

People



很久以前,男人写下规则,制定了标准,这些规则和标准主宰着今天的商业环境。为了在这个依然是男人把持的财经界取得成功,她们凭借怎样的独特魅力,游刃有余,大放异彩?
“财经名女圈”关注财经界名女,让读者感受她们非同一般的人生。

罗兰·贝格国际管理咨询有限公司全球合伙人郑豫:



当初选择华晨没有错,但咨询业更单纯

2004年,郑豫出任华晨汽车集团副总裁兼华晨金杯销售公司总经理。但2005年,在华晨的人事风波中,她又选择离开了华晨,重新回到咨询业。

经历过这番变动后,郑豫说,“我其实更喜欢咨询业,因为咨询业相对单纯,而不用去应付关系、矛盾,不用去应付场面上的事。”

◎本报记者 吴琼

作为罗兰·贝格管理咨询公司高级合伙人,郑豫是中国咨询业中职位最高的女性。即使在罗兰·贝格全球公司里,能当上合伙人的女性仍然凤毛麟角。罗兰·贝格共有150名全球合伙人,其中仅3名为女性;重视少数民族、女性的北美9大国际管理咨询公司中,在其全球范围内的女性合伙人一般也不会超过15%的比例。

但郑豫出名绝不是因为这一点。在中国汽车企业核心圈中,没有人不知道郑豫。

2004年,郑豫从波士顿管理咨询公司转任华晨汽车集团副总裁兼华晨金杯销售公司总经理,雄心勃勃的她本想大干一番,但2005年,在华晨的人事变动风波中,她又选择离开了华晨,重新回到咨询业。

经历过这番变动后,郑豫说,我其实更喜欢咨询业,因为咨询业相对单纯,而不用去应付关系、矛盾,不用去应付场面上的事。”

清华书香女误闯商界

郑豫出身书香门第,父母均是清华大学的教授。但郑豫的职业生涯远远偏离了当初父母设定的轨道。

读大学时,本来想学心理学,但父母都是理工科背景,再加上那时候大家都喜欢看理工科,所以我就去北京师范大学念计算机专业。”郑豫告诉记者。

与其他清华大学的教工子弟不同,郑豫毕业后直接进入了商业领域,开始在外资企业从事计算机销售与渠道建设。郑豫将进入外企的原因归为“我的英语很好”。

1990年,我大学毕业时,正值中国内地市场对外开放。”郑豫说,外资踊跃进入,我去了一家美国计算机公司。可以算得上是最早一批接受外资品牌、经销商管理的中国人。当时我们将服务的客户分为两类,一类是大客户,像高端绘图仪等主要为石油部、地震局、测绘局、飞机制造公司等。另一类则走低端的分销模式,主要通过北京的“网通两海”作为分销商进行销售。”

熟悉中国IT史或者中关村史的人都知道,“网通两海”是非严格意义上第一批中关村IT企业,即1982年至1984年相继成立的金海、科海、四通、信通,当时都在分销PC机上获得了较为丰厚的利润。

当时的郑豫无法想象到,曾打过交道的一些分销企业,如今或黯淡退出;

或继续闪耀,成为当今中国的IT巨头。

中国第一代咨询业涉水人

真正改变郑豫人生轨迹的则是出国读MBA。但这纯属巧合,并非郑豫有预知未来之能。

1992年下半年,我出国了。因为我先生在美国奥斯汀读书。而且当时多数清华园的子弟都会选择出国。”郑豫说,如果说和别人不一样的地方,那就是多数人出国后读理工科如物理、无线电等专业的研究生或博士生,只有我选择读MBA。”因为错过入学时间,所以郑豫就先找了份工作然后选择专业。有意思的是,当时很少有人知道MBA是什么,更无从预见到MBA会如此吃香。郑豫之所以选择读MBA,还是因为在外企接触过商业、销售、分销、品牌等,MBA最有吸引力。

美国德州大学奥斯汀分校是北美南部最好的公立大学,每年商学院学生大约450至500人。不过,我当时上学时只有三、四个中国学生。”郑豫回忆,我毕业4年至5年后,中国人去美国德州大学奥斯汀分校的开始多起来了,每年差不多有40人至50人中国学生毕业。”

至于郑豫MBA毕业后选择管理咨询业,更是一个意外。

当时只想去大企业,作为摩托罗拉奖学金获得者在大企业当实习生,我原以为自己会在奥斯汀为这些IT企业工作。”郑豫说,为了招聘员工,麦肯锡、波士顿等咨询公司到学校做演讲,介绍他们的公司。我突然发现这些来做演讲的人都很优秀、睿智。无论谈话还是回答问题都与常人不太一样。”

而当时的中国内地制造业刚刚起步,服务业并不发达,根本没有咨询业。对郑豫来说,管理咨询业是一个全新的领域,一个新奇的世界。

幸运的是,我被邀请去参加三个国际管理咨询公司的面试,面试时把美国飞了个遍。”郑豫笑着说,本来以为主考官会问传统的经验之类的问题。没想到他们给了我一个案例,让我分析原因、提供解决方案。另外,还出了些五花八门的题目,但都很有创新性,我从那时起就喜欢上这个行业。”

在接到三个公司的录用书后,郑豫选择了波士顿管理咨询公司。

1996年,郑豫从美国来到香港,任职于波士顿(香港)管理咨询公司;1998年,随着中国内地咨询服务业水暖,郑豫也开始在内地效力于波士顿管理咨询公司。

我们可以说是最早一批从事管理咨询的中国人。”郑豫告诉记者,其实,大学时我的理想是长大当名心理学家,真没想到会步入商业领域,从事管理咨询工作。”

经历华晨人事漩涡

1990年至2004年,郑豫的生活几乎风平浪静。直至2004年1月,郑豫的平静生活,终于被打破。

在波士顿管理咨询公司的客户中,有一家叫“华晨汽车”的企业。从2002年起郑豫为华晨服务,为华晨汽车量身定做了从产品规划到品牌管理、销售分销重组的方案后,吸引了当时华晨汽车管理层的信赖。在不断的劝说下,半年后郑豫终于下定决心去了华晨汽车,担任集团副总裁兼华晨金杯销售公司总经理。

尽管当时的华晨汽车置身于人事漩涡中,但无心理会人事变动的郑豫只是希望能为中国汽车做点什么,或者说有点女人的简单完美主义:希望将在波士顿为华晨规划的方案变成现实,希望从品牌建设、产品规划、分销模式上实现一点改进,以及在组织结构上做一些调整;想为中国自主品牌汽车贡献一份智慧。在她看来,当时华晨汽车经过调整后,正在向职业化、正规化转型、脱离了私人老板的管理,形成规范化的团队。但由于华晨内部的人事变动与机构调整,在2005年初,郑豫离开了华晨汽车。

对于这些变化,郑豫显得相当平静。而华晨汽车也客观地、高度评价了郑豫对华晨汽车的贡献。华晨汽车集团内部人士也表示,其后华晨敏捷的上市、命名;华晨M3的上市,很多方案也是按照郑豫为华晨汽车量身定做的方案进行的。正是郑豫、赵福全还有当时的管理团队联手合作,为后来华晨的二次发展打下较好的基础。

为华晨汽车服务和工作的两三年,使我深入了解了中国汽车企业的运作”。郑豫并没有去抱怨,而是感慨生活的馈赠,毕竟做咨询和运营一家企业,需要的能力不同。运营企业需要人脉、政治基础和本地运营的操作能力。单靠几个空降兵是很难经营好一家企业的。因为亲历其苦,所以我更了解团队的重要性和力量,更了解汽车行业运作的苦楚,也因此更容易设身处地为企业的老总着想,因而更容易与企业搭上脉。”

转战罗兰·贝格

离开华晨汽车后,郑豫再度回到

了其熟悉的汽车咨询业。这一次,她选择了罗兰·贝格。

这是一家带有较强企业家进取精神的企业。”郑豫讲了她之所以选择的理由,相对而言,它的体系上更自由灵活、在各国相对自主发展性较强。”

罗兰·贝格给予了郑豫想要的发展空间。郑豫将在华晨汽车的所得和多年的咨询经验有效地结合,改变了原有服务外资企业的传统咨询模式,即以化整为零的方式为中国企业服务。

咨询界最尖端的服务对象是企业的决策者。”郑豫说,但对于企业的变革和提升,就不能指望靠某一个战略项目就可以解决所有难题,因此必须是一连串的方案,甚至是在各个环节、对中方高中层甚至基础管理者的全方位渗透。我们必须将战略发展的目标细化到运营的具体方案,并有效地传递给各个环节的领导者,才能执行下去,才能达到预期的效果。”

化整为零,还有另外的目的:加深与客户在不同层面上长期的沟通,随着客户一起进步。

对于中国企业来讲,大项目的费用极高,可能3年才做一个。如果3年不紧密联系,可能会有两种结果:要么未必会达到理想的效果;要么会失去跟客户进一步沟通的机会。”郑豫解释道,所以我现在对于大的中国客户集团强调调整为零来做,每个案子的规模不会太大,相当于大项目的拆解部分。这样既可以向中层管理者渗透,又可以将各个模块串起来,形成优势。”

在战略上巧妙布局,获取更多商机的同时,郑豫也开始了罗兰·贝格的影响力营销。

2006年,凭着对中国汽车市场和世界汽车市场的深刻理解,郑豫带领其团队向外发布“全球低成本本车的发展态势”的报告。这份报告大胆地预测:2012年,全球低成本汽车市场将达1800万辆,全球各地区市场将出现强劲的增长势头。而低成本车的定义为:在美国市场的售价低于10000美元,在其他市场的售价低于10000欧元的A级车、B级车。

2007年,郑豫带领其团队又将对外公布关于全球低成本本车的研发及生产方面的研究报告。

两份报告的出台,将解开高油价时代下、新兴汽车生产国家应对竞争的疑惑。随后征战海外的中国自主品牌汽车企业,都应该先看看这份报告。



人物简历

郑豫

2005年至今,罗兰·贝格国际管理咨询(上海)有限公司全球合伙人,汽车业务负责人。
1990年,毕业于北京师范大学,计算机科学与技术专业。
1996年,毕业于美国德州大学奥斯汀分校,工商管理硕士。
1990年至1993年,美国洛克希德公司加州图形电脑公司,任市场部总监。
1993年至1994年,IPC技术有限公司,任奥斯汀分公司总经理。
1995年,摩托罗拉公司计算机中央处理器部门,任经营战略和战略同盟业务发展经理。
1996年至2004年,美国波士顿管理咨询公司,历任咨询顾问、项目经理、高级经理。
2004年至2005年,华晨汽车集团,任集团副总裁兼华晨金杯销售公司总经理。

人物对话

女性成功关键:平衡好工作与生活的关系



◎本报记者 吴琼

成功离不开丈夫支持

上海证券报:为什么在管理咨询界,女性合伙人这么多?你觉得你成功的关键是什么?

郑豫:我是最早步入管理咨询业的一批中国人,而且做得时间也很长。很少女性能做这么长的,因为这需要脑力、体力,还需要平衡生活。

从整体上看,从事管理咨询的女性高层比重较小。其实刚入门时男女比例是一半对一半,但级别越高,女性的比例也越少。这并非女性的智力输于男性,其实女性的智商和情商更适合咨询行业。多数人无法持续上升,是因为无法应对或者平衡处理工作、生活的关系。我能平衡、规划好我的工作和生活,一方面要归功于一直支持我的先生。

另外在咨询业发展专注和积累是非常重要的,这包括知识和经验的积累,亦

包括人脉和网络的积累。现在我的很多客户也是一起成长起来的。

当初选择华晨没有错

上海证券报:你在汽车企业担任过高层,也在管理咨询公司从事过且正在从事咨询工作。你更喜欢哪一份工作?

郑豫:我其实更喜欢咨询业,因为咨询业相对单纯,而不用去应付关系、矛盾,不用去应付场面上的事。

在做管理咨询的过程中,交到了很多好朋友。很多是公司的高管和决策者。越高层的人越孤独,需要从宏观到微观都可以引起共鸣的话题或可以沟通的人。他们有什么困难,可以直接找到我,探讨解决方案,大家也成为思想之友,而且是君子之交。

上海证券报:冒昧问一句,你可曾后悔曾经选择去华晨汽车,经历那样的人事动荡吗?

郑豫:当时去华晨,因为认为中国已

有足够的土壤发展自主品牌,华晨汽车是一个很好的平台。2002年,当我在波士顿管理咨询公司开始为华晨汽车做方案时,中国还没有成气候的自主品牌企业。当时,说我一腔热血也好,或是有长远眼光也好,我对未来中国自主品牌发展得越来越好,说明了当初去华晨的想法没有错。

上海证券报:中国有很多本土咨询公司,罗兰·贝格和他们有什么本质区别?

郑豫:国际管理公司最优势的地方是全球的网络和人才、知识的积累。比如我们的全球汽车中心管理团队,每周都会和德国、美国、日本、法国、南美同事进行电话会议,讨论现在跟踪、接手的案子,以及全球市场的热度。国外同事们可以从罗兰·贝格看到中国的缩影,客户也可以享受全球团队提供的服务。这是本土企业最大的短板。当然服务业需要积累和人才,这需要时间。

理解中国消费者很重要

上海证券报:中国汽车企业与国际汽车企业相比,还存在很大的差距。我们有什么办法缩短距离、或者赶超这些国际巨头吗?

郑豫:有三条路可走:创新、整合、收购。现在全球产业链分工细化,可以用小投入、利用分工来借力。比如华晨汽车曾是一个很好的例子,他们在探索全球借力,在工程、研发、全球采购方面都有所收获。制造业是传统的重资产行业,现在行业也有说法是以“资产变轻”为模式。如果一个企业是精益型的组织,通过外力整合,可以变得非常具有竞争力。当然核心的价值链管理能力仍是必需的,但如何更有效整合仍是管理一个难题。创

新可以是发展模式上的创新,中国企业同时可在日常运营中各个环节,从生产制造、采购、到产品开发和营销手段都要有创新,才能和国际巨头去竞争。

上海证券报:在中国,汽车业竞争越来越激烈,你能否给中国自主品牌企业开一剂药方,让他们可以应对竞争?

郑豫:中国企业应该理解、预测消费者心态,提供具有针对性的产品。其实在理解中国消费者方面,中国企业更有优势,但他们还不能娴熟地将了解转换成需求,从需求有效地转换成产品。合资企业因其受到外方约束,无法迅速作出反应。所以在这一点上中国自主品牌企业应该建立自身的核心优势。

另外,中国自主品牌汽车要在下游价值链如销售、服务环节创造优势。

中国地域广阔,差异性很大。如何保证产品、服务适应于所有领域,并不容易。因此,具体而言并没有现有经验资料可追,需要管理者的创新和探索。