

CONG MENGYA DAO SHIMING

从萌芽到使命

解构广州优秀企业的

文化基因



王晓玲 主编

汕头大学出版社



——
解构广州优秀企业的文化基因

汕 头 大 学 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

从萌芽到使命：解构广州优秀企业的文化基因 / 王晓玲 主编. —
汕头：汕头大学出版社，2010.6
ISBN 978-7-81120-915-0

I. ①从… II. ①王… III. ①企业文化—研究—广州市
IV. ①F279.276.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 112272 号

从萌芽到使命

主 编：王晓玲
责任编辑：胡开祥
责任校对：叶思源 郑启华
责任技编：姚健燕
出版发行：汕头大学出版社
广东省汕头市汕头大学内 邮编 515063
电 话：0754-82903126
印 刷：广州泽美印业有限公司
开 本：710×1000 1/16
印 张：13.25
字 数：380千字
版 次：2010年6月第1版
印 次：2010年6月第1次印刷
定 价：45.00元
ISBN 978-7-81120-915-0

发行/广州发行中心 通讯地址/广州市水荫路56号3栋9A室 邮编 510075
电话/020-37613848 传真/020-37637050
版权所有，翻版必究
如发现印装质量问题，请与承印厂联系退换

编写说明

过去的一年是应对国际金融危机重大挑战，推动广州市企业实现全面发展的关键一年。为振奋精神、凝聚人心，广州市委宣传部不失时机地组织广州市思想政治工作研究会、广州企业文化协会以及广州市企业联合会，共同开展了2009年度广州市优秀企业文化奖评选活动。

企业文化在促进企业和谐稳定发展中起着重要的推动作用，同时也是增强企业持续发展能力的不竭源泉。此次评选活动产生的19个获奖单位均在企业文化建设方面取得了优异的成绩。为进一步加大先进企业文化的传播力度、推广交流企业文化先进经验和方法，本书将所有获奖企业的文化建设成果加以整理汇编，以期为弘扬企业文化恪尽绵薄之力。

2010年6月

本书编委会

序 言

李哲夫

任何社会组织都有一套符合自身价值理念的文化形态。企业自问世以来就在其组织生产活动的过程中形成了一种默契，这种默契一旦成为约定俗成并共同遵守的统一意识，那么企业就产生了影响其发展和走向的文化基因。伴随着企业的成长，企业的文化基因在遗传和变异中交替作用，最终形成了整个群体高度认同的价值理念——企业文化。企业作为当今社会普遍存在的一种经济组织，企业文化先进与否成为了社会物质文明和精神文明发展水平的重要标志。

企业文化的发展与社会文化的大环境息息相关。作为社会文化发展的微观组织形式，企业文化承载了企业领袖、企业成员、专家政府的共同心理预期。企业文化长期作用于企业及其成员，企业内部的经营哲学、价值观念、激励调试、制度建设的导向和约束功能必将反作用于整个社会。企业的追求和抱负在很大程度上诠释和印证了社会进步的主流方向，因而，随着若干企业盘整与能动效应的积累、叠加，企业文化的动机和外部干预也会逐步显现，企业文化的微观环境与社会文化的宏观气候相互作用，日积月累就形成了新的文化生态。目前，无论中央还是地方都非常注重文化建设，各级党委和政府坚持用科学发展的理论来指导各项文化工作，这说明整体的社会文化大环境是好的。但是，我们还应当清醒地认识到，产业政策滥用造成的文化硬件投入过大与文化软实力疲软之间还存在着巨大的差距，文化工作者要辩证地

从萌芽
到使命

解构广州优秀企业的文化基因

看待宏观文化与微观文化之间的联系，平衡大与小、内与外、硬与软的关系，切实抓好企业文化等基层文化工程的建设工作。

很多企业偏重于抓经营管理，缺乏科学系统建设企业文化的自觉性，企业忙于开拓市场追求利润，要么无暇顾及企业文化，要么认为企业文化与企业效益关系不大。其实，这种想法是很不明智的。市场竞争归根结底是人才的竞争，以广州市为例，广州市现有的企业从业人员有半数不是本地人，广州要保持经济上领先优势，很重要的一条就是要留住人才，有了人才，企业的实力、信誉、品牌等战略要素才能得到动态的保障。企业的核心作用就是凝聚人心以实现目标价值，企业文化最基本的理念就是以人为本，通过共同的价值理念营造一种和谐的氛围，最大限度地激发员工的团体意识和主人翁意识，使企业职工之间形成强大的凝聚力和向心力。人才是企业道德和企业竞争力的载体，而企业精神和企业形象则是根植于员工内心深处的文化烙印，企业文化，说到底，也是一种良性的竞争文化。重视文化战略，以文化决胜于市场，以文化推动企业发展，这才是提高企业核心竞争力的关键因素。

企业文化既有世界范围内经营管理、战略实施、品牌建设等方面的共性，又因为企业所在地和主体人员构成的不同而带有鲜明的民族地域文化色彩。中国的企业文化在整体上有别于美国、欧洲以及日本的企业文化，同样是在国内，不同省份、不同城市的企业文化也是异彩纷呈、各有千秋。位于岭南地理文化中心的广州有着 2000 多年的商业传统，岭南文化的温和与宽厚使广州企业兼具沉稳睿智和开放包容的双重性格，卓越的商业文明催生出广州友谊、珠江啤酒、王老吉等一大批璀璨夺目的企业文化明星。广州得改革开放风气之先，企业的率先壮大也引领着企业文化建设朝着正确和先进的方向发展，事实上，企业文化早已融为这个城市文化的重要组成部分。广州市思想政治工作研究会、广州企业文化协会、广州市企业联合会积极筹备，遴选广州知名企业，萃取文化建设的共同智慧并将其编纂成册，这不仅是对广州经济演进脉络的深刻解读，也必将为中国企业文化的发展写下浓墨重彩的一笔。

(作序者系中共广州市委宣传部常务副部长)

编委会名单

主 编：王晓玲

副主编：李哲夫 麦步初 王东胜

编 委：(按姓氏笔划排序)

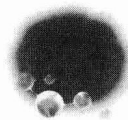
王 敏	王世基	王向阳	卢多荣	邝云弘	许晓东
汤雪霞	刘建民	李治元	李宝华	李和昌	陈小文
陈白羽	陈奇明	陈捷航	苏兴旺	麦俊桦	邵仲刚
房向前	金建兴	黄光彬	黄汉光	焦新平	戴建生

目录

Contents

- 1 再论王老吉企业文化建设的最高境界
——创造快乐人生
- 9 培育先进的企业文化 推动企业健康可持续发展
——广州大厦实施企业文化建设创新，培育先进的企业文化
- 21 通广众货货 促百业兴旺
——广百股份企业文化概述
- 33 以人为本 建设企业文化 实现持续发展
——广州市华南橡胶轮胎有限公司以企业文化为抓手
做强企业品牌
- 49 以责任感文化为基 构建立白百年基业
- 57 建塑珠江钢琴新文化 推动企业创新发展
——珠江钢琴的“三层次”企业文化理论
- 69 弘扬珠江啤酒文化 提升企业核心竞争力
- 79 做羊群中的领头羊
——中国移动通信集团广东有限公司广州分公司文化
理念体系

- 93 建设先进企业文化 擦亮优秀服务品牌**
——广骏集团文化建设的六个乐章
- 103 构建广州友谊特色文化 为企业科学发展增添动力**
- 115 基业长青 赢在文化**
——镇泰集团的制胜法宝
- 121 以企业和谐文化建设促进企业科学发展的实践和探索**
——广汽本田汽车有限公司
- 129 以“心智模式管理”创新企业文化建设的实践与探讨**
——中国电信广州分公司
- 145 成功企业背后文化的魅力**
——记广州市白云化工实业有限公司企业文化建设
- 153 发展企业文化 铸建灵魂动力**
——广州港集团新沙港务有限公司企业文化巡礼
- 161 “大家好，才是真的好”**
——解读广州好迪的企业文化
- 167 创建战略支持型企业文化**
——广州钢铁企业集团有限公司
- 177 创造优良 服务社会**
——广州白云电器设备股份有限公司
- 189 用先进的企业文化打造中国卓越旅游运营商**
——广之旅的星级品牌是这样炼成的



再论王老吉企业文化建设的最高境界

——创造快乐人生

企业文化建设的最高境界无疑是企业文化建设的核心内容，是企业文化的灵魂。不同的企业对此可能有不同的概括和定位。

王老吉把企业文化的最高境界定位为创造快乐人生，这彰显了王老吉人的个性，同时也体现了王老吉人在现代市场经济条件下，对企业文化有一份属于自己的理解和执着：经过这些年的实践——企业经济、精神文明、文化建设的快速发展，证明了我们的概括和定位是精准的、切合企业实际的；而且这种定位对百年企业文化的历史传承意义，对员工的理想憧憬、愿景起着重要的引导作用。一句话，它所具有的较强的现实意义和实践意义，将随着时间的推移日益显现出来。

再论王老吉企业文化建设的最高境界

一、企业文化建设的系统思考：王老吉企业文化建设的最高境界——创造快乐人生的由来

企业文化建设的最高境界无疑是企业文化建设的核心内容，是企业文化的灵魂。不同的企业对此可能有不同的概括和定位。尽管如此，但概括和定位得精不精准，是否切合企业的实际，又有一定的前瞻性，对员工具有较强的理想憧憬和愿景引导作用，无疑将对接下来的一系列企业文化创建活动产生巨大的影响。王老吉把企业文化建设的最高境界定位为——创造快乐人生。

把企业文化建设的最高境界定位为“创造快乐人生”还有如下思考：

1. 在马克思、恩格斯那里对人类劳动、创造的最终目标早有论述：人类劳动、创造的目标最终无非就是为了人类的全面发展，如共产主义所描绘的情景：物质极为丰富，人们各取所需，人得到全面发展。这样的终极目标就是创造更加快乐无比、更加自由的人生。

王老吉把企业文化的最高境界定位为创造快乐人生，符合人类发展的总趋势和终极目标，对员工具有较强的理想憧憬和愿景引导作用。

2. 2005年3月份召开的全国人大、政协十届三次会议上，温家宝总理在政府工作报告中就提出了“构建社会主义和谐社会，推动社会主义物质文明、政治文明和精神文明共同进步”的发展思路。经过这几年的探索、深化，科学发展、构建和谐社会，已经成为全社会的共识，成为我国的基本国策，写进了不久前召开的党的十七大报告和新的党章。坚持科学发展，构建和谐，创建和谐社会的最终指向就是创建一个“物质文明、政治文明和精神文明”高度发达的国家，就是为了人的全面发展，带给人们福祉，创造快乐、美满的人生。

王老吉把企业文化的最高境界定位为创造快乐人生，与我国社会发展的方向趋向一致，符合国情、民情、企情。企业在大力发展经济的同时，就必须为员工创造和谐的企业氛围和环境，创造快乐的人生。

3. 王老吉把企业文化的最高境界定位为创造快乐人生的第三层含义是，王老吉作为百年制药的老企业，历史上王老吉的创始人王泽邦曾有悬壶济世、广施妙药救岭南灾民于水火义举。作为王老吉的传承人——今天的王老吉药业股份有限公司，更加要把祖先的这种“悬壶济世”的情怀和精神发扬光大，像合资后李祖泽董事长所提出的新时期王老吉的经营理念应该是“济世、科学、爱国”，在创造企业效益的同时，要负起企业的社会责任，要制好药，制妙药，把健康和快乐传给人间。

4. 坚持企业文化的最高境界定位为创造快乐人生，就是坚持企业文化建设要“以人为本”的根本原则，企业在追求利润最大化的同时，要不断地改进和完善企业的工作环境、人文环境和经济环境，让员工更加快乐而富有激情地工作，在企业实现快速发展的同时，员工也从中得到个人价值的实现和物质生活的最大改善。

王老吉把企业文化的最高境界定位为创造快乐人生，并不是无限拔高，它不但符合人类社会发展的总体方向，换句话说，企业文化建设的目标、愿景不能与社会发展的总体目标相悖；而且它深深地植根于企业的百年文化、百年传统的土壤，它是对百年企业文化、传统的最好传承——在更高层次上的传承。这样的定位不但具有较强的历史传承意义，而且对企业员工来讲亦具有较强的理想憧憬、愿景引导作用，同时也具有较强的现实意义和实践意义。

二、王老吉企业文化建设的发端

王老吉企业文化建设的发端是以 1998 年新的领导班子到任作为标志。

新班子 1998 年 11 月走马上任。当年王老吉的情况如何，老书记祁茂林有这样的描述：“当然，本公司未曾（像国内相当一部分的中华老字号那样）落到风雨飘摇的地步，但老气横秋是不争的事实。厂房老、设备老、生产手段老、人员老都不可怕，最要命的是思想观念陈旧、老化，所思所为与时代不合拍。我们深感羊城药业公司（2004 年更名为王老吉）要建立现代企业制

再论王老吉企业文化建设的最高境界

度非得进行劳动、人事、分配制度‘三项制度’改革不可；非得解放思想、转变观念不可。”

于是新班子到任后大谈改革、发展与稳定的关系；大谈解放思想、转变观念的重要性、必要性和紧迫性。同年年底王老吉公司开始了一场有史以来较为彻底的、并且对以后的发展影响深远的劳动、人事和分配制度即所谓的“三项制度”改革。

制度的改革是开始了，但人的思想观念呢，是否也跟着转变？这是个大问题，如人的思想观念不改、不变，“所思所为与时代不合拍”，这样的改革可能要走回头路：实际上在这之前约八十年代中期，羊城药业公司（王老吉的前身）已进行过股份制改造，但由于用人机制、分配机制等没有彻底的转变，特别是人的观念，所以这场改革对企业的发展作用并不能持久，很快就显露出改革不彻底的弊端。所以新的班子在着手企业三项制度改革的同时，深深地认识到要使改革获得成功，伴随而来的人的观念的彻底转变是必不可少。人的观念不转变，改革就会走样，好的改革措施也不可能得到有效的贯彻执行。所以一场延续至今、轰轰烈烈、卓有成效、旨在改变员工的系统思考，超越自我，改善心智模式，给员工以企业及个人愿景目标的企业文化建设在这个时候引进了王老吉。

现代意义上的企业文化建设并非人们传统观念里头的组织几场文体活动，出份报纸、墙报之类，这只是企业文化建设某些层面的外显形式。现代意义上的企业文化建设内涵或核心内容至少包含着下面这三项基本内容：创造一个良好的企业氛围，改善全体员工的心智模式，给员工以理想憧憬和愿景引导。1999年6月，也就是新班子到任第二年，王老吉提出了“超越自我，创造一流”的企业精神，并提出员工要转变13种陈旧观念。同年7月组织党员赴井冈山，开展“学光荣传统做人做事，取革命圣火燃烧激情”主题活动。同年8月，组织全体员工开展“思源思进市场万里行”活动，提出“重塑自我，适应社会”的口号。同年10月王老吉第一次以年薪10万元、在公司范围内公开招聘市场销售一、二部经理。与此同时全司共有123人（当时只有500名左右的职工）被调整了工作岗位，使员工的观念从原来的“干好干坏一个样”，转变为“干好干坏不一样”。同年的11月，王老吉公布了酝酿已久的、著名的《王老吉员工立身处事黄金法则30条》。同年11月，王老吉在公司内部首开了中层管理人员民主评议、末位淘汰制度，彻底改变了干部只上不下的传统观念。

到使
从萌
芽

经过一系列企业制度的改革和辅以切合企业实际、卓有成效的企业文化创建活动，使广大员工逐步树立起了新的、适应时代发展潮流的观念，彻底改变了原来“与时代不合拍”的所思所为。这一年形成的《王老吉员工立身处事黄金法则 30 条》是对王老吉人在企业改革的新的时代背景下处事方式、行为观念的最好概括。如：第六条，不唯学历唯能力；不唯年龄工龄唯脑灵；不唯地缘亲缘唯机缘。第七条，不问过程，只看结果。第八条，无功便是过。第十条，每做一件事我们做到最好；同做一件事，我们做得最好。这些都集中反映了王老吉人在新班子的带领下，在企业文化的熏陶下所树立的“立身处事”的新观念。这与以前的“出工不力”、“做好做坏一个样”的处事方式、行为观念相比较，无疑发生了前所未有的变化！1999 年开始，在新班子的带领下企业逐步走上了快速发展的良性轨道。从 1999 年开始，王老吉连续 6 年实现二位数以上增长，远高于广药集团系统内同行企业的增长率。2005 年王老吉与香港同兴药业合资后，更是如虎添翼，优良的企业文化与新的经营理念相碰撞产生出耀眼的火花。从 2005 年开始，王老吉连续三年以高于 40% 以上的速度向前发展，年销售从 1999 年的 1.1 个亿发展到今天的 11 个亿。

三、王老吉企业文化理念体系

经过这些年创建，王老吉企业文化已基本上自成体系：

1. 企业文化的最高境界——创造快乐人生。
2. 企业宗旨——循妙方制良药，让天下人治天下病。
3. 企业精神——超越自我，创造一流。
4. 企业形象——高素质的传统中药世家，管理规范的企业。
5. 企业经营理念——做优、做大、做强。2006 年初公司董事长李祖泽把企业的经营理念发展为“济世、科学、爱国”。
6. 企业价值观——卓越企业、快乐家园、人才高地。
7. 企业发展规划——至 2010 年，王老吉药业将成为一个物质、精神、政治、生态文明共同发展的社会主义现代化企业。企业销售规模达到 20 个亿。

企业 CI 方面：司徽、司旗、司歌和企业标准色等也已定形。

再论王老吉企业文化建设的最高境界

四、王老吉的企业文化力

王老吉的企业文化力主要体现在如下几个方面：

1. 企业经济快速发展。1999 年~2004 年连续六年实现了两位以上增长，高于广药集团系统内同行企业的增长率；2005 年合资后增长率 40% 以上。

2. 学习型企业组织逐步形成。在公司的大力倡导和组织下，全司上下学习热情持久不减，各种渠道、形式的学习层出不穷。2005 年底王老吉以合作办学的形式成立了自己的“商学院”——王老吉商学院。在组建、培育自己师资队伍的基础上，与广州社会科技大学合作开办的“营销”与“行政管理”两个大专班，首届共招收了 100 多名员工。旨在提高中管人员专业素质的 MBA 短训班也在不久后开班。公司营销中心、生产车间等各部门，针对工作岗位的专业知识、岗位技能的销售、管理、GMP 培训班也随时、随处可见，一个学习型企业组织正在逐步形成。

经过这些年的培育和大力倡导，员工的竞争意识、成才意识在企业的快速发展中也得到不断强化，而新的用人观念，使一大批观念新、有知识、有文化、有专业技能的年青人走上领导岗位，充实到生产经营一线，彻底改变了原来的观念陈旧，人员老化、知识结构不合理，专业技术人才少的现状，使这个百年品牌的老企业重新焕发了青春。

3. 极大地改变了员工的系统思考和心智模式。“不待扬鞭自奋蹄”、“只为做好事情找方法，不为低能无为找理由”、“把简单的事情做好就是不简单”、“不以善小而不为，不以恶小而为之”、“每做一件事我们做到最好；同做一件事，我们做得最好”、“每天进步一点点”、“魔鬼存在于细节之中”……。从这些挂在王老吉员工嘴边、经常被他们在工作、学习、生活中引用的座右铭、格言中，我们可从中领略到王老吉人的精神风貌、思想观念以及人的系统思考和心智模式都有了极大的改变。

从上面列举的《王老吉员工立身处事黄金法则 30 条》细则中，我们同样可以感受到王老吉人在这方面所发生的变化。

黄沃文，工程师，1988 年怀着一位技术人员的满腔抱负来到王老吉。在当时技术条件较差、存在着诸多困难的情况下，他发起成立技术革新小组，带领一帮技术人员深入到车间一线，研究设备性能，开展以提高产品质量和经济效益为目标的群众性技术革新活动。他们不分上班下班，不计报酬多少，

从萌芽
到使命

解构广州优秀企业的文化基因

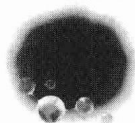
常常是为了解决一个难题而夜以继日。十六年如一日，黄沃文和他的伙伴们以自己的心血换来了公司的巨大效益。2001年，他们自行研制开发的、属于国内首创的丸剂自动包装机，比手工操作效率高出6倍多，与同类日本进口机相比，具有适用性强、体积小、厂房投资少、价格便宜的特点，为公司顺利通过GMP认证立了一大功。黄沃文的付出，公司也给予了嘉奖，黄沃文在这里找到自己的人生价值。他感慨地说：“是王老吉良好的企业氛围才成就了我的事业。”

黎虹，一个个头不高、相貌平平的中年妇女，1999年从一个解散企业安置到王老吉，从一个普通员工一步步成长为设施部经理、投资部高级经理、董事会秘书。在公司2003年的GMP认证中作出了自己的贡献，成为功臣之一。在公司的事迹报告会上她谈到自己的成功时禁不住热泪盈眶：“对于王老吉公司，我内心十分感激。正是公司惟才是用的激励选拔机制，才让我这个外貌朴素、但做事踏实、有着强烈事业心和工作干劲的一介女流，在人才济济的王老吉脱颖而出，有了施展拳脚的舞台，找到了自己的人生价值！”

黄惠莲，从一个普通的中专药学毕业生、到车间主任、到公司质量管理部高级经理，她所走过的路程再次印证了王老吉人自强不息、努力奋进、完善自我的品格和人生态度。1989年她被提拔为提取车间主任。王老吉基本上是从她当提取车间主任这个时候开始，从一个生产设备相对比较落后的制药企业，经过技改、新设备上马、2002年开始的厂房、设备GMP改造等，逐步走上了自动化水平较高、初具规模的现代化制药企业。在这些热火朝天的日子里，作为提取车间的车间主任，几乎样样事都与她有关。这些年她与许多同事一样，不知为车间技改、新设备上马、厂房设备的GMP改造、认证等，加过多少班，付出多少心血。即使如此，她一刻也没有放松自己专业知识的学习和提高。1990年她经过四年的刻苦学习，获得了广东省医药学院药学系成人教育药学大专毕业证书；1999年已从事管理工作多年的她深感管理理论对管理工作的重要，于是又重新背起书包，报考华南理工大学社会科学院的工程管理专业。经过三年学习，取得了工程管理本科毕业证书，并获得学士学位。这期间她参加的几项技改攻关项目和所提出的采用新工艺、新设备的合理化建议，为公司节约了上百万元的资金，为公司的发展作出了自己的贡献。如2003年，她提出购买提取浓缩机组代替提取罐提取大黄、穿心莲，仅这一项2004年就为公司节约了近90万元的成本。

像黄沃文、黎虹、黄惠莲这样的员工，在公司企业文化的熏陶下，改变

再论王老吉企业文化建设的最高境界



心智、重塑自我、奋发有为，在王老吉找到自己人生价值，实现人生梦想的还有许多，他们只是其中的几个典型。

4. 王老吉的企业文化经过这些年的建设，由于上下共识，领导身体力行，员工努力实践，企业已经逐步形成了一种健康、快乐、和谐、向上的文化氛围。企业文化精神、理念、价值观逐步深入人心，逐步深入、潜移默化到企业生产、经营管理的各个层面，成为企业管理的一种新的手段。可以这么说，王老吉的企业文化已经成为继企业品牌、资源、产品、技术（包括信息技术的应用）、人才、管理等因素之后的又一项不可或缺的企业核心竞争力。企业文化本身所具有的凝聚力、激励力、约束力、导向力、纽带力和辐射力——六种“力”（六种功能），在王老吉已逐步显现。相信随着公司的发展，随着企业文化建设的逐步深入，企业文化这六种力的作用，在未来企业的发展中将越来越明显、越来越强烈地表现出来。

五、结束语

哈佛商学院的著名教授约翰·科特推出了一本很有名的《企业文化与经营业绩》的著作，提出了一个重要论断，就是：企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用，在下一个十年内企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素。当然，企业发展、企业的兴衰是由多方面因素构成的，但可以肯定的是，企业文化在未来对于企业发展、企业兴衰是一个十分重要的因素。

王老吉人将沿着现代企业成长的轨迹，继续把企业文化建设向前推向一个新的台阶。

到使
从萌
芽