

强生“信条”的核心是人本。

——西安杨森公司总裁罗健瑞

## 人与文化的和谐

——西安杨森的人力资源管理

### 英雄出名门

当您看到西安杨森的案例出现在本书时，也许您的第一反应是：“西安杨森与世界 500 强有什么关系？”

说来话长。西安杨森成立于 1985 年 10 月，是中外双方经过长达 3 年的谈判才得以达成合作协议的产物。合资中方为陕西医药工业总公司、陕西省汉江制药厂、中国医药工业总公司和中国医药对外贸易总公司，以陕西医药工业总公司为代表，外方为比利时杨森制药有限公司。总投资额 1.9 亿元人民币，注册资本比例为外方占 52%，中方占 48%，合资期限 50 年。

90 年代初，当中央电视台广告节目中第一次出现“西安杨森”这一响亮的名字时，人们除了从广告内容得知它是一家制药企业外，对公司其他情况所知甚少。几年来，人们逐渐对它有了一些了解，知道它是与比利时某公司的合资企业，但对它更详细的情况却不太了解。

关键就在于这家比利时公司。西安杨森的直接外方是比利时杨森公司，它以发明新药闻名于世。到 1997 年底，杨森公司已经成功研制出新药 80 多种，成为世界上开发新药最多的制药公司之一。该公司创办于 1953 年，于 1961 年加入美国强生公司 (Johnson & Johnson)，因此西安杨森是美国强生公司的二级子公司。实际上，美国强生公司一直视西安杨森为自己的子公司，西安杨森也一直以强生集团成员自居。

强生公司是当今世界上规模最大、产品最多元化的生产消费者护理、处方药品和医疗专业产品的企业，迄今为止在世界上 50 个国家拥有 168 个子公司，在 150 个以上的国家销售产品。1998 年，它在全球的销售总额为 226.29 亿美元，列《财富》世界 500 强第 150 位。目前，包括西安杨森在内，强生在中国有 7 家合资和独资企业。西安杨森则发展成为目前我国规模最大、品种最多、剂型最齐全的医药企业，早在 1995 年，其销售额就达到 12.8 亿元，上缴税金 2.4 亿元，还曾两度摘取全国十大最佳合资企业第一名的桂冠。可谓英雄出名门。

西安杨森的领导人认为，西安杨森的成功归功于它有一支高素质的员工队伍。而这支高素质的员工队伍则是西安杨森高水平培训和公司人力资源管理与企业文化、中国文化紧密结合的结果。

### 实践中的大学

西安杨森的培训在医药圈内可谓有口皆碑，也正是靠了规范、系统、高水准的培训，西安杨森造就了一支训练有素的高素质队伍。

知识经济时代，知识更新的速度越来越快，信息量呈几何级数增长，要跟上时代步伐，立于竞争的不败之地，必须提高人的素质，加强培训。当国内企业中认识到这一点的人还为数不多时，西安杨森的管理者已经洞察先机，对培训情有独钟，并把它放在战略高度来考虑和实施。西安杨森前任美籍总裁罗健瑞说：“我们从一开始的管理只是管理者的事情，其他人只是执行，发展到现在共同思考，共同迎接挑战，经验是必须加强培训。”

西安杨森的职工说，我们公司就是一所培训的学校。确实，年轻的销售人员在这里被培训成为精通产品知识和销售技巧并具有良好的职业道德的市场销售骁将；车间的工人成了现代化大生产的技术能手；管理人员经过培训，则站在一个更高的起点上，成为具有现代企业管理知识和国际战略眼光的前锋型人才。在西安杨森，市场销售人员成长得非常迅速。从只有书本知识的学生娃、资历浅薄的年轻医生，到通晓市场营销策略的地区销售经理、大区销售经理，有的只用一两年时间。在如此短暂的时间内实现人才类型和人才素质的大跨越，其中一个很重要的因素就是培训。公司每年用于培训的费用比职工工资总额还要高。来自台湾的全国销售总监蔡敏胜说：“西安杨森对培训的重视程度让我吃惊，这不仅在中国很突出，就是在全世界强生集团也是名列前茅的。”

1995年以后，公司的培训似乎更加火爆了。销售队伍的培训、生产线上工人的培训、客户服务培训、秘书培训、管理人员培训；新员工培训、基本技能培训、思想业务及体能大练兵，以及目的在于提高制药企业管理水平的GMP培训真让人目不暇接。也正因为此，西安杨森赢得了“实践中的大学”的美名。

美国强生集团董事长兼执行总裁拉森·拉尔夫先生访问中国时说：“公司最宝贵的财富是它的员工，只要强生公司存在一天，就应该为员工提供培训与教育的条件。我们必须始终牢记的是，要尽可能为公司和员工提供最优秀的培训。”据悉，由于西安杨森的成功经验，西安杨森所属的美国强生集团正拟在中国建立一个培训中心，对其在中国的7个合资和独资子公司的培训进行统一的筹划和管理。

## 甘为他人做嫁衣

西安杨森的人力资源管理是从培训开始的，它将人力资源管理与文化有机结合，实现人与文化的和谐的努力也是从培训开始的。

首先，它将企业文化融入培训课程之中。在培训过程中，西安杨森一方面对员工进行业务知识培训，另一方面将这些培训与公司的企业文化融合在一起，或是在课程中穿插企业文化教育，让企业文化植根于每个参加培训的员工心目之中。西安杨森人力资源管理部门的想法是：培训不仅要提高员工个人能力，而且要增强员工对公司和企业文化的认同，这样才能为公司所用。

另外，它还将它的培训服务于整个医药行业。西安杨森的企业文化中特别重视自己的社会责任，西安杨森总裁罗健瑞说过：“承担社会责任，与社会共享我们成功的经验和做法，已成为西安杨森公司企业文化的组成部分。”西安杨森不仅对自己员工的培训搞得有声有色，还把本企业的培训和经验拓展到了企业之外，开展了诸多有益于整个医药事业的培训。

1. 作为“输出器”。西安杨森经常将自己在生产、销售、服务等方面的心得与同行交流或者传输给医药商业企业。从 1993 年起，为使中国制药业尽快达到国际制药业共同适用的“药品生产管理规范”（即 GMP 标准），西安杨森协助国家医药管理局开展了“GMP 宝塔培训计划”。到目前为止，已举行包括全国各省市医药管理局、国营大中型骨干企业、医疗体制改革管理部门、医药商业和医院管理人员在内的不同类型的培训班和研讨班 20 多次，参加人员上千人。

2、甘当“二传手”。人无完人，企业也是这样。为了履行其致力于中国医药健康事业的夙愿，也为了弥补企业自身的不足，西安杨森经常在培训中充当“二传手”：把国际上相关领域的权威请到国内传经送宝，或者资助国内医务工作者参加国际学术活动。1995 年他们曾邀请了 19 位国际著名医学教授到全国 20 多个城市开展巡回演讲，也赞助了国内上百位专家和医生参加在欧洲举行的第二届国际真菌病会议、95 国际胃肠动力研讨会等学术活动。

3、充当“组织者”和“研讨者”。西安杨森在组织外部培训时还常采取组织或研讨的方式。如他们自 1993 年以来已经连续组织了 6 次工商伙伴海外研讨会。1995 年，西安杨森在国内组织了百次著名医学专家的学术巡回演讲，听众逾万人。同年，它自己还在全国各地开展幻灯演讲 8000 多次。

通过组织各种活动，西安杨森不仅宣传了最新的医学动态和产品动态，交流了医药市场

和医药企业管理的经验，还使公司“忠实于科学，献身于健康”的企业宗旨和企业文化传播到了四面八方。

### 鹰击长空

培训只是人力资源开发的重要手段，用人，实现人力资源的有效利用才是目的。在用人过程中，西安杨森也处处注意人力资源管理与中国文化环境和企业文化精神的有机结

优厚的待遇是西安杨森吸引和招聘人才的重要手段，而不断丰富工作意义，增加工作的挑战性和成功的机会则是公司善于使用人才的关键所在。西安杨森的工人和中层管理人员是从几家中方合资单位抽调的。起初，由于他们在原单位形成的习惯，思想意识涣散，不适应合资企业严格的生产要求。有鉴于此，西安杨森一方面在管理上严格遵循杨森公司的标准，制定了严格的劳动纪律，对员工进行相关培训，使员工逐步适应新的管理模式，培养对企业和社会的责任感。另一方面，他们通过调查研究发现，在中国员工尤其是较高层次的员工中，价值取向表现为对高报酬和工作成功的双重追求。为此，他们专门制定了与此相适应的激励员工的办法。

例如，在创建之初，公司主要依靠销售代表的个人能力，四处撒网，孤军奋战。这时公司从人员—职位—组织的匹配出发，选用的是那些具有冒险精神、勇于探索、争强好胜又认同企业文化的销售代表，主要是医药大学应届毕业生和已有若干年工作经验的医药从业人员。这两类人文化素质较高，能力较强，对高报酬和成就都抱有强烈的愿望。此时西安杨森对员工采用的是个人激励法，大力宣传以鹰为代表的企业文化。他们这样解释道：“鹰是强壮的，鹰是果敢的，鹰是敢于向山巅和天空挑战的，它们总是敢于伸出自己的颈项独立作战。在我们的队伍中，鼓励出头鸟，并且不仅要做出头鸟，还要做搏击长空的雄鹰。作为企业，我们要成为全世界优秀公司中的雄鹰。”通过企业文化使积极进取、勇于接受挑战的鹰的精神深入销售人员心中，不仅打消了他们的顾虑，而且唤起了藏在他们内心喜欢挑战性工作的意识，收到了很好的效果。

### 雁的启示

但是，企业毕竟是一个整体，特别是企业逐渐发展壮大后，公司众多业务部门和众多员工的互相协调、帮助就显得尤为重要。因而在培养销售雄鹰的同时，他们还特别注重员工队

伍的团体精神建设，这主要来自雁的启示。

在 1996 年底的销售会议上，他们集中学习并讨论了关于“雁的启示”：(1)“当每只雁展翅高飞时，也为后面的队友提供了‘向上之风’。由于V字队形，可以增加雁群 70%的飞行范围”。启示：分享团队默契的人，能够互相帮助，更轻松地到达目的地，因为他们在彼此信任的基础上，携手前进。(2)“当某只雁离队时它立即感到孤独飞行的困难和阻力。它会立即飞回队伍，善于利用前面同伴提供的‘向上之风’继续前进”；启示：我们应该像大雁一样具有团队意识，在队伍中跟着带队者，与团队同奔目的地。我们愿意接受他人的帮助，也愿意帮助别人。

公司还特地解释了“鹰”和“雁”的关系：雄鹰是针对外部而言的，要求企业主要业务人员和管理人员要勇于接受挑战性的工作，为企业的发展贡献自己特有的力量；雁是对内部而言的，号召大家要拧成一根绳，调动企业所有的资源共同促进企业的发展。

经过大力进行企业文化建设，员工的素质得到了不断提高，对公司产生了深厚的感情，工作开展得更为顺利。特别明显的是，在 80 年代后期困扰公司的员工稳定问题得到了很好的解决。当时由于观念的原因，许多人到西安杨森工作是为了获得高收入，当自己的愿望得不到满足时就产生不满，人员流动性曾连续几年高达 60%。如今，他们已使员工深深认同公司文化，喜爱公司的环境和精神，最近 3 年中，公司人员流动率已降至 6%-10%左右。

### 充满人情味的工作环境

西安杨森的人力资源管理实践，充满了浓厚的人情气息。每当逢年过节，总裁即使在外出差、休假，也不会忘记寄贺年卡，捎给公司员工一份祝福。这不只是一张形式上的、统一完成的纸片，而是一个充满领导个人和公司对员工的关爱的感情载体。在员工过生日的时候，总会得到公司领导的问候。员工生病休息，部门负责人甚至总裁都会亲自前去看望或写信慰问。员工结婚或生小孩，公司都会把这视为自己家庭的喜事而给予热烈祝贺，公司还曾举办过集体婚礼。公司有些活动，还邀请员工家属参加，一起分享大家庭的快乐。西安杨森办的内部刊物，名字就叫《我们的家》，以此作为沟通信息、联络感情、互相关怀的桥梁。

另外，由于种种原因，中国员工福利思想相当浓厚。针对这一状况，公司一方面教育员工要摒弃福利思想，另一方面又充分考虑到中国社会保障体系不完善的现状，尽可能地为员工解决实际生活问题。经过公司的中外方高级领导之间几年的磨合，终于形成了共识。职工个人待业、就业、退休保险、人身保险由公司承担，有专门的部门负责；员工的医疗费用可以全部报销。在住房上，他们借鉴新加坡的做法，并结合中国房改政策，员工每月按工资支

出 25%，公司相应支出 35%，建立职工购房基金。这已经超过了一般国有企业的公积金比例。如果基金不够，在所购房屋被抵押的情况下，公司负责担保帮助员工贷款。这样，在西安杨森工作 4 到 6 年基本上就可以购买房子了。

### “我也爱中国！”

1996 年 11 月 22 日，西安杨森的 90 多名高级主管和销售骨干，与来自中央和地方新闻单位的记者及中国扶贫基金会的代表一起，从江西宁岗县茅坪镇向井冈山所在的茨坪镇挺进，进行 30.8 公里的“96 西安杨森领导健康新长征”活动。公司向井冈山地区人民医院赠送了价值 10 万元的药品，而且他们每走 3.08 公里，公司就拿出 308 元人民币捐献给井冈山地区的人民，除此以外他们个人也进行了捐赠。

1996 年冬天的早晨，北京天安门广场出现了一支身穿“我爱中国”红蓝色大衣的 300 多人的队伍，中国人外国人都有，连续多天先进行长跑，然后观看庄严肃穆的升国旗仪式，高唱国歌。这些都是西安杨森公司为提高员工爱国意识进行的爱国主义教育活动之一。公司为什么组织这种活动呢？罗健瑞先生说：“我们重视爱国主义教育，使员工具备吃苦耐劳的精神，使我们的企业更有凝聚力。因为很难想象，一个不爱自己祖国的人怎么能热爱公司？而且，作为一个美国人，我也爱中国！”

### 点评

人力资源管理是对人能力的培养和对人的管理，而人生存和发展最重要的环境是文化环境，因而文化的因素就在人力资源管理中占有举足轻重的地位。甚至有一种观点认为：人力资源管理的最高境界是人本主义的企业文化。如果能够在人力资源管理中打好文化这张牌，企业的管理就能提高到新的境界。

文化至少包括两个层次：一个是企业层次的企业文化，对于企业来讲属于可控因素，可以自行决策；另一个是作为公司文化环境的民族文化，在中国表现为中国文化，对企业来说属于不可控因素，只能利用和适应。与此相应，企业在进行人力资源管理时，要利用文化因素，实现人与文化的融合，必须使企业文化成为员工、公司与社会之间的纽带，做到：（1）在进行人力资源管理时，实现企业文化与员工心理需求的紧密结合；（2）调整企业文化，使公司的人力资源管理与公司的文化环境相适应。西安杨森在这两个方面均做得相当出色。

先看看西安杨森在进行人力资源管理时是如何将公司文化与员工心理特征紧密结合起来的。西安杨森首先在培训时将企业文化融入培训全过程，在提高员工能力的同时增强了员工对企业文化的认同感，为在人力资源管理中应用企业文化奠定了基础。然后根据公司和员工的具体特点，在销售人员中唤起他们的进取精神和接受挑战的意识，提倡做销售“雄鹰”，在全体员工中则宣传“雁的启示”，倡导团队精神。前者符合中国高层员工对高薪金和事业成功、自我实现的双重追求，后者则利用了人天生是社会的动物，渴望相互接近、相互帮助的心理。

再看看西安杨森是如何在人力资源管理中适应中国文化和中国社会状况的。中国文化的主要特征是：以孔孟之道、儒家思想为根基，尊老爱幼，爱国爱家，依赖集体，重情重义，同时又深受社会主义思想和西方文化的影响。中国社会状况是：人的素质特别是竞争意识普遍有待提高；大部分行业还处于无序状态；社会保障等服务远远不能满足企业的需求。这也是中国企业面临的经营环境。西安杨森的人力资源管理充分考虑并适应了这些因素：首先他们能够洞察先机，率先认识到在中国进行培训的极端重要性，培养了大批优秀人才，占领了市场制高点；同时，他们将培训输出到全行业，实际上起到了规范行业秩序的作用；另外，在激励时注重中国员工对高报酬和工作成功有双重追求的价值取向，在工作环境中和日常工作时，注意中国人重情重义的文化传统，在福利方面注意弥补中国社会保障体系不健全的弊病，利用中国人爱国爱家的情结宣传爱国主义激发员工爱公司的热情，等等。

西安杨森有意识地、系统地利用企业文化将员工心理和中国文化联结起来，所以它所采取的一些看似平常甚至被许多人斥为无聊的行动，如寄贺卡、过生日、集体婚礼、天安门前长跑并唱国歌、鹰和雁的启示等，竟然收到了奇效。这也提醒我们，人力资源管理中最重要的是人和文化的因素，只有充分顾及和适应中国文化，人力资源管理才能达到最佳效果。

“思考问题要用全球化的眼光，但行动要用当地的做法”，对这条已被跨国公司在进行全球化经营时所认可的原则的成功运用造就了西安杨森的成功。爱立信中国学院院长刘持金先生在谈到跨国公司对员工文化差异性的处理时认为，中国企业跨国经营的最大障碍还是人才，主要是缺乏既有国际化知识、先进管理经验又熟悉当地市场的人才以及对当地资源进行有效管理和利用的人才。西安杨森的经验告诉我们，在进行跨国经营时充分利用当地文化来管理人力资源是一条捷径。