



战略性企业社会责任如何落地生根——陕西石羊集团的文化创新实践

武亚军、李汶倪

案例摘要：陕西石羊集团董事长魏存成是土生土长的陕西人，他秉承秦商“诚信为本”的文化基因，强调爱心与责任心的统一。由于魏存成对文化的重视，石羊在创建初始就着手构建企业文化体系，并在这个过程中逐步确立了企业的核心价值观、企业宗旨、使命感、愿景等一系列原则。遵循“提供绿色产品、共创美好生活”的企业使命，以及“让生活更美好，让人生更精彩”的愿景，石羊在创新性商业模式、产业链条的各个环节以及社区经营过程中，把自身战略目标同企业社会责任相结合，使当地农户、员工、合作商、消费者、政府从中受益，从而形成企业可持续性发展的竞争优势，使战略性企业社会责任落到实处。面对未来，石羊面临着新挑战，在聚焦主业的同时需要不断调整战略思路，从而迎接中国经济高质量发展阶段的新挑战。本案例适用于 MBA、EMBA、EXED 企业伦理、战略管理类相关课程。

关键词：石羊、企业社会责任、战略、商业模式、产业链、竞争环境

本案例由北京大学光华管理学院武亚军教授、北京大学管理案例研究中心研究员李汶倪根据企业访谈整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

传统秦商来自黄土高坡，大多保留着农家子弟的淳朴品质。清末文人郭嵩焘曾说过“中国商贾夙称山陕，山陕人之智术不及江浙，榷算不及江西湖广，而世守商贾之业，惟其心朴而心实也”。陕西商人不欺不诈，随行就市，按质论价，他们恪守“诚信为本”的经营道德，忠厚不欺，言不二价，这在明清时的商界有口皆碑。近代的陕商虽然在身份上有变化，但仍保留着仁义平和这一特点。¹

石羊集团是土生土长的陕西企业，它的企业文化中蕴含着陕西商人的基因。企业创建初始，石羊董事长魏存成就把文化体系建设提上日程，他要求每一个石羊人要经常看到自己的不足，看到自己的危机，看到自己的责任，

更要把个人己任融入到社会责任中。在他看来，企业未来的发展方向与社会责任协同一致，才是企业可持续发展的基石。但是目前，大多数企业仅仅通过承担一定的社会责任例如公益事业来实现企业自身价值、回馈社会，并未与企业自身的发展战略相结合。石羊掌门人魏存成高瞻远瞩，很早就意识到了这个问题，他认为，带有爱心和责任感的企业注定会把责任感融入到企业的方方面面，在实现企业自身目标的同时，使社会共享企业发展带来的红利。经过多年的自身践行，石羊通过业绩证明了自己，更是在自身构建的产业链中使部分农民受益、使老百姓受益，在达到企业目标的同时，履行了社会责任，从而使企业的“战略性社会责任”落实到实处。

一. 创始人背景

眼前的魏存成身材魁梧，身姿挺拔，双眼炯炯有神，虽然已复员多年，但军人的风姿仍在他身上体现的淋漓尽致，一身布衣彰显其低调朴实的本色。闲谈中了解到魏总陕西蒲城人，他在 1986 年退役之后开始自我创业之路，那时恰逢改革开放的春风，魏存成看到了机遇。他和几名志同道合的战友及朋友筹集了 4000 余元资金，办起了东陈镇第一家预制厂。自那时起，魏存成便肩负责任感，他心中并非仅为赚钱，他想带动全村老百姓共同脱贫致富，这种责任感一直贯穿于他创办企业的始终。

“我们强调的第一个字就是爱，核心价值观第一个词就是爱心。多年部队的生活感受以及创办企业的经历，我认为不管在部队，还是在企业，每一个人必须要有爱心。这个爱心不能简单地理解为我帮助你、同情你，爱心是一个责任。更深一步讲，首先要有爱心才有责任，对家庭、对亲人都是如此，如果喜欢一个人，一定是责任，这种责任不是体现在买个东西。企业也是一样，如果对企业有爱心，那一定是责任，对客户、对产品都是一样的。进入石羊的员工，我第一强调的就是核心价值观，我们每个员工都要对这个企业有爱心，从家庭、到产品、到社会，我们都必须负责。如果我们每个人都有这种爱心，都肩负责任，相信这个大家庭就有价值了。”

——石羊集团董事长 魏存成

在魏存成的带领下，企业的发展蒸蒸日上，此后的几年中，纸箱厂、造纸厂、加油站先后创办，此时的东陈镇预制厂及其旗下企业已成为渭南地区为数不多的名优乡镇企业。企业的转折发生在 1992 年，他做出了攸关企业未来的决策，正式成立石羊农业集团股份有限公司（简称石羊集团）。

此时的石羊已经脱胎换骨，再也不是哪行赚钱做哪行，没有目标没有规划的乡镇企业，随之而来的是一系列制度变革以及地域的迁移。此时的石羊目标非常清晰，要做前景更为广阔的农副产品加工行业，从油脂行业到饲料行业，再到畜牧养殖业及进出口贸易等，石羊要在企业的上下游相关产业链条上做规模扩张，从而形成集团的主导产业。

此时的魏存成随着企业的壮大也发生了很大变化，他意识到自身知识及视野的局限性会影响到企业未来的发展，作为企业家，他必须改变。“石羊是一个学习型的企业，从我个人而言我认为两件事非常重要：管理企业和学习”魏存成说道。从1996年开始，魏存成便开始其学习生涯，从北大光华到清华经管，从EMBA到EXED，从“中国企业经营者”、“从历史看管理”到“全球企业家”……，他几乎上遍了所有的经管类课程。在这个过程中，魏存成受益匪浅，不仅形成了较为系统的知识架构体系，在他的带动下，石羊员工也以学习为动力，使企业逐步形成学习型组织，这为以后集团的一系列变革及快速发展打下了良好的基础。

二. 企业文化体系的形成与创建

与其他企业不同，石羊集团的企业文化兴建或许跟魏存成的从军履历有关，多年的部队生涯让魏存成感受到文化的力量，文化的影响是潜移默化的、融入骨髓的，尽管退役多年，但军人的作风一直伴随着魏存成。鉴于对文化的切身体会，魏存成在企业创建之初就十分重视企业文化，他知道企业文化将会影响员工们的行为，让员工通过理解企业文化来明确自己的工作标准，把个人目标与企业发展目标相一致，将会大大降低人力培训成本。长年扎根于此的员工曾自嘲道，自己走路都带有“石羊气质”，他们自称为“石羊人”，石羊的企业文化已经深深地渗透于员工的言行之中。

2000年，魏存成把想法付诸于行动。石羊集团专门聘请国内知名策划公司，设计、制定企业文化体系（详见附录1），以“提供绿色产品、共创美好生活”为使命，以“让生活更美好，让人生更精彩”为愿景，从企业宗旨、企业精神、企业理念、企业作风、企业核心价值观等多维度开展企业形象定位。在外，用统一文化标识宣传企业理念、产品品牌，树立企业形象；在内，密切联系生产经营实际，结合服务区域对象，号召广大员工在工作岗位上“勇当领头羊”；在质控方面，必须牢牢把握“不合格原料不进厂，不合格产品不出厂”的原则，在生产、科研、服务、营销、后勤、管理等企业各个层面做到“紧贴市场早半步”；在供给方面，为用户、农民兄弟“提供绿色产品”，用石羊先进的企业文化构建良好的生态环境，从而实现石羊企业使命“提供绿色产品、共创美好生活”。

2005年，魏存成在集团内部全面推行国际先进的6S管理经验，按照6S管理模式对企业经济资源、管理资源、市场资源、文化资源等进行战略资源整合，使企业制度体系建设更加规范。在这次整合中，石羊进一步细化了岗位工作指导书，丰富了企业文化内涵，把企业的每一项工作落实到岗位，让员工明确岗位职责，有制度可依，为企业愿景“让生活更美好，让人生更精彩”提供实践的依据。