

华为的管理智慧：“瘦腰强腿”给基层加薪

一则新闻搅动着广大打工者的心。这则新闻说：“华为启动13/14级基层员工的调薪,平均涨幅30%,很多薪酬翻番,部分甚至超过70%，新招明年应届生起薪10000元。华为因此每年将多付出10亿元。”目前全球经济形势都不太好，外面就业形势也不太好,别人都在“拧毛巾”降成本,但华为逆势大幅度加薪意味深长。

华为为什么这么做呢？

这里先看下华为的员工构成模型。假设华为年均招聘大学生20000人左右，一般这两万人工作五年后只会剩下10%左右,即2000人,另外90%的18000人会逐步离职。后面新招的人会继续这个“1+9”模式,最后就是沉淀下来的少部分老员工作为干部和专家，来带领不断更新的新员工。留下来的2000人中，他们能力未必是最强的，也未必是最有想法的,但一定是最符合华为要求的,最符合华为要求的的就是最能吃苦的。

华为的金字塔结构

搞HR的人都知道，华为的人力结构一直是金字塔型，基础底座非常厚实。以前是靠快速扩张，不断招收大学生增加底座的宽度，即使中间层离职率没那么高，也能保证金字塔型。但现在扩张速度下来了2005年后招聘的员工明显就多了,显得腰太粗，金字塔可能要变橄榄型了,这就不符合华为要求了。可能以前招的20000人不需要走18000这么多，也确实没离职这么多。但扩张速度降低后，可能就需要走这么多。

利用人性的弱点抢金：史玉柱的“三板斧”

早在2009年,有人曾经把乔布斯和史玉柱放在一起进行比较,得出的结论是:一个靠发掘人性的美好赚钱，而另一个利用人性的弱点来抢金。2011年,“大神”乔布斯巨星陨落,2013年,“暗黑天才”史玉柱飘然隐退,伴随着他们两个一前一后退出商业舞台,《乔布斯传》和《史玉柱自述》也掀起了两股学习的狂潮。如果说《乔布斯传》讲述了一个完美主义者如何用“现实扭曲力场”改变了世界的事,里面关于科技与人文、人性与商业的思考让人再三回味。那么,《史玉柱自述》则完全避虚就实,是一本“拿来即用”、简单粗暴的实用主义操作手册。

不言而喻,哪一本书会更受熟读兵法、迷恋“三大战役”的中国企业家欢迎。“跟史玉柱吃顿饭,都需要花几百万,看这么多心得,才几十块钱。”一位企业家如是说。史玉柱是作为一个“科技新星”进入中国商业史的,然而他被人记住的身份却是“营销大师”。

早在初露锋芒的巨人汉卡时代，史玉柱就显露出了对于“广告轰炸机”的迷狂。他敢于力排众议，把赚到手的一个100万全部用来做广告,让“巨人”二字像大字报一样整版整版地出现在每一个计算机用户面前。可以说,从一开始,他就把一个科技驱动的IT产业“降维”成了一个比拼“嗓门”的“卖菜生意”。

从软件、房地产到保健品、网络游戏,史玉柱可以算是跨界高手,然而行业虽然不同,但他要的都是其无往而不利“三板斧”:吃透消费者、抓住人性的弱点以及恶俗广告。20多年的时间里，这些毫无新意的招数竟然能在数个行业纵横驰骋、屡试不爽,成为无数企业家顶礼膜拜、潜心研究的“商业兵法”。

史玉柱的聪明之处在于:不碰政治,不谈价值观,只讲方法论。当有人指责脑白金虚假宣传误导消费者、《征途》挑逗玩家烧钱火并时，史玉柱理直气壮地直言:“让一个商人又要赚钱又要宣扬道德,那不是商人,而是慈善家。”在一个“逃避崇高”的世俗年代,似乎大部分的企业家都会对这一番话点头称是。

颇为吊诡的是,主动还债2.5亿元、20人团队不离不弃这些道德佳话为史玉柱的传奇经历镀上了一层“金边”。他信守承诺、有情有义、高度放权、慷慨分利,足以成为大多数中国企业家的表率。但是,在面向消费者时,这样温情脉脉的一面不见了,换上的是一副残酷冷血的面孔——通过排山倒海的营销攻势,淹没一切反对声音,利用消费者的无知、贪婪与欲望,设计出各种赚钱工具。

所以,中国企业家从来就不是不讲道德、不重义轻利的关公何以被海内外的商界华人奉为“财神”,香火鼎盛?只不过,企业内部设立“忠义堂”是为了让下属死心塌地之洒血卖命,而消费者则是成其霸业的百万兵蚁。

(张远)



多了。华为员工加班，华为干部一般也在加班，而且加的更厉害。我以前一个三级部长，每周工作至少六天，每天早上六点多来公司，晚上10、11点回去，中午也不休息，因为那时会议室好找。华为很多人走向领导岗位后，都从南山搬到坂田附近的万科城居住，因为这样上下班更方便，工作一段时间后，都面色黧黑。

需要离职的那些15/16级经过五年的努力,很多人已经成家立业,甚至有了孩子,就不能还像前几年那样拼命，每天工作到十一二点了，他们也想享受下生活。另一角度来看，不能加班加点的员工就不符合华为的文化,一就不是个合格的华为员工,于是这部分的离职也符合华为的诉求。

华为很多领导干部开会时都会说，晚上下班回家吃饭的员工就不是好员工。

“瘦腰强腿”

华为2013年上班年内部制定的离职率需要达到9%，重点淘汰的是工作五年以上的15/16级员工,半年考评时,很多打C/D的指标也给了15/16级。15/16级股票也不会太

多,退股补偿也不会太高。华为一边淘汰优化中间层,一边大幅度提升了基层薪酬水平。两相对照来看,目的就很明确了。

2005年后华为招聘了大量员工，这部分员工到现在很多都是15级以上，薪酬待遇也上来了，因为外面经济形势不太好，这部分离职量不够，导致华为人才结构中的腰身太粗。同时因为基层薪酬竞争力不够高，导致基础不够扎实，还不足以支撑高投入高回报。

所以这次基层大幅度加薪，同时优化中层人数，优化中间层一方面要给部分中间层加薪，另一方面也会通过薪酬倒挂挤兑走一批人。

这其实是一种变相控制改善身材，再次提升强大的战斗力。主要就是瘦腰强腿,把那些成家立业不符合华为艰苦奋斗需求的中层淘汰掉,再次塑造强有力的金字塔形势。

除了控制优化身材外，华为给基层员工加薪的同时还提出了一个提法，那就是后续基层员工的年薪总包中，年终奖和分红会大幅度下降，基层员工的主要信息后来源于工资。从这里也可以发现,华为逐步改变了以往的薪酬激励模式。这也将对华为的表面薪酬竞争力带来大幅度提升。

张家港联合铜业公司 适应市场善应变 深挖潜力创绩效

■ 特约记者 吴铜俭

今年以来，张家港铜业公司面对有色金属市场持续低迷和企业环保制约的影响，强化内部管理，狠抓综合回收，有效地缓解了企业亏损的局面，上半年实现销售收入72.96亿元，经济总量保持平稳增长。

为实现今年利润考核指标，该公司下半年将深入挖潜降耗、持续提升盈利能力的要求，着重从指标、市场、环保、成本和管理五个方面要效益。

向指标要效益。深入开展降低阳极炉渣含铜和重油单耗指标攻关，加强配料，狠抓规范化操作，进一步优化生产工艺和

经济技术指标。重油单耗稳定在70千克/吨铜，渣含铜控制在30%以内。同时，加强槽面管理，优化电解工艺参数，进一步提高电效和降低槽电压，电解工艺电耗控制在275千瓦时/吨铜以内，A级铜率稳定在96%，残极率控制在12%以内，阴极铜综合能耗控制在190公斤标煤/吨铜以内。

向市场要效益。深入研究基本金属市场及铜原料市场的行情，继续开拓国内外杂铜市场，以拓展原料采购渠道，提高副产效益。

向环保要效益。狠抓阳极炉环保综合治理，完善阳极炉环保收尘系统，确保环保设备正常稳定运行。从原料采购抓起，

家族军团式的紧密高效作业——深入台企骨髓的“家”文化解密

曾国藩治湘军,用乡谊故交维系部队内部的情感，故在湘军中整族亲属相率入伍，亲故众多,很多父子兄弟兵。湘军军官儒生过半,平素教学演讲并让兵士背诵一些儒家著作,渐渐儒家理学精神便成为军魂。湘军在血脉宗亲 and 统一的“伦理纲常”的思维治理下,成为战斗力极强的队伍,打败太平天国,完胜八旗官兵,并在历史上成为一个值得探讨和研究的话题。时至今日,商场如战场。细观台湾企业特有的“家族文化”,以及“军团效应”,颇具湘军遗风。

以家族亲缘关系作为企业管理发展的基础,在全世界范围都很常见,但是台湾的企业有一个更为家族化的特色,那就是像管理家族一样管理企业,使企业带有浓重的家族气氛。如众所周知的台塑王永庆,为企业开设学校,从低龄到高龄的分不同年龄段进行教育,使企业的后备军“从娃娃抓起”。他还写信给员工讲述人生哲理,似乎视每个员工为家族子弟,按家长的方式予以教育,可谓用心良苦,而其著术竟然影响到社会教育。实践已证明,经营者的思想成为企业员工的思维,企业才能够按照既定规划发展。王永庆的做法,使千人同脑同心,成为业界学习的榜样。

很多对台招商的地方政府,花了大量人力物力却没有效果,其原因往往是不了解台湾企业军团式开拓作业风格。对于新市场或投资项目,以制造业为主的台企,很少会贸然行动。一般是实力强大的龙头企业先期登陆,后续配套企业才敢跟进,并且为了避免财务风险,开始会选择在台结算。即使是创业者,也会联合同行业上下游的力量共同前往,或亲眷多人组阁,以最大限度地利用规模效应保证商务安全。这种家族文化指导下的军团作业方式,在温州人、潮州人的经商

台湾的家族企业,曾经引起全世界的关注和研究。在人们看来,在如此狭小的地理空间和政治空间里,产生像台塑、鸿海这样经济增速快、规模扩张迅速的企业,是非常不可思议的，特别是这些奇迹多是由家族企业完成。这些家族企业，以中国国家长式的调配和控管，建立起或大或小的企业王国，这些企业王国则构成了台湾企业的特色，持久稳定，步步为营。它们在世界各地的开疆,无一不是家族军团式的紧密高效作业方式。而这种风格的企业建设和开拓，不禁令人想到曾国藩的湘军。

中也可见到,但远不如台商严密,这从台商在各地组建的台协会中可见一斑。台协会不同于一般的商会,表面上看是台商的联谊组织,而实际上涵括了社交、教育、对外谈判、对内互助协调等多项功能,组织严密,架构齐全,可以算是当地台商的首脑机构,对成员有极强的影响力。成功对台招商的地方政府,都是掌握了台企军团作战的规律,或者着重招商龙头企业，或者打造行业基地,而对台企“家”文化的关怀和重视,必须成为贯穿的主线。

台企“家”文化的表现,还有宏观层面的发挥。在祖国大陆奋斗打拼的台商群体,也越来越多地意识到,只有融入大陆才能有更大的发展和进步,康师傅和旺旺,是台商小



家融入大家并取得成功的有利证明。而他们稳健、高效的家族军团作风,也在影响着大陆企业。在深圳、东莞和昆山等地,越来越多的大陆合作者，从他们身上学习了组织严密、精细分工、团结忠诚的特质,逐渐建设起自己的企业军团。

应该说,“家”文化,是全球华人共同的根脉,更是两岸互通的基石,无论是热情对台招商的各地政府,还是在两岸经贸中寻找商机的企业，乃至在台企中供职的职业人,都应该潜心了解和研读台企的“家”文化和家国情怀。进一步地说,台湾企业的诸多成功,值得祖国大陆企业认真学习。而深入台企骨髓的“家”文化,是台企的精神支柱,华商们应该重视借鉴。

(馨悦谭)

关宏波：技术创新是企业生命线

调控之下,房企加大商业地产权额,住宅领域为了提升产品吸引力,向精装修发展,这对于中央空调企业来说,显然是一个利好。

“上半年美的获得了同比34%的增长幅度,今年的目标是超过90亿元,目前看来还可以再高一些。”美的中央空调事业部副总裁关宏波在博鳌21世纪房地产论坛第13届年会期间接受记者专访时透露,2012年美的中央空调技术升级带来的竞争力，今年正逐步发挥出来。去年美的中央空调销售收入为86亿元,连续9年位居国内品牌销量榜首。

关宏波透露，美的中央空调非常注重技术研究,每年投入的研发费用超过2亿元,建立了顺德、重庆两大国家级研究中心,现有研发科技工作者500余人，包括享受国务院特殊津贴专家、外籍专家、博士60多人。目前,美的中央空调已经申请了810多项技术专利,是国内最具技术实力的品牌。所有技术专利都转化到产品应用上，每年推出新产品数百款，引领行业发展，引导产品不断更新换代。

美的中央空调将技术创新视为企业的生命线,“只有时刻保持技术的领先性,才能占领更大的市场。”关宏波透露,美的中央空调通过长期的市场监测与调整，掌握消费者的需求,洞察市场的发展方向。例如今年,美的中央空调推出了全球能效最高的超高效双级压缩降膜式离心,创新采用航天气动技术、全降膜蒸发技术等20多项尖端技术。还推出了行业中能效领先的、组合冷量最大的、首款具备精美外观的全直流变频智能多联中央空调，打破人们心中的中央空调就是一种冷冰冰的、粗犷的机器的一贯看法。

调控下的房地产更加注重成本与价值。美的中央空调与各大开发商结成战略合作伙伴，减少中间流通环节，降低双方的供销成本,达到双赢的效果。另外,在配套上,美的中央空调提供的环境解决方案节能性更高,并且安全可靠,用户可以安心享用。

关宏波认为，房地产调控的目的是把价格控制在合理幅度，引导开发商更加严格控制成本。大型开发商拥有规模与成本优势,受调控影响比较小，而中小型开发商则面临着很大的挑战。从美的中央空调的角度来看,房地产合作伙伴都是国内的龙头企业，具备良好的品牌效应与雄厚的实力，并通过规模化生产以及优秀的管理打造出高价值、低价格的产品。因此，此次调控对美的中央空调来说,影响很小。

美的中央空调先后与和记黄埔、万科、恒大、雅居乐、碧桂园、中海、阳光100、今典地产、龙湖地产、东方银座、招商局地产、中惠熙元、三联投资、佳兆业、奥园地产等30多家房地产巨头结成战略合作伙伴,为全国各地楼盘提供各种配套方案。今年新增的有杭州绿城地产、中信地产、和弘地产、深圳龙光地产、广州珠江地产、广州敏捷地产等多家地产商。

关宏波指出,从中央空调行业来看,国内品牌一直在价格方面具有很强的竞争力,加上目前国内产品的技术与品质已经赶上了外资品牌，调控对国内品牌来说是一个大好的机遇。国内中央空调市场“国进外退”的趋势将更加明显,国内品牌将迎来春天。

美的中央空调从研发、制造到产品,从原材料采购、销售环节到售后服务,都构建起一条系统、完善的产业链,大规模的供货、高效率的生产、畅通的物流、高素质的服务都给成本控制做出了贡献。在调控下的日益激烈的市场竞争中,美的将以“物美价廉”的优势取得更大的增长。

目前商业地产发展速度明显加快，对具备雄厚技术实力的企业是个机遇。商业地产一般配套的是大中型中央空调，这类产品对技术与品质要求很高,首先是制冷量大,耗电的电能多,客户关心运营成本;其次是商业建筑投入成本高,产品使用越可靠、寿命越长,对客户来说就越有保障。

今年美的中央空调的销售战略在原来的基础上进行了完善,美的以技术、产品、采购与服务四大优势驱动市场发展。此外,随着家用中央空调产品的普及，消费者逐渐掌握一些中央空调基础知识,懂得自行挑选产品,美的中央空调产品将加大进驻电商的力度。

(苏丝)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也可用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销