



■ 西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列

企业文化与 商业模式研究

——对话美国中小企业家

李文明 孙炯光 赵悦 著



科学出版社

西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列

企业文化与商业模式研究

——对话美国中小企业家

李文明 孙炯光 赵悦 著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书基于力求多样性、争取有特色和一定可借鉴三个主要原则,从美国本土选取了七家中小型的企业作为案例,以实证分析的方式深入研究它们的企业文化和商业模式。此外,本书还以面对面访谈的形式与每家企业的 CEO 进行交流,通过这种交流深入挖掘美国企业家对企业文化的看法以及这七家企业 CEO 各自独特的管理经验。本书的研究特点如下:①不做理论上的探讨,只注重应用价值;②直接自目标公司获取资料;③与企业 CEO 进行直接和深入的面谈;④在本书中融入针对企业化管理、企业战略管理、企业团队管理、领导力管理等方面多年研究的心得;⑤在本书中融入很多关于美国经济文化和社会发展现状的介绍。

虽然本书适合企业管理方面的专业研究生和 MBA 阅读,但是我们将之定位的目标群体主要还是企业家,以及企业的高管。

图书在版编目(CIP)数据

企业文化与商业模式研究:对话美国中小企业家/李文明,孙炯光,赵悦著. —北京:科学出版社,2016.9

(西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列)

ISBN 978-7-03-049978-3

I. ①企… II. ①李… ②孙… ③赵… III. ①企业文化—研究—美国 ②企业管理—商业模式—研究—美国 IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 227541 号

责任编辑:魏如萍 / 责任校对:李 影
责任印制:张 伟 / 封面设计:无极书装

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京教图印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016 年 9 月第 一 版 开本:720×1000 B5

2016 年 9 月第一次印刷 印张:10 1/2

字数:210000

定价:56.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

《企业文化与商业模式研究——对话美国中小企业家》是《美国杰出公司企业文化研究》的姐妹篇。在《美国杰出公司企业文化研究》一书当中选取美国顶级的十家企业作为研究对象，重点分析这些企业之所以能够兴旺发达、持续成功的重要原因及其在企业文化管理方面的独特设计。而本书则从美国本土选取了另外七家中小型的企业作为研究对象，并以访谈的形式与企业首席执行官（chief executive officer, CEO）进行了交流，以实证分析的方式研究其所在公司的商业模式、企业文化以及各自的管理经验。本书的目的在于通过前者解析美国大型和特大型公司的企业文化与商业模式，通过后者解析美国中型和小型公司的企业文化与商业模式，如此就可以立体地和全面地为中国的企业家和企业管理者比较全面地介绍美国大型、中型、小型企业的企业文化建设与管理经验，以便于为他们提供有实用价值的借鉴与参考。同时，借此我们还想传达这样一个信息，即无论是中型企业还是小型企业都可以把企业文化运用好，都可以把企业文化体系建设好。美国的企业是这样，中国的企业也是这样。在国内，青岛鑫光正公司就是一个例子，因为特别重视企业文化建设与管理，所以公司的事业越做越大，直至变成了上市公司。

《美国杰出公司企业文化研究》和《企业文化与商业模式研究——对话美国中小企业家》同时还是计划当中的“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”之八本书当中的两本，另外六本书尚未出版。正如上段所述，写作这样一个系列丛书的目的就是要为中国的企业家和企业的管理者立体地和全面地介绍西方以英语为母语的大国与它们的大型、中型、小型企业的企业文化建设与管理经验，以便于从中找到可以利用、借鉴与参考的方法和理论。

同步于访谈企业家，作者还在美国与众多研究企业文化与人力资源管理的学者进行了面对面的交流，这种交流以及在《企业文化与绩效管理及其互动影响研究》一书当中所建立的分析框架为本书提供了理论基础，使本书研究具有可以借鉴的理论意义。

此外，本书虽然研究了七个典型的企业，但是在本书的研究过程中访谈的企

业家远不止七个，只不过其公司不是非常小的公司，就是刚成立的公司，所收集到的资料不足以支撑一章的写作，所以就没有在本书中将它们写出来。但这并不是说他们不够优秀，也不表示他们的公司没有特点，其中有一家公司是专门研究房屋建筑材料的，据估计用其所研究的建筑材料和建筑方法建设的普通民居可以供人居住 500 年，很是厉害。

本书研究所精选的七家公司分别是 Othot 公司、美食公园餐饮公司（Eat'n Park）、JJ GUMBERG 公司、Campos 公司、路桥资本公司（Bridgeway Capital Company）、国际维度发展公司（Development Dimensions International, DDI）和双 H 房地产服务公司（Howard Hanna）。首先，在本书的写作过程当中，作者在对待个人名字和公司名字时，尽量把英文和汉语组合在一起使用，有具体意思的就将它们翻译成汉语并以汉语为主，没有什么具体意思而只是人名类的公司我们就不做翻译，以保持这些公司及其 CEO 名字的本真性。此外，有些 CEO 让我们称呼他们的“首名字”以表示亲近，这样的 CEO 就把他们的“首名字”做一下翻译，以方便大家认识，但也会把他们的英文名字一起附上。其次，在本书所研究的七家企业当中，有的企业在企业文化管理方面的经验较突出，有的企业在商业模式的设计方面更有特色。如果是企业文化管理方面经验突出的公司，就在事关这个企业对应的章节把企业文化放在题目的前面，如“美食公园餐饮公司的企业文化与商业模式”；而商业模式设计更有特色的企业，就在事关这个企业的章节中把商业模式放在题目的前面，如“国际维度发展公司的商业模式与企业文化”。最后，在本书的写作过程中，会穿插一些相关于企业文化和商业模式的英文术语及短句，这样做的目的不是为了卖弄英文水平，而是希望借此可以帮助企业家或者企业高管们学习一点常用的英语知识。

另外，再具体说明一下为什么把这七家公司称之为中小企业。

事实上，如何定义中小企业“中”与“小”的规模应该有很多不同的方法和标准。而在本书当中的研究对象里，所谓中的规模是相对于《美国杰出公司企业文化研究》当中所选取的进入世界五百强名单的十家美国大型公司的规模而言的，因为那些公司实在是太大了，所以在本书中就把所选取的公司称为“中小企业”。但是实际上，这些企业的规模并不比我们平常所说的和所见的国内的大型企业小，尤其是 JJ GUMBERG 公司和双 H 房地产服务公司，它们分别是美国最大的私人持有的零售房地产开发商及在美国排名第四的房地产服务企业。

在本书选取研究对象时，主要把握三个方面的原则，即力求多样性、争取有特色和一定可借鉴。基于这样三个要求所选择的目标企业还可以表现出以下五个方面的特点，它们同时也是本书主要的研究内容。

（1）这些企业分布在众多的行业里面。其中 Othot 公司是基于大数据和“云计算”进行选择预测的咨询公司；美食公园餐饮公司是开发多样性饮食并培育

多样性饮食文化的餐厅类企业；JJ GUMBERG 公司是兼顾超市经营和商业物业管理的公司，它在某些方面已经做到了美国第一；Campos 公司是专门帮助其他企业策划品牌管理并且制定发展战略的企业；路桥资本公司的企业使命是为小型企业提供融资与教育，同时还为创业者提供一条龙的服务；国际维度发展公司虽然也是一家管理咨询公司，分布在世界范围内几十个国家内，但其业务主要针对的是人力资源管理；双 H 房地产服务公司是一家可以提供全方位服务的房地产家族企业，其使命就是提供最好的房地产买卖、抵押贷款、所有权和保险服务。

(2) 这些企业有着完全不同的发展时间。其中发展时间最短的是 Othot 公司，它是在 2014 年才开始创业的，但是它的领导者却是一个打拼了几十年的老牌 CEO；美食公园餐饮公司已经成功经营了 67 年，并且顺利地过渡到第二代企业家进行管理；JJ GUMBERG 公司是这七家企业当中成立时间最早的一个，它已经有 90 年的发展历史，并且正在由第三代企业家向第四代企业家过渡；Campos 公司成立于 1986 年，到 2016 年正好是 30 年的时间，但是这家一直由女性领导者管理的企业没有在家族内部传承，而是被创业者于 3 年前卖给了她认为可以给公司发展带来更好前景的另外一位女性企业家；路桥资本公司成立于 1990 年，现任 CEO 正在积极培养下一代继任者；国际维度发展公司的创始人包括两个，一个是比尔（William C. Byham）博士，另外一个后来加入的道格（Douglas W. Bray）博士，William C. Byham 和 Douglas W. Bray 于 1970 年创立了现在的国际维度发展公司，并且已经成功打理这家企业 46 年；双 H 房地产服务公司成立于 1957 年，至今已经约有 60 年的历史，老一代的创业者依然还活跃在企业管理上，第二代掌权的企业家也已经是十五个孙子和孙女的祖父，而第三代企业家正在成长的过程当中。

(3) 这些企业注重不同的经营地域。其中，Othot 公司、Campos 公司和路桥资本公司对自己的经营地域有着明确的说明，那就是只服务于当地顾客，而且路桥资本公司在其企业使命描述当中为企业设定的服务对象只是宾夕法尼亚州西部 15 个县；美食公园餐饮公司的服务对象是宾夕法尼亚州、俄亥俄州和西弗吉尼亚州，这 3 个州在地理位置上是连接在一起的；JJ GUMBERG 公司的服务对象不只是整个美国，而且其还成为跨国企业并把触角延伸到了南亚次大陆，在那里发展印度以及整个南亚次大陆最大规模的超市和商业地产；国际维度发展公司现在拥有分公司 42 家，并且分布在 26 个国家里；双 H 房地产服务公司的经营范围包括宾夕法尼亚州、俄亥俄州、弗吉尼亚州、密歇根州、纽约州、西弗吉尼亚州、北卡罗来纳州和马里兰州。

(4) 这些企业都是由一代或几代杰出的独具特点的企业家领导。其中 Othot 公司的总裁 Andy Hannah 先生首先是一位教授，然后才是一位企业家，这就使他兼具学者和企业家的两重特点以及对科学与技术的迷恋；美食公园餐饮公司身高 2 米的企业家 Jeff Broadhurst 是一个喜欢运动的人，他的经营风格是既要保持父亲和母亲开创的传统，然后又要在自己兄弟 Mark 的支持下创新，他的

快速反应能力以及为公司营造的微笑企业文化都给我们留下了极其深刻的印象；JJ GUMBERG 公司的 GUMBERG 第三代领导者是一个极具个人魅力的企业家，他的经营理念与 Jeff Broadhurst 完全不同，他的口头禅就是“我们不能躺在过去的传统当中睡大觉”，有了这样的思想，他几乎完全颠覆了爷爷和父亲创立的商业模式和管理哲学并带领家族企业获得了长足的发展；Campos 公司的创业 CEO 是 R. Yvonne Campos 女士，她是一位知性的女性长者，有着宽广的胸怀和远大的目光，为了让自己亲手创建的企业能够得到更好的发展而把它卖给了自己曾经的合作伙伴，并且自己并未离开公司，而是继续留在公司里帮助新领导者管理企业；路桥资本公司即将退休的 CEO Mark Peterson 身高也是 2 米，满头的白发记录着他只服务于宾夕法尼亚州西部 15 个县的企业使命，对企业使命的坚持让他对美国政府和各大银行都很有微词，对敢于违背企业使命的员工更是会毫不客气地请他们“走路”；国际维度发展公司的两位创始人都是博士出身，前面已经介绍过他们的名字，他们共同携手打拼企业 46 年攒下的不仅仅是财富，还有深厚的友谊；双 H 房地产服务公司的当家领导者是一个能够很好地继往开来的务实主义者，三代企业家都对“双 H”情有独钟，所以他们的名字分别如下：第一代企业家为 Howard Hanna；第二代企业家为 Hoddy Hanna；第三代企业家为 Hoby Hanna。

（5）这些企业注重不同的企业文化与商业模式。其中，作为高科技企业的 Othot 公司的企业使命是“Othot 公司使用云平台的技术帮助你改变做决定的方式，帮助你使用本源的思想预测、理解和创造未来”（Shape your future in original thought）。公司 CEO Andy Hannah 先生认为，初创企业最应该重视的是技术和机会，而不是企业文化。他为公司设计的核心理念是“打造一个独一无二的公司”，为此他们要“基于一种商业模式，使用两种关键技术，重点关注三个目标市场”，其业务的重点就是合并数据并使用科学与先进的分析方法为客户提供工具以帮助 them 从所拥有的数据当中获得有价值的洞察力。说得再具体一点就是，面对当今社会纷纷扰扰的数据和信息，如何选择、如何分析、如何使用都是相当困难的，而 Othot 公司就是要借助自己的预测引擎和专有技术去帮助客户做这些复杂的事情，从而赢得他们的信任，赢得市场，赢得利润。

与 Othot 公司不同的是，美食公园餐饮公司非常注重企业文化在企业管理过程当中的作用，而且还把公司的“企业使命”与“企业愿景”融合在一起进行设计，其核心思想就是打造“微笑”的文化，通过自己的微笑为别人创造可以微笑的机会。此外，美食公园餐饮公司还设计了五条指导企业发展的核心价值观，即关心他人，热心于美好的食物，用心于不断地创新，小心对待公司的财务资源，专心地坚持正直诚实、多元发展和勇担责任的企业文化。运用中国式语言的特点把美食公园餐饮公司的企业价值观概括为“五心”体系，即“关心”、“热心”、“用

心”、“小心”和“专心”，具体就是关心他人、热心美食、用心创新、小心于财务、专心于坚持企业的核心文化。除了企业文化以外，美食公园餐饮公司的商业模式也是非常有特色的，其在多元化餐厅、多样性员工和多元化餐饮文化的解读和建构当中梳理了大量的经验，这些经验对国内此类企业有着重要的参考价值。除了以上内容以外，美食公园餐饮公司的发展特色还包括如下五个方面：①为员工量身定做培训项目；②建立细致入微的员工福利体系；③努力为可持续发展做出自己的贡献；④全面支持和参与社区活动；⑤努力回报社会。

JJ GUMBERG 公司的第一代领导人是 Joseph J. Gumberg，第二代领导人是 Stanley R. Gumberg，现任领导人是第三代企业家 Ira J. Gumberg。这三代领导人在领导风格上有着很大的差别，现在掌权的 Ira J. Gumberg 先生是一个非常看重创新的人，正是因为他对创新的极力追求和大力支持才使家族生意出现了飞跃性的变化。除了创新的思想以外，JJ GUMBERG 公司现在最看重的核心理念是“把伟大的战略愿景与最优秀的执行紧密地结合起来”，并由这一核心理念延伸出公司另外十个方面的企业文化内容，它们同时也反映着公司最看重的两个核心价值观，即“注重透明度”和“强调信任关系”，其中这十个方面的企业文化分别如下：①重视“企业家庭”文化；②注重处理内部与外部关系；③看重“时间”和“忠诚”；④强调“雷厉风行”的做法；⑤“追求做最好的”，或者叫做永远只做第一；⑥培养强烈的责任感和快速地进行反应的能力；⑦一切平等；⑧坚持“重视创新”、“非常重视创新”及“一直非常重视创新”的思想；⑨认真地倾听；⑩大声说出来。

Campos 公司是一家帮助客户研究品牌、战略与创新的企业，围绕公司这三个方面的主要业务，企业家们设计的主要发展理念是“在你行动之前我们进行思考”，为了实现企业这一明确的发展定位，Campos 公司研发和使用十个独创性的工具，这十个工具分别如下：Campos 公司的品牌管理方案（Campos brand plan）、Campos 公司的战略管理方案（Campos strategic plan）、Campos 公司的旅程管理方案（Campos journey plan）、Campos 公司的数据驱动方法（Campos data drive）、Campos 公司的三百六十度环境分析法（Campos context 360 degree）、Campos 公司的定量研究法（Campos QUANT^x）、Campos 公司的定性研究法（Campos QUAL+）、Campos 公司的客户经历分析法（Campos UX-R）、Campos 公司的创新工具（Campos innovate）和 Campos 公司的决策地图（Campos decision map）。这十个工具围绕一个工作主线进行，即 Campos 公司将为客户提供“一个全面的计划”、“一个专属的战略专家”和“一个完整的故事”。除了以上内容外，在访谈的过程中，创业者 CEO R. Yvonne Campos 女士还为我们讲述了大量的关于“如何做一个优秀的企业家”，以及“如让绩效管理的工作帮助企业文化变得更好”的经验与心得。

路桥资本公司企业使命是坚定和非常独特的，即“我们努力使宾夕法尼亚西部成为一个繁荣的地区，让她的经济发展更快，社区更加富有活力。为此，路桥资本公司致力于帮助那些还不够富裕的人群提升资本和教育，帮助他们点燃商业和工作增长的引擎，支持企业家扩大他们服务的范围，并能够不断地加强我们所在地区的力量”。这个企业使命的描述全面地反映了公司的业务，即为创业者和小型公司的企业家提供资本、受教育的机会、管理的技能、战略方案以及更好的经营哲学。在这个企业使命指导下，公司的“企业愿景”看上去也很伟大，它是这样界定的，即“通过为发展和创新提供资本，为企业家的成长提供受教育的机会，路桥资本公司致力于创造商业的繁荣和工作机会的成长，通过各个方面的努力为地区带来新的财富，并且保留关键的社会服务以促进区域经济的可持续发展。在经济增长的过程中必须为社会所有成员创造机会，这其中自然也包括种族、少数民族和妇女的机会，要让他们充分参与到一个繁荣的经济成长过程当中而且要全面分享这种成长所带来的一切好处”。如果阅读完路桥资本公司的故事你会发现，无论是公司战略和企业发展理念的内容，还是企业文化与公司商业模式的设计，它们与“企业使命”和“企业愿景”的对接都是那么的完美和天衣无缝。

国际维度发展公司服务了 1 000 多家的企业，在它们的顾客当中有半数的企业经常出现在世界 500 强的名单上。两位优秀的创始人以 46 年的工作经验把公司的企业使命提炼为，以四十多年的创新所形成的科学方法帮助你的公司发展领导力，获得和培养人才，并加强继承管理。企业使命所提到的这三个方面的工作同时也是企业最主要的三个业务，即帮助客户发展领导力、帮助客户培养人才、帮助客户培育下一代领导者。公司的企业愿景是“我们要在任何水平上，以研究为基础，以结果为导向，以世界眼光帮助客户企业准备好他们发展所需的领导者”则进一步描述了公司的工作方法和竞争优势。这些优势可以进一步总结如下：①公司近五十年发展经验的积累形成了宝贵的信息和档案资源；②公司近五十年为 1 000 多家企业提供的服务赢得了顾客的信赖；③公司一如既往地忠诚于客户的态度为企业的进一步发展打下了坚实的基础；④公司已经建立的顶级客户群体将是企业继续发展的合作伙伴；⑤公司已经建立的全球化的经营网络既可以帮助企业找到下一个目标客户，又可以为企事业寻找全球化的未来人才。

双 H 房地产服务公司的企业使命尽述了公司的特点和企业主要的经营业务，即“我们是一个可以提供全方位服务的房地产家族公司，我们的使命就是要提供最好的房地产、抵押贷款、所有权和保险服务。我们每一天在每一笔交易中都会非常努力地工作，以反映双 H 房地产服务公司、我们自己和彼此之间的骄傲，并让我们所服务的人民和社区因为我们而骄傲。通过我们的知识、诚

信和创新,我们愿意帮助双 H 房地产服务公司的客户去实现他们的美国梦想”。而双 H 房地产服务公司的领导者特征以及企业价值观体系都全面地体现在公司的“企业愿景”描述当中,这是一个在其他行业和其他企业都不多见的包括七条内容的“企业愿景”:①在双 H 房地产服务公司服务的每一个市场当中都要力争被公认为是最优质的和最专业的房地产服务公司。②为每一个客户提供无与伦比的、创新的、全面的房地产服务,并与他们建立一个终身的关系。③在双 H 房地产服务公司内培养学习、团队合作、相互尊重和追求卓越的企业文化。④给那些不太幸运的人提供可以带来更好生活质量的时间和资源。⑤迎接变化和拥抱多样性。⑥培育双 H 房地产服务公司与员工的最佳财务成长与稳定。⑦在双 H 房地产服务公司所做的一切当中保持领导和服务的完整性、自豪感和热情。双 H 房地产服务公司对于“企业使命”和“企业愿景”的坚守成就了企业的两大经营特点,即“一站式购物”(one-stop shopping)和“百分之百的退款保证”(100% money back guarantee)。

最后还要说明的一点是本书中提到的七家企业与《美国杰出公司企业文化研究》当中的十家公司在企业文化体系与企业文化管理方面还存在着差距,这种差距表现为两个方面:①《美国杰出公司企业文化研究》一书中提到的十家企业在企业文化体系方面有着比较完整的论述,而这七家企业没有一家能够完整地设计企业文化尤其是精神文化方面的内容,汇合七家公司的企业文化才能凑齐一个完整的精神文化架构,真正体现出企业使命、企业愿景、企业价值观、企业理念和企业核心价值观的系统描述;②本书中提到的七家企业在论述企业文化之精神文化时,不如《美国杰出公司企业文化研究》一书中的十家企业清晰,它们除了对企业使命和企业愿景有着比较明确的界定以外,其他的内容都是融在企业使命、企业愿景或企业价值观当中。

除了以上分析的目标企业的五个特点以外,本书还有六个方面的特点,具体如下。

(1)作为《企业文化与绩效管理及其互动影响研究》一书研究的延续,以及“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”丛书当中的一部分,本书直接使用了在《美国杰出公司企业文化研究》一书中已经建构的“4S”理论分析框架,从而不再做理论上的探讨,只专注于挖掘目标企业之企业文化管理与商业模式运营方面的应用价值。

(2)本书所有的研究资料都是直接取自目标公司,没有使用任何方面的二手信息。

(3)作者与本书所研究的七家企业的 CEO 都举行了面谈,通过提前设计各不相同的问题,借助充分的交流,深入地挖掘了他们的思想以及其公司的发展特色。

(4)在针对本书案例企业进行研究的过程当中,作者还在书中融入了大量的

解读，这些解读是针对企业文化管理、企业战略管理、企业团队管理、领导力管理等方面多年研究所得到的心得。

（5）在具体分析案例企业的同时，作者还在书中融入很多美国经济文化和社会发展现状的介绍，这是生活在美国时所看到的和所听到的有意思的事情或者是与我们原初想象中不太一样的部分。

（6）虽然本书适合企业管理方面的专业研究生和 MBA 学生阅读，但是将之定位的目标群体主要还是企业家，以及企业的高管，所以可以不认为它是教科书，因为可读性与通俗易读应该是它的特色。事实上我们一直反对把企业管理方面研究的书写得过于严肃、过于教条、过于死板。

在本书的研究过程当中，作者得到了众多美国朋友的帮助，在此要对他们表示真心的感谢。首先要感谢的是作者在美国匹兹堡大学的老师 John Thomas Delaney，正是在 John 不遗余力地促成下才有机会与美国当地这些杰出的 CEO 见面并进行了深入的交流。其次要感谢的是匹兹堡大学的另外两位教授，他们分别是 Fredrick O. Kendric 博士和 William T. Valenta 博士，Fred 曾经在多家知名的跨国企业从事人力资源管理的工作，他非常慷慨地与作者分享了他的关于企业文化管理与绩效管理的经验，并帮助作者分析了美国一些大企业在这两个领域存在的不足；William 是一个杰出的演说家，他与 John 一起合作帮助模拟与 CEO 的见面场景并训练我们在这个方面的礼仪和提出问题的方式而且鼓励我们在英语表达方面的信心。再次要感谢的是我在美国的两个年轻朋友，一个是 Katie Rae Swanson，她有一个中文名字叫做凯迪，全称为李凯迪；另外一个 Tim McMannis，他有一个中文名字叫做题芬，全称为马题芬。凯迪和题芬不仅在英语学习方面给了作者很大的帮助，而且他们还多次帮助作者反复推敲与 CEO 的对话内容，并且训练作者所提出问题的发音，从而保证了作者与企业家的交流能够比较顺畅地进行。最后要感谢的就是那些杰出的 CEO，他们很忙，很多人甚至要提前几个月进行预约才能确定面谈的时间；但是他们也真的很厉害，每个人都有丰富的企业管理经验，这让作者在写作本书的时候受益匪浅，这些具有雄才大略的 CEO 分别如下：Othot 公司的 CEO Andrew R. Hannah；美食公园餐饮公司的 CEO Jeff Broadhurst；JJ GUMBERG 公司的 CEO Ira J. Gumberg；Campos 公司的 CEO Yvonne Campos；路桥资本公司的 CEO Mark Peterson；国际维度发展公司的 CEO William C. Byham；双 H 房地产服务公司的 CEO Hoddy Hanna。

作者

2016年8月

目 录

第 1 章	Othot 公司的商业模式与企业文化	1
1.1	企业与企业情况介绍	2
1.2	Othot 公司的企业文化	4
1.3	Andy Hannah 理解的企业文化	6
1.4	一种商业模式	7
1.5	两种关键技术	9
1.6	三个主要市场	11
1.7	未来发展方向	16
第 2 章	美食公园餐饮公司的企业文化与商业模式	18
2.1	企业情况介绍与企业使命和企业愿景	19
2.2	企业品牌介绍与企业经营理念	21
2.3	企业的价值观	30
2.4	平等的员工发展理念	34
2.5	公司的发展特色	36
2.6	农场资源	39
第 3 章	JJ GUMBERG 公司的企业文化与商业模式	41
3.1	JJ GUMBERG 公司的企业发展与现任 CEO 的情况介绍	43
3.2	JJ GUMBERG 公司的主要业务和商业模式	44
3.3	JJ GUMBERG 公司的企业发展理念和核心价值观	47
3.4	JJ GUMBERG 公司的企业文化	53
3.5	JJ GUMBERG 印度公司	56
3.6	公司 CEO 对于中美两国企业文化的个人看法	58
第 4 章	Campos 公司的商业模式与企业文化	60
4.1	杰出的女性领导人	61
4.2	Campos 公司的企业使命与工作理念	65

4.3 Campos 公司的企业家谈企业家的经验和绩效管理对于企业文化的影响	66
4.4 Campos 公司的主要业务和商业模式	68
第 5 章 路桥资本公司的企业文化与商业模式	83
5.1 路桥资本公司的由来与发展	84
5.2 路桥资本公司的企业使命与企业愿景	88
5.3 路桥资本公司的企业文化与绩效管理	91
5.4 路桥资本公司的企业发展战略	92
5.5 路桥资本公司的主要业务和商业模式	95
第 6 章 国际维度发展公司的商业模式与企业文化	102
6.1 国际维度发展公司的创始人及其发展历史	104
6.2 国际维度发展公司的企业使命、企业愿景和企业优势	108
6.3 国际维度发展公司的企业家文化和企业文化	111
6.4 国际维度发展公司的企业价值观	113
6.5 国际维度发展公司的主要业务和商业模式之一：绩效管理和实施	118
6.6 国际维度发展公司的主要业务和商业模式之二：选拔领导者	125
6.7 国际维度发展公司的主要业务和商业模式之三：领导力发展	132
6.8 国际维度发展公司的主要业务和商业模式之四：继承性管理	134
第 7 章 双 H 房地产服务公司的企业文化与商业模式	137
7.1 双 H 房地产服务公司的企业情况与三代“双 H”企业家介绍	138
7.2 双 H 房地产服务公司的企业使命、企业愿景和企业价值观	141
7.3 双 H 房地产服务公司的经营特色	144
7.4 双 H 房地产服务公司的主要业务和商业模式	146

第 1 章 Othot 公司的商业模式 与企业文化

Othot 公司是一个初创企业，成立于 2014 年，它的定位是一家高科技预测咨询公司，对此可以由公司的“企业使命”进行判断，即“Othot 公司使用云平台的技术帮助你改变做决定的方式，帮助你使用本源的思想预测、理解和创造未来”，其主要意思的英文表达是“Shape your future in original thought”。

因为 Othot 公司是高科技企业，所以它与后面第 2 章所分析的餐厅企业美食公园餐饮公司在商业模式上以及企业文化管理等各个方面都有很大的不同。这种不同一方面是源于两家企业所在的行业不同，另一方面是基于两家企业的发展历史与发展路径不一样，Othot 公司成立只有两年但却前景阔远，美食公园餐饮公司经营了 67 年而且保持着持续的繁荣。

基于以上两点，本章要研究的重点与第 2 章有所不同，在本章重点研究 Othot 公司的商业模式及企业文化，第 2 章将重点分析美食公园餐饮公司的企业文化及商业模式。对比两家公司的研究可以看出，不同行业对企业文化的要求是不一样的，不同行业内的企业在进行企业文化管理时所思考与关注的重点会有所区别，这虽然不能理解为“隔行如隔山”，但却可以理解为“不能随便照抄和模仿其他公司之企业文化”的一个现实依据。也就是说，可以参考，但不能照搬。

为了写作本书，作者在美国调研了多家企业并与每家企业的 CEO 进行了面对面的交流，其中 Othot 公司是本书中访谈的第一家企业，公司 CEO Andy Hannah 先生是面对面交流（interview）的诸多 CEO 当中的第一个。通过比对分析公司的资料以及与公司 CEO Andy Hannah 先生的谈话，可以把 Othot 公司的企业经营概括为，“基于一种商业模式，使用两种关键技术，重点关注三个目标市场”。当我们把这个概括讲给 Andy Hannah 听时，他的表情非常有意思，一方面好像有点被识破了秘密之后的闪躲，另一方面又有点“你看我们很聪明吧”的小小窃喜。根据 Andy Hannah 本人的介绍，其企业发展最为核心理念就是“打造一个独一无二（unique）的公司”，在谈话过程当中，“unique”是 Andy Hannah 先生最为津津

乐道的一个词汇 (word)。

针对本章,作者做了如下设计:1.1节介绍 Othot 公司以及企业 CEO Andy Hannah 先生的基本情况,基于企业 CEO 的介绍能够非常容易地明白,他为什么会建立这样一个公司,以及他为什么会选择这样一些市场;1.2节分析 Othot 公司的企业文化,也就是基于 Othot 公司的主要业务解读 Othot 公司的“企业使命”、“企业愿景”和“经营理念”及独特的“发展定位”,这种解读可以帮助理解 Andy Hannah 先生口中的“unique”到底是一个什么意思,而且还可以从中看出他所希望的实现方法;1.3节解读 Andy Hannah 先生对新成立公司企业文化管理的独特看法,通过解读这些看法希望能够为其他的初创企业提供一些有价值的参考;1.4节解读 Othot 公司的商业模式,这个商业模式事实上并不复杂,其中的关键是公司所掌握的专有技术;1.5节比较系统地介绍 Othot 公司的两种技术,即 CalistoTM 和 TitanTM 以及它们各自的特点,即商标 (trade mark, TM);1.6节分析 Othot 公司当下所重点关注的三个市场,即高等教育市场、从小学到高中的 K-12 学校市场及汽车销售市场;1.7节介绍 Othot 公司未来准备重点发展的市场,以及选择这样市场的原因。

在本章涉及技术层面的问题时不做过多地分析,这是在和公司 CEO Andy Hannah 先生进行面对面交流时的一个约定。事实上,作者对于这些技术方面的细节也知之甚少,当然本书的研究重点也不在于研究技术,而是研究使用这种技术解决现实问题并谋求企业发展的思路。

1.1 企业与企业家情况介绍

Othot 公司位于美国宾夕法尼亚州匹兹堡市,是一个基于“云计算”的软件公司,其合并数据科学与先进的分析方法为客户提供工具以帮助他们从所拥有的数据当中获得有价值的洞察力。Othot 公司提供的预测引擎的灵活性可以评估多个场景,分析其影响,并帮助客户确定最佳的行动计划。这些结果是有意义的输出,它可以帮助客户准确且及时地进行决策。

与公司创始人 Andy Hannah 先生的面谈定在 2016 年的 5 月 25 日,当天天气比较炎热,可是 Andy Hannah 先生带着从容的微笑娓娓解读了他的公司,这让作者在无形当中感觉到了一丝清凉(图 1-1)。根据 Andy Hannah 的介绍,这家公司在 2014 年才刚刚成立,自成立之初,他给公司的定性就是高科技预测咨询公司。不过,据一起参与面谈的作者在美国的老师 John 说,Andy 的公司虽然成立不久,但是他以在企业界打拼几十年所积累的经营与管理经验作为保障,使 Othot 公司

一起步就走上了快速发展的道路，并且成为投资者十分热衷的一个目标企业。



图 1-1 李文明与 Andy Hannah 先生

在与 Andy Hannah 先生的交谈过程当中，他比较清楚地讲述了 Othot 公司经营的主线，即通过可能性的预测以帮助客户组织寻找他们的目标顾客从而不断地发展 Othot 公司。事实上这种做法是有效的，面对当今社会如此纷纷扰扰的数据和信息，如何选择、如何分析、如何使用都是相当困难的，而 Othot 公司就是要借助自身的预测引擎和专有技术去帮助客户做这些复杂的事情，从而赢得客户的信任，赢得市场，赢得利润。

分析 Andy Hannah 的背景资料可以知道，他是国际分析学会的高级顾问和主要学术成员，是作者访学美国时所在的匹兹堡大学商学院的分析和创业兼职教授。他的主要教学任务就是创建和教授分析与创业相互影响的课程，指导学生们追求事业的发展，并帮助他们毕业以后成为繁荣昌盛的分析行业的领导者。

Andy Hannah 有着非常丰富的企业管理经验，而且还有着相当丰富的企业从业经历，自 1995 年以来，他就一直是一位企业家，在过去的 20 年里，他曾经在 4 家高科技初创企业担任 C 级领导，具体来说就是两种角色，即不是 CFO（首席财务官），就是 CEO（首席执行官），这造就了他在学术和专业方面的双重成就，并为个人的职业发展打下了坚实的基础。Andy Hannah 曾经参与的公司涉及的行业包括信息行业、软件行业、咨询行业和材料科学。他在这些行业参与创建的企业有 3 家企业被行业领导者收购。在创建 Othot 公司之前，Andy Hannah 是一家全球性的材料科学公司的联合创始人和 CEO，而他为这家公司工作了 12 年。

以上就是 Andy Hannah 的背景资料，从中可以看出他是一位学者型的企业家。

事实上,在 Othot 公司的员工当中有很多人就是他的学生,这种师生关系可以确保他们的合作与共事是融洽的,也是愉快的。此外,作为学者型的企业家,Andy Hannah 给企业的发展带来了明显的优势,这种优势就是科学与商业的结合。

Andy Hannah 说,“成功的预测分析必须结合分析的技术以及知道如何使用科学与商业的双重数据,而我们的优势恰恰体现在对这两个领域都拥有非常丰富的经验”。

1.2 Othot 公司的企业文化

在没有见到 Andy Hannah 之前,我们不知道公司的名字“Othot”是什么意思,因为它既不是一个人名,也不是一个通常意义上所说的词汇。经过 Andy Hannah 的解释,我们明白了这个名字的意义,事实上“Othot”是来自于公司的企业使命,即“用最原初的思想创造你的未来”的英文再创造——“Shape your future with o-riginal tho-ugh-t”,如图 1-2 所示。



图 1-2 Othot 公司名字的含义

Andy Hannah 解释道,创造这样一个公司的名字,其实是因为想让它传达企业的发展使命,此外,他还为 Othot 公司的发展明确了一个与众不同的企业定位,即“所有的人都正在寻找答案,而我们在寻找问题”。

基于这样一个企业定位,Othot 公司要识别的是有益于客户的关键性战略问题,其称为高影响的问题TM(hiqsTM),这些问题一定是与客户公司最重要的业务密切关联的。“我们不是提供另外一个数据分析工具,而是从头脑当中的最后一个问题开始,然后围绕特定问题建立一个预测分析解决方案。”其实对于所有的企业和所有的企业家而言,这种思想都是一个借鉴,在现实的企业运营与管理过程当中,一定会有众多的问题,也一定会有众多的工作;在这些问题与工作当中,哪一个是最重要的问题,哪一个是最重要的工作,它们需要企业进行识别,也需要企业家进行判断。当这些问题被识别和判断以后,它们就可以变成企业的主要工作,并成为其他工作开展的主线。否则的话,企业家就会“乱花渐欲迷人眼”,而