

从口号到行动

A.O.史密斯公司的文化建设之路

杨东涛 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

行，因为它们把
工的血液里，具体
行：A.O.史密斯
行，A.O.史密斯

的热水器
在，进入中国
余年中，A.O.
（中国）公司不
技术创新和产品
改善，保持了年
以上的增长速度
已成为国内热水
的领军者。A.O.
（中国）公司的
然取决于多种因
在我看来，最重
应当属引领其一
深厚成熟的企

认为，A.O.史
发展；A.O.史
化是实用有效的。因为
与企业的绩效有机地
京大学商学院和A.O.
公司已经保持了多
举办一些学术

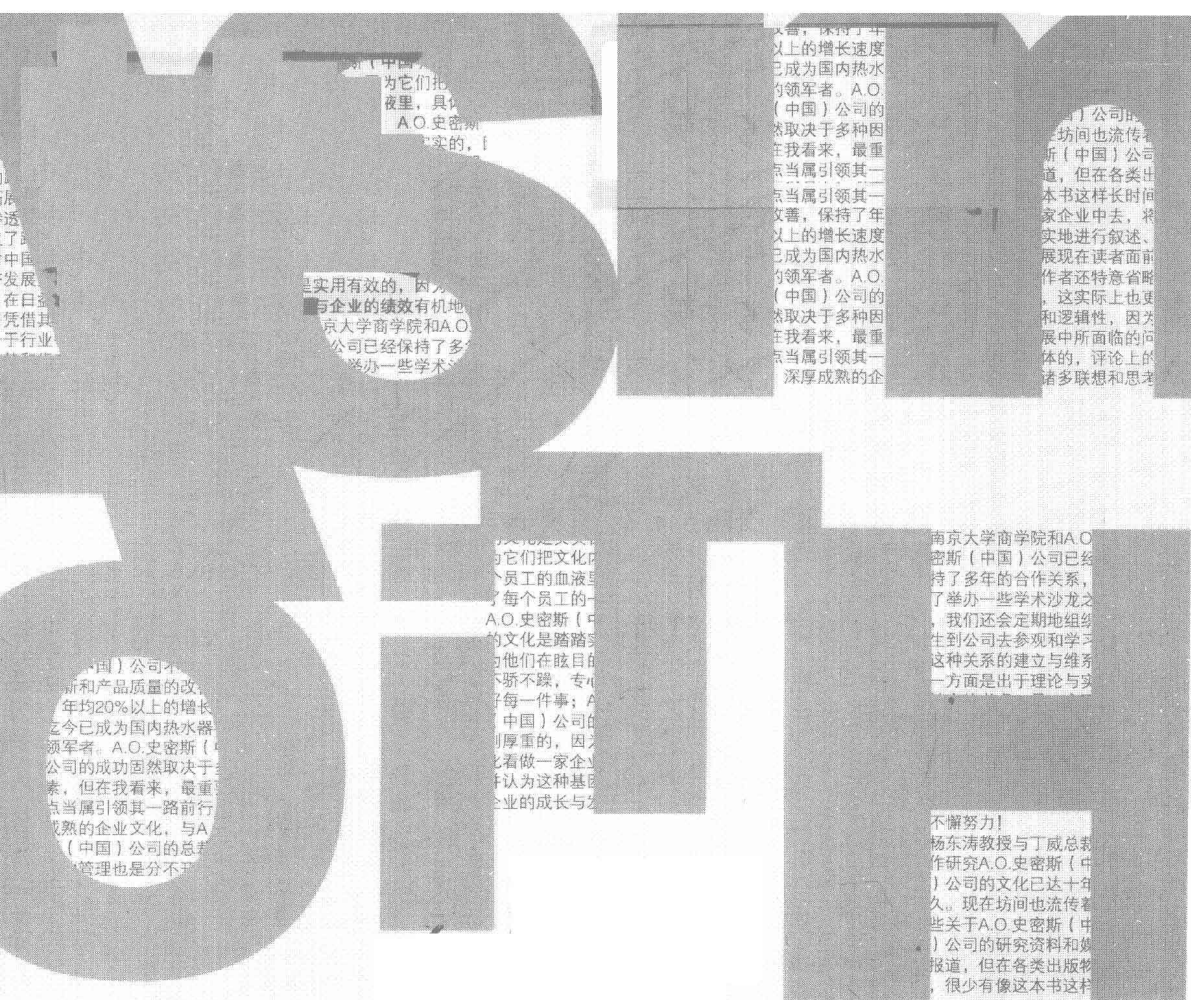
它们把文化
员工的血液
每个员工的一
A.O.史密斯（中
的文化是踏踏实实
他们在做目
不骄不躁，专
每一件事；A
（中国）公司的
厚重的，因为
看做一家企业
认为这种基
企业的成长与

南京大学商学院和A.O.
史密斯（中国）公司已经
持了多年的合作关系，
了举办一些学术沙龙之
。我们还会定期地组
生到公司去参观和学习
这种关系的建立与维系
一方面是出于理论与实

不懈努力！
杨东涛教授与丁威总
作研究A.O.史密斯（中
）公司的文化已达十年
久。现在访问也流传着
些关于A.O.史密斯（中
）公司的研究资料和媒
报道，但在各类出版
，很少有像这本书这样

（中国）公司
访问也流传
新（中国）公
道，但在各类
本书这样长时
家企业中去，
实地进行叙述
展现在读者面
作者还特意着
。这实际上
和逻辑性，以
展中所面临的
体的，评论上
诸多联想和思

（中国）公司
和技术产品质量的改
年均20%以上的增长
至今已成为国内热水器
领军者。A.O.史密斯（
公司的成功固然取决于
，但在我看来，最重
应当属引领其一路前行
成熟的企业文化，与A
（中国）公司的总
管理也是分不



从口号到行动

A.O.史密斯公司的文化建设之路

杨东涛 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

从口号到行动:A. O. 史密斯公司的文化建设之路/杨东涛著. —北京:北京大学出版社,2011. 11

ISBN 978 - 7 - 301 - 16831 - 8

I. ①从… II. ①杨… III. ①热水器具 - 跨国公司 - 企业文化 - 研究 - 美国 IV. ①F471.262

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 203959 号

书 名: 从口号到行动——A. O. 史密斯公司的文化建设之路

著作责任者: 杨东涛 著

策 划 编 辑: 贾米娜

责 任 编 辑: 贾米娜

标 准 书 号: ISBN 978 - 7 - 301 - 16831 - 8/F · 2927

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米×1020 毫米 16 开本 13 印张 147 千字

2011 年 11 月第 1 版 2011 年 12 月第 2 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

本书受教育部人文社会科学研究项目“职业价值观对组织政治知觉及工作行为影响研究——以国有企业员工为例”(编号:08JA630037)、国家自然科学基金委员会重点项目“转型经济下我国企业人力资源管理若干问题研究”(编号:70732002)、国家自然科学基金面上项目“新生代农民工组织认同对工作嵌入及其绩效影响的实证研究——以中国制造企业为例”(编号:70972037)资助

推荐序

近些年来,随着经济全球化进程的加快和中国市场经济环境的改善,越来越多的跨国公司将中国市场作为全球业务拓展中的重要区域对象,其业务活动渗透的程度之深、领域之广,不仅满足了跨国公司自身的利益诉求,而且对中国市场经济的发展进程和实现经济发展方式的转型也产生了重大影响。在日益激烈的市场竞争中,跨国公司凭借其强大的品牌效应和优质服务居于行业领先地位,赢得了消费者的信赖和肯定,在这其中,作为其软实力之一的经营战略和企业文化发挥了重要作用,成为中国企业制定发展战略和培育自身企业文化的典型例证。

A. O. 史密斯公司是美国老牌的水器产品生产商。在进入中国市场的十余年中,A. O. 史密斯(中国)公司不断追求技术创新和产品质量的改善,保持了年均20%以上的增长速度,迄今已成为国内水器行业的领军者。A. O. 史密斯(中国)公司的成功固然取决于多种因素,但在我看来,最重要的一点当属引领其一路前行、深厚成熟的企业文化,与A. O. 史密斯(中国)公司的总裁丁威先生的管理也是分不开的。

A. O. 史密斯(中国)公司的文化是实实在在的,因为它们把文化内化到了每个员工的血液里,具体到了每个员工的一言一行;A. O. 史密斯(中国)公司的文化是踏踏实实的,因为他们在眩目的成绩面前不骄不躁,专心致志地做好每一件事;A. O. 史密斯(中国)公司的文化是深刻厚重的,因为他们将文化看做一家企业的基因,并认为这种基因将伴随着企业的成长与发展;A. O. 史密斯(中国)公司的文化是实用有效的,因为他们把文化的传

播与企业的绩效有机地结合了起来。

南京大学商学院和 A. O. 史密斯(中国)公司已经保持了多年的合作关系,除了举办一些学术沙龙之外,我们还会定期地组织学生到公司去参观和学习。这种关系的建立与维系,一方面是出于理论与实践结合的考虑,另一方面也是因为我们在文化建设上有着许多共同之处——我们都在为我们的顾客、我们的学生提供最优质的产品、最满意的教学服务而不懈努力!

杨东涛教授与丁威总裁合作研究 A. O. 史密斯(中国)公司的文化已达十年之久。现在坊间也流传着一些关于 A. O. 史密斯(中国)公司的研究资料和媒体报道,但在各类出版物中,很少有像这本书这样长时间地、深入地渗透到这家企业中去,将搜集到的资料生动翔实地进行叙述、归纳、分析和总结,展现在读者面前的。另外,本书的创作者还特意省略了“评论性”的语言,这实际上也更加符合管理的实践性和逻辑性,因为任何企业在建立和发展中所面临的问题往往都是独特且具体的,评论上的空白更能引发读者的诸多联想和思考。

祝愿 A. O. 史密斯(中国)公司事业发达,基业长青,也希望越来越多的中国企业能够像 A. O. 史密斯(中国)公司那样,创造出更多属于“中国制造”的精品!

南京大学商学院院长、教授、博士生导师 赵曙明

2011年6月1日

自序

本书的出版,可追溯至 20 世纪 80 年代的一个想法。那时,我国出版的与管理有关的书籍中,有不少都是关于中、美、日企业管理比较的,但因本人天生悟性不太高,看后不得要义,于是萌生了分别深入调研一家美资、一家日资和一家本土企业的想法,以进一步体会三者管理的差异,从调研了解到的企业管理实践中帮自己释疑解惑。1992 年我有一次去常熟江南仪表厂(一家乡镇企业)参观学习的机会,参观时我将拟对该厂开展深度调研的想法与该厂厂长进行了交流,得到厂长的全力支持,其研究成果——《以人为中心的管理》一书,1993 年由江苏人民出版社出版。但其后数年,我一直未寻找到愿意接受我去开展深度调研的日资、美资企业。直到 1998 年,美国 A. O. 史密斯公司购买了与其合作的南京玉环热水器厂的全部合资股份,成为美商独资公司(全称 A. O. 史密斯(中国)热水器有限公司,以下简称史密斯公司)后,我与该公司有了接触,并获得了开展深度调研的机会。但在开始几年,史密斯公司一直处于亏损状态。“成者为王,败者为寇”,一家企业管理的优劣,都是由绩效(包括财务绩效和人力资源绩效)来说话的。“失败的企业都一样,成功的企业有各自的精彩”,因此对处于亏损状态的史密斯公司开展短期深度调研意义不大。于是,我们对史密斯公司的研究计划,从短期深度调研转变为较长期的跟踪观察,看其能否以及如何转亏为盈、展示自己独特的精彩。

在跟踪观察十年后,史密斯公司已成为行业的佼佼者。那么,它在中国十多年的发展历程中,到底发生过怎样的故事? 它的中国历程对那些至

今仍然陷在困境中的跨国公司有着怎样的启示？它今天的一切对于那些即将走向世界的中国企业又有着怎样的借鉴意义？我们对其进行深度调查、总结研究的时机成熟了。

此外,我的研究团队于 2008 年申请并获得由教育部人文社会科学研究资助项目“职业价值观对组织政治知觉及工作行为影响研究——以国有企业员工为例”。在该项目研究过程中,我们对国有企业的企业文化建设以及人力资源管理实践予以特别关注,研究过程中所积累的访谈和调研经验为我们审视史密斯公司的管理实践提供了多重视角。随后对史密斯公司所展开的广泛而深入的研究也促进了我们对国有企业文化建设的反思,深化了我们对国有企业员工职业价值观、组织政治知觉及工作行为的研究。

2009 年,我安排了部分研究团队成员去史密斯公司实习。研究团队多次对该公司的高管及部分员工进行访谈、交流,并参加了 2009 年、2010 年公司年度管理大会、营销大会和春节晚会。一开始,我将史密斯公司的成功归结为对“品质”与“创新”的追求,但随着我们对公司研究的深入,越来越觉得公司对“品质”及“创新”追求的背后有无形的东西在强力推动。在与史密斯公司高管访谈交流时,他们的回答验证了我们的感觉。他们认为,史密斯公司之所以能够取得成功,除了美国母公司的资金支持外,就是对母公司 DNA 的传承,持续开展企业文化建设,对“品质”与“创新”的追求只是公司文化的一种体现而已。于是,我将研究的重心从最初的对“品质”和“创新”的分析,转到对公司 DNA——企业文化的解读上,完成了对本书主题的凝练。

史密斯公司文化的核心是“四个满意”：客户满意、员工满意、股东满意、社会满意。这种文化的表述很普通，很多企业也有类似的表达。那么，史密斯公司成功的原因究竟是什么呢？经过我们团队的认真调研、深刻分析和反复探讨，发现史密斯公司文化建设的关键点在于注重让文化落地，实现企业文化的软着陆。

进一步研究发现，史密斯公司通过“人”、“活动”和“制度”三个手段来实现企业文化软着陆。“人”指甄选和培育与企业文化相合适的人；“活动”指在文化建设过程中，以“价值观推动”为代表的一系列推广活动；“制度”指文化建设过程中的制度保障。我想到了阿基米德说过的一句话：“给我一个支点，我就能撬动地球。”史密斯公司就是通过“四个满意”为核心的企业文化撬动了“品质”和“创新”，史密斯公司选择的这个“支点”就是“人”、“活动”和“制度”形成的铁三角。我们找到了史密斯公司取得成功的真正原因。

洗去铅华，留下的，终是根于企业灵魂深处的文化！

何以取胜，深思切，必是源于企业文化有效软着陆！

在完成本书的过程中，我得到了来自各方面的支持和帮助。在此，作为署名作者，我谨对以下人士表示我真挚的谢意：首先，要感谢 A. O. 史密斯（中国）热水器有限公司中国区总裁丁威先生。丁威先生以开放的态度，支持我对公司各级人士的采访。我们甚至可以跑到公司的档案库里面，翻开陈年的档案，查看各种通知、会议记录、调研报告、审计报告等，这在加深我对史密斯公司管理的分析中起到了重要的作用。同时，也特别感谢该公司总裁办方文青经理和所有接受我们访谈交流、提供研究资料的史

密斯公司员工。其次,我要感谢我的研究团队。我的博士生秦伟平、王林,硕士生雷定欣、万秉洁、赵田田、林林等,他们花费了大量的时间和精力参与本项目的研究和写作。感谢研究团队的支持人员,我的博士生曹亚东、马硕、陈礼林、韦志林、吴杲、储庆鑫,博士后李成江、丁俊武、王帮俊、胡瑞仲,硕士生吴琼、杜雪菲、吴俊、邓沙、马锐华,他们都是我们每一轮修订本书的章节框架和内容的第一批读者和批评建议者,他们的看法和建议给了我很多的启发和帮助。在研究过程中,我们对章节框架的定稿进行了 14 轮修订,对于整本书的内容修订了 10 次才形成最终稿。

肯定地说,摆在您面前的这本著作是集体研究的产物。因对本书贡献者很多,无法一一署名,只能用我一人的名字署名。但既然署了我的名,我自然会对书中的一切错误与问题承担全部责任,并希望得到大家的批评指正。

杨东涛

2011 年 8 月 8 日

目录

序章 大化之初——话说史密斯	1
----------------	---

第一节 萍踪揭秘	4
----------	---

第二节 章节掠影	11
----------	----

第一部分 大化之矢——“四个满意”立宗旨

第一章 大化之宗——“四个满意”	17
------------------	----

第一节 无形的手	18
----------	----

第二节 公司文化分层解读	24
--------------	----

第三节 公司文化系统解读	42
--------------	----

第二部分 大化之道——“四个满意”进人心

第二章 大化之根——培育土壤	51
----------------	----

第一节 人才引进之道	52
------------	----

第二节 人才培养之本	58
------------	----

第三节 造就人才之策	65
------------	----

第三章 大化之行——攻心为上	73
第一节 让文化如影相随	74
第二节 践行企业文化	82

第四章 大化之境——润物无声	97
第一节 无形胜有形	98
第二节 无形亦有界	108

第三部分 大化之形——“四个满意”到行为

第五章 大化之治——品质至上	121
第一节 孜“质”以求	123
第二节 “质”始“质”终	133

第六章 大化之力——执著创新	155
第一节 坚持不断创新	157
第二节 全方位创新	166

尾章 回味与思考	183
第一节 不断的总结	184
第二节 无尽的求索	188

主要参考文献	194
---------------	------------

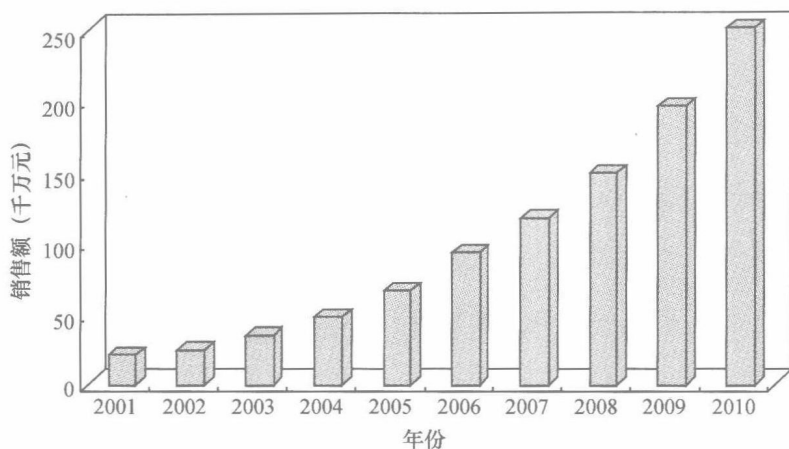
序 章

大化之初 ——话说史密斯

始建于 1998 年的史密斯公司至今已在华度过了十二个春秋,十二载先难后易,十二载春华秋实。初创三年,公司连年巨额亏损,2001 年公司的市场占有率仅有 5.3%,销售额全行业排名第九。但在随后的十年中,公司奇迹般地绝地逢生,创造并保持了年均 20% 以上的销售额增长率,截至 2010 年年底,公司的销售额已达 25 亿元,利润 2.6 亿元,纳税额 2 亿元,销售额在国内市场排名第一(见图序 1)。公司最终成长为行业的佼佼者,成功地实现了自我的华丽转身。

强劲的增长势头和巨大的发展潜力使史密斯公司成为同行业的佼佼者,作为“跨国公司海外经营的成功典范”,其成为学术界和新闻媒体关注的热点,近年来关于公司的解读与报道越来越多,有的人视它为持续创新的典范,也有人奉它为跨国公司本土化经营战略成功的样板,更有甚者将其视为从跨文化冲突中突围而出的勇士,凡此种种。而公司总裁丁威则喜欢把公司的成功归结为他的“文化基因论”,是“文化的成功铸造了今天的史密斯公司”。

从 20 世纪 80 年代开始,文化管理逐渐兴起,企业文化在越来越多的公司“登堂入室”。许多优秀的企业家都将成功归结为诸如“文化”、“价值



图序 1 史密斯公司 2001—2010 年销售额(单位:千万元)

观”等一些精神层面的东西,比如 2009 年柳传志重掌联想集团半年后,公司摆脱了连续三个季度亏损的困局,在总结经营回暖的经验时,公司首席执行官杨元庆将其归结为“企业文化选择的胜利”;华为对于《华为基本法》的执著与坚守也使得其最终跻身世界通信行业的第一梯队。但是,近几年来,越来越多的人对“企业文化”产生了审美疲劳,甚至有蔓延开来的趋势,越来越多的人也在质疑文化到底能给企业带来多大的价值。比如像三鹿集团这样曾把“为了大众的营养健康而不懈地进取”作为宗旨,把“诚信”与“责任”作为核心价值观的企业却发生了“三聚氰胺事件”;与富士康公司所提倡的“以坚定及无私的理念贯彻谋求员工、客户、策略伙伴、社会大众及经营层的共同利益”相对比,2009 年深圳富士康员工的“连跳现象”,都引发了我们深深的思考……

联想、华为、三鹿和富士康,同样都是行业中的佼佼者,都在努力弘扬

各自的文化,为何最终的境遇却如此悬殊,其中一个重要的原因就是它们对文化的重视和运用不尽相同。文化的力量是强大的,但前提是要将文化切实贯彻到员工思想中,并体现到行动上。

那如何才能塑造出一套成功的企业文化?联想和华为已向人们揭示了它们的方式,史密斯公司那些傲人的数据也向人们昭示了它们在企业文化方面不仅有独到的领悟与见解,而且也有着建设文化的“独门暗器”。因此,我们不禁要问:

➤ 短短十年间,史密斯公司是凭借什么迅速成长为行业翘楚的?文化在其中扮演了一个什么样的角色?

➤ 史密斯公司是如何让企业文化渗透到员工的思想中,让文化“软着陆”的?

➤ 史密斯公司的企业文化如何体现为员工们的共同行为,成为公司盈利的“力量”源泉?

本书希望能从史密斯公司的优秀管理实践中让大家体悟到企业文化对于企业而言,不只是“锦上添花”,更能营造“蓬荜生辉”的效果。

第一节 萍踪揭秘

十多年来,我们曾无数次走进史密斯公司:或是带领本科生参观公司生产流水线,或是介绍研究生进入企业实习,或是组织 MBA 学员与公司高管恳谈,或是受邀参加公司季度和年度总结大会。每一次都诱发我们深深

地思考：沉稳低调中何以彰显无限活力？固执保守中何以激发持续创新？追名逐利何以能心系社区？章法无度何以能造就井然有序？每次思考及大讨论都带给我们极大的启发和无限的创作冲动。十多年在公司进进出出，十多年看似凌乱无序的思考，十多年星星点点麻雀式解剖让我们一步步从混沌走向明朗。在此，我们尽最大可能将史密斯公司的过去、现在以及触手可及的未来呈现给大家。

一、寻踪觅影

史密斯公司骄人的数据背后总有其更深层的东西，为了揭开隐藏在背后的秘密，我们通过各种渠道收集所需的信息。除了通过书报文摘、互联网外，我们还采取了一些更直接的方式，比如定期参加公司内部会议、对公司的管理者进行访谈，让小组内的多名成员以实习生的身份进入公司观察了解，等等。经过长期的搜集，我们获得了大量丰富而真实的资料。在这个过程中，我们发现了很多有趣的东西：

➤ 一元化的扩张之路。史密斯公司认为想要打造百年老店，就要耐得住寂寞。多年来公司一直秉承“聚焦化”战略，经营领域从未跨出热水器产品领域一步。史密斯公司虽然也认为聚焦化经营的企业在规模和品牌知名度上往往都没有多元化的企业大，但这并不意味着竞争力就比多元化的企业弱，长期专注于一个产业所积累的经验以及文化上的积淀同样也有着强劲的生命力。正是凭借于此，公司最终成长为行业翘楚。

➤ 低调中的口碑营销。史密斯公司在媒体广告上的投入与其市场地位严重不匹配，在自我宣传方面，行事低调是其长久以来的风格。但在媒