

企业楷模

福特的成功和他对人才的利用密切相关,他善于发现人才并根据他们的特点让每个人都发挥出最大的作用。

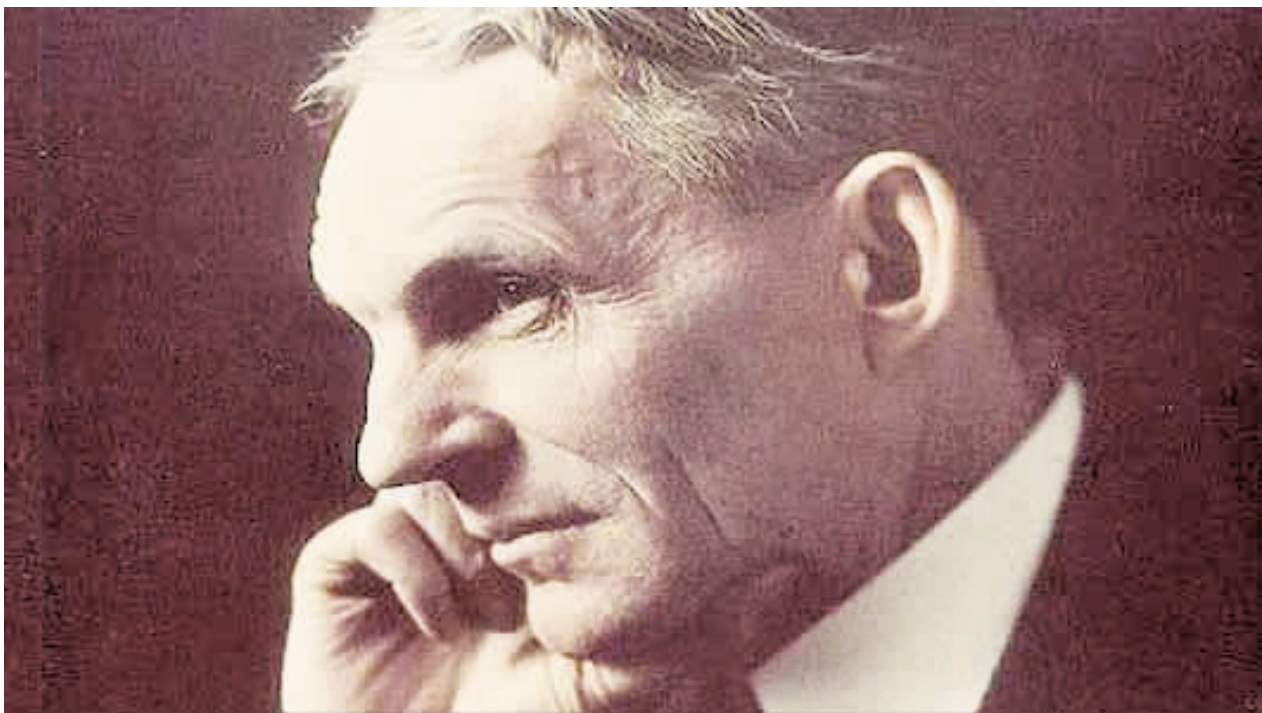
■ 李克红

1903年,亨利·福特创立了福特汽车公司,被世人尊称为“给世界上装上轮子的人”,福特的成功和他对人才的利用密切相关,他善于发现人才并根据他们的特点让每个人都发挥出最大的作用。

当时,公司里有个名叫库兹恩斯的推销员,他有着非常丰富的推销经验,可是性情却十分粗暴,经常因为几句不合就把经验抛到一边对客户破口大骂,所以经常遭到客户投诉。如果解雇他就等于是让公司损失了很多宝贵的推销经验,怎么办?福特就成立了一个推销员训练部,让库兹恩斯做主管和培训师,负责为公司培养推销员,结果公司不仅没有损失掉这个销售人才,而且使他的丰富经验在公司里得到全面复制,为公司整体销售水平的提高做出了不可磨灭的贡献。

杰克也是个有必要一提的人,他原本只是个普通的流水线工人,但是福特发现他经常在工余时间画画,而且是凭空地画一些并不存在的汽车款式出来,严格说这属于不务正业,但福特却觉得这是一种才华,于是让杰克离开流水线,进入设计部

所谓人才,就是放对了位置



做了一名设计师,结果杰克当年就设计出了好几款令人耳目一新的新型汽车,为公司创造了不少价值。

特别值得一说的是一个名叫艾姆的德国员工,他是后来人们公认的汽车工业革命方面贡献最大的人。艾姆原本和库兹恩斯一样是个推销员,可是他却非常喜欢进入车间去捣鼓机床,福特由此而认定“他会因为喜欢捣鼓机床而得出某些创新”,于是将他从推销岗位调入了车间,结

果两年后,艾姆就发明了全新的自动专用机床,这种机床的自动多角度钢钻可以从4个方向同时在缸体上装出45个孔,大大加快了汽车生产的速度,这在当时的全世界绝无仅有。

福特的一生几乎都在不断发现和任用人才,很多有才之人都是他从普通员工中发现并提拔出来的,这些人才在合适的岗位上让自己发挥出了更大的作用,也促进了福特公司的飞速发展,到了1925年,

福特公司甚至创造出了每3秒钟生产并销售一辆汽车的世界纪录,至今无人能破。

“世界上没有一个人是十全十美的,但每个人都会有自己的超人之处,一个高明的管理者不应该因为一点瑕疵就扔掉整块宝石,而是用它另外的优势让这块宝石实现最大的价值!”亨利·福特曾对于“如何做一个优秀的管理者”做出过这样的忠告和总结。

经营方法

一位营销副总坦言:“我总感觉我们公司的推广费有很多的浪费,但我却不清楚具体浪费在哪里。”提到推广费的浪费,让人联想到一些公司“烧钱”的杰作。广告及市场推广费用是必要且必需的,但是有些公司,在只有虚幻前景的情况下大撒金钱,盲目地投入推广费用,是不可取的。

市场运作中,经常会面对这样的问题:一个新产品的上市运作,是先铺货再打广告呢,还是先打广告再铺货?广告打到什么程度就能使销量上升?广告量打多少才合适?我们应该如何合理使用推广费?

1. 界定企业为什么要投推广费,投入推广费的目标是什么

通常投入推广费有两种情形:其一,是产品已发生了滞销现象,要做一系列的促销“沟通”活动,实现货畅其流;其二,预测到新产品或新项目上市后,某些环节可能会出现滞留现象,需做出财务预算投入推广费。

2. 界定推广费在各环节施加的比例大小

营销运作中,投入推广费的首要目的是达成第一次交易成功。决定第一次交易成功有两个环节:铺货及终端顾客购买。最好的分配方案是70%以上的推广费应投向终端,30%的推广费投向渠道的商家。

3. 推广费如何作用于终端

经营大众消费品的终端,关键在于了解、满足、挖掘目标消费群的需求。终端推广的目的之一就是促成首次交易成功,而决定首次交易成功的关键是要突破顾客购买时的心理障碍,即认知、理解、偏好及价格承受力。

如何发挥推广费的最大效用

■ 陈天峰

无所不能的鼯鼠

■ 佚名

鼯鼠十分自豪地宣布,自己掌握了五种技能:飞翔、游泳、爬树、掘洞和奔跑,它认为自己可以称霸整个森林。它心里想,雄鹰飞得高,但它会游泳吗?老虎跑得快,但它会飞翔吗?它把自己和各种动物此了个遍,觉得自己真的太厉害了。

有一天,他正在向几只老鼠炫耀自己的五大技能,一只老虎突然出现在它面前:“小兄弟,你在说什么?”鼯鼠吓得魂飞魄散,撒腿就跑。但是它用尽力气跑了半天,老虎几步就追上了。没办法,它慌忙爬上一棵树,刚感到安全一点,谁知一只金钱豹又蹿了过来,三下两下就蹿上了树顶。情急之中,鼯鼠张开四肢飞到空中,但

是它的“翅膀”并不能像鸟一样自动,只能滑翔。一只雄鹰轻轻扇了两下翅膀眼看就要抓住它了,它往下一看正好有湖泊,因此顺势就钻进了水中。正想喘口气,一只水獭已经埋伏在那里了,箭一样向它扑来。鼯鼠赶快逃命,就在它狼狈不堪地想爬上岸想要掘洞藏身时,水獭已经牢牢抓住它:“兄弟,我想要领教领教,你还有什么妙招啊!”此时的鼯鼠早就已经昏死过去了。

通才不是万能胶。如果不能将自己的各项优势加以整合发挥,形成独到的综合性竞争力,而只是单项比拼、就事论事,那么在一个专业化成为竞争基础的时代,作为在每一个领域都是二流而看似无所不能的所谓“通才”,等待它的一定是死亡。



五分钟即可化解争论

■ 鞠远华

父亲退休后,有一段时间,特别喜欢跟我争论,由于他的嗓门较大,语速较快,往往是我败下阵来。一次,我决定同他好好讨论一下。我说:“咱们俩一人5分钟,怎么样?你先说5分钟,我保证不插嘴,轮到我说时,你也别插话,行吗?”

“好!”父亲同意了,让母亲控制时间。讨论开始了,父亲说了5分钟,再轮到我说5分钟,然后父亲再……40多分钟后,我们已经把事情基本说清楚了,而且语气平缓。以前可不是这样的,我说话时,父亲总是插话进来:“嗯,那个事情是这样,我得说一下……”这一说就扯远了。此时,我再想把主题拉回来,可是难上加难。

同样,在企业中,也可用“5分钟谈话”来化解争论。比如,销售部和研发部两位部门经理因某一问题争执起来,谁也说

服不了谁,最后找你这位在场的生产经理评理。此时,你不应妄加评论,但你可以说:“我不清楚具体情况,也不好做评判。这样吧,我做一个公正的裁判,你们一人说5分钟,5分钟内,另一个人只能听,不许插嘴,我来控制时间。”最后你会发现,不仅问题说清楚了,争执也没有了。

交谈过程中,需要注意的是,即使一人5分钟,说话的态度也要平和,而且也要注意以下两点。

1. “紧扣主题”。只说当前的事情,不要翻旧账,不要岔到其他话题,以免越说越多、越说越远,越说越复杂,把简单的问题复杂化,大大增加解决问题的难度。

2. “对事不对人”。就事论事,不要人身攻击,不要气愤地以“你”开头——“你真是不可理喻”、“你这个榆木脑袋”等,如此下去,只能引起对方强烈的反感,结果是双方根本无法取得一致意见。

董明珠“先款后货”的策略

由于董明珠的坚守,此后几年,她夺得全国销量第一,而且没有一分钱的应收账款,也没有一分钱三角债。

■ 苗向东

董明珠有“说一不二”的特质。她担任营销经理后,第一件要做的就是追讨欠款,她经过40天的斗智斗勇,饱尝冷落、戏弄和欺骗后,终于追回了货物。

从此,她下决心采用“先款后货”的策略。这在当时还真有点霸道,她规定:“凡拖欠货款的经销商一律停止发货,补足款后,先交钱再提货。”这下捅了马蜂窝,经销商们马上满腹牢骚,说:“中国哪有这样做生意的?”

董明珠振振有词:“就算别人全是称拿货后付款,我格力也偏偏不。”于是大大小小的经销商纷纷向格力老总朱江洪告状,有的甚至宣称:“有她没我。”

董明珠针锋相对:“有我没他。”朱江洪劝董明珠:“是不是可以补完款,先发货再收钱?”

董明珠微微一笑说:“好啊。”结果款一



到账,货却把住不发。董明珠说:“要货?就按‘先款后货’的办法办。”

由于董明珠的坚守,此后几年,她夺得全国销量第一,而且没有一分钱的应收账款,也没有一分钱三角债。董明珠有一股“不成功则仁”的精神,顶住了压力,取得了实绩,也树立了权威,此后在企业说话就“一言九鼎”。

等待也有“钱途”

■ 石顺江

罗伯特·萨缪尔在纽约电话电报公司上班,虽然收入不算太高,可却是时尚一族,每当有时尚的产品上市的时候,他都会去观光,有时并不买,只为了饱饱眼福,尝下最先到手的快感。这不,当听说iphone6刚刚上市,他就和众多iphone粉丝一起在店门前都排起了长队。

不时地有新来的顾客在队伍左右转悠,然后无奈地走到后面去排队。罗伯特排在队伍的前面,快要轮到他的时候,一个朋友的电话让他必须马上赶过去,就在他遗憾地离开的时候,过来一位女士向他问道:“先生如果离开的话,能把您的位置给我吗?我愿意付费。”罗伯特欣然应允,他心想,这也算是对自己起个大早的一种补偿吧。最终罗伯特以150美元的价格转让给了对方。

当朋友得知这件事后,笑他道:“排队也能赚钱,你也太有创意了吧!”朋友的话当时没在意,回到家里后脑海里却产生了一个念头:何不开一家专门替人排队的公司呢?于是他打开MoMA网站——一家引领消费的主题商场。网友在上面的提问让他心动:你看了MoMA最新的展览了吗?你知道什么是牛角甜甜圈吗?……他心想:“人们都不愿错过一些新鲜的事物,这种猎奇的心理每个人都会有,但不是每个人都有那么多的空余时间。”他做下去的信心终于坚定下来,于是辞掉工作,开始干起了这行。

替别人排队就要抢时间,而且要有耐心,无论多困多累都要坚持按时送到客户手里。为此罗伯特准备了一套装备——一个便携式充电器,两个iphone、一个iPad迷

你和一个暖手宝。一张草坪椅,而网络串流服务既让他听到摇滚歌星的演唱又可以随时随地看电影,排队等待的过程中,他没有一点儿无聊寂寞的感觉。

他的第一单生意是一个土豪客户,这位客户想让他的外地客人尝尝牛角甜甜圈的味道,为此罗伯特早早地就到面包店去排队。当他一手拿着睡袋一手拿着牛角甜甜圈出现在他们面前的时候,客户很是满意,他们觉得花这些钱确实是值得的。

很快,他成立了一个只有7个成员的专业排队公司,并且在网站上发布了自己的广告信息:“只要耐心等待总会有好事发生。但是你愿意付钱让别人替你等待吗?我们是专业的等待者,给你一个许诺的位置,告诉你你的需要和时间,剩下的我们来做。”随后他把自己的服务详情在网站上做了公布,好多网友在上面点赞,而且有不少人向他发出服务邀请,他的生意越来越好,无奈公司只好扩员招人。

当海恩斯莫里斯的IsabelMarant系列上架时,他的电话更是响个不停,女孩们都想最快买到最新款的衣服,这时候他和他的团队就带着睡袋和帐篷去排队。排队第一个小时付费25美元,之后每个小时10美元。人们的爱好不同,新的产品种类繁多、层出不穷,公司的员工每天奔波在不同的商场和门店面前。无论下雨、下雪或任何天气,只要客户提出要求,就会准时替他们占住位置。好的信誉迎来了更多的客源,这种经商模式也得到了众多商家及客户的肯定和赞许,更给罗伯特带来了不菲的收益。

这世界,赚钱的机会到处都有,只要细心观察,就连排队等候的时间里也是“有钱可图”的。

在工作中,面对任何事情,一定要往内求,而不要往外求。往内求就会不断检讨;往外求就会不断埋怨。前者是一种负责任的心态;后者是一种受害者的姿态。从因果的角度来看,就是要时时刻刻把自己放在“因”的位置,也就是往内求,这是一个主动的位置。如果把自己放在“果”的位置,那就是往外求,这是一个被动的位

比如,产品出现了质量问题,把自己放在“因”的位置上的人会想:“我可以做点什么能让产品质量变得更好。”而把自己放在“果”的位置的人会想:“因为别人(环境)做得不好,所以我生产的产品才有质量问题。”一个经常找借口推脱责任的人,就是把自己放在“果”的位置上了,这种人没有担当,所以也会失去成长的机会。

在公司业务不稳定期间,不要轻易给员工涨基本工资,激励还是以奖金为主,而提成也要慎重。

我曾经就以提成为高激励手段,本以为按照预测,销售人员能拿到跟基本薪水持平的提成,就会非常了得了。没有想到经过了两个月的铺垫,接下来三个月他们的业绩飞涨,普通销售人员的提成每个月都超过了一万元,整整是他们的基本工资的五倍。

可是好景不长,后来,他们的业绩开始直线下降,提成基本上只有不到一千元。本来在录用时,他们认为能把基本底薪全部拿到就非常满意了,没提成也无所谓,有提成更好。可是经过了三个月每个月上万元工资的洗礼,再变回以前那样时,他们已经不满意这样的基本底薪了。公司还有两名核心员工,竟然辞职去了别

的公司。而剩下的人也觉得公司好像是遇到了什么大的困难,怕倒闭,整日惴惴不安的。

真的没有想到是这种结果,我以为他们会继续努力,以期望再创辉煌。我想,如果当初把高提成的一部分抽出来作为业务淡季的保险储备金,在淡季时以奖金的形式发放,就可以使员工们不至于在业务萧条期对公司失去信心了。

往内求不要往外求

■ 胡泽洪

设立业务淡季「储备金」

■ 储盈