



顾客人数

对于第一种类型的网点，由于其粮油购买顾客的相对数和绝对数都比较高，应该大力发展，打造连锁经营样板店；对于第二种类型的网点，虽然粮油购买者的比例大，但是光顾的顾客较少，实际的粮油消费并不高，可以通过促销、提高服务质量等手段吸引更多的顾客，或者积极开拓其他客源；对于第三种类型的网点，人气虽然很旺，但真正的粮油购买者少，可以采取灵活经营或者转型策略，适当销售其他食品；而第四种类型的网点，则应该考虑放弃，可以通过物业出租等形式获取利润。

通过以上的划分，找出适合粮油经营的网点，予以继续发展，并放弃一部分不合要求的网点，寻找新网点。除了现有网点，新网点的选择要讲求合理性，运用科学的方法在人气旺、需求大的地区设立，尽量贴近消费者，也应避免店与店之间因距离过短而造成内部竞争。

### 3. 丰富商品种类，改造铺面形象

为了提高购买效率，消费者往往倾向于一次性购买一定时期所需要的日用品，因此，增加粮油店内的食品种类，可以吸引更多的顾客。除了大米和油，商店还可以相应出售面条、面粉等主食品，或者盐、醋等调味品，甚至可以经营其他食品，如饼干等，这样会大大增加顾客的购买次数以及消费金额。

对于陈旧的铺面，不需要过于豪华的重新装修，但应该适当整改店内的环境卫生，铺面光线，货架陈列以及空间摆设，加上多种商品选择，为顾客营造一种全而精致的小百货购物环境。

### 4. 利用信息系统，招聘专业员工，提高服务质量

信息系统是连锁经营中的重要技术手段，全球零售巨头沃尔玛就是凭借其强大的实时信息系统在零售行业中屹立不倒。所以，建设国营粮油连锁店的信息系统，实现内部信息的实时共享是必要的。通过内部系统互连，数据交换，可以使总部及时了解各网点的销售和订货状况，起到积极配合总部和物流配送中心的统筹安排作用，同时也减少顾客等待时间。

针对员工素质不高，可以通过招聘专业技术人员或者培训原有员工等方法改进，以便进一步提高服务质量和经营效率。

### 5. 打造国有品牌，挖掘潜在客户

国营粮油店相对于货仓式商场和个体户最大的优势在于它的信誉好，质量有保证，因此，积极创建国有粮油商店品牌，有利于提升该品牌在消费者心目中的品牌资产，同时获得强有力的竞争优势。

粮油市场极其庞大，除了部分散客，国营粮油店应该凭借其良好的信誉和优质的产品挖掘潜在客户，比如向周边的一些酒楼、食堂销售大米和食用油，如果争取到这些客户，无疑将会使国营粮油店的业务量上升一个台阶。

国营粮油店的改革不能一蹴而就，要循序渐进，如果当地粮油部门和粮油集团肯下大力度进行相应的改革，则会大大提升国有粮油企业以及粮油连锁店的竞争力，紧紧握住粮油行业的命脉，不至于被入世后的国际大型零售商所冲垮。

[作者单位：华南理工大学工商管理学院]

## 关于宁波民营企业 文化建设的几点思考

■邢伟

[摘要] 企业文化是企业在经营实践中所形成的企业精神、文化氛围等，以及广大员工认同的道德规范和行为方式，它是促进民营经济和整个社会生产力迅速发展的重要保证。本文仅对宁波民营企业文化的现状进行了深入探讨，同时对宁波民营企业文化今后的发展建设提出了一些有益的想法。

[关键词] 宁波 民营企业 文化建设 现状 对策

企业文化是企业经营管理的哲学，是企业长期的生产经营活动中形成的，为全体员工接受、认同与守信的，具有企业特色的精神财富的总和。成功企业和失败企业的很大区别在于，在大多程度上发挥了人的最大能力、天赋和对企业发展战略的认同、共识。著名经济学家于光远曾说过，“国家的强盛在于经济，经济的繁荣在于企业，企业兴旺在经营管理，而经营管理在于文化”。企业文化已经成为现代企业的核心竞争力之一，在现代企业的竞争中发挥着重要的作用，先进的企业文化能调动员工的积极性，增强企业的凝聚力，提高企业的效率。

### 一、宁波民营企业文化的发展概述

1. 塑造了富有特色的品牌形象。品牌是企业的产品质量、管理水平、经济实力的综合体现。产品品牌已日益成为消费者选择商品的重要因素，也是企业间相互竞争的重要手段。“杉杉”品牌紧扣21世纪“环保、生态平衡、绿化”的世界性主题，杉杉的标志设计力求把大自然的韵味融入之中，表达了杉杉人关心人类生存环境、热爱大自然的美好心愿。

2. 在企业的形象定位中开拓市场。“太平鸟”作为全国性的服装品牌，其CI策划与设计也是较为成功的。因此，设计的关键是企业形象定位。“太平鸟”经过详细周密的调查与分析，认为中国的休闲服饰几乎是空白，于是市场定位在开发休闲系列服装，并由此来确立企业实态和形象要素，因而创造潮流、引导消费便获得了成功。

3. 成本控制，重点要抓好技术开发。设计是产品的最高境界，技术创新永无止境。奥克斯空调，经过迅猛发展，目前已形成了450万套的生产规模，任何一项技术改进，都将开辟广阔的成本节约空间。比如室外机由大改小后，以每台降低成本50元计算，250万台的销量就将增加1.25个亿的利润！可见技术革新的经济价值是多么巨大。

4. 培养了员工的创新意识。创新是企业活的灵魂。创新来自于企业员工的创新意识和创新行为，要让每一位员工都有创新的欲望和动力，并始终与公司的发展目标保持一致。企业要激发和培养员工的创新意识，同时为其提供创新的外部环境。

### 二、宁波民营企业文化建设中存在的问题

1. 文化建设缺乏重视。民营企业由于其自身所有制特点和经营目标，更加关注企业的盈利能力，于是物质领域比精神价值受到了更多重视。近期宁波有关宁波民营企业经营者问卷跟踪调查结果显示，宁波只有17.4%的企业经营者认为企业核心竞争力主要体现在企业文化上，80%以上的经营者成功在于市场营销能力、经营组织能力、战略决策能力、生产制造能力和研发能力等。

2. 企业文化定位模糊。民营企业的成长路程一般都比较曲折, 有很多企业家是从小作坊式的生产发展到有规模的、专业或多元化的经营生产。许多民营企业在迅速成长扩张的道路上, 很容易改变自己的经营理念和价值观。

3. 企业文化内容单一。从民营企业文化建设案例看, 一个非常明显的特点就是千篇一律。缺乏个性特征, “拿来主义” 比比皆是。比如, 宁波在企业经营管理上, 许多企业都提出“顾客是上帝”、“质量第一”的口号; 在企业精神方面, 都写上“团结、求实、开拓、进取”几个字, 有个别企业提出“创意”的口号, 也是内涵不够丰富, 且与企业本身的经营风格、产品性质和服务领域不相吻合。另外宁波企业文化内容的层次不够丰富, 也是民营企业文化建设的一个重大问题。

4. 文化培育程度肤浅。如何培育企业需要的文化是许多企业管理人员最头痛的问题, 因为它不像生产或经营那样有形有色的产品和具体的标准可以着手, 文化建设完全围绕着一个虚无的主题进行, 让人不知道从何下手, 如何检验。于是, 宁波海天机械制造有限公司的领导和近千名职工用报告的方式培育文化。

5. 文化体系难以形成。从企业纵向管理层次来看, 大多数宁波民营企业特别是家族企业的成长与三种文化密不可分: 家族文化、泛家族文化和理性化制度文化。由于民营企业的资本结构形式和出资方式, 在企业的高层即所有者层, 其文化是以家族文化为主。因此无论是利润分配和重要部门的负责人的安排上带有很强的家族性。而在民营企业中层, 即一些重要的管理人员和企业骨干, 通常是民营企业主的亲戚朋友, 这些人与企业主关系密切。如宁波明佳汽车内饰有限责任公司, 即一些重要的管理人员和企业骨干, 通常是该公司老板的亲戚朋友, 因此, 在这一层次主要是受到了家族企业文化的影响。

### 三、针对宁波民营企业文化建设中存在问题所做的解困方法

1. 文化建设作为企业战略。文化建设作为战略部署已经提上日程, 战略一方面加强了企业文化在企业中的地位, 另一方面又使原本自然生长、自由变化的文化状态成为有目标、有系统的运行过程。文化战略内容包括: 企业核心理念、价值观的确立、企业精神的树立、企业形象的定位。“太平鸟”集团历来重视企业文化的建设。特别是2001年企业进入“二次创业”新的发展阶段以来, 实施了以“诚信”为核心的企业文化构建, 专题研究由品牌诚信、质量诚信、服务诚信、法制诚信和善待员工诚信组成的“太平鸟”的诚信建设体系。

2. 企业文化物质化、制度化。目前, 我国的民营企业中存在一种“伪文化”的现象, 即企业所宣讲的企业文化与本身所具有的文化相差很远, 往往只是嘴上说一套而实际工作中又是另外一套。这主要是由于, 企业家无法将自己所追求的文化理念具体运用到日常的企业运营中去, 这也正是文化建设的难度所在。一般企业都是通过宣讲、培训来使员工了解自己的文化特点, 可这样做是远远不够的。文化建设不是背几条标语几句箴言, 文化建设的目的在于通过文化潜移默化的作用影响整个企业的运作。它应该体现在企业的整个运营过程中, 在确立了适宜的文化战略后就应该将其物质化和制度化。

3. 企业文化不断创新。随着新经济时代的到来, “稳健型”企业文化已不能体现其在工业经济社会的优越性, 快速反应和动态多元的企业形态受到了更多青睐。创新, 开放的企业文化必将是新经济时代的潮流主导。例如雅戈尔把“服务社会, 装点人生”这种服务理念作为核心, 增添了品牌文化的竞争力, 因为它时时向社会感召着服务于社会、奉献于社会、求实创新的精神。

4. 用行为体现企业文化真谛。民营企业创业之初大多是企业家一个人说了算。虽然企业家文化并不能等同于企业文化, 但其文化起源, 与创业者的创业意识、经营思想、管理风格以及其胆量品质有很大的关系。如黎明股份失败后, 一些员工反思其主要原因就是董事长王宏明一人当家, 法人治理成为空谈。加之名誉集一身的王宏明根本听不进不同意见, 独断专行, 造成企业衰亡。可见, 企业家自身的素质对企业文化乃至民营企业的存亡至关重要。企业家要通过自己的领导和管理组织权利, 通过宣传倡导、奖惩制度等, 使员工了解并接受企业的文化战略, 并将自发行为逐步转化为体现企业文化的自觉行为。不断提高自身的文化修养、提高企业文化的文化品位。

### 四、对宁波民营企业文化发展建设的几点对策

1. 重新构建企业文化层级, 打破多等级企业文化界限, 减少企业文化形成、传播与扩散的程序, 缩短企业文化渗透流程。要尽快建立与理念引导型企业文化, 特别是境界追求型企业文化相适合的新的企业文化管理体制。由专门部门负责, 统一协调, 强化管理, 把企业家的最高理念和最高境界及崇高品德传播和扩散给广大员工, 减少传统的以纵向型组织结构为基础的企业文化流程。尽量缩短企业文化传播的时间, 限定流程成本。

2. 企业家要自觉地进行理念革命, 重塑高层次的核心价值观。企业家的价值观是核心价值观, 决定着基本价值观的形成和作用的大小, 也是实行企业文化再造的龙头, 应摆到最重要的位置上。而企业家要树立核心价值观, 就应从思想深处形成最高理念, 自觉开展理念革命, 实现由经营理念到政治理念乃至最高理念的飞跃。而实现理念的革命, 必须从根本上解决所有制实现形式的变革问题, 即在实现理念革命之前, 先建立起新的所有制实现形式, 这是企业文化再造中关键的要素。

3. 企业文化的传播和扩散与党的思想建设结合起来, 并将其提升到更高的层次来对待。党的思想建设是一种高层次的带有政治理念型的特殊的企业文化建设, 必须成为企业文化建设的灵魂和正确方向的代表。要从政治的高度来思考企业文化建设与党的思想建设的一体化问题。特别应指出, 企业文化建设一定要充分体现江泽民总书记的“三个代表”要求的思想, 并将其作为高层次的导向型的企业文化来对待, 使改造后的企业文化成为新的模式。

4. 创造条件建立学习型组织是实行企业文化再造的重要组织保证。进行企业文化再造是一种人际化的行为, 必须有广大员工的积极参与, 才能使再造获得成功。要想使广大员工从被动参与转到向往和追求, 就应尽快建立先进的组织形式——学习型组织。树立共同目标, 超越自我, 突破思维方式, 参加团队学习, 为进行企业文化再造奠定雄厚的思想基础。

总之, 一个企业的发展建设离不开企业文化, 它在当今企业的经营、管理中有着不可低估, 不容忽视的地位和作用。

### 参考文献:

- [1] 李亚: 《民营企业发展战略》, 中国方正, 2004-3-1.
- [2] 郭纪金: 《企业文化》, 中山大学出版社, 1995. P. 22-29.
- [3] 钱津: 《企业文化沙龙》, 中国经济出版社, 2004.
- [4] 邓波: 《民营经济前沿问题的研究》, 中国时代经济出版, 2003-8-1.
- [5] 李亚: 《民营企业企业文化》, 中国方正, 2004-3-1.

[作者单位: 浙江工商职业技术学院]