飞龙集团、美邦和创业公司因何而败？

【飞龙集团】--固步自封，抱残守缺，倒下仅是瞬间发生的事

1990 年 10 月，飞龙集团注册成立，注册资金只有 75 万元。而到 1993 年、1994 年企业年利润已经超过 2 亿元。但 1995 年 6 月企业突然进入休整，1997 年 6 月飞龙集团董事长姜伟公开承认，飞龙的失败是人才管理的失误。这是为什么？

分析

飞龙集团的陨落主要因以下三点：

1.人力资源管理的缺位。集团由小作坊发展而来，管理粗放无章，也没有意识借鉴学习更先进的管理方法，使企业自食恶果。

2.裙带关系严重。用人全凭人情裙带关系严重，管理者封闭自负管理作风专制，特权主义猖獗，各方利益牵扯限制企业业务发展。

3.故步自封。忽略时代因素，一味蛮干，抱残守缺，最终落得一败涂地

然而这个局并非不可解。

解决方案

1.建立与时俱进的机制。

杰克 o 韦尔奇曾说：唯一的竞争优势，是具备比你的竞争对手学得更快的能力。

企业首先要意识到与时俱进是活下去的唯一路径，主动建立催生创新和发展的机制：

- ●企业管理者时刻关注国家政策，国内外管理和市场环境，定期开展战略研讨会，将企业发展与时代变迁紧密结合。

- ●专人或者专组研究国内外前沿管理理论，全员学习，管理人员和储备干部重点培养，建立一支过硬的管理队伍。

飞龙集团所在的时期，变化速度仅次于今天这个互联网时代。企业成立之初，大学生包分配，中国就业环境十分封闭。但其实很多现象已经预示了变化。

1985 年到 1989 年，国家先后颁布了《中共中央关于教育体制改革的决定》《国家教委关于改革高等学校毕业分配制度的报告》等文件促进教育和用工环境的改革。1991 学校自费生占在校大学生的 5.2%，委培生占在校大学生的 9.48%，些都标示着新的就业用工模式即将建立。很多企业已经察觉到问题开始改革。比如海尔，（1984 年-1991 年被称为海尔的"创业阶段"），厂长张瑞敏主动研究国内外局势抓住机遇，参详德鲁克著作和杰克 o 韦尔奇管理经验，并在企业内普及，打造了一支坚不可摧的员工队伍，为日后发展打下坚实的基础。张瑞敏在实战中总结出八个字：以变制变，变中求胜。

飞龙集团直到 1996 年大学生毕业不包分配正式施行，新的社会环境已然形成才意识到问题。然而已经来不及，最终在 97 年企业完全失去生机后，退出历史舞台。

2.盘点公司内部员工，全面改革用工情况。

虽然上世纪八九十年代电脑尚且没有普及，更不可能有现在的信息化管理软件自动化盘点员工信息统计分析员工数据，但是企业可以依然可以利用人事部的档案信息，人工进行以下盘点工作。

●盘点专业及学历分布。飞龙集团人才结构单一，素质偏低的情况在盘点中必将暴漏无疑，促使企业完善人才结构，也就不会发生 93 年领导私自拍板大量招收中医药人才全集团安插事件，使企业最终措施改革最后的机会。

●盘点年代分布

年代对于判断工作熟练度，岗位契合度有比较好的效果，企业可以据此进行人才梯队建设，保证企业用人的可持续性。

●梳理组织架构及时调整　　尤其关注关键部门现状，开通内部竞聘机制并及时进行岗位变动，可以保证企业机制的健康发展。那么飞龙集团弱帅强将劣币驱逐良币的现象就可以得到及时扼制，93 年集团营销中心主任因内部政治斗争离开，使营销中心陷入混乱的悲剧将不会发生。

3.变人治为法治，实行目标管理

复杂问题简单化，简单问题程序化，建立管理制度和监督机制。

数字化管理公司。从上文提到的员工管理盘点到生产数据销售数据等业绩指标，全部数字化，尽可能落实到人，一切看业绩说话。

这样做的好处有：

●建立开明敏捷的公司机制，杜绝官僚主义，使内部氛围公平公正。

●数字管理公司可以助力内部竞争机制的建立，激活员工主观能动性。

【美特斯邦威】--变脸失败了？

2010 年，时尚服饰美特斯邦威旗下的邦购网上线，2011 年 1 月 3 号，邦购网的日销售就突破了 30 万。但不久之后，官方以盈利难以保障为由发布公告停止运营电子商务业务，这背后究竟发生了什么？日交易量如此庞大的电商平台因何失利？

分析

1.互联网因素

2000-2009 年，电商进入可持续性发展期，之后 3G 的崛起促使全网全程的电商 V5 时代成型。美特斯邦威在这时才看到电商的强大，仓促入场。却没有充分认识到网络技术的重要性，导致平台无法支撑大规模用户的涌入，三度更改域名，极大影响用户体验。

2.业务分析

广州市曾对包括美特斯邦威在内的 86 家企业产品抽检，结果显示，不合格率 45%，耐克、七匹狼、美特斯邦威等品牌均被披露服装染料对人体健康产生危害等质量问题。

且企业无论是资源配置、物流配送，还是营销运营都无法适应邦购网的发展需求，面对专业 B2C 的打压，根本没有还手之力。最终在 6000 多万打了水漂之后黯然收场。

3.人力资源管理分析

●无用工风险评估体系　　02 年初美邦集团大规模招聘了一批高学历及外企工作的背景的人才补充到管理层，然而企业没有准确评估用工风险及时预防新老员工难以磨合的情况，半年后重要岗位的 19 位经理人相继离开，导致最后"无人可用"。

●员工关怀不够

高层集体离职后，企业让其余员工签订长期工作协议，暴露了对该事件的恐慌。加之日常对员工的管理太过强势，员工对公司缺乏归属感。

●人才与岗位不匹配　　公司在选择人才时只考虑高学历和好的工作背景，而没有真正评估岗位需求，因此出现"小庙供不起大佛"，人岗不匹配，最终带来集体出走的结局。

解决方案

1.网络是电商的必要因素，如果企业无法提供过硬的网络技术力量，不妨直接利用成熟的电商平台拓展线上业务。

2.做好一件产品是企业得以立足的根本。同为服装大牌的凡客，在遭遇滑铁卢后意识到了这一点，为了解决"浮毛"问题反复研究机器转速，邦威也同样需要严把质量关，从做好每一件衣服做起。

3.深度研究电商业务，内部资源需及时配套

4.人力资源管理及时改革，助推转型

滞后的传统人力资源管理模式是制约企业发展的元凶。企业配套信息化人力资源管理，以满足以下需求：

●做到实时监控企业用工风险，为企业发展提供坚固的防火墙，避免后院起火的问题；

●转型必然伴随着组织架构的迅速剧烈变动，人工的速度根本跟不上变化。数字化信息化员工管理，自动调整组织架构涵盖从基本信息到用工趋势的全方位实时数据统计分析，让企业敏捷灵活，以满足快速变化的电商业务需求；

●人才测评和背景调查深度解剖员工能力和潜力，冰山下面的信息被发掘出来，才能知道是否是你需要的人才，是否是适合公司的人才，既解决了人岗不匹配问题也避免了新老员工不兼容的现象；

●自动化的人事管理，让员工感受到时刻被公司关注，获得归属感。对员工冷漠强势是传统企业的通病。信息化手段自动管理员工重要节点，帮助企业时刻关注员工，甚至可以自动化进行员工关怀。哪怕节假日或员工生日的一条祝福短信，也能增加员工的归属感。

【创业公司】--失败仅是概率问题？

广东某科技公司（应当事者要求，隐去公司名称。以下简称"某公司"或"该企业"）成立于 2013 年 2 月，拥有大型专业双层生产线以及中型双层生产线各两条，技术力量雄厚，具有多项国际质量、技术认证。然而却于 16 年宣布倒闭。是什么导致了公司的失败？我们可以得到哪些启示？

分析

1.企业战略不清晰，对人力资源规划的重要性认识不足

老板，埋头于业务和技术本身，对于企业战略和人力资源规划没有概念，放

任各部门自行管理和招聘，最后的局面变成，业务部门、生产部、研发部仿佛在比拼员工数量，争相扩展团队规模。

2.人力资源管理不能随着内外部环境的变化而及时调整

根据 FastCompany 的文章《为什么很多风险投资支持的公司失败了》，对公司失败原因列出了 12 个领导管理错误，有两项值得关注：太过骄傲，导致不愿意观察或聆听意见，以及缺乏一般和特定领域的业务知识。该公司老板完全符合该情况。

企业 HR 曾试图劝说老板梳理流程制度、合理化各部门任务和奖金分配规则，规范企业管理。然而老板固守人事部"打杂"的定位，认为人事部不了解业务，建议都是纸上谈兵。最终导致没有组成正确的团队，生产研发和销售均受到掣肘，产品最终失去竞争力，营销失效。

解决方案

这个时代日新月异，企业管理必须跟得上发展需求，才能是企业立于不败之地。

1.用人要疑。无论企业创业之初成员间多么默契，在企业业务发展壮大都会产生重大变化。因此需要有意识的设立监督和制衡机制，避免团队"跑偏"。

2.关注劳动力市场环境，及时对用工策略做出调整。

创始人 08 年就已从事 TV 业务，后来由于互联网崛起，决定企业前景的主要因素由资源变成人才，老板没有意识到这个变化，用人依旧只看重是否听话。

如果此时企业盘点公司用户现在，就会发现，员工主题变更为"85 后"，配合 HR 对新群体员工的个性化管理，企业的发展将获得不一样的生机。

3.HR 通过盘点和调研，用数据说服老板。

该企业 HR 半路出家，且被困在"打杂"工作中，虽看到了企业的问题，却因没有时间和能力做盘点和调研，没有数据支撑也给不出可行方案，最终被老板驳回。目前国内绝大多数 HR 都是类似的处境。

倘若该企业 HR 通过工具优化工作内容，得到更多时间进行自身充电和做足够的调研，并给出可行的方案。相信能够说服老板，整顿企业管理，得到另一种结局。

况且，目前信息化手段已经可以实现自动化盘点和调研，入离职信息、年代分布、用工成本、流程管理、协同工作等均可以实现，用好工具和数据 HR 本身的价值也将得以实现。

唯一永恒的机遇，就是与时俱进。时代是可以超越的，也必须被超越。