



策划词 | CEHUACI

2010年7月，时任乐酷天商城CEO的江尻裕一，曾自信地向媒体这样描述，“我们看好中国电子商务市场的广阔前景，也相信乐酷天一定能在中国获得成功”。乐酷天商城，是日本网络购物巨头乐天与百度合资成立的公司。然而事情却并没有向江尻裕一的预计方向发展。两年之后，乐酷天在中国“败走麦城”，4月27日凌晨，乐酷天商城正式关店谢客，成为又一家因“水土不服”而退出中国市场的国外知名企业。伴随着乐酷天的退出，业界再次忧虑国内电商通过烧钱，“赔本赚吆喝”的模式还能持续多久，谁又将成为下一个乐酷天？

孙超逸 钟雯

乐天与百度短暂合作之后，无奈分道扬镳。双方合作的乐酷天商城已于2012年4月27日零时起停止为消费者提供服务。虽然事先约定“乐酷天不仅仅要为消费者提供更多优质的产品和服务，还要为中国广大的中小企业服务，帮助他们分享电子商务市场带来的新机会”。但从2010年10月19日上线到2012年4月27日，仅一年零六个月，乐天集团就宣布“因为业绩表现不如预期，考虑到股东的权益和预测未来，决定4月27日零时开始终止乐酷天商城的服务”。

乐天在中国电子商务市场依然不得要领，而百度试图尝试的新的网络服务模式与业态也远未形成。“搜索+购物”的服务模式缘何没有打开双方的利益通道，而最终使双方离合作的初衷越来越远？

【现状】

裁员规模尚未最终确定

4月27日上午，记者打开乐酷天中国主页时，页面上只剩下一张“停业通知”，原本琳琅满目的商品图片已全部消失。400客服热线电话也已

停用，偌大的商城仅留下2个手机号，供消费者和商家进行相关事宜的咨询。

“从今天起，乐酷天正式停止交易，剩下的主要是商户退款问题。”乐酷天的一位负责人表示，自4月20日宣布商城将要关闭的消息至今，公司一直都在忙于为部分消费者兑换积分。随着商城正式关闭，兑换积分的期限已过，下一步善后工作的重点将变为给商户退还保证金、年费和部分尾款。

根据相关安排，乐酷天将首先退还所有商户所缴纳的保证金，然后再针对不同商户的合同情况，按月退还其所缴纳的年费和交易尾款。消费者的退换货要求受理截止时间为5月18日，因此商家的最终退款时间将比此略晚，预计至5月底结束。

“乐酷天是‘退出’并非‘破产关门’，所以绝不会拖欠消费者和商户的各种款项。”乐酷天方面反复强调。除了“钱”，乐酷天需要善后的还有“人”。

“现在还没法确定具体的裁员人数，因为合资公司还会继续运营。”该位负责人表示，乐酷天并不会将所有员工辞退。但据了解，目前除了处理善后工作的部分员工外，乐酷天大部分员工都将被遣散，其合资公司规模也将缩小，裁员规模可能刷新国内电商界的纪录。

【分析】

难给出“最低价”最终败北

是什么让日本最大的网上商城

在国内“折戟沉沙”？在黯然离去之际，江尻裕一将乐酷天的“败走”归结于两个原因：一是商城的业务表现没有达到预期，二是国内电子商城竞争实在太惨烈。

两年前进驻中国市场时，江尻裕一和乐酷天都没有想到国内电商行业的竞争会如此惨烈，实际情况与原有的预期脱离，经营状况也无法满足股东对投资回报的要求。虽然对退出中国市场表示“惋惜”，但江尻裕一认为，“这种情况下，退出是对股东和乐酷天最好的选择”。

“乐酷天之所以水土不服，真正的症结是其上市公司的身份，难以在价格上与国内同行拼杀。”一位之前在乐酷天市场部工作的内部人士坦言，从产品上讲乐酷天销售的产品种类与京东商城不相上下，资金上也有日本乐天 and 百度两家“巨头”做后盾，并不差钱。之所以最后黯然退出，是因为难以给出“最低价”。

对比其他电商网站不计成本、甚至自造节日来进行低价促销的营销手法，受困于资本回报率，乐酷天在促销上一直有些缩手缩脚，最终失去了价格吸引力，导致用户流失。

另外让乐酷天深受困扰的是不间断的高层人事变动。先是由乐天集团内部任命村晃一出任负责人，他曾对媒体公开表示会从日本带来一批高层管理者，随后百度方面在乐酷天项目的负责人被调离公司；但村晃一也没有在这个位子上呆多长时间，他离职之后，现任CEO江尻裕接替。在此期间，有关公司裁员和百度从乐酷天撤资的传闻从未间断。

中投顾问IT行业研究员李方庭分析认为，乐酷天在本土化方面效果不佳，未能有效利用百度的流量、技术、市场等优势资源，在品牌推广、市场促销、用户培养方面存在滞后性，对中国市场的具体情况缺乏足够的分析，使其未能在价格战和高成本广告投入上持续经营，另一方面，乐酷天在经营管理方面存在问题，公司总监以上都是日本人，在处理公司问题时常常需要中英日三重翻译，加上管理层派系冗杂，导致企业经营效率低下。

北京市电子商务协会秘书长林亚也有自己的看法，“乐酷天的定位不合适，没有把握住本土的需求”。她表示，B2C商城提供的是平台型服务，需要长时间的培育。乐酷天才在中国做了两年时间，耐心还不够。此外，乐酷天虽然在日本做得很好，但其营销方式不加改变地套用于中国，也在一定程度上导致了最终败北。

【启示】

电商企业需寻求差异化

乐酷天关闭事件，同样给予很多电商企业很多启示，国内电商正处于激烈的竞争状态，虽然当前能够获得一定的市场销量，但是在盈利模式方面仍存在不足，后阶段转型较为关键，另外乐酷天关闭再次凸显出了解消费者消费习惯的重要性，有针对性地运营电商领域是突围的关键。

电子商务研究中心分析师莫岱青建议电商企业要寻求差异化，找到

具有自己特色的道路，提高用户黏性并且不断地发展潜在用户。价格战未必是长久之计，或许短期内能够取得成效，但是长此以往下去肯定不行，电商企业需重新回归到产品本身与服务上来。

【展望】

或造成电商停止发展

目睹着乐酷天的离去，国内的电商网站的经营者在庆幸又少了一个竞争对手的同时，也开始审视自己前进的道路。“烧钱”扩张的模式还能持续多久，成了不少业内人士心中的担忧。

“现在各家电商的日子都不好过，谁都有倒下的可能。”国内一家知名电商企业的市场部负责人表示，眼下除了低价，各家电商似乎找不到更好的营销方式。

今年以来，京东、凡客、新蛋商城等都先后传出资金紧张的消息，虽被先后被否认，但也从侧面证实了“烧钱”模式已难以维系。“乐酷天能退出是它的幸运，对于国内其他电商而言，现在已经没有退路，只能撑到死。”这位市场部负责人悲观地认为，电商领域很快就会出现第二家、第三家“乐酷天”。

社科院信息化研究中心秘书长姜奇平，对国内电商之间的价格惨烈拼杀十分担忧。他认为，目前国内电商千网一面，商业模式都是一样的，所以只能通过打价格战抢市场。但这样只会让越来越多的电商出局，最终使整个行业停止发展。

经理人 如何管理 繁忙的工作

现代人之所以会忙乱，一大原因是我们身处信息爆炸的环境，习惯吸收信息，直接接受，而没有习惯主动整理。经理人深陷忙碌的状况，也是如此。我们一个决策接着一个，却很少回过头思考事情的过程，当时如何处理其中的环节。要回头思考，才会整理归纳出经验，后面才能够愈走愈快。

因此，身为经理人，首先一定要思考的是：自己的职责是什么，把职责相关的事务，全部纳进工作。

下一步是组织、架构工作。一般工作大体可以分为两类，一类是经常性、周而复始的工作。一类是非经常性的工作，尤其是突发、需要解决的问题。

重复性的工作，就可以建立标准化流程，提高效率，所花费的工作时间就会愈来愈少。多出来的时间，可以处理非经常性的工作，与工作思考。经理人有部属、需要带人，经常性的工作就可以分工、授权给部属。不过，这说起来是简单的两个词，其实是最花时间的的工作，也是一般人最容易疏忽的。实际落实，绝对不是做一次就可以到位。

分工，其实是复杂、琐碎、漫长的过程。因为，分工一定有灰色地带，工作就无法一次界定清楚。所以，分工后，还要仔细观察哪里不明确，再把职责更仔细地厘清。这样的厘清可能要做很多次。

另外，部属不见得了解主管的想法。所以，主管分工后，还必须观察部属是否真正了解。部属真的了解主管的想法后，大家才能真的照主管的分工就位，各司其职。

授权，也是被过度简化。人不是用一个模子做出来的，不是交代了工作的要求、内涵、步骤、方法后，部属就会做。主管必须给予协助，教部属怎样做被授权的工作，看着部属学会、养成习惯。

这些步骤是非常基础的，一开始很耗费时间，而且人员还会替换。“分层负责”，可是管理者偷懒的借口。更重要的那句话，是“概括承受”。没有人是百分之百具备能力的，主管要先协助部属，部属才能帮主管工作。

如果主管偷懒，问题就会一箩筐。主管要建立一个扎实的部门，就像盖房子，是件大工程。主管要先把基础的盘顾好，就得先花时间把分工、授权基础打好，部属工作有效率、质量好、养成习惯。未来修补、刷油漆，就简单了。分工、授权上轨道，主管做非经常性工作的时间就会变多。可能是处理部属解决不了的问题，或是观察、思考外在环境变化。部属的工作，总会碰到5%是超过他能力负荷的，就应该向上汇报到主管，这就是主管要处理的非经常性工作。

如果经常观察环境变化，在变化初期，就思考未来可能的影响，慢慢纳入工作，变成部属工作的标准化流程。因为早有规划，即使环境改变，工作也不会忙乱了。

(杜书伍)

中铁十八局下好转型发展“生态棋”

中国铁建十八局集团在建设每一项工程时都注重工程与自然的和谐共处，在精心打造精品工程的同时也着力打造绿色工程。该集团在搞好在建工程环境保护的同时积极拓展路外重点品牌项目，向水利水电、新能源、环保等新兴领域进军，下好转型发展“生态棋”。

“地球是我们人类共同的家园，爱护环境、保护环境人人有责。国有建筑企业，建设的是工程，交出的是一份社会责任！”这是集团董事长、党委书记郝义，总经理彭仕国的一致共识。

在兰渝铁路施工过程中，集团下好“生态棋”。为了保护西秦岭隧道出口TBM施工现场一棵千年古麻柳树，隧道公司果断提出改移施工通道的方案，多投入100多万元，更改了施工便道。在西秦岭、范家坪等隧道施

编者按

工程建设是人类对自然环境施加重要影响的一类活动。如何让施工对自然环境的不利影响降到最低限度，确保沿线景观不受破坏，江河水质不受污染，植被得到有效保护，从而打造绿色环保型工程，是施工企业必须认真破解的难题。面对自然的呼唤，中国铁建十八局集团肩负起社会责任，用绿色战略助力转型发展，用行动向自然和社会交出了自己的答卷。

工中，人工开掘的隧道就像天然的山洞，紧挨着洞边的植被几乎没有被动过的痕迹，这一切得益于项目部采取了“零进洞”的施工方法。在范家坪隧道进口处，有一片近百亩的橄榄园，为了保护生态环境，他们多投入几十万元将施工便道绕了一大圈，没毁坏



◎十八局集团承建的石武客专明港跨京广铁路特大桥施工注重环保，图为周围村民在自由放牧。(伍振 摄)

一株橄榄树。

锦屏电站是“西电东输”“川电外送”战略的关键性工程，是世界规模最大的水工隧洞洞群。集团担负锦屏二级水电站1号、2号引水隧洞等项目。为打造绿色锦屏，施工便道由明线改为隧洞，使边坡开挖可能造成的

植被损失减少90%。在锦屏工地，他们对生活生产污水先作二级深化处理，再经过中水处理，不排到江中，用作降尘洒水。他们的绿色低碳施工也换来骄人的业绩，进军四川锦屏电站7年多时间，就实现了30多亿元的滚动发展。连续7年被业主评为优秀项

稳定的时机，加大安全管理力度，力争多出煤，实现了历史上最好的经营效果。

二季度是确保“双过半”目标实现的决战季。瓷矿集团采取得力措施，克服困难压力，确保实现“双过半”。一是为顺利实现跨年度安全生产六周年，继续深化“五反思五整治”活动和“六项行动”，以稳定的安全形势为实现“双过半”目标提供有力保障。把安全责任落实到各个层面、各个岗位，加大安全履责考核力度，增强安全生产的自觉性、主动性、超前性。二是以产业

目部、安全文明施工标准化示范单位，获得“四川省重点工程劳动竞赛先进集体”称号。

集团还积极瞄准环保市场，向环境整治、污水处理等市政环保施工领域进军。2009年，路桥公司承揽到昆明滇池治理配套工程之一的北岸水环境综合治理工程。该工程施工场地狭窄、工期紧、工艺新、环保要求高。通过优化和采用管道明挖开槽埋管、倒虹吸、水泥土搅拌桩、加芯水泥土搅拌桩等施工工艺，项目部仅用不到10个月时间就顺利完成了项目施工，从而在云南省市政环保领域站稳“根据地”。目前，路桥公司承揽云南环保市政工程4项，实现了滚动发展，成为云南环保“王牌军”。

中铁十八局集团凭“善待环境就是善待自己”的环保理念在施工领域闯出“星光大道”，相继获得詹天佑奖10项、鲁班奖16项、国优金奖4项、全国市政金杯奖9项，国家科技进步奖8项，并获批高新技术企业。

(伍振 杨三柱 朱津军)

兖矿集团“握指成拳”谋跨越

今年以来，兖矿集团紧盯“双亿”经营目标，各级组织和干部职工握指成拳，同心画圆，积极应对国内外严峻复杂的经济形势，克服主导产业市场竞争激烈、产品价格下降等多种不利因素影响，克难攻坚奋发进取，一季度完成煤炭产量1769万吨，同比增长24.58%；营业收入215亿元，同比增长37.71%；利润总额26.70亿元。

该集团首先明确2012年工作思路和“双亿”经营目标，制定安全工作“一个决定、三个办法”，实施经营管理

“十个严控、十个一律”超常规举措，建立经营目标责任“三位一体”考核新模式，完善10多项配套管理办法，通过一系列举措，形成了抓开局起步、实现“双亿”经营目标的浓厚氛围。煤业公司在煤炭价格同比、环比出现下跌的困难情况下，一季度呈现出量增、价高、效益上升的良好势头，实现了同比增盈；煤化工产业在产品产量降低造成营业收入降低的情况下，实施各项创新举措，集中实施检修，对没有边际贡献的装置果断停产改造，取得煤化工转调减增、实施创新举措的成效；电

铝公司在一季度铝锭价格持续降低情况下，以贸易为补充，以本部实体产业为基础，以加快推进轻合金项目为重点，实现稳步发展；东华公司针对一季度建筑市场订单同比下降20%，煤机制造年初销量不高、整体运行困难等实际，采取了一系列改革改制和深化管理基础工作的举措，营业收入比集团公司考核计划和去年同期均有增长。物业公司围绕经费单位降开支，转变服务观念，提高服务意识和服务质量，一季度营业收入突破2亿元。贵州能化公司抓住贵州煤炭市场较为

运作和资本运营相结合，协同发展，提高增盈创效能力。针对二季度生产经营的黄金期、资本运营的机遇期和实现“双亿”经营目标的关键期。高效推进主导产业转调减增，落实资本运营的各项任务，实现规模、效益和产业素质“三个提升”，稳内拓外策略提升煤炭产业规模效益。打好省内矿井压煤村庄搬迁攻坚战和省外矿井拓产提量攻坚战，全季力争产煤1837万吨。三是以内涵挖潜和外延扩张相结合，确保整体运行质量有新提高。严控成本费用，把握产业特点落实降本增效措

施，深化矿井内部利润考核，调动降本降耗、增盈创效的积极性。四是把技术研发创新作为二季度转调减增的重要动力，围绕研产销一体化，集团力争20项成果列入上级科技计划，加快已有7项煤化工产业国家级计划课题研究。推进高灰熔点煤气流床气化工业示范装置建设和高温费托合成高效催化剂配方试验及反应器设计优化。抓好综放工作面端部交叉布置开采工艺技术项目开展试验和“薄煤层综采机械化开采”技术工业性试验等重点工

(周焱)