

企业楷模

成功的“航空业老鼠”

美国西南航空公司不仅保持了航空史上最长时间的盈利纪录,它还创造了全球最好的服务纪录——最佳正点率、最佳飞行安全纪录和最少投诉次数。至今,还没有哪家航空公司同时赢得过这些荣誉。

■ 蒋晓飞

美国西南航空公司,已连续40年保持赢利——这在航空历史上是前无古人的纪录。即使是在最严峻的经济危机或金融风暴的冲击下,其他航空公司举步维艰、纷纷破产之时,它仍能保持强劲的盈利势头。然而,西南航空公司运营四十年来,除了资本不断扩张外,其运营模式几乎从未发生改变。当别的航空公司不断开拓业务范围,既做客运,又做货运的时候,西南航空公司几十年如一日,只做客运;当别的航空公司放眼全球,既飞国内航班,又飞国际航班的时候,西南航空公司始终在国内飞来飞去,从不开拓国际市场;当别的航空公司无一例外地将服务分为经济舱、商务舱、头等舱等级别时,西南航空公司的飞机只有一种服务级别——经济舱。特别让人意外的是,西南航空公司只有波音737飞机这一种机型,而别的公司通常有七八种甚至更多的先进的机型。对于这样一个“鼠目寸光、不思进取”的航空公司,所有人都不看好它,认为它将迅速被淘汰,然而事实却大大出乎预料,它不但没有灭亡,反而成为历史上运营最成功的航空公司。

由于西南航空公司只将精力集中在



短途客运航班上,而且不搞豪华铺张的内装修,只有朴实的经济舱,所以它提供的全是票价低廉、班次频率高、起降准确率高的点对点直航,简单地说,乘坐西南航空公司的客机就像乘坐客车一样便宜、方便,但却比客车快捷得多。因此,它成功地“抢走了汽运客源,把高速公路上的客流搬到天上来”。西南航空公司只购买燃油经济型的波音737飞机,单一机型能最大限度地提高飞机利用率,因为每个飞行员都可驾驶所有飞机;此外,还

可以简化管理,并降低培训、维修和保养成本。正因如此,西南航空公司的单机运营成本一直是全美最低,飞相同的路程,它的成本通常只是其他航空公司的一半。机型单一还带来另一大好处,整体维护和服务水平更容易掌控,在过去几十年的运营中,西南航空公司保持了零事故和最低投诉率的纪录。所有这一切又为它赢得了极好的声誉,美国国内的旅客,大多数首选西南航空公司的飞机出行。甚至出现了一个奇异的现象,经济越

不景气,人们越是选择西南航空公司的飞机出行,因此它的生意就越好。

在过去的十几年中,当初一些豪气冲天的航空公司相继在经济地震、金融风暴中破产或被兼并,但“鼠目寸光”的西南航空公司就像老鼠那样有着极强的生命力,西南航空公司也被人笑称“航空业的老鼠”。成功从来就是一道多解的方程式,“胸无大志”的老鼠凭借小巧灵活的身体、坚韧不拔的品质和最简单的物质追求,成为地球最繁盛的物种之一。

经营方法

自愿“减产”的派克公司

很多时候,当身处绝境时,不要盲目跟从,以自身优势,抬高自己的身价,会绝处逢生。



■ 王青凤

派克钢笔作为全球高质量书写工具的领导者,一直以它的高档名贵、品质优良闻名世界。

然而,20世纪中叶派克钢笔曾濒临破产的边缘。当时来自匈牙利的贝罗兄弟发明的圆珠笔,凭借比派克钢笔“实用、方便、廉价”的三大优势,受到广大顾客的欢迎,挤占了派克钢笔大部分市场。

面对严峻的挑战,派克公司的总经理马科利苦思冥想,试图使派克钢笔比圆珠笔更实用、更方便、更低廉。他派人搞市场

调查,召开公司高层会议研究对策,请人出谋划策,但都徒劳无功。

无计可施的马科利写信给他的一位大学老师,诉说心中的苦闷。老师在回信中讲了一个故事:在一条大街上,有一家经销器皿的商家,商品物美价廉,很快把整条大街的同行都挤走了。不久,一位老人要在这家商店的隔壁开器皿店,大家都劝阻他。这位老人却胸有成竹地说,我经销的是古董,古董不需要物美价廉!

马科利大受启发,当即宣布两项重大决定:大幅提高派克钢笔的价格,同时大幅削减派克钢笔的产量。不出所料,派克钢笔以他的名贵稀有成为顾客竞相购买的对象,更为名望贵族的所青睐。

1960年,派克公司获准成为英国皇室书写用具的独家供应商,派克钢笔成了伊丽莎白二世的御用笔。这件事被广为宣传,派克钢笔身价倍增,逐渐成为高贵身份的象征。此后,派克公司沿着高档名贵的营销路线,不仅没有在圆珠笔的冲击下萎缩消亡,反而走出了属于自己的崭新道路,成为闻名世界的品牌。

西班牙剧场按笑声收费

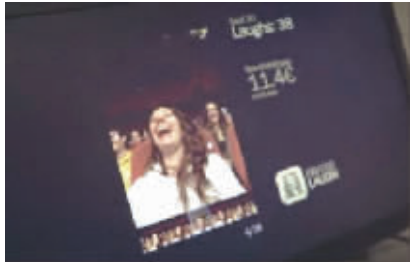
■ 袁金会

餐馆老板常用“不好吃不要钱”来宣传自己的食物,西班牙的一个喜剧剧团竟然也推出“不好笑不要钱”收费方式。

为增加国库收入,西班牙政府向娱乐行业增税,剧院门票税的比例从8%提升到了21%后,许多剧院生意惨淡。但西班牙一家喜剧剧团却别出心裁,靠新科技扭亏为盈。他们不卖门票,而是靠观众发笑次数收费,结果大受观众欢迎。

据悉,这家喜剧剧团在观众席的座椅背后安装平板电脑,平板电脑上装有脸部辨识系统,能准确记录观众的每次发笑。观众笑一次就要收0.3欧元。不过不用担心笑太多付不起费用,因为每场表演最多计算80个笑容,剧团最多收每位观众24欧元。脸部辨识系统还会统计全场总的发笑次数。

这种别出心裁的收费方式吸引了不



少想免费看戏的民众挑战,但成功者很少,剧团因此大赚一笔。据统计,观众数量比以前增加了35%,每位观众平均比之前多付了6欧元。剧团表示,这个系统记录的每次笑容都附有时间,可以提供给演员和编剧做数据分析,让他们可以知道怎样的节目编排和段子最有笑点。

按笑容收费的方法也让西班牙很多剧团纷纷仿效。但这也引发了一些问题,有的观众可能会为了省钱故意忍住不笑,还有的观众发笑时故意“笑弯了腰”,以避免笑容辨识系统。

有一种尊重叫迟三秒再关门

■ 纳兰泽芸

家里的洗衣机脱水时,里面发出很响的“咣咣”声。维修人员上门拆开一看,是一枚硬币掉进了机器里。维修人员将那枚硬币取出后,顺便将洗衣机内部清洗了一遍,说洗衣机用久了要清洗,否则会滋生病菌,沾到衣服上对身体不太好。洗衣机修好了,师傅提着维修箱出门,跟我说再见。

我并没有立刻“砰”地关上门,而是扶着门对着楼梯口的师傅道再会。我开着门目送他,直到他拐过楼梯口,才轻轻关上门。

我能想到,此刻即使外面寒风扑面,这位维修师傅的心里也是暖的。因为他前脚离开,背后随之而来的并不是“砰”的一声沉重而冰冷的关门声。他得到了别人对他晚三秒钟再关门的尊重。

这种晚三秒钟再关门的习惯,是我3年前去一位客户家后养成的习惯。那次因

公事紧急,一份文件必须周末亲自去客户家拿。当我拿到文件,双脚刚刚踏出客户家的门,门就在后面“砰”的一声重重关上了!那一声,惊得我一震——我感到有一种叫做“被尊重”的东西从我的身边悄悄滑走。

许多人都见到过,电梯里常常有一面镜子,这面镜子有什么作用呢?大家可能回答不上来。几年前,我也回答不上来。我一直以为那面镜子是给每一个进入电梯的人整理仪表用的。当我偶然间知道了真实的答案时,我心里的感动,像细雨般温润。

这个答案是:当有残疾人摇着轮椅进来的时候,他(她)不必费力地转过身来,就可以从镜子里看到楼层的显示灯。

在小事或细节上体现出来的对人的尊重,像一朵小小的雏菊,并非美得惊天动地,却静静地散发丝丝缕缕的芬芳,恬静而温馨。

梦想的作用不可估量

领导者给员工的梦想,就是公司的短、中、长期规划,就是公司未来的美景,就是员工的美好前景。

■ 李峰

早在1932年,松下幸之助在向企业员工演讲使命感的时候,曾经描绘了一个250年达成使命的期限。其内容是:把250年分成10个时间段,第一个时段的25年,再分成3期,第一期的10年是致力于建设的时代;第二期的10年继续建设,并努力活动,称“活动时代”;第三期的5年,一边继续活动,一边以这些建设的设施和活动的成果贡献于社会,称“贡献时代”。第一时间段以后的25年,是下一代继续努力的时代,同样要建设、活动、贡献。如此一代一代传下去,直到第十个时间段,也就是250年以后,世间将不再有贫穷,而是变成一片“繁荣富庶的乐土”。

松下的这个规划,可以说是绝无仅有的,不仅在企业界未有先例,就是那些赫赫有名的政治改革家,也没有多少人有这样宏伟的规划。有这种规划和梦想的,除了空想理论家外,就是松下幸之助。但松下幸之助的规划是梦想,而不是空想。



时至今日,他的梦想在一步一步实现着。而更为现实的是,松下幸之助的这种规划让每个员工都拥有了灿烂辉煌的梦想,从而提高了他们的工作热情和积极性,提高了工作效率,促进了企业的高速成长。这种梦想的作用,更是不可估量的。



多数公司带人的程序是先示范、再验收,也就是自己先做给部属看,再换对方做给你看。在这基础上,我们公司还多了一个“追踪”的步骤,观察部属是否真的会照着所教的去做,直到他能够独当一面为止。

在公司生产现场,评断追踪成果的基准,就是一个分成四级的“作业精熟度记录表”。以一个零件要花十秒钟制造为例:

换言之,管理者每天都会根据记录表,反复对部属示范、验收、追踪。

我曾经被主管斥责了很多次,才彻底懂得了“追踪”的重要性。

那是我刚升任管理者时所发生的事。当时负责测试、装配环节的人对质量有微词,我马上指示负责的人员要修正。负责的部属立刻回答:“好的,我明白了。”就这样结束了这件事。

但过几天开会时,我所负责的部门还是发生了不良品问题,更在会议上被提出来检讨。上司问我:“这件事情怎么样了?”

“是的,我已经耳提面命,教过负责的作业人员。他应该已经这么做了。”

“怎么可以说‘应该’?我们现在就到现场去。”

结果,到现场一看,发现负责的人根本没有照我的指示去做!我当场被上司批得无地自容。

这种事情发生好几次之后,我终于学会了“示范、验收、追踪”这三件事。

「带人」要学会三件事

刘锦秀

在企业的日常经营当中,“管理”活动贯穿始终、无处不在。宋丹丹说把大象装进冰箱里拢共分三步,其实,管理也可以分为三步。

第一步是管理自己,也就是我们经常所说的“正人先正己”,正所谓“其身正不令而行,其身不正虽令不从”。要求下属做到之前我们必须自己先得做到,率先垂范强过空口说教百倍。

做好第一步必须要克服一点——特权主义。不少管理者在要求下属时激昂澎湃,但反观自身行为时却经常以“我是领导,我不需要那样去做”,将自己与下属人为的割裂开来,其管理效果可想而知。

第二部是管理下属,这是管理者的一个重要职责所在,好的管理者绝非仅仅是独善其身,而是要不断的引导和帮助下属提升他们的业务技能和综合素养,否则,其最多只是一个优秀员工。

不少企业的中高层目前对管理的认知还是停留在简单的安排工作和发号施令上,而对员工在执行过程中所体现的缺点和不足熟视无睹,甚至不加分析的指责谩骂下属,久而久之,员工的综合素养没有得到提升,团队执行力更无从谈起。

第三步是管理团队,我们要按照企业的战略规划和经营目标,通过相关的管理手段,把我们的组织有机的整合在一起,发挥下属员工各自的优势,使大家形成合力,然后携手并肩,朝着共同的目标不断迈进。

团队是指为了一个共同的目标被高效组织起来的一群人,各自为政、自说自话的最多只能叫团伙。作为管理者,要对团队中个体的差异有着充分并且深刻的认知,同时,要强化共性,因材施教。



管理三步走

佚名