

## 为团队清晰地描绘愿景

台湾莱雅集团总裁 陈敏慧

我们公司中层部门主管设计了领导力训练课。其中有个分组游戏，颇发人深省。

游戏分组比赛，每组队长是唯一可看到小组要做的积木模型图的人；其他成员则要在蒙眼不见的状态下，听从队长的口述指示，共同盖好模型。得胜的队伍往往有个共同特点，就是队长会尽力描述即将要盖的模型样貌，黑暗中的成员因此有了行动共识。经过这种训练，我们建立起了企业的愿景与共识。

在今天快速变化的市场环境中，带领团队跟上变革步伐，是身为企业领导人或部门主管的基本素质要求。这个时候，就需要我们提早为下一阶段革新，清晰地描绘蓝图、制定愿景、达成共识。只是在行动前，要先厘清企业或部门的现况症结和优先级：是整体策略定位要调整？还是人员组织的问题？抑或是沟通及管理效率的顽疾？找到真正的问题点后，同心协力创造出新的业绩。

## 星巴克欲转型：1 亿美元买下美面包连锁店

去年把沿用多年的 logo 去掉“STARBUCKSCOFFEE”字样的星巴克，曾表态称将不再局限于咖啡店的经营，尝试着创立除咖啡以外的新的数十亿美元的产品。这些告知外界即将转型的承诺，现得以“兑现”：记者日前从星巴克公司证实，星巴克已以 1 亿美元现金收购了旧金山面包连锁店 BayBreadLLC 及其 LaBoulange·Bakery 品牌(布朗热)，这一并购预计于今年秋季完成。

星巴克中国公司负责人对此表示，目前还没有将这些面包品牌带入中国的具体计划。

“这是我们在核心业务上的一次投资。经过 40 多年的努力，我们终于可以说星巴克也是‘烘焙专家’了。”星巴克董事长、总裁兼首席执行官霍华德·舒尔茨对此次收购表示。他还表示，星巴克希望通过此次收购，引入 Pascal 的独家经典秘方并以 LaBoulange 为品牌在公司直营的美国门店销售。同时，这也将帮助星巴克加速在美国主要城市扩展零售业务，从而进一步建立起一个差异化品牌。

据星巴克透露，近年来公司已尽可能地取消人工添加原料的使用、增加小分量的食品供应从而使食品供应更加多元化。这些，都令食品供应成为星巴克核心业务的重要组成部分，也是公司在各个渠道持续增长的重要机会点。如今，食品的销售额已经为美国星巴克直营门店贡献了 15 亿美元的收入并在过去两个财年中全都保持了两位数增长。

收购完成后，星巴克将 LaBoulange 品牌产品推广到公司直营的美国零售店，并将继续为 Bay-Bread 有限公司的客户提供服务。

(邱春燕)

## 居家就该感受海尔的温馨

民族品牌的骄傲——海尔，凭借完美和极具人性化的服务，赢得了顾客青睐和信赖。在购买和使用海尔冰箱时我又再次深深的感受到了海尔的细腻和真诚。他们在销售的时候：细心全面地介绍，注意倾听我们的想法；安装的时候：礼貌、细心、周到，为我家的用电环境进行检查；另外服务人员同时还赠送冰箱除味剂给我家使用。叮嘱我们使用后如果觉得满意，下次可以打电话来海尔公司购买，也可以让他们送货上门。同时服务人员还认真给我们介绍了家电延保政策，我和家人都很满意此项服务，解决了我们使用家电的后顾之忧，我终于明白了：那么多人选择使用海尔不仅仅是它那优质的产品还有它那温馨的服务。

如此细心的服务，我相信自己的所享受的正是所有消费者也想到的服务，海尔售后的师傅就给了我一个他们所特有的温馨服务，使用海尔真是放心。

(文文)

顾定槐

陶氏化学公司长期坚持多元化发展战略，历经了近 10 年的变革和转型，成为一家全球盈利水平最高、最受尊敬的科技型化工企业之一。使百年陶氏永葆青春的因素很多，但其关键的原因之一，是该公司独树一帜的“人”元素理念，高度强势的“人才战略”定位，以及富有特色的人事管理运行机制。

## “人”元素：活力四射的新理念

陶氏始终将“人”元素作为企业传承百年、不断发展的源动力。陶氏大中华区人力资源总监陈艳丽认为，人是一切变化最根本、最自然，也是最活跃的元素；陶氏运用科学、技术和“人”元素的力量，把化学和可持续发展有机结合，不断创造出一个更为美好的世界。

陶氏的企业价值观是“正直诚信、以人为本、保护我们的地球”，对“人”元素的尊重是其重要内容之一。陶氏人是公司最重要的资产，陶氏团队的素质是公司获得竞争优势的持续性资源。因此，陶氏一直关注“人”元素的发展与培养，为员工提供多样化的学习资源，宽广的事业发展平台，富有竞争力的薪酬和福利，进而激发员工无限的潜能。同时，陶氏企业文化倡导多元化与包容性，为员工创建一个充满活力的工作和生活环境；不同的背景、文化、语言、专长和工作方式会带来独特的观点和视角，

多元化的团队将拥有更强大的创造力。因此，陶氏鼓励全球团队中的每位员工都保持自己的独特性。

## 培养英才：以校园招聘为起点

2005 年以来，陶氏每年定期举办不同主题的校园招聘活动，旨在吸引全国各大高校的优秀毕业生加入公司，既解决人才急需的问题，更为企业未来的发展壮大储备力量。该举措大大促进了公司人才战略的发展，使陶氏能够满足不断变化的市场需求，并始终站在技术发展的最前沿。陶氏针对不同背景和能力的新员工设计多样化的培训计划，提供不同层面的培训课程与相关指导，帮助他们更快、更好地融入陶氏，为他们在日后工作岗位上充分发挥所长做准备。刚入职的员工首先要参加为期一个月的“陶氏路引”培训课程，帮助新员工深入了解陶氏，迅速上轨并获得自信。同时，集中学习还便于新员工建立在公司内的个人网络，并获得其他员工的帮助，分享知识与体验。新员工入职后的三个月内，将进行在线培训，接受职业道德、企业文化、化学基础知识等课程的培训。公司开设了若干学习小组，让新员工有机会在接受新知识、新技能的同时，接触不同部门、不同层级的陶氏人。人力资源部还定期邀请高层管理者，如陶氏大中华区总裁等，参加专门针对新员工的公开课，回答新陶氏人提出的各种问题。对于入职 3 至 6 个月的部分优秀员工，陶氏还将为其提供短期或长期

陶氏始终将“人”元素作为企业传承百年、不断发展的源动力。陶氏大中华区人力资源总监陈艳丽认为，人是一切变化最根本、最自然，也是最活跃的元素；陶氏运用科学、技术和“人”元素的力量，把化学和可持续发展有机结合，不断创造出一个更为美好的世界。



的海外项目派遣的机会。

## 日常培训：助推员工全面成长

陶氏根据实际情况，针对不同层级的员工，开展多层次的培训项目，主要通过实战案例向员工传授技巧。

全球教育辅助计划为员工提供终生学习和持续教育的机会并致力于提高员工对陶氏的贡献度。员工加入全球教育辅助计划以后，即可参加公司外部的一些课程。在线学习管理系统则便于所有员工迅速掌握各类技能、了解产品及重要流程等信息，节省员工宝贵的时间和出差支出，深受陶氏员工的欢迎。员工的日常培训设有导师制，该制度由员工自己发起，有自愿的和非正式的发展学习计划。如果员工在业务上或者职业规划中遇到了问题、困惑，可以直接在内网上进行搜索，寻找匹配的导师。

陶氏重视吸纳对本土人才，采取

“送出去”、“引进来”的模式对本土人才进行培养，“送出去”即把本土的优秀员工送到海外培训或工作，从而积累全球工作经验，提升业务技能。“引进来”则是引入全球优秀人才到中国参与培训工作，将其在相关领域丰富的工作经验传授给年轻的中国员工。此外，陶氏还非常重视员工领导力的提升和培养，为各层级员工提供高质量的领导力培训课程和其他辅助资源，旨在提高有潜力的员工进入资深管理岗位所需的技能。公司总部专门建立“陶氏学院”，为那些可以引领陶氏未来发展的最高领导者，开设一些可以影响陶氏中长期发展的项目，接受各种高层次领导力培训，通过项目实战的方式，定期向全球 CEO 汇报进程。

## 另类激励：提供个人发展空间

为真正实现员工发展，公司对各层级员工开发了一系列职业发展项目：员工发展计划(EDP)旨在让员工有机会为自己未来的职业发展做出选择并定出目标。员工与主管共同分析现状，制定自己未来三到五年的职业发展计划，之后定期与主管沟通，遵照自己的阶段发展目标与主管共同回顾进展与不足，制定下一步的培训计划，或根据情况修正发展方向。内部职位发布系统(IAS)则强调“员工的发展由其自己掌控”，并为员工提供了诸多内部竞争与晋升的机会。员工通过内部职位发布系统在陶氏全球平台上寻找自己感兴趣的职

位并与主管商议，如果双方都认为这一工作机会符合职业发展计划设定的目标，员工便可申请该职位，与来自全球各地的陶氏员工平等竞争。

## 绩效导向：薪酬福利具竞争力

陶氏在决定员工基本工资的主要原则是“以工作表现定薪”。陶氏始终着力推行与绩效管理紧密结合的薪酬政策，着重考察员工为其所在部门或团队绩效作出的贡献并对其制定的目标进行考核，力求高额奖励高绩效者，同时还对优秀员工进行现金奖励，以提高整体薪酬的竞争性。

此外，陶氏还非常鼓励员工间相互肯定与支持的文化，并推行了自下而上的奖励和认可机制：任何员工在与其他部门的协作中，发现某员工表现突出，都可给总裁和人力资源部门写电子邮件，提名奖励该员工。

陶氏化学大中华区总裁石博韬在 2011 年底描绘了陶氏中国未来发展的新蓝图：至 2015 年，陶氏大中华区的年销售额将在 2010 年基础上翻一番，而支撑这一强劲增长的要素之一就是“人才”。石博韬表示，未来 4 年中，陶氏大中华区的人才规模要从现在的 3600 人扩大到 4500 人，同时管理岗位的人才将增加 50%，而这些新增的“生力军”，将基本全部来源于本土优秀人才。不仅如此，陶氏中国还将源源不断地为陶氏亚洲和陶氏全球“出口”管理人才，使中国人才走上陶氏全球的管理岗位。

## 选址也是核心竞争力

一项事业的成功往往离不开天时、地利、人和。一旦决定开店，选址很重要，也很有讲究。

沃尔玛绝对不盲目地布下市场据点，前 100 家连锁店都是山姆·沃尔顿亲自“飞”出来的。他经常自己驾驶小型飞机“侦察”，俯视一个地区方圆几十公里的全貌。在飞行中，他与助手探讨被“侦察”地区的优劣，将得到的第一手资料交管理层进行科学论证之后，再决定店开在哪里。

肯德基对选址也非常重视，在进入每个城市之前，他们要收集该地区的资料，然后根据这些资料开始划分商圈。商圈规划采取的是记分的方法，有无大型商场、商场营业额达多少万元的级别、有多少公交线路、有无地铁线路……考虑这些因素，加上不同的分值，这些分值标准，多年积累下来，就成为一个较准确的经验值。地点确定下来后，调查人员还要

搞清楚这一区域的人流线路。比如，在地铁口，人们出来后都向哪些方向流动，每个方向的人流量是多少，调查人员都要如实地掐表测量。得到数据后，再将采集到的数据输入计算机，这样，就可以测算出在此开店的前景及最高投资额是多少，然后再决定开多大的店。为此，其选址成功率几乎是百分之百，选址也成为肯德基的核心竞争力之一。

家乐福在选择商圈上也可谓细致入微，它通过 5 分钟、10 分钟、15 分钟的步行距离来测定商圈；用自行车的行驶速度来确定小片、中片和大片，然后对这些区域再做进一步细化，如某片区域内的人口规模和特征，包括年龄分布、文化水平、职业分布以及人均可支配收入等等。经过如此细致的规划和考察后，家乐福再确定开在哪里。

日本有家“药黑衣库金”公司，老



肯德基对选址也非常重视。

板通口俊夫在实践中摸索出“三角”选址法，他开门店时都是先开一店为据点，然后就近在可以呼应的商圈距离内再开两家店，形成三角形格局，这样就能围住中间部分的消费群体了。然后他又以甲乙或是甲丙为底

边，再向外开设丁店，形成新的三角店。这种布点法在门店的服务、配送、促销宣传、广告、药品调剂、人员调配等方面都具有低成本优势，为他的连锁药店走向成功提供了非常有利的条件。发展到今天，他拥有 1886 家分

店公司，跻身名企之列。

山姆·沃尔顿有句名言：“连锁经营成功的关键有三个条件：一是选址，二是选址，三还是选址。”

(苗向东)

## “我对众品集团未来的发展形势充满信心”——河南省人民政府副省长王铁考察驻马店众品公司侧记

本报记者 李代广

6 月 20 日上午，河南省人民政府副省长王铁带领省直有关部门领导和 10 个省直管试点县负责人来到河南众品集团驻马店众品公司调研。

中共驻马店市委书记马正跃，市委副书记、市长刘国庆，市委常委、市委秘书长李宝清，市委常委、常务副市长武国定以及河南众品集团总监王娟等陪同调研，王娟总监向王铁副省长汇报了驻马店众品的基本情况。

驻马店众品公司建成投产于 2007 年 9 月，是众品集团公司大中原产能布局战略实施的第一步，是除

总部外的第一个自建标准化屠宰加工厂，目前整体日均屠宰生猪 2000 余头。项目投产后，对地方的劳动力就业、养殖畜牧业、饲料业、低温物流业等上下游产业链的发展形成了强有力的拉动作用。

王铁副省长听完汇报后，对众品公司在社会责任方面所作出的成绩给予了肯定，并详细询问了公司参与国家储备肉方面等方面的基本情况。王娟总监就王铁副省长的问题进行了逐一回答，“此次国家开展储备肉计划，公司积极参与招标，充分利用公司的冷库资源，为国家战略储备做贡献。”

随后，考察团一行来到公司展

厅，王娟总监就集团公司在全国的战略布局、大中原产业布局以及公司在构建现代产业体系方面开展的工作向王铁副省长进行了汇报。

众品集团作为农业产业化国家重点龙头企业，依托农业产业化经营，以“中国肉类产业链整合商”角色，整合产业链资源，构建安全、统一、高效、协同的供应链体系，打造现代产业体系。一是以食品安全和标准化生产为先导，构建现代畜牧产业体系，依托公司龙头企业的优势，整合养殖、饲料、兽药、金融服务等相关资源，建立“六方合作”产业联盟模式；二是以产业化和信息化融合为手段，打造新型

食品加工制造业体系。按照“整体规划、分步实施”的原则，面向全产业链不断深化“两化”融合。三是以制造业和服务业联动为依托，建立现代物流服务产业体系。

在参观分割生产线时，王铁副省长详细询问了公司在食品安全建设方面的一些经验和做法。王娟总监对王铁副省长一行进行了汇报，食品安全工作一直是公司重点核心工作之一，在食品安全建设方面，公司按照国际先进标准，构建食品安全保障体系。在养殖环节，公司将内部自控体系与官方兽医体系有效对接，实施“五统一”管理模式和 GAP 标准，建立药残控制体系，实现了全过程监

控。在加工环节，公司严格执行 HACCP、GMP、SSOP 等体系认证标准，完善全程在线质量保障体系，依托信息化和检测技术平台，建立品质可追溯系统。

参观结束后，王铁副省长讲到“众品这个公司我是很早就知道了，早在商务厅工作时候，就与你们朱董事长打过交道。众品从一个国有的小屠宰场发展成为现在的大型食品加工集团，发展速度非常快。我对众品这个公司发展的商业模式和产业链建设方面所取得成绩非常认同，众品做的很成功，我对众品未来的发展形势充满信心。”