是精工产品,产品给人一种很笃定的感觉,很可靠;想到日本的产品就是非常的唯美;美国的产品高科技、大气;韩国品牌是唯美的快时尚……但中国产品目前还没有让人们形成统一的印象。”

那么随着中国产品国际化,企业必须要打出自己的品牌属性,多家中国品牌的共性就能形成人们对中国产品的整体印象。

杨柘是华为智能手机P6/P7/Mate7/P8品牌形象的操盘手,从P6时代的“美是一种态度”、P7时代“君子如兰”、Mate7的“爵士人生”到P8“似水流年”都是杨柘亲自写就的。

“作为一个营销人,我对营销是有信仰的,我觉得中国品牌就应该传递出中国最美好的东西,最终回到中华文化的礼义廉耻,作为一个产品你礼义廉耻都应该有,一旦这个获知了,我觉得再往上是中华文化应该追求的极致,比如说君子如兰这种君子文化,君子文化体现就是我们儒家的五常,仁义礼智信。”杨柘认为,当一个中国品牌内在具备了儒家五常的时候,才能真正谈到所谓的中国品牌,否则任何成功都是表面的。

一组中国品牌应该呈现出来的是一个国家的气质,一个国家的文化、文明。杨柘称,现在的时代是很浮躁的时代,他能感受到浮躁时候最欠缺的,作为营销人在呐喊,希望中国品牌能够做到君子如兰般的气质。

“似水流年,我们希望反映出整个中华民族那种天道酬勤、生生不息的气息。”杨柘称华为品牌目标用户是35-40岁,所以在品牌调性上要内敛、含蓄。

而更多中国的手机品牌在所处的快时尚的阶段,打出的口号则更为直白,追求的是年轻人市场,说一些年轻人听得懂的语言。在一些海外市场,年轻人已经被中国诸多科技品牌所吸引。

今年巴塞罗那移动通信大会期间,不时看到西班牙街头的年轻人手里拿的是中国手机品牌的智能手机。在他们的眼中,中国智能手机也很酷,而且价格比较便宜,他们很喜欢。但的确,中国整体品牌形象还没有上升至君子如兰的阶段,他们对手机品牌乃至对中国整体印象都还比较模糊。

新一轮中国科技企业国际化的契机来临,中国企业必须做好准备,即便无法做到君子如兰的品牌调性,也要传达出正面的形象,除了价格优势外,还要传达出高科技、可靠的质量、良好的售后服务这些最基本的品牌诉求。

(周玲)

国药准字H46020636

# 快克

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销