

策划词 | CEHUACI

从美国到中国,从 Groupon 到高朋,从 2011 年的高调入华,疯狂招聘到后期的不断裁员,终于,今年 4 月底,高朋和 F 团“牵手”,在大批人员流失的情况下,高朋网将团购实际运营权交给了 F 团,也将自己的未来交予他人掌舵。易观国际分析师陈寿送认为,高朋的结局早已因其体系架构注定。



高朋“闪电”衰落的背后 员工无归属感 外籍高管更“不服水土”

□ 稿件撰写 王书家

内部管理混乱

林林(化名)曾是高朋华东大区某站市场总监,今年 2 月站点被裁撤后自己离开了高朋,他对于高朋如今的现状并不意外,他以“混乱”来形容整个高朋,尤其是管理上的混乱。

“高朋背靠 Groupon 和腾讯两大公司,本以为会有多么成熟、严谨的管理制度,但进来后才知道,实际并非如此。”原来,网站内所有商品的最终上线决定权在北京,北京公司可以在系统内看见全国各站点的商品录入情况,“若是比较大的优质客户,他们会以各种理由拒绝上线,甚至自行联系客户,”林林感叹,这样的最终结果就是,销售额划入了北京,与他们毫无关系,对各地分站的营业额造成不小冲击,“白白谈成了一笔好业务。”

林林透露,他们分站某销售

与杭州姚生记食品有限公司谈成合作后,将商品信息录入后台等待上线通知,谁料等待半月之久后依然杳无音信,多次与上层领导和北京沟通后也无用,得到的结果无非是“性价比不高、销量不会高”等理由。然而,令他意想不到的是,过了一段时间他却发现杭州姚生记食品有限公司的产品上线了,变成了全国产品。当然,销售额也划入了北京所有。此外,某韩版服装的团购也是如此,“谈成生意的业务员又气又恨,但是没有办法。”

事实上,马化腾在去年 9 月曾表示,高朋上线准备不够充分,系统软硬件没完全对接,上业务太快。这无疑暴露出高朋内部制度不够完善的问题。更何况,去年高朋网上线之初,曾遭遇短暂上线立马关闭的境遇。当时,有内部人士向记者透露,腾讯派驻的 CEO 欧阳云负责整个公司的战略事务,但实际上,Groupon 很强

势,欧阳云并不具实权,直到去年年中才稍许有了点权力。而此次高朋牵手 F 团,腾讯通过两次增资,已成为 F 团大股东,这也显示出腾讯对控制权的渴望。

员工无归属感

高朋网于 2011 年 3 月上线,在高调进入中国之际,高薪成了高朋挖角同行员工的战略,因为在发展其他海外市场,这个方法百试不爽。

不过跳槽过去的人很快发现,薪资高只是表象。宁波站某员工表示,自己的薪水从签合同前谈好的 7500 元降成了 4000 元,“在确定你入职后,HR 会以各种理由询问工资下调的事情,最后只比跳槽前多 500 块”。此外,该员工透露高朋会随时更改一些制度,导致销售完全不清楚到底能拿到多少提成。

而且,高朋销售人员承受着巨大的压力。林林透露,在高朋,

销售的压力非常大,甚至在初期要求各地实现 100% 的营业增长,“比如你这个月做了 100 万的销售额,那么他就会要求你下个月一定要做到 200 万。”虽然这样的情况持续时间并不长,但后期的销售压力更让一线员工不那么舒心,“如果你有 4000 元的底薪,上面会要求你做到 6000 元的利润,做不到就要下调工资,每月如此。”不过,工资下调并不是人人平等,“如果你和高管关系好,工资只涨不跌。”

一不愿透露姓名的员工告诉记者,外籍高管想将底下员工打造成工作机器人,除了正常的 8 小时工作外,加班更是常事,“大一点的站点有指纹考勤论定加班时间,而我们经常工作到晚上 8-9 点,甚至更晚,却从来没有加班费。”

待遇上的克扣让基层员工早已心生间隙,去年 7-8 月份,不少高管都已做好跳槽准备。那些空降

的外籍高管在高朋的生命力更是短暂,生活习惯、语言障碍都成了工作的阻碍。林林透露,很多外籍高管不属于高朋,也不属于 Groupon,而是采用外包派遣的形式,这让他们在中国无根无蒂的他们没有归属感。记者致电高朋网相关人士证实此事,但电话并未接通。

业绩下滑

对于团购的商品,高朋向来标榜高标准,但从实际情况来看,很多产品并未让消费者感到特别的优惠。在市场竞争和营收双重压力下,高朋也逐渐开放了商家的门槛。

“从做实物团购开始,我们的销售额呈明显下降趋势。”林林表示,在改变经营战略后,其站点销售额降低了 20%-30%,销售们的提成也呈现出可忽略不计的窘境。

据记者了解,像林林所在的二线城市站点,一年的运营费用在 200 万元至 300 万元之间,而其销售量不过处于 170 万-180 万元的水平,远远落后于糯米网 400 万元的水平。

“有一个卖螺旋藻的商家找到我们,但我们发现他没有相关鉴定证书,是三无产品,我们拒绝上线。”林林透露,因为此事,他们还与上层领导争吵过,但不出数日却发现,苏州站上线了此款商品。

有内部员工向记者透露,很多时候,高朋上线的商品人气并不高,有的一个月也不超过 50 单,甚至无人问津。

其实,高朋网在 2011 年中旬就已跌出国内团购网站排名前十的行列,这或许可以归咎于战略方向不够准确。林林透露,为了辅助 Groupon 上市,高朋中国区董事总经理之一的 Raphael Strauch 宣布高朋至少要转型 50% 的实物团购,“那时起,我就认为这是个错误,它不可能超越聚划算。”

办好对社会、对员工负责任的企业 ——天工国际“感恩行动”深度扫描

办好对社会负责任的企业

朱小坤说完“员工”又说“社会”,缜密的逻辑思维“顺流而下”,把两者既有联系、又有区别的形态说得一清二楚。在董事局主席看来,一个重视并切实履行社会责任的企业,是对自己员工前途命运负责的企业,企业履行社会责任的过程,也是树立自身良好公众形象、增强市场竞争力的过程。

“办好对社会负责任的企业”,这是天工一贯追求的宗旨。自 1981 年创办天工至今,朱小坤领导着天工在世界工具和特钢行业做出了卓越贡献,使得“天下无处不天工”。从此,在工业经济腾飞的带动下,使原本贫困的前巷发生了彻底的蜕变,以工养农、以工促农,工业的发展带动着整个前巷村的日新月异。

往事并不如烟,抚今勿忘追昔。走过了 31 年风雨历程的天工国际,是一幅中国民营企业做大做强、发展壮大的历史“缩略图”。感慨系之的朱小坤坦言他的情怀:30 余年一路走来,天工完成了原始积累,闯过了千难万险,到今天为止,我们可以非常自豪地说,天工又步入一个全新的发展阶段,那就不是单纯的赢利和赚钱,而是承担责任。这个责任,就是办好对社会、对员工负责任的企业。

董事局主席的“责任”思维堪称真知灼见。他认为,古今中外,多少企业昙花一现,起步不久就轰然倒下,追根溯源,就是因为这些企业的发展思路不清晰、办厂的目的不明确,这种不负“责任”的表现,势必步入歧途。所以,只有目标明确、宗旨清晰,企业才能够永立市场不败之地,而且越办越好。

朱小坤进一步说,我们办企业的宗旨首先是要感恩国家,对社会负责,绝不计较国家给了我们什么,关键是我们应该为国家做什么,这是我们每位天工人的基本责任;第二是要感恩员工,我们的员工为了公司的发展日夜操劳的付出,如果没有员工

自己也该像蜡烛那样燃烧”。朱小坤说,这两句话形象生动,言简意赅,可说是对“责任”很精辟的定义。

中华民族是一个历史悠久、有着传统美德的民族,是个具有强烈责任感的民族。“天下兴亡、匹夫有责”为世人传承和践行;岳母刺字勉励儿子英勇杀敌保黎民平安、郑成功收复台湾抗倭寇,林则徐虎门销烟明志气,董存瑞为了新中国舍身炸碉堡……一个时代有一个时代的使命,一个团队有一个团队的责任。朱小坤反复告诫自己和天工人:“没有责任就没有一切,我们应当以民族责任感振兴产业,以社会责任心发展天工。”他强调,责任感是企业存在的最大理由,也是持续发展的原动力,更是一种品位和境界。

对于“责任”的思考和认识,朱小坤有自己独到的见解。他认为,卓越的企业或企业家都不是以牟利为导向,而是以责任感为导向。以赚钱为导向的企业,它可能因为赚到钱,得到物欲的满足而很快失去动力;或亏了钱因为物欲需求的失衡,它很容易很快选择放弃。因此,以利润为导向的企业,它就没有持续发展的动力基因。而以责任感为导向的企业,不管是亏是赢,它都能不断地找到超越金钱与物欲以外的目标和继续存在发展的理由。正因为如此,它能在履行责任、追求崇高目标的过程中,培育了企业持续强大的动力基因。

大文豪托尔斯泰说得:“这个世界不是一场玩笑,不是走向那个永恒天堂的苦难深谷,而是那些美好世界之一,它美丽、欢快。我们不仅能够,而且应当使它更加美丽、更加欢快,为了我们的同时代人,也为了以后的世世代代。”

朱小坤对记者说,企业没有责任就没有一切,个人没有责任就没有灵魂。责任,是企业前途的“开山斧”,是个人命运的“主心骨”。

铁肩担责任,妙手夺天工。这,就是朱小坤和天工人的责任观。

办好对员工负责任的企业

天工自创业以来,始终遵循“对员

工负责是办好企业的第一要素”这一理念。基于这一理念,天工恪守“责任”宗旨,在对员工负责、关爱员工方面,出台了一系列“情投意合”的举措。

首先,尊重员工,营造“想为员工、做为员工”的良好氛围。记者了解到,天工 60% 的员工都是来自五湖四海,他们背井离乡,为的就是在异地他乡能有份稳定的工作,能有个舒适的生活环境,尤其是近年来东南沿海一度出现用工荒,就连传统的河南、安徽等人力输出大省也出现用工荒现象。在这种严峻的形势下,天工却没有用工荒,这足以证实天工“富员强企”理念的优越性和生命力。员工们表示,在天工都有家的感觉。

其次,记者得知,为弘扬“富员强企”的经营理念,天工针对广大员工、尤其是外来员工和中专生出台了一系列的惠民政策,如对中专生实施学历补贴,以及为使广大员工安居乐业,为员工建造职工廉租房、实施工龄奖等。朱小坤说,真正的“惠民”,是要大家身心都有幸福感。

第三,扎根在朱小坤头脑中的安全理念是鲜明而确切的。他认为,安全是一切工作的中心,没有安全也就没有一切。按照这一思路,公司各分厂在严肃安全生产工作的同时,认真做好清洁生产工作,为员工提供了一个舒适的工作环境。与此同时,他们还逐步将陈旧的老式设备进行更新改造,最大限度地减轻每一名员工的劳动强度,使他们在天工过得神清气爽。而且,各分厂每月必须召开一次的员工座谈会,认真听取广大员工在生活方面的困难和工作上的建议,并及时调整解决。朱小坤动情地表示,天工就是要为员工提供舒适的工作环境和施展才华的舞台,要建设强大的天工,就是要让每一名员工都能感受到他们是企业的真正主人。

第四,全面提高员工的工资福利待遇,想方设法抓产出,千方百计降费用,以绩效考核等方式大幅提升员

工待遇。在 2012 年天工的一号文件明确提出,增加员工收入在 20% 以上,保持 2011 年的上升水平。在怎样提高员工工资收入方面,天工也制定了切实可行的措施:

一是设立年度“管理节约奖”,规定副科级以上管理人员在生产管理中每人挂一事的工作,完成全年节约目标的,奖励可以翻番实施。

二是制定各行政管理人员把行政级别奖金与业绩奖金分开核算的具体实施细则,并单独设立有关生产方面完成任务奖和业务人员的业务考核奖,包括副科级以上挂靠分厂的绩效奖励具体执行办法细则,各工作部会计级以上人员均可从各工作部、分厂完成任务中拿到另外的奖励。

三是从 2011 年开始扩大奖励面,对公司副科级以上管理人员进行年终业绩奖励,激励科级以上管理人员为公司创造更佳业绩,为公司的发展和壮大贡献力量,为公司的发展能够尽心尽责、扎根天工到退休。

四是加强管理人员工作责任,精兵简政,充分利用好电脑系统,以此作为提高大家收入的重要办法之一。

五是提升现代化、自动化装备水平,不断创新生产工艺,在保证质量的前提下,提高产能,多产出、多创效,来提高员工的收入。

六是生产高附加值的产品,对传统老产品不断更新,开发新产品,出台新机制,增添新朝气,让新产品不断涌现,增加收益水平,提高毛利率,提高员工收入。

七是 2012 年把各车间员工的收入增加纳入对分厂厂长的百分考核中,必须保证员工工资增幅在 20% 以上,由企管办每月公告,每月考核、每月评比,每月通报,每月改进提高。

朱小坤说,只有这样,天工才能真正称得上对员工负责,否则就是空话,就还是纯粹以赢利为目的的作坊式工厂,天工就谈不上是一个世界知名的大型企业集团。

的付出,哪有今天的天工,哪有产品走向世界。所以说,今天的企业不是任何人的,而是社会的、是国家的、是员工的。我们的办企宗旨就是:对国家尽责、对我们的员工尽心,只有这样,天工的明天才能更加美好。

循着这一思路,朱小坤自问自答:怎样办好对国家、对员工负责任的企业呢?

千条万绪,首先必须坚持持久稳定发展是第一大要务。没有稳定发展,企业倒闭了,还谈得上办对国家、对员工负责任的企业吗?答案不言而喻。因此说,我们必须把自己融入企业的发展之中,只有企业发展了,我们才能让做和说言行一致。企业要长青、要发展,就必须要有实力,这个实力的前提保障就是管理,这个管理的要素当然就是“责任”。

管理无止境,“责任”重如山。记者从相关数据了解到,现在的天工实现了三个 100 万元/天,即:纳税 100 万元/天,电费 100 万元/天,天然气费和员工工资 100 万元/天。

采访中,记者获悉的最新消息是:天工 2012 年的各项经济指标要在 2011 年的基础上再增长 50%。朱小坤信心十足地表示,有实力垫底,有“责任”铸魂,加上各级领导和社会各界的支持帮助,一个更加富强、世界知名、品牌提升、有话语权的天工必将展现在世人的面前。

【记者点评】:天工的“责任”,既有理念光辉,更有实践业绩。朱小坤用朴实的语言道出了天工成功的又一大秘籍:办对社会、对员工负责任的企业,永远是天工人办企业的宗旨。他们言必行、行必果,创造了天工今天的辉煌,必将创造明天更加辉煌的天工。

天工的“责任”可以概括成:责任意识是“想干事”、责任能力是“能干事”、责任行为是“真干事”。天工人具备了这“三千”,所以他们取得了名满天下的“责任”成果。



五年三震 SAP 中国高管大换血

□ 林曦

有人的地方就有江湖,外企的高管同样不能高枕无忧。不久前,德国软件巨头 SAP 爆出高管大换血的消息,一时间业界哗然。据悉,这次离职的高管有 5 人,包括 SAP 中国研究院总裁芮祥麟、SAP 全球高级副总裁周越亭、SAP 中国研究院副总裁王华、SAP 全球高级副总裁罗伯特·维曼以及云服务全球副总裁王天扬。据悉,孙小群将接任为 SAP 中国研究院总裁。在外界看来,这次人事变动不平常,但是 SAP 方面对此却三缄其口。

五年三次人事地震

SAP 中国没有对这次人事变动给予较多解释。但《金融时报》随后报道,称“因涉嫌违反公司内部规定”,SAP 公司已经开除中国业务的 5 名高管,并拒绝透露这些高管具体违反了公司哪些规定。

在外界看来,SAP 中国高管层的大规模换血十分不同寻常,但有意思的是,高层剧烈变动在 SAP 中国的历史上却并不鲜见。事实上,这已经是 SAP 中国近 5 年来经历的第三次大规模人事变动。前两次分别发生在 2008 年和 2010 年,换人原因均是 SAP 中国内部高层人员在发展战略上出现分歧。

而据德国《焦点》周刊撰文,芮祥麟等人所涉及的 SAP 内部规定“可能是这些高管存在改变业务流程、泄露商业机密、涉嫌商业贿赂、受贿及进行灰色交易等不正当竞争行为。”对此,SAP 方面不愿多说,只表示人事变动不会影响 20 亿美元的投资。

外企换人很频繁?

但是 SAP 越是不说,就越让人猜疑。有业内人士推测,所谓“违反公司内部规定”,可能是公司内部再次发生了不可调和的矛盾。但这一说法并未得到证实。SAP 中国市场总监张彤华在接受采访时指出,“他们(指芮祥麟等高管)确实是因为内审离开,但不是开除,而是辞职。”

SAP 中国区女掌门人萧洁云在深圳接受媒体采访时表示,高管的离职对 SAP 没有负面影响,“如果你走访外企,外企换领导班子还是挺频繁的,比起央企和民企还是挺频繁的,所以我们认为并没有特别的改变。因为我们是用制度来运作,而不是依靠人来运作的一家公司。”

“外国公司在中国千万不要做一刀切的东西,绝对的本地化并不会成功,一定是互补的。”萧洁云同时表示,外国员工可以给予很好的经验,洋帅,要看作用,他如果跟总部联系拿到好资源是对的,但如果出去带团队冲锋陷阵出去打仗不知道敌情怎么样,连路都不知道,那就是错的。外国人有外国人的优势,他们做的事情我们没有做过,像我们刚才说的他们的眼界和拿资源很好,但在中国主导我觉得还是有问号的。

西部首选
 不用跑断腿 最终的选择
 雄厚资金寻优质项目,直投免抵押,可风险投资,手续简便,个人、企业项目不限、地域不限。
 电话: 028-68000128