

企业文化建设专题

奥克斯企业文化全案剖析（一）

没有哪个企业能随随便便成功。奥克斯的崛起似能说明这一点。

提起奥克斯，有人会说这是一家靠着炒作迅速成功的中国空调企业。这样的判断，即使不能讲他没有事实依据，至少也是非常片面的。

就好象，人们看到海上的冰山，而往往忽略了潜在水下的主体部分。奥克斯集团，其实就是这样的一座“大冰山”：“山体”由空调、电能表、变压器、通讯、汽车、医疗、物流、房产八大产业组成，空调产业纵然醒目，也只是“冰山”上的一个尖顶。

还有奥克斯对事件营销的成功运用，也只是这家浙江民企发展背后诸多的因素之一。就如同打仗，倘是发动一场小规模的战斗，出动突击部队或许可以出奇制胜；但倘是打一场全面的战役，突击队之后，还须有大部队持续地跟进支持，最终硬碰硬地全凭实力。

新闻炒作作为奥克斯实现低成本营销的“突击部队”，的确曾使它从默默无闻变成天下闻达但这绝不足以支撑其连续 15 年的倍速增长。那么，什么是奥克斯的“大部队”呢？

答案是它的决策机制、激励机制、效率机制，是它的创新能力、成本控制能力、资源整合能力以及信息化运作能力——归根结底，还是它 15 年里不断提炼、完善、积淀的文化理念及在此文化理念下打磨形成的企业核心竞争力。

笔者在经过对奥克斯多年的观察、研究之后，试图对其企业文化进行一次深度的全案剖析用意不仅仅在于证明这家在 2003 年中国 500 强企业中排名 253 位的“企业巨人”，同时也是一个不露声色的“管理巨人”，而更希望通过讲述这家浙江民企鲜活、出新的管理案例，给其他相关企业突破传统模式、寻求管理创新提供它山之石。

中国企业将面对什么？

经济全球化下的生存和发展环境

不管你愿意不愿意、乐意不乐意、欢迎不欢迎，经济全球化已经不可逆转地来到你的面前。

经济全球化是市场、资源、技术、管理、人才的全球化。它使一切都在全球范围内展开竞争，在全球一流或第一的水平上展开竞争。走出去是一个全球化竞争的环境；镇守一方，有全球一流的公司走进来，走到你面前与你竞争。制造飞机，就有波音，有空中客车与你一搏；制造汽车，就有雷诺、通用、福特、丰田、戴姆勒克莱斯勒等年销售 400 万辆以上的庞然大物与你竞争。做钻石有戴比尔斯，做化妆品有欧莱雅，做超市有沃尔玛，做快餐有麦当劳、必胜客；连做饮料做牙刷、牙膏都有可口可乐、宝洁。几乎在所有可以全球化

的产品后面都有全球一流的公司、品牌、产品和竞争对手。

看不到经济全球化或熟视无睹经济全球化，等待你的未来只有一条：死亡。

迎接经济全球化的挑战，出路也只有一条，即你能不能成为世界一流乃至世界第一。以汽车为例，其主要部件来自于世界各地 20 多个国家和地区，每一部分不仅在性能价格比上是最理想的，而且每一部件都是全球最优秀的：发动机是通用电气或奔驰公司的；椅子是美国的；螺丝是日本的；真皮是意大利的；橡胶是马来西亚的；漆是德国的。这就意味着如果制造一个轮胎，即便是轮胎的一个螺栓，要想在市场中有足够的主动权，不是世界第一也必须是世界一流。

IT 行业的一条市场规律是：你做不到世界一流，就请你离开。

在可以批量制造并满足人们普遍需要的行业里，世界一流的前 10 家公司大多控制了 70-80% 的全球市场，比如汽车、冰箱、电视机、洗衣机、电饭煲等等。

现实告诉每个中国企业：全球化和市场的全球化不会给二流、三流留下太多的余额。

要想成为世界第一或世界一流，必须具有走向世界的企业核心竞争力

在打开国门迎接 WTO 的大背景下，除了大力培养属于自己的核心竞争力，中国企业别无选择。这种核心竞争力必须放眼于经济全球化的大平台上，必须使之具有让中国强势企业成为世界一流乃至世界第一的搏击力。

作为奥克斯，该做些什么？

在做之前，我们首先应当了解：奥克斯是什么？

没有清醒的认知，没有正确的定位，就不会有立足的根基。

——不管是它的朋友和还是对手都得承认，奥克斯的发展是个奇迹：从上个世界 80 年代末期，在四明山麓，这家浙江民企开始了筚路蓝缕的创业历程。7、8 个人，负债却有 20 多万元，在一个牛棚中为其他厂家配套加工钟表零件、拉杆天线等小五金。这就是他们的起点。15 年后的今天，他们已成为拥有 1.2 万多名员工、40 多亿元总资产，2002 年营业额达 65 亿元的行业骄子。当他们开始做电能表的时候，全国最大的电表企业是三星的 500 倍；当他们开始造空调的时候，全国最大的空调企业是奥克斯的 1000 倍。而今天，三星电能表年生产能力 2500 万只，居世界第一；奥克斯空调年生产能力 450 万台，2003 年的销售突破 250 万台，跃居全国前三位。15 年的成长历程中，三星奥克斯几乎是以每年翻番的速度完成了 1000 倍的成长跨越，三星奥克斯也正成为经济界、理论界关注的一种现象。

被大众视作成功企业的奥克斯，对企业的经营规律有清醒的认识。其管理者坚持认为：世界上没有永不凋谢的花朵，也没有长盛不衰的企业，作为企业家，惟有不断地反思总结、居安思危，保持清醒头脑，才能尽量延伸企业旺盛的生命周期。所以，在奥克斯，“艰苦创业本色不能忘、高效务实作风不能变、管理创新意识不能丢”，成为管理者带头遵行不悖、

同时要求员工必须牢记并恪守的厂训。

在这种理性思维下，寻找并打造属于企业自身的核心竞争力，是一种责任感的必然；在理性的思维下，企业可以把一个个机遇，转化为发展的一级级台阶；同样可以在理性的思维下，让企业的发展更具前瞻性。

十六大提出全党要抓住今后 20 年经济发展的战略机遇期，这个发展战略机遇期是由许多因素形成的，其中一个重要的外部因素就是经济全球化的趋势日益明显，从而使我国经济发展的国际环境出现了从来没有过的新的特点。因此，研究战略机遇期就不能不分析经济全球化以及经济全球化对我国经济发展所带来的机会与挑战。关于什么是经济全球化，各人有各人的理解。根据江泽民同志 1999 年 11 月对国际经济形势的分析，可以认为，经济全球化就是以科学技术的迅猛发展为动力，以跨国公司的全球运作为载体而进行的一场全球范围内的产业结构调整。

只有积极参与全球范围内的产业结构调整，中国企业才能抓得住今后 20 年的战略机遇期，因为每一次产业结构的调整都会带来一次新的经济增长，历史的经验证明，一个国家、一个地区、一个企业进行产业结构调整时，它的视野越开阔，各种资源配置所涉及的范围越大，那么产业结构调整所需要的时间就越短，付出的代价就越小。

为了扩大企业参与产业结构调整的范围，为了拓展参与经济全球化的深度，奥克斯也在深思熟虑的基础之上，制定了未来的三大发展战略：

在产业扩张战略方面，奥克斯将在现有产业的基础上，涉足汽车产业、新型材料产业和高科技电子产业。同时推进空调、手机的“3558”工程——奥克斯空调要在 3 年内（2006 年）达到 500 万台销量，5 年内（2008 年）达到 700 万台销量；奥克斯手机要在 5 年内（2008 年）达到 3000 万台销量，8 年内（2011 年）达到 7000 万台销量。

在资本运作战略方面，未来 3 年内奥克斯集团将争取拥有 3 家上市公司：其中新上市 A 股、H 股各一家，兼并收购上市公司 1 家，通过收购重组等形式扩大产业领域、积极向具有产业竞争优势的领域迈进。

在国际化战略方面，未来 3 年内（2006 年）奥克斯的目标是实现外销 3 亿美元，成立 30 家海外分公司（办事处），3 家境外制造基地，引进海外研发、营销人才 50 名以上，家电出口比例要占到内销的 35%。

为了保证上述战略顺利完成，他们将推出如下措施：每年至少投入 10 亿元用于战略实施，引进国际国内先进设备；每年至少投入 3000 万元，用于引进国际国内一流人才。并确保奥克斯每年销售增长率不低于 50%，利润增长率不低于 10%；5 年内（2008 年）投入 30 亿，建成 2 平方公里的现代科技园。

如何在经济全球化的背景下的产业结构调整中抓住最佳的战略机遇期，如何在未来的发展中使企业大有作为？关键的一点，在于企业能否拥有自己的核心竞争力。

什么是奥克斯的核心竞争力？经归纳，有八大要素：一个核心，三大机制，四大能力。一

个核心即文化理念；三大机制即决策机制、激励机制、效率机制；四大能力即创新能力、成本控制能力、资源整合能力、信息化运作能力。

一个核心是奥克斯的灵魂，三大机制是奥克斯的保证，四大能力是奥克斯到底能走多远路能做多大事的“动力源”。

这就是奥克斯的核心竞争力。

奥克斯企业文化全案剖析（二）

一个核心

文化理念造就一流企业

一谈到文化，很多人就认为它是空洞无物的东西。这是错误的。像美国通用公司，它的核心问题有三大块，其中第一块就是文化理念。

文化是很有战斗力的，我们吃着麦当劳，喝着洋可乐，不是因为它的东西特别好，而是它的文化。雀巢咖啡之所以能在中国占据那么大的市场份额，是由于它的一句广告语，“味道好极了”，它深刻的抓住了中国人的文化习性，中国人讲究把甜酸苦咸辣调适到口味极佳，“味道好”正好击中了中国人的要害。

文化也是有形的。比如各国的文化习性不同，导致价值的不同。以约会为例，瑞士人会以“秒”计算，日本人以“分”计算，中国人以“小时”计算，印度人以“天”计算，我们可以有德国的设备技术、原材料，但一经过人，经过生产，经过文化，经过文化主导下的特定生产方式，会自然而然地拉开距离，同样一只手表的价格，瑞士造是 10000 元，日本造是 1000 元，中国造是 100 元，印度造可能还不到 50 元。文化的差异导致了这样一种现状：瑞士是精密制造，日本是标准制造，中国是普通制造，印度是粗制滥造。

如何把企业做得一流？首先是要发现你的最为擅长的文化能力，其次是使你的文化个性高度顺应你所从事的行业个性，最后使你这一文化个性成为全体人员的普遍的高度的自觉行为。

我们常喜欢用“有没有文化”来评价一个人，对于企业而言，我们认为企业文化应该也必须成为一个企业员工共同追求，使之成为企业的“公共人生”。

奥克斯空调为什么会有这么大的飞跃？特别是最近三年，从全国第六到全国第四直至今年的全国第三，他们对文化的有机整合功不可磨。前几年空调业的暴利使众多的消费者望而却步，空调应该是大众产品而不是奢侈品，所以该企业把营销的立足点放在“让老百姓用上买得起的优质空调”，经过一系列的文化整合，奥克斯而今成了“优质平价”的代名词。

这就是文化在奥克斯的具体体现。它决非虚的东西。

奥克斯 15 年来能够保持快速、健康的发展，主要得益于 2 个方面因素：一方面，靠政府多年所营造的安定宽松的投资经营环境；另一方面靠企业多年经营中总结积累起来的企业文化理念。该企业一贯坚持“以人为本，诚信立业”的企业宗旨，对企业文化理念的探索，始终抱着一种与时俱进不断超越的精神，本着务实高效原则进行创新和定位，最终形成了一个以经济价值规律为刚性平台，一个以有理服从原则为柔性理念，将严密性和开放性有机统一，并强调效率为中心的管理特色。

过去他们提倡核心理念文化，强调两个一切，一个提高，即“一切按经济价值规律办事”、“一切按有理服从原则办事”，“一个以提高效率为中心的企业风格”，然后回归到“以人为本诚信立业”。如今，奥克斯在充实这个核心的基础上，再深化出“三大机制”和“四大能力”，目的是为了完善文化理念的可操作性和可把握性，与他们过去一直在强调的“看得见摸得着把握得住”的思想是一脉相承的。

以人为本，诚信立业。人对了，企业就对了。“企”字去“人”则为“止”。人是企业的唯一主体。什么样的人才能建立什么样的企业，什么样的企业目标需要什么样的人去完成，怎么样的一个人决定着你能一生能做成怎么样的事，怎么样的一群人则决定着企业的方向和长度。所以，奥克斯一贯将人才作为资产来管理，将引进人才作为一种回报率很高的投资行为。

奥克斯靠诚信立业，诚是天生本能的品质，信是后天智慧、实力和行为的结晶。诚信是企业持续发展、做大做强的重要保证。可以想象，在该企业创业初期，一无资金二缺少市场资源，他们打拼天下的最大资本就是诚信。现在一大批企业的有功之臣和“元老级”人物开始陆续地退出一线，毕竟一代人只能完成他们这一代人的任务，他们把“接力棒”交给了后来者后起之秀，他们走了，但他们身上所体现出来的诚信不能丢，对企业的忠诚度不能丢，做事要有学问，做人要有诚信，把有学问的做事和有诚信的做人完美的结合到一起，才是奥克斯所渴求的“千里马”。

“一切按经济价值规律办事”，就是用经济的手段去激励员工的工作热情，用经济的手段去规范员工的言语行为。作为企业，一切工作和精力，都要以经济效益为中心，企业抓质量抓成本、抓人才、抓效率，最终都要落到经济效益这个根本目标上来。企业的唯一主体是人，市场最主要的载体则是“钱”。企业所从事的一切活动，都要听钱的话，眼光向“钱”才有前途。

经济价值规律是世界进步的动力，是物质社会不断向前发展的根本所在。奥克斯提倡用最小的投入创造出最大的价值，用最小的能耗创造出最大的效益，这也符合企业内部“三个有利于”的标准。因为有了“经济利益”，企业才能改善员工福利，让员工过上更加美好的生活；有了“经济利益”，企业才能不断引进高科技人才，不断开发新产品，增强企业核心竞争力使企业更加强大；有了“经济利益”企业才更有实力投入技术设备改造、扩大规模、降低成本、提高劳动生产率、推动生产力的快速发展。

所以，在奥克斯集团，一切的活动都要紧紧围绕“经济”这个杠杆运转，都要用经济价值的标尺去评价和衡量。所有部门、分厂都存在一种经济纽带的关系；任何一个目标计划，都能体现出经济实物性价值，都要通过市场化交易的方式去实现。每个人都要通过他创造的经济价值去获取个人利益。这样将自身利益与公司利益紧紧地连为一体，从而最大程度

地发挥每个员工的工作责任心，有效激发创造潜能，并逐步形成一种由企业、管理者、员工组成的牢不可破的经济利益共同体。以下几个小故事，非常典型地说明了“一切按经济价值规律办事”原则在奥克斯集团的成功运用。

[商务中心的故事]：

在企业内设商务中心，各部门打字、复印、油印、传真等，均实行经济结算，这也许是奥克斯集团首创。商务中心以市场化交易方式，提供开放式的有偿服务，按照经济价值规律自主经营，自我管理。在承包前，打字室一张纸、一盒油墨都要填采购计划单，公司派专人采购、入库，打字室再开领料单，经批准后领用，程序非常繁琐。如果是设备坏了，那更麻烦，要写维修申请单，报办公室审批，不巧办公室副主任出差了，只好等他回来。假如5天后副主任回来了，一看维修预算要5000元，还得向办公室主任请示。经同意后，再联系维修人员，等设备恢复运行时，已经一个星期过去了，严重影响工作效率。

承包后，打字员自己当家作主，设备坏了，一个电话，维修工召之即来，不管花费多少钱自行可以作主，24小时内修复。商务中心每一个字、每一次复印、传真都包含着经济价值，即使快下班时有人来打印，她们也会爽快地接受，并自觉加班将工作完成，因为这种高效率所带来的，是丰厚的经济回报。这就是“人人当家作主、效率就是回报”的体现。

现在，到商务中心打印，不论职务高低，一视同仁。有时遇到市场部打印标书等大宗紧急业务，连总裁的讲话稿也得暂时搁在一边等候。近期，有一批总裁的讲话录音交给商务中心整理，由于要边听边录入，特别费劲，所以尽管是“老总要的东西，做得好了是大功一件”，商务中心的两组承包人也还是接单不热衷。最后提出按标准的3倍付费，两组就抢着要得到这笔业务。可见“老总的話”，在“钱的话”面前也要败下阵来。此外，大家感受更深的是，进行市场化运作后，人们到商务中心去，面对的再也不是冰冷漠然的脸孔，而是发自内心的热情与微笑。这就是“人人平等原则、工作就是娱乐”的体现。

[锅炉房的故事]：

锅炉房的老吴当了10多年司炉工，每天的工作就是每隔半小时给炉膛换一次煤，如果仓库的煤快烧完了，就给总务科打个电话，让领导派人去买。要是凑巧那天买煤的人没空，锅炉房熄火停汽也是不足为奇的事。老吴就这样干着平平淡淡的活，拿着平平常常的工资。然而，自从实行承包以来，老吴作为司炉工的才华和技能终于得到了充分的施展。根据承包协议，锅炉房一切燃料费用都要实行定额结算，工资、奖金全靠自己挣，煤也是自己去买，锅炉也是自己请人检修，但停汽时间要是超过了规定天数，就要毫不客气地罚款了。老吴感到了从未有过的责任意识，觉得手中的煤铲沉甸甸的。

怎样把锅炉房承包好，并通过承包提高自己的报酬待遇呢？老吴经过几个晚上的苦苦思索最终凭着他多年司炉的经验和悟性，想出了几条办法：一是通过增加翻煤的次数，延长煤块燃烧时间。以前煤块送进炉膛后，即任其燃烧，半小时后便作为废渣丢弃。如今，老吴在烧到30分钟时翻一次煤，烧15分钟后再翻一次煤，还可以烧10分钟，最后还要再翻翻，又可以烧5分钟，这样，老吴付出了3倍的劳动，而煤的燃烧效率也提高了一倍，这就意味着锅炉房的效益提高了100%。

二是抓牢燃料的质量。以前，只要老吴说煤快烧没了，不管天晴下雨，照买不误，常常是一车一车的“水货”往仓库里堆，不仅影响燃烧，而且煤的实际份量也大打折扣，使公司白花了不少冤枉钱。现在，老吴可精明了，买煤也要挑“黄道吉日”，严格遵循“三不买”原则：梅雨期不买，下雨天不买，雨

奥克斯企业文化全案剖析（三）

“一切按有理服从原则办事”，就是用制度来约束管理者权威办事的行为，用制度来构建全员化创新竞争的平台。奥克斯强调，领导的威信来自于知识学历加上办事成功的概率。下级必须坚决服从上级，如果上级出现不正确的决断，那么下级也可以按照平等的原则，去努力说服上级，还可以通过更高一级的领导去改变其错误。

他们提倡“专家论”：对某一个问题的研究，别人只下了3分功夫，研究了二遍，而你却下了10分功夫，研究了几十遍，那么，你就是专家。每个人都有创造的潜能，但每个人的能力同时也是有限度的。企业要通过创新与竞争，将全员的智慧不断积累凝结，最终固化成为人人都能理解和运用的规章制度，使企业不断延续旺盛的生命周期。

奥克斯始终这么强调：一个人，有多大胸怀，做多大事业，决不能有骄横自满的心态。在企业里，老总虽然拥有法定赋予的权力，但也在接受各种监督和考验、天天面临竞争的压力——企业的经济效益、员工的收入水平、社会的综合评价、产品的竞争压力、社会大众对奥克斯经营理念的认同等，都在无时无刻地在验证老总平时所作出的决策正确合理与否得到赞赏与否。所以企业及其员工要积极地面向未来，设定自己的目标，形成竞争当中“适者生存、不适者淘汰”的魄力和勇气。

所以，在奥克斯集团，一直提倡“换位思考”，提倡有理服从，提倡领导就是服务，坚决反对高高在上的官僚习气，更不允许以权压人现象的存在。他们有个生动的比喻：老总好比是部汽车，每个人都可以去操纵驾驶，汽车的性能特点如何，舒适快捷程度怎样，不同的体会，将决定这部车的定位：是高级奔驰，还是普通桑塔纳。按照这个道理，领导必须首先要有一种良好的服务意识，以平等、务实的态度去虚心听取员工的意见，热情解决各种疑难问题，特别对员工提出的意见能及时准确得到解决。这样，你在群众心目中的威望地位就会提高，就会成为人们心目中的一辆奔驰车！反之则可能成了普通桑塔纳！

有理服从就是得人心者得天下，得人心者管理得好企业的理念缩影。“平等论”是奥克斯集团有理服从原则的一个重要体现。奥克斯认为，领导其实也是学生，他的思想理念、做的事情都会有人去体会，去评判，他的决定是否得到人们诚心诚意的服从，就是群众在给他打分。

比如开会时，同样是上台讲话，有的人思路清晰、案例生动、观点鲜明、切合实际，下面的人听得有滋有味、全神贯注、鸦雀无声。而有的人却漫无边际、不知所云，下面的人进进出出，手机、BP机声此起彼伏，会场秩序差得不可收拾。其实你在台上发言，下面的人就在给你打分。同样是讲话，下面是否要听，这就是分数的高低，这就是领导的威望魅力。同样，下属提的问题请领导解答处理，其实就是“学生”在给“老师”考题，是否有公正圆满的结果，大家在心里也清清楚楚有杆秤，好的分数高，差的分数就低。

在奥克斯集团，“一切按有理服从原则办事”，还体现在企业内部，形成了一种严密与开放

有机结合，动态与固化完美统一的管理特色。该企业最高层认为：世界上没有永不凋谢的花朵，也没有永盛不衰的企业，人也一样，不可能长生不老。奥克斯要做的，就是通过不断努力使企业的生命周期尽量延长，通过制度化建设将思想财富固化继承下去，把共同事业做得更精彩，把文化理念永远发扬光大。

有理服从的最高境界，就是着重要突出变人治为法治的管理思想，也就是必须强调制度的严格规范，务实有效。奥克斯集团任何一条制度的制订，都具有非常强的可操作性。他们将制度作为管理的工具，能保持一致性，为提高效率服务。他们称制度即“流水线”，流水线的好坏直接影响到产品的质量，而制度制订的好坏将直接影响到工作的质量。

奥克斯将“工作”称为产品，工人以生产为主，而管理者则以设计制造“工作”用的“流水线”（即制度）为主，制度的框架定位是否准确、实用、超前，好比是造产品的流水线是否高效先进，设计制造得好坏，能否将复杂工序改变为简单工序，减少环节，高度浓缩，使好的制度犹如一个智能化集成芯片，这就是管理者的水平。在制度讨论修改时，大家畅所欲言、大胆提出不同意见观点，不断切磋磨合，而一旦确定下来了，就必须进行固化，坚决服从。

每个企业均有每个企业存在的道理，每个企业都有其优点所在。因此，对不同阶段的决策定位，要按照因地制宜、审时度势、因势利导的原则，按客观实际的有理化原则办事。所以制度也需要不断地创新，以便在不同阶段都能真正发挥作用。如在谈到企业人才招聘时如何定薪问题时，奥克斯便全面系统地提出了“定薪四原则”：①岗位重要原则；②社会认同原则；③原薪水比较原则；④创造价值原则。

按照这四条原则办事，在招聘人才时便有了测量的尺度，并用这个尺度去大胆评介和引进人才。“定薪四原则”正是有理服从思想精华的体现。有理服从，站在更高的层次上来说，就是企业靠规范化的制度进行激励和控制，保持组织体系内各个环节的信息流畅通无阻，最终形成一个公正、透明、有形、共享的管理氛围，使管理者的思想得到被管理者的认同和支持，打造一支同心同德的企业团队。

为什么要按有理服从原则？就是要用制度来规范一种作风：即权威要服从和服务于经济价值规律这个大道理，干部的行为、决策都要围绕经济价值这个基础、这个根本的目标。两个“一切”凡事总则，犹如同一轴心上两个坚固的车轮，以一种相辅相成的互动效应，驱动着奥克斯集团稳健快速地飞奔。

有两个原则为基础，奥克斯的决策就能做到开诚布公，坦率、真诚、平等，心往一起用劲往一起使；“两个一切”凡事总则所产生的魔法般的经济杠杆效应和激励作用，以神奇魅力凝聚着 1.2 万余颗富有责任感的心，激发着 1.2 万余双辛勤之手的创造热情，驱动着奥克斯这艘现代企业之舟在市场大潮中乘风破浪，勇往直前。

奥克斯企业文化全案剖析（四）

“一个以提高效率为中心的企业风格”。用富翁贫民论来激发企业的活力，用管理工具来确保效率的最大化。当该企业造电表的时候，全国最大的电表企业是三星的 500 倍，当该企业造空调的时候，全国最大的空调企业是奥克斯的 1000 倍。但他们以“时间是金、只争朝

夕”的精神，实现了 1000 倍的跨越。目前电表年产能居全球第一，空调年销量居国内前 3 位。

对效率的强烈把握是三星奥克斯抓住机遇，高速发展的重要因素之一。该企业在经营管理中，一直将效率作为员工素质考评的关键所在，并且打造了很多奥克斯特色的管理工具，如会议纪要、承诺书、工作联系单等，并实施 ERP 工程，推广 OA 系统，用高效务实的管理工具，确保效率最大化，形成严密快捷的资金流、 workflow、信息流，使管理始终保持与企业高速发展同步。

检验是否按经济价值规律办事，检验是否按有理服从原则办事，效率是最为重要的一条标准。“一个以提高效率为中心的企业风格”，正是奥克斯一直努力的方向。

该企业习惯用“富翁贫民论”这样一个最浅显的时间概念来折射一个非常重要的效率观念：今天的生活在 20 年前是富翁，今天的生活在 20 年后是贫民。以奥克斯目前在规模实力，如果放在 20 年之前，就是中国最大的企业之一；但如果从现在开始放弃了努力、停止了前进，在 20 年后，将会成为中国企业界的“小儿科”。对于一个人来说尤其如此：今天我们享受着 20 年之前想象不到的幸福生活，但一旦在竞争中失利，就会沦落为 20 年后中国贫民阶层中的一员。时间是金，时间却又很无情；时间本身不会为你的生活、工作留下任何的精彩，只有效率才能把时间转化为金钱。

理解了这一点，我们才能理解奥克斯为什么会打造如此众多的、具有自己特色的管理工具对每个人的工作效率进行监督考核。他们的出发点只有一个，用管理工具来确保效率的最大化。效率是企业的根本利益，效率可以具体到每个员工口袋中的人民币，高效率才能使你在同样的时间里赚取更多的钱，效率是企业 and 员工共同利益的最佳结合点。

[开会演讲的故事]：

奥克斯有一条不成文的规定：在开大型会议时，如果安排了多人演讲，就要在讲台附近摆设一预备席，以供演讲者上台之前在此预备、等待。而会议主持人，也不能占据讲台位置而是通过一个无线话筒对议程进行协调。这样，当前面一名演讲者发言完毕后，预备席上下一位演讲者就可以在 3 秒钟之内直接走到讲台，开始演讲。从而缩短听众的等待时间。

这笔帐奥克斯是这样算的：以一年一度的营销工作总结表彰大会为例，偌大的会场，如果主持人占据着讲台，而演讲者也不是逐个候在预备席，而是分坐在会场的各处，那么轮到他演讲时，往往需要等主持人上台下台后，他再绕过大半个会场才能抵达讲台，这个过程平均要占用 1.5 分钟时间；20 个人演讲就是 30 分钟。而会场上的 1000 名听众，就意味着将有 30000 分钟时间在等待中被浪费掉了。30000 分钟可不是一个小数目，它等于 500 小时，按一个工作日 7 小时计算，竟是一名工人整整 70 天的工作时间。所以时间就是金，怎可不知爱惜？

[厂大门车辆通行的故事]：

“三星奥克斯智能工业城”作为奥克斯集团总部，每天因货物运输、商务联络、参观访问而进出车辆不下 500 车次，白天平均 1 分钟即有一辆车进出。因而南大门的车辆检查及运行

便难免出现瓶颈。尽管门卫已实行左右车道进出分流，但由于停车检查而导致的通行阻塞现象仍时有发生，不仅有碍观瞻，更严重的是影响了效率。这个问题不久便受到公司领导的关注。很快，一个“畅通工程”在南大门实施。在原先左、右车辆进出通道上，再分别进行空间的划分，形成登记通道和绿色通道。公司内部车辆及其他免于登记的车辆可直接从绿色通道进出；而需接受登记的车辆则从登记通道按规定先检查登记后放行。两类车辆彼此不受影响，既严密务实，又方便快捷。

这样，通过对进出道路实行“直通”与“登记”两个空间的隔离，借助于空间放大，对车辆进行分流。这样进出车流速度自然加快，效率提高数倍。按每天 500 辆车，其中 30%的不须登记（即 150 辆），如登记，每辆要 3 分钟，即 450 分钟浪费；如按排队等候至少要 5 分钟一辆，那么就是 750 分钟浪费，而且场地也要扩大一倍以上。所以利用空间也是效率运用的一种资源，空间划分实则是节省时间，也体现了“时间就是金”的内涵。

开会演讲设预备席，主持人退至台下通过无线话筒发布信息，这是通过减少环节实现时间的压缩，达到高效化结果；厂大门划出绿色通道，这是通过流程的分隔实现空间的放大，最终也达到高效化的结果。而泊车位置的机动化，是将静止空间变成动态空间，从而产生空间利用的倍增效应。

这种“时间空间论”的案例在奥克斯非常普遍，如员工餐厅，专门划出中层干部就餐区，以便在就餐时间也能高效率地讨论工作，交流信息。而各部门办公室，则在空间上实行敞开放式布局，以达到协作、沟通及相互监控的管理氛围。将时间充分地压缩，将空间充分地放大，通过时空关系的科学转换，使时间资源和空间资源得到最佳整合，产生最大的效益。这就是效率化管理的一流境界。

结语：文化理念，是企业核心竞争力八要素中的核心。做一个奥克斯人，首要前提是每一个员工要有奥克斯的“魂”。这个“魂”，就是奥克斯的文化理念。没有灵魂，就只能行尸走兽；没有灵魂，就只能尸位素餐。深刻领会奥克斯的文化理念，就成为奥克斯人的第一课。

有了“魂”，才能有作为；有了作为，才能有地位。

奥克斯企业文化全案剖析（五）

三大机制确保企业战略实施

认知了企业文化理念是企业核心竞争力的核心和灵魂，我们同样要了解机制在企业中的作用，机制是确保企业战略实施的前提，健全的机制可以保证企业的肌体健康动作。机制僵硬，企业必近垂暮；机制若死，则企业必死。

奥克斯的活力，很大程度上得益于企业机制的生命力。

机制是奥克斯实施一切战略战术的保障和依托。

奥克斯的机制包括三个方面：一是决策机制，二是激励机制，三是效率机制。

先谈决策机制。正确的决策是企业走向成功的起点。企业必须围绕经济目标与价值去进行决策定位，才能形成科学的决策机制。奥克斯以“两个一切”文化理念为指导，按照自身客观实际，逐步建立了自己高效务实的决策机制。奥克斯决策的方式有三种：行政决策，股东决策、专家决策。

行政决策主要依靠经营者的天赋、智慧，凭借长期实践中积累的丰富经验和敏锐直觉，具有高效快捷、强力推动的优势；股东决策是现代企业制度下规范化管理的要求，奥克斯讲“一切按经济价值规律办事”，就是要“用谁的钱，听谁的话”，充分广泛地听取股东的意见，将使企业决策更加周密稳妥；专家决策，是市场经济体制下企业最重要的决策机制，是尊重知识、尊重科学的体现，是最终形成正确严密决策定位的关键所在。所以奥克斯企业的决策机制，是以行政决策为指导，以专家决策为参考，以股东决策为“终审意见”的复合型决策关系。三种决策，都以不脱离市场规律为最高准则。

奥克斯强调，领导的威望等于知识学历加上办事成功的概率。所谓办事成功，就包含着决策的水平。当然，在决策方面，他们也制定了很多严密的标准器，来指导和帮助决策。如奥克斯在评价人才时，便根据一切按经济规律办事的原则，提出了“定薪四原则”，按照这个原则，每个干部都可以自己对人才的价值进行准确定位，提出合理的决策。所以，在决策的过程中，干部被要求深入领会公司理念，根据“一切按经济价值规律办事，一切按有理服从原则办事”的评审标准去衡量决策的准确性。

在决策的过程中，还要充分认识到，任何决策都是有风险的，所以在征求决策意见时，奥克斯坚持上策、中策、下策多个方案相互比较，反复权衡利弊，从中选择最佳决策方案，减少风险，确保企业健康发展。

再谈激励机制。激励机制是企业的活力之源，是发展的根本，是经营管理过程中绝对的关键所在。无论是一个人，还是一个企业，如果没有理想追求，没有争强好胜的意愿，那么人要获得成功，企业要做大做强，都是不可能的。

人，一方面都有惰性，另一方面也都有满足个人欲望的要求。奥克斯讲“以人为本”，就是要采取各种有效的激励手段，引发人自觉地克服惰性，主动追求，通过实现企业目标而达到自我利益的满足。从最初办企业开始，一直到现在，他们始终都在坚持不懈的研究着激励这门学问。奥克斯在创业的过程中，也是以制造最终端产品、将自己的智慧才能直接放在市场中接受考验作为奋斗目标的，通过不断自我激励，从7个人，负债20多万的一个牛棚中起家，实现了1000倍的跨越，取得了目前电表年产能居世界第一、空调年销量居全国第三的业绩。所以，激励非常重要。

而激励的方式也很有讲究，经总结归纳，有六种：

一是目标激励，如2000年奥克斯将空调销售目标从17万台提升到50万台时，几乎没有人相信，但事实证明，经过努力拼搏，他们远远超越了这个目标，并连续3年保持80%以上的增长速度。可见目标激励最能激发人争强好胜的愿望。

二是物质激励，如合理化建议奖励、伯乐奖、承包考核制度、销售奖励政策等，都是按照不同的客观实际情况，提出经济激励举措，通过经济价值规律的广泛运用，在企业内部“人人动脑筋，个个当伯乐，多得奖金是奉献”，激发全体员工的创造活力。

三是荣誉激励，通过通报表扬、提拔重用、授予先进称号、出国旅游、与总裁共进午餐等方式，使员工获得精神的满足，激发大家奋发向上。

四是竞争激励，奥克斯提出“三个和尚有水喝”的新观念，处处营造竞争氛围，完善并固化干部竞聘上岗、员工优胜劣汰等竞争机制，促使组织成员消除惰性思想、保持最佳战斗状态，在企业中形成“今天工作不努力，明天努力找工作”、“能者上、平者让、庸者下”的赛马场，为优秀人才脱颖而出创造机会。

[三个和尚有水吃的故事]：

“一个和尚挑水吃，两个和尚担水吃，三个和尚没水吃”的观念已经陈旧了，现在我们的新观念是“一个和尚没水吃，三个和尚有水吃”。一个和尚，不小心摔倒了，那么他挑的水也就全洒了；两个和尚一起挑水，洒了一个还能寄望于另外一个，有 50%的喝水希望；三个和尚一起挑水，喝到水的成功概率又提高了 3 倍。

奥克斯就是从这么一个概念，来理解人才的引进和储备问题。例如：他们规定每个部门必须引进三名有工程师职称的专业人才（引进有困难的，三个本科以上学历专业学历的可抵一名工程师；博士生、硕士生也可以抵一名工程师）；每个部门均需配备副职，副职主要通过竞聘活动经差额选举产生（竞聘者数量大于中选者 4 倍以上）；加紧对部门、分厂副职和储备干部的培养，在原有干部在竞聘活动中落选后，短时间内可予以替换。以上这些做法都是为了提高关键岗位人员的可替用性，降低企业的经营风险。

[激励方式的“台阶论”]：

激励，必须要建立一个台阶的概念，而不是坡形概念。所谓台阶，就是 99.9 与 100 把它看成是 0 与 100 的概念，而坡形则是 99.9 与 100 的区别在于 0.1 的概念。激励，就是要通过巨大的反差，来激发全员的进取心，高效快捷地实现目标。奥克斯对员工实行的是刚性非常强的绩效考核制。

例如有一名销售经理，规定他一年必须完成的销售额是 24 亿元，这就是目标激励。当他平均每月完成 2 亿元销售额后，可以得到 1 万元的绩效奖励，这是物质激励。如果某一个月该销售经理完成的销售额为 1.999 亿元，虽然只差了一点点，那么 1 万元的绩效奖励，他就连 1 分钱都得不到了。或许有人认为这样规定不近人情：只差一点就完成目标，少奖励一点不就成了？但奥克斯不这样认为，如果在激励方面没有“台阶”的概念，而讲究中庸的“坡形”概念，不管业绩好不好，多少都有奖，日久员工就会安于现状、失去争强好胜的斗志。

奥克斯人常说，市场经济就是优胜劣汰赢者统吃，市场竞争比一千打口号一万句思想工作都灵光。奥克斯不仅坚持企业生产经营的各个环节都要引进竞争机制，以竞争促进步促提高，在企业的所有后勤服务领域，也开展合理竞争。在奥克斯，现在不仅安保科分为老厂

新厂两个承包部门，商务中心设立 A 组 B 组两个核算小组，连职工食堂也分成一楼，二楼两个经济实体，让楼上楼下你追我赶展开竞争，千方百计扩大营业份额。而职工可以从其中享受更优惠的价格和更周到的服务。

[川菜馆与员工食堂竞争的故事]：

在奥克斯集团的万余名员工中，宁波籍本地员工与外地员工的比例目前已达到 1：1。在外地员工中，其中来自四川、湖北等“嗜辣区”的又占据了较大比例。为让这部分员工能吃到家乡菜，公司要求员工餐厅日常供应川派菜系。但是餐厅一则嫌麻烦，二则看即使不提供川菜照样食者如潮，就对推出这项特色服务极不热衷。尽管公司对其一再提出要求，但他们仍以种种理由进行推脱。于是公司在厂区周围的店面房进行对外招租时，主动降低房租标准，刻意引进了几家有实力的川菜馆。

新店开张后，马上吸引很多员工前去就餐。公司内员工餐厅的承包人一看生意大量外流，不等公司再开口，赶紧行动起来，制作各种川菜向员工平价供应。公司通过培育、引进员工餐厅的社会化竞争对手，令内部餐厅产生危机感，使川渝籍员工不出厂门就能吃到与外面一样地道的家乡菜。所以竞争是比行政干预更有效的激励机制。

五是股权激励，按照“利益共享，风险同担”的理念，在各公司逐步实行股份制，让管理、技术、销售等岗位的骨干人员均参与股份，站在人人都是老板的角度去关心企业，打造经济利益共同体，确保公司健康稳定发展。

六是处罚激励，通过批评、通报、罚款、降薪、降职、转岗等处罚手段，鞭策员工改正错误缺点，端正工作态度，重新焕发工作热情，减少阻力、增强拉力，推动企业进步。

奥克斯企业文化全案剖析（六）

最后说一下效率机制。效率机制是企业竞争力的重要体现。对效率的追求是人类克服自身缺陷，实现文明进化的起因，从原始人制造简单的石器工具，到现代社会汽车、火车、飞机，甚至移动通讯、互联网的问世，这一切伟大发明的根本动力，都起源于人类对效率的强烈把握。市场经济是快鱼吃慢鱼的时代，谁最先对效率理念作出深刻理解和运用，谁就能成为竞争的主角。

因此，奥克斯一直坚持用富翁贫民论来激发企业的活力，用管理工具来确保效率的最大化。

奥克斯的快速成长，最成功的一条，就是建立了一套严密快捷的效率机制。“省一个人省 10 万元，省一环节省 5 万元，集成一个零件省 10 万元，通用一个零件省 5 万元，停产一天损失 50 万元”，这是他们对效率与效益关系的理解；“今天事，今天毕”，这是他们对工作效率的要求；《会议纪要》、《承诺书》、《工作联系单》、ERP 工程、OA 系统等，这是我们确保效率的管理工具；“三讲”（讲依据、讲对比、讲承诺）、“四化”（准确化、高效化、务实化、全员化），这是他们对效率机制的严格实践和精细化运作。

[抢搭“网改快车”的故事]：

1999年，各种信息表明，国家电网工程将全面启动。更确切地说，新中国诞生50年来未曾作过系统改造的城市和农村电网，将同步迎来脱胎换骨式的大洗礼。政府将以每年1500个亿的投资力度，集中利用3年时间，对城乡电网进行彻底的升级换代。这意味着，以政府招标采购为主渠道的电能表市场，将呈现一个空前巨大的需求空间。

面对这千载难逢的发展机遇，他们在欢欣鼓舞的同时，也清醒的看到，在当时的全国电能表生产企业中，尚没有哪一家企业能达到垄断式地占据市场的规模。也就是说，谁能率先实现生产规模的强势扩张，谁就能抢先一步掌握市场竞争的主动权，并最终切到最大的一块“蛋糕”。要在这场核爆炸般的大决战中取胜，当务之急是要实现生产规模的快速膨胀。但是，在当时形势下，一般常规性的建设扩产已经赶不上这次商机。

决策层当机立断：租厂房、购设备、招工人、争订单，各个战场同时出击，利用三星专有核心技术及严密的管理体系，动员全社会资源力量，外协配套同步跟上，全方位的扩产策划工作迅速展开。在不到三个月的时间内，招纳员工5000多名，租用厂房5万多平方米，投入资金上亿元，顺利实现了电能表月产量从80万只到200万只的跨越式飞跃。他们终于抢先一步抓住了网改机遇，得到超常规的发展。自99年始，三星电能表每年销量均在1000万只以上，市场占有率高达25%。奥克斯集团在短短3年内横空出世，成为我国电工仪表行业最具规模和影响力的航母级电能表生产企业。

[工业城5年工程2年半建成的故事]：

1998年，宏观调控下的中国经济，顶住了亚洲金融危机的冲击，成功实现“软着陆”，消费市场呈现出良好的发展势头。他们凭着超前的眼光，敏锐地感觉：中国空调业的高速增长期即将到来！在机遇面前岂能有半点迟疑！奥克斯当机立断：投资10亿元，征地25万平方米，引进国际先进设备，建造国内一流的“三星奥克斯智能工业城”！如此巨额的投资如此庞大的建设工程，按照当时权威设计单位和建筑专家推测，至少需耗时5年，方能基本竣工。但五年以后，机遇将不会再来。奥克斯决不甘心在缓慢的进程中错失这次发展良机。

面对挑战，奥克斯人再次显示出暴风骤雨般的节奏与气势，打破常规，全速出击。牢牢把握一个“快”字--规划设计快、施工建设快、引进设备快、培训人员快。一个个“奥克斯速度”的记录，被不断地创造和打破。一片芦苇丛生的农田，转眼间耸立起一座座现代化工业大厂房。他们凭着“时间就是金”的强烈意识，创造了现实超越理想的奇迹，比预定计划整整提前了2年半。“三星奥克斯智能工业城”便全面投产，从而使奥克斯空调年产能一举突破350万台。正是藉此优势，2003年度奥克斯空调以“黑马”姿态，昂首跨入行业前3强。并将乘势而上，三年内销量达到500万台、五年内销量达到700万台，最终奠定奥克斯空调在行业的前沿地位。

[花钱买时间的故事]：

时间就是金钱，金钱也可以买到时间。在奥克斯，不止是干部阶层，一般的技术人员出差都可以坐飞机。这样做，虽然出差成本增大，但他们认为并不吃亏：因为不论是搭乘火车

汽车，还是轮船，在出去处理紧急任务时都嫌太慢、往往会影响效率。而坐飞机无疑可以缩短旅程时间，花小钱多办事、争取到更多宝贵的办事时间。员工餐厅设立“8元窗”的用意也是如此：员工在餐厅买饭菜必须按规定排队，遇到用餐高峰期，队伍往往排成长龙，需要等上较长时间。为此，专门在旁边设置一个“8元窗”，虽然费用比隔壁高60%左右，却不用排长队就可以买到饭菜。所以，很多事务较多的员工就“花钱买时间”，选择到“8元窗”吃饭。

总之，对于效率机制坚持不懈的追求，最终就是要在企业内部建立一种无缝隙的连续工作方式，使企业经营管理活动全过程的每个环节都处于一个环环紧扣、积极互动的和谐状态，确保奥克斯这部大机器始终处于高性能的运转状态——发展比别人快、调整比别人快，快速了解竞争对手、快速捕捉市场信息、快速制定经营决策，最终牢牢抓住机遇，用最短的时间获取最大利益，营造最快的发展速度。

以上三大机制“点点”相联相通，才有竞争力的面面俱到。

奥克斯企业文化全案剖析（七）

四大能力推动企业强势发展

检验核心竞争力的有无，最终取决于企业的实力。

“不是我不知道，而是这变化实在快”。现在的社会，一切都在瞬息万变。要顺势而变，顺时而变，不学会去变，没有能力去变，决不可能有生存的空间。

能力决定着核心竞争力的锋锐度，能力是核心竞争力的度量衡。

三星奥克斯之所以能从一只“小舢板”成就为今天区域级的“航母”，可总结的经验很多，但有一条是不容置疑的：从原先做外协为他人“打工”的过程中，他们研发了新一代的三星电表，创新使他们告别了为别人做嫁衣的日子；后来做空调，他们时时处处精打细算，把成本控制的最佳范围内，从而擎起了“优质平价”的大旗所向披靡；面对当时比他们大1000倍的竞争对手和洋品牌雄霸市场的格局，他们突破国内传统空调创牌思路，大胆引进美国空调技术，并取名“奥克斯(AUX)”，借助美国技术背景的资源优势，在竞争中先声夺人，当年便成为全国十大上榜品牌，这是资源整合的胜利；3年前，他们在营销系统中率先使用电子商务平台，大大提高了发货速度，缩短了结算流程，增强了销售信息反馈整合能力，最终营造了市场竞争新优势。

创新能力、成本控制能力、资源整合能力、信息化动作能力，这是三星奥克斯15年发展的四大“引擎”，相辅相承，缺一不可。在今后则会显得更加重要。

创新能力是企业生命力的源泉，是实现持续发展的不竭动力。变、变、变，惟一不变的是变化。在科学技术一泻千里的今天，市场呈现出变化多端。现在每10年的科技发明，比人类2000年发明总和还要多，不会创新，则只能被淘汰出局。

产品创新、科技创新、管理创新、服务创新是企业创新的四大支柱。

以市场为导向的产品创新能力推动公司走出了一条从无到有从弱到强的成长轨迹，最终促成了从三星电表、奥克斯空调到变压器、手机乃至医院、汽车的产业扩张。在奥克斯，全员动员，已营造一种“创新者定有功，创新者必有地位”的氛围，提倡在学中创新，在干中创新，对创新者给予巨奖。2003年，他们为“合理化建议”奖设立了500万元。500万元够不够？不够，1000万元都可以。钱不是问题。奥克斯期望着用创新这根杠撬起自己庞大的产业链。目前奥克斯集团的研发工作，已能实现新品半月1款。

[合理化建议奖]：

奥克斯在企业内开展全员勤提合理化建议活动的做法，迄今坚持了10余年，论时间，几乎已与其企业的发展历史等长。在这10余年间，企业投入和员工参与的“热度”只增无减，使此项活动不仅没有成为“热闹一阵子后就没了声响”的“过场戏”，而且，逐渐“升温”成为一场在员工中间越刮越猛的“头脑革命”风暴。

近三年来，奥克斯共计采纳合理化建议4493条，产生直接经济效益2亿余元，几乎相当于国内一家中型企业的年利税额；在奥克斯目前的1万余名雇员中，有超过半数的人曾提出过各类建议，在过去十几年里，共计有7800余人次分享了总额超过600万元的合理化建议奖。分摊到每一位员工头上，相当于人均“加奖金”700多元。

“金点子”擂台擂主，是奥克斯供应部门员工吴建明。2001年，其提出在空调中使用一种改进型的截止阀，当年可节约成本630万元，吴因此获奖15万元；2002年，吴建明又提出一条关于对空调内螺纹铜管进行设计改进的建议，为企业节约采购成本1000万元，因而喜获现金奖励23万元；2003年春，吴建明“暴发”故事又续新传奇：他提出的一则成本管理类建议，能为企业节约成本1000万元。吴因该条建议获得奖励30万元。至此，近三年内仅因提合理化建议奖，就让这位奥克斯集团的员工得到“真金白银”70余万元，买了车子和房子。

当员工确信企业是“实打实”地开展这项活动之时，创新的动力顿时被激发起来；同时“金点子擂台”也逐渐成为了奥克斯集团节能挖潜、技术革新、提高劳动生产率、增强市场竞争力的有力武器。以近三年的实践为例：2000年，奥克斯集团的779条合理化建议转化成了2600多万元的经济价值，2001年的1573条合理化建议转化成了7500多万元经济价值，2002年的2141条建议所产生的经济效益，更是达到了创纪录的9892万元。这一组高速度增长的统计数据，无疑是奥克斯集团与员工间实现“多赢共荣”的最好注解。

以人才和设备引进为核心的科技创新能力是确保企业竞争优势的强大后劲。

历年来，该企业通过市场觅才、网上引才、登报求才、社会荐才等途径重奖伯乐，不拘一格降人才，使员工达1万余，专业管理技术人才达1500多名，现在，他们又提出了新的人才目标，要求各部门、分厂均要配备3名以上中级职称人员，每位干部至少引进1名月薪在2500元以上的人才，并大力推行干部竞聘演讲，员工选举领导的用人制度，形成竞争上岗的赛马氛围，充分发挥人才的创造潜能。

以“两个一切，一个提高”为核心理念的管理创新，是奥克斯健康、快速发展的保证。企业

要不断延续旺盛的生命周期，就要不断坚持管理创新。他们在企业管理活动中，因地制宜审时度势，因势利导，按照务实高效的原则，最大限度地省流程、省环节，逐步建立完善起一种变约束型管理为激励管理的创新机制，使管理者的理念和风格得到被管理者的接受认同，并将这理念延伸渗透到人力资源管理、市场营销管理、品牌铸造等全方位的企业化管理过程中，极力营造一种“人人当家作主，工作就是娱乐，效率就是回报，人人平等原则”的工作环境，使员工和企业形成牢不可破的经济利益共同体，实现管理出效益的企业追求。

[干部竞聘上岗]：

在奥克斯集团，下属各分厂、部门的副职，以及车间里的正副主任和班组长，乃至分厂厂长、部长级干部上岗，都要先过“竞聘关”。在演讲会上，来自最基层的普通员工的比例达到90%以上，企业的中高层干部的比例不足10%。员工被邀请以秘密划票的方式，选举产生自己信得过的分厂“领头人”。竞聘活动采用差额选举的办法，即竞聘者的人数至少超过实际岗位数的4倍。选手的演讲内容不作特别的限制，但必须主题突出、案例充分，同时被要求不得“贿票”，即不得向员工评委不切实际地承诺种种好处；在竞聘演讲结束后，还要由评委们就分厂管理的各种问题直接提问，竞聘者现场作出回答。演讲和答辩的表现占到总分的45%，其余的分值来自于以下几方面：笔试15%，员工打分（民意调查）、以及绩效考核各占20%。

对于各公司在竞聘演讲中综合得分最低的2名厂部级干部，处罚的办法是降薪3个月；各公司综合得分最后5名，还将再组织一次演讲会，末2名也是降薪3个月，如末2名为原降薪人员，则作降级使用，同时培养新人经竞聘程序替代其位置，以此打破企业人事制度中的冻结得很厚的“冰层”。

奥克斯强力推行的干部竞聘制度，被外界称之为“员工直选‘亿元管家’”，原因是被推到竞争前台岗位“含金量”极高。特别是厂部级干部，岗位的保底年薪可达10万元以上；同时，公开改选“领头人”的这些分厂，年产值无一不在亿元以上。由于职位背后“潜藏”着诱人的事业机会和薪酬待遇，使这项以鼓励竞争、促进流动为目的的企业人事制度改革一出台就广受关注。

目前，奥克斯集团还把“找人”的视野投到了全社会，积极吸引社会上的优秀人才参加干部竞聘活动。奥克斯期待今后当企业内的重要岗位需要干部人才时，能出现这样的喜人局面消息一发布出去，社会上的干部人才就像奥克斯招收一线员工那样踊跃地报名，同时也像奥克斯选拔中高层干部那样积极前来参加竞聘活动。

[员工优胜劣汰]：

近年来，奥克斯借鉴了国外先进企业的做法，把员工分成三类：前面最好的20%，中间业绩良好的70%和最后面的10%。对于最好的20%，奥克斯在精神和物质上给予奖赏、爱惜和培养，因为他们是创造奇迹的人。失去一个这样的人就要被看作是领导的失误；同时说服余下80%的人，让他们知道不进步就意味着落后，希望他们向前一级转化；不仅如此，还以人道的方式，换掉那些长期滞留在最后10%的人。

对员工的绩效考核，奥克斯有一套公正的程序和明确的标准。这些标准包括业务水平、沟

通协调能力、工作责任心、办事成功概率的情况等等。每一项指标根据标准打分，最后根据所得分数排序，务使增加可信度和透明度，避免黑箱操作以及任意行为。而且，即使对得分较差的员工，公司也不是从一开始就放弃对他们的帮助和培训。为了让其在前进中不致掉队，有时候甚至还会给予一次又一次机会。只有当确定他们最终无法实现快速转变或是不能领悟、认同公司的价值观，才会让其转岗、降职使用，或者走人。裁员过程充分体现出了奥克斯倡导的公开、公正、公心、公平原则。

这样做的原因是，奥克斯目前拥有员工 1.2 万余名，这些人大多数是在公司的产业扩张和太平时期加盟进来的。由于企业一直都在向好的方向高速发展，没遇到过真正意义上的困难，所以员工暂时的岗位待遇比较稳定，个别人就滋生了明哲保身的想法。他们事事请示僵化教条地执行领导的讲话，生怕“有过”，成为对事负责制的阻碍。这时如果决策者再有好大喜功的念头

奥克斯企业文化全案剖析（八）

奥克斯企业文化全案剖析（九）

还有一个资源整合能力。所谓资源，就是能够创造经济价值、能够创造物质需求的东西。一类是有形的，比如人力资源等；一类是无形的，比如品牌资源。

资源整合能力是一杆度量经营者智慧悟性的标尺，是企业成长过程中取长补短快速发展壮大的捷径。在经济全球化下的今天，要把握这样一种能力：把他人的资源变成自己的资源，把世界的资源消化吸收为三星奥克斯的资源。这就需要卓越的整合能力。

整合的一个重要手段是“嫁接”。“赤壁之战”是《三国演义》中最经典的一个章节，说其经典是因为这里很好的运用了“嫁接”。孙刘联合，是人力的资源整合；诸葛亮先前的“借东风”后来的“草船借箭”，都是一种战术整合，最终把不利变为有利，达到以小胜大以弱胜强的目的。

三星创业之初，奥克斯创牌之初，都很小很弱，他们能脱颖而出，离不开“嫁接”：电表他们嫁接了“上海牌”这个巨大的资源，与上海当地电表厂联营合作；空调他们嫁接了美国技术资源，从而连战连捷。2000 年全国两网改造进入高潮，他们当时的厂房设备人员根本满足不了市场的巨大需求，按照传统投资建厂的速度，必将错失良机，他们果断决策，打破常规进行资源整合，租厂房、购设备，招员工，外协配套同步跟上，在不到 2 个月的时间里，实现了电表月产量从 80 万只到 200 万只的递增。这是另一种“借东风”和“草船借

箭”。

在经济学中，有一个著名的“2：8 黄金定律”，说是 20%的人拥有 80%的财富，20%产品占据 80%的利润。20%与 80%的最大区别就源于你会不会整合。在奥克斯，他们一直在对人力资源进行强力整合：中级职称人员的强制配备；厂级干部民选竞聘；干部公示任免；“伯乐奖”实施；每年 3000 万元投入人才引进工程；公司人才动态控制；员工末位淘汰机制；他们对内部分厂一律视同外协，公平参与竞争，在市场化交易的原则下进行运行。其目的就是为了更加合理的适应“2：8 黄金定律”，整合出更加优势的 20%人才、20%产品。

[法国“鲤鱼”牌的故事]：

品牌的重要性不言而喻。奥克斯曾经在法国注册了一个“鲤鱼”牌的商标，作为企业的备用商标。为了比较品牌力以及人们对洋品牌和本土品牌的倾向性，在一次“奥克斯名牌战略研讨会”上，主办企业方准备了一批西服作为礼品。西服共有两种，一种是宁波某著名地产服装企业生产的名牌西服，价值 1500 元；另一种是国外产的高档西服，价值近 5000 元。主办方故意把后者的商标标签撕去，换成宁波该名牌西服的牌子；又把实际为宁波产名牌西服的商标标签，换成法国“鲤鱼”牌。

尽管主办方在与会者面前大为赞扬了该宁波品牌西服的质量，对“鲤鱼”牌不置一词，而且所有与会者也都没有听说过什么“鲤鱼”牌，但在最后自由选择时，30 余名参会人员，无一例外地拿走了贴着“鲤鱼”牌标签的宁波西服。藉藉无名的法国品牌，为什么“打败”了知名度较高的本土品牌？商品为什么打上洋品牌后，就能身价大增？资源“嫁接”的重要性可见一斑。

[四两拨千斤的故事]：

再以两家 VCD 企业的广告战为例。1997 年底，VCD 市场火得一塌糊涂，广东一家企业请成龙做代言人，出现了一些电影中的惊险动作，拍片花了 1000 万元，在央视做广告又花了 2 个亿，以 2.1 亿元的代价诉求自己的产品是“好功夫”。当年，广东另一家企业也进入 VCD 行业，此时的市场烽烟弥漫，几大品牌已牢牢占据了市场。为让一个弱势品牌在短期内超越强势品牌，其请出了真正练武出身的大陆籍影星李连杰，拍了一辑精彩的广告，耍了一轮大刀后说：“真功夫！”。意思是说成龙的“好功夫”，不如李连杰的“真功夫”。其广告歌曲“世上自有公道，付出总有回报。说到不如做到，要做就做最好”一时也广为流传。而后者投入的全部费用加起来不到 1 个亿。结果这个“后起之秀”一夜之间声誉鹊起。

两家企业的斗法，使我们看到了一个颇为精彩的“四两拨千斤”的故事。之所以精彩，就是因为在整个市场操作过程中，后者把整合营销传播理论运用得淋漓尽致、堪称经典。它自始至终都运用“比附战略”，巧妙地将前者强大的广告影响移植到了自己身上，直到完全超越对方。到如今，原来赶集似的 VCD 广告似乎一夜之间销声匿迹，当初做“好功夫”广告的 VCD 巨头倒下了，另外的“巨头”也“金陵王气黯然收”；而后者却昂然独存，“笑到最后笑得最好。”

[500 万比 1 个亿做得更好的故事]：

2000年的时候，同时有绍兴的A、B两家企业向奥克斯供应空调四通换向阀。A企业投资了1个亿，全套设备从日本引进；B企业投资额只有500万元，设备来自台湾，资金实力仅为A企业的1/100。当时我奥克斯有关人员亲自到A、B两家企业进行了实地考察，比较了它们的企业规模和工艺设备。评估的结果，认为是A企业做的产品理应更好。所以尽管其产品供价每只比B企业高了10元，他们还是把80%以上的订单给了A企业。但是市场反馈的质量信息让他们吃了一惊：经过向各大办事处和售后服务部求证和数据统计分析，得知A企业四通换向阀的不合格比例高达1.1%（分别为机械故障0.1%，电气故障1%）；而B企业的业绩反倒胜出一筹，不合格率仅为0.6%（其中机械故障0.5%，电气故障0.1%）。

为什么出现这种异常现象？经调查，原来是由于B企业抓住了影响产品质量最关键的20%因素，予以重点克服和改进，因此创造了以弱胜强的奇迹，以区区500万的投资做得比投资1个亿的A企业更好。受此启发，现在奥克斯自建四通换向阀生产分厂，投资只有10万元，生产的产品，质量完全达到要求。

三星也好，奥克斯也好，如今已毋庸置疑的成了全国性的知名品牌，这还远远不够，走向全球的三星奥克斯需要国际性的品牌，品牌需要企业及其每一位员工像爱护自己的眼睛一样爱护它，但爱护的更重要的手段是整合好它。

把资源整合好，达到“四两拨千金”的效果，才能把资源的优势最终演绎为市场的胜势。

最后是信息化运作能力，是直接增加效率的核心关键。奥克斯始终认为，信息化是衡量一个企业经营能力、经营水平是否具备核心竞争力的主要工具。

全球化的网络和媒体，使信息可以直接送到每一个人、每一个角落，网络带来的信息是地球成了一个“村”的概念。全球大部分经营者和消费者都已经知道哪一种产品性能价格最好哪一种品牌是世界上最好的。良好的信息化运作能力，是创造利润的最佳途径。赚钱的方法很多，有劳动赚钱、技术赚钱、资本赚钱、资源赚钱、信息赚钱，什么方式境界最高？那就是信息赚钱——大到一个国家，如美国、日本；小到一个企业，如微软、英特尔、IBM，信息使其得以迅猛发展。面对经济全球化，如做不到信息全球化，只能是瞎子摸象。

信息化运作能力是衡量一个企业经营水平高低，是否具备长远竞争优势的关键要素之一，是企业在发展过程中减轻管理负担，直接推动效率的重要突破点所在。随着企业规模的迅速扩张，如果仍然用传统的管理方式，无论是时间精力，还是人自身的能力，都将远远跟不上实际需要。这样，传统的管理方式便会成为束缚企业发展的瓶颈。而信息化技术的应用，最直接的好处是可以减少大量原始、落后的管理环节，对各类数据资料进行快速整合分析，得出直观准确的结论，提供科学决策依据。同时，信息化运作还可以打破时空局限建立无缝隙的连续工作方式，提高办事效率。

信息化运作能力的培养，需要先进的工具。2年前，奥克斯进一步加快了企业信息化进程，投资2500万元，从德国SAP公司引进世界最先进的信息化管理软件，全面实施ERP工程，以此作为增强企业竞争力的重要武器。通过坚持不懈的调整磨合，他们不仅凭借ERP项目

创造了新的效益增长点，而且提升了企业管理水平，更重要的是，他们建立了一个能满足企业长远发展的信息平台。

如今，奥克斯的管理已迈上了信息高速公路：ERP 工程顺利上线，OA 系统也在各部门、分厂全面实施。比价系统提高了企业成本竞争力；规章制度模块使全公司各类制度得到了有效整合；会签审批发文模块加快了文件传递速度，而合理化建议、质量信息、价格信息奖罚通报平台等模块促进了企业激励竞争机制的全员化、透明化，使企业提出的“三讲”“四化”理念在实际工作中得到更好的贯彻。

[商务秘书]：

举凡高科技的信息传递手段，如办公自动化 OA 系统、手机短信、电子邮件等等都是商务秘书。在不同情况下，也应选用效率和准确性最高的商务秘书。如奥克斯规定，厂部级以上干部离开宁波出差，均需向总裁以手机短信形式作出汇报。汇报内容包括：1、出差往返的时间(天数)、出差地点(行程)、出差事由(目的)，以及出差人认为有必要汇报的其他内容；2、若出差途中临时改变出差行程，须重新发短消息向总裁汇报。试想：如果出差人身在国外，借助越洋电话或传真汇报工作，费用大、效率不高。比较之下，短信是最方便快捷、成本低廉的沟通手段，而且还具有可留存依据的作用。

此外，员工办理请假、外出等手续，只须在 OA 平台上进行登记，信息就会立即发送到审批

奥克斯企业文化全案剖析（十）

自己的，才是世界的
用“奥克斯杠杆定律”撬起未来的辉煌

“外面的世界很无奈，外面的世界很精彩。”无奈和精彩既是能力的问题，更是心态的问题。

市场经济的竞争也是如此。只有想发展的人才能发展，想做大的人才能做大，想做精的人才能做精。

中国改革开放 20 多年，什么地方发展的最快？是那些最想发展的地方。什么地方最想发展？是那些感到不平均的地方。

伟大的小平同志有一句名言，说是“让一部分人先富起来”，看似平淡的一句话实质上击中了中国人文化深处的软肋：中国人不怕穷而最怕不平均，不平均对中国人的刺激最大正因如此，最感到不均的农民大力发展了乡镇企业，最感到不均的郊区发展要比城市更迅速。

所以，我们现在要多想想怎样发展，要站在全球化的视角而不是拘囿于本土本地。敢想才能敢做。所谓想，决不是想入非非，必须切中企业文化的本质，把握企业文化的内核提炼出属于企业自己的文化理念。

法国人的浪漫成就了其在全球领域化妆品和服装业的独特地位；德国人的严谨造就了其称雄世界的精密制造业，印度人的空灵使其在软件设计业称霸一方。

民族的，才是世界的。日益激烈的竞争愈加要求我们培养、提炼出一种独具的文化个性，然后在我们的共同努力下，把这一文化个性变成全体员工普遍自觉的行为。普遍和自觉的文化行为，会使这个文化簇群的某种能力达到巅峰。文化行为越普遍越自觉，那么这一文化能力也愈有力、愈持久，也愈有竞争力。制造业需要由规则的文化支持以使计划、工艺、质量、系统第一系列生产和市场的要求得到全面实现，我们民族工业需要有内涵的文化理念来保障我们与世俱进，与时俱进。

自己的，才是世界的。在国际制造行业，曾经流行一句话：千万不要让中国人知道怎么做，中国人在做的千万不要再去做。奥克斯将这句话做了一个引申：千万不要让宁波人知道怎么做，宁波人在做的千万不要再去做。奥克斯在未来的发展中，已决心继续借助良好的外部优势，发挥自身经营管理的核心竞争力，在制造业领域进一步做大做强。为此，他们提出了更加长远的发展目标，并总结出了推动奥克斯强势发展的企业核心竞争力八要素。

古希腊物理学家阿基米德有一句著名的名言——“给我一个支点，我可以撬起整个地球。”奥克斯提出的“奥克斯杠杆定律”也是这样诠释的——给我一个理念支点，可以撬起一个“产业王国”。意思是：奥克斯集团旗下包括电表、空调、变压器、手机、医疗、汽车等共同组成的庞大“产业王国”，它是要以企业的内外部资源作为杠杆，通过企业核心竞争力来撬动起来、实现腾飞。但关键，是要以珍贵如钻石般的文化理念作为支点。

给我一个理念支点，可以撬起一个“产业王国”。

而企业所需要的最大“力道”，恰是来自于我们走向世界的核心竞争力。