

提要：沃尔玛从一个乡村小镇的小杂货店成长为世界企业 500 强之首的大型跨国零售业帝国，其影响因素是多方面的。但其中，由萨姆所倡导的、经过几十年的实践不断发展和丰富、独特的企业文化所起的作用却是不可估量的。

1、重视企业文化建设的传统是造就辉煌的保证

沃尔玛公司虽然仅有 50 多年的历史，但一直非常重视企业文化的作用，充分发挥企业文化对形成企业良好机制的促进和保障作用，增强企业的凝聚力和战斗力。沃尔玛公司创始人萨姆·沃尔顿，为公司制定了三条座右铭：“顾客是上帝”、“尊重每一个员工”、“每天追求卓越”。这也可以说是沃尔玛企业文化的精华。

为了给消费者提供物美价廉的商品，沃尔玛公司不仅通过连锁经营的组织形式、高新技术的管理手段，努力降低经营费用，让利于消费者，而且从各个方面千方百计节约开支。

沃尔玛公司重视对员工的精神鼓励。总部和各个商店的橱窗中，都悬挂着先进员工的照片。各个商店都安排一些退休的老员工，身穿沃尔玛工作服，佩戴沃尔玛标志，站在店门口迎接顾客，不时有好奇的顾客同其合影留念。这不但起到了保安员的作用，而且也是对老员工的一种精神慰藉。公司还对特别优秀的管理人员，授予“萨姆·沃尔顿企业家”的称号。公司以沃尔玛的每个字母打头，编了一套口号，内容是鼓励员工时刻争取第一。公司每次召开股东大会、区域经理会议和其他重要会议时，每个商店每天开门营业前，都要全体高呼这些口号，并配有动作，以振奋精神，鼓舞士气。

2、提出“员工是合伙人”的企业口号

萨姆非常重视人的作用，他说：“这些高科技的设备离开了我们合适的管理人员，以及为整个系统尽心尽力的员工都是完全没有价值的。”他一直致力于建立与员工的合伙关系，并使沃尔玛的 40 万名员工团结起来，将整体利益置于个人利益之上，共同推动沃尔玛向前发展。萨姆将“员工是合伙人”这一概念具体化的政策是三个计划：利润分享计划、雇员购股计划、损耗奖励计划。

1971 年，萨姆开始实施第一个计划，保证每个在沃尔玛公司工作了一年以上，以及每年至少工作 1000 个小时的员工

大力倡导和传递企业文化：让员工也“当家” 沃尔玛的国际“取胜之道”



工都有资格分享公司利润。萨姆运用一个与利润增长相关的公式，把每个够格的员工工资的一定百分比归入这个计划，员工们离开公司时可以取走这个份额或以现金方式，或以沃尔玛股票方式。雇员购股计划的内容就是让员工通过工资扣除的方式，以低于市值 15% 的价格购买股票，现在，沃尔玛已有 80% 以上的员工借助这两个计划拥有了沃尔玛公司的股票，而其他的 20% 员工基本上都是不够资格参与利润分享。损耗奖励计划的目的就是通过员工共享公司因减少损耗而获得的盈利来控制偷窃的发生。损耗，或者说偷窃是零售业的大敌，萨姆对有效控制损耗的分店进行奖励，使得沃尔玛的损耗率降至零售业平均水平的一半。

3、充满朝气和活力的沃尔玛文化

“萨姆可以称得上是本世纪最伟大的企业家。他所建立起来的沃尔玛企业文化是一切成功的关键，是无人可以比拟的。”美国 KMART 连锁店创始人哈里·康宁汉这样评论他的竞争对手萨姆·沃尔顿。

无论是到世界各地的任何一间沃尔玛连锁店中，你都会感受到一种强烈的震动。这是长期以来形成的企业文化，是沃尔玛精神勤恳、节俭、活跃、创新。正因为此，每一位公司同仁都热爱着沃尔玛，默默地为顾客服务的事业而奉献。

长期以来，沃尔玛的企业文化使沃尔玛公司的同仁紧紧团结在一起，他们朝气蓬勃，团结友爱。

沃尔玛的员工总是设法让生活变得有趣及充满意外，他们经常会作出近似疯狂的行为来吸引同仁的注意，让顾客和同仁觉得趣味横生。萨姆·沃尔顿可称为典型代表，有一次他答应如果公司业绩出现飞跃，他会穿上草裙和夏威夷衫在华尔街上跳草裙舞。当年公司营业额的确超出了他的预料，于是他真的在美国金融之都华尔街上跳起了欢快的草裙舞，当时被报界大肆曝光。公司副董事长曾穿着粉红色裤袜、戴上金色假发，骑着白马在本特维拉闹市区招摇过市。

尽管有些人认为沃尔玛有一群疯疯颠颠的人，但了解沃尔玛文化的人会懂得它的用意旨在鼓励人们打破陈规和单调生活，去努力创新。“为了工作更有趣。”这就是萨姆·沃尔顿的“吹口哨工作”哲学。

通过这些有趣的游戏，不仅使沃尔玛员工和领导人员之间更加亲切，使他们觉得情趣盎然，而且还是一种最好的宣传公司和促销的手段。沃尔玛的企业文化是在小镇上发展时就逐渐形成的。公司成长之后，沃尔玛仍然不忘鼓励人们在店里制造欢乐气氛，共同为社区增添生活的乐趣。培养团队意识，即使有时与宣传和促销商品没有关系。

4、别开生面的“周六例会”

沃尔玛的“周六例会”最能体现其企业文化。每周六早上七点半钟，公司高级主管、分店经理和各级同仁近千人集合在一起，由公司总裁带领喊口号，然后大家就公司经营理念和管理策略畅所欲言、集思广益。做出优良成绩的员工也会被请到本特维拉总部并当众表扬。这一周一次的晨间例会被视为沃尔玛企业文化的核心。参加会议的人个个喜笑颜开，在轻松的气氛中彼此间的距离被缩短了，沟通再不是一件难事，公司各级同仁也了解到了各分公司和各部门的最新进展。

5、培训，经常地培训

沃尔玛的经营者在不断的探索中，领悟到人才对于企业成功的重要性。如果想要发展，就必须引进受过教育的人才并给予他们进一步培训的机会。

沃尔玛公司把如何培养人才、引进人才以及对既有人才的培训和安置看成一项首要任务。沃尔顿先生和妻子海伦在阿肯色大学专门成立了沃尔顿学院，使一些早年没有机会受到高等教育的经理有一个进修充电的机会。沃尔玛为员工制定培训与发展计划，让员工们更好地理解他们的工作职责，并鼓励他们勇于迎接工作中的挑战。

公司对合乎条件的员工进行横向培训和实习管理培训。横向培训是一个持久的计划，沃尔玛十分重视在工作态度及办事能力上有特殊表现的员工，他们会被挑选去参加横向培训。例如收银员有机会参加收银主管的培训。为了让有领导潜力的员工有机会加入领导岗位，沃尔玛还设立了管理人员培训课程，符合条件的员工被派往其他部门接受业务及管理上的培训。

(阿文)



注重细节：屈臣氏的管理精髓

化妆品连锁渠道路线，一直是众多连锁企业所看重的一条生命线，其中，屈臣氏个人护理连锁商店就是成功的例子，屈臣氏在整个化妆品连锁行业中可以这么说，是非常成功的连锁企业，屈臣氏的成功经营之道，是众多连锁企业都难以复制的，屈臣氏的成功经营管理模式是业界中值得学习和借鉴的。

多年以来，业界众多专家都在研究屈臣氏的成功经营管理模式，它的成功给行业留下了最深刻的印象和历史轮回的学习榜样，屈臣氏的成功经营之道，它的成功模式的克隆复制方法，是众多企业可以学到和复制到的。在屈臣氏里面的员工都学到了深度的经营管理精髓，凡在内部的人都会经过专业的培训和指导，学到更多关于屈臣氏的专业知识和经营管理方法。

屈臣氏的成功经营之道，是化妆品连锁行业中的榜样，是化妆品连锁行业中的灵感。

屈臣氏的成功经营管理精髓，不得不让笔者备受深处心动和学习，在化妆品连锁行业中是笔者一直梦寐以求的一套成功管理模式。笔者认为屈臣氏的成功营销管理之道有多方面：

其一，独特的门面形象设计。屈臣氏的独特门面设计和具有独特的理念，引领了化妆品连锁行业中最突出的风格特色和独特的经营模式，从整体的外到内，整体形象的统一和定位理念都融合到一块，屈臣氏的风格特色比较符合大众消费群的定位，是化妆品连锁行业中为突出的焦点。

其二，成熟的营销管理体系。屈臣氏具有一套独特的营销管理模式，从内外因



益盛药业：依托先进管理赢得市场

吉林省集安益盛药业股份有限公司(以下简称“益盛药业”)是一家主要从事中成药的研发、生产与销售的企业。公司拥有健全的质量管理体系，由质量管理部全面负责产品的质量管理工作。公司主要采取以下措施保证原材料和产品质量：

1、设备保证

益盛药业加强技术改造，提高设施、设备的装备水平，积极采用新技术、新工艺，保证产品质量。近年来，公司先后引

进了多功能提取罐、喷雾干燥制粒机、旋转式压片机、大孔树脂过滤器等设备，完成了对小容量注射剂、硬胶囊剂、片剂、颗粒剂等剂型生产线的技术改造，目前公司 11 个剂型的生产线均已通过了 GMP 认证。

2、体系与制度保证

为了有效保证产品质量，益盛药业建立了公司、车间、班组三级质量保证体系，制订出科学、严谨并高于国家法定标准的质量检测内控标准，对产品从原辅

材料采购到售后服务进行全程质量监控；首先，对原辅材料采购严格按企业内控标准执行；第二，在整个产品生产过程中按 GMP 标准要求对生产的操作现场进行现场管理，加强生产过程的全程质量监控；第三，成品发放时经过严格的质量评价、审核，实行质量受权人放行制度；第四，建立产品销售客户档案，监测客户使用情况。

3、机构人员设置保证

益盛药业按照 GMP 要求设置了专

门的质量管理部，主要负责原材料和产品的质量管理工作，其职能包括：建立科学的质量管理体系，对检测人员建立目标管理制度，依据国家法定标准和公司内控标准，对产品进行双重标准的质量检测，严格控制产品质量。质量管理部下辖检测中心和 GMP 办公室，负责从原材料入库到产品出厂进行全过程质量检测、科研项目检验工作以及公司 GMP 现场管理等。

(钟金)



安踏之道：创新赢得未来

今年对于全国人大代表、安踏体育用品有限公司董事局主席兼首席执行官丁世忠来说意义不同。2011 年时安踏迎来了它 20 岁的生日。回想 20 年的路程，丁世忠认为，安踏的成长受惠于改革开放以来中国经济的蓬勃发展，受惠于安踏选择了快速成长的体育产业，更重要的是安踏的创新。

此次“两会”，丁世忠也带来了关于企业创新、知识产权保护方面的议案和建议。于是，创新便成为此次采访的主题。

品牌创新：核心竞争力

丁世忠认为，品牌的知名度和美誉度决定着企业的规模与核心竞争力。

他告诉记者，早在创业之初，安踏

就意识到，没有自己的品牌，未来的发展会越来越难。因此，在同行都很安逸地享受制造业利润的时候，安踏就开始筹划做知名度，着手企业品牌的系统建设。安踏的“我选择、我喜欢”品牌口号传遍全国。

为实现品牌全面建设，安踏在选择运动员进行代言的同时，进行了系列的体育营销。先后赞助了中国乒乓球职业联赛、排球职业联赛，并且一直是 CBA 职业联赛的赞助伙伴，将品牌的美誉度不断推向新的高度。

目前，安踏是中国奥委会的合作伙伴，为参加温哥华冬奥会、广州亚运会和 2012 年伦敦奥运会等所有重大国际赛事的中国体育代表团锻造领奖装备。

科技创新：持续发展力

科技创新决定了企业的可持续发展能力，安踏的科技创新主要体现为设计创新和科研创新。

丁世忠告诉记者，早在 2000 年初，安踏就在北京、上海、美国建立设计中心，组建了研发队伍，并与美国、欧洲、日本等建立了联合研发机构，做到了“品牌在泉州，资源在全球”。

2005 年安踏斥资 3000 多万元，率先在国内成立了第一间运动科学实验室。时至今日，实验室贡献了超过 40 项国家级专利技术。

2009 年 12 月，安踏运动科学实验室被国家发改委认定为“国家级企业技术中心”，这是中国体育用品行业第一家也是至今为止唯一一家获得国家认定的国际级企业技术中心。安踏研发设计费用从 1991 年的 200 万元，到现在每年不低于年收入 3% 的 2 个

多亿，增长了 100 多倍。

目前，在战略咨询、信息化建设、品牌营销和人力资源管理方面，安踏都选择专业的国际机构进行合作。

管理创新：综合运营力

内部的管理创新能力决定了企业自身的运营水平和综合实力。

丁世忠认为，团队的匹配主要是团队职业化和系统化管理的匹配，这也是安踏一直将团队的匹配当做公司管理建设最为重要的方面去抓的原因。

在供应商管理方面，安踏根据自身业务需求，对每个级别的供应商制定对应的评估标准和发展计划，使供应商的发展水平能与品牌公司的发展相匹配。

安踏现有全国最大的品牌分销网络，超过 8000 家品牌专卖店。营销体系已经转轨为代理商和专卖店的“行商”模式，率先在国内建立体育用品专卖体系，提升经销商与公司业务的匹配度。

同时，安踏也谨慎选择合作伙伴。

思想创新：长久活力

丁世忠说：“一个企业的基业常青，需要企业的管理者能够持续在经营思想、企业经营哲学方面不断进行创新，才能保证企业的长久活力。”

回首 20 年的征程，正是不断的思想创新使得安踏走出了一条富有自身特色的发展之路。

丁世忠强调，展望未来，安踏一定不会满足于已经获得的成就。“我曾对团队讲，目前世界品牌百强中，还没有中国企业的身影。随着我们民族和产业的腾飞，安踏有志代表中国企业进入世界最强品牌的阵营，这需要我们持续的创新，更需要在创新中的坚定与坚持。”

(李高超 黄奇)