

“我们提倡员工快乐工作，给顾客带去快乐，人力资源部门首先要做到尊重员工。”这是e龙推行企业文化的秘诀，是快乐工作的底线。

e龙的“快乐经”

□ 颜 菲

将“玩得开心”印到员工的工牌上！把“快乐工作”明确为企业文化和价值观的基调。这仅仅是为了讨好员工？还是管理方式的一场革命？

快乐，必然的选择

“你跟员工倡导什么，就会收获什么”。e龙旅行网副总裁郑树冰如此解释公司的“快乐经”。

快乐的感觉是感性的，选择快乐的过程却必须理性。e龙的快乐之变，从2004年末就开始了酝酿。

e龙网的主营业务是在线旅行服务，这一商业模式最初从美国兴起并获得了成功。随着这种商业模式被移植到中国后，同样在最早进入这个行业的携程网和e龙网都获得了成功。1999年成立的e龙公司，2004年就成功登陆纳斯达克。

但是，商业的成功吸引了资本，也吸引了更多的竞争者。到2006年，e龙和老牌竞争对手携程网被外界认为模式趋于同质化，在线旅行服务的业务流程已经成熟稳定，模式创新需要时间。

同时，以遨游网、芒果网等为代表的行业新生力量陆续投入了大规模的广告宣传造势，后起之秀的企业背后有雄厚的资本支持，在广告投入上的力度让e龙吃惊不小。要保证利润点和市场份额的兼收，似乎是个两难的抉择。作为国内商业投资和国外资本的孩子，e龙不能为了巩固市场地位和份额而把资金大量投入到烧钱的广告运作中。在三面夹击态势下，e龙网的决策团队不断思考公司发展的新爆点在哪里？

此时，全球最大的在线旅行服务公司 Expedia 已经完成了对e龙52%的控股，外资进入后，要求公司的盈利方式做更多突破，除了外部市场的开拓，外资公司倾向在管理上也同样创造更多效益。2006年1月，e龙新的CEO司徒耀明上任，担任过麦当劳中国公司、耐克中国公司高管的他，希望e龙向这些顶尖的跨国企业看齐，用更加人性化的管理促进公司业绩增长和品牌形象提升，拉开和竞争对手

的差距。e龙将发展战略最后锁定在追求客户满意和注重客户体验上，打造企业核心竞争力。

而满足和体察客户需要的前提是，关心客户的需要。进一步分析，员工对工作的满意度几乎直接决定了工作中的投入程度和主动性，进而决定了顾客的满意度。从价值链一步步反推过来，公司认为，要让e龙在激烈的竞争中保持优势，关键在于“公司的文化让员工在工作中获得快乐，进而实现顾客的快乐”！

最终，e龙的企业文化在2006年梳理完成：在“通过自主，自决，自由的旅行体验，丰富人们的生活”的使命下，“关注客户；团队精神；说了就做，做了就说；改进无止境；专注、专注、再专注；忠实诚信；热爱旅游；玩得开心；向浪费宣战；加速胜利；尊重他人”。这套体系，综合概括了员工、客户、企业共同的快乐。

而压力在于，“快乐工作”提出容易做到难。人力资源部门感到需要从几个方向考虑：企业文化细则中要体现客户满意和注重客户体验导向下的价值观和评价标准；企业文化让员工对从事的工作拥有热情；公司创造条件让员工快乐。

快乐，其实很简单

“玩得开心”并非e龙的独创，但在e龙却做出了效果。

“当初，公司讨论过是否要求员工统一穿工作服，考虑到组织的灵活和宽松的氛围，最后我们人力资源部门只要求员工穿比较得体衣服就可以，不硬性规定穿着的样式。”郑树冰介绍，e龙在不超过底线的基础上，给了员工更多的自由空气。

公司在北京的员工有1000多人，在星科大厦，三层楼都是e龙的办公场地。走进e龙，第一眼吸引你的，一定是公司在进入办公区前的最显眼的位置贴满了员工照片的一块墙面。没有正襟危坐，西装革履，在一张员工弹吉他的个人秀照片下，是一行“蜡笔体”的字：最佳造型奖！这面墙，是人力资源部门给员工留出的一个“秀场”，进去之后，是井然有序的工作间。在呼

叫中心，工作区的颜色要更加丰富一些，因为呼叫工作重复性高，容易引发心理疲劳，丰富的色彩可以调节员工的情绪。

“我们的员工喜欢在公司工作，他们喜欢这里的氛围。”郑树冰说。快乐的工作氛围，是e龙留住员工的重要因素。

所以，“要鼓励他们，并能用他们的语言和方式”。

如果团队有了一些进步和成功，但又没有到获得相当奖金激励的程度或者发放奖金的时间，人力资源部门还是会鼓励部门的一些庆祝活动，在这部分支出上，激励的思想是小投入大效果，以精神激励为主，例如在呼叫中心，每个员工每月有20元的聚餐费等团队活动的预算，部门领导可以不定期地开展一些团队活动，比如一个小型party，大家分蛋糕，员工像庆祝生日一样疯狂一下，在快乐的氛围中，职场压力顿解，同时团队成员的交流机会更多，更加默契和信赖，也能感到公司对员工工作的肯定。“公司周围的小餐馆对我们都特别周到，因为他们知道我们有聚餐的费用支出。”郑树冰笑言。

很多公司都会做这些类似的工作，但为什么e龙会让这些看起来很“表面”甚至“小儿科”的招数起到作用呢？

e龙的氛围，并不是为了轻松而轻松，处于IT和旅游两大活跃行业交集的公司，人员构成呈现年轻化的态势，郑树冰介绍说：“我们的多数员工年龄基本在25岁左右，属于Y一代，80后，他们相较其他阶段的员工，对物质奖励的要求没有那么高，但他们非常重视工作的‘感觉是否够好’，针对他们的心理需要和行为活动中表现出来的特点，我们在激励上主要考虑及时激励和精神激励，这样的投入不大却能产生非常好的激励效果。”

一支年轻的队伍，快乐的感觉需要轻松的氛围。同样，这个阶段的员工也非常关注个人的发展。

把快乐“固化”为文化

快乐，不单纯是句口号，也不是e龙独有的游戏规则。然而一旦被“固



化”为企业的管理制度，则显示出更强大的魅力。

e龙的企业文化若干准则中，既有轻松的，也有严肃的。毕竟企业文化是组织核心价值观的体现，阐释组织的基本共识和行为准则，引导员工做事的方式。那是否会因为这样，就降低了员工的快乐感呢？

e龙网副总裁郑树冰的经验是：好的企业文化对员工的严格要求不仅不会让员工反对，反而能够促进员工的快乐感。“每个人都有自己的职业通道，很难说一个人在一个企业干一辈子，员工在e龙感到快乐的原因是公司能够让他们成为一把锯，在工作中得到提高，收获成就感和快乐，就算有一天不在公司，也能带着满意离开。”员工在e龙收获的快乐，除了放松过程中带来的体验，更是工作的成就感和成长的喜悦。

人力资源部门不断对员工灌输这样的理念：“企业文化是一种做事方式，我们倡导的是一种好的方式方法，能够促进你的绩效提升和能力素质的加强，大的环境可以潜移默化改变一个人”，员工对企业文化的要求有了更深认识，不再只当这是老板的思想，而是对个人发展有益的改造。

在员工的绩效考核中，70%考核员工的业绩，30%考核员工软性的素质，在这30%中，个人对公司文化的贯彻占有一定分数。

e龙把企业文化中的每一条都做了不同贯彻程度的描述，对应不同的绩效分数。比如，在考核对“主动性”的落实上，公司将主动性划分为4个等

级：第一个等级，是等待，就是等着上级告诉怎么做然后去做；第二个等级，是发问，问自己在这个岗位上需要做什么；第三个层次，是确认，知道自己做什么，和直线上级沟通确认；第四个层级，是知道，很明确自己要做什么，怎么做是对的。

在“客户满意”的这一条里，最低的层级是受到客户的投诉，最高的层级是既受到客户的表扬，同时能够预期客户的潜在需要。考核促进员工对企业文化不仅重视，也更明了公司的要求和努力的方向。

【背景延伸】

“e龙”是如何念的“快乐经”

轻松的氛围和做事方式上的严格是否冲突？在e龙，两种看似矛盾的特质被调和得很好，在述职和报告中，上级会对下属的工作进行评价和要求，但这个工作告一段落后，也会穿插一些获得个人和集体荣誉称号的庆祝活动。平时部门领导对员工进行批评和要求，甚至比较严厉，但也不会取消晚上的聚会活动，在工作之外，不谈员工工作如何，让员工能够投入去享受聚餐的乐趣。“工作的时候应该紧张，该玩的时候应该尽兴。”

这种张弛有道的管理风格，既对严格的考核起到人情化的辅助作用，也在教会员工另一种保持快乐的方式——区分工作和生活。e龙的员工，在松紧更迭中，学会了“换频道”的做事方式，更加从容应付职场的压力，表现更加成熟。

郭二庄矿学习贯彻“两会”精神推动工作

冀中能源集团一届四次职代会和2011年党委工作会召开后，邯矿集团郭二庄矿迅速行动，周密部署，采取多种形式学习贯彻，切实把全矿干部职工思想和行动统一到会议精神上来，全矿上下掀起学习“两会”精神热潮。

该矿及时从冀中能源网转载王社平董事长《加快转变发展方式全面提升发展质量 为建设国际化现代化一流强企而奋斗》和单天国副书记《努力提高党建工作科学化水平 引领企业向国际化现代化一流强企迈进》工作报告，利用党委中心组学习、中层干部会、早起碰头会进行学习贯彻，明确学习重点，确保学深学透入脑入心；基层22个支部利用班前班后会、职工大会、学习讨论会，层层宣贯，展开讨论，撰写心得，深入了解和掌握“两会”精神实质；矿内网、广播站开辟了贯彻

“两会”精神专栏，并利用更换黑板报、橱窗进行了宣传。为了确保学习效果，该矿政工部组成“两会”精神宣讲团，深入区队班组进行重点宣传和专题辅导，面对面为职工群众解疑释惑，检查学习效果，使“两会”精神深入到每个

职工心中，自觉转化为促进工作的强大动力。

在学习的同时，该矿认真总结2011年各项工作，立足于提炼经验、摸索规律、发现问题、分析原因，提出改进措施，明确努力方向。同时，根据“两

会”精神，结合实际，调整好工作思路和奋斗目标，明确主要任务，抓住关键环节，找准重点问题，以“转变发展方式，提升发展质量”为抓手，以向党的“十八大”召开献礼为主线，统筹安排好2012年各项工作，努力推动企业稳

中求好，优中求快，共建共享，科学发展，为冀中能源集团当好河北国有经济的领头雁、转变发展方式的排头兵、建设国际化现代化一流强企做出积极贡献。（程矿生）



东风德纳车桥十堰部件厂开展企业文化核心理念宣贯活动

12月10日，东风德纳车桥有限公司十堰部件厂开展企业文化核心理念宣贯活动，来自该厂试点车间的50余名员工参加了DDAC(东风德纳车桥有限公司)企业文化核心理念宣贯培训。湖北汽车工业学院副教授魏仁干采用理论结合实际的方式，通过对精彩案例的解析，围绕企业文化建设概述、企业文化核心理念解读、企业文化理念宣贯、VI手册使用方法介绍等方面的内容为参训学员进

行了详细解读。

据了解，于上个月28日发布的东风德纳车桥有限公司核心理念由企业使命（承载梦想，传递卓越）、企业愿景（中国创造，世界品牌）、企业价值观（伙伴、诚信、激情、精确）、企业精神（融合、进取、超越）和经营理念（持续改进、锐意创新）五个方面组成，系统阐述了东风德纳车桥有限公司的精神追求。

图为培训场景。（计德锐）

中国重汽济南特种车公司:以文化软实力推动新发展

面对今年以来市场的剧烈调整，中国重汽济南特种车公司以“二次创业”为契机，大力实施文化强企战略，将企业的行为规范、组织模式、服务理念、信誉、技术与管理创新能力视为企业赖以生存和发展的不可或缺的无形资产，创新载体，凝心聚力，通过文化激活生产要素，依靠文化软实力提高工作执行力，提升企业竞争力，为企业长远发展凝聚共识。

一是领导重视，主动作为。公司在实际工作中注重抓好领导班子建设，以一流的班子，带一流的队伍，创一流的业绩。班子成员谨记“领导就是服务，权力意味着责任”，坚持

勤奋工作，埋头苦干。注重自身修养，注重形象塑造，清正廉洁，严格自律，做全体职工的榜样。

二是结合实际，厂务公开。在加强安全管理和质量管理中，公司坚持从转变思想观念做起，即通过培养安全文化、质量文化，实现管理行为规范，避免了奖罚的“苍白无力”。针对年轻员工思想活跃特点，借助信息网络手段，努力建设精神文化新园地，在公司网站上开辟了“二次创业”专栏、“党务公开”专栏、“规章制度”专栏、以及“文件、通知、新闻、信息”等专栏，使公司员工及时了解企业重大决策、生产经营管理方面的重要事项，学习并掌

握规章制度等，从而强化了职工的民主监督和参与管理的权利。

三是先进引路，共聚合力。公司认识到，要使员工的积极性充分发挥出来，榜样的力量是无穷的。公司对2010年度评选出的2个先进党支部、16名优秀共产党员、2名优秀党务工作者、5个优秀党员先锋岗和3名廉洁勤政先进典型进行了隆重表彰，大力宣传职工身边的先进模范人物，弘扬先进事迹。用劳模精神感动职工、启迪职工、鼓舞职工，不断坚定理想信念、不断提高政治觉悟，牢固树立艰苦奋斗、勇于奉献的价值取向，始终保持胸怀大局、纪律严明的优良作

风，增强开拓创新、自强不息的进取精神。

四是以覆盖广泛的工会文化阵地服务职工。公司把提高经济效益作为开展一切活动的出发点，对职工的教育、引导、鼓舞、鞭策与尊重、理解、关心、帮助有机结合起来，深入开展群众性精神文明创建活动。11年举办了“二次创业”演讲比赛、知识竞赛，开展了“二次创业”主题活动大讨论，开展多种形式的理论培训、岗位练兵、技术比武、劳动竞赛活动等，调动了广大职工的工作热情和积极性，参与率达到了95%以上，使企业文化建设渗透到企业管理的各个

环节，进而推动各项工作的顺利开展。

此外，公司还举办了“庆祝中国共产党建党90周年”表彰大会暨文艺演出；制作了“巾帼风采”视频，开展了“廉洁勤政”书画展、篮球赛、跳绳比赛、猜灯谜、接力赛等一系列丰富多彩文体活动；通过制作宣传板、宣传广告、桌牌、灯箱等，使文化宣传进基层、进现场、进办公室，入眼、入耳、入心，落地生根，增强企业凝聚力，从而使广大职工文化生活更加丰富多彩，精神风貌更加昂扬向上。

（郭彦男）

国酒茅台系列酒

推介文章之二

茅台王子酒：佳酿舞动于舌尖

□ 闻熙 钟越

汉府未央，魏晋不羁，唐宋风雅……皆离不开一个“酒”字。多少文人雅士终身汲及“且将桃花换酒钱”，全在一个酒的境界中；几多超脱与豪放。唯独此境，完全自我，洒脱不羁。

那是令人向往的境界。

它，温而不烈，香而不俗，醇而不杂；它，保持一种自由的姿态，散发一种个性的味道——它，就是茅台王子酒。

王子酒可谓是茅台家族里面比较特殊的成员，得到“父辈”茅台酒的真传，采用与茅台酒生产相同的工艺流程，其入口感觉最为接近茅台酒。同样的空杯留香、酱香绵长，酒体呈现有金属光泽的淡淡黄色。

跟其“父辈”茅台酒一样，茅台王子酒产自绵延数公里的茅台酒生产原产地赤水河谷那片神秘特殊的区域，有着与茅台酒最为接近的微生物环境和菌种群落。

正因为是嫡传，茅台王子酒才成为广大商务饮酒场合最受欢迎的品种。作为茅台家族骨干成员，茅台王子酒亦有一番名门风韵，酒香的层次分明，即便少饮之士也可很容易地辨别出其前、中、后三个不同层次的复合酱香，品酒的乐趣亦在于此。

如果说茅台酒是诗化的液体，那茅台王子酒就可称得上酒中词话。好词须琢磨，好酒须品尝。

“品尝”这个词，单从字面上理解，就是用嘴去仔细地尝试一个食品的滋味，来辨别它的品质。但事实上，一个食品的质量不只是取决于它的滋味(味觉性质)，还取决于它的外观(视觉性质)、香气(嗅觉性质)、质感(触觉性质)等；品尝活动也决不是单纯的、本能的消费行为，而是一系列科学的分析测量行为，是感觉器官真实反映的表达。

酱香型白酒的品尝既是一种古老的艺术，又包含着丰富的现代知识。因此，给品尝下一个明确而具有界定的定义是十分必要的。然而这些术语的形成是经过漫长的演化和变革，经过众多品尝者的讨论协调，逐渐达成一致才成为社会公认的定义。

“品尝”与“喝”有很大的差异。品尝美酒并不像简单的吞咽一些饮料那样，只是习惯地为了解渴，一饮而尽去寻求咽喉接触液体那种清凉愉快的感觉，而是需要慢慢地津津乐道地体验玩味它，是一种艺术的享受。

品尝茅台王子酒，最好选用上等白瓷酒杯，杯中酒最好盛于3/4杯的量为最佳，这样透过白瓷的底色，容易看出酒体的颜色和光泽；待酒入杯后，慢慢抬至鼻尖，缓缓吸气，让酱香型白酒的香味渗透到肺部；在肉菜和少量青菜过后，开始品酒。此时，酱香的王子酒已将舌尖俘获，而胃部配合食物的享受正缓缓开始……

王子酒是典藏的精品——它需要有人欣赏，有人呵护，有人收藏。茅台王子酒从诞生以来，就没有以“大树底下好乘凉”的心态来对待自身，相反，成产过程以极为苛刻的要求来进行，遵循着茅台酒酿造跨越千百年的传统技术。所以，王子酒完美地继承和发展了家族血统中最为幽雅的成分，酱香独特、回味悠长，同时适中的价格定位让其成为了市场的宠儿。

“一曲新词酒一杯”，茅台王子酒这个茅台家族中的新鲜血液，风华正茂，还有一番大作为。

（明天请看国酒茅台系列酒推介文章之三 汉酱：经典汉酱惊四座）