

企业楷模

# 让相关者有归属感

冢越宽说:有归属感,就能将企业做成一个“百年老店”,我的经营决策都是以100年后这家公司还能够具有存在价值作为考量的。

■ 梅若雪

前几年,他的企业开发出了一种叫做“寒天”的食品,那是由深海海藻萃取而成。因为具有低热量的特点,果然,在我国内很快就掀起一股“寒天食品热潮”。

有人说,这一下他要抓住机会,快速大规模增加产量了。可是他不,面对雪片般飞来的订单,他却选择了婉拒。或许有人认为他这样做是由于缺少资金,其实并非这样,因为他的企业是连续48年保持增收增效的优良企业。对于他的不扩产,当有人追根溯源时,他讲起了这样一个故事。

有这样一家饮品企业,一段时间,前来购买产品的人在销售部的门前排起了好长的队。企业首先是提高售价,可人们就像着了魔一样,前来购买的人不减反增。于是这家企业的老板立即投入资金开始扩产,而且一扩就是好几年。后来不知怎么就转了风向,企业销量锐减,产品严重积压,老板只好大量减员。糟糕的是在那时开始了世界性的金融危机,那些被解雇的人员生活顿时陷入困境,有人流落街头,有的人甚至饿死。

人们这才明白,他的不扩产是为了企



业员工着想。

其实,在他的经营理念中不仅仅只为自己的员工着想,而是凡是与他有交往的人,他都要考虑他们的利益。

在相关者中,关系最为密切的除了企业的员工外,再就是公司的下游厂商。一般来说,发包商或母公司往往会高高在上,盛气凌人;对于外包及合作厂商,他们或是要求对方无条件地完成工作,或是强制性地要求其降低成本。

但他的公司从来不一样,他就曾多次主动对下游厂商说:“这个单价太不合理了吧!”下游厂商乍一听,会不相信自己的耳朵,“哪有胳膊肘儿朝外拐的”,这时,他会接着说,“我已仔细调查过了,知道你们公

司已经很努力了,却没有利润。”于是他也就立即给他们的产品提价。如此一来,下游厂商会由衷地感叹说:“他们公司是真的好,我们愿意为他们更加努力!”

不说这些自己企业的员工及联系比较多的人,即便那些一时间要与他的公司发展业务关系的商家,他也要让他们有归属感。就有这样一个事例:

正在前些日子“寒天”销售最火爆时,有家大型超市向他伸出橄榄枝,要求销售“寒天”食品,他却不同意。他的观点是,作为一家超市并不只是单纯销售产品,而与其企业文化、整个制程、软件价值都会有着关联。他说,销售我们的产品,这家超市在这些方面显然有差距。我要是答应了他们,

会给他们造成很大的损失。

原来在作决定前他对这家超市已作过详细考察。

不仅仅如此,对于更多的人,他说,尽管不可能与他们为友,但至少不与之敌。不与他们为敌就是尽可能不和他们发生利益冲突。为做到这一点,最根本的就是开发世界上唯一的产品。

这样既顺应、满足了顾客的需求,同时也避免了诸如仿冒、价格战、品质战这类会树敌的情况发生。

他就是日本伊那食品工业公司创办人冢越宽。

让相关者有归属感,就是他的企业让员工有一种家的感觉,那是一种幸福的感觉。冢越宽说:有归属感,就能将企业做成一个“百年老店”,我的经营决策都是以100年后这家公司还能够具有存在价值作为考量的。我也希望员工们都知道这一点,坚强、勇敢地做下去。因为我做成一百年老店的理由是,要使员工和员工家属幸福,要使外包及合作厂商幸福,要使股东幸福,要使当地社区幸福。总之,能使所有相关的人幸福,以及更多更多的人幸福。

在日本,有人最近做了一项调查:日本哪一家企业最了不起?答案是:不是丰田,不是索尼,不是东芝,而是像伊那食品工业这样捍卫“幸福感”的企业。

有了归属感就有了幸福感,只有捍卫归属感的企业才最具有凝聚力,也就最具发展潜力。

我为我的公司招聘了20名新员工。马歇尔是我满意的一名,他毕业于纳尔逊理工学院,他是我的好朋友埃利特教授的学生,是他向我推荐了马歇尔。试用期期满后,我认为他有能力单独完成一个比较棘手的任务:和南岛的一家原材料公司洽谈合作,并且要尽量压低采购费。一周后,马歇尔回来了,他果然完成得非常出色。他压下来的价格比我交给他的任务预期还要低一些,并且还让他们做出合同承诺,因为原材料质量问题而产生的一切后果都由他们负责。

这使我对马歇尔刮目相看,我给他涨到了差不多和老经理布拉德利先生同等的薪水。我原本还担忧这会令布拉德利先生难以接受,我正想着应该如何安抚他,毕竟他再过一年就要退休了,我希望他在退休之前每一天的工作都是快乐的。在他退休之后,我会让马歇尔接任他的职位。

没想到,布拉德利先生并没有来找我,来找我的却是马歇尔。

那天傍晚,马歇尔在下班前敲响了我的办公室门,他对我说:“邓普斯女士,您对我的加薪使我非常意外,我把我的工作处理得超出您意料,却只是得到了这小小的加薪,我认为我足以胜任经理这个职位,布拉德利先生太老了,您完全可以把这个职位交给我!”

毫无疑问,我正是这样打算的,但是我不把我的想法透露给他,我对他说:“马歇尔,你的工作确实做得非常好,但你毕竟刚刚来到这里,你还有很多东西需要熟悉和学习……”

马歇尔居然打断我的话:“邓普斯女士,正如您所说,我刚刚来到这里,但我刚一来就做出了这样的贡献,这更体现了我的能力,这区区的一点加薪是对我的污辱!”“马歇尔,我理解你的感受,我想告诉你,在我的公司里,我不会错过任何一个值得重用的人才……”我依旧保持着冷静。

“我拒绝这种象征性的鼓励,如果您坚持这样,我将考虑是否继续在贵公司付出我的才干!”马歇尔的话里似乎带着某些要挟。

一个年轻人有才干有梦想,这是令我非常喜欢的,但我觉得此刻他的情绪并不利于我们沟通,于是我告诉他延迟两周以后再谈这个问题。马歇尔想了想,点点头就出去了,我以为他会耐心地给自己两周时间调整心态,但是我错了,他开始在公司里不断地说我是一个“吝啬而阴毒的老女人”。

起初,当有人来告诉我这些的时候,我甚至怀疑他们来传这些话的动机。直到有一次,我在洗手间无意中听到了隔壁的男厕所的声音,我才确定这是真的——马歇尔对着几个男同事抱怨“罗拉·邓普斯是一个阴毒的老妇人”。

我决定放弃马歇尔。这并不是因为他在背后污蔑了我,而是因为他过于算计自己的得失,过于计较他哪哪只是暂时没有实现的梦想。他的情绪是如此愤怒,在这种状态下,他的才干很可能会成为一个危害公司的“炸弹”。

我决定清除这颗“炸弹”!当天下午,我正式解雇了他。

“一个人有才干当然好,但如果没有了胸襟和耐心,所有的才干都将不值一提。”

## 解雇一个人

■ 罗拉·邓普斯文 李克红译

# 从自愿自觉到坚忍不拔

■ 俞敏洪

我们做事情常常会有两种状态,一种是自愿自觉去做,另一种是尽管艰难却不得不去做,坚忍不拔地去做。肚子饿了我们会去吃饭,困了我们会去睡觉,快乐的地方只要有机会我们会去寻找,比如电影院、游乐场或名胜古迹。这些都是自愿的事情,人性所趋的事情,可能每一个人都会例外。但如果只是吃喝玩乐,我们会逐渐失去活力,甚至会体会不到生命的美丽。生命的美丽来自进步和成就,只有进步和成就才能使我们感到生命存在的意义。

人类是进步和成就的动物,进步和成就包括经验的积累、精神的培养、学识的增加、智慧的获得、人格的塑造等,当然也包括世俗的财富、名声和地位的获得。但所有这一切并不是天生带来的,都是需要后天的努力才能获得的,而努力在大部分情况下是违反人性趋向懒散的特性的,是面对现实的一种不得不为之的行为。

很有意思的是,我们常常会发现人与人之间的不同。比如我们常常发现有的人好像天生就有获得进步和成就的能力。我们不难发现周围有些人,能够把学习本身当做一种乐趣。我小时候就吃惊于班内的一些同学,能够日日夜夜学习而不知疲倦,乐在其中。这里

面不乏因为老师的表扬而强化了他们的学习积极性,但也可以反过来说,正是因为他们乐在其中地学习所以成绩优秀所以受到了老师的表扬。人确实天生有不同的爱好,因此逐渐向不同的方向发展,正所谓性相近、习相远。一个人找出自己的兴趣所在,并且自愿自觉去做就更容易取得成就。

但如果到此为止,事情就太简单了,大家只要去寻找自己感兴趣的事情就行了。但现实并不是这样的,一个人去做自己感兴趣的事情,并不一定就是能够取得成就的事情。

首先感兴趣的事情有的时候并不是好的事情,比如说你一天到晚泡在打游戏中,通常不太容易把自己打成另外一个比尔·盖茨,比如说你一天到晚喜欢喝酒,通常不太容易把自己喝成济公那样的智慧人物。其次是感兴趣的事情就算是好事情,你也不一定就能够做出好的成就。世界上无数人喜欢下围棋,能下到像聂卫平那样的人屈指可数;世界上无数人喜欢研究数学,但能研究到像陈景润那样的人寥若晨星;世界上有无数人喜欢舞狮弄画,但能够画到像徐悲鸿那样的人百年一遇。

很多人说这是因为人的天分不同,但在我看来天分的作用只在其次。最重要的是,所有获得大成就的人,都过了一条必经之路,那就是从自愿自觉走向坚忍不拔艰苦卓绝的努



力,最后才能达到一个极高的境界和成就。

我们每个人都有爬山的经历,如果我们爬一座小山,可以用散步的心情一边欣赏风景一边爬上去,不需要付出太多的努力,但如果我们要爬上泰山或黄山,即使你非常自愿自觉去爬,也会爬得你气喘吁吁,汗流浃背,尽管景色很美,有的人可能就会中途放弃;如果我们爬珠穆朗玛峰,那就绝对不仅仅是自愿自觉的问题了,这需要我们付出所有的精力体力耐力,坚忍不拔的意志和面对绝境的决心,还要作好付出自己生命的准备。

凡是做出大事业的人,也许刚开始是出于爱好和兴趣,自愿地去做,但到后来自觉自愿已经退到其次,坚忍不拔的勇气和意志开始越来越占上风,自己对自己的承诺,别人对自己的期待,使自己不得不努力前进,不断突

破自己的局限。那是一种怎样的坚定不移啊!

有一次我和一个游泳奥运冠军聊天,谈到她在游泳池里矫健的身手时,她的眼泪都要出来了。她说:你知道我身上有多少伤痕吗?你知道有哪一个运动员的身上是没有伤痕的吗?小时候只是因为喜欢游泳,但后来整整十年就是为了奥运会的那一刻。知道为什么奖牌套在运动员脖子上的那一刻,他们的眼中会充满泪水吗?因为他们之前再大的伤痛也不流泪。在她说这些话的那一刻,我知道了,我遇到再大的困难,都还没有资格流泪。

因此,凡是想要获得大成就的人,也许从自愿自觉到坚忍不拔是你们的必经之路,也许只有当你们被自己的努力感动得泪流满面时,你们的生命才能叫美丽的生命。

# 王建明:动力大王的传奇故事



完善的意识很强烈;而一旦直接面对指责,面对涉及自身责任的难听话,那就自尊、虚荣压倒一切,辩护辩解压倒一切,推卸责任压倒一切。

企业要保持长进,干部就一定要能听话,一定要能听真话、难听话;企业要长盛不衰,干部就一定要要有自觉的自我否定意识。钝化了,麻木了,对真话反感了,甚至于找借口去封人家的嘴,那恐怕就离崩溃、垮台不远了。

在为期两周的讨论中,很多职工对公司经常采用搞运动的方式抓质量表示质疑,很尖锐。他们指出,这种亡羊补牢的工作方法是典型的权宜之计,是游击战,很难从根本上解决问题,公司执行机构认为这个意见是准确的,是切中时弊的。

玉柴10年高速发展,但同时也是10年摇摇欲坠。铺路只求车速,搭桥只求能过,狠打强插,长驱直入,不顾基础,不顾两厢,粗放多、粗线条多、隐患多。这是玉柴内外都知道的弱点。搞可靠性“一级跳”我们靠的是精神,靠的是理念,靠的是一万名职工的特殊人际保证,质量

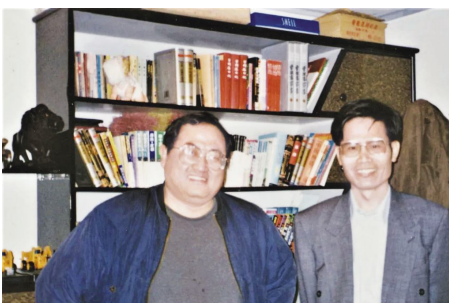


成效勉强勉强,还过得去。进入“二级跳”阶段,目标和基础的不可调和性一天比一天尖锐,故障的散发性、顽固性、重复性日益严重。管理人员、生产者疲于奔命,但故障防不胜防,怎么办?出路在哪里?如何提高质量成效?

综合全公司两周以来的大讨论,大体上可看出我们的出路在以下8个字,即“精细作业、精细管理”。再简化,可以叫做“精细生产”。

“精细”两个字对应否定的就是玉柴过去的“粗放”或者是“粗线条”。我们过去的粗放有过去的适用性,在我们的起点很低很低的时候,为了争取起码的生存条件和生存空间,长驱直入,不顾两厢,粗一些,有它的合理性。但是像任何事物一样,你走到尽头可能还是对的,但是你到尽头之后再向前多走一小步,真理就会变成谬误。玉柴已经“粗放”了10年,该转“精细”了,当转不转,危险将至,如再不转精细,恐怕很难跳出防不胜防的管理怪圈,恐怕很难走出质量成效低下的死胡同。

“精细”反映在现场,就是现场精细管理。



我们1994年初推行了“强保养、零等候”设备管理系统工程,简称为“强零”设备工程。现在应精细生产的需要还必需增加实施“强保证、零存放”生产管理系统工程,可简称为“强零”生产工程。

“强保证”指的是必须创造一切必要的强有力的保证条件。“零存放”是指在生产现场必需限期做到4个存放数为零:①在制品存放数为零;②不良品存放数为零;③超期量最低值易耗品的存放数为零;④产成品存放数为零。

在制品存放数为零,在国外就叫做“一个流”,又叫做精益生产当中的瘦型生产。不良品的存放数为零,是指在现场不允许有不良品存放,如果发生不良品,应该立即得到处理和分流,让它离开生产现场。超期量存放数为零,是指超过期望标准的最低值易耗品不允许在现场存留。产成品存放数为零,其意自明不赘述。

“强零”生产工程的推行要碰热点和焦点,就是要碰冷工厂的机体线和缸盖线,我们如果不能把冷工厂机体线、缸盖线大量的在制品

和不良品消灭掉,疏散掉,冷工厂这两条线连检验工序都无法插进去,大量应该有的检验工序插不进,不良品的控制能力就无法提高,与生产现场的无秩序状况混合构成的恶性循环就无法打破。

“强零”生产工程和“强零”设备工程一样,必须经过系统策划、全员培训和强制推行,难度很大,但质量成效与成本成效会更大。

系统策划要说清楚围绕四个“零存放”所必须具备的一切软硬保证条件,要说清楚所有这些保证条件的到位方法和期限,要说清楚各有关部门、人员在这些保证条件中的角色、作用和责任,当然,更需要说清楚这四个“零存放”在一定期限内的形态是什么?是不是我们开始实行的第一天就全部都要达到?还是要有一个台阶?什么样的台阶?怎么设计?系统策划者就是企管部,“养兵千日,用兵一时”,关键时刻要冲得上去,干得上去。

系统策划者要把“一个流”、“看板管理”、“精益生产”当中所有适用于玉柴的精华充分吸收到玉柴的“强零”生产工程中去。

系统策划结束以后,在抓好软硬保证条件到位的同时,要使所有有关的操作人员和管理人员熟知要求,掌握要求,然后强制推行。要熟知,要掌握就要精心培训、全员培训。之后就是强制推行。一件好事,不管它将来的收益有多么巨大,开始都会因为有益于陈规陋习而被一部分人拒绝接受的。怎么办?哪怕是强制、强行,也要坚持实施。

(此文系本报整理,待续)

## 企业家自述(长篇连载之三十八)