

高层对话 | 把握核心，灵活运用数字化手段应对危机



PORSCHE



在充满挑战的时代，领导力变得尤为重要。在与奥博穆（**Oliver Blume**）的对话中，《**Christophorus**》杂志了解到了这位保时捷首席执行官是如何带领公司成功度过新冠疫情危机的，他在这个过程中秉持着哪些原则，以及这一切与整个团队的关系。



保时捷全球执行董事会主席

奥博穆先生

Q & A

Q1: 奥博穆先生，新冠病毒的蔓延给社会和经济带来了巨大的挑战。当前保时捷是如何度过危机的？

奥博穆：我们的业务正在稳健地运营中。这一点也可以从上半年优异的财报数据中看出。我们在竞争中处于领先地位。而我们的成功永远离不开我们的团队。我们全体员工重视病毒防控，继续探究企业课题，并通过互联网进行沟通，从而一同度过了危机。在这个过程中，我们始终以客户为中心。我们所做的一切都是为了客户，帮助他们实现梦想。

Q2: 保时捷与其他品牌的区别在哪里？

奥博穆：保时捷是一个特别的品牌，始终追求与众不同。我们团队全体员工的积极性很高，一心一意，坚定团结。我们仍然秉承着费利·保时捷（Ferry Porsche）创业时的开拓精神。我们很早就确定了战略方针，大胆行动，化危机为机遇。我们极具吸引力的产品助我们一臂之力：无论是标志性的 911，全新的 Cayenne Coupé，还是最近被评为全球最具创新力汽车的电动跑车 Taycan。这些都给了我们足够的信心。



Q3: 这些听起来都是很清晰的愿景。那么在这个特殊时期，如何将这一切变为现实呢？

奥博穆：我们的着力点是把握住核心。保时捷的特别之处是什么？什么对我们来说是最重要的？在危机中，人们很快就能看出一个公司的稳定性和灵活性。我们在成本结构上做了大量的工作。我们利用这段时间进一步发展我们的战略，工艺和产品。总的来说，我们比以往任何时候都更多地使用数字化手段。这一点不仅体现在合作上，也关乎着客户体验。

保时捷全球执行董事会主席奥博穆（Oliver Blume）：“我们的成功永远离不开我们的团队。”

Q4：新冠疫情对沟通方式造成了哪些影响？

奥博穆：如今出现了一种新常态，而且更加数字化。我们已经通过互联网举办了 911 Turbo S 和 911 Targa 的全球首发。发布会给人的感觉是真实，丰富，有新意。这些感受显然是积极的。数字化形式在销售中也在发挥作用。但与此同时，驾驶车辆时体验到的那种激情却不见了。客户咨询的纪律性，集中性和目标导向性变得更强，可是却也缺少了人与人之间面对面的联系。总的来说，我的结论是正面的：数字化让生活变得更加灵活，然而面对面的交流依然很重要。

Q5：在新冠疫情最严重的时候，您是如何管理您的团队的？

奥博穆：我坚持三个基本点：谨慎，系统，团队。新冠疫情改变了社会的行为方式，造成了诸多不确定性。在危急情况下，我自己的表现甚至比平时更加冷静。我很快就会把注意力放到团队的支持，导向和安全上。同时要实事求是，快速准确地做出决策。

Q6：必须做出哪些决定？

奥博穆：危机应对小组每天都在讨论各种各样的问题，并根据事实做出决策。讨论的问题包括健康保障和就业岗位，企业的支付与盈利能力，重中之重是我们的客户和合作伙伴。这里要感谢我们的 IT 团队，正是在他们的努力下，我们才能从封锁的第一天起就完全机动地重启工作。在厂区中，我们在条件允许的情况下保持作业。但由于全球供应链遇到的瓶颈越来越多，我们最终不得不停产六周。我们始终向前看，为复工做好准备。



体育精神：保时捷在勒芒赛场上取得的胜利就是对团队精神的证明

不过，尽管处于困难阶段，保时捷依然不只是关注自身.....

是的。我们看重的是：别人过得怎么样，哪里需要我们的帮助？在危机中，人们必须“团结一致”。每个人都要参与进来。正是基于此，“保时捷贡献力量”项目应运而生。在德国，我们为巴登-符腾堡州和萨克森州政府的危机应对团队提供支持，并通过我们的全球供应链帮助采购个人防护装备。我们大幅增加了捐款，以帮助需要帮助的人。我们的员工也进行了广泛的私人捐款。全球各分公司都有各种举措。我们在美国的同事为了奉献爱心，拍卖了最后一辆 **991 Speedster**，金额翻了一倍，并将所获款项全部捐出。还有人每天给老人做饭——我们员工的活动范围非常广泛。

Q7：保时捷公司不止步于追求自身经济利益，还积极承担社会责任，对吗？

奥博穆：这是我们的基本价值观。我们对可持续性的理解包括经济问题，环境保护，特别是社会责任。我个人觉得，让全体社会成员和子孙后代都能幸福地生活在这个世界上，是前进的最大动力。

Q8：您刚才的那番话应该不只是从保时捷首席执行官的角度来讲的，而且还展现了您的个人视角。一路走来，有哪些人对您带来了触动？

奥博穆：对我个人塑造影响最大的要数我的父母，家人和朋友。比如我的妻子在难民潮来临之时便决定照顾那些孑然一身地来到我们身边的人。她帮助他们融入德国，给孩子们上德语课。他们中的第一批人现在已经在德国完成了职业培训，或是已经高中毕业。教育是一切的基础。每一个人都很重要。正是身边像我妻子一样的人塑造了我。

保时捷全球执行董事会主席奥博穆（**Oliver Blume**）：“在危机中，人们需要团结起来。每个人都必须尽其所能做出贡献。”

Q9：可以为我们讲讲您的成长经历吗？

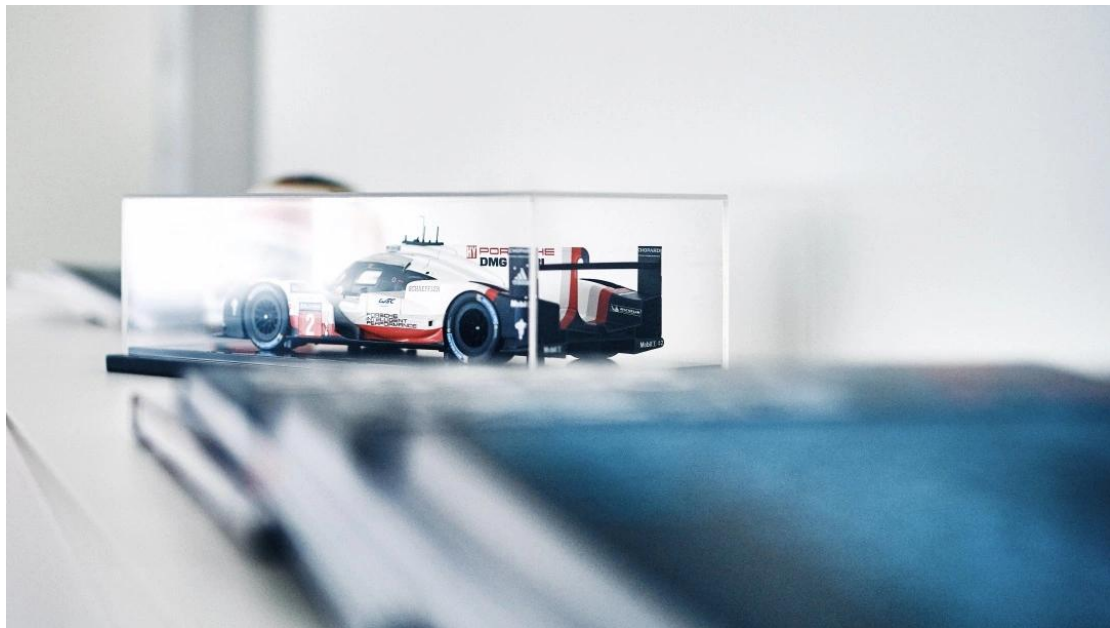
奥博穆：我的童年时光十分美好，成长在一个普通的家庭。我的父亲在超市工作，母亲在银行工作。他们教会了我健康的生活态度。我接受和尊重每个人的不同之处。在公司里，不管是和生产部的同事，监事会成员还是董事会同事谈话，对我来说都没有区别。我尊重每一个人，深知可以向每一个人学习。我也希望别人这样对待我。这是我从父母那里继承的基本价值观。尊重和欣赏对我来说非常重要。

Q10：您是乐观主义者吗？

奥博穆：我是个十足的乐观主义者。我总是关注我们还能做到什么，想要抓住机会。积极的人生态度是成功的一半。这是我自己体育场上学到的：只有带着自信和必胜的信念上场的球队，才能最终获胜。

Q11：领导有多重要，团队又有多重要？

奥博穆：团队能否取得成功，关键在于领导。这一点适用于所有的团队——无论是在体育界还是在商界。在保时捷，我认为自己是一支顶级球队的球员教练。对我来说，管理是一种服务，与责任，组织和导向密切相关。我会给出明确的指导方针。但要给每个人留下足够空间去发挥个性，创造力和灵活性。这就像体育比赛一样，要从球队阵容开始。不同的位置需要不同的人。关键在于，每个人能在什么样的位置贡献出自己最大的力量。然后是队形和战术，这一点堪比公司的战略和流程。而最重要的是团队精神。有了强大的团队，再大的困难也能克服。



保时捷 **919 Hybrid** 在赛场中取得了巨大成功。

Q12：您以哪些人为榜样？

奥博穆：我并没有一个非常具体的榜样。一切具有非凡能力的人都能激励我，不论在个人环境中、在社会中，还是在运动界，亦或商界。我与许多优秀的管理者共事过。我从他们每个人身上都学到了一些东西，并从他们的经验中受益。对我来说，培养自己的人格魅力，保持真实一直很重要。复制不会带来成功。在体育方面，我深受尤尔根·克洛普（**Jürgen Klopp**）这类教练的鼓舞。他用自己的专业知识和激情，彻底激发出球队驰骋赛场的潜力。这就是领导力。这给了我很多启发。

Q13：这是不是代表您依然在不断进步之中？

奥博穆：没错。自我进步是一个伴随终身的过程。它永远不会有终点。年纪增长的好处就是能够把经验和新事物结合起来。这样你才会成熟，变得更有智慧，更懂得反思，也能将其中的很多东西传递给别人。这是我人生的一大动力。

Q14: 人们往往在有压力的情况下能积累很多经验。您如何应对这样的时刻？

奥博穆：我会用积极的态度，内心的平衡和勇气面对。压力会带给我一种正面的紧张感。对我来说，关键是不要把压力传递给员工。众所周知，道路不会永远都是笔直的。不过只要有了正确的态度，任何目标都可以实现。

就比方说我们的全新 **911** 或 **Taycan** 项目。我们总会遇到一些困难的情况，需要借助团队的力量来攻克。起决定性作用的是充足的准备工作，做到身体力行，争分夺秒。每个人都为他人考虑。



保时捷全球执行董事会主席 奥博穆（**Oliver Blume**）

Q15: 那您又是如何找到内心的平衡呢？

奥博穆：运动是我最喜欢的休闲方式。我会慢跑，骑山地车，打网球或游泳。这样我就可以理清思路，为自己增加力量，并反思自己的行为。我会思考自己或许哪里反应不对，哪些决定有优先权，我该怎么做。运动后的好心情为我带来了正能量。

Q16: 新冠疫情危机是否也改变了您个人？

奥博穆：我活得更加自律了。出差的减少让我晚上能有更多时间和家人待在一起。我的孩子一直在家中，我们有很多交流的机会。我内心更加明白：人，才是生活的价值所在。而真正的幸福，并不需要太多的东西。

Q17: 那您是否怀念原本密集的出差行程呢？

奥博穆：不见得。恰恰相反，我甚至觉得这是一种积极的体验：我还从来没有这么多的时间来关注保时捷最基本的业务，我能够更加深入且广泛地关注细节方面。如果像以前在大众集团那样面临紧张的日程安排、参加各种活动，就做不到这一点。

Q18: 疫情最严重的时候，几乎只有您一个人孤零零地在祖文豪森厂区中。您的感觉如何？

奥博穆：我其实并不孤单，每天都有同事在那里——当然，要保持距离。但是，走在冷清的厂区大厅里，是一种很奇怪的感觉。我们的全部情感寄托在制造跑车上，这构成了我们的生活的全部。随之而来的就是这种空虚。就好像身处一部怪诞的电视剧当中。有时我会不自觉地想：“这到底是现实，还是一场噩梦？”

保时捷全球执行董事会主席奥博穆（**Oliver Blume**）：“我们的全部情感寄托在制造跑车上，这构成了我们的生活的全部。”

Q19: 由于新冠疫情的蔓延，汽车作为庇护所的作用重新得到重视。人们如今对于汽车的看法是否更为正面了？

奥博穆：对我来说，汽车一直都意味着自由。现在人们能更强烈地感受到这种自由，包括汽车带来的庇护功能：只要汽车能践行可持续和环保的理念，在我看来汽车拥有光明的未来。而坚持这些理念，是我们需要共同面对的重要任务。

Q20: 说到这里，就不得不提“可持续性”和“**Taycan**”了。您还记得自己的 **Taycan** 初体验吗？

奥博穆：那是当然。还记得那是早期的原型阶段，当时我们都很忐忑。电动跑车的动感能有多强烈？可当我有了这次电动保时捷跑车的体验，感受到了不可思议的加速性能和驾驶动力时，我的激动之情真的溢于言表。**Taycan** 的加速度比重力加速度还要快。那感觉就像从十米高的跳台上跳入水中。**Taycan** 是运动型电动跑车与可持续性汽车发展的里程碑。







Q21：这座里程碑对保时捷的未来来说，又意味着什么？

奥博穆：电动汽车对我们来说是一个巨大的机会。打造出 **Taycan** 是一场硬仗，也是一项考验我们开拓精神的挑战。我们已经做出了许多勇敢的尝试，同时也学到了很多。对这辆车市场接受度的渴望与期待，是我们团队前进的巨大动力。我们未来的驱动组合是非常灵活的：我们在继续拓展电动汽车的同时，也关注澎湃的内燃机和强大的混合动力。我们的原则是：满足各种不同需求生产出最合适的跑车，所以保时捷将永远是保时捷。



PORSCHE NEWSROOM

保时捷新闻中心

长按识别二维码并关注