



仅 2013 年一年，顺丰速运的员工数量增长了五六万，从年初的 16 万人激增到 21.5 万人。要在全国内管理如此多的员工，除了流程化、制度化的“外功”之外，王卫还有着自己的四道“心法”。

■ 刘 婕

有人问顺丰领导者王卫，你是如何管理几十万人的公司的？王卫说，自己没有特别独到之处，只是将管理回归到人性的本质上来。

管人,先用“心”

王卫认为，比心法本身更重要的是让它真正落地。

心法是什么？王卫用武侠小说里常有的情节做了诠释——只练外功而不练心法的人，往往很容易“走火入魔”。在顺丰，他用四道心法对待员工。

第一是爱心。王卫强调，爱心的前提是真心。以家人似的感情关心、关爱身边的员工和同事，这尤为重要。作为领导者，一旦有了爱心，就会设身处地为员工着想：他们辛不辛苦、工资够不够，是否需要加薪和福利、是否需要晋升——这些都是领导者应该考虑的问题。

爱心之后便是舍心。很多老板也许会想：

将管理回归到人性本质

顺丰王卫的管理“心法”

“凭什么呢？为什么要跟我分钱？他又不是我的孩子。”王卫自问：人们可以对自己的孩子“舍得”，为什么不能对员工“舍得”？如果领导者对员工的爱心是虚伪的，那么面对很多可以给予、慰劳员工的机会，他们也不会与其分享。领导者只有具备了真正的爱心，才会有对员工的舍心。

第三是狠心。王卫认为，管理员工并不是“有福同享”这么简单。好比父母对于子女的期待，领导者也会让员工接受历练，其中过程可能尤为辛苦。这样的狠心并非出于痛恨，而是爱心与舍心的结果。

仅仅做到爱心、舍心与狠心还不够。恒心也至关重要。在王卫看来，只有坚持围绕着这些工具，一层层真正地执行，才有机会将管理做好。这四道心法缺一不可，环环相扣。如同练级一般，要将前面的心法练好，方能完成后面的程序。“本来下定决心练《葵花宝典》，结果却半途而废，那一下子什么都没有了。”王卫说，“恒心作为最后的心法，让你保证整个过程的连贯性，这样才会成功。”他强调，比心法本身更重要的是让它真正落地。

生命的本质是修行

员工的命运并不掌握在他的上级手里，也并不掌握在某一个人手里，而是由整个组织的机制决定的。

在王卫看来，人从出生开始可以控制的东西很少。人生只有一样东西可以控制，那就是态度。态度也有正念与邪念之分。“在高速公路上以积极的态度加满油去开，这就是一种正念；邪念好比是喜欢逆行、在高速公路上飙车的做法。”

王卫十分相信“因果论”，他认同“好人有好报”的说法，他更坚信，因为有着正向的态度，顺丰才可以做到现在这个规模。他在管理企业、甚至自己人生中一直努力保持着平常心。“当你看得越远，你对很多日常的事情就会变得更不在意，它们有那么重要吗？”他说，



顺丰总裁王卫

“当你有了平常心，你就可以做很多事。”换位思考就是其中的一种。王卫想，把员工当作上辈子的家人，真心关爱他们，以后也会获得回报。

如何管好 21 万人？王卫觉得这并不难。顺丰采用的是回归到人性上的管理方法。“人性需要什么你就给员工什么。”他解释道，“员工需要公平，你给他公平。他需要多劳多得，你要帮他算得清清楚楚。尊重、照顾和发展机会都要给到他。”然而王卫也强调，这样的给予要有底线，如同父母不能过度宠爱孩子，有时也要“狠心”。

用刻板的机制管理员工，王卫并不是百分之百的赞同。他觉得自己平时舍得下，也有一股狠劲儿。“我们的员工很多来自基层，能吃苦耐劳，他们为什么跟着我走？”他说，“我给他 1 万块的工资，偷个手机才两三千块钱，为什么要偷？”“增加可能出现的偷窃成本，是顺丰抑制员工盗窃行为的方法之一。然而一旦出现非黑即白的事件，王卫也是“打得狠狠的”——顺丰内部用“奖金猎人”的方式调查员工是否有偷窃的行为。

“人就是这个样子，追求快乐、逃避痛苦。”王卫说，“你只要掌握人性，以人性化的思维设计管理方法，其实并不是特别了不起的事情。”

王卫表示，不论是 21 万人还是 40 万人，只要按照人性化的方法去管理，就不会存在问题。“员工的命运并不掌握在他的上级手里，也并不掌握在某一个人手里，而是由整个组织的机制决定的。”他的观念里，外功、心法和信仰一脉相承、尤为重要。有了心法，可以为员工一舍再舍，把公司利润一降再降。这些都是顺丰打造稳定团队、保证服务质量的前提。

王卫坦言，在管理企业上，自己并没有任何条条框框。一切都回归到面临什么、需要什么的本质的问题上。“不把自己往别人的方法里套”，可能是他独树一帜之处。在他看来，生命的本质是一种修行，而修行中最大的敌人恰恰是自己。“人是过不了自己的心魔的，”他这样认为：“任何一个竞争对手，都是你修行、修炼提升的对象。”

国投新集口孜东矿机电设备“包干到人”

6月9日，笔者从国投新集口孜东矿综掘二队获悉，长期以来，该队没有出现一起因综掘机、皮带运输机等设备故障而影响生产的故事，日进尺也比原来也大大增加。

“磨刀不误砍柴工，这得益于我们现在推行的设备个人承包机制。”据该队长陈俊介绍，之前该队在设备管理方面实行的是分片维护责任制，一个人要分管多种类型的设备，日常维护工作量大，不仅难以保证设备的维护质量，也对维护人员技能水平提出了较高要求。“一人分管多种设备，就需要他什么都会，什么都懂。这就对培养专业型维护人员形成了制约。”

为保证设备日常维护质量，针对这一情况，该队推行设备个人承包机制。他们将该队井下工作面迎头上全部的机电设备在队内进行了公开“招标”，鼓励职工结合自身技能水平积极参与竞标，最终确定了承包人，并与他们签订了为期三个月的承包合同。承包期内设备一旦出现故障，或者各类配件使用超支等现象，按每次人均效率对承包人进行处罚。

在此基础上，为确保设备日常维护质量，该队班子成员成立专项检查小组，不定期对各承包人所承包的设备进行检查，一旦发现现场设备存在不完好现象，对承包人给予相应处罚。

“将设备承包到人，不仅为正常生产提供了保障，更激发出了他们工作的积极性。现在，各承包人在现场每天都要对设备进行四五次的检查，深怕设备出一点毛病。”陈俊队长如是说。

（苏文龙）

东风德纳车桥有限公司七项具体活动抓实安全生产月

近日，东风德纳车桥有限公司启动开展了安全生产月活动，紧紧围绕“强化红线意识、促进安全发展”主题，周密筹划，精心组织，落实责任，务求实效，努力提高全员安全素质，保障企业生产经营持续稳定发展。

这七项具体活动为：一是开展一次以安全发展为主题的宣教培训活动，强化红线意识、责任意识、忧患意识，营造浓厚舆论氛围，使安全发展理念深入人心。二是开展安全生产事故警示教育周活动，结合典型事件案例组织员工学习，吸取事件教训，实施同类隐患整改，制定预防措施。三是开展职业病防治宣传周活动，提高员工规避职业病危害的风险意识。四是开展安全生产宣传咨询日活动，利用网络媒体、展览展示和现场解答等方式，向员工提供政策法规、职业卫生、安全知识、技术装备应用、防护用品使用等方面的咨询与服务。五是开展应急演练活动，提高员工防灾、逃灾、避灾和自救、互救能力。六是开展企业安全文化建设活动，结合企业文化故事征集，深入挖掘企业安全文化小故事，提升本安全文化建设水平。七是开展管理者巡查、专项检查及安全生产标准化互查活动，即时整改隐患，确保安全生产。

（韩世永）

羚锐制药：安全手机报,助推安全优质生产管理工作

“安全生产标准化,是指通过建立安全生产责任制,制定安全管理制度和操作规程,排查治理隐患和监控重大危险源,建立预防机制,规范生产行为,使各生产环节符合有关安全生产法律法规和标准规范的要求,人、机、物、环处于良好的生产状态,并持续改进,不断加强企业安全生产规范化建设。”近日,河南羚锐制药股份有限公司贴膏剂事业部企业经理人和管理人员,通过企业“安全手机报”,及时收到并了解、学习了这条安全生产标准化知识。

羚锐制药一向注重企业管理,讲究工作制度化、流程化和程序化。公司通过强化技术创新和品质提升,推行卓越绩效管理和实施GMP、ISO9000 质量管理、ISO14000 环境管理、ISO28000 职业健康管理体系认证,获评

“国家火炬计划重点高新技术企业”、“全国中药现代企业品牌十强”和“中国科技名牌 500 强”,并获得“河南省省长质量奖”;其贴膏剂清洁化生产稳步实施,并于 2013 年顺利通过省级审核验收。

为了不断提高企业安全素质,加强企业本质安全,促进企业安全生产主体责任的落实和安全生产长效机制的建立,确保企业安全生产形势的持续稳定。羚锐制药贴膏剂事业部在设立专职安全工程师,强化安全生产管理的同时,推进了安全生产标准化工作的实施,并于今年 1 月,正式全面启动了企业安全生产标准化工作。由此,该事业部生产厂区所有生产车间和生产装置、近十条生产线进入了安全生产标准化管理。其生产车间、生产装置和生产线点多面广,管理难度较大。

“通过全面开展企业安全生产标准化建设活动,将进一步推动和落实企业安全生产标准化管理,实现企业安全管理工作程序化、岗位作业标准化、作业人员安全操作规范化,进而促进企业建立运转有效的安全生产保障体系,提升安全生产标准化建设整体水平”,羚锐制药贴膏剂事业部生产负责人直言道,“因需要协调的事情很多,工作时间可以利用办公邮箱和电话,工作时间以外如果有临时的状况,电话沟通有时说不清楚,很多资料也不能及时传递”。

如何解决问题,提高工作效率呢?生产部负责人想出了一个好办法——开通员工安全手机报。2 月份,贴膏剂事业部管理人员企业安全手机报开通,企业生产部门主管以上管理人员,包括车间负责人、生产与质量

技术骨干人员都纳入进来,这样一个全天 24 小时的通信网络就建立起来了。

无论在班上还是在家里,通过企业安全手机报,许多安全生产问题随时可找到企业经理人或专业管理人员进行沟通。通过安全手机报系统发布的信息,所有人员,尤其是企业经理人和管理人员都可以同时接收并看到,资料也可以下载。生产部负责人说:“安全手机报可充分运用全媒体手段,为大家提供随身、随时服务,并通过短信、微博、微信等传递安全生产等多方面信息;工作中有什么共性的问题,企业经理及各车间负责人或管理人员可通过其传递学习、讨论、解决,避免了一对一通过电话解释的重复劳动。”

（汤兴）

“花间堂”如何在丽江杀出重围？



当地的老宅改造而来。

区别于其他连锁酒店，花间堂将自己的模式称之为精品连锁，简而言之就是连锁不复制。除了每一家店都有不同的店名和风格之外，花间堂的精品还在于，为了服务于真正的体验休闲度假，花间堂的每一家店都有不同的配套。

“花间堂并不是真正意义上的连锁，我们是连锁不复制”，花间堂营销总监谢君明坦言。

事实上，花间堂这种采用修缮老宅，并且进行单店设计的成本投入非常高，和普通意义上的连锁酒店对比，花间堂每个院子差不多在 1000 平米左右，而房间数基本上控制在 15-20 间左右。这样一来，可以用来创造收益的“产品”就大大减少。

为了解决成本控制的问题，花间堂采用了组团式发展。在张蓓的计划里，未来花间堂将形成大丽江组团、江南组团等。目前在大丽江组团里已经开了 8 家院子，束河和香格里拉也分别开了一家。同时，据谢君明透露，在

腾冲和泸沽湖也正在谈物业。

尽管每一家的风格都不一样，但花间堂将组团里的每一间院子的营销、采购、工程、人力资源、财务等职能部分剥离出来，由分公司统一对各门店进行支持，而每一间院子只配备店长和必要的接待人员，甚至在整个丽江区域可共享客房服务人员。据了解，这样调整下来，根据院子大小不等，每个院子一般只配备 6-9 名管理人员，每个院子的标配人员数量大大降低，人员成本得到了有效的缩减。在张蓓看来，每一间院子都不是单体运营，而是像星级酒店的一中一层。

除了有效地控制成本之外，花间堂还选择了通过发展除了住宿之外的其他业态来提高利润，比如西餐厅，比如“植梦”院旁边的“多多的面包工坊”。

天花板 人才以及转型中的客栈

但值得注意的是，尽管花间堂利用组团式发展来有效地缩减成本，但丽江古城组团的管理半径仅有 3.8 平方公里，但未来一旦加上泸沽湖和香格里拉组团，这样的成本控制方式是否还有意义就需要再考量。此外，通过在组团内发展门店数量来实现成本缩减，对花间堂的拓展区域同样提出了挑战。

事实上，人才已经成为花间堂发展的一大“天花板”。花间堂的其中一位店长坦言，“目前花间堂最大的困难在于人才。”

和丽江当地很多客栈不同的是，他们只需要从当地找到一些年轻的小姑娘就可以。但花间堂要做校园招聘，他们更倾向于受过专业训练的大学生，并且认同和喜欢他们的

理念和工作环境。更重要的是，这些学生的素质普遍高于当地找的小姑娘。

在花间堂的多个院子中，每个院子的店长都是这个店的灵魂人物，每个店也都是根据店长的特点和喜好来聘用。他还需要带领下面的团队真正地在庭院里和客人进行交流和互动，形成自己独特的待客之道。这就决定了花间堂的每一位工作人员都要具备较高的素质。

为了培养人才，花间堂还在“植梦”院对面弄了一个教学基地，传授专业技能和朋友式的待客理念。但最终看来，这样的培训也只是杯水车薪。

除了人才这一瓶颈之外，正在进行转型升级的丽江的客栈也正在成为花间堂潜在的威胁。在经过了几年的低价竞争后，丽江的客栈老板们开始琢磨转型，精品客栈是他们大多数的转型方向。毕竟精品客栈的高价格能够带来更高的利润。

在目前丽江新建或者新修缮的客栈中，他们都开始注意对当地文化的保留和重建。在舒适度上，这些老板也开始学着五星级酒店采用一些品牌产品来提高客栈的舒适度，比如 TOTO 的卫浴，几千块钱一个的马桶，以及在保护住客的私密性上下功夫。

比如丽江一家比较出名的客栈瓦蓝，原先一晚的价格在 100 元/间左右，但是其新开的店，已经在完全按照精品客栈的模式在打造，一晚上的价格也改到了 480 元起，这个定价几乎和花间堂一模一样。

无疑，这些转型中的客栈将成为花间堂未来最大的竞争对手，而它们的崛起，或将削弱花间堂最注重的特色。

（方艳）



在客栈遍地的丽江再开一家客栈是否是一个好的商业机会？花间堂是一家由上海的投资公司在丽江投资的精品客栈，其定位为高级私人客栈。到目前为止，他们已经在丽江古城开了 7 家店，并在逐渐向束河、香格里拉，甚至是苏州的周庄扩张。

2012 年中旬，他们还获得了维思资本约 3000 万元的投资。他们是如何在酒店这个竞争激烈的行业获得资本青睐的？

项目定位 瞄准最肥的市场

在全中国文艺青年最集中的地方丽江，做什么最赚钱？答案很可能是开间酒吧或客栈。

无疑，在丽江，酒店业一直充满商机。来自丽江市统计局的数据显示，在过去的一年，丽江的游客接待人数已经突破了 2000 万人次。更为重要的一点是，大约在 2010 年，丽江旅客的平均逗留时间是 1.4 夜，而目前是 2.7 夜。

在张蓓决定做花间堂之前，丽江当地的酒店，要么是当地人或者是有钱的外地人开的客栈，要么是经济连锁酒店，要么就是星级酒店。又想感受客栈悠闲惬意的感觉，又想有星级酒店舒适，让张蓓最终选择了做花间堂。

她抓住了她这个群体的痛点，想要有足够个性和文化体验，又想有足够的舒适度。花间堂在丽江古城的房价平均定价为 600 元/间。

花间堂的定位是唯美人文客栈。花间堂的第一家店“植梦”这个院子，原本由 7 户人家组成，是丽江古城的重点保护民居。在得到这家院子之后，张蓓和她的团队将古院子原有的功能全部保留，修旧如旧，完整地保留了纳西大户人家古建筑的庭院风格。

成本控制 连锁不复制

在“植梦”店之后，他们又相继开了“编织人家”、“怡池”、“隐泉”等店，每一家店都是由