

 博雅广华

互联网时代下的管理真相

当一线被点燃

奇迹就会发生

一线万岁

85后、90后一线员工的发动秘籍

金丽 王琦◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



一线万岁

85后、90后一线员工的发动秘籍

金丽 王琦◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

一线万岁：85后、90后一线员工的发动秘籍 / 金丽，王琦著. —北京：北京联合出版公司，2015.5

ISBN 978-7-5502-5243-1

I . ①—… II . ①金… ②王… III . ①企业管理—人事管理—激励
IV . ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 091471 号

一线万岁：85后、90后一线员工的发动秘籍

作 者：金 丽 王 琦

选题策划：北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑：李艳芬 王 巍

特约编辑：魏 雯

封面设计：李尘工作室

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 123 千字 880 毫米 × 1230 毫米 1 / 32 7 印张

2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-5243-1

定价：36.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

序

突变的一代

作为一名管理顾问，我曾经无数次听到各公司的高管们吐槽：虽说长江后浪推前浪，但眼下85后、90后的“后浪们”太不好管理了，他们以自我为中心、情绪化、不合群、物质主义、缺乏远见……

我用了一年的时间，展开了一次针对85后、90后职场人的浸泡式研究，结果发现事情其实并不像高管们所吐槽的那样简单。

早在1970年，人类学家玛格丽特·米德就已经在《文化与承诺——一项有关代沟问题的研究》一书中这样写到：即使在不久以前，老一代仍然可以毫无愧色地训斥年轻一代——“你应该明白，在这个世界上，我曾经年轻过，而你却未老过”。但是，现在的年轻一代却能够理直气壮地回答——“在此刻这个世界上，我是年轻的，而你却从未年轻过，并且永远不可能再年轻”。

米德将整个人类的文化划分为3种基本类型：前喻文化、并喻文化和后喻文化。“前喻文化”指晚辈主要向长辈学习，“并喻文化”指晚辈和长辈的学习都发生

在同辈人之间，而“后喻文化”则指长辈反过来向晚辈学习。

无需成为专家也能明白，今天我们所处的时代是一个被科技进步震荡的全新时代，必须也只能是后喻文化的时代。当技术成为最大的变量，某一领域的发展以技术的更替为标志时，在接受、理解和掌握新技术方面，年长者的经验不可避免地逐渐丧失了传喻的价值。

对于大多数完全竞争领域的中国公司来说，他们将会在未来几年持续面临的变数是：85后成为职场主力，90后正式进入职场。也就是说，我们将不得不着手解决和适应全球范围内最为复杂的代际冲突。

面对这些互联网时代的原住民，老板们往往会产生一种前所未有的无力感：说不得、打不得，哄又哄不到点儿上，想方设法也留不住人才。

这是为什么呢？

在85后、90后的身上存在着三大改变：

第一，时间感的改变。

在85后、90后的成长历程中，中国社会从现实生活到精神世界，都发生了颠覆性的改变。在现实生活中，物质财富成为最鲜明的身份标签，这导致人们对工作、职业等长期关系的心理契约的牢固程度大大减弱，经济压力与自我包装成为指挥棒，在这种生存焦虑的干扰下，人们更容易轻率地做出改变或放弃的决定。

在精神世界中，最重要的精神消费从电视剧转变为网游。

不要小看这个转变，它对人们时间感的影响重大而持久。被电视剧养大的一代，其行为模式中自然留下了相应的特点：节奏一定是循序渐进的、结局一定是大团圆的、主角一定是收获最多的、每个角色都是有自己的背景的。所以，这一代人在职场中普遍耐得住寂寞、服从性好，容易接受环境的“磨炼”，因为他们相信，未来早晚会变好，愿意为即使看起来遥不可及的大团圆埋单。而玩着网游长大的一代却大不相同。网游成瘾的关键是什么？是“即时反馈”机制：只要有动作，无论对错，都必须马上给予视觉或听觉上的强感官刺激，并通过巧妙的积分回报体系，让游戏者欲罢不能。因此，这一代人通常不愿意像他们的长辈那样，用漫长的等待来换取一个超大的回报，而是倾向于得到即时的反馈和激励，反馈速度越快、激励周期越短，对他们的影响力就越大。

因此，我们不能简单地说 85 后、90 后“短视”，只是他们的心理反应机制变得更为“即时”。

第二，距离感的改变。

以往我们提到“距离”这个词，都是以身体接触远近来衡量的。但是在今天的社交网络中，虚拟接触的深度、密度和广度都远远超过了身体接触。

当人们的交流从熟人之间的身体接触变成陌生人之间的虚拟接触，是不是意味着在真实世界中所建立的若干禁忌和规则，会随着介质的变化而自然打破？

当 85 后、90 后以虚拟人格在虚拟世界中获得了存在感，

那么真实世界中的挫折、对立都有可能因此消解。然而在上一代人看来，这却是一种不能被理解的玩世不恭、不负责任的生活态度。

第三，位置感的变化。

在一个多子女的家庭环境中，个人本能地会有一种“争取关注”的倾向，这就要求个人对其他家庭成员的状态要有所观察，觉察以及控制自己的行为举止，以便使自己更符合长辈所设定的标准，获得更多关注。但是在85后、90后所处的家庭环境中，“421”结构彻底颠覆了原有家庭秩序，他们成为独一无二的关注中心，根本不需要争取。

因此，这一代人进入职场后，会表现出对周边环境缺乏探索、对他人情绪反应不够敏感、过于执着于自我感受等倾向。同时，他们又寄希望于家庭生活中得到的高关注度能够延续到工作环境中，产生了一种“你为什么不点赞”的情绪需求。

同时，社交网络造成一种“平视假象”，一个再普通不过的年轻人，也可能因为一次机灵的留言或者一句难听的谩骂与“大V”接上火。这些在真实世界中几乎不可能发生的事情，必然会使人们对自己的位置感产生“漂移”的错觉。

网游文化进一步助长了这种倾向。在虚拟世界中，大家手握神器，追求极度独立自由，“我”可以是任何人，想怎么玩就怎么玩，什么权威、专家统统过时，“我”才是自己的主宰。

所有这些情绪投射到工作中，通常就会以这么一种现象呈现出来：85后、90后员工对“独立作业”“自成一

体”的热情远远超过他们对“权力”的欲望。在同一家公司中，那些能在自身职权范围内形成闭环的团队和个人，其士气普遍高于需要更多沟通协作才能开展工作的团队和个人。

当时间感、距离感、位置感同时处于高度变动之中时，小宇宙自然要爆发。我们的年青一代，因为社会环境的突变，自身也在发生着重大的突变。

《一线万岁》所提到的企业中，有的是传统服务业的黑马，比如张家口市商业银行；有的是互联网时代颇有江湖地位的新秀，比如阿芙精油、韩都衣舍；有用互联网改造传统行业的五味网络餐厅、行天下“不跟团”；还有互联网电商新锐易积电器……这些企业有一个共性，就是让组织管理变得“软乎乎、湿哒哒、黏丝丝”。

在这些企业中，出现了传统人力资源体系中没有的职衔，比如“闻味官”“政委”等；没有了部长、总监，一个小组长的权力大得吓人；年终奖、高期权都不见了踪影，取而代之的是高底薪、月月涨工资……这些尝试带来的是失控还是效率？

对变化多一些敏感，对人性多一些洞察，原本就是管理调整的深层驱动。

在互联网时代的浪潮下，由泰勒构筑的“科学管理”正在接受挑战。在泰勒的世界里，工作对象是“物”，效率原则成

为第一推动力，为了把这一点做到极致，一切管理方法的努力都指向无限细分。但是在今天，服务、体验、交互成为增长动力，当一切动作依然仅仅指向“效率”时，美感和善意往往就消失了，创造力难以涌现。

对于企业而言，无论处于什么行业、有多大体量，都必须认识到，一个新时代正在开启。面对突变的一代，停止教化、启动对话将会是一个好的开始。

罗辑思维 CEO 李天田

让管理回归到“人”

1911年，弗雷德里克·温斯洛·泰勒提出了“科学管理”理论。在工业时代，这一理论确实大大提高了生产率，泰勒因此被称为“科学管理之父”。

但是在今天，互联网浪潮席卷全球，“商家与消费者”的关系正在被“人与人”的关系替代，体验感成为经济增长的动力。在这样的时代背景下，当工作对象越来越多地由对“物”的关注转变为对“人”的关注，尊重和激发人的创造力，奇迹就有可能发生。

这里所说的“人”，主要指一线员工。他们是直接跟客户接触的第一界面，不管多么出色的产品、多么科学的设计，企业和客户之间的关联，绝大部分都要靠一线员工来连接。时下，大家对“互联网思维”这个词耳熟能详，互联网思维最根本的一点是什么？是“连接”——企业与客户连接、管理者与被管理者的连接。判断一个企业是否有互联网基因，不是看它是否把线下的生意挪到了线上，而是看它有没有让管理回归到“人”。

因为工作需要，我会近距离接触到很多企业。有的

企业在应对新环境的过程中出了问题，亟须找出症结所在；也有的企业如鱼得水，探索出了新路径、新玩法。在《一线万岁》这本书中，我除了选取那些带有明显互联网标签的企业，为大家呈现他们已经进行的有益尝试之外，还重点选取了一家传统金融服务企业——张家口市商业银行。

张商行的资产规模与工、农、中、建“四大行”不在同一个量级上，其品牌影响力也比不上招商银行、民生银行，但它有着自己非常典型的独特之处。

从硬数据来看，张商行当下的资产超过1000亿，在全国资产规模500亿~1000亿元的城市商业银行中综合排名第一。连续四年入围全球银行1000强，2014年位列第808位，连续三年被银监会监管评级为二级银行。

在为张商行连续服务的5年多时间里，我访谈和搜集了超过2000个来自一线员工的奇葩案例。为什么说“奇葩”呢？比如，他们的储户遇上急事儿，不是给自己家人打电话，而是第一时间想到找银行员工帮忙；有的员工调到其他支行，储户宁愿多走些路，追到新支行找这位员工办理业务；同一条街上，其他银行的工作人员提起张商行，都说“他们的一个门卫顶我们两个客户经理”；咨询顾问开展客户满意度调研时，听到最多的一句话就是“这家银行跟别的银行不一样”。

究竟是什么让客户感觉张商行不一样？往根儿上说，就是它能为客户创造幸福——这也是张商行给自己确定的使命，而不是像很多其他银行所宣传的“为客户创造财富”。

让客户幸福的前提是让员工幸福。所以，这一理念又融入到了系列管理方法之中：授权一线化、培训场景化、制度案例化。这些管理方法实际上非常“互联网化”，能够让一线员工获得参与感、愉悦感和价值感，值得我们认真思考学习。

今天，大家都在谈转型、拥抱互联网，目标似乎能看到，但就是无法达到，根本原因在于企业的惯性拖垮了效率。能不能成功转型，就看能不能自己革自己的命，尽可能地把权力、资源让渡到一线，不是管控一线，而是激活一线。

淘汰企业的不是互联网所带来的技术革命，淘汰企业的永远是消费者。

目 录

序 突变的一代 / V

前言 让管理回归到“人” / XI

第一章 有温度的叫服务， 否则叫任务

001

带着情感做服务 / 003

别人不做，我来做 / 006

说客户听得懂的话 / 009

要什么就给什么 / 012

和客户成为朋友 / 026

第二章 与众不同， 就是最好的招牌

035

作风实打实 / 038

“极客精神”创造与众不同 / 041

俘获死忠级客户 / 045

擦亮自己的招牌 / 050

不搬大石头，要扔小石子 / 051

第三章 满意， 无非多做一点点

057

细节提升微体验 / 059

比满意更满意的是惊喜 / 069

“两招三式”：搞定客户有套路 / 083

第四章 化解冲突， 升级情感

091

受了委屈怎么办 / 093

处理纠纷五“步”曲 / 102

给客户找台阶 / 109

看得到的努力才不是白费力 / 112

化冲动为感动 / 119

态度要软，制度要硬 / 125

第五章
永续成长，
无敌一线

133

和企业气味相投	/ 135
从一个优秀到一群优秀	/ 145
好苗儿还得师傅带	/ 156
客户说好才是真的好	/ 162
有关注，更有干劲	/ 171
玩儿就是工作，工作就是玩儿	/ 181
让权力汇聚一线	/ 194

第一章

有温度的叫服务，否则叫任务

一线万岁

85后、90后一线员工的发动秘籍

