

企业楷模

刘强东说：“如果一家公司失败了，绝对不是因为钱的问题，而是团队出了问题。公司成功和失败永远在于团队，我们从来不想竞争激烈、政策因素、市场因素，我们从来只找人的原因。”

贺树龙

3月31日，京东股权众筹业务正式上线。京东集团首席执行官刘强东出席了活动，并携手沈南鹏、徐小平、包凡等投资界大佬发起了“京东众创学院”。刘强东在活动现场给嘉宾们亲自上了众创学院的第一课，详解了京东的用人之道。

80%的钢加 20%的金子

据刘强东介绍，京东目前已经有 7.5 万名员工，管理这么多人是个大难题。在京东内部有一张表格，叫“能力价值观体系”，选人、留人、辞人都要以此为依据。按照这张表格，所有的员工都可以分为以下几类：

1. 能力一般，价值观不匹配，叫“废铁”。能力即业绩、绩效，可以用分数衡量，但价值观不用分数点评，而是看匹配度。“任何一家公司都要提出你的价值观是什么，这是企业文化核心部分。”刘强东介绍，京东考核员工的能力和价值观的途径有两个：问卷测试



京东管人只用四张表

和日常行为观察。在重要性上，京东认为“价值观第一，能力第二”。对于“废铁”，京东会选择不用或者弃用。

2. 价值观非常匹配，能力不达标，叫“铁”。
3. 能力和价值观都在 80 分到 90 分之间，叫“钢”。
4. 价值观匹配度极高，能力极强，叫“金子”。
5. 能力非常强，价值观不匹配，叫“铁锈”。

刘强东认为，铁锈往往最让企业老板们头疼，因为这类人能力极强，能出业绩，不犯错误的时候什么都好，但出问题时就具有腐蚀性和煽动力。对于“铁锈”，刘强东的态度是坚决不留，他笑称“希特勒是全世界最大的铁锈”。

为什么金子是 20%，钢是 80%？刘强东认为，金子太多意味着结构不稳定，会影响公司发展，毕竟公司的薪水和空间都是有限的。当然，金子太少也容易出问题。“二八规则是存在的，人才结构方面，80%的钢加 20%的金子，是相对稳定的团队结构。”

ABC+8120+2N

有了金子和钢，还需要掌控好授权。谁管

谁、怎么管，这是个问题。

京东内部的另一张表格叫“HR ABC”。所谓的 ABC 原则，就是按照级别 C 向 B 汇报，B 向 A 汇报。C 的加薪、辞退、奖金和股权等等都由 A 和 B 一起来决定，避免一个人说了算。以刘强东为例，他只管集团副总裁和子公司副总裁，而不会管到总监级别的升职、授权、辞退等等。此外，A 和 B 对 C 进行职务变动时，还要接受 HR 自始至终的监督。

京东内部的第三张表格叫“8120”。所谓的 8120 原则，就是一个中高级管理人员最佳的下属人数是 8 到 12 个人，超过 12 个人就要考虑增设等级的岗位；对于基层管理人员来说，每个主管管理的人员则不得低于 20 个。刘强东认为，8 到 12 这个数字区间可以让管理人员既有时间思考战略，又不过分清闲。而让基层管理人员必须管理 20 人以上，则可以避免公司人浮于事，官多兵少。

最后一张表叫“2N”。所谓的 2N 原则，即京东会对两件事说 NO：第一件，加入京东的员工最多只能从原单位带一个人过来，如果人多，只能去别的部门。“很多公司为了招人省力，一个部门来一个头，会带很多原部门的人过来。等头走的时候，发现那些人都跟着走了。这样是非常可怕的。”刘强东表示。第二个 NO：京东会要求所有的管理人员花一年时间去培养一个随时能接替自己的人。如果两年时间还未找到，则必须离职。

第一个 NO 是为了避免公司高管拉帮结派，第二个 NO 则是为了保证公司业务不会因为一个高管离职就面临瘫痪。



管理之道

企业在给员工发放工资的时候，也不宜总是“保持同一个姿势”，应该适时帮助员工“翻个身”寻找最佳的方式，让薪水的价值完全体现。

当人睡觉的时候，免不了会翻身，如果保持同一个睡姿到天亮，醒后或许会出现身体酸痛的不适状况。这里，活动筋骨就显得很有必要。

同样，企业在给员工发放工资的时候，也不宜总是“保持同一个姿势”，应该适时帮助员工“翻个身”寻找最佳的方式，让薪水的价值完全体现。当然这是有技巧的，如果每次只是发给员工固定的工资，即使这份固定工资再高，也无法激发员工更多的工作热情，还会导致员工以一种应付的心态来对待工作。

在某电子数据系统公司，有不到 40% 的员工得到了年度的奖金，只有 75% 的员工会增加工资。在 Gateway 公司，一些员工的薪水会增加 15%。沃尔玛在向商店经理支付奖金时唯一的根据就是商店的绩效。

在最近由 Towers Perrin 组织的对北美 721 家公司的调查中，人们发现最成功的公司愿意给予其最好的员工比其他公司高 2 倍的薪水。由此可见，通过对员工的工作进行综合考核，让员工工资有增有减、有多有少是一项节省成本、调动员工积极性的好方法。可以采取的方式有：

1. 建立“基本工资+绩效工资+奖励工资”的工资体制。
2. 加工资的时候，采取小步多加的方式。
3. 将成本节省和年终奖挂钩。

给员工工资「翻个身」

仁达

“玩具医院”，还你一个童年

侯坤

在店家的接待大厅里，顾客们一个个脸上满是哀伤，许多人都流出了眼泪，有人轻声啜泣，也有人嚎啕大哭。见到此情此景，人们大概会想：这家店的生意一定糟透了。可是，这些流泪的顾客非但对店家没有一丝不满，反而格外感激。店家也别出心裁，声称将顾客的眼泪视为对其工作的最高赞许。

原来，这是澳大利亚的一家“玩具医院”，也就是专门替人修复玩具的玩具维修店。玩具维修店的黄金时期是在二战期间，由于战争导致物资紧缺，人们无法得到足够的新玩具，只好将损坏的玩具送来修理，玩具维修店也因此兴盛一时。

然而，随着战争的结束，物流流通恢复正常，许多人拥有了足够多的新玩具，便不再去修复损坏的旧玩具。玩具维修店的生意因此陷入了低谷，近年来更是每况愈下。随之而来，许多玩具维修店纷纷倒闭，这家位于澳大利亚的百年老店也只能苦苦支撑。

起初，这家店追求的服务目标和其他店家一样：希望顾客露出微笑，满意而归。但这样的经营理念未能给店家带来微笑，前来修复玩具的人越来越少，店家的经营举步维艰。

这时，店家认真思考后，决定转变经营思路：由千方百计让顾客微笑，改为努力使顾客流泪！店家的想法是这样的：人们的生活越来越富足，只靠修理一些孩子们的普通玩具来维系经营，将会变得越来越艰难，所以他们决



定转向，主修那些属于成人的“带有顾客童年记忆”的玩具。

这些玩具都是成年人儿时玩过的玩具，由于年代久远，大多数都有损坏。这些玩具虽

然破旧老气，却承载着许多人的童年记忆，因此许多成年人愿意把这些玩具送到“玩具医院”进行修复，既可以帮助自己找回童年的幸福记忆，也可以把玩具传给子女，让他们感受自己儿时的乐趣。人们在看到自己童年心爱的玩具被修复得焕然一新时，内心的情结一下子被触动了，所以常常有人抱着自己的儿时玩具痛哭流涕。当然，他们哭不是因为悲伤，而是因为深深的感动。

让顾客微笑着满意而归，大概是每一个店家的目标，但如果这家“玩具医院”还在死板地追求让顾客微笑，也许它已经面临倒闭了，而只是稍稍转变了一下经营思路，就让顾客笑到让顾客哭，就令这家百年老店重新焕发了生机。

郑有鸿 最受企业欢迎的书画名家作品精选



画家郑有鸿



郑有鸿 ZHENGYOUHONG

郑有鸿，中国当代水墨画家，中国美术家协会福建省会员。1985年5月，参加全国化工职工美术书法、摄影作品展获荣誉奖；1989年自费赴日本长崎有益语学院学习日语；1989年8月，长崎县谏早市举办留学生三人展；1990年，长崎大学教育学部美术雕塑研究生；1990年8月，日本、韩国美术作品交流展并赴韩参展；1990年11月，第35回日本长崎美术展览入选；同年，长崎新闻美术馆水墨画、书道、印个展，2005年，世界和平国际书画大展优秀作品。2010年3月，香江人物画优秀奖。2013年，获中国国画创作研究院、研究员。2014年，在中国邮政庆祝中华人民共和国成立65周年出版了【中国当代书画名家集邮册】。2015年元月，中国邮政又采用了国画发表贺卡明信片。

2015年3月，中国企业报道邀约“郑有鸿——特邀书画名家献礼抗战胜利70周年”专题报道。作品常被海外华人名人收藏。