

重塑苏果企业文化的探讨

刘 剑

(金陵科技学院商学院, 江苏南京 210038)

【作者简介】刘剑(1971-), 女, 金陵科技学院商学院工商管理系副主任, 讲师。

【关键词】苏果; 企业文化

【摘要】文章从剖析苏果超市企业文化内涵的入手, 分析了在外部环境与内部环境发生变化的条件下, 苏果现有企业文化存在的问题。并提出了从企业宗旨、企业精神、企业价值观、经营理念几方面重塑苏果企业文化, 将苏果建设为学习型企业的建议。

【文献标识码】A 【文章编号】1009-0061(2005)09-0007-03

一、苏果企业文化简介

苏果将其企业精神概括为“团结、苦干、开拓、奉献”。并将企业精神内涵理解为: 坚韧不拔的意志, 永不言败的信念, 拼搏进取的精神, 开拓创新的意识, 以情感民的宗旨, 其中苏果的创新意识是其不断发展、壮大的源泉。苏果在南京最先推出 24 小时便利店, 并将多种服务项目引入其中。苏果也是南京第一家将服务于老百姓“菜篮子”的生鲜经营项目全方位引入超市的零售企业。为了适应城市发展规划, 苏果针对社区的新特点, 开发了 5000 平方米左右的、生鲜加强型综合超市, 设计出生鲜、食品、百货、杂货、休闲小吃一条龙的服务。苏果的首家生鲜超市在南京龙蟠北路上开始营业, 这同时是南京市首家由标准超市改建的生鲜超市。

苏果的经营理念同时也是苏果的市场定位是: “中国苏果, 百姓生活”。这一定位很明确, 以 4000-7000 平米的社区店为主要发展方向和特色。苏果通过市场调查, 了解到消费者要求是: “便利店是生活有急需时随时能去的地方, 标准超市是经常去的地方, 仓储店是每周去一两次的地方。”根据这一观点, 苏果的店铺大多选址在人口密集的居民小区, 以尽可能贴近百姓, 与洋超市、大卖场展开错位竞争, 让消费者感受到“自己的苏果、身边的苏果”的经营特色。

食品质量安全一直是连锁超市的工作重心, 苏果提出的质量承诺为“苏果无假货、件件请放心”。为切实达到质量承诺, 近期苏果 60 家大中型社区店共推荐了 89 名在社区有组织力和感召力的热心消费者, 作为首批“质量监督员”, 对苏果社区门店的商品质量进行监督, 特别是食品安全问题, 并定期把发现的问题向苏果总部进行反馈。这一举措不仅可以帮助苏果及时发现门店商品质量存在的问题, 进而解决问题, 更可以加深和小区消费者之间的感情, 使“便民、利民、为民”的服务理念和“苏果无假货, 件件请放心”的质量承诺深入消费者心中。

二、苏果企业文化重塑的必要性

1、外部环境的变化迫使企业文化重塑

根据 WTO 的有关协议规定 2004 年 12 月 11 日外商投资我国零售领域取消地域、股权和经营范围的限制。我国零售企业从有保护的竞争阶段走向全面竞争时代, 而竞争条件的更加公平化必将带来市场格局的变化。

与世界一流零售企业相比，苏果不仅在商品销售规模、管理方法、技术设施和企业核心竞争能力方面有较大差距，而且在企业文化的建设方面也存在巨大差距。沃尔玛之所以成为今天世界零售之王，根本因素并不是因为具备超级规模，而是因为具备了以顾客需求为轴心的现代超市核心管理技术体系。沃尔玛了解它的顾客并关注他们，公司把自己作为顾客的代理，提供他们需要的商品，并以尽可能低的价格出售，同时沃尔玛还提供令顾客满意的服务。这才是支撑它不断扩展，从而发展成为业界巨无霸的重要因素。他们现在的规模效应只是结果而不是原因。因此，在这种竞争激烈的环境中，更应该加强以顾客满意为核心的文化建设力度，而不能只考虑市场占有率，盲目扩张。

2、企业内部环境的变化要求企业文化重塑

企业精神是一个企业全体（或多数）职工全体一致，彼此共鸣的内心态度、意识状况、思想境界和理想追求。苏果的企业精神为“团结、苦干、开拓、奉献”。这一企业精神是在企业初创时期形成的，并且有着计划经济时代的烙印，而现在企业已经进入了高速发展的市场经济时代。作为一个服务于广大消费者的零售企业，未能将以顾客为中心确立为企业全体员工的共同追求，不能不说是企业文化建设上的一个最大缺失。在这一企业精神中，更多的体现了公司对职工的索取，而未能体现出对广大员工的关注。

截止到 2004 年，苏果共有门店 1345 家，苏果直营店只有 384 不到门店总数的 1/3。不同企业的加盟，必然会产生矛盾与冲突。企业的合并不仅仅是简单的资产重组、人员的重新配置，其深层次的管理理念、企业文化的融和以及对企业使命、目标的认同更需要苏果企业文化的重塑。

三、苏果企业文化重塑的方向

1、企业宗旨的重塑方向

彼得·德鲁克认为，企业的宗旨依赖于对“我们的企业是什么和它应该是什么”这一问题的理解和回答。若试图解决我们的企业是什么的问题，则必须从顾客出发来思考，在这个基础上还应该提出并研究我们的企业将会是什么的问题和应该是什么的问题。如果一个企业只追求市场占有率、利润最大化，就会忽略了其所应当承担的社会责任，如忽略环境、忽略安全、忽略员工的健康等。因此，苏果的宗旨应表述为承担起社会责任和义务，强化为社区服务，为顾客创造价值，同时保护员工健康和环境。

2、企业精神的重塑方向

苏果的企业精神表述为“团结、苦干、开拓、奉献”。“团结”放在首位，但已经出现了总部与门店之间的矛盾。“团队协作”不仅应该是倡导的企业精神，同时应该是一种工作方式，将文化渗透到制度当中去，只有这样才能使这种企业精神与员工的行为一致。距离工作最近的人最了解工作，通过提供一个职能部门与门店相互沟通的平台，鼓励门店一线员工将工作中有待解决的问题公开暴露，并加以解决。在这种文化里，每个人都能发挥自己的作用，每个人的想法都受到重视，这种精神有助于打破官僚主义，激发全体员工的创造力。因此，苏果的企业精神可以重新表述为“团结协作、群策群力；开拓创新；苦干奉献，服务于民”。

3、企业价值观的重塑方向

苏果在迅速发展的这一段时期，生存与发展的压力使企业过多关注市场份额、利润的增长。企业的一线员工许多为下岗工人，企业雇用下岗工人一直是苏果值得称道的方面，但同时企业也应考虑是否给这些员工提供进一步发展的机遇？在这个企业中努力苦干，尤其是基层一线员工是否有晋升的机会？企业是否将他的全体员工都视为企业的宝贵资源，用心栽培？

如果员工仅仅因为没有什么更好的选择才留在企业中，而不是因为他愿意与这个企业共同发展。那么，所有这些都会影响

到员工对企业的忠诚，进而影响到能否为企业的顾客全心全意的服务。因此，苏果的企业价值观重点应放在：“员工是苏果最重要的财富，关爱员工健康，关心员工生活，培养员工对公司的忠诚。”

4、企业经营理念的重塑方向

苏果的经营理念表述为“中国苏果，百姓生活”。这一提法用作市场定位较适易，而作为经营理念则显得不明确。）——\$\$（北京）有限公司总经理牛岛章曾说过，我们所认为的竞争不是说跟这些超市，跟这些大卖场在价格上进行竞争。我们考虑的竞争，就是每天这些市民，或者顾客他们需要什么东西，我们把他们需要的东西，及时地提供给他们。因此，随着企业经营环境的变化越来越快，竞争越来越激烈，顾客的重要性将越来越大，顾客导向的经营理念应成为苏果企业经营理念重塑的核心。能否更好地满足顾客需求，能否将这一思想扎根于每个员工的头脑中，将成为今后取胜的关键。

四、建立苏果的学习型组织与学习型文化

学习是一个终生的过程，任何一家公司都不可能达到永恒的卓越，它必须不断地学习，以求持续增长。学习型组织是一个促使人们不断发现自己如何造成目前的处境，以及如何加以改进的地方。塑造苏果的学习型组织与学习型文化，其主要内容包括：学习型团队的塑造、学习型领导的塑造、凝聚力的塑造、创新力的塑造等四方面。

（一）学习型团队的塑造

塑造之一：标杆学习

标杆学习是向典型学习，这种向他人学习的观念是团队学习的一种工具。标杆学习有以下三方面构成：一是内部标杆学习。内部标杆可以是管理人员、员工、一线岗位、职能部门，只要他们有成功行为，就可成为学习典范。这种学习习惯可以达成员工之间的相互欣赏、相互合作，消除部门之间的隔阂，带来大量信息的共享，达成有效沟通。二是外部标杆学习。就是要向成功企业学习，其中最重要的是向竞争对手学习。三是顾客标杆学习。把顾客需求作为企业的学习标杆。

塑造之二：心智模式

在企业的发展过程中，新的变革、新的设想、新的发展规划在推进的时候，往往会遇到重重困难和阻力，究其原因，是与人们固有的心智模式相抵触。因此，学习如何将自已的心智模式摊开，并加以检视和改善，有助于改变对周围世界的既有认识，对于建立学习型组织来说，是一项重大突破。

（二）学习型领导的塑造

有时两家公司的外部环境相同，创立者的背景也类似，但在几年之后有了完全不同的发展，归根结底是领导的作用。学习型领导的塑造，主要体现在以下几点：能够创造文化，强调挑战精神，奖励外部倾向，宽容失败，缩短上下距离，欢迎新理念，卓越的行政指导。

（三）凝聚力的塑造

凝聚力的塑造之一就是建立共同的愿望，一旦真正建立起来，它就会把人们汇聚到一起。塑造之二就是让所有的员工都参加，而不仅仅是管理人员。员工的参与是企业凝聚力的塑造基本要求。因此，应该和员工一同讨论企业的发展目标，一同探讨管理体制，一同实施经营策略，一同解决企业遇到的问题，一同分享企业的成果。

（四）创新力的塑造

永不满足和不断改进是创新力始终如一的关键。苏果的企业文化在这方面做的很好，永不言止的进取之心，永不言败的拼搏精神作为企业文化的核心已经在苏果形成良好的精神氛围。创新力的塑造方面还应该强调始终保持领先一步，要保持领先一步就要不断寻找新的市场机会或顾客机遇。应该说，苏果的企业文化中有一些将自身塑造成学习型企业的基础，但仍需要在这些基础上系统塑造。文化的变革不是一蹴而就、一劳永逸的事，它需要不断的革新以适应环境的变化，只有在继承的基础上变革，才能使企业文化充满生机与活力。

www.yangtze.org.cn