



以人为本向 筑造雀巢一百五十年

■文/厉琨 本刊编辑

重视人，才可留住人。尽管在新时代，雀巢的人才发展规划一直随着业务需求与外界环境的变化而调整，但“以人为本”的理念始终未变。或许，这就是诸多人才愿意长期停留的原因。

赫尔穆特·茂赫 (Helmut Maucher)

茂赫执掌雀巢长达二十年，期间并购了世界各地250家企业，且将并购的公司成功融入雀巢整体品牌与组织结构中，使多元的企业文化和谐共融。他著有《管理圣经》等企业管理著作，并提出管理企业的原则——“我们是一家以人和产品为导向的企业，而不是以体系为导向；我们追求的是长期的利益，而不是短期的收益最大化；我们更赞同分散化经营，而不是集中化经营。”

在雀巢 (Nestlé) 担任冰淇淋业务培训经理是朱美玲 (Choo May Ling) 的第六份工作。加入之初，她也许并没想过自己会在这家公司22年之久。

时至今日，朱美玲已成为雀巢的大中华区学习与发展总监。多年的职业生涯中，她最感慨的便是，公司高层对于人才发展极为重视。“有人问我们CEO，花了那么多精力在培训上值得吗？他回答，你认为培训很贵，但想象一下，如果没有培训，你付出的成本会更多。”获取人才的方式无外乎3个“b”——买人 (buy)、借人 (borrow)、培养 (build)，而相比前两者，培养带来的人才忠诚度不可估量。朱美玲表示：“在共同的工作和培训经历中，员工对彼此和对公司的感情越来越深。事实上，除了我，雀巢还有很多‘老人’，拥有二十年、三十年工龄的员工不在少数。”

雀巢的前任CEO之一赫尔穆特·茂赫 (Helmut Maucher) 曾反复提及管理雀巢公司的首要原则，即“必须以人和产品为导向”。重视人，才可留住人，无论“人”是指人才还是顾客。这番领悟支持雀巢屹立了150年，长期站在行业之巅。

重视培养，百年一贯的人才价值观

雀巢的发展历程始于1866年，美国兄弟查尔斯和乔治·佩奇 (Charles and George Page) 共同建立了英瑞炼乳公司。一年之后，出生于德国的药剂师亨利·雀巢 (Henri Nestlé) 在瑞士推出“farine lactée”婴儿产品，提供给无法接受母乳喂养的婴儿。这一时期，他开始使用



“鸟巢”标志。1905年，已拥有20多家工厂的英瑞和雀巢合并，组成了雀巢英瑞牛奶公司。历经一系列的拓展与并购之后，该公司于1977年正式更名为雀巢集团。

150年的厚重积淀，使雀巢对人才的认知更为成熟，也更为坚定。

全球一脉相承

雀巢对人才的认知是百年一贯的，从一开始便建立了基本的人才观。

茂赫列出了基本的管理原则后，由继任CEO彼得·包必达（Peter Brabeck）传承修改。“包必达先生的视野非常开阔，他会构想蓝图，有很多想法。”朱美玲介绍，尽管到了这个时代，人才价值观的措辞有所调整，但是有些基本原则是不会变的。比如，尊重、信任、诚实、融合、精益求精、持续改进、积极的态度……这些原则仍然是构建雀巢人才价值观的基石。

朱美玲加入雀巢时身处香港，1997年随着大部队搬来了北京。大中华区总部的人才体系从那个时候开始逐渐成形，其人才观和全球总部一脉相承，人才培养架构与资源刚开始也基本是瑞士总部培训体系的“投射”。从中，她感受到，公司高层对人才培养的重视，是雀巢持之以恒的重要企业文化之一。“我当时去瑞士参加培训，发现每节课都会有最高级别的领导者和学员进行问答。”朱美玲回忆，“这在

我们大中华区也是一样的，只要一提到培训，高层们不管多忙，都会尽自己最大的努力来配合。”高管们认同培训的影响力，将培训当作公司非常重要的运营工具，这是雀巢重视人才培养的基本因素。

在雀巢，培训有七个目标

据朱美玲介绍，雀巢高管们认为培训有七大作用，也希望在培训上的投入最终能达成这七个目标。

第一，传播公司文化。瑞士总部的一些价值观与原则在经年累月的考验下，非常值得推广。公司高层将培训作为传播渠道，希望将这些价值观传递给每一位员工。雀巢相信，每个员工都是个人职能领域的领导者，尽管他也许并非处于管理岗位，但仍具备自身的影响力。因此，只有当每位员工都了解且遵循公司的价值观与原则，公司的正统文化才会得到有效传承。

第二，教授产品知识。对于业务人员而言，产品知识非常重要。雀巢的产品不下万种，每个业务单元的员工都需要了解相关产品是什么，为什么要销售，其质量如何等。业务人员应该信任自己公司的产品，对其了如指掌，就好像产品大使一般。此外，鉴于食品公司的性质，雀巢的愿景是“营养、健康，幸福生活”，员工还需参与关于营养的培训。“我们每个员工都要认识到，雀巢每一个产品当中含有哪些营养元素，为什么比其他公司的产品更好。”这种培训在雀巢

又称为培养NQ（Nutrition Quotient），由专业的营养师进行指导。

第三，确保食品安全。作为全球最大的食品公司之一，雀巢必须对品牌负责，食品安全是重中之重。因而，合规培训在雀巢也有着重要地位，相关人员须熟知国际以及大中华区的食品安全标准，确保过关。

第四，维护内部平等。组织中常常会出现无意识偏见（unconscious bias），而雀巢内部一直宣扬尊重与平等，提倡消除偏见。这些观念也通过培训灌输给每一位员工。

第五，提升岗位能力。这一般属于常规培训，针对不同的职能领域进行定制化培养。

第六，培养管理与领导能力。从普通员工晋升为管理者之后，所需的基本技能也会增

加，例如策划、组织、监督、授权、教练等。

第七，紧跟时代潮流。除了保持优良传统，雀巢也在紧跟当前学习与发展趋势，尝试推广e-Learning与移动学习，帮助员工更方便快捷地学习。

推广阶段即全力支持

雀巢的学习与发展团队尝试推广任何一个项目时，都是“从上到下”执行。高层先要对项目有所了解，然后提供支持，甚至成为项目中的导师或学员——朱美玲认为这才是做到了对培训“全力支持”。

学习与发展部门需要让高层感受到，这门课是属于他们自己的。高层作为导师，应该了解如何设计该门课程，自己安排讲授重点，培训部门只需为其布置好授课环境。



雀巢大中华区学习与发展团队

随后，任务传达至下一层级的领导者，他们需要发挥传播作用。例如，参加过某个项目的管理者，可以分享自己的培训体验，给正在上课或即将上课的学员提供建议。有时，参加过同一个培训项目的人，会拥有共同的“语言”，他们对各个专有名词十分熟悉，沟通起来也很亲切顺畅。朱美玲举例：“我讲到ELS，大家都知道是effective leadership skills；我说EDC，他们能立刻反应过来是everyday coaching。”这是雀巢培训时全球通用的语言词汇，从管理者层面得到了推广，员工们被鼓励参与这些项目，久而久之就形成了一种文化。

到了直线经理的层级，则需要成为员工的教练。公司安排的教练课程并不只针对学员，还有学员的直线上级——让上级对下属进行教练，这种行为才会有持续性。

“六瓣花”引领职涯发展

完整的人才发展路径是很多大型企业的“标配”，对雀巢而言也不例外。“我们总部



图表1 雀巢领导力架构

设计了Nestlé Leadership Framework（雀巢领导力框架），覆盖全球的雀巢公司。”（见图表1）朱美玲介绍，“这个框架由一朵六瓣花的形象呈现，每片花瓣都代表一个重要的核心技能。”大中华区在匹配“雀巢领导力框架”的基础上，自主开发了新员工入职培养方案和中高层管理者培训项目。

不同层级的“六瓣花”

雀巢将不同国家地区的CEO聚集起来，讨论全体员工的职责是什么，每个层级领导者的核心技能有哪些。经过多轮讨论，最终产出了“雀巢领导力框架”。不同级别的员工需要不同的核心能力，各自拥有一朵六瓣花。普通员工、中层主管、高级主管所需的核心能力都被清晰列出，并匹配了相应的定制化课程。

近期，雀巢制作了一个关于“10–20–70”原则的培训手册。尽管这一基本原则看起来已不再新鲜，雀巢却赋予了它一些不同之处。对普通员工而言，“10”仍指培训；“20”是直线经理的任务，他们应教练下属，或者进行伙伴教练（peer coaching）及反馈；雀巢设计的“70”提供给员工多种锻炼和灵活学习的机会，例如领导一个项目、做跨部门沟通、成为本地培训师等。针对每一片花瓣上的核心技能，雀巢都有“10–20–70”的安排，使技能得到很好的提升与锻炼。

从雀巢开始，为新员工打造学习“小屋”

为了匹配全体员工的六个核心技能，雀巢大中华区安排了“Starting at Nestlé（从雀巢开始）”的入职大礼包。美玲展示了一个房屋形状的彩色小纸盒，每一面都印着新员工入职后

的学习发展关键计划，包括学习的时间段，学习主题和形式（课堂、公司内网、e-Learning等）。比如，入职的第一天，公司为新员工开通e-Learning学习通道；其后的第一个月，“Starting at Nestlé”会告诉员工需要了解什么，引导他们获取相关素材；第一个月结束后，员工应当进入课堂培训的阶段，学习公司历史、企业文化……正式学习的过程中，基本培训方式是课堂教学和e-Learning相结合。

比较有趣的是，这个纸盒小屋还可以作为笔筒，对新人而言是相当实用的日常工具。放置桌上，一抬眼便可看到自己现阶段需要学习的内容，这使新人能更快更主动地融入学习环境。

同时，集团学习与发展部也为管理培训生在计划的两年培养期内提供了若干门培训课程，每年帮助数十名管理培训生在学习与职业

发展中取得快速进步。

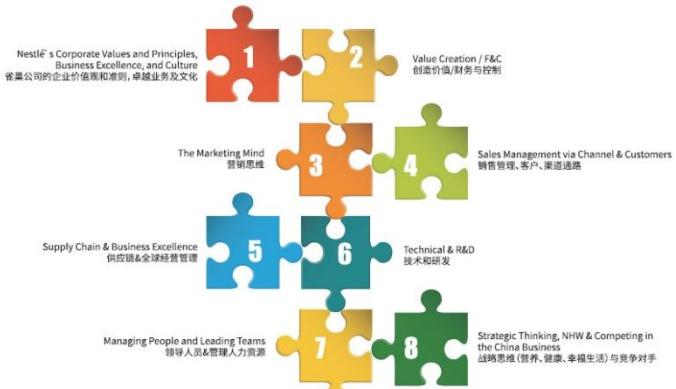
NEXT1&2，助管理者起飞

雀巢大中华区有两门著名的领导力课程——NEXT1和NEXT2（Nestlé Executive Training）。



2000年，为了帮助大中华区的领导者胜任更高的职位，雀巢开发出NEXT1项目，自此延续了17年。所有学员都是被筛选出来的高潜人才，须经历人才盘点与校准、定义高潜人才、提名高潜人才、确定人选这一系列严格的甄选流程。

类似mini MBA项目，NEXT1的培训内容包含八个模块（见图表2），分8次授课，每次持



图表2 NEXT1培训内容模块

续三天时间。每堂课上都安排了Q&A环节（1~2小时），相应部门负责人甚至CEO会受邀到场与学员对话。期间，CEO会时不时传达一些业务信息，例如哪些业务部门做得好，哪些业务部门需要加油等。作为一线干部，学员们也会结合基层的人才状况给出反馈，与CEO谈论自己的团队。

不同的课程模块由相对应的部门管理者来主导。例如，HR模块的课程，由HR部门的负责人带领团队进行培训，部门成员可以作为培训师，讲授学习与发展、领导力等；如果是供应链的课程，就会由供应链的负责人进行组织，安排仓库参观等活动。

每届NEXT1项目的周期是两年。学员们会集体加入项目微信群，有任何想法都可以在群内互动。他们需在群中选出“学生会主席”和“秘书”，以便毕业后常联系，继续组织活动。根据对项目学员的统计，近年来有47%的学员得到晋升，人才流动率不足10%，极大地保障了雀巢的人才保留率。



第一届NEXT2项目开展于2013年。当时，中国市场的变化十分迅速，雀巢的管理者需要同时关注内部与外部环境，因此雀巢最初选择与光辉国际（Korn Ferry）和中欧国际商学院等外部资源合作。此外，雀巢在中国市场的业务从2011年开始进入

高速增长期，非常需要本土高管人才，所以NEXT2的学员受众被圈定为高层管理者（CEO或总裁之下两级以内），其中不乏外籍管理者和参与过NEXT1的学员。

为了进一步提升高管的领导技能和商业意识，使他们认识到中国商业环境的现状与最新趋势，NEXT2整体被针对性地分为课堂培训和课外培训。课堂培训的内容包括五个模块——战略思维、领导自己、战略模拟与反思、管理创新，以及领导高绩效团队。

在课外培训中，除了开展行动学习与生意模拟，学员们结束每个模块的课堂学习之后，还需实地参观一些代表性的本土企业，其中包括90后创立的新兴公司。管理者们可以从中学到不同的业务模式，更多地了解中国企业现状，颠覆对传统商业模式的认知。“他们会意识到，原来在中国不是仅凭过去的经验就可以取胜的，仍有很多方面需要学习和深入了解。”朱美玲说，“特别是外籍高管，让他们理解中国文化的最好方式就是参与NEXT2项目。”

高层培养，调动全球资源

作为全球型企业，充足且丰富的国外资源也是雀巢人才培养的优势之一。大中华区会将高层送往国外商学院进行培训，与伦敦商学院（LBS）、洛桑国际管理发展学院（IMD）等都有合作。例如，雀巢领导力（Nestlé Leadership Program）和“Leading the Nestlé Way”这两个项目都是由伦敦商学院协助执行。而IMD的前身之一是原雀巢公司行政代表恩里科·贝格美（Enrico Bignami）创办的IMEDE（原洛桑商学院

），最初的生源基本局限于雀巢的内部员工；虽然现今仍有很多雀巢人在IMD学习，但已有不少其他公司的学员加入。

此外，在雀巢的瑞士总部，坐落着瑞士韦威培训中心，开设有高级市场营销、领导力、供应链、技术等方面课程，涵盖了各个职能部门的学习需求。

不做形式上的企业大学

朱美玲引用道：“所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也。”无论是培训中心，还是一个团队或部门，只要能够帮助员工发展与成长，即是员工心目中的“大学”。雀巢有自己的企业大学，但对形式并不讲究——雀巢的大学并不是一座楼，而是员工学习与发展的载体。

秉承雀巢人才发展的原则之一——“贴近业务，不能与人割裂”，学习与发展团队投入了很多精力去分析不同的业务需求，花心思去深入研究，这使他们的工作成果广受认同。雀巢员工有时会称呼朱美玲及其团队成员为“教授”，认可这些“教授”们为雀巢构建了一所真正的企业大学。

移动端的饥饿学习

每年，雀巢都会制作一整年的培训日历（training catalogue），上面

标明了全年课程安排，包括领导力、核心技能、专业技能，以O2O形式呈现。其中，雀巢大中华区开放了80门在线课程，受众分为全体员工、管理者、高层管理者三种。该平台被称为iUniversity。

“我们也在制作适配移动学习的版本。”朱美玲表示。为了适应移动端阅读的行为特点，雀巢将每门课程剪切为N个5分钟的长度，通过微信的企业号推送，供内部员工浏览。在现场展示了一段企业号上的培训课程flash，生动有趣，简洁扼要。之前，雀巢的一线操作工没有配备电脑，很少有时间参与PC端的课程；但现在，五万多员工可以在空闲时随时随地登录企业号学习。微信版课程和PC端的内容完全一致，员工的主管可以看到自己的业务部门里有多少员工在学习哪些课程。

2017年7月，雀巢开始正式推广这一微信学习端口。朱美玲认为，推广应该循序渐进，慢慢推动，而不是直接“喂饱”员工。“我知道很多公司做在线学习时都会面临一个很大的问题——没有人去看。其实，学员需要有一种饥饿感。”除了饥饿营销思维，朱美玲也很重视企业号的分享互动功能，让学员可以和参与同一课程的同学在微信评论中对话。这些互动将是提高企业号人气的重要因素。



与NEXT2类似，本项目也是课外与课堂的结合，其中的一周时间在上海度过。雀巢将全球的领导者送往上海，了解当前中国的发展速度与现状；之后，还需回到瑞士总部的课堂，再学习一周。



雀巢大中华区学习与发展会议参会合影

成为业务伙伴

比起形式上的企业大学，雀巢更注重企业文化人才学习与发展的策略伙伴。2014年，公司确定了学习与发展团队发展的核心目标——成为业务部门的战略合作伙伴，为业务需求提供学习解决方案。这意味着，每一位培训师都要知道业务的目标、发展计划、战略；同时需要思考，如何通过不同的学习平台，诸如课堂、e-Learning、移动学习、直播、网络研讨会等，提供贴近业务需求的整体培训与发展方案。

当接收到业务部门的培训需求时，朱美玲会先明确这究竟是否培训可以解决的问题。

“比如你提出做团队建设，但其实问题出在你的管理上。即便我完成了一次很成功的团队建设培训，最终也不会有太大实效。”培训师必

须有能力去区分不同类型的问题，并匹配相适应的解决方案，即对症下药。

如何真正了解业务部门的需求？朱美玲鼓励培训师亲自体验业务人员的工作。比如，要了解奶粉或咖啡业务部门的需求，培训师可以去观察店面的陈列，业务人员和客户的沟通方式，与经销商的沟通场景；如果讲领导力课程，也需要知道领导者具体的管理事项，平常是如何分配自己的工作时间和他人的工作任务。在时间充裕的情况下，雀巢的培训师应在制定培训计划之前，对目标学员进行访谈，获取所需信息。

“我要求培训师扮演三个角色。”朱美玲一一道来。第一，扮演咨询顾问，了解学员的需求；第二，作为讲师，需要传授课程；第三，担

任课程设计师，不一定是从零开始设计，但是要能够根据不同的业务需求来改进课程。

正因为对培训师的高要求，朱美玲的团队才能够保证最终的培训成果，得到广大员工的支持与认可。

蓄力变革，与时代共舞

随着时代的发展和商业环境的变化，企业人才培养方案也需进行相应的调整。雀巢作为屹立百年的传统名企，时刻关注外界发展趋势，坚守优良传统的同时也没有放弃变革创新。

方向没变，方式在变

雀巢认为，要做好未来人才的培养，需要具备一定的展望能力和反应速度。展望是指预测未来人才需要怎样的能力；提高反应速度则是要能够随时根据当前变化做出灵活调整。

近年来，雀巢的反应速度在不断提高，具体体现在五年内的改课率稳步提升。尽管会提前做好一整年的课程规划，但全年当中，随着业务情形和课程实施情况的变化，课量的增减、课程内容的定制化调整等频率是逐年递增的。因而，雀巢的培训和业务越来越贴近，响应速度越来越快，有效性稳步增加。

事实上，雀巢并不觉得随着时间和业务的变化，个人所需的基础能力会发生很大的改变。一些软技能，例如沟通能力、解决冲突的能力、情商、时间管理能力、呈现技巧永远不会过时，但是培训方式不可一成不变。目前，除了课堂培训，雀巢也在尝试虚拟教学以及各种新鲜的渠道，很好地践行了“持续性”和“求新求变”。

专属会议催生创新实践

雀巢每年会举办一次专属于学习与发展的主题会议，参与者基本都与学习发展的职能相关，也包括与培训有关联的管理者。近几年规模持续扩大，甚至邀请了CEO参与。每一届会议上，参与者围绕当年的议题进行探讨，最终会产出新的学习方案，并且投入实践。

朱美玲提起的“直播学习”，就是某一届学习与发展会议之后的衍生实践。即便身处不同地区，雀巢的员工们也可通过直播的功能同步学习，在手机上听讲与浏览PPT，同时可以在直播平台上提出自己的问题。

此外，让朱美玲津津乐道的新实践还有最近开展的“大咖秀”——邀请业务伙伴到雀巢进行分享，并且让不同的业务部门负责人与其聊天沟通，打开业务模式的新局面。比如之前，他们邀请了京东的在线经销商前来，与雀巢销售部门负责人直接对话，沟通如何增加业务往来的机遇。“你很难界定这是不是培训部的工作。但如果能帮助业务人员找到解决方案，我们就会坚持建立这个平台。”朱美玲说。目前，基于员工的积极反馈和呼声，雀巢正在为直播“大咖秀”做准备，希望更多的人可以参与。

改进培训策略

多年来，雀巢的培训策略一直在慢慢进化。“有一些事情做对了，就要坚持下去；如果一些需求不再存在，相应的培训就该减少；如果业务模式发生了改变，我们会用新课程去代替相关课程，或者保留过去课程可用的内容，加入当前所需的新内容。”例如NEXT1项

目至今持续17年，是因为公司对核心领导力的需求始终没变。

朱美玲根据自己的在雀巢的实践，分析了影响培训策略的五大因素。

第一，领导者及其团队。有的领导者认为市场营销很重要，而有的认为领导力重要。培训部门在做计划时需要考虑领导者的规划与视角。

第二，员工。职场人员的构成一直在发生变化，现在基本是80后、90后的天下，这些员工的需求严重影响着培训策略的制定。

第三，业务。如果业务模式或业务环境发生改变，培训策略必须跟着变动。例如，十多年前，关于现代贸易（modern trade）的课程非常火，每个销售人员都需要参与。因为当时类似家乐福、沃尔玛之类的超市占领着大部分市场，雀巢的销售人员必须熟知如何与这些超市

谈判。而现在，网络购买渠道占比逐渐增加，现代贸易课程便渐渐淡化。培训部门也据此进行了内容上的转移。

第四，培训行业。培训部门需要明确培训行业内出现了哪些工具或平台可以用于培训，可以更快地将学习内容转化为员工所需的能力。

第五，公司。公司层面涵盖的要素有很多，例如组织架构、公司重大项目等。如果组织架构变了，培训平台会受到影响，对培训师的要求也会发生变化。

当前，中国一年的发展速度堪比欧洲的七年，雀巢的人才发展规划一直随着业务需求与外界环境的变化而调整，但“以人为本”的理念始终未变。人才是最重要的资产，雀巢坚信这一点并持续地投资于此。或许，这就是诸多人才愿意长期停留的原因。



《培训》：您为什么会选择学习与发展作为职业发展领域？

朱美玲：一直以来，我都喜欢研究人们是如何学习的，认为培训师和培训方式对学员的影响最大。现在回忆起某门成绩最好的课程，都会觉得之所以能取得好成绩，都是因为对这门课的老师感兴趣。直至现在我仍然相信，如果成年人没有好好学习，是因为老师没有用正确的方法去讲解。

《培训》：您觉得当今时代的企业学习，对培训师的要求产生了哪些变化？

朱美玲：过去上课，学员们都会认真地听讲、记笔记。现在不一样，他们拿着手机拍课件、拍现场，有时还会边上课边将照片上传到微信上做出评价；有时老师说了一个数据，学员会立刻上网查，看老师说的是否正确。移动互联时代和数据时代对老师们提出了更高的要求。老师不一定要知道全部的知识，但是需要懂得如何调动学员的兴趣去学习和分享，带给学员一定的启发与灵感。



《培训》：雀巢作为跨国企业进军中国多年，您见证了它在大中华区的成长。您认为，在讲师及课程方面的本土化包括哪些重要举措？

朱美玲：首先，需要培养一批本地培训师，并且由不同职能部门的专家来帮助培训部门授课。例如，我们金融课程体系当中有一门价值创造和业务模拟课程，就是由财务部门的同事兼职讲授。他们都非常乐意，因为这和平常的工作内容有所区别，既可以贡献，也可以学习，何乐不为？其次，将本部一些经典领导力课程的素材翻译成中文，并对部分内容重新设计，替换为大中华区自己的案例。第三，我们自己也会从头到尾完整地设计一门新的课程。第四，把培训师送到外部学习，获得相关课程的认证之后回到公司讲授。

《培训》：面对当前的职场新生力量，在培养发展时应当注意些什么？

朱美玲：我们现在已经开始请外部老师来公司讲授相关内容。我认为，应该先确保HRBP了解新一代职场人的想法，然后帮助直线经理去获取这些信息，以便做出适当的反应。另外，可以为新兴职场人和高层管理者安排更多的沟通机会，促使他们听取对方的想法，慢慢做出改变。

《培训》：您在雀巢工作了22年，是什么原因促使您始终保持这种专注与专一？

朱美玲：除了之前提到的高管们对人才培养的重视，还因为我能体会到公司在人才项目上的持续投入。比如NEXT1项目持续了17年，我们很多现任厂长、区域经理、总监级别的管理者，都是这个项目的毕业生。我在这家公司所做的工作是可以明显看到成效的，能感受到自身的价值。

还有一点是关于员工关系的磨合。我们帮助来自不同职能部门的员工在学习项目中开展人际关系的互动，使他们对各自的工作内容有了进一步认知，从而促进彼此的理解。在这种多元共融的文化中，培养出来的员工的价值观和原则让我感到很安心——不用担心和自己的价值观有冲突，大家一定可以互相包容和理解。