

一支粉笔的力量

一家钢铁公司决定以 50 万年薪聘请了一位总经理，在整个行业内都可以说是屈指可数的高待遇。外界广泛认为该公司会请业界高手担任此职，但让所有人大跌眼镜的是，最后被录用的总经理对钢铁生产的了解并不比一个普通员工多。

上任不久，该总经理发现公司的一家下属企业产量已经连续三年排在最后一位。他便到这家企业的厂里了解情况。他把厂长叫到车间门外，问道：“你们厂的规模并不比其他厂小，为什么你们的产量却落后这么多呢？”

“我也弄不明白我们厂员工士气低落的原因。”厂长回答，“为了调动员工的工作积极性，我用了无数的办法，但收效甚微”。

听完厂长的汇报，该总经理亲自来到车间内，趁工休时间与员工闲聊起来。他的话题轻松，并不单单只围绕著工作，以至于没有员工发现他就是新上任的总经理。

经过此番谈话，总经理终于摸清了整个团队绩效低的原因：员工无法在工作中找到乐趣渐渐对工作产生懈怠心理。

随后，总经理亲自过问了日班和夜班的交接问题。在了解了日班的当班产量后，便用粉笔在车间门口的黑板上写了一个很大的“6”字。

前来接班的夜班员工，看见这个巨大的“6”字很疑惑，好奇地问日班工人是什么意思。日班工人告诉他们，这是总经理记下的日班今天的产量，总经理说以后若有员工过后不断超过这个产量，年终就有丰厚的奖金可拿。

第二天，黑板上的“6”字，已经被夜班员工改成了“7”字。第三天，黑板上的数字变成了“10”。到了第五天，黑板上的数字竟然变成了“15”……

就这样，这家产量极低的钢铁厂的产量发了疯似地往上涨，这就是一个“门外汉”总经理用一支粉笔创造的奇迹。

(刘炳辰)



每天上班，我等公交车的那一站是本市一个大的公交站牌集合点，在这里停靠的公交车多达 15 路，因此在这里等公交的乘客自然很多。由于每辆公交的运力有限，再加上上班期间道路拥堵，导致有时等来一班公交需要七八分钟，甚至十来分钟。

大约是在一年前，就在离这个公交站牌集合点两三米远处，新开了一

□ 余跃

因创办 7 天连锁酒店而多次进入风投视野的郑南雁，这次又被风投“盯”上了。

不过，这次的“主角”是广州瑞卡租车股份有限公司（以下简称“瑞卡租车”）7 天连锁酒店 CEO 郑南雁的又一个“经济型”项目。2011 年 8 月 29 日，富达投资和红杉资本两大国际知名风投机构宣布向这个成立只有两年 4 个月的公司注资超过亿元。

这显然又是郑南雁的一次冒险。事实上，在此之前行业龙头企业神州、一嗨等连锁租车企业已经获得大笔风险投资，国内租车业在风投资金的匡扶下快马加鞭地跑马圈地。作为行业“后来者”，瑞卡租车能否成功复制出第二个“7 天连锁酒店”？

翻版 7 天

因为既是 7 天连锁酒店的首席执行官，同时又兼任瑞卡租车董事长，郑南雁的双重身份从一开始就让外界猜测瑞卡租车与 7 天酒店的“相似度”。

“瑞卡租车有独立发展的经营模型，不过，瞄准的客户和 7 天连锁酒店的客户有很多相似的地方，二者可以共同做一些营销推广，但是双方在运转方面没有太多的关联性。”8 月 29 日，郑南雁在接受记者采访时如是解释。

尽管郑南雁只强调瑞卡租车与 7 天酒店相似的“经济型”模式，但不可否认的是，瑞卡租车还是带有浓烈的 7 天酒店“气息”。比如，瑞卡租车目前的管理团队几乎全部“借于”7 天酒店：除郑南雁自己亲自担任董事

将七天连锁酒店的模式复制到租车行业，郑南雁想重新打造一个“后来者居上”的传奇。但在风投扎堆的今天，难度显然要比当年大得多。

郑南雁 跨界玩“经济租车”



长外，其 CEO 黄骥为 7 天连锁酒店原高级副总裁。此外，目前仍有不少 7 天酒店人马加盟瑞卡租车。在公司战略中，郑南雁同样是先人后事、垂直切割、借力 IT 平台、最大程度地压缩成本 就连公司总部也保留着 7 天连锁酒店总部“没有前台”的“特色”。

当然，在更为主要的创业基因上，瑞卡租车也几乎全部移植了 7 天模式主打经济型租车。“专注细分市场，不追求大而全。”黄骥表示，这是瑞卡创业之初确定的思路，也是未来发展的理念。具体到瑞卡租车的经营业务方面，只做个人短途自驾（200 公里左右），车款也只有 3 种，价格在 120 元 -200 元 / 天，不做异地还车。IT 系统追求简单而有效，甚至连门店，也没在 7 天连锁酒店的接待大堂里。

而恰恰是这个延续 7 天连锁酒店的“成本控制”理念，使得瑞卡租车引起风投的兴趣。“此前他们（郑南雁）有着成功运营经济型商业模式（7 天连锁酒店）的丰富经验，这次他们又发现了经济租车这样一个极具发展潜力的领域。”红杉资本中国基金董事总经理孙谦在接受记者采访时表示。

“经济”思路

当然，促使郑南雁萌发打造“经济型租车模式”的根源，在于国内租车行业仍处于一个发展并不成熟的大环境中。例如，仅美国赫兹（Herzs）一家连锁租车巨头拥有的车辆就超过 50 万辆，而国内最大租车企业的车辆数字仅 2.5 万辆。

“瑞卡的创立源自一次普通的聊天。”据郑南雁回忆，他与其副手时任 7 天连锁酒店高级副总裁的黄骥无意间聊到国内租车行业，发现国内的租车价格其实比国外还要高，但国内的人力成本却比国外更低。“虽然彼时的酒店行业早已完成市场细分，但国内几家大的租车公司仍然保持着多层次经营、产品线长、市场定位和人群定位不够精准与专注的特点。”郑南雁表示，这是“经济型模式”的机会。

为此，2009 年郑南雁与黄骥曾多次飞往美国东西海岸考察了 Herzs 与 Enterprise 两家巨头租车公司的运营情况。通过进一步调研，郑南雁发现中国汽车租赁市场正处于发展初期，且潜力巨大。联想到 7 天酒店的市场定位与发展历程，在当前中国

汽车租赁市场的现状当中，郑南雁似乎看到了 5 年前中国经济型酒店市场格局的影子。

“在创办 7 天连锁酒店之前，我也是从携程的酒店预订业务发掘出了后来的经济型酒店在中国的市场契机。”郑南雁表示。其时，郑即为携程副总裁。在此情况下，2009 年 5 月，郑南雁与 7 天的三位“老人”吴海兵、林粤舟、黄骥，连同 IT 技术出身的潘勇，共同成立了广州瑞卡租车有限公司，2010 年 12 月改制为“广州瑞卡租车股份有限公司”。

之后的一年多时间里，和许多创业型公司一样，瑞卡也经历了创业初期的各种纷扰与困惑，从最基础的行业调研、团队组建、IT 系统平台的研发与改进，再到小规模试运营、运营模式的不尝试与调整等各方面，瑞卡开始了踏实而又艰辛的各项基础准备工作。

市场悬疑

不过，随着越来越多的风投开始进入到国内租车行业，郑南雁及其团队需要面对的是，瑞卡租车能否在资本高密度轰击下的租车市场中迅速立足。

显然，眼下的租车行业已经不再是郑南雁当年创办经济型酒店时面临的资金匮乏的市场环境。在瑞卡之前，联想已经出资 12 亿元控股神州租车，一嗨租车此前已经获得约 6.5 亿元投资，至尊租车也获得约 3.9 亿元投资。

有了资金支持，国内已有的租车公司迅速进行了规模扩张。2010 年 8 月 26 日，一嗨获得了以高盛为首的投资机构 7000 万美元注资，便采

购了上千车辆；2010 年神州在得到联想控股的巨额投资之后，6 亿元采购 6000 辆运营车辆，2011 年 3 月份又宣布将用 30 亿元采购 2.5 万辆新车。

“我们这次的融资规模也是 8 位数，在这个行业里面需要资本的投入是比较大的，这是资本密集型的行业，作为投资人必须要有心理准备，同时作为长期投资人也能为公司未来的发展不断投入。”郑南雁表示。

实际上，在此之前，国内租车行业已经逐步形成了“北神州、南至尊、东一嗨”的市场格局。目前，神州租车已经在全国 48 个城市建立 300 多个租车网点，运营车辆达 14 万辆；一嗨租车也有 6000 辆汽车，近 300 个服务网点。

尽管竞争激烈，但租车行业的前景毋庸置疑。对于瑞卡租车而言，在发展初期，郑南雁的“双重身份”及一贯的“经济型模式”是吸引市场的焦点。能否真正带动瑞卡租车在租车行业分一杯羹，仍将考验“成本杀手”郑南雁的后续智慧。

相关链接

“瑞卡”扩张进行时

“瑞卡目前是从广州开始逐渐涵盖华南，后续网店将逐渐扩张到西部、华中等等各个城市，因为既然今年的计划是要作为第一阵营汽车租赁公司，我们的规模也会达到以千计数。”黄骥表示。在获得此次融资后，瑞卡在 2011 年之内将车辆从目前的 230 辆扩充到 1800—2000 辆的规模；业务范围也将在今年内扩张至成都、昆明、贵阳、深圳、武汉等城市。未来甚至不排除和如家、汉庭、锦江之星等展开合作。

中国工程院调研组专家到华英公司调研

□ 本报记者 李代广

9 月 4 日上午，中国工程院院长、工程院院士周济，工程院原副院长、院士沈国舫率调研组一行莅临华英公司，就“淮河流域水资源保护及淮河综合治理工作”进行调研。

河南省副省长张大卫、信阳市市长郭瑞明等省、市、县领导以及华英公司董事长曹家富陪同调研。

调研组一行实地考察了华英加工三厂，详细了解了

企业的生产经营和环保情况，他们对华英公司全产业链的生产模式给予高度评价，重视环境保护工作的做法给予肯定，并希望企业在做大做强 的同时一定要牢记环境保护的重要性，进一步做好环境保护工作。

图为中国工程院院长、工程院院士周济（左二）在河南省副省长张大卫（右一）、华英公司董事长曹家富（右二）等陪同下在华英公司调研。



把等车的乘客请进店来

家规模不大的

快餐店，它早上卖早点，中午和晚上则卖商务快餐。但一开始它的生意并不好，特别是早餐，由于在这家快餐店的附近有好几个室外流动早餐车，它们专门为匆匆忙忙的上班族提供便捷的各式早点，由于在这些早餐车上购买早点非常方便，因而也就难得有人愿意进店去买了。

为此，快餐店的生意曾一度陷入冷清之中。

但过了一段时间，等我从外地出了一次长差回来后，却惊讶地发现快餐店的生意似乎突然好了起来，特别是早点尤其受欢迎，很多等车的人都习惯性地进到快餐店里购买早点。这

让我大为惊讶。

谜底的解开是发生在接下来的某一天，那天早上当我和往常一样，站在站牌旁等候公交。由于当时已进入隆冬季节，天气严寒，特别是在早上，等车冻得人直哆嗦。正在此时，一位穿着这家快餐店制服的服务员走到我的身边，笑容可掬地邀请我到店里去等，称里面有免费的暖气。

为什么无缘无故请我享受免费的暖气？我心存疑虑，因此迟疑了一会儿，这个服务员似乎看出了我的顾虑，又接着对我说，没有关系的，不会让你消费的，她又接着询问我，你要坐哪路公交？我帮你看着，等它来了叫你，保证耽搁不了，里面有许多跟你一样等车的人。

盛情难却，况且还不知道公交什么时候来，与其在外面挨冻，还不如进去享受一下暖气，这样一想，我便真走了进去。

等我走进店里才发现，原来，这里真的有很多等车的人。可能大家都觉得被风吹的滋味不好受，而店内果然是温暖如春呀！

果然如那位服务员所说，在这里

没有人劝你买早点，买不买随你的便。你甚至还可以把外食带进来吃。店内还有一个服务员，拿着一个大喇叭，她通过对讲机与守在外面公交站牌旁的服务员保持联系，当某路公交车进站了，外面的人员便会迅速向她报告，接到报告后，店内的这个服务员则会立即用喇叭在店里进行广播，称某路公交已经进站，请需要乘这路公交的顾客们赶紧去乘坐。这样就保证了坐在里面的人不错过自己所要搭乘的车。

而就在乘客等候的同时，快餐店里的厨师们正在明亮、敞开式的厨房做各种早点，煎炸烹饪，那个香呀，那个热乎乎的劲头，闻着这香味，看着那美味，如果你尚未吃早点，有几个人能忍住不买？况且价格也便宜，比如，一个大馒头，外加一杯热豆奶，拿着就能走，也只要三块钱。直到此时，我才恍然大悟，为什么快餐店要邀请乘客进店享受免费暖气了。

同样，等到酷暑难耐的夏季，这家快餐店又把乘客们请进来，享受免费的空调清凉，中国人最怕欠别人人情，进来的人大都会买上些早点，这

时坐在里面才会感到心安理得。由于这一招果然非常奏效，周围几个流动餐车的客户全被抢走了，没有什么生意可做，也就主动撤离了，这更加增加了快餐店的客人。由于空间不够，这家快餐店不得不又租下楼上一层。

最近，公交公司想在这个繁忙的公交站点旁增设一个公交自动充值网点，这家快餐店得知后，主动要求他们把这个网点设在自己的店里，而且承诺不收取任何的租赁费。

和之前的做法异曲同工，其结果是每天都有不少人到快餐店里充值，他们在排队的时候，会自觉不自觉地店点内的饮料和食品，快餐店还趁机向他们发放各种优惠券，请他们成为自己的会员，有机会来店里消费，一下子带火了整个店的生意。

利用位置的优势，深入研究客户的外在需求，把潜在的消费群请到店里来，最终赢得市场，这家普通的快餐店在无意间摸索出一套智取顾客的好方法。

(徐立新)

管理日记 | Guanli Rijì

我的管理哲学

□ 周翰轮胎中国区总经理 辜思历

老板在第一线，不是事事亲历亲为，这既不现实，也不正确。那么，老板到底需要管哪些事？我常常用茶壶来比喻，壶嘴代表大方向，壶盖代表衡量指标，壶底是奖励机制，而壶身是培训，缺一不可。比如说，如果没有奖励机制，那么水倒进去流出来，这是流于形式。很多企业的员工在那里边喝茶，边看报纸，任务没有完成就被老板叫过去批评一顿，做不好最多老板叫过去训一顿话出来，就没有一个约束了。而有一些虽然有奖励，但是机制不清晰，也会产生很多问题。培训也不能缺少，因为中国发展太快，如果培训不到位，员工会觉得没希望。

在任何一个企业中，只要把这些大方向把握好，把游戏规则制定清晰，不管你卖的是什，都可以成功。今天我可以不懂轮胎，但我懂人，我尊重人，请会懂轮胎的人来执行就可以了。而且就算我懂轮胎，也要装作不懂，这样才能把任务下沉，交给更合适的人。

我的办公桌上就放着一个茶壶，提醒我这些方面都要关注到，每个方面是不是安排得当。只要这些大方向都定了，就好像摄影里的构图一样，接下来就是直接看效果了。报表是一个实践的结果，但很多人本末倒置，把报表变成了任务本身，坦白说，我从来都不看报表，我只能看达标不达标，因为茶壶中间都做好了，你还会担心嘴漏吗？

