

## 企业楷模

谭木匠患上了“大企业病”，效率低下、互相推诿、执行力薄弱等症状陆续出现。决定治疗“大企业病”之后，谭木匠采取了迁址、改变工作模式以及重新学习等一系列措施。

## ■ 楠乡

企业发展到一定阶段或者具备一定规模后，或多或少都会出现机构臃肿、流程复杂、效率低下等问题，这就是商界通常所说的“大企业病”。

“大企业病”是一种“慢性病”，一旦患病，企业就会陷入僵化，并在不知不觉中滋生出信息不畅、职责不清、决策复杂、行动缓慢、协调困难、安于现状、墨守成规等阻碍企业继续发展的障碍，使企业倒退甚至走向衰败。近几年来，“大企业病”不再仅仅存在于大企业中，一些中小企业也开始出现了所谓的“大企业病”，更糟糕的是，中小企业抗压能力弱，如果不能及时“治疗”，走向衰败的速度会更快。

谭木匠从一家10多平方米的小作坊成长为一家上市公司，但在成长的过程中，谭木匠患上了“大企业病”，效率低下、互相推诿、执行力薄弱等症状陆续出现。比如有用户投诉谭木匠的牛角梳厚薄不均，经过讨论分析，只要将这款梳子的厚度减薄0.2cm就可以改善用户体验。但在执行改善方案的过程中，研发部、生产部等部门一直互相推诿，最终还是集团二代亲自奔赴各地落实材料、人工等细节后问题才得以



解决，而此时间已经过去了三个月。谭木匠觉得，如果再不治疗“大企业病”，集团将逐渐走向衰退。

决定治疗“大企业病”之后，谭木匠采取了迁址、改变工作模式以及重新学习等一系列措施。

谭木匠将集团总部从市中心迁至乡镇的一所厂房，迁址前，虽然谭木匠在挽留人才方面给出了“涨薪+补贴”的待遇，但最终跟着总部迁至新址的只有三十几人，谭木匠等于是归零重启，在“小企业”的基础上再次做大。

谭木匠首先将五个管理层级压缩为“员工——总监——董事长”三个层级，用最简单有效的方式上传下达。员工有问题直接找总监，如果总监不在就可以直接找董事长助理甚至董事长反映，管理层则需要接到问题的第一时间给出回应。

## 谭木匠：归零重启

层级压缩给谭木匠带来的最直观的变化就是工作模式的变化。以设计环节为例，以前谭木匠的设计稿出来后要寄回相应的工厂打样，然后再把打样寄回设计部，来回需要15天时间，而迁址和压缩层级后，谭木匠设计部旁边就是工作室，一个产品从出设计稿到出样品一天之内全部落实。

过程中如有问题需要沟通，两个部门的负责人员可以立刻进行对接和讨论，并拿出解决方案。

另外，在电商运营方面，谭木匠将之前的货单分离模式改为货单合一模式，这样就省去了订单从接单地发去生产地，再由生产地发货的麻烦。

中间层级少了，效率和执行力自然就大大提升了。

不仅如此，谭木匠还要求所有的管理层回归一线。

“患病”期间，谭木匠的高层甚至部分中层是“坐”着办公的，但现在，谭木匠的所有管理层，包括集团董事长都会经常亲自到各个部门和员工交流。通常，每个部门走一圈之后，集团有什么问题需要解决就都清楚了。

管理层回归一线的同时，谭木匠也鼓励员工多去一线参与和感受。在谭木匠有一个咖啡台，集团规定每个员工要轮流抽出半天时间来为大家当服务员，久而久之，通过这种方式，原本各自为政的部门员工之间就打消了壁垒，在合作时更加融洽默契。

“站一天门店”是由充当咖啡台服务员延伸而来，通过站一天门店，管理层和行政部门的工作人员更清楚地了解了顾客的需求，这些都是“坐”着办公时不能了解的。除了调整工作模式，谭木匠还自上而下开始归零学习，比如学习电商运营。

之前谭木匠的网店除了堆砌新品，根本没有任何营销推广和售后服务，因此电商销售一直未见起色，此次治疗“大企业病”时，谭木匠成立了物流、客服、美工、管理组，专门负责电商运营，每年还送3至5个员工去淘宝大学学习，并在淘宝购买推广资源。经过一段时间的学习，谭木匠的电商事业逐渐有了不错的业绩。细心的顾客发现，治疗“大企业病”一段时间后，谭木匠的slogan(标语)也从“我善治木”变成了“我善治本”，一横的变化说明了谭木匠关注的不再只是产品的工艺、成本等，还有用户体验。

## 经营方法

## 买商品给“利息”

## ■ 王艳

在县城开杂货店的吴天很苦恼，因为在他的县城附近又新开了两家杂货店，他的生意本来就不算好，这下更加惨淡了。

一天，他路过银行门口时，看到许多人进进出出，这时他脑子里闪出了一个念头：为什么不能像银行一样，为到自己店里消费的每位顾客建立账户，到年终按顾客总消费额发放“利息”呢？

## 星巴克“不卖咖啡”

“我们并非做咖啡生意，我们只是把咖啡当作一种产品来卖。我们做的是人的生意——每周招聘数以百计的员工，每周为6000万顾客提供服务，这全是人际交往。”

## ■ 卡迈恩·加洛

1971年3月30日，星巴克在美国西雅图开了第一家店。如今这家咖啡连锁公司已遍及世界各地。几年前，我采访过舒尔茨几次，当我仔细阅读采访记录时，我注意到，舒尔茨在接受采访时说到“激情”一词的次数远比“咖啡”一词多。难道星巴克不是一家咖啡公司？

“我听到你谈论人、客户服务和在星巴克的体验，可尚未听你说起‘咖啡’一词，难道你们不是一家咖啡公司吗？”我问舒尔茨。舒尔茨回答：“我们并非做咖啡生意，我们只是把咖啡当作一种产品来卖。我们做的是人的生意——每周招聘数以百计的员工，每周为6000万顾客提供服务，这全是人际交往。”

星巴克不销售咖啡，而是销售人际沟通。星巴克的这种理念与霍华德·舒尔茨密不可分。

上世纪80年代舒尔茨从意大利旅行完毕，回到美国后，便致力于重新塑造咖啡馆

当天下午，他在店门口贴出了相关启事，很快就吸引了不少街坊邻居前来观看。在启事里，他承诺：为每个到小店消费的顾客开设一个账户，详细地记载该顾客每次的消费金额，等到年终结算时，按每位顾客消费总额的5%作为顾客的“利息”。推出这项促销方式后，他的杂货店很快拥有一批固定的忠实顾客。

从消费者的利益出发，以小利谋大利，不失为明智的经营之道。

文化，并为投资人定下了星巴克的基调。他没有说：“我们要成立一家连锁咖啡店，为顾客提供美味的咖啡。”记住，“咖啡”并不是星巴克这个品牌的象征。舒尔茨说：“我们要在工作场所与家庭之间，为顾客建立一个第三空间。”在舒尔茨看来，这个“第三空间”是一个让人感兴趣且无法抗拒的谈话场所。

星巴克的“第三空间”到底是个什么样子？

2004年3月16日，星巴克推出店内音乐服务，顾客可以一边喝着咖啡，一边戴着耳机，利用惠普的平板电脑选择自己喜爱的音乐。现在共有25万首歌曲可供选择。

“每周走进星巴克的数以千万计的顾客，来到这里不仅为了喝点什么，更希望享受到围绕咖啡而产生的生活方式。”于2000至2005年担任星巴克CEO的奥林·史密斯说。他相信，音乐可以使星巴克看起来更像一个家。

类似这样的业务创新在星巴克已不止一次。2002年8月底，星巴克与T-Mobile国际、惠普公司合作，推出无线上网服务，顾客可以通过笔记本电脑和掌上电脑在咖啡店内收发邮件、上网冲浪、观看视频、下载文件。

此外，星巴克还与连锁超市合作，将咖啡店开进超市；与冰激凌公司合作，销售冰激凌……

下次你要为公司的一个经营理念定基调，或者要做一场幻灯片报告时，别忘了问问自己：“我所从事的到底是什么行业？”记住，这里所说的“行业”，答案并不总是显而易见的。



## 两千元一勺盐

## ■ 梁熙林

1986年，52岁的徐传化开始创业，做液体皂启动资金少，市场需求量大，便想尽办法筹得2000元钱，在家里建了简易工坊。没有锅炉，就搭个土灶；没有专用的反应锅，就用水缸替代；没有搅拌机，就全人工操作。硬件问题可以克服，但最关键的是没有液体皂的配方。靠自己琢磨生产的液体皂，又清又稀，根本无人购买。

听说肥皂厂退休工人黄师傅有独家秘籍，徐传化忙登门邀请，但黄师傅年岁已高，不愿出山。徐传化好话说尽，黄师傅才答应一周过来一次，每次收费50元钱。行家出手，确实不同，经黄师傅调配过的液体皂，很黏稠，推向市场就销售一空。但黄师傅每周只来一次，他不来，只好停工，因此，耽误了很多业务。徐传化很着急，他想让儿子学会制作方法，几次三番在旁观察，却根本学不会。所有原料步骤父子俩一清二楚，但自己制造出来的产品，就是清汤寡水的。区别是，每次黄师傅制作液体皂，总会从兜里掏出一个纸包，把里边神秘的白色颗粒物加入配料，液体皂就变得黏稠。

徐家父子很想知道这白色颗粒是什么，但黄师傅怎么都不说。无奈，徐传化到处询问，终于，有人愿意为他解惑，价格是4000元钱。那时，人均月工资才50元，4000元是一笔巨款。几经讨价还价，双方以2000元成交。为了不再受制于人，徐传化咬牙付款。当对方接过钱，告诉他白色颗粒物的本来面目时，徐传化差点气晕。原来，花大价钱得来的秘密，就是盐。

由此，徐传化深刻领悟到，企业发展，必须掌握核心技术。他让儿子埋头苦读，终于成为徐家第一代研发人员。正因为重视科技，徐家作坊才发展成年收入200亿元的传化集团，成就一段传奇。

## 只在白天营业的酒店

## ■ 古保祥

在加拉加斯，有一家酒店，他们只在白天营业，到晚饭过后，便提前准备打烊。偶尔会有几个旅客疲惫地步入这家酒店，希望求一晚安宁的休息时，却得到服务员这样的提醒：对不起，先生，我们只在白天营业。

有人说老板疯了，只在白天营业，会有人住吗？绝大多数人是在白天上班、出差办事情，到了晚上才休息，这才是正常的时间轴，人类的时间轴一旦被打乱后，会产生意想不到的恶果，而这家酒店，却反其道而行之，生意一定不会好。

但适得其反，白天入住的客人非常多，他们通常在白天睡觉，到了晚上，他们会出去狂欢，在委内瑞拉，这类人群被称为“夜猫子”。

而这家酒店的名称也别具风格，叫做“夜猫子酒店”，老板是个愤青，大约20多岁的样子，这家酒店是他继承了父亲的衣钵，而他却破坏了酒店的原有传统，逆势而上，企图打造全球第一家专门针对“夜猫子”的派对。

在这家酒店内部，装修豪华，里面有通宵营业的歌舞厅，更有只在晚上开放的各种狂欢派对。总而言之，在晚上，如果你在房间里睡觉，酒店是不会提供任何服务的，包括会关掉灯光，切断电视信号，而这些，在白天却可以恢复正常，老板的理念就是打造专业化白天营业的模式。

这绝对是针对年轻人的酒店。他们白天不上班，晚上却睡不着，疲惫至极时，他们会在白天稍作休息，他们通常有着深厚的家庭背景，不缺钱，而如何挣他们的钱，却是一门大学问。“夜猫子酒店”的老板名叫苏德，他从一开始便打造了与众不同的口味。

曾经有一名媒体记者混入了酒店内部，他感觉劲爆十足，仿佛自己一天之间回到了年轻岁月。因此，媒体连篇累牍地报道，越证明了这家酒店的特殊与可爱之处。因此，酒店的生意奇好，每天入住率高达98%，到了光棍节、圣诞节，或者传统的西方节日，更是人头攒动。

许多酒店争相效仿，但“夜猫子酒店”早已名声在外了，加上里面的各项服务设施齐全，一时间，竟然挤垮了许多对手。

这儿的客人来自四面八方，除了北美南美外，更有从远方来的客人，欧洲亚洲，甚至中国的年轻学生们，不远万里而来品尝这种独特的地方味道。

只在白天营业，听起来匪夷所思，但确实非同凡响，吊了你的胃口，挣了你的钱，同时却可以留住回头率，绝对是一招妙棋。

## 切断自己的退路

## ■ 尹玉生

1518年11月，西班牙征服者科尔特兹率领6艘船队，区区300名部属，从圣地亚哥大本营出发，开始了对墨西哥的入侵。凭借着火炮和火枪等先进武器，他们沿着海岸线一路所向披靡。然而，在阿兹特克地区，他们出乎意料地遭到了当地土著人的顽强抵抗，土著人的数量10倍于他们，并且仍在不断增加中。面对困境，科尔特兹的部属们发生了严重内讧。一部分人主张拼死一战，力争击退土著人；一部分人主张撤回到先前占领的基地，以观形势发展；另一部分人则主张放弃入侵墨西哥，退回圣地亚哥大本营。科尔特兹清醒地认识到，如果不能尽快统一思想，他和他的军队就将面临灭顶之灾。科尔特兹毫不犹豫地纵火烧掉了全部船只。于是，所有的主张和选项只剩下一条：要么战胜土著人，要么就死在这里。将士们思考的问题也从“为什么我们要和土著人拼死一战”而变成了“如何才能战胜土著人”。经过紧急商议，齐心协力的将士们向力量最强的一伙土著人阵地发起了勇猛的攻击，土著人很快就土崩瓦解，四处逃散。远在几百公里以外的阿斯特克皇帝蒙特苏马二世被西班牙人的勇猛和不要命吓破了胆。于是，毕恭毕敬地将科尔特兹迎进了皇宫，却发现，科尔特兹的军队其实只剩下了不到150人。然而，就是这150人，却成了这个拥有50万人口、两万军队的国家的新主人。

“切断退路”的招数在企业经营中同样有效。在芝加哥的“UW”公司陷入窘境、经营资金入不敷出的关键时刻，珍妮特被聘为

公司总经理。她接受了一项艰巨的、几乎无法完成的任务：撤掉芝加哥地区的54个分公司，全部合并到总公司，由总公司直接领导。此前的三任总经理，都领受了这项任务，但无一例外地皆以失败而告终。这是因为，撤销分公司，也就意味着数以百计的分公司高管们将不得不失去他们的职位。因此，撤销令遭到了所有分公司的一致抵制，他们以各种冠冕堂皇的理由，采取各种手段和行动阻止撤销令的实施，10多家分公司甚至威胁说，如果一定要撤销分公司，他们就脱离总公司，而谋求独立。有着丰富管理经验的珍妮特，经过几天的思考，终于想出了一个“切断退路、谋求成功”的绝妙点子。当然，她并没有去烧船，而是去找了“UW”公司的唯一供货商，以抬高0.5%的供货价格的实惠，与供货商达成秘密协议，由供货商出面，发表了一项措辞严厉的声明，声明称：如果“UW”公司在一个月之内不能顺利实现合并，他们就认定该公司为无前途公司，而将无限期地停止向总公司和所有分公司供货。这一招直击中所有分公司高管们的软肋，他们知道，如果这样的状况一旦发生，公司必死无疑，保饭碗比保职位更重要，他们的思路也由“为什么我们要合并”转为“怎样才能快速合并”，撤销分公司的工作在短时间内圆满完成。合并后的“UW”公司，当年轻经营成本一项就节约了300万美元。

如果你切断了退路，你所有的注意力和努力就会全部聚焦在你的目标上，你的思路也会由“为什么我们要……”转为“我们怎样才能……”，你的能力才能得到更高效的利用，使得你更快、更有效地走向成功。

## 从赔钱中赚钱

## ■ 陈晋财

有个开小饭店的王师傅，从赔本买卖做起，尝到了“赔钱生意”的甜头。

他的饭店经营的是烙饼、面食和小菜。他定了一条规矩：凡是到饭店来就餐的顾客，烙饼免费，啤酒一律按进价出售，而小菜则要正

常收费。顾客一般都要吃烙饼，而烙饼的特点就是要卷菜吃，王师傅准备的小菜有20多种，这样他的小菜卖得特别快。另外，喝啤酒的顾客少不要了几个小菜下酒，于是，花生米、凉皮、凉拌黄瓜等小菜特别好卖。

“欲取之，先予之”。经商也一样，要想从顾客口袋中掏钱，先要给顾客一些实惠。

## 董明珠用人出奇招

## ■ 石顺江

格力集团人力资源部曾聘用一名专门做签证服务的人员，仅签证这一项工作他就做了三年，他的办事能力得到了部门主管的肯定。

一次，格力集团选聘中层管理人员，他应聘成功。对于该让他去哪个岗位，高层管理人员意见不一。有的说：“他来自人力资源部，就管人力资源部吧！这毕竟是他最熟悉的业务。”也有人说：“他的口才不错，交际能力强，让他跑销售不错。”还有的提出让他做后勤……

此时，在场的董事长董明珠说话了。她

说：“应该让他下到车间当分厂厂长。”在场的人十分不解，大家质疑道：“他既不懂技术也不懂生产，让他去那里不是赶鸭子上架吗？”董明珠说：“让他下车间做分厂厂长，一定不会乱套。我们要换一个角度来思考，一个人能不能胜任一项工作，关键看他肯不肯学习。”结果，这个小伙子既没有从事熟悉的部门业务，也没有从事他擅长的的工作，而是被董明珠分到了一个新的部门去开拓。他不懂就问，善于学习，两年后由于工作出色，被提升为采购部总经理。

是金子放到哪里都会闪光，董明珠就是善于发现金子的人。