

企业楷模

每个人才的经历都是不一样的,但是在可口可乐可以有不同的发展路径。在这里,每个人都有机会成为最好的那个自己。

日前财富杂志公布了“2016 年全球最受赞赏企业全明星榜”,可口可乐公司名列前茅。经得起考验的公司首先要培养引领未来的人才。吸引和留住员工、保持员工工作热情、顺应市场和环境的变化、培养下一代领导者……新时代什么变得更加重要?

每家公司都会声称自己求贤若渴,事实上真正做到人尽其用并不容易。我们设想一个壮志满满的年轻人进入了一家有着百年历史的跨国公司时,比如可口可乐,他是否真的清楚自己的未来会怎样,又应该怎样?也难怪,连著名的管理大师德鲁克也在担心,在他被多次转载的经典《如何自我管理》中强调,知识工作者必须成为自己的首席执行官,因为“今天的公司并不怎么管员工的职业发展”。不过,或许德鲁克先生也过于武断了。并不是所有的巨无霸公司都执着于把员工变成一颗又一颗螺丝钉,差别只是大小与新旧程度。

个人的小小梦想如果没有体系的支撑,它永远只是一个梦。1996 年,一个年轻的巴西小伙子加入了美国可口可乐,作为新一届管培生在美国亚特兰大总部工作。这位拥有密西根州立大学工业工程硕士学位和乔治亚州立大学工商管理硕士学位的双学位管培生,起初只是技术部门的工程师,但随后他的履历表开始变得复杂而多元,北美、欧洲、拉丁美洲到亚洲,从供应链、业务拓展、市场创新到运营管

可口可乐的人才秘笈:让人成为最好的自己



理,他在各业务区域、集团总部各职能部门和装瓶厂都有所历练,19 年后,他来到中国,成为这个可口可乐全球第三大市场的总裁。他就是现在的可口可乐大中华区及韩国区总裁柏瑞凯。

柏瑞凯能够在可口可乐实现自己的抱负,首先是因为有管培生这一制度,这个致力于从年轻大学毕业生中发现人才的制度,是可口可乐的人才蓄水池,也是整个人才体系的基石。

这一计划在可口可乐中国亦得以推广,以每 3 年为一个周期,每批甄选出约 10 名大学应届生,为其提供世界一流的发展机会。管理培训生需经历综合的 3 年轮岗项目,在可口可乐中国系统内快速成长。柏瑞凯感慨:“可口可乐管理培训生项目最棒的一点就是它能提供广阔的发展空间,让你去探索、去学习,助力你的职业发展和个人成长。这些年来,我最大的收

获无疑是与不同背景的同事合作共事,是他们给予我启发,给我的职业之路带来无价之宝。”

与不同背景的同事合作共事,这无疑在国际大公司的特性。可口可乐大中华及韩国区人力资源副总裁陆嘉佳 (Coco)还记得她第一次到可口可乐美国总部时的感觉。Coco 发现自己仿佛置身于一个小小联合国之中。在可口可乐亚特兰大的大楼里,她可以听到各种口音的英语,印度式英语、德式英语,应有尽有。这个本应让语言学家感到有趣的事实让她忽然意识到,可口可乐已经不是一个美国公司,而是“联合国公司”。Coco 曾在美国总部的人力资源部门工作了将近两年,去年才调回中国。

说是“联合国公司”,不仅因为它拥有各自不同文化地域的人才,更是因为,它吸纳来自不同领域行业背景的优秀人才

加入。现任可口可乐大中华及韩国区公共事务传讯及可持续发展副总裁张建强,就是半年多前从互联网行业华丽转身加入可口可乐系统的。能够把形形色色的人才汇集到一起,又能求同存异,为同一个目标工作。这种人才的包容性与工作方式的多样性,是可口可乐这家公司长盛不衰的基因密码之一。

柏瑞凯成为大中华区总裁的原因是因为他的愿景是成为国际化的管理人才,Coco 来到亚特兰大的原因是她向管理层描述自己的愿景时说想做“世界人”。这样的愿景描述每天都在可口可乐发生着,可以有其他很多种答案,关键是一个是否可以清晰地描述他自己的愿景和梦想?可口可乐又是否有相应的体系和资源支持这种梦想?

在可口可乐的人才战略里,很重要的一个机制就是“举贤”。这个举贤的定义是:要找出那些真正的具有潜质的人,其中包括他的思维和行为中体现了很多更上一层的东西,这个人对未来有一些规划,有一个很强发展意愿,并且愿意为此付出努力和代价。因为这意味着可能要迁移至另一个国家,有可能要放弃已经打造好的一片天地,就看这个人有没有强烈的意愿要去尝试。

对于跨国公司如何在人才本土化和国际化上找到平衡的问题,作为从中国本土成长起来并兼具海外工作经历的 Coco 的见解是:尽管可口可乐中国区的本土化人才比例一直超过 90%,但是我们也不能片面地理解本土化策略。在可口可乐全球,管理层也希望本土人才和国际人才能够维持恰当比例,以利于跨区域跨国界的人才交流和流动。

(每日经济新闻)

一条价值 2 亿美元的补充条款

在这个世上,真正能打动人心的,并不是金钱和财富,而是发自内心的给予尊重。

徐竟章

1964 年,肯德基的创始人哈兰·山德士上校已是一位 74 岁的老人了,由于精力不足,他想为肯德基寻找一位接班人,并将自己的股份以适当的价格转让给对方。

当山德士将此消息发布在报纸上后,前来洽谈的人应接不暇,并且很多人都争相愿意拿出 500 万美元的高价来收购上校的股份,可不知为何,山德士却一直不为所动,始终没敲定最后的接班人。

后来有一个叫约翰·布朗的年轻律师找到了上校,并称自己最多只能拿出 200 万美元来,可山德士却毫不犹豫地同意了他做接班人,“上校是不是老糊涂了,或者被布朗灌了迷药? 500 万他不同意,200 万却答应了!”对此,外界纷纷气愤不解地议论道。

直到正式签署合同时,大家才明白了过来,原来,在合同的最后,约翰·布朗特意增加了一条补充协议:“山德士上校被新肯德基公司终生高薪聘用,他是公司永远的顾问和品牌代言人!”

成为新总裁后,约翰·布朗励精图治,很快便将肯德基推向国外,将其打造成世界上最大的快餐企业之一,而山德士依然跟以前一样,快乐地四处推销肯德基,他并未觉得自己失去了肯德基。

1971 年,约翰·布朗将自己当年从上校那得到的股份转让给休伯莱恩公司,成交价为 2 亿美元,而且休伯莱恩公司也答应他提出的要继续终身高薪聘用上校的要求。

带有人情味的补充条款,不仅让约翰·布朗赢得了山德士的青睐,更让他赢得了世人的尊重和信任,让他在不久后成功当选为肯塔基州的州长。



只存一文钱

周琳

1900 年,英国《泰晤士报》曾统计了 100 年来全世界最富有的人,红顶商人王炽被排在第 4 位。这位有“钱王”之称的晚清商人,一直被“无信不立”当作信条。

一天,有个老乞丐带着孙子来到王炽名下的“同庆丰”钱庄,想存一文钱。当值的伙计认为一文钱连写账的本钱都不够,便不愿为他存。老人哀求道:“我年老体衰,又以行乞为生,总想给孙子留点活命钱,如今好不容易攒下一文钱,请做做好事吧。”“伙计始终不答应。老人只得离开,临走时悲愤地说:“想不到‘同庆丰’连

一文钱的生意都做不起。”

王炽的竞争对手知道此事后,趁机散布“‘同庆丰’做不起一文钱买卖”的谣言。许多不明真相的客户前来提取货款,造成了挤兑风波。王炽得知后,立刻派人找到了爷孙俩,不但让伙计给老人道歉,还亲自为一文钱立了户头。他对老人说:“这个户头我今后照 10 倍的利息付给。”有人担心这 10 倍的利息的户头会带来后患,王炽解释道:“商无信不立,为了维护信誉而造成的银钱损失,将来都能 10 倍补回来。”果然,老人走街串巷乞讨时,常自豪地讲“一文钱账户”的故事,为“同庆丰”带来了一大批中小储户。

你若是“狮子”何需炫耀

你炫耀什么,说明你缺什么,真正拥有实力的人,往往处于平静祥和的状态,就像那位老人和那条“老狗”,只是淡定从容地存在着。

南茜

一壮小伙牵了一价值百万的纯种藏獒出来遛弯。逢人便炫耀狗好,人要是没个四五百斤力量想拽都拽不住。

这时候看路边一老头,身边还坐一只毛都快掉光了了的狗。他的藏獒对那狗一顿嚎叫,那老狗理都没理藏獒。小伙不乐意了。说道:“老头,你那狗那么大,是什么狗啊?咱俩的狗斗一下?你的狗输了我 500,我的藏獒输给你 2000。”老头说:“我正愁我的老伙计下个月伙食呢!要不赌点?我的狗输了你五万,你输了我三万。”

小伙马上火了:“我这是纯种藏獒。别说我没告诉你。赌了!”两狗交锋没两分钟,藏獒败下来,再也不敢嚎叫。小伙拿了三万块钱,郁闷至极:“大爷,你那是啥狗?怎么这么猛?”老头笑着说:“我也不知道现在它算啥狗,没掉毛以前是叫狮子!”

你炫耀什么,说明你缺什么,真正拥有实力的人,往往处于平静祥和的状态,就像

那位老人和那条“老狗”,只是淡定从容地存在着。

你已经是狮子了,何需证明?何需炫耀?活出最伟大的自己,就够了。任何时候都不要炫耀,要保持低调。

首先,是姿态上的低调。古人强调做人要“大智若愚”、“大巧若拙”。“若愚”、“若拙”,都是养晦之术。一个国家要崛起需要韬光养晦,一个人要成事和成功,也要善于守拙。

其次,是心态上要低调。特别是自己有一些能力,或取得成绩的时候,不必恃才傲物,即使自己再有能力,那也要“一个好汉三个帮”。

再次,是言辞上低调。无论对朋友还是对下属,得意的话、逞能的话、狂妄的话、尖刻的话、伤人的话,都要少说。要承认别人的能力,懂得对他人的尊重。俗话说:“良言一句三冬暖,恶语伤人六月寒。”人际关系有失和谐,一个重要方面就是言辞表达不当。

砍掉不增值的东西

梁芷媚

几年前,我担任内地一家工厂的管理顾问,老板给我的指标是年销售量增加 30%,我问老板:能不能换个指标,变成年利润增加 30%?老板当即拍掌高兴地说:我要说不行那不是傻吗,但利润指标难度更大,你有把握吗?我告诉老板,从我第一次参观完他的工厂开始,我就知道,我们有办法让工厂增加 30%以上的利润,理由很简单,只需要降低成本。

老板娘在旁边差点笑出声:他的孤寒是出名的,他总是想削减成本,能不花的钱已经尽量不花了,你总不至于有本事让我们的工人不要工资白做吧?我一时不知道如何跟他们解释:降低成本不一定是通过节省,有时,有些钱不舍得花,反而导致成本更高;有些成本是可以避免的,因为不增值。

第二天开始,我给工厂全体管理层上课《内部服务流程》,要求每个部门,每个环节检讨:在工厂的运营过程当中,哪个环节是高增值?哪个环节是低增值?哪个环节是不增值?如何减少不增值的活动?

首先是仓库。老板为了节约成本,请了自己的岳父做仓管主管,再配两个仓管员。

岳父忠诚可靠,所以仓库长期混乱不堪也没人敢有意见。原材料种类太多,到底库存多少没有精确数据,导致采购出了问题:要不就是采购太多,造成呆滞料;要不就是采购不及时,造成停工待料。然后是半成品仓库、成品仓库也陆续发现许多不增值的流程,造成过多的资金压在生产环节当中。

其实,光是管好仓库,配合好生产与采购,成本就能下降十几个百分点。第二步是采购,采购每降低 1 元,就是 1 元的纯利润。第三步是……经过近一个月的研讨、争论、定目标、定方案、执行、反馈,一切围绕是否增值,如何高增值,大家终于明白了花钱和做事的标准,也明白了“向管理要效益”是怎样一回事。工厂原来贴了很多标语,如“团结、创新”等,我让人统统撕下来,换上两句话:“这件事增值吗?”“我们工厂还有浪费吗?”我认为,企业经营最根本的一点就是把不产生增值的东西去掉,把浪费去掉,一切围绕客户做工作,围绕怎么给客户增值。无论企业还是个人,花钱和做事的标准是——增值!几个月下来,企业的成本下降了 30%。一年之后,适逢国家宏观调控,许多同行无以为计,甚至倒闭,而我服务的企业却成为当地行业老大,老板非常感激,视我们如神明。

经营方法

食物从空中飘落下来,小动物都在下面欢呼争抢。“在高空抛洒面包?”一个创意浮现在他的脑海。

鲍斯在伦敦的一条小街上经营面包店,生意很差。为了改变现状,他决定把店搬去商业街。估算本钱后,他在商业街尽头租了间位于 7 层的餐厅。朋友都不看好,因为商业街已有一家面包店,位置就在街口 1 层。鲍斯却认为可以靠物美价廉取胜,“何况商业街人这么多”。但面包店开业后,生意依然冷清。

鲍斯沮丧地回到家中,儿子正在看动画片《食破天惊》。他被动画片里的画面吸引了:食物从空中飘落下来,小动物都在下面欢呼争抢。“在高空抛洒面包?”一个创意浮现在他的脑海。

很快,鲍斯打出了“高空面包”的旗号,采用新的销售办法。顾客先在网站上选好面包,并用 PayPal 支付订单,然后站在楼下用“X”标示的投递点,等着食物从天而降。面包做好后,鲍斯给每份面包包装上不同颜色的小型降落伞,在包装上写好订单编号,然后投出窗外。如果食物被卡在窗台或遮阳篷上,鲍斯会另外补上一份,而这样的情况并不多。

鲍斯把销售方式发布在网上后,迅速吸引了人们的关注,厌烦了枯燥排队的人都愿意采用这种浪漫的购买方式。经营劣势变成了经营特色,同时为他带来丰厚的利润。

经人介绍,1918 年嘉伯尔遇见了沙俄宫廷御用香水师的后裔欧内斯特·博瓦。博瓦称自己为女性研制出了一款神秘、独特的香水,极具艺术和浪漫气质,但却无人愿意投资。

嘉伯尔用嗅觉高度灵敏的鼻子闻过后,觉得它果然与众不同,“其香味强烈得像一记耳光令人难忘,是塑造女性形象的绝佳媒介”,于是便暗下决心投资生产销售它,但她却并未听取公司其他高管要求立即打广告,将其强势宣传出去的策略。相反是将香水分别装进几十个小瓶内,无偿送给她最忠诚的女客们,“这是我在格拉斯小城买下的小玩意,只送给我最时尚和最品味的高雅客人!”嘉伯尔漫不经心地对那些名媛淑女们说道。

之后,她又将香水洒在自己时装店的试衣间里,然后若无其事地埋头工作,顾客很快便嗅到试衣间里的怡人香气,开始向嘉伯尔打听是什么香水。

“哦……那是私人订制的,”嘉伯尔故意吞吞吐吐地回应,并假装好奇地问道:“您真的喜欢它吗?”顾客急忙说道:“您必须要生产这种香水,我要买!”

“噢,那绝对不可能,”嘉伯尔故作拒绝推辞状,“它是限量版的私人拥有,我们生产不了。”“您必须生产它,再贵我都要买,最快何时能买到?”名媛淑女们一副急不可耐的样子。

嘉伯尔暗自窃喜,用过无数香水的名媛淑女们的这番反应,让她决定正式投资,并且最初只向最佳客户,限量发售这款香水,以保证它的高贵和稀有性。买到的人,像中了彩票一般兴奋。接下来的几十年间,全球的女性们依然需要在店门口排队,才能购买到它。

这款神秘香水便是被玛丽莲·梦露称为“最好的睡衣”的香奈儿 5 号。今天,每 30 秒就有一瓶香奈儿 5 号在全球被卖出。

“再好的东西,也不要轻举妄动地大量推向市场,你可以信心十足地跃跃欲试,但绝不能忘了在正式行动前先问问顾客,他们的本能反应才是关键!”嘉伯尔这样总结香奈儿 5 号的成功之道。



面包店的降落伞

闵西

将香水洒在试衣间里

夏生荷