

# 看阿里和华为的企业文化如何落地生根

■ 杨启明

企业文化的落地实施是一项系统工程,需要借助多种手段和力量通过长期的累积而达成。无论是企业文化的内容和VI体系设计,还是企业文化的宣贯与培训、企业文化活动的筹划,以及相关的行为规范与制度安排,都是不可或缺的组成部分。

有关专家认为,企业文化落地最为关键的是解决员工的“内生动力”,即变“要我做”为“我要做”,自觉向组织目标靠拢,自觉按照企业文化所倡导的方向迈进,使个人行为与组织行为保持高度一致,而完善的激励机制的建立,能够较好地解决这一问题。

## 阿里巴巴 营造开放的文化氛围

文化建设一直是阿里巴巴发展的重中之重。可以说,企业文化使“阿里”能够掀起一场互联网革命。在阿里巴巴的企业文化建设过程中,激励措施特别是软激励的有效运用发挥了重要作用。

“阿里味儿”是阿里巴巴强化企业文化的一个阵地,在这上面,员工可以直言部门主管的待遇不公,可以质疑公司的某项政策规定,甚至是集团高管走马上任也会被反对“围攻”。用阿里一位员工的话来说,可以讨论任何事情而无论层级,发表任何观点而不论对错;即便是高管的观点也经常让员工“减芝麻”。“减芝麻”表示不同意。

这样的例子随处可见。阿里坚持的原则是“即使是毒草,也要让他长在阳光下”。正是在这种潜移默化的培养中,每位员工都能以一个平等、客观的姿态参与到工作的讨论和执行中。也正是这些做法使阿里开放、透明的企业文化被员工真正地接纳和吸收,有效地调动了员工的能动性和创造性。

阿里充分满足了员工的施展空间和冲劲,“赛马”就是很好的例子,员工只要有好的想法和创意就可以提交到阿里的项目委员会,经过审批之后,员工可以放手去做,集团

企业文化的落地实施是一项系统工程,需要借助多种手段和力量通过长期的累积而达成。无论是企业文化的内容和VI体系设计,还是企业文化的宣贯与培训、企业文化活动的筹划,以及相关的行为规范与制度安排,都是不可或缺的组成部分。



# 产品是儿女 用户如亲家

锡柴积极践行“鹰文化”之“融”文化理念

■ 许武夷

5月15日至19日,锡柴爱心大使带着全体锡柴人浓浓的爱意和真诚的关切再次启程,奔赴河南、安徽,向许昌、南阳、阜阳三户贫困家庭送上爱心助学金。这是2015年锡柴“爱心1+1”公益助学行动的第四站。这些年来,锡柴把每一次爱心行动当成传播企业“鹰文化”的旅程,通过与经销商、供应商、用户及员工的和谐相处,共生共荣共赢,走出了一条可持续发展之路。

## 践行“鹰文化”理念 关爱用户责无旁贷

经过70余年的孕育和发展,锡柴建成了以“韧、搏、融”为核心价值体系的“鹰文化”体系,涵盖了“执行文化、学习文化、创新文化、和谐文化”,同时,锡柴又结合每一业务板块的特点,提炼形成了10大理念文化推演,对“鹰文化”的内涵进行具体的落地。如:锡柴的营销文化理念是“卖产品就是嫁女儿”。这个嫁女儿可不是人们所说的“嫁出去的女儿,泼出去的水”,而是要将卖出去的产品当女儿疼,将用户当亲人爱,与用户结成不解的亲缘关系,相互依存,直至久远,这就很好的诠释了鹰文化中“融”文化的内涵。

今年初,锡柴人在市场调研中发现,一些锡柴机用户因家中遭遇意外或家人突发疾病等原因,致使家中经济拮据,子女上学出现困难。亲家有难,锡柴责无旁贷。2月份,在钱恒荣厂长和许雪芬书记的倡导和带领下,锡柴启动了“爱心1+1”公益助学行动,全体锡柴人积极参与,共募集到助学基金11万余元,用于改善贫困家庭子女的学习、生活条件,帮助他们完成学业。

据了解,“爱心1+1”公益助学行动只是锡柴关爱用户,传递爱心的举措之一,多年来,锡柴已将关爱用户、参与公益事业当作履行社会责任的重要内容,通过开展救灾募捐、义务献血等活动,将爱奉献给用户,回馈给社会。

## 坚守精诚服务原则 真诚付出赢得用户

今年的央视“3·15”晚会对多家汽车售后服务中存在的小问题说成大问题,小毛病进行大修理,只需修理的零件偏要更换总成等损害消费者利益的事情。但是,在锡柴服务站,用户却一致反映,锡柴时时为用户着想,修的放心,用的省心。

5月15日,河南用户王晓磊开着一辆满载冷冻食品解放J6车驶入河南许昌万里一汽服务站。原来,他感觉发动机“肉肉”的,使不上劲,以为发动机出现了大问题。服务站维修人员当即仔细检查了整个发动机及整车零部件,当检查到底盘线路时,发现原只是由于线束问题造成线路断开,用户原以为是要花成千上万的修理费耗费时间还将造成冷冻食品的损失,由于维修人员认真负责,不仅在短时间内为他修好了车,而且只花了几百元。用户为此深受感动,逢人便夸。

## 用户爱上锡柴机 锡柴风卷豫徽地

一分耕耘,一份收获。几十年如一日的真心、爱心、诚心换来了用户对锡柴发动机的偏好,同时,锡柴也用省油、可靠、耐用的产品回报给用户。

据了解,豫徽地区的用户普遍反映锡柴机省油、耐用、可靠,比同类型的发动机百公里省油5升左右,质量可靠不出毛病,以河南南阳服务站为例,除正常的汽车保养外,刚刚过去的4月份,服务站只接到3个维修单子,5月份只接到了1个维修单子,而这些维修单子全是小问题。锡柴机的良好口碑使豫徽地区涌现出了大批锡柴机的铁杆用户,购车认准锡柴机解放车已成为他们不二的选择,特别是锡柴推出新品,他们都要争先恐后地尝鲜。特别是近日一汽解放J6领航版推出后,无论是河南,还是安徽,都出现持币购车的可喜局面。许昌某运输公司是河南运输业的龙头老大,每年都要新增车辆7000至9000辆,而配备锡柴机的解放车占到其中的80%左右。

以诚相伴,以心换心,在“鹰文化”的感召下,锡柴以责任和精益求精的理念,与用户、与社会实现了和谐相处,结成了命运共同体,实现与社会之和合共生。

会为其配备人手、资金,甚至还有期权,阿里很多好的项目都是通过“赛马”成立的。

在职位晋升和调整机制上,阿里也同样奉行“自由”原则。比如阿里员工的晋升并不是由主管决定,而是结合一年的工作情况自己来判断决定,如果认为自己到了晋升的某一个层次和水平就提交晋升申请,由各个部门的资深同事来进行考核,员工做述职报告,评委来投票决定。再比如,员工转岗也无需征得部门主管同意,只要接收方同意,原部门主管就要无条件放行。这是阿里包容精神最直接的体现。

## 华为 双重激励建设艰苦奋斗的团队

目前,华为是全球领先的信息与通信解决方案供应商。在华为,文化口号非常多,如“勇者举杯相庆,败者拼死相救”,“狭路相逢勇者胜”,“烧不死的鸟就是凤凰”,“以客户为中心,以奋斗者为本”……但艰苦奋斗的核心理念始终未变。华为的核心价值观是扎根于

每个华为人内心深处的核心信念,是华为走到今天的内在动力,更是华为面向未来的共同承诺。

华为在物质激励方面采取的是薪酬激励与股权激励相结合的方式,员工的收入构成包括基本工资、奖金、股票分红。华为是目前中国员工收入最高的公司之一,一方面使得优秀人才聚集,另一方面调动了人才的积极性。

华为推行的全员持股制度,是对员工长期激励的有效办法。全员持股制度的推行使企业与员工的关系得到了根本改变,由原来的雇佣关系转变为合作伙伴关系,公司的发展与自身的利益息息相关,员工对公司的归属感进一步增强,员工的工作积极性进一步提高。

多年来,华为秉承“以奋斗者为本,不让雷锋吃亏”的理念,建立了一套基本合理的评价机制,并基于评价给予激励回报。公司视员工为宝贵的财富,尽力为员工提供优越的工作、生活、保险、医疗保健条件,为员工提供业界有竞争力的薪酬,只要员工在某方面取得了进步就能得到一定的奖励,做到“内外公

平”。

华为的精神激励主要有荣誉激励和职位激励。华为曾经专门成立过荣誉部,负责对员工进行考核、评优,对员工的点点滴滴进步给予奖励。另外,员工的晋升制度也颇具吸引力,晋升看能力,不看资历,只要你有能力,就有可能在华为大显身手。

物质和精神上的双重激励,激发了员工的创业热情,为华为建设一支团结、高效、艰苦奋斗的团队提供了保障,也对华为“狼性文化”的形成发挥了关键作用。

企业文化落地的过程,需要借助激励机制,调动员工的自主意识,激发员工的内生动力,使员工自觉走上符合企业文化的轨道。无论是阿里巴巴的软激励措施,还是华为的物质与精神激励,都是立足于发挥员工的主人翁意识和创造精神,并对企业文化的实施起到了关键作用。当然,单一的激励方式是有限的,只有综合运用物质激励、非物质激励(如职位激励、荣誉激励、情感激励、榜样激励)等多种激励手段,才能更好地发挥激励机制的作用,从而推动企业文化的有效落地。

# 全国首家文化创客园: 服务重点聚焦文化创客

■ 杨阳腾

在第十一届中国(深圳)国际文化产业博览交易会期间正式对外亮相的深圳市龙岗区“2013文化创客园”正式开园以来,已接待了来自贵州、江苏、安徽、福建等省的政府部门和行业人士考察团近10万人次,海内外专业观众3000多人次。

日前,受福建省委宣传部委托,福建省海峡文化创意产业协会常务副会长石伟一行专程到深圳市龙岗区考察调研“2013文化创客园”。在调研过程中,作为“2013文化创客园”的命名者、推动者和相关文化创客活动的主要策划者,深圳市龙岗区文化产业发展办公室副主任彭罡在园区产权方、投资方和运营商深圳中南新城集团公司董事、副总裁盛将荣介绍了有关园区改造、运营及未来发展等方面情况之后,重点介绍了园区的定位及配套服务,也借机回答了园区在接待过程中,经常会被问到“什么是文化创客园”、“文化创客园跟其他文创园区有什么区别”等问题。

据彭罡介绍,与其他文创园区的最大不同在于,目前大多数文创园区关注和服务的重点在于入园企业,而“2013文化创客园”率先将关注、扶持和服务的重点聚焦在园区的文化创客个体,包括处于初创期、孵化期的文化创客和处于成熟期、成长期的文化企业内的文化创客员工个体,打破传统园区以企业为本的做法,而是坚持以人为本,致力于

打造文化创客的家园和乐园。

彭罡表示,“2013文化创客园”区别于其他文创园区具体体现在九个方面:一是在环境配套上,该园依湖眺山,自然环境非常优美,空气十分清新;二是在硬件配套上,园区牺牲底层空间的租金收益,将其架空建成停车场而实现了园区人车分流。这种人性化设计在产业园区中比较罕见;三是在居住配套上,园区配套了333套40-150平方米的精装修创客公寓,文化创客们完全可以拎包入住;四是在餐饮配套上,园区除了引进咖啡厅,还开辟了1000多平方米的公共食堂,遴选了专业餐饮公司为文化创客们提供安全、卫生、实惠的就餐服务;五是在文化配套上,由深圳书城配套兴建了深圳最漂亮的“简·阅书吧”和小型影剧院;六是在交通配套上,该园区位于地铁龙岗线两个站点之间,为便于文化创客们出行,园区投入20多万元配套兴建了公共自行车系统;七是在平台配套上,园区为处于孵化期、初创期的文化创客个人或团队专门开辟了3000平方米的免租或低租众创空间,用于打造“文化创客”聚集交流的公共平台;八是在公共空间配套上,为便于文创企业内的创客们私人会客,A、B栋的每层楼均设置了数百平方米的免费公共空间,并配套了座椅等相关设施;九是在融资服务上,园区投资商将选择已经入驻的部分文化创客项目或文创企业,实行以租金入股或直接投资入股,变房东为股东,从而打造4.0版本的文创园区。



# 强生健体展风采 凝心聚力促发展 习酒公司第七届运动会开幕

近日,习酒公司第七届职工运动会在热烈的气氛中拉开帷幕。

习水县总工会党组书记范奇利、茅台集团公司工会副主席张仕强分别致辞,对本届运动会的举办表示热烈祝贺,并祝运动会取得圆满成功。董事长张德芹宣布本次运动会开幕,开幕式上还进行了精彩的健美操、广场舞等表演。

本届运动会共有1807人次参赛,各参赛选手将在接下来的30多天里参与篮球、田径、跳绳、趣味项目共18个集体获个人项目的角逐,运动会首次将足球比赛纳入比赛项目。参赛队员们将本着“友谊第一、比赛第二、公平竞争”的原则,遵守赛场纪律、遵守比赛规则,顽强拼搏、勇于争先、赛出风格、

赛出水平,以优异的成绩展示出习酒职工的风采,争取取得运动成绩与精神文明双丰收。

习酒公司党委副书记、纪委书记冯德在致开幕词时表示:本届运动会旨在进一步激发职工群众经常性参与健身活动的热情,唤起职工群众团结拼搏、勇于斗争、超越自我的激情,提振职工群众建设企业的信心和决心,增强团队凝聚力和战斗力,进一步展现习酒公司职工昂扬向上、团结协作的风采。希望通过此次运动盛会进一步动员和激励广大职工群众以高昂的斗志和坚定的信心,进一步振奋精神,鼓舞士气,推动习酒各项工作全面、健康、协调发展。

侯春燕 李欧 刘勇 赵成利 王明 摄影报道

# 河北省企业文化协会在石家庄成立

河北省企业文化协会成立大会5月26日在石家庄举行,会前,河北省委书记周本顺亲切会见了河北省企业文化协会主席闫纯德并殷切希望协会引领企业文化典范,为河北省的文化建设和经济建设做出新的贡献。

参加会见的还有十届全国政协常委、中央统战部副部长、全国工商联原党组书记、第一副主席、河北省企业文化协会终身荣誉主席胡德平;河北省委原常委、河北省军区司令员、河北省企业文化协会荣誉主席陈玉田;中国人民大学校长、中国人民银行货币委员会、河北省企业文化协会学术总顾问陈雨露;中科院院士、中国智慧城市研究院院长、河北省企业文化协会专家总顾问姚建铨和河北省文化厅主管文化产业厅长李建华等相关单位负责人!

来自河北省医药、纺织、钢铁、军工、汽车、科研、生物、纺织、通信、电子商务等行业、领域的300多名代表参会,河北省民政府、河北省文化厅等有关领导出席并发言,特邀嘉宾十一届全国政协常委、经济委员会副主任

委员、中国生物多样性保护与绿色发展基金会理事长胡德平先生发表了热情洋溢的讲话,祝贺河北省企业文化协会的成立,并指出协会的成立恰逢其时、应运而生,希望协会在现阶段经济发展的新常态下,为企业提供共享的智慧平台,积聚资源与能量,融合创新与创业,协助企业铸就独有灵魂、打造独特基因,为河北省企业在未来经济发展中携手同行。

大会审议通过了协会《章程(草案)》、《选举办法》、《会费标准及收支管理办法》,选举产生了协会理事会、常务理事、主席、副主席,并由当选主席十届全国政协委员闫纯德提名表决通过了秘书长、监事、监事长等协会负责人。

河北省企业文化协会当选主席闫纯德表示,协会未来将致力于河北省内外各类经营团体(国企、民企、个体)及影视传媒企业单位提供文化、艺术及书画交流与宣传推广互动平台;为生产服务企业提供服务文化信息共享、交流推广互动平台;为影视演艺



●全国政协委员闫纯德当选主席,全国政协常委胡德平到会祝贺。

书画企业与工商企业间搭建跨界、创新、交流互动平台;为挖掘和发展中华传统文化提供生态建设与发展的共享互动平台;为银行、证券、保险等金融企业提供专属产品文化服务及与实体企业的协同发展交流互动平台;

为传统企业提供与电子商务等新型销售渠道及经营模式互动交流、建设平台;关注新兴产业及领域的信息发展动态,为会员提供云平台、大数据、无人机、智能制造、房车露营及电动汽车等最新发展论坛等交流、互动、宣传平台。

台湾购意思互联网、韩国大金国际株式会社、中国(香港)长城信息科技有限公司、河北省华正国际企业集团公司合作建设华正物联网文化基地中心签约仪式也同日举行。

河北省企业文化协会的成立,标志着河北在企业文化建设和发展方面的新起点,上了新台阶,特别在5月19日国务院发布了《中国制造2025》,旨在用十年时间实现中国制造由大变强,标志着未来企业的新发展方向与创新要求,经济结构的调整与传统行业的转型,企业面临前所未有的困难与挑战,河北省企业文化协会将在未来的工作中,立足河北,面向全国,关注国际,为企业搭建平台,开展一系列扎实的工作,特别在帮助企业练好内功,提高竞争实力等方面提供服务与保障。(张炜)