

中国第一部企业文化实操力作

# 文化是怎样炼成的

金地文化的红与黑

张子荣 著

广东省出版集团  
广东经济出版社



# 文化是怎样炼成的

金地文化的红与黑

张子荣 著

广东省出版集团  
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

文化是怎样炼成的：金地文化的红与黑/张子荣著. —  
广州：广东经济出版社，2005.2

ISBN 7-80677-936-1

I. 文… II. 张… III. 企业文化-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 005438 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (原广东邮电南方彩色印务有限公司) (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	21.25 2 插页
字数	326 000 字
版次	2005 年 2 月第 1 版
印次	2005 年 2 月第 1 次
印数	1-6 000 册
书号	ISBN 7-80677-936-1 / F·1181
定价	38.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话：[020] 83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码：510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址：[www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·

## 文人照样可以顶天立地

——代序言

陈 恩

我和作者相识于海南（一面之交），相知于金地（六年之谊）：他是《金地》月刊主编，一直用“笔”书写金地文化；我是金地集团首任高级培训师，一直用“口”传播金地文化。我们曾一同参与策划金地许多文化活动，一同投入创作《金地之道》，又一同悄然离开金地。

我对他文章的了解，一如对他人品的肯定：用心、诚信、质朴、醇厚……同事称他是“文字神”，我则戏称他是金地的“御用文人”：大凡金地重要的文字材料、领导讲话、媒体稿件，莫不出自他手。由他来写金地文化的书，如同由我来为他作序一样，即便不是唯一的选择，也是最佳的



选择!

这是一部不甘为“五斗米折腰”的企业文化人“跳出企业，看企业”的发愤之作!如同一大批寄生在企业边缘的文化人一样，由于长期浸泡在压抑的文化氛围里，使得这位来自“燕赵”之乡的“慷慨悲歌之士”也患上了忧郁症。为了向命运挑战，恢复男儿血性，他终于毅然决然地放弃了得之不易的“小康生活”，在不惑之年选择了一条用笔开创自己职业生道路!为了写这本书，他从构思到立意，从书名到标题，从大纲到选材，从初稿到定稿，从春秋到冬夏，不知熬过了多少个不眠之夜，痛苦和抗争伴随着他写作的始终!他曾几度撂笔犹豫，又几度奋笔疾书，就是为了告诉人们一个崭新的真理：文人照样可以顶天立地!

这是一部金地公司领导不愿意看到，但又不能不去看的金地文化红黑史!金地提倡的所谓“内敛文化”是不允许，至少是不愿意听到不同声音的!但这并不等于就没有不同声音。作者“复得返自然”，终于可以写不需“领导审批”的文章了。也许是“爱之深责之切”的原因吧，眼中所见任何一点污垢，一丝杂质都会令他痛心疾首……没有人比他更了解金地企业文化前前后后发生的历史和野史了，即便有人，也不可能像他这样用心收集那么多第一手材料。即便有这些第一手材料，也不具备他这样的文才!更何况公司的既得利益者是不屑做这些“鸡毛蒜皮”小事的;而有文才、没地位的员工又没有积极性，也没有胆量去归纳、总结金地企业文化正反两个方面的历史。从这个意义上说，这本书将填补金地企业文化发展史上的一项空白!我相信真实的价值，更相信真实的力量!我还相信金地员工会争相传看这本书，一切关心金地的人也会一睹为快!

这是一部研究当代中国企业文化“知与行”、“说与做”悖论的“活标本”!

纵观林林总总的企业文化书籍，不外乎是三大类：一类是学院派专

家、教授翻译或编著的国外企业文化专著，离中国本土企业文化的现状有相当的距离；一类是作为“文本营销”、扩大品牌形象宣传由企业出钱编辑的丛书，只说自己怎么好的内部书籍；一类是本土咨询顾问、记者到企业“走马观花”以后编辑的企业案例，要么是讲绝对的成功，要么是讲绝对的失败，还从来没有一本能够把企业文化“知与行”、“说与做”的优点说“够”、缺点说“透”的企业文化专著问世。因为作者本身就是企业中人，又谙熟企业文化理论，现在又跳出了企业。这使得他能够用“第三只眼睛”，客观、公正、不留情面地像解剖“麻雀”一样，去解剖企业的“五脏六腑”。因此，他对这具“活标本”的剖析显得“刀刀剔骨、针针见血”，每部曲的“卷首语”，每一章“小结”，每一节“启示”，都犹如一副副对症开的药方！

这是一部全方位构建“文化立企工程”的实操指南！尽管金地的企业文化个案很小，但它在目前中国企业中的代表性却极大：一方面在企业文化建设中存在的“知与行”、“说与做”的矛盾现象随处可见，有时还表现得很突出；另一方面企业却仍然能够继续保持较快的增长速度。这使得许多人，尤其是老板误以为企业文化不过是“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”的奢侈品，要不要无所谓。但是，这些事实恰恰从反面证明：中国现在的绝大多数企业，还停留在依靠过去拥有的资源、渠道、技术、产品某一方面的优势所产生的“惯性”上面，而并没有真正进入“文化管理”阶段！

然而，西方发达国家“百年老店”的发展史却一再告诫我们：成功的文化成就企业，失败的文化毁灭企业；企业管理的高度，取决于企业文化的人性化程度！“文化的最终成果是塑造人格”。尊重人，把人看作目的，而不仅仅是实现目的的手段，是企业摆脱停留在“物质产品”生产初级阶段跃至高级境界，实现“从优秀到卓越”的必由之路！有远见的中国企业

## 文化是怎样炼成的

---

家必须牢牢记住：优异的物质产品只能使企业富有，而卓越的精神产品（首先是人！）则能使企业恒久。这就是本书带给我们的最大启示！

2004年10月13日凌晨5点  
写于深圳金海湾寓所

[作者系金科（地产）咨询工作室首席顾问]



## 文化：企业竞争的超级武器

——代自序

首先我要真诚感谢您在百忙之中翻阅本书！从即刻起，我们已经是同道，我也非常愿意成为您的朋友，因为我们有共同感兴趣的话题——具有极大魅力的谜一样的企业文化。

经过一年无数个不眠之夜的辛苦耕耘，这部书终于告竣。现在，我十分愿意和您自由驰骋飞扬的思绪，做一次愉快的心灵之旅。

随着竞争的升级，所有的企业都在苦苦寻觅并梦想打造自己的独门武功——企业的核心竞争力。核心竞争力是不可克隆的，是“带不走，掰不开，学不来”的神秘绝技。管理要素中，哪个具备这个特点？只有企业文化！企业文化如一把神奇的金钥匙，可以打开潜藏在企业中的宝藏，使之

释放出核裂变般的巨大能量——企业文化能！可以说，企业文化是企业竞争的超级武器！

关注前沿管理理论的人士，对企业文化理论并不陌生。但是究竟如何打造这把神奇的金钥匙？迄今为止全球还没有统一的、系统的方法，而这正是众多企业管理者最关心的问题。本书结合作者实际操作的案例，根据多年的实践经验和研究感悟，试图系统地解答这道难题。让我们以一家企业的文化构建过程为红线，尽情领略一幕幕鲜活生动的企业人文景观，在一串串精彩的故事中感受企业文化的神韵和魔力，体悟企业文化操作的奥妙，品味从企业一线实践中散发出来、原汁原味的管理思想，洞察一家企业“轰轰烈烈做文化”背后令人震惊的内幕，触发您对企业文化的无限感慨……

为了帮助您更好地阅读本书，请允许我跟读者沟通几个问题。

### 本书五大特点

本书的第一个特点是真实。本书介绍的企业、理念，描述的故事、人物、过程，引用的材料，都是真实的，我相信真实的力量。我们研究企业文化不希望总是空对空，从概念到概念，纸上谈兵，坐而论道。大家特别希望看到活生生的案例。我在这里给大家提供的就是这样一个企业文化真实的“活标本”。这些文字不是二手材料，都是第一手的材料，是我7年来从事企业文化实践和研究工作的忠实记录与心得，大量珍贵的企业文化资料绝大部分也是经我组织出自员工之手，从内部网上选用的帖子也保持了原貌。

遮金地工作期间，我有幸亲眼目睹了企业变化最大、发展最快的几个关键阶段。在这期间所从事的企业文化实际操作经历——那一幕幕火爆的场面经常浮现在脑海，触发我对企业文化有了纵向的思考，感悟到企业文

化在企业发展的不同阶段存在的形态和作用，《金地之道》不同寻常的创作过程，更使我对企业文化的思考进入新的境界。我非常希望把这些经历和心得与关注企业管理、企业文化的同道分享，也特别欢迎和大家进行交流探讨，请大家指正。

本书第二个特点是实操性，对企业文化究竟如何构建提供具体实用的指引或借鉴。我们知道，企业文化理论兴起的时间不过二十几年的历史，应该说还不够成熟，还没有形成完整的从理论到操作的构架，现在全球处于百花齐放的热门研究中——当然在我国开始研究的时间就更晚了。尽管它还没有形成完整的框架，却迅速风靡全世界，足以证明该理论的重大价值。

企业文化理论确实可以称得上是管理理论的一次革命性的飞跃。事实上很多有远见的企业管理者都已经意识到企业文化的重要性，但是他们最大的困惑是：究竟应该如何操作企业文化？在他们眼里，就好像“老虎吃天——无处下口”。目前确实没有专门讲如何操作企业文化的。我们看到有些咨询公司把他们的咨询案例汇集成册，这是最接近操作的了，也很有价值。但是，企业家们总感觉还是隔了一层，一大堆企业资料，如堕云里雾里，不得要领。

企业文化究竟是怎样炼成的？如果以一家企业为主，用解剖麻雀的形式，由亲历者“现身说法”会怎样呢？我相信效果肯定不错。如果能够开发出企业文化构建的工艺流程又会怎样？那是最好不过了。本书就是这样化虚为实，紧密结合全国知名地产企业金地（集团）股份有限公司7年文化塑造的生动过程，全方位形象描述企业文化实操的各个环节。但是这条主线又太粗了，于是我把企业文化的整个构建过程，比喻为优质合金钢从熔炼到铸器的过程，由开始到结尾细分成“文化立企工程六部曲”。这六个步骤形成一套文化构建的工艺流程，环环相扣，不能断裂，缺一不可。

尽管分成六部曲，但我认为离“操作性强”还有差距，于是又把每一部曲化整为零，具体展开，分成若干个小步骤，结合案例详加描述，而且从中提炼共性规律，以“本节启示”的形式呈现出来，每章再做一个小结。

第三个特点是针对性——涉及许多企业面临的管理难题，从企业文化角度提出解决方案。书中有一部分介绍的虽然是金地的文化理念，其实涉及到的问题是所有企业遇到的管理难题。本书主人公金地集团是我国最早进行现代企业制度试点的企业，遇到的诸多管理难题比较早，在管理上很早就开始研究吸收先进的管理理念和方法，其管理成果也得到社会的公认。因此，我相信，金地的这些管理思想和方法，对其他企业也会有参考价值。

第四个特点是独创性——对于企业文化的观点力戒空泛俗套，力求直陈要义，别具一格的表达。目的在于用自己的语言帮助大家多侧面加深对企业文化的认识，让大家向企业文化走得更近些。我创造了一些自己的语言表达对企业文化的理解。比如“文化超前，企业超凡”、“优秀的文化是优质合金”、“人性化程度决定文化的认同度”、“员工的脑库是文化的宝库”等。这些观点不一定百分之百正确，但确实是实践的体会，一定有它的道理。

第五个特点是可读性——语言随笔化，力避论文化。为了让读者轻松阅读，我坚决杜绝学术论文式的语言，追求形象生动、通俗易懂、文化内涵，杜绝对论点的旁征博引，阅读没有任何障碍。引用的材料也是故事之类好看的文化素材——这是为了帮助读者直观感受企业文化的构建过程和方法。这些材料本身大都是美文，活泼有趣，有思想水平，值得一读，希望读者不要错过。



## 关于金地的悖论

本书旨在通过一个企业的故事，总结企业文化构建的一般方法、步骤和规律，而无意对这个企业给予褒或者贬。但是，毕竟是对一家具体的企业进行评论，应该有个说法。更何况前面大半部分对金地是肯定式的描述——金地文化“红”的一面；后半部分却来了个一百八十度转弯，直陈其企业文化的种种弊病——金地文化“黑”的一面。到底哪个是真实的，是不是自相矛盾？

这里确实存在一个悖论，但却都是真实的——我告诉读者的是一个真实的金地，一个自相矛盾的金地。但是仔细一想，这也不难理解：世界上的万事万物不就是一个矛盾的统一体吗？就像一个人，有他的优点，也有他的缺点，对待同一个问题，不同的时间可能态度也是不一样的，你能说它自相矛盾吗？这也许就是事物的复杂性吧。

金地曾经是我供职多年的企业，我对它还是很有感情的。但是，现在我已经离职，褒之无功，贬之无益，这反倒使我对它的评价更客观，也更趋理性。我的原则是，做得出色的地方说“足”，做得不足的地方说“透”，仅此而已！我不是点评企业，而是以此为例在研究企业文化。指出金地“失”的一面，寄托着我对金地的美好期待，希望金地在文化建设方面再实现“惊险的一跃”。金地的优点有很多，但就是缺乏自我解剖精神，那么就让我冒天下之大不韪吧。

金地企业文化工作的得与失，其实是很有代表性的。它最大的“得”，是在引领企业上台阶的各阶段，都能提炼出一些好的文化理念，即“说”得不错！这样文化理念不断吸引、凝聚大家一直朝前走。从这一点看，金地的实践经验可资借鉴无疑；它最大的“失”，在贯彻落实文化理念方面“做”得不够，甚至反其道而行之，以致滋生种种弊端，其教训足可引以

为戒——这可以说是许多企业在文化建设中存在的“共性”问题。只不过从来没有人对企业存在的这种“说”与“做”的关系作过全面、系统、深刻的剖析罢了。

### 关于企业文化的感言

我欣喜地看到，现在越来越多的中国企业开始重视企业文化建设了，以至于形成了一股“企业文化热”。一些在文化建设方面卓有成效的企业也正在涌现出来。这说明中国的企业家们、管理者们的眼光越来越看得远，越来越有水平了。从理论界看，企业文化正成为研究热点，各种层面的企业文化论坛也火爆起来了。

但是，我们不得不承认，企业界对企业文化的重视更多的还停留在比较浅的层面，等待观望、做表面文章的多，真刀实枪干的少，也有很多是不知如何下手的，贯彻到行动的更是凤毛麟角。与其临渊羡鱼，不如退而结网，自己坚决行动起来是最重要的，别东张西望了！

企业文化理论虽然诞生的时间很短，但企业文化的成功实践早就有近百年的历史，世界五百强没有一家不是具有悠久文化传统的。现在世界最权威的管理大师、最叱咤风云的企业家都已经公认企业文化的巨大作用，是我们该行动的时候了！



# 目 录

## 序曲 金地神话的奥秘：文化引爆“核裂变”

### 卷首语：文化超前，企业超凡 ..... (3)

对企业文化，早觉悟，早受益；晚觉悟，晚受益；不觉悟，不受益。任何一家追求上进的现代企业，其企业文化理念的提炼，文化体系的构建，不是要不要做的问题，而是如何做好

的问题。

“新木桶理论”认为，决定木桶容量的并非短板，而是板与板之间的缝隙，企业文化就是缝隙的黏合剂。

### 第一章 两条理念成就一家名企 ..... (5)

输什么不能输“精神”，很多奇迹就是靠一股“气”——精神力量创造出来的。在早期创业理念的激励下，金地虽然处境卑

微，实力弱小，但是靠着一股打破常规的闯劲，为自己创造机遇，终于实现了一次次飞跃。

金地为何方神圣 /5

独家秘笈：文化制胜 /6

企业生命的第一次嬗变 /8

乘上“资本快车” /9

本章小结：企业文化力的“六驾马车” /12

## 第一曲 采集“金矿”：点滴积累，聚沙成塔

**卷首语：员工“脑库”，是企业文化的“宝库”** ..... (17)

一人之智，如萤火之光；众人之智，如日月之光。企业文化是老板与员工共同创造的文化。老板在文化构建中扮演三个角色：文化蓝图的设计师，传经布道的牧师，行动大师——企业文化的第一实践者。

**第二章 企业内刊：文化的“挖掘机”与“孵化器”** ..... (19)

烹制文化如煲靓汤。内刊不是单纯的出版物，内刊犹如挖掘机，深山有宝采不尽，实际上它是在积累沉淀思想、酿造文化——关乎企业百年大计的理念精灵正在悄然孕育，企业生命的基因正在无声地躁动！

文化管理与“文化立企工程” /19

“文化立企工程”第一步——创办内刊 /22

内刊定位：“五德”兼备的“贤内助” /25

办刊者角色定位：企业人，文化人 /44

专题策划：三军不可无帅 /46

内刊的采编程序 /48

本章小结：内刊——企业最美丽的名片 /52

### 第三章 企业典籍：收藏文化火种的月光宝盒 ..... (53)

典籍如酒窖，文化是佳酿。经过时间的过滤，典籍的故事也许记不清了，但其中的精神却逐渐升腾，犹如酒香飘逸，浸润在人们的内心……

企业典籍就是正在兴起的企业形象的“文本营销”，它可以为企业创造无形资产、无形的力量和无形的精神财富。

企业典籍，文化在这里发酵 /53

企业典籍的策划：运用之妙，存乎一心 /55

企业典籍如何采编 /61

本章小结：采编企业典籍的十个要点 /62

### 第四章 网上社区：原汁原味的“文化粗粮” ..... (63)

互联网的发明对人们的沟通是个破天荒的奇迹，为企业文化的构建提供了最便利的工具，最有力的武器。网络文字好像文化的粗粮，尽管不精致，但很受用，可以弥补细粮之不足，平衡营养。

在虚拟的世界撒欢儿 /63

有牢骚尽管发 /66

网上“口水大战” /71

金地人的“连续剧” /74

本章小结：沟通的破天荒奇迹 /78

## 第二部曲 开掘“理念”：烈焰高炉，千熔百炼

### 卷首语：优秀文化是优质“合金” ..... (81)

优秀的文化理念，是本企业的思想金矿与博采外来宝藏熔炼出的优质“合金”。这些“文化合金”，经过时间的大浪淘沙，必将成为企业珍贵的遗传基因，永葆青春的精神因子，生生不息的前进动力！



第五章 呼唤企业“圣经”：何时敲响文化重锤 …………… (83)

企业文化不是空穴来风，也不会无故受宠——它受到青睐反映了企业的深层次需求。企业文化不是远离实践的象牙之塔，它是从高层次解决企业管理问题的一副“秘方”。

《金地之道》的原创动机就是：从文化层面着手，制定思维和行为模式，以期从精神根源上解决问题，保障企业规范运行和可持续发展。

有关企业“圣经”的几点思考 /83

缘起：“高层在线”引发的创意 /85

本章小结：敲响文化重锤的三个时机 /88

第六章 理念是怎样炼成的：激情燃烧的岁月 …………… (90)

“文化合金”在长期积累的文化富矿中诞生，它靠持续的激情打造，它凝聚着超常的心血，熔铸着群体的非凡智慧！卓越的企业文化都是从本企业的土壤里自然生长出来的，从自身积累的丰富文化资源里产生的。

激情燃烧的 248 天 /90

争执激烈的“神仙会” /93

聚焦“问题”炼理念 /95

“青青世界”的不眠之夜 /96

雨点般的“声讨会” /98

会战“海上田园” /99

最后的冲刺 /101

文化理念生成“四段论” /102

本章小结：文化熔炼的四个要点与卓越理念八大特征 /104

第三部曲 解码“基因”：生命之源，基业之根

卷首语：人性化程度决定文化的认同度 …………… (107)