

腾讯最大的挑战在于过去积累的优秀文化、特质和公司氛围可能会被大量的、不懂这种文化的新人给冲淡。这种文化 DNA 的完美传承,是腾讯最担心也最花力气建设的一点。

腾讯:文化不容稀释

腾讯期盼保留自我特质的年轻人,但更重要的是,在打破传统的氛围中有效传承企业 DNA。

1998 年底,毕业于深圳大学计算机及应用专业的马化腾在深圳创办了腾讯公司。马化腾自己也没有料到,9 年后,“小企鹅”QQ 的注册账户居然突破 6 亿元,这个数字,接近中国总人口的 1/2。

管与被管,让文化逆推

由于腾讯员工人数快速增多,上班高峰总是出现办公楼电梯拥挤的情况。于是一些小聪明的员工先走到二层,随着电梯坐下来再坐上去,但是如此一来,导致更多的人等上半个小时也挤不上电梯。针对这种情况公司里的员工当起了督导,张贴一些漫画教大家乘梯礼仪。没想到这样的效果立竿见影。第二天坐电梯的时候拥挤的情况便缓解了许多,楼层低的人自发爬起了楼梯。

事实上叛逆是年轻人的共性,对新新人类的管理,腾讯是走过弯路的。以前,公司的人力资源部习惯用家长的身份告诉员工应该做什么、不应该做什么,但收效甚微。孩子不听话怎么办?公司高层经过讨论,决定让员工自发地参与到企业文化的建设和维护上去,于是腾讯内部开始公开招募“文化使者”,让员工“自治”。这些来自公司各个部门的文化代言人和维护者,不仅比管理层更了解员工,而且还可以有效传达公司的意图。事实上那些做督导、画漫画的员工就是公司 60 位



腾讯 CEO 马化腾

文化使者中的一部分。

所以表面看来,腾讯的企业文化是自上而下的,但在推行的时候采用自下而上的方式,才最适合这样的年轻公司。年轻还体现在更多方面,腾讯员工配戴的工牌,上面不是习惯性地标注“姓名、部门、职务”,而是“姓名、昵称、ID 号”。

这种另类的工牌映射了腾讯员工的网络化和他们普遍具备的强大创造力。事实上近几年腾讯将企业发展策略从“即时通讯”升级为“互联网在线生活”,使得产品线全面开花,QQ、搜搜、手机腾讯、QQ 音乐、拍拍等等业务,导致人员规模迅速“增肥”,招聘速度甚至可以用“爆炸”来形容,每年增幅都达到了 100%。而且占到新增人数 50%的校园应届毕业生招聘,使得腾讯的队伍愈加年轻,这些 80 后员工身上流露的独立、自我、打破传统的决心和勇气,向来就是强调创新的互联网行业青睐的人才特质。而且幸运的是,腾讯很大一部分主流用户也是 80 后,

这会让员工更加理解客户的需求。但同时我们也看到,腾讯是年轻的,但网民越来越成熟,如何更好地进行无缝对接似乎成为腾讯的一点隐忧。

年轻的队伍热衷创新,腾讯为了挖掘这些潜质,每年都有内部员工创新大赛。比如今年的命题是:如何用创新的表现方式去展现腾讯的产品特色。这个文化的发起实际上借鉴了 Google,谷歌曾经的一个创意是,在一个虚拟地球模型上的每个地区发出一个光柱,光柱的高度和颜色表现了 Google 在那个地区某时间段的搜索量。

表面看来这个活动应该是技术人员更积极的,但事实上 HR 人员和财务人员都非常踊跃,他们不仅提出创意,还求助其他部门人员提供技术帮助,最后的效果超出公司想像。互联网公司有更多的开放性和包容性,企业的管理者特别是人力资源管理者更要学会包容,并且运用正向的方式,把所有员工的特点转化为对公司有利的生

产力。

但事物的两面性决定了年轻的特质并不完全是利好消息,一些员工不善于和团队进行合作,不了解如何成为职场一份子。针对这些弱点,公司通过各种机会,不断加以引导。腾讯员工入职的时候都要经历一个培训,这个培训不仅要告诉他们腾讯的文化和价值观,另外一点就是要告诉他们如何成为一个职业化的人,如何在团队内开展合作。

当年在腾讯公司只有 5 岁的时候,公司高层便开始自发归纳公司文化,而公司愿景“令人尊敬的互联网企业”却是员工集思广益后的结果。从人力资源内部来讲,人员的激增带来了很大压力,比如不能及时招到足够数量的合适人选,培养上的力度由于内部资源等不足,造成相对脱节等等,但都不是最重要的,最大的挑战在于腾讯过去积累的优秀文化、特质和公司氛围可能会被大量的、不懂这种文化的新人给冲淡。这种文化 DNA 的完美传承,是腾讯最担心也最花力气建设的一点。

充电与放电

腾讯过去几年一直顶着很大的压力进行校园招聘。但现在看来,三年前招聘的这些员工通过公司的培养,并不断在实践中积累经验,已经成长可以独当一面的骨干力量,这些骨干又可以带新人。这也是腾讯未来几年要坚持的人才策略。事实上,这种策略也是不得已而为之。互联网行业发展

时间短,人才储备少,腾讯这样的领先公司,只能自己培训自己的员工。

一个人在腾讯干了 5 年,公司的市值增长了很多倍,而个人能力没有一点提升。这种情况员工不能接受,公司更不能接受。

人才并不是能力最强的人,而应该是最适合的人。今年年初,腾讯开始着手成立中国互联网企业的第一家研究院,用以前瞻性的研究互联网技术未来几年的发展方向。但公司在招募这些技术研究人员的时候,面临了不小的挑战。在国内,做研究的人很多,但腾讯更需要那些不仅技术好,更要有很好的想法,为了未来 3~5 年互联网的应用去做研究的人。要为互联网用户展现益处,而不是在实验室研究论文。

同时腾讯在 3 年前前瞻性的和惠普商学院合作了一个“员工职业发展通道”项目,因为他们知道,腾讯觅得贤才后不能仅让他们单纯地“放电”,而要主动为每一位员工设计职业发展计划,精心培育帮助他们实现自己的价值,这样才能以释放更多激情。这个项目把公司员工的发展做了一个比较好的全盘规划。在腾讯每位员工都知道公司有双通道。一个通道是在专业领域得到培养和提升,另外一个通道是在能力达到一定基础的情况下,转而做管理者去带领团队。腾讯绝大部分的员工会走专业通道。而公司也会选拔一些有潜力、有意愿的人,重点培养领导力和管理技能。腾讯利用这样一个体系,将职业道路为每位员工清楚地规划出来。 (《首席人才官》)

北京龙阳股份被评为“中国著名品牌”

近日,北京龙阳科技股份有限公司被评为“中国著名品牌”重点推广单位。产品质量是企业的立足之本,也是国家质量监督管理部门工作的重点。为了贯彻《产品质量法》和服务企业、打假防伪、推广名优,中国中轻产品质量保障中心,在各行业开展打造“中国著名品牌(重点推广单位)”活动,龙阳股份凭借卓越的质量管理与行业新兴战略领军企业品牌形象获此殊荣。

龙阳股份位于北京市大兴区榆

垡镇工业园。公司自主研发的“FSI01、FSI02 地下刚性(复合)防水技术”,通过科技成果鉴定,评价为“国内首创、国内领先”;填补了我国建筑防水领域的一项空白;被住房和城乡建设部列为“2006 年全国建设行业科技成果推广项目”。新编《地下工程防水技术规范》GB50108-2008,及《地下防水工程质量验收规范》GB50208-2011,在条文说明中特别提出该项技术,并给予“减少变形缝或后浇带设置,满足工

程防水且与结构寿命相同”的评价。在大量工程实践中,该项技术以“社会贡献多;施工工期快;防水效果好;综合成本省”等显著特点,获得用户好评。2010 年,公司凭借在建筑防水领域材料研发、环保技术及商业模式创新的重大行业突破和贡献,以节能环保、新材料领域的代表性企业,被国务院发展研究中心《管理世界》列为(中国)50 家战略性新兴产业领军企业。

(王镜榕)

让“洽洽”快乐起来

在瓜子市场,提起“洽洽”,几乎无人不知。一个看似没有技术含量和不起眼的小行业,却成就了“洽洽”这样一个家喻户晓的品牌,销售额达到 10 亿元。

当众多瓜子企业还热衷于传统的炒制工艺时,“洽洽”却在关注吃瓜子的人的苦恼:吃瓜子手会脏并且吃多了炒制的瓜子会上火“洽洽”通过工艺创新以煮制方式制作香瓜子,解决了上述问题。虽然在工艺上并不是很复杂但因为第一家,“洽洽”很决引领了瓜子行业的消费潮流。

紧接着“洽洽采取了导致它能够领先竞争对手的“文化营销”手法,针对缺乏品位的瓜子行业确立了“洽洽·快乐”的品牌定位,推出了颇具艺术情调的纸袋包装,精心设计了图文并茂、印刷精美的金陵十二钗、唐诗宋词文化 T 恤这些卡片既可欣赏也可作为艺术品收藏,为“洽洽”品牌添加了浓厚的文化内涵。此后“洽洽”还衍生出幽默系列卡片并常年举办“袋袋有奖”促销活动。虽然招数并不复杂,甚至是略显简单,但因为是第一家,洽洽得以与其他瓜子品牌拉开距离。(佚名)

在充满挑战又不确定的环境下,电子商务在帮助小企业转变经营模式过程中扮演着重要的角色,阿里巴巴需要为中国及世界各地的用户创造价值,对小企业发挥重要的作用。

阿里巴巴:专注业务模式的升级

11 月 24 日,全球领先的小企业电子商务公司阿里巴巴网络有限公司发布了第三季度财报,营业收入同比增长 106%至人民币 1602 亿元,净利润同比增长 12%至人民币 41 亿元。其注册用户数在第三季度新增 390 万名,注册用户总数增至 7280 万名。

阿里巴巴表示,尽管外部经济充满压力,但我们还是专注业务模式的升级,专注搭建优质及诚信的电子商务平台,深信电子商务的价值,在经济动荡的环境中,会对小企业的重要作用。

持续升级和投资

目前,美国疲弱经济及欧元区接近失控的债务问题而带来的挑战,中国也难以在波动中独善其身。最新公布的数字表明,中国出口增长放缓,虽然国内需求保持稳定,但高举不下的通胀及资金短缺等问题,这让小企业的生存更为困难。

在充满挑战又不确定的环境下,电子商务在帮助小企业转变经营模式过程中扮演着重要的角色,阿里巴巴需要为中国及世界各地的用户创造价

值,巩固作为全球领先小企业电子商务服务提供商的地位。财报透露,阿里巴巴将继续提升用户体验、投资于与效果挂钩的增值服务及与交易平台相关的新项目,及进一步推进诚信安全建设。

在经济困难时期进行业务模式升级和持续投资,是在正确的时间做正确的事。“只要我们做对事情,相信我们阿里巴巴定在经济复苏时更为茁壮和健康地成长。”阿里巴巴方面表示。

阿里巴巴从年初以来的战略获得了用户的认可。截止到 2011 年 9 月,以独立访问者计算的海外日均流量较去年同期增长 65%。

业务模式持续升级

财报透露,阿里巴巴亦在开发一个多语言系统,让全球各地的买家更轻松地在平台上进行采购。此前,这一功能已成功帮助国际交易市场引入更多的海外流量。

在提升用户体验方面,阿里巴巴针对国内市场的 1688.com 网站也进行了大幅改版,网站设计更符合买家的需要,也更便于使用。这些促进了

1688.com 商品交易总额继续健康增长。根据买家采购批发购买行为来改良网站功能后,平台的采购批发活动活跃起来。

除此之外,旗下新业务平台全球速卖通将会继续投资和优化服务,专注于平台的发展、加强诚信安全建设和优化平台的产品交付系统。其在第三季度推出交易保障和退款计划以加强对买家的保障。另外,全球速卖通也推出了“A+ 计划”提高买家使用全球速卖通平台的便捷性和安全性,提高供货商的可信度。

阿里巴巴旗下另一在线 B2C 交易平台“良无限”进行了定位调整,明确定位为向中国制造商提供供应链管理服务,其中包括生产控制、产质量检、仓储物流及分销等。

欺诈投诉下降 75%

阿里巴巴在全平台范围内推出测试性的第三方担保交易服务以及付费的验货服务,为买家在采购时提供更多保护。

今年 9 月,阿里巴巴针对国际市场推出“实地认证”服务,为会员提供



第二道认证,帮助会员验证供货商的合法性。据阿里巴巴财报显示,2011 年 9 月阿里巴巴收到的针对付费会员欺诈的投诉数量较去年同期减少 75%。

在中国交易市场,阿里巴巴也推出了系列的诚信安全举措,深化平台的用户信息。今年 9 月开始,阿里巴巴开始推供货商进行实名认证。这不仅提升 1688.com 上供货商所示信息的可信度,亦强化了用户数据库的深度。

“我们将继续努力,促使更多的交易从线下转至在线,并为买家及卖家搭建一个安全诚信的环境,协助他们完成网上交易。”阿里巴巴表示,更加专注提升用户数据的真实性、增加买家流量及提升用户体验。

【延伸阅读】

阿里巴巴将继续提升用户服务受惠于业务模式持续升级,增值

服务强劲增长,阿里巴巴收入结构持续改善,从而使得业务模式更加平衡,据财报显示,三季度增值服务创造了更大业绩空间,呈现出稳步上升的势头,其对国际交易市场“中国供应商”营业收入贡献上升至 30%;对国内市场诚信通的贡献同步增长至 25%。

财报透露,阿里巴巴将继续提升用户体验、投资于与效果挂钩的增值服务及与交易平台相关的新项目,及进一步推进诚信安全建设。国际市场供货商质量的提升吸引了更多买家的更多交易活动。此外阿里巴巴开发的多语言系统,助全球各地的买家更轻松便捷地在平台上开展交易。

值得关注的是,以速卖通和良无限为代表的阿里巴巴旗下两个全新交易平台成长迅速,阿里巴巴将继续投资和优化两大新兴交易平台的服务,持续进行升级改进。

(付莹莹)

打造先进文化 推动企业和谐发展

——赤峰市平煤投资有限公司企业文化建设侧记

赤峰平煤投资公司是中國電業集團重組平庄煤業集團公司后,赤峰市政府新組建的國有獨資大型服務企業,於 2008 年 7 月 1 日成立,承擔着平庄煤業百里礦區的生活后服務和一部分社會職能。公司成立年多來,在赤峰市委、市政府的領導下,切實把企業文化建設融入到公司各項工作中,在培育企業精神、提煉企業核心價值觀、推動制度建設、塑造企業形象、提高職工素質等方面作出了積極的探索,為企業又好又快、科學發展儲備深厚的文化基礎。

該公司領導班子從實現企業可持續發展的戰略高度重視企業文化建設,對企業文化環境建設進行總體構思,超前規劃,成立了黨政一把手為第一責任人的企業文化領導機構,本着“總體規劃、三步實施、由淺入深、形成特色”的原則,進行企業文化的探索實踐,對企業文化建設進行系統化、規範化、和根植化的運作。公司成立以後,就啟動文化建設項目,確立了服務主業、穩定輔業、多元發展、造福礦區的工作定位;提出了一年全面起步,兩年初見成效,三年基本達標,五年實現願景的工作步驟;提出穩定服務、多元發展、文化建設三大戰略;提出穩定發展、經濟效益、多元發展、改善礦區環境、職工收入五大目標;提出承擔穩定發展、創新管理、造福職工、礦區文化發展四大責任,圍繞公司穩定、服務、發展的工作大局,圍繞企業生產、經營管理工作,圍繞企業總體發展目標和戰略,努力培育 and 發展企業核心價值觀,形成凝聚力強、奮發向上的企業文化。

該公司經過反復探討和分分析,制訂了“以視覺文化為切入點,以行為文化為重點,以理論文化為最高目標”的啟動、推荐完善三步走建設規劃,即 2009——2010 年確定企業文化建設啟動階段,制訂了《平煤投資公司企業文化建設實施意見》;2011——2012 年確定為企業文化建設推進階段,公司全面完整提出企業文化理念核心體系,組織編制企業文化建設手冊,設置公司標識,制定完善各種管理制度和文化格言,優化企業對外形象;2012-2013 年確定為企業文化建設完善階段,進一步宣傳貫徹核心理念和價值觀,逐步完善現代企業制度,企業文化建設由視覺文化向行為文化和理念文化深化,使之真正內化于心、固化于制、外化于行。几番企業文化的寻觅,几番企业文化特点的整合,独具特色的公司文化初具雏形,打造出“诚信平投”、“和谐平投”、“魅力平投”的新形象。“诚信平投”源于所从事服务业的目标追求,“和谐平投”是因为所肩负的稳定、服务、发展的企业使命,“魅力平投”则是最终来源于服务的魅力、发展的魅力、文化的魅力。该公司企业文化建设的终极目标是弘扬先进文化,引领矿区文化,融入地区文化。突出自强不息,艰苦奋斗、诚信服务、和谐共进的企业特点。

该公司用先进的文化凝心聚力,承诺着“诚信、服务、满意”的工作理念,践诺着“稳定、服务、发展”中心任务,实现着和正在实现“五大发展目标”。在真情维稳、诚信服务、科学发展的实践中锤炼、打造平投先进文化,用文化塑造着诚信、和谐、魅力的崭新形象,用文化铸造着“服务百里矿区、建设美好家园”的精神灵魂。

(高艳庆 张海东)