以胖东来为例探究具有核心竞争力的企业文化建设途径

■集团企业管控服务中心 张婧

胖东来商贸集团成立于 1995 年，从一家营业面积只有 40 多平米的经营糖烟酒的小杂货店起步，发展到现在拥有 30 多家连锁店、年销售 50 多个亿、7000 多名员工，集超市、百货、专卖店、便利店为一体的商业集团公司，产业涉及服饰、珠宝、医药、餐饮等，为许昌市本地首屈一指且当之无愧的商业巨头，也已成为中国商业零售界最具知名度、美誉度的企业之一。上海连锁经营研究所所长顾国建和中国连锁协会会长郭戈平参观完胖东来，如此感叹道："这绝对是中国最好的店！"

由一间毫不起眼的烟酒小店，在短短十余年内成长为如此一颗令人瞩目的参天大树，必然有着诸多因素的共同作用，但最重要的是离不开其别具一格的企业文化，这也是其他企业学不会胖东来的根本原因。企业文化是一个企业的无形资产，是一个企业的灵魂，良好的企业文化可以为企业树立积极的形象，可以增强企业的凝聚力，可以提高企业的效率乃至创新能力。但是，并不是所有企业都能够成功塑造自己的企业文化。取人之长，补己之短，胖东来无疑是个极好的榜样。本文尝试以胖东来为例，探究基于提升核心竞争力的企业文化建设的途径，以期对我们的企业管理有所启示。

企业核心竞争力与企业文化之间的关系

核心竞争力是指企业能够在竞争中保持长期的优势，并且获得超额利润以及持续发展的能力。它具有以下三个特征：第一，独特性：一个企业所特有的，不易被其他企业模仿并且难以替代；第二，动态性：会随着企业发展阶段和外部环境的变化进行动态调整；第三，盈利持久性：企业的核心竞争力属于无形资产，能为企业带来持续性的利润。

企业拥有核心竞争力才能确保持续稳定发展，一个企业是否具备核心竞争力取决于它的技术和管理，而管理的关键是文化，文化管理是企业管理的高级阶段。在企业内部，文化强调的是以文化人，通过价值观的传递使得员工实现从理念到行为习惯的转变，以此形成企业的向心力和凝聚力；在企业外部，文化建设增强了企业面对激烈市场竞争的应激力和动力，对于提升企业整体竞争力有重要作用。胖东来的企业文化一直是其最核心的竞争力，许多人说胖东来之所以做得这么好，主要是因为服务好，其实好的服务是表相，好的企业文化才是根本，因为只有强文化，才能培植出强品牌。因而，企业只有不断地进行文化建设与创新，才能提升其核心竞争力，培育其品牌力。

建设具有核心竞争力的企业文化途径

（一）注重人本管理

人本管理就是要充分激发和调动人的积极性，以此实现企业和个人共同发展的管理活动。俗话说的好，得人心者，得天下。企业无论大小主体总是人，必须研究人、尊重人、理解人、关心人，企业管理真正做到以人为本，才能快速健康发展。

胖东来在近二十年的成长过程中形成了一种以公平、快乐、博爱、自由为主题的企业文化信仰，无不是以尊重人关心人为其主导思想的。主要表现在：一是以高工资、高福利调动员工的积极性。于东来的理解是：想让员工好好工作，先把他们的生活解决好。如果员工自己都不快乐，又怎么能让顾客快乐？二是给员工以公平的制度和成长的空间。高工资能调动员工的积极性，但时间长了之后这份积极性就会削减，而胖东来维系这份长久快乐和激情的是公平的制度和成长的空间，胖东来的用人制度是全体员工范围内的竞聘制，给员工权利和机会的平等；还给员工制定出了具体可行的人生职业发展规划。三是情亲式管理。在胖东来，课长的一项重要工作就是常找员工聊天，了解员工的家庭情况，时刻发现员工的困难，给予帮助和安抚；胖东来还有一个特别的制度——平安短信，员工下班回家，都要向他的主管发一个平安短信，以确定其安全。真正的发自内心的去爱员工、成就员工，让胖东来的明天越来越好，一直是胖东来追求并执行的企业文化。

（二）严格的管理制度

企业管理制度是指企业为了获取最大利益，在生产管理活动中制定的各项条例，其中包括必须履行的义务和能够享有的一些权利，以此促进企业目标的实现。优秀的企业管理制度必定是科学的、完善的以及实用的。企业文化的重要组成部分就是企业制度文化，它是企业文化得以形成的关键载体。

于东来说："只有严格的制度才能培养一流的团队。"胖东来的每一个员工都要受到非常严格的军事化管理训练。在胖东来，对业务、技术、商品、品质、服务等层面的高标准、严要求是决定员工是否有资格得到公司高薪酬、高福利的重要考量机制。胖东来的规章制度明细就涵盖 20 个大项、近千条小项，细化到员工八小时以外的安全，违反将遭受毫不留情的惩罚，一旦严重违纪将对当事人解除劳动合同关系。值得一提的是，除了严格的公司制度外，胖东来对员工的严格要求还包括社会公德，即对员工工作场所以外的行为规范有着详细规定，这在企业中恐怕不多见。

（三）营造良性的文化氛围

营造良好的文化氛围，不仅要通过培训学习、文体活动等传统形式，更要激发员工的事业心和对企业的责任感，只有将企业与个人统一起来，才能建立起员工对企业、对奋斗目标的坚定信念。

让我们来看看胖东来一次日常会议纪要的内容：1、团队学会承担责任；2、用服务社会的心做工作；3、懂才会喜欢；4、明白道理工作轻松；5、嫉妒是万恶之源、贪婪让人痛苦；6、放权成就下属；7、我们发展的目的就是为了让我们的人更加自由、个性、自信、幸福的生活；8、用理性控制欲望；9、不要让错误成为遗憾。看得出来，在胖东来，这种思想性、人性化的教育与引导，已经深深地植入每个员工工作的日常。

（四）构建学习型组织

企业的发展要依靠优秀的人才，人才素质的不断提升是企业发展的关键因素，而建立学习型组织，是提升人才素质的最佳方法。如何将员工个性与企业共性实现统一，必须要通过学习，树立共同价值观，建立共同愿景，才能实现企业集体利益和个人利益的协调统一，以此达到增强企业凝聚力的目的。

于东来希望达到的目标是："让员工感受到企业给他们带来的希望，觉得在这个企业里有干头，能学到更多的道理和技能，能把自己的特长发挥出来，能提高自己的生活质量，能实现自己的理想。"胖东来制定有一个让员工目标明确、充满希望的职业规划，它清晰地告诉员工应该怎么从普通员工向课助、课长、处助、处长、店助、店长等管理型人才进发；怎么从营业员一步步成长为岗位标兵、岗位明星、资深员工等专业型人才；怎么从营业员一步步走向技术标兵、技术明星、资深技术员等技术型人才。管理人员毕竟是少数，胖东来呈现给员工的是你在任何一个领域能都成功。在员工的眼中，胖东来是一个学校，不懂可以培训，只要肯学，就能变成行业的专家；它还是一个舞台，你也许学历不高，只要你肯努力，就给你展现的机会。胖东来从课长到店长所有管理人员没有一个是"空降兵"，全是从基层做起，他们共同的特点是工作、学习能力强，态度认真，认同胖东来的文化，工作时间长。

小结

为使企业科学、可持续地发展，必须高度重视企业文化建设。企业文化建设是一项长期持续的艰巨工程，必须通过系统的持续不断的工作才能落到实处。建设优秀的企业文化必须从企业的实际情况出发，发挥优势创出自己的特色，从而形成一个真正具有核心竞争力的企业文化。当前，我们新合作集团正处在业务转型升级发展的关键时期，公司在业务发展及体制机制改革等方面将会不断推进，也必将激发出公司的内生动力与活力。我们每一位新合作员工应该树立学习意识、创新意识、担当意识、合作意识和服务意识，提升能力，把个人发展和公司愿景紧密结合起来，奋勇争先，共同塑造我们新合作集团特有的具有核心竞争力的企业文化。

后记：今年 3 月份，在部门日常学习交流分享会上，我做了题为《从企业文化角度解读胖东来》的 ppt 说课，内容是我从网上大量的关于论说胖东来的文章中搜集整理出来的，主要有对胖东来《企业文化手册》的解读、胖东来管理案例、门店经营场景、顾客评价以及创始人于东来本人的思想、经历等等，大都是一些形象感性的材料，分享起来生动有趣，受到了领导同事的好评。此后，我就想将这些感性的叙述材料上升到理论高度，尝试进行关于企业文化建设的探究，使之具有广泛的指导意义。于是，我研读了一些关于企业文化建设的理论性文章，将这些感性材料"生搬硬套"了进去，就有了这篇浅见拙文。

山东新合作加强企业文化建设提升公司软实力

■山东新合作 陈军先

山东新合作公司将 2017 年确定为"经营管理创新年"，按照 2017 年度工作的统一部署，公司将逐步增强企业文化感召功能，不断丰富企业文化内涵，切实加强企业文化建设，大力提升公司软实力。

加强员工培训。采取"走出去、请进来"的方式，加强对员工的培训。上半年，由董事长带队，组织所有管理人员、部分优秀员工，分别到兖州新合作、泰山新合作等兄弟单位实地考察交流学习；聘请山东经贸职业学院的教授和北京汇普集盛科技发展有限公司的专家来公司进行专业培训。经过学习和培训，员工开阔了视野、找出了差距、丰富了知识、理清了思路，为建设以"经营管理创新"为主要特色的企业找准了方向。

组织开展丰富多彩的企业文化活动。开展各类企业文化活动 7 项，参与人数 300 余人次。组织职工趣味运动会，共有 50 余人报名参加；举办"喜迎新春 我爱我家"联欢晚会；组织"消防安全知识大奖赛"；开展了"大手拉小手"让孩子到超市参与实践活动；推行"旬会"和"月会"制度，每月 1、11、21 日下午 2 点固定召开采购联席会，每月 11 日上午 9 点半固定召开经营分析会；组织竞聘店长考试；组织了向社会公开招聘优秀人才的考试。还通过组织演讲比赛、知识竞赛等活动，开展企业文化宣传，强化"辛勤、勇往、合作、奉献"的企业文化意识，引导干部职工增强主人翁意识，自觉维护公司大局，珍爱公司声誉。

利用互联网微信加强企业管理和营销。一是加强微信群管理，公司设立了"新合作大家庭群"、"新合作业务群"和"新合作办公群"三个微信群，对各个群的功能职责进行了分工，提高了办公办事效率；二是设立企业公众号，并加强管理，具体开设了"山东新合作资讯"、"生活小常识"、"魅力新合作"、"商品促销"等栏目，内容丰富、形式新颖，目前吸引粉丝 10 万多人，互联网宣传营销能力进一步增加强。