

企业楷模

马化腾说过，对于腾讯而言，业务和资金都不是最重要的，业务可以拓展和更换，资金可以吸引和调配，惟有人才是不可轻易替代的，人才是腾讯最宝贵的财富。

■ 李全伟

腾讯是一家成立 17 年的互联网企业，伴随着业务的蓬勃发展，员工人数也快速增长。目前，腾讯拥有超过 2.4 万名员工，其中 30% 以上拥有硕士及以上学历，60% 是技术人员，平均年龄约 29 岁，男女比例大约 3:1。

腾讯 HR 核心政策是以人为本。这是人力资源所有工作的基础。腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾说过，对于腾讯而言，业务和资金都不是最重要的，业务可以拓展和更换，资金可以吸引和调配，惟有人才是不可轻易替代的，人才是腾讯最宝贵的财富。“具体而言，普通员工是 HR 的大客户，HR 既是员工的服务者又是专业支持者，帮助他们不断成长进步。”腾讯集团人力资源副总经理陈菲说，“干部和老板也是 HR 的客户，HR 的作用是帮助各级领导打造优秀文化、建立高效组织和形成顺畅流程，同时 HR 充分理解业务，根据业务发展情况提供针对性的人力资源综合解决方案。”

与传统企业相比，腾讯的业务特点有所不同。传统企业的产出比较有形，更容

腾讯：员工最宝贵



易衡量结果，对应的 HR 管理，采取的是科层式模式。而腾讯的产出相对无形，产品需要在使用过程中不断去体验，衡量的是有效性，体现的是一种用户体验。在这一过程中，人的作用最重要，这也是许多互联网公司的特点。因此，腾讯的 HR 政策与公司业务紧密结合，去中心化、扁平化管理、层层迭代，保证每位员工都得到充分尊重和授权，保障信息流通透明和畅通。在此基础上，腾讯无论是选拔人、培养人还是使用人、激励人等方面都有独特的做法。

人才招聘时，腾讯面试流程非常严谨和专业。腾讯与谷歌、亚马逊等公司的招聘有异曲同工之处，员工入职时，不仅直接领导、工作伙伴甚至跨事业群合作的人员都参与到面试过程中，大家相互评介，双向选择，目的是全面了解应聘者的知识结构、工作背景、思考能力、综合素

质、文化适应度和潜力，找到最合适的人选。

直到现在，公司所有中级干部及以上员工的面试，集团总裁刘炽平和高级人力资源副总裁奚丹都要亲自面试，这体现一种对人才的尊重。腾讯的面试不是为了面试而面试，而是相互学习的过程，腾讯也从业界优秀人才身上听取对腾讯有启发的洞见。

在毕业生招聘方面，腾讯的做法与众不同，目的是找到有思想、爱学习的实力派。2014 年公司推出招聘产品培训生项目。陈菲说，“腾讯是以产品为主的公司，特别看重员工的产品思维能力、创新能力、策划能力、运营能力和客户意识等，所以我们在毕业生招聘这个阶段就注意选出一些有潜力做产品经理的人才，加以双导师计划和轮岗培训，让这些人尽快生长。”选聘技术大咖也是腾讯在毕业

生招聘的一个特色。在全球范围内，腾讯针对硕士、博士、博士后，选拔具有技术特长的人才。

在培养员工方面，腾讯会根据不同阶段进行相应的重点培养。公司发现，有一个时期，新员工特别多，管理岗位大量空缺，于是在这个年度提出辅导年计划。这个计划倡导每位管理者对下属承担“知人善用、发展他人”的责任。公司会开发一些简易教材，从马化腾、刘炽平开始，每位管理者都要身体力行，培养新人。HR 部门还会在半年考核时做员工满意度调查，以便检验计划的有效性。

对基层、中层和高层干部的后备培养，腾讯也有各自的计划。中层干部后备计划叫“飞龙计划”——从视野开拓(组织他们走出去，跟行业最优秀企业交流)到岗位实践(将公司在战略、产品和管理方面最需要解决的课题交给他们)，并为这些人配备优秀导师，每个项目完成情况会定期汇报，总裁参与听取。基层干部后备计划叫“潜龙计划”，高层后备干部也有专门的培养计划。每到年度年底，公司会做全体干部的盘点，根据情况制定改进计划。另外，两年，腾讯推出“新攀登计划”，是针对专业技术人员晋升专家的后备培养计划，与管理人才培养形成双通道。

腾讯还有产品领军人物培养计划。腾讯人才管理的实践发现，人选对了，其他就几乎都对了。如果产品项目一把手不行，怎么用劲都不对。这个计划从公司现有的中级干部中产生。挑选标准包括过去的成功经历、经营意识、管理能力、创业激情等。

管理之道

先坚守原则再双向理解

理解不代表纵容，“我理解你”这句话必须建立在坚实的原则基础之上。

■ 岳振宁

有这样一些管理者，他们关心员工，乐于和员工沟通，认真负责，在员工出现问题时能够换位思考。但他会问这样一个问题：“我能够做到换位思考，但在了解了员工的难处后，我很认同他的做法而失去了原则。”

理解不代表纵容，“我理解你”这句话必须建立在坚实的原则基础之上。例如，一名员工经常迟到，屡次被罚款依然得不到改善。主管了解后得知这名员工上班路程需要十多公里，花在路上的时间一个多小时。由于这名员工态度积极，业绩优秀。他的主管对现状也很理解，所以大部分时间只是做一些善意的提醒，但是问题没得到根本的解决。如果你是他的领导，你该怎么

办？表示同情和理解，还是继续实行罚款？也许主管会告诫这位员工说：“其实你每天只要早出门十分钟就不用交罚款了，下次一定注意啊。”但这有效吗？结果摆在面前，基本无效。因为你没能让对方认识到你真正的关切，没能让对方认识到迟到不仅仅是罚款能够解决的问题。

上面说的这个故事真实发生过，最后是如何解决的呢？主管下班后开车带着这名员工回家，实地测量了一下距离，真实地体验了一次员工需要克服的困难，开车途中和这名员工做了深入沟通。管理者的这种行为让员工看到了真诚，建立了信任；路途上的沟通更让员工真正理解了“迟到非小事”的含义，摒弃了自己认为大家在小题大做的思想。从此以后，这名员工再没迟到过，目前身居要职。

将茶包做成勺子

员工看到这个精美的茶包时，都赞叹不已，因其形状酷似勺子，都亲昵地叫它“勺子茶包”。

■ 方湘玲

田中秀幸在东京开了一家广告公司。公司的生意不太好，为了寻找业务，他不得不四处奔波。

有一天，一位业内人士告诉他，三洋公司的广告代理还未确定。田中立即来到了三洋公司，工作人员请他在经理办公室的外面等候。办公室的隔墙玻璃做的，田中看到工作人员把自己的名片放到了经理面前的桌子上，经理看了一眼，随后就漫不经心地就端起旁边的玻璃杯准备喝茶。杯子里的茶叶是日本常见的颗粒状绿茶，经理刚喝了一口，那些茶叶就顺着茶水一起涌向他的嘴里，他皱着眉头将茶叶吐掉，又接着喝了一口，然后再次吐掉茶叶。田中想，经理的心情肯定被这些不安分的茶叶影响了。果然，工作人员出来答复他说：“我们的广告代理，经理要慎重考虑。”

回到公司，员工有的在闲聊，有的在喝水，一见他进来，都赶紧正襟危坐。一位准备抓茶叶泡茶的员工，本地地将伸进茶叶盒的手抽了出来，茶叶瞬间就掉到了一地。

这时，田中想起了那位经理喝茶的情景。忍不住自问：“既然那些小小的茶叶们抓起来费事，喝起来麻烦，我何不想个办法来约束它们呢？他想到了市面上的纸纤维茶包，但是那里面大多数都是茶叶末，只能一次性使用，既浪费又不环保。日本人更爱喝颗粒状的绿茶。怎样为绿茶做一个可以多次使用的茶包呢？田中一时没有头绪。



晚上，看见妻子从抽屉中拿袜子，田中想或许可以用抽屉的原理来设计茶包。他将想法告诉妻子，妻子不解地说道：“你当前的主要目标是拓展公司的业务，不要将心思用到不相干的地方。”田中没有理会，立刻画出初步的设计图纸。经过一夜的构思，他又将茶包的设计加以完善。第二天，田中就请人做出了一个精美的茶包。

茶包由无毒塑料和不锈钢两种材料制成，长条的造型，中空，一面有可以滑动的盖子，盖子上有密密麻麻的小孔，当盖子往上拉，下半部分就变成了勺子，可以用来舀起茶叶，然后把盖子往下推，就变成了带滤网的茶包，直接放杯子里面加上热水就能泡茶，等茶叶泡好，将茶包拎起，可以把茶叶残渣倒掉。

员工看到这个精美的茶包时，都赞叹不已，因其形状酷似勺子，都亲昵地叫它“勺子茶包”。田中把这个勺子茶包呈给经理时，看到了他脸上的流露出的惊喜。经理微笑着对田中说道：“谢谢你的礼物，它真的很棒。你是个有心人，敢于创新，我愿意与你合作。”

没想到一只勺子茶包竟然换来了一大单的生意，田中敏锐地嗅到了勺子茶包的商机，为它申请了发明专利，并找到了一家企业合作进行批量生产销售。

如今，源源不断的订单早就让田中赚得盆满钵满。

随着企业的发展，老板身边的大将逐渐不再适合企业，因此需要引进“空降兵”。“空降兵”的加入，确实能使一些企业浴火重生，但更多时候，空降兵却像是流星划过天空一般短暂。那么，老板如何使用“空降兵”才能发挥出最大的价值呢？

1、**打扫房屋**。尽管人才是可遇不可求的，但在决定引进“空降兵”前，至少先要打扫好自己的房屋，给“空降兵”创造出一片能够发挥才能的“绿地”，切忌将荆棘横生当做对“空降兵”的考验。房屋未打扫好之前，不要急于引进“空降兵”。

2、**授权文化**。古代的军队出征，都有隆重的拜帅仪式，这是很重要的授权方式。老板在起用“空降兵”时，也应有个“拜帅”仪式，即“空降兵”的入职仪式，这将沉淀为公司授权文化的一部分，其隆重程度与“空降兵”日后开展工作的力度与有效性密切相关。从一定意义上讲，这是老板与“空降兵”公开的承诺形式。将其纳入制度，对老板和“空降兵”都将是极大的约束。

3、**适时援助**。“空降兵”能否成功着陆，关键看老板角色如何扮演。老板完全放手，“空降兵”一定会茫然不知所措；老板如果事事过问，“空降兵”则无法展开手脚。最好的方法是，老板在明确授权的基础上，进一步明确自己的要求与标准，当“空降兵”遇到麻烦时，老板能做好援助和支持工作。

4、**给予时间**。不要幻想“空降兵”是无所不能的天兵神将，“空降兵”只是一个普通的经理人，也会有这样那样的缺点，也会犯错误。任何人进入企业总有一个熟悉的过程，并且解决问题也不能靠一日之功。

5、**放水养鱼**。引进的“空降兵”要和企业的规模相适应。如果说企业是水，“空降兵”则是鱼，那么“小河流”里就不要引进“大鱼”；水至清则无鱼，老板“养鱼”也不能“水太清”，要有宰相肚里能撑船的宽容心态；不是竭泽而渔，更不是杀鸡取卵。

我年轻的时候曾在西雅图的联合航空公司工作，有一件事情我至今难忘。

那天早上我迟到了，我赶到公司的时候，我们的经理正板着脸站在公司门口，我连忙对经理说：“真的对不起，我睡过了头。”经理点点头，没说什么，我觉得他一定是在为我生气，我就再次解释说：“昨天晚上，我家来了客人，我陪他聊了很久的天，睡得有些晚。”经理还只是点点头，看得出来，经理非常生气了，这是我最担忧的情形，于是我再次对他解释说：“其实原本我还会迟到的，不知道为什么，今天地铁站的人特别多，我一直等到第三辆才挤上去……”

我正滔滔不绝地说着，经理却看了看手表打断我的话说：“本来你只是迟到了 3 分钟，但是现在你已经迟到了 6 分钟，在你迟到 3 分钟的时候，我心里想的是‘世界上谁都会遇上意外’，所以我没有打算扣你的钱，但是现在你已经迟到了 6 分钟，我必须扣你 5 美元，而且你的诸多解释还让我觉得你是一个非常不愿意承担错误的人！”

“不，经理，我只是想让你明白我并不是故意要迟到的。”我继续解释说。

“我从来没有说你迟到是故意的！”经理加重了口吻说，“年轻人，有过错的时候适当表达歉意是必要的，但表示过歉意之后应该马上去做你该做的事，这是你表达歉意的最佳方式，而不是企图用你的解释来说明你的过错是有原因的，甚至是必然的、合理的，你永远都要记住，过多的解释只会让你的错误加重。”



当哈姆斯遇上“苹果”

■ 任天军

杰克·哈姆斯是美国一位艺术家，主要经营一家艺术品公司，虽然每月收入不很多，但至少能维持一家人生活，日子倒也优哉游哉。可随着全球经济危机的波及，哈姆斯的生意当然受到影响而更加忙碌了。

这天，哈姆斯到朋友家谈生意，还顺利成交了。哈姆斯很高兴地走出屋子，忽然发现院子里一张桌子上摆着一台 2000 年产的 G3 型号老式苹果台式机。也许是出于艺术家的独特欣赏眼光，哈姆斯觉得显示器造型独特，色彩比一般显示器明亮，于是情不自禁地抚摸起来。朋友说是准备扔掉的，哈姆斯觉得修修补补，也许某一天可以废物利用，就把它带回了家。

哈姆斯拆开机身，把它们放在工作台上。不久后的一天，一位艺术家朋友来看他，忽然指着显示器说：“它色彩比其他品牌的米黄色和灰色台式机更明亮，而不反光的电脑窗口又能让光线射入，如果把它做成水族箱，可从窗口不同角度看到鱼在水里游动的姿态，该是多好的创意啊。”

受朋友启发，哈姆斯决定将创意转化为现实。在买好专门工具后，哈姆斯一边网上学习，一边制作第一个苹果电脑改造的水族箱。如朋友所言，独特造型，可视又有光彩的显示器窗口，真可从不同角度看水箱里的鱼悠闲自在地游动。看到的人赞叹不停，都想拥有这样的水箱。就像灵光一闪的哈姆斯想，这是简单却很有创意的产品，正好可以满足自己的艺术爱好，还可弥补生意，不是难得的项目吗？哈姆斯决心以此开始自己的创业。

可要成为商品，就得让顾客觉得物

超所值，否则会无人问津。哈姆斯决心做就做好。在接下来的一个月里，哈姆斯除在网上搜索资料，还购买相应的 G3 型老式苹果台式机显示器。为了追求好品质，哈姆斯一次次虚心请教和进行产品改良和创新，除了更醒目的外形，更明亮的色彩，还专门安装了过滤器和吊灯，使整个水族箱看起来更大更宽敞。经过检验，哈姆斯推出了 50 个水族箱，而可喜的是，这些水箱很快销售一空。

意识到这个创意具有巨大的潜力，哈姆斯继续开始大批量购买旧的 G3 型台式机，专门制作水族箱成品进行销售，而为了推广这种技术，哈姆斯还同时在网上出售自制水族箱的材料，随同提供详细的组装图纸信息、专供喜欢动手制作的顾客购买，去制作自己喜欢的水箱。每个水族箱的箱体定价为 300 美元（约合人民币 1860 元），而其他装备一套售价为 189 美元（约合人民币 1171 元）。这一新的创新思路，为他增加了一大笔收入，还惠及了大量的水箱爱好者。

而在不断的实践和摸索中，哈姆斯的创意越来越多。不久，哈姆斯又推出了一系列新产品。如用苹果 G4 型号的台式机来制作台灯，用电脑的主要部分来做灯罩，使之摇动旋转；用磁盘驱动器来做电子钟。台灯每个售价 400 美元（约合人民币 2480 元），电子钟售价为 29 美元（约合人民币 180 元），这些系列产品无疑扩大了哈姆斯的经营内容，无形中收入也快速增加了。

在一次记者采访中，谈及自己的成功和未来，哈姆斯告诉大家：“创意的力量是无穷的，我希望能把自己的成果及进行发明创作的工作室展示给大家看，好早点播下创新的种子，给他们的创业带来灵感。”

箭牌口香糖将白箭定位于“健康”二字，它的广告词写道：“运动有益身心健康，如何帮助脸部做运动呢？每天嚼白箭口香糖，运动你的脸。”

用嚼口香糖“运动你的脸”，这是非常有创意的概念，不但使产品的附加功能更为突出，而且将市场范围由青少年的诉求扩大到中年人。箭牌口香糖之所以能在市场上屹立不摇，历久弥新，实在不是没有道理的。



箭牌口香糖的广告语

■ 佚名

国内外企业的经验，任何产品在到达自身市场的成熟期时，最令厂商关心重视的一件大事，就是产品在新用途、新功能、新市场方向的开发。新用途、新功能、新市场若开发成功，则产品寿命不但可以延长，而且对企业的整体经营也将会有莫大贡献。

箭牌口香糖有 4 种口味，即薄荷香型的青箭、兰花香型的白箭、鲜果香型的黄箭和玉桂香型的红箭。

这 4 种型号除了包装颜色和口味不同外，在广告语中又被赋予颇有创意的附加功能。青箭是“清新的箭”，以清新香醇的口味，令人从里到外，清新舒畅；红箭是“热情的箭”，以独特的口味，使你散发持久的热情；黄箭则是“友谊的箭”，可以缩短距离，打开友谊的门窗……