

企业楷模

“一个场景胜过千言万语,那个场景就是穆拉利给马克的掌声!”

■ 尚九华

2006 年 9 月,世界汽车巨头福特,对外发布了一个惊人消息,聘请四十九岁的艾伦·穆拉利出任公司的首席执行官。穆拉利虽然有多年的高管经验,却从未在汽车领域工作过,所以这个决定有点冒险。但此时的福特正处在灾难的边缘,面临高额亏损,虽关闭了许多工厂,也大量裁员,可依然无法止亏,因此才决定冒险聘用穆拉利这个“门外汉”。

上任后,穆拉利开始大刀阔斧地改革,将精力放在福特的核心产品上,削减了一些非主流产品,并花大力气投资了一批新型节能的汽车产品。但他很快发现福特有一个阻碍其进步的大顽疾——高管与高管之间,部门与部门之间,不会坦然各自所面临的问题,也不会寻求帮助,从不会向董事长和他报告坏消息,都在刻意地对外营造一种假象——我和我的部门没有任何问题,我很努力,公司亏损不是我和我的部门造成的。

穆拉利决心打破这一局面,他决定在每周四的上午召开一个由十五名高管组成的“圆桌会议”。会议开始时,每个人都用不同颜色的线条,标注出各自职责范围内的工作进展情况,然后展示给其他人看。其中,红色线条表示有问题,黄色线条表示警告,绿色线条表示一切都顺利,穆拉利将它们统称为“线条项目”。

但连续两个月的会议下来,却无一人标注红线,就连黄线都极少,这让穆拉利着急不已。被隐藏起来的问题对福特很致命,隐藏着越多,后果越严重。

直到有一次,福特北美分部运营主管马克·菲尔茨,发现新款福特锐界汽车的生产有问题——部分汽车上的液压升降门系统运转不灵。马克知道前期定好的新品发布会不能如期进行了,锐界不能按时入市,他纠结了很久,决定在标注时画上红线,准备接受穆拉利和同事们的问责,甚至是幸灾乐祸。



汇报此事时,会议室里弥漫着一股紧张的气氛,让人呼吸都感到困难,马克就更紧张了,他深知严格执行新款入市计划的重要性,觉得穆拉利一定会失望至极,狠狠批评他和高级生产主管。

但出乎他意料的是,汇报结束,在一阵尴尬的沉默后,穆拉利从座位上站了起来,然后抬起双手,鼓掌,热情、使劲地鼓掌!

“谢谢您,马克,你如此开诚布公,公开透明!”穆拉利说道,“这太好了,现在你需要团队什么样的帮助?”

接下来,大家开始提意见,一场建设性的讨论随之产生。“如果在过去,高管们会互相推卸责任,看我的笑话,但现在争着帮忙。”马克感慨不已。最终,升降门的问题得到了快速解决,锐界的入市只推迟了一周。

此事解决后,接下来的圆桌会议上,红线开始变多了,“它们如同一条条美丽的彩虹,穿插在黄绿之间”。

福特的环境和企业文化变了,处理关键问题时,团队成员间的对话更加坦诚和有建设性,从上至下都是。“一个场景胜过千言万语,那个场景就是穆拉利给马克的掌声!”一位高管如是说。

2006 年,穆拉利刚加盟时,福特全年净亏损达一百二十七亿美元,但五年后,福特便扭亏为盈,从这个角度上来说,穆拉利送给马克的掌声价值百亿美元!

红梅相信,人心都是肉长的,只要真诚地对待顾客,就必然会有丰厚的回报。

红梅的“赔钱”经

■ 王春华

红梅开了个鞋店,取名“美足”。她很注重店面的设计,装修后,鞋店给人的感觉是赏心悦目又清新自然。进货没有走弯路,基本上全是畅销的。货物的摆放,力争做到让顾客看起来最顺眼,拿起来最顺手。至于广告、员工形象和服务态度等等,红梅更是做得一丝不苟。尽管这样,头一个月下来,也仅仅是没有赔钱。

一天,红梅看到一个故事,康熙在位时有个常胜将军叫周培公,别人问他克敌制胜的秘诀,周培公回答,善败是最好的办法。所谓善败,并不是真败,而是和敌人打头一仗时,先败下来,以便更准确地看出对方的弱点,从而战胜他。平定吴三桂,正是用的这一招。看到这儿,红梅来了灵感。她召集员工开会,要求大家建立顾客档案,必须记下每一个顾客的具体联系地址。

两个月下来,员工们记下的顾客地址有一千多个。红梅拿出两万多块钱,命令员工们一个礼拜之内,按每个顾客 15 元,迅速退给人家!员工们很不解,这些顾客都是已经买过鞋的,很显然最近不会再来买了,这不是白赔钱吗?红梅叮嘱,见了顾客,就这样说:“我是美足鞋店的,谢谢您在我们那里消费,当时您买的鞋子已经算便宜了,可是现在,进价又降了 15 元钱,我们就算赔点,也不能让您感觉吃了亏,请您收好这 15 元钱,给我签个字,好吗?”

很短的时间里,员工们背熟了那些话,不到五天,就把那两万多块钱退了出去。不出红梅所料,这一举动,立即引起了强烈反响,所有得到退款的顾客都慨叹不已:“美足真是讲信誉啊,不愿多赚咱的钱。”一传十,十传百,“美足”的美名,顿时响遍了整个城市。

做任何事,博而不专只会导致广种薄收,只有专心专力、目标一致,成功的几率才会大增。

一份报告带来的转机

■ 石顺江

日本有一家企业,他们一直生产的都是雨衣、旅游帽、卫生袋等塑料制品。

雨季来临的时候,他们生产雨衣;旅游高峰来临的时候,他们生产旅游帽;高峰过去后他们就生产其他的商品。总之,没有一个固定的产品,企业也没有长期的订货合同。由于订单不足,产品销售停滞,造成了公司经济效益直线下降。

公司老总心急如焚,千方百计地寻找盘活企业的良策。有一天,他突然召开董事会议,宣布从今往后只生产一种产品——尿片。这一举措引来了不少非议,董事会的成员不禁心生疑惑:生产多种产品订单尚且不足,若是只生产一种产品,那订单岂不更少了?大家都觉得如此这般,企业必将面临倒闭,但公司老总却始终坚持自己的决定。

不久,公司在全国建立了很多营业厅,

那一个月,红梅的鞋店里,顾客多得惊人,鞋店的利润比平时多出十几倍。

红梅相信,人心都是肉长的,只要真诚地对待顾客,就必然会有丰厚的回报。她一再要求员工,对顾客要一视同仁。她说:“做生意也就是做人,真诚自有真诚的妙处。比如一个人没钱,在我们店里买了双鞋,如果特满意,他也许要念叨好久时间,也许逢人就讲。我们的好名声也就传开了,他实际上是我们的活广告啊。大家想是不是这个理儿?”

更让员工们惊讶的事儿还在后面,红梅搞了这么一个促销活动:在元旦这天,打出一个广告:价钱,由您说了算!意思是,这一天里,您到“美足”购物,您敢还价,我们就敢卖!

众员工一听,这不是胡闹吗?这得冒多大的风险啊!可他们又说服不了红梅!顾客们也都很纳闷,不知“美足”要搞什么名堂!

那天,鞋店里挤满了人,红梅心里也没底儿,她无法预测要赔多少钱!她让服务员们佩带一个小喇叭,不停地声明:请大家相信我们的利润是很低的,请一定相信我们!

突然,一个服务员跑来报告红梅:“有个人要买一双进价 500 块的鞋子,可是只愿出 10 块钱,怎么办?红梅一咬牙说:“给他!”谁知,话音未落,又有人报告:“那人走了,因为顾客们看不惯,都在骂他笑他,结果他灰溜溜地走了。”红梅长出了一口气。

热闹而又紧张的一天过去了。晚上,红梅让大伙儿盘点,发现这一天竟然没怎么赔钱!原来,大多数顾客都没有过狠地砍价。也许顾客们都在想:做生意的不容易,咱不能亏着人家!

从那儿以后,红梅的“美足”算是真正打开了局面。红梅也更加坚定了一个信念:赔钱也要赔得真诚!

与数以千计的批发、零售商建立了供销关系,并很快垄断了日本的尿片市场。接着,他又把目光投向了国际市场,尿片远销欧洲、美洲、大洋洲,年销售额达到了 70 亿元。

这家企业正是目前全球最大的尿片生产公司——尼西奇公司,这位老总名叫多川博。

原来,那天多川博在办公室看报纸时,一份《全国人口普查报告》引起了他的注意,报告中说,日本每年出生 250 万名婴儿。于是他就想:如果每个婴儿用两个尿片,一年就需要 500 万个,这是一个市场前景非常广阔的好产品。若是能把市场扩展到海外,经济效益就更为可观了。权衡利弊后,他决定放弃其他产品,专门生产尿片。

一份报告带来一个转机,一张报纸救活了一个企业。做任何事,博而不专只会导致广种薄收,只有专心专力、目标一致,成功的几率才会大增。

赢来百亿美元的掌声



汇报此事时,会议室里弥漫着一股紧张的气氛,让人呼吸都感到困难,马克就更紧张了,他深知严格执行新款入市计划的重要性,觉得穆拉利一定会失望至极,狠狠批评他和高级生产主管。

但出乎他意料的是,汇报结束,在一阵尴尬的沉默后,穆拉利从座位上站了起来,然后抬起双手,鼓掌,热情、使劲地鼓掌!

“谢谢您,马克,你如此开诚布公,公开透明!”穆拉利说道,“这太好了,现在你需要团队什么样的帮助?”

接下来,大家开始提意见,一场建设性的讨论随之产生。“如果在过去,高管们会互相推卸责任,看我的笑话,但现在争着帮忙。”马克感慨不已。最终,升降门的问题得到了快速解决,锐界的入市只推迟了一周。

此事解决后,接下来的圆桌会议上,红线开始变多了,“它们如同一条条美丽的彩虹,穿插在黄绿之间”。

福特的环境和企业文化变了,处理关键问题时,团队成员间的对话更加坦诚和有建设性,从上至下都是。“一个场景胜过千言万语,那个场景就是穆拉利给马克的掌声!”一位高管如是说。

2006 年,穆拉利刚加盟时,福特全年净亏损达一百二十七亿美元,但五年后,福特便扭亏为盈,从这个角度上来说,穆拉利送给马克的掌声价值百亿美元!



意外的人选

■ 刘巍

吴有良米店里的人手已经不够了,托人很容易就招了几个打杂的伙计,但是让他犯愁的是城外的一家米店里还差一个掌柜。他把身边认识的那些有几分才气的人都物色了一遍,但还是没有如意的人选,吴有良急在心头。

意外的人选生意场上,时间就是金钱。吴有良打出了招聘告示:月银三十两聘请掌柜一名。由于不菲的薪金,吸引了不少的人,就连邻县的几个秀才也赶来了。吴有良没有想到告示一出,一下子会来这么多人,那就只能优中选优了。经过几轮的初选、复选后,三十多名报名者中只剩下三位学识渊博的秀才了。店里只要一个掌柜,这让吴有良又犯愁了。

吴有良当即决定,请最后剩下来的这三个秀才喝酒,感谢他们的支持,顺便给这三个人加试。其实,就是从这三个人中物色一个最佳人选。

中午时分,秀才们准时来到了吴有良指定的饭店里,本来只有三个秀才加试,却来了四个人。吴有良透过酒店的后窗向大厅里摆酒宴的桌子望过去,那人面相生疏,并不在加试之列,难道是自己记错了?吴有良纳闷了。

秀才们个个穿着长衫马褂,辫子梳理的油亮,他们都很拘谨,看得出各自都很紧张,静静地等待着吴有良的到来。

菜很快就上齐了,满桌子的山珍海味,让人垂涎欲滴。一刻钟过去了,有两个人稍稍有些躁动。这时,吴有良的二掌柜出现了,告知吴有良有事临时外出了。说着带头拿起了筷子,请秀才们随意用餐。只见那个让吴有良面生之人,稳重地站起来,小心翼翼执起酒壶,一一给桌子上的人斟满酒,说着祝福的话。然后回到自己的位子上,最后再给右手边的张秀才斟酒。“大家随便点吃,以后我和大家可能就在一个柜台上共事了。不要客气。”吴有良的二掌柜说着举起了酒杯。

于是,大家都放开了吃喝。气氛活跃了起来,大家纷纷拿起筷子各取所好,放任自由,毫无顾忌,各吃各的……没多久,只见刚

才那斟酒的人又从椅子上站了起来,端起一碟碟菜奉送到每个人的面前,感觉他整个饭局都在关注别人,时时给人斟酒,给人奉菜,忙完这些自己才静静地坐下来吃。

吴有良看在眼里,向身边的伙计一打听,才知道那人是张秀才的侍从,叫陈信,是陪着张秀才来加试的。怪不得看着眼生,吴有良欣慰地笑了。

秀才们酒足饭饱之后,吴有良仍旧没有出现。秀才们各自炫耀着满腹诗书,只见陈信一会儿帮着给大家添茶续水,一会儿到店门外观望。

傍晚时分,吴有良终于“回来”了。先是一大堆的客套话,对自己没有陪各位秀才进餐表示歉意,但对加试的事情一个字也没提,请大家等候消息。

第二天一大早,吴有良把一张聘书送到了陈信的手中,陈信被录用了,三个秀才落选了。秀才们认为一定是吴有良把陈信也误认为是秀才堆里的人了,但是吴有良以前并不认识陈信呀!秀才们心中不服气,要找吴有良讨个说法:“大家条件都差不多,都是秀才,你又没有加试,凭什么选个随从当掌柜?是不是弄错了!”

吴有良笑着说:“昨天请你们吃饭的时候,我就对你们每个人一一测试了。一个在饭桌上能兼顾别人的人,一定是个懂得时刻兼顾别人的人,我们来店需要这样的人。”

“但是他不是秀才呀?不符合你招人的条件呀!他有能力胜任这差事吗?”

“有时候我们的办事能力其实与我们的学识无关,而与我们的习惯和态度有关。”

秀才们马上又为自己辩解道:“怎么能用饭桌上的细节来检验一个人的能力呢?”

吴有良看看那些衣冠楚楚的秀才们,反问道:“生活的细节,加起来不就是整个人的习惯和态度吗?我想一个能兼顾别人的人,那一定是个办事周全的人,最终也一定会是一个成功的人。”

秀才们都无言以对,面面相觑。

事实证明,吴有良的选择是正确的。陈信上任后,尽心尽力,兢兢业业,把自己管辖的旅店经营得红红火火,俨然成了吴有良生意场上的左膀右臂。

时光追溯到 20 年前,在法国戛纳某街头,新开了一家自助餐厅。众所周知,传统的法国饮食文化讲究精致温馨,且避开喧闹的人群,完全是一场视觉与味觉的盛宴,一桌人围坐在那里,持着刀叉,文质彬彬地用餐,一顿饭,往往要耗费几个钟头。而这一家自助餐厅却一改传统,地处闹市,而且方便快捷,不仅是外地游客,很多当地人为了赶时间,也纷纷选择在该餐厅就餐。所以,该餐厅一经推出,生意即异常火爆。

然而,令所有人想不到的是,一个月下来,经过盘点,该餐厅不仅没有盈利,反而亏损严重。究竟是什么原因,难道赚的钱像水一样流走了?但是,从采购原材料到收银,没有一个环节出问题啊?店长百思不得其解,陷入了深思。这时,院外传来了嘈杂声。店长闻声赶出去一看,只见泔水桶里的污物和油水泼洒了一地。一个新来的小伙子,拿着笤帚和拖把迅速清理了地上的残羹剩菜。

这本是一件极其平常的小事,也许,根本就构不成一个故事。但 20 分钟后,小伙子敲开了店长办公室的门。“我们餐厅的主打是海鲜和甜品,尤其是三文鱼和牛排更是成了我们餐厅的代名词。这些,都是就餐客人的首选,也是成本最高的菜肴。所以,您看看刚才地上泔水桶泼洒的菜肴,就可以看出客人是何等的浪费……”

接下来,小伙子从各种角度以及原材料的成本核算等方面,详细分析了该餐厅亏损的主要原因。想到刚才泼洒在地的泔水桶,看着店内依旧人来人往川流不息的景象,店长不禁微微颌首。“那么,你认为我们应该如何去避免这种情况的发生呢?”小伙子在店长耳边一阵耳语……

第二天一大早,细心的店员和顾客发现,餐厅吊顶的正中位置多了一盏可以自动旋转的投影灯。中午 12 点钟,正是高峰期,满屋的顾客正在就餐,这时,餐厅的喇叭开始广播了:亲爱的顾客,您好!感谢您光临本餐厅,今日的“最浪费大王”奖马上就要出炉了,稍后,我们将会为最浪费大王的获得者颁发丰厚的奖品,敬请期待——

最浪费大王奖?不光是顾客,员工也都愣住了。接下来,投影灯巨大的光圈开始在餐厅里旋转照射,两分钟后,光影落在 8 号餐桌的一位已付账,即将起身离开的太太身上。她就餐的桌面上,留下了大量吃剩的东西。紧挨着,两个身披红色绶带的姑娘把那位太太扶上了领奖台。全场顿时鸦雀无声,只看那位太太面红耳赤,耸着肩膀,不停地拒绝店长递过来的奖品。“浪费大王!浪费大王……”最终,这位太太带着奖品,在满场尖叫声中尴尬地离开了餐厅。

原来,这就是那个小伙子的计策。按照他的安排,餐厅开始每天颁发一个“最浪费大王”奖项。令所有人都感到不可思议的是,仅仅用了不到一个月的时间,该餐厅就彻底遏制了浪费现象的发生。很多外地游客还纷纷慕名来到餐厅,试图感受一下这个全球最特殊的奖项。以至于,顾客来该餐厅就餐需要提前预订。也正是由于这种极具渗透和影响力的广告效应,不到半年的时间,该餐厅就在戛纳相继发展了 6 家连锁店。

这家餐厅就是著名的密史脱拉自助餐连锁酒店的前身,这个小伙子后来成了该连锁酒店的总裁,他的名字叫尼奥特·拉亭里。他只用了 20 年时间就打造了一个餐饮神话,如今密史脱拉自助餐连锁酒店几乎遍布全法国每一个城市。

尼奥特·拉亭里用自己真实的故事告诉人们:对于浪费,不一定要去罚款,所谓堵不如疏,这种近乎嘲讽的奖励,不仅刹住了浪费之风,更造就了该餐厅的成功。



为最浪费大王颁奖

■ 方益松