

GONGXINWEISHANG

刘刚 编著

攻心为上

——商业文化透视



经济出版社

攻心为上

——商业文化透视

刘 刚 编著

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑: 邵 岩

封面设计: 高 华

攻 心 为 上
——商业文化透视

编 著: 刘 刚

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

各地新华书店经销

河北省廊坊市新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 12.75 印张 330 千字

1994 年 9 月第 1 版 1994 年 9 月第 1 次印刷

印数: 0001—6000

ISBN 7—5017—3102—0/F·2205

定价: 13.80 元

内 容 提 要

市场,商家必争之地。商战有如军战,硝烟弥漫,胜者生存!欲征服竞争对手,先得征服消费者;欲征服消费者,先得征服消费者的心!随着理性消费时代逐渐向感性消费时代的过渡,商业文化的攻心战,往往比硬梆梆的营销战更有效果。

本书以详实的材料、生动的文笔,就商业文化的价值、特点及其各子系统——商业伦理文化、商品文化、商业环境文化、商业营销文化、消费文化作了深入浅出的论述和分析,集实用性 with 理论性于一身,希望给商界和有志于经商的朋友以启迪,给对商业文化研究感兴趣的学者以帮助。

商业文化并非舶来品,其正式概念的提出亦只有五六年的历史,然而商界泛起的文化潮已显示了其旺盛的生命力。全新的经营思路,商家不妨一试!

目 录

引 子	
向“上帝”出售文化·····	(1)

第一篇 商界泛起文化潮

第一章 商业和文化的联姻·····	(4)
第二章 商业文化悄然兴起 ·····	(28)

第二篇 商业文化的统帅： 商业伦理文化

第三章 企业精神：	
商界成功的金科玉律 ·····	(54)
第四章 企业形象：	
信誉比金子更可贵 ·····	(81)

第三篇 实体化的商业文化： 商品文化

第五章 务完物，精益求精：	
商品质量文化·····	(105)
第六章 画龙点睛之神韵：	
商品品牌文化·····	(129)
第七章 “买椟还珠”的启示：	
商品包装文化·····	(154)

第八章	中国商品文化的典型：	
	酒文化与茶文化·····	(172)

第四篇 形象化的商业文化： 商业环境文化

第九章	入国问禁，入乡问俗：	
	商业文化的大环境·····	(209)
第十章	包装企业：	
	商业文化的小环境·····	(239)
第十一章	陶朱公的后代：	
	中华商人气质谈·····	(264)

第五篇 行动中的商业文化： 商业营销文化

第十二章	推销企业的产品：	
	广告体现的文化·····	(283)
第十三章	推销整个企业：	
	公共关系体现的文化·····	(308)
第十四章	纵横舌上鼓风雷：	
	商业谈判文化·····	(337)

第六篇 关于“上帝”的商业文化： 消费文化

第十五章	消费中的文化意识·····	(367)
结 束 语	商业文化：	
	神奇的攻心战·····	(398)

引 子

向“上帝”出售文化

加拿大，蒙特利尔。

如果你身临其境，你不能不为西部商场的魅力所征服！在这个统一的大屋顶下，拥有 800 多家商店、19 座电影院、110 处冷饮店和餐厅，以及无数的娱乐场地、观赏景点。你可以尽情欣赏彩色喷泉、透明玻璃房中的小花园、绿绒绒的草坪、热带的棕榈树、铁笼中的小猴、高雅信步的孔雀、出没水面的鲨鱼；你可以去溜冰场滑冰、去参观画廊，去进行枚不胜举的各种迷人的游艺；而当你步入旅馆的房间，你还可以见识从罗马时代到 19 世纪维多利亚时代的各种不同设计样式。

西部商场提供给你的不仅是购物的好场所，也是文化享受的好去处。当你为她叹为观止的时候，你也就不难理解，地处北极圈附近的西部商场，为什么每年却吸引来几千万顾客光顾。文化娱乐促进了商业的成功，而商业的成功又促进了文化的发展！

如果我们把视线投向太平洋彼岸的日本，情形也不会有什么改变。

在这个文化觉醒的国度里，百货公司是文化的主要传播者。它们辟出 2~3 层楼房作为长期展室，每星期有 6 个展销同时进行。展销内容有陶制品、民族艺术品、雕塑、名画、摄影，还有最新设计的家庭用品。日本百货公司“除了棺材以外，无所不售。”其中大部分都设有几处餐厅、快餐馆、冰激凌及软饮料店、美容厅、理发馆、小动物店以及旅游和股票市场办公室。另外它们还设置了婴儿室。在那里，妈妈们可以为娃娃们换尿布、喂奶，还可以让孩子打个盹儿。高岛屋公司的大阪分店设有精致的婚礼厅和几间接待室。东

京行政中心的小田急百货公司几乎提供除去游泳池以外的任何服务。

它们的口号是：“世间温情，尽在其中！”它们的手段是商业和文化的有机结合！它们满足了顾客的商品需要，它们也成全了“上帝”的文化享受需要！

中国也在出售文化！

南京的夫子庙秦淮河商业街、开封宋都商业街，无一没有融我国民族传统文化、艺术与商业建筑、设施、商品与旅游为一体，古色古香中同时散发出市场经济与传统文化的气息。老字号荣宝斋仍信守“以画会友”的传统，“雕刷实称绝，收藏亦复佳。画师时雅集，提笔各抒怀”，成为名副其实的“书画家之家”。新近落成的燕莎、赛特等现代化商城，则以其温馨、优雅、华美的文化情调，成为京城最吸引人的购物之处。

人具有情感，人需要文化，商业也就不再只是单纯的售货机构，也应该是文化的载体。文化的手段也就成了商界竞争的有效方式，文化不再是象牙之塔中的独白。

于是，就产生了一个新名词、一种新文化、一个新的竞争手段、一种新的促销方式，商业文化便应运而生！

于是，商界有了新的哲学信条！

一家经营国际高级服装的精品店响亮地说：“我们卖的不是服装，而是文化！”

麦当劳也说：“麦当劳不是餐饮业，我们是娱乐业！”

第一篇 商界泛起文化潮

商业文化这一正式概念的提出虽然只有几年的历史,然而这种文化现象、这种经营思路自古以来就在商业中存在,而且一直在发挥作用。而在当代社会,在生活不只是满足于一日三顿饭、仅仅局限于温饱的今天,商业文化正以其丰富的内涵、可人的情感征服着越来越多的消费者,渗透到众多的人心中,成为商界成功的一个至关重要的秘诀!

不管人们有意识还是无意识,在商业活动中总存在或多或少的文化因子。稍微细心的人也不难发现,商界那些富商巨贾往往也是商业文化的大力运用者。

商界已经泛起文化潮!

商业文化正在大施其魅力!

第一章 商业和文化的联姻

市场经济，流通先行，这已是尽人皆知的真理。商业不再是“末技”，而是经济发展的先行官。同样，文化也不再是书斋中的学问，经济要求文化为其服务，商业和文化的联姻是时代的呼唤、历史的必然。

● 商情种种，万变不离其宗

商场复杂，万象丛生。然而，只要我们拨开那些扰乱我们视线的迷雾，我们会发现一些有趣而又十分有借鉴意义的东西。

我们不妨摘录以下几组镜头。

——西尔斯·罗伯克是家世界上很有名望的百货公司，她的哲学一贯对她的供应商和顾客都表现了公司的品德——物美价廉，即鼓励买主成为压低产品成本的勇士。许多公司的大部分生意要靠西尔斯公司，然这些公司经常生活在这个巨人般的零售公司的恐慌之中。西尔斯公司的卖主会说：“你们的价格太低。”西尔斯公司会反驳说：“我们卖消声器的价格是19.95美元一个，我们从你们买进的价格只能是9.95美元一个。”生产厂家可以说，钢材成本就要7.14美元，制造一只消声器还必须为某些其他的东西付钱。但是，那时西尔斯公司只是威胁说要到别的地方去进货。西尔斯公司毕竟比世界上任何公司销售的消声器都要多。因此，生产厂家虽然气得吹胡子瞪眼睛，还是只好盘算着怎样用低于9.95美元的成本做出一个消声器来。西尔斯公司就是这样采购的。公司因为这个虽有点不光彩，但它在顾客心目中的形象却是：西尔斯公司进的货是优质产品，价格却最低。

——普罗克特—甘布尔公司从它成立之初起，她的创始人就总是盯着顾客关心的是什么。1851年的一个早晨，威廉·普罗克

特看到一个码头工人在普罗克特—甘布尔公司的蜡烛箱上面画上一个黑十字。他问了一下原因，才知道这是为了使不识字的码头工人能够区别蜡烛箱和肥皂箱。另一个有些艺术家气质的码头工人过不久画一个星星来代替黑十字。还有一个工人把单个的星星改成了一串星星。接着又加上了一弯月亮和一个人像。最后，普罗克特—甘布尔公司在她所有的蜡烛箱上都画上了这个月亮和星星的标志。

后来，普罗克特—甘布尔公司认为月亮中的人像标志没有必要，所以把它从箱子上取消了。但是，普罗克特—甘布尔公司立即接到新奥尔良地方传来的一个消息，有一个批发商对这家公司发去的一整批蜡烛拒绝收货，因为这批蜡烛箱上没有完整的月亮和星星标志，使得这个批发商认为那是冒牌货。普罗克特—甘布尔公司很快就认识到月亮和星星标志的价值，并把这一标志作为商标登记而重新使用。这是普罗克特—甘布尔公司品牌的来历。

普罗克特—甘布尔公司之所以重视顾客是由于他们长期以来懂得了越是重视顾客，公司的收益就越大。的确，是顾客发现并推广了象牙肥皂。普罗克特—甘布尔公司在推出象牙肥皂后不久从顾客那里得知，象牙肥皂能浮在水面。公司经理开始时对此感到很惊讶，认为这是肥皂配方上的一次偶然事件，事实上确是如此。但是，顾客却一个劲要买能浮起的肥皂，于是普罗克特—甘布尔公司就把这一“错误”纳入他们正常的生产工艺之中。

普罗克特—甘布尔公司继续倾听顾客的意见，顾客帮助了公司发展它所有的主要产品。他们多年来的经验使他们逐步懂得，对顾客的这种重视始终对公司是有好处的。公司把这种对顾客重视的癖好叫做“唯消费者是听——在经过全面的市场研究以后对消费者的需求作出的响应。”在这家公司多年历史中，“唯消费者是听”采取了多种表现形式：从1912年对克利斯科油脂做的厨房试验到1912年雇用家庭主妇对碗碟液体洗涤剂提供消费者反馈意见，再到20年代对佳美肥皂作大规模的挨户抽样调查。现在普罗

克特—甘布尔公司每年要做 150 万次电话访谈,相当于一年之内做了 1000 次盖洛普民意测验。

——香港人讲究补养,特别是年老、体弱、多病的人,总爱喝上点蜂王精。这样,日本、美国、德国、法国和南朝鲜的蜂王精都涌进香港市场,竞争非常激烈,但谁都比不过北京蜂王精。在香港,几乎人人都知道北京蜂王精,近 1/3 的成人服用过。就是在市场不景气、营养补剂的销量平均下降 50% 左右的时候,北京蜂王精销量仍有上升。对此,北京蜂王精的竞争者惊诧不已。

这原因并不是因为国外竞争者的技术实力比不上北京蜂王精,而是因为香港人在营养补剂方面有崇尚中国传统产品的心理。

——澳大利亚一家发行量颇大的报纸上,有一日忽然刊出一则套红广告,花巨款买下占 1/2 版面的厂家是日本正在崛起的西铁城钟表公司。令人迷惑不解的是,广告中没有一句叫人看了便起鸡皮疙瘩的自我吹捧,而只是向澳大利亚人宣布了一条足以让他们瞠目结舌的消息,在这以后的某一天,西铁城钟表公司将用直升飞机向该国首都堪培拉的某广场空投手表,拾到者免费奉送!

日本人疯了吗?

直升飞机如期而至。那些奔走相告,比预定时间起码早来了两个小时的人们翘首以待,内心充满激动。而与此同时,在东京西铁城总部宽敞的办公室里,公司董事长正笑容可掬地接受公司总裁的祝酒词:“此举是明智的尝试,妙不可言!”

——在意大利,有个专卖首批产品的市场——莱尔市场。有些新产品很畅销,许多顾客抢着买,没有抢到手的,要求市场再次进货,可是得到的回答竟是:“很抱歉,莱尔市场只售首批产品,卖完为止,不再进货。即使是热门货也情愿割爱。”对此,有些顾客很不理解,还向旁人诉说。有趣的是,从此以后,“不理解的顾客”、“听诉说的旁人”常去莱尔市场,中意就买。不难看出,莱尔市场的“割爱”,是个绝妙的高招,给顾客以强烈的印象:该市场出售的商品都是最新的,要买最新的商品,就得光临莱尔市场!莱尔市场把握了

顾客求新的消费趋向。

这种消费趋向在欧、美、日显得极为突出。以日用品为例,其款式、花色之新已令人目不暇接,最近又创出更新的花样——“能说会唱”的产品。如日本的“妈妈闹钟”,能代替妈妈及时向孩子发出“起床了”、“上学时间到了”等叮嘱;欧洲的电子门铃,能根据不同情况回禀来客:“您稍等”或“主人不在,请您过一会再来找”等;美国的催眠枕头,催人入睡后,催眠曲自动停放;英国的音乐书,翻开目录,就能听到音乐伴奏的解说声。产品之创新,如长江后浪推前浪,永无止息,耐用品也是如此。汽车和照相机,推出任何一种最新的产品,至多行销两三年;微电子技术和计算器,竟呈现出雪崩式的发展趋势。一位港商颇有感触地说:“任何一种商品,如果不更新换代,质量再好也打不开销路。”日本企业家盛田昭夫认为:“企业的本能就是要使自己的产品过时变旧。如果我们自己不这样做,我们的竞争对手会迫使我们的产品成为过时的东西!”紧跟新的消费趋势已成为企业的时尚。

.....

商务极博,商事极繁,商场之上,气象万千。然而,只要我们留心,以上五组色彩纷呈的镜头都有共同的内核——商业文化。无论是企业价值观,还是商品文化、商业环境文化、营销文化、消费文化都可以概括在商业文化这一大的概念之下。商业竞争,到了一定层次之上,便是文化上的竞争。观念的东西往往比物质的东西影响更为深刻,更为持久。

利用文化手段,顺应文化潮流,合乎文化背景,制造文化氛围,倡导文化趋向,这是商业文化给商界提供的机会和挑战!

商界已经向文化敞开了大门!

商界也需要向文化敞开大门——

● 商业文化：一种员工普遍接受的哲学

精神是动力的源泉，是行为的支柱。一个人不可能没有思想，也不能没有思想。行动源于信念，一个企业若有共同的信念，便有向心力，便能形成协同性。这正如人不能没有思想，但思想又不是与生俱来的。商业文化在企业内的传播，能塑造人们的思想，使一个企业的员工具有这个企业的性格。遇到同样的问题，人们会作出大致相同的反应，人们易于理解对方的行为，人与人之间易于产生协调，因为他们的思想就是企业的价值观。

成功的企业均是商业文化发达的企业！

日本东京西武百货集团就是这样一个企业。其激励员工追求自我实现精神所采取的措施，足以鼓励员工工作达到卓越的程度。他们采取的第一条措施是：集团的任何一个商店、办公室都贴有一张既吸引人又使人费解的宣传画：一个巨大的人头像，头顶上顶着一个铁塔，塔尖的四周放射着闪电。然而，西武人不会费解，西武人深知这“热情发电图”的含义，职工对公司的热烈情感不是会化作巨大的智慧，象闪电一样给公司以巨大的推动力吗？

他们采取的第二条措施是：建立一系列保证职工自我实现的制度，如“自我申报制度”、“专门职务制度”、“职工再复职制度”等。其中“自我申报制度”要求每个职工每年都要填写自我申报表，表达每个职工对自己深造、工种交换、晋升职务的要求，以及对现在工作的满意程度和意见。该公司一位 29 岁的女系长，做妇女服装的销售工作，提出两年后希望到海外工作，于是课长帮助她制订了一个外语进修计划，她一边工作一边学外语，两年后便如愿以偿了。她到海外后，工作、学习劲头比以前更大了，做出了常人想不到的业绩。

西武公司认为：“多数情况下，不是人不好，而是没有用好。激励精神、合理用人，就能使平凡的人做出非凡的成绩！”

西武百货集团的商业文化是一种激励职工追求自我实现的文化。职工自我实现的同时,也就是公司的实现。

同西武百货集团一样,坦登计算机公司也有一种直接激励员工的文化。

坦登计算机公司是美国硅谷中最被人称道的公司之一,她由于解决了计算机易出故障这一问题而发展成为一个极为成功的公司。坦登公司把两部计算机同主机连结在一起,这样就保证她的客户始终有计算机可用。如果一部计算机出了故障,还有另一部可以运转。

“坦登公司所表达的思想是产品和人协同工作。这里的所有的一切都在协同工作。人同人在一起,产品同产品在一起,甚至产品中的处理机同处理机也在一起。所有的一切都在协同工作,使我们能保持良好的状况。”上面这句话并不是坦登公司的总裁吉姆·特雷比格讲的,而是坦登公司的一位经理讲的。而且在公司各级职工中也有同样的感觉:

“我想多花些时间在公司里。在这里有着一种真正的忠诚感。我们全都在一起做这个工作——一同在做同一个工序。我并不是一个工作狂。就是这个地方好。我喜欢这个地方!”

“世界上任何有损于坦登公司的事情我都不干。我感到自己同我原来工作过的公司已经一刀两断,但绝不同坦登公司分开。”

这些职工似乎在描述一个理想的公司,一个绝大多数经理会不惜一切代价去创建的公司。而且,从绝大多数准则来看,坦登公司是极为成功的。她以每个季度 25% 的速度在成长,年收入超过 1 亿美元,职工流动率低于计算机行业的全面水平近 3 倍。坦登公司忠诚的职工喜欢自己的工作和公司的产品。他们由一批有才能、有经验的经理人员来领导,迄今为止,这批人表现得有能力掌握这家公司的大发展局面。

只有时间才能表明坦登公司是否能够保持它这样高的绩效。如果把坦登公司的成功归因于迅速的发展和没有竞争,那显然过

于肤浅。公司内部其他起作用的因素提出了一种有趣的相反解释——是坦登公司的强有力的文化使她获得成功。

坦登公司的文化是一种以人为中心的文化，公司特别强调人的重要性：“坦登公司的最大资源是人、创造性的行动和兴趣。”这种道德观被广泛地接受并表现于人人皆知和人人信奉的口号中：

“真棒！真棒！让我们再干一场！”

“在坦登都是协同工作的！”

“不惜代价，完成任务！”

“坦登化就是把工作干好！”

这些口号通过运动衫、标语牌和大家的嘴广为传播。

高层管理人员几乎把一半的时间用在管理哲学和公司精神的培养和传播上。一位高级经理说：“这种哲学就是我们的未来。即使这里的一切都改变了，我也不想让我们所信奉和向往的东西发生变化。”

商业文化对员工的协同作用，有时并不以直接激励员工为手段。广州南方大厦经理上任伊始，首先提出了“创南方大厦一流商业企业形象”的目标。为了达到这个总目标，实行了“一流商品，一流服务，一流环境”三个小目标。大厦引进全国名特优商品，也有国外消费者急需的小商品，商品品种近5万种。根据消费者心理，大厦着意增加了新的经营方式。他们在家具大厅内，将家具摆成一个小家庭，并加上床罩、吊灯、台灯、工艺品等配套商品，使人感到“家庭的温馨”。大厦“创一流商业企业形象”价值取向的提出及其实施，使南方大厦的员工有一种大厦人的自豪感和归属感，同样产生了对企业的向心力和员工之间的协同精神。

索尼公司的文化则既善于利用直接激励手段，又善于利用间接激励手段来调动员工的积极性。这家著名的日本电子企业着手于在员工之中培养“索尼精神”，宣传索尼是开拓者，决不跟在人后，随波逐流。“通过进步，索尼为全世界服务”，奉行这样的纲领，公司将“始终是未知世界的开拓者”。在开拓的道路上，索尼人始终

融洽而亲密地团结向前，因为他们从创造性的劳动中获得愉快，因为他们为达到这一目的贡献他们独特的才干而骄傲。索尼的原则是尊重和鼓励人们的才干——选贤任能——始终要发挥人的最大作用并信任他们，也始终允许人去发展各自的才干，这就是索尼前进中的巨大动力。

索尼命运共同体的作用在经济衰退期发挥得更为明显。在萧条时期，公司的一些车间无法继续开工，只得让工人回家，但是在公司遇到困难时，一些员工又断断续续地回来。他们清理车间，剪除杂草，义务到当地的商店里帮助零售商。他们来帮忙并不是由于管理部门的指派，而是出于自发的行动。

索尼公司的命运共同体使员工与公司同舟共济、同甘共苦，是索尼发达的基石！

人是企业最大的资本。强有力的商业文化是指导人的行为的有力杠杆。当一种商业文化具有广泛的合理性并为广大员工所接受时，它有助于员工更热心、更高效地从事他们的工作。

一种强有力的商业文化是一个告诉企业员工在绝大部分时间内如何行事的不成文的规章体系，使得员工会更加喜爱自己所从事的工作，从而会更加努力地工作。员工在确切地知道了期望于他们的是什么以后，就不会在决定处在某种情况时应该如何行事方面浪费时间了。而在一种软弱无力的商业文化中，或在商业文化匮乏的情况下，员工在考虑应该做什么和怎样做方面就会浪费许多时间。一种强有力的商业文化对劳动效率的推动力量是相当惊人的。企业价值观的灌输，能在员工中形成一种敬业精神，使员工忠于职守。这是商业文化的向心力作用。

另一方面，在共同的商业文化支配下的员工，对相似的情境必然易于作出相似的反应，减少了不应有的矛盾，减少了协调人际关系所花费的时间，提高了协作效率，这是商业文化的协调性。

成功的商业文化是一种员工普遍接受的哲学！

成功的商业文化使员工“把自己的灵魂投注到工作之中”！