

企业楷模

惠普不上锁

只有靠在这里做事的人都把自己当主人,自觉保护好公司的秘密,才能真正守密呀。

■ 张小平

1939 年,美国斯坦福大学高材生戴维·帕德卡和好友威廉·休利特一起,以 538 美元注册成立了惠普科技。他俩笼络了一批高科技人才,市面上流行什么科技产品,他们就研制什么,相继推出了一批深受市场欢迎的高科技新品。

可是没多久,帕德卡和休利特就接到举报,称有人将公司正在研发的样品偷偷卖给了其他同行以牟取私利。帕德卡和休利特很重视这件事,召集骨干研究对策。有人建议加强安防,多加几道门锁,重点监控,还有人建议尽快报案揪出内奸……帕德卡听完,认真地说:“你们的办法都不错,但我的主张很



## 不是每一份建言书都该被重视

■ 孙建勇

一个从重点大学毕业的高才生,应聘进入一家世界顶级公司。半年后,这位高才生就向公司老总提交了一份建言书,足有一万字。老总看后,眼前一亮,认为这个高才生有思想,有热情,是个不错的人才,要求全公司所有干部学习讨论这份万字建言书。不久,这个高才生被连升三级,进入公司管理高层。

同样是这家公司,同样是这位老总,对待另一位建言者则完全不同。那是在几年前,一个同样从重点大学毕业的高才生,入职一个月后,也向这位老总提交了一份建言书,大约也有一万多字,可谓用心。但是,这位老总读后,马上叫来人力资源总监,说了一句近似刻薄的话:“这个人如果有精神病,建议马上送医诊治,如果没病,建议予以辞退!”

同样是入职不久的新人,同样是为公司发展建言,为什么会有不同结局呢?

原来,第一位毕业生的建言书所谈问题,主要立足于自己的部门,涉及的都是自己熟悉的工作领域;而第二位毕业生的建言书则不同,所谈的是公司经营战略方面的问题。也就是说,前者注重微观,显得很接地气;后者着眼宏观,结果给人夸夸其谈之感。

现在看来,这位老总的取舍之法的确能给人很多启示,其中很重要的一点,就是作为职场新人,在给老板提建议时,切忌大而不当,脱离实际,而应该着眼自己参与的工作,尽量提供改进工作的具体方法和步骤,要有真知灼见。

其实,这不是水平能力问题,而是工作态度问题,前者踏实,后者虚浮,但凡具有鉴别力的老总,相信其最终取舍都不会有太大差别。

## 董明珠不鼓励员工加班

■ 佚名

有一天,董明珠在办公室待到很晚,走出来时,她看到员工们竟然全都待在办公室。董明珠问各部门经理:“为什么大家都不下班?”经理们互相对视一下,默不作声。董明珠若有所思悟:“不会是因为我没下班,大家都不敢走吧?”一位经理直言不讳:“董总,大家心照不宣,您都没下班呢,大家怎么好意思先行离开?”董明珠决定以后按时下班,不影响员工们休息。

一个月后,董明珠想看看员工们加班的情况是否得到改善。她在下班后不久又回到办公室,结果发现依然有不少人在加班。她再次把部门经理叫来了解情况。部门经理的反馈如出一辙:“除了个别人加班确实是情有可原,自身能力不够,想笨鸟先飞,其余人加班都是随波逐流。还有的担心自己不加班会给领导留下不良印象。”董明珠陷入沉思:同事之间良性的竞争确实有利于个人成长和企业

## 马卡斯的努力

■ 高志尚

如果有人问沃尔玛百货公司的董事长萨姆·沃尔顿成功是什么,他会告诉你:比别人更努力。如果有人问世界首富保罗·盖蒂成功是什么,他会告诉你:比别人更努力。如果有人问微软公司总裁比尔·盖茨成功是什么,他会告诉你:比别人更努力,然后找一群努力的人一起工作。如果有人问每个成功的人士成功是什么,他们都会告诉你:比别人更努力。努力是成功的捷径,而且是成功必须付出的代价。犹太人贝里·马卡斯也正是凭借自己的努力,才取得了成功。

贝里·马卡斯跟随父母从俄罗斯来到美国,住在纽威克的一个穷人聚居区。父亲靠做木工活维持生计,母亲料理家务。马卡斯的母亲在 40 岁时患上了严重的风湿性关节炎,经常卧床不起。但是,马卡斯的母亲却从来没有抱怨过,她常挂在嘴边的一句话是“巴谢特”。这句话的含义是:“这是上天的安排,生活总会苦尽甘来。”这是马卡斯的母亲面对艰难困苦时的一贯态度。

马卡斯的梦想是进一个医学院,毕业后成为一名医生。作为一个穷学生,马卡斯就近进了路特格大学的纽威克校区,这样他可以住在家里而省下住校的费用。马卡斯开始学习医学预科课程,并取得了优秀的成绩。一天,系主任通知他,已经为他争取到了上医学院的奖学金,但接下来的消息令人失望:马卡斯仍需另外缴纳 1 万美元的费用。毫无疑问,他拿不出这么多钱。没办法,马卡斯只好退学。半路上,马卡斯和母亲通了电话。他告诉她,自己再也不会成为一名医生了。

“别泄气!”母亲安慰道,“说不定好事还在后头呢!”

马卡斯在餐馆当了一年服务生后,又到新泽西州的一个医学院求学。毕业后,他开始营销药品,这让他第一次接触到了商品零售业,并喜欢上了它。后来,马卡斯跳槽到西部一个名为“便民”的公司,这是家小型家装物品公司。

在便民公司里,他常看到不少自己动手装饰和修补住房的人来买各种家装必需品。但是,由于公司规模有限,所以他们不可能在这里一次就买齐。一天,他突然有了一个主意:如果能有一家大商场,把所有的家装材料店,如厨卫设备店、涂料店、木材店全都包括

简单,从今天起,公司实行开放办公,内部门锁一律拆除。”

大家听后惊诧不已,都担心这样做会导致泄密事件层出不穷。可帕德卡却执意为之,他亲自撬掉了那些锁。周末,帕德卡发现有间样品储藏室用链子锁住了,当即找来一把螺栓将它撬开,并把锁链连同一张便条留在研发经理桌上,上面写道:上锁代表了对员工的不信任,下次不许再犯。

一旁的休利特再也忍不住了,问道:“我们原本要解决泄密问题,你却把锁全拆了,这不是搞反了吗?”帕德卡笑了:“上锁哪能保住秘密?只有靠在这里做事的人都把自己当主人,自觉保护好公司的秘密,才能真正守密呀。要做到这一点的前提是,要对他们足够信任,这就是我撬锁的原因。”

休利特恍然大悟:“你撬掉的,其实是把员工阻挡在公司之外的心锁呀!”

帕德卡点了点头:“狂风扫落叶最好的方法是先造大风,我们提前在公司营造出相互信任的‘大风’,泄密者再无法立足,自然也就不会改掉毛病的。”

那之后,惠普不上锁的传统被传承下来,公司虽然越做越大,却再没发生过泄密事件。

经营方法

巴藤恪守以年轻一代为对象的经营理念,把贝尼公司的代表性商品放在“美”、“新”和“流行”上。

1957 年,威廉·巴藤出任贝尼百货公司总经理助理。

一个星期天,他路过本公司属下的一家百货商店,发现了一个问题:他在店铺里,竟然可以悠然而大步地向前走。

每逢星期日,一般的店铺无不人为满为患,像贝尼这种大众化的商场,更应该是拥挤不堪。可他在这家店铺里却看不到这种现象。

巴藤不断思索,终于发现了一个事实。

那就是,贝尼公司的顾客中,绝大多数是中年带有孩子的主妇们,年轻的顾客寥寥无几。如果商店里年轻顾客较多,那么从拥挤中,人们便可以感到一种异样的“活力”。现在,由于年轻顾客很少,商店就难免使人感到冷冷清清。

巴藤分析其中的原因,认为贝尼百货公司缺少诱惑年轻一代的卖点,从而无法激发年轻人的购买欲望。而年轻一代之所以望而却步,根本原因当然是商品过于陈旧,新式商品少。这样下去,百货公司生意怎能兴隆呢?

巴藤想,如果任由这种状态维持下去,一切都完了。于是,巴藤痛下决心,要将贝尼公司的推销政策做彻底的改革。

到了 1963 年,巴藤终于创办了一家包罗万象的百货店,里面的商品包括流行衣料、家庭电器、家具、化妆品,还有美容院、餐馆、电影院等,吸引了各阶层的顾客,特别是消费力极为旺盛的年轻一代。

这样,巴藤恪守以年轻一代为对象的经营理念,把贝尼公司的代表性商品放在“美”、“新”和“流行”上。该公司在他的领导下,在全美各地建立了众多的连锁公司,一齐开花结果,取得了辉煌的业绩。

无论哪个年代,所谓“流行”无不受年轻一代的爱好所左右,在年轻人的尝试和带动下,才会有一时的风尚。从某种意义上讲,推销商品的关键在于是否把握住了年轻人的需求,把握住了年轻人,才把握住了商品的畅销。

发展,但是毫无意义的加班必须遏止。

为此,董明珠专门成立督察小组,“驱赶”跟风的加班者。督察人员当面询问加班者:“你为何不下班?在这里做什么?”凡是回答模棱两可的人,都会被督察们严厉“赶走”。

董明珠再三强调:“只要你把工作完成好,我是不鼓励加班的。我不希望大家把加班拿来攀比和竞争,不用假装很努力,因为结果不会陪你演戏。”

进来,顾客岂不更方便?

1978 年的一天,马卡斯向老板谈了自己的建议,希望老板能采纳自己的建议,把企业做大做强。但是,老板否认了马卡斯的想法,认为马卡斯在他面前过分炫耀,自以为了不起,无视他的权威。于是,他把马卡斯解雇了。

这次失业给马卡斯沉重的打击。马卡斯当时还有两个孩子正在上大学。此外,他向银行借的大笔抵押贷款也必须按期归还。他根本承受不起失业。正当马卡斯心灰意冷之时,他想起了母亲的那句口头禅。虽然母亲已经过世,但此时,他仿佛听见她在说:“巴谢特。”

马卡斯决心自己当老板,着手实现创建一个大型家装材料总汇超市的构想。他的这个超市将面向人口众多的工薪阶层。因为工薪阶层是自己动手搞家装的主力,他这样做,正好为他们提供了及时的、恰到好处的帮助。

马卡斯又找了几个和自己志同道合的朋友作为合伙人。于是,一个名为“家庭”的大型家装材料公司应运而生。他们的生意做得红红火火,后来业务遍及全美,甚至开始扩展至全球。

在马卡斯的一生中,他记忆最深的是他母亲的那句口头禅,充满哲理的人生经验“巴谢特”。马卡斯通过更加努力的奋斗,最终赢得了成功。

## 企业家自述(长篇连载之一百六十五)

# 王建明:动力大王的传奇故事

分配的增加有两个方面,一个是收入的增加,还有一个是为职工排忧解难的能力的增加。

收入增加应当有一个量化的目标。什么事情都得要有“预”,要有人去想,既然号称要争成中国两项文明高度发达的典范,玉柴的管理团队就必须有相应的收入目标的设定。当然现在不是一锤定音,但是总得要有一个开头吧!总得要有个初始的建议做靶子吧!玉柴要争成两项文明高度发达的典范,我想提出的建议是:在未来的五年之中人均收入能不能争取做到平均每年增加一万?一万不行八千行不行?(掌声)我看到台下有一位重要的公司领导没有鼓掌,他肯定感受到了巨大的压力(掌声),会后肯定要找我算账(笑);我呢,就一定陪他算到底。分期设定公司员工人均收入的年平均增长目标是一项重大的工作,要有争论,要几上几下。既大胆进取、又可能实现的目标无疑会进一步调动管理团队和全体员工的进取心和责任感。

困补增加的问题,最近集团召开理事会,把去年“三讲”期间我们所做出的每个季度从各子公司抽头 20 万元用于为职工排忧解难的承诺做了落实。前两个季度由于各种原因理事会没有开成,事情没有办,就必须补办,费用要补交,一定要把准备金补足。为职工排忧解难的费用在使用上一定要充分尊重职工,要认真实行由职工参与的民主管理。

环境改善包含三个内容,一个叫生态环境,一个叫生活环境,还有一个是人文环境。

生态环境是指现有条件之下的环境保护,指空气要清新,指排污要达标,指环卫要高水

准。

生活环境是指玉柴家园的建设。这是我们所有的劳动和创造的最终归宿。要提出这样一个逆反的要求:现在的英华小区是广西的所谓文明示范小区,就小区的整体规划而言,无论是比房型、比功能、比景观和绿化,我们的目标应当是通过五年左右的努力使英华小区变成玉柴相对落后的小区。

人文环境是指玉柴的厂风,是指玉柴人人与人之间关系。不要以为我们玉柴的文化很先进,我们仍然存在有不少阴暗面,仍然存在着很多不足,仍然还有很多人为了的至使各级骨干或者是职工群众不舒畅,不满意,不能够得到最大限度发挥和创造的情况。我认为分期利益的主要内容就是以上所说的分配和环境。

局部利益主要是指张弛。一张准备用来射雕的大弓,它是必须有张紧和松弛的。张弛要适宜,松紧要适度。在张弛过程中要做到竭诚相处,我为人人。那个“人人为我”是废话。“我为人人”,自然就有“人人为我”。但占第一位的、具绝对性的要求是“我为人人”。这个“我”泛指个人和集体;就集体而言,“我为人人”的内涵就是上工序为下工序的服务,所有的管理为高质量和低成本服务,所有的环节为销售与信用服务。我想这些应当是我们日常处理大量局部利益问题的准则。

以上是我对“最广大人民群众的根本利益”在玉柴具体指向的理解。在我们“要争当中国两项文明高度发达的典范”而必然引发的动荡与变革到来之前,玉柴的共产党员应该率先有一个热烈的讨论,弄清楚这个具体指向,然后明确我们自己的任务。

代表先进生产力的发展要求,在玉柴就是要实现跻身国际内燃机强手之林的抱负。怎么样才能实现,得对照马克思关于生产力三要素的论述。当时老祖宗的说法很简单,也很干练,那就是一个叫“人”,一个叫“工具”,一个叫“劳动对象”。要能够代表先进生产力的发展要求就必须对这三个要素分设明确的目标。

第一要素是“人”。我想应当是掌握先进技术,并且处于先进、适用激励机制之下和先进文化驱使之下的人才能参与构成先进生产力。为了实现企业抱负,玉柴的管理团队必须不断完善对不同阶层、不同岗位人员的激励机制;必须不断营造于企业抱负更相适应的文化氛围。玉柴的全体劳动者必须熟练掌握先进技术。同志们,请大家注意我讲的“技能”两个字是广义的。玉柴的脑力劳动者面对即将开始的信息系统的改造工程,面对即将到来的新产品、新技术、新设备,还有面对必然要进入的全球采购与全球销售系统必须做到消化、吸收、熟悉、掌握,还要做到运用自如、创新自如;玉柴的脑力劳动者面对行将到来的观念革命、管理革命和工艺革命,则必须率先适应、全面适应、全能适应,还要尽最大的努力争取做到全员适应,不能适应就要淘汰。要打进半决赛,闯入前四强,争当中国两项文明高度发达的典范对应目前的企业基础必须进行观念革命、管理革命和工艺革命。这三项革命观念是要先行的。在座的老党员应当记得,我们在 1985 年 10 月份整党整风时,上过一次党课,叫做“观念和意识的转化是改革和振兴的导”。这一次的党课提出了很多从“七五”计划期开始我们必须具备的一些观念和意识,收到了事半功

倍的效果。同样,现在面对新的、量化的恢宏目标,我们同样必须首先解决观念转化的问题。

我举几个例子来说明这一点。比如说刚才说到收入,可能有的同志会感觉到离现实太远,乍一听可能压力大得喘不过气来,但是活人总要走路,总得喘气,怎么办?无非需要更懂调动、更会借力、更善进取而已。这里初始的主要障碍还是观念的障碍——到实现的那一天回头再看,人均年收入 5 万又算得了什么?

又比如我们这次集团理事会,开一次会很不容易,但我想大约花了有二十分钟的时间讨论了未来的厕所问题。我主张我们的厕所清洁程度和舒适程度要跟食堂一样,而且不管是谁用的厕所都一样。这件事不能含糊,不适应就要变。厕所要做到随时干净,随处干净,要有冷气;而且,对不起,我们还讨论了蹲厕和坐厕。新建的厕所一概不再搞蹲厕,因为蹲厕不利于员工的血压。不适应,不适应就适应它!一步一步从墙上的公约开始,从非常不近人情地严厉开始,到逐步地依靠自觉。好的文明、现代文明有时也是需要强制性推广的。如果观念更新先行,也可能可以减少或免除强制性。请大家想一想,玉柴未来的厕所水准尚且如此,其他的生活设施又当如何?

再比如批量,最近一段时间,无论是在执行机构还是在董事会,还是在将要合作的外方,都会是一个讨论的热点。我主张五年内玉柴发动机的年产销量要达到 40 万台。上次职代会我做过介绍,拟议中的合作方的产品拥有投资低、成本低、水平高、覆盖面广的巨大优势,而到 2006 年仅在中国就有 90 万台的需求量,如此机遇不去很好地把握,那是对不起

祖宗、对不起自己、对不起后代?!畏首畏尾,畏大畏强不是观念问题又是什么?!好产品要拼命地推广,好机遇要牢牢地把握,不仅推广中国,还要推广世界;除了中国首当其冲属俄罗斯和一批原社会主义国家。

小结一下:怎么样实现先进生产力的发展要求?第一是人,需要什么样的人?需要掌握先进技能,并且处于先进、适用激励机制之下和先进文化驱使之下的人,我在上面详细描述的是对其中的脑力劳动者的要求。

对于玉柴的体力劳动者应当提出一个统一性的要求。就是人人当大师,个个当工匠,汇聚成铁军。前两天,参加共青团的创新大会。公司最近参加了一项自治区的劳动竞技比赛,获得了什么三等奖;有没有二等奖?(梁萍:有,是个人的。)个人有一个二等奖。据说是因为我们这一次准备工作不足,但是这个东西也得跟现场管理一样啊,不能靠突击准备。是骡子是马,要随时拉出来随时能溜赢,随处拉出来随处能溜赢。过去七五期间、八五期间,老玉柴人拉上去几次都是团体一等奖,个人标兵。我们现在怎么弄了一个二等和三等?这个二等跟三等能够属于玉柴吗?!同志们!在青年创新会上讲话,我说得比较客气;现在在党内讲就不同了!玉柴的青年人如果是二等、三等的,玉柴的明天就不知道会沦落到几等!玉柴青年当不了一等我们这些党员就绝无脸面当一等——因为没有带好青年人。请同志们记住这个统一性的要求,就是人人当大师,个个当工匠,汇聚成铁军。要加强鼓动、要增进激励,要练功不断、要习武成风。

(此文系本报整理,待续)