

企业楷模

“很多管理者都会和你犯一样的错误，习惯通过下属汇报来掌握企业的情况。而丰田的管理者，每天都要到现场看看，了解问题，并根据实际情况制定解决方案，这正是丰田成为世界一流公司的重要原因。”

有一年，丰田公司在印度成立了一家合资企业。新 CEO 上任前，要先到丰田总部进行培训。

奇怪的是，当 CEO 来到丰田时，接见他的不是高管，而是在工厂一线工作的一位监管。

他把 CEO 带到汽车零部件车间，然后在地上画了个圆圈，说：“请在 1 个小时内，站在圆圈里别动，好好观察一下现场情况。”于是，可怜的 CEO 就只能站在圈里，观察工人们的工作。生产线上缓缓地输送



丰田：画圈培训

张鹰

着汽车零件，工人们不停地重复着动作。看着如此单调的场景，没多久，CEO 就厌倦了，而且越来越生气。

1 小时后，监管把 CEO 带到一个房间，丰田的总裁丰田章男已等候在那里。他微笑着问：“你刚才发现工人们在工作时遇到

什么问题了吗？厂房有什么异常情况吗？”CEO 想了想，不知如何回答，因为他刚才根本没注意这些。

丰田章男看他答不上来，拍拍他的肩膀，和蔼地说：“很多管理者都会和你犯一样的错误，习惯通过下属汇报来掌握企业

的情况。而丰田的管理者，每天都要到现场看看，了解问题，并根据实际情况制定解决方案，这正是丰田成为世界一流公司的重要原因。”这番话令 CEO 茅塞顿开，他激动地说：“我上过很多培训课，但这堂是最好的！”



职场磨砺

这份信任带给我最大的收获是帮助我建立了自信。正是因为这份自信，每当我面对困难时，都能把它转变为磨炼自己的动力。

多年前，一位万宝盛华集团高管给予了我一句金玉良言，让我毕生受用。这位伯乐既是我的上司，也是我的恩师。他就是万宝盛华集团的现任总裁戴瑞尔·格林先生。

刚进万宝盛华集团时，我还只是一名初级行政工作人员，后来逐渐被晋升至招聘顾问服务部门经理，继而成为营运总监，掌管全职及临时工招聘的部门运作。在这工作的第十个年头时，戴瑞尔·格林先生问我是否愿意接任万宝盛华集团香港总经理的职位，并鼓励我说：“勇敢尝试、把握每个机会，因为在职场上每个人可能获得的机会只有一次，无论这个机会将带给你多大的困难，也要好好把握。”

当我在犹豫之际，他激励我说：“我相信自己的眼光。你可以，你能行！勇敢去接受挑战吧！”

那时，我已经有两个孩子，小的孩子才 5 岁。尽管这次职位晋升的机会十分难得，但需要负责的工作范围也相对大大提高。我管理的员工从 100 名猛增到 1000 名，同时，工作占据的时间也会增加。虽然思想上不停地挣扎，但最终我还是决定接受建议，把这次挑战当成一次宝贵的学习机会，逼迫自己学会时间管理，达到工作与生活的平衡。

接受委任后，我负责管理的范围更大，面对的挑战更多。但只要想起戴瑞尔·格林先生曾给我的鼓励，我就能勇于面对任何困难。这份信任带给我最大的收获是帮助我建立了自信。正是因为这份自信，每当我面对困难时，都能把它转变为磨炼自己的动力。

所以，面对机会时的您，需要勇敢迈出第一步，把每一次机会当做最后一次。当然这更需要上司的鼓励和信任，一定要把握好这份信任，你才会有更大的舞台。

勇敢迈出第一步

徐玉珊

「全体通过」的想法最易平庸

孟庆星

在经营企业中，单纯的少数服从多数原则未必行得通。全体股东大会是如此决议，而高层会议却并非如此。高层会议中即使有百分之七十的人反对，只要总经理一声令下，被多数人反对的政策也要坚决付诸实施。如果有百分之七十的人同意，其实就已经失去最好的商业时机了。经营贵在神速，如果不在其他人认为“时机还早”的时候做出决定就无法领先于其他公司了。

以拉链技术称霸世界的 YKK 公司创始人吉田忠雄，他最有名的就是他对高层会议的多数决议方式表示怀疑，而极力主张多数决议不合理。他说：“多数决议形式比较啰嗦，一旦有事不知由谁承担责任。而且等到全体人员意见一致再付诸实施就为时已晚了。”他还告诫大家，要领先于其他公司，“全体通过”的想法最流于平庸。

为此，最高领导必须有极大的权力，能酌情做出判断。但是，领导擅用职权、独断专行却是例外。多数情况下，领导应先倾听部下意见，尤其应注意反对意见，然后再做出决定。领导虽然应该经常听取成员意见，但未必一定采纳多数意见，而应该“走自己的路”。只要他认为对全体人员会产生有益的结果，就应该做出自己的决定。如果这一决定错了就必须担起责任。即使采取了多数意见，做出决定的也是领导，绝不允许把责任转嫁给多数人。

让客户感到“口渴”

尹玉生

1948 年，为了锻炼自己，年轻的李嘉诚从极受重用的五金厂辞职，来到一家他认为很有前途的塑胶厂，成了一名普通的洒水壶推销员。

他和另一名推销员共同负责在香港西郊地区的推销。可两人接连敲开了几家门，都遭到了拒绝。于是，李嘉诚决定另辟蹊径，从一家日用品商店寻找机会。他每天早上赶在商店上班前，用洒水壶帮清洁工洒水，浇灌木丛，他相信商店的员工一定能看到。果然，商店经理很快就注意到他，见他洒过的地面用水不多，还很均匀，不像用塑料盆泼地那样湿一块，干一块。经理主动找

到他，两人很快达成了代销协定。李嘉诚马不停蹄地又来到了另外一家日用品商店，继续如法炮制。就这样销路很快打开了。年底的时候，李嘉诚成为销售冠军，业绩是第二名的 7 倍。

而他的搭档，另一名年轻的推销员还在挨家挨户地敲门，在遭受无数次的拒绝后，他彻底灰心了。他向李嘉诚抱怨道：“这洒水壶一点也不受欢迎，根本就没有销路啊！我们卖洒水壶给顾客，就好比把水端到马的面前，但我们总不能强按着它的头让它喝水吧？”李嘉诚微笑着开导说：“伙计，你错了。我们的任务不是让马喝水，而是让它感到口渴。”

经营方法

成功营销的核心是找到顾客面临的问题，然后抓住顾客真实的实际需要。



业绩下滑，是不是产品定位出现偏差？

陈歆磊

宝洁公司曾经推出一种叫作 Febreze 的清新剂。在广告宣传上，宝洁公司侧重于对顾客需求的暗示和使用产品带来的回报：往家具和室内空间喷两下，就可以去除烟味和宠物带来的味道。

产品推出两个月，销售额远远低于预期，并开始出现下滑。为了找出原因，宝洁公司派出专业人士展开家访。在家访过程中，他们来到一户养了 9 只猫的人家。这家的主人很自豪地反问他们：“是不是很棒？这些猫一点味道都没有！”家访人员瞬间明白了 Febreze 失败的原因：爱猫的人根本不觉得猫有异味，就像抽烟的人不觉得自己

身上有烟味，以去除异味为诉求点，自然难以打动消费者。

宝洁公司后来将这一产品定位为“清洁后的赞赏”，而不是一种新的清洁方式，即在做完清洁后，喷两下 Febreze，感受它带来的清新香味，作为对自己劳动的回报。重新定位后的 Febreze，两个月内销售额翻倍，一年内销售 2.3 亿美元。目前它已成为最畅销的清新剂。

成功营销的核心是找到顾客面临的问题，然后抓住顾客真实的实际需要。您的产品还在卖自己的理念吗？看看销售业绩下滑的原因，是不是因为仅仅在定位上出现偏差？

分期预付销售法

佚名

施乐百公司 2012 年 11 月中到 12 月底，推出“零压力节日购物”的分期预付做法，搅动了当时沉沉的市场。

施乐百看准，到了年节时分，消费者购物的需求大增，但是预算现实却可能绑死他们，因此公司推出分期预付的法宝。消费者在卖场里看见想买的商品，只要先付商品订价的三成，商品就从货架被移到仓库，不会再被其他顾客看上买走。

付了订金的顾客，每两星期要回到店里付款一次，只要付完订价总额，顾客就可以把商品带回家，最慢必须在 90 天内付完取回商品，有如公司强迫顾客为商品存款。施乐百不收取利息，顾客多付 5 美元的服

务费，就可分期购买商品；万一支付订金后反悔，施乐百会收取 10 美元的取消费用。这种分期预付的做法借鉴了原本只适用于珠宝的分期预付方式，因为公司接到许多顾客的电话和电子邮件，表示他们想要买东西，却没有办法一次拿出这么多钱，公司因而推出这个方案。公司 2013 年底再次推出，同样获得许多回响。

在施乐百的仓库里，躺着一排又一排的塑胶袋，里面装满开学要用的商品，从手提电脑、牛仔褲到文具，全等着主人慢慢付钱把它们带回家。

大多数公司会挤在节日临近时大抢消费者的注意力，施乐百等于提前引起消费者讨论，让他们有动力上门买东西，成功把产品卖给买不起的顾客。

管理之道

联合利华的每位职员都十分秉信“一切为消费者服务”这句话，并能切切实实将其落到实处。在这方面它是我们的榜样。

时刻知道自己的“老板”是谁

柏亚伦

一天，计划负责人从介绍新商品的两份提案中选出了一份自己认为比较好的提案，并将自己的意见及决定报告给上司时说：“在这两份提案中，我比较推荐这份提案，您看是否可行？”上司回复道：“你的‘老板’是谁？”

此时，气氛一度陷入尴尬。这位负责人心里想着：“是我说了什么失礼的言辞吗？还是说我应该向更上级的领导反映？”但是，他发现上司并未表现出任何愤怒的样子。

“我知道了。我这就去采访消费者，确认哪份提案才是他们为之心动的提案。”

从商品的机能、颜色、香味、包装设计、广告设计到网站信息的设置等方面，只要是与消费者相关的项目，都会以消费者的需求为基准，加以抉择。联合利华从



不会让某一个上司从自己的想法出发做出判断，一切决策都是结合消费者数据的产物。这一做法也一直支撑联合利华走到今天。

在公司这一团体当中，看上司脸色行事、讨好上司的行为屡见不鲜，但联合利华的上司却是这样说的：“你们不必想着如何讨好我，只要想方设法讨好消费者就可以了。”

用“熟人文化”留住员工

易小迪

我曾经去京都学习观摩，听京瓷公司的人说，他们不仅工作时以企业为家，退休后也聚在一起，甚至墓地也买在一起。我当时就想，或许，这种大家族意识才是自己企业最缺乏的东西。2013 年 7 月，我特意安排集团高管在安徽黄山开会，参观宏村和西递两个大家族村庄，让他们感受那种特殊的“熟人文化”。

阳光 100 在用人制度上也做了两个很大的转变：1) 改变了过去的职业经理人制度，着力培养员工的“主人”意识，同时给予员工“主人”地位。一位项目老总过去总说“干不好，明天就给我滚蛋”，在员工当中口碑很不好。公司解聘了这位老总，并且推行员工评议总经理的制度，真正让全体员工参与决策，关心企业，养成“主人”意识。2) 改变绩效考评手段。过去的考评完全与“业绩”挂钩，工作中遇到困难就习惯用“重奖重罚”来激励。而改变后的考评则是与“工作努力”挂钩。

近三年来，通过用人制度的改革，以及对员工权益的尊重等一系列变化，阳光 100 的干部员工队伍日趋稳定，关键人才流失率大大减少。更重要的是，员工过去那种职业经理人心态和打工心态逐渐转变，真正把公司当成了自己的家。

原来公司是一个“陌生人”社会，这样的氛围下只能通过严格的制度，物质的奖

罚来管理。做出成绩“重奖”，员工认为这是他应得的；做不好“重罚”，员工不但心里不服，还可能一走了之。而在“熟人社会”中，员工的态度完全不一样，互相建立起了安全感和信赖感，有一定的道德约束，并且会为了“荣誉”而工作，这是任何奖励制度都做不到的。

面对一个陌生的社会环境，如果公司能给员工创造一个稳定、安全、互相信赖的“熟人文化”圈，大多数的员工就会倍加珍惜这个工作，热爱这个企业，从而激发更大的工作积极性与主动性。

在创业初期，为了凝聚大家的向心力，我与几位创始人把公司股份分配给了当时所有骨干员工，但在公司发展过程中，即使早期有股权的一些骨干也有不少离开的，而那些我亲自培训、带起来的下属却一直留在了公司，并成了骨干。所以，分股权不是最好的留住人才的办法，志同道合。

如今，阳光 100 将“全体员工价值观统一”作为对人才的基本要求，“不是一家人不进一家门”。用一个公式来解释企业的终极目的：利益共同体+哲学共同体=命运共同体。这个公式从根本上解决了我多年办企业的一个困惑，办企业的目的，不是创造一个品牌，也不是为社会做出贡献，更不是为了个人名利，而是为了全体员工的物质与精神幸福。

吃亏带来的回报

刘改徐

刘杰是河北承德的一位农民，2001 年，他刚到广州打工时，是汽车站的一名清洁工，虽然月薪只有 500 元，但他却十分看重这份工作。每天同事们下班了，他却单独留下来，把所有的厕所都打扫一遍，还主动清理汽车里的垃圾。

一次，刘杰在打扫公交车时捡到一个皮包，里面有 10 万元现金，面对这笔从天而降的巨款，他没有犹豫，第一时间就把

钱还了回去。在别人眼里，刘杰很傻，天上掉下一个大馅饼，还主动退回去！刘杰因傻而出名，引起了当地一位知名企业家的注意，他主动找到刘杰，把自己工厂的清洁工作承包给他，从这笔每年 20 万元的清洁服务合同开始，刘杰用自己“吃亏”的口碑，接二连三地拿下多家公司的清洁业务。如今他已成了自己的公司，每年营业额达 2000 多万元。

这个故事告诉我们，有时候，吃亏也能变成成功的捷径。