



百年企业变革配方



2011年，我出任金宝汤公司（Campbell Soup Company）CEO。当时公司在美国的汤品销售额呈下滑之势，产品创新也乏善可陈。更令人担忧的是，员工似乎沉醉于公司昔日成就，不思进取。我们该如何在这家拥有145年悠久历史的公司实施变革？

我们从外部世界天翻地覆的变化入手，全面评估了新消费者的人口结构及其行为、全球经济重组以及数字化变革给食品行业带来的巨大冲击。为了迎合医疗和健康领域的趋势，以及除杂货店以外的电商和其他渠道的扩张，我们还就新鲜包装食品的变革进行了研究。我们向员工强调，公司需要继往开来，现下有双重使命要完成：依据现有消费者加强核心业务的同时，也要进军快速增长的领域，以吸引新的消费者。

随后，我们对高层300位领导者进行了调研，找出上述战略实施的障碍。他们表示，金宝汤缺少两大关键要素。一是有效的决策机制，很多人认为，公司过于强调达成共识的重要性。我们因此更新了领导力模式，从“驱动组织达成共识”到“驱动决策的制定”。另一个问题更棘手：我们缺乏鼓励机制。

于是，公司着手就“求稳”文化进行调整，鼓励员工敢想敢为。我们将“勇气”设为核心价值观之一，并打造新的绩效管理体系，鼓励员工勇于承担风险和设定远大目标。如今，员工表现与业绩直接挂钩，如果他们所做贡献带来突出影响，我们还会给与奖励。

在贯彻企业价值观时，公司高层要起到表率作用。于是，我们大胆对

领导团队进行大换血。事实上，自我担任 CEO 后，团队里的人员要么是刚换到新岗位，要么是新加入金宝汤。

当然，我必须以身作则，在公司中树立“勇气”的典范。收购 Bolthouse Farms 公司——一家生产新鲜饮料和果汁、沙拉酱以及新鲜胡萝卜的领军企业——就是一次最好的契机。这宗价值 15 亿美元的交易是公司历史上最大的一宗并购，自然引发了一些质疑。（新鲜的胡萝卜，丹尼丝？你是认真的吗？）这宗交易秉承了我对新鲜包装食品（这一领域价值 120 亿美元）的构想，让我们能以消费者的需求为主，并符合大势所趋。对快速增长的婴儿有机食品制造商 Plum Organics 的收购也符合这一需求。为了在全球（先从中国开始）扩张零食领域，我们收购了 Kelsen 集团。

身为领导者，你必须恪守公司价值观，并且在员工奉行这些价值观时加以鼓励。2013 年 10 月，我目睹公司的全球领导者一起达成一项决策，这在过去只会陷入无休止的争论。那一刻我知道，“勇气”这一价值观正在全公司发挥主导作用。当时，公司决定将我们欧洲单一的食品业务剥离，出售给私募公司 CVC Capital Partners。要做到这一点并不容易：欧洲一度是我们的重要市场，我们在比利时、法国、德国和瑞典的当地品牌能为公司带来总计逾 5 亿美元的年收入。我们的领导者大胆决定集中资源打造全球品牌，尤其是在亚洲和拉美等新兴市场进行大力推广。

当然，我们仍在不断摸索前进，但我们不再像以往那样害怕失败。我们带着重拾的勇气，为了金宝汤的未来发展，正努力重塑公司的业务和企

业文化。(李茂/译 万艳/校 时青靖/编辑)

丹尼丝·莫里森是金宝汤公司 (Campbell Soup Company) 总裁兼 CEO。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32187

