

联想:新成员“入模子”融进企业

■ 石纪明

经过30年风雨,当年和联想同期创立的很多企业如今已经不存在了,对企业文化的重视或许正是联想能不断发展壮大的秘诀之一。作为联想集团母公司的联想控股,通过战略投资和财务投资,现已成为中国最大的投资集团之一。2014年,联想控股综合营业额2895亿元,总资产2890亿元。

在联想控股董事长柳传志看来,企业文化是企业长远发展的关键。

文化模子: “入模子”培训坚持20年

30年来,联想的文化一直讲求具体和实在,通过与战略和业务的紧密结合深入人心。其中,坚持了近20年的新员工“入模子”文化培训方式发挥了重要作用,让联想的发展持续焕发出正能量。“入模子”创立于1991年,也就是联想管理学院成立之时。

在联想,将文化比喻为模子。具体来说,所谓“入模子”,意即企业像一个模子,有独特的企业管理和文化要求;所有加入公司的员工,都要进到模子里熟悉公司的企业文化。员工通过企业文化培训,促进公司员工的价值观以及行为方式的统一。

企业在推行多元化战略进程中,尤其是在并购实现多元化经营时,往往面临着相似的管理窘境:一方面,新业务导致员工人数剧增,企业面临新员工培养和管理的压力;另一方面,新并入企业的既有文化,难以顺利融入并购方管理体系。有着30年发展历史的联想控股也是如此,当选择走上多元化战略之路时,同样经受这些困扰。事实证明,通过寻求共同价值观,有助于破解这个难题。

自2010年联想控股提出实施多元化战略以来,如今,联想控股的业务逐渐从电脑、数码产品扩展到投资、地产、医疗服务和农业等领域。联想用购建并行的方式打造一些新的资产,使公司实现跨越式增长。

在新的战略中,联想管理学院承担了向新的成员企业输出联想文化要求和管理经验的重任,“入模子”再次成为完成这一重要使命的有力武器。为此,联想管理学院对“入模子”做了进一步改良和创新。



在联想,将文化比喻为模子。早在20世纪90年代,柳传志就明确了文化建设对企业发展的重要性,并成立管理学院进行“入模子”等文化培训项目的开发。可以说,“入模子”几成联想的“党校”或“黄埔军校”。在柳传志看来,所谓企业文化,就是一群人学会在一起怎么合作做成大事。

文化体验: 配合战略改良培训

在诞生之后的20年里,“入模子”更多是服务于新员工培训,到了2010年,当联想控股提出中期战略之后,联想管理学院为了让文化培训在不同背景的成员企业中都能起到较好的实效,对“入模子”进行了改良,使之成为一个更为贴近业务、也更注重文化体验的培训。

“入模子”并非简单的内容灌输,而是用体验的方式,让参与者能够真切感受到企业文化的可信性和实用性。具体做法上,“入模子”呈现出三大特点:



采用小组制。“入模子”项目为期4天3夜,全程采用封闭式管理。受训对象既包含总部的新员工,也包括控股旗下各个成员公司分管企业文化建设的负责人,以及人力资源部具体做文化建设的人员。

加大体验性教学的比重。管理学院不采用填鸭式的灌输方式,不是让员工死记硬背一些理论知识;而是将理论知识与实践相结合,令受训者不仅掌握价值观、方法论,还通过完成团队任务并全程进行竞赛的方式,让他们学以致用。

用考核强化记忆。在培训的3大类内容中,除新老员工进行交流之外,文化课和拓展训练项目都要进行考核打分。文化课以知识竞赛的方式考核,题目均来自于3门文化课(联想的历史与现状、文化和管理)上传授的内容。

文化战略: 提供定制化培训服务

2011年,在对“入模子”进行改良的一年后,管理学院又针对成员公司,推出了定制化的“入模子”项目。针对成员公司的“入模子”主要以贴近业务、文化传播为主。

联想控股对成员公司开展的“入模子”,更多是以成员公司的需求为出发点。考虑到企业的行业特点、发展阶段、队伍结构以及CEO个性等因素来设计有针对性的方案。具体来说,成员公司的“入模子”表现为以下3

个特点:

量身定做。由于成员公司入模子的学员规格较高,主要为中层以上领导者,为了抓住他们的需求,管理学院的人通常会提前一个月做深入调研,对所有中层以上管理者做全面访谈,了解他们及其员工当前的心态、该公司发展的特点,以及企业原本的文化情况。

文化+战略。成员企业的“入模子”一半内容沿袭了控股公司“入模子”的内容和形式,保留了三门关于文化的理论课,压缩了拓展训练项目;另一半内容则是结合企业的新战略,让成员企业的CEO或董事长与员工进行战略沟通,以便让公司上下明晰未来发展方向。

注意尺度和时机。为了防止“入模子”在文化导入上过于强势而引起反效果,管理学院非常注意把控尺度。文化是不是让人信任和接受,有用是前提。并不过分强调宣贯,而是证明文化确实对战略业务发展有切实的帮助。此外,管理学院对成员公司进行“入模子”的时机也极为重视。为了取得更好的效果,他们不会选在成员公司被并购后就立刻展开,而是等到双方有一定了解后,再让企业“入模子”。

经过近4年的发展,控股公司层面的“入模子”项目已取得良好的成果。不少学员在事后的培训反馈中表示,自己对联想的企业文化有了真切的认识,在培训中学到的管理三要素、价值观与方法论也让自己在日常工作中受益不少。

北汽株洲分公司第二届企业文化节启幕

国无文化则无根,企业无文化则无魂。5月18日下午,以“潇湘铁军,拓路前行”为主题的北汽株洲分公司第二届企业文化节正式启幕。

作为两年一届的企业盛事,本届企业文化节将陆续开展北汽潇湘铁军行为塑造专项督导、“技行天下 我最出彩”技能大赛、青年大会、2015主题劳动竞赛、企业文化论坛、建党94周年、爱心公益助学、发布铁军之歌和企业开放日等文化活动。

曾经创造出北汽株洲速度的北汽株洲分公司,今年迈入“两型”企业创建元年。通过系统策划和高效组织,1-4月实现整车年度计划完成率100%。其中,新产品M20在3、4月产量连续突破8000辆,创下了生产爬坡的新纪录。

就在今年3月,设有店子阅览室、综合阅览室、藏书室,面积逾300平米的职工书屋正式投入使用,并获评国家级职工书屋。



●公司领导为劳动竞赛项目授牌

与此同时,“倡导全员阅读,共建书香北汽”全员读书活动也热闹开场,利用北汽潇湘铁军微信公众号等传播平台向员工每周推

荐经典书籍。湖南省总工会党组成员、纪检组长李铁华,株洲市政协副主席贺夏盛出席开幕式。(青琪 朱祺君)

威宁 打造“四有”企业文化

近日,南宁威宁投资集团在企业文化建设活动中,以建设“廉洁威宁”为导向,以打造“书香威宁”为抓手,扎实推进“四有”主题教育实践活动深入开展。

“廉政文化长廊”传递正能量

“勤政为民,廉洁立身”“梅花贵在高洁,公仆贵在无私”……在威宁投资集团办公楼走廊,精心布置的廉政格言书法作品形成了一道亮丽的廉政文化风景线。

今年4月,威宁投资集团因地制宜,在办公区域3层走廊布置“廉政文化长廊”。以“忠诚、为民、公正、廉洁”为主题的50余幅书法作品,着力弘扬廉政精神,传递企业正能量,引导集团公司员工自我教育、自我警戒、自我约束、自觉廉政,促进党风廉政建设与反腐倡廉工作深入推进。

“书香威宁”陶冶员工情操

威宁投资集团把4月定为“读书月”,并开展“书香威宁 分享阅读”活动,旨在陶冶员工情操,引导广大员工多读书、读好书,不断提高员工的文化修养。

活动面向威宁系统员工征集“影响人生的好书读后感”,得到了广大员工的积极响应。同时,威宁投资集团积极开展“爱书捐赠”活动,号召员工将自己喜欢读的书籍捐出,营造“书香满威宁”的企业文化氛围。目前,集团公司阅览室已布置完毕并开放,所有图书免费供员工借阅。

威宁投资集团还积极组织员工参加该市“诵国学经典,传中华文明”经典诵读比赛活动,加强员工对中华经典的学习和传诵,丰富员工的精神文化生活。

“书香威宁”活动的开展,使威宁投资集团上下形成浓厚的读书氛围,激发了员工的读书学习热情,把公司的学习型建设向纵深推进。

“书使命 绘愿景”凝聚发展力量

威宁投资集团以“打造国有服务品牌,提升公共资产价值、共创都市幸福生活”为使命,以“公共资产、公共服务设施的首席运营商”为愿景,为把企业使命和愿景进一步深植于员工内心,使集团上下形成“想干事、敢干事、干成事、不出事”的浓厚氛围,威宁投资集团利用5至7月三个月时间,在全体员工中举办“书使命 绘愿景”书法、绘画、摄影及征文比赛。作为“四有”主题教育实践活动的延伸,“书使命 绘愿景”活动将通过企业文化宣传的形式,做到人人参与,人人践行,让企业使命愿景入耳、入眼、入心,为开创威宁经济发展新局面注入新力量。(冯政海)

宝马与大众高层变局背后的家族企业文化

5月13日,宝马集团在年度股东大会结束后,宣布科鲁格先生(Mr. Harald Kruger)正式接任宝马集团董事长。宝马原董事长雷瑟夫博士(Dr. Norbert Reithofer)当选为宝马集团监事会主席。原宝马集团监事会主席米尔贝格教授(Prof. Joachim Milberg)将在宝马集团全球企业公民事务及慈善基金方面承担领导角色。

此次变动被称为一次非常完美的跨国公司高层调整。

而身处同一国度同一行业的大众汽车却在高层调整上出现了巨大的变数。大众汽车集团监事会主席皮耶希在与公司董事长出现分歧之后,因为没有获得更多公司其他股东的支持而辞职。

同样的行业领域,同样的国度,为什么两个公司的高层变动会出现完全不同的过程与结果呢?

人们分析,这应该与企业背后的家族文化相关。

无论是宝马公司,还是大众汽车,其实都有家族企业的很大成分,大众汽车背后其实是波尔舍家族与皮耶希家族。目前,由保时捷和皮耶希家族控制的保时捷控股控制着大众51%的普通股,皮耶希及其兄弟在保时捷控股中持股13.16%。

同样的,宝马公司也是一个家族控制的企业。宝马公司背后的家族是匡特家族。在二战之后,1950年代末期,宝马公司陷入困境,来自匡特家族的赫伯特倾其所有资产拯救了宝马公司。但是,宝马公司的管理在后来越来越淡出。目前,匡特家族持有宝马的股票份额达到46.7%。



●科鲁格先生(Mr. Harald Kruger)正式接任宝马集团董事长。



●左:皮耶希 右:文德恩

但是,同样的持有一个汽车企业多数股份的家族企业,在管理层的任命上却出现了极大的反差,其中的原因就在于掌握多数公司股份的股东,是否参与了公司的管理。

在大众公司,皮耶希是一名大股东,但是,他更是一名从企业最基层干起来的并对汽车这个行业有着高端激情与独特观点的管理者,最终他所担任的职务就是大众汽车集团的监事会主席。而控制着大众多数股权的保时捷控股的监事会主席则是皮耶希的表弟沃尔夫冈。

相比而言,宝马背后的家族对汽车行业的涉入就非常少,他们只是掌握着自己的股东的最终话语权。此次宝马高层调整,从公司董事会主席位置上退下来并不等于退休,监

事会主席同样需要付出很大的精力。或者说,在德国的法律上,监事会会被赋予监督、领导董事会的权利。

从外部看,大众汽车的高层动荡会给企业带来很大的不稳定性,而宝马公司高层的顺利交接则使得公司的战略得以持续。一般意义上来说,宝马模式更有利于一个企业的长期发展。

不过,有时候,公司的高层动荡也不一定就是坏事。因为公司的高层动荡,有许多是因为角力的双方对于公司的战略、产品与技术、市场的发展方向产生了巨大分歧。但是到底哪个是更加合理的方向,这个就需要时间去验证。

1990年代的时候,宝马一个失败的案例就是收购了罗孚公司的路虎,后来经过数年

贺酒: 以文化思路 应对市场疲软

■ 梁颂吟

5月14日,第十一届文博会在深圳隆重开幕。传统和现代的交融,文化与时尚的碰撞,使得这届文博会创下多个历年之最,而2286个政府组团、企业和机构的参展热情,更彰显了文化产业的全新魅力。在众多参展的创意产品中,首次亮相的国内首款创意文化酒“贺酒”,因其独特的文化创意内涵,吸引了众多参展商的青睐。

据了解,贺酒由深圳贺贺文化艺术有限公司打造,作为国内首家上市的非遗企业,贺贺公司立足非物质文化遗产技艺剪纸这一领域,成立十余年来专注研发了大批兼具传统与时尚的剪纸系列文化产品,是国内首屈一指的非物质文化遗产企业,也是国家文化部、商务部等部等6大部委认定的国家文化出口重点项目企业。

贺酒集名酒品鉴、收藏、个性定制、DIY、环保及消费者互动于一体,不仅是一个创意文化酒系列产品,而且也是一个在建的名酒平台。在成熟的产品文化创意包装下,贺酒以文化思路打破了国内名酒市场疲软的经营业态,开启了国内全新的文化酒时代,并打造出一个真正属于中国文化的定制消费新时代。

贺酒独具文化创意,它将“新壶装老酒”这一理念发挥到极致,与其合作的酒企均是国内知名品牌,如目前合作的泸州老窖,未来贺贺文化将与茅台、汾酒、西凤酒等中国传统名酒陆续展开合作。在这样一个“酒香也怕巷子深”的全新营销模式下,贺酒将剪纸这一传统的文化技艺巧妙的应用在酒品包装中,以独特的文化视角,为传统名酒打开了一个广阔的市场空间。

目前,贺酒的产品主要有普天同庆篇、皆大欢喜篇、天天快乐篇和人人精彩篇等系列,每个系列均有独具特色的包装设计。比如普天同庆篇主打500ML装的以剪纸技艺设计的LED台灯造型包装,皆大欢喜篇主要由10-12个100ML酒杯组合包装等。在突出艺术性的同时,贺酒包装均可实现二次利用,兼具收藏性、实用性和观赏性于一体。比如台灯造型的包装,顾客花一样钱可以在品尝名酒的同时,还得到了剪纸和台灯两样产品。而鞭炮包装好玩又有趣,其每个小酒瓶都兼具酒杯的作用,在喜庆场合人手一支,很有情调。其特别设计的酒标,因赋予了剪纸这一独特的传统文化内涵而极具收藏价值。

在提高贺酒文化内涵的同时,贺酒还特别推出了个性定制系列酒品。作为贺酒的最大亮点,个性定制的贺酒每套均有10-12个画面,每个画面在融入剪纸名家名作的同时,还可以为其赋予生日酒、结婚酒、庆功酒、纪念酒、地方特色酒、企业文化酒等丰富内涵,因此在喜庆、节庆、庆典、聚会等宴席用酒和礼品用酒行业拥有较大的市场空间。

贺贺文化董事总经理贺虹告诉记者,不论是哪一系列的酒品,贺酒均配备有剪纸技艺的宣传手册,重点介绍剪纸文化并向顾客推介剪纸名家名作,传承剪纸这一古老而独具魅力的民间技艺。在古老与现代的碰撞与交流中,贺酒以独特的视角在名酒与文化、时尚与创意的领域,完成了一次华丽的转身。