

企业楷模

雅培在中国市场的员工流失率不到平均水平的一半,取得这样的优势他们用了三个办法:1.雇佣本土的管理人员。2.根据不同的文化制定不同的管理培训项目。3.教导高级经理如何成为导师。

雅培是如何留住员工的?



约40%的中国雇员在一个岗位坚持的时间少于两年。

这确实是个问题,因为持续不断地招聘和培训新员工不仅成本高昂,而且还具有破坏性,当团队里一半成员都是才工作了几个月的面孔,增长是很难维持的。所以,雅培在中国的人员流失率低于20%,或者说低于平均流失率的一半是一个非常有竞争力的优势。雅培在印度的人员流失率甚至更低,大约是15%。

雅培是如何把员工留住的呢?大致有三种方法。首先,雇佣本土的管理人员。“送美国人去经营当地市场有意无意传达着一个信号,那就是本土雇员无法晋升到管理层,这会让最好的员工离开。”雅培人力资源部执行副总裁 Stephen Fussell 表示。

为了防止这种情况发生,雅培将美国经理送到亚洲,不是让他们当外籍老板,而是做有明确截止日期的短期顾问。Roger Bird 在中国监督了6年的营养品业务后返回美国,他表示,美国管理者在中国帮助公司适应当地市场,但是中国管理者知道他们仍然能全权负责。

雅培为中国和印度员工提供了和美国员工同等的职业发展机会,包括各类培训,参与特殊项目以及和高管的频繁接触的机会。“我们想确保那些非常有潜力成为领导者”的员工知道,我们正在对他们进行长期投入。”雅培的员工与领导力发展总监 Caroline Ceisel 表示,“这让我们能更好地留住人才。”

其次,根据不同的文化制定不同的管理培训项目。这听起来理所当然,但是大

部分跨国公司都不会这么做,或者只做一半。雅培在美国进行管培时会采取案例教学,但公司不会把相同的案例直接用在亚洲。“我们会解释我们需要什么样的竞争力和什么样的成功。”Ceisel 说,“然后我们让亚洲的领导改进培训内容,包括针对他们自己市场和消费者的特殊案例。”

大部分美国公司在对亚洲员工进行管理培训时全部或大部分采取英语教学,但雅培不是。在中国,雅培采用普通话教学。“在中国和印度很多员工都能讲英语,或者想学英语,这很好。”Roger Bird 说,“但我们更希望人们能专注内容,而不让语言成为障碍。”

最后,教导高级经理如何成为导师。中国的年轻管理者们比美国的更需要导师,Bird 指出,“他们没有可以寻求建议或是当做榜样的父母亲朋,他们通常是自己认识的唯一一个为西方大公司工作的人。”

Bird 鼓励正式和非正式的培训项目,“在中国文化里,人们习惯于服从权威,所以我们会担心资历更浅的员工不会发表自己的意见。所以让他们知道我们想听他们的意见是很重要的事情。”Bird 表示。在任何一个国家,寻求导师的目的之一都是帮助人们明确他们下一步职业发展路径和长期目标。在中国,“每名员工起初都很惊讶,高级管理者对他们的个人职业抱负感兴趣。”Bird 说,“我们不得不指导中国管理人员和他的下属们一起做这类训练,因为这对他们来说很陌生。”这也是雅培员工流失率低的主要原因之一。一旦人们尝到了自己的声音被倾听和尊重的甜头,他们会想在这里呆得更久。



管理之道



为争“一口气”,很多人不惜一切赶超对手,这是瓦伯一支粉笔提高产量的秘密所在。

1912年,美国钢铁大王卡内基以当时一百万美元的全美最高年薪聘请瓦伯为该公司总裁,力图扭转钢铁厂的落后局面。全美企业界为之议论纷纷,瓦伯并不是钢铁业界的行家,一百万美元的高薪,值吗?

事实胜于雄辩。这一百万美元的年薪,值。

这天,瓦伯来到一家钢铁厂,问厂长:“你们厂的产量怎么总是上不去呢?”厂长说:“我采取了很多措施,可是工人积极性总是不高,我也在为此烦恼。”当时,刚好是白班和夜班交班的时候,瓦伯问白班的领班:“今天你们炼了几吨钢?”领班说:“六吨。”瓦伯什么也不说,只在水泥地上用粉笔写下了一个大大的“六”字,随后就离开了。

第二天早上,瓦伯来到工厂时,发现昨天写在地上的“六”字已被夜班工人改写成了“七”字。白班工人知道输给夜班工人后,心里很不是滋味,他们决心给夜班工人一点颜色看看,大伙儿加倍努力,结果那一天炼出了十吨的钢。就这样,在日夜班工人不断地竞赛之下,这座工厂的情况逐渐改善。不久之后,其产量跃居公司里所有钢铁厂之冠。

要我干,不如我要干;遭将,不如邀将。人争一口气,佛争一炷香。为争“一口气”,很多人不惜一切赶超对手,这是瓦伯一支粉笔提高产量的秘密所在。

1991年9月,娃哈哈,这个小型的校办工厂兼并了老牌国有企业——杭州罐头食品厂,创造了“小鱼吃大鱼”的奇迹。随后,娃哈哈的动作一发而不可收,迅速成长为中国最有影响力的饮料企业。

有一次记者举着一瓶娃哈哈问董事长宗庆后:“瓶子有几个螺旋?”他不假思索地回答:“4个。”记者又问:“瓶身有几道棱?”他也准确地说出:“8道。”记者有些吃惊,宗庆后马上解释说:“这些都是模具制出来的,研发时我都在场,论证过,所以记得清。”

他告诉记者,即便是易拉罐外包装的色彩,公司员工都会向他汇报,“他们认为让我看了,比较有把握点儿。他们也能决定,但总之让我看一下放心。”公司里很多事情他都很内行,有些问题,工程师都解决不了,他一看就知道问题在哪里。

在娃哈哈发展的22年里,宗庆后从来没有离开过一线市场。他每年有一半的时间在全国各地和飞机上,下了飞机,直奔市场,走街串巷。曾经有人算过,宗庆后一年有200多天都在各地跑,有的时候甚至一个月要跑上十多个地方。2002年8月,为新建分厂考察选址,宗庆后创下了12天跑遍大半个中国的纪录。据说宗庆后的很多新思路就是从对这些街头小商店的观察而来。

“我要掌握真实的第一手材料。”如今的宗庆后依然习惯于亲力亲为,正如和他一起工作了十多年的下属——娃哈哈的新闻发言人单启宁所说:“宗总凡事都从自身做起,他在娃哈哈的权威是干出来的!”权威不是与生俱来的,宗庆后的权威来自于他总能掌握真实的第一手资料。

粉笔里的秘密

赵元波

权威来自于第一手资料

杨乔芝

经营方法

停止四个无谓的消耗举措

李光斗

淡季是最考验企业营销水平的时期,淡季营销既要面对钱包捂得紧、对价值预期更为看重消费者,又要面对军心涣散的经销商大军。

遭遇淡季寒流的企业,既要有战术性的营销行为,又要有赢得旺季营销先机的战略行为。笔者认为,淡季营销,企业要停止以下4个无谓的消耗举措:

1. 慎用打折、降价手段

在淡季,许多企业为了减轻压力,增加现金流而进行大幅度打折、降价等一些非常不明智的做法。大幅度打折、降价会破坏企业的品牌形象、产品形象、价格形象,有百害而无一利。淡季时可以考虑提高产品的附加值或增加一些服务,这样既能在短时间内增加产值,也不至于对已经服务过的消费者造成太大的负面影响。

换季购鞋的高潮刚过,南京某鞋城就计划搞“一元鞋”的降价活动——连续10天,每天限售100双。本想利用这次活动来应对淡季,可才实施三天,就被有关部门勒令停止。本来打折就已经是赔本的买卖了,现在却还被禁止了,鞋城的老板心里真是憋屈。

原来,在活动第一天就有200多人在凌晨5时赶去排队,后两天更是猛增到500人和1000人,而且时间是越来越提前,一些家住浦口、大厂的市民也大老远的赶去排队。但是,现场得到满足的只是一小部分人,大部分人乘兴而来,败兴而归,造成了负面影响。同时,从购买“一元鞋”的消费者来看,主要是退休老人,下岗工人等低收入人群,而且出售的皮鞋款式及质量也引起了非议。这无形中对该城的经营档次和品牌形象产生了不利影响,这次降价促销活动以失败告终。

2. 选择好促销产品

淡季促销的产品应该是中高端产品。这些产品毛利高,虽然总体销量小,仍然能够使企业盈利。如果选择低端产品,本来毛利

就低,再大力促销,就可能亏损,成了赔本赚吆喝。

有一年,常州A商城用时一个月在炎炎7月举办“羊绒衫”节,创下了柜组日均销售20万元的纪录,该活动主题定为“经典羊绒衫夏日热卖”。这真是“热天穿棉袄,冬天吃冰糕”的创意活动,其实,这次活动就是要突破淡季销售。此活动之所以取得巨大的成功,主要原因是本次活动中所选的促销产品都是从厂家新“吃进”的,而不是以往的商场积压品,这些新品对消费者来说具有很强的购买诱惑力,从而实现了淡季热卖。

淡季促销产品的选择直接影响到整个季度的总销售额,可以说是“一步走错,全盘皆输”。所以,在选择促销产品时要谨慎行事,以免适得其反。

3. 慎推新品

淡季应是产品策略的休整期,最好不要在淡季仓促推出新品。由于淡季销量小,而新品上市必然伴随有较大量的市场推广活动,这会财务上形成很大的压力。此外,由于过早亮出底牌,给了竞争对手充分的时间去采取补救措施,他们就有可能在下一个旺季开始前的这段时间,也研发出类似的新品或者采取其他营销策略来抵消企业新品的影响力。当然,对于这一点,不同行业的适配度也不一样。

4. 慎用返利

由于淡季整体的销量处于低迷状态,如果制定过高的返利政策,不但不利于促成销售,还可能诱发经销商的窜货行为。在淡季,经销商为了完成更高的销量任务,就不惜采用各种手段来冲销量。有的经销商大肆向其他区域窜货,有的经销商就把价格放下来低价甩卖,牺牲一点差价利润算什么,只要能完成最高销量指标,就能拿到高额返利!亏多少,赚多少,经销商心里都算得清清楚楚,这叫“舍不得孩子套不住狼”,更何况我不这样做,别人也会这样做。在这种心态的指引下,必然产生恶性的窜货行为,厂家的价格体系将不攻自破。

盛田昭夫十年求才

一个企业是否爱惜人才,不能单看制度,还应该看这个企业舍得为人才花费多少精力,投入多大本钱。

白燕青

盛田昭夫是索尼公司的创始人,与日本“经营之神”松下幸之助齐名。1949年,在索尼新品交流会上,一位名叫大贺典雄的大学生引起了他的注意。大贺典雄当众把索尼的新产品批评得一无是处。盛田昭夫起初很生气,但细听下去,发现他说的有道理。会后,他邀请大贺典雄来索尼工作,却被拒绝。此后,只要索尼开发出新产品,盛田昭夫都会亲自送给大贺典雄评价,并多次劝说他来索尼。

大贺典雄大学毕业后,盛田昭夫又作

惊人决定:大贺典雄被列为名义上的索尼员工,不用上班,照领工资。大贺典雄仍无视他的盛情,选择留学德国。盛田昭夫未气馁,始终与他保持联系。毕业后,大贺典雄回国与钢琴家松原绿结婚。

不久,盛田昭夫邀请大贺典雄一起旅行。途中,大贺典雄毫不客气地批评索尼管理制度陈旧,盛田昭夫听完后,再次邀请他加入公司,改进管理。这次,大贺典雄沉吟了。盛田昭夫见状,旅行结束就跑去说服大贺典雄的妻子。1959年,大贺典雄终于加入索尼,并推动了索尼的产品创新和制度改革。

做个收放自如的“钉子”

吴伯鸿

在团队管理中,管理者应该如何对待部属呢?如果我们用“硬钉子”与“软钉子”来说明主管应有的身段,是非常贴切的。

所谓的“硬钉子”,指执行工作面对挑战时,或当授权给部属面对各种压力时,管理者像“硬钉子”一样,能够坚持且可以顶住,心理不会产生任何的动摇,更不会去推卸责任给其他的部属,这样的行为就是“硬钉子”,同时也可以让部属由衷地佩服。

所谓的“软钉子”,指当决策还在讨论当中,可以放下自己的身段与职权,去接纳部属的各项意见,或者协助部属与其他部门沟通协调,甚至愿意扮演“教练”与“导师”的角色来教导部属,这时候的管理者,要像“软钉子”一般,能够弯曲柔软,有效地协助部属与其他组织成员,这样的行为,也同样可以让部属由衷地佩服。

身为主管,要想收放自如地做好“硬



钉子”与“软钉子”,必须要经过长期修炼,我想这也是我们在职场所需要历练的能力!

非凡创想

伦敦街头的投票箱

石顺江

今年夏天,我和朋友们一起去伦敦旅游,旖旎的英伦风光陶醉了同行的每一个人。当我们走在伦敦街头,却发现一个奇怪的现象:几乎在每一个公交车站都有一个投票箱。当时既没有大选,也没有有什么大型的政治活动,为什么要设这样一个投票箱呢?

经过细看并询问当地人,才知道,这事要从摄政公园说起。

摄政公园是伦敦仅次于海德公园的第二大公园,每年游客接待量很大。去年4月以来,游客数量急剧下降,为了找到症结,公园管理处采取了问卷调查的方式,结果显示,是公园的环境卫生影响了游客的兴致。

调查中,有的人反映个别游客乱扔烟头,将嚼过的口香糖随地乱吐;环卫工人则埋怨清扫太困难,搞得烦不胜烦;还有游客投诉在公园游玩后,开车回家,却发现鞋底与油门踏板粘在了一起,差点撞车。

管理处赶紧召开协商会商对策,有人说,烟头就像“小脓疮”,口香糖好比“牛皮癣”,不好治愈;有人建议取缔周边商贩或园内严禁销售这些东西;还有人提出投入资金,改善环保配套设施;还有人却说要垃圾桶太多既不美观,也不会根治这种现象……最后,大家在取缔和罚款这两种方法上取舍不定。主任帕恩说道:“我们投票吧,哪种方式得票多,我们就采取哪种。”帕恩拿出投票箱的时候,坐在一边的约翰说道:“我想到一个办法,不知大家赞成不?”当约翰将自己的想法说出后,引来大家一片叫好声,都说这个主意高!

很快,游客们发现,在公园的长廊中放置了一个精美的方桶型箱子,箱子中有两个漏斗,箱体上写着这样一行字:“谁是世界上最好的足球员?C罗还是梅西?你手里的烟头就是选票,投上一票吧!”没走多远,当游客烟瘾发作,在草坪中石桌旁坐下来抽根烟的时候,又会发现,这里又有一个圆筒型箱子,箱体上则写着这样一行字:“你想看哪个比赛?F1赛车还是美国网球公开赛?拿起你手里的烟头投上一票吧!”当游客嚼着口香糖走累了,坐在凉亭下想小憩一会儿的时候,会发现柱子上挂着一块板,板上是一个窄窄的屏幕,上面还是写着一行字:“知道我们每年用了多少钱去清理粘在街道上的口香糖吗?把口香糖沾上去就可以看到答案了。”而游客好奇地将口香糖粘到板上时,屏幕上就会出现答案:5600万磅!当一个人将口香糖沾到板上时,屏幕上还会出现另外一个问题:“每年丢在伦敦街头的口香糖重量有6吨,等于8个红色电话亭那么重!沾上口香糖就可以看到图像了。”游客按位置粘好后,电话亭的图像就出来了。有时候,把口香糖沾在上面会出现一个名人的脸,游客把这个人的名字发送信息到固定号码还能得奖呢!

自从这些形式各异、趣意盎然的精美投票箱投放园中后,摄政公园的游客量一下子猛增,营业额飙升。因为,它既美化了环境,又让一些游客改变了过去的陋习,还增强了游玩的兴趣。伦敦市政管理人员看到这种情况后,也立即仿效起来,在市内人口流动密集的地方放置这种投票箱,减轻了环卫部门的工作量,成了伦敦一道亮丽的风景线。