在港日本企业的文化移植：
基于本地前线员工的视点

朱 艺

摘要

随着市场的全球化，企业陆续穿梭国界，流入海外市场。本文通过人类学的研究方法探讨日本服装企业“亚衣”（匿名）如何试图在香港移植其经营理念从而建立企业王国，在这个移植过程中，本地员工对此有何反应，企业与员工之间的互动塑造了什么样的企业文化。亚衣的经营理念在企业内部被称为“基因”，为了进一步理解这个概念，本文着重分析了重要“基因”之一的亚衣式顾客服务。为了顺利遗传和传播亚衣“基因”，亚衣将员工顾客服务的水准作为晋升的重要指标，以便促进员工主动遗传、传播“基因”。为了方便企业评价人士瞬间衡量“基因”在店铺的传播程度，也为了实现统一的企业品牌形象，企业要求评价人士注重员工的笑容，礼貌等形式方面。通过在港亚衣店铺的田野调查，笔者发现这个做法便利了员工“伪装”他们的业务表现，因为，员工可以瞬间“做出”他们期待的顾客服务态度。员工是否主动伪装顾客服务表现因店长对此诠释而异。为了具体描述这个现象，本文以亚衣香港的一家店铺为例，说明员工如何随着店长的轮换而改变自身顾客服务态度的。此店铺的两任店长对顾客服务的要求不同，第一任店长非常重视，第二任则不然。第一任店长在职期间，员工积极改善自己服务顾客的态度，不惜代价表现自己遗传到“基因”，从而得到晋升机会。当本土员工发现第二任店长不重视顾客服务时，他们将精力花在了其他方面，尽力符合店长的其他要求，因为，尽管员工的顾客服务水准低，结合店长的能力和员工自身较长的经验，还是可以得到晋升的。这个现象说明，企业并不一定能够如愿以偿，因为员工对经营理念的不同诠释形成了企业文化的多样化，企业与员工两者的互动也创造了新的企业文化，而这个文化在同一个市场也会因店铺、员工而异。

关键词：企业文化，日本企业，文化移植，顾客服务，企业建设

一、前言

走进亚衣日本在东京的大型店铺，马上就可以听到员工们用朝气活泼的声音欢迎顾客的到来。逛店铺的时候不用担心会有员工过来向客人推销产品，而且走道宽敞，推着婴儿车也不怕妨碍其他顾客。在舒服的灯光下，眼前展现着目不暇接五颜六色的廉价而质量高的产品。记得有人曾经说过，亚衣就像是服装店铺的超市一般，顾客拿着篮子，衣服装得满满的,这种现象是在服装业中罕见的。店铺员工数量并不多，也不会像在百货商店那样招呼周到，然而，他们开朗的声音可以让顾客马上找到他们的身影，微笑亲切的员工让顾客感受到温暖…这是企业的理想图，企业认为他们的产品以及店铺特点和服务质量是走向成功的"基因"，并且亚衣坚信"基因"则是企业文化的主要支柱，认为有必要移植到每一个店铺的角落进而树立与众不同的亚衣形象。

本文将主要探讨下面三个问题。第一，亚衣如何创造了"基因"，为什么将此作为企业文化？第二，亚衣如何将这个企业文化移植到国外？第三，本土员工是怎么理解这个文化移植的，对此做出什么反应？本文将考察亚衣是如何用企业文化中的一大支柱——顾客服务，来巩固其企业地位和形象的。本文的分析将采取人类学的研究方法，资料主要来源于笔者在香港几家亚衣店铺进行的长达一年多的参与观察（participant observation）。

为了帮助理解本文论点的理论框架，本文将简单回顾一下企业文化研究的出现，日本企业研究中的民族志以及海外日本企业文化的研究，从而探讨这些研究的不足之处。

（一）企业文化研究的出现

企业文化包含了价值观、信条等系统，所以每一个组织都有他们各自的独特文化，也是区分组织内部人和局外人的主要指标。为了深入了解企业组织的文化，首先需要正确了解文化的含义。文化不应该有时间的限制，也不是一成不变的东西。琼·科马罗夫（Jean Comaroff）在 19 世纪英国传教士如何通过用他们独特的方式试图将其文化带入土著民族中的研究中指出，文化是通过消费而概念化的，这里没有时代的限制，所以，不应该有所谓的后现代化（post-modern）或是后工业化（post-industrial）的讲法。[1]

虽然，不少先行研究试图使用文化这个字眼来解释企业的运营，但是在企业研究中，文化对员工乃至企业运营的影响是在 1931 年开始的霍森研究（Hawthorne Studies）中的最后一个阶段（被称为 the interviewing programme），由人类学家威廉·劳埃德（William Lloyd）带领的研究中被"发现"的。这项研究本来目的是为了想证明科学式管理效率，但结果却事与愿违，研究证明了所谓的科学式管理并不一定那么科学。

霍森研究是从 1924 年到 1933 年在西方電器企业的工厂实行的，研究成果可参照弗里茨·罗斯利斯伯格（Fritz Roethlisberger）和威廉·迪克逊（William Dickson）在 1939 年发行的 *Management and the Worker*（管理层与劳动者）。霍森研究总共有四个阶段，在第一个阶段中，研究者们的假说被实验结果推翻之后，开始了由乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）等人带领的第二个阶段。在这个阶段中，发现员工作为被研究的对象受到特殊待遇使他们具有优越感，对工厂的员工的生产效率影响非常大，反而，之前被重视的休息时间或是劳动时间等因素并不重要。在第三个研究（针对超过两万名的员工进行面对面的采访）中，员工之间的人际关系对于他们的工作表现有相当的影响，最后阶段则是由劳埃德带领的团队。在这一个阶段中，研究者与被研究者之间形成了一定的默契，从而在他们的研究成果中可以看到很多关于员工们个人的故事。在这个阶段中，调查者们发现企业中有非正式的组织，这与正式组织有着不同影响。研究中，工厂

[1] Comaroff, Jean. The empire's old clothes: fashioning the colonial subject. *In* Howes, David. (eds.), Cross-cultural consumption: global markets, local realities. New York: Routledge, 1996:20.

员工并不是围绕经济利益的“经济人（economic man）”[2]，因为，他们对组织压力的这种“感情”因素抑制了自己的工作量。

霍森研究将管理学的潮流从工程管理带到了社会科学，学者们的注意力也转向组织中的成员，这个研究被认为是人际关系论派。对于这个观点，不仅有批评，也有实际例子反证，例如唐纳德·罗伊（Donald Roy）通过自己在工厂的田野调查表明，员工谈论的都是经济方面的，正是因为他们是“经济人”才故意不超过规定的工作量。[3]也有研究证明他们不仅仅抑制工作量，有时候也会热衷于过度增加生产量，对于员工来说，这个竞争就像是游戏一般。[4]

虽然，一些学者强调人类学的方法论对研究组织的重要意义[5]，然而，研究近代组织的人类学家还是逐渐减少。艾略特·察柏尔（Eliot Chapple）坦言，如果人类学家可以少些关心未开化社会的话，他们将会发现产业社会的状况非常适合调查人际关系。[6]错综复杂的因素相互影响，产业社会中的企业文化研究逐渐减少。[7]

如今，有不少研究者都使用不同的方法试图探讨企业的文化，其中具有影响力的学派仍然是管理学派。他们普遍赞成田野调查的手法对企业文化的研究具有重要的意义，这一点霍森研究已经证明了，然而，与长期花时间在企业内部的田野调查比较，他们似乎更倾向于采纳大量问卷、统计学、集中采访等看似“理性”并且非常有“效率”的方法。并且，他们着力进行数百家企业的调查，从而导出最有效率，最好的方法。然而，霍森研究已经证明，每一家企业有不同的发展背景，就算他们的母企业是同一家企业，不同海外市场有可能出现截然不同的结果。所以，学者们在研究在海外的企业文化时，没有意识到企业的发展背景与当地人们的互动这个因素的话，他们所“看”到的现象也许是歪曲了的现实。

谈到企业文化研究的发展，不得不提到日本战后经济的抬头，因为，当时西方国家不理解亚洲的一个后发展国家如何能在短时间内达到这么高的经济效率，他们认为这其中必定有日本独特的经营模式。以下篇幅追溯企业文化研究的热潮。

（二）日本企业民族志的兴起

组织学中“文化”的研究随着 20 世纪 70 年代到 80 年代日本战后经济的抬头开始备受关注。因为当时西方国家的经济，特别是美国经济非常不景气。许多管理学家们在研究日本高速成长的“秘诀”时，发现日本企业的管理和意识形态被日本独特的文化所影响。[8]他们提出，日本独特的文化与西方的截然不同，从而导致“另类”管理模式的出现，正是这个文化因素促使了日本企业的蓬勃发展。从那以后“日本式管理”这个概念便开始出

[2] “经济人”是持有经济诱因和生产率之间成正比观点的人群（森本三男《第三版　现代经营组织论》东京：学文社，2011 年，第 20 页）。

[3] Roy, Donald. Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop, American Journal of Sociology, 57:427-442, 1952:430.

[4] Burawoy, Michael. Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capital. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1979.

[5] Schwartzman, Helen. Ethnography in Organizations, Nebury Park, Cal.: Sage,1993:5.

[6] Chapple, Eliot. Applied Anthropology in Industry. *In* A.L. Kroeber ed., Anthropology Today, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1953.

[7] 具体背景可参考佐藤郁哉《组织エスノグラフィーの源流:ホーソン研究から組織エスノグラフィー再評価の動向まで》转载于金井壽宏、佐藤郁哉、ギデオン・クンダ、ジョン・ヴァン-マーネン编著《组织エスノグラフィー》东京:有斐阁, 2011 年, 第 83-86 页。

[8] Moeran, Brian. Business Anthropology, Family Ideology and Japan, Chinese Journal of Applied Anthropology. 1(2):1-22, 2013, 第 13 页.

现，学者们纷纷推崇赞扬此类管理模式，并且号召欧美国家也来模仿。[9]他们所提出的日本企业的特征主要有三点：1）企业对待员工的态度带有家族家长的性质（paternalistic）；2）员工对企业忠诚；3）员工之间和睦相处。不但美国，日本政府及学者也开始追随这个研究潮流，并且列出日本与西方的不同之处。在众多学者中，詹姆士·阿贝古蔺（James Abbegglen）在 1973 年出版的 *Management and worker: the Japanese solution* 中提出的日本企业特征得到日本官员的"公认"。当时担任日本劳动省[10]劳政局長的松永正男在 1972 年出版的《OECD 对日本劳动报告书》的序中提到，日本企业的"三种神器"是："生涯雇佣（终身雇佣）"、"年功赁金（论资排辈、按照工龄发工资）"和"企业别劳动组合（企业各自的工会）"。[11]

然而，在回顾管理学角度分析的日企研究中不难发现，不少研究是根据观察企业"表面"或是"对外"现象而得出结论的，所以，他们的研究结果和推论通常是随着组织生产率或是经济效益而变化。在日本高度经济发展前，有不少国内学者提出过企业中并不理想的管理模式，例如，小野丰明在 1960 年的著作中认为禀议制度在日本企业中起着核心作用，并将其制度定义为企业在执行决策之前需要经过上级机构的盖章从而肯定对政策的支持，但小野评价此制度缺乏明确的责任分化体制，职能分化不明确，因而日本企业的近代化过程中禀议制度必将被淘汰。[12]迈克尔·吉野（Michael Yoshino）在 1968 年的著作中也曾提出过相似的论点。[13]

在渲染日本企业文化的研究雨后春笋般涌现时，小池和男和青木昌彦则代表了另一股潮流。他们质疑纯文化角度的研究对理解日本企业的贡献，通过经济学的角度探讨日本企业内部的管理制度，提出日企内部的管理制度是为了增加利益、提高生产率而设计的。小池主要研究了日本的劳资关系和企业内部培训的制度，青木则通过比较日美两国工厂的管理制度来研究日本的特质。虽然小池和青木扩大了分析日企的角度，但是他们仍致力于提出日本企业的"特别"之处。小池提出，日本企业的培训制度可以广泛使用在不同国家的企业中，从而提高生产率。小池则忽视了员工对企业运营的影响。

当学者们利用日本文化来解释日本企业的时候，企业的民族志研究也开始兴起。[14]他们大多数都认为以文化作为绝对指标来分析日本企业是不恰当的，同时，他们还通过田

---

[9] 代表著作如下: Abegglen, James. The Japanese Factory: Aspects of its social organization. New York: Free Press, 1956; Christopher, Robert C. The Japanese Mind: The Goliath Explained. New York: Linden Press, 1983; Curtis, Gerald. Election Campaigning, Japanese Style, New York: Columbia University Press, 1969; Drucker, Peter F. What we can learn from Japanese management. Harvard Business Review (Mar-Apr): 110-122, 1971; Ouchi, William G. Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge. Reading: Addison-Wesley, 1981; Reischauer, Edwin. The Japanese. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1977; Vogel, Ezra. Japan as Number One. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979.

[10] 现在已经将厚生省与劳动省合并，称之为厚生劳动省。

[11] 高桥伸夫:《虚妄の成果主义 日本型年功制复活のススメ》, 东京: 筑摩书房 2010 年版, 第 99 页。

[12] 小野丰明:《日本的经营と禀议制度》，东京：ダイヤモンド社, 1960。

[13] Yoshino, Michael Y. Japan's Managerial System: tradition and Innovation. Cambridge, Mass: M.I.T. Press, 1986.

[14] 参照下列文献: Clark, Rodney. The Japanese Company, Cambridge, MA: Yale University Press. 1979; Fruin, Mark W. Kikkoman: company, clan, and community, Cambridge: Harvard University Press, 1983; Noguchi, Paul H. Delayed Departures, Overdue Arrivals: Industrial Familiarism and the Japanese National Railway. Hawaii: University of Hawaii Press, 1990; Kondo, Dorinne K. Crafting selves: power, gender and discourses of identity in a Japanese workplace, Chicago: The University of Chicago Press, 1990; Wong, Heung Wah. Japanese Bosses, Chinese Workers: Power and Control in a Hong Kong Megastore, Richmond: Curzon Press, 1999; Matsunaga 2000, Graham, Fiona. Inside the Japanese Company. London; New York : RoutledgeCurzon, 2003 and Sedgwick, Mitchell W.

野资料来证明被大众接受的"日本式经营"的另一方面。比如，马克·福如恩（Mark Fruin）在他 1983 年的有关日本酱油制造企业的研究中提出，上世纪 20 年到 30 年代，当时的日本企业的员工并没有现在被外界认为的那么忠诚、勤奋，人才流动也比较频繁。为了培养、保住优秀的人才，才出现了所谓的"关怀政策"，这是当时社会背景所迫。所以，在研究企业时需要认清整个社会变化的历史。[15]珀尔·野口（Paul Noguchi）通过研究日本铁道集团来实证所谓的"工业家庭主义（industrial familialism）"是虚妄的，因为，与员工长时间相处的野口并没有发现站台员工曾享受过这种特殊待遇。[16]多利亚·近藤（Dorinne Kondo）和菲奥纳· 格蘭厄姆，（Fiona Graham）在她们的研究中反驳了学者提出的日本员工有同种（homogeneity）的特性，强调了每一个人有不同背景和特征。[17]

虽然随着经济的全球化，越来越多的日本企业在海外扩展，但是基于田野调查的海外日企的研究还是凤毛麟角。日本企业研究专家王向华在 1999 年研究了一家在港的日资零售业，发现企业用民族来区分员工，使用双重标准来管理日本员工与本土员工，制造了日本人高人一等的氛围。[18]他提出，日本员工对"企业"的概念始终强烈，这决定了日本员工的行为举止。当今的经济局势与上世纪 90 年代已经是今非昔比了。对同是一家在港的日本企业亚衣来说，企业内部已经没有那么明显的制定日本人和本土人之间民族性的区别，并且，如笔者提到的日本大学生冈田，日本员工对"企业"的看法也逐渐在变化。米切尔·塞奇威克（Mitchell Sedgwick）曾深入观察在法国日本工厂的技术工，展现了日本员工与本土高层之间错综复杂的人际网络。[19]然而，塞奇威克的研究着眼于企业的高层，并没有收集到很多工厂基层员工的资料，本文则试图弥补这个不足，着眼于店铺员工，来探讨企业制度在前线的效应。

综上所述，至今为止绝大多数日本企业民族志研究都是将田野研究放在了日本国内，虽然这些研究对了解日本文化与人际网络有着非常重要的作用，但是随着经济的全球化，不少日本企业进入海外市场，也有部分巨型制造业为了节省开支，准备将企业本部都迁到国外。不仅仅是企业在变化，日本国民对企业的看法也已经有所改变。在这个情况下，日本企业应该如何塑造自己形象，吸引优秀人才，并且能留住他们将成为一个不可忽视的问题。

（三）对海外日本企业文化的研究

大多数对海外日企的研究学者采用的分析方式主要是采用问卷或是单独采访，而很少有人利用进行长期的参与观察的手段。他们的这种研究方法很难让人们了解文化的精髓，因为，文化不是固定的，而是一个程序。[20]因此研究企业文化移植的过程需要长期用心观察员工和企业的变化，提供有力的、非常详细的讲解和例子。[21]并且，不基于参与观察的研究往往不能抓住企业文化的核心，研究成果容易被经济现象所影响。例如，在日

Globalisation and Japanese Organisational Culture: An ethnography of a Japanese corporation in France, London: Routledge, 2007.）

[15] Fruin, Mark W. Kikkoman: company, clan, and community. Cambridge: Harvard University Press. 1983.

[16] Noguchi, Paul H. Delayed Departures, Overdue Arrivals: Industrial Familiarism and the Japanese National Railway. Hawaii: University of Hawaii Press, 1990.

[17] Kondo, Dorinne K. Crafting selves: power, gender and discourses of identity in a Japanese workplace, Chicago: The University of Chicago Press, 1990; Graham, Fiona. Inside the Japanese Company. London; New York : RoutledgeCurzon, 2003.

[18] Wong, Heung Wah. Japanese Bosses, Chinese Workers: Power and Control in a Hong Kong Megastore, Richmond: Curzon Press, 1999.

[19] Sedgwick, Mitchell W. Globalisation and Japanese Organisational Culture: An ethnography of a Japanese corporation in France, London: Routledge, 2007.

[20] Du Gay, Pau, Hall, Stuart, Janes, Linda, et al. Doing cultural studies: the story of the Sony walkman, London: Sage Publications in association with the Open University, 1997.

[21] Geertz, Clifford. The Interpretation of Cultures. New York: Basic, 1973:5.

本经济高度发展期，研究者们大力赞扬日本特殊的管理模式，而当现行的日本经济萎靡不振时又受到负面的评价。有不少研究还将经济萧条的原因归结于管理模式。其实，日本企业的核心从来没有改变过，只是基于这个核心价值，外表上发生了变化。[22]这些研究的论点大致分为两类。

第一，一些学者认为由于日本的管理模式基于独特的日本文化，只适用于日本国内。菲尔·弗里茨（Phil Frits）和约翰·麦克杜菲（John MacDuffie）研究北美的日本车辆制造厂提出，日本式的生产模式的确可以控制一定的开支，提高效率，然而，工厂需要提供员工稳定的工作保证，通过在职培训计划、岗位转换等方式培养技术水准高的员工，所以，尽管企业试图把一部分制度本土化，但还是需要时间才能培养出能进行此生产的系统。[23]舍恩·比才尔（Schon Beechler）和约翰·庄阳（John Zhuang Yang）基于权变理论（contingency theory）探讨了在美国的日本子企业内部的人力资源管理。[24]他们在分析企业和人力资源战略的关系以及日本企业本身的组织特征和国家环境的关系时，发现日本引进美国的管理模式是一个复杂的过程，并且受到组织内部和外部的影响。当有一些部门可以直接引入日本企业的管理时，而纽约的服务行业则需要完全实施本地化。[25]白木三秀提出，日本式管理模式阻碍本地化的一大原因，其包括不透明的升职条件，较低的薪资等，这些都可能导致本地人才供应不足。[26]为了改善运营，一些企业需要将部分权利下放给本地分企业，做出了一些相应的改革。

上述研究未能脱离日本式管理模式这个框架，并把日本与西方国家分为两个不同的管理模式，这种理论基础妨碍了研究者抓住企业真正的不同之处。由于他们的研究方式主要是基于大量的问卷和采访，以局外人的身份分析企业，所以，缺乏详细的有力证据来证实他们的观点。而且他们的研究以几十家甚至几百家企业为对象，简化了每一个企业在特定的经济社会背景发展起来的历史和从而形成的企业文化。

第二，另外一些学者认为，因为日企的人力资源制度具有强烈的民族主义中心色彩，因此阻碍了吸引优秀的本地人才，导致了较高的人才流失率。罗谢尔·科普（Rochelle Kopp）通过研究日本、欧洲和美国的国际性企业来说明民族主义为中心的人力资源制度与相关问题的出现有一定联系。[27]科普发现日本国内的本部制定的倾向民族主义中心的人力资源政策对海外的分社有决定性作用，这个民族主义为中心的思想成了各种企业在雇佣本地员工的障碍，日本企业内部人员也特别感到企业未能吸引优秀的本地人才。科普建议，因为以民族主义为中心的制度主要根据母国出身的员工数量而定，所以企业应该积极发觉、雇佣和培养本地人才，才能够克服由民族主义引起的各种问题，从而在国际经济舞台上立脚。[28]科普是通过问卷的方式得出这个结论的，然而，日本企业的员工真的跟他一样认为种种问题的原因只是纯粹来自民族主义中心这个政策吗？一些日本企业为什么宁愿用高额派遣如此多的日本员工呢？科普没有解释这个问题，而只是将问题简单化，缺乏充足的、贴切实际的证据。

---

[22] 高桥伸夫《虚妄の成果主義》东京：ちくま文庫，2010 年。

[23] Pil, Frits K. and MacDuffie, John P. What Makes Transplants Thrive: Managing The Transfer Of "Best Practice" At Japanese Auto Plants In North America. Journal of World Business, 34(4), 1999:372-391.

[24] Beechler, Schon and Zhuang, Yang John. The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies. Journal of International Business Studies. 25(3) (3rd Qtr., 1994):467-491.

[25] 同上，第 488 页。

[26] 白木三秀《チャイナ・シフトの人的資源管理》东京:白桃书房, 2005 年。

[27] Kopp, Rochelle. International human resource policies and practices in Japanese, European and United States multinationals. Human Resource Management, 33(4), 1994:581-599.

[28] 同上，第 594 页。

随着中国市场的开放，也有不少学者讨论了日本企业在中国的运营，不少研究将焦点放在了制造业、商社、电器企业。[29]九门崇（2005）在日本贸易振兴机构的报告中指出，在中国的日本制造业很少录用本地人才，考虑全球人才的运用，或参照西方的人事制度进行改革。[30]白木三秀认为，因为日本企业的技术一般比较复杂，需要开发者或是有资深经验的日本人员工才能够培训并指导本地员工，所以高额派遣是一笔无可避免的开支。[31]约亨·勒杰维（Legewie Jochen）分析了在中国运营的日本多国籍子企业是如何依赖于日本人的外派人员，这种做法又如何阻碍企业成为真正的跨国企业。[32]他归结了两个弊端：第一，本地员工无法参与决策过程；第二，信息传递主要是由上至下，而从下往上的传递受到了限制。[33]

上述研究基于大量的问卷调查和采访得出的结论，并没有去深入探讨每一家企业的特征，而只是将一切原因归咎于日本"独特"的文化或是民族主义。其实如果进行长期的参与观察就会发现每一家企业都有它独特的特点和发展历史。将所有的企业简化为一个千篇一律的日本企业实在是一种牵强附会。

在少数以人类学方法研究日本企业组织的学者中，王向华和岸保行的研究可以作为理解当地社会和民众对企业的文化移植的反应。王在日本零售业的八佰伴进行了为期两年的田野调查，探讨当时八佰伴从超市转变为百货店业态的经营模式是如何反应了香港社会的人口流动、阶层结构的转变以及香港消费文化的。八佰伴由于紧跟香港的社会经济转变，让香港人在八佰伴的消费中得到新的身份认同，企业也由此取得了成功。[34]王在研究同一家日本企业的研究中探讨企业如何运用种族意识和种族身份而操控企业员工的行为。[35]王（2009）把企业这种制度称为二元制度，指出这个制度是企业为了殖民化本地人的途径。[36]王发现，本地员工在潜意识中其实接受了日本员工在企业中占据的优势地位，然而，他们一般来说并不反抗这种不平等，只是一些具有事业野心的员工会通过与日本人建立良好的关系，讲好日语，时时刻刻帮日本人，或是干脆学日本人的行为举止，使自己也成为一个"日本人"。[37]

---

[29] 相关文献有，关 满博、 范 建亭编《現地化する中国進出日本企業》东京:新評論，2003年；古田 秋太郎《中国における日系企業の経営現地化》东京：税務経理協会 ，2004；Legewie, J. Production Strategies of Japanese firms: building up a regional production network. Jochen, Legewie and Hendrik Meyer-Ohle (eds.) Corporate strategies for Southeast Asia after the crisis, Basingstoke: Palgrave, 2000, 第 74-99 页.

[30] 九門崇「企業のケーススタディ」ジェトロ《中国進出企業の人材活用と人事戦略》东京:日本貿易振興機構, 2005 年, 123-193 頁。

[31] 白木三秀《チャイナ・シフトの人的資源管理》東京:白桃書房, 2005 年, 第 92-93 页。

[32] Legewie, Jochen. Cotnrol and coordination of Japanese Subsidiaries in China –Problems of an Expatriate-Based Management System. The International Journal of Human Resource Management, 13(6), 2002: 901-919.

[33] 同上， 第 912 页。

[34] 王向华 <八佰伴的崛起与香港社会变迁>刊於《日本文化在香港》香港大學出版社 2006 年、第 151 -173 页。

[35] 王向华<日本跨国企业经营本地化失败原因之人类学探究 —香港八佰伴个案研究>日语学习与研究，2007 年第 5 期，82 -89 页。

[36] Wong, Heung Wah D. 'Colonization' in a Japanese Company in Hong Kong: The Nature of the Managerial Control of Yaohan Hong Kong. 东洋文化, 89 (Mar 2009):271-298.

[37] 王向华<日本跨国企业经营本地化失败原因之人类学探究 —香港八佰伴个案研究>日语学习与研究，2007 年第 5 期，第 87-88 页。

岸保行通过长期的参与观察从文化和社会的角度分析了在台湾的一家日本电器制造厂。[38]他主要把焦点放在了台湾的管理层，探讨他们对于组织的影响。岸保行接触到的大多数台湾管理层在企业工作的时间比较长，都是些资深的管理人员。岸保行指出，这些管理人员为了在日本组织中生存，在文化方面付出的努力比较多。例如，大部分管理人员的日语能力较高、有耐心、崇尚团队精神、有关爱，在企业内也接受了长期的在职培训，对企业的运营非常熟悉。岸保行把他们称之为"文化中介者"，把他们比作日本外派人员和本地员工之间的桥梁。岸保行的研究展示了企业的文化控制与作为中介者的台湾管理层的关系，揭示了本地员工对组织的影响。但是，岸保行的研究并没有涉及到前线员工对于组织控制的反应。资深员工对于组织的"忠诚"是可以理解的，但离职率较高的前线员工又应该做何解释呢？他们会甘愿被企业控制吗？

王向华的研究指出了正是民族这个因素才区分了本地员工和日本管理层，然而，他的分析并没有强调员工对于企业文化的看法会怎样影响他们的行为举止，员工有无"利用"这个文化达到他们个人的利益。岸保行的研究让我们意识到本土员工作为文化媒介的重要作用，但他的研究未能提供员工如何诠释企业文化，并如何将其私用。

二、田野调查概况

要真正了解一个组织的文化核心，研究者不仅需要进行田野调查，而且需要进行长期的调查，因为，"文化是描述人类行为的手段[39]"，深层次的田野调查可以让研究者理解超乎企业官方的理念，制度，看到企业整体的文化。通过民族志，研究者理解到"特别"的组织现象，进一步探讨理论。[40]

在很多情况下，从外部看到的并不一定就是发生在企业的真实，因为员工的行为和企业的理念可能会掩盖真实，让外面的人看不到内部。在田野调查中，研究者不难发现，员工虽然对顾客笑容满面，但在休息室却会与同事指责顾客有多横蛮；一些管理层表面上表示同意店长提出的意见，可在回家路上，却会在部下面前埋怨店长。如果一个研究者只是以局外人的身份接近企业内部人员，就未必能窥测到他们在前线的一点一滴，员工也不可能敞开心扉，向你表达心声。研究者在进行田野调查时，有必要分辨员工是在顺水推舟，还是真正有那种想法，这种细微的点滴只有通过与企业内部人的长期交往建立了一定的信任关系后才能发现。这种长期得相处会让研究者发现员工们是如何随着环境以及自身的利益来改变自己的行为举止，企业又是如何来对付这种情况的。

本论文使用的资料基于笔者在香港一家日企零售业进行的 1 年 3 个月的田野调查。笔者以"实习生"的身份不计报酬,先后在这家企业的三家店铺工作，第一家时间较长，总共工作了 1 年，期间曾有幸帮忙协助一家新店的开张准备。最后 3 个月转到另一家店铺。工作安排基本上与正式员工一样，每天工作 8 个小时，一个星期 5 天，每个月有 10 天假期。虽然做田野调查期间不仅要集中精力时时刻刻观察员工行动，还需要每天记录当天的所见所闻，非常繁忙。最难的还是首先得找到一家日本企业愿意接受博士生的田野调查。开始寻找田野地点时，不少日本企业的职员并不清楚参与观察的性质，部分管理层甚至担心调查者是否会借此机会窃取企业的内部情报。在博士课程第一年，笔者常常参加各种日本的大学校友会（俗称 OB 会），希望通过这种机会认识一些校友，从而找到合适的企业做调查。经过几个月的努力，终于在 2010 年夏天，笔者有幸通过校友会会

[38] 岸保行《社員力は「文化能力」 台湾人幹部が語る日系企業の人材育成》风响社，2009 年。

[39] Barth, Fredrik. Ethnic groups and boundaries: the social organization of culture difference. Prospect Heights, Ill. : Waveland Press, inc, 1969.

[40] 持类似论点的著作有： Barley, Stephen R. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. Administrative Science Quarterly. 28:393-413, 1983; Schein, Edger H. Organizational Culture. *American Psychologist*. 45(2):109-119, 1990; Van, Maanenm, J. eds. *Qualitative Studies of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1988.

长认识了他以前工作单位的晚辈，现在是一家人才派遣企业的老总。那位老总正好与亚衣有业务关系，在笔者的恳求下，老总非常热情地帮笔者联系到了亚衣的人力资源经理。不久笔者与亚衣管理层进行了直接面谈，最终得到许可进入企业的店铺工作。

企业首先安排笔者在香港九龙东边的一家店铺工作，在本部接受了一天的集中培训之后，2010 年 8 月初在店铺开始了长达一年的田野调查，之后也有短时间在其他两家分店工作。通过田野调查，笔者发现自己"想象中"的亚衣与在田野中"看到"的截然不同。有乃是"不入虎穴，焉得虎子"。

本文将从亚衣如何从一个小型企业发展到了全国知名品牌，并且走向海外扩展的路线来分析企业的核心价值。这里主要以香港为例，概括在港现况以及基本人力资源结构之后，着眼探讨企业实行的"合理化"培训制度如何导致人力资源缺乏的恶性循环。最后，笔者将总结参与观察的手法对企业研究的贡献。

三、亚衣概况

（一）业绩

亚衣的成长在日本被认为是一个奇迹，这与日本国内服装业的衰退有直接影响。根据日本政府的统计，居民在服装产品的最终消费支出在 10 年之间从 2001 年的 12 兆日元降到了 2011 年的 9 兆日元，占据的百分比从 4.3%降到了 3.43%。根据日本瑞穗银行的调查，2012 年商品可供量增加了 2.5 倍，而零售价值则降了三分之二。[41]

在这个背景之下，一部分日本服装企业开始走向高级路线，开创不同品牌。也有一些服装业从 1990 年开始，打破以往的模式，企业自己来负责从设计到零售的各个环节。亚衣也采纳了这个模式。这种商业模式被称之为 specialty store retailer of a private label apparel，简称为 SPA。这种模式被认为是可以在保持利益的情况下相对减少损失，对建立自己的品牌有一定利益。[42]虽然日本国内服装行业在尽力挽回不景气的局面，然而，但随着从 1990 年中期开始不少国际性品牌打入日本市场，服装业的竞争愈演愈烈。第一家进入日本的是美国的 Gap，该企业于 1995 年在东京的银座开设了第一家店铺。紧接着西班牙的 ZARA 在 1998 年进入东京涩谷。2006 年英国的零售服装商 TOPSHOP 在东京原宿开设了店铺，两年之后世界服装巨头的 H&M 也试图共享一丝商机。之后陆续有不少世界性大企业进入日本，从此，日本服装企业不仅要与国内"同胞"争抢一小块肉，还要与世界的服装品牌"决一雌雄"。

在竞争激烈的服装市场中，亚衣占据什么样的位置呢？根据 2012 年美国国民零售联盟（National Retail Federation）的统计，亚衣母企业在日本排名第十，在国内服装市场中排名第一，并且，在世界服装制造零售业中，亚衣母企业也占据第五位。前五名是，Inditex（旗下有 ZARA，西班牙），Hennes & Mauritz （瑞典），The Gap（美国）和 Limited Brands（美国）。亚衣不仅仅是第一家挤入世界五大服装制造业的亚洲企业，也是 2012 年亚洲最大的服装企业。根据亚衣 2012 年度报告，企业净销售额达到 9,286 亿日元，净收入为 716 亿日元。亚衣母企业截止 2012 年底，总共有三大主要业务：亚衣日本、亚衣海外及其他服装品牌。亚衣在日本总共开设了 800 多家店铺，销售额达到企业一半以上的规模。海外市场也很乐观，总共有 290 多家店铺分布在十个地区或国家。相对于日本国内亚衣的发展而言，企业在海外市场的发展显而易见，成长速度已经超过了

[41] みずほ銀行 Mizuho Corporate Bank. 2012　Mizuho Short Industry Focus: 日本のアパレル企業の海外進出とグローバルブランドへの進化 nihon apareru kigyō no kaigaishinshutsu to gurōbaru burando heno shinka. [Overseas expansion and global branding by Japanese apparel companies]. みずほ銀行. PDF file, Pp.1-2.

[42] 木下明浩《第 4 章衣料品流通ーコモディティからブランドへの転換》转载于石原武政・矢作敏行編著《日本の流通 100 年》, 东京: 有斐阁, 133-174, 2004: 163-64。

国内的水准。其他服装品牌包括日本国内为主要基地的品牌和通过收购而得的国际品牌。

野心勃勃的亚衣创始人坂井并不满足于现状，宣称亚衣母企业的目标是在 2020 年之前要达到销售额 5 兆日元，从而成为世界第一的服装企业。虽然不少国内媒体甚至亚衣员工质疑这个远大理想，但创始人坂井并不因此而退缩或是更改目标值。亚衣企业 2013 年 10 月 10 日的发表是,销售总额达到了 1 兆 1430 亿日元,世界排名从第 5 位上升到第 4 位。虽然这个数字与雄伟的目标还有很长的距离，但是亚衣强调会继续坚持这个目标。

1984 年亚衣在广岛开设第一家店铺的时候，也许谁都没有料到一个从中小城市开始的小小家族企业能够在这么短的时间内蜕变为一家国际性服装企业。亚衣的第一个历史转折点是 2001 年在东京举行的大规模摇粒绒活动。在此活动中，亚衣不仅让消费者购买到便宜、实用、品质优良的摇粒绒服装，也增加了品牌力，从此企业的营业额迅速上升。在企业的发展过程中，亚衣为了让品质更上一层楼，进行了一系列品质监管的改善，坚持合理有效的管理制度。2001 年亚衣开始向海外扩展市场，选择的是英国。然而与企业在国内市场直线成长相反，亚衣在海外的营业额却不断亏本。进入英国的第二年，企业只好关闭了大部分店铺。同时进入中国本土的扩展也是一路跌跌爬爬。没想到成功会突然降临。2005 年亚衣进入香港后，企业第一次获得了海外市场的盈利，并且数目可观。这时亚衣又收购了一些日本以及国际品牌，使得店铺数量剧增。从 2010 年开始，企业陆续在海外市场开设大型旗舰店，引进奢华的装置展现其竞争力，从而逐渐树立了其国际品牌的形象。

亚衣运用中小城市“包围”大城市战略终于成为了一家国际知名品牌企业。在亚衣发展过程中，企业的战略一直在随着环境的变化在变化。除了外界的变化以外，企业创始人的理念跟企业的战略及理念有着密切的关系，奠基了亚衣的“基因”部分。

（二）经营理念和亚衣 “基因”

亚衣成功的背后当然少不了创始人以及员工们的辛勤劳动，其中，作为第一代创办人兼首席执行官，坂井个人的经营理念对企业的核心价值意义非同一般。这一节主要叙述亚衣企业如何通过在海外不同的经验开始树立基因的概念，以及这个基因主要包括的内容。

坂井出生于日本本州西部，那一年，坂井父亲开始经营一家小型西装店，同时还涉足一些不同的行业，如建筑业，虽然建筑业比西装店利益可观。坂井从小受到父亲的严格教育，父亲一直希望他有一天能出人头地。然而，坂井读大学的时候并没有他父亲那样远大的理想，坂井在他自己的回忆录中有提到，自己跟现代的日本年轻人没有太大区别，即没有什么将来的打算，也没有特别想做的事情。与一些出身贫寒的企业家不同，坂井的家经济条件较好，在他读大学期间，他父亲曾拿出一大笔钱让他环游世界。坂井回忆说，那次的周游经验使他大开眼界，对他之后的经营思想影响很大。

坂井大学毕业后本想在一家日本商社工作，但他的愿望没能实现。坂井的父亲给他介绍了一家日本大型零售业，但是，坂井进去后不久就发现当时被认为是先进的企业制度和系统，其实已经远远落后于西方国家。工作不到一年，坂井就辞职去了东京。跟当时交往的女朋友一起，就是现在的夫人同居。在东京坂井边读英文补习班，边打工。他当时只是一心想出国，并没有考虑其他事情。在这段时间，坂井的父亲多次劝坂井回家乡在自己的服装店工作，坂井最后听从了父亲的劝说。坂井在服装店工作时发现效率非常低，他提出要进行改善，遭到了不少资深员工的反对，最后竟然只剩下一个员工愿意留在店铺中。虽然坂井的改革导致了员工的辞职，但他父亲并没有以此去责备他。

坂井在自传中回忆说，有一天，他的父亲将服装店所有的资料都交给了他，他知道这意味着他得继承家业了。他当时只想着不能让企业在自己的手上倒闭，所以每天都是从早忙到晚。坂井从接手家业的那一刻开始，就有了强烈的 “商人”意识。“居安思危”的

意识促使他不断尝试一些新事业，并尽力改善业务。坂井深信员工不能只追求安定，只有不断地挑战和发展才会有未来，他自称亚衣是一家冒险企业（venture company）。

这个当初的理念一直影响着亚衣的运营，也是企业的第一个特点。坂井曾访问了以美国为主的很多西方国家，研究他们高效率、高利益的管理制度，并将其学以致用。坂井认为比起西装来，销售休闲服库存周转率更高。他提出用自助式(自选式)销售的模式来降低人事费，这一点是他从美国一所大学的消费合作社（co-op）得到启发的。这也成了后来亚衣的一大宗旨。为了更有效地利用自助式模式，企业规定了店铺中的各种基准，如货品要齐全，商品要整洁，颜色排序要统一等等。通过这个标准化，亚衣可以让不同客人享受同样的亚衣服务。

亚衣的第二个特点是企业的业态。亚衣刚刚发展起来的时候，主要是出售耐克、阿迪达斯等国际品牌的休闲服装，后来，坂井拜访了以服装制造零售业（SPA）模式经营的香港佐丹奴创始人，坚信制造零售业是一个可以达到高效率、高利益的经营模式。坂井开始走访中国的工厂，建立企业的专用生产线，为了保证质量，企业还专派资深工匠监管品质。这个业态让企业对高品质要求的理念得以实现。第三个特点是，对店长的权力下放。坂井坚信只有通过店长才能把企业的理念传递到前线员工，因此他把招聘、培训、升职和降职等人事权都下放到店长，并且安排区经理（Supervisor）协助店长。同时，企业增加了店长的级别，赋予高级店长更多权力，鼓励前线员工对本部建议商品策略、顾客服务等。

贯彻 “居安思危”的理念，采取制造零售业的业态，企业靠店长的权力维持以自主模式为主的卖场，正是凭借着这样的理念和制度，亚衣才走向了世界舞台。虽然企业扩展的道路并非一路畅通，英国和中国大陆连续失利，但亚衣还是坚持不懈，终于在进入香港时获得了前所未有的成功。坂井比较香港的运营与英国和中国运营时，认为亚衣所坚持的理念是在港成功的原因之一，并且总结出过度的本土化是造成英国和中国失败的一大原因。亚衣再次分析了理念核心，列出了主要因素，将其称之为亚衣“基因”。为了引导在世界各地的成功，企业在 2008 年发表企业要开始走向 “Global One”，即世界各地的店铺要成为一体（One）。这意味着 亚衣“基因”传播历程的开始。“基因”（DNA）一词意味着自然的，遗传下来的，不可以改变的，亚衣则通过企业的发展来不断定义和重新定义其“基因”，使之更加完美。虽然，“基因”是从先祖自然遗传下来的，然而，企业希望有更多人可以继承这个“基因”，与企业形成一体，并且在全世界传递和移植亚衣“基因”。亚衣将这些核心“基因”转变为正式制度的形式，通过评价的方法，例行“检查”。

亚衣的“基因”核心之一的是创造顾客的想法，这是引用作家、大学教授彼得·费迪南·杜拉克（Peter Ferdinand Drucker）的著作中所提到的理念。杜拉克在著作中提出，企业不应该将利益始终摆在第一位，开发商品制定战略时应该从顾客的角度出发，因为商业的目的就是创造顾客。[43]据说坂井从杜拉克的思想中得到启发，受益匪浅。亚衣 “基因”包括硬件的实践技能和软件的高水准顾客服务。实践技能主要指店铺的各种基准，内容涉及的幅度广，比较零散，包括补货、服摆放、价格牌等方面，这些都是为了创造整洁舒适的购物环境而制定的。亚衣更强调顾客服务的重要性，特别制定了一套 “亚衣式”顾客服务检查表，声称只要做到其中每一项目，顾客的满足度就会提高，也有利于创造舒适的购物环境，并且，将这个检查表翻译成中文，引进到香港。亚衣不仅鼓励员工要做到高水准的服务，并且将其作为升职的一个重要部分。为了把“基因”传递到每一个角落，企业下放了不少决定权给店长，希望他们可以协助企业达到目标。

这一节简单考察了亚衣创始人的理念对企业理念的意义，亚衣通过在港的成功改变其经营战略，开始重视亚衣 “基因”的传递，并且期待店长可以把基因传递到前线。亚衣与大多数日本企业一样，认为日本人在国内提供的服务受到很多海外游客和顾客的欢迎，周到体贴的日式服务是国内人值得骄傲的，所以，亚衣相信凭借周到的服务作为一

[43] Drucker, Peter F. The Practice of Management, New York: Harper, 1954:37.

大支柱可以提高企业在国际舞台上的竞争优势。不少日本业界人士认为用服务打造 “日本式”品牌是非常重要的。[44]下一节将回顾一下亚衣在香港市场的扩展历程以及传播亚衣基因的来龙去脉。

四、亚衣“基因”在港

截止 2013 年 9 月，亚衣在香港总共开设了 19 家店铺，每一年的新店铺控制在 2 到 4 家，大部分店铺属于企业规定的标准店铺或是更小规模。这个趋势与香港本土昂贵的零售租金有关。与西方大型服装业不同，企业避开主要的商业地带，选择一些本土顾客与大陆游客交汇的沿线地区。

亚衣在 2005 年开始进入香港市场，香港市场的中国籍负责人张鹏回忆，在 9 月开第一家店铺时，顾客排了很长的队，这大大出乎日本总部董事们的意料之外，他们谁都没有想到店铺会受到香港顾客这么热烈的欢迎。亚衣创始人坂井在自己的回忆录中对张鹏充分展现亚衣经营理念之精髓从而贡献于理想的销售额极为欣赏。坂井深信，英国和中国运营失败的原因在于当地负责人的过度本土化和未能坚持亚衣的经营理念，而香港的成功则展示了亚衣理念的重要性。张鹏在日本读完大学以及硕士课程之后便进入亚衣工作，半年之后当上了店长。一直参与中国运营，香港是他第一个负责的海外市场。由于出色的表现，他被任命为大中华圈总负责人，截止 2012 年底，管理中国本土、香港、台湾三地的业务运营。

在香港运营的头几年，子企业主要的任务是开张更多店铺增加销售额，店长和店铺运营负责人也是忙于开店，所以，那时候亚衣并没有一套相对来说比较本土化的制度。2007 年进入亚衣的兼职工曾经说过：“以前那时候工作很舒服，没有那么多规矩，整天都是上货，叠衣服。”2008 年亚衣总部派经验丰富的日本人水野担当店铺运营部的负责人。张鹏虽说是香港地区的负责人，由于责任繁多，除了重大决定之外，香港每一天的运营都交给子企业去管理，所以，店铺运营方面，水野的影响力较大。水野刚到香港的时候，发现香港子企业对店铺放任自流，似乎已经成为另外一个王国。于是他开始强调企业标准的规则、制度的重要性，反复说在英国、中国的失败是来自于过度的本土化。水野自负在港首要任务就是要传递亚衣基因，从而达到高销售额。笔者在申请去亚衣做研究的时候，水野曾强调：“我们企业的制度不太完善，可能你会看到很多漏洞，不过，我们已经尝试弥补缺陷，传递亚衣基因，加快国际化和制度化。”创始人坂井提出的 “Global One”，作为 “典范实务（Best Practice）”措施引入香港，其中有不少就是关于 “亚衣式”顾客服务的内容。由于亚衣在海外经验之短，再加上各个地区间的交流不足，这些典范主要都是来自亚衣日本的例子。由于全球化的制度需要不断完善，所以，有时候一个制度的引进没有多久又出现另一个新制度。

为了让员工真正“吸收”和“接纳”亚衣基因，企业将这些基因的内涵加进了晋升制度中，这意味着员工具有越多亚衣基因的因素，晋级的机会就会越多。下面笔者将简述晋升的程序，探讨晋升中“亚衣式”顾客服务扮演的角色，从而阐明企业制度对“基因”的重视。

五、制度控制下的“基因”

（一）亚衣的职业规划（参照图 1）

[44] 坂口昌章 Sakaguchi, Masaaki. 2010 Seichō senryaku naki apareru kigyō ha tōta sareru [Apparel companies without development strategy will lose market] 繊維トレンド Sen’i torendo [Trend in fiber]. Nov & Dec:26-30.

亚衣重点鼓励员工的内部晋升多于从外界的直接招聘，大部分员工需要从组织的最基层开始他们的职业生涯。本节主要考察店铺员工的职业规划，分析的对象是从基层销售员[45]到营业部经理。店铺从低到高的职位有：基层销售员，高级销售员，资深销售员／管理候补，副店长，店长代理，店长和资深店长。资深店长有资格晋升为星级店长或是隶属于本部的区经理。店铺中星级店长的上司将是资深星级店长，店铺工作的最高级别员工则是专营店铺的负责人（Franchise owner）。在本部，区经理的上级是地域经理，再上一级则是营业部经理。由于香港整个市场的范围与日本国内亚衣的一个地区差不多，区经理的上级则是营业部经理的水野。截止 2013 年年中，香港本土出身的员工中最高级别为区经理，营业部经理是日本人水野，香港区负责人则是中国内地出身的张鹏，在店铺工作的本地人最高级别为星级店长，资深星级店长则为日本人。

店铺员工的人事权主要是由店长掌握，除了管理候补是由本部统一录取之外，店长有权招聘基层销售员和兼职工。本部安排可以招聘的人数之后，具体录取什么样的人才均取决于店长个人的判断。晋升主要有三个步骤：上级的同意及推荐，笔试和面试。员工在被选为晋升对象之前，他们的技能需要得到上级的同意，晋升的标准主要是上述中提到的 “亚衣基因”，具体内容是业务检查表和顾客服务检查表。检查表达到要求的分数之后，参加相应的等级笔试，最后接受人事部和营业部高层的面试。本节将着重分析业务检查表中关于顾客服务的内容和顾客服务检查表以及评价人员的性质来探讨企业制定的意图。

（二）晋升条件中的顾客服务

业务检查表有七项内容，其中一项则是顾客服务，每一项内容都显示员工可以参考企业手册的第几页，两者是互补的。每一个项目是 2 到 3 分，总分为满分，每一个等级要求的分数不同。通过分析顾客服务的项目，笔者发现，企业要求将培养员工的责任下放给了每个全职员工，例如，基层销售员要协助兼职员工，高级销售员有需要时应该帮助基层销售员，等等。培养的内容则是顾客服务检查表中所有内容，在任何等级的业务检查表中，顾客服务这一项占的分数为第一或第二，表明企业对顾客服务非常重视。

顾客服务检查表的项目分成九大类：打招呼、卖场禁止行为、顾客应对、留意顾客、收银台、试衣间、缝纫、清洁、电话。每一类的每一个项目从 2 到 4 的分数，例如，没有微笑打招呼的员工得不到 3 分，等等。九大类中卖场禁止行为占的比率最大，为 24%，紧接着是留意顾客，占了 20%，第三重要的是占 15%的试衣间应对。

检查表的项目有以下特征。第一，亚衣将具有日本文化特征的服务加进检查表。例如，员工需要表现亲切（hospitality），需要微笑面对顾客，言语谨慎，特别重视礼貌，因为这些都认为是日本文化的意识形态，也是为了避免公共场所的冲突。[46]为了做到统一的服务，亚衣有一套服务用语，分别是，“欢迎光临”，“知道了”，“请稍等”，“不好意思让您久等了”，“谢谢”，“欢迎再次光临”。这些都是从日语翻译过来的，在世界不同地区说法略有不同[47]，目的都是为了创造舒适的环境。日本文化对外表的羞耻或是窘迫的情况非常敏感。[48]为了尽量不使顾客感到尴尬，亚衣制定了一系列禁止的行为。例如，不能使用不恰当的言语，不能从顾客面前穿过，等等。

---

[45] 由于亚衣店铺中使用的是「全职销售员」，为了避免混乱，本文将使用「基层销售员」。

[46] Reisinger, Yvette and Turner, Lindsay. A cultural analysis of Japanese tourists: challenges for tourism marketers. European Journal of Marketing, 33(11/12):1203-1227, 1999:1221.

[47] 例如，在中国国内的店铺没有第二个“清楚”，据企业高层，原因是“在中国没有这个习惯”，然而，香港员工也曾经多次抱怨在港也没有这个习惯。

[48] Lebra Sugiyama Takie. Shame and Guilt: A Psychocultural View of the Japanese Self. Ethos,.11(3), 1983:194.

第二，“亚衣式”顾客服务检查表强调员工“表现”出来的态度。企业认为，为了体现企业对顾客满足度的重视，员工不应该只是背诵理念，而是要熟练生巧，身体力行，在这个过程中企业并不强调员工用脑子“思考”这些理念，只是要求员工照本宣科。这一点表明，企业重视的只是员工做出来给顾客看的“表演”，并不在乎员工是否从内心真正感受到服务的重要性。对本土顾客的需求也不去深入探讨，只要“亚衣基因”得到了复制就可以了。

第三，由于一些项目的语言定义暧昧，很大程度上取决于检查人的判断，以至于会导致对员工的评价主观及不均匀。检查表中有不少地方写到，“笑容”，“礼貌”，“不恰当言语”等词语，这些也许在日本文化中可以意会，但对日本式服务陌生的香港员工来说，每个人的理解和解释不一定相同。尽管企业列出了几个不恰当言语的例子，但未能覆盖所有情况。所以，员工很难达到按照统一的要求服务顾客。

员工的“亚衣式”顾客服务实践主要通过他们在检查表中得到的分数来衡量。从高到低（A 到 D 级）有 4 个等级。A 级是 85 分以上，B 级是 65 到 84 分，C 级是 45 到 64 分，D 级则是 44 分以下。一般来说没有明确规定晋升需要的“亚衣式”顾客服务分数，但一般认为 B 级以上才是比较理想的评价。评价主要有三个流程，1）员工每日的自我评价，2）“亚衣式”顾客服务组进行日常检查，写下每一个员工的表现，3）店长综合这两方面的评价，向区经理和营业部经理报告。这样做据说是为了尽量保证公平。除了通过店长和其他管理层加强顾客服务基因的传递之外，企业在“亚衣式”顾客服务方面还有“另外一招”，那就是所谓的“神秘顾客”。在笔者刚开始田野调查的时候还没有这个制度，当时只是在中国内地才刚刚开始。第二年初，中国内地负责人以及亚衣总部认为这个制度对改善本土员工的顾客服务有极大的作用，所以将神秘顾客这一做法也引进了香港，因为，香港的员工被认为是顾客服务做得不太到位的一个地方。

其实，这中间有一个小插曲。2005 年亚衣进入香港的头几年，亚衣总部对香港的评价非常好，认为本土员工必定有很好的顾客服务，不然也不会有那么多客人愿意买亚衣的衣服。然而，在 2010 年进行头一次内部检查之后，总部员工才发现，原来香港的亚衣员工对顾客的态度比想象中要差很多，再加上当时店铺的基准也没能跟上标准。所以，总部期待神秘顾客这一做法在香港也能行之有效。笔者做田野调查期间，神秘顾客受雇于中国内地的人才企业，派来的神秘顾客使用多种语言，包括普通话，广东话和英语。为了保证公平，神秘顾客使用的检查表与员工手上的一模一样。相对于企业内部的检查人员，神秘顾客的检查次数少，一般来说，一个月到香港来一次，一天内要到所有店铺，所以在一家店铺中的时间比较短。在检查中，神秘顾客可以不经过店铺人员的允许进行拍摄，检查完毕之后，有权利拍摄表现良好和需要改进的员工。虽然，神秘顾客检查次数少，时间短，但他们的发言权非常大，因为，他们所看到的现象和提交的报告表会直接寄到香港本部和日本本部的干部手中，所以，神秘顾客的访问对店铺以及店铺员工的压力很大，即使是店长也不能推翻神秘顾客的评价。

顾客服务检查表以及频繁的“亚衣式”顾客服务检查是为了让前线员工达到企业的要求，从而真正实践国际统一的亚衣“基因”。“亚衣式”顾客服务已经成为员工不得不遵守的制度，繁杂的检查表，严格的检查人员，突击检查，等等让员工随时保持高度的服务热诚。企业认为通过这样的做法应该是可以让难得有笑容的香港员工能对笑对客人。然而，我的田野调查表明，事实并非如此。企业把顾客服务纳入晋升制度的做法，导致了员工视其为一种得利的手段，并非是为了达到企业期望的“亚衣基因”的实践。

六、本土员工眼中的“基因”

亚衣将企业的“基因”作为特有的顾客服务的形式带到香港的时候，企业期望员工可以做到统一水准的顾客服务从而树立企业的形象从而吸引更多顾客，然而，本土员工为了达到自己的利益，把 “亚衣式”顾客服务当成是提高自己身份的一个手段，因而只是在有晋升机会的时候才“表现”自己的“基因”百分比。笔者发现，有晋升机会的员工对企业的

服务宗旨会表现得更加积极主动，反之，他们则我行我素。除了员工个人的职业规划影响到他们的行为以外，店长的人事权对他们是否实践企业特有的顾客服务也有一定的决定性影响。为了探讨员工与不同店长工作期间内的不同行为举止，笔者将利用坑口店铺中两个店长（Jenny 和 Lisa）在任期间的观察结果。本章节主要使用 2010 年 8 月到第二年 8 月的田野资料。

（一）坑口店

坑口位于香港新界东西贡区西南部，隶属于将军澳，是 1982 年开始发展的新市镇，此地区是填海而建成的。将军澳从 1988 年开始有居民居住以来，截止 2011 年人口已达到 43 万（政府统计处）。西贡区的月收入中位数为 26,870 港币，在香港 18 个地区中，继湾仔区和中西区位于第三（政府统计处）。15 个屋苑中有 3 个公共屋苑，虽然收入水准较高，居住于单栋房子与居住在公共房屋人口的收入相差很大。前者人均月收约为 40,000 港币，而后者则只有约 12,640 港币。

亚衣坑口店位于东港城商场里，东港城直通地铁坑口站，在将军澳中是规模最大的商场，面积有 40 万平方英尺，截止 2010 年，场内入住了 120 多家店铺，其中有 50 多家服装品牌店，虽然商场内没有香奈儿、迪奥等国际性品牌店铺，也有不少中高档店铺。东港城周围的两家商场则主打中档和廉价的品牌。

商场上方是东港城私人屋苑(私营住宅)，东港城商场与其他三个私人屋苑通过室内人行道连在一起，这些屋苑下面就是商场。除了商业设施之外，屋苑周围还有幼儿园，小学，中学等教育设施，交通方便，周围还有通宵巴士前往其他区域。由于坑口不属于游客的零售商圈，所以，店铺主要是以本土客人和附近居民为主。[49]这个选址是亚衣在香港的特别战略，不同于 ZARA 和 H&M 等其他外资服装零售业。亚衣之所以选择贴近住宅区的商业圈而没有选择地价昂贵的尖沙咀、或中环等旅游商业圈，主要是出于亚衣服装是要提供价廉物美服饰于广大群众这个企业理念。

亚衣在东港城的店铺设在国际服装品牌旁边位于角落的位置，坑口店在全香港销售额排名中间，卖场也比较小。坑口店有两个出入口，其中女装区的入口旁边是走向另外一家商场的路径，经常人来人往，另一个入口对面是本地的服装零售店铺。由于邻近的商场地层有市场，所以经常可以看到附近居民拿着装满菜的塑料袋在亚衣店闲逛。

坑口店有五个商品区（A 至 E 区）、4 个收银台、管理室和员工休息室、一间仓库、6 个试衣间和一间缝纫室。A 区摆放着女装热卖的商品，B 区是女士内衣，D 区为男女裤装，E 区摆放着男士内衣和儿童服装。不同于亚衣在日本的店铺，大部分香港亚衣店都没有设立店铺专用洗手间。店铺员工因季节而定，大概是 40 到 50 人，其中 70%为兼职员工。[50]

下面这一章节通过考察员工在两个不同店长（Jenny 和 Lisa）任职期间的晋升体验，分析员工对顾客服务的看法以及在前线实践的不同之处。晋升的员工的例子包括兼职员工以及全职员工[51]，其他例子则主要是从基层全职售货员到高级售货员，高级售货员到资深售货员。由于 2011 年 6 月起有不少员工晋升，为了避免混淆，章节中所提到的员工的职位是当时的说法。

[49] 笔者在坑口店工作的 1 年中服务过的不到 10 名游客或是访港客。

[50] 从 2011 年 3 月开始本土本部有指示要求将兼职员工的比例减少，增加全职销售员。

[51] 从 2010 年 8 月笔者开始田野调查开始到 2011 年 3 月期间，店铺不可以直接雇佣全职售货员，只能录取兼职工，当时有不少员工是从兼职工 “升职”为全职工的。虽然，这些确切来说不是升职，但是，由于从兼职员工到全职员工的条件与全职员工中的比较相似，在章节中将此类职位转变也当做为升职一部分。

Jenny 从 2010 年 8 月到 2011 年 2 月担任店长，2011 年 3 月起换成了 Lisa。坑口店是 Jenny 和 Lisa 在晋升为店长之后的第一家店铺。两个人都是香港本地人，已婚，都是在 2007 年进入亚衣的。两个人对企业制度的态度各不同，Jenny 对顾客服务的实践看得比较重，Lisa 则是更加重视实践技能，两个人的不同态度不仅形成了各自不同的工作方式，也在一定程度上影响了下属的行为举止。

（二）Jenny 在任期（参照表 1）

Jenny 留着一头黑色长发，时时刻刻保持着笑容，记得笔者第一次见到她的时候，不由得自己也笑起来。Jenny 出生于 1977 年，已婚，没有孩子，丈夫在一家本地的保险企业上班。Jenny 夫妻希望将来会有孩子，她说只要发现有了孩子，她就会辞掉工作，在家相夫教子。

Jenny 高中毕业后，先后在两家销售休闲服装的本地企业工作，职位分别是全职售货员和资深售货员。据 Jenny 介绍，她决定辞去做第二家服装企业是因为早班时间太早，店铺离家很远，每天最晚也要清晨 4 点多就起床，她没有办法再继续这份工作了，就“跳槽”到亚衣。Jenny 进入亚衣时，亚衣还可以招聘跳槽的人，他们级别从可以比基层等级高两级的资深售货员开始，后来这个制度被取消了，一律从基层开始招聘。Jenny 开始被派到铜锣湾的一家新开的店铺，这家店铺的顾客消费水准比较高，客源主要是中国大陆的观光游客和富有的香港本地人。

在铜锣湾工作的 3 年间，Jenny 看到不少新同事的加入,同时也有很多资深员工离去，Jenny 进店时的同事留下来的已经寥寥无几，在这样的情况下，拥有店长技能的员工已经很有限。当时，区经理的一大任务是协助店长尽量让资深的员工留下来，因为要找一个愿意长期留在企业的员工并不简单。区经理找到 Jenny，跟她面谈了很多次，希望她能够长期留下来。Jenny 回顾当时的情形说，“我知道企业非常着急找一个能够当店长的人选，毕竟留下来的人不多。只不过，我是太了解店长的压力了，非常辛苦，要求也很高，而我不确定自己是否能够应付。”在区经理多次的说服下， Jenny 最后接受了晋升推荐，顺利过关。

在亚衣，店长需要具备卖场中实践性以及服务性的技能，在这两者之间，Jenny 显然偏向顾客服务，这主要有几个方面的原因。第一，坑口店向来顾客服务的评价比较低，一直都是店长需要改善的问题。第二，提高顾客服务水准的难度比提高实践性技能还要难，Jenny 认为顾客服务不单单只是靠经验，也需要有强烈的意识和热情才可以做得更好，然而，实践技能是可以随着工龄的增长而增加的。Jenny 说，“我之前工作的那一家服装企业根本就不会录取那些不会笑的员工，但是，亚衣辞职率太高了，没有办法，只好招聘他们。”Jenny 亲自监管员工的顾客服务水准的同时，把主要的实践性工作交给了下属，当然最后决定权还是握在自己手中。

通过与 Jenny 的朝夕相处，已经有不少员工清楚知道她对亚衣制度的看法，他们对此的反应主要分为两类。第一，有“必要”的时候立刻实践企业要求的顾客服务水准。全职售货员 Sabrina 在店铺被认为是顾客服务水准比较低，兼职售货员 Mary 的态度也属于比较恶劣。当她们知道自己有希望晋升以后，立即改变了从前的工作态度，尽力遵守企业的规定。她们之所以这么做说明晋升对她们非同一般，也显示了员工并不是不知道企业的服务顾客宗旨，只是平时不想遵守而已。第二，以“亚衣式”顾客服务为自己的强项，每天实践顾客服务来掩盖自己经验不足的短缺。这一类人主要是那些基层员工。Helen 就是一个很好的例子。她就是通过自己顾客服务优良这一点而得到本部运营部负责人的赞赏从而获得了去帮开新店的机会的。在亚衣的非正式规定中，能参加开新店意味着将来晋升的机会很大，同时在新店工作可以增加自身技能的深度。当然也有极少一部分员工并不被店长对制度的看法所左右，而只是充分利用自身的强项。

（1）Sabrina

截止 2011 年年中，在坑口店的全职员工中算 Sabrina 的工龄最长，技能最多，她在店铺 2007 年开张时就一直在那儿。Sabrina 高中毕业后，做过服装店铺的员工，还做过餐厅服务员。她非常喜爱旅游，留着亮眼的乌黑长发，个子不高，爱聊天。她常在店铺谈到她到台湾旅游的故事，也非常喜爱去日本和韩国旅游,工作的时候也总是期待着下一个假期。亚衣在香港服装业中，假期算是比较多的一个企业，请假也没有那么难，当初 Sabrina 选中亚衣，就是因为可以实现她每年旅游一次的愿望。

作为工龄长、技术能力强的本土员工，Sabrina 在坑口店被视为 “万能工”，在店铺中有着特殊的地位。当笔者第一天在店铺接受培训的时候，培训人员带笔者去缝纫室，在那里看到了缝纫熟练的 Sabrina。培训人员希望 Sabrina 可以示范怎么叠衬衫，并且说，“Sabrina 什么都懂，你可以学一学她是怎么样叠衬衫的，这是最难叠的产品。”笔者看到 Sabrina 简单轻快地叠完衬衫，并没有感觉衬衫如何难叠，然而，培训完回到卖场之后才发现，叠衬衫确实没有看到的那么简单容易。

Sabrina 非常喜欢聊天，但是，她对陌生人比较害羞，通常只是跟比较熟悉的人谈天，笔者也是经过一段时间才跟她接近的。熟悉之后，Sabrina 频繁讨论企业宣传的顾客服务与现实的矛盾。她说：“其实，如果顾客服务真的对销售额有效率的话，我们都会遵守，但是，现实是没有客人关心我们有没有笑容，有没有打招呼，只要回应他们的要求就会满足的。我就是不明白企业制定这么严格的顾客服务宗旨有什么用。”Sabrina 认为笑容打招呼是不需要每时每刻都做，其实，Sabrina 对着陌生人还真是笑不出来。除了害羞之外，Sabrina 还比较单纯，认为不需要讨好上司，做好自己的工作才是最重要的，所以，看到上司巡店时也不会特意上前跟他们打招呼，除非他们要谈公事。即使是这样一位 Sabrina，她也会因为自身的利益而做出极大的转变。

有一天，店长和 Sabrina 谈论晋升到高级售货员申请的进展情况，店长说区经理不让推荐 Sabrina，主要是因为 Sabrina 的 “亚衣式”顾客服务表现不够好。Sabrina 觉得非常纳闷，因为，论技能她当时在所有全职员工中是最有资格的，她也相信技能才是可以贡献店铺的销售额和实际运营，而不是笑容打招呼这些 “表面功夫”。副店长认为她非常可惜，“说实在的，你看到区经理时连笑都不笑，你叫别人怎么觉得你好呢？你要知道他们的发言权是很大的，下次你要主动打招呼，笑一下吧。我劝你，如果一直这样下去的话，你永远都不会有晋升的机会了。” 通过这些谈话，Sabrina 开始转变了，从此她一看到区经理就马上走过去打招呼，虽然笑容比较勉强。表面上 Sabrina 表现比较积极了，但她私下却说，“如果我在街上看到他（区经理）的话，立马掉头就走。”这种转变立即起了效果。Sabrina 在第二次拿到晋升机会的时候顺利成功通过。这是她在亚衣工作的第三年，其实算是比较慢的晋升了。

Sabrina 说经过了一次挫折和成功，她终于开始明白企业需要的人才并不是只懂技能的，也需要 “亚衣式”顾客服务的实践，对于 Sabrina 来说这种实践只是摆出来给别人“看”的东西，有人看的时候表现一下就可以了。所以，通常没有上司巡店的时候，Sabrina 还是跟往常一样，我行我素。

Sabrina 的例子不仅说明区经理对员工的升职有非常重要的影响，也说明她把顾客服务当做了升职的一个棋子，而并没有想过将这个所谓的“基因”吸收进去，从而真正成为亚衣的一份子。

（2）Mary

在所有坑口店铺的员工中，Mary 的顾客服务与众不同。Mary 二十出头，个子不太高，留着一头卷发。进入亚衣之前，Mary 曾经在一家名为铃屋[52]的日资服装零售店的工作，铃屋仿照了香港的零售店铺，给每一个员工设定了业绩目标。Mary 觉得这个制度造成的人际关系令她精神上紧张疲劳。在寻找下一个工作时，她发现在她家附近有一家亚

[52] 主要贩卖女装的零售企业，成立于 1909 年，1972 年进入香港，2011 年 8 月在港全线结业。

衣店铺，走进去看看感觉不错，就去应征了。Mary 从兼职员工开始了亚衣的职业生涯。Mary 与同事谈工作的时候非常认真，也有一定的零售业基础，然而，她在亚衣的服务态度在同事眼中评价比较低。下面三个例子将展示这点。

第一次是在笔者刚刚到坑口店铺工作不久的时候。当时笔者对店铺运营了解浅，做事较慢，广东话说得也不好。所以，整天在店铺里高度紧张，生怕自己不能满足顾客的要求。有一天客流量比较少，笔者在女装区叠衣服，有一名女性顾客，年龄大约在 30 岁左右，拿着商品走过来，用广东话问道："我前几天买了这条紧身裤，没有看清楚长度，以为是 9 分的，买回去以后发现是 7 分的，现在想换，还没有穿过的。"顾客拿着的紧身裤是属于内衣类的，企业规定是不能退换的。笔者首先道歉自己说不好广东话，顾客说没有关系，笔者之后解释企业规定内衣类产品原则上是不能退换的，除非是质量有问题。虽然顾客明白笔者的解释，然而她坚持要换。笔者记得在店铺培训中，培训人员告诉过笔者如果客人坚持要换货，就去找管理层或是资深员工帮忙。

但要找一个管理层却没有笔者想象得那么简单，正好看到 Mary，想起她以前在服装行业的工作经验，想必她会有"妙招"。Mary 答应帮忙，于是跟着笔者来到了顾客面前，她听完顾客的解释后，大声说："这是 9 分，你自己没有看清楚。你不是可以从包装上也可以看到吗？"顾客听完这一番话以后，表现出极为惊讶，似乎没有想到这样的员工会有这种态度，顾客也没对 Mary 说什么，似乎是放弃了换货这个想法了。Mary 回过头看着笔者，一副非常骄傲的样子，好像是赢得了一场战斗一般。Mary 走了以后，客人看着笔者，小声的说："谢谢你的服务和回答。虽然你广东话说得不太好，但你很有礼貌。跟你比起来，刚刚那个员工真的太过分了！"接着，顾客向我点点头，匆匆离开了店铺。

第二次是发生在几个月以后。那天晚上店里比较忙，很多顾客在商场吃完饭以后，来到店铺闲逛，试衣间前已经有不少顾客在排队。为了节省时间，一些顾客在试衣间外面的卖场里将产品套在自己身上的衣服外面试衣服。其中有一名看起来像是东南亚的顾客坐在地面上试衣服，Mary 正好在那位顾客旁边整理衣服，她对那名顾客流露明显不快的眼神。那个顾客想换一个码数继续试，当他用英文问 Mary 是否有更大的码数时，Mary 突然用非常大的声音说，"Only here！"虽然笔者离 Mary 工作的地方有一定距离，然而笔者还是很清楚的听到了她的怒吼。其他员工看着 Mary，都露出惊讶的表情。Mary 一副没有表情的脸，另外一些顾客似乎也受到惊吓，匆匆走开。

第三次是笔者在进入店铺 2 个月以后，被安排跟 Mary 一起在试衣间工作的时候。在店铺工作的时间一长，笔者就逐渐觉得 Mary 的顾客服务非常"特别"，不少同事跟笔者有同样的看法，大家都不愿意跟她一起在试衣间或是在收银台工作。因为，这些工作岗位特别需要员工之间的默契，不忙的时候还会是聊天的伙伴。那次跟 Mary 一起在试衣间的工作真是令人"难以忘怀"。试衣间应繁忙程度而定，一般只安排 1 到 2 个员工。如果是两个员工，通常一个人站在入口旁边的柜台负责放置顾客不试穿的商品[53]， 另一个人则带客人进试衣间，做清洁。那一天正好很忙，有不少顾客陆续进入试衣间，笔者和 Mary 都顾不上讲话，忙于服务顾客。当笔者带下一个顾客进入试衣间的时候，发现有一名顾客说话的声音非常小，每一个单词发音也不是特别确切清楚。那名顾客在笔者服务其他顾客的时候，似乎想要得到 Mary 的帮助。显然是 Mary 没有听清楚那位顾客讲话，她不耐烦地多次用粗低的声音问道，"啊？"，"什么？！"。这些语气词不仅让顾客不知所措，也都是企业禁止使用的语言。

上述事例只是冰山一角。作为店长的 Jenny 也有数次目睹或是从其他同事那里听到 Mary 的表现，所以她一直不想让 Mary 成为全职员工。后来两名员工调去帮忙开新店，

[53] 虽然在日本是实施自助式服务，由于香港亚衣店铺的损失率高，再加上试衣间的使用率高，企业规定顾客只可以带入 3 件的商品进入试衣间（数量规定每一个店铺可以不同，例如，九龙湾一家大型的店铺可以带入 5 件商品进入试衣间），所以，员工需要常驻在试衣间。

店铺多出了两个空缺。Mary 在实践技能方面还是有基础的，毕竟她已经在亚衣工作了 9 个月，只不过她的身份是兼职。对重视顾客服务的 Jenny 来说，提高 Mary 自身的顾客服务水准是紧要的课题。Jenny 与 Mary 面谈的时候提出，如果在未来 1 个月时间内 Mary 可以证明自己有进步的话，空出来的职位可以考虑由 Mary 来填补。虽然 Jenny 还是不愿意让一个在顾客服务上有恶评的员工升为全职员工。

面谈之后的 Mary 好像换了一个人一样，她开始对着顾客也对着同事面带笑容，虽然有时笑声过大。她将这个特长运用在跟顾客打招呼上面，生怕店长没有听见。在试衣间工作的时候，即使没有顾客，她也会特地从试衣间出来，大声招呼其他顾客。不少员工发现了她的改变，有些人感到奇怪。他们总觉得她的笑容缺乏真实感，更不相信人的本质可以在短时间内变得这么快。

虽然 Mary 的改变也许仅限于表面，但店长认为 Mary 已经在有希望得到全职工作的愿望并为之付出了努力，最后还是让她升为了全职员工。其实，像 Mary 这样的例子在亚衣并不少见，在 Jenny 之前的店长也非常重视顾客服务，当时有两名兼职工发现店长对此重视，通过“努力表现”，1 个月之后也如愿以偿。

我们从 Mary 的例子可以看出，店长对员工的顾客服务态度有决定性作用。Mary 并没有良好的顾客服务基础可以作为强项，也没有意识到 Jenny 对这个因素非常重视，从而直接影响到自己的晋升。Mary 相信自己学习亚衣的实践技能才是重要的，然而，通过与店长的面谈认识到顾客服务才是最重要的，所以她只好做出来给同事们“看”。

（3）Helen

Helen 出生于 1990 年，是土生土长的香港人，家中有父母和姐姐。Helen 与在亚衣工作的所谓“90 后”不太一样，她有一副甜美的笑容，对工作也非常认真。单看 Helen 的外表，很像日本人，听她说流利的普通话，又以为她是台湾人，原来 Helen 在中国内地工厂工作过。她读高中时与一名男生交往，高中毕业后，男朋友向她求婚，并且希望 Helen 可以跟他一起去内地帮忙打理父亲的企业。当时，Helen 家人对她男朋友的家境比较满意，认为是非常难得的机会，同意了他的要求。Helen 在没有答应结婚的情况下，与男朋友一同前往内地。由于 Helen 的能干好学的性格，男朋友父亲让她管理工厂员工，Helen 经常与员工通宵工作。

但 Helen 的男朋友对工厂并不感兴趣，整天游手好闲，招花惹草。看着自己儿子带来的女朋友这么能干，期盼他们可以早一点结婚，然而，Helen 实在是没有办法忍受男朋友不务正业的态度，提出分手。Helen 不顾家人的反对，坚持自己的决定，回到了香港。Helen 回忆当时说，“我父母，姐姐全部人都不同意我的做法，认为我好傻，在那边有房有车，没有什么不好，但是，我并不在意这一些身外物。”

回到香港以后，Helen 在一家本地服装零售店工作，员工每一个月都有需要达标的销售额，超出目标才有奖金，所以，收入纯粹是靠自己的业绩。Helen 觉得这样的工作环境，会使员工之间的人际关系变得非常复杂，她感觉在精神方面非常疲劳。她曾经给笔者讲过一个故事，感慨万分。“我在服装店铺工作的时候，业绩还不错，其实，我不太喜欢讨好客人，好像要骗他们买贵的东西。那时候店铺一件牛仔裤就要上千港币，我都会跟客人说觉得不划算，不用买，只不过有一些客人就是要买这些贵的东西。我记得有一次一个顾客，是个日本男生，他懂一点中文。他已经是常客了，所以，他一进店铺我就知道他是哪一个员工负责的客人。只不过，那一天他到店铺的时候负责的人上洗手间不在，所以，他就想要我给他推荐一些公务包，他挑了一个就去收银台了。他付账的时候，我看到那个员工回来，就把那个客人的销售给了那个员工。我不想别人认为我要跟她抢客人，但是，有些人就是不理解我的心意， 毕竟也会有员工主动反过来抢我的客人。这样的事情经常发生，我觉得非常累。”

Helen 选择亚衣的原因除了想摆脱个人需要达标,人际关系难处的工作环境以外，主要是店铺离家较近，还可以成为全职员工，假期和薪资都不错，所以最后决定进亚衣。

Helen 在兼职员工的时候就已经得到了管理人员的赏识，她在顾客服务方面的表现得到很高的评价。虽然坑口店铺部分员工也像 Helene 一般，微笑面对客人，朝气地打招呼，但是他们通常只会在有管理人员检查的时候才表现一下。Helen 则与众不同，不管是否有人检查，她都会如常地服务顾客，并且能够做到亚衣的要求。一次当笔者与 Helen 近距离在内衣区工作的时候，一个客人在看内裤，询问 Helen 大小。Helen 除了回答客人的问题之外，也加上额外的信息，例如，每一个款式的大小有少许不同，自己购买之后觉得哪一个款式比较舒服，等等。Helen 始终保持笑容，笔者在旁也能感受到顾客对 Helen 服务的满足。Helen 理所当然地顺利“升”为全职员工。

根据笔者与运营部负责人水野的交谈得知，Helen 高水准的顾客服务也得到了香港本部的认同。2010 年 10 月的一天，水野为了选拔派去新店的员工，与区经理一同来到了坑口店。他在巡店的时候观察非常仔细，不放过任何细小细节。在巡店结束之后，笔者与水野坐在店铺旁边的咖啡屋交谈，水野强调这一次巡店是为了从每一个店铺调动最优秀的，特别是在顾客服务水准很高的员工去新开的店铺。这次新开的店铺是当时香港最大规模的，投放了较多的财力、精力，水野希望做到万无一失，特别要证明亚衣基因在港的顺利传递。在交谈途中，笔者无意中发现水野的笔记本开着，上面用日语写着，“Helen，最好。”的字样，对于笔者的提问，水野微笑着谈了他对 Helen 的欣赏和期待：

> 今天我在巡店时看到的员工中，觉得 Helen 的表现最好。听说她不舍得离开坑口店，但是，这次的店铺对香港市场的意义非凡。不仅店铺规模是香港最大的，而且将要成为所有香港店铺的典范，所以，员工的工作水准要非常高。近年在香港开的店铺数目非常少，为了保证开店成功，需要聚集所有优秀的员工。上次看到 Helen 已经是好久以前的事情了，但是，这次看到她的工作表现，还是觉得她是非常好的。在香港，有一些员工你怎么教他，顾客服务都难以改进。但是，有些员工，像 Helen，本身就具有非常好的素质，我相信她会有更大的进步空间。

在水野巡店后不多久，Helen 离开了坑口店，开始了新店的工作。其实， Helen 的表现在亚衣整体来说并不一定突出，因为，一些店铺有不少顾客服务态度良好的员工，可能是因为坑口店整体的印象不佳，反而突出了 Helen 的工作表现。Helen 调职不到 1 年，受到店长的积极推荐，晋升为高级售货员，她的晋升速度比在坑口店工作的基层售货员，例如 Sabrina 还要快。Helen 的例子说明，员工自身对“亚衣式”顾客服务的正面态度对他们的职业规划也会有正面影响，特别是对基层售货员。

上面考察了三位员工是如何在 Jenny 店长期间运用 “亚衣式”顾客服务来达到自己的目的的，有的员工为了得到升职的机会，对自己的表现来了个翻天覆地的变化，也有的员工则是一开始就拿着良好的顾客服务态度作为强项。对于他们来说，顾客服务这个基因只不过是为了让他们晋升的一个手段，他们遵守这些规定并不代表“亚衣化”，只是为了升职而不得不做。他们本身对顾客服务的想法不同，再加上受到不同人物的影响，他们表现出来的反应也就各不相同。Sabrina 和 Mary 大幅度改变了自己的顾客服务态度，前者主要是做给区经理看，后者则希望有广大同事看到她的“成长”。Helen 本身以顾客服务为强项，也深知店长看重这个因素，从而被本部运营部负责人看上，最后从正面实现了自身的职业规划。需要补充的是，Helen 这样将顾客服务当做是自己强项的在其他店铺未必能够这么有效。在亚衣重点投资的店铺可以看到不少像 Helen 这样的员工，他们大部分都是新员工，没有足够的经验，顾客服务是唯一可以让他们区分自己与他人的方式。然而，随着这类员工的增多，原本强项的因素并非一定能够长期有效，Helen 在坑口店这种不重视顾客服务的店铺才显得比较突出。

在 Lisa 任职期间，员工表现出了与 Jenny 任职时的不同态度。这一点除了 Lisa 不太重视顾客服务而注重实践技能以外，Lisa 认为员工晋升才是鼓励他们传递亚衣“基因”的方法，她相信传递并不代表吸收“基因”或是对此表示认同。

（三）Lisa 在任期（参照表 2）

Lisa 出生于 1982 年，从基层售货员升职到店长的亚衣员工中，Lisa 属于比较年轻的“80 后”。她高中毕业后曾与双胞胎的妹妹一起经营一家小型服装店，她回忆当时说，那时候玩得非常疯狂，没有想太多将来的事情，也没有向往安定的生活。在她与经营拳击手培训班的男子结婚之后，这个想法也没有改变。第一个孩子出生之后，Lisa 还是将大部分时间花在外边。不过在生了第二个孩子以后，Lisa 开始觉得自己的生活习惯需要改变，于是开始寻找比较稳定的工作，最后选择了亚衣。Lisa 轮换店铺的频率比 Jenny 高，她去的店铺大多是销售业绩比较好的。她在亚衣被认为是传奇性人物，因为她晋升的速度很快。Lisa 进入亚衣的时候比 Jenny 低两个等级，但是，她们成为店长的时间前后只差 1 年。Lisa 心里很清楚，不少员工对此看不顺眼，认为她升职的速度太快，Lisa 对这一些“谣言”并不在意，强调自己纯粹是靠实践技能“爬”上去的，而且，她最骄傲的是制定店铺布局方面的技能。

Lisa 刚到店铺没有多久，已经有不少员工看出来她与 Jenny 的不同之处。Lisa 经常在卖场做检查，不放过任何一个小细节。Jenny 在任期间，如果有新货来不及上货的话，可以留到第二天，但 Lisa 绝对不允许这样的事情发生，就算要她自己上货她都一定要在当天上完。Lisa 性格比较内向，每能像 Jenny 那样总是面带笑容对待员工，她跟员工打成一片花了相当一段时间。然而，一些员工表示，Jenny 只是“笑面虎”，她的笑容不是真心的。虽然 Lisa 比较起来表情不是那么令人舒服，至少她是“真”的。Lisa 除了在卖场要求高和性格内向之外，还有一个特征就是对顾客服务的要求很低。她在上任四五个月以后才开始着手改善顾客服务的实践，员工也知道 Lisa 只是在做表面功夫，所以，效果也并没有想象中那么明显。

因此一些高级售货员像 Janet 以及基层售货员像 Oliver 就利用 Lisa 的热情，在不用改变恶评的顾客服务态度的前提之下，顺利地得到了晋升。基层售货员 Richard 也从重视顾客服务的态度转移到了实践技能上。

（1）Janet

Janet 出生于 1984 年，性格活泼开朗，有时候会发点脾气，但是，基本上对朋友是很讲义气。Janet 比较介意自己的年龄，因为她是除了店长以外在员工中年龄最大的，其他员工都非常年轻，还有不少是高中刚毕业，有时候她会觉得有代沟。她父母早年离异，她跟父亲居住，她弟弟则跟母亲在附近居住。高中毕业后，在一家本地的化妆品企业当过售货员，她本身身体状况不是太好，对空气特别敏感，再加上繁忙的工作时间，Janet 决定辞去工作。当时，亚衣对她有很大的吸引力，既有非常 “宽容”的假期，还有较好的福利和平均水准较高的收入。2007 年 Janet 作为全职售货员进入了亚衣，这点与店长 Jenny 和 Lisa 是一样的。

Janet 在九龙一家店铺开始了亚衣的职业生涯，她跟本地和日本派来的店长都在一起工作过，当时跟他一起工作的本地店长已经晋升为区经理了。Janet 在九龙的店铺工作两年半以后，升为高级售货员，调到了坑口店。她发现，九龙店和坑口店管理人员的工作内容有少许不同。例如，九龙店的高级售货员的工作范围和内容与基层售货员没有太大区别，只不过前者比后者更熟练，然而，坑口店的高级售货员则需要分担资深售货员的职责，这主要是因为资深售货员在坑口店比较少，也正因为这个情况使得 Janet 觉得自己在坑口店学到的技能比在九龙店的多。随着工作时间的增长，Janet 对亚衣管理层工作的熟练度逐渐增强，她也希望自己能尽快得到晋升提名。然而，调铺 1 年以后，店长的

Jenny 也没有推荐 Janet 作为升职对象，主要有两个原因：第一是考虑到 Janet 调铺短[54]；第二是 Janet 的顾客服务水准不太理想。

笔者在休息室有时能听到 Janet 向同事抱怨店长 Jenny 对她的升职不看好，她认为，只要 Jenny 当店长，她就不会有升职的机会。Janet 没有想过要改变自己的顾客服务水准，因为她曾经看到无数同事单凭实践技能也能升职，而且，她也不认为本地顾客会欣赏什么顾客服务。随着时间的推移，笔者发现 Janet 对工作的要求似乎开始下降，其中还包括她对实践技能的要求。例如，当兼职员工看到每个月的工作安排表的时候，第一个关注的是，谁是当天的负责人。只要是 Janet 当值，他们都会非常开心，当笔者问及理由的时候，他们回答说 Janet 在卖场不会细查每一个产品的排序，整齐程度，只要表面上看起来不错就可以了。笔者也发现，Janet 前一天负责的卖场是比较混乱的，有时候员工并没有把产品叠好后放进产品袋里，只是塞进去，甚至有时候产品的码数与袋子的码数都不一致，这些因素都有可能引起顾客的投诉。

日子一天天过去，Janet 似乎没有热情将工作做好，更不用提及到她的顾客服务有何改善。然而，Lisa 的到任对她的工作动机起了决定性影响。Lisa 上任没多久，曾考虑到 Janet 在企业的资历和经验，有意想把 Janet 列为重点培养对象，推荐为下一次升职对象。但是要推荐 Janet 比 Lisa 想象的要难，因为区经理已经知道 Janet 的低水准顾客服务态度，首先要说服区经理为什么 Janet 可以升职。坑口店的员工也都知道她的顾客服务的水准并不是特别高。另外神秘顾客的负面评价对她也有一定影响。2011 年 4 月一名神秘顾客来到坑口店进行调查，结果 Janet 与其他两名员工被列为“需要改进”的员工。神秘顾客的报告说，Janet 和另外一名兼职员工在收银台没有做到标准的“亚衣式”顾客服务。Janet 在客人排长队的时候没有用无线对话机呼叫同事帮忙，在服务客人的时候也只是顾着收钱，没有按照企业的标准程序一步一步服务顾客，整个收钱过程中脸上没有任何笑容。这件事情让 Janet 一直耿耿于怀，因为这个报告不仅是直接寄到香港本部，最倒霉的是这件事是在她升职笔试的前两个月发生的。

虽然，这些因素对 Janet 的晋升造成一定影响，但 Lisa 不断试图说服区经理，表示亚衣需要像 Janet 这样的技能范围广的“万能员工”，并且，Lisa 还指出，像 Janet 这样把没有大学文凭当做转行“法宝”的员工一般来说留在企业的几率比较高。经过 Lisa 数次恳求，Janet 顺利拿到了升职推荐，并且通过了笔试和面试。整个升职提名和考试过程中，Janet 的顾客服务态度竟然一点儿都没有改善。

Janet 的例子表明，不管员工的顾客服务态度好坏，店长的努力争取对员工在亚衣的职业规划影响很大，跟不同店长工作过的 Janet 深知他们对自己升职的影响力，也是 Janet 巧妙运用了这一点，得到 Lisa 的支持和理解，逃脱了需要“改头换面”的境地。

在 Lisa 店长期间，有不少员工没有自我变化也能够得到升职的机会，得到推荐的员工并不一定有标准的顾客服务水准，然而，由于 Lisa 对此不重视，所以，有不少员工利用 Lisa 的想法，集中精力提高实践技能。

（2）Oliver

Oliver 出生于 1986 年，高中毕业后进入一家本地的体育运动用品店做售货员，当时的企业没有加班费，但工作并不辛苦。后来他跳槽到一家国际服装零售店工作，但是，由于员工需要每天都达标，并且店铺离家比较远，没有工作一个星期就辞去了工作。他选择亚衣的动机很简单。“当时我去了九龙的一家亚衣店，走进去逛了一圈，发现员工好像很悠闲，不忙碌，我这个人很懒惰，觉得这样的工作应该适合我。虽然进去之后发现并不如此。”Oliver 在 2008 年进入了亚衣，工作不到一年，他与另外一名女性售货员一同调到坑口店，因为当时坑口店男性员工不够。

[54] 亚衣员工普遍相信，通常在调铺半年之内是没有升职的机会，只不过明文上没有这个规定。

对于Oliver 的顾客服务态度员工给予的评价并不高，他们认为 Oliver 不仅不笑，对着顾客还是板着脸的，问答的态度也并不友好。Jenny 还在管理坑口店的时候，Oliver 经常被她叫去，批评为什么做不到 “亚衣式”顾客服务，Jenny 有时候还很挖苦的说，“请你可不可以多少面带点微笑”。Jenny 强调顾客服务对于亚衣店铺员工的升职是非常重要的。可 Oliver 始终都没有改变他的表现，毕竟他没有从兼职员工升到全职售货员的 Mary 那般对升职的冲劲。他这样我行我素的态度，区经理也早看在眼里。有一次，区经理时隔好几个月参加了店铺会议，他开玩笑说到 Oliver 顾客服务的态度不好，当时在场的员工都笑起来，包括 Oliver 自己。

Lisa 调到坑口店之后，跟 Oliver 进行了面谈，在谈话中，Oliver 透露，“如果现在店长还是 Jenny 的话，我肯定就走了，她真的太重视顾客服务了，整天都只是说那一件事情。”虽然 Lisa 没有 Jenny 那么重视顾客服务，然而她也并不是无视这个因素，Lisa 也曾建议 Oliver 至少要让人看到他的“努力”。在劝告 Oliver 的同时，Lisa 也担心 Oliver 的辞职，毕竟他有丰富的资历，技能范围比较广，对于店铺来说是一个难得的人才。Lisa 极力向区经理推荐 Oliver 考试，她相信现在像 Oliver 这样能干的员工不多，愿意在一家企业做的也不多。现在培养一个新的员工又花时间，又花钱，倒不如让 Oliver 试一次。

2011 年 6 月，与其他员工一同，Oliver 走进了考场，过了笔试和面试，顺利升职了。当坑口店的员工知道 Oliver 的升职之后都非常惊讶，因为，Jenny 店长是万万不会推荐 Oliver 升职的，Jenny 也不会试图说服区经理采用这个推荐，所以，很多员工从此想极力争取在 Lisa 的任期期间升职。Oliver 得到升职过关的消息之后，有一个员工开玩笑问到他面试怎么可能过关，因为，Oliver 都不怎么不笑，Oliver 轻松的回答说，“面试的时候我当然会笑的啊！”

Oliver 有过强烈表明自己对企业“基因”的不满因而不合作，虽然他的行为自然减少了升职的机会，然而他的例子又证明了员工在遇到 Lisa 这样愿意帮他争取机会的店长之下，本质上不接受顾客服务这个“基因”也可以在企业的等级制度中得到一席之地。

与上述 Janet 和 Oliver 相比，下面将要简述的 Richard 本身就具有比较良好的顾客服务的基础，也曾在第一个店长 Jenny 任职期间每日实践，然而，却一直没有找机会锻炼自己的实践技能，Lisa 的任职使得 Richard 将自己工作的重点远离了顾客服务。

（3）Richard

Richard 出生于 1987 年，高中毕业之后，曾在世界著名服装店的 Levi’s 工作过。他的家境比较贫寒，他和四个兄弟姐妹与母亲相依为命。Richard 是家中老四，下面还有一个高中的弟弟。为了家人生活，他和兄弟姐妹都在外面拼搏。笔者曾经和亚衣同事拜访过他家，他与弟弟住一个非常狭窄的房间，他睡上铺，弟弟睡下铺。那天，一起去他家的同事比较多，Richard 只好坐在地上，他笑着说，“没关系，我经常这样。”看到他的房间里有不少金牌、银牌，记录着 Richard 在跑步方面的才能。Richard 坦言比较喜欢运动，不太喜欢深思熟虑，精打细算。

在坑口店中，Richard 在顾客服务方面是非常显眼的，他本身个子高，声音洪亮，再加上在 Levi’s 锻炼的笑容让他有相当的存在感。Richard 综合自己的工作经验，突出亚衣与高端服装店的区别在于顾客层和工作量。Levi’s 的产品价格设定高于亚衣，所以，顾客的消费水准比较高，毕竟一条牛仔裤就上千港币，再加上客人数量比较少，通常是一对一的服务，最多同时招呼两个客人，员工的顾客负担量是有限的，需要上货的产品也少。相对于走高级路线的 Levi’s，亚衣店就像是超级市场，为了节省人事开支，员工数量比较少，然而顾客非常多，有很多顾客常常问起产品的问题。Richard 形容这个情况感叹道：“这边的客人真的非常多，不仅多，他们有好多问题要问我们。我一个人可能要同时招呼 10 个人，说真的，怎么可能可以一直保持良好的态度呢？我们也是人啊，不是机器。” 这是一个非常现实的简述，因为，亚衣香港在繁忙期间店铺内“塞”满了人，有时候

员工都无法动弹。Richard 有时候也会感觉有一些顾客非常烦躁，不过，他尽量保持微笑，大声高呼“欢迎光临”。

虽然 Richard 每一天都在苦干，锻炼自己的技能，进入亚衣的时候也并没有准备长期待下去。以前他一直想成为一名警察或是消防员，这些职业除了比较稳定之外薪水也比较高，这个想法在 Richard 进入企业之后也没有改变过。然而报考屡遭失败，再加上年龄已超，Richard 便改变了自己的职业规划，认为开自己的店铺比较实在，为了达到这个目标，期盼可以在亚衣学到更多知识，从而升职为今后的事业作准备。但是，这个机会迟迟没有到来。Richard 分析这个原因的时候提到，企业对员工的升职从店长 Janet 对员工的“关心度”就可以看出。Janet 只会教育下一届升职候选人，再加上她本身对员工升职看得不重要，所以，员工只能通过自学或是轮岗的方式学会新知识。Richard 利用自己与店长 Janet 良好的关系，试图为自己赢得培训的机会，然而由于店长消极的态度，未能成功。Richard 说，包括店长在内的管理层只会把他长期安排在仓库或是在卖场制造氛围，很少让他接触管理的工作。Richard 抱怨说：

> 我想升职做高级销售员，我相信大概都已经掌握了升职所需要的技能，但是，我怀疑现在还不行。我在亚衣工作还不到 1 年，可能他们觉得还早，没有学到所有技能。虽然我现在逐渐有机会学新的知识，但是，学得还不够透彻，因为都没有人正式教过我。他们就会觉得我学东西学得不好，不快，有些人甚至觉得我很笨。问题是，他们都没有给我机会好好学习，这样怎么可能学到手呢？

闷闷不乐的 Richard 随着 Lisa 的到任，逐渐看到一线生机。Richard 并没有被选为第一轮升职候补人员，然而，Lisa 希望 Richard 开始着手学习新知识，在第二轮升职考试期间可以顺利过关。不同于上述 Janet 或是 Oliver，在顾客服务方面 Lisa 对 Richard 比较有信心，为了让 Richard 学习管理的工作和改善店铺的顾客服务水准，Lisa 安排 Richard 进入顾客服务检查的队伍。

Richard 在 Lisa 上任不久看出跟上任店长 Jenny 的不同，说：“Jenny 是真的重视顾客服务，所以她也才会比较欣赏我，其他的事项，比如实践技能她就比较随便，没有严谨的管理。Lisa 对顾客服务真是一窍不通，也不关心，她本人对顾客或是同事的态度也不见得有那么好。只不过她对货场的要求非常严格，这是我们员工都看在眼里的，这对我们来说不只是挑战，也是很有刺激的。她对我们的要求非常高，有时候觉得她的要求根本是没有办法达到的，但是，这也是我喜欢亚衣的一个点，他们就是不停的给我们出难题，我们就可以继续挑战，超越自我。”

显然，Lisa 的到来对 Richard 起到了正面的作用，可是他对员工和顾客服务的态度却开始有了变化。第一，Richard 对比自己下级的兼职员工变得没有从前那么关心。有不少兼职员工感觉到，Richard 从前主动帮他们分担工作，也比较关心他们，然而 Lisa 来到之后，他似乎用“管理者”的身份向兼职员工分配工作，如果兼职员工们没能够在规定时间内完成的话，他不像从前那样多给他们几分钟，而是开始批评他们的能力问题。第二，Richard 对顾客打招呼，面带微笑的几率明显的在减少。前任店长 Jenny 在的时候，Richard 主要的任务是带动店铺的氛围，从而给顾客非常活泼的印象;然而 Richard 开始学新知识、有新的任务之后，他似乎忘记了从前的笑容和打招呼，只会默默无闻在卖场中工作。这个“现象”似乎不局限于 Richard 一人。笔者在与同事讨论店铺中没有一个高级售货员实践顾客服务的宗旨的时候，有几个同事谈到一名高级售货员是如何在升职考试之前不断“高呼”欢迎光临等词语，笔者在进行田野调查期间，只听到过几次，而且次次都是区经理来巡店的时候。

经过几个星期的转型和努力奋斗，Richard 如愿以偿，在 2011 年 6 月顺利通过了升职考试，成为了高级售货员。尽管 Richard 在第一个店长 Jenny 在任期每日实践顾客服

务，然而自从 Lisa 来到店铺后，他便将亚衣顾客服务这个“基因”当做是自己区别于他人的工具，这个想法随着 Lisa 的到任逐渐转型，最后他努力的尽量让 Lisa 看到自己实践技能的提高。

上述三名员工的例子说明，在店长不重视顾客服务的情况下，员工有何反应，是如何适应这个“新环境”的。第一个例子中的 Janet 和第二个 Oliver 的处境比较相同，两者都在顾客服务方面评价比较低。虽然区经理对他们的印象并不好，但是他们在不需表现自己对“基因”认同的基础上，还是得到了自己的利益，出乎意料的升职了。只不过 Oliver 对顾客服务的抗拒程度比 Janet 稍高一点。第三个例子的 Richard 表明，对一个没有丰富实践经验的、以顾客服务为强项的员工来说，需要抓紧把握培训的机会，增加本人的实践技能，并且还可以逐渐忽视店长不关心的顾客服务这个“基因”。他们三个员工的例子不仅仅说明了店长对员工升职的决定权，也表明了他们并没有吸纳“基因”，变成亚衣中“名正言顺”的一分子。

八、结语

本文运用人类学的研究方法分析了日本服装零售巨头的亚衣如何利用企业的经营理念试图在海外市场建立自己的王国，而本地员工对亚衣理念的“引进”有何反映，这两者之间的互动如何塑造了亚衣香港的文化。基于长期的田野调查，作者发现亚衣借用“基因”所涵盖的遗传、传播的性质强调企业理念对品牌打造的重要性，并制定了相关晋升政策来衡量员工遵守此信念的程度。亚衣员工对企业“基因”理解的深度越高，越有机会进入高级管理层，从而享有更高的待遇和企业中的地位，企业也得到更多“忠诚”的成员。本文通过分许不同店铺的经营风土发现，“基因”不仅仅是企业打造品牌的主要根基，也是决定组织成员之间的人际关系，甚至他们的工作表现的因素。这个现象表明，亚衣香港作为一个组织有截然不同的店铺文化，因为，员工基于自身利益、职业规划，对“基因”有不同的诠释，这也表明了文化是一个流动的过程而不是静态的概念。

本文首先分析亚衣是如何基于多年在日本和海外的失败与成功的经营经验中“发现”并文字化企业“基因”的。在日本市场中，亚衣凭借创始者的勇敢和智慧拓展了业务，满足了当时日本顾客的需求。亚衣意识到制造零售业的潜力，投资研发廉价然而质量高的布料，坚信可以发挥日本强大的制造业背景和高度发展的手工业作为亚衣的强项，同时远离了追求时尚的路线。随着国内市场逐渐的饱和，亚衣将视线转移到了英国，接着企业进入了上海市场，然而都未能取得在日本市场的高销售额。亚衣质疑“基因”的可行性时，在第三个海外市场——香港创下了高业绩。当亚衣分析这个成功原因时，企业认为坚持日本原创“基因”乃是香港高业绩之秘诀，并非是本土化。作者并不否定“基因”确实在品牌打造的方面对企业在香港的定位起到了一定作用。例如，对员工的顾客服务进行严格的要求，统一店铺布局、商品管理、培训，通过廉价高品质的路线全面推广日本之技术，等等项目都让香港的顾客感觉亚衣有它独特的特点。然而，作者认为贡献于香港的高业绩也有其他因素，比如，广告、店铺位置、香港社会等因素。亚衣将企业的店铺主要建立在不单单是满足本地顾客，也试图建立在满足大陆顾客的身上。由于本文主要试图探讨本土眼中的“基因”，故未有详细探讨这个问题，然而这也是理解亚衣品牌打造中不可忽视的因素。

走进店铺，与员工长期共同工作的过程中发现，亚衣不仅仅将基因作为企业的精神支柱，也将此带入了企业的正式审核系统中，这意味着员工的工作表现与企业的文化紧密相连。在“基因”涵盖的种种项目中，企业特别重视员工对顾客的服务态度，运用企业

在日本成功的经验，要求本地员工达到正宗日本亚衣的服务程度。企业希望通过审核系统，员工们会意识到只有继承亚衣“基因”的员工才有资格成为企业的高层，将企业文化传宗接代下去，为企业培养下一代亚衣成员。

对于企业的意图，大部分本土员工清楚意识到，“基因”是 “外来”的、不属于香港本土的“异物”，他们对企业文化的接纳程度还受到店长和本人素质的影响。本文分析了两个店长期间员工的态度，发现店铺员工面对自己的晋升时使用不同方法表现了他们对企业文化的接纳：一类人在得到升职提名之后，立刻表现出自己接纳了“基因”；另一类人则得到了店长的坚决支持，协助他们“表面上”接纳了 “基因”。

综上所述，企业文化是企业理念和本地员工之间的抵触和接纳的过程，在企业运用基因达到私利时，员工并不满足与被动的地位，而员工们对基因的理解，接纳与否的决定和如何对周围的员工表现自己对于基因的理解，这一系列员工与企业的互动形成了亚衣独特的企业文化。本文中提到的各种细节、人物描述都试图说明每一个人都对同一件事情会有相差，有时候差距比较大，也有时候可以有共识。他们对于企业“基因”的理解与反应不仅仅表现了他们的家庭背景，自己在企业中的职业规划，也与店长和同事们相处模式关系。

如今有不少学者批评日本企业的传统管理模式，有一些日本知识分子甚至强力推荐西方国家的审核系统（特别是美国），舍弃没有效率的日本式管理模式。然而，本文对亚衣的研究表明，执着于一个唯一的毫无本土化余地之管理模式的企业是很难被本土员工接受和喜爱的，这个不单单是日企在海外的情况，也适用于在日本的日企，因为每一家企业背后的故事都有所不同，并不是因为在同一个国家就会是完全一样的现象。对于研究海外的企业文化最重要的是，我们不应该用国家文化来区分企业文化，也要谨慎探讨我们看到的现象有没有歪曲。为了防止这一些情况的出现，我们需要详细探讨该企业的发展历史，在了解当地市场的状况之后，深入现场，观察前线员工和管理层，本土市场和企业之间的对话和磨合，避免片面的研究。

然而，本文记录的范围仅仅是笔者做田野调查期间的点滴，企业文化也许在今后的亚衣香港被本地文化逐渐取代，或是有部分本地员工开始自愿、主动接纳“基因”从而成为亚衣族的一员，亚衣的将来如何，我们需要根据长期的观察而定论。

图表

图 2 亚衣香港的等级体系（2011）

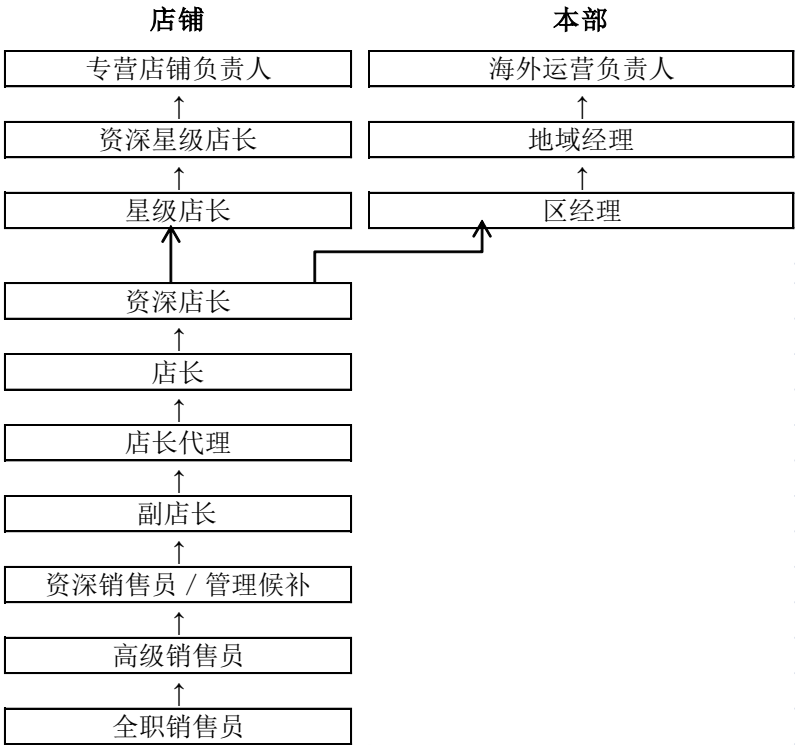


表 1 Jenny 在任期（2010 年 8 月-2011 年 2 月）

名字	升职等级	出生	性别	教育程度	进入年份	工作经验	加入时的职位
Sabrina	全职售货员→高级售货员	n.a.	女	高中	2007	服装，餐厅	全职员工
Mary	兼职员工→全职售货员	n.a.	女	高中	2009	日资服装店	兼职员工
Helen	全职售货员→调铺	1990	女	高中	2009	工厂管理，服装	兼职员工

表 2 Lisa 在任期

名字	升职等级	出生年份	性别	教育程度	进入年份	工作经验	加入时的职位
Janet	高级售货员→资深售货员	1984	女	高中	2007	化妆品店	全职员工
Oliver	全职售货员→高级售货员	1986	男	高中	2008	体育用品，服装	全职员工
Richard	全职售货员→高级售货员	1987	男	高中	2009	服装店	兼职员工

Process of acculturation in a Japanese company

- Perspectives from local front line workers in Hong Kong

Abstract

With the market globalization, companies increasingly across borders and enter overseas markets. This paper is an anthropological attempt to examine the way a Japanese fashion retailer, here called *Yayi*, implemented its management principles so as to build up its empire and the picture of interaction between its managerial control and employees' reactions. *Yayi*'s management principles are called DNA and this paper particularly examines *Yayi*-style requirements towards customer service. In order to spread its DNA in the market, *Yayi* linked indicators of evaluating employees' customer service level with promotion system so as to prompt employees to voluntarily inherit its DNA. Indicators of employees' levels of customer service focus more on the superficial aspect such as smile and politeness so that people are easier to evaluate their work performance so as to unify *Yayi* brand. Based on the field work conducted at *Yayi* stores, this paper argues that these characteristics allow employees to disguise their work performance since evaluators only look at their external performance. This paper also finds that decisions of store employees on if they disguise their work performance are determined by their interpretation towards its DNA by the store managers. In order to give further discussion on this issue, this paper chooses two store managers who worked in the same *Yayi* store. While the first store manager paid large attention on the customer service practice, the second was not. When the first store manager worked at the store, store employees tried to improve their customer service practices as they inherited well DNA so as to achieve their personal interests. Employees' performance dramatically changed when they found that the second store manager cared little about the customer satisfaction level. Experienced store employees worked hard to get what the store manager wanted since they knew they could get promotion in the end as long as the store manager was qualified enough to make it happen. This paper concludes that acculturation process in a Japanese company changes according to the interaction between the company's managerial control and employees' interpretation towards the company's management philosophy.

Key words: organization culture, Japanese company, acculturation, customer service, company building