



宜家注重发掘员工内在潜质 让人才与企业文化相契合

跨国聚焦



■ 本报记者 袁远

如何留住人才一直是中小企业最关注的话题之一。曾经有一位中小型公司的负责人向记者抱怨:在北京这样的大城市,要把培养成熟的人才留住太难了。真的是这样吗?

据记者了解,宜家家居(中国)(以下简称宜家中国)目前有7000名员工,而其在华每年新增3家店,意味着每年需要新增2000名员工,但该公司总体人员流动率不到15%,远低于其他零售公司,且其管理层人员流动率更低。那么宜家是如何成功留住人才的?

选择气质相契合的员工

“完全没有压力,只是聊天。”一位宜家的老员工回忆起自己18年前参加宜家(中国)面试时说,这是非常典型的宜家聘人之道。宜家之所以采取轻松的面试方式,原因很简单,他们并不打算改变员工,而是让员工发挥原有的潜能和才智。宜家只选择气质与企业相契合的员工。

现任宜家采购大中华区区域经理彼得·维斯贝克曾要求他的员工:你需要对采购的产品真正感兴趣、对工作由衷地热爱。有的宜家员工工作后,几乎把家里的家具都换了,直到家人求他们别再买了,他们才发现“我花了一点时间,但真的爱上了我的工作和产品。”不少员工认识到,热爱家居产品对于宜家员工来说非常重要。“我觉得在抉择是否应该到宜家工作时,要听一听自己内心的想法。”宜家员工表示。

宜家希望员工热爱工作,也竭尽所能顾好自己的家。由于宜家员工中不少人居住环境拥挤,于是公司今年提供了100余个向全国16个商场所有员工开放的机会,帮助他们改造家。一名广州员工家里4口人挤在30多平方米的老房子里,宜家对她家

的客厅进行了改造。现在该员工的家不仅漂亮,空间也大了许多,她父母都很高兴。除此之外,宜家会进行内部员工家居知识培训,帮助他们成为专家,比如灯光的利用、为孩子挑选家具的方法等。很多员工从宜家学到了很多,了解到装扮居室不求贵但求精,要让家人生活得舒服、快乐。

帮助员工认同企业核心价值

职场心理专家漆红表示,其实宜家运用的是心理暗示和目标引导法,来让员工热爱他们的工作,并且发挥出个人最大潜能。“这种心理暗示和目标引导主要来自组织期望和团队期望,但对员工来说,这些都是外在的,员工还有自己对自我职业的期望,即内在的心理暗示。”

漆红说,通常,外来期望只有通过员工内心的认识才能发挥效力。只有当外在的期望与员工内心的愿望一致时,员工才更容易认可接受,并自觉把外在期望融入自我期望,焕发出最大的活力和主动性,努力成为组织希望他成为的样子。就像宜家员工,因为对宜家的家居文化发自内心的认同,才能在工作中充当宜家核心文化的传达者、传播者,和更多的消费者分享他们的价值观。相反,当外在期望与员工内在愿望产生冲突时,尽管迫于压力,员工可能按照外在期望的要求行动,但其内心的自发性却很弱。从某种程度上来说,只有被接受和认可的期望才会变成一种自我实现的‘助燃剂’,持续激励员工通过实际行动把期望变成现实。

目前,宜家男员工比例约为55:45。这个性别比例传达的信息是:性别、国籍、学历、级别都不是宜家看重的,他们当中的是个人的潜力及价值观。宜家的价值观——平等、开放如今已深深烙印在每个员工的心中。

楼面灯具部主管可以直接和外籍店长对话,表

达他的想法和建议。办公室也被布置成大通间,有什么问题上下级间可以直接面对面沟通。没有从上至下的层级对话,你有什么主意、我有什么想法,可以一起分享,目的是找到更好的办法。

漆红表示,对企业领导者来说,无论企业规模大小,他们对员工的最大期许就是员工对企业核心价值的认同和内化,希望员工能自觉把企业核心价值当作日常工作的原则和最高标准。尽管企业都希望达到这一最高愿景,但现实中,很多企业甚至都没有做到把他们的核心价值 and 愿景清楚、准确、有力地向员工表达,更谈不上为员工设立奋斗目标了。

漆红举例说,从小作坊公司成长为世界通信行业巨头,华为公司只用了短短二十多年的时间。究其缘由,最重要的就是华为长期坚持对员工灌输、宣扬华为的核心价值观——“以客户为中心、以奋斗者为本,长期坚持艰苦奋斗”,这一价值观从企业创立初期就向老员工、对新员工进行了明确清晰的传达。这也是企业对员工的最大期许,并一直有效引导和激励着员工。

提供内部轮岗的机会

现在,宜家(中国)处于全面提速期,每年计划新开3家店,这必然涉及到员工重新安家的问题。要说说服员工及家人搬迁绝非易事,不过宜家表示,只要员工愿意,宜家将为每个员工提供在上海工作的机会及相关帮助,上到管理层下至工作在装配线的员工。此外,老员工在一家店工作了七八年后,他们自然有意愿去其他城市寻求发展,比如,杭州商场筹备过程中,上海的员工会前往支援;无锡商城已经有不少南京店员。宜家也鼓励并支持员工做这样的决定。宜家还将提供全球内部轮岗机会。在瑞典阿姆霍特的宜家总部,现在已经有100多个中国员工。

漆红告诉记者,虽然职位提升一直是员工努力工作的动力之一,但宜家组织内部的扁平化结构,也致使员工晋升的机会越来越少,获得更高职位的可能性越来越小,如何激励和留住人才成了一个难题。

不过,宜家找到了一个不错的解决办法,即在公司内部横向调动,实行内部轮岗制。这种横向调动,取代了层级式的提升制度,对员工来说,去不同的地方工作,不仅可以积累丰富的经验,也多了一种人生体验,完全不同的外部环境还会给员工一种新鲜感和惊喜。这其实也是一种变相激励。现如今,人才竞争激烈,薪金的涨幅等很难满足企业某些优秀员工的需求。相反,获得更多的决定权,承担不同的责任,扩大自己的工作内容和范围,得到对职业生涯更有价值的成长机会,轮换到更有发展前途,更具有吸引力的工作岗位,在不同地方获得工作以外的新鲜感和挑战,都成了成功留住人才、鼓舞士气的有效手段。

技高一筹 破解跨境电商难题

跨国观察

商务部发布的数据显示,2013年中国跨境电子商务交易额已达到3.1万亿元,占到进出口总额的12.1%。短短一两年内,跨境电子商务无论在技术上还是营销上,更趋成熟,各家电商围绕海淘的布局,让2014年成为跨境电商的丰收年。“双11”当天,全球有217个国家和地区在阿里巴巴上完成了商品交易,亚马逊携手自贸区做海外进口直邮,京东上线海外购,ebay联手万邑通海外仓发力出口中国制造,世界工厂网上线六大小语种平台,结合外销通服务为中国制造企业提供一站式的跨境电商服务。

在中国跨境电商蓬勃发展之际,总部位于美国北卡罗来纳州的国际电商软件服务巨头ChannelAdvisor畅路销趋势进入中国市场,继2014年4月在上海建立分公司后,马不停蹄,12月19日又在深圳成立了办事处。ChannelAdvisor畅路销大中华区董事总经理黄健在接受媒体采访时表示,电子商务市场进入全球性博弈阶段,零售商的思考不再局限于本土市场,而更加具备全球思维,借着跨境电商的飞速发展,中国企业的全球市场格局正在形成。

多平台成为跨境电商必选之路

近几年来,将产品成功销往国际市场的中国卖家数量直线上升。据Internet Retailer报道,将销售渠道扩张到全球交易平台的中国商家数量在去年增长了约200%。电商巨头eBay也发布过一篇类似的报告,透露中国零售商在25个国家的eBay上变得越来越活跃。

“接下来,更多中国零售商会进军海外交易平台。”黄健认为,“在中国电商行业,阿里巴巴占据主导地位,而在全球大多数地区,亚马逊仍是较为领先的网上交易平台。对于销售目的地为西方市场的中国零售商而言,通过海外交易平台进入西方市场有这样一个优势:在西方市场,以亚马逊、eBay为代表的主流网络交易平台对刊登在其网页上的产品提供质量监控。这些交易平台有着非常严格的规则和卖家评级制度,防止假冒产品刊登在网页上。因此,西方消费者不会担心在平台上买到假货。”

据介绍,作为电商行业领导者的标杆,ChannelAdvisor畅路销有着丰富的跨境电商经验,以战略性的合作方式帮助众多卖家,在亚马逊、eBay、新蛋、乐天等全球多个平台上,通过灵活跨境贸易框架来扩增他们在海外的网上交易,最大限度地提升商家在全球范围的“曝光度”。黄健认为,全球市场是未来的生意战场,一个成功的零售商不应局限于眼前的市场,更应具备全球性的眼界和思维。ChannelAdvisor畅路销在中国要做的是,凭借服务过2700家全球客户的丰富经验,前瞻性的跨境电商思维模式,来帮助中国零售商达到新的业务高度,让全面打开海外市场变成一个实实在在的可能。

本地化对跨境零售服务同样重要

黄健认为,商家做跨境零售必须对本土市场有足够的把握,ChannelAdvisor畅路销要在中国市场

取得成功,同样如此。因此,ChannelAdvisor畅路销在中国上海、深圳建立分部,组建专业化的本土团队,其核心成员来自阿里巴巴、Google、IBM、eBay和PayPal等多家顶尖电子商务领域企业,拥有丰富的跨境电商和本土实操经验,为中国商家走向海外提供专业的一站式服务。

作为ChannelAdvisor畅路销中国团队的领导者,黄健是跨境电商界的资深前辈。在出任ChannelAdvisor畅路销大中华区董事总经理之前,他曾担任过MerchantRun的CEO和董事长,公司被并购后,他担任4PX递四方海外业务拓展部的高级副总裁,主要负责5家分公司的运营,尤其是与各大网上交易平台的战略合作。总结过去的从业经历,黄健表示,之前创立的公司在运营方面与ChannelAdvisor畅路销非常相似,相信自己多年来在中国的生活和工作经验,能很好地帮助ChannelAdvisor畅路销与中国市场无缝接轨。例如,在产品设计上,ChannelAdvisor畅路销推出中文用户界面;在工作流程上,采用中国商家、贸易公司及厂商的运营方式;在客服上,全球的软件公司通常会在系统上提供客户服务,然而在中国,通过QQ、微信、电话或其他方式的实时交流是基本要求。

黄健表示,以上列出的仅仅是零售文化中部分差异的解决方案,作为ChannelAdvisor畅路销大中华区领导者,他很清楚现存的差距,并将不断推进本土化进程,从而赢得中国市场。

(肖梅香)

苹果中关村代理商跑路 涉资超亿元

北京中关村有数家苹果经销商近日向记者反映,苹果中关村代理商北京广达世纪科技有限公司(以下简称广达世纪)老板董维携家人跑路到法国。记者最新调查显示,包括北京银行、交通银行、民生银行、中关村担保公司、苹果经销商神州数码和中关村及河南、河北十几家苹果经销商在内多家机构涉及其中,资金超亿元。

经销商季先生告诉记者,听说今年10月16日iPhone 6将在国内上行货,早在10月1日广达世纪便向包括中关村以及河南、河北等地的几十家下游苹果分销商收取iPhone6及iphone6 plus预定金2000多万元。

而据北京银行某高层透露,该事件涉及的多家银行资金在4000万元左右,此前民生银行向广达世纪提供的300万元无抵押无担保贷款,目前也成了“坏账”。

苹果中国相关工作人员此前在给记者的回应中表示,“苹果在中国地区所有的授权经销商中没有北京广达世纪这个公司,至于授权经销商再自行授权下一级分销,苹果公司就不知道了。其合同中授权的权利和义务条款,涉及商业秘密,不便透露。”

微点评:为商失信,跑得了一时难跑一世。

阿尔斯通因行贿被罚 7.7亿美元创纪录

近日,法国工程巨头阿尔斯通与美国司法部达成和解,承认控罪并将支付7.72亿美元刑事罚款,以了结有关其为赢得业务向印尼、沙特和埃及政府官员行贿的指控。这是迄今为止美国司法部根据《反海外腐败法》对一家企业处以的最高金额刑事罚款。

美国司法部副部长詹姆斯·科尔等司法部官员会同美国联邦调查局副局长罗伯特·安德森共同宣布上述消息。这种行为已经持续了十多年,范围涉及几大洲。

法国电力交通公司阿尔斯通这次东窗事发,适逢阿尔斯通计划将其能源公司出售给通用电气公司之际,交易原计划2015年上半年完成。之前阿尔斯通在英国被指行贿8年。

微点评:屡犯不改,何苦为了那么一点利益损害多年来积累的名誉?

三大矿山为争夺中国市场“互掐”

尽管形势不妙,但力拓、必和必拓、淡水河谷(合称三大矿山)并没有选择减产,而是采取了增产打败高成本矿山的“惯用伎俩”。

淡水河谷近日和青岛港集团在巴西里约热内卢签署了《青岛港与马德拉港建立友好港关系协议书》。这份协议书旨在增加青岛港和马德拉港之间的铁矿石贸易量进行合作,共同为巴西铁矿石出口到中国搭建便捷高效的物流通道,共同建立“淡水河谷·青岛港铁矿石分销中心”。

业内人士表示,这座设想中的铁矿石分销中心就像一座“虚拟矿山”,淡水河谷先用40万吨级矿砂船将大量铁矿石成批运到港口堆存,再进行本地化“零卖”。这既能提高供货时效性,避免产品库存导致自身生产不畅,又能降低巴西到亚洲的运费。有了分销中心,又有自己的运输船队,有助于淡水河谷与更加靠近亚洲用户的澳大利亚铁矿石公司竞争。

不过,这一计划此前遭到了国内部分钢厂的抵制。就在几年前,三大矿山态度还很强硬,以断供威胁中国钢厂接受铁矿石涨价和定价机制的改变。而今,随着市场向买方市场转变,三大矿山不得不为了争夺中国市场和降低成本而绞尽脑汁。

微点评:三十年河东三十年河西。

(本报综合报道)

