企业楷模

奖励错误

“奖励错误的初衷，是鼓励员工积极揭露自身失误和错误，将事故消除在萌芽阶段。同时，在错误中汲取警示和教训，可以有效避免同类错误的发生，最终减少或消除重大事故。”

■ 侯美玲

2009年，兰迪·巴比特被任命为美国联邦航空管理局局长。在此之前，巴比特曾是一名优秀的飞行员，有着几十年基层工作经验。上任之初，他力推一项名为“奖励错误”的改革，既对主动上报工作错误的职员予以奖励，并按照错误类别、程度等发放不等的奖金，范围包括地面指挥、机械师和飞行员等岗位。

“奖励错误”改革一经发布，高层劳伦斯首先站出来反对：“犯了错本应该接受处罚，而不是奖励，奖励错误难道是鼓励大家犯错误吗？我们每年要为错误买单的费用预计有上千万美元，这样做有意义吗？”巴比特并不生气，耐心地解释道：“奖励错误的初衷，是鼓励员工积极揭露自身失误和错误，将事故消除在萌芽阶段。同时，在错误中汲取警示和教训，可以有效避免同类错误的发生，最终减少或消除重大事故。其实，相比于因错误造成的事故损失，奖励金反倒不多。”

在巴比特的坚持下，“奖励错误”改革最终得以实施。每个月末，管理部门会将收到的2000余份错误报告分类整理，装订成册后发放至各部门，并作为职工培训教材使用。4年后，一份统计报告新鲜出炉，管理局为错误支付的奖励金共计6100万美元。与此同时，美联航事故发生率降低了2%，有效避免的经济损失达到3亿美元。

俞敏洪反转说捷径

通过列举自己人生中的多次痛苦，来巧妙回应捷径的难题，告诫大家：任何成功都没有捷径可走，只有经过多次挫折和失败，才能最终取得属于自己的成功。

■ 一弯明月

在一次公开演讲中，在互动环节，有个年轻人站起来问：“俞老师，您取得这么大的成功，有没有什么捷径传授给我们？”

俞敏洪笑着说：“当然有捷径，我这个捷径还是任何人可能都没有走过的。那就是痛苦，第一个痛苦是自己两次遭遇绑架，险些被撕票；第二个痛苦是自己在没有成功之前，天天遭受着悍妻的折磨；第三个痛苦是遭遇了不讲情理的学校领导，最终愤然辞职，忍受着失业的痛苦；第四个痛苦是请来了王强、徐小平这两个老哥们，不曾料想权力日渐被架空，真是‘引狼入室’；第五个痛苦是领导着一个只会谈论尼采哲学、动辄大喊大叫的董事会，活活吓跑了拎着几千万现金想来投资的养猪老板，痛失一笔庞大的资金；第六个痛苦是十分后悔将新东方上市，但如今只能硬着头皮往前冲。”

一番话赢得了热烈的掌声。

如何解释捷径这个难题，俞敏洪采用了反转的语言技巧，顺着年轻人捷径的话头，说出自己的捷径是“痛苦”。

通过列举自己人生中的多次痛苦，来巧妙回应捷径的难题，告诫大家：任何成功都没有捷径可走，只有经过多次挫折和失败，才能最终取得属于自己的成功。

俞敏洪这番话巧用反转，幽默风趣，巧妙回避了难题，展现了独特的语言魅力和人生感悟。

小雨伞大回报

■ 李正勇

一年前，我在一家汽车销售公司上班，本公司位于老城区的三岔路口旁，规模较小，平时来展厅看车的客户也不多。

那天突然下起了雨，雨又密又急。一对老夫妻站在展厅门口避雨，我看他们头发被淋湿了，身上陈旧的衣服也有些湿，忙叫他们进来避雨。老夫妻互相看了一眼，眼神里露着稍许疑惑，我又说：“没事，你们进来吧。”老爷子想了下：“好的，谢谢你了。”进展厅后，老奶奶围着我们那辆银色的展车看个不停。我想，她也许只是好奇罢了，但也上去介绍。老奶奶问题还挺多，从这车的品牌历史问到其基本结构，又了解它的操作性能和后期维护等等。老爷子不搭腔，只是不住地点头，最后竖起大拇指：“小伙子，真不错。”我当然以为他说这车真不错，然后又向他们介绍了展厅的其他车，感觉他们年岁虽老，但对车的兴趣还不小。

这时，老爷子突然说：“糟了，我们还要回去给小孙女煮午饭呢。”老奶奶看看外面，雨依旧下着，丝毫没有停下来的意思。“这可怎么办呢？”她着急起来。“没事，我这儿有伞，”我拿出伞来，“你们拿去用吧。”老两口互相望了望，老爷子说：“行，我们先借着，一会儿来还你。”我看着伞下的他们，互相依偎着，在雨中慢慢走远了。

下午雨停的时候，老夫妻拿着雨伞来找我。老爷子站在那辆银色的车前，向我招招手：“小伙子，这车怎么卖？”我一时没反应过来，又看看老奶奶，她露出微笑。这时老爷子才给我讲了事情的原委：昨天他们确实在看车，准备买一辆车，提升生活质量。结果在别的展厅里，销售人员看他们是老年人，穿着又不好，爱理不理的。下雨走的时候，明明门口备有雨伞，却也没有人借给他们，真是相当冷漠。相反，到了你这里，却受到了热情对待。我们俩回家一合计，你为人细心真诚，借给我们雨伞，专业知识丰富，人真是不错。我们决定就在你这儿买了，还就是这辆车。

我忙惊喜地回答道：“非常感谢您俩对我的信任。”我倒是没想到，他们竟是真正的买车客户，而当时我那么做也只是出于本分而已。

一把小小的雨伞，带给别人一丝丝温暖。往往那些不经意的举动，也许会带来意想不到的回报。

经营方法

借力营销要做到“三贴近”

■ 周振罗

夏季很多大型商家为了促进店铺内的商品销售，采取不同的方式进行促销，如文艺演出、商品打折、赠礼等，对零售客户来讲，遇到这样情况可以采取借力营销的方式来提升商品动销。在借力的过程中要做到“三贴近”，才能够起到事半功倍的效果。

针对季节实际，贴近顾客需求。附近店铺的促销活动会使人流量不断增加，这对附近的零售店无疑也是一种机会。经营者要根据季节、节日的特点，选择贴近顾客需求的商品进行临时性促进活动，瞄准顾客需求、突出商品特性，借势带动店铺商品动销。

合理规划商品，贴近顾客购买力。大型商家的促销活动主要针对其自身特点开展，其面向的顾客群体也是有针对性的。经营者在进行借力前要合理进行商品规划，结合大型商家顾客群的购买力选准店铺的促销商品，因人定商品，进而促进赢利。

因店制宜，贴近店铺实际。因每一个店铺因经营商品的结构、所在的区域及面对的顾客群体不同，因而采取的借力方式也不尽相同。经营者在借力过程中要因店制宜，结合自身店铺实际量力而行。

杯子空的时候才有用

■ 曾仕强

组织有三个阶层：基层、中层、高层，用三个字来代表：有、能、无。基层用有，基层重有，对于他们来讲看得见的，摸得着的，具体的东西是最重要的；中层用能，干部一定要能干，所以要能；当到老总，一定要无。如果你老是有，你就使得员工很难做事。你太能干，所有干部都无能为力，所以一定要无。

松下幸之助，有一次他感觉很苦恼，因为很多问题不能解决，于是他就跑到寺庙去问一个老师傅。

他说：“请问老师傅，什么叫做管理？”

那个老师傅就拿起一个茶杯给松下幸之助，说：“你拿着”。

然后，他就提起一个茶壶往茶杯中倒，一直倒至茶溢出来。

松下问：“老师傅，杯子不是满了吗？”

老师傅说：“你知道杯子水满了，你就懂得什么叫管理。”

杯子要空的时候才有用，杯子如果满了，它就没有用了。

所以当一个老总，要时时刻刻维持一个空杯子的状况，才听得进别人的意见，才能够接受干部的建议，才不会自以为是。一个人要常常记住，要把自己掏空以后，才有办法装进更多的东西。

缺点推销术

■ 苏芩

这是一个需要每个人推销自己的时代。择业、交友、相亲……每一次都是一场自我推销。虽然每个人都时时要推销自己，但不代表人人都懂得如何推销自己。

提到“推销自己”，一般人立马便会联想到商场里的促销人员推销新品的场面。“这是最新款的面霜，能让你的每个毛孔都感受到水汪汪的滋润。”“这是新出的曲奇饼，味道好而且健康。”

但是你发现没有：这些推销，全部都是属于“优点式”推销。

这种全优点式的推销，早已过时了。商场里，被促销人员说得天花乱坠、完美无瑕的商品，销量都不是最好的。真正销量好的东西，往往被人拿出缺点来说事儿：“这洗衣机挺省水，就是价钱高一点”；“这款电脑适合家用，就是耗电多一点”；“这张桌子很美，就是占地面积稍大一点”。

在被告知“缺点”的同时，顾客脑袋里其实在做选择：是向购买价格妥协，还是向商品的性能外观妥协？

这就是“缺点式营销”的优点：在告知他缺点的同时，其实就是启动了他心中的电子秤，反复比较优缺点。这种比较，很容易就让他把这件商品当成了自己的购买对象。毕竟，一个人对某样商品投入心思更多，选择的几率也就更大。

聪明的人，会事先把自己的缺点告知给对方：“我这人动作比较慢。”“我这人耐性比较差。”“我这人脾气不好，经常对身边人大吼大叫。”如果，你身上的缺点要等着别人慢慢来发现，那你一定是个失败的人。至少，每一次的人际战役，你都是在无准备的情况下应战。

“松下米饭”夫人

■ 黄增强

日本松下公司生产的电饭煲之所以畅销全球，不光有技术人员的功劳，还因为有一群特殊的员工，她们被称为“米饭夫人”。她们的工作就是专门试吃每款电饭煲煮出来的米饭，只要她们认为不好吃，这款电饭煲就要打回技术部门重新设计。在这群“米饭夫人”中，有一位名叫加古纱织的女工，在松下工作了25年，每天要吃10碗米饭，尝尽了各种米饭的滋味。

加古纱织1992年大学毕业后没有找到合适的工作，闲在家里。她的一位学姐在松下做“米饭夫人”，加古纱织心想：“不过就是吃饭而已，应该很轻松吧。”于是在学姐的介绍下，她踏入了松下的“炊饭器调理实验室”。然而，入职之后，她发现自己错了。

在“炊饭器调理实验室”做“米饭夫人”，就像做学徒一样，需要在一位师父的带领下，进行长达数年的学习。做“米饭夫人”首先要学习的事情就是洗米，然后是烧水，最后是煮饭。这样做的目的是为了通过标准化的操作，减少实验过程中的变量，找出那些真正让米饭产生美味感的因素。

加古纱织在完成一系列标准化技能的学习后，开始学习品尝米饭。每次煮好一锅饭，她就会和大家围聚在一起，吃同一锅米饭。然后，由师父述说品鉴过程中的感受。

开始品尝米饭时，其他的“米饭夫人”都能轻而易举地品鉴出米饭的美味。加古纱织却因为不能辨别出米饭的细微差异而常常受到师父的批评。多次品鉴米饭效果不佳，她心里很苦恼，打算退出“炊饭器调理实验室”。当师父了解了她的想法后，没有嫌弃她，而是鼓励她树立信心，跟她一起寻找存在的问题并分析原因。在师父的帮助下，加古纱织终于找出了难以辨别出米饭是否美味的原因，就是她喜欢吃辣。

找到原因后，加古纱织不再吃辣，并有意识地控制自己的日常饮食来保证舌头的敏感度。渐渐地，她能分辨出不同米饭的细微差别。半年后，每一锅饭只要品尝几口，她就可以判断出整锅米饭的质量。不知不觉中，她变成了一个爱吃米饭的专家。

每种大米各不相同，吃起来会有千差万别的感受。只有吃过了不同的大米，舌头对大米的认知才会不断拓展。因此，但凡看到没有吃过的大米，加古纱织都会买回家尝尝。她每次到国外出差或是旅游，都会奔走于大小饭店，有意识地搜集并品尝当地的米饭。

加古纱织自加入松下“炊饭器调理实验室”到现在，已经整整25年。她每天要烧大约25锅不同的饭并至少品尝20锅，平均每天10碗米饭，并从外观、甜味、美味、黏性、香味、触感、弹力等七个方面对米饭进行品鉴和测评，同时还要进行相关的记录，以此作为技术人员进行改进电饭煲的参考依据。就这样，加古纱织成为松下第五代“米饭夫人”。

日本松下公司生产的电饭煲之所以名扬天下，正是因为有以加古纱织为代表的“米饭夫人”们一生只做好一件事的敬业精神。

减法求职，加法做事

■ 陈亦权

上世纪40年代，一个名叫约恩的年轻人从丹麦皇家建筑艺术学院毕业，和同学们一起去找工作。

丹麦皇家建筑艺术学院是欧洲建筑专业的最高学府，从这所学校走出来的毕业生，找工作时也特别挑剔。但毕竟他们只是刚毕业的大学生，没有经验，所以即便成天捧着毕业证到处应聘，也免不了碰钉子。几天后，约恩告诉同学们，他找到了工作：在一家建筑公司里当搅拌工，负责搅拌水泥沙石。同学们听了嘲笑他说：“你身为丹麦皇家建筑艺术学院的毕业生，居然应聘去当搅拌工？这简直是对你的污辱呀，如果你的志向只是这样而已，这么多年的书不是白读了呀！”约恩却笑笑说：“求职的时候还是适当地给自己一个减法吧，何必非要拿着学历说事呢？”

就这样，约恩在那家公司日复一日地干起了搅拌水泥沙石的工作，而他的同学们在经过相当长时间的求职之后，也总算是找到了一些“体面”的工作。没多久，同学们打算各自请一周假，约在一起去海边度假，当他们找到约恩后，约恩却摇摇头说：“我不能请假，我现在不仅负责搅拌，下班后还要加班负责测量工作。”同学们听后，纷纷吃惊地说：“你找工作时给自己降低要求也就罢了，在这种简单的岗位上工作，还要干得这么拼命，有必要吗？”约恩哈哈一笑说：“求职时给自己一个减法，是为了不浪费时间；在工作中给自己一个加法，是为了多充实和提升自己，多做一点不吃亏！”

约恩的“加法”渐渐引起公司上层的注意，当高层领导知道他的来历后，不由分说地把他调进了重要的设计部工作。他就是后来凭借着1958年设计的“悉尼歌剧院”和1969年设计的科威特国民议会大厦等作品而闻名世界的约恩·乌松。

“用减法求职，用加法做事。”这句由约恩·乌松在半个多世纪前说出来的话，直到今天依旧是年轻人求职和工作的宝典，只要充分理解和运用，它能为我们带来无尽的财富。

阿三的拉面

■ 陈亦权

门铃响了。我知道，是阿三给我送拉面来了。他是小区对面那家兰州拉面馆的老板。

阿三是正宗兰州人，有着非常不错的拉面手艺。两年前，他带着刚过门的媳妇来到我们这里开拉面馆，尽管他的手艺好，但我们这里的人却不买账，因为我们这一带并不太习惯吃面食，更何况兰州拉面里总要放香菜，我们这边的人更是不喜欢吃……

大概就是因为这些“水土不服”的原因吧，阿三的生意并不好，不过阿三倒也不愁，他没事的时候就喜欢和大伙儿聊天打磕，因为人情上的融入，时间一长，到阿三店里去吃面的人倒也一天天多起来了。有个周末，临中饭时我出门买菜，走到小区门口才想起来忘记带钱包和手机。正不知所措间，阿三招呼我进去坐坐，然后帮我叫了开锁的人。出于致谢，我点了一碗牛肉拉面当中饭。那碗拉面无论是面味还是汤味都非常不错，只是香菜让人受不了。我心想下次来吃，一定要嘱咐不要放香菜。几天后，我再次来到了他店里吃拉面，点好面后我立即补上一句：“不要放香菜。”印象中，老板听到顾客这样要求都会说“好的”，可是阿三不但坚持要往里面放香菜，还对我说起了吃香菜的种种好处，他最强调的一点是如果不放香菜，那就不是兰州拉面了。

阿三说，和我一样要求不放香菜的顾客其实挺多，他从来都没有答应过。我说做生意应该学会变通才对，拉面也要入乡随俗才好！阿三笑笑说：“那我打出的这个兰州拉面的招牌还有什么意思呢？我之所以不按顾客的要求办，是因为我相信只有正宗的才是最好的，尽管一时半会让人们觉得不适应，但是总有一天，人们会被正宗的兰州拉面打动。”我起初以为阿三的“坚持”只是因为固执，没想到其中还包含着这么一层深意，也正因为阿三的这种坚持，渐渐的，包括我在内的无数周围邻居竟然都喜欢上了香菜，至少是喜欢上了这种带香菜的兰州拉面，而阿三的拉面馆生意也一天天好了起来。转眼，阿三在这里已经三年了，他现在的生意几乎天天爆满，附近的人们如果准备去他店里吃面，绝不会简单地说成是去“吃面”，一定会说是“去吃兰州拉面”，在人们心中，它和别的面就是不一样……

我打开门，果然是憨实的阿三端着一碗拉面站在门口，面碗里照例撒着一撮嫩绿嫩绿的香菜。我突然想，如果阿三从一开始就随着顾客的要求而改变自己的特色，那么他的生意还能有现在这么好吗？兰州拉面之所以能像今天这样享誉全国，或许正是因为有了一个又一个像阿三这样懂得坚持的兰州人吧！