

大北农集团新员工入职培训教程

企业文化篇

大北农集团人力资源部
2004年12月

目 录

以高科技发展中国农业事业·····	
告新员工书·····	
中关村农民——邵根伙·····	
第一部分：我们的历史	
壹) ●大北农的发展阶段·····	
贰) ●大北农文化在发展中的提升·····	
第二部分：我们的理念	
壹) ●使命·····	
贰) ●愿景·····	
参) ●团队·····	
四) ●法宝·····	
伍) ●思维·····	
六) ●方法·····	
七) ●大北农的八项守则·····	
八) ●训词、标识、歌曲·····	
···	
九) 宣贯总模式·····	
第三部分：我们的风范 ·····	
绿叶与根·····	
走近大北农·····	

以高科技发展中国农业事业

1993年12月,以邵根伙博士为代表的几位青年知识分子抱着“产业报国”的崇高理想,在北京海淀区成立了大北农公司。

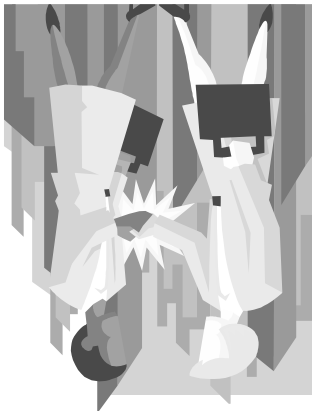
雄心创伟业,大志展宏图。以志创国际一流农业科技企业为目标的大北农集团,经历了近11年的风风雨雨取得了令人瞩目的成就。公司由创业初的两个人发展到目前拥有员工近5000人,其中博士近20名、硕士近60名、资产由创业初的两万元发展到今天的十几亿元,涉及到饲料、动保、种业、农化、教育、信息六大产业。

十一年来,大北农集团始终以“人”为本,致力于发展民族饲料工业。集团每年用于研究开发的资金达数百万元。从1994年起,集团在全国10所农业高校设立了大北农奖学金,至今已扩大到了30所;从1999年起集团举资上千万元设立中国农业科技研究奖励基金,2003年大北农设立以员工学习成长为主的大北农发展学院。

十一年来,大北农集团先后在全国建立了大北农高科技产业基地,建立了遍及全国的大北农科技营销服务网络。自1995年大北农已成功地走出了一条中国饲料工业集团化发展的道路,这条道路被中国饲料工业协会肯定为饲料集团化发展四种模式之一——“大北农模式”,2003年10月份邵根伙博士被北京中关村光荣的评为“优秀企业家”。


十一年来,大北农走过的每一步,都离不开社会各界的支持,我们对所有曾给予大北农关心、支持、鼓励的各界朋友表示衷心的感谢!

21世纪是充满希望与机遇的世纪,更是充满挑战的世纪。如果说大北农在20世纪是摸索、预演的话,21世纪她将走向前台,去弹奏强劲乐章,创造更加辉煌的成绩,坚定不移的向农业高科技企业迈进。



走过风雨走过冬,没有幻想没有梦,勤劳而充满智慧的大北农人将在党的十六大精神鼓舞下披荆斩棘,博风击浪,与无路处走出了路,与浪尖上崛起了尾,用自己的双手继续谱写大北农事业的暂新篇章。

告新员工书



稻田照片

中关村农民——邵根伙

清瘦而年轻的脸庞上，一双深邃而又时时眯起的眼睛让人感觉他的思绪总是在一个别人很难进入的精神世界中遨游。极普通的浅色框架的眼镜、浅格子休闲上衣，说话快而带着明显的南方口音，坐在邵根伙博士的对面，脑子里闪现的是大学校园里斜挎一个大书包，每天骑着自行车去给学生们讲课的年轻老师的形象，很难把眼前的他和个人资产上亿元、企业年销售收入几十个亿的大北农集团总裁连在一起。

邵博士的办公室就是大北农公司的小会议室，他身边的人说，邵博士是公司里唯一没有办公室的人，他不会喝酒、不会开车、没有手机、不用电脑。记者诧异，这样一位几乎和所有老板都不同的人，为什么却造就了中关村发展最快的农业高科技企业？

造原子弹不如卖鸡蛋时他考研

1982年，家住浙江金华农村的邵根伙考上了浙江农业大学畜牧专业。父亲早逝，母亲艰难的拉扯着他们兄妹6人，邵根伙从小耳闻目染了母亲怎样把自家种的菜、蛋挑到集上，换回几个钱给他买回上学用的笔和本。

邵根伙是家里6个孩子中的老小，从小身体瘦弱。这让母亲从小对他偏疼一些，长他几岁的姐姐对这个瘦弱的弟弟也是倍加呵护。所以邵根伙虽然家境贫寒，但是他自己却一直生长在一个充满关爱的小环境里。贫困迫使人自强，小环境的宽松，又无形中塑造了邵根伙个性中敢想自信、健康向上的人格。

邵根伙家风喜好读书，从他外婆那辈算起到现在全家出了不下100个大学生。邵根伙天资聪明、记忆超群。1986年他大学毕业时，正是社会上“知识贬值、脑体倒挂”“造原子弹不如卖鸡蛋”最严重的时候，周围同学或选择进大企业，或下海经商、赶潮出国，他却不随时宜的问曾在中国农业大学进修过的班主任：农大哪个导师的名望最高？班主任回答：“杨胜教授。”邵根伙喃喃自语了一句：“那我就考他的研究生。”随后的6个月，他把自己关在房间里“两耳不闻窗外事”，一口气以优异成绩考取了杨胜教授门下。由于成绩优秀他是杨教授门下少有几个免于复试的研究生。由于成绩优秀，他考取了中国农大后的第二年又提前攻博。

在杨教授的指导下，邵根伙翻译了大量英文专业文献，使专业外语水平很快提高。平常邵根伙到杨先生家闲坐，老先生总是先给他很多专业资料，然后鼓励他不管做什么事情“自我要求必须是一流，达不到就是二流。”一次，邵根伙在整理实验室时把一些生锈的钉子扔进了垃圾筒，杨教授发现后立刻让他捡回来，还狠狠的批评了他。

严谨而不墨守成规，博学而又平易近人，声望很高却又谦逊、勤俭，杨教授的为师、为人，让邵博士从老先生身上不光学到了知识，还无形中为他塑造了一个人生榜样。

别人死读书时他偷偷兼职挣外快

邵根伙坦言，虽然他能以优异的成绩考上研究生又提前攻读博士学位，但是他对枯燥的读书搞科研并没有兴趣，上学时他也不是老师眼里的好学生。上大学时，他带着同学倒卖过蜂蜜，小试身手的尝试过经商。读研究生时，他的专业是动物营养学，但是他看到显微镜就觉得头疼。平时他给老师们的印象是自由散漫，还有些不误正业。

在攻读博士期间，杨教授有时让邵根伙到学校附近的养殖场做一些研究课题。他立刻发现了自

己的兴趣所在——实用研究。那一阵，邵根伙每天骑一辆没有脚蹬子的破自行车，乐此不疲的从农大到四季青乡的养猪场，边做项目边给猪场做技术服务。既满足了自己的兴趣，还能捞点小外快。后来请他当顾问的猪场、饲料场越来越多，邵根伙也从读硕士时要家里寄钱供他读书，到读博士后开始给家里的老母亲寄钱花。他还能令其他同学羡慕的在学校食堂偶尔吃

中关村照片



个小灶打打牙祭，更为他后来自己创办企业做了提前演练。

然而这种让邵根伙高兴的日子没过多久，就发生了一件令他至今难忘的事情。由于他把很多精力都放在了给企业做顾问上，学业受到了一些影响。这件事被反映到学校后，学校研究要给邵根伙记处分。杨教授得知自己的弟子在外面当顾问挣钱耽误了学业也非常生气。一个博士生要因为不误正业受处分，这让平时对什么都不很在乎的邵根伙也感到压力很大。在他最压抑、最无助的时候，又是杨教授理解了他。老教授不但亲自帮邵根伙到院里做解释，使他免除了被处分，还根据他的兴趣帮助他调整了研究方向。

1991年邵根伙顺利完成了博士学业，他成了中国第一个猪营养博士。当时知识分子已经重新收复旧山河，搞科研、当教授又成了社会上最受追捧的职业，不少邵根伙的同学都希望毕业后能留校任教。邵根伙自我感觉，凭他在校期间给老师们留下的自由散漫的印象，留校的名额肯定轮不上自己，从心里讲他也并不想去挤留校的独木桥。但是一向要强又老有些新思路、怪想法的邵根伙，还是准备去竞争一把。

在学校组织的申请留校同学竞争“演说”中，邵根伙果然又提出了他的“另类主张”：如果让我留校任教，我一不出国，二我不要教授编制，三我能为学校挣钱。邵根伙还没讲完这3句话，在场的评委就把他笑了下来。正像邵博士自己预料的一样，他没能留校任教。后来中国医药总公司和美国康地公司选中了邵根伙，但是他又作出了一个让许多人不解的选择，到远在郊区谁都不爱去的北京农学院当老师。

教授受追捧时他下海办企业

到北京农学院任教时间不长，邵根伙对企业的兴趣又压抑不住的暴露出来。他主动要求承包了学校里的牧场，把老家的侄子接来帮他守摊。牧场里穷的连一部电话都没有，侄子每一次打电话找他，都要走一两里路到和邵根伙一个教研室的陈老师家里去打。邵根伙又要教书，又要管理承包的牧场，时间上常常发生冲突。其他老师免不了经常帮他代课。没过多久，不务正业的名声又追着邵博士传到了农学院。

承包学校牧场一年多邵博士足额上缴了学校的承包款，自己也挣到了一万多块钱。这样干他觉得不过瘾，邵博士决定创办自己的公司。

1993年12月正是北京滴水成冰的季节，邵根伙扔掉了手里的铁饭碗。他和陈老师两个人拿着两万元钱，在海淀区万泉庄的村里租了两间房就算公司成立了。邵博士和陈老师到工商局注册时，本想给公司起名“北农”，可人家说这个名称已经有人注册了，邵博士想了想说，我们要做大事业，就叫“大北农”吧。

租到的两间平房里没有火，门窗也是到处透风。陈老师在北京有家，晚上可以回家睡个暖乎觉。邵根伙在北京没家，两间冰冷的平房白天当办公室，晚上就被他当成宿舍拉开被子睡觉。邵博士从小身体弱，得过慢性气管炎，肠胃也不好。可没想到他居然抗过了那个没有火的北京寒冬。

大北农公司刚成立时，走的还是邵根伙读博士时给企业做顾问的路子，帮外面的企业搞技术服务。当时北京海淀区的金山饲料厂是全区最大的饲料厂，在和大北农公司合作之前，这家饲料厂的当家工艺只是很原始的把玉米面、鱼粉等等掺在一起装上袋子销售出去。

当时北京正在搞“菜篮子”工程，兴建了上百个万头猪场、鸡场。猪鸡从过去的放养改成圈养，国产的粉状饲料营养不过关，猪场鸡场只能用很贵的价格大量采购泰国正大公司的颗粒饲料。国内饲料厂、养殖场也把正大饲料的配方传得神乎其神。

邵根伙读博士时就在杨教授的支持下，偷偷跑到正大在深圳的厂里去参观过。他自己认为正大的饲料迅速占领了中国市场，配方好只是一方面，更主要的是当时国内企业的机制、人员素质太落后。大北农公司和金山饲料厂合作后，很快帮助这家企业搞出了自己的颗粒料，邵博士亲自跑销售，拿着小包装的金山饲料，一个一个猪场去推销。金山饲料厂的颗粒料最高时年销售达到8000吨。靠合作给企业做技术服务，大北农公司第一年就挣了100多万。

1996年，大北农公司的技术服务做得正赚钱时，邵根伙决定转制，由开始以与别人合作转向收购、租赁、托管、控股国有企业和集体企业，使大北农公司的企业规模迅速扩大；

1998年自建、托管的企业都取得了不凡的业绩时，他却在实践中敏锐的感受到：搞生产型企业不是自己的特长，他又提出企业转型，在全国建立知识型农业服务推广网络；

1999年大北农出资100万元设立“农业科研奖励基金”，同年大北农出资创办了中国农民大学，专门培养回到田间地头的大学生；

2001年开始，大北农怀柔农业科技产业园开始建设；2002年1月，大北农公司在北京通县建立自己的育种基地；3月大北农微生物基地在安徽建立，大北农动物保健基地在福建建成。至此，邵博士又开始了大北农公司从单纯的饲料科技企业向农业科技企业的第三次转型。

邵根伙格言：人有多大胆 地有多大产

采访邵博士最出彩的地方是他的思想与众不同，最痛苦的地方是没故事。邵根伙谈起自己的想法眉飞色舞、语出惊人，而说到创业的艰辛不论记者怎样启发、引导，他老是那句话，没遇到什么挫折，真的没有。搞到最后记者倒是觉得写邵博士什么，都不如把他的谈话记录下来，反而更能展现他的独特人格和创业人生。

记者问，您自己归纳的创业成功的个人素质是什么？

邵博士说，我这人上进心强、叛逆性强，对问题能够透过现象看本质。大家都在说“穷教授、傻博士”不爱读博士时我算了一笔账：那时大学毕业就工作，每月工资是三四百元，继续读书每月能拿到90多元的助学金，多读几年书损失不过是一万多块钱。一个博士学位怎么也不只1万块钱吧？别人都认为搞农业科技没前途、没面子，我觉得差距就是最大的市场。大家都不爱做的市场反而更容易赚钱。实践证明，我卖饲料一年卖几十个亿，比卖电脑赚钱没差到哪儿去。

还有我这人爱动，能吃苦，喜欢应用型科研，我们浙江人有赚钱的欲望。我读硕士时我哥是信用社主任，他为了培养我的独立意识就用我自己的名字给我贷款读书。贷款是要还的，这就让你不能不想办法用学到的知识去赚钱。

记者问他，您十年里做的都是用技术为农民服务，对农村是否有一种天然的情感？

他说，开始做企业时还是考虑怎样多赚钱，把企业做大，越往后做我越觉得有一种使命感。我认为，目前农村问题很多，这些问题你可以讲出一万个理由和困难，但是理由之一是目前大学生到农村第一线太少。我自己是农民的儿子，我们公司四千员工有三千多大学生，百分之九十以上是农民子弟，我们学的是农业、做的是农业高科技企业，我们不帮农民过上好日子让谁去完成这个使命？

记者问，您认为您的管理经验是与生俱来的悟性还是通过后天学习得来的？

他说，我这人心比较软，管理不是我的特长。

记者吃惊，问他：那么您在公司的作用体现在什么地方？

他说，我的作用就是没作用，放权，让下面的人大胆干。（笑）你看你跟我谈这么长时间没有电话找我。实事求是的说，我们的企业管理上还有很多漏洞，那么企业为什么还能运转呢？这得益于企业文化。大北农对员工的要求是军事化，强调严格、统一；文化化，提倡健康向上的工作态度、生活方式；学校化，倡导学无止境。企业员工的最大福利是经常有接受培训的机会。

邵博士3照片

记者说，不知我理解的对不对，管理是我来管你，而您试图营造的是一种大家自己管理自己的氛围，而这种企业文化正好又弥补了您在管理中的弱点？邵博士笑而不答随后他说，我们曾经从外面挖来一个人，他来了之后就奇怪，大北农说有制度又没制度，说没制度吧，大家又都在努力干。（又笑）

做企业您比较喜欢的格言是什么？记者问。

他说，大北农公司的新员工上班前先要讨论“人有多大胆，地有多大产”这句话对不对？很多员工开始都说，

邵博士你这个观点太唯心，但是往往讨论的结果都会认为这句话是对的。我认为人没有远大的目标就不能成就伟大的事业。我崇尚不怕做不到，就怕想不到。

记者问，大北农公司今后的目标是什么？

邵博士说，远期的目标是创国际一流。近期目标是到 2008 年，公司达到 100 个博士、1000 个硕士、10000 个大学生，销售收入达到 100 个亿人民币。2020 年实现销售收入 100 亿美元，达到国际一流。

记者问，您有这么大的个人资产，掌管着这么大的企业，您的个人享受体现在什么地方？

他说，我这人基本没有个人消费，吃饭习惯拎着饭盒到食堂打饭吃，买西装 1000 元以上我就觉得太贵了，几十块钱一条的裤子穿着也觉得很不错，平时最大的嗜好就是逛逛书店，好多生活习惯还和上学时差不多。

那么您挣那么多钱为了什么，留给孩子？

邵博士说，钱对我只是个数字。我只想把事情干好。在大北农我个人的最低资产目标是在我 55 岁退休之前，我还有工资可拿，在我去世之前我的企业还存在。最高目标是在我儿子去世前，大北农还存在，而且更加兴旺发达。

文 / 北京青年报记者 李罡

大北农的事业是我们大家的事业

第一部分：我们的历史（our history）

壹、 大北农的发展阶段

1、 探索阶段：1993年——1996年

——探索民族饲料工业发展之路

阶段特点：

提出“中国动物营养专家最知道中国的畜禽鱼虾之需要”的口号，倡导发展民族饲料工业。提出以高科技发展民族饲料工业，成就大北农事业，完善大北农模式，建筑饲料企业立交桥。

标志事件：

1993年12月28日，以邵博士为首的两个人、两间房、两万元起家，创办了大北农饲料科技有限责任公司。

1995年9月，中国饲料工业协会在南昌召开“第八届大中城市饲料工业研讨会”，首次肯定了饲料企业集团化发展四种模式之一——大北农模式。

1996年初，大北农进行转制，进入第二步发展战略新阶段，开始由合作转向收购、托管、参股、控股等战略形式运作。于96年上半年购买了怀柔基地、托管江西泰和大北农，使大北农有了属于自己的饲料生产企业，也从此奠定饲料产业基础。

创业创新：

1993年，睡上下铺、过无暖气的北方冬天，办班培训，立足北京，面向全国，吸引更多的有志之士加盟大北农共同创业。

1994年2月，大北农技术委员会成立，杨胜教授为主任，由张子仪、杜伦等十四名专家、学者组成。

1994年初，大北农牌“551”乳猪料研制成功并投放市场。《农民日报》、《科技日报》、《中国畜牧水产消息报》、《经济日报》等作了报道，称此项成果打破了外资企业对乳猪料市场的垄断，达到了国际先进水平，从而揭开了大北农公司靠科技创业的序幕。

1995年，在全国5所高等农业院校设立了大北农奖学金，帮助一批品学兼优的学生顺利走向工作岗位。

管理文化：

1994年，倡导“领导身先士卒”、“吃苦为乐”的行为文化，以科教兴农为目标，开始探索科教兴农之路。尚未导入正式企业文化。

1995年，导入企业CI，在企业、市场创造大北农企业文化，树立大北农品牌。

1996年，提出“大北农饲料中国人骄傲”、“大北农事业是我们大家的事业”等口号。

2、 起步阶段：1997——2002年

——以高科技发展中国的农业事业

阶段特点：

以高科技发展中国的农业事业，组建全国农业科技推广网络，以市场推广树立品牌，调整产业结构，准备进入第二发展阶段的快车道。

标志事件：

1998年，举办五周年庆典，邵博士在庆典中宣布《农业科研奖励基金》协会成立，并在1999年颁发了第一次科研奖励基金，国家副主席孙孚领出席了此会。

1998年10月，法国最大饲料生产商桑德斯集团驻华首席代表同亚平先生莅临总部，就双方合作、合资可能性进行了深入有益的探讨。

1999年，继续完善适合时代的知识型农业服务推广网络，将大北农奖学金扩大到全国30

所农业高等院校；与《农民日报》合作，创办《农民日报·现代农业周刊》；收购中国农软信息网，后更名为中国农博网同时收买中国农民大学。

2000年3月，大北农业科技奖设：创新人才奖、科技成果奖、科技促进奖，获奖者20人，发放奖金共计100万人民币。



2000年11月，集团被评为中国饲料工业

协会副会长级团体会员，邵博士就任中国饲料工业协会副会长。

2001年9月，大北农在怀柔雁栖开发区征地228多亩，开始建设集示范、生产、科研、培训为一体的大北农业科技产业园。

2002年1月，北京金色农华玉米种业公司在通县建立80亩科研地，许启凤教授为首席玉米育种家。

2002年3月，成立安徽绩溪农华生物科技有限公司，创建大北农业微生物基地。

2002年3月，成立北京大北农动物保健科技有限责任公司，同年收购了福建动物保健品生产基地。

创业创新：

1997年，号召全体员工回归原点，发扬创业精神，进行二次创业。同期泰和大北农以优异的业绩被当地政府定为远学邯钢，近学大北农的典范，成为当地的标杆企业，大北农品牌在全国进一步走强。

1998年，业务重点开始从运作企业转向运作市场，在全国各地组建农业科技推广网络。在全国建立8个骨干企业，5个分公司，同年召开集团五周年庆典，大北农的品牌影响力进入又一新高。

1999年，以创业之心迎接大北农时代的到来，在全国形成了11个骨干企业，近20家分公司的强有力推广体系，同时华南本部成立，并独立运行。

1999年，成立大北农农业科技研究院，为企业的持续高效发展提供了坚实的科技与人才支撑。

2000年——2002年，集团上下开展“一贯两学三全员”活动，即：贯彻年会精神，学文化、学技能，全员成本控制、全员服务营销、全员素质提升。

管理文化：

1997年，对企业的目标、工作内容、发展战略、工作方法、坚持原则等建立一套系统的文化。

1998年，对大北农资智股份化战略进一步加大员工持股总额。

1999年，倡导大北农时代的到来，号召大家树立自主创业的精神，并提出实现国际一流的农业科技企业的三个发展步骤。

2000年，集团倡导“强化顾客与员工意识、淡化老板与老总意识”，全集团开展“无总、无经理”称谓活动。

2001年，定为集团标准化管理年，加强了对人力资源体系、财务体系、技术体系的建设。并上下开展戒烟活动。

2002年，集团各单位开展绩效评估活动，为2002年实现年度目标打下基础。

3、 发展阶段：2003年之后

—— 深入服务“三农”，与农民朋友携手奔小康

阶段特点：

工作重心向服务转变，迎接饲料行业综合实力的较量，带领农民朋友奔向小康之路。

标志事件：

2002年，大北农集团被评为农业产业化国家重点龙头企业。

2003年初，收购韶山动物药品厂。

2003年初，大北农集团在全国15所农业院校开设“大北农班”。

2003年4月，大北农集团当选为中国畜牧业协会猪业分会副会长单位。



2003年5月28日，湖南郴州大北农正式竣工投产。

2003年6月，北京科技园区第一期工程顺利完工。

2003年7月，集培训、会务、咨询为一体的大北农发展学院成立。

2003年10月，邵博士当选为“中关村十大优秀企业家”

2003年12月6日，大北农第三届大北农业科技奖励颁奖大会在京隆重举行。

2003年12月25-28日，集团召开大北农成立十周年纪念大会

2004年10月，大北农潍坊学院成立。

2004年10月，大北农集团进入2003年度中关村经济20强。

创业创新：

2003年6月，大北农成立了集团信息中心，并启动了以财务中心为首的ERP信息系统建设。

2004年5月，组织架构调整，由事业部称号改为以省为单位的运作方式。

2004年7月，总部服务下沉，集团职能部门搬迁到大北农科技园。10月，大北农科技园建设工作全面展开。

管理文化：

2003年，集团由事业部式组织架构逐步向矩阵式组织架构过渡，强化集团十一大体系的建设。

2004年8月，邵博士提出：：大北农集团2004年是起步年，05年是跨越年，2010是腾飞年的口号。

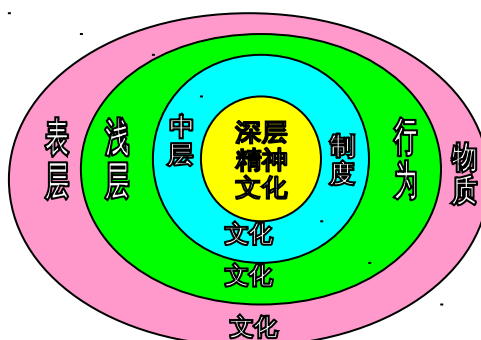
世界上最大的“不变”就是“变”

资源是会枯竭的，唯有文化生生不息

二、大北农文化在发展中的提升：

1、文化内容从无到有

大北农文化层次：



未导入——导入——形成系统——整理与修改——学习升级——发挥作用——自动自发

大北农企业文化的成型经过了七个发展阶段，由最初的物质文化、上升为行为文化；从凌乱走向系统，在企业的发展中不断进行整理与修改，并经过全体大北农人深入广泛的学习，企业文化的内涵越来越丰富，在企业的发展中发挥着重要的作用，最终成就了一大批自动自发的创业干部。

2、人员素质不断提高

工作——学习——提高——观念转变——不断创新——提高综合素质——发展事业
心态变化的阶段：

第一：抱着打工的心态，找工作的目的是为挣钱。

第二：发现自己与同事的差距，立志学习，迎头赶上。

第三：在不断的学习过程中得到提高，同时观念也得到了转变。

第四：工作中不断的寻求创新，创造性的展开工作。

第五：综合素质得到了提高，意识到自己在干事业而不是在做事情。

工作如果没有远景就会枯燥无味，有远景而没有实干只是一个空想。远景加实干就成了希望

第二部分：大北农理念

将文化扎根于日常的行为、行动之中

一)● 使命

科教兴农

是我们神圣的使命！

我们要责无旁贷的投身于农业，因为干农业是最值得奉献、是最有前途，也是最可行的。

在稻田工作时 照片

为什么最值得奉献？

全国有 2400 多个县，大部分为农业县，农业人口最多，农民人均消费水平最低。这就意味着农民的消费水平还有很大的上升空间，越落后意味着潜力越大，作为怀有远大抱负的青年知识分子，再也没有比从事农业更有意义的了。我国是一个农业大国，农业是立国之本，是我国国民经济的基础，是一个长盛不衰的产业。所以振兴中国经济的根本出路在农业，农业的根本出路在农村，农村的根本出路在农民，因此科教兴农是我们义不容辞的责任。

为什么最有前途呢？

农业是成功企业、是成功人士的摇篮。外国有一批从事农业的巨型公司，他们都是所在国的知名企业。中国持有无形资产价值最高的“杂交水稻之父”袁隆平，身价超过一千亿人民币，农业领域的院士拥有量也进入国家前五名。

为什么最可行？

中国农业资源丰富，农业是立国之本、也是强国之路。加入 WTO 以后，农业的发展方向将向规模

化、科技化、现代化发展，所以在农业领域和跨国公司中竞争有很大的优势。我国从地理分布上讲有平原、有高山大河，各地的差异很大，跨国公司很难搞得通。另外农业技术与其他技术不同，它必须与本国国情相结合，而中国的国情又与其他国家有很大差异。

干农业是责无旁贷的、不干农业干什么？

首先，我们出身于农村，祖祖辈辈从事农业，基本上家庭三代都是农民，所以对农业、农民最有感情，今天，我们虽然跳出龙门，但我们应该为农村的富裕、农业的发展做出贡献，我们有责任用双手让我们的祖辈、父辈、兄弟姐妹过更好的生活。

其次，我们是学农的，都拥有农业的教育背景，所以对农业、农民最熟悉，是农业行业的行家里手，也只有我们最有可能在农业行业里成就大事业。

再次，大北农志存高远，提出“志创世界一流农业科技企业”，也只有具有远大抱负的企业才可实现这一宏伟目标。

最后，大北农倡导的是“自主创业式的组织架构与共同发展的成长机制”，为我们施展才能提供了最佳舞台。

无 题

9月14日上午10时，大北农集团河南公司技术部的电话响起……

“您好！大北农”

“我是登封的经销商，我这里有两个养猪户进了800多头猪，现在猪皮肤发红，体温升到41-42℃，部分猪有轻微的呼吸困难，近百头猪死亡，公司能否派个专家来”。

这时远在许昌的技术服务人员李喜才老师的电话响起来……

A：“李老师，登封客户有紧急情况，请您马上去一趟。如果不能确诊就到河南农大或牧专去做实验室诊断。”

李喜才：“我这边行程已安排好，现在可能去不了”。

A：“这边非常紧急，请务必赶过去”。

李喜才：“好，我马上安排一下，尽量在下午赶到”。

下午4点多，登封……

经销商：“您好，李老师先喝点水”。

李喜才：谢谢，我不渴，我们现在去养殖户家吧！

下午5点，一辆白色卡车，在登封至郑州的路上奔驰……

晚上7点多，郑州牧专校门东一个专家门诊室，工作人员紧张的工作着……

晚上11点多郑州牧专陈羔献教授对李老师说：“结果出来了，经血清学及剖检综合诊断为猪瘟、附红细胞体和链球菌混合感染”。

第二天早上7点多登封

“咚…咚…咚…”一阵敲门声，过了十分钟，大门开了。

李喜才：“您好！诊断结果已经出来了，是猪瘟、附红细胞体和链球菌混合感染。药我已经给你们带来了，请按说明书上的指示，赶紧用上吧！”

“快，快进来吧！进来歇歇！”

李喜才：“不啦，我今天安排的比较紧，过两天我再来看效果，好吧？”。

两天后舞阳

李喜才：“喂，您好！我是大北农技术部的李喜才”。

“您好，李老师，谢谢您！猪群的病情现在已经稳定了，要不是您，我们的猪就全都报销了，只是希望您能再来给我们提提建议”。

李喜才：“行，有时间我一定去。”

●争创第一

是我们的目标！

是时代观、事业观、生活观的要求！

大北农倡导要实现“国际一流的农业科技企业”，争创一流是大北农人的目标。不是一流的企业就是

要倒闭的企业，不是一流的员工就是企业的破坏者，不是一流的产品就是废品。争第一是干事业的一种精神状态，也是我们的工作方法，要事事、时时、人人争第一。

时代观：落后时代就是最大的落后，这个时代是变幻莫测的时代，是高新技术快速发展的时代，是信息化、网络化的时代，只有争创一流才能紧跟时代的步伐。

事业观：只要你接受了一项工作，就要把它干好并取得最好成绩，要精益求精，力求完美。只有争创一流才是超越竞争对手。

生活观：社会发展带动生活水平的提高，同样也在改变更多人的生活方式，使之变得简单化、轻松化、健康化、信息化。我们要创造舒适健康的生活环境就必须争创第一。

●共同发展

是我们的道路！

是实现科教兴农、争创第一的途径。

邵博士语：大北农公司的第一步是自己的；第二步是几个创业伙伴的；第三步是全体员工的；第四步通过上市成为全社会的。因此共同发展就是与员工、与专家、与农民、与合作伙伴、与同行、与社会一起发展。

与员工：创造事业舞台，提升员工价值，提高工作生活质量

大北农的事业是我们大家的事业，大北农事业为员工提供事业发展的舞台，并带动员工与企业共同进步，在资智股份化机制中实现自身价值。

与农民：提供技术、产品与服务，使农民养殖水平提高，奔向小康

让最先进的养殖技术、最实用的产品、最有效的服务走进每一村，每一养殖户，使他们能尽快提高养殖技术水平，奔向小康生活。

雪中送炭 情暖心田

河北供销社 毕俊厚

今年年初，我把家里的全部积蓄都拿了出来，买回 30 多头小猪，准备“大干”一场。谁料，有一天全场小猪相继咳嗽、气喘起来，有几头严重的还出现了高烧、绝食现象。我紧张了起来，这可是我全部的家当啊。于是我四处求医问药，可小猪的病情还是没有得到缓解。这时念小学的儿子兴冲冲地递给我一张《大北农技术与服务》报：“爸，报纸上有治猪病的法子，你快瞧瞧吧！”我摇了摇头但还是懒洋洋地接过报纸，漫不经心地浏览起来，“治疗呼吸道疾病的首选药物——呼乐芬”几个字忽然映入眼帘，于是我拨通了大北农的电话……

第二天中午一名大北农科普员风尘仆仆地赶来了。小伙子二十多岁，个子不高，瘦瘦的，看上去精干麻利。他一下车，顾不上喝一杯水，就直接到猪场察看病因。春夏之交，坝下的天气虽暖还寒，猪舍大棚尚未彻底敞开，猪舍里臭气熏天，可是小伙子似乎没有感到这些，两、三个小时后，他弄清了病因才微笑着和我从猪舍里出来

在他的指导下，三十多头小猪的病情得到了缓解，一个星期后我望着这些活蹦乱跳、健壮可爱的小猪，心想：“多亏了大北农啊！要不是他们的援助，我刚刚起步的养猪业，还不知会是什么样子呢！”

与社会：推进社会文明

大北农将一如既往地严格遵守国家和地区的法律，做当地的好公民，为社会贡献越来越多的税收，提供先进的农业科技产品，为中国农业的发展做出自己的贡献，同时积极投身到农业公益事业中去。

二) ●愿景

第一步到 2000 年成为中国一流的饲料企业。

这个目标我们已经实现，有三点可以说明，

- 1、邵博士当选为中国饲料工业协会副会长
- 2、经饲料工业协会统计预混料销量已排名全国第一、
- 3、2000年销售额超过12亿元。

第二步到2005年成为中国一流的农牧企业。

21世纪是生物技术的世纪，农业是生物技术的支柱产业。80年代看深圳、90年代看浦东、21世纪看中关村，生物技术将引领中关村的第三波发展高潮（电脑、互联网、生物技术），农业是重要产业力量，我们是第三次浪潮的推动者。

我们在中国的硅谷从事21世纪全世界最具发展前途的生物技术产业！

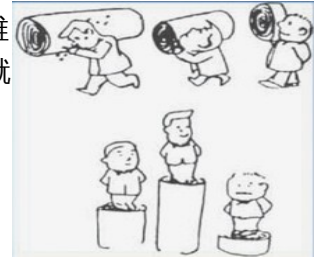
我们要在2010年以前，实现以下目标：

- 1、建立包括18个事业部、区\省级单位；8个单列公司；
- 2、实现年产值超过100亿人民币；
- 3、培养10个企业家、100个总经理、1000名骨干、10000名员工。

三) ●团队

(一) 人是北农发展的唯一资源

北农实行“赛马不相马”，如果您专业知识过硬、知识结构完整、思维活跃、对人生充满热情与希望，并愿意去科教兴农，为农民服务，那么您就是北农所寻找的人才。



为什么人是唯一资源呢？

- 1、志创第一的目标决定人是北农发展的唯一资源。
- 2、所有要素中，人是唯一能够学习创新且潜能无限的资源。
- 3、纵观历史，所有伟大的事业都是由一群人白手起家创造的。

(二) 根本特征

北农人的根本特征就是“正”，“正”包括正心意、正思维、正语言、正行为、正学习、正精进

分文不取的“及时雨”

福建省永定县 廖和汉

我是摩托车拉客的车夫，一年攒不下多少钱，还要负担三个孩子念书，生活过得比较艰苦。想想本村的养猪户，有的曾是挖煤工人现在都富裕起来了。经过反复思考，我决定养猪。于是就花了850元选了一头二元后备母猪，可是买回来十多天猪就得病了，我请了本地兽医，但猪仍然是时好时坏，第一次养猪就给我当头一棒。

一天，我去经销商B店买药，他给我介绍一位北农的科普员小陈，我犹如获得了一根救命草。他热情、耐心地问我猪得病的原因，我一一告诉了他，他说：“开始不要打针，因为打了的针多了，猪体内就产生抗药性，再好的药也没太大用，因此钱也白花了，对于猪反而有害。”他安慰我不要着急，后来他开了一个中药处方并送给我《北农技术与服务》报等资料。

用药三天后，猪病慢慢好了，我激动得要酬谢小陈，可他却分文不取，我说：“没关系，您收下吧，反正您公司又不知道这事”，小陈摇摇头说：“不是这样的，这是我应该做的事情，您不要太客气了。”

我不知该如何感谢他才好，非常想借助北农刊物一角谢谢小陈、谢谢北农！

(三) 特点

大北农人的特点是遇难而乐、知难而进；自我激励、自主创业。

成功是无数次面对困难、解决困难的过程。创业就要面对这样那样的困难与问题，而在解决这些问题的过程中员工得到了锻炼、企业得到了成长，每克服一个困难我们就向奋斗目标近了一步。

让每个员工充满创业激情是公司员工的共同追求。公司反对“打工者”，推崇“创业者”，大北农人应该自动自发的的工作，这样不仅推动了公司发展也实现了自身的价值。

平凡的岗位闪烁不平凡的光芒

新乡大北农 辛迷全

新乡大北农每天的客流量在 300 多人，但这里的环境却十分整洁，这与他的功劳是分不开的。他叫常录林，原是公司的一名搬运工，因患病而失去了从事重体力劳动的能力，使原本靠出体力挣钱维持一家人生计的他一下子失去了经济来源。公司考虑到他的实际情况，就安排他做清洁工这个工作。

也许是缘于对领导的感激，也许是缘于对公司的热爱，每天早上他都提前半个小时打扫大院的卫生。他总是把厂区扫了一遍又一遍，哪怕是角落里风吹的一缕尘土；看到纸片、果皮之类的杂物就立即拣起；楼道、厕所他总是不停地拖、冲。

有人对他说：“干吗那么认真，累了就歇一会儿，又不是什么重要的活儿。”但他却说：“我身体不好，领导照顾我让我做这些，我可不能对不起领导，对不起公司，。”

不知不觉，一年时间过去了。做好一件事很容易，但天天把容易的事做好就不容易了。他靠的是勤奋、敬业的精神，他总是以感恩的心对待公司，正因为这样他在平凡的岗位上闪现出不平凡的光芒！

(四) 精神

谦虚

孔子曰：三人行，必有我师。任何时候我们都应发扬谦虚的作风，向一切可提高我们成长的人或事情学习，哪怕是我们的对手。

俗话说“谦受益，满招损”，面对 21 世纪的经济浪潮，大北农还很弱小，我们每个人的素质有待提高，更没有骄傲的本钱。我们要不耻下问、心胸宽广、脚踏实地、勤勤恳恳、善于自我反省，并加强沟通与交流。

协作

由于许多人过去的协作，造就了今天的跨国企业，现在世上很多著名的企业在进行强强联合，以兼并、联盟、参股合作等形式增强竞争力，随着社会的发展，由是你死我活的竞争逐渐走向双赢竞争或多赢竞争。现代企业或个人相互协作的程度是检验一个时代进步的标志。

勤俭

勤俭：即勤劳而俭朴。勤，做事尽力不偷懒；俭，节省不浪费。

俗话说：“勤能补拙，俭以养德”，“历览前贤国与家，成由勤俭败由奢”，历史早已教育我们，必须时刻保持勤俭的作风。

能用一元钱办的事而用两元钱办的人是最愚蠢的人；

能用一分钟做的事而用两分钟做的人是最浪费的人；

能用一句话做的事而用两句话说的人是最罗嗦的人。

创新

创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。

大北农发展史就是一部最好的创新史，大北农十年来的观念创新、技术创新、产品

有些人看到事物的现状，而问为什么会这样。我幻想着事物从未有过的面目，并要问为什么不是这样。

创新、市场创新、营销创新、管理创新、制度创新、文化创新，在同行业思维超前，步步领先造就了今天。

我们承认每个人的创新水平是有差别的，但起决定性的不是智力、知识或经验的差别，而是敢于不敢、干与不干、勤奋与不勤奋的差别。别人不敢想的事，我敢想。别人不干，我来干。别人不勤奋，我勤奋。

疾风知劲草

员工 杨红

今年上半年，全国饲料企业产量下滑，而大北农山东金乡经销商杜为贞的预混料销量却是每月上一个新台阶。当然这与他诚信经营是分不开的，更可贵的是他敢创新、敢冒险。

以前，他不仅经销大北农的预混料还经销其它公司的产品，他认为卖两个厂家产品肯定比卖一个厂家的产品获利多，但事与愿违，不但其他产品的市场没有打开，反而失去自己原来的特点，连大北农的客户也失去不少。当时他的几位朋友也是经销多个公司的产品，然而他没有“随大溜”，而且决意要跟着大北农，一心一意做大北农专营店，这个小小的创新形成了独具特色的经营模式，赢得了丰厚的利润。

(五) 大北农人的三个层次

- 1、合格者：为理想而活的人/进取心；
- 2、优秀者：为理想奉献的人/事业心；
- 3、卓越者：为理想而献身/使命心。

工作本身就是一种报酬

员工 陶来凤

不同的想法有不同的工作态度。我们部门有一个是准妈妈的同事，每个月需要订好多凭证，开始的时候，她用锥子锥，不行！太厚。后来她用铊子铊、用铁锤砸均不行，最后改为电钻。从此以后，我们每个月底都能听到电钻发出的“吱吱吱”那富有节奏的声音，在这个从繁到简，从手动到电动的过程，她虽然挺着个大肚子，但没有任何怨言，别人也看不到她有任何厌烦的情绪。她自始至终保持着最初的新鲜感：一张一张地贴，一页一页地看，一次又一次地替换，一份一份地整理，一本一本地装订，一册一册地入库。更可贵的是，她并不是机械的重复做同一个动作，而是带着思考用心做事。在粘贴装订的过程中，她不断揣摩提高粘贴效率的窍门，保证凭证整洁漂亮。她虚心地向周围的同事请教，取长补短，终于形成了一套实用的装订方法。“平舟夜渡潇湘岸，于无声处听惊雷”，想不到这小小的凭证装订工作，竟也能包罗万象，化平凡为神奇了，由此我想到，任何工作都是神圣的，如果你只是为了工作而工作就会觉得枯燥无味，如果你有一颗进取心、责任心、事业心那么一切工作就变得丰富多彩了。

(六) 四种人才层次

在办公室工作照片

专家队伍是支柱，企业家群体是核心，干部队伍是关键，优秀员工队伍是基础

(七) 348型领导干部

3个素质——思想好；目标大；技能强。

4个角色——仆人（服务者）、教练、教师、啦啦队长。

8个意识——人才意识（培养人才为第一要务）、文化意识、第一意识、危机意识、楷模意识、创新意识、创业意识、品牌意识。

(八) 八项待遇

你能够翻多大跟头，就给你搭建多大舞台

1、选择一项最有意义的事业；2、加入一个最有前途的行业；3、提供充分展示自己才华的舞台；4、充分授权的自主创业机制；

5、系统完善的培训；6、赠送股份；7、健康的生活方式与成功的工作方法；8、具有相对竞争力的薪资待遇。

用事实证明大北农的价值

员工 孙波

加入大北农之初，为了让家乡的人了解大北农产品，为了使自己更深一步了解大北农，我将公司的预混料带回家，用自家的猪做起了试验。我拿一批 15 公斤左右的小猪开始饲喂，到出栏时总计用了不到四个月的时间。扣除各项费用每头猪的纯收入竟达百元。通过试验，大北农的预混料不但给我家增加了经济效益，还让我坚信了大北农产品的质量，我庆幸自己找到了一个有前景的公司，我相信大北农的事业一定会蒸蒸日上。

(九) 六种造人观

大北农倡导以人为本，每个人都应以追求事业为目的，而不简单的是追求金钱与利益。

事业感召人

事业是人们精神追求与社会劳动两个方面组成。精神追求是其理想与内涵，社会劳动是其形式和载体。古今中外因事业的感召力使大批仁人志士走到一起，为了共同的目标，为了同一个事业，从成功走向强盛，从胜利走向辉煌。

文化凝聚人

一个没有文化的社会是愚昧的，一个没有文化的企业是没有方向的。文化应是企业发展的底蕴，是企业的灵魂，是企业鲜明的思想观念、行为规范、价值准则，更是企业的经营哲学。

工作培养人

一个人的生命是短暂的，可潜力是无限的，如何把握有限的时间，发挥最大的潜力，这就得通过工作去实现，在工作中把有限的生命得到无限的延伸。

机制激励人

企业的成功要借助于社会的东风，个人的成功要借助于合理的机制。大北农为员工提供自主创业机制、员工参与管理机制，并率先在农业行业里实行了 ESOP（员工持股计划）机制。经过十年

的发展，已有大批的员工成为大北农机制的获益者，

纪律规范人

古人云：“没有规矩不成方圆”。纪律是集体生活的先决条件，是对集团成员的规范，是对集体力量的一种检验。

绩效考核人

绩效考核是定期考查和评估个人或小组工作业绩的一种正式制度。绩效考核的主要目的是提高组织的工作效率，更是激发人成功的源泉与动力。

在人生漫长而短暂的生活道路上，只有找到一个适合自身发展的位置，并在这一位置上不断提高，超越自我，完善自我，与时俱进，才能最大限度的体现自身的价值。

辞职

A对B说：“我要离开这个公司。我恨这个公司！”B建议道：“我举双手赞成你报复！！这破公司一定要给它点颜色看看。不过你现在离开还不是最好的时机。”A问：“？？？”B说：“如果你现在走，公司的损失并不大。你应该趁着在公司的机会，拼命去为自己拉一些客户，成为公司独挡一面的人物，然后带着这些客户突然离开公司，公司才会受到重大损失，非常被动。”A觉得B说的非常有道理。于是努力工作，事遂所愿，半年多的努力工作后，他有许多的忠实客户。

再见面时B问A：现在是时机了，要跳赶快行动哦！A淡然笑道：老总跟我长谈过，准备升我做总经理助理，我暂没有离开的打算了。其实这也正是B的初衷。我们应该以积极的心态来面对周围的环境，只有努力奉献，机会才会向我们招手，反之，我们总会感到烦恼、感到一切都不公平。其实世上没有绝对的公平，最好的公平秤就是我们自己心里。

(十) 人才管理五层次

文化管理：认同大北农企业文化、理念、精神

钱哪里都赚得到
但事业却不一定哪里都找得到

愿景管理：自己的远景目标

培训管理：通过大量的培训代替控制式管理

制度管理：目的在于规范程序

薪酬管理：最基本最原始的管理

(十一) 学习型组织

让学习成为我们的第二生产力；大北农就是一所大学校，在这所学校里，领导是老师，同事是同学，工资是助学金，工作是作业。

(十二) 选人重于培训、培训重于奖惩，从基层干起的培养干部原则

大北农的干部是黑板上的干部，如果你明天落后了，你的名字将从黑板上擦掉。你将回归原点，从零做起，从普通员工做起。

(十三) 军事化、文化化、学校化、家庭化的组织氛围原则

军事化照片

大北农是我的家

员工 李艳

中专刚毕业的我，怀着满腔的激情由内蒙到了北京，想到现在比较理想的工作，甜蜜之余不禁

想起了前几天的场景：那时我还在辛苦的找工作，还在不断的收集各个企业的情况，这时学校领导告诉我：“大北农集团现招一位信息专员，公司托我给他们推荐人，你去吗？”

按公司要求，第二天我就踏上了上京的列车，想到自己早晨4点钟赶到北京站，不勉有点害怕：做为一个女孩子，我可是第一次出远门啊！而且冬天的早晨那么暗；虽然学校领导告诉了大北农公司我今天早上到，可大冷天他们能去接我吗？我可是和大北农一点关系也没有的一位新人啊！……正想着，列车已经到站了，我跟着人群向前走，一阵凉风吹来我缩了缩脖子，忽然一位先生走到我面前：“你是从内蒙来的李艳吧！”“嗯，我是”我小声的说道，“我是大北农集团的张国军专程来接你的，看这一车人就数你年龄小，估计你就是我要接的人啦！这么急让你赶来上班，你辛苦了”。我连说谢谢，不知是喉咙被什么东西卡住了还是自己嘴笨再也说不出其它的言语了……

进入公司，几位老员工给我进行了新员工培训，还不断的嘘寒问暖，我被感温馨，后来听同事说：“张国军老师工作很忙，有时很晚才休息，那天为了接你，张老师生怕睡过了头，竟是一夜没睡觉。……”想起那天的场景，我再次有股想哭的冲动，我暗暗发誓：大北农是我的家，我定要全力以赴做好自己的工作。”

四)●法宝

大北农的三大法宝是企业文化、自主创业充分授权的管理体系和资智股份化

(壹) 企业文化

是使命的共同体！

大北农企业文化是大北农人共同的价值观、共同的奋斗目标、共同的行为方式。

大北农企业文化是经大北农发展与实践的检验，并汇集着全体大北农人智慧火花的21世纪成功学；是指导大北农事业做大做强、永续发展的不竭动力，是团结企业内外最广大人群共同奋斗的凝聚力。

大北农文化是大北农人的最好产品！

把狼性注入企业

把狼性注入企业，就是将狼性的特质注入企业的文化，成为内驱力，推动企业蓬勃发展。

我们认为：现阶段狼性的四大特点都应在企业发展中加以再现，那就是对工作、对事业要充满“贪性”，无止境地追求、探索；对待工作中的困难要毫不留情地、一个个去克服掉、消灭；在事业开拓中要有一种舍我其谁、拼搏进取的豪气与霸气；在身处逆境，要粗暴地对待一个又一个难关，不能对难关仁慈。这便是狼性文化的核心所在，也是大北农需要学习之处。

集团为什么再次全面掀起新的创业高潮呢？是因为我们的成绩与我们的目标还相差甚远，与国际大公司相比差距很大，还没有骄傲的本钱。如果再不学习可供我们借鉴的狼性精神，在残酷的企业竞争中就会被撞得头破血流，败下阵来。只有视今天为落后，才能更清醒地认识自己的不足，去理性地思考未来的发展之路；只有否定自我，回归原点，才能调整好心态，迸发出新的创业激情，才能真正实现跨越式发展。因此大北农提倡的狼性文化，就是要在浪尖上求生存，浪谷中图发展。也只有这种狼性团队文化，才能使大北农在瞬息万变的市场竞争中生存、发展并立于不败之地。

(贰) 自主创业充分授权的管理体系——组织的保障！

充分授权是公司使命和争创第一的要求，是因为对员工的信任，是为了培养员工，是为了提高员工的领导力。自主创业就是员工按公司的文化与战略要求自动自发地创业。所采用的方法是目标管理制。大北农人要有持续的创业精神，创业家的核心精神是：吃苦、奉献、敬业、创新，大北农人应永葆艰苦奋斗的精神、谦虚谨慎的精神和回归原点、从零做起的精神。

(参) 资智股份化——是利益的共同体！

- 1、资智股份化是知识经济时代的要求、是创业者们共同的追求、是实现企业使命与目标的要求。
- 2、员工持股条件：认同大北农企业文化、表现为稳定的行为、持续的高绩效、遵守制度、有一定的资历。

我们认为财富并不是追求的唯一目标，它是事业发展的成果，也是更好地服务事业发展的基础。创

业十年，大北农造就了一批百万、千万员工，到2010年，将造就更多的百万、千万甚至亿万员工

五) ● 思维

(壹) 逆向思维

大北农人应从顺向思维转向逆向思维，大多数人都是顺向思维，就是局限于眼下的有限资源与习惯做法，只能是缓慢作业与低增长，最终逃不脱负增长的结局。而逆向思维是超越现有条件与原有经验，从机会出发，从使命与愿景出发，设立大目标，定出高标准，倒向推演，没有条件创造条件。逆向思维是快速发展与成功的思维方式。

(二) 同步最大

同步最大化是企业跨越式发展的要求。企业成长速度快慢与同步程度大小成正比。二十一世纪是超速时代。

(三) 坐庄策略

谋求第一必坐庄。坐庄等于零风险、等于跨越式发展。局域坐庄重于全域坐庄。

(四) 标杆管理

标杆管理是赶超一流企业的学习方法与目标管理方法。学习与赶超的内容包括产品、服务、流程三个方面。

标杆管理包括“内部标杆管理”与“外部标杆管理”。内部标杆管理是倡导、发现与推行最佳实践过程与方法。外部标杆管理，是中长期内对中外一流企业（包括跨国公司）作为瞄准与赶超对象，将来以全球一流企业作为瞄准与赶超对象。

六) ● 方法

(一) 文化第一管理

“没有管理的管理是最好的管理”，这句话的深刻内涵是信仰的管理，即我们现在所提的文化管理。

自我管理、自主创业就是文化管理的最佳体现。就是在没有人指挥、强迫你的状态下，自觉而且出色地作好自己的事情。

大北农企业文化伴我成长

员工 魏业清

贫寒的家境让我过早地体会到生活的艰辛。96年我中专毕业被分配到一家大型外资饲料企业，从此与饲料结下不解之缘。2000年我以优异的成绩考上了中国科技大学，但因昂贵的学费又不得不辍学。于是我只身来到上海，开始了目无亲、处处碰壁的生活。

2000年5月，我突然接到一位同学的电话，称他们的饲料厂被北京一家企业——北京大北农盘活了，成立了枞阳大北农饲料有限责任公司，并邀请我过去。我盛情难却就过去了，结果我心一下子就凉了：生产规模如此之小、设备如此落后，根本无法与以前那家外企相比。然而更让人吃惊的是：所有的员工都像着了魔似的，心中燃着一团火，热情高昂，那种精神面貌连外企也不可比拟。在这里，有早训、有宣誓；在这里，领导与员工同吃一锅饭，同睡一张床……我第一次有了“企业文化”的概念；接着我便成为大北农一名科普员。

不到一年时间，我成了区域经理，后来公司业务模式转型，枞阳大北农停止生产，于是我离开了大北农。此时此刻，我始终觉得自己失去了什么，对，是创业的激情！这份激情曾经是我在大北农感受过的。于是我再次加入大北农，重新接受了大北农企业文化的洗礼。

在大北农企业文化近四年的熏陶下，我更坚定了信心，03年9月，我成为集团首批县级服务站站长之一，我将继续努力工作，为大北农美好的明天添砖加瓦。

(二) 时间第一成本

“科教兴农，争创第一”的使命与目标要求我们要加快发展速度，在最短时间内形成最大优势。我们要加快学习与作业速度，抢先获得每一个机会，实现跨越式发展。每一位员工应该把时间管理作为一门重要课程进行学习。浪费时间或者没有合理的利用好时间就是最大的浪费。

(三) 成长第一目标

每一个大北农人应高度专注于成长，追求一流的目标与标准，不断超越自己，开发潜能，不断提升品德与能力，把成长摆在首位，把成长视为最大收获，而不计较其它得失。

(四) 吃苦第一精神

机会来自苦干，机会与成功永远属于那些富有艰苦奋斗精神的人，而不是那些一味惧怕吃苦，等待机会的人。

大北农人的“六千六万”

踏遍千山万水、历尽千辛万苦。
走进千家万户、讲述千言万语。
种下千桃万李、收获千功万业。

(五) 整合第一方法

我们认为：“整”是整理，也是整体；“合”是协调，是组合。所谓“整合”，就是将外部与内部资源，根据完整性、系统性与有序协调的原则进行整理，以达到为我所用的整体效果。

鲁迅先生对拿来主义有着精辟的论述，“没有拿来的，人不能成为新人，文艺不能成为新文艺”。同样，没有整合而来的，大北农不能成为现代企业，无法面对日趋激烈的国际化的市场竞争。在信息时代，需要更多的交流与合作，大北农必须学习与整合别人的先进技术。作为我们每个人的第一工作方法。

(六) 学习第一能力

在知识经济时代，学习能力不再是高标准而是每个人生存与发展必备的条件与品质要求。每个员工要成为学习型员工，每个部门要成为学习型组织，大北农要成为学习型企业。

七) ● 大北农的八大守则

(一) 不抽烟不酗酒

- 1、不允许在任何地点、任何条件、任何场合下抽烟、酗酒；
- 2、要把不抽烟不酗酒作为健康的生活方式与成功的工作习惯；
- 3、不抽烟不酗酒是磨练自身意志的方法与手段。

(二) 不参加不健康的娱乐活动

- 1、要自尊自爱，不去卡拉 OK 包间等不健康的娱乐场所消费或娱乐。
- 2、不参加不健康的集会、游行、宣传等活动。
- 3、要追求高尚，寻找健康的、积极向上的生活方式与娱乐活动。

(三) 不在外兼职

- 1、要以身作则，自身提倡的行为一定要身体力行，不能说一套做一套。
- 2、应该履行岗位职责的要求，达到工作规定的质量，以追求卓越的态度持续提升工作质量。
- 3、不能以任何理由、任何条件，在外从事经营、商业、兼职活动。

(四) 不利用工作之便牟取个人私利

- 1、廉洁自律：禁止索贿、受贿和收取回扣；禁止收取任何不正当的酬金、礼物或其他利益；任何形式上的规避行为，例如通过亲属、第三方接受贿赂或回扣，都在禁止之列。
- 2、避免冲突：您应主动回避个人利益与公司利益的潜在冲突。这里的利益冲突指的是，您在实现个人利益的同时有可能损害公司的利益，如安插亲信、结当营私、妒贤嫉能。

(五) 无条件服从工作安排

- 1、在工作需要的情况下，无条件服从工作地点调动；
- 2、在工作需要的情况下，无条件服从工作岗位的轮换；
- 3、在工作需要的情况下，无条件服从工作加班、出差的安排。

(六) 对人对事要坦诚

对人对事要坦诚的前提条件就是要做好高效的沟通：

- 1、沟通心态：
 - a、沟通心态要有利于达成共识和解决问题，要关注并尊重对方的感受。

b、如果有不同意见，要敢于通过正常渠道提出，不能当面表示没意见而在背后散布个人看法。

c、要积极承担自己职责范围内的沟通责任，不能一遇到沟通障碍还没尽力就轻言放弃。

2、沟通步骤：在沟通中应遵循沟通四步骤，即：一是找该岗位责任人沟通；二是找该岗位的直接上级沟通；三是向自己上级汇报；四是找到双方上级共同解决。

3、沟通方式：沟通方式要直接，公司提倡一个会面、一个电话、一个邮件和一页纸的沟通方式。

4、沟通效果：如果沟通是为了解决实际问题，要保证问题解决彻底。如果您对结果不满意，又没有提出疑议，就等于自己已经认同了，就应该对本结果承担任何责任。

(七) 把创一流作为自己的工作原则和成长目标

要把争创第一作为检验自己工作的标准，时时、处处、方方面面检查是否达到第一的水平。

(八) 保护公司知识产权与商业秘密

公司列为秘密的信息是公司的重要资产，一旦泄漏不但难于弥补，而且可能给公司带来难以估量的损失，您应该履行保密的义务。

八) ●训词、标识、歌曲：

训词 (77个字)：我是大北农人，以教兴农、产国报国为己任，发扬“谦虚、协作、勤俭、创新”的企业精神，志创国际一流农业科技企业，大北农的事业是我们大家的事业，我们全力以赴，永不言败，追求卓越，成就自我。

成功学里讲人要想成功，必须具备三个要素，即问清楚“我是谁、我是干什么的、我该怎么干”，你能回答清楚这三个问题你就已经踏入成功的门槛了。大北农的座右铭无疑是绝妙的答案：

1、问“我是谁？”

“我是大北农人”：首先明确了你的身份，认清了自己。

2、问“我是干什么的”？

“以科教兴农、产国报国为己任，发扬谦虚、协作、勤俭、创新的企业精神，志创国际一流农业科技企业”：其次明确了科教兴农是我们的使命，实现国际一流的农业科技企业是我们的目标。

3、问“我该怎么干”？

“大北农的事业是我们大家的事业，我们全力以赴，永不言败，追求卓越，成就自我”：最后告诉全体大北农人，为实现国际一流的农业科技企业应该怎么去干。

大北农企业文化是 21 世纪的文化，是成功学。

标识

大北农宣誓照片



DBN 三个动感很强的字是大北农的英文缩写。标识的整体为稳固的三角形结构，**DBN** 三个字母的整体形状则为透视感很强的平行四边形。

标识的寓意为：上方的圆形图案象征着圆满与统一，表示着大北农集团自身的日益完善与人才的高素质，向产业化、集团化、科技化实体迈进的奋斗历程，以及不断向高层次迈进、追求企业完美的决心。图案中间为大北农集团英文字母 **B** 的变形，具有强烈的扩张感、突破性，象征着集团蓄积待发，向全世界扩张的信念和广阔的发展前景。圆于 **B** 之间的空白则是一只翱翔的鸿雁，寓意着集团的六大产业会如展翅飞翔的鸿雁，为中国农业、农村、农民提供优质的全方位服务。标识上方的桔红色象征着丰收与希望，下方的 **DBN** 为绿色，寓意着广阔的原野。

歌曲：

《歌唱祖国》

五星红旗迎风飘扬，胜利歌声多么响亮；歌唱我们亲爱的祖国，从今走向繁荣富强。歌唱我们亲爱的祖国，从今走向繁荣富强。越过高山，越过平原，跨过奔腾的黄河长江；宽广美丽的土地，是我们亲爱的家乡。英雄的人民站起来了，我们团结友爱坚强如钢。

五星红旗迎风飘扬，胜利歌声多么响亮；歌唱我们亲爱的祖国，从今走向繁荣富强。歌唱我们亲爱的祖国，从今走向繁荣富强。我们勤劳，我们勇敢，独立自主是我们的理想；我们战胜了多少苦难，才得到今天的解放！我们爱和平，我们爱家乡，谁敢侵犯我们就叫他灭亡！

五星红旗迎风飘扬，胜利歌声多么响亮；歌唱我们亲爱的祖国，从今走向繁荣富强。歌唱我们亲爱的祖国，从今走向繁荣富强。东方太阳，正在升起，人民共和国正在成长；我们领袖毛泽东，指引着前进的方向。人们的生活天天向上，我们的前途万丈光芒。

五星红旗迎风飘扬，胜利歌声多么响亮；歌唱我们亲爱的祖国，从今走向繁荣富强。歌唱我们亲爱的祖国，从今走向繁荣富强。

《团结就是力量》

团结就是力量，团结就是力量，这力量是铁，这力量是钢，比铁还硬，比钢还强，向着法西斯蒂开火，让一切不民主的制度死亡，向着太阳，向着自由，向着新中国放出万丈光芒！

《大北农之歌》我们迎着朝阳，走在科教兴农的征途上，跨入希望的田野，带去农民丰收的欢畅，全力以赴，争创一流，谦虚协作，勤俭创新，产业报国，成就自我，大北农的事业是我们大家的事业，让我们把辉煌的明天共同来创造，自豪吧！光荣的大北农人，前进吧！光荣的大北农集团

九) ● 宣贯总模式：

行为三级境界（合格、优秀、卓越）及相应回报机制		
内修五法	合修五法	外修十法
<ul style="list-style-type: none"> ■ 正心意 ■ 正学习 ■ 正言行 ■ 正思想 ■ 正精进 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上级帮助下级制订愿景、生涯规划。 ■ 新员工同化方法与活动 ■ 月度部门或跨部门批评与自我批评。 ■ 上级与下级定期举行的文化评估谈心活动、找差距 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企业文化分类版本与普及版本的编写 ■ 企业文化培训 ■ 企业文化模范评选 ■ 各种文化典礼、礼式 ■ 干部言传身教 ■ 内外媒介宣传

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 与定改善计划。 ■ 年度一次的企业文化行为境界大评比。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 环境物化、内外活动感染 ■ 战略、政策、制度的贯彻 ■ 重大事件启迪 ■ 契合选择
--	--	--

内修方法与活动图

五个台阶	内容	方法
正心意	自我要确立自己的人生使命宣言和承诺（遵守企业的各种制度），设计阶段性的境界目标和修炼计划。	<ul style="list-style-type: none"> ● 个人使命宣言 ● 制定个人发展规划
正学习	正确理解、背诵，不断复习，并通过各种方式加深理解企业文化的理念和行为。	<ul style="list-style-type: none"> ● 自我学习修养计划 ● 自学文化教材 ● 积极参加公司的各种宣贯活动
正言行	说话和做事都要按照企业文化要求的去做、去说。不说违反企业文化的话，不做违反企业文化的事。	<ul style="list-style-type: none"> ● 自我原则管理法 ● 修养日记
正思想	在待人处事中，时刻审视内心反应与内心活动按企业文化的要求端正自己的道德以及情操、思维方式。	<ul style="list-style-type: none"> ● 自我原则管理法 ● 修养日记
正精进	不断对自己的工作生活以及言行进行反省，不断提高自己的觉悟。不断（定期与不定期）检讨、找差距、找缺点、错误、挖根源、悟道理、订改善计划。使自己不断提升行为境界。	<ul style="list-style-type: none"> ● 修养日记 ● 根据个人发展计划与学习计划定期自我检查与调整

生命的价值

不要让昨日的沮丧令明天的梦想黯然失色！

在一次讨论会上，一位著名的演说家没讲一句开场白，手里却举着一张 20 美元的钞票。

面对会议室里的 200 个人，他问：“谁要这 20 美元？”一只只手举了起来。他接着说：“我打算把这 20 美元送给你们中的一位，但在这之前，请准许我做一件事。”他说着将钞票揉成一团，然后问：“谁还要？”仍有人举起手来。

他又说：“那么，假如我这样做又会怎么样呢？”他把钞票扔到地上，又踏上一只脚，并且用脚碾它。尔后他拾起钞票，钞票已变得又脏又皱。

“现在谁还要？”还是有人举起手来。

“朋友们，你们已经上了一堂很有意义的课。”无论我如何对待那张钞票，你们还是想要它，因为它并没贬值，它依旧值 20 美元。人生路上，我们会无数次被自己的决定或碰到的逆境击倒、欺凌甚至碾得粉身碎骨。我们觉得自己似乎一文不值。但无论发生什么，或将要发生什么，在上帝的眼中，你们永远不会丧失价值。在他看业，肮脏或洁净，衣服齐整或不齐整，你们依然是无价之宝。”

第三部分 我们的风范

大北农奖学金：

众所周知，中国农业是关系国计民生的基础产业，也是基础较为薄弱的传统产业。我们认为，发展民族产业的前提是培养民族产业的人才，所以我们积极投身科教兴农活动。集团成立第二年，大北农就在五所农业院校设立大北农奖学金，鼓励年轻学子尽快成才，报效祖国。自 1998 年开始，大北农加大投入力度，将大北农奖学金发放范围扩大一倍。自 1999 年，大北农与各农业高等院校广泛联系，拟将奖学金发放范围扩大至全国三十所农业高等院校。此举不仅取得了良好的社会效益、赢得了广泛的赞誉，而且在全国农业院校中树立起大北农的美好形象，为今后的人才招纳起到良好

的铺垫作用。

大北农科研奖励基金：

大北农农业科研基金是邵根伙博士在集团成立五周年庆典时，向首都各大媒体公布设立的。大北农集团举资千万设立农业科研基金，是大北农集团贯彻党中央“科教兴农”战略的实际行动，大北农集团每年将拿出100万元人民币用于奖励在农业领域中有突出贡献的10名科研人员。

中国农民大学：

中国农民大学--大北农集团附属控股产业之一，她是经国家教育部门批准，于1985年成立的，创办以来，不断成长、不断壮大，现已发展成为初具规模和社会影响的民办大学。大北农集团先期投入500万元，用以改善硬、软件。计划通过3到5年的时间，使中国农民大学成为北京市有实力的民办大学；然后用8至10年在教育方面办成有特色的农业教育大学，再经过20年的努力办成世界范围内有特色的农业教育机构。

大北农发展学院：

2003年9月5日，与中荷农业部——北京畜牧培训示范中心签订经营共建合同书，大北农发展学院在京城后花园——海淀区中关村科技园区设立。此处风景优美，环境优雅，是进行培训学习、科研开发的胜地，学院得天独厚的地理优势、良好的物资基础、完美的服务保证了学院的长期发展，现具有浓厚的军事化、文化化、学校化、家庭化的氛围。

大北农学院：

企业竞争的本质是人才的竞争，为了向企业、向社会培养更多的人才，大北农集团与农业院校强强联合成立大北农学院。大北农学院重在为临近毕业的学生提供就业思路与工作技能。此举得到了社会的认可，对于集团人才储备，选材育人，实现集团人才战略目标有着深远的影响。

绿叶与根

集团副总裁 甄国振

绿叶与根，那是怎样的一种情意呢？绿叶与根，是生命中的息息相关、生死与共，是成长中的相互扶持、相濡以沫。是根给了绿叶生命的权利；是根给了绿叶展现风采的机动；是根给了绿叶面对急风暴雨的笃定与坚强。而那一片摇曳的风姿，蓬勃的生命，也正是绿叶对根最完美的回报。在这个世界的生息繁衍中，还有什么比赋予生命的感动更加弥足珍贵呢？

对一个人而言，最基本的权利是生存的权利。在我们的职业生涯中，是公司给我们搭起了生存、发展、通向成功的桥梁。许多人成长起来了，取得成功了，想起自己是绿叶，是鲜花，是照耀别人，令人羡慕的中心角色，但却忘掉了给予他养分的根。

应该说我们是幸运的，因为我们汇聚在大北农，无论是面对客户还是面对同行，我们都可以自豪地说：我是大北农人！大北农对我们而言，她就是绿叶赖以生存的根，是她给了我们得以舒展自己的生命活力，是她在农业残酷竞争的惊涛骇浪中为我们撑起一片赖以生存的成长蓝天。

与其他同行相比，农业既是一个传统的行业，存在着潜力无穷、空间广阔的朝阳产业，同时又是一个基础落后、跌宕起伏、充满变数的风险行业，但我们大北农走过艰苦奋斗的十年。历经艰险、充满磨难，但我们已拥有了一片天地，给广大员工撑起一个能施展才华的空间，我们对公司的热爱就体现在与公司同兴衰、共荣辱的高度责任感和由此源生出的执着的敬业精神。

如果说大北农是一棵参天大树，那么每一位员工就是这棵大树滋养的一片绿叶；如果说大北农是一条奔腾澎湃的大河，那么每一位员工就是组成这条大河的溪流和水珠；如果说大北农是一颗光芒四射的太阳，那么每一位员工就是这颗太阳投射出的一缕七彩之光。

无论是绿叶、涓流还是水珠、阳光，我们每一个大北农人都早已与公司息息相关、血脉相连。让我们携起手来，在企业文化的指导下，用我们的勤劳和智慧，赤诚与执着，共同支撑起大北农这颗参天大树，谱写一首响遏行云的“科教兴农、争创第一、共同发展”的赞歌。

走近大北农

——一名大学实习生的大北农情结

认识大北农，是我的缘分

毕业前，为了联系实习单位，我拿着简历跑遍了整个北京城，却屡遭拒绝，我有些无奈，彷徨之际，突然想起了以前系里举办过讲座讲课的侯老师，于是抱着一线希望，怀着忐忑不安的心情给侯老师打了一个电话。侯老师说一个星期之后给我答复，我以为这只是推托之辞，在一个星期之后，侯老师真的给我打来电话，让我第二天到单位上班。欣喜之余，大北农也在我心底留下了第一印象——信任，从那以后，大北农走进了我的实习生活，而我也将在这里度过难忘的两个月。

了解大北农，是我的机遇！

中关村，这个象征着知识与科技的摇篮，曾经让我魂牵梦绕的地方，竟在我毕业之际与她牵手了。望着那新建不久的大厦，我心情特别激动。大北农坐落在这座大厦的第十四层，虽然只是短短的两个半月实习，可是对我来说，这是我读书十五年来第一次踏上工作岗位。

醒目的企业标志，起伏的电话铃声，忙碌的工作人员，似乎都在诉说着一个企业不断奋斗的成长历史；真诚的微笑，亲切的称呼，和谐的氛围，无不告诉你这是企业不断取得成功的真正源泉。原本以为大北农只是一个普普通通的农业科技型企业，可是当我来到这里时，她给我的却是更多的惊喜。惊的是大北农由当初困难的起家，经过九年内竟然发展到现在的数千人，数亿元资产，服务范围涉及饲料、种业、动保、农化、信息和教育等六大领域；喜的是贫穷、落后的农村终于有了改变，家乡的父老乡亲那颗盼望致富的心灵终于有了依靠，有了希望。这就是大北农给我的第二个印象——实力。

走进大北农，是我的福气！

我生在农村，长在农村，祖祖辈辈都在辛勤地耕耘着那贫瘠的土地，农村，对我来说，是一个遥远的记忆，那种又爱又恨的感觉一直就萦绕在我的脑际，爱，是因为那一片土地养育了我二十年，她给予了我太多的梦想；恨，是因为那一片土地太贫穷、太落后，她让我父母的额头上增添了许多皱纹与白发。自小就在农村长大的我，曾经许多次为他们的善良和执着感动过，为他们的愚昧和无知悲哀过，但我却不能给他们丝毫慰藉。而只是想如何离开这片生我养我的土地。

从小学开始，在父母的希望里我就发誓长大后要跳出这面朝黄土背朝天的生活，且大学来到了京城，让我渐渐远离了农村平静的生活，渐渐溶入了喧闹的都市，并习惯于这种生活。可是大北农，她改变了我。在星期一的晨会上，所有人举起右手在用心呐喊着大北农训词。最让我感动的是那种和谐的氛围，与侯老师他们交往，没有那种压抑的感觉，有的只是长辈与晚辈、老师与同学之间的那种亲切与坦诚。这使我对社会、对集体、对公司有了一种新的认识！这也是大北农留给我的第三个印象——平等。

真的，成为大北农人，就是我的梦想！

当时《大北农技术与服务》报正在举办《我与大北农共同成长》征文比赛，看着一封封来自

全国各地的书信，信中讲述着一个个平凡而又真实的故事，我感到很沉重，但又看到了希望。记得上一次，我跟随科丰大北农科普员董仕玖老师拜访了几位养殖户和经销商。虽然只有三天时间，可是这三天对我来说，是我实习期间最有意义的日子，我亲身体会到了农民对大北农的感激、信任与支持！听到那些从农民口中说出来的真挚而又朴实的话语，真的感到作为大北农人很骄傲，很自豪，觉得自己所做的一切很有意义，所付出的没有白费，或许这就是我对“大北农的事业是我们大家的事业”最深刻的理解吧！

让农村的父老乡亲走出贫穷，奔上致富的道路，让我国的农业插上科学的翅膀，展翅飞翔，这就是大北农所一直所倡导的“科教兴农”的理念。这就是大北农给我的第四个印象——也是最重要的——希望。