

企业楷模

“利益均沾”成就华为



任正非在 1996 年就讲过:回顾这些年来走过的道路,我认为我们就是本着一种真诚、互利的合作态度,所以我们的合作伙伴越来越多,我们的销售额也越来越大。

■ 刘山

2014 年, 华为主营业务收入达到 2890 亿元人民币, 同比增长 20%; 主营业务利润达到 340 亿元人民币, 利润率 12%, 经营性现金流和资产负债率均持续稳健。究竟是什么原因, 让华为为 27 年成长为世界电讯行业的巨无霸? 分析其原因, 有很多很多, 根本的原因, 是华为的利益均沾原则。

《华为基本法》明确指出: 华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体, 努力探索按生产要素分配的内部动力机制。华为的利益均沾原则体现在哪些方面呢?

在公司内部, 华为与员工之间建立起了“利益均沾”的分配机制。作为华为这样一个高科技企业, 必然使用的都是高学历的员工, 并且都是名牌大学的一流人才。任正非讲“高工资是第一推动力”, 公司给予的薪资待遇是国内最高的。

还不仅仅如此, 更为主要的, 是华为给予员工的内部股份, 将企业的整体利益与员工的自身利益紧密结合起来, 使员工的利益与公司的利益紧紧捆绑在了一起。尽管华为是任正非创办的企业, 但

任正非仅仅持有 1.4% 的股份, 其他的 98.6% 被员工所持有。从这个意义上讲, 华为已经不是任正非自己的了, 已经名副其实成为“华为人”的华为了。

在公司外部, 华为与客户之间的合作, 更加体现了“利益均沾”的经营指导思想。《华为基本法》讲: 我们将按照我们的事业可持续发展的要求, 设立每个时期的合理的利润率和利润目标, 而不单纯追求利润的最大化。

这一原则体现在了华为与客户的合作上。1997 年, 出于开拓市场的需要, 华为

与全国各地邮电部门进行密切合作, 成立了一大批合资公司, 吸纳邮电系统职工入股, 并给予每年高达 70% 的分红。而这些合资公司的主要任务, 就是销售华为公司的产品。

任正非说: 通过使客户的利益实现, 进行客户、企业、供应商在利益链条上的合理分解, 各得其所, 形成利益共同体。我们毫不怀疑, 这样的方式在当时的社会环境和市场条件下, 对促进华为产品销售所发挥的巨大作用。这么多年来, 不单纯追求利益最大化, 而考虑的是把市场做大, 让合作方得到合理的回报, 以利益共同体来促进命运共同体的形成, 从而实现事业上的结盟, 是华为成功的秘诀。

在社会方面, 华为在长江遭遇百年一遇洪水的抗洪救灾中一次捐款数百万元, 华为在多少所大学设立了“寒门学子奖学金”, 华为为员工缴纳的个人所得税在电子行业总是位居第一, 华为上缴国家的税金每年都是几十个亿……, 所有这些, 我们是不是可以理解华为“利益均沾”在对社会回报方面的表现? 如同《华为基本法》中所描述的华为“社会责任”那样: 华为以产业报国和科技兴国为己任, 以公司的发展为所在社区作出贡献。

这就是华为的“利益均沾”, 利益均沾成就了华为伟业, 成就了“中国屈指可数的一家高科技公司”。

经营方法

危险不总是敌人, 危险中往往蕴含着成功的机遇。

总经理的怪招

■ 宸光

黑德先生是匡威公司非洲区的总经理。正当他思考如何开拓非洲市场时, 公司位于约翰内斯堡的一家专卖店被一群乞丐哄抢了。

当时公司上下都不看好非洲市场, 甚至打算撤销专卖店。但黑德力排众议, 做了一个大胆的决定。他让店员取出仓库的鞋, 再次摆满货架。

没过几天, 专卖店又被哄抢了。让人吃惊的是, 黑德似乎一点都没吸取教训, 还是继续上货。这样的哄抢又发生了几次, 专卖店损失不小。当地媒体都报道了这件事。员工们觉得黑德的做法太疯狂, 纷纷提议应该马上找警察把专卖店保护起来。黑德却阻止道: 如果警察来了, 还怎么卖鞋子? 你们去大街上好好看看, 就



知道发生了什么。这时, 大家才注意到, 街上许多乞丐都穿上了匡威的鞋。而且鞋子结实耐用, 经得住沙土地的考验。

很快, 从约翰内斯堡到整个南非, 无论是富人还是穷人, 官员还是平民, 都记住了一个叫匡威的运动鞋。这个品牌的销路终于打开了。

每天都是试用期

■ 红颜添乱

两年前, 我大学毕业后, 经过一番辛苦求职, 进入一家大公司试用。与我一起试用的还有个名叫叶萍的女孩儿。

求职的过程, 让我深深明白就业的不容易, 我很珍惜这来之不易的试用期机会。每天早晨, 我都是尽量去公司早一些, 然后打扫办公室卫生, 精心地给办公室里的花浇水。

其他部门加班的时候, 我也主动过去帮忙。叶萍作为试用期的员工, 她的工作态度也是和我一样, 工作主动认真, 吃苦耐劳, 为公司干一些本职工作以外的事情。

我们是家销售品牌数码相机、数码摄像机等数码产品的公司, 特约维修点建立在全国地级市以上。我和叶萍都在公司总部的售后服务部工作, 本职工作就是接听售后服务热线。接听售后服务热线是件不断挑战个人耐心极限的工作, 有的客户因为不恰当使用产品造成了产品损害, 要求免费维修; 有些是因为零部件自然损耗, 但是, 客户觉得自己花了钱, 商家就得负责到底; 有的明明过了保修期, 客户还在电话里死缠烂打地要求免费保修, 甚至要求免费以旧换新……这个时候, 我们都得耐心礼貌地解释, 请求客户“理解”。客户对于我们电话里的耐心、热情、礼貌也无奈, 最后只得气呼呼地挂了电话。一天下来, 我感觉特别累。

好在我的敬业终于换来了回报。3 个月的试用期后, 我正式被公司聘用, 签订了 3 年的工作合同。签完合同后, 我感觉身上的千斤重担一下子落了地, 轻松了很多。签订合同的第二天起, 我就不去公司那么早了, 也不打扫办公室了, 13 个人共用的大办公室, 凭什么就我和叶萍打扫? “3 个月的小媳妇”熬出头了, 现在和其他的“婆婆”平起平坐了, 我不能再苦

自己了。

不符合产品维修规定的客户再打电话唠个没完, 我也没有以前那么耐心了。让我纳闷的是, 叶萍真是不开窍, 试用期都过去了, 都从“小媳妇”转变为“婆婆”了, 整天还一副劳碌命, 依然大包大揽地打扫办公室卫生, 依然帮助其他部门的同事加班, 依然在售后服务电话里那么热情、耐心……

叶萍不但不给自己减轻工作量, 她居然还没事找事, 经常在中午休息时向公司维修部的工程师请教一些技术问题, 以便在电话里向客户更为详细更为权威地解答。她真是能折腾自己!

两年后, 售后服务部的经理被调到上海分公司做经理去了, 老总居然出人意料地把这个空缺给了叶萍。要知道, 除了那个离任的经理, 我们全销售部 12 个人, 凭工作资历, 我和叶萍是并列第 11 名。她居然像“空中飞人”一般直接从那 10 个“职场前辈”头上飞过去, 扑通一声, 直接降落到部门经理的宝座上。她的空中降落惹得全销售部的员工都有情绪。

老总是个聪明人, 自然理解大家的心情。所以, 叶萍正式上任部门经理的那天, 老总亲自参加了叶萍主持的第一次部门例会。例会上, 老总感叹道: “很多职场中人, 只要试用期一过, 与单位的合同一签, 立即就有船到码头车到站的感觉, 工作劲头一下子就松懈了, 我为什么任命叶萍做你们的部门经理? 凭的就是她把这两年的每一天都当做‘试用期’度过! 不管是老员工, 还是进来刚两年的所谓新员工, 你们部门里还有谁是在工作合同签订后保持试用期工作状态? 还有谁? 请举手。”老总扫视着大家, 大家不由自主地都低下了头。

不偷懒不懈怠, 持之以恒地勤奋工作, 这样的员工才有资格得到快速提升, 这样的员工才有能力在职场里飞得更高走得更远……



抓住关键时刻寻求突破

■ 邱义城

我进入公司没几年, 公司成立了一个旗下的子公司, 并且急需一个最高负责人, 于是高层便希望总公司能够提供人才来管理这个新的公司。

当时总公司员工的反应相当冷淡。一些资历深的老主管一点兴趣也没有, 原因有二: 一是他们宁愿在总公司做老二, 也不愿意到子公司去当老大; 二是因为这职位要负起新公司的全部责任, 他们宁愿继续待在老位置上, 也不愿意冒险失去现在安稳的环境, 而去承担这个草创公司的重责任。而至于资历较浅、和我同辈的新手们, 又全都对自己没有信心, 也没有人敢扛起这个担子。

卖场变“剧场”

■ 袁园

4 月 11 日, 日本阪急阪神百货执行役員(执行董事)金井康博在杭州举办的 2015 联商网大会上介绍了如何改造一座旧式百货使其每年的到店人数达到 5000 万人, 多过东京迪士尼乐园的 3137 万人。阪急阪神是以大阪为主要基地的公司, 位于大阪梅田, 梅田阪急阪神百货店建成于 1929 年, 位于火车站旁边。公司花了将近 7 年时间对该百货进行改造。目前店铺面积达到 14 万平方米, 外场销售面积 8 万平方米, 后场面积 6 万平方米。

日本百货习惯将空间设置成卖场从而促进销售, 但是阪急阪神在改造时没有这么做, 阪急阪神认为百货商店需要新的传播方式, 通过话题性、新闻性和娱乐性传达给消费者。而这种新方式需要空间和场地, 甚至舞台设施, 让消费者在其中体验。

在外场销售区域中, 梅田阪急阪神抽出 20% 的区域, 定期开展手工艺品市集、艺术展览等活动。虽然这部分设施不会带来很高的收益, 但却可以吸引顾客前往。

在设置这些区域之前, 顾客在阪急阪神的停留时间大约在 55 分钟, 有了各式展览之后, 平均停留时间在 3 小时。为此, 梅田阪神阪急在每层都配备了咖啡厅, 而在最高两层还配备了餐饮业态。

当时我就有着一一种强烈的感觉: 这是一个关键时刻, 错过了可就可惜了。我也许和其他的公司新人一样, 也没有十全的把握, 可是在这么一个大体体系的公司当中, 我如果对自己有一些不同的期待, 就必须要有更大的勇气与担当。于是我勇敢地毛遂自荐, 要求公司让我出任这个职位。公司几经考虑后终于答应了, 我成为了一个最年轻的主管。

人的一生中总有几个“关键时刻”, 你不可能有十几个二十个这样的机会, 可能只有两三个这样的突破点, 你必须要有勇气去掌握, 不然很可能就失去了我们生命中更上一层楼的长梯。重要的是先登上舞台, 没有舞台, 你永远都是配角、永远都是抬轿的人。

在梅田百货 9 楼还有一座多功能大厅, 大厅配有 408 个座位, 可以自动收起。在舞台一侧也配有专门的带有淋浴的盥洗室, 同时配有超大型送货电梯。在这个展厅, 阪急阪神会邀请一些店铺品牌进行展览和表演。2014 年, 奢侈品牌 GUCCI 邀请了 16 名艺术家从意大利来到店里进行现场表演。而 2013 年, 爱马仕曾经在这里做过展览。

除了奢侈品牌, 电影的试演会、小型歌迷见面会, 都可以在此上演。阪急阪神也会根据相关主题搭配商店内的品牌举办活动。例如近年, 日本年轻女性开始饮酒, 阪急阪神将日本各个酒庄的品牌聚集在一起, 同时搭配配合红酒的酒类, 邀请二十多位主妇来给顾客讲解怎么根据季节性的变化在餐桌上搭配酒和菜。

在阪急阪神全楼里大概有 50 多处小舞台, 一个月当中大约有 500 次做小型的活动。一年大概是 6000 次做了不同的活动。

除了外场销售区域, 为了方便销售, 梅田阪急阪神对于后场区域也进行了改造。阪急阪神的后场区域不仅有自己的进货渠道, 还有专门的为员工使用的手扶电梯、员工便利店和休息区。员工在这里拿货、吃饭、休息和客人没有冲突。同时由于设计了最简便的拿货路线, 员工也能方便快捷拿到货品, 缩短顾客的等待时间。



管理之道

看来想要通过简单授权一劳永逸是不行的, 还要在授权后不断观察, 听取意见反馈, 如有问题, 及时做出调整, 问题严重时迅速干预, 这样才能达到预期效果。

两年前, 公司成立了大客户部, 抽调了四个人专门负责开发公司老客户中重点客户的消费潜力, 促使其再次购买, 新部门由小齐负责。小齐做客户关系很有一套, 很多客户在公司回访中表明下回希望再派小齐为他们服务。当时我想, 既然小齐自身能力这么强, 带几个人管理一个小部门应该不成问题, 于是我就来了个彻底放权, 大客户部的事全权交给小齐处理, 我不再过问。

两个月过去了, 大客户部业务毫无起色, 除小齐外, 其他人基本没开张, 我问小齐原因, 他说正在努力, 其他员工业务不太熟练, 估计很快会有成绩。第三个月过去了, 情况依然如旧。第四个月按规定该开始正式考核每个人的业绩了, 眼见希望渺茫, 大客户部员工竟然在第四个月集体辞职, 只剩下小齐一个光杆司令。

想想这回大概是过度放权了, 从这三个月来看, 小齐在部门内从不开会交流, 对部下很少辅导, 与公司其他部门沟通也不够, 很多现成资源没利用上, 部门其他人基本是在无人管理的情况下自己摸索, 遇到困难当然容易泄气了。

看来想要通过简单授权一劳永逸是不行的, 还要在授权后不断观察, 听取意见反馈, 如有问题, 及时做出调整, 问题严重时迅速干预, 这样才能达到预期效果。

如果一个管理者意识不到授权的重要性, 不明白为团队培养人的责任, 那就很可能成为团队的瓶颈, 并且自己的能力越强对团队造成的负担越大。至于如何授权, 管理者首先要把自己承担的责任分解给各个下属去做, 其次要持续做好团队的组织建设, 最后设计出合理的制度和流程, 建立良好的团队文化, 以便让大家的合作畅通无阻, 不再是事事找自己。

当自己在工作上遭受失败时, 你希望主管的反应是什么呢? 我的体会是, 与其听主管挑三拣四的责备, 不如一句“下次加油”的打气来得振奋。

职场上, 碰到问题或失败都是理所当然的。因此, 鼓励部属“从失败经验中学习才是最重要的”。绝对不能因为失败, 就把原本交给部属的工作收回, 或轻易地换掉负责人——有时候, 主管必须学会忍耐。当我负责公司的业务团队时, 常提醒自己: “不急于眼前的胜利或失败, 就算工作进展不如预期, 还是要继续忍耐, 让下属自己突破瓶颈。”

当然, 主管要为团队的工作负责, 但我也会让下属负起应有的责任。“这个交给你来联络, 所以你必须负责到最后”, 在传达这个信息时, 我也让下属知道, 即使开发客户的过程不顺利, 自己也必须想法应对, 因为这是一个人成长的必经之路。否则, 他便无法独当一面。事实上, 曾经失败的人在下次行动中, 往往会有比较出色的表现。因为他们不想重蹈覆辙, 所以会自我反省, 或与主管和同事一起探讨具体的改善方法。

比起担心“部属的失败”, 主管需要在意的是部属因为失败, 而不敢接受新的挑战。不挑战, 就等于失去了成长的机会。因此, 主管应从思考和做事的方法上予以指导, 鼓励部属多多“加油”, 而不是盯着问题不放。

权力不能一「授」了之

■ 黄中强

十句责备不如一句「下次加油」

■ 陈朝益