

管理故事 | Guanli Gushi

猴子与食物

美国加利福尼亚大学的学者做了这样一个实验：把 6 只猴子分别关在 3 间空房子里，每间两只，房子里分别放着一定数量的食物，但放的位置高度不一样。第一间房子的食物就放在地上，第二间房子的食物分别从易到难悬挂在不同高度的适当位置上，第三间房子的食物悬挂在屋顶。数日后，他们发现第一间房子的猴子一死一伤，伤的缺了耳朵断了腿，奄奄一息。第三间房子的猴子也死了。只有第二间房子的猴子活得好好的。

究其原因，第一间房子的两只猴子一进房间就看到了地上的食物，于是，为了争夺唾手可得的食 物而大动干戈，结果伤的伤，死的死。第三间房子的猴子虽做了努力，但因食物太高，难度过大，够不着，被活活饿死了。只有第二间房子的两只猴子先是各自凭着自己的本能蹦跳取食，最后，随着悬挂食物高度的增加，难度增大，两只猴子只有协作才能取得食物，于是，一只猴子托起另一只猴子跳起取食。这样，每天都能取得够吃的食物，很好地活了下来。做的虽是猴子取食的实验，但在一定程度上也说明了人才与岗位的关系。

启示：
岗位难度过低，人人能干，体现不出能力与水平，选拔不出人才，反倒成了内耗式的位子争斗甚至残杀，其结果无异于第一间房子里的两只猴子。岗位的难度太大，虽努力而不及，甚至埋没、抹杀了人才，有如第三间房子里的两只猴子的命运。岗位的难度要适当，循序渐近，如同第二间房子的食物。这样，才能真正体现出能力与水平，发挥人的能动性和智慧。同时，相互间的依存关系使人才间相互协作，共渡难关。

（佚名）



白庄矿：金点子聚沙成塔

“这是新设立的小材料回收箱，原来像水平销、机刀、刮板等小材料经常容易丢失。在矿上开展的节支降耗金点子征集活动中，有员工建议在皮带运转、漏煤筛等岗点设立小材料回收箱，对一些易丢失的小材料进行回收，这一招还真管用，这个月小材料回收也能节约 1 万元。”白庄矿采一区机组司机张振平指着一个回收箱介绍到。

近期，肥矿集团白庄矿大力倡导“时时处处抓管理，人人都是当家人”的经营理念，组织开展了“我为增盈提效献一计”金点子征集活动，动员广大员工立足本职岗位、围绕节支降耗、堵漏挖潜等方面动脑筋、出主意，为企业发展献策出力。为将活动落到实处，该矿成了活动督导组，由政工行政科室工作人员对全矿各单位进行包保，指导各单位扎实开展这项活动。在广播电视上设立了活动专栏，引导干部员工树立“节约无处不在、聚沙亦可成塔”的思想，做到人人关心成本、人人注重节约、人人参与创效，把勤俭节约、增盈提效变成全员的自觉行动。制定奖励政策，对效果好、创新性强的金点子进行奖励。全矿广大干部员工积极参与，围绕增盈提效、安全生产、经营管理、和谐建设等方面献计献策，活动开展以来，共征集各类金点子 185 条，现正在逐步应用到工作中，为建设节约型企业，促进企业经济效益大幅提高奠定了基础。

（张义省 周军）

策划语：

2007 年，作为携程网北京旅游度假业务负责人的巫凯南因偶然机会开始研究结婚消费市场，认为其中存在一个潜力巨大、发展迅速的市场机会，于是放弃期权，辞职并筹备创立喜事网。今年 3 月，巫凯南作为喜事网的创始人与泰山天使创业基金共同宣布，喜事网获得泰山天使投资，成为国内首个获得风险投资的婚嫁类网络服务平台。

喜事网 打造婚庆产业的“携程”

齐 洁

“4000 亿 -5000 亿的市场，能够占到中国 GDP 的 2%。”这是最近刚刚拿到泰山天使百万融资的喜事网 CEO 巫凯南对婚庆行业的判断，喜事网做的就是一站式结婚服务平台。

巫凯南告诉记者，喜事网的核心业务是为结婚新人提供婚宴预订和海外婚礼预订服务。用户可以便捷地查询婚宴信息，通过网上或电话提交预订，由专业的婚宴顾问量身推荐满足新人需求的酒店或婚宴场地，这种线上加线下的模式被巫凯南称为“服务化电商 O2O”（即 online2offline，线上到线下，简称 O2O）模式，他希望打造的是一种标准化的服务流程，但这种服务目前还存在着技术操作等方面的问题，喜事网也是在摸索中前行。

探索

从婚庆媒体模式转型成“O2O 模式”

2007 年，作为携程网北京旅游度假业务负责人的巫凯南因开始研究结婚消费市场，之后他认为其中存在一个潜力巨大、发展迅速的市场机会，于是放弃期权，辞职创立了喜事网。

公司成立伊始，喜事网办了一个与旅行结婚相关的大型市场活动，并凭借这个活动搭建出了一个婚嫁资讯与婚礼顾问相结合的网络平台，为用户 提供结婚一站式的信息咨询和服务。这次活动让喜事网的团队对用户 需求有了更彻底的了解，但是也让巫凯南意识到资讯类媒体模式很难发展壮大，因为商家（酒店等婚宴场地）不买账，他们需要的是直接的营销，经过摸索推敲，巫凯南和他的团队确定了现在这种线上加线下的服务模式（即 O2O 模式）。

2010 年下半年，喜事网正式开始筹划婚宴预订的业务。在与酒店的合作模式中，喜事网先将酒店纳入其会员单位，给新人进行直接推荐，当新人下单后，喜事网收取酒店方全部婚宴费用一定比例的服务佣金。

尽管现在已经合作的酒店都很认同这种模式，但是在初期，喜事网的婚宴业务人员去谈合作的时候经常被酒店拒之门外。巫凯南强调，喜事网获得



喜事网创始人巫凯南

的佣金是由酒店方负担的，并不会在新人消费中加价。同时，喜事网还借助集中预订的平台优势，为新 人争取价格上的优惠。

策略

以快速扩张应对挑战

全国结婚产业调查统计中心 2011 年 3 月发布的《中国结婚产业发展调查报告》显示，最近 5 年来平均每年有 811.36 万对新人登记结婚，其中仅城镇新人在婚礼上的消费就达 4183 亿元人民币。中国婚庆行业委员会的最新数据显示，尽管 2010 年是传统习俗的“盲年”，但全年登记结婚的新人仍达到了 1160 万对。

“现在人们对结婚消费的概念变了，翻倍增长，消费集中，非理性消费，这是结婚消费的特点。今年我们就专 注在婚宴预订市场。”巫凯南显然对这块巨大的蛋糕筹谋已久。

目前喜事网在北京签约的婚宴场地达 200 多家。“全国的一线城市有 10 万个婚宴场地，这之后都是我们扩 张 2 年之内要合作的。”巫凯南告诉记者。

2011 年，喜事网仅在婚宴项目三 个月利润就达数百万元，从用户的访

问量到签约量每周都翻倍增长。随着模式的逐渐成熟，喜事网已将标准化的婚宴预订，推向了多个婚庆市场需求旺盛的一线城市，比如北京之后是上海、杭州、广州等。巫凯南表示，预计公司今年会新扩张 10 个城市，还会建立呼叫中心集中运营，通过呼叫中心 和服务标准化的系统在地方进行直营。

但扩张也使巫凯南感到压力。“我们的挑战主要来自当地婚庆公司的竞争关系，它们也提供一些婚宴预订服务的平台，但我们还会加快扩 张速度，通过和各大酒店集团、餐饮集团合作，从资源的获取端和服务端建立喜事网的优势。”

拓展

向海外市场延伸业务

从精准的定义而言，婚庆产业的直接消费包含婚宴预订、婚纱拍照、购买珠宝首饰及婚纱礼服等相关婚品采购、婚礼策划、婚礼当日活动及婚后蜜



月旅行等。喜事网旗下还有一个喜事团是全国首家时尚结婚产品团购平台，每周推出两款与婚礼有关的团购产品，涉及美容、婚纱、摄影等。

巫凯南告诉记者，喜事网还要拓展海外业务，其海外婚礼部已经与国际顶级婚礼集团 WorldBridal 独家合作，在国内推出海外婚礼、海外婚纱摄影等系列产品与服务，更在关岛、巴厘岛、济州岛、夏威夷、凯恩斯等地拥有婚礼礼堂和摄影场地。

在与 WorldBridal 的合作中，喜事网是此机构的国内运营商。“海外婚礼也是我们一个未来的业务板块，我们打包整个海外目的地的产品，把婚礼仪式、婚纱照，婚宴一次性完成，一站式服务，每个礼堂都有从婚纱到婚宴的一条龙服务。”巫凯南介绍，这是高利润的业务板块，大概有 40% 的利润，但对服务的专业性要求很高，不仅要了解婚庆产业还要了解当地的旅游和婚庆行业，而具备如此综合业务知识人才的缺乏也是对喜事网的一大挑战。

声音

管理者说：

在巫凯南看来，目前婚庆产业最需要的是建立标准化的服务体系。他认为，没有好的用户体验和服务感受，一切都是空谈。因此，提升客户体验正是喜事网需要努力的方面，而资本的介入将会让喜事网在未来喜事不断。

易观观点：

易观国际分析师陈寿送认为，喜事网是典型的生活服务类电子商务服务模式，主要满足用户婚宴的需求。喜事网将婚庆、酒店、旅游整合在一起，所处的细分市场尚没有巨头进入，所以市场前景还是很大的。另外，喜事网将团购等热门元素加入其中，不但抓住了整块的婚庆承包市场，同时也覆盖了零散客户。但是，婚宴需求不是大众日常需求，通过线上很难精确定位目标客户，定价优势也尚未体现，未来如果携程、艺龙或者旅行社等开展类似业

务，喜事网将很难抵抗。因此对于喜事网来说，喜事网目前需要在细分市场开辟新的模式，树立较高的行业壁垒是当务之急。

投资者说：

泰山天使联合创始人陈亮认为，喜事网是在利用互联网来创造结婚行业的电子商务市场，其模式将在很大程度上优化传统结婚产业。与美国和日本的结婚服务业比，喜事网的优势在于其独特的商务模式更容易帮助消费者解决实实在在的问题，也容易让消费者乐于使用喜事网的服务。泰山天使非常看好服务业，因此对于喜事网这样一个基于服务行业电商平台的投资，正是对其市场及团队的多重肯定，从而迅速做出了投资决定。现在喜事网面临的最大挑战是如何尽快建立规模壁垒和资本壁垒，以及如何把个性化的产品标准化，从而提高后程、艺龙或者旅行社等开展类似业

相关链接 | XianguanLiangjie

结婚服务网站 靠什么赚钱？

有业内人士指出，伴随“80 后”的庞大群体进入婚嫁年龄，结婚产业彰显出强大的生命力。在独生子女群体成为新婚主流的前提下，多数家长也都要求婚礼够排场、要风风光光，为此不惜全力支持，两家人的全力经济支撑，结婚消费市场的含金量显而易见。巫凯南指出“筹备结婚时，70% 的新人不同程度的得到双方家人的支持”。然而，结婚服务的资源，却远未适应这种新婚消费群体的需求。

结婚产业的市场是巨大的，4000—5000 个亿的市场让众多投资人垂涎；但其管理又是艰难的，整个市场覆盖 76 个细分领域，线上线下的资源整合是进入结婚产业的一道“必答题”。对此，巫凯南自信表示：“消费的快速增长使得产业链条逐渐建立，消费集中而又产业分散，市场占有率偏低，这为喜事网建立结婚服务平台提供了机会。”

喜事网在结婚行业内扮演的是一个服务提供商的角色，这也是本地化电子商务的另一种体现。陈亮预测，喜事网未来也许会像团购网站拉手网一样，辐射到几百个城市，在每个城市为新人提供婚宴预订等本地化服务。

结婚产业固然很大，但更重要的是通过怎样的模式将这个产业优化。针对这个疑问，陈亮详细解释说：“互联网优化了很多传统的线下业务和市场。比如拉手网这样的团购网站并不是创造了巨大的餐饮服务市场，而是创造了餐饮电子商务的市场。这个市场是巨大的，从零开始，增到了现在的几百亿的市场；同样，喜事网也正是在利用互联网来创造结婚行业的电子商务市场，其模式将很大程度上优化传统结婚产业。”

管理鼓励人们寻找更好的管理解决方案，这种鼓励最典型的模式就是让人们在更多的见识中优选，在持续实践中改善，在多元参照中重新组合，在周期变化中不断更新。管理强调人们应该有战略性的视野，有方向感，因为选择方向是让资源使用最优化的方法，在方向上结出的成果即使没有真的达到目标但是总是有用的，即使用 在其他地方；而且因为人们有见识，在某个方向的努力证明为不确或者不属于自己乐于长期坚持的方向以后，人们还可以适当地进行调整与转向。因此，管理贡献出持续的能量，使得人们驾驭自己人生的方向。

及其变化趋向所知很少，我们也不知道影响到自己选择趋向的人格特征。在我们与我们的管理对象之间如此巨大的不确定性之间，如果没有对于管理的探索，我们的人生是非常脆弱的。

好在人们即使在朴素的情况下也在进行管理探索，我很小的时候从父母引用的老话还有他们的管理模式中、从周围的长辈们的教训中、从老师与学校领导的做法中、甚至从伙伴们不同的处事风格中，学习到很多管理工具。我在这里感悟到几件事情：首先社会行动本身就让我们在反思中学习到很多管理工具，比如女性在 自己经常的购物行为中，男性在 自己对于技术性游戏的爱好中，孩子

在自己制作玩具的实践中，他们都能形成自己独特的管理能力，因此仅仅朴素的行动与自然的总结与反思就让我们获得大量的管理经验，从而使得我们可以从事合理的社会行动，在家庭管理以外，创业与企业经营领域我们也看到大量的未经系统管理训练的草根创业者具有程度不同的管理能力。但与此同时，我们也看到在规模组织中，系统化的管理与借助专业方法的管理更为重要，在这个意义上管理学院的系统训练是有益的，只是训练的模式不能过于书面化与坐而论道化，而应该更行动化。只有将行动化与系统知识的学习结合，这样的管理才能超越朴素管理与书面知识。

管理改变人生

零点研究咨询集团董事长 袁岳

这是我在浙江大学管理学院带给同学们的讲题，在管理学院讲管理虽然有点班门弄斧之嫌，但却是很 有必要。在我看来，管理就是将不确定事物转化为有一定确定性事物的过程，而能够实现这一点，则不确定事物之正面可为机会，而不确定性之负面的特性也能得到较好的限制。而要 做到这一点，首先需要对于不确定性有很好的了解，敢于面对、深入与洞察不确定性，是管理学习者的基本功，但也往往是很多管理本科生最大

的不足，因为很多同学既没有洞察的工具，也没有面对不确定性的心理准备——我们不只面对很多我们所不知道根底的事实，我们还面对着很多快速变化或者表里不一的现象，即使我们知道的很多知识本身也是露出水面的冰山而不是知识的本相，很多我们以为想去追求的目标与理想也会在追求的过程中不断变化与调整。最诡异的是，我们自己对于我们很多人来说也是一个巨大的不确定性，这不确定性不只是我们不知晓我们的意识，也不确知我们的意识的变化趋向，更是因为我们对于自己的下意识

宝马：入乡随俗的本土化制胜策略

中国市场已成为宝马全球第三大

市场。在中国，宝马也像其他高档车品牌一样，开始加速布局二三线市场，甚至向四线市场推进。宝马中国汽车贸易有限公司总裁许智俊表示：宝马能在中国市场取得成功，其中有一个很大动力就是本土化策略的成功。

宝马全面本土化，包括产品、管理、市场推广方式等，把想做的东西融入中国元素，让中国更亲切地领悟到宝马品牌的魅力，是宝马在中国市场一向坚持的长期策略。具体有以

下三个策略：

策略一：网络拓展与服务同步。2010 年底，宝马授权经销商已超过 200 家，覆盖到很多二三线城市，甚至四线城市。2011 年，经销商网络将继续快速扩张，其中二三线城市将是工作重点。宝马计划 2011 年在中国市场的经销商数量至少增加 50 家，进一步向二三四线城市扩展。宝马采取 4S 店经营模式，但其规模大小则根据市场需求而有所不同，分为 A、B、C、D、E 几类，就是各区根据其销售潜

能和售后产能来判断需要多大规模。这样做的目的是，确保经销商的经营状况良好，为顾客提供良好的服务并满足其需求。宝马采取的是多店连城的扩张策略。在此过程中，宝马的销售重点是保证零配件供应和提供良好服务，同时对新开辟的市场先设立服务机构，以建立起可靠的销售支持渠道。

策略二：产品延伸紧靠市场导向。产品本土化是宝马的另一大追求。为此，宝马采取了两方面的措施：

一是直接引进适合中国市场的产品和技术，二是为中国市场量身做产品。

策略三：推出金融产品购买计划。作为高档车的宝马，显然消费者想拥有它并不容易。为尽可能地解决这道难题，宝马不断推出不同的金融产品和购买计划。宝马推出的金融产品和服务有标准贷款产品、标准弹性贷款产品和尊选二手车贷款产品：顾客购车时，可支付占购车金额一定比例的首付款，而贷款部分在贷款期限

内以等额月供的形式支付；或者支付占购车金额一定比例的首付款，同时选定一定比例的弹性尾款，在贷款期限内以等额月供的形式支付贷款，在贷款期末一次性还清尾款或将尾款续贷或者通过尊选二手车贷款服务，选购二手车来实现拥有宝马的愿望。另外宝马在 2008 年还推出过零利率购车方案，为顾客提供两种选择：两年期零利率购车，即顾客首付车款 30%，余款 24 个月内按月等额支付；三年期零利率购车，即顾客首付车款 40%，余款平均在 36 个月内还清。这项贷款购车方案覆盖一二三线城市 19 个。

（中国经营网）