

【管理点评】

管理寓言故事：
蝙蝠与黄鼠狼

蝙蝠掉落在地上，被黄鼠狼叼去，它请求饶命。黄鼠狼说不会放过它，自己生来痛恨鸟类。蝙蝠说它是老鼠，不是鸟，便被放了。后来蝙蝠又掉了下来，被另一只黄鼠狼叼住，它再三请求不要吃它。这只黄鼠狼说它恨一切鼠类。蝙蝠改口说自己是鸟类，并非老鼠，又被放了。这样，蝙蝠两次改变了自己的属性，终于死里逃生。

寓意：这故事说明，我们遇事要随机应变方能避免危险。

管理点评：不变是基础，变是发展。以不变应万变，以万变为不变。事物的发展，既有静止状态的，这是不变的；也有动态的，这是变的。万事万物中，不变中有变，变中有不变，不变包含着变，变同样也包含着不变。变与不变，这两种关系是相对的，不是绝对的。是相互影响、相互制约、相互作用的。万变不离其宗。作为企业管理者，要明白什么是该变的，什么是该坚持而不变的。管理企业时，有些一定要变，有些千万不能变。在瞬息万变的管理时代，要权宜应变。由于企业所处的内外部环境是不确定性的、多样性的，甚至于高风险性的，这就要求我们管理者，针对性地对差异性的不同环境作出应变，或者是建立相应的子系统。然后，解决差异化带来的冲突，进行边界管理。这种对环境的差异性进行整合，相互依赖，达到平衡的理论，就是管理学上的权变理论。权变理论是一种技术，也是一种科学，更是一种艺术。权变理论的核心是使组织适应环境，即当环境复杂、市场进一步细分，企业需要专业的团队深入触及新的业务领域，以掌握市场动态、发现需求、开发提供新的合适的服务。此时，嗅觉不灵敏、运营欠灵活的综合业务部门难以承担新的发展需求，于是企业对组织进行差异化重组，扩充子系统，分散职能，相关专业的部门或子公司适时建立，以适应新的环境。作为管理者，要权变。管理者一定是企业各级领导者。面对环境的变化，这样就要用领导自身变革模型来应变。企业发展到一定阶段，会遇到发展瓶颈，使企业生存产生困境。当困境产生，有的企业想到了变革管理。只有进行变革才能使企业焕发新的活力。变革的核心是创新，而创新的氛围与环境源自于企业领导的价值观，源自于企业领导的重视程度，源自于企业领导的执行力。全球竞争使我们的企业管理层不得不思变，不得不及时调整战略与策略，积极应变，积极应战。

（怡茗）

每桶4美元：
洛克菲勒的任命

由洛克菲勒创办的美国标准石油公司是当时世界上最大的石油生产、经销商，那时每桶石油的售价是4美元，公司的宣传口号就是：每桶4美元的标准石油。他的公司有一个名叫阿基勃特的基层推销员，无论外出、购物、吃饭、付账，甚至给朋友写信，只要有签名的机会，都不忘写上“每桶4美元的标准石油”。有时，阿基勃特甚至不写自己的名字，而只写这句话代替自己的签名。

时间久了，同事们都开玩笑地称他为“每桶4美元”。4年后的一天，洛克菲勒无意中听说了此事，非常赞赏，于是邀请阿基勃特共进晚餐，并问他为什么这么做，阿基勃特说：“这不是公司的宣传口号吗？”洛克菲勒说：“你觉得工作之外的时间里，还有义务为公司宣传吗？”阿基勃特反问道：“为什么不呢？难道工作之外的时间里，我就不是这个公司的一员吗？我多写一次不就多一个人知道吗？”

洛克菲勒对阿基勃特的举动大为赞叹，开始有意培养他。又过了5年，洛克菲勒卸职，他没有将第二任董事长的职位交给自己的儿子，而是交给了阿基勃特。这一任命，出乎所有人的意料，包括阿基勃特自己。其实，人们不应该感到意外，一个把公司的命运时刻放在自己心里的人，自然会受到老板的信赖；一个有一分热便发一分光的人，老板自然敢把公司要务托付给他。事后的结果证明，洛克菲勒的任命是一个英明的决定，在阿基勃特的领导下，美国标准石油公司更加兴旺繁荣。

感悟：只有正确定位，把公司当成自己的家，把工作当做自己的事业，这样的人才最容易成才、成功。

（品茗）

【500 强管理变革】

海尔：把大公司变小

大公司变小战略不是简单的治理上的分权，核心是提升企业竞争力，在业务运营层面进行精细化管理，提升对市场的反应速度。

2012年，大公司都在尝试把公司做小。为了保持对市场的灵敏度，海尔将传统组织管理的金字塔转变为倒三角，贴近市场的是2000多个自主经营体，每个自主经营体被授予足够的权责，以保证他们可以及时响应市场，对市场负责。博斯大中华区总裁谢祖镒博士表示，把大公司变小的战略调整，可以促使业务创新，在业务运营方面能够实现精细化管理。

大公司变小核心是
令企业竞争力变强

复旦大学管理学院副院长薛求职教授表示，重构分为三个层面，一是业务、战略层面，二是财务层面，三是组织层面。事实上“重构”的难度很大，相对简单而有效的做法是实现治理上的“分权”。例如，ABB公司把自己分成了3000多个独立核算的单位，每个核算单位所拥有的员工往往只有几十个人，把一个庞大的公司变成众多小公司联合成的组织，既拥有大企业的整合性优势，也不失小公司的灵活。

普华永道合伙人孙永玲博士认为，解决这些“大公司病”，首先需要在战略层面依据行业发展的驱动因素和企业成功的关键要素进行业务结构的优化和重组，塑造自身核心优势，提升市场竞争能力；其次，在组织层面通过实施事业部制或子公司制进行适度分权，明确权责体系；最后，在运营层面需要进行业务价值链一体化的流程优化，并通过客户导向的考核驱

动实现对市场的快速反应和有效应对。

今年5月，宣布进行组织架构重组的腾讯，其领导人马化腾显然了解自身优势和面临的市场挑战，腾讯的成功是来自对用户需求的长期关注、对外界技术和趋势变化的高度敏感。然而，今天腾讯员工已经达到2万人，为7年前的7倍，组织的身躯日趋庞大，互联网领域小公司创新风起云涌，腾讯要在下一个5年有长期的增长，组织架构的调整必须适应外部的市场快速变化。

马化腾在给员工的信里说：“这次调整的基本出发点是按照各个业务的属性，形成一系列更专注的事业群，减少不必要的重叠，在事业群内能充分发挥‘小公司’的精神，深刻理解并快速响应用户需求，打造优秀的产品和用户平台，并为同事们提供更好的成长机会；同时，各事业群之间可以共享基础服务平台以及创造对用户有价值的整合服务，力求在‘一个腾讯’的大平台下充分发挥整合优势。”

组织变革
让“大象”翩然起舞

从2009年开始，海尔集团CEO张瑞敏一直在思索，在互联网时代怎么创造顾客的新课题。德鲁克的一句话又给了他很大的启发，互联网最大的影响就是消除了距离，他得出了结论，在互联网时代创造客户，就必须和顾客零距离。

怎样和顾客零距离？海尔为此改变了组织结构，过去，海尔的组织结构是正三角，最高领导在最上面，职能管理顺层往下传递，现在，海尔倒转过来，直接面对客户的员工在最上面，最高领导变为倒金字塔的最下面。过去领导从上到下发号施令，现在领导从下而上提供支持。接触市场的组织人员成为一级经营体，原来中层职能管理部门转

【商案剖析】

京东商城到底离盈利还有多远？



1998年，刘强东在中关村开始创业，成立京东公司，而一年前，上钱还不足两年的亚马逊已经在纳斯达克成功上市。

之所以将这两家公司做对比，是因为京东一直被称为“中国版亚马逊”，而亚马逊发展初期的巨额亏损也一直是京东“巨亏换份额”的绝佳理由，然而由于IPO的不顺利，持续亏损的京东资金压力越来越大，虽然D轮4亿美元的融资已经完成，但是估值的下降无疑

宣布了京东面临的危机。

首先，急速扩张的团队和管理的混乱使京东的运营成本居高不下。

京东几年来的发展速度让人咋舌，据称2012年京东的员工总额将达到4万人，仅这4万名员工的薪酬支出恐怕就要数以10亿计，庞大的团队带来的不仅是管理成本的高涨和效率的下降，任何急剧扩张的团队都会面临管理能力不足的挑战，而现在京东的管理，

知识管理者的三重角色

知识管理渗透到企业经营的每一个环节，人力资本成为企业发展的核心要素。企业需要创造性地构建一种更适应企业发展，快速吸纳人才的用人方式或思维模式。因此，管理者如何扮演好以下三重角色，将对建议所做好的团队文化效应和可持续发展的动力源。

1、“教练角色”带来的效应

第一，不论管理者多么地精明强干，他也不可能全盘了解所有的工作细节，对建议所做的结论，有很多是凭空臆想的，而且他

也没有精力完全去了解现在这种多变的环境。

第二，员工一般希望得到的是一种全局的肯定和赞赏，而不是具体环节的考虑。管理者对员工的具体内容修改得越多，就越会让ta产生抵触的情绪。

2、“敏锐角色”带来的效应

企业的所有决策越来越要求员工的理解和支持。往往每一个决策的作出，需要所有员工的支持和参与，公司每一个员工对企业的发展所面临的问题，以及相应的对策具有很深刻的认识。



变以服务为主要任务的二级经营体，原来最高管理层变成三级经营体，他们负责长远战略规划时，还负责管理机制创新。每个人的能力都不是由领导评价而是市场和用户说了算，市场信息以“倒逼”形成从市场端流向各个相关经营体，驱动整个组织联动。

每个经营体与外界或与企业内部其他经营体发生关系时，都一律采用市场交易的原则。每当一个终端市场需求信息被确认要满足时，这些信息就被分解成一系列指标，而这些指标成为相关经营体之间的交易物，一旦交易发生，相关经营体就粘连起来，形成以某个市场需求为主导的经营体组合。各个组合不是孤立的，他们也会与其他有需求的经营体进行交易，通过多个交易，物流就能获得一个很大规模的订单资源。

张瑞敏在最新的演讲中说：“海尔已经不是倒三角，正在从倒

三角向网状组织变化，从倒三角再到节点闭环的网状组织，把倒三角再打造成一个网，把8万名员工化为2000个自主经营体，就是说每个人不要听上级叫你怎么办，而是这个市场就给你了，你自己去开发，你自己去创造。我们这2000个经营体就像一个网直接面对市场，每个经营体就是这个网上的一个节点，这个节点可以变成一个基本的创新单元。既然这个基本创新单元就像一个真正的公司，就给他们三个权，第一是现场决策权，第二是分配权，第三是用人权。”

谢祖镒博士认为，海尔集团在规模由小变大的过程中，在组织结构不断创新的同时也对管控模式进行了多次调整与变革。经历了成长壮大后的海尔再次对管控模式进行革新，推出“倒三角”的架构，尤其在流程上达到了化繁为简的效果，提升了对市场的反应速度，让“大象”翩然起舞。

几乎已经可以用混乱来形容了。不止一个朋友跟我说，京东虽然亏损严重，但是京东的员工却大都肥得流油，吴声“食京链”事件的出现，可以说是京东管理混乱的一个必然结果，我相信“吴声”也不是唯一靠“食京”而发财的人。

如果说京东“盲目扩张”的错误还比较容易修正的话，其内部管理的混乱则可能是更大的危机，刘强东自己也说，京东面临的最大问题是管理能力不足。在规模效应不一定真的能如预想的那样明显的前提下，团队急速扩张和管理混乱带来的高昂运营成本也使得京东更加难以看到盈利的希望。

其次，中国电子商务领域的竞争堪称惨烈。

比如众多电商网站一度推行的“全场免运费”政策，这样的政策在我看来近乎疯狂。要知道在物流体系高度发达的美国，亚马逊也从来没有过全场免运费的政策。加上中国消费者对价格的敏感，使得各个电商平台几乎逢节必打价格战，京东也在广告中宣称“不必付房租”的电商有价格优势，然而之前我已经分析过了，自营电商的运营成本并不低于传统零售商，所谓的价格优势，只能靠烧钱来保证。资本的狂热造就了电商的疯狂，然而你不能保证资本一直狂热下去。一

切就像是亚马逊当年遇到的互联网泡沫一样，中国或许也面临着电商的泡沫。

而京东面临的竞争环境甚至要比亚马逊当年更加恶劣，在亚马逊发展初期，传统零售巨头还没有意识到电商的威胁，亚马逊的主要对手都是电商平台，如果当年沃尔玛就在电商领域大笔投入，亚马逊恐怕也很难取得今天的成绩。而现在，零售巨头们早已醒悟过来，在京东还没有站稳脚跟前，苏宁国美便加入了电商混战，说到烧钱，拥有庞大现金储备的苏宁和国美也不惧怕京东。这对于京东显然是个坏消息，即使通过提价能获得盈利，刘强东也绝对不会这么做。因为这样只会将辛苦抢得的市场拱手让出。

近日，京东先是上线供应链金融服务平台，又宣布将于年初推出开放平台广告系统，拓展盈利渠道的意图非常明显，或许京东已经感受到了来自投资方的压力。然而京东想要实现盈利，仅靠拓展盈利渠道恐怕还远远不够。（孟非）

免责声明：本文为网站转载稿件。其原创性以及文中陈述文字和内容未经本报证实，对本文以及其中全部或者部分内容、文字的真实性、完整性、及时性本报不作任何保证或承诺，请读者仅作参考，并请自行核实相关内容。

在企业内部扩散的有关财务、人事的许多机密信息，员工大多不感兴趣，而且不愿意过问。过去那种企业“百事通”的角色正在被人们遗忘。相反，对于瞬息万变的外部环境，员工越来越有一种紧迫感，有渴望了解外部信息的需要，而且希望得到的是经过分析的能对他们有帮助的信息。

3、“煽情者角色”带来的效应

过去，我们常常认为企业中的管理者完全需要依靠自己的个人魅力来调动员工的积极性，完

全需要依靠对自己的言行做出约束来为员工作出榜样。员工对上司的不满和藐视比比皆是，员工考虑得最多的是如果我是管理者我会如何如何，这不利于公司管理结构的稳定。

知识管理时代，充当“煽情者”再也不是管理者的个人行为，而是管理者的一种义务。这使得公司的各种决策的执行更加顺利，公司内、外部环境的变化对企业的影响更加小，公司团体的凝聚力明显增强。

（佟天佑）

【管理与经营】

7-11 否认关店计划
肯定便利店行业
存在成本压力

针对媒体报道的“7-11将关闭20家店面”这一消息，7-11上海公关总监黎家豪说，这个数字不靠谱。

黎家豪：那个数字应该是记者的一个推敲吧？我们一直在做店的体制的调整，我们会不停开新的，等于汰弱换强吧，关多少店我们一直也没有什么计划，怎么关。

但黎家豪承认，便利店的成本正在上升已经是不争的事实。

黎家豪：整个零售行业，至少我们便利店这个行业来说，租金和人力成本是这两年一直攀升的费用项目了。你看看上海那么多，照他的报道，很多店在做调整或关门，应该多多少少受影响。



尽管7-11否认自己有关店计划，但近期华东地区的便利店连锁集团确实出现了大面积关店现象。对此，广东商学院流通经济研究所所长王先庆分析认为，2008年那一轮的便利店开店潮之后，目前正好进入调整期，所以调整也是正常的。

王先庆：华东也好，华南也好，因为我们这些市场经济相对成熟。一些零售的店铺，随着竞争的激烈化，它觉得价值在降低，成本又在上升，这样觉得维持不值得，所以从投资收益的角度讲，觉得要关一批店。

黎家豪告诉记者，目前他们应对成本上升的措施主要是严格控制管理成本，节约水电费用，而不是涨价。而王先庆也给这个行业打气说，行业调整是暂时的。

王先庆：有一些业态，才刚刚开始发育成长的，它还有非常大的发展空间，经过一段时间的调整之后，它会进一步地扩张，比如便利店。

（何京玉）