2021 年 7 月 27 日 星期二 编辑: 蒋莉 美编: 鲁敏 ENTREPRENEURS' DAII

"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。"

■ 严群开

兰迪·巴比特是美国联邦航空管理局 第16任局长,也曾是一名资深的优秀飞行 员,被外界普遍认为是一位真正"内行"的

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 还免除本将对他们实施的处罚(致使坠机 和蓄意叛逃除外),每次奖励的金额从200

犯了错 还能得奖金



美元到 1000 美元不等。

犯了错,不仅不罚,而且还能得到金额不 菲的"倒奖励"奖金,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、 机械师等航空从业者,一旦发放"错误奖金", 必将增加一大笔支出。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,极大地 鼓舞了飞行员和机械师"自我揭露"的勇 气。他们中的很多人都开始随身携带一本 名为"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。联 邦航空管理局平均每月都能收到 2500 多 份这样的"错误报告"。

为了让航空从业者从这些错误中吸取经 验教训,巴比特又令人从中挑选出一部分典 型事例,编辑、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、飞机制造厂商以及 航空培训学校和飞行器发烧友。

据联邦航空管理局统计,截至2013年 年底,"倒奖励"制度支出的奖金高达6100 多万美元, 然而却极大地降低了美国民航 飞行的事故发生率,避免了由此带来的近3 亿美元的损失。

由此看来,这个"倒奖励"是花"小钱" 换来了巨大的效益。

只卖一款,卖的是稀罕

只在网上卖个性 T 恤就能赚得盆满钵 满,你信吗?

瓦斯,美国一家公关公司的普通职员,从 小就喜欢卡通动画,也学着自己画一些。绘画 水平随着时间的推移不断提升。现在,他随手 画上几笔,一幅朝气灵动的画就能跃然纸上, 让周围的人啧啧称奇。

瓦斯不仅拥有灵巧的双手,还拥有睿智 的大脑。2011年10月,他建了一个网站,开 始在上面卖自己参与设计的极客风格 T恤。 他的 T 恤图案呈现出非凡的想像力,表达自 我,迎合了当下年轻人喜欢的极客风格。扎实 的漫画功底让他的设计工作如鱼得水。

然而,真正投入到"实战"后,瓦斯才发现 T恤的销量并不理想,而且竞争激烈。有时一 周的销售额都达不到同行一天的销售量。这 给瓦斯炽热的创业热情泼了一盆冷水。

瓦斯冷静下来,想想这也不奇怪,因为网 上卖 T 恤的很多,像他一样卖个性 T 恤的也 是数不胜数,如此,T 恤怎能畅销呢?

一天天惨淡的销量还是让瓦斯对未来失 去了信心。这样的生意维持了两个多月,直到 有一天,不经意的一句话给了瓦斯灵感,也给 他带来了转机。

那天,瓦斯的妻子从商场焙物归来,一 进门她就手舞足蹈,兴奋不已地向瓦斯展示 买来的一款女式包。瓦斯看着这款包,并不 觉得新奇, 也不明白妻子为什么那样激动。 妻子说:"这可是这个品牌的限量版,据说全 国只有3个,被我碰到了,你说我能不激动 吗?"

瓦斯突然间一怔,这句话像是黑暗的屋 子里射进来一缕明亮的光, 让他当即有了灵 感: 我的 T 恤也可以在限量上做文章! 他决 定:要彻底地限量,限量到仅有一款。"对,就 只卖一款!"他打了一个响亮的响指。

瓦斯立即将他的网站改版,在醒目的位 置用大号字体打出公告:本站只卖极客风格 的 T 恤,即日起,每天只上线一款,绝不重样。 瓦斯的新举措很快吸引了很多年轻人的关 注,他们好奇地询问,瓦斯热情地解释说:"每 天只上线一款新 T 恤,你如果看上了,便可以 直接在网上购买。第二天,不管它前一天的销 量多好,它都会毫不迟疑地下线消失,因为我 们要推出一款新 T 恤。"这个回答让前来询问 的人兴奋。因为从该网站买到的T恤,不仅是 限量版,更是"绝版"呀!

瓦斯一周卖出的数量远远超过了他的预 期,他原本的目标是一周争取卖出250件,可 新方案推出的第一天就卖出了271件,比他 设想的周销量还多。他统计了一下,一周竟然 卖出了近 1000 件。

"绝版"效应果然非同一般,正是每天只 卖一款,才刺激了年轻人购物的冲动。

不久,瓦斯见生意繁忙,干脆辞了工作, 专职经营网上销售。"每日一T"的策略逼着 瓦斯必须持续推出更新颖、更潮的 T 恤来。

瓦斯一个人实在忙不过来,就邀请其他 设计师为他设计 T 恤图案,报酬就是每卖出 一件 T 恤就能获得 1 美元。1 名设计师不经 意透露了一个数据:"T恤销售的最高纪录是

一天卖掉了3000件。"这就是说,设计师这一 天便可得到3000美元。面对如此高的收益, 设计师当然有冲动和热情去设计更多更好的

瓦斯的妻子和家人见到他的T恤都卖疯 了,纷纷建议他:不如每天多推出几款,这样 会卖得更多。瓦斯坚决反对,他说:"正是每日 推出一款,才能有这么好的业绩,因为我们卖 的是绝版,卖的是稀罕!"

瓦斯说到做到,即使是再热卖的一款,也 永远不会出现第二次。因为他想把自己的网 站"shirtpunch"、自己的 T 恤,独一无二、做成 有吸引力、有好口碑的品牌,把自己的事业做 大做强。

事实上, 瓦斯正一步步稳健地走向他的 目标,在短短7个月的时间里,他的营业收入 就已经超过了100万美元。他的成绩让同行 都自愧不如,由衷地钦佩,而他获取财富的惊 人速度,也让人们叹为观止。

只卖一款,看似一个简单的创意,其实是

你在职场第几层

高宁在一家电脑公司做库房管理。不过, 这份工作每天只是不停地搬卸货物,清点库 房,上班不到半个月,他就坚持不下去了。他 找到当初将他招聘来的经理,说出了自己的

经理劝他:"职场好比是高楼,大家按照 工作能力由低到高的顺序, 站在不同的楼层 里,职场里的人分为人力、人手、人才、人物。 所谓人力,只需要你在工作中卖力气就足够 了;而人手,则需要你熟悉掌握工作,能应付 突发事件;人才则需要你头脑灵活,能够在工

作中提出创造性的方案;而人物就需要八面 玲珑,用自己特有的方式为公司作出比较大 的贡献。"经理说到这里问高宁,"年轻人,你 在职场第几层?" 那天晚上,高宁想着经理的话辗转反侧。

第二天,高宁回到了自己的工作岗位,认真地 从那以后,他每天搬卸完货物之后,还仔

细地清点产品,这样一来,大大地提高了工作

工人们和主管对他的好评传到了经理的 耳朵里。经理便将他调到办公室,专门负责产 品的保管和运输。

高宁发现,公司业务量大,经常有几个客 户一起找上门来,把人力不足的保修人员忙 得满头大汗。

高宁看在眼里,心中就有了打算。此后他 每天利用业余时间学习电脑的修理知识。慢 慢地,他就能够帮着保修部门修理电脑了。

转眼之间,半年过去了。一天午后,高宁 偶然发现了一个客户遗落在公司里的钱包。 他连忙按照钱包里的名片和对方取得了联 系。对方是一所高校的研究生,特意请高宁吃

高宁听他说很多研究生想买电脑,他立 即敏感地意识到这是个好机会, 于是给研究 生留了名片。

不久,通过他,高宁卖掉了一大批电脑, 加上优质的售后服务,他的名声很快地就传 开来。公司高层又将他调去做市场开发。

由于高宁平日真诚待人,所以,他的客 户都和他成了朋友,还会把高宁推荐给身边 人。这些朋友既是他的潜在客户,又是他免 费的广告宣传员。在短短一年的时间里,高 宁就成了公司里的销售明星,并被任命为副 经理。

庆功会上,高宁恭恭敬敬地敬了经理— 杯,他只说了一句话:"谢谢您当初的教诲,如 果没有您,我可能一辈子都在职场最底层。"

经营方法

达美乐是一家国际连锁比萨外 卖店,为了吸引顾客,达美乐日本分 公司印制了一批带有"打折"字样的 促销宣传单,专门派人在闹市区发

第一天宣传单发送完毕后,达 美乐的销售业绩并没有明显上升。 于是,几位营销经理分别走上街头 进行考察。经过考察,他们发现,多 数人在拿到传单后都不屑一顾,有 的人甚至转身就将其丢入垃圾桶, 连看都不看一眼。公司果断叫停了 这一促销活动, 开始酝酿一场颇为 另类的促销。

几天后,在达美乐的店面和网 站首页上同时发出了一份优惠公 告,公告上说,如果订餐的消费者能 满足以下任何一项条件,便可在订 餐时享受七五折优惠; 如果具备了 所有条件,则有资格享受五折优惠。 再看达美乐提出的条件也千奇百 怪,比如:订餐人有胡子(假的也 行),梳马尾,穿T恤,家有双胞胎等 条件的都可以享受优惠。这些条件 看上去有些无厘头,但却引发了不 少顾客的关注,一时间,达美乐官网 的访问量剧增。

根据达美乐的规定,享受优惠 券的顾客首先要符合一项条件,然 后采用拍照的方式提供证明,并将 其分享到 Facebook 或 Twitter 等社 交网站上, 然后在达美乐官网上进 行注册并同社交网站进行绑定。做 完这些, 顾客们就可以得到一张减 价 20%的电子优惠券,并凭借此券 网上订餐,订餐成功后还能享受 5%的折扣,加起来就能享受七五折 的优惠价。此外,达美乐还规定,送 餐人员上门送餐时, 顾客必须以自 己传到社交网站上的照片的模样来 开门,比如穿上T恤、梳个马尾,或 是贴上假胡子。

这样一来, 达美乐就给顾客们 添了不少"麻烦",也给他们享受优 惠设置了门槛。但令人奇怪的是,当 初那些主动送上门的优惠券乏人问 津,而这些经过努力才能获得的优 惠手段却备受欢迎,越来越多的顾 客参与了进来。

达美乐的个性化促销之所以能 取得成功,是因为营销者们读懂了 客户的心理: 如果将优惠券硬塞到 顾客手中, 他们只会对其产生厌烦 情绪;相反,如果为取得优惠券设置 门槛,然后提供一系列选择条件,反 而能激起消费者的好奇心。这样-来,他们就会像玩游戏一样主动参 与到活动中来,一面闯关一面享受 乐趣,既收获了快乐,又享受到了优



| 企 业 家 @ 述(长篇连载之九十六)

王建明:动力大王的传奇故事

大约在今年年底和明年年初,我们将把售 后服务的保证,即三包的保证期从10万公里 进一步提高到 15 万公里。

这次会议是6112技术交流会。现在我把 6112 引进的由来向大家介绍一下。我们在 1992年1月接到信息:福特公司进行结构调 整,把自己的整个卡车系统出售,卡车系统当 中所有厂家都是单独一家,唯独发动机厂是两 个厂家,完全相同的两个发动机厂,英国有一 家,巴西有一家。最后福特卡车资产是被全部 菲亚特收购,对于发动机,菲亚特就近取了英 国厂,巴西这个厂就多出来了,单独出售。当时 玉柴把 6112 的资料迅速作了个研究,作了分 析,我们感觉到它会在相当一段时期内,在中 国有较强的适用性,它不是那种多气门、电控、 凸轮轴顶置之类的柴油机,它不是非常先进的 结构,但是它要比我们的很多传统机型要先进 得多,首先它的排放是达到1991年加州标准 的,另外,它比我们正在生产的6105的比重功 率要先进得多,我们6105实际重量大概是 600多公斤,但是功率在1992年才143马力, 现在提高到 153, 明年再提高到 160, 后年到 170 马力。跟 170 马力的 6105 柴油机对比, 6112 的比重功率也要先进得多,它的最大重 量(就是330马力机型)也不过720公斤,比重 功率要比我们现在的机先进得多。同时,这种 机型在制造工艺上难度不是非常大。

在决定购买之后,我们采取了比较快的动 作。巴西的签证是非常难得的,我们先通知了 我们的一个设备代理商,让他赶到巴西,进一 步掌握情况,稳住福特,先不让他们出售。我们 则迅速向广西区政府的主要领导作了汇报,广 西区政府主席拍板立即组团出国。我们绕道德 国,花了一天的时间拿到了去巴西的签证。

这个机器购回后,到目前为止,我们一个 是满意的,一个是信心十足的。满意是满意在 我们这种买法是连锅端,连根拔,什么都不留 的买法,只花了1600多万美元。

巴西这个厂的建设,开始于1985年,福特 公司把 6112 柴油机从工程机械和拖拉机用的 柴油机改造成为车用机,1985年正式推出。它 的装备,就是你们今天看到的生产线,福特公 司在1989年、1990年两年又作了大规模的技 术改造,现在各位看到的这些生产线的内贮系 统,还有大量的控制系统,是在1989、1990年 作了改造的,美国的大修理和技术改造比我们 的概念要大。这些装备的原值为 1.2 亿美元, 我们利用卖主急于脱手的心理, 成功地以仅 1311 万美元买下了它的柴油机的全部软件和 硬件,然后又加300万美元,购下它的1000台 毛胚、200台成套配件和分布在巴西美国的所 有的铸造件模具、专用检具和样件。

所以这一次6112的购买,一个是比较新, 一个是全盘,整个盘子端过来,这样就不会有 拼盘的时间上的损失和水平上的损失。拼盘往 往要花很多时间,还要搞很多探索,要搞很多 的试验,我们省略了这些时间。

购买6112是在1992年6月份签订合同, 1993年1月份队伍就开过去,就开始了拆迁。 拆迁的组织和调试,应当说,在我们国内是一 个比较大比较成功的系统工程。负责这项工程 的是中国机械安装总公司,由她牵头,组织了 基本上是我们机械行业里所有的设计院、研究 所、高校里能够参与的、有经验的优秀人员和 尖子。1993年1月拆迁,同时厂房开始动工,

到 1994年底,这个生产线就试产了 50 台合格



的 6112 柴油机的缸体和缸盖。

1995 年又把已全部安装调试好的设备解 体,再作一次大规模的检修。这次检修是比较彻 底的,巴西原厂的技师和技术专家过来看了以 后,认为自动线多台设备多项精度超过了它原 来的水平,另外,设备的可靠性有了进一步的提 高,很多轴承和电控元件、液压元件作了更换。

对于6112产品,玉柴是很有信心的。我们 在美国有个分公司,这个分公司对6112的情 况作了比较详细的调查,福特公司曾对这个柴 油机作了最高负荷的生产,1991年7月福特 公司的这个厂月产量达到了6170台,也就是 说这条生产线的年生产能力是7万台。1992 年2月停产后,美国很多卡车司机在找这个发 动机, 玉柴美国分公司结交了几家大代理商, 其中有一家非常典型的,几乎所有发动机它都 代理。他们给我们出具的情况是,卡车司机在 找这种机,卡车司机感到福特机的主要优点是 结实可靠,感觉到使用这种发动机时用的是它 的功率的下限,而且维修方便,1984年以来,

美国实际上还找不到报废的福特6112机。福

特公司给我们提供了30台样机以后,我们想

到市场上再收购一批样板机给兄弟厂做提前 的配套试验,但没有办法再买到。以后又想买 报废的机,也没买到。在这种情况下,这家大代 理商到处组织市场上的零部件来拼装,拼装后 出售,一直维持到1992年9月。

1994年这家公司找到玉柴,希望无论如 何在批产以后来给他们提供零部件,让他们在 美国组装。我们告诉他们,按协定这种机不能 进入北美市场。他们说,所有的法律手续由他 来办,所有的法律工作他来做,法律责任由他 们来承接,希望我们承诺供应零部件。

6112 到手之后,我们向底特律柴油机公 司做过咨询,请他们考虑 6112 柴油机跟上美 国排放标准的要求、在机上加设电控的可能 性,底特律柴油机公司在一个礼拜后提供了把 6112 改为电控柴油机的 4 个方案,这就证实 了这种柴油机有进一步改善排放的余地。

在提高功率方面,美国西南研究院已经在 帮助玉柴把 6112 功率增至 330 马力,并告诉 我们,今后可以根据需要扩缸盖至6115,功率 可以增至350马力以上。

在6112柴油机的外购件方面,玉柴准备与 某一家基金合作,对外购件中的水泵、机油泵、 充电机和起动机等重点部件实施延伸管理。

延伸管理, 玉柴曾经在小型挖掘机上做 过,应该说,玉柴在小型挖掘机上的延伸管理 是获得了完全的成功的。玉柴的小型挖掘机第 一年出口德国,站在了机械工业水平处于顶峰 的西德,今年出口欧洲的小挖大概有700台, 而在700台中大约有600台出口德国。现在德 国的代理商已从1家变为2家,两家都是制造 商。我们的全液压小挖,就是做到了不漏;不仅 不漏,还做了不渗;不仅做到了不渗,而且还做

到了没有假不渗,就是高温长时间运作之后也 做到了不渗油。在小挖延伸管理方面,机械部 工程农机司、基础件司给了玉柴极大的协助。 为了小挖系统外协件的质量体系保证会议,一 个副部长,几个司长,几个处长都参与了。当时 制造标准被吵得一塌糊涂,有人说玉柴小挖液 压件的质量保证标准无视国标无视部标,是 "宇宙标准",后来基础件司的张司长非常硬朗 地表态:部标、国标最终只是一种参照用户的 要求的标准,部里的态度非常坚决,支持玉柴 以德国的需要为标准的思想。

我们这次的延伸管理和小挖当时的延伸 管理有一点区别,现在我们有更广阔的融资的 背景,更广阔的国际合作的背景。对 6112 柴油 机零部件的制控在1997年将被列为玉柴的重 中之重,首先是抓建特别标准,建特殊机制,老 机制是解决不了问题的。老机制难以突破,让 一个配套件厂的厂长、制控人员以连基本生活 都难以维持的经营现状对国际水平的制造质 量负很重的责任是难以做到的。所以,希望在 我们的制控系统中有一种特殊的机制。我们联 合基金,主要目的是什么? 是加强投资检测,加 强投资筛选,加强重点工序投资,应当把我们小 挖成功的经验和玉柴这两年新累积的优势结合 起来。杨处长今天说的话,应当是玉柴6112系 统全体职工不能忘怀的一个非常生动的形态 性的目标,就是一踩油门就到120公里、20小 时连续行驶没毛病,然后就是100万公里不大 修。老杨是玉柴多年的朋友,说话像小钢炮一 样,这个话是非常非常生动的,每一个6112系 统的工作人员,大小系统、延伸系统的工作人 员都要拿这个作为一个形态目标来全力以赴 拼抢,实现它。 (此文系本报整理,待续)