

对话汉高集团CEO罗思德：

全球化和数字化令“大象”更敏捷、快速、高效

本报记者 黄轲 张勇 上海报道

在来到中国之前,汉高集团全球CEO罗思德(Kasper Rorsted)在过去几周内已经到访了俄罗斯、乌克兰、巴西与阿根廷等地的分公司。事实上,“全球化”正成为汉高近年来发展的关键词。

总部位于德国杜塞尔多夫的汉高公司,目前其欧洲业务只占总销售额的30%,相比之下,新兴市场内的销售额占比已攀升至43%,员工数也占到总体员工数的55%。在汉高“新战略”中,到2016年,汉高的总销售额将达200亿欧元,其中新兴市场将占半壁江山,销售额预计达100亿欧元。

这种情况下,以往以欧洲人为主的汉高管理层中,出现了中国人、印度人、巴西人的面孔,同样土耳其、阿拉伯地区

“押宝”新兴市场

《21世纪》:你从五年前开始担任CEO,这期间全球经济遭遇了重大危机,但我们发现汉高的业绩和市值一直保持平稳,没有大起大落,其中的原因有哪些?

罗思德:我认为这主要来自四个方面。首先,我们在战略上高度重视新兴市场,目前新兴市场的销售额占比已经达到了43%,同时,新兴市场的员工人数在我们全体员工当中也攀升到55%。

第二,我们在成本结构方面也进行了相关优化。我们将不少在成熟市场的生产基地转移到新兴市场,以此降低成本。2009年至2012年,我们在产能上的总投入是13亿欧元,今后四年中,我们的投资将会增加到20亿欧

多元化管理

《21世纪》:汉高十分强调全球化的策略,那么在人员发展上,公司是如何与之匹配的?

罗思德:对我而言,公司最重要的资产就是人才和团队。我们是全球化的企业,就意味着我们的管理层也必须做到全球化。所以我每次开管理层会议的时候都会留心观察,有多少非欧洲人的面孔,我确实认为只有通过大力发展管理层的全球化,才能推动公司在业绩上取得不断的突破。如果做不到这点,就无法称为一家全球化的企业。

我还想强调的是,除了外聘,我们也非常重视企业内部的培养

的高管也逐渐加入汉高的管理层。崇尚本地化管理的罗思德,每次高层会议时都会留心观察,有多少非欧洲人进入了汉高的核心层。

只是,随着公司的规模不断壮大,管理也日趋复杂。其中不仅包括由人员多元化带来的文化冲突与沟通障碍,也包括跨地区、跨领域的协同合作。在接受本报专访时,罗思德毫无保留地与我们分享了运营全球化企业的思考。

其中,他尤其讲述了数字化和移动互联网对汉高这样传统行业中“大象”公司的机遇与挑战。“数字化孕育着巨大的机会,使得我们虽然规模比较大,但仍是一家敏捷、快速、高效的公司。”罗思德说。

元。这些资金将用来建设更大型的工厂,并且这些工厂也都位于新兴市场。

第三,我们愈发重视开发具有高科技含量的产品,在技术领域实现差异化,而不是在低端的产品上参与竞争。如今,飞机、汽车等交通运输业,手机、液晶显示器等电子产品业,以及制鞋业、食品包装业、生活用品等领域正越来越多地使用我们的高科技产品。

第四,我们在企业内部推广的是业绩导向的文化,重视员工及管理层的执行力,以此确保业绩的顺利实现。

《21世纪》:你认为过去几年来,汉高经历的最大变化是什么?

罗思德:过去几年,汉高发生了根本性的变化。第一个变化是我们实现了真正意义上的全球化且更为高效和

和挖掘,这意味着除了HR部门需要抓员工的个人发展外,CEO和其他管理层也必须同样重视员工的职业生涯。一年中我有160天至170天在全球各地出差,每到一个国家,我都会花时间与那里的优秀员工见面、对话,一来是为了灌输企业文化,二来这也是我个人“接地气”的一种很好的方式。

《21世纪》:新加入的高管,风格上与原先的管理层有差异吗?汉高又是如何去融合多元化人群间的行事风格和管理风格的?

罗思德:在这方面,我想强调一个共性和差异化的问题。共性方面指的是战略思考的能力、愿景的把



关于未来,我们设定了“200,100,10”的新战略,指的是到2016年,我们将销售额提升至200亿欧元,其中新兴市场100亿欧元,每股收益的年复合增长率保持在10%

专注。除了之前提到的新兴市场的销售额占比及员工数量外,我们的管理层也实现了全球化,出现了俄罗斯人、中国人、印度人、巴西人,以及土耳其及阿拉伯地区的高管。第二个变化是我们在创新方面加大了投入,如:粘合剂业务部,针对电子、汽车甚至是航天业,推出了相当多的创新产品。与此同时,汉高市值也在大幅上扬。从2008年时约90亿欧元到去年年底时的300亿欧元。

关于未来,我们设定了“200,100,10”的新战略,指的是到2016年,我们将销售额提升至200亿欧元,其中新兴市场会占到50%,也就是100亿欧元。在盈利增长方面,我们将每股收益的年复合增长率保持在10%。

握、价值观和职业操守,这是我们极为坚持的方面,所有管理层,无论新旧,在共性方面都不会做任何的让步。但是在文化差异方面,我们又抱着非常宽容的态度。毕竟我们身处不同的文化,不同的市场,所以完全允许这样的差异化存在。

你不能要求每个人做同样的事情,但有些事情必须保持一致。这需要相互间的信任,而信任的基础是了解。包括我自己每次都在员工餐厅吃饭,通过深入基层来了解员工的需要。像汉高这样的大公司有近5万名员工,但公司仍在高效运转,很大程度上是因为管理层能够及时贴近员工,了解员工的心声。



创新与数字化

《21世纪》:就创新而言,我们知道GE提出了反向创新,谷歌有它的实验室,你们的创新又有哪些独特之处?

罗思德:汉高在创新方面也有很多动作,但也许不像GE或谷歌那样显而易见。当今有很多产品都离不开粘合剂,比如平板电视,几年前可能很厚,但现在能做的非常轻薄,这些变化的背后离不开我们在粘合剂方面的突破性创新。并且我们在实现突破性创新的同时,要确保企业不对生产设备做过多的改动。

我想强调的是汉高的平行式创新。在亚洲,我们会与汽车业、制鞋业及电子商品业的客户沟通,从设计师那里了解客户未来三五年的规划,了解他们的设计概念(譬如柔性手机等),将这些概念列入我们的研发方向中。因为这些新概念的背后,必须要有高科技粘合剂的支撑。换言之,我们必须贴近客户,了解他们的疑难问题,再推出我们的解决方案。这意味着我们不能总是通过总部来进行自上而下的创新,而是应该与客户平行地实现开发。

此外,我们在考虑实现突破性创新的同时,也非常注重通过基础技术平台的延伸来实现已有技术的再用。

《21世纪》:你如何看待数字化浪潮与移动互联网对传统行业带来的机遇和挑战?

罗思德:我认为,我们现在正处于经济波动比较大的商业环

境中,只有那些对外界快速响应的公司,才能抓住更多的机会。对汉高来说,IT系统或是数字化孕育着巨大的机会,使得我们虽然规模比较大,但仍是一家敏捷、快速、高效的公司。

说到IT系统,我想举两个例子:我刚开始担任CEO时,我们有135种不同的人力资源体系,而我们今天采用的是一个集中化的HR管理系统。此外,我们过去并没有一个集中的采购系统,但现在我们拥有了非常清晰、透明的集中化的采购体系,让各项信息一目了然。

以汉高的化妆品业务为例,我们在中国的销售团队大约有千余名员工,通过自动化的软件,我们解雇了销售员工在拜访终端客户后按照标准的步骤来进行数据的上传,这些数据既包括产品在货架上的位置、促销活动的现场情况,也包括竞品的价格等等,我们后台的员工每天都会跟进分析这些数据。通过上传的数据,我们可以及时发现工作中出现的问题或遗漏,比如是否有一些店铺没有走访到等。

此外,近期我们投入了很多时间来研究如何通过外部大数据来提升我们现有的业务。我认为大数据将是一个绝佳的机遇与发展趋势,外部数据与内部系统的实时化对接可以更客观地说明现状,让我们将掌握到的实时信息转化为巨大优势,从而加快做出对市场的反应。先发制人,掌握市场风向标,始终占据行业领导者地位。

侧影

严厉与包容

文/黄轲

许是曾经身为丹麦国家青年手球队一员的缘故,从机场直接来到采访现场的罗思德,精神熠熠,保持了他一贯雷厉风行的行事风格。

出生于丹麦奥尔胡斯的他,自幼便养成了行事果敢的作风,正如手球运动强调个人的敏捷和团队的配合,这些都成为他职业经历中的个人标签。

作为汉高集团全球CEO,51岁的罗思德精力过人,多数时间都在世界各地出差中度过。他在旅途中几乎从来都是只身一人,不会带总部的其他同事。用他的话说,“一旦总部来了一个团队,就会给当地的分公司带来心理压力。”他更希望与当地分公司的基层员工打成一片,使自己更加积极、自然地融入各地的团队中。

他甚至不需要在分公司内拥有一个漂亮宽敞的办公室。“这对我来说是一种浪费,”罗思德称,“我完全可以借用其他管理人员的办公室,用不着去张罗一个新的”。在他看来,移动办公的风格可以让自己显得更“接地气”,更加平易近人。

不过,推崇低调随和的罗思德,对待业绩时却一点儿也不含糊,甚至显得有些“铁腕”。他将公司的文化定义为“业绩导向”,并且“凡事都要开门见山,不允许找任何借口。”

“无论一件事是好是坏,我都会直接说出来。”他表示,“如果不提出批评,会降低表扬的价值。”他始终相信,管理者必须直言不讳,只要做自己即可,不需要附和其他人。这也是他上任汉高CEO以来,带给公司最大的管理风格上的变化。这种直来直往的行事特点,既是在哈佛商学院学习留下的痕迹,也是他在甲骨文、惠普等美国公司任职时养成的习惯。

他欣赏的企业领袖,如通用电气的杰克·韦尔奇等。他们的领导风格带给罗思德许多启示,比如直言不讳,比如把精力集中在正确的方面。“我会专注于少数几件事并把它们做好,不会被其他事分心,所以必须弄清楚现在或近一年内最重要的事是什么。”罗思德称。

“应该说,汉高已经不是一家典型的德国企业或欧洲企业,因为我们只有30%的业务来自欧洲。”罗思德如此表示。在他眼里,以业绩为导向的美式管理风格看似简单直接,但却能为员工创造更多的机会,“因为业绩面前人人平等,再加上透明、开放、互信的文化,会更加便于公司取得快速成长”。同样地,在全球各个市场进行调研时,罗思德也强调分公司不能“报喜不报忧”,在汇报成绩的同时,也必须汇报问题和面临的挑战。

于是,“随和包容”与“严厉较真”,奇妙地交织在他身上。