

企业楷模

菲利克斯认为，走动频次越高，员工和管理层之间的互动越多，就越能激发创意，自然也就更能化解公司发展中的难题。

■ 笔耕

菲利克斯是飞利浦北京的副总经理，在到北京公司工作前，他已经在飞利浦工作了 28 个年头，从一名普通员工升到了副总经理，因此，菲利克斯对于基层员工和管理层之间的相处之道十分了解。

菲利克斯设定的“走动式”管理模式的核心是“开放”。飞利浦北京办公区和厂区是毗邻的，和其他企业不同，两者之间几乎没有界限划分。

不仅如此，飞利浦中国每一位管理层的办公室也是开放的，当然，具有保密性质和特殊职能的办公室除外。

菲利克斯认为，这样的设计一来可以

管理层的开放办公室



让部门员工之间的交流更高效和畅通，员工和管理层之间也会随着员工出入领导办公室的“畅通无阻”和高频次而拉近距离，这样管理层才能从员工那里听到更真实且对公司发展有好处的声音。

除了开放办公室，每天早上 7:45 至 8:15 还是管理层巡视办公区和生产区的时间。在这个时间段里，管理层会和每一位员工面对面交流，询问前一天的工作情况、生产线产能情况以及问题和困难，集中解决，然后再一起梳理当天的工作目标。菲利克斯认为，走动频次越高，员工和管理层之间的互动越多，就越能激发创意，自然也就更能化解公司发展中的难题。和菲利普采用相似模式的则是惠普 CEO 梅格惠特曼，他取消了公司高层的豪华办公室，让所有人都搬到员工的办公位，这样管理层和员工之间就可以互相走动了。

老板写给员工的话

■ 佚名

俞敏洪 (新东方教育集团有限公司董事长): 一个人不能自卑，自卑把自己看得太低，什么事都做不成;一个人不能自傲，自傲把自己看得太高，最后没有人能看得起你。一个人最重要的是别太关注别人的眼光，不断和自己比，和自己较劲，让自己成熟和进步，取得自己的天地。活在别人眼中，永远是别人眼光的附庸;活在自己眼中，就是自己的主人。

李开复 (创新工场董事长兼首席执行官): 刚进入职场的年轻人，应该确保每周花至少两小时学习“可持续的技能”(如果哪天换了工作换了领域依然有用的技能)，例如：英语能力、计算机和互联网知识、写作演讲能力、人际关系、管理能力等。无论就业或创业，平均一生换四五个工作很正常，而且换

经营方法

如何用经济学的思维 卖出更多的杯子



■ 汇之迅

如今想做好生意，没有一点儿经济头脑可不行。咱们先来看一个案例：当一家公司请你来为他们生产的玻璃杯做产品策划，你如何定价才能最大限度提升产品的价值? 我们用经济学的思维来给这个玻璃杯“镀金”：

第 1 种卖法

卖产品本身的使用价值，只能卖 3 元/个。

如果你将它仅仅当一只普通的杯子，放在普通的商店，用普通的销售方法，也许它最多只能卖 3 元钱，还可能遭遇邻家小店老板狠的降价暗着儿，这就是没有价值创新的悲惨结局。

第 2 种卖法

卖产品的文化价值，可以卖 5 元/个。

如果你将它设计成今年最流行款式的杯子，可以卖 5 元钱。隔壁小店老板娘降价招客的暗招估计也使不上了，因为你的杯子有文化，冲着这文化，消费者是愿意多掏钱的，这就是产品的文化价值创新。

第 3 种卖法

卖产品的品牌价值，就能卖 7 元/个。

如果你将它贴上著名品牌的标签，它就能卖 7 元钱。隔壁店 3 元/个叫得再响也没用，因为你的杯子是有品牌的东西，几乎所有人都愿意为品牌付钱，这就是产品的品牌价值创新。

第 4 种卖法

卖产品的组合价值，15 元/个，没问题。

如果你将三个杯子全部做成卡通造型，组合成一个套装用温馨、精美的家庭包装，起名叫“我爱我家”，一只叫父爱杯，一只叫母爱杯，一只叫童心杯，卖 50 元一组没问题。隔壁店老板娘就是 3 元/个喊破嗓子也没用，小孩子一定会拉着妈妈去买你的“我爱我家”全家福。这就是产品组合的价值创

到陌生领域的概率也很大，所以这是很有价值的投资!

朱骏 (第九城市董事长兼首席执行官): 你想过普通的生活，就会遇到普通的挫折。你想过上最好的生活，就一定会遇上最强的伤害。这世界很公平，你想要最好，就一定会给你最痛。能闯过去，你就是赢家，闯不过去，那就乖乖退回去做个普通人。所谓成功，并不是看你有多聪明，也不是要你出卖自己，而是看你能否笑着渡过难关!

路金波 (果麦文化传媒董事长): 乔布斯曾说过一句令人感慨的话:“时光是有限的，不要浪费在别人身上。不要盲从信条从而使自己活在别人的思考结果下。不要让外界的噪音淹没自己内心的声音。最重要的是，要有勇气去跟随你的心和直觉，知道自己真正想成为什么样的人，除此之外的东西都是次要的。”

懂得分享才能得到更多

■ 姜钦峰

天津有一家公司，经营五金机电，老板叫高文光。创业初期，他提出了“一盒螺丝钉也要送货上门”的口号，这种不计成本的做法，很快为公司打开了局面。

但是，各种意想不到的问题也随之而来。公司的经营对象都是批发商，这些批发商慢慢被养懒了，后来干脆让员工代替他们把货直接送到用户手上。

也就是说，那些批发商完全不动一下手指头，就能轻松赚取利润。有些员工渐渐有了牢骚：“这些人太过分了，咱们干活他们拿钱，世上哪有这么便宜的事?”

有一次，一个员工去送货，按照批发商的要求，直接送到用户手上。搬完货，那个员工忽然计上心来，拿出自己的名片递给用户，说：“如果您以后想进货，可以直接给我打电话，批发商都是从我们公司进的货，我们的价格肯定要比他们便宜。”对方也是个精明的生意人，有利可图，自然满口答应。

那个员工非常高兴，心想自己为公司发展了新客户，还是从批发商手里抢过来的，实属不易。回到公司，他将此事报告了高文光，满心欢喜等着夸奖，可是没料到，奖给他

的却是一顿臭骂：“今后谁再做这种蠢事，绝不饶轻!”

因为这事，不少员工都认为高文光太讲义气，不像赚大钱的人。质疑归质疑，老板的话不敢不听，从此以后，再也没人敢从批发商手上抢客户了。

高文光的朋友听说了此事，也觉得不可思议，说：“既然不想赚钱，那你还办企业干什么?”

他笑道：“如果天下的钱都让你一个人赚走了，大家都没钱了，你还赚准的钱去?”虽然是一句玩笑话，道理却没错，这位朋友恍然大悟，心悦诚服。

高文光的经营理念就是“不吃全鱼”，有钱大家赚，只有这样，才会有人愿意跟你合作。事实证明了他的远见，短短几年时间，企业就迅速壮大起来。

财富如水，如果是一杯水，你可以独自享用;如果是一桶水，你可以存放在家里;但如果是一条河，你就要学会与人分享。分享不等于放弃，而是为了团结更多的人，追求更高的目标。商界有句话说得好：最高明的竞争，不是你死我活，而是你活我也活。要想合作共赢，首先要学会分享。经商如此，为人处世亦是此理。

“瞎折腾”出来的创意

■ 李克红

1904 年，一个名叫福克温格的德国人在柏林创办了一家面包店，面包店开张以后，生意很不好，只有偶尔路过的学生和忙碌得没时间吃饭的上班族才会去买来填肚子。

怎么样才能让顾客喜欢上自己的面包呢? 福克温格觉得单纯吃面包确实不好吃，他想到了一个主意：把面包剖开，往里面夹进一条烤香肠，那样口味就丰富多了! 刚开始，很多人看了这样的面包，都嘲笑他说：“世界上哪有一个面包是用来夹着香肠吃的? 你简直是在瞎折腾。”

不过福克温格并没有因为别人的嘲笑而放弃这个创意，他每次总是这样笑笑对别人说：“之前世界上没有夹香肠的面包，从现在开始，从我开始，世界上就有夹香肠的面包了。”

刚开始，这种前所未有的面包并没有引起别人的兴趣，但福克温格决定坚持下去，他相信人们会接受这个吃法。一连五天，他做出来的“面包夹香肠”一个也没有卖掉，每天，他都要倒掉几十个这种面包，直到第五天，终于有个小孩子在妈妈的陪伴下去尝了一下，他一口咬下去，顿时大声地惊呼：“妈妈，我太喜欢这个面包了!”

福克温格的“面包夹香肠”从此一炮打

响，越来越多的人开始来品尝，结果几乎每个吃过的人都说非常好，福克温格的面包房生意也好了不少。唯一的不足是，人们每次要来买的时候都觉得很难表达，只能说成“那个夹香肠的面包”，这在德语里已经是一句很长的话了，说起来非常不方便。福克温格就想要给这个东西取个名字，到底叫什么好呢?

不久后的一天，有个年轻的妈妈带着她的孩子来买这种“面包夹香肠”，当那孩子把面包拿在手上时，兴奋地大叫了起来：“妈妈，你看这个面包像不像一只小黄狗?”他还指着露在面包两端的香肠说：“看，这是它的脑袋，这是它的尾巴，拿在手上热乎乎的，它真像一只小热狗!”

这个孩子的话不由得让福克温格茅塞顿开，他当即决定把这种夹香肠的面包叫成“热狗”。就这样，“热狗”这个充满童趣的名字很快流行开来，福克温格的生意也更好了。几年后，他在很多地方都开了连锁店，把“热狗”这个名字传得越来越远，再加上别人的效仿，到现在，世界各地的每一个角落都能看到“热狗”的身影了。

没错，有章可循的叫规律，无章可循的才叫创意。想要在创意上有所突破，就一定不要顾忌别人暂时的评价，哪怕是瞎折腾，多折腾几次没准就折腾出创意来了。



玲珑是海南人，上了两年的班，辞了职，经营一家鲁菜馆。刚开始的时候，客人不是很多。在街上，玲珑无意中发现，很多观光的游客，常常在买完东西以后，喜欢问老板，餐厅在哪儿。

玲珑找到一家看上去生意不错的服装店，跟老板商量，想让老板在游客询问时，帮忙推荐一下她的餐馆。

老板意味深长地看着玲珑，玲珑明白老板的意思：天下没有免费的午餐，人家完全没有必要白白帮忙。

于是，玲珑说：“您看您的这些衣服，多么时尚。我也会极力向客人推荐您的服装店，这样一来，我们两家的生意都会更好。”

老板想了想，答应了玲珑。他们互换了名片。

一次，一位游客来海南旅游，逛到这家服装店，问老板：“除了这条街，附近哪个饭馆的菜好吃呢?”

虽然游客没有买衣服，老板仍然热情地告诉游客：“过了这条街，有一个蓝天鲁菜馆，不远，走 10 分钟就到了，那里是全城最好吃的鲁菜馆。”

当游客抵达时，餐厅里挤满了人。服务员还是为他找到一张不错的桌子，在那里，游客消费了 100 元。

用完餐，游客结账时，服务小姐热情地对他说：“感谢您的光临，难得来一次海南，如果想带一套衣服回去，我推荐您去这家服装店。这是全城物美价廉的时装店，这是他们的名片。”服务员递给游客一张名片。

后来，游客发现，服务员说的这家服装店，就是自己刚走出来的那家。

当然，有些人不会去，但是，一定会有人因为介绍而光顾。这样一来，两家店的生意都非常好。

治未病是指中医采取预防或治疗手段，防止疾病发生，有“未病先防”“既病防变”“愈后防复”三个层次，是中医学预防思想的高度概括。而从企业管理的五大职能来看，二者有相似之处。管理重在“治未病”。

“未病先防”，治未病重在“养生”。企业经常会对管理进行自查自纠，从薄弱环节入手，找准短板和瓶颈问题来消除“病因”，从组织架构、工作标准、指标体系、管理流程“把脉诊断”，从装置生产运行、班组标准化建设等最基础的工作中找“病根”，从经营管理风险排查，做到事前风险可控、管理可控、“预防不生病”。

“既病防变”，防止“小病”变“大病”。已经生病了就要及时治疗，预测疾病的发展方向。同样，在企业运营过程中管理出现漏洞要整改，落实改进措施。通过检查制度执行情况，查现场、查记录、查问题整改、查考核落实来发现管理中的问题，不断完善制度，改进工作流程，实现闭环管理。

“愈后防复”，病愈后也不能掉以轻心，要防止复发。问题得到整改后，通过持续跟踪、监控，及时总结经验，形成相应的规章制度、标准规范，不断提升企业的管理水平和核心竞争力，促进可持续发展。

亚科卡就任美国克莱斯勒公司经理时，公司正处于一盘散沙状态。他认为经营管理人员的全部职责就是动员员工来振兴公司。在公司最困难的日子里，亚科卡主动把自己的年薪由 100 万美元降到 1000 美元，这 100 万美元与 1000 美元的差距，使亚科卡超乎寻常的牺牲精神在员工面前闪闪发光。榜样的力量是无穷的，很多员工因此感动得流泪，也都像亚科卡一样，不计报酬，团结一致，自觉为公司勤奋工作。不到半年，克莱斯勒公司就成为拥有亿万资产的跨国公司。

一个公司处在了困境中，老板要挺住，下属也要挺住，只有这样，公司才能走出困境。而当公司处于困境时，老板尤其要身先士卒，做好榜样，带给下属自信与保障。如果老板自己就先乱了阵脚，手足无措，可想而知，你的下属能不打退堂鼓吗?

行为有时比语言更重要，领导的力量，往往不是由语言，而是由行为动作体现出来的，聪明的领导者尤其如此。在企业兴旺发达的时候，往往容易忽视人才的能力和本质。居于领导地位的人，必须平时注意发现那种面临危机毫不动摇，并能成为解救危机的真正有能力的人才。

多说一句双赢

■ 田伟

管理重在「治未病」

■ 刘军锋

总裁降薪

■ 鲁捷生