

小故事妙管理

陈书凯 主编

中国纺织出版社

书 名：小故事妙管理
作 者：陈书凯
出 版 社：中国纺织出版社
书 号：ISBN 7-5064-3215-3/F270-49
开 本：32开
出版时间：2005年1月
定 价：19.80元

序 言

当今世界，全球经济渐趋一体化。随着中国加入世贸组织，国内国外逐渐形成统一的大市场，每一个企业都面临着巨大的竞争压力。如何能在激烈的市场竞争中立于不败之地，如何能在的汹涌的市场大潮中脱颖而出，成为各企业必须面临的重大问题。

另外，随着市场经济体制的深入和发展，各种各样的新兴行业也如雨后春笋般涌现出来。他们初露头角，涉世不深，同样面临着生存和发展问题。这些问题集中表现为：企业人才利用率低，经营模式陈旧，生产效益低下，产品质量不高，最终的结果就是失去了竞争力。这些问题如何解决？怎样才能竞争中立于不败之地？

追本溯源，最根本的途径是抓好管理。向管理要人才，向管理要创新，向管理要效益，向管理要质量，向管理要竞争力。

然而，如何高效地管理？如何解决管理中的一些疑难问题？复杂高深的管理理论，早早沉积书架，没有人愿意再回过头去研究那些条条框框，况且作为一名管理者一定比普通员工要忙碌得多，他们很难抽出时间去琢磨那些理论，即使琢磨透了，也不一定能派上用场，因为实际情况的变化要快得多、复杂得多。有没有更好的办法解决这一实际问题呢？

在认真分析企业所面临的各种管理问题的基础上，我们精选了全球知名企业的经营管理案例，并从管理谋略、用人技巧、经营方略三个方面加以归类整理，集结成册，编写成这本《小故事妙管理》。本书以案例或故事的形式阐述了一些基本的管理理念。这些管理理念和管理思想多是世界著名企业的宝贵管理经验。俗话说，“榜样的力量是无穷的”，希望这些案例或故事能给每一位读者带来有益的管理启示，并希望每个人都能从中找到解决管理问题的方式。

目录

序 言

一、管理谋略

- 救不了上次救下次
- 向银行借信用
- “小狗经济”和“斑马经济”
- 午餐时间到了
- 聪明的老板
- 不赌为赢
- 买件红衣服穿
- 撒拉德森的旅馆
- 小吃一条街
- 无须寄出的信
- 克莱斯勒的贷款
- 不妨换一种方式
- “新三菱”的缓兵之计
- 树立品牌意识
- 惠普的目标管理
- “本田”家族的成功秘诀
- 倪润峰的信息
- “利”与“弊”
- 最佳倾听者
- 意外的工作
- 充分利用每一份空间
- 绝不减员
- 倒茶水的老头
- 年终分红
- 把椅子靠背锯掉
- 零售大王的耐心
- 懂得向下授权
- “奔驰”的成功之路
- 里德的管理才能
- 三河商法
- 柯达建议制度
- 鹤立鸡群的西南航空
- 关于维拉扎诺大桥的冲突
- 耐克与阿迪达斯的角逐
- 断臂求生与麦当劳的发展
- 五个学者

二、用人技巧

- 迪斯尼的工作
- 大火后的奇迹
- 用别人的优势弥补自己的不足
- 小沃森的挽留
- 为人才买公司
- 不断变化的数字
- 公司内部跳槽
- 永远敞开的库房
- 新厂长的故事
- 给他人一点暗示
- 船长的智慧
- 西门子的用人之道
- 西南航空的培训课
- 不安全的安全奖
- 英特尔的文化
- ABC 三级人
- 分钟造车秘诀
- 泰国的“本田人”
- 果断的渡边
- 李嘉诚的“洋客卿”
- 丰田喜一郎慧眼识贤能
- 劳·切尔牌钢琴
- 罗斯福与租借法案
- 福祸相依
- 总经理眼中的污点
- 梅考克的坐标
- 善待为上帝服务的人
- 出售住宅
- 让员工参与管理
- 雨中的激励
- 压力与动力
- 马太效应
- 比尔的回报
- 钢铁大王卡内基
- 危机管理法
- 信任的力量
- 比尔·盖茨挖墙脚
- 造物之前，先造人才
- 不用聪明人
- 鲜花疗法
- 人情味的原则
- 雀巢的自由
- 知人善任的可口可乐

- 你真的找到最好的医生了?
- 留住韦尔奇
- 与员工同乐
- 推销员与 IBM 创始人
- 信任是最好的激励

三、经营方略

- 哈默的“金币”酒
- 樱花酒店
- 领带“金利来”
- 畅销全球的微软视窗
- “沃可曼”的需求
- 康柏降价占领市场
- 微软借 IBM 扬名立足
- 艾柯卡的宣传策略
- “戴尔”的网络销售
- 柯达的碟式相机
- 专一经营
- 强生公司勇于担责
- 松下识时务不硬挺
- 次紧急电话
- 急顾客之所急
- 诚心换荣誉
- 56对56
- 一美元与八颗牙
- 谨慎稳健的船王
- 韦尔奇的长远目光
- 自揭家丑的亨利
- 上岗前的非常考核
- 网上书店亚马逊
- 以顾客为本
- 通用与细节服务

一、管理谋略

• 救不了上次救下次

一个纸品经营商在一个经常遭受水灾的地区做生意。因为纸重，又不方便在楼上堆货，只好把它们都放在一楼。

问题就这么出现了，每次下大雨，这个商人都很担心，盯着门外的积水看，惟恐大水淹了自己的纸。

一次，这个城市下了一场空前的大雨，河水泛滥，门前一下子变成了条小河，转眼间水就漫过了门槛，这个商人连堵截的沙包都来不及堆，店里的货就已经泡了汤。

所有的人都出动了，试着把损失降到最低。但是，纸吸水，从下往上，一层渗一层，而且外面的水，还不断地往店里灌。

大家正不知所措，却见纸商一个人，冒着雨出去了。大家以为他去搬救兵，几个小时过后，纸商却一个人回来了，这时店里所有的纸都湿透了，成为废品。

纸商收拾完残局，就搬到一个旧公寓的一楼。他依旧做纸张的批发生意，而且一下子进了比以前多两三倍的货。

过了一段时间，这个地区又遭受了水灾，而且比上次更严重，很多人不得不爬上屋顶躲避泛滥的洪水。

纸商站在店门口，看着整条街的大水，只有他店面的这一段地方，居然一点事都没有。

他一下子赚了很多钱，因为几乎所有的纸商的纸都泡了汤，人们急着用纸，印刷厂急着补货，出版社急着出书，大家都拿着现款来找他。

有人问他：“以前怎么看都看不出这里的地势高，你怎么会知道呢？”

这个纸商笑着说：“上次店被水淹，我知道无法挽回，干脆不救了，于是在水里绕全城走了几圈，寻找没有被水淹的地方。于是，我找到了这里。这叫‘救不了上次救下次’，亡羊补牢啊！”

管理启示

在管理中，有的问题出现了一次，就应该立刻找到彻底解决问题的办法。不怕水淹的最好方法就是搬到水淹不到的地方。我们在企业的管理中如果出现了什么问题，也要充分吸收教训。以后一旦发生类似问题，处理起来就会简单轻松得多。

• 向银行借信用

世界船王包玉刚在创业之初因为缺乏资金而无法拓展业务，他想到了向银行借钱。但包玉刚左思右想，也找不到一个财大气粗又能为自己出面担保的人。

不久，他灵机一动，想出了一个好主意。一天，他找到了香港汇丰银行信贷部主管桑达士，对他说：“桑达士先生，我想向日本公司订购一条新船，排水量为 7200 吨，船价为 100 万美元。我已经和日本一家公司谈妥，船造好后租给他们用，期限为 5 年，第一年租金为 75 万美元，我想先向您借 100 万。”

用今天的眼光看，包玉刚开出的条件是相当优厚的，不管哪家银行都会接受。问题是在

20 世纪 50 年代，银行的经营方式还相当保守，愿承担任何风险。

听完包玉刚的请求，桑达士在心里盘算了一下：第一年租金虽然有 75 万美元，但人工、燃料、损耗等费用加起来，也不是个小数目；扣除这些，剩下的并不多；包玉刚买这条船，起码五六年才能收回成本，如果借钱给他，银行就要承担这么长时间的风险。

见桑达士低头沉吟，犹豫不决，包玉刚问道：“这个条件还不够？”

桑达士为难地说：“包先生，对于船运业，我们银行一向比较谨慎，银行贷款的规矩，包先生你不是不知道。”

包玉刚接着桑达士的话说：“您需要我找一位可靠的担保人，对吧？”

桑达士点点头。包玉刚接着说：“如果有一家日本银行，愿意为我开一张银行信用证明，汇丰银行肯借钱吗？”

桑达士爽快地说：“包先生，只要你把信用证明拿来，我马上给你。”

得到桑达士的口头应允，包玉刚立即动身飞往日本。下了飞机，他便去拜见租户的总经理。

他对那位总经理说：“我向您保证，我一定竭尽全力履行我应负的责任！我会妥善管理船只。做船务和做陆上是不同的，船在海上走，是动的，若不动，你就要赔钱。船在动，管理不善，就会出错。所以责任实在很大。”

包玉刚肯对船只负责到底！那位总经理被说服了。

包玉刚接着向他保证说：“我的船在管理方面绝对妥善，这个您放心。另外，如果我的船失事了，保险赔偿金全部归您，我直接让保险公司把钱汇进您的账户，我一分不要！”

日本租户当然知道，包玉刚放弃保险赔偿金，意味着什么。精明的日本租户考虑再三，终于答应陪包玉刚去找他们的银行经理。最后，包玉刚终于如愿以偿地拿到了那张帮助他踏上船王之路的银行信用证明。

当包玉刚拿着那张银行信用证明走进汇丰银行桑达士的办公室时，那位金发碧眼的英国绅士惊奇地睁大了眼睛，不敢相信这是事实。当然，包玉刚最后如愿获得他需要的资金。

管理启示

自从银行诞生以来，银行的一个重要职能就是借贷，人人都可以向银行借钱。但是，向银行借钱必须有担保人，此人须是信誉好的有钱人。作为经营管理者，要善于利用各种能够借钱的条件，使银行的资金能为自己的企业所用，用别人的钱来为自己赚钱。

• “小狗经济”和“斑马经济”

经济学家钟朋荣提出了一个非常有趣的论题，他从中国的现实的经济状况中总结出两大经济特征，即“小狗经济”和“斑马经济”。

在动物世界中，三只小狗攻击一匹大斑马，第一只小狗咬住斑马的鼻子，第二只小狗咬住斑马的屁股，第三只小狗则咬斑马的腿，斑马终于倒下了。三条小狗吃掉一匹大斑马，其秘诀在于：分工明确，合作紧密。

钟朋荣考察了浙江省温州、台州的几百个乡镇后认为，浙江经济的突出特色就是“小狗经济”。比如台州有上千家摩托车零部件生产企业，基本上都是家族式企业或家庭工厂，他们分工非常细致，一个企业或一个家庭甚至只生产一个螺丝钉，千家万户联合起来，整个台州市就成了一个特大型的摩托车生产集团。这个集团的效率非常高，成本比内地许多大型摩托车集团要低 30%。

内地的大型企业集团，由总部对各分厂、各车间进行统一管理，建立庞大的管理体系，管理成本和资源潜力浪费惊人。这种经济形式被称为“斑马经济”。

浙江“小狗经济”的每个家庭、每个小企业都有一个原动力，内地大企业集团只有一个原动力。“小狗经济”的原动力是“斑马经济”原动力的几倍甚至几十倍，结果自然不言而喻。

管理启示

在“小狗经济”体制下的各企业之间是自我管理和市场交易关系，这就形成了优胜劣汰机制。这个机制对每个上游厂家来说，既是激励机制，又是约束机制。这种激励机制的能量是巨大的，它远远超过企业总部对所属厂长、车间主任奖金所起的作用；这种约束机制也是非常残酷的，它远不是企业总部对厂长、车间主任监督批评乃至免职处分所能比拟的。因此，三只小狗吃掉斑马就是一种必然了。

- 午餐时间到了

一次，一位教官应邀向一班学员讲授领导与管理课。他给学员出了一道题目：现在由你们中的任何一人来领导这个班集体，要让大家全部自动走出室外，切记！要让大家心甘情愿！

第一位学员不知怎么办才好，只好回到座位。

第二位学员起身对全班学员说：“教官要我命令你们都出去，听到没有？”

全班没有一个人走出去。

第三位是这么说的：“大家都听好了，现在要打扫教室卫生，请各位离开！”

但仍然还有一部分人在室内，他们做为值日生在待命扫地。

第四位看了一眼纸片上的题目后，微笑着对大家说：“好了，各位！午餐时间到了，现在下课！”

不出数秒，全教室的人走得干干净净。

管理启示

如何说服别人，是一门艺术，在现代管理中，更是如此。管理者用权威来压人或者用一些理由来说服他人，都不会收到良好的效果。只有讲究技巧，让自己的目的与对方的一些意愿和切身利益结合起来，才能说服别人，收到双赢的效果。

- 聪明的老板

有一位记者，因为在吃饭时和一家著名点心店的服务生起了一点争执，所以在了一本休闲杂志上写文章，批评这家点心店的食物难以下咽，而这些都是恶意中伤，并非事实。

点心店的员工们看到这篇报导都很生气，纷纷要求老板起诉记者。没想到，老板非但没有为这件事烦恼，反而胸有成竹地发信给各大媒体，邀请他们来参观一场“挑战休闲杂志，传统面食制作”的比赛。

点心店特别休市一天，暂不营业，但是门户大开，欢迎人们观赏表演。这一天，店里四处张灯结彩，喜气洋洋，热闹非凡。

只见点心店老板一副古装打扮，身手灵活，就像是表演杂技，做出薄得几乎可以看透的包子皮；拉出细细长长，挂在手上一圈又一圈的面条；烙出一层又一层、松松软软的葱油饼，真是令人食欲大动。

在场的记者都成了评委，逐一品尝之后，一个个伸出大拇指直夸好吃。

这场大挑战的结局是点心店赢了，因为各个媒体都对此作了报导，点心店的生意因为一篇失实的报导更加红火。

管理启示

“祸兮，福之所倚。”现实之中的不利和有利之间经常发生着向对方转变的情况，如何更好地利用它呢？文中的这个老板是很聪明的。作为一名优秀的管理者，要善于利用各种条件，即便是在对自己非常不利的情况下，也能利用各种手法为自己创造有利的环境，为自己造势，获得成功赢利的机会。

- 不赌为赢

靠 10 元港币起家，如今已是亿万富豪的澳门赌王，在总结他毕生奋斗的成功经验时，出人意料地说：“不赌为赢。”

奇怪！赌王不赌，何以成为赌王呢？

当人们了解了他人的人生经历后，才渐渐悟出其中的深刻道理。

起初，赌王从香港抵达澳门时，身上仅有 10 元钱。但他没有用这 10 元钱去赌，而是找了一家贸易公司落脚。由于他吃苦耐劳，又善于动脑筋，很快就拉住了一批客户。贸易公司的股东看到他是个可造之才，便邀他入股成为合伙人。

后来，他慧眼识商机，把澳门的一些剩余物资如小汽船、发电机等运往内地，再换取粮食运回港澳。当时正值兵荒马乱，港澳粮食奇缺，这一来一往，获得丰厚的利润。这种独具慧眼的易货贸易，为他以后的发展打下了良好的基础。

赌王的真正机会是在上个世纪 60 年代初，当时承包澳门赌业的一家公司合约期满，有关方面登报公开招商。他看到了这个千载难逢的发展机会，于是竭尽全力参与竞标，最后终于以 8 万元的微弱优势获得澳门赌业专营权。

他拿到赌业专营权后，并没有就此高枕无忧地坐收渔利，而是把赌业作为一项产业来经营。为了广招客源，他投资建立了来往于港澳之间的现代化船队，同时又投资兴建澳门机场，吸引世界各地的游客。

此外，他提出把旅游与赌业相结合，以赌业为龙头，带动整个澳门地区的交通、酒店、饮食和旅游业的全面发展。同时，他一改过去赌场中由江湖人士把持的局面，在赌场各级管理人员中，重用懂现代企业管理的人士，使赌业由传统的具有浓郁江湖色彩的行业逐渐向现代化的企业迈进。

不赌为赢，正是他不靠侥幸中彩而靠实干起家；正是他不靠吃赌混日子而把赌业作为一项产业来发展；正是他不靠江湖义气维系赌业而是引入现代管理，从而让赌业发展跟上时代的步伐。这一切，都是他“不赌”的最终目的，所以，他最终获得了成功。

管理启示

诚然，赌王是以赌业成名的，他的成功离不开赌业。但他成功的历程，是博弈，不是搏彩；是凭着心智与实力而不是瞎撞与碰运；是全局在胸的行棋，环环相扣与步步进逼，最终达到决胜的顶点。在现代管理中，作为企业的决策者，就要做到用实力说话，抓住机会，而不是靠一时的运气和侥幸，这样才能获得最后的成功。

- 买件红衣服穿

美国钢铁大王卡内基小时候家里很穷。有一天，他放学回家时经过一个工地，看到一位

穿着华丽、老板模样的人在那儿指挥。

“请问你们在盖什么？”他走上前去问那位老板模样的人。

“要盖个摩天大楼，给我的百货公司和其他公司使用。”那人说道。

“我长大后要怎样做才能像你这样？”卡内基以羡慕的口吻问道。

“第一要勤奋工作……”

“这我早知道了，老生常谈。那第二呢？”

“买件红衣服穿！”

聪明的卡内基满脸狐疑：“这……这和成功有关？”

“有啊！”那人顺手指了指前面的工人说道，“你看他们都是我手下人，但都穿清一色的蓝衣服，所以我一个也不认识……”

说完他又特别指向其中一位工人：“但你看那个穿红衬衫的工人，我长时间注意到他，他的身手和其他人差不多，但是我认识他，所以过几天我会请他做我的副手。”

管理启示

与众不同才能脱颖而出。文中的老板，说的话不无道理，与推销自己的产品一样，只有很好地推销了自己，才能脱颖而出，被上司欣赏。同理，作为高层管理者，也要具有一双善于发现人才的慧眼。

• 撒拉德森的旅馆

撒拉德森是美国北部有名的富翁，经营着 305 家连锁寄宿旅馆；拥有的资产高达 15.75 亿美元，每年的纯利润为 5000 万美元，平均每 7 天就有一家新的连锁旅馆开张。

撒拉德森之所以能够成功运作，财源滚滚，就在于他不满足于目前的管理现状，不断地找出管理中的不足之处，以获得最大利润。

他是怎么做到的呢？

他首先下令关掉旅馆的洗衣部，安排前厅服务台上班的服务员兼收旅客送来的脏衣服，洗衣服的工作则由上夜班的服务员在没有客人需要服务时抽空承担，仅此一项每年就省下了 130 万美元。

他还将各个旅馆打扫卫生的服务员从计时工作制改为计件工作制，每天的报酬按其当天打扫的客房数发放。从此以后，服务员干起活来不仅争先恐后，而且质量高、速度快，旅客很满意。

此外，她们打扫完之后可以下班，或者到别处干零活。这项举措收到了良好的效果：一方面减少了旅馆的开支；另一方面还能让雇员到其他地方工作，增加收入。

撒拉德森的连锁寄宿旅馆没有餐厅，服务员除每天一次清洁房间外不提供其他服务。这一方面使得客房价格较低，一般人住得起，同时也可以让客人享受到经济实惠和安逸平静的生活。

另外，他的旅馆还与许多厂家建立了批发渠道，采购大量物资，开展多种经营。他还同意其他小旅馆利用这些渠道做生意，然后从中拿到一定比例的利润分成，这样的提成每年也高达 1.75 亿美元。

这就是撒拉德森旅馆的成功之道。

管理启示

采取灵活的管理机制，减少一些不必要的开支，削减一些臃肿的机构，增加可以创收的途径，这些都是值得认真学习的。可是最重要的到底是什么呢？就是一种追求完美的动力。

管理者在自己的事业发展到一定阶段就开始享受它带来的便利，却不怎么用心去追求更大的发展，这就往往束缚了自己事业的前进。一个成功的企业家要在每一寸的空隙中赢得赚取利润的机会。

- 小吃一条街

有一家公司，拥有半个街巷的门面房。

这个街巷附近有一个很大的居民区，公司由于业务不景气，只好撤了门店，空房对外招租。

有一对夫妇，率先在这里租房，办起一个风味小吃店，生意格外地好。于是卖麻辣烫的，卖涮羊肉的，卖陕西羊肉泡馍的各式各样的小吃全聚到这条街上。这条街上人声鼎沸，很快成了远近有名的小吃一条街。

看到租房的人生意这么红火，对外租房的公司再也坐不住了。公司收回了对外招租的全部门面，撵走所有在这里经营各种风味小吃的人，自己经营小吃。但万万没有料到，仅仅一个月儿，这条街巷又冷清起来，公司效益出奇地差。

公司经理百思不得其解，询问一个德高望重的市场研究专家。专家听了，微微一笑，问道：

“如果你要吃饭，是到一条只有一家餐馆的街上去，还是要到一个有几十家餐馆的街上去呢？”

经理说：“当然是哪里餐馆多，选择余地大，我就会到哪里去。”

专家听了，微微一笑：“那么你的公司垄断了那条街巷的小吃生意，这同一条街上只有一家餐馆有什么不同呢？”

经理幡然醒悟，回去后迅速缩减了自己公司的餐馆，又将门面房对外招租。于是，这条街巷的生意又恢复了往日的红火这个公司的小吃生意也同样顾客盈门又获取了不菲的租金。

管理启示

专家忠告：“不要期望垄断性的独门独店生意能赚到钱，赚钱就必须把自己融入市场，因为每一个购买者都具有自己选择的权利和心理。”所以经营管理者不能远离市场，不能总想着把对手全部消灭，因为激烈的竞争不仅能给企业本身带来发展的动力，也会引来消费者的目光，给企业发展提供更多的机会。

- 无须寄出的信

一天，美国陆军部长斯坦顿到林肯总统那里，气呼呼地说：

“一位少将用侮辱的话指责我，他竟然说我偏袒一些将领，真是岂有此理！”

林肯看到他生气的样子，就建议他写一封内容尖刻的信回敬那位少将。林肯说：

“可以狠狠地骂他一顿。”

于是，斯坦顿立刻写了一封措辞激烈的信，然后拿给林肯看。

“对了，对极了。”林肯高声叫好，“要的就是这个！好好训他一顿，真写绝了，斯坦顿。”但当斯坦顿把信叠好装进信封里时，林肯却叫住他，问道：“你干什么？”

“寄出去呀。”斯坦顿有些摸不着头脑。

“不要胡闹。”林肯大声说，“这封信不能发，快把它扔到炉子里去。凡是生气时写的信，我都是这么处理的。这封信写得好，写的时候你已经解了气，现在感觉好多了吧，那么就请你把它烧掉，再写第二封信吧。”

管理启示

愤怒是吹灭理智之灯的风，要发一顿脾气或狠出一口气，非常容易，但代价往往过于昂贵，常常导致无可挽回的后果。因此，管理好下属的前提是管理好自己，这就是一种自我监控能力。林肯控制情绪的方式不失为培养自我监控能力的一条有效途径。

• 克莱斯勒的贷款

1979年，普洛斯特博士接任美国克莱斯勒汽车公司总裁，该公司当时是一个债台高筑的烂摊子。为了尽快使公司扭亏为盈，他急需一笔资金，但由于该公司已处于崩溃的边缘，没有一家银行愿意在没有担保的情况下贷款给克莱斯勒汽车公司。无奈之下，普洛斯特只好向政府求救，希望得到美国政府的担保，从银行获得10亿美元贷款，用于发展新型轿车。

消息一传开，立即掀起轩然大波，惹来一大片斥责之声。原来，美国企业有一个不成文的规定：依靠外部力量，尤其是依靠政府的帮助来发展经济，是不符合自由竞争原则的。

作为领导，普洛斯特不急不躁，他冷静分析后，决定各个击破，耐心地扫除公共关系上的重重障碍。他援引美国人所共知的例子，有根有据地向企业界说明，过去洛克希德公司、金美等五大钢铁公司和华盛顿公司都曾先后取得过政府担保的银行贷款，总额高达4097亿美元。

对政府方面，普洛斯特不卑不亢，提出了善意的警告式提醒。他替政府算了一笔账：假如克莱斯勒公司破产垮台的话，政府就必须为此支付27亿美元的失业保险金和其他社会福利开支。

普洛斯特博士因事制宜，对症下药，终于收到了奇效。

企业界、舆论界的反对派都偃旗息鼓，国会那些原来曾激烈反对政府担保贷款的议员也缄默不语，政府也改变了原来的主意，采取积极主动的措施，出面担保，他们需要的10亿美元最终顺利到手了。

他利用这笔来之不易的贷款，一举开发了几种新型轿车。1982年，克莱斯勒公司就实现了扭亏为盈，第二年又赚取利润9亿多美元，创造了该公司有史以来盈利的最高纪录。克莱斯勒公司由此走上了再度发展的轨道，普洛斯特博士也因此一举成名。

管理启示

事情都是发展变化的，要根据外在环境的不同，因人制宜，因事制宜。作为一名经营管理者，面对困难时，要头脑灵活，善于变通，根据事情性质的不同加以处理，妥善安排，要善于从逆境中寻找成功的途径。

• 不妨换一种方式

在飞速发展的现代社会，过分压抑会使人烦躁不安，人们盼望有自由喊叫的空间，甚至盼望痛快地吵架；我们希望有欢声笑语，有机智幽默，而不是枯燥无味的说教。

松下幸之助在最初建立公司的时候，厂里的职工工作不太积极，经常擅离职守，他决定开会整顿一下。

一天，当全体职工都到齐后，他走上讲台，向大家宣布：“我有一件事情要告诉各位。”

突然，他走下了讲台，径直朝会场外面走去。台下的所有职工一下子都愣了，不知如何是好，先是小声议论，紧接着大声喧哗。

过了十分钟，松下幸之助才从外面慢慢地走上讲台，面对被激怒的全厂职工，他充满激

情地说：“如果我在开会时离开会场是不能容忍的话，那么，在上班、工作的时候纪律松弛，擅自离开自己的工作岗位，甚至早退，难道不应该被谴责吗？我今天要说的就是这么多，请大家考虑一下！”

说完，松下幸之助就离开了会场。

从此以后，他的电器王国内，再也没有人擅自离开工作岗位。

管理启示

一个单位如果全部由理智型性格的员工组成，那么这个单位将会变得冷冷清清，在这种环境下工作会使人感到压抑，少年老成，提前进入老龄社会。

作为管理者，适当地幽它一默，多一分激情，就会使人际交往更为和谐与融洽，最终达到说服同伴的效果。松下幸之助正是通过这种幽默的做法，巧妙地构造一种氛围，让职工们亲身体会一下擅离岗位所引起的后果，这比空洞无味的说教要更有说服力。

•“新三菱”的缓兵之计

1962年，新三菱公司发表公告，宣布该公司将与美国推土机生产厂家凯特彼乐公司合作，在日本开办工厂，生产推土机。

消息一公布，令日本小松制作公司的员工大吃一惊，总经理河合良成也感到了巨大的压力，因为小松制作公司在当时的日本推土机制造业是首屈一指的生产厂家，日本的推土机市场基本上由小松制作公司控制着。

自从新三菱工业公司决定与美国凯特彼乐公司在日本合作的消息传出后，小松制作公司陷入了深深的忧虑之中，因为无论从技术上还是从资金上小松制作公司都不是他们的对手。凯特彼乐公司是美国最有实力的推土机制造企业，在国际市场上，占据着主导地位。他们的合作，无疑对小松制作公司构成了致命的威胁。

小松制作公司经过一番调查研究，想出一个办法——决定游说同行业的日立及久保田公司对抗新三菱与凯特的合作，他们联合向日本政府有关部门提出申请，指出凯特·三菱公司至今尚未生产出一台推土机，政府应从保护本国企业利益出发，不允许外商投资这个项目。日立和久保田公司对此反应淡然，小松制作公司对此有些失望，但他们并没有放弃努力的信心。

之后不久，小松制作公司向当时的通产大臣福田陈述：即使企业自由化符合世界潮流，但过于迅速会导致国内现存的公司破产，应该放慢脚步。他的呼吁引起了政界内部一些实权派人物的关注，这使得政府有关管理部门不得不做深入的调查论证。

由以上的种种努力，凯特·三菱公司的正式许可证到了1963年7月才正式颁布下发，11月份才正式合作生产，河合的努力使这一项目推迟了1年多的时间，河合利用这段时间开始了相应的地组织对策，小松制作公司内部加紧推土机的科学攻关和设备的添置，在凯特·三菱公司正式投产的前两个月，小松制作公司推出了可以与之相抗衡的新型机种，销售人员紧接着进行了大张旗鼓的宣传和促销活动。最终，小松制作公司顶住了新三菱的压力，并在这次竞争中荣获全胜。

管理启示

面对强大的竞争对手，在无法与之抗衡，且面临危机的情况下，运用一些缓兵之计，不失为一种良策。小松制作公司正是巧妙运用了这一策略，才拖延了对手的时间，为自己争取了发展的机会，最终才免遭被淘汰的厄运。

• 树立品牌意识

美国俄亥俄州一家小店的售货员普洛斯特和杂货店老板盖姆脾气相投，俩人经常互相串门，在一起喝咖啡、聊天。

盛夏的一天，普洛斯特来到盖姆家，老朋友一道在楼前喝咖啡闲聊，盖姆夫人在一旁洗衣服。普洛斯特突然发现，盖姆夫人手中用的是一块黑黝黝的粗糙肥皂，与她洁白细嫩的手恰恰形成鲜明的对比。他不禁叫道：“这肥皂真令人作呕！”普洛斯特和盖姆就此议论该如何做出一种又白又香的肥皂来。那个年代，使用黑肥皂是一件平常事，但有心的普洛斯特却因此萌发出创业的念头。

他和盖姆决定开办一家专门制造肥皂的小公司，名称就用他俩名字的头一个字母P和G，于是公司的名字就叫P&G公司。普洛斯特聘请自己的哥哥威廉姆当技师，研制洁白美观的肥皂。经过一年的精心研制，一种洁白的椭圆型肥皂出现在他们的前面，普洛斯特和盖姆欣喜若狂。

像面对刚刚诞生的婴儿一样，该怎么给它起一个动听的名字呢？普洛斯特煞费苦心，日夜琢磨。星期天，普洛斯特来到教堂做礼拜，一面想着为新肥皂命名的事，一面听神甫朗读圣诗：“你来自象牙似的宫殿，你所有的衣物沾满了沁人心脾的芳香……”普洛斯特心头一热：“对！就叫‘象牙肥皂’。‘象牙肥皂’洁白如玉，名称又出自圣诗，能洗净心灵的污秽，更不用说外在的尘埃。”

美好的产品，圣洁的名字，谁不爱？P&G公司为此申请了专利。为了把这种产品推向市场，普洛斯特和盖姆求助于广告。他们聘请名牌大学的著名化学家，分析“象牙肥皂”的化学成分，从中选择最有说服力和诱惑力的数据，巧妙地穿插在广告中，让消费者对“象牙肥皂”的优良品质深信不疑。P&G果然一炮打响，他们成功了！从此：P和G的品牌深植在人们心中，为宝洁公司带来了巨大的收益。

管理启示

对于一个企业来讲，品牌的影响和价值远远大于产品本身的价值。品牌是经过市场检验所形成的无形资产，它是企业有效占领市场的法宝。宝洁公司从建立之初就非常注重树立品牌和保护品牌，因此他们的成功是与他们最初的品牌观念分不开的。

• 惠普的目标管理

费奥莉娜是惠普公司的总裁，她认为公司要迅速发展必需实行目标管理。

目标管理是首先由公司各级员工根据本部门和其他部门的工作要求，制定出各自具体的努力目标或计划，然后根据各人的目标实现公司的整体经营目标。而公司再根据这些具体目标制定具体的方案。

目标管理具体包括指导和制定企业内部责任的书面计划；共同认可为之努力的工作计划和目标。让每位员工结合自身部门的实际情况，制定出切实可行的目标，从而为管理人员明确企业内部责任提供参考。

从某种意义上讲，个体是先于总体的。因此企业管理者在制定某个工作计划或工作方案时，首先应该做的是充分了解自己部门内部员工的能力和现状。只有对各个个体有充分的掌握和了解，才能根据这些具体情况制定出符合实际的计划和决策。才能充分发挥每一个员工的积极性，从而使他们更好地协调工作、相互配合，达到一体化。

随着世界经济的一体化，只有合作才能在激烈的竞争中立足，这不仅包括公司间的合作，更重要的是公司员工之间的相互配合和相互协调，团队的力量必将胜过单个人的力量。就如

同微软的比尔·盖茨与史蒂夫·鲍尔默，他们之中的任何一位独立创业，也绝对不会有像微软这样的大公司。微软的成功应该感谢这两位巨头亲密无间的合作。盖茨对于管理经营显然并不精通，但是这却是鲍尔默的强项；而鲍尔默的电脑知识相当匮乏，除了大学里学过的一些基本编程外其他一窍不通，但是比尔·盖茨这方面是个天才，所以他们成功了。

费奥莉娜显然更明白这个道理，她非常注重人与人之间的合作。因此她将这一点贯彻于整个惠普公司的管理中，她提倡员工间的互相协调、相互配合，从而形成一股强大的合力。这显然给惠普公司带来了更加蓬勃的生机与活力。

费奥莉娜认为制定好一份完整的工作计划和目标申请上级的认同与批准并不是最重要的，最重要的是要这份工作得到自己下属们的共同认可。因为计划的具体执行者是他们，而不是他们的上司。也就是说只有得到直接参与到计划中的员工们的支持，这份计划才能切实有效地得到贯彻执行。

费奥莉娜在做出决策前，经常征询下属们的意见，她认为只有这样才能让员工们真正体会到她对他们的信任与尊重，才能激发员工的工作积极性。从而使计划的制定与实施更加准确和有效。

管理启示

目标是一切行动的指南，无论对于个人来讲还是对于一个企业来讲，只有具备了计划和目标，才能保证行动的高效率。但是目标和计划必须是切实可行的才能起到它应该起到的作用。惠普公司总裁费奥莉娜正是非常清楚地看到了这一点，并且在公司内部认真贯彻和执行下去，才使今天的惠普取得了骄人的成绩。

•“本田”家族的成功秘诀

本田宗一郎于1907年出生在日本名古屋的滨江，1922年在东京当车辆修理学徒工，30多岁时上过技术专科学校。1945年日本战败后，他通过黑市购买了500只发电机所用的小引擎，并将其安装在自行车上。这种改装的自行车——原始的“本田摩托车”大受欢迎，刚上市就被一抢而空。

于是，他看准时机，毅然打出“本田技研工业株式会社”的牌子，正式开始生产摩托车。经过40余年的刻苦经营，宗一郎获得了巨大的成功：独占世界摩托车1/5的市场，跻身于日本汽车行业的前三名。

本田公司之所以取得如此巨大的成就，与他在内部实行“金字塔式的领导机制”密切相关。从“金字塔”的塔基工人起，往上是车间主任、科室领导，直到总经理、董事长。作为董事长，本田宗一郎处于“金字塔”塔尖位置，居高临下，直接俯视整个企业的运转情况。这样的“金字塔”式管理层结构保证了本田公司高效运转。

本田宗一郎一直强调建立一个精干高效的管理系统的重要性，他一直力图用“慈爱主义”来对待他的下属，以使他们大胆尝试。在本田公司，员工们的报酬在日本汽车业中是最高的，每年发两次奖金和许多物品，供给住宅，安排度假，提供收费低廉的医疗保健，全体员工拥有公司股权的10%以上，另外，大部分员工还拥有本公司生产的汽车或摩托车。

本田宗一郎还想方设法将自动机械工业界的年轻优秀人才笼络到他的周围。公司职工的平均年龄是24岁，远比34岁的“三菱”和30岁的“立产”要年轻得多，该公司的年轻人到35岁时，便大多被升任主管，而在日本其他公司，一般要到45岁左右。

本田宗一郎关心员工的综合发展，对服务期满3年的新工人，努力使他们的工作有所变动，以避免在同一岗位中重复同一操作，这样不但克服了他们单调厌烦的心理，引起他们新

的工作兴趣，同时也扩大了他们的知识面。

本田公司还有一项提议制度，任何一名职员都可提建议，由本人填写一张专用表格，详细地阐述自己的构思、建议，并送到一个叫“部门委员会”的机构讨论、审核。这种专门委员会是由专家、营业人员、工程师、顾问组成的。一旦审查批准，认为可行，建议人就可按其建议的重要程度，得到一定数量的分数。一个职工，一旦积累了300分，便可以获得外出旅行的奖励，并结合工作的表现，逐级提升。

本田宗一郎还很注重培养员工的荣誉感和积极性。他在公司里陈列了一些在世界各地的竞赛中得来的奖品：轮胎已磨损了的汽车、摩托车，宗一郎的贺信以及本田车在外参与竞赛的新消息。在布告牌上，还有对本田车辆提出设计和改造意见而获奖的职工的照片。

管理启示

作为管理者，一定要建立精干高效的管理层，以使自己的决策顺利高效地传达下去。从员工的角度来制定管理方式，以便让员工真正发挥“塔基”的作用”。本田宗一郎正是凭借其“金字塔”的塔基理论在战后迅速地成长起来，成为摩托车和汽车行业执牛角的人物，他的“塔基”理论值得我们研究、学习。

• 倪润峰的信息

1990年8月25日，一个闷热的晚上，长虹集团总裁倪润峰正在家中看电视。

他在看新闻，当海湾战争打响的消息出现时，他立即拨通了物资计划采购处处长家的电话：

“新闻你看了吗？”他问道。

“正在看，海湾战争打响了。”对方回答道。

“海湾战争会导致塑料价格上涨，快从国际市场购进高机冲塑料。”倪润峰说道。

遵照倪润峰的指示，采购处紧急购进压制彩电壳用的塑料1661吨。不久，国际市场的塑料价格果然迅速上涨，长虹因此节约开支200万元。

管理启示

作为一位杰出的管理者，不仅要具备优秀的管理才能，而且还应当具备独到的市场眼光，以及敏锐的市场洞察力。

信息的价值与时间分不开，及时地把握市场信息，并从中挖掘有价值的东西，那么你得到的将是无本万利的财富。

• “利”与“弊”

有一次，著名人际关系交往专家卡耐基曾经长期租用纽约一家饭店的大舞厅，用来举办一系列的讲座。

但是在某一季度开始的时候，他突然接到通知，饭店让他付出比以前高出三倍的租金。卡耐基当然不想付这笔增加的租金，可是他知道跟饭店的人争论是没有用处的。几天之后，他亲自去见饭店的经理。

“收到你的通知，我有点吃惊。”卡耐基说，“但我根本不怪你。如果我是你，我也可能发出一封类似的通知。身为饭店的经理，你当然有责任尽可能地使收入增加。现在，我们拿出一张纸来，把你因此可能得到的利弊列出来。”

接着，卡耐基取出一张纸，在中间划了一条线，一边写着“利”，另一边写着“弊”。