

B4 | GUANLIZHENSHI | 管理诊室

□ 名企就诊 | MingQiJiuZhen

“高朋大规模裁员,原因之一是受腾讯团购业务的影响。对此,吴雪飞表示,腾讯投资高朋是腾讯涉足团购的一个尝试,但是 QQ 团购才是拥有腾讯庞大用户流量的平台,今后腾讯的着力点肯定是其自身的团购平台。”

高朋大规模裁员有隐情 腾讯“不给力”是祸根?

□ 魏和

“高朋大规模裁员,原因之一是受腾讯团购业务的影响。作为投资方,长远来看,腾讯还是希望自己的团购业务做大做强,尽管腾讯目前的团购业务没有太大起色。投资高朋,是为了借力或牵制高朋在中国内地的发展,是腾讯的战略需要。”一位熟悉腾讯团购业务的人士分析道。

Groupon 以高朋的身份“高姿态”入华后,发展并不顺利。如今又传出大规模裁员的新闻,虽然其管理层极力否认,Groupon 总部也出面回应裁员是自然现象。不过对高朋的质疑之声不绝于耳。而对于高朋而言,背靠互联网大佬腾讯和团购“Groupon”,但是其在管理等各方面并没有表现出与背景相符的规范。

对此,有不愿透露姓名的团购内部人士告诉记者,团购烧钱厉害,主流团购网站,人数都好几千了,如果不省着花钱,再多的钱也不够用,而裁员是比较省钱的。团购就两大成本最厉害,一个是人,一个是广告费。

根据 Marbridge 咨询的数据,高朋网每个月花在谷歌和百度的广

告支出达 1500 万元,而这一数字相当于其每月销售额的很大比例,据消息人士透露,高朋已基本停止在百度、谷歌的广告投放。

高朋裁员,对手挤压还是管理问题?

Groupon 作为团购鼻祖,刚入华时,就遭到了团购网站“围攻”。正因为此,有人把高朋负面不断归结于竞争对手的打压所致。对此,中国电子商务研究中心分析师、中国诚信网络团购联盟秘书处助理吴雪飞告诉记者,高朋确实是在入华时便受到同行排挤,主要是树大招风,当初太过高调,而且还是用了“挖角”的手段,引得同行既感到危机感,又十分不满。

不过另有分析人士表示,这也与其内部管理有关。满座网 CEO 冯晓海也表示,高朋曾声称要在三个月发展 1000 人,这违背了公司的发展规律,运营和管理根本跟不上速度。

在高朋建立之初,创新工场 CEO 李开复也曾在微博上爆料,

Groupon 进入中国前期的疯狂招聘是其一贯的“挖墙脚”战术,“Groupon 曾在欧洲以双倍薪水从对手抢人,打赢后又大批解雇。”

同时,在管理问题上,吴雪飞表示,高朋网并没有表现出与背景相符的规范。与商家合作不善,送货慢,无故取消订单的事件都发生过,中国电子商务研究中心有一个“中国电子商务投诉与维权公共服务平台”,前段时间一天就收到十多条对它的投诉,最突出的是送货速度,我们也跟他们沟通过,希望了解情况,但是他们很封闭,表示不便透露。

据了解,不仅是高朋网在裁员,窝窝团等其他一些团购网站也被爆出有裁员的新闻,对此,吴雪飞表示,团购企业之前盲目扩张,但是在盈利难和融资难的背景下,难以支撑这么大的企业规模。

腾讯与高朋的“纠结”

在高朋的身后,一边是团购鼻祖美国团购网站 Groupon,一边是互联网大佬腾讯,不过高朋仍然负



□ 背景延伸 | BeiJingYanShen

国外互联网如何避免“半土不洋”

据记者了解,其实无论 QQ 团购还是高朋市场份额并不是很高,根据国内知名第三方电子商务研究机构,中国电子商务研究中心发布了《2011 年(上)中国电子商务市场数据监测报告》显示,截止到 2011 年 6 月底,我国团购网站数量已经上升到 5300 家。2011 年上半年,我国网络团购企业市场份额方面,拉手网排名第一,排名第二的为美团网,排名前十位的团购企业还有满座网、24 券、糯米网、窝窝团、团宝网、嗨嗒团、F 团、聚齐网。其中并没有 QQ 团购和高朋的影子。

对于高朋的现状,很多人认为是国外互联网企业进军中国水土不服的表现,另一方面加上目前团购本身的发展到一个比较尴尬的境地,这些都困扰着高朋这样一个“半土不洋”的企业发展。

对于高朋的现状,很多人认为是国外互联网企业进军中国水土不服的表现,另一方面加上目前团购本身的发展到一个比较尴尬的境地,这些都困扰着高朋这样一个“半土不洋”的企业发展。

营销根本没有技巧

□ 羽佳

销售到营销,有一道门,对于所有的营销者来说,答案就是:你敲门,门为你开。门开了,你就会发现,营销是不需要技巧的,所有成功的营销都是最基本的常识的运用。这不是我的发明,是各个领域营销成功者给出的唯一答案!

营销就像社会结构一样,是有层次的。从技巧的角度,层次一定是有高低的。但事实是:层次就是层次,没有谁比谁高,面对需要产品的人,你就只能卖产品;面对需要服务的人,你就必须卖服务;面对需要思想的

人,你的思想才卖得出去,营销就是坚定地做消费者认为对的事,营销根本没技巧!

这其实很简单,就像我们常说:你周围的朋友是什么样的人,就决定了你自己是什么样的人。对于营销就是:消费者的购买习惯决定了你的营销方式。没有什么技巧可以让你高人一筹,关键是你是否能够做出让你面前的消费者认为正确的事!

营销虽然没有层次高低,但营销者其实是有境界的。有这样一个故事:有一个人经过一个工地,有 3 个石匠正在工作,他问石匠:“你在干什么?”第一个石匠说:“我正在做养家

糊口的事。”第二个石匠说:“我正在做一个最棒的石匠。”第三个石匠说:“我正在盖一座教堂。”

从营销的角度看,第一个石匠是看山是山、看水是水的境界,叫做花拳绣腿阶段,无论是营销员,还是营销总监和总裁,处在这个阶段的还是大多数,他们只能做一件永远也做不好的事——养家糊口。第二个石匠是看山不是山、看水不是水的境界,叫做内外兼修阶段,他们都是业绩优秀的销售者,他们有一技之长,他们崇尚最适合自己修炼的技巧,他们要修炼一种可以打败所有绝招的绝招,他想成为世界上最伟大的推销员,无论



推销什么,无论面对谁。第三个石匠是看山还是山、看水还是水的境界,叫做无招胜有招的境界。他们本身是

没有绝招的,但面对不同的招式都能破解,他们是真正的营销者,技巧对于他们,已经成为多余的累赘。

牢记“有意注意”

某天夜里我去现场巡查,发现本应仔细观察的研究员正在打瞌睡,于是我决定对研究所的领导和员工进行大换血,并起用了很多新员工,从根本上改变固定成员已经做了多年的组织。从常识上看风险很大,可是

结果却很奏效。

对自己工作或产品的执着、在现场不懈怠仔细观察的激情,前任员工已经欠缺,而后任员工却具备,否则就不能开发新产品。这种严厉是生产产品时必不可少的。

有句话叫做“有意注意”。就是指有意识地加以注意,认真地把意识和神经集中在对象上。在任何情况下,对任何细小的事情,都“有意图”地凝聚自己的意识。

年轻时,我和部下的联络通过在

走廊谈话的方式进行,此种应对方式后来出了问题,部下认为他确实说过,而我认为根本没有听到——这种事情发生过好几次以后,我取消了在走廊等地方接受部下报告的工作方式。锥子是一种通过把力量凝集在最

前端的一点达到高效目的的工具,这个功能的核心就是“集中力”。无论是谁,只要像锥子一样,集中全部力量在一个目标上,就一定能成功。

(选自稻盛和夫《经营为何需要哲学》一文)



走进东风德纳车桥十堰部件厂二车间,你总能看到一位毛头小伙在车间现场忙碌着,他不是坐在机床边敲敲打打的,就是在用卷尺在比划着什么,总是凭着一颗“改善的心”,对现场的不安全因素想方设法进行自主改善,他就是该车间安全员——陈永青,人称“陈改善”

去年 6 月的一天,前制动鼓生产线 10 序操作工张修昌一边用手指着刚被烫伤的手臂,一边向他反映说:

“我操作的那台设备加工时铁屑老是四处飞溅,稍不注意就会被烫伤,帮我想想法子吧!”陈永青心里暗想:眼看就快到高温高产非常时期了,员工穿短袖工作服容易受到铁屑烫伤等安全伤害,而且还给现场 5S 带来铁屑落地的问题点,我得尽快拔下这颗“虎牙”。为了解决这个隐患,他一连续在这道工序仔细观察了两天,认真分析出铁屑飞溅的原因后,就和操作工一起拿主意、想对策,最终想出了

陈永青:常怀一颗“改善的心”

利用橡皮挡屑的改善方案。不费多大力,他在现场随手找了一块橡皮,简单裁剪了一下就安装在刀架上。一经试用,挡屑效果明显,铁屑飞溅方向由横向转为纵向,基本上烫不到人了。可是,过了几天张修昌又找到他说:“橡皮挡屑既易磨损,又好脱落!”回家路过白铁加工店时,他看到满地的白铁皮边角余料,不觉突发奇想:何不用白铁皮试试呢?于是,他向白铁加工店师傅要来一块白铁皮,根据制动鼓加工情况和外形尺寸,在白铁皮上精确画出图样裁剪出来,经过现场反复取样、裁剪、试验,新的挡屑装置能够有效遏制铁屑飞溅伤人的苦恼和现场 5S 差现象发生。该装置安装在刀架上使用后不久,新的问题又出现了。原来由于零件在切削过程中产生振动,挡屑装置容易移动,挡屑效果不太理想。他又从玩具店买来强力磁铁加以固定,很快解决了移位的问题,装卸起来也非常方便。这项改

善成果他又先后推广到前后制动鼓线 6 台单轴立车上,得到了员工的认可和好评。

在现场搞了多年安全改善,陈永青也碰到过不少烦心事。前不久他还在车间 QROC 会上被领导批了,为啥?原来车间工艺布局由以前 S 形调整为现在“一字形”后,现场环境有了很大的改观,但“5S3 定”问题点却屡屡在工厂局域网“曝光”。为这事,他那几天总是茶不思饭不香的,经过深思熟虑,“从改变员工思想意识转变思想观念入手”的想法不禁跃上心头。结合车间现状,他很快就制订了一份车间“5S3 定”管理办法,大力开展车间、班组双向自主管理,对现场存在的安全问题积极改善,用自己的实际行动拉动员工的积极性。军教生产线设备跑、冒、滴、漏现象一直是个影响现场 5S 得分,治理“三漏”曾经采取过许多种方法,但效果总是不太理想。陈永青主动召集车间 QCD 改

善小组成员和工艺、装备等部门人员协商,针对该生产线设备老化,密封性能差,底座出现局部腐蚀漏油漏水等问题点,采取设备底座加装接水盘,然后使用简易抽水装置,进行切削液回收再利用的做法。通过实施,改善效果立竿见影,不仅解决了“三漏”治理大难题,而且改善了该生产线作业环境的舒适美观。通过一系列改善的实施,员工的“5S3 定”意识有了很大的转变,现在车间员工随时都在为保持车间的环境而行动。同时,员工的自主改善意识和行动也在悄悄地发生变化,车间的作业环境也逐渐变得整洁、舒适、干净了。

陈永青的安全“改善之心”时常感染着大家,也使大家的自主改善能力得到了提高。他常对同事这样说:“哪怕是一个小小的改善,只要能够消除安全隐患,那就是我最大的快乐!”

(艾保国)

拒绝不确定的答案

□ 何飞鹏

管理“不确定”是企业领导人最重要的工作之一,遇上不确定答案时,首先要拒绝接受,再透过不断地追问,一直得到相对正确的答案为止,才能确保工作绩效。

为了创办一个新事业,我的工作团队开了无数次的会议,并邀请我参加最后的定案会议。会中他们做了非常周密的报告,也提出了前三年的财务预算,看起来是门不错的生意,除了第一年小赔之外,第二年以后营运就步入正轨。他们请我提意见,我只问了一个关键问题:“你们设定了一个相当具有挑战性的目标,请问你们能达成目标吗?”

新事业负责人是一个年轻主管,首次担当重任,他战战兢兢地回答:“不管目标有多困难,我们都会尽全力完成。”

这是我最不喜欢的答案。虽然展现出他们的决心,却是一个不确定的答案,一个他们不回答我都知道的答案。我要的是一个确定的答案,一个让我能正确估测结果的答案,当然这个答案也不能是自我陶醉式的肯定答案。

“你们有把握 100% 完成目标吗?”我接着问。

“没有,所以只能说尽力。”他们回答。

我继续问:“那请告诉我,目标完成的几率有多高?”

这位主管迟疑了许久说:“大约 50%。”

这个成功几率太低了,我又问:“有什么方法能让成功率提高到 80% 以上?”

这位主管与团队沟通后回答:“如果预算目标降低 20%, 达标的成功率就会提升到 80% 以上。”

我再问:“有没有什么样的目标,是你们有把握 100% 完成的?”

他们回答:“如果预算目标降低为 50%, 我们有绝对的把握完成。”

问到这里,我终于得到所有“肯定而正确”的答案,于是请他们在这个基础上,重新做出规划目标、重新设想工作方法。

我曾被“不确定”迷惑了很久,包括我自己的不确定:不知道市场有多大、不知道事情有多困难、不知道我能否完成任务;也包括别人给我的不确定:我尽力帮你完成这件事、尽量准时交给你、尽量达成目标……所有的不确定,都使我陷入迷惑、陷入困扰、陷入危机。所以,管理“不确定”一直是我必须解决的问题,而部属给我的不确定,又是领导者最常遇到的问题。

解决的方法也很简单,首先我不接受任何不确定的答案,因为这不仅没意义,还会导致判断错误。其次,遇到不确定的答案,我就要转换问话方式,直到得到相对确定的答案为止。

前述例子中,“尽力达成目标”,全无参考价值;而“达成目标的几率是 50%”与“目标降低 50%, 就有 100% 的把握完成”,这两个答案则清楚说明了工作者内心的情境,也提供了解决问题的具体方法。遇到任何不确定的情境、说法与回答,绝不可就此满足,这是确保工作结果与提高工作绩效的方法。

