

第一章 计划工作

第一节 你的那些敌人们

凡是忘记或想不到的事，你的敌人会替你想到。

——营销学名言

狐狸与狼的敌人是兔子

在一个阳光灿烂的午后，一只兔子从它的洞里出来享受好天气。天气好得让它失去警觉，它不知道，此时正有一只狐狸尾随其后，后来抓住了它。

“我要把你当午餐吃掉！”狐狸说。

“慢着！”兔子答道。“你应该至少等几天。”

“噢？是吗？为什么我要等？”

“嗯，我正在完成我的博士论文。”

“哈，这是我听过的最愚蠢的理由了！你的论文题目是什么？”

“我正在写《兔子比狐狸与狼优越》。”

“你疯了吗？我应该现在就把你吃了，谁都知道狐狸总是比兔子强。”

“根据我的研究，并不尽然。如果你想知道的话，你可以来洞里自己读它。如果你不能被说服，你可以把我当午餐吃了。”

“你真的疯了！”但狐狸很好奇，而且读读论文也不会损失什么，就跟兔子进去了。狐狸再也没有出来。

几天以后，兔子又出来休息。一只狼从树丛中出来并准备吃它。

“慢着！”兔子叫道。“你现在不能吃我。”

“为什么呢？我亲爱的毛绒绒的开胃菜！”狼狰狞地笑着。

“因为我的论文《兔子比狐狸与狼优越》几乎要完成了。”

狼笑得更厉害了，以至于松开了抓住兔子的手。

“也许我不应该吃你。你的脑子真的有病，你可能有某种传染病。”

“你可以自己来读它。如果你不同意我的结论，你可以把我吃掉。”

于是狼跟兔子进洞里去，和狐狸一样，再也没有出来。

兔子终于完成了论文，在莴苣丛中庆祝。

另一只兔子过来问她：

“什么事？你看起来很开心。”

“是啊，我刚刚完成我的论文。”

“恭喜！主题是？”

“《兔子比狐狸与狼优越》。”

“你确定吗？听起来不太对啊。”

“喔！进来自己读。”

当他们进去时，朋友看到的是一个典型的研究生的窝，一团乱，计算机里存放着这篇有争议的论文。在一个角落里，右边有一堆狐狸骨头，左边有一堆狼的骨头而在中间有一只肥硕的、正在舔嘴唇的狮子。

任何一个企业——先不要想你有多强大——都不能够轻视那些小企业，一旦他们通过战略联盟获得了大企业的支持，就具备和竞争对手竞争的资源的能力，到时候他们可能比你强。这也是战略联盟的思想成为 20 世纪 90 年代以来热点的重要原因吧。

企业是在一个个的环境中生存的，这些环境包括政治环境、经济环境、自然环境、技术环境、社会文化环境。除此之外，企业还在特殊的领域

中成长 即行业环境。行业环境的特点直接影响着企业的竞争能力。美国学者波特认为 影响行业内竞争结构及其强度的主要有现有厂商、潜在的参加竞争者、替代品制造商、原材料供应者以及产品用户等五种环境因素。

所以 对于你的那些敌人们 是一定要研究的。

令你成长的,是你的敌人

“狮子”被称为森林之王 雄狮更有万兽之王的风范。但是 只有那只有真本领的雄狮,才能统领几只母狮及成群子女。整个狮子家族,经常合力而谋食,雄狮与母狮经常分工照顾幼狮,培训他们捕食方法,譬如野兔跑得快,小鹿更会急转弯,马不要近其后蹄,只能从正面及侧面咬其颈……这些经验与知识,幼狮在成长中不断汲取教益,锻炼成材,然后再把这些知识教给下一代。

话说有一日,森林里的老雄狮要袭击野牛,不料竟被野牛的尖角撞死!群狮非常伤心,幼狮们满腔激愤,要为老父报仇。

“老大”最为勇猛,它气势汹汹地找到野牛挑战,一声不响扑过去 野牛又是头一摆 悲剧重演 老大死于牛角尖下。“老二”看得目瞪口呆。这一招式可从未见过,不由得内心胆怯,野牛的凶猛阴影笼罩着它,它总是想起那血淋淋的一幕。加上平日疏于锻炼,捕食时屡屡失手,不久便自暴自弃 独自离群。

“老三”见状,不用说,全族重担必定落在自己身上了,感叹也没用,硬着头皮撑下来吧。虽然它最小,可看上去它是一头有头脑的狮子。它可没有马上找野牛报这杀父弑兄之仇,而是细心分析每种动物的习性,采取相应的措施磨炼和进攻。它以其卓越的捕猎成绩及不屈不挠的斗志,很快就成为新领袖。

但它仍不忘父兄的仇。一天，它来请教虚弱的老妈妈。妈妈说你要击败野牛，先要知道野牛的强项及其脆弱的一环。老三在悲愤中盘算着暗中磨练，又再挑战野牛。

这天，天气很好，风和日丽。野兽们都跑来观战。野牛气焰极为嚣张，狂笑着说：“你的父亲及大哥，都死在我的牛角下，你仍敢不自量力讨死吗？”说着轻蔑地扑过去。不料“老三”突然转身仰卧，两手顶着牛头，狮口一张咬在野牛的下咽，鲜血直冒，野牛挣扎几下就死了！群狮欢呼雷动。

动物的智慧会给我们带来震撼。再雄厚的企业，尽管基础再好，仍需要主管者冷静思考敌方的情形，摸清其强项，再找出其弱点，练就必杀招术，不怕它向你挑战。但切记要时时审时势、度新招，不要事事师承过往。

市场占有率只反映了企业目前与竞争对手相比的竞争实力，并未告诉我们这种实力能否维持下去；只表明企业在市场上销售产品的数量相对较多还是相对较少，并未反映销售这些数量的产品是否给企业带来了足够的利润。如果市场占有率高，销售利润也高，那么表明销售大量产品可给企业带来高额利润，从而可以使企业有足够的财力去维持和改善生产条件，因此较高的竞争能力是有条件坚持下去的；相反，如果市场占有率很高，而销售利润率很低，那么则表明企业卖出去的产品数量很多，得到的收入却很少，补偿了生产消耗后很少、甚至没有剩余，较高的市场占有率是以较少的利润为代价换取的。长此以往，企业的市场竞争能力是无法维持的。所以，研究敌人的获利能力，是你的重要工作，因为这对你来说，就是敌人的强项“野牛”的“尖角”。

“曲线救国”

森林里偶然搞了一个聚会，动物们之间不管是敌是友，在某个问题上竟然都达成共识。原来，它们都纷纷控诉老虎的凶残；鹿妈妈讲起老虎咬

死它孩子时，哭得死去活来；小白兔诉说父母成为虎口点心；老黄牛被他咬得满身鲜血，奄奄一息；狼怪它抢走了很多食物，害得他们狼群老是得迁移；豹说它一出来小动物就吓跑了，自己得费更大的劲去追……众兽悲愤之余，又无力抗衡猛虎，惟有推举足智多谋——或称狡猾——的狐狸设法解救。

说狐狸狡猾可真不冤枉它。这不，一天，狐狸向老虎献媚：“虎大哥，你真有型，高大威猛，虎纹斑斑实在迷死人了，可惜你的门牙外露，有点狰狞，如果稍做修整，就是百分百的帅哥儿了！”说罢把狐尾巴往虎身一扫，眼睛变成桃心儿状，以口水差点流出来的样子望着它。

老虎立马就得意得忘了形，忙问狐狸妹妹，你看如何修整才好看？狐狸说：“你把门牙拔掉吧！”老虎于是去求医生把门牙拔去。狐狸又说：“你真听话，今天我给你甜丝丝的奖励。”于是领着老虎去蔗田大快朵颐。

老虎蔗糖吃多了，得了龋齿，不久之后连大牙也开始腐烂，痛得死去活来。没办法，老虎又去找牙医，医生说：“上次要扮帅拔去门牙，今天大牙烂得严重，若不拔除必会痛死。”老虎无奈，只好让医生拔去烂牙。这时的无牙老虎，连小黄牛也吃不到，威风尽失，森林的群兽高兴不已，大赞狐狸好计谋！

比较不同企业的竞争实力，找出了主要竞争对手后，还要研究其所以能保持强大的获利能力、对本企业构成威胁的主要原因。是技术力量雄厚，资金多，规模大，或是其他原因，对主要竞争对手研究的目的是找出主要竞争对于竞争实力的决定因素，以帮助企业制定相应的竞争策略。

然而，面对敌人，不一定要强攻，尤其是当这个敌人比自身强大的时候。有时候不妨采取‘曲线救国’的思路，像狐狸一样，攻之在不知不觉当中，甚至令其自折爪翼。

人人都有长处，都有强项，好好发掘自己的强项，这是根本。作为对

手 你当然会畏惧敌人的强项 也当然会想方设法将其削弱。狐狸骗老虎拔牙 就是针对老虎的强项 策略可以说相当成功。

放虎不一定归山

北魏大都督侯渊，率领七百骑兵，疾奔袭击拥兵数万的葛荣部将韩楼。他孤军深入敌方腹地，带着一股锐气，在距韩楼大本营一百多里地之处 将韩楼的一支五千余人的部队一下子就打垮了 还抓了许多俘虏回来。

这个侯渊看上去十分仁慈，他不但没有将俘虏杀掉，也没有当“包袱”背起来 而是将他们放了 还把缴获的马、口粮等东西都发还给他们。侯渊的部将都很不理解 劝他千万不要放虎归山 这不是明摆着帮敌人的忙 打击兄弟们的积极性吗 侯渊向身边的将士们解释说：“我军仅有七百骑 兵力十分单薄 敌众我寡 无论如何不能和对方拼实力、拼消耗。我将俘虏放归 用的是离间计 使韩楼对他们疑心 举棋不定 这样我军便能趁机攻克敌城。”将士们听了这番话 才恍然大悟。

侯渊估计那批释放的俘虏快回到韩楼占领的蓟城了，便率领骑兵连夜跟进 天亮前就去攻城。韩楼接纳曾被俘过的这批部下时 就有些不放心，当侯渊紧接着就来攻城时，自然而然地就怀疑起这些放回来的士兵，该不是给侯渊当内应的吧 牠由疑而惧 由惧而逃 弃城而去没多远 就被侯渊的骑兵部队追上去活捉了。

现在的企业强调人性化管理，强调团队合作，足见团队合作的重要性。作为一个团队的领路人 责任重大 有时候为了取得竞争的胜利还真的需要一些谋略。在自己处于不利地位的时候 瓦解对方士气、破坏对手团结确实是一招妙棋。而作为一个在市场上领先的企业来说 众多的竞争

对手都对你虎视眈眈，特别是作为一个企业的管理者，人家可能正对你进行深入的分析呢，研究你的爱好，然后有针对性地采取一些策略，如果不小心防范，可能就会有和韩楼一样的遭遇了。

“知己知彼 百战不殆”认清对手固然重要，有时候真正地分析了解自己却更为要紧。为了能拟定目标和方针，一个管理者必须对公司内部作业情况以及外在市场环境相当了解才行。

“鼠目寸光”赢来的战斗

北宋名将曹玮有一次率军与吐蕃军队作战，初战告胜，敌军溃逃得十分狼狈。曹玮命令士兵驱赶着缴获的一大群牛羊往回走。牛羊走得很慢，落在了大部队后面。有人看了觉得不得了，万一敌军突然杀个回马枪，自己不是死得很惨？于是跑去向曹玮建议：“牛羊用处不大，又会影响行军速度，不如将它们扔下，我们也能安全、迅速赶回营地。”曹玮不接受这一建议，也不作任何解释，只是不断派人去侦察吐蕃军队的动静。吐蕃军队的大将军狼狈逃窜了几十里，听探子报告说，曹玮舍不得扔下牛羊，致使部队乱哄哄地不成队形。大将军暗喜，原以为这个曹玮是什么了不得的人物，却连几头牛羊都舍不得放弃，鼠目寸光，真是没有大气候。如此一想，便掉头赶回来，准备袭击曹玮的部队。

曹玮得到这一情报，便让队伍走得更慢，到达一个有利地形时，便整顿人马，列阵迎敌。当吐蕃军队赶到时，曹玮派人传话给对方大将军说：“你们远道赶来，一定很累吧。我们不想趁别人劳累时占便宜，请你让兵马好好休息，过一会儿再决战。”吐蕃将士正苦于这百十里地跑得太累，很乐意地接受了曹玮的建议。等吐蕃军队歇了一会儿，曹玮又派人对其统帅说：“现在你们休息得差不多了吧，可以上阵打一仗啦！”于是双方列队

开战 只一个回合 就把吐蕃军队打得大败。

后来，曹玮才告诉部下：“我扔下牛羊，吐蕃军队就不会杀回马枪而消耗体力，这一去一来的，毕竟有百里之遥啊！我如下令与远道杀来的吐蕃军队立刻交战，他们会挟奔袭而来的一股锐气拼死一战，双方胜负难定；只有让他们在长途行军疲劳后稍微休息，腿脚麻痹、锐气尽失后再开战，才能一举将其消灭。”

一个优秀的领导人一定有一套好办法去判定市场上自己与竞争对手的优劣形势。如果自己处于优势，怎样做都能将对手挤出竞争领域当然是最好不过的了，关键是很多时候是胜负难料的，你对击败竞争对手根本没有什么把握，市场也看不出来对自己的公司多么有利，怎么办？

最重要的一件工作就是收集竞争对手的商业情报，这对你做出明确的判断非常重要。为了保持自己在世界贸易中的优势，美国政府甚至不惜代价派出 FBI 到各国作间谍收集别国的商业情报。当所需资料都收集好了，市场却没有出现自己期望的发展态势怎么办？那就要做出假相来迷惑敌人，让他朝着自己希望的方向去行动。

会把握市场的领导者是优秀的领导者，但能够创造市场机会的领导者更是杰出的人才！

其实，敌人的强大与否很大程度上取决于与自己的实力比较上，所以，研究敌人的同时，还要研究自己。

第二节 看敌人时看自己

一切都由顾客决定 顾客说你不好 你就是不好。

——企业管理顾问 余世维

让你的员工有尊严

上海贝尔是一家中外合资的高新技术企业，他们的产品有很多，其中我们最熟悉的就阿尔卡特手机。一位朋友因为公事经常和贝尔公司的人打交道。他说，他最喜欢让对方带他去贝尔的餐厅吃饭。因为他们公司的餐厅很漂亮 就像是一个很有档次的饭店一样 很干净 很华丽。

一样 贝尔的大厦里面 顶层的那间会议室 也一样很漂亮。里面的灯光、冷气和地毯 都设计得十分漂亮。朋友说，一看就出自不凡的手笔 后来一问，果然不错，是一个法国著名的设计师设计的。贝尔大厦一进门的大厅里，挂着各国领袖到公司视察的照片。

为什么？贝尔在这里面的潜台词就是：你看看我，这就是世界上有名的大公司。

这叫做尊严。

如果上海贝尔是一个很糟糕的烂公司，如果一进去，它没有很漂亮的花灯和庭院 门口没有像样的门卫 穿的制服也不整齐 大厅不够华丽 做它的员工 就会觉得很没有面子。因为做电讯行业的 本身就是大资本 样

子要做得很像。所以在上海贝尔工作，一定会觉得有尊严。当员工提起自己的工作地点——贝尔——的时候，会很自豪、很骄傲，因为有尊严。如果有人问起自己的公司，他们遮遮掩掩，语焉不详：“反正就是一个做电讯的公司，叫贝什么你自己猜好了……”这叫窝囊。

所以要让你的员工有尊严。

如何让你的员工有尊严？其实门面上的包装不是最重要的。如果有人问你的员工：“你是如何进入这家单位的？”你的员工会说：“进我们单位不容易啊，要面试要口试，扒层皮似的很痛苦。”那他会觉得这家公司使自己显得有价值。

如果他回答说：“很容易啊，凭身份证就进去了！”那别人会觉得这样的公司不值得去，没有经过筛选。

有的时候，越是给人以一种标准行为，越是对他有绩效的要求，他越觉得自己活得有尊严。而这所谓的标准，对一个人来说，就是一种誓约，一种品质，一种尊严。当然，每个公司都有自己的产品标准，都有自己对员工的要求，问题是，你有没有执行这种标准？

一战的时候，日本的针织行业产品质量很一般，好的染料都要从德国进口。有一个公司，每年都要送一些好的布到皇宫，供天皇家使用。后来因为战争原因，德国停止了对日本的染料出口，进贡的布染到一半没法紫了。那家公司的董事长就去皇宫和办事员说明原因：“今年实在是抱歉，因为我们没有好的染料，所以今年的布可能无法进贡了，但是您放心，等我们一有了染料，马上把布染好了送过来。”

董事长一回到公司，就召集底下的人说：“现在因为打仗，我们没有染料，你们可不要拿日本染料代替。虽然现在看起来差不多，可是人家一用，就知道有一半是真的，一半是假的。现在把仓库里的那些布统统拿出来。”

这位董事长拿了一把刀，把那些未染过的部分都割下来。他觉得自己年纪大了，怕自己万一哪天死了，有人违反他的规定用日本染料染这些布。他大概是有预感 第二年 他就死了。

他死后不久，一战就结束了。德国的染料又出口到日本，这家公司就用这些染料去染当年的布。只是，被董事长割断的那些布中，有一匹被拿出来，挂在公司的大厅里，从屋顶上一直垂下来。这匹布旁边有一个铜牌，记录这匹布的故事。另外还挂着一句话：一生只做一件事。这句话成为整个公司的文化。

这匹布的品质 变成公司的生命。从那时起 这家公司出口的布 全部都是

一流的。

这就是形成标准的力量。在日本，只要一说这家公司的名号，顾客连看都不看，闭着眼睛就能把布买走，就相信他们到这种地步。在这家公司工作的员工 都十分有尊严。有几个很老的员工 都七十多岁了 实在是太老了 公司建议他们退休。可他们都觉得退休了很难过 提出可以退休 但每天还要回来。看看有什么事需要帮忙，有什么技术问题需要指导，这对他们来说是一种尊严。

德国的奔驰在我们的身边行驶，你看到它会想到什么？这是一种尊严 对德国来说 他们生产出这样的汽车 就是一种荣耀。为什么有钱的人喜欢买奔驰？如果它没有今天的这种品质，你会买吗？奔驰的那个标志对它的驾驶者来说 是一种尊严。所以 在众多同行中 谁有这种尊严 谁能建立这种品质，谁就是强者。

这就是我们所说的企业文化。让员工产生这种尊严的价值观，就构成了企业文化的核心，确立了执行的标准。标准的确立是企业文化中的优化功能。企业组织文化为企业员工提供了明确的价值观，为企业的一切活动提供了基本的行为准则，不同组织成员要自觉地根据这些准则去行动，就

会使得整个组织的活动协调、有序、以最合理的方式去展开。

让标准成为默契

有很多航空公司都犯过这样的错误，飞机起飞后，轮子收不回去，因为上面的插销没有拔下来。结果飞机又要飞回来把插销拔下来后再飞上去。但是，飞机的起飞和降落是最耗油的。厦门航空公司后来规定，拔插销的人把插销拔下来以后，要将插销举起，后退十五步，当机械师看到他手中插销上的红丝带后，两手在头部的高度上举起，并做 OK 的手势，表示我看到了，这时拔插销的人才可以把手放下；机械师一 OK，飞行员就会看到，这时才开始操作飞机，正式飞行。厦门航空因为这件事，一年节省 2000 磅汽油。仅对这项操作，他们就写了 4 页 A4 的纸，详细说明。

后来这种做法被更多的操作程序采纳，并涉及到不同的部门。现在在厦门航空公司，标准作业规范共有 47 本之多，分为不同的颜色：绿色的是航空管理；红色的是飞行安全；蓝色的是人事……全都写得很明白，从此以后关于操作规程，公司再也不用强调了，成为一种默契。谁犯了错：“把绿色的第六本拿来。”一翻，很清楚：“刘组长，这是你的错。”就这么简单。

在我国历代的皇宫中，一般都是十分安静的，宫女太监们做事，靠的是默契。据说慈禧太后每次吃完饭的时候，太监出来，只有一个动作：将左手打开，右手食指和中指并起来，用力拍左手手掌两下，意思是止茶。这时会有人上茶，茶的上法，上什么茶，都是标准作业。茶下去后，太监再重莲花。水下去后，太监再出来拍两下止烟。上烟时的方向、方法，也都有标准，一点声音都没有，整个过程十分默契。

让标准成为默契，最重要的是贯彻标准的执行情况。一个公司如果能

达到这种默契是十分不容易的，这其中需要对员工不断地教育和强调。这就是企业组织文化的约束功能，是与激励功能相对应的一种功能。要告诉组织成员何种行为是组织需要的，同时，也要向他们表明了什么样的行为是组织不希望出现的。组织成员会因此而自觉调整自己的行为，使之符合组织的要求，形成自我约束的能力。

把 90%的爱给 90%的人

我们常常会在电视上看到某场球赛后，教练对记者说：“我们的球队没有英雄，他们每个人都是英雄。”

同样，麦当劳的企业文化中，同样没有英雄和明星。全世界的麦当劳的店长都要给客人点餐，因为他们认为，店长是给别人叫的，而麦当劳的成长，靠的是所有的无名英雄。所以没有几个人知道麦当劳总经理叫什么名字。

一个公司里真正的超级明星，很少有 5% 公司里所有的业务绝大多数都是由普通的员工来完成的。所以不要迷信明星。很多公司其实并不喜欢挖墙角，著名经理人余世伟博士曾说过，自己并不喜欢那些超级明星。他认为，那些所谓的超级明星，第一不懂得感恩，他们往往认为自己能有今天靠的是自己的能力；第二，不合群，自以为在公司里鹤立鸡群；第三，他们从来不妥协，当公司有难的时候，他们从来不愿意委屈自己。余先生说：“这种人，他们除了对工资有高要求，对我没有什么特别的贡献。我喜欢用一些资质一般的人，把他们培养成为我的左右手。”

从智商的角度上讲，智商在 90-115 之间的人，占全人类的 95%。世界上最聪明的人和最笨的人一样，都太少了。所以一个公司，不要指望有一个顶级聪明的人为你效劳，即使是那些重金挖过来的，因为不感恩，也很容易

被别人挖走。

中国人和美国人一样，都很喜欢褒扬那些耀眼的明星。美国管理学家阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔就认为，企业文化由四个要素组成，其中一个就是英雄人物。他们认为，英雄人物是组织价值观的人格化，为其他组织成员提供了成功的楷模、仿效的榜样。价值观是抽象的，英雄人物则是具体的。为了使价值观真正成为组织成员的行为准则，使“成功”成为组织成员追求的目标，必须为他们提供明确的学习榜样。榜样的存在，既为其他组织成员提供了努力的方向，也会因此而诱发组织成员合理（符合组织要求）行为的竞赛。

然而 中国有句名言说“一将功成万骨枯”。

现在是一个强调团队合作的时代。著名的 IBM 公司就曾在这个问题上犯下一个严重的错误。IBM 日本分公司 有一年在发年终奖金的时候，总经理叫了几个日本人进来，表扬了他们一年来的工作成绩，并特别颁发奖金以示鼓励。过了一会儿，另一些没有获得奖金的人派了代表，他进来后递上一份文件，十分抱歉地说：“杰弗逊先生，我们考虑了很久，决定辞职。因为有的人有奖金，我们没有。我们自认为在公司这么久，做事情没有对不起公司，不知道公司为什么没有重视我们，我们没有这个脸呆下去。这是我们辞职的总名单，我们明天起就不再来了，谢谢您这两年来对我们的栽培和照顾。”

这位代表刚走，另外一些拿到奖金的人派了代表也进来了，同样递上一份文件：“杰弗逊先生，这是我们辞职的总名单，我们明天起就不再来了。我们刚才出去后觉得十分羞愧，因为 IBM 在日本能打下今天这样的市场，是全体同事共同努力的结果。听说有些人没有拿到奖金，我们十分难过，因为大家都有贡献，所以我们没有脸再继续呆下去了。谢谢您这两年来对我们的栽培和照顾。”

这位美国 IBM 日本区总经理见状十分不解，怎么来了个集体辞职？于是他马上找来人事部经理：“发生了什么事？！”这位人事部经理回答说：“杰弗逊先生，我三年前就曾告诉过你，我们日本人，要么全都有奖金 要么全都没有。你今天给一些人发了而没给另外的人 就告诉我们 我们这个团队里有人优秀，有人不良。优秀的人没有脸呆下去，不良的就更没有脸呆 所以他们决定明天都不来了。杰弗逊先生 这是我的辞职书 我明天也不来了。因为发生这种事情我也没有脸，谢谢您这三年来对我的栽培和照顾。”

这位杰弗逊先生终于明白了，马上收回全部奖金，按照人数除以 148 每人一份 才算平息了这个事件。这就是 IBM 公司历史上著名的东京事件。

故事给我们一个教训，作为一个团队，要成功就都成功，要不行就都不行 大家是一个集体 没有英雄 没有明星。

我们习惯褒扬那些明星，是希望他们给别人一个榜样的形象。如果没有榜样，员工会不会更没有动力工作？其实，我们可以通过另外的方式来激励员工工作。有位管理者说 在他的公司 奖金分为三种 一、业绩奖金，按个人贡献颁发 二、团体奖金 每个人都有份 三、后勤奖金 专门发给后勤工作人员的奖金。

为什么这样分呢？连做后勤的人都有奖金？这位管理者说，之所以这样设置 是因为一件小事。一次 公司的家具部门中 有个后勤人员把家具送到顾客手上时，顾客看了看说：“这个大理石有问题啊，你们还说这是意大利的花岗石，有没有搞错！”这位可爱的后勤人员居然说：“就是的，我也不知道公司怎么会进这种大理石。”顾客说：“那你给我抬回去。”然后这个后勤人员就乖乖地把那套家具抬回来了。

讲到这里这位管理者说，你知不知道家具卖出去是绝对不可以抬回

来的？他笑着说，你就是抱着顾客的大腿哭，任人家打骂，也不能抬回来啊。因为一拿回来，这家具不管有没有问题，就再也没有人愿意要了。“后来我发现，这个送货的没有奖金。”他说：“我马上就改变了奖金的分配方案，70%归业务，30%归后勤，后来类似的事情就再也没发生过。”

所以，作为管理者，要把自己 90%的爱，给那 90%的人，而不是把自己 90%的爱给那 10%的英雄或者明星。

第三节 你的那些衣食父母

他们是上帝，是衣食父母，是最可爱的人。

——玫琳凯创始人 玛丽凯

让他们满意

我的一位朋友是飞来飞去的培训师，偶尔聊天时，他给我讲了关于枕头的一次经历。由于经常要穿梭于各个城市讲课，入住酒店就成为家常便饭。他这个人有个怪毛病——喜欢睡高枕头。自我解嘲说是“高枕无忧”。在外地培训，他通常都是一个人住一个标准间，总是把另一张床上的枕头放在自己床上。往往在第二天，客房的服务员都会把他移动过的枕头放回原位。一来二去，他觉得总是麻烦服务员，自己都不好意思了。于是就养成一个习惯，第二天总要自己把移动过的枕头放回原位。

有一次出外讲课，由于实在劳累，第二天起床后就把换回枕头的事忘了。晚上回到房间，却发现了一个小小的变化。枕头变了，下层是一个普通枕头，上层是一个散发淡淡药香的保健枕头，而且比普通枕头高了一些。再一看，床头柜上有一盒“金嗓子喉宝”，另附一张便条。便条的大意是：本酒店欢迎你的入住，并感谢你能来本地授课，为表示本店心意，特送上一盒“喉宝”。最后是酒店客房部经理的签名。从此以后，他对这家酒店的印象特别深，一有机会到这个城市，不仅自己入住，而且介绍朋友入住。

也是这位朋友，一次住到上海的一家饭店。吃早餐的时候，他对服务小姐说：“小姐，你们放水果的那个地方没有叉子。难道要用我的叉子叉所有的东西吗？我刚用它叉过了煎鸡蛋，再用它叉梨花糕，现在还要用