

企业楷模

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。

■ 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,做大“减法”,走联合的资本扩张之路。他先后将当地38

家企业纳入正泰麾下,于1994年2月组建了低压电器行业第一家企业集团。正泰

减法做出500强

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,当时曹丕倒没有那么小气,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顺畅而已。”

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“纡曲”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?

一块石头解困境

■ 成子



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MarieHallander-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

坚持自己的立场,并解释说会议中最有价值的部分通常是与会者在休息时的谈话,在那时,他们的思想不会被日常琐事所占据,就能同那些平常没时间见面的人讨论重要的问题。

当会议结束时,所有与会者都一致认为这是他们所参加过的最有意的一次会议。Marie的想法收到了巨大成效,同时值得一提的是,Marie通过勇于实践一个她自己都不十分确定会有有效的“疯狂想法”向她的经理们树立了一个良好的榜样,以行动向所有人表明,如果下属偶尔也有疯狂想法想要实施的话,她会表示欣赏并予以支持的。

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,唯一自觉做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,这样才能合理地避免员工与管理者的心理冲突。

职场磨砺

没有人给你第二次机会

■ 佚名

给我上第一堂人生课的老师是纽约第五大道的雅顿化妆品公司人力资源部面试官莫菲女士。

1995年的夏天,我20出头,从北京远渡重洋跑到纽约寻找机会。我的英语流利,胸有千言,尤为喜欢在公共场合夸夸其谈,是自我感觉极其良好的交际明星,可当时怎么也不把求职做事正儿八经地当成很重要的任务。

我只是想先找张椅子暖暖屁股,在摩天大楼里体味一下“哦,这就是工作”的感觉。你不用紧张,无非一场“中美人士彼此随便聊聊”的谈话,那些面试官不会把我怎么样,他们或许会给我倒一杯浓郁的咖啡,请我仔细谈谈对薪水有什么要求,然后约个时间共进午餐。

我以为职场就是这么简单的,不需要太严肃,于是穿着一条休闲大裤衩,套上一双耐克运动鞋就去了。我没有对雅顿公司的用人风格做任何深入细致的研究,只是觉得作为化妆品公司,除了高雅端庄、引领业界潮流,它还应该有点轻松随和的氛围,一定特别需要我这样的人才。

但是我大错特错,坐在28楼的等候室那群西装革履的应聘者中间,我变成了一位彻头彻尾的“火星来客”。他们有美国人、日本人、新加坡人,还有白里透红的加拿大人……来自世界各国的应聘者,他们看我的眼神都如出一辙,就像在一场严肃的国际会议上突然看见大耳朵长尾巴的史努比破门而入,尖声尖气地问大家:“嗨,这里有化装舞会可以参加吗?”

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

自己的人生价值。”我和你现在想的一样,就是这么说的。然而相对于我的装束而言,那是一种强烈的讽刺!毫无疑问,这个效果就是她的目的。

我犯了一个巨大的错误,但仍心存侥幸,诚恳地希望她多看一下我的简历:我毕业于中国名牌大学;精通4国语言;年轻、健康、形象良好;不仅愿意努力工作,而且素来对雅顿公司抱有好感,是一位完全值得信任的来自东方文明古国的优秀人才。我气力虚弱地对她补充说:“您知道中国吗?那里是世界经济的引擎,我对大中华区的市场非常了解,有着丰富的……经验。”

“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,这些通通不是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。

实战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虚弱无力,仍然会怀着最大的出错概率。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。

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,房屋是由一砖一瓦砌成的;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。

咱当老板总不能让员工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。

老板尽量唱红脸

■ 孙秀云

管理之道

把目标拉近

■ 黄新华

最大限度发挥员工潜能的关键就在于制定高标准的业绩目标,因此,在制定目标时我一般分两步走。

第一步,便是在团队的能力范围之内,计算出可达到的、合理的业绩目标。

第二步,也是最关键的一步,则是设定更高的目标,这些目标看起来似乎很难实现,需要付出极大的努力才有达到的可能。之所以这么做,是因为我们发现,只要敢于朝着那些看似不可能的愿景目标不懈努力,最终往往如愿以偿。哪怕最后没有实现这些目标,我们也会发现,最终的结果肯定要远比我们预想的好得多。

管理者要做的就是将看起来遥不可及的愿景拉近,可以从以下三点入手:

1.形成共同的目标观点

通过这个过程,可以了解到每个人的不同观点和看法,进而形成共同的观点。显然,对部门的发展方向取得更一致的看法,有助于团队成员以不同方式更好地对这个方向做出定义。

2.把目标反复说

一些管理者直到后来才意识到,即使人们最初对一个目标达成一致,在实践中也不一定会主动实现这个目标。管理者要做的就是坚持不懈地宣传它。

3.对愿景投入巨大的热忱

管理者应该把更多的精力放在如何实现卓越的目标上面,制定一个具有挑战性和激励性的愿景目标对管理者来说是至关重要的。一些优秀的管理者不仅在制定卓越目标上肯下工夫,而且能以巨大的热情面对这些目标,这确实是难能可贵的。