

B2 | 中国职业经理人·职场人生 | ZHICHANGRENSHENG



民企中职业经理人的发展困境

职业经理人在建立民营企业现代管理制度中发挥着无可替代的作用,一些民营企业为加快企业发展和企业转型,努力引入与现代公司接轨的职业经理人。但民营企业的职业经理人制度还存在严重弊端,职业经理人与民营企业之间的合作出现了明显困境。

1、职业经理人入企,孤掌难鸣阻碍甚多

我国的家族民营企业形成以企业所有者为核心,以亲戚、朋友为管理团队的由近及远,由亲及疏内外有别的顺序关系。企业的这种制度安排,是为了牢固地掌握企业的所有权和控制权。这种内外有别的组织文化和任人唯亲的用人方式,对引入现代职业经理人起到了极大的阻碍作用。

职业经理人一旦进入到企业的管理中枢,为取得企业所有者所希望的成效,往往会努力重建经营管理体系,这不可避免地会将部分企业元老成员从管理岗位上裁减下来,改变其原有的一些作为和思路,导致他们的既得利益受损,从而在企业中会形成一种反对职业经理人进入管理中枢的强大力量,结果则为做的不如说的,说的不如吹的,吹的不如打小报告!职业经理的选择只有黯然离去。

2、老板期望过大,职业经理人作用视小

民营企业引入职业经理人在大多数情况下是一种帮助企业脱困的“权宜之计”,企业所有者在聘请职业经理人时的功利性动机明显,总希望以最少的成本和最短的时间得到最大的收益,企业老板在保持自己对整个企业控制的同时,要求职业经理人在短期内带来丰厚的利润。职业经理人虽然拥有经营管理的专才,但在短期内取得企业老板所希望的实质性成效显然存在困难。由此,企业所有者对职业经理人的不满会日益增加,要么直接将职业经理人解雇,要么制造矛盾逼迫职业经理人自动离职。

3、企业内部融人文化,难以形成良性互信

企业经营的困境迫使民营企业所有者引入职业经理人,但原有企业成员居高临下的优越感和根深蒂固的排斥观念却又使职业经理人难以得到重用。虽然职业经理人进入了企业管理的中枢,但这种雇佣与被雇佣、命令与服从的关系,使职业经理人难以融入民营家族企业,从而加剧了双方的排斥感,双方难以形成密切和融洽的互信关系。

4、职业经理人有名无权,管理中缺乏主体资格

职业经理人一方面是企业所有者聘请的企业管理者,经理人对企业没有控制权,且老板往往会在幕后操纵和干涉企业管理事务,有些企业元老甚至不遵循公司管理制度,带头动摇职业经理人的权威。由此,职业经理人名义上被委以重任,实际上有名无实,有职无权,成了被推上台前的摆设。职业经理人的决策需暗中征得家族成员的同意和批准,弱化了管理能力,滋生了不满情绪,加大了对企业的离心力。

5、职业经理人队伍不齐,能力和思想需要提升

当然,民营企业与职业经理人之间的合作困境,问题并不仅仅出在民营企业一方面,职业经理人队伍现在也是良莠不齐。我国职业经理人市场不成熟的一个重要表现就是职业经理人内心存在着根深蒂固的“打工者”思想。这决定了职业经理人总是一个过客的心态来看待企业的兴衰,无法与企业之间建立一种休戚与共的关系。

综上所述,在中国,职业经理人总体的生存环境与状态是严峻的,职业经理人与老板之间需要沟通、承诺、授权和信任。当双方产生矛盾或不畅时,需要彼此反省自己,看矛盾是否来源于双方职业习性的差异,这样做的目的是要建立一种尊重、坦诚基础上的融合,使职业经理人在民营企业发挥他真正的作用,为企业现代化、规范化地发展提供专业化的支持和服务。

(焦燕东)

职业规划

盛大游戏 CEO 张向东:海外扩张秘诀

作为中国领先的网络游戏开发商,运营商和发行商,盛大游戏致力于打造国际化的游戏平台。媒体于近日对盛大游戏的CEO张向东先生进行了专访,探寻其海外扩张的秘诀。

1、盛大游戏在拓展海外市场上拥有什么样的战略?主要着眼于哪些市场和客户群?

回答:海外市场是国内市场在地域上的自然延伸,我们坚信成功的产品可以在海外获得同样的成功;另一方面我们也会在海外拓展的过程中不断关注和积累海外不同国家和地区的用户习惯,尊重他们的需求,对产品的差异化做出合理的调整。目前我们通过4年多海外拓展,已经在韩国、日本、我国台湾、新加坡以及东南亚地区、美国、欧洲、俄罗斯等地建立了长期合作伙伴或者独立运作的公司。

2、在拓展海外市场时,盛大游戏遇到过什么样的挑战?是如何克服这些困难而获得成功的?

回答:我认为挑战主要集中在文化差异、市场壁垒、市场经验等几个方面。

首先是文化差异的障碍:我们产品输出的地区首先在东南亚等地区,这是因为东南亚地区历来受中国文化影响较深,中国网游能依靠本身的文化内涵,顺利地拥有传统武侠文化与仙侠文化土壤的东南亚地区渗透。但是在文化差异鲜明的欧美发达市场,



我们仍然欠缺影响力,此外,市场壁垒和本地化经验的积累都是必须面对的困难,市场文化软实力需要长期地建设。

如何迎接这样的挑战?我们采用先易后难、由浅入深的策略,在区域选择上,先是进入对中华文化比较熟悉的东南亚市场,然后慢慢向发达的欧美市场渗透和扩展;在题材选择上,先利用欧美市场熟悉和认可的本地文化符号,然后通过植入中国文化进行重新包装推向海外;在市场建设的基础上,我们

先通过对海外合作伙伴进行授权代理运营,然后逐步建立自己的本地化运营团队进行自营,到最后成立自己的海外运营中心。现在,我们建立起四大全球服务平台,面向大中华地区、美国、欧洲和东南亚。这四个全球服务平台不仅使我们得以在全球市场运营游戏,还是我们拓展全球市场的商务基地。我们计划向全球市场发布多样化的游戏产品,包括大型网游、社交游戏、手机游戏、网页游戏等。着眼世界,走出中国,带动中国的文化创意产业走出去。

在面向海外市场的拓展上,我们采用开放策略,通过收购和兼并两种方式拓展增强自己的海外优势,我们在海外运营很好的产品和团队就是2010年在韩国收购的《龙之谷》及其团队,这家韩国子公司Eyedentity Games研发的热门网游《龙之谷》已经成为东南亚很多国家和地区市场上表现最好的网游,东南亚市场已经成为了我们营收增长的主要推动力。在2012年第二季度收购了一家德国的游戏运营中心eFusion,它是盛大游戏在欧洲的重要运营中心,我们将通过它2013年一季度在欧洲发行《龙之谷》。

3、作为海外收入最高的网游企业之一,盛大游戏是如何输出其优秀产品的?请介绍一下盛大游戏在全球范围内的运营中心。

回答:从2011年开始,盛大游戏建立起全球四大游戏服务中心,面向大中华地区、美国、欧洲和东南亚。这四个全球服务平台

不仅使我们得以在全球市场运营游戏,还是我们拓展全球市场的商务基地。

我们对海外输出总结出一套规范的服务体系,这套体系可能包括海外版本开发、海外拓展规范等等,从产品的筛选、输出到海外的运营推广,以确保产品不仅能顺利在多个海外市场上线运营,同时也使其在海外的市场成绩有所保证。

在市场推广方面,主要还是选择服务品质保证的合作伙伴,由他们对产品进行本地化运营,盛大游戏为每款输出的游戏配置专门的海外运营团队,运营团队会根据自身对游戏的认知以及当地市场反馈,根据各地区玩家习惯和喜好不同,对游戏提出修改需求,更好地实现本地化功能需求。

4、盛大游戏未来的发展规划将更注重国内还是海外市场?

回答:我们强调公司将继续坚持3A战略,即All-Star, All-Platform, All-Region,这个战略涵盖了产品、平台、海外三大部分。其中海外业务是公司整体业务长期和可持续发展的重要部分,从2011年到现在,我们有多款游戏在海外上线并且成绩不俗,未来我们还将会有更多的新游戏投入海外运营,寻求海外市场的规模性突破。

我们会在战略的具体实现中根据市场情况的变化不断调整,近期我们会更加重视海外市场的拓展,以及在轻微端、页游、手游领域的扩展。

(境外投资)

陕西民工集体下跪讨薪

开发商曾花百万请张柏芝

1月10日,龙城国际工地百余名农民工在富平人民广场下跪讨薪。

1月12日,在陕西益丰置业发展有限公司旗下的富平县龙城国际工地上,12栋楼中的10栋已停工,多数农民工已不知去向,仅有部分工人在整理材料。

工人:干了快一年,一分没拿到

“我干了快一年了,一分钱都没有拿到。”农民工陈师傅说,他生活花销已倒贴2万多元,还在承包商处借了1万元。陈师傅称,他是重庆人,和爱人及10余名子女自2012年3月在该工地打工,承包4号楼钢筋方面的活,2012年的工程已完工,工人们却未领到分文工资。

“我们都是要过债的人,从未遇过这么难要到钱的开发商。”陈师傅无奈地说,快过年了,外地工人要回老家,为讨工钱,才去下跪。在该工地承包8号楼-12号楼钢筋材料施工的姜(音)师傅说,该工地2000余名农民工在去年11月中旬多次讨薪未果。

郑师傅是4号楼包工头,他手下大约有70余人,共欠工资80余万元,郑师傅回忆,1月10日,上百名农民工自发讨薪,穿着棉袄戴着安全帽,手拎着馒头、矿泉水,举着“给我工资”、“我要回家”等牌跪在该县人民广场上。“集体下跪也是无奈之举,希望政府能出面处理龙城国际项目部拖欠工资问题。”

质疑:开盘130万请明星咋没钱发工资

1月12日下午3时许,该售楼部一工作人员介绍,龙城国际开发商是富平籍商人,名叫吴栓牢,该项目地皮以5.3亿竞拍下来。2011年开建,共12栋楼34个单元,由12个建筑商承包,分别来自贵州、安徽等地,目前已投资11亿元。

而据媒体报道,吴栓牢于2005年成立了陕西益丰置业发展有限公司,且是渭南市政协委员,其企业主要从事旧城改造和房地产开发。2011年10月18日上午,龙城国际项目开盘仪式上,明星张柏芝现身8分钟,快闪捞金130万元。

处理:开发商被令筹款千万解决部分拖欠

据了解,上访农民工2011年10月进入陕西益丰置业发展有限公司旗下的龙城国际项目打工,目前项目已基本完工。经富平县劳动监察大队核算,龙城国际项目共欠薪4900多万元,涉及2600多名农民工。

1月12日上午,在该项目工地上,富平县城建、劳动监察部门已安排12个工作小组48名工作人员,分别在12栋楼项目部对农民工工资信息进行登记。

2012年10月,当地政府曾组织工作组,赴深圳、西安等地与益丰公司及其合作伙伴深圳美林投资公司洽谈,明确其法律责任和义务,帮助农民工讨要回560万元工资。

目前,该县相关部门已扣押益丰公司13辆轿车(评估价698万),待拍卖后折抵部分拖欠工资。富平县委常委要求益丰公司近期筹措1000万元资金,解决部分拖欠工资。富平县常务副县长白泉朝表示,政府将为农民工提供法律援助,聘请律师通过法律手段追要工资,并进一步加快司法程序实施进程,依法帮助追讨农民工工资。

(邢雪雪 薛雪)

职场故事

马云泪斩“老二”卫哲幕后:职场哪有亲兄弟

(接上期)
□ 怡合

重新认识这位兄弟:很不搭调

2009年3月,马云和阿里巴巴13个高管在美国考察时,卫哲也在。一天晚上大家喝了点小酒,阿里巴巴集团首席财务官蔡崇信建议大家互相点评一下,你如何看我,我如何看你。从8点谈到子夜1点,众高管感觉很好。结果每个人都发现,你自己以为的自己和周围的人看到的你自己是不一样的,是一个照镜子的过程。

当时,多数高管给马云的评价是:满怀信仰与理想,中国互联网界为数不多的德才兼备的老板。而给卫哲的评价是:胸有城府,展现在外的永远是温和,暗藏于胸的永远是利益。

这也让马云重新认识了这位兄弟!渐渐地,马云发现,他和卫哲不仅在理想和价值观上迥异,在管理、做事风格甚至衣着品位上都很不搭调。

马云随性,哪里气场好就在哪里开会,西湖边、屋顶上、道观、寺庙等都是他们开会的场所。开会时,喝茶、嗑瓜子、跳到桌子上跳舞都没问题。而在严谨的跨国公司做过CEO的卫哲,无论如何也无法适应这种松散的状况。

另一方面,卫哲是典型的职业人,精明、高效。他提倡不加班,并认为加班是工作效率不高的表现;可马云是个工作狂,有时候半夜三更他还会召集高层开会,卫哲很不适应。一次,马云开高管会,又开到晚上7点。卫哲忍不住提醒马云时间到了,可正在兴头上的马云哪里理会这些,卫哲无奈,只有打断他。这令马云很没面子。

卫哲和大多数职业经理人一样,非常注重自己的外在形象。他常年头发纹丝不乱,说话不温不火,穿着颇具英伦风情,被员工私下评为“最会穿衣服的人”。而马云则生活随意,不着意修饰边幅,在几次公开场合,时常以一件极其普通的衬衣示人。在

阿里巴巴,卫哲的个人魅力似乎更胜一筹。

这些细节注定了卫哲很难在阿里巴巴摆脱“局外人”的身份。在阿里巴巴内部,一个不成文的规矩是,工作3年以上的员工才有资格被叫做“阿里人”。而工作年限到了5年,会有另外一个称号:“阿里陈”。因此,在阿里巴巴最核心的工作区——杭州的湖畔花园公寓,阿里的高官们从来没有发现过卫哲的身影。

2008年11月,正值全球经济危机的时机,阿里巴巴为了吸引中小企业厂商,将“金牌供应商”会员费用从每年4.98万元降低到1.98万元。这一低价策略成效显著,从2008年第四季度开始,中国供应商出现了井喷式的增长。可是到了2010年三季度,又回到了2007年时的增速,增速已显颓势。

要命的是,卫哲却没有办法遏制阿里巴巴业绩明显下行的趋势,董事会对卫哲的非议不断。

引咎辞职后顿悟:职场江湖哪讲兄弟情

就在这时,阿里巴巴的一些销售人员,在压力与诱惑面前,为了创造靓丽业绩,为骗子公司制造便利条件。这些骗子公司在阿里巴巴网站上发布热门且低价的消费电子产品,以此吸引消费者,并以相对不安全的付款方式进行交易。

许多受骗的国际买家开始联合申诉,并在网络上呼吁更多的受害人加入,以期达成集体法律诉讼,并讨回损失。

事件很快引起了阿里巴巴高管注意。2010年底,阿里巴巴的创业元老蒋芳接手调查。她很快查明,阿里巴巴内部约有100人牵涉其中,包括主管和一般销售人员,占阿里巴巴销售团队的2%。

2011年1月18日晚,蒋芳给马云写了一封邮件,她竟然在开头写道:“他妈的!”马云感到震惊,立即给蒋芳打了电话,问:“发生了什么事?”

得知事情原因后,当晚深夜,马云将公司高管包括CEO卫哲和COO李旭晖,召集到公司旁边一个酒吧。在会上,马云痛斥:“公司正在滋生一种文化,那就是为了短期利益可以不择手段,这是非常危险的。”他话里有话,似有所指。

而这时,媒体和一些业内人士也发现阿里巴巴的欺诈行为,大家蓄势准备对阿里巴巴开火。

马云当机立断,果断地自曝家丑,并承诺赔偿,还对外公布了调查的结果。

阿里巴巴公布的调查,在社会上引起极大的轰动。可媒体并没有因此而放过阿里巴巴。在阿里巴巴一次新闻发布会上,有记者犀利发问:“那些不诚信的商家究竟是怎样进行欺诈的?”“欺诈事件不是首发,为什么到2011年1月,公司董事会才下决心彻查?”“阿里巴巴一直宣传的‘诚信’应该用什么样的制度体系来保证?”

面对公众一轮又一轮的质疑,马云再也坐不住了。当天,马云在一封给员工和客户的邮件中痛斥了这种行为,称“对这种触犯商业诚信原则和公司价值观底线的行为,任何的容忍姑息都是对更多诚信客户、更多诚信阿里人的犯罪。”

马云这封“抄送全国人民”的邮件迅速被公之于众,把这件事情的责任全划归到阿里巴巴的高管身上!并在信中直言希望员工具备“面对现实,勇于担当和刮骨疗伤的勇气”。

此时的卫哲,心里跟明镜似的。2011年2月22日,卫哲宣布引咎辞职!

就这样,曾经的金牌职业经理人文卫哲,以这种“并不光彩”的姿态离开了阿里巴巴。想到当初为了挖自己,马云处心积虑“摇”了6年,卫哲比谁都清楚:自己不过是马云危机公关秀中的一颗棋子。

对于卫哲的辞职,马云在公众场合痛心疾首:“对于有才干的人离开公司,我感到非常痛心。但我认为,卫哲愿意承担责任是非常值得钦佩的行为!”闻听马云这番话,卫哲只有苦笑:职场江湖哪讲兄弟情?

(完)

一个总经理的困惑:选谁做销售部经理?

我们是一家基于Linux平台的软件开发、硬件制造及销售为一体的科技公司。公司的销售业务每年以20%的速度增长。我担任公司总经理已经有4年了。

上星期,销售部经理向我提交了辞呈。眼下,当务之急就是确定新的销售部经理。

我首先考虑的人选是销售部副经理庞震。我认真观察过庞震的日常工作情况,并评估了他这几年的业务成绩,我觉得他可以接班。但是,没有想到的是,我的提议遭到了管理层其他成员的反对。

大家都认为,庞震的个人能力的确不错。他才思敏捷,分析透彻,适应能力强,但是,他总是咄咄逼人,目中无人,不喜欢听取别人的意见。他经常抱怨其他部门这个不是,那个不是,所以其他部门对他意见很大。大家还担心他当经理后,可能和下属关

系搞不好,造成纷纷走人。再说,销售部有不少大学毕业生,他们会不会对学历不高的庞震不服气?

虽然我可以力排众议,坚持己见,但这样做必然使庞震处处树敌。我或许应该换一个人选。但庞震会不会因此愤然辞职呢?如果真是这样,对公司可是一大损失!

其实,销售部另一位副经理李健也是一个人选。他和庞震属于两类人。李健外表不起眼,但生性平和,团结下属,办事有毅力,看淡名利,做事不张扬。

让李健出任销售部经理似乎顺应民意,可我还是犹豫不定。李健有时做事不够果断,原则性不强,缺乏领导魄力。他手下有几位表现欠佳的销售员,按理说应该辞退,可李健不忍心,仍让他们留在销售部干些不重要的事情。人力资源部经理向我反映过这件事,但李健毫不动摇。

李健究竟适不适合做销售部经理呢?正当我一筹莫展时,人力资源部经理跟我说:“既然对内部人选拿不定主意,不妨看看其他公司。H公司销售部经理赵颖的能力我们都十分清楚。我听说最近她跟老板闹翻了,要辞职不干。我们何不趁此机会把她挖过来,既解决我们选人的矛盾,又可以把握时机击败竞争对手。”

我一听,觉得这不失为一个好方法。但认真考虑后,又觉得不妥。一来,外来的和尚不一定就会念经。二来,这样做很可能挫伤现有销售人员的积极性。庞震、李健等人在公司已经工作好几年,如何向他们解释?如果挖来一个人,却走了一批人,不是得不偿失?

我到底该选谁?
(黄铁鹰 杨中秋 郭志杰 刘舜才 刘文玉)