

| 管理上市丛书 李玉萍 主编

企业欲上市，管理先上市

文化·道

李玉萍 栗慧 著

文化是企业运行之“道” “策划”文化沟通未来

CORPORATE CULTURE

PRINCIPLE FOR CREATING COMPETENCE

● 浓缩267家企业管理现状，全景案例展现，针对性解决方案



清华大学出版社

| 管理上市丛书 李玉萍 主编

企业欲上市，管理先上市

文化·道

李玉萍 栗慧 著

文化是企业运行之“道” “策划”文化沟通未来

CORPORATE CULTURE

PRINCIPLE FOR CREATING COMPETENCE

● 浓缩267家企业管理现状，全景案例展现，针对性解决方案

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

企业要上市,管理必须先上市!“管理上市”是企业以上市公司的管理要求规范自身的各项经营活动,企业以上市所必需的社会化、公开化、规范化、制度化为契机,运用“管理上市”的理念与方法实现管理规范化,提升自身管理能力和竞争力。

本书是鹰腾咨询的精心之作,从多个咨询实践案例中总结出来,通过全景案例贯穿的方式,介绍新经济时代企业文化对于形成核心竞争力、永续经营和由内至外形成企业品牌资产的解决之道,以及如何通过价值观的统一来实现企业最高层次的管理。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

文化·道/李玉萍,栗慧著. —北京:清华大学出版社,2008.6
(“管理上市”丛书)

ISBN 978-7-302-17763-0

I. 文… II. ①李… ②栗… III. 上市公司-企业管理-研究-中国 IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 077788 号

责任编辑:杜春杰 王 威 张志强

封面设计:周周设计局

版式设计:杨 洋

责任校对:焦章英

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×250 印 张:13 字 数:180 千字

版 次:2008 年 6 月第 1 版 印 次:2008 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~8000

定 价:32.80 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:027451-01



作者简介



李玉萍，Yintl(鹰腾咨询)首席顾问，普
大企业顾问有限公司总经理；智力资本研究
中心(CIC)首席研究员，国际人力资源协会核
心专家；北京理工大学MBA客座教授，中国
官方品牌认证机构客座教授；中国CME签约
讲师，国内多家企业管理顾问；国内20余家
知名网站特聘专家、专栏作家，国内多家期刊
特约撰稿人；深圳、上海、北京等多家咨询公
司特聘讲师。

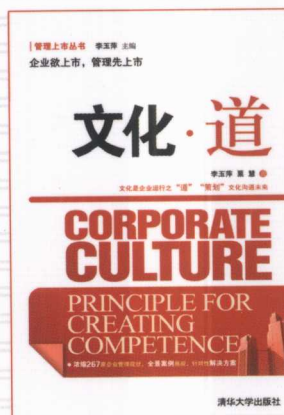
已经出版的专著：《自造不凡》（机械工
业出版社）、《新产品上市营销管理技巧》（北
京大学出版社）。

曾服务的部分客户：云天化股份、顺丰速
运、斯兰集团、中国建设银行、中国银行、
TCL、嘉陵集团、日本TOWA集团、西门子、
三九医药、海王药业、美的集团、西安杨森、
李锦记、SMQ、怡宝、正集源、杨协成、光
华集团等。

E-mail:gl@yintl.cn



| 管理上市丛书



管理上市丛书 李玉萍 主编
企业欲上市，管理先上市

《绩效·剑》

作者：李玉萍 许伟波 彭于彪

绩效·剑

李玉萍 许伟波 彭于彪 著
绩效管理犹如一把双刃剑 科学更是艺术

PERFORMANCE MANAGEMENT

A DOUBLE-EDGED SWORD

• 绩效267项企业管理实践，全章案例呈现，针对性解决方案

清华大学出版社

本书为“管理上市丛书”之一。企业要上市，管理必须先上市！管理上市是企业以上市公司的管理要求规范自身的各项经营活动，企业以上市所必需的社会化、公开化、规范化、制度化为契机，运用“管理上市”的理念与方法实现管理规范化，提升自身管理能力和竞争力。

本书是鹰腾咨询的精心之作，从多个咨询实践案例中总结出来，通过全景案例贯穿的方式，介绍新经济时代，绩效管理是人力资源管理的核心，对企业实现战略目标有举足轻重的作用。管理是科学，更是艺术！绩效管理犹如一把双刃剑，用好这把剑既是科学也是艺术——用得好，可以削铁如泥；用不好，反而会割伤自己。

《上市·策》

作者：李玉萍 徐东 彭于彪

本书为“管理上市丛书”之一。企业要上市，管理必须先上市！管理上市是企业以上市公司的管理要求规范自身的各项经营活动，企业以上市所必需的社会化、公开化、规范化、制度化为契机，运用“管理上市”的理念与方法实现管理规范化，提升自身管理能力和竞争力。

本书是鹰腾咨询的精心之作，从多个咨询实践案例中总结出来，通过全景案例贯穿的方式，全面介绍企业管理上市的思维路径以及相关工具，是一本针对性强的实用工具书。

管理上市丛书 李玉萍 主编
企业欲上市，管理先上市

上市·策

李玉萍 徐东 彭于彪 著
管理上市路径上市工具宝典

PRINCIPLE AND TOOLS

FOR ENTERPRISE'S LISTING

• 绩效267项企业管理实践，全章案例呈现，针对性解决方案

清华大学出版社

丛书序言：企业欲上市，管理先上市

“管理上市”其实是一个“概念”。这个概念源自我们在咨询实践中对众多想上市的民营企业有感而发出的呼吁——

企业欲上市，管理先上市

戴着金镣铐的舞蹈

记得一次在课堂上，下面坐的学员大多都是企业的老总。在课程的开始，我问了一个问题：“各位老总，你们的企业想上市的请举手！”结果是90%以上的老总把手举了起来。问到企业想上市的原因，在座的老总们归纳出以下几条：

第一，上市可以解决资金问题；第二，留住企业的管理骨干，使其工作更积极热情；第三，上市后，市场会逼着你在管理上规范、阳光下运作；第四，“雪球”效应——品牌知名度提高，令更多的人信任，获得更多的支持；第五，产权结构进一步明晰，有利于建立良好的管理体制，更利于推行现代企业管理制度。

对于想做大做强企业而言，企业上市无疑是一剂“补药”。然而补药并非没有毒性，因而也有人把企业上市戏称为“戴着金镣铐的舞蹈”——机遇与挑战并存，其风险在于：第一，企业隐私权丧失的风险。公司几乎完全处于公众及竞争对手的关注之下，这对于公司经营显然是不利的。第二，管理者自由度受限制。企业的重大决策必须经董事通过，甚至还要经全体股东投票决定。第三，企业控制权转移的风险。企业一旦上市，就成为公众公司，公众都有投资购买的权利，一旦大买家出手，随时都会有失去“控制权”的危险，转而易主。

上市是结果，不是手段

无限风光在险峰。对于善于登山的人而言，攀登高峰可以征服自我获得满足感，但是对于不知深浅的业余爱好者而言，意味着丧失生命的危险。虽然，有很多公司通过多种形式的“包装”让企业上市，但其企业内部的管理却远远没有达到上市公司

司的要求。谎言开始意味着终生谎言！记得一个笑话这样说：一家上市的公司老总和没有上市的公司老总在一起喝茶，没有上市的公司老总带着羡慕的眼光看着刚刚上市的公司老总，问道：“听说你们企业上市后，你的身价涨了不少！”这位上市公司的老总苦笑道：“我上涨的身价买走了我的睡眠……”

企业要上市，管理必须先上市！管理上市是企业以上市公司的管理要求规范自身的各项经营活动，企业以上市所必需的社会化、公开化、规范化、制度化为契机，运用“管理上市”的理念与方法实现管理规范化，提升自身管理能力和竞争力。

本丛书是鹰腾咨询的精心之作，从多个咨询实践案例中总结出来，从绩效管理、企业文化、企业上市思维工具三个方面出发，系统性地提出企业管理上市的解决方案。

鹰腾咨询首席顾问李玉萍

二〇〇八年五月三日于深圳

丛书导读：如何有效地使用本系列书

1. “阅读”全景案例：本丛书均以某一公司为描述主体，通过全景案例的方式，运用小说章回体的写作形式，将一个完整的咨询案例，分章节地呈现在读者面前；故事中有利于您思考的线索（clue）与方向（direction），力求使您在轻松的阅读环境中激发起对问题的积极思考。

2. “关注”关键人物：每本书都围绕公司的某一决策人物（咨询项目的发起者、推动者、领导者）作为主人公和灵魂人物展开论述，通过其在面对管理难题的困惑、推动咨询项目的阻力、项目实施过程的感受以及对难题的思考路径等情节的描述，以独立的视角，将公司的困惑与问题真实地展现在读者面前，从而使读者有身临其境的感受。

3. “思考”解决方案：本丛书均采用“发现问题——分析问题——解决问题——引申思考”的写作方式。首先是从分解问题开始，运用一些管理原理、方法、咨询工具，对案例的问题进行层层剖析，从面到线、从线到点，做到既把握问题的实质，又能深入浅出地把读者带入分析的路径上；其次是归纳与总结，运用以上分析结论得出概括性的问题本质，使读者对于问题的深层原因一目了然。

4. “激发”引申思考：本丛书中的引申思考，主要探讨当前与本章内容密切相关的热点问题，分析主流管理界的主导趋势，以及在此情况下的深度思考，主要是激发读者从不同的角度对问题全面的思考，并增强文章的可读性、趣味性、哲理性。

5. “融贯”辅助工具：本丛书就书中需要使用的分析工具一一进行描述，其中的内容不仅仅是对管理知识与咨询工具的简单罗列，而是紧密结合本章的实际应用，对工具、方法使用的背景、条件与前提、操作步骤、注意点等进行详细说明，从而帮助读者在未来解决同类问题时能举一反三。

前言：成功有“道”

如果说“创作”是新经济时代的特点，那么“理念”就是“创作”的根源。在这个时代，传统的生产元素不再处于主导地位，被推崇的则是可成就“突破、创新和颠覆传统”的“理念和价值观”。因而，可以这样讲：理念和价值观将是“新经济时代的核心竞争优势”。

这个时代造就了很多“英雄”，网易是成功的，搜狐是成功的，阿里巴巴也是成功的……。但是在谈论这些企业的成功时，必须谈到海尔集团。17年时间，张瑞敏将一个亏损147万元的小厂打造成一个国际知名大型企业，无疑海尔是成功的。它的成功给中国带来的贡献是：一是给中国企业树立了信心；二是发现了一条成功之“道”——如何从发展中国家的中小企业走向国际化企业；三是为中国企业探索了管理模式。

张瑞敏曾经说过：“海尔17年只做了一件事情，就是创新。”如果说海尔的成功之道，那就是海尔所建立的特色文化以及持续多年只做一件事情。许多年来，很多企业奔走到海尔取经学习，资料拿走了不少，但是中国却没有真正创造出几个“海尔”。为什么？因为形易似而神难似。

海尔总裁杨绵绵也说过一句话：人人都说海尔的核心就是创新文化，但是如何让创新落地？海尔的成功就在于坚持文化，坚持了20年。为什么海尔的管理模式搬不走？因为这种管理模式枯燥、辛苦。杨绵绵说，人有三商：情商、智商和韧商，而韧商最难达到，这也是海尔的文化。

文化是“道”，它贯穿企业发展始终又潜行于企业各个细节和制度中。文化无形却又比有形之物更具有力量，是“理念制胜”时代企业的核心。因而，鹰腾认为优秀企业不但要上市，更主要是文化上市，价值观上市。

鹰腾咨询首席顾问李玉萍

二〇〇八年三月二十九日于深圳

企业欲上市，管理先上市！

Yintl（鹰腾咨询）是 YINTL（鹰腾国际）的下属成员企业，秉承“因为执着，所以专业”的核心价值观，以领先的管理理念，从客户价值出发，凭借全面的视角、专业化定位以及丰富的咨询经验，为客户构建优秀的管理体系并实现其持续发展。

Yintl（鹰腾咨询）为 50 家以上国内外知名企业提供过优秀的咨询服务，正在发展成为最具实力的知名专业咨询机构。

Yintl（鹰腾咨询）根据多年管理咨询实践，首次在国内倡导“企业欲上市，管理先上市！”的管理理念。根据此理念，Yintl（鹰腾咨询）的服务涵盖了集团管控、流程优化与精细化管理、人力资本管理、企业文化建设等四大专项领域。

- ✓ 集团管控：集团化管理以及母子公司管控模式设计。
- ✓ 流程优化与精细化管理：流程设计、优化再造与企业精细化管理。
- ✓ 人力资本管理：人力资源战略以及人力资源体系构建。
- ✓ 企业文化建设：企业文化体系构建及实施落地。

网站：<http://www.yintl.cn>

E-mail：zx@yintl.cn

目录 CONTENTS

序言：企业欲上市，管理先上市

I

丛书导读：如何有效地使用本系列书

III

前言：成功有“道”

V

引子

1

第一章 生存之道

3

第一节 有企业，有文化

5

第二节 文化是企业的“道”

21

第三节 文化——企业发展之根本

31

第二章 竞争之道

41

第一节 狼羊虫定律

43

第二节 最高的竞争形式

56

第三节 让文化沟通未来

66

第三章 驭心之道

81

第一节 认同的力量

83

第二节 忘我工作的秘诀

99

第三节 员工精彩，企业就精彩

107

第四章 品牌之道

121

第一节 品牌的源泉来自文化

123

第二节 由内至外让花绽放	132
第三节 企业家品牌影响企业文化	138
第五章 常青之道	149
第一节 企业上市，文化先上市	151
第二节 文化是管理的最高境界	164
第三节 文化是不变的源头	175
后记：鹰腾文化如何被“策划”	191

引 子

什么是创作？通常是指超越惯常的思维模式、行为习惯而创造出来的创新产品或成果。是结果，也是历程。新经济时代从一开始就是一个“创作”时代，它犹如一个魔方，神奇般地创造着巨额的财富，也改变了世界的财富分配规则。

新经济时代是一个创造财富的时代，是一个英雄辈出的时代。网景公司凭借风险基金和纳斯达克上市，乘 Internet 之东风，一夜之间从一名不文变成了拥有 20 亿美元资产的企业巨星；google 仅用短短十年时间，就把 google 从一个尝试网上搜索的学校实习项目，发展到目前市值超 1500 亿美元的巨无霸。

下面通过“网联公司”——这个时代众多互联网企业的影子浓缩在一起的公司“创作”，来介绍这个时代这些人物思想发展和创业的历程。

网联创建于 2003 年，以手机商务平台为起点，目前已发展成为中国最大的电子商务平台，旗下拥有手机商务网和集集网两大网站。2008 年 4 月在美国纳斯达克上市。其主要人物如下：

方志东：网联的创始人兼 CEO，35 岁，于四年前创建该公司，年轻而富有激情，是中国互联网行业三大知名人物之一；

陈刚（40 岁左右）：财务总监，全权负责公司上市事宜，于两年前加盟；

成家辉（37 岁）：技术总监，创业合作伙伴；

李晓玲（女，32 岁）：人力资本总监，创业元老；

侯新楷（男，35 岁）：营销副总，公司请来的专家；

江民：创业元老，现专职技术；

总裁助理：刘莉（女，27 岁），创业员工，随企业一起成长；

公司上市承包商：美国 Moolre 公司，项目负责人 jony；

吕敏（女）：《网络时代》记者，一直跟踪报导网联公司动态；

潘军教授：国内著名管理及企业文化专家，网联企业文化提升的项目负责人。

“管理上市”之文化·道

Corporate Culture: Principle for Creating Competence

第一章

生存之道

本章带给您的思考

-  企业应该在什么时候创建企业文化？
-  初创企业，销售与价值观孰更重要？
-  优秀企业成功之道是什么？
-  文化是企业的资源吗？