

# 走进瑞典创意之光

你一定“体验”过瑞典品牌惊人的创造力和想象力,却难以一窥究竟是什么样的企业文化和环境催生出了那么多令全世界顾客长久追随的产品?早在2010年上海世博会时期,“瑞典创意之光”项目就在着手策划,通过六家瑞典企业联手,整合信息与资源,在华推介瑞典雇主文化。它们分别是阿法拉伐(Alfa Laval)、阿特拉斯·科普柯(Atlas Copco)、爱立信(Ericsson)、宜家(IKEA)、斯凯孚(SKF)和沃尔沃(Volvo)。据统计,瑞典公司的在职员工向其他人推荐就业的可能性高达91.6%,究竟它们的独门秘诀是什么?

■文|张晓雯 ■图|资料

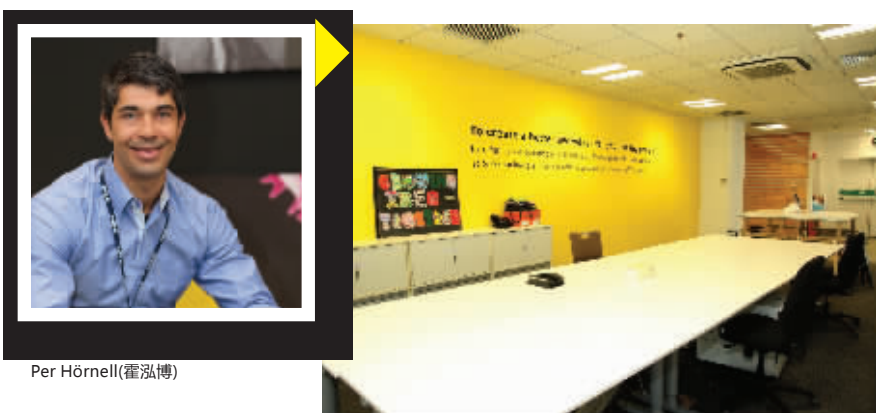
## 关爱——健全的工作环境

所谓一方水土养一方人。瑞典的气质正像北欧的地理,接近极地的纯粹、健康、极致简约。良好的办公环境是促进员工高效并愉悦工作的一道外在保障,在“瑞典创意之光”项目的推广介绍里,你会看到瑞典雇主对待产品和服务一样对待着工作间,和其中那些为他们输送智慧的人们。

爱立信在中国北京的办公楼虽不见得说有多宽敞或者多奢华,但是空间非常开阔,整体的设计风格感觉比较放松。桌椅可以上下升降,员工可以站着办公;走廊里是北欧式的颜色,员工坐在走廊里开会也是一种赏心悦目的体验。办公楼里还设有电话间,例如员工有些私人电话不方便在办公室说就可以在电话间里打。贴心的母婴室设计让很多新妈妈员工可以在那单独喂奶,还有冰箱储存母乳喂养所需的物品。另外还设有卫生间、洗浴间,抽空做完运动都可以有地方洗澡。

在瑞典公司里,办公环境的设计无不以开放、健康为标准。对此,宜家亚太地区物流副总经理Per Hörnell(霍泓博)表示,这几乎是所有瑞典公司的共性:“因为我们瑞典人可能从小生活的环境就是这样的,很注重健康,也注重每一个人的健康,并不只是我或者是一小部分的人。”作为家居企业,宜家尤其注重这一点。最近,宜家办公楼刚刚完成了一些装修。并不是只换了一些沙发和椅子,摆放些点心和咖啡,而是把整栋楼的空调系统一层层楼换了,这是一项不小的工程,但宜家希望给所有员工一个更清洁的通风系统。

去年,一项“瑞典试行6小时工作制”的消息令网友大呼,“不愧是出产了神话故事的国度”,整个瑞典社会的福利待遇更是被誉为世界最佳。在企业内部,员工的假期很长,尤其是在漫长的冬季,但这绝不是用放空和养老的。“员工享有假期是我们企业文化的一部分,而且是非常重要的一部分,被称之为关怀员工。要想在工作当中表现得非常优秀,必须要做到将自己的私人生活与工作来进行很好的平衡。”阿法拉伐中国总裁Jan Debruyne(邓步恩)带领公司进驻中国已经11年了。他记得11年以前,很多同事都不会休假,往往积累起很长的假期,而这并不是公司的初衷。“我们希望员工们即使工作很忙,也能够尽量休假。因为休了假之后,他们就会有更好的创造性,市场效率也会随之提高。”舒适的工作环境和“友善”人性的工作机制,造就了瑞典一批懂生活方式的企业。



Per Hörnell(霍泓博)

宜家上海办公室

## 创新——永恒的力量之源

几乎所有的瑞典企业都将“创意”列在了企业文化的头牌。伊莱克斯、绝对伏特加、萨博……你一定都听过这些名字。这是一个人口仅有900万的国家,却拥有那么多的知名企业,说明“创新”深深根植在了这个国家的血液之中。

瑞典国家的文化也非常深刻地影响到了各企业的公司文化。爱立信中国区人力资源副总裁谈今告诉我们,在爱立信超过1万人的中国团队里,人数最多的就是研发团队。“而且这是一个特别年轻的团队,平均年龄才33岁。对这4000人的研发团队,我们有一个专门的奖励机制,叫做爱立信研发创新,每年会选拔3个人或者团队拿到这个创新奖,这是爱立信研发东北亚区的大奖。”

尽管大部分瑞典创意之光的企业都是“百年老店”,但是这丝毫不妨碍他们不断创新步伐。例如,斯凯孚连续15年入选道琼斯可持续发展指数(DJSI),该指数是全球历时最久,国际间最具公信力的企业可持续发展评比基准。而阿特拉斯·科普柯已经有142年的历史了,但公司连续几年都被评为全球最具持续发展和创新能力的公司之一,说明创新更多来源于公司的传统和文化,或者说“基因”。“我们的‘精英俱乐部’计划鼓励和



Jan Debruyne(邓步恩)

阿法拉伐全球总部俯瞰图

阿法拉伐上海办公室

奖励员工的长期服务,设立不同工作年限的员工服务奖项。因此,公司在中国近年来虽然发展迅速,员工人数目前已超过6000人,但我们有稳定的员工队伍,我们的员工流失率远低于市场的平均值”,阿特拉斯·科普柯副总裁杜嘉哲(Liselotte Duthu)表示。

在保持员工创新性上,沃尔沃集团卡车合资业务同样有一些特殊的系统。PBP(Personal Business Plan)——个人业务计划,一个每年都需要强制做的东西。“年初的时候系统要求你必须提交一个个人申请,列出3-4个你的个人业务目标和个人发展目标,前者很容易理解,后者比如读一个在职的研究生或是坚持一个星期去两次健身房,每个目标下需标明实现每个目标所需的时间与行动。”沃尔沃集团高级副总裁克劳斯(Claes Svedberg)向我们介绍,“当老板了解了这些信息后,他甚至会在平常聊天的过程中关心你。年中,系统会给你发邮件,提示你需要和老板重新回顾一下实现的情况怎么样,有哪些困难,需要老板怎么样的支持。底下会有一个点评的框架,老板会去填写信息,评价实现情况。等到年末的时候就开始打分了,会按照未达到目标或者超过目标区打分,这会作为奖金评判标准的一部分,但不是全部。”

这些独特的考核、奖励机制非常大地提升了员工的主观能动性,瑞典企业的产品创新、概念推广,一直都有令人为之眼前一亮的个案迸发。

## 参与——合作的团队精神

在瑞典,还有一个重要的企业文化标杆便是合作。瑞典企业不太特别支持单打独斗,这里没有个人英雄主义。并不是把自己那点工作完成就算过关,而是看重大家通过互相的帮助和扶持,形成一个团队的凝聚力来完成。

与其他公司相似,爱立信会制定一个团队的目标。这可能也与行业背景不无关系。“比如快消品行业,可能更偏向个人业绩,但在爱立信这种通讯公司一般不太可能一个人去打一个单子,一个人去卖一个什么,它必须得是一个,甚至几个部门一块儿的合作。团队合作在我们这里更为强调,做得好大家都能够拿到奖金,做得不好大家业绩都差,奖金也都会比较少。”谈今说。虽然在这个过程中不免有大锅饭的嫌疑,但毋庸置疑的是,正



谈今

爱立信北京办公楼



斯凯孚上海办公室



朱季明



阿特拉斯·科普柯无锡公司

阿特拉斯·科普柯旗帜与中国国旗瑞典国旗交相辉映

阿特拉斯·科普柯中国副总裁 Liselotte Duthu(杜嘉哲)



阿特拉斯·科普柯南京研发中心大楼

是因为在这样的团队氛围下培养起来的人跟人与人之间的关系,使得大家都把公司当成了自己的家。“忠诚度很高,这就是为什么我们公司员工的离职率每年只有5%、6%的原因。”在同等的通讯行业,这个数值一般都在15%以上。

在斯凯孚、阿法拉伐、沃尔沃,不少员工在公司一待就是二十、三十年,甚至直到退休都没有离开过。对此,克劳斯表示:“当然我们一方面要保证公司时刻都要有新鲜血液的注入,一方面也要留住好的员工,我们不仅需要有能力的人,同样需要能够适应我们团队协作的氛围的人才。我们需要创造的是一组人员稳定的团队,员工在这里能够快乐地、长久地工作下去。”

值得一提的是,在这样的团队关系中,并不存在上下级的尊严与权势问题。访谈中,几位总裁和负责人都共同提到了一个词——扁平化,来形容瑞典企业的人事结构。说的就是经理跟员工之间没有特别明显的阶级划分,北欧社会的民主、平等在公司这个“小社会”里也得到了体现,不会有上级说了的话下级不能反驳的现象,大家讨论的时候都是非常平等地说出自己的想法。斯凯孚集团中国区总裁朱季明说自己的办公室就像个鱼缸:“我的办公室几乎是全透明的,而且几乎不关门,员工可以看到我在办公室里的一举一动。我们工厂每天早上都有一个短会,一般是15分钟到20分钟,主要根据昨天的生产状况,预计今天会遇到的一些问题,大家有什么样的解决方案。这是包括第一线的所有员工都要参加的例会。去年我们开通了微信平台,给我们斯凯孚的员工,尤其是中国的员工一起来分享关于斯凯孚的最新发展和最新故事。同时也可以分享自己关于生活和兴趣方面的感受。”

各种各样的举措,都是为了让员工更全面地参与到工作中来。不只是为了自己,更是整个公司的。

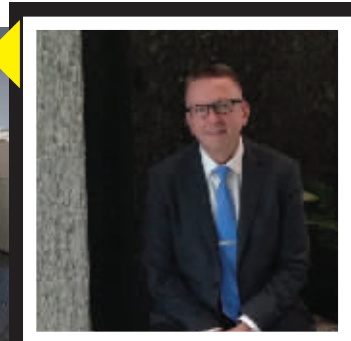
## 分享——无国界的交流

在爱立信,有2%的中国员工被外派去了其他海外公司工作;在斯凯孚,外派的最短时限是两年。瑞典企业十分注重在国际平台的交流。克劳斯说:“因为我们来自小国家,所以逼迫我们要开放的思维,要全球化,我们要学会如何在其他市场生存和立足。98.5%沃尔沃的产品都是服务于国际市场,我们必须走出去。我们常常要与不同国家的员工和团队合作,这促进了我们的多样化,多样化又促进了创新。”

正是由于多样化的人员组成和交流,不同的思想、文化得以互相交融、碰撞。适当地融入便成了必须。爱立信的谈今说:“在瑞典大家下了班各回各家是很常见的,经理不会跟员工一块出去吃饭。但在中国,一起组织一下团队建设被认为是一个非常重要的方面。也并不特别强调在中国就一定要有一套中国的模式。因为本身就是一个国际化的团队,也就是说在中国工作的经理可能是一个欧洲人,或者说这个经理虽然是中



沃尔沃北京办公室



Claes Svedberg(克劳斯)