



企业楷模
 iye kaimo

“3M 最吸引你的地方是什么？”那么大多数的答案会是：“我可以在这里把灵感变成现实。”已有百年历史，总部设在美国的 3M 公司，历来注重为员工提供宽松、自由的创新环境和资源。这一点，不仅使它的产品种类近六万种，成为世界上最著名的多元化企业之一；更重要的是吸引和培养了大批才华横溢的员工。

3M 公司：让员工的灵感成为现实

■ 李光斗

3M 在美国有一项特别的政策，允许员工每天有 15%的工作时间可以做本职工作之外的事情，以此来鼓励员工创新。例如，负责胶带产品的员工，如果他对电子产品有兴趣，他完全可以去做这方面的尝试，也可以利用公司相关的资源和信息。现在这种做法已经扩展到了整个公司的各个部门，因为创新其实并不局限在产品上，很多时候一个新的工作流程、新的管理措施都是创新。例如，在 HR 部门里的员工，每个人虽然各有分工，但是并没有一个固定的框框去限制他。相反，在判断一名员工是否具有发展潜力的时候，也会看他是不是能够去打破这个框架，有创造力地做一些职责之外的、对公司有利的事情。

3M 还有一个很著名的做法，就是鼓励“Honest Mistake”(美丽的错误)。也就是对于员工创新中的失败非常宽容，允许他们犯错误。3M 从来没有过员工因为希望多做点事情，结果没有做好而被惩罚的例子。这样一个宽松的环境，也有利于激发创新精神。其实，很多伟大的发明都源于这些美丽的错



误。如可口可乐正是美国医学家约翰·潘伯顿配制的治疗头痛病的药水中被助手无意中兑入了碳酸水这个美丽的错误的结晶。

3M 一直强调要“人尽其才”。除了给员工不错的薪水外，还给他们提供一个好的职业前景。因为现在的年轻人，很多并不只是为了钱而工作，他们总是希望自我的价值能够被赏识和肯定。每年年末，各位主管和他的下属都要一起讨论，进行年度的绩效评估。这包括两个部分，一是本年度绩效的回顾；另一个就是个人发展计划，涉及短期和长期的职业发展目标。员工有任何想法都可以在这个时候提出来，即使是想要转换部门也可以谈，他不必担心是不是会让主管觉得自己不务正业，公司会根据他的兴趣和规划，安排相应的培训，再等待一个成熟的时机来配合发展。事实上，3M 每年都会有计划地主动引导一些部门间的人员流动。现在的高层管理人员中，大部分都做过 3 个以上的部门。而且 3M 中国公司的中高层管理者，为公司效力的时间大都将近 10 年。

经营方法
 jingying fangfa

索古尔干红的神秘营销

■ 佚名

经常看见有这样一种现象：一个人抬头看天，不一会儿，他的身边就站了很多，都抬头看天，还惊诧地问他：“看什么？”其实天上什么也没有，就因为那人久久地看着天上，给了人一种神秘感，才引来一大群人都抬头看天。这是神秘引来的从众心理。聪明的商家也把这种能够引起从众心理的神秘用在了推销中。

一天，小城最豪华的酒楼里来了一群客人。他们刚入座，为首的就掏出一沓大票放到桌上，指明要酒楼老板为他们点一桌名贵菜肴，还要上酒楼最高级的美酒。菜陆续上齐了，老板兴致勃勃地让伙计搬出路易十三、轩尼诗等数十种名酒，让客人挑选。谁知这班人只瞥了一眼，就问：“有‘索古尔干红’吗？”酒店老板从来没有听到过有这么一种酒，张口结舌地问：“什么……什么干红？”“索古尔干红！”“索古尔干红？”老板立刻派伙计联系全城各大酒店，可是都没有结果。这班人见老板拿不出索古尔干红，竟连一桌已经付了钱的菜都没碰，就离席而去。

这事儿一传开，全城轰动，大家纷纷猜测，这索古尔干红到底是一种什么样的酒。后来，当索古尔干红终于在小城出现时，期盼已久的小城人立刻将它们抢购一空。也直到这时，人们才惊奇地发现，这种干红的酿造商，竟然就是当初到豪华酒楼点菜的那班人。

聪明的制造商正是利用了人们的好奇心理，在小城做了一次成功的推销广告，打响了他们的牌子。

只有舍才有得

■ 唐宝民

美孚石油公司的智慧，其实就是“舍得”的智慧，有舍才能有得。



上世纪二三十年代，中国人主要用蜡烛照明。美国美孚石油公司看好了中国这个大市场，准备让中国人使用煤油灯照明。但那时，中国人已经习惯使用蜡烛，怎样才能让他们接受煤油灯呢？

于是，美孚石油公司雇用了大量小贩走街串巷推销煤油灯，并且承诺，只要谁家愿意点煤油灯，就可以送一盏灯和一瓶煤油。这样使用一段时间后，人们认识到了煤油灯的好处：用起来方便，而且可以调节火苗，不用担心被风吹灭。当人们习惯点煤油灯时，美孚石油公司宣布煤油不再白送，改为出售，但很便宜，几个铜钱就能买到一瓶。就这样，美孚石油公司打开了中国的市场。

十多万与两百元

■ 钱国宏

朋友的公司主要代理一家德国公司的工业打印机。由于打印机质量好，售后服务完善，朋友所在的公司生意一直不错。

可是，有一天他们公司突然收到德国公司的一封邮件——要求支付快递费 200 元人民币。朋友被这封邮件搞昏了头，凭空怎么会有 200 元的快递费呢？于是朋友给德国公司发了一封邮件，要求解释一下。

原来，一年前一家客户反映他所购买的打印机打印出来的东西比较模糊，而当时正是朋友负责这件事。他反复检查也未找到原因，于是就给这位客户免费更换了部件。德国工程师得知此事，强烈要求把这个部件快递到德国，而且快递费由德国方面出。于是朋友把这个关键部件寄了过去。按照公司的规定，如果产品质量问题则快递费由德国方面出，如果是客户使用不当而损坏则由朋友所在公司出。

原来，当那个关键部件寄回来后，曾在德国公司引起了很大的轰动，因为这是第一件从中国退回来的产品。可是这个部件只是打印机上的一个零件，并且没有客户当时使用的详细资料，因此很难判断出到底是怎么回事。于是，德国公司开始模拟客户的各种使用情况，但模拟了很久也没有得出结果。最后德国方面只好派出工程师到中国考察，原来，当时客户使用了一种



特殊的打印纸，是不允许在打印机上使用的。

一年多的调查、10 多万元的花费，朋友认为德国公司有些小题大做了。但是，德国工程师却说：“产品质量方面的花费是不惜一切代价的，却也一分不能浪费，这些费用是公司的正常支出，可是这 200 元钱根据合同应该是由贵公司来支付的，我们才会给你们发邮件。”

非凡创想
 Feifanchuangxiang

把健身房开到飞机场

■ 张军霞

“飞机晚点了，真无聊！”“是呀，如果这儿有个健身房，能练练瑜伽，那该有多好！”周末的下午，丽莎去飞机场接出差的男友迈克时，无意中听到两位旅客的对话，身为瑜伽教练的她立刻心中一动：“在飞机场开个健身房？说不定真是个好主意！”

当丽莎怀着兴奋的心情，准备开创自己的新事业时，却遇到了意想不到的困难，那就是没有一家机场肯为健身房提供场地。就在一筹莫展之际，有朋友提议丽莎去找旧金山国际机场的经理杰克，听说此人思想前卫，很容易接受新鲜事物。

丽莎跑去找杰克，却因为无法预约，一连几天都见不到人影。她不甘心，连续蹲守了一星期之后，终于在午餐时等到了杰克。对方听完她的建议，果然很感兴趣，他表示可以提供 15 平方米左右的地方，先签下一年的租赁合同，但是按照飞机场的相关规定，健身房可以开，却不允许收费，必须让旅客们免费使用。

自己要付昂贵的租金，却不允许收费，这不是赔本生意吗？丽莎非常郁闷地回到家里。男友迈克听完事情的来龙去脉，非但不安慰丽莎，反而拍着手笑道：“你放心和他们签合同，剩下的事情看我的！”

怀着忐忑不安的心情，丽莎签下了租赁协议，开始请人设计健身房的装修

方案，紧锣密鼓忙碌了一个月左右，一个大约 13 平方米左右，可供 4 至 5 人同时运动的瑜伽健身房，终于出现在旧金山国际机场。乘客们来到机场，就可以看到瑜伽楼层的指示牌，推开落地玻璃门进去，发现室内以蓝色为基调，隐藏在天花板夹层的灯光幽然落下，落地的大镜子，深色木质地板，几张不同色彩的瑜伽垫子，错落有致地铺在地板上，一切都设计得那么温馨完美。

在乘客们练习瑜伽的间隙，液晶电视里会随机播放一些广告，健身房的桌子上，还有很多诸如钥匙扣之类的小纪念品，每位来健身房的乘客都可以拿走。当然，这些小小的纪念品，都是由不同的商家提供的“赞助”，将会随着乘客们目的地的不同，飞到世界各地去。

这些独特的广告，正是迈克的创意，因为在飞机场开健身房，算得上世界上独一无二的首创，很多商家都愿意趁机打一下广告，他们付的广告费，支付完机场的租赁费，还绰绰有余。

更令人惊喜的是，随着健身房知名度的提高，很多商家纷纷打电话来，要求在健身房内“植入”广告，备受鼓舞的丽莎，又跑了几家飞机场，以旧金山健身房的成功运作为例，说服他们与自己签下租赁合同，就这样，到 2012 年 2 月，短短 3 个月的时间，丽莎的瑜伽健身房就开出了 6 家分店。

作为一个公司的老板，我允许员工在工作时间小睡。我并不认为这是损失了 20 分钟。一个疲倦的人一小时里会损失多少时间呢？如果连续不停地干活，你能有多大生产力呢？只要那个家伙把合同做出来，我才不介意呢。

在我成长过程中，记得有个名叫弗兰克的人。他是我父母的朋友，这人很神。即使到了岁数很大的时候，他的精力还是十分充沛。他的秘诀就在于他有小睡的习惯。他会打 15 分钟的盹儿，醒来后精神充沛，困了就再打盹儿。他每天能保持 18 个小时精神振作的状态。

因此，在我成长过程中就有了这样一种想法：打盹儿是件好事。我常常会从办公室回到家，睡上 15 分钟，然后再出门，不过在办公室睡觉的想法令我生厌。

但最近我拥有的出版公司出了一本书，名为《睡个午觉吧！改善您的生活》。之后不久，我们的一位出版人建议，我们应该开始允许员工在工作时间小睡。这家公司有 200 名员工，我希望他们坐在办公桌前，最迟在上午 9 点前开始工作——我不喜欢有人在 9 点半才迟迟露面，这时其他人已经埋头工作了一个钟头、甚至更长时间。这种感觉可不好。但我们这里也是那种人们会工作到很晚的地方，因此我想了想，认为睡午觉可能值得一试。我觉得这或许会提高生产率。

我们在办公室一块较大的开放区搭起了一个屏风，为员工创造了一个局部私密区域。这里很多人的工作需要精力十分旺盛才行，像那些销售人员。他们整天都在打电话。对他们而言，很难停下来，去小睡一会儿。小睡必须是自发的；他们必须觉得有需要去睡觉。我们肯定不能告诉人们，在下午 3 点时必须去打个盹儿。但我们已尝试使其成为一种规划，不停轮换，这样有些人醒着，其他人则去睡觉。我认为员工们觉得这种方式比较容易接受。当然，有些雇员不会这么做。

我办公室有一扇窗，负责做合同的那个家伙正好在我的窗对面。现在，我每天的某些时候会往外看，看到他在自己的窗子上贴几张纸，然后躺在自己的桌子下面打盹儿。要是放在从前，我会感到心痛，因为我的公司叫工作者出版社，我希望人们努力工作，但现在，我信奉打瞌睡。



这种具有感情色彩的客观评价，往往能温热被批评者的心，使他们真心实意地接受批评。批评过后也可采取一些措施，帮助对方补救错误造成的后果。如领导有意找被批评者商量工作、交办事宜，或求他办点个人事情，这都可以增进亲近感。又如做好错误损害对象的工作，让其主动接近犯错误的同志，缓解关系；如果能给对方一个补过的机会，或是一个意外的机遇，让其知道领导的爱护意图，那么，往往会收到更好的效果。

以友好的方式结束批评

■ 风青杨

■ 萨拉杜吉德

我让员工睡午觉