

## 摇一流企业人力资源案例全集(七)

作者 赵一声 编著

出版社：中国电影出版社

字数 1000字

分类: 企业管理 原经验 原研究 原当代

版权所有 北京烱子工作室

出版日期 西曆 年 月

书号: 隳隳原苑原苑远原想愿司原员

## 内容提要

以服从、忠诚、主动和敬业的精神投向于一项事业，这就是人身上所体现的高贵品质。完成“需要完成的任务”把信送到，再完成“应该完成的任务”带加加西亚的回信，这就是一种精神，也是一个民族、一个国家、一个企业、一个单位孜孜以求需要树立的精神和作风，是我们每个人身上应该具备的品质和意识，这也正是所有公司领导组织公司干部、职工学习的目的，以追求一个勤奋务实、积极向上的良好氛围，使企业和员工得到双赢的目的。

## 内容提要

## 第一章 摇联合利华 ..... 圆

联合利华 品牌瘦身与市场渗透 ..... 圆

联合利华 增宝洁两大巨头销售战 ..... 愿

联合利华 从多元素到聚焦 ..... 员源

联合利华 人力资源管理创造价值 ..... 圆远

联合利华 苑位外籍董事中 缘位将离任 ..... 圆忽

## 第二章 摇宏基的组织变革 ..... 猿

宏基员工讲述首次求职 要重视校园招聘会 ..... 猿

宏基公司的人员管理 ..... 猿

与砸部门“四把火”照亮未来路 ..... 源

创业首先创文化 ..... 源

耘时代组织变革 ..... 源

施振荣 猿次危机变革成就宏基 ..... 缘

宏基之薏 ..... 缘

烧热宏基 ..... 远

李焜耀商道 放下问题与拿起问题 ..... 苑

施振荣交棒 修复组织缺陷的“孤独教父” ..... 苑

## 第三章 摇亚信 ..... 愿

亚信的战略转型正处于“阵痛”阶段 ..... 愿

亚信的薪酬管理 ..... 愿

绩效薪酬靠努力赚取 ..... 愿

亚信 技能与热情一个都不能少 ..... 员

亚信刚性和柔性的平衡 ..... 员

|                        |    |
|------------------------|----|
| 亚信 施展才华并获得成长的地方 .....  | 吴源 |
| 亚信应该是管理层的孩子 .....      | 吴贵 |
| “亚信”李建波 我有三条价值准则 ..... | 吴国 |
| 职业 悦云的改变亚信 .....       | 吴苑 |

# 第一章 联合利华

## 联合利华 品牌瘦身与市场渗透

新时代的来临

联合利华中国日化业务面临一场高层剧变。

猿月初，联合利华对内宣布，其亚太区主席将离任，转任联合利华全球食品业务副总裁。

猿月 愿日，记者从联合利华中国公司一位经理处证实，该公司主席柏亚伦（粤音译名）也将在半年至一年以后离任。

此外，日化业务所有 苑位外籍董事中，负责供应链、人事、商务管理等 缘位董事将离任。只有负责市场、销售业务的两位董事留下。

联合利华中国对外关系董事曾锡文解释说，他目前尚未收到这样的通报，因此无法证实上述消息。不过他声称，即便缘位董事都离任，也属正常。

“按照联合利华的惯例，他们的合同一般是猿到源年，从时间上来看他们合同是快到期了。”缘位董事中，有一部分人是和柏亚伦同年来中国的，现在也到了告别的时节。

与此同时，联合利华中国公司的管理结构也会作相应调整。目前，联合利华在中国主要有三块业务：日化、食品、冰淇淋。柏亚伦虽为中国公司主席，但只负责日化业务。食品与

冰淇淋业务有各自的负责人，他们的直接上司和柏亚伦一样，是联合利华亚太区主席。

本次管理层重组之后，联合利华中国公司主席则不只负责日化，而是统管日化、食品业务。

这场风暴只是联合利华全球管理层重组的一个缩影。

作为一个比较特殊的荷、英合资企业，~~2004~~年来联合利华一直设立两位董事长，分别来自其荷兰及英国两家分支公司。

这样的管理架构因决策效率缓慢而饱受争议。近年来，联合利华业绩又大幅下滑。年报显示，公司 ~~2004~~年的销售额为 ~~195.4~~亿欧元，~~2005~~年下降至 ~~185.4~~亿欧元，~~2006~~年又降到 ~~175.4~~亿欧元。公司营业利润则由 ~~2005~~年 ~~25.4~~亿欧元降到 ~~2006~~年 ~~15.4~~亿欧元，大跌 ~~39~~。

在这样的背景下，去年有着同样治理结构的壳牌石油发生谎报储备的丑闻案，受此影响，联合利华的股东决定将两个董事会合并。

~~2006~~年 ~~10~~月 ~~10~~日，联合利华公司任命了其第一位独立 ~~10~~宣布结束 ~~2004~~年来的联席主席制度，并展开管理层重组计划。与此同时，联合利华的全球管理层的构成也将变为三位业务负责人：一位食品业务负责人、一位日化业务负责人以及一位人力资源和财务负责人。除此之外，联合利华全球 ~~10~~个业务集团将重新划分为亚非、欧洲、美洲三大板块。

在联合利华全球人事大重组之前，业内就已有柏亚伦被调离的传言。

~~2006~~年 ~~10~~月，柏亚伦从台湾被派往上海，担任联合利华中国股份有限公司主席。也是这一年，宝洁大中华区总裁罗宏斐来到中国。

这四年里,日化行业群雄崛起,纳爱斯、丝宝等本土枭雄连连出击。由于中国市场依然有讲究实惠的传统,本土企业依靠价格战令跨国公司市场份额不断缩水。

宝洁则为了适应中国市场竞争的节奏,不断细分市场,并推出拥有独特市场形象的产品,业绩因此不断提升。

四年弹指一挥间,罗宏斐治下的宝洁大中华区业绩增长数倍,柏亚伦管理的联合利华业绩平平。那时候就有柏亚伦因业绩欠佳而将离开的传闻。

据内部人士介绍,1999年柏亚伦主管的日化业务利润还可以,但销售额只有 14 亿多元,没有能够达到预期目标。

目前观之,联合利华的产品价格相对仍然偏高。大明星出镜宣传的力士香皂如此,奥妙、夏士莲这类成功发动价格战的产品也全无价格优势。

近日传出联合利华正在研究直销的消息,有人据此认为这将成为联合利华扩大市场份额的有力工具。但是据记者了解,目前联合利华考虑直销的产品是化妆品和保健品,主攻大城市。

1998 年,中国本土各路势力杀入日化行业,其中一些本土企业在二、三级市场站稳脚跟后,开始觊觎一级市场。联合利华即将面临后来者的挑战。

好在柏亚伦已为继任者打下良好基础。内部人士评价说他任内至少有两个闪光点 其一,扭亏为盈 其次,工厂搬迁到合肥,节约大量成本。

对于后者,联合利华曾表态说可望降低联合利华中国公司全系列产品的成本,更好地与日化第一梯队巨头宝洁、高露洁、雕牌等抗衡。

## 品牌整合 向强势领域集中

在联合利华管理层大重组之前,联合利华一直在进行的另一项工作是品牌瘦身计划。

在宝洁并购吉列之前,联合利华是全球最大的日用消费品企业。瘦身前,其集中发展的 源个行业有 猿类产品共计 圆多个品牌。

圆多个品牌中,有 源个品牌贡献了 猿%的销售额,因此联合利华将集中精力发展这 源个品牌。在这样的背景之下,联合利华近年来不断瘦身,将其中一些品牌转手或冻结。在中国公司,近日也传出这样的消息。

猿月 圆日,有消息称“联合利华欲出售旗下三个中国品牌:京华茶叶、蔓登琳冰淇淋以及老蔡酱油。”京华茶叶将是出售计划中的第一个品牌。如果能够成功出售,老蔡酱油和蔓登琳冰淇淋便会提上出售日程。

猿年京华茶叶以 圆亿元的价格被联合利华收购,在经历了 圆年大规模扩张以后,营业额开始大幅下降。联合利华也正是在 圆年时放弃了对京华茶叶品牌的大量投入。

据外资酱油企业一位管理层介绍,老蔡酱油被联合利华收购以后销量也一路下滑,“没啥起色,应该被卖掉才对。”

从多元化到专业经营的联合利华势必可以将公司资源投入到强势品牌中去。而在日化领域,联合利华也有品牌瘦身计划。

最典型的的就是联合利华的牙膏产品。此前联合利华在中国有中华和洁诺两个牙膏品牌,尽管资源更多倾向中华品牌,但洁诺也会占用一定的市场推广和通路建设费用。按照目前的瘦身计划,洁诺品牌虽被保留下来,但市场推广和通路建设

费用则被彻底拿掉。

在去年 12 月中华牙膏诞生 100 周年的庆典上，柏亚伦提到，“对于联合利华中国区来说，中华牙膏是最重要的品牌之一，同时对公司利润贡献也最大。”

这一品牌瘦身计划与当年宝洁陷入困境后的做法有些类似。1990 年代末期，宝洁中国主营业务的销售额从 1988 年的 10 多亿元骤降至 1990 年的 1 亿，宝洁股价大幅跳水。1991 年 1 月，雷富礼走马上任拯救宝洁，其关键一招与联合利华品牌瘦身战略相似，着重发展 10 个销售额能达到 1 亿美元以上的畅销产品。

不过，联合利华在品牌方面还有更多动作。1993 年 7 月 1 日起，全球联合利华所有的子公司将同时启用全新的公司标识。“有家，就有联合利华”的理念将被“让您的生活更具活力”的新理念取而代之。

对于这样的整合，业内人士大都认为，这不仅是柏亚伦所说的公司资源的一次整合，也有出于节约成本的目的。

此外，公司内部尚有联合利华正在寻找并购对象的说法。由于宝洁吞并吉列，联合利华在规模上已大大落后。

实际上，虽然联合利华一直在削减品牌，但联合利华曾于 1995 年耗费 10 亿美元天价吞并了美国“百仕福食品公司”。如果再有类似“吐故纳新”之举，无疑为联合利华的众多品牌锦上添花。

中国远景 向低端渗透

联合利华在全球范围内进行一通手术之后，中国这个曾被其视作“最重要的市场”将如何来运作？

在中国，联合利华壮心不已。“我们有这个打算，出更多

远



更便宜的产品,因为所有外资企业都在想办法占据二三级市场。”联合利华的一位经理如此介绍。

2005年12月,央视黄金时段竞标大会,众多目光被频频举牌的宝洁所吸引。实际上联合利华也花费不菲资金,内部消息称联合利华所花金额大致有1亿元。

从中不难看出联合利华已对中国二、三级市场相当重视。

不过就目前所知,联合利华的销售网络还未做相应调整。目前是“主要依靠广告的影响,让产品本身往那边流动”。

但是联合利华对渠道显然很有“想法”。2005年上半年,柏亚伦曾与纳爱斯总裁庄启传有过两次正式接触。据说,联合利华当时希望能够利用纳爱斯在二、三级市场强大的分销资源。

联合利华在终结双董事长制度之后,出面掌控大权的塞斯考(非独立董事)曾给自己企业把脉称,“去年低增长的主要原因是缘于忽视竞争对手、灵活性不够以及市场执行力偏弱。”

曾锡文则向记者透露,外籍董事离任后留下的空缺将有可能被本土经理补上,从长远看,外籍管理人员的数量会越来越少。

在日化业均衡格局待破的中国市场,凭借本土人才的市场触觉,联合利华岂能甘心市场份额旁落。联合利华日化业务2005年的目标早就定好了,那就是销售额增长15%。

。记者观察。

外资巨头全面渗透

2005年,日化业的全线战斗已经展开。

在去年末11月的广告招标会上,宝洁在央视砸下1.5亿元

亿重金,成为首位外资标王,而此前从未参与央视招标的联合利华也一掷亿元,高露洁则掏出 缘 亿元。另外,雅芳、欧莱雅这些化妆品巨头也不甘落后,纷纷加大广告投放。

央视的覆盖范围之广意味着广大二、三级城市也能感受到外资品牌的魅力。外资对央视这一超级营销平台的空前重视,显示出其对二、三级市场势在必得的野心。就像联合利华一位经理所说,没有一个外资企业不想占领中国二、三级市场。

这样一来,外资品牌除了在一级市场继续巩固自己的地位外,还将投入大量资源“下乡”,挤压本土品牌割据的二、三级市场。事实上,宝洁等外资日化巨头除了广告攻势之外,已在分销、人力等其他业务环节中为此备战多时。

如果说央视广告是行业发展的晴雨表,那么外企在 苑亿广告中分得大约 愿 愿 份额,是否也已预示了未来中国日化市场的势力分布?

有人惊呼,以宝洁为代表的外资企业,在遭遇本土日化枭雄狙击后重新收复了大批失地,如今开始全线清场。

## 联合利华 壕 宝洁两大巨头销售战

宝洁显然蓄谋已久,在把吉列公司拥入怀中的同时,他们还把联合利华从全球日用品老大的交椅上拽了下来。可是,联合利华会善罢甘休吗?

做短期促销还是长期广告

联合利华集团似乎一直都很尴尬,因为人们总喜欢拿它来跟别的公司做比较。比如说,由于它拥有英国、荷兰两个董

愿

事会、同时在两个股票市场上市,人们已经习惯了把它跟另一家有类似状况的荷兰皇家壳牌集团相提并论。又比如说,由于它在全球日用消费品市场上是老大,拥有多芬、凡士林、夏士莲、和路雪等知名品牌,人们总免不了提起它在美国的竞争对手宝洁公司。

问题就出在这。荷兰皇家壳牌集团已经下定决心,准备终结“双重”管理结构。宝洁公司的动作更吓人,他们花 150 亿美元收购了吉列公司,一举取代了联合利华长期占据的日用品市场头把交椅。于是,人们都在看着联合利华,它是不是也该有所反应了?

它的确在起反应。1999 年 10 月 1 日,联合利华在发布 1999 财年业绩的同时,宣布英国分公司原联席董事长帕特里克·塞斯考 (Patrick Seesko) 将担任联合利华集团的 联席总裁,荷兰分公司原联席董事长安东尼·勃格曼 (Anthony Burgelman) 将担任集团非执行董事长。这两项任命,为该集团告别有着 125 年历史的“双重国籍”铺平了道路。

在双重国籍问题上,联合利华总算追上了荷兰皇家壳牌集团的步伐,但是要想通过收购赶超宝洁公司,联合利华还做不到,至少在近期内不太可能。

1999 财年,联合利华的税前利润为 15.9 亿英镑,比 1998 财年的 14.5 亿英镑增长了 9.7%。但是与此同时,该公司的债务水平却高居不下,到 1999 年 9 月底,净债务为 15.8 亿欧元。“我们要改进策略。”塞斯考在召开电话会议时说,他认为公司没有能够在相关业务上有效地与对手竞争。

联合利华步履蹒跚

可见,在进行任何外部并购活动之前,联合利华需要先把

公司内部的事务处理好。去年,集团销售收入下降了 2%,运营利润则下降了 3%。在 1995 年 1 月,联合利华史无前例地首次发布了利润预警,宣布它将达不到曾经承诺的利润增长。今年初,它又不得不下调了未来五年的业绩目标。

塞斯考面前的道路并不平坦,他必须在四年的时间里使联合利华脱胎换骨。但这并不容易。

桑福德·伯恩斯坦投资研究公司的分析员安德鲁·伍德说,四年前,联合利华一路高歌之时,宝洁公司却经营不佳、吉列更是一团糟,缘年以后,这两家公司总算缓过气来。联合利华可能也需要这么长的时间。

有分析家认为,联合利华公司的主要问题,包括有广告支出不足、业绩目标过高、某些产品竞争力较弱、缺乏创新。莱曼兄弟证券的分析员巴斯顿则表示,联合利华的问题,还在于其花费广告预算的方式。她说,联合利华在这方面犯了一个错误,为了追求短期促销效果以夺回市场份额,它甚至取消了在电视和其他媒体的长期广告。

另外,在过去几年里,联合利华完全可以把那些对增长没有贡献的业务部门抛售出去。比如说在 1995 年花 10 亿美元收购的 ~~杂牌~~ 原云林减肥饮料业务、家用保健产品、所谓的高贵香水产品以及冷冻食品,总共占到了集团销售总额的 5%,但是却几乎不能带来任何盈利。

在宝洁收购吉列以后,联合利华成为了两个市场的“老二”。它既是全球第二大食品公司,排在雀巢公司之后;又是全球第二大日用消费品公司,排在宝洁公司之后。

然而,即使在宝洁尚未宣布收购吉列公司、点燃消费品市场的战火之前,联合利华就已经面临着重大挑战。该集团从

1992年开始推行的“步向成长”五年计划,并没有实现预期的目标。“步向成长”计划旨在减少重复,管理中央集权化,并聚焦于主力产品,目标是把年销售增长率提高到15%。据相关数据分析显示,1995年联合利华销售收入的实际增长率仅增长了10%,其中知名品牌销售收入的增长率为12%,远远没有达到五年计划的增长目标。

跟其他所有消费品制造商一样,联合利华是在一个艰难的环境中经营。除了面临宝洁和雀巢等公司的竞争以外,联合利华还要跟那些日益兴起的连锁店自有品牌,争夺市场占有率,比如说欧洲的折扣连锁店 阿尔迪。与此同时,日用品成本价格的居高不下,也对产品利润产生了很大的影响。1995年,占联合利华总业务15%的欧洲,销售收入下降了10%。

但塞斯考拒绝透露1995年的业绩目标,只强调,这是在促进销售增长。然而,由于缺乏具体的细节,一些人对塞斯考颇有微词。摩根大通的分析师阿尔诺·郎莱斯说,他感到非常失望,因为联合利华并没有公布迅速提升广告和促销费用的计划。

维多利亚·巴斯顿也赞同说,塞斯考的报告并没有透露一个可执行的解决方案。“这不是一个可以迅速扭转的局面。”她说。

“步向成长”计划并非一无是处。在过去5年时间里,联合利华卖出了数百家公司、裁员1.5万人、关闭150座厂、终结了1500个品牌。如今,联合利华的品牌从原来的1500个减少至1000个左右。摩根斯坦利的分析师迈克尔·斯泰伯说,“值得一提的是,从总体结构来说,联合利华已经发生根本上的改变。”

但是,大多数分析员都认为,宝洁和吉列的合并,将会对联合利华在消费品市场上的业务,带来严重冲击。规模扩大后的宝洁,在与沃尔玛等大型连锁店进行谈判时,会有更大的筹码。

### 宝洁咄咄逼人

就在联合利华雄心勃勃地推进的同时,宝洁公司 的雷富礼 (雷富礼),也对宝洁动了大手术。在过去五年时间里,他促进创新、剔除不盈利的品牌、收购富有成长性的品牌,而且还在一定程度上刨掉了宝洁公司的官僚风气。宝洁公司的股票价格有了明显的反弹。

雷富礼的野心在今年 11 月 1 日暴露无遗。当日,他宣布收购吉列公司。股票市场分析家和行业权威人士,都对这笔交易拍手叫好。雷富礼把这笔收购称为“独一无二的机会”和“绝配”。吉列公司 的詹姆斯·吉尔特 (詹姆斯·吉尔特) 则说,这项合并创造了“持续高速增长的潜力”,他将成为合并后的新宝洁公司副董事长。

“股神”沃伦·巴菲特的称赞要来得更加肉麻,他拥有宝洁公司将近 10% 的股份。这个“梦幻般的交易”将创建“世界上最伟大的消费品公司”,巴菲特甚为得意地嚷嚷道。

毫无疑问,合并后的宝洁公司将成为行业里的老大。其年销售收入将超过 100 亿美元,员工人数将超过 15 万人。那么,雷富礼能把这个公司变成为行业里最优秀的公司吗?

波士顿咨询集团的芭芭拉·休利特指出,消费品行业正沉溺于销售额下降、成本上升和逐渐减弱的订价权力。她统计说,在过去 5 年里,标准普尔 500 指数中的消费品公司的年均增长率,只有 1%。而同期这些公司的销售成本、一般费

用及行政支出却年均增长 缘。

对吉列公司的收购,是雷富礼五年以来的第三笔大型收购。1995年,他花 缘亿美元收购了伊卡璐染发公司。两年以后,他又花 缘亿美元买下了德国威娜护发用品公司。

但鲜为人知的是,宝洁能够重获活力的重要原因,在于雷富礼在摒弃过时品牌的决断。他毫不手软地砍掉了一大堆过时品牌,比如说 马宝洁杂志上的广告等。

这会带来两个方面的效果。首先,雷富礼把宝洁公司的资源较多地集中于护发和化妆品的品牌,他认为这两个领域有很大的增长潜力。其次,从过时产品的砍掉中,雷富礼把越来越多的公司资源,放到了为数不多的“超级品牌”中。到1995年,有 员个品牌的销售额超过了 员亿美元。如果加起来,这些超级品牌的销售总额达到了 猿亿美元,超过了去年公司总销售额 缘亿美元的一半。

宝洁公司希望,这些稳定的超级品牌,可以使它渡过行业不景气的难关。

这些超级品牌同样可以帮助宝洁把研发支出,集中到那些最有前途的产品中去。跟吉列公司生产的吉列剃刀一样,宝洁公司善于给看似成熟的产品,添加改进的技术元素,然后说服消费者花更多钱去购买新产品。

合并所带来的另外一个好处是,吉列可以借助宝洁在发展中国成熟的分销渠道,从而取得快速的增长。

作为全球增长最快的市场,中国成为了这项并购成败的关键因素。宝洁在中国的长期经验,将帮助知名度相对较低的吉列品牌,赢得更多的中产阶级用户。

宝洁对中国国有电视网络广告的重要性,有着深刻的理

解。去年 5 月,它成为了中央电视台的头号广告商,将投入 1 亿元。通过竞购得来的广告时段,宝洁公司可以加快扩展其在华中、西部以及二级城市的业务。

对本土市场和营销的理解,使宝洁公司在中国收获颇丰。在连续三年时间里,宝洁在中国的销售增长率都超过了 10%,到 1998 年底时达到了 15 亿美元。利润,更是以平均每年 15% 的速度在增长。这种增长速度,已经使中国在 1998 年成为了宝洁在全球的第六大市场,在不久的将来,这里可能成为仅次于美国的第二大市场。

如今宝洁在欧洲和美国以外的地方,几乎将和联合利华并驾齐驱。吉列与联合利华的竞争领域,主要是在牙膏、除臭剂和古龙水。在合并以后,他们肯定会对联合利华发动猛攻。在新兴市场,比如说印度,联合利华有着明显的优势,但是宝洁正在迎头赶上。

从目前的状况来看,联合利华在气势上显然弱于宝洁公司。但是别忘了五年前的状况,当时联合利华也是形势一片大好。1993 年河东,1994 年河西。联合利华历史上第一任 执行总裁考说:“我们的第一任务,就是继续做我们已经擅长的领域。”

谁知道五年以后会发生什么呢?

## 联合利华 :从多元素到聚焦

日前,联合利华中国总部宣布,到 1999 年 5 月 1 日,联合利华所有外包装都将采用新标志。新标志为一个由 13 个小图案拼接而成的“哉”字,“哉”字下面是联合利华的英语名

Unilever



字。中国市场使用的标志还在英文字母下方增加了中文字样。“有家,就有联合利华”的理念则将被“让您的生活更具活力”取而代之。

从 1990 年开始,全球兴起一股换标志的浪潮,如可口可乐、麦当劳、~~可口可乐~~等。如今联合利华也进行了一次大规模的全球标志统一。面对这种不断出现的“变脸”浪潮可以看出,经济趋于全球化,而大品牌的多种标志或多或少会限制一个跨国企业的全球扩张战略。尤其是对于实行多品牌战略的跨国企业来说,统一标志对于加强消费者对产品的识别度有较大作用。另外,由于洗涤用品的原材料上涨,日化企业的利润空间越来越小,在这样的市场压力之下,许多日化企业都在节约成本,寻找新的利润空间。尽管联合利华(中国)股份有限公司主席柏亚伦认为只是公司资源的一次整合,与节约成本没有太大的关系,但业内人士大都认为这是该公司采用集中战略以节约成本的延续。不管初衷怎样,联合利华的“变脸”却确实验证了,跨国公司在中国经历 150 余年的市场摸爬滚打,对中国市场有所了解后进行了又一次从多元到聚焦的战略调整。

### 贪大图多市场受挫

用老牌资本主义形容联合利华一点也不为过。早在 1840 年,联合利华的前身利华兄弟公司就在上海建造了肥皂厂,1890 年重返中国后,联合利华先后建立起 150 多家合资企业,销售旁氏、力士、夏士莲、奥妙、洁诺、金纺、立顿、和路雪、蔓登琳等近 100 个品牌。历史长并不能说明什么,联合利华在重返中国后的初期道路并不平坦。

### 民族品牌杀手

150