本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

Business Review

商业评论

案例精选集 第八辑



Bucee杂志馆
http://bucee.net

ISSN 1672-2582

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

案例精选集 第八辑

主　　管：中国社会科学院
主　　办：中国社会科学院美国研究所
　　社会科学文献出版社
协　　办：北京嘉华时代出版顾问有限公司
出　　版：《商业评论》杂志社
社　　址：北京市西城区鼓楼西大街甲158号美国研究所 100720

社　　长：谢曙光
总 编 辑：黄　平
副总编辑：倪　峰　　许春山
副 社 长：陈宪奎

编辑委员会
主　　任：李　扬
副 主 任：黄　平　　谢寿光
委　　员（以姓氏笔画／英文字母为序）：
白立新（独立学者）
李　纲（埃森哲咨询公司）
杨　壮（北京大学）
杨国安（密歇根大学）
肖知兴（中欧国际工商学院）
吴　琪（罗兰贝格管理咨询有限公司）
张天兵（科尔尼咨询公司）
张维迎（北京大学）
陆亚东（中山大学）
陈明哲（达顿商学院）
陈春花（华南理工大学）
林光明（光辉人才咨询有限公司）
郑伯埙（台湾大学）
胡国成（中国社会科学院）
徐　飞（上海交通大学）
徐浩洵（麦肯锡公司）
徐淑英（亚利桑那州立大学）
黄铁鹰（北京大学）
黄群慧（中国社会科学院）
阎爱民（波士顿大学）
谢贵枝（香港大学）
谢祖墀（博斯公司）
滕斌圣（长江商学院）
Bill Fischer（瑞士洛桑国际管理发展学院）
Jaume Ribera（中欧国际工商学院）
John Child（伯明翰商学院）
Marshall Meyer（沃顿商学院）
Robert Trezevant（南加州大学）
Warren McFarlan （哈佛商学院）

创刊日期：2002年9月

国内统一刊号：CN 11-5027/F
国际标准刊号：（2011）京新出报刊增准字第（565）号
邮发代号：80-115
广告经营许可证号：京东工商广字第0242号
印　　刷：上海当纳利印刷有限公司

零 售 价：人民币　48元（中国大陆）
　　港　币　65元（港澳台地区）
　　美　金　8元（其他国家和地区）

本刊所有文章未经本社事先书面许可，不得翻印或转载。

BPA WORLDWIDE 本刊发行量经BPA国际媒体认证公司认证

总 策 划：忻　榕
主　　编：颜杰华
高级编辑：仲　进　刘雪慰　柯　恩　代葆琍
　　吴蓓宏　徐志红　王海杰　陈赋明
编　　辑：陈雪频　杨会军　罗伟清　张　超
项目编辑：葛伟炜
美术总监：王　芸
高级美术编辑：李　琼
编辑助理：旷世敏
编 辑 部：editorial@ebusinessreview.cn

商业评论网：www.ebusinessreview.cn
社群总监：陈雪频
网络编辑：李　宁
助理网络编辑：方　芳　刘　博　李琳鋆　李　美

出 版 人：曹　阳

全国销售总经理：陈美琪
销售联络：86-10-8518 8577（北京）
　　86-21-6119 7900（上海）

业务发展总监：宫元年
业务联络：86-10-8518 8590（北京）
　　86-21-6119 7900×2156（上海）
　　86-755-8396 1135（深圳）

个人业务经理：柯　可
读者服务：800 820 5396
发　　行：service@ebusinessreview.cn

市场主管：朱妍冰
业务电话：86-21-61197900×2163
市场／公关联络：hbrmarket@ebusinessreview.cn

Available on the App Store　Android版应用
搜索“商业评论”，即刻免费下载

新媒体业务：袁晔
业务联络：86-21-61197900×2151

工学坊 GONGXF.COM
工 学 坊：www.gongxf.com
项目实施顾问：张亚琼
技术经理：亢祖飞

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

商业评论
Business Review

App Store 商业评论 即刻免费下载

《商业评论》，从平面到移动阅读



在iPad上，您可以这么读《商业评论》

- 免费下载所有已上架杂志的缩写版
- 轻松搜索到所要寻找的文章，打造您专属的文章库
- 经常关注文章精选栏目，这里将不定期推出经典文章全文的免费下载
- 前瞻思维，权威理念，第一时间与好友分享

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

目录

公司战略

拿什么拯救你，我的工厂？ 12

慕凤丽　徐　建　刘雪慰

嘉皇羊毛衫厂老板许强一早接到几个客户电话，逼他将亲自设计的男士羊毛衫M108的出厂价再降低，否则就取消订单。经过调查许强发现，原来是因为在濮院地区至少有十几家厂在仿造M108。为了保住客户，许强只好将每件M108出厂价降低2块钱。客户暂时稳住了，但许强知道仿冒厂家很可能明天就会开出比他更低的价格。

许强开始思考，什么才是他的长久之策？摆在他面前的三条路——专做外单、做内销贴牌加工，或者规模扩张，各有利弊，可是经过细细分析却发现都不可行。剩下的唯一出路也许就是开发自己的品牌了。

许强很想做品牌，但当他满怀憧憬来到上海，看到的却是一家也想做品牌的羊毛衫企业的艰难处境。他怀疑自己能否适应这种“投资大、风险高、见效慢”的模式。他想要么干脆将厂子从台州黄岩迁到濮院，但这似乎更不现实。

许强该怎么办？



人力资源

咱们公司的年轻人 28

徐志红

张晓红，年方42，已经做到世界顶尖咨询公司睿意咨询的合伙人。不知从哪年开始，她发现自己的评估对象突然多了很多80后。而且短短10来年，80后已经成为中国咨询公司的主力军。

说起来，正是手下的这帮80后把张晓红推上了高位。他们不光聪明，有想法，还很有行动力。可是，就是这些熠熠生辉的金子，也有让张晓红发憷的时候。比如，这些80后为自己争取权益时的生猛，开口就是：“老板，今年加薪幅度可以达到多少啊？”

尽管感到头痛，但在咨询行业，人才是公司最大的财富，张晓红还是要留住手下这帮80后的年轻人。可小朋友难留，中层经理就更难留了。在张晓红这条业务线，5个70末80初的项目经理，虽然还不够成熟，可早已成为竞争对手或客户眼中的香饽饽。对于身在中国的他们来说，压力很大，机会更多。

又到了年底，张晓红像杨白劳一样害怕过年。她害怕小朋友们尖锐的眼神，害怕面对他们赤裸裸的涨薪要求，也害怕他们提出不给升职就走人……

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

目录

公司战略

“乖宝贝”成长之痛 42

徐志红

2010年3月，母婴用品专业网站“乖宝贝”推出成长计划，开始向母婴以外的产品线延伸，欲将乖宝贝打造成一个综合型超市。然而半年下来，似乎天并未遂人愿：一方面业绩成长远远比不上母婴用品这一块的增长；另一方面用户投诉明显增加，退货率也在这几个月猛增。

在公司内部，有很多人对公司推出的成长计划有质疑，认为公司应该放弃拓展，回到母婴产品的主线，集中精力做强核心产品。作为网站掌舵人的许乐天，也在考虑：从自己在母婴类产品的市场占有率来看，还有很大的成长空间。不过，风险资本推动下的乖宝贝，似乎已经回不到原来的成长曲线上了。

在与共富创投的工作餐上，投资顾问列举了京东、红孩子的转型，向许乐天承诺追加投资以鼓励他进一步推进成长计划。可是，许乐天的心里反而有些不安，乖宝贝到底应该选择拓展还是回归呢？



人力资源

高管告状记 56

慕凤丽　黄铁鹰

彩虹集团无锡分公司的八位高管赴京告状，要求罢免新任总经理楚婕妤。集团总裁程开远得到消息后，连夜去这八人下榻的宾馆听取汇报。

原来，楚婕妤上任后推行精细化管理，要求大家做事走流程，想以此来训练员工规范化的工作习惯。可是公司资深副总裁老汪却认为楚婕妤根本不信任原来的领导班子，大权独揽，武断专横，是个“一霸手”。

楚婕妤恳请程开远再给她三个月的时间，许诺一定能把无锡分公司带上正轨。程开远深知：商场上有太多成功往往就取决于再坚持一下的最后努力。还有，如果让这种集体上访的做法得逞，将来谁还敢去无锡做总经理？ 而无锡公司不变革是不能重生的。最关键的是，楚婕妤走了，谁能顶上？要是让她再坚持三个月，最起码自己能争取点时间去寻找下一个总经理……

可是，来上访的那八个人能善罢甘休吗？楚婕妤现在已是众叛亲离，如果让她继续留任，肯定要触犯众怒，那么无锡分公司的经营还如何开展？程开远到底该怎么办？

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

目录

■ 渠道管理

惹麻烦的新渠道 72

徐志红

20多年前，绿能公司的创始人开始在楼宇智能化领域开疆拓土。绿能依靠公司的大客户销售部门和遍布中国大江南北的经销商网络，占据了全国一半以上的市场份额。

一年前，公司成立新渠道部门，力图借助网络和电话销售中心的力量更好地为客户服务。另外，公司也想通过新渠道扩大销售成果，占领更大的市场份额。结果，事与愿违，不但销售业绩没有明显增加，大客户部门和经销商渠道还怨声载道，就连新渠道部门内部，也是不满之声迭起。

先来看看新渠道部门的情况。员工多半在忙客户的售前咨询。问的人多，买的人少。他们不单要背负业绩压力，还成了众矢之的。大客户部门和经销商从来不配合，抱怨和投诉真是一抓一大把。而在大客户销售眼中，他们不光是在卖产品，也是在为客户做整套的技术解决方案，根本就不看好这个新部门的发展。为绿能打拼多年的经销商则反感新渠道部门的透明价格机制，使其利润被削薄了很大一块儿，以致心生退意。

面对这种状况，新渠道，到底有没有必要继续存在下去？如果新渠道果真是大势所趋，绿能又该采取哪些措施来保证其顺利地运转下去？



■ 人力资源

富二代斗法创业元老 84

王海杰

作为民营企业的二代，欧亦凡带着满腔的热情与抱负加入了家族企业温州胜利集团。父亲欧胜利，胜利集团的董事长兼CEO，特意为儿子举办了盛大的欢迎宴会，没想到引发了儿子与企业创始元老董平的第一次摩擦。

偏偏不是冤家不聚头，半年后，父亲把欧亦凡派到董平所在的胜利制衣厂兼任人事总监，去熟悉基层的经营运作。上任不足一月，欧亦凡就风风火火地推行了三项改革：成立人事部，把食堂合餐制改为分餐制，增加工人的月工资。董平以及其他老人只是静观其变，该干什么干什么。

真正的考验在后头呢，时间长了，欧亦凡意识到更大的问题在于工厂管理的透明度和信息化程度不够，要彻底地改革。面对工厂老人们的不配合，欧亦凡很快就招聘了五个应届大学生。然而，他的这些年轻下属一样和老员工格格不入。很快，五个大学生陆续都走了。

欧亦凡深切感到，老一代的惰性是阻碍历史车轮前进的大石头，他决定辞退五位元老。然而父亲却不同意。面对这样一个进退两难的局面，欧胜利应该如何化解元老们与儿子之间的“斗法”？欧亦凡又该怎么办？家族企业如何才能实现下一代的顺利接班？

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

目录

■ 运营管理

集团采购，水有多深 102

慕凤丽　黄铁鹰

国元置地集团是一家大型房地产开发公司。最近，国元开始实施集团采购战略。刘畅被提拔为集团采购部副总经理。刚履新的刘畅很快就接到了老同学赛云昊的祝贺电话。赛云昊是北京科翔空调设备公司的总经理，国元集团下属的好几个地产项目都采购过科翔空调。

刘畅到任后的第一项任务就是负责集团下属三个开发项目的空调设备集中采购，他与招标公司一同起草了招标文件。为应对目前市场上先以低价中标再变更的不规范行为，他们将商务标的评分原则确定为：价格次低的给最高分 100 分。

开标那天，通过预审的有 9 家公司，包括科翔空调，它的竞标价排在倒数第三。可是，当即将进入商务标打分环节时，刘畅的顶头上司余健突然提出重新审阅两家最低的标书，并从中找到了足以构成废标的缺陷。结果，科翔空调的报价成为倒数第一，而煦阳空调则以次低价最终成功中标。

让刘畅恐慌的是，负责成本控制的朱副总裁开始质疑他和赛云昊的关系。厦门项目公司也强烈反对此次集团采购招标的结果。难道真的不应该搞什么集团统一采购，刘畅又该怎么办？



■ 财务管理

财务女魔头 122

刘雪慰

力克莱公司中国区销售部总监薛大卫，对财务总监苏珊黄一直耿耿于怀。

苏珊黄是个出了名的厉害角儿。所有部门都怵她，连中国区 CEO 亚瑟都敬她三分。这当然不仅仅因为苏珊黄直接向全球管财务的副总裁汇报，而且她还对不符合公司财务政策的申请，毫不通融。在薛大卫眼里，苏珊黄总是在他带领团队冲销量的时候，左阻右拦，从中作梗。

就在薛大卫对今年的销售目标一筹莫展之际，大客户大盛公司说要大量增加力克莱化工助剂产品 Q9 的采购，并要求力克莱公司在信用额度和账期上给予更多优惠。薛大卫一口答应了大盛公司的条件，并向苏珊黄提出给大盛公司优惠政策的申请。可苏珊黄以大盛公司资信记录差为由，拒绝了薛大卫的申请。

面对薛大卫的咄咄相逼和中国区 CEO 亚瑟的游说，苏珊黄向总部财务副总裁布鲁斯请示，却只得到一个模棱两可的回答。她该怎么办？

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

羊毛衫厂老板许强一早接到几个客户电话，逼他将新款M108的出厂价再降低，否则就取消订单。面对同行的挤兑和抄袭，以及日益恶化的产业环境，许强深感前路凄迷……

拿什么拯救你，我的工厂？



■ 慕凤丽　徐　建　刘雪慰

点评人

任桂云
楼百金
钱志新
唐旭东

橘子红了，订单丢了

夏秋之后，荷尽菊残，位于浙东南的台州黄岩此时却进入了一年中最美的时节，漫山遍野，橙黄橘绿，千树玲珑。

是最美的时节，也是最忙的时节。每年这个时候，黄岩西北边的新前街一带就开始响起针织横机声，“咔嚓咔嚓”，彻夜不停。人人都知道黄岩是蜜橘之乡，却少闻这里还是“羊毛

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

衫之乡”，单单新前这片不到50平方公里的地方，就集中了近300家大大小小的羊毛衫生产企业，从业人数好几万。

在这些企业中，许强的嘉皇羊毛衫厂算大的。7,000多平米的厂房，100多号工人，每年45万件的产量，这规模与四邻八乡众多的家庭作坊式羊毛衫加工点比起来，俨然是鹤立鸡群。

嘉皇不但有规模，还有自主设计能力，这在新前可是很稀罕的，因为当地的羊毛衫企业少有自己搞设计的，大多都是靠“驳样”，也就是抄袭人家的设计。不过，不管怎么抄，抄袭者总归要比设计者晚一步，所以嘉皇靠打时间差，这些年总能抢先多拿下几批订单。

这个秋冬，嘉皇推出的男士羊毛衫主打款M108就是许强亲自设计的，灵感来自Vogue杂志上的一条炫彩条纹领带。新款样品刚送出去，批发商的订单就纷至沓来。为了赶订单，嘉皇的工人不得不实行轮班制，日夜兼作，确保每台机器24小时运转。就这样，短短一个月时间，嘉皇已经生产了10万件M108。

“百里鸡犬静，千庐机杼鸣。”从8月底到10月，许强每天夜里都是枕着机杼声入眠的，在梦里，那可是银子哗哗流过的声音。

好梦易醒。星期一早上，许强正在梦中数他的银子，几个客户接二连三地打电话来，把他给叫醒了。

“许总，我一个朋友拿的M108每件才58元，你给我的每件60元。你说什么也要再便宜2元。否则我就取消订单！”

“小许，商家说商场租金涨了，逼我把M108的批发价压到60元。你给我的出厂价就60元，我怎么赚？没办法，只好请你再压压价啦，咱们是老朋友，你总不能让我做赔本生意吧？”

……

几个电话，内容都一样：要求许强降低M108的出厂价，否则就取消订单。

挂断第五个电话，许强拍了拍脑门，他希望这是在梦里，但看着手指从额头上揩下来的冷汗，他知道这一切都是真的。怎么会一夜之间这么多客户要求降价甚至取消订单呢？

58元的出厂价？他从没给过哪个批发商这个价钱。M108款羊毛衫这么热销，他都来不及生产，怎么可能降价？肯定又是仿冒货，客户电话里并没说他朋友是从嘉皇拿的货，只说拿的是M108。根据以往的情况，许强敢断定，已经有人驳了他的样，说不定新前现在有一半羊毛衫厂的横机上都在织山寨M108呢。

“没想到像M108这样复杂的设计，他们都能抄得这么快，真是黑出水平了！再这样搞下去，大家都别活了。”许强的心，被愤懑堵得都快炸了。

实际上，60元的出厂价对于许强来说已经没有多少利润空间了。这两年羊毛衫原料价格打着滚儿地往上涨；用工成本也在不断上涨，水、电、气提价，交社保和医保，改善工作条件，提高工作报酬。尤其是经验丰富、技术熟练的套口工，各个厂家都在抢，你的薪水若开不到位，到了生产旺季，工人屁股一抬走人了，你想再招人都没处招去。为此，嘉皇的薪资一直在同行中保持着中等偏高的水平。

许强很清楚，那些生产山

作者简介：慕凤丽，中国政法大学商学院副教授，从事组织与人力资源管理的教学与科研，目前在北京大学光华管理学院组织与管理系做博士后。徐建，台州港头制衣有限公司总经理，北京大学光华管理学院MBA。刘雪慰，本刊高级编辑。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

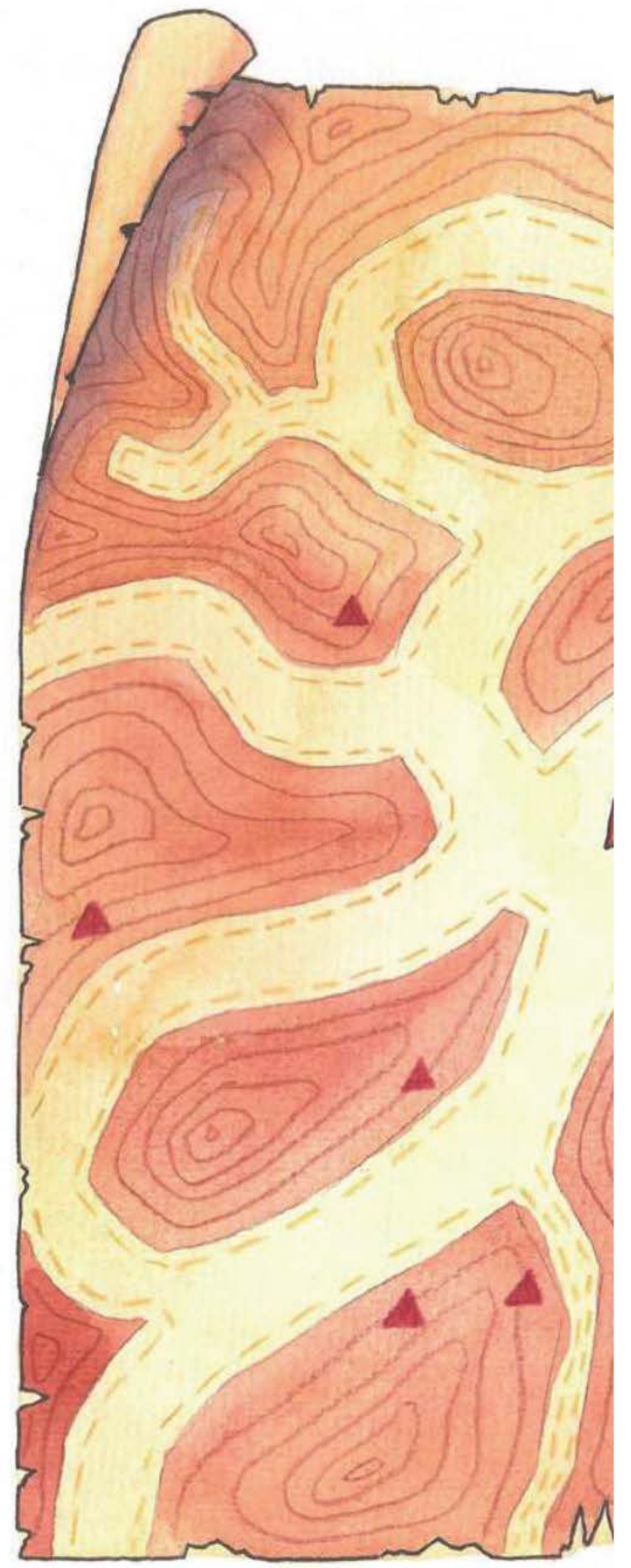
寨M108的厂家只有一种可能将出厂价压到60元以下——选用质次价低的原料。反正羊毛衫卖出去，得穿上一阵儿，甚至洗一水，才能看出缩水、掉色、起球这些质量问题。等到商家接到M108消费者的投诉，反馈给批发商，批发商再反馈给那些山寨厂家，最早也得要明年开春了。那时，山寨厂家们的应收款已经到账，可能又在忙着四处刺探抄袭新款了，而M108的烂名声却得许强的嘉皇担着，谁让他是正宗的呢？批发商会以为那些劣质M108都是他外包给其他小厂做的，以前就有过一些小作坊谎称是嘉皇的外包，从批发商手里骗过订单。

到手的订单要丢了，嘉皇在业界的名声可能也要丢了，许强越想越感到事态的严重，他决定立即启程，北上嘉兴的濮院一探究竟。濮院是全国最大的羊毛衫专业市场，许强70%的货都是从那里批发出去的，今天给他打电话的几个客户在那里也有档口。

鱼儿大了，池水干了

从台州到嘉兴走高速大概400来公里，这条路许强每年不知要来回跑多少趟，路两旁的每一座山峦，每一条河道，每一个村落，都是他熟悉的，更是他热爱的。也正是出于这份对故乡的眷恋，四年前他才会离开繁华的上海，回来接管父母创办的羊毛衫厂。

台州黄岩的羊毛衫产业是从1985年开始兴起的，那时中国人对时尚的认识都来自一本叫《大众电影》的杂志，而那本杂志的封面女影星出镜时最爱穿的时装就是各式羊毛衫，所以在那个年代，羊毛衫在全中国都是抢手货。由于羊毛衫制作工艺简单，技术含量低，生产方便，投资回报快，利润又高，黄岩几乎家家户户都办起了羊毛衫加工点，到了1990年代初，这里的羊毛衫产业已经进入了飞速发展期。许强家的厂子就是在那个时候开的。他还记得，那时候每天晚上都有温州来的货车停在他家和邻居家门口等货，谁能拿到货，谁就能赚钱。几乎天天都有人为抢货争吵，甚至打架，根本不存在销售问题。行业的红火带动了黄岩地区更多的闲置劳动力进入这个产业，逐渐形成了羊毛衫产业集群。



为了保持成本优势，黄岩的羊毛衫生产采用了社会化大分工的模式，这种分工已经到了精细化的境界：有专门加工细毛线的，有专门染色的，有专门把细

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net



Bucee杂志馆
http://bucee.net

毛线加工成衣片的，有专门把衣片加工成成衣的，有专门整烫的，有专门包装的，还有专门的物流，把加工好的羊毛衫运到全国各地的批发市场……

许强的父母起初只是办了一个加工衣片的小作坊，承揽几个比较大的羊毛衫成衣厂的业务，直到了许强上大学前，这个作坊

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

才发展到五六十个工人的衣片加工厂。

许强还清晰记得自己接到上海交大计算机专业录取通知书那天，父亲说他从杂志上看到国外的羊毛衫企业已全面进入了电脑时代，还说等许强毕业后，他们许家要在黄岩建起第一个现代化羊毛衫企业。2005年，许强以优异成绩大学毕业，背负着父母的殷殷期望和振兴家族企业的责任，他放弃了考研，也放弃了留在上海某著名外企工作的机会，回到黄岩。

刚从父母手中接过这摊生意时，许强一心只想在原有基础上做大。可没多久他就发现，衣片加工厂虽然业务稳定，但实际上没有真正的利润，赚的钱只够买几台机器：加工衣片的针织机很贵，每台至少在30万以上。这些机器不仅维护成本高，磨损也很快，折旧率高达10%，也就是说，这些针织机10年就要换新。

相比之下，成衣制造环节不仅毛利高达25%，所需要的缝纫机、包边机和套扣机还要便宜很多：一台缝纫机4,000元，一台套扣机1,500元。如果他把业务延伸到成衣制造环节，做到“一根纱进来，一件衣服出去”，并不需要增加多少固定资产，却可以获得两个环节的利润。

于是，2007年初，许强家的工厂从衣片加工厂转成了羊毛衫制衣厂。他还给新厂起了个好听的名字——“嘉皇”，典出屈原《橘颂》里的第一句“后皇嘉树，橘徕服兮”。他希望转型后的企业，能如橘子一样适应黄岩这方水土，成为天地间的佳树。

这个新名字还真吉祥，进入2007年生产忙季，许强的羊毛衫厂同时拥有两个加工环节的优势便突显出来：他们在完成自己的成衣订单后，可以利用剩余产能再为其他制衣厂加工衣片。

许强的计算机专业背景也开始发挥优势，他能熟练地在电脑上设计出新颖的服装式样，所以嘉皇每季的羊毛衫款式总是比其他厂多。为了紧跟时尚，许强闲暇时总是在国外时尚网站上浏览；生产淡季的时候，他还会全国各地跑，去大商场、大型专业批发市场寻找样衣、捕捉灵感。

在生产运营方面，许强也很有一套。因为恪守“品质第一”的办厂宗旨，他坚持采用优质原料，并以优厚的薪水留住优秀工人，原料成本和人工不降反升，这就逼得他只能在运营上提高效率。为了减少车工来回取物料的时间，许强将裁剪和缝纫安排在一起；为了调动工人的生产积极性，他将所有能计件的工序都计件，对不能计件的，就采取承包的方式。他曾经招聘了12个工人负责包装、打包，但把两百件衣服打成一个包，往往需要数人配合，有些工人开始磨洋工，于是另一些工人就开始有怨言，觉得自己干得多，别人干得少。后来，许强干脆将这个工序承包给一个吃苦耐劳的员工，该员工又陆续介绍多位亲戚加入，组成了一个高效的亲友团队，仅用8个人就完成了过去12个人的工作量。更重要的是，由于工作效率提高，每个人的薪水相对也提高了，人员流动自然也少了。

照理说，许强如此一番奋斗打拼，应该离“建立黄岩第一家现代化羊毛衫企业”的梦想更近了，可事实上，他发现自己离这个理想越来越远了。如果说刚接手家族企业的时候，他还只是一尾小鱼，一边辛勤地在水底觅食，一边还要小心地躲过大鱼的捕杀，那么当他奋力游了这些年终于长成一条大鱼后，他朝四周一望，却发现自己游弋的池塘快干了。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

这个池塘便是黄岩的羊毛衫产业集群。20多年前，黄岩的羊毛衫企业使用的都是手动横机，现在这里的大多数企业还是在用手动横机，没进步；20多年前，黄岩的羊毛衫企业以家庭式加工点为主，现在大多数企业还是保持着作坊式的生产方式，没发展。产业规模小，政府对企业的政策支持力度就小，这样就更没人敢投资发展企业。慢慢地，产业热度消退，政府由于看不到产业发展的前景，支持力度进一步降低……

就这样，黄岩这个羊毛衫产业集群因为同质化竞争愈演愈烈，只能降价，降价，再降价，直到利润空间被榨干，市场被做死。

都说人无远虑，必有近忧。此刻，奔波在高速公路上的许强，既有远虑，也有近忧。远处，产业环境陷于恶性循环；近旁，竞争对手虎狼般凶残。

客户稳了，利润降了

许强到濮院的时候，已是午饭时间了，濮院羊毛衫工业园区附近的道路上尽是三三两两结伴出来吃饭的工友。同样是羊毛衫生产基地，这里与家乡黄岩却宛如两个世界，濮院车水马龙，一派欣欣向荣，而黄岩似乎已经日暮途穷。

20多年来，黄岩的羊毛衫产业一直在家庭作坊里徘徊，濮院则集聚民资，凭借政府支持，建立了一个羊毛衫工业园区，还兴建了一个羊毛衫市场，依托市场完成了产业升级，市场与产业齐头并进，成为一个集羊毛衫生产、销售、研发为一体的综合大型市场，每年吸引了成千上万的中外商家。小镇濮院就这样后来居上，成为世界最大的羊毛衫集散中心，而曾经的“羊毛衫王国”黄岩，已经沦为濮院的加工基地。

许强开车直奔老城区的羊毛衫批发市场，找到经营批发生意的老王。老王是许强父母多年的好朋友，和许强很多亲戚朋友都保持着密切的生意联系，消息灵通，渠道也多。

老王告诉他：“现在市场上好卖的货不多，你的那款M108，现在至少有十几家厂在仿造，仿得最多就是老黄的厂，他们自己的款式今年全部滞销，现在是见谁仿谁，不光仿你的，市场上谁家卖得好就仿谁。”

“又是那帮垃圾，抄我的就算了，还要低价挖我的客户？这也太不讲规矩了吧！”

许强说的规矩，是指仿冒者一般只限于抄袭别人的服装款式，很少去撬别人的老客户。

“这帮人真是欺人太甚，王叔，要不要找一帮兄弟去闹一闹，吓吓他？”

“阿强，不要冲动，你父母这么多年留下这摊生意不容易！这些人都有点背景，搞得两败俱伤，大家都不好看！”老王赶紧劝他，“既然他们跟你拼价格，你是原厂家，价格相近的话，大家肯定从你这里进货！”

“可是，王叔，这样的价格战真就没完没了吗？这样下去，又会像去年一样，大伙都没得赚，又是赔本赚吆喝。”

“要不你找他们谈谈，坐下来商量一下，你卖东北，他卖西北？”老王建议道。

“看来也只有这条路了。”许强说完就开始拨老黄的电话。

电话接通后，对方的反应完全在他意料之中：老黄先是不承认，等到被戳穿后，又摆出一副死猪不怕开水烫的样子。

“有本事你就去工商局、公安局告我，天下服装一大抄，谁能证明我就是抄你的，而不是你抄我的？”

许强愤怒地挂断电话。看来

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

一场价格恶战是免不了了。

接下来，许强赶紧去拜访了早上来电话的几位客户，为了保住这些客户，许强忍痛做出一个决定：将每件M108出厂价降低2块钱，如果出货超过3万件，还有3%的折扣。

客户算是稳住了，但许强明白，这只是暂时的，因为老黄那边很可能明天就会开出比他更低的价格，老黄的原料成本比他低，拼得起。

总这么拼价格不是长久之策啊。什么才是长久之策呢？

专做外单吗？做外单投入少、时间短、获利快，而且没有库存积压资金，只要保证质量，保证交期即可。但问题是利润太薄，那些售价动辄就几千上万的欧美大品牌，给中国服装加工厂的加工费只有几十元，甚至更低。而且就这几十元也不好挣，世界经济持续低迷，外贸公司纷纷关门，很多出口型企业转向国内市场，这时嘉皇若逆势而行，无疑是拿鸡蛋去碰石头。

不做外单，就只能像现在这样，做内销贴牌加工，把羊毛衫卖给那些大批发商，这些批发商在衣服上贴上各种商标后，再批发到全国各地。但这么做就甩不掉价格战，也无法摆脱利润下降的厄运。嘉皇的毛利已经从2007年的21%降到现在的15%了。不光这些，跟国内客户打交道不但充满变数，还得斗智斗勇。有的客户每次下单像打样品一样，数量少还品种多；有的客户朝南坐惯了，交期和款式都没得商量，你能做就做，做不来换人；最麻烦的是碰上给钱不爽快的，一拖就是365天，不逼你跑个十趟二十趟甭想拿钱，最后拿到的还未必是全额。

还有一招是规模扩张，靠规模降低成本。但这一招现在看来似乎也不可能了。扩大规模，肯定要多囤衣料和成衣，有存货就得占用资金，这将考验厂家并不宽裕的现金流。许强和许多浙江商人一样，并不喜欢跟银行打交道，况且眼下银行准备金率一升再升，即便找到银行，像嘉皇这样在台州多如牛毛的中小企业也不可能贷出款来。

剩下的唯一的出路也许是开发自己的品牌，因为一旦有了品牌，在这假货横行的行业里，即使被抄袭，也仍然会得到顾客的青睐，而不必纠缠于惨烈的价格战。

许强想做品牌不是一天两天了。当年刚入行的时候，他就深受两个故事的刺激。一个是黄岩一家羊毛衫厂的老板买断了上海某老牌毛衫品牌的商标使用权，现在通过授权生产，每年的授权费用就有400多万。另一个是他的亲戚，一家500人规模的羊毛衫服装企业老板，托人在香港注册了一个带洋味儿的商标，然后聘请港台明星来做形象代言，结果给每件衣服带来了6块钱的额外利润。

早在2008年，许强曾试水做过品牌，他在上海和台州各注册了一个自己的商标，一个就叫嘉皇，另一个叫颂橘，可大批发商们对这两个在许强看来充满文化底蕴的商标表现漠然，他们根本不愿进这两个商标的毛衫，他们喜欢更具知名度、听起来更洋气的牌子。这件事教育了许强，他明白光是去工商局注册个商标，还远不是真正意义上的品牌，就像你去派出所上了户口和姓名，并不证明你是名人一样，要想从一个“有名字的人”混成一个“有名的人”，要经历一番辛苦，还要凭运气。

看着许强沮丧无奈的神情，老王心里有些不忍。他忽然想起前两天接到的一个电话，马上兴

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

奋地告诉许强："我侄子小宇是上海永安百货的业务经理，他们最近准备搞一个大型的秋季服装折扣活动，你要不要过去摸摸行情，看看有没有机会？"

许强正觉着走投无路，听到老王的消息，马上振奋起来，下午他没有回台州，而是直接开车奔往上海。

品牌有了，货压仓了

虽是周一，南京路步行街上，仍是熙来攘往。许强看着那川流不息，拎着各色购物袋的人群，不禁幻想若是有一天能把自己品牌的羊毛衫也拿到这里卖，也许就不用再操心卖不掉了，也不用再看批发商的脸色了。

他在永安百货底楼等到小宇，小宇和他年纪差不多，俩人在商场里边逛边聊。交谈中，小宇得知许强想做品牌的想法，便把他拉到三层羊毛衫名品专柜区。他指着一款女装问许强："这款衣服怎么样？

那是一个欧洲名牌的专柜，小宇指的那款女装样式新颖、用料考究，正挂在玻璃柜里，灯光从几个方向柔和地照着它，更显出它的高贵。许强上前看了看价签：3,180元。他不禁伸了伸舌头。小宇不说话，指着标签上的一行字给他看，上面写着：中国深圳制造。

然后，小宇又拉着许强直奔二楼，来到一个不知名的国产品牌专柜。这个专柜的空间很逼仄，衣架上挨挨挤挤挂满了各式女装，许强赫然发现其中有一款女装就是刚才看到的那款欧洲大牌！他狐疑地上前看了看标签：318元！小宇指着标签上的制造商给许强看：深圳某制衣有限公司。

俩人来到小宇办公室坐下后，小宇告诉许强：深圳这家制衣厂的老板一直做外单，质量很不错。一次，工厂办公室接外单的员工不小心把这个款式的5千件订单写成了8千件，而欧洲公司只寄来5千个标签，多出来的3千件，光是材料费每件就要100多，再加上加工费，每件成本都快300元了，卖不出去就是近百万元的损失！情急之下，这家公司只好注册了自己的品牌，冒着被诉侵犯知识产权的风险，自己联系销售这批衣服。从这件事开始，这家公司开始正儿八经做自己的品牌了，他们不仅联系各大商场建专柜，还要自建网店呢。可是，半年过去了，钱都砸进去好几百万了，同样的衣服，人家卖3,000元，它只能卖300，而且也没见它卖得更快，货还是都压在库里。

据小宇介绍，现在像这样的工厂还真不少，衣服质量不错，款式都是最新的欧美流行款，永安百货这次要推出的大型折扣活动，就是想集中一批这样的厂家，帮他们推出自己的品牌。但做品牌真不是件简单的事，可不是花点钱做做广告就行的。运作内销品牌，前期需要比较大的投入，品牌在市场上要经过从导入到成长再到成熟这样一段较长时间，才能开始赢利。两个年轻人一见如故，小宇推心置腹地对许强说，你想想看，你能适应这种"投资大、风险高、见效慢"的模式吗，如果适应不了，那么我劝你还是三思而后行。如果你对品牌的持续投入缺乏信心，最终你投在品牌上的钱都是打水漂。

两个年轻人不觉已聊到傍晚，许强不得不起身告辞了。

返回台州的路上，大雾弥漫，许强小心翼翼地开着车，就像小心翼翼地经营着他的小企业一样。前方的路实在太凄迷，做外贸——没订单；做内销贴牌——前有客户压价，后有同行抄袭；

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

做品牌——他又不知道自己能不能耗得起，黄岩不似濮院，在那个近乎干涸的池塘里，势单力薄的他不可能一枝独秀；要么，干脆将厂子迁到濮院——这似乎更不现实，几乎一切都要从零开始，况且年迈的父母怎么办？还有7,000平米的厂房怎么办？

许强突然感到他的嘉皇羊毛衫厂已不再是一颗结满蜜橘的佳树，而是一根稻草。如果自己落入水中，那是他唯一可以抓住的东西，可一旦真要抓住它往上爬，他才发现，那终究只是一根稻草。

许强该怎么办？请看四位专家的点评。

本案例以常见的管理困境为主题，根据商业场景虚构创作，公司和人物也是虚构的。

许强该怎么拯救他的工厂？

四位专家各抒己见



任桂云
—— 雅淑(Elasu)女装品牌创始人，耀龙国际集团董事长。

“许强应该明白，厂房和设备都不是嘉皇羊毛衫厂最重要的财富，他自己才是，他的经验、技术、勇气和阅历才是企业长远发展的核心竞争力。”

许强的嘉皇羊毛衫厂的困境是当下中国诸多中小民营企业现状的真实写照，我看了之后感同身受。我白手起家，经营服装企业近二十年，嘉皇的发展过程与我们企业有很多相似之处，包括许强最后为羊毛衫厂所做的规划——从做内销贴牌、迁厂、做外贸，到做品牌——我的企业都无一例外地经历过。唯一不同的是，我比许强年长，企业也比他的羊毛衫厂早发展若干年。

许强作为一个接受过高等教育、承载家族企业使命的知识青年，他的创业和革新精神很让我钦佩。他的经营理念也是基本正确的。首先，他树立了崇高的愿景——“在黄岩建立起第一个现代化的羊毛衫企业”，而且他能学以致用，利用自己的计算机专业背景，开发新颖的服装式样。正因为他有远景规划，并且拥有

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

技术优势，这才得以从黄岩众多的家庭作坊中脱颖而出，成为当地颇具规模的羊毛衫厂。

小企业（家庭作坊）挣钱靠吃苦耐劳，中型企业靠经营管理，大型企业靠战略决策。看了许强在生产运营和人力资源管理方面的措施，我认为这位年轻人已经摸索出一些中型企业经营管理的思路。另外，许强把父母传下的衣片加工厂转型成羊毛衫厂，同时拥有了两个加工环节的优势，其实已经是在整合产业链资源了，他的这种改革思路我也很欣赏。做品牌是要以实业为后盾的。我是做服装加工业起家的，即使现在我的品牌事业初具规模，我的服装企业仍在正常运营，拥有产业链优势是品牌持续发展的重要保证。

做生意讲究“天时地利人和”，我现在替许强担忧的是：如果他仍在远离销售市场、位置偏僻、缺乏政府支持、产业集群萎靡的黄岩发展，那在“地利”上就丧失了优势，难逃“降价，降价，再降价，直到利润被榨干的命运”。从这点上讲，我倒是建议他迁厂濮院。我们企业也曾多次迁厂，最关键的一次是1997年是把位置偏、劳动力分散的工厂，转移到交通便利，人口密集的城郊，工厂的规模扩大后，订单增多，并且逐渐在当地业界有了知名度。

古人说：橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。黄岩这块地方，已经不适合嘉皇生存了，既然“池塘里的水快干了”，许强何不去更广阔的江河湖海里锻炼成长？濮院是世界上最大的羊毛衫集散中心，适合他这样的有志青年去学习和创业。“不谋全局者，不足以谋一域”，“不谋万世者，不足以谋一时”，许强大可不必为黄岩的厂房而烦恼，至于父母双亲，可以一起带到濮院去。许强现在已经是经验丰富、技术精湛的青年企业家了，为了自身和家族事业更长远的发展，他没必要被7,000平米的厂房束缚住手脚，继续在羊毛衫产业日暮途穷的黄岩干耗下去，应该到濮院这个更有活力的市场中去实现自己的价值，盘活羊毛衫事业这盘“棋”。许强应该明白，厂房和设备都不是嘉皇羊毛衫厂最重要的财富，他自己才是，他的经验、技术、勇气和阅历才是企业长远发展的核心竞争力。

“迁厂”只是借用案例中的说法，我所建议的“迁厂”不是让许强简单地把工厂的设备和全体员工都转移到濮院去，那样做的成本也是相当巨大的。我是希望许强能带领他的设计和营销人员到濮院去，在那边因地制宜地组建由精兵强将组成的小公司，负责嘉皇羊毛衫厂的产品研发和市场开拓，他自己要在濮院长期坐镇指挥，及时决策。这也是借鉴目前我们创建品牌所采取的做法，在上海设立设计研发和市场营销中心，而生产制造环节仍放在江苏。

濮院是一个集羊毛衫生产、销售、研发为一体的综合大型市场，那里的市场瞬息万变，信息充分对称。他在濮院，必然如鱼得水，龙归大海，能见识到纷繁复杂的羊毛衫款式，更好地兼容并蓄，触发他的创作灵感，推出更多的自主设计作品。我还建议许强聘请熟悉知识产权法的律师，为他的经营行为保驾护航。客户看中他设计的款式，同意价格并落实订单，要请律师见证，签订合同，实现正规化的商业运作，用法律来捍卫自己的劳动成果。

说到创品牌，我认为根据嘉皇目前现状，创品牌的时机还远未成熟。创品牌是个长期、系统和科学的工程，需要充足的资

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

金、广泛的资源，还需要齐心协力、各有所长的团队，而许强的羊毛衫厂目前仍在激烈竞争中求生存。从案例中，我看到他似乎还是独自在打拼——既是工厂的生产管理者，又是产品设计师，同时要操心成品的市场销售。我建议他迁厂濮院后，结识更多的人脉，寻找到理想的创业伙伴，为将来的羊毛衫品牌事业打下稳健的基础。

许强对于做品牌的茫然，还体现在他为产品起的商标名称“颂橘”上。这个名称激发不起批发商的兴趣是情理之中的，现在中国的服装消费者多少都有些崇洋心理，都青睐“有知名度，听起来洋气的名字”，这与消费者心理和行为有关。因此，我们创品牌时要做必要的市场调查，要以目标消费者群体的意见为导向。注册商标是创品牌的第一步，给自己的品牌起名字也是很有讲究的，除了听起来洋气外，通俗易读易懂，让人印象深刻，甚至从名称产生对羊毛衫功能和属性的联想都是很重要的因素。你做内销订单的羊毛衫厂叫“嘉皇”没关系，批发商和客户最关注的是质量，价格和交期，不太在乎是哪家厂生产的，但是如果你开店或者自创品牌，选择一个合适的营业名称就很重要了。我在创“雅淑”这个品牌时就遵循了这样的原则。当我们决定转型创建女装品牌时，我们就摈弃了“耀龙”这个阳刚味十足的企业名称，经过反复的比对和参考，才得以成功注册“雅淑”这个商标，而“雅淑”也准确地诠释出我们高档品牌女装的目标消费群体——都市成熟白领女性的特征。

许强从屈原的《橘颂》中汲取要素，作为商标的名称，其实也包含着他创建具有鲜明民族特色的民族品牌的梦想，在这一点上，我们两代服装人的愿景是一致的。泱泱大中华迟早会有属于自己的光辉夺目的民族服装品牌。还是屈原的诗，“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”，谨以此与许强们共勉。



楼百金

—— 深圳金坚制衣有限公司和深圳市沃谷商务有限公司董事长。

“你现在不救则是救，救则是不救。你把前面环节做好了，工厂则自然得救啦！”

订单丢了，人不能丢！自救者，得救！自己没信心，靠别人总是靠不住。

早在三十年前，香港就是世界制衣业中心。那时港人有句话叫：“对你有仇的请你去做制衣，对你有恩的也请你去做制衣。”

此话怎讲？

一、形容制衣业极其繁琐，属于非标准产品，每个款式都不同。管人，人难管；管物，面料、辅料、颜色、工艺、质量、货期……分分钟都会出一大堆问题。有个笑话：男人为了解决生

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

产中的每个细节问题，变成了婆婆妈妈的女人；女人为了不断矫正生产中屡教不改的问题，变成了坏脾气的男人！

二、当然，制衣业也成就了少数商界巨子，像邢李煐，大名鼎鼎的电影明星林青霞的老公，Esprit的老板；还有利丰洋行的冯国经，垄断了很多国外品牌的采购业务；金利来老板曾宪梓，是从做领带开始自己的品牌之路，最后做出了知名品牌。从八十年代末开始，弹丸之地的香港因人力资源匮乏，开始逐步向大陆产业转移，经过二十多年在大陆的发展，从兴盛到近几年的举步维艰。当时沿海地方政府把港人当财神请进来，大环境改变后，政府又把该产业当成产业转移的首要目标，欲去之而后快。这个行业有太多的恶名声：劳动密集型、低附加值、血汗工厂、夕阳产业、招工难、劳资纠纷多等等。面临着资本唾弃、政府打压，我们在夹缝中求生存，真难！

从我的经历来看，十年来，民营企业年年都有新困惑：欧美订单要配额，民企很难拿到指标；出口退税降低；劳动力资源优势逐渐丧失；政府出台劳动合同法；原材料上涨和2008年金融危机。这一套一套的组合拳，打得民营企业喘不过气来。这个行业的业态，也是前赴后继——倒掉一批，起来一批。在这种环境下，做企业的心态变得非常重要。我的感悟是：世间万物，从来都是有利有弊、有得有失。我们企业从来都是在逆势中成长，变得见怪不怪，在任何环境下都泰然自若。在不断的变化中，只要你有扎实的内功，就能取得更多的市场话语权。经营企业或投资，最可贵的品质是审时度势、逆势而动！人云亦云，随大流，面对危机束手无策，就是平庸的表现！

变则通，不变则不通！

你不能改变大环境，但你总能想办法改变自己的小环境。衣食住行，百业之首，困难也好，灾难也罢，哪怕发生战争，人也是要穿衣服的。所以，就算服装业是夕阳产业，也是永不落山的夕阳产业，何惧之有？

前方的路实在不凄迷：

一、做外贸，也可以做得风生水起。你可以直接去国外欧美市场接订单，浙江的华丝、华鼎订单多得做不完。

二、ODM同样前景光明。同行抄你M108，你就出M109、M110……招聘专业设计师，组建设计师团队，不断推出新款，快速反应，让别人来不及抄！在广州白马、东莞虎门、杭州四季青都有一大批采用这种模式的人，日子过得滋润着呢！

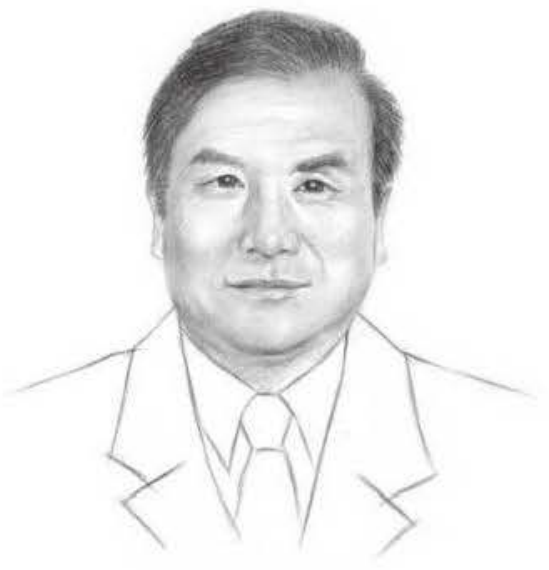
三、做品牌。你听说过一个杭州小姑娘创品牌的故事吗？她2006年用4,000元买货开网店，2010年的营业额接近2个亿，现在已有两个品牌，她的店铺就叫七格格，你不妨去淘宝网逛逛。

四、把公司搬到濮院去，贴近市场。至于工厂，你要不要去拯救它？依我看：你现在不救则是救，救则是不救。你把前面环节做好了，工厂则自然得救啦！哈哈！甚至还能救别人的工厂哦！

战略上要看方向，要变。一旦认准方向目标，就要抓住它、咬死它。你的M108就是个契机，M108好似地下的一股细细的清泉，已经被你发现了水源，为什么不在此基础上挖深、挖透、挖成一口大水井呢？要知道唯有偏执狂才能成功！我在写这篇点评的时候，其实也是给自己的企业做一个总结。小兄弟，路长着呢！现在要考验你的心智能力和决心喽，一路走好！

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net



钱志新
——*南京大学教授。*

“嘉皇羊毛衫厂要想走出经营困境，其根本出路在于创新——商业模式的创新。”

这个案例反映了中国企业转型中需要解决的共性问题，有较强的典型性。如何解决嘉皇羊毛衫厂的经营难题，对当前广大中小企业转型发展具有很好的指导意义。

案例提到浙江两个羊毛衫产业集群，一个是台州的黄岩逐步衰退，一个是嘉兴濮院日益兴旺，之所以有如此天壤之别，关键在于创新。黄岩羊毛衫产业集群是生产型的，虽起步较早，在发展中形成了专业化生产链，但长期处在生产型阶段，生产方式是家庭作坊，生产设备是手工横机，尤其是同质模仿和降价竞销，激烈的市场竞争使产业集群日暮途穷。相比之下，濮院羊毛衫集群是市场型的，依托羊毛衫市场完成了产业升级，产业市场齐头并进，集群从研究、生产到营销一体化发展，创新形成了综合性大市场，使集群发展欣欣向荣，具有强大的市场竞争力，成为世界最大的羊毛衫集散中心。濮院羊毛衫产业集群的成功有力地证明产业集群的生命力在于创新。

从案例中，我们也看到，随着市场经济的不断深入，经营环境的日益变化，嘉皇羊毛衫厂代表的传统商业模式正面临严峻挑战。新世纪以来，中国已从工业化初期进入工业化中期，发达地区进入工业化后期，企业经营环境发生了深刻变化，过去的经营理念、模式和方法不可沿用，成功无法复制。企业要想成功，必须与时俱进，在经营理念、模式和方法上发生转变。这种转变主要是在三个方面。

第一，从生产为中心转向市场为中心。在供不应求的时代，供应不足是主要矛盾，因此生产处于中心地位，起决定作用。到了供大于求的时代，市场处于中心地位，起决定作用。现在不是生产决定流通，而是流通决定生产。“过强的生产情结”是落后

Bucee杂志馆
http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

于形势的，只能使企业长期处于被动地位。

第二，从价格导向转向价值导向。在市场竞争的初期，一般都是价格导向，企业用降低价格来争夺市场，这样就形成恶性竞争，利润空间被挤干。市场竞争加剧后，必然转向价值导向，企业要把提高产品附加值放在首位，从低附加值走向高附加值。一般来说，一个产业中80%的低端生产能力只创造了20%的价值，这里的竞争十分激烈；而20%的中高端生产能力却创造了80%的价值，这里的竞争相对较小。企业决不要在价格上做减法，而要在价值上做加法。

第三，从生产型制造业转向服务型制造业。制造业并不等于生产，完整的理解应该是：制造等于生产+服务。在工业化初期是生产型制造业，生产占主导地位；到了工业化中后期逐步上升为服务型制造业，服务占主导地位，创造主体价值。企业的经营模式要从橄榄型转向哑铃型，做大微笑曲线的两端服务环节，即品牌市场和研发设计，而生产环节立足于做强，这种转型的本质是提升企业创造价值的能力。

回到案例中的企业，嘉皇羊毛衫厂要想走出经营困境，其根本出路也在于创新——商业模式的创新，其商业模式创新的基本路径要从三方面综合解决。

第一，经营结构创新。总的要求是：嘉皇羊毛衫厂应走自主创牌的道路，从根本上摆脱困境，实现可持续发展。(1) 将企业总部迁往濮院，从市场第一线掌握信息行情，编织市场网络，为自主创牌打好基础。(2) 把黄岩作为生产基地，保持生产规模，不搞低产能扩张，将提高技术质量水平放在首位，做精做深，精耕细作。(3) 从企业当下生存的角度出发，先行贴牌生产，从OEM上升到ODM，通过设计加生产向高附加值发展，提高赢利水平，积累发展资源。(4) 从企业长远发展出发，立足自主创牌，坚定创牌信心。品牌定位于中高端客户，经营高价值产品，发挥企业设计能力强的优势，以设计引领市场，在全国大中城市逐步开设专卖店，进而向国际市场发展。(5) 发展电子商务，在网络上推广自主品牌，直接面向中高端客户，满足个性化设计，强化增值服务，为客户提供整体解决方案，在市场上形成高端品牌的强烈形象。

第二，组织结构创新。经营结构的创新必须以组织结构创新为保证，企业经营组织要提高对客户的服务能力和应变能力。(1) 组织流程再造，根据市场经济的要求，对企业的组织结构和业务流程进行再造，围绕客户需求优化设计组织结构，重新改造业务流程，以提高对市场对客户的服务能力和应变能力。(2) 提升人员素质，加强营销与设计队伍的建设，在提高现有人员的素质和业务能力基础上，适当引进中高端人才特别是品牌营销人才，改善企业的人才结构。(3) 提高学习力，学习力是最大的竞争力，从主要经营者到全体员工都要加强学习，特别要更新经营理念，转变经营方式，创新业务能力，跟上时代的发展。

第三，经营环境创新。在市场经济发展过程中，不正当竞争是一种副产品，也是一个必然的过程。各级政府应当把优化经营环境作为重要职责，创造公平竞争的市场机会，保证市场竞争的正常秩序，对此要大声疾呼。对于企业来说，要立足自身来创新经营环境。(1) 强化自身实力。不正当竞争是一种商业现象，抱怨和愤慨是徒劳的。关键在于强

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

化自身实力，要把工作的重心放在加强企业经营实力上，通过转型升级来增强企业内生力量，从而克敌制胜。(2) 化竞争为合作。与市场对手在同一层次竞争，必定会打消耗战，只有在更高层次与对手拉开差距，才能化竞争为合作。最重要的是自创品牌，直接拿订单，这样就能在市场上有话语权和定价权，将竞争对手变成合作伙伴，形成有效的产业供应链。(3) 组织商会自律。商会是同业管理的自律组织，品牌企业作为商会的龙头，在产业集群中具有号召力，要组织集群内企业制定同业市场规则，克服无序竞争，制约不正当竞争，优化产业的发展环境。

这些只是我帮嘉皇羊毛衫厂提出的系统解决方案，是否可为，最根本的还要看许强的决心和行动。



唐旭东

—— 找同行网（http://www.zhaotonghang.com）行业专家，Esprit（中国）前CEO。

“许强的企业能否走上成功的品牌建设之路，这里面有太多的因素需要考虑：他至少要拥有梦想、勇气和耐力，还要拥有持续反思、持续学习和不断改善的能力。”

中国是世界上最大的服装生产之地，全世界随处可见“Made in China”的服装。可是近些年来，中国的服装制造的优势却在快速消逝。这是因为人民币在升值，用工成本在增加，原材料在涨价……同时，国际需求持续疲软，微利的中国服装制造举步维艰，中国服装产业的升级迫在眉睫，而产业升级的根本出路只能是建设自己的服装品牌。

不远的将来，失去原有加工优势的企业很多都会倒闭，留下来的肯定是少数。这些留下来的少数企业，他们的竞争优势可能来自两个方面：一是依靠更高的生产效率、更低的加工成本取胜，就像家电行业的格兰仕；二是依靠品牌建设，从根本上拯救自己。相比之下，只有品牌建设才可能从根本上拯救中国的服装行业。

具体到每一个企业，比如案例中的许强，他的企业能否走上

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

成功的品牌建设之路，这里面有太多的因素需要考虑：他至少要拥有梦想、勇气和耐力这样的性格特征，还要拥有持续反思、持续学习和不断改善的能力。此外，他的企业还必须具备持之以恒的执行力。这条路上没有捷径可走，我只能建议他从这样的三个角度开始思考：

第一个思考是关乎企业长远目标的。许强必须清楚回答三个问题：1. 他个人的核心价值观是什么？也就是终其一生的追求，他希望达到什么样的人生境界？如果他要的是一份滋润的生活，他大可以随时改行到利润高的行业；如果他要的是一个响当当的服装品牌，他要付出的何止是终生的努力和艰辛！他做好思想准备了吗？

2. 许强个人的核心价值观投射到企业上，所反映出来的企业的核心价值观是什么？也就是企业的精神追求是什么？追求利润的企业当然要不断追逐高利的投资机会，追求品牌建设的企业则要心无旁骛、埋头做好计划内的每一件小事。企业不同的核心价值观代表着完全不同的选择，影响着企业的每一个决策。当然，哪一种选择想成功都不容易。

3. 企业的精神追求赋予他的品牌内涵是什么？也就是品牌的核心价值观是什么？是健康活力、年轻时尚，还是庄重大方？

这三个问题的回答必须连贯和富于逻辑，回答它们很难，也许外人能帮助许强去梳理其中的思路，但最终的表达一定来自许强的内心深处。他的思考有多深，企业就有可能走多远。

第二个思考是立足于当下的。前面三个问题的思考指明了企业品牌建设的方向，现实的每一天都需要艰苦的努力。许强要对照前面三个问题一一检视现状：他个人、他的企业和他的品牌目前急需解决的问题的是什么？企业发展如同逆水行舟，你不可能中途抛锚把企业之舟整饬一新再启航，你必须在既定的航线上边走边修补那些没完没了的问题：销售问题、设计问题、采购问题、生产问题……然而，人的精力有限，企业也一样，现在的你和企业只能集中精力做好一件事情，那就是——目前急需解决的问题！

第三个思考是关于整个研产销各个业务环节的定位。所有的思考都要落实到企业的具体行动当中，这些具体行动都必须聚焦到一个目标上，那就是你的目标顾客。全国乃至全球那么多人穿羊毛衫，任何一个企业都不可能通吃。许强和他的企业要清晰定位自己的目标顾客，弄清他们具有什么样的特征，然后按照目标顾客的品味研发和设计羊毛衫，按照目标顾客的品味不断丰富品牌的内涵。

许强还年轻，未来还有无数可能。希望上面的三个思考能帮到他！

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

转眼又该做年底评估了，睿意咨询合伙人张晓红害怕手下那帮80后赤裸裸的涨薪要求，害怕他们提出不给升职就走人……

咱们公司的年轻人

■ 徐志红



点评人

吴国新
袁凌梓
何岷达
钱　方

林强：他们怎么了

原定9点半开始的会，小米差不多到10点才一路小跑进来。我瞄了她一眼，她立马嘻皮笑脸地说："强哥，别动气，别动气。嘻嘻，睡过头了。"我切！要解释也给我点官样的借口啊，直接就"睡过头了"。算了，为了今天的大计，我忍！

"快坐下吧！就等你了。"我清了清嗓子，稍微提高了点儿音调："今天开off-site meeting（外

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

出会议），是想谢谢大家一年来的努力。宣布一个好消息，我们项目组今年的年度目标已经在上周提前完成了。”

耶……！小小的咖啡馆里，碰杯声，击掌声，甚至有人用双脚在桌下打出了踢踏舞的节奏，一时间各种响动此起彼伏。“好了，好了。人家老板要提意见了。做咱们这单生意，还不够人家修地板的钱。”

“我们这叫疯狂工作，疯狂享乐。头儿，是不是可以组织一次海外游啊？”我们团队的旅行家不失时机地提议。

“没问题，明年带大家去迪拜。”等大家的小激动过去之后，我才小心翼翼地切入主题，“大家都知道，我们前两天刚刚接了个咨询大项目。我希望大家能保持高昂的士气，年底前冲一冲，把这个案子做得漂漂亮亮的。”我以为大家会给我点儿回应，可没人接茬儿，我只好自顾自向前了。

“我想，如果我们铆足了劲，冲一冲，把这单做好，那么到了年底，不光各位的红包会更大，我相信带着这样的业绩，各位跟老板谈明年的薪水，老板也会对你刮目相看的……”

我忙不迭地数着冲业绩的好处，我敢保证，句句发自真心。我们都还年轻，在我这个团队，我这个1978年出生的人已经是老大哥了。团队成员八个人，五个是80初的，还有三个已经是85后了。二十多岁的年龄，要身体有身体，要精力有精力。再说闲着也是闲着，多加点班算什么？

业绩冲上去，会让老板另眼相看，不管是明年的加薪还是提职，可都有好处！不说那些虚的，年终奖可是实打实的。多辛苦一个半月，换来这么多好处，何乐而不为？

不过，我的真诚似乎没有打动这些家伙。咖啡馆醇厚的香气中，逐渐弥散开来一点尴尬的沉默。我把目光转向小马，我知道他刚刚买了房。小马当然明白我的意思，可说出来的话却颇为无奈：“为了每个月6,000块的房贷，我敢说什么？冲啊！”

我干笑笑，谁说不是呢？大哥我除了房贷，还要养孩子。重重大山，我不得不往前冲啊！

“要冲，你们冲，别拽上我啊！年初说好了我们团队就1,000万的指标，我看不出有什么理由还要往前冲。大家都知道，就是做下这1,000万，也是大家没日没夜没周末干出来的。还要冲，还要不要大家活了？好了，客户11点还要到公司来拜访，我先闪了哦，各位亲，Bye-Bye。”我愣愣地看着拿包走人的小米，听着她“噔噔噔”扬长而去……

小米：我要工作，也要生活

一睁眼，额滴个神啊，已经9点了。叽里咕噜翻身起床，都没顾上梳妆打扮，紧赶慢赶还是迟到了。拜托！别斜着个眼睨我，姐不就晚了那么一二十分钟吗？

今天开会，不在会议室，假模假式地弄到咖啡馆去，我就知道，一准儿是黄鼠狼给鸡拜年，没安好心！

果不其然，好果子还没给尝上一颗，先给下了个套。让我们冲一冲，把今年最后一个大客户服务好。林强倒是挺会想的，你倒是想冲，因为冲了您老的业绩会更好看啊。可我凭什么？冲不冲，关我啥事体？反正你给我的我做好就行，干嘛要加班加点忙活个不停。平日里你嘴上抹了蜜

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

似的，今天金融的项目要我们努点儿力，明天机械的项目又要我们多加点儿班……我拼死拼活地干，能有什么甜头？老板看到的还不是你的业绩表上又多了光辉的一栏。为人做嫁衣的事，还是少找我！

虽说林强比我年长几岁，有时候我觉得他的想法还真不靠谱。就说上次人保的项目吧，他一学工科的，哪有我这学金融的了解保险公司。再说，他一毕业就在咨询公司里待着，工具、方法是学了不少，但还是缺点儿企业实际运作经验。我以我保险公司的经历跟他沟通，他完全听不进去。既然如此，我就直接找业务线大老板张晓红汇报吧，老板office的门朝哪里开，又不是只有你林强一个人知道。

今年这大半年，我没日没夜忙，取消了每年一次的长途旅行。就连暑期《哈利·波特7》首映都错过了，有生以来我还是第一次错过哈片的首映，你说这工作干的，冤不冤啊？

要说我真是看不懂林强他们，明明比我们大不了几岁，天天拉着一张脸，装出一副特严肃的样子。发给你的提案用网络体怎么了，那么看不顺眼？人家张晓红都没他那么假正经，给我们的邮件里还“童鞋们”呢？可林强们呢，老板的气质不学，老板的派头倒是先学会了。

公司里好几个林强的哥们儿，好像都是一个师傅调教出来的。就上周，公司薪酬调研团队的项目经理离职了。猜猜，猜猜，人家做了什么惊天地，泣鬼神的事？该大哥星期五辞职，星期六已经开始给新东家加班了。你说说，这样的人生，有意思不？

人生，可不是从一个公司到另一个公司。我当然要好好工作，怎么说我也是PK了七八轮才进了全球顶尖的咨询公司——睿意咨询。但是，我不想跟他们一样，一天24小时除了吃饭睡觉都是工作工作再工作。我要工作，也要生活！

趁着这两周手里的项目刚刚告一段落，我得赶紧安排一下我的假期。对！就去云南雨崩村。上次去梅里雪山的时候天气没赶好，今年一定把这心愿了啦！至于人力资源前两天给我安排的什么演讲技巧培训，免了吧！姐从小学当大队长到大学当学生会主席，这一路是演讲大的，还需要培训？

林强：我，就是一夹心饼

对，还是我，林强。在别人看来，我的生活可真够光鲜。全球顶尖咨询公司年轻的项目经理，30刚刚出头，已经在这个别人需要经过车轮面试才能进入的公司做到了小头目。可是，这个小头目，还真他妈的不如不做！

老板面前，别说了，我承认我是孙子，谁让他们个个学富五车，才高八斗，身居高位。客户面前，当然了，我也是孙子，谁让他们腰揣钞票，成了我们的“上帝”。但是，我能不能求求你们，下次我讲方案的时候，不要给我那狐疑的眼神？怎么说我也在专业的咨询公司里混了接近10年了，你就不能给我一点面子上的赞许吗？随时随地，我都得陪着十二万分的小心伺候客户，稍微一不留神，他们就会投诉到老板那里去。尊重，没听说过这个词吗？

作者简介：徐志红，本刊高级编辑。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

这些气，我受了就受了。最不能忍受的是，我还要受我手下的气。我手下也就八个兵，说是我的兵吧，人家的生杀大权可不在我这儿，人家不会对我陪小心和笑脸。那帮80后的小屁孩儿，一个个的，拔了毛比猴子都精。就前天，我还看见平常大大咧咧、经常迟到的小米给大老板张晓红冲了一包板兰根。至于吗？老板一个喷嚏，把你紧张成那样？

还有要命的。能进我们公司的，都把自己视为人中龙凤。眼睛吧，一个比一个看得高。别看张口闭口叫我“头儿”，心里估计没人把我当首领，一个比一个厉害。最出格的一次，人保的项目，小米居然把项目进度报告直接交给张晓红。说什么我也是你的直接上司，收你的报告邮件还是从老板那里转发过来的，你叫我的脸往哪儿搁？说真的，当老板来质问我为什么项目出现问题时，我真是一头雾水，手足无措。

叫他们准备一个提案，不知道要催多少遍。好不容易邮件发给你，还忘不了来句淘宝体：“亲，要给好评哦！”拜托，我们是全球顶尖的咨询公司，不是你家阿姨的淘宝网店。

要说吧，我虽说没赶上买房的好时光，可好歹买了房。那些小朋友，房子没有着落，却好像和“生活压力”这个词没有半分钱的关系。罗杰团队的那个Ben，下家都没找好，已经递交了辞职申请。没什么理由，就是想去丽江晒太阳。辞职就是为了去晒太阳？听听，多新鲜呐。

每天中午，就那么一个小时午休，他们真舍得折腾，号称要吃遍静安区所有美味。一到周末，不是羽毛球、游泳、桌游就是什么，那什么定向运动。你听说过没有？我打赌你跟我一样老土。

不说别的，上次项目赶得急，我叫小米加班，你猜她怎么回的我：“老大，我已经错过了《哈7》的首映，现在片子眼看着都要下线了。呵呵，今晚，小妹我说什么都是电影院的人了。”看那阵势，敢情她男朋友姓“哈”啊！

还有，还有，前两天，为了好好犒赏一下他们大半年的辛苦，我专门把开会的地方换到咖啡馆。人家还真的彻底放松了，当着众人让我下不来台。我真不知道我有什么错？让大家加点班，年底戴上大红花，多拿点年终奖，我还成了罪人了？我刚入职场的那几年，不都是这么过来的？

这眼见着就年底了，上次月度会议上我拍着胸脯跟老板保证：“这个大项目交到我手里，您放一百个心。保证完成任务！”可现在怎么完成任务，我还真是心里没底。最后一个半月，再忙点，多加点班，有什么大不了的？可手下这群小朋友一个个像赴刑场似的，至于吗？

有时候想想，我都觉着特沮丧。客户不把我当人，老板不把我当葱，就连那帮小朋友也从来没真正把我当“带头大哥”。我他妈就整个一夹心饼，几头不是人。也许，我真该考虑一下挪挪窝儿了？近一年以来，我每个月都会接到好几通猎头公司打来的电话，不是竞争对手发来的邀请，就是来自客户公司的职位，薪水开得可都不低。我一直希望能在咨询公司多磨砺几年，可是看现在的情形，我是不是也该到客户公司那里谋个什么实职呢？

张晓红：其实，我也烦

时间真是一种奇怪的东西。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

案例精选



Bucee杂志馆
http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

小时候，盼星星盼月亮一样地盼过年。30岁一过，你就总是跑输时间。总感觉今年的年历刚刚打开，明年的年历已经摆上案头。摆弄着客户送过来的2012年年历，我百感交集。

我叫张晓红，今年42岁，当年从国外读完MBA后就直接加入了睿意美国总部。12年前，我被派回中国。弹指一挥间，12年的时间，无声无息地从身边溜走。

好了，打住，多愁善感不应该是形容全球顶尖咨询公司中国区合伙人的标签。让我有些头疼的是又到了年底，又到了一年该做业绩评估的时候了。

不知道从哪年开始，我发现自己的评估对象突然多了很多80后。若在成熟的经济体，在睿意这样的公司做顾问，一定是有把年纪了。但在中国就不一样。只要你聪明，肯干就行！公司有的是让人眼花缭乱的管理工具。短短10来年，80后已经成为中国咨询公司的主力军。也是啊，国外分公司的合伙人，哪一个不是霜染头发，可我自己还不是40出头已经做到中国区合伙人的高位？快速发展的市场推着你不断向前。

我对这帮80后的感情很复杂。他们聪明，有想法。就说前两天吧，因为最近项目清淡，所以给他们派一活儿。让他们去找找各个行业的目标客户，做做行业资料。这边任务一布置下去，公司市场部电话立刻成了他们的热线电话。是啊，市场部不经常搞活动吗，手里不有活动名单吗？他们的灵活，无时无刻不在显现。

还有他们的行动力，也非常让我欣赏。我这条业务线的Carla，不光业务上是把好手，还在百忙之中搞了一个公益组织，专门帮助山区的孩子。每年7、8月份，她都要请个长假，到山区去做考察。这种时候，不管项目多忙，我都会准她假。他们身上这种追求梦想不懈怠的精神，我不觉得自己有权力去阻止或者剥夺。

可是，就是这些熠熠生辉的金子，也有让我发憷的时候。有一次，我在办公室的打印机上发现了长达30页的歌迷名单。你有爱好，我不反对，可你不能公私不分，上班时间还玩自己的爱好吧。

这些都罢了。我一向自诩为开明的领导，只要你不耽误项目进度，能到点交活儿，其他事情我都是睁一只眼闭一只眼。

最让我头痛的，是这些80后为自己争取权益时的生猛。一上来就是："老板，今年加薪幅度可以达到多少啊？你看，我一个月的房租3,000，吃喝拉撒2,000，娱乐1,000，还没有奢侈消费呢，一个月工资差不多没了……"这样的开场白，实在有些让人纳闷，你是在跟你妈要钱呢，还是在跟老板谈薪酬？

我不是反对你跟我谈价钱，问题是你要拿出自己值得加工资的真凭实据。你做了多少案子？每个案子你的贡献度有多少？你的团队协作能力如何？你的未来有没有增长潜力？……

别觉得我冷血，这是资本的特性。每年在我的老板那里，我也要过这一关。老板每一年都要求增长，增长从哪里来？在我们这一行，只有从人身上来。想加工资，不想加班，世上哪有这么美的事？

我有些不解的是，他们每

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

个人那种超乎寻常的自信都来自哪里。去年的业绩评估，有一幕还在眼前。刚刚进公司一年的Jimmy，很强硬地跟我说："老板，今年会给我升职吗？我觉得我是我们团队里最优秀的一个，如果有一个提升的机会，我想那个机会不应该给旁人。"我还没来得及问她为什么，她扬扬眉毛说："如果有升职，而不是我，我想我不会在一个不认可我的公司继续待下去的。"是，她说这话的时候扬了扬眉毛，她的张扬我今天仍然记得。

过后，我当然没有提拔她。一来，提升的机会有限；二来，她进公司毕竟只有一年，再优秀也要学会等待。果不其然，她在听到升职名单的当天就拍屁股走人了。我从其他小朋友那里知道，她手里至少攥着两张录用通知。

小朋友难留，中层经理就更难留了。在我这条业务线，5个项目经理，大都是70末80初的，经过七八年的磨砺，刚刚可以在公司里站稳脚跟。要说他们不够成熟，是真的。前一段时间，我刚刚提上来的一个项目经理，因为女朋友催着到三亚举行订婚典礼，我交给他的项目他口头上应承了，到头来做得一塌糊涂。最后客户打来投诉电话，只有我来陪笑脸，给他们擦屁股。

别看他们一个个还是青苹果，可早已成为竞争对手或客户眼中的香饽饽。对于身在中国的他们来说，压力很大，机会更多。有时候想想，我也是从他们那个年龄过来的，实在很理解他们：正是成家立业的年龄，各方面的压力都很大，不说别的，单是每个月上万的房贷，已经压得他们喘不过气来。据我们几个合伙人的观察，公司里的员工一旦买房，一年之内的离职率高达90%。除却压力，外面的世界又有几多诱惑？

员工的去留问题，已经成为我的心病。每接到一个大单，欣喜之余我第一个想到的问题一定是：谁来做这个案子？给他一个案子，他会不会做到一半撂单走开？他走了，我又叫谁来接手？我的忧虑，可不是杞人忧天。

团队里80后的顾问，经过七八年的打磨，业务能力已经能够独当一面。可是有那么几个人，也太"独"了，做客户陈述写投标报告，都没有问题，可要让他们带团队，却难于上青天。手里就那么几个可以带项目的中层，你叫我怎么不忧心？

每次员工发邮件给我，要求和我好好谈谈，我都会心跳加速，是不是又一个员工即将离职？我可以拿什么留住他们？就在今年，我这条业务线的离职率，已经达到两位数；我唯一能感到欣慰的是，我的业务线还不是公司上下离职率最高的业务线。

又到了年底，我像杨白劳一样害怕过年。我害怕小朋友们用眼神杀死我，害怕面对他们赤裸裸的涨薪要求，害怕他们提出不给升职就走人……

本案例以常见的管理困境为主题，根据商业场景虚构创作，公司和人物也是虚构的。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

张晓红该怎么管理她的80后员工?

四位专家各抒己见

“80后员工加入组织以后，组织管理开始从对群体的管理转变成与个体的合作。管理者要把自己变成合作者，针对每一个个体不同的需求，度身定做不同的合作方式。”



吴国新
—— 欧司朗(中国) 照明有限公司人力资源总监。

“随着改革开放的春风吹遍大江南北……”，这是八十年代小学生作文最常用的开篇句。也正是这个时候,80后来到了世界。与他们的长辈相比，他们成长于政治稳定、经济起飞、信息泛滥的时代，物质生活相对丰富，教育水平基本能达到高中以上。童年和少年的经历，让大多数人远离物资缺乏，他们对物质追求的原动力要远逊于在物质匮乏年代成长起来的长辈；与此同时，他们的受教育程度更高，借助互联网掌握了更多信息，这些都让他们对精神上的追求更加强烈。所有这些因素导致了在物质和精神出现冲突的时候，80后更倾向于首先满足精神上的需求。如案例中Ben的“裸辞”。

从案例中的小米身上，就可以看出这种特质。对于工作，他们认为完成了就好，他们不理解为什么要把工作放在第一位，生活才是第一位嘛！他们希望有自己的生活空间，有自己的兴趣爱好，有自己的小圈子，希望工作生活达到平衡，至少工作不能影响生活。如果有冲突，他们宁愿牺牲工作。他们有鲜明的性格，敢于表达自己的观点；他们自信，不敬权威，喜欢我行我素；他们思维广阔，信息量大且宽，会涉足很多足以令其师长也感汗颜的领域。其实，像我这样的“70前”，是相当羡慕他们的心态的。

既然80后作为一个特色鲜明的群体已经成为了一个客观存在，管理者就不能视而不见，采

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

取掩耳盗铃的工作方法。今年是辛亥革命100周年，当年中山先生的教诲依然响亮："世界潮流，浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡。"作为员工的管理者，也必须顺80后之"流"而为之。要做到这一点，需要管理者的管理思路做出调整，甚至是突破。一言以蔽之，就是从以前对群体的管理转变成与80后员工个体的合作。

第一个需要改变的，就是工作任务的安排方式。通常企业的任务通过层层分解，最后落实到个人，这也是一般意义上目标管理的方法。针对80后员工，我建议在制定个人目标时，能向员工介绍目标分解的逻辑，告诉员工为什么他分到了这些目标，还要跟员工谈为了配合他完成任务，公司会给予他什么资源等，最后跟员工达成一个完成目标的协议。据我的观察，80后员工对协议还是能够遵守的，但对协议外的附加任务会有抗拒，因为他们认为附加任务就是破坏协议。在案例中，当林强提到另一项工作时，即使提到了奖金和荣誉等"胡萝卜"，还是受到了冷遇，就是源于80后的这一特征。80后不再是海绵里面的水，如果一味靠挤，只会把他们挤到别的公司去。如果公司真的需要附加任务呢？那么管理者应该尽量与员工商量。作为人力资源部，有时候甚至可以站在员工的立场，对公司的附加任务说"不"。例如，公司在春节前收到订单，要求员工春节加班，车间主任跟员工商量后，员工还是希望回家过年，那么HR就可以向总部报告：按照《劳动法》，加班需要得到员工的同意，员工要回家，订单退回。事实上，只要据理力争，很多总部地处成熟国家的公司，还是能够尊重我们的意见的。

第二个需要改变的，是把员工当螺丝钉的管理思维。如果用"螺丝钉精神"钻研业务，那是值得提倡的；如果管理者把员工当成螺丝钉，想拧哪儿就拧哪儿，这在当今社会就太不人性化了。公司应该给员工提供不同的发展路径——有向管理方向发展的，也有向专家方向发展的。同时把路径清晰地向员工沟通，让员工自己选择自己的发展方向，公司提供培训、发展、资源等的支持。对于安于现状的员工，只要能够完成交给的任务，也没必要强求一定要如何发展。说到底，往上发展的机会有限，公司还是需要大量安守本分的基础员工。

在多元化的社会，志向没有好坏之分，只有是否同道的区隔。这就要求在**招聘新员工时，除了经验技能外，更多地考察价值观，待人接物等软性特征，选取符合公司文化和价值取向的候选人，这样才能从根本上减少冲突，真正达到团队志同道合，减少一些由于价值观不同而引起的磨擦和内耗**。像案例中的Jimmy，根本就不应该录用到该公司工作；反过来说，Jimmy自己也应该选择到一些高成长、"痛并快乐着"的公司。现在有些企业搞校园招聘，盲目地找顶尖的学校、顶尖的学生，却不愿意给予顶尖的待遇和快速的发展通道，最后只能徒增离职率。

80后的价值取向是多元化的，很难再有所谓"一招通杀"的管理方法。管理者要把自己变成合作者，针对每一个个体不同的需求，度身定做不同的合作方式。如案例中的小米，如果采用不定时工作制，她应该会感到满

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

意；而像Carla，定好目标，定期跟踪就好了，没有必要管理得太细，唠叨不停。作为一线经理的林强，应该多跟团队沟通，了解他们每一个人的激励点，没有必要用下达命令的方法维护自己的权威，因为他们只佩服实力，根本就无视权威。作为老板的张晓红，已经从80后身上尝到了甜头，可以说，她是被这些80后们托上去的，应该心怀感激。所谓人性化管理，其实是说，多些用心，少些用脑。

这个由50后、60后、70后统治的世界太物质了，也许，当80后、90后成为主角的时候，个体的要求将得到重视，社会将重回精神家园。但愿！

“面对不一样的80后员工群体，张晓红对其的考评、激励、发展和保留需要有全新的思维和系统化的做法。”



袁凌梓
—— 韬睿惠悦咨询公司人力资本咨询中国区总经理。

从张晓红的烦恼中，我们看到了很多管理者都遇到的问题：如何理解、管理和激励80后？首先，我们建议张晓红和林强换个视角看看这群“矛盾的员工”。

80后的思维和行为，其实深深地烙上了我们国家三十年来变革的痕迹。当第一代独生子女不愁吃穿地长大后，怎么可能要求他们拥有“粒粒皆辛苦”的勤俭作风？当他们被一轮又一轮的考试压迫得喘不过气时，怎么能够怪他们没有上山下乡一代人的健康肤色和敦实肩膀？当他们成长于“实践是检验真理唯一标准”的舆论环境，从小就习惯了大胆讨论、互质批判的思维模式，怎么能够要求他们像从小学习毛主席语录的一代那样隐忍和顺从？

了解了他们的成长经历、思想状态、精神需求、生活压力等信息之后，就能够了解他们的价值观、行为取向、生活方式和言谈方式。了解之后，才能够体会他们的需求，理性地管理他们，感性地引导他们，扶助他们才成为可能。所以要管理好80后，请先尝试去了解并接受他们。

80后和90后员工更关注“我”和“主管对自己的关心”。如此，企业和管理者应该如何建立针对80后员工的管理机制呢？

一、建立良好的沟通机制。80后员工群体崇尚平等沟通，企业应该搭建员工与管理者、与企业之间的沟通平台和机制，例如微博、QQ等各种80后、90后员工喜闻乐见的“社交沟通机制”，快速高效地了解员工思想动态。我就曾经收到下属的提议，让我

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

开通微博。80后员工喜欢这种时尚、潮流的沟通方式，希望和管理者进行随时随地的沟通。

其次，提供沟通技巧培训，让各级管理者真正理解80后喜欢的沟通方式和沟通语言，知道“童鞋”、“亲们”，从而促进有效沟通，为员工创造一个平等沟通的宽松组织氛围。

二、及时奖励。有一个比较普遍的现象，80后员工对于“加薪”、“升职”、“奖励”普遍缺乏耐心，企业内原有的“按部就班”的发展上升通道对他们似乎不奏效。对此，企业可考虑适当增加调薪频率，以前一年调整一次，现在可以一年两次，甚至一季度一次，做到及时跟进。

另外，企业应该建立标准明晰、节奏更快速、多个渠道的职业发展体系。一般而言，在以前的职业发展体系中，两三年升一次职是非常正常的，但80后不像上一代人那么有耐性，为了留住他们，公司完全可以增加职位调整的频次。事实上，只要明确标准，层级设立得更多一些，并不会打乱组织原有的职位体系。事实上，这和中国高速发展的经济也有关系。比方说基金经理这个职位，在海外很普遍，并没有那么多层级。但在国内，由于人才的短缺，为了适应人才需求，就有基金公司设立了资深基金经理等职位，并给他们配备了助理。

此外，组织应该深谙80后员工希望得到及时认可的心理，设立一些及时奖励的措施。有时候，项目结束之后的一次小聚可能也会带来80后的欢呼。

三、建立导师制度。最近有一个调研指出，to be connected（希望被联接）是80后员工的一个显著特征。80后员工希望随时被接触、被认可，他们希望组织有家的感觉。针对这一特点，很多企业已经在实施导师制度，这个制度如果运用得当，可以给予新员工业务知识、企业文化、企业内沟通等各方面的培训与帮带。传统的导师制是老员工在工作上带新员工，为了顺应80后的特点，老员工不光可以从工作上帮他们，还可以与他们分享生活经验，帮他们进行压力管理，等等。

四、行为示范。对于80后、90后员工而言，他们多元特质的个人价值观需要有效地“被塑造”，这个时候，企业的行为示范变得很重要。在我们公司，每新进一批员工，我们都会组织这样的行为示范培训。通过行为示范培训，我们希望员工能清晰地知道组织的核心价值观，比如客户至上的行为、合作、尊重等。培训中，我们会展示顾问在工作场景中碰到的问题，然后模拟出可能的各种行为模式，让大家来讨论什么样的行为模式准确地传达了公司的核心价值观。培训结束后，我们会给予员工机会来练习这些行为，并给予反馈，最终强化企业的价值观。

五、快乐文化。调研表明，80后、90后员工向往“自由”和“弹性”的工作氛围，反感过于细节的“管束”，反感企业内部森严的等级制度。可以在企业内部推广“乐趣和工作并存”的文化，鼓励非正式的工作环境（轻松的衣着和音乐），让员工和主管之间增强工作之余的沟通和接触。引入“压力管理”机制，帮助80后员工有效管理工作中的小情绪，振奋工作状态。

面对不一样的80后员工群体，张晓红对其的考评、激励、

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

发展和保留需要有全新的思维和系统化的做法，要从真正的理解入手，坦然地接受他们的差异，勇于改变自身的管理习惯和观念，引入与时俱进的沟通方式，才能建立与80后员工互动的全新机制。



何岷达
——普莱克斯（Praxair）中国区总裁。

“与其因为新生代员工的多样化特征不时烦恼，不如从打地基开始构筑多样性的、员工能和谐共处的同一屋檐。”

这个案例发生在咨询行业。在这个行业，80后新生代或者85后新新人类的观念、思维和行为方式与60、70代的反差较之工业型企业可能更为显著。但我相信，注重人的本质、着眼员工深层需求这两条根本规则是可以放之四海的准绳。

80后的成长环境与上一代根本不同，由此塑造了他们多样化的特征。与其因为新生代强烈的自我中心意识、淡泊的遵从意愿、急功近利和特立独行而不时苦恼，不如从打地基开始构筑多样性的、员工能和谐共处的同一屋檐。

首先，张晓红要和人事部一起，重新审视、修订公司现有人员招聘中的价值体系，确保录用人员基本符合公司价值观。公司的文化核心和价值观不尽相同，但在甄选人才的时候必须仔细审视候选人的基本品质是否与公司本身价值一致。公司应该聘用最适合的人，而不一定是最聪明的人。纵观历史，我们中国文化中对人才的第一要求是品德这个大前提，基本品质达标了，能力培养才有意义。只要身心健全，人的智商、情商其实能有多大差别？一名成熟的管理者，在对人性、人品这些内核题目上必须拥有足够的敏锐触觉和即时的深度洞察。

对知识型工作者而言，智力固然重要，但情商同样关键，尤其是工作动力、领导力、团队协作和敬业精神。在有些情况下，即使需要发展高潜力员工，还是需要对方保持一定程度的谦逊低调的，特别是在以规矩方圆为基石、稳健发展的生产型企业。所以在我们公司，招聘员工时第一看重的不是专业技能，而是好的人品。

其次，调整公司的绩效管理体系和职业发展体系，使之能最大程度上满足公司整体业绩驱动需求以及年轻员工对在职学

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

习、培训、上升机会的重视。这不是直奔金钱主题的红包奖金这类“胡萝卜”能完全搞定的事情，也不是安排一些通用课程就可以了事的，必须用心了解年轻员工在实际工作中真正需要提高的是哪些技能或知识，随后定制一些针对性强的课程或项目，培训结束后，还要及时收集反馈、跟进改善。同时，及时公开认可和鼓励其出色表现，并且创造可行的发展机会。

张晓红所在的睿意公司看来需要执行更为全面、严格的绩效管理体系。确实，这家咨询公司大多数新员工是出众人才，自视颇高。然而，他们必须看到自己身处一个精英荟萃的组织。他们必须明白自己在同僚中的位置，而且适度的竞争是健康的。张晓红和林强这样的高中层管理者需要让年轻员工们深知敬业精神、领导力、团队协作这些要素，较之智力以及专业技术能力有着分量完全等同的重要性。同时，让80后员工知道管理层会给予他们具体的反馈意见以帮助他们发展。简而言之，睿意必须强化以业绩和德行为本的薪酬机制，嘉奖综合绩效更为出色的员工。

80后人群的焦虑，部分源于不知道如何实现其职业抱负。所以，在睿意的绩效管理体系中，需要纳入对这群员工提供职业发展咨询指导的内容。这对于睿意这样的顶尖咨询公司可能特别有意思——因为那里的咨询师们可能把职业发展目标定在咨询行业之外，例如，在从事工业的客户公司谋职。管理层需要给这些年轻人提供建议和忠告，告诉他们哪种能力和资质是获得职业发展、实现事业目标所必需的，还有什么样的目标是现实可行的。

对于管理咨询业这样具高度竞争性的环境而言，健康的人员流动率可能不是件坏事——只要绩效优良者大多会留在公司，并能吸引源源不断的人才。

再次，张晓红需要从管理制度上发挥林强这类业务骨干和直线经理的桥梁职能，增强他们的包容和理解能力。各级管理者应与80后员工多交流，多了解，相互学习，在日常工作中，了解80后的普遍喜好和语言，主动建立沟通基础和共同话题。公司应该把与新人类沟通能力归入经理层领导能力考核的参数之一。

在我工作的普莱克斯中国，我们也遇见一些和睿意类似的问题，但我们会提醒自己：我们都曾经年少，需要尽力理解年轻一代并且保持与他们不断沟通，而且我们和年轻人之间也可以相互学习。

最后，我建议张晓红不妨结合新生代活力四射以及创造欲和表现欲旺盛的特点，在诸如年会、旅游、员工俱乐部、跨部门团队活动等公司文化活动中让这个群体充分发挥驱动力，打头阵，唱主角。在这方面，我们公司提供了不少社交网络，组织各种员工俱乐部活动等，增进大家沟通和互动。

自然之妙，世界之美，在乎多样；公司亦复如是。好比交响乐团，员工是各种乐器和不同演奏者，管理层是指挥，要奏出悠扬乐音、流畅曲调，需要指挥与团员之间的不断沟通、磨合。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net



钱　方

—— 上海复星医药（集团）股份有限公司人力资源副总监。

“与80后下属的关系，更多的成分应该是合作。”

这个案例可能说出了很多管理者的烦恼。在我们这个以投资和管理业务为主的公司，占主要管理岗位、业务岗位的是60后和70后，但80后也占到公司人数的1/3。他们在审计、财务及辅助类岗位上发挥着作用。事实上，再过几年，即使是在知识型的公司，90后也要成为生力军了。

在我看来，80后小时候还是经历过物质条件不丰富的时代，所以越长大越觉得原来父母为自己做了那么多，相对来讲，80后还算是好管的，算是有良心的一代。但90后就不一样了，他们懂事时在1994年、1995年，那时候物质相对丰富，长大后也就更不易感恩。

每个人的成长经历，决定了他是一个什么样的人。针对不同个性的人，管理者也应该采取不同的手段。举个简单的例子，80后对小时候的玩具、大家玩的游戏还是很有感触的，毕竟那个年代大家可玩的也不算特别多。对于有着这样成长经历的人，如果“抽过”他们后记得给颗糖，“胡萝卜加大棒”，还是能搞定他们的。

也正是因为他们不同于60、70后的成长经历，管理者对80后要给予绝对的尊重，绝对的信任，并给予适当引导，帮助其达到工作目标。我个人认为管理者有时候是需要些技巧的。比方说，对于案例中提到的小米，做金融行业案子的时候，就应该给她配一个让她绝对服气的项目经理，刻意给她安排一个不那么有亲和力但工作能力相当突出的上司，先打击她一番，让她觉得自己什么都不是，然后再开始对其进行教育和指导。**对于特别“拽”但又确实有工作能力的员工，有时候是需要一些特别手腕的。**我的体会是，80后不那么服气只比他们大几岁的70后，但对于60后或者类似于他们父母那辈的领导者，还是比较尊敬的。

80后的人，喜欢自由，想法创新，所以在管理上要注意不能管得太牢太死，而且**“抽过”之后要给点糖吃，切忌当众批评。**不要老上纲上线，用国企那套管理80后是不行的，他们最烦听那种“和谐、不和谐”的政治语句。相对来说，他们更容易接受外企讲规则的做事方法，喜欢被平等对待。在这方面，国企和民企尤其要多做工作，要改变企业内部不平等的关系，真正做到平等、尊重。

要管理好80后，一定要多沟通，及时沟通。与80后下属的关系，更多的成分应该是合作。在80后眼里，上下级关系也是平等的——做同事是缘分，你弄得我不高兴了，我再找一份工就是了。

回到张晓红的年终评估上，我建议她先从非正式沟通开始，比如说和小米一起在星巴克吃顿工作午餐，了解清楚她的动向后再进行正式评估。

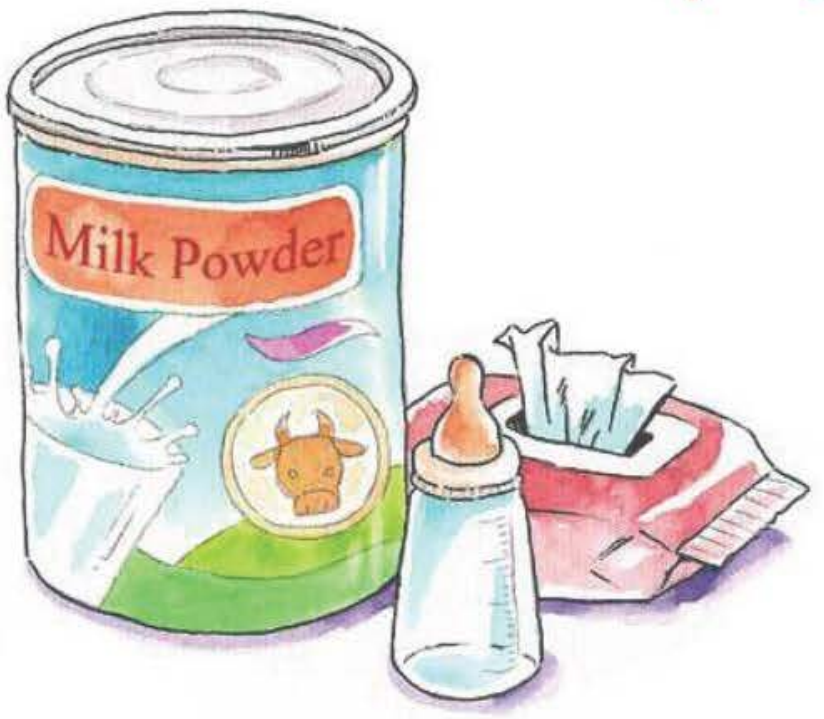
Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

2010年，母婴用品专业网站“乖宝贝”推出了成长计划，向综合型电子商务网站转型，一路走来，挫折不断……

“乖宝贝”成长之痛

■ 徐志红





点评人

于　刚
杨振宇
叶国晖
叶海峰

Bucee杂志馆
http://bucee.net

2010年9月，广州中泰国际广场38楼家丽日用品公司会议室，乖宝贝网站个人护理频道总监叶辉正口吐莲花，希望凭借自己的三寸不烂之舌，说服日用品巨头家丽的销售人员给自己最低的进价。

“我们乖宝贝网站从2007年开始运作，每年的营收增

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

长都达到300%以上，这在传统零售业是不可想象的。大家可以看看我们各个品类具体的增长状况……”叶辉一边演示PPT，一边用眼角余光扫了一遍会议室：家丽公司与会的两个人员，一个正忙着发短信，一个正好打了一个哈欠。叶辉压抑住心中的不快，继续他的演讲。

PPT的最末一页，叶辉选择了两只紧握在一起的手：“我们乖宝贝网站希望和家丽达成战略合作关系。凭借我们巨大的客户群，为家丽产品的销售开拓一个新市场。”

家丽公司陈女士的回答礼貌又坚定：“叶总的演讲给我们很深刻的印象。的确，你们乖宝贝在母婴市场很有竞争力，但从前几个月我们家丽产品在乖宝贝网站的销售情况来看，你们似乎并没有把母婴产品的消费者成功地转化为日用产品的消费者。以你们目前的进货量，我们给你们的折扣已经很低了。”

叶辉点点头，冲她笑了笑：“谢谢您的坦率。的确，作为我们网站的新增品类，个人护理产品的销量还不大。但是，用户的消费习惯形成有一个过程。凭借我们这几年积累的几百万的客户群，我相信打开日用品市场只是时间问题……”

可惜家丽并没有给叶辉更多时间：“我们相信您。这样，我们待会儿还有一个会议，要不我们观察一段时间以后再谈。”叶辉礼貌地一笑，伸出自己的双手：“没问题，相信我们今后的合作之路很长。”

回到自己的地盘？

9月的广州，还没有彻底摆脱太阳的余威。刚刚走出中泰国际广场，潮湿闷热的空气就将叶辉包围。叶辉摸摸自己的嘴角，感觉脸上仿佛还绷着一个虚假的笑容，不禁有些窝火。

也是，像这样无功而返的会议，自己开了不知道多少回了。今天在家丽的遭遇还算好的。毕竟是大公司，员工都很有素养，即使是拒绝，也彬彬有礼。

叶辉走进一家咖啡馆，叫了一杯Double Espresso（双份浓缩咖啡），平复一下自己的心情。回想起来，自己也算是乖宝贝网站的元老了，2008年加入公司，负责婴儿奶粉频道。几年下来，婴儿奶粉在乖宝贝做得是有声有色。不仅凝聚了一批忠诚客户，销售额也是节节攀高，每年的增长率都达到300%。

叶辉的不顺畅，是从2010年春季开始的。当年3月，公司发起了“乖宝贝成长计划”，拓展产品销售品类。至今，叶辉还记得那一天CEO激情昂扬的一番话。CEO的办公室里，召集了公司最有潜力的一批年轻人：“你们是公司的精英，更是我们的希望。乖宝贝从今天开始，不光要做母婴产品，还准备开拓一些日用品市场，成长为一个大超市。过去几年，是大家把乖宝贝打造成了国内排名前三的母婴类网站，让我们再接再厉，更上一层楼。”

更上一层楼，哪儿那么容易？在客户心目中，上乖宝贝网站就是给宝宝买东西的。在供应商心目中，乖宝贝就是一个母婴网站，其他产品放在网站上，基本上没什么销量。要拿到最低的进价，几乎就是天方夜谭。进价不便宜，消费者尝不到甜头，怎

作者简介：徐志红，本刊高级编辑。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

么可能继续在你这儿买东西？

说实话，从公司宣布成长计划开始，叶辉心里就是有疑虑的。倒不是年纪大了，不想开疆拓土，实在是难度太大，几近蜀道。事实证明叶辉的担心不无道理。就自己负责的个人护理频道而言，不仅客流量上不去，客单量也低得惊人，简直就是乖宝贝网站的一个点缀。半年多来，销售额增长缓慢，不要说以前做母婴品类时百分之几百的增长，就是百分之几十的增长都没有。

叶辉呷了一口咖啡，Double Espresso的香味扑鼻而来，叶辉喜欢这种浓烈口味。事实上，不光喝咖啡喜欢味道浓烈，叶辉做什么都喜欢追求极致，也一直自认为是一个承受能力很强的人。可现如今，叶辉觉得自己真有点经不起折腾了。想到这里，叶辉



Bucee杂志馆
http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

不由得叹了一口气，我都受不了了，不知道其他负责新品频道的同事们怎么样了。

喝完咖啡，叶辉打开笔记本，准备给老板写汇报。Email的最末一段，叶辉笔峰一转，向老板建言："我们现在在新品类上投入的时间和精力，如果放回到原有的核心品类上，得到的回报肯定更多。老板，我真有些不明白，我们为什么就不能在原本属于我们的地盘上精耕细作？"

要成长，就多给我们花钱

2011年2月末的几天，上海正午的太阳已经有了夏天的热度。稍许炙热的阳光透过会议室的落地玻璃窗照射进来，让参加2011年度营销预算会议的人争论起来不免有些急躁。

叶辉是公司出了名的大嘴巴，他一边走到门口关掉空调，一边大声说道："不管怎么着，今年给我们的推广费用必须翻倍。你们做母婴产品的人不知道，我们这些负责新品类的人去年做得多累。"

"我同意叶辉的说法。"附和叶辉发言的，是另一个负责拓展休闲零食的同事。"作为母婴网站，我们的品牌很有知名度，让客户产生认同比较容易。但作为一个大超市，我们在消费者那里的认可程度真的很低。去年累死累活，业绩最好的两个月就是我们在地铁报上刊登广告的两个月。广告一上，业绩就上来；广告一停，业绩立马就下降。说句实话，我们频道也就那两个月的销售额看得过去，其他几个月我自己都不好意思说。"

叶辉对此深有同感。去年7、8月间，公司在地铁报上刊登了整版广告，对新品类进行促销，就是那两个月，用户打进来的电话量急剧上升，销售额也还看得过去。可惜的是，这些打电话订购产品的客户，大多没有转化为乖宝贝网站的常客，有些消费者甚至都没有登录过乖宝贝的网站。叶辉记得当时在自己团队总结会上的发言："怎么感觉这做媒体广告像吸大麻似的，容易上瘾，但又找不到根治疾病的方法呢？"

想到这里，叶辉接过同事的话头："依我看，我们不仅要进行在线下促销做推广，还要结合线上推广模式。更重要的是，要让消费者知道，我们乖宝贝长大了，不光卖母婴产品，还卖其他很多生活用品。我们的品牌形象不改观，我们的销售业绩就很难有大的突破。"

"是要改观，但我们的拳头和核心竞争力毕竟还在母婴这块领地。"说这话的，正是乖宝贝婴儿频道的总监王刚。

"给我们网站带来利润的，目前主要还是母婴频道，如果我们放弃我们根据地，去开辟新战场，我担心会得不偿失。前几年，我们的销售额增长都在300%以上，自从去年公司开展了乖宝贝成长计划，我们婴儿产品的增长率反而有了减缓的势头。好像并没有像我们当初想象的，形成互利互惠的关系。我建议，今年我们还是要加强拳头品类的宣传，不要捡了芝麻丢了西瓜。"王刚以他一贯有条不紊的风格，说出了自己的要求。

各个品类的总监都发过言后，将目光齐齐聚到了公司CFO李小萌身上。"那我就来跟大家说一说我们今年的财务目标吧。"李小萌清了清嗓子道，"公司董事会希望，我们能够在今年年底

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

基本实现盈亏平衡。大家应该都知道，我们做乖宝贝的目的，就是要把它最终变成一家公众公司。要上市，不但要有巨大的增长空间，还要有靓丽的财务报表。事实上，我们今年的营销预算很紧张。大家也知道，从去年年中开始，主要推广渠道的价格，尤其是线上推广渠道的价格涨得很厉害，估计今年还会有20%左右的增长，所以……”

李小萌还在搜索恰当的词汇，一直坐在会议桌中央没有发言的CEO许乐天接过了话茬，似乎开始了总结发言：“所以，我们要把我们从投资者那里得来的每一分钱，都花在刀刃上。谢谢大家今天畅所欲言，我们会根据今年总的战略需求，把营销预算这块大饼分好。也希望大家在运用营销资金时，能让它们产生最大的效益。到时候有什么不同意见，我们再单独沟通吧。”

“许总，我现在就有一个问题？”看着许乐天含笑眼光中的鼓励，叶辉反倒有些扭捏了。他摸摸头，继续说，“我想……”犹疑了片刻，叶辉决定一鼓作气：“我的想法应该在做新品类的同事中有一定代表性。我们过去都是母婴战线上的骁将，现在把我们放到新品类上，我们好像有劲儿没地方使。我的这个想法，我以前就对我的老板提过，为什么我们不能把我们的拳头缩紧，集中优势兵力，把母婴市场做到最大、最强呢？”

许乐天点点头：“叶辉的问题很好，我相信公司很多人都有这样的想法。我们的成长计划实施半年以来，的确遇到了很多障碍。但是大家要知道，好啃的骨头不好吃。我们做母婴网站3年来，积累了300万人的客户群。这样庞大的一个客户群，如果我们能把他们的购买潜力激发出来，产生的能量不可想象。想一想，大家现在遇到的这些困难，是不是在我们最初上网站的时候也遇到过呢？但我们还不是一路走过来了。现在我们的知名度更高，配送系统更完善，周围条件比当初更好，我们哪有理由退缩……”

Bucee杂志馆 http://bucee.net

CEO的犹疑

大家都散去了，许乐天还坐在会议室里，回味自己最后的那段讲话。说是给员工打气，许乐天自己知道，也是给自己打气。乖宝贝网站，就像自己的第二个儿子一样，许乐天决不容许他的成长过程中有什么大的失误。

2006年底，许乐天辞去了跨国公司高管的职务，开始自己创业。当时许乐天的儿子刚出生不久，这让他对母婴产品感兴趣起来。经过多方调研，许乐天和自己的高管团队便把目标定在了母婴产品这块市场。在他们看来，随着婴儿潮的来临，这将是一块肥沃的处女地。2007年年初，乖宝贝网站上线。

创业的岁月艰辛而甜蜜。许乐天津津乐道的，是自己当初怎样和高管团队一起，背着网站目录册在各个小区“鼠蹿”，又怎样和自己的创业元老通宵达旦地工作，在办公室一起迎接清晨的太阳。

几年下来，乖宝贝真的很“乖”，客户数成长到了惊人的300万，营业额也从零开始，到2010年突破了5亿元大关。这在当初创业的时候几乎就是一个可望而不可即的目标，没想到，短短3年之内，乖宝贝就实现了这种飞跃。随着国内电子商务如火

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

如荼的发展，以及乖宝贝技术平台和运营系统的不断完善，来自网站的销售收入和用户增长这几年来一直有高速双增长的态势。

但是最近一段时间，乖宝贝在母婴市场的表现有些许放缓的势头；另一方面，乖宝贝吸纳的风险投资也在不停地催促，要求许乐天利用原有的母婴客户群，激发他们的购买潜力，将乖宝贝打造成一个综合型超市，做到这个市场的No.1。于是，如何让乖宝贝再创新高，在2010年年初摆上了董事会的议程。

许乐天当初决定做乖宝贝，看中的正是电子商务的空间和时间无限大的概念。虽然乖宝贝的成长计划看起来有风险资本的意愿，可是也正好契合了许乐天自己的野心。2010年3月，乖宝贝正式推出成长计划，开始向母婴以外的产品线延伸。然而半年下来，似乎天并未遂人愿。

就投入的人力和物力来看，公司下了很大的血本，但从增长态势来看，业绩成长远远比不上母婴这一块的增长。事实上，半年前叶辉写给他直接上司的Email，许乐天也看到过。许乐天对这个小伙子的坦率和思考，相当赏识。但是，作为网站的掌舵人，自己不可能给成长计划泼冷水。不过，不泼冷水并不意味着坐视缓慢成长的新业务拖垮公司当前的现金牛。有时候，许乐天的脑海里也会闪过一丝念头：乖宝贝是否应该收缩自己的业务，回到自己当初苦心经营的母婴产品上，把客户体验做到极致？毕竟，从自己在母婴类产品的市场占有率来看，还有很大的成长空间。不过，风险资本推动下的乖宝贝，似乎已经回不到原来的成长曲线上了。

风险资本推动下的乖宝贝，似乎已经回不到原来的成长曲线上了。

眼下，网站花钱的地方很多。也是在2010年，公司开始自建配送站。与成长计划相比，自建配送体系是不得已之举。中国目前的物流水平，已经跟不上网站的成长速度。不自建物流，就没法解决顾客购买体验不佳的问题，而这对于B2C网站来说非常关键。自建配送站，自己培训物流人员，这些成本，对于追求一流的电子商务网站来说，不得不花。

“不得不花啊。”想到这里，许乐天挺挺胸，舒展了一下胳膊。正在这时，手机响了，一看来电显示，正是乖宝贝物流总监的电话。

“许总，我们在宝山的配送站失窃了。从监控录像看，小偷进来把保险箱搬走了。”

“损失多少？”

“大概30多万吧。我们已经报警了，跟您汇报一下，这个事情我有责任……”

许乐天打断他的话头：“先不要追究责任了，看看有没可能追回损失吧。”电话这头，许乐天随即收起了自己犹疑的思路，繁忙的事务，并没有给他的犹疑留下太多的空间：“一偷偷掉30多万，看来自己的管理制度还是有漏洞啊，明天召集各个配送站的站长开个会议吧。”

想到要开会，许乐天加快脚步回到办公室。因为这几天忙，本来每月15日例行阅读的用户投

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

诉和建议他都没来得及看，现在正好趁开会前读了吧。

翻开例行报告，许乐天的眉头不禁皱作一团。最近半年来，用户满意度持续下跌，上个月又创了新低。许乐天随便翻了翻，就发现有好几个用户投诉送到家的啤酒瓶破碎了，要求换货。除此之外，网站的退货率也在这几个月猛增。这些问题，许乐天并不是第一次注意到。自从公司开展成长计划以来，用户投诉明显增加。看来新增产品与母婴产品在配送方式上的区别还真不小呢。许乐天挑选了几条比较典型的投诉，准备让大家在明天的会议上一并讨论。

扩张还是收缩

刚刚做好会议准备，手机又响了。许乐天一看，是晚上和共富创投的工作餐提醒。许乐天拍拍自己的脑袋，心里责备了自己一句：真是年纪大了不中用，这么重要的事差点忘了。

从张江办公室走到东郊宾馆，许乐天只用了15分钟时间。现在但凡可以走路到达的地方，许乐天决不会选择汽车，倒不是响应什么低碳的号召，实在是想活动一下筋骨。

还未到7点，夜色已经朦胧。一只瘦瘦的黑天鹅还在湖里游泳。看见这只天鹅，许乐天心里仿佛感受到了它的孤独。到了晚上，草坪渐渐显出白天没有的魅力，平静而舒坦。树林里间或有不知名的鸟叫。许乐天喜欢这个世外桃源，心情也渐渐放松下来。

不过工作餐始终是工作餐，寒暄之后，共富创投的投资顾问言归正传。

“乖宝贝前几年发展很快，我们对一期的投资很满意。但是老许，垂直类网站的成长空间毕竟是有限的。你看京东、红孩子，它们都在向综合型B2C转型。你也知道，如果你做不到前几位，在资本市场就拿不到高的溢价。资本市场欢喜的，除了营业额，还有想象的空间。有概念的公司，才会让人疯狂。依我看，你们的成长计划还应该更aggressive（有进攻性）一点。”

许乐天含笑不语，只是举起酒杯，仿佛豪情尽在杯中。

“真的，相信我，B2C规模意味着行业话语权和赢利点。为着这规模，我们可能会继续追加在乖宝贝的投资……”

※ ※ ※

送走共富创投的投资顾问，许乐天仍然选择步行回家。得到投资顾问追加投资的承诺，是否今晚最大的成就？不知道为什么，许乐天的心里有点不安。初春夜晚的风，还带着丝丝凉意。仰望夜空，几颗寂寥的星星无声散落。

白天，叶辉的质疑言犹在耳；夜晚，投资顾问又展望未来激情四射。

走到湖边，许乐天用力将脚下的一块碎石踢进湖里。碎石入水，发出清脆的丁冬声。

乖宝贝到底应该选择拓展还是回归呢？许乐天心里的这块石头，却找不到落下的方向，一直悬空。

本案例以常见的管理困境为主题，根据商业场景虚构创作，公司和人物也是虚构的。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

“乖宝贝”到底应该选择拓展还是回归呢？

四位专家各抒己见

“电子商务的趋势就是做综合型网站，因为我一旦搭建起了这个平台，培养起了客户群，就有机会为他们提供全方位的服务，从而充分体现网站的价值。”



于　刚
——1号店董事长。

回首1号店的创业历程，我很欣慰我们从一开始就选对了道路，因而不必面对案例中乖宝贝网站所面临的困境。

创业之初，我们的创业团队多方调研，历经4个多月的时间，最终决定“舍易(垂直型网站) 取难(综合型网站)”。我们当然清楚，无论从投入的资金、所需要的专业知识以及资源等各个方面来看，垂直型网站的进入门槛都更低，起步也更容易。我们之所以舍易取难，选择充满荆棘的综合型网站的道路，是因为在我们看来，互联网有两个关键，一个是速度，一个是规模。电子商务网站做到最后，规模越大，赢利越高，成本也越低。

电子商务的魅力在哪里？正是在于它不受时间、空间和货架的限制，可以无限扩展。循着这样的经营思路，1号店的Slogan(宣传口号) 也在逐年变化，从最初的“比超市还便宜的网上超市”，到“省钱、省心、省力”，再到现在的“1号店，只为更好的生活”，其核心思想只有一个：经营范围不受限制，所经营的商品的档次不受限制，可以无限扩展。比方讲，我们现在除了卖超市卖的东西，也开始引进高端商品，如化妆品中的兰蔻，数码产品中的iPhone、 iPad，以及高端珠宝配饰等。

回头来说这个案例，如果乖宝贝的许乐天没有太大的企图心，就是想做母婴市场，那就在这个行业里精耕细作，做到行业的No.1，也没什么不可以。但从案例来看，许乐天其实也有自己的雄心，再加上风险资本的推动，就顺势走上了拓展的道路。

就我看来，电子商务的趋势就是做综合型网站。因为我一旦搭建起了这个平台，培养起了客户群，就有机会为他们提供全方位的服务，从而充分体现网站的价值。既然乖宝贝的许乐天有这个雄心，就应该坚定不移地执行拓展战略。如何拓展，我可以给他支几招。但是，许乐天一定要意识到拓展的艰巨性。

一、启用相关但不受限制的域名来推不同的产品。“乖宝贝”网站，这个名字首先就限制了它的多元化发展，因此，要想拓展产品种类，最好是启用一个全新

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

的域名，利用乖宝贝的原有网站平台，可以做很多链接和引导，进行推介。同时，可以尝试把原有客户群逐渐转化，比方说送货时给客户送新网站的广告等。当然，推出一个全新的网站，市场费用肯定会巨幅攀升，乖宝贝管理层应该做好准备。

二、选用专业团队。从案例来看，乖宝贝在向新领域拓展时用的是老兵，我认为这是一着败棋。事实上，无论是从专业知识、对顾客消费行为的了解、营销手段，还是供应商资源来看，原有人才团队都已经不足以胜任新工作了。从我们1号店的经验来看，我们每新开一个频道，都会起用新的专业团队。只有这样，才可能做到最好。

三、乖宝贝的高管层一定要做好早期投入的思想准备。拓展新的领域，早期确实没有谈判能力，公司一定要给予最大的资源支持，不但要允许其“阶段性亏本”，还要投入相当的营销和系统开发资源。

四、起用全新的营销方案。乖宝贝这样的母婴网站，原有的垂直型的、精准式营销可能不再适用于新产品的营销了。举个例子，原来做营销，很可能是与医院和母婴网站合作，直接找准客户群。现在要做日化产品，面对的是大众，就要进行“广而告之”式的营销，要做口碑式营销、要多进行线上推广，等等。

五、供应链的运营要做大的改动。乖宝贝原有的供应商十分有限，但现在可能要进来几百上千家，这个时候就要实行规模化管理。事实上，一旦决定做综合型网站，规模化管理就成为了最重要的一个因素。案例中的乖宝贝，前几年的发展速度不错，为什么后来还是陷入了僵局，就是因为它没有能成功实现规模化。1号店在2010年有7万个SKU(库存单位)，今年要再增加20多万个SKU，就充分利用了网站和供应链的可扩性，真正实现了规模化，贯彻了我们早期的战略。电子商务网站的决胜战场，就是规模化经营。谁能把规模化管理做到位，谁就能笑傲江湖。



杨振宇

——3131电子商务创新联盟主席，九九维康董事长，景域国际旅游集团联席董事长。

“事实上，以优质的专业服务和良好的品牌形象著称的垂直类电子商务企业，将不惧平台类、综合类电子商务企业的竞争。”

Bucee杂志馆 http://bucee.net

这是一篇好文章，说出了当前不少电子商务企业，尤其是垂直类电子商务类企业当家人的两大困惑。困惑一，是专注核心业务还是进行平台化、综合化扩张？困惑二，公司战略要不要随着资本市场的喜好而起舞？

这类企业之所以有这样的困

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

惑，其实源于一个时代大背景。近几年，特别是2009年以来，中国电子商务发展十分迅猛。在淘宝继续保持绝对领先地位，稳坐最大电子商务平台宝座的同时，一批B2C电子商务企业，如京东、凡客、齐家、当当等，逐渐成长起来。而且，在资本的大力扶持下，其中不少企业启动了平台化、综合化的发展战略，从自己的专长领域起步，开始侵蚀其他领域的市场份额。

这使那些仍然坚守垂直领域的电子商务企业不安起来。这种不安主要来自两方面：首先，如果这些资本市场的宠儿侵入我的领域，我是否还能保持优势？其次，我是否也有机会进行平台化、综合化发展，获得资本的青睐，从而在电子商务领域保持持续的优势？这两方面的不安，就引发了开头所说的两种困惑。

关于困惑一，我认为，无论是专注，还是平台化、综合化扩张，都有成功的可能，也都有失败的风险。企业到底如何选择，还得审时度势，量体裁衣。

走综合化道路还是垂直化道路，这是一个企业的战略选择。首先，要看企业从事的领域市场有多大，企业发展的空间有多大。如果企业所在市场的规模超过1,000亿元人民币，而该企业市场份额只占1%，那么这家公司就应该专注核心业务。如果市场总规模很小，或者该企业市场份额已经很大，如10%以上，那就要考虑多领域发展。案例中的乖宝贝网站从事的是母婴类产品的销售。这类市场规模很大，足有1,000亿元。而乖宝贝虽然增长很快，但年销售额也就处在几亿元的级别。由此可见，乖宝贝在自己的专有领域其实还有很大的成长空间。就这点来看，我建议它专注在母婴产品内发展。

如何专注呢？如果乖宝贝仅仅停留在依靠营销获得领先优势的阶段，那就要特别当心了。实际上，它应该将战略重心放在如何形成自己的核心竞争力上。可以想见，在未来的激烈竞争中，平台类及综合类网站的流量优势、资金优势、品牌优势以及某些服务优势（如配送）将极大地蚕食垂直类网站的市场份额，如果垂直类网站没有自己的核心竞争力，它们原有的领先地位将很难保持。

专注，意味着不仅仅卖商品，还必须提供专业的服务。就是说，垂直类电子商务必须是建立在专业服务基础上的商品销售，同时也通过专业服务建立起在消费者中的品牌形象。事实上，以优质的专业服务和良好的品牌形象著称的垂直类电子商务企业，将不惧平台类、综合类电子商务企业的竞争。

即使将来乖宝贝到了多领域发展的阶段，首先也应该在与原有品牌相关的领域内进行拓展。比如，它应该考虑过去的品牌形象：过去以母婴用品销售为主，那么现在可以延伸到母婴服务领域，如产前培训、胎教、专业婴幼儿保姆、儿童教育、产妇塑身、产妇心理辅导，等等。成为母婴产品和服务专家，也许是乖宝贝更好的选择。在第一阶段的扩张达到预期目标之后，再开始第二阶段的扩张，如向家庭产品和服务的方向迈进。

关于困惑二，资本市场的喜好，作为创业者当然要重视，一方面投资人看得比较多，思路比较开阔，他们的观点可能预示着

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

未来的方向；另一方面，若受到投资人的认可，创业者将获得较多的支持，更易拥有先发优势。

但是，投资人肯定不如创业者了解企业的状况，同时，投资人也有他的局限。比如，投资人容易好高骛远；又比如，投资人喜欢追逐潮流，但有时热点变换很快，当创业者按照当初资本市场的喜好选择了前进道路，艰难前行时，投资热点却变了，这时企业往往就十分被动，甚至面临倒闭的风险。

因此，创业者在认真听取投资人意见的同时，要根据自己企业的特点，以及对行业的深刻认识，做出独立的判断。



叶国晖

——IBM全球企业咨询服务部咨询总监，电子商务业务合伙人。

“乖宝贝案例的关键字不是拓展，也不是回归，而是增长。问题的关键是如何实现可持续的快速增长。”

乖宝贝这个案例，其问题的本质是如何实现可持续的快速增长，包括多种发展战略路径的选择和核心运营能力的发展。

乖宝贝商业模式的本质是在线零售业，和其他零售业态一样，需要一定的规模来保证采购的价格优势，降低经营风险，进而获得超额的渠道利润。持续的跨越式增长，这既是投资方的要求，也是公司赢利并永续经营的需要。所以，乖宝贝案例的关键字不是拓展，也不是回归，而是增长。问题的关键是如何实现可持续的快速增长。

一般而言，我们可以通过产品/服务和客户细分市场的组合来选择增长路径。组合可以有多种形式，比如：**产品扩展**，把更多的商品和服务卖给现有的母婴客户，如儿童玩具、产后保健品等；**客户拓展**，拓展到母婴客户之外的新的客户群，并为之提供合适的商品，初期最好与原客户群具有一定的关联性，如针对新婚家庭，然后逐步扩展；**增加现有客户的黏性**，即便不进行产品和客户拓展，也可以通过改善用户体验来提高现有客户黏性和网购客单价。

与此同时，谋求增长还可以考虑**对价值链进行拓展**。目前的乖宝贝是一个渠道品牌，它可以考虑整合上游资源，推出一些定制或长尾的商品，比如可以推出自有品牌。也可以整合下游资源，如与垂直的网络社区结合，与目标客户建立更为紧密的联系和互动，并推出新的服务或扩展营销渠道。

然而，不同发展战略路径的选择，需要不同的核心运营能力作为支持。比如案例中，乖宝贝

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

从垂直类电子商务网站向综合类电子商务平台的转型，这前后两种战略就有着截然不同的价值定位。综合类电子商务平台以低廉的价格、丰富的商品和购物便捷来取悦客户，而垂直电子商务平台则需要建立深度客户关系，与客户建立情感联系，提供细致周到服务来增强客户黏性。所以，从垂直电子商务平台转型到综合电子商务，绝对不是不同购物频道的简单累加，而是需要对原有运营模式和团队进行优化，从而形成一定的组织能力作为支撑。

要成功转型，乖宝贝就得拓展几个重要的核心能力，包括：

1. **商品规划和买手机制的建设**。案例中，新品的拓展依赖的都是旧有团队，实际上不同品类应导入有相关经验的“买手”，负责该品类的市场分析，选品、采购，并与该品类的销售考核挂钩。建立综合电子商务网站，需要对不同品类进行规划，这就要求不同的相关专业技能，因此，乖宝贝应该引进新的专业团队。举个简单的例子，原来的母婴类产品以赠品和积分为主要促销手段，以目录和呼叫中心做为联接客户的渠道，而个人护理品类可能更强调价格与用户评论引导，以网站做为链接客户的渠道。不同品类的专业买手团队应该对各自的领域有着丰富的经验、洞察和控制力。

2. **营销方式的转型**。从案例来看，乖宝贝非常依赖传统媒体上的广告费投入，但由此得来的新客户的留存率和重复购买率都很低。公司管理层在扩张过程中，应该寻找新的方式来低成本地吸引新客户（流量导入）、留住老客户。据统计，针对网购用户，传统广告媒体的投资回报率很低。主流电子商务网站经常采用的流量导入方式主要有三种：搜索引擎、导航网站以及网站联盟。乖宝贝也可以应用以上三种方式进行客户流量的导入。同时，由于电子商务热潮的涌现，这些主要网络营销渠道的整体价格呈现上涨趋势。如何对吸引来的新客户和原有的老客户开展持续的二次营销就变得非常重要，这一点可以考虑与会员及客服体系的建设结合起来。

3. **物流体系的转型**。通常来说，母婴网站因为其特殊性，往往都是自建物流为主。乖宝贝在拓展品类之后，应针对不同品类考虑不同的物流配送模式并建立相应的服务标准，采用自建/外包相结合的方式。比如配送啤酒对防震、防碎的要求很高，就应该建立有针对性的配送服务细则。在发展过程中，乖宝贝还可以考虑与专业的配送厂商合作建立跨区域、全品类的物流配送体系，以提高拓展速度并降低重资产带来的经营风险。

4. **会员及客服体系建设**。母婴类产品习惯通过电话进行导购咨询和售后服务，而未来伴随品类扩展和用户群的丰富，就需要考虑更完善的服务，同时对现有会员开展一些有针对性的持续营销和客户关怀活动，如根据特定用户的购买行为分析结果向其发送定制化的新品推荐邮件，从而提高现有客户的黏性和二次购买率。团队应该把每一次客户互动都看做是建立客户服务品牌的一次投资，而不是一笔要尽量减少的开销。

此外，在明确增长路径，提升核心能力的同时，通过有效沟通，在投资、创业和管理团队中

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

形成共识，则是转型成功的关键所在。

在我看来，乖宝贝的方向是对的，增长是硬道理。但是，如果一线干部都对公司的转型不理解，没有意识到能力的差距，对变革也缺乏个人承诺，转型还怎么可能取得成功呢？乖宝贝的高管层必须意识到，组织共识十分重要。公司需要通过有效的沟通，在内外部达成共识，形成有利于变革的文化氛围，同时对员工在转型过程中的能力提升进行辅导和培训。这一点，是我们在以往的项目中最容易被很多企业忽视的一个软性因素，但事实证明，当管理层和员工对转型的方向和紧迫感达成共识后，会对转型过程起到十分积极的推动作用。



叶海峰
——麦包包CEO。

“假设综合型B2C是一片玻璃，它们的优势就在于面积大，弱势就是它很薄；反过来，垂直型的电子商务网站，就好比玻璃柱，比面积肯定比不过玻璃片，但它的优势在于体积。”

乖宝贝的经历，其实跟我们麦包包很像。到底是走垂直型电子商务网站的道路还是走平台型电子商务网站的道路，我们思考得很多。

单纯来看，这两者没有对与错，尤其是在经济高速发展的中国。但综合考虑之后，管理者就应该有所抉择，选择更有可能成功的道路。

就乖宝贝这个案例来看，我感觉他们应该选择回归。之所以有这样的判断，基于两点理由：一、从时间点来看，乖宝贝转型所面临的竞争大，胜算小。乖宝贝在2010年才推出成长计划，在这个时间点，类似京东商城这样的综合型B2C至少有五家。这些竞争对手都非常强大，乖宝贝进入的将是一个充分竞争的市场；二、从资源来看，乖宝贝的融资还没有完全到位，技术上也没有领先的优势，其他方面也找不出特别值得称道的地方。因此，乖宝贝如果贸然选择转型，基本上是死路一条。

既然最好选择回归，那么未来的方向在哪里呢？

我经常做这样一个比喻。假设综合型B2C是一片玻璃，它们的优势就在于面积大，弱势就是它很薄；反过来，垂直型的电子商务网站，就好比玻璃柱，比面积肯定比不过玻璃片，但它的优势在于体积。

垂直型电子商务网站的体积大小，主要取决于三个维度：长——销售额；宽——毛利率；高——客户忠诚度。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

长度，也就是销售额，是基础，但不是核心。规模太小当然不行，达不到规模效应，其他都是空谈。但一旦网站的销售额超过某个临界点，销售额就不再那么重要了。

宽度，也就是毛利率，是一个保证。毛利率是由行业决定的，不管你的毛利率是5%还是50%，一定要有利润。在宽度方面，任何一个行业肯定都有挖掘的潜力，但这也不是垂直型网站的关键点。

对于垂直型电子商务网站来说，最为关键的是高度，也就是客户忠诚度。首先，你在客户那里要有认知度，当消费者想到买东西，就会想起你。其次，在客户那里还要有认同度，不光是客户知道你，他们还会选择购买你。最后，在客户选择购买以后，还会重复购买，甚至乐于做传播者，乐于分享。

正是基于这样的认识，我们麦包包的经营重点也放在往高度上做。在我们看来，把高度做好了，长度也就自然而来了。当然，要做好这个高度，就要做好长期抗战的准备，因为很多点滴的工作，从短期来看都没有立竿见影的效果。乖宝贝网站的领军人物如果愿意听我的意见，就要做好长期精耕细作的准备。在这里，我也很愿意分享一下麦包包的经验之谈：

一、做好供应链整合。比方说，我们扶植核心供应商，帮助它们缩短供应时间，加快反应速度，并利用互联网技术，进行ERP对接。再举个例子，因为我们可以给供应商长期的定单，同时也给他们信心保证，甚至协助上游供应商往中西部转移，从而控制成本，所以，我们能与最优质的供应商维持良好的业务关系。

二、产品上深度挖掘。我们在欧洲有一个“观潮站”，在日本东京也有公司，为的就是掌握第一手的时尚信息；同时，还有一些买手随时收集时尚信息。这些信息汇总到公司总部，通过设计师设计整合，生产出包含各种流行元素的产品，真正做到“快速、时尚”。

三、在运营方面，我们也极力提供性价比极高的客户体验。因为我们的长度(规模) 够大，在宽度确定(毛利率既定) 的前提下，我们力争在产品价格上做到最低。在产品展示方面，我们的模特选择非常有针对性。在品牌推广上，我们也准备加大力度。

四、最大程度地利用数据信息。互联网的优势在于，消费者的每一个点击都可追踪，所以能够给消费者量身定制推送信息。在将来，可能消费者点开的麦包包页面，都是个性化的页面。

我们目标就是，消费者一提到麦包包，就把麦包包当做这个行业的专家。我们清楚，比面积，我们比不过玻璃片；但是，只要我们把玻璃柱的高度做高，厚度做厚，这个玻璃柱的体量一样可以相当惊人。

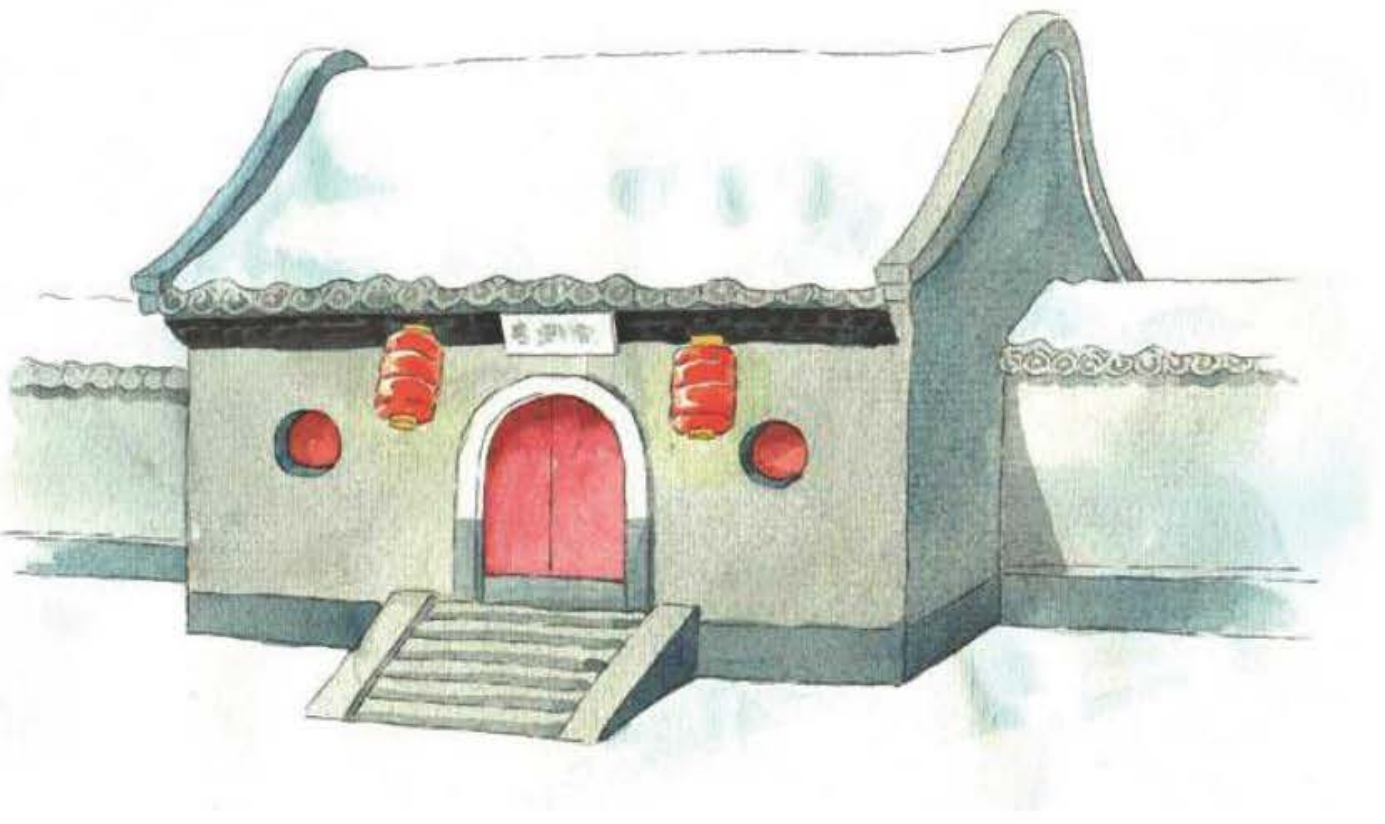
就乖宝贝这个案例来说，其高层管理者也应该循着这样的思路，把乖宝贝做成一个对消费者有价值，对供应商有价值的垂直型B2C。我相信，只要他们认准这个方向，持续努力，就一定能够成功，尤其是在经济日新月异的中国，它的前途不可限量。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

新年伊始，彩虹集团总裁程开远收到一条短信，说无锡分公司的八位高管正在赴京上访途中，要求总部罢免他们的新任总经理楚婕妤……

高管告状记



■ 慕凤丽　黄铁鹰

点评人

彭锦根
梁钧平
陈苗圃
王洪生

大雪夜程总收短信
告御状众将赴京城

Bucee杂志馆 http://bucee.net

2010年一开年，北京就下起了大雪。元旦小长假的最后一天，刚吃过晚饭，彩虹集团总裁程开远收到一条短信，以为是天气预报，随手打开一看，懵了，对他来说，这则短消息不亚于暴雪橙色警报。

“我们无锡公司的八个人坐火车即将进京，大家

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

携材料准备明天一早到总部反映情况，要求调离楚婕妤。”发消息的是无锡分公司的财务经理刘丽云。

意料之外，又似乎全在意料之中。楚婕妤上任无锡分公司总经理半年以来，就不断有人向程开远反映情况，说楚婕妤独断专行、一手遮天。为此，总部前不久还派人去无锡对楚婕妤做了民意调查，调查结果很糟。程开远本想等过完元旦再讨论这事，可还没等他召集开会，无锡公司管理层的八个人居然一个不落地先找上来了。看来他严重低估了形势！来不及分析个中原因，程开远马上给人力资源部总监魏晓静拨了电话，让她通知刘丽云他们：不准进总部办公室，以免造成恶劣影响。到京后先让他们就近住下，他会亲自听取他们汇报。

跟魏晓静交代完，程开远马上出了门。雪还在紧密地下着，路上的积雪已经有一尺多厚了，车子很难开。雨刷在前挡玻璃上有节奏地摆动着，雪花在车灯的光束里肆意狂舞。程开远跟着前面的车，走走停停，半天也没蹭出一百来米。停车的当儿，他想起为无锡分公司选拔新总经理的前后过程，心里越发堵得慌。

程开远苦苦寻良将 楚婕妤受命危难中

无锡分公司是彩虹集团内唯一一家设备生产企业，是十年前彩虹集团与无锡当地一家国营设备厂合资成立的，公司原来的总经理叫老汪。

老汪初中毕业就顶替父亲进了这家国营设备厂，从学徒工、车间主任，一路干到副厂长。无锡分公司成立之后，他又先后担任了无锡分公司的副总经理和总经理。

两年前，程开远所在的彩虹集团重新调整了经营战略，准备赴美上市。董事会要求总裁程开远带领集团在3～5年内迅速扩张业务，在环保服务价值链的各个环节，包括环保工程服务、污水处理以及环保设备生产，都要有成倍地增长。各个分公司很快感受到了发展的压力，纷纷调整步伐，推出一些新举措，只有无锡分公司似乎没有什么动静。

老汪领导无锡分公司的十年，也是环保设备行业蒸蒸日上的十年。然而，如果要给老汪这十年的业绩打分，程开远只能给他个“差评”。在行业内，彩虹集团的无锡设备分公司已经从一家备受尊敬的企业沦落到一家平庸的企业；在集团公司，每逢业务单位考核，它也几乎总是垫底儿。每次到总部开会，老汪的难处总是最多，什么“无锡公司就像是三凤桥的酱排骨，看上去好大一块肉，内里却裹着块大骨头，老人老账老设备，很难啃”，还有什么“集团对无锡公司支持不够，收养的到底不如嫡亲的”，等等。

总部早有换将打算，可是，考察来考察去也没找到合适的接替人选。彩虹集团在用人上一向崇尚内部选拔，轻易不会从外部空降。然而无锡分公司从工段长到副总几乎都是老汪一手提起来的，指望老汪能培养出一个开拓型的接班人，程开远以为那无疑是幻想。

之所以暂时不换掉老汪，程开远还有另一层考虑：别看老汪不善经营，可在无锡公司，他是公认的生产技术“大拿”。也是，

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

案例精选

老汪从十几岁进厂，跟机器耳鬓厮磨了近四十年，哪台机床上的哪个螺丝钉他不认得？四十年来，他为厂里带出来的“徒子徒孙”数都数不清，这些人个个都有一身过硬的技术，都是眼下各企业争抢的宝贝。从这点上说，老汪就如同花果山上“齐天大圣”，动了他，很可能会触犯众怒。无锡分公司的业绩虽不济，可好歹还没亏损，最关键它是集团内唯一一家生产企业，程开远不想看到树倒猢狲散的场景。

换将的事就这样拖下来了，转眼一年年过去了，眼见着再过两年老汪就60岁该退休了，程开远明白，为无锡公司找新总经理的事已经刻不容缓，否则，将贻误整个集团的发展大计。

程开远挨个掂量可能担当此任的候选人，直到2009年年初，他才锁定了楚婕妤。程开远确定楚婕妤为最佳人选有三条理由：首先，她是集团属下的上海工程公司总经理，该公司在她的领导下，连续六年业绩在整个集团中保持第一，她的工作能力无可争议；其次楚婕妤的管理作风硬朗，巾帼不让须眉，做事泼辣，雷厉风行，引领变革就需要她这样的人；不仅如此，楚婕妤和老汪都是集团的老员工，互相熟悉，彼此私交也不错。

程开远认为最后这一点很关键，因为楚婕妤对设备生产业务不熟，所以必须得到老汪的配合



Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net



才能开展工作。为了给楚婕妤和老汪多创造一些互动的机会，在正式任命前，程开远就让楚婕妤开始接触无锡分公司的销售业务，他还将他们二人约到鼓浪屿一起商讨无锡分公司的未来。

前后观察了几个月，程开远感到楚婕妤和老汪配合得挺融洽，他确信这桩人事安排没有问题。虽然在最后一次讨论会上，总部几个头头对楚婕妤的团队领导能力仍存质疑，程开远还是力排众议，说服了大家。

很快，总部下达了人事任命：上海分公司总经理楚婕妤兼任无锡设备制造公司总经理，老汪任资深副总经理，在接下来的两年内协助楚婕妤接手公司业务，其待遇保持不变直到退休。

程开远万万没想到，自己当初费尽心机做出的人事决策这么快就会出现问题。

程开远连夜探真相 刘丽云承压难做人

从程开远家到老汪他们下榻的金台夕照会馆，平时开车也就不到20分钟，可今天足足开了

作者简介：慕凤丽，中国政法大学商学院副教授，从事组织与人力资源管理的教学和科研，目前在北大光华管理学院组织与管理系做博士后。黄铁鹰，北京大学光华管理学院访问教授。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

一个半钟头。车子拐进夕照寺街，程开远隐隐看到前方廊檐下有两个大红灯笼在风雪中晃动，他握着方向盘的手终于松了松。

一进宾馆，程开远先去了刘丽云的房间。他决定先找刘丽云，是因为她是一个相对中立的角色。而且他不止一次听楚婕妤讲，她在无锡分公司最倚重的人就是刘丽云。程开远认为刘丽云的态度很重要，只要她还支持楚婕妤，那么楚婕妤在无锡公司就还能开展工作。而他也将会利用这个突破口，想方设法做通老汪他们的工作。

看得出来，刘丽云非常不安，床上椅子的，一会儿坐这里，一会儿坐那里。程开远见她终于坐定，开始发问：

“丽云，你知道，我一直都是最信任你的，你跟我说实话，你这次来北京是迫于压力还是真心反对楚婕妤？”

刘丽云垂下眼。片刻，她抬起眼，目光坚定地看着程开远，说：“如果楚总继续留任，整个公司将陷入瘫痪，所以我和他们一样坚决要求总部将她调离。”

这不是程开远希望得到的回答，他有些不死心，又追问道：“当初你可是楚婕妤的支持者，怎么才过了半年，你也这么坚决地否定她？”

刘丽云脸涨得通红，犹豫了半天，说：“我到现在也认为楚总推行的精细化管理是对的，她对大家的要求也是对的，但是大家都很反感她的管理方式，都不愿意按照她说的去做。不管楚总坚持的有多对，现在大家都不干活儿了，这肯定不行，楚总再能干，总不可能把所有的活儿都干了吧。公司已经几个月没有进账了，我是坐不住了呀！”

“她太一板一眼了，什么事都不肯通融，有时弄得大家都下不来台，里里外外人都得罪光了。”

“你能具体说说她是什么管理方式吗？”

“我也说不来，反正很较真的。她太一板一眼了，什么事都不肯通融，有时弄得大家都下不来台，里里外外人都得罪光了。”

刘丽云想起，那还是楚婕妤刚来不久，材料供应商吕老板派人来催账款，楚婕妤一看拿来的合同和单据就气不打一处来：合同只有产品型号清单和总金额，没有各个型号的数量和单价，她就让刘丽云把要账的人打发了回去。晚上楚婕妤给刘丽云打电话了解情况，刘丽云跟她说，吕老板和公司合作多年，和老汪交情也不错，公司常常不能现款提货，吕老板那里允许赊账，但报价自然要高一些。她跟楚婕妤说，通常只要老汪认可，财务一向都是照单付款的。刘丽云记得，楚婕妤当时听了她这话，一下就火了，说：“这也太随便了，一点章法也没有，老汪怎么把公司当自己家了？怪不得公司的成本降不下来呢。”

第二天，楚婕妤让助手通知吕老板，必须按照公司新的制度规定补齐相关手续，包括每个型号的单价和数量，公司审核后才能付款。吕老板补来的单价自然高出市场价格，楚婕妤以不合理为由拒绝支付高出部分。暴怒的吕老板马上电话找到老汪，碍于多年的交情，老汪硬着头皮去找楚婕妤，很快，从解释、争辩到

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

争吵，老汪摔门而去。

这件事过后，老汪和楚婕妤已经不能正常沟通了。刘丽云本以为自己可以从中调停，结果反倒被老汪和楚婕妤“轮番折磨”。这边老汪找她叹苦经，她要安慰老领导。转过身她还得委婉地提醒新主子楚婕妤：你说的做的都很有道理，可要推行下去，要讲究些策略，不能硬来。可是，楚婕妤哪里是肯妥协肯放弃的人！不仅如此，她还反过来劝说刘丽云要坚持正确的立场。刘丽云说服不了任何一方，左右为难，眼睁睁见着公司业务日益萎缩，真是心急如焚。

加入八人上访团这事，刘丽云在心里觉得有些对不起楚婕妤，她知道楚婕妤平时很信任她，而且她也的确认为楚婕妤的能力比老汪强很多。但多年的经验告诉她，能力强并不代表你是强者，少数必须服从多数，拥有多数的人，才是强者。这半年来，老汪和楚婕妤就像在玩跷跷板，现在老汪这头已经牢牢压在地上，楚婕妤那头被翘在高空，眼看着就要摔下来了，刘丽云可不想跟她一起摔，所以她还是站进了老汪这队。当然，这个私念她是不会跟程开远讲的。

抒闷气老汪诛新帅
听声讨程总怜老臣

“楚婕妤啊楚婕妤，你现在是孤家寡人了。”出了刘丽云的房间，程开远悲叹道。他有些沮丧，但更多是恼火，对自己，对楚婕妤，还有对老汪。会不会老汪当初并不是真心欢迎楚婕妤，而是迫于形势，来个先礼后兵，最终目的还是想赶走楚婕妤？程开远这么想着，抬脚进了老汪的房间，他还是想为楚婕妤做最后一搏。

程开远憋了一肚子火，见了老汪，简单寒暄客套，接着便是质问：“当初你那么热情地欢迎楚婕妤接替你，还信誓旦旦说要辅佐她，为什么才半年，你就容不下她了？”

“程总，你说话要公道，到底是我容不下她，还是她容不下我们？”老汪噌地站起来，“我与她前世无怨今世无仇，我犯不着跟她过不去。再说，我都快退休的人了，公司垮了关我啥事体？你以为我顶风冒雪来北京，是来为自己争乌纱帽的？我是心疼无锡分公司，心疼我们那百十来号职工。无锡公司再由着楚婕妤这么折腾下去，迟早要关门。真到了那一天，她屁股拍拍回上海，这些人的饭碗哪能办？”

“可你别忘了，无锡公司的改革，你当初也投了赞成票的。改革总要伤筋动骨，你说楚婕妤折腾，那她的上海分公司怎么就越折腾越好呢？”程开远反诘道。

“我不反对改革。我也承认楚婕妤把上海分公司管得不错，但她那是工程服务业务，我们无锡分公司是设备生产，两块业务区别太大了，你哪能简单移植上海的做法？设备生产不光要有产品研发设计，还需要车间生产、销售到售后服务，比工程服务复杂多了。啥事体都要规范、要请示，那大家都别干正事了，就排队请示吧！她一周才在无锡办公三天，她不在的时候工作总不能停啊！如果我们有一件事没按她的规矩办，她就横挑鼻子竖挑眼，反正怎么做都是错。总这样，谁有积极性干活儿？如果这就叫改革，我看还不如不改的好！”

“那你为什么不把这些想法

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

跟她沟通？你的工作不就是帮她吗？”

“我倒是真心想帮她，可人家要我帮吗？她根本就拿我当下属了，我只有听令的份儿。而且，她一来就到处找茬儿，哇啦哇啦，什么这不规范，那不规范。可笑！如果我们以前的工作全无可取之处，那她来之前，无锡公司那么多省高新技术产品是怎么被评上的？还有我们‘火炬计划项目’是怎么拿到的？你知道干部和职工们背地里都叫她什么吗？”

“叫她什么？”

“叫她一霸手，霸王的霸。她来没多少辰光，就把公章和合同章都揽在手里，搞什么统一管理，还把销售副总和销售部主任都‘挂起来’，让所有销售都直接向她汇报，听说还要从上海招聘销售副总。什么意思？明摆着不信任我们。一朝天子一朝臣，大家都说楚婕妤现在就是在整老人，把老人都整倒整走，然后扶植自己的亲信！”

“老汪，你认识楚婕妤也不是一天两天了，凭良心说，她是那样的人吗？”

程开远觉得近些年这官场小说的流毒真不浅，但凡有点冲突，大家都会往圈子圈套和政治斗争上联想。对此，程开远颇不以为然，他承认矛盾无处不在，但他不赞成夸大矛盾。很多事情本来不复杂，想多了就变复杂了，处理起来也就变难了。说到个人在职场的生存和发展，程开远也不认为有什么葵花宝典，他就信两个词：专业和价值，如果你够专业，对企业有价值，你就能飞得高走得远。当初，他推荐楚婕妤去无锡凭的就是这两点，留下老汪凭的也是这两点。

“一朝天子一朝臣，大家都说楚婕妤现在就是在整老人，把老人都整倒整走，然后扶植自己的亲信！”

“她是啥人，我不好说，总部年前不是去无锡做民意调查了吗？你听听大家怎么说不就知道了？哼，我就知道那民意调查是装装样子的，调查都快两个月了，总部给大家一个说法了吗？没有！所以我们才会集体来北京。事到如今，你说我们上访也好，说我们逼宫也好，我们都不在乎，我们只在乎无锡分公司的未来！我们不能眼看着一个好好的厂子被搞垮！我们要求总部撤离楚婕妤，否则大家没法干下去了！”

老汪一口一个“我们”，气势逼人。

不知为什么，看着那张被疲惫、愤怒、焦急折磨得憔悴不堪的脸，程开远的心突然软了下来。原来聚在心里的那一团恼怒，似乎散去一些。是啊，想想老汪他们为企业的兴衰荣辱付出的心血和劳累，他还能有多大气呢？

沉默了片刻，他拍了拍老汪的肩。

“今天不早了，你们路上也辛苦，早点休息吧，有话明天再说。”

说完，程开远起身告辞，一个人黯然离开了宾馆。

雪，扑天盖地，还在下着。室外的冷空气让程开远感到一阵清冽，他贪婪地呼吸着，想让自己的心情变得轻松一些，但他放松不下来，他想到了远在无锡的楚婕妤，她还不知道今天发生的事。明天进公司后，她要是知道

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

自己的手下都来北京告状了，会是个什么反应？

楚婕妤忍悲陈实情 请君命暂缓交帅印

第二天，楚婕妤一进公司就感觉不对头——办公楼内异常安静。经过刘丽云的办公室，她习惯地推了推门，门锁着。她扫视了一圈，发现别的干部办公室的门也锁着。

她顿时有些不安起来，整个办公楼层空荡荡的，可她却觉得似乎埋伏了无数看不见的人。

正在这时，她接到了总部人力资源总监魏晓静打来的电话，对方说她的下属们都在北京，程总让她尽快赶到北京面谈。

放下电话，楚婕妤感到自己周身在发抖，她想发火，可喉咙仿佛锈住了，扯不开。她很快控制住自己的情绪，订了张飞北京的机票。

北京依然大雪，航班一误再误，候机厅里人声喧嚷。楚婕妤好不容易找了个座位坐下，她打开笔记本电脑，想再审查几个报表，但什么也看不进去。她抬起头，窗外，一架架飞机，起起落落……

半年前，她上任的时候，无锡公司就像一辆走错方向的车子，她得先将其制动，然后才能再次将它启动，带到正确的方向上。现在半年过去了，楚婕妤总算是将这辆车刹住了，正要启动，可没想到这车却似乎要抛锚了。

正式上任之前，楚婕妤就开始从刘丽云那里陆续要来几年的财务数据。通过分析，她发现无锡公司的症结出在成本控制上。于是，她决定从成本控制入手改善无锡公司的管理。上任后第一次召集管理层会议，她就强调说：今后将在无锡公司推行精细化管理，通过精细化管理来控制流程，节约成本。

楚婕妤每周在无锡连续办公三天，常常是白天忙一天，晚上还要逐一梳理公司的业务流程，起草各种管理表格。她规定公司的所有业务必须在新的要求下运行。按照她的指示，每个部门都要开始重新建立工作规范，她希望通过规范管理，尽快改变无锡公司以往拖沓、随意的管理作风。但她发现，这些在上海分公司行之有效的管理规范却在无锡公司遇到了前所未有的阻力，而最大的阻力竟来自当时力荐她来无锡的老汪。

楚婕妤知道自己得罪过老汪几次。一次是因为材料供货商老吕，那次她并不是存心跟老汪过不去。她是不能容忍老汪那种随意的工作作风，这样他还怎么约束下属？有样学样，如果大家都这么随意，今天这漏点儿，明天那洒点儿，那么就怨不得公司到处都是窟窿了。老吕的事，她最终没有妥协，她是想以儆效尤。如果能彻底改变公司在采购和销售上的随意性，她楚婕妤是不怕当恶人的。

还有一次是因为集资款。无锡公司时常会遇到资金周转问题，老汪和员工一起集过资，楚婕妤上任后也从上海分公司调来资金应急。半年前楼市正低的时候，老汪想再买套房，房子已经交了押金，急等首付款，老汪找到刘丽云，想先拿集资款顶一下。刘丽云找楚婕妤请示，楚婕妤才知道老汪他们这笔集资款的利率是按银行最高贷款利率计息，而以往向上海公司拆借的资金仅为一般银行贷款利率。这不是揩公司

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

油是什么？一怒之下，她让刘丽云把账上刚到的销售回款先还了上海分公司的借款，而没有给老汪，老汪错过了最后付款期限，没买成房子，气得拍着楚婕好的办公桌痛骂她无情无义。

楚婕好曾尝试过向老汪解释，表明她只是希望大家改变做事方式，并不是对哪个人有恶意。她要求大家做事要走流程，这并不是不相信谁，而是想以此来培养员工规范化的工作习惯。有流程才有规范，有规范才能有质量和效率。可是，老汪根本不给她解释的机会。楚婕好很无奈，人事不分在无锡分公司早就根深蒂固了——对事情的质疑就是对做事之人的质疑。

楚婕好心里知道，老汪经常向程开远告她的状，要不然程开远不会动不动就旁敲侧击的，要她悠着点，要她处理好与团队的关系。她很想告诉程开远，不是她不想和团队处理好关系，而是无锡分公司的管理团队根本就是冷冰冰的钢板一块，她插不进也融不进。

楚婕好的航班到北京的时候，已近傍晚了。虽然准备了厚厚的冬装，一出候机楼，她还是被风吹得打了个激灵，北方的冬天冷得真叫干脆。

等楚婕好赶到总部，大楼里的北京同事大部分都下班了。程开远的办公室亮着灯，门半掩着，风尘仆仆的楚婕好推门走了进去。

程开远让楚婕好就坐，递给她一杯热水。他的心情看起来很糟，楚婕好几次等着程开远发问，可是这个以前经常亲切地喊她大姐的上司什么也不说，沉默着等她自己解释。楚婕好清清嗓子，镇静地把一路上整理的工作思路陈述了一遍。最后，她总结道：

“无锡分公司已经有了一些起色，特别是在基层员工中，大家逐渐认识到以往管理方式的落后，我的去留意味着总部对新管理方式的否定或是肯定。只要总部还肯相信我、支持我，我愿意去宾馆与八个上访者好好沟通。只要再给我三个月的时间，我坚信能把无锡公司带上正轨！”

看着楚婕好那含着淡淡的悲伤，但同时又坚定和渴求支持的目光，程开远本想让楚婕好走的决心又动摇了。他何尝不愿意再给楚婕好三个月的时间？也许三个月真的就柳暗花明了。多年的经历告诉他：商场上有太多胜利往往就取决于再坚持一下的最后努力。而且，否定楚婕好也就是承认自己的失败！再说，如果这种集体上访的做法得逞，将来谁还敢去无锡做总经理？而无锡公司不变革是不能重生的。最关键的是，楚婕好走了，谁能顶上？要是让她再坚持三个月，起码自己能争取点时间去寻找下一个总经理……

可是，来上访的那八个人能善罢甘休吗？想到这，程开远紧锁眉头，微微闭上双眼，老汪他们八个人的脸孔从他的眼前一一掠过，悲愤、无奈、焦虑、惶恐……

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本案例以常见的管理困境为主题，根据商业场景虚构创作，公司和人物也是虚构的。

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

面对分公司八位高管上京城告御状的局面，程开远应该怎么办？

四位专家各抒己见

“‘管理艺术家’比‘管理技术家’更适合变革期或人际关系复杂的企业。”



彭锦根
——*北京建工金源环保发展有限公司总裁。*

作为案例中程开远的原型，我认为无锡设备公司的“换将”之举无疑是失败的。回顾这个过程，我认为自己犯了两个错误。**第一是“换将不敢”**。当我确定老汪已无法胜任无锡公司的“领路人”时，因为没找到合适的接班人，就没有果断地调离老汪，这使得无锡公司内部与集团整体发展战略不协调的因素不断滋长，业绩不良的情况迟迟没有改观。从一定程度上说，给无锡公司后来的精细化管理变革失败埋下了隐患。**第二是“换将不当”**。任命楚婕妤前，我和我的人力资源团队评估了她的管理能力及变革推进力，也考虑了她与老汪之间融洽的私交，认为她是无锡公司总经理的最佳人选。但我忽略了她管理风格强势以及处理团队关系能力较差的特点，并一相情愿地认为楚婕妤和老汪之间的私交可以弥补她在团队融合上的弱点，这些失误最终导致了整个人事任命的失败。从教学与研究角度讲，这个案例也许就到此为止了；但在实际中，因为这次失败，楚婕妤和无锡公司老部下的感情都受到了无法弥补的伤害，这让我深感内疚。

在这里，有几个问题值得大家思考：

首先，“换将”要果断决策。企业发展到一定阶段，当管理者发现自己的手下无法胜任他所在的岗位时，千万不要因为没有合适的接任者就不敢换人，这会让企业的问题越积越多，弄不好

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

会延误企业的发展良机。在这个案例的真实版本中，由于形势所迫，我没有接受楚婕妤留在无锡多干三个月的请求，虽然还没选好接任者，我仍然迅速将她调离无锡公司。现在回头看，这个决策是正确的。

其次，“管理艺术家”比“管理技术家”更适合变革期或人际关系复杂的企业。一个单纯拥有突出管理技能——如成本控制技能、技术研发技能等的管理者并不一定能顺利接管企业取得好业绩，因为在新团队中，他面对着完全不同的历史、文化、思维方式和工作态度，只有迅速平衡与原团队的关系，他才能稳妥地掌舵变革。从楚婕妤的角度来说，她接管无锡公司后最需要做的是让原有团队认可她，然后再齐心协力实现她的理念，而不是在关系紧张的形势下就强行推广新理念。从任命者的角度讲，我认为一个管理者的管理风格不会轻易改变，人事任命中应该充分考虑这一点，根据其人的历史表现进行决策。此外，企业管理者之间良好的私人关系并不等同于良好的工作关系。工作中产生的矛盾会随着双方身份的转变而损害私人关系。楚婕妤与老汪的私交开始很好，但是到最后，也因为企业管理理念和个人利益上的种种分歧反目成仇。

第三，从宏观角度来讲，中国本土企业需要更多的“管理艺术家”。受中国传统文化积淀的影响，中国本土企业有很多独特之处，不能简单地把西方的管理框架和工具拿来就套。这个案例就体现了中国本土企业人际关系复杂的特点：无锡公司是十几年的老公司，它的管理团队和员工大都是多年的邻居和老朋友，老经理的面子问题和老团队的人情关系往往决定了一个新措施是否能顺利推行。因此，在无锡公司中，人的因素远远比工具重要。楚婕妤在变革时就没有正确认识这点的重要性，没能妥善处理人情关系，而是一味强势推行自己的管理模式，最终导致失败。

在多年的管理生涯中，我深感：管理本身是一项充满挑战性和艺术性的实践，人事任命更是如此，只有身在其中，才能真正体味酸甜苦辣；只有看到结果，才能最终判定人事决策是否正确。我相信，每个管理者在决策前都经过了反复论证和思考，但决策前的很多正面证据，在企业绩效结果的验证之下，可能都会成为负面要素，反之也同样。因此，决策得到的结果往往与我们预想的大相径庭。当初我任命楚婕妤做无锡设备公司的总经理时，有很多证据都表明她完全可以胜任这一职位，但结局却是“众叛亲离”。因此，管理者要通过错与对的实践不断总结经验来修正自己的行为与方向，才能不断成长与成熟，每个决策都有其特殊性与不确定性，根本没有屡试不爽的模式与工具。

在错综复杂的关系与信息中权衡决策，反思并不断前行，最终修炼为“管理艺术大师”——我认为，这是管理者的责任和目标所在，也是管理的魅力所在！

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

“获得企业成员的信任是变革者的第一要务，因为信任是变革最重要的润滑剂。”



梁钧平
—— *北京大学光华管理学院教授，组织管理系主任。*

水能载舟，也能覆舟，众叛亲离的楚婕好如今在这个企业的职业生涯已走到尽头。程开远没有选择，必须换将。

企业中经常有这样一种现象，即变革措施虽然有利于企业长期发展，但推行变革的领导在操作中缺乏把握企业成员心理动态的能力，不能顺应人们的情感需要。如果幸运的话，这种领导对企业贡献可能很大，但很多时候这种领导往往缺少为企业做贡献的机会。为什么？因为他们很难得到人们的拥护、推崇和尊敬，领导地位也就不稳固。**这就是以错误的方式做正确的事情。**

相比之下，另外一种领导虽然碌碌无为，做的是不利于企业长期利益的事情，却能够顺应人们的情感需要，得到人们的拥戴。他们其实是一种负向领导者，其个人权力地位的确立是以损害企业的长期利益为代价的。遗憾的是，这种领导者不仅为数不少，而且领导地位相对稳固。**这就是以正确的方式做错误的事情。**

最理想的领导人，是以正确的方式做正确的事情。这样的领导既要顺应人们的情感需要，又要做出理性的变革以顺应企业的长期发展需要。困难在于，情感和理性之间不仅存在天然的矛盾，而且两者一旦发生冲突，理性通常不是情感的对手，因此，在现实中具有洞察力并能够有效平衡两者关系的领导凤毛麟角。

案例中的楚婕好显然是在以错误的方式做正确的事情，这是变革者最易犯的头号错误。

楚婕好在变革中的表现充分体现了她的“有胆无识”。在现实中，我们经常看到企业中一些司空见惯的明显错误长期得不到解决，这就是由于领导人缺乏足够的胆识。因为解决这类问题会引发不愉快，而缺乏胆识的领导人不愿意承担采取必要措施所带来的冲突与痛苦，结果反而会给

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

企业带来更大的痛苦。楚婕妤意志坚韧、性格强悍、泼辣果断，是个有“胆”的人。但解决问题不能靠蛮干，还要有“识”，即心态开放，善于沟通，既能对企业的内外部环境进行切实的分析，也能把握企业成员的心理动态，楚婕妤在这方面显然十分欠缺。

其实任何企业变革都难免要同老一套做法对抗，而老一套做法是受到现行企业运作机制以及与之相适应的企业成员的心理状态支持的，因此获得企业成员的信任是变革者的第一要务，因为信任是变革最重要的润滑剂。处在变革漩涡中的人们都关心变化对自己究竟意味着什么。此时，如果变革领导者缺乏坦诚沟通与换位思考，她与企业成员原有的心理契约就会动摇，大家的心理安全也就不存在了。楚婕妤把关系到全体员工命运的企业变革操控在自己的手中，没有使企业变革与原有管理团队和广大员工相互依存，没有给广大员工一个共同创造企业前途的机会，人们没有同舟共济的感觉。所以在最需要得到别人的支持和信任时，她遭到以老汪为首的旧部的强烈反对，失去了民心。

在变革中，使企业成员的个体目标与企业目标融合成一体，是所有变革者为之奋斗的目标，也是很多企业变革解不开的难题！社会交换理论告诉我们，你想让员工关心企业变革，并与你同舟共济，你就必须关心员工的命运。但在管理实践中能将其贯彻的企业则是寥寥无几。在这点上，海底捞餐馆是一个好的例子。这个企业的领导者深知，想让员工把海底捞当成家，海底捞就必须把员工当成家里人。海底捞通过“家的措施”，不仅收获了每个家庭成员对这个家的感恩、信任和责任等高级情感，同时也收获了员工对制度的发自内心的尊重。员工不仅在这个工作系统中（家庭）更能够感受到“心理安全”，也不必求助于任何管理权力等外在的管制力量，这种“我们是一个整体”的情绪使得员工之间产生了异乎寻常的团结，相互之间更容易接受对方而达成一致。这种相互之间的依赖与合作是一种有效形成价值共识的学习过程，并极具行为的系统性特征，在这一过程中，员工同时收获了了最符合人性需求的“内在激励”与人格尊严。



陈苗圃

—— 斯瑞克思电器有限公司全球营运总监。

“楚婕妤还未意识到她到底在哪方面出了问题，仅靠她与老团队两方很难消除矛盾。解铃还需系铃人，所以眼下非常需要程开远来搭桥。”

Bucee杂志馆 http://bucee.net

我认为现阶段还不能调离楚婕妤。为什么？因为楚婕妤所推行的精细化管理是正确的，之所以出现这种众叛亲离的局面完全是因为楚婕妤与老汪他们沟通不够及工作方法不正确所致。如

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

果立即调离楚婕好，将向上访者及公司其他员工传递“公司否定楚婕好所推行的精细化管理”的错误信息，使以后的改革无法进行，这不利于公司未来的发展。

那么楚婕好的问题究竟出在哪里？为什么会到众叛亲离的地步？

我认为楚婕好最大的问题是沟通不够，作为一个好的管理者，应该能平衡个人、团队及任务三者的关系，而好的沟通技巧起到至关重要的作用。楚婕好刚到一家新的分公司与一个新团队和新伙伴们工作，在她推行任何新方法或制度（任务）前都应该与整个管理团队做充分的沟通，要得到团队的认可和支持才开始执行。在沟通中，楚婕好不仅可以向大家解释为什么要执行新的制度以及怎么执行新的制度，从而得到大家的理解与支持；还能了解现有制度的历史并预测新制度执行中可能出现的问题。这样她就能事先对制度的执行做好充分的准备，确保执行的成功。

另一方面，任何一项新制度的实施在某种程度上都是对旧制度的否定，所以一定要注意原有团队的感受。比如案例中提到的向材料供应商吕老板采购只有总金额一事，楚婕好应该找来老汪、刘丽云及相关采购人员了解情况，看看是什么原因造成这种不规范的操作，为什么吕老板的价格会高于市场，吕老板会为公司带来多大的额外价值(如赊账、快速交货等)，如果进行规范操作有何困难、会带来什么问题等，然后再表明从精细化管理的角度必须按型号单价采购的重要性。之后公司与吕老板沟通，对以后的操作流程达成新的合理的协议，这样就不会出现“楚汪之争”，吕老板会继续与公司保持业务往来，公司也会得到合理的价格和服务，楚婕好的改革也会得到认可。

另外，如果楚婕好能够保持与老汪及团队的良好沟通，就能及时了解到他们对她的新的管理方法的反馈，而不至于发展到集体上访的地步；反过来，如果楚婕好今后不改善沟通，还会有更多的事例会引起老汪及管理层的反对，即使这一次程开远能为她化解，下次很快还会重蹈覆辙。

几年前，我曾接手过一家刚刚收购来的公司。当时，原有总经理及管理层全部被保留，前总经理被任命为副总经理协助我的工作。由于被收购公司是一家小型的台资公司，而收购方是一家大型的美资跨国企业，两家公司的管理系统及企业文化有较大的区别，我必须尽快对它进行整合，使新的公司尽快融入到母公司的管理系统及企业文化中去，为此我也在制度、程序、人事等方面推行了许多变革。刚开始台资公司的管理团队怀着和老汪他们一样的心理，充满了怀疑和观望，但由于我在推行每项新的管理制度时，都会事先与原管理队伍保持良好的沟通，特别是和原总经理的沟通，得到他们的理解和认可后才开始推广和执行，而且会照顾到公司过去的历史，尊重他们提出的意见和建议，因此很快就得到他们的认同和支持，公司不仅很快融入了母公司的管理体系，企业的文化也逐渐做到了与母公司保持一致，公司的生意在三年中也翻了将近三倍。

现在的关键是，楚婕好还未意识到她到底在哪方面出了问题，此时仅靠她与老团队两方很难消除矛盾。解铃还需系铃人，所以

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

案例精选

眼下非常需要程开远来搭桥，一方面程总需要向老汪他们解释楚婕妤所推行的新管理方法的正确性，肯定精细化管理对公司的重要性以及为公司带来的正面的长期的影响，当然也要承认楚婕妤在工作方法及推行过程中有待改善的地方；另一方面程开远也要向楚婕妤指出她的问题，引导她反思，为什么出现了这么大的矛盾她自己却意识不到。我认为，如果双方对事件有了正确的认识，矛盾是可以化解的。



王洪生
——DDI 智睿咨询公司首席顾问。

“正确的策略输在了有问题的执行上。正所谓靶竖对了，枪打偏了。”

程开远对无锡分公司变革的考虑是正确的。总结下来要点有三：一，选准时机，精挑人选；二，以老辅新，平稳过渡；三，实施变革，脱胎换骨。

在这三条中，前两条是手段，最后一条是目的。在策略上，程总目的清晰、手段考虑缜密，谋断俱佳。

周密的策略之所以出人意料地“严重跑偏”，是因为程总在以下几个问题上没有做足功课：无锡公司实施平稳有效变革的正确方法是什么？要驾驭和实施这场变革，新任总经理需要具备什么样的能力、性格特质以及知识和经验？楚婕妤了解第一点，具备第二点吗？

在这个案例中，落实程总策略的人和落实策略的方法出了问题，正确的策略输在了有问题的执行上。正所谓靶竖对了，枪打偏了（Right Strategy，Wrong Implementation）。

这就像你带着手下出去打猎，你为他买了最好的猎枪，找到猎物成群的猎场，时间恰好选择在动物们吃饱午餐，躺下睡觉的时候。可手下却偏偏一枪打在自己脚上，同时被枪声惊醒的动物愤怒地向你冲来……

变革是极具风险的管理动作，成则收获巨大，败则伤筋动骨。成败往往系于变革方法和引领变革者的能力。

在此，我们来分析一下程总

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

在为无锡公司选帅，以及确定变革方法方面应该做何考量：

首先，如何选拔无锡公司总经理？英文中有句谚语，“一个人的美味可以是另一个人的毒药。”同理，一个领导者对一个组织可能是“救星”，而对另一个组织，可能就是“祸水”！DDI智睿咨询的《全球领导力展望》调研结果表明，领导者是否能引领一个组织走向成功，取决于他是否具备完成该组织当前最重要几项任务所需的能力、个性特质、知识及经验。组织机构为实现当前战略所需要完成的几项最重要任务又称“商业驱动力”(Business Driver)，既是组织成功的关键，更是选拔领军人物标准的基础。

我认为无锡公司当前最为重要的“商业驱动力”主要包括：提升组织绩效，塑造组织文化；强化内部管控；建立流程，提升效率；建立战略伙伴关系。胜任以上商业驱动力的领军人物需要具备“描绘愿景、制定战略、战略执行、团队发展、授权授能、影响他人、辅导以及合作共赢”等关键能力。同时在个性特质方面需要具备“注重结果、大事原则、小事灵活、对人敏感、注重人际关系”等特点。

楚婕妤“作风硬朗、做事泼辣、雷厉风行”，决策和执行力都不错；可比对上面列出的能力及个性特质要求，我们可以看到她在“团队发展、授权授能、影响他人、辅导以及合作共赢”等方面很可能存在能力短板。在“人际敏感度以及灵活性”上也有调整空间。

如果程总在选帅之初就能借助人力资源专业人士对理想帅才的能力和个性要求进行诊断分析，然后再从集团经理人中“按图索骥”进行挑选，综合能力最强的理想人选未必是楚婕妤。即便最终只能选择楚婕妤，程总也完全可以在楚婕妤上任之初对她的能力短板进行“恶补”，同时经常性地指导她如何计划和实施这场变革，并给与密切辅导与监控。相信结果会大不一样。

其次，应该怎样计划有效的变革路径。关于如何实施变革，这里就不再赘述了，仅仅提出以下思路，供大家讨论：

一、造势。确立和沟通变革愿景，创造变革张力。重塑流程导向和精细管理的组织文化。

二、借势。确定变革标杆企业，进行交流学习。借助集团内部专家或是外部咨询公司实施流程改善或六西格玛等体系。让无锡公司原有管理层参与变革规划。在中层经理人中按照变革需求选拔和培养支持变革并具备相应能力的潜力人才，重点培养、委以重任。

三、成事。调整人事、绩效考核、 IT、财务系统，将变革成果“常态化”。定义变革所需的知识和能力，嵌入人才评估及发展系统。表扬、奖励变革行动，庆祝阶段性成功。

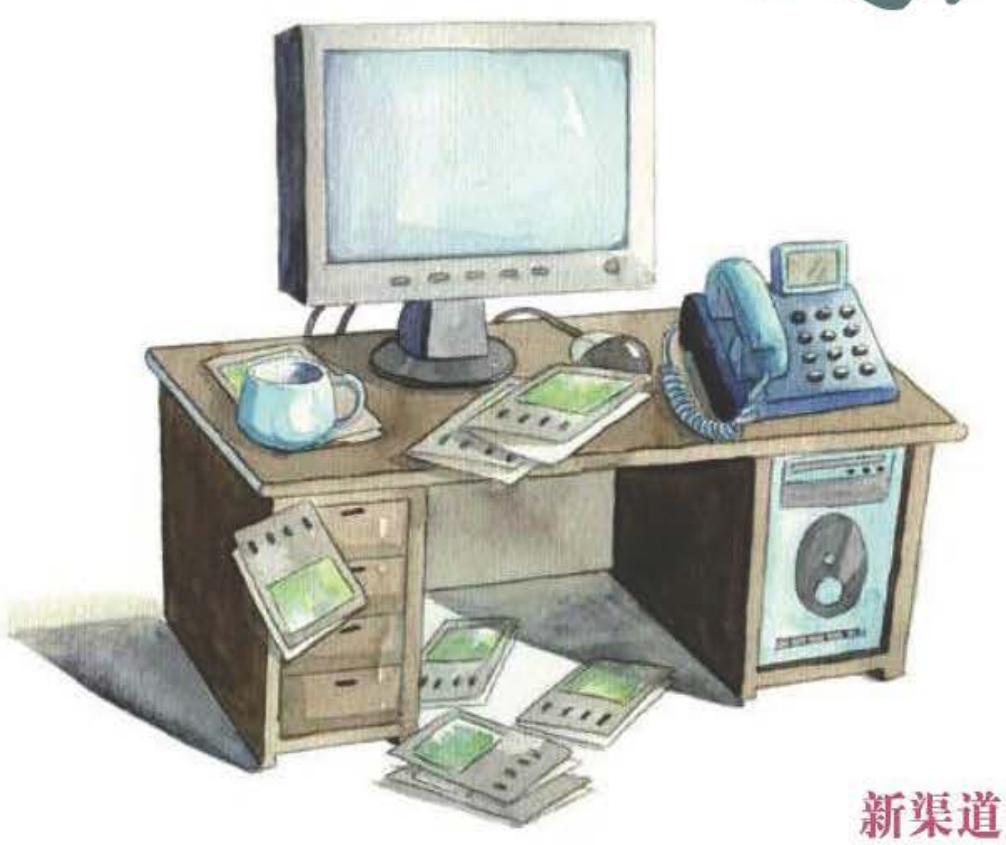
程总如能辅导楚婕妤根据以上思路制订出每一步的详细行动计划，并认真实施，则现时之无锡公司会有大不同。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

绿能公司成立了新渠道部门，希望借助网络营销和电话销售让公司业绩更上一层楼。但新渠道带来的业绩不多，烦恼却很多。

惹麻烦的新渠道



■ 徐志红

点评人

何春盛
杨　彬
陈旭东
熊　凌

新渠道人员自述

今年我25岁，加入绿能公司已经4年时间了。我的朋友都笑我一根筋儿，进了这个公司就好像被粘住了，挪不动脚。我的那些同学，参加工作后就不停地跳，最多的已经换过七八家公司了。不是我缺乏冲劲，而是我实在喜欢绿能，绿能是一个非常“潮”的公司。

20多年前，在我还没读小学的时候，绿能的创始人就开始在楼宇智能化领域开疆拓土了。现如今，全中国有一半以上的智能建筑都是绿能出品。在这样的公司工作，怎么着都不丢份儿吧。更何况，这些年我的薪水每年以15%左右的速度增长，工作4年，薪水也差不多翻了一番，我还有什么不满足的？

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

回想一年前，公司宣布成立新渠道部门，希望借助网络营销和电话销售中心的力量为客户服务，公司副总裁亲自兼任这个新部门的主管。公司宣布这个消息后的第二天，我就在线申请了新职位。

我是玩着PSP和魔兽世界长大的一代，我最理解网络的神奇。公司宣布要成立新渠道部门，我认为是跟上趟儿了。我也希望借着公司的新战略，开启我职业的新篇章。此外，做了几年销售助理后，我想有更多直接面对客户的机会，尽管还隔着互联网和电话线。

一年做下来，我觉得收获还是蛮大的。回想我们部门刚刚成立的时候，虽然公司高管都很支持、鼓励，可我们自己知道，公司里没多少人相信我们能做出业绩。我是从大客户部门调到新部门的，所以我最能读懂大客户销售眼里的怀疑："我们天天围着客户转，鞍前马后都拿不下来的单子，你们几个电话、几封电子邮件就搞定了？"

说实话，最开始我自己都不相信自己。绿能的产品毕竟不是一般的商品，绿能卖出去的不只是产品，更是解决方案。不过让我吃惊的是，客户很认可这种新的销售方式，即使最后不是在我们部门成的单，很多客户也愿意打电话或是在网络上先来询价，或者咨询产品方案。

说起来，这也是我们新渠道销售最大的烦恼。我们部门的名字是新渠道销售，但我们做的很多工作，都变成了售前咨询的工作。总的感觉是，问的人多，买的人少。有些客户，我接了他几十通电话，就是不成单。这种时候我的挫败感就很强烈。做了这个工作后，我买了一个沙袋放在自己卧室里，白天无用功做多了以后，晚上回家我就打打沙袋，发泄发泄。

以前在大客户销售的时候我只是助理，虽然事务繁忙，但不背业绩压力。现在到了新渠道部门，一年下来感觉自己的角色更像售前咨询，不过又不光是咨询，因为我们也要背业绩压力，所以有时候挫折感很大。

去年我的业绩指标是200万。听起来并不是一个大数字，但绿能的东西，少则几千、几万，多则几十万一台，你要人家就在网络上或电话里下单，基本上是不可能完成的任务。所以我们能接到的单子基本都是一些小单子，要凑齐200万的指标，也够我头疼的。

更要命的是，有时候我们好不容易做成一笔单子，还要受气挨骂。就说上个月一笔20万的单子吧。20万的单子，对大客户销售部门来说，就是塞牙缝的单子，真给他们，他们瞧不上眼，而我们一旦真做了，他们的话就来了，说这笔单子让他们来培养培养，保不准就发展成一笔200万的大单。看着他们那霸道的样子，我真想把他们当沙袋打。

真的，虽然我以前就是从大客户销售部门出来的，可我现在最看不惯的，就是他们得意洋洋的那副样子。

我们搞什么活动，他们从来不配合。每个月，我们新渠道部门都会整理出一本绿能产品手册，发给大客户销售和经销商，要他们转给客户。可是每到月底，那批产品手册至少还有80%躺在仓库里睡大觉。在公司里，感觉他们是大爷，我们是孙子，孙子哪有使唤大爷的道理？

再来说说经销商吧。公司有几百个经销商，自从有了新渠道部门，哪一家经销商不是每个月平白无故多得几十个客户的信息？可他们从来没觉得这些是我

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net



们的功劳。有时候我们稍不留神把一个原属经销商甲的客户转到经销商乙的门下，他们就忙不迭地来投诉了。这些个经销商，简直就是一群白眼狼！

以前，我从来没有打过要离开绿能的主意。可转入新渠道部门以来，我不止一次打过退堂鼓。也是，在这个部门，又忙，又累，又有压力，还要受气挨骂，有时候想想，还真不是人干的活儿。不过前两天听主管说，公司最近会对我们部门有新动作，希望这次能为我们带来点福音吧！

大客户销售自述

我36岁了。生命中最美好的10年时光——从26到36岁，我都是在绿能度过的。在这10年间，我买房、结婚、生子，完成了人生中最重要的几件事。我很感谢绿能，不光是感谢它给了我经济实力，还感谢绿能让我从一个愣头青成长为一个成熟的销售人员。

在绿能做销售，你不光要有心理承受能力，还要有过硬的技术背景。绿能的销售人员，不光是在卖产品，也是在为客户提供整套的技术解决方案。我特别相信我们部门总监康健的那句话："绿能的核心竞争力，有很大一部分来自我们大客户销售部。我们不仅仅是销售部，更是客户的咨询顾问。"带着这样的心理做销售，我从来没有觉得自己卖东西是在求人，我相信，我卖给他们东西，是帮他们解决问题。仔细想起来，这可能是我能在销售这个高强度的工作岗位上一直干下来的原因吧。真的，在绿能做销售这么多年，我一直做

作者简介：徐志红，本刊高级编辑。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

得很顺畅，也很为自己自豪。

但是，公司的风向去年发生了一些变化。就在2009年，公司新成立了一个新渠道部门，说是要借助电话和网络的新手段做销售，同时更好地为客户服务。成立一个电话中心，收集一些客户信息，更好地为客户服务，对于这些，我一点都没意见。可是，要用新手段直接做销售，我就有些想不通了。

我们绿能的产品，可不是简简单单的一件衣服、一双鞋，摆在店里有人来了就买的生意。绿能的销售，必须要了解客户的需求，进而为他们设计出符合他们需要的解决方案。这样的销售需求，可不是几个电话和几封电子邮件就能搞定的事情。

新渠道部门的销售，有一部分是我们部门分流出去的业务助理，还有很大一部分是新招聘的员工。这些小年轻，接几个电话，回答些简单的问题还可以。怎么可能让他们为客户设计方案？话说回来，他们要是能做我们的活，还要我们这帮人干什么？

有次我经过他们部门，恰巧听见他们部门总监在给他们打气，说什么新渠道部门是公司的战略重点，是整个时代的大势所趋。扯什么淡，这些新趋势，难道还真能取代我们这些中坚力量？

别的不说，单是他们的判断力，就很值得推敲。上个月新渠道部门做的最大一笔单子，只有20万。如果早点放给我们来做，20万的成交额，很可能就养成一笔200万的大单。一个二级城市50层楼高的一个地标建筑，他们就单单做了一个照明系统，其他的暖通、空调、给排水、防灾、防盗等需求，他们统统放掉了。只要多一点判断力，这就是条大鱼，就这么轻易地给放走了？！这些没见过世面的小年轻，为了完成自己芝麻大点的指标，不知道损失了公司多少的市场份额。

说起来他们还振振有辞，说什么每个月给我们大客户销售部贡献了多少销售线索。可那都是些什么销售线索啊？跑个十来趟也不会有结果的客户，让我们去跑，真当我们是吃闲饭的啊？

看看公司上下，真的要算我们最累了。每年业绩考核时，不光要考核我们完成的销售指标，还要考察我们跑了多少客户。天知道，我们跑客户有多辛苦，尤其在上海这样的大城市，每天能拜访3个客户，腿就差不多断了。我们维持自己的客户拜访已经很不容易，谁还敢要他们新渠道推荐的客户？那些所谓的潜在客户，谁知道要跑多少趟才能出成果？

没给我们提供什么帮助，还想从我们这里分资源。表面上说的好听，让我们把闲置不用的客户信息发给他们，他们来帮我们维护和开发客户。是，我们每天忙得四脚朝天，有些客户的确没时间去跑。不过我要问的是，我们辛苦积累的资源，凭什么要免费给他们用？

要我说，这个新渠道部门根本就不该设立。业绩没多少，还净倒腾些没用的东西。搞些什么产品手册出来，浪费那么多纸张油墨，还要我们分发给客户。绿能卖的产品都是方案，罗列一些产品报价有什么用。你们瞎闹腾吧，我可没工夫陪你们玩！

经销商自述

我这半辈子，除了对爹娘、老婆、孩子有感情之外，就数对绿能公司感情最深了。靠着绿能，该有的我都有了。开上了奥迪，住上了别墅。真的，我挺感谢绿能的！不过话说回来，我也帮绿能赚了不少钱啊。十几年来，我每年都是绿能销售业绩排前五位的经销商。绿能帮助我实现了财富

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

梦想，我也帮助绿能一步步坐上国内楼宇智能化领域的头把交椅。

说句掏心窝子的话，我是把给绿能当经销商看做一辈子的事业在做。不过，这项事业还能做多少年呢？

就在去年，绿能公司搞了个新渠道部门，说是要借助电话网络更好地为客户服务，也为我们经销商提供更多的客源。话是这样说，我心里有些打鼓，绿能这些年来翅膀硬了，是不是想把我们这些给它打江山的经销商甩了，自己做直销呢？公司不是没看出我们的怀疑，今年的年会把我们捧得比哪一年都高，说我们是绿能永远的伙伴，但是不是真的如此，我看还要时间来说话。

从最近几个月的情况来看，这个新渠道部门带给我们的烦恼比贡献可是要大多了。没有错，他们每个月确实给我们提供了一些新的客户源，不过这些客户最终生成的单子毕竟有限。再说了，就算没有这个新渠道部门，这一两年市场那么红火，客户也会自己找上门来。

我最反感的是这个新渠道部门的透明价格机制。我们经销商，卖绿能产品的同时也卖服务，这么多年来都是一个客户一个价格。要知道，绿能的产品都是组合来卖的，每个客户的需要不同，产品组合也不同，售价怎么可能完全统一呢？

这个新渠道部门，好像完全不理解绿能的营运模式，一上来就搞个什么产品目录，叫我们发给客户。我们才不愿意把那些明码标价的产品目录发下去呢，这样的透明化策略，对我们没好处，长久下去，对绿能也没什么好处啊。

新渠道部门的出现，果然把客户给喂精了。现在可好，有的客户，一旦要买绿能的东西，就要先给新渠道部门打电话，拿个底价再来跟我们谈生意。利润一薄再薄，这门生意做下去也没多大意义了。

更气人的是，有的客户，好多年来一直都是我在做。因为打了几个电话到新渠道部门询价，做了下咨询，新渠道的销售也不知道怎么回事就把他们转给了另一个经销商。我这么多年的耕耘维护，好像都不值钱了。投诉到绿能，绿能说是因为以前有些客户没做备案，才会出现这样的失误，下次保证不会出现这样的失误了。可是，我的损失已经发生，公司也没说给我啥补偿啊。

这些问题还都不是大问题，对我来说，自从这个新渠道部门成立以后，我原来的很多客户都跑到沿海地区的经销商那里拿货了，这才是最大的问题。因为有了新渠道，客户比价更加容易。现在的人，一个比一个精，一旦得知其他区域进货更便宜，哪个还会来当冤大头？

这些天来，我一直在想，我是不是该出去寻找一下事业的新通道了。毕竟，绿能现在有了新渠道，会不会哪一天突然翻脸不认人，抛弃我们这些经销商呢？

等等看看吧。听说过两天绿能的CEO要到我们这块儿来视察，我得找他好好聊一聊，探探他的口风。

面对多方的怨声载道，绿能公司的管理层该如何处理这些冲突与麻烦？

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本案例以常见的管理困境为主题，根据商业场景虚构创作，公司和人物也是虚构的。

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

绿能公司的新渠道，该何去何从？

四位专家各抒己见

“营运模式的创新，能够让竞争对手夜不成眠。绿能公司的新渠道，不但不是问题，反而是成长的契机。”



何春盛

——研华科技总经理。

在飞往美国洛杉矶的飞机上，我反复读了绿能新渠道这篇案例，在三万米的高空，思绪非常清晰，对这个案例也有很多思考和想法。

我常把客户比喻成海里的鱼群。海里鱼群生态各异，有价值很高的大鲸鱼，也有中型鱼类如鲨鱼，再有就是成千上万的小鱼，捕捉这三种鱼的方法与工具当然各有不同。一般说来，企业的客户也可以分成三类：少数特殊的超大客户、成百上千家的中大型客户、成千上万的小客户。

传统上，高附加值的B2B工业产品大多依赖销售人员的“面对面”销售模式。可是由于此种销售模式成本太高，往往限制了客户群的成长，或者由于人力编制与管理效率等种种原因，公司无法精耕市场，漏掉许多生意的机会。那些成千上万的“长尾客户”，销售人员往往没有机会去接触，更无暇好好经营了。

绿能公司设计的新渠道业务模式，正是经营“长尾客户”的好方式，这种养鱼而不仅仅是钓鱼的营销策略，我认为是极具创新意义的经营模式。这种经营模式借助最新的网络与通信科技，以全年无休、高效益的方式服务客户，推荐产品，经营客户关系，突破了传统上B2B工业产品“人对人”的销售模式。

绿能的新渠道销售模式有三大功能：一，为公司做品牌宣传。透过网络广告、电子邮件、电话营销中心等新的营销工具，可以主动地接触到广大的潜在客户，并加深潜在客户对公司品牌的印象，提高其对品牌的信赖度，并将之转换为真正的客户。二，创造商机。透过电话与网络营销手法，了解客户需求，推介适当产品，最后将商机推荐给适当的销售渠道，如大客户销售或是经销商，甚至直接在线成交。三，小客户经营。传统的大客户销售或者经销商的业务代表，由于业绩时间成本的压力，一般都不重视小客户，因为这些占80%的小客户，只贡献了20%的业绩。而新渠道这种高效率、高覆盖的营销模式，最适合耕耘这些小客户，并负责将这些小客户培养成为大客户。

如今，绿能公司在推动这项创新营销模式时遭遇到一些内部冲突，这些冲突，是新事物出现时必然遭遇的挑战。我的建议是：

首先，绿能决策层应思考新渠道部门的功能定位。就目前的

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

形势来看，新渠道部门不应当被定位为传统的“业务”部门，因为它不是完全以业绩来衡量其贡献的部门，它还有“助攻”与“品牌宣传”的功能。所以，我认为，新渠道应当被定位为业务与营销的混合部门。

以研华公司为例，新渠道DMF（Direct Marketing Force）部门由几个单元编制组成：

CCR（Customer Care Representative）由一组电话通话技巧非常好的专业人员组成，他们负责所有打进公司的电话与邮件，满足客户需求，并跟踪客户信息直到问题解决。CCR通过CRM系统先了解来电者的身份——是新客户还是现有客户，并通过电话询问了解客户的问题与需求。然后，他们会将客户信息编写成文件、输入到CRM系统，并将相关客户信息根据标准作业流程转达到大客户销售、经销商、 eSales（电子销售）或是技术支持工程师那里。

eSales由一组拥有产品技术与应用知识的专业人员组成，他们的主要工作是以电话方式向客户推荐产品方案，并解答客户问题，最后完成交易。eSales也会负责一群以区域或产业属性归类的“中小型”客户，定期以电话拜访这些客户，了解客户需求，维护客户关系。eSales所有与客户的联系结果都必须记录到CRM系统中。

eSpecialist（电子商务专家），该团队主要负责维护官网、CRM、电话营销中心系统，并不断引进创新的科技工具，以协助DMF组织提高效率。

eMarketing（电子营销）事实上就是e化的营销部门，这些营销专员，借助最新的网络营销技巧与工具，针对产业或区域客户群发送eDM，以SEM（Search Engine Marketing）吸引潜在客户。

在研华新渠道的架构中，真正背负业绩压力的只有eSales这个团队，新渠道的主要定位是“服务”于客户，而并非冲业绩。我认为绿能的新渠道在当前阶段也应借鉴研华的这一模式，先做好鱼池，把鱼养大。

其次，绿能公司应以交叉销售的方式，解决内部矛盾。既然新渠道肩负“养鱼”的责任，公司就需要设计一套机制，让大客户归大客户负责，小客户归新渠道部门负责。至于大小客户的甄别，则应根据以往每年的销售金额来衡量。当然，金额多少或因产品或地域有别。比方说系统产品的单价高，大客户的金额门槛就较高；部件类产品单价低，大客户金额门槛就较低；欧美国家的大客户金额门槛则比中国区大客户之门槛高。公司需要依据上述原则进行适当的设计，以求最大效益。

而且，当新渠道部门的业务代表发现大客户商机时，应当转移给大客户部或经销商耕耘，转移后产生的业绩，新渠道应该也可分享。公司可以采用业绩双重计算的机制，激励新渠道积极开发新客户。只有消除了内部矛盾，新渠道才可能扮演尖兵的角色，与传统渠道合作无间，最大化公司之利益。

我们研华就采用了业绩双重计算的机制激励团队协作。这一机制是为了防止大客户销售与新渠道业务之间互抢客户而设计的。比方说，新渠道发现了一个新的客户，经过一段时间的耕耘，商机潜力已经达到大客户门槛，这时候新渠道业务必须将该客户转移给大客户销售部。移交后，一年内这家客户所产生的订单业绩，由新渠道业务部与大客户销售部分享。如此一来，新渠道业务部就愿意将大客户释放出

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

来。同时，大客户销售部也不会阻挠新渠道业务部开发新客户的工作了。

最后，绿能应该为新渠道业务人员设计有效的激励措施。前面提到新渠道业务代表不应仅仅具备业务接单功能，他们还有品牌营销与“助攻”的功能。因此，对于他们的激励奖金政策，也应该与传统业务代表有差异。考虑到他们服务的是一群小客户，对他们的业绩期望值应该低一些。激励办法是根据KPI给予额外奖励，KPI可以是：每日有效电话数量、有效商机数量、新客户数等。与此同时，既然新渠道业务部还兼具商机开发的职能，除了业绩之外，也应该衡量他们的日常工作KPI，这些KPI奖金可以在20%范围内浮动。

我相信，只要对这项因应时代变化所提出的创新营销模式有正确的认识，并且制定合适的管理机制与激励政策，绿能公司必定可以在新的时代通过创新，持续保持领先。

“绿能需要进一步思考，新渠道究竟能为公司带来怎样的价值增量——是品牌增量、客户增量还是产品增量？”



杨　彬

—— 易观国际集团共同创始人、执行副总裁，易观商业解决方案总裁。

绿能开辟网络和电话销售这一新兴渠道，无疑是非常明智的战略举措。从文中不难看出，绿能的客户对于新渠道是很认可的，“即使最后不是在我们部门成的单，很多客户也愿意打电话或是在网络上先来询价，或者咨询产品方案”。这也反映了整个电子商务发展的大趋势。根据易观国际的数据，2009年中国电子商务市场规模接近3万亿。一方面，网购消费者群体的数量和质量都在提升；另一方面，众多传统企业纷纷触网，电子商务第三次浪潮已经到来。中国的用户需求以及竞争环境，都会因此而发生深刻的变革。

毫无疑问，绿能决策层敏锐地捕捉到了这一变化。从“专门成立了新渠道部门，公司副总裁亲自兼任部门主管”，完全可以看出绿能公司对基于网络营销、以电子商务为代表的新渠道的重视。

绿能走出了第一步，也是非常重要的一步：要做，并且要大力投入。但路漫漫其修远兮。对于传统企业，电子商务已经不是“做不做”的问题，而是“怎么做”的问题。今天绿能面临的渠道冲突问题，是绝大多数传统企业进军电子商务都面临的普遍问题——传统渠道和新渠道如何协

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

同，如何实现1+1＞2？

互联网作为新渠道，往往会给企业带来三个方面的价值增量。(1) 品牌增量。基于网站、搜索引擎、社区等手段，公司可以有效提高品牌形象，是传统营销手段的积极补充。(2) 客户增量。传统的大客户销售和经销商资源总是有限的。互联网作为新渠道则可以覆盖更多客户，特别是长尾市场。(3) 产品增量。传统渠道能够销售的产品是有限的，线上渠道则可以充分发挥无限化展示的优势，实现商品长尾效应。

绿能基于互联网发展的大环境，做出了积极尝试，但对于新渠道的价值定位却比较单一。它需要进一步思考，新渠道究竟能为公司带来怎样的价值增量？新渠道在企业各个发展阶段的价值定位是什么？如何发挥新渠道的独特优势？如何充分整合新渠道与传统渠道，以实现协同优势？

第一，对新渠道的价值进行全面分析，并在此基础上对新渠道准确定位。从新渠道销售和大客户销售的反馈来看，目前绿能产品偏向个性化解决方案，而不是标准化产品。从电子商务产品的适配度来看，适配度属于偏低类型。因此，**从短期而言，绿能应将新渠道作为传统渠道的有益补充，衡量其增量价值的主要指标也不应是销售业绩**。

对于存量客户和传统渠道，公司应该利用新渠道给它们提供更多的增值服务和品牌支撑。因此，对新渠道的考核主要应以新渠道获得的客户信息、销售机会、大客户销售以及经销商的满意度提升作为主要指标。

第二，新渠道还有一个重要职能，**实现客户增量**。增量客户的来源应是大客户销售和经销商等传统渠道覆盖不到的客户。首先，新渠道应当面向需求简单且大客户销售和经销商等传统渠道无暇顾及的长尾客户。长尾客户虽然单位贡献价值较低，当汇总起来却也价值不菲；其次，新渠道应该覆盖大客户和经销商等传统渠道尚未覆盖的地区，比如，偏远地区的潜在客户。相对于传统渠道，利用新渠道进行区域拓展的成本较低，因此，绿能公司可以把新渠道作为区域拓展的主要方式。

第三，绿能可以**推出一系列基于新渠道设计的新品**。从绿能的情况看，新渠道产品与传统渠道产品的同一性，带来了渠道冲突。新渠道部门整理出的绿能产品手册，是从本部门立场出发，是为了更好地宣传绿能产品，达到更好的营销效果。但这样的举措在经销商那里碰到了钉子，明码标价的产品目录大大降低了经销商的利润空间，影响了经销商的利益。

因此，绿能可以立足于产品区隔——差异化产品策略，在新渠道推广不同于传统渠道的新产品系列。参照易观商业解决方案公司所服务的一个国内代表性PC企业的经验来看，协同网上新渠道和传统经销商渠道，首先在于实现产品差异化，将PC的配置进行差异化。通过不同的渠道，销售不同配置的产品，不仅可以规避冲突，而且便于管理。

老子曰：天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。新渠道的尝试，意味着以电子商务创新经营模式、跨越式提升企业竞争力的开始，不可谓之不难，绿能已经跨出可喜的一步。然而，这又是涉及企业长期发展的大事。在目前取得初步成效和暴露问题的基础上，绿能应进行充分的审核和评估，形成更清晰的战略步骤，此乃当务之急。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

“新渠道应该像一支机动部队，哪里有空隙就填补哪里。新渠道的任务是与传统渠道一起，把市场的饼做大，而不是相互竞争。”



陈旭东

——联想集团中国区总经理。

近几年，随着配套设施的完善和成熟，网络销售在中国快速发展壮大。作为一个销售型公司，从扩大业务规模和公司影响力、响应客户购买需求的角度，引入网络新渠道，是非常必要的。

但是，对于一个以传统销售为主的公司来说，新渠道的引入，势必会对传统渠道产生一定的影响。从本案例来看，这些影响表现在以下两个方面：一，传统渠道和经销商感觉新渠道在抢他们的生意；二，销售定价体系容易产生冲突和混乱。

那么，如何应对这些影响呢？我的观点是要在前进中解决新渠道开拓的问题，不能因为存在矛盾就偏离了正确的方向。企业的责任是要尽可能地扩大市场的外延，而不是陷入应付矛盾之中。很好的一个例子是，1999年在国外品牌电脑盛行，主流电脑价格15,000元以上时，联想并没有和国外品牌争夺有限的市场，而是另辟蹊径，通过首推第一款万元以下的奔腾电脑，定位于以前买不起电脑的消费者，从而开拓出了新的市场空间。所以，只要公司战略定位清晰，执行力很强，不但可以消除新渠道所产生的上述两方面的负面影响，还会对传统渠道有正面的促进作用。

绿能公司应该明了，企业的任务是要把饼做大，而不是让公司内部的渠道相互竞争。这个问题解决好了，大客户部门和经销商自然不会觉得新渠道在抢他们的生意了。我的建议是，绿能可以通过产品差异化的策略来进行市场拓展。

首先，**绿能新渠道面临的挑战是要找到传统渠道和大客户销售覆盖不到的空隙市场**。有一种可能是，只让新渠道承担捕捉商机的职能，专门收集商机提供给经销商和大客户销售人员。如果是这样，那么绿能现有的年轻人员编制也可以满足需求了。

比如，绿能销售楼宇智能化解决方案时，完全可以把一个基本方案的价格放在网上供客户参考，里面含有照明、供暖、空调、排水、防灾防盗等信息，目的是向客户展示绿能的产品覆盖范围。如果客户致电来询问详细信息和价格，新渠道人员就只需记录客户信息和需求，然后转给大客户销售或经销商进行评估是否跟进。至少这样就创造了更多的商机，但又不会和现有价格体系冲突。

其次，在公司直营的新渠道业务上，最好选择与传统渠道有差别的产品和定价策略，以避免价格冲突，影响传统渠道的赢利。实际上，这一策略已经在很多企业得到应用。就绿能来讲，**完全可以让公司的三个渠道——大客户销售、经销商、新渠道——拥有各自不同的价格体系**。可以通过设置不同的产品型号和名称，实现价格差异化。之所以这样做，是因为不同客户群的采购需求不同，公司的报价体

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

系也应有所差异。这样一来，从根本上避免了价格体系的冲突。

产品差异化的最高境界，当然是推出新一代产品。比方说，绿能可以**把进口的高端智能化解决方案交给新渠道销售，让新渠道部门进行少而精的销售**。这种高端解决方案是专门针对追求顶级配置的客户群，提供全套的进口豪华设备，高配置高毛利，高到大部分国内客户承受不起。而做高端客户的销售，对专业知识的需求与对销售技能的需求同等重要，故而要在新渠道部门选用既有高超的销售技能，又精通技术的高级人才。

当然，在大客户销售这一块也可以同时设置“向上销售”(upsell)激励方案，如果大客户部门也销售进口高端设备，就可以和新渠道部门商定一个含有基础毛利的内部结算价格，以内部结算价格向新渠道部支付，超出内部结算价格部分则计入大客户收入。

就联想的情况来看，我们公司的新渠道定位与绿能稍有不同。联想的新渠道直接面对消费者个人，提供产品而不是解决方案。我们的新渠道专注于聚类客户的营销，比如去年我们针对大学生群体进行了青年公社的网上推广销售，今年我们还会为新渠道定制特殊配置的机型，放在网上销售。新渠道的销售要按战役打，并且要设计一个接一个的主题，每个月换新主题，比如暑假期间主推学生机，大中小学生的产品全部放到网络上，产品要差异化，在校园内设立支付网点，再配以促销品。这样，新渠道和传统渠道自然不存在利益冲突。

要实现以上这些目标，绿能需要加强内部的管理流程。举例来说，新渠道进来的客户源，应该有一个标准流程将之分配到相应的大客户部门或经销商那里去。而进行分配的依据应该每月，甚至每周进行更新。所有这些，都有赖于一个强大的客户数据库管理。

总之，新渠道就好像一支机动部队，哪里有空隙就填补哪里。新渠道部门的成立，是为了获得更多的市场增量，捕获更多的商机和客户，给客户提供更好、更全面的购买体验。它是为了开拓新市场，而不是瓜分现有市场，和传统渠道抢生意。



熊 凌
—— 多美滋婴幼儿食品有限公司人力资源总监。

“新渠道作为一个纯粹的销售渠道并非卓有成效，但也许我们可以重新调整其定位，把它转化成一个服务性平台。”

借助电话和网络进行销售和沟通是目前电子商务时代的市场趋势。绿能公司希望充分利用这一新兴的平台开拓新的价值渠道，首先是值得肯定的。但如何准确地定位新渠道？如何使其为公司带来的价值和投入产出比最大化？绿能公司需要对自身的行

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

业特性、产品特点、服务模式、客户购买习惯以及现有销售渠道等多方面进行深入研讨。

根据案例，我们了解到绿能公司的产品价格高、系统集成化要求也高，因此购买决策过程比较复杂。对于这样的大金额、高复杂度的系统化项目，潜在客户很难仅凭电话或网购下单。我们也看到，新渠道一年多运营下来，给公司带来的销量确实十分有限，但它却在扩大潜在客户群和收集客户信息方面收获颇丰，且得到许多客户的欢迎，因为客户能很方便地获取产品和设计方案的咨询。如此看来，新渠道作为一个纯粹的销售渠道并非卓有成效，但也许我们可以重新调整其定位，把它转化成一个服务性平台，这个平台以售前咨询引导销售和售后跟踪辅助销售为主要业务。

在售前环节，新渠道可以通过接听客户来电，解答客户产品方案的咨询和询价，引导性地激发客户的购买意向。一旦购买意向较明确了，则转由大客户部进行方案的具体设计和销售的跟进。同时原先由大客户部门进行实地拜访的客户也可由新渠道进行初次的电话拜访，筛选出真正的潜在客户，以提高效率。在售后服务环节，新渠道可以首先通过电话了解客户产品的安装和使用情况，进而准确并针对性地指派相关人员进行现场支持，以提高服务效率和品质。如此一来，新渠道与大客户销售部门就有了明确的分工，同时又有了密切协作的基础和必要。有了协作的基础，再加上共同的目标就能促使两个团队产生同舟共济的合作动能。

那么，如何设定共同的目标呢？可以考虑将新渠道部门的激励一分为二：一部分与大客户部的销售业绩挂钩，即将新渠道人员浮动薪酬的一部分（比如20%～30%）与整个公司的销售业绩，或是和新渠道人员所负责的区域、产品类别的业绩挂钩，并随新渠道对销售贡献度的增大而相应提高比例。另一部分与新渠道人员的服务特征挂钩，制定客户咨询满意度、销售成功转化率、售后跟踪和客户回访频率等方面的考核指标，以区别于传统的大客户销售。

至于新渠道和经销商的关系，在研读这个案例的时候，我猜测，新渠道业务部将价格透明化的做法，是否隐含着公司这样一个目的——利用这个契机，公司对产品的定价体系加以规范，并且梳理对经销商的管理。当然，这样一来必然会触动一些经销商的既得利益。为了保护和促进经销商的合作积极性，公司可以考虑重新理顺关系，或者按地域，或者按案值，或者按系统，或者按产品，把经销商与经销商之间的关系以及经销商与大客户之间的关系理理清楚，以保证经销商拥有足够的经营空间。同时，还应考虑对经销商代公司为客户提供的额外设计和附加服务等给予合理的利润分配。如此一来，对于那些与公司长期合作并储备了技术支持人员的经销商，公司就能与之建立一种更牢固的合作关系，从而达到双赢的目的。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

胜利集团董事长的儿子欧亦凡留学归来，踌躇满志地开始推行新制度新政策，可是企业元老们却成了阻碍变革的大石头……

富二代斗法创业元老

■ 王海杰



点评人

董　铭
姜　玲
陈　果
茅理翔
于保平

冬夜阴冷，上海的冬夜尤其阴冷，欧亦凡刚刚走出精英俱乐部的会所大门，迎面袭来的寒气就给了他一个措手不及。他一激灵，感觉似乎瞬间跌入了冰冷的池水，寒气无声无息地侵入身体的每个毛孔，渗透到骨髓。就在几分钟前，他还在温暖如春的会所里与同伴们指点江山，挥斥方遒，谈论着行业整合及产业转型与自己这一代的关系，那时候，他的身体和头脑都处于一种热血沸腾的状态。然而，此刻，冬夜的黑暗与冰冷层层包裹着他，通体的

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

血液似乎被冷却了一般，整个人也蜷缩成了一团。这样热与冷的鲜明反差，正是他这一年半来的经历写照，理想的热与现实的冷形成了难以逾越的鸿沟，令一向自信的他对未来产生了怀疑。

你的命运无可选择

莎士比亚说过：有些人生而伟大，有些人通过奋斗而成就伟大，有些人却是被迫伟大的。如果欧亦凡的老爸属于第二类的话，那么欧亦凡则属于第三类。不管心里愿意不愿意，他都要接受命运的安排，成为一个“伟大”的人物，一个民营企业的接班人。这份责任，无可推卸，因为他是家中的独子，这是他自出生起就必须背负的家族使命。

父亲欧胜利执掌的温州胜利集团是服装纺织类企业，父亲在纺织行业干了一辈子，所有的时间、精力和感情都倾注在这个行业中，他甚至发过这样的感慨：“等我死了以后，就把几台大圆机和我埋在一起吧。”父辈对企业的深情是欧亦凡这代人所难以理解的，而父辈对事业的付出与投入也是欧亦凡这代人所难以企及的。欧亦凡记得，自己在童年和少年时期就很少见到父亲的身影：每当父亲回家时，他已经进入甜甜的梦乡，而当他清早起床时，父亲已匆匆赶去上班。倒是在加拿大攻读商科时，欧亦凡还时常接到父亲的电话或书信，这让远在异国他乡的他感受到了父亲的关爱与期许。其实，在遥远的加拿大，欧亦凡的内心就已经很清楚，学成后必定要回国，回国后必定要接班。

当然，也不是没有动摇过。年轻人总有很多爱好，青春从来不乏浪漫的情怀，欧亦凡也不例外。他喜欢摄影和旅游，最向往的是周末或节假日带上自己的单反相机，邀上一帮“驴友”跋山涉水，探险摄影。就是这样一个普普通通的愿望，对于企业二代的欧亦凡来说也成为一种奢侈的念头。2007年回国后，他在上海的一家外企找了份助理的工作，原计划在外企干几年，一边实践一边学习跨国公司的先进经验，可是2008年父亲动了胆囊切除手术，企业又遭遇金融危机的影响，订单大幅减少，父亲一下子憔悴了许多。他理解父亲的难处，不用父亲催促，他辞去了外企的工作，回到家乡温州，回到了家族企业。

然而，进入家族企业的道路似乎一开始就不太顺利，在父亲为他举办的欢迎宴会上，他差点捅出了娄子。

大红花惹了祸

说是欢迎宴会，其实也是欧亦凡的总裁就职典礼。父亲欧胜利邀请了集团分公司头头以及所有重要的高管参加这个盛大宴会，宣布儿子欧亦凡担任集团副总裁。他的目的是向这些元老们传递一个信息：儿子回来了，未来这个企业要由欧亦凡当家。

席间，欧亦凡主动起身，端起酒杯，挨桌敬酒，感谢这些叔叔伯伯们多年来在胜利集团的辛劳与付出，希望他们今后更好地支持自己。敬到第五桌时，所有人都站起来与这位新任总裁碰杯，只有董平坐在那儿纹丝不动。董平来自集团下属的胜利制衣厂，是负责基建和行政的办公室主任。众人面面相觑，不知所以。瞥见众人的目光都射过来，董平才铁青着脸，瓮声瓮气地嘟囔了一句：“我不能喝酒。”一边说还一边大口地夹菜吃。可是集团里的人哪个不知道，老董这个搞基建的人最能喝啊！还是一旁有人反应快：“老董今天开车，不能喝酒。”“是啊，是啊！”周围

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

人也赶忙附和着，这才为欧亦凡解了围，场面也不至于太难堪。

一轮酒敬完后，欧亦凡回到主桌上，他几乎已经把这个小插曲忘掉了，却听到母亲对父亲欧胜利低声抱怨："老董好像有情绪，刚才路过那一桌，听见他嚷嚷说什么'小欧当了总裁，我们这些老家伙可就要滚蛋了'，这老董也真是的，发什么神经啊！"老董是母亲家的一个远房表哥，有点本事，也有点小脾气，他一发脾气，就需要欧胜利给他收收骨头。也怪了，他还就服董事长。

听了妻子的话，欧胜利站起身离开主桌，向董平那一桌走过去。不一会儿工夫，欧胜利回来了，问儿子："小凡，怎么回事，怎么没给你董叔戴大红花啊？""哦，大红花？对了，他当时出去买酒了，我把他给忘了。"在这次宴会上，凡是从公司创立一直干到现在的元老，每人都得到一朵大红花，由欧亦凡亲自给别在胸前。怎么独独就忘了老董？这个宴会的里里外外前前后后还多亏了他帮着操办和采购呢！当忙得脚不沾地的董平回来，看到一起闯荡天下的同伴们都戴上了一朵大红花，而独独自己胸前空荡荡时，心里的别扭劲儿就甭提了，因此才演出了刚才那一幕。

姜还是老的辣，听完儿子的解释，欧胜利向旁边的财务总监一伸手："把你的花给我。"然后他拿着那朵鲜艳的大红花走到董平身边，亲自给他戴在胸前，并在他耳边儿轻声嘀咕了几句，最后还拍了拍他的肩。

一切雨过天晴，宴会继续热热闹闹地进行下去。

然而，打那儿以后，欧亦凡总觉得，董平每次看到他的表情都有点怪怪的，眼神里也透着那么一点儿似有若无的敌意。偏偏不是冤家不聚头，半年后，父亲为了让欧亦凡熟悉基层的经营运作，把他派到了董平所在的胜利制衣厂兼任人事总监。

新官上任三把火

到制衣厂不足一月，欧亦凡就风风火火地推行了三项改革：成立人事部，把职工食堂的合餐制改为分餐制，增加工人的月工资。

制衣厂原先并没有专门的人事部门，行政和人力资源的事情统统都由办公室主任董平一把抓。董事长欧胜利特意召集了工厂里的中高层干部开了个会议，宣布成立人事部，由欧亦凡担任人事总监。欧亦凡找了间办公室，挂上人事部的牌子，把原来的办公室秘书调来给他当副手，这个人事部就算成立了。

刚一上任，欧亦凡就把工厂的工人挨个找来谈话。他的设想是通过这种对话来认识和熟悉每个员工，了解他们的想法和需求，请他们提提意见和建议，同时也展现一下自己的亲民作风——他希望把在加拿大课堂上学到的ERM（员工关系管理）的概念应用到实践中去。有不少工人就提意见说，食堂吃饭还是合餐制，六个人一组围坐在一张长方桌子旁边，从几个公共菜碗里夹菜吃——这种合餐方式既不自由，也不卫生。欧亦凡也认为这样很不符合时代潮流，立即拍板整顿，新添置了桌子椅子和托盘，发布了通知。从此食堂开始分餐制，大家不再需要围成一桌吃饭了。也有不少工人嫌每月工资低（他们的年终奖倒还有不少），希望把年终奖的钱匀一部分到每月工资里。好，欧亦凡也认为这个提议很合理，对提高工

作者简介：王海杰，本刊高级编辑。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net



人的积极性有很大意义。钱晚发不如早发，早发人人欢喜，晚发人人埋怨，所以他决定立即“改革”工资制度。(有一点要提一下，当谈到第55个工人的时候，欧亦凡决定不再继续谈下去了。工厂有两百号人，这样的对话太耗费精力和时间了)

董平以及其他领导班子成员的反应呢？他们只是默默地听着他说，看着他干，似乎并不赞成，但也不反对。唯有一点，每次吃饭，这些管理人员仍然坚持在一个桌上吃合餐，按董平的解释，合餐制不浪费粮食，分餐制容易糟蹋饭菜。欧亦凡听了这样的理由也不好反驳，的确，凡事有一利，必生一弊。但自己的做法至少顺应了民心，他这样安慰自己。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

匕首刺入大海

真正的考验在后头呢，时间长了，欧亦凡意识到更大的问题在于工厂管理的透明度和信息化程度不够。

以前他曾听过一位教授讲笑话，说大部分的民营企业有三个“不知道”：第一，不知道自己有多少钱；第二，不知道公司总共有多少员工；第三，不知道仓库有多少库存。虽然是个笑话，但也道出了几分真实情况。欧亦凡发现，工厂缺乏明确的绩效考核体系，对员工业绩没有一个科学客观的评判标准，员工这一年来干得是

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

好是坏都没有明确的数据记录。再比如，工厂没有建立信息管理系统，因而很多重要信息都无法及时获知。你问生产厂长库存情况，他还要到仓库去转一圈才知道。欧亦凡认为，以企业目前这样落后的管理和运营方式进行下去的话，不出几年就会在越来越激烈的全球化竞争中败下阵来。

欧亦凡希望来一个令企业脱胎换骨的改革，比如，上ERP之类的信息管理系统，让自己的企业能够像他待过的外企那样实现全面的信息化管理。仓库有多少库存，现场有多少在制品，生产进度如何，员工每年每月甚至每周每天的绩效如何……只有信息化管理才能让这些重要信息明明白白。

但是，厂里那些创业元老们能接受他的想法吗？和这些人接触久了，他认为，这班老臣中，老油条和老好人居多，他们的文化背景不是小学毕业，就是初中毕业，他们只想按老一套的做法做下去，过去他们就是这样过来的，以后还想这样过下去，惯性使得他们已经不思进取了——用欧亦凡的话说就是“老狗学不了新技”。

果然，当欧亦凡把自己要上管理软件的想法告诉这些50岁上下的工厂干部们时，他们都面面相觑，不发一言，而那位办公室主任董平则不屑地努了努嘴角，仿佛在对同伴说：“瞧，又有新花样出来了。”

欧亦凡知道，尽管这些人表面上对他恭恭敬敬，口口声声称他为“欧总”（他在这家公司虽然只担任人事总监，但大家都没有忘记他的身份其实是集团副总裁），可是内心深处只不过把他当做小孩子看，继而把他的改革也当做是小孩子在玩游戏。一位下属曾经向他转述过一位老臣的闲话：“欧总啊，还是个小孩子，他以为把国外课堂上学到的那套东西直接搬到中国就可以用么？幼稚！不用和他较真，我们只听大老板的。”

在这些老臣们的集体沉默和消极抵抗面前，欧亦凡这把锐利的匕首就像刺入了大海，再狠的劲道也被化为无形。

厂里来了大学生

不过，欧亦凡可不是这么轻易服输的人，既然老人们不配合，他决定找些新鲜血液来。说干就干，他这个人事总监可不是白当的。很快，欧亦凡就从市场上招聘了五个应届大学生，还亲自给他们做培训。

然而，他的这些年轻下属一样和老员工格格不入。今天，一个年轻人跑来向他诉苦：“欧总，早上一个女工来晚了，我要给她记迟到，董主任却不让，说她是财务部张经理的亲戚。你说我该怎么办？”明天，另一个年轻人过来说：“欧总，一个客户欠我们的货款都十几万了，现在又想不给钱就把货物拉走，我坚持不发货，销售部王经理就跟我吵起来了，说我破坏他们的客户关系。”后天，又一个年轻人面露难色地说：“信息化培训结束后要求每个人交反馈表，可董主任他们几个老的就是拖着不交，其他人学样，也不交。我说他们吧，他们就说自己忙得很，没时间填那些表格。可是，我明明看见他们有的闲下来在打游戏呢。”

不到一个月，大学生中就有人就提出了辞职：“这个工厂里大部分都是懒懒散散、得过且过的人，我在这里只能是虚度年华。”接着，第二个，第三个，第四个，第五个。当最后一个大学生离开时，他与欧亦凡进行了一番长谈。面对欧亦凡“没有责任心，没有忠诚度”的愤怒指

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

责，他解释说："欧总，你也看到了，我们一直在努力想改变一些东西，但是我们无法融入这个老集体，既然无法融入，就很难改变，毕竟老队伍人多力量大，而且他们都掌握着采购、销售和生产的实权，我们刚来的人还不可能动摇他们的权威。况且现实一点，从薪酬和发展前景来看，外企毕竟更有吸引力，名声也好听，我也是普通人，当然想为自己选择一个更好的环境。"

五个大学生都走了，不到一年时间，欧亦凡就又变回了光杆司令。

想当初，欧亦凡在第一次全厂大会上发表演说时，曾激情澎湃地向下面的员工喊道："你们谁希望工厂以后越变越好的，举手！谁希望自己的生活越过越好的，举手！"当时，下面的人都举起了手了，包括老董这些老臣子。既然大家都举了手，就说明他们和我的目标是一致的，那为什么改革落实不下去呢？

欧亦凡很喜欢看历史书籍，他发现中国历史上每次改朝换代都必须杀掉一批人。过去，以他的年龄和阅历并不是很明白，为什么新皇帝上任都要进行一次残酷的大清洗，除旧换新。而这次的亲身经历让他懂得，老一代的惰性正是阻碍历史车轮前进的大石头——而他，必须搬掉这块大石头。

父子对决

欧亦凡决定向父亲摊牌了。

他拟定了一份名单，决定辞退五位元老。这五人各有劣迹，一个车间主任经常上班玩游戏，另一个采购经理总拿回扣，而董平往往班上到一半就出去干私活了……

欧亦凡拿着这份"黑名单"找到了父亲："老爸，这个厂必须整顿一下了，不开掉几个老臣，就无法改变这个厂的面貌，我也不可能在公司里树立权威。"在一番长篇大论之后，欧亦凡把自己的心里话说了出来。

然而，听着他这席激愤的话，父亲却并不为所动，仍然一副波澜不惊的样子："小凡啊，你说的这些情况，我也知道一些。最近这几年，公司做大了，我忙不过来了，对底下的监管是松了一些。这些人嘛，就像老鼠一样，猫在的时候，就老实些；猫不在，就放肆一些。"

叹了口气，父亲继续说："怎么办？这些人啊，和我在一起都十几年了，就像自己的家人一样。其实，我曾经不止一次地警告过他们，都小心点，等我退下来以后，看你们怎么办！"

"爸爸，就是因为你总是讲人情，企业才是现在这个样儿。这样下去，不出几年，我们就会被淘汰掉。何况，我们做的还是这么'土'的纺织业！"欧亦凡心里火急火燎的，却不知以怎样的方式才能说服老父亲。

"什么土不土的，我一辈子干的就是这个行业，我就擅长这个行当。这些老人们也都干熟了。让那些没有阅历的大学生去干，还真不如这些老的用着顺手、放心！你倒说说，学历重要还是经验重要啊？"

父亲的这句话把欧亦凡噎住了。这倒是真的，在工厂这一年多，论业务知识，他和他手下的大学生还无法与老员工抗衡。

"而且，从另一方面讲，当年我创业时那么艰难，有一年工资都发不出来，就是你董叔他们不离不弃，坚持跟着我，一道道难关闯过来了。你现在到哪里找这么忠心耿耿的人去？职业经理人？大学生？他们都是这山看着那山高的人，才不会在我们这样的民营企业安心干下去呢。"

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

“爸爸，既然这样，那我回来还有什么用呢？你不让我动这个动那个，我的改革就进行不下去，改革进行不下去，我在公司里不就是浪费时间吗？”

“不是不让你改革，是你们这些年轻人太冲动，太理想化。我们家族企业毕竟和跨国公司不一样，还是要讲人情，讲关系，不能事事都照搬西方的管理理论。小凡，尽信书则不如无书，中国的环境和国外的环境不一样，你从国外学习回来，还要多了解中国国情，才能做成事。我这么多年过来了，看问题还是有把握的。”

见儿子默默无语，欧胜利又说：“这样吧，你我都再想想如何解决这个事情。只要我还在任，开掉他们肯定不行，考虑考虑还有什么更好的处置方式吧？另外，你的那些改革措施，适合我们企业的，就继续，有些不适合的，就要缓一缓。比如，那个信息化管理软件，成本这么高，动辄十几万，甚至几十万，值得吗？真能提高效率吗？我怀疑！”

※ ※ ※

尽管父亲在表面上说服了欧亦凡，但并未令他从内心真正服气。在海外留学时，他曾经给自己起了个英文名Moses（摩西）。摩西这位圣经旧约中的传奇人物，勇敢地担负起了自己的历史和民族使命，带领犹太民族走出了埃及，走向“流着蜜和奶”的迦南地；而欧亦凡内心亦期望自己能够带领家族企业走向辉煌，走向富饶之地。时不我待，在全球化竞争如此激烈的今天，正是由于内心有这样强烈的使命感，欧亦凡才迫切地想要改革，想使企业更上层楼，

回想这一年半的改革经历，欧亦凡认为自己的想法没有错。如果说有错的话，问题就出在执行上，他设计了良好的战略，意在使企业脱胎换骨，但是找不到合适的人去执行这些战略——老团队不听从他的指挥，新团队又羽翼未丰。因此，现在关键就是建立一支强干而忠于自己的新团队，并设法让老团队退居幕后，才能让新团队走到台前。欧亦凡的思路逐渐清晰起来。然而，这些老臣，到底该如何让他们退居幕后呢？欧亦凡到底该怎么办？

这边厢，欧胜利也在反思儿子接班的事情。当初，他让儿子回归家族企业，就是为了培养儿子对这个企业的感情。他相信，如果没有一份感情的寄托，儿子是接不好班的，即使接了班也做不好。但是，如今，现实似乎证明，目前儿子还不能很好地驾驭老班子，他还没有足够的领导能力和业务能力来为这艘大船掌舵。那么，是不是把接班的事先放一放，先让他担任起集团的小角色，等待他慢慢成长？那么，要等到什么时候呢？廉颇老矣，如果不趁自己还能支持他的时候帮助他树立权威，以后他就更难在集团立足了。再说，年轻人的许多想法的确符合时代发展潮流，也应当让他去尝试一下。欧胜利思来想去，拿不定主意。突然间，一个想法浮现在欧胜利的脑海中，要不然，拿出一大笔钱来，让这些沾亲带故的老臣们回家养老去？这个想法可行吗？当然，最好的办法还是让“老人”带带“新人”，实现平稳过渡，这个想法又可行吗？

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本案例以常见的管理困境为主题，根据商业场景虚构创作，公司和人物也是虚构的。

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

欧氏家族如何才能确保下一代顺利接班?

五位专家各抒己见

“你可以与自己的父亲‘斗法’，但千万不要与管理层元老们‘斗法’。”



董　铭
——浙江威力锻压机械有限公司总经理，接力中国青年精英协会理事。

看了这个案例，我非常有感触，就像是在说自己或是接力中国其他会员的故事一样。本人今年不到30岁，在家族企业已经工作6年，并于去年开始全面接管家族企业的日常运营，父亲也基本退出了公司的日常工作。一年多下来，父亲对我很认可，企业内外的评价也还比较正面。结合这篇案例和我本人的经验，我认为，民企二代接班中一个关键问题，就是如何与企业元老以及自己的父亲处理好关系，获得他们的认同和支持。

高调进入大不宜。在这篇案例中，亦凡一进公司就搞了一个盛大的欢迎宴会，这是不合适的。民企二代高调进入家族企业，会使他们觉得自己使命重大（就像案例中的亦凡自命为摩西，一定要带领家族企业走向新的辉煌一样），要立马显示出自己的能耐，于是急于求成、急于求变，这种心态会导致民企二代仓促行事。同时，民企二代高调进入企业，也是给企业元老一个信号：“小老板”要来了，“一朝天子一朝臣”，看来我们这些老东西要靠边站了！于是，他们内心会产生一种本能的抵触情绪，这对于民企二代接班很不利。二代进入企业应当尽量把姿态放低，低调一些为好。

发现企业的优势所在。民企二代进入家族企业的第一件事情，是要了解企业、认同企业、热爱企业。一个外部人员进入企业以后发现问题是很简单的事情，就像我们看别人一样，给别人挑刺总是比欣赏别人更容易。尤其是有过留学背景和外企经历的二代，一进入家族企业就会发

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

现很多刺目之处：岗位分工不明确，员工素质不高，现场摆放杂乱，操作不规范，等等。然而，一个企业能生存下去，一定有它自己的优势。二代进入家族企业后，首先要做的就是静下心来发现它的优势所在，以及可以逐渐改善的地方。如果二代刚到公司，就立马大刀阔斧地改革，势必会得罪企业内的大部分人，因为大部分人都认同原来的企业文化和风格。特别是那些元老们，他们在企业的创业阶段付出了很多，对传统的否定，其实是在间接否定他们多年来的努力，因此不要一上来就进行激烈变革。

如果一个企业目前发展良好，没有生存危机的话，就不适合激烈变革。因为在一个没有生存危机的组织中，员工没有危机感，因而也没有强烈的变革意愿。二代需要做的只是业务和流程上的进一步完善，如果要变革的话，也应该是渐进式变革。

从小做起，从底层做起。民企二代进入自己的家族企业，最好从底层做起，或者父辈从小就培养二代对家族企业的兴趣。据我所知，接力中国青年精英协会中的不少成员都是从小就参与父亲的决策，比如三一重工的副总裁梁在中。父亲梁稳根从小让他旁听公司的董事会，了解公司的决策流程，从而让其他创业元老逐渐认可了他，尽管他现在只有25岁，但已经完全能够胜任三一集团副总裁的岗位了。我本人刚到公司的时候，也是从采购开始做起，然后做生产方面的管理，再做销售方面的工作，接下来做一个项目经理全面负责一个项目，再后来做公司副总经理，去年才开始全面负责公司业务。通过各岗位的轮岗，一方面可以更好地了解家族企业，另一方面也是让各部门的主管更好地熟悉我，所以才会有后来顺利的交接班。

切勿站在管理层的对立面。文章讲的是富二代与元老斗法，但二代接班切忌“斗法”，切勿站在管理层的对立面。

这个案例中，亦凡是一个非常上进的接班人，比如他刚开始做人事总监，就挨个儿和员工谈话，树立自己的亲民形象。但亦凡在这阶段就犯了三个错误：一，亦凡没有首先与公司中高层谈话，而是撇开他们，直接和一线员工谈，这会造成管理层元老的误解。他们会觉得，你对他们非常不满，想找他们的刺，因此才要听基层员工的意见，这样势必造成亦凡和管理层元老之间的对立。二，访谈没有做完。如果你开始宣布是对全体员工进行访谈，结果只谈了一部分，这会让企业员工觉得你做事虎头蛇尾，觉得你这小老板做事只是嘴上说说，不脚踏实地。三，亦凡虽然是以人事总监的名义去和员工沟通，但是在员工心中的定位就是“少东家”，这样的对话显然缺少了中层管理者的缓冲。因为员工认为“少东家”的话就是老板的话，而老板就要说话算话。假如员工提出的问题亦凡处理不好，没有令员工满意的话，就会导致员工对二代的认同下降。

由于以上这些缘故，亦凡在进入家族企业没多久，就与元老之间的矛盾白热化了。亦凡新招一批大学生的举措则让这个矛盾更加突出。亦凡想培养自己的“嫡系部队”，但这些“嫡系部队”又没有实权，企业所有的重要岗位都抓在元老手中，这样的改革必然要失败。元老们可以给“小老板”面子，但对于新来的大学生却完全不给面子。我刚到公司的时候，偶尔也去现场了解一下基层员工的想法，但我更关注的是管理层的想法，因为这些元老才是公司创业过程中的核心员

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

工，他们更了解公司的优势和不足。此外，通过了解他们的专长和个性，企业二代也可以在未来更好地领导这些核心员工。

“一朝天子一朝臣”，这话不假。但是，要真正打造自己的“嫡系部队”，首先要树立自己的“核心理念”，然后用这些“核心理念”去影响和寻找与自己相近的人，并把他们团结起来，这样你才能建立一个团队并成为该团队的核心。我的经验是，要改变一个企业，就得从改变员工的思想开始。我经常去外面参加各种管理培训，回来后，我会把好的理念灌输给管理人员。多讲几次，他们的想法也会慢慢改变。我本人喜欢看书，组织了一个读书会，邀请那些年轻的管理者来参加这个读书会。慢慢地，你就会在企业里产生影响力。日积月累，管理层会逐渐认同你的想法，认同你这个人。现在我们企业做标准化和规范化的工作时，下面人的积极性甚至比我还高，因为他们已经尝到了标准化的甜头，可以让他们少犯错误，工作更轻松。现在我反而是被下面的人催着开展变革。

与父亲“争权”。此外，民企二代在树立自己威信的过程中要好好利用与父亲的关系。一方面，你要在利益上绝对站在父亲这一边，让父亲绝对信任你。另一方面，如果有下面的管理层反映，你父亲的一些决策不妥，而且你对这一评价也认可的话，就要主动站出来向你父亲反映。其实，二代有一个很好的靶子，就是你父亲，因为在这个企业中，你父亲是绝对的权威，没有人敢顶撞你的父亲，当他的决策出现失误时，只有你能挑战他，甚至否定他。毕竟，你们是父子，有亲情在，争吵之后也不会有什么后遗症。比如，偶尔我就会在会上提及：“只有让我来当这个不孝子了，公司里也只有我才敢和父亲顶撞，有些该坚持的事情还是要坚持的。”渐渐地，你就在公司里面树立了权威，就会有越来越多的人团结在你的周围，你就成为了改革派的代表，这样改革就容易多了。其实，二代在自己的企业里也要懂得“争权”，向你父亲争取更多的权力，从而树立自己的威信。

总之，民企二代要想顺利接班，在处理与元老的关系方面有一个秘诀：你可以与自己的父亲“斗法”，但千万不要与管理层元老们“斗法”。

“如果欧亦凡不能融入企业历经多年而形成的特有文化之中，没有与大家建立一定的感情基础，那么即便是老板的儿子也很难被接纳，很难被认可。”



姜　玲
——*广东利达集团副总经理。*

从海外留学回来的欧亦凡能够满腔热忱，满志踌躇地想接好父亲的班，仅凭这点就让我感觉这个年轻人很不容易。当今越来越多的富二代爱当“暴走一族”，宁愿自由生活也不肯继承家业！

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

这种情况在珠三角的民营企业中越来越普遍。据报道，在顺德举办的一个以富二代接班为主题的论坛上，有半数以上的富二代表示不愿接班，还有部分人由于能力不济而接不上班，令“富一代”们头疼不已。

然而，光有接班的意愿和能力还是不够的，二代必须成功地融入家族企业这个大集体之中，才能顺利接班。每当企业空降新人时，不论他是什么身份，有多大的能耐，企业的元老都会产生抵触和排斥情绪，这是很多企业中都普遍存在的现象。如果欧亦凡不能融入企业历经多年而形成的特有文化之中，没有与大家建立一定的感情基础，那么即便是老板的儿子也很难被接纳，很难被认可。欧亦凡目前之所以面对种种困惑，根本原因就在于元老们尚未接纳和认可他的地位，以至于他驾驭不了老班子，发挥不了领导力。

我认为，欧亦凡在接班过程中应当遵循以下几个原则：

培养感情为先。中国人是一个很讲求人情交往的民族，感情是沟通和接纳的关键前提。欧胜利掌舵几十年，元老们之所以服从他、敬佩他，除了欧胜利的能力外，还有就是双方几十年的感情基础，这是谁都无法否认的事实。李嘉诚之所以在两个儿子不满十岁时，就让其列席董事局旁听，除了要从小给孩子们灌输营商理念，更是为了培养未来接班人与高层管理者之间的感情。因此，二代进入家族企业，首先要与企业的相关人员培养感情，尤其是要与元老们在朝夕相处中建立感情纽带。案例中的欧亦凡看来还需用心学习父亲的“人情式管理”。

获得父亲的鼎力支持。中国的纺织企业，尤其是一些老纺织企业，的确非常需要引入新人、新思想和新的管理方法。但是我认为，要破旧立新，欧亦凡还得请父亲助自己一臂之力。在这个故事中，我感触最深的是欧亦凡提出公司上ERP后所遇到的阻力，这与我们公司当初信息化管理上马时遇到的情况很相似，从操作人员到管理层都对这套新系统非常抵触，可现在呢，离了管理系统简直无法工作。如今他们不仅办事效率明显提高，重要的是切身感受到了数据化管理所带来的种种益处。而这个变化正是公司掌舵人带头支持、坚持的结果，换了谁都无法实现这个过程。欧亦凡这把锐利的匕首犹如刺入了大海，不了了之。这不是因为大家都是小学毕业、50多岁的人，根本原因在于欧亦凡没有被元老们和部分高层认可和接纳！专业不如人家，威信尚未树立，感情没有建立，单枪匹马只能落得个草草收场。所以，在这种情况下，欧亦凡必须借力父亲。当然，从欧胜利的角度来说，他亦不能作为旁观者，无所作为，以欧亦凡遭受的种种挫折或者他不切实际的做法对企业的伤害，来作为接班人成长的代价。事实上，如果欧胜利认同改革，他就必须自己扛起这面大旗，自己主导和推行欧亦凡提出的新措施（当然是经过评估可行、可操作的措施），让元老们顺利接受改革，并让欧亦凡在此过程中与他们“并肩作战”，增强彼此的沟通和交流，培养双方的感情，从而既树立了亦凡的威信，又增强了他的信心。随后，再逐步给予欧亦凡适当的职位和权限去独立开展工作。

最合适的才是最好的。案例中的欧亦凡从国外归来，又曾在外企待过，在他眼里，家族企业样样落后，人员素质不高（于是招来了大学生），业务流程不

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

先进（于是上马ERP软件），执行力很差（于是考虑让老团队退居幕后，组建新团队）。看得出来，欧亦凡样样都要向最高标准看齐，什么都要最好的，其实这未必合理。人才和设备等资源只要适用就好，并不是最好的就最适合当前的企业。我们企业当年也招了一批纺织学院毕业的大学生，但是不久之后他们因为嫌待遇差以及没发展前途都走掉了。这个事件让我们领悟到，从内部培养人才是最重要的，外部招聘的大学生未必能安心地与我们企业一起艰苦奋斗，共创辉煌。

我虽然不属于企业的开厂元老，但与企业有着13年的感情，也即将面临二代接班人回国接班的情况，从心里讲有很多的顾虑与担忧，同时对二代也有一些期望。

1.**元老的顾虑与担心**。新接班人在国外长大，对中国的文化不够了解和理解，尤其是与中国式的人际关系、人情网络格格不入，我们很担心他们的决策会遭遇水土不服。目前大多数二代接班人的短板很明显，理论多而经验少，存在浮躁、急功近利的思想，考虑不到中国企业的文化背景和管理基础，急于推行一些不切合实际的管理方法，乃至伤及企业。此外我也担心，企业里其他元老级人物对新接班人的态度会影响企业的稳步发展。

因此，企业有必要为新接班人和企业元老搭建一个相互沟通和学习的平台，为他们达成共同的目标留出一段时间和空间，不要幻想一蹴而就。

从我个人角度来讲，我会主动接纳接班人，以企业的利益和大局为重，主动创造与之沟通和交流的机会。不论谁来掌舵，只要对企业有利的事情，都必定全力支持与执行。这源自一份对企业的热爱和忠诚，毕竟，企业坚持到今天也注入了自己的一份心血与努力。

2.**元老是企业的压舱石**。企业元老们除了立下汗马功劳，对企业还有很大的稳定作用。我不赞同“妥善安置”元老，为新接班人顺利接班而铺路的做法，这样势必会让其他人产生“卸磨杀驴”的顾虑。事实上，企业元老非但不是阻碍变革的大石头，而且可能是改革成功的坚实后盾。案例中，如果欧胜利能够号召和推动企业元老支持变革，变革就成功了一半。企业元老可以在变革中获得新生，而欧亦凡也能在变革中成长，接班人的地位自然而然就能逐渐被接纳和认可。



“在代际传承中，两代人应当相互扶持，共同走过一段为期较长的权力交接阶段。”

陈　果

——IBM全球商业服务部（GBS）工商企业事业部大中华区副合伙人，为中国的民营企业提供管理咨询和信息化咨询服务。他的电子邮箱：georgec1@cn.ibm.com。

生理年龄是一道很难跨越的坎儿。虽然自命为摩西，小欧却很难超越自己目前所处的人生阶段。以他的年龄和阅历来说，接班家族企业还太早了点。老欧久经江湖，欠缺的是学识，而小欧

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

读书多年，欠缺的是经验。正因如此，在代际传承中，两代人应当相互扶持，共同走过一段为期较长的权力交接阶段。我曾与一家大型食品化工企业有过合作关系，他们就是这样做的。董事长的女儿从高中毕业开始担任父亲的助理，紧紧跟随父亲征战十年，虽然没有念过大学，但这位年轻的女孩接任总裁后却有着和年龄不相称的老练和果决。

在二代的培养方面，我对老欧有三个建议：

1.**为小欧确定导师**，以拉近创业元老和小欧之间的距离。这个导师既可以是老欧自己，也可以是某位元老。要让二代融入企业，除了让他介入决策层外，还要帮助他理解公司每一项决策的背景因素和决断过程，理解上一代“成功故事背后的故事”。小欧的入局不应当像个空降兵，相反，老欧应该手把手带上小欧几年，让小欧学习他是如何处理和协调元老关系的，而不是等小欧遇到问题后上自己这儿抱怨。在欢迎宴会之前或者在小欧到制衣厂上班前，老欧还是应该把小欧、老董叫在一起喝一次酒，请老董好好栽培一下小欧，而不要把他当成供着的“少东家”。一旦老董有了导师身份，反而会非常积极主动地去配合小欧的工作，而小欧也有了一位尽心尽力的导师，何乐而不为？IBM的小沃森接班前，也曾担任父亲的亲密战友查理·柯克的副手很长一段时间，学习部门协调和做决策。

2.**通过专项任务树立小欧的威信**。在短期内让二代上位，一个有效的做法就是让他全面负责一项跨职能的独立项目，一般是在企业中影响范围大，并预期有重大收益的独立任务，例如新业务创建、新产品推出、业务流程变革、信息化系统实施、公司上市等。以我了解的一家浙江大型服装企业为例，它在华东和华北发展得非常成功，父亲为了考察儿子，让他担任南方区销售总监，几乎从零开始做广东和福建市场，几年下来，市场开拓和经销商发展成绩斐然，随后儿子被提升到集团担任总裁。案例中的老欧任命羽翼未丰的小欧做人事总监，我认为并不妥当，因为在人事这种比较文职化的岗位上，易惹内部矛盾却不易出成绩。与其让小欧为食堂管理制度而烦恼，还不如让他在直接面对客户的营销领域中攻城拔寨。小欧抓ERP其实是个很好的机遇，但是他没有掌握ERP实施中变革管理的客观规律，例如，忽视了项目发起人的作用（小欧应该请老欧担任项目发起人），没有让项目干系人充分参与和沟通（他应该向老欧和元老做足宣传的功课，而不是仅靠招来的几个大学生冲锋陷阵），等等。

3.**让二代在外部大企业锻炼**。文章中小欧曾经在一家外企有过短暂的工作经历，这其实是个不错的二代培养方式，可惜小欧待得时间过短，还没获得足够的历练和经验。在我咨询过的项目中，有一家华北的胶带制造商，老板的女儿从国内某名牌大学毕业后，通过应聘进入一家跨国管理咨询公司做咨询顾问。4年里，通过做项目的机会，她接触到了各类企业，系统地理解了企业运营实战，随后回到父亲的企业，顺利接手了运营副总的职务。

在组织方面，老欧要为小欧创造出一套融入企业和逐步交接权力的机制。对此我也有两方面的建议：

1.**通过治理结构的调整使小欧的接班名正言顺**。家族企业里参杂了家庭亲情、个人情感和商业关系等复杂的感情，家族企业的成员在沟通、解决分歧时，比

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

一般家庭还要困难。再加上要平衡与创业元老的关系，家族企业要建立现代的公司制度就难上加难了。案例中的小欧应当进入董事会(可以是父亲转让股份使小欧成为董事，或者小欧以董事会秘书或者监事的身份，正式进入决策层)，使自己的接班身份名正言顺，也使自己具有真正的发言权和决策权，这样才能使下面的元老不至于只听“大老板”的话，而把他当做“小老板”来轻视。家族企业和现代公司治理结构的相互融合，常常是解决家族企业两代矛盾的一剂良方。以我的一位客户为例，他们是某华东电动车配件公司，二代成员为了改变一代亲属元老把持经营的格局(叔叔管生产，阿姨管采购)，并变革公司的陋习，“四次革命，四次失败”，最终采用了本人的咨询建议，建立公司董事会，聘请外部人员担任独立董事。董事会任命了一位外来的经理人担任CEO，作为第三方，这个外来经理人成功地平衡了两代人之间的矛盾。

2.以文化创新营造接班氛围。家族企业的创始人带有浓厚的个人英雄主义色彩，如何将个人能力转化为组织能力，将人治文化转型为制度文化，提升管理团队的领导力，是为二代接班铺平道路的重要一步。案例中的老董只有老欧自己搞得定，老欧和下属之间如同“猫捉老鼠”般的关系明显属于人治式管理风格，这需要时间来改变。但解铃还需系铃人，作为企业创始人的老欧要思考如何改变过去以个人魅力为主导的领导方式，尤其应当刻意回避他擅长的那些政治手腕，减少人情式管理，转而更多地借助于制度来解决问题。企业不同发展阶段需要的领导力特质不同，老欧需要思考如何通过创新和制度建设来重塑企业文化，提升创业元老的管理素质，营造一个基于共同愿景和共同价值观的现代企业文化。王安电脑曾被认为是商业史上最失败的接班故事之一。虽然评论家大多把失败归咎于其二代管理能力不足，上台后挤走多名骨干，但这并非问题的症结所在。根本问题在于，王安在创业时凭一己之力纵横捭阖，尽管在产品技术上达到了与IBM抗衡的水平，但是却没有像老沃森那样建立一个良好的制度和文化，没有能推动公司、员工和客户三方的平衡发展，这一点就导致了王安差之毫厘、失之千里了。他的继承人所产生的问题也是制度缺陷的后遗症。

中国有句俗话，叫“水至清则无鱼”，用来描述商业环境下的管理艺术也是恰如其分。小欧和上一代的观念格格不入，对一些元老嫉恶如仇，这说明他对商业背后的人性认识还不够成熟。在电影《教父》中，接班人迈克尔的成长就是经历了对父亲事业由厌恶、回避到认同的过程。这位阳光少年在腥风血雨中磨砺成长，终于蜕去了稚嫩的外壳。电影结尾，当妻子问他是否杀死了叛徒妹夫时，他激动而真诚地撒了谎：“NO！”眼神中闪烁出真正的教父风采。要在商业世界中如鱼得水，企业领导者必须具有深刻的人性洞察和宽广胸怀，这是小欧接班的一堂必修课。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net



茅理翔
—— *宁波方太厨具有限公司董事长，宁波家业长青民企接班人学院院长。*

“欧亦凡的改革决心很强，但缺乏一个系统而完善的方案，更没有一个明确的改革目标。这就注定了这场改革先天不足、必然失败的命运。”

欧亦凡在接班中所碰到的难题在家族企业中普遍存在。“家族人员成堆，创业元老阻碍”是企业二代在接班中遇到的第一大难题，不攻克这个难题，接班是无法顺利进行的。创业初期，家族成员与元老在欧胜利的带领下，一呼百应十分团结，也做出了各自的贡献。现在企业大了，事情多了，老爸管不过来了，这些家族成员与元老感到自己分享创业成果的机会也到了。有的居功自傲，工作散漫；有的目无厂纪，干私活，捞回扣；有的牢骚满腹，追名逐利。整个企业失去了创业初期的活力，加上欧胜利身体不好，动了手术，企业管理就更加混乱了。欧亦凡就是在这种背景下回厂接班的。

对于刚从国外留学回来，又受到了外资企业管理熏陶的欧亦凡，哪能容忍这种情况？于是他准备从现代管理、员工绩效考核，以及ERP入手开始他的第一轮改革。但一年半来，他受到了元老派沉默的反对和习惯势力的抵制，新招聘的五位应届大学生，也在阻力与压力面前纷纷离去，改革彻底失败。

欧亦凡的焦虑，欧胜利的两难，欧家父子十分迷茫，下一步该怎么走。

我们先来分析一下欧亦凡改革失败的原因：

第一，欧亦凡的改革决心很强，但缺乏一个系统而完善的方案，更没有一个明确的改革目标。这就注定了这场改革先天不足、必然失败的命运。

第二，欧亦凡是光杆司令。虽然从外面招聘了五个应届大学生，毕竟他们没有任何管理经验，碰到难题纷纷离去也是可想而知的。

第三，欧家父子在如何改革的问题上还没有达成高度共识。当欧亦凡改革不下去，准备辞退五位元老时，父亲却瞻前顾后，下不了决心。

针对这一现状，我建议按以下步骤进行：

第一步，统一思想，制订方案。统一父子思想，制订改革方案。这一步最好在擅长解决家族企业接班问题的专业机构或成功导师的共同参与下进行。改革方案中需阐明第一轮的改革目标，改革内容，实施方案以及可能出现的新情况和应对策略。

第二步，引进人才。改革仍选择在胜利制衣厂，将人事职能从办公室分离出来，单独设立人力资源部（与办公室平级），对外招聘两位人才：一是人力资源部总监，二是生产厂长助理（专门负责现场管理及ERP系统）。这两位的专业技能，领导能力与

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

人品非常重要，必须经过严格的招聘程序和三个月试用期考验。

第三步，建立制度。在建立制度前，为了表明改革决心，欧亦凡需先成立改革领导小组，自己兼任组长。同时，为了确保改革的正常进行，也表达欧亦凡对元老派的团结和尊重，他可以请董平和新上任的人力资源总监任副组长。然后请专业机构开展ISO9001及6S管理体系的建设，由欧亦凡任管理者代表，生产厂长助理任副代表。与此同时，人力资源部长利用两个月的时间进行调研，制订人力资源绩效考核方案，并开始试运行。当这项制度实施8个月后，可以考虑进行ERP系统的建立，当然也要有专门机构参与推进。

第四步，淡化家族制。在建立制度的整个过程中，肯定会出现来自企业内其他家族成员的阻力，有的是能力不适应，有的是因思想反感抵触而引发行动抵制。只要身处管理阶层，不管他在家族中地位如何，出现上述问题一律撤换，决不手软，同时根据情况不同，采取不同的具体安置办法。

第五步，安置元老。元老问题的解决，必须由欧胜利亲自谈话，亲自动手，具体办法如下：

对于有能力但反对改革者，坚决辞退，鉴于他过去对公司有过贡献，可以买断工龄，给足路费，另谋出路；对于能力不够、牢骚满腹的元老，通过谈话，给其两条出路：一是降职不降薪，二是买断工龄离厂；那些在能力和思想上都能与时俱进者，则留在公司，成为新班子成员（只能选择一到两个）；对于能力不够，但人品很好，能维护大局，过去又有贡献者，可降职保薪或设闲职保薪；而对于有严重经济问题的人员坚决辞退。

第六步，组建新团队。通过一年的改革，制度基本建立并开始正常运作，管理提升了，阻力也扫除了。某些关键职位就可以由上述两位新人兼任。元老派人物仍可以留用一到两个，可担任原职，也可调任职务。老员工中的优秀分子可以提升为车间主任。此时可以招聘几名应届大学生进行对口培养。

当然在整个改革过程中，欧亦凡必须注意以下几个问题：

第一，建立中高层领导例会制，一般一个月一次，也可以半个月一次。布置工作，检查工作，这一阶段必须亲自抓。

第二，必须取得父母亲的理解和支持。淡化家族色彩与安置元老这些工作都需要父母亲自出面调停。

第三，经常与引进的两位新人沟通，这既是文化的融合又是感情的激励。

对欧胜利也提几点建议：

第一，制订方案要亲自参加，想得要周到，决心要大。

第二，改革领导班子，将儿子推到第一线。

第三，元老安置亲自抓。

好了，欧亦凡接班的第一大难题已经攻克，欧亦凡对接班的信心也树立了，可以在专业机构和专业导师的指导下，开始下一个征途了。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net



于保平

—— *国际家族企业协会亚太分会（The Family Business Network Pacific Asia）中国区总监。*

“欧亦凡的行为侵害了董平等老臣的‘心理所有权’。这在中国家族企业的交接班过程中是一个被极大忽视的问题。”

少帅踌躇满志，锐意改革；老臣冷眼旁观，消极应对；而老当家的又心存疑虑，左右为难……欧家父子目前的境况在中国大多数家族企业中是普遍存在的问题。

借鉴国际上家族企业接班的成功经验，我认为，欧亦凡进入公司的程序和作为主要存在四大问题：

第一，欧家缺乏清晰的接班计划和接班流程。从欧亦凡进入公司的过程来看(其实他还并未真正接班)，他似乎都是“被迫”进入公司并被迫发起变革主张的。从无可选择的出身与作为“摩西”的责任感知，到因父亲身体不佳而进入公司，再到大刀阔斧地“整顿”公司，欧亦凡一路看来顺理成章，实则缺乏清晰的接班计划与接班流程。笔者遇到的多数一代企业家都认为，儿子接班是个自然的事情。因此他们很少制订针对家族和企业两方面的长期计划，更谈不上接班流程的设计。而接班人进入企业后，多数也不太重视老员工对于公司和所从事工作的情感，简单甚至粗暴地按照自己的设想采取“变革”。

第二，欧亦凡“空降”后的一些作为损害了董平等老臣的“心理所有权”(emotional ownership)。董平等老臣之所以消极对抗欧亦凡的变革，并非是为了反对小老板之于公司长远目标的努力，而是因为欧亦凡的行为侵害了董平等老臣的“心理所有权”。这在中国家族企业交接班过程中是一个被极大忽视的问题。

心理所有权简单说就是所有权的心理体验，它是一种思想状态，是一种个人感觉，认为目标(物质的和非物质的) 或者目标的一部分是“他们的”。董平等人跟随老当家的几十年，“不离不弃”，欧胜利也视他们“就像自己的家人一样”，所以他们对欧氏家族企业的情感是很深的，对于在公司中的管理权限、影响力等也极为看重。而欧亦凡却无视或者有意忽略了老臣们的存在，无论是员工座谈，还是管理方式变革等，事先和事后都缺乏与老臣深入的沟通与交流。作为抗议，董平等老臣自然会消极应对变革，以赢回老臣的一点自尊。

本人曾经问过一位企业二代，在采取某项变革前有没有与负责此事的老臣打个招呼，这位二代很无辜且很茫然地说：“没有啊，我觉得没这个必要。”由此可见，二代在接班时没有意识到，这个企业虽然是自己家族所有，但同时也是这些老臣的寄托和归属所在，与老臣的深入沟通是获取他们支持的重要一环。

第三，欧亦凡进入公司后的角色和定位不清晰。一方面，欧亦凡是无可争议的“小老板”，

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

另一方面他在公司承担着职业经理人的具体工作。作为老板，他应该更关注公司的全局、战略和愿景；而作为职业经理人，他又应该在一定的管理框架之下实施他的管理职责。从他与老臣们的冲突来看，首先他以老板的身份干涉了具体的管理流程；而当他作为管理者进入管理流程后，又以老板的身份对企业提出过高的要求。这种角色上的错位，自然使得欧亦凡在管理边界上与老臣们形成一种竞争关系，即在具体的管理边界上相互竞争。当老臣们无法满足老板对企业更高的要求时，冲突便不可避免。

第四，没有处理好家族系统与企业系统的关系。家族与企业结合而成为家族企业，但是二者的目标毕竟不同。家族系统注重情感和家族成员的需求，关注的是内部成员的利益平衡，因而有时会抵制激烈的变革。而企业系统刚好相反，企业的本质是逐利的，关注的是外部环境的变化和市场份额的扩张，因而往往希望通过变革实现效率的最大化和企业的增长。

家族企业与非家族企业最大的不同就在于，家族企业是承载着几代人心血付出和情感历史的有机体。在这里，管理与变革并非是简单地“搭积木”。

因此，对于类似欧氏企业的大批中国家族企业而言，在进行交接班之前，需要仔细思考家族与企业的关系，并通过一定的计划安排和流程推进交接班过程。

以宁波华茂集团为例。为了更好地处理家族企业的交接班和管理权限等相关问题，董事长徐万茂带领家族成员和管理团队制定了《徐氏家族共同协议》，以协议形式对家族与企业的长期发展做了比较详细的规划，既考虑到家族的长期发展，也考虑了企业与职业经理人的长期发展。

比如协议的第六条第一款规定：华茂集团的发展方向是家族控股结合现代企业管理的企业集团。在继承人确因不可抗拒的原因无法实施管理时，可以聘请职业经理人代行主持企业。家族的控股权以董事局决议与依法干预的形式实现。

第二款接着规定：集团同时又是全体职业经理人和员工的发展平台，家族成员只有在保障职业经理人和员工的利益实现的前提下，才能取得合法利益。

显然，这样的协议不仅可以锁定家族成员对家族企业的承诺，明确家族成员和职业经理人的角色与责任，同时也使得家族企业中的非家族管理人员对家族成员在家族企业的管理行为有一定的预期性，从而可以避免很多不必要的冲突。唯有此，欧亦凡们提出的共同发展愿景，才能成为激发统一步伐的共同目标。

冲突已经存在，但并不是非得鱼死网破，而回避冲突的代价也是非常昂贵的。欧亦凡首先要做的是在心中放下屠龙刀，正视冲突，并真诚地与董平等老臣们建立起信任关系。事实上，对欧氏家族和企业的共同感情和责任就是信任感产生的源泉。当家族企业围绕棘手问题共同计划或解决问题时，就可以在内部形成向心力和信任感。当然，欧氏家族还应公平地制定家族条约和约定，让企业的所有人（包括企业中的非家族成员）都知道自己的付出和贡献能为他们带来什么样的回报，同时企业也要始终如一地执行这些条约，从而赋予大家的相互信任感以更坚实更具体的基础。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

集团采购部新任副总经理刘畅费心尽力想拿出一份漂亮的成绩单，谁料想在公开招标过程中出现了种种意外……

集团采购，水有多深



■ 慕凤丽　黄铁鹰

点评人

陈占江
尹小炜
张利江
王景启
张肇麟

升迁之喜

集团采购部副总经理？刘畅怎么也没想到自己会坐上这个位子，这幸福来得也太突然了，以致上午从集团朱副总裁办公室出来到现在，他一直都觉得像是在做梦。

周五，晚高峰，北京。三环主路上每条车道都趴满了车，甭管是宝马，还是路虎，此刻都只能龟行。这要是在平时，刘畅多少会有点心烦，但今天不同。今天他的心里可敞亮了，晋升一事让他喜出望外，也让他更加坚信：只要有耐心，终能“守得云开见月明”。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

刘畅所在的国元置地集团是一家大型房地产开发公司，公司股东全都是大型国企，集团高管团队素来由国资委和中组部任命。这些高管要么来自几个大国企股东，要么就是从国家机关调来的，像刘畅这样既非“皇亲”也非“国戚”的大学毕业生，从基层工程师、工程主管做到某个项目的工程部经理后，再向上提升的空间就很少了。所以，很多和刘畅同时进公司的人看看往前也没啥奔头，一个个都跳槽走了。刘畅不喜欢折腾，便定下心来做他的工程部经理，一干便是六年，迄今为止，前后经手的大项目也有三四个了。

刘畅从朱副总裁那里得知，自己这次得到提拔与公司新近推行的成本控制举措有关。公司刚换了董事长，新官上任，这第一把火就烧向成本，其中一项措施便是加强集团采购部的力量——将原来各项目分别采购的很多材料和设备都归由集团统一采购。朱副总裁是负责成本控制的，有人向他推荐了刘畅，说他的暖通专业背景和现场工作经验都很强，朱副总裁便在第一时间把刘畅叫来总部谈话，问他愿不愿意调到采购部总经理余健手下，主管水电暖相关产品和设备的集中采购工作。

这种好事儿给谁谁不愿意？到总部工作，增加在集团领导前的出场率，今后说不定还有上升的机会，若是能派往新的项目公司，至少也得是项目副总经理，这样就算进入公司的“政治局”了。想到自己山重水复的职业通道就此打开，刘畅的内心狂喜不已，但在朱副总裁面前，他还是极力保持着淡定。他先是感谢领导信任，然后适度谦虚了几句，说自己离组织要求还有距离，但旋即表了决心，说一定不辜负领导期望。说这些话的时候，刘畅觉得自己很做作，但没办法，这就是国企的范儿。喜形于色，那是唱东北二人转的；而刘畅他们是CCTV播新闻联播的，得沉得住。

进公司十几年了，刘畅今天还是第一次与朱副总裁近距离接触，他对这位有着名校博士学位的上级很有好感。不说别的，就拿任命这事来说吧，明明是一件无可商量的、重要而光荣的、让你惊喜的任务，他却以商量的口气交给你，让你陶醉于他的求贤若渴，而心里却分明在感恩戴德，恨不能当下就肝脑涂地，以死效忠。大领导就是大领导啊，那一刻刘畅看到了人生新里程中的榜样。

上午，朱副总裁详细介绍了刘畅的工作内容，特别叮嘱他要好好学习《政府采购法》和《招投标法》，之后把刘畅介绍给了他的新上司余健，让余健再和刘畅具体聊一下。因为以前接触不多，刘畅初见余健时还有些拘谨，但出了朱副总裁办公室的门，余健的手往他肩头一搭，他立刻就松弛了下来。

“水暖电采购这块儿有你帮我把关，我就放心了。我跟朱副总裁说，一定得要一个专业出身又在现场摔打过的人。你也知道，这位子是个肥缺，这楼里不知多少人眼红呢。”余健的这番话令刘畅心里不免一阵热乎，但细细一回味，却咂摸出一丝提醒的味道来。的确，搞采购是个要职，但更是个险职，稍不留神就可能栽在贪念上。想到此，刘畅刚松下去的身板儿又绷了起来。下午，余健拽着他四处转了转，向他介绍采购部的情况，每进一个办公室，余健都热络地跟大家打招呼，然后逐个介绍给刘畅认识。刘畅发现余健做介绍的时候有个特点：话里只有数据和信息，对人没有任何评价。比如，他在介

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

绍负责IT支持的小张时，只说他毕业于北航，在公司工作多久了，而不会说他是电脑高手、帅哥之类的。

总之，这一天对刘畅来说是新奇而美好的。

他的车终于蹭到了国贸桥，又歇了。这时，手机响了起来，他打开耳机开关，是大学同学赛云昊。

“哥们儿，在哪儿堵着呢？”

“哥们儿在国贸桥上检阅车队呢。啥事儿？”

“高升了，还不请客啊？”

“我说你小子消息可真够灵通的，上峰今天刚和我谈完话，这么快你就知道啦！”

“我在你们公司有卧底你不知道啊？”

赛云昊是刘畅的大学同班同学，毕业后去了北京科翔空调设备公司，从研发工程师、销售经理一步步做到现在的总经理。空调也是这次国元集团集中采购的重点设备之一，目前的空调市场竞争激烈，赛云昊的大部分精力不得不放在销售上。因为科翔空调的质量和售后服务都不错，价格也比较合理，所以国元集团下属的好几个地产项目都采购过科翔空调。交道打多了，赛云昊和国元集团很多人自然就熟了，因此他说自己有卧底，刘畅自是不疑。

“快招！谁给你透露的情报？余健还是朱副总裁？”刘畅很好奇这个卧底是谁。

“都不是，是赵亨告诉我的。”赛云昊笑道。

“赵亨？哦，我想起来了，以前国元买你们空调的那几个项目公司都归赵亨管。”刘畅恍然大悟，赵亨的名字在集团里可是如雷贯耳，他历任公司几个重要项目的项目公司总经理，前不久刚提升为集团主管工程的副总裁。关于他的提升，坊间有些传闻，有的说他是凭本事上的，也有的说是凭家庭背景。

“现在哥们儿的小命可是攥在你小子手里了，你掂量着办吧。说吧，家里需要点儿啥？”赛云昊说道。

“你大爷的，滚一边去！老子还没开始为党国效忠，你就来拉拢腐蚀老子。小心我大义灭亲，第一个灭你。”

趴窝的车队在两人的调侃声中终于开始往前挪了，赛云昊笑着挂上了电话。他安心了。打是亲，骂是爱，这话可不光是对夫妻说的，哥们儿之间也是如此。

初战顺利

刘畅到任后，余健分派给他的第一项任务，是带领一个小组负责集团下属三个开发项目的空调设备集中采购，这三个项目分别在北京、沈阳和厦门三个地方，其中北京和沈阳项目是国元集团的全资子公司，厦门项目是与当地最大的一家民营公司中泰房地产开发公司合作，国元与中泰的股份分别为51%和49%，该项目公司的董事长和总经理分别由国元集团和中泰公司委派。

这是采购部第一次大张旗鼓地集中采购，集团指示要委托最好的招标公司公开招标。为慎重起见，集团将与中标的空调公司签署战略合作协议，三个项目公司若无充分理由，必须优先采购中标公司的空调设备。

刘畅开始频繁联络三个项目公司，详细掌握了三个项目的空调需求情况，反复联络设计院等技术部门拟定了对空调产品的技术要求，为招标做准备。

一个月后，刘畅与招标公

作者简介：慕凤丽，中国政法大学商学院副教授，从事组织与人力资源管理的教学与科研，目前在北大光华管理学院组织与管理系做博士后。黄铁鹰，北京大学光华管理学院访问教授。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

司一起起草了招标文件。招标文件分三部分：第一部分主要是对投标文件形式上的要求，包括对应标公司资质、产品技术规格等进行了规范，甚至对投标文件的格式、盖章等都有非常具体的要求，如果不合要求就会失去评审资格，成为废标。第二部分是技术标，就是按照对空调产品的技术要求确定各项分值。在这部分，刘畅充分发挥了自己的专业优势，征集各方技术力量的意见，起早贪黑地反复修订论证，终于起草出满意的技术标条件。第三部分是商务标，核心是价格，这部分的起草颇费周折。除了广泛收集现行的一些经验做法，他还必须依赖采购经验老道的余健的指导。几次三番的讨论汇报之后，商务标的原则也终于确定：为应对目前市场上不规范的先以低价中标再变更的行为，规定价格次低的给最高分100分，其他厂家按照距离加权平均值的多少分别设定分值，距离平均值越远，分值越低。这种方式也是现在采用较多的一种方式。

这一个月，刘畅很累，但他累得舒心，累得痛快。最后，当他拿到装订好的招标文件时，长长吁了一口气。这本300多页的东西，掂起来颇有些分量，这可是刘畅攀登新高峰的第一块石阶，他必须夯实。集团高层非常重视这次招标，频频过问，这给了刘畅很多展示自己能力的机会，在向朱副总裁和余健汇报工作时，他明显感觉到朱副总裁对他的赞许，余健也多次传达集团有关领导对他的认可。不过让刘畅纳闷的是，余健作为他的直接上司，对他的工作却从来不予置评，这多少让他有些不安和惶惑。

百忙之中，刘畅也不忘隔三岔五地给赛云昊传递招标工作的进展情况，让他做好投标准备。他当然希望老同学能够中标，一个多亿的标的相当于科翔公司半年的销量了。

一切准备就绪，集团一周后批复了招标文件，后面的程序性工作就由招标公司代劳了。招标公司通过公开的渠道发布招标信息，有意向的空调公司可以到招标公司购买标书，并在约定的时间里按照标书的要求投标。在此期间，有任何疑问都可以向招标公司或是国元集团采购部咨询。

刘畅这里接待了不少空调厂家的咨询，除了一些技术要求上的咨询外，他被问及最多的一个问题就是："你们公司是真招标还是走走过场啊？"

每当这时，刘畅就有些哭笑不得。集团专门把自己调到采购部专门负责此事，忙活一个月，怎么可能是走走过场呢？所以他每次都底气十足地向对方承诺：我们是国资委直管的国营企业，每年都要接受监察部门审查的，程序必须公正、公开、合法，谁敢拿上亿的设备采购走过场？他还拼命游说符合条件的公司，特别是比较大的几家空调公司参加投标。想想看，他费劲巴拉地忙活一个月，如果没有公司来投标，尤其是没有大品牌的空调公司来捧场，那该多失败多凄凉。

老天有眼，截至公开招标的最后一天，一共有20多个厂家投标，包括像美的、大金、三菱、海尔和松下这些大腕都加入了。通过对注册资金、经营时间和技术专利情况的初步预审，共有9家空调公司通过预审，进入正式的公开开标环节。

暗流涌动

开标那天，刘畅早早就起了床，洗漱完毕，换上新买的VICUTU纯毛西装。打领带时费了些事儿，这些年来，每天在工程现场摸爬滚打，几乎都是工作

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

服，没什么机会穿西装，打领带的技术也就生疏了。刘畅三绕两绕、左绕右绕，急得额头上都沁出了汗珠子，最后总算弄出了个结，镜前照照，还蛮挺刮的。

刘畅到开标现场的时候，负责接待的采购部和招标工作人员已经里里外外地在忙了。参加公开投标的9家公司的代表也陆续到场，有的在接待室里忙着递名片，互相介绍，有的在窃窃私语，像是老相识。

九点一到，会议室紧闭的门打开了。招标公司的小王走出来，宣布每个公司只能派一个人进去，气氛陡然紧张起来。

会议室里的长条桌上整齐摆着9个密封袋，这是各家空调公司按照招标文件要求提交的招标文件。待大家全部落座，小王指着9个密封袋问各公司代表：你



Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

们先看这些密封袋有没有不符合要求的？如果不符合招标文件要求就是废标，不能进入下面的评标环节。

气氛更紧张了，代表们都离开座位挨个研究其他8家的密封袋，都恨不得能找出别家的纰漏，因为有一家废标就可以减少一个竞争对手。

很遗憾，9家公司都严格按照招标文件的要求密封，上上下下盖好了12个骑缝章。

确认这个步骤没有废标后，小王麻利地拆开9个大信封，每个信封里都有一大本装订整齐的投标文件，外加一个诚信承诺书。诚信承诺书是国元集团在这次招标文件中特别要求的，每个投标公司必须承诺在投标过程中不弄虚作假、不行贿受贿，并加盖公章。小王当着大家的面依次展开9份承诺书，打开第8份时，现场五六个代表同时喊道："少盖一个章！最后一页没盖章！"——这只能算废标了！该公司的代表垂头丧气地拿回标书，嘴里嘟囔了两句什么，恨恨地离开会场。

最后一项，当众公布剩下8家公司的投标价格，这8家公司进入下面的评标。国元集团和招标公司请来的几位评标专家早已经在隔壁会议室准备就绪，各个厂家的代表都回去等通知了。

刘畅特别注意听了一下科翔的报价：1.1亿。8家公司的投标价最低的是清风，其次是力多空调，科翔倒数第三。单从报价上看，力多空调的投标价格因为是次低价，显然比科翔更有优势，但能否最后中标，得看下面评标专家打分情况了。想到这，刘畅禁不住替赛云昊的科翔捏把汗。

余健和刘畅亲自在评标现场服务，几位评标专家早就严阵以待，先依次对形式部分进行审核，这些专家久经沙场，个个练就了火眼金睛，每个标书都或多或少都能挑出几处不合要求的地方，但都没有达到废标条件。结果，8家公司全部进入第二部分技术标的评标。稍事休整后，专家们依次按照标书规定给每个公司的技术部分打分，这部分刘畅最熟，专家有疑义的地方他都能顺利解答，很快8家公司的技术标分数出来了，各家公司非常接近，最高与最低只相差3分。刘畅迅速比较了一下各家的分数，没有哪家有明显的优势，这就意味着接下来商务标的打分将是决定性的。刘畅知道，只要不发生奇迹，此次招标胜出的肯定是力多空调了，他有些替科翔惋惜，但想想到目前为止，一步步都是严格按规定来的，所以遗憾之余，倒是无愧，心里也有一丝安慰。

时间已近中午，几个专家一商量说不休息了，一气儿干完，

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

商务标的分最好打，直接按照标书确定的原则计算出对应分值就行了。

然而，就在这当儿，一件让刘畅感到莫名其妙的事发生了，余健突然发话道："不急，不急！上午干不完下午接着干就是了，我们公司付得起专家费，呵呵，这是集团第一次公开招标，每个环节都必须严格把关，大家再审审这两家最低的标书还有什么毛病没有？"刘畅觉得余健这不是现场服务，而是现场干扰了。只是余健水平真高，话说得不显山不露水。

"怎么就看这两家，要看就8家全看呗！"有专家提出质疑。

"先看价格最低的这两家，大家如果还有精力的话，我们当然希望能都看看喽！"余健依然笑呵呵的。

专家们又埋头审阅起来，刘畅感到浑身每个毛孔都缩小了，脖子也被领带勒得透不过气来。重审清风和力多这两家的标书，让本已明朗的局势再度变得扑朔迷离起来。刘畅侥幸地想：如果其中有一家有问题被废标就好了，那么科翔就会变成次低价，就有可能中标了。但这个念头只在他脑海里一闪就湮灭了，他有点鄙视自己的私心，而且直觉告诉他，事情也不会如此简单。

两本投标书都在三四百页，事后赛云昊告诉刘畅，他们经常参加招标的人都非常清楚，标书往往都是几个部分分别起草出来的，各部分都会有不同的要求，厂家在做投标书的时候出几处纰漏是难免的，如果规定的废标条件很繁琐，评标专家又有足够的时间，每本投标书都能找到足以构成废标的缺陷。

半个多小时后，专家们终于从两本投标书都找到构成废标的缺陷了。12点已经过了，刘畅察觉专家们的脸上已经呈现出疲态。

余健笑容可掬地征求大家意见："各位专家要不要先休息，下午再干，还是把商务标的分直接打完算了？"

几个专家互相看了看，眼光里明显有心照不宣的意味，最后大家都愿意直接把商务标的分值打完。

刘畅知道科翔肯定中不了标了，价格最低的两家废标，科翔的价格成了最低的，次低的是煦阳空调，煦阳空调商务标打分100，科翔与加权平均值相对应的分值是92，这一下子就有8分的差距。

商务标的打分不到10分钟就完成了，煦阳分数最高中标，标的1.3亿；科翔第二，标的1.1亿；其他家的名次对刘畅来说已经毫无意义了，各位专家在会场记录和各种文件上签字后，国元置地集团的首次公开评标便大功告成。

走出会议室，刘畅禁不住悲从心起。欲加之罪，何患无辞？欲加之罪，何患无辞啊！两份标书就这样莫名其妙地被废了，这，这……他将那条好不容易打好的领带一把从脖子上拽了下来。

谁是谁非

刘畅并没有第一时间向赛云昊电话通报。打电话他怎么说？说自己是拿着钥匙的大丫鬟，当家做不了主，只能眼睁睁地看着主子玩猫腻儿？算了吧，还是让他的卧底赵亨去报丧吧。他得抓紧起草公开招标的书面汇报，详述这次公开招投标的过程。

刘畅心里很明白，没有余健的"严格"要求，最低价的两家标书不会被废标，煦阳也就不会中标，但这个细节他是没办法写进报告里的。多一事不如少一事吧，既然那些被罚出局的人都没发难称他们吹黑哨，他何苦自

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

找麻烦呢？在赛场边吹哨的是专家，不是余健，余健作为“足协领导”顶多就是给裁判提了个醒，要他们严格执裁，这话说到哪里都冠冕堂皇。

刘畅写完报告，余健草草看了一遍，签字后让刘畅直接送朱副总裁。朱副总裁似乎早就在等这份报告了，他翻了翻报告，抬起头似看非看地问刘畅：“听说科翔的总经理和你是大学同学？”

刘畅没料到朱副总裁会突然问这句话，一时慌了神，他结巴道：“嗯……嗯……是，我其实挺希望他们这次能中标的，不过结果就是这样我也没什么办法。”说完这句话，刘畅就后悔了，他心里骂自己脑残，高手的说法应该是：“虽然从个人感情上讲我希望科翔中标，但个人是个人，工作是工作，我必须公正。”他现在倒是庆幸科翔没中标，自己在招标现场也无所作为，否则，他更说不清了。

“我再好好看看，你先回去吧。”平时儒雅可亲的朱副总裁，此时一脸冰霜。

刘畅大气不敢出，讪讪地退出朱副总裁的办公室，走到楼道尽头，他终于吁出一口郁气，什么啊？贼喊捉贼，做贼的理直气壮，不做贼的反倒心虚，他心里怨恨道。

三天后，集团办公会上审议这次空调招标结果，并给北京、沈阳和厦门三个项目分别布置了下一步的采购工作，北京和沈阳项目公司没有什么反应，厦门项目公司反应激烈。厦门项目公司的总经理，也就是合资公司民营股东派驻厦门项目公司的戴总在会上拍着桌子质问，为什么其他条件不相上下的情况下，公司没有让价格最低的厂家中标，公司为什么要多花两千万？股东的损失谁来负责？对厦门项目的利润考核是不是也要有所考虑？

还有赵亨，这个天王老子都不怕的人也在办公会上质疑，他当年直管的几个项目曾多次采购过科翔空调，不仅价格低，质量丝毫也不差！如果集中采购不能降低成本，那就背离了集团强化采购部力量的初衷！以后就不要再嚷嚷什么集团采购了！刘畅从赵亨话里话外听出来，他似乎知道了余健在评标现场对专家工作的干扰，但他始终没点破。

因为程序上完全符合要求，办公会最后还是批准了这次招标结果。按理说，刘畅顺利完成了第一项任务，应该充满喜悦，可他一点都高兴不起来，他有一种深深的挫败感。他能感到各种指责之声是冲他来的，像赵亨直接就说公开招标没什么意义，这不等于说刘畅所做的一切也是无意义的吗？更让他不安的是朱副总裁也开始对他不冷不热的，再加上顶头上司余健人前人后不知在玩些什么花样，刘畅感到自己就像陷在了一团迷雾之中。

波折再起

接下来的一段日子倒是风平浪静，集团与煦阳空调的战略协议谈判很顺利。但是，就在合同快做完将要上报集团审批的时候。朱副总裁急召余健和刘畅到他办公室开会。原来厦门项目公司的戴总坚持认为煦阳空调太贵，拒绝和煦阳厦门当地的销售公司谈采购合同，说如果总部不同意他自行选购其他品牌，他就要求重新招标。

凭心而论，刘畅是理解戴总的，人家毕竟代表的是一方股东的利益，当然更看重利润回报了。而且这次招标本来就是战略招标，上边只说“若无充分理由，必须优先采购中标公司的空调设备”，并没说“一定”要采购。但是，刘畅认为戴总的做法太生猛

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

了，总部第一次轰轰烈烈地搞集中采购，他就唱对台戏，这让总部面子上怎么下得来嘛。

朱副总裁坐在办公桌后，脸色严峻。余健之前已经跑了一趟厦门，调停未果，也缄默着，刘畅看看两个人，欲言又止。

气氛僵持了半天，余健开口说他与煦阳空调那边事先约了个电话会议，便离开了。

刘畅知道根本没有那所谓的电话会议，他再次被余健放到了砧板上。

偌大的办公室里，只剩下朱副总裁和刘畅两个人，朱副总裁依旧沉默着。刘畅憋闷至极，他知道自己要是再不开口，胸膛就要炸了。

“朱总，我们口口声声说是公开招标，其实过程并不公正。余健，余健他在评审的时候有意左右专家的意见，想方设法把价格最低的两家给废了标，让煦阳成了次低价，商务标分值最高才中了标。公司现在肯定很多人都知道这事了，因为我们工作不公在前，戴总才发难在后。”

朱副总裁愕然。

刘畅接着将那天在招标现场发生的事情描述了一遍。

“这事儿你怎么不早告诉我？你在报告里怎么没写？既然这样，我们同意厦门公司自己重新招标，但标书必须经采购部审核，这次你要把好关。”朱副总裁道。

刘畅的心终于踏实了。之前，刘畅曾怀疑余健在评标现场的干扰是朱副总裁授意，犹豫再三不敢向朱副总裁汇报这件事，弄得自己患得患失、惶惶不安。现在疑团化解了，他重新获得了上级的信任，而且还帮助集团纠正了先前的不公正做法。

很快，厦门公司就递上来了招标书，这次的招标门槛明显降低了，比如注册资金要求5,000万以上，而不是之前的8,000万以上，原则上就是在符合技术条件和形式要求之后，最低报价者中标。总部很快批准了刘畅调整过的招标书，厦门公司同样委托招标中介公司紧急公开招标。刘畅协助通知之前来投标的各家空调公司再去厦门公司投标，他还特别详细地给赛云昊解释了个中原因，让科翔重视这次招标。

一波三折

一个月后，厦门项目公司评标，本来是要余健作为集团代表到场监督的，但余健说母亲住院脱不开身，公司只能派刘畅前往。

刘畅从寒风料峭的北京飞到厦门，一出机场，便感到像是步入了另一个季节。十一月的厦门，三角梅开得正旺，路边巷口，居民的阳台上，都是姹紫嫣红、花枝摇曳的。当晚，厦门项目公司的戴总在海边的九龙塘食府设宴，款待总部特使刘畅。席间，几杯酒下肚，戴总话多了起来。

“知道吗，小刘？我们福建商人可以用‘不怕’两个字概括：没文化不怕，照样能做外贸；没经验不怕，一样搞开发；没钱也不怕，照样搞投资。我们‘闽商精神’的精髓就是冒险和实用。”

戴总酒风浩荡，歌也唱得不错，酒足饭饱过之后，一曲《爱拼才会赢》唱得那叫一个铿锵激昂。晚宴在友好热烈的气氛中结束，刘畅在回酒店的路上晕晕乎乎的，把招标的事暂时放在了脑后。

第二天，评标现场，戴总主持评审，刘畅特别留意了科翔空调这次的报价：8,000万，是投标公司中的次低价，最低的是一家当地品牌，报价6,700万。刘畅不免替赛云昊惋惜：哥们儿啊，你这回倒是次低价了，可规矩改啦。

就在刘畅扼腕之际，突然现

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

场有位专家提出这家报最低价的厂家注册资金只有3,000万，应该废标。刘畅心中一阵窃喜，他将目光投向戴总。

“这家公司提供过6,000万账面资金的银行证明，可以视同符合注册资金的要求。”戴总接住刘畅的目光，没有任何退缩。“闽商精神”开始体现了，刘畅心里叹道。

但是戴总的解释显然太牵强，专家们转向现场另一个甲方代表——总部来的刘畅，刘畅来不及思想斗争，每一个招标条件都是他仔细审核过的，他当然不认同戴总的解释的，他按实解答了标书对这个条件的解释。

没想到戴总突然爆发，当场指着刘畅骂开了，仿佛压根儿没有发生过昨晚推杯换盏后的酒酣耳熟。

“你们这是什么破规矩？！我自己是股东，谁便宜我就买谁的，程序合格能帮我多赚钱么？放着便宜的不买非要多花上千万，这钱国元集团肯补给我么？你现在就得给我个说法。”

刘畅心里直呼倒霉，他今天是把戴总得罪到家了，怪不得余健找理由不来呢，因为他对戴总和厦门项目公司太了解了，他料到会出现这样的场面，所以就让刘畅来堵枪眼，当炮灰。

无奈之下，刘畅只好给朱副总裁打电话求援。朱副总裁让戴总接电话，不知道他在电话里说了些什么，戴总很快平静下来，把电话给刘畅。朱副总裁简单指示：“评标继续，你不要再发表意见，一切听戴总的，任何后果也由他承担！”

评标继续，刘畅一脸窘迫，他不知接下来该用什么语气跟戴总交流，熟人？陌生人？还是仇人？戴总一通咆哮，给了他很大震动，之前他天真地当自己是京城派来钦差大臣，可在人家一方诸侯眼里，不过是个跑腿的，蒜瓣一颗，想拍就拍你。

就在刘畅陷入绝望之际，评标现场出现了戏剧性的打分，科翔以最高分中标——因为几个专家都给那家当地品牌、价格最低的厂家的形式部分和技术部分打了最低分！

戴总甩袖而去，刘畅知道，这次他算是把戴总彻底得罪了，他一定会把上千万损失的愤怒发泄到他身上，不用大动干戈，戴总去总部随便告他点状就够他受的了。

没有人送行，连客套的告别都没有，刘畅踏上了返程。在去机场的路上，他给赛云昊打了个电话，报喜之后，也向他表示出自己的忧虑。

“哥们儿，你好自为之。你们国元的水太深了啦！我担心就凭你那水性，扑腾不了几下子就会呛死。”赛云昊在电话里叮嘱道。

到总部工作才三两个月的时间，原以为自己终于成棋手了，没料想还是任人摆布的棋子一枚。刘畅无比沮丧！他反反复复回顾了几个月来的工作，他相信自己没有做错什么，所有的程序设计、招标文件内容拟定都经过反复调研和领导批示。他不禁备感悲愤，自己在这里奋斗了十几年，难道就这么不明不白地毁了？

也许真如赵亨所说，就不应该搞什么集团统一采购，更没必要大张旗鼓地公开招标，弄得自己现在前程一片黯淡。

刘畅应该怎么办？请看五位专家的点评。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本案例以常见的管理困境为主题，根据商业场景虚构创作，公司和人物也是虚构的。

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

国元置地集团的集中采购究竟哪里出了问题?

五位专家各抒己见



陈占江

—— 中粮五谷道场食品有限公司总经理。

“只有建立完善的采购和监督机制，才能保证相关人员的相互协作、相互制衡，最终达到通过集中采购来降低成本、实现利润最大化的目的。”

控制成本永远是公司管理中的重点，尤其是当公司管理层发生变动时，控制成本自然会成为大多数新晋领导人提高利润、突出业绩的最直接、最有效的方法。

案例中，国元集团将原来各项目分别采购的设备和许多材料归由集团统一采购，以此提高采购效率，发挥集中采购的批量价格优势，实现集团低成本采购的运营战略。这个初衷是值得肯定的。但是，他们的采购管理制度不够合理，所以才导致了集团化采购管理过程中的种种困难。

刘畅目前的处境有些“悬”，他若想改变自己的处境并改变公司采购的现状，就必须发现并指出公司采购管理制度上的缺陷，提出切实有效的治理方案，并取得公司高层的认可和支持。

从案例的几个矛盾点来看，国元集团应当在以下几个方面加以改善：

一、加强内部控制。组建公司跨部门的项目采购管理团队，建立项目管理和项目监察的双轨机制，强化过程管理。各职能相互协作，同时相互制约，确保采购过程透明、公正、公平、合规、合法。在本案例中，余健身居采购部总经理要职，权力却没能得到监督和制衡。正因为如此，他才敢玩心机，耍手腕，在评标过程中多次给出具有引导性的提示，干扰专家进行评标。在这种情况下，即使招标程序是完整的，结果也不可能客观公正。

二、建立回避制度。刘畅作为采购管理者和评标委员，明知参与招投标单位的总经理是自己

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

的同学，却没有事先向公司声明申请回避，这是不对的。实行回避制度，可以有效地防止评审人员徇私舞弊或先入为主，从而保证其秉公办事，客观公正地进行评审。回避制度具体体现在四个方面：1.回避告知。应当明确规定，在招标文件中需告知相关方有申请回避的责任。2.回避程序，可在评审专家自行回避和被要求回避两种形式中选择一种。3.回避原因。在确定“利害关系”为回避前提条件后，进一步详列若干常见的利害关系的表现形式，并做出具体的解释。4.回避效力。必须明确，在违反回避制度的情况下进行的评审结果无效。

三、建立防止泄密的机制和泄密后的应急补救机制。如果保密工作做得不到位，势必影响招标采购结果的公平性。所以采购方一方面要尽可能堵塞信息泄露的渠道，另一方面要有周全的补救措施和应急预案，信息一旦泄露后要迅速地防止再扩散，以消除消极影响。案例提到的“百忙之中，刘畅也不忘隔三岔五地给赛云昊传递招标工作的进展情况，让他做好投标准备”。这种信息传递，难免有泄密嫌疑，即便刘畅本人并无泄密意图。

四、与专家签订诚信承诺书，明确责权。完善评标专家的责任追究制度，防范相关的风险，确保招标项目下的专家评审独立性。在技术评标时，公司人员应与评标专家分离，使专家在独立的环境下评标，不受干扰。厦门项目公司另行招标过程中，戴总的“最低成本导向”似乎无可非议，但以其管理者的身份明目张胆干预专家的评审则肯定是越线了。

五、建立项目招标过程的监察、评价、报告、问责机制。及时进行监察、评价、报告、反馈，确保项目招标符合公平、公正、公开原则和企业保密原则；对于内部人员控制评审程序、干扰评审、泄露招标秘密的，一经查实，从重处理。

国元集团当前立即要做的是对招标过程中的问题总结反思，而不是因噎废食。公司高层必须强调：对公平公正的评标结果，子公司必须无条件执行。这样才能确保集团采购战略在推进中不断得到完善。厦门项目公司的戴总强调空调采购成本高，公司领导层应当及时指导调整采购策略。如果只是简单的让步，由厦门项目公司重新招标，即便是战略招标，集团招标的效力以及严肃性也会受到质疑，而且，其他两家项目公司的设备采购成本相对较高，项目效益评估结果自然受到影响。

在推行集中采购管理的过程中，作为国有体制的国元集团肯定会触动一些管理团队及管理者个人的既得利益。此时，国元集团的总部领导层必须统一认识，为战略采购做好策略准备，并给予舆论和行动支持。

好的制度可以让好人不会变坏，可以让坏人做不了坏事，只有建立完善的采购和监督机制，才能保证相关人员的相互协作、相互制衡，最终达到通过集中采购来降低成本、实现利润最大化的目的。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net



尹小炜
——*北京北空空调器有限公司总经理。*

“招标这种方式毫无疑问是完成交易的有效手段之一。问题是实现这种方式的过程是否合理有效，问题是这个过程的设计、完成者是否称职。”

招标是个问题，问题就在于它几乎已经被许多组织（包括政府）看做是完成各类交易的唯一合法、唯一有效的手段。盛名之下，招标如何完成自己的使命是个问题。

招标这种方式毫无疑问是完成交易的有效手段之一。问题是实现这种方式的过程是否合理有效，问题是这个过程的设计、完成者是否称职。

招标组织者首先要对招标活动本身有足够的尊重。如果招标人本身就认为招标只不过是一个不得不走的过程，甚至把招标活动本身看作是一种交易，则招标就会沦落为某些人的工具。

招标组织者必须是真正的专家，只有这样你才能清楚地表述你要的是什么。从对投标人的资格要求到对标的物的描述，再到打分标准的设定，等等，要为投标人提供一个公平的竞争环境，也为招标人能够选中理想的合作方提供保障。

国元置地集团的空调设备采购所采用的招标方式、招标要求、招标过程以及招标发生的问题都非常具有代表性。因为采用了“代表性”的招标方式、招标要求、招标过程，所以发生了“代表性”的问题。刘畅虽说具备暖通专业背景和现场工作经验，但不是一个合格的空调设备招标管理人员。他上任后凭借的是一腔热情，勤勤恳恳走老路，以致不能在传统的招标方式上有所突破。“甚至对投标文件的格式、盖章等都有非常具体的要求，如果不合要求就会失去评审资格，成为废标。”——这是目前典型的一种招标书的要求，刘畅却全部照搬。

对投标文件的格式、盖章等都有非常具体的要求这本身没有错，但是，一旦在这些方面不合要求就失去评审资格未免过于刻板。少盖一个章就成为废标，对投标方是一个遗憾，招标方也失去了一个潜在的合作伙伴。另外，案例中也提到，“标书往往都是几个部分分别起草出来的，各部分都会有不同的要求，厂家在做投标书的时候出几处纰漏是难免的，如果规定的废标条件很繁琐，评标专家又有足够的时间，每本投标书都能找到足以构成废标的缺陷”。这样做无疑也为那些对招标活动不够尊重的人提供了“运作”的机会。对于这种缺陷，能否允许投标人进行一次补救？给投标方一次机会，也给招标方一次机会。

“规定价格次低的给最高分100分”。这又是一种流行版的招标书的要求。表现的是无奈，体现的是无知。案例中虽然没有具体说明技术标的要求，但从这条商务标的打分标准来看应无新意。本次招标寻找的是战略合作伙伴，因此合格的入围厂家究竟

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

情况如何是必须了解清楚的。为避免泥沙俱下，招标方应组织必要的现场考察，考察潜在合作伙伴的工厂、客户，了解必要的财务状况等。这样做既掌握了情况，又表现出了招标方的诚意以及对潜在合作伙伴的尊重。仅仅做足案头工作，以期知名厂家前来捧场是没有意义的。

此外，在确保入围厂家的质量后，对标的物的技术、制造等要求的描述就非常重要。不仅要对技术方案和技术指标等要有详尽的要求，对关键零部件、基础原材料、易损件等也都应该指定品牌范围和要求，务必细致，以尽量为竞争者提供同一竞争平台，从而保证招标方的利益。

在保证了入围厂家的质量和详尽有效地明确了标的物的技术和制造等要求后，招标方还须了解的就是标的物的行业合理利润率，对标的物总价进行合理的估算。只要投标方的利润率在行业合理利润率的范围内，最低价当然应是最佳选择。如果投标方的利润率远低于行业合理利润率，次低价也未必是战略合作伙伴的最佳选择，没有人会长期赔本做生意。

招标是个问题，要想使招标这种方式成为完成交易的有效手段，需要的是一个专业的团队，一个长期的改进、创新以及积累过程。



张利江
—— 上海宝华国际招标有限公司总经理。

“对于所有公司而言，要在采购权的集中和具体运作的分权这两者之间找到平衡都是一种挑战。”

刘畅专业背景强，一心一意想干好这个项目。但由于缺乏相关的商务、法务（招标投标法律法规规章）知识和招标实务操作经验，导致整个招标过程出现不少问题：

一、废标条件过于宽泛、繁琐。废标条件俗称“门槛”，一旦不满足就被判出局。因此，废标条件的制定都非常谨慎，务必做到清晰、准确，数量上宜精不宜多。但目前确实有部分项目滥用废标条件的严厉性，将其作为操纵评标结果的工具。本案中的废标条件就过于繁琐，为余健干扰评标提供了机会。对此，行之有效的手段是，在正式发布招标文件前，聘请业内三个以上的专家审查招标文件的科学性、合理性和合法性，并出具独立评审意见，同时，开放渠道欢迎潜在投标人对招标文件提出异议。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

二、评标方法选择不当。既然国元置地集中招标的主要目在于降低采购成本，那么核心工作要围绕此开展。对民用空调这类通用设备，选择“最低评标价法”是较合适的。另外，公司可以将除业绩和交货期之外的一般技术指标限定为“每条最大偏离值为1分、一般为0.5分”，以限制评委的自由裁量权。

三、评标环节失控。两次招标过程中，业主方领导均亲临评标现场干扰评委独立评审。如在首次招标中，评标专家在干扰之下未能对所有投标人一视同仁，这直接导致整个评议过程违背公平原则，评标结果被人为操控。

四、招标过程信息严重泄密。案例中，公司内很多人都知晓余健在评标现场干扰专家工作。刘畅经常与大学同学科翔空调总经理沟通招标进展，并详细告知厦门公司重新招标的个中原因。而根据相关规定，这些评标信息在评标阶段是要严格保密的。

五、当有人对评议结果存在疑问时，国元置地高管处理不当。当首次评标结果出现分歧意见时，国元置地高管采取了北京、沈阳两项目维持原评标结果，而厦门项目自行制定招标文件重新招标的错误做法。虽然承认了原评标过程存在瑕疵，但又维持了部分存在缺陷的评标结果，之后还允许厦门公司在评标阶段将原定的废标条件放宽。类似举措对招标的公信力破坏极大，将会严重影响后续招标项目竞争的充分性。事实上，比较合适的处理方法应是另行聘请专家，对第一次招标重新进行详实评议，根据评议情况再决定是否重新招标。

六、开标环节无权判定废标。首次开标现场，某投标人由于盖章原因被当场判为废标。根据相关法定，只有评标委员会才有权评议。因此开标现场无论招标人代表或投标人代表均无权判定某家投标人废标，投标人也无需将投标文件撤回。

招标采购是一项集商务、技术、法务于一体的专业服务，需要大量的实践经验积累。对刘畅这样拥有良好技术背景但缺乏采购经验的负责人来说，首先应针对新岗位的职责，冷静分析自身优劣势，了解集团的采购现状（即“水有多深”），并恶补招标采购和相关商务知识。切忌一上岗就亲自操刀，一头扎进具体项目操作中。

从专业的招标代理机构寻求帮助是一个不错的办法。招标代理机构不仅应根据项目情况与招标人共同制定“废标条件”、“评标标准”、“评标方法”等，更应预见到可能出现的各种情况并制定应对预案。比如，对类似敏感度较高的项目，建议采用两步法开标、两分离评标、隐名评审、网上招投标等创新做法，以降低评议的主观随意性，减少可能的干预行为。但我们遗憾地看到，在这个项目中，所谓的“最好招标机构”仅承担了“程序性工作”，未能给予刘畅任何建设性的意见和前瞻性的提醒。

我们再从集团采购的角度来分析这个案例。对于所有公司而言，在采购权的集中和具体运作的分权这两者之间找到平衡都是一种挑战。实施集中采购的好处无须赘述，但实施集中采购后，原作为利润中心的项目单位或子公司对部分开支不再具有决策权，就很难对自己的经营负全责，因此在推进过程中普遍会潜藏抵触情绪。在不少企业中，该类情绪一般不会在公开场合流露，而往往在项目实施的后期以各种形式爆发，最终导致先期推进的集中采购项目的失败。所以

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

在推动集中采购时，企业高管要预估到，推进过程中肯定会遇到较大的阻力，甚至部分招标项目会遭遇流产。此时对集中采购战略决策的坚持和对采购部门强有力的支持显得尤其重要。当然，放在杠头上的采购部门千万不可“挟天子以令诸侯”，而应该稳妥推进各项策略，必要时还得在各路诸侯前示弱，并寻求他们的同情和帮助。

在本案中，集团公司对下属单元并未做“必须采购中标公司的空调设备”的强制性要求；又违规分拆招标项目，批准了厦门项目重新招标的要求；纵容了厦门项目戴总干预评标过程。可见，推行集中招标采购的态度并不坚决，没有给总部采购部门强有力的支撑。

技术背景出身的刘畅对采购领域的复杂形势判断失误，甚至天真地当自己是京城派来“钦差大臣”。另外，在项目前期准备过程中，他与三家下属单元沟通也很少，且沟通仅关注技术层面，商务部分似乎未征求各家意见，也没有主动寻求“深谙采购之道”的余健在前期的深度参与。这为后期矛盾的爆发埋下了隐患。

就目前而言，亡羊补牢，为时未晚。刘畅应与余健充分协同、共同担当，尽快和集团高管沟通，寻求支持。建议召开由集团公司一把手亲自主持的集中采购动员会，将集中采购的意义和实施路径说清、说透，向各单元下达必须服从的命令。会上，最好请专业咨询机构演讲集中采购的意义和业内的最佳实践，并就采购和招标的基本规则进行宣传。

其次，获得集团高管授权，联合运营改善部门，着手对集团采购体系的现状进行整体排摸和诊断，系统梳理业务流程，推动建立国元置地的采购管控模式和一系列采购、招投标管理制度体系，对集中采购的管理组织、相关部门的采购职能分工、采购策划流程、采购决策方式、集中采购物品种类（不是所有物料都适合集中采购的）、采购方式、招标物品种类、评委会组成和评标专家管理等以制度形式加以明确。此项工作最好聘请精通采购管理的专业咨询公司或招标代理机构。在建立管控模式和梳理制度体系的过程中，项目单位或子公司与采购部门之间肯定会出现分歧意见，此时企业高管要多听取独立第三方的意见，果断做出决策。

最后，就具体的招标业务，建议刘畅选择几位内心高度认同集中采购、招标采购的子公司或项目负责人，商定某一两类通用性设备做试点，并严格筛选一家具备专业实力、公信力强的招标代理机构，共同策划该选定设备的招标业务实施，确保试点项目成功实施。在此基础上，总结试点项目的成功经验，由公司高管出面召开总结推广会，逐步向其他子公司、其他业务推进。待制度和流程相对固化后，企业高管出面适时推进各类集中采购专业采购文件的标准化和采购领域的信息化建设，如实施网上竞价、网上招标等。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

“集团采购管理，不是简单意义上的招投标形式的改变，而是需要在文化与意识、制度与流程、策略与方法等方面的全部改变。”



王景启
——*新奥集团董事局秘书长。*

坦率地讲，这个案例非常具有代表性，也很有点“中国特色”的味道。目前在中国，可以说任何一家上规模的企业，关于招标采购的流程、规范、条例多得要命。无论是从规范性，还是从严密性上看，都不会比大型跨国外资企业逊色。不过，在这个案例中，国元集团出现的“因利益关系而导致的权力影响”直接否定了流程制度设计“公平、公正、透明”的初衷，这的确是值得我们研究的一个问题。因为这种“招标闹剧”无时无刻不在我们身边上演，而且演得淋漓尽致，精彩纷呈。

集团采购管理，不是简单意义上的招投标形式的改变，而是需要在文化与意识、制度与流程、策略与方法等方面的全部改变。

集团采购管理因为牵涉到不同的权力主体与不同的利益主体，所以在任何行为实施之前，统一文化与意识就变得相当重要。否则就会出现国元董事长需要控制成本出业绩，朱副总裁难以落实，采购主管暗箱操作，股东方怀有二心，工作人员不明就里的混乱状况。国元应该在实施集团采购前，在集团层面提升管理机构的权威性，这里所说的权威性不是法定权威性，而是指采购管理的治理策略和操作策略，必须经过充分的自下而上和自上而下的沟通，从而最终达成一致的、内部认可的权威性，而这个内部认可的过程，就是要统一不同权力主体与利益主体的思想意识。否则再好的东西，如果仅仅简单利用权力打压必然会遭到加倍的反弹。

回到采购管理的治理策略层面，我们在这里不能一成不变的认为集中统一招标好或者不好，也不能放任所有的采购都由相应的经营实体自己负责而损失了规模效应。我们都清楚集团采购的价值所在——有效控制成本，有效规避风险，但我们也要同时兼顾“成本”与“效率”。

虽然最简单的一个原则就是具体情况具体对待，但不管怎样，从“化复杂为简单”的视角出发，以下几个维度一定要重点考虑：第一个维度是“产品的价值、购买频次、购买批量”，就是所谓从使用性的维度上进行ABC分类；第二个维度是产品市场的竞争情况，包括“充分竞争市场、多寡头垄断市场、完全垄断市场”。

以其中“价值高、用量大的A类物料”为例，如果其市场属性为充分竞争市场领域，该领域中行业集中度适中的话，一定要集团采购，有可能的话甚至连招标都外包出去，引入专业的采购招标公司进行全面操作，通过将招标工作完全独立于企业内部权力环境之外，可以大大规避案例中所说的情况。

相比之下，对于用量不大，价值总量不大的C类物料，如果其市场属性为多寡头垄断市场的

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

情况，则可以由集团进行供应商准入体系的建设，授权分公司在集团准入的供应商体系内独立进行招标采购活动，并辅以审计体系和招标监察体系即可。这样做大体上能够从数量级上控制采购成本，同时也不会损失对分公司生产运营的支持效率，尽管不能做到100%控制，但也避免了因为“水至清则无鱼”的机会损失。太过“死板”的规定及程序，会导致采购或招标的“交易成本”过高，其中包括过程费用、时间成本、效率损失成本等。

再从操作策略层面来说，可以适当加强IT技术在采购过程管理方面的应用，保证采购管理流程的刚性，在流程的审核控制上串联起相关部门多个级别的领导审核机制，使人为干预、违规操作的沟通难度增加、沟通范围扩大，从而降低采购过程受影响的概率。对于最重要的评审团队，则必须保证技术层面（专家团队）、干系人层面（股东方、审计人员）、使用层面（实际使用者）等都拥有决策的权力，保障采购与招标过程的“三权分立”局面，保证过程的公信度。

总之，集团采购涉及企业的文化、价值观、管理风格、用人理念等多方面，在设计策略层面时，必须从多方面考虑，这样才能从根源上控制问题的产生。



张肇麟
—— *汉彬洲咨询（NORTH HIGHLAND）大中华区CEO。*

“刘畅此时的‘正直’值得推敲。在组织很高的层级上，品德已经不再是一个简单的词语，而需要很高的智慧去把握和呈现。”

首先有一点，我想要说明，案例所展示的画面是作者呈现给我们的，而这个作者选择的是刘畅的角度，因此，他呈现的画面毫无疑问也只是“这个眼睛”的所见。但是，对案例的破解需要超越这个角度，我们需要站在更高的层面来审视这个现实。在认识现实的过程中，我们要力争摆脱价值倾向和贴标签的习惯。

我们先来分析案例中的两大严重失败，一个是组织的，一个是刘畅的。

招标结束后为厦门项目进行的第二次（专项）招标是组织的重大失败，这反映了国有企业的体制弱点。这是以个人立场挑战制度权威，推翻招标结果的事件。作为厦门项目合资方的私人企业老板戴总，拒绝接受第一次招标结果。他挑战的不是某个过程的公平和公正，也不是招标制度本身的缺陷，他挑战的是这项制度的权威（好比输了球就申请重赛）。面对来自这个基层合资企业领袖的挑战，集团做出了妥协。这说明了什么？一是公司治理的缺陷；二是公司文化的脆弱。我们知道国有集团与私人企业合资，不外乎是戴总搞定地方政府和土地，国有企业出钱出资源。离开戴总，集团根本搞不定

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

地方事务。于是集团对戴总的控制力也就极其有限。再加上合作过程（可能）具有的时下“常见的”不规范因素，戴总的跋扈就有了更大空间。也许另外还有更为复杂的背景，早在合资谈判的时候就已经埋下了隐患。比如身份特殊的赵亨或更高级别人员与戴的关联也会使问题变得更为难解。在这样的背景下再思考一下，作为集团战略，集团采购这项制度执行不力，有多少因素是来自刘畅呢?

第二个失败则纯属是刘畅的咎由自取。在第一次招标结束后，朱副总裁感到了“民怨沸腾”的压力，于是把压力转而泼向下属。这时的刘畅却暴露了他的狭隘、见识浅薄和自作多情的一面。他“举报”余健，试图以此缓解压力。殊不知，此举十分愚蠢。暂且不管这个局面根本不是余健的“舞弊”直接带来的（即使是最低报价方中标，争议也会发生）；就算与此有关，你有足够证据证明余健舞弊么？就算你证明余健有舞弊的倾向结果又会怎样？谁又能保证曾向戴总妥协的朱总不会把举报的事情告诉余健呢？不管余健在什么情境下知道了此事，刘畅的处境都会变得更为艰难！刘畅此时的“正直”值得推敲。在组织很高的层级上，品德已经不再是一个简单的词语，而需要很高的智慧去把握和呈现。在这个问题上刘畅只有两个选择：要么当面向余健提出质询，要么保持沉默。而没有第三种情况的空间。

接下来我再剖析一下刘畅的感受，因为要破解刘畅所谓的处境就得从他的感受入手。

第一个感受：对同学的遗憾。

从案例中我们可以肯定刘畅是品行端正的、技能专业的，但同时也是不成熟的。每当科翔出局，他都深陷遗憾，并内心油然而生对同学的歉意。但这纯属自作多情!

一个细节：他的同学在招标的关键时刻并没有与他沟通。这并不偶然！在某种程度上也印证了我们的猜测：这位同学的根基并不一般。他能够在第一时间知晓（也许早在酝酿的时候就知道呢）集团保密级别很高的重大人事决策，说明他并不需要在销售环节才拿到业务！至于这次为何内线神秘人物竟没有出现，那就更为耐人寻味了。而且这位同学的城府很深，他始终没有向刘畅这位好同学提供信息来源的任何机密，也没有与他进行更进一步哪怕通常意义上的公关。

那么刘畅的歉意缘何而来呢？当然是错误的自我意识。他不切实际的扮演了一次有情义的包公，一个自以为在别人眼里举足轻重的人物。说得俗一点，太把自己当“人物”了。

第二个感受：对组织的遗憾。

当集团采购制度遭遇一些非议时，集团朱副总裁表现出了焦虑，而刘畅也感同深受地有了深切的压力。呈现出一付“士为知己者死”的气概和杀身成仁的悲壮（而与此形成鲜明比照的是余健，应付了一会就离开了）。

我们可以看出，他的这份错误情怀，正是由于他缺乏大局观造成的。他没有意识到变革的复杂性，也不理解集团作为系统运作的真正机理，还对制度的效力抱有不切实际的期望。因此可以说，他此时的处境并不仅仅是招标制度和招标过程的管理缺陷造成的。

其实作为刘畅，该做的都做了；做了的，基本都到位了。刘畅不过是集团采购战略中的一个部将，他的责任是负责起草科学有效的制度，在部门正职余健的协调和指导下，整合外部专家研

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

究、细化、论证，然后提交集团决策层审批。他的职责是参与招标流程，他只需承担起维护这个流程的职责就足够了。

第三个感受：自我的遗憾。

刘畅的自我意识，在厦门的招标过程中遭遇了彻底的打击，他实实在在地体验了一次被玩弄、嘲讽、遗弃的味道。晚宴中的“钦差大臣”，产生冲突后(电话) 求援时被朱副总晾在一边的“小角色”，里外不是人的最终“倒霉蛋”……刘畅几乎要崩溃了。

如果说上面第一个感受是缘于他错误的自我意识，第二个感受是缘于他缺乏系统观和大局思维能力，那么第三个感受则还牵涉到一些人性的弱点：不恰当的自尊诉求。

刘畅本该明白，自己作为一名职业经理人，履行职责时代表的是组织，制度的权威也来自组织，因此任何对抗都不是针对刘畅个人，而是针对组织和制度的。如果他能有这份境界，他就会由此变得淡定、平实而勇敢。但他没有这样的境界，相反还沉浸在一丝不恰当的职位骄矜之中。

那么，刘畅应该采取什么样的明智策略?

当然，首先这是一个领导力发展问题，不是一个点子就可以解决的。但是刘畅可以从两方面入手提升自身的领导素质：

第一，关于组织文化。

作为高层管理者，刘畅需要了解：文化没有好与坏、对与错，但组织文化制约着管理手段的有效性与管理目标的合理性。在国有企业中，干部管理体制（由党的组织部门负责）与业绩管理方式（由国资委负责），以及重大决策与公司治理模式（由党委和董事会负责），决定了国有企业组织职能（战略导向）先天缺陷。在国企中不仅在理论上难以建立完全的企业家精神，在实际运行中也难以实现精益目标。有经验的管理者应该明白，在国有企业中制度的精确完善与执行的瑕疵可以并存。但这里的智慧在于：这个瑕疵并非来自执行层面的不负责任，而是系统本身。作为执行经理，你一方面要发挥专业技能、恪尽职守，同时要理解组织的限度。这似乎是一个矛盾的心态，但道理就是如此。身为高层管理者，你必须对国企内部环境的各种特质具备基本的了解，否则将陷入理想主义的心态。国企的最高管理者需要一定的政治智慧周旋于各种力量之间，而高层经理人在专业精神之外则需要一定的“辩证的韧劲”。

第二，关于自我心态。

组织行为学和心灵心理学的研究成果告诉我们，简单地把问题对象化的思维方式是有缺陷的。“自我”也是问题的组成部分，“自我”的局限会造成问题并使问题复杂化。如果刘畅具备足够的经验和更高的角度，很多问题也许会轻易化解。简单地说，当前的问题既是组织的问题也是刘畅的问题。

因此，刘畅的挫折感是完全不必要的。人们对招标结果的报怨并非是针对刘畅的，也不是针对标书的缺陷，而是对变革的反弹。刘畅完全可以淡定下来，他应该关注的是，如何认真领会集团采购的意义，在执行的过程中不断修缮招标制度，保证制度本身的专业和严谨；恪尽职守、不谋私利，在招标流程中尽力贯彻公正、公平的原则；同时学会与同事发展建设性的合作关系，做好副手。既坚持原则又要站对位置。

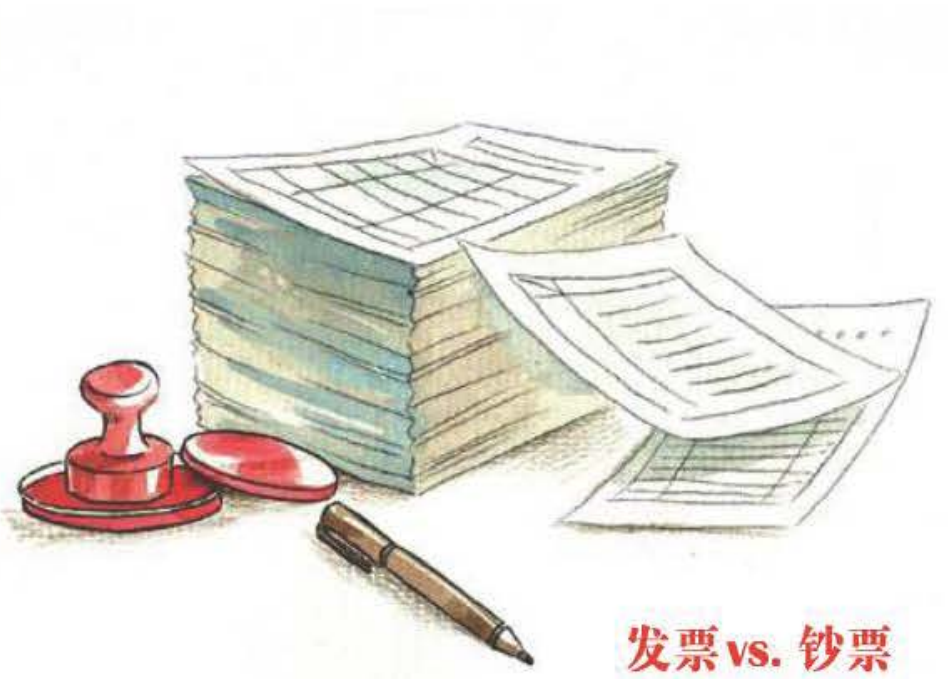
总之，资历不深的经理人应当修炼这样一种能力：要跳出自己，用“道”的眼睛去看世界，也就是超越自我的局限，从更根本的层面去洞察真实。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

销售总监薛大卫为了拿到一个大订单，要求财务总监苏珊黄放宽信用额度与付款期限，苏珊黄坚决不同意，两人开始顶牛……

财务女魔头



发票vs.钞票

■ 刘雪慰

点评人

陈　劲
高　伟
高厚春
孟晓凡

“好了，你不用再吵了，我们的发票确实用光了，如果你不罢休，那这杯咖啡就当我们送你了。”柜台后的值班经理，一个金发的法国妞儿说着，拿出一张二十元的钞票，推到苏珊黄的面前。

苏珊黄怔了一下，犹豫要不要拿，毕竟她刚才理论了半天，目的只是索取一张发票，而不是白喝一杯咖啡。

但是，当她一抬眼，看见那法国妞儿斜睨着她，下巴昂得像《天鹅湖》里的奥杰塔，她稍稍平息的怒气又升了上来，她一把抓过那张钞票。这些不守规矩的家伙，不能便宜了他们，就该教训教训他们！什么发票用光了，什么过两天再来拿，全是在玩逃税的把戏！

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

苏珊黄将钞票举到法国妞儿的眼皮子底下："这二十块钱我收了，我劝你们老老实实做生意，否则，下次撞上工商部门，就不是二十块钱的事了。"

说完，她将钱收进包里，转过身，不紧不慢地推门，走出了咖啡店。

在她身后，那双蓝色的眼睛已被羞愤燃成了绿色，法国妞儿怎么也想不明白，这个衣着优雅，妆容精致，挎着Gucci包的中国女人，怎么会为了一张二十块钱的发票不依不饶的？这个小咖啡店开业以来，每天进进出出的至少上百人，她还没遇见有谁因为发票的事死揪住她不放呢。

怪谁呢？要怪就怪她今天遇到的是苏珊黄，只能自认倒霉吧。

苏珊黄，力克莱公司中国区财务总监。在力克莱公司，私下里流传着一个顺口溜，叫："鼠怕猫，羊怕狼，灰太狼怕平底锅，销售部怕苏珊黄。"

顺口溜是销售部总监薛大卫编的。事实上，在力克莱中国，不光是销售部怵苏珊黄，别的部门也怵她，连中国区CEO亚瑟都敬她三分。这当然不仅仅因为苏珊黄是全球总部委派的，她可以直接向全球管财务的VP（副总裁）汇报，还因为她在任这两年，就像一只看家护院的藏獒，将公司的钱看得那叫一个紧，谁想妄动，她不咬你个半死，也咬你个遍体鳞伤。

罚单vs. 订单

薛大卫的车被警察拦下了。在他前面已经停了一溜儿车了，他打眼一瞧，和他一样，都是外地牌照的。终于栽了，他想。上海有规定，高峰时段，外地牌照的车辆不能上高架。

要说薛大卫起初也不想上外地车牌，可上海本地车牌贵得都可以买辆国产小排量轿车了，就这价儿还不一定拍得到，偏偏那阵儿他老婆又怀孕了，上下班都得接，时不我待，薛大卫就托关系在老家南京上了个牌。平时上班，他偶尔走走地面，但更多时候都是在高架上混。早晚高峰时段，车子堵得一塌糊涂，警察怎么抓呀？薛大卫总是侥幸地这么想。但有道是：出来混，总归要还的。这不，罚单来了。

就在薛大卫等罚单这当儿，警察又拦了几辆车，就在他们旁边，车龙越排越长。薛大卫真想问警察：Sir，你们这到底是在排堵还是在添堵啊？但想想自己是"带罪之身"，话到嘴边又咽了回去。本来嘛，高峰时段，交警的主要精力应该放在排堵保畅、疏导交通，而不是查车罚款上。

看着警察那张没有表情的脸，薛大卫不知怎么就想到了苏珊黄，每次他为客户信用额度和回款的事跟苏珊黄谈判时，苏珊黄也总是这么紧绷个脸，像涂了鸡蛋清一样。没错，在薛大卫眼里，苏珊黄就是力克莱公司的"交警"，荤素不吃，在他带领团队冲销量的时候，她不但不帮忙，反而左阻右拦，从中作梗。

薛大卫今年的日子很不好过。力克莱在全球其他地区增长乏力，便把宝押在了中国。压力总是向下传递的，总部把压力给了中国区CEO亚瑟，亚瑟便把压力传给了薛大卫。他今年给薛大卫下达的销售目标是增长30%，相比该市场10%～15%的自然增长率，这个目标确实彪悍。照理说销售目标定得高，激励措施也该跟上才是，可今年给销售的提成比例依旧，加薪只给了4%的预算，亚瑟说这还是他从总部吵来的呢，说除了中国区，全球其他区域的薪资调整是Zero（零）。更惨的是，力克莱公司实行全球招聘冻结。也就是

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

案例精选



说，薛大卫要在尚未回暖的经济环境中，在几乎不增加犒赏的情况下，带领原班人马为公司同比增加30%的收入。

好在他们平时在维护客户关系方面下了很多功夫，与一些关键客户关系还算稳定，大订单没怎么掉。但即便是月圆花好，顶多也就是维持去年的光景，去哪里寻求新的销售突破呢？力克莱是做化工助剂的，主要面对的客户是建材生产商。建材这个行业谁都知道，是靠着房地产的，可眼下房地产是国家的重点调控行业。所谓一损俱损，房地产若是熄了火，远在上游的力克莱也不会有好日子过。

也算薛大卫走运，就在他一筹莫展之际，昨天中午，他接到一个电话。打电话的是他们一个大客户郭金盛。郭金盛跟他说，政府出台了个“建材下乡”的新政策，他的大盛公司中了标，现在正筹划扩大生产呢，要大量增加化工助剂Q9的采购。

对薛大卫来说，这幸福来得可太突然了。

但是，人家郭金盛也有条件。他的客户基本上是房地产行业的，资金周转比较慢，因此要求力克莱公司在信用额度和账期上给他更多优惠。薛大卫大概是被这天降的馅饼砸晕了，他生怕自己眼睛一闭一睁，郭金盛将这笔生意又给了别人，便顾不上与苏珊黄商讨，忙不迭地答应了郭金盛。他认为，在这种情况下，先斩后奏是可以理解的，一切还不都是为了公司的利益。如果苏珊黄反对，大不了他两头说和说和，大家都做一点妥协就是了。他不相信苏珊黄会对如此难得的销售增长机会无动于衷。说穿了，没有销售，她财务部算什么账？

于是，薛大卫当天下午就给苏珊黄写了封email，将情况

作者简介：刘雪慰，本刊高级编辑。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

说明并为郭金盛提出优惠政策申请。在email的结尾，他特别注意了措辞，他没有说他hope（希望），而是说他believe（相信）苏珊黄一定会以公司利益为重，支持销售部这一合理的请求。

尽管如此，他的心里仍不免忐忑。苏珊黄那个财务女魔头这次会不会网开一面？说实话，薛大卫心里一点底都没有。不过，他横下一条心，拿定了这份订单，因为这可能是他们团队保证业绩的唯一出路。

保守vs.保险

苏珊黄从安福路上新开的那家小咖啡馆出来，长长地舒了口气。她此刻爽极了，因为她又啄了一个“蛀虫”，她在心里把那些想钻财务漏洞占便宜的人统统叫做蛀虫。

刚刚经历了一场完胜的她，放松下来，迈着曼妙的步子，向路对面一幢写字楼走去。

苏珊黄进了办公室，打开电脑，第一个跳入眼帘的就是薛大卫的email，那封邮件加了红色的感叹号标记，主题一栏还写着urgent（紧急）。

“……近五年来，大盛公司一直是力克莱公司的忠实客户，为我们公司的销售收入做出了相当大的贡献。最近该公司接到一项预测之外的生产任务，将追加化工助剂Q9的订货，最新订单数量为20吨。由于该公司现阶段资金周转较慢，故请求我们予以信用额度和账期方面的支持：请求将信用额度再增加200万，另外请求，从这笔订单开始，将账期从30日延长至60日……”

大盛公司？苏珊黄清楚记得大约一个多月前，才给他们发过货。她叫手下从电脑中调出数据，一看，果然不错。40天前，大盛公司刚刚从力克莱买了30吨的Q9化工助剂，应收账款300万，账期是30天，现在已过还款日10天。

开玩笑！上期货款还未付清，又想拿200万的货，还要延长账期，这也太离谱了！苏珊黄想着薛大卫的脑袋是不是被门挤了，居然会代客户提出这种严重背离公司财务政策的请求。她甚至想，这两年客户得寸进尺，要求的优惠越来越多，可能就是被薛大卫他们惯出来的。

苏珊黄知道，如果她仅以“不符合公司财务政策”为由给薛大卫驳回去，薛大卫是不会善罢甘休的，他一定还会没完没了地缠着她。为了让薛大卫死了这条心，她又将五年来的客户资信记录调了出来。看过之后她有底了，大盛公司的资信评级虽不是最差的，但也实在没好到可以给它特殊优待。该公司曾有多次延迟付款的记录。

苏珊黄查看完数据，立即给薛大卫回复了email，对他的申请说NO。

苏珊黄想象得出薛大卫读完这封邮件的表情。她知道公司中很多人说她太conservative（保守），但她并不在乎，她认为conservative在财务上是个褒义词。她还记得当初读MBA时，教公司财务的教授曾列举了很多真实的例子，来证明企业因“保守”而“基业长青”。可不是吗？如果CFO都conservative，就不会出现那么多财务丑闻，也不会出现那么多资金链断裂的悲剧了。

况且，这种事她也亲历过。在加入力克莱之前，苏珊黄曾在一家公司做财务总监，她的前任就是因为坏账而辞职的。有一次某经销商突然向公司大量买货，因为之前这家经销商的资信记录很好，一直是按时付账的，所以得到了公司财务的信任，财务特批，将货发给了他。但是，账期

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

过去很久，怎么催也催不来款。最后这个经销商以公司破产为由，说钱付不出，60万的账就烂掉了。后来有人举报，说这是公司负责该经销商片区的销售与经销商一起玩的猫腻儿，两人一起把公司给算计了。那名销售自然是被炒掉了，财务总监也引咎辞职。当时苏珊黄还是一名财务经理，她亲眼看见财务总监在重压之下，短短两个月就从白骨精变成了白毛女。

这件事对苏珊黄的震撼着实不小，她虽未被蛇咬，从此也开始怕草绳了。在以后的职业生涯中，苏珊黄坚守一条原则：那就是为了公司资金的安全，宁愿得罪人，也不给公司给自己挖坑。

馅饼vs.陷阱

交警那么一折腾，害得薛大卫都快中午了才到公司。

他看了苏珊黄的回复，在意料之中，但在期待之外。他没想到苏珊黄的回绝如此坚决，他以为怎么也得跟他discuss（讨论）一下呢。看样子，这场硬仗是免不了。

薛大卫先到盥洗室冲了把脸，让头脑清醒清醒，然后朝财务部走去。

财务部静悄悄的，不像销售部，天天都像是开春晚。薛大卫走进去的时候，“表哥表妹们”（因为他们总在跟报表打交道）都在埋头做事，没人理会他。

他敲了敲苏珊黄的门，听到里面说：“进来。”

薛大卫进去的时候，苏珊黄正忙着敲电脑键盘。

“等我两分钟，我把这个report（报告）赶完。”苏珊黄头也不抬地说道。

“没关系，你赶吧，我不急。”薛大卫坐下来，环视四周。别说，苏珊黄的办公室真叫整齐，文件、文具、装饰品、绿植样样归置到位。她的桌子干净得叫人怀疑她不是个搞财务的，薛大卫以为那上面怎么也得堆个几摞报表啊，可除了一台电脑，几张A4纸，一个笔筒，一樽“公司年度人物”的水晶奖杯，桌上什么也没有了。

“是大盛公司的事吧？”苏珊黄总算做完了。

“是。你在email中给出的理由无法说服我。”薛大卫说。

“其实这件事，只一个理由就够了——不符合公司政策。我劝你别再为此浪费时间了。”

“政策，政策，你总是拿政策来搪塞。你知道我们今年的销售目标是多少吗？你以为现在拿个订单容易吗？”薛大卫本想先礼后兵，却被苏珊黄的淡然给激怒了。

“拿订单是你们的事，我的职责是保证公司的资金安全。”苏珊黄一字一顿。

“别总拿资金安全来说事儿，你不就是怕担责任吗？没有销售，公司哪来的资金？没有资金，公司又谈何安全？”

“你别偷换概念。这个大盛公司的资信记录并不是特别好，他们提出这种要求很过分，简直就是讹诈。”

“说话别这么难听好不好？我告诉你，想被人家讹诈的公司排着队呢。”

“我发现你立场不对啊，薛大卫，你怎么胳膊肘儿净朝外拐呢？”

“怎么不对？这些客户都是我们苦心经营出来的，我们当然要供着。再说，对我们销售来说，谁买我东西，谁就是爷。”

“那也是你们销售的爷，不是公司的爷。”

“亚瑟说过，客户是我们的衣食父母。”

“那是指不给公司造成危害

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

的客户，不是指高风险客户。这是原则问题，你再争也没用，我不会批的。”

在这个铁板一样的女人面前，薛大卫感觉自己像头困兽。他眯起眼，打量着她，仿佛在研究她到底是什么材料做的。

“苏珊黄，我发现你好像不食人间烟火耶。要都像你这样固执有余，圆通不足，就别在中国做生意了。‘水至清则无鱼’这句话你总听说过吧？”

“我还听说过‘人至贱则无敌’呢。”

“你什么意思？”

“我没什么意思，有些客户就是欲壑难填，我们不能总自降身段，一味迁就他们。”苏珊黄神情泰然。

“好啊，那你身段儿高高的，在天上起舞弄清影儿吧。生意掉了，业绩完不成，你负责？！”

“别总拿生意要挟我！公司的钱收不回来，你负责？！”

“算了，跟你一个不懂市场的人没什么好说的。我找亚瑟说去。”

“你找到总部也没用。大盛公司要拿货可以，把上一笔货款付了再说。”

“你以为咱们卖的是春运火车票吗？拽什么拽？等着抢这笔订单的人多的是。大不了，你和我与公司同归于尽。”

薛大卫说完头也不回，摔门而去。

上司vs.公司

薛大卫走后，苏珊黄就一直在等亚瑟的电话。临近下班时，终于等到了。

“苏珊，大盛公司这个客户对我们中国区今年的业绩很关键，你能灵活处理一下吗？”亚瑟用商量的口吻说。

“亚瑟，我也希望公司业绩增长，可是这么做风险实在太大了，这个客户有笔款子还没付，再批200万？两笔款子加起来数额不小，万一他们回不了款，或者拖得太久，会影响公司的现金流。”苏珊黄不卑不亢。

“我知道你做事比较conservative，一心为公司的资金安全考虑。实话说，我在做销售总监时也遇到过这事，一个关键客户提出类似请求，当时的财务总监权衡再三还是批了，最后也没出什么状况嘛。”

“可很多事，不怕一万，就怕万一啊。小心驶得万年船。”

“你看这样行不行？你让薛大卫再跟大盛谈谈，看他们能不能再让一点。机会这个东西，稍纵即逝啊。”

“亚瑟，我的顾虑是，如果开了这个口子，以后怕是很难收紧了。而且我想，这么重要的事，我还需要向总部财务VP布鲁斯请示一下。”苏珊黄不肯轻易让步，她不愿看到公司步入险境。

“好吧，你尽快，明天上午给我个答复。请你转告布鲁斯，这是我们中国区的机会，也是力克莱全球的机会。”

晚上，苏珊黄给远在美国的布鲁斯挂通了电话。

“原则上，我不同意这么做。但是，苏珊，你们中国人有句成语叫因地制宜，这些年中国区高管也总提在中国做事要符合中国国情。我们呢，当然要在资金安全的前提下支持业务部门。但前提是要保证资金的安全。”

苏珊黄放下电话，仍是不知所措。

她猜想布鲁斯那老头最近一定是在学太极，这样模棱两可的话说了，还不等于没说？

明天就要给亚瑟答复，她该怎么办？

本案例以常见的管理困境为主题，根据商业场景虚构创作，公司和人物也是虚构的。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

苏珊黄是应该坚守自己的原则，还是应该向销售部门让步？

4位专家各抒己见



陈　劲

——中信银行总行信用卡中心总裁。

“只有超越理智与情感，融合资源分配、流程设计和文化传导这三个最重要的层面，才能真正塑造一个有生命力的企业。”

我在自己的职业生涯中，不断地观察到类似苏珊这样的事件。我能够深切体会到外在要求和内心原则之间的冲突给她带来的苦闷。

案例中针锋相对的这两个人，一位是非常有原则、有风险意识、负责任的财务总监，一位是懂得抓住机遇、懂得利用资源、时刻惦记公司增长目标的销售总监，可他们却无法为公司的统一目标而达成一致，各自死守着己方阵地不肯妥协。

这种冲突从积极的方面看，是企业员工责任心的表现。但我担忧的是，如果这种冲突长期存在，得不到有效管理，就会逐渐固化为关键岗位员工的思维方式和行为方式，从根本上削弱企业的竞争能力，包括为客户提供服务的能力、风险控制能力、内部流程和效率。就这个案例而言，如果苏珊和大卫的冲突未能很好地解决，那么企业面临的不仅仅是丢单风险和资金风险，更重要的是，这会对业务发展和业务支持人员的工作热情产生消极影响。而员工的工作激情是企业发展中最难评价又最重要的因素，浇灭了员工的工作热情也将在无形中动摇这个企业。

只有超越理智与情感、冲突与妥协，融合资源分配、流程设计和文化传导这三个最重要的层面，达到和而不同的境界，才能真正塑造一个有生命力的企业，为实现公司的共同目标带来事半功倍的效果。因此，对案例中所涉问题的解决，最终还是要回归到企业竞争力建设这个核心命题上来。

一、着眼于企业竞争力的提

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

升，强化共同的愿景和目标。控制和激励是企业最基本的内在机制，在设计这个机制时，应该使企业成员为一个共同的目标而努力。案例中苏珊的思维被自己严格限定在非此即彼的误区中，她最大的问题是把公司财务政策与公司利益割裂开来考虑，认为拿订单与财务无关。在行为上，她也没有表现出足够的解决问题的主动性。一个优秀的财务总监，除了监管公司资金安全之外，还应积极为前端部门提供财务解决方案，因地制宜推进经营业务的有效开展，在防范好风险的同时，追求企业收益的最大化。

而薛大卫也要有一些风险观念，不仅仅要看到眼前的订单，还要看到企业的长期发展。销售额虽然重要，但是利润和企业长期的发展更重要。鉴于该类问题反复出现，作为当事人的一方，他也需要检讨自己，看看从哪些方面可以使问题得到更好地解决，而不是一味地将问题丢给对方。最后，他还要懂得沟通的艺术，因为一味无原则地迁就客户只会损害公司的长期利益；同时，一味跟财务总监顶牛也不是解决问题之道，既然知道“女魔头”的脾性，就该适当调整自己的行为方式和沟通方式，增加自己的说服力。

二、对于关键的目标客户，企业要建立风险与收益的评价体系，及时反映客户的风险与贡献。业务部门要保持对客户生产经营情况的了解，并能即时把反馈输入到评价体系中去，使公司财务能够对客户做出更准确与清晰的判断。力克莱公司可以在财务部建立对客户资信进行统一管理的风险管理业务单元，建立客户长期的风险与贡献度分析，而不仅仅是依靠还款记录来判定客户类型。在条件允许的情况下，还可以与销售部一起进行重点客户的现场考察、调研工作，对客户的经营、财务以及可能存在的风险状况与销售部负责人进行沟通，使其更充分地了解自己的客户，以便在出现突发状况时可以首先判断让步的底线。同时，财务部还应该分析大盛公司风险的可控性，从财务角度为薛大卫指出风险点、避险方案，等等。必要时，她还可以协助并参与销售部与客户之间的商务谈判，尽可能为公司争取最大利益。

三、还有一种方法值得探讨，就是在设计考核体系时，提高业务部门与后台部门考核的关联性。在业务或后台这种完全不同的部门考核中，考虑兼顾不同性质的指标。如，对财务部门考核时，嵌入20%的业务指标；对销售部门考核时，嵌入20%的风险指标，等等。将企业共同的目标与部门目标保持一致，就可以使资源的分配实现共融共赢。

四、清晰地阐明企业的价值观是什么。在这方面，案例中的两位上司——中国区CEO亚瑟和全球财务VP布鲁斯的表现实在是乏善可陈，尽管这样的表现在各类公司中随处可见。首先，布鲁斯在下属遇到困难时，应该提供参考性意见，而非含糊不清的表达。而亚瑟作为中国区CEO，应该在日常工作中带给苏珊正确的公司全局利益理念，培育大家树立统一的公司价值观。以我们中信银行信用卡中心为例，我们鼓励员工的团队意识，倡导主动学习、主动思考、主动沟通、主动合作。我们在选择员工时，也会选择与企业价值观协调一致的员工。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net



高　伟

—— 阿克苏诺贝尔公司螯合剂中国区经理。

“协同作战，肯定会或多或少牺牲个体利益，这就要求各方彼此之间有很深的理解、体谅、共识。而要获得这种理解，苏珊和薛大卫首先要做的就是换位思考。”

可以说，苏珊和薛大卫代表着力克莱公司的“两支主力”：一个为公司在战场上冲锋陷阵，一个为公司坚守阵地并为前线输送弹药。可现在他们两位未出师就发生了火拼，如此下去，公司离吃败仗的日子就不远了。

归根到底，还是两个人都太本位主义，未能站在对方角度来思虑问题，他们各自想的都是如何使自己部门的利益最大化，以为他们的“利益之和”就等于公司的利益，殊不知公司利益最大化应该靠各部门做“乘法”而不是做“加法”来实现，因为做“加法”免不了会出现此消彼长的现象。只有以公司利益为共同利益，各方才能协同作战，赢得整体胜利。而协同作战，肯定会或多或少牺牲个体利益，这就要求各方彼此之间有很深的理解、体谅、共识。而要获得这种理解，苏珊和薛大卫首先要做的就是换位思考。

站在薛大卫的角度来看，力克莱公司今年的目标确实“彪悍”，他若想带领团队攻城掠地，实现这个目标，肯定需要公司财务给予有力的支持和保障。但案例中的苏珊因为在原公司吃过苦头，便因噎废食，一味坚守着自己的保守哲学，似乎并不理解薛大卫的紧迫心情，不能急他所急。我同意案例中的一句话“压力是向下传递的”，增长压力的最直接承受者就是销售团队，说他们“养着”公司中的其他人并不过分。所以，苏珊应该体谅薛大卫的难处和压力，积极帮他想办法解决问题，而不是说声“不”就打发掉了。

如果我是苏珊，我会要求销售部提供更多的客户信息和数据，帮他做分析，甚至可以陪他一起走访客户公司，凭借财务人员的专业知识和直觉来考察客户的资金状况并做出判断。我还可以请第三方帮助了解客户公司的资信，来获取更多的判断依据。此外，还可以考虑针对主要客户买保险，这样即使发生烂账，公司也不会遭受太大的资金损失。通过苏珊与销售团队的沟通，她就能更清楚数字背后的东西，就能更好地利用手边的数据为企业出谋划策，开源节流。要知道，一名缺乏基本运营经验的财务总监是无法做出最佳财务决策的。

反过来，薛大卫也该站在苏珊的角度想一想。其实，苏珊的压力之大并不亚于他。首先她要保证公司资金的安全，因为现金流是公司的生命线。此外，她还要和财务部门年复一年、月复一月地在deadline（截止日期）的压力下工作着，重复枯燥的工作考验着每个财务人员的耐心。我们经常能从各大公司的财务人员招聘广告中看到如下要求：“能加班，能在高强度压力下工作”，由此可见财务人员承受的压力。除了这个压力，财务还要时时准

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

备接受财务分析方面的压力。财务分析没有一定之规，也没有硬性标准，所以公司上到总裁、下到部门经理谁都可以挑战他们的分析。更别提财务政策方面的压力，财务部常常游走于政策的边缘，会计准则得遵守，税法得遵守，稍不留神就会犯错甚至犯法。最后一点，财务人员的学习任务也很艰巨，中国现阶段处于各种制度法规的完善期，政策变化频繁，会计知识也是日新月异，这一切都需要财务人员付出精力和时间。

薛大卫应该体谅苏珊。在他的职业生涯中，可能只见到几次烂账事件，而在苏珊的职业生涯中，她听到和见到的烂账事件肯定层出不穷，所以多点防范之心也在情理之中。如果销售只管发货，不管收钱，那么公司的应收账款和坏账就可能增加，进而影响到现金流，接下来公司势必会适度收紧财务政策。这样，销售及公司整体都会受到影响。如果我是薛大卫，我会与苏珊经常沟通，共同担当起控制公司现金流和信用风险的责任，比如给销售部门设立应收账款和库存目标及考核指标，以帮助公司达到资金运营资本目标。

我以前也曾负责过销售和市场部门，那时只是一心想往前冲，拿单子。我那时觉得销售是公司中最辛苦最重要的人，其他部门竭尽所能地支持我们是理所当然的。后来，当我坐到现在的位子上，站在公司层面上，我才理解到其他部门也很重要。任何环节出问题，公司就会有问题，而销售也不可能独善其身。比如，物流发货晚了，或发错货了，就不可能令客户满意。

所以，我说苏珊和薛大卫的关键问题还是沟通和体谅，只有他们两人统一思想，朝着一个方向努力，公司才能在业绩增长和财务稳健之间取得平衡。



高厚春
—— 纳尔科中国财务总监。

“对财务总监来说，为公司看钱很重要，帮公司挣钱也同等重要，而后者更是一个战略大问题。”

看样子苏珊真被“蛇”（坏账的事）咬得不轻，要不然也不会过去这么多年了，她还把销售部当成“假想敌”。她的思维似乎已成定势，只要销售部开口，不管三七二十一，先说“No”，然后再为这个“No”找理由，而找的理由又都没有建设性。她这样做，貌似对公司负责，实际上并未从公司整体的角度看待问题，至于解决问题就更谈不上了。

在实际工作中，这样的例子我遇到很多。如果让我给苏珊出主意，我会建议她首先调整思路，不要一上来就把自己放在薛大卫

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

的对立面。薛大卫有句话说得其实很在理，的确，“没有销售，财务部算什么账？”财务总监的职责之一，就是帮助销售团队以合理、合规、合法的方式为公司创造财富，然后才是保持财富，而不是把钱放到柜子里，加上一把大锁就行了。

思路调整到位，苏珊接下来要与薛大卫并肩作战，一起对客户大盛公司做更深入的分析，然后共同决策。比如，可以通过其他渠道(第三方渠道) 对客户进行更多了解，它前几次付款延期是什么原因造成的？是有意为之？还是资金有问题？还是因内部程序某个环节出现故障而受阻？我们就遇到过这种事儿，有一次某客户因内部SAP系统突然出现故障，只能延迟到下一个周期付款。试想，如果我们因此就下结论说该客户信用不好，那岂不冤枉人家？而且这对我们自己也不利，弄不好这个客户就丢了。

在分析客户时，苏珊和薛大卫要有发展观。你想，既然大盛公司拿到了那么大的订单，它就有了发展空间，力克莱公司何不借势与它一同发展？如果我是苏珊，我(或者委托薛大卫) 会与大盛公司的人这样谈：既然这次采购不在你的预算资金之内，那么好，我这次支持你，但下次你得考虑给我一些回馈，比如在采购价格上别再像以前那样压我。

风险问题当然不能忽视，但苏珊应该从整个链条上来分析风险有多高，而不仅仅是分析大盛公司一家的风险。大盛不是拿了大订单吗？那就了解一下它如何才能保证从下一家回笼资金，从而判断你的资金能否安全回笼。在这个环节中，苏珊应该用自己财务知识和专业能力来帮助薛大卫一起分析与判断。也许，最后分析得出的结果是该客户的风险的确很高，那么因为是两人一同做的分析，薛大卫也将承担责任，所以苏珊如果此时说“No”，我相信薛大卫也是能理解并接受的。如果分析下来，客户风险并不高，那么两人就该齐心协力将这个单子拿下来。以我的了解，销售人员虽然看重数字，但他们也都明白过高的公司风险也是他们自己的职业风险。

在对待风险问题上，监控和防范一样重要。以我所在的纳尔科中国为例，2010年公司提出了很高的增长目标，这对财务也是一个挑战，因此我们必须在客户信用管理策略上做出适当配合，从而帮助实现这一目标。比如，我们的系统现在对公司的战略客户，不管其账期、账龄如何，一律提供自动支持，不再有锁定。因此，我们在监控时就必须给予相关各方更密集的信息反馈，每周都要对客户的应收账款、账龄、付款状态等做出报告，并给出点评：客户现在的状态怎样，我们希望的状态是怎样的，我们希望销售做出什么响应，等等。不仅如此，我们还定期对重点监控客户的应收账款、账龄和付款态势做出预测，以便销售团队和管理层及时做出必要的控制措施。

其实，对一个财务总监来说，为公司看钱很重要，帮公司挣钱也同等重要，而后者更是一个战略大问题。财务部门具有信息方面的优势，对公司总体和各运营部门的经营状况是最了解的，因此我们可以利用专业知识和信息，在很多方面帮助公司做出更高效的决策（比如，在税收筹划和业务整合方面，等等），从而成为业务部门的合作伙伴，提高公司的运营效率，为公司的战略发展服务。

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net



孟晓凡
—— *德勤管理咨询公司企业财务转型服务合伙人。*

“苏珊黄应该改变自己的角色定位，在看家人与业务伙伴的双重角色之间寻求平衡，通过引入、引导、培育共同的价值观来缓释矛盾。”

力克莱公司的故事在现实中常常上演。销售部门和财务部门作为企业的两条“生命线”，对企业的发展和生存起着至关重要的作用，但是这两者之间的矛盾总是绵延不绝。正如案例中所描述的，销售部门为了提升业绩，经常倾向于做出激进而冒险的决策，一次又一次挑战财务部门的底线；而财务部门作为企业的风险控制者，他们更加关注资金链是否能持续安全地运转。这二者之间的矛盾如果激化，将会加剧风险和业绩间的失衡，最终势必导致两种结果：企业要么出现大量坏账，甚至资金链断裂，最终不得不申请破产；要么畏首畏尾，失去把握机会的勇气和创新的活力，错失发展机遇。

那么，财务女魔头与销售大腕之间的矛盾是不是就无法调和呢？企业在风险和业绩之间真的无法平衡吗？不尽然。我在为企业提供咨询服务的实践中欣喜地发现：推动财务职能转型——让财务主管从看家人向业务伙伴转变，并通过财务部将价值信条带入企业战略执行，将是一条解决之道。

如今，企业所有的经营举动都要围绕着股东最关心的一件事：产生经济价值。公司财务部门埋头于制表、审计的日子已一去不复返，财务主管需要转换到经营者的角色。我们看到，一些领先的企业财务已经开始推动战略执行并帮助企业创造财富，它们通过在公司上下灌输创造价值的信条和价值观，帮助整个公司从价值的角度来看待决策，从而成为企业经营竞争力的一部分。

设想一下，如果力克莱公司的财务女魔头苏珊黄能转变角色，在管家和业务伙伴之间平衡好自己的角色，把价值信条带入公司的价值观和行为准则，情况会如何呢？

一、计划目标的制订将更合理。在案例中，CEO亚瑟给薛大卫下达的30%的销售增长率显

Bucee杂志馆 http://bucee.net

本杂志由Bucee杂志馆发布 | http://bucee.net

然过高了。这个目标既没有考虑整个市场环境（10%～15%的自然增长率），又缺乏相应的资源支持和激励，在巨大的单向压力下，薛大卫为完成销售目标与苏珊黄发生冲突也就不足为怪了。计划目标能否实现，更多的取决于计划制订时是否经过充分的沟通与交流，是否综合考虑了市场环境、公司战略、可用资源等多方面因素，而苏珊黄如果能扮演起业务合作伙伴的角色，在计划目标的制订过程中，在薛大卫、CEO亚瑟、全球总部之间架起桥梁，使各方之间实现充分的信息沟通与交流，达成行之有效的目标，那么她在薛大卫心目中便会从“添堵的交警”变成排堵保畅的合作伙伴了。当个人的目标和压力变成组织共同的目标和压力时，个人和部门之间的冲突也就会减弱甚至消除。

二、改变绩效测量的方式。薛大卫的销售部门似乎是以销售业绩为考核中心，并没有人告诉他应该如何去保证回款的及时和安全，所以他很难知道自己要去改变些什么。如果苏珊黄能将提高股东价值的要求转化为公司一线员工能理解的语言，并提出能衡量各项活动对股东价值所做贡献的指标，比如在年初绩效目标设定环节就将货款回收指标引入，作为销售部门的主要绩效测量目标之一，并实时地提供客户信用记录，那么在对待大盛公司的问题上，薛大卫就可能压抑住自己拿单的冲动而更深入审慎地去评估大盛公司的回款是否存在问题。

三、财务主管成为变革的催化剂。财务部不仅是制度存储器，很多时候还应成为变革的催化剂，推动股东价值的回报。财务主管主要的职能就是指导那些非财务主管们在财务方面的发展，通过与其他部门的充分沟通，保证人们理解关键指标以及内、外部指标之间的联系，并帮助经验丰富的业务人员对未来做出明智判断。在驳回薛大卫的请求时，苏珊黄只是简单地说：“只要有一个理由就够了——不符合公司政策。”但这是真正的理由吗？业务人员能接受这个理由吗？如果苏珊黄能够担任催化剂，通过充分沟通，把价值信条和风险管理观念逐步灌输给销售部门，并被以CEO亚瑟为首的管理层所接受，进而融入公司的价值观，那么风险控制就会成为薛大卫同样关心并熟悉的语言。

因此，苏珊黄应该改变自己的角色定位，在看家人与业务伙伴的双重角色之间寻求平衡，通过引入、引导、培育共同的价值观来缓释矛盾。当然，明天一上班，苏珊黄要做的第一件事仍然是说“No”，只是在说“No”的时候，她需要展示出更多的耐心和同理心。

Bucee杂志馆 http://bucee.net