

创新·活力·铁骑力士——成长冠军

统稿人：朱华静 审稿人：纪海燕

- 一、中国的铁骑力士，世界的铁骑力士……………朱华静（2623 字）
 - （一）、企业简介
 - （二）、发展历程
- 二、圣迪乐村——中国西部第一村……………纪海燕（6130 字）
 - （一）、圣迪乐简介
 - （二）、绿色、安全、营养的圣迪乐
 - （三）、圣迪乐模式——两个“1+1+1”
 - （四）圣迪乐的社会效益
- 三、铁骑教父——引爆人才原子弹……………刘光艳（7094 字）
 - （一）、人才的选拔和任用
 - （二）、重视人才的培训，建立完善的人才培训制度
 - （三）、建立合理的激励机制，提高人才的工作热情和效率
- 四、铁骨柔情——文化熔铸铁团队……………原杰（8540 字）
 - （一）、一个家庭——以企业为家，亲如兄弟
 - （二）、一所学校——成长的土地，把平凡的人，变成不平凡的人
 - （三）、一支军队——特别能战斗的队伍

总字数：25000

创新·活力·铁骑力士——成长冠军

一、中国的铁骑力士，世界的铁骑力士

（一）简介

四川铁骑力士集团公司创建于 1992 年 8 月，已从创业初的 6 个人、3.5 万元资金发展成为集饲料、牧业、食品、生物工程，以及教育、旅游为一体的大型民营高科技企业。现有资产 5 亿元，分（子）公司二十四家，员工 3000 余人（其中博士、硕士 90 余名）。集团旗下现拥有三大事业部和一个科研中心，即四川铁骑力士集团饲料事业部、四川铁骑力士集团食品事业部（圣迪乐村集团）、四川铁骑力士集团牧业事业部、铁骑力士冯光德实验室。

1. 饲料事业部

饲料事业部是铁骑力士集团三大事业部之一，与牧业事业部、食品事业部，形成一个完整的产业链经营模式。饲料事业部在云南、陕西、江西、北京、江油、三台、成都、重庆等省内外设有分（子）饲料公司，年生产能力 160 万吨，产品遍及全国，并远销缅甸、越南等。饲料事业部成立有多家专业化公司，其中以猪料在绵阳、成都、陕西、云南、重庆等区域市场，打造“中国良种猪用浓缩料首选品牌”；专业的鸭料公司造就“中国鸭料王”；有中国·加拿大合作的最现代、最专业的预混料生产企业——圣腾科技饲料公司；有中德合资的尼克公司，蛋种鸡公司为技术和支撑的蛋鸡料专业公司。

2. 食品事业部

四川圣迪乐村集团是四川铁骑力士集团控股的生物科技企业，具有国际水准的技术研发实力，致力于在绿色养殖基础上沿产业链延伸发展，创建了具有新模式意义的中国西部第一村——圣迪乐村。其圣迪乐生态食品有限公司在蛋品安全及深加工等领域已跻身全国业界领跑位置，于全国蛋品行业首家通过 HACCP 国际食品安全体系认证，是参加制定国家蛋品标准的两企业之一，其蛋品安全及深加工是加拿大国际开发署确定的在华合作唯一示范项目。现有蛋鸡百万只，规模为中国西部最大。

3. 牧业事业部

牧业事业部是 2003 年 10 月“原绵阳市种畜场”重组扩建而成，致力于种禽业研究与开发，主要从事猪种、鸡种的改良，将建设百万头无公害生猪基地和百万只高品蛋鸡和 30 万只种鸡基地，分别在绵阳农开区、三台县、江油市、梓潼县、安县以及江西丰城市数十个点建有总面积万余亩的现代化专业养殖园区和天然养殖园区。

4. 冯光德实验室

成立于 1997 年 1 月，以集团总裁、绵阳市科技拔尖人才冯光德名字命名。该实验室先后聘请了 50 多名国内专家教授作为公司顾问，并与瑞士罗氏公司、德国拜尔公司、美国礼来公司、加拿大国际开发署、农业部饲料工业中心、中国农业科学院、中国农业大学等机构

和科研院所建立了广泛的技术合作关系，同时承担着国外一些跨国公司委托的实验项目。2002年10月24日，四川农业大学·铁骑力士博士工作站的成立；2003年2月28日，西南科技大学与铁骑力士联合实验室的成立，进一步提升了铁骑力士集团产品的科技含量和公司的综合科技实力。2005年10月，与湖南农业大学联合成立圣迪乐蛋品科学研究所。

近年来，集团先后荣获“国家支柱产品”、“国家级农业产业化重点龙头企业”、“全国青年文明号”、“中国200佳高速成长企业”、“全国双爱双评先进企业”、“国家星火计划龙头企业技术中心”、“全国饲料行业百强企业”、“全国食品工业龙头企业”、“中国饲料行业具有竞争力十大品牌”、“中国质量、信誉、服务AAA级企业”、“国家权威机构认证质量信得过好产品”、“四川省高新技术企业”、“四川省人才开发先进单位”、“四川省免检产品”、“四川省企业文化建设先进单位”、“四川省用户满意企业”、“四川省用户服务满意企业”等荣誉。

（二）发展历程

铁骑力士集团15年的发展过程可分为三个阶段。

创业阶段（1992.8—1995.8），1992年8月集团现任董事长雷文勇，凭借3.5万元创业资金带领王登友、文正斌、马芙蓉、徐兴华等开始了铁骑力士创业之路。创立之初的公司只是一个小作坊，厂房也是租来的，董事长也是事事亲为，这时他想拥有自己的厂房和管理人才。于是在三年内渐渐确立了铁骑力士精神、信念和厂歌并在1995年有了自己的厂房。

规范发展阶段（1995.8—2000.8），在这个阶段，公司通过规范管理来促进发展。公司的技术管理和质量管理逐步完善。首先在1996年公司举行了官、产、学、研领导、专家、学者参加的铁骑力士创名牌研究会，确立了铁骑力士创“中国名牌”的目标。然后在1997年公司成立了以技术带头人冯光德命名的“冯光德实验室”。并确定了公司的质量方针，开始迈向了打造中国贝尔实验室——冯光德实验室的科技发展之路。在1999年，公司投资1100万元，建成了占地150余亩，集科研、示范、养殖、信息收集、培训于一体的冯光德实验室基地。另外，公司在全国饲料行业中率先通过了ISO9002国际质量认证，标志着铁骑力士的质量管理和质量保证达到国际先进水平，加快了与国际接轨的步伐。

多元化发展阶段（2000.8以后）在这个阶段初期，公司提出了“创中国铁骑力士”的目标：以独特的铁骑力士企业文化为核心，以冯光德实验室为技术依托，已初步形成饲料、牧业、食品相互链接的产业链格局，实现了从土地到餐桌的全过程安全控制。接着公司开始了产业链各部分的建设和延伸。在全国各地建立各产业板块的分公司。2001年5月分别建立了成都铁骑力士猪料专业公司和鸭料专业公司。2001年5月成立圣迪乐村生态食品公司，专门从事安全、绿色蛋品的开发研究。形成以产业链为基础的中国西部农村发展的新模式。2001年6月绵阳圣腾科技饲料有限公司成立，专门从事圣腾牌浓缩料、预混料的研制、生产、销售。2002年7月成立四川响当当饲料有限公司，从事绿色、安全饲料的研

究和生产，并打造“中国绿色安全 饲料第一品牌”。2002年6月 建立陕西铁骑力士饲料有限公司，为北方铁骑力士集团的建立奠定基础，也将成为铁骑力士进入北方市场的先锋。2003年8月 成立四川将台酒业有限公司和四川奥诺欧食品有限公司，开始进军食品行业。2003年 成立四川斯坦瑞食品有限公司，并建立了百万头无公害生猪生产基地。从而为打造中国绿色安全肉类品牌奠定了坚实的基础。2004年7月 成立云南宜良铁骑力士饲料有限公司。2004年7月 成立重庆铁骑力士牧业科技有限公司。2004年7月 建立江西丰城铁骑力士牧业科技公司，打造江西丰城畜牧科技城。2004年7月 建立江西丰城铁骑力士饲料有限公司 2005年9月 建立北京农业大学铁骑力士牧业科技有限公司 2005年9月 建立成都邛崃圣迪村 2005年11月建立德阳铁骑力士饲料有限公司

二、圣迪乐村——中国西部第一村

（一）圣迪乐简介

圣迪乐公司是国家农业产业化龙头企业——铁骑力士集团麾下的全资子公司，创建于2001年6月，专门从事蛋品的开发、生产和销售。公司创建之初，蛋鸡的饲养规模仅为3万只，员工40名。在集团总部的大力支持下，圣迪乐在生产、经营、管理方面不断摸索创新，总结出了一套独具特色的发展模式。通过打造完整的绿色产业链、创建和谐发展的新型社区和规划天人合一的生态环境，有效的保证了圣迪乐公司持续、快速、健康的发展。圣迪乐蛋制品一经推出便受到市场的普遍好评，在成都、重庆、上海、武汉、深圳、北京等大中城市2000多个超市和农贸市场畅销。短短几年的发展，圣迪乐已经拥有2亿多的资产，300多名员工，275万只高品蛋鸡，产品覆盖全国15个省会城市。目前圣迪乐总部位于中国西部第一村——圣迪乐村。圣迪乐村占地2000亩，注册资本3500万元，是铁骑力士集团于2002年7月在原中国工程物理研究院旧址上建设的集绿色养殖、禽蛋产品加工、生物工程为一体的大型高科技农业产业化村落。伴随着圣迪乐产品销量的递增，圣迪乐村也已经逐步成长为国内最大的高蛋白生产基地。并且圣迪乐的发展模式还在不断的向外复制推广。圣迪乐不仅在四川、江西、河北、湖北建立了生产基地，与此同时，还在梓潼大庙山上的万亩古柏林中打造全国最大的有机农庄。

（二）绿色、安全、营养的圣迪乐

圣迪乐的成功来源于其对绿色、安全、营养蛋品的执著追求。

目前我国蛋品市场仍处于传统发展阶段，现代化程度较低。普通蛋充斥于市，蛋品行业低水平复制等现象严重。2002年，我国禽蛋总产量为2570.4万吨，人均占有量为18.13公斤，

无论是禽蛋的消费总量，还是人均占有量，我国都已经超过了世界平均水平。随着生活水平的提高，人们对于蛋品的要求也越来越高。圣迪乐公司敏锐的察觉到这一趋势，在成立之初就率先提出了“来一场鸡蛋革命”的响亮口号，力争生产中国最高端的安全蛋品，并以此来引导健康消费新观念。

圣迪乐名称来源于“sun daily”的音译，意思是“天天阳光”。阳光不仅体现在文化上，更体现在产品上。绿色安全健康的产品才是阳光的产品。圣迪乐只做阳光产品。用科技护航，打造绿色完整产业链，规划安全生态的生产环境，引入国际质量标准体系进行管理，是圣迪乐公司保证其产品优质安全的三道防线。

一是结合铁骑力士的发展优势，圣迪乐打造“绿色种植——饲料——种畜禽——畜禽养殖——畜禽产品——产品深加工”一条完整的产业链，从土地到餐桌全过程监控，确保食品安全可靠。圣迪乐养殖所用绿色饲料来自于集团旗下的专业化蛋鸡料公司，其优质的蛋鸡苗来自于集团旗下的禽业发展有限公司。二是收购具有独特环境优势的大片土地建立生产基地。总部基地位于梓潼县古蜀道南端的深丘，周边无任何的工业生产，绿化面积达70%以上。三面环山，形成天然屏障，可以有效的阻隔基地附近农户散养的家禽，满足防疫的需求，是从事绿色食品产业化发展的的好地方。同时公司还请来国家、省两级绿色食品发展中心的人员，对其产地环境进行进一步的设计和改造。三是，大力引入ISO9001和HACCP认证，聘请国内外专家对生产过程进行指导和规范，走国际化、现代化的产业道路。生产区自然隔离，工人进出都要洗澡消毒，鸡舍要定期进行抗体监测和环境监测。

2002年3月12日，国家绿色食品发展中心正式授予圣迪乐公司产品“绿色食品”标志使用权，从而使该公司成为西部第一个握有“绿标”认证的蛋品企业。2002年11月7日圣迪乐又在全国同行第一个拿到了HACCP认证证书。由HACCP是目前世界公认的最严格、最有效地保证食品安全卫生的质量保证体系，也是进入国际市场的必需通行证。圣迪乐对蛋品绿色安全的执著追求已经使其成为我国安全蛋品的领航者。在2002年12月制订无公害鸡蛋国家标准时，国家有关部门还参考吸收了圣迪乐公司的8项标准。

在追求绿色安全的同时，圣迪乐公司依托铁骑力士集团旗下的冯光德实验室，与四川农大、湖南农大广泛合作，用科技追求营养，研发出了富含碘、硒、锌、铁等微量元素的蛋制品。“圣迪乐”牌系列蛋品是纯天然绿色养殖与现代生物技术的结晶，不含任何激素、抗生素和农药残留，胆固醇含量低，口感好，自然清香，富含人体必需而又自身无法合成的 ω -3 不饱和脂肪酸。2003 年底，圣迪乐顺利进入中南海，成为国家部委机关餐桌上的一道美食。2005 年 9 月，农业部农产品加工领导小组还将圣迪乐蛋品列为 2008 北京奥运会推荐使用产品，全国仅此一家蛋品企业。2006 年 8 月，圣迪乐村还通过了中国有机产品认证，成为全国通过有机认证的最大的蛋品企业。

圣迪乐对蛋制品绿色、安全、营养的执著追求得到了社会的肯定和市场的回报。普通鸡蛋 2、3 元一斤，而圣迪乐村的高品蛋卖到了 2、3 元一个，产品的附加值提升了 8 倍以上，

仍很受消费者青睐。与此同时，圣迪乐公司在蛋产品深加工方面也进行了长期大量的细致研究，产品的附加值还有很多进一步增加的空间。圣迪乐蛋制品在行业内种类最多最齐全：对蛋黄、蛋清或全蛋进行物理加工，出产蛋清粉、蛋白粉或液态蛋；对全蛋或蛋清采用发酵工程技术加工，生产肽饮料；生产具有独特风味的休闲食品——铁蛋、香蛋系列产品。目前圣迪乐的研究方向是，研制卵黄免疫球蛋白、生物活性肽等高技术、高附加值的产品。

（三）圣迪乐模式——两个“1+1+1”

圣迪乐的成功来源于其在实践中摸索出来的独特的圣迪乐模式，具体而言就是两个“1+1+1”，即“公司+园区+农户”和“品牌+标准+规模”。

传统的“公司+农户”，是企业与农户签订订单，农户独立组织生产，企业给予一定的要求和指导，然后根据合同收购农户的产品。在生产过程中，企业对农户指导和监控有限，联系不够紧密。产品无法标准化、规范化，品质也无法得到保证，存在着较大的合作风险。而“圣迪乐”模式则加入了“园区”这一环节，将分散的小农户集中起来组织生产生活，由公司统一规划修建养殖园区，农户到园区里来承包一定数量的鸡苗，按照统一的饲养管理程序进行养殖，其间有圣迪乐的技术专家随时进行技术指导。这样就将公司与农户最紧密的联系在了一起。

通过在实践中摸索，圣迪乐村提出“三种结构”和“七个统一”。“三个结构”指家庭承包、家庭投资、公司自控。农户参与圣迪乐模式，要投资部分资金用来购买鸡苗和饲料等物资，并根据自身的资金、技术、人力方面的实力，承担起饲养任务。根据承包量赚取相应的稳定利润。而公司则承担起生产经营的全过程进行监控、经销产品、开拓市场、创建品牌、扩大规模等多项责任，并对完整产业链进行持续性地全过程维护。这种经营结构方式，明确了主体之间的关联性和一体化。“七个统一”具体指统一环境规划监测、统一优良鸡苗供应、统一组织生物防疫、统一提供绿色饲料、统一饲养管理程序、统一产品生产标准、统一品牌销售。公司对农户进行的指导和管理全部概括在这“七个统一”里面了。这“七个统一”在生产各个环节上确保了鸡蛋的标准化、品牌化和规模化。

在圣迪乐“公司+园区+农户”的生产模式中，公司是主导。确保园区的统一设计；生产标准的制定；投入物资（饲料、种猪、药品）的供应；技术指导；回收、加工、销售；品牌宣传推广；贷款担保公司的组织。

园区是关键，公司有园区才能进行统一的管理和控制，公司有权对进园区的人进行筛选，进园区人员必须服从公司管理，可以对投入品进行统一管理，监督实施很容易；确保完全收购。

农户是生产主体。农户投资，全额投资或投入流动资金或承包饲养；农户生产，投资人自己当饲养员，以农户为生产单位；农户是独立的经营者，可以自己决定生产规模、内部考核办法、内部分配等。

圣迪乐通过“公司+园区+农户”模式，将农户发家致富的心愿和公司发展壮大的目标有机的结合在了一起，形成了利益共同体。农户既是圣迪乐的顾客，又是圣迪乐的农业工人，更是圣迪乐的合作伙伴。通过这种多方面的紧密的结合，圣迪乐模式几乎不存在违约的风险。越来越多的农户选择加入圣迪乐。依托广大农户，圣迪乐可以大量的吸收社会闲置资金，大大超越了光靠自身积累发展壮大的速度和规模。投入一定的资金，就能产生杠杆效益，做更多的事情，带动更多农户完成更大的项目。同时，也减少了公司管理的成本。农户投入了资金在公司内，自己既是工人又是老板，生产中的自觉性明显加强。另一方面，在园区内，公司可以很方便的监控农户生产的全过程；也可以及时有效的组织农户进行培训。

“品牌+标准+规模”的经营模式是圣迪乐在实践中又一创新，也被形象地描述为“耐克+麦当劳+沃尔玛”。它改变了传统农产品没有标签没有包装没有标准没有品牌的粗放型经营的局面。大胆的引入工业产品的经营理念，也要将圣迪乐鸡蛋做出差异化，使之与普通蛋品从外观和内涵上拉开档次。二流的企业做商品，一流的企业做品牌。圣迪乐公司创建之初就立志做中国蛋品业的领航者，打响圣迪乐的品牌是公司发展战略的制高点。首先，圣迪乐将其蛋品的外观进行一番彻底的改造，在蛋壳表层喷上生产日期和品牌标识，包装在印有识别码以及绿色食品标签的礼品盒里。华丽的外装使得圣迪乐鸡蛋与众不同，放上货架就被消费者一眼认出。同时圣迪乐针对孕妇婴儿、青少年和老年人不同人群开发出亮蛋、绿色蛋、无公害蛋3大系列6个品种的产品。这一系列的蛋品种类有效的支撑了圣迪乐品牌的运营。另外，在营销模式上，圣迪乐也独辟蹊径。圣迪乐品牌的产品除了通过经销商流向大中城市的超市和大型农贸市场外，还有相当部分以团购形式卖出。今年8月份，圣迪乐的鸡蛋专卖店也在统一的形象包装中登陆成都，并在非常短的时间内全部实现单店盈利，并且在一两个月迅速扩展到20多家。在圣迪乐鸡蛋专卖店所辐射的市场范围内，绿色、安全、营养的圣迪乐品牌形象已经深入人心，市场占有率高达70%以上。随着圣迪乐营销网络的全面铺开，将会有更多的消费者认识和喜欢上“圣迪乐”。

如果没有优质的产品来支撑，品牌的建立和发展只能是无源之水、无本之木。不断修炼品牌的内功，提高产品品质是品牌常青的秘诀。一直以来对绿色、安全、营养蛋品的执著追求是构筑圣迪乐品牌的灵魂所在。在市场上，圣迪乐蛋品的价格是普通蛋的5至10倍不等。而消费者却愿意买单。消费者要买的不是外表的精美包装，而是圣迪乐鸡蛋的优良品质，买得是绿色、安全和营养。“标准化”是进行产品品质控制的最有效途径。而规模化的生产又是进行标准化的基础。现在食品安全现状：一家一户生产小而分散，缺乏统一的管理，更谈不上统一的标准和技术，产品的安全性和持续性无法得到保障。乱用药品、不安全的原料和农残、药残、重金属含量超标、加工过程污染等问题无法解决。而通过园区将农户集中起来进行统一的管理，可以改变传统分散小农的养殖方式，形成规模化，便于在生产各环节导入“标准化”。另一方面，规模化养殖也平摊标准化的成本，增强公司竞争力。目前圣迪乐村拥有275万只高品蛋鸡，是中国最大的蛋品生产基地。

圣迪乐产品在生产过程中反对外购，进行绝对的园区自控，严格的执行了的“标准化”。“七个统一”更是使品质有绝对保障。在环境安全方面，圣迪乐严格参照有机食品生产环境标准的选址，其中的高端蛋品甚至是在森林覆盖率达70%的七曲山国家森林公园自然放养。同时圣迪乐拥有中德合资中国西部最大的蛋种鸡场——圣瑞达蛋种鸡场，为农户提供优秀鸡苗。从鸡苗孵化到产蛋的整个生长过程中，圣迪乐对蛋鸡实行全过程疾病防疫体系监控，预防胜于治疗。蛋鸡吃的是通过绿色认证的、具有最优营养和热量搭配的玉米、大豆、谷物等高品质粮食。最后蛋品在包装生产过程中，还采用紫外线杀菌消毒。这一切严格的生产操作使得圣迪乐成为全国蛋品行业唯一一家通过HACCP认证，率先实现世界领先的标准化生产。

两个“1+1+1”，“公司+园区+农户”和“品牌+标准+规模”是圣迪乐模式的核心内容，确保了公司快速的发展，缺一不可。前者是实现后者的手段。后者引导着前者的运转。没有前者搭建的平台，圣迪乐无法实现其“品牌化”、“标准化”和“规模化”的战略；没有后者引领的方向，“公司+园区+农户”也无法有序开展。圣迪乐模式在业界引起了越来越多的关注，并在江西丰城、湖北京山、四川邛崃等地等以成功复制。

（四）圣迪乐的社会效益

圣迪乐成功开创了西部农村发展的新模式，打造了一个以产业链为基础，集农、工、贸、科教、旅游为一体的新型社区——圣迪乐村，实现了经济与社会、城市与乡村、人与自然的和谐发展。在“公司+园区+农户”的模式下，圣迪乐村既是农户的生产基地，又是农户的生活场所。这使得圣迪乐村兼具着工厂与社区的双重功能。作为农业产业化龙头企业，圣迪乐以带动农户共同富裕为己任。在圣迪乐村，养一只高品蛋鸡一年就能稳获10元以上的利润，如果按每个农民养殖2000只—5000只蛋鸡，年纯收入就可达2—5万元，当年就能脱贫致富。目前圣迪乐村已向农民朋友提供了2000多个就业岗位，带动2万农户致富，在社会上引起了不小的反响。同时，圣迪乐村，还创办有技术学院，经常对养殖户进行专业化的技术培训，帮助他们提高生产技能，开阔视野，使之成为现代社会有知识、有技术、有思想的新型农民。

安居才能乐业。农户不仅是公司的养殖工人，更是公司的合作伙伴。生产之余，公司非常关心农户的生活。董事长雷文勇要通过企业自身的实践，来创建一种农村现代化社区的新模式。在圣迪乐村，修建有漂亮的楼房供农户居住，并配有相应的文化、娱乐设施，以丰富村民生活。虽说圣迪乐村地处相对偏僻的乡村，但宽带网、闭路电视早已进入农民家庭。在这个村里，逢年过节有公司组织、农户自编自演自娱自乐的社区文艺晚会，村里的文化节、电影节、泼水节和拔河比赛、游园活动等社区文化活动不断，在圣迪乐村的组织下，村民还能全家老小、几百号人团聚在一起过大年。生活在村里的村民，经济收入有保障，文化生活丰富多彩，是他们从来都没有感受过的。

圣迪乐巨大的经济和社会效益，得到了地方政府的肯定和支持。江西圣迪乐村的建设工

作便得到了江西省委、省政府、宜春市委、市政府、丰城市委、市政府的高度重视和亲切关怀。当地政府选择环境优美之处成片提供土地，发展高品质蛋品产业；承建商出资修建鸡舍，建成后收取租金作为回报。这样，从园区基建开工到进入养殖生产，仅用了三个多月时间，一个品牌化、标准化、规模化的现代农业社区便展现在百万丰城人民面前。圣迪乐村模式在江西成功复制后，湖北襄樊、河北涿州、江苏连云港以及绵阳本土的当地政府均对这一产业扩张模式产生浓厚兴趣，具有前瞻性眼光的邛崃市政府更是表现出积极的热情，以最快的速度促成了圣迪乐村模式在当地生根。

圣迪乐村的创建，是现代农业发展的必然，更是社会主义新农村建设的可喜成果。建设社会主义新农村说到底就是要增加农民收入，发展新产业。只有农民富裕了，才有真正意义的新农村；只有发展富民产业，农民增收致富有了保障，才可以支撑真正意义的新农村。圣迪乐的成功不仅是公司的成功，更是全社会的成功。

三、铁骑教父——引爆人才原子弹

美国管理学家德鲁克认为：人是企业最大的资本。著名企业家艾科卡说：“你可以取走我企业的所有存款，拆去我工厂里所有的设备，但务必请你留下我所有的成员。因为他们才是我企业真正的财产。”资源基础理论或称资源基础观认为，企业所控制的内部特殊的、异质性资源是企业赢得竞争优势的源泉，Barney提出赢得企业竞争优势的内部资源所具备的四个特征（稀缺性，价值性，不可模仿性和难以替代性），而后Wright & McMahan证明了组织中的人力资源及人力资源管理系统满足Barney所提出的特征，由此认为人力资源是组织赢得竞争优势的资源，人力资源管理上升为战略人力资源管理。Wright给出了他所定义的战略人力资源管理的四层含义：不可替代性，系统性，战略性（整合性）和目标性。其中战略性（整合性）包括人力资源管理与企业战略之间的纵向整合和人力资源管理系统内部各职能之间的横向整合。

市场经济条件下，企业间竞争的焦点日益转移到人力资源的开发和利用上，人才在企业经济活动中的地位和作用显得更为突出和重要。企业的发展、创新离不开人才，只有以人为本，实现人力资源管理的战略转变，才能极大地激活人力资源，更好地服务于企业的发展战略。

“以人为本”强调对员工的尊重，让员工参与企业的管理，所有的人都是平等的，管理人员和普通员工是一种合作分工关系，鼓励全体员工都对工作进行策略思考，从而激发全体员工的主动性、积极性和创造性。因此，企业必须建立以人为本的人力资源管理模式，重视人才的引进和开发利用；要建立和完善人才培养制度，建立合理的薪酬激励机制，以提高人才的工作热情和工作效率。以“两弹精神”为原动力的雷文勇创立了令人瞩目的铁骑力士，四川铁骑力士集团公司的“聚变效应”同样惊人，十余年资产扩张15000倍，员工数量增长500倍。“铁骑力士之所以能以小博大，就是引爆了‘人才原子弹’——用‘两弹原理’激发人的潜能，用‘两弹精神’塑造团队性格。”立志做人力资源管理专家的铁骑教父雷文勇，见解新异，用其

独特的方式管理着铁骑力士的人力资源。

（一）人才的选拔和任用

人才是企业和社会的宝贵财富,吸引人才、使用人才、留住人才,充分发挥企业人才的聪明才智,是任何企业发展壮大的根本。因此,企业首先必须建立选拔人才的机制。当今市场的复杂性、多样性以及激烈的竞争,使得企业不能靠某一个人的卓越取得成功,而是要靠一群人的团队合作,正如铁骑力士所说的那样:一群人,做一件事,全力以赴。

首先,基于要形成一群人,全力以赴的做一件事的要求,铁骑力士选拔员工的时候首先看重的是员工对铁骑力士企业文化的认同。企业文化具有规范员工、辐射员工、激励员工等功能。同时,企业文化建设与人力资源管理具有良性发展的互动循环。企业文化是人力资源管理的理论基础,随着知识经济的到来,企业文化和人力资源管理已成为企业核心竞争力的重要战略资源,成为企业竞争力的源泉。

其次,除了强调对企业文化的认同之外,铁骑力士有其识别人才的标准和公式,即铁骑力士的人才公式:

$$\text{人才} = \text{品格} + \text{能力} + \text{绩效} + \text{公司文化的认同。}$$

在选拔人才的时候,始终把品格放在第一位,坚信只有高质量的人品才能造出高质量的产品,公司对人才的分类上充分的体现了铁骑力士对品格的重视。

能力 品格	高	低
高	极品: 企业的核心人才	次品: 给与机会, 培养其能力
低	毒品: 坚决“不留”	废品: 逐渐淘汰

另外,铁骑力士还有一套发现人的潜能,识别潜在人才的思路。

人的潜能的考察方面	主要的表现
工作思路	是人的综合能力的体现,好思路往往具有创造性、新颖性、超前性、务实性、综合性的特点
进取精神	进取精神决定人的未来发展,主要表现在:善于学习、注重效率、具有开拓精神等。有潜力的人,多是有进取精神的人
负重能力	主要表现在:苦难大,难不倒;胆子重,压不倒;事务多,办法巧。困难和危机往往能锻炼人和考验人。
实际运作能力	主要体现在工作的细节中,这往往是一些美好个人品质的体现,要从日常工作中、细枝末节表现中,发现不平凡的人才。
大家的评价	个人的表现是体现在日常生活中的,通过大家的评价,基本上可以反映一个的品格和能力。

人才是形成企业核心竞争力的重要组成因素,在对人才进行了有效的选择之后就对人才进行有效的任用,给人才合理的位置,使其能力与责任相适应,人才的作用才能得以发挥。再任用人才的时候,要做到:

第一,选贤任能,用好人才,给优秀人才提供舞台、空间。尊重人才的知识,尊重他们的技术,尊重他们的劳动成果;量才用人,以求人尽其才。应该在企业积极倡导“能者上、平者让、庸者下”的竞争用才机制,树立“注重实绩,竞争择优”的用人理念。根据他们的特长将其安排到重要的岗位,给他们提供充分展示才华的空间,做到容才有雅量,爱才有行动,使他们深深体会到一种责任感和成就感,从而更加勤奋努力,勇于创新。铁骑力士的用人方式就是选贤任能、用好人才的具体体现,让优秀的人才有名有位,冯光德,原是绵阳市一个县畜牧局很普通的技术员,1993年加盟铁骑力士。冯光德热爱技术研究,最大的梦想就是拥有自己的实验室;1996年,铁骑力士投资200万元成立一个实验室,雷文勇坚持用冯光德名字命名;1999年,铁骑力士又投资1千多万元建立了占地150亩的冯光德实验室基地;近10年来,冯光德主持研发了猪、鸡、鸭、鱼、兔系列饲料200多个品种,填补多项饲料行业空白,获得多项国家专利,其中樱桃谷鸭料具备国际先进水平。如今,冯光德已是铁骑力士集团总裁,成为科研技术和企业管理相结合的复合型人才,这些正是因为雷文勇轰击了其核心,使其发生裂变释放出巨大能量。何建在生物工程研究方面自有心得,正契合铁骑力士未来产业发展方向。雷文勇觉得这是一棵好“苗子”,遂决定花千万巨资来培育,创建了“何建方程式”:

1000万元创业金+一辆别克轿车+一个博士学位=何建

随后,冯光德与之“结对子”,在冯光德实验室旗下创建了生物工程实验室,何建也成为集团公司生物工程公司总经理。

第二,要适才适能,扬长避短,充分发掘每个人的潜力,同时也给人才一定的压力,促成其快速成长。要按照人才的能力水平及其特长分配适当的工作,使每个人既能胜任现有职务,又能充分发挥内在潜力;同时人才的素质是相异的,各有短长,要善于发现人才的长处,大胆起用有某方面突出才能的人,不拘一格,放手使用,为最大限度的发挥她们的能力和优势创造条件。铁骑力士的用人方式就是灵活而不拘一格,轰击人才的核心使其释放出蕴藏的力量方式屡试不爽,现在是铁骑力士集团副总裁、饲料事业部总裁的李全就是在这样的用人理念下快速成长,从平凡的人变得不平凡。李全原来只是一名中专生,1993年加盟铁骑力士,干营销员,工作努力,人称“拼命三郎”。但雷文勇觉得他“勇猛有余,智谋不足”,雷文勇就在四川大学专门为他请来一位教授,训练其系统思维能力。后来,雷文勇还送他去参加MBA、CEO高级研修班。从2001年开始,铁骑力士在陕西、云南、江西、重庆、北京、四川等地新建的十多家饲料公司,全都由李全领头谋划成立。今年10月,铁骑力士在重庆投资4000多万元兴建的现代化饲料厂,雷文勇只在开工前一周顺路去看了一次,甚至有些公司投产1年多后,雷文勇才去第一次。更重要的是,铁骑力士饲料板块总销售额每年都保持了50%以上的高速增长。

第三,要吸引和留住人才。要留住人才,除建立各种机制为人才提供施展才华的平台外,还必须把企业管理目标和员工的个人发展目标有机地结合起来,追求企业和员工的互利发展,增强和发挥员工的业务工作能力,使企业最大限度地吸引和留住人才。在铁骑力士,员工可以进入铁骑力士大学学习管理和技术,同时,在员工进入企业之后,人力资源部对员工进行持续的职业生涯规划与有效管理,为员工提供广阔的发展空间,在不断的职业生涯规划中逐渐帮员工找到自己的发展方向。

另外,铁骑力士还有很多自己的灵活的不拘一格的用人理念,诸如:“老黄牛”人才也要大用,说得是对于那些不善于言表,但工作勤勤恳恳的执著的人;用人不疑、疑人不用,把有特殊能力的人安排在特殊的岗位上。让B级人做A级事情,就是在有压力的富有挑战性的工作中促成人才的奋发进取,快速成长;重视内部提升;做好人才的合理配置和优化组合等等。

正是铁骑力士的不拘一格的灵活用人方式,坚持以“人”为大,以人为本的人力资源管理模式,使得铁骑力士的人才有很高的忠诚度,80万元高薪也挖不走年薪只有区区几万块钱的冯光德,传为佳话。

(二) 重视人才的培训, 建立完善的人才培训制度

从某种意义上讲,一个企业重视员工培训程度,加强人力资源的开发力度,将决定企业未来竞争潜力的发挥。因此,员工培训必须列入企业的重要议事日程。全方位、多层次的员工培训,意味着员工综合能力的不断提高,意味着人才资源再生能力的增强,也意味着企业对企业的经济价值的更大提升。事实上,如果一个企业不能给员工提供多样的培训机会,创造良好的培训环境,那么这个企业就会面临人才危机,失去可持续发展的条件。受氢弹原理的启发,铁骑教父雷文勇相信“聚变”可以使普通的人变得卓越,利用的现有的企业理念打造出铁骑力士的人才“氢弹”。完善的员工培训制度,主要做好三方面工作:

首先,对员工实行全过程的培训。全过程培训就是将培训贯穿于每个员工在企业供职的整个过程,新员工进厂必须进行岗前培训,根据不同岗位需要对老员工进行各种在职培训,同时鼓励员工接受再教育,不断提高技术水平、文化素质。

其次,要进行多样化培训。多样化培训就是要坚持企业内部培训和外部培训相结合,请进来和走出去相结合,长期培训和短期培训相结合,专题培训和相关培训相结合。

第三,加大企业内部培训力度。培训内容以企业文化、规章制度、操作规程和专业技能为主。

第四,加强与高校、科研机构的横向联系,进行专题讲座和科研培训,为企业的发展储备各类专业技术和管理人才。

铁骑力士是个以“人”为大,以人为本的企业,非常重视人才的培养培训,“为人才买单”。铁骑力士大学最重要的目的是创建人才聚变的高温熔炉,适应人才的培训需要,完善合理的人才培训制度。雷文勇在“两弹城”原址上创办了集团的铁骑力士大学,铁骑力士

大学最重要的目的是为企业发展培养储备人才。目前大学设有职业经理学院、技术学院和经销商学院，共有几百名学员。雷文勇的目标是培养、引进300名硕士、博士和职业经理人。2003年以来，这所铁骑力士的“哈佛”，已经培养了30多位年轻有为的总经理。叶智就是其中之一。

职业经理学院针对不同的对象开设了少年总经理班，总经理班，CEO班三种形式的课程。

CEO班，也称总经理1班，主要针对的对象有各分公司总经理，集团总部各职能部门第一责任人，和集团直接领导人。每一期大概40人左右，一年2-3期；教学形式多样，包括雷总自己讲授，研讨，专家讲授，外出游学等等；

总经理2班，参加培训的成员由各分公司副总经理，总部各职能部门副经理构成；

总经理3班与4班，由分公司的部门经理构成，提升思想认识，还有实战方面的技能；公司特别注重年轻人才的培养工作。全集团挑出潜力的年轻人少年总经理班的学习，他们一般拥有较高的学历，在公司工作1-2年，年纪在23-30岁之间，公司目标在两年之内打造成总经理，副总经理或者技术专家，具体培训内容包括营销，财务，技术等等方面的具体知识，通常一期为期五天，每期有200多人；

随着公司的高速发展，对各层次人员的技能要求提出了更高的挑战。针对各具体技能的培训，集团设立了技术学院，分公司的部门经理可以到公司总部大学接受部各个职能的实战性培训，每年2-3期，每期30人左右，包括了财务，营销，人力，技术，品管，安全，宣传等等，几乎涵盖了所有的工作内容，参加培训人员大幅度提升自己的专业技能，更好的适应未来岗位的要求，构成公司腾飞的坚强基石。梯队建设有系统地建设一个契合企业发展的人才队伍。

随着知识经济的来临，传统的产业链上下游关系悄然发生改变。铁骑力士经销商学院的创办，这是为了满足广大合作伙伴的愿望，不断给他们充电加油，让经销商和自己同成长共成功。自学院成立以来，共举行了十多期的培训，结业学员共400名左右。每期针对经销商实际需要，开设相应课程，包括如何回避市场风险，如何提高市场销量，新经济时代经销商生存法则，销售中常见的误区以及一些养殖技术专业知知识，得到经销商的大力肯定与支持。

铁骑力士不仅在自己的铁骑力士大学培养人才，还鼓励员工自考，并且支付员工学习的费用；即使在企业不景气的时候，却是培训成为企业增加的部分，在饲料行业不景气的1999年，许多企业以财源方式来降低成本，增加效益，而铁骑力士坚持“一个家庭”的理念，不仅不裁员，反而借此良机组织员工学习充电，提出让学习繁忙起来，实行了“四二工作制”，即每周工作四天，学习两天，学习得内容多种多样，包括潜能训练、演练、打包、横渡安昌江、干部评议、感悟、独立发言研讨等等，真正做到淡季不淡。这一切都体现了铁骑力士注重员工的学习进步，真正做到“为人才买单”。

（三）建立合理的激励机制，提高人才的工作热情和效率

企业组织的发展需要每一个成员长期的协作努力，因此需要对组织成员进行激励，调动

其积极性和创造性，使得企业得以持续发展。现代企业管理的核心就是人的管理，激励在企业管理中具有多方面的重要功能，可以调动员工的积极性，将员工的个人目标导向实现企业目标的轨道，增强企业的凝聚力，促进内部组成部分的协调统一等等。

美国心理学家和行为学家赫兹伯格于50年代提出了激励的双因素理论认为影响一个人行为的机制有两种因素一种是外部因素又称保健因素，是指工作环境与外在因素，如工作条件、人事关系、工资奖金待遇以及物质设施等，这些因素如果得不到满足人们会产生不满情绪，甚至会产生消极怠工或罢工等对抗行为，但是这些因素改善了、满足了，只能消除员工的不满，不能真正激发员工的积极性，对于提高人的士气和激发人的行为动机并没有更积极的作用。所以，赫兹伯格把这类因素称为保健因素；另一种因素是内部或称激励因素是指与工作本身特点或工作内容有关，如工作责任的大小、职业上的发展成长、工作上是否有成就感、工作成绩是否得到社会承认、工作本身是否具有挑战性等，这类因素的改善和满足能激励员工的积极性和热情，是人们的真正行为动力之源。

铁骑力士的激励方法恰好就是利用了激励因素的作用，从而给企业的发展带来了强大而持久的激励作用。雷文勇独创了一套“铁五环”的人才开发模式，即选苗子，结对子，压担子，给位子，结果子，通过学徒式的学习，并逐渐的赋予责任，使其在职业上发展成长，使工作具有挑战性并对其成绩给予肯定，这些都是对人才的最有效的激励，为企业的持续发展源源不断的提供所需要的人才。冯斌原是一位高分子材料专业的大学教师，1997 加入铁骑力士，思维敏锐，能征善战，从销售员到销售经理，很快成为李全手下一员爱将，这是“结对子”的成果，也是人才链式反应的结果。2001 年 5 月，雷文勇对冯斌说：“我们准备成立一家公司，做中国最大的高品蛋生产商，敢不敢接招？”冯斌答应用 10 天时间考虑。第二天，冯斌说：“没问题！”圣迪乐就这样诞生了。更值得一提的是，冯斌又成为另一台“播种机”：袁宝林，原只是圣迪乐公司一名一般的业务员，仅过了三年，就成长为江西圣迪乐公司总经理；就连驾驶员龚胜双，都成为四川圣迪乐营销公司总经理。人才辈出才会基业长青，雷文勇笑着说，在铁骑力士人才培养“铁五环”的链式反应过程中，两年中他的“徒孙”都有几个当了分公司的总经理了。早在 1995 年，创业才三年的铁骑力士刚在两大饲料行业巨头的夹缝中站稳脚跟，雷文勇就把生产、财务、销售、采购大权让了出来，不再分管具体事务，他自己的定位则是：做一名人力资源专家。铁骑力士就是通过这种给予人才信任和发展成长的机会，使得企业的人才源源不断，并且青出于蓝胜于蓝。

搞好员工职业生涯设计，减少人才流失风险。职业生涯设计是人力资源管理理论中一个重要的组成部分，进行职业生涯设计有利于增加员工在工作中的动力，有利于促使他们为实现自己的目标做出有意识的努力，而且对员工进行职业生涯设计与企业的发展目标密不可分，是组织吸引人才、发挥人才最大潜力和留住人才的一个十分有效的手段。铁骑力士的人力资源管理部门对员工实行的职业生涯规划与管理，贯穿于员工职业生涯的各个发展阶段，并根据职业生涯不同阶段的重点与员工共同制订职业生涯规划，对员工提供及时的支持与指

导,帮助员工获得职业的成功。具体体现在:首先,让员工了解公司的发展战略,使员工在企业的发展过程中获得自身成功。通过为员工制定职业生涯规划,使员工看到企业的发展前景,看到自身在企业的希望,全力以赴地投入工作。其次,工作具有一定的挑战性,即B级人才做A级事情。也就是说要为员工提供具有挑战性的工作。同过去相比,现在企业的一个突出特点是员工队伍的年轻化、知识层次高。这决定了他们创造能力也强,因此,他们最推崇工作的挑战性和事业的成就感,并能够促使他们快速成长。不仅要进行职业生涯的规划,在职业生涯的初期还要进行岗前培训,中期设置合理畅通的职业发展通道、保证员工的职位轮换和晋升,以及后期的退休计划的制定等等。这一系列综合动态管理过程,不仅为员工架起了成长的阶梯,提供了进步的动力,也使公司的发展获得了永不衰竭的推动力。

四、 铁骨柔情——文化熔铸铁团队

“以人为本”是中外企业现代经营理念的核心。但如何构建“以人为本”的企业文化,中外企业家们却各自独特的创造和实践;而真正把好的理念付诸实践并且坚持下去,形成自己特色的,却少之又少。铁骑力士在其发展的历程中,明确提出“三项建设”,即把铁骑力士建设成“一个家庭、一支军队、一所学校”。家庭、军队、学校三者紧密相连,家庭是命运共同体,是感情投入,充分体现企业柔情;学校是内在素质,是智力投入;军队是打硬仗的队伍,整整铁骨,要有过硬的作风,三个一的统一体现了企业的精神与文化。家庭,要有和合精神;学校,要有进取精神;军队,要有战斗力,要有竞争精神。最终形成了上班是军队,下班是家庭,培训是学校的良好氛围。铁骑力士 14 年来发展的核心能力就是其形成的独具特色的企业文化,在企业文化强大的凝聚作用下,打造了过硬的铁团队,保证了企业良好快速健康的发展。

(一) 一个家庭——以企业为家,亲如兄弟

雷总在创业初就提出了“一人富不算富,人人富才算富,铁骑力士确保人人富,你富,他富我富,大家富”。铁骑力士追求的是团队精神、团队意识,结成利益共同体、事业共同体、理想共同体。

1、把员工的辛劳放在心上

雷总和公司主要领导人关心员工的工作,厂区墙壁上大红标语“兄弟伙辛苦了”,让员工**倍感**亲切。某年厂庆期间,雷总把自己的宝马车让出来,接送分公司的员工;接来的员工,入住带空调的标准间,而雷总带着公司高层管理人员在挤在简陋的小房间中,而这时**正值**八月高温期间,这让员工很少感动,都说“雷总把我们当成自己的家人,我们有什么理由不把铁骑力士当成自己的大家庭呢?”

2、解除员工的后顾之忧

公司为每位员工进行了社会保险、医疗保险,员工每月有医疗补贴,看病住院按

70%-90%的比例报销。公司为每位员工提供住处，公司先后出资两次建房解决了 60 多位骨干员工的住房问题。使员工能在安家的基础上更好的乐业。

3、注重员工的身心健康

积极开展群众性文体活动，为鼓励员工参加锻炼，凡参加晨练者每人免费提供一份早餐（一杯牛奶、两个鸡蛋、一份馒头）。每年组织外出旅游，1999 年曾组织员工及家属到泰国旅游。

4、企业不景气时也不裁员

1998 年和 1999 年猪肉市场不景气，饲料价格下滑，市场疲软，公司收入减少。这时，许多饲料公司纷纷裁员，而铁骑力士坚持一个家庭的理念，不仅不裁员，反而借此机会组织学习充电，把铁骑力士作为蓄水池，放水养鱼，以保持持久的发展动力。雷总说：“铁骑力士发展到今天，每个员工功不可灭，我们是一个命运共同体，市场的风险应该有企业来承担，而不应该以裁员的方式转嫁给员工。”

5、员工的父母与子女就是公司的父母与子女

孝敬父母是中华民族的美德，铁骑力士比其他公司多三个假日，即每年的清明节、中秋节和重阳节公司放假，让员工回家尊老、尽孝；母亲节期间，公司会选择表现优秀的员工的母亲，给送去公司的慰问信和小礼品；公司每年厂庆期间，都要评选“杰出人物”、“荣誉职工”、“好媳妇贤内助”、“好儿童”等等，让员工家属与公司同命运共发展；一年一度的“铁骑力士家属座谈会”，公司出资让家属来到公司总部，让家属了解自己的家人在公司的表现与成长经历，公司领导真挚的感谢令员工家属倍感温暖，也为自己有一个在铁骑力士工作的家人感到自豪；公司拨款 30 万元设立“家属就业培训基金”，用于能支持爱人工作的、有发展前途的公司骨干的家属继续教育培训；以公司的名义对员工家庭进行财产保险；员工服务中心负责协调员工子女的上学问题，在每个地方有一所指定小学，公司负责缴纳此校的员工子女的教育附加费，并且在每年的儿童节，所有公司员工的子女（初中以下），都将受到集团的纪念品。

这种亲如家庭的文化理念表现在公司领导和员工的新型地位关系不是“老板”和“下属”，而是“同事”和“伙伴”。员工在企业有安全感、归属感和亲情感；公司与员工共尽责任，共享成果、共担风险；正因为有了主人翁地位，员工积极参与组织的技术创新、管理创新，参与公司最大决策；员工的进步与企业发展有机结合起来，公司帮助员工进行职业生涯规划。铁骑力士从 1992 年建立以来，企业规模不断扩大，实力不断增强，员工们从企业的不断发展中看到了希望，看到了未来，增强了信心，人们在企业的不断发展中实现了人生的价值，“同成长，共成功”成了员工们相互勉励的口号。正因为铁骑力士营造了这样的“家庭式”软环境，所以它凝聚了一大批有识之士，公司核心竞争力的才不断提高。

（二）一所学校——成长的土地，把平凡的人，变成不平凡的人

铁骑力士新建的综合大楼上镌刻着一个 8 米*12 米高的红色“人”字，整个集团所有公

司的有这个标志性人字。“以人为本，以德为魂”是雷总的管理哲学。雷总在各种场合反复强调，铁骑力士“既造精品，又造精英”。做事先做人，只有高尚的人格，才能做出高质量的产品。员工素质有多高，企业才能办多大。铁骑力士的目标是培养一支适合铁骑力士发展的人才队伍，从而使公司有学习型组织进而发展为思考型组织，创造性组织。以人为本，以人为尊，以人为大，这正是铁骑力士大学的办学宗旨。

1、铁骑力士大学

雷文勇创办的集团的铁骑力士大学除了为企业培养后备人才外，它对人才自身的影响也是深远的。

下面让我们从公司汪池平培训期间的日记感受铁骑力士大学的魅力：

“星期一，我们报到，受到公司热情细致的接待，让我感到亲切温暖；星期二，听龚老师接受公司的发展史，公司发展原因、企业精神、企业理念，让我感动，让我肃然起敬；蒲教授的“人老心不老”的精神，让我惭愧，激起我更加学习之心；星期三，雷总学习的精神，和蔼的态度，简直像亲人细心的教你一步一步走路似的，帮助我们树立正确的学习心态；星期四，李全经理白天讲述人才观、教育观、管理观，晚上更向大哥哥一样照顾我们；星期五，陈栋经理、冯斌经理分别对谈判技巧和饲料市场情况进行了详细而认真的阐述；而星期六，邓先锋经历对营销的感悟，他销售方面的金科玉律，让我一生受用无穷。‘业绩是我们的生命’，一针见血道出我作为一名营销员的基本职责；下午，杨秋平经理谈到企业的人才观，更让我确定我的人生观就是发展、发展再发展；此外，杨玉峰专家，冯光德副总经理，徐国江老师分别对饲料行业前景进行分析，介绍产品特点，概述生产加工工艺流程，让我拓宽了知识面，坚定了作本行业的信心。随着一天天的相聚，相识，我爱上了铁骑力士大学，她教给我很多，让我受益匪浅。铁骑力士是我的导师，我的朋友，我的亲人！”

随着知识经济的来临，传统的产业链上下游关系悄然发生改变。铁骑力士经销商学院的创办，这是为了满足广大合作伙伴的愿望，不断给他们充电加油，让经销商和自己同成长共成功。自学院成立以来，共举行了十多期的培训，结业学员共 400 名左右。每期针对经销商实际需要，开设相应课程，包括如何回避市场风险，如何提高市场销量，新经济时代经销商生存法则，销售中常见的误区以及一些养殖技术专业知知识，得到经销商的大力肯定与支持。

2、团队学习

一所学校就是成长的土地，铁骑力士大学就是成长的桥梁，将一所学校与团队学习有机结合起来，铁骑力士培养和造就了如：四川十大杰出青年、绵阳市科技拔尖人才、绵阳市杰出厂长经理等一大批优秀的人才。铁骑力士 14 年的发展就是把一群不平凡的人结合在一起工作、学习，然后干出不平凡事业的见证史。铁骑力士之所以有今天的发展，完全得益于公司学习型组织的创建，得益于团队学习的机制。

(1) 团队学习营造了公司的远景

第一个五年中，雷总带领五名青年，艰苦创业。在大家的奋力拼搏下，铁骑力士不仅生

存了下来，而且得到了较大的发展，一批批有识之士纷纷加入铁骑力士，有的人甚至辞掉国家机关、国营单位的工作把一切都押在了铁骑力士上。正是大家对雷总的信任，使雷总觉得自己身上的责任越来越大，担子越来越重，不得不考虑大家的未来和企业的未来发展目标。93 年的一个晚上，大家在狭小的屋子里，一致认为：我们内心深处最渴望的是拥有自己的厂房设备，以结束寄人篱下的生活，提出最初的目标：建设一个家园。

第二个五年中，如何把个人远景与团体共同远景融为一体，是领导层思考的主要问题。随着企业规模的扩大，加入企业员工的增加，如何将个人远景和团体远景达成一致，称为影响和制约企业发展的关键。1999 年公司召开了第一届员工代表大会，凝聚群力，在分析了内外形势后，全体员工达成一致共识，提出了二五期间的新的目标：“创中国的铁骑力士，把铁骑力士建成一个家庭、一支军队、一所学校”。但铁骑力士未来发展方向是什么？铁骑力士承担的使命是什么？还不清楚。于是在 2001 年，铁骑力士第二届员工代表大会上，全体员工代表对公司未来发展使命进行研讨，经过反复思考修改，终于确定了铁骑力士的任务陈述。

在公司共同远景的拉动下，通过员工精英个人远景，和公司的个人生涯规划，产生了一股轻打的拉动力，不断把铁骑力士拉向成功。

（2）团队学习不断提高员工素质

铁骑力士自 1992 年成立以来，始终坚持把员工素质的提高放在第一位，他们相信：一流的员工才能造就一流的企业。领导只能作为花匠、作为教练，帮助员工和他们共成长，将“要我学”变成“我要学”，激发员工的学习力和创造力，不断培养员工具有实现共同愿景的不断增长的学习能力；鼓励员工挑战自我，突破极限，从反馈、反思、共享中学习；为鼓励员工之间沟通交流，理顺学习渠道，公司每年都有管委会会议、总经理办公会议、中层干部会、家属座谈会、新老员工座谈会、总经理值班日，让员工和员工之间，员工和干部之间互相交流；建立了学习及分享学习的系统，创造了一种学习文化：不断的像内部和外部学习，每部学习包括员工互相学习，部门分公司之间的学习，外部学习有向大企业学习，向竞争对手学习；公司还致力于给员工创造继续学习的机会，在铁骑力士的团队学习中，针对员工素质缺陷，开展培训，然后指定各种培训计划。这样培训的针对性就加强了，比如说：每年的年度每部培训计划、精英培训计划、精英候选人培训计划、学历教育外配计划、部门经理人以上的专业培训计划、职业生涯培训家华、职务晋升培训计划、集团公司干部培训计划、新员工培训计划等等；经常性的送员工到北京、上海等地参加各种短期培训和各种技术、管理交流会，送员工到大学参加各种学历教育等等；公司每年的培训费用超过 100 万，员工是学习为最高奖赏。

即使在企业不景气的时候，培训却成为企业增加的部分。在饲料行业不景气的 1999 年，许多企业以财源方式来降低成本，增加效益，而铁骑力士坚持“一个家庭”的理念，不仅不裁员，反而借此良机组织员工学习充电，提出让学习繁忙起来，实行了“四二工作制”，即

每周工作四天，学习两天，学习内容多种多样，包括潜能训练、演练、打包、横渡安昌江、干部评议、感悟、独立发言研讨等等，真正做到淡季不淡。

（3）完善的学习机制保障团队学习

铁骑力士始终把创建学习机制、学习模式当作构建管理模式的主要内容：1、公司有分管学习的专门机构，集团人力资源部进行**对口**管理，负责员工的职业生涯设计和开发，员工能力的评价、员工培训需求的调查、员工培训的计划编制、实施、监督和落实，培训效果评估。2、学习能力是员工晋升和公司选拔干部的标准之一。他们认为：一个优秀的管理者应是一个善于学习的管理者，一个优秀的员工应是善于学习的员工。3、规定员工外出培训回来，要为相关人员举行培训，实现知识共享。4、铁骑力士将学习的观念贯穿于各分公司中，总公司在对分公司的评价中，将如何抓团队学习，构建学习型组织，作为评价的标准之一。5、把对下属进行培训和指导作为管理人员的职责之一。对管理者，每个人都是副导师和教练员，要求不仅自己有很强的学习能力，还要有很好的传授技巧。每年必须对员工进行至少16学时的培训，否则将不会被提升。6、鼓励员工学习，员工参加自考本科合格一门奖励200元；员工藏书达到一柜时，公司赠送书柜一个；员工购置电脑公司资助3000元；安装DNN专线对员工免费上网；员工每月有80元的书刊补贴；总经办成员每年发放1000元的读书费等。7、每个员工指定读书计划，员工每人每年至少读两本书，一本是做人做事的书，一本是专业的书。

（4）精英学习带动团队学习

公司董事长雷文勇是一位特别爱学习的人，在第九届四川省十大杰出青年中，绵阳占了两位，一位是中国工程物理研究院专家，另一位就是雷文勇。雷总的学习经历有，武汉粮院、西南政法法律本科、**川大** MBA、四川爱达经理学院硕士、外经贸总裁资本营运办的学习等等。雷总平生有两大爱好：一是看书，二是看人。看书，方能明理；看人，方能知人善用。老总的学习精神带动了一大批的管理者都爱学习，进而带动了公司员工的学习，学习在公司蔚然成风。

有了学习机制保障，有了精英学习的带动，整个公司的团队学习具有了可持续性，也就能实现终身的团队学习，从而使公司具有终身的竞争优势。10多年来，铁骑力士的发展靠的是团队精神、团队学习、团队智慧，充分利用铁骑力士大学，充分发挥团队学习的作用，营造了公司的远景，提高了员工的素质，打造了大批的精英，重塑和弘扬了公司文化，凝聚了合作伙伴，为铁骑力士储备和培养了大量的优秀人才，产生了**巨大**的经济效益和社会效益，为铁骑力士的腾飞发展做好了准备。

（三）一支军队——特别能战斗的队伍

铁骑力士提出要把企业建成一支军队，就是要有“铁的纪律”、“铁的管理”、“铁的质量”、“铁的信誉”，**有**过硬的作风，形成“铁打的意志”、特别能战斗的队伍。公司对管理人员、工人一律统一着装；每年请武警教官对员工进行一周的军事训练，以养成军人的素质，养成

能打硬仗的作风；用制度管人，做到“职、权、责”明确；严格执行制度，制度面前人人平等等等。在这基础上，公司演绎出了独具特色的“铁”字文化。

1、“铁”图腾

铁骑力士集团董事长雷文勇谈到“我理想中的企业，将士们如铁哥们般地紧密团结，有着钢铁般的意志，无坚而不摧，无往而不胜，‘铁骑力士’代表着一种团队性格和骑士精神。”铁骑力士的企业标志就设计成一个金戈铁马、骑士征战的图案。”

对铁的诠释，在铁骑力士集团还有很多：团队建设倡导“铁队”；事业伙伴叫做“铁哥们”；人才培养有个“铁五环”；组织架构崇尚“铁三角”；员工队伍号称“铁军”；企业法典（管理制度）代号“铁律”；企业文化有着“铁炉”般的炙热；企业精英经过千锤百炼成为“铁榔头”；创建最受尊重的企业之一是“铁了心”；连立志做人力资源专家的董事长雷文勇都被人称为“铁匠”……

“铁”，在这里浓缩成一种理念，更抽象成为一种精神图腾。

2、“铸”人为乐的“铁匠”精神

雷文勇董事长有句名言：“铸”人为乐。

早在1995年，创业才三年的铁骑力士刚在两大饲料行业巨头的夹缝中站稳脚跟，雷文勇就把生产、财务、销售、采购大权让了出来，不再分管具体事务，他给自己的定位则是：做一名人力资源专家。雷文勇对财富的理解是：有“贝”有“才”才有“财”。从日常事务抽身出来后，雷文勇十多年做得最多的事就是选才、育才、用才，而且乐在其中，所以就有了“铸人为乐”一说。铁骑力士很多高层就是雷文勇亲手“铸”出来的。包括冯光德，原是北川县畜牧局一名普通的技术员，现在的铁骑力士集团总裁；李全，一名普通的中专生，现在的集团副总裁、饲料事业部总裁，等等。

探寻雷文勇“铸”人为乐的思想根源，是因为他“不办家族企业，要办企业家族”的高远追求。在他看来，每一位有理想抱负又热爱铁骑力士事业的人，都是一块块好铁，要把铁炼成钢，还要有“铁匠”来不停地敲打、锤炼。所以，有人将雷文勇称为“铁匠”，“铸”人为乐的“铁匠”。没有对事业的追求，没有对人才的尊重，没有远大的理想，就不可能有企业家的“铁匠精神”。

3、“铁炉”效应

如果企业领袖被称为“铸”人为乐的“铁匠”，那么让铁块熔化必定要有一个“铁炉”。

铁骑力士的“铁炉”就是：建立一个简单的人际关系和一个勇于挑战的学习型组织。

企业越大，做到人际关系简单就越难。在铁骑力士，保留了一个沿袭十多年的习惯：“有话直说，向我开炮”的民主评议会，但这种评议绝不是走过场。在主席台搭上桌子，桌子上放把椅子，每个干部都要坐上去被火“烤”一把——基本上只提缺点不提优点。被“烤”的人只准作记录，不许申辩，严禁打击报复。这一坦率的民主评议方式，每年一次，上至集团高层，下至普通员工，无一例外。

雷文勇、冯光德等集团高层在员工中享有很高的威望，但每一次民评都会收到员工提的近百条缺点。但凡真正的铁骑力士人，不仅不会别扭，还会由衷高兴。因为同事们提的意见，不仅有利于自己克服缺点与毛病，更利于建立一种坦率、真诚、简单的人际关系，大家可以有话直说，可以坦诚布公，最终达成一致。在铁骑力士人看来，这种方式就是一种最好的沟通形式。所以，每年的民主评议，集团上下分外重视。

十多年来，“有话直说”让铁骑力士的人际关系变得更加简单，从高层到基层，均坦诚相见，这连国内外许多大企业都办不到的事，在铁骑力士却收到了意想不到的效果。铁骑力士的凝聚力，很大程度上来源于此。

简单，就是力量。相比而言，铁骑力士人一个个都很普通，如果一块块外表质朴的铁，但当这些简单的铁聚集在一起，相互感染，相互融合，熔为一体，他们的力量就会大得惊人。

4、铁“磁场”

如果在熔化成炙热的铁流里加入一种催化剂，铁也会激情燃烧。铁骑力士大“铁炉”里的催化剂就是学习。很多企业的人力资源实行“拿来主义”，而铁骑力士则奉行人才培养的“铁三角”模式：引得来，留得住，长得快。铁骑力士创建了一个“何建方程式”：1000万元创业金+一辆别克轿车+一个博士学位=何建。

何建原是某高校的教授，在生物工程研究方面自有心得，正契合铁骑力士未来产业发展方向。“何建方程式”吸引了人才，人才来后，就要留得住。铁骑力士在冯光德实验室旗下专门创建了生物工程实验室，何建成为集团公司生物工程公司总经理。几年来，何建成长得很快，他运用高新生物技术研发新品种十余项，开发的蛋清多肽饮料填补了国内空白，先后发表论文十余篇。

对人才进行大投资，别人不敢，雷文勇敢！因为他知道，企业的可持续发展，依赖的是人才的培育和更新。也许很难找出第二家企业这么下大力气对人才进行培养。惟一的解释，就是这家企业众志成城，心存高远。

5、铁“律”精神

铁骑力士有一本厚厚的管理制度，叫做铁骑力士法典，是铁骑力士的“铁律”。两件小事可以看出“铁律”的权威：北京分公司一位中层干部因为吸烟，被取消参加总经理班的培训，这意味着将失去晋升的机会，为了这支烟，这位干部在一个晚上写了1万字的感悟；还是因为一支烟，集团公司财务总监主动当着400多人的员工大会公开检讨，自罚3000元。铁骑力士只规定不准在公众场合吸烟；但对于公司中高层管理人员，“不吸烟”基本上由潜规则变成了显规则。大家明白，吸烟看似小事，但如果作为领导人不能率先垂范、严格要求自己，又谈何带领团队、在大事上有更大的作为？所以，法典上的规定基本上在铁骑力士是令行禁止。

6、不乏血性的“铁军”

一个民族没有精神就不能成为优秀的民族，同理，企业也如此。

2003年德国的人力资源专家辛德勒到铁骑力士参观，雷文勇拿着一个鸡蛋问：“这是什么？”辛德勒回答：“Egg, Egg（鸡蛋）。”雷文勇说：“不，不是鸡蛋，是管理，是技术。”雷文勇让他把钱包拿出来：“过去，我们把一大叠人民币换成欧元、美元，买你们的奔驰、宝马，我要让你们用欧元、美元，来买我们的鸡蛋！”雷文勇拿着的鸡蛋，就是圣迪乐鸡蛋。他想说明的是，中国企业必定会崛起，会走向世界，就像中华民族必定屹立在世界民族之颠。其实，这个鸡蛋更像一种挑战的精神，就是要实现突破，实现超越。像大多数中国企业一样，铁骑力士有这样的雄心与血性。

拥有强者心态，才是真正的强者。个人要成功，企业要发展，国家要强大，必需要有强者心态。这是一种精神，更是一种决心。尼采曾说：一个有强烈决心的人将无所不能。铁骑力士的血性就是勇当强者。“打造世界的铁骑力士，我们不是空口号，这是我们的决心，而且我们正在不懈努力。”邳州市、丰城市等政府为什么这么看好圣迪乐、信赖铁骑力士，以最优厚的条件吸引铁骑力士集团去复制圣迪乐村，其中一大原因就是铁骑力士是一支有血性、敢打硬仗、打大仗的铁军。

敢于向自己挑战，敢于说自己无能，是铁骑力士与一般民营企业最大的不同；铁骑力士的铁血精神才是推进企业发展的不竭精神动力。

依靠惊人的速度和耐力，“铁骑力士”在短短14年间成为了中国农业产业化的一艘“航空母舰”。14年来，它的资产扩张了15000倍，员工数量增长了500倍，旗下拥有16家分公司，成为横跨饲料、安全食品、牧业科技、生物工程技术、教育、旅游等几大领域的高科技企业集团，创造了一系列令业界为之赞赏的“铁骑神话”。

而这种种的成就，都和铁骑力士独特的企业文化有着不可分割的关系；铁骑力士的文化，有亲人般的柔情，更不缺乏军人的铮铮铁骨；在不断地历练与发展，铁骑力士在现代农业产业发展的道路中，始终处于行业的领先地位。在这个曾经让中华民族挺起脊梁的地方，铁骑力士必将开拓创新，不断奏出新的篇章。