



腾讯重拾小公司创业精神

近期广受业内关注的腾讯结构重组的传闻如今得到确认。腾讯近日正式宣布,为顺应用户需求及推动业务发展,将进行公司组织架构调整。

腾讯重组重点布局六大业务

从腾讯此次调整的方案看,主要内容是重点布局社交、游戏、网媒、无线、电商和搜索六大业务,强化平台战略。腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾在给其公司员工发送的内部邮件中表示,希望通过这次调整,更好地挖掘潜力,拥抱互联网未来的机会。

“小公司”精神和开放平台战略是这次腾讯重组结构的两大亮点。“当团队规模变大后,很容易滋生大企业病。”马化腾在内部邮件中表示,当公司扩张到一定程度时,就需要从“大”变“小”,重塑小公司的创业特质。据悉,在此次调整后,腾讯的六大平台某种意义上将扮演独立公司的角色,各自的研发、市场独立性将明显增强。据了解,腾讯上一次重大组织架构调整是2005年。去年腾讯以285亿元的收入和超过100亿元的净利润创下中国互联网公司之最。

马化腾辟谣称不会裁员

有外界猜测,重拾“小公司精神”是否意味着裁员?记者从腾讯方面了解到,此次调整是业务和组织架构的进一步优化,不涉及任何裁员。腾讯人士给记者提供的参照数据显示,2005年腾讯的组织调整,让其人员规模在7年间从两三千人扩张到超过2万人。而马化腾也在公司内部邮件中写道,“可预期,还有更多的同事会加入。”

虽然腾讯进行重大调整与Facebook并无直接关系,但时间上的巧合仍激起业内对二者的整体关注及对网络社交市场下一步发展的思考。业内分析人士告诉记者,Facebook上市对包括腾讯在内的国内外网络社交企业的股价将产生利好,而此前在腾讯股价上已有反映。Facebook年利润不到腾讯七成

有资深分析人士认为,其实从盈利模式上看,“Facebook不够腾讯实质”。

记者查阅相关报道时发现,资深分析员罗国森表示,2000年科网热潮时,大家都认为,科网股是用来炒的,因为大部分科网股都没有盈利,部分甚至没有营业额。但12年后的今日,科网股不再虚幻,而是实实在在地赚大钱。拿腾讯来说,一年就可以做下超过284亿元人民币生意,全年赚超过100亿元人民币。而Facebook现在的盈利才9.7亿美元,主要还是靠网上广告。而腾讯大部分营收来自各种游戏,广告收入仅占总营收的7%左右。显然,它与Facebook的营收模式截然相反。

而此前有报道称,Facebook的大客户之一通用汽车认为Facebook广告效益不大,暂时停止在该网站刊登广告。“Facebook是否还值这么高的估值呢?我自己认为,这一刻的腾讯,可能比Facebook更实质呢!当然,如果Facebook的招股反应欠佳,短期或许会影响腾讯的股价,但这可能就是大家低吸的机会!”

(摘自《扬子晚报》)

民资如何打破限制门槛?

面对从前的“玻璃门”、“弹簧门”,“国资14条”无疑为促进民营投资资金进入一些以前“望尘莫及”的重要领域开启了一扇未曾有过的大门。“最大的风险其实就是不流动的风险。”在该负责人看来,上世纪90年代中期国有企业出现大面积亏损,一个重要原因就是国有企业不是独立的市场主体,产权不能根据市场变化实现流动发展。

曾经,民间资本丰富却苦于找不到出口,民间投资在寻找投资领域的过程中不时遭遇“玻璃门”、“弹簧门”的限制,看得见,进不去;或刚进去一半,又被弹了出来。拓宽民间投资渠道,打破限制民企进入的各种“门”,进一步激发民间资本活力,成为中国经济转型与可持续发展的必然路径。

作为落实国务院关于鼓励和引导民间投资健康发展“新36条”的重要内容,国资委日前发布了国有企业改制重组中积极引入民间投资

的14条指导意见。明确提出,中央企业和地方国资委要积极引入民间投资参与国企改制重组,发展混合所有制经济。

这份写满诚意的对民资之邀,将开启哪些国企改革的新篇章?

向市场化方向迈出一大步

国企改革无疑是中国经济改革的核心内容之一,“国资14条”的出台发出了一个极其重要的改革信号,意味着国有企业改革在新的框架下重新启动。

民间投资参与国企改制重组不是新鲜事,但是经由监管部门发文促进尚属首次。“这是从建设市场经济体制这个总目标出发,为促进国企改革、国企与民企共同繁荣而制定实施的一个文件。”中国企业研究院首席研究员李锦认为,“国资14条”的出台有两个重大意义,一是鼓励民间投资参与国企改革、促进各类所有制经济平等竞争、共同发展,此举使国企改革朝市场化方向前进

了一大步;二是在发展道路上把发展混合所有制摆在更加重要的位置,将进一步促进完善国家基本经济制度。

面对从前的“玻璃门”、“弹簧门”,“国资14条”无疑为促进民营投资资金进入一些以前“望尘莫及”的重要领域开启了一扇未曾有过的大门。

“对于民间资本而言,不是政策不鼓励,而是缺乏有效的‘游戏规则’。”在国资委研究中心企业研究部部长王志刚看来,“国资14条”中关于称“民间投资之间及其与国有企业之间可以共同设立股权投资基金,参与国有企业改制重组”无疑是此次政策的一大亮点。他认为,多数国有企业在改制过程中需要剥离一些产业,但这些产业对于单个民营企业而言又显得太大,使得这些民营企业只能“看”却“吃不下”,这无疑阻碍了民间资本和国企之间的“对接”。“共同设立股权投资基金就可以很好地解决这个问题,成为民



间资本撬动国有企业改革的有效杠杆。”

之前民间资本进入国有企业,对民间资本投资比例,是否可以参与公司治理,以及其在股东会中的席位均有所限制。“此次‘国资14条’明确规定了民间资本进入国企不得单独设置附加条件,这有利于实现公平竞争。同时民间资本进入国有企业,也有利于国企治理结构的改善,有利于股权平均化。”海通证券首席经济学家李迅雷表示。

(摘自《光明日报》)

优秀企业用人七原则

原则一:用人惟才

三星集团老板李秉哲坚持“人才第一”的经营理念。为选优汰劣,他实行了公开采用社员制度,从而排除了学缘、血缘、地缘关系,摆脱了论资排辈的弊端。实行能力主义原则,这是三星人事管理的一个突出特点。

原则二:能力重于学历

微软的人事变动极为频繁,因为微软的用人制度和招聘原则不惟学历资历和老本,而是“谁比我更聪明”。有“硅谷常青树”美称的惠普公司在这方面是一个包容性很强的公司,它只问你能为公司做什么,而不是强调你从哪里毕业。

原则三:高级人才选拔内部优先

变革与人才来源并不存在直接的关联性。韦尔奇被称为“我们这个时代一流的改革大师”,而他研究生毕业后一直都在通用电气公司工作。事实上,通用电气公司的历任总裁个都被称为他们那个时代的“变革大师”,而他们没有一个是从通用电气公司外部招聘的。

原则四:注重发挥人才的长处

北欧联航的卡尔森,因为好出风头,许多董事不喜欢他,但他们还是愿意选他当总经理;德国大众公司的皮埃切,专横跋扈,但这同样无碍于他继续做大众公司的领路人。

原则五:适才

杰克韦尔奇曾经说过,如果一个等级C的人,被你选拔到等级B(更高一级)的岗位上来,那不是个正确的决定,即使你经过培养,使他能够胜任等级B的工作,也不过是错上加错。他应该留在他干得很好的岗位上,提拔他反而浪费他的时间,也浪费你的时间。你需要做的是选择一个其自身能力处于等级B的人,让他直接到位开展工作。

原则六:交流

为了让员工保持最佳的工作状态,英特尔公司经常让员工调换工作。公司的67万员工中,每年约有10%在公司内部进行工作调换。这个做法让英特尔的组织保持一种流动状态。因为公司一直在超速运行,它的产品开发升级仅有6个月。

原则七:实行“特岗特薪”赏罚分明

IBM在奖励优秀员工时,是在履行自己所称的“高绩效文化”。IBM实行“个人业务承诺计划”即IBM每个员工工资的涨幅,都有一个关键的参考指标,这就是个人业务承诺计划。制定承诺计划是一个互动的过程,员工和他的直属经理坐下来共同商讨,立下一纸一年期的军令状。经理非常清楚手下员工一年的工作目标及重点,员工自己自然也要努力执行计划。

到了年终,直属经理会在员工立下的军令状上打分。当然,直属经理也有自己的个人业务承诺计划,上一级经理会给他打分,层层“承包”,谁也不能搞特殊。IBM的每一个经理都掌握了一定范围的打分权,可以分配他所领导的团体的工资增长额度,有权决定将额度如何分给手下的员工。

(摘自《天下商机》)

创业公司如何掌控领导力?

名员工中激发团结协作的精神。

史密斯说:“企业文化对我们很重要,它是我们成功的关键。在我们的印象中,那些格子间式的办公空间意味着乏味无趣、没有生气,代表着大公司文化。我们建立企业文化的第一步是基于一个简单的想法:让我们打造一个每天乐意呆上8~12小时的地方。所以,让我们按照自己的风格来装扮它。为公司创建一种真诚的文化,真的非常关键。对我们而言,这是在创立之初很自然的事情。”

莱斯利表示,真诚是公司企业文化的中心。“你必须找到自己最真实的一面,以此构筑价值观,并将它表达出来。如果这些东西并非出于真实,如果连你自己都不相信这些价值观,那么,它也不会产生什么效果。”

“对我来说,知道自己的短板最重要”

当威廉·史密斯在加州创立IT公司Euclid Elements时,他很清楚自己的局限性。他刚刚从斯坦福大学毕业没几年。他的公司主要向零售商提供顾客购物习惯的信息。

作为一名起步者,他清楚地知道自己的长处和短处,从而决定招募更有经验的管理者及工程师——那些曾经在IBM、谷歌及高通公司工作过的人才。他希望自己的公司

成为“零售领域的Google Analytics”,那么,这些人才就是关键。对这些人的招聘,反过来也在公司培育了这样一种文化:史密斯将他们视为可以信赖的左膀右臂。

史密斯对自己的认知很清晰,“对我而言,最重要的是知道自己的短板在哪儿,我只有24岁,对什么都缺乏经验,我不知道怎么管理员工,我也只是一名蹩脚的工程师。”

“你能否让组织持续发展”

毫无疑问,创业者能否招募到人才对企业的成功至关重要,但是如何管理这些人才则决定了企业文化的走向。

莱斯利分析道,“你需要网罗一些优秀人才,充分尊重他们,给他们足够的自由。你需要提供使命和愿景:我们是谁,我们向哪里去?更重要的是,你必须分享回报。”

杰弗瑞·菲佛是斯坦福大学商学院的一名教授,在谈到企业文化中人才管理的重要性时,他举了印第安纳小马队的四分卫明星佩顿·曼宁的故事。

当曼宁因为颈部受伤而缺席整个2011年赛季时,小马队仅仅赢了两场比赛。菲佛举的另一个相反的例子是,休斯顿德克萨斯人队在满队伤员的情况下,表现不俗,甚至进入决赛。

(摘自《创业邦》)

■创业者说

孙陶然:做企业须有序和无序相结合

他曾参与创办若干媒体若干公司,目前经营拉卡拉,也偶尔做天使投资。在他看来,做企业不能唯利是图,既要讲商业,也要讲人情,一个对内对外没有人情味的企业不可能成为伟大的企业。

以下为孙陶然的经典语录部分整理:

- 1、做企业必须有序和无序相结合。有序是规定动作,无序是自选动作,没有有序就没有执行力战斗力,没有无序就没有创新力创造力;行动上要有序,思想上可以有些无序,无序必须在企业文化的框架内。
- 2、一个行业就像一个海滨浴场,有开场子的、有看场子的、有教游泳的、有卖游泳圈的、有来看热闹的、有来晒太阳的、有来洗澡的、也有来游泳的。屁股决定脑袋。
- 3、靠谈未来不可能解决现实问

题。很多创业者热衷于担心地里的、操心锅里的,其实对于初创企业能不能活下来的关键是能不能吃到碗里的,很多人不是不懂这个道理,而是不敢面对。

4、领军人物不但要判明方向带领部队前进,还必须时时洞察前后左右态势、随时准备应变。前:各部门是否在按计划进展?后:现金流和损益如何?左:政策走势监管情势;右:竞争级同业动态。

5、所有期待天上掉馅饼的都会饿死,所有期待守株待兔的都会失望。

6、不要看着别人碗里的肉眼红。进入一个自己没有任何优势也无破局手段的市场,以己之短竞争人所长,没有任何胜机也没有任何意义。

7、最不能忍受那些肆意浪费时间的人。一天能做完的事拖两天,两天能做完的事做一周,这些人是组织效率的毒瘤。

8、“及时通报”是一种工作习惯,在通讯如此发达的时代做到这一点技术上并不难,短信、邮件、私信都是既不打扰又可以随时通报进展的好方式,关键是理念。



9、重点业务必须要一把手亲临前线。不能只是躲在后面让下面的人去和客户谈来谈去,要亲自去谈,即便对方级别不对等也没关系,亲自去了解客户的想法迅速互动才能把握商机取得突破。

10、客观地判断形势并清醒地知道自己才能做出正确的判断。

11、思路决定出路。时代变了,观念必须要跟着变,思路必须要跟着变,如果继续抱着老观念必然被时代所淘汰。

12、二把手很重要,有一个配合默契的二把手不是一把手之福更是班子之福、团队之福,可以让团队的战斗力倍增。

13、建班子就是把每个直接下属都培训成或者换成胜任的,但绝大多数情况下应该是调换而非培训。俗话说洗脑不如换脑、换手如换刀。

14、既要讲商业,也要讲人情。做企业不能唯利是图,一个对内对外没有人情味的企业不可能成为伟大的企业。

15、任何一级组织都是一个生态系统,有其自身的上级下级和同事,有其自身的指令、运转逻辑和反馈体系,除非你准备重构其组织架构,否则必须按照组织层级来管理。不要輕易越级下达指令,外力的干涉只会破坏生态平衡,无法解决问题,还往往适得其反。

(摘自《中国企业家网》)