

# 民营企业文化的发展方向研究 ——关于胖东来企业文化的启示

周保海

(焦作大学会计学院, 河南 焦作 454003)

**摘要:** 民营企业在我国经济发展中占有重要地位。我国民营企业多为家族式企业, 平均寿命较短。究其原因之一民营企业文化建设滞后, 尤其是在人本管理等方面还跟不上时代发展的需要。文章通过对胖东来公司文化建设发展历程的分析, 探究我国民营企业文化建设的方向。

**关键词:** 胖东来; 文化; 民营企业

**中图分类号:** F27      **文献标志码:** A      **文章编号:** 1008-7257(2021)03-0059-03

据2017年统计数据显示, 民营企业(以下简称民企)对我国GDP贡献率高达60%以上, 提供了80%城镇就业岗位, 吸纳了70%以上农村转移劳动力, 新增就业90%在民营企业。当前, 我国民企多为家族式企业, 受种种因素的制约, 我国民企寿命超过5年、10年者很少。反观诞生于1995年3月胖东来商贸集团公司(以下简称“胖东来”), 经过20多年的发展, 已由4名下岗职工创立的40多平方米“胖子店”, 发展为现在河南商界具有一定知名度的地方型标杆民营商业综合性零售企业。纵观胖东来的发展历程, 其独特的企业文化是其成功的关键。文章通过对胖东来公司文化的研究, 探究我国民营企业文化建设的方向。

## 1. 胖东来企业文化研究

一年企业靠运气, 十年企业靠运营, 百年企业靠文化! 纵观胖东来的企业文化信仰发展历程, 从一开始的“满足工薪消费”, 到过渡期的“创造财富、播撒文明、分享快乐”, 再到现在的“公平、自由、快乐、博爱”, 胖东来的企业文化信仰随着社会和自身的发展不断提升。胖东来的“保证让每一位顾客满意; 丰富的商品, 合理的价格; 优美的环境, 完善的服务”的经营理念, “顾客至上、职工至上、供应商至上”的核心价值观, “真心对顾客, 诚心对员工; 爱心献社会,

信心求发展”的企业精神, 始终是胖东来团队凝聚力、市场亲和力的渊源。

### 1.1 通过优质服务, 赢得客户满意度, 提高服务竞争力

“您心我心、将心比心, 真心付出、竭尽全力, 遇事要抱吃亏态度, 不要急功近利、要从一点一滴的小事做起”, 是胖东来公司发扬的企业价值观念。胖东来公司将“努力在每一个环节上, 让每位顾客满意”提升到胖东来员工的责任和使命, 更是将“让客户满意”上升为胖东来员工自身精神价值和自我价值的体现。

胖东来公司提供的各项优质服务、免费服务, 真切实在! 许昌县某顾客因为购买为母亲配药需要4两荞麦面, 到处买不到。路过胖东来量贩时, 他抱着试试看的心态进去问问, 一问也没有。胖东来员工及时留下其购物需求和联系电话。第二天晚上胖东来员工便把4斤免费荞麦面送上门。当其他同行忙于扩张布点的时候, 胖东来斥资数百万, 对本身功能最全、规模最大、环境设施最完善、服务体系最健全的许昌生活广场卖场布局进行大面积调整和完善, 极力迎合不同消费阶层的习惯和需求。和悦的待客之道, 丰富的商品品种, 超低的价格, 令人信赖的商品质量, 赢得了顾客的信任和满意。

### 1.2 严格各项标准, 货真、质优、价低, 提高商品竞争力

作为零售企业, 商品的来源渠道至关重要。为优

选商品供应商,胖东来建立了规范的供应商引进流程、供应商合同管理流程、供应商管理标准(送货标准)、供应商评估淘汰标准。比如,送货时送货人要衣冠整洁,不准穿拖鞋、大裤头、背心,注意自身形象;整箱蔬菜(送货):颜色要新鲜、有湿度、无腐烂,畸形及表皮失去光泽,萎蔫不超过5%;供应商单据逾期未办(违约金200元)、供应商进入操作区未戴口罩(违约金100元)、供应商操作间卫生不合格(违约金不低于500元)。这些做法严格保证了商品的“货真、质优”。科学的、合理的供应商财务结算体系,打造了胖东来稳定快速的坚固合作供应链。近20年来,在双方公平诚信的基础上,除涉及消费者利益的质量问题外,胖东来公司从未随便驱逐或惩罚过一个商户。更重要的是,胖东来通过各种措施获得上游价格体系和促销合作,为消费者争取到最低价格。货真、质优、价低,最大限度地提升了商品竞争能力。

### 1.3 制度文化融合,善待员工,赢得职工满意度

胖东来公司把员工满意度和客户满意度作为企业的生命线,员工满意度在先,客户满意度在后。管理的重心应该抓员工满意度,员工满意度产生客户满意度。经营的重心应该抓客户满意度,客户满意度反过来强化员工满意度。在胖东来,既教员工如何工作,又教他如何享受生活。胖东来每个员工都有一本“规划手册”,包括“工作标准”“人生规划”“生活标准”。按员工职业规划,一个营业员成长为店长的时间为6年。人生规划则细致到为员工规划住房。在员工福利待遇方面,胖东来的以下做法是同行们想到而做不到的。

(1)关注员工业余生活,强调员工快乐生活。为保证员工身心愉悦,定期不定期为职工组织集体婚礼、生日聚会、趣味运动会、文体比赛活动,还为单位员工组织大型春节联欢会。胖东来专门打造员工健身娱乐、学习休闲场所,让员工工作之余“跑、跳、按、打、看”,极大地丰富了员工的业余生活。

(2)关心员工身体健康和家务琐事。除了一般公司常见福利项目外,公司还提供每月为女工发放一次女工卫生用品;员工生病可在公司职工诊所免费看病,药品只按成本价收费,员工家属享受同样待遇;员工在婚、产、丧期间,如需用车,公司免费提供车辆帮助等独特体贴的福利待遇。胖东来还规定,每周必须跟父母吃一次饭,每月必须带着家人出去旅游一次。

(3)法定假日闭店休息、杜绝一切加班。商业企业最忙是晚上、周末、节假日,胖东来偏偏反其道而行

之。2012年春节,胖东来所有门店闭店放假5天,后又推出每周二闭店休息制度,打破了中国零售业“白天永不歇业”“法定节日即黄金盈利时间”的规则;还规定每位员工每年强制带薪休假20天;胖东来的所有中高层干部,每周只许工作40小时,下班必须离开企业,否则,抓住一次罚款5000,在此期间必须关闭手机,接通一次罚款200。

上述细致入微、体贴周到的员工福利待遇,让员工对企业更有认同感,工作更用心,员工团队更有凝聚力和执行力。

### 1.4 爱心献社会,赢得社会美誉度

企业本身就是一个盈利性的经济组织,所以,追求利润最大化无可厚非。但企业的经济行为关联到政府、员工、客户、社会公众等方方面面的经济利益。胖东来杜绝虚伪、贪婪、嫉妒、自私行为。胖东来掌门人每年只拿300万年薪,把年度所有分红拿出来奖励给员工;其他股东50%分红也回馈给企业员工和管理人员。胖东来2003年捐款800万抗击“SARS”病毒;2008年向汶川捐款720万抗震救灾,并组织员工奔赴前线疏散、救助数千群众;2010年向玉树地震捐款100万;2019年末向武汉捐款5000万抗击疫情。胖东来的“诚心对员工、爱心献社会”,赢得了广泛的社会美誉度。

### 1.5 开放包容,坦然面对同行

胖东来在我国零售业是一个传奇,但它从不隐藏自己的经营诀窍。相反,它的管理案例、经营理念,甚至各个岗位的实际操作标准都详细地挂在它的官网上,任人下载。在胖东来商场门口明确注明欢迎拍照。

## 2. 我国民营企业文化建设发展的方向

### 2.1 打破“金字塔式”管理壁垒,提升企业主对企业文化建设重要性的认识

我国民企长期受“家长式”影响,其内部管理组织结构多是“金字塔”式的,即企业主处于金字塔顶端,一言堂式管理;企业主近亲处于金字塔中上部,负责企业的重大决策;远亲和朋友处于金字塔中间,负责企业主要部门的管理运作;外聘专业管理人员、技术人员处于金字塔中下部,负责一线生产经营的管理和指导;一般员工处于金字塔底部,从事具体生产活动。此种管理模式,家长意志替代企业文化,短期内能发挥亲缘作用,在企业内部形成亲和力,使

全体成员自觉自愿地服从企业主权威,形成企业向心力、凝聚力。但企业稳定以后,随着企业规模不断扩大、外部环境和经济活动日益复杂,企业想进一步发展壮大时,该种管理模式便成为企业发展的牢笼。因为家长意志不是企业文化,企业主大多不理解、不重视企业文化的效用,不能处理企业内部各部门之间的矛盾,不能融合岗位之间、员工之间的冲突,不能堵塞管理漏洞,更不能协调企业经济活动中存在的不和谐行为,从而导致企业经济活动信息沟通不畅、对市场变局反应迟缓、员工对企业认同度不高,造成企业效率低下。

企业主是民企的火车头,企业主的核心价值观决定着民企价值观的形成和效用的大小,也是民企文化建设的龙头。民企企业主是否具备企业家的素质和眼界,决定着民企文化建设层次的高低和内涵。因此,民企努力打破内部管理壁垒、提升企业主对企业文化建设重要性的认识,这是民企企业文化建设的首要因素。

## 2.2 建立完善员工培训机制,提升民营员工素质,提高民企社会形象

民企员工是民企各种经济活动的直接参与者,是民企各种规章制度的执行者,是民企财富的创造者,更是民企企业文化的创造者、践行者。员工素质的高低决定着民企的生存和发展,也决定着民企核心价值观和企业各种行为规范标准的践行是否到位、民企创新能否实现。员工素质高低决定其主人翁意识和集体荣誉感强弱,影响着工作积极性高低和责任感强弱,这些最终决定了民企经济活动的效率高低。因此,民营企业应建立一套完善的员工培训机制,以新时代中国特色社会主义理论教育引导员工,不断提升职业道德水平;培养员工过硬技能,提升其职业素质和职业能力。在经营中造就出代表民企崭新面貌的“社会人”,提高民企社会形象,促进民企企业文化建设。

## 2.3 打造“以人为本、注重细节”的企业文化,提升员工对企业的认同感

民企员工是民企企业文化的创造者、践行者。优秀企业文化要以人为本,体现人文关怀,从细微处尊重关爱员工,让企业文化深入员工内心,提升员工对企业的认同度,让员工达到人企合一境界,充分发扬员工主人翁意识和集体荣誉感。强烈的主人翁意识,能最大限度发挥员工的积极性、主动性、创造性,让

员工自发投入到企业创造财富的经济活动中来;浓厚的集体荣誉感会激发并强化员工团体意识,提升员工工作热情,充分发挥员工团体智慧,从而形成强大的凝聚力、向心力和创造力。这种凝聚力、向心力、创造力作用强大,可以转化为生产力,促进企业发展。因此,民企应努力打造“以人为本”的企业文化,提升员工对企业的认同感。

## 2.4 制度文化融合,建立并完善人性化内部控制制度体系

为规范民企的各种经济活动,每个民企都会制定一套自身的内部控制制度。但目前多数民企的内部控制制度出台,只是企业高层觉得有必要,则立即出台,丝毫不考虑执行中对员工带来的负面影响;且制度缺乏企业文化的融合,刚性有余,柔性不足。这样的制度,员工口头上支持,执行中则消极对待,久而久之就成了“写在纸上、挂在墙上”的空文。因此,民企应努力建立一套人性化内部控制制度体系,把企业文化融入企业内部控制制度中去,利用文化的柔性消除内部控制制度的刚性、消除员工在工作中产生的各种负面因素、融合部门和员工之间的矛盾冲突,让员工以积极向上的心态投身到企业建设和发展中来;利用企业文化的人性化,使员工自发堵塞企业内部控制中的漏洞,避免损失。

## 2.5 两手抓,既保持自身文化个性化特色,又能及时创新发展

民企采用股份制还是非股份制、劳动密集型还是技术密集型、从事产品制造还是商品流通和劳务服务、集权式管理还是分权式管理、员工文化程度、内外环境等,各不相同。这就导致民营企业文化建设不能千篇一律,更不能东施效颦,必须具有自身个性化特色。同时,企业文化是个长期积累的过程,每一个企业都有自身独特的条件和发展历程。民企要想增强自身竞争力就必须善于发现和挖掘自身文化特色,应做到两手抓,一手抓向先进企业学习优秀企业文化建设成功的经验,取长补短、丰富自身企业文化内涵;一手抓努力做到“打铁还需自身硬”,结合自身实际积极进行实践探索和理论创新,在企业文化建设中,打造符合自身发展、有个性化特色的企业文化,树立鲜明独特的企业社会形象,并随着企业的发展,及时进行企业文化内涵的丰富和提升。

(责任编辑 陈永康)

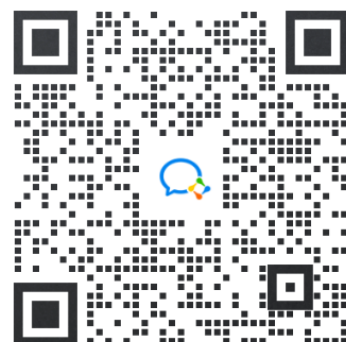
免责声明：

1. 本内容非原报告内容；
2. 报告来源互联网公开数据；如侵权请联系客服微信，第一时间清理；
3. 报告仅限社群个人学习，如需它用请联系版权方；
4. 如有其他疑问请联系微信



## 行业报告资源群

1. 进群福利：进群即领万份行业研究、管理方案及其他学习资源，直接打包下载
2. 每日分享：6份行研精选报告、3个行业主题
3. 报告查找：群里直接咨询，免费协助查找
4. 严禁广告：仅限行业报告交流，禁止一切无关信息



微信扫码，长期有效

## 知识星球 行业与管理资源

专业知识社群：每月分享8000+份行业研究报告、商业计划、市场研究、企业运营及咨询管理方案等，涵盖科技、金融、教育、互联网、房地产、生物制药、医疗健康等；已成为投资、产业研究、企业运营、价值传播等工作助手。



微信扫码，行研无忧