

管理之道 | GuanliZhidao

戴胜益有一个分享的理论很有意思,叫做“海豚激励学”。有一回,他在海洋公园看表演,一只只海豚很卖力地表演跳圈给观众看,一遍又一遍。当时他就想,海豚这样子跳上跳下,怎么不嫌累?仔细观察后,戴胜益发现,原来海豚每跳一次圈子,工作人员就会喂它吃小鱼。有了期待,海豚才会特别使劲地跳。当时戴胜益悟出了一个看似浅显的道理:如果不是跳一次,给一次,恐怕海豚就不会这么卖力了。

从海豚喂小鱼所受的启发,戴胜益想到了企业管理的道理,王品为什么不能让自己的员工天天“吃小鱼”呢?

台湾王品:让员工天天“吃小鱼”

一家成功的企业,其上市的目的是什么?

有人说是为了募集资金,有人说是为了让股民分享企业的成果,有人说那是为了投资公司的大股东变现,还有些人认为,企业上市更多是为了炒作。

然而,台湾却有这么一家企业,上市前,该公司公开呼吁股票市场的投资人千万不要买自己公司的股票,这是什么心态?

上市挂牌前,王品的股价曾一度冲到600元新台币(下同),差一点就当上台湾股市新的股王。但是,这家公司的董事长戴胜益却希望王品的股价不要涨,为此不惜公开高喊“请投资人不要买王品的股票”。他甚至祭出“奇招”,即王品的股价超过公司净值,公司就会主动发布警讯。

戴胜益之前在台湾创业多次,有失败,也有成功,直到创立了王品这个品牌才大红大紫,因此对王品这块招牌特别爱惜,所以,任何可能破坏品牌形象的事他都严令禁止。例如,想要到王品谋一份工作,首先不能炒股、不能涉足政治、不能官商勾结、不做意外投资、不能有借钱行为……

这些规定,全部紧扣一个中心思想,就是专心工作,有福同享。戴胜益希望到王品工作的员工,不要有其他心思,与之相应的则是公司赚了钱会和所有同仁一起分享。

也曾有人担心,在东方威权式领导的概念下,分享真的做得到吗?一般创办人都是出资者,他承担了创业时的风险,有了回报,为什么要和员工一起分享?但是戴胜益做到了。

员工都是老板

戴胜益联想到企业的实际。企业在给员工分红、发放年终奖,都是一年一次,员工如果做得好,即便企业业绩三级跳,一样要到年中或是年底才有机会总结,这样的待遇岂不是连海豚都不如?于是,戴胜益设计了实时奖励的制度。

首先,他将公司的股份拆散,让所有员工都有入股的机会,也就是说,王品每开一家新店,就会让那家店的店长、经理、主厨、领班等大小干部入股。大家都股,利润就会共享,那么每一个同仁的



王品集团某部门一角

身份就不仅仅是员工,同时也是股东,甚至是老板,那样工作起来就特别带劲。

这样一来,每个人都是老板,管理者根本不需要跟员工说该怎么省成本,大家省下的都是自己的钱,都会主动想办法开源节流。比如,厨师最容易有机会拿回扣。但如果让厨师成为股东、成为老板,他就会对这些关键性成本展开全面监督,而不会让虚增成本的事情发生。

企图心、向心力,这个企业最重要的问题,都透过制度解决了,那CEO还有什么事情可干?

戴胜益规定,有几件事情高层主管一定要完成,就是每天走一万步,登百岳,吃百店。首先,戴胜益身上总是别着一个计步器,提醒他每天要走一万步以上。其次是登百岳。在王品,登台湾玉山已经不稀奇,他要主管们挑战世界第一高峰——珠穆朗玛峰。第三,吃百店。这一点,除了是人生享受,更是工作创新的动力。戴胜益强调尤其要去吃米其林厨师(米其林为一家权威的为厨师评级的机构)的店,让管理层多长见闻,了解餐饮业的天地有多大。

台湾与内地的员工总数突破万人,2011年营收逼近100亿元,王品集团营业额越高,员工人数越多,戴胜益上班的

时间反而愈少,更多时间都在实现吃喝玩乐的人生哲学。因为在王品,每个员工都是老板,CEO反而成了最轻松的人。

可贵的失败

王品集团在内地经营牛排事业相当成功。目前已在内地的15个城市设点,今年预计还会在成都、哈尔滨、西安等7个城市增加新店。此外,王品另一个品牌——类似涮涮锅的“石二锅”也预计在第三季进军内地市场。加上,已上正轨的王品牛排和西堤,预计3个品牌2012年底在内地的总店数将达63家。

经营这么大一个餐饮王国,应该需要很多人帮忙。但戴胜益就是不让自己的子女来帮忙。他甚至立了一个规定,不准子女到王品旗下的事业体上班。他的教育方式,就是要让子女自己打下一片江山,那才可贵。为了断绝子女继承财产的念头,戴胜益宣布要捐出个人80%的财产去做公益事业,只留给儿女各5%的股权;而且,35岁之前还不能动用。

在戴胜益创业的过程中,他认为最可贵的经验就是失败,如果自己的子女不出去拼,将来怎会享受成功的喜悦?而且,据他的观察,台湾有很多家族企业的

接班人,都因为坐享其成而失去了斗志,这就是最大的危机。

家族事业可靠吗?戴胜益出身在工商世家,曾在家族企业台湾三胜制帽公司工作多年。在将近40岁的时候,他离开了自己的家族事业,先后经过九次创业失败,甚至曾负债超过一亿元,才有了今天王品这块餐饮品牌。

由于得来不易,戴胜益特别懂得珍惜。也因为员工和他一起打下江山,他也特别把经营的股份让员工分享。他之所以把员工当作家人看待,主要是因为一次偶然的“许妈妈”事件。一位洗碗工人,晚上10点多下班后,还要捡拾饮料瓶补贴家用,结果有天下班回家途中被车撞死,这件事让戴胜益相当难过。他想到王品的员工,一份薪水不够养家活口,还要捡拾废品,而自己却身穿名牌衣,手拿名牌包,出门开名车。一边是口口声声说员工是自己家人,一边却无法照顾家人,戴胜益当下开悟,从此不再使用名牌包,改搭地铁上下班,同时也多走路,让自己与员工缩短距离。也因为如此,戴胜益在分享股票时特别大方,希望员工能在工作之外拥有财富,享受生活。

(梁文心)

EMC: 飞上枝头变凤凰

意料之外又在意料之中,EMC连续第二年荣膺“全球最受赞赏公司”计算机亚军,仅次于苹果,超越HP、戴尔。过去十年间,这家公司经历了大逆转,如今,它高举“云计算”和“大数据”大旗,成为美国眼下最热门的科技公司。事实上,EMC最受赞赏的背后,正是一家美国公司在经济放缓周期内,迅速决策,调整布局,走出困境的故事。

不论走到哪里,你都会听到云,云已经成为IT界无人不谈的字眼,而海量数据将变得更大,查找海量数据就像是大海捞针。大数据和云计算的火爆甚至催生了新的行业——数据科学家,帮助公司从销售报告、客户社交网络、甚至语音电话等大数据中获取、分类整理并且加以应用。《财富》杂志报道称,EMC在去年召开了首届数据科学家峰会,此后,数据科学就变得异常火爆起来。例如,沃尔玛可以利用电子商务数据为零售实体店增加移动和社会化电子商务的功能,据麦肯锡的预测,到2018年,美国市场对拥有数据分析技能人才的需求缺口将达19万人。

管理数据增长的需求让EMC的员工越来越抢手,的确,布局大数据是EMC制胜未来的关键之举。我去年曾经两次采访EMC公司,在采访帕特·基辛格(Pat Gelsinger)时,他说:“面向云计算的大数据将改变未来的世界。收购了为大型企业用户提供新型企业级数据仓库的公司Greenplum,EMC成了行业中第一个倡导并且领跑大数据技术趋势的公司。EMC希望通过布局Hadoop+Greenplum技术,为客户提供数据分析和解决方案,以其他公司无法提供的数据整合技术,探索医药、市场、供应链,甚至油气勘探等各类问题”。EMC在IT行业的衰退中扶摇直上,以GREENPLUM为数量数据战略的基石,Hadoop有助于存储和分析海量数据,因为大

量减少得出结论所需的时间。帕特·基辛格被认为是接替首席执行官乔图斯最热门的人选,乔图斯带领EMC过去几年间占领了云计算的制高点。今天的智能手机、平板电脑普及,应用程序占据重要地位,事实证明,云计算已经不可或缺。而早在2003年末,乔图斯就慧眼识珠以6.35亿美元收购了虚拟化软件供应商VMware,收购价格并不低,但真是买到了块“金子”,EMC持有该公司80%的股份,而大部分涉及虚拟化技术的云计算服务,仍然是基于VMware的软件。如今HP、DELL都竞相争夺曾经默默无闻的云计算公司,EMC已经占得先机,《财富》500强当中97%的公司都是VMware的客户。

关于乔图斯的另一个被商界津津乐道故事,倾听客户的声音,是不是有点老生常谈,但的确挽救了这家公司。十年前,EMC曾经一度面临销售额急剧下降,利润和收益也随之跌落。虽然干劲十足的销售队伍定期与客户的信息技术人员交流,感觉到需求在降低但并不十分严重。乔图斯上任之初,直奔客户的首席执行官和财务官,了解到客户的经营方式正在发生重大变化,需求将长期下降。于是,他迅速重新构建了EMC的商业模式,在旧的模式里,76%的营业收入来自硬件,17%来自软件,7%来自服务。新制定的计划旨在把硬件收入所占的比例缩小到45%,软件增加到30%,服务增加到25%。并为此重建公司内部的组织和商业流程,组建跨职能的业务管理小组,同时增加分销的力度。

不断地审视财务目标、外部现实和内部执行三者之间的关系,在全球范围内坚持地贯彻并且高效地执行,对于那些正在面临转型的跨国公司来说,EMC的经历无疑具有参照的意义。

(柴胡)

富士通: 制度决定员工与企业唇齿相依

许岚是富士通(中国)有限公司人事部长,自大学起就留学日本,并且在日本企业长期工作。在她看来,日本企业在震后能快速恢复生产,除了一系列优秀的管理措施,日本的企业制度在其中也发挥着巨大作用。能使员工把企业视为家,在灾难发生时愿意与企业共进退的理由有几个:一是日本企业为所有员工提供了一个平等和多样化的发展机会,二是劳动保障制度和均衡的外部环境,三是企业的利润分配方式,四是工会的特殊作用。

平等和多样发展的机会

日本企业很注重员工能力的平均提升,致力于营造和谐的发展环境。一旦发现员工有能力短板,公司会给予更多的培养,甚至挪出更多的资源来给到这些员工,让每个人都能有机会更深度地挖掘自身能力。“就像日本庭院,不同的花和草在不同的位置都能够组成不同的风景,离了谁环境都会有失和谐。”虽然这种能力平均提升的做法可能会让企业的成长速度慢一些,但是在此过程中,工会建立一种群体意识,考虑的是我怎样才让团队获益,而不是仅仅把自己的事情做好。在大灾面前,这种均衡的能力和群体意识尤其发挥作用,团队不会因为某人的能力短板而被拖后腿。

劳动保障制度与均衡的外部环境

在日本,劳动法并没有硬性规定企业必须要实行终身雇佣制,而且目前日本企业也大多采用了合同制。但是长久以来日本企业形成了一个潜在的用工观念,因此在这一社会文化之下,企业虽是合同制,但与终生制也相差无多,合同到期后往往都会续约。

另外,多数企业仍然保持着年功序列工资制度,在这一制度之下,员工可以预期未来工资增长的标准,业务能力和技术熟练程度的提高与员工年龄的增长成正比,本企业工龄越长对企业的贡献越大,工资也越高,从而促使员工终身为企业工作。而且由于多年来日本经济的增长相对平稳,同规模公司同一职级所对应的薪酬相差无多,员工一旦跳槽,在新公司里工龄要从头算起,不仅与此相对应的收入可能会下降,与工龄相对应的养老金也会降低。“在日本企业跳槽不像欧美企业,可以越跳越高。在日企跳槽后得从头来,加上每家公司都有自己独特的文化,到其他公司会有‘水土不服’,所以与其跳来跳去不如留在原公司慢慢积累。”许岚这样评说。在这一制度的保障下,员工对公司会产生很强的依附感,合作精神也强,“毕竟员工的一



富士通公司总部

生都将在一家企业度过,公司就是他的家,是自己的生活空间、生命的延续,也是所有的来源。”

日本企业的利润分配方式

值得一提的是,富士通出于保障员工生命安全的需要,投入到各种风险防范系统的成本并不低,而且还将这些系统在全社会推广。此举也可以从日本企业的利润分配方式中一窥究竟。企业利润分配主要分成四部分,分

别用于员工工资的增长、企业发展基金留存、投资者分红以及社会贡献。“日本企业给投资者的分红并不多,重点放在员工和社会上。这点与欧美企业注重投资者回报的利润分配方式有所差异。”

工会的作用

日本的工会组织(即企业工会)有别于欧美企业的跨企业、跨行业、跨地区的工会体制,它是在企业内部组成

的。虽然日本工会也有多种联盟,但是日本的工会会员全都是本企业职工,所以企业倒闭后工会自然也就不存在了。因此工会一方面帮助员工改善工作环境、提高工资收入,另一方面也会协助企业降低劳动成本,提高企业效益。企业工会实际成为了劳资双方的联系纽带,稳定劳资双方的关系,使员工感到企业是命运共同体、利益共同体,增加了企业内部凝聚力。

人心的力量

日本企业的一系列制度已经决定了员工与企业唇齿相依的关系。当天灾超出企业风险管理能够涵盖的范围之时,人心便在此刻发挥着巨大的作用。

与松下、丰田等带有明显创始人痕迹的家族性企业所不同的是,富士通的企业文化是通过历代高层经营者的实践经验的积累来完成的,他们的优秀经营理念、价值观会被作为“社训”“企业精神”等记载传承下来,并在公司新员工入职培训等各类员工教育中进行贯彻,比如“直面挑战”“无论如何,都做做看”“坚持到最后”“把梦想化为现实”“以良好的社会公民的姿态行动”等等,这些前辈留下的精髓成为富士通的企业发展理念、员工的行动指南。对客户提出要求,富士通要求员

工遵守的职业信条是,“决不说不,尽全力去做”。

职业信条的背后,是企业人性化的援助和关爱。地震当天,正在澳大利亚出差的社长即刻飞回日本,成立灾害中央对策本部,部署搜集员工、员工家属和客户的受灾信息。公司对灾后的通勤方式进行调整,允许一部分员工在家办公,对受灾地区员工的家属启动灾难保险的兑付,给予怀孕员工产前特别休假,并且允许员工提前领取工资和一定限额的贷款,全力解决员工的后顾之忧。

“投之以桃,报之以李”,灾后第二天,很多需要步行一两个小时才能出勤的员工都出勤了。富士通公司本身由于选址得当,在地震中并未遭受太大的损失,但由于富士通是日本最大的ICT(信息通信技术)企业,整个社会的医疗、金融、教育等社会基础设施多采用富士通的设备及系统,一旦受损,损失和后果都很严重。从震后第二天开始,销售和技术部门的员工便陆续自行飞往客户处,做设备、系统的恢复和应急处理。许岚对此颇为感慨:“公司没有要求他们这样做,是他们主动放弃陪伴家人,在尚未接到客户的求助和指令前就行动起来,第一时间赶到客户身边,这些自觉的行为完全基于他们的职业信条,企业和员工之间的感情和信任是相互作用的。”

(钟企)