

百度曾学“狼性文化” 马云号召员工“傻坚持” 互联网企业如何面对不稳定性



本报记者 王贇

我们应该向华为学习什么？这是很多年来，不少企业的诉求命题。

首先需要明晰的是，狼性文化在华为之所以能产生巨大能量，并非泯灭了人性，恰恰相反，是对人的自私本性进行了最大限度的利用。华为有激励狼性的三个条件：明确的激动人心的远大目标，华为在电信业快速发展的时期盈利丰厚，任正非舍得和员工分享。但，随着华为增长放缓，个人利益与利益集团冲突加深，华为狼性文化陷入困境。

百度曾心仪过华为的“狼性”。2012年冬天，百度创始人李彦宏提出“鼓励狼性，淘汰小资”，他给员工指了两条路，其一，想要坐在自由而无用的躺椅上享受人生，最好卷铺盖卷儿走人。其二，愿意披上狼皮大整，改造自我，可以跟随他上IT战场冲锋陷阵。

但百度文化本质上与“狼性”相去甚远，老板的性格决定了企业文化。李彦宏从小家境不

错学习优秀，有着相对传统的文化背景和不错的创新意识。换个角度说，李彦宏既没有从军的历史背景，也没有与生俱来的天生异禀，狼性作为企业文化被李彦宏提倡，无非是因为百度这艘航母动力不足了，故而李彦宏尝试换种文化激发一下员工斗志。

一个价值观多元的社会，应该鼓励年轻人成为更好的自己，而不是被改造成同一种产品。当媒体还质问为什么中国出不了马克·扎克伯格的时候，教父级的企业管理者却开始透露自己的担忧，“80后带来了创新思维、满腔激情的同时，也给企业带来诸多管理的挑战。”

马云说阿里90%以上的员工是80后，他们创造的公司连父母想都不敢想，创造出几千亿市场，几千亿的创新。但正如任正非和柳传志看到的，80后、90后在职场上除了展现自己的才能外，各种规范、制度也让他们感到压抑、急躁或不满；对企业的

忠诚度普遍不高、集体意识较弱。当他们在企业中逐渐取代60后、70后，有些还走上了管理岗位时，问题便接踵而来。

这个问题在互联网公司里更明显，阿里巴巴的人、淘宝的人、支付宝的人、腾讯的人、百度的人都是80后的，这些公司也是80后建起来的公司。阿里巴巴从最初的“十八罗汉”到现在两万多员工；腾讯“五虎”也扩大至万人大军。面对不断需要扩张发展的企业及80后、90后的员工管理问题，管理层在提倡创新与“规定动作”上陷入了两难。早在2011年中国互联网大会上，奇虎公司董事长周鸿祎就提出如何善用与管理80后、90后，是当务之急。

腾讯员工的平均年龄27岁，这个庞大的“企鹅帝国”也在不停地从做“加法”到做“减法”，电商、搜索部门都减掉了。对于这种不稳定性，腾讯副总裁马斌说，人有三驱动类型，分别是自我、团队、业务。腾讯能做的，

是以现有条件尽可能满足。

企业管理专家、前惠普首席知识官高建华表示，进入腾飞阶段的中国公司，必须强化管理体系，用制度约束行为，等发展至成熟时，唯有企业文化才能起作用，即通过信仰凝聚力量。

马云就是这么干的，他与任正非和柳传志对年轻人的“下令”不一样，他会“忽悠”。

马云曾一个月两次给年轻员工写信强调企业价值观，早在2007年阿里准备启动首次上市时，马云就提到员工选择，“傻坚持要比不坚持好”，他还召集了在公司服务五六年的300多名老员工忆苦思甜，这些成员都属于“傻坚持”下来的，“那时候街上会走路的都招过来了”，“一些聪明人随后又离开了”。在今年向美国递交招股书后，马云又发员工信建议阿里上市后，员工不要挥霍巨额财富，“只有坚持我们的坚持，相信我们的相信，我们才有可能在压力和诱惑中度过未来艰辛的87年。”

让一条命变成千条命

(上接B01版)

人单合一 普通员工危机感增强

被推到改革前台的小微主们正在创新中发现自我价值，对于普通员工而言，一个新的模式“人单合一”正在改变他们曾经熟悉的工作流程。

在外界的解读中，“人单合一”是海尔“大裁员”的手术刀，不符合“人单合一”的，那就走人。“去年初海尔员工数量是8.6万人，年底减少至7万人，减员比例为18%，预计今年再减掉1万人。”在张瑞敏看来，这是海尔组织变革中必不可少的一步，也是必然的一步。

“这个‘人单合一’对我们的影响更直接一些。”海尔员工金利(化名)说，这个模式并非自今年启用，而是自2013年就开始在海尔内部试用。对于海尔最普通的员工来说，小微、人单合一带来的不仅是挑战与机遇，还有紧张与不安。

36岁的金利在海尔工作了8年，作为一个技术人员，小微与人单合一给他带来的变化现在看来并没有那么明显，但他的心理危机感却明显上升。

所谓的“单”，其实就是一个



生于1984年的海尔，如今员工主力多为80后、90后。 孟敏 摄

工作目标。公司根据每个员工的工作特性给每个人制定“单”，全部完成了就拿100%的薪水；完成七成就拿70%的薪水；超额完成，薪水也会相应提高。

“最近变化比较明显，上个月只拿了90%的工资，最差的时候工资只有80%。”金利说，这是目前他看来人单合一对他的较大影响，一些做销售的同事影响更大些，收入变化也更大，有些人甚至薪水减少到60%。

近一年时间里，金利拿到全部薪酬的时间只有5个月左右，其它时间薪酬待遇都在90%、

80%左右，这让他充满了危机感，“说不准哪一天我也会离职。”

看着企业内部的报刊，5月份整个海尔集团解约144人数字让他心里很不舒服，虽然金利所在小微平台中的员工至今没有一人离职，但他心里充满了紧张与不安。

与金利一样，刚到海尔工作一年的员工孔祥发现自己上个月的薪水降低了不少，他开始考虑换种方式生活。

在人单合一与小微平台的改革与试用中，不止金利一人存在这一状况，很多员工都与金利有着相同的感受。

记者在采访中了解到，很多员工的薪水都减少了，一般下降两成左右，只有一些业绩较突出的小微平台主收入有所增加。大多数员工已经开始习惯这种改变方式，但也有少数员工认为，这只是一种辞退员工的手段。

他面对的 不是谷歌的工程师

进出海尔厂区，记者注意到，这个成立于1984年、拥有7万多员工的重型制造企业，进进出出的员工多是年轻人。海尔公关人员也介绍说，80后、90后现在是公司的主力。

“我们最看重机会公平、结果公平。”一个80后的员工说了自己的心声，公平竞争对年轻人来说，是最宝贵的机会。

在海尔内部，员工拥有发声平台，比如网上社区、公司论坛等。同时，公司还提供创业孵化平台，并举办过创业创客大赛。

初步接触中，可以明显感受到海尔年轻人的成熟谨慎。“这里还是有成长空间的，如果你努力做好，公司不会随便就把你辞退了。”研发部一位员工说，他在这里工作了10年，现在月薪七八千，并加入了一个小微中，准备和这个小微一起寻找成长的新空间。

相比留在海尔的员工的谨

慎，离开海尔的员工慎之又慎。记者联系一个离开的小微中层，这位中层来自于海尔销售部门，不过他拒绝发表任何声音。

这个老牌企业欲通过“裁员一万中层”让一条命变成千条命，这能否给年轻员工足够的新空间？

“其实，海尔一直在变革。”上述这位80后员工说，公司的老总很注重思考管理问题，他们这些80后员工，也经常从网上看一些关于海尔的文章，他还把14日张瑞敏在沃顿的讲话从网上找来看。那么多写海尔的，他觉得，郝亚洲就很了解海尔。

这个被海尔80后员工看重的郝亚洲，是一位活跃在虎嗅网等当红商业资讯网站的独立商业评论作者。他在《也说张瑞敏和任正非》中曾说，张瑞敏不是海尔厂的厂长，而是一个为制造业寻找未来的企业家。很多时候，他需要扎实的理论来开导自己的员工。没有理解，就谈不上变革。

“听张瑞敏讲话的人都有一个感觉，跟在大学课堂一样，他旁征博引、思路清晰。很多时候，一个理论要强调多次。后来我想了一下原因，他面对的不是谷歌的工程师，而是一群正在努力从流水线往互联网里跨越的生产者。”郝亚洲说。

陕汽重卡

德龙F3000 智慧节油 价值新生
国四节油王 标载牵引车

自重再降8% 每年增加收益2.4万元

德国MAN技术新结构高强度变宽单层车架，

欧洲领先全新前后少片簧和复合式空气悬架系统，

法士特轻量化铝合金变速箱等轻量化技术，整车自重8.49吨，最低自重可达8.1吨，最高合理降重800kg，一趟多拉0.8吨，实现“安全自重”下多拉领跑行业。

(涉及数据来源:用户1年行驶10万公里,货运价格0.3元/吨公里,柴油价格7.6元/升)

陕西重型汽车有限公司
SHAANXI HEAVY DUTY AUTOMOBILE CO., LTD

销售电话: 029-86956888

招商热线: 029-86956889

健康热线: 400-8809812

天行健官网: http://www.sqtxj.com

陕汽二手车网站: http://www.sqzsc.com

地址: 西安市经济技术开发区泾渭新城陕汽大道

配件销售电话: 029-86956876

陕汽重卡官网: http://www.sxqc.com

贴心服务热线: 400-8809818

邮编: 710200

陕汽二手车网站: http://www.sqzsc.com

传真: 029-86955000

油耗降低15% 每年节省燃油支出5万多元!

搭载大马力、低转速、大扭矩潍柴省油动力和康明斯节油版国四发动机，

匹配法士特12档(带超速档)变速箱和汉德13吨MAN技术单级减速桥(小速比)，

行业最优动力配置；高速标载百公里平均油耗35-37升，百公里少耗7升，

优化电子油门踏板曲线；应用“天行健”车队油耗管理，省油领跑行业。

综合出勤赢利率提高50%

源自欧洲MAN平台，凭借黄金产业链的专供的黄金总成，

整车寿命高于行业平均2倍；

动力传输体系全新标定，经济车速更高，最高车速设计达到125Km/h；

“天行健”车联网服务系统通过专用导航、运行线路规划、

故障检测、安全告警、防盗报警、行驶记录和智能配货等增值服务，物流效率引领行业。

