

## 企业楷模

做减法并不意味着减弱,对一个明智的企业来说,做减法其实是一种智慧的抉择。

## ■ 佟雨航

几经奋斗,南存辉领导下的正泰集团,连续多年名列全国民营企业500强。很多人不禁要问:他是怎样从一个小小的修鞋匠走向辉煌的呢?南存辉一语道破天机——做减法。

1991年,在与朋友合作创办的求精开关厂解体后,南存辉吸收弟弟、妹夫等家族成员入股,组建了典型的家族企业——温州正泰电器有限公司,当时南存辉个人占股60%。到1993年,正泰的年销售收入达到5000万元,企业蒸蒸日上。而此时南存辉却意识到,正泰要想继续做大,必须进行一次脱胎换骨的改革。于是,南存



辉充分利用正泰这张牌,大做“减法”,走联合的资本扩张之路。他先后将当地38

股东一下子增加到数十个,而南存辉个人股权却被稀释“减”至40%。

后来,南存辉在摸索中渐渐发现,家族企业的一个致命弱点就是无法更多更好地吸纳和利用优秀人才,而人才又是企业发展的第一资源。1998年,几经思考的南存辉突破阻力,再次做“减法”,毅然决定弱化南氏家族的股权绝对数,对家族控制的集团公司核心层(即低压电器主业)进行股份制改造,把家族核心利益让出来,并在集团内推行股权配送制度,将最优良的资本配送给企业内最优秀的人才。就这样,正泰的股东由原来的10个增加到100多个,数十位百万“知本”富翁诞生了,而南存辉的股份又减至20%。家族色彩逐步在淡化,企业却在不断壮大,正泰目前已成为拥有资产30亿元、年上缴税金逾5亿元的大型企业集团。

做减法并不意味着减弱,对一个明智的企业家来说,做减法其实是一种智慧的抉择。

刘桢,字公幹,“建安七子”之一。大概因为是山东人的缘故,刘公幹生性亢直,还有些文人放荡不羁的作风。

一次,曹丕请诸位文学高士欢会。酒过三巡,喝得耳热意畅,曹丕突然心血来潮,让他的夫人甄氏出来与大家见面。这甄氏本是袁绍的儿媳,长得貌美如仙,官渡之战时被曹丕掠来,收为己有。

这甄氏也算是太子夫人,虽然大家都耳闻其美貌,想一睹风采,但封建礼数使他们都匍匐在地,不敢平视甄氏。唯独刘公幹不知死活,竟两眼直勾勾地看了甄氏老半天。这是犯上的大不敬行为,当时曹丕没有那么小气,可是曹操听说后,怒火中烧,把刘公幹逮了起来,送到尚方(给皇室打造玩好器物的地方)去劳动改造。

一天,曹操到尚方视察工作,看见刘公幹正弯着腰磨一块石头,就意味着深长地问他:“这块石头怎么样?”

刘公幹猜出了曹操的用意,就回答说:“石头出于荆山之巅,外有五色文采,内含宝玉的气质,怎么打磨也不会改变它的亮度,怎么雕刻也改变不了它的文采,这是它的自然本性,只是通过打磨可以使它纤曲的纹理能够疏通而已。”

曹操听了,会心一笑,就把刘公幹释放了。

原来,刘公幹是通过石头自比,说明自己的性格亢直、不拘小节的作风是天性本然,只是觉得平视甄氏确实理屈(“理屈”与“纤曲”谐音双关)。刘公幹用这种表达艺术婉转地向曹操认了错,又不失自己的面子。

曹操也是爱才之人,怎么能不原谅他呢?



生活就是这样,目标越小越容易实现,越容易走向成功。为了成功,学会分解你的目标吧。

## 马拉松运动员的智慧

## ■ 马志国

1984年,在东京国际马拉松邀请赛中,名不见经传的日本选手山田本一出人意料地夺得了冠军。当记者问他凭什么取得如此惊人的成绩时,他说了这么一句话:“凭智慧战胜对手。”当时许多人都认为,这个偶然跑在前面的矮个子选手是故弄玄虚。马拉松是体力和耐力的运动,只要身体素质好又有耐力就有望夺冠,爆发力和速度都在其次,说用智慧取胜,太勉强。

两年后,意大利国际马拉松邀请赛在意大利北部城市米兰举行。山田本一代表日本参加比赛。这次他又获得了冠军。记者问他:“上次在你的国家比赛,你获得了冠军;这一次你远征米兰,在异国他乡又压倒所有的对手取得第一名,你能谈一谈经验吗?”山田本一回答记者的仍是上次那句话:“用智慧战胜对手。”这回记者在报纸上没再挖苦他,只是对他所谓的智慧迷惑不解。

10年后,这个谜终于被解开了。山田本一在自传中说:“每次比赛之前,我都要乘车把比赛的线路仔细地看一遍,并把沿途比较醒目的标志画下来,比如第一个标志是银行,第二个标志是一棵大树,第三个标志是一座红房子。这样一直画到赛程的终点。比赛开始后,我就以百米的速度奋力地向第一个目标冲去。等到达第一个目标,我又以同样的速度向第二个目标冲去。四十几公里的赛程,就被我分解成这么几个小目标轻松地跑完了。起初,我并不懂这样的道理。我把我的目标定在四十几公里处的终点线上,结果我跑到十几公里时就疲惫不堪了,我被前面那段遥远的路给吓倒了。”

山田本一说得很有科学道理。心理学家做的下面这个实验,也就证明了山田本一的正确。

这个心理实验是组织3组人,让他们分别向着10公里以外的3个村子进发。第一组的人既不知道村庄的名字,又不知道路程有多远。只告诉他们跟着向导走就行了。刚走出3公里,就开始有人叫苦。走到一半的时候,有人愤怒了。他们抱怨,何时才能走到头,有人甚至坐在路边不愿走了。越往后走,他们的情绪就越低落。

第二组的人知道村庄的名字和路程有

多远,但路边没有里程碑,只能凭经验来估计行程的时间和距离。走到一半的时候。大多数人想知道已经走了多远,比较有经验的人说,大概走了一半的路程。于是,大家又簇拥着继续向前走。走到全程的3/4时,大家情绪开始低落,觉得疲惫不堪。而路程似乎还有很长。当有人说,快到了,快到了!大家又振作起来,加快了行进的步伐。

第三组的人不仅知道村子的名字、路程,而且公路旁每一公里就有一块里程碑。人们边走边看里程碑,每缩短一公里大家便有一小阵的快乐。行进中他们用歌声和笑声来消除疲劳,情绪一直很高涨,很快就到达了目的地。

由此,心理学家得出了这样的结论:人们的行动有了明确而具体的目标,并能把自己的行动与目标不断地加以对照,进而清楚地知道自己的行进速度和与目标之间的距离,人们行动的动机就会得到维持和加强,就会自觉地克服一切困难,努力达到目标。总之,目标越具体越容易达到目标。

决心获得成功的人都知道,成功是一点一滴不断地努力得来的。例如,房屋是由一砖一瓦堆砌而成的;足球比赛的最后胜利是由一次一次的得分累积而成的;商店的繁荣也是靠一个一个的顾客造成的。所以每一个重大的成就,都是一系列的小成就累积而成的。所以,目标调整的最佳策略是学会分解目标,把目标分为近期目标、中期目标、长远目标,形成一个步步向上的阶梯,然后按部就班做下去,这是实现最终目标唯一的聪明做法。

有些人给自己定的目标倒是够大的,总想着一下子实现目标,又不可能,于是,白白地给自己增加了心理压力。还有的人目标定得不小,可就是不肯做好眼前的一件一件的极小的事。可大目标正是靠它们累积起来的。而小目标又是很容易实现的。所以要学会把大目标分解为若干层次的小目标。它可以分散人们对大目标的注意,而着眼于一个个较容易达到的小目标,从而减轻心理压力,增强信心,实现目标。

生活就是这样,目标越小越容易实现,越容易走向成功。为了成功,学会分解你的目标吧。

每天公司里总有很多事发生,有的应该表扬,有的应该批评。批评和表扬到底该由谁来执行呢?

刚干公司时,找不着当老板的感觉,平素又最烦管人,所以员工有什么问题我很少说。结果公司员工自由散漫,谁也不服谁,工作无法开展。后来觉得再这样下去实在不行,于是开始板起脸管人,这下新的问题又出来了,公司里几乎所有的矛盾都集中到我和公司员工之间,经常有员工当面与我理论是非曲直,这老板当的真郁闷,而我又实在不想当一个声色俱厉的管理者。

后来与日本企业接触多了,发现不少奥秘。日本公司总经理很少骂公司普通员工,对公司底层员工可和蔼了,但他经常当着员工的面训斥公司中层干部,而普通员工犯错误,则由该员工的直接领导负责处理,当然月底发工资时总经理心里可不含糊,这样公司不仅管理得井井有条,而且员工心里也比较平衡。

他山之石可以攻玉,说干就干,咱公司不大,好歹也有几个主管。于是开会明确职责,谁的手下出问题谁自己处理,别什么问题都往我这推。平常我一般只表扬好人好事,鼓励为主,而主管自身犯错时我也很少当众批评,通常是私下交流。时间不长,公司管理顺畅了,我在公司里的形象也大为改观,员工更尊敬我了。

有时觉得,老板对于公司有点像古代皇帝对于国家。如果皇帝很贤明而大臣很昏庸,老百姓通常觉得国家还是有希望的,大不了清君侧,换个大臣了事。而如果皇帝很昏庸,则老百姓通常觉得这个国家没希望了,开始琢磨造反改朝换代。

咱当老板总不能让公司员工揭竿而起或用脚表态一走了之吧,既然主管和部门经理享受着公司岗位津贴当然应该为老板分忧,该唱黑脸作恶人时就应当仁不让,而老板一般应保持一个超然的态度,置身于事件之外,旁观者清嘛。不过部门经理需要支持时,只要不是原则性错误,我通常态度鲜明予以支持。

## 一块石头解困境

## 老板尽量唱红脸

孙秀云

## 会议仅保留休息时间

## ■ 豆丁

瑞典有一家大型职业介绍所,其总经理Marie Hallander-Larsson在领导力方面表现得相当卓越。在她担任这个职位仅几个月的时候,遇上一个为期两天、公司所有高级管理人员都要参加的会议。在会议的第一天早上,Marie站起来宣布大会日程安排:“这本该是一个为期两天的会议,但是现在它一天之内就可以完成,因为我取消了所有演讲者的单独发言,仅保留了休息时间!”所有人都看着他们的新老板,以为她疯了。大家一致反对,因为觉得闲坐一整天什么正事都不做纯粹就是在浪费时间。但是Marie

## 运用好“精神惩罚”

## ■ 孙正元

一个团队中纯粹以物质作为惩罚内容是不可行的,与物质相对应的是精神,精神惩罚指的是口头批评、限制晋升、减少关注度、缩小其发展的平台等。精神惩罚原则上应该针对员工的精神态度实施惩罚,其目的是为了维护和保证员工对工作的基本态度的积极性。

有一位酒店经理抱怨员工没有执行力,唯一自觉得的就是每天把开酒后的酒瓶盖收集好。收集酒瓶盖的原因是酒

瓶盖的数量与员工个人推销酒水获得的奖励是挂钩的,当员工基本生活需要没有被充分满足时,他所有的积极性都用在了多赚一点钱上面。从原则上看,员工这样做并没有违反哪些规定,但同时,员工也没有做得很好,经理不能置之不理。所以,这种情况下,管理者应该将惩罚落到精神上,通过对员工的重视程度、晋升上的考评及综合表现的评价等来加以制约,这样才能合情合理地避免员工与管理者的心灵冲突。

瓶子的数量与员工个人推销酒水获得的奖励是挂钩的,当员工基本生活需要没有被充分满足时,他所有的积极性都用在了多赚一点钱上面。从原则上看,员工这样做并没有违反哪些规定,但同时,员工也没有做得很好,经理不能置之不理。所以,这种情况下,管理者应该将惩罚落到精神上,通过对员工的重视程度、晋升上的考评及综合表现的评价等来加以制约,这样才能合情合理地避免员工与管理者的心灵冲突。

“不,先生!”莫菲女士站起身,笑了笑,“您的这次面试结束了,很遗憾,您没有通过。”

莫菲女士让我明白,是机会在选择我,而不是我在选择机会。年轻、潇洒、才华,这些通通不可以浪费机会的借口,只有态度最重要。当你很随意地对待机遇时,它会无情地惩罚你!没有人怜悯你,你从任何人那里都得不到从头再来的许诺!

即便你非常年轻,像一朵嫩得滴水的鲜花,所做的只是一次无足轻重的尝试,或从事的尚是摸索经验的实习工作,你都要重视每一次表现的机会,争取第一次就尽善尽美。你要知道,对于需要你的人来说,他们对此非常在意。

实践能力决定着我们的命脉,也决定着我们在做人方面所拥有的底牌。人生的每一次表现都是一场残酷的实战,如果你总觉得还有第二机会,这次做不好也无所谓,那么你下一次的表现恐怕依然会脆弱无力,仍然会抱着最大的出错概率。当你连基本的事情都做不好时,你就会轻易地失去高质量的朋友,让人把你当成毫无潜力的垃圾股。就像莫菲女士眼中的我一样,那时,她一定把我看成了一只浪费地球资源的废物。

这个问题很好回答,它有全球通用的标准答案,通常只需嘴唇一动就可以了,反正没人会傻到将买豪车购别墅这一类梦想已久的愿望如实相告。“工作是实

现,生活是虚幻的,我们只是在扮演角色。”

莫菲女士没有表示惊讶,她只是问我:“你认为工作的价值是什么?”

这个问题很好回答,它有全球通用的

标准答案,通常只需嘴唇一动就可以了,

反正没人会傻到将买豪车购别墅这一类

梦想已久的愿望如实相告。“工作是实

现,生活是虚幻的,我们只是在扮演角色。”

莫菲女士没有表示惊讶,她只是问我:

“你认为工作的价值是什么?”

这个问题很好回答,它有全球通用的

标准答案,通常只需嘴唇一动就可以了,

反正没人会傻到将买豪车购别墅这一类

梦想已久的愿望如实相告。“工作是实