

## 企业楷模

宏碁有一个特点,就是允许犯错,就是要在输的时候撑得住,不打输不起的仗。输了肯定有理由,能够改正,接下来再找新机会才会赢。因为我们认为,认输才会赢。

## 徐殿龙

无论是企业还是个人,无论是追求一生事业还是临时应对一项工作,几乎所有人首先想到的都是如何“赢”,如何成功,很少去想“输”。

商场沉浮,人生难测,应该说,输与赢,成功与失败,都是情理之中的事。但生活中,对于成功人们会总结出很多很多的经验,唯独对待失败,往往是避而远之。

一个追逐成功,想做大做强、做成百年老店的,企业,不仅要在经验的基础上有所进步,更要在失败的记录中清醒前进。

失败的企业,失败的因素虽然多种多样,但大多还是带有一定的规律性或周期性,只要企业在思想上重视、制度上完善,这些失败还是可以防患于未然的。俗话说:“差

## 认输才会赢



之毫厘,谬之千里”,企业经营中的错误是可怕的,不善于总结经验教训,纠正所犯的错误,重复过去的错误将更可怕。由此,当企业在经营中出现错误时,作为企业经营者,绝不能等闲视之,必须及时纠正。聪明的企业家善于认输,他们不仅会总结自己的教训,

还会总结别人的“前车之鉴”,用别人的错误来对照自己,找到自己的短处。

有些媒体说宏碁的总裁施振荣是“最懂得认输的赢家”。的确,宏碁在过去20年里,都在全球十大品牌之列。施振荣回顾宏碁的创业和发展历程时说:“失误当然会有,但是

勇于承认失败,才会吸取教训,以后不再犯错。宏碁有一个特点,就是允许犯错,就是要在输的时候撑得住,不打输不起的仗。输了肯定有理由,能够改正,接下来再找新机会才会赢。因为我们认为,认输才会赢。”

有这样的案例:宏碁在早期推出“天龙中文电脑”时,业务拓展不顺,恰好有业务员卖出一套,却发现客户原来是空壳公司。公司虽然损失了十几万元,但主管并没有责怪他,反而帮他分析情况,逐一检视客户信用管理的步骤,直到找到漏洞。这件事取得明显效果:首先是企业的信用管理制度更加完备,其次是领导的宽容让那位员工更加努力,后来他还夺得年度业绩的第一名,这也使“认输才会赢”的企业文化更具说服力。这些收获,不是十几万元所能买得到的。

宏碁的发展历程,就是不断地印证这样的挑战哲学,在组织上不断地创新再造。

“认输才会赢”的经营理念值得借鉴并学习,每一个企业,在为成功而奋斗的路上,不怕失败,但绝不能失败以后糊里糊涂,要“输”得清醒,“输”得明白,这样,企业才能得到健康长足的发展。

## 管理之道

1903年,施瓦布到伯利恒钢铁公司担任总裁,由于公司管理出现问题导致效率低下,苦于找不到解决的好办法。

有一天,在路过炼钢高炉车间的时候,高炉负责人艾维拿着扇子似摇非摇地正打盹,看到总裁来到身边,艾维只把屁股挪了挪下继续摇摇扇子。

施瓦布对他说道:“这可是上班时间,你是车间负责人,要带领你的团队提高效率!光打瞌睡可不行。”绵软的话语里只有提醒,没有批评。哪知艾维听后却反击道:“你制定那么高的生产目标合理吗?任凭员工如何努力也达不到,所以除了磨洋工还是磨洋工!”

“全公司如果都在磨洋工,那效率哪儿去了?”施瓦布说。

“你只是比我运气好罢了,我如果像你那样摸到一张好牌就不会这样做。”施瓦布听到这句话,真想上去揍他一顿。原来,施瓦布18岁在卡内基钢厂做打桩工的时候,每天只能挣到1美元的报酬,为了快速积累资本,实现自己的梦想,他经常到钢厂附近的大型赌场试一把,后来一夜之间咸鱼翻身。由赌徒到总裁,神话般的逆袭,把施瓦布推到了社会上层,没有想通过这种途径成了有钱人,他最忌讳别人谈自己的发家史。艾维这句话明显揭到了施瓦布的短处,可是他并没有大发雷霆,而是耐心地问道:“如果你,公司效率这张牌该怎么出呢?”

艾维看到老板一副求贤如渴的样子,卖起关子道:“我能提高手下人的效率,还有销售量,只要允许我跟每个部门主管谈上15分钟,看不到效果,一分钱不要。”施瓦布听后欣然答应。

3个月后,公司效率果然大幅度提高,销售量也突飞猛进。施瓦布坚持使用这套方法,在5年时间里,伯利恒钢铁公司多赚了几亿美元,一跃成为世界最大的独立钢铁生产企业,施瓦布也成了世界有名的钢铁巨头。

其实,艾维只是向每个部门主管提出了一个相同的要求:在每天离开办公室前,都列出第二天必须要做的最重要的6件事,并按照优先顺序排列。每做完一件就划掉一件,然后接着完成清单上的下一件事。如果哪件没完成,就把它写到第二天的清单上去,这就是管理学中经常提到的“时间管理清单”。

当施瓦布给艾维寄去一张面额2.5万美元支票(按现在算应为70万美元)的时候,很多人都表现出吃惊的样子,施瓦布却说:“这是他给我的最珍贵的一课,这个建议的价值不止这个数。”

我有一位朋友,以推销装帧图案为业。最初,他在向一家大公司推销装帧图案时,几乎每个星期都要到这家公司跑一次,我有一位朋友,以推销装帧图案为业。最初,他在向一家大公司推销装帧图案时,几乎每个星期都要到这家公司跑一次,甚至几次,一跑就是一年多,结果一无所获。这家公司的主管看过图案后,总是遗憾地告诉他:“你的图案缺乏创新,对不起……”

朋友说,他几乎没有勇气再登这家公司的门了。一个偶然的机会,他受一本心理学著作影响,决定换一种思维方式试试。

朋友这次带着未完成的草图,再次叩开了这家公司的门。见到主管,他恳切地说:“先生,您看,我这里有一些未完成的草图,希望您能在百忙之中抽空给我指点一下,以便我能更好地把这些装帧图案修改完成。”

主管答应看一看。几天以后,这位朋友又去见那位主管,并根据他的意见,把装帧图案修改完成。最后,这批装帧图案全部推销给了这家公司。朋友又用同样的方法,成功地推销了许多装帧图案。朋友说:“我现在明白了以前一直无法成功的原因,因为我强迫别人顺应自己的想法,现在不同了,我请他们提供意见,然后再根据他们的意见将图案修改完成,这样,他们对自己参与创造设计的装帧图案,自然就满意了。”

是的,如果我们要想与别人合作,最好的办法不是去乞求别人的施舍,或是期盼别人接受,而是设法让别人参与到我们所干的事情中来。古人云,欲取之,必先与之。我们为什么不能改变一下思维定式呢?如果反其道而行之,欲与之必先取之,或许事情就办好多了!

价值七十万美元的建议

石顺江

欲与之先取之

邢迅雷

## 高明的“横向管理”

## 罗振宇

管理,好像天经地义就是上管下。比如,宾馆总经理检查饭菜质量和口味好不好,每个锅里都夹一筷子尝尝。

先不说这样卫生与否,问题是,总经理以自己的偏好为标准,真的能管好饭菜口味这种事吗?

## 永远有机会

## 冯仑

有一个线下家居连锁品牌,从2018年4月开第一家店,到2019年年底,要开2000家加盟店。为什么它成长得这么快?因为它是真的用心,用在很多人看不到那种机会上。比如说货架摆放。根据“黄金视线原理”,一般零售企业略低于视线的那一层货架,创造的成效是最高的。但是这家店发现,很多人去卖场,是带着小孩去的。小孩都看最底下的货架,而且小孩眼睛尖,每次到了一个地方,看到新奇的就要往里头冲。大人没办法就得跟着他去,所以这家店把货架做了很好的设计。

除此之外,这家家居店还帮助客户克服选择困难症。也就是说,任何一个产品只有两种,它不让你有更多的选择,这个也是针对小孩的。选择多了以后,小孩会特别茫然。大人其实也是这样,选择特别多的时候,兴趣反而越来越低,最后就走了。而且在价格上,通常是客户预期的二分之一或三分之一。这样家

## 小小标签创奇迹

## 李君山

19世纪末,有一位美国小伙子一心想摆脱生活的困窘,于是只身来到纽约。他最初的目标就是找一份店员的工作,但因为没有任何工作经验,再加上生性木讷,所以没有人愿意雇用他。

整整两个星期,他不停地奔走于纽约的每一家商店,希望有一位善心的老板能够给他提供一个工作机会,让他能够继续留在纽约。他从家乡带来的那点盘缠很快就用光了,即将露宿街头。

终于有一个杂货店的老板答应临时雇用他,但是老板只同意给他提供食宿而不发薪水。即使这样,他还是非常高兴。他干活非常卖力,卸货、上架、清扫垃圾,他一个人干三个人的活儿,从早到晚,不怕苦,不叫累。

但是作为零售商店的雇员他有一个致命的弱点:生性木讷,不善与人交流,尤其害怕和陌生人说话。店小人少,他不得不常常应付那些询问价钱的顾客;打听价钱的顾客常让他手足无措。他的木讷常令前来买东西的顾客懊恼无限,拂袖而去。

老板外出采购,留他一个人在店里,对他来说那是最恐怖的事,他几乎躲在店铺后面不敢出来,有的顾客见没有人甚至会顺手牵羊拿走一些货物。发现丢商品的杂货店老板暴躁如雷,甚至当着他的面说:“你是我见过的最没用的售货员!”

一天,他红着脸对老板说:“我们是否在商品上把价格标出来,这样不是方便了顾客吗?”商品的价格都在老板的心里,有时候根据顾客需求情况,老板还可以上浮一点价格,赚得更多的利润。

“傻瓜才这样干呢!”老板用欣赏马戏团小丑表演的神情望着他。

经过长时间观察,他发现几乎所有商店

那应该怎么办呢?其实还有一种管理方式,是横向管理。

比如,有一家餐馆,它评价饭菜质量的办法很简单,就是等客人走了之后,统计每一桌客人剩了多少菜,分别是什么菜。然后,根据它来调整饭菜的口味和菜单。

剩饭剩菜确实不会说话,但是它们最诚实。这才是高明的“横向管理”。

具店做两款产品,仅仅是颜色和款式上略有不同,很多人就想,算了,我也不知道哪个好,价格也不贵,干脆两个都买了。所以这家商品销售基本上都是双份的,规模就发展得特别快。

这家家居店,把儿童的行为考虑进去,还帮助客户解决了购买过程中种种没有被解决、被满足的痛点,这就意味着永远有机会。

这也让我想到一件事情。20世纪90年代,我们第一次去华尔街跟黑石集团的人聊天。当时我们很年轻,觉得中国的机会很多,你们要再不来就没有机会了。结果他们说了一句话:“对我们来说,永远没有迟到。”

为什么呢?因为我们是创造机会的,不用你给我们机会,而是我们一出场,你才有机会。所以,市场永远有机会,也永远没有迟到。

对于一有能力、有创造力、有影响力的人来说,什么时候都是机会。因此,对目前众多的企业家和企业而言,不要抱怨市场的变化,其实更应该看准机会,去发展自己的事业。



都喜欢销售利润高的商品,而利润低廉的小商品老板都不愿意备货,而这些小商品恰恰需求量又大,如果把这些小商品集中起来经营,商业前程一定非常好。

于是他果断地从杂货店辞了职,向朋友借了300美元,1879年,他在纽约市开了第一家商品零售店。

这家商品零售店与别的店最大的不同在于,经营的商品都是别家商店不愿意卖的利润微薄的小商品,而且所有的商品上都贴着一张小小的标签,上面标明最低的售价。

商品的价格一目了然,再加上店内货物齐全,商店的名气很快传了出去,连住的比较远的居民也跑过来购物。这用来避免直接与顾客打交道的价格标签,不仅让他赢得了顾客的信赖,还让他赚得盆满钵盈。

后来,他又去别的街道开了几家模式相同的商店,每家都非常成功,在之后两年时间里,他在纽约开了20多家连锁店,所有这些都为他带来了无穷财富;在随后10多年里,他不断扩张实力,他的连锁店一家接着一家,在全美国有900多家这样的连锁店,他的业务还扩展到英国、加拿大等国家,到1996年,他创立的连锁店在全球已经超过了8000家,成为世界之最。

他就是被誉为现代零售业鼻祖的弗兰克·伍尔沃斯。他的成功提醒人们,每一个缺陷后面都隐藏着一个成功的机会。不要害怕缺点,也许缺点就是上帝丢给你的一把打开成功大门的钥匙呢!



## 敢于“自夸”,提升人际魅力

## 余之敏

我在以前的公司工作好几年,兢兢业业,当时公司里有一个部门主任高升,空出一个职位。尽管我的业务能力很强,却没有得到总经理的赏识,一个新来的同事获得了部门主任的位置。

后来,我被调离那个公司,之前的疑问也一直困扰着我。一次,我和曾经的一个对我比较关照的领导闲聊,说起这件事时难免有点委屈。我说:“我在工作中一直很努力,只不过做事比较低调,这样怎么就不如那些夸夸其谈的人了。”领导沉思说:“虽然你的业务能力很强,但你为人过于低调了。那位后来被提升的同事虽然业务能力没你强,但是,他善于恰到好处地自夸给人留下积极的印象,也让他在社交场合中更具人际魅力。”

我突然想起,一次外出考察,总经理跟我们一桌吃饭。席间,总经理有意要我组织一场活动,“我恐怕做不好……”固有的谦虚之词脱口而出,我瞬间就后悔了,尴尬得满脸通红。这时,新来的同事立刻接话:“那有什么做不好的,没吃过猪肉,还没见过猪跑?照着做就是了!把任务交给我吧,我一定能做好!”

我当场就有点懵,觉得他一点经验都没有就自夸,看他如何收场。可让人意外的是,虽然他那次没有做得尽善尽美,但还是给总经理留下了不错的印象,并在后面多次获得提携。

“谦虚是好事,但过于谦虚就是焦虑和小翼翼的表现,别人也会因此而小看你。‘自夸’有时虽是职场大敌,但却能给人留下自信的印象,同时也往往会让人觉得他们这些人能力会更强些。”老领导的一席话

和儿童一样,成人也有猎奇求新的强烈兴趣,及时转变观念,利用童心赚成年人的钱,废物也就变成宝贝了。

## 童心造就成功

## 吴国志

哈德是一个德国建筑包工头,他擅长经营,曾将一个公司打造成拥有2000多人的大企业。但一场金融风暴严重影响了德国的经济,哈德的公司也受到了波及。

几个月下来,公司业务量锐减,更令哈德头疼的是那些闲置的大型设备:卖掉吧,也卖不出个好价钱;不卖吧,这些东西不仅占用空间,还要花去不少的维护费用。每天望着这些无法派上用场的“鸡肋”,哈德一筹莫展。

一个星期天,哈德满腹心事地去工地上查看。看着一台大型挖土机,哈德突然来了兴致,让工人教他开机操作。不到一个上午的工夫,哈德已熟练地操作挖土机搬石运沙了。下机之后,哈德先前的郁闷心情一扫而光,一个突如其来的灵感随之而生。

让我恍然大悟,想想自己在新公司的处境,我下决心努力改变自己。

那天,外省公司派十几个一线骨干来我公司学习取经,其中的重头戏是要看我方员工能否当场操作最新研制的机器。这时,大家都有些兴奋,又有些紧张,毕竟对那台机器还不够熟悉,怕出差错,“这是展现才华的机会,希望大家把握好。”经理期待地看着大家。

“我可以,我来。”见大家还在犹豫着,我自告奋勇道。大家一起投来敬佩的眼光。说实话,我也有点心虚,但我不想再失去机会。

具体操作前,我把能想到的方方面面都想了一遍,又把操作过程在脑海里演示了很多,好在之前我练习过,自我感觉还可以,可是,当这么多人的面,我还是很紧张,手脚都有点不听使唤,我就不停地暗示自己“我可以!”我的心渐渐平静了下来,操作也顺手了。眼看就要大功告成,我突然听着机器声音有点不对,立刻检查并做出调整。终于,我圆满地完成了任务。

操作完毕后,外省公司领导特意找到我,请我去给他们公司做示范。此后,每次有外省公司来参观和需要有人做示范,总经理都会率先想到我,让我出面接洽。渐渐地,总经理对我越来越满意,甚至开始安排我做一些管理的工作,这一次,我不再像以前一样谦逊,而是在衡量自己的实力和精力后,勇敢承担,边学边做。

几年后,在众人的祝贺声中,我接受公司的任命,成了一名部门经理。

人生能得到的机遇实在有限,别再让过于谦虚禁锢自己前行的脚步。在职场工作时,要想得到认可,不能只寄希望于老板和上司有一双“慧眼”,还要学会通过恰到好处的“自夸”,展现自我价值。