

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。

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得市场。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，所以每天都跑得大汗淋漓，特别是在夏天。但我晚上一般不洗澡，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。如果真胖了，去外面徒步旅行十五天，也就瘦下来了。

现在，想安静特别难。比如旅行时住在某个宾馆，一吃饭就有很多人跑过来要合影，这样内心的安静就被打乱了。所以我现在旅游一般都会去几乎没有人的地方，比如大草原，自己开辆越野车，和一两个人同行。他们很少说话，会给我一个安静的私人空间。

我每年有三分之一的晚上在上班，有三分之一的晚上会回家吃饭，因为要回家陪孩子。还有三分之一的时间是应酬，我每年有大约一百天都在出差。

我到现在也不敢说我领悟了生命的本质，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的课。

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，还要对学生成绩有良好的评价，这是一种综合能力。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碑状态。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，需要有一个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，何不利用太阳来烤鸡呢？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

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。”

西拉选了个大太阳天，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

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“仪表板”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板，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“现况”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

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，那个辞职软件工程师的老总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：“我现在是他的市场推广总监和培训讲师，他虽然欠缺开发软件的才能，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一部分，只要用对了人，再不济的员工也能成为不起的人才。”

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。

乔布斯招人才

陈亦权

50多年专注做好一碗饭

钟乔

日本大阪寺地町的街上有许多饭馆，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，总是比别人做得好吃，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，村嶋孟巧妙利用指关节道，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米的好坏。

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。在这种灶台上煮饭，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的食物，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。