



企业楷模
 iye kaimo

泰迪熊公司设立了一项“红铅笔奖”，这个奖授予给那些犯了某个错误但是通过反思而发现了更好经营方法的员工。

泰迪熊
 设立“红铅笔奖”

■ 王宇

麦克斯恩·克拉克创建了一家独一无二的玩具公司,这家公司旨在为孩子和家庭实现“将泰迪熊带到生活中来”。公司在下属的店铺里为孩子提供自己动手设计和制作泰迪熊的机会。孩子们选择他们想要的那款熊,然后店铺为他们提供材料和针线,帮助孩子们完成制作。随后,孩子们可以细致地选择泰迪熊的着装和配饰。如果你在美国带过儿孙,你一定听说过克拉克的这家公司。

克拉克的公司获得了惊人的成功,在过去的十年里快速成长为年营业收入达 3.5 亿美元的公司。她通过在店铺里传达世界级的顾客体验,做到了这一点。克拉克将功劳归功于她的员工,正是他们不断地找到创新和改进的路径。员工们是如何做到这一点的? 从一开始进入公司开始,员工就知道无须因为承认错误或者遇到问题而感到恐惧。克拉克从不因为员工犯了某个小错,或者将问题讲出来而获得惩罚,相反,她鼓励他们提出问题。

克拉克认为她的这种态度来源于她一年级的老师——格莉丝夫人。近十年之前,格莉丝夫人就将这种对待错误的态度深植在她的脑海里。如很多



小学老师做的那样,格莉丝夫人用红色铅笔为孩子评分。但是,与她绝大多数同事不同,格莉丝夫人在每周课程的最后都会颁一个非传统的奖项。她将一支红色铅笔作为礼物,将其奖励给本周作业中所犯错误最多的学生。为什么呢? 格莉丝夫人希望学生们积极参与课堂讨论,尽力回答任何一个疑问,不管这个问题有多大的挑战性。如同克拉克所写的:“她不希望孩子们因为害怕犯错误而失去机会。她唯一的原则就是我们不能因为第二次犯同样的错误而得到奖赏。”

克拉克将她一年级启蒙老师的方法用于管理她的泰迪熊制作公司。她在公司内同样设立了一项“红铅笔奖”,这个奖授予给那些犯了某个错误但是通过反思而发现了更好经营方法的员工。克拉克认为经理人员要鼓励他们的下属“自由地实验,并将那些所谓的错误作为通往成功的阶梯。”当然,正如她的启蒙老师所强调的——人们要为自己再犯同样的错误负责——克拉克对她的员工们很清楚地指出:“经理人最差的行为是不能从错误中学习,这是令人无法接受的。”

捡龙虾的启示

■ 秦湖

南京小龙虾全国出名。然而,同样个头和外表的小龙虾,强健一点的龙虾肉细腻有嚼劲,瘦弱的却松垮得如同渣滓。很多饭店从市场上买回小龙虾后,都要安排不少员工去分捡,虽然这样做可以按不同的价格出售,但是也耗费了不少人力成本,还经常因为分捡出错,遭到顾客投诉。

有一家饭店从来不用人工分捡,但却分得非常准确。后来,这家饭店的老板透露说,其实方法很简单:把买回来的龙虾全部倒进水池,为了争夺空气和生存空间,龙虾就会拼命地往上爬。十几分钟后,强健的龙虾就爬到了最上面,而瘦弱的则被挤到了下面和边上。

事实上,很多事情都是如此,只要遵循了事物的自然规律,就能找到最简单、最有效的解决办法。



沃尔玛:为顾客省钱

■ 张灿松

世界第一大超市——沃尔玛节省的高招有很多,有些甚至会让你惊叹不已。

当沃尔玛搞店庆时,你会发现平时不常见的红红绿绿的各种广告传单,打开广告彩页后,会发现原来彩页里的模特都是些熟悉的面孔,或者是采购部的职员,或者是财务部的职员,甚至其中的小孩就是沃尔玛员工的子女。仔细想想,沃尔玛那么节省,当然不会花钱请人做广告了。

事实上,无论在美国还是在世界上的任何地方,沃尔玛都很少做广告。平常沃尔玛的宣传广告仅仅是黑白两色的几张纸而已,远不比家乐福的广告制作精美和发送频繁。促销部经常会组织艺术字体等技术的培训,为的就是尽可能让一切宣传活动都在本部门内部得到解决。因为,节约人手就是节约成本。按照沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的说法,节约的目的正是“为顾客省钱”。

在中国的沃尔玛超市,很多店都为员工准备了免费的纯净水,但不可能准备纸杯;有的店在员工餐厅配有电话——当然是投币电话。员工使用的洗手间根本没有卷纸,更不会有香皂,很多情况下,员工们用来洗手的都是部门不能销售的洗手液、沐浴露甚至洗衣粉。



三星老总

鞠躬两小时

■ 徐立新

2001 年 7 月,刚上任不久的三星总裁李健熙,带着 6 位副总去纽约,实地考察三星在当地市场销售情况。一连几天跑下来看到的情况是商场电器柜台里摆放的大小电器几乎全部是日本的索尼和松下的。

在纽约的最后一天的中午,李健熙把自己紧关在屋里不吃不喝,让 6 位副总既担心又害怕。

到了晚上 6 点,房门终于开了,请副总进来,发给每人一个红包。6 位副总见此情形,吓得不约而同地跪在李健熙的面前。原来该公司有条规则:老总打算再不用某人时,辞退前都会给对方一个红包以示抚恤。

老总看到这一场面,先是一愣,转而哈哈大笑。连忙将 6 位副总一一扶起,说:“你们弄错了,我发红包是要你们把索尼和松下的大小电器通通给我买回来,我要看看他们的产品到底好在哪里!”果然,当把这些买回来的电器——分拆开来,一看吓一跳,索尼和松下的电器就是比三星先进很多。

也就是从这时起,李健熙喊出了这样一句口号:“除了老婆和孩子,一切都可改变。”

从此,三星开始了艰难的自我鞭策和奋进,变的第一项举措是修改上班时间,把原来 9 点钟改为 7 点上班。

不料这一举措遭到全体员工的反对。面对一片反对之声,李健熙什么也没说。新制度推行的第一天,李健熙准时到公司门口,以弯腰 30 度的鞠躬方式,迎接员工,对于一个 59 岁的老人以这种方式站立难以吃得消,20 分钟,老总双腿发抖,才迎来第一个员工,看到这个员工,老总又深深朝他鞠了一躬,感谢他的支持。8 点 20 分,才有员工陆续连续进来。此时正值夏季,骄阳毫无遮挡地射在李健熙身上,让他大汗淋漓。秘书和副总怎么劝,李健熙原地不动。

从 7 点一直弯腰到 9 点,当迎接完最后一名三星员工后,老总终于支撑不住了,一下瘫倒在地,晕死过去。之后被迅速送往医院,醒来后,他表示第二天还要这样做。

李健熙的坚持激发了全体三星人的斗志,从第二天起,所有员工都在 7 点准时赶到公司,开始一天繁忙的工作,他们不想看到总裁因为他们的迟到和不支持而受到伤害。

2003 年 6 月,一个震惊全世界的新闻出现了,韩国三星电器全面超越日本电器,成为全球电器市场上的第一个大品牌,一举改写了被日本索尼、松下统治了近 30 年的全球电器市场。今天,韩国三星王者的地位依旧牢固。



管理之道
 Guanli zhidao

作为一位新上任的部门经理,前不久,公司派我去位于日本东京的总公司参观学习。

我在日本下飞机的时候天色已经渐黑了,负责接待的松井仓本把我带到银座大街的一家宾馆里,他告诉我这里是东京最时尚最繁华的一条街,问我要不要出去走走。虽然我们有些倦意,但一听到“东京最繁华”这几个字,还是抑制不住心中的好奇,就让他陪我们出去走走,顺便一起吃晚饭。

我们走进了一家日本料理店,刚一进去,我就感觉到这家店的卫生做得特别好,在灯光的映射下,大理石地面像镜子一般亮丽净朗,一尘不染,让人觉得特别舒爽。特别是他们的服务员,竟然都不穿鞋,每个人只穿一双白色的袜子走来走去,由此可见这地面的干净程度了。

这是一家按照日本传统用餐习惯来操作的料理店,我们进入包厢后就脱去了鞋子,服务员跪在餐桌边点完菜后就离去了。等她走出包厢时,我看见她从墙柜里取出一只微型吸尘器,花了半分钟,在我们刚才走过的地方吸了一遍。

见此情形,我如梦方醒地对松井说:

“难怪这家店的卫生搞得特别好,原来是有一些这么自觉的服务员!这样干净的地面如果在家里还可以理解,但是一个营业场所能维持到这地步,确实不容易。”

松井问我:“你有没有注意到一个小细节?” 他这样一问,我突然想到从进餐厅开始,直到走进包厢,一路上有许多墙柜。我对松井说,如果估计得没错,那里面一定都放着微型吸尘器,看来多增加一点投入,多准备几台吸尘器,才是这家店能保持最佳卫生状况的关键所在!

松井却不同意我的看法,他说我看到的这些只是“外相”,还不是“最关键的”。他笑着说:“如果服务员不随时随地地使用,那准备再多的吸尘器也无济于事,更何况老板也不可能跟着每一位服务员,督促她们搞好卫生,但服务员为什么会那么自觉呢? 关键就是因为她们的脚上只穿着一双白色的袜子,如果不保持好卫生,她们的袜子就脏了!”

听了松井的话,我站起来打开包厢门往外看去,那些只穿着白色袜子的服务员都会见缝插针地用微型吸尘器吸一下地面,非常自觉,尽管老板并没有在一边督促她们!

我返回餐桌后,松井接着说:“这就是这家餐厅老板的高明之处了,如果员工们都穿着黑色的工作鞋,她们那种保持好地面卫生的意识一定不会太强,地面的卫生也一定维持不好,但是老板规定员工上班要穿白袜子,这样一来,就牢牢地抓住了管理的根本,员工就会时时刻刻督促自己搞好地面卫生了!”

刹那间,我明白了这个道理,管理有时候并不能仅仅停留在表面,那样不但会很累,还容易与员工之间形成对立矛盾,效果更不会好。而从根部抓起的管理,不仅没了这些顾虑,往往还能取得更好的效果!



有一家大企业曾一度陷入亏损状态,老板十分焦急,如果找不出问题出在哪里,自己一手创办的企业就会倒闭。

在调查和走访中,这位老板发现,问题原来出在管理层。虽然这些管理人员都是自己一手培养起来的,但由于在管理层呆久了,他们出现了懒惰习性。原因很简单,在老板办公室对面办公的管理者们即使在白天也会拉上厚厚的窗帘,他们做什么自己根本不得而知。

针对这一情况,老板做出一个决定:将该企业所有办公室的窗帘全部摘掉。

决定一经宣布,公司上下一片哗然,大家十分不解:作为公司的老板,

克服懒惰的办法就是摘掉我们“心窗”上的“窗帘”。

不从根本上想办法解决问题,却要把精力耗费在这些小事情上;再说,公司的亏损跟窗帘有什么

关系? 然而,时间不长,人们就看到了公司的根本改观。

原来,老板和其他办公室里的窗帘被摘掉后,大家的工作都被“曝光”。更重要的是,管理人员的工作情况能够被老板和员工们清清楚楚地看在眼里了。于是,这些管理者再也不敢呆在舒适的办公室里,而是纷纷走出办公室,下基层,抓进度,到工人中间了解情况,到车间里亲自过问生产情况。即使在办公室里工作,他们也不再偷懒。正所谓人是企业的根本,领导层的精神状态改观了,自然带动了员工的积极性。时间不长,这家公司的亏损局面就被扭转了。

摘掉窗帘扭转一个企业的故事不能不让我们深思:其实,细想想,在我们每个人的“心窗”之上不都有一幅看不见的“窗帘”吗? 每个人都会产生懒惰思想,这思想恰恰藏在自己那幅“窗帘”之后。因此,克服懒惰的办法就是摘掉我们“心窗”上的“窗帘”。