

企业楷模

究竟沃尔玛人员稳定的秘诀是什么？其利润分享计划、员工购股计划和损耗奖励计划功不可没。

楠乡

沃尔玛有折扣商店、仓储商店、购物广场和邻里商店四种零售业态，店铺 4694 个，员工人数超百万，且分布在全球十余个国家，如此多的店铺和人员数量，却还能实现低成本、高效率运营，其中最主要的原因就在于沃尔玛的薪酬制度。

沃尔玛人员薪酬架构由固定工资、利润分享计划、员工购股计划、损耗奖励计划和其他福利五部分组成，和其他同类企业相比，其固定工资甚至处于行业较低水平。究竟沃尔玛人员稳定的秘诀是什么？其利润分享计划、员工购股计划和损耗奖励计

分享所有可以分享的

划功不可没。

首先是利润分享计划。沃尔玛规定，凡加入公司一年以上且每年工作时数不低于 1000 小时的员工，无论职位、工种，都有权分

管理之道

自下而上的技巧

■ 文刀刘

刘经理是一家软件公司的市场部经理，该公司有一项奖励制度，每到年末，会在公司选取两个表现突出的部门，奖励该部门员工为期一周的出国游。受奖励部门的选择通过公司高层会议投票决定，投票结束后有一周的保密期，这一周，部门总监可以根据部门员工表现来决定出国人数（可以去也可以选取部分员工去）。这一年，市场部因为全年工作业绩突出，得到了其中一个出国游的名额。

在保密期，部门总监将此事告知了刘经理，刘经理得知该消息后喜忧参半，喜的是自己部门的工作得到了上级领导的认可，忧的是部门一共 12 名员工，却只有 10 个出国名额，不让谁去都对自己今后的工作不利。思来想去，刘经理决定找部门总监进一步沟通，再争取 2 个名额。

刘经理：总监，我看这几天公司员工的工作热情都特别高，估计都盼着自己的部门能获得出国游机会呢。

总监：奖励出国游一是让大家放松放松，以便更好地迎接来年的工作；二是激励大家，以此增加公司的凝聚力。市场部的表现大家有目共睹，能获得这次机会是理所应当的。

正式通知那天大家一定会非常高兴的。刘经理：是啊，我看工作之余大家都在猜测这件事，咱们部门的员工还挺自信的，有的员工已经在商量出国后采买什么物品呢，其中就有小王、小丁和小陈。

总监：特意少给你们 2 个名额是因为有

经营方法

不妨增点难度

■ 佚名

湖北武汉的大刘几年前在市区开了一家母婴用品店，他店里的奶粉一直在搞“买六罐送一罐”的促销活动。虽说生意不错，但因为附近的母婴用品店都在搞类似的促销活动，竞争异常激烈。

有一天，大刘调整了一下奶粉促销活动规则——要求顾客把空奶粉罐都送回来，才能参加促销活动。妻子问他：“我们给顾客增设了这样的门槛，他们不会反感吗？”

大刘说：“可能开头会难一些，但我相信，几个月之后情况就会好起来！”

果然，大刘说对了。刚开始，一些顾客觉得买奶粉还得带空罐子很麻烦。他们以为是店老板吝啬，要把空罐子收回来卖钱。实际上，大刘是把空罐子摆在店里，或挂在门前的树上。堆着堆着，店里的空罐子就从地面堆到了天花板，视觉效果非常震撼。店外的树上呢，也“长”满了奶粉罐。

1 节电池换 26 套空调

■ 吴甘霖

丁永强是海尔青岛工贸公司的售后服务员，他用 1 节电池，“换来”了 26 套空调的订单。

事情的经过是这样的：

一天，丁永强接到青岛市四方区一个用户的电话，说自己家里的冰箱不制冷了。于是丁永强到了用户家，经过检查，他发现原来是用户家的电插座电源接口松动了。

于是花了不到两分钟的时间，丁永强就将问题解决了。接着，他又对用户家里所有的海尔电器进行了检查。结果发现燃气灶也有点问题，要打几次火才能点燃。

尽管用户表示没关系，说燃气灶用久了都这样。但丁永强还是细心地又检查了一遍，然



划功不可没。首先是利润分享计划。沃尔玛规定，凡加入公司一年以上且每年工作时数不低于 1000 小时的员工，无论职位、工种，都有权分

夜间刷卡机

■ 佚名

在繁华的十字路口一角有一家药店，由于地理位置刚好，店铺的生意一直不错。后来，对面又开了一家新药店，原来药店的生意明显下降。药铺店主的情绪极其低落，他在想为什么自己的店这么“不堪一击”。他决定亲自去对面看一看。

“参观”之后更令他疑惑，因为新药店没什么特别之处，论条件还不及自己的店。首先，规模没有自己的大，药的品种不比自己的多，里面的装饰也很一般。其次，营业员的服务更没什么特别之处，甚至女店员的形象还不如自己的雇员。再次，两家店都有医生坐诊，自己请的可是专家。人家的生意怎么就那么好呢？还有，双方都有医药公司许可证，而且都可以刷卡，那些医保的人都能享受到某种待遇。他百思不得其解。

为了在这场竞争中不落井下风，店主提出了更多的要求。坐诊医生必须像正规医院的医生一样认真看病开药，不许随意给病人加大处方药量；店员尽可能地微笑服务，不得缺乏耐心，要尊重顾客；晚间虽只开一个窗口，但值班店员应像白天一样，热心为顾客服务。

虽说药店的“改革”力度不小，但几个月后，仍没有对面那家新药店生意兴隆。店主颇为失望。

一天夜里，店主散步时到了十字路口，先到自己店的二十四小时服务窗口看一看，店员很认真地坐在那儿等着顾客。然后，店主又去了对面那家新药店的窗口，店员是位

享公司的一部分利润。具体操作上，公司会根据利润情况按员工工资的一定百分比（通常为 6%）提留。这部分工资用于购买公司股票，因为沃尔玛的股票价值会随着业绩增长，所以在同等金额、同等时间周期内，员工基本稳赚不赔，同时所得一定会高于银行存款。这笔钱，当员工离开公司或退休时就可以以现金或公司股票的形式提取。

其次是员工购股计划。和利润分享不同，这项计划是员工自愿购买股票，但享有比市价低 15% 的折扣，用工资抵扣或者现金支付均可，目前沃尔玛 80% 的员工都参与了这项计划，在获得收益的同时成为了股东，享有一定的权力。

最后是损耗奖励计划。颇为诱人，因为它是公司和员工一起分享，这项计划大大激发了员工帮助公司合理省钱的意愿，毕竟，省下来的总有一部分能到自己兜里。



中年妇女。她热情地问：“先生，急需什么药吗？”店主想了想，回答：“孩子有点发烧，您看该买什么药？”她一下子说出四、五种药名，比较后，为店主挑选了两种。

店主是个内行，直点头：“行，就这两样。”之后，掏钱付款。中年妇女问：“您有医保吗？”店主听后有点吃惊：“夜间线路不通，怎么能刷医保卡？”中年妇女笑着说：“我们老板为顾客提供了方便，夜间卖药可以先记账，以后再来买药时用医保卡里的钱补上就行。”店主更吃惊了：“要是人家不来了怎么办？”中年妇女仍旧微笑：“这是个别情况，百分之九十的顾客都会来刷卡补交。而且回头客特别多。”

店主付过钱，心里很难平静。他突然意识到自己店铺为何比不上人家啦！

原来，“夜间刷卡机”这小小的创意，给顾客带来便利的同时，更送去了信任和温暖，当然也为自己赢得了发展空间。他打心眼里佩服！

职场生涯的第一道坎儿

■ 尹翰吉

任何事情，想要做到一定的水准，都要花费与之匹配的相应时间。对于新进职员来说，从一开始对工作的生疏到步入正轨，需要一定的时间。我个人认为，一个人要想在职场上站稳脚步，最少需要三年的时间，而且这三年的的确确是一段需要用隐忍来度过的艰难时期。

重回公司之后，最让我感到辛苦的一件事，就是日复一日的加班。我家离公司很远，每天上下班的时间，加起来足足有三个小时。只要一加班，回家最早也得晚上十点钟。渐渐地，我的睡眠变得严重不足，私生活越来越少。一天到晚的坐着工作不活动，加之每天吃很多饭，喝很多酒来缓解压力，我的体重迅速激增。

那时，我对自己的业务还不是很熟悉，领导交代的任务闷头就做，也不知道他们的意图是什么。做好文件，给上司报告，经常会挨骂，然后再回来，反复修改三四遍，才能过关。在这一过程中，我必须忍耐领导偶尔对我的侮辱性言辞。在我成年之后，几乎是第一次被当成一个傻瓜。一开始，我还为自己的自尊心受了伤而愤愤不平，到后来，我就开始怀疑是不是自己真的存在什么严重的问题。

事情逐渐好转，我的工作已经没有一开始那么令人难受。加班对我来说，早就成了家常便饭，每次有失误时，还是会受到上司的严厉批评，我都慢慢习惯，不以为然。初入社会的我和重新回到现在公司工作的我之间，存在着什么差异呢？是在备受煎熬的过程中，体力变好了吗？还是说，初入社会时的我，之所以感到痛苦难耐，因为不如现在懂事？

现在，我突然看透了其中的最大差异，即“目标意识”。我在经历严重的经济困难后，重回最初的工作岗位上，摆在面前最重要的事情只有生存。这是为了活下去，所以加班、睡眠不足、上司的责备等等这些对我

15 年前，由俄罗斯导演斯坦尼斯拉夫执导的木偶 3D 电影《霍夫曼奇遇记》开拍。为了是一部以木偶角色形象表现故事情节的 3D 电影，导演要求影片中每个木偶都由手工制作。手工制作木偶，制作过程非常严密，需多道加工工序，做出的木偶色泽光滑、细腻，让人过目不忘。技术人员安德烈为了保证精准的拍摄效果，还发明了一台特殊设备装置，确保电源不间断工作，里面配置了 8 个电机。为了增强情感表现力，导演要求工作人员通过操控针线等道具，使得木偶的肢体语言更生动。制片人坚决反对：“操控针线等道具来表现木偶的肢体语言，难度太大，也是从来没有的，那样我们要拍到什么时候才能把一部 3D 木偶电影呈献给观众？”“不！”导演严肃地说，“我们要拍一部前无古人的创新电影，每个场景都要多角度呈现，制作必须十分精良，表情十分生动，布景要有鬼斧神工极其高超的境界。因此我们要打破过去抢时间拍电影的观念，创作一部 3D 木偶电影极品。”

导演这番话震撼了在场的所有人。此后，他们在每天只拍 5 秒镜头的情况下，有条不紊地进行所有工作。年复一年，15 年后，一部片长 72 分钟，赋有厚重历史感和浪漫气息交织，不可多得的唯美 3D 木偶电影《霍夫曼奇遇记》横空出世了。2018 年 6 月，该片入围第 21 届上海国际电影节金爵动画单元名单。

以匠人精神，精雕细琢，这是影片成功的重要原因之一。

在瑞典首都斯德哥尔摩，有一家名为 Facit 的大型机器和办公家具制造公司。这家公司创立于上世纪 60 年代初期，当时他们的年利润非常可观，提供的产品种类也异常繁多。不过，管理层在思考之后，决定将最大的赌注押在计算器这一产品上。

令人欣喜的是，他们还真的押对了！时间不长，Facit 生产的计算器便占据了一半以上的市场份额。此时有人提议，能不能在生产计算器的同时，再研发出其他相关的新产品。不过这一提议却遭到了管理层的否决，他们打算把全部的精力都集中在如何提高计算器的质量和降低成本上。当时为了发掘更大的市场，Facit 大量举债以增加产能，他们制造的计算器的工艺堪称精美，产品合格率更是达到了 99%。

当产品推上市后，客户开心，管理层开心，员工也跟着开心，因为他们的收入颇为丰厚。在短短 8 年的时间里，Facit 公司的员工数量便增长了 70%，销售额甚至翻了一番还多。鼎盛时期，他们在 5 个国家共拥有 20 家工厂，雇员人数一度达到了一万四千多人，销售点更是广泛分布在全世界的 15 个国家。

然而，没过几年时间，几乎毫无征兆的一场危机从天而降：公司的营业收入大幅缩水，原本稳定的管理层中也开始有人离职，大批员工面临失业，尽管他们的产品质量仍然保持在很高的水准上，甚至可以说是同类产品中最

好的，然而却没有谁再想买 Facit 的计算器了，人们想要的是其他公司生产的计算器。区区几年光景，Facit 便从一个耀眼的明星跌落到几乎破产的境地。走投无路之际，管理层很快决定廉價出售剩余资产给竞争对手。

当时，许多人都想不通，一贯独大的 Facit 为何没落得如此之快。原来，虽然 Facit 一直都在制造质量上乘的计算器，但其生产的计算器却还是机械计算器。在 20 世纪 60 年代，像 Facit 这样的生产机械计算器的公司可以很好地经营下去，但到了 20 世纪 70 年代，日本的一些企业开始大批量生产电子计算器，计算器生产进入了新时代时，他们便不可避免地受到了冲击。之前，Facit 的管理层决定不去设立自己的电子计算器生产线，因为他们认为开发这条生产线是对其核心机械计算器生产业务的一种干扰。然而，不管 Facit 的机械计算器的性能多么优良，它还是无法和电子计算器相媲美。最终，没过多长时间，一直独占鳌头的 Facit 公司就被当地另一家生产电子计算器的公司收购，令人唏嘘不已。

Facit 的不幸经历告诉我们，即使我们自鸣得意地站在原地不动，我们周围的世界也总是在不断地变化着。我们拥有的原本十分宝贵的资源，如一种紧缺的技术、一支高效的团队、一个独特的产品等等，都有可能迅速地变得一文不值。如果想要一直保持良好的竞争力，唯一的办法就是紧跟时代潮流，推陈出新，创新求变，只有这样，才有可能不被他人打败。

每天只拍五秒的电影

■ 阳颌宇

只有创新求变，才不会被打败

■ 姚素川