



苹果 CEO 蒂姆·库克 的五项核心领导力

蒂姆·库克不是镁光灯动物。记者最近对他进行了一次专访,通过这篇封面报道,我们可以略微窥见他作为苹果 CEO 的生活和想法。

采访的话题从产品设计到制造无所不包,他宣称将把苹果的部分制造环节移向美国,同时,文章还向我们呈现了库克作为管理者进行的思考。

1、领导力的多样化非常重要。
多样化不仅仅是人力资源部需要考虑的事。实际上,背景不同的员工在一起工作,能显著提高公司的收益。这一理论的支撑点在于不同思想的人们在同一屋檐下交流经验,有利于生发出创新思维。库克对这一点认识得非常清楚,并且将多样化列为管理的基础要素之一。

“我们需要各种各样的想法。”他说,“不同的行事风格,在苹果,人人都可以做回自己,这是最自然的伟大所在,谁都不必戴着面具生活,而是用最自在的状态面对工作,将我们大家聚合在一起的是对苹果价值观的认可。我们想要做出对的产品,需要彼此坦诚相待,错了就认错,并且有改正的勇气。”

2、透明是打开一切门的钥匙。
库克认为,保持透明非常关键。面对苹果在雇员工作环境和标准方面受到的种种质疑(尤其是合作伙伴在当地雇用的员工),库克的做法是打开大门,让全世界来看苹果人是怎么工作的,这样做的结果不仅提升了苹果的形象,也为其他制造商树立了榜样。

“这个例子表明,越透明,就会做得越好,”库克说,“我们希望在社会责任方面做得跟产品一样充满创意。这件事很难,而实践证明,透明度越高,在公共空间中的主动权也就越多。”

3、阅读顾客邮件。
你以为你了解顾客……真的吗?即使是库克本人,作为全世界最有价值公司的 CEO,也会花时间去苹果店考察,并且阅读来自顾客的电邮信件。

“我常常巡店。”他说,“在店里能了解到很多东西。我看很多邮件,不过这跟在店里走一圈,再和顾客聊聊天的感受完全不同。在店里,我能对整个店和苹果的形象产生感性的体会,作为管理者,别把自己关起来,这非常重要。”

4、“能做到极致完美的事情,真的很少。”
以苹果的规模,它的产品数量实在非常少。为什么?
“我们有四款 iPod,手机有两款,iPad 也是两种,还有数得过来的几款 Mac 系列电脑,就这些。”

专注于能做到最好的那些事,并且做到最好。“在苹果内部,我们像疯子一样争执该去做什么事,因为能做到最好的事情就那么几件。”他说,“在这种时候,我们常常能发现消费者还没意识到的有需要的产品。”

5、勇于承认错误。
最后建议其实不仅仅针对 CEO 们,而适用于所有人。

“很多人,尤其是 CEO 或者其他高管,他们总是固执己见,拒绝或者根本没有勇气承认自己的失误。”库克说,“乔布斯最令人敬佩的地方就在于他敢于认错并且改变自己的想法,你知道,这是一种非常宝贵的品格。” (商业)

▼ | 相关链接 |

库克:股价对不起我们 后面还有很棒产品

据国外媒体报道,如果说苹果投资人近来对公司股价的下降趋势感到沮丧,苹果首席执行官蒂姆·库克(Tim Cook)一定感同身受。

自去年9月创出705.07美元的历史最高价至今,苹果股价累计跌幅已经达到了近33%。关于公司股价问题,库克在日前举行的年度股东大会中表示,公司明显对自己的股价感到不幸福。库克说,“公司董事会不喜欢这样;公司管理层也不喜欢这样;我本人也不喜欢这样。”

库克敦促投资人保持耐心。他说,如果公司继续专注于开发伟大的产品,营收和利润自然会接踵而至。他说,“我们当前专注的是长期发展,这一直都是苹果的秘密。”库克还补充说,公司产品线中拥有“一些很棒的东西”。

关于传闻已久的苹果电视机或所谓已经在测试的“iWatch”,库克对此未置可否。他说,“很明显,我们正关注着新类别的产品。我们目前不会谈论这些产品,但是我们正在关注……我们会对认为非常好的产品进行投资。”

除上述内容之外,苹果股东大会有点让人昏昏入睡的感觉。正如预期的那样,公司董事会和管理层赢得了极大的支持(库克的支持率达到了99.1%)。也正如预期的那样,股东大会中提出了关于强迫苹果取消代理权提议诉讼的问题。还正如预期的那样,库克使用了本月初出席高盛大会时一样的说辞,“我强烈地认为,无论法官如何判决,这只是个愚蠢的附带事件。不过我不认为向股东返还现金是愚蠢的做法。我们将对此慎重考虑。” (明轩)

中国职业经理人制度亟待健全

■ 王烽

中国的职业经理人离世界一流水平的管理团队尚有较大差距,无论是从数量上,还是从质量上来看,都远远满足不了企业高速增长的要求。全力打造高素质、高水平的职业经理人队伍就成为企业当前迫切需要解决的重大课题。

职业经理的素质要求

作为一名职业经理人,必须深知管理工作的第一步就是计划和谋略,即进行科学决策,确定正确方向。规划未来目标,进行科学决策,明确正确方向是职业经理人从优秀走向卓越的重要修炼项目,每个经理人都应该深知决策的重要性。

企业之兴衰在于职业经理人。高层经理人必须从宏观上调控整个企业的方向,这种宏观调控对企业来说至关重要。要达到此目的,我们的职业经理人必须对自己的角色以及定位有清醒的认识。在进行决策时,有市场动因和竞争者的变量,时间与资源的限制,信息不足或错误的可能,道德上的压力、人情上的包袱,因而要确定正确方向。制定重大决策,是职业经理人十分重要的工作。

职业经理人进入职场,首要任务是培养自身的职业素养和核心能力。如何才能成为合格的职业经理,根据现今的现代管理思想和经验,真正的职业经理人应符合以下六个基本要件:(1)具有良好的职业素养;(2)是一个出色的整合家、策划家;(3)是一位优秀的宣传家、组织家,有较强的沟通技能;(4)具有渊博的管理知识,很强的管理能力和团队合作精神;(5)具有良好的职业心态,有奉献精神;(6)有良好的个人形象,非凡的个人魅力和宽广的胸襟。这些条件要求都非常高,要想成为合格的职业经理人,不过努力学习,是很难做得到的。

当下,从中国的国际职业经理人资格



认证标准中所提的要求来看,职业经理人的素质要求主要分为基本要求和职业要求。基本要求为职业道德、职业知识、基本能力三个方面。职业要求主要是对职业功能上的能力要求。涉及自我认知、领导艺术、决策管理、组织管理、控制管理、资源管理、企业文化建设以及企业国际化经营等七个方面。这是从测评角度对职业经理人的素质规定。

号召力、决策能力、知人善任以及工作中的创新能力,是描述了职业经理人素质结构中最具特色的几个方面。据2001年披露的对中国企业经营者成长与发展问题的调查报告,对“最能体现企业家精神的是什么”的问题,选择“勇于创新”的比例最高,达到47.7%。经营者只有在从事创新活动时,才能使企业立于不败之地。

职业经理人是企业经营管理者为职业的社会阶层,他们通常需要运用全面的经营管理知识和丰富的管理经验,独立对一个经济组织或一个部门开展经营或进行管理。他们是以经营管理企业为职业的职业管理者,可以说职业经理人就是企业的“保姆”。他们不但拥有非常专业的企业管理知识、丰富的管理经验,更重要的是他们对自己、丰富的忠诚。职业经理人应该非常重视能力的培养和职业道德的修行,职业经理

人应具备较高的专业技能和管理才能。较强的敬业精神、创新意识、冒险精神,职业经理人应具备自信果断和强烈的事业心。

职业经理人规则有待建立

目前,中国还没有完全形成职业经理人这个阶层,职业经理人市场评价还待探索,职业经理人规则还有待建立。然而,中国经济市场化发展的迅猛态势以及对职业经理人需求迅速增长的现实,要求我们必须尽快加强职业经理人的培养、提高职业经理人的素质,健全职业经理人制度。

职业资格是对从事某一职业所必备的学识、技术和能力的基本要求。职业资格包括从业资格和执业资格。

“中国的国际职业经理人资格认证管理办公室”承担具体组织和实施工作,负责综合指导各省管理中心组织的认证考评工作。学习内容分为六个模块:(1)职业经理人素养。包括职业身份认定、职业操守及道德素养、职业行为规范、职业素质评估。(2)行政管理。包括行政事务管理、人力资源管理、公关事务管理、领导科学与艺术。(3)生产管理。包括经营决策、现场管理、安全管理、质量管理、质量管理。(4)营销管理。包括营销计划、市场策略选择、市场调研方

法、国际贸易。(5)财务管理。包括财务报表分析、财务控制、成本管理、法规常识。(6)信息管理。包括信息流分析、信息技术和信息系统的选用、信息系统的开发管理和控制、信息资源的管理和控制。

为确保该资格认证的专业性、权威性、公正性,中国的国际职业经理人资格认证考试采用统一考试的管理模式。认证管理办公室负责组织编写考试培训教材以及考试大纲的制定及其出版,负责考试命题、制卷及考试数据处理工作,并负责组织、协调各省管理中心承办机构实施考试等。国际职业经理人协会负责资格评审标准的制定、组织专家评审委员会评审考生的案例研究报告及业绩评估等。各省管理中心考试承办机构负责组织考试报名、信息采集、考场编排、组织考试及证书发放等工作。管理中心辖区内的各培训机构负责在本地组织开展高质量的认证培训辅导活动,并协助管理中心进行考试工作。考试方式包括闭卷的理论考试、案例报告评审、综合素质测评。申请初、中级资格认证,必须参加全国统一时间闭卷的理论考试。申请中、高、特级资格认证,必须参加全国统一时间案例报告初评,初评方式由本省专家委员会负责。申请中、高、特级资格认证,必须完成综合素质测评。

综合素质测评是对申请人的“现代企业管理能力、科学领导方法、客户和消费者的信任度、对企业的忠诚度”等方面的心理测试。根据测评的结果给申请人提出相应的未来发展建议,并将测评结果密封后发给学员本人,做到绝对保密。

中国的国际职业经理人资格证书由国际职业经理人协会编号、制作、颁发职业资格等级证书,由“管理办公室”完成备案及网络查询。证书是对工商企业管理人员知识、能力、经验、业绩的认可,是执业者的从业通行证,全国范围内有效;在国际人才交流的趋势下,持证人员可据此参与人才交流,可为其提供更多的求职就业渠道。

高管再流失 宝洁中国陷人才困局?

核心提示:这个全球最大日用消费品公司在中国的发展策略以及受全球成本压缩策略带来的人才流动,正受到业内的多方揣测。

被称为日化业“黄埔军校”的宝洁公司最近高层人士变动频频,继大中华区销售总裁翟峰离职后,近日有消息称,宝洁北京科研中心总裁、大中华区公关总监也递交辞呈。

尽管宝洁方面回应称,宝洁流动率低于行业平均值,目前一切交接工作正有条不紊地进行。不过,这个全球最大日用消费品公司在中国的发展策略以及受全球成本压缩策略带来的人才流动,正受到业内的多方揣测。

更换 CEO 麦睿博

尽管过去几个财季的业绩不太理想,但宝洁最新财季的表现还是惊人。1月25日,宝洁公司发布财报称,截至去年底的2013年第二财季,公司净营收为221.75亿美元,同比增长2%,净利润同比暴涨约140%,至40.57亿美元,创下自2011年一季度以来新高,同期每股盈利为1.39美元,高于每股平均预期的1.11美元。

一位不愿透露姓名的本土日化人士表示:“净利润的飙升建立在压缩各种费用的基础上,虽然短期能让财报好看,但从长期而言会影响未来的销售表现。”

在去年7月结束的2011~2012财年,由于业绩不理想,麦睿博屡遭“弹劾”,华尔街著名维权投资者威廉·阿克曼向宝洁董事会提出“更换CEO麦睿博、缩减成本、增加利润”的要求。在2012~2013财年第一季度利润仍然下滑后,麦睿博在接受媒体采访时重申,将会在全球范围内裁员5700人,计划在2016财年末实现节约100亿美元成本的目标,其中60亿美元来自对产品的生产降本,10亿美元是营销效率提高所节约的资金,以及30亿美元来自对非生产运营开支的削减。

虽然宝洁全球裁员计划具体涉及哪些国家、哪些部门和哪些人还未可知,但“宝洁在全球市场的发展状况、裁员和压缩成本的举措,多少会影响到中国员工的信心,让一些员工看不到前途”。周毅说,如果再加上本土企业或其他外资企业抛出绣球,并且提出优厚的条件,势必会间接影响到员工的流动意向。

尽管如此,日化业内人士白云虎认为:“每家企业每年都有人主动离职和被动离职,个别高管的离职不会影响宝洁的整体策略。”在他看来,宝洁还是本

土化策略相对成功的跨国公司,即便目前整体表现放缓,个别品类的表现不突出,作为年销售额达到近840亿美元、利润近100亿美元的大公司也完全有能力调整,而本土日化企业不能因此而掉以轻心。

竞争与流动

“这两年从宝洁、雅芳、强生出来的人很多。”江苏一家本土日化企业人士周毅(化名)告诉《第一财经日报》,他所在公司就主动吸收了不少这些公司流出来的人员。

不过在人才的磨合过程中,周毅也发现,这些看上去很牛的外企人员,单打独斗时,实际作战能力很弱,“策划案很完美,但是可操作性不强。”他们逐渐意识到外企更多还是靠一整套运作系统来支撑,“打仗”是靠协作和配合的“集团军”。也正因此如此,很多这样的人才最终未能融合进本土企业的文化。

华东一家本土日化企业负责人也有类似困惑,他所在企业中,来自欧莱雅、宝洁、联合利华、强生等外资日化企业的人才都有,此前他们曾从宝洁中国引入一位研究部副总监出任该企业的研究总监,后来发现并不适合该岗位。知情人士介绍,像宝洁这样的公司分工细致,即便是科研也分前台、后台等不同领域,会有若干个副总监分管各自的细分市场。

“这也是很多人在选择职业时考虑的因素之一,是希望成为一套系统的螺丝钉还是尽快发展成具有独当一面的能力。”上述人士表示,这也是曾经让人趋之若鹜的宝洁等外企吸引力下降的原因之一,或者考虑先在这些外企中镀金再寻求更多发展机会。

除了对于职业经理来说更大的发展平台和自我成长空间,上海一家本土化妆品企业高管陈云(化名)认为,行业环境的变化、本土日化企业发展和影响力逐步扩大,以及他们薪酬福利和文化逐步得到认可和接受也是外企日化人员流动的重要原因。

对于日化企业人才变动的趋势,上海家化董事长葛文耀也深有感触。20年前,清华、北大、复旦、交大的优秀毕业生大批被宝洁等外资日化企业招走,本土企业在人才吸引方面几乎无招架之力,“但是近5年来,无论在经营管理理念,还是在薪酬待遇等方面,本土企业在吸引人才方面与外资企业已经没有太大的区别了。”一个例子是,前些年从上海家化出去到跨国公司的人,有不少表示出“回流”的意向,其中包括一些外企的高层。



聚美优品 CEO 陈欧: “陈欧体”传奇式逆袭

在那个1分39秒的镜头中,聚美优品CEO陈欧扮演着一个创业者,受到外界各种质疑、攻击、抹黑……仅仅因为太年轻。结尾处他奋起拳击,将眼前玻璃击得粉碎,简单包扎后继续踩着玻璃碴前进,“哪怕遍体鳞伤,也要活得漂亮。”大家记住了这个背影,并将镜头中的9句台词命名为“陈欧体”。

9句话创造的上亿价值

还没有哪一种文字,能证明可以这么值钱。“大约是上亿的价值。”办公桌前,陈欧认真计算着“陈欧体”给自己带来的财富。

最直接的,一个月内他那认证的新浪微博,粉丝就由100万涨到了154万,比流行歌手陈羽凡还多出了3万。此外,除了办公桌前的标语,还要把陈欧纯粹地定义为创业者,真的很艰难。

“许多年轻人为了生活,忘记了自己追求的东西,在追求的过程中又容易被老势力质疑:学业、恋爱、创业……”陈欧也需要这种“正能量”,因为他深知,自己走在创业路上,有99%的概率会失败。

春节以来,“陈欧”二字的百度指数猛涨至40000,“聚美体”、“陈欧体”综合起来指数为30000~40000。回忆一下,2010年流行的“凡客体”爆红时,其百度指数也就10000左右。

他创办的公司——聚美优品,也随着“陈欧体”的风靡进入爆发式的增长。据Alexa数据显示,一个月内,聚美优品的UV(独立IP)访问量由100万两倍三倍地往上翻,目前UV每天近400万,一天有20多万个订单。
保守计算,假设每个订单的客单价为100元,聚美优品每天至少坐收2000万销售额。这种势头持续一年,聚美的总销售额能突破70亿。反观去年,聚美优品总营收为25亿,增长率为200%至300%,实现70亿的目标并不是没有可能。

“陈欧体”带来的逆袭

“这是一个广告公司创意的文案,我内心很受触动。它描述的是人的心路历程,80、90都能找到共鸣,因为我们是同一代人。”陈欧把这种“共鸣”归结为“屌丝逆袭感”。

作为聚美优品的创始人,陈欧的履历很光鲜:16岁出国留学,26岁获美国斯坦福大学MBA学位,27岁回国创业,用30万的创业资金打造出了销售额几十亿的聚美优品。

但同时,他也能深刻地感受到“陈欧体”的内涵:他是四川德阳人,一个真正的北漂者。

聚美优品的经历也是如此:创业3年来,融资额度约只有1000万美金,没有多少人脉资源……“完全是靠自己的创意、不

走寻常路,一点一点做起来的。”聚美优品的综合毛利率不高,20%多一点,但很早就实现盈利。

“聚美为什么盈利?主要是营销很聪明。”聚美优品成立以来,有过两次重点广告投放,一次是2010年与韩庚地铁广告合作,还有就是这一次。

“每一次都是我亲自操刀。”陈欧说道。“要么不做,要么就一口口相传。”陈欧表示,聚美优品去年市场推广费用占总营收的6%,不算高也不算低,“今年比重会进一步下降。”

陈欧笑着说道:“当‘陈欧体’在湖南、江苏、浙江等卫视高频率轰炸时,这些费用也就是聚美优品现在一天的销售额。”

希望在今天集中爆发

“陈欧体”给聚美优品带来了不少流量,陈欧期待在今天有一个集中式爆发:3月1日,聚美优品三周年庆。“后台已经准备好全面宕机(死机)了,如果宕机,我们就给每位技术人员发一把刀,切腹。”陈欧开玩笑道。

“当日预估将诞生3至4亿的销售总额。”一天前夕,用户已在聚美优品充值、下单、收藏的数额加起来超过了1亿。陈欧表示,届时化妆品、食品保健等传统品类会参与外,还有母婴、服装、家纺、鞋包。

折扣力度究竟有多大?陈欧以母婴产品举例,“行业是9折水平,我们是5折开卖,满199元减100元。之前我们还有许多品牌特卖会,在特卖会价格基础上,再享受以上折扣。”

“就当是回馈母亲。”陈欧表示,3月份是我母亲的生日,还有一个三八妇女节,又是聚美周年庆、三周年庆典。“扮演的是行业价格破坏者,一些线下渠道商找我麻烦,说我扰乱行业规律。”

这是继“陈欧体”之后的又一场大战。“聚美优品是国内与品牌商关系最好的,都是与品牌厂商直接合作,与供应商也是很早谈好了。”陈欧的“话外音”是告诉消费者:别担心质量,尽管来买就行了。

他和他的聚美优品已经准备好了。
(李小娟 王方)