

中国品牌: 缺乏成熟的发展战略 命运多舛

A2 中国首起“互联网垄断案” 判而未决

A3 我们来到一个企业家稀缺 经理人趋于主流的时代

A4 孟子的职业观: 理念不合 年收入 3000 公斤黄金也辞职

B2

近日, 思科系统公司宣布裁员 734 人, 占到公司总员工数量百分之一; 爱立信在瑞典裁员 1399 人; 通用汽车在巴西裁员 598 人; 波音公司今年年底前将裁减 800 名商人飞机工人; TNT 宣布实施全面利润提升计划, 未来三年将裁员 4000 人, 并出售其在中国与巴西的国内公路快运业务……

之前, 索尼也计划截至 2013 年 3 月裁员 2000 人, 以加快索尼改革旗下电子业务的步伐; 诺基亚计划 2013 年底全球裁员 1 万人, 以消减公司财务支出。

而在 2012 年间, 惠普 5 月宣布裁员 2.9 万, 摩托罗拉 8 月全球裁员 4000 人, RIM 公司裁员 5000 人, 柯达累计裁员 2700 人, 李宁 2012 年上半年也进行了裁员, 相继关店 1200 家。

### 战略裁员 原因何在?

大型企业在金融危机时期, 或者因为业务受创出现财政赤字、负债严重, 或者因为更改战略发展方向, 需要进行大面积、大纵深的人事调整与变动, 战略裁员不可避免, 其根本原因不外乎以下几个原因。

**市场原竞争, 企业困境重重。**企业由于在商业模式上重模仿、轻创新, 重价格、轻服务, 产品同质化严重, 使得同行业屡屡爆发各类价格战等恶性竞争, 导致企业面临多重危机。在家电行业, 这一原因尤为明显, 由于近几年家电行业的价格战, 使得家电生产和销售企业遇到诸多经营挑战, 2013 年初美的集团被曝一年内裁员 3 万多人, 创下了近年来 A 股上市公司的裁员纪录。同样, 国内光伏产业的巨头江西赛维表示, 由于公司负债率超 200%, 为全行业之首, 在高度紧绷的资金链下, 为改善企业经营困境, 决定将在赛维工作不满 2 年的员工全部辞退。

**实体经济下滑, 企业基础脆弱。**在金融危机和欧债危机持续蔓延的背景下, 国内外经济复苏基础脆弱, 市场需求持续低迷, 实体经济企业订单减少, 企业收入增长放缓, 但原材料以及人工薪水等各种成本不断增加, 企业基础的不足。从 2011 年开始, 由于工程机械各类产品下游需求大幅下降, 下游客户资金收紧, 三一重工前期高速发展所积累的应收账款迅速转化为坏账, 对资金链造成非常大的压力, 以致 2012 年有媒体报道“三一重工裁员 30%”。尽管高层极力解释, 但在内部员工看来“变相裁员”已成不争的事实, 对三一重工来说, 若要降低成本或者说降低现金支出, 最直接的办法就是裁员, 其他的办法很难迅速回笼资金。然而, 三一重工并非孤例。2012 年 5 月, 国内最大的风电企业华锐风电深陷“解约门”, 将数百名已签约的应届毕业生拒之门外。

**受制经营成本, 选择战略裁员。**伴随劳动力市场价格和原材料成本的不断上升, 以及诸如营销推广成本、物流仓储成本、用户获取成本等一系列成本的增加, 使得很多跨国企业和国内知名企业不得不考虑通过实施“瘦身”计划, 开展战略裁员。2012 年 4 月, 雅虎宣布再裁员 2000 人, 约相当于雅虎全球员工总数的 14%。事实上, 借“裁员”节约成本已是近年来雅虎惯用的手法。在过去的四年多时间里, 雅虎公司曾连续六次裁员, 裁员总数接近 6000 人。同样, 在欧洲债务危机的持续发酵中, 裁员已成为遭受巨大打击的欧洲金融机构降低成本的最受青睐办法, 汇丰、瑞银、莱斯、巴莱克等在内的欧洲银行纷纷宣布裁员, 比如莱斯银行裁减 1.5 万人, 占该行员工总数的 14%, 希望每年节省约 15 亿英镑的开支, 以便尽快转为盈利状态。

**企业业务转型, 裁员不得已而为之。**伴随融资后企业的快速扩张和战略转型, 大部分遇到资金链问题和战略重新定位的公司已经意识到不得不考虑业务转型和人员调整, 将重心更多地放在盈利快的业务板块。受企业推行成本控制和业务调整双重影响, 2012 年 6 月诺基亚宣布, 将于 2013 年底前在全球范围内裁员至多 1 万人, 同时大幅度调整管理层, 希望借此削减 16 亿欧元成本, 并决定优化业务结构, 关闭中国两个区域销售部进行裁员。2012 年 3 月, 本土运动品牌老大李宁公司对外宣布裁员, 将对一些非核心的业务部门通过采取优化组织结构的方式, 精简人员, 降低人员成本, 把节约的净利润投入集团的核心理业务, 以提高公司的净利润率。

### 战略裁员 谁人得利?

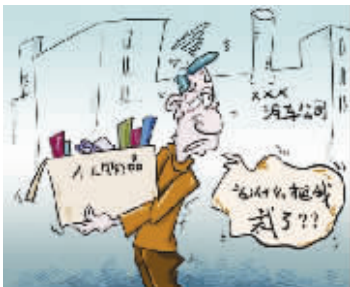
在当前经济增长放缓的背景下, 战略裁员也是企业的一项艰难选择, 而裁员后企业同样会面临一系列的问题。那么, 战略裁员, 究竟谁获利了呢?



## 裁员风波未平——招聘风声鹤起 2013 年企业裁员大潮滚滚而来

在全球经济复苏仍受波折的情况下, 继 2012 年“裁员滚滚”以来, 2013 年裁员大潮也已经潮来潮涌。

不同行业的市场竞争现已日趋激烈, 甚至用惨烈来形容也不为过, 且优胜劣汰亦是市场亘古不变之规律。大批的“行业巨头”集体性战略裁员引人关注, 根本原因究竟为何? 谁是最终的获利者? 战略裁员该注意哪些问题? 这些问题值得深思。



**企业获利。**虽然, 众多企业都寄望于通过“裁员滚滚”带来“财源滚滚”, 但裁员是“万能药”吗? 裁员能有效化解企业危机吗? 一般来说, 企业的裁员可分为主动裁员和被动裁员两种情形。主动裁员大多发生在企业主动战略调整时, 如削去非主营业务, IBM、西门子都曾这样做过; 惠普与康柏这两家以强强联合为目的公司合并, 面临着大量人员和机构的重叠, 裁员也就成为其必然的选择。被动裁员则大多发生在企业经营不善或者品牌发展遇阻之时, 这种裁员多半会引起品牌衰退的负面作用, 尤其是对一些没有创新的或者不转变观念的企业来说, 有时候裁员并不能化解企业危机。例如, 2G 时代的国产手机厂商们, 在 3G 时代, 依然不转变观念, 没有树立“移动互联网”的经营思路, 那么再多的裁员也无济于事。尽管裁员在表面上看是帮助企业“减负”, 节约成本, 提高利润率, 使其能集中优势资源更好地“轻装上阵”, 但其带来的影响却是对企业人力资本、员工信心和企业凝聚力的深远打击。因此, 裁员是把“双刃剑”, 受影响的不仅仅是离开的人, 还包括未被裁员的员工。“裁员”之后, 企业需调整方向, 让船行驶在正确的航道上, 方能有望摆脱困境。

**员工获利。**员工被裁员后, 理论上他能得到公司一定额度的赔偿金以及所谓的“再就业”机会, 甚至有人会把它标榜成是好的品牌发展机会。除此之外, 被裁员员工实在是在

没什么可“炫耀”的了。如果某位被裁员工说他获利了, 要么就是他获得了相当可观的赔偿金, 要么就是他富有阿 Q 精神, 但前者实属不易。据报道, 在摩托罗拉的裁员风波中, 此前的补偿是“N+2”倍的平均月工资(N 是工作年限), 未到期的期权则全部折现, 如果 24 小时内不签, 公司将单方面解约。该方案一出, 受到北京、南京两地员工的集体抵制。最终摩托罗拉“让步”, 修改方案为: N+2 倍平均工资; 住房公积金补贴; 年假 3 倍折现; 限制性股票(RSU)未归权部分全部加速归权; 南京员工业绩达标发放 MIP 奖金; 上海和天津员工另有补充企业年金。

**第三方获利。**随着部分公司裁员加剧, 对于业绩相对良好的第三方企业而言, 扩充实力急需通过这一渠道, 不断招兵买马, 扩充实力。在摩托罗拉裁员过程中, 南摩召开了一场“遣散员工”招聘会, HR 主动邀请了各类型企业、猎头公司前来。除了吸引华为、中兴、阿尔卡特等诸多通信企业外, 一些知名猎头公司也纷纷登报。网易公关总经理刘有才在微博上抛出橄榄枝, 称网易杭州将对南摩的被裁员工提供专项招聘。奇虎 360 董事长周鸿祎随后也发微博称: “如果大家不愿意离开南京, 我们可以在南京开个研发中心。”并留下了邮箱地址, 此举引起了南摩员工的强烈兴趣。互联网 B2C 网站 Light In The Box 董事长兼 CEO 郭去疾也公开表示, 欢迎考虑加盟中国优秀的软件工程师, 产品经推广到全球。就连联想集团的 HR 也递出橄榄枝, 且口气更大, 甚至有意全盘接收。正可谓“裁员风波未平, 招聘风声鹤起”, 这些已离职或即将离职的人才倒成了竞争对手眼中的香饽饽。

### 战略裁员的“裁员战略”

无论是出于何种原因, 企业战略裁员前后都应充分考虑自身所处的发展环境以及裁员所带来的各方面影响, 做好裁员前后的各项预案措施。

**审视发展环境, 保持战略眼光。**在战略裁员之前, 企业应当全面审视和评估自身所处的经济、社会等外部发展环境、行业竞争现状以及企业经营所面临的主要问题。以此为依据, 充分分析战略裁员的根源所在, 同时以发展的眼光和战略的视角确定裁员的

类型、方式和数量。不论是大量地裁员还是频繁地被“吞并”, 企业要想走出困境, 根本还是在于如何通过产品与服务的创新、商业模式的创新、战略转型的创新以及整合重组的创新, 实现企业的价值, 毕竟创新永远是企业永恒的主题, 是造就企业伟大品牌的真理。当然, 不同的企业要结合自己的现状选择适合自己的创新方式。

**制定补偿方案, 降低裁员风险。**在战略裁员的过程中, 企业不能仅为快速捞金而忽略市场需求, 产生今天招人, 明天裁员的闹剧。同时企业应该对被裁员员工制定合理、完善的补偿方案, 警惕和避免口碑负效应, 降低企业裁员的各类风险。总之, 企业应在金钱与机会中间寻找一个平衡点, 让被裁员员工进行选择。既然你要减轻包袱寻找新一轮发展机会, 那么你就要和被裁员的员工摊单。因此, 如何做企业和被裁员工的双赢, 才是考验高管的真正难题, 光裁员且补偿不到位, 到头来只会引来社会的诟病, 且企业与员工的裁员风波一旦被放大传播, 就会让企业的品牌形象在公众心目中大打折扣。

**重整组织架构, 融合企业文化。**企业战略裁员后往往会面临全新的业务体系, 整合的战略单元和既熟悉又陌生的一张张面孔。如何将这些内容有效地组织在一起, 形成企业内部协调统一的发展步伐是对新任管理者的一大考验。因此, 企业在整合业务的同时, 还必须通过对现有组织架构的重整, 不断优化组织结构和新业务流程, 同时针对兼并重组后的不同业务单元或企业, 实施企业文化和价值观的融合, 这才是企业战略裁员后的当务之急。

(张彩波)



## 为何学习管理如此困难

即便对最具天赋的人而言, 成为领导者也是一个不断学习和自我提升的艰苦旅程, 尽管在此过程中他会有所收获。而第一次当上司, 就是这条路上的第一个考验。这一考验看似简单, 因此常常被忽视。这实在令人遗憾, 因为这个转型过程涉及的种种考验日后将会对个人和企业产生重大影响。

新经理在上任后会有许多新发现, 其中之一是, 虽然从定义上讲他们的新职务属于工作的延伸, 但实际情况要比预期的艰难得多。他们会很惊讶地发现, 作为管理者要获得成功所需的技能和方法, 与作为员工个人要取得成功所需的技能和方法截然不同, 而自己目前的能力与新职位的要求有一定的差距。

某证券公司的一位新任分公司经理这样说道: “你知道当一切都不受你控制时, 当老板有多难吗? 孩子在无法用言语形容。它很像当你有了孩子时的感觉。一天前, 你还没有孩子, 可过了一天, 你就突然变成了母亲或父亲, 你必须了解有关照料小孩的一切知识。”

在之前的工作中, 他们的成功主要取决于个人的专长和努力。而作为管理者, 他们要负责为一个团队安排日程并领导他们而言, 往往还没有为此做好准备。

我们以刚才提到的某证券公司新任分公司经理迈克尔·琼斯为例。迈克尔已经做了 13 年经纪人, 业绩非常突出, 是所在领域里最积极进取、最具创新力的专业人士之一。在他的公司, 新任务被一层层提拔上来的, 因此, 当区域总监要他考虑转到管理岗位时, 没有人感到奇怪。他也坚信自己知道如何成为一位有效的管理者。事实上, 他曾经多次说过, 如果让他做主管, 他愿意并且能够胜任公司打理得井井有条, 并改善经营状况。然而, 上任后一个月, 他时常感到非常恐慌, 因为实施自己的想法比他想象的要困难。他意识到, 他已经放弃了自己的“安全毯”, 没有后路可退。

虽然迈克尔对自己的反应颇感吃惊, 但其实这很正常。学习当领导, 是一种通过实践学习的过程。课堂上无法教授这种技艺。它主要的获取途径是在职体验, 尤其是负面的体验——由于新经理的能力无法达到工作要求, 因此必须通过不断尝试和犯错误来取得进步。大多数明星员工个人都很少犯错, 对他们而言, 这也是一项新体验。此外, 很多管理者明白, 在他们犯下错误的时候, 他们也在学习。这种学习是一个逐渐递增的过程。

很少有管理者明白, 在他们紧张犯错的时候, 他们也在学习。

随着该过程慢慢展开, 随着新经理抛开赖以取得早期事业成功的思维方式和习惯, 一种新的职业身份开始显现。他开始采用新的思考方式和行为方式, 并且发现新的方法来衡量成功, 获得工作满足感。并不令人感到惊讶的是, 这种心理调整相当费力。正如一位新经理指出的: “我从来都不知道升职会如此痛苦。”

痛苦, 而且压力巨大。新经理会不可避免地思考两个问题: “我会喜欢管理工作吗?” 以及“我能胜任管理工作吗?” 当然, 这些问题不可能马上得到解答, 答案只能从经验中找寻。而且, 通常伴随这两个问题而来的还有一个更加令人不安的问题: “我会变成什么样的人?”

(商评)

传递价值 成就你我

芙蓉王

文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

中国猕猴桃之乡

猕猴桃原产 中国秦岭

中国·秦岭鲜甜猕猴桃

总经销: 陕西秦岭猕猴桃有限公司

地址: 陕西秦岭猕猴桃有限公司

电话: 400-816-1001

国酒茅台

酿造高品位的生活

联邦电缆

联接世界的力量

750-1100KV 特高压、220-500KV 超高压电力电缆

110-500KV 海底电缆、碳纤维导线

核电力电缆、风能电缆、特种电缆

国家级重点工程急需的高精尖产品

国家“125”规划重点发展产品

电话: 0717-6697188 传真: 0717-6510555

网址: [www.chinaunicable.com](http://www.chinaunicable.com)