

UT斯达康：成于自由，败于散漫 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022_UT_E6_96_AF_E8_BE_BE_E5_BA_c123_289046.htm 在刚刚出炉的"美国十大管理最差技术类上市公司" (Ten Worst Managed Tech Companies) 中，曾经获得2003年"全球高速成长企业"第一名的UT斯达康榜上有名。没人否认UT斯达康是一家好公司。领导者的人格魅力，自由而人性化的管理风格，即使是裁员也给予最慷慨的补偿，使它赢得了"中国最受尊敬的企业"的口碑与荣誉。但与此同时，它却又是一家脆弱的公司，主营业务风吹草动，就给UT带来严重的生存危机。一家好公司的文化为什么不能维持公司的旺盛生命力？人情味与"树未倒人先散" "真心的希望公司的状况能好起来，我们都还想回去。"不少已经离开UT斯达康的员工至今仍然很主人翁地把UT称作"公司"。几乎所有从这家公司出来的员工都充满了感情：怀念公司对员工如子女一般的人性化关怀的同时，又为它的管理失效和眼下的困境而惋惜。对已经离开UT的员工来说，这种惋惜多少会给他们一些心理和道德慰藉，但对那些还苦苦坚守不离不弃的UT员工，尤其是苦心打造这种人性文化的吴鹰等人来说，过去同事的惋惜和怀念，恐怕只会让他们更深地体会"树未倒人先散"的世态炎凉。关于UT斯达康充满人情味的企业文化，流传着许多被残酷的现状映衬得有些不真实的故事。"Open"一词是UT员工入职时所必须熟记的几个英文单词中的一个，它代表着UT内部硅谷式的开放、平等、人性化的企业文化。每一次公司放弃某一个项目时，吴鹰都要亲自发邮件给相关的员工做清晰坦诚的解释。在员工大会上

，吴鹰更是不止一次为裁员一事当场哽咽。一位雷姓原UT员工对本刊回忆，2005年UT春节联欢会上，吴鹰、COO周韶宁、CTO黄晓庆等一干高管被员工们起哄，“被迫”自掏腰包约200多万元奖金发放给游戏胜出的员工，晚会结束时，所有手机尾号为2、4、5、9的员工都获得100元现金。UT的前“管家”周韶宁平等待人的意识与其敬业精神一样口碑极佳，很多人都记得，周在电梯内谦让员工，并向为他补摁按钮的员工点头致谢，或者在走廊碰到四顾的员工时主动为其指路、带路的细节。如今已加盟Google（中国）的周在UT威望极高，直到今天，还有UT员工在网上发起签名，“呼吁Johnny（周的英文名）重回公司”。对于2005年周韶宁的离职，很多人解释为“讲义气的Johnny将业务下滑的责任一肩扛了下来”。但下滑仍在继续，2006年5月，公司执行副总裁兼首席运营官迈克索菲离职，董事长兼CEO陆弘亮辞职，吴鹰升任全球CEO。有意思的是，2006年3月业界还盛传吴鹰将离开UT。当时正值UT年度大会，陆宏亮两次飞赴杭州，被很多人误以为失去周这只臂膀的吴离开UT已为时不远。早在去年5月第一次裁员时，吴鹰也曾公开表态：“不会再有下一次裁员，如果有的话，就是裁我自己。”但为何后来风云突变不得而知。一位UT员工推测，“可能是董事会认为作为CEO的陆弘亮更应该为3G失误负责吧。”对此，UT相关人士的解释是，陆弘亮今后还将继续担任公司战略顾问，这只是“企业发展的必然道路”。在业界传为美谈的，还有这家2003年度“亚洲最佳雇主”在数次裁员时实行 $(N-3) \times$ 全额月薪的补偿方式，N为在UT的工作年限，未满一年按一年计。这意味着一名加盟公司不足两年的员工可以得到5万元以上的补偿，5年以上的老员工

可拿到超过10万元。恐怕让陆弘亮、吴鹰等人没有想到的是，因为歉疚而给予的丰厚补偿，竟导致一些员工主动申请被裁。也许是在一个行业中，UT员工经常不自觉的将自己的与华为对照，有意思的是，大多数人认可华为的战略，但更喜欢自己温情脉脉和更为宽松人性的企业文化。几个月前，华为年轻的员工胡新宇在长时间加班加点的封闭式研发后因病死亡，外界因此再次指责华为累死人的"床垫文化"。但华为公司总裁任正非指出，这是不得已的选择，"当我们走上这条路，没有退路可走时，我们付出了高昂的代价，我们的高层领导为此牺牲了健康。后来的人也仍不断在消磨自己的生命，目的是为了达到业界最佳"。"企业文化并没有好坏之分，无论是海归当政的UT还是土狼华为，企业文化都必须能够适应中国市场环境。"姜汝祥认为，从这个角度来看，显然华为的公司文化才是"好文化"，"华为是累死人的公司，但这也是其成功的本质，中国的公司都是追赶型的公司，又想追赶前面又不想累死人，除非前面的人不走了。所以狼性可能更重要。" 创新文化与创意文化 一直以来，相互尊重、平等、轻松开放是UT高层非常重视在公司内部去营造的一种的氛围，他们认为这是一家公司保持创新活力所必需的环境，而"创新"，正是被这家总部位于美国硅谷的企业无时不在强调和追求的一种企业文化。像众多硅谷企业一样，UT相信并讲求创新。从2001年起开始UT就开始在内部力推"新想法、新通讯"。吴鹰在众多场合强调UT一定要做有创造力的产品，"我们不卖跟别人一样的东西。"由于鼓励创新，UT内部经常提出很多先进的概念、想法、方案，然后将很多产品的需求文档、设计文档都放在公司的一个网络平台上，几乎公司的任何

员工只要知道这个产品，就可以搜索并下载这些文档。"有些内部应该保密的也很快就会流散到社会上，被竞争对手知晓并超越。"原UT员工杨浪说。一家有着强烈创新意愿的公司，在小灵通业务上取得巨大成功之后，在产品、市场或商业模式各层面上却未体现出令人信服的创新能力。UT内部人士对记者透露，周韶宁在总结UT发展时曾经感慨到："创新是一把双刃剑。"现在，面对UT深陷如此的困境，更多的人在反思UT对"创新"一词的理解和它追求创新的方式。由于深受硅谷文化的影响，UT高层的潜意识里总想通过创新出一种产品或业务，然后将这种产品很快投入应用，公司由此实现垂直型快速上升而不是斜坡式增长。在硅谷，微软、Google、戴尔等许多企业都是由此路径成为世界级领导企业。同时，贝尔实验室、朗讯等国际大公司的工作经验使UT高层得以接触过很多先进的技术，并见识了跨国公司国际化运作的成功模式，因此，他们对以资本为纽带，集成市场所有可用的现有资源创新出市场上需要的产品，并取得高投资回报率的"资源集成"创新模式情有独钟。小灵通的成功进一步强化了UT对此种模式的心理依赖：小灵通便是典型的集成日本现成的PHS技术和中国的电信市场难得机遇的业务。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com