

## 浅谈企业文化

□ 郑朝阳 曹靖宇

近年来,企业文化被越来越多的人所重视和关注。对企业文化系统性的概括是引入CIS这个概念,它的导入使得很多企业业绩迅速提升。

CIS是一种现代企业经营战略,它由三者构成:企业理念识别(mind ineditity)简称MI,企业行为识别(behavior identity)简称BI,企业视觉识别(visual identity)简称VI。

什么是企业文化?不同的人对企业文化的定义和认识也不同。笔者认为,如果把企业比作一个人,那么这个人内在的价值观念、要遵循的行为准则以及外部的公众形象就是企业文化。企业文化可以从三个方面来阐述:

### 一、企业的精神和价值观

在当前企业缺少企业文化是很难适应市场变化的。企业家是企业的“精神领袖”,企业家的思想和思想对企业的精神和价值观念起着决定作用。企业的精神是企业家根据行业的现状和前景拟定出的企业的发展宗旨和目标、经营战略。企业的价值观是企业员工在企业家理念的指导下,形成的被大家认可的行为规范和道德准则。这是整个企业文化最核心的部分。

企业家是企业文化建设的创造者、倡导者和总结者,并通过自己的价值观从整体上来影响和决定企业员工的价值观和行为,最终形成一种企业性质的企业家精神,即企业文化。这种精神不是一成不变的,在企业发展的初期,企业家敢打敢拼的顽强意志和突出的个人能力为企业以及企业文化的发展打下基础;在企业发展的中期,企业家要能够站在行业的最高点,用发展、创新的战略眼光带领员工不断前进,发展企业文化;在企业发展的稳定期,企业家在以往价值观的基础上,通过不断学习和积极探索,以人为本,寻找适合于当前经济发展的企业精神和文化。从海尔、华为的企业文化手册里我们不难看出一个优秀的企业,它们的企业文化往往是企业发展到一定的规模和层次才会有所体现。

### 二、企业的管理制度和行为规范

没有规矩不成方圆。一个企业要有良好的发展,必须有健全的规章制度和行为规范。它是企业精神文化的表现形式,也是实现物质文化的基础保证。

到海尔参观过的很多人有这样的困惑:海尔的口号我们都提过,很多规章制度我们也有,为什么在我们的企业没有效果?其实,海尔的企业文化只可借鉴不可照搬,不用总是把各个企业都和海尔的企业文化相比,而是要根据企业的实际情况去打造属于自己的企业文化。

首先,海尔的制度是和企业文化相结合的,能被广大员工接受并认真执行。管理的核心就是执行。那什么是执行?执行就是有结果的行动。态度不等于结果——很多员工的观念是没有功劳也有苦劳;出工就要给我工资。职责不等于结果——职责是一个对工作范围的抽象概括,没有结果职责就变成一纸空文;任务不等于结果——任务是一个执行假象,是因为我们绝大多数的人在实

际工作中,当你以为你自己在执行的时候,其实是在完成任务,而不是执行。只有员工有了结果思维和意识,才能真正去执行。

其次,海尔企业文化手册中的“OEC”管理法体现出海尔的责任制度划分非常明确,每一处每件事都具体到责任人。责任就像人背上一只猴子,优秀的企业身上的猴子井井有条,混乱的企业身上的猴子上蹿下跳。

北京锡恩,国内著名的管理咨询培训公司,他们运用结果管理工具:YCYA制度去规范员工的工作。

Y:Yes,承诺:员工接到任务指令后,明确做出结果承诺。

C:Check,检查:检查人对执行人的过程和结果进行监督和检查。

Y:Yes,汇报:任务完成后,要明确向指令发出人汇报结果完成情况。

A:Award,奖惩:根据检查结果,即时奖惩,“奖惩不过夜”。

由此可见,企业的任何管理制度和行为规范想要取得成效,形成企业文化,必须要有效地监督和管理,并得到员工的坚决执行,否则,就只能是一纸空文。

### 三、企业外部体现的公众形象

笔者曾经在广告传媒公司的任职经历,使我对企业的公众形象的展示和打造有了进一步的认识和理解。

企业视觉识别,广告行业的术语叫VIS形象设计。它是将企业理念、企业文化、运用整体的传达系统,通过标准化、规范化的形式语言和系统化的视觉符号,传达给社会大众,具有突出企业个性,塑造企业形象的功能。它包括企业外部形象的各个方面:企业LOGO、标准字体、办公用品设计、公共关系礼品设计、员工服装服饰规范、企业车体外观设计、标志符号指示系统、销售店面标识系统、企业商品包装识别系统、企业广告宣传规范、展览指示系统等。

VIS就是对企业进行全面的、规范的合理化包装。在不同的时间,不同的场合,以统一的符号传播给社会大众,提升自己的公众形象和知名度。一个企业,一个品牌的发展必须有良好的企业识别来作为依托,不仅仅是用户对当前产品的认知和认可,而且为企业未来多元化经营打下良好的公众基础。

如何去完善、创新企业文化?高瞻远瞩的企业家精神战略,优秀的管理模式,完善的监督制度,坚决执行的团队,是打造优秀的企业文化的基础。业绩的背后是团队,团队的背后是文化。一个企业由若干部门组成,每一个部门都是一个团队,每一个团队都应该建立自己的团队文化。作为管理层,他们需要与时俱进,不断学习,探索出适应当前经济社会发展的经营目标和战略方针,以激昂的“领袖精神”带领员工前进;

作为企业的销售团队,要树立自信,不断激励自我,分享成功案例和成功经验,用扎实的产品知识、饱满的激情去赢得客户的认可;作为企业的技术团队,要大胆创新,勇于抛弃日新月异的产品,根据客户的需求,设计出符合当前社会的产品;作为一线工人团队,要有扎实基本功,提高责任心,努力提高产品质量,端正工作态度,努力为企业创造效益。

(作者单位:许昌烟机公司)

# 情势变更原则在建设施工合同中的合理运用

□ 龙争

2007、2008年,受国家宏观经济调控影响,建筑材料大幅涨价,各地承包商纷纷要求调整价差,从而引发了众多争议。目前建材价格虽已回落,但争议尚未完全解决。

2009年5月13日起施行的《合同法司法解释(二)》(以下简称《司法解释》)确立了情势变更原则,为解决此类纠纷提供了直接的法律依据。所谓情势变更原则,是指合同依法成立后,因当事人不可预见、不可避免的原因导致合同赖以存在的客观情况发生变化,如继续按原合同履行将会显失公平,违背诚实信用原则,因此允许合同进行变更或解除的原则。

《司法解释》第26条规定:“合同成立以后客观情况发生了当事人在订立合同时无法预见的、非不可抗力造成的不属于商业风险的重大变化,继续履行合同对于一方当事人明显不公平或者不能实现合同目的,当事人请求人民法院变更或者解除合同的,人民法院应当根据公平原则,并结合案件的具体情况确定是否变更或者解除。”

由此,对因建材价格异常上涨引发的纠纷,施工企业可运用情势变更原则,依据《司法解释》的规定,通过调整合同价格或解除合同来解决。

### 一、情势变更原则的适用条件

(一)如何判定材料价格发生“情势”变更  
判定材料价格是否发生“情势”变更,通常有以下三种认定方式:

(1)以施工企业不亏损或实现微利为衡量标准,因价格异常波动导致收入低于成本显然是不合适的。

(2)借鉴工程所在地的建设行政主管部门出台的调差文件,对原合同价格进行调整。该方法最为直观和简便。

(3)取决于形成和订立合同时对风险和评估的考虑,如果价格涨幅把报价中包含的利润和风险都耗尽了,就应当界定为异常变动。

如合同中事先规定了调价条款,按合同约定执行,如未规定调价条款,只要符合以上条件,施工企业均可提出调价要求。

#### (二)适用情势变更的条件限制

1、时间限制:施工企业提出补偿材料价差应当在合同履行期间,办理最终结算前,并且按照诉讼时效制度的规定,自情势变更发生之日起,不得超过两年。如合同履行完毕才提出调价要求,应视为施工企业已自愿承担涨价风险。

2、《司法解释》第三十条规定,“合同依法施行后成立的合同发生纠纷的案件,本解释施行后尚未终审的,适用本解释;本解释施行前已经终审,当事人申请再审或者按照审判监督程序决定再审的,不适用本解释”。此条为施工企业适用情势变更原则解决材料上涨问题提供了一个相对比较长的时间。此外,在这个时间段之前的相关纠纷可通过《合同法》的“公平原则”和“诚实信用”原则来解决。

3、当事人在迟延履行义务期间,发生情势变更,能否适用情势变更制度。一般认为,对于情势变更的发生,当事人有过错的,应当承担过错责任,因而不得主张适用情势变更原则。但也有学者认为:情势变更原则的目的在于分担风险,而不能因为迟延履行而承担了不应承担的风险。本人认为,如果施工企业能证明即使在正常履约的情况下仍不能避免情势变更的发生,造成损失,则应允许其主张适用该原则,但对违约责任的承担不受影响。

#### (三)有预付款的条件下能否运用情势变更原则调整合同价格

有专家认为视业主支付预付款与工程总价的比例即是否达到25%而定,如果达到这个比例应认定风险责任已

经转移,施工企业主张价格调整理由是不充分的。

目前而言,业主一般只预付合同价款的5%—10%,施工企业需要投入10%—20%的自有资金作为生产流动资金维持运转。如果预付款达不到足额的程度,材料价格异常波动势必造成施工企业利益上的受损,一旦材料价格发生异常波动,施工企业应不失时机要求业主方调整合同价格。

### 二、运用情势变更解决材料价差的方式

情势变更发生后,一方当事人无权自行变更或解除合同。双方协商解决才是上策,协商达成一致意见的,应及时签订补充合同或形成会议纪要作为调整合同价款的依据;如若协商不成,应及时提出诉讼或仲裁。在诉讼或仲裁中人民法院或仲裁庭亦不会依职权主动适用情势变更原则,必须由当事人主动提出。关于变更或解除合同,一般认为,对情势变更原则的适用,应尽量维持原有的基本法律关系。即一般采用变更某些条款来解决公平问题,如果变更尚不足排除不公平的结果,使得合同的履行成为不必要或不可能,才可以解除合同。

### 三、订立合同时加入调价条款,合理分担风险,减少纠纷的发生

在实践中,业主往往利用自己的强势地位,在签订施工合同时,要求承包人放弃材料价格上涨时,主张价格调整的权利。类似合同一旦签订,加重了合同当事人对风险预测的要求,可能被认定为对风险的承担有所预见的准备,对承包人极为不利。施工企业在签订总承包合同前,应通过谈判避免此类条款的出现。同时,在合同履行过程中,发生情

势变更时,无论合同中是否有该条款,仍应提出调价要求。因为情势变更是特殊情况,不同于一般的价格波动,施工企业提出调价要求有法可依。

近年来由于此类纠纷较多,不少业主在合同条款中规定了调价条款。2009年8月1日起正式施行的《公路工程标准施工招标文件》(以下简称《标准施工招标文件》)在通用合同条款中对物价波动和法律变化引起的价格调整,作了新的规定:对于物价波动引起的价格调整,提供了两种价格调整方式由招标人选择使用,一种是价格指数调整价格差额法(即遵循投标函附录中的价格指数和权重表约定的数据,按一定公式计算差额并调整合同价格),另一种是造价信息调整价格差额法(招标文件规定投标报价时,采用工程造价管理机构发布的价格信息作为人工、材料和机械的市场价格的,可以按照本项约定调整价格差额)。《标准施工招标文件》的施行意味着,今后凡必须进行招标的二级及以上公路工程都可调价。

### 四、合同履行过程中做好相关证据收集工作

施工企业在合同履行中应加强合同和资料的管理,做好相关证据收集工作。主要是两方面的证据收集:一是物价上涨的证据,二是造成的损失。第一类证据包括市场行情资料,即市场价格(工程造价管理机构发布的价格信息)、官方物价指数、工资指数等公开材料和政策性文件等。这些资料应当保存详细、完整,符合证据的有效性要求。尤其是主管部门的调差文件,虽然只是指导性意见,对合同双方没有强制约束力,不能作为司法裁量的直接依据,但可作为法官行使自由裁量权的一种参考,特别是对正常风险幅度的判断。

(作者单位:四川路桥建设股份有限公司)

# 中国重汽营销渠道研究

□ 朱学艳

### 一、营销渠道策略的基本理论

著名管理学家菲利普·科特勒认为渠道是某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。渠道策略是市场营销组合策略中的一个重要决策,企业所选择的渠道将直接影响其他所有市场营销决策。重卡车辆公司只有设计和选择了合理、高效的销售渠道,才能使公司的重型汽车产品顺利完成从公司向消费者的转移。

汽车销售渠道是指:当汽车产品从汽车生产企业向最终消费者转移时,直接或间接转移汽车所有权所经历的途径,是沟通汽车生产者和消费者之间关系的桥梁和纽带。因此汽车销售渠道主要包括:总经销商、批发商和经销商,还有汽车销售渠道的起点生产企业,终点消费者。

汽车销售渠道的类型主要包括以下三种:

1、直接销售渠道:指企业直接把产品销售给消费者或用户。不经过任何中间商转手的市场营销渠道;包括销售代表的区域销售队伍。

2、间接销售渠道:指企业通过各种不同的中间商,把产品销售给最终消费者或用户的市场营销渠道,主要有分销商、代理商、汽车专卖店和汽车交易市场。

3、直接营销渠道:不需要销售队伍把厂商和客户直接联系在一起。这样的渠道包括电话营销、直接邮购、因特网。

### 二、中国重汽营销渠道的转变和建设

1、营销渠道的转变过程。  
几年前,中国重汽的产品销售以直

销为主,在全国主要省市都设有销售公司,销售人员多达1500多人,一年却只卖四五千辆车。随着销量越来越大,靠自销已经无法完成销售任务,成为企业走向市场、做强做大的瓶颈。

中国重汽提出,销售战略要从适应市场转变为经营市场,从以直销为主转变为经销商和改装厂经销为主,营销人员从以销售为主转变为以市场开拓、系统用户开发、售后服务、信息反馈、管理与监督为主。推出了“大市场、大营销”的市场网络发展模式。售后服务方面,中国重汽率先在行业内注册了第一个服务品牌:“亲人”服务。“亲人”服务不仅有严格的服务规范、标准化的服务方式,而且对服务人员及服务热线接线员的招呼语、告别语都有严格的规定。中国重汽把亲情、主动、及时、有效、终身的亲人服务内涵贯彻到每一次服务中。

#### 2、营销网络建设发展过程。

在人们对轿车4S店模式提出质疑的时候,中国重汽率先在重卡行业规划建设4S店。通过对4S店的建设,提升了中国重汽的品牌形象和地位,以4S店为骨干的网络经营业绩正在不断提升,4S店对经销业绩的贡献率从2005年的33%提高到2010年的45%以上。中国重汽营销网络体制的建设和营销网络单位的成长为中国重汽的快速发展提供了有力的支撑,是创造“重汽速度”和“重汽神话”不可或缺的篇章。

#### 3、营销网络的建设原则。

中国重汽营销网络建设的原则是:建立超出目标销量的网络,即销售15万辆的车,就要打造承销能力20万辆的网络;进一步进行网络运营质量提升,打造钢铁网络。中国重汽钢铁网络是指由经销、改装、服务、配件四大体系组成的营销网络,是一支可完全实现中国重汽营销战略意图,富有中国重汽营销特色的战斗队伍。在这个整体构架下,四大体系的互动、共融、互补将始终围绕一个目标——用户利益而形成一种全新的合作关系,坚持科学发展观,遵循

网络和谐原则,品牌化、专营化。

### 三、中国重汽对营销网络的管理

#### 1、对营销网络实施分级管理。

中国重汽对经销网络实施4S店、品牌专营店、一般经销店三级管理;对服务网络实施中心服务站、一般服务站二级管理;对改装网络实施控股改装厂、参股改装厂、一般改装厂三级管理。对配件网络实施区域销售中心、配件专营店、服务站三级管理。中国重汽4S店、品牌专营店、中心维修服务站、亲人配件销售中心是专营中国重汽产品的网络单位,是中国重汽网络单位的核心部分,能够获得中国重汽特别的政策支持。

#### 2、细分市场区域化。

进一步实现中国重汽营销网络市场细化、区域细化、品牌专营细化和竞争对手网络转化工作,提升网络运营能力,提升营销网络服务的标准化、规范化,统一服务流程,是中国重汽实现销售目标和营销网络建设细分的要求。

随着中国重汽产品链的不断延伸,中国重汽设立了四个主营业务,经营不同系列的产品。目前四个主营业务在全国设有108个分公司,每个分公司对各自的区域进行精耕细作。针对每个分公司销量及市场区域的特点,中国重汽将全国市场分为成熟区、成长区和在开发地区三种类型。中国重汽根据这三个类型进行不同的网络建设进行网络布局、网络管理。如适当提高成熟地区网络发展的“门槛”,注重综合实力及能力;对于网络发展偏弱的成长、待开发地区,在适当降低硬件条件的基础上,注重覆盖面及网络的培养、提升、拓展。

#### 3、对营销渠道的支持政策。

针对国内重型汽车市场日趋激烈的竞争态势以及重型汽车购买者需求特点的变化,同时为了中国重汽新建营销网络的“双赢”原则,中国重汽相继出台了协议经销单位、改装单位商务政策;新产品销售奖励政策;中国重汽4S

店支持政策;中国重汽展车、周转车管理规定和中国重汽营销网络管理细则。这些政策及相配套的管理规定,综合了中国重汽营销战略的内涵,极大地提高了营销网络成员单位对中国重汽的亲力和忠诚度。

### 四、中国重汽营销网络仍需提升的内容

#### 1、营销网络仍需提升的方面。

虽然中国重汽的营销网络建设已有固定模式,管理流程也日趋完善,但仍存在着一定的问题,如网站运营质量有待进一步提高;网站发展不均衡;中国重汽四个主营业务网站内耗大,在个别地区存在恶性竞争;区域保护力度不够,存在跨区和低价销售问题;网络监督机制不健全等。这些问题都有待于进一步提升和完善。

#### 2、中国重汽营销网络提升工程。

针对以上方面,中国重汽适时提出了“中国重汽营销网络提升工程”的概念,重新审视营销网络体制,充分挖掘其潜力,使中国重汽营销网络建设提升到新的高度。

中国重汽营销网络提升工程的涵义是:全面提升中国重汽营销网络运营质量,深入贯彻和体现中国重汽企业文化,把中国重汽营销网络打造成为中国重汽最坚定、最忠实的合作伙伴。将营销网络纳入中国重汽的大品牌、大文化体系,形成中国重汽的销售服务“亲人家族”。进一步实现中国重汽营销网络市场细化、区域细化、品牌专营细化和竞争对手网络转化工作,提升网络运营能力,提升营销网络服务的标准化、规范化,统一服务流程。

通过中国重汽营销网络的提升工程,中国重汽营销网络的管理水平得到了较大的提升,营销网络的凝聚力进一步增强,网点单位对中国重汽企业文化的理解进一步增强,形成了与中国重汽生死与共、荣辱与共的战略同盟。

(作者单位:中国重型汽车集团有限公司市场部)