企业楷模

狮城百姓：用“导航图”将个人梦想量化

员工不是在为老板打工，而是在为自己的梦想打工。作为老板，就是要帮助员工找到并实现他们的梦想

■ 孙涵

为了提高员工的执行力和积极性，很多企业都会在福利上下很大的功夫。而河北狮城百姓大药房连锁有限公司（下简称“狮城百姓”）则从核心问题入手——员工不是在为老板打工，而是在为自己的梦想打工。作为老板，就是要帮助员工找到并实现他们的梦想。

将梦想量化，引导方式因人而异

在绝大多数企业里，管理员工是再正常不过的事，但从员工的角度来说，他们实际上是不喜欢被管着的，尤其是80、90后员工。在狮城百姓，新员工来了之后，我们会让他把梦想说出来，然后把他的梦想量化，最后让他通过工作这个平台来实现。

在公司总部的文化墙上，贴着每个员工的梦想，比如，一位员工在上面写道：“我的梦想是拥有价值4000元以上的笔记本一台，2015年新增个人固定资产3万元。”这其实就是一个基层员工最实在的梦想，相关管理人员只需朝这方面给予适当的引导即可。

在狮城百姓，每个员工都有一张“个人目标导航图”，这张导航图实际上是把员工的梦想量化了。

签订契约，对自己承诺的事负责任

狮城百姓在内部实行市场化，部门之间会签订一份契约。以一份行政中心和财务中心签订的内部市场化契约为例，其中内容有两条：1.房租打款单上必须标明门店、期限、金额、收款人账号、开户行及总经理签字。2.工资表上必须标明辞职不发放工资的人员。这是行政中心对财务中心的一种承诺，如果完成，将收到相应市场化金额的报酬，完不成则要交给财务中心按照相同市场化金额来处罚。

这个契约的主要目的是为了强调一种契约精神，部门之间要对自己承诺的事情负责任，这样白纸黑字写下来才能有约束的效果。因为在很多企业，就算是老板也会有“许空愿”的时候。而在狮城百姓，只要签一个这样的合约，例如约定上写明：如果到20号不发工资，超过一天就多发100元，员工自然心里就有底了。

传统的管理方式都是压下去的，不是你情我愿，上级规定这个月底一定要达到多少销售额，结果不是员工内心所要的，因此，必须让员工能够独立思考，如果员工没有自主的心理，就很难做出独立的事情来，也不会有独立的担当。

12个字把标准化落到实处

狮城百姓最有特色的管理方式就是标准化，标准化的案例我们并不少见，但标准化的落地是非常复杂的，狮城百姓却只用“给物安家、给事秩序、给人规矩”这12个字，就把标准化落到了实处。

给物安家很简单，在狮城百姓，即使是一桌一椅都会有标志，明确地标明要放在哪里。给人规矩，举个例子：狮城百姓会把所有孕妇禁用药品做上标记，标明“孕妇禁用”贴到价签上，不管是处方药还是非处方药，只要孕妇一拿这盒药，店员就会提示不要买。给事秩序就是要让所有的事情有一个标准的流程。比如，狮城百姓对收银员提出的标准化是“三声两到手”，三声为：您有没有会员卡；收您多少钱；找您多少钱。两到手是：把顾客该买的药送到手；把顾客的零钱双手递到手。像这样简单的标准化流程，在狮城百姓几乎每个岗位都会有一套，要求明确，简单易行。

管理之道

如何管理比自己更棒的人

■ 孙梦叶

更多时候，你是要做一个决策型的领导，要会拍板，要有勇气在关键时刻做决定，而且你要说服大家。

在你的职业生涯里，一定会遇到这样的时刻，下属比你年长，比你经验更多，专业比你更好，视野比你更开阔。如何管理这样的人呢？重点是，在这种时候一定不要惧怕，为什么公司高层选了你而没选他们，你一定要对自己的这一点特别自信。

有一点要特别清楚，那就是最后你一定要展现出过人之处让他们看到，所以在遇到不同的环境时你要先想清楚，你要秀的是哪一块？是你的领导能力，还是你的专业能力——当然最理想的，是你的专业能力和领导能力都被大家认可，可是很多时候，我们很少见到这样完美的人，所以你要选择你的战场，在你最自信的领域去表现。如果你觉得你的专业能力挺好，那就去狂补专业，到最后他们说什么你都知道，而且你可以出更好的主意，并且主意高他们一筹。可是假如你在传播领域是专家，却换到别的领域做领导，比如去做销售或者营销的领导时，你面对的可能是一大批技术精英，而你要去当他们的老板，这种时候拼专业能力就是很愚蠢的方式。

所以，更多时候，你是要做一个决策型的领导，要会拍板，要有勇气在关键时刻做决定，而且你要说服大家。当你显出一个决策者的魄力和风范的时候，无论你底下人的专业能力比你强多少，他都会服你，因为他在这个方面永远不可能做到像你一样。 （周忆）

敢于向钻戒叫板的铅笔头

■ 白燕青

玛利亚出生于意大利罗马，从小就喜欢设计的她，大学毕业后供职于一家影视公司，专门从事戏剧服装设计。一天，影视组在拍摄一部爱情剧时需要到一所美术学院的写生基地拍摄一组男主人公向女主人公表白的镜头。由于写生基地地处一个偏僻小山庄，路途十分遥远，那里的生活条件也相对简陋。所以在拍摄之前需要准备的工作十分繁琐，光是道具就列了几百种。经过剧组工作人员连夜加班，准备工作就绪后，工作人员还未来得及休息，影视组就发布了向写生基地出发的通知，由于路途遥远，到达目的地时已经是晚上十一点多，疲惫不堪的工作人员马上进入了梦乡。

第二天，当所有设备调试、场景布置工作都已准备完毕，男主人公手里拿着玫瑰准备向女主人公表白时，方才发现已精心设计好的求婚戒指并没有带来。可是拍摄现场离基地来回最少得二十个多小时的路程，何况这里荒郊野外，就算是临时换一个假的也没地方买呀，现在更改剧本更是不可能的事，拍摄现场一时陷入了僵局。

沉默终于被几名耐不住寂寞的群众演员打破：“我们何不现场设计一个戒指呢？”

“现场设计，那总得有材料吧！”

“是呀，这里是写生基地，现场除了被学生位随手丢弃的废旧铅笔头之外并没有别的东西，难道用铅笔头做戒指呀！”

作为现场唯一的设计师，玛利亚心头一亮：“是呀，那就就地取材，用铅笔头做一个戒指”。

导演听了玛利亚的想法后由于想不出更好的方案也只好同意了。十几个被丢弃的彩色铅笔头立即被玛利亚选中，看着这些废旧的彩色铅笔头，玛利亚沉思片刻之后开始动手，她将自己精心配色的铅笔头小心地用胶水粘合在一起，然后进行简单的造型打磨，最终彩色笔芯恰恰到好处地露出来，不一会儿，一个漂亮的彩色戒指就呈现在众人面前。乍一看，比原来那只精心设计过的戒指更吸引人的眼球。

就这样，一场浪漫的求婚盛典拉开了帷幕，当男主人公捧着女主人公的手为其带上这个就地取材而做成的漂亮戒指时，众人在震惊之余不禁称赞玛利亚出色的设计能力。

拍摄完成后，剧组打点行李回到公司，工作人员一个个地都拖着劳累的身子纷纷回去休息，但玛利亚却一头钻进了设计室开始了她新的设计。玛利亚找来了一些废旧彩色铅笔头，然后利用专业工具，将它们设计成一个又一个各种各样造型的戒指。设计完成后，兴奋的玛利亚将一些照片晒在了社交网站上。没想到，这些照片立即引起一些网友的极大关注，网友们当场表示出了强烈的购买愿望，于是玛利亚便试着将一些自己设计的铅笔戒指卖了出去，并意外收获了创意带来的“第一桶金”。这更激起了玛利亚的设计欲望，她试着回收一些废旧铅笔头来做制作“材料”，这些废旧铅笔“材料”经过她巧妙的设计和耐心的打磨之后，便成了一个个造型可爱，色调粉嫩的戒指。这些“戒指”产品一经推出，立即受到了网友们的热捧，玛利亚再一次尝到了创意带来的甜头。

于是，玛利亚干脆辞职开了一家创意用品设计店。随着生意的不断扩大，她发现靠回收废旧铅笔头已经远远不能满足产品的需求。于是，她买来整支铅笔做“材料”，巧妙地用胶水进行粘合，用电钻打一个和手指粗细相当的口，然后切下来打磨上漆后，打造成了独一无二的彩笔戒指。随后，她又利用做“戒指”剩下的废旧材料制作了耳环、吊环等一些其他饰品。别具特色的设计让她的产品供不应求，这些铅笔戒指也一度成为青年男女浪漫求婚现场热捧的订婚礼物。

第二年，玛利亚在原有产品基础上推出了私人个性定制，推出之后，订单纷纷飞来，一些著名的珠宝首饰商家慕名前来洽谈业务。到现在，玛利亚已经拥有了自己的JewlryMade品牌，她所设计的彩色创意铅笔饰品不仅美观大方、经济实惠，而且可以个性定制。独一无二产品的特点甚至有了叫板金银钻石饰品的资格。

经营方法

“分步成交法”让交易量翻倍提升

■ 钮春明

市场上80%以上企业的营销流程是先给自己的产品定一个价格（比如2000元），然后开始大力推广，通过线上或线下的渠道去推广这个2000元的产品。那么另外一种模式是怎么样的呢？就是分步成交法！实行“分步成交法”首先需要你把你的产品设计成至少3种类型：第一种是免费产品，第二种是低价产品，第三种是招牌产品。

1.设计一个免费产品。我们以培训课程作为举例，你首先得推出一个免费的公开课，这个课程绝对不收用户一分钱，目的是让客户在不需要支付任何钱的情况下，先获得价值（有一个法则叫作“互惠法则”，就是如果你能够先提供有价值的东西给对方，那么对方就很容易反过来提供有价值的东西给你，也会容易接受你之后提供的东西）。

2.推出低价产品。假设你通过免费产品已经获得了10000个用户，而且通过长时间的免费培训获得了这些用户的认可和信任，然后你推出一个低价产品，收费500元，这时因为信任和成交主张的原因，10000个用户中可能会有1000个接受你这个低价的产品，收益为：1000人×500元=500000元。

3.推出招牌产品。假设你通过低价产品已经获得了1000个新客户，让这些客户获得的价值超过所支付的500元，那么接下来你针对这1000个客户推出你的招牌产品，定价2000元，因为在免费阶段及低价阶段所提供的价值，1000个客户中可能会有100个接受你的这个招牌产品，收益为：100人×2000元=200000元。

新官上任慎烧“三把火”

■ 陈雪频

每一个领导在上任之初都要进行整治，拿出自己的管理方法或解决问题的方案，向大家证明自己的领导力。其实，“三把火”不是不能烧，但必须慎重。一旦烧好了，可以提高你的威信，显示你的工作能力，为今后的工作顺利进行做好铺垫；一旦烧不好，很可能会使你今后的工作陷入困境。

1.保持冷静的头脑

新领导上任总是满怀激情、踌躇满志，急于按照自己的意愿改革创新。但一旦心急，很容易陷入一个极力推进却反向循环的怪圈。想改变的欲望越强烈，所施加的作用力就会越大，而反作用力也会越大。所以，“烧火”前切忌头脑发热，观察形势后再动手也不迟。

2.修正“烧火”的动机

有些新领导上任所烧的“三把火”着实让人看不懂，好像非要标新立异才显示自己的本事。“烧火”不是乱烧，不能把“烧火”当做向上级邀功的第一个成绩单。动机不纯，心态就不会端正，就不会得到大家的支持，就不会有好的结果。一句话，你的所作所为必须是对企业有利，是为企业的利益考虑的。

3.正确对待前任工作

新旧领导交接，必须使工作保持稳定、连续。在考虑必要性及稳妥地进行变革之前，应分析一下形势，如果一切还算正常，即使你的管理风格和能力可能带来重大飞跃，但仍以少动为妙，要做这些变革来日方长。对于前任的工作，如果没有大的纰漏或缺陷，最好做到继续沿用，如果前任的工作有纰漏或缺陷，那么也没有必要因为照顾到前任的面子而不加以改变。当然，除非是前任的工作实在是太落后，严重阻碍了企业的发展，否则没有必要大搞所谓的“新运动”，而是应该妥善规划，讲究方法，谋求实效。

保时捷：三条立本哲学

■ 闫肖锋

保时捷（PORSCHE）1936成立，已传至第三代。仍以斯图加特为研发和生产中心，在企业现代化的厂区仍保留有红砖老厂房，据保时捷的人员介绍，那是他们传统的标志，也是家族企业哲学所在。据观察，保时捷有三条哲学。

一是品质精神。这里组装一部车只需9小时，后序检测调适需要5天，出厂则需要数月。保时捷的订单最快也需3个月，有些配置高的甚至需要提前一年预订。尽管需求旺盛，但该企业并不急于扩张。

二是不盲目扩张。保时捷保持着细水长流的生产节奏：从来未有所谓淡季，即便金融危机时也不淡。介绍人员的解释是，保时捷的需求是不会受金融危机影响的，因为这个群体不差钱。不轻易急速扩张、不愿加班，与其说是德国家族企业的特点，不如说是德国企业的普遍特点。

三是精益精神。保时捷售价每部12万欧元起，属汽车中的奢侈品。客户一般都是购第二、三辆车时才选保时捷。人们购买的与其说是一部车，不如说是精益求精的哲学：你开的是一部艺术品，或者驾驭某种人生态度。据介绍，保时捷的技工至少要培训三年以上，上岗前还要集训两三个月。为避免单调，各工种之间可以调换，这需要技工是全面手。其中老技工的技艺（know-how）是核心竞争力。