



华英模式引发全国各界密切关注

有关领导对华英集团发展寄予厚望

□ 本报记者 李代广

河南华英禽业集团有限公司在 20 年的发展历程中，得到了从中央到地方各级政府的大力支持，他们开创的华英速度与华英模式，成为一种现象，引起了全国各大媒体、经济学家的密切关注。

《人民日报》、中央电视台、《河南日报》等媒体多次报道了华英公司的发展轨迹。著名经济学家厉以宁曾亲自撰文《值得重视的华英模式》，对华英现象进行了深度探索。

全国人大代表吴邦国、全国政协主席贾庆林、中央政治局常委李长春等领导对华英公司的发展寄予厚望。

2009 年 4 月，全国政协主席贾庆林在考察华英后感慨地说：华英的定位非常好，政府部门要大力支持这些企业的发展，企业也要抓住机会，带动更多农户脱贫致富。中央政治局常委、国务院副总理李克强当年在视察华英时强调指出：华英集团是河南省农业产业化发展模式中最完善、最彻底的一个，为农业发展和农民致富带了一个好头。

2011 年 5 月，河南省委书记卢展工在调研华英公司时强调：华英要在农业产业化进程中引领潮流和方向，做好做大做强鸭产业这篇大文章；河南省省长郭庚茂指出：华英公司的产业化发展是一条惠民之路，前景广阔，发展潜力巨大。

禹州公路局强化队伍建设

河南省禹州市公路管理局抓住“选、育、引、用”四个关键环节，培养和集聚优秀人才，统筹推进人才资源开发，全面提升公路系统干部职工队伍的整体素质和工作能力，他们坚持公开、公正、竞争上岗的原则，对空缺职位采取民主推荐、党委研究、公推直选、公开考试相结合的办法，不比资格、比能力，选拔出优秀人才充实到干部队伍中去。

（魏振明 尹俊鹏 张国峰）

□ 冷默

近来，很多 HR 抱怨，优秀员工留不住。即便是在高薪、高职以及高福利的全方位留人机制下，很多优秀员工还是选择离职，而大部分选择了自己创业。与此同时，在很多企业中悄然兴起了“征召老板”的机制，即在企业内部创业。据此，笔者采访了上海肯耐珂萨人才服务有限公司培训业务部顾问卫伟。

[现状透视] 优秀员工最终都想当老板

卫伟分析，在公司发展跟不上员工的发展脚步时，总会遇到这种情况。强留，阻碍员工个人发展。放走，员工一切都好，但对公司是不小的损失。

一般企业对待优秀员工，大多都会给予高薪、高职以及高福利，但很多优秀员工最后选择离职，这表明只有高薪、高职以及高福利，似乎并不能满足优秀员工的心，那么还要给他们什么东西呢？那无疑就是“成就感”了。换言之，他也想当老板。

[应对策略] 企业内部创业是双赢的管理制度

那么企业内部可不可能出现两个或者多个老板？答案是可能的，那就是“内部创业”。从表面上看，好像是企业拿自己的资源来成全了他人的美事，但实际上，内部创业不仅可以满足企业的优秀员工想当老板的心态，使企业运作趋于安定，更可以藉由制度化的授权，减轻企业负责人的工作负担，是一种可以让老板及员工双赢的管理制度。

相对于另立山头，自力更生的创业方式，内部创业在资金、设备、人才等各方面资源利用的优势显而易见，由于创业者对于企业环境非常熟悉，在创业时一般不存在资金、管理和营销网络等方面的困扰，可以集中精力于新市场领域的开发与拓展。同时由于企业内部所提供的创业环境较为宽松，即使是创业失败，创业者所需承担的责任也小得多，从而大大地减轻了他们的心理负担，相对成功的几率大了许多。从另一方面来说，建立企业的内部创业机制，不仅可以满足精英员工在更高层次上的“成就感”，留住优秀人才，同时也有利于企业采取多种经营方式，扩大市场领域，节约成本，延续企业的发展周期。

所以，建立企业内部创业体系，解决的不仅是优秀员工更高层次的

欲望，企业更能通过这些内部创业企业看到自身组织的毛病，反思自己，以及能在有效的时间内探索出一条切实可行的变革之路，也正是由于不断发现问题，不断地调整修正自己的战略，企业才会有继续生存的价值。

[模式概览] 模式一：阶段管理式 代表企业：柯达

柯达公司内部创业体系的独到之处，在于其对创新业务分阶段的管理。大约 10% 有希望成功但与主营业务不符的创新提议，可以从 NOD（New Opportunity Development，即新业务开发）部门获得高达 25 万美元的资助。这一阶段被称为创业设想的开发阶段，发起人可以将 20% 的工作时间用于完善创业设想。

如果设想可行，便可进入下一阶段，即业务开发阶段。这时发起人可以离开原有岗位，并可获得高达 7.5 万美元的项目资助。他此时必须组建项目小组，撰写项目规划书，开发产品模型。这时项目小组会得到 NOD 部门的咨询服务和其他支持。如果进展顺利，创业项目可以再进一步进入运作启动阶段。在这一阶段，项目可获得高达 25 万美元的资金支持，并通过严格的项目评审后还可获得更多的资金。这时，项目从属于柯达技术公司(KTI)。KTI 此时扮演控股公司和风险投资公司的双重角色。尽管 KTI 是柯达公司的子公司，但它所管理的诸多创业项目和柯达公司已经脱钩。KTI 在此就像一个孵化器，它对创业项目的投资回报率的最低要求是 25%。如果项目运转顺利，几年后，创业项目可以通过公开上市和转让，实现资本增值。

点评：创新在不同阶段对资源和外部环境有不同的需求，内部创业同样存在规律，也会有相应的流程。

模式二：事业部先庇护，公司再放手 代表企业：宏碁

宏碁集团有 36 家子公司，各子公司通常是高度自治。对进入公司 5 年以上的员工，宏碁认为公司应该给他们提供舞台，包括通过内部创业机制为员工创造机会。他们鼓励员工参加内部竞标活动，让对项目感兴趣的员工参加竞标，中标者就是该项目的项目经理，负责项目的全过程实施。宏碁是多元化的经营模式，采用相互关联的事业体渐进共生方式多角化发展，它的内创业公司，通常与母公司在技术、渠道、上下游或人才方面有多项关联性。

宏碁内部创业有多种模式，最为成功的通常具有以下特点：一开始作为部门存在，新创部门在母公司的庇护下，集中优势资源开展业务。等新

内部创业不仅可以满足企业的优秀员工想当老板的心态，使企业运作趋于安定，更可以藉由制度化的授权，减轻企业负责人的工作负担，是一种可以让老板及员工双赢的管理制度。

学名企：用企业内部创业留住优秀员工

创业在部门制下度过了生存期后，就采取引入外部资金的形式组成新公司。通常，母公司会把在新公司的资本比例控制在 50%-80%，因为加入了互补性伙伴，增加了新的观点、文化和丰富的外部资源，新公司的老总及经营团队除了要达成母公司交付的目标及任务外，也必须用心应付其他大股东随时的监督和检验。

点评：宏碁集团应该是研究华人企业创业一个很好的控制实验室，因为它在同一个集团有同样的产业环境，也有类似的文化。不过，与华人企业盛行的中央集权管理方式不同，当宏碁内部创业的企业成长到一定阶段后，宏碁在各子公司通常只掌握较少的股份。宏碁领军人物施振荣的特点是，刚开始的时候全力帮你，等大了，再全力给你更大的自由。至于过程中的度，则视具体情况而定，宏碁奉行模糊管理。

模式三：转为代理商或外包业务商 代表企业：用友、华为

用友在合肥、武汉和温州推行了“创业计划”，公司总裁王文京希望那些地区分公司的员工离开公司，转为自行创业的代理商。用友公司为离职做代理并成立公司的员工提供资金和产品的支持。员工级的能获得 8 万元、经理级的能获得 15 万元赞助。不过这一措施却掀起大波，一些员工认为这是在变相裁员。卫伟表示，这种推行的“内部创业”形式并非第一起，早在 2000 年，华为也曾用过。当时公司把非核心业务和公交、餐饮等服务业务外包给老员工作为创业机会。华为鼓励员工离职创立新公司，帮助打通全国的分销网络，作为支持，为创

业的员工免费提供价值相当于员工所持华为内部股 $\times 1.7$ 的公司产品。当然有条件，创业公司产品不能同业竞争，并且不能挖墙脚。今天，一些地方为华为做工程安装调试工作的公司就是华为当初内部创业的人创立的。

点评：用友和华为当然也有其他形式的内部创业，这些“杯酒释兵权”的措施只是在特定时期的特定政策，用友是由于原有的渠道成本压力太大，需要变革。华为更多的是需要解决老员工的出路问题。在这里创业不是目的，而是企业解决其他问题的工具。

模式四：计划书模式 代表企业：富士通、松下

为推行内部创业，富士通成立了专门的基金，只要在富士通工作 3 年以上的员工，公司都鼓励他们申请创业基金。他们采取的是递进创业计划书的形式，公司每半年组织一次“大赛”，“大赛”主要考核两项：一是员工个人是否具有创业素质；二是创业领域、计划书的可行性以及是否风险较小，收益稳定。公司为此成立了专门的创业评定机构，那些被选上的员工，公司会给予投入创业基金。这笔钱被当成是以公司的资金入股，与员工的智力和技术共同新创公司，富士通在新公司所持的股份通常不会超过 50%。随即，公司与创业的员工解除劳动关系，但可以提供资源、业务、技术等方面的支持。

松下在 2000 年也投资 100 亿日元设立了公司创业基金，用于支持员工创业，方式也是通过商业计划书。为了鼓励员工创业，松下规定，创业者初期出资比例可以在 30% 以下，以后再从松下公司回购股份，并且创业的员工可以签约成为松下的合同工，



的流动也变得愈发频繁。徐和谊深知，北汽除了培养和引进人才之外，最重要的是保证人才能够留下来，这才是关键。在采访中，徐和谊反复对记者强调，人才工作“既要用‘薪’留人，更要用‘心’留人”，将事业发展作为首要的牵引力，使一流人才在合适的岗位上建功立业，真正实现其自身价值。

徐和谊告诉记者，为改善成才环境，北汽投入了大量人力、物力和财力，建立起一整套研发机制和体系，确立了一大批科研攻关项目，搭建起有利于各类人才健康成长和施展才干的平台，使各类人才引得进、留得住、用得着，逐步培养了一批与北汽集团跨越式发展相适应的高层次专家型、复合型的人才队伍。

目前，北汽集团已建立了两家国家认定的企业技术中心（北汽研究总院、福田汽车工程研究院），在德国斯图加特和意大利都灵分别建立了商用车和乘用车的研发中心和设计中心，

即使创业失败，5 年内仍可回公司继续工作。

点评：同样是成立创业基金，目的和运作各不相同，富士通的创业基金更利于让企业获得好的投资回报，而松下的创业基金则倾向培育员工成为勇于向新生事物挑战的创业人才。

模式五：公司风险投资式 代表企业：壳牌、英特尔

自从风险投资被互联网掀起了热潮后，“风险投资”也就渐渐成为被采用最多的创业方式之一了。英特尔、微软、诺基亚等企业都成立了自己的风险投资公司或机构。这种投资不仅可以针对公司外部的项目，同样也可以针对公司内的部门或创业者。不过，最常见的是整合资源、内外兼顾。如壳牌石油的“游戏改变者”项目，这是该公司勘探与生产部发明的，为了给公司寻找新的市场机会，特别是突破性的机会，项目组四处收集创意，并为最有希望成功的想法提供资助。公司将 10% 的技术预算按“风险投资”的方法来使用。

点评：公司从事风险投资的形式主要有两种：一种是把用于风险投资的资金委托给专业的风险投资公司进行管理，由其成立的投资基金根据委托方的战略需要选择投资目标；另一种是公司直接成立独立的风险投资子公司，其运作方式与专业的风险投资公司相似。不过，研究表明，那些针对企业外部的风险投资，新创建的业务只有不到 5% 被母公司采纳。

模式六：15% 模式 代表企业：3M、Google

对创新型公司来说，最经典的案例莫过于 3M 的 15% 定律了。员工可以不经同意，使用 15% 的工作时间干个人感兴趣的事。而高层会帮助员工排除新创过程的内部阻力。几十年来，这条定律已使 3M 的骨子里渗透着创新的气息。Google 公司现在同样使用了这一招，甚至更宽松。在 Google，员工有 20% 的自由工作时间可参与 Top100 中的任何项目，Top100 是个随时变动的项目列表，列表来自“想法邮递列表”，它像是一个面向所有员工的留言板，员工有了一个创意，可以写在上面，其他的员工则可以对该项目发表自己的建议并投票，很多好的项目会因为高的投票率而自然的凸显出来。当然，Google 会通过技术的手段对员工的内部创业进行支持，如千万美元级别的“创始人奖”。

点评：15% 模式最大的特点是自由和开放的空间。公司预留出余地，不去对员工的任何创新进行限制，那些绝妙的创新很自然地进化到创业的实操阶段。但 15% 模式的真正意义在于，它创造了一种组织的理念，为公司的创业文化赋予了灵魂。

用“薪”与“心”打赢人才争夺战

“人才高度决定企业高度，人才深度决定企业生命之长久。”这是北汽集团董事长徐和谊信奉的理念。

随着我国成为全球第一大汽车市场，汽车行业的人才争夺战也愈演愈烈。不仅跨国公司广募人才，本土汽车企业为尽快缩短与国外车企的差距，近年来同样在人才争夺上不遗余力。

近日召开的首届北汽集团人才大会上，徐和谊一番话道出了北汽对于人才战略的高度重视以及人才对北汽未来发展具有重要意义：“我们要以集团‘十二五’规划和‘二次创业’目标为指导，加强对人才工作的认识，全面实施人才强企战略，建设一支数量充足、素质优良、积极进取、充满活力的人才群体，为把北汽打造成国内一流并具有国际竞争力的大汽车集团，

进入世界 500 强提供强大的智力支持和人才保障。”

这次会议发布了《北汽集团“十二五”人才发展规划》，预示着在汽车行业日趋激烈的人才争夺战役中，北汽已然“亮剑”。会后，记者专访了徐和谊董事长。

北汽的人才“四五六”与“百千万”

徐和谊曾在许多场合表达过自己对人才的渴求。比如，其办公室的墙上就贴着巨大的“聚贤”两个字。在他看来，北汽发展的关键问题是“聚贤”，只有各路大将到位，麾下兵种齐全，才能战无不胜攻无不克，为实现跨越式发展打下坚实基础。

徐和谊告诉记者，根据北汽“十二五”规划，到 2015 年要达到产销规模 350 万辆到 400 万辆，营业收入 4000 亿、利润 300 亿，成为国内一流、具有国际竞争力的大型汽车集团。北汽要实现这一宏伟目标，最重要的一项工作就是要在人才规模、结构和整体素质上实现飞跃和提升，集合各种专业人才将目标落地。

为此，北汽集团规划出了“四五六”和“百千万”的人才发展战略。其中，“四”是指着力打造四支队伍，即高层次经营管理队伍、高水平技术人才队伍、高技能操作人才队伍和高素质党群人才队伍；“五”是指创新五项人才机制，即创新人才引进机制、人才选聘机制、人才使用机制、人才培养机制和人才激励机制；“六”是指构建六个

保障体系，即优化人才发展领导体系、完善人才发展执行体系、健全人才发展考评体系、建立推进人才发展舆论体系和强化人才管理队伍专业化建设体系。

尽管目前北汽集团的员工总数已有近 7 万人，但徐和谊仍然不无感慨地对记者说：“咱们北汽最缺的就是人才。”他希望北汽通过“四五六”和“百千万”工程，打造精干高效的人才队伍，为“十二五”规划的实现提供有力的人力资源保障。

“既要用‘薪’留人，更要用‘心’留人”

随着中国汽车产业的高度商业化和车市竞争的白热化，专业汽车人才

构建起包括商用车、乘用车、新能源车、动力总成在内的完整的北汽集团自主研发体系，同时还在北汽福田、北汽研究总院建立了博士后流动站。北汽集团通过自主研发与产业化有机结合，为北汽汽车的专业技术人才施展才华提供了广阔的发展空间。

值得一提的是，北汽在培养员工快速成长方面也独树一帜。北汽为各类人才搭建促进他们快速成长的职业发展通道，通过培训、轮岗、晋升等各种手段，让各类人才都能各得其所、各尽其才。

对于技术、管理和技能三大类人才，北汽也建立了分类管理、健全科学的职级体系。北汽根据不同类型人才的知识背景、价值取向和专业特点，分别建立不同的职位序列、职位层级和发展路径，让每一类人才都可以在各自的工作岗位上找到职业发展的上升通道，获得实现自身价值的成就感。（海霞）