

企业文化案例精选

(第一辑)

目 录

二 . 著名公司的企业文化 (P6-P40)

IBM : 电脑帝国的企业文化

中兴文化的制胜之道

Microsoft : 别具一格的文化个性

戴尔文化

摩托罗拉 : “ 肯定个人尊严”

生生不息的华为文化

松下 : 经营之神的精髓

以人为本 : 爱立信中国公司

三 . 企业文化塑造案例 (P41-P68)

西安杨森 : 文化是魂

源远流长的古井文化

三洋的企业生命论

科龙企业文化塑造

通用电气的 “ 情感管理”

柯达的建议制度与科学管理

四 . 企业文化创新案例 (P69-P95)

东方通信力塑市场新形象

个性与生存 : 画廊经营

金蝶企业文化再造工程

技术创新的主角

英特尔公司的企业文化创新

海信集团的管理创新机制

通用电气的文化变革理念

五 . 品牌文化塑造案例 (P96-P117)

人们尊称的“康师傅”品牌

娃哈哈实施营销文化战略

“金利来”服务于“男人的世界”

希尔顿的宾至如归

沉浮巨变蒙妮莎

穿出更潇洒的你：雅戈尔展现品牌

风云造时势：荣事达引入 CI

著名公司的 企业文化

IBM：电脑帝国的企业文化

IBM（国际商用机器公司）是有明确原则和坚定信念的公司。这些原则和信念似乎很简单，很平常，但正是这些简单、平常的原则和信念构成 IBM 特有的企业文化。

IBM 拥有 40 多万员工，年营业额超过 500 亿美元，几乎在全球各国都有分公司，对其分布之广，莫不让人惊叹不已，对其成就莫不令人向往。若要了解此一企业，你必须了解它的经营观念。许多人不易理解，为何像 IBM 这么庞大的公司会具有人性化的性格，但正是这些人性化的性格，才造成 IBM 不可思议的成就。

老托马斯·沃森在 1914 年创办 IBM 公司时设立过“行为准则”。正如每一位有野心的企业家一样，他希望他的公司财源滚滚，同时也希望能借此反映出他个人的价值观。因此，他把这些价值观标准写出来，作为公司的基石，任何为他工作的人，都明白公司要求的是什么。

老汉森的信条在其儿子时代更加发扬光大，小托马斯·沃森在 1956 年任 IBM 公司的总裁，老沃森所规定的“行为准则”，由总裁至收发室，没有一个人不知晓，如：

- 1、必须尊重个人。
- 2、必须尽可能给予顾客最好的服务。
- 3、必须追求优异的工作表现。

这些准则一直牢记在公司每位人员的心中，任何一个行动及政策都直接受到这三条准则的影响，“沃森哲学”对公司的成功所贡献的力量，比技术革新、市场销售技巧，或庞大财力所贡献的力量更大。IBM 公司对公司的“规章”、“原则”或“哲学”并无专利权。“原则”可能很快地变成了空洞的口号。正像肌肉若无正规的运动将会萎缩一样。在企业运营中，任何处于主管职位的人必须彻底明白“公司原则”。他们必须向下属说明，而且要一再重复，使员工知道，“原则”是多么重要。IBM 公司在会议中、内部刊物中、备忘录中、集会中所规定的事项，或在私人谈话中都可以发现“公司哲学”贯

彻在其中。如果 IBM 公司的主管人员不能在其言行中身体力行，那么这一堆信念都成了空口说白话。主管人员需要勤于力行，才能有所成效。全体员工都知道，不仅是公司的成功，即使是个人的成功，也一样都是取决于员工对沃森原则的遵循。若要全体员工一致对你产生信任，是需要很长的时间才能做到的，但是一旦你能做到这一点，你所经营的企业在任何一方面都将受益无穷。

第一条准则：必须尊重个人

任何人都不能违反此这一准则，至少，没有人会承认他不尊重个人。

毕竟在历史上许多文化与宗教戒律上，也一再呼吁尊重个人的权利与尊严。虽然几乎每个人都同意这个观念，但列入公司信条中的却很少见，更难说遵循。当然 IBM 并不是惟一呼吁尊重个人权利与尊严的公司，但却没有几家公司能做得彻底。

沃森家族都知道，公司最重要的资产不是金钱或其他东西，而是员工，自从 IBM 公司创立以来，就一直推行此行动。每一个人都可以使公司变成不同的样子，所以每位员工都从为自己是公司的一分子，公司也试着去创造小型企业的气氛。分公司永保小型编制，公司一直很成功地把握一个主管管辖十二个员工的效率。每位经理人员都了解工作成绩的尺度，也了解要不断地激励员工上气。有优异成绩的员工就获得表扬、晋升、奖金。在 IBM 公司里没有自动晋升与调薪这回事。晋升调薪靠工作成绩而定。一位新进入公司的市场代表有可能拿的薪水比一位在公司工作多年的员工要高。每位员工以他对公司所贡献的成绩来核定薪水，绝非以资历而论。有特殊表现的员工，也将得到特别的报酬。

自从 IBM 公司创业以来，公司就有一套完备的人事运用传统，直到今天依然不变。拥有 40 多万员工的今日与只有数百员工的昔日，完全一样。任何一位有能力的员工都有一份有意义的工作。在将近 50 年的时间里，没有任何一位正规聘用的员工因为裁员而失去 1 小时的工作。IBM 公司如同其他一样也曾遭受不景气的时候，但 IBM 都能很好地计划并安排所有员工不致失业。也许 IBM 成功的安排方式是再培训。而后调整新工作。例如在 1969 年到 1972 年经济大萧条时，有 1.2 万 IBM 的员工，由萧条的生产工厂、实验室、总部调整到需要他们的地方。有 5000 名员工接受再培训后从事销售工作、设备维修、外勤行政工作与企划工作。大部分人反而因此调到了一个较满意的岗位。

有能力的员工应该给予具有挑战性的工作。好让他们回到家中，回想一下他们做了哪些有价值的事。当他们工作时能够体会到公司对他们的关怀，都愿意为公司的成长贡献一技之长。IBM 公司晋升时永远在自己公司员工中挑选。如果一有空缺就由外界找人来担任，那么对那些有干劲的员工是一种打击，而且深受挫折、意志消沉。IBM 公司有许多方法让员工知道，每一个人都可使公司变成不同的样子，在纽约州阿蒙克的 IBM 公司里，每间办公室，每张桌子上都没有任何头衔字样，洗手间也没有写着什么长官使用，停车场也没有为长官预留位置，没有主管专用餐厅，总而言之，那是一个非常民主的环境，每个人都同样受人尊敬。

IBM 公司的管理人员对公司里任何员工都必须尊重，同时也希望每一位员工尊重顾客，即使对待同行竞争对象也应同等对待，公司的行为准则规定，任何一位 IBM 的员工都不可诽谤或贬抑竞争对手。销售是靠产品的品质、服务的态度，推销自己产品的长处，不可攻击他人产品的弱点。

第二条准则：为顾客服务

老托马斯·沃森所谓要使 IBM 的服务成为全球第一，不仅是在他自己的公司，而且要使每一个销售 IBM 产品的公司也遵循这一原则。他特别训令 IBM 将是一个“顾客至上”的公司，也就是 IBM 的任何一举一动都以顾客需要为前提，因此，IBM 公司对员工所做的“工作说明”中特别提到要对顾客、未来可能的顾客都要提供最佳的服务。

为了让顾客感觉自己是多么重要，无论顾客有任何问题，一定在 24 小时之内解决，如果不能立即解决，也会给予一个圆满的答复，如果顾客打电话要求服务，通常都会在一个小时之内就会派人去服务。此外，IBM 的专家们随时在电话旁等着提供服务或解决软件方面的问题，而且电话是由公司付帐。此外还有邮寄或专人送零件等服务，来增加服务范围。IBM 公司还要求任何一个 IBM 新零件，一定要比原先换下来的好，而且也要比市场上同级产品好。服务的品质取决于公司训练及教育，在这方面，IBM 已经在全球所属公司投下了大量的钱财，所提供的训练与教育是公司无法比拟的。相信在 IBM 公司受训所花费的时间超过任何一所大学的授课时间。每年，每一位 IBM 的经理要接受 40 个小时的训练课程，而后回到公司内教导员工。有时甚至定期邀请顾客前来一同上课。经营任何企业，一定要有老顾客的反复惠顾才能使企业成长，一定要设法抓住每一位顾客。最优异的顾客服务是能使他再来惠顾才算成功。

第三条准则：优异

对任何事物都以追求最理想的观念去化无论是产品或服务都要永远保持完美无缺，当然完美无缺是永远不可能达到的，但是目标不能放低，否则整个计划都受到影响。公司设立一些满足工作要求的指数，定期抽样检查市场以设立服务的品质。从公司挑选员工计划开始就注重优异的准则，IBM 公司认为由全国最好的大学挑选最优秀的学生，让它们接受公司的密集训练课程，必定可以收到良好的教育效果，日后定有优异的工作表现，为了达到优异的水准，他们必须接受优异的训练，使他们有一种使命感，一定要达到成功。IBM 是一个具有高度竞争环境的公司，它所创造出来的气氛，可以培养出具有高度竞争环境的公司。它所创造出来的气氛，可以培养出优异的人才。在 IBM 公司里，同辈竞相争取工作成绩，又不断地强调教育的重要，因此每个人不可以自满，都努力争上游。每个人都认为任何有可能做到的事，都能做得到。这种态度令人振奋。

小托马斯·沃森说：“对任何一个公司而言，若要生存并获得成功的话，必须有一套健全的原则，可供全体员工遵循，但最重要的是大家要对此原则产生信心。”

在企业经营中，公司的任何运营都有可能改变。有时地址变更，有时人事变更，有时产品变更。有时公司的名称也变更。世界上的事就是这样不断变迁、在任何公司里，一个人若要生存，一定要有应变的能力。在科技高度进步的今日，社会形态与环境变化很快，倘若营销计划不能随机应变，可能会毁灭整个公司。你不是往前走，就是往后退，不可能在原处不动。在任何一个发达的公司里，惟一不能改变的就是“原则”。不论此“原则”的内容是什么，它永远是指引公司航行的明灯。当然公司在许多方面要保持弹性，随机应变，但对“原则”的信念不可变更，由于 IBM 有这三条基本原则做为基石，业务的成功是必然的。

公司内部必须不断地将其信念向员工灌输，在 IBM 的新进入人员训练课程中，就包含了如下课程：“公司经营哲学、公司历史及传统。”谈公司的信念与价值观不能仅是空谈而已，至于能否让其在公司里发生作用，那是另外一回事。在公司里空谈无益，最重要的是：运用策略、采取行动、切实执行；衡量效果，重视奖赏，以示决心。

IBM 的新进销售学员无论在办公室或外出接洽业务，都能遵守公司的准则。他们知道，IBM 准则“必须尊重个人”的真谛如何。他们一进公司开始就感到别人对待他们的方式是基于尊重原则，只要他们一有问题，别人再忙也来帮助他们。他们也看到，公司人员是怎样对待顾客的，也亲耳听到顾客对市场代表、系统工程师及服务人员的赞美。他们周围环境的人都在那里努力寻求优异的成绩。有关 IBM 公司的信念，常在所属公司中定期刊载，有关 IBM 优异服务之实例亦常在公司训练课程中讲授，在分公司会议中特别提出来，在邀请顾客参加的讨论会中亦提出介绍，主要目的是把公司的理想一再重复，以确保理想生存。

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)

中兴文化的制胜之道

一、中兴通讯与中兴文化

中兴通讯是中国拥有自主知识产权的通信设备制造业的开拓者，国家重点高科技企业。拥有移动、数据、光通信以及交换、接入、视讯等全系列通信产品，具备通信网建设、改造与优化一揽子方案解决能力。

自 1985 年中兴通讯成立以来，公司即面临着客户需求日益增长、市场变化多端的状况，中兴人不断利用先进技术、优质产品和系统解决方案以满足并努力超出客户的要求。经过 17 年的发展，中兴通讯这个靠 300 万元起家的小公司，已经在国内重点城市和美国、韩国设有 12 个全资科研机构，承担中国第三代移动通信（C3G）等多个国家 863 项目，并分别与美国德州仪器、摩托罗拉、清华大学、北京邮电大学、电子科技大学等成立联合实验室，在全球 40 多个国家建立有分支机构，中兴从最初南下的 5 个人创业到今天拥有 13000 名员工，其中 85% 具有大学本科以上学历，研究生有 3000 多人。2001 年，公司实现销售合同额 139.9 亿元，今年上半年，国内外各大通信制造企业业绩全面下滑，中兴通讯则一枝独秀，成为行业中唯一的亮点，继续保持稳健持续增长。

17 年创业奋斗，中兴通讯大胆改革，创造出“国有控股，授权民营经营”为核心内容的混合所有制模式，被深圳市委市政府赞誉为“深圳国有企业改革的一面旗帜”。中兴通讯 1997 年上市以来，始终以诚信回报投资者，一直树立起诚信和绩优的高科技龙头上市公司形象，深受证券监督管理机构赞誉和广大投资者的厚爱。2001 年，中兴通讯入选中央电视台等单位发起评选的“中国最令人尊敬的上市公司”和教育部组织调查评选的“中国大学生首选就业企业”。展望未来之路，中兴通讯将引领中国通信业驰骋世界，全面进军国际市场，中长期目标是销售规模在 2004 年达到 500 亿元，2008 年达到

1000 亿元，实现“中兴通讯 中国兴旺”的企业理念。

中兴通讯的成功之道是如何走出来？这应归功于中兴独特的企业文化。

企业文化的概念是 80 年代以后才提出的。其实 19 世纪工业化以来一直存在着企业文化，只是没有提“文化”这个概念而已。企业文化的定义也没有很多严格的界限，在我看来，主要指企业的价值观体现在企业的行为上，核心的东西是价值观。象发展战略、企业标志、员工行为等都包括在其中，但所属的层面不同。中西方的企业文化不一样，但现在国际化趋势加强，世界变小了，文化要相互融合。文化不能割裂开来看，理解不能绝对化，原则的、大方面的东西要多一些。文化也是一个发展的概念。

企业文化对于一个企业的成长来说，看起来不是最直接的因素，但却是最持久的决定因素。资金的多少、技术的高低、优质的产品、完善的服务、精明的决策，往往依托于企业深厚的文化底蕴。企业文化作为一种组织系统，它具有自我内聚、自我改造、自我调控、自我完善、自我延续等独特的功能。企业文化通过改变员工的旧有价值观念，培育他们的认同感和归属感，建立起成员与组织之间的依存关系，使个人行为、思想、感情、信念、习惯与整个组织有机地统一起来，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种合力与整体趋向，以此激发出组织成员的主观能动性，为达成组织的共同目标而努力。另一方面，企业文化不断完善深化。一旦形成良性循环，就会持续推动企业本身的发展。大量的实证研究发现，企业文化与企业绩效存在相关关系：一个强大的企业文化如果与企业的环境或战略相符时，共同的信条使上下的沟通变得更加便捷，决策的制定更加有效，共享的价值观同样有利于协作，这些都会提高企业的实际效率。

中兴文化到底是什么？既我们反对什么？提倡什么？

中兴通讯核心价值观

互相尊重，忠于中兴事业；

精诚服务，凝聚顾客身上；

拼搏创新，集成中兴名牌；

科学管理，提高企业效益；

中兴通讯高压线

高压线是中兴企业文化和价值观不能容忍的行为底线，是与中兴企业文化和价值观完全背道而驰的行为，一旦触及，一律开除——

1. 故意虚假报帐。
2. 收受回扣。
3. 泄露公司商业机密。
4. 从事与公司有商业竞争的行为。
5. 包庇违法乱纪行为。

我们强调“互相尊重，忠于中兴事业”，不是一种对企业目标的盲从，我们的事业首要的是强调“振兴民族通信产业是中兴人为之共同奋斗的事业”，企业在自我发展自我积累的同时，要为国家 and 所在社区做出应有贡献，仅 2001 年，中兴通讯向国家和深圳市上缴税收就达 13 亿元，这是企业作出的直接贡献，间接的贡献则更多，比如中兴员

工强大的住房购买力直接拉动各个区域的地产经济，消费实力直接刺激当地的消费指数强劲增长，在南京地区，我们企业不在当地上缴税收，但中兴通讯几千名研发人员形成了一个特殊消费群体，当地做过一个统计，发现大宗购物以中兴员工为主体。我认为，企业文化不应是企业的口号，需要企业中每个员工的学习、认同。文化最初是一个理念，然后通过种种机制，正式变为每一个员工的行为。比如为实现“精诚服务，凝聚顾客身上”的理念，中兴通讯每个月都要进行内部和外部顾客满意度调查、打分，结果直接关系到各个部门的考核和员工的薪水，长期下来理念就慢慢形成了文化。对于一个具有 13000 名员工的公司，沟通与形成默契只有靠一套制度将每个人联系起来。

二、中兴文化，中兴通讯稳健持续发展的驱动力

随着经济全球化进程的加快，越来越多的企业开始认识到企业文化的重要，一个企业的动力及凝聚力都来自于企业的文化，技术只是一个平台。没有一套较成功的文化的企业，生命力是有限的。在企业成功的因素中，技术是很重要的一点，但技术不能成为企业的主宰，这样不易看到市场的变化，容易偏离市场。中兴文化之所以制胜，主要源于独特的经营理念和管理方式。对于国内一个规模庞大的高科技公司来说，培养独特的企业文化，是企业持续、稳定发展的基础。企业文化建设应侧重在企业员工的思想观念、思维方式、行为规范、行为方式等方面。同时，不同的企业处于不同的内部与外部环境中，企业文化的特征也会不相同，并产生不同的行为规范以及思维方式和行为方式。因此，企业文化建设不能千篇一律，应该根据自己企业的特点、自己企业的经营环境，进行具体的设计定位，这样才能在万变的市场上立于不败之地。

限于时间关系，我对中兴文化的特色做一个简要概述：

1、诚信文化：诚信是中兴通讯的立身之本，中兴人行动的第一准则。

诚信的第一个概念。企业的诚信。众所周知，近期美国各大企业纷纷爆出财务丑闻，在国内也同样存在财务报表的虚假利润，上市公司造假圈钱令广大股民深恶痛绝，诚信危机在拷问企业出路何在？综观通信业也是如此，国外电信业巨头纷纷出现巨额亏损，他们要技术有技术，要专利有专利，为什么业绩还如此下滑？答案是两个字：私利。在私利的驱动下，导致企业经营者不择手段，作出大量的不惜牺牲企业的信誉的短期行为，目的是个人利益的套现。国内企业“造假圈钱”粉饰企业业绩，除了个人获利，再有的目的是体现个人任期业绩；国外企业不存在任期业绩，但虚假利润可以带来高额期权套现。这在中兴通讯行不通，中兴企业文化手册中明确规定，对外交往、宣传以及发布公司业绩要坚持诚信务实的原则。简单的例子，中兴通讯上市至今，从不参与股票炒作，给予投资者的是长期的回报，靠业绩增长赢得股民信任，基金大量持有中兴股票，看中的也是企业稳健经营，业绩保持持续增长带来的收益。

诚信的第二个概念。企业成员之间的尊重和信任。企业文化应该是企业中每个员工都认同的一种观念、一种制度。好的企业文化能调动员工最大的能量、担起的责任。比如在管理上，中兴所创造的文化是“充分授权”，授权团队走向成功。信任每一名员

工，是将工作的主动权交给员工，给员工便利去创造企业的利益，各级管理者是教练的身份，指导和帮助员工实现工作目标。上下级观点不一致时，我们强调通过沟通达成共识，沟通则要求以倾听作为基础，平等、开放的心态，并且下级可以越级汇报，而上级一般不允许越级指挥。

对员工的尊重还体现在奖励上。在中国，曾经奖励的唯一办法就是提升，而事实上是不合理的。企业应接受一种观点：管理只是一个职位，因此不应成为奖励的一种。企业中每个人都是平等的，权力不是来自于地位，而是能力，个人影响力来自于个人能力，而不是地位，重要的是让每个员工在适合自己的岗位上发挥最大的才干。为此，我们为员工的职业生涯的发展设计了三条跑道，员工可以根据自己的擅长选择管理、业务和技术三条线来实现自己的职业发展，在中兴并非当官才是成功人士，有成就的业务和技术骨干可以和总裁一样的待遇，这也是留住人才的最为重要的激励机制。事业、待遇和感情，是中兴吸引留住人才的三个法宝，三条跑道使员工与企业共同成长。企业总说要重视人才，体现在哪呢？“员工是企业最重要的资源。”企业对此几乎众口一辞，但大多数员工却不以为然。我们的原则就是在企业发展的进程中，要让员工充分分享企业的成功。这一点也集中反映在我们制定的分配原则上，企业收益，先分配给员工和投资者，然后是国家和企业。

2、顾客文化：顾客之上，始终如一地为顾客的成功而努力。

企业是为客户服务的。企业成功的关键是客户，客户决定一切。中兴的产品是由客户决定的。客户随时变化的要求就是一种市场信息，指导企业的发展方向，企业必须适应这种情况而相应变化。

建立顾客文化。永远保持对顾客的热情。同顾客做有利可图的生意，是成功企业发展的推动力。一般来讲，顾客可以自主选择供应商。因此，想留住顾客并吸引新的业务，企业必须首先争取到为顾客服务的权利。要做到这点，企业只能提供顾客想要的产品或服务，出顾客愿出的价钱，而且要保证目标顾客明白企业所提供服务的益处所在。不仅如此，企业还要信守承诺并预见到顾客未来的需求。

· 成功属于那些持之以恒提供优质产品或服务的企业。它们能够预期并满足顾客的要求。公司里有着一种与众不同的独特氛围。所有员工都了解和支持企业目标，总能生产出顾客愿意掏钱买的产品或服务。它们不仅时刻检查自己目前的业绩水平，寻求各种方式迅速提高业绩，而且测控各项重要的健康标准。

企业总是要求员工爱顾客、永无休止地为他们从未谋面的股东赚取利润。为此，企业需要员工的责任心和信心。员工只有感到企业重视、尊敬和信赖他们，感到自己是企业中的一员，才会有信心和责任感。由此看来，企业应当公平对待员工，让他们了解所有事宜的进展及前因后果。培养出良好的士气，企业才能战无不胜。

3、学习文化：不学习的人，实际上是在选择落后。

学习是一种美德，学习先进企业的成功经验，以开放的心态对待一切批评；

挑战变革，敢于突破常规，力图改变大大小小的游戏规则，把变革甚至危机转为机会；

激励创新，不断寻找一切好的设想，不管它来自何处。

知识经济下企业的竞争，不仅仅是产品、技术的竞争，更是人才的竞争，实质上是学习能力的竞争。企业必须建立有利于企业知识共享和增值的新型企业文化，将知识视为企业最重要的资源，支持组织和员工有效地获取、创造、共享和利用知识，提高企业核心竞争力，成为一种学习型组织，适应竞争的需要。

Learning Organization(学习性组织)，这是一个新的管理理念和手法，企业的生存需要吸收信息，消化信息，反过来指导行动。只有速度足够快的企业才能继续生存下去，因为世界的“脚步”在不断加快。世界正变得越来越不可预测，而唯一可以肯定的就是，我们必须先发制人来适应环境的变化。同时，新产品的开发速度也必须加快，因为现在市场门户的开关速度在不断加快、产品的生命周期在不断缩短。而“精简”的目的，正是为了更好地实现“迅捷”。简明的信息流传得更快，精巧的设计更易打入市场，而扁平的组织则利于更快地决策。

员工的态度是企业文化的一方面。中兴员工总是“从正面看问题”，认为挑战是机会，失败是机遇。中国有一句古话“生于忧患、死于安乐”，保持健康的危机感是中兴不断追求更好的一个前提。作为国内通信行业中最大的企业之一，从企业到员工都具有“危机感”，挑战的是自己，所以一直稳健经营，保持持续健康增长，并准备迎接中兴越来越大的发展空间。

三、优秀的企业文化应成为员工的一种待遇

如何留住人才是一个永恒的企业管课题。优秀人才总是跳槽而去，平庸的员工总是赖着不走。所有企业都必须面对一个矛盾：如何解决员工欲望的不断膨胀和薪酬的相对稳定。因为员工随时都可能在企业中成长而薪酬不可能紧紧相随，没有人会总是对自己的薪酬感到满意。而个人财富过大可能产生副作用，激励过度却可能让人不思进取。在我们这个变革的时代，面对企业员工欲望后面的永恒难题，我们究竟该何去何从。我认为，最重要的是如何确立企业的价值体系和分配机制，这也是企业文化的核心问题。

现实社会中，最为直接有效的激励方式就是薪酬分配。美国哈佛大学的专家发现，在缺乏激励的环境中，员工的潜力只发挥出 20%~30%甚至可能引起相反的效果；但在适宜的激励环境中，同样的员工却能发挥出其潜力的 80%~90%。所以如果你的员工对你的分配制度不以为然或者觉得理所当然，那么你的分配制度一定是失败的；而没有达到激励效果的分配对企业而言，是一种巨大的损害。

毋庸置疑，企业成员都想得到而又都不可能都得到最大化的企业所拥有的分配资源，将这些资源优先分配给成绩优异的员工，是必然的选择。但并不是所有的人都是追求最大的工资、福利的回报。有的企业虽然给骨干员工以极其丰厚的工资待遇，但是他们并不满意，反而愿意到别的工资、福利相对低的单位去，这就是因为后者有良好的文化氛围，协和的人际关系，良好的企业形象，有思想有魅力的企业家。在中兴的实践看来，解决人才激励问题，优秀的企业文化可以也应该成为员工待遇的一部分。

1、 企业社会美誉度是员工得到的文化待遇。一个好的企业品牌必然产生良好社会

社会美誉度，这会给每个员工带来许多无形的益处。比如中兴通讯的招聘门槛高，外界印象是非常难进入，而你一旦进入成为其中一员，首先你会觉得在这样的企业工作有一种自豪感，自信心很强，工作是愉快而充实。同时社会也对你另眼相看；当你选择流动，中兴品牌背景又是一个非常有竞争力的砝码；有的企业招聘，只需要看中兴员工的工作牌就可以直接进入。有的公司为了挖人，在中兴各个研发基地对面租间房号称研究所，主要“研究项目”是如何挖中兴的骨干员工，主要工作是每天给中兴员工打电话。中兴公司员工在深圳买房，大多地产商都自发给予几个百分点的折扣，事实上，公司从未出面去协调，为什么愿意给折扣？因为中兴人的购买力影响大，市场调节本身起了主导作用。

2、企业的经营管理经验和技術积累是宝贵的个人竞争资本。一个成功企业的管理经验是非常宝贵的，有些经验甚至是无法用语言表达的，你只有深入其境，才能真正地体会到，这种经验的获得，远远无法用金钱的尺度去衡量，将使你终生受益。全国各大重点院校累计为中兴输送了 10000 多名高素质人才，同时中兴也向社会输送了一大批人才，有出国深造的，有自己创业的，也有在公司末尾淘汰但换个环境又成为其他公司骨干的，等等，许多员工离开中兴时都是留着眼泪道别，因为他感到在中兴收获的无法用语言来表达。

3、企业提供学习培训的机会，这是企业给员工的最大福利。中兴一直强调要建立学习型组织，学习文化是员工的一种隐性收入。每年投入给员工的培训经费几千万元，员工的知识得到不断更新，始终具有很强的时代竞争力。

出处：中兴通讯

[回目录](#)

Microsoft：别具一格的文化个性

1975年，保罗·艾伦和比尔·盖茨合伙创建微软公司。产品是微软 BASIC，雇员为3人，当年收入16000美元。1977年在日本推 BASIC。1982年，在英国建立欧洲分部。1986年，微软在NASDAQ上市。

1986年上市后，经营利润率持续保持在30%以上，到1995年，年收入已达59亿美元，拥有大约200多种产品，约17800名雇员。微软控制了PC软件市场中最重要的一部分——操作系统的80%—85%。这些软件在操作系统上运行，使用户能在计算机上执行特定的任务。没有哪一个与计算机或信息技术有关的行业 and 用户不受到微软及其产品的影响。

微软从最早卖程序设计语言，到出售操作系统，再到向零售店出售各种应用软件产品，从国内到国外，不断获得发展。但微软始终保持着公司早期结构松散、反官僚主义微型小组文化等特性的基本部分，从而与顾客更接近，更了解市场的需要。

面对市场和技术方面的挑战，微软总是奉行最基本的战略，向未来进军。它拥有出色的总裁和高级管理队伍，以及才华过人的雇员，拥有高度有效和一致的竞争策略和组织目标，组织机构灵活，产品开发能力强、效率高。微软人有一种敢于否定自我，不断学习提高的精神。当然，在其优点和成绩之后也潜藏着很多弱点。但微软正是在克服弱点和发挥优势的过程中不断向前发展。

微软公司令人吃惊的成长速度，引起世人的广泛关注。透过辉煌业绩，我们不难发现其成功不仅在于科技创新和优异的经营管理，更重要的是创设了知识型企业独特的文化个性。

一、比尔·盖茨缔造了微软文化个性

比尔·盖茨独特的个性和高超技能造就了微软公司的文化品位。这位精明的、精

力充沛且富有幻想的公司创始人，极力寻求并任用与自己类似的既懂得技术又善于经营的经理人员。他向来强调以产品为中心来组织管理公司，超越经营职能，大胆实行组织创新，极力在公司内部和应聘者中挖掘同自己一样富有创新和合作精神的人才并委以重任。比尔·盖茨被其员工形容为一个幻想家，是一个不断积蓄力量和疯狂追求成功的人。他的这种个人品行，深深地影响着公司。他雄厚的技术知识存量 and 高度敏锐的战略眼光以及在他周围汇集的一大批精明的软件开发和经营人才，使自己及其公司矗立于这个迅速发展的行业的最前沿。盖茨善于洞察机会，紧紧抓住这些机会，并能使自己个人的精神风范在公司内贯彻到底，从而使整个公司的经营管理和产品开发等活动都带有盖茨色彩。

二、管理创造性人才和技术的团队文化

知识型企业一个重要特征就是拥有一大批具有创造性的人才。微软文化能把那些不喜欢大量规则、组织、计划，强烈反对官僚主义的 PC 程序员团结在一起，遵循“组建职能交叉专家小组”的策略准则；授权专业部门自己定义他们的工作，招聘并培训新雇员，使工作种类灵活机动，让人们保持独立的思想性；专家小组的成员可在工作中学习，从有经验的人那里学习，没有太多的官僚主义规则和干预，没有过时的正式培训项目，没有“职业化”的管理人员，没有耍“政治手腕”、搞官僚主义的风气。经理人员非常精干且平易近人，从而使大多数雇员认为微软是该行业的最佳工作场所。这种团队文化为员工提供了有趣的不断变化的工作及大量学习和决策机会。

三、始终如一的创新精神

知识经济时代的核心工作内容就是创新，创新精神应是知识型企业文化的精髓。微软人始终作为开拓者——创造或进入一个潜在的大规模市场，然后不断改进一种成为市场标准的好产品。微软公司不断进行渐进的产品革新，并不时有重大突破，在公司内部形成了一种不断的新陈代谢的机制，使竞争对手很少有机会能对微软构成威胁。其不断改进新产品，定期淘汰旧产品的机制，始终使公司产品成为或不断成为行业标准。创新是贯穿微软经营全过程的核心精神。

四、创建学习型组织

世界已经进入学习型组织的时代，真正创建学习型组织的企业，才是最有活力的企业。微软人为此制定了自己的战略，通过自我批评、信息反馈和交流而力求进步，向未来进军。微软在充分衡量产品开发过程的各要素之后，极力在进行更有效的管理和避免过度官僚化之间寻求一种新平衡；以更彻底地分析与客户的联系，视客户的支持为自己进步的依据；系统地从过去和当前的研究项目与产品中学习，不断地进行自我批评、自我否定；通过电子邮件建立广泛的联系和信任，盖茨及其他经理人员极力

主张人们保持密切联系，加强互动式学习，实现资源共享；通过建立共享制影响公司文化的发展战略，促进公司组织发生着变化，保持充分的活力。建立学习型组织，使公司整体结合得更加紧密，效率更高地向未来进军。

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)

戴尔文化

犯的错误愈多，学得就愈快。

——戴尔

1、塑造出戴尔公司文化的一以贯之的要素，许多都是在初期形成的。在发展初期，公司还在风险颇高的阶段，所以戴尔会甄选具有高度冒险性格而又变通能力强的人。戴尔在财务、制造、信息技术等方面，当然会延聘专业人士负责，如果聘用了好的人员，他们在有所作为后，会带进更多的优秀的人才。

戴尔从一开始就以非常务实的方式动作。戴尔常问：“完成这件事情最有效率的方式是什么？”如此一来，戴尔杜绝了所有产生官僚体制的可能性，这种作法提供了学习的机会。

把产品卖给大企业与卖给一般消费者，是截然不同的事。所以戴尔聘用了曾经对大企业进行销售的销售人员，其他的销售人员则专门负责销售给联邦政府、州政府、教育机构、小公司或一般消费者。

这一切都源自于“消除中间人”的基本设想。

2、在一次电脑展中，戴尔领悟到产品功能和上市时间的重要性。戴尔自己都还没搞清楚，就已成为众人的焦点，这全是因为戴尔做出创新的机器，一举在竞争中拔得头筹。戴尔从原本可能会被放在《PC 周刊》不起眼的第 87 页，一跃成为封面故事的主角。

3、库存流通不仅是致胜的策略，更是必要措施，它有助于抵抗原料的快速贬值，而且现金需求较少，风险较低。

4、不管在哪一个产业，都应该及早找出潜在的问题，然后尽快修正；另外，在发展的过程中尽早让顾客参与，他们会是你们最棒的意见小组。不但要尽早倾听他们的意见，而且要仔细听。

5、和竞争对手比较起来，5%的获利其实偏低。但他们的成长率不及戴尔。戴尔觉得，在发展过程的那个阶段，戴尔比较需要的是一个成长策略，而非一个扩大利润的策略。

6、一旦现金善重新上轨道之后，便可以赚进利润，重新加速成长脚步。因此，戴尔公司新的营运顺序不再是“成长，成长，再成长”，取而代之的是“资金流通，获利性，成长”，依次发展。

一旦建立起明确的制度与评量方式，就能够一眼看出哪一个项目营运不佳，进而视情况需要来改变策略。

要推动利润和亏损的管理。要求每个营业单位都提出详细的损益表后，戴尔才明白，事实和数据在管理复杂业务方面具有非凡的价值。壮大成熟的戴尔公司，成为一家非常重视数据和损益表的公司，而数据和损益表，可说是戴尔进行所有事情的核心。

7、能从错误中重振旗鼓，最重要的工具之一就是沟通。

8、事情平顺时，没有人会思考：是什么方式让戴尔成功的？为什么会成功？而想要整理出成功事件的因果关系，比分析出失败的原因来得困难。但戴尔必须做到，才能跻身全球获利最高的公司之列。

9、戴尔以损益表为前提，与拜恩合作，对公司的营业结构做一番细分；依照这项分析，发展出一套评定的公式，判断业务项目的表现，并且加以比较，确认发展潜能，锁定可获利的重点，使之加速成长。一待确定了哪些部分表现不佳，便会在得到足够信息之后，判断该如何改进；如果确定无法改善，便评估是否要降低亏损，予以裁除。

如同其他许多公司一样，戴尔依照功能来组织公司，分成产品发展、融资、市场营销与产品制造等功能。但戴尔这个功能性的组织，其成长已经远超过先前自设的功能范围，而各项功能已经自行其事了。随着戴尔的长大，渐渐难以一个整合的团队方式来运作，不但没办法以一致的步伐前进，各功能性的部门反倒像战国诸侯般四分五裂了。

任何一家公司若想要成功，关键在于最高层人员是否能分享权力；高层人员必须把重点放在整个组织的发展，而非个人的权力扩张。

10、规模大、成长快的公司，很显然不能采用传统的功能性结构来分工，也不能完全

采取分散型的管理模式。功能性结构往往造成各部门分散运作，责任归属不明；完全分散则又成了共同基金，不再是一家公司了。所以必须既维持功能的优越性，又做到责任分明。为达到上述目标，戴尔创立了一种“双主管”制度。负责财务、人事与法律事项等职务的资深经理，要与负责某地区事务或某产品线的管理人员分担责任。

常有人说，“一军不容二帅”，或“矩阵式管理法行不通”。但事实上，这种双主管制在戴尔公司成效极高。而戴尔成功的关键在于权限虽然重叠，责任却一定分明。经理人员必须一起督促他们所共同管理的员工，也要分摊最后的表现结果，即使在技术上那是属于他人的职责。戴尔经由正式的工作表现来评估经理人的绩效。

这其实是一种制衡的系统，权责共享不但能成就共荣的态度，鼓励合作，还能使得全公司都能分享不同的观点与创意。双主管制为全公司带来极大的能量与热情，戴尔把所有能量化为行动，通过所谓的“细分化”过程来创造成长。

11、 戴尔在服务器市场的机会，无异于最初在台式电脑和笔记本电脑时的情形：经由提供低价位的高效能产品，快速建立市场占有率，同时强迫对手也降低他们服务器的价格，打垮他们的利润空间，让他们没有余力补贴其他产品的亏损。

12、 大家会问戴尔：“你怎么让你的员工愿意用电子邮件？”戴尔回答：“很简单，你只要问他们有没有收到你用电子邮件传过去的通知就行了。”没有人希望自己漏掉信息，对不对？

13、 人人各司其职，对结果负责，重视事实与数据。

14、 戴尔定下规矩，所有人都必须寻找并发展自己的接班人，这是工作的一部分；这不只是在准备移调到新工作时才必须做的事，而是工作绩效中永续的一环。

如何找到确实可以成为明日领导者的人才呢？戴尔公司找的是具备学习者的质疑本质，并且随时愿意学习新事物的人。因为在戴尔成功的要素当中，很重要的一环即是挑战传统智慧，所以戴尔会征求具有开放态度和能提问思考的人；戴尔也希望找到经验与智慧均衡发展的人、在创新的过程中不怕犯错的人，以及视变化为常态并且热衷于从不同角度看待问题和情况，进而提出极具新意的解决办法的人。

戴尔在面试新进人员时，第一件事就是了解他们处理信息的方法。他们能以经济的观点思考吗？他们对成功的定义是什么？如何与人相处？他们真的了解今日社会的商业策略吗？对戴尔的策略又知道多少？然后，戴尔几乎每次都故意大力反对他们的个人意见，原因是戴尔想知道他们是否具有强烈质疑的能力，并且愿意为自己的看法辩护。戴尔公司需要的是对自己能力有足够信心并且坚持自己信念的人，而不是觉得必须一味保持表面和谐、避免冲突的员工。

15、 当事业突飞猛进时，许多新的工作会衍生附加责任，而变得过于庞大与复杂，连最有事业心、最辛勤的人都不得不牺牲个人发展，要精疲力竭才处理得完工作。

一个让员工愈来愈难以成功的公司结构，完全没有必要固守。公司的组织结构必须有足够的弹性，让员工得以共同演进，而非反而阻碍他们的发展。

以特定方式划分出不同的事业体、产品组织或功能性组织，让新细分出来的结构更易于管理，更能把重心放在商业契机上。这种做法不但能维持员工的满意程度与成长，也能保持高度的成长率。

在传统的做法里，责任缩减，象征着降职、不认同、失败。在其他公司，也许依据部属人数的多寡，或为公司赚钱的程度来评估一个员工的表现；而在戴尔公司，成功的宣言是：业务成长太快，所以戴尔把你原先负责的部分减一半。有时侯，即使戴尔把团队分为两到三个新的单位，新单位却可能比原本团队在两年前的规模还大两倍。

有一个做法能有效克服员工的忧虑，那就是不但要计划未来的组织结构，也必须与整个组织沟通“未来的状况”。这样做，可以不断增加组织性的调整；而组织性的改变是一点一点进行，不是骤然在某一天就完成了的。

事实证明，及早沟通，可以收鼓励之效，因为员工可以先从个人的工作机会及事业发展上看到公司成长所带来的实质改变。

工作细分化，完全与传统做法背道而驰，但其逻辑绝对合理：戴尔希望优秀才能茁壮成长，协助公司继续兴盛。戴尔认为，若欲使员工的新工作有意义，并且更适合员工的专才，这是最好的办法。期待任何一个人变成超人，是绝对无法产生附加价值的，反倒会招致失败。

工作细分化也有助于戴尔找出自己的弱点，并因此形成企业的策略。如果戴尔不考虑进行细分，也许根本无法了解公司在财务或行销方面的不足；一旦发现了这些问题，或许便会发现戴尔没有足够人力来执行这些新的责任。就一个制衡系统的功能而言，细分化是一种非常实际的做法。

其实，细分化最大的好处是能为员工创造新的机会。当新的事业创立，组织会出现新的空缺，而这能鼓励员工成长。由于做了细分，戴尔得以确定公司最优秀的人才不会骄纵自满或无聊怠惰，与他们建立一份更长久，而戴尔也希望是更充实的关系。

16、有问题产生的时候，戴尔不需要进行额外的研究，也不用指派专人去找出议题所在，因为戴尔手边恒常拥有全部信息，可以立即集合相关的人，做出决议，立即执行，过程非常迅速。不容许浪费时间，在一个决议上踌躇不定。尽管戴尔致力于做出正确的选择，但戴尔相信，甘冒错误的风险而抢得先机，总比做出百分之百正确的决定，却比别人晚了两年要好多了。然而，若没有数据，不可能做出最快速最正确的决定。信息是任何竞争优势的关键。不过数据不会从天而降，你必须主动搜集。

17、要深入了解所有事情发生的原因。经由提出问题，可以开户创意的新大门，最终便有助于提升公司竞争力。

戴尔的学习方法，还包括在全公司各部门询问同样的问题，比较其结果的异同。因为大家都在同一个团队之下运作，追求相同的目标，所以可借此让全公司各事业单

位分享最好的概念。如果其中一个小组在中型企业市场出奇制胜，创下佳绩，戴尔便会把他们的想法传布给全世界的分公司；而另一个小组可能想出了针对大型律师事务所进行销售的方法，戴尔也会把他们所学到的经验与整个组织分享。

18、当一家公司的所有人员都以同样的方式思考时，是非常危险的现象。

你可以鼓励公司员工，以创新的方式来思考公司的业务、所处的产业、顾客等课题。以不同的观点来处理问题、反应或机会，便可以创造出许多新的机会，得到新的理解或学习。而经由对公司营运的所有层上提出疑问，可以不断把改进与创新注入公司文化中。

要怎么教导别人，让他们更具创新能力呢？一个很好的方法是，要求他们以整体的概念来处理问题。戴尔一开始的做法，便是请教顾客：“你真正希望达成这件事情的方式是什么？可以用其他方式代替吗？”戴尔与供应商商量：、能不能换一种做法？“接着，戴尔会试着想出超越原来目标的截然不同的做法。

19、戴尔的公司文化不屑于只满足现况，总是试着训练员工，去寻找突破性的新观念，让他们在公司面对大型的策略挑战时，可以根据实际状况迅即提出最佳解决方案。你必须经常训练员工提问的能力，要他们思考：戴尔可以用什么方式改变游戏的规则？哪些做法可以让戴尔达到这个目标，而其他从未想到过？

如果公司的发展史就是以非传统智慧为基础的成功历程，更能激励员工全力以赴。而营造出能敦促员工以老板角度来思考的环境，就能不断发想出新的另类创意，也赋予员工更大的自由，鼓励他们冒险。

20、要鼓励人们更具有创新精神，就必须让他们知道，失败了也没关系。许多公司说自己乐于见到创新的做法，也期待见到创新，但同时也告诉员工：“只要别搞砸就行了。”然而，所谓失败，有各种定义。

戴尔的事业本来就充满了创新与实验，因为戴尔所尝试的许多事是前所未见的事物。戴尔在面临新的挑战时，因为找不到相关的经验，所以无法参照前人做法。戴尔的网址就是最好的例子。当戴尔刚开始通过 www.dell.com 销售电脑时，必须从头开始建构操作模式，其中包括从公司的不同部门里聚集人员来组成小组，接着以一个很简单的问题为中心进行组织。这个问题就是：“如何迅速确实地完成这个任务？”

如果你认为现状“已经够好”，你便会以如同后视镜一般狭窄的视野来进行管理。而以现在的经济环境来看，你未来铁定会摔得粉身碎骨。光为了要保持竞争性，就必须不断质疑目前的所有作为。

21、“自我批判”的态度，已深植戴尔公司的文化中，戴尔随时质疑自己，随时寻找改进事物的方法。戴尔试着由上至下建立起这样的行为模式，聘用具有开放观念的人员，并且把他们培育为领导者。这些人在自己犯错的时候，必须能够接受他人公开的反对或纠正。这样可以促进公开的辩论，鼓励理性的“能人治理制度”。

戴尔尽量避免对自己的成就过度自傲。如果戴尔开始觉得自己功成名就，便会把自己推向他人的光芒之下，终将黯然失色。

正面迎接问题，而不否认问题存在，也不找借口搪塞。戴尔试着用这种斩钉截铁的态度去面对所有错误，坦白承认：“戴尔遇到问题了，必须进行修正。”戴尔很清楚，如果自己不这么做，别人会。

戴尔的口头禅之一是：“不要粉饰太平。”这话意思是说：“不要试图把不好的事情加以美化。”事情迟早会出现，所以最好直接面对。

22、 戴尔公司不允许信息缓慢到达。由于戴尔处在分秒必争的行业里，因此必须通过会议、电子邮件和公司内部网络，进行及时的“讨论”。早上发生的事情，最迟到下午就必须作出反应。戴尔必须一年 365 天、一天 24 小时具备最高的竞争性，否则就会失去主意。立即沟通，以及立即解决问题，是绝对必要的。

戴尔在开放的企业文化中，大家可以尽情采取直接的渠道，得到所需的信息，电子邮件穿梭在传统的“等级”路线中的情况，在整个组织中随处可见。如果任何人觉得只因为他是副总裁，就应该只跟其他副总裁讲话，戴尔便会打压这类想法。过度僵化的等级制度会限制信息的沟通，对谁都没有好处。

等级制度不但代表速度慢，也暗喻着信息流通的阻塞；它代表着一层又一层的许可、命令及控制。

信息在成形的最原始阶段，并不是以很明确清楚的完整面貌呈现，所以公司更必须鼓励信息在各阶层自由流通。戴尔如果发现任何异状，便会立刻询问任何一个可能知道事情原由的人。反之亦然，任何员工有问题时，也会知道公司希望他能把问题提出来，通过电子邮件或在会议中提出都可以。

当然，重点不在于规避管理的责任。相反的，直接的连结有助于提供更多知识，以便能以更快的速度，进一步了解在营运实际发生的状况。

23、 戴尔公司大部分的员工都拥有公司股权，这是员工认购股权计划、配股奖金还有退休计划的结果。戴尔评估了员工对公司的表现之后，不但以现金奖励，还赠送公司的股票。不过在戴尔公司还有另外一项承诺。要成为公司的老板，你必须以老板的思维来思考。当大家的思考行事都像个老板时，他们所感觉到的个人投资也就会更明显表现在对公司的全心投入。戴尔很惊讶为什么大部分提供股份给员工的公司，没有看出这一项重点。

要让员工以老板的思维思考，你必须提供他所能够接受的度量方式。戴尔公司每个员工的奖励和奖金制度，都与企业的健全息息相关。而戴尔所学到的评估健全度的最好方法，就是“投资资本回报法”。

听到全公司上下热切讨论盈亏或资产负债表，或讨论和思考公司的投资资本回报，而在决策时也会以其为标准，是很有意思的事。

24、 一家所有员工都是自律的“老板”的公司，在理论上听起来好像很了不起，但如果

目标不够明确，可能会变成一片混乱。这套制度在戴尔公司能行得通，全因为戴尔拥有一贯的策略，以及解释明确的目标：

把学习视为一种必需品，而非奢侈。

研究明确的现象，以求得隐而未现解决方案。

如果失败可以创造学习的机会，就要乐于接受。

不断提问——即使对看起来没问题的事物也提问。

与所有人沟通组织目标。

即使员工实际上尚未拥有股权，也要把所有的员工当成老板。一旦他们真的拥有公司，他们便会开始注意整个大方向的目标。荣誉感一旦能与强烈的个人投资并存，便会产生神奇功效，建立起更大的责任感。

让你的员工拥有知识、能力及权限，可以放手去做他们最在行的事，将其带到“公司属于员工”的最高境地。戴尔发现，这个方式为公司带来的成就，超过其他任何的方法。这是戴尔到目前为止的心得。

25、 戴尔公司最著名的一点，就是与顾客的亲密关系。公司初创时，这种“直接连结”让戴尔不但在众多竞争者当中鹤立鸡群，还使得戴尔有效分配资源，以提供最高科技、最新产品与最大价值。

把重点放速度与服务的完整顾客体验，是企业竞争的下一道战线。

这种趋势现在就看得出来了。除了争取顾客和满足顾客之外，你还得一次又一次让他们高兴，这才能建立顾客忠诚度和持续公司发展。

戴尔发现，要抓住顾客需求及维持他们满意度的最好方法，是建立一种互惠的对话在关系。你不但能知道哪些事行得通，也能明白为什么行得通。如此一来，那些耗资千万、用才无数的新的创意，便可以在这些顾客中试销，还能通过他们的回馈，来了解整个运作是不是方向正确。

26、 针对顾客需求来设计产品或服务方式，不只是找到顾客要什么，也不只是提供合理价格与高性能产品而已。更重要的是，要比顾客自己更早知道他们的需求。

怎么做才能提早知道顾客的需求呢？

想得到答案，你只需要开口问就行了。

27、 顾客们最在意的其实是戴尔征询他们意见的诚意。能与制造商有直接的对话，要比被迫向别的商家购物更能提高顾客的满意度。

顾客回馈还能帮助你由整个市场的创意中获益。电脑业有成千上万家公司，如果某家公司有任何好的创意，消费者很快就会采用。他们会问：“你们为什么不像某某公司那样做？”这是很好的学习机会。

没有人能独占所有的好创意，因此，学习与执行创意的速度便是关键。重点不在于你知道多少，而是能以多开放的方式和多快的速度，来学习新创意。与顾客建立直接关系后，除非你对他们的意见充耳不闻，否则你一定可以得到市场上的最佳信息。

28、不过戴尔的做法远超越一般人所认识的电子商务。通过网络，戴尔提供内部发展的种种技术支援工具，顾客要求的任何服务，都可以在特殊的电脑系统中取得信息。

比如说，顾客可以直接与产品制造部门连线，了解他们订货的进度如何。通过“顶级网页”，他们也能和隔夜快递连线，确实知道产品是不是已经寄送出来了。

戴尔在公司的网站上增加一种自戴尔诊断的功能，涵盖了数百种解决问题的模式，以互动方式引导顾客解决常见问题。由于戴尔网络上技术支援的比率渐高，顾客们也逐渐由电话求援转为在网上求助。因此，戴尔的技术人员便可投注在较高价值的工作上。在销售与技术支援这两方面，每五次网上服务可抵一次电话服务，每少通一次电话戴尔平均节省八美元。

关键是在尽可能没有品质落差的前提下，缩减服务顾客需求的时间与资源。这有两条路可行：一是建立电子信息的双向道，另一则是与顾客面对面沟通。

29、你应该了解不同顾客的不同需求，再试着把他们的需求纳入公司的策略。你愈能与他们连结，你的服务与产品就愈能被顾客采用。

在任何情况下戴尔绝不会出售顾客名单。有些公司在出售名单前会先取得顾客同意，戴尔的做法则非常简单：绝不出售。

30、花费时间亲自探访顾客实际营运的地点后所得到的概念，远胜过邀请他们到“你”的业务范围。你可以体会到他们每天在营运上所遭遇的问题和挑战，也能进一步了解他们在服务他们自己的顾客时，你的产品能造成什么样的影响。

制造和产品发展的策略，应该基于顾客意见而调整，这概念对戴尔而言似乎是再清楚不过了；但对这个产业内的其他公司而言，看来并无太大功效。戴尔的顾客常在与戴尔谈话时，告诉戴尔其他竞争的电脑公司的典型反应：“谢谢你们的建议。我们现在没有办法修正，但等到下次我们修正产品时，会试着做到这些。”而这一等，通常就是一二年。相反的，戴尔几乎是立即回应这些建议，并融入戴尔的策略当中。

31、产品和服务变得更有价值。这代表戴尔不再只是他们的个人电脑供应者，戴尔成为顾客的信息工程小组的一部分。

32、理论上，一些很棒的创意，但并不值得去追求，因为顾客不感兴趣。

33、戴尔当然会犯错，也还真犯下不少错。当戴尔犯下任何错误时，至少可以因为戴尔的顾客反应比较迅速，能因快速修正而得到好处。戴尔通常不会让所发现的损失恶化为更大的问题。而戴尔之所以知道要快刀斩乱麻，则仰赖于顾客所给的诸多宝贵建议。

戴尔也会尝试以下的做法：
着眼于整体大局。

以顾客所提供的建议来经营公司。

永远想到结果。

更要扮演顾问的角色。

以学生自居。

34、与较少供应商建立较紧密的关系，是降低成本和更进一步加速产品问市速度的绝佳办法。

戴尔想出“培养亲近关系，必获利”这句话，把投资资本回报（ROIC）这套衡量标准推用每一零部件和每一供应商。一旦能计算出，向不同供应商购买某零部件能为股东带来的实际回报，就会很明白，工厂距离戴尔较近的供应商，为戴尔带来的 ROIC 高于工厂距离较远的厂商。很显然，如果供应商离戴尔比较近，运输成本便较低。但由于零部件价值平均每星期降低 0.5 到 1 个百分点，与供应商保持亲近关系，不但代表戴尔可以尽快拿到所需的产品，也可以充分运用零部件成本降低的好处。

戴尔向地区性供应商说明：“戴尔有全球性的业务，也希望你们能成为全球性的供应商，供货给戴尔全世界的工厂。但要做到这样，你们必须能发展出足以服务全球戴尔公司的产能。”

果然有效！有家厂商一开始在爱尔兰和戴尔合作，后来知道戴尔要到马来西亚建立一个制造中心，便在戴尔位于槟榔屿的工厂旁也设立了一个工厂。接着又在戴尔在中国的工厂附近开厂。戴尔最近决定要拓展得克萨斯州的业务项目，这家公司又在当地增加了一个工厂。下一步：巴西。

一旦你与全球性的供应商合作，那么在不同国家或地区，由于对服务和品质的期待不同所造成的不一致，就会大幅消失。这种简化的过程，减少了内部的迷惑，缩短了生产程序的时间，也为顾客降低成本。

35、为了打造和供应商的强势结盟，务必做到以下几点：

开发专家的才能，加以投资。公司应该想办法为顾客和股东创造最大价值，至于其他部分，就去找杰出的合作对象，由他们来负责。

保持单纯。供应商的数目愈少，代表错误愈少、成本愈低、困惑愈少，而一致性愈高。

维系亲密的友谊，以及更紧密的供应关系。把供应商导入自己的业务体系，是虚拟整合的标志。若能保持与他们在地理上或联络上的紧密关系，会引导出更好的服务、升级的沟通、较低的成本，以及更快的问市速度。

为双方共同的成功做投资。

保持明确而客观的态度。在合作关系中，必须订出公司的品质标准和瑕疵容忍度，明确且举细靡遗，并且贯彻执行。使用具体的衡量标准，以判断供应商在达到标准和自我评量的制衡系统上，表现如何。

这些关系的建立，是公司成功的基本要素；但要如何运用这些关系，使其成为竞争优势的源头，则又是另一桩全新的课题。

36、当了解减少存货的重要性之后，首要之务，便是让供应商摆脱以往只考虑要运送多少存货的观念。要反过来鼓励他们思考，从他们的生产线，经过自己的制造线，再到上市销售，这整个流程的速度该多快。简单地说，焦点必须由“按计划来购买”，改变为“依（实际顾客）订货量来决定存货量”。传统上依供给来决定需求的模式，必须改变为依需求来决定供给量。

关键在于要让供应商取得他需要的正确信息，帮助他们做决定。要做到这点，必须与供应商无私地分享你公司的策略与目标。

“以信息代替存货”

供应商了解你这样做的理由后，他们的工作得以大大简化。

37、由于戴尔的制造量是依顾客需求而定，前置期通常在五天以内。戴尔手边现有的原料只有几天的存货量，有的甚至只有几小时的存量。戴尔与供应商保持经常性的沟通，让他们知道戴尔的存货状况与补货需求，与有些厂商甚至几小时就联络一次，让他们精确知道戴尔的需要。

但戴尔不只是注意提高存货流通的速度而已，戴尔出向价值链的下游发展，帮助供应商提高他们的速率。

确实了解价值从何而来，如何取得，才能正确判断何时是与他人结盟的时机，自己又该在何时投入。

由于戴尔与顾客关系紧密，供应商能获知其他渠道很难取得的信息。

但如果你与供应商成为科技合作伙伴，对他们的设计提供有意义的意见，你们便能建立强而有力的关系。要达成以上目标的做法如下：

不可低估信息的价值。

与决策者直接沟通。

反转供需的模式。

立即思考。

研究开发经费要用得其所。

连上因特网。

38、自从戴尔公司成为电脑产业里认真争取市场占有率的重量级战士之后，很多人都问戴尔，如何处理竞争局面。对此问题，简单的答案是：“当你只拥有个位数的市场占有率，而竞争对象都是大哥级的人物时，你只能尽量做到与众不同，否则就任人宰割。”

39、许多公司都太在意竞争对手的作为，因而受牵制；花太多时间在别人身后努力追赶，却没时间往前看。把全副精力拿来注意竞争对手的作为，只会让自己忽略了自己最大竞争优势的根源，也就是顾客。今日成功的公司——或希望能在明日致胜的公司，是那些最接近顾客需求的公司。

40、要想在任何产业中功无不克，首先必须了解其基本的经济结构，以觅得新的顾客机会、新产品和服务。如果要创业或经营，而把经济状况留到最后才考虑，一定无法发展出不可或缺的客户和产品策略。戴尔把这些成功要素定义为市场占有率的成长（或说收入）、获利率、资产流动性（或说资金流通）。

了解产业内的利润集中区，也就是竞争对手实际赚钱的范围，这可以开阔视野，看到新的机会。先想出哪一个对手拥有高市场占有率、而且在市场某特定区块获利极高；再想想，如何把对手这项优势当作弱点。通常，在面对猛烈的攻势时，必得大幅降低利润，否则无力招架。

戴尔把这种做法称为“和对手玩柔道。”

1996年9月，戴尔公司以非常具有竞争力的价格，推出一系列的服务器。整个市场为之震惊。这项野心勃勃的行动，重新建立了戴尔在服务器市场的地位，而戴尔现在已是全美第二大的服务器供应商，占有20%的市场。戴尔经由掏空竞争者的利润来源，削弱了他们在笔记本电脑、台式电脑等市场上以具竞争力的价格和戴尔对抗的能力。

事实上，戴尔七年前就曾在台式电脑的市场用过这个策略。

41、其他人以为是缺点的地方，往往是利润所在。

42、对于戴尔公司的许多人员来说，戴尔关于执行方式的领悟，来自于公司草创初期举办的“顾客权益推广会议。”在这些会议中，销售人员成为他们顾客的“权益说客”，而这些顾客经由与公司内不同部门的众多员工分享议题，与戴尔公司产生关联。戴尔在会中当场决定要修正任何可能影响顾客满意度的程序。

43、要考虑现存的所有变数，包括顾客购买行为、科技、现存竞争状况、潜在竞争对手等改变，而最根本的考虑，是能不能以不一样的方式运作。

44、强化自己的竞争极限的方法：

想着顾客，而非顾着竞争

维持一种健康程度的紧迫感和危机意识

把对手最大的长处转变为缺点。研究竞争对手的游戏规则，揭示对方最大的长处来利用其弱点。

见机行事，保持快速

当一个猎人，而不是猎物

45、戴尔认为库存价值已被信息价值取代，实体资产也已由智慧资产取而代之。任何一家小公司，都可以备有个人电脑，连上网络，因而具备如同大企业一般的营运工具。

46、以下各项战略，在很多方面造就戴尔的成功。若以这些战略为基础，也能为你带来网络经济之中的成功。

期待改变，并且预作计划。

发展因特网。

重定事情的优先顺序。

刻意追求成长。

以虚拟方式整合业务。

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)

摩托罗拉：“肯定个人尊严”

作为世界上最大的通信、电子业跨国公司，摩托罗拉在中国改革开放之初就通过销售产品（无线对讲系统、蜂窝电话系统等）方式进入中国市场。1992年3月25日，摩托罗拉（中国）电子有限公司在天津经济技术开发区成立，首期投资1.2亿美元。1994年10月，1995年6月，摩托罗拉（中国）电子有限公司上海分公司和广州分公司分别成立。

如今，摩托罗拉在中国进行广泛的商业活动。具体内容包括：（1）继续在中国投资及技术转让；（2）加速从技术人员到高层管理人员的本土化进程；（3）提高产品国产化成分，协助中国建立电子基础工业；（4）以独资为基础，发展与中国电子行业的合资合作。

截止到1997年4月，摩托罗拉在中国的投资项目包括：在天津建立8英寸亚米半导体芯片厂，在北京成立中华总部，建立6家合资企业和5家合作项目，建立摩托罗拉大学培训中心，建立多个项目研究中心，转让一系列世界领先技术等。举世闻名的摩托罗拉公司这样阐述自己对人力资源的看法：“人才是摩托罗拉最宝贵的财富和胜利源泉。摩托罗拉公司将对人才的投资摆在比追求单纯的经济利益更重要的位置。尊重个人是摩托罗拉在全球所提倡的处世信念。为此，摩托罗拉将深厚的全球公司文化融合在中国的每一项业务中，致力于培养每一个员工。”尊重个人，肯定个人尊严，构成了摩托罗拉企业文化的最主要内容。

具体来说，摩托罗拉将“尊重个人”理解为：以礼待人，忠贞不渝，提倡人人有权参与，重视集体协作，鼓励创新。摩托罗拉公司通过为员工提供培训、教育、专业发展机会，后勤保障，公司内部沟通等方式，来实现对个人尊严的肯定。

一、培训和专业发展机会

公司制定了培训计划，向公司中层和高层输送管理人才，以实现由中国人负责公司的管理和决策，从而加速人才本土化的进程。目前，在摩托罗拉（中国）电子有限公司中，经理主管一级已有 100 多名中国人，占该层管理者的 51%。在几年的时间里，摩托罗拉每年都选派 600 多名中国员工到其美国工厂去参加技术会议、工程师设计会议以及技术培训。

除内部教育和培训外，摩托罗拉还支持、组织员工参加全国经济统计专业职称技术资格考试、职称外语考试、质量认证培训等。

二、众多沟通方式

1998 年 4 月，摩托罗拉（中国）电子有限公司推出了“沟通宣传周”活动，内容之一就是向员工介绍公司的 12 种沟通方式。比如：

我建议：书面形式提出您对公司各方面的改善建议，全面参与公司管理。

畅所欲言：保密的双向沟通渠道，您可以对真实的问题进行评论、建议或投诉。

总经理座谈会：定期召开的座谈会，您的问题会在当场得到答复，7 日内对有关问题的处理结果予以反馈。

报纸及杂志：《大家》、《移动之声》等杂志可以使您及时了解公司的大事动态和员工生活的丰富内容。

公司每年都召开高级管理人员与员工沟通对话会，向广大员工代表介绍公司经营情况、重大政策等，并由总裁、人力资源总监等回答员工代表的各种问题。

三、一块铜匾

如果参观者来到摩托罗拉摆满奖杯奖章的“荣誉厅”，就会看到一块“先进党组织”的铜匾，这令很多人感到诧异。有人问：不是外资企业吗？怎么还允许党组织存在？党员活动受不受限制？外国老板怎样看中共党员？事实上，在摩托罗拉。“党员公开、组织公开，活动公开”，这里的老板对党员活动给予方便，给予支持，给予经费，真正做到肯定个人的尊严。他们自己这样解释：“有这么多的党员，如果不发挥他们的作用，就是资源的浪费！”

摘自 《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)

生生不息的华为文化

华为成立于 1988 年。经过 10 年的艰苦创业，华为建立了良好的组织体系和技术网络，市场覆盖全国，并延伸到香港、欧洲、中亚。公司现有员工 3000 余人，其中研究开发人员 1200 余人。在发展过程中，华为一直坚持以“爱祖国、爱人民、爱公司”为主导的企业文化，发展民族通信产业，连续 3 年获得深圳市高科技企业综合排序第一，1995 年获得中国电子百强第 26 名。1996 年产值达 26 亿元，1997 年已超过 50 亿元，到 1999 年已达到 120 亿元左右。

目前，华为在大容量数字交换机、商业网、智能网、用户接入网、SDH 光传输、无线接入、图像多媒体通讯、宽带通讯、高频开关电源、监控工程、集成电路等通信领域的相关技术上，形成一系列突破，研制了众多拳头产品。1996 年交换机产量达到 250 万线，1997 年达 400 万线（含出口）。华为的无线通讯、智能网设备和 SDH 光传输系统正在大批量装备我国的通信网。华为不仅在经济领域取得了巨大发展，而且形成了强有力的企业文化。因为华为人深知，文化资源生生不息，在企业物质资源十分有限的情况下，只有靠文化资源，靠精神和文化的力量，才能战胜困难，获得发展。

一、民族文化、政治文化企业化

华为人认为，企业文化离不开民族文化与政治文化，中国的政治文化就是社会主义文化，华为把共产党的最低纲领分解为可操作的标准，来约束和发展企业高中层管理者，以高中层管理者的行为带动全体员工的进步。华为管理层在号召员工向雷锋、焦裕禄学习的同时，又奉行决不让“雷锋”吃亏的原则，坚持以物质文明巩固精神文明，以精神文明促进物质文明来形成千百个“雷锋”成长且源远流长的政策。华为把实

现先辈的繁荣梦想，民族的振兴希望，时代的革新精神，作为华为人义不容辞的责任，铸造华为人的品格。坚持宏伟抱负的牵引原则、实事求是的科学原则和艰苦奋斗的工作原则，使政治文化、经济文化、民族文化与企业文化融为一体。

二、双重利益驱动

华为人坚持为祖国昌盛、为民族振兴、为家庭幸福而努力奋斗的双重利益驱动原则。这是因为，没有为国家的个人奉献精神，就会变成自私自利的小人。随着现代高科技的发展，决定了必须坚持集体奋斗不自私的人，才能结成一个团结的集体。同样，没有促成自己体面生活的物质欲望，没有以劳动来实现欲望的理想，就会因循守旧，固步自封，进而滋生懒惰。因此，华为提倡欲望驱动，正派手段，使群体形成蓬勃向上、励精图治的风尚。

三、同甘共苦，荣辱与共

团结协作、集体奋斗是华为企业文化之魂。成功是集体努力的结果，失败是集体的责任，不将成绩归于个人，也不把失败视为个人的责任，一切都由集体来共担，“官兵”一律同甘苦，除了工作上的差异外，华为人高层领导不设专车，吃饭、看病一样排队，付同样的费用。在工作和生活中，上下平等，不平等的部分已用工资形式体现了。华为无人享受特权，大家同甘共苦，人人平等，集体奋斗，任何个人的利益都必须服从集体的利益，将个人努力融入集体奋斗之中。自强不息，荣辱与共，胜则举杯同庆，败则拼死相救的团结协作精神，在华为得到了充分体现。

四、“华为基本法”

从 1996 年初开始，公司开展了“华为基本法”的起草活动。“华为基本法”总结、提升了公司成功的管理经验，确定华为二次创业的观念、战略、方针和基本政策，构筑公司未来发展的宏伟架构。华为人依照国际标准建设公司管理系统，不遗余力地进行人力资源的开发与利用，强化内部管理，致力于制度创新，优化公司形象，极力拓展市场，建立具有华为特色的企业文化。

附录《华为公司基本法》摘要

核心价值观

追求

第一条 我们的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、持之以恒的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

员工

第二条 认真负责和管理有效的员工是我们公司最大的财富。新生知识、新生人格、新生个性，坚持团队协作的集体奋斗和决不迁就有功但落后的员工，是我们事业可持续成长的内在要求。

技术

第三条 广泛吸收世界电子信息领域的最新科研成果，虚心向国内外优秀企业学习，独立自主和创造性地发展自己的核心技术和产品系列，用我们卓越的技术和产品自立于世界通信列强之林。

精神

第四条 爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。企业家精神、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。我们决不让雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

利益

第五条 我们主张在顾客、员工和合作者之间结成利益共同体，并力图使顾客满意、员工满意和合作者满意。

社会责任

第六条 我们以产业报国，以科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区做出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。

基本目标

顾客

第七条 我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和周到的服务满足顾客的最高需求。并以此赢得行业内普遍的赞誉和顾客长期的信赖，确立起稳固的竞争优势。

人力资本

第八条 我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。具有共同的价值观和各具专长的自律的员工，是公司的人力资本。不断提高员工的精神境界和相互之间的协作技巧，以及不断提高员工独特且精湛的技能、专长与经验，是公司财务资本和其他资源增值的基础。

核心技术

第九条 我们的目标是在开放的基础上独立自主地发展具有世界领先水平的通信和

信息技术支撑体系。通过吸收世界各国的现代文明，吸收前人、同行和竞争对手的一切优点，依靠有组织的创新，形成不可替代的核心技术专长，持续且有步骤地开发出具有竞争优势和高附加值的新产品。

利润

第十条 我们将按照我们的事业可持续成长的要求，设立每个时期的足够高的利润率和利润目标，而不单纯追求利润的最大化。

公司的成长

成长领域

第十一条 只有当我们看准了时机和有了新的构想，确信能够在该领域中对顾客做出与众不同的贡献时，才进入新的相关领域。

公司进入新的成长领域，应当有利于提升我们的核心技术水平，有利于增强已有的市场地位，有利于共享和吸引更多的资源。顺应技术发展的大趋势，顺应市场变化的大趋势，顺应社会发展的大趋势，就能使我们避免大的风险。

成长的牵引

第十二条 机会、技术、产品和人才是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。加大这四种力量的牵引力度，促进它们之间的良性循环，并使之落实在公司的高层组织形态上，就会加快公司的成长。

成长速度

第十三条 我们追求在一定利润率水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强企业的实力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。

成长管理

第十四条 我们不单纯追求规模上的扩展，而是要使自己变得更优秀。因此，高层领导必须警惕长期高速增长有可能给公司组织造成的紧张、脆弱和隐藏的缺点，必须对成长进行有效的管理。在促进公司迅速成为一个大规模企业的同时，必须以更大的管理努力，促使公司更加灵活和更为有效。始终保持造势与务实的协调发展。

我们必须为快速成长做好财务上的规划，防止公司在成长过程中陷入财务困境而使成长遭受挫折，财务战略对成长的重要性不亚于技术战略、产品战略和市场战略。

我们必须在人才、技术、组织和分配制度等方面，及时地做好规划、开发、储备和改革，使公司获得可持续的发展。

松下：经营之神的精髓

松下电器公司是全世界有名的电器公司，松下幸之助是该公司的创办人和领导人。松下是日本第一家用文字明确表达企业精神或精神价值观的企业。松下精神，是松下及其公司获得成功的重要因素。

一、松下精神的形成和内容

松下精神并不是公司创办之日一下子产生的，它的形成有一个过程。松下有两个纪念日；一个是 1918 年 3 月 7 日，这天松下幸之助和他的夫人与内弟一起，开始制造电器双插座；另一个是 1932 年 5 月，他开始理解到自己的创业使命，所以把这一年称为“创业使命第一年”，并定为正式的“创业纪念日”。两个纪念日表明，松下公司的经营观、思想方法是在创办企业后的一段时间才形成。直到 1932 年 5 月。在第一次创业纪念仪式上，松下电器公司确认了自己的使命与目标，并以此激发职工奋斗的热情与干劲。

松下幸之助认为，人在思想意志方面，有容易动摇的弱点。为了使松下人为公司的使命和目标而奋斗的热情与干劲能持续下去，应制定一些诫条，以时时提醒和警诫自己。于是，松下电器公司首先于 1933 年 7 月，制定并颁布了“五条精神”，其后在 1937 年又议定附加了两条，形成了松下七条精神：产业报国的精神、光明正大的精神、团结一致的精神、奋斗向上的精神、礼仪谦让的精神、适应形势的精神、感恩报德的精神。

二、松下精神的教育训练

松下电器公司非常重视对员工进行精神价值观即松下精神的教育训练，教育训练的方式可以做如下的概括：

一是反复诵读和领会。松下幸之助相信，把公司的目标、使命、精神和文化，让职工反复诵读和领会，是把它铭记在心的有效方法，所以每天上午 8 时，松下遍布日本的 87000 名员工同时诵读松下七条精神，一起唱公司歌。其用意在于让全体职工时刻牢记公司的目标和使命，时时鞭策自己，使松下精神持久地发扬下去。

二是所有工作团体成员，每一个人每隔 1 个月至少要在 he 所属的团体中，进行 10 分钟的演讲，说明公司的精神和公司与社会的关系。松下认为，说服别人是说服自己最有效的办法。在解释松下精神时，松下有一名言：如果你犯了一个城实的错误，公司非常宽大，把错误当作训练费用，从中学习，但是你如果违反公司的基本原则，就会受到了严重的处罚——解雇。

三是隆重举行新产品的出厂仪式。松下认为，当某个集团完成一项重大任务的时候，每个集团成员都会感到兴奋不已，因为从中他们可以看到自身存在的价值，而这时便是对他们进行团结一致教育的良好时机。所以每年正月，松下电器公司都要隆重举行新产品的出厂庆祝仪式。这一天，职工身着印有公司名称字样的衣服大清早来到集合地点，作为公司领导人的松下幸之助，常常即兴挥毫书写清晰而明快的文告，如：“新年伊始举行隆重而意义深远的庆祝活动，是本年度我们事业蒸蒸日上兴旺发达的象征。”在松下向全体职工发表热情的演讲后，职工分乘各自分派的卡车，满载着新出厂的产品，分赴各地有交易关系的商店，商店热情地欢迎和接收公司新产品，公司职工拱手祝愿该店繁荣，最后，职工返回公司，举杯庆祝新产品出厂活动的结束。松下相信，这样的活动有利于发扬松下精神，统一职工的意志和步伐。

四是“入社”教育。进入松下公司的人都要经过严格的筛选，然后由人事部门掌握开始进行公司的“入社”教育，首先要郑重其事地诵读、背诵松下宗旨、松下精神，学习公司创办人松下幸之助的“语录”，学唱松下公司之歌，参加公司创业史“展览”。为了增强员工的适应性，也为了使他们在实际工作中体验松下精神，新员工往往被轮换分派到许多不同性质的岗位上工作，所有专业人员，都要从基层做起，每个人至少用 3—6 个月时间在装配线或零售店工作。

五是管理人员的教育指导。松下幸之助常说：“领导者应当给自己的部下以指导和教诲，这是每个领导者不可推卸的职责和义务，也是在培养人材方面的重要工作之一。”与众不同是，松下有自己的“哲学”并且十分重视这种“哲学”的作用。松下哲学既为松下精神奠定思想基础，又不断丰富松下精神的内容。按照松下的哲学，企业经营的问题归根到底是人的问题，人是最为尊贵的人，人如同宝石的原矿石一样，经过磨制，一定会成为发光的土石，每个人都具有优秀的素质，要从平凡人身上发掘不平凡的品质。

松下公司实行终身雇佣制度，认为这样可以为公司提供一批经过二三十年锻炼的管理人员，这是发扬公司传统的可靠力量。为了用松下精神培养这支骨干力量，公司每月举行一次干部学习会，互相交流、互相激励，勤勉律己。松下公司以总裁与部门经理通话或面谈而闻名，总裁随时会接触到部门的重大难题，但并不代替部门作决

定，也不会压抑部门管理的积极性。

六是自我教育。松下公司强调，为了充分调动人的积极性，经营者要具备对他人的信赖之心。公司应该做的事情很多，然而首要一条，则是经营者要给职工以信赖，人在被充分信任的情况下，才能勤奋地工作。从这样的认识出发，公司把在职工中培育松下精神的基点放在自我教育上，认为教育只有通过受教育者的主动努力才能取得成效。上司要求下属要根据松下精神自我剖析，确定目标。每个松下人必须提出并回答这样的问题：“我有什么缺点？”“我在学习什么？”“我真正想做什么？”等等，从而设置自己的目标，拟定自我发展计划。有了自我教育的强烈愿望和具体计划，职工就能在工作中自我激励，思考如何创新，在空余时间自我反省，自觉学习。为了便于互相启发，互相学习，公司成立了研究俱乐部、学习俱乐部、读书会、领导会等业余学习组织。在这些组织中，人们可以无拘无束地交流学习体会和工作经验，互相启发、互相激励奋发向上的松下精神。

三、松下精神——公司的内在力量

日本 1984 年经济白皮书写道：“在当前政府为建立日本产业所做的努力中，应该把哪些条件列为首要的呢？可能既不是资本，也不是法律和规章，因为这二者本身都是死的东西，是完全无效的。使资本和法规运转起来的是精神……因此，如果就有效性来确定这三个因素的份量，则精神应占十分之五，法规占十分之四，而资本只占十分之一。”

松下精神，作为使设备、技术、结构和制度运转起来的科学研究的因素，在松下公司的成长中形成，并不断得到培育强化，它是一种内在的力量，是松下公司的精神支柱，它具有强大的凝聚力、导向力、感染力和影响力，它是松下公司成功的重要因素。这种内在的精神力量可以激发与强化公司成员为社会服务的意识、企业整体精神和热爱企业的情感，可以强化和再生公司成员各种有利于企业发展的行为，如积极提合理化建议，主动组织和参加各种形式的改善企业经营管理的小组活动；工作中互相帮助，互谅互让；礼貌待人，对顾客热情服务；干部早上班或晚下班，为下属做好工作前的准备工作或处理好善后事项等。

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)

以人为本：爱立信中国公司

爱立信公司是生产通讯产品及相关设备的跨国公司，在全世界 130 多个国家设有分公司，占通讯行业市场份额的 40%以上，居全球领导者地位。

爱立信于 90 年代初期进入中国，发展异常迅速。正像很多大的跨国公司一样，爱立信也十分重视在中国的发展。随着爱立信产品在中国市场的推广和畅销，培训客户及本公司员工变得越来越重要。因为通讯产品是高技术产品，我们平时见到的手机只是其中一个终端产品，与之相配套的有一系列大型、小型交换机及计算机管理设备等。每开通一种设备，都要有相应的技术维护人员，客户对爱立信培训的要求也越来越迫切，爱立信北京培训中心正是在这种情况下于 1994 年成立的。

在北京培训中心成立之前，中国客户的培训都要在国外的爱立信培训中心进行，即使是爱立信本身的员工培训也要在国外进行，这对客户和爱立信中国公司来说都是一笔昂贵的费用，爱立信北京培训中心成立后，大大缓解了这种矛盾。

爱立信北京培训中心成立之初，只有约 1000 平方米的教室及办公室，没有自己的教师，所有的培训课都请爱立信其他培训中心的教师来讲，因为只有得到爱立信瑞典培训中心资格认证的教师才能讲授各类技术课程。这引起了两个问题，一是外请教师的费用较高，二是教师用英语授课，难以满足中国客户的要求。于是，爱立信北京培训中心开始招聘培养自己的教师，逐步实行教师本地化。到 1997 年，爱立信北京培训中心已有办公及教学面积 2000 平方米，教师 40 人，运作支持人员 23 人，很大程度上满足了客户和本公司员工对技术培训的需要。到 1997 年底，共完成 30000 个学生天的培训任务。

多年来，爱立信在电信及相关设备供应方面一直居世界领先地位。目前，爱立信

有 93000 多名员工在 130 多个国家为客户解决电信需求问题。爱立信在中国和世界范围取得成功的关键环节之一是他能充分调动员工潜力，重视员工与客户的培训。

一、健全的培训组织

爱立信中国公司的大多数培训工作目前主要集中在爱立信北京培训中心进行。

课程发展部的主要功能是讲授爱立信的各类培训课程，这些培训课程有明显的阶梯，明确的课程顺序，以确保课程体系的完整和课程质量。

课程中按课程类别进一步分组，每组有 1 名组长。课程发展部共有 26 名教师，1 名部门经理，1 名设备支持人员，负责调试所有教学试验设备。

市场部的主要工作是开发培训市场，组织和协调培训。简单地说，就是把爱立信的培训课程卖出去，反馈用户信息，使课程设置更适应中国市场的情况。市场部包括经理在内共有 4 人，覆盖了中国所有区域。

行政部按照培训课程进一步划分为 3 个小组，行政组负责培训课程的所有行政工作，包括在公司内部网上发出培训计划、提供学员名单、发结业证书等。顾客服务组的主要工作是提供住宿、饮食、礼品等，由 1 个人负责。另外，行政部还有 1 名司机，2 名清洁工。

二、员工的培训计划与过程

每年年初，根据市场部的需求预测及课程发展部的课程安排，制定全年的培训计划，内容包括课程名称、时间、费用和名额等。爱立信中国公司有一个 Intranet 网，行政部把这一年的培训计划放在 Intranet 网上，全公司的每一个员工都可以上网查询。各分公司及各个部门根据自己的预算及员工培训计划安排全年的培训计划。每年每个员工和部门经理有一至两次的“个人发展计划”谈话，部门经理根据员工的个人要求和本部门的情况安排员工的培训计划，所以说爱立信公司员工个人能力的培养，50% 的责任在公司，50% 的责任在员工自己。爱立信培训中心一旦发出新的培训计划，员工就可以根据与经理一起讨论的培训安排去培训中心报名。

爱立信培训中心收到员工报名表后，行政部根据课程安排给员工发一份邀请函，其内容包括课程名称、时间、地址、费用及有关规划，包括最迟在课程开始前一个月内允许取消课程等，否则，即使你没来上课，也会收取费用。

爱立信培训中心放在 Intranet 网上的培训计划每月更新一次，更新的主要内容有：通知员工哪个课程已经报满，哪个课程还有席位，又增加哪些新课等等，所以爱立信的员工每月月初都十分关注更新的培训计划，以安排自己的时间，力争在一年内完成自己的培训计划。

爱立信培训中心规定，理论课最少人数不低于 16 人，最多人数不超过 24 人，实验操作课最少人数不低于 6 人，最多不超过 8 人。控制人数既可防止课程赔本，又可保证教学质量。在课程开始前一个月，如果发现有的课程报名人数还不够，行政组将

在 Intranet 网上发布培训公告，请大家尽快报名，一般会收到很好的效果。

培训课程结束后，行政部根据考勤和考试情况给学员颁发爱立信专用证书，一般规定出勤率 90% 以上才有资格领到证书。

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)

企业文化 塑造 案例

西安杨森：文化是魂

西安杨森制药有限公司是目前我国医药工业规模最大、品种最多、剂型最全的先进技术型合资企业之一。合资中方为陕西省医药工业公司、陕西省汉江制药厂、中国医药工业公司和中国医药对外贸易总公司，以陕西省医药工业公司为代表，外方为美国强生公司的成员比利时杨森制药有限公司。

强生公司是当今世界上规模最大、产品多元化的生产消费者护理品、处方药品和医疗专业产品的企业，迄今为止在世界上 50 个国家拥有 168 个子公司，并向 150 个以上的国家销售产品。目前，强生公司在中国有 7 家合资、独资企业。比利时杨森公司创办于 1953 年，1961 年加入美国强生公司。到现在，比利时杨森已成功研制出 80 多种新药，成为世界上开发新药最多的制药公司之一。

比利时杨森是以发明新药为主的公司，创始人杨森博士一生的主要追求是将更多更好的新药介绍给更多的人。他对中国怀有好感，说“如果我发明的新药不能供占全世界人口 1/4 的中国人使用，那将是莫大的遗憾。”于是，在中国改革开放之初，比利时杨森公司就主动到中国尝试进行合作。

经过 3 年的谈判，1985 年 10 月，西安杨森制药有限公司成立了。总投资 19 亿元人民币，注册资本比例为外方占 52%，中方占 48%，合资期限 50 年。

一、严格管理，注重激励

合资企业的工人和中层管理人员是由几家中方合资单位提供的，起初，他们在管理意识上比较涣散，不适应严格的生产要求。有鉴于此，合资企业在管理上严格遵循杨森公司的标准，制定了严格的劳动纪律，使员工逐步适应新的管理模式，培养对企

业和社会的责任感。

他们通过调查研究发现，在中国员工尤其是较高层次的员工中，价值取向表现为对高报酬和工作成功的双重追求。优厚的待遇是西安杨森吸引和招聘人才的重要手段，而不断丰富的工作意义，增加工作的挑战性和成功的机会则是公司善于使用人才的关键所在。在创建初期，公司主要依靠销售代表的个人能力，四处撒网孤军奋战，对员工采用的是个人激励。他们从人员——职位——组织匹配的原则出发，选用那些具有冒险精神、勇于探索、争强好胜又认同企业哲学对企业负责的人作为企业的销售代表。他们使用的主要是医药大学应届毕业生和已有若干年工作经验的医药代表。这两类人文化素质较高，能力较强，对高报酬和事业成就都抱有强烈的愿望。此时，西安杨森大力宣传以“鹰”为代表形象的企业文化，他们自己这样解释：“鹰是强壮的，鹰是果断的，鹰是敢于向山颠和天空挑战的，他们总是敢于伸出自己的颈项独立作战。在我们的队伍中，鼓励出头鸟，并且不仅要做出头鸟，还要做搏击长空的雄鹰。作为企业，我们要成为全世界优秀公司中的雄鹰。”

二、注重团队建设

在培养“销售雄鹰”的同时，他们还特别注重员工队伍的团队精神建设。在 1996 年底的销售会议中，他们集中学习并讨论了关于“雁的启示”：

“……当每只雁展翅高飞时，也为后面的队友提供了向上之风。由于组成 V 字形，可以增加雁群 71% 的飞行范围”；

启示：分享团队默契的人，能互相帮助，更轻松地到达目的地，因为他们在彼此信任的基础上，携手前进。

“当某只雁离队时它立即感到孤独飞行的困难和阻力。它会立即飞回队伍，善用前面同伴提供的向上之风继续前进”；

启示：我们应该像大雁一样具有团队意识，在队伍中跟着带队者，与团队同奔目的地。我们愿意接受他人的帮助，也愿意帮助他人。

经过大力进行企业文化建设，员工的素质得到了不断的提高，对公司产生了深厚的感情，工作开展得更为顺利。特别明显的是，在 80 年代后期困扰公司的员工稳定问题得到了很好的解决。当时由于观念的原因，许多人到西安杨森工作仅是为了获得高收入，当自己的愿望得不到满足时就产生不满，人员流动性曾连续几年高达 60%。如今，他们已使员工深深地认同公司，喜爱公司的环境和精神，1996 年和 1997 年人员流动率已处在 6%—10% 左右。

三、充满人情味的工作环境

西安杨森的管理实践，充满了浓厚的人情气息。每当逢年过节，总裁即使在外出差、休假，也不会忘记邮寄贺卡，捎给员工一份祝福。在员工过生日的时候，总会得到公司领导的问候，这不是形式上的、统一完成的贺卡，而是充满领导个人和公司对

员工关爱的贺卡。员工生病休息，部门负责人甚至总裁都会亲自前去看望，或写信问候。员工结婚或生小孩，公司都会把这视为自己家庭的喜事而给予热烈祝贺，公司还曾举办过集体婚礼。公司的有些活动，还邀请员工家属参加，一起分享大家庭的快乐。西安杨森办的内部刊物，名字就叫《我们的家》，以此作为沟通信息、联络感情、相互关怀的桥梁。

根据中国员工福利思想浓厚状况，公司一方面教育员工要摒弃福利思想，另一方面又充分考虑到中国社会保障体系的不完善，尽可能地为员工解决实际生产问题。经过公司的中外方高层领导之间几年的磨合，终于形成共识：职工个人待业、就业、退休保险、人身保险由公司承担，有部门专门负责；员工的医疗费用可以全部报销。在住房上，他们借鉴新加坡的做法，并结合中国房改政策，员工每月按工资支出 25%，公司相应支出 35%，建立职工购房基金。这已超过了一般国有企业的公积金比例。如果基金不够，在所购房屋被抵押的情况下，公司负责担保帮助员工贷款。这样，在西安杨森工作 4 到 6 年的员工基本上可以购买住房了。

四、加强爱国主义的传统教育

1996 年 11 月 22 日，西安杨森的 90 多名高级管理人员和销售骨干，与来自中央和地方新闻单位的记者及中国扶贫基金会的代表一起由江西省宁岗县茅坪镇向井冈山市所在地的茨坪镇挺进，进行 30.8 公里的“’96 西安杨森领导健康新长征”活动。

他们每走 3.08 公用，就拿出 308 元人民币捐献给井冈山地区的人民，除此以外个人也进行了捐赠。公司还向井冈山地区的人民医院赠送了价值 10 万元的药品。

为什么要组织这样一次活动呢？董事长郑鸿女士说：“远大的目标一定要落实在具体的工作中去。进行健康新长征就是要用光荣的红军长征精神激励和鞭策我们开创祖国美好的未来。”参加长征的员工说：“长征是宣言书，宣布了我们早日跨越 30.8（远期销售目标）的伟大誓言；长征是宣传队，宣传了西安杨森“忠实于科学，献身于健康”的精神；长征是播种机，播下了西安杨森团队合作、勇于奉献、敢于挑战的火种。”

1996 年冬天的早晨，北京天安门广场上出现了一支身穿“我爱中国”红蓝色大衣的 300 多人的队伍，中国人、外国人都有，连续许多天进行长跑，然后观看庄严肃穆的升旗仪式，高唱国歌。这是西安杨森爱国主义教育的又一部分。

前任美籍总裁罗健瑞说：“我们重视爱国主义教育，使员工具备吃苦耐劳的精神，使我们企业更有凝聚力。因为很难想象，一个不热爱祖国的人怎能热爱公司？而且我也爱中国！”

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)

源远流长的古井文化

古井酒厂建于 1957 年。建厂初期，共有 32 名职工，12 间简陋厂房，1 口酿酒锅甑，7 条发酵池。1963 年“古井贡酒”被评为 8 大名酒第二名，30 多年来荣获各种奖项近 100 种。目前，古井酒厂已发展成为以名优白酒生产为龙头，致力多元化经营和国际化发展、集科工贸为一体的大型集团公司，拥有 50 多家子公司。古井集团现有员工 6000 余人，总资产约 25 亿元，净资产 15 亿元。

近 20 年来，古井集团乘改革的风帆，凭借现代化的经营管理，以人为本，强化管理，开拓市场，取得了卓越的经营业绩。近年来，公司每年的投资规模大约 2 亿元左右，其中国有资金 70%。先后投资建设的项目有：合肥古井大酒店、九方制药公司项目、热电站项目、乳制品项目等。值得一提的是，古井集团还积极利用收购、控股、兼并等经营手段，来扩大集团资产经营规模，取得了良好的效果，为古井集团的发展注入了强大的活力，保持了企业强劲的发展势头，实现了企业快速健康的发展。

古井集团在从一个传统的手工酿酒作坊向多元化经营的企业集团发展过程中，以“效忠古井、业绩报国”的使命，树立了“敢为人先”的古井精神，通过“两场效应”管理法，走出了一条“名牌、名企、名人”的发展道路，培育了独具特色的“以人为本、天人合一”的古井文化。

一、“四子”立业学说

所谓“四子”立业学说就是“抓班子、立柱子、上路子、创牌子”。这是古井文化的凝炼。董事长王效金认为，企业家是企业凝聚力的核心，企业家并非企业中的某一个人，而是由具有帅才、将才、管家、参谋和监督等才能且博与专相结合的一群人所组成的领导班子集体。企业要想取得良好发展，首先得有一个好领导班子。王效金强调“立柱子”思想，高度重视企业的支柱性产品的发展，并形成支柱产品群，以支撑企业发展。古井人的“上路子”思想是指管理规范化、高效化、现代化，向管理要质量，要效益。强调企业管理练内功只有日积月累，执著追求，坚持不懈，才能不断优化。古井人力创民牌与名牌的统一，铸就属于广大消费者心目中的金牌，属于人民大众的名牌。

二、“三层文化”的系统运作

在精神文明层面上，古井人以“提高广大人民群众的生活质量，建设“富有、文明、民主”的新古井”的经营哲学思想为指导，讲求“业绩报国，双向效忠”的企业道德，以“爱国、爱厂、爱岗位”的爱国思想和敬业精神塑造企业全体员工的灵魂，树立企业的精神支柱。在制度文化层面上，古井人极力强化制度建设，先后制定了《生产工艺法规》、《产品质量法规》、《现场管理法规》等 15 种企业内部规章制度，以约束员工行为，维护企业经营活动的正常秩序。同时，古井人还坚持“以人为本”，讲求以情动人、以理服人、以德信人的“情、理、德”相结合的柔性管理，做到软硬结合，优化企业管理行为。在物质文化层面上，古井人在厂容、厂貌、产品构成和包装、装备特色、建筑风格、厂旗、厂服、厂标、纪念物、纪念性建筑物等方面大作“文化”文章，创建了“花园式工厂”。“古井亭”、“古井”、“古槐”、“古井酒文化博物馆”向人们展示了千年古井酒文化的历史渊源。

三、“两场效应”的管理文化

古井的“两场效应”管理法，简单来说就是“抓市场、促现场，抓现场、保市场”。利用现场与市场之间的“促保”互动关系，下真功夫做实做细。古井人抓市场就是抓经营，把眼睛向外，开辟市场、培育市场、建设市场，不断提高产品市场占有率、覆盖率和品牌美誉度；抓现场，就是抓管理。古井人实行综合管理，质量、成本、设备、技术、人事、信息、纪律、工艺安全等系统运作，达到整体优化，形成了“一严、二细、三洁、四无、五不准、六统一”的十四字现场管理标准。市场的深入发展，不断向企业管理提出新要求，古井人始终围绕着市场需要不断改进管理，进而保证满足市场需求，两场彼此促进，周而复始，螺旋上升，形成良性循环。

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)

三洋的企业生命论

三洋公司创建于1950年，它的前身是三洋电机制作所，1971年井植薰任社长。经过50年的发展，三洋目前已经是一家拥有45000多名员工，在世界各地拥有101家分公司和营业所的大型现代化企业集团。近年来，年销售总额均超出15000亿日元(约110亿美元)，产品畅销世界各地，特别是在锂电池技术、太阳能光电技术、冷冻储运技术和环境保护技术方面处于世界领先地位。在1999《财富》杂志全球500强排行榜上，三洋公司排名第277位，营业收入147.27亿美元，利润2.02亿美元，资产额224.79亿美元。

(一) 环境保护和环境伦理是21世纪企业的主题

三洋公司的决策层认为，向企业员工进行环境意识教育和可持续发展教育应当作为公司文化建设的重要组成部分，从某种意义上说是企业的生命。这个问题的研究和实施会越来越显示出其重要性，越来越显示出其深远的历史意义。三洋公司提出“热爱地球和人类”的企业口号，将人类生活的“舒适”、“温暖”、“美好”作为企业发展的远大理想，基于这种理想，公司启动了以“存在舒适空间”为主题的无污染能源事业和以“度过丰富多彩的人生”为主题的多媒体事业，并以此作为企业的基本理念，把“共存”作为21世纪企业发展的核心。他们的“共存”包括“经济发展与地球环境的共存”、“与世界各国的共存”、“企业与劳动者的共存”。为了真正实现

“经济发展与地球环境的共存”，三洋公司正在大力开发无氟空调机、太阳能电池、大型吸收式冷冻机等环保产品。他们还集中公司的科技力量，设立氟利昂对策委员会、节能委员会，切实保障环境、企业、技术的和谐发展。

（二）利用清洁能源：“太阳能之家”的倡导者和实践者

三洋公司前社长井植薰是用清洁能源——太阳能利用的倡导者和实践者，他开创了“太阳能之家”的新构想并把它付之于实施。井植薰旧居建于战争期间。房子很狭小，结构很简单，住了10年已是破旧不堪。他经常自嘲说，要是遇上地震或其他灾害，最早倒塌的恐怕就是我家这幢房子了。后来，他当上了三洋电机的总经理，曾经盘算过重新建房的事情。他设想有一个宽敞的客厅、一个舒适的饭厅，还需要有一个书房及所有同他身份相符的设备。按理说，处在公司总经理的地位，建造这样一幢住宅不十分困难。但是，他又想到，有了房产就意味着留有可被继承产业，儿女们很可能因为争夺遗产的份额而伤了和气。因此，尽管他的住房既陈旧又简陋，已经不能适应他的工作，但仍然下不了盖新房的决心。到了1966年，出于环境保护和开发太阳能技术的设想，他突然决定把原来的旧房全部拆掉，在原址上建造一处别出心裁的“太阳能之家”。这是一件既同公司发展有关，又属家庭私事的大事，有必要同妻子商量一下，他对妻子说：“这世界上，恐怕只有你最了解我了。你说，咱俩结婚数十年的时间，我做事处世是不是一向规规矩矩的？”妻子诧异地看着他，下意识地点了点头。“那好，现在我想做一件有生以来第一次出格的事，你不怪吧？”这么一说，妻子显得有点吃惊！她说：“什么？这么大了，你还想干啥？”“你让我走一次极端吧……”话还没讲完，就见妻子脸色陡变，一面大口大口地喘着气来，井植薰原本只想开个玩笑，没想到弄出了这样的结果。于是，他解释说，所谓的“走极端”只是拆旧房造新居的事。不过，盖新房，并不是贪图享受，而是想搞个环境保护的试验。在新盖的房子里不打算使用电、煤气等的传统能源，而是全部使用太阳能来做饭甚至送冷气。听他这样一解释，妻子才恍然大悟。她完全同意的这项实验，还打算一起承担失败的风险。在她的支持下，“太阳能之家”很快就从图纸变成了实物。三洋电机在增强自身竞争能力方面，有一条重要的经验是不断地开发、生产支撑企业未来前途的新产品。公司在太阳能系统产品上同样倾注了大量心血，投下了巨额资金。其中，太阳能聚热器、太阳能吸收式热水器以及太阳能冷气机等产品已经趋于成熟。而且，在非晶硅太阳能电池等智能源上，三洋电机的科研和生产都遥遥领先于其他企业。

三洋电机开发太阳能系统产品是有一定的历史背景的。自从1973年发生了石油危机事件以后，石油价格猛然间上涨4—5倍涨势一直未见丝毫回落。这种现象表明，能源危机迟早要威胁人类。非石油生产国已经不能毫无节制地使用廉价的能源。而且，储藏在地壳里的石油终究要被用光，节省石油能源势在必行。进一步说，节能也仅仅只是一种权宜之计。从长期战略的眼光看，过度强调节省就必然导致整个经济的衰退。因此，节能的同时必须倾注全力来开发新的能源。井植薰仔细做了分析，在新能源方面，不易受枯竭和污染威胁的是水电。但是，日本国内的水力资源非常贫乏，上

帝没有恩赐给日本人这种取之不尽的源泉。如暴不跳出电的框子，那么发电还可以用煤。但是，埋在地下的煤同石油一样，总有一天也会被人挖光。同水力资源一样，日本国的煤炭同样少得可怜。至于风力发电、潮汐发电之类的设想，受环境变化的制约太大，技术上很难保证稳定的生产规模，同样属于一种前途暗淡的能源。还有就是原子能核电站。这东西好处倒是不少，但一旦污染起环境来则足以致人死命。因此，不仅是深受原子弹爆炸之苦的日本人强烈反对建造核电站，其他国家的人也都在一定的程度上持反对的态度。太阳能之大从理论上说是无法估量的。据说，目前全世界非太阳能的能源全年消耗的总量只相当于太阳 20 到 30 分钟发出的能量。换句话说，如果能把太阳发出的能量全部有效地加以利用，那么只需采集 20—30 分钟，就可以满足全世界一年所需的全部能源。不过，遗憾的是人类对于这种取之不尽，又纯属“绿色”的能源至今还没有很好的利用方法。从当前很不成熟的技术上看，所谓利用太阳能，实际上还只是擦了一下太阳能的边。所以，企业要是能把注意力集中在太阳能的开发上，应该说是前途无量的。只要太阳能的利用率稍有提高，人们就不再会担心石油枯竭和环境污染的问题。从这层意义上说，利用太阳能是一项世界和平的事业。

石油枯竭的事最近还不会发生，估计这一代人不会摊上。但是，现在的世界可谓风云莫测。即使石油没被用光，但要是发生了某种意想不到的事，日本这个能源完全依靠进口的国家，得不到别人的石油，又没有其他能源可资利用，那么老百姓家的电灯、冰箱、电视机、收音机、空调机等各种家用电器就一概成为废物，这种专门生产电器产品的厂商就成了废品生产者。甚至失去了能源，连废品生产者也当不上。这样一想的话，开发新能源、利用太阳能、环境保护就成了当务之急。

话说回来，虽然靠目前的技术，只能极为有限地利用太阳能，但在这个“太阳能之家”里，却确实实实在在地在用太阳能供应做饭，还能提供足够舒适的暖气和冷气。1981 年春天，“太阳能之家”调试成功。首次使用时，他的妻子还一本正经地问他：“喂，是真的用太阳能吗？”这个“太阳能之家”有两种利用太阳能的方法。第一种只通过太阳能电池蓄电，第二种是直接的阳光发电站。这座名为“井植太阳光电站”的发电设备，功率为 2KW，恐怕是全世界可称为发电站的最小的一个。可别小瞧了它，它确是地地道道经过通产大臣批准的发电站。一般来说，冬季晴天的情况下，这套设备可提供印度左右的热水和房间里的基本采暖。在夏季晴多条件下，则可提供接近 100 度的热水和室内的全部冷气。只是在梅雨季节及其他长时间五日阴的情况下，“太阳能之家”才有点名不副实，还需要借用石油作辅助能源。虽然“太阳能化”在不断扩展，但光依靠现有的技术，太阳能利用远远达不到普及的程度。其中，最关键的问题是生产成本过离。例如，一个普通家庭日常所用的热水，如都由太阳能提供，那么设备的基本费用约为 50 万到印万日元。假如冬季的暖气也由太阳能供应，其费用就是热水装置的 3 倍。如果再进步，夏天的冷气也采用太阳能技术，那么全套太阳能制冷装置的成本约为 450 万—600 万日元。就日本目前的收入水平来看，一般的家庭是无法承受的。因此，三洋电机已将太阳能利用工业化的课题列入重点的攻关项目，力争降低成本，完成“一般职工都能买得起”的价格控制目标，尽快把产品推进市场。

通常，利用凸镜聚光产热的办法来发电，其设备成本很高；商品化的可能性很

小。利用非晶硅太阳能电池的技术直接发电，从目前的情况看，前途比较广阔。三洋电机在 1979 年已经实行了用非晶硅代替单晶硅的技术突破，成功地迈出了太阳能直接发电技术工业化的第一步。一般来说，单晶硅太阳能电池的制造成本每瓦 / 时为 5000 日元，是水力发电的 10 倍左右。而非晶硅太阳能电池的产生成本则同水力发电基本持平，即每瓦 / 时为 5 健日元。在这技术领域内，三洋电机拥有目前最先进的技术。但是，同真正能够以商品的形象出现在市场上的目标相比，这项技术仍然需要再作深入的改进。

三洋电机对于太阳能利用技术的执着追求，体现出公司一贯倡导的企业精神。井植薰说，如果能把家里进行的大太阳能利用的探索、实验能够成为太阳能普及运用的一个开端，那么“井植太阳光电站”就意味着日本太阳能利用史上的里程碑。它是公司不断开拓新技术，不断苦苦追求的企业精神的集中反映，也是对人类环境保护事业所做的贡献。

(三) 企业生命论

三洋的企业生命论最早来源于三洋的创始人和前任社长井植薰，三洋的环保产品，如锂电池技术、太阳能光电技术先后都卖给了美国的通用电气公司、德国的伐特公司、瑞士手表制造商及电池厂商。环保产品的开发需要人才，任何新产品的开发都离不开人才，三洋公司的创业史、成长史每一步都印证了这个道理。所以井植薰把人才看作企业的生命。

把人才看成是企业的生命，是三洋公司前社长井植薰坚持了印余年的一条管理准则。人才需要培养，更需要使用得当。他说，那种认为找到一个出类拔萃的人才，企业就能万事大吉的想法并不完全对头。说得准确一点，善于发现人才、善于培养人才，更善于爱护和使用人才，是企业得以发展的基础。这是每一级管理干部都应具有的基本思想。企业的管理者需要拥有正确的人才观念，而企业中的每一个职工应该具备“自我培养”的人才意识。现在的年轻人，通常要经过 12 年的学校教育。如果再加上读大学，那么有些职工就具有 16 年以上的学历。长时间的学校教育使得现在的职工具备了良好的就业基础，这是我们这些自小当学徒的人所望尘莫及的。然而，读书多了也会养成一种只听别人怎么说，自己不再多动脑筋的习惯。把这种习惯带到了公司，就变成了一种唯唯诺诺、只按上级指办事的工作作风。唯命是从并不是坏事，但却不能让人发挥出全部的能力。年轻人要学会既按上级指示办事，又能发挥个人的本领。例如，当你接受了一项工作，你能够对上级说出“我想这样干，可能效果更好”之类的话，那么至少你对工作已经能够加上自己的意见。这就是自己培养自己的好方法。作为一名称职的职工，还要不断地培养自己观察事物的能力和正确评价自己的能力。有一次，井植薰问一个搬进公司宿舍已有一年多时间的职工，现在所住的房子屋顶是什么颜色的。这个职工想了半天说不知道。井植薰对他说，如果这房子是你自己的，你一定就很清楚。因为现在你住的是公司的房子，一切都不用自己操心，所以对一切也就不闻不问。这就说明，观察事物的能力需要时时注意培养。反过来，这个例

子又说明，作为一名企业的管理者，你就不应事无巨细，全都包办。要给职工留下…个发挥自己能力、培养自己能力的余地。在欢迎女职工进公司的会上，井植薰爱同姑娘们谈论珍珠。他对她们说，上乘的珍珠必须具备五大特点，即一大、二圆、三白、四亮、五无暇。实际上，他这是在以物喻人。他对姑娘们说，有些人长得矮小，皮肤又黑，自卑感很强。其实，完全没有必要这样去想，人只要思想境界宽广，具有良好的品德，人格上无瑕疵，工作努力，要求上进，那就是一名合格的职工，大可不必自甘低微。

珍珠的价值在它本身，而人的价值在于他的能力。世界上有些人生来残缺，但他自强不息，这就比那些四肢齐全而不求上进的人要强得多。人只要有了上进心，遇事就会多问几个为什么，做事就会多想几个怎么办。例如，听人讲演爱打瞌睡，你就会问为什么，结果你就会明白通宵打麻将的坏处。但是，你又确实喜欢打麻将，那么你就再想个怎么办。结果你就会发现，平时少打麻将，周末来个通宵达旦是一种量好的办法。在工作中受到了批评，甚至是训斥，你也应当先问个为什么，等到把原因找到后，你再多想想如何去改正的“怎么办”。要是能坚持这样做，那么你就能有效地避免再挨批评，你就能在这过程中成熟进步。每个职工都有进步，企业就能发展。从这一点上说，人才的培养是企业管理者和全体职工都应关心的一件大事。

(四)说、教、做：企业伦理三字洛

1981年11月，井植薰因白内障手术住进了东京的红十字医院，长时间处于紧张的工作之中，突然插进了这么一段悠闲的住院生活，给他提供了一个认真思考一些问题的机会。他想到，三洋在国内的职工就有35000多人。其中绝大部分都不认识，任何一名三洋的职工都会知道有个叫井植薰总经理。也就是说，至少有7万只眼睛时常在盯着他，注意他的一言一行。这么一想，他就非得时时刻刻注意自己的一切，容不得半点失误。这里说的不允许失误，并不是指经营决策方面的错误，市场瞬息万变，技术日新月异，竞争又那么激烈，企业经营中出点判断上的问题很难避免的。不允许失误，说到底还是培养人才、塑造人才的问题上来不得半点差错。他经常说，企业就是人，但人不可能长生不老，职工还有个退休制度。所以，企业要想长久地繁荣，就得无时无刻不忘下一代干部的选拔和培养。培养人才、培养和选拔总经理是一切企业首脑的主要工作目标。在一家大规模的企业内，适合担任企业领导职务的人才有时会自然而然地表现出来。特别是在发生一些重大的变化或者是在攻克某种重大的经营难题时，具有一定才华的人才更能在非同寻常的工作中崭露头角。这是一种选拔人才的途径，但决不能把它看成是主要的方法。在公司的人才培养上，三洋公司采取的是“水涨船高”的办法。“水”就是全体公司职工，首先是把“水位”提高都有一个学习提高的机会。“船”是浮在水面上的出色人才，水涨高了，“船”才能更高。这样的干部比起“水落石出”中表现出来的干部，在能力、管理思想以及工作热情上都要高出一筹。“水落石出”是企业人才培养问题上无所作为的一种结果。对职工的教育放任自流，水流干丁，露出来的几位“突出”人才，充其量只能是一般的肯干的干部。

“水涨船高”是积极的、有意识地培养干部的途径，它需要整个企业在人才培养上制定一整套完整的措施。在三洋电机公司内，选拔、考核、提升干部都有一整套的制度，并且都由董事会直接掌管。然而，制度总是条条框框，是一种被动的东西。实际上，更加重视的是在平时工作中通过“说、教、做”的三字法未发现培养人才，主动地去贯彻人才就是企业生命的原则。

企业伦理就是企业处理上下关系、人际关系的规范，其中最重要的是企业领导如何培养、发现人才。把一项工作计划或者一项研究任务明确地交代给自己的下属，这就叫做“说”。说得大多太细，就叫包办代替，接受任务的下属就会产生依赖性。说得太粗太笼统，又往往会使听的人不了解你的真正目的，无所适从。所以，在向下属交代任务时，一般只强调目的，说清楚最终考核或者检查的内容。至于究竟怎样做，采取什么具体办法措施，一般不要多加干涉。听明白了，就能很好地完成任务，这种人可以称他为“天赠予的人才”。但是，这种老天爷的恩赐往往十分有限，一家企业中难得见到几位。于是，“说，再加教”就成了企业培养人才的主要手段。先把目的讲清楚，然后再加上必要的指导和提示，就叫做“教”。教育者自己先得过硬，这是霞的关键。“教”过了头，就成了训斥。训斥多了，人家见了你衄会敬而远之。时间一长，训斥他人的人就成了孤家寡人。所以，教要有个度，把握好这个度就需要有幽默感。“做”，就是亲自动手去做，起到带头作用。

1. 三洋公司在新世纪启动了以“存在舒适空间”为主题的无污染能源事业和以“度过丰富多彩的人生”为主题的多媒体事业，并以此作为企业的基本理念，把“共存”作为21世纪企业发展的核心。他们在实施“共存”、“经济发展与地球环境的共存”、“与世界各国的共存”、“企业与劳动者的共存”中，真正实现了“经济发展与地球环境的共存”的理念。三洋公司目前正在大力开发无氟空调机、太阳能电池、大型吸收式冷冻机等环保产品。他们还集中公司的科技力量，设立氟利昂对策委员会、节能委员会，切实保障环境、企业、技术的和谐发展。这种企业精神和三洋前社长井植薰的企业环境保护意识和企业伦理精神是一以贯之的。他本人就是用清洁能源——太阳能利用的倡导者和实践者，他开创了“太阳能之家”的新构想并把它付之于实施。他认为，企业要是能把注意力集中在太阳能的开发上，应该说是前途无量的。只要太阳能的利用率稍有提高，人们就不再会担心石油枯竭和环境污染的问题。从这层意义上说，利用太阳能是一项环境保护事业，也是一项世界和平的事业。三洋公司对于太阳能利用技术的执着追求，体现出公司一贯倡导的企业精神。井植薰说，如果能把 he 家里进行的太阳能利用的探索、实验能够成为太阳能普及运用的一个开端，那么“井植太阳光电站”就章蛛着日本太阳能利用史上的里程碑。它是公司不断开拓新技术、不断苦苦追求的企业精神的集中反映，也是对人类环境保护事业所做的贡献。

2. 三洋公司倡导一种身体力行的企业伦理精神，这一点充分体现在前三洋社长井植薰身上。他的企业生命论是一个很好的例证。他把人才看成是企业的生命，并督促三洋公司的所有干部严格要求自己，把爱护人才、尊重人才作为公司干部的一条管理准则。他经常告诫企业的经营决策者，非但需要具备物色人才的“慧眼”，更加需要具备爱护、使用人才的“诀窍”。俗话说，“得才不易，用才更难”。这对于企业管

理者来说，是一个十分重要的问题。他曾经举了一个例子：有一次，他辛辛苦苦地从一所名牌大学里“挖”来了一名很有才华的毕业生，把他安排到三洋电机一家技术要求很高的工厂去锻炼。但是，一年之后，这家工厂的厂长特意来找他说：‘你要来的那个年轻人，原来大家都认为他不错。但事实上他根本不行，什么事都干不了，是否能把他调到其他部门去？’他听了厂长的话后就问，工厂是怎样安排他工作的？厂长说他不清楚，是技术部门安排的。他又问厂长，从哪些方面可以看出这个年轻人不行呢？厂长这时吱吱唔唔起来。于是，他就接着对厂长说：“要调动他是不可能的。原先招他进厂的时候，他是被公司录用的一批人中最出色的一个。其他同时进来的人现在都干得很好，为什么唯独他到了你的厂里就不行？我说这是你的失误。要调动的話，我先把你调走。”无论怎样优秀的人才，只要他的上级不重视，没有适当的指导、培养和监督的措施，那么纵使他有天大的才能也无从施展。人才是企业的生命，但是，企业的管理者如果没有“嗜才如命”的基本思想，企业的生命就会慢慢枯竭。还有一次，一家工厂的技术人员在公司的升级考试中“全军覆没”，一个也没有及格。这家工厂的厂长也来找井植薰，他像是诉苦那样，总是说员工不好，结果也是给批评了一顿。

3. 发挥好每一个知识人才的作用，这是三洋企业管理和企业文化的精髓。井植薰说，10多年前的美国，在通用电器、商业机器这样的大公司里，知识人才大部分是哈佛大学、耶鲁大学以及斯坦福大学等名牌大学毕业的高材生。日本国内也有类似的情况，如东京大学、早稻田等名牌大学的毕业生，一般都被大壹业及著名研究机关所垄断，近年来，美国的情况出现了明显的变化。大批学有所长的技术人员不愿再去大公司服务。他们热衷于创办自己的企业或者研究机构，甘愿承担失败、破产甚至于失业的风险。原先，刚听到这类消息的时候，总感到很难理解。从日本的情况来看，越是大的企业研究条件就越完备，研究经费就越充足。大企业研究人员的工资待遇也比其他部门要高得多。直到现在，日本名牌大学的毕业生依然是想尽办法投靠一家著名的大公司，以期在发挥自己的技术优势的同时获取更高的工薪报酬。后来才明白，美国的产业界存在着一种神秘的“风险资本”。这种资本的所有人一般都是非常精明的企业家。由于“风险资本”大多属于一种多人合伙的集资，所以资本额非常大。这些风险资本的拥有者，只要发现某种可能有发展前途的开发项目，或者干脆只是一种设想，他们就会慷慨地予以资助。有了这样一种“风险资本”做后盾，那些在大学里攻读学位时已经崭露头角的高材生就会断然拒绝哪怕是世界上第一流的企业的邀请。

这样，在美国这种充分自由的国家里，出类拔萃的人才就出现了两种不同的流向。一种是流人诸如“硅谷”这类无与伦比的大规模研究机构；另一种则被一批专事收罗人才的团体接纳，形成了一大批小型精干的民间研究组织。而且，从发展的趋势看，这种人才流向两极化的现象越来越明显，大有将尖端人才一分为二的趋势。相比之下，日本的企业就幸运得多。在日本，除了少量必须的基础研究机构夺走了一部分高级人才之外，绝大部分具有发展潜力的年轻人都在生产企业的第一线服务。在大企业内从事发展研究，一般都不愁资金、设备的来源。而一旦在技术上有所突破，那就立即会被一大批投资所包围。所以说，在当今以技术为先导的企业经营之中，人

才成了企业的生命。在日本，三洋公司之类的信誉卓越的跨国集团企业，在向银行申请新产品的开发贷款时，银行仍然要对你的技术能力进行必要的审核。目的就在于防止那种人才基础弱，但想一哄而上、争夺时间的不良倾向。日立和松下等日本企业之所以能够被美国权威的企业定级机构评定为评价最高的“3A”级，除了这些企业本身的生产经营成绩斐然之外，更重要的因素还是在于这些企业都拥有当今最为出色的技术人才和研究开发能力。实际上，像日立公司这样的企业，其自有资金占总资本额的比例在电机行业中并不算太高。但他们能够非常有效地运用贷款，借来的钱在企业资本中占有很大的比例。但是，日立公司非常舍得在技术开发上下本钱，并且一贯以重视人才而闻名于世。目前，日立公司在职的技术人员中有 894 人具有博士学位。而具有硕士学位或者是大学毕业学历的人则根本无法计算。1985 年，日立公司花在技术研究上的费用高达 2550 亿日元，等于三洋公司的 1967 年销售总额的两倍。同日立公司这类全世界著名的大企业相比，三洋公司在技术投资、网罗人才等方面只有自叹弗如。但是，如果按照企业大小来衡量，那么三洋电机就并不显得怎样落后，1985 年的技术研究经费为 500 亿日元。全年招收的富有才华的技术人员也大大超过往年。企业技术水平的高低完全取决于企业拥有的人才和管理水平。

摘自《中外企业文化案例》刘光明 著 经济管理出版社

[返回目录](#)

科龙企业文化塑造

早在 1997 年 10 月 15 日，数十个国家总理、部长参加的世界经济论坛组织，授予东亚国家 7 家企业“最佳全球增长公司奖”。广东科龙电器股份有限公司成为第一个获奖的中国企业，也是唯一一家获奖的中国企业。

1 科龙集团简介

这家位于中国广东顺德，创办仅 14 年的企业，从手工敲打的 3 台冰箱起步，以年均近 41% 的幅度快速增长，到 1996 年底，已成长为亚洲最大的冰箱生产厂，无独有偶。就在此后不久，在向来须由中国银行担保才给中国企业贷款的香港银行、日本住友银行、美洲银行等 14 家国际金融财团，仅凭科龙集团总经理潘宁一个签字，就提供了一笔高达 7000 万美元的 3 年期低息贷款，参与贷款的渣打银行威尔森先生说：科龙在电冰箱行业也很有竞争力。金融家们是十分谨慎的。早在 1995 年，科龙就跻身世界冰箱十强。1996 年，由第九跃为第五，1999 年，科龙销售“容声牌”冰箱 248.88 万台，在世界几大冰箱生产企业中的排名又向前路进两位。2000 年其年产值达 89 亿元，利润额 6 亿元。企业经营项目围绕制冷技术，涉及冰箱、空调、冷柜，是亚洲最大的制冷企业，拥有员工 12 800 人，在广东、四川、辽宁等地建立生产基地，在日本、美国设立研究中心，在香港建立了信息总部。

2 科龙集团的成长历程

2.1 创业期(1983—1985年)

1983年,当第一批创业者们经过艰苦的市场调研和反复论证比较,得出了“电冰箱是一个具有广阔前景的家电产品”的论证后,用仅有的9万元试制费,硬是凭手工敲打出第一台“容声”冰箱。随后的短短一年时间内,成立厂珠扛冰箱厂。设计、试制、生产出了深受市场青睐的双门双温电冰箱。作为一家乡镇企业,没有什么依靠与保证,要在竞争中取胜,必须有高招才能奏效。科龙集团确立了“质量取胜”的战略方针。在用人方面,抓培训,提高员工素质,从而提高企业的整体素质。

2.2 成长期(1985—1992年)

80年代中期以后,冰箱行业面临着“比质量、比规模、比效益”的大决战,科龙集团又特技术改造、提高技术装备水平、扩大生产规模作为主要的战略目标,以求得规模效益。从1987年到1992年完成厂二到四期技改,并完成了企业股份制改造工作,组建了科龙电器股份有限公司,初步形成了“一业为主,多种经营”的格局。90年代开始,全员劳动生产率平均递增率为44.7%。在生产水平大幅度提高的同时,大力推行计算机辅助企业管理,努力提高技术和管理水平,企业的计划、核算、控制等机构日益健全,并建立了管理标准与工作标准等。在用人机制上,强调没有“铁交椅”,打破“铁饭碗”和论资排辈观念,做到能者上,庸者下,充分发挥干部积极性和主动性,逐渐形成了具有自身风格的管理理念。

2.3 发展期(1992年至今)

1992年科龙集团认识到面对全球经济一体化的国际大环境,科龙集团要扩展的惟一途径就是:不断以科技进步、产品创新、市场开拓为动力,彻底融入到国际大市场潮流中去。实施全球战略的核心是:充分运用国际的富裕资金,引进世界的先进技术、管理、设备、招聘和造就国内外的精英人力资源,参与国内外两个市场竞争,在竞争中创出国际名牌,最终实现世界最大的制冷企业的战略目标。

在“全球战略”实施的几年中,1992年科龙集团计划将集团总部迁往香港,组建了香港科龙发展有限公司。1996年7月投资11亿日元,在家电工国日本成立了日本科龙株式会社(电器产品开发研究所);1996年,与日本三洋合作,建立广东科龙冷柜有限公司;为了构筑国内生产基地“铁三角”,先后成立了成都科龙冰箱有限公司和营口科龙冰箱有限公司。1998年相继成功投产,使科龙集团冰箱年生产能力达到300万台,将成为国内冰箱业的大哥大。1998年购并广东顺德华宝空调器厂,年生产能力达到150万台,成为全国最大的制冷企业。1996年7月,科龙H股在香港成功上市,并于一年后相继配股成功,共为科龙募集海外资金近25亿元人民币。上市几年来的良好表现,使科龙集团在1997年、1998年连续两年获(亚洲货币)杂志“中国最佳管理公司”和“中国最佳投资者关系”殊荣。

为配合集团全球战略,在购并华宝空调后,集团重新调整了组织机构,突出了企业发展战略、人力资源管理、技术开发与市场营销在企业中的核心地位。将原隶属于行政部的人力资源科改组为人力资源开发中心。已经形成了集团四大中心(人力资源开发中心、战略发展中心、科技发展中心、营销策划中心),七大职能部门(企管、行

政、审计、财务、财资、海外业务、资本运营)和五大专业公司(冰箱公司、空调公司、配件公司、冷柜公司、拓展公司)发展成为集开发生产、经营、科研、商贸于一体的大型企业集团。就在企业迅速发展的同时，特别是对华宝公司的兼并、对成都、营口等地的整合，公司面临如何整合文化的瓶颈，如何可以保持科龙人的精神，如何适应公司的快速的发展，对公司的组织文化提出了要求。

3 科龙塑造企业文化

当科龙高层意识到文化的作用并作出战略部署的时候，作者有幸参与了全过程，与科龙 1.2 万个员工一起“耕心”，科龙把这一工程命名为“万龙耕心”，其用心良苦可见一斑。

3.1 “万龙耕心”工程的目标

■要塑造一种优秀的企业文化，发挥企业文化的辐射力和亲切力，以此来统一员工的思想行为，以增强企业的凝聚力和战斗力。

■通过策划并实施系列活动，使科龙 1.2 万名员工，要全员参与到企业文化塑造工程中去，明确企业发展战略及发展方面，为科龙的二次创业创造辉煌的业绩做好准备。

3.2 “万龙耕心”企业文化塑造工程总体策划方案

科龙集团“万龙耕心”企业文化塑造工程中，“万龙”是指 1.2 万多人的员工队伍，显示科龙雄大的实力和丰富的人力资源；“耕心”是要求把企业文化的种子，撒播在每一位员工的心田，让它开花结果，发展壮大。“耕”字还有精耕细作之意，寓意这次活动不会流于形式，而是准每一位员工参与其中，将大家的心凝聚在一起，塑造出一种良好的、富有个性的企业文化氛围。

方案遵从企业文化递次探化的、由浅入深的原则，规定科龙塑造企业文化将达成六个目标：

■明确科龙集团的总体经营目标。

■凝聚员工的向心力。

■形成特色的企业文化。

■寻找科龙新的优势点。

■品牌形象延伸。

■提高全员素质。

科龙企业文化塑造工程分四个阶段：

3.2.1 第一阶段：经营文化明确化

■文化观念沟通。

目的：赋予全体职工使命感并活络整个计划，加强企业文化深度认知，将企业文化效果延续扩大。

项目：①成立推行委员会，由总裁亲任推委会主任。

②企业文化训练课程，由推行委员会共识教育训练。

3.2.2 文化战略沟通

目的：集团营运调查与研讨活动相结合，让企业文化共识达至巅峰。

项目：①定性定点调查。包括最高领导阶层个别访谈；推行委员个别访谈；关系企业领导个别访谈；关系企业中级主管座谈会一场；职工代表座谈会。②文化研讨营活动，进行三天两夜文化研讨营。

■经营文化定位。

目的：以集团文化完成指标。将企业文化策略的结论归纳与分析后，以文字建立共识与了解。

项目：①经营文化策略建议书。内容为文化策略结论报告。②经营文化策略定位。内容为企业文化策略指标报告。

①企业标语活动。包括内部精神口号、集团企业标语。

3.2.3 第二阶段：企业文化深植化

目的：借宣传活动等载体将企业文化灌输给每一位企业员工，成为全员共同遵守和奉行的价值观念、基本信条和行为准则。

■企业文化制定。

内容：企业文化指标总结，包括：企业价值观；企业行为信条；企业组织管理。

■企业文化宣传。

内容：企业内部媒体信息交流，包括：发行定期刊物；建立信息走廊；设置意见箱。

■企业文化推广。

内容：企业内部文化活动，包括：体现企业价值观；体现企业行为信条；体现企业组织管理。

3.2.4 第三阶段：精神文化共识化

■行为规范。

行为规范建立：

目的：除了藉由视觉革新之外，更以人为出发点，革除职工不良习惯，建立优质行为规范，创造企业新风气。

①对内行为规范，包括全体职工对内行为规范制定。

②对外行为规范。包括全体职工对外行为规范制定。

③行为规范手册。将行为规范制定成标准手册。

教育训练建立：

目的：透过策略研习，发展教育训练计划。严格训练，切实督导，认真考核，期使全体职工皆能符合标准行为规范。

①建立教育训练制度，包括全体职工教育训练制度拟定。

②教育训练手册，将教育训练制定成标准手册。

■组织管理气氛。

目的：通过组织管理原则的建立，使管理规范、统化。

内容：企业各级组织管理制度拟定。

项目：建立组织管理制度。

3.2.5 第四阶段：企业文化推广化

■企业活动。

目的：以企业文化为主题，对内外充分展示成果并造成话题，将科龙集团全国知名度推至最高点；配合企业活动开幕前中后期做强势宣传，将企业文化的知名度提到最高点。

企业文化导入实施计划。包括：协办单位征选；执行教育训练；集团节庆活动暨企业文化发表会；企业文化发表串连活动。

企业之歌及企业音乐征选。包括：企业歌曲的命名、谱曲、填词选拔活动；内外公开征选活动。

宣传多元化。包括：公关活动、造势活动、公益活动、EVENT、SP 促销。

■AD 广告宣传策略。

目的：透过不同的媒体，拟定策略，传达至不同的特定对象，做全方位沟通，迅速建立起企业文化。

文宣刊物发布。包括：公关企业海报、企业简介。

媒体广泛宣传策略。包括：电视形象广告；电台传播广告；CFENDING 制作、报纸、杂志、车厢、看板等于面广告、集团简介。

■PR 公关策略。

目的：透过公关手法，将企业文化巧妙地推荐给社会大众，使他们对科龙集团产生深刻且良好的印象。

EVENT 公关策略，配合社会趋势作 EVENT 串连。

媒体关系策略，结合相关话题作策略性报道。

3.3 项目实施

3.3.1 实施准备

事前在广东省请了 10 位专家，给科龙集团的高层领导和宣传人员讲授企业文化课、培训。

经过反复挑选，确定由专业形象策略公司策划组织文化塑造工程。

邀请华南理工大学工商管理学院专家做塑造企业文化工程的顾问。

■内部发市会。

1998 年 9 月 13 日，科龙举行了一个有 3 000 名员工参加的内部发布会。会场上，10 面绘有“万龙耕心”工程标志的彩旗上，签下了万余名职工的名字，表达了科龙众志成城、再创辉煌的巨大决心。潘宁、王国端、李棣强等科龙高层领导当场也在旗上签了自己的名字。

在这次会议上，科龙领导层提出希望通过企业文化塑造工程，明了企业的使命，知晓企业发展的目标和方向，明确自身的责任，完善自己的行为规范，增强企业的凝聚力、向心力，形成共同的价值观。

■进行问卷调查。

在科龙企业文化工程的推进过程中，我们做了一次针对科龙 5 000 名员工的问卷

调查，其中有效问卷 4 791 份，以此对文化现状进行投石问路，调查摸底。

这个调查提纲涵盖了企业文化的许多方面，包括从企业理念、人际环境、内部沟通、职业自豪感发展空间，乃至企业战略和发展前景等，它可以成为开展企业文化塑造的重要依据和参考。

■举办文化研讨营。

1998 年秋季，“万龙耕心”工程举办了一次三天两夜的文化研讨营。科龙集团的老总、各部主管部长、专业公司主管老总、分厂厂长等 80 人参加了会议。

研讨营以沟通为旨，充分沟通各种想法，分析企业优劣势，借鉴“百年老店”式企业的成功之道，也吸收“异军突起”式企业的创新经验，了解强手，了解对手，了解企业之外的世界以及了解自己的消费者。然后开动脑筋，头脑激荡，研讨企业的基本信念、战略、市场营销战略、企业文化、企业革新战略……经过三天两夜的紧张研讨活动，有人说：“我感到我的心已经被‘耕’过了。”

当时的新任集团总裁王国端说：“几天的学习研讨，增强了我们的信心，大家思想活跃，富有创造力。大家的心连得更紧了，今后要提供更多的思维创业空间，发挥群体的智慧，开阔思路。”

营员们感到“最深的印象是闭队精神，最大的收获是沟通”。他们说，通过研讨学会了上下级、同级间的沟通，巧妙的沟通方式，大大激发了创新思维、个人的创造力、团队的凝聚力和群体的智慧。他们认为沟通不只是关系到效率的问题。他们认为沟通不只是关系到效率的问题。许多衰亡的企业，往往不是由于外部竞争太激烈，也不是技术不新，或产品没有前途，而是人际关系出了毛病。人与人之间，如果互相猜忌、拆台、隔膜，这个企业肯定危险！鼓励学习，勤于沟通，倡导创新，成了研讨营的共识。营员们回到自己的公司、分厂，再去组织相似的文化研讨营，在“耕”别人的时候，自己也将再“耕”过一遍。

科龙人在企业文化研讨中发现：企业文化涉及企业经营的方方面面，包括产品文化、质量文化、安全文化、福利文化、激励文化等等。它既是企业的‘种推动力，又是企业的凝聚力所在。它虽然不是企业的一种支配的力量，但它确是协调、支撑企业的精神支柱。

■举办企业文化新纲领发布暨誓师大会。

声势浩大的科龙集团企业文化新纲领发布暨誓师大会，1999 年 3 月 7 日上午在容奇镇体育中心隆重举行，与会人员除科龙集团万余名干部员工外，还有省市镇领导，以及科龙企业文化专家顾问，令人瞩目的是科龙集团还请来了来自全国 30 个省市的近 100 名消费者、经销商代表以及科龙的退休员工和员工家属，使这次盛会更显得意义非常。

此次推出的《科龙企业文化纲领》包含科龙企业文化的基本观点、基本信念和总体信念三部分，新《纲领》中确定了科龙的企业价值观为“诚信久远，追求无限”；经营理念为“科龙完美宣言”，并独具匠心地利用英文 PERFECT（完美）的七个字母为字首，阐发出七种含义——分别为尊重个性发展、提供平等机会、满足顾客需求、崇尚公平竞争、建立高效组织、创造和谐环境、真诚回报社会，使科龙的理念系统不仅独

特新鲜，而且更具国际化特征。

最引起与会者兴趣的还是“科龙企业文化的基本观点”，它被称为“一个中心、两个基本点、四项基本原则”。一个中心是指企业文化必须服务于企业经营，又叫做“企业文化相对论”。两个基本点是指“对外以顾客为导向，对内以员工为导向”，前者力图变成全体员工的共同意识——企业的存在价值在于满足顾客的需要，由吸引顾客的持续购买达到企业的永续经营，后者则突出“以人为本”的管理原则，使企业人尽其才，物尽其用，将每一个员工的前途与命运联系在一起，连成荣辱与共的纽带。四项基本原则是指科龙“开拓、拼搏、求实、创新”的企业精神，“开拓二发展才是硬道理”；拼搏二不懈奋斗拼到底；求实二实事求是图进取；创新；以变应变襄胜举”。大会在1万多名与会者“当科龙人，做最好的”激昂口号中结束。

■举办“总裁开放日”。

为配合(纲领)的出台，切实体现“对内以员工为导向，对外以顾客为导向”原则，尤其是内部行销、互动体系的建立，使高层能进一步了解员工需求、满足员工需求，增进高层领导和员工之间的直接感情沟通，同时，也让员工有机会领会高层思路，面对面“传道、解惑”，上下通气，凝聚人心，1999年6月25日和12月29日，科龙集团先后举办两届“总裁开放日”。其中，首届“总裁开放日”收集员工各类问题246个，现场解答30多个。其他问题个个有跟踪，绝大部分问题得到了解决落实，并及时在内部电子邮件系统发布消息，第二届“总裁开放日”以“创新2000年，我们携手同行”为主题，着重探讨“管理创新、技术创新、营销创新和人力资源创新”等企业热点问跑。员工们对企业重大决策方向、战略的关注，使决策层领导惊喜地感受到民心凝聚的可贵和引导民心的紧迫。相对于首届活动，第二届从形式到内容，都更注重创新效应。员工的座位被排成圆弧形，簇拥着主席台，构成一个亲切和谐的同圆心半圆。不仅员工可以问领导，领导也把他们心中困扰的历史遗留问题向员工征询意见，广大员工积极抢答、踊跃表述建议的气氛，感染着现场的每一位科龙人。

作为企业高层与普通员工沟通的重要渠道，“总裁开放日”每年举办两次，力将办成一个企业信赖、员工欢迎、促进良好沟通的保留节目。

■举办弘扬“铁锤精神”系列活动。

为了纪念老一代科龙创业者“一锤敲出新天地”的业绩，发扬他们艰苦创业、敢为人先、求实拼搏、节约办厂的精神风范，企业设立最高荣誉“金锤奖”和“金锤终身荣誉奖”，5年一届，奖励那些为企业作过巨大贡献、深受好评的干部员工。同时，文化工程推委会经过大量访谈和文献查阅，推出《足迹》一书。书中抒写了大量鲜明感人的事例，搜罗了一些鲜为人知的史实，并从理论上观照每一个时期的历史事件。对新一代科龙创业者来说，不单是接受企业创业史知识的传播，更能接受科龙传统优秀文化的洗礼。企业借“铁锤精神”的宣传，希望激发新的创业激情，共同实现“万龙同耕霸主箱”的宏愿理想。

3.4 项目评估

3.4.1 内部评估

■ “当科龙人，做最好的”的企业精神口号得到全体员工的一致认同。并在于

作中和社区行为中得到实施和表现。走出去的利龙人代表着文明，具有优雅的形象、良好的教养和让人放心的素质。

■企业的创新意识突破传统，迅速加强：长期以来，科龙的创新表现在技术上是可资一谈的，但在骨理上，特别是企业价值观方面，即人、事、物方面，迈出的步伐还不够大，不够快，还留有大量值得探索与改进的地方。求实并非不好，关键是创新才更能在企业中发挥灵魂作用。创新固然要冒一定的风险，但是不创新才会招致最致命的风险。企业的决策层从企业文化研究成果中得到启发，不但在机构设置上做了更灵活更有效的调整，而且在整个企业中推行创新意识，并责成有关部门着手制定那些最能激发创新意义的制度，如职位说明书、新的薪酬制度等等。其中，2000年初春着手进行的组织转型工作更是有史以来的大动作，四位副总裁的退位和外来高级专业人才的“空降”，使全体科龙人都真切地感受到了变革、创新的强力冲击波，员工的危机意识增强，参与改革的热情高涨。

■企业的民主风气有厂大的推进，沟通渠道变宽，变直接，员工“主人翁”意识得到进一步确认。15年来，首次由总裁与员工面对面的“总裁开放日”活动得以举行。从收集上来的员工意见中看出，员工盛赞这次活动对企业的民主风气的促进，认为这是一次大型的交心会，并能最终形成风气长期探索和坚持下去。

■投入思考的员工上越来越多，换句话说，思考的意义日趋重要。企业的执行力强是件好事，但是当执行变得毫无思辩力，毫无质疑，就绝对不是一件好事。随着企业遭遇的市场竞争环境越来越激烈残酷，不少员工勤于思考市场发展技巧，大胆质疑企业内部运作环节问题，勇于提出自己的独立见解，得到企业领导的认可和鼓励。

3.4.2 外部评估

■科龙集团被国际权威机构评为1999年“全球成长最佳公司”。

■科龙集团1999年在国内A股成功上市。

■在市场环境不景气的环境下，科龙集团再创辉煌，保持亚洲制冷业最大地位，并再一次成为中国冰箱产销量第一的企业。

■成功兼并华宝空调成为空调生产第一，成功控股日本三洋冷柜(中国)，成为改造外资企业的典范。

■形成与惠而浦的策略联盟，以惠而浦的技术生产科龙品牌的产品。

“耕心”不辍，耕耘不止，已经成为科龙人的共识，科龙人用自己的行动和努力完成了新旧文化的调适过程。

摘自《企业文化塑造》陈春花 著 广东经济出版社

[回目录](#)

通用电气的“情感管理”

现代企业管理已进入到一个以人为本的管理新时代，其重要内容不再是板着面孔式的条条框框的限制，而是一门融进了管理者对职工、对事业献身精神的独特的艺术。

面对面管理，是以走动管理为主的直接亲近职工的一种开放式的有效管理，它洋溢着浓厚的人情味。其内容外延广阔，内涵丰富，富于应变性、创造性，以因人因地因时制宜取胜。实践证明，高技术企业竞争激烈，风险大，更需要这种“高感情”管理。它是医治企业官僚主义顽症的“良药”，也是减少内耗、理顺人际关系的“润滑剂”。通用电气公司前总裁斯通就努力培养全体职工的“大家庭感情”的企业文化，公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行，爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况，对于职工的来信来访能负责地妥善处理。

公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和睦、奋进的“大家庭”，从上到下直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽、亲切。

1990年2月，通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了30美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力，于是他便给公司总裁斯通写信，“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后，他们补发了伯涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉；第二是在这件事情的推动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小轰动。

事情虽小，却能反映出通用公司的“大家庭观念”，反映了员工与公司之间的充分信任。

人际关系上常常也有“马太效应”的影子。常人总是密者密上加亲，疏者疏而愈远。美国通用电气公司总裁斯通却主张“人际关系应保持适度的距离”。现实生活中，国与国、人与人之间的关系演变例子一再证明“适度距离”理论不无道理。

斯通对“适度距离”身体力行，率先示范，密者疏之，疏者密之。斯通自知与公司高层管理人员工作上接触较多，在工余时间就有意拉大距离，从不邀公司同僚到家作客，也从不接受客邀。相反，对普通工人、出纳员和推销员，他有意亲近，微笑问候，甚至偶而“家访”。

1980年1月，在美国旧金山一家医院里的一间隔离病房外面，一位身体硬朗、步履生风、声若洪钟的老人，正在与护士死磨硬缠地要探望一名因痼疾住院治疗的女士。但是，护士却严守规章制度毫不退让。

这位真是“有眼不识泰山”，她怎么也不会想到，这位衣着朴素的老者，竟是通用电气公司总裁，一位曾被公认为世界电气业权威杂志——美国《电信》月刊选为“世界最佳经营家”的世界企业巨子斯通先生。护士也根本无从知晓，斯通探望的女士，并非他的家人，而是加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。

哈桑后来知道了这件事，感激不已，每天工作达16小时，为的是以此报答斯通的关怀，加州的销售业绩一度在全美各地区评比中名列前茅。正是这种适度距离的管理，使得通用电气公司事业蒸蒸日上。

通用电气公司像美国其他一些公司一样，从经理到基层领导人员，已有不少采用“静默沉思”法使紧张心理宁静下来，消除神经紧张所造成的不安。经常“静默沉思”的人说，自从坚持定时沉思默想后，工作效率提高了，不容易激动，能较好地对付外界压力了。

而以前通用公司也普遍采用节食和体育锻炼计划来消除工作人员的情绪病，虽长期执行，但见效甚微。许多人因紧张心理造成的血压升高、压抑感很重和易怒等现象并未减轻。

哈佛大学心理和体育治疗研究所推广沉思默想之后，通用公司便向雇员推荐此法，公司聘请了默思辅导员指导雇员苦练这种默思法，包括瑜伽、冥想、端坐不动等。雇员们反应，他们已初步收到效果。

公司在推行此法后，使公司精神病治疗费用减少27%；各分公司经理用此法后工作效率大为提高，为此该分公司已安排12名一天工作12—14小时的经理人员参加静默活动，工作热情普遍高涨，精神也格外饱满。

企业中的人事管理要比政府、学校等其他职能管理棘手得多，因为企业人事管理

的对象、性别、年龄、学历、工种、品性等方面存有更大差异。

通用公司在人事管理上近几年采取重大改革，改变了以往的人事调配的做法（由企业单方面评价职工的表现、水平和能力，然后指定其工种岗位）。现在，反其道而行之，开创了由职工自行判断自己的品格和能力，提出选择自己希望工作的场所，尽其可能由他自己决定工作前途的“民主化”人事管理，称为“建言报告”，引起管理界的瞩目。

专家们认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到职工的容易被埋没的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外，通用公司还别用心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”，从 1983 年起每周星期三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9 点上班，先听取各部门主管汇报，对全厂营运有了全盘了解后，即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见，都详细记载在《工作日记》上。

各部门、车间的主管得依据其意见，随时改进自己的工作，并在干部会上提出改进后的成果报告，获得认可后方能结案。各部门、车间或员工送来的报告，需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时，“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。

这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约生产成本就达 200 万美元，并将节约额的提成部分作为员工们的奖金，全厂上下皆大欢喜。

通用电气公司的日本子公司——左光兴产公司还实行一种特殊的“无章管理”，也是感情化管理，最大限度地减少公司内部人际间的紧张关系，增强员工之间的信任，上下级之间的信任及员工对企业的信任。该公司近几年实行“无章管理”以后，年销售额在通用电气的所有海外子公司中独占鳌头。

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[返回目录](#)

柯达的建议制度与科学管理

一、背景资料

柯达公司创建于 1880 年，现有员工 96000 余人，公司业务遍及世界各地，产品涉及影像、医疗、资料存储等领域。，公司除了生产闻名于世的柯达胶卷外，还有照相纸、专业摄影器材，冲印器材、冲晒设备、影印机、印前制版产品、文件处理系统、航天高科技产品及影像产品器材。

二、柯达：员工创建公司文化

(一)工人建议书

早在 1989 年前，柯达的创始人乔治·伊斯曼收到一份普通 1 人的建议书。建议书呼吁生产部门将玻璃窗擦干净，这虽然是不能再小的一件事情，伊斯曼却看出了其中的意义所在，他认为这是员工积极性的表现，立即公开表彰，发给奖金，从此建立起一个“柯达建议制度”。

或许，伊斯曼也没有意识到，这个偶发的玻璃窗事件所引进的建议制度会一直坚持到现在并得到了不断的改善。伊斯曼也许不会意识到，他所建立的“柯达建议制度”会成为其他各大企业纷纷效仿的对象。在柯达公司的走廊里，每个员工随手都能取到建议表，丢入任何一个信箱，都能送到专职的“建议秘书”手中，专职秘书负责

及时将建议送到有关部门审议，作出评鉴，建议者随时可以直接打电话询问建议的下落；公司设有专门委员会，负责审核、批准、发奖。

对不采纳的建议，也要用口头或书面的方式提出理由，如果建议人要求试验，可由厂方协助进行试验，以鉴别该建议有无价值。迄今，该公司员工已提出建议 180 万个，其中被公司采纳的有 60 万个以上。目前，该公司员工因提出建议而得到的奖金，每年在 150 万美元以上。1983、1984 两年，该公司因采纳合理建议而节约资金 1850 万美元，公司拿出 370 万美元奖励建议者。对公司来说，这种建议制度在降低产品成本核算，提高产品质量，改进制造方法和保障生产安全等方面起了很大的作用，柯达公司认为，这种制度起了沟通上下级关系的作用，因为每个职工提出一个建议时，即使他的建议未被采纳，也会达到两个目的：

①管理人员了解到这个职工在想什么。②建议人在得知他的建议得到重视时，会产生满足感。

柯达公司在实行职工建议制度时，注意了以下几方面：

1. 所有管理人员，特别是第一线的领班，必须重视这一制度。如果第一线的领班们对下属职工提出的建议表示冷淡，那么这种建议制度就不能得到职工们的支持。

2. 必须建立专门的机构来实行这一制度。柯达公司办公室和专职秘书必须及时地处理职工的建议，公平地解决奖金的数额，耐心地向建议人解释建议不能被采纳的原因和定期公布该制度的实施情况。

3. 简化建议制度的程序。每当该公司职工想出一个建议时，他们随手就可以拿到建议表，并填上自己的建议。职工们可以将建议表投到工厂的信箱中，也可以投到工厂特设的建议收集箱内，如果职工不愿披露姓名，他们也可以采取匿名方式提出建议，然后用建议表上的号码与厂方进行联系，可用电话查询该号码的建议是否已被采纳。建议办公室把所采纳的建议都一一列成表格，定期在公司出版的报纸上公布，或张贴在公司的布告栏上。

4. 对每项建议都要进行认真处理。负责建议的秘书及时把各项建议提交给各有关管理人员和科室，必要时，可把建议付诸实施。有关管理人员和科室对建议作出采纳或不采纳的决议后，必须将决议后的材料送进建议办公室，由负责建议工作的秘书提交本部门的建议委员会审批。

对未被采纳的建议，必须向建议人送一份详细的材料，说明该建议未被采纳的原因。如果建议人仍认为他的建议有采用的价值，他可向建议办公室提供更多的依据。在这种情况下，有些未被采纳的建议，最后可能会被采纳。

5. 重视对职工建议制度的宣传和对建议人的奖励。在柯达公司，每一位新职工都会领到一本关于职工建议制度及其奖励办法的小册子，这本小册子能很快使职工熟悉建议制度的内容。每周的职工周报辟有专栏对建议被采纳的情况进行报道。

该公司根据长期的经验，制定了一套标准的方法，用以确定所采纳的建议的价值及建议人应得到的奖金数额。发奖金的办法是，由负责建议工作的秘书将奖金支票分发给各单位主管，单位主管要把奖金支票授给得奖人。

(二) 柯达经验的总结

柯达的建议制度现在已经被美国和其他一些国家的企业广泛采用，同时也成为企业管理学和组织行为学研究的对象。像日本、美国这些发达的资本主义国家的企业十分重视企业的科学管理。他们认为，企业的管理可大略地分为对人、财、物的管理，其中对人的管理最重要。他们总结了柯达的经验，并把企业的科学管理分为下列七个要素：

1. 人事(MAN): 包括职工的招聘、培育、考核、奖惩、晋升、任免。
2. 资金(MONEY): 奖金来源、预算编制、成本核算、财务分析。
3. 方法(METHOD): 生产计划、质量管理、工艺研究。
4. 机器(MACHINE): 机器配置、厂房布局、设备维修，拆旧核算。
5. 材料(MATERIALS): 材料收购、运输、储存、验收。
6. 市场(MARKET): 市场需求、生产方向、产品价格、销售策略。
7. 精神(MORALE): 职工的兴趣、爱好、志向、情绪。

这七个要素的英文都是用 M 开头的，故有“现代企业管理七个 M”之称。企业家们认为，这七个 M 都是很重要的，缺一不可。但我们也不难发现，其中人事是第 1 位的。

美国管理学家、目标管理理论的创始人德鲁克认为，要调动职工的积极性重要的是使职工能发现自己所从事的工作的乐趣和价值，能从工作的完成中享受到一种满足感。这样职工个人的目标和欲望达到了，作业与人性两个方面就得到了统一。

柯达事业的每一步发展中，都有员工与公司的决策、管理和经营事宜。在国内外的不少企业中，强化职工参与，提合理化建议只是流于形式，得不到真正的贯彻和实施。

企业应该发挥每一个职工的特长与潜力，实现管理中的民主化，真正使好的建议落到实处。这样，不仅能减少企业经营管理方面的失误，还能增强主人翁意识，调动职工的积极性。

(三) 立意进取，不断创新

立意进取，不断创新是柯达公司的座右铭，柯达的创始人伊斯曼本人就是一个立意进取、不断创新的人。他有一个不幸的童年，14 岁父亲去世后不得不辍学到一家保险公司当杂工，后又到罗彻斯特储蓄银行当书记员，在这个时期，他的工作经历和人生努力为以后创建自己的公司打下了理财的基础。由于对摄影的爱好和着迷，他辞去了银行的工作，从事胶片的研制。经过反复实验，他终于发明了一种新的胶片，这一成功为他的创业迈开了关键性的一步。于 1881 年 1 月，柯达公司成立，并不遗余力地发展海外业务。伊斯曼研究出第一片干片底片，引起了摄影界的一场革命；是他制作出了第一台柯达盒式相机，实现了人人都能“按快门”的愿望；也是伊斯曼生产出人类摄影史上的第一卷透明胶片。伊斯曼还发明了柯达的第一台袖珍相机和 19 毫米电影胶片，从而实现了他的“拍摄彩色片和黑白片一样容易”的预言。伊斯曼的后继者们继承了开拓者的优良传统，不断地用创新来丰富柯达和系列产品。

1942 年，彩色柯达胶卷又来到人世，使真实地拍摄有颜色的世界的梦想得以实现。在此之后的半个世纪内，柯达公司又推出了实惠、便捷的“连镜胶卷相机系

列”，供摄影爱好者选用。今天，柯达公司再突破 50 多年来照相胶卷的旧技术，隆重推出较市面同类产品闪光性更强，色彩艳丽的全新柯达 00、200、400 胶卷，并配合推出创新发展、体积小巧的柯达相机系列——柯达 ameo。它那上扬式的闪光系统，可避免人物照相时“红眼病”的出现，很受市场欢迎。另外，柯达公司的先进照片镭射影碟系统，通过先进的冲晒科技，能将 35 厘米底片内的影像，全部转移到一片镭射影碟上，然后通过柯达照片镭射影碟机，在电视荧幕上即时显现，让人们声画并赏，难忘的时刻随时呈现眼前。

不断更新产品是柯达成功的秘诀之一。因为柯达是靠开发新产品起家的，同时也是靠不断地开发新产品而发展，因此柯达公司非常重视新品种的开发，柯达现在每年花在科研上的经费近 6 亿美元，平均每 3 天就有一项新发明问世。

在今天的摄影王国中，柯达的彩色胶片，如幻灯片用的“柯达铬”和“百铬”，立即印刷用的“柯达彩色”，都是质量上乘的胶片，尤其是“柯达铬 no，品质举世公认。

柯达公司的科学家以比人的头发更薄的软片感光剂为上层，使片比过去薄了 1 / 3，感光更为敏锐。这一改良曾迫使当时雄心勃勃的世界化工王国杜邦公司中止产销计划，暂时放弃向柯达挑战。

柯达加速开发新产品的成功做法可归纳为以下几点：

1. 根据市场需求，将产品功能明确化。要从无形的市场资讯中，归结出产品可具备的功能，是一件困难的工作，但却也是增加企业竞争力的关键所在，不过，收集方法必须正确，否则，不但会导致开发出来的产品无人问津，更浪费公司宝贵的资源。柯达为了确保市场资讯的正确，特别订立了一套作业流程，包括收集市场资讯、消费资讯，用以开发产品。

2. 将产品开发过程明确化。专案小组制定一套产品开发作业系统，不但详细列出各项开发步骤，同时详列检查步骤，以确保开发工作顺利进行。这套新产品开发作业系统，适用于柯达每条营业线、部门，而这系统被命名为“制造能力确保系统”。

3. 以专案管理的方式，成立专案小组，用以从事各项新产品的开发工作。柯达认为任何一项产品的开发，都必须先成立专案小组，而专案小组的成员则包括研究开发、生产、行销等部门的有关人员。不过，小组的成员与组长，将随着产品开发工作的进行而有所改变。

4. 鼓励人员在各部门间流通。柯达特别成立专门委员会，以加薪与奖励的方式鼓励在公司内部转换工作，以确保各部门的活力，并充分运用人力资源。

5. 充分利用时间。柯达在刚开始成立营业线时，授权各营业线自行购买所需设备，结果设备重复的情况层出不穷，现在柯达要求各营业线共用部分设备，而营业线为确保自己使用设备的时间与其他营业线不产生冲突，必须事先规划整个工作流程并利用等待设备的空闲时间训练，或从事新产品测试工作。

6. 建立少量生产的生产线。柯达的开发工作接近尾声时，会先少量生产，以测试市场反应，作为改良的依据。尽管建立少量生产的生产线，必须大笔投资，不过却可以免除暂停一般生产线的浪费。

企业文化 创新 案例

东方通信力塑市场新形象

一、背景

在中国电信事业飞速发展的环境中，机遇与风险并存。东方通信勇于接受挑战，果断引进国外高科技，自 1990 年起，与世界移动通信技术领先的摩托罗拉公司密切合作，建立了中国第一条世界级技术水平的移动手机生产线，生产经营不断取得飞跃发展。七年来，企业的产业规模扩张了 100 倍，1995 年在全国电子行业百强企业中排名列 12 位。面对众多的超级跨国公司的激烈竞争，东方通信知难而进，迎接挑战。

东方通信股份有限公司的前身是邮电部杭州通信设备厂，原名为邮电 522 厂，该厂建于 1958 年，现有职工 2000 多人。1988 年由施继兴（现公司董事长，当时的党委书记）接任厂长，他看到了当时中国移动通信市场已初露端倪，下决心调整产品结构，超前引进，制定了年产 8000 部手机的计划，并抢先立项，1990 年底与美国摩托罗拉公司签订了蜂窝电话手机技术引进合同，于 1992 年投产，当年销售收入 4 亿元，跨入全国 500 家最大工业企业行列。1994 年以 2 亿元净资产支撑着约 20 亿元的产业规模，企业资本净增近 20 倍，产业规模扩大 40 多倍。1996 年销售收入 40 亿元，与 1990 年相比，企业劳动生产率增长 150 倍，经营规模扩大 100 倍，在全国现有的移动电话手机中，有 100 多万部是东信生产的，在移动电话基站设备中，东方通信占 A 网设备的 30%。

1996 年，是东方通信迅速腾飞的一年，企业实现销售额 40 亿元、利润 3 亿多元。

在全国移动电话产品市场上，东方通信的产品占 20% 以上，成为中国最大的移动电话手机和系统设备的制造商和供应商。1997 年，东方通信为进一步扩大市场占有率和企业知名度，重塑企业形象，决定聘请专家导入 CI。

一个经营者最重要的是进行企业战略决策，战略决策也意味着风险，每一个企业都有自己生存发展的空间和机会，关键靠自己去把握。要学习和引进国外的先进技术，但必须独立自主，我国微电子技术比较落后，要赶超人家，首先必须学习人家的技术和管理。东方通信也是背靠一个跨国公司，但他们是用许可证贸易的形式进行技术合作，资本是独立的，现在企业国有法人股占 63.16%，其余是公开发行的 A、B 股，东方通信负责人表示永远高举“国有”大旗。不少外国公司要求与他们合资，他们明确表际，合资可以，但控股不可以。现在摩托罗拉把他们作为在中国移动通信市场的战略伙伴，因为企业现已有相当的实力。

许多人认为移动通信是海外跨国公司一统天下，移动通信领域的国有企业基本上都被外商控股或变相控股。东方通信决心从中突围。目前东方通信取得了与那些跨国公司平起平坐的骄人业绩，靠的是产品、市场、服务的综合优势，提高市场竞争力，在调整产品结构、引进技术的同时，不断进行企业内部机制改革。在生产体制上，把以工艺为对象的多环节方式变为以产品为对象的专业化生产；在经营体制上，把职责不清的集中经营变为独立事业部的分散经营；在分配体制上，打破平均主义大锅饭，促使成本下降、质量提高，劳动生产率成倍增长，在享受国家优惠政策的同时，企业进入了资本市场，公开发行股票筹资，使东信具有突围的实力。

在本土上争夺市场，国内企业比外商应该有更为稳定的客户基础。外商往往因为售后服务战线过长而显得力不从心，这正是国内企业的优势所在。东方通信在 15 个主要城市设有维修及保养中心，帮助 30 家客户建立了维修中心，尤其是基站设备方面，及时周到地把第一流的服务送到客户手中，赢得了客户的信赖。

“超越自我、产业兴国”就是向自身能力和潜力的极限挑战，虽然突围的道路会不平坦，但只要树志气、立勇气、鼓士气、抓住机遇、勇往直前，拥有自己知识产权、拥有自己名牌的移动电话手机等高科技产品的日子定会到来。

二、目标与定位

东方通信 CI 导入的目标是，将企业经营活动中形成的“超越自我，产业兴国”的企业理念转化为有效的视觉识别、传达系统，传达给社会公众，使更多的人了解和认同东方通信所致力建设的事业——建成中国最大的移动电话手机和系统设备的制造商和供应商，让所有东方通信的用户、投资者、企业界、经营界和新闻界的朋友，都将通过这个 CI 系统来承认东方通信在各个方面所作的努力。同时也通过这个 CI 系统来增强企业员工的荣誉感和企业的凝聚力，从而使每个东信人的言行与企业整体形象达到最大程度的统一。

三、实施路径

在市场竞争中，如何主动、积极地开拓市场、提高市场占有率，是企业经营的最重要目标。具有前瞻性的企业，对于企业经营策略的整体作业必然会产生内部自觉的要求。东方通信的企业家充分认识到塑造企业形象的重要性，自 1997 年来实施了一系列为提升企业形象的计划。公司于 1997 年 4 月 25 日成立企业形象战略规划委员会，董事长施继兴任规划委员会主任，党委书记和总裁任副主任，办公室主任等人任委员会委员，下设形象办公室负责企业形象战略的优化与审核。与此同时，聘请了中国企业管理研究会 CI 导入课题组对该公司进行 CI 整体策划和导入。

奉献社会是企业 BI 展示的重要内容，也是企业展示自己实力的机会，东信人以创造效益和奉献社会为使命，1995 年，吉林、辽宁发生特大水灾，东信人紧急提供通信物质。东信人积极投入公益事业，响应“希望工程”的号召，斥资 50 万元建“东方通信”希望学校。1996 年春，向三峡工程捐助 100 万元通信设备。这些行为充分体现了东信人宽广的胸怀，使企业的美誉度和企业形象不断提升。

《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[返回目录](#)

个性与生存：画廊经营

卡丽是一个颇有成就的肖像画家和雕塑家。她为在纽约、佛罗伦萨、罗马、阿姆斯特丹的巴黎这些著名的城市里学习过艺术。她的作品在无数的展览中得到过介绍，被赞为大有可为的艺术家。卡丽不试图模仿任何一个人，发展着她自己的独特风格。她可以为任何一张富有趣味的面孔的人画肖像，有好几次，她沿街追逐着人，问他们是否愿意坐下来让她画一幅肖像画。她在欧洲声誉鹊起，但她想回到纽约这个她开始其职业生涯的地方。

虽然卡丽的名声在美国也有一些影响，但她仍不得不像在欧洲那样努力工作，从而使自己在纽约立足。她设法参加一些画展，但卖出去的画很少。即使是一幅在欧洲获得普遍好评的获奖作品，也没有得到一个好的价钱。她怀疑她的作品没有主顾，是因为她是一位女性。卡丽决定放弃纽约，搬到另一个州去。她想找到一个她可以居住下来并且有富有趣味的人可画的地方。如果她不能卖掉她的绘画作品，她将开设一家她自己的画廊，接纳那些与她一样遇到麻烦的画家和雕塑家的作品。

卡丽终决定去夏威夷州的毛伊岛。她从来没有到过那儿，有人告诉她那里是一个天堂，当她搬到那儿后，她决定花时间研究那儿的自然、人文和旅游者，从根本上估价艺术家在那里存在可能性。为了维持生活，她在了解风俗民情的同时，还在毛伊岛最大的饭店里找了一份作室内肖像画的工作。她为饭店里的客人画彩粉肖像画，收取 35 美元到 50 美元的报酬。这对于卡来说绝对是一种损失，但她想在开设自己的画廊以前做好筹备。她坚持这样干了 15 个多月，在这期间她熟悉了当地的艺术圈，这里面

有一些杰出的艺术家，他们艰难地生存着，期待着奇迹的发生。

终于，卡丽决定开设她的画廊，并且为画廊找到了一个绝好的位置。她在一年中不同的时间里为每一位侨居此地的艺术家介绍作品。她将免费为艺术家们展览绘画和其它艺术作品，但她将在出售所得收入中分成。她将提供一份介绍每位艺术家的背景的资料。资料中还将列举每位艺术家的作品及其售卖价格。卡丽向每位艺术家许诺，资料将对他们予以介绍。在画展期间，她将提供香根、葡萄酒、茶和开胃小吃。她请求艺术家们帮助她做一些开张工作，以便将来及时地作一些改变。

画廊终于开张了，顾客们开始进来随意观看。本地人的画卖得很好，但是其他艺术家的、包括她自己的画却没什么动静。一些艺术家感到失望，并开始寻找可能会吸引旅游者的题材。站在棕榈树下身穿纱笼裙的夏威夷人画或者水上的夕阳画可以卖到500美元。艺术家们开始大量地炮制这样的绘画，结果画廊变得像一个针对旅游市场的纯粹商业性机构。生意兴隆，利润可观，但在卡丽看来，画廊是一个失败。她感到她在为金钱而出卖自己的灵魂、抛弃自己的艺术。

卡丽和其他艺术家进行商量，他们中一些人认为她应该继续照旧地把画廊经营下去。他们认为，他们至少让他们的名字进入了公众论坛，在赚钱，而以往他们常“处于饥饿的境地”。然而，卡丽决定卖掉画廊回到纽约去，在那里，好的艺术（即使不是她自己的）会受到真正的欣赏。她很快就将画廊卖给了地方上的艺术家，带着几分遗憾离开了这个海岛，因为她已经喜欢上了它。

当卡丽回到纽约后，她决定再作一次绘画的努力。渐渐的，她希望开设她自己的画廊，即使有来自于富有名望的商业美术机构的大量竞争。她先找到了一位建筑师，这位建筑师允许她出售关于他们正在建筑的大楼的绘画。然后，她和她的艺术家达成了销售利润上的协议。她制作了一份艺术品类完整的目录单，其中包括绘画和雕塑。她把瓷器、制型纸板、油画、粉彩画和水彩画包括了进去。她还决定在目录单中出售昂贵的画框。

她用在毛伊岛赚得的利润和一家直邮公司达成了一份协议，即由这家公司向她提供年收入超过100000美元的家庭名单。她按照名单向所有这些家庭邮寄了她制作的艺术品目录单，告诉他们可以从大有前途的艺术家那里买到原作。结果证明这一招非常的成功，她积累了大量的现金。艺术家们很快便把她看作销售他们艺术品的通道。

她终于能够在纽约开设自己的画廊。所处的位置极佳，画廊里展挂一些有名望的艺术家作品，也有一些不知名的但大有前途的艺术家作品。她也卖她自己的作品，签上“K·芭特尔”，这可以避免人们注意画作者的性别，因为她以往的经验似乎告诉她，女性艺术家受到人们的歧视。

所以，卡丽现在看来走在了成功的路上。但是，一些问题也出现了。她不得不拒绝一些艺术家的作品，因为在她看来，这些作品是可怕的。一天，当她正在画廊的后面工作时，被她拒绝过的一位画家走进来开始戳破画布，还打翻和弄碎了一些雕塑作品。在他离开以前，他对她咆哮道：“下一次我回来的时候你最好严肃地收下我的作品。”卡丽立即叫来了警察，并查明了损失情况。那些其艺术作品遭到破坏的艺术家来向她大发雷霆，说她不该让这样的事情发生。她感到很沮丧。她按照这些艺术品的可

能性售价向这些艺术家作出赔偿，但他们拒绝原谅她。这整个的事情让她很迷惑，但她发誓要勇往直前。

渐渐地，卡丽的画廊有了名气，她自己的作品也与那些有成就的美国艺术家的作品挂在一起展出。她继续接纳那些大有可为的青年艺术家的作品，但她的眼光更为敏锐了，卡丽逐步拥有一批好的主顾，将自己奉献于满足他们的需求。她还和另外几家画廊发展了关系，以多种方式进行相互间的合作。

当卡丽反思她奋斗的历程，她不得不承认，作为一个艺术家，她还没有完全地成功。当她从欧洲回到纽约时，她卖不出自己的作品，她在夏威夷也没有使自己的艺术作品获得成功，即使是现在，在她自己的画廊里，她为了卖出她的画，也只能在画上签写姓氏和名字的第一个字母“K”。她能够卖掉其他艺术家的作品，但有时失去了她认为最有价值的东西。现在，她是一个企业家——只在部分时间里是一个艺术家，还没有足够的境界去使用她自己的名字。

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[返回目录](#)

金蝶企业文化再造工程

——论企业文化是企业核心能力

战秀强（系统实施部）

写在正文之前：

我们必须让正确的处事态度渗透到公司每一个员工的头脑里。我们要创建一种环境，允许人们——事实上，应该是鼓励人们——按照事情的本来面目看待事情，要按照事情自身的方式，而不是自己的主观愿望的方式，来处理事情。

——————杰克·韦尔奇（JACK WELCH）

前言

二十一世纪的第一年，金蝶在香港创业板成功上市，真正迈出了国际化和社会化的第一步，然而这只不过是成功的开始。

对于一个民营企业，要想获得质的发展首先应该完成制度创新，制度创新包括两个方面的内容：产权创新和管理创新。金蝶上市标志着公司在资本构成和公司治理结构上取得了突破，资本的社会化可以看作是金蝶管理革命新的起点。在管理创新方面，金蝶也做出了积极的探索，初步造就了一批职业经理人，在一定程度上实现了经

营权和所有权相分离。这为金蝶二次创业和战略转型提供了一个非常好的发展平台。

当一个企业在高速发展的时候，尤其是以几倍的速度膨胀，业务收入的增长往往会掩盖一些矛盾。金蝶的成功就是因为金蝶能在发展中主动求变，善于变革的结果。

如果说在 1999 年 IDG 风险投资没有进来以前，制约金蝶发展的瓶颈是资金，那么在完成了第一次创业的原始资本积累过程之后，我们又不得不解决制约金蝶发展的另一个瓶颈——科学的现代管理；一方面我们要进行制度规范，另一方面我们要进行管理创新。

如果说金蝶创业者面临着由企业主到企业家的转变的话，那么公司的管理人员、公司的员工也需要对自己的职业生涯进行重新规划，适当地转换职业角色；但人的思维方式、思想意识、职业精神、工作能力、行为方式是无论如何也不可能在一夜之间完成这种进化的。许多问题、许多事物可能是我们以前从来没有遇到过的。按照老经验办事吗？还是要创新呢！创新从哪里来？

现在，企业内、外部环境都会发生了变化，又是我们主动变革的时候了。

第一部分：再造企业文化的必要性

“世界 500 强胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力，这些一流公司的企业文化同普通公司的企业文化有着显著的不同。

——《财富》杂志

一、企业文化的涵义

企业文化可以理解为：通过多种社会进程，经过一段时间的发展和培育在一个企业内部所形成的行为方式。

企业的核心是价值观，它体现在企业的管理制度、企业的经营实践、员工的行为方式中，并藉着企业文化构造一个良好的组织氛围和环境，增强员工的工作积极性、主动性和凝聚力，激发员工的士气、斗志和创造力，以文化的力量推动企业的进一步发展。

二、企业的管理理论

企业文化理论是近年来日益兴起的一种管理理论，它的提出使管理重点由“硬”向“软”转变，人被视为企业管理中最重要的资源。

麦肯锡（Mckinsey）提出了 7-S 管理模式，认为企业的组织要素由战略（strategy）、结构（structure）、系统（systems）、风格（style）、人员（staff）、共同价值观（shared values）以及技能（skills）组成。共同价值观就是指企业员工共同拥有的信念，这也正是企业的核心。这种管理模式的思想就是：企业任何管理战略，要想成功的实施，就必须与企业的文化相符合。

三、企业文化的重要意义

企业文化对企业员工的的价值取向和行为方式有非常强的导向和支配作用，在企业中形成六种企业文化力：凝聚力、激励力、约束力、导向力、纽带力、辐射力。

企业文化通过以下三方面来为企业创造价值：

1、企业文化可以减少员工单独处理信息的要求，使员工经营活动集中于特定范围安排之中，减少决策成本，同时可以大大降低经营活动中的不确定性；

2、企业文化补充了企业正式的行政控制体系，减少了内部实施监督的成本；

3、企业文化弱化了企业内个人偏好的倾向。

哈佛商学院的著名教授约翰·科特在《企业文化与经营业绩》一书中提出：企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。

四、企业文化再造的根源

中国的历史文化背景是培养小商人的沃土，但却培养不出大的企业家。

企业文化作为一种商业型文化，必然会受到一个国家文化的影响。民营企业文化深受中国传统文化的影响，民营企业的人事制度安排、组织规范、经营管理、行为方式无不打上了其鲜明的烙印。通过对民营企业的发展进行研究，可以得出以下文化特征：

1、家族化倾向。中华文化是家的文化，家庭是中华文化的出发点和基础，这点海外华人企业最明显；国内的民营企业创业之初就先天条件不足，无法享受到和国有企业同等的国民待遇原则，家族式管理也成了没有办法的选择。

2、实用主义倾向。讲究急功近利，经营行为短期化，有一种暴富心理，象石论（“摸着石头过河”），猫论（“不管白猫黑猫，能捉住老鼠就是好猫”），都是这种思想的反映。

3、个人化倾向。大家常说“一个中国人是条龙，两个中国人是条虫”，特有的“鸡头情结”（宁为鸡头不为牛后），缺少团队精神，也容易滋生居功自傲，独断专行。

4、感情化倾向。中国人一直有人情大于法的现象，在管理上也是讲“人治”，常常意气用事，讲江湖义气，决策随意化，缺少理性和务实精神，很难做到对事不对人。

5、封闭性倾向。这主要表现在产权、用人、授权上，产权集中，用人唯亲，不敢放权，同时也缺少合作、联盟意识。

当然在这里并不是要批判我们民族文化的劣根性，随着中国经济的发展，中华文化对世界的影响也会越来越深。但任何一种文化都会有其糟粕，现在，世界经济一体化、民族融合已是一种趋势，我们也应该吸收外来文化的精华。

第二部分：企业文化是企业的核心能力

一、企业能力与企业核心能力

企业能力也就是企业竞争力，企业的能力可以分为战略管理能力、组织管理能力、技术研发能力、生产制造能力、市场营销能力和客户服务能力六个方面。企业核心能力就是企业能力中最核心、最根本的部分，它是一种能将各种竞争力要素进行整合的能力。

现在企业都认识到只有培养、塑造企业核心能力，才能够保持长期的竞争优势，

说到底，企业之间的竞争最终是企业核心能力的竞争。

企业可以依赖占有的某项资源在特定时期获取成功，但不会永远成功，一旦丧失这项资源，企业马上出现了危机。

北大方正可以作为典型案例，王选在总结其成败时曾认为，因为过去方正的技术优势太强大了，导致长期忽视了管理（企业内部是一种散漫的师生、校园氛围）；没有了管理，技术优势最后也逐渐被消耗殆尽。随后而来的人事权力之争，严重影响了企业的正常发展。

二、企业文化就是企业核心能力

决定企业能力的要素：企业拥有的资源（产品、技术或服务）；企业现行的流程（企业将资源转化为增值的产品或服务的方式）；企业核心价值观（企业员工共同的信念、期望）。企业能力是逐级递升的，只有当递升到流程和价值观时，企业的核心能力才被建立起来。企业的核心能力应该是由企业的核心流程和企业文化（企业核心价值观）构成，并且价值观优于流程。

创新也是核心能力的重要一部分，创新并不单单指技术创新，更关键的是业务流程的重组和观念的转变。

英特尔（Intel）公司创立于 1968 年，70 年代开发出世界上第一块个人电脑的 4004 型微处理器，并且构筑了成功的商业模式——不断改进芯片设计，进入 90 年代更是加速了“自己淘汰自己”，最终一举成为世界上最大的电脑芯片供应商。人们也许会把这种成功归因于英特尔的强大技术研发能力，然而背后这一切都是基于摩尔定律，基于公司确定的“永不停顿，不断创新”的企业理念。正如公司总裁巴雷特所说的，如果有什么关键因素指导我们如何推进企业发展的话，那么这个关键因素就是公司文化。

三、企业核心能力的“路径依赖性”

企业的核心能力是基于特定市场、用户价值、企业历史、文化背景，经过一段时间经验和知识的积累建立起来，所以具有独创性，这种核心能力具有“路径依赖性”意味着是企业经过漫长的建设过程才得到的，而且这一过程并无捷径可寻，另外的企业要想创造这种能力时，需要耗费相当的时间和花费高昂代价。所以竞争对手很难去复制和模仿。

毫无疑问，企业文化成为企业的核心能力是企业发展的必然趋势。

第三部分：金蝶企业文化模型

一、事业理论

彼得·杜拉克（Peter Drucker）在 1994 年提出了“事业理论”。当一些大型组织——特别是取得多年成功的组织，在莫名其妙地陷入困境时，人们往往会想到是组织僵化、官僚主义、员工懒惰造成的，采用的方法不外是战略规划、业务重组、团队激励；而杜拉克却不这样认为。每一个组织在发展中都会形成自己的事业理论，依赖对市场、顾客、竞争者等的假设运行，从而得到收益。在成功之后，各种假设都发生了

变化，而组织却没有及时调整自己的事业理论，这才是真正的原因。

上个世纪 20 年代美国 AT&T 为自己规定的使命是“让每一个美国家庭和公司都装上电话”，结果取得了伟大的成就。在 50 年代完成了这一使命后，公司陷入了危机，既不是因为官僚主义也不是技术优势丧失。显然 AT&T 未能适应已经变化了的环境，以致于迷失了方向，不知道该做什么。

事业理论包括三部分内容：

- 1、组织外部环境的假设：决定了公司利润的来源。
- 2、组织特殊使命的假设，应该为经济和社会做得贡献。
- 3、完成企业使命所必须的核心竞争力假设，保持领导地位具备的专长。

二、金蝶的事业理论

事业理论也为金蝶提供了一种建立企业文化模型的思路。

1. 外部环境假设

◎ 由于中国特殊的财务制度加上国家财政部门的保护，国内财务软件业通过十几年的发展，已成为中国应用软件的中流砥柱。

◎ 进入新的世纪，随着国家提出“以信息化带动工业化”的战略目标后，国家经贸委大力推广企业信息化建设，在最近的几年之内，中国将进入一个企业信息化快速发展的高潮。在中国加入 WTO 之后，国内企业也会加快与国际接轨的步伐，在信息化建设方面的需求表现得也更加活跃，这对国内软件企业实在是一个千载难逢的好机会。

◎ 国内财务软件业正进入了行业整合阶段，通过行业结构调整来改变现在分散化、小规模、低水平重复开发的局面，在这一过程中资本（包括外资进入）将会发挥关键作用，以完成规模化。一部分财务软件公司将完成由财务软件向管理软件的升级或转型，另一部分会留在细分的市场，还有一部分将被收购或倒闭。

◎ 另外一个趋势就是 IT 行业由过去重视技术和产品全面转向重视应用和服务；谁最先拥有了全面服务的能力，谁就将在竞争中占据主动。

◎ 在管理软件领域，我们将面临越来越激烈的竞争。SAP、ORACLE 等国际诸强不再满足国内大型企业，也开始关注起中小企业，国内迅速发展起来的咨询公司将会助其达到这一目标；传统的 MRPII 厂商表现得非常活跃；老对手也纷纷加快产品的研发，向管理软件进军；另外还会有一些即将进入的竞争对手也在虎视眈眈。

我们做好准备了吗？一方面我们的产品功能还不够完善，行业应用不突出；另一方面，通过近几年市场培育，出现了市场细分，表现为用户需求越来越个性化，顾客消费心理越来越成熟。管理软件必须要切合顾客的实际需要，管理咨询服务在售前和实施中的所起的作用越来越大。

2. 金蝶企业使命

伴随着中国置身于信息化和全球化的浪潮中，中国企业将日益感受到以 3C（顾客、竞争、变化）为特征的外部环境的压力，在知识经济时代，信息和知识无疑成为了企业最重要战略资源，国外企业信息化建设却已发展了几十年，尽快缩小这一差距，帮助中国企业实现电子商务战略，可谓责无旁贷，意义深远。

吴邦国指出：“企业信息化，不是简单地用计算机代替手工劳动，也不是将传统的管理方式照搬到计算机网络中，而是借助现代信息技术，引进现代管理理念，对计划经济时期形成的、不适应社会主义市场经济体制要求的落后经营方式、僵化组织结构、低效管理流程等，进行全面而深刻的变革”。

我们为企业提供的不再仅仅是一套软件，而是一套全面的解决方案，我们之于企业的核心价值在于为中国企业引进先进的现代管理理念和方法，基于最先进的信息技术实现企业流程重组，重新设计企业的高效价值链，使企业获得一种可持续发展的竞争优势，比竞争对手更关注客户，更快的响应市场变化，更有效的提高生产率、降低成本。

3. 企业所必须具备的核心竞争力

与我们不同的竞争对手比较，会找到不同的优势，但这也说明我们还没有具备一项可以达到“数一数二”的能力，现在我们还没有培育出自己的核心能力。

企业惟一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快更好的能力。美国排名前 25 位的企业中，80%已经按照“学习型组织”管理理论进行了企业再造。学习型组织能力特征有：抱负、反省、交谈以及概念化，而要达到学习型组织的能力应该进行 5 项基本修炼：系统思考、个人控制、思维模式、建立共同的远见和团队学习。

建设学习型组织的企业文化，正是我们所寻求的企业核心竞争力。

三. 金蝶学习型企业文化

1. 金蝶企业文化之源——激情文化

这里谈金蝶企业文化的再造，并不是就要全部否定我们的创业文化，对于创业文化我们要抱着批判、继承、发展、创新的态度来对待。由市场的追随者（财务软件）一跃成为市场的挑战者（财务软件），进而成为行业领导者（管理软件），在这背后所蕴藏着的就是激情文化和创新精神。这一点在市场培育和成长期至关重要。

当时的背景是：在改革开放的最前方——深圳，每个人都满怀好奇，带着冒险精神，来这里寻找自己的梦想，实现自己的抱负。

现在，激情文化表达了金蝶人对金蝶事业的执着和追求；表达了金蝶在金蝶发展中为个人成长所提供的无限机会。

金蝶事业处在世界科技最前沿，同时肩负振兴民族软件的重担，整个过程充满了挑战和机遇，我们没有理由不热爱它，不想置身于其中的，这是一段不能错过的人生经历，我们将以金蝶的事业而自豪，以金蝶的成功而骄傲，因个人的成长而快乐，因个人的成熟而完美。

这正体现了金蝶目标和个人目标高度一致。

2. 人本管理思想是塑造金蝶企业文化的基础

以人为本的管理，是指在企业管理过程中以人为出发点和中心，围绕着激发和调动人的主动性、积极性、创造性展开的，以实现人与企业共同发展的一系列管理活动。以人为本的管理思想兴起是历史发展的必然选择，“人企合一”是我们追求的一种最高境界。

松下电器就认为“松下电器公司是制造人才的地方，兼而制造电器产品。”而通

用电气也表达了同样的观点：我们造就了了不起的人，然后他们就造就了了不起的产品和服务。

3. 金蝶核心价值观

1) “开放进取”。控制论创始人维纳指出，封闭系统有朝着静态均衡和熵增状态发展的固有趋势，熵越大表明系统越无序越混乱。传统观点认为组织是一个封闭的系统，而现实中企业组织与其环境之间存在着大量的相互作用，组织不可能是一个封闭系统。

市场经济的发展阶段，开放是我们首要的观念。对于金蝶二次创业，持有开放的心态，彻底转换观念显得尤为关键。

◎ 开放表现在观念方面，就是要有包容力，能吐故纳新，能够容忍犯错误，为了怕犯错而谨小慎微、抱残守缺，就会丧失创新精神，进取意识；同时能够兼容外来文化，与时俱进，不断改造企业文化。

◎ 开放表现在管理方面，就是为了共同目标，可以真诚坦率的沟通，不过分强调资历，经验。

◎ 开放表现在战略方面，就是进行合作、联盟，共同发展。

◎ 开放表现在顾客方面，就是结成伙伴关系，寻求双赢。

◎ 开放表现在吸引人才方面，就是不拘一格降人才，要看重人的潜能和可塑性。

◎ 开放表现在用人方面，就是不带偏见，不以个人喜恶为标准，评价一个人还要多听听他的同事、下级的意见（360度方法）。

2) “诚信服务”。市场经济是信用经济，这不独对企业，对个人也是一样。但还应该有更深层的意义，追求可持续发展，回馈社会，服务社会这也是企业存在的价值。

◎ 诚信对于股东，就是为广大股东利益着想，为股东获取最大价值，实现最大投资回报。

◎ 诚信对于客户，就是以客户为中心，树立顾客至上的服务理念，不承诺做不到的事。

◎ 诚信对于员工，诚实有信、正直坦率是员工的重要品质。管理人员首先应该是有品质的人。诚信也包含了员工对企业的责任和忠诚。

3) “尊重个性”。一方面讲的是人人受尊重、人人都平等的思想，另一方面作为高科技公司，要提倡科技以人为本的理念，人不应该受制于科技，技术是为人类应用服务的。

◎ 尊重员工的权利、个性，帮助员工树立自信；

◎ 尊重顾客的权利和尊严；

◎ 个性化是时代发展的要求。

4) “认真专业”。体现了一种成熟的职业化精神，职业化是市场经济发展对于人的基本要求。

◎ 认真，就是员工要有高度责任感和积极主动性，为满足顾客需求而全力投入。

◎ 专业，就是员工要具备职业化素养，通过学习、培训和开发提升专业知识、专

业水平，为顾客提供专业化服务，塑造专业化企业形象。

◎ 职业化首先是一种态度，其次还是一种态度。

四、企业文化建设应注意的问题

1. 企业家和企业家精神主导企业文化

企业家直接主导了企业文化的建设，企业家精神和企业家形象是企业文化的反映，企业文化的传播离不开企业家的推动。

企业家对企业文化的引导力度，最终取决于企业家的表率示范效应。工厂里有“走动式管理”的说法，就是说管理者要亲临第一线才能及时发现问题，解决问题。通用电子的杰克·韦尔奇则更愿意称之为“深潜”，对他来说与基层员工这种直面的讨论要远胜于在办公室里对要员的接见。

2. 企业员工共同参与是企业文化建设根本

企业文化的建设如果没有员工的参与将是不可想象的，那只能是贴在墙上的标牌。惰性是一种惯性，改变自己是非常困难的一件事情，但是在“唯有变化才是不变的”时代里，人必须学会改变，学会适应，否则终将会被淘汰掉。

3. 高度重视沟通在企业文化建设中的信息渠道作用

香港一位大学教授曾有一个偏激的看法，他认为中国之所以贫穷的原因是中国人的工作效率太低，另外一个就是中国人都不会沟通。我想其中一个主要的原因可能是中国文字太美了吧，大家更喜欢通过“通知”、“报告”来了解别人，或者说大家在比试智慧，看谁有本事能猜中别人的心事。

有效的沟通应是双方思想的交换，而不是被动、简单的接受，沟通是建立在平等的基础之上的。沟通要有制度的保证，还要讲一讲方法和方式才行。

4. 企业人力资源建设是再造企业文化的保证

人力资源的建设提供了一种组织、流程、制度上的保障体系，激励作用应该从两方面来看，奖励和惩罚。通过个人职业生涯的规划来保证企业目标与个人目标的一致，同时建立一套“公开、公平、公正”的绩效考核机制，促进企业内部的良性竞争。

5. 企业文化是个动态的概念

企业文化是一个生态系统，保持核心价值观在一定时期内稳定的同时要不断随内外环境的变化作出相应的调整。

[返回目录](#)

技术创新的主角

浙江海正药业股份公司的前身浙江海门制药厂，是一家始建于 1957 年的国有企业。由于长期依靠政府计划安排生产，只能生产天然樟脑粉等低档产品，企业缺乏发展朝气。1981 年白桦走马上任，坚信企业要发展必须走技术创新之路。在他的领导下，浙江海正药业股份公司踏上了技术创新之路。

1987 年开始试制抗生素抗肿瘤药阿霉素，在试制过程中，面对各种困难，他与技术人员一起，跑国内重点大学、研究所，请教专家教授，常年蹲在车间与实验室，与技术员们一起解决一道一道难题。经过 4—5 年的努力，终于批量生产出阿霉素，填补了国内空白，产品 70%—80% 出口国际市场。

海正公司非常重视科技开发工作，重视科技人员。企业不仅每年投入上千万元用于科研经费，对科技人员进行培训和深造，而且每年拨出一笔资金对有突出贡献的科技人员进行奖励。1997 年，公司新建 200 多套宿舍，优先安排技术人员的住宿，极大地调动了科技人员的积极性，使科技人员全身心投入到新产品开发研究之中。

海正公司在技术创新上永不满足，不断追求新产品、新技术，先后与中科院上海药物研究所、上海有机研究所、北京微生物研究所等 20 多家科研单位建立紧密联系，走产学研合作的技术创新之路，即企业出资，科研单位研究，再由企业转化成生产力。10 年来，海正公司相继开发成功阿霉素、丝裂霉素、依维霉素、阿佛菌霉素等 40 多个高科技、高难度的新产品。技术创新给海正公司创造了发展的契机。1992 年以

来，公司连续 7 年平均产值递增 53.7%，利税递增 92.60%。1996 年跻身全国医药行业 50 强，1998 年海正 H 股在香港成功上市，企业经济效益名列浙江省医药行业第二。

白桦上任后抓的第一件事是技术创新。从企业的具体情况出发，他把海正集团的技术创新工作总结为：抓两头、促中间。抓两头就是：一头抓信息，一头抓市场。促中间就是：以企业为主体，以激励机制为动力，内外结合，上下协作，迅速将科研成果转化为生产力，创出了技术创新成功之路。

抓信息也好，抓市场也好，企业家是核心。优秀的企业经营者对市场信息有特殊的敏感性。白桦上任以后，跑市场、去研究所，收集市场技术信息。1986 年，白桦获知上海药物研究所正在招聘“七五”科技攻关项目阿霉素产品的试制企业，当一些企业还在犹豫、怀疑技术的可行性，另一些企业期望国家成功以后再由企业来实施时，他立即意识到这是一个千载难逢的机遇，先人一步想到，先人一步行动，立即作出决策参加投标竞选，并首选中标，从而赢得时间，获得竞争优势。

1987 年阿霉素工程开工。但是，事情并非一帆风顺，连续试制多年，投入资金两千多万元，产品仍然生产不出来，“阿霉素创新项目”一度被人说成是不会下蛋的“铁公鸡”。企业承担了高额的贷款利息，资金周转困难，企业处于非常困难的时期。这时各处压力纷至沓来，企业内部意见也开始分歧，有人主张尽早下马。是停止试制，还是坚持不懈，是摆在白桦面前的一个严峻选择。在关键时刻，优秀企业家总是表现出坚强的毅力和高人一筹的见解，白桦选择了后者。

但是，企业缺乏科研人员，技术力量不足，怎么办？白桦选择了“蜜蜂采花”的策略，取百家之长，集多家优势。为此，他四处奔走，聘请国内有关专家教授来厂指导，利用多个科研单位的某一专长为己所用，形成集智力、凝聚力、“组装”的优势，指导技术创新工作。该厂没有研究所，他们就把生产车间与实验、试制结合起来，生产车间负责人又是科研开发的负责人。从原料采购、设备安装到工艺配方全部由车间负责到底，克服了试制过程中一道道难关，终于取得成功。1992 年“铁公鸡”开始下蛋了，不何结束了我国阿霉素只能依赖进口的局面，而且成为我国抗生素抗肿瘤药生产基地和国内最大的西药出口基地之一。企业家的思维总是领先别人。白桦有个说法：每个产品在市场上都要走“抛物线”的轨迹，每一个成功的产品都有顶峰期和低谷期。企业如果只顾眼前利益，死抱一个产品不放，迟早会跌入低谷，被市场淘汰。因此，1992 年以来，他先后与 20 多家科研单位建立密切联系，企业出资、出项目请科研单位开发，10 年来有 7 个产品填补了国内空白，2 个被评为国家级新产品，阿霉素和阿佛菌霉素被列入国家级火炬计划。

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)

英特尔公司的企业文化创新

英特尔公司(Intel)创立于 1968 年。70 年代,英特尔开发出世界上第一块用于个人电脑的 4004 型微处理器。80 年代,英特尔把普通的芯片制造工艺改造成为世界上最高效、最尖端的工艺。90 年代,创新理念的指引下不断改进芯片的设计,使它的年销售额增长了 7 倍,超过 250 亿美元,资产回报增长了 1 倍,资本投资达 183 亿美元。被《财富》杂志评为在全美最受推崇的 10 家企业中名列第四,在该杂志 1999 年公布的全球最大 500 家企业排行中,该公司排名第 121,营业收入达 262.66 亿美元,利润 60.68 亿美元,资产额 314.71 亿美元。

企业决策层不断创新的理念

(一)摩尔定律催人创新

英特尔的创始人摩尔从 70 年代起就构筑了其赖以成功的商业模式——不断改进芯片的设计,以技术创新满足计算机制造商及硬件产品公司更新换代、提高性能的需要。摩尔提出,计算机的性能每 18 个月翻一番,只有不断创新,才能赢得高额利润并将获得的资金再投入到下一轮的技术开发中去。

在英特尔推出第一块用于个人电脑的 4004 型微处理器之后的一年又推出了升级产品 4008,但这段时间微处理芯片还未广泛应用于 CPU。英特尔公司毫不放松,一年后

又开发出真正通用型的微处理器 8080，使英特尔成为 8 比特芯片市场的领导者。由于市场前景十分看好，竞争对手很快也就开始生产 8 比特微处理器。为了保持竞争优势，英特尔随后推出了速度更快、功能更多的 8085 型处理器，并调集人员开始研制更先进的 32 比特 432 型微处理器。英特尔为了确保市场份额，抵御其他制造商的竞争，确立了“永不停顿、不断创新”的企业理念，在技术方面，不断加强科研开发，并努力拓展产品的适用范围，始终牢牢地把握产品更新换代的主动权。从 1985 年起，英特尔就同康柏(Compaq)联合研制以 80386 微处理器为基础的新型计算机，并于 1987 年成功地推出运算速度比 IBM 个人计算机快三倍的台式 386 计算机。1991 年，英特尔又与 IBM 公司达成一项为期 10 年的微处理器协议，研制能用一块芯片代替许多计算机芯片，并且容量更大、速度更快的处理器。

强强联手，联合开发，使英特尔不断领先于同行，始终占据着微处理器市场的极大市场份额，利润连年上升，但英特尔并不满足于现状，依然以极大的频率“自己淘汰自己”。1993 年 3 月，英特尔推出微处理器的第五代产品——Pentium(奔腾)，这是英特尔发布的工作主频最多的一种处理器系列，包括从最初的 60MHz、66MHz，到后来的 75MHz、90MHz、100MHz、120MHz、133MHz、166MHz、200MHz，达 10 几种之多。1997 年 1 月，当人们迷恋于廉价的第五代 CPU——PentiumMMX，使片内一级高速度缓存从 16KB 增加到 32KB，并且结构也作了调整。1997 年 5 月，英特尔在 PentiumMMX 还在热销的时候又推出了第六代处理器的第二个成员 Pentium(II)，它又代表了微处理器当时的最新技术，后又有 233MHz、266MHz、300MHz、333MHz 四种主频产品。1999 年，英特尔已不再满足于全球最大电脑芯片供应商的角色，开始挺进网络市场，并推出新一代的 Pentium(III)。英特尔公司让人们真切地感受到创新才能使企业获得永久的活力。

(二) 公司文化的六项准则

英特尔在公司中确立了企业文化的六项准则，这六项准则是：客户服务、员工满意、遵守纪律、质量至上、尝试风险和结果导向。公司副总裁虞有澄指出，公司内部的人人平等、高层管理人员和普通员工一样上班守时，不搞管理人员的特殊待遇：没有给高层人员保留停车位，没有管理人员的餐厅，每个员工都有平等的机会获得股权激励。

贯彻公司文化首先要由高层人员带头，按虞有澄的话来说就是：要训练出忠于公司文化的高层管理者和总经理。一些看起来不太重要的小事，如果高层管理人员不努力做好，就会影响到全体员工的执行。所以，公司的主要领导，人人倡导对事业执着进取的价值观。公司总裁巴雷特说，如果有什么关键因素指导我们如何推进企业发展的话，那么这个关键因素就是公司文化。80 年代世界上风靡“走动式”管理，这种管理模式是强调企业家身先士卒体察下属，了解真情。又称为看得到的管理，企业主管经常走动于生产第一线，与员工见面、交谈，希望员工对他提出意见，能够认识他，甚至与他争辩是非，是一种现场的管理，作为跨国公司的总裁，每年巡视英特尔公司国内外的所有工厂已成为巴雷特的工作惯例，人们给了他一个称号，叫“环球飞行管理者”，他担任公司高层管理工作已经有 15 年，他的家在英特尔公司最大的制造基地菲尼克斯，而不是英特尔公司设在硅谷的总部。前总裁葛鲁夫说，巴雷特的累积飞行

里程足以买下美国西部航空公司了。

巴雷特早期工作是负责英特尔公司的质量保证计划，他像侦探一样执着，像研究生一样急切地寻找解决问题的途径。1986年，公司高层领导诺伊斯、穆尔和葛鲁夫要巴雷特搞清楚日立、NEC和东芝为什么有那么高的效率，尽管当时有很多美国人抱怨日本公司以低于成本的价格向美国倾销产品，但一个不可否认的事实是日本在芯片制造上的速度和质量是无与伦比的。实际上，此时的英特尔公司由于在竞争中惨遭打击，已从一度是该公司支柱产业的存储器制造领域全线撤退，解雇了将近30%的员工才使公司没有倒闭。在惨淡经营的那些日子里，巴雷特向购买芯片的大主顾们打听他们在日本供应商处参观时的见闻，他还亲自到英特尔公司自己的日本合作伙伴那里进行调查，并且研究每一条有关竞争者如何设计和管理他们业务的公开的或学术上的信息，回到公司后，从头到尾地改革了英特尔的制造流程，并且设计了一种能够在所有下属工厂快速推广的新制造技术。

(三) 推进制度和旧组织文化的革新

一种组织文化是一套积累的准则、信仰、仪式、活动、传统习惯。一个组织文化可喻为一个有投入、中间过程和产出的池塘，投入就是从外面流人的活水，中间过程就是池塘中生物之间的共生关系，产出就是新形成的涌入其他系统的水流。组织有人员、思想、目标和技术等新鲜投入，中间过程和产出包括规则、角色关系、相互作用的方法、态度、价值观和信仰。当一个新的组织成员第一次接触到一种新文化时，他马上能感知的是这种文化和他熟悉的旧文化诸方面的差异。然而，在旧文化中习以为常的人们很难对所处的文化加以变革，如何将家长专制式的文化、官僚主义的文化改变为协作参与型的文化是企业文化变革的重要课题。加利福尼亚圣弗朗西斯科北部的硅谷因信息技术业的活跃而闻名遐迩。人们认为，对这里取得的成功而言，其流行的文化是比经济、技术因素更重要的关键原因。这种文化的主要内容是：

包容失败——对待破产就像对待一场过去战争的创伤。

追求风险——把技术问题视为一个机会。

对公司再投资——在硅谷挣的钱绝大部分都用于那里的投资。

对变化充满热情——“不是我们让自己过时，就是参与竞争”

论功行赏——年龄和经验无足轻重。

沉迷于产品的改进——对新思想和新产品的迷恋。

合作——职员是借来的；思想是共享的；偏爱互换的。

任何人都可参与——每个人都有挣大钱的平等机会。

英特尔在对旧组织、制度文化实施变革中强调了“冲破旧习惯”、“变低效为高效”、“以文化推进经济增长”的策略。芯片市场销量竞争转向价格竞争，这意味着英特尔公司面临更严峻的挑战，公司决定将资本投入放慢，要利用自己的专长致力于提高已有的生产能力和效率。公司决策层认为，经过10年的稳步增长，在我们的组织中既形成了创造性张力，也滋生了一些坏的习惯，组织变得臃肿而低效，公司必须冲破旧习惯、旧文化，开拓新的业务，变低效为高效。巴特在确定英特尔新的增长点这个问题上酝酿了一些想法，将把更多的注意力放在一些专用芯片上，这些芯片可以

支持个人计算机处理数码照片和影像，他还在努力使英特尔公司转向网络设备领域，尤其是小型企业使用的联网设备。他对英特尔介入电子商务也很热心，采取的方式是与 SAP 合作，提供互联网商务处理服务，以帮助各类企业更好地管理他们的供货、生产和销售等管理体系。

巴雷特认为，组织文化的成长是分阶段的，一般分诞生期、青春期和成熟期。要克服组织文化在每个阶段的危机，都需要一个文化的转型，这个文化转型可能是来自内部机制的要求，即使是社会形态和工作固定在某一个阶段上，在组织从诞生向青春期到成熟期的成长过程中，组织文化也会经历一系列变革。

在年轻的刚发展起来的组织中，其文化可能是家长专制式的，也可能是协作参与型的。如果工作配置是个人化的，工作技术是手工操作的，组织设计是简单的、直线式的，整个组织很可能是创业者个人的一条长长的影子。反之，如果工作配置是自主独立的，工作技术是日新月异、动荡变化的，组织设计是矩阵式或。有机的、组织的文化就可能是协作参与型的。当组织向青春期发展时，需要培养身份意识，增强控制，它的文化可能倾向于官僚主义，当组织迈向成熟期，对创新的需要可能重新出现，面对日新月异、动荡不定的技术环境，组织设计要变成有机的，工作配置要成为独立自主的，企业文化则要求变成协作参与型的。如果竞争较少而且技术稳定，组织的设计可能会保持其机械、保守、缺乏改革意识。目前，绝大多数欠发达国家中文化上有偏向家长专制的倾向，社会上官僚主义的结构基本上独领风骚，而在发达国家中则极力向协作参与型过渡。由于处于前沿的科学技术，有效个人需求层次和滞后的组织设计、工作配置及社会准则之间的不协调，会导致内部改革的张力，首席执行官的取向在发展一种合适文化的过程中起着关键作用，发展出来的这种文化应能和组织发展阶段、工作及员工的专业化程度，及占主流的社会形态等相一致。当社会形态、组织设计、工作配置、首席执行官的取向、人们的需求从传统向大规模生产和以后的阶段迈进的时候，组织的文化也必然要变革，但文化变革不是轻而易举的，组织在一段时间内会蒙上一层“外壳”而不易改变，人们的观念也会穿上“铠甲”而不愿改变，所以，组织文化的变革会经历阵痛。跨越了这个阶段之后，企业就会形成与新业务和新发展规划相适应的组织文化。巴雷特说，全世界目前有两亿台个人计算机，不久这个数字将上升到 10 亿，而且大多数机器都将会联网。我们要重新制定我们的战略，以新的组织文化推进产业的发展，弄清楚这个产业将给我们带来什么样的商机。

1. 企业决策层的创新意识、创新理念是企业成功的关键。摩尔定律的实质是树立企业的危机意识和竞争意识。尽管世界上 85% 以上的个人电脑上装的都是英特尔的奔腾系列微处理器，但人人仍有一种危机感，英特尔副总裁保·奥特里尼说，“为了保持英特尔的领先地位，我们每天从早上 6 点起来工作，晚上 6 点下班，有时晚上还要加班加点，一天至少要工作 12 个小时。”在英特尔公司，只能完成领班交给的任务的雇员是不会有出息的，只有善于动脑筋、总结经验和创新精神的雇员才能在英特尔立足和晋升。要创新仅仅靠 8 小时是远远不够的，大家都是利用工作之余看书和做试验，更新自己的知识，拿出准确的试验数据证明自己的新见解。各级管理部门鼓励每个人献计献策。负责企业公共关系的霍华德·海伊说，如果微软、IBM 等跨国公司在消

费者心中的形象比英特尔好，就要努力争取战胜竞争对手。激烈的竞争导致硅谷出现两个奇特的现象：①硅谷里单身特别多，人人都非常忙碌，无暇顾及家庭。②硅谷的“星期五电子商场”周末总是顾客盈门，公司的工程师和雇员差不多周末都到那里去，主要不是去采购家用电器产品，而是了解市场动态，如自己发明的哪些产品和专利已经应用，市场上出现了哪些新产品的新技术，在自己的科研领域中有没有新的机遇等。他们也会从那里买回一些自己做试验所需要的电子元件和最新的专业出版物。因为“星期五电子商场”展品几乎一天一个样，能够最确切地反映科技成果商品化的最新进展。

2. 英特尔的公司文化除了上述 6 条准则外，把求实精神和平等原则作为英特尔的科研准则。英特尔公司的创业者大多来自硅谷北端的斯坦福大学和伯克利加大学，他们在科研上的求实精神和学术上的平等原则影响着后来者。英特尔公司雇员同各级主管之间保持着经常性的交流，涉及重大问题的决策，实行“民主集中制”，先在基层征询意见，表决通过后坚决执行。总裁、副总裁出差一般不坐头等舱，中午同雇员在同一个餐厅就餐，办公室的门从来不关，这样可以同雇员随时沟通，同他们打成一片，了解他们的愿望。充分调动员工的积极性和鼓励他们的创造性已成为英特尔吸引公司外精英的主要因素之一。

摘自《中外企业文化案例》刘光明 著 经济管理出版社

[回目录](#)

海信集团的管理创新机制

海信集团是以海信集团公司为投资母体，以资产及“海信”品牌(如图 5.14 所示)为纽带组建的集科、工、商、贸为一体的大型国有电子信息产业集团公司，其前身是青岛电视机厂。改革开放以来，海信通过优化产业结构，大力开展技术创新，有效运用资本运营，创造了经济规模与规模经济持续、稳健地同步增长。目前，海信集团的净资产达到了 18 亿元。1998 年，在国家电子 100 强企业中排名第 7 名。集团现有员工 8000 多名在国内外拥有 5 个全资子公司、19 个控股子公司及若干个参股子公司，涉足家电、信息、通讯、商业、房地产等行业，成为跨地区、跨行业、跨所有制，跨国经营的山东省最大的专业电子信息企业集团。

在管理与技术创新上，海信投入了较大的人力与财力，1993 年以来，海信先后投入了 7 亿元的技改费、3 亿元的研发费，建立了国内一流的电子兼容、消声室、电波暗室、CAD 工作站等现代化实验设施，培养、进了包括 40 多名博士、200 多名硕士在内的大批高层次人才，分别在西安北京、美国等地设立了技术分中心或工作站。

至 1998 年，海信的技术中心已有 12 个研究所，400 多名科技开发人员(其中具有高级以上职称的 10 多人，享受国家津贴的 10 多人)，承担了 4 项国家技术创新重点计划项目，成为国内承担此类项目较多的企业。1998 年，海信共推出并鉴定新品 111 项，新品推出速度达到每周 2 个。

1998 年，虽然国内外经济环境不尽人意，海信仍以提高科技含量为目标，果断加

快产业结构的调整优化步伐。同时，通过成立海信技术学院设立博士后流动工作站、新上软件公司等一系列措施，由融资向融智转变由资本驱动转向知识驱动。1998年，海信的产值为109亿元，销售收入82.3亿元，利润为2.8亿元，总资产为48亿元，净资产为18亿元，1998年主要产品中彩色电视机生产150万台，空调生产34万台，计算机生产12.57万台。

海信集团总裁周厚健执掌海信帅印时年仅35岁，当时有些人认为“太年轻”了，似有明显的言外之意。今天的周厚健依然很年轻，然而再不会有人认为“太年轻”了。周厚健率领海信创造的一系列令人炫目的业绩实在是说明了很多深刻的道理。与很多国有企业的厂长经理相比，周厚健的确很年轻，正因为年轻，才会更有闯劲，才会更有管理与技术创新意识，才会想得更长远，才会有更深长的使命感，与周厚健交谈，使人感到他是一位具有知识素养和创新精神的新型企业家。

1. 实施大型企业集团的发展战略

针对世界和中国电子信息及家电产品的发展趋势，海信集团确立了以振兴民族工业为己任，以世界最先进的数字化、智能化、网络化技术为发展方向，以科技进步、技术创新、快速低成本扩张为主要手段，实施大公司战略和名牌战略，成为“国内一流、国际知名·大型企业集团的发展战略为实现这一发展战略，海信集团首先巩固和提高了彩电生产的地位。海信停止了对模拟彩电的投入，集中精力和财力研究和开发面向21世纪的数字化、网络化、高清晰度的彩电产品。

实现这一战略的另一重要决策就是挺进PC制造业和通讯制造业，实现家电、计算机和通讯三业并举。1996年6月，海信投资建立了计算机公司和海信光学通讯公司，1997年，又建立了国内最大的变频空调生产基地。为促进集团PC业的发展，1998年3月，海信又组建了软件技术公司并兴建信息产业园，把技术含量高的信息产业作为主体产业加快发展，大幅度提高集团经济结构中的技术含量，增强企业的盈利能力，基本完成了面向21世纪的产业结构和技术层次的升级。

2. 建立管理与技术创新体系

(1) 建立技术创新决策与管理系统。管理创新是技术创新的重要组成成分，是技术创新体系的灵魂。为保证技术创新决策的科学性与权威性，海信建立了一个由决策层、决策咨询层和管理执行层构成的技术创新决策与管理系统。决策层就是由集团经理班子成员及相关职能部门的负责人组成的技术委员会，负责重大技术创新问题的决策、指导与检查监督，如集团的技术创新规划、研发计划、重点技术创新工程项目和重大研究开发课题和有关经费预算等。决策咨询层是从山大、青大、西安交大等高校和有关研究开发机构聘请部分专家组成的专家咨询委员会，负责技术创新的决策咨询及重大项目的评估等。管理执行层由集团技术质量推进部、技术中心及各子公司的总工程师、技术管理职能部门组成，负责技术创新的日常管理工作。这个系统从组织与管理体制上保证了技术创新的高效有序运行

(2) 构建面向市场的研究开发系统。海信技术中心是集团公司科技进步与技术创新

的辐射源与技术供给中心，是集团公司生存、发展与市场开拓的主力军，强化技术中心创新主体的作用及其建设是提高企业技术创新能力的关键。海信对技术中心采取了许多特殊政策：①每年根据企业发展需要确定课题项目和管理方式，并根据持续课题和新开课题确定投入的费用，由各子公司和集团公司拨付款项，保证开发费用的支出。②有意识的让技术中心成为集团新技术与产品的孵化器。当涉足一个新产业，均先在技术中心成立研究所，技术、人才成熟后，再裂变出公司。如海信的计算机公司、软件公司、空调公司均是如此。这种种树不栽树的产业拓展思路保证了海信新兴产业深厚的技术底蕴与发展前景。③使技术中心成为集团的“特区”，努力培植有利于技术创新和技术人才成长的小环境。另外，对外开放，厂开产学研合作渠道，也在很大程度上完善和补充了研究开发系统的建设。

(3)市场拉动与目标拉动机制。这一机制就是将技术创新定位集团的事业发展与市场拓展，使每一个技术创新项目都有一个明确的目标定位以目标拉动发展高新技术产业，而且带动产业结构的调整和升级。为强化技术创新市场效益标准，缩短与市场的距离，海信还在技术中心内部设立了市场部，以提高市场占有率及获取商业利润为目标，不断去寻找市场空间，去创造新的市场卖点。

(4)动态管理与风险约束机制。在研究开发、技术创新项目管理上，注重项目实施的过程管理。一方面，对于项目实施过程中出现的需要协调处理的问题，技术质量推进部协同有关部门及时作出处理；另一方面，密切关注有关技术领域的成果及其法律状态，对于他人已经取得成果并申请专利的，及时进行调整，以免导致更大的风险。项目实施过程中，由技术质量推进部定期对项目的进展情况进行评估与检查。采取有效的调控措施，纠正存在的问题，提高研发的效益。实际工作中，海信允许有 30%左右的项目下马或失败，以鼓励创新。

[5]引进、联合与自主创新相结合的机制。和大多数国内同行一样，海信在草创初期，也是靠走出去实施技术“拿来主义”，即靠引进技术起家。但在引进世界一流技术的同时，海信注重联合创新，先后战略性地与英特尔、东芝、飞利浦等外国知名跨国公司和国内 10 多所大学、研究开发机构建立了密切的技术合作关系。如分别在山东大学、西安交通大学、美国的硅谷等地设立了驻不分中心；与中国科学院、北京航空航天大学、清华大学等建立了长期技术合作关系。几年来，海信酌技术引进与创新费用之比达到了 1: 5，部分项目达到了 1: 15，大大增强了自身技术的造血机能。

3. 培养管理与技术创新人才

市场竞争说到底呈人才的竞争，企业经营管理说到底是一十人才问题，高科科技企业的关键也忙于发挥科技人才的作用，使优秀高科技术人才进得来、留得住、用得好。海信对人才问题倾注了极大的关注，并采取了行之有效的办法。

海信对人才培养有自己的认识，认为“企业竞争的根本是人才的竞争，竞争的取胜是人才的取胜；公司的事业追求与个人的事业追求要统一，要让每个人在为公司工作的同时使其自己的‘梦想’成真；企业与职工是一个‘利益共同体’，要让大学对公司的成败盈亏有切实感受，企业是职工的，愿意全力以赴 企业追求的人才是一个

人才群而不是一个或几个”。依据这种认识，多年来，海信在人力资源开发方面，坚持以人为本，形成了一套“敬人、求人、育人、晋人、留人”的“五人”人力资源开发机制，即一切工作(包括工作标准、工作内容和工作方式)都要落实到这，五人上。

自 90 年代初，海信便开始通过人才市场和全国一些重点大学大量招收大学生和技术人才。自 1992 年至今，每年都接收 200 多名大学生。今天，海信已拥有本科以上学历人员 2000 余名，其中博士(后)有近 40 人、硕士研究生有 100 多名，这些人才为海信的发展和腾飞起到了举足轻重的作用。在海信，人才是第一资本已成为一种默契与共识。

海信不仅大量引进人才，还十分注重对人才的培养。海信从单一生产电视机的中小企业，发展到今天成为能生产家电、通讯和信息等产品，拥有 19 家国内子公司、5 家海外子公司的大型企业集团，所需技术人员和管理人员绝大部分呈内部培养的。在人才培养方面，海信同山东大学、青岛海洋大学签订了长期培养合同，每年抽调一部分管理人员去学习培训。还刚晾航空航天大学联合开办硕士生班，首批经过严格挑选的 30 多名科研人员已经修完一半硕士学位课程。另外，每年还安排一部分科研人员出国进修。根据海信发展的需要，又正式成立了海信学院，对公司所需各类人才进行定期培训，以适应激烈竞争的市场需要，并且面向 21 世纪，对管理、科技岗位的人才进行长期跟踪培养，为海信事业培养大量具有超前意识、创新意识的潜在人才。

为充分调动每一位员工的积极性，在人力资源的管理上，将企业与员工的雇主与雇员关系转变为“合伙人”关系。在海信，“企业是职工的”不仅是一种文化导向和宣传，而且通过一些具体措施，让职工感悟到“今天工作不努力，明天努力找工作”。同时，充分用奸分配杠杆，激励留住人才。例如，公司采取一种短期“股票·方式，来代替资金的做法，增强对第二年员工工作的激励和员工的实际利益。在技术中心，海信不仅在课题研究上实行“竞争上岗，课题承包”，还实行“能者多劳，多劳多得”和“个人收入与产品效益挂钩”等一系列激励政策，学术带头人实行年薪制并在住房等其他福利方面享有特殊待遇。对确有技术专长和管理专长的专家，给予公司股份，使他们成为公司股东，这样使技术专家和管理专家与公司利益紧密结合起来。同时，大胆起用年轻人，打破“论资排辈”现象，对确有成绩的年轻技术人员给予破格评高级工程师、工程师等待遇。正是依靠这种机制，多年来，凡是由“海信”接收的人才，没有一个离去，因为都感觉“有了用武之地”，并且激发了员工的创造力，成为海信成功发展的最好保证。

[返回目录](#)

通用电气的文化变革理念

美国通用电气公司，简称 GE，是该公司英文的缩写形式，也是该公司产品的品牌标志(如图 4.4 所示)。

美国通用电气公司的历史最早可追溯到 1878 年爱迪生创建的电灯公司。1892 年，爱迪生通用电器公司和托马斯·爱迪生电气公司合并，命名为通用电气公司。目前，该公司在全球 100 多个国家经营生产，并在 26 个国家拥有 250 多个工厂，员工近 30 万人，销售额与利润长期居世界知强之前茅。1998 年 7 月 7 日成为第一家市场价值超过 3000 亿美元的企业；与 1981 年相比，17 年市价增值 25 倍。据《财富》杂志 1999 年全球最大企业 500 家排行榜资料显示，通用电气公司当年的营业收入为 1004.69 亿美元，利润为 4.5 亿美元，资产额为 3559.35 亿美元。

美国通用电气公司的文化变革理念，表现为“GE”善于“掌握自己的命运”，善于掌握企业中人的情况和潜能，善于聘用和选拔优秀的管理者，而其核心则是通过领导者言行将所确定的企业发展战略、企业目标、企业精神传达给公众，争取全体员工的合作，并形成影响力，使相信远景目标和战略的人们形成联盟，得到他们的支持。

1. “掌握自己的命运”

GE 在 1981 年时，生产增长远远低于日本同类企业，技术方面的领先地位已经丧失，公司利润在 5 亿美元左右徘徊。当时的总裁琼斯任命韦尔摩奇接替他的位置。韦尔

奇上任后，从文化变革入手创建了一整套企业文化管理模式。韦尔奇指出，世界在不断变化，我们也必须不断变革，我们拥有的最大力量就是认识自己命运的能力，认清形势、认清市场和顾客、认清自我，从而改变自己，掌握命运。这个阶段企业确立的目标是“使组织觉醒，让全体员工感到变革的必要性”。韦尔奇提出了著名的“煮青蛙”理论：如果你将一只青蛙丢进滚烫的热水中，它会立即跳出来以免一死。但是，你搏青蛙放进冷水锅中逐渐加热，则青蛙不挣扎，直到死亡，因为到水烫得实在受不了时，青蛙已无力挣扎。韦尔奇告诫员工，GE 决不能像瓣冰中的青蛙那样，面临危险而得过且过，否则不出 10 年企业必定衰败。

这个改革过程经历了 5 年，在这 5 年中韦尔奇顶住了来自各方面的压力。当时员工关心的是自己的晋升和职业保障而不关心企业的改革和文化的变革。韦尔奇启发大家：公司必须在竞争中获胜，必须赢得顾客才可能提供职业保障，企业发展了，职工才有晋升的机会。一句话，是市场和顾客提供了职业保障和职位，企业必须面对现实、面对市场、满足顾客的要求，这样企业才可能保障员工的基本需求和所有福利。他努力使 cE 人感到 cK 是自己的事业，是实现理想和自身价值的场所，并应以此心态经营企业。

韦尔奇认为，管理的关键并非找出更好的控制员工的方法，而是营造可以快速适应市场动态和团队合作的文化机制，给员工更多的权力与责任，让员工与管理者实现互动。美国康柏电脑公司董事长本杰明·罗森指出，正是由于韦尔奇对该公司企业文化作了成功的改革，创立了快速适应市场动态和团队合作的文化机制，使 cE 成为企业界的奇迹。

2. 情感问题与人的潜能

韦尔奇认为，原先的科学管理回避企业中人的情感问题，而人总是带着情感工作的。韦尔奇努力开发情感潜能的巨大力量，主张要赢得员工的“心”和“脑”，公司员工心往一处想，企业才有凝聚力，大家开动脑筋，人的聪明才智才能发挥出来。心和脑的潜能都用在企业发展上，人家都来为企业的未来描绘蓝图，为实现企业的目标而努力，企业就无往而不胜。

公司的策略是对资产进行重新组合，只保留那些在市场上出类拔萃的下属于公司，达不到这个目标就出售或关闭，同时购进服务性企业(银行、保险公司、无线电公司)，发展高科技企业。为了使全体管理者和员工在这个问题上达成共识，公司用“自由辩论”的办法来进行各方面、各个层次人员的沟通。韦尔奇认为，真正的沟通不是演讲、文件和报告，而是一种态度，一种文化环境，是站在平等地位上开诚布公地、面对面地交流，是双向的互动。只要花时间做面对面的沟通，大家总能取得共识。GE 有一个培训中心，每年可以培训 1 万名企业骨干，在这个培训中心，企业员工可以和总裁进行面对面的辩论，也可以抒发不满、提出问题和建议，目的是培养员工自信、坦率和面对现实的勇气。对于员工提出的问题，主管必须采取行动，组织员工目标小组提出解决方案，到目前已经有 20 多万人参与了这项活动。公司还抓了以下四项工作：①建立信赖，每个 CE 人都要坦率直言，不必担心因提意见而影响到自己的前途

②赋予员工权力，第一线的员工掌握的信息往往比一些顶头上司更多，公司要求管理者给予第一线工人以更多的权力与责任 ③清除不必要的工作，缓解员工过度的负荷；④建立 cE 新范例：把公司塑造成不分彼此的新组织——消除公司各职能部门的障碍，除去阻碍人们彼此合作的“管理阶层”、“职员”、“工人”之类的标签，铲除公司对外联系的高墙，进一步搞好服务顾客、满足顾客纳工作。

3. 把聘用和选拔优秀的管理者作为最关键的问题

聘用和选拔管理者是企业最难处理的问题，也呈企业最关键的问题。韦尔奇说过，只顾企业酌短期利益，任何人都能做到，只顾长期利益，任何人也都能做到，如何平衡这两者最难，能妥善地平衡这两者的管理者才是最好的管理者。琼斯用了 7 年的时间才将韦尔奇从一批优秀的候选人中选拔出来。在人力资源管理中，选拔人才的科学管理方法是最重要的。通用电器公司的选拔人才分三个阶段：

第一阶段，由 EMS（公司选聘专业委员会）负责人员进行初评和筛选，并向总裁汇报。EMS 是员工关系科层制度内的一个精英主体，它的主要功能就是评估合乎规划最具体的主管规划，这些人员除了记载候选人的绩效表现外，还根据他们的主观印象、评价等制作“成就分析报告”。

第二阶段，由总裁亲自对被圈定在小范围内的候选领导进行面试、笔试等综合测评，内容包括意志力、机智、聪明才智、自信、变革意识、自我管理能力和同情心、吃苦耐劳精神等 15 个测评项目。

第三阶段，将 EMS 制作的“成就分析报告”和总裁的测评意见提交董事会，由董事会最后作出裁决。

上述通用电气公司的这个选聘程序反映了西方大企业成熟和模式化的选拔人才方法，一丝不苟的琼斯坚持挑选总裁必须对每个候选人作长期的考察，最后理性地确定最具有资格的人选，”这个结果成为企业史上继承规划的最佳典范，也显示了独具慧眼的琼斯作为管理决策者的过人才智和美德。

4. GE 的企业文化理念的核心

一个公司的文化从一定意义上说是企业家管理理念的集中体现。为了使企业能更具竞争力，能更好地沟通，在“硬件”上，GE 舵主韦尔奇通过他著名的数一数二”论来裁减规模，进而构建扁平化结构，重组通用电气；在“软件”上，则尽力试图改变整个企业的文化与员工的思考模式。

韦尔奇看到：“如果你想让车再快 10 公里，只需要加一加马力；而若想使车速增加一倍，你就必须要更换铁轨了。资产重组可以一时提高公司的生产力，但若没有文化上的改变，就无法维持高生产力的发展。”

韦尔奇在谈到企业领导的“忙碌”、“闲话”时说“有人告诉我他一周工作 9 个小时，我会说：‘你完全错了，写下 20 件每周让你忙碌 90 小时的工作，仔细审视后，你将会发现其中至少有 10 项工作是没有意义的——或是可以请人代劳的’。”相比之下，我们就太喜欢“形式”了：赞美“勤奋”而漠视“效率”；追求

“数量”而不问“收益”；甚至我们很多单位的工资都只简单地依据所谓“工作量”来制定。“勤奋”对于成功是必要的，但是只有在“做正确的事”与“必须亲自操作”时才有正面意义。我们不妨“勤奋”之前先问问自己：这件事是必须要做，是必须由我自己来做吗？那么在抽出时间与精力后我们该干什么呢？

韦尔奇的选择是寻找合适的经理人员并激发他们的工作动机。“有想法的人就是英雄。我主要的工作是去发掘出一些很棒的想法，扩张它们，并且以光速将它们扩展到企业的每个角落。我坚信自己的工作是一手拿着木罐，一手拿着化学肥料，让所有的事情变得枝繁叶茂。”

韦尔奇又提出了一个“扩展”的概念，其内涵是不断向员工提出似乎过高的要求。“‘扩展’的意思为：当我们想要达成这些看似不可能的目标时，自己往往就会使出浑身解数，展现出一些非凡的能力；而且，即使到最后我们仍然没有成功，我们的表现也会比过去更加出色。”“年终时，我们所衡量的并非是否实现了目标，而是与前一年的成绩相比，在排除环境变量的情况下是否有显著的成长与进步。当员工遭受挫败时，我会以正日的酬赏来鼓舞他们，因为他们至少已经开始改变。若是因为失败而受到处罚，大家就不敢轻举妄动了。”原来在通用电气，“扩展性目标”只是一种激励的手段，而并非考核的标准。

“精简、迅捷、自信”，在韦尔奇眼中是现代企业走向成功的三个必备条件。① 韦尔奇坚信“单纯”意味着“头脑的清晰”和“意志的坚定”那么，“精简”的内涵是什么呢？一是内心思维的集中。韦尔奇要求所有缘理人员必须用书面形式回答他设定的5个策略性问题，问题涉及到自身的过去、现在和未来，以及对手的去、现在和未来。扼要的问题使你明（自己真正该花时间去考虑的到底是什么；而书面的形式则强迫你必须把自己的思绪整理得更清晰条理。二是外部流程的明晰。韦尔奇酌办法是要求为各项工作勾画出“流程”，从而能清楚地揭示每个细微步骤的次序与关系。当流程图完成后，员工便可以对全局一目了然，也可以理清哪些环节是可以被删除、合并与扩展的，使作业的速度与效率大大提高。②“光速”和“子弹列车”，是韦尔奇很爱用的词。他坚称：只有速度足够快的企业才能继续生存下去，因为世界的“脚步”在不断加快。他认为，世界正变得越来越不可预测，而惟一可以肯定的就是，我们必须先发制人未适应环境的变化。同时，新产品的开发速度也必须加快，因为现在市场门户的开关速度在不断加快，产品的生命周期在不断缩短。而“精简”的目的，正是为了更好地实现“迅捷”。简明的信息流传得更快，精巧的设计更易打入市场，而扁平的组织则利于更快地决策。③对于自信，韦尔奇给予了极大的重视，甚至他把“永远自信”列入了美国能够领先于世界的三大法宝。他看法：迅捷源于精简，精简的基础则是自信。而培养企业员工自信心的办法就是放权与尊重：“掐着他们的脖子，你是无法将自信注入他们心中的。你必须松手放开他们，给他们赢得胜利的机会，让他们从自己所扮演的角色中获得自信。”

[回目录](#)

品牌文化 塑造 案例

人们尊称的“康师傅”品牌

“康师傅”方便面在国内几乎家喻户晓，妇孺皆知，市场占有率高达 25%左右，一些国际知名品牌的方便面在中国销售额的总和也不及它，它的创立者是台湾省的顶新国际集团。顶新国际集团自 19 明年创业，从当初只身一人到今天的 2.6 万多名员工，成长可谓迅速。“顶新”原是台湾彰化的一家油脂厂，属于家族式企业。魏应行之父是在 1985 年创办这个企业，1988 年 10 月，祖国大陆政策开放，身为四兄弟中最小的魏应行，首次来到北京。那时，魏应行一个人也不认识，一切都不熟悉，水土也不服，在饭店里捂着湿毛巾睡觉还流鼻血。“顶新”在祖国大陆第一个投资项目是“顶好清香油”，是 1989 年 4 月 26 日事到营业执照的，由于众所周知的原因，当时有些外商纷纷撤资，顶新坚持下来了。

“北京顶好”最初生产的“顶好清香油”在北京市场上“叫好不叫座”，由于当时还是“计划经济”，500 克平价油才 0.85 元，议价油则要 2.4 元(还是那种没有精炼的“毛油”)，由于该公司的生产原料不在计划供应范围内，大部分靠进口，都得按国际价格，所以产品售价偏高，老百姓只能望而兴叹。随后公司又在济南生产“康菜蛋酥卷”，相信它在电视上“把营养和美味卷起来”的广告词至今还有许多入耳熟能详。但是由于当时老百姓的消费水平不高，蛋酥卷也未真正打开销路。待该公司到内

蒙古投资蓖麻油项目时，情况更糟，完全失败，所带来的 1 亿元台币股本，几乎全部赔光，魏应行绝望之余，只想卷铺盖回家。

一直到 1992 年“康师傅”方便面问世，集团才初尝成功的滋味。面对一连串失败的打击，魏应行冷静分析了祖国大陆市场，认真总结了以往的教训，决心投资方便食品，觉得这才是未来发展的方向。

拿方便面来讲，一是当时国产面的质量较低，进口面的价格太高，大概在五六元之间，而当时人们一顿饭的消费水平是二三元，这就有了巨大发展空间；二是随着人们生活节奏的加快，对方便食品的需求越来越大，前景看好。魏应行回到台湾，劝说股东继续投资。1992 年 7 月，第一条方便面生产线在天津投产。

这一次，他们做得特别仔细，比如产品名称，“康”代表健康，又是扬声，念起来响亮；“师傅”是内地最普遍的尊称，印象好。他们决定用·康师傅·作为品牌名称(如图 3，12 所示)。证面条直道，久泡不糟；加上两包调味料和细肉块儿，价格又定在 2 元左右，适合大众消费水平。

在营销方面，不论批发、直销，一律“先款后货”，避免了呆账、烂账以及由此引发的与客户关系紧张等问题。

“康师傅”方便面的成功，固然是 90 年代国内经济起飞的大环境所赐，但也与产品对路、产品质量过硬分不开。由于该公司从未做过方便面，因此对产品品质的要求更是精益求精。

创业初期，每天早上，魏应行兄弟 4 人都以方便面当早点，一方面为了节省时间，另一方面也是为了检验产品品质。

产品虽受欢迎，但是面对市场幅员辽阔和运输线过长的重重限制，“康师傅”也绞尽脑汁突破各种难关，包括争取车皮，在各地设立发货仓库，量立经销商制度等。

但根本之道仍是在全国各地快速筹建厂房，达到就地生产、就地供货的目标。于是从 1994 年开始，“康师傅”陆续在广州、杭州、重庆、武汉、沈阳和西安建厂。迄今，该公司在祖国大陆已建立起 78 条生产线，每条生产线的日产量达 30 万包左右，生产和销售覆盖全国每一个地区，是世界上最大的方便面生产厂家。目前，“康师傅”在国内的市场占有率高达 25% 左右，品牌知名度在全国 20 个大城市达到了 85%。1996 年，“顶新”的销售额达 52 亿元，上缴税收 3.1 亿元，1997 年预计产值合 65 亿元人民币。目前，“康师傅”的品牌价值合 4.9 亿元人民币，这在“康师傅”的无形资产中，还只占 20%-25%，因为“康师傅”的销售网络占无形资产的比例要高过商标。

1996 年 2 月，集团成功地香港联交所挂牌上市，集资 12 亿港元，成了一支在中国成功经营并有典型意义的“中国概念股”。在三年前，集团除对原有生产型事业扩大投资外，逐步向多国、多元、多角化经营的方向发展，力图成为世界性华人企业集团。今天，‘康师傅’小有所成，该公司深感自豪，因为‘康师傅’三个字是中国人自创的品牌，它不仅成为方便面的代名词，也是全世界销量量大的方便面品牌。

1997 年 3 月 2 日，董事长魏应州先生率领集团高层主管出席了在日本举行的世界方便面高峰会议。世界方便面高峰会议大会组委会表示，如果在世界上享有一定声

誉的‘康师傅’不来参加，这次大会就会黯然失色了。这表明“康师傅”已经在世界级赛场上成了重量级选手。

摘自《中外品牌案例》白光 主编 中国时代经济出版社

[回目录](#)

娃哈哈实施营销文化战略

娃哈哈公司创办于1987年，前身是杭州的一家小学的校办工厂，3个人14万元起家，经过11年的努力，发展成为今天拥有总资产30多亿元的国家大型企业，1998年完成产值31亿元，生产饮料93万吨，占全国饮料产量的十分之一，成为中国最大的饮料企业之一。娃哈哈品牌（如图6.10所示）产品1996年被国家技术监督局认定为“121计划·全国首批重点保护的11个品牌之一”，1997年通过ISO9001国际认证，1999年“娃哈哈”商标被国家工商局认定为中国驰名商标，有关资产评估部门评估其无形资产价值达22.48亿元，公司总资产达28.8亿元。

1. 娃哈哈推出“非常可乐”并致力于打假

1998年6月，中国最大的民族饮料企业杭州娃哈哈集团公司投入巨资推出了意在向世界饮料巨头美国“可口可乐”和“百事可乐”挑战的娃哈哈“非常可乐”，备受多方瞩目。

一年之后的事实呈，·非常可乐”已日渐在激烈的竞争中声誉鹊起，势头颇为红火。然而，国内一些地方仿冒、侵权行为也随之四起，愈演愈烈。山东聊城一位署名

“一个支持你们的中国人”的消费者在给娃哈哈公司的来信中气愤地说，非常可乐，是中国厂家开辟可乐市场成功的产品，为中国人争了口气但如今各地市场上“李鬼”横行，它们像蛀虫一样侵蚀着“非常可乐”。我真的很痛心，我不想看到中国人刚挺起的腰杆又被中国人自己的冷枪暗箭打倒了。

杭州娃哈哈集团公司经过 12 年的艰苦创业，获得了超常规的发展，1998 年，饮料总产量达 93 万吨，居同行之首，年实现利税 7.25 亿元，已连续 4 年登上全国食品制造业利税第一位，注册商标“娃哈哈”被国家工商局评为“中国驰名商标”。1998 年，经过决策层再三分析研究，原以生产乳酸饮料、纯净水、营养八宝粥三大类产品为主的娃哈哈公司决定生产碳酸类可乐饮料。此举可谓平地激起三尺浪。创建于一个世纪前的美国“可口可乐”和“百事可乐”是全球公认的饮料界“霸主”，年销售总额超过 150 亿美元。80 年代初，它们先后抢占中国市场，并分别在国内设立 21 家和 12 家生产企业。田年代中期至 90 年代初，“天府”、“少林”、“黄山”等一大批民族品牌可乐向“可口可乐”和“百事可乐”发起了第一次冲击。但几年间，在强大对手所构筑的收购、兼并浪潮中，无一例外地败下阵来。10 年后的今天，“娃哈哈”是否会重蹈覆辙，猜忌和怀疑纷纭。“娃哈哈”人却对此信心满怀，公司董事长、冠有劳动模范和经营大师之称的宗庆后介绍说，“娃哈哈”总资产近 30 亿元，销售网络遍布全国，实力和经验今非昔比。为了上马可乐产品，公司做了两年苦心准备。先后投资 1 亿多美元，从德国、日本、意大利等国引进目前全球最先进的制瓶和罐装生产线，设备不亚于“可口可乐”和“百事可乐”。产品原浆配方也是与国外几家著名公司合作，根据国人口味，进行了几千次的改进。早在 1998 年 3 月，“娃哈哈”公司就为自己的可乐产品正式申请注册“非常”商标，并获得了产品整体瓶装的平面设计图与彩色的专利保护。美国“可口可乐”和“百事可乐”目前在中国的年销售量分别为 194 万吨和 77 万吨，而娃哈哈“非常可乐”从零起步，19 弼年 6 月至今，已销售 20 万吨，收到客户贷款来不及发货的达百万箱。各地市场全面旺销，在湖南、新疆、大连等地，甚至还超过了“可口可乐”和“百事可乐”的市场份额。眼下，娃哈哈公司在原有基础上，又加紧新增引进 6 条生产线，预计 2000 年“非常可乐”量可达 50 万—80 万吨，直逼“百事可乐”。

与捷报相伴的是深深的忧虑，1999 年以来，山东、浙江、安徽、河南、新疆、宁夏等地大大小小的企业仿冒娃哈哈“非常可乐”的产品迅速增加层出不穷，其中仅山东一地已经查明的不法企业就多达 27 家。娃哈哈集团公司打假办副主任陆昌华苦笑着说，对仿冒、侵权，我们是有准备的，但势头如此之猛，的确始料未及。这些企业有的称“非带可乐”、“非学可乐”、“非爽可乐”，等等。使用障眼术，有的干脆直接假冒“非常可乐”，极大地冲击了娃哈哈公司来之不易的销售市场，并直接坑害了广大消费者。据介绍，对严重的仿冒、侵权行为，许多省市的各级政府采取了果断措施予以坚决打击。但也有不少县市的有关部门出于说不清、道不明的利益关系，或干打雷不下雨，敷衍了事或睁一只眼闭一只眼，肆意放纵，致使仿冒、侵权行为步步升级。娃哈哈集团公司董事长宗庆后说，这些年，从生产果奶到推出纯净水，公司一直被假目问题缠身，花费了大量的精力和财力，如今，正当面对世界级水平的艰苦鏖战

之时，仿冒、侵权行为更令自己腹背受击，真可谓“强手当前，小鬼难防”。“娃哈哈”这一民族品牌的崛起成长，从根本上讲还有赖于社会主义市场经济的制度化建设。改革开放以来，各种政策法规出台的也算不少，但一旦涉及具体利益，便常常走了味。比如，许多仿冒“非常可乐”产品是通过专业市场流往各地的，而一些地方的工商机关本身就是市场的主办者，地方保护加部门利益，它怎么会对打假动真格，虽然现在开始强调工商与专业市场“管”、“办”分家，有的地方实际上却明“分”暗“连”，关系依然千丝万缕，诸如此类的问题不解决，仍是企业发展的大患。目前，公司正在组织力量，进一步实施打假，并争取通过全社会的力量和实施文化战略开展一场新的营销攻势。

2. 娃哈哈“面对强手、不断冲击”的理念

娃哈哈在自己的企业文化中注入了“面对强手、不断冲击”的理念。

13年，在历史的悠悠长河中只是短短的一瞬，然而娃哈哈却在13年中从14万元借款起家，发展成为国家大型一级企业，跻身全国最大经营规模500强和最大利税总额500强，连续4年居全国食品制造业利税总额第一位。公司主导产品娃哈哈果奶、AD钙奶、纯净水、营养八宝粥销量均居全国第一。公司注册商标“娃哈哈”成为中国驰名商标。1987年，每个娃哈哈人都会牢记这个年份，因为，娃哈哈是从这一年起步创业的。这一年，娃哈哈公司的前身——杭州市上城区教育局校办企业经销部在清泰街160号挂牌营业。创办之初，经销部以为区属小学提供服务为主营业务。半年后，经过营养品市场和学生身体状况的缜密调查，在浙江医科大学朱寿民教授的帮助下，开发出国内第一个专供儿童饮用的营养保健口服液——娃哈哈儿童营养液，实现了娃哈哈发展史上品牌“从无到有”的突破。作为一家校办企业，在国家经济体制改革正在向着承包全面推进的1987—1988年间，娃哈哈不仅没有体制上的障碍，反而具有相当大的经营管理自由。

这种自由度足以使娃哈哈在与传统国有企业的竞争中占据优势，“船小好掉头”是那时的实情。娃哈哈一开始就实行厂长负责制，投资决策权、产品开发权、劳动用工权、人事任免权等，也是从1987年、1988年实行的，比一般的国有企业整整早了5年。在企业理念的指引下，一步超前，步步领先。1998年，产值500万元，利润188.31万元；1989年，产值2700万元，利润703.17万元；1990年产值9800万元，利润2212.75万元。1991年元月，仅有80人的娃哈哈经市委牵线搭桥，对拥有1600多1700余名退休职工的杭州罐头食品厂实施兼并。3个月后，亏损4000多万元的杭州罐头食品厂扭亏为盈，兼并取得了圆满的成功。同时成立杭州娃哈哈集团公司，这标志娃哈哈完成了从小到大的裂变。

1991年，集团公司产值首次突破2.17亿元。1992年初春，邓小平谈话中说“社会主义的本质是解放生产力”。娃哈哈又抓住了机遇，使生产能力和经济实力大大增强。1993年，实现产值601亿元，利润1.14亿元，分别比1992年增长了51%和62%。当时，娃哈哈已经成为浙江经济的一根支柱，并享誉全国。公司创办至今，经济效益不断上升，但娃哈哈人并没有固步自封，仍然不断冲击，1995年实现利税816

万元，1996 年实现利税 2300 万元，1997 年实现利税 4600 万元，已成为当地财政三强之一。之后，娃哈哈西进北上，相继在广元市、沈阳市、巢湖市、高碑店市、长沙县、宜昌市、红安县等地创办了分公司，使公司规模稳步扩张。1996 年初，娃哈哈司与法国达能集团、香港百富勤投资公司成功实现合资，引进外资 4500 万美元，对于娃哈哈实现二次创业战略目标的实现具有不可低估的意义。一方面利用外资大量引进世界一流的纯净水、果奶、碳酸饮料生产设备，造起 20 平方米的现代化厂房，另一方面，在全球经济一体化的趋势日益强的时代，娃哈哈找到了技术和合作伙伴。娃哈哈的合资真正达到了壮大自身、振兴民族品牌的目的。扩张与合资，是娃哈哈创业的两翼。

1997 年，产值首次突破 20 亿元大关，利税达到 4.6 亿元。这标志着娃哈哈二次创业目标的实现。娃哈哈之路是一条改革之路，是实施企业文化工程结出的胜利之果，娃哈哈成长的背景呈史无前例的改革开放浪潮。从诞生到兼并扩张，从成立股份公司到现代企业制度试点，从生产经营到品牌输出，娃哈哈的每一步都无不烙着时代的印记。娃哈哈的成功是实施品牌战略的成功，是企业文化和“面对强手、不断冲击”的企业理念的胜利。

3. 娃哈哈企业文化的基本内容

娃哈哈在全国同行业中排行第一，面对侵权，它正在实施文化战略，我们将拭目以待。反观娃哈哈的创业史，它何以创造如此高大的形象和骄人的成绩呢？娃哈哈自从诞生那天起，就没有得到过国家酌一分钱投入。为了生存，娃哈哈人在市场风浪中苦苦闯荡，饱尝了酸甜苦辣。是娃哈哈人艰苦奋斗的精神推动了企业的发展，为了在市场经济的新形势下真正立于不败之地，为了在同行业中树立“鳌头”形象，娃哈哈人根据企业所处环境和娃哈哈发展历程的特点，经过反复斟酌，提出了振奋精神的娃哈哈形象口号：励精图治、艰苦奋斗、勇于开拓、自强不息。公司总经理宗庆后深为娃哈哈的形象自豪，他动情地说：“娃哈哈集团公司能有今天，是公司全体职工艰苦奋斗、勇于开拓、共同创造的结果。”由此可见，娃哈哈形象口号已化作一种精神力量，成为娃哈哈人的行为指南。它使娃哈哈人自觉地发挥主人翁的作用，从而树立起鲜明的娃哈哈形象。娃哈哈的形象口号，喊出了娃哈哈集团与众不同的经营理念，它是娃哈哈公司发展的原动力。现在，娃哈哈的形象口号在全国食品行业广为传颂。

娃哈哈的企业文化是怎样形成的，有什么特征呢，齐心协力，共闯难关是娃哈哈企业文化和企业精神的集中表现。娃哈哈在创业之初，步履艰难。那时资金紧张，条件简陋，娃哈哈的员工分秒必争，抓住一切机会发展。夏天给小学供应冷饮是他们的一项业务，每当他们知道有学校需要冷饮时，马上分头行动。宗庆后常常冒着酷暑，脚踏三轮车，把冰棍送到学校，一次只赚几元、十几元，但他们仍然无怨无悔。后来，联系到长期推销儿童食品，需要量大了，他们互相帮助，把货送到消费者手中。]1988 年，公司总经理宗庆后通过周密调查，提出放弃加工别人的产品，开发自己的产品。配制营养液、开发八宝罐粥生产，职工们群策群力，通过合理安排生产程序和小发明、小革新，只用一半劳动力就创下了日产近 30 万罐八宝粥的历史最高纪录。

1993年初，娃哈哈集团在职工大会上公布了产值4.8亿元、利税8咖万元的奋斗目标。一开始，部分干部职工有一定的畏难情绪，公司充分发动群众对这一目标进行讨论，并对任务层层进行分解，通过讨论，大家逐渐认识到这一方针目标的可行性，纷纷表示要力争超额完成公司的计划，并落实到行动上，从而创下了提前2个月完成1993年全年计划的成绩。

娃哈哈的企业文化又一个重要内容是尊重职工、爱护职工，公司上下，亲如一家。娃哈哈集团超常跳跃式的发展，引来各界人士纷纷探秘。“船长”宗庆后的成功，离不开闯荡市场的营销技巧，离不开舍得花血本的巨额广告投入，离不开新产品的开发；离不开广招人才，但更重要的是他对人的尊重：尊重全体职工的主人翁地位，调动他们的积极性、创造性，激发他们的责任感和参与意识，使职工感到在娃哈哈集团公司工作，可以最大限度地实现自我价值。宗庆后工作很忙，常常出差，但他每次回来的第一件事就是到车间看看一线工人，了解生产情况，看看职工有什么想法。职工都说，总经理无论走到哪里，都想着厂里，惦记着我们工人。在娃哈哈集团公司，职工互助互爱，亲如一家。一天，一位职工上班时，因病复发突然昏倒，同事看到后，马上把她送到医院，并纷纷解囊凑齐住院费。公司知道后，即刻派人前去探望，并批钱资助。事后，这位职工的家人感激他说：“娃哈哈干部职工的心最好。”

娃哈哈的企业文化的第三项内容是倡导全体员工“视厂为家，厂兴我荣”的精神。娃哈哈人视厂为家，自觉维护这个“家”的荣誉。有一次，质量督部一名职工春节回家过年，在汽车站发现有假冒娃哈哈出现，他马上打电话给厂里，把信息告诉打假办的同志，很快抓住了假霄者。如此事例，不胜枚举。由于娃哈哈名声日益扩大，娃哈哈人外出时，总有羡慕的目光，在交通比较紧张、火车票和飞机票比较难买的情况下，一听说是娃哈哈公司的人，马上优先售给，职工深为自己是娃哈哈的一员而感到光荣和自豪。娃哈哈集团公司正在向更大的市场进军，国内市场有待于进一步辐射，国际市场需要进一步拓展。在“八五”期末，娃哈哈集团的目标是销售收入20亿元，年利税达5亿元。全公司3000多名职工决心艰苦奋斗，共同开创公司光明的未来。

娃哈哈的成功，首先是与他们树立的企业理念分不开的，从娃哈哈的口号牛就可以看出，公司的艰苦奋斗、勇于开拓的精神。正因为有了这种精神的鼓舞，才使他们在创业之初，能冒着酷暑，为学校送去冷饮；在产品已初见成效时，又能毅然去开发自己的产品；当娃哈哈儿童营养液在全国打响时，又不失时机地开发了娃哈哈银耳燕窝、娃哈哈红豆沙、娃哈哈绿豆沙等许多新产品。娃哈哈集团提出的口号还充分体现了该企业的自身特点，很形象地反映出娃哈哈人特有的精神面貌。正因为企业是靠自己的双手通过艰苦奋斗得来的，所以每个人都视企业为自己的生命，这也是公司成功的重要基础。

摘自《中外品牌案例》白光 主编 中国时代经济出版社

[返回目录](#)

“金利来” 服务于 “男人的世界”

“金利来领带，男人的世界”，这一广告语已在国内乃至世界家喻户晓了，它几乎天天在电视广告节目中出现，在众多报刊中不断登出。

金利来领带，是香港金利来集团的起家 and 发家的产品，是该集团有限公司董事局主席曾宪梓先生一手创立的。经过 50 多年的艰苦创业，白手起家，成为一个年年产销数亿条领带的“领带大王”，他的产品行销于欧、美、澳、亚洲近百个国家和地区。

曾宪梓祖籍广东省梅县，因父辈家境贫困，生活无以为计，不得不于 20 年代远渡重洋，到泰国谋生。曾宪梓是在国内长大的，在中山大学生物系读书。60 年代初，他到泰国与家人团聚，决心干一番事业。他到了泰国后，发觉父亲虽然经商几十年，但生意仍十分平淡，收入一般。如何才能开拓事业呢？这问题使满怀壮志的曾宪梓陷入了不断思索之中。

这位毕业于高等学府生物系的大学生，深深懂得地球上人类赖以生存的生物只有几公尺厚的土壤，几公里厚的大气层，几公里深的海洋。作为一个人，就要在这么一个地球上奋斗，用好大自然赋以生存的条件，求得成长和发展，开创一个更大的生活空间。

60年代的泰国，已推行开舰策。徘徊在曼谷闹市之中，曾宪梓发现不少人穿西装，系领带，这些西装革履者，显得风度翩翩，引起人们的注目和羡慕。他想，领带虽然是件小东西，但它却是现代男人不可缺少的装饰物，它的发展前景是广阔的，想到这里，曾宪梓已形成了从领带起步的决心。

开始时，他从摆卖领带入手，从批发商或厂家那里购入少量货，自己进行摆卖零售。经过一段时间探索后，善于观察和思考的曾宪梓，发觉泰国虽然是个开放市场，但并不是领带的最理想市场，这有人文的因素。他想，香港是个世界著名的自由贸易区，游客多，是集世界潮流之地，应是领带业的最有潜力的市场。

于是，在印年代中期，他只身来到香港，带着6000港元，租了一个小厂房，凭着一把尺子、一把剪子和一架缝纫机，自己进行设计、剪裁和缝制，开始其艰难困苦的创业。他每天从早晨6时一直干到深夜2时，制成领带后，又自己去推销，扛着成品挤公共巴士，走街过巷，扯着嗓子叫卖。他给自己确定一个销售指标，每天不完成就不回家。他在街上叫卖时因为他是客家人，广州话讲不好，常常闹笑话，受到耻笑，但他没有气馁而是坚持不懈。慢慢地，这位带着浓厚的客家音的领带小商人给人们留下了诚实可亲的印象，大家都愿意购买他的领带。

曾宪梓先生是位有意志和毅力的经营者，他十分注重市场调查，悉心研究消费者的心理动态和穿着习惯。凭着自己的学识和经验，探索领带的用料、款式、设计的创新，研制出自己产品的独特风格。

就这样，他的小作坊逐步变成有一定规模的厂房了，他不用再上街去摆卖，而是零售商店前来其厂购货了。这时，曾宪梓亦要奔波劳碌，四出活动，但不是走街串巷叫卖领带，而是到世界各地去考察市场，吸取别国生产和设计领带的经验，以及与各地市场的经销商建立关系。他先后到过法国、意大利、德国、瑞士、奥地利、美国、加拿大、日本等几十个国家去了解领带制作和市场销售情况，并与那里的一些厂商建立了业务关系。

1970年，他在香港正式创立了“金利来（远东）有限公司”，自己设厂织染专用布料，开设专门设计和缝制部门。

随着业务的发展，曾宪梓先生十分注重创立“金利来”名牌(如图10.11所示)。他认为，优良的产品品质、稳定的质量是创立名牌的基本条件，因此，他在领带制作全过程中，十分讲求质量。他特别注重科学管理、专业人才的培训、设备的不断更新。

金利来领带时刻保持质地优良，款式新颖，品种繁多，手工精细，美观方的特点，深受各界人士欢迎。香港几十家大百货公司经销其产品的代销点遍布港九新界各地。

金利来从创立名牌到名牌推广——企业扩展，从寻求、创造优势到发展优势，从树立产品形象到树立企业形象，沿着3个方向实施三大战略，构成了金利来的发展模式。

曾宪梓认为，创立名牌是一个长期艰苦的过程，需要不懈的努力。这一过程包括：创立名牌意识，生产出优良产品，广泛的社会认知和品牌维护4方面的内容。

创立名牌意识，既取决于企业家本身的价值观念、气质精神、抱负，也取决于其对环境和机会的认识、把握。当年，曾先生目睹香港领带市场充斥欧美过时产品的情况，激发了创立华人名牌领带的强烈意识和信心。

有了优良而且稳定的产品质量，没有广泛的社会认知，是不可能成为名牌的。要让大众都认知自己的产品和企业，就需要大量的广告投入，运用现代化传播手段，树立产品形象。

1970年，金利来公司刚刚成立，资金极有限，曾先生抽出3万港元作电视广告。虽然投入不大，但成果不小，金利来领带已开始幅销。此时，随着收入的增多，他再投入上10倍乃至100倍的钱继续做广告，使“金利来领带·名牌地位在香港确立起来。1986年，金利来领带要进入中国大陆市场，曾先生采取·引而后发·的策略，提早3年在中央电视台推出广告培养起大陆公众对金利来的名牌认知与消费意识。果然又一举成功，创造了使其领带销售量连年翻番的惊人效益。

曾先生体会到，创立名牌难，维护名牌更难。所谓更难，主要表现在3个方面。

一是竞争者蜂拥而来，大家都要争夺有限的市场。每种产品一样，当其利可图和有名气时，竞争者的同类产品将会像雨后春笋一般出现。作为名牌的产品，必须要有更优于竞争者的产品，才能保持名牌的地位。

二是假冒产品的侵袭。俗语讲“明枪易挡，暗箭难防”，对公开的竞争产品尚可以用自己的优异产品特性战胜它们，但对假冒产品则有些难以发挥自己的对付力量了，它不仅是挤占市场问题，更重要是毁掉市场，有损自己名牌的形象。因为假冒产品暗中盗用了自己的品牌，而其产品质量低劣，消费者会对金利来牌子产生误解的。当然，假冒产品是侵权违法行为，可以对其绳之以法，可惜，不知要花多大的财力才能查出假冒产品的不法者。

三是来自内部质量意识的松懈。随生产量的增大，新工人增多，要确保名牌的稳定质量，需要做大量的工作，丝毫不能麻痹。

以上各方面的护名牌的挑战，绝不能听之任之，随时都会危及名牌的声誉，甚至会使艰苦创立的名牌毁于一旦。金利来维护品牌的市场策略，表现在毫不松懈的优良产品的质量追求，不做骗人的生意。在各地设立统一装修、统一形象的专卖店、专柜；不搞节日或季节降价推销，以营业总额5%的巨大资金强化广告宣传；在拥有的市场内实施推销三原则，经销商不准挑选花色，批发价与零售价由公司规定，现金交易。由名牌创立、维护到名牌推广，金利来由“男人的世界”延伸到“女人的世界”，借助金利来领带的名牌效应，金利来向着男士服装、饰品、皮具和女士用品、非制衣业的百货行业扩展；经营地域上，由香港扩伸到新加坡、马来西亚、泰国、欧美等几十个国家和地区，亦包括了中国大陆市场，成为雄霸亚洲的世界名牌。同时，“金利来”衍生出另一品牌“银利来”妹妹花，其男士服装精品、领带、领结、衬衣等，也已为榜上有名的中国名牌产品，为中国广大消费者认知和接受。金利来公司的名称与金利来品牌形成一致，金利来在创立名牌、名牌维护、名牌推广的过程中，亦是金利来集团寻求、创立、发挥优势的过程。在这一过程中，金利来集团公司由产品形象树立，而加速了企业形象的塑造，社会公众心中随着金利来产品优良和量稳定，

认知金利来集团公司是一家恪守信誉、财力雄厚、生产名牌产品的公司。

曾宪梓先生深有感触地认为“取之社会，用之社会”是金利来企业的一种精神。企业发达了，赚很多钱，应该回报社会、帮助社会、支持国家、救助民众。这种精神取决于创业者价值观和社会责任感。曾先生本着这种精神，不惜解囊支助中国各种公益事业，如捐助 1 亿港元中国教育事业对一些发生天灾人祸的地区亦给予巨额资金赈灾等。这些义举和善于回社会的精神，对金利来集团公司企业形象的塑造无疑起到积极作用。

摘自《中外品牌案例》白光 主编 中国时代经济出版社

[回目录](#)

希尔顿的宾至如归

美国希尔顿饭店创立于 1919 年，在不到 90 年的时间里，从一家饭店扩展到 100 多家，遍布世界五大洲的各大城市，成为全球最大规模的饭店之一。80 多年来，希尔顿饭店生意如此之好，财富增长如此之快，其成功的秘诀牢牢确立自己的企业理念并把这个理念贯彻到每一个员工的思想和行为之中，饭店创造“宾至如归”的文化氛围，注重企业员工礼仪的培养，并通过服务人胃的“微笑服务”体现出来。希尔顿总公司的董事长，89 岁高龄的唐纳·希尔顿在 50 多年里，不断到他分设在各国的希尔顿饭店、旅馆视察业务。

希尔顿每天从这一洲飞到那一洲，从这一国飞到那一国。专程去看看希尔顿礼仪是否贯彻于员工的行动之中。他写的许多书中有一本叫做《宾至如归》，时至今日，这本书已成了每个看希尔顿旅馆工作人员的“圣经”。如今，希尔顿的资产已从 5000 美元发展到数百亿美元。希尔顿旅馆已经吞并了号称为“旅馆之王”的纽约华尔道夫的奥斯托利亚旅馆，买下了号称为“旅馆皇后的纽约普拉萨旅馆，名声显赫于全球的旅馆业。

（一）“你今天对客人微笑了没有”

企业礼仪是企业的精神风貌。它包括企业的待客礼仪、经营作风、员工风度、环境布置风格以及内部的信息沟通方式等内容。企业礼仪往往形成传统与习俗，体现企业的经营理念。它赋予企业浓厚的人情味，对培育企业精神和塑造企业形象起着潜移默化的作用。希尔顿十分注重员工的文明礼仪教育，倡导员工的微笑服务。每天至少到一家希尔顿饭店与饭店的服务人员接触，向各级人员（从总经理到服务员）问得最多的一句话，必定是：“你今天对客人微笑了没有？”1930年是美国经济萧条最严重的一年，全美国的旅馆倒闭了80%，希尔顿的旅馆也一家接着一家地亏损不堪，一度负债达50万美元，希尔顿并不灰心，他召集每一家旅馆员工向他们特别交待和呼吁：

“目前正值旅馆亏空靠借债度日时期，我决定强渡难关。一旦美国经济恐慌时期过去，我们希尔顿旅馆很快就能进入云开月出的局面。因此，我请各位记住，希尔顿的礼仪万万不能忘。无论旅馆本身遭遇的困难如何，希尔顿旅馆服务员脸上的微笑永远是属于顾客的。”事实上，在那纷纷倒闭后只剩下的20%的旅馆中，只有希尔顿旅馆服务员的微笑是美好的。经济萧条刚过，希尔顿旅馆系统就领先进入了新的繁荣期，跨入了经营的黄金时代。希尔顿旅馆紧接着充实了一批现代化设备。此时，希尔顿到每一家旅馆召集全体员工开会时都要问：“现在我们的旅馆已新添了第一流设备，你觉得还必须配合一些什么第一流的东西使客人更喜欢呢？”员工回答之后，希尔顿笑着摇头说：“请你们想一想，如果旅馆里只有第一流的设备而没有第一流服务员的微笑，那些旅客会认为我们供应了他们全部最喜欢的东西吗？如果缺少服务员的美好微笑，正好比花园里失去了春天的太阳和春风。假如我是旅客，我宁愿住进虽然只有残旧地毯，却处处见到微笑的旅馆，也不愿走进只有一流设备而不见微笑的地方……”当希尔顿坐专机来到某一国境内的希尔顿旅馆视察时，服务人员就会立即想到一件事，那就是他们的老板可能随时会来到自己面前再问那句名言：“你今天对客人微笑了没有？”

（三）站在时代前沿

希尔顿31岁之际，在他父亲事业失败的时候，离开家乡新墨西哥。在此以前，他做过工友、行商、矿山的投机者等等。离开家乡后，他到达石油泉涌的德州，准备有所作为，然而身边的总资金只有删美金。他想开办银行业，但资本的确太少，结果他买下蒙布勒饭店，以石油工人及行商为对象，这便是世界饭店大王的创业起点。希尔顿成功的秘诀，是从开头便把饭店（旅馆）业当作一种“企业”来经营，自然他努力要求做到宾至如归，但他更把它视做一种不动产，只要有机会，便以最低的价钱收买那些行将倒闭的饭店，再把建筑物整修一番，经营上也重新布置，使业务向上，然后另找机会把它以买价的数倍卖出去，以扩展资本。为此，他时时背负许多债务，借以收买超过自己实力的大饭店，他时常向银行或个人设法周转资金，结果他不得不辛劳地周旋于债主之间，不过，他在这一方面，确实是一位天才。希尔顿饭店公司位于纽约的巴克培尼街，设在高达43层华尔道夫大饭店里。在收买这家号称世界最高的大饭

店时，希尔顿的热情，使旁听者也会兴奋不已。这家大饭店在世界上是最著名的，在这儿住过的有国王、女王、国家元首、王子、主教等等世界各国的重要人物，难怪希尔顿提起这件往事，便会说：“收买华尔道夫，是我生命史上的一个转折点！在收购成功的当天晚上，可能是希尔顿一生中最美好的一夜。据说，当晚希尔顿站在华尔道夫的天井里，仰望耸入云霄的大楼，沉浸于忘我之境，一动不动地，不知东方之既白。自从他决定收买，一直到成功为止，前后经过了18年之久。

希尔顿是一个好胜和敢于冒险的企业家。为了企业扩张，他引发过多次事端。1907年，日本东急公司的三岛社长怒发冲冠地疾呼：“为了日本的国家利益，我们不惜硬干到底！”这是在当时发生所谓东京希尔顿大饭店事件时三岛的态度。一般人对于这事件，都认为是外资渗透日本，它的确是给日本经济界特别是饭店业的一个打击。东京的希尔顿饭店，正是世界饭店大王克兰德·尼克逊·希尔顿的事业触角之一，所谓“希尔顿冲击”所引起的事端及其影响，在日本境内四处扩张。无论怎么说，希尔顿这个人，是常在大众传播方面出风头的奇特人物，美国的《时代》杂志和《生活》杂志，每隔一两年便以特别报道把他仔细描述一番，很少有例外的。为何会这样呢？倒也说不出什么像样的理由。总之，希尔顿这个人物是极美国性的，并且他也能敏锐地把握时代的动向，是美国式经营者的代表人物。由于这种因素，他所引起的东京希尔顿饭店事件，自然有不平凡的意义。日本朝野不仅把这个事件视为饭店业的事件，还认为是日本经济界的一种危机。然而，有关的评论方面，还不失之公正。东京希尔顿饭店一案，经东京地方法院判决，希尔顿胜诉，东急败诉，日本的舆论认为该项判决对希尔顿有所偏袒。希尔顿在海外惹起事端，并不自东京希尔顿事件为始。早先他在英国建筑伦敦希尔顿大饭店之际，便惹起英国朝野骚动一时，为什么呢？因为这家饭店建在英国女王所居的白金汉宫的邻近，因此从饭店的楼上，可以眺望白金汉宫的庭院，并且一览无遗，这怎能不惹起是非呢？然而，希尔顿依然坚持到底，在一片反对声中建筑完成，并且开业了。这可以证明一件事，他满足了美国人的好奇，让他们在可以眺望英国王宫庭院的房间里，用的是美国式的卫生设备，以及豪华的床铺，还怕生意不兴旺吗？他还在他的故乡新墨西哥时，曾和他父亲取得一家银行襄理的职务，当时他用这样的一种名片，“克兰德·N. 希尔顿·爱情介绍人，本人的爱情、接吻，以及尖锐的拥抱，是无人能及的。”这种名片确实令人惊讶不已，但这种性格真正是希尔顿的本性，毫不夸大其辞。换言之，希尔顿的经营战略，便是他个人的欲望，两者是一件事，绝对无法加以分开。他亲口说过：“谈到人的欲望，的确是无底深渊，不管怎样，我的欲望是站在时代前沿，做饭店大王。我之所以设法收买华尔道夫目的就在于此。总之登上饭店业的王座，才是我的战略目标。”

于是希尔顿采取企业的形式，努力实现其目的。收买华尔道夫，既是他个人的欲望，也是他的企业战术。希尔顿是典型的明朗的美国人，只要从前文所举的名片一事便可一目了然。他喜欢跳舞，舞伴只限于“年轻美丽的淑女”。他常说：“我已80多岁了，但迄今仍然具有充沛的活力。因为我始终站在时代的最前沿！”

这种态度果然是他成功的基础。不过，从他的历史加以检讨：他31岁时踏进饭店业界，但并不以饭店老板自居，从开始便把它当做一种企业。因此，希尔顿的饭店不

仅靠招徕旅客赚钱，并且只要有会，便做不动产的交易，借以随时扩充资本。由于这个转变而获得成功的希尔顿，不仅对自己的企业有信心，同时知道了饭店经营要与时代并进的道理，因此产生了新的经营哲学。他养成了时时留意饭店机能变化的习惯，也就是在这交通日益进步，尤其是航空网日益发达的时代，无论相距多远的两个地点，无不可朝发夕至。在这种时代，饭店的功用，不仅在供旅客住宿而已，已倾向于大公司的新闻发布、新制品的发表，或大企业的集会等等，希尔顿针对这种饭店机能的变化，在构造及改革上，无不配合这一点来进行。大众传播方面时常注意他的动静；一再地加以报导，其原因是要看透希尔顿对现代的反应，这一点对于大众具有很高的价值。希尔顿确实具有与生俱来的“天才”但他那卓越的能力中，有一项是后天学到的，那就是经营者的能力。他精力充沛地进军海外的胆略来源于他的资本运用理论和实践的能力，构成向外拓展的战略，并且无往不胜。1963年7月，在纽约兴建的第33家希尔顿大饭店落成典礼上，希尔顿宣布：“到此为止，暂时不再在国内建造饭店了”，这是他预见到美国国内的饭店即将达到饱和状态，大饭店的经营已经不合算的缘故。当时饭店业界的所谓非空室率，已走向下坡。例如，1946年的空室率，仅占7%，然而，到了1962年，竟有38%的客房是空闲地摆着好看而已。“资本就这样地浪费着，应该……”作为一个经营者，怎能让资本子白的浪费呢？因此，希尔顿转向国外，要在以国外寻找出路，使资本发挥作用。数年前，希尔顿曾在旧金山的自治团体俱乐部发表演说，这次演说内容，可以说是把他的经营理念作概约的说明。他说：“希尔顿国际企业的经营，是依据独特的哲学发展而成的。我们向海外发展事业，并非为美国向国外吸收利益，而是要和海外的企业家携手合作，共存共荣。自然在海外经营饭店，是替国内的股东谋取利益，不过，倘若目的仅仅在此，那就不必在海外发展任何事业，因为在国内同样可以达到这个目的。”以这为前提，希尔顿企业的宣传口号就是“以国际贸易与旅行，促进世界和平”并且强调地说，每一个希尔顿饭店，都是“美国的代表”，也就是促进国际亲善的使节。说得更确切一些，希尔顿是美国资本的使者。

为了满足其资本运作的需要，希尔顿大力开发海外饭店和市插，他能够预见一切未来的发展。他看到中产阶级逐渐富起来，他们热衷于国外的游览旅行——多数借商务之便。尤其是半生的长期辛劳，储蓄了旅游用的款项。希尔顿针对他们的需求，在国外的主要城市，建设美国式豪华饭店，让他们享受一下上层阶级、所享受的气氛。他们只要住进希尔顿饭店，内心所希求的目的便不难达到，也可以告慰自己，所谓上层阶层的享受，不过如此而已。希尔顿的商业天才在于能够敏锐地把握着这般人的，b理变化，于是他早在1948年，便着手布置海外饭店网，其目的就是想吸引这群新顾客。为着配合这个战略，他又订下了从饭店之间，便利旅客来往的航空路线确保战术。使得在国内已无发展余地的饭店业，找到更广大的出路，在国外求得发展。东京希尔顿大饭店事件的发生原因，就是希尔顿和WA航空公司，互相连结的新战术所产生的结果。东京希尔顿大饭店开幕那天，希尔顿亲自到日本参加盛典，当时他曾对记者这么说：“我要为建立饭店王国，尽我所有的能力。至于国际亲善和世界和平，那是自然而然的事。”说罢，他露出所向无敌的微笑。当时，有人问他把握经营尖端的决

窍是什么时，希尔顿意味深长他说：站在时代的前沿，这就是我的诀窍。

1. 企业的形象，是指社会公众对某个组织、个人或某种产品的整体印象和评价。企业员工是企业整体中的一份子，顾客对企业员工印象的好坏会直接反射到对企业整体形象的评价上。而在员工自我形象的塑造中，企业的一贯礼仪又直接影响员工形象的塑造效果。这也就是希尔顿要抓企业员工礼仪的原因。企业礼仪包括的内容比较多，但企业领导人的个人作风、品格和企业理念的规定具有很高的代表性和模仿效应。例如，希尔顿旅馆总公司董事长唐纳·希尔顿就十分重视企业礼仪和通过礼仪塑造企业形象。为此，他制定和强化能最终体现出希尔顿礼仪的措施，即要“微笑服务”，为了能发挥微笑的魅力，他不辞辛苦，奔波于设在世界各地的希尔顿旅馆进行视察。由于唐纳·希尔顿对企业礼仪的重视，下属员工执行得很出色，并形成了自己的传统和习惯。当然，企业制定出完善的规章制度，有助于员工更好地履行。企业礼仪的表现者是广大员工，员工能否很好地执行企业礼仪还在于员工本身的素质、修养、道德情操等。因此，加强员工培训，提高员工素质，可使员工更好地理解；贯彻企业的经营理念，把执行企业礼仪变成他们自觉和自发的行为。成功的企业无不把员工培训作为企业生存和发展的头等大事来抓，这也就是希尔顿为什么每碰到公司员工都要问那句名言：“你今天对客人微笑了没有？”

2. 唐拉德·希尔顿在自传中对自己的一生进行了总结，归纳出成功的几个要素：

1) 志向要远大，想法要宏伟，做法要大方，梦想也要远大，你想要有多大的发展，取得多大的价值和成就，你就得树多大的志向和理想，同样是一块铁，铸成马蹄铁后只值 10 元钱，苕制成磁针就值 3 咖元，若制成手表的发条，就值 30 万元。人们应该对自己的前途把目标定得大一些，实现自己的最大价值。梦想是一种具有想象力的思考，是以热忱、精力、期望作后盾的。希尔顿一生做过许多梦，可以说他的事业就是寻梦的历程。竺个梦、银行家梦，到跻身饭店业后的饭店大王梦，他那充满想象力的梦想成了他行动的先导。随着事业的发展，他的梦也越来越多，把一个个美梦变为现实。梦想一切都从这里开始。

2) 发掘出自己独到的才智。希尔顿认为，人的才智各有不同：每个人从事的职业可以相同，别为了要花时间找立足之处而烦恼；希尔顿说，他就花了 32 年的时间去发掘自己的长处，开始还是个小职员，但这没有什么可耻的。华盛顿起初也不过是个验货员，毛姆提笔写作前读的是医学，他们最终都找到了能充分发挥自己才能的事业，从而走向成功。不要因为长辈或薪金的原因被纳入一条固定的轨道，失掉应当属于自己的天地。别为暂时不知道自己的长处而犹疑不决，勇敢地开拓吧！你就会发现自己到底能干什么。

3) 热忱、执著。希尔顿根据自己的经验指出，热忱是完成任何一件事必不可少的条件。或许你确有才华，但才华也必须借助热忱的精神，才能发挥尽至。热忱是一种无穷的动力。建造过伦敦 52 家教堂的建筑师兰恩爵士，86 岁时退休后五年，他一直尽心学习，努力追求文学、天文学及宗教知识，古罗马的政治家 80 岁还学希腊文，希腊的历史学家布拉塔克，更是在衰老之年才开始研习拉丁文，意大利作曲家维尔第 8 岁还

作出像《奥塞罗》这样不朽的歌剧。

4) 不要过于忧虑。成功的生活应当是平衡的，无论是在思想上、行为上、休息上、娱乐上，各方面都是如此。懂得生活艺术的人，既不会工作到累得要死，也不至于玩乐得精疲力尽。

5) 不要留恋过去。希尔顿劝人们不要老是悔恨从前的过失，也不要老是渴望再现过去的辉煌，这等于是把自己捆绑在过去的记忆中。昨日已去，如何从昨日的过错中吸取教训才是智慧之举。

6) 不要让你所拥有的东西占据了你的思想情感。希尔顿认为他曾拥有一切，事实上却什么都没有。在他的意识中，金钱并不是万恶之源，对金钱的贪欲之心才是万恶之源。钱当然越多越好，但要由你来支配它，而不能让它支配你。不光是金钱，所有物品都是这样。希尔顿指出，倘若你发现，你失去某样东西就活不下去了，那么你最好把它丢掉，以便获取真正的自由。希尔顿的生活哲学和经营哲学是相通的，许多是从经营实践中得出的人生智慧。

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[返回目录](#)

沉浮巨变蒙妮莎

蒙妮莎作为一家服装企业，它最吸引人的似乎不是服装，而是一种说不清的非物质的东西。当翻开全新的蒙妮莎 CI 手册时，这个答案豁然开朗——企业文化。服装只是品牌的一个载体，透过服装，蒙妮莎经营的是情感，是美、是文化。这一点，在以前的蒙妮莎身上是很难看到的。

曾经辉煌，蒙妮莎缘何谈出

细心的人们会发现，曾经家喻户晓的蒙妮莎在两年前突然消失了。人们费解，是什么巨大变故使蒙妮莎在声名赫赫之时绝迹市场？

1996 年之前的蒙妮莎，的确光彩照人。从 1989 年蒙妮莎作为一个校办企业成立，到 1995 年，短短 6 年时间里，蒙妮莎在全国各地建成 170 多家网络店，营业额、品牌知名度直线上升，蒙妮莎以其飘逸而又不失轻松活泼的女装款式，在广大的消费者中树立了良好的品牌形象。然而应该指出，当时蒙妮莎的创业经历是一个自然的发展过程，在那种短缺经济下的市场环境，似乎使一切经济奇迹的创造都显得简单容易。

1995 年之后，已形成明显品牌优势的蒙妮莎，本应再接再厉，在服装界大展宏图。然而，由于市场环境的急剧变化、买方市场的形成，使得整个服装行业的单位产品利润明显趋降，同时，大量国外品牌的涌入，更给许多国内服装企业造成了巨大压力。竞争激烈，钱不好挣了，这样的现实也不可避免地摆在了蒙妮莎决策者面前。

东边日出西边雨，就在此时，另一个火爆异常的行业正向他们招手：房地产。在更大利润的吸引下，蒙妮莎的决策层作出了一个现在看来近乎“头脑发热”的战略调整：嫁接蒙妮莎品牌，投资房地产业。

随后的事情无需赘言。泡沫式的房地产热在国家紧缩银根时迅速降温，大批房地产商被无奈“套住”，蒙妮莎也是其中之一。

投资决策失误，加之在服装经营上的人员素质、管理机制滞后，导致了公司在服装主业上也大幅萎缩，最后不得不停产整顿。消费者青睐的“蒙妮莎”女装，在此后一年间渐渐淡出了市场。

二次创业，名师托起蒙妮莎

1998 年岁末，在'98 中国时装周开幕首场时装发布会上，人们惊奇地发现，蒙妮莎又回来了，而且回来的是一个“现代、时尚、都市化、更出众”的新蒙妮莎。

蒙妮莎的总经理曹敏女士在发布会上正式宣布：“服装仍是蒙妮莎的主业，我们已集中了最优秀的人才，投入了全部力量进行二次创业，目标是用 5 年左右的时间，重新塑造新蒙妮莎独具魅力的中国女装知名品牌新形象。”

沉睡了两年多的蒙妮莎终于醒来。多元化发展不能偏离主业，扬长避短围绕主业纵深发展才是正途。在深刻的反思之后，蒙妮莎决策层认识到：在当今品牌瓜分市场的年代，服装较之其它行业，是能以最小的代价创造最广泛的品牌知名度，并取得最大化的品牌效益的行业之一。为此，从 1997 年开始，蒙妮莎用了近一年半时间苦练内功：净化自身资本，进行股权整合，调整产权结构，健全企业机制，确定新的发展战略，完成了二次创业的基础准备工作。

然而毕竟时代不同了。90 年代末期，中国女装市场在出现空前繁荣的同时，竞争也空前激烈，与当年蒙妮莎辉煌的年代不可同日而语。蒙妮莎二次创业是建立在什么样的市场空间之上？蒙妮莎又如何重建自身的优势？

“首先，我们经过一年时间重塑企业及品牌形象。公司全体员工按照与国际接轨的标准在蒙妮莎导入 CI 设计，这个 CI 设计可以说在同行业中是名列前茅的。同时，我们企业形象和将要推出的服装与别的企业并不雷同，新蒙妮莎有鲜明的个性。在导入 CI 的这一年当中，我们非常投入。”曹敏女士说。

“其次，我们绘制的以百市千店特许连锁、专卖服装销售网络为主轴的创业蓝图，得到了国家经贸委及北京市政府的大力支持。作为全国服装业连锁经营惟一试点项目，“百市千店”工程已被专项批准。这意味着新蒙妮莎在近 10 年内，在国内外 1000 个城市建立 1000 家专卖店的宏伟计划将得到国家经贸委及相关指定银行的全力支持。这一大型连锁经营网络的建立，将成为新蒙妮莎品牌重建的强大支撑力。

发展以人为本。蒙妮莎正在进行的第二次创业并不是简单的回归，而是更高起点的再度崛起，是企业实现向人格化转变的新的开始。

为了使蒙妮莎的经营理念、服饰文化得以统一有效地最大化传播，蒙妮莎特意聘请了在 CI 设计上名声赫赫的日本 PASO 公司社长中西元男先生。中西元男先生作为知名的国际级企划大师，欣然接受了重塑新蒙妮莎品牌形象这一重大挑战。这是中西元男首次对一家中国企业进行如此全面的策划和包装，他的加盟，无疑使蒙妮莎的重振计划刚一起步就定格在了“向世界水平看齐”之上。

中国十佳优秀设计师之一的赵伟国，无疑是新蒙妮莎腾飞战略中另一个不可缺少的支柱。以都市年轻时尚白领职业女性为设计方向的赵伟国，是中国优秀服装设计师中极具潜质的人物。他是中国最早的服装学硕士，有着丰富的经验和阅历。对于新蒙妮莎定位于具有国际水准的高档次的职业服装和服饰来说，他是非常合适的人选。

由于曾有的辉煌，蒙妮莎的二次创业引起了社会各界的广泛关注。中国服装界的业内人士对新蒙妮莎强有力的举措表示了认同。专家们认为，中国服装已连续 5 年在服装生产量、出口量、创汇量方面位居世界第一，跨世纪的中国服装业正面临着从服装大国向服装强国发展的现实课题。这一进程无疑需要有一大批与国际接轨、品质卓越、声誉显赫的知名民族品牌的涌现和发展。在“98 中国跨世纪发展战略研讨会”上，专家们提出了服装与服饰、服装与高科技、服装与面辅料、服装与国际“五大结合”的思路。巧的是，新蒙妮莎的复兴纲要正与此精神不谋而合。我们期待着一个新的蒙妮莎在中国时装舞台上乃至世界再现辉煌。

《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)

穿出更潇洒的你：雅戈尔展现品牌

一、整合背景

雅戈尔集团股份有限公司的前身是浙江宁波“青春”服装厂，公司经过 17 年的艰苦奋斗，从 2 万元起家的小企业发展到现拥有资产 6 亿多元，销售总额 10 亿元的大型乡镇企业。集团公司现有下属企业 25 家，涉足制衣业、房地产业、贸易、商业、金融业、印刷业、建筑业、广告业和教育等诸多领域。公司还在香港、日本等地设立了境外分公司。1995 年按国际惯例组建了三大中心。生产中心以衬衫、西服为龙头，推动其他产品，如西裤、时装、童装、针织服装；营销中心从事产品的开发和市场销售，目前遍及全国的营销网络已经形成，产品知名度和市场占有率不断提高；投资管理中心主要从事集团资本经营、筹资及项目投资，从而加大对服装和房地产业的投资力度，促进了企业的快速稳步发展。

现集团公司拥有员工 5000 人，年产衬衫 500 万件，西服 35 万套，童装 200 万件，针织时装 20 万打，童装、针织品全部销往日本、香港等国际市场。公司主导产品“雅戈尔衬衫”历年被国内贸易部（现为国内贸易局）评为最畅销国产商品“金桥奖”，

1995、1995 两年荣获“中国名牌衬衫第一名”，同时被服装质量检测中心授予中国衬衫行业第一家产品质量免检单位。公司被评为中国服装工业八强企业，中国服装工业利税超亿元三强企业。

被国家经贸委、国家统计局列入综合评价最佳 500 家企业之一。

1997 年 4 月 14 日，国家工商局认定一批驰名商标，雅戈尔服装名列其中，这是中国服装首次被确认为驰名商标。1997 年雅戈尔衬衫、西服双双荣登全国百家大商场最畅销品排行榜，成了全国服装行业惟一荣获两项殊荣的企业。

雅戈尔从 1991 年以来做过三次 VI（视觉文化）导入，前后有三个不同的标识，1991 年以一个圆形图案加一个“Y”，1993 年改为一个椭圆形中间加一个“Y”，1994 年又增加了一个“I”（表示争创一流）下面加英语转形 Youngor（表示永葆青春）。从 CI 本意来说，企业标识应当统一，因此有必要进行整合。

二、推行方针

在原有的企业理念基础上提炼新的 MI（企业理念），从整合企业标识入手、确立企业新标识，最后向社会推出新标识和新视觉形象。

通过 CI 导入与整合，进一步增强企业自身的凝聚力，从而使企业员工的言行与企业整体形象达到最大程度的统一。

三、细划路线

确定企业宗旨——服务社会、贡献社会、装点人生、创造人生。

提炼企业精神——第二次创业，名牌不是终点，步步是台阶，年年是起点。

总结经营哲学——品牌与品质同步，人才与事业共长，精神与物质并重。

弘扬企业文化——人际关系家庭化、组织纪律军事化、学习工作学院化、开拓与稳健并重。

实施经营战略——名牌战略、名企业战略、争创国际一流、兼并与收购、把企业做大。

推行广告战略——以设计带动生产、加强产品设计、以企业形象烘托名牌。

策划市场战略——产品定位：西服、衬衫；品牌定位：一流企业、一流产品、一流服务。发展国内市场，开拓国际市场，向国内市场纵深发展；向多品种，多规格、多花色发展，开拓配套产品、系列产品；向华东、西南、西北、全国铺开；建立国际市场电脑信息网络，收集海外信息，向国际市场进军；把欧、美、日作为高价位市场，把周边国家、东南亚、中东作为低价位市场；实施营销人员培训计划，加强风险管理。

重申六大经营原则——竞争原则、盈利原则、用户至上原则、产品质量原则，创新原则、优化服务原则。

明晰战略分类——风险回避（多种经营、收购兼并），产品增长（地域扩展、市场渗透）合理化（降低成本、投资）、竞争（市场领先、市场挑战、市场跟踪）战略。

四、VI 设计

VI 设计以体现圆满、成功、青春、热情、朝气为基调，融入儒家文化为核心的管理文化意蕴，处理好人缘、地缘、血缘的人际关系，处理好企业与企业、企业与社会、企业与政府的关系。中国企业管理研究会 CI 导入课题组聘请了中央美术学院设计系、中央工艺学院的专家进行了新标识设计。与 MI、BI 的设计一样，VI 设计也属企业无形资产的创造性工作，它的形成往往需要花费大量经费、大量时间和高素质、高水平的劳动。美国泛美航空公司为征集公司标识花费了 58 万美元，尽管最后中标者只有一个，但也必须承认，其余未中标的设计也是完全必要的，没有比较就没有鉴别，没有其它的“不好”，就不能说明这个“好”。知识、科学、技术、设计等智力活动，其创造价值的风险性是不确定的，产出率和成功率低是正常的，但成功的那一个所创造的效益是超常的。

《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)

风云造时势：荣事达引入 CI

荣事达集团公司成立于 1994 年 1 月，同年 3 月与日本三洋电机株式会社等 5 家企业组建合资公司。95 年 1 月被国家经贸委、国家税务总局、国家海关总署联合评定为全国企业“技术中心”，担负起国内洗衣机行业产品开发和研制的重任。96 年 2 月通过 ISO9001 国际质量体系认证。8 月，荣事达与美国家电第三大企业“美泰克”公司合资。公司历年被评为全国 500 家最佳经济效益企业和全国 500 家利税大户，全国洗衣机市场占有率、销售额、销售量第一。现有职工 8000 余人，总资产 15 亿元。1997 年生产洗衣机 175 万台，产销率达 99.7%，实现销售收入 18 亿元，利税 1.83 亿元，产值、销售收入、利税分别比 CI 导入前的 1996 年增长 31%、13%和 18.8%。

1997 年 5 月 18 日，荣事达集团推出了中国第一部《企业竞争自律宣言》奉响了荣事达 CI 导入的序曲。荣事达集团会同中国企业管理研究会 CI 导入课题组进行了周密的策划，决定把推出《宣言》作为荣事达 CI 导入的切入点，接着在钓鱼台国宾馆举行了新闻发布会，中央电视台进行了实况转播，《焦点访谈》又作了追踪报导。新华社向全国各大报纸发出通稿，《人民日报》、《光明日报》、《经济日报》等报纸、中

央人民广播电台都作了相应报导，一时间成了全国一大新闻热点（后被中国家电协会和当时的国内贸易部评为 1997 年十大新闻之一）。

一、导入背景

近年来，中国家电行业出现了多起恶性竞争的事件，这些竞争对市场、对同行、对企业自身都伤害甚重，企业和社会都付出了沉重的代价。据上海媒体报道：1997 年 3 月，海尔和新飞“上海滩大战”，海尔销售人员发放印刷品声称新飞产品技术不过关，售后服务跟不上，产品积压 30 万台云云，在上海市的许多大商场公开散发，新飞对此提出抗议，两家对簿公堂。此类事件也发生于小天鹅和小鸭之间。小天鹅的咨询人员到小鸭柜台前殴打怀有身孕的小鸭营销小姐，在南京又发生“小天鹅踢小鸭”的事件，随着市场竞争的日趋激烈，为争夺市场份额，一些不规范、不正当的竞争行为在家电行业中已屡见不鲜。

二、策划与运作

塑造良好的企业形象是增强企业竞争力的有效途径之一，导入 CI 是一项整体作业，而非临时、短期的企业行为。如何开发、如何导入、如何强化企业的市场竞争力、加深消费者对企业品牌的认同，在进行 CI 策划和运作时仅找一个切入点是远远不够的，还需要对 MI、BI、VI 进行系统化的设计。MI（企业理念）是一种企业整体的价值观和经营宗旨，是企业识别系统基本精神所在，也是整个企业识别系统的原动力。成功的 CI 导入，首先要调动 MI 的各要素去激活企业内部机制——组织管理、制度等，并将它辐射到企业对社会公益活动的参与等方面。

荣事达在中国企业管理研究会 CI 导入课题组的协助下，共同策划了以理念为营销为中心的一系列 BI 展示，这种 BI 整体推出在国外称之为“企业传播行销系统（Corporate Marketing Communication System）的 SMCR 模式（Source→Media→Code→Receiver）”，以争取社会公众的支持与认同。主要内容如下。

策划 5.18 宣言和“5.18 计划”。其含义一是准备在 5 月 18 日推出，二是把宣言精炼为 5 章 18 条，包括“企业竞争自律总则”、“企业竞争道德”、“企业自律准则的检查与监督”。

提炼企业理念。公司把荣事达在长期经营实践中形成的“和商”理念归纳为“互相尊重、相互平等、互惠互利、共同发展、诚信至上、文明经营、以义生利、以德兴企”32 个字，以此作为处理企业与消费者、企业与商界、企业与企业之间、企业员工之间关系的基本准则。举行由一些专家学者和中国轻工总会有关部门负责人，及企业代表共 50 多人参加的“市场经济与企业自律”专题研讨会。与会者认为，社会主义市场经济需要法律、法规的不断完善，更需要参与竞争的各个主体严格的自律，共同构筑起有序竞争的利益共同体，在越是趋于完备的市场制度和越是激烈的竞争环境的大背景下，越要求人们在道德上守信、越要排斥无信、欺诈的不正当竞争。

经济日报发表《为荣事达企业自律叫好》的社论，称荣事达为全国企业界带了一个好头，为中国市场经济走向规范化作出了重要贡献，指出这是呼唤市场经济有序化的一大突破，对规范各行各业、规范各企业的行为有重要意义。

三、无形资产的再运作

CI 导入与推行是一项长期、复杂的工程，至少需要 1—2 年的时间，CI 导入为企业无形资产增值展开了广阔的前景，已被越来越多的企业看好。

无形资产是企业的宝贵财富，可为企业带来超额利润，根据无形资产再次使用不会磨损，反而会增强其作用，使用越频繁、越广泛、使用价值就越高、增值也越快的原理，荣事达准备对业已形成的无形资产增值进行再运作，运用自律宣言周年纪念之际，再度进行大规模操作，使自己的市场占有率、企业无形资产有一个明显的提升。

摘自《管理案例博士评点》 代凯军编著 中华工商联合出版社

[回目录](#)