

6 管理诊所 Management Clinic

海底捞这个以“变态”式服务、让员工真心视为“第二个家”著称的餐饮企业,正在面临着一波如何管好人的挑战。

海底捞现“人”困:员工数超 1 万 管理模式遇瓶颈

■ 黄丽嫦 林军明

海底捞这个以“变态”式服务、让员工真心视为“第二个家”著称的餐饮企业,正在面临着一波如何管好人的挑战。近日一离职员工因其建议被公司采纳未获得奖励而敲诈 50 万的消息,让海底捞跃入公众的视野。与此同时,有消息曝出海底捞今年将计划大举开拓数十家门店。

“目前未收到相关开店的计划。”面对记者的采访,海底捞一位负责人言辞谨慎。但一个不争的事实时,这两年,海底捞扩张速度确实大为提速。离职员工敲诈或只是个案,但是面对上百家门店的上万名员工,海底捞前期粗犷的管理如何适应当前的形势,确实是海底捞迫切需要解决的一个难题。

“简单”管理遭遇现代制度瓶颈

“地球人已经无法阻止海底捞了”,海底捞的管理哲学其实从其创始人张勇的一句话可窥见端倪。张勇曾说:“我们的管理很简单,因为我们的员工都很简单,受教育不多、年纪轻、家里穷的农民工。只要我们把他们当人对待就行了。”

海底捞的员工曾对外界介绍:“我们的员工宿舍都是正规住宅,有空调暖气,还能上网,距离我们工作的地方也就步行 20 分钟。公司还雇佣专人负责打扫宿舍卫生。”

多年以来,海底捞极其注重员工的管理、培养与选拔。张勇选新人的标准最重要的一条就是出身农村,学历不高(有的甚至是文盲),肯吃苦,迫切要求改变现状。海底捞最大的投资是在员工,公司曾经有过一个规定:做店长超过一年,不论什么原因离职,海底捞都要给 8 万元的“嫁妆”。尽管此次被前员工勒索可能是个案,但与海底捞这种备受推崇的“家文化”似乎格格不入。值得关注的是,现在的海底捞和当年说这番话时的海底捞的人员团队已经发生了比较大的变化。“目前海底捞的员工超过 1 万人。”上述内部人士表示。如何凭借一个“家文



化”管理好这浩浩荡荡的 1 万人?

据了解,海底捞的员工分为 6 个等级,优秀、标兵、劳模等,按照绩效考核的方式,半年员工参加一次晋升考核,如员工通过考核,也会给提拔他的师傅发放奖金。

“晋升是基于个人表现等综合因素而定的,个人感觉跟公司之前的管理方法差不多。”上述内部人士表示。

有行业人士指出,这其实只是一种再简单不过的考核晋升机制。优秀的服务员工最高也只能升到店长,对于一个门店拥有 150–200 名员工的海底捞而言,有机会晋升上去的员工都是干活非常卖力和辛苦的。

这种管理瓶颈其实张勇也意识到了。

2013 年海底捞登陆新加坡,张勇接受当地媒体采访时曾坦承,企业的“幼稚程度”还属于中小型。“我们达到今天的规模,是在中国快速发展的背景下得到的,而不是现代化企业制度化管理的方式得到的。这很危险,如果发展太快,盲目发展,管理跟不上,就是企业死得快最好的方式。”张勇表示。

“海底捞的出品和环境其实并没有太多特色,但是服务确实做得不错。”在中国特许经营第一网创始人、中国特许经营专家李维华教授看来,善待员工,从而让员工善待顾客,这种管理文化值得一直坚持下去。“我刚接触过一个郑州的企业,其优秀员工两三年没有回家,这个企业就专门把他的爸妈接到郑

松下全面退出在华电视生产 分析称其已向高利润的 B2B 转型

■ 李媛

松下在中国区域内的电视生产和制造业务彻底结束。加上前几年,松下已关闭在中国的等离子电视工厂,这意味着在激烈的彩电市场竞争冲击下,松下电视已全面退出中国生产。

35 年前,受邓小平邀请,松下成为首家进入中国内地的外资企业。此后,以松下为代表的日本电子企业在中国家电市场上风生水起。但最近几年,随着中、韩家电的崛起,松下大有江河日下之势。

松下失败了吗?对此,业内有观点认为,松下等日企在激烈竞争下陷入低谷,不得不退出。专家则认为,选择逐渐退出利润微薄的 B2C(企业对客户)业务,强势培植 B2B(企业对企业)产业,这是东芝、日立、索尼共同的选择。

松下在华“辉煌不再”

近日,松下中国正式宣布,已于 2015 年 1 月底终结山东松下电子信息有限公司事业。这个公司于 1995 年成立,其从 1996 年开始生产显像管电视机至今已有一 19 年之久。关闭它,意味着松下在中国区域内的电视生产和制造业务彻底结束。

2013 年,松下关闭在上海的等离子电视工厂。此前 2009 年和 2013 年,松下先后两次转让了北京松下彩色显像管有限公司股权。

松下表示,工厂关闭后,中国市场将以“委托生产”的形式继续销售松下电视。但业内认为,核心生产线的逐渐退出表明,松下对其彩电业务甚至整个家电板块都在失去信心。

松下进入中国,缘起于松下创始人松下幸之助与中国改革开放总设计师邓小平的一次会谈。1978 年,邓小平应邀访问日本。资料显示,10 月 28 日这天,邓小平一行冒着细雨乘车来到松下的大阪茨木电视机厂。在与松下会谈时,邓小平说:“今后我们要搞现代化了,在自力更生的基础上,准备吸收外国的技术和资金。没有电子工业,现代化无法实现,因此我希望你们的电子工业到我们那去。”松下幸之助不假思索地答道:“无论什么,我们都将全力相助。”

那次会谈后,1979 年 6 月松下幸之助访华。其间,松下与中国政府签订《技术协作第一号》协议,向上海灯泡厂提供黑白显像管成套设备。1987 年,松下与北京市和电子部等下属的 4 家企业合资成立北京松下彩色显像管有限公司,是当时投资(248 亿日元)规模最大的中日合资企业。

松下之后,东芝、日立、索尼等一批日本电子企业巨头登陆中国,到上世纪 90 年代,日本家电产品在中国市场上如日中天。

“无心恋战”家电业务

有业内资深人士对记者说,目前中国市场上,松下的彩电销量已可以忽略不计,冰箱销量 50–60 万套,空调销量 100 万套左右,洗衣机的市场表现最好,销量大概 200 多万台,市占率 7% 左右。“松下在家电业务上,已经无心恋战”。目前松下在中国的销售额为 600 亿元人民币(1 兆日元),占松下全球收入的 13%。

从备受国民追捧的外资洋牌,沦落到可“忽略不计”的尴尬局面,原因也很复杂。

州。”李维华指出,给员工以情感激励、晋级激励,给其亲人家属激励,很多企业都着力在此做提升。但李维华同时指出,这种管理需要从认知变成机制。

劳动密集型产业的普遍“人”困

这并非海底捞独有的问题,作为一个劳动密集型产业,餐饮行业一直需要不断解决“人”的问题。

作为餐饮行业“黄埔军校”的麦当劳在这方面深有感触。据南都记者了解,其许多高管都是从基层员工晋升的,甚至有不少员工在麦当劳一呆就是一二十年。麦当劳的经验是要给员工一个看得见的未来。2012 年,麦当劳首次针对应届大学生提出了两年成为餐厅总经理的快速发展机会,让每一位员工看到成为一家餐厅总经理的清晰发展路径。

此前麦当劳一位高管层向记者透露,在这个计划中,麦当劳让员工知道他可以有一条路径从一个员工做到培训员,到时薪经理,再到餐厅管理者。“在每个阶段都有一个目标,让他受到培训,每做到一个成果,他都会在一定时候晋升。而麦当劳有很强大的系统帮助他们实现晋升。”据该高层透露,麦当劳的高层有超过一半是从普通员工做起的。

与麦当劳给员工提供一个可以看得见的未来不同,南海渔村从激励机制方面刺激员工的积极性。“今年我们提出了新的标准,比如其他企业可能通过降低服务质量和流程以降低成本,但我们反而提升。”1 月份,南海渔村有限公司董事长徐峰正式针对旗下的门店采取分红制的激励机制。“将每一个门店的员工分为三个团队,大家的奖金与门店营业额挂钩。”徐峰向南都记者透露,新的薪酬机制下,员工的积极性大增,今年有一家门店的营业额上升了超过三成。而在门店营业额大增的同时,南海渔村给员工提供的薪酬也更具竞争力。徐峰表示,该门店的店长单月奖金高达 1.8 万元,而普通员工当月的薪酬也平均增加了 17%。

近年来,松下的彩电业务一直处于亏损状态,截至 2014 年 3 月的 2013 财年,松下电视已连亏六年。2012、2011 两年,松下的总净亏损额超过 150 亿美元。

随着松下关闭工厂、日立退出家电、索尼卖楼填亏等消息出现,“唱衰”日本电子企业的声音日渐发酵。但是,这些昔日的巨头们真的败了吗?

日企全面转型 B2B

2012 年,津贺一宏担任松下总裁,大力裁减不景气的业务,将业务重点从消费电子产品转向家用电器、汽车电池、太阳能和照明设备等。

津贺一宏在演讲中透露,松下 2018 年将实现 10 兆日元的目标,其中成长期许最高的是住宅、汽车和面向行业的“B2B 解决方案”业务。届时,家电业务的占比会稀释到 20%。

反映到中国市场,今后,松下五大事业将助力解决中国的社会问题。比如家电、住宅业务解决大气污染问题;汽车业务解决交通拥堵问题;商务方案业务解决老龄化、医疗、安全保障、人工成本上升等问题;住宅、商务方案业务解决能源紧张问题。元器件业务则支持上述业务的开展。

据悉,松下已经向青岛市提供了拥堵判断软件和车辆感知系统,解决拥堵问题。松下的安防系统,也已在北京、广州、上海等地机场应用。

在津贺一宏看来,如今的中国,经济总量已跃居世界第二位,但大气污染、老龄化、人工成本上升、安全保障等社会问题也在增加。这些方面,松下都可以有所作为。

八成大额个人捐赠流向境外 拷问中国公益信托管理体系

■ 王亦君

北京师范大学中国公益研究院 2015 年春节前发布了《2014 中国捐赠百杰榜》(以下简称“百杰榜”),这是中国公益研究院连续第四年发布百杰榜。

在百杰榜中,最引人关注的是阿里巴巴创始人马云,他捐赠了价值 169 亿元的阿里巴巴股份位居第一,第二名是阿里巴巴的股东蔡崇信,股份捐赠额度为 72.4 亿元。

与股份捐赠相对应,境外慈善机构成了中国个人大额捐赠资金的主要接收方。据统计,2014 年度境外机构接收的中国大额个人捐赠,数额超过了 242 亿元,占年度总额 80%。

“马云和蔡崇信的股权捐赠价值数额很高,因为他们进入榜单,直接使 2014 年百杰榜的上榜捐赠额超过 300 亿元,与 2013 年度的总额 147 亿元相比,增长了 107%,也是该排名榜启动评选 4 年以来,单年度的捐赠总额首次超过 300 亿元。”中国公益研究院院长助理兼研究部主任章高荣对记者表示。

章高荣解释说,因为马云和蔡崇信将这样一大笔股权捐给了新加坡的一家慈善机构,再加上潘石屹夫妇向哈佛大学和耶鲁大学进行的捐赠,所以大家看到的结果是,2014 年国内八成大额个人捐赠流向境外。

章高荣认为,境外慈善机构在捐赠税收方面的政策,可能是中国的大额捐赠人向海外捐赠的主要原因,“中国大陆将股权捐赠视为销售,因此,捐赠方与接收方都要纳税,并且对于有计划上市的企业来说,上市前后,善款税额的差距更大”。

章高荣进一步解释,企业在上市之前,以股权形式做出的捐赠,需缴的税额可能并不高,但公司若上市后股价翻倍,届时慈善机构倘若要变卖这部分股票,则要上缴股票增值部分 25% 的所得税,这可能将是一笔巨款。

而对境外慈善机构来说,例如马云和蔡崇信进行巨额股权捐赠的新加坡,慈善机构在出售股权时,不需要对股票增值的部分缴纳所得税。因此,马云如果将同样的股权数额捐给国内机构,与捐给新加坡机构,结果和效应是完全不同的。

在章高荣看来,马云和蔡崇信此次向新加坡的慈善机构捐赠,除了税收的考虑外,可能是为设立个人公益信托基金做打算。

2014 年 4 月 25 日,阿里巴巴集团赴美上市前夕,马云和蔡崇信通过阿里官方微博宣布,将成立个人公益信托基金,致力于环境、医疗、教育和文化领域,地域涉及中国内地、香港和海外。

该基金源于马云和蔡崇信在阿里集团拥有的期权,据阿里官微披露,总体规模为阿里集团总股本的 2%。

相较于常见的捐款捐物,公益信托这一慈善公益方式鲜为公众所知。

所谓公益信托,是指出于公益目的而设立的信托。它是由委托人提供一定的财产设立,由受托人对该财产进行管理处分,并将信托收益用于信托文件所指定的公益目的。

“在现有的法律框架下,如果马云在海外设立公益信托,比直接捐赠给国内基金会要好很多。”如果马云直接将期权或股权捐赠给国内基金会,在这个过程中除了马云捐赠股权本身需要纳税外,就股票的增值部分,基金会在套现用于公益项目的时候还需要缴纳所得税。

章高荣认为,如果政策框架健全,设立公益信托是大额股权捐赠的最好选择,马云可以将财产变更委托给受托人,未来将收益和分红用于公益支出,可以确保公益目的不可变更性,同时,又可灵活运用捐赠资金,根据收益情况决定捐赠额度。

中国慈善联合会副会长、南都公益基金会理事长徐永光近年来一直呼吁公益信托制度在我国境内尽早落地。

东风德纳车桥十堰部件厂 研讨 2015 年党委重点工作

近日,东风德纳车桥十堰部件厂召开 2015 年党委工作研讨会,该厂党委书记陈正权,下属基层党支部书记及党群部门相关人员参加会议。

会上,该厂 15 个党支部研讨了 2015 年党建工作,明确了 2015 年党委工作重点。2015 年十堰部件厂党委工作的总体思路是“1442”,即:围绕一个中心(紧扣上级党委要求和工厂生产经营发展);深化四项工作(深化党的十八届三中、四中全会精神、习近平系列讲话精神及东风公司第九届党代会、东风商用车公司党代会精神的贯彻落实;深化党风廉政建设及干部队伍作风建设;深化党群主题实践活动;深化职业化员工队伍建设);突出四个重点(一是重点抓好两级党组织政治律建设、二是重点抓好党风廉政建设主体责任和监督责任的落实、三是重点抓好“质量双争”、“质量金牌班组”等劳动竞赛活动、四是重点抓好“职业行为当标兵”、“职业技能当能手”竞赛活动);提供两个保证(为完成工厂年度经营目标提供强有力的思想保证和组织保证)。

(计德锐)

贵州旅游基金管理公司 获“年度最具旅游文化产业创新企业”奖

春节前,由《环球时报》社主办的“环球聚焦·中国梦”高峰论坛暨 2014 环球时报总评榜颁奖典礼举行,贵州产业投资基金管理有限公司发起设立的贵州旅游创新发展基金管理有限公司,凭借在旅游文化产业政策、管理、金融等方面的创新,获“年度最具旅游文化产业创新企业”奖项。

据介绍,贵州旅游基金管理公司是 2014 年 8 月《国务院关于促进旅游业改革发展的若干意见》发布后,首只省级政府批准设立旅游产业基金,拥有专业化、国际化的投资管理团队,通过市场化运作对贵州旅游进行全面开发。通过一、二级市场联动,实现产业金融与资本金融相结合、国内资本与国际资本相协同,为贵州旅游产业的发展提供可持续、低成本的资金支持,打通贵州旅游产业对接国际、国内资本市场的通道。产业跨界整合与创新之后,该公司实现了旅游与影视、体育、演出等不同行业的跨界融合,促进了贵州旅游产业的全面升级。

(王璐瑶)

管理漏洞无处不在 149 家上市公司接获罚单

■ 钟春玲

自 2014 年 1 月 1 日至今,有 149 张罚单飞入上市公司,被处罚的事由五花八门,既有财务问题,也有安全生产问题。不过,仔细甄别这些罚单提及的内容可知,上市公司们踩雷踩的最有技术含量的有四项案由:靠财技调节利润、股份代持、利用内幕消息牟利、隐瞒关联关系利益输送。

值得注意的是,据 Wind 数据统计显示,上述 149 家收到罚单的企业总计被罚金额高达 1.6 亿元。

从上述数据可知,在被处罚的上市公司中,被案由虽然大多数被概括为“信息披露问题”,但是,由于信息披露背后包含的内容不同,让投资者最受伤的是四种信息披露问

题。

在虚假财务信息方面,去年被处罚的上海物资是典型代表,上海物资全资子公司上海燃料有限公司(以下简称“上海燃料”)为虚增利润、隐藏账面亏损,采用多种方法少结转成本、虚增年末库存,导致上海物资 2008 年至 2011 年年报(合并)中资产和利润总额虚增,成本虚减,上海物资在 2012 年年报中未对 2008 年至 2011 年虚假记载情况进行追溯调整,将 2008 年至 2011 年隐瞒的所有亏损全部体现在 2012 年年报中,导致上海物资 2012 年年报存在虚假记载。

在股份结构复杂方面,北大资源集团控股有限公司(以下简称“资源控股”)及北京政泉控股有限公司(以下简称“政泉控股”)的代持,复杂程度让投资者瞠目结舌,一幕幕大戏

接连上演,举报、自曝应接不暇,而代持也就成了资本市场的年度热门话题。

在利用内幕消息谋利方面,在证监会查出的内幕交易中,内幕消息的来源已是“只有想不到,没有办不到”。闺蜜聊天泄密、家属探知消息泄密都有。

而隐瞒关联关系方面,查阅过往的资料可以得知,隐瞒关联关系在上市公司被处罚的案由中,占据的比例相对较重。实际控制人隐瞒关联关系、设立关联公司不披露等,上市公司利用这些关联关系产生大量关联交易,有公司由此衍生出了各种虚假的财务信息。

这些“技术含量”颇高的上市公司的违规行为,所对应的后果非常严重,从公开信息可知,多家公司虚假陈述案发之后,即迎来了投资者的扎堆索赔。

从这些被处罚的上市公司被罚事实来看,由于多项事件涉及公司核心机密,查证也较为困难,“技术含量”颇高。因此,一旦被查证后,所面临的处罚程度也相对较高,通常有市场禁入、罚款等。

据 Wind 数据显示,在上述 149 张罚单中,口头处罚和罚款各占据了半数份额,而有些公司是连公司带高管层集体被罚。

不过,在这些被处罚款的上市公司中,罚款金额最高的公司被罚原因则是垄断经营。

鉴于此,有业内人士认为,对于上市而言,除自身的经营管理之外,对关联公司及关联群体的把控、警示、监管能力,也成为考验上市公司的重要参照标本。因此,上市公司还要加强对周边及相关人和事的事先预警和事后把控力度。