

企业楷模

艾尔斯并没有把厨师长当成工作来做,而是当成一份事业来做。由于谢尔盖的充分授权,艾尔斯有了充分的权力来决定午餐做什么和怎么做。

郭龙

Google 刚成立时只有十来个员工,在一家拥挤的居民房里办公。而 Google 成立的时候正是互联网开始发展的时候,因此人才的流动性很强。Google 的创始人谢尔盖一直在考虑如何才能增加 Google 对互联网人才的吸引力,提高薪水肯定不现实,因为 Google 也是刚刚成立不久没有多少资金。

谢尔盖为了了解最吸引这些互联网人才的是什么,特地走访了几十家网络公司。最后谢尔盖发现:由于这些做互联网的工程师工作都特别忙,因此午餐都是随便吃一些三明治或者别的快餐。谢尔盖觉得这是一个很好的机会,于是决定从午餐开始改变。

改变 Google 的厨师长

当时提供午餐的公司很多,可是大多数公司都是随便应付一下而已,谢尔盖为了改变这种局面,决定招一个厨师来为 Google 的工程师提供免费的午餐。谢尔盖打出了一则

广告:诚征厨师长——Google 的人饿了。在广告里,谢尔盖许诺 Google 的厨师长可以得到 Google 的股份。广告打出不久很快就有厨师来应聘,最后经过挑选,谢尔盖决定选艾尔斯为 Google 的厨师长。

艾尔斯并没有把厨师长当成工作来做,而是当成一份事业来做。由于谢尔盖的充分授权,艾尔斯有了充分的权力来决定午餐做什么和怎么做。由于艾尔斯的加入,Google 的午餐有了很大的改变,艾尔斯骄傲地对 Google 的同事说道:“我们有美国西南部风味的食品,经典意大利菜、法国菜、非洲食品,以及带有我自己烹调风格的亚洲菜和印度菜。”

由于艾尔斯的努力,Google 工程师们的午餐有了翻天覆地的变化,而很多工程师就是因为艾尔斯的午餐而留在了 Google。在 2000 年 Google 列出的十大值得留恋的原因中,艾尔斯的午餐排在第一位。艾尔斯的到来打破了那种互联网公司没有生机的环境,有了艾尔斯的 Google 变得充满生机。

降价的圈套

王其

从前,有一个名叫沙米尔的犹太商人,移民到澳大利亚经商。一到墨尔本,他就开了一家食品店,而他的店对面,正好有一家意大利人安东尼开的食品店。

于是,两家食品店不可避免地展开了激烈的竞争。安东尼眼看新的竞争对手出现,惶惶不可终日,苦思冥想良久,只想出削价竞争这个办法。

他便在食品店前立了一块木板,上书:“火腿,1 磅只卖 5 毛钱。”

不想沙米尔也立即在自家门前立起木板,上写:“火腿,1 磅 4 毛钱。”

安东尼见沙米尔如此,一赌气,立刻把价钱改写成:“火腿,1 磅只卖 3 毛 5 分钱。”这样一来,价格已降到了成本以下。

想不到,沙米尔更离谱,把价钱改写成:“1 磅只卖 3 毛钱。”几天下来,安东尼有点撑不住了。他气冲冲地跑到沙米尔的店里,以经商老手的口气大吼道:“小子,有你这样卖火腿的吗?这样疯狂降价,知道会是什么后果吗?咱俩都得破产!”

沙米尔报之一笑:“什么‘咱俩’呀!我只有你会破产。我的食品店根本就没有什么火腿。板子上写的三毛钱一磅,连我都不知道指的是什么东西!”

安东尼这才发觉自己上了大当,他不禁叫苦连天,知道自己遇到了真正的竞争对手。

商业竞争,虚实相间,有时无需真刀真枪,只需虚晃一枪,就足以克敌。运用到销售中时,也需要虚虚实实,亦真亦假,这样才能取得最后的胜利。

企业家自述(长篇连载之一百二十六)

非凡创想

能吃的吸管

“一个企业的经营模式不能只是为了自己的利益,最重要的是不能以危害社会环境作为代价。”

高忠

尹哲是韩国一家塑料吸管和塑料一次性杯子生产企业的负责人,他们的产品遍布韩国的许多地方。

2018 年 11 月 20 日,尹哲在印度尼西亚旅游时,看到一条死亡的鲸鱼被冲到海滩上。然而,那条鲸鱼的死亡竟然是 235 根塑料吸管和 115 个一次性塑料杯造成的。当尹哲知道这个消息后心痛不已,他万万没想到,自己企业生产的塑料吸管和一次性杯子,竟然给海洋环境带来这么大的危害。

尹哲认为,虽然塑料吸管和一次性杯子的利润很好,但是也不能以污染环境为代价。因此,他就与企业的研发部商量,能不能用其他材料来代替塑料吸管和一次性塑料杯。

研发部知道这个消息后,觉得尹哲简直是痴人说梦,天方夜谭。吸管之所以能够把容器中的液体吸到口中,那是因为塑料的密封性比较强。如果离开塑料,他们实在想不到还能用什么材料制造吸管。

尽管研发人员这样说,但是异想天开的



尹哲还是不死心。一次偶然的机会,他在街上看见有个小孩子在吃用玉米做出来的管型零食。他灵机一动,先买了一些管型零食,然后兴高采烈地向公司走去。

到了公司,尹哲将这些管型零食交到研发人员的手中,让他们实验一下这种管型零食能不能把容器中的液体吸到口中。等研发人员将管型零食放到液体中,它顷刻之间就软了下来。尹哲的这个想法立即灰飞烟灭。

正在尹哲垂头丧气之时,研发人员却说:“这种零食是用玉米制作而成,坚硬程度和黏性不是那么好。如果用大米代替玉米,在液体中待的时间会长一些。”尹哲听后,立即下令采购部买一台制造管型零食的机器。

制造管型零食的机器买回来后,尹哲和研发人员就用大米来制作吸管。当他们把用大米制作的吸管放到容器里面的液体中,虽然能把容器中的液体吸到口中,但是两分钟后管型零食又软了下来。尹哲不由自主地皱起了眉头。

看着尹哲愁眉不展的样子,研发人员又一次提出了新想法:“我知道木薯原淀粉黏性

比较好,我觉得在大米中加些木薯原淀粉,这类零食可能会坚硬一些。”尹哲听后,立即和研发人员再一次不分昼夜地开始了实验。经过大家两天的不懈努力,终于成功地研发出了产品。

这种新型吸管是由 70%的大米和 30%木薯制作而成,它不但可以在热饮中浸泡 3 个小时,而且在冷饮液体中坚持的时间更长。此外,这种吸管除了能吸掉容器中的液体,还可以把它们当作零食吃掉。其口感和大米锅巴一样。

用大米和木薯制作而成的吸管的生产线成熟以后,尹哲和研发人员立刻用这种方法生产了一次性水杯。这两个产品上市以后,广大消费者特别喜欢这种产品。他们觉得用大米和木薯制作的吸管和一次性杯子不但好用还好吃,而且消除了塑料对环境的污染。

媒体知道后,纷纷对这个事情进行报道。当他们问到为什么用大米和木薯代替塑料时,尹哲却笑着说:“一个企业的经营模式不能只是为了自己的利益,最重要的是不能以危害社会环境作为代价。”

路边招个初中生

佚名

2000 年 5 月 9 日,栾润峰在北京成立了金和软件公司,准备把他苦心研究出来的软件推向市场。要将软件推向市场,就需要营销人才帮忙,需要好的研发人员不断地完善软件。栾润峰急需招人。

第二天天刚亮,栾润峰就来到中关村人才市场。可他的公司刚刚成立,营业执照还在办理中,他不能跨进人才市场的大门。无奈,栾润峰只好在大门外来回转圈,手里高高地举起两张纸,上面写着几个大字:我要招人。

第三天,在大门外转了一个多小时后,一个二十岁左右的小伙子引起了他的注意。栾润峰以为对方也是没有营业执照而不能入内招人的,于是上前搭讪,却被小伙子用眼神瞪了回来。

第四天一大早,栾润峰又来到人才市场,再次碰到这个小伙子。他忍不住凑上前去打了声招呼。这回,小伙子主动道出实情:“我叫张立,找工作已经三四个多月了,完全失去了信心,这两天是来碰碰运气的。再没有人要我的话,我可能就要回老家新疆了。”小伙子一副沮丧的神情。

栾润峰听完,大叫起来:“你真是问对人了,我正在招人啊,我要你了。”张立的脑子里打满问号:要招人,应该在人才市场里有一个位置,不可能在外边招啊。

栾润峰看上去文质彬彬,还有点学者气,不像是坏人。张立将信将疑地递上自己的简历:“我准备找计算机相关的工作,但我只有初中学历。”

栾润峰摆摆手说:“没关系,只要你懂网络。”张立高兴得一蹦三尺高:“我当然懂了。”两人有说有笑地朝栾润峰的公司走去。

把张立带回公司后,栾润峰让他填了份履历表。看到张立写的学历,公司的总经理、副总经理都傻眼了。

“老板,您是不是在开玩笑,您招的这是什么人啊?”

“老板,我觉得这个人学习能力确实很强,但是基础太薄弱了,学历也太低了。”

两个经理你一言我一语,极力劝阻栾润峰不要“饥不择食”。栾润峰不为所动,坚信自己的眼光:“你们可别小看这个初中生。一路上,我一直在和他聊天,觉得他在这方面是有一些特长的。”

不管总经理和副总经理如何怀疑,栾润峰还是执意将张立留下,让他做了公司的第一个技术员。张立果然在计算机方面有着突出才能,不仅很快成为技术骨干,而且成了现在的研发部经理,在技术方面几乎无人能敌。

每每谈及此事,张立总是对栾润峰充满感激之情:“他对我有知遇之恩,就像一个老师、朋友,一直培养我到现在。”

王建明:动力大王的传奇故事



是,一旦开动就要争分夺秒,全力拚抢。玉柴上市、股份制改制在时间上有好几个危险点,靠我们下意识的拼抢,都越过了这一危险点。法人股股份制改造,我们用最快的速度赶时间。8 月 4 日资金到位,8 月 7 日股份制挂牌,8 月 9 日深圳上市,而 10 日,中央发令暂停所有法人制股份制改制。纽约上市也是这样。1994 年纽约上市让人难忘,这一年,我去纽约七次,最后在美国巡回演讲,11 天时间,走过 7 个国家,在 17 个城市做 41 场演说,最高记录一天坐四趟飞机,到四个城市作 11 场演说。无穷无尽地调解股东的矛盾,平衡他们的利益,没有时差,睡不足觉,这样抢时间,到最后关键时刻,宋榕基总理作重要批示:“玉柴放行”,玉柴总算在 1994 年 12 月 17 日上午 9 时在纽约成功上市。如果不是这样抢时间,这事拖到来年再办,就相当困难了。

三大要素具备后,资本运作的操作相对而言,比较简单和规范。要有资格的会计师事务所,

三年的业绩报表,被美国证监会、证券交易所市场承认的律师事务所及相应规模、等级的投资银行。玉柴选择的主承销商、副承销商、律师事务所都是美国知名的企业。

在海外,特别是在纽约上市,它的审计是非常严格的。你的所有报表,特别是过去的报表及行为,不怕你不规范,只怕你说不清楚,还怕你所说的与他们了解的不相符。如果出现上述情况,他们就会很客气地告诉你,他们无法保证把你的东西送到美国证监会备案。美国证监会拥有所有的资料,并且会告诉所有的投资者,这些资料,哪些律师事务所、哪些银行可以为它负责。如果你说不清楚或不相符,他们也会客气地告诉你,他们不能对这些资料的真实性负责。如果他们说出这样的话,那么,你的证券就不能上市,也不能寻找第二家为你做同样的事情。

所以,我国现在也特别强调国有企业的财务报表、行为要与国际对接。玉柴通过几年的

实践证明,这样严格记账、审计是非常有好处的,也很有必要。最后,我还想跟各位谈谈玉柴的理念,这是玉柴的灵魂。早在 1994 年 8 月,在玉柴准备上市期间,美国两家投资银行和一家律师事务所三、四十人举行了所谓的美国听证会,向我提各种各样的问题,并要求我在真实性上对自己所说的话负责。其中一位经理问我:玉柴的哲学是什么?我归纳为 9 个字:人为本,争第一,零起点。

人为本。1989 年,我们提出了工厂的用人方针:尊重、爱护、发挥、发展。育人方针是:为每一个岗位的发展提供机会,为每一个阶层的攀登创造条件。这就是玉柴“人为本”的内容。我们不仅有“人为本”的内容,而且有“人为本”的保证,就是对干部的要求上,主要有两类,一类是作风要求,归纳为 12 个字:民主、开朗、顽强、竭诚、约束、善思;另一类是玉柴干部工作反省的六项依据或叫六个基本功,即要正确无误地提出要求,要使绝大多数职工愿意达到要求,要使每个职工懂得如何达到要求,要使每个职工能够达到要求,要使每个职工必须达到要求,集思广义、反复检讨、周而复始、完善要求。1989 年提出的对干部的这些要求,对职工建设的积极性是一个极大的保护,同时也提高了干部的工作能力和素质。1989 年以后,每年都以这些要求来考核干部。

1989 年,社会上有很多的牢骚,我们厂也有各种各样的牢骚。我认为牢骚不是坏事,它表明职工在参与管理,在以牢骚或谣言的方式向你表示他不希望你做什么。

“人为本”的实施还体现在对人才的培养上。玉柴除了 1100 名大专以上的科技人员以外,自己培训 40 多名厂校挂钩的研究生,1000 名技师,400 名大专代培生,800 名技校毕业生,170 名玉柴自己的重岗大师。玉柴的单职工宿舍套房楼,非常人性化,很舒适,2000 多套双职工宿舍、700 多套公寓住房。所有这些为职工工作、生活创造了比较良好、宽松的环境。

去年玉柴根据国家减员增效的规定,对三年合同到期的 2000 员工裁减 1000 人,4 个月内完成,安安静静,平平和平,没有发生任何冲突事件。

争第一。玉柴的企业理想和抱负是,在 2000 年左右要跻身世界内燃机强手之林。为了实现这一目标,我们在 10 年的高速发展中,开展了产品可靠性三级跳试点工作。1995 年,玉柴是用 3 万台的设备,3 万台的能力,生产出了 6 万台的产品。1995 年 1 月份我们实行了设备管理“强零工程”,“强”就是强制保养,“零”就是实现四个零等候,要求在管理上做到,设备一旦出现故障,等候备件时间为零,等候资料时间为零,等候工具时间为零,等候人员时间为零。开始实施时,工人都认为不可能做到,但是 7 个月之后,基本上能做到四个零等候,事在人为。后来,又开展了生产管理的“强零工程”,一个强保证,四个零存放。生产线上做到,再制品的存放数为零,库存数为零,不良品的存放数为零,低质量品存放数为零。

玉柴在 1985 年就提出了强者的观念,提出了四个“要强”一个“辩证区分”,即强于目标、强于困难、强于效益、强于自身,要把强者的强与弱者的虚荣相区分。强于目标,大的、小的、远的、近的目标都要有。1992 年,玉柴开展可靠性三级跳系统工程,当时国家对东风牌和解放牌汽车的检查,平均无故障行驶里程不到 3000 公里,玉柴提出三级跳工程,发动机装了车之后一级跳半年之内达到 10 万公里无故障,二级跳一年半之内达到 10 万公里无故障,三级跳三年之内实现 30 万公里无故障。这一要求提出后,引起一片哗然,因为紧跟着需要修改一系列的标准,以往的国家标准、部级标准不能用,需要制订适合玉柴可靠性三级跳系列工程的标准,这一切都需要有强于目标的勇气和强于目标的魄力。

(此文系本报整理,待续)