

企业楷模

宜家家居是世界
上品牌知名度最高的
公司之一,公司文化在
很大程度上折射出瑞
典的民族文

宜家:好团队来自平等自由的企业文化



的头衔,与他人平等,主要起的是协调沟通的作用,理顺团队并让每个人都能充满乐趣地工作。

这样平等模糊的团队文化一开始在宜家实行时遇到了相当大的障碍,因为美国文化虽然讲求平等,但平等的程度没有

那么开放。另外,美国文化讲求精确,岗位也好,职责也好,都需要有明确定义,一旦含糊,员工便不知所措。所以,一开始员工的离职率很高。但公司认为,这是宜家的核心文化的重要部分,就坚持了下来。在此过程中,宜家的员工也慢慢熟悉了宜家的文化,认同宜家文化的人才被予以聘任。

在宜家,每个人的工作内容都不复杂,因此每个人都能胜任他人的工作,没有人是不可取代的,所以团队的管理关键在于队员之间的互相磨合,在于创造积极向上、彼此信任的团队气氛。这样在任何人忙不过来的时候,暂时有空闲的人就会主动帮忙,使顾客得到良好的服务。此模式扩大到整个商店,就会产生整个商店即是一个大团队的效果。

宜家专门规定将一年中的某一天用来奖励所有员工,如何做呢?把在那一天售出的家具的全部收入分给每个员工,商店的员工也因此对宜家有强烈的归属感,将自己视为大家庭中的一员。这样的正向循环使公司的氛围越来越好。

经营方法

亚当·史密斯是英国利兹市一家小小咖啡馆的厨师兼老板。
一次,他去一个超市采购食材,发现超市管理员正在处理一些“过期”的橄榄油、葡萄酒和鱼子酱。他觉得非常可惜。于是凑过去查看一番,却发现这些被扔掉的食材,百分之九十还没有完全过期,有的橄榄油离保质期还有半个月,扔掉实在是太浪费了。他把还没完全过期的食材拿回家烹饪,试吃以后感觉味道很不错。他想,如果为顾客提供好吃不贵的鱼子酱、松露、烟熏鲑鱼、龙虾等食物,不仅环保,也会受到顾客喜欢的。

于是,史密斯转变了经营思路,除了卖咖啡,咖啡馆还卖“过期”食品。卖“过期”食品能得到顾客认可吗?当然,史密斯可不想当黑心老板。他对从超市处理的、外出旅游家庭赠送的以及明星派对剩余的源源不断而来的食材,每一样都要进行质量检查,合格后经过特殊加工做成食品。他还要对食品试吃之后再决定是否给顾客食用。由于英国法律禁止售卖超过保质期的食品,咖啡馆并不定价,顾客可随心支付,甚至通过洗碗、擦窗、扫地来“抵债”。没想到,只卖“过期”食品一经推出,大受欢迎,咖啡馆每天大概要做 15 至 30 顿饭。这些“过期”食品的利润远远高过了卖咖啡的利润。

不走寻常路,才有出路。只卖“过期”食品,看似荒唐,其实蕴含着无穷的商机和大智慧。

专卖「过期」食品

倪西赞

乔布斯打造“噪音”团队

彭根成

苹果公司创始人乔布斯,是美国历史上最具传奇色彩的商人之一,35 年间,他将科技产业中三个独立的领域都发展到极致。乔布斯能在有生之年创下如此佳绩虽说与他的天才和能力有关,但更得益于他精力打造的一支“噪音”团队。
还是在乔布斯小时候,街上有个 70 多岁丧偶的老人,经常花钱请乔布斯帮他除草。有一天,老人对乔布斯说:“到我的车库来,我有好东西给你看。”
老人拉出一台老旧的磨石机,架子上只有一个马达、咖啡罐和连接两者的皮带。他们到后院捡了一些普通、老旧、不起眼的石头,然后把石头丢进罐里,倒点水,加点粗砂粉,把罐子关起来,老人打开马达,机器发出非常刺耳的噪音。老人对乔

布斯说:“明天再来看看。”
第二天,老人打开罐子,拿出的是令人惊艳的石头!
老人对乔布斯说:“这些普通的石头,经由互相摩擦,互相砥砺,发出些许噪音,结果却变成了美丽光滑的石头。”
这件事乔布斯深深记在脑海里,在苹果公司,他就打造了这样一支“噪音”团队,每有新产品计划的时候,就让互有想法的团队成员互据理争执碰撞,制造一些“噪音”,因为这种智慧与思想的碰撞,他们会让对方变得更棒,也让点子变得更棒,最后就会产出最受顾客欢迎的尖端产品。
解决问题的时候,往往在互相争执和碰撞下,各自发出不同的声音,才能认识到问题的关键所在,最终取得一个完美的结果。



管理之道

让员工对团队目标许下承诺

朵蒂

会议结束前,你告诉员工,刚刚讨论的计划,希望能快速推动。员工回答:“我尽量。”一个月后,你发现,这项计划依然原地踏步,毫无进展。相信很多管理者对于这样的情况并不陌生,问题到底出在哪里?
一位销售经理为了执行新的销售策略,他开门见山对员工说:“我希望你们把一半以上的时间花在新策略和目标上,你们准备好了吗?”员工回应:“我们需要一些指导训练,才能更清楚如何执行新策略。”他回复:“没问题,我来安排几堂课。不过结束后,你们会在实际销售中,推动新策略吗?”员工回答:“会的。”
由这个例子可以看出,这位管理者经

由沟通,让员工对团队的期望许下承诺。然而,管理者一定会遇到不轻易许下承诺的员工。这种人不会轻易答应别人要求与许下承诺,但是他言出必行,说到做到。因此,当管理者要求员工做出承诺时,也要保留空间让员工不接受,并允许员工提出更可能达到的诺言。举例来说,一位员工无法承诺在下一个月提高 50% 的业绩,但保证能提高 30%。也许 30% 没有符合管理者的期望,但这是员工自愿许下的承诺,比起应酬话,这种承诺显得有价值多了。
因此,下次会议结束时,问问员工:“我们共同的承诺是什么?”而当管理者主动提出一项项目时,问问自己,希望员工做出哪些承诺。一旦询问员工之后,聆听他们的回答,也许他们需要你的协助支持,才能实现承诺。

从朱元璋烧船看管理

佚名

朱元璋初定天下时,需要多造些船只用来运送粮食。有一件事情,让朱元璋十分头疼,那就是造船需要很多钉子,但负责造船的工匠,往往会利用造船的时机,虚报所用钉子的数量。
一次,朱元璋又下令让工匠们造船,这些人在造好船之后,照例又像往常那样上报。这次,朱元璋却没同意补偿钉子,而是率领文武百官来到河边,让工匠们把刚刚造好的船拉到岸上,然后下令把这只船

放火烧掉。
很快,大火将这只船上的木头烧得干干净净,只落下一堆铁钉。这时,朱元璋又命人将这些钉子收集起来全部过秤,得出的重量仅仅是工匠们所报数量的十分之一。这下,工匠们害怕了,他们急忙磕头求饶。朱元璋没有处罚他们,却依此定下了造一只船所需钉子的数量。有时,适当采取极端的办法去解决问题,短期看这样做会有一些损失,但从长期看却是意义深远,甚至影响整个团队的文化和风气。

非凡创想

奇思妙想改造“废物”

世界每时每刻都在产生废物,只要人们开动脑筋,更多的不可思议就会降临。

佚名

近日,一家名为“大象印记”的企业所制造的贺卡在印度风靡一时。贺卡并没有什么特别,新奇的是这家公司制作贺卡的原料全是从大象粪便中提取的纤维。因为企业的奇思妙想,原本臭烘烘的象粪变身一变,成为人们争相购买的香喷喷的贺卡。
原来,大象肠道消化纤维的能力不好,粪便中 40% 的物质维持着大象吃下去的模样。加入香料后,这些被软化的纸浆是制贺卡的绝妙原料。象粪贺卡在印度得到了追



捧,人们认为它是“独一无二”的。经销商更是喜不自禁,因为象粪贺卡已带着印度的特色走出国门,远销美国和欧洲。
废物利用的例子并不罕见。但是,有些“废物”经过人们的奇思妙想和巧手加工,变得让世人惊叹。
同样是粪便,牛粪在法国也受到了奇特的“礼遇”。一家法国公司推出了别具一格的牛粪礼物销售服务。他们销售的牛粪是纯天然产品,没有经过加工就直接装盒。制作方解释说,此种牛粪礼物的功效在于帮助碍于情面的人表达真实看法,对象可以是吝啬的老板、凶悍的岳母等。尽管备受争议,但这家公司的新点子收到了良好的市场效果,人们纷纷登录网站疯狂订购,致使牛粪价格一路飙升。
除了艺术品,动物尸体还能发挥其他的“余热”。今年,美国一家公司把自然死亡的水母尸体冰冻置于透明树脂中,利用水母黑暗中发光的特性,做成了别具一格的台灯。颜色鲜艳、造型优美又环保的“水母灯”受到人们的推崇,在灯具界着实火了一把。

停在家门口的“代步工具”

一项让人无法拒绝的产品,必须同时具有好用、便宜和省事,不麻烦的特性,切斯正是靠着打造出这些特性让 Zipcar 走上了成功。

周牧辰

毕业于美国威尔斯利学院公共健康专业的罗宾·切斯,一直对美国人的“汽车瘾”深感忧虑,在她看来,人人都拥有一辆私家车完全没有必要,会造成资源的极大浪费和城市拥堵,而且还会污染环境。
而且,通过走访和调查,切斯还发现许多私家车车主不是真正爱车,他们在拥有车的自由感和机动性的同时,又被迫接受养车所带来的种种麻烦——难以寻找到车位,在拥挤的城市里避让无数行人、公交车和其他私家车,以及无休无止的阻车,还有逃不掉的定期年检保险、维修保养和罚单加油。
“如果让人们在不买车的情况下同样可以便捷地使用汽车,而且不用去付汽油费,不用交保险,更不用去保养车会如何?”切斯想出了一种变通的方式——共享一辆车,以替代人们去买更多的车,但这种方式不是让人们去坐出租车,而是由他们自己去租用和驾驶一辆车,用完后再归还。“随时待命的代步工具”——Zipcar 由此诞生。
1999 年初,切斯和丈夫在风投公司那里拿到的 130 万美元,在波士顿展开试点,20 辆甲壳虫车分别停在市内的 20 个不同地方,拥有驾照的人,只要交纳 25 美元的注册费,外加 50 美元的年费,便可以成为 Zipcar 的会员,会员每用车 1 小时,只要付 8 美元的租金便可,只是坐相同里程出租车的一半费用。而且会员不需要跟活生生

的人打交道,他们可以在线预订车辆,通过点击鼠标在两三分分钟内便能找到离自己最近,停在那里待命的一辆车,而会员卡就是打开车门的钥匙。
然而,让切斯没料到的是,如此替顾客着想,为他们每年能省好几千美元(与自己买车相比)的新型租车方式却遭遇了冷遇,一年下来,只有 75 个人注册成为 Zipcar 的会员!
最后,一位路人点醒了切斯:“我最多只愿走 5 分钟,而不是要走上 10 分钟,甚至更长时间才能找到你们的车!”切斯决定增加 Zipcar 的停车点,“让人们感觉到用车像跟从 ATM 机里取钱一样方便。”第二年,Zipcar 在波士顿的停车点翻了 2 倍,第五年翻了 8 倍,达到 160 多个……在一些较大的社区附近,Zipcar 的甲壳虫车随处可见。
今天,Zipcar 已遍及美国、加拿大等 80 多个大城市,以及近 250 所高校,1300 多万有驾照的人,生活在距离 Zipcar 停车点只要步行 5 分钟位置。在纽约城、布鲁克林、华盛顿和剑桥等很多居民区的 21 岁以上居民中,每 7 个人中就有 1 个是 Zipcar 的会员。
Zipcar 让无数人放弃了自己买车的打算,不再想被一个昂贵、笨重,且污染环境,经常要带着它去加油和维修,而且只能被一个人使用的家伙所拖累。
一项让人无法拒绝的产品,必须同时具有好用、便宜和省事,不麻烦的特性,切斯正是靠着打造出这些特性让 Zipcar 走上了成功。

都市的喧嚣熙攘,沉淀下一片宁静土壤,反而萌生出“少而丰富”的精神追求。不止是饭店,更多的消费场所开始为自己做起了“加减法”——减去的是形式上的芜杂,累加起内核的丰富。
近期,一家开在长宁财富天地主题咖啡馆就引起了各界关注,它不仅有传统咖啡店的格调,更是真正意义上的“百变大咖”——可以根据顾客的心意进行“变装”,派对、开会、路演、培训……所有功能都能在这里搞定。它的广告语是:一杯咖啡可以带来任何你想要的主题。
这家店名叫“壹杯加咖啡”。店铺面积达 460 平方米,在咖啡馆中算是“庞然大物”。但区别于传统咖啡店,这儿不仅提供了充满工业 4.0 元素的咖啡餐饮场所,还配套有多功能会议场地、视频设备、开放式办公区和独立办公间等功能空间。更值得一提的是,它除了卖咖啡,还提供服务机构对接、行业资源对接、融资对接等“孵化”服务。
走进咖啡店,第一个感觉就是大。天气好的日子里,落地玻璃墙确保了足够采光,特别是靠窗的沙发上洒满了太阳,捧一本书在这里赖一个午后,很是惬意。整个咖啡厅座椅非常多,也分好几个区域,有两人座,四人座,也有可供五六十个人小聚的转角沙发。
但是作为“百变大咖”,这家咖啡店还能做多事情……负责人说,和咖啡店所在地理位置有关,这儿公司多,商务人士多,“在这几个小型会议,要比呆坐在办公室里更有趣,更能激发创意”。
因此,咖啡馆还开设了另一片区域,看着更像是一个创业公司的风格,边上设有会议标配,投影仪、小黑板等等,方便大家做会议记录,展开头脑风暴。
负责人表示,之所以取名为“壹杯加”意为一杯咖啡加任何主题元素,可以是金融、可以是运动、可以是音乐,甚至汽车、美食、科技等等。“我们就是要打破传统咖啡馆的模式,融入更多新鲜元素,对于主题没有做限定,希望能创造出更多由一杯咖啡带来的可能性”。
根据活动的主题,咖啡馆可以随时“换装”,变成顾客想要的格局和模式。截至目前,这里已先后承办过公司年会、聚会派对、培训讲座等等。未来,它更希望能成为一个全新的创客空间,为互联网金融人才和资金提供新型的交流平台。

一杯咖啡带来的可能性

顾一琼

