

企业楷模

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 年销量第一的地位,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

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败在哪里。

苹果公司根据“模拟失败”的结果,再



管理之道

37 无线网络公司的改革

宋磊

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

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。

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:“这完全是虚假信息,这座大楼里根本就没有这样一家公司,不过我无

经营方法

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器。



把农家乐开到纽约去

唐效英

“东方美味”是近些年来纽约非常有名的饭店,它的老板是来自中国的赵建刚。他是在 2012 年去美国的。

刚开始,赵建刚把“东方美味”开在纽约市区,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,让饭店坐落在菜园中呢?

这样一想,赵建刚顿时就来了精神,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“东方美味”开张后,自产的新鲜蔬菜替赵建刚节省了很大一部分开支,而且还能吸引到顾客来

每样东西都有用途

化君

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暧昧。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,连找男朋友都成问题。

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,太阳早就落山下去了。

或许看出我的异样,老农蹲下身子说,是不是心里有事儿啊。接着从兜里掏出一支烟,大口大口吸起来。

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,就开始感激起杂草来。如果地里不长草,我

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。



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 元月薪待遇里去挑。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,很珍惜公司给的机会。

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。

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,今年由徐铉带队。

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前侍卫卫的名字。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,便回到南唐。

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,比千言万诺更有力。

阿里巴巴降级选才

杜伟

宋太祖选才

张松