

玫琳凯中国：黄金法则式服务靠“无缝合作”

作为全球最大的护肤品和彩妆品的直销企业之一，玫琳凯在1994年就进入中国，最近的11年里，其中国的销售增长了42倍，但员工人数却只增长了3倍。直到今天，这个在中国为女性们耳熟能详的品牌，所拥有的员工不过700余名。但是，他们领导的美容顾问数量却相当庞大。如何驱动？答案正是无缝合作。

接近午夜的电话会议

星期五的晚上11点半，玫琳凯中国化妆品有限公司销售副总裁翁文芝接到了市场部同事的电话，立刻加入到电话会议中。这时，信息技术部、市场部等部门许多人已经聚集在电话线上，激烈地讨论如何应对一个可见的危机——公司当天刚发起一个促销活动，但到晚上10点多促销产品已经告急，将很快面临缺货——大约一个多小时的讨论之后，他们达成共识，必须想办法解决这个问题。办法是及时调配、及时沟通。哪怕在某些区域无法避免缺货，也提前通知到美容顾问，以让她们提早有心理准备。接下来，翁文芝和同事们开始研究怎样提高对销售预测的准确率。很快，一个专门的项目小组诞生了，其使命是探索未来如何能把对业务的支持做得更好。

值得强调的是，那个接近午夜的电话会议的发起人，只是玫琳凯中国负责后台工厂监管的一个普通员工，而当天正是他结婚的大喜之日。因为偶然发现风险所在，考虑到一旦缺货将给美容顾问带来不良的心理感受，他迅即召集到他所能联系到的所有相关部门的同事。“你看他多危机意识！”翁文芝说，“第二天是周六，员工们都自发地到办公室来，每个人都觉得我要来解决，没有一



个是因为老板拍板说必须要这么做。”

黄金法则的背后:无缝合作

为销售队伍的服务要做到什么程度才算好？

答案是:黄金法则式的服务。黄金法则也是这个玫瑰色的企业所极端推崇的:你希望别人怎样待你，你也要怎样对待别人。而服务的对象，正是所有美容顾问。玫琳凯中国营运部的员工按照区域划分和业务划分形成两条交叉线，为这个庞大队伍提供仆人式的服务，确保美容顾问们得到支持、感到便捷。

他们确实很努力。城市经理们的大多数时间都花在跑一线上，走访工作室，推心置腹地与美容顾问沟通，帮她们解决困难。早在2001年，因为体察到美容顾问们每手持现金去各分公司仓库提货相当辛苦，有时甚至要从下午排队到半夜。玫琳凯中国就于2003年启动了电子商务系统，让美容顾问在网上下单，将服务做到时时刻刻。

杨泽生常常为这些激情而勤奋的同事们所感动。但是，她也发现:大家在不知不觉中走入了误区。与许多企业一样，玫琳凯中国的营运部和销售部是分离的，

各自侧重点不同。所有人都认为，只要把自己的事情做好了，公司的事情就自然好了。每个人都拼命在自己的“本职工作”中，全然忽略了拔河原理:大家都在用力，但是否是同时发力，是否是往同一个方向？

“营运部在努力，销售部门也在拼命做他们的计划，但我们根本不了解他们是怎么跟销售队伍说的，我们可能做的是同一件事情，但大家节拍不同，最后销售队伍不明白到底该听谁的。我觉得这真的谈不上黄金法则式的服务。”杨泽生回忆说，“所谓黄金法则式的服务，就必须无缝衔接，后台整合好，只有传递对的信息才能让销售队伍对业务发展有正确的把握。”

无缝衔接由此萌芽。其核心在于:合作起来，要了解别人在做什么，也让别人知道我在做什么，我可以做什么。然后同一个时间，同样方向使力。

在玫琳凯中国高级人力资源总监袁纯看来，无缝的好处还有更多，当从不同渠道传来同一个信息时，无疑会使这个信息的效力大大加强。比如:玫琳凯中国在推的美丽多面体的品牌理念，不同部门都围绕这同一个目标，采取了不同的形式和渠道来推广，将同一个信息的力度传播到最大限度。

并非仅仅是一个口号，玫琳凯中国的无缝合作是落实到清晰的流程上的。第一步是以终为始达成共识，无论什么合作，都需要首先考虑怎样能让这个项目最终达到公司的要求。第二步则是明

确分工，互相配合。因为这正是合作的前提，没有分工就很难达到高效。第三步是及时反馈、互通信息，双方在执行过程中随时沟通发现问题并讨论解决。第四步是共同评估、持续提升。

从2007年起，玫琳凯中国的员工开始频频接触到“无缝合作”这个词。他们被不断地告知为什么要无缝合作，这样做能达到什么样的结果。并不断地感知到无缝合作带来的收获。

玫琳凯中国高级对外事务总监张晶对此印象深刻。她刚被调任到外事部门，因为接手新工作，颇感压力的她急于在部门内部寻找方法，因而在很长一段时间里没有再像以前那样去跟其他部门进行沟通。然后突然有一天，她发现自己隔壁的办公室正有人在搬进去，后来才知道，那是杨泽生。后者对她说:“我觉得我们两个部门现在的合作好像比以前少了，我要搬到你旁边来，其实我们营运部是外事部很好的资源，你开会我想参加。”此后，每月的月例会，营运部和外事部两个部门开始互相邀请对方参加，相互了解对方在做什么，并思考自己可以提供哪些支持，以将工作做得更好。

“现在真的是拿出一把把的项目，统统都是一个部门牵头，营运、销售、法务、工厂，所有的部门都会进来，大家都作为共同的目标来做。”杨泽生自豪地说。事实上，玫琳凯中国的无缝合作理念甚至已经延伸到与供应商、外包团队等第三方的衔接，所有人步调一致，整齐划一。这显然使他们向黄金法则式服务更进一步。因为无缝合作，大家分工明确，不会有重复工作或灰色地带。美容顾问们感受到了资源运用的灵活，效率提升，也更有信心做好自己的事，而这些，都不断展现到了玫琳凯中国那不断跃升的销售业绩上。

(邓勇兵 焦晶)



IBM：蓝色巨人的选帅标准

《财富》杂志最近对IBM全球首席人才官兰迪·麦克唐纳进行了专访，以了解IBM公司如何培养全球性领导人才。

问:在IBM公司担任领导者需要具备哪些特质？

答:我们对执行力的追求近乎极致。如果你说能完成任务，那就要负起责任，说到做到。领导者还需要创造一种创造和创新的氛围。我想我们做到了这一点。很多人来我们公司就职并选择留下，那是因为我们从事的事业与众不同。公司提出的“智慧地球”战略令世人关注。我们正在开发的科技将会让这个

世界变得更加智能:智能电网、智能交通、智能环保以及人们所能想到的任何方面。

问:IBM认为自己注重价值而非个性。那么IBM的价值何在？

答:对IBM人来说，最重要的不是产品线，不是职责，不是团队，不是个人，而是我们的企业。这种价值观的核心是我们的客户、围绕公司及社会所进行的创新、彼此的信任及个人责任感，以及我们对待彼此的方式。

问:未来的IMB领袖拥有哪些标志性特点？

答:首先，也是最重要的一点，他必须通晓业务。第二，我们想要的人才必须有进取心，能积极创新，不落俗

套而又善于合作。我们需要他们具备情感和智力方面的持久性。当今世界的商业领袖必须做到24小时连轴转。他们是否愿意这么做？他们是否有勇气提出自己的观点？他们是否能始终如一？我们在早期就会考察这些态度方面的因素。

问:过去人们对IBM的刻板印象是一位身穿蓝色制服的文化巨人。现在有什么变化吗？

答:我们都是IBM人，这一点从未改变，我们因此与众不同，我们为此深感自豪。从人力资源的角度出发，我们公司曾经在雇佣保障、工作保障、工资福利和其他方面具有领先优势。然而这些不得不随着当今世界的发展而变化。但同时，我们也在

远距离办公、弹性工作安排以及雇用模式方面占据了领先地位。

问:公司的人员流动率怎么样？

答:据我所知，我们公司的人员流动率在高科技行业内是最低的。最近几年我们进行了大量收购，尤其是在软件和服务领域。我们留住了被收购公司的大约92%的人才，这非常罕见。对于我们来说，收购不止是为了获得产品，还有被收购企业员工们未被开发的天赋和领导力。(Richard McGill)



新使命

NEW MISSION

新征程

NEW JOURNEY

六十年奋进

铸就辉煌玉柴

1951-2011



动力之源

热烈祝贺玉柴集团建厂60周年