

# 金融海啸肆虐 5 年 谁掀翻了幸福企业的象牙塔？

■ 记者 蔡梦葵 报道

2008 年底,美国金融危机爆发,并很快蔓延全球。不少大型企业都面临前所未有的挑战,销售额遭到极大影响。为自保,不少企业选择了裁员瘦身。

2009 年 1 月 22 日,新年伊始,英特尔公司表示,为符合目前的市场条件,它将关闭两座芯片工厂,将有 5000 到 6000 名员工会被裁撤。据国外媒体报道,英特尔公司计划关闭其目前建在马来西亚槟城和菲律宾卡维特的两座试验设施,同时其位于美国俄勒冈州希尔斯伯勒的较旧的 200 毫米芯片生产基地也将停止生产。此外,其在加利福尼亚州圣克拉拉市芯片的 D2 工厂的生产业务也将在今年年底停运。

英特尔在一份声明中表示,公司在这四座城市的停产行动将使 5000 到 6000 名员工受到影响。英特尔公司发言人查克·莫罗伊(Chuck Mulloy)在接受媒体电话采访时表示,公司此举呼应了其首席财务官斯塔西·史密斯(Stacy Smith)上周在营收电话会议中的发言。那就是,为避免出现供过于求的情况,英特尔将积极降低工厂利用水平。

他还表示,在正常情况下,送旧迎新是一个长期的规划进程。从某种意义上讲,所有的工厂都面临着这样的前景。但是在全球金融危机的影响下,英特尔不得不加快这一进程。

金融危机也波及到传统电子电器制造业重镇,日本。索尼在 2008 年底则宣布,将裁员 8000 人、重新规划工厂、削减投资并退出获利不佳的业务,以使电子产品部门成本节省 11 亿美元。索尼公司表示,对于受经济环境下滑影响最严重的电子业务,索尼已经采取了一些诸如调整生产、降低库存水平、削减营运花费、调整产品价格以减轻日元升值影响、取消或推迟部分投资计划、减少或撤出不盈利或非核心的业务。

索尼将在上述短期调整基础上,采取进一步的措施,包括重新评估投资计划、重新规划日本及海外的生产工厂、实施 8000 人的裁员计划,力求在 2009 年财年(截至 2010 年 3 月 31 日)内削减超过 1000 亿日元的成本。

此次裁员人数占索尼员工总数的 4%,这也是金融危机发生后,亚洲公司在 2008 年宣布的最大规模的裁员行动。但有业内人士表示,这种规模的裁员,还远远无法满足索尼公司的稳定性。和大和证券投资公司基金经理 Katsuhiko Mori 说:“(8000 人的裁员)数字听起来很多,但对索尼而言这一规模还不够。索尼当前并没有能够为公司带来稳定利润的核心业务。在裁员之后,我们想知道的下一件事情是:推动索尼增长的业务将是什么。”

金融危机无疑也让欧洲的企业开始坐不住。在法国,金融危机给汽车、房地产及其上游企业员工造成了较大影响。雷诺、标致雪铁龙两大汽车集团宣布大幅减产,其上游的钢铁、化工、轮胎等企业也随之减产,有些汽配厂甚至面临倒闭的风险。尽管雷诺和全球钢铁巨头阿赛洛米塔尔等承诺,减产工厂的员工可以拿到一半或 70%的薪水,但大部分员工都担心一旦市场短时间内难以好转,工厂可能会就此关门,而他们也很有可能失业。

此外,金融危机导致股市大跌,绝大部分股票的股价在近一年内都遭到“腰斩”,不少员工手中都持有本公司股票,股价大幅下跌直接导致其财产性收入缩水。

由于市场萎缩,许多企业的盈利都在大幅下降,尤其是金融企业,许多银行和保险公司的投资出现巨大亏损。一名银行职员对记者说,今年根本不奢望能拿到与去年持平的奖金,只要不大幅下降就算不错了。

法国有些企业索性直接告知员工,由于



市场趋恶、经营困难,员工工资可能会下降 10%。有些企业甚至说,员工要么接受减薪,要么就可能被解雇。

## 曾经的幸福企业

金融危机发生以来,有无数如上述的大型企业实行着大规模裁员。然而,据记者了解,这些企业在金融危机之前的几十年内,其中不乏注重员工的幸福感、拥有社会责任感的良好企业。

以惠普为例,这家成立于 1939 年,涵盖打印机、数码影像、软件、计算机与资讯服务等业务的 IT 巨头,长期以来都十分注重打造员工的幸福感与归属感。这一点,曾任惠普香港地区总经理、惠普亚太区大客户业务总监的香港人麦沛然深有感触。麦沛然在一次采访中介绍,惠普公司给员工提供的培训机会以及对待员工的态度跟业界一般的做法很不一样。无论是从学校招收大学毕业生,还是聘用已有职业经验的员工,惠普不看重员工的学校、专业、学历,甚至过去的经验,而是看重每位员工潜在的能力,通过提供各种培训、各种锻炼和施展才能的机会,从而让员工有更广阔的成长空间。

惠普崇尚“开放的政策”,总经理也没有封闭起来的办公室,而是尽可能造成一种鼓励沟通的分为。惠普鼓励员工在考勤报告中阐明自己的感想,而且真正关注员工的感想,尽可能使得员工朝着自己喜欢的方向发展。

此外,惠普公司为员工提供培训计划时,也会针对员工各种不同的情况。麦沛然介绍道:对于新员工,首先有一个为期 12 个月的实习计划,他们一边参加课程培训,同时至少到两三个不同的部门去实习,执导按照自己的兴趣、能力选恰当好的部门。随着工作的进展,根据员工个人的申请,以及公司的业绩考核,只要员工有可能朝更高的层次发展,惠普公司总是提供必要的培训计划,以帮助他们把握住机会。

麦沛然说:“惠普对待员工,绝对不是像对待奴隶那样,榨干了就扔掉,而是要让员工随着惠普不断成长。”惠普对每一个员工的重视,无疑也大大提升了员工在公司工作的归属感、安全感和成就感。

在美国,提升员工的幸福指数,历来都是近乎于每个公司的“潜规则”。记者了解到,在美国不少公司供职,都可以满足一人

上班、全家人有保险的情形。其中一些公司,甚至帮雇员全家人缴纳通信费。因此,美国不少家庭有小孩后,母亲基本都可以毫无忧虑的辞职在家,当全职太太抚养小孩。而这种规则,同样出现在日本和欧洲。

对于如何提升员工幸福感,日本不少企业则做得更为彻底,日企奉行终身聘用制。员工进入一家企业,只要不对企业的利益带来巨大伤害,都不会遭遇解聘,他们可以从毕业到退休,只服务于一家企业。日本知名的索尼、松下均是如此。然而,随着金融危机的发生,企业的竞争力减弱,不少还进入亏损状态,索尼、松下也不得不开始裁员,这也代表着持续几十年、为日本经济带来巨大助推作用的“终身聘用制”的瓦解。除此之外,一向注重员工发展的惠普,也由于转型不及时、战略失误、竞争力下降而遭遇了惠普发展史上最为严重的危机。

由于 PC 产品的竞争力减弱,惠普的个人电脑销售业务持续低迷,加之惠普在 2011 年推出平板电脑失败,2012 年又深陷收购带来的会计欺诈案,致使惠普的股价一路下跌。惠普于今年公布的财务报表显示,2012 年,惠普净亏 127 亿美元。今年,美国商业智能软件开发商 GoodData 创始人、CEO 罗曼·斯坦尼克(Roman Stanek)在《福布斯》杂志网络版撰文,对 2013 年科技行业发展趋势进行了预测。他认为,惠普明年将一分为二。

巨额的亏损,也令惠普不得不进行裁员。2012 年 5 月,惠普正式宣布将裁员 27 万人,占其员工总数的 8%左右,此次裁员每年可以为惠普节省至多 35 亿美元的开支。这次裁员预计将在 2014 年 10 月完成,这也是该公司 73 年历史上最大规模裁员。

## 幸福带来的危机

金融海啸的肆虐,对于企业福利与社会福利都更好的欧洲员工,则更像是温水煮青蛙。

除惠普不得不面临层出不穷的危机以外,欧洲手机制造巨头诺基亚也同病相怜。诺基亚于今年 7 月发布的 2013 年第二季度财报显示,诺基亚即将展开新一轮的全球裁员计划,涉及人数约 440 人。其中芬兰总部裁员 160 人,剩下的 280 人涉及其它国家的部门人员。截至 2013 年第二季度,公司全球总员工数位 92847 人,设备服务和企业业务

两个部门共计 31400 人,相比去年同期人数都有所减少,仅业务部门人数就减少了 12200 人。

而这家公司自芬兰的企业,曾很好地传承了北欧以人为本的风格。为激励员工,诺基亚不但致力于发展具有市场竞争力的薪酬政策,而且还通过多种内部奖励计划和机制,诸如:“股票计划”、“利润分享计划”,“诺基亚成就奖”、“诺基亚即时认可奖”、“诺基亚质量奖”等奖项,重奖那些在诺基亚价值观上有突出表现的员工。同时,诺基亚还鼓励员工参加公司内外的志愿者活动,提供参与社区建设和公益活动的机会,培养员工的公共、环保、助人意识及社会责任感。

此外,诺基亚还为员工创立了宽松的工作环境氛围,并十分重视打造与员工畅通的沟通渠道。诺基亚每年都会进行一次全球范围内、公司上下共同参与的名为“倾听你的心声”的员工意见问卷调查。问卷的设计,充分考虑了诺基亚价值观的各个方面。此项调查,围绕与诺基亚业务相关的十几项内容展开,包括质量改进、认可和奖励、团队精神、内部沟通、领导能力、组织诚信、学习和发展等调查项目。在人力资源部的帮助下,员工可以了解到自己所在小组、部门以及整个公司的调查结果,并与经理和同事进行讨论,制定新的工作计划,进而对如何提高诺基亚在中国的业绩提出自己的建议。

事实上,不少欧洲企业,给予员工的福利都是惊人的。据报道,在德国的一些研究所,员工可享受很好的社保和医疗保险等福利,如果他的夫人没有工作就可以领到一份补贴,如果再有孩子的话,那么孩子还可以单独享受一份补贴。2005 年,明基收购西门子手机业务,西门子“倒贴 35 亿欧元”将手机部门售出,但附加要求之一是两年内不能裁减人员。而西门子手机部门在中国的研发工程师平均年薪为 15 万元人民币,在德国手机部门的研发工程师平均年薪高达 10 万欧元,约 3000 名德国员工薪水成为明基一项巨大的开支。

企业打造的高福利高薪酬,也为欧洲政府所认同,在德国,长期失业者不仅每月可以领取 400 左右的失业金,倘若没有房子,还可以向政府申请失业住房。在德国,90%的德国公民都参加法定医疗保险。人们会按不同的职业参加不同保险公司的社会医疗保险,一旦生病,则可到与其保险公司挂钩的医院或开业医生处看病。保险公司负责支

付医生与药品的所有治疗费用。如属必要的疗养,也由保险公司完全或部分支付疗养费用。除此之外,医疗费用还包括生育补助、家庭补助以及病人家庭护理。职工享有病假工资,病假在 6 周内,由雇主发给全部工资(有几个劳资协定还延长了这个期限),在此之后,医疗保险机构支付最长期限为 78 周的病休补贴。超过 78 周者,则领取社会救济金。

据介绍,德国的社会医疗保险实行“社会共济”原则,每个人所缴纳的医疗保险费只与其经济能力挂钩,而与其年龄、性别及健康状况无关。这一“社会共济”原则还体现在投保人的配偶和子女的免费医疗保险上,即单身投保人与养家带口的投保人,如果收入相等,那么他们所缴纳的医疗保险费也相等,但后者却是全家受保。

上世纪 90 年代,德国还推出了护理保险制度,旨在保障老年人及病残人员在需要护理情况下的权利。加之德国由来已久的教育免费制度,德国号称是一个把人从出生到进坟墓都管完了的国家。然而,过高的企业福利与社会福利虽然加强了人们的幸福指数,但同时也养了不少懒汉。之前有报道称,欧洲的缺勤率平均达到 10%,瑞典高达 20%,而日本仅为 2%。德国前总理、经济学家艾哈德曾说,福利国家使我们不必依靠自己的努力,而是依靠国家,这会使经济发展失去动力。在金融危机以前,德国首相默克尔就认为,有很多德国人就是为了能够领到津贴,而有意缩短工作时间。但每每有缩减福利的迹象,却又会遭致大批民众的抗议。然而,这种高福利却犹如温水煮青蛙,创造财富者越来越少,福利却要越来越多,这让政府和企业的压力也越来越大。因此,金融危机到来之后,欧洲大地受挫巨大,导致许多企业崩溃,危机一直蔓延至今。

## 企业的幸福感与竞争力

不过,也有人认为,在金融危机之中,受挫最深的,往往也是竞争力本就较弱、甚至快被淘汰的企业。以松下为例,之前松下押宝于等离子电视技术,但等离子电视却在几年后逐步被产品线越做越丰富的液晶电视盖过了风头,并逐渐遭到淘汰。然而,松下电器的等离子电视产能一度占了其总产能的 60%。而上文提到过的惠普、诺基亚两家公司,其目前的窘境,也与其传统业务的份额降低、竞争白热化、自身转型不及时甚至失误等元素息息相关。面对巨额亏损,以追求利益为首要目标的企业不得不无奈选择压低员工的投入,从而降低了员工的薪酬福利,甚至裁员。

而在金融危机中,竞争力较强的公司的裁员人数则大大少于惠普、松下等公司。记者调查发现,联想集团在 2008 年仅宣布裁员 50 人;网络设备商思科在 2008 年 10 月份宣布裁员 129 人;索尼在 2009 年初宣布裁员的人数较多,达到 1000 人,但主要是由于合并了日本两处本已不赚钱的电视机工厂。而在金融危机中恰迎高速发展的苹果公司裁员也不多,且裁掉的员工都是销售人员,因为时任苹果 CEO 的乔布斯更钟情于直销。

可见,尽管企业的高速发展时期,拥有一个强大而忠诚的团队至关重要。但要打造一个有归属感、有存在感的幸福团队,无疑也需要实打实的资金投入。而当企业的经营遇到危机时,这一大笔资金往往也有可能成为企业的巨大包袱,让企业无力维系,导致幸福企业不再。另外,即使没有金融危机,智能终端的高调崛起,本就令松下、惠普等转型不及时的企业竞争力减弱,企业的接连亏损也让其为员工构筑的象牙塔不再那么坚实。金融海啸,则更像是一个引子,而非掀翻象牙塔的元凶。

# 责任底限与幸福企业

■ 潘青山 报道

易凯资本首席执行官王冉曾经把企业大致分为三类:一类是制造驱动的企业,人会被机器绑架并最终被它们替代;一类是营销驱动的企业,人会被欲望和目标绑架并最终让自己迷失;还有一类是价值观和创新驱动的企业,在那里人会被梦想激越和愉悦。

目前,中国前两类企业居多,所以社会的幸福指数不会太高。就像廉价劳动力创造了富士康的大部分财富,但是在富士康,人力资源管理只是企业实现其核心战略的重要手段,而一线的生产工人只是工具。

曾经花了很长时间来研究心理学的吴海,现在终于体会到让员工“更开心一点、更

舒服一些”,才能更有效地调动员工的工作积极性,也是企业得以良性发展的基础保证。事实上,“情感”在赫茨伯格(Herzberg)的双因素理论中,属于激励因素(包括工作本身、认可、成就和责任,这些因素涉及对工作的积极感情,又和工作本身的内容有关),另外一个保健因素(包括公司政策和管理、技术监督、薪水、工作条件以及人际关系等,这些因素涉及工作的消极因素,也与工作的氛围和环境有关)。

自从 20 世纪 60 年代以来,双因素理论的研究越来越受到人们的重视。根据 1973-1974 年美国全国民意研究中心公布的资料,有 50%的男性员工认为,工作的首要条件是能够提供成就感,而把有意义的工作列为首位的比把缩短工作时间列为首位的

人要多七倍。

“幸福”或者“不幸福”,其实对很多人来说只是一瞬间的感觉。即使有十几名员工的生命在富士康停止了,这依然是一家让中国数千万打工者们值得向往的公司。在过去 20 年的时间里,富士康在大陆以每年超过 100%的速度迅猛发展,现在已成为全球规模第一、利润第一的代工公司。“没有一个员工的跳楼原因是跟工作相关,跟薪水相关。”郭台铭在“跳楼事件”发生后召开的股东会上自辩。

陈志钰表示,富士康管理本质上的问题是,现在的员工已经不是 60 后、70 后那一代员工,但还在使用陈旧的管理方式,富士康应该在软件上跟随员工的改变而改变,并且跟上员工的改变速度。“这一点上,郭台铭

应承担起满足员工心理需求的责任。”

企业该不该承担这样的社会责任?政府应该做什么?面对这样的纠结问题,很多企业以自己的行动作出选择:携程从今年第二季度开始提出了“快乐生活季”的口号,桔子酒店针对 80 后、90 后新生代员工开通“CEO 直邮”,用友公司则明确提出了“幸福企业”的概念,新希望、微软等开始从军事化管理转向人性化管理。

“尽管从法律上讲企业是法人,和自然人一样,是共同的社会一分子,每个人应该做好自己的角色,企业有企业的,政府有政府的,个人有个人的。但是企业做这些事情,不能看做是企业无限责任的延伸。”陈志钰说,政府是不是什么都要管?这个问题也值得拿捏。政府是法规的制定者和裁判员,其

主要职能是创造一个公平竞争的市场环境和社会环境,鼓励大家多承担责任。

陈志钰举例说,政府应该鼓励企业给员工更多的安定因素,比如对双职工的孩子入托,政府应该是鼓励而不是在政策上限制企业与当地单位合作。“台湾以前也这样,在上世纪 90 年代后开始放宽,企业办幼儿园只要提出申请,有安全保障、有师资力量、场地足够,基本上就可以批准。这样的话,全社会离幸福企业就越来越近了。”

在王文京看来,一个企业自己要真正成为一家幸福的企业,其实还是在为员工、合作伙伴、客户乃至整个社会创造一个幸福的主体。“从某种意义上讲,企业为社会创造的幸福感越大,社会反馈给企业及其成员的幸福感也就越大。”