

增强学习力 扩大影响力

余锋，1985年上海机械学院科技德语专业毕业。现任英格索兰亚太区副总裁；中国质量协会六西格玛推进委员会专家委员；上海交通大学、北京师范大学客座教授；上海管理科学学会精益六西格玛委员会副理事长；复旦—英格索兰精益六西格玛俱乐部副理事长。

问：您好，余总，很高兴您能从百忙中抽出时间接受我的访问。首先能不能讲述一下您的就业经历？您在大学所学的专业知识与现在工作的相关度高吗？

余：我学的专业是科技德语。1985年毕业的时候中国正当改革开放时期，所有学外语的人，特别是小语种，都有很好的就业机会。所以说我赶上了这个好时期。虽然外语不是我高考时的首选，但实际上毕业的时候恰好赶上形势比较好，所以有很多的企业到我们学校来招聘人才，包括英语、德语专业的人。我就业的第一个企业是上海工程机械厂（现为上海工程机械厂有限公司）。这是一个中型的、历史悠久的国有企业。上班后发现我的专业是完全对口的。因为这个企业大约在我入职前三个月签了一个技术引进合同，从德国引进一整套非常先进的工程机械产品技术，进入企业后的第一份工作是翻译和技术引进的消化、吸收。

谈到我现在做的工作，它和我大学里学的专业完全没关系。我现在供职于一个在美国上市的企业，做的是管理工作，所以大学里学的东西从知识层面来讲大部分是用不到的。我当时学的是科技德语，专业知识包括热处理、精加工、机械制图、德国历史等等几乎没有用武之地。但是，大学里教给我们很多有用的东西。（1）怎么学习。进入企业后，每天都会遇到新的东西，在过去26年的工作经历中，我换了18个岗位。尽管我只跳槽一次，但是我的工作岗位和职责一直在变。每到一个新的岗位，它都会有新的业务、新的市场、新的团队、新的挑战、



余锋

新的需要学习的知识。而在大学期间掌握的学习方法十分重要，帮助我在较短的时间里不仅熟悉员工、客户，而且大幅度提升管理业务的业绩（销售收入、销售利润、市场份额、客户满意度等）。（2）如何做人。1990年6月我进入企业的销售部门，从销售工程师做起。离开国企时，我的职位是总经理助理兼市场部部长、销售部部长、进出口分公司经理，管理整个公司的销售。到了英格索兰后长期主管市场和销售的工作。销售人员首先就是做人，客户把一个几十万、几百万、几千万的订单给销售人员，实际上他相信的不仅仅是产品或者是服务，相信的不仅仅是这个企业，他首先信任的是与之交谈的销售代表。学校教会我做人的道理。（3）如何与人打交道。上世纪80年代在上海机械学院，学生勤工俭学是凤毛麟角。而我勤工俭学的部分成果还在校园内的黑板报、橱窗里展示过好几个月。当时我的勤工俭学主要是利用已掌握的外语知识从事翻译工作。当时翻译了大量的资料，有些是给企业翻译从德国引进的技术资料，有些科普的、体育的文章。到大学毕业时，我发表在报刊上的译文已经超过100篇。这些工作经验都是在学校里学到的，在企业当中是非常有用的。机械制图、机械加工现在都没有用了，德语也没用了，但是上面提到的经验到现在还在用。（4）要锻炼强壮的体魄。在学校时要有健康的生活习惯、强壮的体魄和健全的心智，这对以后无论选择自己去打工、去创业，还是去NGO(非盈利组织)工作都是非常重要的。大学毕业开始工作后，工作压力、生活压力、学习压力，各种各样的压力都会来。经常要熬夜，如果你身体不健壮，即使你具备再多的聪明才智、满腔热情，工作还是会受影响的。健全的心智就是要求变得成熟，无论遇到成功或失败都能比较好地去应对。

问：您认为在大学期间应该做好哪些个人职业发展的基本准备？

余：大学生至少可以在以下六个方面做好准备。

第一，先要把专业课学好。现在社会上有琳琅满目、目不暇接的各种需求，学校开设的专业课，相关的必修课和选修课（特别是必修课）肯定对学生是有帮助的。不能因为大学毕业后这些知识有可能无用武之地，所以你们就不学或不好好学。基础的知识和技能一定要学好，这个就像造房子，基础要打好。我第一个服务的公司生产打桩机等工程建筑机械设备。打桩机就是为高层建筑、大桥、重

型厂房做基础的。基础不牢的话这房子是要倒下去的。所以把基础课学好。

第二，仅仅学习必修课是不够的，所以同学们要增加选修课。选修课要杂一点比较好，跨学科、跨专业的东西要多学一点。现在企业界有两个热点话题。一个是创新，一个是流程。创新就是要跨学科，要多样性。多样性是如何达到的呢？就是靠在学校的时候先把专业课学好，同时选学大量的选修课。

第三，要进行社会实践。大一、大二时的社会实践的目的性可以少一点，体会一下挣钱的不容易和艰辛，挣钱有很多的方法，挣钱有很多的挑战。大一、大二时注重多样化。但是从大三、大四开始，社会实践就要和自己所学的专业、自己今后可能选择的职业有点关系。比如说我以后要做销售，那就要想办法去申请从事与销售工作有直接关系的社会实践。1981年我大一时就开始勤工俭学，当时大学校园歌曲非常流行，我们几个同学就把这些校园歌曲整理好出歌本。自己印刷，自己出广告，然后印了200份，15分钟内全部售罄。由于内容吸引人，广告做得好，需求非常多，所以一边卖一边涨价。这就是一种体验。我认为大一、大二时，只要合法、不违法，什么样的社会实践都可以尝试。大三、大四时要考虑到今后职业的选择和工作的方向。

第四，是学习的能力。因为你专业课学得再好，选修课学得再多，到了企业后你还会碰到大量你陌生的、没接触过的未知事物。如何在一星期之内把不了解的东西通过自己一定的学习能力、学习方法能够把它弄清楚是关键。所以我建议大学生，有的课你可能不喜欢，这很正常，就像我，中学时我最不喜欢的就是英语，我高考时成绩最差的就是英语。但是语言是工具，你一定要掌握的。我们的专业课和选修课里面也有不懂的，要学会把这个专业课或选修课的教科书和相关的参考书拿来，用一个星期拼命把它全部看完，不一定要考100分，考80分也可以的。在工作当中，你经常要碰到一些你不了解的、甚至你不喜欢的东西，在一个星期，甚至几天之内把自己不喜欢的科目、不懂的知识给弄懂，这就要求有很强很强的学习能力。

第五，就是领导力。我们所说的领导能力，不是指成为总经理、总裁以后才是领导，领导力最重要的就是有follower(跟随者)，就是影响力。在学校时，同学们就可以培养自己的影响力。培养影响力有很多形式，有的同学现在就是班干

部，有的同学现在就是学生会主席。这些同学可以通过学校的社会职务组织活动培养这种能力。有些同学可能会要说，我什么职务都没有。这些同学也可以培养自己的影响力。譬如，可以组织几个学生去参加社会实践活动，组织学生进行职业面试交流，收集、整理有用的信息，在网络平台上发布，让更多的人了解、分享，这就是一种影响力。所以，影响力有很多种形式，希望在职业上有所发展的学生现在就要培养起来。

第六，如何与人合作。一个人无论多能干，都是个体，不管是在外企、国企、还是民企、政府，包括你自己创业，都需要一个团队合作精神、团队合作能力。从现在就要开始培养自己与人合作的能力。

问：您现在英格索兰具体从事什么工作？能不能谈一下您在职场生涯中取得过的成绩？

余：我现在是英格索兰亚太地区业务的副总裁，负责销售、服务、市场等相关业务。从销售收入到成本、利润，从人才培养到市场开拓，这是我工作26年来第18个工作岗位。我大学毕业后最初12年是在国企，1995年时这个国企成为了一家上市公司，在这家国企里，我在8个不同的岗位上工作过。从设计科的一个助理工程师，一个小翻译做起，然后做到工程师，再加入销售团队成为销售工程师，1997年离开国企时，我是上市公司的总经理助理兼销售部部长、市场部部长、进出口分公司经理。在国企，我学到很多知识，怎么做人，怎么做销售，怎么和客户打交道，怎么发现市场机会，包括如何领导团队。1997年加入英格索兰，首先做的是市场部的经理，接着做了差不多10个不同的岗位，其中分别在美国和新加坡工作了1年多，2005年的年底回到中国。

谈到工作的成就有很多，比如说怎么把一个业务从一年只有500万美元销售额的公司通过团队、管理、人员的发现和培养，用4年的时间做到1600万美元。其次，在英格索兰内部去创业。我组建了一个团队，创建了一家独资公司，做到业务的创新。我现在负责的业务9个月之前还是亏损的，现在已经扭亏为盈了，销售收入增加了75%，净利润增加了4倍。

我感觉最成功的不仅仅是这些销售、业务的发展，更重要的成功是在以下两个方面。一个是在过去的二十几年带了很多的团队，培养出很多的人才。比如

原来团队里一个工程师现在已经做到中国区的总监，人才的成长让我感到非常高兴。我从2002年开始每年代表企业到大学去招聘人才，2008年开始正式到大学去演讲、授课。到现在为止，已经到过十几所大学，进行了五十多次演讲，每次讲座的听众少则60人，多则600人。尽管这些演讲大多是义务的、免费的，我仍感到非常充实，并乐此不疲。当看到同学们带着期待的眼光，给予我掌声，就感觉非常充实。2009去年出版了2本书，2010年还有3三本书正在创作中，内容主要就是把自己在国企、外企，在国内外学到的知识进行梳理，与大家分享，并希望让更多的人得到一些启发。还有一个成就，就是我所做的这些得到了社会、学校的认可，现在成为了3所大学的客座教授，分别是上海交大、广州大学、北京师范大学。

问：对于在校生您有何建议或希望？对母校的教育教学工作和事业发展有何建议或希望？

余：首先对学生来说，学生时代是人的一生中非常重要的一个阶段。像我现在工作繁重，又是两个孩子的父亲，发现最缺乏的是学习的时间。学生时代，有大把的时间，要把这些时间用好，学习更多的东西。

对学校来说，各方面都已经做得很好。如果说有需要改进的话，就是有几个方面。第一，如何利用好校友资源。上海理工大学历史悠久，在社会上有很多事业成功的校友，如何利用好这些宝贵的资源，把这些资源慢慢建立、收集起来，为学校和社会做更大的贡献。第二，过去几年时间我到过20余所高校，每年也会接触大量在英格索兰公司就职的大学毕业生。我发现无论多么有名的大学，它们的毕业生在入职后半年到一年时间里，都会遇到大量他们从未遇见过的工作，需要运用大量没有学到的知识。如何能让学生在校期间能更多更早地去接触企业、接触社会，学校可以做一些更系统的工作，比如开系列讲座和选修课，请社会上的成功人士来讲学，企业家和各行各业的专家都可以。那么，学生在校期间学到的不仅仅是系统理论的知识，还有企业的、社会的实践知识。光有理论的知识是远远不够的，一定要有实战的经验。这样学生在就业前就可以了解企业的需求是什么，从而利用课余时间去进行有针对性的学习、实践。第三，学校可以建立更多的实习基地，聘请更多的来自社会的、企业的人士为学校、学院的兼职教授。

第四，上海理工大学要给自己更好的定位，明白自己与其他学校之间的差异性，让自己学校的学生毕业后有更强的竞争力，体现核心竞争力。比如2010年6月中旬，我受邀去山东商业技术学院给数百名学生作演讲。这是一所由中专发展起来的大专院校，它的毕业生供不应求，每年有大量的高中生放弃本科的学校去那里，为什么呢？因为它的定位和核心竞争力就是“实用”。因此，上理要将各方资源整合，明确自己的定位。让中国从“制造大国”向“制造强国”转型过程中发挥更大的作用。

■采访、撰稿：外语学院 穆玲婷