

01

马云
阿里巴巴创始人

欣赏你的对手

一个拳师碰到另外一个顶尖高手的时候，大家才能互相成长，所以在与对手博弈的过程中，我们要欣赏地看对手。对于竞争，我认为跟对手竞争的过程，最重要的事情就是让对手的心情变糟。

朋友与敌人

很多人知道我喜欢金庸的小说，更喜欢风清扬。如果一个人一旦成为武林高手，围绕在他周边的人就会很多，这些人你可以分成两类，一类是朋友，一类是敌人。

天下把我当对手的人很多。我认为这个对手最有价值的事情是能够让你成长，让你的客户成长；与此同时，你的对手也变得聪明了，也在不断成长。这是很正常的事情，我最怕的是“蛮打”。如果一个拳师碰上一个蛮师，你也就不知道该怎么办了；如果一个拳师碰到另外一个顶尖高手的时候，大家才能互相成长。所以，其实在与对手博弈的过程中，我们要正确地看待对手。

我刚创业的时候跟大家一样，总觉得对手干的都是坏事，就是自己的敌人。他干的事情一定是针对我来的，也就是同争一碗饭吃，就是势不两立的敌人。为什么我今天的想法与以前不同了？不是因为我们的企业做到这个规模，我的思想境界就自然提高了，而是四五年以前我突然明白了一个道理：要用欣赏的眼光看对手，这样你就会心安理得心态平和，就会不断学习强大自己。这时候你再看看你的

对手，他是很生气的，生气后就容易乱了方寸、意气用事，结果就很容易输。所以，你跟对手竞争的过程，最重要的就是让对手的心情变糟糕。

永怀感恩之心

近一段时间，我突然感到恐惧，自己居然已经48岁了，我感觉这个时代给自己留下的时间越来越少。

十多年来，我经历了人生可能常人没有经历过的各种各样的痛苦、烦恼、快乐。我知道自己从哪里来，我就是个普通家庭的孩子，我不敢说我清醒，但我知道我自己是谁。我知道我做了什么，我没做什么，我点燃了我的同事心里面的几盏灯，而且是在巧合中点燃的，这些同事共同点燃了700万卖家的灯，形成了这个事，点了一下而已。我自己觉得，别人点也会亮，我只是运气比较好。

我在2003—2005年做互联网的时候，我其实就记住一样，就是帮我的客户赚钱。只有淘宝的小卖家挣钱了，我们才有活下来的可能。本地生活的原则就是这样，让那些吃喝玩乐在你这个平台上你能够提供服务的人，让他们真正知道有你和没有你是有区别的。

你全心全意帮他们成功，只要这个时间越长，你越有机会。千万不要做的事情是，不要去证明你的模式是对的。因为你今天对的模式三年以后可能是错的。你只

证明一点，我想帮我的客户成长，这一定是对的，这是我觉得要做的。

今天我在想的问题是，我还能够点什么灯？我觉得中国经济在持续增长，未来的3—5年，我希望它能够放慢脚步，我们今天的脚步已经超越了我们的灵魂。我们走得越快，付出的代价就越多，如果你不知道自己是谁，不知道昨天的经历，未来走到哪里都不明白那么就会面临着很多的灾难。我认为，我们这个时代是缺乏信仰的时代，信就是感恩，仰就是敬畏。

我希望金融领域能够更多地支持未来的1000万家小企业，这些企业的未来发展方向需要引领与扶持，他们对中国经济的发展、人们生活方式及未来内需的拉起极其重要。现在，对于阿里巴巴来讲，我认为局面已经打开，所以我也到了该退出的时候了。

因为这是人生一个必须的选择。100年前人们认为电是高科技，今天没人说电是高科技了，认为它是我们生活中的一部分，我希望把人们把认为理所当然的事变革一下，把别人向往中的奇迹和希望变成现实，这才是创业者的乐趣。我们这一代不仅仅是在创业，商人的乐趣不仅仅是为赚钱，我们也在促进着社会的发展与进步，我们对社会发展与进步的贡献并不亚于艺术家、政治家，这个才是我们想做的。

| 责任编辑：玉茗mdn801@126.com

用政治家的高度做管理

提到政治家，大家可能想到的是政治手腕，是政治运作，里面充满了手段、阴谋、陷害、权谋等。首先我想说，对于政治家的这些定义都是非常狭窄的，是中国一些政治斗争带来的后遗症和偏见。在我心里的政治家，绝不是权谋家，更不是阴谋家，而是为一个民族、一个国家的发展奠定了道德、伦理、价值观的人物，为一个社会的运营建立良好的、透明的、共同遵守的规则的人物，为一个时代建立政通人和的社会基础的人物，在家破国亡之时挽救民族于危难之中并推动一个时代发展的人物；用大心胸、大气度、大布局建立千秋伟业的人物。这些人物中包括了中国历史上的周文王、汉高祖、唐太宗、赵匡胤、邓小平（当然，中国的领袖或多或少都带有权谋性质），在我心中更加符合标准的是美国的founding fathers，还有林肯等，他们从很多角度来说都符合我对于政治家的定义。

当然，我们到不了这个高度，也不一定有这样的机会来做他们做过的事情。但是，从一个政治家的高度来做管理，却是每一个管理者都可以考虑的。

拥有价值观和理想

一个政治家一定会有自己坚持的价值观和理想，这一体系不仅仅被自己认可，也同时被周围的人和自己的部下认可。高举价值观和理想的旗帜，决不动摇，就变成了引导大家共同向前的指路明灯。价值观不能

说一套做一套，不能口头一套实际一套，不能做口头革命派，需要大家实实在在地感到你自己就是倡导的价值观的化身。我们的一些管理者，之所以不能让人信服，不能形成领导权威，很重要的一个原因就是自己本人在说一套做一套，不能以身作则成为价值观的榜样。

具备高瞻远瞩的能力

我们做业务不能只站在业务本身的高度做业务，就像一场战争，绝不是为了打一场战争而打战争，更不是为了打一场战役图一时之快。刘邦的目的是为了建国，所以局部的输赢或者暂时的委屈，对于他来说都是未来的一部分；而项羽沉浸在自己每一次的输赢中，所以后来必输无疑。

我们有些管理者，缺乏布局能力，缺乏对于业务长久的思考能力，不仅不能够高瞻远瞩、全面布局，甚至还邯郸学步，别人做什么就跟着做什么，计划朝令夕改，不仅自己不知所措，部下也跟着不知所措，最后场面一片混乱。

对于规则的尊重能力

一个优秀的政治家，一定善于制定大家都需要遵守的规则，并且这些规则同时能够管住自己。中国的王朝一次次失败，不仅仅是规则问题，主要还是制定规则的问题。规则需要大家共同制定，需要得到大部分人的支持，需要以公正公平为

我们做业务不能只站在业务本身的高度做业务，就像一场战争，绝不是为了打一场战争而打战争，更不是为了打一场战役图一时之快。

2013/06/05 15:40



基础。规则一旦出来，所有人共同遵守，这是一种约定，更是一种契约精神。

创造和谐共进的环境

一个优秀的政治家，对外不会制造敌人，对内不会挑动内斗，对外和对内的做法都会让人感到有高度、有气度。在外部环境上团结一切可以团结的力量，在内部环境上让大家和谐相处、各司其职，形成意见和建议公开交流的渠道。

我们的有些管理者对外和政府及对手搞不好关系，对内不仅不能创造一个良好的氛围，而且弄得派系林立，乌烟瘴气；有些管理者，不该对下属讲的话乱讲，该对下属讲的话不讲，说话不严谨也不成熟，引发听众的猜忌；有些管理者，从语言到行为上都把自己定位在高高在上，甚至不尊重下属的人格尊严。

我一直认为一个健康的组织，尽管有岗位的不同，但在这个组织中的每一个人，都应该在人格上受到平等的对待和尊重。

在恰当的时候做恰当的事

一个优秀的政治家，一定不会鲁莽地做出决定和随便行动，任何一个决定和行动，都应该是把组织带向良好的发展途径。在该忍耐的时候能够超级忍耐，是政治家的重要品质。有外国记者问邓小平为什么能够三起三落，最终领导中国时，他只回答了两个字“忍耐”。做任何一件事情都有时机，

在恰当的时候做恰当的事情，才能把事情做成功。

我们有些管理者，在接管一个机构的时候，常常犯两个错误：一是对前任的工作部分或者全部否定；二是急于改革，还没有基础就开始动人、动结构，最后局面就会越来越复杂。确实，有些前任会有一些问题，确实有些人也一定要动下来，但如何把握正确的时机来做事情是一个人领导力成熟的标志。就像一场战斗，早一分钟或者晚一分钟吹响冲锋号，结果可能完全不同，忍耐的把握还需要懂得受委屈的必要性。

能够任人唯贤

任何一个优秀的政治家，都知道人才的重要性，也都知道如何把合适的人放在合适的岗位上。刘邦评价项羽的失败是不会用人，而刘邦的成功恰恰是他善于用人的结果。有些企业有一个不好的氛围，在用人上总在议论谁是谁的人。而我认为，不管是从谁手下培养出来的人才，都是企业的人才；不管是谁的人，只要不符合企业的用人标准，不能为企业的文化和业务做出贡献，就应该离开。

现在有些管理者不专注做事情，却反复研究和哪位高层领导接近就能够得到保护，到最后一定是搬起石头砸自己的脚；还有些管理者，专门挑选服从自己的人，而不是从能力和德行出发来挑选人，更不挑选能够坦率批判自己的人。结果是表

和气，但没有打拼能力，没有开拓能力，业绩上不去，到最后的结果是自己出局，用人不当反受其害。

能够抓住主要矛盾

一个政治家一定会先抓住主要矛盾。邓小平回到政治舞台后，迅速做了两件事：一是改革开放抓经济，二是拨乱反正抓人心，使中国走上了复兴的道路。还有，大家有一个误解，认为一个有雄才大略的政治家不会关注细节，其实恰恰相反，一个真正的政治家对于细节的关注是一种天生的能力。关注细节不一定是自己去做细节，但是需要敏锐的观察能力。周围人的情感和情绪、事情的处理从何处着手等，都是细节能力的体现。我们有些管理者，每天陷入无聊的是非之中，忙乱无序，觉得自己无比辛苦，抓了无数小事，但却没有成就，最后还用“没有功劳，也有苦劳”来安慰自己，这是典型的失败心态。从长远来说，大家只会承认功劳，不会承认苦劳，而想要有功劳，一定能够抓住最重要的事情去做，抓住最主要的矛盾去解决。

以上是我认为一个优秀的管理者应该像优秀的政治家一样，具备的一些智慧和能力。当然，我也只是发发议论，我自己也并不具备这些能力。之所以写出来，是为了和大家共勉，为了我们能够一起成为有理想、有高度的人，把我们的事业做得更好。

2013/06/05 15:41 编辑 茗m4811@126.com

让企业文化回归管理本身

文/张志波

企业文化现在越来越受到企业与理论界的重视，不管懂与不懂的大小老板都在谈企业文化，还有众多的企业文化专家、管理大师、教授等都在异口同声地告诫企业家们没有企业文化，企业的发展就不可能持续、前途堪忧。既然企业文化让如此多的专家学者和企业家顶礼膜拜、奉若神明，那么企业文化对企业发展之重要应当也毋庸置疑，所以许多企业开始大张旗鼓甚至轰轰烈烈地推进这项非常重要的工作。

企业文化的兴起，不仅由此产生了一些新的工作岗位，也带动了一大批专业从业人员，那就是现在比较流行、比较时髦的企业文化工作者。

明确自身的定位

当前有关企业文化的表述，最有代表性的说法是：企业文化是全体企业成员的思想观念、思维方式、行为方式以及企业规范、企业生存氛围的总和。看起来，这个总和的说法几乎涵盖了企业范围内的所有方面，涉及了企业战略、人才、制度、规范、生产、营销、产品、品牌、公关宣传、形象设计等等。这个体系认为企业文化是分为精神层、行为层和物质层三个层面。精神层有一系列的表述，如共同目标、价值观、企业道德、企业精神、企业理念、企业氛围等，说法不一。行为层是指企业的各种规章制度和经营活动，基于制度体现思想，所以制定制度和行为规范的事情也划归了企业文化，经营中涉及

到的一些对于创新、开拓、竞争、风险意识的态度等也都是企业文化的事情。物质层当然就是看得见的东西，大到房子、机器、产品，小到用品、招牌、一举一动，都体现企业文化。还有其它的一些体系和说法，意思都和这个差不多。

企业文化的实质仍然是管理，是在以前管理理论的基础上，经过创新和发展而形成的又一套具有鲜明特征的管理理论体系。目的不是纯粹满足员工的精神层面，而是服务于企业存在的本质，那就是在高度的竞争环境中，企业能够以更有效的方式，来满足客户的需求。

结合众多现代企业的实际发展轨迹，我们也可以得出另外两个结论。一是各个管理理论阶段是前后关联、逐级递进的，而不是断裂式的甚至不是跨越式的。企业的发展也应遵循这样的规律，而且无法回避。二是每一阶段的理论都是企业实践之后的总结，是解决企业经营过程中相关问题的一种结果呈现。因此，企业管理重在实践和行动，而不是一开始的设定；同时，也不是一成不变的，而是一个长久的持续改进、逐步完善的过程。企业文化本身也应当如此。

除了以上结论，要正确理解企业文化还应对下面两个方面的问题予以明确。这也是众多企业文化从业者经常讨论和纠结的两个问题：一是企业文化是否就是老板文化？另一个是企业文化除了大家常见的标语口号、唱歌跳舞、文娱活动，还

有什么？

正视企业文化就是“老板文化”，或者说企业文化的决定因素在于决策者。企业文化说到底是企业一把手的工作，有人说企业文化不应该是老板文化，我认为，与其否认老板对企业文化的影响，还不如承认老板文化就是企业文化，并且让老板知道，他的个性就代表了企业文化，这样他本人还能认真思考一下哪些应该改变，哪些需要调整。领导者对于事物的态度与看法基本上决定了企业文化的特质，他的行事风格、道德水准、行为观念极大的影响着这个企业的企业文化之形成，就如松下幸之助之于松下，井深大之于索尼，老沃森之于IBM，韦尔奇之于通用，张瑞敏之于海尔，任正非之于华为等等。因此，一个优秀的企业必定有一位优秀的企业家，也必定会有优秀的企业文化，而它的文化也必然会有企业家个人的管理烙印。

企业文化是不是只是理念口号，文体活动？当然不是。企业文化从理念到行为再到视觉，几乎涵盖了企业的方方面面。部分企业的文化手册厚厚的一大本，其中理念就有十多条，那企业文化是不是越详细越复杂越好？事实也不尽然。记得有一个国内企业家考察团去美国的几家著名企业考察，提出想看看对方的企业文化相关资料，结果对方拿来的却是企业员工守则、客户服务制度、产品质量标准以及市场调研制度等相关企业经营各个方面的资料，没有一本完整表述企业文化的册子，核心理念也只有简短的一

2013/06/05 15:41

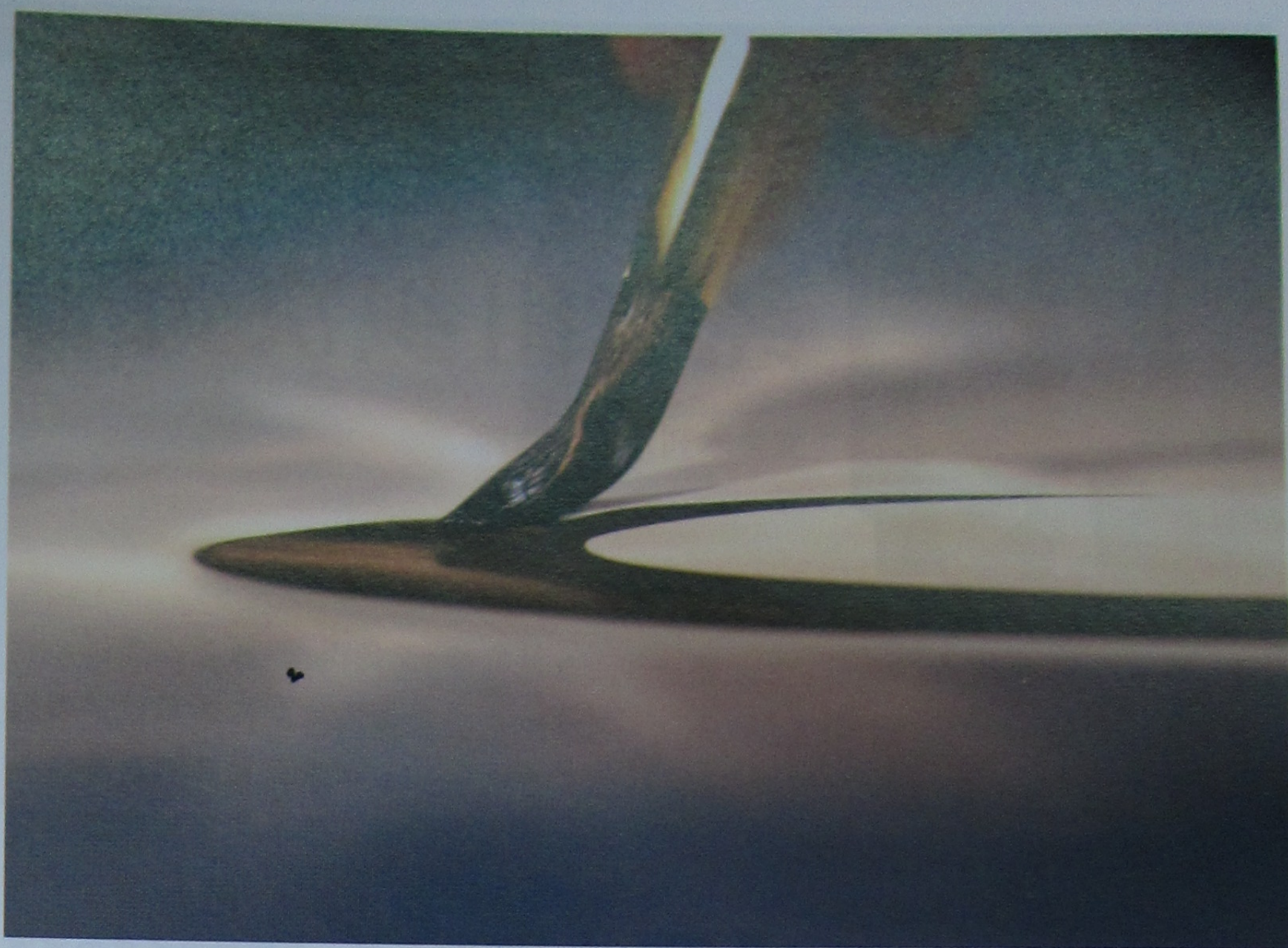
两条。结果虽然让考察团成员比较失望，但也对企业文化有了更正确的理解，那就是核心理念在精不在多，制度是一个企业形成优秀文化的切实保障，在一定程度上比理念更重要。

对企业文化有了以上的认识和正确理解，我想企业文化工作者也可以少一些纠结，对自己的角色和工作也会有新的认识和定位。企业文化工作者不是企业文化的缔造者，但一定是企业文化构建的参与者，更多的是企业文化的传播者和推动者。也不要把自己当作圣人、当作救世主，认为文化可以拯救一切，企业文化不是万能的。企业的发展更多的是靠科学的和适应市场需要的制度管理，这是基础。企业有了文化的滋润，可能会更加健康，更加有活力，从而生命长青。所以企业文化是全体员工特别是管理者的工作，企业文化工作者更多的只是承担了其中的一部分传播工作而已。

有效推进企业文化建设

作为同行，大家经常在一起交流经验，互换心得，热热闹闹不亦乐乎。但高兴之余，却也颇多困惑。因为大家都或多或少的看到了这样一些现象：企业文化说起来重要，干起来次要，忙起来不要。还有就是，许多企业也搞了企业文化，但这些文化大多是贴在墙上，印在书上，挂在嘴上，却没有融进员工心里。企业文化不但没能促进企业发展，反而为许多人所诟病，企业文化工作者也随之被“嘘”声四起。那么企业文化建设工作该如何开展与推进呢？

统一认识，全员行动。既然企业文化在某种程度上就是老板文化，企业文化不是企业文化师或企业文化管理部门单独的



工作，而是企业经营过程中各个管理部门的共同工作，那就一定要在实施企业文化工程或开展企业文化相关工作之前，要充分与老板及其他部门管理者进行沟通，达成共识，然后才能行动。

关注企业要甚于关注企业文化，重视制度落实甚于理念推广。企业文化工作者更要关注企业的管理和经营，而不是只关注企业文化本身。企业文化从理论上讲，核心是理念MI部分，其次是制度BI部分，然后是形式VI部分，但我始终觉得，在企业经营和企业文化构建过程中，BI是第一位的。很难想像一个产品质量不过关，服务水平不到位，薪酬结构不合理、市场拓展不给力的企业会有良好的企业文化，也只有企业在这些方面的管理到位了，水平提升了，才有可能形成优秀的企业文化。一个企业的发展是从小到大，从弱到强的，管理也是从初级到高级逐级提升的，每一发展阶段正如管理理论的发展一样，不是断裂的甚至也不能跨越。因此，企业文化作为企业管理理论的第四阶段，只能是在企业做好前几段的管理基础上才能

发挥更好的作用，也即企业要发展到一定阶段才能全面强调和使用的管理手段，否则，只能是虚张声势，甚至本末倒置，适得其反。

不搞成运动，也不追求短平快。企业文化建设的终极目标可谓是内化于心，物化于质，然后外化于形。而内化于心是一个相对漫长的过程，也是一个不断修正的过程。一旦将企业文化建设搞成一种运动，追求一种短期的效果，最终的结局仅仅是能做到“外化于形”，而这种情况不仅不能完全起到企业文化建设和管理的预期效果，有时间还会引起大家的反感。对此，老板要尤为清醒。

重视传播和平台搭建。这是企业文化工作者真正可以发挥作用的部分。主要是把公司已经明确的相关理念、管理制度、VI手册，通过平面、网络、培训、会议、活动等形式，向企业所有员工和客户进行宣传 and 普及，并做到适度持续，最终达到固化的效果。

2013/06/05 15:42

责任编辑：玉茗mdn801@126.com

跟莫言学做品牌

文/丁举昌

莫言获得诺贝尔奖举国高兴和祝贺。但是很多人说，一个大作家，在颁奖发言中，讲话像是小学生的作文。

但我认为，这就是莫言的高明之处，没有豪言壮语，没有华丽辞藻，没有加工。更重要的是，他透露了自己打造莫言品牌的秘密。

莫言获奖的背后

在山大学时，我的一个室友，言必称莫言。因为他就是高密人，也是一个文学爱好者，在我的眼里，他不应该学管理，而应该跟莫言一起搞创作。同时，我就在想，中国作家千千万，为什么张艺谋看上莫言，执迷于他的作品？

在1993年，我为一个民办学校做的广告中，借诺贝尔文学奖者的口，预言20年以内，我们的周围，将有人获得诺贝尔文学奖。别人可能忘记了，但是，我一直在等待。等待我周围，将有人获得诺贝尔文学奖。

莫言获得诺贝尔奖，为我的预言划上了一个圆满的句号。我那则广告，也成为当地热议的话。

莫言在颁奖发言中说了，“我”是一个讲故事的人。为讲故事我获得了诺贝尔文学奖。我获奖后发生了很多精彩的故事，这些故事，我坚信真理和正义是存在的。

今后的岁月里，我将继续讲我的故事。做品牌，首先定位，一个农村辍学的

高富帅的对立面，若要成功，在众多作家中凸显价值，就要会定位，有效定位。莫言在获诺贝尔奖发言中，透露了他是怎么定位的。

当会讲故事的作家

首先是个人心灵定位。我生来相貌丑陋，村子里很多人当面嘲笑我，学校里有几个性格霸蛮的同学甚至为此打我。我回家痛苦，母亲对我说：“儿子，你不丑，你不缺鼻子不缺眼，四肢健全，丑在哪里？而且只要你心存善良，多做好事，即便是丑也能变美。”后来我进入城市，有一些很有文化的人依然在背后甚至当面嘲弄我的相貌，我想起了母亲的话，便心平气和地向他们道歉。

其次是情感定位。作为文学作家，传播最重要的价值是什么，母爱。这是人类共同的情感。

莫言在获诺贝尔奖发言中说，通过电视或网络，我想在座的各位，对遥远的高密东北乡，已经有了或多或少的了解。你们也许看到了我的90岁的老父亲，看到了我的哥哥、姐姐、我的妻子、女儿和我的一岁零四个月的外孙子，但是有一个此刻我最想念的人，我的母亲，你们永远无法看到了。我获奖后，很多人分享了我的光荣，但我的母亲却无法分享了。

我母亲生于1922年，卒于1994年。她的骨灰，埋葬在村庄东边的桃园里。去年，一条铁路要从那儿穿过，我们不得不将她的坟墓迁移到距离村子更远的地方。

掘开坟墓后我们看到，棺木已经腐朽，母亲的骨殖，已经与泥土混为一体。我们只好象征性地挖起一些泥土，移到新的墓穴里。也就是从那一时刻起，我感到，我的母亲是大地的一部分，我站在大地上的诉说，就是对母亲的诉说。

再次是凸显价值观。莫言在获诺贝尔奖发言中说，讲了这样一个价值观的故事，震撼人心。

我记得最深刻的一件事是一个中秋节的中午，我们家难得地包了一顿饺子，每人只有一碗。正当我们吃饺子时，一个乞讨的老人来到了我们家门口，我端起半碗红薯干打发他，他却愤愤不平地说：“我是一个老人，你们吃饺子，却让我吃红薯干。你们的心是怎么长的？”我气急败坏地说：“我们一年也吃不了几次饺子，一人一小碗，连半饱都吃不了。给你红薯干就不错了，你要就要，不要就滚。”母亲训斥了我，然后端起她那半碗饺子，倒进了老人碗里。

在敬佩母亲的时候，间接感到了莫言的人格魅力。我想，日本作家推荐莫言，除了技巧方面，更重要的还有莫言的普世价值观。

第四是真实的力量。莫言在颁奖发言中，全是用故事组成，讲了一系列母亲的故事。处处显示出真实的力量。

莫言在获诺贝尔奖发言中说，讲到“我记忆中最早的一件事”，是提着家里唯一的一把热水壶去公共食堂打开水。因



为饥饿无力，失手将热水瓶打碎，我吓得要命，钻进草垛，一天没敢出来。傍晚的时候我听到母亲呼唤我的乳名，我从草垛里钻出来，以为会受到打骂，但母亲没有打我也没有骂我，只是抚摸着我的头，口中发出长长的叹息。

第五是差异化策略。莫言在获诺贝尔奖发言中说，讲到我该做的事情其实很简单，那就是用自己的方式，讲自己的故事。

莫言在获诺贝尔奖发言中说，我必须承认，在创建我的文学领地“高密东北乡”的过程中，美国的威廉·福克纳和哥伦比亚的加西亚·马尔克斯给了我重要启发。我对他们的阅读并不认真，但他们开天辟地的豪迈精神激励了我，使我明白了一个作家必须要有一块属于自己的地方。一个人在日常生活中应该谦卑退让，但在文学创作中，必须颐指气使，独断专行。我追随在这两位大师身后两年，即意识到，必须尽快地逃离他们，我在一篇文章中写道：他们是两座灼热的火炉，而我是冰块，如果离他们太近，会被他们蒸发掉。根据我的体会，一个作家之所以会受到某一位作家的影响，其根本是因为影响者和被影响者灵魂深处的相似之处。正所谓“心有灵犀一点通”。

第六要用心灵沟通。莫言开口就讲，我是我母亲最小的孩子。我记忆中最痛苦的一件事，就是跟着母亲去集体的地里拣麦穗，看守麦田的人来了，拣麦穗的人纷纷逃跑，我母亲是小脚，跑不快，被捉

住，那个身材高大的看守人煽了她一个耳光，她摇晃着身体跌倒在地，看守人没收了我们拣到的麦穗，吹着口哨扬长而去。我母亲嘴角流血，坐在地上，脸上那种绝望的神情使我终生难忘。多年之后，当那个看守麦田的人成为一个白发苍苍的老人，在集市上与我相逢，我冲上去想找他报仇，母亲拉住了我，平静的对我说：“儿子，那个打我的人，与这个老人，并不是一个人。”

莫言在获诺贝尔奖发言中讲到，我最后悔的一件事，就是跟着母亲去卖白菜，有意无意的多算了一位买白菜的老人一毛钱。算完钱我就去了学校。当我放学回家时，看到很少流泪的母亲泪流满面。母亲并没有骂我，只是轻轻的说：“儿子，你让娘丢了脸。”

我十几岁时，母亲患了严重的肺病，饥饿，病痛，劳累，使我们这个家庭陷入

了困境，看不到光明和希望。我产生了一种强烈的不祥之兆，以为母亲随时都会自己寻短见。每当我劳动归来，一进大门就高喊母亲，听到她的回应，心中才感到一块石头落了地。如果一时听不到她的回应，我就心惊胆战，跑到厨房和磨坊里寻找。有一次找遍了所有的房间也没有见到母亲的身影，我便坐在了院子里大哭。这时母亲背着一捆柴草从外面走进来。她对我的哭很不满，但我又不能对她说出我的担忧。母亲看出我的心思，她说：“孩子你放心，尽管我活着没有一点乐趣，但只要阎王爷不叫我，我是不会去的。”

一个故事，胜过千言万语，这是塑造顶级品牌的生命。也是赢得亿万消费者的永恒力量。

面对莫言讲的故事，一切理论都是多余。

它包含着一切的品牌秘密。

| 责任编辑：云龙 mdn802@126.com



企业，经营好你的使命

文/史光起

经营使命这个话题在西方企业中已经不是什么陌生的词汇，但是在中国，尤其是中小企业中，却鲜有人提起，更很少见到有企业有这样的心态在经营企业。于是，我拿出这个话题和我国的企业经营者及管理者讨论，不是论述经营的方法与技巧，但是，这个话题却可能是企业想要长期生存并不断发展所必须要思考的。

不要去想着赚钱

想过你经营企业是为了什么吗？99.99%的回答：赚钱。这个答案无可

厚非，因为，市场的机制决定了企业的功能就是赚钱，而不赚钱的企业将无法维持生存，自然被市场淘汰。但是，却有这样一个事实：根据美国相关组织的一项长期调查显示，一家单纯为了赚钱而存在的企业多无法生存过5年，能够经营10年或更长时间的企业更是少之又少。

营销管理大师吉姆·克林斯说过这样一段话：“利润就如生命所需要的阳光、空气、食物和水，没有这些生命就无法生存，但这些既不是生命的本身，也不是目的”。企业作为社会组成的一部分，必须

能够为社会各方利益相关者创造价值。

我们来看一下社会利益相关者都有哪些群体。

顾客：企业生产出产品，满足了顾客需求，改善了其生活，对应的，顾客也回报给企业以金钱，这是企业最重要的利益相关者，由于直接涉及企业盈利，所以企业对此类利益相关者都比较重视。

员工：企业经营需要雇佣员工，这解决了社会就业问题，从这个角度来讲，企业对社会是有价值的，但是，如果企业压榨或歧视员工，在这方面将失去社会价

值。其实，重视并创造此类利益相关者的价值，对企业长期发展是非常必要的，员工是企业发展的原动力，国际上的知名企业无不是把员工的利益放在重要位置上的，笔者把员工放在第二位来介绍，就是认为员工是仅次于顾客的重要利益相关者，应该引起企业的足够重视；

伙伴：企业经营时必然会有很多合作的伙伴，如产业链上游的原材料供应商、组件提供商、下游的渠道商等，企业之间是一种合作的利益关系，因此，合作伙伴也是重要的利益相关者。很多企业把这些战友当敌人一样对待，尽量压榨与盘剥，虽然暂时取得了一些利益，但是这样的合作基础，将很难长久。现在的企业竞争已经不是点对点的竞争，而是整条产业链之间的竞争，只有发挥整条产业链的竞争优势才能与对手对抗，否则前方与对手博弈，后方的战友冷眼旁观，甚至趁火打劫，必然对企业的竞争力造成巨大影响；

大众：企业上缴的税金将经过国家的统筹安排，再用于社会大众的福利，如社保、医疗、设施建设等，这些福利的受益者是大众，大众也是企业利益相关者的一部分。重视这一利益群体将得到政府及大众的支持，反之企业很难长久立足。

当企业能够为以上四类利益相关者创造价值，即实现了这个客观与主观之间的利益价值互动，无需企业索取，金钱收益作为社会回报企业的报偿，自然会塞满企业的口袋。作为企业，能够满足的相关者越少，企业存在的价值也就越小，慢慢自然就会面临生存的威胁，因为，你想赚钱，想生存是你一厢情愿的主观意愿，但违背了社会的客观意愿，小的个体自然无法对抗社会。例如，诈骗、贩毒等违反社会价值的行为及行业，虽然可

以短期获得暴利，但却无法持久，因为其只满足了4类利益相关者中组织成员的自身利益，不仅没有给其它利益相关者创造价值，反倒对其产生危害，自然无法生存。

那些为了社会而存在的公益福利机构，即使在没有政府支持的情况下依然可以长存几十年甚至几百年，这种如老子所说的“天地因不为自生故能长生”，一样的辩证哲学值得我们今天的企业去学习。

增强企业的价值

企业除应该时刻想着如何为社会各方的利益相关者创造价值外，还要根据自己所处的行业，确定一个核心的经营使命，通过这个使命，来增强企业在行业中的重要性价值。比如，世界闻名的霍克制药，就是把使命定在为病人解除更多病痛上，当然，使命不是口号，制定后要所有经营活动都要围绕使命展开，他们的员工以每秒钟有6人因为使用其生产的药品而缓解病痛感到光荣与欣慰，工作的动力自然比单纯赚钱糊口要大得多。抱持这样的态度使霍克公司的技术研发部门更快地研制出各种治疗疾病的药物，同时，他们绝对不生产对身体具有极大副作用的药物，药物的价格也很稳定。他们也为非洲等贫困地区免费赠药。这些慢慢成为了霍克的企业文化，也成了他们每天运转的原动力，自然，利润在他们并没想着如何获取的时候自己就源源不断地流进来了。相对的，还有很多短命的企业以赚钱为目的，偷工减料并压榨员工，生产出的产品自然无法保证质量，损害了社会各方的利益，虽获得了短期利益，却断送了企业的明天。

沃尔玛的核心使命是让顾客能以最便宜的价格买到优质的商品，秉承这一理念使这家由乡村杂货店起家的企业迅速成为

今天全球最大的超市连锁企业，年销售几千亿美元的商业巨人，平均每周有超过一亿人次以上的消费者光顾，仅在美国，其一年就通过便宜的商品价格为顾客节约了200亿美元。沃尔玛每到一个城市，就会把当地商品的平均价格降低10%以上，充分地实现了其追求的使命，同时也非常好地满足了其它利益相关者的价值需求。其所到一处，都会解决大量的人员就业，同时带动数以百计的企业发展，上缴的税金更是惊人。这也是沃尔玛到哪里落户都会受到各方欢迎的原因，也因此成为了世界上最赚钱的公司。

迪士尼的使命是带给世人欢乐，其一直坚持以为顾客带来欢乐为目标，在迪士尼内部的每个员工都坚信并奉行着这种理念，所有员工都要带着笑容来工作，为顾客创造更多的欢乐与美好回忆。迪士尼的创办人华德·迪士尼直到临终前的一刻还在病床上为小朋友画着动画。也正因为他的信念与坚持，让迪士尼在几十年的市场变迁中，不仅超越了当初比自己大很多、强很多的同行，生存到了今天，并且依然生机勃勃，不断发展。

我们的企业思考如何去赚钱的时候，应该改变思路，先从给予的角度切入，当“给予”的经营模式成立了，“回报”的经营模式也同时产生了。但是，注重企业的使命不能只停留在口号上，要将其作为经营理念来执行，由上到下，贯彻到企业的每个员工心中，也落实在经营的每个环节上，这样才能真正的发挥作用。企业的经营使命得到全体员工的共识非常关键，如果一个企业，从最高领导到最基层员工都能抱持着一个正确的企业使命，这个企业将有十分光明的未来。

| 责任编辑：君论mdn802@126.com



企业文化决定未来发展

——访全国人大代表、中原石油分公司总经理孔凡群

文/本刊记者 江楠

“我们要努力建设具有油田特点和时代特色的‘中原石油文化’，进一步加快促进油田的改革与发展。”全国人大代表、中原石油分公司总经理孔凡群在河南代表团分组期间接受本刊记者采访时说，“任何企业的企业文化都将决定着这个企业未来的发展之路”。

近年来，中原油田认真贯彻落实国资委和集团公司于新形势下进一步加强企业文化建设的要求，坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，落实科学发展观，注重“以人为本”，以发扬光大石油石化优良传统为基础，不断融入社会发展的时代精神，逐步培育形成了独特的精神文化。特别是20世纪90年代以来，油田按照企业理论，有意识地开展现代

意义上的企业文化建设，经过10多年的丰富与发展，初步形成了具有自身特色的中原石油文化。

《现代企业文化》：请介绍一下中原油田企业文化建设的历程。

孔凡群：第一阶段是会战初期的企业文化。中原油田是我国计划经济体制下最后一个以会战形式建成的油田。1975年，濮参1井喷出工业油流，大庆、胜利、玉门、河南、江汉、长庆等油田的开发建设队伍陆续汇集中原，开始了东濮石油会战。各路大军发扬石油战线的大庆精神、铁人精神、“三老四严、四个一样”等优良传统，艰苦奋斗，拼搏创业，使中原油田得到快速开发，在中原大地上建立起了现代化的石油城。在中原石油人身上，体现了石油战线传统的爱

国、创业、拼搏、奉献精神。这个时期企业文化的概念虽然还没有明确提出来，但是已经体现在油田的各项工作中，体现在广大职工的具体行动中。

第二阶段是市场经济转型时期的企业文化。进入“八五”以后，中原油田遇到了后备储量不足、产量逐年下滑等问题。面对重重困难，中原石油人在勘探上坚持“立足东濮、突破外围、走出中原”，进行了不懈地探索。在开发上精雕细刻，深挖潜力，降本增效，努力扼制原油产量下滑和成本上升的势头。转变观念，率先走出国门，勇闯外部市场，打出了中原劲旅的威名。伴随着全方位、大力度的企业改革，中原油田开始自觉地进行企业文化的构建，提炼概括出了“为生存而超越”的

企业精神，设计了局旗、局徽，创作了局歌。这一时期的企业文化建设为推动油田改革、发展起到了重要的促进作用。

第三阶段是进入新的发展阶段的企业文化。石油石化系统重组改制后，中国石化集团从经营理念、经营宗旨、经营战略、经营机制、经营准则和激励机制等方面，赋予了企业文化新的内涵，提出了新的要求。与此同时，中原油田面临的外部环境发生了明显的变化，内部的管理体制、经营机制和员工的价值观念等要素发生了深刻的变革。特别是“十一五”以来，油田根据形势任务的发展变化，围绕油田如何持续有效发展等问题，深入调查研究，反复论证，明确提出了加强企业文化建设的要求。在这一思路的指导下，油田开展了新阶段企业文化的建设工作。经过三年多的企业文化知识宣传普及和企业文化理念的系统总结提炼，中原油田在2006年正式确定了“中原石油文化”观念形态文化标志性语言，油田企业文化建设进入了新的发展阶段。

《现代企业文化》：油田企业文化是如何形成的？

孔凡群：2005年油田启动新时期企业文化建设工作以来，我们本着“着眼长远抓规划，立足当前出成果”的方针，制定建设规划，加强组织领导，结合实际积极开展企业文化研究培训。在中国石化企业文化的总体框架之下，突出中原油田特色、贴近实际，提炼了中原石油观念形态文化、制度行为文化和物质形态文化。

首先，总结提炼观念形态文化。面对油田改革发展的新形势、新任务，油田认真总结回顾企业文化建设历程，进行深入研究，分析了油田的经营状态、管理情况、队伍状况，认清自身的定位和方

向。在此基础上，油田以中国石化集团公司企业文化理念体系为指导，确立了油田企业文化观念形态文化标志性语言的主要内容，主要包括企业精神、企业宗旨、经营理念、经营准则和发展战略等五项。

其次，健全完善制度行为文化。观念形态文化的标志性语言确定后，油田开始把观念形态文化渗透和融入到企业的制度层面，遵循中国石化企业文化和中原石油文化核心价值理念，以塑造具有中原特色的管理模式为目标，逐步建立既符合国际规范和现代企业制度要求，又符合油田实际的全新规范制度，促进价值理念与管理制度的融合，健全具有中原石油特色的制度体系。油田针对规章制度，特别是岗位责任制、内部控制、绩效考核等制度进行全面梳理、修订和完善，将价值理念融入管理制度中，实现将规章制度转化为员工的自觉行动。完善员工行为规范，培养员工良好的道德风尚。深化劳动人事分配制度改革，充分调动员工的积极性、主动性和创造性。加强学习型组织建设，提升队伍的整体创新能力。

第三，建设发展物质形态文化。多年来，油田不断加强物质文化建设，加大普及中原石油文化阵地建设，充分展示了中原油田30多年的发展历程和取得的辉煌成绩，成为开展员工石油石化传统教育和企业文化教育的阵地，对外展示油田形象的窗口；大力宣传中国石化及中原油田品牌，利用品牌的市场开拓力和形象扩张力，维护中国石化、塑造中原油田良好的信誉和形象；大力实施“科技兴业”战略，针对勘探开发领域中的技术难题开展技术攻关活动，形成技术优势；不断改善职工生活工作环境，加快居民住房和小区建设，努力把全油田的社区建成环境优

美、文化繁荣的文明社区等。目前，中原石油文化网上展览馆正在进一步完善，这是在新媒体条件下的又一企业文化宣传阵地。

《现代企业文化》：油田在开展企业文化建设的过程中，取得了哪些成效？

孔凡群：中原油田作为一个整体，油田干部职工作为一个命运共同体和文化共同体，需要有统一的企业文化理念，但油田行业众多，差别很大，各行业各单位也应根据自己的行业特点和单位工作性质，总结提炼具体的经营管理、技术服务和各项工作理念，形成具有行业特点和单位个性的系统文化及基层文化，从而使中原石油文化既保持统一性，又体现多样性。在系统文化建设方面，油田提炼确定了勘探、开发、安全、科技、人才、人力资源、廉洁、社区、群众和青年文化等10个方面的文化理念。并结合几年来的油田工作实际，着重抓好廉洁文化、安全文化等系统文化建设，进一步丰富和发展了中原油田企业文化的内涵。适应拓展海内外市场的战略需要，加强石油工程系统文化建设，培育形成了独具特色的“铁军”文化。加强安全文化建设。组织安全DV、安全小故事评选等活动，深化“安康杯”竞赛、青年安全生产示范岗、聘任安全监督员等活动，建立群众安全生产监督体系，创建安全文化示范单位，油田今年被推荐为全国安全文化建设示范企业。围绕油藏经营管理加强井站文化建设，规范了员工行为，促进了精细化管理。以廉洁文化进班子、进机关、进基层、进合同（项目）、进社区、进家庭“六进”活动为载体，开展廉洁文化建设，积极营造浓厚的氛围，促进了党风建设和反腐倡廉工作。

| 责任编辑：玉茗mdn801@126.com

2013/06/05 15:51

知名企业的核心价值观

安利企业的核心价值观:

一是伙伴关系、二是诚信、三是个人价值、四是成就、五是个人责任、六是自由企业。

飞利浦公司的核心价值观:

客户至上、言出必行、人尽其才、团结协作。

福特汽车的核心价值观:

客户满意至上, 生产大多数人买得起的汽车。

丰田公司的核心价值观:

上下一致, 至诚服务; 开发创造, 产业报国; 追求质朴, 超越时代; 鱼情友爱, 亲如一家。

惠普的七大核心价值观:

我们热忱对待客户; 我们信任和尊重个人; 我们追求卓越的成就与贡献; 我们注重速度和灵活性; 我们专注有意义的创新; 我们靠团队精神达到

共同目标; 我们在经营活动中坚持诚实与正直。

汉高的核心价值观:

我们开发更为优异的品牌和技术; 我们立志品质卓越; 我们力求创新; 我们拥护变革; 我们成功的秘诀在于我们的员工; 我们承诺维护投资者的利益; 我们致力于可持续发展和企业社会责任感; 我们公开和积极地沟通; 我们维护我们的传统, 一家开放的家族式公司。

惠而浦的核心价值观:

以自豪、热诚及卓越表现进入世界每个角落, 每个家庭。

IBM的核心价值观:

诚信负责、创新为要、成就客户。

爱立信의核心价值观:

专业进取、尊爱至诚、锲而不舍。

联合利华的核心价值观:

以最高企业行为标准对待员工、消费者、社会

和我们所生活的世界。

柯达的核心价值观:

尊重个人、正直不阿、相互信任、信誉至上、精益求精、力求上进、论绩嘉奖。

美国GE(通用)公司的核心价值观:

以极大的热情全力以赴地推动客户成功; 视“六西格玛”质量为生命, 确保客户永远是其第一受益者, 并用质量去推动增长; 坚持完美, 决不容忍官僚作风; 无边界工作方式行事, 永远寻找并应用最好的想法而无需在意其来源; 重视全球智力资本及其提供者, 建立多元化队伍去充分利用它; 变革可以带来增长的机会, 确立一个明确、简单和以客户为核心的目标, 并不断更新和完善它的实施; 建一个“挑战极限”、振奋、不拘礼节和信任的环境、嘉奖进步、颂扬成果; 展示并永远保持对客户有感染力的热情, GE领导才能所要求的四个方面: 具有迎接并应对变化速度的个人活力, 有能力创造一个氛围以激励他人, 面对艰境勇于作出果断决定的锋芒, 及始终如一执行的能力。

摩托罗拉公司的核心价值观:

高尚的操守和对人不变的尊重; 全面的顾客满意。

麦当劳的核心价值观:

以人为本, 优质、服务、清洁、价值。

沃尔玛的核心价值观:

以最低的价格换取最优良的产品和服务。

海尔集团的核心价值观:

创新。以观念创新为先导、以战略创新为方向、以组织创新为保障、以技术创新为手段、以市场创新为目标。

联想集团的核心价值观:

成就客户—致力于客户的满意与成功; 创业创新—追求速度和效率, 专注于对客户和公司有影响的创新; 精准求实—基于事实的决策与业务管理; 诚信正直—建立信任与负责任的人际关系。

| 责任编辑: 玉茗mdn801@126.com