

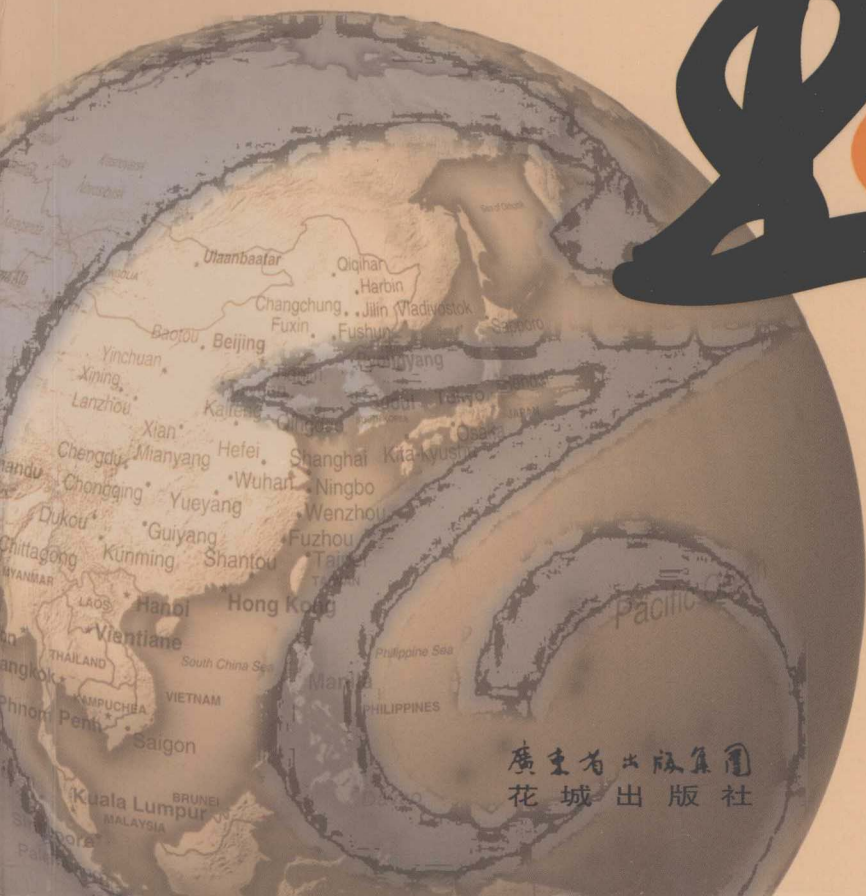
The World of

解读广百集团企业文化

Guangzhou General Merchandise Group

广州百货企业集团有限公司 编

广百



广东省出版集团
花城出版社

解读广百集团企业文化

The 广百的 金子

Guangzhou General Merchandise Group

广州百货企业集团有限公司 编

主 编：荀振英

副 主 编：赵 慕 杨水源 单亦明

编 委：曾继军 单亦辉 赵 娴 雷绍宇 王奎忠

特约编辑：单亦辉 赵 娴

统 稿：曾继军

图片收集：王奎忠

装帧设计：林艺明

广东出版集团
花城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

广百的金子

广州百货企业集团有限公司编.

—广州: 花城出版社, 2008. 4

ISBN 978-7-5360-5295-6

I. 广... II. 广... III. 商业企业—企业管理—广州市—文集

IV. F727.651-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 026232 号

责任编辑: 何瑞端

出版发行 花城出版社

(广州市环市东路水荫路 11 号)

经 销 全国新华书店

印 刷 广州百灵彩色印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 16 开

印 张 11.5

字 数 160,000 字

版 次 2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元

如发现印装质量问题, 请直接与印刷厂联系调换。

社会进步的基础是企业，企业发展的关键是改革，改革深化的方向是自主，自主经营依靠的是文化。

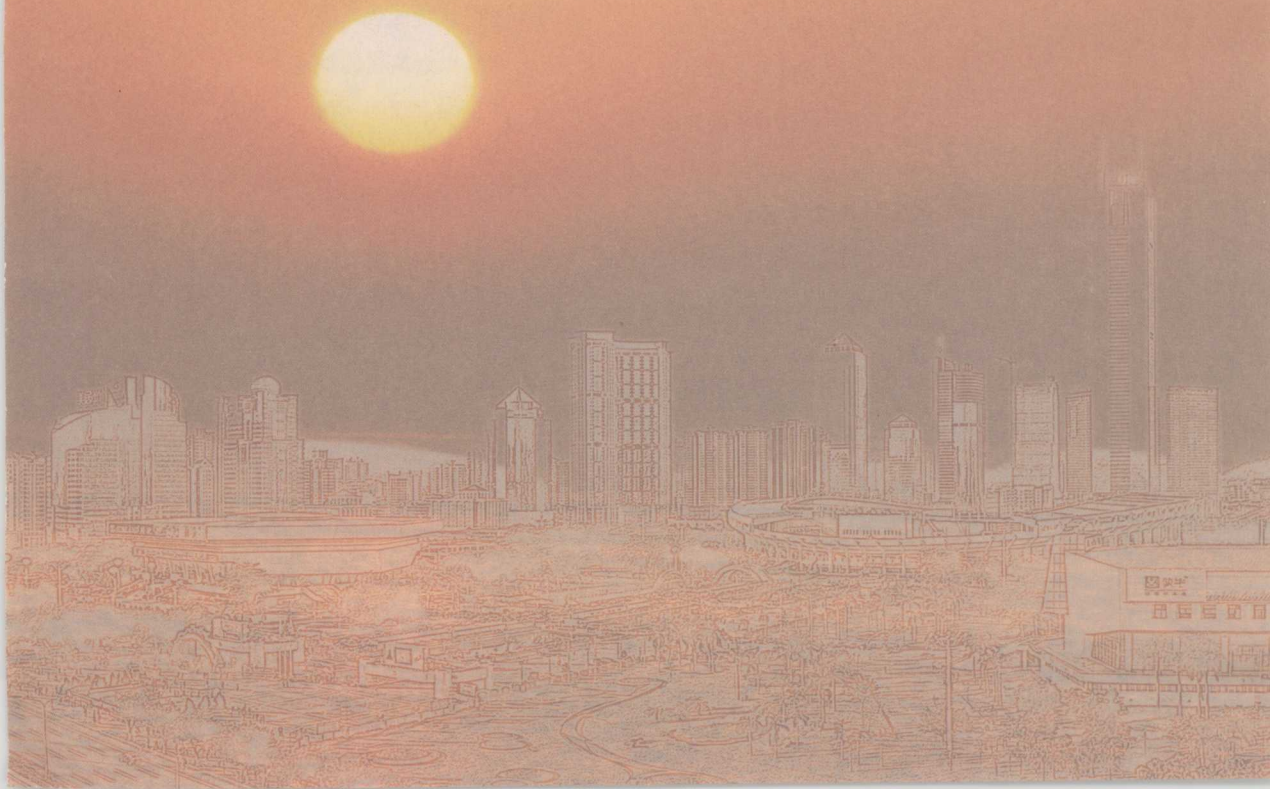
——于光远

所谓企业文化，就是企业信奉并付诸于实践的价值理念

——魏杰

如果形成了先进的企业文化，企业会有非常强的战斗力，想做多大就能做多大。

——刘永行





序

企业文化是近些年才在国内兴起的一种管理理念，是企业内部成员的共同价值体系。文化具有独特性、难交易性、难摹仿性的特质，使其成为企业核心专长与技能的源泉，是企业可持续发展的基本驱动力。

在我担任副市长期间，商业是我分管的工作之一。因此，我亲历了广州市商业企业的发展，广州百货企业集团公司就是我关注最多、了解最多的商业企业之一。多年来，广百集团靠着一代代广百人的艰苦奋斗，不断发展壮大，始终保持着广州市商业领域龙头企业的地位。特别是近几年发展势头更为迅猛，不仅努力完成市政府赋予的几个大型企业的解困任务，更是创造出诸如新市店、天河店、广百新一城等一个个商界奇迹，2007年又推动广百股份成功上市。而在这些发展的历程中，很多事情我都参与了研究，对其发展所面临的矛盾和困难，对在矛盾和困难面前广百的领导人以及整个团队所表现出来的那种高度的责任意识、强烈的进取精神、科学的求实作风和极强的团队凝聚力，有着更加深刻的了解和感受，也时时被这种态度和精神所感动。广百的发展成因无疑是多方面的，但其自身独特的企业文化绝对是一个极其重要的因素。正如美国《财富》杂志所言：“没有了强大的企业文化，没有卓越的企业价值观、企业精神和企业哲学信仰，再出名的企业经营战略也无法成功。”

在苟振英同志的倡导和实践引领下，广百集团正在形成和继续建设着自己的企业文化。他们所倡导的竭尽全力的精神，其实就是一种不息的、全身心投入的奋斗精神。而奋斗精神不论什么时期、什么单位，都是前进所必须的

动力，是我们中华民族乃至整个人类发展的主旋律。一个企业的领导人以及这个企业的每一个成员，都能够真正做到竭尽全力，能够在开拓发展的时候，在科学分析的时候，在服务顾客的时候，在相互支持和帮助的时候，在做每一件事的时候，都能够竭尽全力，那这个企业就一定是极具生命力的，是一定能不断发展壮大的。

企业文化是“一把手文化”，广百集团的领军人荀振英正是广百文化的积极倡导者，整个体系包括其中许多的理念和观点都是荀振英提出来，更是其带头实践的；企业文化也是团队文化，“一把手文化”只有转化成整个团队共同的理念和行为，这个企业文化才有价值和生命力。要使全体员工做到竭尽全力，是很不容易的，要靠领军人以及整个班子的倡导和带头，要通过各种方式不断强化人的理念，要建立激励和约束机制，要靠长久不懈的努力。广百的企业文化还在发展中，还有许多需要努力的地方，但是其领军人对企业文化的态度和这种文化内涵的引领，无疑是极其宝贵的，是这个企业的希望。

很高兴看到广百集团编印《广百的金子》这本企业文化理念故事集，也很荣幸能为这本书作序。这本书里许多可歌可泣的感人故事，都是我亲眼所见和亲耳听到的。这些故事使我们看到了一群筚路蓝缕、披荆斩棘的创业者，看到了他们身上所展现出来的精神风貌，而这就是广百的“金子”，也正是广百集团企业文化的真实体现。我希望每一名广百人都能在自己的岗位上，竭尽全力做好每一件应该做的事。也希望广大的读者能够从这本书中采撷到一颗颗智慧和力量的明珠，并在我们大家所追求的事业中传承光大，为社会创造出更加美好的明天，为自己创造出不悔的人生。

是为序。

王岐山

前言

广百集团作为广东省、广州市的大型国有商业企业集团，是广州市最早授权经营国有资产的商业企业之一。集团业务分为百货零售、储运物流、批发代理、专业市场等四大板块，拥有广百股份公司、商业储运公司两家广东省的连锁经营、现代物流龙头企业。2006年经营收入逾百亿元，位列“全国商业企业百强排名”第22位。

企业的竞争，说到底是有文化的竞争。企业文化建设，是企业的生命线。《追求卓越》一书的作者、美国经济学家华特曼，在考察了美国多家大公司以后，得出一个这样的结论：贯穿所有美国杰出公司的一个共同特色，就是每一家都有一个强有力的“企业文化”，培养了共同的价值观和团队精神。广百集团公司近几年来在企业经营发展中，深挖“金矿”、大力推行企业文化建设。基本做法是：围绕集团公司，提出“下功夫做强、科学地做大、立足于做长”的发展方针。在广百人实践的“金矿”中，挖掘、提炼出以责任为核心的，红、紫、蓝、绿、橙“五色系统”文化，塑造出以顾客为中心的服务和追求精细一流的管理两大行动文化，构建起独具广百特色的企业文化体系。

经过不懈努力，广百集团的企业文化建设取得了明显成效，赢得了各级政府和社会各界的认可与赞誉。集团公司2005年被评为“广州企业文化之星”；2006年荣获“广东省企业文化建设十佳先进单位”、“广东省企业品牌建设十佳单位”、“全国商业企业企业文化建设优秀奖”。集团公司董事长、党委书记、总经理荀振英同志被评为“2006年度广东省企业文化十大风云人物”。

在广百集团“五色系统”文化的熏陶下，广百精神已为集团广大

员工所接受，并成为或正在成为大家共同的价值取向。在《广百的金子》这本书里，记载的一个个真实的故事，就像一颗颗闪光的金子，是广百人实践这种企业文化的真实写照。正如荀振英董事长说的：“团队的文化实践是‘一把手文化’的源泉，广百的企业文化是全体广百人创造的。”

广百人的故事有很多很多，由于篇幅所限，这里只是记载了一小部分。今后，我们还会采集更多的故事，继续编写《广百的金子》展示给大家。

企业文化就如同春夜喜雨，“随风潜入夜，润物细无声”。我们坚信，在“五色系统”文化的雨露滋润下，广百人一定会不断自我超越，广百集团也一定能够不断做强做大，不断发展。

广百的未来不是梦！



CONTENTS 目录

解读广百集团企业文化

序

前言

上 篇

五色文化系统

红色系统

- 6 猎狗与兔子
- 7 “竭尽全力”是怎么提出来的
- 8 遥望广百的“金山”
- 10 深夜的短信
- 11 我没有哭，他们也去了
- 12 顶在背后的枪
- 13 “新翼产权保卫战”群英谱
- 14 山上最冷的夜晚
- 15 10块钱也不行
- 16 喝了闷酒之后
- 17 你们广百人不得了
- 18 拿下耐克和阿迪达斯
- 19 煤气泄漏之时
- 20 541个专柜
- 22 “挺进天河攻坚战”群英谱
- 23 10天内必须复工
- 24 一天都不能延
- 25 “进军河南突击战”群英谱
- 26 5月份必须拿下“凤凰山”
- 27 十五天创造一个奇迹
- 28 黄永志北京练兵
- 30 人生最漫长的10分钟
- 31 “百万雄师过大江”群英谱

- 32 关治强的眼泪
- 33 越秀山麓上的背影
- 34 黄雪梅的眼睛
- 35 何金燕的遗憾
- 36 “突出重围”群英谱

紫色系统

- 42 国王的问题
- 43 广百集团的科学发展观
- 44 咒语与魔棒
- 45 科学定位的力量
- 46 进军“河南”
- 47 移动公司选择了广百
- 48 帮对方就是帮自己
- 50 高艺林“学佛拜佛”
- 51 百货变数码城
- 52 白云商战的奇迹
- 53 网上开店
- 54 美丽的莲花山
- 55 汽贸的“药方”
- 56 借光扮靓
- 57 文化长廊
- 58 “青木河”是条金水河

蓝色系统

- 64 花刺子模信使的故事
- 65 第一个发言之后
- 66 敢讲实话的是哥们
- 67 董事长信箱开通了

- 68 不准抽烟
69 我一定要拉你一起受处分
70 “请你学学文件”
71 不留面子的企业诊断书
72 放飞梦想的员工论坛
73 跟客户实话实说
74 王泽圃“上谏”

绿色系统

- 80 松下是培育人才的公司
81 两个原则的提出
82 从助理到老总
83 领导离我们很近
84 广百也要办学院
86 不拘一格选聘人才
87 王继雄唱了一次黑脸
88 这里全靠你了
89 拿出心来对员工负责
90 “你一定行，我相信你”
91 让风扇自动开启
92 “兔眼”带来好运
93 广百是我的希望
94 从农民工到优秀员工

橙色系统

- 100 P 和 L
101 你对集团很重要
102 谁记得我的生日？
103 他更是我们的亲人

- 104 决不让员工流血又流泪
106 第七次送饮料
107 邓惠贤的年夜饭
108 大爱无言
109 爱的接力赛
110 大火无情 企业有爱
111 让美丽不再忧伤
112 第二次生命
113 爱心善款
114 家一般的温暖

下 篇

服务文化

- 122 千金一课
123 广百的服务理念
124 特殊的“营业员”
125 主动退货
126 新娘，不要着急
127 一颗纽扣
128 门铃再次响起
129 水漫金山之后
130 十年前的丽声钟
131 您买的可不是一双鞋
132 一毛钱引来三千元
133 可替换的电视机
134 休假村的不眠之夜
135 这双鞋不适合您
136 刁钻的记者服了
137 必须盖“转讫”章

- 138 我就不信这个邪
139 途经广百都是客
140 当诘问声响起之后
141 一张面值千元的卡
142 顾客扭伤脚之后

管理文化

- 148 首先是数字，然后是生活
149 细审计节省“一千万”
150 精美的申报书
151 翻箱倒柜，挖地三尺
152 “说的”不如“做的”好
154 粪水臭，奇哥香
155 艰难的电梯吊装
156 汽贸的汇率
157 “精密机床”般的折扣店
158 精心培育一流员工
159 “小气”的刘广增
160 谁说女子不如男
161 跟踪追击
162 三星的门楣
163 最受力的一环
164 早会谁也不能缺
165 客户投诉之后
166 损失能不能避免？
167 推后十分钟开灯
168 广百退场真是井井有条

后记

从“旁观者”到“广百人”

五色文化系统

广百集团企业文化的“五色系统”：

红色系统——竭尽全力的精神；

紫色系统——科学创新发展的精神；

蓝色系统——讲真话、讲实话的精神；

绿色系统——人才希望的精神；

橙色系统——尊重、理解、关爱的精神。





红色系统



——以竭尽全力的精神锻造
出一支特别能战斗的团队



【荀振英董事长的话】

红色是沸腾的钢水，是涌动的鲜血，是燃烧的激情。心理学证明，在高度危险或是极大成功的刺激下，人们的智慧、意志和体能都能迸发出超乎寻常的能量。

我们之所以倡导竭尽全力的精神，就是源于市场激烈竞争的危机，源于由于惰性而造成无数企业垮台的悲剧，源于一个企业要想走在别人前面、一个人要想登上人生价值殿堂的必须。竭尽全力，就是在压力与困难面前的拼搏，是将工作做到极致一流的责任，是永不言败、永不停歇的激情，甚至是面对死亡的挣扎。他们的词汇中最多的是：“我就不信！”“必须做到最好！”“不可能没有办法！”“一定要成功！”



人类要在竞争中生存，便要奋斗。

——孙中山

灵感全然不是漂亮的挥手，而是如犍牛般竭尽全力的工作心态。

——柴可夫斯基

要么不干，要干就要争第一。

——张瑞敏

处在民族通信工业生死存亡的关头，我们要竭尽全力，在公平竞争中自下而上发展，决不后退、低头。

——华为总裁 任正非

猎狗与兔子



美国西雅图有一位德高望重的牧师——戴尔·泰勒。一天，他向教会学校学生们讲了这个故事：

一年冬天，猎人带着猎狗去打猎。猎人一枪击中了一只兔子的后腿，受伤的兔子拼命地逃生，猎狗穷追不舍。

可是追了一阵子，兔子跑得越来越远了。猎狗知道实在追不上了，只好悻悻地回到猎人身边。猎人气

急败坏地说：“你真没用，连一只受伤的兔子都追不到！”

猎狗听了很不服气地辩解道：“我已经尽力而为了呀！”

兔子带着枪伤成功地逃生回家后，兄弟们都围过来惊讶地问它：“那只猎狗很凶呀，你又带了伤，是怎么甩掉它的呢？”

兔子说：“它是尽力而为，我是竭尽全力呀！它没追上我，最多挨一顿骂，而我若不竭尽全力地跑，可就没命了呀！”

泰勒牧师讲完故事之后，郑重地承诺：谁能背出《圣经·马太福音》中第五章到第七章的全部内容，他就邀请谁去西雅图的“太空针”高塔餐厅参加免费聚会。

这第五章到第七章有几万字，而且不押韵，背诵全文无疑有相当大的难度。尽管参加免费聚餐会是许多学生梦寐以求的事情，但是几乎所有的人都望而却步了。几天后，班上一个11岁的男孩，站在泰勒牧师面前，从头到尾背了下来，竟然一字不差，到了最后，简直成了声情并茂的朗诵。

泰勒牧师比别人更清楚，就是成年信徒能背诵这些篇幅的人也是罕见的，何况是一个孩子。泰勒牧师在赞叹男孩的同时，不禁好奇地问：“你为什么能背下这么长的文字呢？”

“我竭尽全力了。”男孩不假思索地回答道。

16年后，那个男孩成了世界著名软件公司的老板。他就是比尔·盖茨。



注释

在竞争日益激烈的市场经济中，企业面临的经济法则则是残酷无情的。逆水行舟，不进则退，慢进也退，企业要想在商海中处于一种不败之地，就必须时时求发展，时时警惕身后追赶的“猎狗”。竭尽全力是在生存危机下的自我挑战，是企业永葆生机的常胜法宝。在曲折蜿蜒的发展路上，在险滩、暗礁丛生的商海航行中，有时候山峰扑面而来，似乎挡住了去路，航船像已到了尽头，但凭借这种“不可为而为之”的精神，就一定能置之死地而后生，峰回路转后，将是别有洞天，前景开阔。

“竭尽全力”是怎么提出来的

2005 年底的一天，新上任的广百集团公司董事长、党委书记、总经理荀振英，到下属一个公司了解情况，出人意料地发现这个有着几十万平方米土地资源的公司，上面的仓库却大都是几十年破旧的库房。仓租很低，大客户在不断流失，公司业务也不断萎缩，而这个公司的一些领导却很满足，不思进取，既不想变革，也不想发展，认为一个老国企能维持这么多年，能养活这么多人，已经是尽力了。甚至因为时间较紧、麻烦较大，当面临一单全年 1500 万元的配送业务时，竟连投标都未参加。荀董事长几次指示一定要有发展的意识，研究提出发展的计划，但公司却仍是动不起来。用一种什么东西来冲击这种局面，来鼓舞士气呢？他一直在思索着。

就在这天晚上，荀董事长看完那些陈旧的仓库后，遇见了一位从东北来的朋友。由于时间太晚，就在路边便利店门口的长凳上聊天。小伙子讲到企业发展时，随口讲了一个猎狗与兔子的故事（就是前面那个寓言故事）。荀董事长一听，故事中那种竭尽全力的精神，不正是当前企业需要大力倡导的精神吗？！没有发展的意识，不求进取，不就是没有感受到背后“猎狗”的威胁吗？！这种惰性的存在，缺的不就是竭尽全力的精神吗？！

第二天，在这个公司中层以上管理人员的大会上，荀董事长声情并茂地给大家讲述了这个猎狗与兔子的故事，大家听了先是一阵哄堂大笑，接着都陷入了深思。是啊，若不竭尽全力地跑，可就没命了呀！企业不也是如此吗？市场经济优胜劣汰的法则是无情的！

看到大家内心受到了巨大触动，荀总马上摆出在激烈的市场竞争中，如果我们不竭尽全力而被背后的“猎狗”吃掉、企业破产后的惨状，大声疾呼要有竭尽全力的精神——尽力而为不行，必须竭尽全力！此后，荀总逢会必讲猎狗与兔子，必讲竭尽全力。集团设立了“竭尽全力奖”，对做到竭尽全力的人员披红戴花，给予重奖；对一直不能发扬竭尽全力精神的领导者，免职让位……

从此，“竭尽全力”成为集团上下说得最多的一个词。