

企业楷模

艾默生一直奉行着自己独有的管理哲学：管理不只是一种实践或者职业，而且是一个过程——一系列可以设计和优化的步骤，从而在长时间实现良好的业绩。

艾默生：严守纪律性

■ 陈晓平

在见到艾默生全球总裁兼 COO 孟瑟之前，个人对于艾默生的了解主要来自其前任 CEO 查尔斯·奈特所著的《艾默生管理》一书。奈特曾被拯救过 IBM 的郭士纳誉为“20 多年来美国最大的 CEO”，在那本书中，他优雅细致地对于一个历经时间检验的复杂管理系统进行了简明直接的描述。

艾默生一直奉行着自己独有的管理哲学：管理不只是一种实践或者职业，而且是一个过程——一系列可以设计和优化的步骤，从而在长时间实现良好的业绩。奈特这样的格言：“计划完美无缺的，所以我们的每个‘计划’，并形成成为了一整套“管理过程”的方法论。

查尔斯·奈特甚至不加修饰地说道：艾默生持续的高绩效是计划出来的，其过程并不复杂，诀窍在于有严格的纪律使其月复月、季复季、年复年，不断延续，对于计划和控制矢志不移的奉行。在奈特时代，CEO 有超过一半时间用于计划，COO 和其他高层管理更多地投入到控制周期中去，这正是孟瑟的核心工作，他负责公司日常业务运营、领导公司利润分析以及其他战略规划过程。

仿佛与公司严谨的纪律制度相对应，孟瑟个人语言风格“一板一眼”，条分缕析，少有冗言赘句，也没有过多的修饰言辞。孟瑟非常坦诚地披露自己的财务状况。孟瑟非常坦诚地披露自己的财务状况。孟瑟非常坦诚地披露自己的财务状况。



艾默生“管理过程”的运作。或许源于严密的计划性，在长达半个多世纪的世界里，艾默生的财务表现仿佛熨平了经济周期的波动，行业兴衰的起伏，稳步向上。然而，吊诡之处在于，艾默生的视野又未被短期的财务追求所遮蔽，孟瑟说，OCE 中有高管负责前瞻未来，“那是个非常的家伙，经常会挑战我们既有的观点”。

更重要的一个原因可能在于，艾默生 CEO 及高管团队的高度稳定性，他们有足够的信心以及忠诚地去计划未来。在过去 59 年中，这家销售额超过 200 亿美元的全球 500 强公司只有

3 位 CEO。查尔斯·奈特的继承人、现任董事长、首席执行官范大为 2000 年 10 月上任，至今在位。孟瑟自 2001 年 11 月起担任首席运营官并于 2010 年 10 月又兼任总裁，也已在艾默生最高层任职 12 年。

有趣的是，即便是 CEO 的遴选过程，艾默生都遵循着“管理过程”的方法：首先，罗列一份未来领导者管理公司必备素质的清单；然后，人力资源部门提供所有关键管理人员详尽的信息，通过专门设计的测评选出 4 位候选人；其后数年，通过非正式谈话、正式测评和观察工作现场实际等方式，艾默生密切关注候选人的进展，并与董事会以及智囊团就人选进行讨论，最终确定范大为胜出。



经营方法

听别人说好，不如看到怎样好；看到怎样好，不如使用起来好。

作为华人首富，李嘉诚的名字可谓家喻户晓。年轻时，李嘉诚应聘到一家企业当推销员。

有一次，李嘉诚去推销一种塑料洒水器，连走了好几家都无人问津。一上午过去了，一点收获都没有，如果下午还是毫无进展，回去将无法向老板交代。

尽管推销得不顺利，他还是不停地给自己打气，精神抖擞地走进了另一栋办公楼。他看到楼道上的灰尘很多，突然灵机一动，没有直接去推销产品，而是去洗手间，往洒水器里装了一些水，将水洒在楼道里。十分神奇，经他这样一洒，原来很脏的楼道，一下变得干净起来。这一来，立即引起了主管办公楼的有关人士的兴趣，一下午，他就卖出了 10 多台洒水器。

李嘉诚这次推销为什么成功了呢？原因在于把握了一个推销的诀窍：要让客户动心，就必须掌握他们如何受到影响的规律：“听别人说好，不如看到怎样好；看到怎样好，不如使用起来好。”老讲自己的产品好，哪能比得上亲自示范，让大家看到使用后的效果呢？

只要有人问他的楼盘卖得怎么样，他总是说：“好得很呢，不剩几套了。”

制作“人脉日志”

有效地利用这些人脉资源，才能在杂乱人脉信息中得心应手。

■ 王学典

众鑫电子科技的陈总告诉他的员工，自己刚开始奔波一线寻找客户时，就是走到哪儿、联系到哪儿，后来业务联系越来越广，认识的人也越来越多，这才发现，自己的人脉信息乱成一团麻，给工作带来很多不便。他想起办公室文员小张的工作日志，于是想起来也弄个“人脉日志”。

说到这里，陈总打开电脑，给大家展示自己的“人脉通讯录”：在一张标准中国地图上，陈总在有朋友的城市做个标记，在旁边的文字标注上，又分省、市写上每个朋友的姓名、联系方式，然后还有一个附录，上面记着与这

些朋友的联系情况及做了什么事。这样每隔一段时间对这张通讯录做一二次整理，每隔一段时间就查看一下上次会晤情况，对有些朋友还制定了提醒联系的闹钟。陈总最后总结说：“有效地利用这些人脉资源，才能在杂乱人脉信息中得心应手。”

听了陈总的人脉资源整理课，大家感慨万千。销售经理布置下去，所有的业务员都认真整理一下客户资源，根据客户具体情况做业务。这样一个月下来，公司业绩确实有了明显的提高。原来，大家这样统一规范之后，大小客户都不会被遗忘，客户自然会有被重视的感觉，从而赢取更多的信任。

对于不同的工作要求，人们要建立各种各样的人脉日志，为了让自己和下属只做“一笔买卖”，试着要求大家建立一个“人脉库”随时更新、储备和联络，这也是帮助工作开展得更顺利的工作之一。

背上鼓找捶

■ 陈仑

琉璃街一个姓刘的鼓匠做了一批鼓，却为鼓的销售发愁。于是，刘鼓匠主动请教隔壁卖铜锣的罗掌柜，罗掌柜告诉他一个办法：背上鼓找捶。

遵照罗掌柜的建议，刘鼓匠背上鼓，到城里的东钟鼓楼外、骡马市、城隍庙，以及东南西北四门外的热闹处让人免费任意敲鼓。结果，城里人慢慢知道了刘鼓匠及其店铺，开始有人买鼓匠的鼓了。

刘鼓匠很勤奋，做的鼓越来越多，但是，销售依然不旺，与琉璃街的其他同行相比，刘鼓匠的生意比较惨淡。于是，刘鼓匠再次请教罗掌柜。罗掌柜说，你做的鼓不好卖，可能是质量问题，你让外行捶一百遍，不如让内行捶一遍，行家一敲打，就知道毛病在哪里。你就找了毛病，找到了真正的差距，就能把鼓做得更好。刘鼓匠恍然大悟，于是，刘鼓匠背上鼓，带上礼物，主动找戏园子里的司鼓，庙里的老和尚，道观里的小道士，请内行捶鼓。

在广泛征求意见的基础上，刘鼓匠改了鼓的样式，扩大了做鼓品种，生意一天天好起来。

刘鼓匠是个有理想，有抱负的人，他想将他的生意做到同行第一。于是，他又向罗掌柜请教。罗掌柜说，你只找别人提意见，让别人帮你找差距还不行，你自己得成为圈内最强的不倒行才行。只有这样，你才可能做到知己知彼，透彻了解本行，深入了解同行的特技与自己产品的各种细微差距，并及时掌握买主的特殊需求。刘鼓匠问罗掌柜，怎样才能成为最强的通才行家？罗掌柜说，你最好加入远近闻名的城隍庙鼓乐社、荐福寺锣鼓队，先成为一名业余鼓手，与买主中的内行群体打交道久了，你的专业水平、见识和业内影响力日渐提

升，你就会成为内行中的行家里手，行家中的行家，说不定还能成为一代鼓王呢？

根据罗掌柜的建议，刘鼓匠分别加入城隍庙鼓乐社和荐福寺锣鼓队，成了一名业余鼓手。在跨界合作、交流、交流中，刘鼓匠结交了许多鼓乐界的新朋友，视野更开阔，信息更灵通，技术更精湛，鼓的生产和销售上好加好。

在与鼓乐艺人相处愉快的日子，刘鼓匠发现，他做的鼓在夏秋季节和雨雪天效果不佳，怎么用劲捶，都达不到乐队指挥要求的演奏要求，有些艺人的鼓常常被老鼠或虫子咬坏，有些鼓板年久就会开裂。刘鼓匠弄清原因，马上印制《用鼓指南》并配发清单。在《用鼓指南》中，刘鼓匠明确提示鼓乐艺人，中午或午后，将鼓在太阳下晒一晒，保持鼓的干燥。鼓受潮且马上要表演的时候，可以用火烤鼓。为了预防虫吃鼠咬，可以给鼓板上涂抹松香。为了预防鼓板干裂和雨季受潮，刘鼓匠改进了鼓板制作工艺，事先将板子用桐油浸泡。这项技术成了刘鼓匠秘不示人的独家绝技，外人一概不知底细。经过多年持续不断的找差距和解决问题，刘鼓匠成了琉璃街独一无二的“鼓大王”，也成了鼓乐演奏行当里小有名气的“小鼓王”。为了感谢“鼓王”还主动帮罗掌柜销售铜锣。因此，刘鼓匠与罗掌柜自然成了亲密互惠的营销伙伴。



管理之道

你敢奖励跳槽员工吗？



■ 纳兰策

我的一个王姓朋友是长三角地区一家机械制造企业的老板。老王的公司刚成立时，规模小、平台小，不少业务骨干不甘心留在那里，人员流动性非常大，老王为此愁眉不展。后来，他别出心裁，作出了一个出人意料的决定：重奖跳槽者。

老王的做法很简单：给跳槽后被任命为部门经理的员工奖励 3000 元；给被任命为副总的员工奖励 8000 元；给被任命为总经理的员工奖励 2 万元。起初，员工离职率并没有显著下降，反倒是奖励出去的钱越来越多，老王也在暗暗担心着。但是几年后，员工的流动性

虽然没有降低，公司生意却越做越好，秘密就在于这个重奖跳槽者制度上。

老王的大客户，很大一部分正是跳槽员工所去的公司。由于老王的宽宏大量，跳槽者在新公司得到良好发展的同时，积极与老东家合作，为老东家带来了许多业务。小曹就是在一次经贸洽谈会上被一家公司看中，做了副总。老王非常舍不得，但也知道留不住，顺水人情奖励了他 8000 元钱，还摆下酒席为他饯行。小曹到了新公司后，很快促成了公司和原东家的合作，这种互利关系一直延续至今。

重奖跳槽有利于企业的人才招纳。首先，制定这样规定的老板显然气度不凡，并且非常重视人才，在待遇相似的情况下，公司必然更受求职者青睐；其次，离职员工出于对老板的感激，往往会向公司推荐合适的应聘者。熟人推荐对降低招聘成本很有帮助，也会令工作交接更加顺利。

老王说：“这个制度还有一个更为重要的作用，那就是激发员工的工作积极性。员工从这项规定中看到了希望，只要积累经验并最后独当一面，就会有好的职业发展前景，因此大家工作起来特别起劲，业务能力飞速提高。”

现在，老王在做企业宣传时，都会自豪地加上一句：“在我们这工作过的员工，后来都去了名企，做的职位比我们还高。”当你对企业情有独钟，却又苦于没有平等对话的资本时，听到一家中小企业这样的宣传，能不动心吗？

随手捡起“亿万富翁”

■ 璐金民

默巴克曾是美国斯坦福大学普通的穷学生，没有显赫的家世，没有过人的特长，也没有本钱去创业。父母都是普通老百姓，工资低，家里孩子又多，生活陷入困境。为了帮助父母渡过难关，他只好在大学里搞勤工俭学，课余时间在学校当清洁工，专门打扫卫生。在我们中国学生看来，这份工作似乎很不体面，但是阳光男孩默巴克干起来有声有色，工作给他带来快乐。

有一天，他打扫宿舍时，发现墙角、桌下、床下总有一些硬币，就随手捡起来擦掉灰尘，以为是主人无意遗忘下来的，马上还给宿舍的主人。谁知好心被当成驴肝肺，他的热情没得到感激，却招来了一顿白眼。主人冷淡地说道：“那是我故意丢的，像这些 1 美分、2 美分、5 美分的硬币面值太小，买不了多少东西，商家不愿意收，我们携带也不方便。请你不要没事找事，扫你的地去吧！”拾金不昧，挨了一顿骂，默巴克有些委屈，可是出自寒门的他从来都是缺钱，没想到许多同学有钱不花故意扔掉。

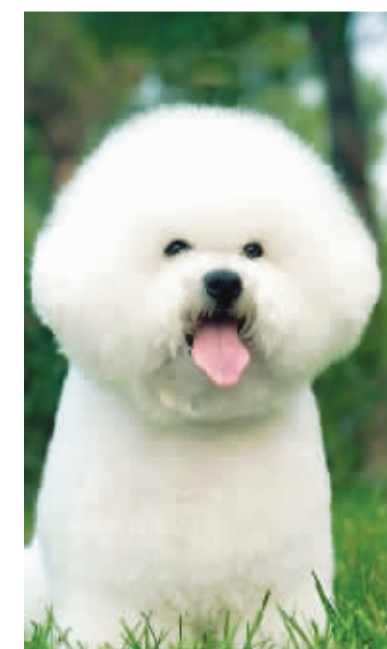
他觉得这些硬币扔掉很可惜，也影响货币流通，就写信给财政部反映这种现象，希望财政部能采取相关措施。很快接到财政部回信，得知全国每年有

310 亿美元硬币在流通，其中 105 亿美元被人故意扔在各种角落里。105 亿美元，对于出于小职员之家的默巴克来说，是个天文数字。他发现这里蕴藏着巨大的商机，财神已向招手。

大学一毕业，默巴克没有去人才市场找工作，决定创业。他的创业并不需要大量的启动资金，也不需要过多的设备，没有什么风险，只需要自己发明的自动换币机。他注册成立了“硬币之星”公司，这个公司很快就深受顾客和超市的欢迎。以前顾客的硬币随手扔掉，不拿到超市购物。而这个公司在顾客与超市之间架起了一道桥梁。超市里放有默巴克发明的自动换币机，顾客可以把自己的一把硬币投入自动换币机，自己不用数，换币机自动显示硬币的总面值，并打印成一张小票。凭这张小票顾客可以购物。当然天下没有免费的午餐，默巴克要收取 9% 的手续费，与超市分成。顾客当然愿意，以前硬币扔掉现在可以派上用场，超市也很乐意，增添了一笔不菲的报酬。

这种模式很快在全国推广，全国各地的超市纷纷要求加盟。默巴克的“硬币之星”公司在美国商业界一夜成名，发展迅速，连锁店遍及全国各地，很快成为大上市公司。

默巴克随手捡起了“亿万富翁”，创造了一个财富神话。



不妨「虚张声势」

■ 雷春芝

我有个朋友，做房地产生意，他总是为自己卖不出的楼盘而愁眉不展。最近看到他，却是一番春风得意的样子。问到底怎么回事？原来是在小狗身上得到的启示。

一个云淡风轻的夜晚，他坐在公园的长椅上乘凉，看到一只找不到主人的小狗慌慌张张地跑来跑去。两个小孩子看到小狗，高兴地上前去准备抓它，小狗立即改变惊慌的状态，朝着两个小孩子“汪汪汪”地乱叫，两个小孩子吓得直往奶奶怀里钻。“不怕，乖乖，小狗只是怕你们去抓它，所以才叫。”听了这话，朋友若有所思：聪明的小狗是在虚张声势！它是为了掩盖自己的恐惧，吓退所谓的“敌人”。这是一种策略、一种智慧。

打那以后，只要有人问他的楼盘卖得怎么样，他总是说：“好得很呢，不剩几套了。”任凭他一套也没卖出去也这样回答。不但他这样回答，其他工作人员也如此回答。在他们“虚张声势”之后，楼盘销量一直不错，而且屡试不爽。我说他狡猾，他却笑着说：“生意场上，需要小狗那样的虚张声势。”继而，他又很严肃地说：“虚张声势并不是虚假广告，它是建立在不伤害别人利益基础上的一种营销策略。”