



九牧王文化管理丛书之一

解密中国西裤大王成长背后的
心路历程
揭示当代闽商人本管理的探索与思考
为中国本土企业稳健成长
提供智慧之源 解决之道

感化力

九牧王内圣外王之道

褚立 陈非 著

林聪颖

“感化力”人本管理哲学奠基人
九牧王（中国）有限公司董事长



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

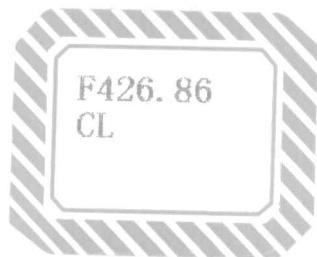
以情(感)人 以文(化)心

F426.86
CL

感 化 力

九牧王内圣外王之道

褚立 陈非 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

感化力：九牧王内圣外王之道/褚立，陈非著. —北京：北京大学出版社，2008. 8

(九牧王文化管理丛书)

ISBN 978-7-301-14021-5

I. 感… II. ①褚…②陈… III. 服装工业—工业企业管理—经验—
泉州市 IV. F426. 86

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 097804 号

书 名：感化力：九牧王内圣外王之道

著作责任者：褚立 陈非 著

责任编辑：秦 雯

标准书号：ISBN 978-7-301-14021-5/F · 1998

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者：三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.5 印张 238 千字

2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：39.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

骨子里的儒商基因

血液里的使命感与责任感

心灵里的放牧思想

自序

走进九牧王——探知“感化型企业”创建之道

走进九牧王坐落于泉州经济技术开发区的现代化工业园，在办公大楼一层电梯口，可以看到一个阐释九牧王经营哲学的文化看板，上面写着：“牧心者牧天下。”

古人云：“得人心者得天下。”《孙子兵法》曰：“不战而屈人之兵，善之善者也。”是谓攻心为上，攻城为下，“牧心者牧天下”与此同义。诚信为事业之本。诚者心也，信者言无二也，牧者因势而导也。能牧心者，即能牧天下也。

九牧王深信：成功经营的秘诀在于成功经营人心，人心所向即是经营所向。十几年的栉风沐雨，九牧王管理层以心交心、以心知心，与工作伙伴们建立起贴心、靠心、暖心的深厚情谊，也让每一位加入九牧王大家庭的成员身在九牧王，心在九牧王。

和乐融融的今天，更印证了九牧王“牧心者牧天下”这一颠扑不破的真理。

字里行间，深刻蕴藏着“感化型企业创建之道”的思想内涵。而在进一步了解之后，企业感化力的气息更是扑面而来：

董事长林聪颖亲自为过生日的员工签发生日贺卡，每天近二十个，重复再重复，却乐此不疲，一签就是十几年。

九牧王 5000 多名员工，每年春节过后返厂率几乎为 100%。

自创业以来，九牧王一线员工年流动率始终维持在 1.5% 以内，即使放眼全国，这也是一个奇迹。

每年让正规医院医生到企业为全体员工做全面体检。曾经通过细致的体检发现一名年仅 18 岁的女工患肝癌一期，由于施救及时，她至今仍然健康生活着。九牧王还特意在食堂安放煤炉，专供员工

熬中药。

“爱心直通车”24小时服务，为员工及其家属提供日间5分钟、夜间10分钟内到达的紧急接送服务。

为减少灯光对员工眼睛的刺激，车间的日光灯采用对角线方式排列……

点点滴滴，不胜枚举，看似不起眼，却饱含强大的“感化力”。2005年至2007年，九牧王相继被评为泉州市“感动员工十佳民企”第一名、2006CCTV年度雇主调查之泉州市“十佳年度雇主”第一名（并荣膺“年度最佳雇主”称号）、“全国模范劳动关系和谐企业”、2007“CCTV年度雇主全国50强企业”。2006年2月，在东西部城市联盟劳务合作洽谈会上，湖北省总工会工作人员带领30多名农民工专程赶到泉州，指定要进九牧王工作。2006年夏天，九牧王扩大生产线拟招工800名，招聘人员足不出户，三天内竟有1800多名工人蜂拥而来……

追根溯源，作为一家劳动密集型企业，九牧王的号召力正是源于企业家的感化力，源自他们骨子里的儒商基因、血液里的使命感与责任感、心灵里的放牧思想。在林聪颖的经营理念里，一个成功的感化型企业，必须具备四个要素：一个好的领袖、一个好的团队、一个好的品牌和一个好的模式。唯有感化型领袖才能成就一个感化型企业，唯有感化型组织才能打造一个好的团队，唯有感化型营销才能塑造一个好的品牌，唯有感化型管理才能形成一个好的模式。实现这一切，都离不开感化型企业文化的有力支撑。在他的带领下，九牧王以中国传统文化为体，以现代管理方法为用，以“长青林企业文化”为本，以“感化力”为企业人本哲学，搭建起持续优化、和谐共荣、有序循环的组织、管理、团队、营销与品牌体系。

“桃李不言，下自成蹊”。“感化力”理论与“感化型企业创建之道”，是九牧王收获成功的基石，也是九牧王为中国企业界奉献的一场思想盛宴。

但开风气不为师，善莫大焉。

前言

感化力：东方人本管理哲学

在闽南企业群中，九牧王以独树一帜的经营管理享誉业内，堪称异数。以董事长林聪颖、总经理陈加芽为核心的九牧王企业家团队，实施以“长青林文化”为核心的牧心管理，成效斐然。2008年，九牧王秉承“尽社会责任”的理念，梳理、总结近二十年之经营管理实践，首次将“企业感化力”理论与“感化型企业创建之道”毫无保留地公之于众，胸怀之坦荡，令人赞赏。

环顾四周，我们正身处汹涌而来的“洋管理”包围之中，在学习力、执行力备受本土企业追捧的现阶段，九牧王创造性地汲取中国传统文化的思想精髓，提炼出一套科学、严谨、行之有效的东方人本管理哲学——“企业感化力”。“感化力”思想之所以敢于公开亮相，既在于九牧王拥有底气十足的自主话语权，更源自九牧王对“企业感化力”这一人本管理课题不懈探索、实践、求证、完善后的自我信仰。

要做500强企业，更要做500年企业，已经成为众多有为企业家的共识。九牧王“企业感化力”理论与“感化型企业创建之道”的全本呈现，不仅为有志于实施东方人本管理的同道中人提供参考读本，亦为中国企业谋求稳健成长指明智慧之源、智达之道。

20世纪60年代，日本企业通过《孙子兵法》学习攻城略地的“战术”，70年代通过《三国演义》掌握征服世界的“法术”，80年代通过《易经》领悟永续经营的“心术”。自90年代始，日本众多企业的市场版图向外渗透，迅速遍及全球，建立起雄霸天下的“品牌帝国”。日本“经营之神”松下幸之助说过：“中国古代的哲学，

是天下之最。松下职员必须顶礼膜拜，认真总结，熟读背诵，灵活运用，公司才能兴旺发达。”对中国《易经》的潜心研究和有效应用，创造了松下公司独特的管理哲学，更成就了松下这一世界级品牌。

在上层意识形态也重归传统“和谐理念”的今天，在其他国家企业界研读中国百家学说的当下，对中国传统文化中的经营管理思想进行重新认识与创新传承，应当成为本土企业求解永续之道的上上之选。儒释道兵易，作为东方传统文化的突出代表，智慧之根均在中国。古往今来，无数仁人志士从中国的传统文化中汲取了精神素养。“仁者，爱人”是儒家的治世之道；“直指人心”是禅宗的入世之道；“治大国若烹小鲜”，道家为我们展示了思想的玄机；“不战而屈人之兵”，兵家为我们揭示了攻心的力量；而易经，则让我们对宇宙“生生之谓易”的无穷演化心驰神往。

大道至简，治世、治企、治心，殊途同归，均可从中国先贤创造的思想宝藏中求得解决方案。君不见，《孙子兵法》不过七千言，其中蕴涵的思想光芒，无论意境、哲理还是战略、战术，远胜于洋洋七十万字的《战争论》。

道不远迎，在“西风东渐”的21世纪，中国的企业家们实在不必舍近求远，唯西方管理大师为权威，奉MBA管理典籍为主臬。

东方看西方，还是西方看东方，通过本书，我们深信，有识之士自有明断。“一万年太久，只争朝夕。”让我们与九牧王一道，品读传统，以儒之心、以禅之意、以道之智、以兵之法、以易之和，心神所至，天地从容，一切澄明。

目 录

Contents

自序 走进九牧王——探知“感化型企业”创建之道 / I

前言 感化力：东方人本管理哲学 / III

第一章 企业感化力

在他的理解里，“道生一，一生二，二生三，三生万物”这句话其实暗藏玄机，蕴涵着丰富的“企业力学”和“人本管理哲学”原理。

一、以情感人，以文化心/3

基于“人性本善，众生可度”的感化力/3

在于“以情感人，以文化心”的感化力/4

二、发现《道德经》里的“企业力学” /8

“道”：企业文化/9

“一”：感化力/10

“二”：向心力+凝聚力/12

“三”：学习力+创新力+执行力/18

1. 持续的学习力/18

2. 活跃的创新力/28

3. 高效的执行力/30

“万物”：企业合力/33

三、感化力——九牧王“牧心之道”/35

第二章

内圣外王：感化力的智慧之源

无意中得知“文化”（Culture）一词在英文词典中还有“耕作、栽培、培养”的含义时，在放下电话的那一刻，他悟出“园丁管理”的人本管理思想。

一、内圣是修养，外王是作为/41

内圣外王的基本内涵/41

内圣外王——感化型企业创建之道/42

二、九牧王内圣之道/43

以感化型文化“修身”/43

以感化型组织“齐家”/48

以感化型管理“达人”/52

三、九牧王外王之法/57

以感化型团队“治业”/57

以感化型营销“创牌”/63

以感化型品牌“牧天下”/69

1. 九牧王战略规划/70

2. 九牧王目标规划/72

第三章

感化型企业家的锤炼

商人以获利为目的，千方百计追求利润最大化；企业家则有着强烈的使命感和责任感。我们的使命是铸百年基业，我们的责任是尽社会责任。

一、骨子里的儒商基因/75

仁者爱人：要满足消费者的要求，先满足员工的要求/76

义达天下：九牧王永远牢记的“三条底线”/81

礼贤下士：没有追随者，成不了领导者/86

智在人先：知道得多一些，发现得早一点/90

信以立心：诚信是每个人的第二生命/96

二、血液里的使命感与责任感/101

源于企业的使命感/102

归于社会的责任感/103

三、心灵里的放牧思想/106

“放”：胸怀与境界/106

“牧”：方法与艺术/107

第四章

感化型组织的创建

以“企业文化”为道、以“战略目标”为天、以“人本管理”为地、以“管理团队”为将、以“制度流程”为法，建立组织经脉——宏观循环系统，上通百会，下达涌泉。以共同愿景、财/才转化、竞争机制、沟通体系、团队学习、绩效考核、持续改善、全员激励、目标管理等为基础，建立组织络脉——微观循环系统，任督二脉，融会贯通。

一、东西方组织行为学比较/111

二、感化型组织的哲学思维/112

创建组织的“1234思维”/112

1. 一个核心：经营人心/113
2. 两个原则：以人为本，以集体利益为重/113
3. 三位一体：“法”、“理”、“情”/113
4. 四个共同体：文化共同体、发展共同体、利益共同体、生命共同体/114

组织运行的“简易思维”/115

1. “简易思维”的含义/116
2. “简易思维”的特征/117
3. “简易思维”的应用/117

三、感化型组织创建模型/119

组织经脉——宏观循环系统/120

组织络脉——微观循环系统/122

四、感化型团队的打造/124

光合作用——自我感化/124

同气连枝——团队感化/126

1. 思想感化：潜移默化，润物无声/127
2. 制度约束：制度绝情，企业有情/128
3. 行为带动：管好自己，管好别人/130

内外同心——辐射感化/136

第五章

感化型管理的实施

企业的发展就像爬山，没在半山腰（成长期）进行改革，很快就要到山顶（成熟期），就要下滑。因此，在不同的历史时期，我

们需要不同的管理人才，采用不同的管理手段，因地制宜，因时制宜，使得企业永远螺旋式上升。

一、家族企业的昨天、今天、明天/143

昙花与常青藤——家族企业冰火两重天/143

二、企业可以家族式，管理不可家族化/144

三、林聪颖的“管理思辨” /147

“管理思辨”之人性化与人情化/147

“管理思辨”之私有化与社会化/148

“管理思辨”之经营者与投资者/149

“管理思辨”之人治与仁治/150

“管理思辨”之有为与无为/152

“管理思辨”之痛苦与快乐/153

“管理思辨”之过程与结果/154

“管理思辨”之人才与人手/155

“管理思辨”之个性与共性/156

第六章

感化型营销的开创

在营销生态中，内生态圈是一切营销战略、战术的发源地，外生态圈是一切营销行为的目的地。内外生态圈是“一荣共荣、一损俱损”的关系，内生态圈追求“内圣”，外生态圈争取“外王”。唯有内外和谐、互为感化，才是“内圣外王”的最高境界。

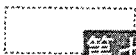
一、内外生态圈——营销生态学认识论/161

二、九大原理十大法则——营销生态学方法论/162

“有无相生”原理（变异法则）/162

“内外兼修”原理（耐受性法则）/164

- “上下同欲”原理（共生法则）/167
- “攻守兼备”原理（抢占法则）/169
- “刚柔并济”原理（多样法则）/175
- “道术融合”原理（跟进法则）/177
- “取舍有章”原理（生态位法则）/178
- “点面联体”原理（最小因子法则）/180
- “身心合一”原理（丛林法则与1/10法则）/182



第七章

感化型品牌的打造

“精耕”，是横向的、战略性的品牌整体运作思维。它包括九大法则：“优生优育”法则、“产品延伸”法则、“不折不扣”法则、“率先模仿”法则、“一脉相承”法则、“边厅效应”法则、“产品增值”法则、“名副其实”法则及“形象保鲜”法则。

一、品牌认识论——品牌九段论/193

二、品牌方法论——精耕细作/195

三、精耕——感化型品牌的运作思维/196

- “优生优育”法则——核心产品先为王/196
- “产品延伸”法则——总有一款适合你/198
- “不折不扣”法则——新品上市统一价/199
- “率先模仿”法则——赢利模式巧借鉴/200
- “一脉相承”法则——文化内涵有延续/201
- “边厅效应”法则——进卖场一步之遥/202
- “产品增值”法则——溢价能力自然来/204
- “名副其实”法则——行业西裤真专家/205
- “形象保鲜”法则——面子工程常更新/208

四、细作——感化型品牌的具体运作方法/210

名正言顺事成——“名不虚传”定律/210

让卖场动起来——“文化互动”定律/212

形赏心色悦目——“立体陈列”定律/213

让产品亮起来——“细节点缀”定律/215

高品质高品位——“两个合身”定律/216

1. “合乎身材”就是高品质/216

2. “合乎身份”就是高品位/217

商标也是广告——“第一印象”定律/218

服务就在身边——“众星拱月”定律/219

在最高处插旗——“形象标杆”定律/221

有质量的服务——“贴心顾问”定律/222

第八章

长青林文化纲领

在九牧王的一切企业行为中，真、善、美，以及人类最朴素的情感形态均应该成为九牧王人永不褪色的风貌，以感化力创造凝聚力、向心力、学习力、创新力、执行力、管理内推力及形象外拉力，最终推动九牧王成为自动、自发、自觉、自我圆满的感化型企业。

一、缘起/227

1. 精神力量生生不息/227

2. 接触、理解、关爱/227

3. 播撒梦想的种子/228

4. 构筑生态共同体/228

二、根/229

文化渊源：根植传统，深耕未来/230

经营哲学：牧心者牧天下/231

企业品格/231

1. 企业精神：心相通，力相聚/231
2. 企业作风：自觉，自律，创新，学习/231
3. 文化概念：长青林文化/233
4. 文化宣言：集百家之长，成一家特色/234

三、茎/235

嫁接理念/235

1. 企业愿景：打造百年品牌，追求永续经营 /235
2. 终极目标：尽社会责任，铸百年基业/236
3. 企业使命：永踞中国西裤业之巅，致力于高质量高品位的男装生产与营销，创造并丰富国际化的男士服饰/236

价值传递/237

1. 核心价值观：团结凝聚力量，奉献赢得尊重/238
2. 经营价值观：强调法制与诚信/238
3. 管理价值观：注重团队精神与互相关爱，提倡文明和人性的管理/239
4. 人才价值观：用人之长，容人之短，尽人之能，达人之愿/240

四、脉/241

园丁管理/241

光合作用/244

1. 九牧王人座右铭：我心在九牧王，九牧王在我心/244
2. 九牧王人个人修养：心底无私天地宽/245
3. 九牧王人行为规范：用心，耐心，好情绪/246
4. 九牧王人沟通观：用人品感动别人，用改变影响别人

人；用状态燃烧别人，用实力征服别人；用行动带动别人，用坚持赢得别人/246

5. 公司伦理：事情第一，感情第二/247

五、枝/248

品牌基因/248

1. 品牌标志释义/248

2. 品牌核心理念/249

3. 基因进化/249

品牌延展/250

1. 品牌价值系统：心性自然/250

2. 品牌观：九牧王的，民族的，世界的/251

3. 品牌定位：商务休闲男装/251

4. 品牌愿景：让消费者超值，比竞争对手超前，让经营者超越 /252

六、叶/253

精耕细作/253

1. 工作观：做正确的事，正确地做事，把事做正确 /254

2. 成本观：无效成本是我们的天敌/254

3. 安全观：安全是最高生产标准/255

4. 服务观：诚心，热心，精心，细心/256

5. 品质观：品质是价值与尊严的新起点/257

内外生态圈/257

1. 营销观：80%是营，20%是销 /258

2. 危机观：企业诞生之日，就开始与死亡争夺时间/258

3. 效益观：多，快，好，省/259

4. 竞争观：帮助我们成长的，正是我们的竞争