

百事 CEO 卢英德

作者：英国《金融时报》 安德鲁·希尔 译者：梁艳裳

卢英德 (Indra Nooyi) 是全球最受推崇的企业领袖之一，在任何一种女强人排行榜上，都距离榜首位置不远。自 2006 年起，她一直担任百事公司首席执行官，但真正帮助推动公司战略，是在 2001 年她成为该公司总裁兼首席财务官以后。

她生于印度金奈，在加尔各答印度管理学院 (Indian Institute of Management) 获得 MBA 学位后，在强生 (Johnson & Johnson) 孟买公司工作两年，然后跨越大西洋，来到了美国。

“当时我身上只有 500 美元，以及耶鲁大学 (Yale) 提供的一份奖学金，”她回忆道，“1978 年，带着一种移民的感觉，我来到了美国：我必须找到一份特别棒的工作，否则的话，我将会去哪里呢？”她说道，每天她都问自己：“我今天有权当上这个公司的 CEO 吗？”

她表示，慈父般的祖父对她的影响“巨大”，他灌输给她两个基本理念：“首先，如果你获得了一份工作，就要真正把它干好。你必须不断问自己，‘我是否已尽我所能？’”

“第二，他教导我要活到老学到老。永远不要以为自己已实现目标，要记住，自己不知道的要比知道的多得多。”

在完成耶鲁大学的公共和私人管理硕士学位课程后，她加盟波士顿咨询集团 (BCG)。

6 年后，她转投摩托罗拉 (Motorola)，担任副总裁和负责企业战略和规划的主管。接着，她为瑞士瑞典电力公司 Asea Brown Boveri 效力 4 年，然后加盟百事。

据说，当时通用电气(GE)也有意聘用卢英德，当时的百事首席执行官殷瑞杰(Roger Enrico)告诉她，通用电气的杰克·韦尔奇(Jack Welch)是全球最伟大的首席执行官，但百事的确需要她。这个决定成为了她事业上的一个转折点。

卢英德于 1994 年加盟这家软饮和食品业巨头。在与殷瑞杰共事时，“我们勾画了一幅蓝图，想象 10 年后百事应该变成的样子。我们剥离了瓶装公司。”她解释道——而她最近刚刚推翻了这个决定。

“你必须有改变方向的意愿，”她表示，“如今，回购我们的瓶装公司是合理的。我们正在描绘另一张蓝图，而这也会发生改变。”

卢英德预见到了向更健康饮食的转变，并开始以此为品牌定位。作为这一战略的一部分，百事于 1998 年收购纯果乐(Tropicana)，而后又在 2000 年（以 130 亿美元）收购桂格燕麦(Quaker Oats)。在她的率领下，百事运动饮料佳得乐(Gatorade)也实现了市场份额的增长。

该公司已将乐事(Lay)薯片（在英国的品牌名为 Walkers）中的钾含量减少 25%。她表示，如今，“一袋乐事的含盐量低于一片面包。”

卢英德将百事产品组合划分为 3 类：“趣味类”（fun for you）（百事、多力多滋(Doritos)）；“健康类”（better for you）（百事轻怡(Diet Pepsi)、薯片）；“有益类”（good for you）（纯果乐、Naked、桂格燕麦）。她表示：“人们的生活方式已改变，我们必须改良自己的产品。”她补充称，2011 年之前，乐事薯片将 100%使用天然配料。该公司还在关心可持续种植法，例如，希望减少种植土豆过程中的用水量。

在宣布第三季度业绩较为稳健且有所改善的同时，卢英德宣布将新建一个部门，负责利用水果、蔬菜、谷物和牛奶开发创新性营养品。

卢英德当时在一份声明中称：“全球营养集团(Global Nutrition Group)的创立，是我们的长期战略的一部分，这一战略的目标是在 2020 年之前，将营养业务的收入从目前的 100 亿美元左右，扩大到 300 亿美元。”她表示：“我们希望我们的员工每天来上班的时候都热血沸腾。”她这样说是认真的。

“我们拥有一种非常具有竞争力的授权文化，”她补充称，“过去，你说了‘去做吧’，他们才会去做。而如今，他们会说，‘让我来做吧。’”

卢英德表示，确保积极的多样化做法，对于吸引最优秀的人才至关重要。“对于我们的高潜能员工，我们考虑一项 10 年至 15 年的发展计划。这会考虑到他们的子女、学校、配偶的工作、年迈的父母——所有可能影响他们安心工作的因素。这样，我们就有机会根据他们的个人生活，来推动他们的事业发展。”

在可乐大战中，百事是一个失败者，或许借用 Avis 的广告语，该公司因此而加倍努力。卢英德也在加倍努力。她滔滔不绝地谈起了对于美国给自己机会的感激之情，并谈到希望有一天，能够在公共生活中“回报”社会。

然而，如今，在公众的眼里，她是一位强者，她无法再像家庭主妇那样购物或做些杂事，她身边必须有保镖陪同。“我讨厌这样，”她表示，“我是个正常人，一个母亲，一个妻子。”