

扎克伯格的护航者——桑德伯格

□马乔

近日《商业周刊》专栏作家布拉德·斯通 (Brad Stone)撰文分析了 Facebook 首席运营官(COO)雪莉·桑德伯格(Sheryl Sandberg)在该公司发展中所发挥的重要作用。这位被从谷歌挖来的高管已经成为 Facebook 的二号人物,并为这家年轻的公司量身定制了发展战略,同时也为略显稚嫩的首席执行官马克·扎克伯格(Mark Zuckerberg)保驾护航。

有了她 Facebook 才完整

桑德伯格目前还是遇到了她上任以来最为棘手的难题。Facebook 的全球注册用户规模已经从她上任时的 6600 万增长至现在的超过 64 亿,因此桑德伯格担心 Facebook 可能正在经历着一种可怕的增长模式,这一增长恐将为该公司埋下组织混乱的隐患。

桑德伯格的主要任务就是通过推动公司业务良性发展以及给出对公司过高预期的合理解释来帮助 Facebook 实现规模化、健康发展。很多投资者和华尔街银行家都认为,Facebook 在今年年底或 2012 年年初进行首次公开募股(IPO)的价格将达到 1000 亿美元,该公司因此会在业内再次引起轰动效应。

进行 IPO 将使 Facebook 迅速跻身全球市值最高的互联网企业行列,但也同样会使该

站注册信息的隐私问题而激怒用户。

然而桑德伯格还是凭借其灵巧的说服力迅速赢得了朋友和同事的好评,他们将桑德伯格的说服技巧成为“软实力”。曾任 Facebook 高管、现为风险投资人的马特·科勒尔(Matt Cohler)在评价桑德伯格时称:“她是我至今遇到过的最棒的首席运营官。”而 Facebook 的早期投资人、公司董事吉姆·布雷耶(Jim Breyer)也表示:“简单来说,我还从未遇见过像她这样工作热情和高智商兼具的女性管理者。扎克伯格则称赞道:“没有桑德伯格的 Facebook 将是不完整的。”

入华问题存重大分歧

然而桑德伯格与扎克伯格在进军中国市场的问题上也存在重大分歧,Facebook 高管们也试图借助媒体效应毁掉扎克伯格的中国梦。Facebook 此前试图通过与百度等中国互联网公司建立合资企业,然后把社交网络作为其中一个部门来运营。不过 Facebook 现在一直表示还没有做出任何决定。桑德伯格认为,Facebook 入华就像该社交网站上的用户关系一样,是个极其复杂的问题。她表示:“进军中国市场我们就要做出让步,但不进入中国市场我们仍然需要做出妥协。目前我还没有确定孰轻孰重。”

熟悉内部情况的三名消息



公司面临更加严格的政府审查。Facebook 已经成为受到高度关注的科技企业。桑德伯格表示,她毫不畏惧这一挑战,但却补充称 Facebook 所面临的巨大压力其实来自于公司内部。她表示:“我可以向你保证,马克·扎克伯格对 Facebook 的期待高于所有人。这并不单单包括公司的市值,我们想让全世界都使用 Facebook 进行分享和链接。”

Facebook 和桑德伯格正面临着非常困难的局面,而其中最主要的高管离职问题也困扰了扎克伯格数年之久。近些年,每年都有多位 Facebook 高管主动离职。他们离职的目的很简单,就是要二级市场市场上将其持有的 Facebook 股份进行套现交易。进入 2011 年,Facebook 也面临着来自各个方面的挑战:首先是美国哈佛大学双胞胎校友与扎克伯格的法律纠纷,其次是该公司内部对进军中国市场的态度分歧,当然还有一直持续的隐私纠纷。即使在桑德伯格担任 COO 期间,Facebook 也反复由于网

惠普 CEO 李艾科 营收困难要看好每分钱

5 月 17 日消息,根据华尔街日报披露的一份邮件显示,惠普 CEO 李艾科告诉自己的下属,公司将面临“又一个艰难的季节”,“我们要看好每一分钱”。

5 月 4 日,惠普 CEO 李艾科向自己的下属发出邮件,本周三,惠普将公布二季度财报。李艾科在邮件中说,惠普当前季度“会努力追求营收和利润”,邮件中还有惠普 CFO 凯茜·雷丝杰科(Cathie Lesjak)的署名。李艾科还说:“我们已经没有空间容许无利可图的营收和无节制的开支。”

对于李艾科来说,收紧开支是一次倒退,在去年 11 月李艾科上台担任 CEO 时,他曾批评了前任赫德削减成本的措施。在进入惠普后,李艾科说将在研发上扩大开支,并恢复赫德下调的员工工资。

但惠普的增长已经遇阻。截至 1 月 31 日的第一财季,惠普营收同比增长 36%,达 323 亿美元,数字低于公司的目标值 328-330 亿美元。

对于二季度,不计一次性费用,分析师预期惠普每股收益将达 1.21 亿美元,营收为 315 亿美元。(库克)

责编:王萍 编辑:刘文景
版式:张彤 校对:刘晓燕
2011 年 5 月 23 日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

部分职业经理人疑似“资本弃妇”

沃尔玛营运压力来袭 COO 罗世诚毅然出局

策划词

2 月 21 日, 阿里巴巴 B2B 公司 CEO 卫哲、COO 李旭晖引咎辞职。2011 年 3 月 9 日, 国美电器宣布董事局主席陈晓离职,到今天的沃尔玛首席营运官(COO)罗世诚出局,好比剧终人散,职业经理人悲剧落幕,俨然成为了资本的弃妇。

□王志灵

沃尔玛中国业务风云变幻,在旷日持久的好又多整合收购的最后收官时期,其首席营运官罗世诚在巨大的压力下离开了这家公司。

这是沃尔玛收购好又多后,第三代整合者离任,此前李成杰、于剑羿、孟永明、龙伟大等前两代涉及整合好又多的高管先后离职。

参照沃尔玛收购好又多案例,业内人士普遍认为沃尔玛同样会先期收购少数股权,通过业务整合后再进而全盘收购 1 号店。与此同时,沃尔玛觊觎半年多的京东商城收购案则被告宣告失败。

COO 罗世诚出局

根据沃尔玛去年底的表态,该公司将控股收购好又多的期限延迟到今年的 5 月 26 日。这意味着沃尔玛对好又多的整合此时应当已经基本收官。在这场持续 4 年多的整合战役中,坚持时间最久的功臣、沃尔玛首席营运官(COO)罗世诚却在 5 月 16 日被证实遭辞退。

“又一个权力斗争的牺牲品。”有沃尔玛内部员工如此认为,“好又多与沃尔玛管理理念、文化差异巨大,整合好又多涉及利益广泛,得罪人在所难免。而今年年初以来,沃尔玛受整体零售行业负面环境影响,被拖入价格欺诈和食品安全泥潭,这给罗世诚留下了被攻击的软

延伸阅读 | yanshen yuedu

职业经理人堪比弃妇？

□穆胜

2011 年春天,国美电器宣布董事局主席陈晓离职,陈晓,这位 2010 年度最具话题性的职业经理人在国美的沉浮大剧终于落下了帷幕,剧终人散,职业经理人悲剧落幕,依然成为了资本的弃妇。

恒久不变的“理性行为”准则

回想当日,不禁让人唏嘘。当年的陈晓,堂堂永乐电器的老板,也曾统帅麾下,与国美、苏宁、大中逐鹿中原。系出名门的他华丽转身,将永乐“托付”(陈晓本人言)给了黄光裕的国美,从此开始了与黄氏国美的热恋。曾几何时,黄陈二人出双入对,配合默契,“举案齐眉”,被业内奉为美谈。

阿里巴巴引咎辞职门 引发职业经理人大论战

□陈莉莉

今年 2 月 21 日, 阿里巴巴 B2B 公司 CEO 卫哲、COO 李旭晖引咎辞职,引发巨大舆论风波。有人说马云壮士断腕,有人说阿里巴巴御磨杀驴,有人说卫哲等勇于牺牲个人利益,也有人说这是老板与职业经理人关系的经典案例。

阿里巴巴 B2B 公司宣布,为维护客户第一的价值观,捍卫诚信原则,2010 年该公司有约 0.8%、即 1107 名“中国供应商”因涉嫌欺诈被终止服务,该公司 CEO、COO 为此引咎辞职。淘宝网 CEO 陆兆禧接替卫哲,兼任 B2B 公司 CEO 职务。阿里巴巴表示,这是该公司董事会主动发起的“客户资质独立调查行动”的阶段性结果。



助。”

罗世诚离开后,暂时还没有找到新任 COO,由沃尔玛中国区总裁陈耀昌代理。2008 年 6 月,沃尔玛中国空缺了一年的首席营运官和沃尔玛公司事务部副总裁两大重要职位迎来了罗世诚和傅希孟,罗世诚此前身份为百安居英国总裁,来中国后负责沃尔玛和好又多门店的营运、采购、市场、物流等核心事务,成为推进沃尔玛和好又多的业务整合的关键人物。

而此前,沃尔玛与好又多的整合工作几乎逼退了两任整合者。2007 年 7 月初,时任沃尔玛中国首席营运官于剑羿与公司事务部副总裁李成杰同时离开沃尔玛。此后,沃尔玛派驻首席行政官孟永明担任好又多首席营运官,2008 年 4 月,孟永明辞职,并导致龙伟大等多名整合小组成员离任。

罗世诚上任后,曾多次强调好又多一些营运方法值得沃尔玛借鉴,并表示会尽快整合沃尔玛和好又多的物流配送体系,完成统一配送目标。但直到 2009 年夏天,整合工作依然缓慢,沃尔玛只是选择了 8 家门店做改造试验。

2009 年中,陈耀昌给整合小组下了“最后通牒”:截至 2010 年年底,他们必须交出一份阶段性的整合成绩单,这已经比原计划控股收购时间 2010 年 2 月

也曾记得,黄氏夫妻入狱,国美深陷危机之时,陈晓率领团队力挽狂澜,保住了这艘风雨飘摇中的巨舰。如此的职业经理人,何罪之有? 如此的创始人资本,岂非无情?

在企业这个平台里,创始人资本、职业经理人、公众资本、投资机构都是“理性”的,都是为了自己利益的最大化而行动,没有人会用道德洁癖断送自己获利的机会,也没有人会为了企业的集体利益牺牲自己。

首先,如果黄光裕尊重“集体利益”,他在银铛入狱使国美深陷危机之时,就不应该千方百计死守对于国美的控制权。如果让陈晓放手施展,不再腹背受敌,国美当时的局势是不是会更加乐观? 黄光裕不是圣贤,岂能如此超脱? 所以,即使在其高度信任陈晓之时,依然委托私人代表(王

晚了 10 个月。此后,好又多 18 名高管集体被裁,接着该公司采购部人员遭大清洗,直至所有部门分流裁撤。沃尔玛的人事铁腕政策一定程度上清除了整合障碍。

下一个难题:营运效率

但该人士认为,根据沃尔玛的计划,门店转型后,好又多全盘切换入沃尔玛的系统,包括配送系统、库存管理、IT 系统等等。但好又多的基层管理人员还不能很快适应沃尔玛的 IT 系统,营运效率会大打折扣。

此外,库存管理则是另外一个麻烦:沃尔玛的管理系统多针对面积为 1 万多平方米的大卖场,而好又多店面并不标准,有部分店面是不到 5000 平方米的社区店。整合后,经常出现采购系统自动为好又多社区店生成的商品库存超出了仓库负荷。比如一家面积为 5000 平方米的门店店长发现自己的商品供应量翻了一倍,只得打报告申请长期租借外仓,员工则要在外仓和商场间每天数次运货。

而事实上,原好又多的店长可以统管门店中的一切事务(除统一采购外),但沃尔玛的店长只负责营运,防止资产损耗的 AP(资产管理部)和人力资源等职能部门归深圳的总部管理。可见,转型为沃

俊洲、魏秋立代行权力,以形成牵制。

其次,如果陈晓胸中固有“道德操守”,他在临危受命执掌国美之时,就不该私藏二心,借势而起,大肆篡权。如果他心无旁骛,一心挽救国美,在引入机构投资时,是不是能为企业争取更多利益? 陈晓不是雷锋,曾为王者的他又岂能对控制权拾金不昧? 所以,才有了黄方代表邹晓春的合理质疑——为何只谈贝恩一家? 条件为何如此苛刻? 言下之意直指陈晓与贝恩存在私下协定。

权力的真谛是“不可替代性”

国美大剧给我们另一个启示是,股权不一定是强权,权力的真谛在于其“不可替代性”。

何谓权力? 权力即是向对方施加成本的能力。如何在企业舞台上对其他“下注者”(下注即投入生产要素,如资本、人力等)施加成本? 无非通过控制自己一方

尔玛的新店长们承受着业绩与管理矛盾的双重压力。

“整合与收购都不是终点,沃尔玛还需要花相当长时间来逐步解决整合后产生的种种问题,而如何提高营运效率成为下一任 COO 的难题。”上述沃尔玛人士认为。

公司营运压力不仅于此。去年下半年开始,沃尔玛中国开始试水电子商务。而此业务亦被该公司美国总部直接指定为重要战略。中国的传统店面与网购店的采购、市场、物流、配送体系的整合将成为沃尔玛中国另一个挑战。

【相关链接】

一封总经理辞职信(部分内容)

L 总:您好! 今天,当我不得不怀着复杂的心情提笔时, 心中充满了感慨和遗憾。今天算来差不多是我上任总经理 5 个月的样子,其间的酸甜苦辣,一言难尽。尽管这 5 个月,我们公司已经取得历史最好的业绩,但我还是决意离开,这种结局带给我更多的是沉重和反思。反思走入公司的决策:当初经过您和猎头公司协商,我对公司进行了为期 3 周的调研,呈交管理诊断报告后,我选择了放弃。两天后您亲自开车到我家,而且告诉我,您组织过中层管理人员集体表决,一致通过聘我做总经理,并让他们每个人签了“军令状”,如果某一天, 因为新任领导的管理需要,对他们进行调整或辞退,任何人不得有异议。我很感动。您三顾茅庐,看您变革决心之大,告诉我把您权力完全下放,可以大胆放手地去干……

也许作为第一任外聘的总经理,本来就很难打破短寿的魔咒,与老板彼此陌生感也是一种常态。我的离开不是为了证明谁对谁错,那毫无意义,管理上也没有哪一种理论界定某种思路就一定对或错。如果老板不对,就不可能有今天企业的成功。我只是对公司未来的命运充满了深深的忧虑,希望通过这次离职促使彼此深入的思考,或许能对公司的稳健发展有所裨益。再次感谢! 礼! (MM)

的投入(抽离或封闭其作用),使对方形成损失,但又无可奈何。为何会无可奈何,因为对方的投入“不可替代性”高,无法在市场上轻易重购!

陈晓是凭这一点得以登堂入室,在短期内坐稳江山, 黄家也是凭借这一点成功复辟,重新夺回国美控制权,贝恩资本更是凭借这一点笑看风云,一直坐收渔利。

陈晓的可悲之处在于,他的不可替代性只是与时机有关,况且,他的才能存在一种 Arrow 所指的“信息悖论”,即才能是种信息,没有公开时,无从得知其价值,一旦公开,又变得完全没有价值。换句话说,危机度过,陈晓已失去了价值。当然, 陈晓的不可替代性还在于其与供应链上游企业的良好关系(一改黄光裕过去的强势,赢得了赞赏),但当张大中出现时,陈晓的优势也就可有可无了。如此,佳人也只能堪比弃妇,无关制度,无关文化,关乎理性,关乎强权!

当当网 CEO 李国庆:无论因业绩还是办公室政治还是公司业务出现欺诈,都请给高管留足面子,辞职已经是当事人职业生涯的代价,别搞成引咎;也别在公司内声讨,更别诉诸媒体。虽然这样对您和阿里企业有益处。让我们一起营造合伙人

和职业经理人健康的进退氛围。
原京东商城总裁战略助理刘爽:中国企业没那么“零容忍”,炒掉 CEO 等高管的真实原因通常是业绩不给力,中国 B2B 因为历史现实原因受外贸进口国制约较大,阿里只是也个 B2B 平台,对整个产业链的瓶颈和限制也束手无策。当然,CEO 作为职业经理人,从责任和义务上也确实应该对业绩负责,可以理解,空降兵走了子弟兵接手也很正常,期待 B2B 转型。