

# 经营“看不见的企业”

记者 薛智谊

俗话说“眼见为实，耳听为虚”。但事实上，我们眼睛看到的，往往并非真实。真实的东西，得用心才能看见。

企业也可以分为“看的见的企业”和“看不见的企业”两部分。车间、产品、员工以及业务，都是显性的、看得见摸得着的。而企业文化、人心氛围等则是隐性的、“看不见”却又真实存在。二者犹如太极图的阴阳关系，一刚一柔，一显一隐，永久性地互补发展，相互借力生长，共同形成了企业的硬实力和软实力。

1 日前，宁波企业方太厨具发布了全新的企业使命，以前的“让家的感觉更好”改为了“为了亿万家庭的幸福”。

“让家的感觉更好”用了22年，消费者已经非常熟悉，为什么要改？方太的解释是：“让家的感觉更好”主要是在产品体验层次，对应的企业目的是提供好产品，成为一家优秀的企业。但方太三年前就已经不满足优秀，而是有了新的愿景——成为一家伟大的企业，从只提供好产品，升级为积极承担社会责任并引导人向善。

有人可能质疑方太好高骛远，其实大可不必，我们应该为宁波企业涌现出来的天下意识叫好。北宋张载说：“大其心，则能体天下之物。”方太给自己定下这么高的目标，这正是“大其心”，也是阳明心学所说的“立大志”的表现。儒家讲“万物一体之仁”，乔布斯说“活着就是为了改变世界”，都是建立在社会价值基础上的一种天下意识。企业的使命与愿景，是一面旗帜，目标远大、愿景清晰、使命明确，动力才会更足。

方太还发布了一款与自身业务无关的、名为“家庭幸福观”的文化产品，这是一套指导每个家庭如何更加幸福的准则和方法。

看上去“不务正业”，做的事与制造无关，但是，“一阴一阳之谓道”。如果说“制造”是阳的话，那么“文化”则是阴，万物负阴而抱阳，阴阳相长，生生不息。塑造企业文化就是经营“看不见的企业”，这是做企业的最高境界。文化是看不见的，却实实在在存在。好比鱼在水里畅游时，它对水是没有感觉的，但一旦离开了水，它就会窒息而死。

最近，滴滴又“出事”了，让人愤懑。个中原因很多，除了企业内部管理外，是与一家企业价值观的缺失、文化的缺失直接相关的。顺风车并不是不能做到很安全，而是企业负责人是否重视的问题。

法国有家叫BlaBlaCar的公司，只做“顺风车”业务，它严禁车主专职拉客盈利，收取的费用只能补贴油耗本身。它的网站或APP上有“女性专车”这项专门功能，可避开潜在施暴的凶手。BlaBlaCar要求用户（包括车主和搭车人）验证电子邮箱、银行账户、身份ID（驾照、护照等）并上传照片。乘客和车主必须携带证件，以便接受对方当场验证。这个平台还使得司机和乘客双方在下单预约前可以通过匿名渠道（通讯号码保密）聊天，以确认对方身份的可靠性，以及寻找合得来的旅伴。

与之形成对比的是，滴滴客服工作是被外包公司承揽。滴滴客服人员的基本月薪在3000元左右。在本次乐清女孩遇害事件中，客服人员的消极拖沓受到了外部的批评。

滴滴应该好好地补上企业文化这一课。而且，这种企业文化不应是狼性文化和竞争意识，而应是社会价值、天下意识。

“文化”这个词，其实源自《周易》：“观乎天文，以察时变。观乎人文，以化成天下。”知天文，可知四季变化；有人文，可以教化天下。一家有追求的企业，就是要给社会提供这种中国文化“人文化成”的力量。

2 以前，在一些工厂和企业里，常常能看到墙上张贴的“现在工作不努力，将来努力找工作”的标语，好比是一种“恫吓”。这样的标语现在已经看不到了，但是狼性管理、末位淘汰还在流行。这是凝聚人心的最好方式吗？

1978年诺贝尔经济学奖获得者、心理学家赫伯特·西蒙就已表明，所有企业都面临着一个现实：员工无时无刻不在做出行为决策，而且只有两种决策倾向，即积极或消极。

方太的要求也很高、很严，但推进方式更多依靠人文关怀。如早期的行为规范将员工违规行为分为ABC类，最常出现的C类错误是迟到早退等，处理办法是罚款20元。后来把罚款取消了，改为由直接主管谈一次话，从仁义角度与员工沟通。此后4年里，C类错误每年下降50%。

企业的所有问题都是人的问题。高品质的产品不是检验出来的，而是制造、设计出来的，起决定性作用的是人。要解决人的问题，不能完全依靠制度管理，还需要有信仰。信仰的建立，则需要文化的土壤。

每个企业都有两个大脑。第一个大脑是老板和高管们的大脑，作用于经营和管理决策，它往往是理性的；另一个大脑则存在于基层普通干部员工的心态之中，它往往是“有限理性”的，是一种对企业的印象、感觉、观念和情绪的综合体。它像空气一般弥漫在员工之间，作用于每个员工的个人行为决策，影响员工对工作的态度和投入程度。

做企业“做顺比做大做强更重要”，让企业始终处在“让我们一起实现梦想”的过程中，这样的企业才能真正实现以人性机制为驱动力的“内生式增长”。

3 被称为现代新儒家学派代表人物的杜维明先生曾说：在当代华人社会里，中国传统文化精神已经变成了一个遥远的回响。市场经济下，很多人的价值导向是利益最大化的经济人行为，传统中国文化中的许多美德和商业伦理被淡化了。

对一位有担当的企业家来说，他把改变现状、弘扬新风当作人生的使命。无论是之前方太讲得多的“企品、产品、人品”三品合一，还是后来建孔子堂、让员工学国学，都能看到一种“中华优秀传统文化+”的模式，以人为本、以文化育人，春风化雨，润物无声。

台湾已故的大企业家王永庆将企业发展分成三个阶段：第一，创业阶段，勇气和经验最重要；第二，发展阶段，经营技巧和管理方法最重要；第三，规模阶段，哲学理念最重要。所谓哲学理念，就是高屋建瓴的视野和气度，胸怀天下的使命和责任。

“看不见”不等于“不存在”。从“无”中看到“有”，把“虚”做“实”，以道驭术——宁波企业家早到了把企业经营管理上升到哲学高度的时候了！