企业楷模

威尔逊的“广告”

不接纳庸常意见,才是英明决断。而企业也只有出奇制胜,才能成为真正的“大赢家”。

■ 王伟

1945 年,美国人威尔逊接手父亲留下的施乐公司后,高价聘请了德国发明家德索亚开发复印机。当时流行的湿式复印机必须使用化学液体和表面涂有感光药物复印纸,而且复印出来的文件是湿漉漉的,需要很长时间才能将文件晾干,因此使用起来很不方便。通过逐步改进,1960 年,施乐公司推出了施乐 914 型干式复印机,克服了湿式复印机的固有缺陷。由于干式复印机是创新性产品,根本没有同类产品可以参照,因此社会公众对新产品的功能根本不了解,而且公司前期投入很大,已经没有足够资金做广告,于是大家在营销问题上犯了难。德索亚提出,考虑到每台复印机的生产成本是 2400 美元,零售价可以定为 5000 美元,并且提供 3 年的免费维修保养业务。威尔逊没有同意,嫌这个价格太低了,他认为复印机的售价应该定为 29500 美元,而且不提供免费维修保养。

按照美国当时的法律规定,任何产品的定价如果超过成本 10 倍,将被禁止销售。德索亚沉不住气了,说这个价格实在是高得太离谱,根本没法通过联邦政府的反暴利审查,更不用说让客户接受了。威尔逊听到众人的抱怨后,狡黠地笑了一笑:“我就是要政府下令禁售,到了那个时候,我就有办法了。”德索亚十分惊愕,但又想不到更好的办法,看到威尔逊胸有成竹的样子,只好勉强点头同意他的意见。

果然,29500 美元的售价一经公布,联邦政府便启动了价格干预机制,几轮调查过后,最终向公司下达了禁售令。与此同时,主流媒体也一片哗然,纷纷指责威尔逊这种不道德的商业行为,而介绍干式复印机功能的相关文章也连篇累牍地登了出来。就这样,全美国的人不光知道威尔逊在卖天价干式复印机,也知道了这种新产品将带来办公技术革命。

在一片口诛笔伐声中,人们却不经意发现,威尔逊已经悄无声息地在美国各大城市开设门面从事复印机的租赁业务了。尽管几乎所有的人都在骂威尔逊是个黑心的奸商,但又不得不佩服他的高明手段。更为关键的是,干式复印机专利只掌握在威尔逊公司手中,别人无法开发相同产品争抢市场份额。尽管租金仍然很高,但是相比之前 29500 美元的高额售价,还是非常划算,客户们一边咒骂着威尔逊,一边排着长队竞相租赁复印机。于是,威尔逊不仅没有投入一分钱广告费,还省却了售后服务的麻烦,在一片骂声中,美滋滋地赚取了数倍于销售复印机的租赁利润。仅 1960 年,施乐 914 型干式复印机营业额就高达 3300 万美元。到了 1966 年,营业额突破了 5.3 亿美元。

会满足客户的需求只是精明,会调动客户的需求才是高明,在有些情况下,不按常规出牌,甚至给自己找点“麻烦”,提高产品的关注度,往往就能出奇制胜。

威尔逊公司撞了“枪口”却赚了大钱。你现在应该发现:不接纳庸常意见,才是英明决断。而企业也只有出奇制胜,才能成为真正的“大赢家”。

被辞退十八次的成功者

■ 陆冠京

在我职场经历的初期,曾经被公司辞退过一次,我因此耿耿于怀,闷闷不乐,倍受打击。就在我悲观失望的时候,我的一位朋友,给我讲了这样一个故事,让我心情豁然开朗,想不到有人曾经被辞退过 18 次。

美国著名电台广播员莎莉·拉菲尔在她 30 年的职业生涯中,曾经被辞退的次数竟然高达 18 次,但是,她每次都放眼最高处,将自己的目标变得更远大,仍然坚持走自己选择的路。

开始的时候,美国大部分的无线电台总觉得女性无法很好地吸引听众,所以,没有一家电台肯给莎莉这个机会。后来,她好不容易在纽约的一家电台谋求到了一份差事,但是很快就被辞退了,理由很简单,电台说她跟不上时代。

而此时的莎莉,并没有因为这些遭遇而丧失信心,每次失败以后,她都会总结一下其中的教训,后来,她又向美国国家广播公司电台推销她的清谈节目构想。电台勉强答应了雇用她,但是,却只允许她主持政治类节目。“我对政治所知不多,恐怕很难成功。”莎莉也一度犹豫,然而,最终她决定尝试一下。

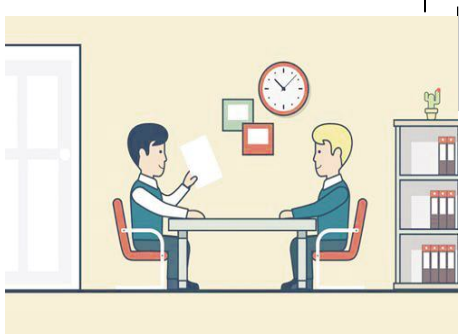
其实,此时的莎莉对主持广播早已经是轻车熟路了,所以,她凭借自己的优势和平易近人的作风,大谈那年即将到来的 7 月 4 日美国国庆节对广大听众而言有什么意义,并且还专门请听众通过电话的形式来畅谈各自的感受。节目开播后,听众们立即对这个节目产生了兴趣,莎莉也因此而成名。

现在的莎莉已经成为自办电视节目的主持人,还曾经两度获得重要的主持人奖项。对此,莎莉曾不无感慨地说:“我曾经被人辞退过 18 次,很多人以为我会被这些遭遇吓退,做不成我想做的事情。但是,正好相反,我却将它们当成了用来督促我前进的鞭策力。”

是的,失败给莎莉带来的不是灰心失望,而是更大的勇气和力量。

每一次失败的经历都是一笔财富,18 次被人辞退的经历,使莎莉得到更多的可贵经验和教训,她得到的是宝贵的精神财富。她没有因为 18 次失败就退缩不前,她相信自己,坚持走自己的路,终于,她成功了。

生活中的我们何尝不是如此?我们每个人想要选择一条路并不难,难的是遇到失败还会一直坚定地走下去,难得的是不被连续的失败击垮自己。我们需要勇气,需要信心,需要毅力,直到最后的成功。总之,想要有精彩的人生,就一定要有一颗坚韧的心。



村田把顾客和员工都当上帝

■ 罗宇

日本著名企业村田制作所创立于 1944 年,创始人是村田昭先生。当时收音机逐渐成为人们重要的娱乐和信息来源,市场需求巨大,生产收音机所必需的电容器,也开始供不应求。村田昭先生发现了这一巨大市场,在日本京都市中京区创立了仅 150 平方米的小工厂生产收音机电容器。

创业前几年,村田制作所生产的产品深受客户认可,供不应求,销售收入连年飞速增长,企业逐渐发展壮大。几年后,村田制作所却遇到了危机,同行业为了争夺市场,相互杀价,竞争非常激烈。村田昭先生推出了扩大生产的举措,以降低价格增加销量,来应对竞争。该措施在短期内获得了一定的效果,产品销量大幅提升。可是,令村田昭先生意想不到的事情却不断发生。

因片面追求低价格和高销量,村田制作所的产品质量也开始出现了一些问题,村田昭先生的办公室收到了不少客户的退货单,村田制作所慢慢失去了一些客户。有一些员工因工作量大增,工资却涨得少,纷纷提出辞职。村田制作所的销量在经历短期增长后,却开始出现了下滑的趋势。村田再度陷入了严重危机,村田昭先生一筹莫展,很久也没有找到解决办法。

村田昭先生要求研究人员们寻求一条企业的出路。研究人员们经过反复调查后,向村田昭先生提出了建议:“价格竞争,只会带来恶性竞争。我们要把顾客当上帝,要不断注重产品质量,并不断研发新产品,把最有价值的东西提供给客户,才能赢得顾客。员工也是上帝,只有充分尊重员工,才能吸引优秀人才,有效提升企业创新力。”

村田昭先生认可了他的说法,很快出台了系列举措提高员工的福利待遇,并制定很多关怀员工的政策。不久后,企业村田制作所吸引了很多优秀人才加入,他们集中力量进行技术攻关,不久便研发了一批新产品。同时,村田昭先生严把质量大关,始终把顾客的利益放在首位,以顾客满意为最终目标。新产品很快得到了市场的认可,村田制作所很快走出了危机。目前,村田制作所已成为世界上具有最高水平的电子元器件生产商。

曾经有记者问村田昭先生:“请问你们未来的蓝图是什么?”他回答:“我们未来的蓝图构架只有两个,一个是顾客满意,另一个是员工满意,这将是我们创新的驱动力。”说到未来的蓝图,可能很多企业会将营业额作为第一个要追求的目标,而村田昭先生却把员工和顾客的满意作为第一目标。他的理念值得现代很多企业管理者学习借鉴。

成功无定律,只要敢想敢做,任何一种梦想,都能取得成功。

会变色的冰淇淋

■ 汤金发

生活在西班牙巴塞罗那省卡莱利亚镇的曼纽尔·利纳雷斯,曾是一位物理学家,但他的梦想是当厨师。于是,37 岁的他竟然改行去做厨师。为了当好厨师,利纳雷斯专门去酒店管理学校学习,当学员们听说科学家转行做厨师时都嘲笑他。

“嗨,你是不是冒牌科学家呀,哪有放着科学家不做而来当厨师的呢?”

“科学家当厨师,是真爱好还是哗众取宠来炒作呢?”面对质疑,利纳雷斯觉得必须做出成绩来,既证明自己喜欢厨师这份职业,还能证明自己是一名真正的科学家。

有一次,老师传授制作冰淇淋的方法,简单操作之后,老师鼓励学员们根据自己的喜好,制作出不同口味或不同形态的冰淇淋。学员们认为有难度纷纷摇头,利纳雷斯却认为机会来了。

利纳雷斯首先查阅了许多关于冰淇淋的制作方法,几乎大同小异。但英国有位名叫查理·弗朗西斯的,制作出一款荧光冰淇淋,只要食用者的舌头与冰淇淋接触,就会发出淡绿色的荧光,给人味觉与视觉的双重享受。利纳雷斯得到启发,决定制作出可以变色的冰淇淋。

利纳雷斯从科学家角度出发,认为健康原料对身体很重要,所以坚持用纯天然原料来制作冰淇淋。但使用纯天然原料制作冰淇淋,却给研制带来极大困难。所有起反应的原料一般都是化学制剂,如果没有化学成分则很难取得应有的效果。利纳雷斯反复研究试验,每一次都是因为颜色无法转换而失败。

“既然是科学家,那么就一定能研究开发出新型原料,否则就是伪科学家。”面对同行们的嘲笑,利纳雷斯并不气馁。

为了让冰淇淋的入口既能变色,还能拥有不同口味,利纳雷斯把制作冰淇淋的原料进行分解重组,然后进行物理试验。科学家的智慧与厨师的创造力完美组合,经过三个月苦战,最终研制出变色冰淇淋。

变色冰淇淋形状与普通冰淇淋差不多,它在什锦口味的基础上,融入草莓、香蕉、焦糖及香草等味道,冰淇淋呈蓝色,入口融化时则变为浪漫的紫色。利纳雷斯给冰淇淋起名为“变色龙冰淇淋”,同行们品尝后赞不绝口,再也没有人怀疑利纳雷斯科学家的身份,也没有人诋毁他的厨师梦想了。

变色龙冰淇淋一经推出,就受到顾客们的欢迎,为了能品尝到变色龙冰淇淋,顾客们需要排队来购买。变色龙冰淇淋不仅畅销西班牙,也引起国外经销商关注,利纳雷斯迅速申请专利,准备销往国外。

科学家变身为厨师,并研制出变色冰淇淋,这条新闻迅速引起媒体的关注,许多网友也在网上感叹,职业不分高低,只要用心去做,任何一种行业都能取得成绩。而利纳雷斯面对记者采访,开心地说:每一个梦想都值得拥有,而梦想没有尊卑高低,勇于尝试并努力,梦想终究会实现。

成功无定律,只要敢想敢做,任何一种梦想,都能取得成功。

企业家自述(长篇连载之一百八十九)

王建明:动力大王的传奇故事

第二个点是弱点。我们有五个弱点。**第一,股东不和**。股东不和大家都知道,制约了玉柴的发展。对策就是调整,重组。调整,重组,完成的时间现在应该讲是看得到的。现在金股的持有者,顽固不化的违反全世界公司民主治理潮流的金股持有者,现在已经到了黔驴技穷、违法违章、公然造假的程度。昨天早上五点钟,玉柴国家股,我们的声音第一次正式向纽约发布,我们已经把多年来的真相,把最近金股持有者的黔驴技穷、违法违章、公然造假的行为,已经用 13D 表的形式,正式在纽约公布。在 2003 年达成的 7 月 19 号的协议,就是纽约上市公司必须要分拆,分拆出来的玉柴将不再含有金股,将完全按照美国萨班斯奥斯蕾法案来进行公司的民主治理,来进行合理的发展。股东不和的问题我们的策略是调整重组,为什么?为发展。发展的未来的四年之间,我们公司要努力做到,按美元来计算,我们争取做到借贷一到两亿美元,思路争取做到两亿美元,股份公司增扩两次争取做到 5 到 6 亿美元,还有营销公司、工程机械公司和高级润滑油公司这三间公司的上市或者是组合上市,要争取募集二到三亿美元。刚才我讲的 10 亿美元从哪来,也不是胡说八道,是有根据的,是有努力的方向,是有实现的可能的。

弱点之二,人才不够。人才不够怎么办?一吸收,二发挥。在吸收和发挥的问题上要打人民战争,打玉柴的全民战争。首先第一条是全员迸发。什么是人才,像卓斌这样的上海交通大学的首席教授当然是顶级人才,FEV 的李勤博士当然是顶级人才。我们在座的,我们看看我们自己,今天做成了一二件事情的,查一查他的出身。王建明是什么出身?锻压车间打铁佬。周振秋什么出身?机一车间的车工。李天生出身洋一点,大学本科,学完了,确实比我洋。我这个上海交大毕业生,我的学习是残缺不全的,我只读了两年书,混了四年文化大革命,我是正牌的打铁工出身,但这里还有多少?主席台上坐的还有多少?你们当中又有多少?像梁春威大师,原来是干什么的?瘦瘦小小、羸羸弱弱的一个学徒工,现在变成了我们的电脑大师,德国人见了他问的问题都怕,告诉他梁先生下次不要再来。全员迸发,是第一条,唯首。等一下我还要讲。

第二条叫全员搜寻。技术线现在反正已经下了任务,每个在职的技术线的人,特别是那些已经独当一面的技术骨干,每个人必须完成的任务,拉一个跟你一样或者是超过你的技术骨干到玉柴,不完成任务我罚你五千元,完成任务奖你五万元。全公司都要去找线索,为我们公司网罗人才,你找来的人,根据他的质量,决定对你的奖励。

第三叫全员爱护。我们全体玉柴人都要爱护人才,对公司颁布的人才政策要充分地理解,要从心底里支持,要爱护跟关心这些成长当中的人才,要鼓励他们。

第四,叫全员监控。像我们的产品质量、双零逼近一样,也要全员监控。监控什么?监控玉柴的人本理念,监控我们的尊重、爱护、发挥、发展的理念。主要是对管理人员的监控。管理人员对人才是不是做到了尊重、爱护、发挥、发展,监控管理人员是不是按照六项基本功来最大限度地保护人才和全体员工的创造性和积极性。我们还有这种现象,还有这种反映:一个专才,一个技术骨干,一些专业问题上跟领导辩论比较多,争论比较多,结果在使用和提拔上就是受到了压制。这种事情,我只要听到一单,我会亲手做调查,不管这个人位置有多高,我不会放过。全员监控,每个人都要当王建明,都要来监控这个东西。违反十字作风的,违反六项基本功的,叫他在我们玉柴不能有角落留生。

第三个弱点,叫细节不精。我们玉柴的重大弱点,叫细节不精。怎么办,对策,请大家记住:战略决定命运,细节决定成败。这两句话不光适用于王建明、李天生、周振秋,不光适用于高管,不光适用于中管,不光适用于工段长,同样适用于每一个员工。战略决定命运,细节决定成败。每一个玉柴人,我想心中都有一个自己的追求,你心中一个追求,你的一个理想,你的一个抱负,你要成长的一个愿望,这些都是你的战略目标。我相信这个战略目标十之八九都是对的,都是有道理的,但是它能不能成功,决定于你做的每一件细小的事情。今天有成就的这些玉柴的英雄们,今天你看他,他站得很高,成就很大。坐在主席台上的各个阶层的人士,像我们零智勇大师,现在讲起来,崇敬之感油然而生。当然他今天的大师地位,是从学徒工开始,每一个样片,铁水溅起来的每一个火花的颜色,他是从所有这些细节开始做的,对它的观察、判断、研究、记录,每一个最小的细节他都把它做好以后,累积成今天的大师。那么公司的管理,公司的技术进步,公司的创新,公司的每一项成就,每一个员工,每一个阶层,都适用于这句话。对策就是全员实施,全员谨记:战略决定命运,细节决定成败,把每一个细节做好。双零逼近,台台争优,更是如此。没有全员的努力,这个话一定是空话。这一项成和败将决定我们所有的目标追求。

第四个弱点,技能不足。对照我们 2008 奥运年的中心目标,显然,我们现在的管理技能、操作技能、设计技能、工艺技能,都是明显不足的。庆功大会上讲的这个话,忘却一切光荣,要直面更新挑战。这个什么什么功,什么什么东西,全都是过去了。要记住的是我们这些弱点。对策:全员充实,全员提高,全员再造。全员再造,夸张一点的话,看的那些科幻片,把美国大片中那些美国警察最后变成半个机器人。再造,再造全新的战斗力,全员新生。把现在成百上千个像零智勇、苏桂庶,我们每年颁奖的这些英雄、劳动模范,我们现在是成百上千个,得要递增到成千上万个,要急剧增加到成千上万个,要把现在的几十个上百个梁春威、卓松芳、邱瑞兴、钟玉伟、钟洪文、冯静、蒙小聪、卓斌,这样的人几十个成百个要提升到几百上千个。没有什么不可以达到的,没有什么不可以争取的。我就绝对不承认我是一个聪明的人。我小时候在读书的时候,我就非常羡慕班级里面的那些数学天才,为了靠近他们的水平,我养成了二点、三点钟睡觉就是在那个时候。我要做多少题目才能够接近一点他们的水平,这个没有什么稀奇的。有人聪明,有人智商高,有人智商低,我是属于智商低的,智商低的你就多花力气就是了。但是,没有什么不能攀登的,没有什么不能赶超的,你们记住,所有的玉柴人都要记住。还要把现在几十个上百个李天生、周振秋、覃月芳、宁兴勇、谭贵荣这些管理经营骨干,也要给我,我是谁?我是一万个玉柴人,也要给一万个玉柴人要递增到几百上千个。技能不足,靠全员充实,全员提高,全员再造,全员新生。

第五个弱点,叫人居不适,收入不高。人居环境很糟糕,收入我们也并不高,我们低。对策:巧借外力,加大投入,加快建设。不仅坚持,而且还要创新实施,用高价值的劳动创造高价值和好的生活。这个话,是在 1986 年就喊出来了,旧话必须重提,还要创新再提。别人大打价格战,我们还是要在提高自己劳动价值上下苦功夫,之后就是要维持比竞争对手高的价格。

巧借外力。现在反正我们不出广西,我们出广西是有困难的,但是在广西境内现在大讲发展,大讲建设,经济发展的空气非常好。像最近 4W 项目,我们给五个城市全部发了报请函。4W 摆在哪里,很重要的一条,我们希望当地政府给我们完完整整地建设一个小区,而且是先进的、现代的小区,不要我们花一分钱。谁能给我们这个条件,我们就首先把这个项目摆在那里。这只是巧借一例。咱们曾诗强、三六九你们这帮牛鬼蛇神,要想尽一切办法,巧借外力,加大投入,加快建设。

(此文系本报整理,待续)