

史玉柱在近日召开的 2016 年首次员工大会上,宣布将在巨人施行“狼文化”,对此,联想集团董事长兼 CEO 杨元庆谈了自己对企业文化的认知与感受。

杨元庆:企业文化不是想变就变

■ 阳春晖

史玉柱近日在巨人上海松江总部召开的 2016 年首次员工大会上,宣布将在巨人施行狼文化,赶走对公司实质危害更大的“小白兔”,把高薪、股票分给“新狼”。

在讲话中,史玉柱透露,他曾与马云讨论“兔子”与“坏人”谁对公司危险最大,讨论结果,是兔子。“兔子人缘好,讨大家喜欢,但它不出业绩;兔子最爱繁殖,比谁都爱繁殖,不停地繁殖,找同类,生出大量小白兔,形成兔子窝。如果一个公司大量核心岗位被兔子霸占,形成了兔子窝文化,就失去战斗力,失去市场机会。”

“企业文化”是长期多年的积累

对此,联想集团董事长兼 CEO 杨元庆近日在接受记者采访时表示,每个企业都有各自的企业文化,而之所以称为“文化”是长期多年的积累,不可能是想变就变,一年两年就变化的。“我很理解企业做长了或者做大了后就会有大企业病,在这种情况下怎么样激发员工的工作热情,有时候不是改变文化就能做得到,或者那可能就是一个比较难的,而且也不是那么容易就改变的。”

“从一些比较务实的方面来调整改变,同样能够达到你的目标。对于大的企业,好的战略行动要有可复制性,要将好的成功经验、好的工作方法复制,将一个业务的成功延展到其他业务。”杨元庆说,为此,联想启动了“创想合伙人计划”,让不同业务拥有不同“操作系统”,防范大企业病。

如何打造优秀的企业文化

■ 宋志君

打造优秀的企业文化,是一个复杂而长期的系统工程。一般而言,企业文化需经历五个发展阶段,第一是生存阶段,企业为生存奋斗,价值取向以目标为导向;第二是企业代表企业文化阶段,以规则为基础;第三是团队代表企业文化阶段,以绩效作为基础,厚实的绩效帮助企业构建系统能力;第四是员工代表企业文化,以创新为导向;第五是企业文化真正形成阶段,这个阶段以愿景为导向,企业具有了核心价值能力,可以用文化凝聚所有人,从而获得强有力的竞争地位。

目前,我国大部分企业依然在企业家文化阶段,也有少部分企业具有以业绩为基础的文化,更少的企业在第四阶段,还少有企业具备竞争性文化。因此,打造优秀企业文化需要立足现实、统筹考虑、长远规划、长期打造。

第一,要注重塑造企业核心价值观。核心价值观是企业经营过程中坚持不懈、努力使全体员工都必需信奉的信条,体现了企业核心团队的精神,也是企业家身体力行并坚守的理念。正像一个人的所有行为都是由他的价值观所决定的那样,一个企业的行为取向也是由企业的价值观所决定的。这种价值观和理念是一个企业的文化核心,凝聚着企业高层管理人员和全体员工的思想观念,从而使大家的行为朝着一个方向去努力,反映出一个企业的行为和价值取向。

企业文化的核心是价值观,表现为行为,即企业的凝聚力,员工对企业的忠诚度、责任感、自豪感、精神面貌和职业化行为规范。如奔驰的核心价值是“公平、尽责。”“公开竞争,公平经营;尽责——尽到自己作为一个顶级品牌的责任。经济利益兼顾社会认同。价值观念的传统价值——“安全、优质、舒适、可靠”;潮流价值——根据不同客户需求,细分不同产品,即以客户定产品;社会价值,是不断努力采用新材料,新工艺降低汽车对人类环境的破坏程度。

企业文化建设始于核心价值观的精心培育,终于核心价值观的维护、延续和创新。这是成功企业不变的法则。为此,应当注重以下方面:一要着力挖掘自身文化。要注意从企业特定的外部环境和内部条件出发,把共性和个性、一般和个别有机地结合起来,



“任何一个战略的落实是要落在 6 个要素上,分别是组织、流程、人、目标、考核和激励。从组织、机制等层面去设计,激发创业热情、狼文化;联想的‘创想合伙人计划’就是从体制上设计,激发联想员工的创业激情和主人翁精神。”

“狼文化”也要讲“和谐”

对于眼下各大企业纷纷提倡的“狼文化”,杨元庆认为,有两点尤其需要注意:一、要做到平衡。初创的企业更需要狼文化,大的企业必然有一些兔子。那么大的企业,也不可能恢复到只有几十人的小企业。

业。不可能今天是个上市公司,然后下季度的业绩就无所谓了,所以是需要有平衡。

二、文化不是停留在嘴面上,是靠行动来实现的。你采取的什么行动、措施去驱动的,这个不是嘴巴上说的。不是嘴巴上说兔子就可以变成狼,这不可能,在一定的体制、机制、激励下,兔子才能变成狼。

欲借 ZUK 手机反击小米华为

今年 4 月 1 日,联想集团高级副总裁、移动业务集团联席总裁陈旭东发布的内部邮件显示,神奇工场正式回归联想移动。

内部邮件中提到,去年联想集团孵化了神奇工场,通过与用户的深度互动打造了 ZUK Z1 手机,取得了不错的用户口碑。在新的财年,ZUK 产品将成为联想手机旗下的重要产品系列之一。

据悉,ZUK 将同 MOTO、乐檬等品牌一起,成为联想手机产品系列中一员,ZUK Z2 也将成为今年联想移动主推的手机机型。而 ZUK CEO 常程将出任联想移动(MBG)中国业务副总裁,担任首席客户体验官。

杨元庆说,成立 ZUK 是去年最正确的决定,但更正确的决定是让它再回到联想的平台上。

“一方面,ZUK 能够反向影响,使得联想在中国的移动业务更加互联网导向,产品模式更加用户导向,联想在过去运营商主导的模式下,不可能以用户为导向进行开发,没有好的产品也谈不上推广。同时,联想的国际化平台也可以给 ZUK 带来巨大价值,把 ZUK 好产品、好模式推向全球。”

杨元庆告诉记者,重回联想后,ZUK 可以利用联想在生产、大规模采购方面的优势,包括借用联想所有的资源和力量帮助去进行推广。

目前,国产手机竞争激烈,小米和华为在去年各自都创下手机出货量新高,而反观联想,无论是销量还是市场份额,都处于历史最低点。

杨元庆认为,眼下正是往回打的好时刻,联想对在中国打翻身仗有比去年更强的信心。“今年 ZUK 的回归给了我们更好的机会,让联想产品升一个级,让联想的业务模式也升一个级。”

缓急,扎实推进。要着力将核心价值观转化为企业文化规范,通过梳理完善相关管理制度,对员工日常行为和工作行为进行细化,逐步形成企业文化规范,以理念引导员工的思维,以制度规范员工的行为,使企业全体员工增强主人翁意识,做到员工与企业“风雨同舟、合力共赢”,真正实现“人企合一”,充分发挥核心价值观对企业发展的强大推动作用。

第五,加强企业和员工的融合,增强企业发展壮大的强大动力。企业和员工是实现企业共同价值的共同体。孙子兵法中说“上下同欲者胜”。员工离开了企业,个人价值难以实现,企业离开了员工,企业价值也无法实现,应该说两者之间一荣俱荣、一损俱损。为了员工和企业的共同发展,应当融为一体。首先,处理好企业与员工的关系,是建设优秀企业文化的坚实基础。

企业和员工是鱼水关系,是树干和枝叶的关系。没有粗壮的树干,就不会有枝繁叶茂,更谈不上开花结果。企业和员工是共生、共存、共赢的利益共同体,必须融为一体。其次,企业领导与员工积极作为,是建设优秀企业文化的重要条件。企业高层地位重要,责任重大,因此,企业高层必须努力做到:勤勉尽责、信诺守信;励精图治、敬业报国;公正廉洁、以德为业;克勤克俭、艰苦奋斗。员工是企业文化建设的主体。

因此,员工也必须做到:爱岗敬业、忠诚守信;服务客户、奉献社会;遵纪守法、廉洁自律;文明礼貌、办事公道;艰苦奋斗、勤俭节约。只有企业领导和员工都尽心、尽力、尽职、尽责,并不断创新,企业才能形成能量,健康发展。再次,企业领导与员工的融合,是建设优秀企业文化的关键。企业领导与员工的融合,是员工个人成长进步,实现自我价值,企业打造品牌,树立形象,实现利润最大化的实际需要,是实现双赢的必然选择。融合不是形式的融合,也不是面上的融合,而是“心”的融合、“言”的融合、“行”的融合,这才能称得上是真正的融合。建设企业文化,要发挥企业领导和员工两个积极性,做到心心相印、同心同德,形成“积极进取、团结向上、齐心协力、共同作为”的良好企业文化环境,使企业成为真正具有核心竞争力的优秀企业,在市场经济的大潮中立于不败之地。

(本文作者系中国重型汽车集团有限公司党委宣传部部长)

企业靠“狼性文化”能走向未来吗

■ 李宏

4 月 15 日,史玉柱在巨人员工大会上演讲时称,巨人在取得成功后,企业内部开始出现越来越多的“兔子”,阻碍了企业的发展,所以要全面实施狼文化,赶走兔子窝:“兔子人缘好,讨大家喜欢,但它不出业绩;兔子最爱繁殖,比谁都爱繁殖,不停地繁殖,找同类,生出大量小白兔,形成兔子窝,霸占着岗位、资源和机会。”

此言一出,随即引发众多企业“CEO”们的共鸣与点赞,而质疑之声也不绝于耳。

所谓“狼性文化”,其实没有精准的定义。笔者综合各种褒义正面色彩的说法,归纳“狼性文化”,大致指的是企业文化中一枝独秀的创举,是一种带有野性的拼搏精神。狼其性也:野、残、贪、暴,都应在团队文化中得以再现,那就是对工作、对事业要有“贪性”,永无止境地去拼搏、探索。

近年来,“狼性文化”在企业界盛行,并取得了一定的成效。毫无疑问,市场的丛林法则需要企业和员工具备顽强的拼搏精神。但笔者认为,尽管“狼性文化”具有积极意义,但这是一柄锋利的双刃剑,而不是老板们包治百病的灵丹妙药,要适度推行。企业如果只是赶走几只“老兔子”,就能把“兔子窝”变成“狼窝”,增加企业盈利,纯属天方夜谭。如果企业仅仅只依靠“狼性文化”求发展,则很难走向未来。

从“狼性文化”这把双刃剑的积极意义讲,企业文化是“养”出来的。

正像联想柳传志经常所言:“不管是什么样的人进入到联想,都要熔化在这个模子里。这一点我们叫入模子。你可以改造这个模子,但进来之后就要按这个做。”这个“入模子”的过程,就是“养”的过程。成功的企业文化就像“水”一样,无形、透明,润物无声。企业的员工通过这默默流动的“水”浸染磨砺,形成共同的价值观和商业行为方式,会使企业形成强大的凝聚力。

从“狼性文化”这把双刃剑的消极意义讲,企业文化过度加入“兴奋剂”事与愿违。

企业如果在“养”的过程中融入了“兴奋剂”元素,或许会带来短期利益,但从长期看,“兴奋剂”文化却会严重损害企业的健康躯体。“狼性文化”就是这样的“兴奋剂”文化,狼性中深藏着固有的本质——残酷无情、你死我活、蔑视规则,为达到目的不择手段,极易造成企业及员工在道德文化上的迷失。在与市场竞争对手的拼杀中,置对方于死地将是惟一目的,即使一方获胜,也会因失血过多元气大伤,形成“双输”的结果;在企业的内部管理中,由于人性的缺失,很容易形成强硬的刚性文化,员工与老板之间以及员工与员工之间将以“性恶论”为原则,互相提防、互相猜忌,毫无信任感,必然产生巨大的内耗。很显然,对企业的长期发展而言,“狼性文化”是一剂致命的毒药,绝非商业大道。

与此同时,在企业文化的建设上,中国文化的背景显得尤为重要。因为,企业文化是凝聚员工的纽带,而中国文化的背景是使员工能够自觉奉行企业文化的精神基础,脱离中国文化背景下的人文特征,会产生巨大的矛盾。

总之,在深化企业混合所有制改革和供给侧改革的今天,企业要想长远健康快速发展,不能依靠“狼性文化”,而要靠科学的企业文化和管理制度,更要科学的员工激励机制和危机感,真正把企业发展和员工利益紧密相连,别无坦途。

便民服务

独家代理机构:成都天下盛城文化传媒有限公司
QQ:2581962219 收费标准:40元/行/天(13字1行)

广告热线 028-65861988
地址:红星路二段 70 号四川报业集团 3 楼 310A

律师提示:本刊仅为供需双方提供信息平台,所有信息均为刊登者自行提供,客户交易前请查验相关手续和证照。本刊不对所刊登信息及结果承担法律责任。

注销公告
成都腾云广告传播有限公司(注册号:5101052018611)决定注销,请相关债权债务人员自本公告见报之日起 45 日内向本公司申报债权债务。特此公告
●成都巨宇塑化贸易有限公司的国税税务登记证副本税号 51010877488519 遗失作废。
●四川长城建筑劳务工程有限公司法人王毅私章(编号:5101080016118)(编号:5101070026506)遗失作废。
●成都高新区清粥小菜餐厅地稅務務登記証正副本(稅號:51152274102932700001)遗失作废

●成都高咏建筑工程有限公司营业执照正副本(注册号:510105000429825)、税务登记证正副本(稅号:510105394092613)、组织机构代码証正副本(代码:394092613)遗失作废。
遗失公告
四川省工商局 2014 年 05 月 22 日颁发的注册号为 5100000003 85661 的四川省亿鼎投资有限公司营业执照副本(1 本)不慎遗失,声明作废。特此公告。
2016 年 4 月 27 日
●成都市易成停车场管理有限公司发票专用章(编号:5101008803583)遗失,声明作废。

●成都市迪然木结构建筑工程有限公司国税、地稅務務登記証副本(川稅字 5101076863419 17 号)遗失,声明作废。
●成都征途文旅环球商务服务有限公司营业执照正本(统一社会信用代码 91510100MA61R9AE9Y)遗失,声明作废。
●成都承诚财税服务有限公司财务专用章(编号:5101075040193)遗失,声明作废。
●成都九鼎建筑劳务有限公司由成都市工商行政管理局 2014 年 10 月 15 日颁发的营业执照副本注册号:51010000080388 遗失作废

●四川瞳程医疗器械有限公司(稅号:510106394436420)发票领购簿遗失,声明作废。
●成都天华技工贸发展有限公司组织机构代码証正副本(代码:62953210-0); 国地稅務務登記証正副本(川稅蓉字 510198629532100 号)遗失作废
●成华区琳琳食品店定额有奖发票(贰佰元版)一本(发票代码 151011498001 发票号码 0035 6776-00356800)存根联遗失作废。
●四川飞天虎将酒店业有限公司的增值税普通发票,发票代码:5100151320 发票号码 16984551-16984565 共 15 份遗失作废

遗失公告
四川省工商局 2014 年 06 月 23 日颁发的注册号为 5100000002 95766(6-3)、(6-5)的四川鑫广建设工程有限公司营业执照副本(2 本)不慎遗失,声明作废。特此公告。
2016 年 4 月 27 日
●四川景泽建筑工程有限公司国税、地稅務務登記証正副本(稅号:51010809870028)不慎遗失,声明作废。
●汶川县建筑工程有限公司不慎遗失安全生产许可证副本一本,编号:(川)JZ 安许证字[2005]300623, 声明作废。

●四川创天润达装饰工程有限公司由成都市成华区工商局 2015 年 8 月 14 日颁发的营业执照正本注册号 510108000453108 和由四川省成华区国家税务局、成都市成华区地方税务局 2015 年 8 月 20 日颁发的国地稅務務登記証副本稅号 510108350541261 遗失作废
●成都翰林石材有限公司国地稅務務登記証副本(稅号:510108075354110)遗失作废。
●四川艺鼎建筑装饰工程有限公司施工安全生产许可证编号:(川)JZ 安许证字(2013)001180 一正两副均不慎遗失,声明作废。

注销公告
成都开全建筑机具租赁有限责任公司(注册号:510122000168743)决定注销,请债权债务人员自本公告见报之日起 45 日内向本公司申报债权债务。特此公告
●成都达兴裕恒商贸有限公司营业执照正本(注册号:5101050004 69523);组织机构代码証正本(代码:33192849-5); 国地稅務務登記証正本(稅号:5101053319284 95);在中国银行成都成飞支行的开户许可证(核准号:J651006553 3601、账号:122584566909)及机构信用代码証(代码:G10510105 065533600)均遗失作废。

●四川艺鼎装饰工程有限公司刘剑捷二级建造师证书编号:川 251121485230, 执业印章川 251121485230(00),专业:建筑工程,不慎遗失,声明作废
●国药集团四川省医疗器械有限公司 2015-7-13 给开川北医学院附属医院的发票(发票号 00492423,金额:3168.00 元)遗失作废,特此声明
●蒋丽萍位于犀浦镇校园路东段 188 号 4 栋 1 单元 8 楼 802 号房屋产权证(监证号:0428232)遗失
●四川省心理咨询师协会省地稅務務登記証(副本)(稅号:51010799911583)遗失。