



中外运敦豪：过程管理造“明星”



个水平,低水平的是什么原因导致的?假如就是市场不好,被冲击得比较严重,必须是经得起论证的,再跟最高水平比,有什么值得借鉴的。

柔性管理的妙用

如上所述,DHL像很多跨国公司一样,有适合自己的很完善的管理系统和

我们知道,几乎所有的销售都奉行数字为王,没有业绩一切都无从谈起,这是企业生存的根本。但区别在于数字后面的管理,到底是只计结果不问过程呢,还是对过程也进行科学的控制?

DHL 是国际快递与物流行业的市场领导者,它是德国邮政敦豪旗下的一个,整个集团在 2008 年的营业收入达到了 540 亿欧元。吴芒芒作为其在华合资公司中外运敦豪全国销售总监,管理 18 个分区近千人的销售,直接向她汇报的总部员工也有五十多人,她认为:“为了提高销售能力,必须对销售人员的行为进行科学的管理和辅导,过程都做对了,结果也大致会在掌控之中。”

过程管理造“明星”

中外运敦豪的销售不是靠代理,而是主要靠自己的销售代表来做,所以销售人员的素质是至关重要的。打造有战斗力的销售团队,在吴芒芒看来就是把合适的人放在合适的岗位上。路区销售、电话销售以及销售支持等不同的岗位有不同的能力要求,根据这些模型对销售人员进行能力评估,合格者是当前能满足公司需要的要求。如果改进后还不合格,就会有原则性的进行岗位置换。

通过能力模型找到了合适的人,但怎样能够通过系统性的过程管理持续提高员工业绩表现呢?吴芒芒做了大量工作,“销售结果固然重于一切,但是过程也很重要。”吴芒芒认为真正的销售明星,是通过有效地行动来得到很好的销售业绩,“我要打造的就是这样一类人。尤其是在这种比较困难的时候,我们不需要干干活没有结果的,同样也不需要不怎么干活靠运气的,因为这不能持久。”

但并不是每个人一出手就成了销售明星,所以吴芒芒和整个管理团队的任务就是其他类别的人通过对过程的管理来达到明星的标准。DHL 亚太区有一套专门的管理系统,销售人员的行动都录到这个系统里,“我都能看到,不能说你做什么我都不知道,以这个系统的真实性为基础,我们根据业务需要,进行一系列指标的跟进和评比。”比如某项工作分出二十个人,四个人一级,平均水平是什么样的,最高水平是什么人,为什么达到这

流程,但为了让这部“大机器”运转得更完美,一定还需要在这些理性的硬件中添加必要的柔性成分。吴芒芒深谙此道。去年年底员工自发举办的部门联欢会就很多销售同事难以忘怀,从傍晚 6 点半足足开到深夜 12 点半,第一轮 PK,第二轮 PK,唱歌、跳舞,还有说相声、演小品,大家都乐得前仰后合,“那时候我自己就感觉这个团队打造好了。”吴芒芒深有感触:“从管客服到现在其实都是挺大的团队,但这么多年在我直接管理范围内从没有出现过人才的断档,我认为除了我总是习惯于做好人才储备和给大家一个公平的环境以外,打造团队精神是很核心的一个特点。”

统一团队的价值观是团队精神的基础,吴芒芒做得很巧妙。因为员工都有迎合领导的习惯,所以到任伊始她就会开诚布公地告诉所有的同事,她讨厌自以为是的、好大喜功的人,喜欢有大局观、能够换位思考、综合思维强的人。以此为基础,吴芒芒做了很多软性的工作。

2008 年的优秀员工选拔,总部的销售同事去了 30 多个人,为候选同事袁蓉加油,据说这一“亲友团”阵容是最壮观的,“袁蓉袁蓉、以你为荣”,所有人齐喊口号,虽然这位员工没能最终选上全国级优秀员工,但吴芒芒觉得整个团队的收获很大,“当时我看她眼眶湿润了。其实对我来说她选没选上并不重要,她已经得到了认可,的作用已经发挥了。我是想借这样的机会来打造团队的凝聚力。因为这是我一直在倡导的,所以员工都很积极地参与,团队精神和集体荣誉感正是在这个时候形成了,久而久之就会成为自觉自发的行动。”而吴芒芒自己也一直坚持在细微处体现对同事的关怀,总部的同事不管有多少人,每年过生日的时候都会收到吴芒芒精心挑选的一份礼物。“这不是钱的问题,是我的心意。正是因为有他们的努力,我才能踏踏实实工作。”

目前全球性的经济对物流行业影响很大,中外运敦豪要求每一位业务高管都要亲自跟进大客户,帮助员工克服障碍,把整个管理层推到一线去,“这一方面是在寻找新的机会,另一方面是在练内功,把一切都做得更精细一点,寒冬过去后才能爆发更大的能量。”吴芒芒依然胸有成竹。

(敦豪)

丰田训诫 薪火相传



注国家、关注社会、关注世界、关注未来的表态,一如丰田训诫,值得肯定、值得学习、值得思考,更值得身体力行。

当然,最应行动的除了柳传志(他以 67 岁之身仍然在为联想奔忙,而且用了 80% 的时间这样做,虽然他希望减少到 50%、甚至 20%),就是杨元庆等“联想二代”,因为柳氏的“联想训诫”正处于一代

与二代之间的传承与接续过程中。更多的中国企业,包括华为和海尔在内,其训诫和运营都还在第一代领导者的手中纯熟地演绎着。相比之下,前面提到的丰田训诫则不同,其薪火已经传到了第十一代人的手上。

在我看来,丰田训诫的精髓就在于“有益于国家、有益于社会”的理念。丰田佐吉的同时代人,以《论语与算盘》闻名于世的涩泽荣一就主张,经商不是为了个人,而是为了社会。他认为“公益即私利,私利能生公益”,后来这成为日本商业界普遍的价值观念,稻盛和夫也把“敬天爱人”确立为社训。丰田公司在前 70 年历史中,其财政只有两次出现赤字:一次是它成立的第一年;另一次是发生劳工

纠纷问题的 1950 年。在 20 世纪 60 年代初期,丰田已经发展成为日本一个利润丰厚的数一数二的大公司,随后就开始不断地在数量(销售)和品质(利润)两个方面取得了令人惊叹的成绩。

第五任社长丰田英二曾经说过:“我们丰田公司的目标并不只是赚钱,我们一直在考虑我们应该怎么做才能为我们国家的工业注入更多的活力。对于丰田来

说,对社会做出应有的回报就意味着我们应该获取恰当的利润,然后为了国家的利益缴纳税款。”而第八任社长奥田硕也说过:“在整个社会中,一个企业的使命就是要为社会做出应有的贡献。如果一个企业的目标能够与国家的利益息息相关,那么这样的企业注定是会获得长足发展的。”应该说,在丰田发展的绝大部分时间里,不仅是这样说的,而且是这样做的,尽管不一定像有些企业那么高调、张扬。

在今天的环境和语境下,推崇丰田显得颇为不合时宜,在很多中国人(包括企业家)看来,丰田已经因一年前发生的大规模召回事件而像“雷峰塔一样倒掉了”——不再神圣(其实,原本就是“被神圣”的),不再值得学习、甚至不值得一提了。是的,召回事件确实使丰田栽了跟头,很大的跟头。丰田公司历史上遇到的障碍不可计数,其中比较大的有战争、劳工纠纷、创始人猝死、资本市场开放、行业重组、全球最严格废气排放标准的出台、石油危机、日美贸易争端、国际化进程、环保问题等等,但是值得敬佩的是丰田历任领导者都身先士卒,带领公司直面并力克一个又一个拦路虎,虽然做不到“不管风吹浪打,胜似闲庭信步”,但是不管面对什么样的惊涛骇浪,他们都在各自的掌舵过程中一直坚持和光大丰田训诫,将丰田打造成一家赢得世人尊敬的公司,并一度超越美国通用,成为世界上最大的汽车公司。

(本文作者王苗为上海家化联合股份有限公司副总经理,也是《丰田领导者》一书的译者)

柯万特家族的信条:一句话扛过 100 年

从 100 多年前的一家小纺织工厂,到今天拥有数百亿欧元财富的庞大产业帝国,这个家族始终相信一句话:一切伤口都能愈合、一切故障都能修复、一切倒退都能弥补。



在 2010 年世界 500 强排行榜中,宝马汽车公司以 704 亿美元收入排名汽车行业第十位。作为德国汽车业三驾马车之一,虽然宝马的收入额在同行中并不算很高,但它的利润率多年来一直排在前列。

从某种意义上来说,这得益于持有宝马公司近一半股份的柯万特家族的经营理念:“企业要依靠自己的力量谋求发展,要注重提高利润和投资多样化。”在让不少同行破产倒闭的全球金融危机中,这一理念显得尤为珍贵。

纺织起家

柯万特家族是一个荷兰移民家族。1865 年,16 岁的埃米尔·柯万特在德国勃兰登堡西北部的小镇普利茨瓦尔克开始了自己的职业生涯。这是一个以纺织业闻名的小镇。在德雷格兄弟纺织厂里,埃米尔从学徒做起。当年,这个小工厂只有 6 台织布机,靠马儿转圈推动机器运作。14 年后,原工厂主去世,埃米尔筹集了一笔钱,买下这家纺织厂,家族创业的历史由此开始。

纺织厂的生意不错。1901 年,埃米尔用积攒的 110 万马克,买下了位于多瑟河畔的维特斯托克纺织厂,交给其 20 岁的长子京特·柯万特打理。

在家族工厂边玩耍长大的京特,是柯万特家族历史上非常具有开创精神的一位先驱。接手维特斯托克纺织厂时,京特虽然只有 20 岁,但工作努力、态度认真。他向纺织女工学习纺纱、缩绒和浆洗;向染色师傅学习染布工艺;向机械师请教蒸汽机的工作原理……很快,京特就将工厂的业务打理得井井有条。

1924 年,京特在伯明翰购买了一座废弃的军工厂,开始生产蓄电池。此前,柯万特家族的生意仅限于纺织行业,但刚刚过去不久的第一次世界大战让京特意识到,军火工业将是一个大有前途的行业。于是,在希特勒统治的德意志第三帝国时期,柯万特家族成为德国军队最重要的军火供应商之一。后来,京特又大笔购入多种工业股票,包括化工、制药、机械工程等领域,成为当时的知名实业家。

1954 年,京特去世,他的儿子赫伯特

和哈拉尔德接过了家族生意。

破产边缘

赫伯特是柯万特家族历史上另一位重要人物。他对家族事业做出的最大贡献,当数买下宝马了。

1959 年,德国巴伐利亚汽车制造厂(Bayerische Motoren Werke,即 BMW,中文译为宝马)濒临破产边缘。当时,宝马已有 43 年历史,其著名的蓝白标志在德国已经家喻户晓,但由于经营不善,财务状况糟糕,监事会不得不计划将其卖给竞争对手戴姆勒-奔驰。但这样一来,宝马就将沦为奔驰的车轴配套厂。这个计划遭到了工会和股东的反对,当时的宝马内部上下一片混乱。在这种情况下,赫伯特果断出手,购买了宝马 30% 的股份,开始了对宝马的重组工作。

没人相信宝马能起死回生,家人和同

事都对赫伯特的决定感到不解和反对。但赫伯特相信自己的判断——宝马是一家好公司,只要管理得当,一定会重新焕发生机。

针对宝马存在的问题,赫伯特赋予了管理层更大的权力,鼓励员工参与公司管理;他找来营销奇才保尔·哈恩曼负责宝马车的销售;在对宝马进行系列革新,尤其是推出宝马 700、Isetta、1500 等车型后,宝马果然开始重现活力。

非家族成员登场

1960 年代末期,患有先天眼疾的赫伯特视力开始逐年下降,甚至几近失明。在对亲自管理宝马感到力不从心之后,他决定提拔一个信任的人来管理宝马。于是,宝马历史上最重要的非家族成员——冯·金海姆登场了。金海姆在 1970 年坐上了宝马公司董事会主席的位子,成为当时德国汽车业最年轻的董事长。

由于冯·金海姆此前并没有汽车行业的资历,很多人对他的获任感到意外,尤其是宝马的营销老将保尔·哈恩曼,他嘲笑说:赫伯特对冯·金海姆的任命将是“世界上最昂贵的学徒期”。

好在,哈恩曼的预言没有成真。冯·金海姆对宝马进行的一系列改革,使得宝马在此后 20 多年中保持了全球汽车公司中相对公司规模而言利润率最高的纪录。而他本人也本田宗一郎、亨利·福特二世、李·艾科卡、费迪南德·皮耶希、鲍勃·卢茨一起,被称为“改变世界汽车工业的六君子”。

“六君子”中的鲍勃·卢茨,1970 年代也在宝马工作过,并为宝马开拓美国市场立下不小功劳。据说,当时宝马为了挖来卢茨,给他开的薪水是原东家通用的 8 倍。

金海姆和卢茨能在宝马大展拳脚,得益于赫伯特的“企业家股东”理念:“公司的拥有者和管理者没有必要什么都管。有些事最好让第三者去做。这个人要有特别的素质,能用他自己的方式去经营。当然,他们需要一定的自主权,我们应该给他们这种权力。”

另一方面,为了保持公司的独立性,柯万特家族对竞争对手的收购表现得相当固执。从 1971 年开始,亨利·福特二世就不断流露出对宝马的兴趣,并抓住每一个机会表达这种兴趣,即使在赫伯特于 1982 年去世后,他还数次登门拜访其遗孀约翰娜。但不论诱惑多大,柯万特家族坚持不将手中的股份出售给福特。

延伸阅读

“显赫”的柯万特

目前,柯万特家族的事业已传至第四代。赫伯特的儿子斯特凡·柯万特是宝马公司监事会主席团成员,拥有宝马公司 17.4% 的股份。熟悉他的人认为,斯特凡秉承了父亲的才赋和战略眼光。而赫伯特的女儿苏珊娜·克拉泰恩也是一位风云人物,她不仅继承了宝马公司 12.5% 的股份和阿尔塔纳公司 50.1% 的股份,还曾登上过德国女首富的宝座。(罗声)