

家文化，加出“企”动力

株洲日报全媒体记者/高晓燕 刘芳

娃哈哈集团“掌舵人”宗庆后过世后，他的“家文化”企业管理理念，再一次被坊间热议。

“只要不违法违纪，从不辞退45岁以上的员工”“全国3万多名员工，社保都买在杭州当地”“打破身份界限，外来务工人员与娃哈哈正式员工一样拥有公司的股份，同工同酬、按贡献分配”……这一系列看似不够“现代化”的管理制度，却被很多“打工人”津津乐道。

“凝聚小家、发展大家、最终是报效国家。”正是这一

套“家文化”的经营理念，让娃哈哈集团在30多年的闯荡生涯中，一次次经受住了商战冲击，甚至在正面碰撞中“不损兵将”而得胜，娃哈哈也成为很多专家着力研究的一个企业范本。

近年来，国内企业众多经营故事中呈现出来的，以“家文化”为代表的东方管理哲学正在升温。株洲，同样有着很多具备此类文化基因的企业。这一期，我们想通过他们的视角，试图探讨下，当时代的年轮走向“企二代”们接棒的阶段，中西方管理文化将如何在碰撞、对冲中融合出新的状态。



03

株洲日报

经济观察

观察

2024年3月29日
星期五
责任编辑:刘小波
美术编辑:王玺
校对:谭智方



消费者参加株百店庆活动。受访企业供图



狐轩服饰的员工在团建活动中。企业供图

用爱深耕

做万米深的百年企业

3月26日，正午时分，位于市中心广场的株百百货大楼(简称株百)内，顾客川流不息。

员工数量从建店之初的70名增至如今的6000余人，年销售额由224万元增至20亿元，位列全省同行业前茅，稳居株洲商界翘首……如今，在经济形势下行的环境下，各地零售行业在“瑟瑟发抖”，株百却依旧“热辣滚烫”，“能扛能打”。

近日，记者深入企业，试图通过解读株百的管理模式及经验，来找到它的成功秘诀。

拿出1000万元给员工加工资

最近几天，株百工会主席带队先后到17个门店走访调研，听取员工的意见、建议，为即将召开的职代会做准备。而此次调研的主题之一就是员工薪酬。

薪酬水平是员工工作获得感的体现之一。去年株百员工工资增长了近10%，即使在疫情期间，株百在闭店亏损之际，高管们主动降薪，也保证了员工工资正常发放。

但是，株百去年做了一个统计分析，一般员工尤其是超市的员工平均月工资在4570元。“这个薪酬水平还不是很高。”株百百货股份有限公司董事长、总经理龙红艳直言，“今年计划用1000万元来提高员工的薪酬水平。”

该怎么提高？不是一言堂、一刀切，而是走到一线听取员工的想法，最终再制定科学合理的薪酬机制。

服务业要一切从顾客出发，但龙红艳认为只有先爱自己的员工，才能让员工的爱通过商品和服务传递给顾客。所以，爱在株百，要先爱员工。

株百营销部员工汪文慧已在株百工作了21年，她感慨，“株百对员工的爱摸得着、看得见，让员工有安全感、归属感”。

比如，“爱一个人，首先要抓住一个人的胃”。株百引进了智慧食堂，为员工发放餐补，还要求食堂所有原材料来自超市，从源头上保证了食品安全。

还有，株百有人性化的休假机制。员工每周休一天半，每周工作不允许超过40个小时；要加班，得提前申请。

“只有真正关心、爱护员工，员工才会有一个较好的状态对待顾客、对待工作，才能保证高效率，否则只是没有效率地耗在这里。”龙红艳说。

当今职场中，95后、00后被称为“整顿职场”的一代，干得不如意就辞职，流动性很强。但是这两年，株百因为其包容性、开放性，吸引了一批90后、00后入职，为株百增添了年轻时尚的“气质”。

对员工不溺爱 对顾客要宠爱

株百追求爱，但不是一味的溺爱。株百奉行管理严明，奖惩分明。

2020年，株百设立了服务投诉有奖机制——顾客投诉不满意的地方，可以奖励300元。

这300元由被投诉者出，在三个月之内若没有再重复犯错，没有再次被投诉，300元则由企业还给被投诉者。“罚款不是最终目的，让员工在心里接受企业的管理理念，才是最终目的。”龙红艳说，希望发动群众的力量，来监督、督促

员工不断改善、提高服务质量。

让龙红艳感动的是，有些顾客投诉后，也不要奖励的300元。他们说：“我家里的第一台电视，与爱人结婚时交换的戒指都是在株百买的，我告诉你们，是希望你们更好。”

“与高科技领域不一样，服务业其实很简单，只要用真心、良心，就能换来顾客的认可。”龙红艳坦言。

有一次，一对夫妻在株百庐山店选购玉手镯，不小心摔在地上摔碎了。当时，部门经理让顾客赔了2000元，比进价还低。

后来，龙红艳在翻看值班记录时发现这件事，便要求把赔款退给顾客。“首先，顾客不是有意为之，其次顾客不但没有愉快的购物体验，还赔了钱，放在谁身上都不开心。”龙红艳认为，企业方应该大方一点，主动承担这个损失。

退了赔款，事情还没结束。

“我们要举一反三，反思自己是不是在哪个工作流程没有做到位，是不是接待的工作人员太少，照应不及时，或者应该在地面铺上地毯，防止此类事件发生？”龙红艳说，企业管理不怕发现问题，就怕发现问题还不改进。

为此，在株百还有一个“四为主原则”，将“我的顾客我来宠”践行到底：即可换可不换，以换为主；可退可不退的以退为主；可修可不修的以修为主；责任不清的以我为主。

“株百的企业管理有什么秘诀？”龙红艳坦言，既要有家文化的爱、包容，也要建立现代管理体系中科学有效的规章制度，只有两者融合，用爱的文化帮助员工成长，企业这个大家庭才会更健康有序。

深耕株百 提升城市幸福感

看书、下象棋、打乒乓球……株百荷塘店的活动室，每天下午都有近百名老人在此免费休闲娱乐，成了片区有名的“老年活动中心”。

主动承担社会责任，与株洲这座城市同呼吸、共命运，是株百一直以来的追求。

提起株百，不少市民第一反应就是“售后有保障”“放心”。

放心的背后，得益于株百有一支110多人的专业售后队伍。

“要养活100多人，每年光工资就要400多万元。而这支队伍带来的收入，完全‘人不敷出’。”株百家电事业部售后部经理张宇介绍，不盈利，却一直坚持下去，只为给顾客提供优质可靠的服务。

在家电业有一句行话：三分质量，七分安装。以空调为例，安装不好的话，会带来漏水漏氟等问题，影响机器使用。张宇介绍，为了提升安装维修师傅的技能水平，株百每年会举办技能比赛，还会“请进来走出去”对队伍进行技能培训。

如今，这也成了株百的金字招牌。

在龙红艳看来，株百能取得如今的成绩，不仅源于企业爱的文化，更多源于多年来与株洲市民点点滴滴建立起来的“株百情”。

“未来，株百将继续用爱深耕株百，做一个万米深的百年企业；用爱滋养株百，提升城市的幸福感。”龙红艳表示，这也与“制造名城、幸福株洲”的标签相得益彰。

用爱凝聚人

做温暖的企业

关心员工就算了，还要关心员工的家人？给员工开工资就完了，还要给员工的双亲给补贴？

“做温暖的企业。”在湖南狐轩服饰有限公司(以下简称狐轩服饰)，“温暖”一词是所有管理制度和文化的核心。用温暖的事业吸引人，用温暖的关怀凝聚人，用这样家人般的相处模式，狐轩服饰也在打造着属于自己的独特文化。

“员工脑袋里不种鲜花就会长杂草”

企业经营管理中，最大的变量就是人。如何管理好人，是一门大学问。

从单枪匹马创业，到现在拥有全国2000多名员工，一直以来，狐轩服饰都十分关注员工的成长。

服饰行业，门店员工每天面临的都是服务和解决问题，很容易产生情绪问题。“现在竞争这么激烈，获客成本越来越高，商场里顾客稀少，你说门店员工难不难？”狐轩服饰旗下狐轩商学院院长韩水平认为，要激发员工心里的拼劲儿，就要给员工提供足够的正能量。

在狐轩商学院，经常会邀请行业大咖及公司销售冠军等讲课分享，作为员工培训内容的一部分。

狐轩服饰有一套线上学习平台，专门购买了课程供全体员工学习。每天学习10分钟，学完以后还要上传学习体会和感悟。每周，公司总部还会组织一次长达1个小时的线上视频共学，学完以后，按照班级和小组再展开线上讨论。

学习的内容有点特别，都是有关幸福的话题。“呵护‘家人’有妙招”“心打开，互相滋养彼此成就”“圆父母愿，润自己心”……

翻开狐轩服饰的公众号，大部分推文内容，也都是教员工如何爱自己、爱家人以及利他。

“员工的脑袋里面，不种鲜花就会长杂草。”韩水平说，公司大部分门店员工学历水平普遍不高，年龄差距也比较大，分布也比较分散，管理难度大。就拿学习来说，一开始很多人也不能接受：“我每天工作都忙，哪有时间学习？”

为此，公司也想了很多办法，从一开始的自愿学，到现在的奖励学。如果员工能够每天坚持学习10分钟，就会有积分奖励，到月底统计，达标的员工，其父母可以拿到公司发放的200元/月奖金补贴。奖金直接发放到员工双亲的银行卡。

参加学习，能够接收到正向的情绪疏导，还能给父母争取到一份补贴，越来越多的员工主动、积极学习。

在韩水平看来，服务行业就是要跟人打交道，如果员工自身每天都是负能量，那传递出去的肯定也是负能量。

负负不能得正。一个有“爱”的能力的人，一定是先接收到了“爱”。狐轩服饰，就是要做那个率先给出“爱”的一方。

“每个人都在经历一场你一无所知的痛苦”

文化的力量感召人，鼓舞人，更激励人。

经历过长期的学习后，很多员工发生了切切实实的转变。抓学习的反对声没有了，学习以后感受到“有用”的人更多了。

“其实每个人都在经历一场你一无所知的痛苦，理解了这一点以后，员工看待自己、家人和顾客的出发点和感受，也会完全不同。”韩水平说。

于是，感人的故事越来越多。有顾客购买了狐轩服饰的衣服，因洗涤方式不当，造成衣服染色。顾客随后找到门店，质疑服装质量不过关，态度很不好。

如果放在平时，遇到这种情况，员工本人肯定会一肚子委屈。学习了爱的文化后，员工首先想到的，是站在顾客的角度来理解这件事。因此，这名员工不仅心平气和接待了顾客，更主动提出，要帮助顾客清洗衣服，如果不能解决，就予以退换。在经过正确洗涤后，衣服恢复了原来的色彩，也让顾客十分惊讶。自此，这名顾客也成了品牌的忠实消费者。

相较于业内同行，狐轩服饰每个月会给员工多安排2天休假。“这两天假期，要求员工一定要拿来陪伴家人的。”服饰行业工作时间长，尤其是节假日休息时间少，陪伴家人的时间就更少，长此以往很多家庭矛盾越积越深，员工的小家就会出大问题。

每年暑假，狐轩服饰还会为员工子女组织免费的夏令营。每一期夏令营都有精心挑选的主题，工作人员也都是来自志愿者和有时间参加的员工，大家一起为孩子们营造良好的学习和休闲氛围，也让孩子们更加增进对父母的理解和爱护。

点滴细节，处处体现员工关怀。让员工有获得感，归属感，和家人般的陪伴感，狐轩服饰用这样的文化理念，经营着自己的“微笑”竞争力。

话题探讨

重提“家文化”，是时代的进步还是传统的回归？

“家文化”的中式管理哲学热度上扬，到底是时代的进步还是传统的回归？

随着“创一代”年龄渐长，“企二代”已逐渐进入社会的视野。在对话株洲“企二代”接班人时，他们也常吐露，与父母辈在管理理念上的分离与趋同(详见本报2024年3月6日03版经济观察《“她”力量接棒民企》)。

因此，在此时讨论文化传承，与企业家和专家的对话交流中，他们给出了这样的答案。

企业管理的精神内核还在东方

在探讨这个话题时，湖南工业大学商学院教授李秋菊给出了另外一家企业的案例：方太集团。

在方太集团20多年的发展历史上，集团董事长兼总裁茅忠群曾经历过这样的几个阶段。初期，属于“西学优术”期，全面学习和引入西方现代管理理论和制度。但是在具体实践中，茅忠群产生了很多新的疑惑，这一套体系并不适合中国企业的“体质”。钻进去研究之后，他发现，西方关于企业的理论研究，建立在对日本企业的观察和分析基础上。而日本企业的很多管理经验和文化理念，又深受中国传统文化所影响。

找来找去，回归源头，企业管理的精神内核，还在东方。从2008年开始，方太集团全面导入中华优秀传统文化，对内持续探索“中学明道、西学优术、中西合璧、以道御术”的管理制度，形成了独具特色的企业文化。

“家文化”具有“小农经济”色彩？

采访中，很多企业家更愿意强调“爱的文化”，而非“家的文化”。

在很多人的认知里，“家文化”似乎带着一丝“小农经济”色彩，家族式企业或者初创期企业，才会采用这类理念来进行企业管理制度建设。

在李秋菊看来，无论是“家文化”的提法，还是其他的表达方式，都无伤大雅，其基本原则还是基于东方传统文化理念滋养下认知，即“以人为本”。注重员工成长，让员工在企业工作中有“家”的氛围、“家”的归属感和认同感，从而将员工个体的小目标，整合纳入企业整体的大目标，完成同向发展。

事实上，一直以来，很多优秀的中国企业，都带着这样的管理色彩，比如海底捞、胖东来等等。

李秋菊认为，重要的是，企业家如何将这种看不见的“以人为本”的人性化关怀，外化成可感的企业文化准则。“很多企业管理者认为自己奉行的是这样的理念，但从员工体验来说，却感受不一致，这就是没有外化到位。”她说。

用什么样的人，采用什么样的评价机制……优秀的企业文化，需要在细节中不断的反复检验，并在发展过程中及时校准，是否依然适应于当下发展。

东方管理哲学也要讲究辩证法

曾几何时，走出国门的中国企业，大刀阔斧引入西方管理制度，东方管理哲学一度式微。如今，随着中国的文化自信和文化崛起，对传统文化的传承和发扬，成为新时代的文化课题。

李秋菊认为，企业文化是个性化非常鲜明的管理哲学，不仅是中西方企业会有不同，即便同样是中国企业，内在管理、文化传统、企业底色仍千差万别，因此，即便是在优秀企业身上验证过的成功经验，也不是广泛适用于所有企业，需辩证对待。

那么，“家文化”为代表的中方管理哲学，是否有行业或企业类别的适用区呢？

对此，龙红艳认为，其精神内核具备普适性。她举例说明，就像是做饭，如果主厨人每天都是带着美好的心情走进厨房，做出来的饭菜也会格外好吃。因此，在证明公司实力还是扎实做好事实这样的选择上，株百坚决地站队后者，办好员工的事，再办好顾客的事，再办好扎根城市的事。扎实做好“一米宽、万米深”的服务工作，才是株百迈向百年企业的根基所在。