



GUANLISHIJIE

管理世界

企业楷模

Qiyekaimo

玛丽·凯公司的成功，和员工的亲密无间、团结协作是分不开的。

玛丽·凯的“P”和“L”

在商业中，“P”和“L”指的是盈(profit)和亏(loss)，但玛丽·凯化妆品公司总经理玛丽·凯说：“不过在我们这，‘P’和‘L’指的却是人(people)和爱(Love)。”

玛丽·凯化妆品公司总部设在美国达拉斯，来宾走进公司总部大楼，首先看到的是该公司全国销售主任的照片。这些照片放得比真人还大。这正是玛丽·凯公司所要强调的：“我们是重视人才的公司。”“开门原则”是玛丽·凯公司提出来的，它的做法是总经理办公室的门每天都是敞开的，也就是说，随时欢迎想提建议的人进来。公司总经理玛丽·凯说：“不应该让办公室的一堵墙、一扇门，就把人们隔开了。”“开门原则”强调的是上下通气、人与人交流，更体现了公司对“人”的重视。



在给予员工无微不至关怀方面，玛丽·凯化妆品公司也堪称典范，该公司的许多传统都体现了一个“爱”字。公司员工过生日都会受到祝贺，公司还会为他们准备一份免费午餐，使每个员工都能感受到公司的温暖。“秘书周”也是玛丽·凯化妆品公司的传统，在每一年的这周里，所有秘书都会获得一束鲜花和一个咖啡杯。礼品虽轻，情意却深长，它表明公司时刻都想着大家。为了促进沟通和交流，总经理玛丽·凯还经常以普通身份邀请员工来家中做客品茶，有时还要亲自下厨烙几张小甜饼。“说真的，我们还从未尝过一位总经理亲手烤的小甜饼呢。”玛丽·凯公司的成功，和员工的亲密无间、团结协作是分不开的。

管理之道

Guanlizhidao

拥抱未来，而不是过去

方素惠

最近和同仁面谈时，问同仁一些问题。其中的两个问题，和同仁发展出很棒的对话：

- 1、有什么事情，是由你来做，和由别人来做，会有很大差别的？
- 2、在你的工作里，哪三件事情是对公司最有附加价值的？

同仁在回答这两个问题时，大都眼睛发亮，用比较高的角度说出他的工作意义、他引以为傲的能力，并且清楚指出最有价值的工作内容，厘清了工作的优先级。事实上，在公司里，我们还可以问很多类似的问题。例如，哪些是影响公司发展最大的决策？哪些职位对这些关键决策的影响最大？就制定和执行关键决策的能力来说，哪些是公司的最佳人才？

千万别以为，这些关键职位必然非高阶主管莫属，事实上，很多都是基层主管和员工。举例来说，亚马逊网站的成功，它的销售决策有很大的功劳，包括该提供顾客什么特价与折扣、该建议顾客多买哪些产品等。所以，做这些决策的主管和员工，就是公司的关键职位。

在迪斯尼，清洁人员比米老鼠还要重要。因为迪斯尼希望带给顾客欢乐，由不同的人来穿上米老鼠戏服后，表现差距不大，但清洁人员由不同的人来担任，则会带给顾客很不同的经验。因此，相较于米老鼠，清洁人员更是迪斯尼的关键技能职位。

关于好人才，我们常说，当我们雇用员工时，是雇用他的未来，而不是过去。那么，我们如何知道他未来有没有潜力呢？

专家指出，奥运体操教练在选择选手时，不一定是选最强的，也不一定是身体最柔软的，而是选那些愿意倾听反馈，准备好被教练的孩子。换句话说，对于反馈的接受度，就是一个人的潜力。企业在选择、发展人才时，也应该采取同样的思维。

不只是选人不能只看过去，公司的策略也不应该执着于过去。就像策略大师摩尔所说：“你的敌人就是你自己。”他指出，当公司营运越成功，就越受固有的策略和营运所束缚。公司必须修正事业组合，调整原来的资源分配方式，才能脱离这股地心引力的牵绊。

前车之鉴

Qianchezhijian

败在享有“特权”

林绮

玉珊是刚提升上来的主任，却经常迟到早退，我不得不劝说玉珊：“在遵守公司制度上，当主管应以身作则。”没想到她却和我辩论道：“我熬了多久才爬到这主任的职位，理应要享受一些特权，不然主任有什么好当的！”

那时我的部门除了努力开发市场，还要同时服务 120 家连锁商家，实在忙不过来，我倚重玉珊的专长，只能先沉住气。结果玉珊就变本加厉起来，有时她的员工都看不下去。

就在玉珊一意孤行享受她的特权时，人事部把全公司的打卡表送给董事长看过，董事长看到玉珊的卡就马上召见她，表达关切之意，没想到才高胆大的玉珊居然在董事长办公室又发表她的歪理，于是董事长向我施压：“如果我是你，今天就将玉珊革职，但她是你部门的人，她的去留由你做最后的裁决。”

部门里有两位同仁，虽然能力、经验略逊她一筹，但敬业与自律远远胜出，于是我决定不再拖下去，而是默默地进行玉珊接班人的培训。

待一切部署完毕，在毫无预警的情况下宣布提升那两位同仁各自领军成立新单位，不到一个月，玉珊就自动辞职。

绕着房子跑三圈

朱庆红

约翰曾是一个贫穷的年轻人，经过几十年的努力，他成为了一位非常有名的大企业家。

随着约翰的知名度越来越高，他的言行举止也受到人们的关注。人们发现，约翰经常绕着自己的办公大楼跑三圈。有一次，一个商业竞争对手在暗处使坏，导致公司股票大跌，当他的助理们把这个坏消息告诉他时，他生气极了，大喊着“我一定要报复”，然后从椅子上跳起来跑出了公司。

人们不知道发生了什么事，追了出去，发现约翰正绕着公司的办公大楼跑步。跑了三圈之后，约翰才气喘吁吁地停下来，走进办公大楼。

人们发现，约翰经常绕着自己的办公大楼跑三圈，这是因为他他在生气，他在控制情绪。

约翰对助理们说：“别管那些，我们自己做好自己的事，努力挽回损失就好。如果去报复他们，只是浪费自己的时间，让自己损失更多，而这也正中那些坏人们的下怀！”

助理们松了一口气，说：“我们还以为你出去找人算账呢！”

约翰笑笑说：“生气的时候我都会绕着大楼跑三圈，在跑步的时候，我会想我现在公司经营得这么好，拥有一批好员工，坏人们之所以会暗中使坏，就是因为我比他们有成就，既然如此，我还生什么气呢？”

一位助手纳闷地问：“我记得，你在很久以前就有绕着房子跑三圈的习惯，那时候我们还非常贫穷，没有事业，没有房子，更没有公司和财富，那时你又是为什么而跑步呢？”

约翰说：“那也是我在生气！那个时候，我就想，我还没有自己的房子，还没有自己的事业，哪时间和精力去跟别人生气呢？一想到这里，我的气就消了，也就有了更多的时间和精力来工作了。”

人生在世，总不可能事事顺心，生气也在所难免。然而，生气除了让自己难过和承受更多的损失之外，并不能解决任何问题。我们要学会控制自己的情绪。图一时之快冲动行事，后果往往是闯下比遭人打击更为严重和痛苦的大祸！

不妨卖点“破绽”

张奉连

前不久，魏老板在旅游区新接手了一家土特产店，以接待团队游客为主。虽然全场九折优惠，但生意并不好。

魏老板有个很有经营头脑的朋友，自告奋勇来帮魏老板出主意。他先去店里转了转，不一会儿，那朋友回来了。朋友说他发现了一个现象：很多空手的顾客在出口那两排货架前都不约而同地停下，拿起货物不停地比较，然后再拎一些来到收银台。不一会儿那两排货架就空了。那货架上放的是“瘪壳货”。原来前几天新进一批商品，有几箱货在运输途中受到碰撞挤压，外包装有了不同程度的皱褶或凹陷。魏老板只

这一招果然比直接打折奏效，带动了全场的销售。

好将这些货在九折基础上再降价处理。

然后，那朋友让魏老板带几个人到仓库，调出一批货来，或挤或压，硬是把它们完好无缺的外包装弄得皱褶不堪。忙完这一切，那朋友还郑重地建议：专门指定一名销售主管，要紧密跟踪，随时保证“瘪壳货”的供应，同时取消全场九折的优惠，而将“瘪壳货”比正常货优惠 15 元左右。

这一招果然比直接打折奏效，带动了全场的销售。魏老板禁不住连声夸赞朋友。朋友说了这样一句颇有哲理的话：“你以为开店就是卖货啊？还要卖些‘破绽’呢！”

经营方法

Jingyingfangfa

1960 年，保罗·杜布吕在巴黎开了一家酒店，以“诚信”为经营宗旨。一天早上，一位入住在 3017 号房间的男子在总台办了退房手续后就匆匆离开。几分钟后，洗衣店的人送来了昨天送去洗的被褥毛巾。在清点了数量之后，保罗觉得不对，他记得前天晚上客房部入住了 60 个房间，也就是说有 60 套床单毛巾要洗，可现在，却只送回来 59 套。

还有一套为什么不见了？保罗叫来客房部的服务生，原来前天晚上有一位女公务员入住过酒店，她在房间里只休息

其实，最高的经营智慧就是诚信，就像保罗·杜布吕那样彻彻底底的诚信，这也是他最为根本的制胜法则！

了 3 个小时就离去。房间里依旧干净，被褥毛巾等几乎跟没用过一样。服务生想帮酒店省下 3 法郎的洗涤费，只是重新整理了一下，并没有把被褥毛巾送去清洗，而这个房间正是 3017 号房。这就是说，刚才退房的那位男子，在昨晚入住后，并没有享受到酒店作出的“你所用到的被褥毛巾都是干净的”这个许诺！

“这怎么可以？”保罗生气地对那位自作聪明的服务生说，“我现在就去向那位顾客道歉，并且将 3 法郎的洗涤费退给他！”

“老板，您完全不必这样，住客根本不知道实情，您不必特意追上去将这 3 法郎退还给他！”

“我们的宗旨是诚信经营，既然是诚信，就要诚信得彻彻底底！”保罗冲出去，追上那位顾客，说明原由后，把 3 法郎的洗涤费塞到他手中，并向他道歉。男子被感动了，跟着保罗回到酒店，在意见栏上写下了“这里的诚信是彻彻底底的”几个字！

正是这种彻彻底底的诚信经营使保罗的酒店赢得了信誉和好口碑，客房供不应求，酒店不断发展。几十年来，因始终坚持这一宗旨，它已发展成为欧洲第一大酒店集团。



一个是贵州石伦策划机构董事长石伦，一个是上海弘牧规划咨询机构常务副总经理王璐，另一个是我——正泰集团的一名经理人。

偶然的相遇，偶然地聊起一个有趣的话题，成功的企业老板都具备什么样的特质？

石伦说，他发现很多成功的老板都是为梦想而活，而不仅仅是为了钱。有些人刚开始可能是为了钱，为了生存，但到了一定时候，境界肯定会发生变化。一心只为钱的企业是做不大，也做不久的。以他而言，当初并非生活不下去而创业，而是自己喜欢，想找一个平台来展示自己，于是干了起来。因着这种心态，只要公司能够正常运转，赚多少钱倒不是他最在意的。即使某一阶段效益很差，他也不会气馁，更不会放弃。坚持下来，困难也就过去了。

王璐说，他刚大学毕业时，进入一家公司打工。他发现他们老板有个习惯，就是特别关心政策变化，关心经济形势。他会根据国家政策的走向，随时进行企业战略的调整。他总能抓住一些很好的节点，选择适当的项目进行投资，所以企业发展得很稳很快。王先生现在作为所在咨询公司的常务副总，很多习惯都来源于那个老总的影响。

我说，我发现正泰集团董事长南存辉身上至少有三个方面的特点：一是执着的精神。他一旦认定某个目标，就会坚定不移，甚至百折不挠地走下去，很难改变。二是独到的眼光。他常能在别人看不到希望的地方看到希望，在别人看不到机会的时候看到机会。他认为市场处在低谷的时候，往往就是新一轮爆发的前奏。所以，在全球金融危机蔓延，很多企业纷纷紧缩的时候，他却逆势投资，结果获得了意想不到的发展。三是极强的资源运用能力。他能把各种社会资源恰到好处地整合起来，为他所用，这在企业的发展中起到了至关重要的作用。

有梦想，有眼光，有政治敏感，有执着精神，有较强的资源整合能力……

这可能不是成功老板的全部特质，但肯定是一个成功老板身上最重要的特质。

而老板到了这个程度，已经不是一般意义上的老板，而是——人们尊重的企业家。

诚信就要彻彻底底

陈之奈

老板的特质

黔人