

经济三姐妹系列



企业的情感经营

宏 刘心语 主编

刘云川 伏爱国 著

前 言

文化的变迁，正冲击着传统的企业管理理论。管理学界已在不断思索诸如企业是否应以利润最大化作为自己的经营目标，企业价值是否应当高于个人价值，企业价值究竟体现在哪里等问题。对这些问题的争论和实践直接推动了企业管理理论的发展。其中，以“人”为中心的人本管理思想的确立是管理理论的一次成功的革命，这种管理思想的成功之处即在于它在企业所面对的各种确定、不确定因素中，准确地把握住了“人”这个最不确定、也最为关键的因素，从而也就掌握了企业经营的航向。

本书论述的“企业感情投资”即是上述思想在企业经营实践中的体现，它的基础在于把企业经营活动看作是有目的、有感情的“人”的活动。随着人类文明的进步，感情需要正逐渐超越物质需要而成为人们追求的主要目标，对人的感情需要的满足将是激发人们创造力和激情的最重要手段，准确地把握人类文化变迁的趋势也就等于把握了企业的明天。

在本书的第一部分，我们首先介绍了“企业感情投资”这一经营理念诞生的时代背景——日本的经济奇迹——及其理论沿革；接着以著名的国际商用机器公司（IBM）为例向读者展示了这一理论在实践中的运用及其显著的成效。为了使读者对这一理念有一个更清晰的认识，我们进一步选取了几个优秀企业的成功案例以具体说明在企业中常见的感情投资方

式。

然而，正如本书中所一再强调的，感情投资的出发点是满足人的感情需要，而随着不同国家、不同民族间文化的差异，其感情需要的内容也必然是各有差异的，所以感情投资战略的实施必须以对所处文化环境的深刻认识为基础。因此，在本书第二部分，我们对几个具有代表性的国家进行了文化间的比较，并论述了文化上的差异对管理模式的影响。考虑到本书面对的读者主要是中国的企业家和研究人员，在这一章中我们用了较多篇幅对中国传统文化的核心——儒家精神进行了介绍，并进一步论述了儒家精神对于现代企业管理的意义。随后，杭州娃哈哈集团公司的案例被作为儒家思想在企业管理中运用的典型加以评述。这家公司由于在管理中灵活运用儒家的基本思想，从而实现了企业的迅速成长。

在本书第三至第六部分，我们按感情投资的不同对象分别阐述了感情投资的原则、形式以及一些优秀企业的成功经验。第三部分讨论的内容是企业外部公众，包括政府、新闻媒介、社会公众和金融界，一些相对次要的外部公众在本书中没有述及。另外，最为重要的公众——顾客，在第四部分进行了详细的评述。

政府作为唯一的权力型公众，对企业的生活和发展有着重大的影响。在中国，虽然一再强调政企分开，但是对目前绝大多数国有企业而言，政府仍然可以在一定程度上左右企业的命运。相对而言，新闻媒介对企业的影响不像政府那样直接，但由于其自身的特殊性质，实际上是许多外部公众，特别是顾客了解企业的主要信息渠道，从而在企业经营中扮演着重要的角色。与前两种公众相比，社区公众的重要性就显得不是那么突出，也容易为企业所忽视，但是这种忽视往往

会给企业造成灾难性的后果。鉴于目前随着社会主义市场经济体制的建立，金融体制改革和金融市场的发展，金融对企业的重要性愈益突出，而与金融界间的关系的处理也愈益复杂，我们把企业对金融界的感情投资作为一个专题进行了详细的讨论。

顾客是企业最为重要的公众，顾客对企业的生死存亡起着至关重要的作用，因此，企业应特别重视处理好与顾客间的关系。同时，由于顾客是感情丰富、有感情需要的人，因此，企业想把握好与顾客之间的关系就必须从顾客的感情需要入手，满足他们的需要，做到以情感人。

作为企业的原材料供应的各种供应商和分销企业产品的分销商，他们的作用不容低估。在这里，我们特别强调了供应商和分销商队伍也是由感情丰富，有感情需要的人所组成的，所以对他们的感情投资也甚为重要。

企业的繁荣发展离不开内部成员的齐心协力、荣辱与共。对于企业成员的感情需要的满足能极大地鼓舞成员的士气，形成良好的企业价值氛围，使企业立于不败之地。

中国是一个历史悠久的文明古国，传统文化博大精深，而其根本还是儒家精神的“仁”、“义”、“礼”、“信”。这些思想传承数千年，已深深植根于炎黄子孙的心灵深处，而这种文化背景为企业感情投资战略的实施提供了良好的土壤。我们可以预言：随着“感情投资”这一经营理念在管理实践中的不断深入和发展，中国的企业和企业家们将创造出更富于中国特色的奇迹。

目 录

1. 感情投资：一个新的经营理念	(1)
1. 1 经营理念的革命	(1)
1. 2 IBM 的成功秘诀——感情投资	(6)
1. 3 感情投资的几种途径	(15)
2. 文化特征：感情投资的立足点	(24)
2. 1 跨国公司的难题	(24)
2. 2 霍夫斯蒂德的“文化四点论”	(26)
2. 3 中国的儒家精神与娃哈哈集团公司的 感情投资实践	(36)
3. 经营环境：企业外部的感情投资	(48)
3. 1 政府：唯一的权力型公众	(48)
3. 2 新闻媒介：外界看企业的放大镜	(54)
3. 3 社区公众：企业的左邻右舍	(62)
3. 4 金融界：企业的资金生命线	(70)
3. 5 融入环境：感情投资的升华	(75)
4. 从推销到营销：对顾客的感情投资	(80)
4. 1 营销理念的转变	(80)

4. 2	情感促销：从感情上赢得顾客	(86)
4. 3	经营中的情感投入与产出	(93)
4. 4	售后服务：感情投资的延续	(99)
4. 5	服务档案：一个意外的惊喜	(106)
4. 6	“顾客永远是正确的”	(112)
5.	携手共创明天：对合作伙伴的感情投资	(118)
5. 1	供应商：企业的“血液”与“粮食”	(118)
5. 2	分销商：连结企业与消费者的命脉	(121)
5. 3	竞争对手：同行是手足	(127)
6.	以情感人：企业内部的人本管理	(132)
6. 1	惠普之道：以人为本	(132)
6. 2	企业是个“大家庭”	(138)
6. 3	情感沟通的方方面面	(145)
6. 4	情感激励与情感教育	(154)

1. 感情投资：一个新的经营理念

1.1 经营理念的革命

半个世纪以来，西方管理思想发生了一系列的革命：战后到 50 年代是分权管理思想的发展，60 年代则是跨国经营理论，70 年代取而代之以强调对未来预见性的企业战略管理，而 80 年代以来则掀起了企业文化与公共关系的浪潮。如果我们对这次浪潮稍作思考的话便不难发现，这其中蕴含着一个平凡而深刻的经营理念——企业感情投资。

企业感情投资是企业的经营过程中坚持以人为本的思想，把经营活动看作是有感情、有思想的人的活动，从而通过满足人的感情需要，充分发挥其积极性和创造性，使得企业经营活动得以顺利进行。体现在企业内部，它属于企业文化范畴，而在企业外部则表现为公共关系。企业感情投资这一经营理念的提出作为管理思想的变迁有其深远的理论渊源，而其现实基础则主要是日本战后的经济奇迹这一实践的推动。

众所周知，战后日本国内经济遭到了严重破坏，缺乏原料和燃料，大批企业关门倒闭，大量的工人被解雇，全国处

于一片物资匮乏、通货膨胀、大量失业的混乱局面。然而，正是在这片废墟之上日本实现了经济的腾飞，直到1968年成为资本主义世界第二经济大国。

与此同时，日本的企业也在飞速地成长，松下、索尼、日立、丰田、三菱重工等一大批优秀企业脱颖而出。1993年，全球工业公司500强中日本占135家，仅次于美国。在全球服务业500强中日本占140家，名列榜首。而在商业银行100强中日本则更是以31家、总资产占有100强的46.8%遥遥领先于包括美国在内的任何国家。到了1996年，日本又当仁不让地将全球最大企业的宝座据为己有。

日本企业成长的过程也是日美竞争愈演愈烈的过程，而在这场竞争中美国人屡屡败北，首先是美国本土的电视机工业全军覆没，接着日本人又宣称要“完全称霸美国的汽车市场”，在半导体芯片技术上日本人也后来居上，令美国人大吃一惊。同时，日本的金融业甚至文化事业也在向美国进行渗透，先是三菱地所公司购买了被称为“美国的象征”的洛克菲勒中心大厦，接着在1989年9月，索尼公司又以34亿美元的巨款买下了哥伦比亚影片公司，更名为索尼影像娱乐公司，美国舆论称日本“买走了美国的灵魂”。此后，日本人又不断施展大手笔。

面对咄咄逼人的日本企业，美国人在震惊中思索着：美国企业的威力何处去了？为什么不如日本？为谋求其中的奥秘，“向日本学习”成了美国实业界的一个新口号，一些美国学者、专家纷纷前往日本考察。在分析日本优秀企业的成功经验后他们发现，日本企业之所以能取得成功，虽然与企业的资金、设备、技术等因素有关系，但最重要且具决定作用的因素则是反映该企业的传统和特色，并植根于广大员工之

中的基本哲学、精神和驱策动机，即企业文化。至此，一场以感情投资为内容的经营理念的革命展开了。

学者们发现：日本企业的一个显著特点是用尊重、信任与关心来沟通职工与企业的感情。日本的企业家认为，人最富于感情，需要得到别人的尊重与信任，若企业给职工一份关怀，职工便会以十份的干劲报效企业，所以，尊重职工、关心他们，对于企业的发展很重要。日本企业的领导都十分重视提高自己的修养，讲话注意措词，总是热情而有礼貌地对待职工，从而形成了职工对企业的忠诚，增强了企业的凝聚力，保证了生产与管理的高效率。

1981年2月，美国斯坦福大学的帕斯卡和哈佛大学的阿索斯合著的《日本的管理艺术》在美国出版。书中分析了美国的企业管理这些年落后于日本的原因，指出其关键并不在于质量小组和终身雇佣制等，而是在于日本式的管理背后有一套独特的日本企业文化。书中最后总结说，美国的“敌人”，不是日本人或德国人，而是自己的管理“文化”。

1981年4月，美籍日本人威大内出版了他的著作《Z理论》，副标题为“美国企业界怎样迎接日本的挑战”。该书认为美国应当从日本成功的经验中吸取有益的成份。作者在书中提出了3个企业文化的概念：以“J型文化”代表日本企业，以“A型文化”代表人际关系冷漠的美国企业，以“Z型文化”代表接近“J型文化”的美国企业。他认为，美国企业的未来发展，将会由“A型”转向“Z型”。“Z型文化”的特点是企业是一个亲密的社会团体，大家通过多种形式结合在一起，从事经营活动。“Z型文化”的价值观主要是长期的雇佣、信任和亲密的人际关系、人道化的工作条件、人人心情舒畅。作者最后认为，“Z型文化”能满足员工自我感情的需要，是

未来企业的有益模式。

1982年，美国又出版了一本具有重要意义的著作《企业文化》。正是这本书，从“企业文化”这一新概念中，系统地引出一套新的管理理论。在这本书里，作者认为，世界上凡是成功的企业，背后必然有一套健康有力的文化。作者分析了构成企业文化的要素：一是企业环境，它是塑造企业文化的最重要因素；二是价值观，也就是企业的基本观念和信念，它构成了企业文化的核心；三是英雄人物，就是把企业文化中的价值人格化，以便让企业全体职工效仿；四是典礼和仪式，是企业日常工作中例行的习惯和规矩；五是文化网，是指企业基层的沟通方式，起着传递企业价值观的作用。作者在这本书中还指出：“人是企业的最大资源，而管理他们的办法是通过文化的微妙的暗示。一套健康有力的企业文化，能够指导企业全体员工的日常言行，使他们对所做的工作感到满意，并愿意努力地工作。”

与此同时，对于企业属性及人性的认识也在不断地深化。西方传统的经济理论认为企业是谋求利润的经济组织。现代企业与家庭经济形式相比，其经营目标是一元的，即获得利润。马克思曾经指出：夺取利润是资本主义企业的绝对规律，在30年代以前，西方的企业家们拼命追求利润达到了疯狂的程度，甚至采用专制管理和饥饿的纪律。

现实使西方企业家认识到，企业是社会的组成部分，它存在于社会中，从社会中取得，也应该为社会产出，不能仅仅为取得利润而存在。如果企业自身的运转不与整个社会相协调，在激烈的竞争中就会失去优势。美国著名管理学家彼得·德鲁克指出：“利润或盈利性固然是极为重要的（对整个社会来讲，比对个别企业更加重要），但盈利性并不是工商企

业和企业活动的目的，而只是其限制因素。利润并不能解释企业行为和企业决策的原因或存在的根据，而只能作为检验企业行为和企业决策是否有效的一个因素。”西方企业界和理论界深为赞同这种观点，并把它作为经营理念变迁的依据。

对人性的不同认识，是实施不同经营战略的重要根据，西方管理学对人性的认识经历了四个发展阶段，即经济人、社会人、自我实现的人、复杂人。J·G·马奇和H·A·西蒙认为，泰勒的科学管理以“经济人”假设为出发点，把职工看作是进行一定作业的机械和生产工具。虽然泰勒不否认人的经济目的，但只是把它看作是青草、马料。这种管理对工人的感情因素考虑较少，把人看作机械和工具，所以又称之为“机械模式”。行为科学认为人是有一定目的、动机从事劳动的“社会人”。人为了获得安全感和归属感而劳动。这种关于人性认识的理论，看轻了人的经济动机，过高地估计了安全感和归属感。“自我实现的人”也是行为科学中对人性认识的一个阶段，它强调个人目标和价值的实现。“复杂人”是“超Y理论”对人性的一种认识，即人既不是单纯的“经济人”，也不是完全的“社会人”，更不可能是纯粹的“自我实现的人”。人是因时间、地点、环境而变化的“复杂人”，是具有独立性和自我性的决策者。人们怀着不同的动机和目的加入组织，不同的人对管理方式的要求不同，产生的效果也不同，所以就需从人的感情出发，实行权变的、软化的管理。

西方管理理论的发展表明：以日本为代表的人本管理思想开始成为管理理论的主流，企业感情投资的经营理念逐渐深入人心。

1.2 IBM 的成功秘诀——感情投资

“IBM —— 国际商用机器公司”是一个广为人知的名字，它是全球最大的电子计算机公司。自 1911 年创办以来，特别是最近的 40 年该公司以惊人的速度在增长，目前已经当之无愧地成为全球计算机工业的巨人。

IBM 的光辉道路作为一个成功的典范吸引着全球企业家们的注意力，它的成功秘诀究竟在何处呢？

随着巴克·罗杰斯，原 IBM 的副总裁，一位有着 34 年工作经历的 IBM 人出版了他的著作《IBM 道路——国际商用机器公司成功秘诀》，这个秘密终于真相大白。

全书一开始，巴克·罗杰斯就写道：“拥有 40 万职工，年销售额超过 500 亿美元、业务范围几乎遍布世界各个国家的 IBM 公司完全能够防止由于其巨大和惊人的成绩所导致的惰性。然而，要了解 IBM 公司，就必须了解它的公司精神、感情和行为准则。或许，某些人难以想象出像 IBM 这样规模巨大的公司也有“人类感情”，然而，事实上是这样。我深信正是这些‘人类感情’，对 IBM 公司取得令人惊讶的成功起着极为重要的作用。”IBM 的第一条宗旨就是“必须尊重每一个人”。

正是认识到了人是企业经营中最关键的因素，最重要的资源。IBM 才能够从人的感情需要出发，进行大量的感情投资，从而取得了今日的辉煌。他们的具体做法有以下几种：

尊重人，信任人

IBM 认为，只有尊重人、信任人，帮助职工树立自尊和自信，才能使他们尽心尽力地为公司服务。所以，IBM 把“必须尊重每一个人”作为自己的第一条宗旨，并将其作为经营的核心在实践中严格地执行。典型的方式有：

信任职工，授权管理。IBM 认为，责任与权力是密不可分的，要使职工对工作负责任，就必须给他应有的权力，这就是对人的信任与尊重。上级对下级从不说三道四，指手划脚，只有这样才能发挥职工的主动性和创造性。

在对公司销售代表的管理中，IBM 采取了极为灵活的政策，先是废除了他们的按时上班制度，接着又免去了每周的工作计划。IBM 告诉自己的职工：由于我们信任你能胜任工作才雇佣你的，没有人监视你。同时公司帮助销售代表确立区域所有权的概念，即让他们在自己的区域内，像一个独立的经营者一样，综合利用各种资源，自由地进行探索，公司不影响他们的决策。IBM 认为，这样做销售代表会犯一些错误，但重要的是他们能够学会怎样处理，改正错误，一旦销售代表成熟后，他给公司带来的利益是不可估量的。

实际结果怎样呢？每到年终，IBM 的销售代表们将会发现：年初令人望而生畏的销售定额并非那样困难，65~75% 的销售代表能够超额完成任务，仅有 5~10% 的人不能完成定额。这里面的大多数人是遇到了始料未及的严重麻烦，但他们能够在下一年漂亮地完成任务。

其实，销售工作是非常困难的，但是在许多公司，销售代表的地位并没有受到尊重，他们的薪金较市场部、财务部的工作人员都要低很多，这就严重挫伤了销售人员的积极性，

而这种消极情绪所带来的不如人意的销售业绩又会被管理部门视作无能的表现，从而形成恶性循环。这是许多公司失败的重要原因。但是在 IBM，情况就截然不同了，销售是经营的中心任务，销售部门是最重要的部门，销售人员是最受尊重的职工。这样，IBM 骄人的销售业绩也就不难想象了。

上下级保持平等、密切的关系。在公司中，上下级间总有领导与被领导的关系，但是从人的角度来看，所有的人又都是平等的，平等、融洽的上下级关系是企业文化的重要组成部分。IBM 的上层管理人员经常深入到职工中去，鼓励职工经常提意见和建议，提倡职工参与公司事务，使得职工意识到了自己存在的重要性，感受到了尊重。由于职工的建议，IBM 在 1974~1985 年间节约了 3 亿美元，其中 6000 万美元作为奖金奖给了那些提出设想的职工。在 IBM，有一本《你的想法具有价值》的小册子，在该书的导言中，IBM 的总裁约翰·阿克苏写道：“当前，我们公司的目标之一是使我们所做的每一件事情都最有效率。另一个目标是使我们的产品达到最高质量。为了达到这两个目标，我们比以往更需要想象力和降低成本的想法。因此，我鼓励你们去寻找更好的经营方法，并提出你们的建议。”

IBM 公司有一条不成文的规矩，公司所有职员不论职位高低，着统一的公司服装，以显示上下平等。同时由于 IBM 良好的企业形象，职工都为自己是 IBM 人，能够穿 IBM 的公司制服而感到骄傲和自豪。

关心职工的生活。巴克·罗杰斯在他的书中讲述了一个亲身经历的故事。

“在我最初遇到小托马斯·沃森不久，就了解到他善于为人师表。当时，我作为一名新职员正在纽约的波基普西的销

售学校作最后的培训。尽管当时我感到很幸福，为能有机会进 IBM 公司而高兴。但与此同时，我也不得不考虑一下自己的私事。当时，我的妻子有孕在身，且即将分娩。虽然我们曾商定必须完成这个培训，但无论如何我仍难免分心。我想和海伦在一起，可我又不敢请假，特别是我并不知道婴儿究竟何时出生，或许就在现在，或许在明天、下周，甚至更长的时间。

小沃森正在讲课，下课后，他留在教室里和学生们闲谈。当他向我走来时，我正在考虑是否可向他请几天假。

‘日子过得好吗？发生什么事了？’我不得不实言相告。但是，当他打断我的谈话时，我简直一句话也说不出来了。

‘你在这里呆着干什么？你应该回家和你的妻子在一起，立即上飞机回俄亥俄州去。’

在这之后的短短时间里，这位 IBM 公司的总裁亲自为一名普通的学员做出了妥善的安排。我在当天下午就登上了去克利夫兰的飞机。

在讲座中，我听到了许多有关尊重个人的内容。通过他这次的所作所为，以及他所讲的人的价值高于企业的演说之后，使我对讲座的内容有了更加透彻、清晰的理解。

我的女儿一出生，小沃森送来的鲜花立即被送进了海伦的房间，使我感动不已。

海伦问道：‘我可以知道他是谁吗？’”

我们可以想见巴克·罗杰斯此时的激动之情，我们也可以想见在他 34 年的 IBM 的工作生涯中将会把这件事牢记在心，并据此对待他的职员们，我们也可以想见这种关心和爱护将会产生出多么巨大的凝聚力和创造力。正是这种尊重、信任、关怀造就了一个响亮的名字——IBM。

一份耕耘，一份收获

IBM 认为，正如公司不能在自我压力的情况下追求出色的成就一样，除非公司能慷慨地奖励职工，否则就不要指望其职工能自我鼓励、创新和胸怀公司全局。同时，IBM 还认识到：公开地奖励更有助于满足员工的感情需要。

巴克·罗杰斯在任数据处理部门的副总经理时，有一次在几百名职工面前表扬一个高级市场营销代表。部门总理沃伦·赫姆对其讲述的关于这个人的某些业绩印象很深。就把他拉到一边，详细询问了该营销代表的情况，然后抓过话筒宣布：“刚才你们听到了一个优秀人物的杰出表现。”接着，转向这个代表继续说道：“当你回到你的办公室时，会有 5000 美元的支票等着你！”整个事情都是即兴的，会场立即轰动。

除了公开的物质奖励外，IBM 还采用了多种方式来激励、赞扬它的职工。如 IBM 的代表完成年度定额时，他就成为“百分之百俱乐部”的成员，他不用自吹自擂，俱乐部的成员资格是全公司公认的。在同等地位的人当中，人们认为他的能力较强。

成功的销售人员中最优秀的 10% 可进入“黄金圈”，这个资格是得到世界范围内的整个组织承认的。他们和他们的家人被邀请参加在一些地方如百慕大、夏威夷等地举行的集会，并且受到贵宾般的礼遇。他们的名声将在整个公司和全行业中为人知晓。在这种集会上，经常可以听到代表的家人说：“最好你明年还能带我来这儿。”

嘉奖做出卓越贡献的人，不仅推动他们继续取得优秀的成绩，也强烈地促进了其他人，形成一个整体的积极工作，努

力向上的氛围。

提供有关的培训

几乎每一个职工都希望能够在本职工作岗位上表现出色而得到升迁。各种培训不仅提高了职工的工作能力、人生修养，同时也是告诉职工：你是受到公司重视的，只要努力工作，更高的职位在等待着你。

IBM 建有完整的培训体系，决不让一个未经培训或未经全面培训的人到第一线去，且培训资金充足，计划严密，结构合理。一俟培训结束，学员就可以有足够的技能，满怀信心地同用户打交道。IBM 认为，不合格的培训将会导致频繁地更换销售人员，其费用远远超出了高质量的培训所需费用。这种人员的频繁更换还会使公司的信誉遭受损失。

IBM 的销售人员和系统工程师要接受为期 12 个月的初步培训，主要采用现场实行和课堂讲授相结合的教学方法，其中，75%的时间是在各地分公司中度过的，25%的时间在公司的教育中心学习。分公司负责培训工作的经理将检查 IBM 公司学员的教学大纲，这个大纲包括从公司素养、价值观念、信念原则到整个生产过程的基本知识等各方面的内容。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户，从实际工作中得到体会。此外，还经常让新学员在分公司的会议上，在许多重要人物——经验丰富的市场营销代表面前，进行他们的第一次成果演习。有时，有些批评可能十分尖锐，但学员们却因此增强了信心并赢得了同事的尊敬，由于培训是通向晋升的阶梯，培训过程中，每个人都竭力争取最优异的成绩。在市场营销培训结束后，优秀的学员将受到奖励，并被任命