

# 以愿景和激情来领导

Jet Magsaysay

**M**erle A. Hinrichs (韩礼士) 先生的经历和他创立环球资源的故事，听起来像是传说。当年，一个 22 岁的美国小伙子，刚刚从俗称“雷鸟” (Thunderbird) 的美国国际管理研究生院 (American Graduate School of International Management) 毕业，手里拎着一个行李箱，就到亚洲来了。他随身携带的最宝贵的财富，不是兜里揣着的 25 美元，也不是箱底压着的工商管理文凭，而是心中跳动的使命感。

凭借这些资本，他在几年后创立了环球资源。35 年过去了，这些资产已经大大增值。环球资源已经成为领先的 B2B (商对商) 媒体公司，尤其是世界与大中华地区进行贸易的主要的促成者。环球资源通过 10 个领先的行业网站、100 多本采购资讯报告以及 14 场环球资源系列采购交易会和其他展览会，每年将 140 万种产品和逾 13 万位供应商的信息传递给买家社群。环球资源也是《世界经理人》杂志的母公司。

《世界经理人》就领导力的话题对环球资源创始人、董事长兼行政总裁韩礼士先生进行了专访。他强调，愿景、专注和激情是造就环球资源成功的众多因素中的三个重点。

**许多人在提到环球资源和它的成功故事时，都会提到你的高瞻远瞩。其他公司往往是在发展到一定阶段后才制定愿景或者使命宣言，而环球资源则**

**是在一开始就制定了使命宣言。这个使命对你而言有多重要？**

在公司创立的初期，这个使命对所有人来说都很有帮助。我们感觉到，我们在一个为超越个人的、伟大的事业而奋斗，我们深刻体会到这个事业的重要性。我们相信，与致力于扩大事业的公司合作，将创造就业机会、更高的收入、更好的生活水平。它同样会增强国家之间的相互依存度，促进相互了解和理解。

**那么，实现这个目标的途径是什么？在多大程度上，一个人可以参与其中，并做出贡献？**

这是一个难以回答的问题，我甚至不知道答案是否真正存在。但我知道，我们通过让成千上万的公司和买家合作，生产买家需要的新产品，从而壮大了业务、扩大了销售网络、改善了产品设计，也提高了技能。

因此，我可以肯定地说，环球资源以及我们所有的出版物和网站对亚洲地区乃至西方国家的经济增长做出了重要的贡献。我之所以这样说，是因为消费者在购买产品时节省下来的钱，能够投资于其他方面，从而在很多国家促进了新的产业、新的公司和新的商机的诞生。



WILLIAM FURNISS

韩礼士喜欢身处第一线，和客户在一起。

**在过去的 35 年中，环球资源一次次抓住了国际贸易所有重大的变化所带来的机遇。是不是有一个深思熟虑的流程，来帮助你预见到潜在的商机？**

是的，有这样一个流程——它既是一个科学的预测流程，也建立在直觉的基础上。我认为，如果一家企业不能根据它所服务的产业来规划并不断调整经营方向，必将迅速衰落。身处出版行业，我们对每一周、每一天的重大事件做出第一线的报道，我们不断和买家和制造商交流，我们关注着市场的变化趋势，我们能够发现新产品的商机和新的市场。比如，15 到 20 年前，亚洲的产品在东欧地区没有销路，现在却是一个巨大的市场。

在环球资源，我们时时刻刻关注着市场上在发生什么，产业是如何演变的。这样，我们就占据了有利的地位，可以为客户提供新的解决方案。

的确，市场是动态的。如果我们不能及时应对市场变化，环球资源也就不可能有35年那样长的历史了。

### 你刚才提到，在把握机遇方面有时需要依靠直觉。直觉怎样培养？

数据不是知识，知识不是智慧。数据涵盖了方方面面，但你如何将数据整合起来，从中发现变革的趋势、规模和速度？这需要大量的分析，需要许多的流程来将数据提炼成知识。然后，根据你的智慧、经验和成熟度，你才能够面对这众多的知识，说：“我以前就看到过这种趋势”，或者，“我以前就看到过这种变化和发展，我想，十有八九它会向这个方向演变”。

在我们公司里，有很多资深员工对我们所服务的市场有着透彻的理解。如果我们收集了足够多的数据，我们对某种局势就会有更准确的把握。我们有足够的经验，因此一般来说，十次里面，我们总会有八次或者九次是正确的。人难免会犯错误，你需要做的只是为错误提前做好准备。

### 管理理论认为，公司必须超前于顾客，但又不能超前太多。是不是你刚才所描述的运作机制帮助做到了这一点？

的确如此。如果你尝试之后，发现市场对某一种解决方案还不够了解，你就必须耐心等待，直到市场准备好了为止。电子邮件就是个例子。我们是亚洲第一家在互联网上建立数据库来提供供应商信息的。我们告诉所有的顾客：“要使用这项服务，我们

要将你的信息数字化，而你必须使用电子邮箱。”有些顾客甚至没听说过电子邮箱。在整个亚洲，我们不得不提供电子邮件服务。早在顾客真正意识到自己需要之前，我们就向他们提供电子邮箱帐户。

### 我们可以谈一谈如何管理增长吗？对于一个企业领导人来说，最艰难的决策之一就是决定公司应该发展到多大的规模。回顾过去，你是否曾经预想过环球资源的发展规模？

我从来没有明确说过，环球资源应该多大、或者多小。我的原则是，根据所服务的市场状况来扩张，并以这个原则为基础来制定并执行业务政策。重要的是，不仅要关注营业额，更要重视利润。在这个行业，你必须十分谨慎，不能盲目扩张，让成本压垮你。因此，我们的现金流一直良好。我们经营的前提是，靠自有资金来实现扩张和发展。我们追求有机增长，从来不曾迫不得已要从外部融资。

如果你想通过收购兼来实现增长，显然所需的现金可能会超出你的资产负债表上的数字。在这种情况下，你可以邀请投资者来购买你的股票，从而推动公司向前发展。

### 管理大师杜拉克说过，公司的增长要求最高管理层必须随之改变自己的态度和行为。在环球资源，经理人是如何面对增长的？

首先，几乎无一例外地，你必须自始至终专注于计划。你必须继续专注于顾客。我们有两类顾客：买家和供应商。为了服务于供应商，我们必须服务于买家，顺序就是如此。

这一点说起来容易，做起来难，

尤其是公司在许多不同的地点设有分支机构的时候。所以，要把“顾客至上”的责任授权下去可不容易。

### 你如何让一个组织专注于服务顾客？

在我看来，有以下三个步骤。

首先，员工必须把自己作为一个团队来看待，并且作为一个团队来工作。他们必须有归属感。他们必须有团队精神。他们必须有使命感。当然，他们必须得到激励。

然后是问员工：我们的目标是什么？在接下来的一二年内，更重要的是六个月里，我们要做什么？作为一个组织，我们真正希望做的是做什么？然后尽最大的努力，让大家达成共识。

第三步一般涉及到管理团队中属于最高层的5%到10%的人。这些高层经理人必须真正理解，他们在为公司做什么？他们做这些是为什么？他们为公司殚精竭力、辛苦工作、做出牺牲又是为什么？

我又要说，这听起来简单。但是，它远不止对一个使命的认同。他们必须和家人达成一致。他们必须和自己达成一致。他们必须审视自己的动机，认清自己的轻重缓急，然后在最大程度上确认：这里就是他们想呆的地方，这家公司就是想为之服务的公司，而且，如果要为这份工作加上一个期限，他们会希望是——永远。

所以我认为，让高层管理者认同和满意非常重要。如果他们在公司不开心，如果他们对工作总是牢骚满腹，这对公司没有好处，对于服务顾客的最终目标也没有好处。

### 我想谈谈领导力。你经常提到“专注”，今天也提了好多次。你是如何让公司

### 上上下下保持专注的？

我们所在的行业日新月异。这里有太多的因素、可能性和机会，如果你不能使公司做到专注于顾客，专注于对顾客的服务，那么员工所做的工作就没有产生生产力，而且转移了公司的注意力，甚至可能陷入混乱。为了使公司上下一致，必须保持专注。

但专注的意思不是说，“这是我们30年之后要达到的目标”。专注是说，“这是我们前进的大方向，而且在接下来的六到十二个月里，我将要采取以下措施”。

如果大家的前进方向不一，就不可能形成一个团队。这好比杀上战场，但每个连队的冲锋方向却各不相同。你绝对不能这样做。

### 另外一个经常用来形容你的词是“激情”。对你而言，对工作充满激情是不是非常重要的？

我认为这很重要。

如果你早上起来不愿意去上班，如果你的注意力很容易分散，如果你觉得工作了无乐趣，或者工作只是一项消遣，那么你的工作不会硕果累累。你会效率低下。你不会喜欢和同事一起工作，而同事们也不会喜欢和你一起工作。所以，如果你没有激情，你怎么能够指望你的下属对你的目标和想要做的工作充满激情？

### 具体来说，你对什么充满激情？

我对成功充满激情。我希望成功实现我们的目标。不光是为了赚钱。驱动我创立这家公司的原因不是赚钱。我不是金钱的俘虏。我承认，要经营一家企业，你必须获得必要的资源。你必须赢利。我们也清楚表明了

环球资源是追逐利润的公司。但是，让我充满激情的是持续创造业绩，在一个竞争非常非常残酷的市场存活下去。让我充满激情的是我们提供的产品和服务。我非常喜欢拜访我们的广告客户。身处第一线，和客户在一起，对我来说，是一种莫大的快乐。早上来到办公室，享受一天中和大家一起

## “让我充满激情的是持续创造业绩。 让我充满激情的是我们的产品与服务。”

度过的时光——这种快乐我真的无法用语言来向你形容。

### 外界认为你是成功者。你个人的成功标准是什么？

首先一点，成功就是对自己感到满意，对现状感到满意，不管是作为学生、雇员、老板或者你担当的其他人生角色。如果你对此角色感到满意，对每天的职责感到满意，那么你就是成功的。成功就是发挥最大的潜力，达成你力所能及的目标。

成功就是履行你的责任——对自己的责任，对家庭的责任，还有对在社群的责任。所有这些责任同等重要，但如果不能履行第一个责任，也就是对自己的责任，你就无法承担其他几项责任。

### 展望未来，国际贸易的趋势是什么？ 环球资源又能担当怎样的角色？

在国际贸易这个行业里，我们面临众多的商机。我们可以扩张到更多的产业领域，也可以在一个产业领域做得更深更精，也可以在经营地域上铺得更开。我们从来都不缺少机会。

但我们必须专注做的一件事是，无论采取什么举措，我们应该怎样执行，怎样取得成功。

### 对于环球资源的客户来说，在他们的领域有哪些值得期待的前景？

有一点是可以肯定的，消费者越来越多地参与并投入到决定自身的需

求上来。历史上，消费者只是被动地接受别人认为合适的产品设计、功能和特性。在今天的消费者世界，我们看到的是不断增强的定制化的趋势。

我坚信，在所有的行业里，在所有的层级上，我们将看到更多的产品定制。产品将前所未有的智能化。那些关心信息隐私的人将意识到，通过提供个人信息，他们将可以丰富自己的生活，产品和服务的可选择范围将变得前所未有的宽广，比如对个人福利至关重要的健康和其他服务。

我们希望为提高我们所服务的客户的反应速度贡献自己的力量，并确保以最有效率、同时又是最符合道德、最合适的方式来达到这一点。

我很高兴，我们发现了一个利基市场(niche market)来支持这种增长，并促进经济的成长，并且帮助了那些致力于改善自身生活和福利的人们。

我们很幸运，生活在一个社会和经济有着惊人变化的时代。毫无疑问，如果环球资源能够保持自己的地位、服务和领导力，它的明天会更好。

如对本文有任何观点和看法，请发电子邮件：  
ceceditorial@globalsources.com