

水浒传与企业文化

胡一夫

水浒集团董事长晁盖因身劳成疾病,不幸病故。而宋江靠着良好的人际关系,成为水浒集团第二任董事长。水浒集团发展态势一直不错,一时之间,水浒集团会聚了“一百零八”优秀经理人,成为当时市场中最具发展企业,宋江也被评为年度优秀企业家。

前期应该说企业文化还是搞的不错。比如,宋总上任的第一件事,便把公司名字由聚义厅改成了忠义堂,这是公司标识的变更,有其深刻的企业管理理念。再看宋总面对 108 名总监、部门经理、顾问和员工的就职讲话。宋总说:“小可今日权居此位,全赖众兄弟扶助,同心合意,共为股肱,一同替天行道。如今山寨,人数众多,非比往日,可请众兄弟分做六寨驻扎。今聚义厅改忠义堂”。在企管专家胡一夫老师看来,老宋作为新的领导上任,必然对老企业的企业文化的走向提出新的要求和目标。

大家注意了,“今聚义厅改为忠义堂”,如果前面的话是策略和手段的话,那这一句就是新的山寨文化和山寨精神了。用今天的话说就是“企业文化”或者说“企业文化精神”。关于忠义的含义以及和聚义的区别,在第一部分已有阐述在这里不多叙述了。我们还是回到现实,看看员工的忠诚度问题。因为前面说了,忠诚度是满意度的外在体现,也是执行力的前提。所以忠诚是实现水泊发展或宋总目标的关键。您看,这宋总又有水平吧。

但后来的企业文化建设工作就抓的不好,对企业造成了致命的影响。即位后,宋江经不住大宋王朝高官厚禄的引诱,时时想着能让大宋王朝集团收购水浒集团。于是,他开始有针对性地进行企业重组改革。首先其冲进行了企业文化改制,建立起了“替天行道”奴才文化,严重地背离原来企业发展战略。宋江等人打着“替天行道”幌子,提倡“忠孝节义”,积极准备大宋王朝集团的并购。

但是,这样的企业文化只代表了一部分领导的意愿,得不到企业员工的支持。尤其是遭到以林冲、武松等为首的高中层管理干部的极力反对,几次收购都无疾而终。但是,经历了几次风波之后的水浒集团也失去以往凝聚力,企业发展速度相对滞后,最终,还是没有避免被大宋王朝收购的结局。水浒集团被大宋王朝集团并购后,水浒集团的管理干部遭受排挤、冷遇和报复,他们相继地离开了大宋王朝集团。

21 世纪以来,企业文化这个主题已经从“丑小鸭”变成了“白天鹅”,乃至被人们称为企业文化的“化学派”。随着企业文化概念的普及,各类组织越来越意识到其对经营管理的重要作用。因此,不仅学术界的研究成果层出不穷,实践领域的经验总结也使人耳熟能详,诸如休利特和帕卡德创立的“惠普之道”,韦尔奇在通用电气进行的“文化革命”,戴尔公司以客户为中心的企业文化,沃尔玛的营销文化等。我国也有越来越多的企业认识到文化的重要作用,在实践中不断探索企业文化建设的有益途径,并取得了令人欣喜的成效,例如联想的创新文化、华为的“狼文化”……

然而,企业文化在公司内部能否真的深入人心,起到应有的作用,我们还需要拭目以待。如何使企业文化不流于形式,不沦为“昙花一现”的流行术语,还需要我们做很多深入细致的科学研究。在企业做调研和咨询的时候发现,国内很多公司对企业文化理解还停留在相当粗浅的水平上,尚未真正理解企业文化的根本作用。

比如一次,笔者与一位公司负责人聊天,该负责人主动谈到公司核心价值观的重要性。当被问及所在公司的核心价值观是什么时,他回答说:“都写在我们企业文化大钢里了。”“那具体是什么内容呢?”



他沉思片刻说:“一时还真说不上来。”其实,企业文化是维系企业持续发展的。企业因为成功而产生成功要素,这些要素中,有些是保持企业生存和发展的必然因素,有些则带有偶然幸运或者神奇的色彩,有些只能是短期的因素。

但无论是如何成功的,企业都会面临一个无法摆脱的问题:如何在外部快速变化和内部不断变革的环境中维系企业健康持续的生命?这个核心问题就是企业文化的关注点。哪些要素是必须保持的,哪些是必须摒弃的,哪些是必须提升和补充的。比如,老员工在叙述什么,新员工在好奇什么,管理人员在教导什么,外聘人才在埋怨什么,都能从各个角度来帮我们验证企业文化的真实性。

由于历史的原因,一些企业是从国有企业改制过来的,即使是新成立的民营企业,他的管理人员和员工或多或少都受国有企业的影响。因此他们有很多不正常的心态和现象。由于笔者在企业文化方面咨询和培训中的感受和见闻,我举几个例子,第一个:司机和老总的故事。司机每天早上 6 点钟起床,接董事长上班,他起得比董事长早;晚上把董事长送回家以后再回家,睡得比董事长晚。但是董事长拿年薪,司机问怎么这么不公平,我起得比你早,睡得比你晚,但是我的工资比你低,这就是一种心态。大家不可以忽视这种心态。老总拿高薪,坐着好轿车,住着好房子,过着很有尊严的生活,还有分红;而普通员工不一样,工资收入与老总相差很远,没有车子,也不能买最好的房子,也享受不到很多的尊严,要经常受处罚、被处罚、被批评,没有自由。那么如何让普通员工,比如最底层的清洁工,广东的我不知道,像内地企业最底层的就是清洁工和保安,他们工资最低,工作时间最长,但是能否让底层的保安和清洁工也能感觉到企业的辉煌、发展也要靠他。清洁工想如果我不把卫生做好,清洁做好,企业发展不起来,企业就实现不了第一,企业就进不了中国百强;保安想要是我把门守好,企业就实现不了第一,要自发地有这样一种自豪感和成就感。要让清洁工和保安也感觉到,我董事长坐奔驰,他们是多么自豪,就好像是他们自己坐奔驰一样。一旦这种感觉形成,那么你企业的价值观形成了,这不容易。

但实际这也不难,只是大家没有去细想。假如我家有 5 个兄弟,我是最小的(湖北叫老幺,广东叫老五),老大坐的是奔驰,我肯定会到处跟同学讲,我老大是坐奔驰的,我会有一种自豪感。我是企业的老大,我坐奔驰,员工为什么会没有自豪感呢?他们应该有的!其实大家都是可以做到的。我讲的两个例子,守门的保安和扫地的清洁工他们就有成就感。实际上大家认真想想就是这个道理。如果清洁工不扫好地,接待客户的时候,客户会认为企业的管理不好,管理不好,你企业的品牌肯定也不好,他就不愿意买你的产品;如果保安不尽职,让别人把东西都偷跑了,把设备都拿走了,企业也实现不了 100 亿。实际清洁工、保安和企业就是这个关系。

一个企业就像一个家庭,如果让每个员工都感觉到,他的工作对这个家庭来说是多么重要,那么统一的价值观就形成了!一旦形成,这种力量是不可抗拒的,就能像小平理论一样,会改变企业的命运。前不久,胡一夫老师了解到,一家企业招了一名北大的学生,学社会学的。

因为一到企业就给他月薪 6000 元,所以他有一个困惑。他问经理,他说我师傅每个月只有 2500 元,我这个徒弟却拿 6000 元,他会不会恨我?经理告诉他,这在过去的企业的的确确是做不到的,但是现在企业可以做到。为什么?因为有统一的价值观;因为不用这种方法就招不到北大、清华的高材生;因为员工认识到了,虽然现在这些大学生的月工资不达到 6000 元,但是未来会值 6 万、60 万、600 万、6000 万,对于这个很简单的一个道理,胡一夫老师这样解释:我们每家都有小孩子,从来不干活,但是我们总是把最好的给他吃,因为小孩是我们家庭的希望,他们长大后肯定能成大业。就是这个道理。

我碰到一个加拿大华人,在大陆投资棉纺厂。他告诉我,他把重庆大学的学生招过来,7 年招了 12 个全跑了。我问他给多少钱一个月,他说女同志 800,男同志 1500,我说那我都跑了。他说想给大学生多点,但那些主管的工资都只有 1500,如果超过了主管,主管们就会跑。我说你错了,因为你没有形成文化,没有建立统一的价值观。后来这位老板学了企业文化,招了很多中国纺织名校的学生。

在企业,人员收入差距拉得很大。中国的县委书记的工资都是一样的,现在广东发得高一点,中央很生气,西部怎么办?现在北京市就推出了“5810”,最低 5000、

8000、10000。国有企业也是一样,也有这个问题,按级别排,董事长最高,党委书记和董事长一样,副总们一样。但是现在企业解决了这个问题,同样是老总,有年薪 300 万、400 万,也有几十万的;同样是部长,有几十万,也有几万的。但是大家都能够接受,因为只有拉开分配差距才能把企业做好。

日前,我得到一个数据,调查显示,在英国政府雇员中有 241 人比他们的“老板”卡梅伦首相挣得还要多。其中,英国国防部是最“赚钱”的部门,有 26 人年薪超过卡梅伦。英国商务、创新与技能部有 22 人挣得比卡梅伦多。英国内阁办公室年薪超过卡梅伦的职员也是 22 人。

我在很多企业那里都得到一个这样的反馈和问题,我要提高人才的工资,要提高骨干的工资,员工们都有想法。我告诉他们“给骨干提工资是为了保证普通员工的工资每月能按时发”,而且还会随社会平均工资显著增长。形成这个观点很难。要经常讲。可见,企业文化虽然不能直接产生经济效益,却能渗入到员工的骨子中、血液里,以柔克刚,最大程度地激发人的创造力、凝聚力和执行力,确保企业产品与品牌、决策与执行、组织与管理良好运作,进而提高企业竞争能力和发展动力,促进企业健康、持续发展。杰克·韦尔奇有过论断:健康向上的企业文化是一个企业战无不胜的动力之源!可以说,美国人花了一个多世纪才认识到企业文化的重要性,而热衷于撰写企业文化宣言也是最近一些年的事情,国内企业的企业文化建设和管理应该是一个耐心和持久的工作。

但是,胡一夫老师却在企业常看到,现在很多企业的文化建设,不是落地,而是落在了墙上,到处是口号、标语和宣传招贴等,贴上去,讲一通,有的还要搞些活动来扩大影响,没有考核,没有评估,表面上看起来轰轰烈烈,但实际上,不过是徒费唇舌,没有任何效果。越来越多的老板认识到企业越大、越发展越需要企业文化。老板们也闷闷苦想地整出了一套企业文化,挂在墙上、写在手册里,大会小会的讲,也对员工培训,可就是“雷声大雨点小”,大多数都成了“口头文化”、“墙上文化”、“应付文化”。

说:“一家公司有比股东挣钱更崇高的责任。我们应该对员工负责,应该承认他们的尊严。”帕卡德在缔造硅谷精神方面的贡献,恐怕超过了任何 CEO。就像希腊的民主遗产一样,他的以人为本的理念,影响至深至远。

通用电气的缔造者是爱迪生,拥有电灯、电话、电影、碱性电池、配电技术等一大堆发明专利,爱迪生在上千人的帮助下,成为个人天才。科芬在 1892-1912 年期间,领导通用电气公司完成了两项意义深远的创新:一是建立了美国第一家研究实验室,二是提出了系统管理开发的设想,科芬创造了一个并不依赖于他本人的天才体制,使他领导过的通用电气历久常新,并成为他人竞相效仿的楷模。科芬的后继者杰克·韦尔奇改进了通用公司的体制,在用人和增加企业利润方面展现了杰出的智慧。

历史再一次表明,惟有更具原创力的文化基因,公司才能长久地支撑起经济奇迹。

日本企业文化传承的启示

王吉万

日本开国之初,横滨港对外开放,一位前来观察的英国记者在报告中写道:日本人非常懒惰,这么懒惰的国家,经济是不会发展的!这让日本人很气愤,因为他们一直认为自己很勤劳。为什么有这样的报道呢?恐怕是因为在此之前,日本人做事总是比较随意,按照自己的时间去做事,但是现代工厂的工作方式是在规定的时间内,完成好规定的工作,到点才能离开。

现代化的生产方式,改变了日本人的时间观念。“迟到”一词随之出现在近代日语中,在文明开化之风的扫荡下,日本人剪短头发、换上西服,跳起了西洋舞,建起了西式一条街,但是,整个社会长期形成的自尊卑卑和重土轻商的思想基础,却非轻易能够改变。日本现代企业之父的涩泽荣一逐渐发现,要想有根本性的突破,症结不在于是否学会了股份制的样式,而在于如何改变阻碍公司发展的社会文化。

在涩泽荣一进行实业开拓之际,另一位日本近代文明缔造者福泽谕吉也认为:“尽管西洋的东西得到了很好的介绍和接纳,但是在应用的时候,如果不把日本人的精神和需求、日本社会的历史传统、社会风气以及社会自身的特点作为根本,只是把西洋的东西借来使用是不行的。”

从福泽谕吉和涩泽荣一开始,日本的公司有了这样一种观点,即在追求金钱的同时,如果失去了人心、精神和和谐就很危险了。

20 世纪 30 年代,一代新的企业家继承了涩泽荣一的精神衣钵。其中松下幸之助就是其中的佼佼者。他认为,公司放在第一位的目标,不是股东利益,而是回报社会和国家。松下提出的这种使命感,和松下幸之助提出的公益即私利的观点一脉相承,内里充满了东方文化的家国气质。

献身国家,忠诚、勇气和自我牺牲。日本传统的武士道精神被融入现代企业,公司因此呈现出独特的日本面孔。美国学者傅高义认为,在日本对应当为集体利益携手合作认同,仍然保留在所有的公司之中。员工喜欢以公司的名字为自己命名,称自己为松下人,丰田人等等,他们将这种强烈的归属称为“忠”,公司对日本人来说就像是一个更大的家。员工需要这个家,社会文化需要这个家,这是对几千年传承的情感方式和生活方式的一种延续。经营者则扮演着家长的角色,努力让家庭保持和睦、团结和秩序,让家庭成员分享幸福。

道义、情感、人际关系,还有信任感、亲密性,这些维系人类社会数千年生存的基本要素都可以转化成生产力,日本公司向世界传递一种新的信息。与人类情感相关联的种种要素大踏步地走进世界各地的公司,占领的每一个办公室的、每一条生产线、体现在每一种产品和服务、每一句宣传词和广告语中。松下幸之助也影响了很多企业家,其中一位就是京瓷公司的创始人稻盛和夫。稻盛和夫在经营公司的过程中,认为应该把爱人、珍惜每个员工作为经营公司的一个目的,把实现所有员工物质和精神的幸福作为公司的核心理念。

在激烈的竞争中,究竟怎样才能维系企业的存在?稻盛和夫的结论是:人心比什么都重要!他说,人们常说人心易变,我却认为在当今世界上再没有比人心更强大的东西了。为此,他把敬天爱人确立为社训。儒家文化对待世界的态度与现代市场的竞争机制结合在一起,指引着稻盛和夫先后创建了两家世界五百强公司。

作为上个世纪最成功的学习者和追赶者,日本完成了文化的嫁接、融合、新生,日本公司也从公司文化的自觉践行者变成输出者,给世界留下了宝贵的经验。

克莱蒙特大学德鲁克管理学院院长艾拉·杰克逊认为,日本公司首先关注人,他们认为管理要以人为本,而不是以数量为本质,或者以利润为本,他们激发员工的创造力、创新力,他们倾听顾客的声音,不断考量自己的价值是否有利于股东、有利于社会、有利于创造更加美好的世界。

日本公司的文化历史传承对我们青岛亨达股份企业文化的启示是:国学为“道”,西学为“术”。要以中华五千年古圣先贤、特别是儒家学说为做人的灵魂;兼学西方近代企业管理做事的“术”,其中重要的是消化吸收的过程,否则消化不良,就要“拉肚子”,或者成为“邯郸学步”的笑柄。我们亨达在国学为“道”,西学为“术”的原则下,我们的“家文化”就是要让员工当家人、视员工为主人、助员工成能人、塑员工做贵人,这是我们企业践行中华传统文化的目标。

历史再一次表明,惟有更具原创力的文化基因,公司才能长久地支撑起经济奇迹。

企业价值观、企业文化 DNA 非常重要

林大雍

由于工作原因经常给企业中高层管理者培训。发现很多企业问题发生后,从不从企业价值观、企业文化以及方法上着手做反省,员工进入公司也不给其做相关内容的培训,有关企业文化(规章制度、职位说明)、价值观、企业战略目标是什么?员工都不清楚;甚至连合同都不给员工。他们在这样的企业不知道自己是谁?将来会成为谁?就是为工资那些钱在工作!没有自动自发的工作、学习成长!而有一些管理者还一味的强调员工的态度、行为不端正。然而管理者还在不断的在例行会议上喊口号,我们要国际化!他们的这种行为直接导致员工的抵触与厌烦,很难留住优秀员工。看看世界五百强公司是如何重视企业价值观、企业文化传承的。如下内容也是我经常要给企业中高层讲的内容。如

GE:坚持诚信,注重业绩,渴望变革;惠普:“尊重关心和每个员工”;沃尔玛:“超出客户的期望”;波音:领导航空工业,永为先驱;3M:尊重个人的首创精神。这些内容不仅仅是口号,是一种做事的行为,每名员工进入公司都要做相关的培训,以及考核!使每名员工的血液中都流淌着企业的使命和价值观。所以我们发现谈到“茄文化”就想到了麦当劳,说起“蓝色巨人”就会想到 IBM 一样。

波音是飞机帮助美国打赢了战争,但 1945 年二次大战结束的时候,波音公司却岌岌可危。不过,比尔·艾伦从不把波音公司看作是生产轰炸机的公司。在他看来,这是一家工程师能制造出诱人飞行器的公司。在他的领导下,波音相继生产了 707、727、737 和 747,这四项是商用飞机制造史上最成功的机型。艾伦曾说“如果波音飞机沃尔沃顿的信念是:用尽量少的价格向人们

提供尽量好的东西。到 2000 年把沃尔玛公司的年销售额从 300 亿美元提高到 1250 亿美元。

3M 公司 ceo 威廉·麦克奈特从 1929 年起,创造了一个全新的模式:3M 公司把创新变成制度性的、循序不断的过程。很多人可能熟悉这样的故事:3M 公司的科学家把自家的地下室炸开一个洞,好放进制造易撕的小粘纸的设备。在产品打不开市场的情况下,科学家像药品推销商一样,向公司部门的员工免费发放试用品,以至公司里一大批人用粘纸上瘾。麦克奈特鼓励员工创新,对员工的新想法倍加珍重,大量像即时贴这种风行于世的产品,就在 3M 公司陆续诞生了。

最早开创“以人为本”,1949 年,37 岁的大卫·帕卡德参加了一次美国商界领袖们的聚会。与会者就如何追逐公司利润侃侃而谈,但帕卡德不以为然。他在发言中

说:“一家公司有比股东挣钱更崇高的责任。我们应该对员工负责,应该承认他们的尊严。”帕卡德在缔造硅谷精神方面的贡献,恐怕超过了任何 CEO。就像希腊的民主遗产一样,他的以人为本的理念,影响至深至远。

通用电气的缔造者是爱迪生,拥有电灯、电话、电影、碱性电池、配电技术等一大堆发明专利,爱迪生在上千人的帮助下,成为个人天才。科芬在 1892-1912 年期间,领导通用电气公司完成了两项意义深远的创新:一是建立了美国第一家研究实验室,二是提出了系统管理开发的设想,科芬创造了一个并不依赖于他本人的天才体制,使他领导过的通用电气历久常新,并成为他人竞相效仿的楷模。科芬的后继者杰克·韦尔奇改进了通用公司的体制,在用人和增加企业利润方面展现了杰出的智慧。