

# 战略变革本身并不难,难的是如何将战略进行分解,并保证落地。

## 阿迪达斯:如何将战略进行分解?

程海涛

北京奥运之后,阿迪达斯大中华区的业绩开始进入“落寞期”,此间不但全球性竞争对手将其抛在身后,就连李宁、安踏这样的本土品牌也有超越的趋势。尤其是 2009 年,在汇率不变的情况下,与 2008 年同期相比下降 16%。阿迪达斯迅速做出反应,打了一场“保卫战”。根据 2012 年前三季度财报显示,阿迪达斯大中华区销售收入同比增长 16%。这一数字较之集团其他市场来看,名列前茅。不但如此,与同行业相比,也超出了预期。

阿迪达斯用什么方式迅速走出阴霾?接下来他们能否重新领跑中国市场?

### 营销策略调整

2011 年 1 月 1 日,原阿迪达斯大中华区主管销售的高级副总裁高嘉礼(Colin Currie)“转正”。上任伊始,这位马来西亚职业经理人便大刀阔斧进行变革,先是发布了“通向 2015 之路”战略规划,以“全倾全力”的品牌形象重新启航。

在这一战略中,最大的变化来自于营销策略的调整。以往,阿迪达斯强调“售出”文化——只需要把产品卖给经销商,无须过问零售端的销售情况。于整个行业而言,也都是这一模式。但现在他们的战略强调“售罄”——不仅要把产品卖给经销商,同时还要帮助经销商快速将货品卖到消费者手里。

从售出到售罄,仅仅一字之差,却是带来整体营销策略的转变。而在这背后,更强调内部员工思维与文化的转变。

“我们需要考虑如何在不同的场合和员工沟通这样的变化,让他们从理念上开始接受以前是一家批发公司,而现在开始向零售方面纵深发展。”阿迪达斯大中华区人力资源总监忻皓辉强调。

与此同时,与众多大型跨国公司一样,阿迪达斯面临着来自人力资源方面的挑战,如人才招聘、保留和内部文化转型等。特别是文化转型,需要的不仅仅是勇气与魄力,更多的是决心。

“需要跟员工反复深入解释、沟通,我们为什么要做这件事情,这件事情如果做好,对公司、客户、消费者意味着什么。”这样费尽心力的渗透,是希望他们去认同这一方式。他们也运用了内部经济的杠杆,例如销售、市场、零售团队,销售的部分奖金会和这些指标挂钩。

“你必须要多个杠杆去用,你希望他们接受,那需要很多的沟通。这还远远不够,你

## 少开一些会议,多干一些实事

屈联西

很欣赏老子的“无为而无不为”思想。无为,我的理解就是按规律办事,不“瞎折腾”。目前,不少企业领导都喜欢开会,因而浪费了管理人员大量宝贵时间,大家称之为“瞎折腾”。

开会,本来是大家集思广益、群策群力解决问题是好方式,但现在一些单位开会过于

## 双星女员工在节日活动中绽放自我

本报记者 何沙洲 特约记者 王开良

每年的“三八”妇女节,双星集团各单位弥漫着浓情厚意,这个情是企业对员工的关爱之情,更是员工对企业的感恩之情。这一天,双星广大女员工一腔热情,满怀激情,既高兴地参与到公司组织的各种庆“三八”文体娱乐活动中绽放自我,又积极投身到生产管理的各种岗位竞赛中体现自身价值。这一天,她们快乐地享受自己的节日。

### 如家之爱:乐在双星

中国传统优秀文化与双星特色企业文化知识抢答竞赛、越野跑比赛、踢毽子比赛、呼啦圈比赛、趣味活动比赛、户外拓展运动……“三八”妇女节之际,双星集团各单位开展双星特色的亲情化、人性化管理,改善员工工作和食宿条件,组织举办各种有益身心健康的文体活动,从各个方面关怀、呵护员工,天南海北的双星人一起“high 起来”,女员工成了这一天当仁不让的主角。

在双星集团机械总公司、海江公司、注射鞋厂、双星驻闽办、双星名人青岛物流平台等单位组织的中国传统优秀文化与双星特色企业文化知识竞赛中,广大女员工积极抢答;在鲁中公司、鞋业工业园、中原鞋业公司等单位传统项目越野跑比赛中,领导骨干和一线员工站在同一起跑线比速度、比毅力;在双星集团机关党委、双星名人公司、青岛轮胎总公司、瀚海公司、印刷包装公司等单位组织的趣味活动中,双星鹊桥会、猜灯谜、踢毽子、呼啦圈、拔河等活动现场气氛热烈,寓教于乐;双



还需要去强化,必须有一些指标或者是奖励体系在背后支持你希望他们做的事情。”忻皓辉说。

改变营销策略的同时,开始建立内部管理数据库系统,共享经销商终端的销售数据,通过详细的数据分析,规划产品、制定不同区域的销售决策,甚至改变了团队和经销商的考核指标,规定经销商在一个月、三个月内卖出新货的百分比。

这些措施一定程度上提升了销售的终端效率。

随后他们又对产品分配渠道实施“手术”——改变过去将中国视为整体的“一刀切”政策,大力拓展地区办公室——2011 年 4 月,在成都增设了西区总部。由此,中国大陆划分为四个区域(华北、华东、华西、华南+香港),由四位区域总经理掌管。通过此举,阿迪达斯希望上述“地区化扩张”的举措能更加贴近消费者、分销商和市场,在最合适的时间,通过自有渠道为经销商和消费者提供最好的产品。

这一套“组合拳”打下来,2011 年前 9 个月阿迪达斯在中国创造了 28% 的高速增长(行业平均增长速度为 13%)。

### 听到战略“落地”的声音

2010 年,阿迪达斯大中华区重申了“希望成为中国领先的体育用品公司”的使命宣言。具体到人力资源,就是在大中华区打造一支精英队伍、塑造成功的企业文化、为中国的 3200 名员工提供卓越的工作环境,成为中国的“首选雇主”,从而去争取更多的市场份额。

忻皓辉将整个人力资源战略分为三部

分。第一部分是能力建设,能力建设不仅仅是指人力资源团队,还扩展到整个公司的能力建设;第二部分是企业文化建设,建立企业业绩导向型文化,同时并重内部的员工敬业度建设;第三部分是工作环境与可持续性建设。

这三部分是一个有机的整体。在任何变革面前,人们首先会关心公司的整体目标是什么;其次是如何衡量这些目标的达成;再次是如何执行,有哪些支柱去支撑这一战略。当然,在这三大支柱下仍有更加具体的细分,如能力建设方面,包括如何更好地通过市场找到合适的候选人、如何在内部发展培养人才、怎样制定更好的接任者计划;企业文化层面,怎样去驱动公司的业绩导向文化、帮助员工制定企业内部上下一致的原则,从而帮助员工在企业扎根……

通常来讲,人力资源可以设立很多目标,但是目标达成后往往没有具体标准将成果进行量化,这对企业将来的效果反馈、战略制定、决策实施会带来不利影响。

“我认为人力资源的这些战略目标是可量化的。”忻皓辉说。阿迪达斯为“通向 2015 之路”战略制定了两项可以被数量化的标准。这样,2015 年时便可以轻松审视人力资源目标是否达成。

有两项可以量化的标准,一是内部员工敬业度调查。阿迪达斯集团从 2011 年开始,在全球范围内,每 1 至 2 年会做一次敬业度调查。忻皓辉介绍,“我们会把大中华区的结果在企业内部同全球其他结果进行比较,同时也会在中国市场和最顶尖的那四分之一公司进行比较。这就是我们战略的内部衡量标准。”

二是可量化的标准来自于外部。“市场

上会有很多的最佳雇主的调查,我们通常选用 universum 的基准来参考我们在市场中的排名。”

这些举措已初见成效,阿迪达斯大中华区今年已成功被全球知名人力研究机构 CRF 评选为 2013 年度杰出雇主之一。

### 变革成功的关键

基于长期在阿迪达斯积累的实战经验,这次变革忻皓辉和他领导的人力资源部可谓驾轻就熟。在他看来,变革管理有几个方面是必不可少的。

第一,为什么要做这个变革?首先要清楚是否外部环境有什么很强的原因促使企业必须做这个变革。运动用品是一个瞬息万变的行业,阿迪达斯的“通向 2015 之路”战略内涵要求公司必须针对变化中的市场环境快速作出反应,才能更好地满足消费者的喜好,提供更加优质的服务。“我们不是为了变革而做变革,因为如果这样做注定会失败的。这是非常关键的。”

第二,在变革推进过程中,应该非常清楚哪些是变革的核心团队。“通向 2015 之路”战略之所以成效斐然,正是因为高嘉礼先生上任伊始就抓住核心,确立出了核心管理团队以及团队计划。这些核心团队一方面会一起去定义在哪些方面会发起变革;另一方面,他们也会成为变革当中的催化剂、领路人、沟通者,他们会在不同的场合和不同的员工去沟通变革的内容。

第三,在变革过程中,要定义清楚哪些员工会受影响的,以及受影响的程度和反应,以此来进行积极的双向沟通。这都需要在变革推出之前做一个预判。因为有了预判,才会清楚何时要与受影响的员工沟通,HR 和他们沟通的信息是什么、员工可能产生的反应以及应对方案是什么,这些都是前期需要做的准备。在“通向 2015 之路”战略的指导下,阿迪达斯的管理层始终与员工保持着行之有效的积极交流与沟通,充分确保了员工理解并信服管理层变革理念,从而准确完成每一个岗位上战略步骤的实施。

“变革不是一经宣布就完成,而是有很长的后期沟通与渗透。”忻皓辉说,“我们需要在不同的场合一直重复这些信息,不断地重复。举例来讲,我们的 15 个战略模块从推出到现在已经快两年了,每一次在不同的大场合中(比如季度员工大会),我们都会重复地提到。”

“只有不断宣灌,才能让战略真正落地。”忻皓辉最后总结说。

我们的每一位领导和管理人员,如果能少参加一些毫无意义的会议,则可以节省下来大量宝贵的时间,为职工群众办很实事。具体来说,我们就有时间深入一线、了解情况、发现问题、分析问题产生的原因,拿出解决办法,从而改善职工的生产生活条件。这样的管理氛围,才是能让人干事创业的氛围。少参加务虚会议,多为职工群众办实事的管理人员,才算是合格的管理者。



● 双星女工技能比武

检办法,效率提高了两倍,以绝对优势获得了该项目的第一名;鞋业工业园组织的“系鞋带”竞赛,有 13 个代表队参赛,使大家在竞赛中提高了操作技能。工厂里的生产岗位竞赛如火如荼,市场一线上的业务精英也不甘落后,各物流平台“三八”节之际,纷纷开展促销活动,并结合学习中国传统优秀文化和双星“三大文化”教育活动情况,在促销活动期间开展“感恩行动”营销竞赛,赛准的点更新颖,赛准的点更实用,赛出了双星市场新风,赛出了名牌新形象。如,华中南大区领导带领南阳平台员工分成两组进行促销“打擂”,虽然当天气温比前一天直降 13 度,但大家的热情不降,在大风寒冷天气中

明确发展目标做大做强做优

## 豫光集团向一流迈进

3 月 19 日,河南豫光金铅有限责任公司 2013 年工作会议召开。会议深刻分析了行业发展面临的形势,总结了公司 2012 年工作中存在的突出问题,对 2013 年的各项工作进行了全面细致的安排和部署,为公司加快建设国际国内一流企业奠定基础。

会上,豫光集团公司党委书记、董事长杨安国作了讲话。

针对 2013 年工作,杨安国明确提出,2013 年公司 will 将深入贯彻学习党的十八大精神,以做大做强做优为总目标,紧紧围绕“123458”的发展思路,凝神聚力,攻坚克难,坚定不移加快建设国际国内一流企业。

杨安国指出,豫光集团 2013 年要坚持“一个中心”。就是以经济效益为中心。一是主业,提高回收率;二是综合回收,重点搞好小金属的回收;三是循环经济,向各种渣类要效益,对渣料吃干榨净;四是节能降耗,重点抓好用能单位节能工作。

要把握好“两个契机”。一是国家目前提倡的循环经济,也就是公司正在开展的“城市矿产”建设。二是冶炼渣处理技术改造项目。这个项目是公司建厂以来投资最大的一个工程,也为公司增加了一个新的产品,对公司发展具有重要意义。

要严守“三条红线”。按照“守住底线、突出重点、完善制度、抓好落实”的思路,保证环保设施运行率 100%,出厂产品质量合格率 100%,安全隐患整改率达 100%,真正把安全、环保、质量工作作为企业永远的“生命线”。

要认真落实好“四项措施”。一要抓好作风转变。二要搞好中层竞聘。三要强化廉洁自律。四要加强学习培训。

要认真抓好“五项工作”。一是项目建设,确定的项目抓紧实施,开工的项目加快建设,在建的项目尽快投产。二是创新,要重点抓好好锑还原炉、贵金属系统、湿法炼锌新工艺、污酸综合利用、铅锌合金等 12 项工作的研究和开发。三是产业链条延伸,要加快发展铅锌合金、镀锌产品和金、银、铜、铝、靶材等深加工项目,提高产品附加值,延长产业链条。四是发展方式转变,要重点扶持物流运输、机械加工、城市矿产等产业快速发展,并在其他领域积极开展有益的探索,推动公司战略转型和产业升级。五是营销工作,要搞好市场预测,关注价格动向,实现采购效益最大化。要继续发挥废旧蓄电池回收利用设备规模优势,加大采购量,力争满负荷生产运行。要不断发展新客户,开拓新市场,确保产品销售渠道畅通,实现公司利润最大化。

要着重发展好“八大板块”。即以铅锌铜为主体的有色金属冶炼产业、化工、物流、机械加工、电源电池、稀贵金属及深加工、循环经济、技术服务和咨询八大板块。发展“八大板块”是集团公司调整产业结构的重大部署,要充分发挥“八大板块”的协同效应,使各板块都能成为集团公司新的利润增长点。

会议上,公司高管与杨安国郑重签订了 2013 年目标责任书。各单位负责人和代表坚定信心,庄重地向各自主管领导递交了 2013 年目标责任书,也递交了做好新一年工作的决心和信心。

(李艳 段高)

## 不可省略的沟通环节

亚都丽致饭店总裁 严长青

一个好的管理者,如果要得到老板的信赖,必须让老板了解:所有老板想到的模式,你都想过,将任何一个可能解决问题的方法都说出来,同时也能说明每一个方案的利弊,最后提出自己的建议,再征询老板的意见和裁定。

这当中最重要的信息就是让老板知道:你不但是一个会听指令的人,同时也是有思考能力的人,而且是多向思考、能够顾及多层面、能够分析和判断。一个中阶主管如果在发生问题时去找老板,直接报告解决方案有三,请老板选择,这么做会让他觉得你不够负责任;甚者,发生问题了,你只会说:“报告老板,我们现在有问题了,请问该怎么办?”这要扣更多的分。

因为老板会在过程中发觉你的思考力、判断力,如果处理得当,慢慢对你产生熟悉和信赖,也就会愿意更大的授权。许多中阶主管在沟通过程中,往往会主动省略了说明每一方案的利弊这一环节,只提出几个解决方法让老板去选择,其实这个阶段非常重要,不要回避表达意见的机会。