

企业楷模

# 视源股份:什么是真正的管理

管理的任务就是让人提高劳动生产率,同时又能发展人的能力、培养人的品格、提高人的境界。

■ 葛伟伟

视源电子科技有限公司是一家相当“另类”的企业:员工上下班不用打卡;员工与直系亲属享受每年免费体检;员工子女可以享受近乎免费的幼教服务;员工自行决定奖金分配?这些做法集中在一家企业出现,我还是第一次遇到。对于一家知识型员工密集的企业,视源股份这些管理制度背后的逻辑和出发点是什么?我们能否从中总结出一些经验与管理思路?

**协助,而非监管** 在福利方面,视源股份考虑到了员工生活的方方面面——大家只要安心工作就行,其他一切都由公司安排好了。管理大师彼得·德鲁克曾指出:知识工作者需要的不是管理、监督,而是协助,协助他们高效地完成任务,做出贡献。视源股份意识到这一点,找到了影响员工工作效率的因素,并通过员工福利举措将它们一一剔除,从而为员工创造出能保障工作有效性的环境。

**自我管理的氛围** 公司创始人之一孙永辉认为,管理研究的是如何调动员工的内驱力,严苛的制度起到的只有抑制作用。而最有效的激发员工工作效率的方法,就是实现员工的自我管理。



在视源股份,员工的自我管理除了体现在工作自由度方面,还包含一系列民主制度。例如:视源股份的全体员工都可以看到任何人的工资情况,并且奖金分配也完全由员工自行讨论后共同决定,只要分配结果不存在“大锅饭”的情况,并且符合正态分布,人力资源部或部门负责人就不会干预。通过一系列民主制度,视源股份一方面确保员工能够充分享有极大的参与和决定的权力,以及自我管理的机会,另一方面又不断地肯定、强调员工为公司做出的贡献和取得的成就,从而极大地激发出知识工作者的积极性。

**成长与自我实现的机会** 刚刚大学毕业的新员工加入视源股份后,需要参加一系列培训,除了涉及业务能力的基础课程

外,还要学习音乐、国学、艺术等人文类课程。涉猎如此广泛的培训内容,对企业的经营业绩有直接帮助吗?孙永辉道出了自己对人才培养的观念:“这是一个很复杂的体系,顶尖的人才不能只会工作,一定要让他丰富起来。”

视源股份为员工提供丰富的培训课程,最终目的是要让员工成长,实现价值,做出贡献,因此在工作上,也必须设计相应的机制。例如,当员工无法胜任现有岗位的工作要求时,公司通常会把他调到新的岗位去试试,而不是简单粗暴地予以淘汰。此外,业务孵化机制也为员工的发展与成长提供了宽广的舞台。

**认识自我** 知识工作者负有管理好自己、让自己的工作出成果的责任。要做到

这一点,知识工作者必须认识自己,理解自己的优点、缺点和价值观,理解怎样做才能真正完成目标。在创立视源股份之初,为了避免自己的错误给企业带来灾难性影响,孙永辉与几位创始人就决定,不担任公司董事长、总经理职务。并且,视源股份的董监高任期是3年,其他副总裁、高级副总裁的任期为1年。任期届满,如果无法胜任就“光荣”卸任。无论是连任还是卸任,在视源股份的管理层看来都是再正常不过的事儿了——行就接着干,不行就让位给能力更强、优势更明显的人。

**理想与现实并重** 在外界看来,视源股份建医疗中心,办幼儿园,员工想要吃牛仔骨就专门建个西餐厅,这些举动无不充满了理想主义色彩。但是理想再怎么美好,也必须要有现实的土壤来支撑,否则就是不切实际的空想,而视源股份正是将理想主义与现实主义高度融合在了一起,照孙永辉的说法就是“既高瞻远瞩,又脚踏实地”。作为现实主义的保障之一,视源股份的制度文本用大白话,告诉员工们应该这样做,为什么要这样做,以及不能那样做,为什么不能那样做。

对权力的限制、员工合伙人、业务孵化、员工福利、招聘与培训,等等,视源股份这一系列管理机制的出发点,正是源于对人性的深刻洞察与尊重。德鲁克曾指出,所有组织中对人的管理必须基于对人的本性和文化,或共有价值观及道德的理解。视源股份的实践正是对德鲁克管理理念的最好诠释:管理的任务就是让人提高劳动生产率,同时又能发展人的能力、培养人的品格、提高人的境界。

管理之道

谈到做个好员工先养成好习惯时,董明珠说:“管理者不是管大事,我一直认为管理者是管小事,你把小事管好了,合起来有什么大事吗?我认为没大事。所以我每天都是管小事,甚至我们公司一百几十万平方米的一个场地,没有一个垃圾桶,这是我创造的。原来我们有垃圾桶,但是我在地上也会看见垃圾,我问员工为什么?他们就说是,垃圾桶可能摆少了。我说错了,是因为我们养成了不好的习惯——扔垃圾。后来我规定垃圾桶全部拿掉,扔垃圾的人就开除了。之后再也没有人扔垃圾,习惯养成了。没有垃圾桶,垃圾放哪儿?你自己知道该怎么处理。所以,管理者的一个最重要的任务就是培养员工的好习惯,一个员工有了好习惯,也才能成为优秀的员工,创造出良好的业绩。”

董明珠见解独到,微言大义。她对“管理者”有着独到新颖的见解,表达了她的“管小事”哲学,“管小事”才能成“大事”,并以自己管理好乱扔垃圾这样的小事例来现身说法,不仅让人顿悟到了从“小事”抓起的重要性,也是在敦促大家从改善一个个小习惯做起,争做好员工,成就更好的自己。

明代嘉靖年间,苏州城内有很多技艺高超的玉雕匠人,玉器店铺林立。由于竞争激烈,经营玉器的生意都很清淡。但有一个叫陆子冈的人,开的玉器店“漱石轩”却买卖红火,不但回头客众多,连从京城到此为皇宫选购玉器的官差,也都直奔“漱石轩”。

其实,陆子冈的雕刻技艺并不出众,选用的玉料和同行也没大区别,为何他的玉器这么畅销?不久,有人发现了店内的秘密:陆子冈把房间屋顶、前后墙壁都开凿出窗,在光线汇聚处设置古董架,摆上精美的玉壶、瓶、樽、觥等,玉器在阳光照射下,晶莹剔透、流霞溢彩,望去犹如仙阁珍宝,精美绝伦。

利用阳光照射玉器,使其焕发出最美的光彩,不仅提升了器物的档次和价值,也激发起陆子冈的钻研、创新热情,琢玉技法日益提高,很快成为远近闻名的玉雕巨匠。如今,落有“子冈”款的古玉已是国宝级文物,全国各地举办玉雕大赛,常以“陆子冈”命名,以纪念这位名垂青史的雕刻大师。

把美玉摆在有光的地方,尽吐芳华,引目倾心,让陆子冈获得成功。不禁由此联想:有些人埋怨自己怀才不遇,难以发挥才干,是不是将自己“摆”错了地方?如果借助“光源”,调整“位置”,就会放射出最靓丽的光彩。当然,摆上合适位置,并不代表最优秀,关键要素质高、能力强,这样才是一块真正的美玉。



很多人一谈管理就抱怨管理难做,却不深思管理难做背后的原因。当我们抱怨管理难做的时候不妨先问自己一个问题:“我们给下属或者其他部门的任务足够细化吗?”

以计划物控部为例,从接到订单开始或者从销售预测开始,就要把生产任务分解细化到每个部门、每个班组、每个人、每一天。

很多企业则毫无计划、细化可言。主要表现在,一、业务随意指挥生产,当业务部接到订单后就下发给车间;二、企业PMC岗位缺失或者有PMC部,但生产计划统筹失控;三、车间随意生产,员工挑单生产,哪个好做、哪个单价高就做什么。至于哪些是急单?什么时候能交货?一概不知,做到哪算到哪儿。

生产车间每天没有明确的生产计划,明天也没有明确的生产任务,车间生产完全靠管理人员个人的经验和责任心,管理难做就不足为奇了。

西方的管理学里,认为管理有五项基本职能,即计划、组织、协调、指挥、控制。计划是排在首要位置的。也就是说没有计划,后面一系列的管理动作将无从着手。

所以,在企业里面实施管理变革,强调要将生产任务从执行与时间上细化到最小单位,能够细化到班组就细化到班组,能够细化到个人就细化到个人。

## 垃圾放哪儿?

■ 侯春哲

## 美玉要摆在有光的地方

■ 周文洋

## 将任务不断细化

■ 张应春

经营方法

# 美元树竟然超过了沃尔玛

■ 张婉丽

有这么一家超市,店面不到沃尔玛的1/10,商品也比沃尔玛少很多,却不知死活地将店址选在了沃尔玛旁边,试图虎口夺食。大家都知道,沃尔玛打出的招牌就是“天天低价”,那么,这家敢和沃尔玛PK的小超市,又将打出怎样的招牌呢?出人意料的是,它的卖点也是低价,比沃尔玛更低,每样东西都只售一美元。

这家超市叫“美元树”,在沃尔玛独霸天下的美国,小超市根本难以生存,于是,它的创始人想到了这样一个险招。

店面和沃尔玛毗邻,方便顾客“货比两家”,一比就会知道,美元树的绝大多数商品都比沃尔玛便宜很多,究竟买哪家的商品,顾客自然心中有数。

并且,美元树的店面离停车场更近,顾客下车后走几步就可进入店中,而走到沃尔玛,却需要100米的距离。缩短距离,就可抢占先机。

因为店面小、容易选址,美元树还将连锁店开到了居民区里。在美国,大型超市一般离居民区较远,谁都愿意就近购物,这样,就从源头上截住了客源。

只是,每件商品一美元,如此低廉的价格,利润如何保障呢?美元树选择了购尾货的方式,它雇佣了上百名“秘密采购员”,穿梭于各个会所、网站、展销会,通过各种渠道,低价购买各个仓库的尾货。如果运气好,还可以碰上厂家商品已做好,订单却不幸取消,这样,他们就以超低价买进。曾

经,他们以一毛钱的价格买了两吨薯片,不到两周便销售一空。

低货源,保证了低售价。在商品的选择上,美元树也做了特别的安排,主要分三类,一类是“基本消费品”,比如糖果蔬菜化妆品之类,约占50%;第二类是“多元化商品”,如礼品玩具之类,约占45%;第三类是“季节性商品”,如复活节、圣诞节用品,约占5%。

比较赚钱的是后两类,但第一类却可以吸引顾客每天光顾,帮助自己扩大影响。买基本消费品的人多了,后两类商品自然也卖得快,所以,美元树本末倒置,将大部分的精力花在了不赚钱的商品上。

既然靠着沃尔玛这棵大树,近水楼台先得月,自然也要取取经。沃尔玛是物流高手,存货周转很快。美元树则建起9个配送中心,可支撑80亿美元的销售额,它还改善了零售终端系统,有2700多种日常商品,可以通过“自动补货系统”配送,大大提高了库存周转速度。

比沃尔玛更低的价格,比沃尔玛更灵活的销售方式,比沃尔玛更快的配送速度,让美元树在短短的几年里,竟然超越了财大气粗的沃尔玛。虽然它的店面比沃尔玛小,每年的销售额却达到惊人的59亿美元,并且毛利润和净利润都高出沃尔玛一倍,已经大步迈进美国500强企业之列。

美元树成功的案例说明一个道理,任何强大的对手,都不是不能战胜的,硬碰硬自然占不到便宜,但若借力打力,对手则可能变成自己前进的助推器。

# 把“烂纸杯”卖给小布什

■ 李克红

2003年,美国《新闻周刊》刊载了一份统计表,列举了从肯尼迪到小布什共9位总统坐着发表电视讲话的次数,发现小布什竟然是次数最多、时间最长的一位。总统发表电视讲话或接受记者采访时一般都是站着,所以《新闻周刊》暗指如果小布什不是身体状况令人堪忧就是惰性十足。这份统计表刊发以后,小布什形象大跌,很多人都指责小布什做事情拖拖拉拉,然而有个名叫巴斯克的商人却从中发现了一个大商机。

巴斯克是华盛顿一家纸杯公司的老板,也是一个发明爱好者,他在2001年发明了“蛋筒式水杯”并申请到了专利,他的这种“蛋筒式水杯”下尖上圆,呈“V”字形,这种杯子有两大特性,一是可以节约用水,用它喝水必须全喝完,不喝完就无法把杯子放下来;二是可以提高工作效率,因为谁也无法一直捧着它慢慢喝水。巴斯克发明了这种杯子后,一直都想打开市场,可一直都没能找到突破口,人们都因为它“不喝完就不能放下”的特点而称它为“世界上最烂的纸杯”。

《新闻周刊》上的这份统计表让巴斯克觉得商机来了,巴斯克立刻给白宫写信说:“《新闻周刊》上的这份统计表让很多人感到震惊,很多人对共和党都感到了失望,事实上我知道总统每天都要做很多很多事情,但人们普遍觉得一个工作效率的人不会整天坐着讲话,所以我建议白宫以后要在消除这种错觉上多下功夫。”在信中,巴斯克还附带了一张“蛋筒式水杯”的说明书,并提议说:“这款杯子能让总统先生看上去更像是一个雷厉风行的人……”

正如巴斯克所想,在信寄出的第十天,他就收到了来自白宫的第一份订单。从此后,人们经常在电视里看到小布什总统拿着“蛋筒式水杯”站着发表简短的电视讲话,潜台词是:“你们看,我连喝水都这么抓紧时间,我马上就要去干别的工作,我怎么可能是一个拖拖拉拉的人呢?”结果,小布什的形象还真的因此有所提升,而巴斯克不仅把“烂纸杯”卖给小布什总统,还在无形中让小布什做了那款纸杯的“代言人”,很多公司和办公楼都开始效仿着购买巴斯克的“蛋筒式水杯”。就这样,巴斯克的杯子一下子就打开了市场,大赚了一笔。

# 汤姆斯鞋成功的密码

在做公益的同时,也为自己赢得了发展的空间,让每一个买汤姆斯鞋的人都觉得自己卖的并不仅仅是一双鞋,还送出了自己的一份爱心。

■ 赵元波

汤姆斯鞋是一款价格便宜的布鞋,一双鞋35英镑,穿着舒适,深受大众的喜爱。汤姆斯鞋由美国加州圣摩尼卡的布莱克·麦考斯基创办于2006年。创办之初,布莱克只是想让世界上没有鞋穿的孩子都有一双自己的鞋,因此,创办的理念很简单:每卖出一双鞋子,就捐赠一双给第三世界的孩子。

创办了半年左右,生意不见有多大起色,转机出现在2006年的5月20日,一家报纸报道了他卖一双、捐一双的故事,立刻引起轰动,人们为布莱克的事迹所感动,短短一天之内,他就接到2200双鞋子的订单。当年暑假结束时,他已经

卖出当年暑假结束时,他已经卖出了10000双鞋子,这就意味着他也捐出了10000双鞋子。布莱克在改变自己命运的同时也改变了别人的命运。他的事迹也越传越广。从来不做广告的汤姆斯鞋,凭着良好的口碑,截至目前已经卖出3800万双,这意味着来自非洲、拉丁美洲、亚洲等贫困地区的3800万双小脚得以有鞋子的保护。布莱克·麦考斯基的汤姆斯鞋也越做越大。

在做公益的同时,也为自己赢得了发展的空间,让每一个买汤姆斯鞋的人都觉得自己卖的并不仅仅是一双鞋,还送出了自己的一份爱心。利己的同时也利人,这就是汤姆斯鞋成功的密码。

# 最有创意的进谏

■ 宋传德

明朝的开国皇帝朱元璋,在建立了自己的帝业后不久,就出台了一项“只封功臣,不封亲朋”的法规,赢得了民众的好评。对于这项立法的诞生,还有一段有趣的画谜故事。

在朱元璋打拼天下时,刘伯温就给他当谋士。在朱元璋的许多谋士中,刘伯温总是默默无闻地在帐下工作,朱元璋对他也挺冷淡的。谁知,变幻莫测的战事让朱元璋连连失利,一时间地盘日渐缩小,许多官兵都觉得大事不好纷纷逃出军营另谋高就去了。朱元璋看着心里很是着急,但又没什么好办法。而且,往日里围着朱元璋高谈阔论的那些谋士也诚惶诚恐地没了主意,有的还溜帐而去。朱元璋看到刘伯温还和往常一样每天都来帐下看他,且一反常态地为他出谋划策。朱元璋不解地问:“你怎么不走,难道你不害怕?”刘伯温说:“我很害怕,但我不能因为害怕就自己逃命而放弃了忠诚。”刘伯温的所作和话语让朱元璋感慨万分,由此也使他精神大振,朱元璋随即重整旗鼓渡过了危机。此后,朱元璋就把刘伯温当成最贴心的谋士。

朱元璋打下江山做了皇帝后,顾念亲情和旧友,打算给有功之臣和自家的亲戚册封嘉奖外,还想大赏那些功臣的亲戚和朋友。刘伯温觉得给那些大臣的亲戚册封嘉奖没有必要,他深知此事扩大了将会危及江山社稷。如何能够劝得朱元璋只封功臣不封亲朋,又能不令他难堪,聪明的刘伯温决定设计进谏。

其实,刘伯温早就知道朱元璋迟早要面临这个问题,在接到皇帝的旨意后,刘伯温又不好明说,就按照皇帝的意思拟好了册封嘉奖的花名册,林林总总的有几百号人。朱元璋看了以后,心里更加犯愁。这么多亲戚,封吧,无功受禄,群臣



不服;不封吧,亲戚会骂他六亲不认。刘伯温看出朱元璋的难处,又不好直谏,一来不想得罪皇亲国戚惹来麻烦。二是担心朱元璋接受不了,落下罪名。但想到国家大事,又不能视而不见。他只能按计行事。于是他就按照原来的设想画了一幅画谜是给皇帝解解闷儿,请皇帝猜猜这幅画谜,也好放松一下心情。

朱元璋拿过画来一看,只见画面上有个仪表堂堂的壮士,头发凌乱如麻,被分成十几束胡乱地立着,每一束头发上都戴顶乌纱帽,再没看出什么特别的。又转念一想,刘伯温这个时候送画给我,又不能只解闷儿,画里肯定有寓意。看着看着,朱元璋顿悟——冠多发乱!乌纱帽即官,发即法,意思是说官多了法就乱了。次日一早,朱元璋召见刘伯温,大声称赞道:“好你个刘爱卿,此画甚好!解了朕心头之大惑。”朱元璋根据刘伯温的画意拟旨:“只封功臣,不封亲朋”。

此后的明朝在晋升官职的时候一律遵照“只封功臣,不封亲朋”的法规进行,有效地抑制了“任人唯亲”的裙带升迁。