



# 史密斯 成功密码

杨东涛 著

A.O.史密斯公司的价值观管理



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 史密斯 成功密码

A.O.史密斯公司的价值观管理

杨东涛 著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

史密斯成功密码:A. O. 史密斯公司的价值观管理/杨东涛著. —北京:北京大学出版社,2015. 1

ISBN 978 - 7 - 301 - 25119 - 5

I. ①史… II. ①杨… III. ①公司—企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 272117 号

书 名: 史密斯成功密码——A. O. 史密斯公司的价值观管理

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 - 25119 - 5/F · 4097

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>

电子信箱: [em@pup.cn](mailto:em@pup.cn) QQ:552063295

新浪微博: @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 1020 毫米 16 开本 14.25 印张 196 千字

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 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 电子信箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

怀着极大的兴趣,我有幸阅读了本书的全部书稿。感谢并祝贺南京大学商学院杨东涛教授与她的团队,为中国管理业界与学界做了一份很有意义的工作,把艾欧史密斯(中国)热水器有限公司(简称 A. O. 史密斯公司)在中国的成功之道清楚而又全面地展现给读者。我满怀热情地把这本书推荐给那些有志于在中国长期发展的外国企业家们、那些决心把中国企业发展为世界一流的中国企业家们,以及那些试图研究与构建全球管理模式的学者们。

在阅读本书之前,我对 A. O. 史密斯公司及其总裁丁威就已有所了解。我曾两次带领美国 MBA 学生参观访问了 A. O. 史密斯公司,并陪同一位慕名而来的美国学者采访了丁总。他对美国 A. O. Smith 公司在中国成长的使命感、他谈及该公司时的激情与自豪以及他对管理门道的独特反思给我、我的同事与学生留下了深刻的印象。书中对 A. O. 史密斯公司价值观管理的详尽描述进一步验证了我的总体印象,并激发了我的如下感想。

第一,A. O. 史密斯公司的成功根源于美国 A. O. Smith 公司的核心价值观。A. O. 史密斯公司把这些核心价值首先浓缩简化为便于记忆和上口的“四个满意”:客户满意、员工满意、股东满意、社会满意;进而将较为抽象的核心价值细化为与行为挂钩的观念和指针,通过培训、宣讲,加深员工理解

与认同,并通过考核及奖惩措施强化与激励符合核心价值观的正面行为,弱化与防止违背核心价值观的负面行为。A. O. 史密斯公司以价值为导向的文化创建之所以成功还由于它始终坚持:① 核心价值之间的同等重要性;② 理念与行为的一致性;③ 文化构建的持续性。

第二,A. O. 史密斯公司的成功在于将美国 A. O. Smith 公司的核心价值观本土化。美国是一个崇尚个体文化的社会,而中国崇尚的是家庭式的关系文化。个体文化强调个性的独立、个人利益的追求与竞争,而关系文化强调个人对所属小群体的认同与服从、对本群体利益的追求及与外群体的竞争。个体与小群体都是现代社会大群体的构成部分,三者之间的价值导向既有互依与互补关系,也有矛盾与排斥关系。A. O. 史密斯公司大胆而有创意地把母公司的个体价值观引入,并将其作为员工满意维度。例如,在对主管的培训中,公司以员工的口气呼吁管理人员“承认我的伟大之处”“倾听并理解我”“即使不同意我,也不要否定我个人”。与此同时,公司要求所有管理者要“超越个人私利”,发扬团队合作精神。更为重要的是,公司提倡用客户、股东和社会价值取向来平衡及制约个体与小群体的价值取向,使公司价值超越本个体与本群体甚至本公司的利益,与外群体和大社会利益融为一体,协同进化、持续发展。也正是通过对多种价值取向的平衡与融合,A. O. 史密斯公司力图追求个体尊严及社会责任的和谐与统一。

第三,A. O. 史密斯公司是中国境内公司争创世界一流企业的典范。“建设世界一流工厂”“为客户提供一流的服务”“整合一流的国际化供应商资源”是 A. O. 史密斯公司的流行口号。如何成为世界一流企业? A. O. 史密斯公司的经验告诉我们,具有国际化标准的专业化管理是必经之路。专业化管理模式既有别于中国民营企业中流行的家族管理模式,也有别于许多国有企业中的关系管理模式。专业化管理遵循不偏不倚的普遍主义原

则,而非建立在小群体内成员之间互惠关系(诸如血缘、亲戚与朋友之间的私有人情关系)之上的特殊主义原则。A. O. 史密斯公司力求简单人际关系,一切以工作为重,以职业操守为准;采取各种举措缩小下属对上司的个人依附关系,在公司文化中出现频率最高的词汇当数“公平和公正”,并被应用在招聘、考核、晋升、奖励等各项运作程序之中。值得注意的是,A. O. 史密斯公司的文化是重感情的文化。本书将它的管理描绘成“用心管理”。在公司,这种感情是建立在公司对全体员工的普遍关爱(我称之为机构性关爱)和员工对公司的使命与价值的认同之上,反映了员工与公司、上下级以及同事之间的相互信任。

21 世纪,优秀的企业力求员工、企业与社会价值的和谐统一。本书让我对 A. O. 史密斯公司有了更详细的了解,感受到了中西方管理融会贯通的潜在可能性,更看到了中国企业通过价值观管理实现可持续发展的希望。

陈昭全

南京大学商学院院长(国际)

南京大学商学院人力资源教授

美国新泽西州立大学罗格斯大学商学院组织与全球商务教授

2014 年 10 月 13 日

夜幕降临,轻轻放下手中这本看了许久的书稿,伫立窗前,想着书中有关 A. O. 史密斯公司的内容,脑海里不禁浮现出 16 年来和 A. O. 史密斯公司点点滴滴的过往。

1994 年,时值而立之年的我毅然从河北省商业厅辞职,到南京玉环热水器厂工作并见证了该企业随后的变动:1996 年南京玉环热水器厂与美国 A. O. Smith 公司合资,成立中美合资的南京艾欧史密斯热水器有限公司;1998 年,美国 A. O. Smith 公司购买了与其合资的南京玉环热水器厂的全部合资股份,成立独资公司,即今天的 A. O. 史密斯公司。我的身份也从玉环热水器厂的员工变为合资企业的员工,再成为 A. O. 史密斯公司的员工。2001 年我选择创业,成立公司专门代理销售 A. O. 史密斯公司的产品,销售额由 2001 年的 1000 多万元发展到 2013 年的 8.85 亿元,按目前的销售情况预计今年含税销售额将突破 11 亿元,市场涵盖河北省、山西省及山东省、内蒙古自治区大部分地区,公司也发展为拥有六家独立法人公司的集团公司——南华集团管理中心。2012 年 12 月 14 日,A. O. 史密斯公司全球副总裁、中国区总裁丁威先生亲临石家庄南华集团管理中心,为我颁发了“艾欧史密斯(中国)热水器有限公司高级名誉副总裁任命证书”,我想这不仅是我的个人的殊荣,更是对南华集团管理中心销售业绩的认可。

我的许多朋友包括亲人都问过我选择跟随 A. O. 史密斯公司的原因,有些时候我会幽默地回答道:“这是缘分噢!”其实,回想起当初的情形,最直观的感受是在 A. O. 史密斯公司工作期间被送往美国 A. O. Smith 公司培训时,所看到的在中国制造的水热水器放在美国工厂进行内胆水压冲击测试,当时的第一反应就是 A. O. 史密斯公司是一家非常重视产品质量、生产安全可靠产品的公司。同时,在 A. O. 史密斯公司从事销售工作期间,我也看到该公司重合同、守信用,只要是公司文件或者合同上明文规定的事情,都会不折不扣地认真执行,销售政策透明。

现在停下来仔细考虑这个问题,我想我之所以选择一直跟随 A. O. 史密斯公司,最为关键的原因应该和杨老师这本书中所强调的内容如出一辙:源于对 A. O. 史密斯公司“四个满意”(客户满意、股东满意、员工满意、社会满意)价值观的高度认同。这一点也可以从我们南华集团下属的六家公司“五个满意”(在 A. O. 史密斯公司“四个满意”的基础之上加上“工厂满意”;工厂,即为 A. O. 史密斯公司)的核心价值观上得到印证。无论是曾经作为 A. O. 史密斯公司的员工还是现在作为 A. O. 史密斯公司的代理商,都能够感受到 A. O. 史密斯公司在实际行动中对于“四个满意”价值观的践行:因为“四个满意”,所以重视核心技术,强调产品研发;因为“四个满意”,所以重视产品质量,强调持续改进;因为“四个满意”,所以重视合同,强调相互信任;因为“四个满意”,所以关爱员工,强调公平公正……

可以说,“四个满意”的价值观是 A. O. 史密斯公司不断走向繁荣的关键。联想到当今的一些企业,虽然也都拥有自己企业的价值观或者企业文化,但是很多都是贴在墙上、写在纸上或者挂在嘴边,企业员工对于企业所倡导的价值观或者企业文化并不认同,更谈不上在实际工作中践行企业价值观了。在这种情况下,企业文化对企业不断成长和发展所能够发挥的作



用就受到了限制,所以,企业有必要通过采取各方面的措施,来提高企业员工对于企业价值观或者企业文化的认同,使企业员工在实际工作中做出符合企业价值观的行为。A.O.史密斯公司“四个满意”的价值观,已经成为公司员工自觉遵守和处事方式的基本准则,是融化在每一个史密斯人血液中的。因此,在如何通过各种管理措施促进企业员工价值观的认同方面,A.O.史密斯公司已经做出了一些有益的探索和实践。这本书详细地描述了A.O.史密斯公司是如何通过各方面的措施来提高价值观认同的,相信能够为一些企业的价值观管理和企业文化建设提供一些可供借鉴的经验与启示。

回想起来,从1994年进入中国家电行业,至今已有20年的时间,对于中国家电行业主要品牌产品的分销渠道有了比较深刻的了解和认识。在中国家电行业中,厂商与代理商或者经销商之间基本的关系模式相当一部分是博弈关系,双方围绕价格管理、市场投入、销售任务、承诺兑现等相互博弈。这种相互博弈关系模式短期来看可能会使得一方获利,但是长期来看,建立在损害对方利益基础上的关系模式注定无法长久,这也是中国家电行业所面临的一个比较重要且严峻的问题。然而,作为其中特例的是A.O.史密斯公司,正是在“四个满意”价值观的倡导下,其强调把代理商、经销商看作公司的利益相关者,针对大的代理商、经销商(销售额 $\geq 5\,000$ 万元),一方面在公司设立专门的代理商、经销商人力资源部,帮助代理商、经销商建立人力资源管理体系;另一方面,其技术部门也帮助代理商、经销商建立IT系统,实现动销数据共享,同时针对代理商、经销商设置专职客户经理,协助他们开展销售工作,协调代理商、经销商与A.O.史密斯公司各职能部门的往来事务,使它们与A.O.史密斯公司共同成长、共同壮大,通过双方的良好合作向市场要利润,实现双赢。这种共成长的生态关系模式异于当前相当一部分

厂商和代理商、经销商之间的博弈关系,同时也有利于厂商和代理商、经销商之间关系的长期及持续发展。因此,这本书中所叙述的 A.O. 史密斯公司维系其与代理商、经销商之间良好合作关系的方式,不失为解决当今中国家电行业厂商和代理商、经销商之间矛盾关系的一个可供借鉴的思路。

从一个曾经的 A.O. 史密斯公司员工,成长到现在作为 A.O. 史密斯公司最大的代理商——河北南华集团管理中心的总经理,16 年的时间里,伴随着 A.O. 史密斯公司的不断发展壮大,我也一路得以成长。衷心祝愿 A.O. 史密斯公司前程似锦、基业长青!

孙乃树

艾欧史密斯(中国)热水器有限公司高级名誉副总裁

河北南华集团管理中心总经理

2014 年 9 月 28 日

2011年,我将跟踪调研A.O.史密斯公司13年的研究成果:“从口号到行动——A.O.史密斯公司的文化建设之路”,以著作形式出版。该书出版后,我的EMBA、EDP、MBA的学生对它非常有兴趣,他们常常打电话给我,请我安排他们去A.O.史密斯公司参观、交流学习,期望能将A.O.史密斯公司的企业文化落地的具体做法复制到他们自己的公司中去。同时,我在继续跟踪调研A.O.史密斯公司的过程中发现,该公司的经销商、供应商也在积极模仿或引进其价值观管理方法。这表明企业在面对复杂多变的环境和个体对独立自由的追求、传统的“指令控制”式的管理方式已难以满足要求的当今时代,越来越需要员工对组织的价值观高度认同,从而确保其行为符合公司的根本理念和原则。

企业界有学习价值观管理实务的需求;本人出于三方面的原因,也很想将A.O.史密斯公司成功的价值观管理以书籍的形式展示出来。这就是本书写作的初衷。三方面的原因是:第一,A.O.史密斯公司通过价值观管理,实现了员工价值观与企业价值观的和谐统一、自由与责任的和谐统一,使员工在认同公司价值观的基础上自觉践行公司价值观,公司绩效得到持续高速增长。2001—2013年,该公司已连续13年保持了年均20%以上的销售额增长率,销售额全行业排名第一;与此同时,该公司于2010年进入净水行

业,截至2014年6月底也取得了18%的市场占有率,成为行业的领导品牌。在价值观混沌和混乱的当下,A.O.史密斯公司的价值观管理实践对拟开展价值观管理的企业非常具有指导和复制价值,很值得写出来。第二,满足我的来自企业界的学生及对学习价值观管理有兴趣者的需求,为他们开展价值观管理提供一个成功的范例和第一手的参考资料。第三,为我的博士生开展的企业管理研究能根植企业管理实践提供条件。我带的博士生的专业是企业管理,但他们入学时基本没有企业工作经历,甚至没有去过企业、工厂。为使他们的企业管理研究能根植企业管理实践,带着他们调研A.O.史密斯公司的价值观管理,并以书籍的形式呈现研究成果,是一个行之有效的办法;博士生们在调研A.O.史密斯公司的过程中,结合查阅的文献,寻找问题导向的有研究意义的课题。

在为写作本书开展调研时,考虑到研究既要有实践意义,还要有理论意义;企业管理的研究课题应该来自实际,研究结果形成的理论又能指导实践,我安排我的博士生查阅了价值观认同/价值观一致性、人力资源管理实践对企业绩效的影响机制方面的相关文献,发现学术界目前的研究结论表明,影响员工价值观认同/价值观一致性的因素主要包括招聘、社会化和领导三个方面。我们通过对利用现场观察、访谈、搜集档案文件等方法积累的A.O.史密斯公司资料的分析,发现该公司价值观管理的内容除了招聘、社会化和领导三个因素外,还包括规范行为等其他实践措施,并且A.O.史密斯公司的这些管理实践不是简单地叠加,而是一项系统工程,互相支持,协同进化;其价值观管理的对象不仅针对公司内部员工,而且辐射到经销商和供应商。这些发现让我们眼前一亮,振奋不已,并深深地为A.O.史密斯公司的价值观管理的魅力所折服。我们通过对A.O.史密斯公司价值观管理的观察思考,结合相关文献回顾,提炼形成了国家自然科学基金面上项目:

指向价值观认同的人力资源实践构建及其对组织绩效的作用机制研究——基于利益相关者视角,并在2013年获得国家自然科学基金委员会的资助。

随着书稿的撰写,我和我的博士生们经过近一年的不断讨论,将A.O.史密斯公司的价值观管理体系命名为“史密斯密码”模式,即“S-Code”模式。其中,“S”表示“Smith”(即A.O.史密斯公司),“Code”由“Co”“d”和“e”三部分组成,代表A.O.史密斯公司价值观管理的三大特征,即协同进化(Co-evolution)、持续推进(Duration)和提升人才密度(Elite)。其中,“协同进化”表现在领导与员工、部门与部门以及公司与合作伙伴之间,通过合作共进和相互配合,纵向上实现公司领导的卓越管理和员工的价值观认同,横向上实现公司内部各部门对价值观的共同坚守,公司与合作伙伴对价值观管理的相互促进;“持续推进”一方面表现为A.O.史密斯公司成立16年来长期对价值观管理的执着坚持,促使越来越多的员工及合作伙伴认同公司的价值观,另一方面表现为公司对价值观管理的不断推进完善,加强每一项管理实践的作用效果,实现员工和各利益相关者对公司价值观的认同;“提升人才密度”表现为公司通过有效的招聘、培训等方法培养与公司“志同道合”、符合TRIP模型的高素质员工,实现人才密度的提升速度超越公司快速发展对人才需求的增长速度。

本书的完成,得到多方面的支持和帮助。在此,表示我真挚的谢意!首先,要深深地感谢A.O. Smith集团高级副总裁兼中国公司总裁丁威先生。正是他的全力支持,我们才可以深入A.O.史密斯公司一线进行观察,方便地对公司各级人员进行自由访谈和调研,获取宝贵的一手数据资料。同时,要感谢每一位帮助过我们研究团队和接受过我们访谈的A.O.史密斯公司的众多员工,他们是:陈琦、程珂、成璐、杜以玲、方文清、梁启平、陆峰、陆振华、马黎、潘娟、邱步、石秉琦、宋光平、孙苗、孙文哲、唐怀欢、王冰琳、王建

宝、王娟、吴俊所、吴晓峰、阎琨、杨建、郁晔璆、张玮、郑师文、朱军等，正是他们积极认真的配合和热情帮助，才使得我们能多层次、多角度地全面了解 A. O. 史密斯公司的价值观管理实践。其次，我要感谢 A. O. 史密斯公司经销商和供应商孙乃树总经理、李扬总经理、周克非总经理、曹勇总经理、公言非总经理、朱庆国总经理，他们认真、开放地接受我们的访谈，为我们提供所需的数据资料。再次，要感谢 A. O. 史密斯公司前员工常云飞、张海宁、龚元鹏等，他们认真、动情地接受我们的访谈，毫无保留地分享他们对 A. O. 史密斯公司价值观管理的理解、欣赏与佩服。最后，我要感谢我的研究团队的成员：我的博士生吴杲、任华亮、李群、汪潇、刘鑫、詹小慧、栾贞增，他们花费了大量的时间、精力参加本书的调研、讨论、写作和修改，我们互为每一稿书稿的第一批读者和批评建议者；感谢研究团队的支持人员，我的博士生韦志林、秦伟平、王林、曹亚东、储庆鑫、彭征安、戚玉觉、王聪颖以及硕士生雷定欣、姚纬苹、房文洁、林琳、王化荣，他们为书稿的撰写提出了很多有建设性的看法和见解，给了我很多的启发和帮助。

本书是我的博士生们接力研究的产物。博士生是流水的兵，他们一届届入学，一届届毕业。因是接力研究，所以有贡献者很多，但书只能以我一人的名字署名。署名者，就是书中一切错误与问题的责任者，故恳请大家提出批评指正。

杨东涛

2014年9月18日

# CONTENTS

史 密 斯 成 功 密 码

## 目录

PART ONE 第一篇 <b>百年传承</b>	第一章 140 年的价值坚守 / 003
	第一节 价值坚守之因 / 003
	第二节 价值坚守之果 / 009
	第三节 价值坚守之道 / 013
PART TWO 第二篇 <b>身教言传</b>	第二章 领导力提升 / 029
	第一节 初级领导力培训 / 029
	第二节 高级领导力培训 / 038
	第三章 领导示范 / 049
	第一节 总裁率先垂范 / 049
	第二节 高管团队以身作则 / 057
PART THREE 第三篇 <b>齐抓共举</b>	第四章 员工招聘与培训 / 067
	第一节 员工招聘 / 067
	第二节 员工培训 / 077
	第五章 行为规范 / 087
	第一节 行为规范体现价值观 / 087
第二节 行为规范强化价值观 / 097	

PART FOUR 第四篇 <b>润物无声</b>	第六章 文化浸润 / 117
	第一节 营造文化氛围 / 117
	第二节 推动文化落地 / 129
PART FIVE 第五篇 <b>凝神聚气</b>	第七章 关爱员工 / 146
	第一节 生活关爱 / 146
	第二节 工作关爱 / 155
	第八章 价值观外化 / 166
	第一节 品牌传递价值观 / 166
	第二节 伙伴共享价值观 / 174
	第九章 A. O. 史密斯公司成功之道 / 189
	第一节 “S-Code” 模式 / 189
	第二节 自由与责任 / 199
<b>主要参考文献 / 207</b>	



# PART ONE

## 第一篇



面对不断变化且竞争愈发激烈的市场环境,企业的管理者们常常陷入沉思:什么样的管理方法才能够使企业更好地适应竞争日趋激烈的外部环境? 什么样的管理方法才能使企业基业长青、永续经营? 什么样的管理方法才是 21 世纪企业的生存与发展之道?

A. O. 史密斯公司认为:坚守 140 年价值观与道德规范,筑就 A. O. 史密斯中国成功之路。

价值观管理是时代的呼唤,是企业可持续发展的必然。