

# 《跨国公司在中国》案例精选

## 目 录

### 管理案例

- 1、家乐福：“解放令”背后的代价
- 2、默多克新闻集团的中国攻略
- 3、伊莱克斯中国“换手”内幕
- 4、三洋：时隔 20 年卷土重来
- 5、丰田凶猛

### 营销案例

- 1、吉百利：后“冰川期”生存之路
- 2、渠道平衡：可口可乐“无处不在”的魔法石
- 3、耐克新广告：“文革唱腔”+“HIP-HOP”

### 公关案例

- 1、壳牌公司环保公关案例

### 人力资源案例

- 1、柯达用人本土化
- 2、最佳雇主在中国
- 3、欧莱雅：让员工在宽松的环境中发挥才华

### 企业文化案例

- 1、施贵宝的“鹰雁”文化
- 2、西安杨森的土洋结合
- 3、以人为本：爱立信中国公司
- 4、摩托罗拉：肯定人的尊严

## 家乐福：“解放令”背后的代价

家乐福成为 277 家违规整改企业中第一个获得解禁令的幸运儿

2004 年，在中国打拼 9 年的家乐福超市修成正果。

1 月 30 日，北京。法国家乐福公司中国区总裁施荣乐一行走出商务部部

长助理黄海的办公室。这个外国人将把一个大利好带回上海总部。刚才黄海正式通知他：中国政府有关部门对家乐福公司违规开设店铺的整顿工作基本结束，欢迎家乐福公司继续在中国扩大投资。

2月11日，在商务部最新发布的排行榜上，家乐福（中国）以134亿元年销售额、41家门店位居全国连锁企业第五位，在单纯超市业态企业中排名第一。

随着解禁令下，家乐福挣断颈上最后一根细绳，以中国超市“状元”的身份进入超市竞争主战场，这条没有任何束缚的大鳄，从此海阔天空。

自1999年第一次遭遇“违规整改”，家乐福五年来从未停步，在广袤中国市场东西南北密布棋子，早从当初的“外来之狼”变成实力不凡的中国超市“状元”。

为抢占市场先机有必要付出什么代价，家乐福早已运用它的商业逻辑思考透彻

### 当苔藓战术遭遇政策阳光

这是一个介于智慧和狡猾之间的故事。1995年，45岁的尹铁铮成为家乐福进入中国的见证人。

此时，尹担任中创商业管理公司总经理，与法国家乐福合资注册了佳创商业管理公司，同时注册了创益佳商场，委托给佳创商业公司管理。这个创益佳商场，开在北京朝阳区静安里的中国国际展览中心，人称家乐福北京创益佳店，也叫家乐福国展店（以下简称创益佳店），至今仍是家乐福北区销售冠军和多项销售纪录保持者。当然，它更是家乐福中国掘金梦的开始。

根据尹铁铮的说法，严格来说，家乐福在开设创益佳店时还是非常谨慎的，对于如何巧妙地绕开政策，有相当严密的考虑。在那个拿到中外合资零售牌照难比登天的年代（此时北京只有燕莎有正式“身份”），家乐福将自己和中方的合作定义为“引进国外先进管理技术”，并且甘愿躲在角落里，与中方签订托管

协议，只做管理者，不做商场的老板，以收取管理费的方式参与分配收入。

放弃老板身份的收获是：家乐福引来人山人海的顾客；家乐福初步了解了中国市场；摸清中国顾客最喜欢的业态——大卖场。最重要的是，家乐福找到严格政策的“背面”，在中国商业最高监管机关的眼皮底下开始了“苔藓战略”。

1995至1999年间，红蓝十字标悄悄插满上海、武汉等商业重镇，家乐福超市战车全面推进。

家乐福还为自己的发展找到强有力的后盾——地方政府。家乐福中国高层在飞机上度过了一个又一个工作日，出现在诸多城市招商引资大会上。世界500强的耀眼光环和招商引资带来的税收与就业实惠，是家乐福给地方政府天平上加上的最重砝码，也是苔藓战略得以实施的重要条件。

树大招风。所向披靡的家乐福让中国零售业真正见识了“狼”的厉害。然而，跟随者的步伐将家乐福的苔藓战略暴露在光天化日之下。

1999年底，近300家疯狂涌入的外资零售店引起监管层空前重视，国家经贸委出台一份带有提醒性质的整改文件。经过一番酝酿，2000年11月和2001年8月，国家经贸委两次联合相关部门，连发两道禁令，正式宣布对违规外资零售企业进行整改。整改令措辞严厉，277家违规企业名单随文件下发。家乐福在中国所有开业商店全部上榜，位列整改榜第一名。

一时舆论大哗，关于家乐福停业整改的消息不胫而走。当时任家乐福中国副总裁的陈耀东不得不出面辟谣，家乐福确实要整改，但不会停业。

面对危机，家乐福躲过了停业一劫，但不得不付出相应的代价，一时间，所有开新店的计划都被迫搁浅，市场开发部门辛苦找到的超市店址闲置的闲置，毁约的毁约。

政策阳光暴晒下，家乐福的苔藓战术显然不再行得通。

## 卖股整改与第一次解禁

整改并没有将家乐福逼到绝境。2002年，家乐福成功地将开店和整改结合起来，继续开店，甚至抛出中国收购第一单——曲线收购天津劝业超市。

家乐福首先打出“促进出口、扩大就业”的采购牌，宣布计划2002年初在中国建立10个区域性全球采购中心。家乐福的采购姿态受到政府和市场的欢迎。

在向中央级监管部门递上的整改文件中，家乐福表示愿意接受65:35的股权改革，将27家商店的股权卖给当地中方企业，以符合《外商投资试点管理办法》中的规定。并配以实质性的行动：2002年4月6日，与ST昆百大签署合资经营合同，ST昆百大占注册资本的35%；6月3日，与香港上市公司哈动力和内地上市公司辽宁成大签署合资经营合同，其中哈动力持股18%，辽宁成大持股17%，家乐福持股65%；在西安，家乐福仍与上市公司合作，和金花集团成为合作伙伴，通过合作开设3家商店。

2002年底，通过名义上的合资与合营，家乐福成功完成对老牌上市公司天津劝业的曲线收购，一举在天津布齐网点，开创了外资零售超市中国并购先河。

这一切，都是在整改时期进行的。家乐福忍痛出卖股权套现换取生存，并借此到各地考察市场兼开新店。直到2002年底，就在业界和公众对家乐福的整改计划仍然一无所知的时候，有消息传出，家乐福整改即将结束！

此时，家乐福全国店铺总数逼近《外商投资试点管理办法》的上限总数——30家。超过这个数字，家乐福又将违规，根据法律规定，在WTO协议规定的零售业开放时间表之前，开设超过30家连锁店的，应该由中方企业控股。但是这个时间段相当微妙，2003年，是WTO协议规定的零售企业取消试点年，《外商投资试点管理办法》应该作出相应修改。

意想不到的事情发生了。

以全国工商联副主席张宏伟、物美集团董事长张文中为代表的一批本土零

售企业高层人物，在此时发起了一场精心准备一年的“零售过度开放”声讨，还将业界报告汇总递给中央高层领导，指家乐福等企业在进入中国的过程中以及整改过程中存在“违规”、“绕道”、“假合资”、“借道地方政府绕开牌照审批”、“违反开放时间表”等问题，要求有关部门严厉处罚。

在 2003 年初开始的“两会”上，中国零售界代表首次提案，表示应该限制流通业向外资开放，建议以法律形式确定下来。

零售业界空前的大讨论引起了有关部门的重视，中央级监管部门开始在部分公开场合表示“零售业开放已经超出承诺”。

在这种背景下，家乐福北京等重点区域市场股权整改情况，始终没有确切消息。究竟家乐福 27 家店股权结构如何？监管部门没有就此向公众和业界透露任何消息。

### 大鳄脱缰进行时

然而家乐福在 2003 年的狂飙表现，多少证实了业内“政府对家乐福整改比较满意”的传闻。

2002 年家乐福卖股求存最大的收获，可能就是换来了 2003 年在中国市场开出的 12 家商店。这一年，家乐福不但赢得 134 亿人民币的大笔进账，藉此成为中国超市大卖场业态的真正冠军，还以近三分之一的商店数额、超过一倍的销售额，在中国市场将排名世界第一的沃尔玛远远甩在身后。

遵纪守法的沃尔玛 1996 年进入中国，它不但将旗下大卖场、会员店、社区店全部业态引入中国，还以 150 亿美金的总采购额和违规零记录的诚意赢得了中国政府的欢迎。然而，从现在看来，这一切的代价是，面对竞争对手家乐福花样繁杂的各种手段，沃尔玛痛失原本可能属于它的中国市场领袖的地位。

而除了将红红火火的各地超市股份出售给中方合作伙伴以外，家乐福付出的其他代价包括在 2002 年延缓开店步伐，如旗下迪亚折扣店和冠军超市的推

迟进入。

将超市股份出售给中方合作伙伴虽然助家乐福在短期内套现，但是这些现金对完全控制了供应商的家乐福来讲帮助不大，无论是前期开店还是后期进货，家乐福在供应商方面不但可以推迟付款，还享受供应商以各种方式慷慨拿出的货物馈赠，甚至直接收取各种名目的进场费用。相比之下，各门店的房租费用成为家乐福最大支出，但随着万达、中坤等一批中国房地产商投其所好的“订单房产”，家乐福不但可以用低廉的价格拿到理想的店址，连寻找店址的艰苦工作都“有人帮忙”。

事实上，卖股带来的后期风险已经埋下，家乐福将来若想自己完全做老板，还要付高价回购股份，将来也是一笔不小的开支。

最大损失是，作为目前家乐福在中国开设大卖场的业态补充，引进家乐福集团旗下冠军超市和迪亚折扣店本是家乐福扩大市场占有率，全面占领市场的重要计划。为此，家乐福经过多轮谈判，辛苦找到拥有丰富网点资源和良好政府关系的北京首联集团做合作伙伴，但家乐福的违规整改严重影响了新业态进入的计划，家乐福不得不坐视中国零售企业在极有潜力的省地级城市，呈几何倍数地迅速开设中型超市。

另有市场传言，家乐福也有份参与 7-11 便利店，其在北方市场迟迟不能启动，家乐福也要承担一部分责任。

然而这一切都即将成为过去。家乐福成为 277 家违规整改企业中第一个获得解禁令的幸运儿，不但忙着将整改期间“储备”的乌鲁木齐店等全部开业，面对近在咫尺的中国市场，冠军超市和迪亚折扣也磨刀霍霍。

## **默多克新闻集团中国攻略**

*在行业壁垒中找缝隙用长线投资态度做传媒投资*

**星空卫视更进一步**

2002年末，星空卫视获准在全国三星级以上宾馆落地，加上此前落地广东、结盟湘广电，新闻集团在中国大陆的业务又迈出了一大步。

来自英国《金融时报》的最新报道：新闻集团旗下频道星空卫视2003年元旦前夕已经获得国家广电总局批准，将在三星级以上宾馆及涉外小区落地播放。外电评论说：此番获得落地权，可以使营运商今后在进行业务推广的时候更加名正言顺。

新闻集团是当今世界上规模最大、国际化程度最高的综合性传媒公司之一，净资产超过470亿美元。董事长鲁伯特·默多克历来注重该集团在中国大陆的拓展业务——尽管中国大陆在广播电视领域对境外媒体尚且存在着许多严格的限制。目前新闻集团在大陆的业务主要与其在亚洲的全资子公司星空传媒负责。该公司旗下的全新普通话综艺频道——星空卫视2002年在各方面的突破令人侧目。2002年3月28日，以普通话播出的星空卫视在广东有线网落地播出——这是中国政府第一次允许境外电视频道通过国内有线网落地播送。集团董事长鲁伯特·默多克认为：这是新闻集团“在中国发展的里程碑”和“在中国取得更大成功的开端。”

事实证明，默多克的“开端”一说并非虚言。星空传媒在广东坚持采用普通话而非粤语播音，显然是“项庄舞剑”，其意本不在广东一地。七个月后，星空传媒上海表处于10月31日搬入曾经是荣氏家族老宅的新家，并开始补充人手。新闻集团在中国不到一年的时间里的这些进步，出乎很多人的意料。

业内人士认为，之所以有如此大的进展，一是因为星空传媒在大陆长期的努力，获得了政府的信任；二是新闻集团也为中国政府做了具体的工作。据悉，星空卫视落地广东以及获准进入全国三星级宾馆及涉外小区的交换条件，就是新闻集团协助中央电视台第九套电视节目在美国和欧洲落地。

### **结盟湖南广电意在生根**

除了落地以外，星空传媒2002年在中国还有另外一个重大突破——与湖南广播电视集团结成战略联盟。

2002年12月19日，新闻集团与湖南广播电视集团在长沙举行了一次隆重的新闻发布会，庆祝双方签署战略联盟框架协议。这是双方长达一年谈判的结果。

新闻集团(中国)常务副总裁，星空传媒资深副总裁刘香成先生在接受《外滩画报》的采访时介绍说，这主要是个框架性协议，双方主要是在政策允许的范围内，就某些具体项目进行合作。比如共同制作电视节目、联合播出、交换节目、交流主持人以及共同开拓节目市场等。

的确，虽然双方自签署协议后至今还没有任何的具体项目合作，但来自据湖南广播电视集团的一位负责人也认为：双方签署这样一个框架协议将具有三个意义：“对新闻集团来说，可以利用湖南广电的节目制作经验，更好地实现本地化；对湖南广电来说，可借助新闻集团的国际化经验，迈向国际市场；而对双方来讲，一个更重要的意义则是，一旦政策放开，双方将拥有优先选择权。”

这与分析人士的看法大致相同，即：框架协议可大可小，很多事情都可以在这个框架下面做，当然前提是不能越轨。而《亚洲华尔街日报》的评价是：“这是中国政府第一次允许外资电视机构与中国影视机构进行全面合作，这标志着中国电视改革的步伐正在加快。”

### 新闻集团的中国之路

投资媒体是长线投资，大量的投入是必须的，一般要有5到10年才能看到效果。

1999年3月，新闻集团北京代表处成立，同年12月，新闻集团亚洲全资子公司星空传媒也在上海设立了代表处。尽管从80年代中期开始，新闻集团即开始了与中国的正面接触，但真正拓展中国业务是在这个时候才开始的。总部设在香港，辐射整个亚洲地区的综合传媒机构星空传媒集团为新闻集团全资拥有的子公司，它通过卫星以8种语言向53个国家和地区提供多种平台内容和多元服务。在这几个频道中，与华人合作推出的凤凰卫视成为亚洲最成功的电视台之一。

在中国大陆，星空传媒除了拥有北京、上海两个代表处以外，另有成都和广州两个销售代表处，共有员工 130 余人。

“星空传媒目前在中国还处于打基础的阶段。”刘香成说。

星空传媒集团董事长兼首席执行官杰智·默多克也说：“新闻集团的任何投资都是追求商业回报的，但在目前的中国，包括星空传媒在内的传媒集团眼光必须放长远一些。”实际上，星空传媒在中国的业务正在稳定增长。根据最新的数据，新闻集团在亚洲的全资子公司星空传媒 2002 年已经连续三季度赢利。

一般来讲，投资媒体是长线投资，大量的投入是必须的，一般要有 5 到 10 年才能看到效果。在印度，新闻集团做了 8 年时间，现在开始有了很好的商业回报。如今在印度最受欢迎的 50 个节目中，星空传媒的节目就占了其中的 46 个。事实上，除中国内地市场之外，星空传媒在亚洲其他市场已实现了全线盈利。

### 打开中国大门的钥匙：互信互利

新闻集团的成功秘诀就是寻找与中国政府的共同点，在长期的合作中建立良好的信任关系。

目前，境外电视媒体进入大陆主要有三种模式：电视频道直接落地，与国内媒体联合播送以及向国内电视台、宾馆出售电视节目。

第一种模式最为直接有效，政府控制也最为严格。现在还没有一个境外电视频道可以直接进入全国的有线网络——目前国内有线网开放还仅限于广东一地。而前不久星空传媒与湖南广电的合作属于第二种模式，双方主要在内容制作上展开全方位的合作。最后一种模式，即出售电视节目正被绝大多数境外媒体集团采用。现在星空传媒及其所属频道与中国 30 多个省市有线台合作编播音乐、体育和人文地理节目。其中《神奇的地球》、《全球华语音乐榜中榜》等节目为广大观众熟知。

以上这些加上 2002 年取得的成果，星空传媒已经被公认为深入中国市场最深和中国政府关系最好的国际传媒巨头。

“与中国政府合作，关键是要互信和互利”，或者说新闻集团的成功秘诀就是“寻找双方的共同点，在长期的合作中建立良好的信任关系。”新闻集团一位人士说。

### 密切关注大陆“数字化”动向

星空传媒密切关注中国数字电视的推广，寻找更大的商业机会。

除了继续打基础，寻找通道外，据悉星空传媒明年极有可能在节目多样化上下一番功夫。同时星空传媒还将关注国内数字电视的推广工作，寻找更大的商业机会。

刘香成认为，随着居民生活水平的不断提高，数字收费电视在中国大陆将有很广阔的发展前途。

在这方面，新闻集团可谓是行家里手，其经营的天空电视台是全世界最成功的收费电视台，而旗下的 NDS 有限公司则是世界领先的数字压缩和加密技术、互动电视技术、电视有条件接收系统的供应商。

据报道，2002 年年中 NDS 公司已经与四川省广播电视网络公司合作，推出中国首例大范围用户的数字互动电视服务。

除了技术上的优势，向来崇尚内容为王的新闻集团在内容提供上已经有了良好的积累。

星空传媒集团拥有全球最大的当代华语电影片库，收集逾千部汉语(包括粤语)影片，并已同多家优秀的汉语制片商、以及众多好莱坞大制片集团商签约长期订购影片，享有独家首轮播放权。

据了解，在中国台湾市场，星空传媒旗下频道星空影院的收视状况已经超过了美国在线时代华纳旗下的 HBO 电影台。

另外一个有利条件是，中国发展数字电视的时间表已经相当明确：2005年全国四分之一的电视台将发射和传输数字电视信号；2008年北京奥运会上向全世界传输数字高清晰度电视节目；2010年主要大城市全面实现数字广播电视、东部相对发达地区普及数字电视；2015年停止播出模拟广播电视。对星空传媒来说，将是难得的发展机遇。

在上海，星空传媒一直与上海文化广播影视集团保持着密切地联系。不过据说，上海方面担心合作可能会给自己增加一个强劲的竞争对手，所以一直也没有新的消息传出。

### 传媒行业壁垒是个难题

默多克“主动、正面地与中国政策对接”的策略能否突破国内传媒行业壁垒，还需要时间来证明。

目前，中国传媒业还没有市场化。

根据有关政策，传媒业不搞市场化，但是要重视市场，向市场要利润，同时要在中国传媒业中形成若干个能够与国际传媒集团抗衡的传媒集团。这些都决定了中国传媒业要实行集团化、产业化运作，而这些离开市场，离开内外资金的支持都是行不通的。新闻集团这样的外资对于中国传媒业尤其重要。

根据国家计委、国家经贸委、外经贸部在2002年3月11日重新发布的《外商投资产业指导目录》，其中规定部分上市公司的国有股、法人股限制或不能向外商转让。其中明确禁止外商投资文化艺术及广播电影电视业。

不过，据业内人士介绍，国家政策对外资进入中国传媒业的处理还是很灵活的。中宣部、广电部和新闻出版总署早在2001年8月就出台了有关中国传媒融资的17号文件，其中规定：发行、印刷、电影集团经批准，是可以吸收外资的。除了国家政策的限制，外资进入中国传媒业还存在一些无形的产业壁垒，比如地方保护主义观念以及地区性的垄断。这些都是摆在国际传媒巨头面前的难题。

“主动、正面地与中国政策对接；以国际化的视野做地地道道的本土化节目。”这是默多克针对巨大的中国市场以及严格的管制制定的中国攻略，成功与否还需要未来时间的检验。

### 伊莱克斯中国换手内幕

*世界最大的家电制造商在开拓中国市场时，如何在本土化的过程中失控、摇摆并与它的原本土管理团队两败俱伤。*

在一般人看来，与北京长安街边的中粮广场相比，坐落在上海徐家汇一条破旧拥堵的街道旁的美罗大厦自然要逊色很多。但是即将把中国区总部由前者搬到后者的伊莱克斯--世界最大的家电制造商--中国公司的高层人士却并不这么认为，在他们看来，上海太亮了，是一个很容易让人产生灵感的城市，未来甚至会成为世界的设计首都之一。

“我们一定要跑起来，”伊莱克斯中国公司（以下除非特别说明，伊莱克斯均指其中国公司）新上任的营运总监戴怀宗说。他正试图用过去在苹果电脑的工作风格来影响伊莱克斯的员工--每天早晨 9 点之前他就会来到办公室，而中午通常不吃饭或者以汉堡代餐，下属们则开始学会在睡意惺松时接受他的工作安排，“每个人都在接受心理考验”。

代理商也感觉到了变化--伊莱克斯的效率明显慢了下来，以前的供货周期只要一个星期，现在则至少需要十天，解决问题的速度也不如以前及时；推出新产品的速度慢了，今年上半年只有一款新产品面世。媒体上公布的新的调整方案和业务规划也没有向经销商传达。经销商的信心开始动摇。“我们只能走一步看一步了，如果一个经销商有 80%的销售收入都来自于伊莱克斯的品牌，他的心理压力太大了。”宁波中商贸易公司总经理史兆如说。史已经销了伊莱克斯的产品近四年，去年的销售收入接近 3000 万。

喧哗和骚动的背后，却是向一个患得患失、对本地资源反复利用时代的告别。

今年1月底，伊莱克斯中国公司总裁、本土明星经理人刘小明突然离职，由亚太区总裁英国人白桦志暂时接任。5月，伊莱克斯又任命来自锐步的澳大利亚人唐佳敦为新的中国区总裁。对这一系列变动，伊莱克斯官方的解释是正常的人事调整--刘小明仍是伊莱克斯中国区顾问，只是不再负责日常的运营管理工作。

然而，从4月份开始，伊莱克斯冰洗线总经理姚毅军、空调产品线经理叶军、小家电总经理王纳新、洗衣机产品线经理王林、伊欧总经理王博均离开伊莱克斯；而伊莱克斯人力资源总监金华、厨电经理陈熹也几乎不在办公室露面。

"中层几乎走光了。"伊莱克斯的一位中层员工说。

在拒绝了多家跨国家电企业的邀请后，刘重操旧业做起了他在华尔街的老本行--项目投资，"股本很小，但我们的事业会做的很大。"刘告诉记者。

但他曾为之打拼了6年的伊莱克斯中国却笼罩在一片阴霾之中。今年4月22日，伊莱克斯瑞典总部发布盈利预警说，受中国和印度市场的拖累，伊莱克斯全球2003年的营运收入将低于2002年。7月17日发布的中报则表示："在中国，主要受现行的重组整合、价格战和产品组合缺乏吸引力的影响，销售增长持续放缓。"--成为零售商噩梦的SARS反而没有被提及。

这未免与伊莱克斯中国近几年给外界树立的"大黑马"形象形成强烈反差--在媒体的描述中，伊莱克斯在刘小明的带领下，在硝烟弥漫的中国市场早就走出了最初的陷阱，仅用四年的时间就走完了其他家电企业至少需要7年的历程，成长快速且健康。

半年多来，为了重回上升通道，伊莱克斯在中国调整的力度可谓空前（具体的调整及评价详见辅文《伊莱克斯第二幕》）。但阵痛却远未结束。在接受记者采访时，戴怀宗强调"经销商的信心已经开始恢复，我们的销售业绩已经从7月份开始改善"。然而，分析人士认为伊莱克斯市场份额持续下跌

的情况似乎很难在今年得到改观：由于公司内部管理无法理顺，伊莱克斯错过了5月至8月家电销售的黄金时期，经销商没有信心拿钱打货，而国美、苏宁的大单采购伊莱克斯也无心参加，而在往年，这个时期的销售收入将占到全年销售收入的接近2/3。

"积极的方面是，我们已在那些带来利空消息的领域采取行动；消极的方面是，这需要时间才能看到效果，"伊莱克斯全球CEO汉斯说，"我估计需一年甚至更长的时间才能扭转这么大的公司。"虽然每个伊莱克斯的合作伙伴都会给伊莱克斯的调整留出时间，然而千万不能指望太久。来自中怡康的调查数据显示，伊莱克斯的冰箱零售量占有率比去年同期下降近3个百分点，从去年的第三位下跌到第六位，空调的零售量占有率仅为去年的一半。

伊莱克斯到底发生了什么？

### "一匹来自欧洲的狼"

在把伊莱克斯打造成中国的一线家电品牌的过程中，没有人会低估刘小明的作用。他是经销商眼中的"天才"，媒体热衷的再造英雄。这种个性鲜明且广受欢迎的经理人在跨国公司中国总裁中并不多见。

拥有哈佛大学法学博士学位的刘小明在初中毕业后的第一份工作是厨师。恢复高考后，刘考入浙江大学外语系，大学三年级考上联合国的公务员，一年后进入华尔街当律师。

1995年，刘小明回国后进入百事食品集团。在不到两年的时间内，刘充分显示了其天才般的销售能力--从1000万做到了近1个亿的销售规模。在赢得业界尊重的同时，刘也因为带领一班人马从百事集体跳槽伊莱克斯而上了猎头公司的黑名单。

其时是1996年。经过3年的合资后，伊莱克斯与长沙中意合作的冰箱项目陷入每天亏损30万的困境，而高达5700万的撤资成本又让伊莱克斯难

以接受。伊莱克斯最终接受了刘小明提出的撤资方案--他们同意放手让这个中国人再搏一次。

而对于刘小明而言，他的第一个要求就是："在中国所有的决定能够在本土迅速做出，实现谁负责谁决定。"要求获准。

1997年10月，刘小明正式上任后做的第一件事情就是到黑龙江呆了近一个月，拿回了经销商的欠款，发了近30名员工的当月工资。

"那个时候太艰难了，伊莱克斯第一届经销商大会在海南召开，仅有120人参加，会议草草收场，而伊莱克斯当年全年的市场推广费用仅有300万，完全是从零做起。"当年追随刘的一位伊莱克斯员工回忆。

其时刘的身份是伊莱克斯中国营销公司总裁，营销公司负责伊莱克斯冰箱的销售，托管于长沙中意伊莱克斯。然而，刘出色的业绩很快就得到了瑞典方面的认同。"他的销售业绩简直就是成倍地增长。"伊莱克斯中国形象策划经理白石桦回忆说，"瑞典方面从而开始默许他介入工厂的生产和管理了。"刘小明名片上头衔也随之改为伊莱克斯中国区总裁。

接下来的一年对刘小明来说却是一场严峻考验。那一年发生了两件事情：一是长沙工厂长时间没有生产，伊莱克斯的冰箱出现严重的质量问题，客户投诉，经销商怨声载道，刘小明将所有的冰箱都重新拉回工厂；第二件事情是伊莱克斯与当时盛极一时的郑百文签定了1000万的销售合同，但半年过去，郑百文只是将伊莱克斯的产品从伊莱克斯的仓库移到了自己的仓库，并没有实现真正的销售。虽然支票已经生效，但是刘小明还是坚持将1000万的支票退还给了郑百文。

这成了至今仍为伊莱克斯人津津乐道的故事。从那时候起，伊莱克斯的员工、经销商开始认识这位新总裁：他聪明过人，承受压力的能力超乎想象。

1997年末，在长沙伊莱克斯的职工食堂里，刘小明面对上千名员工宣布了对于工厂及人员的整改方案。

"外面雪下得很大，但刘的讲话吸引了大家，感觉这个新总裁有点办法。"原长沙工厂的一位员工回忆说。刘从NHK挖来了负责生产的厂长，从株洲找来了负责产品质量控制的工程师，对生产管理和产品控制进行了改进。

刘小明从零开始建立伊莱克斯的销售渠道。他借用了做百事食品的方法操作家电业务，改变了科龙、海尔的传统做法，绕过代理商直接面向终端经销商--在刘看来，只有形成真正的终端销售才是真正的销售。

对于销售业绩的追求，刘小明近乎达到了偏执的程度。"只要能够多销售一台冰箱，什么困难都要克服"。而在内部管理上，这种偏执暴露无疑，"市场部的人说什么都是对的，市场部的需求要无条件地满足，而行政部只能服从于市场部。"一位伊莱克斯的员工说。

手持产品控制和销售拉动的两根魔棒，刘小明用6年的时间将伊莱克斯（中国）从一个亏损的企业做到了近30亿的市场规模。在伊莱克斯的6年间，刘小明合作了伊莱克斯的三任全球总裁，这在伊莱克斯的全球职业经理人中其实并不多见。

1999年，伊莱克斯从拥挤不堪的中服大厦办公地点搬到了中粮广场。到今年搬迁中国总部前，伊莱克斯在那里已占据了二层的一半，由于汇丰占据了另一半，伊莱克斯销售公司只好单独租下了中粮隔壁的另一处办公区。

"那是一匹来自欧洲的狼！"伊莱克斯的成功让业界瞠目。更让业界眼花缭乱的是，刘小明在中国家电业上演的一次又一次"中国功夫"。虽然刘小明提出要向"海尔学习"，但现实的情况则是更多的海尔人流失进了伊莱克斯。

## 江湖关系

这匹来自"欧洲的狼!"显然已"入乡随俗"。

在渠道建设上，刘小明不惜给经销商高于其它品牌 5%的返利。在营销和产品策略上，伊莱克斯显得比本土厂商更会制造概念，撩拨消费者--它强调亲情化的营销，走平民化的路线；制作了可以加入结婚照、中国年画之类东西的个性化冰箱面板。

它先后在 1998、1999 和 2000 年推出了三个系列的产品："新静界"、"省电奇兵"和"自选冰箱"。在业内人士看来，这些产品更多地是概念炒作--同国内企业的炒作很类似。西门子有一款灵智系列，伊莱克斯就推出一款智灵系列。这些产品并不一定是和欧洲市场同步推出的，而是过多地强调了如何满足中国消费者的需求，从而暴露了伊莱克斯中国在与全球市场协同研发上的短处。

不过，与其它国外家电厂商相比，伊莱克斯对中国的"适应性"最明显的可能还是它的管理文化。

"同为欧洲家电巨头，如果将西门子同事间的关系定义为同事关系，而伊莱克斯同事间的关系更像是同生死、共患难而结下的江湖关系。"这个业内评价让很多人回味无穷。

有人会不屑地认为，这是建立在利益共同体上的江湖关系，刘小明在伊莱克斯中国编织了一个又一个利益共同体。这种说法显然很难佐证。然而，更多地人愿意将这种与那些循规蹈矩、戒律森严的跨国公司典型文化相去甚远的关系理解为创业时期所结成的同生死共患难的"命运共同体"。

和刘打交道的人不难体会到其温和而平易近人的一面。事实上，这个没有总裁架子的家伙也是一个典型的重情义的北方男人。"他有着北方男人的特有的哥们义气，知恩图报是他的处事哲学，用人讲究亲疏远近"。一位接近刘小明的人士说。

在伊莱克斯内部，厨电经理陈熹是最受刘小明欣赏的干将之一。现年 34 岁的陈熹有着川妹子特有的精明能干、快人快语，大学毕业后在四川航空公司当空姐，一次偶然的机会陈结识其丈夫刘佳林（音译），而刘佳林是刘小明多年的朋友--刘小明当年出国时，刘佳林的父亲曾经给予刘小明鼎力相助。在刘佳林的介绍下，陈熹认识了刘小明。刘小明带着陈熹从百事来到伊莱克斯，陈一直任伊莱克斯市场部经理，直到 2002 年主管伊莱克斯厨电业务。

像陈这样在伊莱克斯初创时与刘共患难的干将，刘在事业做大后也没有忘记他们。他开始给每个人“切蛋糕”，但这个美好的愿望在有时则构成了管理的漏洞。

2001 年前后，有经销商举报伊莱克斯天津销售公司当时的总经理有经济问题，被检察机关调查。这位总经理曾经与刘出生入死，出事之后，刘小明曾经连夜赶往天津，动用自己在天津的关系搭救之，事毕后刘依然为被同事评价为“没有家电经验，业务能力一般”的这位总经理在伊莱克斯重新安排了职位。刘的说法是，“接受教训就好了”。

“这是刘小明在任时管理的最大败笔。”不少刘在伊莱克斯的旧部都如是评价。此事件在伊莱克斯引起了轩然大波，很多人认为伊莱克斯已经步入人治大于法治的荒谬时期。

在这些旧部看来，刘小明显然更适合创业，而非守业。对于重情义的刘而言，当伊莱克斯事业发展到一定阶段时，如何处理曾经同生共死的朋友关系，他似乎没有找到什么好办法。而当这些人之间发生冲突的时候，他通常的做法是“和稀泥”，还不忘加上一句，“你们以前的关系不是很好嘛！”

## 冒进年代

1999 年，渡过了最初的难关后，伊莱克斯在中国的业务进入了高歌猛进的时代。

在尝到了充分放权的甜头后，伊莱克斯选择了在随后的日子里袖手旁观--按照刘小明的说法，在过去的几年间，伊莱克斯在中国的投资仅有长沙工厂的近 4 亿美金，其中 2 亿美金是先期的股本投资，此后，伊莱克斯又将近 2 亿美金的银行贷款转化为股本投资，伊莱克斯在这个项目中占有 60% 的股份。而伊莱克斯方面对于具体投资额始终表示无法公布。

但伊莱克斯对于刘小明的业绩指标期望颇高。本刊得到的说法是，销售收入 4% 的品牌使用费加上 5% 的利润指标，净资产回报率达到 16.5%。也就是说，刘小明每年要完成销售收入 9% 的业绩指标。

在没有总部投入和追求销售业绩的双重压力之下，刘小明只能强调多卖，多占领市场--在冰箱行业初试身手之后，刘希望不断扩大产品线的规模来获得收入和提升品牌拉力，同时复制伊莱克斯在冰箱项目的成功。

他启动的是空调业务--空调行业高达 30% 的毛利远远超过了冰箱。此外，这还是一个很划算的投资，伊莱克斯空调项目的资金绝大部分来自杭州市政府。作为一家老牌的空调企业，杭州东宝至今仍然保留着国家级的实验室。东宝方面则提出，如果伊莱克斯的资金无法到位，可以先用贴牌的方式进行生产。而当时伊莱克斯"空降"了大量来自海尔、科龙的空调人才--包括原海尔空调总经理的叶军、科龙的王博、伊欧现任总经理连湘辉等--更增加了刘的底气。

刘也深知这个项目的难度：空调行业的季节性很强，业内的说法是农民生意，靠天吃饭，欧美家电企业在中国至今仍然没有在空调项目成功的经历--惠尔浦失败了，西门子浅尝辄止；此外，东宝方面的产品控制始终未能达到要求，来自瑞典的产品控制经理每天都要提出近 100 个问题要求工厂进行整改。

然而，刘小明仍然希望放手一搏。"他是一个对成功有着极度渴望的英雄人物，华尔街出身的他对项目投资有着天然的敏感，他懂得把握合适的时机

出手"。

2000年，伊莱克斯与杭州东宝签定合资协议，由杭州市二轻公司和另外一家香港风险投资公司共同出资。业内流传的说法是，在这家合资企业中，刘小明、伊莱克斯原市场部经理陈熹均有股份，而香港的风险投资公司也是刘小明找来的。

"他就是这样边借钱，边还利息，还要交业绩，这显然是一个埋下隐患的短视项目。"一位接近刘小明的人士说。

刘小明并非没考虑过这个问题。但没有总部的投入，伊莱克斯如何实现在中国业务的扩张？刘的回答是"做一个有志气的穷孩子"，"用合适的钱办合适的事情，最大的价值就是如何创造价值"。

"他不惜动用自己在华尔街的关系吸引投资，再利用中国的生产线作贴牌，生产和销售是两头空，唯一真实的是伊莱克斯这四个字。"那位接近刘小明的人士说。

从2001年开始，刘小明带领的伊莱克斯中国进入了大规模扩张的年代。与空调业务的投资相似，刘小明又发展了伊莱克斯的洗衣机、厨电、小家电业务。洗衣机一条生产线建立在了南京伯乐，但是与伯乐没有任何关系，伊莱克斯空降了几个人进行生产经营的封闭运作；而厨电则是玉丽电器的贴牌。"不依靠总部的投入，我们维持了100%的增长并进行了不同产品的系列投资"，在去年接受采访时，刘小明对记者说。

伊莱克斯总部对这些项目的态度如何，至今仍是一个谜。

刘小明向记者表示，这些项目的投资都是"由瑞典总部批准，律师参与而决定的投资计划"。这包括现在看来让刘小明"走麦城"的空调项目。"仅空调的项目投资计划书就向瑞典总部递交了十几份，空调项目的方案是经过瑞典总部的批准的。"一位参与该项目的伊莱克斯员工回忆说。

但当记者就此事向伊莱克斯官方求证时，其发言人向记者答复说，伊莱克斯在中国没有空调项目的投资，东宝空调与伊莱克斯没有任何的产权关系。而伊莱克斯未来在中国发展的三大产品线分别是冰箱、洗衣机和厨电，唯独没有空调业务。

## 失控

2002 年的中国家电市场一如既往的热闹。

人们在抱怨价格战的硝烟依旧的同时，却也看到了一个美丽新世界的到来：龙头海尔把其在美国的总部设到了位于纽约曼哈顿的黄金地段的新购买的"海尔大厦"；"打工女皇"吴士宏如人所料的告别了 TCL，但后者的国际化路线不损反彰，一下子吃掉了德国的老牌企业"施耐德"；就连两续两年巨亏的前明星企业科龙也在新主人制冷大亨顾维军的打理下，仅用了一年的时间就神奇般地实现盈利。

在没有来自总部强力投入的市场环境中，刘小明似乎也终于找到了如何在中国市场创造价值的金钥匙：把伊莱克斯这一国际品牌用完全本地化的做法进行改造；扩大产品线的规模、提高产品的知名度；充分利用中国富裕的家电生产资源进行低成本扩张。

刘看到了效果--仅用了 4 年的时间，伊莱克斯冰箱占据了中国市场近 10% 的市场份额，来自赛诺的调查报告显示，2001 年，伊莱克斯冰箱销量位居全国第二。

在这个过程中，刘也的确享受到了其他跨国公司中国总裁难以匹敌的"自治权"。"在 2002 年以前，瑞典人只控制刘小明，而伊莱克斯中国更像是刘小明的伊莱克斯，伊莱克斯所有的东西都装在刘的电脑中，他只要提着电脑去瑞典就可以了。"一位接近刘小明的人士称。

在刘小明时代，伊莱克斯中国有两位瑞典总部派来的管理者，财务总监

墨林和形象经理白石桦。按照最初的规定，所有的财务支出都要刘小明和财务总监共同签字后才能生效，但是员工们慢慢发现，在伊莱克斯中国，只要刘小明点头就算生效。

"在刘小明时代，伊莱克斯中国与瑞典的联系好像就只有每月将钱汇到瑞典那么简单"，一位伊莱克斯的员工称。

但是，在伊莱克斯总部看来，刘小明已经走得太远了。在外界看来，刘小明与伊莱克斯之间的关系更像是品牌租赁关系--交纳品牌使用费那么简单，对于一家世界 500 强的跨国公司而言，刘自己吸引投资扩大产品规模的做法显然超过了一个中国区总裁的权责范围。

刘过于迎合国内家电企业的做法让总部看到了中国市场份额和品牌知名度直线上升的喜人景象，但付出的代价则是伊莱克斯品牌的低端倾向：在产品策略上，刘小明强调一个国际品牌的产品，但只卖国产品牌的价格，完全没有了高端产品的价格定位；而在产品的设计上，伊莱克斯更强调技术的改良和消费概念的引导，在如何为高端客户提供物有所值的产品方面缺乏功夫。

在对手西门子开始展示其作为欧洲家电品牌的强大实力的 2002 年，在帕勒咨询对跨国家电企业的品牌影响力 50 强调查中，伊莱克斯的位置是第 20 名。"这实际上已经非常靠后了，消费者甚至无法讲清楚这是一个中国品牌还是外国品牌。"帕勒咨询的总裁罗清启说。

而恰在这个当口，又有了伊莱克斯"假合资事件"的爆发--去年年中，有国内媒体披露说，刘小明并非伊莱克斯的正规雇员，而是与伊莱克斯存在一种合作关系，刘用部分设备闲置的国内冰箱厂家低价加工冰箱产品，再贴上伊莱克斯的商标后高价卖给中国消费者。刘每年按销售额的 4%的比例向伊莱克斯交纳品牌使用费，而伊莱克斯则将中国的运作权交给刘，运作资金由刘以向香港某风险投资公司借款的方式来解决，不需伊莱克斯继续投资作为营

销资金，但除此之外的赢利属于刘小明。

舆论一时哗然。刘把这看成是心怀不轨者的恶意中伤。事件对于普通消费者产生了什么影响还不得而知，但它最终对伊莱克斯的经销商及合作伙伴造的信心造成了直接冲击。"这影响了我们对这个品牌的信心，我们不知道应该相信伊莱克斯这家公司还是相信刘小明个人。"一位伊莱克斯的经销商说。而很多伊莱克斯的合作伙伴也都开始向刘小明讨说法。

伊莱克斯新上任的总裁汉斯开始感到不安。去年 12 月，汉斯来华访问。刘的说法是伊莱克斯 2002 年的业绩非常出色，所以汉斯来华访问。伊莱克斯中国品牌策划经理白石桦则对记者表示，事件让伊莱克斯的品牌受到了极大的伤害，所以请汉斯来中国来做澄清。

如果中国的业绩还是一如既往的凯歌高奏，可能还不会导致刘小明与总部关系的紧张。但 2002 年恰恰是刘小明在业绩上的"滑铁卢"--刘小明时代投资建设的洗衣机和空调生产线均出现巨额亏损，其中后者的亏损接近 6000 万。尽管这是市场开拓期时不可避免的命运，这还是给伊莱克斯总部找到了换手的口实。

### 摊牌

"如果瑞典方面不进行调整，伊莱克斯中国自己也会进行调整。"伊莱克斯中国的一位原任高层称，"但是瑞典总部已经不想给刘小明任何机会了"。

"瑞典方面的调整"在去年 4 月新上任的 CEO 汉斯的带领下在 2002 年正在大踏步推进。在"不惜一切代价改进市场表现差强人意或未产生足够价值的业务"的思路下，他把伊莱克斯的上百个品牌进行了整合，最终只保留了六个品牌。在去年 12 月公布旨在提高家电和压缩机业务的利润率和生产效率的重组计划时，伊莱克斯宣布全球范围裁员内裁员近 5100 人--主要是在亚洲。其中的关键计划是关掉在美国的家用空调生产厂，重组中国的冰箱生产。在印

度，它将整合全部运营业务，重组压缩机业务。

"我们在中国和印度的业务在近几年一直亏损，"汉斯说，"现在采取的措施将为伊莱克斯在重要市场和产品目录中拥有财务稳健的业务奠定基础。"在汉斯的计划中，重要的一环是将中国市场作为未来伊莱克斯在全球的生产、采购基地，将伊莱克斯中国纳入其全球的产业链条中，而在汉斯看来，刘小明时代吸引投资建设的空调、洗衣机业务显然已经在伊莱克斯的控制范围之外。

刘小明感觉到了来自瑞典总部的越来越强大的控制力。他开始频繁地被召回瑞典总部开会，而在过去的几年间，这种经历每年也只有两、三次。瑞典方面也开始索要中国员工的资料进行备案。刘的电子邮件曾经被偷看，公司内部政治愈演愈烈。

更糟糕的是，他与总部沟通的成本越来越高--在过去，刘的项目计划报给瑞典总部时，很快就会被批准。但在新任总裁的全球整合的庞大计划中，刘小明所搭建的舞台大部分已不符合总部对中国市场的设计--在伊莱克斯新近宣布的未来投资计划中，长沙将被打造成伊莱克斯在中国的生产基地和研发中心，冰箱、洗衣机和厨电的生产线都将落户长沙。也就是说，在瑞典伊莱克斯看来，长沙才是伊莱克斯在中国市场唯一投资的生产基地。

在过去，刘小明直接向伊莱克斯国际部汇报，而现在，他在向伊莱克斯国际部的新总裁汇报的同时，也需向亚太区总裁白桦志汇报。"烦透了，做烦了！"刘小明曾经不经意地向他的部下抱怨，"如果一个中国的市场活动还需瑞典总部来批，我这个总裁还有什么意思。"更不耐烦的其实是伊莱克斯总部。它的突然摊牌还是刘小明没有预料到的。

2002年12月20日前后，伊莱克斯中国董事会在长沙召开。会后的刘小明很兴奋，他与同事们制定了新一年的发展计划。在接受两家经济类媒体的采访时，刘兴致勃勃地描述了伊莱克斯未来在中国市场的发展蓝图。

---

今年1月9日，刘小明去瑞典开会。1月19日，星期天。刚从瑞典回来的刘小明径直到了中粮广场的办公室。他像往常一样安排工作，第二天，他将参加在杭州举行的伊莱克斯空调经销商大会，这是伊莱克斯空调销售渠道变革后的首次经销商大会，100多位经销商还在等待他的演讲。但是，他开始打电话给关键部门的主管，告诉他们来公司一趟，然后，他尽量平静地告诉他们，“我不干了”。

也就是同一天，伊莱克斯亚太区总裁白桦志来到北京。20日，在伊莱克斯形象策划部中国区经理白石桦的陪同下，白桦志进驻了刘小明的办公室。刘小明的钥匙被拿走了，他被限期离开办公室，只准拿走私人物品。当天，伊莱克斯在北京宣布刘小明不再担任伊莱克斯中国区总裁。白桦志将兼任伊莱克斯中国区总裁。

自那以后，伊莱克斯的员工就几乎没有看到刘小明走进中粮广场的办公室。唯一的一次是来公司办理有关的法律手续。几天后，伊莱克斯人力资源总监为刘小明在中国大饭店安排了告别酒会，伊莱克斯的中高层员工自愿参加。当刘小明的秘书给他献花时，刘小明泪流满面的一幕深深地刻在了很多人的记忆中。那一晚，刘只在酒会上停留了非常短暂的时间，然后匆匆离去。

伊莱克斯第二幕在中央电视台每晚《焦点访谈》之后，你都可以看到伊莱克斯的新广告：年轻夫妇在伊莱克斯的产品中尽享家庭生活的乐趣，“生活本来就是享受”的广告语代替了过去音乐伴奏下可以咏唱的“伊莱克斯”。每一位伊莱克斯的员工都乐于向你介绍这个黄金时段的新广告，但很少有人能够描绘清楚伊莱克斯高端品牌的真正含义，也没有人清楚伊莱克斯的再造之路究竟有多艰难。

伊莱克斯新任总裁唐佳敦在公司内部表示：“任何一个企业在当它准备向下一个新阶段发展时都会经历一个时期，在伊莱克斯内部，我们正经历着管理层和运作程序上的变化，在外部，我们正经历着由SARS引起的残酷的市

---

场状况"。

出路正如新任运营总监戴怀宗对记者所言："以最小的阵痛，最快的速度完成改造。"今年1月8日，伊莱克斯宣布将空调销售外包给第三方。6月，伊莱克斯宣布终止同南京伯乐的合作，关闭南京生产线。由于提前中止与南京伯乐15年的合约，在经过七、八次谈判后，伊莱克斯接受了南京方面的要求，双方共同投资的模具全部留在南京伯乐，伊莱克斯赔偿员工6个月的工资。

"违约金就赔了几百万，伊莱克斯的态度从最初强硬到最后服服帖帖。"南京伯乐总经理单祥和说。而在过去的两年间，伊莱克斯仅在南京伯乐设备方面的投资就接近3000万。

在重组业务的同时，为表示自己对中国市场的信心，伊莱克斯宣布了一系列的投资计划，计划分别在长沙、深圳、上海建立伊莱克斯的生产基地、产品设计中心、电子研发中心和采购中心，伊莱克斯在今后两年的出口额将达到12亿美元。与此同时，伊莱克斯将致力于在中国市场重塑高端品牌形象。

目标已经清晰可见。在新近公布中报时，伊莱克斯总部高层表示预期在2003年完成中国市场的战略调整，2004年底达到中国市场的收支平衡。

在观察人士看来，这个计划有些过于乐观。"伊莱克斯如果要想在中国市场取得成功就必须洗心革面，重新做人。"杭州左岸纵横咨询公司专家叶秉喜说。

这就意味着，伊莱克斯必须克服顽疾--改变过去对中国市场缺乏坚定的信念、没有持续投入的战略计划、做出决策患得患失、依靠本地资源的反复利用的做法，真正将中国市场纳入全球的统一体系中。

叶秉喜长期研究伊莱克斯的案例。他认为，在刘小明时代，伊莱克斯采

---

取了近乎“放手不管”的做法，刘更多地借助本地的生产、人力、技术资源开拓伊莱克斯的事业，其中的局限不言自明；而在后集约化时代，在过去的半年间，伊莱克斯在中国市场定位频繁转换，摇摆不定的策略践踏了伊莱克斯的品牌形象。仅三个月的时间，伊莱克斯的战略从退守高端市场转变为打造高端品牌。而伊莱克斯宣传的一系列对于中国市场的投资计划仍然只是纸上谈兵，华而不实。伊莱克斯的这一系列计划搞糊涂了经销商、搞糊涂了员工，唯一取悦了媒体。

不妨比较比较一下伊莱克斯的竞争对手西门子。在美林最新的报告中，西门子家电是唯一在中国市场赢利的跨国家电企业。业内人士认为，西门子最大的成功在于对于中国市场坚定的投资信心，持续的投入，长远的规划及将中国市场真正纳入其全球的产业体系中。

1994年，西门子和小天鹅建立了合资工厂，西门子占70%股份。双方的合作模式不是像以前通过技术、资金、生产线或者渠道入股的形式，而是用真金白银建立了一个洗衣机的合资工厂，这是一个和欧洲技术完全接轨的洗衣机厂。按照这个思路，1997年，西门子对与扬子的合资冰箱进行了“清洗”，建立了新的生产线，重新建立了销售队伍，将原来扬子的生产设备全部淘汰。2000年，在完成整改之后的第二年，西门子家电宣布在中国市场赢利。

西门子总裁曾表示，当西门子决定做海外投资的时候，他就已经意识到全球化必须做到制造的全球化、技术的全球化，而不仅是品牌的全球化。今年，西门子在中国市场推出的宽带冰箱、零度冰箱都荣获欧洲设计大奖。而在西门子家电，中国市场推出的产品完全是和欧洲市场同步上市推广和研发的，每周研发的数据都要和欧洲进行交换，每三个月中国员工都要被派到欧洲交流工作。

业内人士认为，比较西门子持续的战略规划，伊莱克斯的调整仍显急功近利。事实上，对于伊莱克斯而言，在以产品为导向的家电行业，当务之急

---

则是提供什么样的产品给消费者，这正是伊莱克斯没有搞清楚的。

在过去的半年间，伊莱克斯只推出了一款智冷双全二代冰箱，这实际上是刘小明时代计划在去年推出的产品。"伊莱克斯认为自己未来在中国的竞争对手是同为高端品牌的西门子，但它并没有提出针对西门子的竞争，伊莱克斯应提供给消费者什么样的产品。"一位西门子的营销人员称。

更大的挑战则在于改造被刘小明时代"入乡随俗"手法所影响的品牌形象。品牌的价值在于积累，不是一天能够做好的，而做不好的每一步都会记录在案，伊莱克斯的品牌再造绝非一蹴而就。

"伊莱克斯需要重新占领消费者的心智资源。"叶秉喜说。在伊莱克斯进入中国时，消费者对这个品牌缺少了解，作为一个洋品牌，消费者可能去接受这个品牌，而一旦消费者对于品牌有明晰的定位之后--高端品牌中没有伊莱克斯的位置，此时要改变消费者的心智资源将会非常艰难。

这意味伊莱克斯需要具备高超的平衡技巧。在管理层会议上，戴怀宗谈得最多的就是平衡短期和长期利益的问题：在保证销售的前提下，伊莱克斯仍然需要销售以前的中低端产品；而为了打造高端品牌，伊莱克斯又需要建立一个新的消费群体，更多地销售高端产品。但高端产品的销售在市场开拓初期难有起色，伊莱克斯又必须依靠低端产品实现销售收入，"卖多还是卖贵"的问题将长期考验伊莱克斯。

---

### 三洋：时隔 20 年欲卷土重来

三洋，无疑是中国电子消费市场的失落者。时隔 20 年后，三洋以整合为由，重拾中国市场。

起大早，赶晚集

2003年12月16日，北京人民大会堂，日本三洋电机株式会社(以下简称三洋)社长桑野幸德以及三洋民用产品企业集团总裁寿英司，操着生硬的中国话向中国媒体打着招呼。

尽管礼貌的问候听起来别扭，却又不得不说，因为三洋离中国着实有些遥远了。11年来，三洋首次让中国媒体近距离观察这位神秘者，而三洋也期望在时隔20年后，藉此重拾中国市场。

“三洋确实在逐步淡出了中国消费者的视野。”寿英司毫不掩饰三洋的尴尬。1981年三洋曾经在人民大会堂举办“三洋独家展览会”，然而今日的黯淡已远远不及当时的意气。

在中国年轻人的头脑中，能够保存的大概只剩下对“三洋收录机”的记忆。桑野幸德和寿英司不得不大费口舌，唤起众多的失忆者对三洋那段封尘的记忆。

1961年，三洋在香港设立其第一个海外制造公司——三洋电机(香港)有限公司，制造其最为拿手的收录机，这也是三洋将生产制造转向中国的始端；1979年，设立“三洋电机贸易株式会社北京办事处”，开始正式进入中国大陆市场；1983年，生产收音机和录像机的“三洋电机(蛇口)有限公司”在深圳成立，这是日本跨国公司最早在特区建立的独资企业。而截至2003年，三洋共在中国14个城市设立42家工厂，其中民用企业设立了13家。

不可否认，1980年代初期，三洋与索尼在中国确实是非常有影响力的家电品牌。但是，在1980年代中后期，三洋的品牌开始逐渐淡出人们的视野。在寿英司提供的数据中，三洋的销售额和盈利总体是增长的，但这无法回避被同期竞争者远远抛掷身后的现实。

“逆水行舟，不进则退”。三洋是否已经失去了在中国最好的发展机遇？为此，本报专访了三洋民用产品企业集团总裁寿英司。

南方周末：三洋在中国是怎样经历了先强而后印象渐渐淡薄的过程？

寿英司：三洋品牌的影响力下降是事实。究其原因，首先，1970年代末1980年代初，三洋收录机曾经拥有家喻户晓的美誉度。但三洋当时的市场重点是欧美以及东南亚等地。尽管在中国的试销过程中，市场反应颇为可观，但音响事业部认为中国当时还不具备成为全球最大市场的可能性，只是劳动力成本的优势明显，委托生产、来料加工发展迅速。所以，三洋只是将中国视为向海外市场出口的产品加工基地。

其次，我认为，跟当时三洋的内部体制有关，三洋集团内部是相对独立的事业部。事业部以生产制造为主，在中国直接经销的经验和能力有限。当时中国经济的各个环节不成熟，三洋的产品卖到哪里，卖给谁，货款回收等都存在很多问题。

还有一点，当时，中国对外资企业的销售控制很严格，直接介入中国市场的难度相当大。中国政府的政策是鼓励企业出口。基于这些因素，三洋没有选择以中国市场作为重点。虽然三洋选择了优秀的制造伙伴，但在选择经销商伙伴方面，却做得不够。

南方周末：从1990年代初始，日本另外一些知名企业，如东芝、佳能等逐渐在中国扎根，并成为非常有影响力的外资企业。但是三洋从此却逐步淡出人们的视野。你们是怎样失去这样一个机遇的？

寿英司：收录机销售很好的时候，三洋却后继乏力了。1985年日元大幅升值，日本彩电、冰箱等产品的竞争能力衰弱。三洋也因此背上了巨大的赤字包袱，研发投入下滑，不得不考虑把工厂迁往国外。此外，收录机向CD升级换代之时，三洋确实落后竞争对手。

那时上司曾经对我们说过“你们每天到公司上班，就是给公司增加赤字”。白色家电是三洋赖以生存的基础，音响是一个“扯后腿”的产业。但是，如今情况已经出现了截然的变化。

我想，任何企业都无法避免发展过程中的低谷，三洋在当时并没有把握好整体的平衡，而目前索尼和松下也或多或少存在着问题。

两三年来，日本经济界对日本企业重组评论很多，他们以三洋和夏普的重组为胜组，而败组的企业主要是以东京为大本营的东芝、日立、索尼等。

### 下注销售网络

2003年4月，三洋进行了重组，打破了原有的事业部格局，形成了民用企业、商用机器、元器件以及服务为主的四大企业集团。但这一改革并未延伸至三洋在中国的13家合资和独资公司。

此次三洋中国方针发布会的重点在于整合在中国现有的销售渠道。寿英司强调，这也是重新树立三洋在中国品牌影响力的关键，参会的经销商达670家之多，这确实让寿英司有些喜出望外。

桑野幸德的目标是“2005年其产品在中国的销售额要达到日本的30%，2010年实现中国和日本销售额相当的目标”。他透露，三洋2003年在日本的销售额为2万多亿日元，而在中国的销售总额只有3000亿日元。

南方周末：三洋进入中国是不是一种被迫和被动的选择？

寿英司：我们并不是被迫选择的。三洋从来没有因为全球市场，而放弃中国市场，三洋也一直没有放弃中国市场。所以三洋此次将重心转向中国市场，也并非是一种被动的选择。

事业部制使得三洋旗下的分公司各自为政。当时大家看到的只是中国廉价的劳动力，并没有重视市场销售，特别是生产销售并没有保持一致。当时，在中国市场的销售都是通过三洋的海外公司和贸易公司来进行，以至于在中国市场的销售并不成功。

在如今这个数码时代，生产、销售、售后服务都要一体化。在这样一个背景之下，数码产品在很多方面都处于领先地位，抓住这个机遇，把合资公司、特别是经销商结合起来，选择中国作为三洋新的战略布局重点。

另外，三洋进入中国最早，有利也有弊。日本企业的后进者，可以看着三洋的成功和失败的经验教训进行调整，而三洋不能。三洋在中国国内形成的某

些合资合作关系，也不可能推倒重来。在某个合资公司，三洋并不拥有主导权，即使在中国很成功，三洋也没有决策的权力，调整起来是非常困难的。

南方周末：三洋是否反思过进入中国的步骤？三洋电机集团在日本的改革模式是否拷贝到中国的三洋整合中来？

寿英司：正是基于对失误的反思，我们才制定了在中国的新方针。

首先，新的方针战略是要保证在当地生产、销售，并且还要保证在当地开发研究。日本企业习惯派出日本人到当地做首代的时代已经过去，三洋在新的形势下，更重要的是形成人才本土化。

三洋还打算将其产品的大部分研发和设计放在中国，在日本只保留关键技术的研发。2004年，三洋将在中国建设手机的研发基地。

日本企业过去一贯的操作方式应该结束了。要让中国人来管理三洋在中国的企业，把企业交给优秀的合资企业。把这个作为在中国开展事业的一个基准点。

南方周末：如何来调整三洋在中国的布局？

寿英司：整体布局的方案还在构思中，还需要与中方企业来进行研究。目前，13家合资独资企业还都在通过各自的渠道销售产品，将来的想法将13家公司的销售进行最有效的整合，来提高销售的效率。但是不能以行政命令强加给合资企业。

三洋华强是改造的一个很好的案例。他们曾经也是各自为政，但效果不甚理想。经过整合，华强集团内部成立一个销售公司，生产销售售后服务彻底一体化，华强的销售做得非常出色。

南方周末：在重新打造销售网络方面，三洋制定的具体措施是什么？

寿英司：具体措施有四条：第一，销售网络的构筑和售后服务体系的建立；第二，建立研发中心形成设计的本地化；第三，扩大采用中国国产元器件，来增强产品竞争力；第四，构筑起以中国为主的经营体制。

## 中国竞合

南方周末：有观点认为，中日韩在消费类电子领域是一个新的三国演义。中国企业拥有地利，韩国比较快速进入中国，拥有天时，日本企业的优势在于何处？

寿英司：日本具有明显优势的是数码电子家电产品，元器件、关键零部件，在相当的一段时间内这个优势还不会丢掉。比如说手机，可摄像的数码相机，数码相机在光学部分和电子数字化部分，日本也是最好的部分。

南方周末：你怎么来评价三洋与海尔之间的合作？怎么来与中国企业的优势相结合？

寿英司：三洋和海尔之间的合作，在日语中的解释是“提携”，在中文的解释应该是一揽子的合作。毋庸置疑，海尔与三洋之间也是一个竞争关系，竞合关系，同时双方也不是拥有独占权。

比方说，海尔在中国拥有比较强大的销售网络，可以通过海尔的销售渠道，来起到事半功倍的效果；同时，日本是家电品牌最难进入的一个市场，海尔与三洋日本设立了一个销售公司——日本三洋海尔公司，海尔的产品通过这个销售公司引进到日本市场，这个目前已经在实施。

除此之外，我们双方拥有很大的生产基地，互为利用。所谓互相协作，比如三洋在青岛设立独资的青岛三洋变频压缩机公司，公司地址选择在海尔工业园，与海尔冰箱比邻，并且向海尔的冰箱提供三洋的压缩机。

南方周末：三洋和海尔之间的合作是否满意？

寿英司：有些内容大家满意，有些内容可能还不尽如人意。

南方周末：日本企业该如何来考虑与中国企业之间的融合？

寿英司：我认为目前还没有融合的意图。我们会把我们的一些技术转让给我们的合资伙伴。如果不是跟我们有直接合资伙伴关系的企业，我们是不会将技术转移出去的。在相当一段时间之内，具有优势的技术方面，能够保持住我们的优势，包括在中国市场。

虽然是这样的认识，但是要看中国企业的发展。中国一些有实力的企业发展非常迅速，包括技术上的进步。比如，海尔要开发高附加值的高端产品，三洋已有成熟技术，可以转让；三洋要生产普及型的产品，可以让海尔进行加工，因为海尔在产品的流程、质量都控制不错。这样的做法对双方都是有利的。

南方周末：您如何看待韩国企业在中国的成功？

寿英司：韩国企业的风头很足。但从制衡的角度来讲，如果有合适的时间和合作内容，更好的形成伙伴关系，对韩国势力形成制衡，也是三洋跟中国企业的深度合作未尝不可的。

南方周末：您害怕中国企业的强大吗？

寿英司：我认为，中国企业的发展势头确实有些可怕。但是在某种意义上讲，也并不可怕。如果我们还是墨守成规，按照以前的做法，单纯利用廉价劳动力、委托生产等，那样做我们肯定是打败仗的。我们也能顺应发展，把中国企业发展中一些好的做法，为自己所用，其中最为重要的是人的本地化。

## 丰田凶猛

这家世界排名第二的汽车制造商，在中国的整体布局上已经把竞争对手远远甩在后面

2003年11月，全国范围内出现了两则平面广告：一辆丰田陆地巡洋舰迎坡而上，后面铁链上拉着辆笨重的东风大卡车；另一则广告为一辆行驶的丰田霸道引来路旁石狮的侧目，一只石狮还抬起右爪敬礼，旁边标明“霸道，你不得不尊敬”。

这次汽车广告事件成了 2003 年丰田最大的危机。

广告激起了互联网上强烈的反响，普遍认为它们伤害了国人的自尊。2003 年 12 月 4 日晚，丰田汽车中国事务所紧急召集媒体，丰田汽车中国总代表服部悦雄和一汽丰田汽车销售有限公司全班高层管理人员全部出席，在道歉的同时表示，这两则广告均属纯粹的商品广告，毫无他意。

一汽丰田的中方副总经理董海洋对《环球企业家》说，“事发之后，丰田迅速道歉并提出整改方案，反应还是很及时的。”根据一汽丰田总经理古谷俊男的说法，以前每则广告都要征求丰田事务所的意见，但这次把这道程序给落掉了，服部悦雄总代表把他们大加训斥。按照道理，一汽丰田的决策确实无需通过丰田事务所，此次广告事件之后，丰田或许可进一步增强对销售公司的控制权。

这不是丰田在中国唯一的失误，但是它总是能明智地将自己及时挽救回来。对于正在试图取代通用汽车成为世界汽车业霸主的丰田，中国这样一个正在培育、远未成熟、开放度不高、潜力极大的市场成为其世界牌局的重要组成部分。

“如果我们在中国不能取得成功，丰田在全球就没有未来。”丰田彰南对中国市场的重要程度作了最有力度的概括，他在四川丰田出席了盛大的霸道 (PARDO) 越野车下线仪式。

野心勃勃的丰田彰南是丰田创始人的第四代重孙。2001 年接手中国事务后，随即展开包括与一汽全面合作的一系列重量级发力动作，树立了丰田汽车在中国后发制人的凶猛形象。

现年 47 岁的丰田彰南 2000 年才进入丰田董事会，但是因为中国事务的业绩，他在三年内完成了从普通董事、常务董事到专务董事的三级跳，被视为张富士夫社长后任的有力候补，今年或者明年，他很可能成为丰田公司新的掌门人。

丰田彰南承认自己掌控丰田的野心，但他表示这还将取决于他在中国的成功。事实上，过去的一年，丰田彰南成绩斐然，他几乎结束了所有在中国的合资谈判，完成了丰田在中国制造和销售汽车的整体布局。

蓄势待发的丰田凭借其在中国推出的第一款小型轿车威驰 (VIOS) ，2003 年一年之内抢到了中国本土乘用车市场近 3% 的份额。在中国这个汽车市场潜能巨大的国度，丰田汽车高歌猛进，在势能上已经迅速奔跑到了队伍的最前列。

数车齐发 2003 年 4 月 9 日，日本丰田汽车公司社长张富士夫与中国第一汽车集团总经理竺延风在东京举行的合作协议签字仪式上握手，成为丰田与一汽长期、全面合作正式启动的标志。

当年 9 月 9 日，霸道越野车在四川丰田下线。2 个月后，陆地巡洋舰 100 (LAND CRUISER) 和特锐 (TERIOS) SUV 分别在长春丰越和天津丰田相继面世。今年 3 月，世界单一品牌产量最大的轿车丰田花冠 (COROLLA) 也将在天津丰田生产，皇冠 (CROWN) 轿车在天津的生产基地也正在全速建设。

丰田社长张富士夫曾对外表示，“丰田要在 2010 年获取中国汽车市场 10% 的份额”，但是在 2003 年 4 月的上海车展上，丰田已经将这一目标提高到 15% - 20%。根据全球汽车生产商普遍预期，中国 2010 年的汽车年销量将达到 800 万至 1000 万辆。由此决定了丰田在中国必须要有足够的生产基地。

根据与一汽合资框架内企业的生产能力，按照丰田设计的中国市场份额，它将无法提供足够的产能来满足消费者需求。2003 年年中，丰田传出消息，它将投资超过 300 亿日元与广州汽车集团兴建合资工厂，并从 2005 年开始生产中型佳美 (CAMRY) 轿车。佳美汽车是丰田最好的汽车，在过去的 6 年中 5 次荣登美国市场销量最佳的小汽车榜首。

目前与广州汽车的谈判已经结束，丰田正在等待政府审批。即使最不愿意看到此事发生的一汽集团，其有关人士也无奈地表示：“审批通过将是预料之中的事情。”2002 年，丰田藉与一汽合资拉开了全面进军中国汽车市场的序幕。当时，丰田劝说竺延风领导的一汽通过入主天津汽车的方式与自己合作，随后又诱导一汽将四川丰田的中方伙伴四川旅行车厂收到自己旗下。老谋深算的丰

田由此获得了在中国寻找另外一家合作伙伴的机会，因为中国的汽车政策是一家外国汽车公司最多只能同两家中国企业合作。

广州项目拿下之后，丰田公司在中国大陆拥有了 4 个强有力的制造基地。“丰田想要在中国造的车都找到了落地的点。”亚洲汽车资源公司的高级顾问张豫说。

掌控销售 2004 年元旦之后，成立不到两个月的一汽丰田合资销售公司正式搬到北京嘉里中心办公。不要小看这家汽车销售公司，它是丰田汽车为自己搭建的统一销售平台。2003 年，在与广汽的谈判结束之后，丰田与一汽展开了组建合资销售公司的谈判并迅速取得进展。

丰田汽车获得了渴望已久的“全新销售网络”，未来一汽和丰田合作的所有车型都将通过这张网络销售出去，这是象大众这样的跨国汽车公司一直梦寐以求却未能实现的重要目标。

1980 年代，丰田藉在香港成立的丰田汽车(中国)有限公司(TMCL)，通过“认可制”在中国初步建立起了销售进口丰田车的网络和特约维修中心。2002 年底，威驰轿车下线，原本应该是天津丰田自己负责销售，但是丰田却令 2001 年 7 月在天津成立的丰田汽车(中国)投资有限公司(简称 TMCI)揽下了这个业务。与一汽合资成立销售公司，把包括 TMCL 的销售网络在内的一切渠道囊括进去，完成了丰田在销售渠道上的战略部署。

一汽丰田销售公司的 4S 店在开业之初已达到了 92 家。丰田在销售公司的股权因此只能占到 49%。但丰田还是强硬地掌握了销售公司的控制权。合资销售公司中，中方任董事长，日方任总经理，但日方总经理具有最终裁决权，而且合资公司的事情不是由合资公司董事会决定而要向丰田公司在日本本部的中国部最终决定。“就象夫妻之间的事情由丈母娘来决定。”知情人士调侃说。

这完全符合丰田彰南攻击性的性格。2002 年 2 月，为了让天津方面同意与一汽重组，他开门见山地告知天津汽车董事长张士堂，天津欠丰田 55 亿日

元，“你要么同意一汽重组天汽，要么丰田带着机器设备离开，留下几千名工人在厂里。”张士堂终于答应游说政府同意重组。

未来，与广州汽车的合资工厂的产品，按照丰田的性格也一定会以一个名义出现在一汽丰田的销售网络里。丰田方面对此未作解释。

### 吉百利：后“冰川期”生存之路

一束漂亮的玫瑰绢花，最近一直占据着包小姐写字桌上的要地——这是她的情人节礼物，确切地说，是吉百利的“情人节礼物”——那天，男友为她买了吉百利的礼盒巧克力，一支“吉百利玫瑰花”更让她心花怒放。

包小姐为这个礼物等了 365 天，吉百利却为这个情人节等了两年多。

“可以说，这两个月的市场推广活动，是吉百利近年来力度最大的。”一位熟悉吉百利人士评价道。为了情人节这天的“玫瑰花活动”，仅在上海市场吉百利就砸进了 5 万以上的费用。吉百利已经两年不在中国做市场推广了。

吉百利凌厉的攻势再起。

“我们很快就会把销售总部正式迁到上海。”吉百利(中国)食品有限公司总经理潘利荣(Ron Pugsley)宣布。去年 12 月，吉百利中国的销售总公司(吉百利市场服务上海有限公司)就已经在上海完成注册。“将销售总部设在上海，有利于和我们的老客户建立更加密切的联系。”吉百利还有更多的计划已经启动。

吉百利已经沉默了两年，甚至都快要沉没了。幸亏它动了个大手术。

### 沉浮之路

2002 年之前，吉百利在中国“一帆风顺”：“1995 年，投资约 1500 万美金的北京厂正式投产，1998 年我们把怡口莲拿到中国生产，并将其改成中国传统的扭结式包装后，为吉百利中国在巧克力之外的糖果市场上找到了一个极好的增长点。”一位吉百利中国的老员工回忆，1999 年吉百利电视广告打得“很凶”，在一些重点城市，密度可达到同一个电视台一天可以播放 4-5 次”。

2000年，除了电视广告，吉百利在电台、平面广告上也投入了不少精力。“应该说，1998-2001年是我们增长最快的一段时间，大概以每年50%-60%的速度在增长。”

相应上升的是吉百利的市场地位。吉百利中国的销售业绩达到了历史最高峰，并首次在中国实现盈利。“比如在天津，1995年吉百利与德芙是1:10的关系，即德芙卖了10元的货我们才能卖1元，到了2001年，我们与德芙已经是1:3的关系了。”

“正是2002年之前的‘顺利’，使吉百利对中国市场过于乐观。”一位业内人士如是评价。

2002年，吉百利在中国跌到了历史上的“最低谷”：吉百利中国的销售规模不到2亿人民币，比2001年3.3亿人民币的销售额下降了大约50%，全年亏损高达数千万。而上海地区，更是“飞流直下三千尺”，由2001年的9000万销售额跌至2002年的2000万左右。

这一年中国糖果的“冰川期”，中国的糖果市场下降了30%，整个巧克力市场的销售额随之大幅下降。其中，中国巧克力市场的“老大”——德芙巧克力——的生产商美国玛氏公司也未能幸免：2002销售年度，玛氏在中国由2001年的盈利47万转瞬变成亏损约9700万。

“原因在于，2002年‘乐观’的玛氏仍然保持对经销商的高压政策，即销售指标压力导致了压货，以致于造成市场大面积的冲流货——销售经理将终端费用补贴在批发渠道，用于支持所辖经销商对外流货——最终导致该公司在批发渠道价格体系下浮10%。”业内人士分析。

这种“乐观”，在吉百利身上更是得到了充分体现——销售额为3.3亿人民币的2001年即是一个“不正常的高峰”：到2001年底，吉百利中国在经销商处的压货大约8000万人民币，其中上海地区经销商的库存就有将近2000万。

“所以，2002年这么大的下滑，关键是当时的销售政策等方面出了问题。”一位已经离开吉百利的销售人员颇为感慨，“当时几乎每个人都是在挣扎，因为

公司给的目标就是每年都要大幅增长，但是它背离了市场的规律——也就是说，这个市场能否接受你这么大的增长。”结果，“销售总监为了完成指标，肯定要压每个地区，每个地区会压每个地区的每个城市，每个城市会压每个批发商，——最后是货都压到批发商那边，我们的销售是完成了，指标是达到了，但批发商的货没有出去”。

2002年5月，吉百利中国原销售部门负责人黯然离职，后面接任的销售总监，在2002年的任务就是先解决掉全国8000万元的库存——问题在于，这些库存很多并不都是良性的，“有些品种很难卖，比如天宝粒粒糖”。

于是，吉百利选择了最直接的一种方法——打折，先是给经销商打折，然后经销商再给零售终端打折，“基本上都是买一送一”。直到2002年底，老库存才全部销完。

“其实，吉百利中国当年的市场策略也有一些不如人意之处。”这位销售人员举了个例子，天宝粒粒糖在1995年刚在中国推出时曾经卖得很好，但后来一个月之内涨了两次价，市场表现随即下降，然后，吉百利又用2年的时间再把价格调下来。“另外，吉百利几乎每年都推出如针对儿童消费群的产品，但现在在市场上根本看不到。”

而且，2002年吉百利中国的“消化库存策略”，使其市场部门显得“无所作为”。

据了解，2002年吉百利在中国几乎没有做什么针对新产品的推广，市场投入比起2001年也有大幅下降——在此同时，德芙等竞争对手的市场投入却是持续上升的。

“应该说，是2001年的市场预期过高，以至于2002年不得不减少生产以消化经销商那边的库存。”2001年中旬加入吉百利的潘利荣也给了一个坦率的回答，“2001年下半年我来中国的时候，发现已经出现了这样的问题，主要原因就是吉百利中国在市场预测方面做得非常差——这是导致我们当时销售大幅下滑局面的重要原因。”

于是，潘利荣把吉百利搬上了手术台。

## 全方位手术

首当其冲的就是“加强预测”。

“现在，吉百利中国的管理层建立了每个月审核计划这样一个程序，即每个月都对我们的生产计划、销售预测，以及在零售终端的情况进行监控，然后及时调整有关计划。”今年年初，公司专门成立了专门的预测项目组，重新建造预测模型，开发了新的预测软件。

在潘利荣主持的一系列手术中，除了对公司的流程进行逐步改进，生产方面也推行了一系列的项目计划，以“提高生产效率，降低成本”。潘利荣介绍，该计划实行后，不仅生产效率提高了 18%，产值也有非常大的增长，“我们不需要增加任何固定资产投资，就使产量增加了 22%，对原材料的成本也有非常大的节省”。公司还成立了专门的费用项目组。

“小手术”做好后，“大手术”开始了。

随着去年 9 月同无锡吉宝的合并，吉百利在中国的销售区域也进行了调整——由原来的 5 个扩大至 8 个。而在整合前，吉百利中国同吉宝各自拥有 5 个销售区。“整合以后，我们两个队伍变成了 8 个区域，有 20%的效率增长。同理，我们在零售终端的服务效率也会有 20%的增长——也就是说，我们可以腾出更多的时间来服务于更多的零售终端。”潘利荣解释道。

实际上，销售部是去年整合中“筋骨”动得最大的一个部门，进行深度销售。原无锡吉宝总经理万健就任新成立的销售公司的总经理，销售公司下面则划为 4 块：销售执行经理(分管 8 大销售区)、销售行政经理、关键渠道及工业经理、商业发展经理——此前，吉百利中国的销售部下面只有两个分支：主渠道(负责主要城市的销售)和推动渠道(负责主要城市以外的销售)。

与此同时，吉百利中国下面的北京、无锡两家工厂，也由原来的相对独立，改为现在的由北京总部集中领导。

值得一提的是，潘利荣到任后，陆续将人事、市场、销售、供应链等几个关键岗位的负责人换成了有外国公司工作经验的中国本土人才——之前，吉百利中国的这些岗位大都由外国人或者香港人担任。

紧接着，潘利荣开始进行下一个手术——调整市场和销售策略：去年9月份之后，吉百利制作了新的怡口莲广告片，并选择性地一些市场投放新产品。“去年，我们成功地推出了一些礼品式包装。”潘利荣透露，在市场投入的费用上，2003年比2002年增长了20%。

种种“手术”随即带来了回报：去年，吉百利在中国的销售业绩(包括魄力口香糖)平均比前年增长了40%，其中，巧克力业务达到了45%的增长。

“通过前两年对公司结构的一系列调整包括整合后的调整，到现在已经基本上理顺了公司的架构，为今后的发展铺好了平台。”潘利荣强调，“也就是说，在前几年的基础调整基本完成后，我们如今的重点是销量和销售额的增长——开始着重于发展了。”

潘利荣希望，2004年能够成为吉百利进入中国以来销售最好的一年，实现比去年增长近30%的目标。“从今年到以后的这段时间，是吉百利中国开始走向‘飞跃’的辉煌时期。”

显然，在吉百利中国眼里，今年是极为关键的“发力年”。

### **“领导者”计划**

“今年我们在市场支持、推广和新品开发方面会下更大的力气。”潘利荣宣布。

从1月份起，为配合巧克力的旺季销售，吉百利就展开了大规模的市场行动——在一些重点城市大打广告。据了解，仅1月初至2月底，吉百利在上海的电视广告投入超过了600万人民币。

“通过年初的这次行动，我们基本上把前两年的‘颓势’扭转过来了。”吉百利上海的一位员工显得很兴奋，“春节前后，上海 70%-80%的大卖场都有吉百利的堆头陈列，而前两年我们的堆头是少得可怜。”

至于新品上市方面，潘利荣则表示，今年吉百利在新产品上做了很大的工作，有很多计划，“其中有一些非常新颖的与众不同的产品”。他指出，除了在市场方面有很大投入外，今年吉百利在产品的种类上也会有大的调整。“在分析了市场现状后，今年我们对礼品线(礼盒产品)进行了非常全面的整合，使其成为我们在市场上的重中之重。”

“2004年，一方面我们要加大品牌的知名度，另一方面由于我们将拥有 3 大品牌及其渠道，所以希望能够利用这个机会增加各类产品在市场上的铺货范围。”潘利荣强调。

事实上，近年通过收购拥有了巧克力、口香糖、功能性糖果等全部的糖果种类的吉百利，已经坐上了全球糖果生产商的头把交椅。业内人士分析，收购给吉百利中国带来的好处也是显而易见的：“三家工厂的布局非常合理，并拓展了吉百利中国的渠道。”

合并吉宝之后，原先基本在一线城市徘徊的吉百利一下子拥有了 240 个城市的销售渠道，而目前亚当斯的产品仅在中国大约 24 个城市有销售。“所以，通过对广州华纳的整合，我们要为其产品的拓展提供机会。”在潘利荣看来，如果能够将亚当斯在中国的两个热销产品——荷氏和维果 C——向其他城市进一步扩大销售，很有可能成为接下来吉百利在中国一个新的增长点。

“但是，对处于恢复期的吉百利中国来说，整合广州华纳所面临的考验也相当严峻。”知情人士指出，尽管亚当斯在上海等地是功能性糖果的第一品牌，但由于其前期市场投入过大，并且只是重点投入以上海和广州为中心的江浙、华南两片市场，其它市场几乎都放弃，一直以来，平均年亏损都有数千万。“一个做快速消费品的公司要想赚钱，在重点市场开发完后必须立刻介入其它市场，否则很难盈利——这正是广州华纳连年亏损的根本原因。”

吉百利方面则表示，整合前已经对广州华纳作出承诺，今年不会调整其经销商。

与此同时，也有业内人士对眼下吉百利的销售班子提出疑问——从吉宝过来的销售总经理万健，能否在销售思路对吉百利旗下的品牌进行成功的融合？“魄力口香糖在中国成功的一个重要原因是其销售策略——避开绿箭等强势品牌的锋头，通过在二三级城市的增长来带动全国的销售，比如在上海，魄力的销售仅 600 万，而绿箭有 1 亿多；而吉百利巧克力等产品大多走的是主打一级城市的高档路线。”

“魄力口香糖在二线城市做得非常好，但现在正逐渐往一级城市扩大；对吉百利来说，首先是在一级城市铺货，现在也逐渐向二级城市推广。”对此潘利荣的回应是，“这两个品牌有互补性，眼下也正进行包括市场等方面的融合。”

“应该说，如何将旗下的众多品牌做强，对目前的吉百利来说是一个相当大的课题。”业内人士评价。

最后，潘利荣透露了吉百利在中国的 4 年发展计划：“4 年之后，我们要成为中国糖果市场的领导者。”

### 整合华纳吉宝

即将到来的 2 月底，有两件“大事”在等着吉百利。

目前吉百利是全球最大的、最全的能够生产所有糖果系列包括巧克力、糖果、口香糖、功能性糖果等产品的公司。集团公司总部设在英国伦敦，在世界范围内共拥有 36000 多名员工。

1993 年 10 月吉百利正式进入中国市场。但当时的产品主要是进口的。公司最初于 1993 年由吉百利史威士澳大利亚有限公司与北京市农工商联合总公司合资创办。股份的分配情况是 75% 和 25%。1995 年吉百利在北京南郊的工厂建成投产，现年生产能力达 9000 吨，1995 年 10 月份生产出了第一块巧克力。

去年9月，吉百利中国开始对无锡吉宝进行整合。此前，无论市场还是销售，吉百利与吉宝之间都是非常独立的——尽管早在2000年11月，吉百利就从芬兰霍特马克财团手中，以大约3000万人民币的价码全资收购无锡利夫糖果有限公司(品牌为“魄力”口香糖)，并随即将其更名为无锡吉宝糖果有限公司。

如今，吉百利中国已经与吉宝正式合并。“我们的整合目标是希望在整个吉百利中国有一个销售队伍来销售所有吉百利旗下的产品，通过成立销售公司，现在基本上达到了这个目标。”潘利荣显得相当满意。

“我们正在等着收购整合广州华纳公司，随后就正式开始运作这个新成立的销售公司。”眼下，吉百利中国正在做对广州华纳的整合计划。“2月底我们将正式开始整合广州华纳公司，估计今年年中可以完成全部整合。”潘利荣透露。

事实上，在2002年12月17日吉百利宣布以42亿美元的价格收购美国辉瑞制药公司Pfizer旗下糖果业务部门亚当斯(Adams)之后，作为亚当斯在中国的子公司，广州华纳算是吉百利对亚当斯整合过程中最靠后的一部分。

对此，潘利荣给了一个简单的理由：“广州华纳是一个合资企业，而吉百利希望将其股权全部收归己有，所以与中方投资者的谈判，以及有关部门对股权变更的批准，都需要时间。”目前，吉百利正在等待最后确定的批文。

“我们的整合计划包括了公司运作的各个部门，每个部门都有各自的计划，包括供应链部、财务部、人事部，销售部等。”潘利荣介绍，“其实，这同我们对无锡吉宝的整合有很多类似之处。”

### 渠道平衡 - 可口可乐“无处不在”的魔法石

很多消费品企业经过多年对市场的辛勤运作，做大做成熟以后，渠道发展主要内容已经不再是如何去开发新客户的问题。由于产品的成熟，多渠道的销售，许多客户和售点都已经被开发，现有的客户和售点已覆盖目标市场；销售渠道系统已建立，不再要为没客户销售而伤透脑筋。

很多企业领导这时也许沾沾自喜：“你看，我的销售版图多大，我的客户

群体多广！无论批发、超市、餐饮、售点均有我的产品，我的触角已延伸到了每个角落！”其实，他有没有想到，此时一个巨大的隐患正在形成并逐渐浮出水面：不同渠道的成员由于公司政策的不合理，正在互相挤兑，互相攻击；渠道成本越来越高，窜货现象越来越严重；产品价格越卖越低，销量越大，利润越少；客户投诉不断，钻空子要政策的客户越来越多……。

这个时候，他们没有想到，摆在企业业务部门的主要问题是如何解决渠道间的市场争端问题，他们急需提上日程，进行思考和解决的是：渠道工作重点进行转换，从原来的市场开拓迅速调整到解决渠道的争端和窜货问题上来。

而很多企业，在这个时候或者由于市场的原因，或者由于管理的原因，或者由于能力的原因，或者根本就没引起重视，往往没有很好地来处理这些事情。最后，出现市场完全不能控制，从而整个市场全军覆没的现象。

可口可乐公司仅仅靠其一支碳酸类饮料产品就能成为世界第一品牌，首推的是其品牌推广能力和本土化策略的运用。而在中国的成功，除在品牌运作方面成功之外，渠道运作的本土化，适应中国市场的具体情况，进行渠道的针对性操作，是品牌落地、市场畅通、客户满意、销量达成的重要武器。

试想，当许多国际大公司在中国的业务系统还在刚刚起步成立“传统渠道部”的时候，可口可乐公司已经在二十几个渠道中游刃有余地进行运作，并取得不俗的成绩。在二十几个渠道销售近六十个 SKU，虽然工作内容非常繁杂和繁重，却仍然以年销售增长率两位数的增长而所向披靡，战无不胜！

是什么武器让可口可乐在渠道上一直发挥良好，每个渠道均获得近乎完善的发展？是什么法宝让可口可乐产品在底价已经路人皆知，产品销售已基本无利润可言的情况下，照样能让客户信心百倍，一年一年地、大幅度增长地销售可口可乐公司的产品？是什么又让批发、卖场、超市等 22 个同根生的“兄弟”和和睦睦相处，相煎不太急？是什么因素让可口可乐产品的流通性已基

本等同于现金的情况下，窜货现象仍少得几近没有？

以前的皇帝为何要将大臣分成文武两派？有人说，是为了平衡。

现代社会中管理最重要的职能是什么？有人说，协调和平衡。

可口可乐公司在中国渠道取胜的法宝是什么？大家公认，是渠道之间的平衡。

### 基本篇---可口可乐在中国的渠道系统

可口可乐公司二十世纪七十年代重入中国。这二十多年来，一直在渠道方面探寻自己的本土化开拓方式：从一九七九年重返中国时只进入的高档饭店渠道，到一步步将玻璃瓶可口可乐进入街头巷尾，到后来的批发集贸市场的全面流通，到现在的所有学校、饭馆、公园、机关团体、机场、车站，甚至到美容院、修车铺……可口可乐公司让业务员和渠道系统深渗透到每个角落的策略，让其产品真正的达到无处不在。到现在，可口可乐产品在中国有些城市已经达到铺货率高于 100%！因为有些点并不是销售其产品的售点，而这些地方恰恰又在销售可口可乐的系列产品！

可口可乐公司不得不将 4P 营销策略非常灵活地在渠道上应用，将客户和售点牢牢地掌握在自己手中。同时也运用世界上最伟大的思想——平衡术，将所有渠道的所有客户都服务好，都照顾到。

以下是可口可乐公司在中国的渠道系统图：

现代渠道			传统渠道												
KA			批发	101	直营										
大卖场	连锁超市	便利超市			餐馆	交通	百货店	食品店	快餐	酒店娱乐	食杂店	学校	摊贩	旅游	窗口店

从上图可以看出，对渠道的纲类划分是从传统渠道、现代渠道开始，上图还可以反映出传统渠道在中国的快速消费品市场基本上应该占多大的比例。很多外企由于忽视了这一块巨大的市场，结果在中国市场遭到惨败，从这里看来，就不是非常奇怪的事情了。

虽然渠道众多，但仍可归结到批发、KA、101 (CSS) 和直营这四个主渠道上来，这四个主渠道的运作，构成了可口可乐渠道系统的主框架。

### 统筹管理篇----全年合同约定

合同化管理是进行渠道管理的最起码方式，通过在合同中专列条文，详细说明厂商双方的权利、义务和责任，可将渠道运作时渠道系统可能引起的价格和市场混乱的因素先进行约束。这就是中国人常说的“有约在先”。

KA	批发	101	直营
生动化考核	总销量返扣	单箱配送奖励	销量返扣
销量返扣	非碳酸销量返扣		生动化考核
帐款考核			

在可口可乐公司与客户签订的合同当中，除有很多方面来促进客户取得合理的返利之外，合同奖励的关键指标主要是销量、生动化和帐款（可口可

乐公司的帐款主要指在一定帐期内未收回的货款，而非赊账经营），但这三个指标在各个渠道的要求很不相同，重要程度也不要样，具体内容也有很大差别：

对 KA 客户来讲，生动化考核已经占了对其考核的最主要部分。对 KA 的店面表现、常规堆头、特殊堆头以及各项促销活动的开展而进行的检查考核非常详尽地写在了合同里面。通过对 KA 客户的生动化和帐款考核，避免了其与批发客户一样，对销量达成进行盲目的追求，从而极大减少了与其它渠道的正面竞争。

对批发客户的考核慢慢从单纯的销量考核过渡到销量考核和非碳酸销量考核的结合。在以碳酸饮料而闻名的可口可乐公司，将非碳酸饮料的考核单独列出来，一是为了非碳酸饮料的成长，同时也是为了让客户牢牢记住---可口可乐公司更要成为一个全方位的饮料公司。加强了对批发商的非碳酸产品销量考核，避免了批发商只做成熟品牌的惯病，并解决了客户一直将可口可乐成熟产品进行带货而冲击其它渠道的问题。当然，客户也更多地获得了从可口可乐公司非碳酸产品带来的更多的利润。

通过只给予 101 渠道客户的配送货物奖励，使该渠道客户脱离流通渠道（因为不允许其进行货物流通，假如有部分货物流通，公司将予以严格处理），避免了与批发客户争夺渠道下线客户，消除了渠道窜货的隐患。

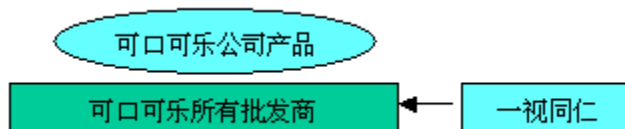
直营渠道系统针对的基本上是售点，直接面对消费者。由于有业务员对它们进行直接服务，还能依据实际情况实施个性化的策略，所以，冲击或被其它渠道客户冲击均不太可能，它们也能从个性化服务中获得自己的利益。

以下对各渠道系统的合同平衡进行详细阐述：

#### 一、批发系统：

在可口可乐中国公司业务系统，没有大批、小批、二批、特约经销商、

分销商这些繁杂而又无效的客户之分，统称作批发商。在奖励政策和具体运作中，也全部是一视同仁。这些批发商的合同除销量目标不同之外，绝无二致。它们共同在一个合同版本之下操作同一个市场。



这一点，可口可乐系统可能与许多企业不同，关键点在于可口可乐公司会帮助客户去做市场，帮助他们管理自己的业务，并通过培训使其与可口可乐公司一起成长，而不是把他们扶持成经销商，市场费用交其掌握，由其开发市场，企业自己只是在坐收销售收入。

## 二、KA (Key Account) 系统：

可口可乐业务系统将 KA 系统细分为大卖场、连锁超市和便利超市三类。即使同一个 KA 客户同时包含了以上三种业态，也将会有三份不同的合同书呈奉到它们的手上。

由于 KA 系统属于现代渠道，并且较多 KA 客户在国际市场上已经是可口可乐系统的长期合作客户，所以，公司还专门设立谈判经理进行此类国际大客户的合同谈判。以使合作更加紧密和符合国际合作惯例。这种设置在许多将 KA 当作主渠道的企业还没有。也算是可口可乐系统的高人一筹之处吧！

KA		
大卖场	连锁超市	便利超市
生动化 (%)	生动化 (%)	生动化 (%)
销量 (%)	销量 (%)	销量 (%)
回款 (%)		

(注：表中各项表示在此种业态下的关键指标，其百分比为占总体考核的比例)

在 KA 系统，生动化要求已经占据公司平衡渠道体系的主要因素，这也是可口可乐公司以消费者为中心，提供个性化服务的体现，是脱离渠道竞争的最好办法。很多同仁已经深深体会到了某些 KA 客户的大客户部向外流货的可怕，而在可口可乐系统，这些 KA 没有取得向其它渠道辐射、将货流到流通渠道去的竞争优势，虽然都是月销量极其巨大的大户，也只得在自己的卖场内与公司联合做消费者促销，将货一箱不拉地卖给消费者。

### 三、直营渠道系统：

虽然直营的渠道较多，但可口可乐业务系统还是能对其经过多年摸索后，每个渠道均进行针对性运作。

直营												
餐馆	交通	百货店	食品店	快餐	酒店娱乐	食杂店	学校	摊贩	旅游	窗口店	网吧	...
销量	销量	生动化	生动化	销量	销量	生动化	生动化	销量	销量	生动化	销量	
	非碳酸销量	销量	销量		单品销量	销量	销量		活动开展	销量	非碳酸销量	
		帐效			帐效		单品销量					

(注：表中各项表示在此种业态下的关键指标，其占总体考核的比例略)

直营渠道往往反映的是一个企业的市场掌控能力，而在可口可乐系统，更主要体现的是企业的个性服务能力和统筹能力。快餐行业、工矿企业、旅

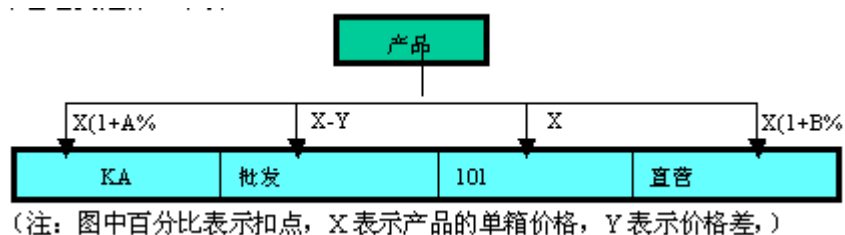
游景点、各类学校应该怎样服务，应该给予怎样的销售政策，应该实施怎样的销售策略……无一不反映企业的精耕精神。这支销量不是特别突出的渠道，却最真实地反映了可口可乐公司“为其大于其细”的企业文化精髓！

通过对以上各个渠道的合同化管理，将各个渠道的各项奖励进行平衡，在具体执行过程中严格按照各项奖励措施进行实施，这样，脱离了拍脑门决策方式，各个渠道都在宏观的统筹范围之中各施其职，各尽其责，都在固有的程序和模式中运转。

许多客户在拿到了可口可乐公司的合同，就能明显感觉到可口可乐公司管理的个性化和对他们的尊重。更主要的，他们看到的是实质性的一本合同，而并不是走过场，一到出现市场实际问题，这本合同就如同同一纸空文，根本没有任何约束力和法律效力。

### 具体运作篇之价格体系

虽然有年度合同作保障，但销售周期还是按月来计算的，所以，具体销售计划和策略还主要是逐月来制订。在可口可乐业务系统每月至少有一次业务计划会，在这种会议上，你会经常会看到这样一个表：



这个表说明了在 KA、批发、101 和直营四个渠道上进行量化的平衡是可

能的。它同时反映了在每个月实施业务策略时必须遵守的铁律：必须达到各个渠道的价格平衡，并且假如上个月价格体系是平衡的，如果本月在某个渠道上必须打破上个月的平衡体系进行升或降，则整个平衡表必须重新制定，达成一个新的平衡：

### 具体运作篇之价格折让

由于可口可乐公司基本上都是市场上的成熟产品，价格的极度透明已让靠仅仅的价格体系平衡手段，不能完全吸引客户进货，所以，经常打破一个价格平衡体系来重新建立一个价格平衡体系。这往往需要进行价格的折让。以下是常见的价格折让手段：

KA	批发	101	直营
扣点折让	直接调整价格	搭箱折让	搭箱折让

客户心里虽然也会有一本账，只要公司进行价格折让调整，他们可能会找机会跟公司寻找更大的折让，但公司也早就给算好了账：他们都能赚到应该赚到的利益。虽然他们的眼睛紧紧盯着别的渠道的客户，但是公司明显没有让他钻的空子。所以，一方面，他达不到“吃着碗里的，看着锅里的”，另一方面，他也感觉不到从其它渠道因为价格折让而给自己带来的窜货可能。

### 具体运作之渠道促销

渠道促销可能是许多企业运用得最多，也运用得最熟的销售手段之一。但到头来，往往还是因为运用手段太单一，并且促销品运用不当，促销到头来还是变成了降价，被客户所利用，成为了折价杀价的手段。在这一点上，

可口可乐公司已更多地将渠道促销灵活运用，一是时间上严格控制，二是更多地运用到了生动化和陈列上面，三是严抓促销过程的监督和管理，避免了成为隐性降价的可能。使渠道促销真正成为有益市场销售，获取市场竞争胜利的利器。

KA	批发	101	直营
堆头	旅游	生动化陈列	关键人奖励
展示	实物	套餐进货	集卡
海报促销	刮卡		桌椅
	集卡		生动化用品

### 具体运作篇之市场活动

除了业务系统进行研究和实践，在渠道上严格进行渠道平衡外，市场部门连续不断地进行市场活动，也能帮助业务部门进行渠道平衡。业务部门也可利用市场部门的市场活动配合业务策略进行渠道平衡。如利用新产品上市机会，合适地将新产品投向一些重点渠道，使有些利薄渠道得到利益的补充；利用灵活多变的生动化手段加大某些渠道的积极性，更多更大地在这些渠道进行产品展示和陈列；利用品牌主题活动促进某些渠道的销售量的提升。总之，尽量避免使用直接的价格手段，从而产生不必要的价格战和渠道之间的相互流通和窜货。

### 具体运作之其它手段

当然，可口可乐公司还会运用其它手段来进行渠道的平衡，使各个渠道均和谐发展，避免渠道内耗，无心耕耘市场。如在市区和郊区的平衡上，运用不同的产品和品种等进行调和；加强服务，提高产品的隐性价值；对消费者进行促销，使消费者拉力增强，从而使渠道之间相互竞争的压力减少等

等。

## 总结篇---加强市场管理决定渠道命运

一、市场渠道成员其实没有市场调节能力，他们也不会主动地去管理好市场，企业一定要认识到这一点，并积极主动地对市场渠道进行管理和调节。市场渠道成员经营产品均是商业行为，他们不会觉得市场秩序的良好真的对他们会有多么的重要。如果破坏市场或不顾市场规则操作能让他们短期获利，他们会持续不断地去扰乱市场秩序。他们经销企业的产品最终目的是为了获利。企业不要想得太天真，依靠客户的力量来管理市场。整治市场秩序、规范市场只能靠企业自己！

二、要避免渠道之间的竞争和窜货，就必须杜绝各渠道之间的“阶级差别”，尽量让多渠道运作变成同一平台，同台演戏，各施其职。当然，在同一“阶级”上可能有“阶层”差别，但这种“阶层”差别必须在深入研究后再酌情实施，不可随意行事。

三、渠道平衡不只是价格的平衡，应该是整个价格体系的基本合理。这个价格体系必须全面地考虑到正在销售的所有品牌、所有产品和包装规格等。当您进行渠道管理时，不但能照顾到各方面的细节，还能跳出只在具体事务上兜圈子在宏观上也进行调控，往往更容易获得成功。

三、渠道平衡其实就是多个平衡体系的组合，当从一个舞台演戏，一个战将打到另一个舞台时，其他台上所有的战将也必须同时跟随，跳到同一舞台上。渠道平衡是一个系统工程，每进行一次渠道策略的调整，都必须考虑到所有的渠道成员策略都需重新进行调整。所以，渠道策略调整决不是说在某个渠道上实施什么措施那么简单。这个时候，你应该在心里想：别的渠道应该在此基础上作何调整呢？

---

四、同时关注显性利益和隐性利益，不要被客户一直挂在嘴边上的显性利益——利润所打倒。很多企业关注的只是利润，没想到利益至少有两类表现方式：显性的和隐性的利益。在微利时代，我们更应该关注隐性利益，如：资金周转率、同行业影响、出货能力、下线客户认可度等等。同时，我们更应该了解客户对利益的最主要需求，有的放矢地实施渠道平衡措施。

五、对大型消费品企业而言，要尽量避免大户操作。即使有大户存在，也要用长远发展策略与其沟通，避免大户的短期操作行为和短视行径。

---

### **耐克新广告：“文革唱腔”+“HIP-HOP”**

耐克最新一辑由 17 岁的篮球天才易建联担纲主演的广告，相信很多运动爱好者已经看到了。——“世界是你们的，也是我们的，但归根结底是你们的。”——毛泽东主席当年著名的演说在 HIP-HOP 音乐的重新演绎下，动感而活泼，年轻一代篮球运动员已经把球场变成了他们的舞台。

与其他体育用品的明星广告相比，这则广告不仅在广告创意元素上有了更多的创新：京剧、文革时期的音乐唱腔、毛主席的话、HIP-HOP……更大的创意在于前期的策略：这则广告摒弃了体育用品“极力展现运动美感”的老式广告套路，而是创造性地暗示了一个令任何体育爱好者都热血沸腾的品牌主张：世界永远是年轻人的，只要有空间，你也可以像易建联一样获得成功。

### **策略创新：谁都可以成为易建联？**

从狭义层面讲，广告业内习惯把广告所要表达的主题称为广告的“策略”，又称“诉求”；而把用来表现主题的方式称为“创意”，又称“表现”。一般而言，“策略”的创新是很难的，因为产品所要传达的主题是有限的；而广告“表现”的创新

却相对容易，因为世界上的事物总有着千丝万缕的联系，一个主题往往可以用各种各样的创意元素与方式来表达。

而这几年各大运动用品的广告却比较尴尬，无论是策略还是创意都没什么太大区别：广告策略永远都是运动与健康；表现方式永远是一些明星或打篮球或踢足球，玩一些玄得不能再玄的花样。

正因如此，耐克这部新电视广告才显得格外与众不同，因为它不仅在广告表现上不落窠臼，在广告策略上也提出了更加大胆、更具煽动性的主张：鼓励年轻人淋漓尽致地释放自己的才华，并暗示他们人人都有可能成为易建联这样的明星。

耐克此则广告的创作公司——智威汤逊广告公司东北亚区 CEO 唐锐涛告诉记者，在确定这样的广告策略之前，智威汤逊广告公司进行了周密的调查分析。调查表明：耐克的消费者很大一部分是十多岁的孩子，篮球场是他们展现自己才华的舞台，他们都很坚强，不怕失败，他们说：“虽然我做冷板凳的时间比上场的时间都长，但没有让我退缩。”“虽然我长着一张娃娃脸，身材也很纤弱，但没有让我退缩。”

据此，耐克与智威汤逊广告公司决定用一部充满热情、拼搏与号召力的电视广告来体现广告策略，塑造耐克自信的、积极向上的、敢作敢为的品牌形象并确定了四个大致的广告片的方向：1.在整部片子中希望有强有力的号召行动和用热情打球的感觉；2.告知消费者一种潜在的可能，而不是承诺一种变成明星的方式；3.不要把整部片子作为对易建联的歌颂，需要保证和普通年轻人的联系；4.在情节中自然融入耐克的产品。

### **表现创新：各种音乐元素大融合**

在大致的方向确定后，耐克需要具体的创意元素与广告片结构来体现广告策略。在这个环节上，耐克再次体现出了与众不同的创造力。负责此广告创意的智威汤逊广告公司执行创意总监劳双恩告诉记者，这则广告主要有两条线索：一是情节线索，一是音乐线索。

在广告情节上，这则广告通过新老两支篮球队激烈的比赛、最后年轻人斩获全胜的通篇过程，表达了“新老更替，世界归根结底是年轻人的”的主题，篮球场的比赛过程活灵活现，既激烈紧张，又轻松幽默。

在音乐上，从广告开始，音乐一直是典型的文革时代的旋律，文革时代的演唱方法：“世界是谁的？是你的也是我的，但说到底世界是我的。我们年轻人朝气蓬勃……”

随着比赛的进行，当易建联将对方的球盖帽后，音乐从这一刻起开始转变，文革时的旋律变成 HIP-HOP 调子，文革时的唱腔也变成现代的说唱，歌词还是原来的：“世界是谁的？是你的也是我的，但说到底世界是我的。我们年轻人朝气蓬勃，有够炫也够拽，好像早晨冉冉升起的太阳，我们年轻人敢想敢作，什么都玩得转，希望寄托在我们身上。”

而当易建联扣篮后，文革时的旋律和唱腔又重新起来……

劳双恩告诉记者，配乐中的说唱是一个加拿大籍华人填词并演唱的；文革时期音乐的部分由中央民族学院学美声的一群学生友情出演；京剧的唱词则来自于中央戏剧学院的几位学生。欣赏过这部广告的音乐，你一定会发现，原来中国制造的 HIP-HOP 也可以如此对味！

无论是故事情节的生产还是背景音乐的创作、录制，整个广告完全可以说是创意的集合体。

点评：

万事开头难，而一旦开好了头，随后的工作开展起来往往就很顺利。

广告创意也是如此，如果在前期的诉求策略上没有任何突破，后期表现形式的创新也就很难。就如同空调的广告如果诉求都是“省电”、“安静”、“制冷快”的话，经过这么多年众多品牌的开发，如今要想在创意表现上出彩已经很难了。

而如果开了好头，在诉求策略上就能别具一格，其后的创意表现也就有了新的立足点，“问渠哪得清如许？唯有源头活水来。”

耐克的这则新广告就是这样，正因为它在前期开创性地提出了“世界归根结底是你们年轻人的”这样一种诉求策略，其后的创意表现元素如毛主席诗词、京剧、HIP-HOP，才能被灵活地组合运用起来。

## 壳牌公司环保公关案例

### 项目背景

**环保——21 世纪的主题：**如果评选当今最热门的十个话题，环保无疑将跻身其间。在跨进 21 世纪的时候，人们正越来越多地关注环保、投身环保。

在中国，环保问题显得尤为突出。这一方面是由于政府的着力关注；另一方面也是由于环境污染已经到了“是可忍孰不可忍”的地步。以水污染为例，根据国家环保总局公布的 1998 年《中国环境状况公报》，在受监测的 176 条城市河段中，竟有 52% 的河段污染程度属较重，即 V 级或劣 V 级（见图一）。而在全球大气污染最严重的十个城市中，中国就占了八个之多。由于这两方面的原因，环保就成为一个大众更多关注的问题，也成为一个企业公关的良好主题。

**壳牌——负责任的企业公民：**荷兰皇家／壳牌集团是全球最大的企业之一，也是全世界最大的能源公司之一，在 130 多个国家从事经营。公司的核心业务包括石油和天然气的勘探和开采、油品、天然气和发电、化工以及可再生能源。

壳牌以负责任的企业公民(responsible corporate citizen)为目标，在其有业务活动的各个国家广泛发起并参与各种类型的社会公益活动，称为社会投资(Social Investment)。1998 年壳牌集团的社会投资总额达 9200 万美元，主题也涉及多个方面，其中环保在总支出中占 9%。

壳牌中国也秉承集团宗旨，积极从事社会投资，并选择了环保、道路安全与教育作为其三大主题。自 1995 年起，随着壳牌在中国业务的迅速发展，社会投资也逐渐增加—98／99 年度投资总额达 200 万元人民币。

## 项目调查

在确定了环保主题后，壳牌以寻找潜在合作伙伴和目标受众为主线，进行了广泛的调查分析，从中发现了一些十分有价值的线索。

\_ 以 94 年成立的“自然之友”和 96 年成立的“地球村”为代表的民间环保团体十分活跃，并已有了相当的影响。这两个协会已拥有数千会员，参与了从保护藏羚羊到出版环保丛书的各种活动，并与国外环保团体有着良好的合作。其会长梁从诫先生和廖晓义女士还曾作为民间组织的代表与克林顿总统会谈。

\_ 以媒体为代表的公众对环保的关心程度与日俱增，环保专栏越来越多地出现在报纸、杂志和电视电台上。根据“自然之友”的统计，1997 年，全国 76 种有代表性的报纸如人民日报、光明日报、中国青年报等共发表 22066 条与环境相关的报道，平均每报为 290.34 条，亦即几乎是每天一条，比 96 年的 250.8 条和 95 年的 135.8 条有明显增加。

\_ 环保更多地与教育结合在一起，呈现“从娃娃抓起”的势头。环保内容不但出现在中小学生的自然、生物等课程中，而且教委、团委、青少年科技馆等组成了一个立体的教育网，提供了一个良好的企业接入口。针对中小学生的各种书报读物中也有很多环保话题和知识。

\_ 环保虽然已是一个炙手可热的话题，各种环保活动也是此起彼伏，但是绝大多数仍处在宣传层面上，实际动手搞环保的还是凤毛麟角。尤其是在中小學生当中，环保工作停留于知识的传播，广大学生思想活跃，但实践机会少，动手能力显得不足。

## 项目策划

### 公关目标

\_ 在中小學生中宣传环保的迫切性，普及环保知识，提高环保意识，树立“人人有责”的责任感；

\_ 更重要的是，通过亲身参与，增强中小學生的动手能力，建立“我能够做到”的信心，变环保意识为环保行动；

- \_ 以孩子影响家长、教师以至更广泛的大众，倡导“人人动手搞环保”；
- \_ 树立壳牌作为一个负责任的企业公民的形象，增强社区亲和力。

## 公关策略

\_ 结合环保与教育（教育也是壳牌集团社会投资的一大主题，占总投入的31%，见图二），动脑与动手。由学生自己设计环保方案，经评选获奖的方案可以获得壳牌三千元的资金支持，由设计方案的学生自己动手实施；

\_ 选择最佳合作伙伴，最大限度地调动各方面的资源。壳牌在北京、上海和广州分别与当地教委合作，一方面保证了活动的广泛性，另一方面也使“美境行动”的开展有了充足的人力资源保障。在北京，“自然之友”也参加了该活动的组织；

\_ 强调动手，在评奖中就考虑方案的可实施性，而所有获奖方案都必须提交实施情况报告；

\_ 将活动的启动时间设定在六·一儿童节至六·五世界环境日前后，这样能够获得更高的媒介覆盖率，吸引大众关注，同时参与活动的中小學生可以利用暑假时间设计环保方案，经评选后获奖方案又可以较快地在秋季和寒假期间得到实施，保持了与学年起始时间的吻合，避免了组织上不必要的麻烦；

\_ 充分利用媒介扩大活动的影响，传达“你也能做到”的信息；

\_ 最大限度地利用活动成果。活动组织者与参加者共同想方设法，更好地利用孩子们的创造成果。

## 项目实施

### 实施过程

\_ 98年初与三地教委和“自然之友”就组织“美境行动”达成一致，确定行动目标、方案、费用、各方权利与责任等；

\_ 准备海报等物资，拟定评奖方案，通过教委将活动通知下发至各个中小学；

\_ 98年6月初在三地同时举行启动仪式，参加者包括教委和环保局官员、民

间环保团体的代表、媒体和壳牌公司代表。启动仪式都采取了与环保活动相结合的方式，如北京是以清理日坛公园垃圾的实际行动宣布开始；

\_ 在各个中小学张贴海报，鼓励广大学生参与；

\_ 对参加“美境行动”的各个中小学进行不定期的访问，了解活动进程，解决实际问题；

\_ 98年9月开始收集环保方案，组织各方专家进行评奖；

\_ 98年11月为获奖方案发奖，获奖师生开始实施其方案；

\_ 99年初收集实施报告，汇编成册。

### 项目成果

\_ 京沪穗三地共有20000余名中小學生参与“壳牌美境行动”，提交环保方案1000余个；

\_ 共有234个方案获奖，其中北京101中学、清华附中、上海市东中学、复旦中学、广州第四中学、第十三中学等学校学生提出的41个方案获一等奖，他们都获得了壳牌公司的资金支持得以实施；

\_ 获奖方案内容多样，既有制作环保袋这样的实践活动，也有生物桥养殖这样的研究活动，既有校外的环保宣传，也有校内环境净化，既有传统的校园绿化、树林领养，也有反映高科技时代特征的“壳牌美境网络世界”；

\_ 上海市的获奖方案在教委的支持下参加了上海市青少年科技节的展览会，有约30万人，包括正在出席99财富论坛的壳牌集团董事会副主席布宏达先生，参观了展览；

\_ 上海市杨浦区市东中学高二学生建立了“壳牌美境网络世界”(www.envir.online.sh.cn)

这个活动旨在通过因特网来宣传环保和“壳牌美境行动”及其成果。这个活动获得了壳牌公司额外的22000元人民币赞助；

\_ 壳牌把上海市彭浦新村一小的孩子们创作的环保漫画制成2000年小台历。一万本这样的小台历被免费赠送给参与美境行动的孩子们、新闻记者和壳牌公司员工。

### 项目评估

环保效应——41个获奖方案虽然不多，但是都变成了实实在在的现实。通过治理污染、绿化校园、节约用水、提倡使用布袋等活动，孩子们用自己的双手为环保事业贡献了自己的力量；

宣传教育效应——在直接层面上，三地共有近四百所学校参加了“美境行动”，其中广州市还提出将实施该项目的成果纳入对学校 and 教师工作业绩的评定之中。另外，20000个孩子的参与还意味着20000个家庭的参与。在间接层面上，“美境行动”得到了众多媒体的关注，人民日报、中国青年报、新民晚报、文汇报、北京青年报等都进行了专题报道。再加上成果展览、网上宣传和小台历，可以说“美境行动”影响了几十万甚至更多的人。

企业形象效应——作为环保主打项目的“壳牌美境行动”在其他项目的配合下对企业形象建设起到了显著的推动作用。教育、环保等相关部门对壳牌都有了更多的了解，打开了更多合作的大门。而在实施该活动后，壳牌公司就更经常地收到各种环保方案的策划书，显示了环保公关的强大作用。

项目策划和实施单位：壳牌（中国）有限公司公共事务部

### 案例点评：

1. 作为一家以开采、利用自然资源为主要经营手段的全球500强企业，壳牌集团以“做负责的企业公民”为企业宗旨，积极在环境保护、道理安全以及教育等三方面进行社会投资，不断回报社会，确保其经营行为得到社会认同，显示了高超的公关战略。环境保护是21世纪的主题，而环保公关作为企业公关的一种手段则越来越受到人们的重视。壳牌（中国）有限公司以“环境保护”为主题，开展全方位企业形象公关，受到社会各界的广泛好评。

2. “环保·人人动手”是壳牌实施的一项重要环保公关项目，充分显示了壳牌中国企业公关的实力和高超的公关创意水平。本案例超越简单的环保宣传功能，通过一系列实实在在的动手行动，“美境行动”将环境保护与教育相结合，以帮助中小學生从小培养环保意识，正如壳牌中国所说的：环保工作要从娃娃抓起。从本案例中，我们可以看到壳牌对强烈的社会责任感和真诚回报社会的决心，以及所带来长远的社会影响。

3. 本案例最大的成功之处，除了将环保教育与环保行动结合外，还表现在实施过程壳牌中国能最大限度地调动社会力量。这项旨在培养中学生从小保护环境活动从一开始就得到了北京、上海、广州三地地方教委、环保部门和民间组织的大力支持，以及众多中小学校的积极参与。20000 余名中心学生的参与，1000 余个环保方案的提交，足以说明这项活动的影响力；而活动方案的设计充分反映了壳牌中国对中国中小学生的了解，以及与这个群体的沟通能力；另外，在没有广泛邀请媒介参与的情况下，众多媒体对此项活动予以了充分报道，这也是其公关策略的高超之处。

4. 最后，我们看到此项环保公关项目不是一时之需，而是壳牌中国的一项长期工程，且每年活动形式多有所创新，相信这项持之以恒的工程必定吸引越来越多的人参与，并将得到社会广大民众和组织的响应和支持。

“环保·人人动手”是一项旨在推动社会进步，目标长远的社会创意项目，通过此项工程壳牌中国将与中国广大公众建立长期良好的关系。

### 柯达用人本土化

**嘉宾：**柯达电子（上海）有限公司总经理 俞进祥

柯达电子（上海）有限公司人力资源部经理 王芳

### 从自己的员工中培训管理者

**主持人：**据了解，柯达电子（上海）共有 891 名员工，除了总经理是一名外国人，其他中高级管理人员，全部都是中国人。

**俞进祥：**对！1995 年 12 月，公司成立之初，管理层人员中外员工的比例是 6：4，到 1997 年上半年，我们就已经完成公司员工的本土化建设，中外员工的比例就已经达到了现在这样的水平。

**主持人：**听说二位都是从柯达电子（上海）的基层管理人员一步步成长为高级管理人员的。

俞进祥：王芳经理最初只是公司两个下属工厂的人事主管，2001年7月，被提升为公司的人事经理，后来也担任了柯达电子中国区设备制造部的人事经理，负责柯达电子中国5家工厂的人事工作。我是1997年8月正式加入柯达，最初在电子工厂任工程部经理，1年后成为电子工厂的副总经理，后来转入照相机工厂，后来又成为柯达电子（上海）的副总经理，去年3月，参与筹备上海达海照相机有限公司的筹备并担任总经理一职，今年，经过公司的发展和培训，被提升为总经理。其实，像我们这样的例子在柯达还可以找到很多很多。

主持人：柯达电子（上海）在员工的本土化上，似乎更乐于培养自己的员工，而较少从其他公司引进职业经理人。

俞进祥：是的。对于人才本土化，我个人认为应该包括两层含义：一是用中国员工替代外国员工，更深一层应当是培训自己的员工，为他们创造个人发展的环境，融入到整个柯达的管理文化与企业文化中来。在人才本土化方面，柯达电子（上海）更善于培训自己的员工。这样做至少有两点好处：一是可以很好的培训有潜力的员工，让其得到更好的发展；二是对公司有好处，每一次的提升，由于员工都是在柯达的环境中成长起来的，可以很快转型，进入角色，让公司的管理体制得到平顺的过度。

### **要想自己提升，就要找好自己的继承人**

主持人：柯达电子（上海）的员工，为什么可以比较顺利地得到提升，使整个公司的管理运作可以得到平稳的过度？

王芳：这应该得益于公司员工培养的两个计划，一个是员工发展计划，另一个是接班人计划。当员工刚开始进入公司时，我们首先大力推行员工个人发展计划，要求每个经理、主管与他的下属沟通，并帮员工制定学习计划，了解其在柯达的发展愿望与要求。在公司发展中会有很多的空缺职位，经理就可根据员工的发展计划，为员工提供锻炼的机会。

俞进祥：柯达电子（上海）要求每一个员工都必须制定一个3-5年计划，首先它必须有一个目标，这个目标是员工与他的主管共同制定的。然后再来分

析员工要达到这个目标所欠缺的能力，最后再来确定他要达到这些能力的计划，包括培训计划、带教计划、以及平时工作中一些正式的和非正式的锻炼机会，为其下一个职位做好充分的准备。

王芳：除了员工发展计划外，柯达的管理层每年都要针对每一个关键岗位，制定接班人计划，并且分别制定马上替代、1-2年替代、3-5年替代的计划，并选定了4-5个候选人，人员并不一定是柯达电子（上海）内部的员工，也有可能是从柯达的其它公司过来的。

俞进祥：员工发展计划与接班人计划这两者是缺一不可，互相支持的。员工发展计划为接班人计划提供了支持，避免了人才更替中出现断层的现象；而接班人计划则为员工发展计划提供了职位空缺；当一个员工的发展计划完成，职位得到提升后，他原来的职位又需要通过接班人计划得以补充，也就是说要想自己提升，就要找好自己的接班人。只有当这两者结合好后，才能形成一个有序的人才梯队，员工也才能得到不断的发展。

主持人：柯达作为一家跨国公司，如此重视人才的本土化建设，那么在人才的国际化能力与视野上，会不会受到一定的限制呢？

俞进祥：我经过了在柯达的成长，我并不认为我不是一个国际化的人才。因为柯达在思考方式、管理模式、全球化的沟通上，都为员工提供了较好的环境。

### **充分尊重员工的个人发展**

主持人：柯达电子（上海）用本土化的人才迎接国际化挑战，公司一定有一套强有力的培训机制来支持。能不能简单介绍一下贵公司的培训体系？

俞进祥：公司的培训主要有三大块：一是管理人员领导力的培训；二是根据员工的发展计划，公司每年都要排定正式的年度培训计划；三是岗位培训，让员工在平时的工作受到培训，其中包括正式的岗位技能的培训和非正式的带教计划等。

主持人：关于领导力的培训，主要内容都有哪些？

王芳：主要有领导技能的培训，怎样成为一个出色的领导，去年刚引入的“高效能人士的七个习惯”培训，还有辅导的艺术等等。主要是委托外面专业的培训公司来做。

主持人：刚才俞总提到了一个什么带教计划？

王芳：带教计划也叫导师计划，就是公司针对关键的有潜力的员工，为他们指派专门的导师，与其交流思想、帮他开拓、提供个人发展建议等。导师必须经过严格的审核，看其是否具有导师资格，而且导师与被带教员工不能是同一系统的工作直接领导，让其岗位职能尽量错开，这样才能开拓被带教员工的思维，促进无障碍沟通。

带教主要是针对部门经理以上级的管理者，大概占了整个员工总数的 20 - 30%。

## 柯达的企业价值观

### 尊重个人

只有我们中的每个人都适度地尊重他人，我们才能有效地开展工作。

### 正直不阿

今天我们生活在一个日益复杂的商业社会，正直和诚实是任何不断努力赢得和保持公众尊重的个人或组织的标志。

### 相互信任

我们必须在一个能互相信任及依赖的环境下工作。我们必须依靠和信任同事去完成他们的任务，而不必对其工作反复检查。

### 信誉至上

我们必须在公众中赢得信誉。我们组织中的每一个人都必须在公司内外建立信誉。

### 自强不息

无论我们从事何种工作或采取何种方法，我们都必须不断改进，以达到世界一流水平，这对赢得公众的信誉十分重要。我们每个人必须不断完善自己，提高自己的技能水平。

### 论绩嘉奖

我们留意一切机会公司表扬个人成就，并向为柯达的成功作出贡献的个人、团队、下属雇员、供应商以客户表示祝贺。

### 最佳雇主在中国

身为打工族，谁不愿意找个好东家？美国的百佳雇主中有不少在中国也很活跃。我们总结了其中四家公司的一些做法。看起来他们都挺有吸引力的，你同意吗？

#### 思科系统（中国）网络技术有限公司

精髓：创造平等、信任的工作氛围，强调工作中的充分授权和开放交流。思科总裁钱伯斯曾在王安电脑工作多年，汲取了东西方文化的营养。

#### 发财靠股票

员工待遇主要是公司加股权；所有正式员工都持有公司股票，思科 40% 的股票由员工持有。

#### “不平等”的工作环境

“看得见风景的窗口”全部留给普通员工，经理们则在晃眼的日光灯下工作。

### 帮助员工成长

允许员工调换岗位，但需要自己物色到或培训出一个能够胜任其目前职责的人选。

### 不吝啬培训

不管是经济景气还是低迷，培训投入不减少；作为互联网企业，许多培训通过网络完成；每名员工平均每年参加 6 个培训班；2003 财年第一季度，思科中国员工培训经费超过 100 万美元。

### 培养员工归属感

公司发给世界其它地方员工的股票与在美国的员工一样多；任何一名新员工会收到总裁钱伯斯寄来的签名欢迎信；所有人出差一律只乘坐公务舱。

### 人性化的管理

对员工办公时间和地点没有硬性规定；办公区部署无线局域网，为员工移动办公创造了条件；还帮助员工在家中安装宽带，以方便他们在家中处理公务。

### 精彩之处

如何灌输企业文化？每位员工像挂钥匙一样佩有三张胸卡：办公区的出入卡、公司远景目标卡以及简要阐述公司核心理念的企业文化卡。

## 德 勤

德勤“指引之星”理念：

- 员工之星——员工之间彼此认同，把对方看作公司最大的资产
- 思维之星——抓住机遇，迎接挑战
- 团队之星——提升团队精神
- 客户服务之星——为帮助客户更 卓越而努力
- 祝贺之星——提醒我们为生活喝彩

### 绩效管理体系

德勤的“全球最佳规范”的绩效管理体系是全球通用。

### 本地化及员工职业发展

贯彻终身学习理念；为不同岗位的员工量身定做不同的培训方案；为中国员工提供到德勤的国外机构工作的机会；鼓励员工获得执业资格，并可为每人承担两种执业资格的会费；为准备参加执业资格考试的员工提供带薪假期，并提供包括培训和代办报名手续等的帮助，成绩优异者会得到奖励。

### 回馈社会

率先发起“绿色审计”活动，鼓励员工从节约用纸、节约用电等点滴小事做起。

### 精彩之处

有三年历史的德勤俱乐部。主要成员是未来可能成为德勤一员的大学生。通过这种方式，大学生与德勤进行“零距离”接触。

## 安捷伦科技有限公司（中国）

口号：优秀员工造就最佳雇主

数字：50% 员工在公司工作超过 5 年，在高科技公司里并不多见

### 本地化经验

1. 中国处于高速发展期，未来 10 年的机会多，因此对员工未来发展的关注尤其重要。

2. 中国特别讲求家庭和人际关系，所以特别重视员工的家庭生活。

### 薪酬和福利

公司里有自己的诊室；会让员工选择一个可以覆盖子女和无工作配偶的险种。

### 工作环境

弹性工作时间；内部网站 GlobeSmart 介绍各国文化和商务背景，帮助员工与外国的同事及客户交流；通过良师指导计划（mentor program），中国员工与“导师”就工作、文化和语言等进行交流。

### 鼓励平等

开放式的办公室（包括总经理在内，有 60 多年的传统）；经理和普通员工出差标准相同；把员工的祝语做成精美海报张贴。

### 培养归属感

员工工作每满 5 年，获得公司的服务颁奖（Service Award）；经济困难时，有时采用短期停止办公（Office Shutdown）的方法节约成本，员工可以在此期间休假。

### 帮助员工成长

在中国增加语言学习等培训项目，培训费高于美国；部门经理先接受培训，取得培训公司授权的培训资格再向员工进行培训；资助员工深造；鼓励员工在不同岗位尝试；经理每年和员工讨论个人发展计划；内部网通过与哈佛的合作，向员工提供最新的知识。员工可以进行网上自我测试。新项目：为培养中国区各部门未来的高层本地经理设计“下一代领导人发展计划”。

### 公益事业

组织少儿科普动手实验竞赛、帮助贫困山区儿童。员工在节假日到周边贫困山区学校教英语，或送去书本、衣物、玩具等。

### 用新技术管理

为员工配备 AT&T 国际长途电话卡，让员工在家里加入跨国电话会议；配置手提电脑网卡，让员工回到家后可以进入公司内部网；员工可以登陆人力资源管理内部系统，浏览薪金、福利、工作表现评估等档案信息，还可以请假、获取工作表现反馈、汇报工作等。

### 精彩之处

1. 几位在中国区受裁员影响的员工在岗位上工作到最后一刻，离开后还与公司保持联系，表示如果有机会，愿意再回到公司工作。
2. 上海一位员工离开安捷伦三个星期后又回来了，因为她发现安捷伦的价值观和文化是其他公司没法给予她的。

## IBM 中国有限公司

理念：多元化的企业文化

员工激励

工资水平不是同行业最高，但追求最合理；严谨的薪资调查；经理与员工共同完成工作表现评估。

工作和生活的平衡

帮助员工减少加班；晚上 6 点以后，公司放音乐，催促员工回家；采用弹性工作制；如果你的主管同意，员工一周内可以有几天在家办公。

关注女性发展

大中华区最高层每年初对女性员工关心的问题进行讨论，主要活动有女性会议——分享工作经验，提醒女性在自我定位和思维方式上注意与男性平等；定期聚会——分享生活经验，在轻松的气氛中谈天说地，从怎么带孩子到最新的美容方式；家里有学龄前儿童的女性员工可享受停薪留职的待遇，可请假一至两年，在家专心照顾小孩。

业余生活

由所有员工参加的俱乐部每周为员工在一些体育场馆安排由公司付费的体育活动；利用大公司的团体优势，及时联系时尚的休闲健身、餐饮娱乐、美容美体等场所，为员工争取优惠价格。

管理“烦恼”

每个员工在工作和生活中都会遇到烦恼，IBM 的经理都经过培训，担当半个人力资源经理角色。考核经理，不仅看业绩，也看团队的士气和技能以及团队是否愉快。

培训

员工培训每年至少 15 至 20 天，每人每年培训费用 3,000 美元；所有的重

要职位参加“接班人计划”，以发现并培养“明日之星”；为优秀或有潜力的员工提供经理培训（Manager development）；鼓励在线学习；公司全球网络学校 Global Campus 有 2,000 多种课程；局域网有技能开发系统，为员工提供自我评估和提高的解决方案

### 注重环境

建立环境、健康和安全管理体系统（EHSMS），并取得 ISO 14001 的认证；承诺在保护环境、节约能源和自然资源方面起表率作用的同时，重视员工的保健、人机工效、旅行交通安全和 IBM 访问者在 IBM 办公室内的安全。

### 精彩之处

1. 无论你进 IBM 时是什么颜色，经过培训，最后都会变成蓝色。2. 在 IBM 你要求加薪，公司可能会犹豫；如果你要学习，公司肯定非常欢迎。

### 欧莱雅：让员工在宽松环境中发挥才华

法国的欧莱雅化妆品是全世界爱美女性心中永恒的梦想，因为它象征着美丽、时尚、品味等等女士们所梦想拥有的一切！女士们耳熟能详的品牌，除了巴黎欧莱雅外，还有美宝莲、兰蔻、薇姿等等无一不是欧莱雅旗下的品牌。2002 年欧莱雅集团的销售额达 143 亿欧元，纯利润达 14.6 亿欧元，并实现了连续第 18 年的利润两位数增长。欧莱雅公司的股票是法国 25 年来表现最佳的上市公司股票，1978 年对该股票 1000 美元的投资如今已升值至 86,500 美元。

如此骄人的业绩为欧莱雅公司赢得了无数的美誉。除名列《财富》和《福布斯》杂志的全球 500 强之外，欧莱雅公司还被《财富》杂志评为全球最受赞赏的 50 家公司之一（列第 23 名）和欧洲十大雇主之一。在中国，据《中国青年报》的一项调查，欧莱雅名列最受中国青年欢迎的十大外企雇主之列。据中华英才网对全国 600 多所高校大学生的调查，欧莱雅是中国大学生心目中的 50 家最佳雇主之一。

### 按照标准全球选秀

Q：欧莱雅在人力资源方面有个很著名的说法，即诗人 + 农民的用人标准，请详细解释一下看似矛盾的两个方面。

Tony Russell：作为百分之百的化妆品公司，我们强调创造性，前瞻性。化妆品是介于个人护理和时尚间的一个行业，在这个行业去引领时尚的话，要求我们的员工对美、对人文有深刻的理解，要求人有丰富的想象力和创造力。这种想象力是要对整个概念的原创，要有深度，要挑战现有的观念。这并不仅仅是在营销上，还包括产品的研发上，想象力与创造力及对艺术本身的爱好会转化为对产品的创新的一种驱动。所以这一素质是我们所必须要的。欧莱雅要求员工，特别是市场营销人员要有这一方面的素质。这就是我们所说的诗人素质。自然，这并不是要求他们真的去写诗。

Q：那么，又如何理解农民这层意思哪？

Tony Russell：另一方面，化妆品是个极具竞争的行业。员工充满概念，最终还是要落实到业务上，这就是农民的概念。充满想象力还要脚踏在地上，所谓脚踏实地就是能够非常接近客户。哪怕你充满想象力，你在客户面前也要非常谦虚地倾听客户的需求，发现他们的需求，理解他们的需求，要能够非常勤劳地工作。这个行业跟零售业是息息相关的，有时周末要求员工去站柜台，这是很辛苦的。这种勤奋、能够解决问题和能够接近客户的素质，我们叫做农民。同时，对于公司资源的管理，要象农民珍惜自己的种子和土地一样，每一分钱都要花到恰当的地方，要能够最有效地发挥这些资源。最后，还要有坚持不懈的精神。种地很辛苦，但你必须坚持不懈地做下去，而且要适应天气的变化，直到收获那一天。

Q：有了标准，那么你们在招人、发展人和用人方面又有什么特殊的做法吗？

Tony Russell：当然，我们在这方面有一套行之有效的做法，这些做法在世界各地的欧莱雅公司推广。以招募为例，我们有“欧莱雅校园企划大赛-Marketing Award”与“欧莱雅全球在线商业策略竞赛-L'Oreal e-Strat Challenge”。这两项赛事是欧莱雅在全球范围内选拔优秀人才的重要手段，每年吸引着全球成千上万的大学生、MBA 参加。企划大赛针对大学三年级以上的学生，参赛者要在 3-4 个月内设计出产品并拿出样品，制定出产品的销售、推广、广告计划和财务平衡表。整项赛事侧重于创意，对产品概念的新的想法和

设计。“在线策略竞赛”则模拟新经济环境下国际化妆品市场的真实情况与各类商业竞争要素，让未来的管理者通过网络运行一个虚拟的公司，对研发、市场、销售、品牌定位、广告宣传等作出战略决策。这项赛事侧重于非确定情况下领导决策能力的锻炼。

## 国际化和本土化并举

Q：欧莱雅在员工培训和职业发展上有何特点？

Tony Russell：欧莱雅员工的职业发展计划在业内是非常完善的。每年公司的高级经理将有机会被选送到法国总部巴黎，参加欧莱雅集团和欧洲著名商学院 INSEAD 合作的名为“Leadership for Growth”的领导才能培训。学员们与来自世界各地的管理精英接触到顶尖的 MBA 教授，学习先进的管理理念。在新加坡，设有亚太区管理培训发展中心，用以培训亚太地区的欧莱雅员工。该中心针对亚洲市场特点和亚太区员工的专门需要，组织各类研讨会和培训课程。欧莱雅中国每年派大量的公司精英去新加坡参加各项培训课程，使他们和其他亚洲国家的经理人进行交流。在中国国内，除了入职和专业技能培训，我们还和中欧国际商学院合作，为具有发展潜力的员工提供在职 MBA 课程及各种课程，为年轻的中国经理定制长期职业发展计划。

欧莱雅除了提供吸引人的薪资，还重视职业发展方向，重视个人价值体现。在欧莱雅，员工的职业发展方向可以是平行的，也可以是交错的。很多人刚进公司时可能不太了解情况，但经过一段时间的熟悉，了解公司的具体运作之后，他们可以选择适合自己发展的职业方向。比如做市场的可以改做销售，做销售的也可以转做人事，公司会为员工提供相应的技术、管理等方面的培训。

Q：作为一个高度国际化的公司，欧莱雅如何对待管理队伍的本土化问题？

Tony Russell：欧莱雅是个高度国际化的公司，因此需要具有国际视野和经验同时又了解当地市场的国际化的管理人才。在这方面，我们实行国际化和本土化相结合的做法。

中国在快速发展，中国在欧莱雅的地位也会更重要，中国市场的快速扩大，要求中国的员工快速成长。在中国，我们要继续把人力资源管理的重点放在职业发展上，因为一个公司发展再快也快不过员工发展的速度。

我们集团的高层非常希望有中国本地人加入到公司的全球最高层管理队伍，因为中国对于欧莱雅的未来发展具有重要的战略意义。

### 企业文化和中国相通

Q：作为一家来自法国的国际化公司，欧莱雅在中国是如何处理特定的企业文化和中国文化的关系的？

Tony Russell：欧莱雅从来不用所谓的企业文化来给员工设框架。在欧莱雅，员工有很大的自由空间，有充分发挥自己才能的空间，同时也包括犯错误的权利。当然，在公司看来，如何从错误中学习和成长是衡量员工职业发展潜力的一个重要依据。在欧莱雅，高层管理人员更是鼓励下属挑战，为公司的发展提出意见和建议。

企业的组织文化对企业的发展很重要，欧莱雅来自法国，是个国际化的公司。其实，欧莱雅和中国文化中有很多相通的东西。比如，这里的人很喜欢把自己和有活力、成功联系在一起，希望与时尚联系在一起，希望在一个有学习机会、有社会地位、有品牌的公司里面工作。从大的方面讲，中国经济处在一个非常活跃的阶段，是个具有很大灵活性文化的国家。欧莱雅也是这样的，它不喜欢清规戒律，具有非常大的包容性，给员工提供广阔的发展空间。同时，欧莱雅在化妆品领域内的竞争力全球第一，我们的品牌和经营战略非常成熟，在全球有口皆碑。所以，我们的这些品质恰巧与中国年轻人的现代化文化和追求相契合，使欧莱雅文化与中国相通。

### 后来居上

成立于1907年的欧莱雅，却是中国市场的迟到者，直到1996年末才进入中国。但是，成立六年多，欧莱雅却后来居上，显示出了王者风范，2002年欧莱雅中国的销售达到了8.86亿人民币，比上一年猛增61.3%。其中，兰

蔻、美宝莲、薇姿三大品牌分别占据高档化妆品市场、大众彩妆市场和药房活性健康化妆品市场的第一名。据中国行业企业信息发布中心统计，2002年美宝莲更是占据了我国唇膏市场 23.9% 的市场份额，是第二名的 2.5 倍。

正如 Tony Russell 所说，欧莱雅是一个很有活力的公司，有很多的发展机会，人对欧莱雅公司的发展至关重要。他说：“我们是一个以人为本的公司，我们要创造一个氛围，让每个员工能提出自己的想法和见解，在一个宽松的环境中发挥自己的才华。”

### 施贵宝的“鹰雁”文化

随着政府改革开放工作的深入和 WTO 的签订，大大推动了中国经济市场化的进程。包括世界最大的五百家企业在内的海外经济体为了开拓潜力巨大中国市场，纷纷来华参加角逐。在中国东部的发达城市及沿海特区，品牌观念已深入人心：我们的衣食住行已深深地烙下了各种品牌的印迹；各种媒体广告不失时机地渗透更是充斥着我们的生活。同时中国的大型企业已不满足于所谓的“中国名牌”，野心勃勃地将触角伸到了大洋彼岸及世界各地。在世界经济全球化的背景下，在中西文化的交融与碰撞中，中国的合资企业更是机遇无限。

企业的核心就是管理。作为一个定位在世界知名品牌的成功企业，没有先进的管理理念，无疑是纸上谈兵。本人在大型合资企业工作六年，在这六年中，我从一个刚走上社会的大学生逐渐转变成为一名五百强合资企业职员，深深体会到先进的管理理念对于一个企业的重要性，因此本人就企业营销的角度，将这六年的所得所学，整理撰写成此文，希望能给业内管理人士有所启发和借鉴，达到互相交流与切磋的目的。

中美施贵宝制药有限公司成立于 1982 年 10 月，上海最早建立的中外合资企业之一，也是中美第一家制药合资企业。开业二十年来，凭借先进水平的技术装备和一整套现代化企业管理方法，依靠一支高素质的销售队伍，进行着卓有成效的经营管理，取得了令人钦佩的经营业绩。销售额从 1986 年的 1235 万元提高到 2001 年的 12 亿元人民币，资本增值超过原注册资本的

45倍。施贵宝的成功是有目共睹的，但我认为施贵宝公司的真正成功之处在于高阶领导层所营造的“三先”（观念领先，文化优先，效益争先）促“三力”（即领导能力，创新动力和致胜实力）的企业文化氛围。优秀的企业文化不仅使公司职员形成了统一的企业价值观，增强了企业凝聚力，更让各部门员工达成了共识，最终使整个企业健康而高效的运转。

作为施贵宝公司 OTC 药品销售部门，我们更形象地用“鹰”和“雁”来对个人和团队的关系作出诠释：

鹰是鸟中之王，高瞻远瞩，具有敏锐的洞察力，鹰更有一种在绝地生存，不与恶劣的环境妥协的勇气。在施贵宝公司 OTC 药品销售部门，“鹰”是员工个人综合能力的象征。施贵宝对每一个医药销售代表的录用都有一套非常严格的流程，每一个新员工都必须经过直接主管，人事部和销售总监的层层面试，整个流程可能长达一至二个月。在对新员工的面试中，除了学历和相关工作经验外，我们更注重考查面试者的判断力，逻辑思维能力，沟通能力，销售影响力和创新及致胜能力。真所谓“工欲善其事，必先利其器”。

销售代表录用之后，公司将定期安排每个销售代表五期的培训课程，主要目的是将代表在实际工作中遇到的问题和瓶颈给予理论指导，并进一步提升销售代表的个人潜力。五期的培训内容不仅涉及到产品知识，区域管理，时间管理，沟通技巧，谈判技巧等基本销售常识，还有更深入的如团队销售，发挥你的影响力，成功人士的七个习惯等职业生涯规划培训。通过结合实际，有的放矢的培训工作，大大提高了代表的销售效率，集中体现在以下四点：

- 1、销售代表学会如何根据二八法则寻找到正确的客户，
- 2、合理制定正确的拜访计划，包括拜访频率和时间，拜访路线等
- 3、如何正确传达及收集产品信息，比如产品的特性益处，产品合理陈列

的重要性等

4、学会发掘正确的人，比如在医院的有一定权威的处方医生；零售药店的柜组长；超市卖场的经理采购等

简而言之，我们所作的一切就是要保证施贵宝每一个岗位上的销售代表都是行业内最出色的，工作绩效最佳的。

对于销售代表的指导工作还表现在主管或培训师参与的实际工作协同拜访中，例如我们部门主要负责维生素补充剂金施尔康系列产品在上海大卖场和连锁超市的销售工作，所以销售代表在渠道及终端的工作内容与大多数的传统消费品公司相类似，通过对以往工作经验的积累和总结，我们讨论研究之后，制定出模式化的，施贵宝特色的销售代表有效拜访的八个步骤：

第一步：准备工作，时间 1 分钟

- 1、月/周工作重点
- 2、回顾线路客户资料
- 3、回顾上次拜访承诺
- 4、问题及解决方法
- 5、POP 和宣传品
- 6、本日工作重点

第二步：打招呼，时间 2 分钟

- 1、保持微笑，精神饱满，语言充满热情
- 2、察颜观色，提问积极，明确决策人

### 3、前期承诺的解决

第三步：店情察看，时间 5 分钟

- 1、公司产品品项
- 2、陈列位置，陈列面，POP 张贴情况
- 3、库存情况，建议零售点保持安全库存
- 4、产品价格和效期
- 5、竞争对手状况

第四步：陈列改善，时间 3 分钟

- 1、显眼的位置和尽量多的陈列面
- 2、集中陈列，公司品项齐全
- 3、张贴 POP 和摆放宣传品
- 4、产品清洁
- 5、清晰的价格牌

第五步：产品推广，时间 4 分钟

- 1、结合市场部要求，进行产品卖点，定位的教育
- 2、新产品介绍
- 3、促销活动的推广和跟进实施效果

第六步：促进购买，时间 1 分钟

1、回顾客户销售记录

2、结合当日库存，建议客户进货

3、品项推广

第七步：回顾与总结，时间 2 分钟

1、回顾拜访计划及达成情况

当日拜访目标

问题处理结果

前期承诺的解决

促销活动情况跟进

2、下次拜访的安排

第八步：行政工作，时间 2 分钟

1、填写拜访记录

2、竞品情况汇总

3、客户情况汇总

4、问题的汇报

主管在每次协同拜访中，都要求销售代表严谨地执行具有施贵宝特色的销售员拜访八步骤，及时公正地做出评估，目的是让销售代表养成专业性的拜访习惯。公司上层对此十分重视，因为公司所有的决策，产品信息，活动内容，甚至包括公司形象都是以销售代表为载体传达给客户的，换言之，销售代表是最终直接面对我们的客户的，如果代表的行为有所偏差，领导层的

一切工作将会付之东流，这在施贵宝是决不允许的。

施贵宝公司就是通过上述的一系列培训指导方式，使负责各个渠道的新的销售代表以最快的速度适应自身的工作岗位。就这样，雏鹰的羽翼渐渐丰满了。

由于施贵宝公司是专业的制药公司，其销售的产品是高科技含量的生物医药制品，所以我们的销售方式与传统的消费品公司是存在一定差异的，因此公司对销售代表的期望是在一个更高的水准上。

首先，这种差异直接体现在渠道工作上。施贵宝的药品推广主要分布在三个渠道：

一．商业渠道，负责公司药品在一级经销商的推广分销工作。施贵宝的商业部门以大区为单位，涵盖了公司所有产品的销售。商业部门是各种分销渠道的源头，比如在上海，华氏大药房就是施贵宝公司非常重要的一级经销商之一，华氏大药房在施贵宝公司商业代表的支持和指导下，向医院，药房，卫生站，超市，厂矿企业等各个通路配送。由于公司的业务量很大，环节复杂，商业代表必须有很强的协调沟通能力。

二．医院渠道，负责公司药品在医院的推广，医药公司的特殊之处最明显表现在医院渠道上。考虑到药品的专业性，公司针对每个产品都有一支相应的销售对伍，这在消费品公司几乎是不可能的。医院代表面对的往往是高学历的医生群体，因此除了具备一定亲和力外，还要有很高的学术素养，才能通过各种方式把正确的产品信息传递给目标医生。

三．零售渠道，包括零售药房和零售超市。与医院代表不同，零售代表的工作主要在开放式的大卖场，连锁超市及药房。就拿我负责的零售超市部门来说，介于金施尔康属于“药字号”产品，有别于一般消费品；且在中国市场，药品在超市售卖的相应政策还很不成熟，来自各方面的挑战巨大。因而，我要求代表必须具备很强的区域市场掌控能力。

其次，施贵宝公司的营销理念也是有独到之处的。在施贵宝，我们把营销工作理解为：“一种生活标准的创造和传播”。如何解释这句话的涵义呢？

众所周知，营销工作从本质上说是为了影响消费者的习惯。传统消费品公司往往把工作重点放在追求更高的生产效率和更广的分销范围上；并进行大量的推销和促销努力；通过扩大消费者需求来创造利润。施贵宝公司则认为应把更多的资源投入到正确确定目标市场的需要和欲望，比竞争者更有效地提供目标市场所要求的满足，也就是通过牢牢把握顾客需求并满足消费者需求来创造利润。例如施贵宝公司的日夜百服宁，独到的分日夜片创意，“日片不嗜睡；夜片保安睡。”，很大程度上满足了公司职员或广大学生担心感冒影响工作学习的诉求，在解热镇痛感冒药竞争空前激烈及受到医疗改革强力冲击的不利因素下，销售量持续坚挺，决非偶然。

这里必须说明一点，我所说的顾客除了终端消费者外还包括处方医生，药店营业员，超市采购，他们在我们产品流通的过程中是不可或缺的一环。药品是特殊商品，消费者在大多数购买情况下是被动的，非自主性的，需要专业人士的推荐。因此销售代表及主管经常集思广益，尝试通过各种活动来提高推荐率。如医药代表组织的临床医生学术讨论会，零售药房代表针对药店店员策划的产品知识比赛，等等。在我们超市部门，考虑到终端营业员医药知识薄弱，我部门会定期或不定期安排经过培训的导购员在卖场开展产品咨询活动，来提高广大相关人员的品牌认知度。

笔者曾和不少国营保健品及医药公司销售经理有过交流，他们大都有这样的共识：他们的企业往往把有限的资源投放在媒体广告，甚至不正当的“带金销售”上，而忽视了在终端的推荐工作，特别是缺乏临床专家的认可，通常在产品上市时红红火火，但一两年之后就销声匿迹了。可想而知，终端的推荐对于制药企业是多么重要。

总之，要提高推荐率，就要使顾客认同你的产品，要使顾客认同你的产品，前提是要顾客认同你自己。所以施贵宝公司销售代表的工作始终是以“人”

为核心展开的，并由此派生出许多销售技巧，目的是让销售代表通过正确的方式客户沟通，分析和改变客户的价值取向，从而获得客户对施贵宝公司产品及产品的认同，最终来影响客户及顾客的推荐或消费习惯。

您或许可以从以下施贵宝公司销售人员的口头禅中得到一些启迪：

“爱你的客户吧，不要只爱你的产品”

“差异化你的产品不如差异化你自己”

“没有不好的产品，只有不好的销售员”

“顾客不一定永远正确，但永远重要”

“我们不一定要认同顾客，但要理解顾客”……

一切以人为本，就是施贵宝公司营销工作的生动写照。

但是，有了优秀的销售人员和先进销售理念就高枕无忧了吗？

个体的优势，并不代表整体的强大。历史上以弱胜强的例子比比皆是。拿破仑曾说过，一只狮子率领的一群羊能战胜一只羊率领的一群狮子。商场竞争有时更像一场足球比赛，即使你拥有最好的球员，靠单打独斗，各自为战是很难赢得最后的胜利的。我们欣赏的是各部门之间为了共同的目标协同作战，默契配合，因为只有这样才是不可战胜的。

让我们来看看大雁给我们的启示吧。

大雁属于候鸟，每年南来北往，一路风风雨雨。每到春秋季节，在湛蓝的天空下，您可以看到那区别于其它鸟类标志性的“一”字和“人”字，但不知您想过没有，大雁为什么要以这种奇特的方式飞行呢？动物学家研究发现，大雁的这种与生俱来的飞行方式可以使整体减少约 30% 的飞行阻力，而且带头的往往就是那几只体格健壮，善于飞翔的大雁。它们交替承担着全队的迁徙重任，最后全部定期到达目的地，繁衍生栖。

看过柯维所著的《与成功有约》的读者或经历过成功人士的七个习惯培训的学员都知道：人一生的发展都必须经过从依赖到独立再到互赖的三个历程。

在人生初期的孩提时代，由于生理和心理尚未成熟，因此在这个时期的人生角色是被关爱型和被呵护型的。然后成长到青年时期，接受了正规的教育及培训之后，大多数的人踏上了工作岗位，基本能够自立了。但这仅仅是开始，要想在事业上取得成功，有所作为，单靠一己之力，难如登天！所以你要知道你并不是一座孤岛，紧密有效的团队协作才是通向成功的唯一途径。所以圆满的人生不仅限于个人的独立，还须追求人际关系的成功，也就是维系人与人之间的情谊，最重要的不是技巧，而在于诚信。

在中美施贵宝公司，员工的成功极大程度上得益于人际关系的成功。公司鼓励各部门之间在务实及诚信的基础上进行横向沟通来突破工作瓶颈提高工作效率。通过我所在的超市部门的一个典型促销案例，施贵宝公司的团体协作效率可见一斑：

2000年4月，为了在广大的消费者中倡导健康的生活观念，普及维生素常识，并争取到更多的金施尔康产品试用者，提高公司产品的市场占有率，市场部试图利用上海“五一”黄金假期在各大卖场开展消费者促销活动，并拟定了详细的活动计划，从活动要求的产品和赠品的包装、规格到促销人员的安排和广宣品的印刷等等。

活动方案确定之后，传送到了我所在的超市部门，经过与销售代表的可行性讨论后，对活动的细节问题，进行了适当的补充与修改，并及时反馈到市场部。经市场部认可之后，活动基本定型，并通过销售代表开始与各大卖场的采购及相关负责人洽谈。

所有的销售代表经过紧张的数轮与超市卖场负责人关于活动的时间、地点、内容和相关费用（包括超市卖场发行的海报费用）的谈判和沟通之后，

一切基本就绪。

就在我们都认为消费者促销活动可以按市场部的要求有条不紊的开始的时候，从公司法务部传来了令人震惊的消息：鉴于国家新的药品法规定，属于药字号的金施尔康维生素类产品是不允许进行任何商业性促销的。这意味着所有的活动方案被否定了，一切都必须从头开始。大家一阵喧哗之后，立刻平静了下来，没有与事无补的相互指责，只是在想，在这紧要关头，我能做些什么？

此时离五一劳动节只有短短的两个星期，这对市场部及每一个销售人员的考验是巨大的。

俗话说，养兵千日，用兵一时。就在这个关键的时刻，为了能够在合法的范围内，对公司产品作最大限度的宣传，我们深切的感受到施贵宝公司的团队协作力量毫不掩饰在此时凸现了出来：

首先，公司市场部在尊重国家药品法规的原则下对全盘活动进行了重新定位，将商业促销活动更改为维生素健康调查咨询活动，同时将涉及到的具体促销品作了相应的调整。在市场部绞尽脑汁奋斗了数日之后，新的活动方案终于出台了。

紧接着，新的产品包装规格送到了座落在闵行施贵宝生产部，生产部立即组织人力进行重新包装，与此同时，市场部正在物色礼品和培训导购人员。三天后，生产部和市场部不辱使命，交出了令人满意的答卷。

最后，留给超市部门的时间只有一星期了，五个实际工作日，我们从未感受到时间竟如此宝贵，超市部马上按照新的方案与全上海 46 家大卖场客户重新协调沟通，消除负面影响，设身处地地为客户着想，争取到客户最大的理解和支持。因为我们都清楚，在只有近五天的时间内，维生素健康调查咨询活动要想成功如期举行，没有客户的积极配合，我们将举步维艰。在经过销售人员的不懈努力之后，维生素健康调查咨询活动取得了圆满成功，金

---

施尔康维生素类产品销售量比去年同期增长 50%。

但这还没有结束，在维生素健康调查咨询活动之后，市场部、销售部、市场效率部又对整个活动进行了回顾与评估，分析了各种具体数据，总结了得失，这一切保证了今后的市场活动更有针对性，更顺利地执行。

施贵宝就这样成功地将基于大雁的“动物仿生学”导入到整个销售团队中，并获取了最大的工作效率。

在哲学领域，团队和个人永远是一对统一的矛盾体。我作为部门主管，一个非常具有挑战性的工作就是既要给予每位下属充足的个人发展空间，保持他们的个性，又要把他们整合到施贵宝公司的大家庭中，通过努力的、高效率的工作，实现个人与团队的双赢。因此，公司对于各级主管的考评除了业绩达成以外，还有两项重要的内容，就是人员流失率和下属晋升率。

对于控制人员流失率，施贵宝有一揽子的解决方案。施贵宝公司一直认为，在公司的一切财富中，人力资源才是最重要的。因此，在给予职员合理的奖金考评制度和定期提升工资之外，在人事部门我公司还有一套完善的福利计划，比如员工服务期满三年将享有额外的房贴及股票增值权。而且该些福利并不是一次性的，而是每三年一个轮回发放一次，服务时间越长，享受的次数和金额越多，在很大程度上提高了员工积极性。

要想真正留住人才，除了优良的福利之外，更重要的是如何让下属在工作中找到他们的位置和成就感，满足他们渴望被尊重被重视的需求，并在此过程中体会到一次次成功的快乐。

在施贵宝公司，各部门主管都有一套与自身团队相匹配的管理方式。就拿我的团队来说，考虑到零售市场的多样化和复杂性，对于公司一些重要的决策和策略方面的问题和工作中遇到的障碍，我会有意识地组织销售代表进行集体讨论，内容涉及相当广泛：从与工作有直接关系的客户关系建立，客户抱怨处理，吸引人的促销案例等到个人前景规划甚至家庭情况，并不是泛

---

泛而谈，目的是一方面了解他们的观点和反馈，尊重他们的想法，另一方面是尽量让他们感受到团队大家庭的温暖，并在团队中汲取养份，取长补短。所以即使不是他们负责的区域或客户，也可以互相给予建设性的意见，开拓他们的思路，鼓励有创意的金点子。通过这样的长期积累，培养了下属的“大市场”概念和独当一面的工作能力，另外还通过这种集思广益的讨论，增强了团队间的互相信任感，我作为主管也从与下属的这种讨论中获益非浅。

还有，在我们超市部门，每个销售代表除了完成自己区域内的工作外还必须负责相关理货员的超市门店服务工作。与其他一些消费品公司不同，在施贵宝公司，理货员也是属于正式员工。在上海市场施贵宝提供服务的华联、联华、农工商、家得利超市有上千家，因此理货员的工作水平也直接影响施贵宝公司的企业形象。我通过一定的、有计划的授权，让销售代表对各自的理货员进行个性化的管理，并给予适当的指导，定期评估与考核理货员的工作，从而提高销售代表的协调能力和领导力，作好公司管理人员的梯队建设工作。

关于下属的晋升工作，这通常是一个微妙的话题，处理不好，往往会对整个团队的士气造成影响。在这方面，我们施贵宝公司有一套公正公平公开的流程：首先，在各团队年中及年终两次考评销售业绩获得优秀的员工才有希望入围，然后再由主管经理跟据实际情况推荐，最后也就是最关键的，他们将在考评会议上进行专业素养大比拼，充分展示各人才华与魅力，由场下各位经理评委打分，择优提拔。因此，员工的晋升与否，并不是由一个人说了算，也不取决于上司的个人喜好，而是员工通过自身的努力去争取公司的认可，从而自上而下，形成良性竞争的氛围。

团队的建设不一定要在办公室里，我也尝试用各种业余活动提高超市部门的凝聚力，比如在这段时期，由于网球运动的顶级赛事频频在上海举行。街头巷尾，一夜之间网球了热点。我在超市部利用这个契机，在每个星期五的业余时间进行一场网球比赛。就是这样一项不起眼的活动，大大的提高了

---

我们团队的整体战斗力。仔细分析一下，主要有以下几个原因：

其一、通过定期的运动倡导了健康时尚的生活观念。这一点与施贵宝制药公司“延长人类寿命，提高生活质量”的企业宗旨相吻合。

其二、通过这些员工喜闻乐见的活动，缓解了工作压力，激发员工的好胜心，使员工能够全身心的投入到下周的销售工作中。

其三、小小的网球把整个团队有机的融合起来，使团队观念在各个销售代表的脑海中潜移默化地形成和加强。

在施贵宝公司我们强调客户至上，但也同时重视为客户服务的员工。我们看重员工的个人综合能力，但我们更需要一支符合施贵宝公司文化的团队。没有“鹰”一般实力的销售人员及“雁”一般睿智的销售团队，中美上海施贵宝公司不可能屹立在中国合资企业之林，也不可能创造出那一个个制药行业中的奇迹。

记得我第一天到中美上海施贵宝公司工作，人事经理给我作了一次企业文化培训，讲义上的第一段就是关于公司远景的描述，最后，让我借这个机会和诸位分享：

中美上海施贵宝公司要在两年之内成为中国最美好的合资医药公司，并达到“研发能力第一，生产力第一，销售额第一，服务质量第一”的目标。

作者简介：曹炜华，中美上海施贵宝制药有限公司 OTC 药品超市渠道经理，曾任西安杨森制药有限公司 OTC 药品医药代表，顶新集团销售代表。

---

### 西安杨森的土洋结合

西安杨森制药有限公司是目前我国医药工业规模最大的合资企业之一。中方为陕西省医药工业公司、陕西省汉江制药厂、中国医药工业公司和中国医药对外

贸易总公司，以陕西省医药工业公司为代表，外方为美国强生公司的成员比利时杨森制药有限公司。西安杨森制药有限公司成立 1985 年总投资 19 亿元人民币，合资期限 50 年。

### 鹰的意志

造就大批高素质的员工是一个企业兴旺发达的基础，从企业创办第一天起，西安杨森就注意到这一点。他们通过调查研究发现，在中国员工尤其是较高层次的员工中，价值取向表现为对高报酬和工作成功的双重追求。优厚的待遇是西安杨森吸引和招聘人才的重要手段，而不断丰富的工作意义，增加工作的挑战性和成功的机会则是公司善于使用人才的关键所在。在创建初期，公司主要依靠销售代表的个人能力，四处撒网孤军奋战，对员工采用的是个人激励。他们从人员——职位——组织匹配的原则出发，选用那些具有冒险精神、勇于探索、争强好胜又认同企业哲学对企业负责的人作为企业的销售代表。他们使用的主要是医药大学应届毕业生和已有若干年工作经验的医药代表。这两类人文化素质较高，能力较强，对高报酬和事业成就都抱有强烈的愿望。此时，西安杨森大力宣传以“鹰”为代表形象的企业文化，他们自己这样解释：“鹰是强壮的，鹰是果断的，鹰是敢于向山颠和天空挑战的，他们总是敢于伸出自己的颈项独立作战。在我们的队伍中，鼓励出头鸟，并且不仅要做出头鸟，还要做搏击长空的雄鹰。作为企业，我们要成为全世界优秀公司中的雄鹰。”

所以，杨森公司从一开办起，就将竞争意识引入了劳动人事管理中。全体员工全部实行劳动合同制和岗位责任制，因事设岗，以职定权，以绩订利，实行了责、权、利相结合的原则。现有的员工全部都是经过多次面向全社会，公开招聘考核而录用来的。既具有专业知识，又具备销售技巧、一专多能的人才组成市场销售机构。他们大都毕业于医药院校，经过严格的培训和第一线生产劳动的实践，人数占公司总人数的 22% 以上。正是他们引导了消费，使公司的销售收入连年翻番。

### 雁的精神

在培养“销售雄鹰”的同时，他们还特别注重员工队伍的团队精神建设。在1996年底的销售会议中，他们以“雁的启示”为题进行了集中讨论。

“……当每只雁展翅高飞时，也为后面的队友提供了向上之风。由于组成V字队形，可以增加雁群71%的飞行范围”。它给企业的启示是：分享团队默契的人，能互相帮助，更轻松地到达目的地，因为他们在彼此信任的基础上，携手前进。

“当某只雁离队时它立即感到孤独飞行的困难和阻力。它会立即飞回队伍，善用前面同伴提供的向上之风继续前进”。它告诉人们：我们的企业应该像大雁一样具有团队意识，在队伍中跟着带队者，与团队同奔目的地。每一员工都愿意接受他人的帮助，也愿意帮助他人。

公司销售队伍的最大特点便是比较分散，一个省市一般只有七、八个人，如果没有一种团队的协作精神，就会对管理造成相当大的麻烦。所以西安杨森最强调凝聚力。为此，公司每年都要进行10天的集中培训，每次的培训费用高达150万元。公司还定期印发各省市销售排名榜，并对优秀者颁发证书，使每一个销售员都能时刻把握住全局的动态。公司认为这样的集体才是最稳固的。

经过大力进行企业文化建设，员工的素质得到了不断的提高，对公司产生了深厚的感情，工作开展得更为顺利。特别明显的是，在80年代后期困扰公司的员工稳定问题得到了很好的解决。当时由于观念的原因，许多人到西安杨森工作仅是为了获得高收入，当自己的愿望得不到满足时就产生不满，人员流动性曾连续几年高达60%。如今，他们已使员工深深地认同公司，喜爱公司的环境和精神，1996年和1997年人员流动率已处在6%—10%左右。

### 土洋结合

用强有力的政治思想工作来教育、引导员工，是我国企业的传统做法。而作为一个合资企业，西安杨森在这方面毫不逊色。

1996年11月22日，西安杨森的90多名高级管理人员和销售骨干，与来自中央和地方新闻单位的记者及中国扶贫基金会的代表一起由江西省宁岗县

茅坪镇向井冈山市所在地的茨坪镇挺进，进行 30.8 公里的“1996 西安杨森领导健康新长征”活动。他们每走 3.08 公里，就拿出 308 元人民币捐献给井冈山地区的人民，除此以外个人也进行了捐赠。公司还向井冈山地区的人民医院赠送了价值 10 万元的药品。为什么要组织这样一次活动呢？董事长郑鸿女士说：“远大的目标一定要落实在具体的工作中去。进行健康新长征就是要用光荣的红军长征精神激励和鞭策我们开创祖国美好的未来。”参加长征的员工说：“长征是宣言书，宣布了我们早日跨越 30.8(远期销售目标)的伟大誓言；长征是宣传队，宣传了西安杨森“忠实于科学，献身于健康”的精神；长征是播种机，播下了西安杨森团队合作、勇于奉献、敢于挑战的火种。”同年冬天的一个早晨，北京天安门广场上出现了一支身穿“我爱中国”红蓝色大衣的 300 多人的队伍，中国人、外国人都有，连续许多天进行长跑，然后观看庄严肃穆的升国旗仪式，高唱国歌。这是西安杨森爱国主义教育的又一部分。前任美籍总裁罗健瑞说：“我们重视爱国主义教育，使员工具备吃苦耐劳的精神，使我们企业更有凝聚力。因为很难想象，一个不热爱祖国的人怎能热爱公司？”

在管理上，公司也有独到的见解和新颖的作法。曾获工商管理硕士学位，并在美国哈佛大学进修过两年的一位外方副总裁认为：现在的中国大陆企业界有一种很坏的心态，似乎只有西方的管理经验代表了先进和科学，要想改善管理，就要一味“崇洋”。其实，中国从历史上就是一个注重管理的国家，管理一个企业和管理一个国家从本质上有相通之处，只不过现代人没有将这种经验很好地总结、运用罢了。他说：“《三国演义》、《资治通鉴》的许多故事中蕴含了丰富的管理技巧，孙子兵法、三十六计更几乎包容了人类所能想到的所有计谋”。他一再强调：中国企业的生产经营可以使用西方的机器，可以使用西方的生产流程，但却绝不能简单照搬西方的推销方式，因为它并不适应中国人的心理构成。所以，应该说，借鉴了中国文化的管理模式才是最优秀的。

所以，西安杨森在对销售人员的每一次大规模培训中，都有一堂课是由大区销售经理讲授《孙子兵法》。来自新加坡的副总裁要求每一个销售员都要认真读一读毛泽东的著作和故事。他认为，毛泽东之所以能够得到几十亿人的拥戴，原因之一便是运用了最简单也是最有效的沟通技巧，能够把深奥的道理用最通俗简洁的方式诠释出来，以至能够让普遍农民信服。他说：“你们如果能够

掌握这种技巧，你们就会成为中国最好的销售员”。他进一步解释说：“推销说白了就是一个沟通过程，而对中国的消费者来说，中国式的沟通技巧往往是最有效的”。西安杨森销售员培训的大教室也充溢着“中国味”：讲台后的墙壁上挂着一面印有镰刀斧头的红旗，旗上写着“中国工农红军第二方面军”。旗子四周，挂着梭标、长矛、大刀和军衣、八角帽、草鞋。

### 环境留人

公司一位外方高级管理人员认为：用优厚的待遇来招揽人才是短期行为，而一种渗透人心的企业精神可以将真正优秀的人才吸引过来，这个效应是长期的。“在这里，他可以得到正规的训练，学到终生受用不尽的本领，对于个人来说，是一笔最大财富。”

西安杨森的管理实践，充满了浓厚的人情气息。每当逢年过节，总裁即使在外出差、休假，也不会忘记邮寄贺卡，捎给员工一份祝福。在员工过生日的时候，总会得到公司领导的问候，这不是形式上的、统一完成的贺卡，而是充满领导个人和公司对员工关爱的贺卡。员工生病休息，部门负责人甚至总裁都会亲自前去看望，或写信问候。员工结婚或生小孩，公司都会把这视为自己家庭的喜事而给予热烈祝贺，公司还曾举办过集体婚礼。公司的有些活动，还邀请员工家属参加，一起分享大家庭的快乐。西安杨森办的内部刊物，名字就叫《我们的家》，以此作为沟通信息、联络感情、相互关怀的桥梁。

根据中国员工福利思想浓厚状况，公司一方面教育员工要摒弃福利思想，另一方面又充分考虑到中国社会保障体系的不完善，尽可能地为员工解决实际生产问题。经过公司的中外方高层领导之间几年的磨合，终于形成共识：职工个人待业、就业、退休保险、人身保险由公司承担，有部门专门负责；员工的医疗费用可以全部报销。在住房上，他们借鉴新加坡的做法，并结合中国房改政策，员工每月按工资支出 25%，公司相应支出 35%，建立职工购房基金。这已超过了一般国有企业的公积金比例。如果基金不够，在所购房屋被抵押的情况下，公司负责担保帮助员工贷款。这样，在西安杨森工作 4 到 6 年的员工基本上可以购买住房了。大学毕业后曾在中科院的一家研究所工作过四年的一

位员工感受颇深：“西安杨森吸引我的并不是它的薪金，而是这种团结向上的精神。而在一些国营企事业单位，人与人之间勾心斗角，缺乏这种热情”。

随着经济的全球化和知识化，对企业文化也提出了新的挑战。作为一个跨国经营的企业，不但要回答如何跨越文化差异进行管理的问题，还要结合所在国的具体情况进行知识管理，进而解决如何进行知识创新和企业内的知识共享问题。从一些企业的实践来看，传播差异所造成的误解，严重地冲击企业的跨国经营，使之付出高昂的代价。不同市场的文化差异，经常困扰着企业海外经营的决策及其执行。即使企业奔赴海外开拓业务的决策是正确的，也不一定能保证获得预期的经营结果。公司本部派赴海外的经理人，如何同当地员工进行有效的沟通，从而使经营决策得到贯彻落实？在海外业务运作过程中，如何利用第三方资源，减缓甚至消除不同文化所引起的企业内部冲突？这些问题，都是海外经营企业必须直面的挑战。西安杨森很好地解决了这一难题。它用企业文化这一利器，培养了员工鹰的意志、雁的精神，又把所在国特有的思想政治教育方法和管理哲学为己所用，从而成功地实现了跨越国界的管理。这是入世的中国企业在跨国经营中应当借鉴的。

### 以人为本：爱立信中国公司

爱立信公司是生产通讯产品及相关设备的跨国公司，在全世界 130 多个国家设有分公司，占通讯行业市场份额的 40%以上，居全球领导者地位。

爱立信于 90 年代初期进入中国，发展异常迅速。正像很多大的跨国公司一样，爱立信也十分重视在中国的发展。随着爱立信产品在中国市场的推广和畅销，培训客户及本公司员工变得越来越重要。因为通讯产品是高技术产品，我们平时见到的手机只是其中一个终端产品，与之相配套的有一系列大型、小型交换机及计算机管理设备等。每开通一种设备，都要有相应的技术维护人员，客户对爱立信培训的要求也越来越迫切，爱立信北京培训中心正是在这种情况下于 1994 年成立的。

在北京培训中心成立之前，中国客户的培训都要在国外的爱立信培训中心进行，即使是爱立信本身的员工培训也要在国外进行，这对客户和爱立信中国

公司来说都是一笔昂贵的费用，爱立信北京培训中心成立后，大大缓解了这种矛盾。

爱立信北京培训中心成立之初，只有约 1000 平方米的教室及办公室，没有自己的教师，所有的培训课都请爱立信其他培训中心的教师来讲，因为只有得到爱立信瑞典培训中心资格认证的教师才能讲授各类技术课程。这引起了两个问题，一是外请教师的费用较高，二是教师用英语授课，难以满足中国客户的要求。于是，爱立信北京培训中心开始招聘培养自己的教师，逐步实行教师本地化。到 1997 年，爱立信北京培训中心已有办公及教学面积 2000 平方米，教师 40 人，运作支持人员 23 人，很大程度上满足了客户和本公司员工对技术培训的需要。到 1997 年底，共完成 30000 个学生天的培训任务。

多年来，爱立信在电信及相关设备供应方面一直居世界领先地位。目前，爱立信有 93000 多名员工在 130 多个国家为客户解决电信需求问题。爱立信在中国和世界范围取得成功的关键环节之一是他能充分调动员工潜力，重视员工与客户的培训。

## 一、健全的培训组织

爱立信中国公司的大多数培训工作目前主要集中在爱立信北京培训中心进行。

课程发展部的主要功能是讲授爱立信的各类培训课程，这些培训课程有明显的阶梯，明确的课程顺序，以确保课程体系的完整和课程质量。

课程中按课程类别进一步分组，每组有 1 名组长。课程发展部共有 26 名教师，1 名部门经理，1 名设备支持人员，负责调试所有教学试验设备。

市场部的主要工作是开发培训市场，组织和协调培训。简单地说，就是把爱立信的培训课程卖出去，反馈用户信息，使课程设置更适应中国市场的情况。市场部包括经理在内共有 4 人，覆盖了中国所有区域。

行政部按照培训课程进一步划分为 3 个小组，行政组负责培训课程的所有行政工作，包括在公司内部网上发出培训计划、提供学员名单、发结业证书等。

顾客服务组的主要工作是提供住宿、饮食、礼品等，由 1 个人负责。另外，行政部还有 1 名司机，2 名清洁工。

## 二、员工的培训计划与过程

每年年初，根据市场部的需求预测及课程发展部的课程安排，制定全年的培训计划，内容包括课程名称、时间、费用和名额等。爱立信中国公司有一个 Intranet 网，行政部把这一年的培训计划放在 Intranet 网上，全公司的每一个员工都可以上网查询。各分公司及各个部门根据自己的预算及员工培训计划安排全年的培训计划。每年每个员工和部门经理有一至两次的“个人发展计划”谈话，部门经理根据员工的个人要求和本部门的情况安排员工的培训计划，所以说爱立信公司员工个人能力的培养，50% 的责任在公司，50% 的责任在员工自己。爱立信培训中心一旦发出新的培训计划，员工就可以根据与经理一起讨论的培训安排去培训中心报名。

爱立信培训中心收到员工报名表后，行政部根据课程安排给员工发一份邀请函，其内容包括课程名称、时间、地址、费用及有关规划，包括最迟在课程开始前一个月内允许取消课程等，否则，即使你没来上课，也会收取费用。

爱立信培训中心放在 Intranet 网上的培训计划每月更新一次，更新的主要内容有：通知员工哪个课程已经报满，哪个课程还有席位，又增加哪些新课等等，所以爱立信的员工每月月初都十分关注更新的培训计划，以安排自己的时间，力争在一年内完成自己的培训计划。

爱立信培训中心规定，理论课最少人数不低于 16 人，最多人数不超过 24 人，实验操作课最少人数不低于 6 人，最多不超过 8 人。控制人数既可防止课程赔本，又可保证教学质量。在课程开始前一个月，如果发现有的课程报名人数还不够，行政组将在 Intranet 网上发布培训公告，请大家尽快报名，一般会收到很好的效果。

培训课程结束后，行政部根据考勤和考试情况给学员颁发爱立信专用证书，一般规定出勤率 90% 以上才有资格领到证书。

## 摩托罗拉：“肯定个人尊严”

作为世界上最大的通信、电子业跨国公司，摩托罗拉在中国改革开放之初就通过销售产品（无线对讲系统、蜂窝电话系统等）方式进入中国市场。1992年3月25日，摩托罗拉（中国）电子有限公司在天津经济技术开发区成立，首期投资1.2亿美元。1994年10月，1995年6月，摩托罗拉（中国）电子有限公司上海分公司和广州分公司分别成立。

如今，摩托罗拉在中国进行广泛的商业活动。具体内容包括：（1）继续在中国投资及技术转让；（2）加速从技术人员到高层管理人员的本土化进程；（3）提高产品国产化成分，协助中国建立电子基础工业；（4）以独资为基础，发展与中国电子行业的合资合作。

截止到1997年4月，摩托罗拉在中国的投资项目包括：在天津建立8英寸亚米半导体芯片厂，在北京成立中华总部，建立6家合资企业和5家合作项目，建立摩托罗拉大学培训中心，建立多个项目研究中心，转让一系列世界领先技术等。举世闻名的摩托罗拉公司这样阐述自己对人力资源的看法：“人才是摩托罗拉最宝贵的财富和胜利源泉。摩托罗拉公司将对人才的投资摆在比追求单纯的经济利益更重要的位置。尊重个人是摩托罗拉在全球所提倡的处世信念。为此，摩托罗拉将深厚的全球公司文化融合在中国的每一项业务中，致力于培养每一个员工。”尊重个人，肯定个人尊严，构成了摩托罗拉企业文化的最主要内容。

具体来说，摩托罗拉将“尊重个人”理解为：以礼待人，忠贞不渝，提倡人人有权参与，重视集体协作，鼓励创新。摩托罗拉公司通过为员工提供培训、教育、专业发展机会，后勤保障，公司内部沟通等方式，来实现对个人尊严的肯定。

### 一、培训和专业发展机会

公司制定了培训计划，向公司中层和高层输送管理人才，以实现由中国人负责公司的管理和决策，从而加速人才本土化的进程。目前，在摩托罗拉（中国）电子有限公司中，经理主管一级已有100多名中国人，占该层管理者的

51%。在几年的时间里，摩托罗拉每年都选派 600 多名中国员工到其美国工厂去参加技术会议、工程师设计会议以及技术培训。

除内部教育和培训外，摩托罗拉还支持、组织员工参加全国经济统计专业职称技术资格考试、职称外语考试、质量认证培训等。

## 二、众多沟通方式

1998 年 4 月，摩托罗拉（中国）电子有限公司推出了“沟通宣传周”活动，内容之一就是向员工介绍公司的 12 种沟通方式。比如：

我建议：书面形式提出您对公司各方面的改善建议，全面参与公司管理。

畅所欲言：保密的双向沟通渠道，您可以对真实的问题进行评论、建议或投诉。

总经理座谈会：定期召开的座谈会，您的问题会在当场得到答复，7 日内对有关问题的处理结果予以反馈。

报纸及杂志：《大家》、《移动之声》等杂志可以使您及时了解公司的大事动态和员工生活的丰富内容。

公司每年都召开高级管理人员与员工沟通对话会，向广大员工代表介绍公司经营状况、重大政策等，并由总裁、人力资源总监等回答员工代表的各种问题。

## 三、一块铜匾

如果参观者来到摩托罗拉摆满奖杯奖章的“荣誉厅”，就会看到一块“先进党组织”的铜匾，这令很多人感到诧异。有人问：不是外资企业吗？怎么还允许党组织存在？党员活动受不受限制？外国老板怎样看中共党员？事实上，在摩托罗拉。“党员公开、组织公开，活动公开”，这里的老板对党员活动给予方便，给予支持，给予经费，真正做到肯定个人的尊严。他们自己这样解释：“有这么多的党员，如果不发挥他们的作用，就是资源的浪费！”