

企业楷模

宁可卖掉赖以生存的飞机也不裁员,这需要巨大的勇气和智慧。凯莱赫做到了,因为他心里装着员工的利益,把员工当作公司最大的财富。

朱淑恩

凯莱赫是美国西南航空公司的创始人兼总裁,公司刚成立的时候,规模极小,只拥有四架波音737飞机。尽管如此,它的出现还是引发了德克萨斯州原有的两家航空公司的紧张和不满,他们联合起来,以西南航空公司违反《民用航空法》和《航空管制法》为由将其告上法庭。这是一场旷日持久的官司,耗时四年多,虽然西南航空公司最终胜诉,但是元气大伤,财务出现了严重危机。公司开销大,银行又不停地催债,此时,只有两个选择:卖掉四架飞机中的一架,或者裁员。凯莱赫跟合伙人罗林·金商讨对策,罗林·金主张裁员,反对卖飞机。很显然,飞机比员工重要,没有了飞机,航空公司拿什么赚钱?凯莱赫却相反,觉得卖飞机才是最明智的,说:“我认为员工才是我们最大的财富!没错,公司靠飞机赚钱,但飞



机本身不会赚钱,还得靠员工去赚!”凯莱赫进一步解释说,虽然减少了一架飞机,但是可以让剩下的飞机每天多飞几次,这样收入就不会减少。而想要增加飞行次数,关键得让员工以主人翁的心态,充满热情地工作,尽量减少航班轮换的时间,减少乘客登机、离机和提行李的时间……何况,公司现有的员工都是精挑细选出来的,每一位都有自己的岗位,缺一不可。

飞机和员工谁重要

南航空公司却仅需要15分钟。这样,飞机滞留机场的时间大大缩短,飞行的次数得以增加,公司收入反而比卖飞机之前增加了。西南航空公司也因此顺利地渡过了难关。

凯莱赫从中悟出了商机,将这种运行模式优化,最终形成了西南航空公司独有的经营之策:只开设点对点的中短途航线,以密集的班次提高飞机利用率,降低成本,以低廉的票价和优质的服务赢取市场。很快,西南航空公司的高效率和低成本得到市场的认可,受到了乘客的青睐,公司得到了快速发展。如今,西南航空公司已成为美国第四大航空公司,在航空市场长期低迷的情况下,实现了连续33年保持利润增长而无亏损,堪称奇迹。

西南成功了,很多航空公司试图模仿西南,但是都没有成功,因为有一点他们是无法模仿的,那就是凯莱赫的“员工至上”的用人理念和西南多年来培养起来的企业文化。宁可卖掉赖以生存的飞机也不裁员,这需要巨大的勇气和智慧。凯莱赫做到了,因为他心里装着员工的利益,把员工当作公司最大的财富。

把员工当上帝,员工才会全身心投入工作,为公司创造更多价值。这正是西南航空公司的制胜法宝。

罗林·金觉得凯莱赫的话不无道理,于是,西南航空公司真的卖掉了其中的一架飞机,不但不裁员,反而给员工加了少量的薪水。

事实正如凯莱赫所预料的那样,全体员工的工作热情被调动了起来,人人都为公司的发展出力献策,服务质量得到了进一步的提升,工作效率也出人意料的高。别的航空公司一个多小时都很难完成的登机离机及机舱清理工作,西

南航空公司却仅需要15分钟。这样,飞机滞留机场的时间大大缩短,飞行的次数得以增加,公司收入反而比卖飞机之前增加了。西南航空公司也因此顺利地渡过了难关。

凯莱赫从中悟出了商机,将这种运行模式优化,最终形成了西南航空公司独有的经营之策:只开设点对点的中短途航线,以密集的班次提高飞机利用率,降低成本,以低廉的票价和优质的服务赢取市场。很快,西南航空公司的高效率和低成本得到市场的认可,受到了乘客的青睐,公司得到了快速发展。如今,西南航空公司已成为美国第四大航空公司,在航空市场长期低迷的情况下,实现了连续33年保持利润增长而无亏损,堪称奇迹。

西南成功了,很多航空公司试图模仿西南,但是都没有成功,因为有一点他们是无法模仿的,那就是凯莱赫的“员工至上”的用人理念和西南多年来培养起来的企业文化。宁可卖掉赖以生存的飞机也不裁员,这需要巨大的勇气和智慧。凯莱赫做到了,因为他心里装着员工的利益,把员工当作公司最大的财富。

把员工当上帝,员工才会全身心投入工作,为公司创造更多价值。这正是西南航空公司的制胜法宝。

我想对年轻人说,不要怕失败,不要怕艰苦。去努力吧,做自己最想做的事情!成为最想成为的人!

做自己最想做的事情

俞敏洪

我的智商非常一般,就是比别人勤奋。

我的脑袋不属于特别笨的那种,但肯定也不是顶尖聪明的类型。在北大同班的50个同学当中,我的智商应该属于中下水平,这说明我确实不是顶尖高智商。

但我的勤奋一般人跟不上。我平均每天工作十六到十八个小时,如果没有应酬,平均每日三顿饭的时间加起来不超过半个小时。

我比较喜欢在家里工作,早上6点半起床,晚上12点睡觉。以前一般是深夜2点睡觉,早上8点起床,但发现这样的作息对身体不好,不如早点睡觉,反正都是睡六个小时左右。

每天早晨冲个澡对我来说是必须的,不管是热水还是凉水,实在不方便的时候,就拿盆水浇一下,唤醒自己,让整个神经系统活跃起来。我很注意保持身体健康,每天早晨起床的第一件事就是跑一两千米,而且是以最快的速度跑完,所以每天跑跑得大汗淋漓,特别是在夏天。但我晚上一股不洗澡,因为洗了澡大脑容易兴奋。

锻炼结束后,我一般从早上7点半开始,工作到中午12点。工作内容有邮件处理、工作布置、对新东方发展的思考等。另外,还对一些年轻人进行创业辅导,例如通过洪泰基金接触的各种创业项目,因为我知道年轻人创业不容易。

我的午饭90%的情况都是盒饭,有人来和我聊天,也是一人一份盒饭,最多加一瓶红酒。但我也很注意身体,吃完饭会散步十分钟。

除了散步,我每个星期还会有一两次游泳、一两次徒步。

我和李开复都做创业导师指导青年创业,但我比李开复更注意休息。开复有段时间有点走火入魔,有人深夜2点钟给他写信,他非要即时回复,以表现自己比他们更勤奋、更年轻。我对他说,真没必要,到晚上11点就把手机关机,外面的事情就和自己没有关系了,早上7点钟打开手机,再来处理这些事情。我现在大概就是这样的。

我喜欢旅游,每年会抽出一两个月的时间专门去旅游。虽然年纪已经超过50岁,但因为用脑消耗太大,我不担心自己会长胖。但是至少有了比许多年轻人更多的勤奋。我的勤奋能给我平时的思考和演讲

补充营养。以读书为例,我平时读书有意无意会写一些新的观点、新的想法。我翻书翻得挺多,但认真读书有时很难。所谓的认真读书就是一天或几天精读一本书,这样算的话,我一年认真读的书也有二三十本。所谓的不认真读书就是一两个小时就把一本书翻完了。如果把这些都算上,我一年能读100多本书。

坐飞机、坐汽车,这些都是我读书的时间,从小到大,我坐汽车没有晕过车。在特别颠簸的路上我都可以用电脑工作,在汽车上看书、看视频,用电脑十个小时,感觉就跟在办公室一样。所以,我在路上读书、工作,丝毫不受影响。

这一辈子,我对钱的多少没有什么感觉。在北大的时候,一个月60元钱,我也很开心。现在有了这么多钱,但自己平常月消费一般也就两三千元钱,其中还包括买书。

我在北大当了好几年老师,但真正体会到当老师的成就感是在教书三四年之后。当老师最有成就感的一点,就是学生特别喜欢你讲课。

这种成就感并不是一开始就能拥有的,而是需经过自己不断的琢磨,每堂课都要有改进。

刚开始教课时,有的学生开小差,有的上课上到一半背着书包就跑了。最后,教室里的人越来越少,学生们都提前走了。前两年教课时很有挫败感,因为怎么教都教不会,怎么教都觉得自己知识不够,还会羡慕教得好的老师,但怎么模仿都模仿不了。后来我慢慢发现,竟然有其他班的同学来听我上课了,而这花了三年左右的时间,这是一个过程。

教学是一个理解知识以及融会贯通的过程,需要举一反三,要有口才,还要对学生了如指掌,懂得察言观色,这也是一种综合能力。所以我一直对大学生说,毕业以后不管在什么地方,当个两三年老师,对一辈子都有好处。你会变得有口才,懂得怎样表达,还知道看面前这群人是不是愿意听你讲。

和年轻人的勤奋不同,现在我的勤奋是另外一种方式——思考。

我会经常写一些笔记、感悟等。我现在的体会是:心在退,人在进。

“心退”是让天地更加广阔,“身进”是因为知道“逆水行舟,不进则退”的道理。但是我不能和年轻人讲这些东西,因为没有一个人能把自己的经历和体验种植到其他人的身上。就好像克隆,技术可以克隆出另一个俞敏洪出来,但那个俞敏洪是一片空白,而这个俞敏洪却呈现出一种经历过人生风雨后的丰硕状态。这是两种完全不同的状态,一个是空洞无物的皮囊,另一个却是有精神支撑的灵魂存在。

我常常说,年轻人就是要去闯、去奋斗。只要不做坏事,只要保持良心,剩下的什么事情都能做。年轻人不能太消极,不能因为知道生老病死不可避免,就放弃了对所有事物的追求,这没有任何意义。

所以我想对年轻人说,不要怕失败,不要怕艰苦。去努力吧,做自己最想做的事情!成为最想成为的人!



用镜子烤鸡

黄淑芬

塞拉·西拉是泰国碧武里府的农民,他在村里开了一家农家山庄。山庄提供饮食、住宿等一条龙服务,营业后,陆续有世界各地的游客到山庄住宿。由于山庄靠近路边,信誉良好,因而生意红红火火。

西拉计划着要扩大山庄的规模。可是,还没等他正式实行,邻居就已仿照其模式也开起了农家山庄,分走了很多客人。西拉的生意因此而一落千丈,他慌了。虽然他们的食物鲜美、服务热情,但总有一些游客说他们的饭菜不可口。他也不能去阻止别人开山庄,西拉陷入了困境中。

西拉想:要想留住客人,就要留住客人的胃。那么就要在菜肴上下功夫。西拉农家山庄的特色菜就是烤鸡,经过再三考虑,他决定把重点放到做烤鸡上,他要烤出与众不同的烤鸡。可是,他一时也想不到更好的改进方法。

四月是泰国一年中最热的月份,那天上午,他像往常一样在烤炉前烤鸡。用木炭烤鸡,需要有一人专门守在烤炉前翻动,火候大小最关键,不然烤出来的鸡肉口感会大打折扣。

西拉专心地烤着鸡,公路上来往的车川流不息。当一辆大巴车从他面前开过时,强烈的光照在玻璃上,反射在西拉的手上,一股像火一样的热气烫得他喊起来:“看不出这太阳这么毒辣,难道要把我像烤鸡一样烤熟吗?”突然,西拉的脑子里闪过一个念头,何不利用太阳来烧烤呢?这样烤出来的鸡肉干净、卫生,对环境也没有造成污染,而且还

管理之道

业务管理能力是制胜关键

吴育宏

拥有一流的操作技巧,并不保证就能完美地驾驭一台车。因为驾驶者除了要对眼前的路况做出反应,还要了解行驶速度、油耗情况、引擎转速、温度等状况,也就是通过“仪表盘”才能掌握全局。

同样的道理,一流的销售技巧也不等同于合格的业务管理能力。业务人员对销售机会、业绩目标、客户项目的管理,业务主管对部门目标、跨部门整合、销售策略的规划与执行,才是业务管理能力完整的呈现。不管是第一线业务员还是业务主管,“管理报表”就是个人或团队的仪表盘,称之为管理的中枢神经或脑袋一点也不为过。它主要的功能有二。

第一,显示“现状”与“目标”的差距。此处的目标包括短期、长期目标,也包括个人、团队目标,以及量化、非量化目标(例如,重

省钱。

西拉走出山庄,察看地理位置。因为用太阳来烤鸡利用的地方要宽敞。山庄靠马路太近,只能选在山庄的后院。丈量完位置,西拉马上进城买回1000块长5英寸、宽3英寸的镜子。西拉的老婆对此很不解:“你又是哪根筋出错了,放着生意不做,买这么多镜子干什么,难道你要卖镜子。”西拉笑着对他老婆说:“你不用管,你就坐着等顾客临门吧。”

其实,西拉的装置很简单。他找人焊了一面大铁架,这面铁架呈凹形,这样可以更好地将太阳的热量聚集在一起。并且这面铁架还可以360度转动,随着太阳的变化而移动。西拉把那1000块镜子固定在铁架上。镜子的对面就是烤鸡用到的铁架。

当这面特殊的大镜子耸立在村人面前时,大家议论纷纷,说西拉疯了,而他只是站在旁边呵呵笑。西拉的老婆用怀疑的眼神对他说:“用镜子就可以烤熟鸡肉?”西拉说:“你不用担心,等着看成果吧。”

西拉选了个大大太阳,把鸡肉放在镜子的对面。慢慢地,随着太阳光强烈的照射,半个小时后,鸡肉的香味渐渐地飘出来。他在旁边看着鸡肉慢慢由生变成熟,激动地割下一块来尝,味道真不错,外酥里嫩、肉香四溢。鸡肉的香味也吸引了村里的人,看见架子上的鸡肉,大伙都垂涎欲滴。

西拉的太阳能烤鸡环保又健康,吸引了无数游客。有热心游客还把西拉工作的照片发到了网络上,为他的山庄带来了更多客人。他的太阳能烤鸡不仅让其赚得盆满钵满,他还因此获得了碧武里皇家师范大学的科学荣誉学位,成为世界上利用太阳能来烤鸡的“第一人”。

管理之道

业务管理能力是制胜关键

吴育宏

要项目的进度与成效等)。在绩效导向的业务团队,现况距离目标有多远或多近,应该要成为经常被讨论、检视的话题,设计一个“目标导向”的仪表板便格外重要。

第二,有好的“过程管理”才能确保长期、持续的管理效能。过程管理的指标包括潜在客户接触数、报价成交率、订单毛利率、应收账款逾期比率等。管理报表要能看出“过程”的质量与速度,才有办法及时修正销售活动的执行,或是提供进一步制定高阶策略的参考。

销售从表面看来是人与人之间的沟通行为,事实上它是一切经营活动的基础。口才好坏是业务人员表层的竞争力,管理思维才是更上层楼的关键;就像企业推出的产品是不是有漂亮包装、吸引人的定价也仅是表层的竞争力,营销策略的灵活应变、销售策略的落实执行才是关键。

20世纪70年代,在加利福尼亚的库比提诺市,有个年轻老板成立了一家小小的电脑公司。很快,他开始到处招募人才。

有一个营销人员被一家公司解雇了,因为他竟然连续3个月没有卖出一份产品,但是,他很快被那个年轻的老板聘请了过去;有一个工长被一家企业解雇了,因为他的脾气非常火爆,竟然先后有过3次动手打人的记录,但他也被那个年轻老板聘请了;有一个市场总监被一家公司解雇了,因为他竟然私吞了公司5万美元,但他同样也被那个年轻老板聘请了;有一个软件工程师被一家公司解雇了,因为他在3年时间里没有开发出任何成果,但他也很快接到那个年轻老板寄来的聘请函……

一时间,人们都把年轻老板的小公司笑称为“垃圾站”,专门“收集”被别人踢出来的“垃圾”。但让人没有想到的是,这个年轻老板却很快就把业务发展到了大半个美国,而那些被别人解雇的员工,都在他的公司里做出了巨大的贡献。有一次,那个辞退软件工程师的老总裁惊讶地问这个年轻老板说:“简直太不可思议了,你能告诉我那个扶不起的工程师现在都为你做些什么吗?”

那个年轻老板笑笑说:“他现在是我的市场推广总监和培训讲师,他虽然欠缺开发软件才能,但毫无疑问的是他非常懂电脑,所以我让他负责做销售员培训,让销售员也拥有更多的产品知识,而这对于销售是非常有益的,这个世界没有全才,但总有一部分是最优秀的,我所用的就是他们最优秀的那一部分,只要用对了人,再不济的员工也能成为了不起的人才。”

没错,这家公司就是后来把电脑产品卖遍全球的苹果公司,而这个年轻的老板,就是后来被称为全球偶像的苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯。

日本大阪寺地町的街上有很多饭馆,其中不乏大牌饭馆。不过有一间特别不起眼的小饭馆,每当到了吃饭时间,小饭馆从里到外总是有人排队。不可思议的是,这家店吸引人的不是美味的菜肴,而是白米饭。

这家饭馆的主人叫村嶋孟,现年84岁,他于1963年开了这家叫“大众食堂”的饭馆,50多年来始终专注煮好米饭,成为日本远近闻名的煮饭人。

村嶋孟在战争年代长大,经历过残酷的战火,一次空袭把他的家烧得一千二净,从此他便过着流离失所的日子,吃了上顿没下顿,经常饿肚子。为了填饱肚子,他不得不捡人家的剩饭剩菜吃,甚至用杂草充饥。

熬过了那段苦日子,村嶋孟更加珍惜眼前的生活,对米饭常存爱惜之心,从来不敢有丝毫的浪费。不仅如此,他做饭的时候总是心无旁骛、踏踏实实,用十二分的心思做好煮饭的每一个细节。时间久了,同样的大米,从村嶋孟手里做出来的饭,就像变了魔法似的,总是比别人做的好吃,别人怎么学都学不像。

1963年,村嶋孟开了一家小饭馆,他用心做好饭菜,把饭馆经营得有声有色。也正是在经营饭馆期间,村嶋孟慢慢摸索出自己的一套做饭技巧,把做饭这一简单的活儿做到极致,做出来的饭自然不同凡响。

每天凌晨4点钟,当别人还在酣睡的时候,村嶋孟准时起来张罗煮饭的各项准备工作。下厨做饭是个体力活,村嶋孟每天起来都要先做健身运动,活动筋骨,保持一个良好的精神状态。接下来开工了:把大米浸泡30分钟左右,开始洗米。洗米这个环节非常讲究,村嶋孟巧妙利用指尖力道,让每粒白米相互碰撞,这样米容易吸收水分,做出来的饭更加香甜可口。长时间洗米的经验,让他只要一洗米就能分辨出来的好坏。

拿捏火候也是煮饭的重头戏,村嶋孟煮饭沿用古法,不用电饭锅,用的是古老的红砖灶台,在这种灶台中煮饭,炉火不直接接触饭锅,而是透过红砖,把热度均匀传到饭锅的每个部位。一旦开始煮饭,他便寸步不离灶台,每隔数十秒,就转动一次饭锅,不让米饭煮成块状。

在接受电视台采访时,村嶋孟也会全神贯注在灶台的饭锅上,时不时打断采访,转身看看饭锅并转动一下,令人不禁莞尔之余,对他认真的态度十分佩服。对他来说,煮饭才是头等大事,就算明星大腕来了也一样。

村嶋孟煮出来的米饭一直是饭馆最受欢迎食物,每到用餐时间,店里总是人声鼎沸,往往菜品还没有卖完,米饭已被一扫而空。

村嶋孟用50多年的坚持与专注,把一件普通的事情做到极致,这是他成功的秘诀。

乔布斯招人才

陈亦权

50多年专注做好一碗饭

钟乔