

□ 宗和

快速规模化带来人浮于事

在接受 GQ 杂志采访时，凡客 CEO 陈年透露了其采取铁腕裁员 5%的主要原因：快速规模化扩张带来人员冗余复杂、效率低下。他说在工作期间常能看到凡客员工轻松地喝着咖啡、逛街等“旷工”行为，因此在通过实际照片等一系列措施将员工的这种状态传达给公司管理干部后，迅速决定裁员 5%。陈年这样对凡客的主管们说道：“你们不是永远喊着人手不够吗？为什么你们的下属会这么闲？”

针对陈年快速铁腕裁员，小米科技雷军的说法也许真正击中了创业公司成长过程中面临的阵痛：当一个公司到达 1 万人的时候，你就没有道理可讲了。如果一个部门一个部门地谈，他们都有无数理由对你讲。也许分析了一年，一个人也没有裁掉。但陈年能用最简单的办法说服别人，那些照片说明了一个事实：人浮于事。

Genome 公司针对 3200 多家高成长科技企业做了一份调查报告说，任何一个创业企业都可能将其产品推向市场实现规模化，而这个过程中需要在以下 5 个方面保持平衡：客户、产品、团队、商业模式以及资金。而在所有失败的创业公司中，起着主导因素的是过早规模化。

高管离职关系并不很大

当然，高层的离职、库存管理混乱导致库存积压等也是陈年不得不下定决心改革的原因。

走过了两年多势如破竹的发展，回望 2011

凡客铁腕裁员为哪般

年，凡客曾经面临许多质疑：

品类盲目扩张，库存堆积，甚至内部浮躁腐败，资金链断裂，这一切曾经让凡客一下子进入了“沉默期”。多次高管离职，更是增加了外界对于凡客 IPO 的猜疑。

对于高管离职，陈年表示：“这个关系倒不是很大，我觉得最主要的，因为我们离职的高管涉及到具体业务的并不多，具体业务的高管和这些都没有关系。”

“当时我们是两大事业部，这两大事业部的权利越来越大，越来越集中，这时候层面又多，就是从规划到生产。这时候就容易看不清楚，所以我们才做了这个调整。”对于高管离职，陈年表示，任何一个组织都是由人组成的，不可能说一个同事的离开对这个组织没有任何影响，就是在心情上都会有影响。

“但是反过来说，我们作为一个企业，我作为一个管理者，我的目标只有一个，就是企业价值的最大化，用户，我的同事，我的投资者，这三方面我都要负责。”

结构性调整

随着凡客事业部越分越细以及产品品类越来越多，其队伍也在不断壮大。6 个月的时间，员工人数翻了一倍多，截止到 2011 年 7 月，凡客职工人数已经超过了一万人。

在相关制度、文化还未成型的情况下，过快或者过早的规模化往往导致员工“人浮于



◎陈年：“为什么你们的下属会这么闲？”

事”，不清楚自己的目标，以致被裁员工撰写邮件为何当初疯狂招人。

2011 年 9 月，一封《三问陈年》的邮件，一度引发凡客的“裁员门”风潮，凡客按 5%的比例向每个部门摊派裁员名额，大量短期入职的员工都只能选择另谋他家。正略钧策副总裁李培恩向记者分析称，裁员分两种，一种是被动的经济性裁员，以缓解经济压力，而另一种则

是主动的结构性裁员，是企业的内部组织结构的重塑、分立、撤销，而转型必须基于企业的管理才能取得成功。

凡客的裁员更多地属于后者，凡客正试图寻找一个临界点来做调整。“最好的情况是，这个企业的运转牛到我离开，也没有关系，那就说明这个企业它自身作为一个有机体已经自成体系了。”

深圳人才档案保管费降至每月 10 元

多年未调整，备受诟病的深圳人才档案费终于下调。针对网上传的深圳人才档案费减半的消息，深圳市人力资源和社会保障局日前向南都记者证实，流动人员保存人事关系、档案收费标准统一下调为 10 元 / 人 / 月，即由原来的每人每年 240 元下调为每人每年 120 元，从今年 1 月 1 日起执行。至于多收的档案保管费，人社局将于近期公布退费细则。

在深圳，由深圳人才交流服务中心代理保管的档案超过 10 多万份，档案管理费全部上缴财政。

李小姐自 2000 年大学毕业来深圳，在她印象中，自己已经交了四五千元档案管理费。李小姐认为，“深圳现在老是说要吸引人才、留住人才，档案管理费也应该降了。”而一些为员工缴交档案管理费的企业深感成本很高，部分大型企业一年的支出费用就达上百万元。（南都网）

内向者自有其优势

在我们生活的外向世界里，内向者时常被认为是“怪人”。而在这些安静、沉思的人身上，通常会贴上许多标签，而世界也需要这些人与那些大声说话、健谈的人，也就是“外向者”达成平衡。

马蒂·兰妮博士(Marti Laney)在她的著作《内向者优势》一书中说，在有关天赋的人中，内向者居多。当然，并非所有内向者都有天赋。

内向者与外向者最主要的区别是他们动力的来源。

独处时，内向者感到重新充满动力、精神焕发，而与别人在一起，让他们精疲力竭。而外向者在人群中，非常活跃、充满动力，当他们独处时，他们感到颓靡和无聊。

这就解释了为何许多科学家、艺术家和作家是内向者。这些专业领域的人们享受独处，独处让自己不断探索，发现新事物，推广到世界中。因为这些专业领域通常很高深，因而存在许多著名的内向者。但是，许多艺人和传媒工作者也是内向者。如茱莉亚·罗伯茨、梅格·瑞恩、梅丽尔·斯特里普、海伦·亨特、克林特·伊斯特伍德、汤姆·汉克斯、哈里森·福特、阿尔弗雷德·希区柯克、史蒂夫·马丁、阿尔·戈尔、芭芭拉·沃尔特斯、黛安·索耶和大卫·莱特曼。因此，内向者无法进行与大众交流的工作，只是个传说。

内向者一般为：享受独处时光、关心深交的朋友，即使在参加活动时表现活跃、淡定、沉默寡言、三思而言、做一名很好的聆听者，但回家后，他们会精疲力竭。而外向者有截然不同的反应：喜欢成为人们关注的焦点、认识许多朋友、关心许多朋友、喜欢闲聊，在说话做事前不加思虑，说话做事更有动力。

兰妮博士也描述了内向者的优势：与他人工作融洽(尤其在一对一关系中)、友谊长存、灵活、独立、有更强集中力、自省、有责任感、有创造力、分析能力、刻苦和聪明。

总之，内向者与外向者最大且唯一区别是内向者的动力之源是自己。成为一名内向者，并不是性格上的缺陷。

(摘编自 Marti Laney 的著作《内向者优势》)

医药电子商务发展前景巨大

“懂药的不懂互联网，懂互联网的不懂药，很多连锁老总连商品说明文字、图片 SEO 都不知道，很多互联网高手分不清红色 OTC 和绿色 OTC 的区别。”818 医药网总经理徐颖奇直言。医药电子商务缺人才更缺资金，“目前网上药房尚未受到风投青睐，‘烧’的都是自己的有限资金。”

2012 中国首届医药电商物流高峰论坛日前在湖南长沙举行。这场汇集了工信部、

商务部、国家药监局、中国医药商业协会等权威部门领导以及国内顶尖级电商和物流行业专家、医药行业上下游厂商代表的盛会，旨在推动医药流通新模式的推广和普及，共商医药电商物流行业发展大计。

目前，中国网民总数已超过 5 亿，中国电子商务交易额超过 5 万亿元。但是，在医药电子商务领域，中国已获得《互联网药品交易服务资格证》的企业不超过 100 家。显

然，这与电子商务巨大的市场发展前景形成鲜明对比，医药电子商务的市场发展前景巨大。

商康医药网 CEO 周求华认为，医药行业电子商务的发展刚刚开始，虽然起步较晚，但在成熟的电子商务行业的催动下，势必会有个爆发式增长，“未来 5 到 10 年，医药电商绝对会大幅扩张”。(刘双双)

谷歌员工培训计划

国外媒体日前撰文称，为了充分发挥员工的潜力，实现最佳的培训效果，谷歌改革了内部的培训项目，有的放矢地满足员工和管理人员的需求。

培训改革

一年来，谷歌 CEO 拉里·佩奇(Larry Page)一直在恢复这家搜索公司的紧迫感和专注度，用他的话说，就是实现“箭少木料多”的状态。作为迎战 Facebook、苹果、亚马逊的重要一环，谷歌两年前启动了一个名 GoogleEDU 的学习和领导力开发项目。

GoogleEDU 为谷歌员工规划了全新的学习方法，通过数据分析和其他措施确保员工学到所需的知识，从而保持利润增长。

去年，谷歌为员工提供的课程数量达到了空前的规模，其全球 331 万员工中，约有 1/3 都参加过这种内部项目。该公司压缩了一些没有效果的课程，还对其他课程进行了修改。“关键是确保它符合我们的整体商业战略。”谷歌领导力和人才副总裁凯伦·梅伊(Karen May)说，他领导了 GoogleEDU 的改革。

管理专家称，送员工参加培训本身很好，但要起到效果，就必须将所学到的知识

应用于实践。斯坦福大学企业高管领导力培训项目总监大卫·布拉德福德(David Bradford)表示，员工经常会对课堂内容大发感慨，但回到工作岗位后依旧我行我素。

谷歌文化

谷歌自认为找到了解决之道。他们根据员工对管理人员的评价——类似于学生在学期末对老师的评价——来向管理人员推荐课程。作为一家痴迷于数据的企业，谷歌使用统计方法来搜集现任和前任员工的意见，以此为依据为处于职业生涯不同阶段的管理人员推荐课程。例如，在调往新城市或加盟新团队后接受培训。

在当下，谷歌培训项目的改革至关重要。该公司去年年收入达到 380 亿美元，新增员工 8000 人，创历年之最。作为 GoogleEDU 改革的一部分，该公司的人力资源团队甚至开始思考如何更好地整合新员工，将管理者和基层员工融为一体。

梅伊指出，经验丰富的管理者从其他公司跳槽到谷歌后很难融入这里的文化，因为“官大一级压死人”在这里行不通，要真正让下属听命于自己，必须给出有说服力的想法。能否获得晋升和提拔通常要由同事和上司共同决定。即使对方是管理者，也不能成

为员工听命于他的充分条件。这与传统的自上而下的等级管理体系截然不同。

“由于谷歌员工都很聪明，因此要说服他们服从管理层决定，需要做更多的工作。”2011 年离职的谷歌前用户体验设计师斯科特·莱德德尔(Scott Lederer)说，“他们不会仅仅因为你的头衔就为你做事。你必须说出自己的道理。”

个性体验

谷歌不会在新管理者上岗后立刻为其提供绩效评估流程的培训，而是要等到评估即将开始前才培训。如果有新员工要从其他地方调过来，团队管理者会收到一封提醒邮件，内容包括这位新员工的一些偏好。

“更加个性化的推荐是我们构建个性化学习体验的一部分。”梅伊说。

谷歌并未透露课程退学率以及 GoogleEDU 项目改革对员工士气产生的影响。但梅伊表示：“我们开始关注个体差异后，整体的满意度的确有所改善。”

一名 2007 年离开谷歌的员工称，即使是在 GoogleEDU 项目 2010 年启动前，谷歌也会安排有潜力的产品经理参加职业和管理课程，告诉他们如何展开加薪谈判，改善管理技巧，或者针对是否应该离职创业展开沟通。他表示，这类项目很好地提升了员工的忠诚度。(鼎宏)

钱花在两种人身上是最值的，一个是员工的身上，一个是客人的身上

氛围管理营造员工的尊严感

第一次到国外的加工厂时，笔者才发现，好工厂，并不是设备好，而是得有好的蓝领工人。中国制造业的未来是什么？笔者觉得就是让中国蓝领工人也能像国外的工人一样，真正有发自内心的自豪感。

大家都说国外盖的教堂质量好，可是你没看看盖教堂的那群工人的气质是非常好的。因此，笔者说一个企业从本质上要想做好，企业老板一定要关注最基层的人，他们好了，企业才会好。老板多用一点时间在这群基层员工的身上，他们就会创造出奇迹和无限价值。老板要跟基层员工待一待，你给他们 10 分钟时间，他就觉得有尊严。这样干出的活儿和被迫干出的活儿是完全不同的。

许多企业都要求员工提供五星级的服务，笔者觉得老板在提出这个要求的时候，能不能先看一下，自己的员工都生活在什

么状态？你让一帮住在招待所的人拿出五星级的服务来，这本身就不现实。如果你真的要做，你就先想办法让你的员工“高级”起来，这就是笔者常讲的氛围管理。

如果你没有能力让员工都住五星级酒店，那么你不如把企业变成五星级酒店。笔者尝试了很多年，想告诉大家，依靠氛围，普通员工也可以变得高雅的。

人们对氛围的敬意，永远比你的一句话管用。为了实现这一点，一年 365 天，公司的垃圾箱上都有鲜花摆着，那是一种让人肃然起敬的氛围。365 天公司有早餐，有下午茶。第一次推下下午茶过去时，员工们诚惶诚恐，不知道出什么事儿了，笔者让他们喝，他们也不喝。这大概是 10 年前的事，假如一件事儿可以坚持 10 年，每一个员工就会从容面对这些。今天员工都特意把自己打扮得更优雅一些，然后看到一张张笑脸，

其实这些方法比把企业员工拉去五星级酒店好多了。

钱花在两种人身上是最值的，一个是员工的身上，一个是客人的身上。管理者要明白，别跟员工计较，一盘水果没有多少的，但时间久了，你就会发现，在生命大的循环和交换里，其实你永远是个拿大头的。

这十几年，笔者做的一件固定的事就是每一个员工走了，笔者都要知道。员工来，笔者很多不知道，但是，每一个员工走，笔者都要知道，因为他会跟你说真话。企业家别自以为是，事实上，许多企业家连听真话的机会都很少。

看看一个企业能走多远、走多久？笔者觉得最好的答案就在企业员工的笑容和眼神了，如果他们的笑容比你还坚定，如果他们眼神比你还真诚，那你就成功了。

(经导)

美团网急需大量人才加入

国内最大团购网站美团网日前公布数据，其 6 月份销售额达 44 亿元，较 5 月销售额增长 158%，在团购行业遥遥领先。美团网副总裁王慧文表示，美团网之所以能够一直保持领先优势，是因为聚集了大量优秀的人才，而且今后将会更加注重人才的引进与培养。

“我们始终认为人是最重要的，有足够好的团队，才会有正确的战略，才会有强的执行力。所以，能不能找到好的人，留住好的人，把他们培养得更好，让他们发挥得更好，这个就是公司的核心竞争力。”王慧文表示。据悉，目前美团网的技术、产品、编辑、市场、客服、品控等部门都需要大量人才，各地分公司也需要大量熟悉当地消费市场的销售人才加入，招聘总数不设上限。

另据了解，美团网还是国内第一家进入校园招聘的团购网站，迄今为止已进行过 3 次校园招聘，招聘活动贯穿清华大学、浙江大学、哈尔滨工业大学、南开大学、西安交大等知名高校。美团网于 2010 年 3 月 4 日正式上线，是国内第一家成立的团购网站。目前，美团网已经在北京、上海、广州、深圳等近 100 个城市开站，共有 2500 多名员工。

(肖克)

苹果为何不留老店员

最近，关于苹果公司的血泪控诉似乎越来越多，其中最热门的一个就是《纽约时报》引起来的。这家美国知名的媒体似乎在为苹果店员喊冤，认为就他们创造的收入而言，他们得到的收入太低了。

在最近的一篇报道中，《纽约时报》提及，在苹果公司 43 万名员工中，有 3 万多名员工是苹果商店店员，他们每年平均为公司创收 47 万美元，但年薪只有 2.5 万美元左右。

不过，就数字本身来说，苹果店员的收入还不错。苹果员工的薪水在服务行业中处于中上水平，而且还会提供其他福利，包括医疗保险、401K 退休计划以及购买苹果产品的优惠。

但苹果店员就职时间短却是一个值得注意的事情。《纽约时报》称苹果店员的平均就职时间只有 2.5 年左右，而苹果通常希望是 6 年。苹果的官方回应则有点答非所问——“天才吧”(Genius Bar)每年的留职率几乎为 90%。

苹果没有解释的是，天才吧员工只是苹果店员中的一小部分，而且他们的时薪达到 30 美元，是普通店员的 2 倍左右。既然苹果商店的销售业绩如此之好，那么苹果店员就职时间短就不是一个问题。问题是，苹果为什么不提高薪水，留住那些资深店员呢？

供求关系 有太多人想去苹果商店工作。苹果副总裁 Ron Johnson 曾透露，2002 年苹果店员的“录取率”仅有 5.95%。一份工作有这么多人争取，那么无论是公司还是员工恐怕都对涨薪这件事情不那么在乎了。

性价比 不仅是求职者众多，苹果商店的另一个优势是培训新员工很容易，因为绝大部分的求职者都是苹果的粉丝，稍加培训即可。从投资回报率的角度考虑，苹果不需要涨薪，招募新员工是更合理的投资。

年轻人 就苹果商店的整体体验来说，年轻人更适合向消费者传递和解释苹果本身的创新之处。因为他们本身就是苹果的消费者，也更愿意把苹果视为一个神圣之物。如果一个人想做一辈子苹果店员，可能并不是理想的苹果店员。

留不住 由于竞争激烈，苹果店员的起点很高，通常都拥有大学学历，对技术和创新比较热衷。对这样一群年轻人来说，2.5 万美元的年薪很难有持续的吸引力。

说白了，苹果商店用了很多年轻人，而且实现了一个了不起的商业成就。这件事情有一个关键点是，这些年轻人虽然没赚太多钱，但是精神上很满足，认为自己在是做喜欢的事情。即使离开苹果商店，他们恐怕也满是美好的回忆。(董晓峰)