

企业楷模

谷歌“板凳”留人

谷歌公司的“任性”留人术背后,传递的是一种取与舍的智慧。

■ 白燕青

在谷歌,有一条不成文的奇葩规定:你可以不用干活,就能正常领取工资,唯一的条件就是你不离开公司,知情人士都把这项制度称为“板凳”,其实这是公司制定的一项“任性”留人术。

2009年,受经济衰退影响,谷歌公司计划通过裁员和削减相关项目来减少开支,以此来挽救公司。但是就在公司高层正在酝酿这一计划时,消息却在全公司突然蔓延开来。一些中层和基层员工却人心惶惶,一些工作多年的老员工更是无比愤慨。一些人中层管理人员和一些处于关键岗位的资深技术人员甚至扬言要另起“灶炉”,对抗谷歌。

面对突如其来麻烦,公司高层只好召开会议研究应对方案。迫于压力,最终,公司做出让步,规定被裁的员工仍可在谷歌工作两个月,并且有机会申请公司内部的其他职位,但如果在60天期限结束后没能找到合适的职位,就将从谷歌离职。



当时,这只是公司的缓兵之策,也没引起太多人的注意。

半年后,好多没找到合适岗位的员工纷纷离职。为增加盈利点,尽快刹住公司效益滑坡的趋势,公司高层不得不一个月前削减的项目进行重新审视,经过认真评估后还真发现一个非常有利可图的项目。随后,公司开始进行相关方面的策划,但是却碰到了一个非常棘手的难题。

就在公司联合创始人佩奇为这个难题苦恼不已之时,却意外发现一年前这个

项目的开发团队名单。惊喜之余,佩奇却再次陷入了苦恼。因为随着这个项目的削减,相关开发人员也随之离职,苦恼之余,佩奇不禁为人才的流失感到惋惜。

但是,这份名单的意外发现,也给了佩奇一分新的希望。随后,佩奇试着联系名单上的相关人员,并委婉地表达了想对他们重新聘用的意向。但却遭到了团队成员的拒绝,最终,佩奇亲自登门,答应他们付出三倍以前的工资,并且永远不会再次被裁员。

看到公司高层亲自登门造访,并且态度诚恳,团队成员们才答应重新回到公司继续进行项目的开发。果然,一个月后,一份堪称完美的新项目策划案便出炉了,并且一年之后,这个项目无意外的成为公司的新的主要盈利点。

为吸取教训,留住人才,谷歌公司在本次事件之后便形成了一项不成文的任性规定:员工如果暂时没有合适的工作或者有新的项目计划时,便可以赋闲数月甚至数年寻找适合自己的工作或思量自己新的项目计划,即使这个计划可能会失败,你仍然可以照领工资。尽管这项规定没有成文,但是公司却一直这样运行。

2011年,产品负责人乔纳森离开岗位后至今已有多,但是,工资单上依然保留着他的名字,他的办公室和行政助理也都还在。2014年首席品牌官艾若拉突然离职后,公司就召回了坐上“板凳”已久的销售第一负责人奥米德火线救急。也正是有了这样的“任性”留人术,才让谷歌公司多年来一直拥有“秘密”的人才库,保持着对不断涌现的竞争对手的优势。

谷歌联合创始人佩奇说:“我们的任性制度,一是为自己,二是间接打击对手。与让这些批人投奔敌营或者创办对自己构成威胁的新公司造成的损失相比,挽留人才付出的那点工资简直不值一提”。其实,谷歌公司的“任性”留人术背后,传递的是一种取与舍的智慧。



管理之道

丰田的精益生产方式(TPS),在一汽集团推行中遇到了阻力。这种方式试图杜绝浪费任何一点材料、人力、时间、空间、能量和运输等资源,从而使得丰田的生产成本压到了最低。但如此先进的生产方式,在一汽却推行不下去。

类似的问题在中国企业中是有普遍性的,大至公司战略的实施,小到公司政策、规定或者项目的推进,在过程中受阻是常见的事儿。曾经有老总很困惑地问,为什么那么好的制度,大家就是不接受呢?

大家不接受的原因很多,其中最突出的一项就是员工的利益受到损害。一汽执行TPS的一个直接结果是,生产时最大限度地利用人力,原来10个人干的活现在6个人就能干,这样,事实上也就造成了一批工人下岗。另外,工人们认为自己“干得多,挣得少”。

其实这个困难并不难解决,一项优秀的管理制度或者措施,可能会损害部分员工的利益,但却是保证大多数员工的利益的。这时候,企业要做的不是强行推广,而是首先要争取大部分员工的支持。

所以,当决定要推行某项措施时,要反复地和员工及客户沟通,告诉他们为什么要这么做,这样做对大家的好处在哪里,同时征求大家的意见,妥善安置受影响的员工。在公司要求与员工需求上达成一致意见,那么,新措施的推行就不会举步维艰。

好的措施如何向下推行

■ Mansa Wang

将成功概率提升至99%

■ 姚秦川

早年,李开复博士曾在苹果电脑公司任职,专门负责新产品的研制和开发。

有一次,李开复与公司CEO史考利先生,受到美国当时最红的早间电视节目“早安美国”的邀请。在当时,能上这个收视率非常高的节目,不仅是苹果公司的荣誉,也是李开复展现个人魅力的机会。电视台方面提前和苹果公司沟通,希望他们能在电视直播中,演示苹果公司最新发明的语音识别系统,让更多消费者了解到公司的新产品。

在上节目的前一天晚上,史考利找到李开复,有些担心地问他:“开复,你对明天演示成功的把握有多大?你也明白,这是面对全美国直播的电视节目,它会直接影响到我们公司的声誉和产品销量,意义重大。所以,你要尽可能地将其做好。”当时,李开复负责开发的语音识别系统才刚刚搭建,说实话,碰到故障的可能性还是蛮大的。听到史考利的问话,李开复认真地思忖了一下,然后平静地回答道:“大概有90%吧!”

史考利听后,心有不甘地接着问:“你能将这个概率提高到99%吗?”

看着史考利期望的眼神,李开复想也没想,最后底气十足地立即回答道:“能!”第二天,电视直播节目如期开播,一切都进行得非常成功,甚至连公司的股票都因

此上涨了两美元。

节目结束后,史考利拉着李开复的手,一边连连赞扬他,一边又急切地向李开复:“我想,你昨天晚上一定改程序到很晚吧?”结果李开复回答说:“完全不是那样。其实,今天的系统和昨天的系统没有任何差别,你高估了我的编程和测试效率。”

史考利很惊讶地睁大眼睛,不解地问:“你不是答应过我,说是将成功率可以提高到99%吗?你该不会冒着这么大的风险上节目吧!”

李开复认真地回答道:“没错,这次的成功率的确保证在了99%以上——因为,我带了两台电脑上节目,而且把它们连接在一起。之所以这么做,我觉得,如果一台出了问题,我们可以马上切换到另外一台电脑。根据概率原则,一台电脑失败的可能性是10%,两台独立的电脑都失败的可能性就是10%×10%=1%,这样,成功率自然是99%了。”

史考利听了李开复的想法后,对这位年轻人的智慧大加赞赏,不由自主地竖起了大拇指。

其实在生活中,我们不管做什么事情,不妨学习一下李开复。多做准备,尽量降低失败的风险,多给自己一些机会,多尝试一些不同的方法,如此一来,成功的概率自然会增加。

运河边的“浴桶餐馆”

■ 侯焕晨

亚伯在伦敦运河边经营餐馆,虽然亚伯很用心地经营,但是由于运河附近的餐厅太多,亚伯的餐馆生意并不太好。

周日,客人少得可怜,亚伯提前关了门,回到家中。6岁的儿子艾伦正在浴桶里洗澡,妻子露丝在餐桌上大呼小叫:“艾伦,吃饭了,你都洗了一个小时了,怎么还不出来?艾伦坐在浴桶里喊着:妈妈,我今天要在浴桶里吃饭!露丝气呼呼地站起来,看样子她要把儿子从浴桶里揪出来。亚伯对艾伦宠爱有加,艾伦的任何要求亚伯都尽量满足。他拉住了露丝的手说:亲爱的,就让艾伦在浴桶里吃饭吧,他喜欢……露丝白了他一眼。获得妻子的默许后,亚伯端起盘子走到了艾伦面前。

艾伦很快便把盘中的食物一扫而光,吃完还拍拍肚皮说:爸爸,妈妈今天做的饭真是太好吃了!在浴桶里吃东西的感觉太棒了!

艾伦平时挑食,每一餐亚伯夫妇都是连哄带劝,今天这是怎么了?

晚上,亚伯向露丝谈到了儿子的变化,露丝说:其实很正常的,洗澡消耗了艾伦大量的热量,促使他产生了很强的饥饿感,所以就吃得多,还有人洗澡时是全身放松的状态,没有压力,吃东西变成了

一种纯粹的享受。露丝的解释令亚伯兴奋不已,他吻了露丝一下大喊着:露丝,你给了我一个非常好的创意,我们可以开一家独一无二的“浴桶餐馆”!

经过深入探讨,亚伯和露丝觉得“浴桶餐馆”这个主意切实可行。亚伯请来了设计师,动用所有积蓄彻底装修改造了餐馆。

餐馆开张后,生意出奇的好,座位常常被预订一空,许多顾客远道而来体验这种独特的就餐形式。走进餐馆,客人要换上泳装,坐在木质浴桶里,边泡澡边用餐。想要在这里用餐需要预约,可以花154英镑(约合1493元人民币)包下一个最多可容8人的桶,也可以花52.5英镑(509元人民币)订两个座位,与其他客人“拼桶”,食品饮料费用另计。许多食客在亚伯的脸上(社交软件)上留言:亚伯,你的餐馆太棒了,让我体验到了在自然放松的状态下吃东西的快感是亚伯,谢谢,你治好了我的厌食症。

随着影响的扩大,亚伯计划开分店,他要把“浴桶餐馆”打造在一个在英国家喻户晓的品牌。

儿子偶然的顽皮激发了亚伯夫妇的创意,这个创意最终让他的餐馆起死回生。有时,机会就藏于平常的生活中,我们除了要脚踏实地地行走,还要有一双善于发现的眼睛。

非凡创想

一个只会打哈欠的广告牌

男子三个哈欠过后,广告牌的画面更换了,一杯热气腾腾的咖啡冒出来,跟着,出来一行字幕:打哈欠了?咖啡时间到,贝利咖啡邀您免费品尝。



■ 宝谷

近日,巴西圣保罗各地铁站出现了一个有趣的巨型广告牌。

广告牌上除了一个满脸络腮胡的男子外,旁边一片空白。男子除了眨眼睛,面部表情几乎全无,似乎懒得动弹。过一分钟,男子才慢慢张嘴,张大,张大,再张大,然后痛快地呼出一口气——哦,他在打哈欠。可哈欠打完,男子又恢复原状,除了眨眼,还是一动不动。

谁这么无聊在地铁站立一个只会打哈欠的广告牌?它能起到什么宣传作用?更让人觉得好笑的是,男子的哈欠一打就是三个——隔一分钟打一个。

站在地铁站等车的人,有人好奇,有人不解,有人不屑。唯一相同的是,看到广告中的男子打哈欠,乘客全都不由自主地跟着打起哈欠来。

不过,男子三个哈欠过后,大家都笑了。这时,大家的态度几乎都会从原先的好奇、不解和不屑统统变成佩服。很多人都说:“这个广告牌看似无聊,其实背后蕴含着无限营销智慧。”

的确如此。这个只会打哈欠的广告牌,其实是巴西著名的咖啡品牌贝利特意打造的。

前不久,贝利咖啡承揽下圣保罗多个地铁站的广告位,准备打造一批特色的广告牌。负责这次广告活动的,是贝利咖啡的

一名营销主管罗丽莎。

罗丽莎花几天时间到地铁站观察,初步定下营销计划。她的想法是,营销团队在地铁站安营扎寨,每天分几个时段调好咖啡送到乘客手中,让他们免费品尝,从而推广品牌影响力。

可她同时也发现,贸然邀请乘客品尝咖啡很不礼貌,绝大部分人面对邀请不会理睬,自然也不会去喝咖啡。要用什么样的方法去唤醒顾客,让他们主动想到喝咖啡呢?

罗丽莎想到了打哈欠。前不久,她在一本杂志上看到关于打哈欠的趣闻:美国纽约州立大学心理学博士史蒂芬·普拉特克研究发现,人们想打哈欠,通常是因为感觉到疲倦,想释放一下压力。打哈欠在人群中极易传染,约有70%的人看到其他人打哈欠后也会跟着打哈欠,因为大家都想跟着放松放松。罗丽莎觉得,疲倦的状态和喝咖啡最能联系在一起。于是,她利用哈欠效应打了一个独特的广告。当然,地铁站的那个广告牌不单只有男子打哈欠的画面,它还包含另一个重要的信息。

男子三个哈欠过后,广告牌的画面更换了,一杯热气腾腾的咖啡冒出来,跟着,出来一行字幕:打哈欠了?咖啡时间到,贝利咖啡邀您免费品尝。

别以为广告只是说说而已。这个时候,轮到驻扎在地铁站的贝利营销人员出场了。她们端着一杯杯刚冲好的贝利咖啡,走到那些刚打完哈欠的乘客面前,热情地邀他们品尝。

换作是你,刚打完哈欠,你会拒绝面前这杯热气腾腾、香浓可口的品牌咖啡吗?你不会拒绝,地铁站的乘客也不会拒绝。于是,罗丽莎的推广目的达到了,她让更多人记住了贝利咖啡。

中层管理者不能这样“唱白脸”

■ 赵梅

赵梅是一家公司公关部的经理,她的一位下属因为工作失误被公司的高总严厉批评了一顿。下属觉得委屈,回到办公室就哭了起来。赵梅劝慰下属,说:“别伤心了,高总话说得有点重,他就那脾气,大家都知道,你别介意。再说,他最近压力太大,咱们得理解。”赵梅这么一说,下属立即生气地说:“他脾气坏、压力大,也不能冲我发火啊!我错了我愿意接受处罚,干吗说话那么难听?我们当下属的就活该受气吗?”

为什么赵梅的话不仅没有起到抚慰的作用,反而让下属觉得更委屈了?因为她把高总严厉批评的原因归结为高总脾气不好,压力大,而不是因为下属的错误。这样

会让下属觉得,自己成了领导发泄怒火的牺牲品。赵梅这是为了唱好“白脸”,只顾说好话,而扭曲了问题的实质,不仅起不到作用,反而伤害了领导的形象。失去了对是非曲直的正确判断,说得越好听,起到的负作用就越大。

其实,中层管理者“唱白脸”的目的有两个,一是安抚下属情绪,鼓舞士气;还有一层意思,是用委婉的方式帮助下属认识错误,改正错误,以便更好地工作。而很多人却只注重安抚下属情绪,而忽略了第二点。所以,中层管理者“唱白脸”,首先要分清是非,不能为了安抚下属的情绪就把错的说成对的。同时也要注意维护领导权威。只有这样,你才能成为一个上级喜欢、下属拥戴的中层管理者。



提升个人价值要保持弹性思维

■ 邢宪生

我曾在一家公司里遇到一位非常受到高层器重的部门主管。她有一次向我表示,她今天有这样的成就全因她的坚持与耐心。这位主管虽然并不是同期中最优秀的,但是在同事陆续离职后,她变成了三朝元老。她在因际际会下,也顺理成章地接收了一些关键性的任务及职位。只是天有不测风云,在公司创办人的第二代领导陆续接班,并且带进自己信任的团队后,这位主管开始被指派去处理一些无关紧要的琐事,在公司里的地位也逐渐下滑。

为什么在工作上坚持到底的主管反而失意于职场?最主要的原因在于,这位主管是受薪族,她的舞台是由出钱的老板所搭建的,即使她再怎么坚持,也无法阻止戏棚子的拆角与改变。

那么,如何才能让自己摆脱这种窘境呢?

首先,得确定自己最终想要完成的目标是什么。基本上,这个目标必须是通过所选择的工作才能完成的,能为自己创造出更多的价值。

其次,在坚持到底的态度下,要保有弹性的思维。毕竟,工作的环境随时都会改变。原本可满足个人的目标,适合自己特质的工作舞台也可能因为时、空、人的不同,而变得不如人意,甚至消失不见。如果不知变通,只是一味地固守原状,将会陷自己于无法掌控的未知困境中。

其实,无论个人能表现的舞台是如何的无常,所处的工作环境是如何的转变,员工对于个人价值的提升,以及对所处团队独特价值贡献,是必须能够坚持到底、不容打折的,这也是保证属于自己的舞台能持续出现的不二法门。