

企业楷模

东芝的“两面纸”精神就是从不浪费一张纸，任何一张纸都要正反面都使用——从不浪费的勤俭节约精神从一张薄薄的纸片开始，只有不浪费一张纸的员工才能在工作中时刻为减少企业成本而思考。

汪中求

东芝是日本最大的半导体制造商，也是一百多年发展历史的顶级企业。东芝最为世人称道的除了卓越的研发技术和追求效能的管理模式外，还有这个企业的“两面纸”精神。东芝的“两面纸”精神就是从不浪费一张纸，任何一张纸都要正反面都使用——从不浪费的勤俭节约精神从一张薄薄的纸片开始，只有不浪费一张纸的员工才能在工作中时刻为减少企业成本而思考。

说起东芝的“两面纸”精神，不得不提到东芝的创始人田中久重。1875年，已经76岁高龄的田中久重在东京创立了田中制造所（东芝集团的前身）。作为明治时代的著名发明家，他被看作是让日本进入现代化国家的巨人之一。当已届耄耋之年的田中久重创立田中制造所之后，就引起了社会各界的关注。田中久重希望他所创立的田中制造所能够为日本社会做出更多的贡献，因此理当安享晚年的他却依然每天忙碌在工作台前——研发新的电信设备。作为一名推进社会进程的伟大发明家，田

东芝的“两面纸”精神



中久重有着非常强的研发能力，田中制造所在创立不久就研发出了新的产品，而且市场销售情况非常火爆。当田中制造所的业绩开始节节高升的时候，令人意想不到的是田中久重不但不满意，反而非常气愤。原因是，田中制造所的业绩并没有达到他的要求，对自己和企业要求非常严格的田中久重根本无法忍受业绩不能达标企业经营状况。对企业业绩非常不满的田中久重开始停下手头的研发工作，仔细调研其公司的实际运营状况，从销售到生产线，他都做了非常仔细的调研。经过一番仔细的调研之后，田中久重发现，企业的销售额非

常不错，生产线也非常流畅，但是企业却有一个非常明显的短板——成本过高。田中久重认为，造成企业成本过高的真正原因并不是原材料购进的价格过高，而是企业缺乏一种节约精神。比如说，本来可以生产十个产品的原材料只生产了九个，剩下的原材料就成为了废料。为了让企业焕发更大的活力，获得更高的利润，田中久重决定从培养企业的节约精神开始。田中久重认为，要培养企业的节约精神，必须先从他自己开始做起——只有作为最高领导的田中久重为员工们树立了节约的榜样，员工们才能够养成不浪费的好习惯。田中久重带

头做的第一件事情就是，作为企业负责人的他在以后的工作中绝对不会让一张纸的背面出现空白，每一张纸都要完全利用，这就是著名的“两面纸”精神。同时，田中久重制定了一系列制度，以培养员工的节约精神。正是在田中久重的带领下，员工们才开始认识到节约精神的重要性。节约精神为田中制造所带来了巨大的影响，不论是企业的利润业绩还是企业生产力都大大提升了，因此被田中久重提倡的节约精神便开始一代一代地流传了下来，直到现在，东芝人都将田中久重的“两面纸”精神称作“东芝成功的DNA”。



关于“职务轮调”，几乎是一面倒的赞扬：兴利除弊、培养全方位人才、训练接班梯队……然而对轮调制度，我则持保留的态度。

某甲是公司看好的明日之星，为了栽培他，公司特别安排了一个“轮调之旅”，从产品、行销到业务部门，就是希望某甲在接下“总经理”位置前，用“轮调”来确保他历练的完整。

试问，每个部门都只待个一两年，某甲怎么可能为该事业部部署一个五年、十年计划？又怎会把这部门的工作当做他的终身使命？再者，同事知道这位长官只是被轮调过来，不久就要离开，难免存着“应付”的心态，又怎么会跟着他冲锋陷阵？

在王品，要让主管有完整历练，最好的选择就是“中常会”（由王品一级主管组成）。每周开会一次，从早到晚，各部门主管在会议上报告所属之业务，并听取其他主管的提案、建议和质询，不同事业群也能对其他事业群的计划表达意见，有互相不认同之处，就多方攻防，最后经全体主管投票表决，以达成多数的共识。

例如，品田牧场的最高主管侯鹏蓉，以前还只是一个区经理，进入“中常会”才两年时间。但这两年的“中常会”“历练”，已经让她对公司大大小小的事情一清二楚。如果用轮调的方式，让她在人力资源部待两年、品牌部待两年、财务部再待个两年？六年过去，人都老了，还只“历练”了三个部门。

真正想培养接班团队和多元人才，就应该对这些人开诚布公，让他们了解公司的全貌，并全程参与公司决策，这才叫“全员历练”。

职务轮调不是好制度

戴胜益

经营方法

证书作为一种荣誉被挂在一家大旅游公司的墙上，我们公司也因此得到了极大宣传。

给客户颁发感谢证书

廉晓红

我曾经在一家游轮公司做经理，我工作的一部分就是给亚洲和美国的旅行社打电话，然后邀请它们把客户送到我们的游轮上。

为了表示感谢，我们制作了一系列的牌匾和证书，并把它们颁发给一些达到一定标准的企业。我们为第一次订游轮的客户颁发感谢证书，随着生意的扩大，牌匾的使用频率越来越少，但是价值却越来越大。我常常在想，这些大企业是否真的在意得到一块来自地球另一端的像我们这样的小企业送出的牌匾和感谢证书呢？随着时间的推移，我给大约100家企业打电话时，发现实际上所有企业都把牌匾和证书当做荣誉，通常放在企业的等候室或者会议室里。直到那时我才意识到每个人其实都喜欢被感谢。

与此同时，证书作为一种荣誉被挂在

一家大旅游公司的墙上，我们公司也因此得到了极大宣传。因为在同一面墙上挂有该公司的旅游线路图，而客户都是根据这张图来预定自己的旅游路线的——他们也因此看到了我们公司送出的牌匾而熟知我们的公司。

每一家企业都有消费量大和消费量小的客户。你可以制定一个与你的企业配套的预算，制作某种样式的感谢证书，它可以是像信函一样简单的东西，也可以是一块代表你所从事的行业的不同寻常的牌匾。

我们总是很认真地对待表扬，当一个人确实帮助过我们时我们必定会这么做。于是发现，无论何时当我们再次跟同一个人打交道时，对方总是不辞辛苦地提供帮助。我们也通过这样的方式创造了很多商机，因为那些我们曾经感谢过的人会告诉每个人，我们是一家值得交往的出色的公司。

善用愿景激励

连云尧

许多公司在新员工加入的时候，领导者往往会给这些新人讲话，表示欢迎的同时，要求大家如何如何工作。而麦当劳北京公司总经理的讲话却独具风格。

这位总经理说：你们当中1年以内将有人有机会去美国接受训练，2年以内将有人有机会成为店长，4年以内有人可能会管理10家以上连锁店，如果努力的话，6年以内有可能成为像我一样的总经理，当然这需要你对工作的全身心投入和跟同事之间的团结合作。

一席话让不少员工产生了愿景和梦

想，很多员工本来想着先混口饭吃，再做打算，没想到总经理让他们看到了希望。人应该挑战自己，那么职业规划是不是应该调整一下？干脆在麦当劳安心努力工作，有可能成为店长，还有可能管理10家以上连锁店，甚至最终当总经理。

没有给员工承诺加工资、加奖金，也没有承诺给每个员工发一部手机或者安排他们度假，这位总经理只是激发员工成长的需要，给大家一个梦想、一个愿景，有梦想就有动力。

如果在企业中善用愿景激励，就能让员工从内心需求出发，激发内心的动力，最后全力达成工作目标。



给繁忙的员工放个假

盖瑞·查普曼

玛丽亚喜欢逛街购物。但遗憾的是，她要供两个孩子上学，需要节省开支。她在一家金融服务公司客服部工作，工作忙碌，很难抽出时间。对她而言，逛街是一种奢侈的享受。

主管杰曼发现这一点后，决定给她一天带薪休假，并给她一张价值50美元的购物券，让她去购物。

用“逆向营销法”赢得人心

黄欢

很多企业都会遇到一些负面问题，甚至还会被社会大众所批评。对此一些企业采取“能避就避，能闪就闪”的态度，但还有一些企业却采用了“逆向营销”的方法，用诚恳的态度平息了很多反对者的情绪。

例如，频繁发生的漏油事件，让很多环保人士对石油公司非常反感。每当这种反对声浪一出，石油公司就集体缄默，躲开风头。但有一家石油公司偏偏逆风前行，采用逆向营销，故意提到石油危机，并且发起了一个“我同意”的营销活动，取得了非常好的效果。

这家公司在网站首页，直截了当地列出社会大众对石油公司的批判：

在它的首页，它直截了当地写到几个大家对石油公司的批判：

“石油公司应该将他们的获利用于公益！”

“石油公司应该面对现实！”

“现在应该是石油公司投资在可再生能源上的时间了！”

“石油公司应该多奉献一些给它周边的社区！”

“石油公司应该和科技公司一样细腻！”

“石油公司应该支援中小企业！”

认错最容易获得别人的好感。身为一家企业，认错不一定对形象好，但选择性地认错，却可以让自己变得与众不同。原本是遭到集体谴责的行业，突然有一家企业主动站出来“我错了”，并与消费者站在同一条战壕，一同商量改进办法。这样诚恳的态度，瞬间让反对者变成了支持者。

业务员递上的名片

佚名

秘书把一张名片交给董事长，一如预期，董事长厌烦地把名片丢回去。很无奈，秘书把名片退回给立在门外尴尬的业务员，业务员再把名片递给秘书：“没关系，我下次再来拜访，所以还是请董事长留下名片。”

拗不过业务员的坚持，秘书硬着头皮，再进办公室，董事长火大了，将名片一撕两半，丢回给秘书。秘书不知所措地愣在当场，董事长更气，从口袋拿出10块钱：“10块钱买他一张名片，够了吧！”岂知当秘书

递给业务员名片与钱后，业务员很开心地高声说：“请你跟董事长说，10块钱可以买两张我名片，我还欠他一张。”随后再掏出一张名片交给秘书，突然，办公室里传来阵大笑，董事长走了出来：“这样的业务员不跟他谈生意，我还找谁谈？”

这是每一名业务员，或说每一名从头干起的创业者都常遇到的场面。但凡成功者，都能时刻明晰自己的目标，并时刻围绕目标注视着环境的变化、调整着自己的心态与目标。相反，一些平庸者却常常被意外的挫折打乱阵脚，如同样在此故事中，会忘记生意而为了“尊严”拂袖而去……

某公司招聘一个负责采购物品的临时员工，很多人前来应聘。招聘者经过一番测试后，留下了三名优胜者参加面试。面试的最后一道题目是：假定公司派你到某工厂采购2000支铅笔，你需要从公司带去多少钱？

第一名应聘者的答案是120美元。主考官问他是怎样计算的，他说：“采购2000支铅笔可能要100美元，其它杂用就算20美元吧。”主考官未置可否。

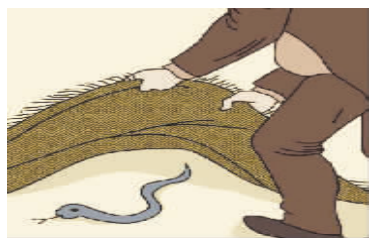
第二名应聘者的答案是110美元。对此，他解释道：“2000支铅笔需要100美元左右，另外杂用可能需要10美元左右。”主考官同样没表态。

最后一名应聘者的答案比较特别，是113.86美元。他解释说：“铅笔每支5美分，2000支是100美元；从公司到铅笔厂，乘汽车来回票价4.8美元；午餐费2美元；从工厂到汽车站为半英里，请搬运工人需用15美元；还有……因此，总费用为113.86美元。”主考官听完，露出赞许的微笑。这名应聘者自然被采用了，他就是后来大名鼎鼎的卡耐基。

从前有一位专门经营地毯的阿拉伯商人，他对自己地毯店外表装潢内部陈设十分上心。他每天在店里四方巡视，看看有没有不妥的地方。如果有马上纠正。

有一天，他照例巡视，意外发现地毯中央鼓起一块，就上前用脚去踩平，可是他此处踩平了，另一处又隆起来了。他再次踩平，踩来踩去，心火气躁之下，他觉得有什么东西与他作对，一气之下拉开地毯……原来是一条蛇。

一个人干事，不能头痛医头，脚痛医脚，鼓起一块弄平一块，循环往复，问题总是解决不了。这样表现出的失败，是管理者无能。这时需要把毯子拉开，看看究竟，问题自然迎刃而解。看清全部，再着力于局部，一个优秀的管理者应该牢记这一点。



尾数的作用

佚名

鼓起来的地毯

佚名

和鑫和投资 杭州鑫和投资有限公司 招商热线 4006801099 双证在手 可租可售