

“节约后的致歉”答案：

(1) 莫里重视决策前的调查工作，在充分搜集信息的基础上运用所学知识分析问题，提出了成本最低的解决方案。他能够运用所学知识解决实际问题，但处理问题过于机械和呆板，不知根据组织环境进行必要的变通。

但他的做法有两个不妥之处，一个是越级请示，这涉及管理沟通和组织结构问题，在层级结构非常清楚的组织之中，越级沟通容易打破组织的正常的决策程序，造成信息传递路线的混乱和沟通误解，同时打击中层管理者的积极性，不利于团队团结。

另一个是决策方案忽视了员工的停车需求、实施时过于简单粗暴，这涉及人力资源管理、组织行为和调研信息搜集，莫里在调研和提出方案时只单纯强调成本的节约，而完全不关注本院职工便利停车的需求，从决策角度，搜集信息应当全面，方案应兼顾所有利益相关者的需求。医院作为雇主，为雇员提供便利的工作条件也属于职工福利的一部分，院内有车的职工其实是一个非正式群体，组织的决策应重视非正式群体的意愿，当非正式群体意愿和组织目标严重冲突时，应当充分沟通，并视情况对组织目标做适当调整。莫里提出的方案，并没有征询雇员的意见，招到他们抵制是很正常的，之后通过强迫手段实施，不沟通不宣传，自然造成很紧张的局面。

莫里首先应该改进搜集信息的途径，扩大信息来源，以使决策建立在充分掌握信息的基础上。其次，提出方案后应主动与院长助理沟通，在充分沟通的基础上，争取领导支持。第三，方案如果得到同意，在实施时应与雇员充分沟通，让他们理解医院面临的困难，主动执行，而不是强迫。

(2) 在组织中处理人际关系需要相当的行为技巧和沟通技术，因为组织文化背景、沟通情境、事件紧迫性、利益冲突等原因，组织内很容易出现误解和反向选择。行为技巧和沟通技术可以帮助人们更好地处理沟通障碍和利益冲突，营造良好的组织环境。坦诚相处和精明为人是不矛盾的，在工作中同样重要，两者是互补的，坦诚并不代表口不择言、精明也不代表口蜜腹剑，如果将两者很艺术的结合，不仅对组织有利，而且对个人职业发展也非常重要。问题是两者都不能过度，过度坦诚和过度精明都是不适宜的。

★《故事1》袋鼠与笼子★

有一天动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为是笼子的高度过低。所以它们决定将笼子的高度由原来的十公尺加高到二十公尺。结果第二天它们发现袋鼠还是跑到外面来，所以它们又决定再将高度加高到三十公尺。

没想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面，于是管理员们大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到一百公尺。

一天长颈鹿和几只袋鼠们在闲聊，「你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？」长颈鹿问。「很难说。」袋鼠说：「如果他们再继续忘记关门的话！」

【心得】

事有「本末」、「轻重」、「缓急」，关门是本，加高笼子是末，舍本而逐末，当然就不得要领了。管理是什么？管理是抓事情的「本末」、「轻重」、「缓急」。

★《故事2》扁鹊的医术★

魏文王问名医扁鹊说：「你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好呢？」

扁鹊答说：「长兄最好，中兄次之，我最差。」

文王再问：「那么为什么你最出名呢？」

扁鹊答说：「我长兄治病，是治病于病情发作之前。由于一般人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出去，只有我们家的人才知道。我中兄治病，是治病于病情初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及于本乡里。而我扁鹊治病，是治病于病情严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针管来放血、在皮肤上敷药等大手术，所以以为我的医术高明，名气因此响遍全国。」

文王说：「你说得好极了。」

【心得】

事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，可惜大多数的事业经营者均未能体会到这一点，等到错误的决策造成了重大的损失才寻求弥补，有时是亡羊补牢，为时已晚。

★《故事3》曲突徙薪★

古时候，有一户人家建了一栋房子，许多邻居和亲友都前来祝贺，人们纷纷称赞这房子造得好。主人听了十分高兴。但是有一位客人，却诚心诚意地向主人提出：“您家厨房里的烟囱是从灶膛上端笔直通上去的，这样，灶膛的火很容易飞出烟囱，落到房顶上引起火灾。您最好改一改，在灶膛与烟囱之间加一段弯曲的通道。这样就安全多了。”（即“曲突”，突：烟囱。）顿了一顿，这个客人又说：“您在灶门前堆了那么多的柴草，这样也很危险，还是搬远一点好。”（即“徙薪”，徙：移动，搬迁，薪：柴草。）

主人听了以后，认为这个客人是故意找茬出他的洋相，心里很不高兴。当然，也就谈不上认真采纳这些意见了。

过了几天，这栋新房果然由于厨房的毛病起火了，左邻右舍，齐心协力，拼命抢救，才把火扑灭了。主人为了酬谢帮忙救火的人，专门摆了酒席，并把被火烧得焦头烂额的人请到上座入席。惟独没有请那位提出忠告的人。这就叫作：焦头烂额座上宾，曲突徙薪靠边站。

这时，有人提醒主人：“您把帮助救火的人都请来了，可为什么不请那位建议您改砌烟囱，搬开柴草的人呢？如果您当初听了那位客人的劝告，就不会发生这场火灾了。现在，是论功而请客，怎么能不请对您提出忠告的人，而请在救火时被烧得焦头烂额的人坐在上席呢？”主人听了以后，幡然醒悟，连忙把当初那位提出忠告的人请了来。

【心得】

一般人认为，足以摆平或解决企业经营过程中的各种棘手问题的人，就是优秀的管理者，其实这是有待商榷的，俗话说：「预防重于治疗」，能防患于未然之前，更胜于治乱于已成之后，由此观之，企业问题的预防者，其实是优于企业问题的解决者？

★《故事4》秀才买材★

有一个秀才去卖材，他对卖材的人说：「荷薪者过来！」卖材的人听不懂「荷薪者」（担材的人）三个字，但是听得懂「过来」两个字，于是把材担到秀才前面。秀才问他：「其价如何？」卖材的人听不太懂这句话，但是听得懂「价」这个字，于是就告诉秀才价钱。秀才接着说：「外实而内虚，烟多而焰少，请损之。（你的木材外表是干的，里头却是湿的，燃烧起来，会浓烟多而火焰小，请减些价钱吧。）」卖材的人因为听不懂秀才的话，于是担着材就走了。

【心得】

管理者平时最好用简单的语言、易懂的言词来传达讯息，而且对于说话的对象、时机要有所掌握，有时过分的修饰反而达不到想要完成的目的。

“做一只会拐弯的毛毛虫”——论打破常规才能有所作为

法国科学家法伯做过一个有名的“毛毛虫实验”。他在一只花盆的边缘上摆放了一些毛毛虫，让它们首尾相接围成一个圈，与此同时，在离花盆周围6英寸远的地方布撒了一些它们最喜欢吃的松针。由于这些虫子天生有一种“跟随者”的习性，因此它们一只跟着一只，绕着花盆边一圈一圈地行走。时间慢慢地过去，一分钟、一小时、一天……毛毛虫就这样固执地兜着圈子，一走到底，后来法伯把其中一个毛毛虫拿开，使其原来的环出现一个缺口，结果是在缺口处一个的毛毛虫自动地离开花盆边缘，找到了自己最喜欢的松针。

毛毛虫的实验告诉我们，在一个封闭的思维模式里，很容易形成盲从和跟随。在市场营销中，当我们面对难以解开的局面时，只有突破定式、打破常规，以超常思维来解决新问题，才能使企业不断获得新的商机。

多年以前，丰田公司发现，世界上有许多人想购买奔驰车，但由于定价太高而无法实现。于是，丰田公司的工程师放手开发凌志汽车。丰田公司在美国宣传凌志时，将其图片和奔驰并列在一起，用大标题写道：用36000美元就可以买到价值73000美元的汽车，这在历史上还是第一次。经销商列出了潜在的顾客名单，并送给他们精美的礼盒，内装展现凌志汽车性能的录像带。录像带中有这样一段内容：一位工程师分别将一杯水放在奔驰和凌志的发动机盖上，当汽车发动时，奔驰车上的水晃动起来，而凌志车上的水却没有动，这说明凌志发动机行驶时更平稳。

面对这一突如其来的挑战，奔驰公司不得不重新考虑定价策略。但出人意料的是，奔驰公司并没有采取跟随降价的办法，而是相反，提高了自己的价格。对此，奔驰公司的解释只有一句话：奔驰是富裕家庭的车，和凌志不在同一档次。奔驰公司认为，如果降价，就等于承认自己定价过高，虽然一时可以争取到一定的市场份额，但失去市场忠诚度，消费者会转向定价更低的公司；如果保持价格不变，其销售额也会不断下降。只有提高价格，增加更多的保证和服务，例如免费维修6年，才可以巩固奔驰原有的地位。就这样，奔驰公司不是跟随和盲从，而是以超常思维和手段，化被动为主动，摆脱了来自凌志的挑战。

在商业实践中，以超常思维改变定式，对于企业营销的成败具有非凡意义，其功效在于出其不意，独辟蹊径，而这恰恰是现代商人所应具备的思维品质。上个世纪“二战”胜利初期，联合国决定将总部设在纽约市，但一直苦于找不到交通便利的好地段。这时，大银行家约翰·洛克菲勒第三慷慨解囊，主动提出把曼哈顿岛上的一块土地捐赠给联合国总部。一时间，约翰·洛克菲勒第三的反常举动引来不少的议论，一块好端端的地皮为什么要白白送人呢？但是，随着联合国总部的建成，在其周围，富丽堂皇的外交家公寓、第一流的大旅馆、酒家、商场……一座座围绕着这个世界组织的中心大厦拔地而起。与此同时，曼哈顿岛上洛克菲勒财团的一大片原本颓败的地皮也成倍成倍地涨价，变成了纽约最昂贵的街区。这时候，人们才恍然大悟洛克菲勒的“慷慨”，惊叹其与众不同的谋财手段和超常的“先见之明”。

艺术大师毕加索指出：“创造之前必须先破坏”。破坏什么？传统观念和传统规则。面对瞬息万变的市场环境，只有敢于挑战规则，打破常规，才能有所作为，摆脱危机，使企业立于不败之地，获得商机无限。

三个和尚有水喝

从前有一个三个和尚的故事，大家都晓得。一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃。可是，现在情况不同了。

有这样三个庙，这三个庙离河边都比较远。怎么解决吃水问题呢？

第一个庙，和尚挑水路比较长，一天挑一担就累了，不干了。于是三个和尚商量，咱们接力赛吧，每人挑一段。第一个和尚从河边挑到半路，停下来休息。第二个和尚继续挑，又转给第三个和尚，挑到缸里灌上去，空桶回来再接着挑。这样一搞接力赛，就从早到晚不停地挑，大家都不累，水很快就挑满了。这是采取协作的办法。

第二个庙，老和尚把三个和尚徒弟叫来，说我们立下了新的庙规，引进了竞争机制。三个和尚都去挑水，谁水挑得多，晚上吃饭加一道菜；谁水挑得少，吃白饭，没菜。三个和尚拼命去挑，一会儿水就满了。这个办法叫引进激励机制。实现了“体制创新”。

第三个庙，三个和尚商量，天天挑水太累，咱们想办法。山上有竹子，把竹子砍下来连在一起，竹子中心都是打通的，然后买一个辘轳。第一个和尚把一桶水摇上去，第二个和尚专管倒水，通过漏斗进入水管，流入庙内水缸中。第三个和尚在庙里看看水缸，这个缸装满了，就把水管移到别的缸里。一会儿水就灌满了。这叫“技术创新”。你看，三个和尚

要喝水，要协作，要采取办法，搞体制创新、技术创新。办法在变，观念也在转变。

这些都是管理对策，都是管理方法。我国有一句名言：“夫运筹策帷幄之中，决胜于千里之外。”说明在治军、治国、治生等一切竞争和对抗的活动中，都必须认真谋划，正确研究对策，以智取胜。

把梳子卖给和尚

——创造市场

有四个营销员接受任务，到庙里找和尚推销梳子。第一个营销员空手而回，说到了庙里，和尚说没头发不需要梳子，所以一把都没销掉。

第二个营销员回来了，销了十多把。他介绍经验说，我告诉和尚，头皮要经常梳梳，不仅止痒，头不痒也要梳，可以活络血脉，有益健康。念经念累了，梳梳头，头脑清醒。这样就销掉一部分梳子。

第三个营销员回来，销了百十把。他说，我到庙里去，跟老和尚讲，您看这些香客多虔诚呀，在那里烧香磕头，磕了几个头起来头发就乱了，香灰也落在他们头上。您在每个庙堂的前面放一些梳子，他们磕完头烧完香可以梳梳头，会感到这个庙关心香客，下次还会再来。这一来就销掉百十把。

第四个营销员说他销掉好几千把，而且还有订货。他说，我到庙里跟老和尚说，庙里经常接受人家的捐赠，得有回报给人家，买梳子送给他们是最便宜的礼品。您在梳子上写上庙的名字，再写上三个字“积善梳”，说可以保佑对方，这样可以作为礼品储备在那里，谁来了就送，保证庙里香火更旺。这一下就销掉好几千把。

启示：需求是存在的，只是没有被认识到或激发出来，换个角度想问题，扩大视角，就能出其不意。

分粥制度

对权力制约的制度问题一直是人类头疼的难题。请看下边的这个小故事。

有7个人组成了一个小团体共同生活，其中每个人都是平凡而平等的，没有什么凶险祸害之心，但不免自私自利。他们想用非暴力的方式，通过制定制度来解决每天的吃饭问题：要分食一锅粥，但并没有称量用具和有刻度的容器。

大家试验了不同的方法，发挥了聪明才智，多次博弈形成了日益完善的制度。大体说来主要有以下几种：

方法一：拟定一个人负责分粥事宜。很快大家就发现，这个人为自己分的粥最多，于是又换了一个人，总是主持分粥的人碗里的粥最多最好。阿克顿勋爵作的结论是：权力导致腐败，绝对的权力绝对腐败。

方法二：大家轮流主持分粥，每人一天。这样等于承认了个人有为自己多分粥的权力，同时给予了每个人为自己多分的机会。虽然看起来平等了，但是每个人在一周中只有一天吃得饱而且有剩余，其余6天都饥饿难挨。阿克顿勋爵认为这种方式导致了资源浪费。

方法三、大家选举一个信得过的人主持分粥。开始这品德尚属上乘的人还能基本公平，但不久他就开始为自己和溜须拍马的人多分。不能放任其堕落和风气败坏，还得寻找新思路。

方法四、选举一个分粥委员会和一个监督委员会，形成监督和制约。公平基本上做到了，可是由于监督委员会常提出多种议案，分粥委员会又据理力争，等分粥完毕时，粥早就凉了。

方法五、每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是，在这个制度下，7只碗里的粥每次都是一样多，就像科学仪器量过一样。每个主持分粥的人都认识到，如果7只碗里的粥不相同，他确定无疑将享有那份最少的。

“事实胜于雄辩”。

世间的问题，极复杂的原可以用极简单的事例加以说明。搞社会科学研究，一条重要的学术规律即是先设定简明的几个前提，然后逐步引入多个变量，由浅入深地进行分析。罗尔斯的恢宏巨著《正义论》，也是从所谓“无知之幕”出发的。

我们从小团体分食一锅粥的情形探讨出了权力制约制度的问题，这7个人通过每天分粥的过程当中不断更换各种不同的方法，力图最终达到一个平分食物的目的。在每个人自己主持分粥的时候，私心总是占据主动，想在别人不注

意的情况下为自己多分一些粥；当别人主持分粥的时候，又总盼望别人能主持公道，睁大眼睛盯着分粥人手中的勺子，哪怕一丝不公也不能放过。然后大家又通过不断的改变新的方法，以彼此制约的方法以求分粥公平，但在最后完美方法出台之前众人始终发现私心导致不公、权力致使腐败的规律。

现代经济学是这么表述的：制度至关重要，制度是人选择的，是交易的结果。好的制度浑然天成，清晰而精妙，既简洁又高效，令人为之感叹。

跨国公司员工招聘之怪招

日产公司——请你吃饭

日产公司认为，那些吃饭迅速快捷的人，一方面说明其肠胃功能好，身强力壮，另一方面他们往往干事风风火火，富有魄力，而这正是公司所需要的。因此对每位来应聘的员工，日产公司都要进行一项专门的“用餐速度”考试——招待应聘者一顿难以下咽的饭菜，一般主考官会“好心”叮嘱你慢慢吃，吃好后再到办公室接受面试，那些慢腾腾吃完饭者得到的都是离开通知单。

壳牌石油——开鸡尾酒会

壳牌公司组织应聘者参加一个鸡尾酒会，公司高级员工都来参加，酒会上由这些应聘者与公司员工自由交谈，酒会后，由公司高级员工根据自己的观察和判断，推荐合适的应聘者参加下一轮面试。一般那些现场表现抢眼、气度不凡、有组织能力者得到下一轮面试机会。

假日酒店——你会打篮球吗

假日酒店认为，那些喜爱打篮球的人，性格外向，身体健康，而且充满活力，富于激情，假日酒店作为以服务至上的公司，员工要有亲和力、饱满的干劲，朝气蓬勃，一个兴趣缺乏、死气沉沉的员工既是对公司的不负责，也是对客人的不尊重。

美电报电话公司——整理文件筐

先给应聘者一个文件筐，要求应聘者将所有杂乱无章的文件存放于文件筐中，规定在 10 分钟内完成，一般情况下不可能完成，公司只是借此观察员工是否具有应变处理能力，是否分得清轻重缓急，以及在办理具体事务时是否条理分明，那些临危不乱、作风干练者自然能获高分。

统一公司——先去扫厕所

统一公司要求员工有吃苦精神以及脚踏实地的作风，凡来公司应聘者公司会先给你一个拖把叫你去扫厕所，不接受此项工作或只把表面洗干净者均不予录用。他们认为一切利润都是从艰苦劳动中得来的，不敬业，就是隐藏在公司内部的“敌人”。

谁让公司损失了 2000 万美元？

中燕公司是一家很有影响的企业。从 1999 年开始，该公司开发部陈主任就一直在做一个大项目。为了启动这个项目，他劳心劳力，不计个人得失。通过个人扎实的专业知识和细致周到的工作热情，终于赢得了某外国公司的信任，并与其达成了共识。对方愿意提供 2000 万美元的援助款，双方也签订了理解备忘录。

这是件很了不起的事情，当陈主任向张副总(公司一把手王总经理在党校学习一年，公司日常工作由常务副总经理张总主持)汇报此事后，张副总很是兴奋。因为他自觉得主持工作期间有了很大业绩和亮点。于是，逢人就说：“你们要多向陈主任学习，人家多有多本事！”时间一天天过去，正在陈主任加紧项目进程的时候，单位内部却发生着微妙的变化。

先是陆续有几个人到张副总面前吹风：什么陈主任也没什么了不起，换了我也行；什么要是换了我，没准还能拿回 4000 万呢-----。总之，好像任何人都能签下这个理解备忘录。张副总有些经不住“耳边风”，对陈主任的才干有些怀疑。

其实，这些“耳边风”的始作俑者是办公室的崔主任——一个年龄偏大、资格很老，但能力不够，却非常会说话、“鹅卵石”式的干部。此项目的轰动效果让崔主任有些眼热心跳：如果自己一点都不介入，显得多没水平。于是，就有前面的“吹风”事件。此后，张副总找来崔主任，问其看法。崔主任递言道：

“陈主任确有能力，应该给他压更沉的担子。既然已签了理解备忘录也就不应有太大问题，不如让陈主任接手荷兰的开发项目。”

张副总左思右想，决定照崔主任的建议去办，并让其接手后续工作。陈主任听后不动声色：“张副总你放心，我会努力完成这项任务的。”崔主任就这样如愿以偿地接手了这个“只等摘果子”的项目。

而那家外国公司追寻不见陈主任，而崔主任又说不出所以然，当他们终于打听出陈主任去搞别的项目时很生气。追问原因，陈主任笑而不答。外方人发急道：“那我们的项目怎么办？”陈主任见火候已到，就说：“那你们看着办吧！”

此时，张副总已经给政府领导下了请柬，并准备大肆操办捐款仪式。时间逼近，但就在原订仪式举行的前两天，收到了外国公司的传真：由于本公司内部原因，此项捐款暂无法进行，请谅解！

张副总一下子从浪尖跌到了谷底，痛定思痛后，召回了陈主任，陈主任此时才道破天机：“外国人的思维与我们不同，搞合作，一是要看项目值不值得做，二是要看项目的执行人。理解备忘录虽签，但并不具有法律效力。”而圆滑世故的崔主任再也无计可施，只能退休出局。事情有了了断，但2000万美元泡了汤。

这里，张副总经理作为高层管理者没有做到知人善任，好大喜功。崔主任争功夺利，工于心计，导致项目流产。陈主任没有把公司利益放到第一位，主要考虑个人得失。从管理学角度，要避免这种情况的再次发生：（1）从制度上保证项目管理；（2）加强人力资源考核；（3）建立良好的企业文化；（4）开展管理者培训；（5）调整张副总工作安排。

犯人船——制度的力量

18世纪正值大英帝国向世界各地殖民时期，当时英国为了开发蛮荒的澳洲，政府决定将已经判刑的囚犯运往澳洲，这样既解决了英国监狱人满为患的问题，又给澳洲送去了丰富的劳动力。

将犯人从英国运送到澳大利亚的船运工作由私人船主承包，政府支付长途运输囚犯的费用。一开始英国私人船主向澳洲运送犯人的条件和美国从非洲运送黑人差不多，船上拥挤不堪，营养与卫生条件极差，囚犯死亡率极高。私人船主送运犯人到澳洲的26艘船共4082名犯人，死亡为498人，平均死亡率为12%。其中一艘名为海神号的船，424个犯人死了158个，死亡率高达37%。英国政府花费了大笔资金，却未达到大批移民的目的。

这么高的死亡率不仅经济上损失巨大，而且在道义上引起社会上强烈的谴责。政府如何解决这个问题呢？

一种做法是进行道德说教，让私人船主良心发现，改恶从善，不图私利，为罪犯创造更好的条件，亦即寄希望于人性的改善。但是，私人船主敢于乘风破浪，冒死亡的风险把罪犯送往澳洲是为了暴利。他们尽量多装人，给最坏的饮食条件，以降低成本增加利润，都是无可厚非的理性行为。而且，私人船主之间也存在竞争，大家都在拼命压底成本，谁要大发善心，恐怕也无法在激烈的竞争中生存下去。在这种情况下，要把运送罪犯死亡率的下降寄希望于人的善良是毫无用处的。

另一种做法是由政府进行干预，强迫私人船主富有人性地做事，也就是政府对最低饮食和医疗标准立法，并派官员到船上监督执法。但是，官员到这样的船上执法本身就是一件苦差，随时面临海难风险，不给高薪无人肯干，而且，贪婪成性又有海盗作风的船主对这些官员也是会威逼利诱。于是，与船主同流合污，成了执法官员的理性选择。因为很少有官员愿意冒着被中途杀害扔到海里还被诡称为暴病而亡的巨大风险。政府的干预在这种特殊的执法环境下彻底失效。

问题似乎很难解决了。实际上，当时政府只是简单改变了付费制度：政府不再按上船时运送的囚犯人数来给船主付费。当按上船时人数付费时，船主拼命多装人好得到更多的钱，而且途中不给囚犯吃饱吃好，把省下来的食物成本变为利润，至于有多少人活着到澳洲与船主无关。但是当政府按实际到达澳洲的人数付费时，能有多少人到达澳洲才至关重要。这些囚犯是船主的财源，当然不能虐待了，正如牧羊人不会虐待自己的羊一样。这时私人船主就不会一味多装囚犯，因为要给每个人多一点生存空间，要保证他们在长时间的海上生活后仍能活下来，还要让他们吃饱吃好，当然还要配备医生，带点常用药……这些抉择与措施是极其复杂的。现在这是船主的事而不是政府的事情了。

选法官——管理者的实践能力

在欧洲西班牙的历史上，有一位名叫彼得罗一世的国王。他办事十分公正、认真，所以对于很多人来说，他是正义的化身。一天，西班牙的一位法官不幸去世了。于是，彼得罗一世向全国宣布，他将公开选拔法官。

有三个人来向国王毛遂自荐：一个是宫廷里很有名望的贵族，一个是曾经陪伴国王南征北战的勇敢武士，还有一个是很普通的中学教师。在许多宫廷人员、朝廷大臣和三位候选人的陪同下，国王离开王宫，率领众人来到了城中。城中百姓纷纷前来观看国王是如何考验这三位候选人的，同时也想看看未来的法官是如何经受考验的。国王与众人来到一个池塘边，忽然停下了，只见池塘上漂浮着几个橙子。考验开始了，国王首先问贵族：“你说池塘里一共漂浮着几个橙子啊？”贵族走到池塘边，数了数，然后答道：“一共是6个，陛下。”国王没有表态，继续向武士问同样的问题：“池塘里一共漂浮着几个橙子啊？”“我也看到了，是6个，陛下。”武士甚至没有走近池塘就直接回答了国王的问题。

围观的群众开始窃窃私语，纷纷议论国王怎么会用这么简单的问题来考验未来的法官呢？

“池塘里一共有几个橙子啊？”国王最后也问了教师同样的问题。教师什么也没说，而是脱掉鞋子，跳到水里，把橙子拿了上来。“陛下，一共有三个橙子。它们都被从中间切开了。”“你知道如何执法。”国王宣布说，“法官就是你了。”

解读：

“砍柴方知斧头钝 担水才知河水远”。很多时候，我们习惯于按照常规思维模式去设定问题和寻找答案，却很少或根本不愿换位思考，更不用说时时处处在实践中检验我们的判断了。而真理往往就这样与我们擦肩而过。真理不是只靠眼睛就能识别的，而是需要你亲身去实践、去检验，智者往往用实践来告诉人们真理的存在。作为管理者，在你不能肯定地辨别一件事情的时候，不要妄加评判。

制定计划——挖一口井

从前有两个和尚，分别住在相邻两座山上的庙里，这两座山之间有一条河，两个和尚每天都会在同一时间下山去河边挑水，久而久之便成了好朋友，不知不觉五年过去了，突然有一天左边这座山的和尚没有下山挑水，右边那座山的和尚心想：“他大概睡过头了”，没太在意。哪知第二天，左边这座山的和尚还是没有下山挑水。一个星期过去了，右边那座山的和尚心想：“我的朋友可能生病了，我要过去看望他，看看能帮上什么忙。”当他走到左边的那座庙，看到老友之后，大吃一惊，他的老友正在庙前打太极拳，一点儿也不像一个星期没喝水的样子。他好奇地问：“你已经一个星期没下山挑水了，难道你可以不用喝水吗？”朋友带他走到庙的后院，指着一口井说：“这五年来，我每天做完功课都会抽空挖这口井，即使有时很忙，能挖多少算多少。如今，终于让我挖出了水，我就不必再下山挑水去了，可以有更多的时间练我极其喜欢的太极拳了。

启示：

在工作领域，即使薪水、股票拿得再多，那也只是挑水；我们在工作领域上，工作挣薪水就像是挑水；而我们常常会忘记把握下班后的时间，挖一口属于自己的井，培养自己另一方面的实力，给自己多铺一条路。这样在未来当我们年纪大了，即使体力拼不过年轻人时，我们依然还会有水喝，而且还能喝得很悠闲，且源源不断。

企业在经营时，是否也要为自己“挖一口井”呢？培养新人，给未来投资，这何尝不是企业的长久之“井”呀！

多种一块田，就是为自己多留一条路。所谓白天求生存，业余求发展。昨天的努力就是今天的收获，今天的努力就是未来的希望，多年前不分伯仲的同窗好友，如今的境遇不可能相同。岁月不饶人，当年龄大了，挑不动水时，你还会有水喝吗？别忘了现在就行动！

且慢下手——人才考核

大多数的同仁都很兴奋，因为单位里调来了一位新主管，据说是个能人，专门被派来整顿业务。可是，日子一天天过去，新主管却毫无作为，每天彬彬有礼进办公室，便躲在里面难得出门，那些紧张得要死的坏份子，现在反而更猖獗了。他哪里是个能人，根本就是个老好人，比以前的主管更容易唬。

四个月过去了，新主管却发威了，坏份子一律开革，能者则获得提升。下手之快，断事之准，与四个月中表现保守的他，简直象换了一个人。年终聚餐时，新主管在酒后致辞：相信大家对我新上任后的表现和后来的开刀阔斧，一定感到不解。现在听我说个故事，各位就明白了。

我有位朋友，买了栋带着大院的房子，他一搬进去，就对院子全面整顿，杂草杂树一律清除，改种自己新买的花卉。某日，原先的房主回访，进门大吃一惊地问，那就名贵的牡丹哪里去了。我这位朋友才发现，他居然把牡丹当草给割了。后来他又买了一栋房子，虽然院子更是杂乱，他却是按兵不动，果然冬天以为是杂树的植物，春天里开了繁花；春天以为是野草的，夏天却是锦簇；半年都没有动静的小树，秋天居然红了叶。直到暮秋，他才认清哪些是无用的植物而大力铲除，并使所有珍贵的草木得以保存。

说到这儿，主管举起杯来，“让我敬在座的每一位！如果这个办公室是个花园，你们就是其间的珍木，珍木不可能一年到头开花结果，只有经过长期的观察才认得出啊。”

年终奖金

自从多年前成立,就骏业宏发、蒸蒸日上的公司,今年的赢余竟大幅滑落.这决不能怪员工,因为大家为公司拼命的情况,丝毫不比往年差,甚至可以说,由于人人意识到经济的不景气,干的比以前更卖力。

这也就愈发加重了董事长心头的负担,因为马上要过年,照往例,年终奖金最少加发两个月,多的时候,甚至再加倍.今年可惨了,算来算去,顶多只能给一个月的奖金。“让多年来以被惯坏了的员工知道,士气真不知要怎样滑落!”

董事长忧心地对总经理说:“许多员工都以为最少加两个月,恐怕飞机票、新家具都定好了,只等拿奖金就出去度假或付帐单呢!”

总经理也愁眉苦脸了:“好象给孩子糖吃,每次都抓一大把,现在突然改成两颗,小孩一定会吵。”

“对了!”董事长突然触动灵机:“你倒使我想起小时候到店里买糖,总喜欢找同一个店员,因为别的店员都先抓一大把,拿去秤,再一颗一颗往回扣.那个比较可爱的店员,则每次都抓不足重量,然后一颗一颗往上加.说实在话最后那到的糖没什么差异.但我就是喜欢后者。”

没过两天,公司突然传来小道消息--

“由于营业不佳,年底要裁员,尾牙的鸡头,只怕一桌一只都不够。”

顿时人心惶惶了.每个人都在猜,会不会是自己.最基层的员工想:“一定由下面杀起。”上面的主管则想:“我的薪水最高,只怕从我开刀!”

但是,跟着总经理就做了宣布:“公司虽然艰苦,但大家同一条船,再怎么危险,也不愿牺牲共患难的同事,只是年终奖金,决不可能发了。”

听说不裁员,人人都放下心头上的一块大石头,那不致卷铺盖的窃喜,早压过了没有年终奖金的失落。

眼看除夕将至,人人都做了过个穷年的打算,彼此约好拜年不送礼,以共度时艰.突然,董事长召集各单位主管紧急会议.看主管们匆匆上楼,员工们面面相觑,心里都有点儿七上八下:“难道又变了卦?”是变了卦!

没几分钟,主管们纷纷冲进自己的单位,兴奋地高喊着:“有了!有了!还是有年终奖金,整整一个月,马上发下来,让大家过个好年!”

整个公司大楼,爆发出一片欢呼,连坐在顶楼的董事长,都感觉到了地板的震动……

牛仔大王

李维斯（LeviStrauss）是美国著名的“牛仔大王”，他的西部发迹史堪称一段传奇。当年，这位德国移民像许多的年轻人一样，带着梦想前往美国西部追赶淘金热潮。

一日，突然间他发现有一条大河挡住了他前往西部的路。苦等数日，被阻隔的行人越来越多，但都无法过河。于是陆续有人向上游、下游绕道而行，也有人打道回府，更多的人则是怨声一片。

而心情慢慢平静下来的李维斯想起了曾有人传授给他的一个“思考制胜”的法宝，是一段话：“太棒了，这样的事情竟然发生在我的身上，又给了我一个成长的机会。凡事的发生必有其因果，必有助于我。”

于是他来到大河边，“非常兴奋”地不断重复着对自己说：“太棒了，大河居然挡住我的去路，又给我一次成长的机会，凡事的发生必有其因果，必有助于我。”

果然，他真的有了一个绝妙的创业主意——摆渡。没有人吝啬一点小钱坐他的渡船过河，迅速地，他人生的第一笔财富居然因大河挡道而获得。

一段时间后，摆渡生意开始清淡。他决定放弃，并继续前往西部淘金。来到西部，四处是人，他找到一块合适的空地方，买了工具便开始淘起金来。

没过多久，有几个恶汉围住他，叫他滚开，别侵犯他们的地盘。他刚理论几句，那伙人便失去耐心，一顿拳打脚踢。无奈之下，他只好灰溜溜地离开。好不容易又找到一处合适地方，没多久，同样的悲剧再次重演，他又被人轰了出来。在他刚到西部那段时间，多次被欺侮。

终于，最后一次被人打完之后，看着那些人扬长而去的背影，他又一次想起他的“制胜法宝”：太棒了，这样的事情竟然发生在我的身上，又给了我一次成长的机会，凡事的发生必有其因果，必有助于我。他真切的、兴奋地反复对自己说着，终于，他又想出了另一个绝妙的主意——买水。

西部黄金不缺，但似乎自己无力与人争雄；西部缺水，可似乎没什么人想到它。不久他卖水的生意便红红火火。慢慢地也有人参与了他的新行业，再后来，同行的人越来越多。

终于有一天，在他旁边卖水的一个壮汉对他发出通牒：“小个子，你以后别来卖水啦，从明天早上开始，这儿卖水的地盘归我了。”

他以为那人是在开玩笑，第二天依然来了，没想到那家伙立即走上来，不由分说，便对他一顿暴打，最后还将他的水车也一起拆烂。

李维斯不得不再次无奈地接受现实。然而当这家伙扬长而去时，他却立即调整自己的心态，再次强行让自己兴奋起来，不断对自己说着：太棒了，这样的事情竟然发生在我的身上，又给了我一次成长的机会，凡事的发生必有其因果，必有助于我。

他开始调整自己注意的焦点。他发现来西部淘金的人，衣服极易磨破，同时又发现西部到处都是废弃的帐篷，于是他又有了一个绝妙的好主意——把那些废弃的帐篷收集起来，洗干净，就这样，他缝成了世界上第一条牛仔裤！

由于牛仔裤耐磨耐穿，深受矿工、农夫和牛仔们的欢迎。产品往往供不应求，订单源源不断地涌来。

从此，李维斯一发不可收拾，最终成为举世闻名的“牛仔大王”。

P.S 如何抓住机遇，并没有固定的模式和准则可循，但过人的洞察力和预见能力无疑是非常重要的。平时留心周围的小事，有敏锐的洞察力，更容易捕捉灵感，把握机遇，获得成功。

一个年轻人致富的故事

两个青年一同开山，一个把石块儿砸成石子运到路边，卖给建房人，一个直接把石块运到码头，卖给杭州的花鸟商人。因为这儿的石头总是奇形怪状，他认为卖重量不如卖造型。三年后，卖怪石的青年成为村里第一个盖起瓦房的人。

后来，不许开山，只许种树，于是这儿成了果园。每到秋天，漫山遍野的鸭儿梨招来八方商客。他们把堆积如山的梨子成筐成筐地运往北京、上海，然后再发往韩国和日本。因为这儿的梨汁浓肉脆，香甜无

比，就在村上的人为鸭儿梨带来的小康日子欢呼雀跃时，曾卖过怪石的人卖掉果树，开始种柳。因为他发现，来这儿的客商不愁挑不上好梨，只愁买不到盛梨的筐。五年后，他成为第一个在城里买房的人。再后来，一条铁路从这儿贯穿南北，这儿的人上车后，可以北到北京，南抵九龙。小村对外开放，果农也由单一的卖果开始发展果品加工及市场开发。就在一些人开始集资办厂的时候，那个人又在他的地头砌了一道三米高百米长的墙。这道墙面向铁路，背依翠柳，两旁是一望无际的万亩梨园。坐火车经过这里的人，在欣赏盛开的梨花时，会醒目地看到四个大字：可口可乐。据说这是五百里山川中惟一的一个广告，那道墙的主人仅凭这座墙，每年又有四万元的额外收入。

90年代末，日本一著名公司的人士来华考察，当他坐火车经过这个小山村的时候，听到这个故事，马上被此人惊人的商业化头脑所震惊，当即决定下车寻找此人。

当日本人找到这个人时，他正在自己的店门口与对门的店主吵架。原来，他店里的西装标价800元一套，对门就把同样的西装标价750元；他标750元，对门就标700元。一个月下来，他仅批发出8套，而对门的客户却越来越多，一下子发出了800套。

日本人一看这情形，对此人失望不已。但当他弄清真相后，又惊喜万分，当即决定以百万年薪聘请他。原来，对面那家店也是他的。

问：为什么这个年轻人比同村的人致富快？

分析：我们不是缺少致富的机会，而是缺少的是营销的知识和技能！

只有种的好、卖得俏、销得多、才能收入高！

一、当前农产品营销中存在的问题

1、市场营销意识淡薄

只根据自身的条件来决定生产什么，生产多少，而不关心市场需求。

过时的观念：生产什么，卖什么

现代市场营销观念：市场需要什么，我就生产什么

解决之道：市场需求在哪里？

要赚城里人的钱——要研究城里人的需求

要赚外国人的钱——要研究外国人的需求

洛克菲勒的女婿

在美国一个农村，住着一个老头，他有三个儿子。大儿子、二儿子都在城里工作，小儿子和他在一起，父子相依为命。突然有一天，一个人找到老头，对他说：“尊敬的老人家，我想把你的小儿子带到城里去工作。老头气愤地说：“不行，绝对不行，你滚出去吧！”这个人说：“如果我在城里给你的儿子找个对象，可以吗？”老头摇摇头：“不行，快滚出去吧！”这个人又说：“如果我给你儿子找的对象，也就是你未来的儿媳妇是洛克菲勒的女儿呢？”老头想了又想，终于让儿子当上洛克菲勒的女婿这件事打动了。

过了几天，这个人找到了美国首富石油大王洛克菲勒，对他说：“尊敬的洛克菲勒先生，我想给你的女儿找个对象？”洛克菲勒说：“快滚出去吧！”这个人又说：“如果我给你女儿找的对象，也就是你未来的女婿是世界银行的副总裁，可以吗？”洛克菲勒于是同意了。

又过了几天，这个人找到了世界银行总裁，对他说：“尊敬的总裁先生，你应该马上任命一个副总裁！”总裁先生头说：“不可能，这里这么多副总裁，我为什么还要任命一个副总裁呢，而且必须马上？”

这个人说：“如果你任命的这个副总裁是洛克菲勒的女婿，可以吗？”总裁先生当然同意了。

三份不同的薪水

在东海岸的某一商业街，有一家著名的毛皮公司。这家公司的工作人员中有三兄弟。有一天，他们的父亲要求见总经理，原因是他不明白为何三兄弟的薪水不同？大儿子A的周薪是350美元，小儿子

B 的周薪是 250 美元，二儿子 c 的周薪是 200 美元。

总经理默默地听三兄弟的父亲说完，然后说：“我现在叫他们三人做相同的事，你只要看他们的表现，就可以得到答案了。”

总经理先把 c 叫来，吩咐说：“现在请你去调查停泊在港边的 H 船。船上的毛皮的数量、价格和品质，你都要详细地记录下来，并尽快给我答复。”

c 将工作内容抄下来后，就离开了。5 分钟后，他又出现在总经理办公室。

c 因为总经理命令他要尽快，所以他就利用电话询问：一通电话就完成了他的任务。

总经理再把 B 叫来，并吩咐他做同一件事情。

B 在一小时后，回到经理办公室。一边擦汗一边解释说，他是坐公车往返的，并且将 H 船上的货物数量、品质等详细报告出来。

总经理再把 A 找来，先把 B 报告的内容告诉他，然后吩咐他再去详细调查。A 说可能要花点时间。然后走了。

3 小时后，A 回到公司。A 首先重复报告了 B 的报告内容，然后说，他已将船上最有价值的货品详细记录下来，为了方便总经理和货主订契约，他已请货主明天上午 10 点到公司来一趟。回程中，他又到其他两三家毛皮商公司询问了货的品质、价格，并请可以做成买卖的公司负责人明天上午 11 点到公司。

在暗地里看了三兄弟的工作表现后，父亲很高兴地说：再没有什么比他们的行动更能给我满意的答案了。

鲰鱼效应

挪威人爱吃沙丁鱼，尤其是活鱼，挪威人在海上捕得沙丁鱼后，如果能让他活着抵港，卖价就会比死鱼高好几倍。但是，由于沙丁鱼生性懒惰，不爱运动，返航的路途又很长，因此捕捞到的沙丁鱼往往一回到码头就死了，即使有些活的，也是奄奄一息。只有一位渔民的沙丁鱼总是活的，而且很生猛，所以他赚的钱也比别人的多。该渔民严守成功秘密，直到他死后，人们才打开他的鱼槽，发现只不过是多了一条鲰鱼。原来鲰鱼以鱼为主要食物，装入鱼槽后，由于环境陌生，就会四处游动，而沙丁鱼发现这一异己分子后，也会紧张起来，加速游动，如此一来，沙丁鱼便活着回到港口。这就是所谓的“鲰鱼效应”。运用这一效应，通过个体的“中途介入”，对群体起到竞争作用，它符合人才管理的运行机制。

企业要不断补充新鲜血液，把那些富有朝气、思维敏捷的年轻生力军引入职工队伍中甚至管理层，给那些固步自封、因循守旧的懒惰员工和官僚带来竞争压力，才能唤起“沙丁鱼”们的生存意识和竞争求胜之心。

一滴焊料的意义

一滴焊料实在不起眼，然而“石油大王”洛克菲勒却曾为之做了文章。一次，洛克菲勒视察美孚石油公司一个包装出口石油的工厂，发现包装每只油罐用 40 滴焊料。他注视良久，对工人说：“你有没有试过用 38 滴焊料生产，经过当场试验，用 38 滴不行，偶尔有滴油的现象，但用 39 滴焊料滴封的却没有一只漏油。”于是，洛克菲勒当即决定，39 滴焊料是美孚石油公司各工厂的统一规格。

可别小瞧这一滴焊料，聚滴成河，聚沙成塔，日积月累，便是一大笔财富。而更为重要的。从中可以看出，“石油大王”从严管理、节俭治业的精神。一滴焊料虽小，却蕴藏着“大管理”。

丙吉问喘

丙吉，西汉宣帝时期丞相。暮春的一天，丙吉外出，遇行人斗殴，其中一人头破血流，横尸路边。丙吉却不闻不问，驱车而过。过一会，当看到老农赶的牛步履蹒跚，气喘吁吁时，丙吉却马上让车夫停车询问缘由。下属不解，问丙吉何以如此重畜轻人？丙吉回答说：“丞相是国家的高级官员，

所关心的应当是国家大事。行人斗殴，有地方官处理即可，无需一国之相亲理，我只要适时考察地方官的政绩，有功则赏、有罪则罚就可以了。而问牛的事则不同，现在是春天，天气还不应该太热，如果那牛是因为天太热而喘息，那今天的天气就不太正常，农事势必会受到影响。汉朝还属于农业社会，农事如果不好，势必影响到老百姓的生活。丙吉问牛而不问人，说明他抓住了问题的要害。

周恩来问盐

开国总理周恩来也有一个问盐的逸事。20世纪60年代中期的一天，周恩来突然要负责保管他们家现金和存款的工作人员杨金铭仔细汇报他家近两个月的收支情况。在此之前，一般只是每到月底，才由工作人员向邓颖超报一次帐即可。杨金铭拿着记帐的笔记本念道：“3月1日买大葱5分钱，厨房用；3月2日，买盐1斤，1毛5分钱，厨房用。”“停”，周恩来一声叫停后，用疑惑的眼光望着杨金铭说，“你们买盐多花了我一分钱。”杨金铭一阵紧张，连忙放下笔记本，很快找出了买盐的那张原始收据，上边清楚地写着：“大盐一斤，壹角伍分”。周恩来查看了买盐的那张发票后，示意他们退下，然后向北京市有关部门打了电话，询问民用食盐为何要涨价。当弄清楚是因为北京市卫生局为了预防市民患大脖子病而给食用盐加碘，才促使食用盐价格提高之后，周恩来才放心。第二天，周恩来在外出时对杨金铭和卫士高振普说：“我不是在意多开支的那分把钱，而是因为食盐是千家万户都要使用的消费品，不能随意涨价。”

眼见未必为实

孔子受困于陈蔡时，曾有七天未尝过米饭的滋味。一天，弟子颜回讨来一些米煮饭。在饭快熟时，孔子看见颜回居然用手抓取锅中的饭在吃。孔子故意装作没看到。当颜回进来请孔子吃饭时，孔子站起来说：“刚才梦见先祖，食物是否干净，若干净的话我要先献给尊长。”

颜回说：“食物不干净，刚才我是看见有煤灰掉到锅中，于是把弄脏的饭粒拿起来吃了。所以食物是不干净的。”孔子顿时悟出了一个道理，对他的弟子们说，“所信着目也，而目尤不可信，所恃者心也，而心尤不足恃，弟子记之，知人固不易也。”