

管理转型 | GuanliZhuanxing

# 安利大中华区总裁日前接受记者采访时说——

## 占领市场 安利(中国)有“成功密码”

日前,安利大中华区总裁颜志荣造访济南。记者得以与其面对面交流,听他详细揭秘安利的“成功密码”,读者也可从中窥见安利的制胜之道。

### 【成功秘诀一】 最珍惜的是人

传奇,往往从平凡起步。安利的故事,从一块小小的肥皂开始。半个多世纪前,美国密歇根州,两位儿时挚友抱着“为家人多赚点钱”的朴素愿望,创办了一家卖肥皂的小公司,从那时起,一段传奇徐徐展开……

在中国,安利也同样创造了传奇。2010年,安利日用品有限公司创造了220亿元人民币的销售额,成为安利全球最大的市场而这一“传奇”源于数以百万计的直销员点点滴滴的努力。同时,山东也成为安利的第二大省级市场。颜志荣告诉记者,安利身处直销行业,这个行业是人与人之间一种直接的销售,一种直接的交流沟通方式,所以,整个直销行业特别重视和需要的就是人才,“人的品质必定会影响我们会不会成功。”

颜志荣说,在济南短短的几天时间里,他参观了店铺,跟公司员工、管理层交谈。在这个过程中,他深切体会到济南人的文武双全。在颜志荣看来,人的因素,决定了到底这个城市有没有魅力。同样,人的因素,也决定了一家直销企业的成败。安利在山东的成功,更加证明了人才对于一家直销企业的重要性。

“我们跟销售人员是一种伙伴或者说战友的关系。”颜志荣介绍,从产品的研发、到生产,到物流,再交到销售人员手上,由他们去与客户面对面沟通和服务,“他们是我们很重要的产品流通渠道,我们非常珍惜这个渠道。”

“许多营销人员一开始选择安利事



业,可能希望能够在经济上有所改善和提升,但最终他收获的不仅是财富,还有个人素质的提升,家庭的和谐,沟通的技巧,甚至他对生命意义的认识。”

### 【成功秘诀二】 放眼未来,用心细节

颜志荣工作之余,最钟爱的运动就是打高尔夫球,还曾因此赢得了很多比赛奖项。他说,每一次挥杆前,他都会在球场上仔细观察草皮生长的方向,一步一步丈量球与球洞的距离,以确定自己击球的力度。在他看来,工作、生活也和打球一样,目光放长远,细节之处用心,就会比别人领先一步。

最令人津津乐道的是他的“击球之道”：“打高尔夫球不仅仅是完美的挥杆,最重要的是运用战术,控制自己的情绪,及时调整心态,不能因开出一个坏球而丧失信心,更不能因急于成功而不顾周围环境。”“做事情也是同样的道理,一定要以

### 提要:

作为一家跨国公司,安利在全球80多个国家拥有300万人的直销队伍。如此规模庞大的外资企业,何以在中国本土深深植根,并保持旺盛的活力?它在中国市场过去16年取得巨大的成功,秘诀又是什么?

长远的目光去看事情,不仅要看明天,还要看后天,不是看短期,而是看长远。”颜志荣总结道。

他1993年加入安利,最初负责在广州筹建安利的工厂。在进入安利后,经历的种种挑战让颜志荣对“放眼长远”有了更加透彻的体悟。1998年,因为直销禁令的颁布,整个直销市场面临停业整顿,安利的营业额从2亿多元滑落到五六千万元,公司的业务基本处于停顿状态。然而,安利在广州的工厂扩建却正常进行,这让负责工厂建设的颜志荣难以理解。

“当时我们的创办人之一理查·狄维士先生来参观安利在广州的总部,他看出我的困惑不安,就对我说:‘你现在不忙就好好享受,很快你就会很忙。’工厂大门外的那片厂房迟早都是我们的。”我当时认为他老人家在开玩笑,销售规模骤减,工厂也已停产,怎么还会去买人家的厂房?但是现在,那片地方确实已经是安利工厂的一部分了。理查·狄维士先生对中国市场的判断,不是看短期而是看长远。”

“所以,2008年金融危机的时候,你如果看到中国的未来,看到中国消费者长远的需要,你就不放弃公司长远的规划。安利就是在这段时间投资了空气净化器的一个生产线,这种时候我们还增加投资,为什么?我们看的是中国的未来,所以我们做的决定都跟长远有关系。”

### 【成功秘诀三】 “四心”增强企业凝聚力

安利日用品有限公司连续2年被评选为最佳雇主,依靠自身优秀独特的企业文化,吸纳和培养了大批出色的员工。颜志荣坦言,这也是安利能扎根中国市场的一个非常重要的因素。

颜志荣在进入安利之前,在联合利华公司工作了10年。谈起自己的职业生涯,他感触颇多。“不少人在30岁之前会换五六份工作,频频跳槽,而以我为例,我现在已经工作了30多年,只在3家公司工作过。”颜志荣说,在安利,他一呆就是十几年。“归纳起来,我觉得是四个‘心’很重要。”他也是用这样的一种人才理念,去影响企业的员工。

一是核心,在进入一些公司的时候,怎么样整合一些资源,怎么样从不同的地方去学习,要多学习,多看看如何提升自己。

二是用心,用心做事。到底工作是为了生活还是通过工作这个平台来提升自己,“当你用心的态度是在于提升自我的时候,我相信进入这个企业你会成功,会超越你老板的期望。”

三是信心,信心是要累积的,这种信心不止是指你自己的,还有周围的一些同事包括老板对你的信心。

四是创新,始终要保持着创新的心态。

(陈川 傅琪媛)



## 振华重工创始人管彤贤:员工私事也要管

年近八十的上海振华重工公司创始人、原总裁管彤贤,偶尔会出现在类似复旦这样的管理大师论坛上,他还在同济大学为研究生开了一门技术基础课,也会拿出很多时间学习电脑、作PPT,为教学备课。这次论坛上,他披露了一些很少在公开场合谈及的管理之道。

### 企业兴衰有条件

一家企业如何做大做强,管彤贤以振华重工的实践为例,总结出三点,其一是要抓住一个或几个好市场,其二是要有团结一致、不畏困难的高昂士气,其三是持续不断敢为世界先的自主创新。其中,市场是第一位,市场需要促使企业进行改革和创新,市场锻炼使企业“在游泳中学会游泳”。

### 爱管私事的管理方式

作为上海振华重工(集团股份有限公司)下称“振华重工”的创始人兼第一代领导人,管彤贤在振华重工开始创业已经59岁了。

1992年,在水运司、中港总公司船机处担任处长的他时年59岁,请求组织将其调到上海,去做发展国内港口起重机制造减少进口的工作。

19年之后的今天,振华重工在上海本地及南通、江阴等地设有8个生产基地,是我国也是世界上最大的港口集装箱机械、矿石煤炭等散货装卸机械的制造企业,产品已进入世界76个国家和地区,占据世界港机市场78%的份额。

创业都是艰难的,振华重工同样是从零开始。在创业伊始,振华重工没有厂房,没有加工设备,没有人才,没有业绩,更没有钱,一切从零开始。买不起小轿车,为了接送客人,就借了一辆汽车,中高层干部,都骑自行车上下班。

在说到机遇方面,人们也经常探讨华为和三一重工这类民营企业的崛起原因。

“华为创业始,正是数字交换机更新为程控交换机的时候,市场供不应求。三一重工的发展则是正值国家大上基建,对工程机械有大量需求的时候。企业要抓住机遇再加上在产品品质、价格和售后服务上狠下功夫,就会有好前景。社会允许企业兴,也会让企业衰,市场无情淘汰落后者,一个企业衰落了,还会有几十几百个新的兴起。”

但管彤贤也强调,虽然中国有很多好企业,但是每个企业的成功不是一蹴而就的。有些人鼓吹一夜暴富,是不正常。“今天装备制造业的利润率要超过10%是很少的,即或有,也难持久。”

“有的人说,振华职工的私事,你未必管得着。但我就是要管,要知道,家和万事兴,家庭和谐很重要,因为我



## 苹果公司 何以铸就今天的辉煌

在2010财务年度,苹果公司的营业收入达到652亿美元,净利润达140亿美元,分别比2009财务年度增长了152%和170%。苹果公司的股价也再创新高,2011年4月底,其股价为每股350美元,市值达3238亿美元,为全球市值最高的IT企业。1997年乔布斯回归苹果公司时,苹果公司的股价则徘徊在5美元左右。在乔布斯回归之后的13年间,苹果公司的股价涨幅为70倍。是什么造就了苹果公司今天的辉煌?

乔布斯的理念是,苹果的产品是个人工具,帮助个人解决问题。苹果没有选择机构或企业作为其客户,而是以个人作为目标客户。事实上,苹果公司从未成功地推出过面向企业的产品,这使得苹果公司专注于个人用户的体验。从某种意义上讲,苹果公司的成功来自对人们如何使用电脑设备的透彻理解,以及开发“酷炫了的产品”的高度承诺。

作为一个电子消费品企业,始终坚持不变的是满足消费者的体验需求,不断推出能更好满足消费者体验的产品。即使在产品非常畅销的时候也依然推陈出新。

从 iPod 到 iPod Touch,从 iPhone 到 iPhone 4,从 iPad 到 iPad2,苹果公司每一次产品升级,都大大提升了消费者的用户体验。

在上一代 iPod Touch、iPhone、iPad 还在热销之际,苹果公司却在不断研发并连续推出新一代产品。作为一个高科技公司,苹果公司始终坚持不变的是产品创新。作为一个电子消费品企业,苹果公司始终坚持不变的是满足消费者的体验需求,不断推出能更好满足消费者体验的产品。

### 设计思想:另类思考

1997年,乔布斯专门创意了“Think Different”(另类思考)的广告语,一方面让消费者重新认识苹果,更重要的是激发公司员工的创新动力。

在苹果公司,所有的一切都深深地打

苹果公司致力于通过创新的硬件、软件、外部设备、服务以及互联网服务带给客户最佳的用户体验。  
——摘自苹果公司年度报告



下了苹果联合创始人乔布斯的思想印记。在领导设计麦金托什电脑(Macintosh)时,乔布斯认为,顾客要买的其实不是产品本身,而是要用产品来完成的任务或解决问题。麦金托什电脑(Macintosh)不应只是一个设备,它应该使客户喜欢使用电脑。乔布斯一贯强调,苹果应该开发出酷炫了(linsanely great)、顾客看一眼就会喜欢上的产品。

对乔布斯和他的开发团队的骨干而言,其设计的电脑应该既能帮助顾客完成工作,又让顾客喜欢使用电脑。他们认为,对潜在的电脑使用者而言,如果他们能掌握复杂的电脑并且愿意花钱,苹果电脑的设计就是要让他们喜欢上电脑,用户应该能够看到苹果电脑给他们带来的好处,也乐意享用这些好处。只有显著地简化电脑的复杂程度,才能使顾客相信电脑是有用的。因此,苹果特别推崇设计时的简单易用。为了实现简单易用这一目标,苹果公司在产品设计师时就专注于顾客的想法和需求,以及顾客如何与产品互动。当设计人员确信其抓住了客户的想法和需求时,再设法从工程技术上实现。重要的是,在设计阶段需要创造和创新,在工程技术上同样需要创造和创新。在这种理念的指导下,用户往往只需要按一个键,就可以完成其想要实现的功能,例如,iPod、i-

Phone、iPad的操作均极为简单,以致销售的产品中不附带产品说明书。

简化是苹果公司产品设计流程里最重要的一步,iPod、iPhone、iPad等苹果产品的设计中无不体现出对“简单即是美”这一逻辑的推崇。正如1983-1993年担任苹果公司CEO的斯卡利回顾他与乔布斯共事经历时所说的,乔布斯是个极简主义者,乔布斯总相信,你作的最重要的决定并不是你要做的事情,反而是你决定不去做的事情。

### 企业文化的灵魂:创新

在苹果公司联合创始人乔布斯看来,历史上没有一个大公司曾成功地持续创新,而长盛不衰的关键正是完全地、纯粹地创新。这种想法使得乔布斯始终把创新放在第一位。如何激发并保持员工的创造力,是苹果公司成立之初无法回避的问题。

个人主义至上是创立之初的苹果公司激发员工创造力的重要法宝。苹果公司鼓励个人主义,个人主义可以创造差异,苹果公司倾向于雇佣那些有思想、懂得自我激励的人。在乔布斯的领导下,苹果公司在成立之初就形成了一种充满活力和创造力的企业文化。苹果的文化鼓励努力

工作,强调个人成就。这种文化使得苹果公司开发出令人不可思议的产品,如苹果II型电脑成为计算机行业的领导者,其市场份额在1980年底即达25%。

反主流文化是苹果企业文化的另一个重要元素。从百事可乐总裁一职来到苹果公司的斯卡利在1983年担任苹果公司CEO之后发现,这家鼓励个人主义的硅谷新贵的工作环境充满了反主流文化。员工们坚信,苹果公司的动力来自他们,管理层的角色是为他们创造能够激发他们创造力的、最佳的工作环境。

创新是苹果文化的灵魂。在苹果公司的历史上,似乎从未有过克隆其他公司产品的历史。从苹果II开始,到乔布斯重返苹果公司的十七年时间,苹果在微机上创造了许多第一,其中,苹果II和麦金托什对计算机行业产生了革命性的影响。在乔布斯离开的12年间,苹果公司虽遭遇数次危机,导致3次变更CEO,但却从未停止创新。

即便在经营最困难的时候,苹果也不曾改变创新;即便在产品非常畅销的时候,苹果也依然推陈出新。对创新的热爱,以至于偏执,是苹果能够坚持到今天的一个关键因素。

(作者陈武朝系清华大学会计研究所副教授)