

企业楷模

瞬息万变的互联网时代，催生了互联网思维，颠覆了很多传统行业。但是，仍有一家企业不仅没有被互联网思维颠覆，还一直保持着乌龟一样的慢跑精神，每年都能持续增长，并且超越了对手。其中的一个关键性秘诀就是：在慢跑中推进增量绩效管理。这就是著名的华为公司。

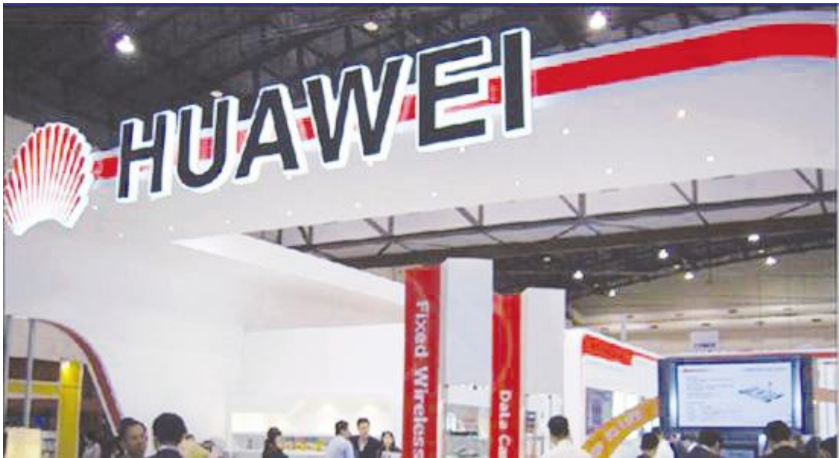
■ 周辉

瞬息万变的互联网时代，催生了互联网思维，颠覆了很多传统行业。但是，仍有一家企业不仅没有被互联网思维颠覆，还一直保持着乌龟一样的慢跑精神，每年都能持续增长，并且超越了对手。其中的一个关键性秘诀就是：在慢跑中推进增量绩效管理。这就是著名的华为公司。那么，华为在推进增量绩效管理上有着怎样的独特方法呢？

一、由工资倒推任务

很多企业做预算的时候，总是给下面的人安排任务，这等于“逼着”他去做。华为的做法则截然相反。就一个规定：首先给他一个工资包，他拿多少工资，按比例倒推他的任务。比如：给他 500 万的工资包，他拿的工资是 30 万，那么他必然为这

华为：绩效管理的颠覆性方法论



30 万去想办法完成绩效。

在华为，强制规定必须给核心员工加工资，从而倒推他要完成多少收入。每年完成任务，给前 20 名的员工加 20% 工资，中间 20% 的员工加 10% 的工资。每超额完成了 10%，再增加 10% 比例的员工。此外，即使部门做得再差，也要涨工资，不过可以减人。

总之，要留住核心员工，给少数优秀的员工涨工资，来倒推你的任务，这就是增量绩效管理。

二、提高人均毛利

很多员工不会为了销售收入的提升而努力，所以一定要有毛利。

华为首先将毛利分成六个包：研发费用包、市场产品管理费用包、技术支持费用包、销售费用包、管理支撑费用包、公司战略投入费用包。而且要找到这六个包的

“包主”，让这个“包主”去根据毛利来配比下面需要几个人。

任何一个企业，人均毛利是唯一的生存指标。人均毛利 35 万元，是一个企业最低的收入水平。若人均毛利 35 万元，60% 即 21 万元是人工成本，还有 35% 是业务费用，15% 是净利润。华为之所以一定要实现人均毛利 100 万元的目标，是源于华为规定，员工必须拿到 28 万元的固定工资。这个问题对于中小企业同样适用，一定要注意将人均毛利提上去。如果中小企业的工资包上不去，一定会成为大企业的黄埔军校，掌握优秀技能的人才就会被别人挖走。

三、减人，亦要增效

一个企业最好的状态是，让一个人干很多事，不养闲人。比如：四个人的活儿，由两个人来干，能拿双倍的工资。这就涉及一个问题：要减人增效。这是绩效管理

首要的目标。

所以，华为人力资源部在定招聘需求的时候，第一是一定要搞明白为什么要招这个人？第二是他独特的贡献是什么？第三是能不能把这个岗位给别人做，给别人加点工资？

在华为，一个部门经理只能干三年，第一年的任务就是精简人员，将很多岗位合并。企业一定要记住这几条：管理岗位和职能岗位越合并越好，一个岗位的职能越多越好，产出岗位越细越好。

产出岗位是什么？就是研发经理、市场经理、客户经理。对于产出岗位，最好不要让他“升官”，而是要“发财”，要对产出职位“去行政化”。也就是说，企业一定要提升产出职位的级别，让他们只干产出的事情，但是可以享受总裁级的待遇。

从这个角度上来说，企业管理的行政职位和产出职位要进行分离，要有明确分工，有了分工以后，才能更好地调整工资结构。而且对于产出职位，一定不能亏待他们。比如对于前三名的优秀产品经理、客户经理，要拿出 20% 的收入对他们进行增量激励。

启示：企业最核心的管理问题是，一定要把公司的组织绩效和部门的费用、员工的收入联动。这样一来，最重要的是将核心员工的收入提高。而给核心员工加工资，可以倒逼他的能力增长。让一个企业实现员工下降 50%，人均劳动力增长 80%，而销售收入增长 20%。办法其实很简单，核心就是“减人、增效、加薪”。企业一定要牢记这六个字。

尽可能预见未来是领导者的核心责任，也是成功的前提。领导者重要的不是低头拉车而是抬头看路，否则企业走不远。

因此，领导者最重要的是具备三种能力：①站得高，跳出具体的战术问题和细节从战略高度思考和规划；②看得远，多一些预见性，未雨绸缪；③理得清，善于归纳、总结、提炼，能分清主次和轻重缓急。要更好地预见未来，领导者必须做到三点：

首先，要“吃着碗里的看着锅里的睡着地里的”。所谓“碗里的”是指一个完全成熟的业务。“锅里的”是指当下虽然还没有完全成熟，但是市场已经显露出不断增长的需求的业务。对一个中小企业来说，有了“碗里的”、“锅里的”也许就可以了，但对于有企图心的企业来说，还必须关注“地里的”，即布局未来的业务。

其次，领导者必须经常退出画面看画。不往前多走一步，你就可能生存不下来。作为领导，你绝对不能一脑门子扎在具体业务里，必须退出具体业务来观察形势。领军人物眼界非常重要，只有看得远才能走得远。

最后，领导者要走出去开阔眼界。我非常建议大家走出去。跳出具体事务，从远一点高一点的角度去审视自己的团队和企业，去展望航线和发现现状中的问题。走到社会上去，参加各种行业组织，加入各种圈子，和更高境界的人接触，聊一聊彼此的经验教训，甚至就是摆龙门阵都会非常有价值。对这一点我的体会非常深，每次出差去合作伙伴处或参加社会活动，哪怕是喝个茶，都会得到很多资讯，得到很多启发。很多做得好的企业，其领导人都是业界圈子的活跃人物。

领导者要有预见未来的能力

■ 孙陶然

给用户一个新的解决方案

■ 奚国泉

所谓改变收入模式，就是改变一个企业的用户价值定义和相应的利润方程或收入模型。这就需要企业从确定用户的新需求入手。这并非市场营销范畴中的寻找用户新需求，而是从更宏观的层面重新定义用户需求，即去深刻理解用户购买自己的产品需要完成的任务或要实现的目标是什么。其实，用户要完成一项任务需要的不仅是产品，而是一个解决方案。一旦确认了此解决方案，也就确定了新的用户价值定义，并可依次进行商业模式创新。

国际电钻企业喜利得公司就从此角度找到了用户新需求，并重新确认了用户价

值定义。喜利得一直以向建筑行业提供各类高端工业电钻著称，但近年来，全球激烈竞争使电钻成为低利标准产品。于是，喜利得通过专注于用户所需要完成的工作，意识到他们真正需要的不是电钻，而是在正确的时间和地点获得处于最佳状态的电钻。然而，用户因缺乏对大量复杂电钻的综合管理能力，经常造成工期延误。因此，喜利得随即改动它的用户价值定义，不再出售而是出租电钻，并向用户提供电钻的库存、维修和保养等综合管理服务。

为提供此用户价值定义，喜利得公司变革其商业模式，从硬件制造商变为服务提供商，并把制造向第三方转移，同时改变了赢利模式。

在皮克斯，也有一张特别的会议桌。这张会议桌打破了传统公司固有的层级制度，也带来了一种创新的企业管理方式。

圆桌的秘密

■ 艾德·卡特姆 埃米·华莱士

每一家公司都至少有一张会议桌，然而，那些注重细节的人才会注意到：一张会议桌暗含了不少管理学的哲理。在皮克斯，也有一张特别的会议桌。这张会议桌打破了传统公司固有的层级制度，也带来了一种创新的企业管理方式。

在皮克斯的大会议室里，我们有一张叫做“西一”的办公桌。这张漂亮的桌子在会议室里放了 13 年，我渐渐对它产生了厌恶感。这桌子又长又细，让人联想到我们在搞笑短片里看到的那种年老的富翁夫妇共进晚餐的场景：餐桌两头各坐一人，枝状大烛台摆在中间，两人得大声叫嚷才能彼此对话。这张桌子是乔布斯欣赏的一名设计师选的，桌子的确高端大气，却妨碍了我们的工作。

我们经常坐在这张桌旁开会讨论电影制作事宜，30 个人脸对脸地坐成长长的两排，还经常有人不得不背靠墙壁坐着。彼此之间的距离太大，连沟通都成了问题。而那些不幸坐在长桌尽头的人，不伸长脖子就几乎无法与别人进行眼神交流，致使灵感也几近枯竭。除此之外，会议所讨论的电影的导演和制片人需要接收到所有与会人的意见，因此必须坐在中间位置。而皮克斯的首席创意官约翰·拉塞特，我本人以及我们最资深的一批导演、制片人以及编剧等也必须坐在中间。为了确保这些人的位置被安排在一起，还必须有人负责摆席次牌，搞得我们像参加正式的晚宴。

在创意面前，职位和级别毫无意义，反正我是这样想的。但在不知不觉中，我们却放任这张桌子（以及由桌子衍生出的席次牌惯例）给大家发出了另一种讯息：你坐得离中间位置越近，你就越重要；你坐得离中心地带越远，就越有局外人的感觉，你的发言也越少。桌子边常围坐得很满，因此其他人只能搬椅子靠着墙壁坐下，这样一来，就将与会者分成了三级（桌子中心位置的人

为第一级，坐在桌子两头的是第二级，连桌边位置都挨不到的是第三级）。虽然不是出于本意，但我们已然构建了一道障碍，打击了大家踊跃参与的热情。

十几年来，我们以这样的方式围着这张桌子开了无数次会议，却丝毫没有意识到这是与我们的核心原则完全背离的。但是，我们为什么一直没有意识到呢？因为会议的排位及席次牌都是为了包括我在内的领导层设置的。领导层自以为我们的会议能鼓励大家畅所欲言，而看不到问题的存在，就是因为我们没有没有被排挤在外的感觉。那些没能占据中间位置的人，虽然一眼就能看出座位中隐含的等级尊卑，却以为这正是我们想要制造的效果。这样一来，他们还怎么敢提意见呢？

一次，我们碰巧围着小会议室的一张正方形桌子开了一次会，直到那时，约翰和我才意识到我们之前犯下的错误。围在这张桌子的四周，大家的互动更加积极，沟通更加顺畅，眼神交流也更多。大家忘记了头衔，自由地畅谈。这不仅正中我们下怀，也体现出皮克斯的基本信念：无论你的职位是什么，畅通无阻的交流对你都是不可或缺的。围在又长又窄的桌子旁，坐在中心位置的我们竟然没有意识到自己的做法已经完全背离了这一基本原则。随着时间的推移，我们作茧自缚却不自知。想要进行一次有效的交谈，房间里的氛围是不可小觑的因素，这一点我们心知肚明。本以为我们已经做足了功课，殊不知我们身处的优势地位却仍让我们对近在眼前的问题掉以轻心了。

认识到这个问题之后，我来到了皮克斯的器材设施部门，央求他们说：“拜托了，不管你们用什么方法，一定要把那张桌子处理掉。”我想要营造出一个更加私密的空间，方便大家畅通无阻地交流，避免有人产生落单的感觉。几天之后，以一部新影片的重要会谈为契机，我们终于换上了新桌子，问题也迎刃而解了。

经营方法

“悲伤”的广告

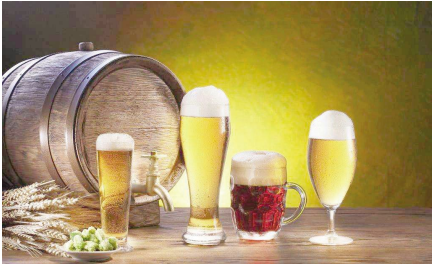
■ 陈亦权

法国的科伦堡啤酒刚出口到美国的时候，一点也不受美国人的欢迎，有不少地方的美国人甚至喊出了“我们坚决不喝科伦堡啤酒”的口号。

科伦堡啤酒的口感和卫生是一流的，而且科伦堡啤酒和美国人也没有什么过节，可为什么却会遭到这样的抵制呢？科伦堡啤酒的高层很快开始研究，最后他们发现这一切的问题可能都出在那个由法国人设计的电视广告上。

那则广告是由法国的一家大公司制作，然后拿到美国电视台去播放的。那则广告是这样子的：在一家超市里，放满了科伦堡啤酒，一个法国人站在一边说：“这是从我们法国运送过来的最好的啤酒，所以，美国人，你们现在终于能喝到这个啤酒了，真替你们高兴。”这则广告明显地抬高了科伦堡啤酒，贬低了美国人，这让自由骄傲的美国人怎么能接受呢？所以他们不仅没有因为能喝到科伦堡啤酒而开心，甚至还对科伦堡啤酒非常反感，所以科伦堡啤酒的销量也就可想而知了。

科伦堡啤酒的高层们决定放弃这则广告，他们来到美国，请美国的广告公司给他们设计广告。美国的广告公司在仔细考量了各方面的因素后，制作了这样一则广告：画



面从科伦堡啤酒的法国产地开始，把科伦堡啤酒装上汽车再送上火车，最后来到港口装进集装箱，最后画面转到站在海边的一大群法国人，他们的眼睛看着满载集装箱的轮船缓缓驶离港口，驶向美国，眼神中满是不舍，有不少人甚至对着大海流下了泪，这时背景里响起一句用哀求的口吻说的台词：“美国的朋友们，不要把我们爱的科伦堡啤酒喝光。”

这则“悲伤”的广告在美国的各大电视台播放以后，让美国人很受用，尤其是法国人的那种失落感，更让美国人感受到了无尽的尊严，结果美国人对科伦堡啤酒顿时产生了兴趣和好感，纷纷购买科伦堡啤酒，而科伦堡啤酒也很快借此打开了美国市场。

无论是产品推销还是日常做人，都是一样，哪怕你的产品再好，哪怕你的理论再正确，也不要摆出一副高高在上的样子，而要多站在对方的立场上，多考虑对方的感受，只有这样，说出这样的话和做出来的事才更能让别人接受。

职场磨砺

“老板和员工之间，考虑的东西经常不在一个层面上，员工可以不理解老板的决定，但并不代表老板的决定是错的。相比于员工，老板站得更高，看得也更远，员工就算有疑虑，也应该先找老板沟通，而不是根据自己的意愿随时改变老板的决定，你这样做事，不会有任何一个老板喜欢。”

自作聪明

■ 温德尔·狄生[美国] 文 李安章 编译

很多年前，我曾在田纳西州的一家建筑公司担任部门经理。有一次，我的老板准备投标一个大型建筑项目，但由于资金不足，他就找了北卡罗来纳州的一家建筑公司来合作。

我非常不理解老板的决定。在一定程度上来说，那家公司和我们可谓水火不容，一年前，我们还和他们有过一次激烈的竞争，不过最终还是我们败给了他们——老板放弃了那个项目。老板把这次的合作竞标任务交给了我，我在经过仔细核算后，觉得凭我们公司的实力完全有能力把这个项目拿到手，根本没有必要找北卡罗来纳州的公司合作竞标，所以我擅自作主取消了与他们的合作约定，而改为和他们进行独立竞争，但是最终我低估了他们的决心，他们拿出了我们公司根本拿不出的竞拍价，把那个项目独占了。

老板非常生气地问我为什么擅自做主，不听他的安排，我对老板解释说：“做人必须

要有原则，有骨气，去年他们抢了我们的项目，我们怎么还能依靠他们呢？”我的话音刚落，老板就大声地对我喊：“去年我为什么要及时认输，知道吗？就是为了避免双方决裂，保留这次的合作机会，只有和他们合作，我们公司才能参与那个项目的机会，就算是每人各半，我们也能大赚一笔，但是如果我们和他们竞争，我们就什么也轮不到了，你的擅自做主让公司损失了多少，你知道吗？”

这个损失还真不是我可以弥补的，我再也没有脸面留在公司里了，最后我在老板的沉默中引咎辞职。在我走出公司的时候，老板来到我面前，他对我说了最后一番话：“老板和员工之间，考虑的东西经常不在一个层面上，员工可以不理解老板的决定，但并不代表老板的决定是错的。相比于员工，老板站得更高，看得也更远，员工就算有疑虑，也应该先找老板沟通，而不是根据自己的意愿随时改变老板的决定，你这样做事，不会有任何一个老板喜欢。”

我这才意识到，我原以为自己比老板考虑得还要周全，其实所有的一切都不过是我在自作聪明罢了。

金克拉是国际知名的销售大师、演说家以及畅销书作家。在一次演讲中，有个推销员问金拉克说：“我总是觉得每个人都很忙，我根本没有机会向别人展开推销，你是怎么获得那么多推销机会的呢？”

金拉克为了说明这个问题，举了一个亲身经历的例子。那是在他做推销员的第三个月，当时的金拉克是一个无烟钢锅的销售员，这在当时算得上是一个新事物。有一次，金拉克因为违规停车被交警开了 20 美元的罚单，当金拉克拿着罚单去警察局交罚款时，他心里就一直盘算着怎样才能把这 20 美元的损失挽救回来。看着柜台里那个收罚款的中年女警察，金拉克想了想用礼貌地口吻对那个女警察说：“女士，打扰你一下，我想向你求证一件事，可以吗？”那个女警察不经意地说：“当然可以。”金拉克微微一笑说：“我想冒昧地问一句，你一定已经结婚了吧？并且，我看你一定是个勤快的人，你每天下班后还要做晚餐给你的先生和孩子们吃吧？”那个女警察得到了赞美，有些高兴地问：“是的，可是你问这些干什么呢？”

金拉克故意叹了一口气说：“你不知道，我的妻子出差了，我这才体会到做晚餐是一件多么苦恼的事情，有很多的油烟，煎牛排的时候还经常粘锅。”那个女警察点点头，不无赞同地说：“是的，做晚餐的时候确实经常遇见这些麻烦。”这时，金拉克觉得时机已经成熟了，就神秘地问：“如果有一种生活，它能让你免受油烟之苦，煎牛排也不会粘锅，而这种生活只需要你在 60 天内每天省 0.5 美元就可以长期拥有，你愿意这样做吗？”

“每天省 0.5 元，60 天就能长期拥有那种美妙的生活？我太愿意了，但是天下哪里有这么好的事情呢？”那个女警察说。金拉克神秘地笑笑说：“这一点也不难，那件东西现在就在我的车里，你愿意花点时间看看吗？”那个女警察吃惊地说：“我真的很好奇，这究竟是怎样的一件宝贝呢？”金拉克马上跑回自己的汽车里，拿出一只无烟锅的样品以及说明书，他告诉那个女警察说：“就是它，售价 30 美元。”经过一番细致的讲解后，金拉克顺利地将这只无烟钢锅卖给了那个女警察，之后甚至还有更多的警察围到了他的身边来咨询和购买，直到他们的局长出现，警察们这才不好意思地散开了。但哪怕如此，金拉克还是在这过程中卖出了 7 只锅子，创造了 210 美元的营业额。就这样，他去警察局交了 20 美元的罚款，却从警察局赚取到了 35 美元的销售佣金。

“这就是机会！机会不是在等待和寻觅中出现的，机会是在你的行动中出现的，所以，随时展开推销就会随时获得机会。”在那次演讲的最后，金拉克对人们这样总结说。

行动起来就有机会

■ 唐效英