**老板的第一要义就是复制出像自己一样操心的人**

杰克·韦尔奇说，工资最高的时候成本最低。为什么这么说呢？因为我们只考虑到会计成本，没有考虑到机会成本，没有考虑到人的成本。

**企业基层员工最大的问题是什么？流动性大，总是处在找工作状态，很难把心静在企业上。中高层最大的问题是什么？不太操心，没有把企业当做自己终生的事情。不安心，带团队没有感觉。**

为什么高中基层都有这样的问题？

我给大家举一个例子——河南胖东来，看看他是怎么做的。

**“胖东来”：从许昌到新乡**

胖东来在河南许昌，为什么要讲他呢？因为这个老板和我们一样，起点差不多，一个农村来的孩子，16岁走向社会，做民工，盖房子，后来做小买卖，跟着他哥哥打工，然后，从93年开始，从别人手里接下一个40平米的烟酒店，到今天，年销售额50亿以上。

这个人就是于东来，他年龄跟我们也差不多，也没有什么特殊资源、背景，就靠自己做出来的。他能做到50亿，这是其次。关键是，20XX年，中国零售业有一个数据显示，他的企业人效、评效在中国民营商业企业排名第一名，也就是按人算的平均销售额或利润、按面积算的平均销售额或利润，在中国第一名，在中国所有商业企业也在前十名之列，包括我们所知的世界知名品牌，沃尔玛，家乐福，易初莲花。胖东来在中国知名度极高。

上海连锁经营研究所所长顾国建，中国连锁协会会长郭戈平参观完胖东来，说：**“这绝对是中国最好的店。”**这句话说在上海，再正常不过。关键许昌是个什么城市，在河南只能排到第5名，郑州、洛阳、开封，前面还有个新乡，还有南阳这样的重镇，以及信阳这样的城市，在河南这样一个不到100万人口的小小的许昌，就有这样一个企业，可见一斑。

而且，他在当地做生意做到什么程度，他做哪一行，其他人就很艰难。他卖手机，其他卖手机的都没法做；他卖珠宝，其他做珠宝的都在压缩；卖家电，国美、苏宁都做不下去。

有人说，咋回事呢？是不是有高人，职业经理人，空降兵呢？没有，他不像其他企业，大量聘用国外空降兵。他的8个高管，几乎都是他的下岗同事，只有一个人上过高中，其他全部是初中小学水平，于东来本人也是小学三年级文化水平。

有人说他是不是在当地熟，对，**他在当地熟到什么程度？他卖什么，老百姓就认什么。**我这样说，很多人不相信，从义乌、福建、广西，几十人去河南看，回来后跟我说，真棒，比你讲的还棒。

后来，胖东来去新乡发展。当时我想，他在许昌熟，到外地不一定行吧。新乡也是一个不大的城市，当时已经有一个台湾企业叫丹尼斯，在河南商业第一名，销售额在百亿以上。还有一个世纪联华，在中国商业企业也是龙头老大，还有一个沃尔玛在筹备。于东来看中的位置就夹在这三者中间，简直就是十面埋伏。所有看过这个位置的人，都建议于东来枪毙，连停车位都没有，是不是脑子里进水了。于东来力排众议，开业了。

一年不到，市场发生巨变。河南第一品牌丹尼斯关门，搬到另一个位置，后来一个好朋友告诉我，过年前，进了丹尼斯，几乎没什么客人，客人跟营业员差不多，进了胖东来，门都进不去，好像胖东来东西不要钱一样。当时我就想，谁要是在丹尼斯买东西谁脑子里进水了，**谁要是在胖东来不买东西谁脑子里进水了。**

后来，又有人告诉我，世纪联华新乡店直接关门，卖给胖东来，改名胖东来百货。沃尔玛筹备6年，到现在都没开业。

一个小小的草根企业家，一个小小的河南民营企业家，这么牛，是不是吹的？

后来又有一个大企业——大连大商来了，接连开了两家店，结果半死不活。

20XX年中旬，大连大商总裁在郑州改革开放30周年商业企业高峰论坛上说，今天我不想讲大连大商，就想讲讲胖东来现象。这么多年来，我没有见过像胖东来这么好的生意，你见过人排队吗？见过汽车排队吗？见过电动车排队吗？烈日炎炎下，妇女顶着太阳，打着遮阳伞，推着电动车排15分钟，前面出去一辆，这边才能进去一辆，方圆一公里之内都没有商店，人家就在这一棵树上吊死。汽车也是这样，一到周末整个街都封路，不管是许昌，还是新乡。前几年如此，现在还是如此，不服不行！

**胖东来企业文化**

进入胖东来，你看到的营业员在全国各地都很少见，全部喜笑颜开，发自内心，跟你说话没有不喊哥不喊姐的，你只要抱着孩子，提着东西，上下楼梯，马上有人帮着你。在生鲜区卖水果很脏的地方，我看到两个阿姨，一个跪在地板上拿着毛巾擦地，一个拿着扇子扇干，两个人说说笑笑、高高兴兴。

我就问是老板要求你们跪在地板上擦地的吗？他们回答说不是。那是为什么呢？他们说这样擦得干净。回答得太自然了。我在我们企业也要求员工这样做，可我们的员工是咬着牙干的。请问什么人会跪在地板上擦地板？家里人，只有擦自己家地板才这样啊。

我在全国做了一个实验，问保安购物券在哪里买，好一点的告诉我在8楼，差一点的说问总台，最差的说不知道。

看看胖东来的保安怎么说，胖东来保安说，哥你要买购物券吗，说完拉着我就走，一直拉到8楼总台。说，姐，他要买购物券。**我本来就是问一问，被人家的服务热情所打动，实在是不好意思，最后买了500块的购物券。**

什么人会像胖东来保安一样？自己家里人。

所以说，老板的第一要义就是复制出像自己一样操心的人。**人为什么会操心，因为这件事和他有关系。**

胖东来为什么这样做呢？大连大商总裁也不理解。我就问大连大商总经理年薪多少钱，他说28万，一年最高收入不到50万。我就说你猜胖东来店长年薪多少？100万！再看看其他人，副总、总监级别——50～80万；处长，生鲜处、百货处、采购处等——30～50万；课长，管5～20个人——10～30万，换一句话说，胖东来有几十个拿着像大连大商总经理工资一样的人在操心。

你知道胖东来保安和打扫卫生的女工一个月工资多少钱吗？2200元，三险一金。这个工资在上海估计是毛毛雨，在河南可是不得了。河南打扫卫生女工工资普遍在600～800元，最高档小区保卫月薪1100元，工作12小时。一个女工两年前拿到2000块钱，她心里会怎么想，她一定想，我要好好干，千万别把工作丢了。员工什么时候不走？他在这里干的时候，多少人排着队要进公司的时候。胖东来招50个女工，报名5000个，**人家怎么就没有用工荒。**

胖东来中高层干部会想什么，他们会跟其他人一样也去创业吗？一个高管十年就是一个千万富翁。胖东来待遇是一人一辆车，一人一栋别墅。你说他还想什么，大树底下好乘凉，跟着于东来走吧。底下处长、课长，两年三年就是百万富翁，处长助理以上全部配有汽车。你就知道，工资是怎么发的。

我总结了一个工资操作核心如下：

**A、满足基层员工的基本物质需求，免去他们的后顾之忧，让他们能够体面生活，他们就不再把心思放在找工作上了，就会安心，这就是安心机制**

**B、让一部分先富起来，把核心层变成小老板，其他人舍不得走，他们就不再把心思放在找工作上了，放在创业上了，就会安心，操心，这就是操心机制**

胖东来规定所有中高层干部，每周只许工作40小时，相当于每天工作8小时，商业企业最忙是晚上和周末，还有节假日，他偏偏反其道而行之。他又规定，下班6点必须离开企业，谁要是出现，抓住一次罚款5000，在此期间必须关闭手机，接通一次，罚款200。而我们的企业规定只要手机24小时不开，无法接通，一次罚款50。他还规定，每周必须跟父母吃一次饭，每月必须带着家人出去旅游一次，每年强制休假20天。老板能做到这样吗？简直比老板还老板。

所以说，工资就是这样发的。**把员工变成小老板，这就是一个核心点。**

**工资最高的时候成本最低**

有人说这个道理我也懂，重赏之下必有勇夫，可惜我开不起这个钱，我要像胖东来一样有钱，早就开了，可我一开就赔。

我以前也这么认为，胖东来高工资高成本风险太大，适合他，不适合别人。胖东来新乡店开业，我就说，这下东来一定死得很难看，结果开业第一年4个亿，到7个亿、12个亿、17个亿，生意越来越好，把我的脸都打肿了，我真是百思不得其解。

河南洛阳、南阳、信阳有三家企业，和胖东来形成中国零售业四业连锁组织，这三家企业老板也想跟于东来学习，就是不敢跟他的工资制度接轨，都害怕赔钱。结果后来差距越来越大，这几个老板沉不住气，就跟于东来商量说，你得帮帮我。东来说，帮忙可以，必须答应我两个条件：

**1、我给你们每一个企业代管一年，我要当董事长兼总经理，你们全都退位，我制定的任何管理规章制度都不许改**

**2、如果这一年出现亏损，亏多少钱，我赔多少钱**

大家一听，坚决同意。于东来就上任了，第一站，到了河南南阳王献忠的万德隆。王献忠有20家店，销售额1.5-2亿，利润800万。**很多老板处在这个瓶颈上，不发展等死，往上走找死。**

于东来来了，先是轰走王献忠，然后召开中高层会议，大家充满期盼，不想于东来穿着大裤衩、大汗衫来了，第一句话就是，你们老王让我给大家涨工资来了。大家看看怎么涨的：

理货员：700-1200，涨幅70%

中层干部：2000-5000，涨幅150%

20个店长：5000-年薪20万，涨幅200%

另外，于东来自己带着一张200万支票，给20个店长一人买了一辆车，规定，第一，只要干过6年，6年以后走人可以把车带走，6年以内走人，车留下。第二，取消万德隆所有罚款制度。最后宣布散会。

员工听了这个结果什么感觉，那是相当兴奋，员工都疯了，结果有两个人真疯了，王献忠的妹妹财务总监，她当时就懵了，说真埋怨东来，你们这样做显得很有爱心，也得先跟我们经营班子商量商量，我大概算了算，今年得亏1000万。王献忠听说也疯了，几分钟说不出话来，突然想起于东来说的，亏多少，赔多少，反正他有钱，让他去折腾吧。

结果是，企业当月销售提升40%，你能想象员工中蕴藏多大力量，那一年下来，不仅没有亏一千万，反而挣了1000万，这个1000万比去年800万，不止增加200万，一正一负将近2000万，谁也没有想到这个结果。

去年8月，中国零售业民营企业总裁研讨会在广西召开，王献忠在会上发言，我现在有23个店，销售额8个亿，他说我以前对涨工资也信，但是半信半疑，我也想涨但就怕赔，我想慢慢来，如果一步接上于东来，说不定瞬间赔钱，这一次完全是被涨工资，于东来一来，没打招呼，突然把工资涨上去了，没想到，就这么好效果。现在回头看怎么涨怎么赔，向前看就不会赔。

杰克·韦尔奇说，**工资最高的时候成本最低。为什么这么说呢？因为我们只考虑到会计成本，没有考虑到机会成本，没有考虑到人的成本。**

比如说，胖东来一个店1000平方米，100员工，商品品种10000种，销售额2000万，如果店长年薪6万，在河南南阳算高工资，他一定会认认真真履行职责，踏实工作，按时按量，让老板找不到毛病，团队带得好，产品经营得好，但是，他心里会不会很甘心，会不会有自己创业的打算。

如果这个时候，有人跟他谈判，给他8万，他动不动心，他不一定马上走，因为老板培养他，有恩于他，但他心里会想着这件事，总会找到一个机会，突然对老板说，别看我水平不怎么样，有人拿8万来挖我哩。老板说，不可能，胡扯。他心里心里咯噔一下，其实你不懂我啊。时间长，他也会泄气：老板怎么一点表示也没有啊。

如果那个人开10万，他心里一定是一阵狂跳，他就跟老板说这阵子太辛苦了，身体不好，孩子学习有问题，想休息一段。老板没有听出核心，说休息吧。结果他前门出去，后门就去试用了。经过半个月试用，他可能发现这个企业不行，去了也没用，半个月后又回来了。也有可能觉得不错，半个月后辞职了。员工就是这么走的。如果开到12万，估计当场就跟老板说拜拜，直接走人。

现在，于东来给他开20万，他心里就想，老板这样待我，我还想什么，就当自己店去经营了。**一个全力以赴的人跟一个认真工作的人能比吗。**他就会潜心研究这100人的需求，怎么调动他们的积极性，就会研究10000个产品所有的销售，就会研究A类产品的缺货、补货，促销等，他的状态就不一样了。

状态决定结果。他的销售额会不会变成3000万，这不都是企业的利润嘛？他会不会操心降低企业的报损率？如果报损率降到2%，降下来的不都是利润嘛，羊毛出在羊身上。**所以说工资最高的时候成本最低。**

      