

企业楷模

“五问法”是丰田汽车公司成功的重要法则之一，被称为“丰田科学方法的基础”——即使是基层员工遇到问题，也必须填写“五问法”的表单，每一层提问都要给出相应的解决办法，并找到问题的根源。

胡绍宏

有一次，丰田汽车公司前副社长大野耐一发现一条生产线上的机器总是停转，停转的原因都是因为保险丝烧断了。每次虽然及时更换保险丝，但用不了多久又会被烧断，严重影响了整条生产线的效率，也就是说，更换保险丝并没有解决根本问题，于是，大野耐一与工人进行了以下的问答：

一问：“为什么机器停了？”答：“因为超过了负荷，保险丝就断了。”  
二问：“为什么超负荷呢？”答：“因为轴承的润滑不够。”  
三问：“为什么润滑不够？”答：“因为润滑油泵吸不上油来。”  
四问：“为什么吸不上油来？”答：“因



## 丰田的“五问法”管理

为油泵轴磨损、松动了。”

五问：“为什么磨损了呢？”再答：“因为没有安装过滤器，混进了铁屑等杂质。”  
经过连续五次连续不断地追问“为什么”，才找到问题的真正原因和解决的方法，在油泵轴上安装过滤波器。  
如果我们没有这种追根求源的精神来发掘问题，就会像以往一样，只是换根

保险丝草草了事，真正的问题还是没有解决。

五个为什么(5 Whys)，又称为“五问法”，是一种通过连续提出问题来确定问题发生的根本原因的方法。  
这种方法最初是由丰田佐吉提出的，他的儿子丰田喜一郎就是丰田汽车的创立者，因此，“五问法”后来成为丰田

汽车公司成功的重要法则之一，被称为“丰田科学方法的基础”——即使是基层员工遇到问题，也必须填写“五问法”的表单，每一层提问都要给出相应的解决办法，并找到问题的根源。目前，该方法在丰田之外已经得到了广泛采用，包括在持续改善、精益生产以及六西格玛之中也经常应用。

## 俞敏洪说“因果”

李克红

有一次，俞敏洪在一个创业讲座上说起了创业机会，听众席里有个中年男子站起来反驳说：“很多机会都涉及到本钱，我有个同乡在10年前开了家小小的房地产公司，现在已经身价数亿了，他当然是把握住了好机会，可如果当时他拿不出那几百万元的本钱，又怎能闯进房地产行业呢？所以对没本钱的人来说，很多机会都是空洞的，不切实际的！”

如果是别人，在讲座上面对这样一个冒犯者肯定会生气甚至是让保安把对方请出去，可俞敏洪却微笑着对那个中年男子说：“同乡？从小就认识吗？如果是的话，能不能描述一下他小时候的情形？”

“我们不仅是同乡，而且从小学到中学都是同班同学！”那个中年男子说，“我们是山里人，小时候穷，读书回来还要去田里割猪草，但他只是找草却不割草，找到哪里猪草多就叫大家去割，条件是我们前面割的几把都要给他，所以他每次都是最早提着篮子回家的，读初中时，他每天都带着一个文具包，同学们要买文具都不需要出校门，问他买就行了……”那个中年男子还没有说完，俞敏洪就打断他的话：“好了，这就已经足以说明问题了！”

“说明什么问题？”那个中年男子好奇问。“你那个同学就是典型的‘能够发现甚至创造机会并加以善用的人’，对于他能拥有本钱开房地产公司，我一点也不觉得奇怪！”俞敏洪继续微笑着分析说，“我们生活中有很多人对自己身边的事情总是处在一种‘虽然看见了却什么也没留意到’的状态里，还有的人是‘不仅看见了还做



出了思考并付出了行动’。不少人都喜欢把‘有本钱’看成是别人创业成功的原因，而自己的‘没本钱’则是自己创不了业的原因，但是‘有本钱’是怎么形成的？比如你的那个同乡，他从小到大通过无数次对机会的把握和利用，才拥有了后来办房地产公司的本钱，而大多数同学却始终在原地踏步，愁着‘没机会’或‘有机会也没本钱’，表面上看他能有今天是因为有本钱办公司，但他的‘有本钱’其实是‘从小就能发现并善用机会’的结果，只不过到后来这个结果又成了‘创造更大事业’的原因，形成了一个非常不错的良性循环，越能发现机会越容易赚到钱，越赚到钱越有能力把握机会，所以我们不应该感叹自己有没有本钱，而是问自己‘为什么没有本钱’，只有找到原因并努力改正，我们才能真正有实力去创造自己的大事业！”

听了俞敏洪的这番话，那个中年男子若有所思地低下了头，其余的听众们也在他的“因果妙论”中茅塞顿开，情不自禁地纷纷鼓起了掌。

## 把弱点当作根据地

一个人不应该致力于改变自己的性格，最好的办法是扬长避短，把长处发扬到极致，短处就不足为害了。

周国平

我常用一句话勉励自己：把弱点当作根据地。我不擅交际？好吧，我就少去交际的场合吧，正好把时间节省下来多读点书。我太敏感？好吧，我就捕捉住心灵里的各种细微的情绪，把它们记录下来吧，于是有了诗的创作。我从小为必有一死而痛苦？好吧，我就直面这个痛苦吧，一定要把生死的道理想明白，不知不觉走上了哲学的道路。弱点是限制，而限制有一个好处，就是给你的力量规定了使用的渠道，就像河岸给溪流规定了奔涌的渠道，而这本身就已经是在突破限制了。

所谓弱点，是用社会的眼光衡量的，许多这样的弱点，用文学的眼光衡量却是优点。敏感就是如此。不论哪一代的青少年里必有一些格外敏感的心灵，情感世界的一阵小风会使之颤栗，一场小雨点会留下深深的印记。和同龄人相比，他们有许多隐秘的欢乐，同时有更多隐秘的痛苦。你说他们太经不住风雨？不是的，正因为存在这样的心灵，情感世界的风雨才有了价值，没有浪费在无声无息之中，而是催

放出了诗的花朵。

每一个人的长处和短处是同一枚钱币的两面，就看你把哪一面翻了出来。换一种说法，就每一个人的潜质而言，本无所谓短长，短长是运用的结果，用得不好就是长处，用得不好就成了短处。

要做自己的性格的主人，不要做自己的性格的奴隶。一个人做了自己的性格的主人，也就是尽可能地做了自己的命运的主人。

一个人的性格的所谓优点和缺点是紧密相连的，是一枚钱币的两面，消除了其中一面，另一面也就不存在了。所以，在享受性格之利的同时，承受性格之弊，乃是题中应有之义，只需把这个弊限制在适当的范围内就可以了。

如何限制？就是发扬性格本身的长处，抑制短处的真正力量在此。

一个人不应该致力于改变自己的性格，最好的办法是扬长避短，把长处发扬到极致，短处就不足为害了。

事实上，在相同性格类型的人里面，都既有成大事者，也有一事无成者，原因多半在此。

## 街道上的高尔夫球场

白燕青

斯科普是法国一家高尔夫球场的工作人员，他对高尔夫非常痴迷，常常在顾客打球时兴奋地把工作的事情忘掉。一次顾客打完球后，斯科普在收拾球场时竟竟然一个人拿着球杆打了起来，被老板发现后直接炒了鱿鱼。

失去了工作，斯科普更是无所事事，常常在球瘾发作之时，偷偷溜进高尔夫球场看打球，时不时地还比划几下。有一次看的正入迷时被工作人员发现，一名工作人员看到斯科普失落的样子还嘲笑说，打高尔夫是富人们的运动，像你这样的穷小子这辈子是注定与高尔夫无缘了。

愤怒的斯科普当场和工作人员争吵了起来，最终被保安哄出球场，斯科普失业了。2004年7月的一天，斯科普在街上百无聊赖地走着时，突然看见一群孩子们聚在一起，走过去一看，原来他们在玩一种玻璃球游戏——他们在巷子的一个角落里挖几个小洞，然后拿着玻璃球瞄准洞口，如果玻璃球可以准确地滚到洞内，那么就赢算。斯科普突然眼前一亮，难道高尔夫就不能在街上打吗？

带着这个问题，斯科普回到家里开始研究这个问题，但是查阅之后发现供参考的资料很少，现实生活中也没听说过在街上打高尔夫球的。

无奈之下，斯科普把以前一些打高尔夫球的爱好者召集在一起想征集点意见。但是，当斯科普说出自己的想法时，却引来大家的哄堂大笑。大家纷纷劝斯科普还是找一份安定的工作来养家糊口吧，这样的想法简直是异想天开！

再次受到打击之后的斯科普终于狠下心来，他下定决心要拼上一把。于是，他开始拿着高尔夫球杆走街串巷，为了节约资金，他常常到高尔夫球场外捡一些用过的高尔夫球来作试验。在街头，斯科普选择街头最常见的水池，路边的垃圾桶，石雕底部的缝隙等作为“球洞”，他站在离球洞大约几十米的地方，力争一杆一杆命中。当行人们走过斯科普的身边时，都以来这个人精神不正常，所以都远远地躲在一边。

由于挥杆是在街道上进行，球很难控制，一会快一会慢，还常常在遇到建筑物、车辆等障碍后不规则变向，而且在大街上打球，还要经受嘈杂环境的考验。有很多次，斯科普打出的球在墙壁上来回撞击后落进了一家后院，差点碰到了主人的头，遭到主人的辱骂；还有一次竟然有小狗突然从巷子里蹿出来将球叼走，弄得斯科普哭笑不得。

出于安全考虑，斯科普在多次实践之后终于在2005年发明了一种新型的街头高尔夫球，他用皮革和塞满了鹅的羽毛做成的这种高尔夫球比普通高尔夫球更软。为了便于打球，他把球放到一个小垫子上。这样一来，再把垃圾箱或者消防栓洞当成“球洞”。一个完整的城市街头高尔夫场就完全改造成功。

2006年8月，斯科普邀请高尔夫爱好者成功举办了一次街头高尔夫比赛，比赛时，在选手击球前都安排工作人员帮忙“清场”，并提醒路人 and 选手注意安全。这次比赛被当地一家名刊的记者无意中报道之后，街头高尔夫顿时在巴黎火了起来，斯科普的名字也变得家喻户晓，受到热捧之后的斯科普干脆成立了一家名为“第19洞”街头高尔夫球俱乐部。之后，这个俱乐部每年都会在法国举行高尔夫巡回赛时，组织街头高尔夫比赛来凑热闹。至2015年，这项比赛在法国已经举办了无数次，这项运动也已经冲出巴黎，冲出法国，发展成为一个真正的世界级运动，在世界各地都拥有了许多支持者和成员。

在熙熙攘攘的街道上打高尔夫，这种疯狂的举动恐怕大多数高尔夫球爱好者连想都不敢想。然而，斯科普却做到了。不用掌握高难的技术，也不用花很多时间，更重要的是不用花费昂贵的代价。现在只要走出家门，带上球杆和球就能享受高尔夫球的乐趣。

2015年1月，“第19洞”街头高尔夫球俱乐部创始人斯科普在接受当地一家媒体采访时表示，生活中，我们常常觉得创新是一项非常不可思议的事情，其实，只要我们沉下心来仔细观察，将那些我们平时容易忽略的事物巧妙地结合起来，就能获得意想不到的收获。



“嗨，老板，感谢你昨晚的体谅和大度。大家听说后，都很感动，我们一定会更加努力工作的。”  
梅里斯笑着对马克说。

马克在伦敦周边的雷丁小镇上开了一家小酒吧。这家酒吧带着浓郁的乡村田园风格，环境雅致静谧，而且马克独创的鸡尾酒风味独特，很受顾客们的喜爱。因此酒吧的生意很好，时常从中午营业至深夜。

时间久了，酒吧的员工都叫苦不迭。对于员工们的议论，马克却丝毫不以为意，他摊开双手，一副无可奈何的样子说：“不然怎么办？难道我们要把顾客都赶走吗？”

无奈之下，员工们只好辞职，马克却依然镇定自若：只要有钱，还怕招不到员工吗？果然，虽然员工走了一批又一批，但还是有新员工不断地加入。

不过渐渐地，马克却得意不起来了。因为酒吧的生意似乎越来越不好了，上座率越来越低，营业额也开始大幅下降。为了改变这种状况，马克想了很多办法，但都毫无起色。

这天晚上，马克心情很不好，他来到自己的酒吧，想要借酒消愁。马克在吧台前坐下，对新来的员工梅里斯说：“嗨，活计，给我来一杯威士忌。”“不好意思老板，酒吧十一点打烊。”梅里斯微笑着说，“现在已经过了十一点哦，我不能给你上酒了，我要下班了。”

梅里斯麻利地收拾好东西，做出了清的手势，马克一时没反应过来，迷迷糊糊地走出了酒吧，眼睁睁地看着梅里斯锁上了酒吧大门。反应过来的马克本想发作，但梅里斯已经开车远去了，于是他决定第二天再来和梅里斯“算账”。

第二天中午，马克走进酒吧，他突然发现酒吧里的氛围很不一样。酒吧被精心地收拾了一番，所有的器具都在灯光下闪闪发亮。员工们都带着热情的微笑，各司其职地忙碌着，和平日散漫、消极的样子完全不同！

“嗨，老板，感谢你昨晚的体谅和大度。大家听说后，都很感动，我们一定会更加努力工作的。”梅里斯笑着对马克说。此时，马克才明白过来。他突然想，想让酒吧的生意好起来，也许让员工感到幸福和满足才是最关键的一步。

此后，马克不再苛求员工，反而给员工提供了更人性化的工作制度和环境，给予了员工很高的尊重。再加上马克被员工拒之门外的事情被人们津津乐道，越来越多的顾客愿意来马克的酒吧里消遣，品味独特美味的鸡尾酒的同时，也感受一下这里家庭般的浓浓的温暖和情道。

如今，马克的“红西”酒吧已经发展成为伦敦最著名的酒吧之一。有一次，面对记者提出的“走到这一步最关键的因素是什么”时，马克略带调皮地笑着说：“我想，最关键的因素就是，要让员工有把老板拒之门外的勇气和坦然。”

把老板拒之门外的酒吧

张君燕

