

卫哲引咎辞职 阿里巴巴管理层“大变阵”

阿里巴巴2月21日下午宣布:按照公司一贯坚持的价值观和诚信原则,公司在2010年清理了约0.8%逾千名涉嫌欺诈的“中国供应商”客户,公司CEO卫哲和COO李旭晖承担责任引咎辞职。阿里巴巴表示,公司决不能变成一家仅以赚钱为目的的机器,违背公司价值观的行为丝毫不能容忍。

[详见 B1 版《主题策划》]



管理万科: 后“千亿时代”大考“八大金刚”

管理论坛 | Guanli Luntan

重塑商业模式

比亚

花无百日红,企业也是如此。再成功的企业,也有遭遇困境的一天,做到基业长青的,更是寥寥无几。在这个瞬息万变的时代,往往也是各领风骚三五年,前几年还是超级明星的企业,过几年就明显过气了。想想摩托罗拉和诺基亚这两家企业吧,仅仅是几年之前还是如日中天,现在虽然还活着,但明显是“风流已被雨打风吹去”,在手机上的风头被苹果掩盖去了。

为什么?一个重要的原因是,他们擅长的商业模式已经过时了!这些企业往往过于专注于自己的商业模式,这也是他们之前获得成功的重要前提,但过于专注的代价就是灵活性不足,很难适应商业模式的变化。那些真正做到了“基业长青”的企业,往往都是在现有业务未达巅峰的时候,便开始寻找能带动下一轮增长的新商业模式,以期能保持企业的活力。

企业必须定期实现业务重塑,从而从当前业务的成熟期跃入新业务的增长阶段。他们指出,企业在紧盯收入增长S形曲线的同时,也应该盯住三条隐形的S型曲线——竞争曲线、能力曲线和人才曲线,以便及时转变竞争基础、更新自身能力并储备人才,为企业下一个商业模式打下基础。

如何寻找新的商业模式呢?要寻找那些能创造客户黏性、忠诚度和进入壁垒的商业模式,而忽视那些向顾客兜售完产品之后就万事大吉的商业模式。企业要在稳定现有商业模式的基础上,尝试向多个方向发展。但这个过程并不是那么清晰了,企业可能要面临的是巨大的不确定性。

在一个不确定的商业环境中,企业必须保持自己的“战略灵活性”。创新商业模式的企业都要经历四个阶段:预测、制订、积累和运作。在预测阶段,企业来分析决定未来的各种驱动因素,并据此构想出多个未来场景;制订阶段针对每个未来场景制订出最佳的战略,并在风险评价的基础上确定何为核心战略、何为备选战略;积累阶段的任务是要为实施核心战略和备选战略准备相关的资源;运作阶段则要实施核心战略并监控环境的变化,在必要的情况下实施备选战略。

2011年的第一个月,向来低调的徐洪舸带着一拨人马“出走”,留给万科一堆长长的背影。此时的万科,像一艘庞大无比的巨轮,正向着3000亿的目标无所畏惧地驶进。激进中的万科,对它的职业经理人来说,是一把锋利无比的双刃剑。后千亿时代,万科和它的管理团队,仍面临着很多的困惑和挑战。

丁青云

3000亿目标考量着郁亮团队“八大金刚”:执行副总裁徐洪舸(现杜晶)——分管深圳区域;执行副总裁刘爱明——分管上海区域;执行副总裁丁长峰——分管北京区域;执行副总裁解冻——分管人事;执行副总裁张纪文——分管设计;执行副总裁莫军——分管成都区域;执行副总裁肖莉——分管证券及品牌;执行副总裁王文金——分管财务。

核心团队: 诸侯割据而治,毛大庆惹眼

随着徐洪舸的出走,除了灵魂人物王石和现任掌门人都亮以外,更多的万科核心成员开始进入公众视线。他们,共同决定着万科的下一个十年,下一个3000亿的目标能否实现。

目前,万科的高管团队包括总裁郁亮、8位执行副总裁及董秘,共10人。此外,万

科还没有3位副总裁,这些副总裁是执行副总裁的后备人选,亦不容忽略。如此算来,万科的核心高层有13人。

财务出身的总裁郁亮素以谨慎、低调著称。小心翼翼地,万科从王石时代过渡到了郁亮时代。跨入千亿级、涉足商业地产、每年超过60%的并购增长,新万科的每一个裂变都打上了郁亮的烙印。

高管团队中,8大执行副总裁各司其职,掌握着万科的各大命脉。其中,4大执行副总裁分别掌控着万科的上海、深圳、北京、成都四大业务区域,掌管着所在区域所辐射的子公司们。

最值得关注的是上海区域掌门人刘爱明。万科的上海区域略强于深圳区域,在四大核心区域中实力最强。

2010年上半年,刘爱明所在上海区域营业收入达744亿,占万科总营业收入的44.38%。

刘爱明原是中海董事长孙文杰麾下最重量级的爱将,在“海盗计划”中进入万科。工科出生的刘爱明长于设计,在万科住宅

产业化中大放异彩。

“四大区域中,我最看好上海区域,这个应该是万科的战略核心区域。我们走访了很多地产上市公司,他们大多数认为长三角的发展潜力比珠三角大。”东海证券分析师桂长元认为。

万科的第二大核心区域是深圳区域。离开的徐洪舸此前正是万科四大区域中的深圳区域的掌门人,并分管产品及设计线,对万科的作用举足轻重。现在,原副总裁杜晶已迅速接替徐的职务。

“离总部越近,自主权力越小。四大区域中,最开始深圳区域比较强势,但现在四大区域越来越均衡。”湘财证券分析师张化东表示。



“给力”春天——山东省人大代表、兖矿集团董事长、党委书记王信参加“两会”

本报记者 李国政 特约记者 吴玉华

春回大地,万象复苏。

2011年2月12日至17日,山东省第十次政治协商会议和十一届人民代表大会第四次会议在省城济南隆重召开。在这个备受关注的政治舞台上,一系列精彩话题和观点纷纷登场,譬如“民生”、“开局”、“真金白银”、“黄”、“蓝”等词,使人从中获得一些对未来山东发展的启示和深思。

省人代表、兖矿集团董事长、党委书记王信,作为老资格人大代表和刚刚履新的国有特大型企业“掌门人”,更是聚焦了各路媒体的焦点关注,“两会”期间,王信董事长的“业余时间”几乎被媒体记者全部占用。在接受采访时,王信董事长的许多“雷语”和新词汇成为记者热议的主题,“多干少说”、“资产资本化,资本证券化”、“绿色发展模式”等等,让采访的记者大呼“过瘾”,套用流行的新词,那就是“给力”!

2月11日,兖矿集团委派的新闻报道

小组提前到达省城济南,为王信董事长的“两会”记者见面会做准备。

无论参加全省“两会”还是全国“两会”,在会议召开前举行记者见面会,似乎已经成为集团公司宣传部和新闻中心的惯例,究其原因,一方面是兖矿集团的动作所为,时刻吸引着媒体记者的目光,“两会”期间是媒体记者采访的绝佳时机,记者自然不会放过;另一方面,经过多年的采访、合作,兖矿集团领导与许多媒体记者成为好朋友,工作上相互协作,感情上共同加深,“两会”期间更是加深了解和增进友谊的好时机,大家也不会轻易放弃,所以,媒体见面会应运而生,而且越办规模越大。

11日,济南飘起了小雪。雪花不大,细细簌簌的像天空中洒下的细小的素雅花瓣儿,但是这场久违的小雪还是给人们带来了惊喜:泉城的花木似乎萌动了,吸一口气,沁人心脾!

下午两点半,经过精心准备的记者见面会在舜和天禧酒店顺利召开了。好家伙,20多家媒体来了30多位记者!预先准备的坐席显然不能满足记者的需要了,只好安

排服务生临时增加,增加了两张桌子后,这个中型会议室已经很拥挤了,但是记者们并未因此感到不适,采访提问争先恐后地进行了。

新华社山东分社记者吕福明首先一个“重炮”:中国资源型企业走出去的“绝招”和面临的困难!老吕是新华社山东分社的资深记者,也是兖矿集团的老朋友,他多年来一直关注着兖矿集团的发展,也事无巨细地给兖矿集团做着默默的正面报道,在百度搜索输入“新华社吕福明采访”,可搜索到173篇相关报道。通过多年的了解,他对兖矿集团成功“走出去”实施的跨国经营一直十分关注,同时,他也采访过许多企业“走不出去”或者走出去但折戟沉沙的窘境,今天面对中国第一家成功收购国外大型企业菲利克斯公司的具体“操盘手”,这个筹划已久的课题他当然不会错过。

也许,这个问题在国内只有王信董事长回答最合适。因为,从2004年开始,兖矿集团就与海外进行合作:委内瑞拉铁路修复、收购澳大利亚南田矿(后改为“澳思达矿”),

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经 营企业 | ENTERPRISE

A2
温情:台湾女首富管理的秘密武器

A3
浙商 给企业管理带来的新启示

理 通商道 | COMMERCIAL

A3
企业应加强一线管理人员培训

A4
丰田训诫 薪火相传

财 智人生 | LIFE

A4
柯万特家族的信条:
一句话扛过100年

B2
掌控三点
提高中小制造业ERP实施成功率

富 在市场 | MARKET

B3
细节文化
浇灌“黑松林”“管理树”常青

B4
百思买
外来的和尚难念“中国经”

京东商城 高调“杀入” 图书在线销售

价格战并不新鲜,在电子商务行业也常见。京东商城在2010年11月1日才上马图书项目,是否真的有能力叫板拥有10年出版类电子商务经验、市场份额长期稳居第一的当当网?

从目前市场格局而言,京东商城、当当网以及卓越亚马逊是目前中国“自有库存模式”B2C市场当仁不让的三大巨头。其中,京东商城起家于经营3C家电产品的线上销售,当当网和卓越亚马逊两家则首先在图书音像等媒体类产品的线上销售领域打下坚实基础。

“一旦当当网完成上市,竞争实力将比以前更强,”刘强东在自己博客中对此直言不讳,“就是因为竞争,所以我们才不断扩充品类;24小时开工建设广州、成都和武汉图书仓以提高配送速度;也正是因为竞争,我们才愿意保持20%的价格优惠,没有竞争,我们不会主动做这些的!”

即使京东商城在图书在线销售上是“零起步”,仅仅凭借其已有的市场地位和用户积累,此举在一定程度上仍然会对当当网主营业务的兴衰具备“直插心窝”的威慑效应。

不过京东商城毕竟干的是“新活”,高调“杀入”图书在线销售能否成功,还要看日后其销售业绩的表现。

(新领军)