

企业楷模

利用“走动式”管理,土光敏夫自下而上充分调动了整个公司的工作热情,让每一位员工得到鼓舞,公司上下士气大振。

■ 笔耕

日本东芝电器公司曾在一段时间内处于经营困境,土光敏夫接手东芝后,进行了不少管理模式和经营模式上的改革,最终使得东芝“起死回生”,其中,针对管理方面的改革,土光敏夫就采用“走动式”管理模式代替了传统的“坐式”管理模式。

从接手东芝的第一天起,土光敏夫就坚持每天提前半小时到厂,站在厂门口向每位员工问好。等员工都到岗后,土光敏夫就会离开自己的办公室,到各个岗位上跟

叫出每位员工的名字



员工交流。在看似轻松随意的交流过程中,土光敏夫会特别注意观察每个岗位的工作流程和机制,并着重询问每条生产线的骨

干工人对于生产线的感想,逐步引导他们说出存在的问题。

工余时间对于土光敏夫是更好的管理

时间,他会和员工一起吃饭、聊家常,这个时候的聊天内容多以员工的家庭生活为主。在他看来,了解员工的家庭状况是深入他们内心的最好方式。一旦员工的心和领导层贴在一起,他们的主人翁意识就会更强,自然就能把公司的命运和自己的前途结合在一起。

经过一段时间的“走动式”管理,土光敏夫几乎能叫出每一位员工的名字,能准确说出绝大部分员工的工作优劣势。不仅如此,一段时间后,土光敏夫已经非常清楚地了解了东芝陷入困境的根本原因,他召集各个部门负责人,提出了自己的想法,让他们思考并提出解决方案。

利用“走动式”管理,土光敏夫自下而上充分调动了整个公司的工作热情,让每一位员工得到鼓舞,公司上下士气大振。在找出病症后,公司上下一心,积极化解问题,最终助力东芝走出了困境。

雷姆伯格的生意经



■ 王森

一个做生意老赔本的年轻人来到他的一个亲戚——商业巨子雷姆伯格家中,问:“我想在一条商业街上租个摊位做服装生意,现在所有的摊位我都可以任意选择。但是,租什么位置的摊位最好呢?”

雷姆伯格不答反问:“能说说你自己的看法吗?”

年轻人说:“租街口头一间,截住顾客,生意一定最好。”

雷姆伯格说:“如果你这样选择,那就错了,大错特错。因为卖主的心理和买主的心理是不同的,卖主想多赚钱而买主却想少花钱,你想生意好,必须从顾客的心理去考虑。”

年轻人不明所以。

雷姆伯格笑了,说:“在告诉你什么位置

最好之前,我先给你讲个小常识吧。”

“一个部门,分到了单位的两张电影票,大家都想去,于是只好抽签。签做好后,经理耍了个小花招,将签排成一排,让别的人先抽,以示公平,剩下最后一张才是他的。很快,别人一个个把签抽走,全是空白,最后,一行签仅剩下第一张和最后一张,两张都写着‘有’字,可见经理并不骗人,他也如其所愿的得到了一张票。”

“其实经理只搞了个小小的心理战,因为大家都觉得,总的来说抽哪个签机会都差不多,但对第一个和最后一个大家心理上就会有一点儿抗拒,不可能那么巧,两张票就会落在最前和最后。于是,在没有特别心理提示的情况下,绝大多数人都觉得从中间随手抽一张机会大些。”

年轻人说:“你的意思是?”

雷姆伯格说:“当顾客走进一条商业街时。通常不甘心在第一家店便成交,他总得走走看看,货比三家,怕自己上当。当走得差不多了,看也看过了,比也比过了,便会找一家他认为最合适的成交,通常不是最前和最后。如果这条街是一眼看到头的,多数人也不会特意选最中间,而是两头三分之一处机会最大。”

雷姆伯格补充说:“我说是做服装生意,而价格几乎一律相同的日用小摊如青菜摊、凉茶摊之类的情况正好与此相反,顾客越方便的摊位越好。当然,这里说的是一般情况,如果你经营得特好或特差,在熟客中造成了很大的声誉差距,情况也会发生变化。”

世上万般事物,都有其内在运行规律,不要只停留在表面,很多“想当然”的东西其实都是陷阱。

来,卖信封不仅赚不到钱,甚至赔钱,但母亲却坚持这样做。

母亲的解释是:顾客在这里填好信封并封好,就不必到邮局寄信,别的店是不会提供这种方便的。看起来我们是赔钱了,但为顾客提供了方便,会让顾客感受到温暖,自然更喜欢到这里来买东西。再说,很少有顾客单纯来买信封和邮票,一般都会顺带买些别的商品。兄弟俩终于明白,为什么附近几家杂货店的生意没有自家的兴隆。

意了。”听口气,琼斯好像很有把握。

一个星期后,拍卖会 in 德克萨斯州举行。参与竞拍的共 11 家石油公司,除道格拉斯代表的漠克公司是唯一的一家小公司外,其他的全部是财力雄厚的大企业。拍卖会快开始时,琼斯姗姗而来。他的到来顿时在场引起了轩然大波:银行大王也要买油田?如果琼斯想买油田的话,恐怕没有人能与他竞争。拍卖会开始了,经纪人报出底价:50 万美元。经纪人刚报出底价,琼斯就举起了牌子,大声喊道:“我出一百万!”真是语惊四座,所有拍卖企业的代表都呆住了。“100 万美元;7 号报价 100 万美元,还有没有报价的?”经纪人连喊三遍,会场里却鸦雀无声。最后,经纪人落槌宣布:拍卖会结束,油田开采权被 7 号漠克公司获得。整个拍卖会从起拍到最后只用了 5 分钟,结果,资金最少企业——漠克石油公司获得了油田的开采权。

这是一个非常典型的借用别人的优势达到自己目的的例子,漠克石油公司没有多少钱,但是他能把银行家搬来,吓跑了所有竞争者,道格拉斯的借势计谋玩得实在高明。

在败局中寻找商机

■ 侯成成

2014 年 1 月 23 日,微软公司创办人比尔·盖茨受邀来到挪威参加一档脱口秀节目。

盖茨之所以欣然前往,是因为他希望借此档收视率极高的电视节目,宣传自己正在参与的慈善事业。然而,节目开始后,盖茨发现自己全然没了掌控财富的那般潇洒。主持人弗莱德瑞克·斯卡语出幽默、犀利,步步“紧逼”,自己则如大海中失去了航向的一叶小舟,连连落败。

“盖茨先生,据说你的智商高达 160,号称世界上最聪明的人。那么你敢不敢和我们挪威的‘象棋王子’来一场聪明人的对决?”面对“名嘴”的“发难”,盖茨不得不接招,“这是一场毫无悬念的比赛,不过我愿意尝试”。

为“公平”起见,主持人弗莱德瑞克提议,棋局设让赛,盖茨拥有两分钟的思考时间,而象棋王子卡尔森则只有 30 秒。比赛开始,盖茨持黄色棋子首先开局。可是,在从容走出三四个棋子后,盖茨就感觉力不从心了,提子落子的时间明显长了许多。而卡尔森自始至终都表现得游刃有余,每次盖茨的棋子落下的那一刻,卡尔森便迅速落子。在盖茨第九个棋子落下的时候,卡尔森毫不迟疑地一子定乾坤。

79 秒,仅仅 79 秒! 这位曾经

的世界首富在亿万观众面前败下阵来,此前始终面带微笑的盖茨此时十分尴尬。

此时,主持人继续展开“攻势”,“请问盖茨先生,什么情况下会觉得自己不够聪明?”盖茨依然面带微笑地回答:“跟卡尔森下棋的时候。”

节目果然如电视台所料,创下了非常高的收视率。但是,没有人会想到,录制节目的第二天,微软就在盖茨的授意下推出了超级人工智能象棋软件,为微软又添了“一桶金”。作为世界顶尖级职业棋手的卡尔森,轻松拿下盖茨这本是意料之中的事,虽然盖茨有着超乎常人的智商。不管是谁,也不管你在自己的领域有多成功,但若离开自己熟悉的领域,就很可能输得一塌糊涂。

盖茨敢于接受毫无悬念的挑战,并在失败中找到新的商机,这或许就是他成功的法宝。



皮莱斯基公司的折叠电梯确实很值得推广,但比电梯更值得人们借鉴和思考的是他们那种在全球寻找 500 名火灾幸存者的诚意——这种诚意,才是最有价值的创新。

请火灾幸存者设计电梯

■ 石潇涵

皮莱斯基公司是以色列拉马特甘市的一家电梯公司。一直以来,高楼火灾的安全逃生都是一大难题,皮莱斯基公司希望能够生产出一种能在紧急时刻挽救更多生命的电梯,但是这样的电梯从哪里开始设计呢?皮莱斯基公司的总裁埃尔阿尔·达里先生下令,在全球范围内寻找 500 名高楼火灾幸存者,请他们说说被困火灾大楼时最渴望出现的逃生设备是什么。

从 2016 年开始,皮莱斯基公司的联络员就踏上了寻找火灾幸存者的道路,除了以色列本国之外,他们还去了美国、德国、日本、法国、中国等 30 多个国家,寻找到了 500 名高楼火灾幸存者,他们整整用了三年时间完成了这一切,当他们问到幸存者在火灾发生时心里最渴望出现的逃生设备是什么时,有人回答说:“我很希望有一个降落伞,那样我就能砸开玻璃跳下去了。”有人说:“如果有一条缆绳通向对面的大楼就好了,那样我们就可以从缆绳滑到对面的大楼上去了!”还有人说:“发生火灾时,室内电梯都不能用了,如果室外有电梯就好了……”

当联络员把这样五花八门的 500 份幸存者反馈信息拿回公司后,皮莱斯基公司综合了所有受访幸存者的想法以及高楼火灾特点,决定要设计一款高楼火灾逃生专用的室外电梯。火灾发生时,大楼电源都会受到破坏,为了确保电梯能运行,他们必须要为电梯提供独立电源才行;室外虽然没有虹吸效应,但窗口也会有浓烟烈火冒出来,所以必须要采用防火隔热材料;为了便于同时营救更多人,同一电梯还需要设置多层,为了到达地面后不至于被火烤到,还需要开设电梯后门……

经过三年设计,这款逃生电梯终于被顺利研发出来:它采用了软性防火隔热材料,

电梯一共有五层,但折叠起来只有两米高,它的电源采用应急电源,只要火灾没有烧到楼顶的独立电源库房,它的应急电量也足以使电梯上下运行 60 次。平时,它被折叠起来安装在大楼的顶端,当大楼发生火灾时,设备会翻转过来,沿着大楼降下去,同时将五层展开。不同楼层的人可以从相应的应急窗口进入电梯,只需要短短几十秒时间,就能到达地面了。到达地面后,第一层的人先出来再折叠起来,接着第二层的出来又折叠,即使是第五层的人员,下面四层折叠后离地面也不足两米了,可以在人们的帮助下轻松跳下。

这款折叠电梯的空间也很大,每层可以容纳 10 个人,五层共能装 50 人,实验显示,上下往返营救只需要 3 分钟。也就是说,皮莱斯基公司的折叠电梯在三分钟内就能营救 50 名高楼火灾被困者——它完美地解决了高楼火灾求生和营救这一世界性难题。

2019 年 6 月,皮莱斯基公司在最后一次成功实验后,将这款折叠电梯推向了市场。之后的半年时间,不仅拉马特甘本地有 18 幢办公大楼和一家医疗中心配备了这种折叠电梯,而且在包括黎巴嫩、美国、法国、中国的 30 多个国家都发去了订单。曾有记者问总裁埃尔阿尔·达里先生为什么要派那么多人去全球寻找幸存者,他是这样回答的:“事实上,我们是请火灾幸存者们设计电梯,因为我们虽然有很多专家,但我们的专家都没有经历过大楼火灾,如果没有幸存者的反馈,我们的专家们也设计不出这么科学的电梯。”

没错,放眼看去,我们市场有很多所谓的“创新”不过是生产者自己的臆想,当你买回来以后会发现那些所谓的“创新”在实践中根本行不通。皮莱斯基公司的折叠电梯确实值得推广,但比电梯更值得人们借鉴和思考的是他们那种在全球寻找 500 名火灾幸存者的诚意——这种诚意,才是最有价值的创新。

泰国有两家餐馆,开业的最初几天,他们的生意都很好,但是,几天过后,两个老板发现,他们的顾客数量下降到原来的一半。

厨师没有变,服务没有变,顾客为什么会减少呢?两个老板积极开动脑筋。第一个老板让厨师每天把菜肴都改头换面,让顾客感觉到每天都有不同的味道;第二个老板没有在菜的变化上下功夫,而是雇来一头驯熟的大象,专门为顾客斟酒。结果,为了能享受到大象的新奇服务,许多人争相来到他的店里消费。

不久后,第一家店门可罗雀,只得关门大吉;而第二家店发展成为拥有三家分店的连锁机构。

经济学家对餐饮业行业调查后,发现了这样一个规律:当餐饮业在一个地区呈饱和状态时,一个时间段内,有多少新店开张,就会有多少老店倒闭。这样,经营者的状态,就分为两种:一些成为商界过客,最后以血本无归而收场;而另一些公司成为商界恒星,一直闪烁着耀眼的光芒。

北京的烤鸭店随处可见,为什么顾客只买全聚德的账?世界卖鸡翅与薯条的快餐店浩如星河,大家为什么总是习惯把钞票放入肯德基与麦当劳的口袋里?

成功的经营范例表明:餐饮行业的消费群体几乎是固定的,消费者经常光顾的餐馆,几乎都是他第一次去过的餐馆,这源于他们对菜肴滋味的记忆。如果一个餐馆老是变换菜肴,没有自己的特点,就无法令顾客形成这种记忆,这样的地方绝不会有常客。但是为了迎合顾客的新鲜感,高明的商家,往往在经营形式上推陈出新,以达到出奇制胜的效果。

商场如战场,有些企业之所以经久不衰,就是因为他们掌握了经营中变与不变的智慧。灵活多变的是技巧和策略,永远不变的是灵魂和个性。

花旗银行的高级市场经理摩万斯因为一次判断失误导致公司损失了数百万美元。他不认为这是自己的错,因为他的搭档给他提供了一份虚假情报。他的责任当然是比较轻的,而且他也是一位受害者,但是最后,只有他背着黑锅从花旗银行离职了。

他向我求助,我给他讲了“老虎二选一”的故事:

有两个人在山林里遇到了一只大老虎,第一个人赶紧从背后取下一双更轻便的运动鞋换上,第二个人很着急地骂他:“你干什么呢?穿再好的鞋也跑不过老虎啊!”第一个人笑了笑,说:“我只要跑得比你快就好了。”然后他飞快地跑了出去,第二个人便落入了虎口。

摩万斯苦笑着说:“没错,我就是故事里的第二个人。”

“你想过原因吗?”

作为在花旗银行工作了六年的高级主管,摩万斯当然是一个聪明人,他点头说:“就像您说的,我没有为自己准备一双跑鞋,所以关键时刻没人救我的命。”

摩万斯 26 岁结婚,今年 35 岁了,有两个孩子,在北卡罗来纳州买了房子,并且还拥有不低于 200 万美元的财产。你肯定会说他是美国中产阶层的优秀代表,但我并不这样认为,因为他的人脉状况与他的身份、地位和财富完全不匹配。

迄今为止,摩万斯没有加入任何一个社交团体或名流俱乐部,他对此也不热心。他朋友很多,但都局限于君子之交,没有建立深度互信的关系,很难有人在他遇到麻烦时真正为他提供帮助。

在花旗银行内部,这种糟糕的人脉状况到了一个顶点:除了善待下属,摩万斯没有在上司眼中留下另外的好印象,只能靠努力工作来保住自己的位置。一旦工作失误,很难有人替他说话。而我们在调查中发现,他的那位搭档背后至少有两位银行股东与他的家族关系亲近。

现在,很多国内的创业者来找我们公司牵线搭桥去接触美国的融资公司,他们觉得只要公司赚钱,目的就达到了。风投赚了钱会退出,创业者没有考虑到最糟的情况:这时没有人愿意接手。

其实,无论怎样,你都要有随时可以借用的“退出”关系,即你必须有一双帮你逃离困境的“跑鞋”。

变与不变的智慧

■ 阿华

备一双跑鞋

■ 李维文