

企业楷模

董明珠的挑剔,成就了格力



挑剔一:弹力太大需要柔化

在董明珠“一切必须做到最好”的要求下,模具、钣金、生产、工艺、质控等多个部门在产品终审会上成立了“十日攻坚小组”,几番琢磨,最终成就了格力大松IH电饭煲的精工品质。

■ 一斛珠

挑剔二:拉丝工艺需要“镜化”

产品终审会上,董明珠按下大松IH电饭煲的开盖按键,电饭煲顶盖快速上翻,随即顶盖的上翻作用力使得整个电饭煲跟随顶盖跳动。董明珠怒斥:“你们是要给消费者做一个会跳舞的电饭煲吗?你们去拿几个外国品牌的电饭煲来,我就不信国外的电饭煲会跳舞。”

果真,技术人员拿来了三款外国品牌的电饭煲,三款顶盖打开后都不会有跳动的现象,并且开启平稳而优美。董明珠随即要求,必须从结构、用料、测试、生产、质检等环节全面升级,保证电饭煲顶盖平稳而优美的打开,同时又要确保顶盖与锅盖闭合的严密性。

董明珠说:“不锈钢金属拉丝工艺一点都不高档,而且拉丝工艺本身有凹凸纹理,消费者清洗残渍特别麻烦,为什么不换成高档又易于清洁的镜面抛光工艺呢?”

对此,研发人员回应,之所以不用镜面抛光工艺,是因为抛光工艺在生产过程

中容易划伤表面,增加生产成本,对生产管理要求极高……董明珠旋即打断了研发人员的话说道:“不能因为你做不好,就委屈消费者去买个次品,如果连一个镜面抛光工艺都处理不好,管理不好,格力大松IH电饭煲就不用出了!”

挑剔三:缝隙太粗需要优化

董明珠接下来又发现电饭煲内部IH

加热底盘和钣金件之间的间隙太粗。董明珠表示,格力不能只将消费者看得到的地方做好,看不到的地方更加需要精益求精。

董明珠说:“电饭煲内部IH加热底盘和钣金件之间的缝隙是电饭煲整体设计、制造精度的体现,消费者的诉求是需要你们去实现的,超越外国品牌的标准是你们要去追求的,大松IH电饭煲的接缝必须控制在0.5mm之内。”

工匠精神 其实就是“挑刺精神”

在董明珠“一切必须做到最好”的要求下,模具、钣金、生产、工艺、质控等多个部门在产品终审会上成立了“十日攻坚小组”,几番琢磨,最终成就了格力大松IH电饭煲的精工品质。只有坚持发扬一丝不苟、精益求精、踏踏实实的工匠精神,所有工艺都必须按照最高标准去做,才能改变消费者对中国制造不信任的状态。企业必须真正对产品负责,企业家必须真正身先士卒,秉持初心,回归产品,发扬“鸡蛋里挑骨头”的挑刺精神,用这种精神做好产品的每一个细节。就像董明珠说的,“我们在一个大工业的时代,我们要精细化的管理,精品制造的理念,在生产的过程中,我们应该具备追求完美的工匠精神。”

怎样踏进上司的“信任圈”

帮助上司发挥专业水准、达成目标、有好表现,是最符合下属自身利益的向上管理之道。

■ 陈立唐

操刀的外科医师和医护团队准备抢救重伤病患,医师旨在确保手术成功,团队成员则全力支援,及时送上器具、调整灯光、观察仪表等,让医师能心无旁骛地完成工作。职场上也是如此,为了让上司能够全心达成最重要的目标,下属的任务便是让主管“无后顾之忧”,帮上司完成他不擅长的、无法照顾到的工作。也就是说,下属应该了解“上司在哪些事情上做得很好?”“上司的弱点和限制又是什么?”然后适时地、适当地予以协助和加强。这么做有助于加强你和上司之间的“信任关系”。

比方说你的主管擅长行销、却不精通财务,而你在财务上是强项,那么你就可以事先代为备妥财务分析。在上司的弱项上主动承担责任,让他知道你的贡献。因为,上司最信任的,就是能够彻底协助自己工作的下属,所以了解上司的专长及限制,同时盘点自己拥有的资源,并为上司截长补短,可找到发挥价值的空间,进入上司的“信任圈”。可以说,帮助上司发挥专业水准、达成目标、有好表现,是最符合下属自身利益的向上管理之道。这不仅能提升下属自身工作实力,也能让上司认同你是个好帮手,从而获得赏识和重用。

只卖一本书的最小书店

■ 佚名

当你路过日本东京银座的铃木大楼时,可能会瞥见一家亮着橘色灯光的小门店,落地的玻璃窗内只有一个穿着白裙的女孩子,手捧着一本书,低头认真阅读。于是你以为这是一家书店,抱着随便逛逛的心态,走进了这家店。结果你发现,这个店实在是小,大概只有几平米。没有书架,也没有书,唯一的家具是一张年代感十足的桌子,正是这家店的收银台。除此之外,墙上倒是挂了几幅画,还有一些Mayumi Kogoma(日本女歌手)的作品。你感到疑惑,门脸上明明写着“森冈书店”,可是什么都没有。而在寸土寸金的银座,即使再小的店面,也不敢这样“浪费”自己的空间。其实,这真的是一家书店,老板是一个叫森冈督行的年轻人,这是他开的第二家书店——“一室一册·森冈书店”,意思是“一间房,一本书”。

这如果不是世界上最小的书店,也必然是世界上藏书量最少的书店。森冈书店每周只卖一本书,在这里,读者没有挑选的余地,他们只能买或不买,但通常情况下,踏入书店的人,走的时候都会带走这本书。这不是一个噱头,而是森冈督行在电子书盛行、网络购书成为主流、实体书店纷纷倒闭的当下,为读者做出的新选择。森冈督行和他的团队每周精心挑选出一本好书在店内售卖,再根据这本书构建一个相关主题,策划一系列与这本书有关的展览、活动、对话。而这些体验,是读者无法在网络上获取的。但这个想法在刚提出的时候,并不被人看好。

大学毕业那会,在身边的同学都忙着投简历,准备进军大公司的时候,森冈督行却应聘成为一家旧书店的店员,一做就是8年。这与他的旧物情怀不无关系,他感兴趣所有的旧书、旧邮票、旧建筑。

8年后,森冈督行有了自己开一家书店的想法,他用所有积蓄盘下了一家古董店,打算开一家以自己的名字命名的书店——森冈书店。



书店大概只有50平米,刚开始的藏书只200余册,森冈督行一直在用心经营自己的书店,藏书量也越来越多,但是读者却越来越少。和许多实体书店一样,森冈书店也渐渐走入了大面积铺货却无人买单的死胡同,经营状况每况愈下。为了生存下去,森冈督行开始寻找出路。做了这么多年的书店老板,他发现了一件奇怪的事情。很多人进书店并没有抱着明确的目的,他们不过是来挑挑捡捡,遇到一本好书也是一件需要碰运气的事。很多时候,他们总是会在几本书之间纠结,就好像买菜一样,牛肉看起来新鲜一点,但我好像更想吃猪肉。纠结了半天,终于把猪肉买回家,才发现,这块猪肉竟然是注了水的。森冈督行想做一件事,挑选新鲜的牛肉,剔除掉注水的猪肉,帮助读者做出选择。因为他明白:收藏一件精品比收藏一麻袋垃圾要更有价值得多。于是他提出了一周只卖一本书的想法,却遭到了周围朋友的嘲讽,“你看超市里每天都是人山人海,生意好得不得了,就是因为超市里面东西多,人们总是喜欢挑选自己喜欢的东西。如果你的书店里面只有一本书,那你就死定了。”

森冈督行不为所动,他在银座租下了这个店面,并组建了一支“搜索”团队,把时间和精力都放在了分析用户的社交数据上。他们每天看大量的书,然后找出出版社的出版信息,书店的销售信息,用户的读书兴趣等等,罗列出用户可能最感兴趣的书籍和他们认为最值得推荐的书籍。

直到今天,这份书单还在不停地刷新。信息的对称,让读者很容易就在森冈书店里买到自己喜欢的书。

她敲开了联合利华的大门

■ 崔鹤同

自信者面前,没有封闭的殿堂。茹小萌,原来就读于某财经大学公共经济与管理学院的劳动与社会保障专业。2008年,她上大三,曾作为交流学生去瑞典留学一年,就是从那时起,她人生发生了重大的转折,因为她发现自己更喜欢市场营销学。那时,她开始关注联合利华。在瑞典的时候,她特别喜欢喝联合利华生产的“立顿花茶”,这是她第一次与联合利华的亲密接触。回国后,她关心起了联合利华的招聘情况。

既然有了职业方向,她并没有像很多同学那样广泛“撒网”,而是把值得关注的一些因素进行了梳理,果断地把求职的重点放在了联合利华。听说联合利华在全国总共收到20万份“网申”,但只有5000份进入他们的视野,几乎是百里挑一。为此,一份“网申”她整整做了两天。很幸运地通过了“网申”,并顺利地过了笔试关。

第一轮面试,问的都是“网申”上做过的内容。记得当时面试官刚好问了一道她准备过的题目:工作中遇到困难你会如何处理?假如再给你一次机会,你又会怎么办?她举的例子是在F1做兼职项目助理的时候。比赛间歇她负责给客户发盒饭,因为没有经验,场面有点混乱,以至于后来盒饭不够了,当时有人情绪很激动。没来得及请示汇报,她立即做出了反应:本着客户至上的原则,请他们留下联系方式,并承诺在午饭时间一定将盒饭送到他们手上。她说,假如再给我一次机会,我应该在源头上找问题,或者应该预先做好计划,将盒饭直接送到客户房内,而不是让客人来领。

面试官对她的回答还算满意。于是又问:你对联合利华的产品了解多少?她很喜欢这个题目。因为她最喜欢的“立顿花茶”就是联合利华的产品,而且她随身的包里还有两小包立顿花茶,便顺势拿出来,说:“这是我最喜欢的‘立顿花茶’。因为喜欢,回国时还买了很多送人。这种茶在国内还没有卖的,你们愿不愿意尝?”见她神态自若,而且“人证物证”俱在,面试官含笑认可。第二轮的面试是群组式的,关于新产品推广和申博。当时场面很乱,七嘴八舌地很快就有人陷入了细节的争论。这时她果断地走到白板前,把新产品如何进行推广的计划大致搭了一个框架,并在白板上画出图示。同时,她没忘记把大家讨论的细节都纳入了框架中。最后她问:大家还有什么需要补充的?一下子,大家似乎被她的计划折服了,没有人再提出异议。很自然,当时她成了这个小组的领导,出色表现大大地加深了她在面试官心中的印象。

最后一轮面试是关于应聘态度的一些问题,她都“随机应变”地做了回答。未了照例有一次应聘者的提问。她问,请问“和路雪”为什么叫“和路雪”呢?面试官愣了一下,说:这个问题问得好。我也不知道,等我回去好好研究一下,有了答案一定告诉你。最后他又很仔细地要了她的联系方式……最后,她被录用进入联合利华市场部,成了一名管理培训生。

古人云:“预则立,不预则废。”机遇钟情有准备的头脑。茹小萌之所以一毕业就成功地迈进联合利华的大门,得益于她未雨绸缪。



走,我们首先要回答自己在让人走之前我们是否做好如下工作:首先,他的工作内容是什么:他走后这些工作有人做吗?其次,他所涉及的工作能够衔接吗?需要做哪些衔接的工作?再次,他的身份属性能够被代替吗?有人来代替吗?最后,他会带走决定公司命运的资源吗?他带走的公司秘密能降低到对我们没有影响吗?如果我们有了明确的答案,我想我们可以放开手了。既然是我们在主动地放弃,那就千万别让我们自己再因为这个被动了,否则我们最好不要动。

经营方法

在适当的时候,给客户一些小恩小惠,让对方产生好感,是销售员拉近与客户距离的一种有效办法。

小恩小惠是人与人之间的润滑剂,通过它,我们可以迅速拉近与陌生客户之间的感情。先播种才能有收获,销售是一项长期的事业,作为销售员我们不妨在销售的初期先投资,通过一些小恩小惠与客户建立起感情,这样时间长了客户就会主动来购买产品,并帮助我们介绍新客户,客户网络建立起来了,后期的销售工作就容易得多了。

刘斌大学毕业后就开始从事销售工作,推销一种很好吃的手巧克力。虽然他之前没有任何的销售经验,但是,第一年他的销售业绩就名列前茅,而且还拿到了2万元的年终奖。他是怎么做到如此好的业绩的呢?

销售要在人情交往的过程中逐渐积累顾客。所以他频繁走访学校,认识了很多学生,有一些还是学生会干部。另外,他还时不时的去拜访电台,结识一些电台的DJ。每结识一个人,他都会送上一份小盒装的巧克力,这是专门做的赠品,成本不高,里面只有两块,但包装相当的精美,是情侣装,很实惠。

正是通过这种赠品,拉近了他与这些陌生人之间的情感,大家开始无话不谈。而且,这些朋友都知道他做巧克力销售的,心里自然清楚不能白吃人家的东西。所以,大家开始主动购买他推销的巧克力,同时也帮他介绍客户。日积月累,他代理的巧克力品牌开始在许多学校畅销,他还利用电台的关系,做了几次成本低廉、效果极佳的广告宣传。

在这个案例中,刘斌的成功之处就在于他通过小恩小惠——赠送巧克力,得到了年轻人的好感,从而搭建了消费网络的支点,再通过这些点,向广大的学生和青年群体扩散。最终,他的小投资得到了大的回报。

在适当的时候,给客户一些小恩小惠,让对方产生好感,是销售员拉近与客户距离的一种有效办法。比如,我们常看到一些商场举办的“买一送一”、“有奖大酬宾”和“购物送积分,积分换礼物”的促销活动,这也是用小恩小惠来促销的办法。用小恩小惠拉近与客户的距离,作促销,在销售中是很实用的一招,但是在赠品的选择上一定要慎之又慎,一定要保证赠品能够达到预期的效果。

小报童说:“嗨,先生,等有一天我拥有这家银行时,不管他手里有多少钱,他都能开个户头。”

多年前,一位报童怀揣着65美分,走进美国威斯康星州的一家银行。银行出纳员告诉他,至少需要一美元,才能开个账户。小男孩低着头,离开了银行。有人看到当小男孩走出银行侧门时,一滴眼泪滴落在大理石的门槛上。

但不到五分钟,小男孩又回到了银行。他径直走向那个银行出纳员的窗口,摘掉了自己的帽子,说:“嗨,先生,等有一天我拥有这家银行时,不管他手里有多少钱,他都能开个户头。”

多年之后,有人应邀参加当年那个小男孩举办的一场宴会,那时他已经66岁,拥有了这家银行25%的控股权,并从那家银行的董事长职位上退了下来。从他流下眼泪、感到愤怒并下定决心拥有这家银行开始,仅用了14年时间,就在这家银行得到了高级职员职位,并拥有了大宗股份。

改变规则未必是高不可攀的事情。只要你的愿望足够清晰,你的努力足够执着,小报童也会成为银行董事长,并改变整个银行的规则。古人说:“取乎其上,得乎其中;取乎其中,得乎其下。取乎其下,则无所得矣。”成就个人或组织的,都是一个坚定的目标和梦想。没有信仰的激励,就没有激情、没有动力,内心也很难受到鼓舞,不顾一切去求索。

「小恩小惠」促营销

■ 中化

小报童的「大心愿」

■ 佚名