

企业楷模

值3亿美元的“倒奖励”

徐竟草

兰迪·巴比特是美国联邦航空管理局第16任局长,也曾是一名优秀的资深飞行员,被外界普遍认同是一位真正“内行”的航空管理者。

2009年上任后,巴比特便决定推行一项令人瞠目结舌的制度——重金奖励那些迅速上报自己在工作中犯了错误的飞行员、机械师、地面指挥等航空从业者,并且还免于对他们实施处罚(致使坠机和蓄意叛逃除外),每次奖金的金额从200美元到1000美元不等。

犯了错,不仅不罚,而且还能得到不菲的“倒奖励”现金,这岂不是助纣为虐,鼓励他们去犯错吗?更何况,全美有众多飞行员、机械师等人员,如果一旦发放“错误奖金”,必将会导致一大笔支出,因此巴比特的这一决策迅速遭到了许多其他高层的反对,但他却坚称:“通过这个‘倒奖励’制度,我希望他们能从同行或其他人的错误中有所收获和警醒,以避免犯同样的错误,减少



事故率。而且我深信,如果不这样,一旦他们犯错,所造成的损失一定会远高于我们所付出的奖金。”

最终,巴比特的这项决策获得了通过,并在全美航空领域开始执行。

“只奖不罚”的倒奖励制度,极大鼓舞了飞行员和机械师们勇于“自我揭露”的勇气,他们中的很多人都开始随身携带一本“自我错误报告”的小册子,以便随时记录下自己所犯的错误,然后及时上报上去,以至于联邦航空管理局每月平均都能收到2500多份这样的“错误报告”。

为了让航空从业者能从这些错误中吸取经验教训,巴比特又责令专门人员从中挑选出一部分典型事例,然后印制成期刊对外发行,结果每月都有18万国内外读者自费订阅,他们大都来自世界各大航空公司、飞机制造商以及航空培训学校和飞行器发烧友们。

“倒奖励”制度极大降低了美国民航飞行的事故发生率,避免了由此带来的近3亿美元的损失。

管理之道

管理者要扫清六个路障

金山

损人不利己:有些管理者把本来属于他人的机会强行拿走,更有甚者发现事情对自己没有实质性利益,不但不支持,反而会设置障碍阻挠,最终失去上级和下属对自己的尊重,失去了更多发展的机会。

狂妄自大:管理者不论才华、资质有多高,也应谦卑待人处事,自检自省。以色列谚语说“弯不下腰的人永远抬不到金子”。因为我们永远不知道别人对我们的真实评价,只有低下头,才能听到最小的声音。

不敢承担责任:在其位,担其责,拿其薪。有些管理者对决策含糊其辞,不表明态度,只有不自信的人才不敢尝试,更有甚者还把责任推给下属身上。只有敢于担当,才会有更好的发展机会。

柏拉图公司总裁说,“西亚”已经不仅仅是一个人的名字,它代表的是一种企业精神,一种价比宝石的诚信,花8亿马克买到这个荣誉,值!

勋儿

二战前夕,德国有一家很不起眼的信托公司叫巴比纳信托行,专为顾客保管贵重财物。战争爆发后,人们纷纷把财物取走,四散逃难去了。老板也打点细软逃之夭夭,只有雇员西亚还在那里清点账目。她清理完账目,发现一个叫莱格的顾客还没有把东西取走。那是一颗价值5亿马克的红宝石,西亚把宝石和所有托管文件放到一个小盒子里,然后带上小盒子离开了信托行。

几天之后,战火将巴比纳信托行一带夷为平地,西亚也为逃避战乱而四处奔走。但无论走到哪里,西亚都随身带着信托行的账目和那颗宝石。

战争终于结束了,西亚带着三个孩子回到柏林,可是,巴比纳信托行的老板已经在战乱中死去,信托行已不复存在。但西亚仍然保管着账目和宝石。因为宝石是顾客委托保管的,顾客没有把宝石取走,她就一直得为顾客保管,守住信托行的信誉。

挖来的产品经理难“存活”

成海清

深圳一家做可视对讲系统的安防企业董事长认识到了产品经理的重要性,希望笔者帮他到其他企业挖几个产品经理,分别负责不同的产品线,以减轻自己的创新压力。

笔者对该董事长说,产品经理是各个企业都非常稀缺的人才,很难挖到。即使挖来了,由于行业不同、企业文化不同、管理水平不同,也很难“存活”,或者很难有效发挥作用。此外,咨询顾问是不可能去帮助一个客户去挖另一个客户的专业人才的,这有违职业道德,并且被挖人的企业的老总很可能会

富翁的鸡蛋

佚名

很多人向富翁寻求致富的方法,富翁问他们:“如果你拿出一个篮子,每天清晨向篮子里放10个鸡蛋,当天吃掉九个鸡蛋,最后会怎样呢?”

“迟早有一天,篮子会被装满,因为我每

心胸狭隘:会导致身边的人都离你而去。有些管理者总是会先想到他人的缺点,其实,心胸狭隘不会对别人造成实质上的影响,但却让自己更被动、资源更少,也更容易被别人利用。

思想陈旧,没有格局:管理者应打开格局,让更多的利益相关者参与进来,因为这些人本身也可能带来利益。跟不上时代节奏的管理者,不关注新知识、不接受新观点、不研究新模式,只关注企业自身其实就是倒退。

没有明确的态度:管理者对不合理的事没有态度,对不公平的事没有主张,对不好的人没有行动。这种行为,表面上看是维护大家利益的平衡,其实是让组织受到伤害,真正的无私,是面对不合理的事情,把真相反映出来,这样才能获得尊重。

诚信值千金

多年过去了,西亚一直没有找到工作,她带着三个孩子一直过着极其贫苦的生活。其实,当初委托信托行保管宝石的莱格也在战乱中死去了,那颗价值连城的红宝石早已无人认领了,西亚完全可以悄悄地把它卖掉,过上锦衣玉食的生活。

1978年,当地政府成立战争博物馆,面向社会搜集二战遗物,西亚便把她保管的信托行账目和那颗红宝石拿了出来。政府经多方努力,帮助西亚找到了莱格的孙子道尔。道尔拿到那颗宝石,想将宝石卖掉后分一半给西亚,西亚婉言谢绝,说只收取这些年的保管费用。

不久,西亚去世了。几家公司找到她的儿子克里斯,要求买断西亚的名字命名信托公司。克里斯难以抉择,就让几家公司竞标,最后,柏拉图信托公司以8亿马克的天价获取了西亚的冠名权。许多人不解为何一个名字能值那么多钱?

柏拉图公司总裁说,“西亚”已经不仅仅是一个人的名字,它代表的是一种企业精神,一种价比宝石的诚信,花8亿马克买到这个荣誉,值!

诚信之所以能够创造价值,就因为诚信本身就是无价的。当你把诚信当成信仰和责任,你就赢得了人们的支持和信赖,无穷无尽的财富也会因此而产生。

和咨询顾问“拼命”。

笔者建议该公司自主培养产品经理。可以通过外部招聘和内部选拔相结合的方式,选拔5-8名产品经理候选人进行培养。培养的方式应该“知行合一”,即既要学习系统的产品创新管理方法,也要投身新产品开发项目实践,“在战争中学习战争”“在游泳中学会游泳”。

通过坚持不懈地培养,三年左右的时间可能会培养出2-3名专业的产品经理,五年左右的时间会有5-8名专业的产品经理可以上岗。如果现在不采取选拔和培养行动,三五年之后公司还是会感叹没有合适的产品经理人选。

天放进篮子里的鸡蛋比吃掉的多一个。”有人回答。

“致富的首要原则就是在你放进钱包里的10个硬币中,最多只能用掉9个。”富翁笑着说道。

节俭不仅能够创造财富,还能够磨练一个人的意志,培育一个人的品格。

承诺是不容打折的

陈亦权

休赫夫·迈克是美国一位著名的亿万富翁。他在洛杉矶拥有一家老牌家族公司,还在郊外的荷兰山拥有一幢占地达5亩之多的豪宅,它拥有29间客房,一个大型游戏厅以及家庭影院、私人酒庄,当然还有健身房、网球场以及一个石窟泳池和4间配套的招待客厅……

在这幢豪宅里,有个名叫约翰的老仆,他在9岁的时候就来到了迈克家族,现在他已经89岁!他和休赫夫的爷爷老迈克一样大,所以他们从小既是好主仆又是好伙伴,他们一块儿读书,一块儿长大,还一块儿在这幢房子里结了婚。当然,老迈克娶的是门当户对的富贵女子,而和约翰老仆结婚的则是这座豪宅里的一个养女女仆,遗憾的是那个女仆不会生育,而且没几年后就生病离世了,约翰老仆也没有再娶,他只是尽可能地服侍好这个家族里的所有人,从休赫夫的爷爷到休赫夫的父亲,最后到休赫夫,他整整服侍了80年。

老迈克去世的那年是60岁,约翰老仆也是60岁,他悲伤地在床边握着老迈克的手说:“你走了,我是不是也该离开这里了?你知道,我没地方可去,我永远不想离开这里。”

“你永远也不必离开这里,我的好伙计,你永远不必离开这幢房子。”老迈克对他说,接着他嘱咐家族所有人,“你们一定要记住,无论发生什么,都不准让约翰离开这幢房子,他永远也不必离开这里!”

浮在冰上的漂浮酒店

宋磊

瑞典的拉普兰地区每年10月进入冬季,一直要到第二年的5月份才开春,被称为“北欧最后的狂野”。最近,这里新开了一家浮在冰上的漂浮酒店——一座如鸟巢状的木屋,凝固在冰河之上,人们不禁为之惊叹。

每年冬至前后,拉普兰地区的吕勒河会结上特别厚的冰。站在冰面上,人们可以亲身感受到极夜,看到24小时不灭的星光。可那里方圆百里荒无人烟,看美景要付出挨冻的代价,着实是“美丽冻人”!人们不禁感叹:要是能在这绚丽多彩的极夜里,住上一夜,好好感受一下,该有多好啊!

无独有偶。在大约两年前,有一位七星级酒店的设计师里斯本就敲定了概念——在拉普兰地区的吕勒河上建设一座酒店,冬天在冰上,夏天随水漂流,让旅客尽享极地风光。但是,就像酒店首席执行官皮特先生在接受采访时的感叹一样,要把设计变为现实并不容易。

皮特先生向总部争取到2亿美元投资,按照设计师里斯本的图纸,来到吕勒河选址。那是河面最宽,距离公路最近的地方,一方面有利于欣赏美景,另一方面方便为冰上酒店补给。他们的团队仅是用卡车和直升机运输建筑材料,就用了三个多月。最关键的是找到了一种寒带松木,还有一种特别轻的合金材料,要求耐寒、耐水泡,保证房屋的坚固。

经过一年的努力,河上酒店基本呈现出“鸟巢”的样子。之所以建成“鸟巢”,灵感来自于河上的漂流木随河水聚集成鸟巢般的形状,产生水流阻塞现象。这鸟巢便表现了自然与建筑的对话,也借此提醒人们森林资源对国家发展的重要意义。

家族的所有人都点头答应,包括当时只有9岁的休赫夫。转眼,30年过去了,休赫夫已经成了家族公司和这幢豪宅的唯一主人,但后来他的公司渐渐衰败了,连年亏损,到了2019年初,他的公司已经破产在即,休赫夫唯一能挽救公司的办法就是变卖这幢豪宅,用变卖房子的钱来救活公司!尽管他很不情愿,但他还是将这幢豪宅挂牌销售,不过他有一个要求:买下这幢豪宅的人必须要收留约翰老仆,并负责处理他的所有后事。

这套豪宅市值2亿美元,虽然价格昂贵,但因为颇有历史价值,并且规模和设施也非常好,所以依旧有许多巨富从世界各地赶了过来想要买下这幢豪宅,但他们都不愿意答应休赫夫的要求,不愿意收留约翰老仆。“我加500万美元,你把他带走!”一个来自迪拜的巨富提出了这样的要求。

“只要不答应我的要求,哪怕再多的钱我也不会把房子卖给你!”休赫夫这样说。

结果,就因为他的坚持,这幢豪宅始终没人愿意接手,最后那家已经经营了100多年的老公司不可避免地破产了。破产后,休赫夫回到这幢老房子里和约翰老仆相依为命,他们一起扫地,一起种花,一起在草坪上吃烧烤,谁也看不出他们到底谁是主人谁是仆人。约翰老仆有些愧疚地对休赫夫说:“其实,你卖了房子,也可以带着我住进别的房子里去的。”

“不,我不能这样做,因为我们家族在30年前给过你承诺:无论发生什么,你永远也不必离开这里!”休赫夫说,“世界上的任何一份承诺都是不容打折的。”

从外观上看,“鸟巢”是一种“自来旧”的松木结构,看上去古朴可爱。实际上,它就是水疗中心,里面有一个巨大的沐浴池、三间暖房、一间水疗护理室和浴室。它不仅献给所有敢于拥抱寒冷的勇士们,也是一次设计和建造的高难度挑战。

更让人叹为观止的是,这座“鸟巢”正像设计师预想的那样,夏季时会随着水流而自由漂浮,不会散架;冬季就凝固在结冰的河面上,不会被冰冻坏。这是一座真正会动的建筑。

除了漂浮的鸟巢水疗中心,还有12间分布于河岸和水边的精致小木屋,由设计师安妮·拉娜主导完成。事实上,这些斯堪的纳维亚式的房子是在后来才添上的配置。安妮·拉娜说,尽管在陆地造房子要比水上简单一些,却也充满挑战——要确保木屋离地高度不影响水流和电力的运行,并且能自动消除对环境的污染。

每间水边木屋占地20平方米,岸上套房则为55平方米,室内各式配置齐全。此外,这也是一家宠物友好酒店,带宠物的住客需额外支付300瑞典克朗,这笔费用将会捐赠给当地负责清洁水源的协会。

设计师们为了做好这件事,可谓是煞费苦心。他们用一条坚固、美观的木头栈道连接了客房和鸟巢。“沐浴”是酒店最大的卖点之一,它有助于缓解肌肉疼痛,让旅客体验极地文化。据安妮·拉娜观察,虽然有一半到访者表示自己永远不会跨过栈道,但90%的客人是在岸边住了一天,还是去体验了奇妙的沐浴。

你瞧,本来只是一个在冰上看极光的简单想法,现在却成了这么有意思的酒店,不仅欣赏了极地风光,还体验了别样漂浮酒店里的沐浴,身心都特别享受。真是没有做不到,只有想不到。

我的一位朋友曾向我抱怨:“你们的浏览器打开网页的时候,图片全部无法显示。”由于我们私交甚佳,我便立刻安排网络工程师去他家查看,结果令人哭笑不得:360安全浏览器没有问题,出问题的是他家的网速。

可能很多人会认为这是个笑话,但我并不这么想,我的朋友在互联网方面是个不折不扣的“小白”,他的问题也是千千万万“小白用户”都可能会面对的问题。他的问题如果没有及时得到妥善解决,日后可能会发展为大多数用户的问题,到时便会对360安全浏览器的整体发展产生不利影响。

于是,我将这个问题带到了公司的内部讨论会上,和产品经理们进行了认真的讨论:当360安全浏览器无法打开网页的时候,能否测算出当时的网速?为此,我们专门推出了一款新产品——360网络测速器,用户可以利用该产品随时了解电脑的网速情况。与此同时,产品经理还专门设计了360浏览器医生,当其检测到用户的浏览器出现问题时,会自动弹出,用户可以选择一键恢复。

双管齐下,用户关于360安全浏览器的很多小问题就可以轻松解决,节省了我們大量人力成本。不仅如此,用户的抱怨还是360安全浏览器改进的动力和灵光一闪的创意来源。

有一天,一个用户打电话给我们,抱怨道:“你们的浏览器怎么都不支持网银?”接电话的小姑娘一听就愣住了,这简直是无中生有,支持网银运行是360安全浏览器最基本的功能之一。通过深入沟通,我们了解到事情的真实原因,原来是该用户没有装网银插件。

在当时,用户如果需要使用不同银行的网银,就得先安装不同银行的插件和驱动。整个安装过程包括下载、安装和重启等多个环节,任何环节出现问题都会导致安装失败。重要的是,即使网银插件安装失败,用户当时也并不知情。当他想要使用网银时,才发现无法打开,并归结于浏览器不支持。

当360安全浏览器的产品经理们听说此事后,突然有了产品改进的灵感和方向——跟多家银行签订协议,帮用户自动下载并安装最新的网银插件。

既然无法一一教会每个用户去装网银插件,那么我们就帮助用户自动下载安装。正所谓“山不过来,我就过去”,这就是360安全浏览器成长极为迅速的秘密所在。反过来也是如此,大多数用户都认为360在网络安全方面做得比较出色,其实也没有特别花哨的技巧,有的只是脚踏实地地一次又一次从客户的抱怨中汲取灵感,不断满足客户需求。

我当广告部主任时无暇整理办公室,桌上渐渐堆满了文件、设计草图、产品、参考书、杂物等,每次找资料都得花上半天。后来为了省时,干脆把同月发生的东全塞进一个抽屉,按时推算去哪个抽屉找,但每次仍要用不少时间。被客户透过电话催促时更是惶恐万分,一边口头应付着一边不停地找,狼狈非常。试想这样浪费的“青春”有多少?意识到这就是“忙”的主因后,我申请好年假,却跑回到了公司,连续一周理首整理,把所有东西都各归其位。从此,我的办公室和工作质量如同蝶变,焕然一新。

整齐的办公室带来的好处不胜枚举,工作上更得心应手;获同事称赞后,当然更喜欢回到办公室;要东西时可立即确切知道它们的所在,只是“拿”而不是“找”,节省很多时间;除树立了干练的形象外,还拥有一张干净整洁的办公桌,这是你迈向成功的第一步,更令我自信满怀。我下班前都会自己花几分钟整理好办公室,有条不紊地规划翌日的安排及所需。

也有人过分自信自己在杂乱环境中仍能记得东西的所在,我内部培训时做过实验,学员说出某些东西在他办公室的位置,现场复核时总发现答案很多是错误的。

很多年轻人立志要做成功人士,这过程需要努力完成的事有成百上千件,而有一件你现在就可以和他们看齐,就是拥有一张干净整洁的办公桌,这是你迈向成功的第一步,何乐而不为?顶尖企业的顶尖高手,能够在繁忙工作中井井有条地安排每一件事及物,在整齐环境中享受工作,通过充满个人风格的办公室树立形象,从容自信地战胜每一个挑战。明天做个清洁工改变你的生命吧。



从用户抱怨中汲取灵感

周鸿祎

整齐的办公室

叶启恩