

跟着大象 学跳舞

商界领袖告诉你
卓越经营
并不难

汪静 李媛 编

爱普生
家乐福
汇丰控股集团
三星电子
福特汽车
IBM
百事可乐
沃尔沃
耐克



跟着大象 学跳舞

商界领袖告诉你
卓越经营
并不难

汪静 李媛 编



上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟着大象学跳舞：商界领袖告诉你卓越经营并不难 / 汪静,李媛编. —上海：上海远东出版社,2012

ISBN 978 - 7 - 5476 - 0503 - 5

I. ①跟… II. ①汪…②李… III. ①企业家—访问记—世界 IV. ①K815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 031194 号

责任编辑：陈占宏
封面设计：一亩幻想

跟着大象学跳舞 商界领袖告诉你卓越经营并不难

编者：汪 静 李 媛

出版：上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址：中国上海市仙霞路 357 号

邮编：200336

网址：www.ydbook.com

发行：新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版：南京前锦排版服务有限公司

印刷：昆山亭林印刷厂

装订：昆山亭林印刷厂

版次：2012 年 6 月第 1 版

印次：2012 年 6 月第 1 次印刷

开本：700×1000 1/16

字数：229 千字

印张：13.75 插页 1

印数：1—5100

ISBN 978 - 7 - 5476 - 0503 - 5/F · 466 定价：35.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话：62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话：021-62347733-8555

写在前面



这不是《中国经营报》“与老板对话”版面第一次出书。

但这是单独把跨国公司的老板拿出来出书的第一次。

事实上,当我们回顾这些年来“与老板对话”版面采访过的老板,跨国公司的老板其实经常是我们不愿意采访的对象,说不愿意,并不是说这些老板的级别不够,而是因为这些领导者几乎都是清一色的外国人,采访之前,我们总是担心:外国领导者是否谈得很公关?他们是否能够真正了解中国的市场和消费者?他们是否能够真正理解我们所提的问题?以至于他们的回答能否为中国读者所理解……

但是,近年来我们发现,这种担心在逐渐消失,随着全球一体化和国际化脚步的加快,这些跨国公司的领导者无一例外地越来越看重中国市场,他们之中越来越多的人在学习和了解中国市场以及消费者;越来越多的人在学习中文;越来越多的人在中国停留的时间在延长。甚至很多公司的全球研发中心等核心机构都在向中国转移。因此,从他们的眼中你更能看到一个不一样的市场环境和经营环境。更重要的是,他们对于这种环境,以及如何在目前的市场环境下经营一家跨国企业的认知和理解很值得我们中国企业借鉴。如果从横向来看这些领导者的经营经验,有几点我觉得是我们这些年来做“与老板对话”版面的心得和体会:

首先是对于人才的重视。在我们所编辑和采访的这些跨国公司的老板中,他们几乎无一例外地都提到公司如何重视核心人才,如何采取各种手段培养和发现新的人才,如何增强人才对公司的忠诚度,人才才是这些跨国公司的核心竞争力,而且我们发现,他们往往把人才的培养作为公司战略的一部分。这一点,与很多中国公司的很多老

板不同。中国企业对于人才的态度往往还停留在企业的经营层面,眼光还不够长远。

第二,有着明确的企业经营战略,科学地选择经营策略。在采访中国老板的时候,一个很明显的感觉是往往老板的个人因素十分凸显,老板的个性和眼光往往决定着一个公司的文化以及战略选择。但在跨国公司却不同,他们制定一个战略往往是通过科学的调研等手段,明确公司的战略和目标,然后把目标分解,最后使得每个人都明确自己的目标,每个人的目标完成了,公司的战略和目标也就完成了。

第三,坚持制胜。跨国公司的经营者往往很强调自己公司的核心文化,有些东西是无论在何时何地都不会变化的,你会发现,一个跨国公司无论怎样换 CEO,公司文化似乎都是始终如一的,所以,它们无论到哪个国家依然能够保持自己的特色,它们所谓的本地化也是有原则的本地化。这一点,中国企业,特别是想走出去的中国企业应该好好思考:自己的企业应该坚持什么?什么是能变的?什么是不能变的?

第四,平衡能力。事实上,考验一个跨国公司经营者的就是平衡能力,比如平衡全球市场与本地市场;平衡短期利益与长期战略;平衡总部与各地分部的关系等。这种跨界的平衡能力也是中国的许多领导者的必修课。

编者

2012年5月

目录



1 本土制胜

让每个员工走近客户

访爱普生(中国)有限公司董事长兼总经理小池清文 3

“本土化决策”革新

访日立民用电子株式会社常务董事山田健勇 11

不为扩大市场份额而把工厂搬到中国

访雅诗兰黛集团中国区董事总经理沈祥梅 19

“不了解亚洲,就不是一个好 CEO”

访百事可乐全球董事长兼首席执行官卢英德 26

中国市场给予我们无限的可能性

访屈臣氏中国区董事总经理罗敬仁 34



2 创新之基

探索转型的“变”与“不变”

访 IBM 大中华区董事长及首席执行官钱大群 47

如何破解“品质+创新”之考

访家乐福大中华区总裁兼首席执行官罗国伟 53

用价值观管理员工更有效

访联邦快递中国区总裁陈嘉良 61

传媒业巨变中的新闻集团 访新闻集团全球副总裁高群耀	69
成功的代价与深耕的烦恼 访利乐集团总裁兼首席执行官杨德森	77



3 精细定位

“全倾全力”探索品牌年轻态 访阿迪达斯集团大中华区董事总经理高嘉礼	87
更积极主动的营销市场 访三星电子大中华区总裁金荣夏	93
除了专注我们别无选择 访沃尔沃(中国)投资有限公司副总裁蒋岚	101
耐克“密码” 访耐克品牌全球总裁查理·丹森	109



4 战略升级

用家庭哲理去管理集团 访 Swatch 集团中国区总裁陈素贞	121
“工程师”文化与数字管理 访波音(中国)投资有限公司原总裁王建民	129

并购仍需有效整合	
访德国汉莎航空集团原董事长兼首席执行官沃尔夫冈·麦亚胡伯	136
大并购更需精细架构	
访辉瑞公司董事长兼首席执行官杰夫·金德勒	144
职业经理人应代表企业利益	
访施耐德电气全球高级副总裁及中国区总裁朱海	152
并购中的人才、市场、客户	
访赛门铁克全球总裁兼首席执行官安利奎·赛伦	160



5 危机管理

扭曲体系下的金融王道	
访汇丰控股集团主席斯蒂芬·葛霖	173
百年奢侈品牌过冬的“三个不变”与“四项基本原则”	
访万宝龙国际公司 CEO 贝陆慈	179
“幸存者”的拐杖与望远镜	
访福特汽车(中国)有限公司原董事长兼 CEO 葛致诺	187
企业要时刻有“危机思维”	
访富士胶片(中国)投资有限公司副总裁徐瑞馥	195
供应链革新需要本土化提速	
访本田技研株式会社社长伊东孝绅	203

1. 本土制胜



让每个员工走近客户

访爱普生(中国)有限公司董事长兼总经理小池清文

小池清文
(Koike Kiyofumi)

爱普生(中国)有限公司董事长兼总经理。全面负责爱普生在中国区域的业务运营。小池清文在爱普生供职超过27年,在来中国之前,小池清文一直在爱普生总部任职,在打印机企划、开发设计等方面拥有约20年的丰富经验。



访谈背景

日前,爱普生(中国)调整了其管理架构:行业部门被划分为五大类,成立新的专门机构,并且有针对性地开展了一些市场活动。而爱普生的这些动作都是源于一个目的——更加贴近客户。

事实上,一项名为“SE15”的计划正在爱普生(中国)内部积极实施。这项针对 2015 年制定的中长期规划的核心,就是进行以提升客户价值为主要目标的变革。在中国,这项计划的领军者正是技术出身的小池清文。这项变革计划给爱普生带来了哪些管理变化?

(本文由胡雅清 2011 年采写)

从“Product-out”到“Marketing-in”

《中国经营报》：由于打印行业的激烈竞争，目前惠普、爱普生、佳能几个厂商在行业成熟的市场上已经形成了相对稳定的三国鼎立的胶着状态。任何微妙的调整都有可能打破现有平衡，引发出人意外的蝴蝶效应。在这个时候，爱普生提出了“SE15”计划。在“SE15”计划中，最核心的内容是什么？在决定实施这个计划之前，你们有没有做市场调研？制定这个计划的思考路径是怎样的？

小池清文：事实上，在这个计划提出前后，我们进行了一系列的市场方面的调查和研究，去挖掘用户的需求究竟在什么地方，之后，我们就思考：爱普生的优势在什么地方？我们的核心技术是什么？在答案确认之后，我们决定要将核心技术发挥到极致，再把技术上的极致转化成商品。

在“SE15”当中，我们还提到新兴市场将是推动未来经济增长的主要动力，而中国作为新兴市场的重要代表，在全球市场中具有举足轻重的地位。爱普生(中国)将根据总部的经营方针，在中国市场不断开拓自身的业务领域。它主要体现在以下两个方面：一是强化我们的优势产品，二是强化我们的潜在市场。

《中国经营报》：刚才你提到非常重要的一个思路是“把技术产品化、把产品市场化”，爱普生是以技术起家，在市场层面，这种思路又将如何有效实现呢？

小池清文：我们传统的经营模式是通过代理商进行销售，一般分为厂家——代理商——消费者三个层级，厂家和消费者基本上是不直接交流的。因为在 20 世纪，由于大的市场环境非常好，市场需求足够多，因此只要有好的产品你就能卖得出去。

可是到了 21 世纪这种状况发生了变化，即使你有好的产品，你也未必能够卖得出去。因此，过去的那种从产品出发向市场推广的 Product-out 方式，已经不再具备竞争优势。面对新的市场环境我们提出一个新的业务模式，叫做 Marketing-in，具体来讲就是要一切从客户端出发，要了解客户需要什么？要了解客户的期待是什么？作为客户

来讲,他需要的是什么样的产品才能提升自己的商业价值?

现在,我们要求爱普生的员工直接走到客户中去,尽可能地靠近用户,由我们为客户提供方案、“讲故事”,就客户的需求进行研讨,从中发现针对不同客户的价值链提供,包括了解客户的工作流程,他的主要诉求是节约成本还是提高利润和营业额。我们要给用户提供一种更好的解决方案,为用户创造更高的价值。

从计划到执行

《中国经营报》:随着市场竞争的激烈程度加剧,必然会出现更多的细分市场,这其实和爱普生客户导向的理念相一致,更细致地根据行业特性,满足不同的市场需求。那么,公司在组织架构体系上,应该如何根据这种变化进行调整?

小池清文:我们把行业划分为五大类,成立专门的部门,并且有针对性地开展了一些市场活动。例如,针对印刷和影像行业,我们推出了“明星计划”,为这些行业的用户提供量身定制的解决方案和专人贴身的服务体系。在北京、上海等4个主要城市选择了12个用户作为试点,提供定期到现场巡查、热线专席对应、设置服务专员、建立客户维修档案、智能数据分析、为客户提供单独的备件库等等非常细致的服务体系。

这种商业模式的创新价值在于,通过前置的、预防性的服务,把设备的故障隐患提前排除掉,最大限度地保证打印机的使用效果和降低故障发生的可能性,从而提高了客户的生产率。

另外,我们还把原来专门负责售后的一家子公司的功能,并入爱普生(中国)的售后服务体系,这也在很大程度上提高了沟通效率和为客户解决问题的速度。

《中国经营报》:每个行业都存在巨大差异,其中医疗行业就十分具有特殊性,目前爱普生在这个行业市场占有率是多少?如何实现所谓“量身定制”?

小池清文:医院的环境很特别,不能有粉尘和臭氧排放的污染,必须为医护人员和患者提供健康环保的环境,这要求产品的环保性能要非常好。比如,我们就为某北京三级甲等医院的护士站和部分科室更换了一批喷墨打印机产品,全面支持医院门诊、住院等重要部门的输出打印。

我们从售前就开始向其建议适用机型、配送及安装进度查询。举门诊室的例子,

门诊室是患者密集的地方，我们会推荐速率高的产品。一位门诊医生跟我们反馈说，原本因打印效果不好出现的处方单模糊，导致患者二次询问，目前这种现象明显好转。

《中国经营报》：对于公司来讲，一个计划似乎是很容易制定的，但是执行就是另一回事，你是如何让你的团队能够了解公司计划中变化的部分，从而很好地执行下去？

小池清文：我们现在要做的就是如何将这种新的理念，渗透到每一个员工的头脑当中，进而渗透到他的行为当中。这需要我们用一些实际的典型的成功案例去影响他们。我们会对员工进行讲解、培训、说明，同时让他们在讲解和说明的过程中进行理解，然后逐步在今后的工作中能够运用。

允许失败

《中国经营报》：爱普生的企业文化是“挑战与创新”，很有意思的是把“挑战”放在了“创新”之前，原因是什么？

小池清文：不论做任何事情，我们都首先要行动起来，行动力非常重要。无论设立什么样的目标，都必须迅速地反应执行，挑战是企业创新的原动力。最开始爱普生只是一间以制造手表起家的小公司，如今发展成以信息类产品、电子元器件、精密仪器三大业务为核心的精工爱普生集团，正是由于不断对未知蓝海的勇敢尝试。

例如，以在爱普生公司发展历程中起到至关重要作用的一款产品 EP-101 为例，在其诞生之前，打印机还处于只有字母和数字的阶段，而且重达 30 千克，非常昂贵，是许多人可望不可及的奢侈品。

爱普生发现了市场对打印机的潜在需求，开发出世界上第一台小型打印机 EP-101，受到了全世界的好评，一时间产品供不应求，以至于公司不得不租用了一架飞机天天空运，最后达到了令人难以置信的 144 万台的总销量。EP-101 的成功不仅使爱普生掘到了自己的第一桶金，也造就了爱普生这一家喻户晓的品牌。

《中国经营报》：作为一名管理者，你的用人原则是什么？你选拔人才的标准和流程又是什么？

小池清文：尊重个性，人尽其才。没有一个人是完美的，一定都有各自的长处和短

处。在公司内部,员工、员工的上级以及人力资源部门会进行“三方会谈”,员工明确其自身的优势和弱点,上级根据其特点给予他发挥其才能的展示平台,随后制定个人培养计划,由人力资源部门安排专业的培训。因此,即使他不完美,也一定会在最适合他的位置发光发热,实现自我价值。善于发现优点、扬长避短,要比纠正和改变一个人更有效地达到预期效果。

在流程方面,大概是这样的:首先我做一件事情肯定要先设立一个目标,为了实现这个目标肯定要制定很多的体系、体制,在各种体系、体制下面设立任务,我会考虑为了完成这个任务,我需要什么样的人员,这些人员必须具备什么样的技能。另外,我们还会评估技术人员是否适合这项任务。这里面会有两种情况:一种情况是现阶段他已经满足了技能要求,可以上任;还有一种情况,他需要进行一定的能力提升再来完成这项工作。

《中国经营报》:善于听取建议、发现不同人的长处是非常重要的品质,不过对于管理者来说,保证集体决议的一致性也非常重要,当分歧出现的时候你会怎么处理?

小池清文:在做一件从没有做过的事情时,谁也不知道哪种方式最有效,我们鼓励进行不同的尝试,也许在进行到某个阶段的时候会殊途同归,也许有的路径会进行不下去。具体到一个团队中,不仅团队的目标是明确的,团队中的每个成员都有明确的职责,这种细致、可操作的管理方式就能保证结果与预期不会出现太大的偏差。

观察

三个“为什么”

1981年进入爱普生时,小池清文担任打印机设计的工作,那个时候他的上级每次在进行一项工作的时候都要问三遍“为什么”,为了回答上级的“为什么”,他就开始进行更深层的考虑,把问题考虑得非常深刻、周到。

这个在职业生涯最初阶段形成的习惯一直保留到现在。经过近30年的

经验积累,三个“为什么”逐渐演变成一套逻辑性很强的思维方式。

“我是做研究开发出身,因此特别擅长逻辑的、理性的思维。在启动一项研究或者一个工作之前,首先会设定明确的目标,然后下一步考虑通过什么样的途径可以达成这个目标,在这个过程中会衍生出战略、策略。”小池清文说。

在一段短暂的工作之后,小池清文加入爱普生并一直服务至今,此后他经历了从研发到市场到管理的完整流程。在他职业生涯的第一阶段,他参与了产品从无到有、到生产和产品化的过程。

作为一名研发人员,要做的事情就是要创造世上没有的东西,因此创造力非常强。而在创造的过程中会遇到各种各样的课题,各种各样的困难,必须找到解决这些课题、克服这些困难的办法。最后,在制作过程中更加逻辑化,并且到现场进行确认(因为有些东西是假想的)是否能够成立,进行逐一验证,那样遇到再困难的事情他也能够跨越过去。

正是这种需要不断修正、完善的设计工作,使日后走上管理岗位的小池清文非常乐于从每个人身上发现不同的个性,而不是用一个模子把所有的人装在里头。

甚至在业余爱好上,小池清文的偏好也十分具有多样化的特点。据他透露,他喜欢中国的白酒,而原因十分特别,竟然是因为白酒的价格从低到高天差地别,从中能体现不同品类、品质的酒的不同性格。

在他职业生涯的第二阶段,走到了业务部门,他要负责把产品推向市场。“我在30多岁时曾经担任打印机新产品商品化的领导时,遇到过一些困难。因为从设计研发转到市场,并没有这方面的经验,不知道怎么做。我发现不同的团队之间是很独立的,于是我走到现场去和大家交流,从不同的团队设计的不同策略中选择最正确的途径。”小池清文说。

最终小池清文走到了第三阶段——事业部长,承担一个大团队的管理工作。其目标导向的管理思路,在用人上有明显的体现。通常在接纳新员工之时,小池清文最想了解的是员工的梦想,进入爱普生之后要实现什么样的目标,从而发现员工个人职业规划与公司成长的一致性。

被称为“经营之神”的松下电器创始人松下幸之助有一个著名的观点,即“以人性为出发点,因此而建立的经营理念及管理方法,必然正确且强而有力”。

视松下幸之助为榜样的小池清文也很注重听取不同的意见,让具有不同能力的人