

经典案例 | JingdianAnli

雅诗 - 兰黛:从沿街叫卖到美容帝国

他们经营企业的配方里到底掺杂了什么秘密?

营销女王

比起那些男性创立家族企业的故事,这个由一位漂亮的犹太女孩打造的美容帝国的传奇,显得温情了许多。

20 世纪初,雅诗·兰黛出生在纽约皇后街的意大利移民街区一个匈牙利犹太大籍的大家庭里。父母经营着一家五金店,她是家里的第九个孩子。

或许,命运总会给天生丽质的人以异于常人的梦想。这个继承了母亲美貌的姑娘,不甘心于贫民区的生活。她梦想着有朝一日成为镁光灯追逐的焦点,被鲜花和掌声包围。幸运的是,雅诗·兰黛获得了让梦想照进现实的机会。

第一次世界大战中,化学家叔叔舒茨的到来给雅诗带来了一生的珍贵礼物护肤油的秘密配方。自此,在雅诗的心里,打造美容王国的梦想就此迸发:“我的未来从此写在了一罐雪花膏上。”

1930 年,20 岁出头的雅诗,在成家与立业之间,选择了前者。她嫁给了相恋三年的约瑟夫·兰黛,正式成为兰黛夫人。结婚三年后,他们有了第一个孩子:莱纳德。

婚后的雅诗并不安心于家庭主妇的生活,美容帝国的梦想蠢蠢欲动。开始,她选择了自己在家做护肤膏,并将其推销给身边的女性。她的丈夫,本是一名会计师,但当兰黛夫人向人介绍丈夫的职业时,她更愿意说丈夫是化学家。

雅诗·兰黛的确是一个颇具商业头脑的人。在 1946 年公司成立之前,她将自己的面霜、手霜带到沙龙或者商店。张弛有度的她,在不惹人讨厌的基础上,将一些产品涂抹在客人的手上或者脸上,并声情并茂地向顾客介绍产品将产生的神奇效果。同时,她还开创了“买即送”的营销策略。这在现在看来最为普通的推销术,却为产品带来了好名声,让不少人对她的东西产生了好感。

雅诗后来回忆起这段时光时,她说:“我一生中工作的每一天,无不与推销有关。假如我相信一样东西,我就会推销它并且不遗余力。”

彼时,年轻的兰黛夫人一心扑在事业上,尚不能在家庭与事业之间找到平衡点。他与约瑟夫的婚姻,因此出现了裂痕。1939 年,丈夫提出离婚请求。

与丈夫的离婚使雅诗·兰黛伤心不已,但这并没有阻碍她追寻梦想的脚步。离婚后,她带着六岁的儿子搬到了迈阿密。在这个旅游城市里,雅诗在华丽的厅堂开设化妆品专卖柜,借此结识了许多达

雅诗兰黛集团创造的品牌为无数女性竞相追逐。然而,这个从餐馆改装的工厂里制造出第一瓶护肤品的企业,是否真有化腐朽为神奇的力量?



官显贵。本来期待再次嫁人的她,此时愈加感受到前夫的可贵。后来,在雅诗的请求下,1942 年两人复婚。直至 1982 年约瑟夫去世,两人再也没有分开。

经过三年单身生活的雅诗,此刻显得更为成熟。与前夫重新走到一起之后,他俩形成默契:夫妻共赴纽约从事化妆品事业。雅诗负责化妆品的制造和销售,约瑟夫负责管理工作。1944 年,兰黛夫妇拥有了家族的第一家商店,1946 年,雅诗兰黛公司成立。自此,雅诗兰黛王国初具雏形。

凭借着勤奋和聪明,兰黛夫人在商海里如鱼得水。在熙熙攘攘的纽约街头,她给自己定下“每天至少接触 50 张脸”的工作底线。她说服街上的女孩尝试自己的护理。在办公室里,她用时而高亢,时而低沉的声音打电话,让顾客认为自己的公司规模不小,在社交场合,她竭尽所能地结交上层人物,为产品打开高端市场……

结果证明一切

锲而不舍的努力终获回报,1948 年,兰黛夫人的产品赢得了进驻美国最高级百货公司聚集地第五大道的资格。这就意味着,雅诗兰黛占据了美容用品领地的制高点。在后来的营销计划中,雅诗兰黛一直坚持执行在世界高级商场柜上出现的策略。

借着公司上升的势头,兰黛夫人顺势推出了更多的品牌和新产品,到 1958 年,年销售额达到 80 万美元。从那以后,雅诗兰黛公司进入了快速发展期。

雅诗·兰黛

兰黛夫人的交际圈档次也伴随着公司的腾飞而提升。温莎公爵夫人、摩纳哥公主以及玛格丽特公主等众多社会名流都曾 是兰黛家中的座上宾。当时驻美国的法国领事这样评价她:“兰黛身上具备法国人最钦佩美国人的东西智慧和精神。”

也许,只有兰黛夫人预测到了自己的结局,其他人,都无法想象一个五金店老板的女儿如何通过沿街叫卖,打造出了自己的美容帝国。

回望自己传奇的生命历程,雅诗·兰黛在 1985 年的自传中说:“只有结果才能证明一切。”

2004 年 4 月 24 日,雅诗·兰黛因心脏病衰竭在曼哈顿的家中去世。

兰黛夫人时期的雅诗兰黛公司,虽说已经获得了良好的声誉,但究其规模,还只是一家普通的家族企业。而随着兰黛夫妇的长子莱纳德执掌公司,雅诗兰黛美容帝国的版图最终确定。

莱纳德曾在一次公开诚的演讲上说:“人们常问我的职业是什么,我会告诉他们,我的工作是一个儿子。”这句话,既可以理解为莱纳德对于母亲深沉的爱意,同样也可以理解为他对于公司利益的捍卫。他对于公司更大的贡献,则是通过收购建立起了雅诗兰黛的品牌帝国,开始重视多品牌组合经营的重要作用。

莱纳德曾用“野心”一词来概括母亲最大的特点。但很明显,莱纳德有不亚于其母野心。他不仅将母亲的事业版图扩张出美国,还将集团旗下 26 个品牌几乎



韦尔奇为什么是“韦尔奇”

“成为一位能够应对变革的领导者才是上策。”这是德鲁克对 21 世纪的管理者提出的要求。德鲁克认为,塑造未来的政策,并且唯一可以成功的政策是尝试着塑造未来。虽然创造未来的风险极高,但是不尝试的风险更高。我们不能预测未来,但却可以创造未来,而要想创造未来,必须先制定塑造未来的政策。能够应对变革的领导者会定期对每一种产品、每一项服务、每一个流程、每一个市场、每一个分销渠道、每一位顾客和最终使用者的存在价值加以审核与辨别。

向大师德鲁克学习

韦尔奇曾经坦率地说:“在相当长的时间里,我的有关企业管理的核心概念也是从彼得·德鲁克的见解中得到了支持,我从 20 世纪 70 年代末期开始阅读德鲁克的文章,到我接任通用电气 CEO 的职位之前。后来,通过安迪·琼斯(通用电气前任 CEO),我认识了这位管理学大师。如果真有一位真正的哲学家的话,那这个人就是彼得·德鲁克,在他的管理学著作中,处处蕴藏着独到而珍贵的真知灼见。”

德鲁克问韦尔奇:“假如你不是已经在这个领域,现在你还会加入吗?如果你的答案是否定的,那么你会采取什么行动呢?”

聪明的韦尔奇立刻勾勒出了自己的愿景,并画了一张图,这张图上画了三个圆圈,圆圈中对应的文字分别是“核心事业、高科技产业与服务业”。这张图是传达与落实“第一或第二”的愿景时不可或缺的工具。如果不是,就需要采取“整顿、出售或关闭”的战略。就这样,他实现了 GE 的愿景,成就了通用电气这样的世界级企业。

韦尔奇领悟到,“数字不是愿景,只是一堆结果。”重要的是“目标管理与自我控制”,因为它要求的是自律,他强迫经理人按高标准严格要求自己。让他们狂热工作的唯一方法就是给他们更多的“自由和责任”,这符合德鲁克管理哲学思想之一的“自由的原则”。

GE 的核心能力是人才开发

韦尔奇认为,一视同仁的人事政策是错误的,而“差异化的人事政策”才是上策,于是,他以 GE 的价值观和企业文化作为举才的标准,通过全方位的考核制度形成了一套“人才活力曲线”。他在公司内部选出各部门内最优秀的前 20%、中间的 70%及垫底的 10%,将这三部分员工区分为 A、B、C 三个等级,并实施奖惩制度。例如,留住 A 级员工,并给予加薪、股票期权或晋升,同时,A 级员工的调薪幅度必须是 B 级员工的 2-3 倍;B 级员工则按贡献给予奖励;C 级员工则予以除名。韦尔奇的这一做法引起了

公司内外批判的浪潮,甚至有人说他残忍、冷酷、无情无义。韦尔奇则反驳道:“把一个人留在无法帮助他茁壮成长的地方,才是真正无情的假仁慈。”

将学习克罗顿维尔管理学院的高级课程作为对优秀经理人的一项奖励,这是杰克·韦尔奇的主张。克罗顿维尔管理学院以“核心价值观”为使命,为了贯彻这一使命,韦尔奇身先士卒,每个月都在大教室内出现一两次,每次学习的时间长达 4 个小时。在过去的 21 年里,他曾与 18000 名领导者进行过面对面的沟通。为此,他坦承:“没有任何一项工作比得上我对培养人才的执着,我期望员工能成为 GE 的核心竞争力,这也是彼得·德鲁克的理念。”他甚至说:“GE 的核心能力并不是制造产品,也不是每年两位数的增长率,GE 的核心能力是人才开发。”

韦尔奇 50 年的实务经验就是建立经营团队,为此,他将 3/4 的时间花在挑选、评估、激励团队上。在他担任通用电气的 CEO 时,直接下属有 256 个人,韦尔奇每年都对这些人的工作进行评估。因为韦尔奇本人既不会设计,又不会制造,他全要依靠他的属下。

韦尔奇之所以是韦尔奇,从根本上说,他是以“人才开发”为目标,通过“活力曲线”实行全方位的员工考核制度管理,并以重奖与严惩的手段督促员工自我控制,这是极为有效的做法,这样,也使 GE 成为一家生产人才的工厂。人的价值和尊严要通过机会的均等来实现,能凭借自己的长处做出百分之百的贡献的话,自然无可厚非,但是,在绩效与尊严之间所采取的平衡,韦尔奇把握的分寸是否过了头呢?

韦尔奇的接班人计划

韦尔奇在 GE 的 21 年中,最痛苦的决策莫过于确定“接班人”的决定,为此,他列出了接班人的几个条件:第一,我希望我的接班人是 GE 内部众望所归的领袖人物;第二,我希望消除遴选过程中的政治斗争;第三,我希望董事会能深入参与该项决策;第四,我希望接班人的年纪轻一些,至少能做满 10 年的任期,以便能够应对其决策,尤其是错误的决策所产生的长远影响。

对企业来说,接班人顺利而有效的接班,才是“目标管理与自我控制”的极致表现。的确,人固有一死,纵然他有再大的贡献,也有一定的限度。然而,企业正是克服这一限度的工具,企业不能存续下去,就是失败。为此,接班人制度是当今任何组织必备而且必做的一项重大的决策,尽管它是痛苦的决策。

GE 最大的贡献不仅是人才的开发,更重要的是,GE 培养出了六位以上的美国《财富》500 强的 CEO,这是 GE 的重大贡献,也是非凡的绩效表现。(詹文明)

引领行业健康标杆

贵州茅台酒厂集团啤酒有限责任公司
GUIZHOU MAOTAI DISTILLERY GROUP BREWERY CO.,LTD