

## 性感也是生产力

文 | 毕维尹

如果你身边有这样一位异性,他/她外表惊艳,极具智慧,同时朝气、自信、谦虚且富有激情,那你一定会被吸引,希望可以和他/她接近吧。在商业世界里,每家公司都希望能够俘获顾客和员工,让投资家们无法将视线从它的行动中移开,那什么样的公司能够成功做到这一点?

世界第二大时装零售集团Inditex (Zara母公司)前人力资源总监赫苏斯·维加在其著作《性感的公司》一书中写道:一家充满魅力的公司拥有这样的信念:无论是客户、员工还是供应商,他们不过是为方便区分职能而被贴上了不同的标签,决定他们行为的仍然是“人”。并且,无论是谁都和你我一样有感知的心灵、会思考的头脑,并且拥有起伏的感情。那些想要用性感去魅惑他人的公司,必须同时具备三个特征——诱人的形象(让你感觉很愉快)、卓越的智慧(它能够刺激你)、诱人的个性(你被它吸引)。

高档豪华的室内装饰、顶尖流行的时尚款式、不断变幻的服装风格、以及那位被称为“上流社会隐士”的创始人阿曼西奥·奥尔特加, Zara以其独特的魅力受到消费者的追捧,被众多商学院作为研究的对象。Zara究竟是如何施展媚术的? 9月19日,赫苏斯·维加通过电话接受《中国商界》的专访,为我们破译了Zara的性感密码。

### 惊艳的外形

Zara不喜欢做广告,但这种说法并不全对,店铺就是广告。和谐的线条、

高品质的材料、用心的照明、与店内氛围相契合的背景音乐……借用一位顾客的话来说就是:“在Zara的店里,也有在阿玛尼和罗意威里一样的感觉。最大的差别是在收银台付款的时候,比起阿玛尼的服装来说,Zara的衣服价格便宜多了。”店铺是展开最后战斗的场所,是真实的瞬间。如果在这里失败了,那过去所做的一切——广告、一直以来向别人传递的信息、品牌的魅力——都将付诸东流。

客户、供应商以及社会上的普通人会通过员工的服装对企业给出一个印象分。具体来说就是,通过员工的服装,我们就可以看出企业的个性与业务范围。阿曼西奥·奥尔特加在过去很多年里一直隐瞒自己的姓名,只在公司上市以前,公布过一张身份证上的照片。公司上市后,迫于媒体的压力,他才不得不公开了几张个人的私人生活照。

事实上,每次奥尔特加在拉科鲁尼亚的总部总是穿着一身很低调的服装。他不希望别人通过自己的着装来判断公司的形象。

在Zara工作的设计师中,从一流学校毕业出来的人非常少。要成为产品部门的工作人员,必须具备三个基本条件——喜欢时尚,有一定的文化程度,有个性的形象。比起技术能力、设计的经验、外语水平,Zara更加看重应聘者的穿着以及容貌。

### 非凡的智慧

在赫苏斯·维加看来,性感公司的智慧基本表现在公司的行为与经营模式上。但是,这里的经营模式并不是由极为有限的几个高层或管理人员所管理的东西。性感公司的经营模式,就如同大脑不同部位分管不同功能一样,各部门有着各自的作用,它强调每一部



分的作用都同等重要。

几年前,法国货车司机进行罢工。为了施加压力,司机们用卡车封锁了边防检查站,使得那些通过陆路交通运输商品的企业遭到了很大的打击。对于采用零库存体制的Zara来说,那次罢工简直就是一场噩梦。公司召集了与这个问题关系最紧密的物流、生产和运输部门的高层以及部分仓库管理员、店员及设计师,召开了一个紧急会议。

一位仓库管理员说,他的父亲是开面包店的,都是用面包车来送货。第二天,从其他部门借调来的面包车驶出了拉科鲁尼亚,而且运送价格也很便宜。多亏了这位年轻的仓库管理员,Zara守住了自己对客户的承诺。

“Zara经常召开这样由一线人员和管理层共同参与的会议,因为一线人员更了解实际情况和客户的需求。Zara关注每一位员工,倾听来自他们的意见,为他们制造出一个自由的环境,让员工无所畏惧,并且用行动来表示。恐惧会让人麻痹,产生出欺骗和没有责任感,让人失去信心,扼杀创造性。”

作为Inditex的前人力资源总监,赫苏斯·维加对人才管理有着独到的看法。“Zara并不是特别看重教育背景和职业技能,我们更欢迎有激情、有创意、善于沟通、不满足于现状的人才。事实上,公司内部的晋升制度要比对外招聘重要很多。”解决错综复杂的问题,最重要的不是外部的支援,而是解决问题的决心、公司内部人员的才能以及一些必要的常识。“如果员工很努力地工作却得不到晋升,而是从外部招聘人

才,员工会认为公司不在乎他们。”

“要为员工设置合适的挑战。”婚姻生活固然甜蜜,但只有热恋才能迸发激情。招募到合适的人,让他愿意在这里工作,也只能算是与他建立起长期恋爱关系的开始。即便客户购买了我们提供的商品或服务,也不能称之为胜利。这只能算作今后长期相互满足需求、产生信赖关系的开始。无论是对于公司还是个人,最大的难题是如何维持激情。

### 迷人的个性

像这样的事你一定碰到过吧?约会对象的美貌与知性兼备,可是你却怎么都喜欢不起来。像这样的事,在商界中也经常发生。要让顾客和员工产生情感,关键就在于企业文化,也就是企业的个性。

对于诱惑者来说,相信自己有能力是必备的首要条件。Zara在几年前曾经遇到了很大的挑战,公司必须重新审视每周两次向各个连锁店派送产品的系统。当时的派送系统涉及的领域繁多、时间紧迫、压力大,因此必须有高度的协调性。

面对这样的挑战,Zara一开始没有借助外部的帮助,但是一段时间后,项目的负责人开始怀疑自己是否能完成任务。因此他们向阿曼西奥·奥尔特加建议向物流业务的顶级顾问公司寻求帮助。奥尔特加在这些负责人的一再要求下才勉强答应。事实上,顾问公司最后并没有找到解决方案,反而建议变更发货的次数。在各种压力下,物

流部的负责人不得不自己找出解决对策。最后,Zara建造的44万平方米的自动化巨大仓库,成为了世界许多企业的典范。

“谦虚、激情、共同参与,这些都是Zara的个性。不要觉得自己比别人更好,要意识到自己的公司并不完美,还需要为顾客提供更好的东西。有激情的员工才能造就有激情的公司,也才能吸引消费者。每一位员工的智慧都值得借鉴和珍惜。”

赫苏斯·维加认为,Zara最大的竞争力在于有抱负、时尚、速度更快。

“Zara并不关注竞争,不在意其他公司在做什么。它只关注顾客的需求,并且以更快的方式满足这些需求。”

2006年,赫苏斯·维加离开Zara,他说:“我现在想做一些不同的事情,我想转变自己的职业方向,做一名演说家和作家。我很幸运能在Zara工作多年,那是一段快乐的时光,Zara是一家非常优秀的公司。”

如今,作为一名媒体人和人力资源独立咨询人,赫苏斯·维加认为,“用心思考”将成为未来决定企业成败的关键。

“人类是情感和理智的完美结合体。公司们通常只在意理智的部分,忘记了我们都是有情感的,情感是生活中非常重要的一部分。头脑思考得出的结论大同小异,企业生产出的都是类似的产品。只有将头脑和心灵结合起来,企业才能得出符合消费者需求的、有差异的产品和服务。这些都是Zara以及其他成功企业所奉行的模式。”