



“务实精神？这正是传统顾问所缺乏的”

同KLB集团的总裁、执行董事和创建人Flavien Kulawik的谈话

问：您可以谈谈KLB集团的历史（来源和发展等）吗？

Flavien Kulawik：

我们在1995年创建了KLB集团。当年我25岁，刚刚从巴黎中央理工学院（Ecole Centrale）毕业并在一家咨询公司工作了十个月，就是在这家公司工作中我认识了采购这项职能。当我发现各个企业业务服务的需求后，我觉得应该创建一个专攻采购方面的业务咨询公司，并开启了创业项目。

问：年仅25岁就创建自己的公司应该需要十分坚毅的个性……

Flavien Kulawik：

确实如此。取得法雷奥（Valeo）集团一个业务总监的信任是我们创业的发轫之机。他和我们签署了第一个合同，我们为其提供间接采购优化服务，公司就是从那里起步的。

问：你们有什么与众不同的地方呢？是品牌，还是专业才干（savoir-faire）？

F.K.：

从创业开始时推出的采购成本削减（cost killing）策略以来，我们的立场在逐渐演变。具体来讲，我们现在注重落实特定的企业项目，为此我们依据两种类型的知识：管理和构想新解决方案，也就是说，一方面是优化项目的管理，另一方面是根据各个活动的具体知识执行方案并进行业务控制。通过两

者结合，才能取得良好的成果。我必须重申：我们的专长是项目实施。KLB集团尤其侧重参与生产、运营、企业发展或者支持功能的经营项目，此外我们还参与效益提高、成本优化和组织转型方面的业务。

问：团队是如何构建的？

F.K.：KLB集团如今在十个国家左右开展业务。我们的组织按照业务类型（business lines）来构建：成本降低、效益提高、组织转型和业务项目。

问：如何在合并-收购项目的框架中组织一项典型的任务？

F.K.：当一家公司或者基金进行收购时，常常希望达到协同效应的目标以节约成本。于是我们介入采购、供应链和过程效率环节促成节约目标的实现。我们创建了项目团队，共同管理所有的业务项目。我们的项目由现金（cash）控制，这样就能产生附加的息税前利润（EBIT）。比如说在采购上，KLB集团在企业的所有开支中，会识别所有能够应用的可能机制。我们和企业的员工一起，重新审视企业的需求、规范和资源，洽谈新合同，最后我们会实施这些新合同并对供货商的表现进行监督。另外，如果客户希望重新组织其支持功能，特别是不想外包的情况下，KLB集团也可以参与进来，我们主要通过建立和重组共享服务中心（CSC）实现这一目的。比如在企业合并中，时常会涉及到转移和互助。KLB就会在这样的时刻提供解决方案确保过渡。我们的团队会实施新过程，这不仅会影响到财务部，还有行政部、供应部、人力资源部和客服中心等等。就这样，我们支持

企业应用新的流程，我们还会提供真正有监控能力的过渡团队，保证这一关键步骤的实施。

问：那么发生抽资脱离（spin-off）时怎么办呢？

F.K.：如果是这种情况，那么采购的问题就更显得至关重要了。新公司负责人应该提出的第一个问题是：“我怎样才能确保与供应商之间的合同呢？”挑战迫在眉睫，因此要立即应对。从战略角度来讲，此时也需要考虑这家公司是否应该创建新的采购职能部门或者应该将其外包。另外，在很短期限内采用业务解决方案的需求是十分迫切的。KLB集团致力于帮助企业处理这种紧迫的局面，助其至少能够巩固已有合同，并尽可能地提高企业效益。最后我们发现，在有些情况下我们必须在收购之前对将要投资

LBO的资金进行审计。客户会要求我们估计进行重组后可能的获益和节约的成本，为此我们需要对重组活动有深刻的了解，并对相关行业拥有重要的认识。比如在汽车行业，存在着特定的采购类型：外包和电子元件等。问题在于快速地查明可以操作的机制。

问：遇到这样的任务，成功的关键因素是什么？

F.K.：当我们操作一项成本节约计划的时候，速度无疑是关键因素。我们需要拿出可信的结果才能赢得客户的信任，这样公司里就形成了一个积极的氛围。对于我们来说展示我们的附加值是十分重要的。最初的结果应该在六个周内显现，不到三个月就应该卓有成效。

问：KLB集团的价值观是什么？

F.K.：KLB集团的理念围绕着三大价值观展开。第一是绩效，这与本公司的历史有关，因为我们创始初期的商业模式就是成交费（*success fees*），你只有承诺做出成绩才能实现这一模式

。虽然现在我们还使用其他的商业模式，但是我们每天的目标都是向客户证明我们创造的价值。所以绩效考核是KLB集团文化的一部分。第二大价值观与责任有关，属于两个不同的范围。首先我们总是放眼长远，并且尊重所有的利益相关者，其次，我们明确地分配职责，激励我们的员工。最后，我们的第三个也是最后一个价值观在于务实精神。这是传统顾问缺乏的。一个传统顾问可能见闻广博，是所在行业的专家，也有着很好的人脉，但是他缺少一样东西：对企业现实的了解。KLB集团就在这个时候发挥作用：我们雇佣并培养着眼于业务操作方面的顾问。所以KLB集团顾问的资质和条件是我们的一种差异化竞争力。我们的招聘、考核和技能培训的方法聚焦务实精神。我们像所有咨询企业一样，评估他们的学术能力和人际交往能力，但是我们还加上了务实精神这一条。这就是我们所说的务实的智慧，即将想法转化为具体结果的能力。

问：最近几年贵公司的活动有什么发展变化吗？

F.K.：客户们对顾问们的知识及专业技能的期待越来越苛刻。他们不想要仅专业领域拥有浅显经验的初级顾问，而是希望听取拥有相关领域具体经验的专家们的意见。如果说KLB集团增长了，那是归功于我们对这个需求的应对。我们提供灵活性，同时我们也会提供客户寻找的顾问类型，也就是说，派遣的顾问都不是业界新手。另外我还注意到了背景趋势：采购职能部门越来越多地与咨询公司合作。90%的情况下，这层关系都是由内部客户、采购部门以及咨询公司三方组成的。

问：在国际范围内有什么项目吗？

F.K.：是的。我们刚刚在墨西哥开设了办公室，并参与基础设施、能源、交通和汽车领域的项目。以后几个月的计划包括美国、印度和摩洛哥