

策划词 | CEHUACI  
近几年来,中小企业的总监岗位有变动越来越频繁的趋势。在变动的背后是什么在趋使?中小企业又应该如何用好自己的总监?又到“金三银四”跳槽季,中小企业招聘市场或销售总监的高峰期也来到了。结合一些案例加以分析,给关注总监岗位的中小企业老板们一些参考。



# 中小企业需走出总监聘用“误区”

## 避免企业和总监“双输”

[上接 A1 版]

### 高薪抢人 难解IT专业 就业困局

不过,互联网企业却总能因搜罗名校学生多而成为赢家。从百度对外公布的一组数据来看,百度2011年入职的应届生有34人来自清华,有62人来自北大;2012年百度即将入职的学生中来自北大、清华的总量则超过了100人。据记者了解,这个数量在非国有单位中是最多的。

### 结构性短缺仍是痼疾

据百伯数据研究中心预计,全国云计算人才缺口将达百万,2012年与云计算相关的职位增长将超过150%。此外,在移动通信领域,“终端为王”几乎成了一种共识,与之相关的手机终端人才也成为炙手可热的“香饽饽”。“移动互联网市场的快速增长,愈加让这个行业显得人才匮乏。”百伯网CEO李珍文说。

然而,这些新技术和业务模式给出的职位虽然诱人,入行的门槛却不低,很多用人单位开出的基本“硬件”条件是:科班出身,至少具备5年以上相关工作经验。对于那些刚出校门的学生而言,新技术并没有带来太多实质性的就业容量。

事实上,人才的结构性短缺一直是困扰我国IT行业和高校的痼疾。这两年,虽然IT业人才需求旺盛,但高校计算机类专业的就业率并未因此而攀升。麦可思《2010年中国大学生就业报告》显示,计算机科学与技术专业就业率持续降低,无论是本科还是高职阶段,毕业生就业状况已经亮起了红灯。

在华南理工大学软件学院副院长李东看来,结构问题之所以长期存在,除了学生主观方面的因素外,更在于“IT行业发展迅猛、技术更新快,而国内传统的教育模式却无法跟上这个速度”。李东告诉记者,一些院校的计算机教学只偏向基础理论,工程实践这部分很弱。

IT培训市场持续火爆就是一个最好的佐证。为了就业,不少学生在毕业后不得不去校外参加技能培训。但一个现实的问题是,“当学生意识到‘实际操作经验缺乏’时,通常面临着就业,再参加培训就等于延迟了毕业。”

刘兴阳认为,与许多传统行业比,IT行业对从业者创新能力和学习能力的要求更高,在学校教育无法跟上行业发展的时候,学生自身应对行业高度敏感,明晰行业的发展方向,不断学习新技术,务必要了解前沿,并想法设法站在前沿。

### 西部首选

雄厚资金寻优质项目,免抵押,可风险投资,手续简捷,个人、企业项目不限、地域不限。  
电话:028-68000128

稿件采写 韩明华

### 【案例】:

王刚(化名)原是广州M品牌营销总监。M品牌凭借着集团公司强大的实力背景,广告攻势凶猛,几年运作下来基本完成了全国的招商布点。王刚也凭借多年的化妆品终端市场运作经验和出色的管理能力为该品牌屡立战功,赢得了公司领导和代理商的广泛认同,同时在业内树立了好口碑。后来,王刚因为家庭原因离开广州,回到家乡发展。这一消息被正在四处寻觅营销总监的上海S企业获悉,并向王刚抛来了橄榄枝。

虽然S企业的实力和品牌知名度远不及M品牌,但最近几年市场业绩不断上升,S企业希望能找到一名优秀的总监来操盘,将其品牌带向更高的台阶。多次接触中,王刚丰富的业务经验和沟通能力深深打动了S企业老板,于是S企业以更高的薪水聘用了王刚。由于S企业尚未完成招商工作,市场一片空白,王刚入职后,S企业老板除了给王刚明确了第一年的销售回款指标,更把市场网点快速招商的任务寄托在王刚的头上。王刚习惯了M品牌高举高打的运作模式,而且M品牌更侧重终端市场的维护提升。而S企业不做任何广告投放,品牌力薄弱,却想快速拓展市场网点,这对王刚来说是一次很大的挑战。几个月下来,王刚业绩平平,S企业老板非常不满,王刚只得卷铺盖走了。

### 聘用总监的五种误区

**误区1:**盲目崇拜优秀的总监,认为只要找到了优秀的总监,企业的一切问题就可以迎刃而解,销售



业绩也就可以突飞猛进,忽略了企业所处阶段的真正需要和实际承受力。

**误区2:**聘用总监的目标不清晰,所用总监的特点与企业的目标需求不符,不是忽略了聘用前对总监工作阅历和特长的全面了解,就是忽略了考虑准总监是否正好满足企业的实际需求。现实中,我们发现有些企业对“市场总监”、“策划总监”和“营销总监”的概念本身模糊,导致聘用的总监上任后才发现他不符合企业的实际需求,最终不得不中途调整。

**误区3:**部分企业对总监的期望值有背实际,缺乏忍耐力,或喜以短期业绩论英雄,忽略了新人到岗后的适应期和磨合期。这些企业寄望总监上任不久就能令其品牌业绩突飞猛进,一旦2-3个月下来看不出市场业绩的提升,就开始怀疑总监的能力,不是开始移情别恋就是开始与总监化友为敌。结果大战当前,企业却临阵斩将,导致这样的企业变成了总监“试验田”,一年更换几任总监。

**误区4:**部分企业习惯把总监看作是万金油,一旦市场没有业绩,责任全归罪在总监身上,忽略了对

企业本身存在的不利于销售提升的种种客观因素的检讨。结果导致企业老板和总监终日郁闷不已,最终分手。

**误区5:**部分企业恐惧新来总监可能会胡作非为,不敢充分授权给总监,企业老板不是垂帘听政,就是暗中安排其他人员盯梢制约忽略了聘用总监的根本目的。结果导致总监未能实现企业期望,还带来相互埋怨。

以上任何一种误区的最大后果必然导致企业和总监的“双输”,表面看来伤害的仅仅是总监,实际上受伤更大的是企业。企业应十分慎重地对待聘用总监的问题,在聘用前或者聘用中任何微小的疏忽都有可能都会为企业带来不小的损失。

### 把握聘用总监的三大原则

#### 原则一:正视企业需求

首先,中小企业在做出招聘总监的决定之前,应全面分析企业目前所处阶段是否需要总监,衡量企业费用预算是否能承受得了一名总监的支出。如果企业平台尚小,企业费用尚不允许的情况下,建议老板亲自上阵或委任“销售经理”或“销售主管”负责挂帅。

其次,在招聘总监时需对照企业发展阶段的核心目标,决定所需总监的类型,并围绕这一要求去评估和挑选合适的总监。如企业市场网点已经健全,销售回款已初具规模,想加强自身业务团队建设和提升销售管理水平,在物色总监时应侧重管理能力;如市场网点尚不健全,急需快速拓展,在物色总监时更要侧重业务拓展能力。当然,无论是招聘哪种总监,企业都应该重视考察准总监的人品、素质、经验和能

力,还需侧面了解该总监在业内的口碑。同时还应结合企业对总监薪资待遇的实际承受力去考虑,如果一味地为了把总监挖到麾下,偏离企业的实际承受力,最终不是实现不了,就是不会长久。

笔者认为,任何优秀的总监都必须放到特定的环境下去评判。所谓特定的环境是指不同企业的经营理念、企业品牌所处的阶段、企业拥有的资源等实际情况。否则,即使总监的个人才华再出众,也会如本文开头案例中的王刚,在S企业中遭遇滑铁卢。

#### 原则二:坦诚相待,正确激励

一些企业老板往往喜欢在新总监面前故意抬高企业的销售规模,这给新总监更大的信心,也给新总监施加了更大的压力。其实,随着时间的推移,企业实际的销售规模自然会暴露出来,这反而影响了新总监对企业的评价;另一方面,不切实际的销售指标让新总监背着重负上阵,其结果适得其反。如B企业花了很多心思终于猎到一名在其他企业非常优秀的新总监,新总监到岗之初,B企业给他制定了全年销售回款3000万元的指标(之前该企业的实际年销售回款不足1200万元),业绩考核方案为每月低于月平均回款的60%即不享受月提成,全年回款如完不成不享受年终奖的80%即不享受年终奖。B企业还告诉这位新总监,企业在该年度会举办几场规模很大的营销活动,年底时将会对该品牌全面发力。该新总监刚开始信心十足,但3个月后发现B企业还无任何想发力的迹象,也了解到B企业原有真实的销售数据,同时也未能完成季度回款指标。B企业老板不满意该总监的销售业绩,该总监也埋怨B企业老板不讲诚信,最后,双方合作就此终止。

#### 原则三:充分授权,给予资源,辅以考核

优秀的总监想在企业有所建树,一方面离不开自身的经验和能力,另一方面与企业能为总监拓展业务提供多少配合和资源也有着很大的关系。

笔者认为,企业既然高薪请总监,就应该创造可能的条件,帮助和激励总监在这个职位上发挥。如果有了总监却不让他行使应有的职能,这样既达不到预期的目标,还造成浪费贻误市场战机。当然,授权不等于放权,在授权的同时对总监权限的要求和相应的管理考核必须跟上,这同样是帮助总监完成业绩目标的重要保障。

[上接 A1 版]

## 中国远洋 巨亏百亿 魏家福 期待2012

“集运回暖,散货见底”兴证券研究报告如是给出2012年行业展望。年初集运船东自律撬动运费大幅反弹,提价后二季度船东将普遍盈利,后续运价走势将取决于船东盈利后继续保持高度集体自律的决心,但竞争格局的改善将推动运价的均衡点上移。

干散货方面,年初BDI跌至647点后缓慢回升,预计全年呈现前低后高格局,BDI均值在1500点-1800点之间,尽管干散货船东仍普遍未能盈利,但最黑暗的时刻已经过去。

“今年航运市场前低后高的趋势明显。虽然中远现104亿巨亏,但是今年A股和H股仍旧呈现涨势,表达投资者对中远船务的信心。”魏家福如是说。

### 管理层调整 酝酿转型

年报显示,2011年公司实现营业收入68908亿元,同比下降12.3%,但归属于公司权益持有人的净利润为亏损104.48亿元,而2010年的净利润为67.6亿元,也就是说整体效益下跌25.4%。

中国远洋旗下主要业务版块集装箱业务和干散货运输业务都录得大幅亏损,虽然物流和码头板块表现优异,但是没能扭转整体颓势。

2011年4月27日中国远洋迎来了成立50周年的纪念日。中国远洋集团成立于1961年4月27日,成立之初是一个仅有4艘船舶、226万载重吨的小型船公司。如今它已经是拥有800多艘船舶,全球排名第二、中国一大航运公司。

等于是在一个大亏之年,中国远洋度过了自己的五十岁生日。

中国远洋似乎已经认识到了问题的症结。2011年公司管理层大面积调整,总经理张良辞职,拥有丰富资本市场经验的姜力军接任,这也被外界解读为公司开始纠偏张良主政时期的粗放扩张战略,酝酿转型。

外界注意到,中国远洋最近也在调整策略并部分整合自己的业务。2011年12月21日,公司旗下干散货业务已经全部集结到北京成立了一个中远散货运输(集团)有限公司,以期发挥集团优势、提高管理效率。

中国远洋总经理姜力军表示2012年在集装箱航运方面将优化航线布局,加大新兴市场运力投入。同时,他表示,对于行业洗牌中的机会,如果时机和价格对公司有利将会考虑兼并一些航运企业。

外界注意到,中国远洋最近也在调整策略并部分整合自己的业务。2011年12月21日,公司旗下干散货业务已经全部集结到北京成立了一个中远散货运输(集团)有限公司,以期发挥集团优势、提高管理效率。集装箱业务方面,中国远洋副总经理万敏当天表示,3月的调价执行基本到位,航线效应好转,但距离航线收支完全平衡仍有距离,未来4月1日、15日及5月1日,将再次上调运价,“相信本轮提价完成后,经营状况会有改善。”

## 新总裁“烧火” 沃尔玛“下乡”

徐春梅



©沃尔玛中国新总裁高福澜

沃尔玛中国新总裁高福澜上任后坚决走出了“下乡”的步伐。

“目前沃尔玛中国的业态布局战略是,大城市维持沃尔玛购物广场加山姆会员店,中小城市以购物广场为主,县城、乡镇发展中型惠选超市。”一位沃尔玛内部人士告诉记者,新总裁上任后明确了沃尔玛三大品牌在中国的战略布局,而面向县城、乡镇市场的惠选超市成为公司日后战略重点。

这也被视为是高福澜新官上任后的“第一把火”。与此同时,沃尔玛再次爆出高层人事变动。沃尔玛中国首席市场官石展银、山姆会员商店采购部副总裁谭丁离职。而石展银曾是负责惠选超市等业态发展的新业态高级副总裁。

看起来,沃尔玛超市的“下乡”之举难言顺利。而考虑到沃尔玛惯有的物流、IT优势在中国难以发挥,在城市敌不过大润发等对手的沃尔玛,欲在农村扳回一局,同样难度不小。

### 剑指县镇

高福澜选择了惠选超市将沃尔玛带入到“下乡”冒险中。

沃尔玛中国上任总裁陈耀昌时代设立了专门的新业态部门,以试水发展包括惠选便利店、惠选超市等新业态模式,现在看来,沃尔玛要正式行动了。

此前不久,沃尔玛结束了惠选便利店业态的试水。惠选便利店是沃尔玛在中国尝试的一种新业态,2009年在深圳同时开出三家店,后来悄悄关闭一家店,2011年又在深圳开了一家新店,但今年2月份三家店同时关闭。原因是该业态经营惨淡,习惯了大卖场思维的沃尔玛并不擅长做便利店。

而沃尔玛新任总裁高福澜选择了惠选超市将沃尔玛带入到“下乡”冒险中。上述沃尔玛人士告诉记者,惠选超市是一种中型超市业态,面积在5000-7000平方米,开店面向县城、乡镇市场。2010年底,沃尔玛在江西樟树开出第一家惠选超市后,目前它已经在湖南衡阳、东莞等地开出类似的中型超市。

“惠选超市已经被确立为公司今年及以后要全力发展的业态,我们现在要做的就是多开店。”上述沃尔玛人士说。而沃尔玛中国公司财务部高级总监李玲向记者证实,深圳惠选便利店业态测试店近日关闭,而惠选品牌将保留并用于其他主力业态。

而在业务变动后,沃尔玛再次爆出人事调整。在沃尔玛工作了16年的山姆会员商店采购部副总裁谭丁离职;任职沃尔玛中国首席市场官(负责所有业态)兼山姆会员店和新业态高级副总裁的石展银离职转去英国ASDA做市场官,而石展银到沃尔玛中国仅半年时间。

有猜测认为,两人离职与高福澜的新品牌战略布局脱不开干系。在2012年3月初正式就任后,高福澜明确了沃尔玛三大品牌在中国的战略布局:大城市维持沃尔玛购物广场加山姆会员店,中小城市以购物广场为主,县城、乡镇发展中型惠选超市。

### 提升盈利

高福澜上任后正通过进一步拓展山姆店来提升沃尔玛中国的整体盈利能力。

如果说“下乡”更多是为未来储备,短期内很难在营收和利润上贡献业绩,那么,高福澜任内,沃尔玛的盈利重担将主要押宝在山姆会员店上。上述沃尔玛人士告诉记者,在“下乡”的同时,今年沃尔玛明显加快

了山姆会员店在大城市的拓展。“包括广州、南昌、西安、大连、深圳、常州等城市今年都计划开山姆店,山姆店基本上是开一家就盈利一家。目前沃尔玛中国整体是盈利的,但单看业态的话只有山姆店在盈利,也就是说山姆店救了其他业态。”

高福澜上任后正通过进一步拓展山姆店来提升沃尔玛中国的整体盈利能力。就此,第一零售网创始人兼CEO丁利国表示,目前一二线城市的零售竞争格局基本落定,而大卖场业态也接近饱和,所以,沃尔玛此时“下乡”并将中型超市业态作为战略重点也是不错的选择,中型超市也将成为大卖场的很好补充。而沃尔玛在大城市的山姆会员店选址以及“下乡”的惠选超市业态选址开店“双全并举”,显示其“野心”是以多种业态横向发展通吃中国市场。

此外,从沃尔玛高层的表态及此次沃尔玛中国高层变动来看,高福澜显然深得总部信任。沃尔玛高层曾在公开场合多次提到公司打算在更小的城市开新店,沃尔玛百货有限公司国际业务总裁兼首席执行官董明伦曾明确表示:“我们将目光投向中国的三四线城市,并将试点一种新的门店模式。与传统意义上的沃尔玛大卖场或超级市场不同,在三四线城市的门店将是一种规模更小的中型门店。”

## 遗失公告

姓名:任虹宇  
学生证编号:2010280718  
学校:四川师范大学音乐学院声乐系7班