SII]

里

巴

八

选

## 有人用"一直被模 仿,从未被超越"来形容

苹果的引领者角色,这要 归功于乔布斯定下了"模 拟失败"的规矩。

### ■ 梁水源

有这样一家企业,每周要开一次例会, 例会的内容就是——模拟企业失败在哪 里。奇怪的是,这家公司不但没有失败,反 而成为世界知名企业。2011年2月,这家公 司打破诺基亚连续15年售量第一的地位, 成为全球第一大手机生产商。2011年8月, 这家公司市值超过埃克森美孚, 成为全球 市值最高的上市公司。这就是苹果公司。

苹果公司现在无限风光,成为全球最 令人艳羡的科技公司。谁又能想到十几年 前,在IT行业及互联网经济泡沫被击碎 的当时,苹果公司也濒临破产。苹果公司 在乔布斯的领导下,是如何起死回生的?

在每周的例会上,公司管理层都会讨 论经营理念、产品及销售策略,讨论来,讨 论去,常常老调重弹,毫无新意,对公司的

# 苹果公司的"模拟失败"



发展也没什么帮助。有一次,销售总监模 拟公司可能"失败"的环节,比如,公司是 否能为消费者创造有趣的、功能齐全的、 完美的产品?如果不能,公司可能会失败 在产品创新上;比如,公司的产品能否改 变人们每天使用电话和电脑的方式? 如果 不能,公司可能会失败在消费者的习惯

上;再比如,公司产品能否基于简单、易用 和功能的标准,并拥有一批铁杆的苹果粉 丝? 如果不能,公司可能会失败在消费者 的消费理念上。乔布斯觉得这个主意不 错,便定下规矩,每周例会就模拟自己失

苹果公司根据"模拟失败"的结果,再

"东方美味"是近些年来纽约非常有

刚开始,赵建刚把"东方美味"开在纽

名的饭店,它的老板是来自中国的赵建

约市区,但在这个繁华的大都市,他的饭

店没有形成任何竞争力,也没有什么明确

的特色,经营得非常惨淡,一年下来连房

租都付不起。迫于生存的压力,赵建刚决

定把饭店开到房租更便宜的郊外去。后

来,他在纽约郊外的一个小镇上看到,有

人在出租一片大约 1000 多平米的小农

场,赵建刚一问价格,这片农场的租金居

然比市区那两间店铺的租金还便宜,一个

主意突然涌上了赵建刚心头:国内的农家

乐异常火热,我为什么不把国内的农家乐

开到美国来呢?这里有一大片农场,为什

么不在这里种上蔬菜瓜果,让饭店坐落在

他很快租下了这片农场,

然后请人开发成了菜园, 并且种下了各种蔬菜和 瓜果。经过园林的专业人

士一设计,没几个月这里 就瓜果飘香、花红柳绿

了,一座别具风格的"农

家乐"就开张了。农家版

的"朱万美味" 开张后,目

产的新鲜蔬菜替赵建刚

节省了很大一部分开支,

这样一想,赵建刚顿时就来了精神,

刚。他是在2012年去美国的。

把农家乐开到纽约去

选择产品设计方案,在产品研发的每个阶 段,公司都会邀请用户体验,并从中获益 匪浅。苹果在创新上令同行嫉妒,总是走 在别人前面,有人用"一直被模仿,从未被 超越"来形容苹果的引领者角色,这要归 功于乔布斯定下了"模拟失败"的规矩。乔 布斯虽已逝去,但苹果神话仍在继续,目 前仍然稳坐市值世界第一宝座。

苹果公司的成功,与公司这种追求完 美的"模拟失败"是分不开的。理解了苹果 公司的这种"模拟失败"理念,就能理解为 什么苹果公司产品一经推出就受到消费 者好评,甚至垄断了整个行业。也因为有 了"模拟失败"制度,让无数精英可以对公 司的发展畅所欲言,愿意留在苹果公司做 事,让苹果公司打败众多对手,开创了一 个新时代。

作为国际知名的大企业,苹果公司所 采取的"模拟失败"策略,是一种对企业发 展追求的最高境界:只有更好,没有最好。 态度决定高度,有什么样的态度就会有什 么样的结果。一家企业能持之以恒地朝着 正确的方向前进,那么成功就会越来越 近,即便每天进步一点点,日积月累之后 也能产生质的飞跃。

此了解他们吃的菜肴生长在什么环境里,

于是,赵建刚的菜园除了供应食物之外, 还是一个"观光胜地",顾客们不仅可以吃

到刚从菜园里采摘来的新鲜蔬菜水果,还

人倍感新奇, 城里的顾客们争相赶往这

里,还有很多记者来这里采写新闻,免费

介绍"东方美味"这家颇具特色的饭店,他

们还在文中用无比诗意的口吻写道:"夏

夜,萤火虫在远处跳舞,人们一边在花园

里乘凉,一边品尝菜肴,每一刻都有不同

的风味,每一盘都是园中的鲜物……"而

在这些报道的推广下,"东方美味"的名声

润也像雪球一样不断上涨。到现在短短五

年时间,赵建刚的"东方美味"已经在纽约

州拥有了6家分店,而每一家都是这样, 像农家乐一样坐落在各地郊外的农场或

就这样,赵建刚的生意越做越好,利

更是越传越远,食客们络绎不绝。

菜园里,年总营业额破千万美元。

这种经营模式让吃惯了快餐的美国

可以到菜园里散步游玩。

2006年,阿里巴巴公司人才大量 流失的问题摆在了首席 CEO 卫哲的 面前。经过一番调研,他发现公司在人 才招聘上出了问题。公司招聘的通常 做法是,要招一个月薪1万元的人,就 在8000元月薪期待里去挑。结果这样 的人招来以后,流失率很高,因为他们 认为,我原来挣8000元,跳槽后挣1 万元很正常。

怎样把人才留住呢?一天,卫哲把 工作了十几年的工程师、销售员组织 起来开座谈会,这些人说了各自的原 因。卫哲总结发现一个共因:他们都不 是名校毕业,一些较大的有名气的公 司看不上他们,即使看上给的工资也 不高,而在阿里巴巴他们能得到高工 资,成就感特别大,很珍惜公司给的机

卫哲灵机一动,何不降级招聘人 才呢?比如招一个给1万元月薪的人, 就在4000元月薪期待的人里去找。他 来了之后,肯定有翻身做主人的感觉, 怎么会轻易跳槽呢? 2007 年,卫哲到 清华招工程师,清华学子根本不把他 放在眼里,问他:"你来干什么,马云怎 么不来?"卫哲只好跑到华中科技大 学、武汉邮电做校招,1000人的场子, 挤进来 3000 人。清华北大的学生眼 里,永远有比阿里巴巴更好的职位,而 在其他大学的学生眼里, 阿里巴巴就 是他们最好的机会。卫哲自信地说,高 考当年就差了1分,这个人就从名校 到了普通高校。他一定能在4000元月 薪期待里挖到人才,培养起来付给他 们1万元。当然,确实不容易挑到这个 人。以前,8000元里面挑1万元的,大 概面试3个人就有1个。但要在4000 元里挑一个愿意付1万元的人,大概 要面试40个人。降级选才的做法比以 前辛苦很多,但从根本上解决了员工 流失率过高的问题。正因为采用降级 选才,也才创造了2017年天猫双11 总交易额达到1682亿元的神话。

### 37 无线网络公司的改革

美国 37 无线网络公司被《连线》杂志评 为十大最值得关注创业公司。这家私人控股 公司之所以在业界大名鼎鼎,除了知名产品 外,还在于公司的改革。

在绝大多数企业,老板经常会说:"如果 你干得好,就可以晋升为主管。"比如一位设 计师干得出色,就可以升职为中层管理人 员。而 37 无线网络公司的一项改革是:没有 中层。但是,向上的进取心同样被认可,你可 以更加深入地研究业务并获取知识,目的是 成为一名更加出色的设计师,而不是晋升为 中层管理人员或获取更高的职位。公司创始 人弗莱德认为,公司让员工保持长期的进取 心,不是简单地以晋升职位来获得一时的业

绩。他认为一份管理岗位的许诺,的确能换 得一时的业绩,但却会破坏整个团队的长期 士气。团队的长期士气是让员工觉得自己在 这个岗位上无论干多久,都能获得新鲜感及 自我实现。

公司的另一项改革是:不在5点半之后 工作。每周缩短为只上4天班,而且每天工 作只是正常的8小时。结果员工依然可以完 成5天的工作量,所以现在每年的5-10月, 公司就只上4天班。有人开玩笑说:"1周上 4天班,不可能吧!是不是老板抠门,想要省 一天的水电费啊?"弗莱德解释说:"压缩工 作时间后,会让员工更加专注在重要的事情 上,减少各种会议、手机干扰、网页浏览、办 公室甚至等无价值无意义的浮浅工作时

遇到任何事情,都不能轻易被别人主宰,更不能轻易

放弃。

## 失败的面试

### ■ 泰德·莱顿[美国]/文 李安章/译

我刚大学毕业的时候,希望能在纽约这 座大城市里找到一份适合我的工作。我在报 纸上看见有一家广告公司需要招聘广告业 务员,这是我想要的工作,我决定去面试。

广告公司吗?伙计,我想你搞错了,那是一家 纺织公司的办公室。"

我顿时就笑了,我告诉他说:"是你搞错

错误吧!"

我还以为找到了一份我所喜欢的工作 呢,没想到是虚假的。我失望至极,只能返回 学校,回到宿舍后,我打开我的电脑就收到 了一封电子邮件:"你好,也许你还不知道, 今天下午我们就在大厅里对你进行了面试, 很遗憾你没能通过,你看见的那个管理员就 是我们的面试官。我们想要提醒你,以后要 多相信自己,即使别人的话让你迟疑,但你 为什么不再打个电话核实一下呢?在放弃之 前,为什么不再努力一把呢?祝你下次成

而我在第一个环节里就失败了。这次失败的 面试,给我一个很大的启示,那封电子邮件 的话,说得一点也没错,遇到任何事情,都不 能轻易被别人主宰,更不能轻易放弃。

法解释这是为什么,或许可能是报社里印刷

我没有想到那只是面试的第一个环节,

# 每样东西都有用途

被客户投诉的事情已经过去很长时 间,我却一直耿耿于怀。客户的不满是因 为公司人员安排不当造成的,与我半毛钱 的关系都没有。每每想起来,心里就像长 了一丛杂草,扎得难受。

一天,和王姐说起这事儿。听完我的 述说,王姐没搭话。停了一会儿,她说,我 给你说一件我的事情。

那年,因为业绩突出,公司准备提我 为科室主任。升职报告才递到市里,一封 匿名信跟着到了,信里说我和领导关系暖 昧。尽管市里的领导知道这是子虚乌有的 谣言和中伤,但最终以"调查调查再说"为 由,将此事搁置了起来。

那时我比你现在的心情要糟糕多了。 心想,这下彻底完了,不但仕途一片黑暗,

一个周末,我去郊外散心。走到一块 田地边,便坐了下来。不知道什么时候,突 然听见有人说,闺女,天黑了,快回家吧。 抬头,是一个锄地的老农,肩上扛把锄头, 正准备回家。这时我才发现,太阳早就落

说,是不是心里有事儿啊。接着从兜里掏

开始感激起杂草来。如果地里不长草,我

就不会天天扛着锄头来锄地,是杂草让我 把地锄得松松软软的,所以庄稼才会长得 这么旺盛。

末了,老农说,我活到这个岁数,算是 悟出来了,每样东西都有用途。像淘米水 可以浇花,破砖烂瓦可以填地基……

老农的话对我很是受用。从那以后, 我改变了对一些不好的事情的看法和态 度。比如被人诬陷这件事儿,我想,这或许 是生活对我的一个提醒,它让我对人性有 了更加全面的了解,所以我以后做事会更 加谨慎,周全。另一方面,它证明我是优秀 的,所以才遭人嫉妒。

这件事情, 成为我人生的一道分水 岭,是我思想和意识的一次飞跃。从此,我 的工作变得格外顺利和畅通。

王姐拍拍我的肩膀接着说,被客户投 诉尤其是被冤枉,当然是一件让人不愉快 的事情,然而,如果换个角度去看,你是不 是存在和客户或领导之间缺少沟通的问 题?或者哪里做得不够完美而引起客户误 会? 总之,这是你长进的一次机会。记住老 农的话,每样东西都有用途。

王姐的一番话让我心里豁然开朗。从 此我不再纠结于被投诉的事情,一心投入 到新的工作和生活中去,并学会了和客户 交流和沟通,将工作中的问题适时向领导 反映和汇报,为此,越来越得到领导的信 任和器重,职场之路也越走越亮堂。

南唐的徐铉、徐锴、徐延修学识渊 博,很有才华,在江南一带可谓家喻户 晓。三人之中,数徐铉的学问最高。每 年,南唐会向宋太祖纳贡,今年由徐铉

按照以往的惯例,宋太祖要派一 个人去南唐迎接,陪徐铉一起前来。徐 铉能说会道,传遍朝廷上下,大臣以各 种理由拒绝,不去干这个差事。以往, 南唐纳贡,有些官员主动请缨,当徐铉 出马后,官员能躲则躲,实在躲不了就 以身体不适告知皇上,反正都不想去。

宋太祖也很头痛, 他知道手下的 官员,怕跟徐铉正面接触,怕说不赢人 家丢面子。他想了几天,终于想到一个 法子。此日早朝,他叫太监写了十个不 识字的殿前侍卫的名字。太监写好后 递给宋太祖。

宋太祖看也没看,直接点了一个 人。满朝官员感到特别惊讶,陪同徐铉 的应该很出色,善辩论,跟徐铉不相上 下。如果辩论不赢,有损大宋的威严。 而宋太祖却找了一个不会识字、也不 会辩论的人,丢脸丢到南唐去了。皇上 御笔亲批,下属也不敢多问,按照宋太 祖的意思执行, 叫选中的殿前侍卫尽 快出发。

殿前侍卫不明所以,糊里糊涂到了 南唐迎接徐铉。徐铉见了殿前侍卫后, 发挥自己的特长, 引经据典来炫耀自 己的才华。殿前侍卫不懂他说的话,不 知道怎样回答,一概点头表示同意。

徐铉摸不透对方的学问,一直跟 他交谈,一连几天,殿前侍卫不厌其烦 地点头回应。对手深藏不露,徐铉变得 小心谨慎,话也少了。到了大宋,徐铉 纳贡后便匆匆告辞,这次他遇到了最 强的对手,一刻也不想多待,便回到南

在选人用人时, 宋太祖反其道行 之,没有选跟徐铉势均力敌的人才,而 是选了一个不会说话的人,以静制动, 取得了意想不到的效果。在社会生活 中,跟别人交往时,有时候,沉默是最 好的武器,比千言万语更有力。

## 而且还能吸引到顾客来

连找男朋友都成问题。

出一支烟,大口大口吸起来。

或许看出我的异样, 老农蹲下身子 我连忙站起身来,准备离开。老农突

然说,这人呀,有时候难免会遇上七七八 八的烦心事儿,可有时候,这些烦心事儿, 兴许会变成好事哩。就说这田地里的杂草 吧。起初,每看到地里长出杂草,我心里就 恨得慌。有一天我突然就明白过来了,就

工作和生活中,我们所遇到的事情五 花八门,正如老农所说,每一样东西都有 用途。只要我们用一颗积极的心去面对, 那些不好的事情就会转化为有价值有意 义的东西,从而滋养我们的生命和人生。

这家广告公司位于第五大道一座大厦 的18楼,我刚走进大厅,就被两个管理员拦 住了,他们问我要做什么,我告诉他们,我想 去广告公司应聘,就是18楼的1809号办公 室。"1809?"那个管理员皱着眉头说,"那是

了,我来之前还打过电话预约,而且我手中 还拿着这张报纸呢!"说着,我就把报纸给了 那个管理员看,可是那个管理员看了看,却 漫不经心地说:"这完全是虚假的信息,这座 大楼里根本就没有这样一家公司,不过我无

用好新品培育"故事书"

■ 王大丽 朱为东

我的商店位于小区商业区内, 顾客多 为小区住户,他们对卷烟新品的热情不高, 让我在新品培育上一直放不开手脚。

经过一段时间的观察,我发现,很多到 店购买卷烟的顾客都有翻阅报刊的习惯。

"何不将品牌宣传知识制成'故事书' 吸引顾客?"我灵机一动,通过上网查询、阅 读烟草报刊等方式,将搜集到的资料整理 成新品"故事书",放在柜台前的展示台上。

"故事书"慢慢起到了效果。起初,很多 顾客只是抱着读一读的心态看看它, 时间 久了, 有些顾客竟然询问起相应新品的价 格,我赶忙借助这个机会进一步介绍他们 询问的卷烟,较好地满足了他们的需求。

就这样,在"故事书"吸引下,我商店里 不少新品牌卷烟都卖得不错。小小"故事 书",成了我向消费者介绍新品卷烟的利

