

企业楷模

## 丰田：“亡羊补牢”，重拾信任



第一时间在记者招待会上表示，在过去一年里，丰田汽车全球总产量增加了60万辆，但生产线上缺乏熟练工人，影响了产品质量。另外就是不断地削减成本，也导致了质量的下降。丰田公司诚恳的态度引得不少媒体赞誉，没有遮遮掩掩，最起码有勇于承认错误的态度。这也为后面的工作开展奠定了基础。

**其次，单独举行与媒体见面会。**丰田公司知道，在这场事件中，媒体的监督和舆论是不容忽视的。在见面会上，丰田公司演示了存在质量问题汽车行车状况。在各种数据分析下，汽车虽然存在问题，但不至于威胁消费者生命，同时用形象的比喻把一些专业术语解释清楚，让记者们明白此次召回的原因是发现了方向盘中轴部件强度不足的问题。这一步是最关键的，丰田公司解释了真正的问题所在，成功地止住了外界的以讹传讹，让媒体客观公正的报道事件，同时暗示此次召回是公司主动行为，而不是被动的，为重新获得信任走出了重要一步。

**接着，追究责任。**丰田公司对于此次事件处理很是认真，对那些疏于管理的责任人全部撤职或者辞退。不久，日本熊本县警方宣布对3名丰田公司主管进行司法调查，原因是3人涉嫌违法。消息传出后，丰田马

上宣布积极配合，对员工读取查处绝不手软。这点表明了，出现了问题就要有人来负责，这与丰田公司此前表示将给消费者一个说法遥相呼应。

**最后，大打亲情牌。**上面几个措施很快扭转了局面，得到补偿的消费者纷纷对丰田表示满意。质量虽然得到保证了，但是销售量却还是上不去，这与消费者“一朝被蛇咬，十年怕井绳”有关，还与丰田研发有关。大家都知道概念车对于一个汽车公司的重要性不言而喻。概念车代表公司研发未来汽车技术先进与否，丰田忙于处理召回事件，这方面设计已落后其他公司。因此，事件之后，丰田几款概念车出炉后，市场反应冷淡。丰田发现自己研发人员存在一个思维定式，就是设计过程被现今的科技发展水平所左右，认为自己设计的概念车加上一些另类的元素是不可能实现的。在这种思维下，怎么能超前呢？于是，丰田把目光放到6-10岁的儿童身上，这个年龄段的儿童，天真烂漫、异想天开，想像力无拘无束，不受科技发展水平、人情理念所限制。丰田刊登亲情广告向全世界的小朋友征集未来汽车如何设计的点子。广告登出立刻得到小朋友的响应，丰田收到大量作品。这就出现了很多小朋友要求父母亲买丰田车的事情。其实，丰田的对手都没有意识到孩子在一个家庭的意见有时是很重要的，而丰田恰恰发现了。

就这样，丰田靠这以上几步，成功进行了“亡羊补牢”，并重新获得市场的信任。

公布原因，单独举行与媒体见面会，追究责任，大打亲情牌。丰田靠这四步，成功进行了“亡羊补牢”，并重新获得市场的信任。

■ 梁勇

2006年4月，丰田公司宣布因质量问题召回旗下9个型号共7.3万辆面包车。与此同时，丰田子公司日野汽车也宣布，对2003年10月至2006年2月生产的2.6万辆普罗飞崖卡车实施召回，原因同样是质量存在问题。这是丰田公司迄今为止规模最大的一次产品召回，世界各级媒体对此进行全天候报道，一时间丰田公司处于风口浪尖。公司主要负责人不得不天天召开记者招待会公布事情进展，每天要不停地道歉。那段时间对于丰田公司绝对是个折磨，可以毫不夸张地用“暗无天日”来形容。

怎么办？公司还要继续生存，那么采取怎样的办法能来补救呢？怎样能重获消费者的信任呢？怎样将销售额不断下降的局面控制住呢？

**首先，公布原因。**丰田公司主要负责人

宋朝开国时天下并不太平，各地割据势力随时都可能对赵宋中央构成威胁。这时对于皇帝赵匡胤来讲，最宝贵的资源无疑就是人才。偏偏在这个当口儿，他的爱将关南巡使李汉超惹下了麻烦：抢了一位老汉的小女儿做妾，顺带还抢了些嫁妆。老汉气不过，就跑到京城来告御状。

赵匡胤思量之后，决定请老汉吃顿饭。饭菜很丰盛，几杯酒下肚，赵匡胤开始发问：“老丈，自从李汉超镇守关南后，辽军一共入寇几次？”“一次也没有！”老汉如实说。“过去辽军入寇，边将不能抵御，河北民家破人亡的不计其数。在那个时候，你能保住你的家财吗？”“不能。”“那如今李汉超抢的钱跟辽军比起来又谁多谁少呢？”

老汉一时语塞，赵匡胤继续说：“敢问老丈共有几个女儿，所嫁的都是些什么人？”老汉如实地把情况说了一遍。赵匡胤说：“既然她们所嫁的都是些村野蛮夫，而李汉超则是我大宋王朝的贵臣，你的小女儿嫁给他难道还不如那些村野蛮夫吗？更何况，李汉超是因为太爱你的小女儿才一时鲁莽，以后他必然会善待你和你的小女儿。”

一席话说得老汉喜上眉梢，高兴高兴地回家了。紧接着，赵匡胤派专人带着整箱的金银八百里加急直奔李汉超营帐，警告李汉超：“你需要钱，为什么不告诉我？你是国家的梁柱，抢劫百姓钱财这样的混账事以后不要再干了！这里有几百两金银，你去把抢劫老汉的钱还上，并且诚心向他们道歉，以后善待他们。”

赵匡胤御下有术，顾及及彼，结果双赢。

解怨

■ 龚令民

乔致庸的退与比尔·盖茨的让

■ 佳音

咸丰年间，山西乔家堡的乔家大东家因为生意失败而含恨去世，乔家太太太立刻召回了正在参加科举考试的乔家二少爷乔致庸来接管家里的生意。乔致庸大哥和乔致庸都希望走一条读书人的路，参加科举然后光宗耀祖。可是家境的突然变故和乔致庸大哥的突然过世，致使乔致庸不得不走上经商的道路，开始背负起整个乔家的重担。

乔致庸大哥留给乔致庸的是一个巨大的烂摊子，乔致庸大哥因为在包头与对头邱家争做做盘生意，结果中了对方的圈套，整个乔家的生意已经是巨额亏损，因此，当乔致庸刚到包头时前来欢迎的并不是伙计和朋友，而是要债的商家。

乔致庸用从岳父那里借来的钱渡过了难关，并在孙茂才等人的帮助下巧妙设计扳回了局面，并且让对手达盛昌陷入了生死存亡的境地。就在所有人都以为乔致庸会将对手置于死地的时候，他却主动上门向达盛昌邱老东家赔罪道歉。乔致庸的做法不仅让众商家没有想到，更是出乎邱老东家的意料。最后，乔家与达盛昌化干戈为玉帛，在生意中相互帮助，成了合作伙伴。

由于乔致庸的退让赢得了众商家的支持，他在整个包头市场开始推行了“义、信、利”的市场信条。整个包头市场也开始了良性竞争，不再是过去那种互相倾轧的局面。

乔致庸的退给自己赢得了市场，同样，也有人用让给自己争取到了更广阔的市场。

1996年，苹果公司由于管理不善，整个公司已经到了破产的边缘，公司上下人心涣散，所有人都认为苹果公司的倒闭是不可避免的。就在苹果公司濒临倒闭的时候，微软公司CEO比尔·盖茨宣布向苹果公司投资1.5亿美元。正是这1.5亿美元的资金注入，再加上苹果公司CEO史蒂夫·乔布斯的回归，苹果公司又一次恢复了生机。

此前，苹果公司对微软公司提出诉讼，称微软公司的Windows操作系统抄袭了苹果公司的MacOS操作系统的用户界面设计，同时在Windows操作系统中捆绑IE浏览器，且不提供任何非IE浏览器，因此涉嫌市场垄断。由于比尔·盖茨的化解，苹果公司自然放弃了对微软公司的诉讼，结局可以说达到了双赢。

无论是乔致庸的退还是比尔·盖茨的让，在一般人看来是不可理解的，毕竟置对方于死地才是做生意最常用的手段。可是，正因为乔致庸和比尔·盖茨超乎寻常的眼光，才造就了汇通天下的乔家生意和今天的微软帝国。

当初，如果乔致庸把对手置于死地，肯定会让众商家寒心，自然就不会有以后众商家的鼎力相助。如果比尔·盖茨不出手救助苹果公司，那么苹果公司倒闭的同时，微软公司也会面临巨额的罚款。

最好的竞争并不是没有对手，而是有一个时时刻刻提醒自己努力的对

管理之道

三把火过后，小林不但顺利收服了中区团队绝大部分成员的心，同时还成为总公司着重培养的干部，可谓一举两得。

## 小林的“三把火”

■ 笔耕

甲是一家化妆品研发、生产和销售公司，为便于管理，总公司在每个区都安排了业务主管，作为中层管理人员，向总公司业务总监汇报工作。

相对其他区，该公司中区销售点的业绩一直差强人意，虽然业务主管想了很多方案改善，但收效甚微，其业务达成率始终偏低。因为业绩不好，业务员奖金少，导致公司流失了不少业务精英。如何化解该难题？总公司决定将业绩出色的北区业务主管小林“空降”到中区，代替原业务主管。

小林一直在北区工作，从未跟中区团队接触或合作过，既不了解中区业务团队的情况，也不了解该区的市场状况和客户信息。而中区几个资深业务员也对他持观望态度，如果短期内不能改善中区现有局面，他们可能会集体跳槽到对立公司去。

小林是个做事很有计划和策略的人，去中区前，他先将北区所有业务进行了梳理和交接，并集中整理了一些经典业务案例，同时充分了解了中区业务团队各个成员的履历，根据他们的情况对人员进行了分类。小林提前两天到了中区，在未告知任何人的情况下，对该区市场和销售点进行了情况摸排。第三天，小林到中区报道出任该区新的业务主管。

新官上任，又是总公司特意派来解决难题的“空降”部队，小林明显感觉到中区团队成员中看热闹的居多，觉得他能解决问题的却很少。这前三把火该怎么烧至关重要。

**小林上任后，烧的第一把火是“号脉”。**他和中区两名资历最深的业务员把近半年流失的订单全部整理分类，然后召开了第一

次部门会议。

会上，他针对订单的流失原因进行了分析，比如错过了签单的最佳时机、对意向客户不够了解等问题。因为小林之前做了非常充分的准备，所以他的分析不仅涉及公司的情况、该区的市场行情、客户基础和特点，还包括了每个订单流失原因的比重。因为有理有据，中区业务人员从最初的热热闹闹逐渐变为认真倾听，到后来转变为参与讨论。会议结束时，团队65%的成员态度有了明显转变。

**小林的第二把火是帮助业务员挽救部分订单。**在全面分析订单后，小林和团队用了三天时间重新对部分订单的信息进行更新和补充，并制定了营销策略，安排业务员再次攻克。原则是以跟进该订单的业务员为主，如果原业务员拒绝才会重新选择合适的业务员跟单。

**而第三把火则是亲自上阵。**在部门订单中，有两个订单数额非常大，小林仔细分析了好几遍，最终决定自己跟单。他从业务员中挑选了两名业务员辅助自己。这两名业务员各有所长，一名擅长收集信息，另一名临场应变能力较强，小林根据他们的优势分配了不同的工作任务。经过一周的准备，小林带着两名业务员前往客户公司谈判，最终成功拿下其中一个订单，这笔订单为中区带来了前所未有的高业绩，团队上下士气高涨。此外，因为方案和策略都很有针对性，其他业务员也挽救了一部分流失订单，总公司在收到消息后，公开表扬了中区团队，并在小林的争取下对中区团队进行了物质上的奖励。

三把火过后，小林不但顺利收服了中区团队绝大部分成员的心，同时还成为总公司着重培养的干部，可谓一举两得。

## 有意外用处的便条纸

■ 胡浩

放弃使用图钉和回形针，转用用这种方便快捷的东西。

本来是要研究超强的粘胶，结果反倒出现了超弱的粘胶。按一般人的认识，肯定是失败了。但是，跳出原来的研究目的来思考，只思考现有的结果能够如何利用，结果反倒有了一个更大的市场。这不正是局部否定变为根本肯定吗？



正好他有一位朋友参加唱诗班，他常常把小纸条夹在歌本里，以便很快找到自己所要唱的诗，但苦于小纸条老是掉出来。于是，史华尔灵机一动，将自己所研制的超弱粘胶制成一自粘性书签——将它粘在小纸条上，不但可以当成不会掉的书签，而且撕开时很方便，不会损坏歌本。

史华尔进一步研究，又将这种粘胶制成自粘性便条纸。结果这种产品一上市，就风靡了整个美国，并走向了世界。许多人纷纷

## 美心集团的树枝与杂草

美心集团总裁夏明宪是重庆一家以门业为主的企业。美心利用树枝和杂草也能生产出室内门，不起眼的漂浮物在常人眼里不过是一堆垃圾，可在夏明宪的非常创意下，它们就变成了一堆财富，成为美心的“秘密武器”。

2009年，在市场激烈的竞争下，原材料价格的不断上涨成为这个企业的头号难题。为了减少成本支出，美心的总裁夏明宪费了不少脑筋。

一天，夏明宪漫步在一座大桥上。因为还在为企业成本的事情发愁，所以他就停下脚步，站在桥上发呆。忽然，桥下流过的一些漂浮物引起了他的注意。他仔细看看这些漂浮物，才发现是一些树枝和杂草。在短短的时间内，夏明宪发现从桥下漂过的这些树枝和杂草数量还不少。

“树枝，杂草。”夏明宪嘴里不断念着这两个词。忽然，他的脑袋闪过这样一个想法：这些树枝和杂草能不能代替市场上购买的原材料来制作室内门呢？

回去后，他立即召开了高层会议，提出自己的这个想法。有人反对，有人支持，但是下属们都建议夏明宪可以试一试。

接下来，夏明宪开始派人打捞长江流域的漂浮物。收集完这些材料后，夏明宪安排人烘干、打粉、挤压、成型，然后再把它们作为原材料投入到生产室内门的车间。因为夏明宪让公司对这些漂浮物进行过特殊处理，所以生产出来的门的质量丝毫不比原来生产的那些差，甚至有些卖得还更好。

一年下来，美心集团从长江流域打捞的漂浮物已经达到5万吨。按一吨漂浮物生产30套室内门计算，这些漂浮物就直接节约了6000多万元成本。

用漂浮物来制作室内门，在全国来说是一个首创。不起眼的漂浮物在常人眼里不过是一堆垃圾，可在夏明宪的非常创意下，它们就变成了一堆财富，成为美心的“秘密武器”。只要想得出来，就不怕做不出来，夏明宪就是一个最好的例子。

经营方法

## Adidas 的翻身仗

■ 易阳

Adidas 曾一度被某同类品牌压到无力喘息，但这种局面在2015年有所改变。这一年，Adidas 生产了一款名为 Adidas Originals NMD 的球鞋，并花了很多心思将其打造为爆款，凭借这款球鞋，Adiads 在运动鞋领域打了一次漂亮的翻身仗。

为了将 NMD 打造成爆款，首售期间，Adidas 首先采用了故事营销手法，为 NMD 设计了一个充满内涵且具有复古情怀的故事，以此让消费者觉得，NMD 是一双有着丰富经历的球鞋，因为它吸收了上世纪80年代 Micro Pacer、Rising Star 和 Boston Super 三款经典运动鞋的设计，使用了多样的色彩模块，不仅拥有经典的外观设计，还有舒适的 Boost 中底技术加持，是经典中的经典。饱满的故事和高调的宣传让 NMD 迅速引起了 Adidas 忠粉们的关注，几乎所有的忠粉都加入了抢购行列，通过 NMD 系列的销售情况，Adidas 又一次彰显了其红蓝原始配色的强大吸引力。

但这一招并未立刻对非 Adidas 粉丝奏效，因为他们对于 Adidas 的历史知之甚少甚至一无所知，再精彩的故事也无法引发他们的共鸣，属于无效触达。但没关系，Adidas 立刻开始实施将 NMD 打造为爆款的第二步——引发消费者的“错失恐惧心理”。

Adidas 首先给一部分明星赠送 NMD，比如余文乐、范冰冰等都收到了 NMD 系列鞋，而名人的一举一动总是备受关注，在差不多的时间周期里，如果很多名人都在穿 NMD，那么这款鞋受关注的程度可想而知——明星粉丝或许不了解 Adidas 的历史，但一定会留意自家偶像的衣食住行，并愿意追随和效仿，而这正是 Adidas 在这一环节想要达到的目标。

大戏唱到这个关键时刻，明星们也基本上将这款运动鞋推向了“爆款”的临界点。然

而，剧情转折点来了，很抱歉，NMD 成了不是拿钱就可以买到的稀缺产品，它只在北京、上海、广州、成都、南京、杭州、长沙、重庆、天津等20个中国城市发售，购买时需要凭借身份证登记，每人限购一双，且仅支持到店购买。

如此苛刻的购买条件并未打消消费者的购买欲望，他们依然加入了购买行列，但遗憾的是，每家店的存量并不多，比如，北京世贸天阶店当天发售的 NMD 只有25双，国贸店也仅有20双左右。北京三里屯店与上海南京西路店虽然分别有1000多双备货，但最终却取消发售，这更造成了供货紧张，消费者的“错失恐惧心理”被彻底激发。所以，在每个城市发售日当天的24小时前，各家阿迪达斯的店面门口已经有超过千人在排队等候，场面极其壮观，而排队也成了爆款营销必不可少的秘诀。

这就是 Adidas 爆款营销的第三环节——饥饿营销，此时，无论市场还是消费者都被吊足了胃口，饥肠辘辘的他们只想快速入手一双 NMD 来犒劳自己，而那些买到的人则用自己在社交网站的街拍照片掀起了一个更为巨大的消费潮流，Adidas 期待已久的爆款打造终于到了最后一步，因为爆款营销带来的超强溢价能力也终于全面爆发：2015年，NMD 为阿迪达斯大中华区贡献了近25%的营收额，增速超过其传统的运动装备产品。同时，其营销占总收入的比例也从2012年的12%增长到15%。深谙爆款营销成功秘诀——排队抢购的，还有发售合作款的优衣库和爱马仕设计师 Lemaire，彼时，三里屯旗舰店的落地玻璃差点被客人挤破。而 H&M+ 设计师 Alexander Wang 联合推出合作款式时，甚至还引发了排队者的肢体冲突。而这些购买者们其实只是担心，一旦错过就会产生懊悔情绪，“买”不是为了使用，而是单纯地“买”。