

企业楷模

“抠门”就是精打细算,勤俭节约。效益是企业永恒的主题,关乎效益的最直接因素就是成本,而降低成本就要“抠门”,从小事入手,这样才能变小利为大利。因此,当一个企业能够抠出低成本时,也就抠出了高效益。当然“抠门”绝不是该投资的不投资,而是杜绝浪费,将不该花的钱节约下来,让它发挥更大的作用。

孙军正

美国思科公司是赫赫有名的IT企业,年营业额近200亿美元。虽然受IT行业整体不景气的影响,2004年全年赢利仍高达19亿美元,现金还有200多亿美元,可以说是财大气粗。

可思科的节约却到了近乎“抠门”的程度,思科新闻发言人·皮维珊说,提倡节约已经成为思科的企业文化,公司自诞生起就在不断强化这种理念。公司董事长约翰·摩格利奇的格言就是:“花思科的钱,要像花自己的钱!”

在思科,节约几乎体现在日常生活的每

# 思科:“抠”出效益



一个细枝末节上。思科总部的自助餐厅和员工休息室的墙上,到处都张贴着名目繁多的“省钱技巧”。比如,乘坐协议公司的航班,每张机票平均节省100美元;把会议地点定在思科会议中心,比在酒店便宜,等等。

思科总部的办公楼、实验楼有好几十座,而公司领导却只占据一座中一层的一隅。从总裁钱伯斯算起,所有高层都只有一间背阴的小办公室,外带一间能放几把椅子的小会议室。

思科把世界各国的行业、金融分析师

们请来,介绍公司的发展战略,参观各类新产品,公司领导悉数出动,技术人员热心讲解,但对这些能够影响公司股票升降的参观者,思科提供的午餐简单得惊人,只是盒饭——三明治两片、苹果一个、巧克力和点心各一块。

为了避免浪费,包括钱伯斯在内的思科所有员工,出差都要遵循统一标准,只能坐经济舱,住低价酒店,如果要升舱和住好一些的酒店,电脑会自动将超标部分从工资中扣除。

在员工休息室里,赫然张贴着这样的告示:每人每天少喝一瓶冷饮料,公司一年便可节约240万美元。有的员工于是替领导“分忧”,在留言板上写下大字:“请喝自来水!”不过,虽然有“请喝自来水”之类的调侃,思科员工对于“勤俭持家”其实很重视。一年时间,思科通过各种手段降低的开支高达19.4亿美元。因为公司对思科员工来说确实是“家”,思科的3万多名员工,个个都有公司股份,公司“抠”出效益,大家都会受益。有此利益为纽带,自然会令行禁止。

就事论事,往往难成大事。管理者要懂得通过借力改善系统环境,从而带动实现自己的核心诉求。

## 管理即借力

佚名

墨西哥知名的科罗娜啤酒,深受广大消费者的青睐。一年前,科罗娜为在加拿大魁北克扩大品牌影响力,特在一条繁华街道建造了一家餐厅,专门售卖科罗娜啤酒和一些经典搭配菜肴。这家餐厅建成后十分受欢迎。不过很可惜的是,由于建筑规划的问题,餐厅的户外日照不足,午后刚过不久,太阳就躲到建筑的后面去了。这多少让喜欢享受阳光的人感到不尽兴。

餐厅的负责人安琪拉意识到:太阳光尽管炽热,但人们总是乐于见到它,特别是

在喝啤酒的时候,一边顶着灿烂阳光,一边举杯畅饮,感觉无比惬意。所以,她异想天开地琢磨如何延长太阳在餐厅前空地的照射时间。

安琪拉在征得餐厅对面建筑主人的同意后,找来专业的设计师,让其计算角度、面积等因素,然后找来工人,将一面巨大的镜子安装到那栋建筑的顶部。这一切完成之后,餐厅门口空地的日照时间大大延长,引得顾客尖叫欢呼。之后,安琪拉的餐厅生意更加火爆,由于餐厅生意如此之好,很快科罗娜啤酒也在当地开始被更多人熟知了。



## “蠕动读者”的商机

驿路

迈克毕业于英国的一所普通大学,就业屡遭挫折,心灰意冷的迈克,决定做最后一次尝试,他把临街的三间门面房进行了装修,开办一家私人图书馆,面向社会众多人群,经营图书的销售和借阅。

开业初,特价酬宾,顾客盈门。一段时间后,当一切步入正轨,生意一天天变得冷清,几个月下来,简直到了入不敷出,举步维艰的地步。数着可怜营业额,迈克做出一个无奈的选择:关门。因为想要的顾客等不来,却总有一些年轻的母亲,带着小孩子在图书管理流连,那些孩子无所顾忌的或笑或哭,有的竟然在地板上爬来爬去,书也被翻得一团糟,他自己成了图书馆的勤杂工,这让他心生厌烦。

那天,他整理着图书,一个女人带着三岁的儿子来了,他打算说不营业,但想到明天就关门歇业了,话到嘴边还是咽了回去。十分钟后,女人接了一个电话神情紧张,匆匆地离开了,说会尽快过来接孩子。

孩子在地板上爬动着,还不安分地哇哇大叫,无奈他只好停下手中的工作,像一个保姆一样,给孩子读儿歌,孩子便发出咯咯的笑声,时不时冲他做个鬼脸,然后继续爬来爬去,他的脑海里突然就涌出了三个字“蠕动读者”,自己当初办图书馆时竟忽略了这类群体,两个小时女人回来了,看着欢喜的孩子万分感激,一定要他收下报酬才肯带儿子离开,这是一天来迈克唯一的一份收入,却是自己看护孩子所得。这给了迈克很大触动:如果能给这些蠕动读者,提供一个适宜的阅读空间,又能进行高素质的托管,这样既能够让从小得到书籍熏陶,同时也减轻了年轻父母的负担。想到这里,他忘情地脱口而出:“我要在图书馆办一个托儿所。”

他把年龄限定在1—3岁的低幼儿,

与众不同的这种托儿的方法是图书为道具。

迈克马上行动,他着手空间的重新布置,撤去原来适宜成人的书架,放置了休闲沙发和低矮的图书画书架,便于孩子自己挑选图书,他在地板上铺上童话卡通影像的地毯,这样幼儿可以席地而坐或随意爬行。图书馆就由原来的大众型,转变为单一的“蠕动读者”型。为了丰富幼儿的全方位需求,又划分出了具体的时间段:蠕动者阅读时间、讲故事时间、儿歌时间、肢体操时间,为此专门聘请了三个幼教老师分工负责。

他考察了许多图书市场,选择了一批适合幼儿图书,里面文字少,插图多,情节简单,并且易于儿童翻阅。为了激发孩子们的视觉和听觉,他还购买了一些特殊材质或专门设计的功能图书,按到猫时,图书就发出喵喵的声音,按到狗时就发出汪汪的声音。肢体操时间,由老师表演,穿插在故事、歌谣中,用肢体配合做出星星闪烁、张嘴、飞吻、数字表示等手势。朗朗上口的儿歌,也出自大家之手,旋律简单,歌词内容多为日常常见实物的名称,以夸张的表情边唱边指向实物,教孩子认识桌椅、窗户、地板等,在他们脑海中建立实物与词语只见的联系。

一切就绪,他把托儿所的模式搬上大屏幕,循环播放。独到、新颖的创意,活泼、趣味横生的育儿搭配,吸引了人们驻足观看。字幕上搭配上第一期招生广告。不料不及的是,第二天,前来报名的家长络绎不绝,仅一天的时间,计划人数就报满了。托儿所开办一周后,许多家长带孩子慕名而来,那些功能奇特的幼儿图书,也成为销售的热点,一月下来,创出的营业额,竟然比以前多出了三倍,这个开办在图书馆的托儿所,为迈克创造着丰富的利润。



美国内华达州一个古老的采矿镇郊外有一片林子,这里种的既不是郁郁葱葱的大树,也不是硕果累累的果树,而是你绝对想不到的汽车,这里是一片名副其实的“汽车林”。

10年前,这里曾是一片荒地,空旷而又布满沙尘。旅游公司老板杰弗瑞买下了它,想种些果树,等果子成熟后组织游客来采摘。

一天,杰弗瑞正在测量土地,朋友火急火燎地开着自己那辆破旧不堪的汽车去荒地找他,要和他谈旅行团的事。两人一拍即合,朋友很激动,拍了一下汽车,没想到汽车沿着陡峭的坡道,如一头猛兽般,朝着荒地猛冲了下去。朋友这才想起自己停车时忘记拉手刹,可此时汽车已深深栽进了沙土里。

杰弗瑞跑过去看车子有没有受损,却发现这辆栽在沙土里的汽车,像一棵拔地而起的大树。他当即决定不种树了,改种汽车,朋友的这辆车子成了他的第一棵“汽车树”。

杰弗瑞越看这棵“汽车树”越是喜欢,他将周围的沙土聚拢,使汽车的“根基”更加牢固,但又觉得缺了些什么,显得太单调了。于是,他花了几天时间,运用自己的特长,在汽车顶部画上了“超人”的图案。扎根于沙土里的“汽车树”,配上灵动的图案,顿时焕然一新,仿佛有了生命。

从此,杰弗瑞迷上了“种”汽车,他经常在旧车市场闲逛,只要遇到废旧汽车,他都想方设法买下。一次,他买下公交车一辆报废的公交车,费了九牛二虎之力才将它拖回荒地,然后刷洗一新,又沿着它斑驳的印记画了一幅绚烂的水彩画。原本毫无价值的公交车,顿时变得熠熠生辉。

有了这棵“镇林之宝”的“公交车树”后,杰弗瑞已经不再满足于单纯的“种汽车”了,他要让荒地变成一片“汽车林”。

杰弗瑞的“土豪”邻居准备搬家,他的一辆老旧的房车和一辆越野车,被杰弗瑞觊觎很久了,他甚至已经想好了要把它们种在什么位置,画什么样的图案。当他说出自己的想法,这个一向和善的邻居却说什么也不肯把汽车卖给他。

邻居说这是爱旅游的父亲留下的,无论多少钱也不卖。杰弗瑞很伤心,但为了自己的“汽车林”,他每天不声不响地帮邻居搬运零碎的物品,还帮他给新的花园除草。邻居感动了,把车给了他,惟一的条件就是自己随时可以看到车。

杰弗瑞如获至宝,将车拖到荒地时已经是华灯初上了,但他没扔下车就走,而是给两辆车彻底洗了个澡。夜幕降临,他准备回家,站在路边不由自主地遥望着刚拖回来的两辆车。在满天繁星的映衬下,瞬间变得柔软起来,深深触动了杰弗瑞的心。他不仅为这两棵“汽车树”配了色彩温馨的图画,还暗暗告诉自己,无论多难都要把“汽车林”建起来。

一晃10年过去了,杰弗瑞一共种了40多棵“汽车树”,有“小轿车树”、“公共汽车树”、“房车树”、“旅游车树”和“越野车树”……这些不同的“汽车树”在荒地上建起了一片“汽车林”。

“土豪”邻居来看车,被眼前这片“汽车林”震撼了,拍了张照片发到了社交网站。没想到慕名而来参观的人络绎不绝,杰弗瑞的“汽车林”名声大噪,也为他带来了意想不到的财源。



经营方法

香奈儿5号之所以畅销不衰,并不在于香水本身多么优秀,而是它的经营者掌握了人们认识和选择事物的规律。

## 香奈儿5号:“独一无二”

王荣增

香奈儿5号香水举世闻名,究竟是因为它是世界上第一瓶人工混合的香水,还是因为它的气味很特别?或是因为玛丽莲·梦露的那句著名的“我只穿‘香奈儿5号’睡觉”或许都不是。香奈儿5号之所以在人们心目中无可比拟,是因为它独一无二。

据说在研制香奈儿5号时,创始人可可·香奈儿女士对三款香水样品都感到很满意。然而,最后她却果断地决定只推出一款香水。事实证明她做对了,这款神奇的香水一经推出便在市场上大受欢迎,直到今天,仍保持着平均每30秒售出一瓶的记录,每年为香奈儿公司带来1亿美元的收入。

可可·香奈儿的聪明之处,在于她明白“少即是多”的道理。作为服装设计师,她曾经大胆地剪掉了传统礼服的下摆,设计出简洁的套裙和女式裤子。作为经营者,这种设计理念或许也可以触类旁通。在20世纪20年代的法国,用香水是富裕阶层的标志和享受,小小一瓶香奈儿5号售价动辄在100美元以上,算得上是很大的一笔奢侈品消费。

如果香奈儿推出三款同样优质的香水,那么顾客在购买的时候就免不了要权衡比较一番。而三款同样优质的香水,在相互比较中不免会让各自的不足暴露出来,顾客们在注意这些缺点之后,很有可能就决定都不买了。

向顾客提供多种选择还有一个后果,那就是顾客面对三种相似的选择犹豫不决,最后因为难于取舍而选择不买。所以无论是哪种情况,三种香水都不如一种香水好卖。虽然顾客在香水的品位上众口难调,香奈儿公司以少胜多的策略却是明智的。如果它同时还推出香奈儿3号、香奈儿7号,香奈儿5号又怎么可能成为香水中的经典?而香奈儿5号之所以畅销不衰,并不在于香水本身多么优秀,而是它的经营者掌握了人们认识和选择事物的规律。

做生意最关键的是要了解人性,任何一个生意都是与人打交道的,谁了解并抓住了大多数人的心理,谁就取得了制胜的关键。从人性的角度来讲,有“选择障碍”是人性的一个基本特点,只要是多项择其一,人们就都会有顾虑,所不同的只是顾虑的大小。

管理之道

## 帮员工改善“行不通的做法”

丹尼尔·高曼

一家饮料厂经营深陷危机,公司指派乔安担任经理,公司的指示很清楚:让该厂起死回生。

乔安从一开始就明白时间有限,不容她慢慢展现有效领导及建立关系和信任。她急切地需要知道员工哪些做法是行不通的,先从改善行不通的地方入手,迅速扭转局面。所以她采取了以下四步。

1. 听关键员工的说法。她刚到任的第一个星期,就与团队每一位成员进行午餐及晚餐会议,乔安努力取得每个员工对现状的了解。

2. 担任教练的角色。寻找方法协助团队成员完成在职业生涯中想要达成的目标,乔安让团队聚焦于解决方案;每位成员对于必

须采取的行动提出三项提案。乔安汇集所有意见,关于业务的优先需求便出现了自然的共识。团队找出确切行动方案的同时,乔安也取得了她寻找的承诺和支持。

3. 授权监督。当这样的共识到位后,乔安将后续步骤分派权责给特定员工,要他们负责监督完成。

4. 说明新愿景。接下来数月,乔安继续说明团队新的愿景,让每个成员都被提醒到,为了达成这些目标,各自的角色都非常重要。

结果呢?团队工作气氛的每个层面都改善了。大家开始创新,他们讨论团队愿景,并且高调地把自己的承诺与新的、清楚的目标结合。乔安灵活的领导风格最后印证在白纸上:她只花了七个月,该厂获利便超过年度目标。