

企业楷模

“从本质上说,建立一个出色的组织,要通过两种方式实现。”脸书的一名前员工称,“第一是擅长聘用员工,第二是擅长并敢于解雇员工。”扎克伯格就是第二种类型。由于脸书发展迅速,一些曾为公司做出贡献的员工不再适应脸书的要求。要解雇这些功勋员工很困难,他们所做的贡献赢得了商业伙伴与同事的尊敬。但即使这样,扎克伯格也不会犹豫不决。

■ 燕梢

“从本质上说,建立一个出色的组织,要通过两种方式实现。”脸书的一名前员工称,“第一是擅长聘用员工,第二是擅长并敢于解雇员工。”扎克伯格就是第二种类型。由于脸书发展迅速,一些曾为公司做出

扎克伯格:解雇功臣



贡献的员工不再适应脸书的要求。要解雇这些功勋员工很困难,他们所做的贡献赢得了商业伙伴与同事的尊敬。但即使这样,扎克伯格也不会犹豫不决。

2004 年,帕克加盟脸书,成为公司首任总裁。帕克领导脸书沿既定方向发展,成功帮助公司完成了几轮外部融资。在帕克的努

力下,扎克伯格拥有了对脸书近百分之百的控制权,只要他愿意,就能一直掌控公司。

帕克曾经在两家公司担任要职,但最终被迫离开。加入脸书后,帕克一直致力于确保扎克伯格不会让他遭遇同样命运。在脸书获得了 50 万美元投资后,帕克帮助重组了这家公司有股票权的股票。这意味着

包括脸书董事会成员在内的所有人,都不能强迫扎克伯格做任何他不想做的事。

帕克为脸书的发展作出了巨大贡献,但他的生活方式严重干扰了脸书发展,这使他在脸书很难拥有未来。一年后,扎克伯格解雇了帕克。

帕克的离职为范纳塔提供了机会。范纳塔加入脸书后负责业务开发部门,随后被提为首席运营官。他出任首席运营官期间,员工增至数百人,大多数是他聘用的。他推动了脸书业务的发展,为公司建立了第一个销售与财务团队;在 2007 年帮助脸书从微软那里获得一笔投资,这笔投资对脸书的估值高达 150 亿美元。他在任期间,脸书的营收从不到 100 万美元,迅速增长至 1.5 亿美元以上。

其实,范纳塔更适合创业型企业,他的能力在发展迅速而组织松散的年轻企业中能充分发挥。范纳塔最出色的能力不是管理,而是并购交易。2008 年,一款广告产品导致公司遭受巨大损失,脸书管理层认为,公司需要不同类型的高管来运营公司业务。因此,扎克伯格解雇了范纳塔。

经营方法

与营造高雅的读书氛围相比,消费和文化的完美结合,才是经营之上策。店铺贴近群众方便顾客,便是企业取得成功的良策。

在书店里开餐馆

■ 杨兴文

黑蒂是英国人,最初她在伦敦敦丁山开书店,书籍种类繁多,几乎应有尽有,可惜生意不理想,导致她忧心如焚。在黑蒂准备放弃的时候,厨师艾尼·贝尔来到书店问:“你们的书店里是否有《炸鱼薯条与英国工人阶级》?”

黑蒂连忙对他说:“应该有的,我去看看。”到书架上寻找片刻后,黑蒂从很多书籍里找到了《炸鱼薯条与英国工人阶级》这本书,购买书籍后贝尔问黑蒂:“你的书店里是否有厨房?”黑蒂如实回答:“没有。”

看到贝尔失望的神情,黑蒂带着疑问:“我们是开书店的,又不在里面做饭,当然没有厨房,只是我想知道,你究竟需要厨房做什么?”贝尔诚恳地解释:“如果书店里有厨房,能够对书籍中的食谱进行实验,将是多么美好的事情。”

黑蒂认为,贝尔的奇妙想法,他们可以尝试。贝尔便主动向黑蒂介绍说,他是专门学习做菜的,如果黑蒂的书店有厨房,他愿意来当厨师。黑蒂向贝尔承诺,请他把电话留下,等把厨房弄好后,就立即打电话通知他,但愿彼此合作愉快。

贝尔当场许诺,来到黑蒂的餐馆后,他会尽力工作。留下电话号码后,贝尔就捧着心爱的书籍,悠悠地回家了。黑蒂请来几个师傅,对书店进行全新装修,把书店刷成深红色调,并在里面设计精美的厨房。书店装修好后,她立刻给贝尔打电话。

“我的书店,以后就叫作厨师书店,你就是书店的厨师。”当贝尔来到书店的时候,黑蒂对未来充满信心:“希望在你的帮助下,厨师书店的生意能够好起来。”贝尔对将来信心百倍:“凭借我的预测,厨房书店肯定会兴旺发达。”

厨师书店十分袖珍,面积只有 20 平方米,店里装修简单扼要,没有太多繁杂设计,让人感到清新舒适。厨师书店里,重点是美食方面的书籍,图书根据美食品种分类,甜

管理之道

如何切实提升团队执行力

■ 何兴龙

一、要让企业员工清楚执行力的重要性
执行力是什么?就是一个团队动的能力。如果团队的执行力不强,哪怕这个团队是个巨人,如果不动也没有任何意义。企业所有目标的实现最后靠的都是执行,没有执行一切都是纸上谈兵。所以提高执行力首先要在思想上对员工进行培训和教育,让大家对执行在思想上要有深刻的理解和认知。

二、提高执行力要建立完善的保障系统
通俗地说,要想做成一件事情,首先要让团队成员有分工、有配合,按部就班地动起来。在很多企业里,很多工作老板安排了以后,最后的结果不满意,这不是员工的问题,也不是团队的问题,而是老板在安排工作时很多问题不够明确造成的。比如说,一项任务应该由哪个部门、哪些人来具体操

作?哪些部门需要全力配合?也就是明确这个事由谁来做?怎么做?什么时候做?做到什么程度?做的过程中由谁来检查监督?检查的结果如何体现等等。如果这些问题不明确,执行起来确实会乱作一团,效果也肯定不好。

三、提高执行力要夯实基础
对于企业或者任何一个团队而言,执行力都不应该是一句空话,而应该是踏踏实实的基础工作建设。执行力的提升如果没有真正地建立好保障系统的话,你怎么喊也不会有效果。这个责任不在员工身上,也不在团队身上,而是在领导身上。所以我们要避免空谈,脚踏实地地把每一个事情、每一件工作的具体流程设定好、监督检查机制设定好,奖惩措施及时到位,只有这样做,执行力才能得到切实有效的提升。

在日本,有这么一家卖大米的百年老铺,把日常中被我们忽视的主食卖出了不一样的风格,甚至改变了整个日本大米行业的格局!

这家大米店叫作庄屋,是一家老店,但并不怎么挣钱,眼看就要活不下去了。2006 年,庄屋的第八代传人——桥本隆志出现了。桥本隆志因为从小耳濡目染,对大米有很深的感情,甚至经常跑到农田跟农民一起插秧、收稻谷,他的理想是——让更多人体

会到真正的“甜”大米。日本有一个大米职人考试,拿到五星星的被称之为“大米 Master”,全国没有几个人拿到这个称号。桥本隆志去参加考试,轻轻松松拿到大米 Master 的资格证书。

但庄屋依旧不挣钱。怎么让老铺重新焕发生机?桥本隆志某日突然计上心来——开一家大米料亭!而且是大米当主菜的日式料亭!

菜品很精致且每道菜里都能发现大米的影子,连餐前酒,餐后甜点都没有放过。这么一顿大米全宴吃下来满意度超高,价格却没有超级贵,目的就是弘扬大米文化。这样一来,庄屋的预约基本都要排到两个月以后了。

可是怎么能快速当上行业老大呢?桥本绞尽脑汁,决定要组织一个全国大米评选。桥本隆志邀请跟自己一样的大米 Master,来鉴定大米的品质,每年从全国各地的各种大米中,评选出前八名。

大米评选活动一开展,全国种大米、卖大米的都跟着热闹起来了,纷纷把自己家的大米拿去参加评选。日本人本来就有匠人精神,种稻谷、卖大米也不例外,都是各使神通,拿出看家本领伺候稻谷和大米。于是乎,桥本隆志就由一个卖大米的摇身一变成大米行业标准的制定者。

本来再普通不过的大米一下子就火了,尤其是获了奖的产品,销量尤其好,再加上精美的包装,普通大米俨然成为明星大米。

“整合高手”桥本隆志甚至还与和服店合作。受时代的冲击,和服店的生意也不好做,桥本隆志找到他们,用和服店的高档布料包装大米,这样包装出来的大米迅速成为最时尚的送礼佳品。原本两个毫不相干的传统行业,居然就这样 1+1>2 了。

桥本隆志还开设了自己的售卖网站,根据消费者的不同需求售卖不同包装的大米礼盒。于是,小孩生日,送大米;小孩五岁,送大米;孩子入学,送大米;新人结婚,送大米;高尔夫球赛获奖,送大米……实在想不出什么送礼的由头来,那就干脆送给给自己吧,一年到头吃点好的犒劳自己,美其名曰褒奖米!

桥本隆志甚至将大米的广告做到了婚姻类的杂志上。为了营销,桥本隆志还在各地组织开展关于大米的讲座,甚至连小学生都不放过,他来到学校,给他们讲授关于大米的各种知识。将大米上升到国民教育,作为一个日本人必须从娃娃时候就熟知并热爱自己国家的象征——大米!如此一讲教育局都泪眼婆娑,大力支持!

桥本隆志经营的大米料亭,所有食材都跟大米相关,所有步骤尽显极致。桥本隆志的弟弟桥本晃志也是大米 Master,作为大米料亭的总料理长,负责研究所有菜品。为了烹制大米,他们还跟日本有名的有田烧合作开发了特制煮大米的锅,名为 Bamboo 竹锅,卖得超级火爆。

几年时间的苦心经营,桥本隆志把一家原本快要倒闭的百年米店做成销售额十五亿日元的大企业。



整合高手卖大米

■ 宗合

丑蔬果变脸

■ 谢智玲

据世界银行统计,全世界每年有 1/4 到 1/3 的食物遭到丢弃或浪费。看似不起眼的蔬果,累计起来却高达 13 亿吨。如此巨大的浪费,震撼了不少人。但要怎么做,才能拯救其貌不扬的蔬果呢?

日本一家名为 My Farm 的初创公司,决定改变丑蔬果的命运。他们把废弃的蔬果收集起来,堆在仓库里。这些堆积如山的蔬果,看着的确不怎么样,不仅长得丑,保质期也不长。公司里的人看着如此众多的蔬果,真是大伤脑筋。但要怎么让它们焕然一新呢?

于是,他们想尽办法。如何才能让蔬果存活下来,试验做了不少,结果却不尽如人意。蔬果也渐渐发出腐臭气味。看着腐烂的蔬果,心里真不是滋味,但又有什么办法呢?他们继续研究,试着采用完善的、生鲜的垃圾处理机制,将其变成肥料,让丑陋不堪的蔬果有生存下去的希望,结果成功了。他们又接着选择用可降解材料,印制出有蔬果图案的包装,再把种子和肥料卷进去。一个美轮美奂的蔬果包,便成功出世了。它外表跟丑蔬果一模一样,看上去虽有缺陷,却很真实。

种植蔬果包也非常简单,先将变脸的蔬果包轻轻埋进土里,再浇水,溶化蔬果包的外包装。被肥料包裹的种子,用不了多久便会茁壮成长。这样,被抛弃的蔬果就有了第二次生命,变成可以吃的新鲜蔬果啦。就算

宗庆后改报告

■ 苗向东

宗庆后靠卖娃哈哈水成了“首富”。他在创业过程中也有几次遇到空前困难,核心干部员工却没有离开。他凭什么这么有吸引力呢?为此,杨秀玲讲了一个故事:

杨秀玲因工作出色,被提拔为市场部部长。那时她是冲劲十足,而历练不够。董事长宗庆后有意识栽培她。一次,宗庆后让她起草一份拓展市场意见的报告。第一次独自起草这么重大的报告,杨秀玲既兴奋又紧张。她经过一周调研、搜集资料,几乎天天晚上都加班到 12 点,终于完成了。她忐忑不安地将报告交给宗庆后。

第二天,绰号“一枝笔”的同事过来关切地问她:“报告写得怎么样?要我帮你看看吗?”杨秀玲真是求之不得,赶紧把备份报告拿给他。同事对报告进行反复的阅读,从结构到章法,从遣词到造句,从小标题到各种数据,都进行了大量的修改,并用红笔标示出来。杨秀玲看后,吓出一身冷汗,自己写得

任正非的一次护短

■ 石保青

华为消费者业务 CEO、终端公司董事长余承东,自进入华为管理层之后,作风非常高调,经常出言不逊,在华为内部惹出不少风波,受到很多非议。余承东负责的项目也屡受挫折,严重拖了整个集团的后腿。集团内部反对余承东的声音一浪高过一浪,不仅让他自己很难受,也让总裁任正非倍感压力。但是,任正非却一直鼎力支持余承东,因为任正非对他非常了解,知道他的潜力和对华为发展的重大意义,因此,一直对余承东的失败胸怀包容之心,即使全公司的人反对余承东,任正非也始终坚持自己的观点与立场。甚至在一些会议上,公然批评一些人,



家里没有小院,也没什么可担心的,随便栽在花盆里,由于肥料的持续滋养,它也会脱胎换骨,给你意想不到的回报。

这独一无二的创意,不仅改变了歪瓜裂枣的蔬果的命运,也将给这家初创公司带来意想不到的收益。但意想不到的是 My Farm 并没有拿它赚钱,而是将其做成公益项目,所有蔬果包 0 元。进入店中,0 元的蔬果任你挑选。虽不要钱,但你可以随缘捐助,可捐可不捐,捐多捐少随意。捐助的资金,用于补助提供蔬菜和种子的农家,剩余的则直接进入农民团体的公益账户,用以帮助因遭受自然灾害而蒙受损失的农民。

这样充满善意的蔬果变脸循环包,一经推出,便大受青睐,众多爱心人士,纷纷前来伸出援助之手。更难能可贵的是,许多妈妈不辞辛劳带着孩子前来,一边讲解蔬果包的使用方法,一边告诉孩子要珍惜食物,不能铺张浪费。蔬果种植风潮,正疾速席卷日本全国,成为全民可参与的低门槛公益活动,也隐隐预示着未来农业的发展方向。

蔬果变脸,诞生自充满善意的单纯,触动人心却无斧凿之痕。

那么幼稚,写作这一行的水又是这么深,她觉得自己真不是这块料,庆幸遇到这么一个有水平又肯帮忙的同事。她赶紧重新打印,再递交给宗庆后。

宗庆后看后,露出满意的笑容,说:“你辛苦了啊。”并在公司大会上表扬了杨秀玲。

后来杨秀玲才了解到,这位同事是宗庆后派来帮助她的。原来,宗庆后看了杨秀玲起草的报告后,觉得第一次写这么大的报告,还是挺不错的,里面提的一些方案挺有新意。可因为她是冲锋陷阵跑市场的,让她拿起笔杆子,难免有些不足。如果直接打回去,她既不知道怎么修改,内心还受打击,就交代“一枝笔”哪些地方需要完善、修改,让他去帮忙。

杨秀玲不禁对宗庆后心生敬意。这次写作所出的冷汗,让她此后补上了不会写作的短板。此后,即使在企业发展最困难的时期,她也坚定地留在公司。现在,她已成为公司的中流砥柱。

说:“不要总盯着别人的失误和失败,不要逼我做出开除余承东的决定,我对自己的批判远比我自己的决定要多。我们都应该先批评自己。”任正非对余承东的极力维护,为余承东一次次失败保驾护航,最终,余承东成就了华为的终端业务。

一般领导遇到有败绩的员工,以及大家的谰言与诋毁,往往会采取简单直接的办法,割除毒瘤,扫地出门。但任正非能用宽广的胸怀包容他的一次次失败,甚至不惜用自己的威信去支持维护,最终保全了余承东。而余承东也没有辜负信任,最终研发出拯救华为于水火的手机终端业务。此时,集团上下无人不佩服任正非的高瞻远瞩。