

名企用人 | MingQiYongren

# 易居中国:将企业成败押赌在“人”上

蒋艳辉

据中国房地产信息集团、戴德梁行发布的报告显示,今年全国楼市受房地产试点、限购范围扩大以及信贷收紧等政策叠加效应影响,火速进入冰冻期。其中,一线城市和二线城市成交分别环比下跌64.6%和18%,房价再次迎来“拐点”。如何面对房地产行业当前所面临的非常时期,是所有行业内人士与相关产业人士最为关注的问题,而在易居(中国)总裁臧建军的眼中“信心比黄金珍贵,办法比困难更多”。

## 逆势招聘

易居的首要应对办法就是其战略的前瞻性,臧建军习惯于在同行考虑通过哪一个项目赚钱的时候,就已经把握了市场的先机;同行在考虑怎样获得市场先机的时候,他已经谋略全国,完成全新的布局并开始跃进。

臧建军表示:“在全新的10年里,我们继续奉行‘谋事在人,成事依旧是人’的观念,花大力气打造一支更年轻、更专业、更庞大、更有激情、有着鲜明易居人特色的高效、高素质队伍。”

易居的路似乎独辟蹊径,管理尤其如此。在市场冷清的时候,地产企业频频出现高层离职、集体跳槽、

易居(中国)在过去的10年时间里,将人放在了相当重要的位置,为了实现自己几何倍数的业务成长,他们逆势而上,每年为员工共计增薪1亿元,将企业的成败押赌在“人”上。



2009年,易居在纽交所上市时团队合影。

减薪裁员等现象,而易居却在年初逆势调高了员工薪酬,希望用这种策略稳定军心,让数千名员工和企业一起共度难关。但臧建军认为这样做“很值得”。

“之所以说‘值得’,是因为这种改革不仅可以激发员工的工作热情,还可借助市场清冷、其他企业裁员之际,吸引更多高层次的专业人士加盟,增加易居(中国)的人才储备,壮大公司人才队伍。”

臧建军表示,易居(中国)未来的业务量会呈现几何倍数的增长,每年都有大量的空间和机会给到员工。公司将通过百城计划实现全国化战略布局。迄今为止,易居(中国)每年都要培养约3000名新员工。他

们希望培养一支充满激情,敢于战斗的团队。

## 建地产业的西点军校

随着组织的逐步庞大,管理会尤其强调执行力,臧建军认为,执行力包括三要素,即没有借口、要有行动、要有成果。在解释公司的执行力时,颇具侠义精神的臧建军还特别提到了巴顿将军。

“巴顿的严格管理世界闻名。在他考察部下的标准里,很重要的一项就是执行力。一次他命令符合晋升资格的准军官们在规定的时间内,挖一条不具任何作战意义的战壕,很多军官接到指令后,质疑其合

理性,最后被巴顿将军选中的,是那些能够带头把一条不科学的命令执行到底的人。在战场上,不折不扣的执行最为重要,企业在日常工作同样如此。”

这种军事化的气息似乎也可以从易居(中国)建立的房地产学院中体现出来。易居(中国)的新10年全国化战略,要将服务基本覆盖到中国每一个城市,同时还有一项十分重要的项目:人才战略工程,这个项目突出强调的是培养房地产行业最顶尖房地产营销实战型、专业型人才,投资2000余万元的易居学院将承载这一使命。

和众多的企业大学不同,易居房地产学院有一种特殊的精神。易

居(中国)的企业大学弘扬亮剑精神、吃蟹精神、大海精神和大雁精神。亮剑强调的是大无畏的拼搏精神;吃蟹强调的是创新精神;大海则关注在宽容和博大上,而大雁突出的是团队合作。除了这些被形象化的精神外,学院同时还拥有20条校规。他们希望让一种积极的战斗精神可以被学员带回去,并运用到以后的工作中。

臧建军表示:“易居(中国),从上海臧建军 易居(中国)董事长兼总裁到全国、从几十人到几万人、从单一房地产营销模式到房地产流通服务行业,我们靠的就是易居员工不懈的努力,在未来10年里,我们每年都要完成业务量百分之百的增长,这对易居来说更加需要人才。我们地产学院的建立也标志着易居(中国)的人才储备计划已经正式开始。”

## 企业名片:

作为中国第一家横跨美国纽交所与纳斯达克的中国房地产现代服务业的上市企业,易居(中国)服务于全国100多个大中城市,年代理房地产销售面积1200多万平方米,年代理金额超过1000亿元人民币,建立了超5000多个行业商家的资源库。

## “五个结合” 羚锐制药 强化企业人才培养

近年来,国内知名医药上市企业——河南羚锐制药股份有限公司以“五个结合”的方式,强化企业专业技术人才培养,取得了实实在在的成效。

**企业与学校结合培养。**对那些前瞻性、储备性、提升性技术,诸如:工艺研究与设备更新、科研资料处理与解释综合技术等,他们安排相关专业技术人员到北京化工大学、华中科技大学、河南中医学院等高等院校培训学习,有效解决了企业内部培训能力不足的矛盾。

**企业与高等院校结合培养。**对本单位技术力量存在欠缺的地方,诸如药品开发研究等,安排专业技术人员带着课题到中医科学院中药研究所等行业研究院拜师学习,把研究与学习结合起来;从中国中医科学院等行业研究院聘请人员到现场进行指导,推动了企业科技创新工作的实施与不断进步。

**技术与生产结合培养。**对企业不具备培训能力而实际工作中又要用到的专业技术,诸如生产车间与生产线作业知识等,安排专业技术人员到生产车间或生产线跟班学习,深入开展QC课题攻关和小革新、小发明等科技“五小”活动,找出工作中的短板,集中进行技术业务“补短、补缺”,从而消除了基层专业技术人员的技术盲区。

**科研与生产实际结合培养。**公司技术中心、北京羚锐药物研究院和羚锐经皮给药制剂工程技术研究中心把质量技术动态分析会、工艺技术论证会等开到生产车间、科研化验室等基层生产、科研一线,由各单位轮流担当会议的组织者,把生产、科研等基层所有技术人员都吸收其中参与研讨,有效提高了基层专业技术人员现场分析和解决问题的能力。

**新员工与老员工结合培养。**对那些新入厂的年轻技术人员,根据其专业发展方向选择专业技术水平高、自身要求严、乐于传授知识技能的老同志担当导师,明确培养方向,确定培养课题,定期进行考核,有效发挥了专业技术骨干的传帮带作用。(汤兴)



蒋艳辉

在名鞋库创始人许松茂眼中,在一家可以持续发展的企业里,只有帮助员工成长,给团队更多的空间和回报,才能过上自己向往的“退休”生活。

“我以前遇到很多华人企业家,很多人70多岁了,下一代不愿意接生意,自己不得已还要在企业中亲力亲为,我不希望过那样的生活。”许松茂从事鞋业贸易已有20余年,他曾创建了艾德(福建)投资有限公司、厦门艾德鞋业有限公司和厦门奥德盛鞋业有限公司,这3家企业是厦门乃至全国外贸鞋ODM的龙头企业,为全球78个品牌代工,2010年合计出口鞋子约为2000万双。

正在生意顺风顺水的时候,金融海啸的爆发让他感到危机四伏。那时的许松茂到美国出差,倒时差的时候总会睡不着,他开始尝试更多通过自己的思考来走出困惑。从业务角度来看,外贸面临很大的瓶颈,而内贸反而是个大的趋势,同时网络零售的平台同样拥有很多优势。既满足自身成长,又能够让企业基业常青,此时的

用人之道 | YongrenZhidao

# 名鞋库许松茂:做员工的老大哥

他想到了再次创业。

## 让团队成功

由于2008年金融危机,加之诸多品牌备战奥运会等因素,当年市场上有4亿双鞋子的库存,这给品牌鞋的一级代理带来了巨大的资金压力,许松茂希望整合这些资源,到在网上卖名牌鞋的库存。于是,就有了今天深受网购者追捧的名鞋库(www.scn)。

“创业可以给当时200多人的团队一个更好的未来,对一家企业来说,想要成功,首先要为客户创造价值,但当时的我们并不确定能够创造什么价值。所以,我们首先考虑的是梳理商业模式,我和核心团队的五六个人一起讨论,用了近半年时间,决定采用电子商务的模式。”于是“名鞋库”在许松茂45岁的时候正式上线。

“我们决定做最辛苦的工作。因为大企业认为这个市场小,而聪明的人认为这很累。我们希望通过脚踏实地的努力让企业生存下来。最重要的是,我们可以利用这个平台,给团队的每一位成员提供很好的舞台,让他们都有机会成为百万富翁。”

最初的启动资金2000万,许松

茂首先获得了所有股东的授权:“如果这2000万用光了还来不及验证名鞋库的商业模式,大家接受承担风险”。

让大家都找到自己的价值依然需要老板付出努力的。名鞋库的员工流动率极低也从侧面反映了许松茂为此付出的努力。他认为人才之于企业是符合木桶理论的。即,每个员工都是桶上的木板,大家都很强,才可以将企业做大。

## 我是公司的老大哥

名鞋库的总部在厦门湖里区的一个老工业区中,许松茂在这里没有坐进自己的小办公室,他更习惯坐在客服人员中间,静悄悄地看员工工作。这样他既可以了解消费者的需求,考察系统需要改进的余地,也可以了解员工的工作状态,寻找内部的潜力人才。了解是培养人的开始。

名鞋库有自己的员工成长训练营,全面培训他们的专业知识和技能。通过这种全员的培训,可以让所有的人都更加了解业务。在一些销售高峰的日子里,公司所有的员工都要到一线去服务。仅去年“光棍节”一天,公司日销量突破800万

元,创造每3秒钟销售出一双名牌鞋的成绩。仅用一年多的时间,名鞋库月销售额超过1000万元,快速成长为国内领跑的正品名牌鞋折扣零售网站。

面对企业的快速发展,许松茂面临的挑战也接踵而至。其中最大的问题是找人难。事实上,近期,公司也招聘了一些职业经理人,磨合还在进行中。同时,名鞋库作为福建省唯一进入全国在线零售30强榜单(由艾瑞评选)的电商,使人才市场纷纷对许松茂的部下“下手”。挖人更集中在名鞋库成立的第一年,有趣的是,随着企业的不断发展,留下的人开始庆幸自己没有挖走。因为员工找到了自己的价值感,薪水也涨了起来。

荣辱与共的合作文化和创业氛围让名鞋库的员工变成了“战友”,而许松茂也成为了企业的舵手和公司的精神领袖。但是他自己却不愿意这样认为。“我的员工是兄弟姐妹,我是他们的大哥。上班的时候,每个人都要扮演好自己的角色,而下班后,我会经常和大家一起吃饭、聊天、唱歌,看到他们开心,我就会特别舒服。我是公司的总经理,我要为大家负责,这种责任感和对家庭的责任感没有区别。”

## 联合动力: 建设人才“加油站”

邹慷

国电联合动力技术有限公司(以下简称“联合动力”)是中国国电集团旗下专门从事风电设备制造的高新技术企业,也是国内风机产业链分布最广的大型国有控股企业。从2007年成立至今,联合动力实现了从样机设计到批量化生产的跨越式发展,创造国内风机发展的最快速度。目前,在国内风电绿色能源市场的占有率已超20%,世界排名位居前十。

作为新能源领域高速成长的风电设备制造企业,联合动力之所以能快速而稳健地发展,公司高层的战略视角、员工能力的培养与提升,是两大重要原因。

在3年时间里,联合动力为近5000名员工迅速搭建人才培养体系,为企业的高速成长提供了必要保障,人才发展与培训工作也经历了从无到有的三部曲。

**成立培训中心,凝铸人才培养根基。**为顺应企业发展要求,更好地为客户提供优质服务,联合动力成立了培训中心。该培训中心以客户培训为原则,秉承“客户至上”的理念,开展各项客户培训。随着公司规模日益壮大,新员工的不断融入,为确保公司高速发展,传递企业价值观和核心理念,培训中心逐渐将员工培训与培养作为工作重心,为人才发展搭建良好的根基。

**完善培养体系,软硬实力齐头并进。**在质量体系建设的要求和指导下,联合动力结合自身实际,逐步搭建起一套卓有成效的人才培训体系。公司培训活动主要围绕培养员工的基本技能、提升管理层的基础管理技巧、如何将员工职业生涯的发展与提升公司核心竞争力相结合等几大重点展开,充分体现了风电制造行业培训的专业性,减少了最初培训工作中的不规范现象。

**打造企业大学,探索人才孵化新模式。**公司的高速发展对学习型组织的建立也提出了更高的要求,这主要体现在:需要建立更好的企业培训构架,更加注重培训课程的前瞻性、系统性和层次性;需要构建内部培训师队伍,打造更有针对性、有效性的培训课程。

基于此,联合动力正着力打造自己的企业大学——联合动力风电研修学院,以探索人才培养的新模式,为员工提供一系列专业化、科学化,并与公司发展相关的学习解决方案,实现员工素质与能力的提升、人才的可持续发展。



国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感

一天两粒治感冒

请在医生指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销

济系20多年,之后还曾兼任香港中文大学校长。近年来,他一直被视为最有可能获得诺贝尔经济学奖的华人经济学家;张文义则是原电子工业部副部长,之后曾担任华虹集团及旗下子公司华虹NEC的董事长。早期还曾担任彩虹电子集团公司董事长。

前不久中投宣布注资中芯大约25亿美元,将成为其第二大股东。顾文军表示,刘遵义担任董事显然代表着中投一方的权益;而张文义曾经身跨政府主管部门与大型国企,有望推动中国半导体产业的合作与整合,强化中芯国际的本土化色彩。

消息人士更是透露,张文义的到来,很可能是中芯国际董事会在为下一任董事长人选作铺垫。

(财经网)

# 中芯国际 江上舟辞世 张文义或继任

据多家媒体6月28日消息,中芯国际董事长江上舟于6月27日上午因病去世。报道援引消息人士的话称,江上舟曾患有癌症,本次突然去世应与病情复发有关。分析人士称,将于6月30日进入中芯国际董事会的原电子工业部副部长张文义,或将继任中芯国际董事长。

## 董事会前突然离世

按照此前的公告,中芯国际原本已计划在6月29日召开股东大会,宣布刘遵义、张文义出任公司董事。有媒体在6月28日的报道中还说,“经过一个过渡期,江上舟或以身体原因辞去董事长职务。”江此番突然去世,可谓令中芯国际及外界措手不及。

中芯国际相关人士表示,公司

对江董事长的辞世至感哀痛,目前治丧事务正在进行中。该人士表示,由于两位新董事的任职生效日期为6月30日,新董事长人选目前并未有具体规划,29日召开的股东大会也未将此议题列入议程。

江上舟,今年64岁。是中国改革开放后的第一批海归,海南建省初期最早的一批闽海人,他也是上海芯片产业的奠基人、国家大飞机项目的启动者之一。2006年,江上舟接替邓朴方担任中国残疾人福利基金会理事长。同年,他被委任为中芯国际的独立非执行董事。2009年6月,江上舟接替王阳元,出任中芯国际董事长。

半导体产业知名观察家顾文军在新浪微博中表示,“江先生生前推动了包括大飞机和半导体在内的多个重大科技项目,他的逝世是国家

科技界重大的损失。”

## 张文义或继任

不出意外的话,中芯国际即将召开股东大会,除重选两名董事王宁国、高永岗(将连任)外,还将增加两名新成员——宣布刘遵义、张文义出任公司董事。这意味着,随着中芯新的投资方进入,公司决策权开始重新分配。

半导体业调研机构iSuppli中国高级分析师顾文军在接受采访时表示:“这两位都是重量级人物,虽然都是非执行董事,但他们的到来将对中芯甚至中国半导体代工业带来重要影响。”

刘遵义此前是中国投资有限责任公司全资子公司“中投国际(香港)”董事长,曾任教斯坦福大学经