

# 富强论

(修订版)

---

FU QIANG LUN

---

陈政立◎著

# 富强论

(修订版)

---

FU QIANG LUN

陈政立◎著

# 目 录

以史为镜 鉴往开来 ——纪念中国宝安集团成立20周年	001
从心开始 从新开始	053
历史不会忘记 未来一定铭记 ——纪念中国宝安集团成立30周年	056
富强论	084
深入基层 深入一线	132
有情经营 无情管理	137
抓住历史机遇 实现跨越发展	149
重在改变	204
生态化经营	221
赢在效率	235
成在落实	257
牢记三分钱	274
要功劳 不要苦劳	281
发展靠四大支撑	293
宝安宪章	310

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

富强论 / 陈政立著. -- 修订本. -- 北京: 中国文联出版社, 2017.6

ISBN 978-7-5190-2802-2

I. ①富… II. ①陈… III. ①企业文化-中国-文集IV. ①F279.23-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第148206号

## 富强论 ( 修订版 )

作 者: 陈政立

出版人: 朱 庆

终审人: 奚耀华

复 审 人: 蒋 泥

责任编辑: 褚雅越

责任校对: 傅泉泽

装帧设计: 冉 莹 陈大胜

责任印刷: 陈 晨

出版 ( 发行 ): 中国文联出版社

社 址: 北京市朝阳区农展馆南里10号, 100125

电 话: 010-85923068 ( 咨询 ) 85923000 ( 编务 ) 85923020 ( 邮购 )

传 真: 010-85923000 ( 总编室 ) 010-85923020 ( 发行部 )

网 址: <http://www.clapnet.cn> <http://www.claplus.cn>

E-mail: [clap@clapnet.cn](mailto:clap@clapnet.cn) [chuyy@clapnet.cn](mailto:chuyy@clapnet.cn)

印 刷: 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

装 订: 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

法律顾问: 北京天驰君泰律师事务所徐波律师

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 158千字 印 张: 20.5

版 次: 2017年6月第1版 印 次: 2017年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5190-2802-2

定 价: 99.00元

版权所有 翻印必究

# 以史为镜 鉴往开来

——纪念中国宝安集团成立20周年

2003年7月21日

二十一世纪的今天，是中国宝安集团发展史上承前启后、继往开来的一个新的里程碑。回顾过去，宝安集团走过了二十年风雨兼程的历史，不管走过了多少曲折道路，遇到了多少艰难险阻，今天依然屹立不倒。艰难曲折的发展经历，是做长寿企业的必经之路，是做长寿企业的重要特征，是做长寿企业的宝贵财富，也是宝安集团走向成熟、迈向未来的新起点。宝安集团二十年来的实践，蕴藏了内涵丰富的精神财富，加深了我们对建设什么样的宝安集团、怎么样建设宝安集团的认识，也为我们积累了十分宝贵的经验。

二十年社会的巨大变迁，二十年深圳企业的人和事，都可以使人触目、使人惊心、使人感慨！时代，造就了多少英雄和多少知名企业，但又有多少英雄和多少知名企业昙花一现，从此消失。从深圳经济特区成立到现在，失败的小企业不计其数，大企业也为



数不少，有代表性的诸如深圳进出口集团、深圳食品集团等。在深圳最早上市的二十几个公司中，现在留下来的也为数不多了，被改名的、被收购的、被重组的、被调整班子的，包括原野（现世纪星源）、中浩、华源（现沙河股份）、深石化、莱英达、深中华、深物业、深深房等一大批企业。而我们宝安集团，还是那些人，还是那些枪，从艰难中走过来了，从困境中走出来了，在风雨中站稳了，靠的是我们自强不息的精神、坚定不移的信念、顽强拼搏的意志、积极进取的态度；靠的是我们的志气、我们的骨气、我们的锐气，才开创出今天的道路、我们的前途！

历史证明，企业家是被市场教训出来的。历史也证明，大凡一个企业的失败都有其深刻的原因，主要原因：第一是决策或者投资失误，或定位不准；第二是用人不当（经过中国企业家调查系统调查，由于决策或投资失误、定位不准、用人不当等因素造成企业失败的，占50%以上）；第三是管理不严；第四是制度落后；第五是奖罚不善；第六是执行及监督、约束不力。这就必须引起我们高度的警惕、深刻的反省，从而有效地解决我们工作中存在的类似问题。下面是我们宝安集团成立二十年来的基本经验。

## 一、必须坚持良好的制度保证

制度在一个组织发展中始终处于最高的位置。要发挥制度的保障功能，就必须始终坚持制度的时代性、先进性、适用性和系统性；就必须充分运用机制的针对性、灵活性、有效性和有序性；就必须实行合理的治理结构，用好的制度、好的机制去调动人、激励人、奖赏人、处罚人、约束人、监督人，充分体现严格管理、奖罚分明、注重实效的管理效能，创造激励机制与约束机制兼容、管理目标与管理效率统一的良好制度安排，使制度成为推动发展、创造财富的基本保证。

说到制度，许多同志对制度、体制、机制这三个名词可能不是很了解，还不能很好地加以区别。制度，是保证组织各项业务正常运转和调控其内部各种关系的工具和安排；机制则使组织运行秩序化、规范化，具有主动性、稳定性和科学性的特征。制度与体制、机制的最大区别在于：制度是内容，体制和机制是具体的实现形式；制度决定体制和机制，体制和机制服务于制度并影响着制度。第二个区别在于：制度

具有排他性和单一性，而体制和机制具有多元性和复杂性。第三个区别：制度一般不变，而体制和机制是可变的，具有灵活性的一面。制度狭义上是指我们的规章制度，但我在这里所说的制度并不仅仅是规章制度那么简单，而是一个更高层次的问题，是分配制度，是整个组织制度，是整个经营及管理制度的更广泛、更深的领域。

对于制度的作用，对于为什么我要把制度因素放在基本经验的第一条，我这里简单地举几个例子，来加深大家对制度的认识。

第一个例子，美国为什么能够在两百多年的历史之中缔造出一个人类历史上从来没有过的帝国？这有美国本身制度层面的原因，包括美国的政治制度安排、经济制度安排，经济制度包括产权制度、分配制度、期权制度、股份制等等；也包括美国文化制度、美国军事制度；还包括美国的移民制度，仅就技术移民这一条而言，就为美国留住或吸引了不少的精英，这是制度安排的原因。

第二个例子，我们这代人应该非常清楚：我国改革开放之前，什么东西都要票，如粮票、油票、布票、肉票等等，为什么现在什么都不用票了？这是因

为我们虽然同在一种社会主义制度下，但是在经济制度层面上已经由原来的计划经济制度变为现在的市场经济制度了，政治制度虽然没有变，但经济制度变化了。我国现在几乎是除了缺“岗位”之外，基本上什么东西都不缺，这就反映出制度的重要性。

第三个例子，是我国的土地制度。迄今为止国外许多经济学家甚至国内有些经济学家还弄不清楚中国8%的GDP增长是真的还是假的，不少人以为是假的。实际上我国今年一季度GDP增长不止9.9%，已经超过10%，只是我们不敢说是两位数而已，才弄出一个9.9%。因为我们中国很多灰色经济收入甚至黑色和黄色经济收入还没有算入GDP，甚至财政的预算外收入也没有算入GDP，很多土地收入也没有算入GDP，等等。许多外国人弄不明白为什么我们中国大陆几年、十几年之间造就了一个个新的城市，或是完全改造了一个个旧的城市。为什么？这是因为土地是国家的，土地国有化的制度的作用，使得很多地方把土地拍卖得到的钱用在地方基本建设上，拉动了经济的发展，推动了城市化的发展，带动了地方经济的发展。而在外国土地是私有的，私人的楼房、土地如果不愿更换或搬迁，谁也不能动，谁也不敢动，因而新的规划还是实施不了，道路还是建不了。所以，我国的土地制

度是我国今天快速增长的一个很重要的原因。

还有一些例子，比如说以前南头边检站有很多“蛇头”，给50元、100元或更多就能把你带过关卡。现在制度改变了，60岁以上的人不用办边防证就可以过关卡，60岁以下的交两块钱就可以办证，而且一办一年，于是“蛇头”没了，这是什么原因呢？是制度的原因。再如，国营企业为什么没有民营企业发展得这么快？就是因为经营机制有别、分配制度有异以及效率不同，诸如TCL集团、华为公司等之所以发展如此之快，主要就是分配制度、激励机制起了很大的作用。

宝安集团在制度建设上还有待提高，比如在法人治理结构的制度建设上我们就有过不少教训。原集团浙江公司的董事长、总经理和党委书记集于一人之身，权力过于集中，加上决策失误、独断专行，依靠从小长大的“把兄弟”，最终致使集团损失两千多万。这就是在法人治理结构的制度层面上出现了问题，说明了在一般情况下，董事长和总经理不能一个人兼任，特别是已经发现个性很强、独断专行的人更不能一个人兼任。董事长与总经理分开，一是有利于防止个人独断造成决策失误，二是有利于培养人才、

储备干部以便将来能派上场。又比如我们的采购制度、预算制度、工程和招标制度、项目总结等制度的建立和完善，不仅可以有效控制成本、堵塞漏洞，而且可以有效杜绝腐败、防止犯罪，这也是制度层面的安排。

所以说一个成功的企业关键在于它的制度、体制和机制，一个好的制度能够使好人干好事，坏人也干好事，人才出成绩，庸才也出成绩，甚至庸才可能变为人才；而一个坏的制度和机制，不仅能使坏人干坏事，好人也干坏事，而且好人可能干更多的坏事，使得人才变成人灾。因为能力越大破坏力就越大，一个不是人才的人把老板或上司痛打一顿可能就是他最大的能力了，但是一个人才就可以把一个企业给破坏掉，甚至能导致其破产，弄走核心技术机密、搞走主要客户资源、带走人才骨干力量等，可见制度和机制是多么的重要。所以说一个组织、一个企业拥有人才并非难事，重要的是在你的制度下，让人才为你所有、为你所用。这就是为什么我要把制度放在基本经验第一条来总结的一个很重要的原因，就是希望我们用好的制度去调动人、激励人、奖赏人、处罚人、约束人、监督人。目前人力资源部与有关机构正在搞课题、做方案，打算明年在生物医药行业、房地产行业的分配

制度和激励机制方面，在一些企业搞试点，做点探索和尝试，甚至以行业的平均利润为基点，超过部分按10%、20%或30%分成，分成的部分可以折成对企业的股份，假如年年有分成，则年年有股份。

## 二、必须坚持培养、造就优秀的人才和团队

人才是企业发展的基础载体和宝贵财富。必须把人才建设摆在优先发展的战略位置，积极营造促使人才脱颖而出、施展才华的良好环境，通过各种形式、方式和途径，培养和造就一批数量大、质量高、派得出、挑得起、靠得住、有本事的人才，培养和造就一支善于沟通、优势互补、团结合作、务实高效的团队。必须从企业安全的高度出发，充分发挥少数的关键人才的作用，做到制度留人、事业留人、待遇留人、感情留人、环境留人，使核心的、关键的人才不想离开、不愿离开、后悔离开。同时要做到核心的关键人才的资源丰富，后继有人。

有人把人分为五种：一是“人财”，二是“人才”，三是“人材”，四是“人在”，五是“人灾”。所谓“人财”是能够直接为企业带来财富的

人，这种人对企业而言是20%的人创造80%的财富；所谓“人才”是指在某个方面有特殊才能的人，这种人是20%的人创造10%的财富；所谓“人材”是指有发展和培养潜力的人；所谓“人在”是指一个企业机构里面可有可无的人；所谓“人灾”是指对企业机构带来麻烦或灾难的人。这种分法不一定准确，但有一定的道理。所以，如何把握好、运用好“二八法则”，用好、用足、用活“关键少数”的人才，往往是决定一个组织效率和盈亏的决定性因素。因此，机制和政策在对待这些人上应该有所区别，可以特岗特薪、特事特薪，可以搞薪酬改革或分配创新的试点，各个企业可以根据不同的群体、不同的要求采取不同的激励和约束机制。

就宝安集团当前情况来看，在一两年内，最紧迫要找的有三类人：第一种是能够找到资金的人，哪怕利率高一点；第二种是能够找到好项目，或卖出项目和产品的人；第三种是能够创造财富，即能挣钱的人。目前我们的发展和人才不协调，现在集团房地产和生物医药两大行业都存在着派不出主要人才的矛盾，近年有两三个房地产项目人才派出方面遇到一点困难，生物医药行业如果再收购一两个企业就可能面临很大的问题，从1995年收购马应龙开始到现在8年时间，我觉得整个生物医药行业的人才和团队还没有真

正建立起来。

我们在过去的二十年中也有不少用人不当和失误的教训，森林王公司及刚才在前面讲过的浙江公司都是例子，基于时间关系在这里就不一一展开。所以，既能培养起干部，又能防止用人不当，这是我们总结经验教训的一个重要部分。同时，如何培养和造就人才是我们很紧迫的一个问题。可以通过干部轮换、挂职锻炼、岗位交流以及实施继任者计划等，来加快干部的培养、选拔和任用。人力资源部门要真正成为“人才的工厂”，通过探索创新，建立“内部人才市场”，整合人才要素，优化人才资源，增加企业活力，提高工作效率，使真正想干事的人有机会干事。我们要通过先找对做事的人，再决定做对（正确）的事，也要积极收罗、慎重任用、知人善用。人最可怕的不是未发现自己的缺点，而是没有挖掘出自己的潜能，一般人百分之七八十的潜能还没有发挥出来。因此，各级领导干部不仅要给员工工作的机会、干事的机会、提拔的机会，而且更重要的是还要像牧师一样、像导师一样、像教授一样、像教官一样勤于教导，一级教一级，充分发挥每个员工的潜能。领导就是教导，要带头身体力行、言传身教，要对自己严格约束的同时，也要对员工进行必要约束，通过严格有

用的培训、训练（如西点军校野兽营的训练就是个例子），从纪律、责任、诚信、服务、尊严、决心、勇气、毅力、坚忍等方面强化精神要素，使其从身体到灵魂如同铜铸一样坚不可摧，这样才能让人才培养起来、成长起来，才能让他们具备在将来担当重任的条件。因此，我们还要多形式、多渠道、多层次地对各工种、各技能的员工进行业务（专业）实用、管用的培训，进行思想教育等方面的培训。我们现在开放改革了，搞市场经济了，以经济建设为中心了，但各级干部也决不能忽视思想工作的重要性，从精神与物质相辅相成的关系层面上讲，精神演变的财富比物质创造的财富还要快、还要多。

人才的建立与团队的建立是两个层面的问题。我们要形成一个合理的人才梯队结构。不仅每个员工对自己的人生有个规划，而且我们各个企业应该尽可能为我们每个员工做一个职业生涯规划，这样才能够培养出更多的人才，留住更多有用的人才。同时，我们要提倡团队精神，要强调沟通、善于沟通、优势互补、团结合作、务实高效。实践证明很多矛盾，特别是领导班子之间的矛盾之所以出现，很大一部分是由于沟通不足、通气不够而逐渐形成并最终爆发的，因而一个团结的、具有战斗力的团队肯定是一个善于沟

通的团队，这一点要特别提醒大家。

我们在场的大多数人都参加了前天的考试，本意是希望大家就像总结基本经验一样，通过你们的试题来告诉我们、来提醒我们、来建议我们平时听不到的、见不到的、想不到的事情，这也是给你们一个“发泄”的机会，你写多难听我都能看得下，也听得下，我的眼睛不会看着你的“愤怒”文字就充满血丝。但是我在前天的监考过程中听说有些同志还是不敢写出来。我不知道这是什么心态，叫你写、叫你讲，并不是要“引蛇出洞”再来打你的七寸，没有这个意思！不知道有些人是自作聪明呢还是理解错误。我估计很多人回答这个题目可能不太理想，因为这个论述题是我改卷的。假如这道题满分是40分而不是30分的话，这样就能使那些不能提出问题、不敢提出问题的人考试不及格，而敢提出意见、多提意见、提好意见的人获得高分甚至获得奖励。这个问题第一要引起我们高层的反思，是不是我们平时太主观、太独断、太不听基层意见了；第二是否有些同志自作聪明了，叫你提意见时不提，那么你们的员工也会仿效你们而不向你们提意见，你们工作也不会干得好，如果是这样的话，我们宝安集团以后会怎么样？培训还有什么用？总结

经验教训又有什么意义？所以，还是要提醒一下我们的各级领导要多听意见，要使员工多提意见。

### 三、必须坚持科学决策、准确定位

要进行科学决策，就必须充分调查研究，深入基层一线，掌握第一手真实情况，了解全部最新信息；就必须按照量力而行的原则，结合和依据众多主客观因素，全面地和反复地分析、论证、比较、择优，立足现实、把握趋势、准确定位；就必须做到执行有力、落实到位、分解到人、迅速行动、全力以赴，使我们的工作从决策开始就保持正确的方向。

要强调决策前必须要坚持充分的调查研究，广泛听取意见，严肃认真地论证，要做到“五到”，即脚到、眼到、口到、耳到、手到，按照少数服从多数、“民主议决制”的原则通过会议进行集体决策。这里没有提出集中制，民主集中最终还是一个人说了算，我们提出“民主议决制”，也就是投票表决制。决策后要坚决执行，要实行追踪制度和责任追究制度。我们现在决策以后，对一个项目、对某项决策，没有完全地实行追踪制度，没有全过程地对项目跟踪好、反

馈好、监督好，也没有实施责任追究制度，更没有项目完成后的总结归档制度，把该项目的全过程（哪怕是点点滴滴）的全部经验与教训、长处与不足总结出来，形成文字，最后归档保存，这样就能不仅使经办人、项目人员、领导人心中有数，而且使之经过日积月累而变成企业发展中最为宝贵的巨大财富。

作为一个领导干部，包括各级每一位干部，不仅要听好消息，更重要的是要爱听并重视坏消息，甚至是专人专门收集坏消息。对所出现的坏消息和一切困难，要积极面对、主动出击，然后迅速研究、逐一化解。这就是我们这些年为什么能走过来的基本法则和经验之一，必须要继续坚持下去。希望大家对集团，好消息要报，坏消息更要报，只有有坏消息才能有危机感，才能时刻保持清醒的头脑，才能够迅速面对并有效化解问题。

研究一个公司为什么会失败，比研究一个公司为什么能成功所获得的知识、所学到的东西会更多，这一点要特别提醒各位。在决策问题上，青岛海信在决策是否进入一个新的领域之前，首先要成立一个部门、一个研究所，专门研究项目到底不可行。若可行，这些人在介入以后会慢慢地放大成为一个事业部

或一个公司。这说明了在决策问题上，人家是比较慎重的，因而风险就会相对地小一点，成功的机会就比较大一点，这是海信进入一个新领域的做法，我认为这是可取的。有这么一个研究所，由专家去做，然后慢慢地扩大、壮大，这就是经验。

再一个是准确定位的问题。定位的内容很广泛，包括战略定位、项目定位、组织定位、市场定位、广告定位等等，定位比能力还重要，定位决定地位，很多企业或很多人失败的原因是没有找准自己的位置，或者是定位错误而造成的。比如说我们集团“一个中心九大总部”的定位，就定早了，至少是当时的形势背景和能力之下，是不够慎重的。又比如上海宝安大厦，在两三天的时间内，一定要把这个投资10个亿的项目定下来，一定要把合同签下来，这个定位也是错误的。在错误的地点（在浦东而不是浦西），选择了错误的项目（是写字楼和宾馆酒店，而不是住宅，而且裙楼也是5层，我们原以为裙楼的价格会比塔楼卖得高、卖得好，但上海的情况就是不一样），用了错误的人（整个经营管理团队里面没有一个懂房地产或做过房地产的人，就这样我们盲目地投资了这么大的一个项目）。就因为一个上海宝安大厦的错误定位，导致我们集团几乎破产。在定位问题上，我们有多深刻

的教训啊！也由于在上海的宝安大厦和北京的两个房地产项目的定位错误，严重影响了我们集团在华东地区和华北地区的整个房地产布局，否则我们在华东、华北地区今天就不是这个样子，今天为什么重提定位，原因就在于此。还有森林王的定位，原来是想搞补偿贸易的，后来经过三番五次地论证后不搞了，搞独资了，一个森林王到现在已经亏了几千万；再有中百惠，也亏了几千万。在集团最艰难的时候，在集团历史上最需要钱的时候，这两三个企业却亏了我们一个多亿，教训是多么沉痛啊！但是在武汉租赁（以下简称“武租”）的收购问题上，我们的决策还是对的。武租的问题，主要是国家金融制度、金融政策和宏观控制等造成的，用人不当是次要的，因而不存在决策失败的问题。更何况没有武租就没有收购延中（收购延中所用的席位是武租的），没有武租就没有马应龙（收购马应龙的钱都是武租出的），没有武租就没有引进在座的很多同志。因此，武租的定位与上海、北京的情况完全是两码事。此外，在产权战略的决策中，总体上说也是对的、是成功的，收购上海延中和武汉马应龙就是典型的代表。当然也有一个最大的遗憾，就是在1991年我们上市后集团董事局主要领导没有同意收购深圳发展银行30%的股份，我们当时是

有这种能力和实力的（需要3亿左右的资金），否则今天的宝安是另一个完全不同的宝安，这是二十年最大的遗憾！实践证明：做生意不是凑热闹，相反更要经得起诱惑，不能见异思迁。世界企业史表明：一个企业由于在1~2个重大项目的决策上失误导致破产倒闭的，不计其数。世界企业史还表明：一个企业如果仅仅是在项目决策上失误，失败只会占50%，但如果在该项目上又用人不当的话，则失败就是100%。实践也证明：一个企业不是因为机会太少而饿死，反而是因为机会太多而导致消化不良而消失，也是由于定位不够准确而导致的。由于定力不够、能力不足，很多企业不是被别人消灭的，而是被自己消灭的，是自己在运动中消灭了自己。所以，一个企业真正的能力、真正面临的挑战，不是在于它创造了多少机会，而是在于它更多地选对了机会。这里特别强调：今后一定要量力而行，不熟不做；还要特别强调注意防范中国社会转型期、变革期的政策不确定性的风险。如在1992年开始实施的参股战略就是一个典型例子。当时中国证监会还没有成立，政府审批及监管部门就是人民银行总行的证券管理办公室。我们当时成立了一个专门的项目小组，帮助国内十几个省市的三十几个国有企业进行股份制改造，并获得发行股票上市，从中我们挑



选了最好的二十几家参股，总投资近5亿元。按照当时的规定：购买的法人股如有送股或配股的部分是可以上市流通的，而1992~1994年又是经济形势很好的年头，上市公司又是较好的企业，赢利水平较高，所以凭分红送股的收入（现金流大、利润高）就相当可观。有些当年回报超过50%以上，最低的也有30%。但后来情况发生了变化：一是证监会成立了，宣布法人股送股、配股部分不能上市流通，二是国家要实施宏观调控冷却经济，企业赢利严重受损，分红也少了，有的甚至没有了。可见，政策（风险）的不确定性是企业必须面对的最严峻的外部环境，也是在决策中最大风险的来源。

定位不代表到了位，要真正到位就必须贯彻执行，甚至落实到每一个人，还要检查、督促，再检查、再督促，直至每根针、每根毛发都动起来，直至每项工作任务圆满完成，产生成果。你们昨天上午培训的主题是“执行”，美国一个很著名的管理学家写了一本书就叫《执行》。我们历史上执行不力造成损失的例子非常多，我们宝安集团的很多设想，很多决策的流产或失败，大多数都是由于执行不力所造成的。最典型的例子之一就是我们早在1992年就提出了“圈地运动”，专门成立一个征地

领导小组，还组建了一个副总牵头的办公室，但他们没有很好地把土地证办到手上，也就是没有很好地执行，否则我们在深圳的土地至少比现在增加十几、二十个亿的价值以上。

#### 四、必须坚持稳健的财务政策

财务稳健是长寿企业的主要特征。任何时候都要始终坚持开源节流、勤俭办企业的方针；任何时候都要始终坚持把现金流和创造利润放在一切经营工作的首位，使之成为衡量一个企业经济效益好坏和经营水平高低的主要标准。通过强化财务预算，加强成本控制，规划资金安排，优化债务结构，加快营运速度，提高工作效率，为宝安集团实现持续、快速、健康的发展提供强而有力的财务保证。

利润是我们生存的基础，现金是我们发展的条件。强调现金为王，就是说没有现金流的生意，无论表面看来是多么诱人，但一定不是好生意。在大型项目的变现性和现金流方面，我们教训不少，比如上海宝安大厦、深圳盐田港项目、海口秀英街改造、北京京门大厦等等。当然，盐田港我们当初投了1.85亿，

后来回笼了近4亿，总的来说还是赚了，但如果我们扛不过那一段时间就不可能赚到钱。秀英街改造现在置换成另外的土地了，但如果我们扛不过那一段时间，也过不了这个坎，就会破产。关于购进武汉南湖机场这个项目，总的来说是一个好项目，但它真正赚钱的不是在建房卖房方面，而是在后来土地增值方面。这是一个很值得我们研究的问题。实践证明：无论表面上看来多么诱人、多么好的生意都没用，企业都不能以此生存。所以为什么我们说没有现金流的生意都不是好生意，就是这个道理。此外，现金多，机会就多，李嘉诚的财富之所以能在每次经济周期或在每次经济调整过程中迅速放大，原因之一就是坚持稳健的财务政策，能平衡好所有业务，平衡好现金流和利润的关系，平衡好短、中、长之间的关系，手上时刻还握着巨额现金。微软就更厉害了，没有一分钱银行贷款，300多亿美元现金在账户上，这更不用说了。

关于财务预算问题，我们集团的财务预算工作显然是做得很不足的，整个集团包括各个子公司大多数都没做好，现金规划、资金规划更没做好。到目前为止，我们集团在兼顾短、中、长项目的发展规划中，对每笔资金的使用、对每个项目的资金回收的计划，大多数都没有做过。这就是为什么我们这几年这么艰

难和资金严重短缺的原因之一。我们1993年发5个亿可转换债券，假如市政府当时允许我们一上市就可以转换的话，那么19.3元的转换成本，一上市时就转换了（当时我们的股价是每股20元）。同时，我们在1993年已经预料到1995年国家宏观调控会到来，但没预料到时间会这么长，力度会这么大，以为股市不至于长期那么差，谁知股市一蹶不振，可转换债券没人转换了，迫使我们1995年12月31日拿出5亿多元还了持有可转换债券的股民（在当时的环境中，能一次性拿出5亿现金的，在中国内地恐怕为数不多）。为了信誉，在国家宏观调控最严峻的时刻（国债利息特别贴息达到年24%），我们通过各种上下方面的筹资（包括变卖资产），但也使我们因失血太多，严重伤了元气，因而丧失了我们在1996年的一个反周期的能力和获利机会，包括证券投资、购并企业的历史性机遇。更值得我们吸取教训的是，由于我们没有资金的规划安排，在1994年、1995年的时候还上森林王项目、中百惠项目、宁波项目、陕西打油项目等，你说这教训是多么深刻！而香港李嘉诚长和系的长处就是反周期能力特别强，善于逆向思维和行动，利用经济衰退为公司造福（收购兼并企业、低成本扩张）。当竞争对手紧急刹车或遭遇不幸的时候，自己却加大油门抢占

地盘，或以低价迅速吞并对方。外国不少大企业还利用经济衰退之机，不参照行业原来的标准，改写企业的游戏规则，或者重新制定自己的标准。这都是利用经济衰退时机的作为。所以，强调把现金流和利润作为衡量一个企业经营效益好坏和经营水平高低的标准，就是这个意思。

关于优化债务结构。不是说叫你不要贷款，假如你能贷10年、20年的款就更好，只是叫你尽可能少要或不要短期贷款。假如是发全球债券，能发10年、20年、30年的，利率低的、时间长的，哪怕60%、70%的负债率，我也觉得并不可怕。假如说全是或者大部分是中、短期的贷款，负债率就是40%、30%，那也是很危险的。这就是关于优化债务结构的意思。

所以，稳健的财务政策是长寿企业的主要特征。在这个问题上，还要强调速度，要提高整个经营效率、资产运营效率、资金运营的效率。宁可利润少一点，也要周转快一点、现金多一点。要强调财务的素质，要增加流量、提高流速、控制流向，要把资金纳入战略规划和战略管理之中，要平衡好短、中、长的资金计划及其战略资源的储备，这一点很重要，请务必记住。比如说有些战略储备项目，正如我们现在收

购一些农场、林场，一般就不要高于我们净资产的20%，占总资产的比例多少，有一个严格控制的范围，必须锁定。根据我们的经验教训，有些现在没有现金流但以后会有大量现金流、有巨额回报的项目你不能不做，这是战略储备或战略投入，但要控制好一个比例。比如说我们现在储备一些土地很便宜，但升值很快，虽然我们这两三年没有现金流，但我们却不能不做，那么我们就衡量它占我们资产的比例是多少，不能超过这个锁定的范围，再好的项目超过这个范围就要慎重，就要考虑放弃。

同时，要强调清楚自己的家底，不能一笔糊涂账。许多领导不清楚自己的家底，做房地产不知道自己还有多少房产、多少铺位没卖完，新项目卖完了，老项目又忘了。我的意见是一年清一次资产家底，每个单位的领导，特别是一把手必须清楚你的家底到底有多少，有多少库存积压，怎么尽快把它盘出去，不能公司发展越快、项目越多、资产越庞大，库存却越来越积压、家底也越来越弄不清楚。另外，还要特别强调不能对外提供担保或互保，任何时候都不能为外公司、单位和个人提供担保和互保，这些都是稳健财务政策的一个组成部分。

中国企业从来不缺“漂亮仗”，也不缺高成长，比如说有些地产公司默默无闻，但一个项目就可以把这个地产公司的名气炒起来了，就可以变成一个全国的知名企业了。但能够维持10年、20年以上的持续成长的企业，在中国来说还是寥寥无几。什么叫持续成长？就是说今年1个亿的利润，明年要不少于1个亿；不能说今年8000万，明年9000万，后年就6000万，虽然你有利润，但这不叫持续成长（更不能中途出现红字亏损）。从改革开放到现在这段时间来看，能够持续成长的企业在中国并不多。

我们希望宝安集团今后能够成为一个持续成长的企业，我也希望你们所经营的企业首先要做到持续成长，哪怕是增长幅度小一点，每年10%。要做到持续成长，就等于在马拉松长跑，需要坚强的意志、长远的规划，特别是财务（资金）的计划、平和的心态和理性的节奏，否则你绝对做不到持续成长，这一点要提醒大家。

降低负债比率，调整债务结构，增加现金流量，强化融资能力，拓宽融资渠道，将是宝安集团一段较长时间内的中心工作和首要任务，也是壮大实力、扩大影响的前提和关键，所以号召全体干部员工要为之努力、为之奋斗，并在最短的时间改变这种局面。

## 五、必须坚持抓住机遇、大胆创新

创新是一个企业的灵魂，也是一个企业兴旺发达、永葆生机的不竭动力和源泉。我们不仅要能够发现机遇、捕捉机遇，而且要善于创造机遇、主导机遇，不失时机地把机遇转化为成果；我们不仅要大胆创新、敢闯敢干，而且要善于创新、善闯善干，始终坚持创新以结果为导向、以实效为目标；我们不仅要勤奋学习新知识，而且要善于思考新问题，把虚心学习、潜心学习、专心学习变成生存、生活中不可分割的组成部分，使我们的工作始终把握规律性、体现时代性、富于创造性。创新没有止境。要实现抓住机遇、大胆创新，就必须始终服务于、服从于人类社会和市场的需要，自觉地、坚定地革除那些影响发展、妨碍发展、束缚发展的一切不合时宜的思想观念、行为方式和体制机制，使我们不断形成持续发展的核心竞争优势。

我们宝安集团在二十年历史中有过新中国的八项创新，第一个股份制企业、第一张股票、第一个发行可转换债券、第一个发行中长期认股权证、第一个在证券二级市场上收购上市公司等八项创新。但是这八

项创新中有些现在是不能再做的了，要是你现在还用以前那套方法去收购延中你会犯法的、会坐牢的。中国社会的发展趋势，已经由原来以市场建设为中心，开始朝法制建设方向切换了（强调整顿市场秩序就是切换的序幕），因为市场经济本质上就是法治经济。当时没有相应的法规，你收购延中可以，做得不太合适，罚点款就可以了，现在不行了。那么现在应该在哪些方面、哪些领域去创新？总的说来，就是法律上没有规定禁止的地带去创新。所以号召不仅要大胆创新、敢于创新，而且还要善于创新、善闯善干，就是这个意思。就像一个好律师打官司，就是要善于在法律上没有规定的灰色地带去打贏官司，因为任何一个法律体系都是滞后的，先实践再立法，很少说是我把法立好，你再按照法来做，大陆法系和英美法系都是一样的。一个完全按照法律打官司的律师，只能说是个及格的律师，但绝对不是个好律师。需要指出的是，创新也是有风险的，创新如果太超前，一不小心你就容易成为“烈士”。如果我们发行了5亿元可转换债券，最后没有人转换而需要偿还就是创新带来的代价。但没有5亿元可转换债券的钱，我们不可能投这么多、这么大的项目，没有投这么多、这么大的项目，就不可能导致我们消化不良，就不可能使得我们现金

流断裂，几乎破产。但是，我们也不能因为创新有风险而不鼓励创新，因而我们提出来要大胆创新的同时还要善于创新，而且要在抓住机遇的同时不失时机地将机遇转化为成果。

需要强调的是，允许试，大胆闯，容忍在试、闯的过程中犯错，更要容忍失败，这是我们的优良传统，不仅必须坚定不移地坚持下去，而且还要比以前做得更好。还需要强调的是，各公司既要做强有力的执行者，也要做政策制定、修订的建议者，做什么、怎么做不要总要等我们的指示、命令，而是要靠你们的创新、你们的行动、你们的实践来向集团建议、向集团证明怎样去做才会做得更好，然后推广开去。因为集团的组成不仅是集团总部，也不仅是集团总部几个领导，更不仅是说我个人的事，这是大家的事，这是大家每个人必须肩负的一份责任，必须靠大家去实践，靠大家去创新。无论是过去、现在还是将来，集团存在和发展的结果都是大家共同工作的效果的总和，以前是这样，现在是这样，今后也是这样。这一点请大家务必记住。

我们的创新活动，必须要抓住我国二十年战略机遇期内重大的机遇，紧紧围绕着城市化和国退民进等

以及由于各种周期变化、国家政策调整带来的有利时机、商机，用自己创新的思维、方法和手段，以求创新、以特求新、以深求新、以精求新地去活动、去行动、去实践、出成果。需要告诫大家的是，我们在创新的过程中，不一定非要做最早行动的人（摩托罗拉的铱星计划的失败就是一个例子），但要争取做把创新运用得最好的人。

需要强调的是，不要做有口袋、没脑袋的人，要做到无处不学、无所不学、无时不学，要用标杆学习的方法，既要向最大的赢家学习，也要研究最大的输家；不仅要学习成功者，而且还要研究失败者。因为凡是赢家，他都有一套赢的方法、赢的本领，既要向赢家学习他赢的本领，又要结合自己的实际需要，就可以把自己变成最大的赢家；也要研究最大的输家，研究他为什么会输，它最大的教训在什么地方。前面我说过，研究失败者比研究成功者可能学的东西更多。把人家正反的两个方面都学到了，你就是最出色的人、最强的人了，这就是“和”，这就是标杆学习（研究）方法。

学习的目的、学习的成果不仅是知识的增加，更重要的是行为的改变、基本思维方式的改变。学习的

目的全在于运用，要努力做到学以致用、用而促学、学用相长。

## 六、必须坚持正确处理发展与调整的关系

发展与调整，是企业由壮大到强大的必然要求，发展是目标，调整是手段。通过发展进行调整，就是要求我们既善于用发展的眼光看待前进中的问题，又善于在发展中解决存在的问题。通过调整促进发展，就是要求我们既善于运用调整的手段解决发展中存在的问题，又善于通过不断卖出舍弃一些、不断买进吸收一些，以达到不断整合优化自己、不断提高提升自己、不断壮大强大自己；就是要求我们既善于准确把握逆向思维和方法，又善于把握和充分运用经济周期、技术周期、人口周期、股市周期、政策周期等周期性的规律，使其服务于我们事业发展的需要。

发展和调整的关键，是善于运用加减法。调整一般指卖出一部分、减去一部分；发展是指收购、增加一部分，即用加法。做强是靠减法，做大是靠加法。做加法容易，做减法难。加法使人优秀，减法使人杰出；加法让人高兴，减法让人心痛。

开展新的业务和退出旧的业务，这是企业成长过程中不断遇到的两件大事，基业长青的公司无一例外地都是舍弃业务的高手，通过舍弃业务来达到企业从强大到壮大再到更强大的目标（美国通用公司就是一个典型例子）。通常来说，需要舍弃的业务分为几类：一是不符合企业战略转移方向的，二是处于衰退期的产业，三是受资源和能力约束的，四是缺乏竞争优势的，五是非主营的而企业又无意扩张的，六是不良资产，七是没有利润空间的，八是不能为顾客创造价值的，九是由于上市、合并、重组或独立分拆发展等特定目的需要的，等等。我们在这方面是有经验的，因为我们曾专门成立过“关停并转”办公室，可能是全中国第一个成立“关停并转”办公室的企业。要说明的是舍弃或退出要选择好的时机，不论是业务扩张还是业务上的舍弃，其核心就是要专注培育企业的核心竞争力。

发展与调整的关系提到了五个周期，即经济周期、技术周期、人口周期、股市周期、政策周期。经济周期又分长周期、中长周期、中周期和短周期。长周期60年左右，中长周期是12年左右，中周期7到8年，短周期2到3年。周期理论学问很高深，我在基本经验里把这几个周期写进去，就是希望大家有时间好

好研究这些周期对我们的发展带来的影响，我们应该把握住这几个周期里所提供的机遇。从大的方面来说，一个大的周期甚至和一个帝国的崛起有很大的关系，苏联就利用资本主义世界（美国）1929到1933年经济大萧条的经济周期，趁势而起，从而大大增强其综合国力，并在二战中一举崛起。中国也将利用21世纪初头20年的经济周期和战略机遇期，发展自己、强大自己、壮大自己。

技术周期一般来说是50年，为什么IT产业在1999年达到顶峰、在2000年衰退，这与技术大周期有很密切关系。从计算机开始兴起到1999年基本上是25年左右的时间，达到了顶峰。现在的IT产业是靠不断改进技术、不断的高投入来维持它的生命，但应该说这个产业顶峰已经过去。而下一个技术周期到底是生物医药、基因工程还是纳米技术，还有待观察。一个技术周期的过去和一个新的技术周期的到来，是提前做交替的，是在上一个技术周期的中期就开始的，不是等一个周期结束后另一个周期才到来。

人口周期也是一个对经济发展有重要影响的周期。中国为什么现在经济发展这么快？我认为除了与土地制度、市场经济制度、改革开放政策等有关以

外，还有一个很重要的因素，即20世纪50年代末、60年代和70年代初出生的这批人现在已经是三四十岁的青壮年了，这些人结婚生子、买车买房，其独生子女也要很大的消费，这批人受益于改革开放的政策，积累了一定的财富，也敢于消费，对拉动中国经济增长的作用很大，这就是人口周期在里面起作用。所以，一个国家的崛起有很多原因，我们经济增长的势头为什么这么强劲，人口周期在里面也起到了重要的作用。我们做生意知道了这些知识、了解了这些周期，不仅对个人有相当大的好处，而且对企业决策和发展有相当大的好处，对搞生产经营和资本经营也有非常大的好处。

政策周期也非常重要。政策周期一般与经济周期有反向作用，以调整热与冷、通胀与通缩，实际上是反经济周期的，经济过热了，政府就出台一些政策冷却一下、调控一下；经济萧条了，政府就出台一些政策加温一下、刺激一下，这是政策周期，也是一个很高深的学问。

了解经济周期等周期最核心的、最关键的，是要不断培育、强化、打造我们的反周期能力，在经济周期处于低谷时我们有能力扩张，在经济周期处于高潮时，我们可以储备很多的现金，可以顺利地、价格合

适地退出一些领域。所以，更好地学懂经济周期，你就能够使你更好地知进知止，知道何时何日前进，怎么进；知道何时何日退，怎么退（停止）。

因此，要了解周期、认识周期、运用周期、把握趋势，而且要把握最大的趋势。要善于利用这种趋势和周期，要善于造局，也要善于出局，这样我们的发展才会更加迅速、更加持续、更加健康、更加强大。

## 七、必须坚持生产经营和资本经营相结合

实业是资本经营的基础和根本，也是企业能够保持持续、快速、健康发展的前提和条件；资本经营是手段，也是企业实现超常规、跳跃式发展的杠杆和技能。坚持生产经营和资本经营相结合，坚持以小资源控制大资源，坚持两条腿走路，坚持长中短结合，是宝安集团做好、做强、做大、做久的保证。必须在坚实的生产经营和经济效益的基础上，加快资源的流动性和变现力，提高资本的回报率和扩张力，使资源产生财富的放大和乘数效应。

坚持生产经营和资本经营相结合，首先要把实业做好，把生产经营抓好，把基础打牢固。我们昨天看



了电影《首席执行官》，可以做个比较，1992年海尔用了整个身家1.2个亿去建海尔工业园，而我们在1992年时已经有近5个亿的资产了（1991年发了6000万股票就募集了1.8个亿资金）。海尔1992年利润是3000万，我们已超过1亿，海尔1993年利润是5000万，我们已达2.4亿。回过头来看，现在海尔每年的销售额是600亿。包括海尔、TCL、联想等企业，在1992、1993年时都还没有我们这么大的经济和资金实力，也没有我们这么大的影响力，反过来，我们现在却落后人家很多，距离也在不断拉大，影响力更不用说了，什么原因？原因有很多，十条基本经验里面就包括大部分原因，但有一条可以肯定，人家还是以实业为基础，实业很强大，实业做好后再去搞资本经营。假如我们在1992年时拿出一两个亿去建一个一两千亩的工业园，甚至是更大的工业园，我看现在已经很厉害了，仅出租厂房一年的收入都很可观。

关于如何以小资源控制大资源，我在年初的会议上已经讲了，今天就不打算细说了。

关于坚持两条腿走路，首先要好好地经营实业。当然两条腿走路含义很广，包括我们现在做房地产和生物医药，做房地产包括做房产的、做地产的、做商

业物业的，这些都是两条腿走路的具体表现。不仅要积极慎重地进行战略投入，而且还要加大产业产出，这也是两条腿走路。要增加房地产的产出，加大对农场、林场的战略投入、对商业物业（铺位）开发的投入。

关于坚持长中短结合，总体来说，就是平衡发展、协调发展，做到统筹兼顾。

资本经营本质上就是要把有限的存量无限地发挥它、放大它，最大限度地实现增值的目标，也就是说要善于运用你的脑袋来扩大你的口袋，在预期收益上做文章，将预期收益资本化，用明天的钱来办今天的事。资本经营是通过力矩、支点、力臂等要素，通过借力、使力等办法进行操作，直至完成。调整与发展是用加、减法，而资本经营的关键是善用乘法，就是用专业去乘市场，用思想去乘资金，用关系去乘企业，等等。乘法的链条越长，成功的机会就越高，成就也会越大（乘法使人成功）。假如能够把乘法变成乘方，那就更加厉害。这就是资本经营的概念。你们应该知道，我们做资本经营成功的例子有很多，延中、马应龙、龙舟，当初我们用了四五个公司分散控制了龙舟，但最终为什么退出龙舟？就是因为我们的

“关停并转”，有些公司不再保留了，武租、安信、威海国合都不保留了，几个公司都不存在了，打报告给中国证监会要求把其股份集中在集团名下，证监会不同意，没有办法而被迫卖出。为什么要收购延中后再退出延中？延中当时的市盈率几百倍，而且延中的资产并不十分优良，问题不少。我们很需要资金，更重要的是我们当时资金链断裂，法院、银行、债主都瞄着我们手中的延中股票，到了不卖不成的时候。长春兰宝的运作也是很成功的（兰宝这个名字还是我给起的），当然兰宝上市我们没有参与，我们评估了风险。当时长春君子兰集团以其小汽车的油箱工厂的股份，我们用企业产权，即用深圳腾达公司在布吉的几栋厂房来折成兰宝的股份，我们占50%多，对方占40%多。但为什么我们最后退出？因为觉得风险很大。按照约定，兰宝公司的董事长、法人代表是由我们当的，但他们后来在没有经过董事会和我们同意的情况下，就把我们的法人代表给换了，换成了他们的人，这种环境怎么得了？他们想尽办法到国家轻工业部活动拿上市指标，之前来找我们，希望我们退出，找另一家进来，包装上市。我们经过再三研究，权衡利弊，觉得这样包装上市圈钱，法律风险很大，弄不好以后会出大问题的。最后我们决定把我们原来折进

去的企业拿回来，再给我们几百万的现金做补偿。还有吉马公司的运作，是用我们在退出大连新世界公司时给我们的一层办公楼，再加了一些现金，来置换洮南政府的股份。还有运通物流公司（原龙岗储运公司）也很典型，我们几乎没出什么钱，用运通物流原来的存量资产，先把布吉镇持有的股份拿过来，再把龙岗区持有的股份拿过来，我们原来占33%，现在100%全是我们的。运通物流这两年为我们的现金贡献非常大！所以我们在资本运作上经典还是不少的。当然，也有教训，也有不好的，甚至是失败的，如威海国合、大通、威达等公司，但教训、失败和损失相对来讲是小的，是次要的，而收益是巨大的，经验也是值得传诵的。

在资本运作的问题上，我们现在紧迫要做的，就是要打造和建设几个资本运作的平台和融资的平台。要值得注意的是，当社会几乎都在关注同一个问题的时候，通常就是转机，就是大势翻转的前兆，当退则退，当进则进，处理要果断（这一两年上海有些人在香港买壳、洗壳，翻云覆雨，收获不少，应该很值得我们研究和深思）。

为了更好地搞好资本经营，集团资产经营部要相

应地建立从中央到省市的三级信息网络，范围要涉及到国资委（办）、法院、拍卖行、银行等等，要做到锁定范围、锁定单位、锁定对象（谈判人员）。有条件的公司，甚至可以经过集团同意后，设立专门的岗位、专门的人员，来专门从事资本经营工作。

## 八、必须坚持资源集中性原则

资源集中性是企业获得竞争优势的基础，也是形成自己特色的条件。坚持集中力量，整合资源；坚持有进有退、有为不为；坚持运用自己的优势，发挥自己的专长；坚持抓住关键问题，解决主要矛盾；坚持突出自己的个性和风格，使之形成独具一格的、持之以恒的、难以替代的核心能力和竞争优势。

在资源集中性方面，我们有过不少教训，也吃过不少苦头，这种苦头直接导致了我们的1995年成立“关停并转”办公室，这是行业分散、地域分散、精力分散、财力分散等诸多要素分散的结果，是我们陷入了急功近利的陷阱的结果。

坚持集中优势兵力打歼灭战，找准焦点，集中力量办大事，才能够适应当前环境和现实的需要。因为

在游击战和运动战中容易消耗自己，也会消灭自己，所以就必须要集中优势资源打歼灭战。如果打一枪就换一个地方，最后子弹打完了，地盘也没有了，根据地就失去了。

坚持资源集中性原则的另一个客观因素，也来源于现阶段社会法制落后，制度不健全，人们的职业道德水平不高（道德风险、道德成本更高），所以从操作上就要尽量避免设立新公司或少设立新公司。就像集团现在的地产部和恒安公司两个牌子一套人马一样，人、财、物、印章由集团统一管理，经营权则放开。将来的生物医药部、农业部等部门，在管理上要实行事业部制，在经营运作上特别是在分配（激励）和约束机制上要实行公司制这种模式，这是一种混合模式，在当前环境下是适用的。当然，一个部门要像一个公司一样具有活力和创造力，就必须具有一套好的适用的制度相配合（集团正在研究和解决这个问题）。比如集团原来设立资产经营部而不成立安信公司的话，我们也不至于在安信最后亏掉了辛辛苦苦挣来的8000万元，这也是一个深刻的教训。需要特别指出的是，现在诸如武房、科技园、红莲湖、上海宝安等几个公司，为了适应的资本运作、融资或者项目的需要，已经设立了几个新

公司，还不排除因需要而继续增加。对这些公司的管理，对人、对财、对资金调拨的管理、对印章的管理等，必须实行统一的、集中的、严格的管理，防止再出现我们集团以前出现的失误，因为疏忽大意错误使用一次公章、合同或担保，也会导致一个公司的破产、倒闭。

## 九、必须坚持加强文化、品牌和信誉建设， 注重科学技术

文化、品牌、信誉和技术，是企业无形资源的核心体现，也是最能保持持久增值、无限增值的关键资源。当今世界，文化与经济相互交融，文化的力量深深熔铸在企业的生命力、创造力和凝聚力之中，并发挥着越来越大的影响力。必须切实加强企业文化的建设，锤炼核心价值观念、经营理念、管理哲学、职业道德的内涵，形成崇尚科学、尊重人才、鼓励创新、恪守职责、重视纪律、遵守规则等行为习惯和良好氛围；必须努力塑造长寿品牌的价值，善于品牌经营、强化品牌维护，打造一批强势品牌；良好的信誉是价

值无限的资产，必须大力强化信誉及其增值的建设，坚持不懈地使信用、商誉不断得到加强和提高；科学技术是第一生产力，必须真正掌握、运用甚至创造先进的、适用的、最好的技术和技术标准，使技术最大限度地发挥作用。

这一条有四个内容，第一个内容是讲文化。我前面也讲过，美国文化也是美国强大的一个因素。美国文化包括好莱坞、迪斯尼（娱乐文化），NBA球队（体育文化），可口可乐、麦当劳（饮食文化）等等。美国人是经营文化、出售文化的高手（如大厨是做饭的，而营养师则是具有文化的层次了），好莱坞拍的影片，把有些人物形象都变成一些玩具，变成一些卡通片来经营。比如耐克和乔丹。再比如姚明，姚明除了球打得好以外，美国人还看中了中国13亿人口的巨大市场，姚明一到美国，中国有的企业都去那里做广告，这是一个多赢的方案，别人也看到了华人的市场、中国的市场。这就是为什么会说文化是与经济交融的，并深深熔铸在企业生命力、创造力和凝聚力之中的。比如说企业文化，为了适应形势的变化，我们二十年基本经验的总结、我们正在修改的规章制度、我们正在整合的整个CI体系，都是我们企业文化的重要组成部分。我们现在重塑、推出我们的价值观，

提出我们的企业使命是为顾客创造价值、为股东创造财富、为员工创造机会、为社会创造效益。我们的核心价值就是资源增值；我们的经营理念就是以顾客价值为导向，以利润现金为目标；我们的管理理念是人才为本、创新为源；我们的团队理念是真诚关怀、敬业负责、务实高效、合作进取；我们的哲学理念是用变的思想认识世界，以和的方法改造世界。世界在变，你不用变的思想认识世界，不懂得知变，不懂得应变，不懂得改变，不懂得怎样去融汇、融和、融化，又怎么行？我们的团队理念也特别提出了敬业，特别强调关怀，不仅是上下级之间、同事之间、经营伙伴之间，而且对社会其他相关人士或者弱势（困难）群体，都要给以关怀。

企业文化不是一朝一夕能够建立起来的，我们到今年有二十年的历史，重塑价值观就是通过我们重新统一印制，挂在我们的办公室、会议室、工厂（厂区）等场合，使得我们天天、时时抬头看得见，希望日积月累就会形成我们坚不可摧的、优秀的企业文化。企业文化有三条定则，第一，企业文化是由内决定外的，但由外可以知道内；第二，企业文化不是贴上去的，而且也贴不上去；第三，企业文化总是深深地打着各级领导班子特别是一把手的烙印。领导人的

言行会影响到企业文化的建立、发展和完善，可见各级领导对企业文化建设的作用是重大的，影响是深远的，因此你们必须要作出榜样，必须要肩负起责任，必须要共同努力来建设起我们优秀的文化。加强企业文化建设，还要求我们行为立制、心中立德、脑中立标，要努力培养起宗教式的信仰文化。在企业文化的建设中，要特别强调必须要建立起纪律文化，纪律文化必须具有自觉性和强制性的特点，历史证明：一个没有纪律的组织就是一群乌合之众；只有纪律文化与创新思想结合，才能使企业达到卓越并持续卓越。

第二个内容是品牌。马应龙搞了一个品牌战略，我看了觉得不错，要坚持下去，不断完善。但我们集团总的来说，品牌特别是房地产品牌的建设是很落后的，精品不多，名称不统一，有些花园连我们“宝安”的名字都没有，大多数楼房没有我们“宝安”的徽号。今后一定要注意、要改正、要统一，要把我们“宝安”徽号的识别（制成成品、瓷片）装上去。要处理好品牌与产品质量之间的关系，只有好的质量才有好的品牌。我们要明白，资产很多是负债，而品牌才是价值无限的、潜力最大的、属于自己的资产，我们必须要很好地建立并加以利用。

第三个内容是信誉。从做人的角度来说，我们这些人的信誉都是不错的，从企业的角度来说有些也不错，比如马应龙、吉马、武房等企业。但集团总部在深圳银行界的信誉就不太好，因为欠人家的钱还没有还上。但我相信，只要我们有了钱，把利息清掉，还有一定的现金放在银行里，或是把贷款的钱还掉，我估计对银行的信誉很快就会改变过来的，有钱在它那里，信誉就会改变。但其他方面的信誉不是一朝一夕就可以改变或形成的，这点要提醒大家，信誉很重要，信誉是价值无限的资产，今后一定要加强所有有关信誉方面的建设，努力做到社会大多数人的持久的公认。

第四个内容是科学技术。科学技术是第一生产力，世界上每次重大的科学技术的发明、创造，都极大地推动了人类进步，改变了人们的生存方式和生活方式，造就了称王称霸的成功企业，也造就了一批拥有百万、千万、亿万财富的人。包括电、电话、蒸汽机、汽车、飞机等各种发明，都造就了很多很大的企业和亿万富豪，如爱迪生、盖茨等。美国的福特不仅是汽车大王，而且还是生产流水线工艺的发明人，可见科学与技术的重要性。技术使一个国家拥有霸权，或者是使一个国家成为帝国的重要关键。英国通过枪

炮的发明和航海技术的改良，使自己变成英联邦帝国；美国通过自己先进的军事技术，缔造了一个人类历史从未有过的超级帝国；由于发明了马鞍这一实用技术，成就了历史上的蒙古帝国，使蒙古帝国能够一直打到了欧洲，打到了波斯湾（没有马鞍就等于人的脚着不了地，因此骑马时手就用不了力，用不了力就很难骑着马杀敌，马鞍的发明也就解决了这个问题）。所以说技术的力量相当大。而我们目前不管是从生物医药方面还是从别的方面还远远谈不上对人类、对社会通过什么重大发明而做出贡献，马应龙痔疮膏也不能说是重大发明，所以我们要特别强调：不仅要进行技术创新，而且还要不断地改造和改良技术，从而使技术得到不断的进步。

## 十、必须坚持构造良好的网络平台

创造一个良好的经营环境是企业成功的必须选择和必然要求。因此，必须以认真负责、勤奋敬业、专心用心为前提，坚持用谦虚、克制、执着、柔和、守法、灵活、服务，去创造一个社会公共关系网络，正确处理好与政府和政府部门、顾客、股东、银行、传

媒等相关的关系；坚持用真诚、友谊、尊重、信用、互动、合作、共享，去构建一个面广、细密、量大、质高的人际关系网络，正确处理好物质利益与精神情感的关系；坚持用先进适用的技术设备，精益求精的专业精神，积极开放的工作态度，去构造一个庞大的信息（化）网络。坚持从网络中不断发展网络，坚持从网络中不断完善网络，坚持从网络中不断运用网络，从而获得更准确更完整的资料、更新更快的信息、更强的效应、更广的空间、更大的支持和更多的机会，为我们正确地决策提供有力保障，也为我们事业的发展构造一个巨大的系统支持平台。

关系不仅是企业内、外、人、事和信息之间形成良性互动的纽带和粘合剂，而且是企业宝贵的财富。所以，关系是生产力，关系是成功的幽径。企业要保持持续的发展，需要一个支持系统：生存支持系统、发展支持系统、环境支持系统、社会支持系统和智力支持系统。应该说，建立公共关系平台、人际关系平台和信息关系平台与这些支持系统本质上是一致的、相关的。而三个网络平台的总体要求都是：认真负责、勤奋敬业、专心用心、持之以恒地去做。对于公共关系的平台，我们应该对别人谦虚、客气、克制、忍让，就是我说的要“站着身子做人，弯着身子做

事”，学会做人做事相结合。《从优秀到卓越》这本书讲得好，领导人就应具有谦虚、克制、执着这三种美德。对事业要执着、对别人要谦虚、情绪要克制，办事要柔和，经营要守法，不合法的事我们不能做，要做就要做得合法，做那些法律上没有禁止的，或者做那些绕过法律但又不违法的，这就是守法。我前面也讲过，中国现在已经开始向法治环境切换，因此守法是企业做久的保证，而守法的前提是要学法和懂法。除了必须坚持守法之外，我们经营上还要有自己的灵活性，我们应该具有很强的服务意识和很高的服务质量，去创造一个很好的公共关系网络，去处理好我们与政府及其有关部门、顾客、股东、银行以及传媒等方面的关系，这就是建立好公共关系网络平台的内涵。

关于人际关系网络平台，如何建立人际关系网络平台？首先，还是要求认真负责、勤奋敬业、专心用心，用我们自己的信用、用我们对别人的真诚、用我们对别人的友谊、用我们对别人的尊重、用我们与别人的互动，在合作、共赢、互惠、互利的原则下，去建立一个好的、质高的、面广的人脉关系网。坚持要以礼待人、以诚待人、以情待人、以义感人，病中探视、生日祝贺、节日问候、健康祝福等等，打造出一

条“人脉高速公路”，善于把人脉变成金脉。要不断扩大你的网，要做个好渔人（渔人不仅善于懂得编网、结网，而且善于把握撒网、收网），善于层层结网、环环相扣、广结善缘。要充分运用好同学、同乡、亲戚、朋友、师长、领导、故旧等关系，“从领导中发展领导、从朋友中结交朋友”，要“无事也登三宝殿，每逢节日倍思亲”，不能无事不登三宝殿，没事就不理人家，等有事的时候才想起人家、才去找人家，那么你怎么能建好人脉关系网络？没有事情办就不找别人，就会弄得信誉不好，当你第二次有事再找、再请别人办事的时候，别人就不会理你了。因此，要在没有事情的平日时间，也坚持隔三岔五地、逢年过节地打个电话、登门拜访问候一下别人，礼是有大有小有轻有重之分的，也不是叫你天天送金银珠宝给人家。要表达一份感情、表示一种心意，送点水果、保健品、健康食品，即使寄个明信片也是可以的。人脉关系非常重要，要坚持“积极主动、合理合法、中介配合、利益共享”的十六字方针。还要再次强调坚持守法，我们现在有些立法的确是滞后的、陈旧的，比如说税法，假如要查税，很多企业都会查出问题来的，为什么？因为我们的税法目前还没有修改，应该说有些规定已经不太适应当前的环境了，比

如个人收入调节从800元起征，企业所得税方面税费有些过重，但只有守法了，你才能把企业做强、做大、做久。中国现在正处于大变动的时代，好多“大富豪”没有好好地守法，就出了问题。如杨斌、周正毅等不少人失败的原因，一个是他们太狂了、不谦虚了、不客气了、不柔和了，另一个就是没有很好地守法。最近，集团发了五本书给大家阅读学习：《执行》《柔道战略》《基业长青》《沉静领导》和《从优秀到卓越》。其中《从优秀到卓越》一书所谓“八大惊人发现”之一，就是大名鼎鼎的明星CEO几乎都不是卓越公司的CEO，卓越公司的CEO相似到几乎都是一个模子刻出来的，他们清一色谦虚、不骄傲自满、不张扬造势、默默无闻、处世低调，只是一心一意地做好自己企业，使之走在本行业的前沿。因为你不是演艺明星，当明星要成名第一个就是要不断搞点绯闻，这样人家才会记得住你，当明星如果不搞点绯闻出来，别人就会把你忘记了。做企业不行，企业可以出名，但人不能出名。做企业跟做经济学家也不一样。经济学家有两类，一类是真正有本事的，真正有经济理论方面的研究成果，另一类是靠出谬论、怪论出名的，甚至大胆的言论经报刊登出来就变成了著名经济学家，有些刚出道就成了著名经济学家，因为他见报



多了，谬论、怪论、大胆的言论多了，所以采访的人也多了，因此他也就成名了。所以，我们不是做明星，不是做经济学家，要踏踏实实地做好自己的事。现在有一门学问叫“人间学”，教你如何做人、怎么待人，对于不管是什么文化背景的、有什么嗜好或显著缺陷的人，都要承认别人存在的价值，不要盲目比较、轻视或否定别人及其文化。

总之，不发展人脉，不打通血脉，要做好、做强、做大、做久一个企业，是不可能的。

以上十条，是我们宝安集团在发展和建设中必须坚持的基本经验，它是一个企业成为长寿企业的基础和条件，也是一个企业成为成功企业的关键和保证。基本经验的总结，标志着我们从经验管理到科学管理、从科学管理再到文化管理及其高度融合的管理理念和方法的开始实施，标志着指导我们走什么样的道路、怎么样走路、应该做什么、怎么样去做等方向性定位，及战略、策略、政策等问题确立，这是建设宝安集团的必然要求，是我们艰辛探索和努力实践的必然结论。

实践没有止境。基本经验是动态开放的系统，需要我们解放思想、实事求是、开拓进取，在学习中反

省自己，在实践中改造自己，在总结中提升自己，使基本经验的内涵在自己的具体工作中日益丰富、不断完善；需要我们谦虚谨慎、永不自满、善于借鉴，将人类社会适合于我们自己发展的先进思想、成功经验和优秀成果，不断地创造性地融化到我们的基本经验之中，使之始终焕发出强大的生命力和战斗力。

历史已经证明，我们是经得起考验、受得住磨难的。说明我们在走向全国和走向世界的过程中逐步走向成熟，也说明我们在竞争中成长、在竞争中壮大、在竞争中强大。当前，世界多极化、经济全球化已是大势所趋，科技进步日新月异，不确定因素不断增加，企业竞争愈演愈烈，形势逼人，不进则退。面向未来，特别是二十一世纪的头十年，是宝安集团必须紧紧抓住、可以大有作为的重大机遇时期。客观的紧迫形势、我们不懈的追求，需要我们必须始终坚持以基本经验为总体纲领，提纲挈领、纲举目张，紧密结合具体工作，着眼于宝安集团的历史、现状和未来，准确把握时代潮流的特点和我们的任务，认真研究和正确解决不断出现的新情况、新问题，做到既不割裂历史，又不迷失方向，既不落后于时代，又不超越阶段；需要我们必须始终坚持以基本经验为思想武器，心中有数、思路清晰，无论遇到什么样的大风大浪、

碰到什么样的艰难曲折，都要时时刻刻学习基本经验，都要时时刻刻牢记基本经验，都要时时刻刻实践基本经验，使之成为我们的核心思想和指导方针，充分地武装广大干部员工的头脑；需要我们必须始终坚持以基本经验为行动准则，学以致用、活学活用（要深入学、真正懂、扎实用），在精神状态上胜不骄不傲、败不馁不怯，在思想认识上反省自警、居安思危、以史为镜、鉴往开来，清醒地看到日趋激烈的竞争带来的严峻挑战，清醒地看到前进道路上的艰难险阻，在实践行动上夯实基础、把握趋势、正确定位、真抓实干、同心协力、奋发图强，把宝安集团的宏伟事业不断推向前进！

最后，我用电影《首席执行官》里面的两句话来结束我今天的讲话：“好日子是从苦日子中创造出来的”“只要选对了路，就不怕路远”！

## 从心开始 从新开始

2012年1月29日

当前，世界经济形势复杂多变，不稳定不确定因素明显增多，欧债危机、美债危机、全球大宗商品价格狂飙、股市暴跌、中小企业告急……通胀、人祸、战争与天灾共袭，全球政治经济系统正面临前所未有的重大冲击。这是一个漫长的过程，这也是一个空前复杂多变的环境，它迫使我们思考，今后怎么办？做什么？怎么做？

面对深刻变化的世情、国情，我们需要以更广阔的视野观察世界、观察中国，加强战略谋划，坚持稳中求进，进一步创新理念和思路、凝聚智慧和力量、改进方法和作风，使各项工作更好地体现时代性、把握规律性、富于创造性。把自己的事情办好，我们需要我们从心开始，从新开始。

从心开始，就是要求我们，一是要用心听，善于聆听各种意见和不同声音，接纳不同意见和正确意

见；二是要用心看，时时观察形势变化，处处关注政策走向，不但要观察事情、事物的表面现象，更要看出隐藏在事情、事物表象背后本质的东西，看出问题的关键所在；三是要用心读，广泛浏览各种资讯，认真阅读各类书籍，开阔眼界、积累知识、增长见识；四是要用心想，勤于思考、深入分析，把握各种变化，正确研判环境，找出解决问题的有效办法；五是要用心做，用崇高的信仰，端正的职业道德，尽职尽责，苦干实干、干出成效。

从新开始，就是要求我们，一是要有新目标，新任务，需要人人肩上有指标，鼓足干劲争先进，不达目的誓不休；二是要有新举措，面对新形势、新任务，要有舍我其谁的责任感和时不我待的紧迫感，把过去的经验和体会转化为开展工作的新思路和新方法，用新思路、新方法去破解难题、解决实际问题；三是要有新作为，过去的成绩只属于过去，绝不能躺在功劳簿上过日子，我们要以新的姿态、新的干劲，求真务实，扎扎实实地做好今后的工作，把挑战和压力当作考验，取得新的更大的成绩；四是要有新贡献，历史会铭记每个人过去的付出和贡献，今天，更应站在一个新的阶段、新的高度、新的起点，立新功、做贡献、出杰作，以优异成

绩迎接集团成立30周年。

当前及今后一个时期，世情、国情继续发生深刻的变化，机遇与挑战并存，机遇大于挑战，只要我们从心开始，秉持真心和诚心，保持耐心和恒心，增强决心和信心；从新开始，新年新气象，新气象迎来新希望，新希望需要新干劲，新干劲定有新收获。一句话，从心开始，从新开始，排除万难，稳中求进，就一定能够开创今年工作新的局面。

# 历史不会忘记 未来一定铭记

——纪念中国宝安集团成立30周年

2013年7月6日

今天，我们欢聚一堂，隆重庆祝集团成立三十周年。

## 一、回顾过去，三十年岁月，弹指一挥间

三十年风雨兼程，三十年潮起潮落，我们走过了三十年不平凡的岁月，三十年间，我们经历了不少得与失、荣与辱、苦与乐、成与败。三十年来，宝安集团不仅向世人展现了“敢为天下先”的豪迈气概和敢于创新、连续创造九项“新中国第一”的不俗成绩，也让历史见证了我们顽强的斗志和旺盛的生命力。

三十年间，中国的经济环境、社会环境、营商环境都发生了天翻地覆的变化，千锤百炼、大浪淘沙，

多少风云一时的大型企业、知名企业在激烈又残酷的市场竞争中倒下了，但宝安集团还顽强成长、依然挺立，存在就是硬道理！凤凰在烈火中重生，企业在危机中强大。一家没有经历过危机的企业是脆弱的、是不成熟的，几乎每个堪称伟大、百年常青的企业都经历过无数次大小危机乃至九死一生。环境是残酷的，对强者而言是砥砺，是蓄势；对弱者而言是淘汰，是灾难。宝安集团承受住了各种飓风海啸般的冲击，经受住了不少危机险象的考验，闯过了一个个险关，蹚过了一片荆棘，从艰难中挺过来了，从困苦中走出来了，在危机中成长、成熟了，在逆境中发展、壮大了！一路风雨、一路艰辛，踏平坎坷成大道。三十年来，宝安集团在社会各界和股东的支持与关怀下，在全体员工的共同努力下，不仅创造了巨大的物质财富，也积累了丰富的精神宝藏，为此我们倍感自豪，倍加珍惜！

我们难忘过去，难忘收购上海延中的“宝延风波”的壮举，难忘收购武汉南湖机场、开创资本北伐的先河，也难忘关停并转、壮士断臂的勇气。在教训中学习经验，在危难中接受挑战，在失败中累积智慧，在挫折中磨炼意志，在纷扰中坚守本真，在烦嚣中保持平静，在浮躁中回归沉潜，在竞争中恪守诚

信，是宝安人一贯的传统和品质。我们善于总结经验，更勇于直面教训、自我批评、自我反省、自我革命，这才是能做大事的应有胸襟和胆识！历史的经验和教训值得谨记，也必须牢记。

经过三十年的不懈努力和执着追求，宝安集团从小到大，目前已拥有上市公司——中国宝安、马应龙药业、宝安地产和全资企业及控股企业二十多家，已发展成为以高新技术业、房地产业和生物医药业为主的投资控股集团。这一切离不开宝安人的心血和努力，离不开宝安人的坚持和付出。三十年来，无数宝安人为企业的发展贡献了青春，挥洒了汗水，注入了心血和活力，宝安集团的创立和成长铭刻着一代代宝安人坚韧不拔、无惧艰辛的不灭足迹，宝安集团的发展和成就牢记着一代代宝安人锐意进取、团结奋斗的辛劳功勋。光阴似箭，岁月如歌，宝安人用三十年的风雨同舟、荣辱与共、励精图治、勇往直前，谱写了宝安集团发展和壮大的一首首感人诗篇。此时此刻，我们不会忘记曾经为宝安集团贡献过、付出过、帮助过的人，我们不会忘记老一辈的开拓者，我们不会忘记为集团做出贡献的每一位员工！

## 二、展望未来，一万年太久，只争朝夕

在新的历史时期，我们必须要做到：

（一）必须始终坚持以《宝安宪章》统领全局，全面落实三力系统，深入实施加减法和标杆管理。

《宝安宪章》是宝安集团发展经验的系统总结和提炼，也是集团持续发展的战略纲领和行动指南。其内涵非常丰富，涵盖集团的企业使命、基本理念、基本经验、价值观、战略定位、奋斗目标、路线、方针、经营原则、管理原则、策略和手段等，是集团宝贵的精神财富，也是行动的总指南，更是奋斗的总目标。我们必须坚持以《宝安宪章》统领全局，必须坚持以《宝安宪章》来指导每位员工的思想 and 行动，指导每个企业的经营和管理工作，使《宝安宪章》真正成为日常经营、管理的根本准则。

三力系统是宝安集团工作实践、经验总结的优化和提升。内容包括压力系统、动力系统、活力系统。概括地说，三力系统的核心为：目标产生压力，激励提供动力，竞争创造活力。

压力系统指的是通过推广目标管理模式，为集团及所属单位设定高标准、严要求的业绩指标，并层层

分解到每个基层业务单位、每位员工，把组织的压力转化为每个人的压力，做到“千斤重担人人挑，人人头上有指标”，从而促进员工能力的提升和企业经营业绩的提升。目标管理应体现“指标从高、任务从难、压力从大、时间从紧、跟踪从实、考核从严”的原则。从严落实绩效管理，对于两年业绩不达标的人员，实施换岗或免职；对那些欠缺能力、没有工作热情，但又位高权重、年龄偏大或来集团工作时间较长的人员，哪怕养起来，也要把位置让出来。

动力系统指的是通过建立和实施一套有效的激励系统，充分调动每个员工的积极性和创造性，以实现把企业做强做大做久的目标。这一系统包括薪酬体系、共享体系、福利体系、奖罚体系、荣誉体系、关怀体系、晋升体系、认可体系、培训体系、其他体系等十个体系，每个体系中又包括了多项的激励项目。动力系统的落实关键是在激励机制上奖罚到位，奖罚及时。要敢奖，让企业经营者与骨干直接参与到对企业经营成果的分配，对其在财富创造中的价值给以肯定与回报。

活力系统指的是在人才选拔和人员淘汰的过程中建立竞争机制，坚持“凭能力吃饭，靠业绩晋升”的

原则，做到“能上、庸下、平让”“用新、励旧、去庸”，让合适的人、有能力的人去推动企业的发展和业绩的提升，而不合适的人、没有能力的人则淘汰出局，从而增强整个组织的活力。贯彻落实活力系统时，必须强调在竞争机制上要像选拔奥运会运动员一样，在相同的游戏规则下，以公开、公平、公正原则参赛，直至夺冠。例如，格力电器的董明珠，由最底层营销员做起，一步一步做上副总裁、总裁、董事长，现在企业销售过千亿元，她是靠业绩、靠能力一级一级爬上来的，这就是人才选拔、提拔的竞争机制。

加减法是《宝安宪章》中明确提出的基本策略“一手抓加法，一手抓减法”的简称，根据发展与调整的辩证统一关系，围绕集团战略定位和战略目标，适应外部经营环境变化，通过动态调控经营要素、资源配置的增减变化，整合优化经营功能、经营模式的整体结构及组合方式，不断提高经营效能和管理效率，从数量、结构、功能、时间、空间上实施加或减。加和减不仅是工作大法，也是健康大法，更是人生大法。

标杆管理就是贯彻和落实《宝安宪章》提出的标杆管理原则，瞄准世界上最好的、最优秀的企业，找

出差距，持续改进，不断超越。标杆管理的基本做法是：在明确企业战略定位的基础上，抓住重点指标项目；按照优先次序和轻重原则制订三年或五年的对标规划；落实每年具体项目，并列入绩效责任书，考核结果与收入分配挂钩。标杆管理的基本步骤是：第一步，选定标杆管理项目；第二步，寻找最佳实践方法；第三步，实施标杆项目改进计划。集团前几年就开始实行标杆管理，但效果不显著。我们现在的处境是前有标兵，后有追兵。标兵不断拉大差距，追兵已经兵临城下，而且越来越多。例如房地产行业就离标杆的距离越来越远。万科现在销售已经超过千亿，我们是十几亿，原来万科还没有我们大，现在我们还不到人家的百分之一，所以集团房地产必须调整区域、区位和产品，选好的位置，主打刚需产品，快速回笼。又如，在生物医药领域，前几年我们学复星医药，现在差距也越来越大，马应龙现在是复星的十分之一了，要用手上的近十亿现金，加快买入好的企业或好的品种，用好激励机制，使更多的人才脱颖而出，促进业绩的大幅增长。是什么原因导致我们与标杆企业的差距越拉越大？我看还是多从主观上找原因，不能太强调客观，因为大家面临的客观环境都是一样的。我们现在重新强调实施标杆管理，就是希望

各个企业认真抓落实，到底与标杆差多少？差距在哪里？怎样改进？要拿出行动先赶再超。以贝特瑞为例，产量超过日立化成，但是在利润上呢？还有其他指标等等。

希望各个企业重新立标，深刻检讨和反省，重新出发。例如，江西宝安新材料公司要以京瓷为标杆，深圳大地和公司要以德昌电机为标杆，武汉永力电源公司要以洛克希德—马丁公司为标杆，古马岭金矿要以紫金矿业为标杆，等等。先对标，找出差距，持续改进。要明白标杆管理的必要性和重要性，要有紧迫感，时间不等人，岁月不饶人，三十周年之后就是下一个三十年，我们要以满腔的热情、十足的干劲、百倍的努力，踏踏实实地做出一番事业，不要辜负自己，更不要辜负集团对你们的期望和重托。实践证明，谁对《宝安宪章》、三力系统、加减法和标杆管理能够认识到位、落实到位的，就会发展得更好，贝特瑞就是例子。

十年前也就是在集团成立二十周年时我们总结了十条基本经验，一是必须坚持良好的制度保证；二是必须坚持培养、造就优秀的人才和团队；三是必须坚持科学决策、准确定位；四是必须坚持稳健的财务政

策；五是必须坚持抓住机遇、大胆创新；六是必须坚持正确处理发展与调整的关系；七是必须坚持生产经营和资本经营相结合；八是必须坚持资源集中性原则；九是必须坚持加强文化、品牌和信誉建设，注重科学技术；十是必须坚持构造良好的网络平台。十条基本经验的总结，标志着我们从经验管理到科学管理、从科学管理再到文化管理及其高度融合的管理理念和方法的开始实施，标志着指导我们走什么样的道路、怎么样走路、应该做什么、怎么样去做等方向性定位以及战略、策略、政策等问题的确立，这是建设宝安集团的必然要求，是我们艰辛探索和努力实践的必然结论。

实践永无止境，认识真理永无止境，理论创新永无止境。基本经验是动态开放的系统，需要我们解放思想、实事求是、开拓进取，在学习中反省自己，在实践中改造自己，在总结中提升自己，使基本经验的内涵在自己的具体工作中日益丰富、不断完善；需要我们谦虚谨慎、永不自满、善于借鉴，将人类社会中适合于我们自己发展的先进思想、成功经验和优秀成果，不断创造性地融化到我们的基本经验之中，使之始终焕发出强大的生命力和战斗力。

这十条基本经验弥足珍贵，它凝聚了我们的血和泪，它是我们历经千辛万苦，付出各种代价，获得的宝贵的精神财富，也是我们宝安集团在发展和建设中必须坚持的基本经验，它是一个企业成为长寿企业的基础和条件，也是一个企业成为成功企业的关键和保证。我们必须时刻记住，永远坚持。

（二）必须始终坚持强化激励机制，调动一切可以调动的积极性和创造性，吸引人才、留住人才，让员工分享集团成长的成果。

人才始终是企业发展的关键，如何吸引人才、留住人才和用好人才？如何充分调动每位员工的积极性和创造性，发挥人才的最大效应？必须依靠激励机制。激励机制核心就是两个字：奖和罚。奖和罚从有人类历史到现在，都是永恒的两大手段，是古今中外所有的统治者、领导者和管理者最常规的手段。问题是怎样奖？怎样罚？何时奖？何时罚？敢不敢奖？敢不敢罚？对奖和罚的理解不同，使用效果也不同。国有企业和民营企业最大的区别也是在奖和罚上。现在做得好的民企主要是靠这两大手段发展起来的，靠奖励来激发内部活力，靠利益来协调外部关系。所以说激励是发展的基因，是动力的催化剂。



一是用好奖，表扬、鼓励、奖状、奖钱、期权、提拔、加薪都是奖，贡献越多要奖得越多。举个例子，帮公司赚100万奖5%，赚1000万奖10%，赚1个亿奖15%，奖可以是递增的，不设限、不封顶。我们有没有做到呢？多少企业能做到呢？用好奖对高科技企业尤为重要。二是用对罚，罚也一样有很多形式，通报、处分、警告、降薪、降职都是罚，但实际上有几个人降薪、降职、免职？集团的现状是从上到下都没有真正用好奖罚。在奖罚上，必须要奖得心动，罚得心痛。有些同志没有做出什么成绩，不求上进，但自我感觉良好。做人要明白一个简单的道理，要取得成绩、做出贡献，必须端正态度、虚心敬业。只有谦卑、好学、勤奋的人才才有前途，才能进步，才能为公司创造更多财富。

对于激励机制的作用，对于为什么我要强调激励机制的重要性，我这里举些例子，来加深大家对激励机制的认识。

第一个例子，华为公司。华为于1987年成立于深圳，比集团成立还晚几年。我们是20万起家的，现在100多亿资产。华为是2万元起家，现在年销售额超过2000亿，成为全球最大的电信设备供应商，全球第三

大智能手机厂商，也是全球领先的信息与通信解决方案供应商。目前，华为的产品和解决方案已经应用于140多个国家，服务全球1/3的人口，能跟欧美一流企业开展竞争和合作，2013年《财富》世界500强中，华为排行全球第315位。华为的成功，最重要的是华为通过惠及广大员工的利益分享机制，大范围吸纳员工入股，形成开放、共享的利益结构。华为通过建立一个利益共享机制，让组织成员共同的愿望、协同的愿望凝聚成企业合力，推动企业不断发展壮大。华为的成功，到今天仍然是靠激励机制。

第二个例子，阿里巴巴公司。阿里巴巴成立于1999年，现在已经发展成为包括淘宝、支付宝、一淘、天猫、聚划算、阿里国际业务、阿里小企业业务和阿里云等事业群的互联网和电子商务巨头。现在淘宝网和天猫平台年交易额已经突破人民币10000亿元，目前阿里巴巴正在筹划在香港或美国上市，投行和业界预期上市后估值将达到千亿美元。阿里巴巴的成功，也是依靠通过实行广大员工持股和期权计划的激励机制。

因此，激励机制在促进企业发展中的作用是至关重要的，能否用好激励机制考验的是我们的智慧、决心和能力，如果不能用好激励机制就是我们的无能、

领导的无能、在座各位的无能。

人才仍然是制约集团发展的关键和主要矛盾，必须着力解决。企业的领导特别是董事长和总经理，要重视解决人才和人才结构问题。各级领导都应该尽最大的努力和精力积极营造促使人才脱颖而出、施展才华的良好环境，为我们每个员工提供一个良好的职业规划，这样才能够培养一批人、留住一批人。对于领导干部问题，特别是各级公司一把手，在企业发展中起着关键性作用。其实，企业战略和路线确定之后，干部就是决定性因素。俗话说得好：兵熊，熊一个；将熊，熊一窝。哪个公司的一把手强，班子和团队就强，那个公司的发展就比较好；哪个公司的一把手弱，班子和团队就弱，那个公司的发展就有问题。古马岭公司、西安公司，就是很好的例子，一把手是否用心和敬业关系到一个企业的发展和前途。不好好解决一把手的问题，企业就没有前途。

（三）必须始终坚持厚植利益共同体，深化利益关系，扩大利益同盟；用利益换发展，用合作促进共同发展。

企业要做强、做大，靠单打独斗不行，必须依靠一切能够利用的内外部力量，以利益为纽带，结成

利益同盟，实现共同发展。因此，要努力构建范围更广、数量更多、程度更深、层次更高、关系更密的利益共同体。用利益换发展、用利益换资源、用利益换市场、用股份换技术，等等。要不断学习先进企业的成功经验和做法，敢于进行探索和尝试各种有利于促进企业更好、更快发展的合作方式。尤其对于高科技企业来说，创新是高科技企业的生命，在全球化的今天，必须以全球的眼光获取技术、人才和市场，必须用利益换发展，用机制来保障高科技企业的持续发展。

通过建立利益共同体取得成功的企业不少，典型例子就是娃哈哈公司，娃哈哈通过与经销商建立了一种新型契约关系。每年年底，一级经销商必须将该年销售额度的10%作为保证金一次性打到娃哈哈账户，娃哈哈为此支付高于或相当于银行存款的利息，此后每月进货前，经销商必须结清货款，娃哈哈才予发货。娃哈哈营销模式的创新关键在于以利益机制建立了新型的厂商关系，协调了厂商矛盾。娃哈哈营销模式，以利益为纽带，建立了有共同利益基础的厂商关系。这种共同利益基础是以价差系统来均衡厂商利益关系，严格控制价差，形成了厂商利益的均衡，保证分销商跟着娃哈哈能赚钱。通过建立销售利益共同体，

娃哈哈至今没有一分钱贷款，账上随时都有上百亿现金，人家就是向经销商让利，收取经销商的保证金。就靠卖水，让宗庆后成为中国首富。因此做大事的人在让利，特别是给合作方利益问题上不能小气，也不应该小气。

（四）必须始终坚持把调结构放在优先的位置，不断强化核心竞争力，再造核心竞争力。

当前集团调结构的任务很繁重，它关系到集团的未来和成败。国家要调结构，我们也要调结构，产业结构、产品结构、债务结构尤其关键和紧迫。例如，房地产也面临很多结构性的问题，土地资源、区域布局、产品结构都不合理，所以要认真解决这一问题，抓紧落实，加快调整。

产业结构方面。一是资源集中。进一步明确资源配置导向，引导优势资源向优势产业集中，实行聚焦经营，着力打造基于细分市场、核心业务、重点地区的比较优势，统筹各项资源发展战略业务和重点业务，减少在非战略、非核心和非重点业务上的投入。二是政策引导。进一步明确产业政策导向，采取各种措施和手段增强集团的优势产业。对于高效且稳定发展的产业支持壮大，对于低效、无效甚至负效的产业

果断裁减。对于符合集团定位及战略方向且良性成长的产业保持持续投入，对于符合集团定位及战略方向但暂时陷入低迷状况的产业大力帮扶。三是结构互补。增强各产业之间的互补性，强化内在关联度，形成产业结构整体优势，提高各产业叠加整合效应，平滑调控成长速度的互补性、抗御经济周期波动的互补性、平衡现金流量的互补性、规避经营风险的互补性。四是产业支撑。着力打造产业发展支撑点，培育利润增长点项目，稳定现金流项目，适时处置面临重大障碍或已经衰退的项目，促进资源高效使用和有效产出，提升整体盈利能力和资产溢价水平，扩大盈利规模，增加盈利企业的数量，减少亏损面，消灭亏损源。

产品结构方面。科学制订系列化产品规划，打造定位差异化、功能互补化、形式多样化、梯队合理化的产品结构，避免低水平系列化导致的内部消耗。优化产品或项目的梯队结构，实现短、平、快产品项目与长周期、高收益、高风险产品项目之间的结构均衡。

债务结构方面。集团不但要降低资产负债率，拓展融资渠道，构建多渠道融资模式，增加现金流量，更要在优化债务结构方面做好文章，必须降低短期债务规模，加大中长期债务比例，降低财务风险，促进

资产负债结构及财务状况的均衡协调。

只有不断地调整、优化集团产业、产品、债务等结构，构筑具有细分领域优势地位的产业群，利用产业结构整体优势和持续创新，推出具有宝安特色的差异化系列产品和服务，充分利用生产经营和资产经营相结合的优势，打造更多的发展平台、融资平台、资本运作平台，不断强化企业核心竞争力，再造核心竞争力。

（五）必须始终坚持把持续增长作为每年经营的目标，深构资金渠道，积粮、蓄能、聚力、用势，才能有大的作为，才能有新的跨越，才能实现伟大的宝安梦。

保持持续增长是实现企业价值增值的重要保障，只有持续增长，企业的价值才能不断扩大，特别是对于上市公司来说，每年保持一定的增长，哪怕增长有高有低，对股东和投资者来说，就有很大的信心，对股票市值稳定增长更是起到重要的支撑作用。要实现持续增长，除了要有前瞻性的战略布局、经营规划外，还要做好财务筹划。资金始终是制约集团发展的主要因素，因此，必须构建多渠道资金来源，强化金融关系（特别是银行总行高层的关系），构建与银行

的股东关系、信贷关系、合作（利益）关系，确定2—3家长期合作的银行，发展至少各一家以上的信托、保险、外资银行更紧密的关系，为今后在合适的时机收购目标企业提前做好充分准备。只有认识规律，把握周期，顺应大势，广积粮草，积蓄能量，凝聚力量，才能实现跨越发展。

关于宝安梦，这是第一次提出。实际上在《宝安宪章》已经隐约提到宝安梦的概念，今天我正式提出这个话题。宝安梦是什么呢？宝安梦就是在集团成立50周年时，成为一个初具规模的宝安财团。实现宝安梦需要做到几点：

1. 必须要有自己的金融机构。邓小平说金融是现代经济的核心。从西方近代历史上看，不少金融大鳄、资本大鳄，不仅影响了经济，影响了市场，还影响了军事、外交等。比如罗斯柴尔德家族、摩根家族、索罗斯等，他们不仅在玩弄市场，甚至在影响国家。索罗斯1992年狙击英镑，迫使英国脱离欧洲货币体系；1997年做空泰铢，导致亚洲金融风暴。这几年大宗商品价格的波动，石油、黄金价格的巨幅波动，都与金融机构的运作有关。这些金融大鳄对必然和偶然因素的结合利用得非常好，对必然因素的判断，对

偶然因素的利用，在市场上发挥得淋漓尽致，从中摄取世界财富。可见金融、资本的威力和重要性。

假如我们有自己控股的金融机构，面对市场的必然性和偶然性时就可以更好地把握，在经济大波动时期或者经济周期就会有很好机会。

2. 必须有一个强大的制造业产业集团群。至少包括五个产业集团群，包括以宝安地产为主的地产集团，以马应龙为主的大健康领域的生物医药集团，以贝特瑞为主的新材料产业集团，以古马岭金矿为主的矿业集团，在军工产业领域，目前还没有确定由哪个企业担当产业的龙头，目前还待观察、培植。五大产业群销售超过千亿元，实现从三足鼎立到五行连动互补。

3. 必须要用好资本市场，才能有雄厚的资本实力和庞大的现金流能力，才能抓住机遇，你们看看宝安徽章：宝安徽章的意义就是注定跟金融脱不了关系，注定我们要在金融和资本市场上有所作为。创造机遇才能实现跨越。

4. 必须是集团发展，员工成长；集团成长，员工成功；股东增值，员工富有。

宝安梦是一个总的结果，是一个大家加起来的的结果，实现宝安梦，要靠大家的共同努力。

（六）必须始终坚持提高资源、资本使用效率，加快营运和周转速度，加强成本控制，致力质量建设，全心全意服务客户，实现规模、速度、效益、质量相结合。

全面提高集团效益水平，必须不断提高投入产出效率，提升员工工作效率，加速钱、物的流动和周转，提高营运效率。降低成本是提高竞争力的重要手段，树立节约比创收容易的思想，持续降低成本，无止境排除浪费，健全和完善预算管理制度，严格执行预算支出，管住每一笔开支，时时刻刻对成本保持高压，实现成本最小化、效益最大化。质量是企业的生命，有了好质量，才有好品牌，一流的品质造就一流的产品，必须不断完善质量管理体系建设，提高认识，狠抓落实，质量管理要常抓不懈。客户是企业的衣食父母，为客户创造价值，就务必立足客户，服务客户，心中有客户，时刻想客户，用心感动客户，千方百计亲近客户，全心全意服务客户。只有不断提高资源、资本使用效率，加快营运和周转速度，控制成本、保证质量、全心全意服务客户，才能实现规模、速度、效益、质量相结合。

不管什么时候，特别是在经济形势不好的时候，

特别强调现金流和应收账款。现金流不仅影响营运，也是衡量财务稳健的重要指标，应收账款影响利润，要采用硬手段来处理。要提高资源、资本使用效率，对于集团目前状况来说，资源、资产存量盘活显得尤其紧迫和关键，当前集团存量资产比重大，不但影响现金流，还面临资产贬值的风险，严重制约集团的发展，必须加快和加大力度去库存，加快周转速度，宁可利润少一点，也要周转快一点。

（七）必须始终坚持强化风险意识，提高风险管理能力。要培养注重细节的习惯，锻炼系统思维能力，审慎对待每一项工作，防微杜渐。

集团作为投资控股集团，风险管控能力非常关键，风险防范永远是第一位的。加大风险管理力度，明确风险管理职能，规范风险管理流程，首先是现金流、应收款管理，注意客户倒闭造成应收款变坏账、死账的问题。对于现金流要有统筹安排，而应收款管理要明确责任，要与销售部门和相关销售人员的业绩挂钩。其次是项目投资、新的投资的风险管理。对投资控股集团来说，投资失败是最大的失败，所以在投资决策和流程上，宁可流口水，也不要流泪水，宁可走慢一步，也不能走错半步。

在项目投资风险管理流程上，对风险识别、风险估测、风险评价、风险控制和风险管理效果评价等环节进行全方位的把控，最大限度地降低和规避各种不确定性因素而带来的风险。

当今世界，不确定因素非常多。国际形势错综复杂、风云变幻，世界不确定因素加大，国际资本大鳄不断利用或制造或放大一些事件，在汇率、资本市场、大宗商品等兴风作浪、翻云覆雨。几年前的石油涨价，炒中国需求，以及最近的黄金暴跌。他们依靠巨大的资本、广泛的同盟、深厚的政经关系，不甘心赚小钱，也不愿意靠生产赚钱，只希望乱中赚大钱。这就加大了国际的经济（金融、资本市场、大宗商品的动荡）不确定，受此影响，国内环境也充满变数。这要求我们既要尽最大努力奋勇前进，又要做好最坏的准备，留有预案；既要从小处着眼，又要大处着手；既要埋头拉车，又要抬头看路；既要立足于现实，又要时刻关注趋势和变化，特别是人民群众生活方式、工作方式和人性的变化，哪怕是一点点细微的变化，因为变化就是机会，变化就有机会。防范风险要做到事贵审处，三思后行，防微杜渐，“千里之堤，毁于蚁穴”，甚至一些小事都不容轻视，都有可能影响全局，都可以牵一发而动全身。多发现事故苗

头，及时排除隐患，避免因小事未注意、未消除，造成小患变大患，这就是人们常说的因果关系。只有这样，才能持续、长久、善终。

（八）必须始终坚持“以法治企”的管理底线，懂法、守法、合法，确保一切行为和事情都在合法的框架内进行，确保集团的长治久安。

守法、合法是一个长寿公司的必备基因，也是保障一个企业不出事的基本要求和底线。一方面随着社会的诉求、人民的期待、资讯的发达等各种需要，反腐将越演越烈。另一方面，越来越完善的法律与复杂又恶劣的营商环境之间的矛盾要求我们用智慧去化解。对那些无可奈何又不得不做的，一定要在合法的前提下和框架内进行，不留任何隐患。要做到懂法、守法、合法，必须了解和遵守法律法规，善于运用法律包括法律上没有规定的来保护自己，用才智去化解复杂的环境带来的难题。

过去的例子很多，由于不守法，很多大企业和企业家出了问题。比如天津大邱庄的禹作敏、沈阳的杨斌、上海的周正毅、三九的赵新先、深石化的陈涌庆，还有国美的黄光裕等等，由于没有守住底线出了问题。法律就是最起码的底线，所以我们要守法，要

有底线思维，确定底线，守住底线，凡事都要尽最大努力，做最坏准备。只有确保一切行为和事情都在合法的框架内进行，才能确保集团的长治久安。

（九）必须始终坚持用变革的思想和行动引领发展、推动发展。敢于打破旧我、塑立新我，永葆集团发展的生机和活力。

集团的哲学理念是用变的思想认识世界，以和的方法改造世界，世界万事万物都在变化，唯一不变的是变。因此，认识规律，把握大势，适应环境和形势的变化，就必须以变革的精神和勇气彻底反省，使变革成为企业持续成长的动力。持续改进，不断更新，采取行动，付诸实施。改造自己，改变自己，才能有突破、有成就，才能更上一层楼。要无止境地对自己的短处开火；要无止境地找出自己的问题，再开火。

鹰就是个例子。鹰是世界上寿命最长的鸟类，鹰为什么能够长寿，关键就是它对喙的改造。到了中年，它将喙对准石头磨，直到完全脱落，长出新喙之后，再用新长出的喙把爪子上老化的趾甲一根一根拔掉，然后再用新长出来的趾甲把身上的羽毛一根一根拔掉，长出新毛。这个过程多痛苦，它的

长寿就是有勇气、有承受力去改造自己，重新塑造自己。鹰的重生贵在自我改造、自我革新的精神和勇气，通过自我改造、重塑自我，迎来自己可贵的新生。此时此刻，我们每一个宝安人都扪心自问：我们是否真正具有这种精神和勇气？我们是否需要这种精神和勇气？我们需要这种精神和勇气！我们有这种精神和勇气！！

美国崇拜鹰，俄罗斯国徽也有鹰。我们宝安有没有能力也学鹰的精神？集团经过30年的发展，取得了一定的成绩，但是，在看到成绩的同时，必须着力尽快解决好人才、资金、管理、结构、效益五大关键性问题，同时也要清醒地认识到长期存在的一些不足，比如干部老化、缺乏朝气、缺乏锐气、缺乏创新、敬业尽职不够等，需要我们以变革的精神和勇气，勇于实践，勇于变革，勇于创新，革新自我，重塑自我。在生产、管理、研发、技术、销售等方方面面，一项一项、一条一条，查找不足和问题，深刻检查检讨，拿出方案，制定措施，落实改进，要出成效。

（十）必须始终坚持“知行合一”的实践标准，以“宝安价值观”为我们的共同信仰，在知与学上下工夫，在行与做上求实效，知耻后勇，奋发图强，居安

思危，勤俭节约，勤奋敬业，不断创业。

宝安的信仰就是为顾客创造价值，为员工创造机会，为股东创造财富，为社会创造效益。共产党为什么能打败国民党，靠的是用信仰来赢得千千万万中国老百姓舍生忘死，一代代去追随，用小米加步枪来战胜国民党，解放全中国。因此，除了能力，还要有信仰。所以说，信仰的力量是无穷的。

我说知行合一的知就是要爱学习、爱思考，通过各种渠道和方式学习，使虚心学习、潜心学习、专心学习成为生活和工作习惯，做到持之以恒，做到活学活用、学以致用、勤于思考、深入分析，举一反三把握各种变化，准确研判环境，找出解决问题的有效办法，就是善于总结经验教训，就是要成为专家。行，就是要抓改进、抓落实、能创新，遇到问题能够找到办法解决，面对困难和挑战能够勇于担责，对于布置的任务和工作能够落实到位，遇到发展瓶颈能够创新思路实现新突破。需要大家记住的是：一个人笨、能力低、水平不够，可以通过勤奋学习、勤奋工作来补救，但人笨又懒惰、不勤奋，谁也救不了你。所以，要比别人更勤奋工作，以更多时间的付出，来换取比别人更多的更大的成功和空间。关于时效，别人一天



工作8小时，你工作12小时；别人一周工作5天，你工作6天、7天，怎么可能不获得更大的成功？

同时，时刻谨记“生于忧患而死于安乐”的警训，时刻居安思危、夙夜警竦，强化忧患意识，顺境中思危，逆境中奋发，压迫中成长；任何时候都要保持“勤俭节约”的传统美德，“历览前贤国与家，成由勤俭破由奢”，要始终保持着继续创业、不断创业的可贵品德和干劲。

一切成绩都属于过去，而我们却仍然肩负着历史赋予的使命。这是一个承上启下的时刻，这是一个继往开来的交汇点，我们接过历史的火炬，站在前人的肩膀，未来正召唤我们整装待发、扬帆远航。

一切伟大的思想关键在于行动。最快的脚步不是跨越，而是持续；最慢的脚步不是小步，而是徘徊。悲观者眼中只有落日，乐观者却看到明天的朝阳。我们坚信，苦难可以铸就辉煌。因此，在更高的层次上，从心开始，从新开始。行运必先行动，改运必先改心。一切从心开始，秉持真心和诚心，保持耐心和恒心，增强决心和信心，只要心大了，事就小了；一切从新开始，树立新目标，开拓新思路，提出新举措，努力新作为、争创新贡献。

### 三、三十而立，行者无疆

未来的道路是不会平坦的，更不会是一帆风顺的，还有很多险滩、急流，还有很多不确定因素，我们必须做好充分的准备，少犯错误，不犯错误，少走弯路，不走弯路。只要我们准确把握发展规律，主动适应环境变化，开阔视野、创新思路、改进方法、勇担责任，时刻牢记使命，我们的基业就一定能够长青，就一定能够实现伟大的宝安梦，就一定能够谱写我们壮丽的人生！

给人以薪火者，必怀火炬……

# 富强论

2014年12月18日

当前中国企业处于纷繁复杂的经营环境之中。从国际经济局势分析，美国退出历时六年的量化宽松政策，强势美元将吸引国际资本向美国流动，对包括中国在内的新兴经济体国家造成资本外流的冲击。从国内经济局势分析，当前中国经济处于经济增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期“三期叠加”阶段。经济增长速度从高速增长减速为中高速增长增长的“新常态”，以产业升级为主导的“结构闯关”，以改革求红利的“机制闯关”，将成为中国实现可持续发展的三大主题。从企业所处的行业竞争局势分析，中国企业处于传统的工业化向知识经济、信息社会过渡的阶段，制度创新、知识创新、技术创新、商业模式创新等各种经营创新行为将成为推动企业可持续发展和跨越式发展的重要因素。这些外部经营环境的变化既为企业的结构调整、创新升级提供了

发展机遇，同时又对企业现有的商业运营模式提出了严峻的挑战。

面临着风云变幻的宏观经济形势和产业竞争格局，企业如何适应外部经营环境的变化和挑战？如何把握和利用企业未来发展的机遇，从而在未来的竞争中占据优势地位，实现企业富强的目标？这就需要正确把握和处理好以下十大关系。

## 一、实体经济和虚拟经济

实体经济和虚拟经济在形式上既表现为实体经营、资本经营和虚拟经营，又表现为物质产品和精神产品，它们之间存在着互为因果的关系。

### 1. 实体经营和资本经营

从宏观经济角度而言，以制造业为代表的实体经营是产业经济的基础，是资本经营的前提条件和物质基础。尽管实体经济能够增加社会财富的总量，但其资本积累和扩张的速度相对缓慢；以资本经营为代表的虚拟经济在形式上表现为资产价格和资产收益，其实质是社会资本的汇聚和分配，其作用在于放大实体

经济的资产规模，增加资产的流动性和扩张力，使资源产生财富的放大效应和乘数效应，迅速扩大企业的资产规模，获取不同寻常的竞争优势，同时也存在着因价值虚增而导致的资产泡沫风险。

从理论角度而言，实体经营和资本经营如同物体和影子一样不可分割，缺少了实体经营的支撑，资本经营也将成为无源之水、无本之木。美国的次级贷款危机、温州炒房团的覆灭、高利贷公司老板的跑路，诸如此类的事例都是前车之鉴。缺少了资本经营，实体经济发展的速度、规模就会受限，那些世界级的跨国企业无一不是在资本市场发达的国家中产生并发展壮大。企业的经营者应该认识到，实体经营和资本经营二者之间存在着互为因果的关系，资本经营应立足于实体经营且为实体经营服务，偏废任何一方都会导致“跛足”的结果。

既然实体经营和资本经营都非常重要，如何才能使实体经营和资本经营相互结合，取得二者的协同优势？

（1）认识资本的演变规律。资本基本遵循着“产业资本—金融资本—虚拟资本”的演变轨迹，表现形式上从“实体经济资本—虚拟经济资本”演变和发

展。在工业化时代，资本是通过扩大再生产的方式盈利；而在后工业化时代，资本则通过平台运作和杠杆操作的方式，以最小程度的资本控制最大程度的资源，进而谋取超级利润。

（2）实施资产证券化策略。结合当前中国资本市场的现实情况，通过企业上市放大资产规模，增强资产的流动性，提高企业的发展速度；通过资本重组、资源增值、资产变现等资本运营的手段提升资源的配置效率，控制资源的关键节点，以资源的杠杆作用达成“花小钱办大事”“小资源控制大资源”的经营目标，从而实现企业的跨越式发展。

## 2. 实体经营和虚拟经营

企业的资金、土地、物业、设备等有形资源都以实体化的形式存在，都可以在财务报表上直观体现，它是企业生存和发展的物质基础，属于“硬实力”的范畴。但实体资源多并不代表着强大的竞争力，呆滞的、沉淀的实体资源不仅不能产生效益，还可能成为企业经营的包袱。

企业的信用、技术、专利、品牌、网络、文化、机制等无形资源，以及资源的配置能力、协同能力、创新能力等经营管理能力虽然不能在财务报表中直观

体现，却以虚拟化的形式客观存在，属于“软实力”的范畴。

实体经营和虚拟经营共同构成了推动企业发展的两个车轮，如果缺乏实体资源的支持，虚拟资源就失去了物质基础，皮之不存，毛将焉附；但如果缺乏虚拟资源的支持，实体资源就会成为一堆没有生命活力的呆滞资产。从更高层次而言，虚拟资源相比实体资源更难以获取，它需要企业长期培育，体现了企业的智慧和灵魂，真正构成了企业稀缺的、不可模仿的、最有价值的核心竞争力。

既然实体资源（“硬实力”）和虚拟资源（“软实力”）如此重要，如何才能协调这二者之间的关系，并且更有效地发挥虚拟资源的核心作用？

（1）实施“以虚控实”的战略。该战略的基本逻辑就是“借钱”不如“借脑”，“集资”不如“集智”，“占有”不如“利用”。

（2）借助外部宏观经营环境的有利因素“以虚控实”。当前的产业发展呈现知识密集型、技术密集型的趋势，知识、技术、商业模式等这些虚拟资源和能力构成了企业竞争活力的基础；知识经济、互联网络创造了一个信息共享的庞大的虚拟世界，形成了一个

虚拟化的巨大物质力量，这就为企业以虚拟资源控制实体资源提供了良好的外部环境。例如：以阿里巴巴为代表的电子商务只是提供了一个商品交易的互联网信息平台，但为何具有如此强大的活力、发展速度和影响能力？根本原因在于建立在知识和信息基础之上的虚拟资源能够有效地利用和整合厂家、商家、物流企业等外部的实体资源。

（3）利用企业内部微观的虚拟资源“以虚促实”。在知识经济时代，建立以品牌、技术、专利等虚拟资源增强实体资源收益的经营模式比比皆是。当前很多企业普遍面临着经营效益不佳的问题，表现为应收账款多、现金流量少、收入增长抵不上成本费用上涨、利润率偏低等现象。产生这些问题有多方面的原因，其中一个重要因素就在于企业的产品技术含量不高，产品竞争力较弱，客户资源单一，品牌影响力有限，缺乏市场话语权，导致在市场竞争中处于被动地位。反观娃哈哈、贵州老干妈等传统企业非但没有应收账款，反而还有经销商的保证金，根本原因在于这些企业能有效地通过信用、品牌、产品竞争力、营销机制等虚拟资源利用和整合经销商的实体资源，占据了行业的主动地位。

### 3.物质产品和精神产品

住房、汽车、家电等物质产品属于实体性的“硬产品”范畴，具有两个消费特点：一是具有一定的时限性；二是消费需求的相对有限性，在一定时间之后，消费市场会处于一个相对稳定的、微幅增长的状态。

精神产品则属于虚拟的“软产品”范畴，精神消费更加追求附加在物质产品基础之上的智力成果，它能给用户带来精神上的快乐和满足，并且乐意为此产生消费的忠诚感和依赖感，常见的品牌忠诚、品位依赖、文化娱乐等都属于精神消费的表现方式。精神产品具有两个消费特点：一是优秀的精神产品具有永久的魅力；二是消费的需求弹性、消费空间和容量巨大，能够激发持续的消费热情。

在当前物质产品过剩的年代，必然导致精神空虚或者是更高的精神追求，这就是精神产品消费能够大行其道的原因。精神消费的基本原理就在于不仅体现了人与产品之间的物质消费价值，更是体现了人与人之间的精神消费价值，反映了产品的社会价值。

例如：星巴克卖的不仅是咖啡，更是休闲方式；可口可乐销售的不仅是饮料，更是快乐和热情。“果

粉”们为何到处托人找关系购买苹果最新上市的iPhone6手机？根本原因在于苹果公司通过从硬件设施到应用软件的一系列产品和服务培养顾客的消费习惯，向消费者传递着使用苹果产品等同于时尚、创新的精神概念。网络游戏为何能让一些人玩得废寝忘食？其中一项重要的原因就在于游戏者能在虚拟世界中体验到做英雄、当大侠的快乐。为何社交网络、微信、微博能吸引如此众多的用户？除了即时通信的便捷性之外，很大程度上在于虚拟世界能让参与者体验到做领袖一呼百应的精神愉悦感，实现其受人尊重和自我实现的精神满足感。

既然精神产品具有如此巨大的魅力，如何在有形的物质产品上有效嫁接无形的精神产品价值，从而做到“以虚控实”或“以虚促实”？

（1）打造产品良好的品质。这既是体现产品的使用价值，又是建设精神消费附加值的物质载体。

（2）打造优秀知名品牌。品牌的基本作用是将自身的产品与同类产品进行区隔，显示产品的特殊性。没有优秀知名品牌的商品往往被认为是普通的同类商品，不具有溢价能力；只有优秀知名品牌才能体现产品的附加价值。

（3）挖掘和强化蕴含在品牌之中的精神消费因素。物质产品应附加绿色环保、时尚、创新、文化底蕴等差异性的精神因素，并且通过客户互动、客户体验等营销方式准确地传递给用户和消费者。这既是企业进行产品差异化竞争，培养顾客忠诚度的重要举措，又是企业提升产品品牌附加值的重要的经营性行为，从而起到“以虚促实”的神奇效果。

## 二、传统产业和新兴产业

传统产业容易理解，钢铁、机械、纺织、五金之类普通制造业，以及娱乐、零售、旅游之类的普通服务业都属于传统产业的范畴。当前传统产业的宏观经营环境正在恶化，行业处于“红海”状态。受到劳动力成本上升、土地价格的上涨、环境资源瓶颈等生产要素禀赋的影响，依赖廉价劳动力和资源的普通制造业面临着产能严重过剩、市场竞争激烈、用工难、利润下滑等严峻的局面，传统的经营模式无以为继。

传统产业的企业微观经营模式具有几个特点：第一，等级森严的“金字塔”型的企业组织架构，信息逐级传递；第二，以产品的标准化、大批量生产为特

征，追求规模经济；第三，在企业价值链环节形成方面采取相对封闭的运营模式，主要依靠企业自身的资源和能力自行投资、研发设计、生产制造、建设营销渠道。由于信息不对称的原因，经常造成企业资源配置与市场需求不协调的结果。

国务院将新兴产业分成新材料、新能源、新型互联网、高端制造业、生物医药、节能环保等七大类型。新兴产业高速增长，基本处于“蓝海”状态，具有三大特征：一是新兴产业自身的快速发展，例如华为、腾讯等高新技术企业。二是新兴产业与传统产业相结合产生的新型商业模式，正在颠覆传统的商业竞争格局。例如：互联网与零售业相结合产生了电子商务，互联网与金融业的结合造就了互联网金融，互联网与传统的游戏娱乐相结合创造出电子网络游戏，创造出如阿里巴巴、余额宝等新型企业和商业运营模式。三是新兴产业借助互联网信息互动的模式，减少生产者和消费者之间的信息搜索成本、交易成本等中间费用，提升经营效率。

新兴产业的微观经营模式呈现出虚拟企业组织的几个特点：第一，扁平化的组织架构，项目制的管理模式；第二，形成开放式经营模式，利用互联网信息

工具整合企业内外资源，结成产业链上下游战略联盟；第三，针对多规格、小批量、多品种的现代生产要求，采取模块化设计，精确化制造，外包式生产；第四，信息的传播模式从单向变为互动，企业借助专业网站、电子商务、社交网站、微信、微博等互联网传播渠道进行客户互动式、体验式网络营销，对市场信息进行快速反应。

面对着知识经济、信息社会的大潮，企业如何才能顺应时代的变迁，寻找新的经济增长点，实现企业的可持续发展？

1. 企业经营者应认识到一个基本事实，那就是当前中国宏观经济正处于从要素驱动、投资驱动向创新驱动，从传统产业向新兴产业过渡的阶段。只有割舍过去的成功和光荣，顺应时代潮流变迁，主动实现预见式转型，才有可能成为时代的企业。具体而言需要完成两项战略性任务：

第一，投资发展新兴产业。纵观世界企业发展史，美孚石油、福特汽车、微软、苹果等企业的迅速崛起并雄霸全球，无一不是从事当时那个时代最先进的产业，从未有过企业能在夕阳产业中崛起的先例。

第二，对传统产业进行现代化升级。以信息化改

造为手段，在企业内部提高管理效率，在企业外部优化和整合产业链的各个环节，以实现企业的可持续发展。当前零售企业纷纷开设电子商务，金融企业开设网上银行，地产企业嫁接专业网络销售平台，都在寻求传统产业信息化、现代化升级的出路。

2. 企业在微观经营层面应运用现代互联网思维，通过信息的透明化、公开化等手段，减少因信息不对称而导致的市场供需各方的搜索成本和交易成本，从而高效地配置资源。具体而言，可以采取以下几项措施：

第一，引入虚拟企业组织形式，对传统的业务模式、运作方式、组织架构等层面进行信息化改造和升级。构建与完善企业的供应链、管理链、营销链等生态产业链环节，实现企业的扁平化管理、项目化组织和快速化反应。

第二，运用互联网信息技术，将企业嵌入到社会化生产的战略环节之中，综合利用企业内外部资源，实行模块化设计、精确化生产、准确化营销，满足未来市场多样化、个性化、多规格、小批量生产方式的挑战。

第三，以客户参与、客户互动、客户体验为手段，加强与客户的战略合作关系，保持企业快速的市

场应变能力和持续的竞争活力，促进技术创新、产品创新、管理创新和商业模式创新等创新性行为，争取市场竞争中的主动地位。

### 三、轻资产和重资产

资产的“轻”“重”之别体现在资产的流动性和有效性，本质上是资产配置结构优化的问题。众所周知，一种资源只有流动和使用才能创造价值，呆滞化和凝固化的资产是不可能创新价值的。如果一个企业囤积了过多的呆滞化和凝固化的资产，那么就会丧失竞争活力和新的价值创造能力，出现“捧着金饭碗讨饭吃”的现象。

重资产企业在现象上表现为资本储备率低、产能配置不均衡、资产负债率过高、固定资产比重过大、流动资产不足、抵御行业系统性风险能力下降等问题。这些现象必然导致“高负债—高筹资成本—低利润—低资本储备—更高负债”的恶性循环结果，当企业在自身资本循环困难而指望外部资本“输血”之时，就极有可能成为资本强势者廉价掠夺的对象。海尔的张瑞敏所说的“快鱼吃慢鱼，活鱼吃休克鱼”，正是

这一理论直观的形象化表述。

而轻资产企业则充分利用资产“二八分割”的杠杆原理，充分借助社会化分工、网络化生产的优势，资产重点配置于能够产生高附加值，发挥企业核心能力和作用的环节，而将一些投资需求大、产出效益不明显的环节则通过契约或合作的方式实行外包经营，保持资产的合理流动性，取得轻资产、高效率的经营业绩。

企业如何解决资源配置均衡性的问题，既能保持资产的合理流动性，又能有效控制各个经营环节，使企业高效率运行？从当前现实的企业经营环境出发，可以尝试以下三种方式。

1. 转换“小而全”或“大而全”的经营思路，取而代之为开放式的商业运营思维，遵循社会化、网络化生产的基本要求，将自身置于企业生态环境之中。善于运用“二八法则”，把稀缺的资源配置到最能发挥效益的经营环节，采用不对称竞争手段，抓住关键领域，有所为，又有所不为。

2. 培育核心竞争能力。具体需要培育四种能力：一是通过自主研发、合作研发、专利购买、技术入股等手段，提升技术开发和创新能力；二是通过资本运



作控股和收购核心资源，提升行业产业链的控制能力；三是通过契约合作、参股整合等手段，提升资源的协同整合能力；四是通过品牌培育、营销模式变革等手段，提升市场的开发和控制能力。以上几项因素通过有机整合，形成企业有价值的、稀缺的、难以模仿的核心竞争能力。

3. 营建扁平化、开放式、虚拟化企业组织。未来的企业组织结构呈现“三叶草”形式，第一叶是具有专业能力的核心团队，第二叶是辅助性质的管理队伍，第三叶是由外部专家、供应商、经销商等共同组成的价值创造共同体。企业可以利用这种低成本、高效率的组织方式，以小控大，以虚控实，整合企业资源。

4. 有效借助“外力”，形成“力量网络”，构建和优化企业自身的产业链战略性环节，这是企业达到轻资产、高效率运营目标的重要手段，借力使力才能事半功倍。

第一，要善于借助行业发展机遇这个特殊的“外力”，这个机遇可能来自于市场，也可能来自于政策。例如：利用政府招商引资、产业升级的机遇，争取到协议用地、科技研发资金、人才安居工程、财政补贴等方面的优惠条件以降低投资和经营成本。同

时，要充分利用各种现代金融工具降低融资成本。

第二，借助股东、供应商、经销商等利益相关方的“外力”，利用企业和利益相关方“共生”的契合点来发展壮大自己。企业通过在供、产、销各个产业链环节上与上、下游的相关组织和单位结成战略合作关系，以利益共享和交换作为纽带，提升自身的资源配置效率和经营管理能力，积累和壮大自己的实力。

第三，借助社会化分工和生产的“生态力”，控制关键，委托或外包其余。企业内部的资源是有限的，必须将其配置到附加值最高的核心环节，而将附加值较低的非核心环节，或者是企业并不擅长的环节实行外包式生产，采取“非资本化”“无工厂化”的生产经营模式。这样既可以有效嫁接合作方的资源，又能够优化自身的资产配置结构。例如：小米手机利用开放式运营模式充分嫁接外部资源，借助网络客户互动、客户体验等方式，实现产品的快速更新和优化；借助于制造环节外包代工和网络营销方式，省去了建厂生产和营销渠道建设的时间和成本。小米自身只从事前端的研发设计，以及后端的市场营销、品牌建设等高附加值的业务环节，而将中端低附加值的制造环节实行外包，这种经营方式就是经典的“哑铃战

略”的巧妙应用。如果小米按照传统的封闭方式自行研发、生产制造、销售代理，就会延长生产周期，提高经营成本，不容易把握市场的商机。

第四，风险评估和控制。如果企业控制不了核心资源和环节，盲目借用“外力”，则可能导致“引狼入室”的结果。

#### 四、加法和减法

什么是“加法”？什么是“减法”？通俗而言：凡是在企业经营管理活动中的增加、提高、强化、拓展、创新、合作等行为可以称为“加法”；在企业经营管理活动中的减少、降低、精简、调整、放弃、淘汰等行为可以称之为“减法”。“加法”和“减法”是一对辩证统一关系，“加法”可以导致“减”的结果，“减法”也可以出现“加”的效用。“加法”和“减法”并用，通过动态调控经营要素、资源配置的增减变化，整合优化经营功能、经营模式的整体结构及组合方式，不断提高经营效能和管理效率，达到企业资源的协调发展、优化调整的目的，促进企业持续、健康、快速发展。

“加减法”具有多重深远的战略含义。其哲学意义是将抽象化的“发展与调整”辩证统一关系演绎为具体化的“一手抓加法，一手抓减法”的行动指南，在发展中调整，在调整中提高，只有通过发展，才能系统解决现实问题，只有通过“加减”并用，才能有效地解决调整问题。其生物学意义在于生命只有通过不断运动，吐故纳新，才能健康成长，并实现持续进化。其经济学意义是从认识资源的稀缺性这一根本问题着眼，从提高行为效能这一主要方法入手，立足资源有限性应对市场无限性，通俗而言就是“做正确的事”。其管理学意义是从管理行为的效率入手，提高管理的效能，减少管理的成本，通俗而言就是“正确地做事”。其实践意义在于知进知退，善进善退，有收有放，有所为有所不为，张弛有度，内外合一，知行合一。

既然“加减法”具有如此深远的战略意义和现实意义，那么如何有效应用“加减法”，从而优化和平衡企业资源的配置效率和经营效能？

1. “加减法”的应用没有绝对标准，其实施应当是基于企业发展的战略定位和战略方向来决定的，从战略大局着眼，从项目小处着手，依据企业本身特点而统筹规划，周密部署，稳步推行。

2. 企业应当秉承“加要适度，减要适时”的经营思想，借助“高抛低吸”的投资手段，巧妙利用宏观经济发展周期和行业发展周期的规律，甚至是采取反周期的手法实施“加减法”策略。每个经济发展周期和行业发展周期都会经历发展、繁荣、衰退、萧条四个过程，同时也是企业资源重组的过程。当经济处于发展与繁荣末期，企业可以多做“减”法，获取较为丰厚的投资回报；当经济处于衰退和萧条末期，企业可以趁着资产价格下降、现金成为稀缺资源的有利时机，凭借较为充裕的现金储备乘机以较低成本兼并收购一些优质资产，做个漂亮的“加”法。

例如：李嘉诚的长江实业公司对于经济周期、经济政策的把握能力，以及反经济周期的运作能力，是其历经半个多世纪长盛不衰的重要原因。李嘉诚之所以被称为“李超人”，很大程度上在于他能够看到经济周期、经济政策“拐弯的地方”。20世纪50年代香港制造业兴起，他创办塑料厂；60年代内地搞“文革”，香港富人移民海外，他收购香港的土地、房屋，发展房地产业；80年代内地改革开放，他又捷足先登，充分享用内地30多年经济高速增长的发展机遇；90年代东南亚金融危机，长江实业凭借优良的资产结构、公用事业的稳定性、全球布局的产业结构而

躲过一劫；2013年，在充分获取内地地产“黄金十年”的收益之后，撤资亚太地产市场，抄底因“欧债危机”而被低估的欧洲公用事业。巴菲特所说的“别人贪婪我恐惧，别人恐惧我贪婪”的投资理念在李嘉诚及其长江实业身上得到了充分体现。

3. 把握微观层面的企业生命周期和产品生命周期。企业和产品的生命周期可以分为初创期、发展期、成熟期、衰退期四个阶段。在其生命周期的初创期、发展期，主要以“加”为主，加大投入；在成熟期，应“加”“减”并举；在衰退期，以“减”法为主，适时退出。

4. 优化和调整产业结构，追求资产的增值。在当前知识经济、信息社会时代，企业要顺应时代潮流的变迁，把握行业发展的机遇，将资源投入到最有发展前途的新兴产业中去，分享新兴产业带来的快速发展的内生动力，这就是“加”的行为；而对于行业衰退、技术落后、产能过剩、不符合生产要素禀赋、经济效益不佳的项目或资产，必须在损失能承受的范围内采取果断方式快速退出，这就是“减”的行为。

5. 在采取“加减法”时必须注重对各种风险的规避防范，综合评估投资风险，量力而行，谨慎投资，既不

超出资源能力的限制，又保持足够的流动性，构筑经营平台型的防火墙，这是企业持续经营的重要原则。

企业在扩张时必须考虑资金链的安全与平衡的问题。对于投资的“加减”力度要准确把握，建立资金预警机制，优化和平衡财务结构，从而保障“加减法”顺利实施。具体而言有几项策略：一是要降低企业的资产负债率，良好的现金获取能力意味着投资机会的把握能力；二是要优化债务结构，合理搭配长、中、短期债务比例；三是要增加企业经营性现金流入数量；四是要运用资产证券化等金融工具和金融政策以优化资产结构；五是采取欲“加”先“减”的方式寻求现金获取的渠道。

## 五、守成和创新

对于企业而言，守成一般是指局限于现有的经营范围、商业模式和经营管理方式，代表着过去或现状，属于“守”的范畴。创新从价值链环节可以分成技术创新、产品创新、工艺创新、商业模式创新、管理模式创新等多种类型，从影响程度方面可以分类成颠覆性创新和维持性创新，创新代表着企业的未来，

它属于“攻”的范畴。

企业现有的产业或产品如同“奶牛”，为处于初创期和成长期的新产业、新产品提供资源支持，希望将其培育成未来的“明星”，从这个意义而言，守成是创新的前提和基础。但现实外部经营环境发展变化之快出乎许多企业经营者的预计，生产要素禀赋的变化使得原有的产业结构和生产方式变得不可持续，技术进步和产品升级层出不穷，商业模式的变化正在改革现有商业竞争的格局。面对着知识经济和信息社会带来的挑战，企业事实上是无险可守、无业可守，单纯守成只能导致落后，落后就会被淘汰，守成的结果只能是“守死”。因此，企业只能是“以攻代守”，顺应时代潮流的变迁，适时调整自身的战略，演变为时代的企业，“物竞天择，适者生存”正是这种创新、变革思想的形象体现。

既然守成不可取，那么企业如何才能进行有效地创新，而创新又要具备哪些要素？

1. 树立“穷则变，变则通，通则久”的变革和创新理念。未来的产业发展趋向于知识密集型和技术密集型，知识创新、技术创新、商业模式创新是企业发展壮大基础，因此企业应当认识到做生意的实质就

是“做趋势”的道理，把握和顺应时代发展的大势，树立变革和创新的勇气和朝气，在企业内部建立鼓励创新、包容失败的文化氛围，培育企业的创新基因。

2. 构建制度创新体系。制度资源与物质资源一样存在着稀缺性，制度资源的制约甚至比物质资源的制约更为关键，富有创新精神的制度体系将成为激发人员活力，推动企业发展、社会进步、国家繁荣的动力性资源。无论企业有多么强烈的创新意愿和美好的创新设想，如果缺乏合理的制度创新体系、有效的激励机制，最终也会流于空想。只有有效地构建创新制度、营造创新氛围、激发创新活力、推动创新实践和奖励创新成果，才能使创新这台机器良好地运转起来，才能产生卓越的创新绩效。

3. 实行全面创新管理模式，推广全要素创新、全员创新、全时空创新、全价值链创新的管理模式。具体而言需要做到以下八项内容：技术创新是关键，战略创新是方向，市场创新是途径，管理创新是基础，组织创新是保障，文化创新是先导，制度创新是动力，协同创新是手段。

4. 投资于新兴行业，实行产业升级。“调结构、促升级”是时代的潮流，新兴的产业意味着广阔的发

展前景和丰厚的投资回报。国内的华为、阿里巴巴和国外的微软、谷歌、苹果等企业的快速崛起，无一不是新兴经济的产物；而索尼、松下、诺基亚、柯达等这些曾经如日中天的企业，由于过度保守错失了产品升级、产业升级的时机，或沉沦，或破产。企业从事新兴产业，必须按照新兴产业的客观规律改革原有的经营管理方式，以适应新兴产业的发展需要。

5. 发展颠覆性创新。颠覆性创新对现有的产业竞争格局产生颠覆性的影响，主要表现为技术创新和商业模式创新两种形式，是一种革命性的创新行为。例如：数码相机技术淘汰了传统的光学相机和胶片；闪存技术创造出移动硬盘、iPod等产品，使得日本的TDK、索尼、松下等公司的磁记录产品、Walkman、DVD等消费电子产品变得过时；苹果公司凭借着互联网手机一举颠覆了诺基亚在数字移动电话的市场霸主地位；以阿里巴巴为代表的电子商务模式正在改变零售行业的经营格局；基于互联网的网络通信正在不断蚕食传统的电话、电视的市场份额。可以认为，颠覆性创新是新兴企业战胜传统产业，新企业战胜旧企业，小企业战胜大企业的重要武器。

6. 鼓励维持性创新。所谓维持性创新，就是运用

新的技术和商业模式，对企业现有的产品性能、用途、功能、经营模式进行逐步地提升和改进，其本质属于一种改良性行为。由于一些传统产业和企业未必都能适用颠覆性创新模式，因此维持性创新就成为这些企业主流的、经常性的改良方法。例如：传统的金融企业借助互联网开通网上银行、电子银行业务；零售企业开设电子商务业务；地产企业利用专业网站提供房屋销售和出租信息。虽然这些传统企业的维持性创新只是对现有业务的改良与完善，并不足以对市场竞争格局产生革命性的影响，但却是其获得持续竞争活力的重要途径。

## 六、速度、规模和质量、效益

国家追求长治久安，人类追求长生不老，企业追求基业长青。将企业做强、做大、做久是企业经营者共同的愿望，都希望企业能够持续发展，将其做成“百年老店”，这是人之常情。愿望是美好的，可现实却是残酷的。国内外的相关统计数据显示，美国中小企业平均寿命不到7年，大企业平均寿命不足40年；而中国中小企业的平均寿命仅2.5年，集团型企业的平

均寿命仅7—8年。中国企业虽然数量众多，但能做强、做大的企业寥寥无几，能做成“百年老店”的更是凤毛麟角。

为什么众多企业低龄夭亡，其中涉及体制、市场、管理等多方面原因，但其中一个重要原因在于这些企业违背了企业发展从小到大、从弱到强的客观规律，贪大求全，急功近利，太相信奇迹，太崇拜奇迹，过度强调“做大”“做快”，结果欲速则不达，“大”和“快”没有做起来，反而连“小命”也弄丢了。20世纪90年代，国内的德隆、三九、格林柯尔、太阳神等企业盲目追求速度和规模，把非正常的商业模式当成是正常的商业模式，结果企业很快烟消云散，付出了高昂的代价，留下了惨痛的教训。

有些企业能及时吸取自己或其它企业的经验教训，注重企业的质量和效益，转向“做强”，培育企业的核心竞争力，夯实基础，厚积薄发，先在行业细分市场“做强”，然后再延伸和拓展产业链以求“做大”。这样的经营方式看上去发展速度比较慢，但由于其基础扎实，财务稳健，处于“进可攻、退可守”的地位，一旦抓住行业发展机遇，就能加快发展的步伐。例如：20世纪90年代的华为能够保持清醒的头

脑，自觉抵制当时非正常商业模式的诱惑，适时出台《华为基本法》，明确企业的战略定位与目标，厚植资源和能力，为即将到来的“冬天”准备好“棉衣”。华为自我救赎的行为是其避免了像德隆、三九那样企业崩溃悲剧的重要原因之一，并帮助其顺利渡过2000年美国纳斯达克崩盘后的行业“严冬”，迎来“冬天”后的“春天”。

由此可见，速度、规模和质量、效益的关系，实质是企业保持合理发展节奏、保持资源平衡和可持续发展的战略性问题。如何才能综合平衡速度、规模和质量、效益之间的关系？企业应该在哪些地方做“快”，哪些地方做“慢”？

1. 尊重企业“从小到大、从强到大、从大到久”的客观发展规律。做企业如同做人，不是百米竞赛，而是一场马拉松比赛。因此要克服短期利益的诱惑，抵制拔苗助长式的经营模式，不能盲目求“快”、求“大”；代之以夯实基础，厚积薄发，培育企业的核心竞争能力，这是一个无望其速成的“慢”的过程。

2. 优化经营模式和财务结构，具体需要做到以下几项工作：

第一，决策过程要慢，行动速度要快。企业在进

行决策时，既要坚持战略发展的顶层设计，又要坚持风险防范的底线思维。充分收集信息和资料，理清决策的逻辑和关系，借鉴其他企业的成功经验。在投资决策和流程上应适当放缓，三思而后行，宁可流口水，也不要流泪水，宁可走慢一步，也不能走错半步。在项目投资风险流程上应防微杜渐，对风险识别、风险估测、风险评价、风险控制和风险管理效果评价等环节进行全方位的把控，最大限度地降低和规避各种不确定性因素而带来的风险。

但是在计划实施时，却要抓住机遇，雷厉风行，不折不扣地实施计划。正如《孙子兵法》所言，既要“疾如风”，又要“徐如林”，既要“静如处子”，又要“动若惊兔”。

第二，资金周转速度要快，资产负债率要低。资金的周转速度意味着资金利用的效率比较高，必须加大去库存的力度，宁愿少赚一点，也要周转快一点。资本市场的铁律是嫌贫爱富，锦上添花者众，雪中送炭者寡，不要指望银行能在企业资金链即将断裂的紧要关头会施以援手。较低的资产负债率既意味着企业规避风险的能力，又涉及到企业把握投资机会的能力。例如：李嘉诚的长江实业公司的资产负债率不超

过30%，资产的融资能力极强，保证了企业在投资的关键时刻能得到金融机构的支持。

第三，现金流量要多，应收账款要少。企业应持有“现金为王”的理念，增加经营性现金流入数量，现金意味着财务稳健和价值创造的机会。例如：阿里巴巴凭借现金资源开办网络银行，开展互联网金融业务；国美利用结算期时间差所产生的巨额现金从事其他投资活动；华润零售业务凭借其手中的现金资源，成为华润集团内部企业短期资金借贷、拆借的“小银行”。反之，如果企业应收账款较多，不仅需要承担财务费用、坏账风险的现实成本，而且还会承担由于丢失投资机遇而导致的机会成本。

第四，经营效率要高，经营成本要低。提高经营效率、提升经营效益是企业实施各种经营模式、管理手段的最终目的。而要实现成本最小化、效益最大化的目标，需要采取几项措施：一是需要培育企业核心竞争能力，以无形资源和能力控制实体资源；二是需要调整经营思维和模式，提升在产业链中所处的地位；三是需要健全和完善预算管理制度，严格控制预算支出。这些工作是企业基础建设的重要内容，不可能指望其速成，需要企业长期的沉淀、培育、经营和耕耘。

## 七、长期利益和短期利益

企业的长期利益通常是指战略性、全局性、长远性的利益，主要表现在产业结构调整、企业间的合作联盟、商业模式创新、管理机制创新等方面，属于“做正确的事”的概念。企业的短期利益通常是指战术性、局部性、阶段性的利益，主要表现为短期的财务性利益，属于“正确地做事”的概念。

长期性、战略性利益是阶段性、战术性利益实施的目标和前提，短期利益要服从于长期利益，正所谓“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一城”。反之，长期利益的实现需要短期利益作为保障，否则长期利益就会成为空中楼阁，可望而不可即，孟子所说的“不积跬步，无以成千里；不积小流，无以成江河”，形象地表述了这一从“量变”到“质变”的哲学理念。

但在现实的企业经营活动中，短期利益与长期利益存在着矛盾性，战术性成功并不代表着战略性成功，甚至可能成为战略性的“负资产”。企业必须首先鉴别哪些是短期的战术性利益，哪些是长期的战略性利益，然后实施有效的资源分配策略，必要时需要



牺牲短期利益以保证长期利益。腾讯和柯达就提供了正反两方面的经验和教训。

腾讯公司对于固定互联网即时通讯工具QQ的经营是非常成功的，占据着国内该细分市场绝大多数市场份额。为引领未来移动互联网时代即时通讯市场的发展需求，腾讯主动推出微信，对QQ实行颠覆性创新。从短期利益而言，QQ市场份额减少了，微信市场推广费用又增加了，这意味着短期财务收益受损；但从长期利益而言，腾讯利用微信抢占了未来移动互联网时代即时通讯市场的先机。腾讯利用QQ为微信的培育提供市场、资金、技术等资源，牺牲了短期的财务性收益，得到的回报却是长期的战略性收益，正是这种难能可贵的自我革命的勇气创造了奇迹。

反观柯达公司却过于重视短期收益，忽视长期利益而遭受灭顶之灾。柯达最早发明了数码相机技术，但当时该公司最大的利润来源却是胶卷销售和冲印业务，为了保证胶卷的收益，柯达将数码相机技术方案锁入了保险柜，而与富士、阿克发等竞争对手在胶卷冲印市场展开全面竞争，尽管柯达最终在该市场竞争中占据了上风，但随着数码相机的市场推广应用，胶卷市场“无可奈何花落去”，百年柯达最终土崩瓦解

以破产告终。柯达公司在胶卷市场的战术成果非常显著，但在企业长远发展战略方面却显得非常近视和失败，辉煌的战术成果不仅没有成为战略利益的支撑点，反而成为战略利益的负担。

长期利益既需要短期利益作为支持和保障，同时又与短期利益并不完全一致，如何解决二者之间的矛盾并将二者有机结合？

1. 企业管理者应立足于全局，放眼于未来，着手于实际，明确企业长期的战略利益和发展目标，并将其置于核心地位，树立短期利益要服从于长期利益的基本原则，必要时应以短期的“舍弃”换取长期的“获取”。

第一，服从企业战略布局的变革。企业置身于复杂的经营环境之中，面临着国内外宏观经济因素、政策因素、行业竞争因素、技术变革因素等诸多因素的制约和影响，必须适时调整产业结构布局。现有产业可能会充当“奶牛”的角色，抽取资源扶植新兴产业，或者剥离原有产业将资源转移到新兴产业，这不可避免地会影响到短期的、局部的财务性收益；但从长期发展战略而言，局部利益、短期利益必须服从于长期利益。

第二，服从企业商业模式的变革。商业模式的变革通常包括几项内容：一是企业与相关利益群体实行战略同盟或战略协作，优化产业链相关环节；二是实施“以虚控实”策略，通过轻资产运营实行制造或服务外包；三是传统产业推行信息化升级改造；四是通过技术创新、产品创新等手段变革企业的生产经营方式。

这些商业模式的变革必然相应地导致企业经营方式、管理方式、组织架构、人员结构等方面的变革。

在商业模式变革转型过程中，企业经营可能会减速换挡，一方面是旧机制被打乱，另一方面是新机制尚未见诸成效，新旧体制交替过程中的不平衡状态不可避免地会产生局部性、阶段性的混乱局面，影响到企业短期的财务收益。但商业模式变革毕竟代表着先进的经营方式，企业必须克服短期收益下降的“阵痛”，承担改革的成本，坚决推行各项改革，谋求企业发展的长期利益。

第三，服从企业内部管理机制的变革。企业在变革过程中会对人事制度、绩效考核制度、薪酬分配制度、股权激励制度等内部管理制度进行改革，这些利益分配机制的变革必然会引发企业短期利益和长期利益的冲突和再平衡的问题。企业的相关利益群体必须

从全局战略角度出发，以是否有利于企业的长期发展作为评判的标准，将短期利益置于长期利益之中。

2. 合理设置阶段性、短期性的利益目标，保证全局性、长期性利益的逐步实现。短期利益目标的设置必须现实、具体和直观，成为实现长期利益的环节和阶梯，引导企业有计划、分步骤地实现长期利益，实现企业从“量变”到“质变”的飞跃。

## 八、集中经营和分散经营

经济学的基本原理认为，资源是有限的、稀缺的、不平衡的，而需求却是无限的、多元的、变化的。为了解决这一矛盾，企业必须做出选择，分清轻重缓急，列出先后顺序，集中企业资源以取得最佳的利用效率；同时，市场需求、政策导向、技术进步、商业模式等外部因素又在不断地变化，企业需要分散资源提前进行战略布局。这就存在着集中经营和分散经营这对矛盾。所谓“集中”，就是指企业的资源要向优势领域、优势产业、优势地区、优势企业集中，集中力量办大事、办要事。所谓“分散”，就是指企

业的资源配置应避免盲目多元化经营，而是要预见式地向代表未来发展趋势的战略性领域布局，以满足企业未来发展的需要。

综合平衡集中经营和分散经营各自的优势，万科提供了良好的先例。纵观万科的发展历程，1997年以前，万科拥有房地产、零售、进出口贸易、证券投资、工业、影视制作及广告六大业务板块；1997年，万科明确了以住宅开发为核心业务的房地产专业化发展战略，集中资源实现了从多元化到城市住宅的专业化，时至今日，万科的年营业收入在1000亿元以上，发展成为全球最大的地产开发企业；随着当前国内房地产市场的变化，万科又延伸其产业链，从纯住宅地产延伸到商业地产和养老地产，又投资了金融业。万科的发展过程呈现“分散—集中—分散”的轨迹，其基本逻辑在于遵循市场和政策环境的变化，预见式地主动合理配置资源，既集中资源构建细分市场的产业链，打造行业中的领导主位，又分散资源配置于未来的战略性领域，体现了其高超的战略前瞻性。

既然集中经营和分散经营各有利弊，如何找到一个有效的平衡点，既能够发挥二者各自的优势，又可以规避各自的弱点，起到扬长避短的效果？

1. 集中资源办大事、办要事。二十世纪六七十年代，中国在尖端科技领域创造了“两弹一星”的奇迹，在新时代里又在高速铁路、大飞机、载人航天等领域取得了辉煌的成就，其中关键的原因就在于中国的体制能够保证集中举国之力办大事、办要事，这正是西方一些国家所无法比拟的集中化优势。对于企业而言，集中自身的优质资源，实行聚焦经营，发挥自身的特长，善于抓住关键领域，优先解决主要矛盾，集中优势兵力打歼灭战，也同样适用这个道理。管理学大师德鲁克所说的“投入全部资源，向一个方向冲刺，是企业家的最高策略”道出了集中创造优势、集中创造奇迹的真谛。

2. 资源配置向优势领域倾斜。企业取得行业竞争优势不是在于“取长补短”，而是在于“扬长避短”，发挥自身的比较优势。因此对于资源配置应避免“撒胡椒面”式的均匀分配方式，而是要重点突出，向优势领域、优势企业、优势地区倾斜。

针对这一资源配置的原理，企业应采取几项措施以优化资源结构：第一，建立企业的评估体系，通过评估将“优势”量化，明确资源重点配置和退出的领域，采取各种措施增强优势产业，避免盲目投资和

非理性恋战。第二，重点扶持一些拥有独特的核心竞争能力，具有良好的市场前景和合理的预期回报，且在行业细分市场具有一定的影响地位的企业，将其培育成行业的“小冠军”。第三，培育潜在的经济增长点，对于拥有较高的技术素质和创新能力，具有持续的盈利能力和成长性的企业给予资源倾斜和扶持。

3. 集中资源于战略性领域。所谓战略性领域，包含两个方面的内容：一是指产业结构的优化和升级，资源配置应重点向代表未来发展方向的新兴产业倾斜；二是指企业的价值链升级，依靠技术、品牌、商业模式等知识资源，从低附加值位置向高附加值位置发展。

针对战略性领域，企业在资源分配方面应采取三项相应的措施：第一，统筹各项资源发展战略性业务，重点投资新兴产业，实现产业升级。第二，减少在非战略、非核心和非重点业务上的投入，果断裁减低效、无效甚至是负效的非战略性产业。第三，以知识创新、技术创新、商业模式创新为手段，重点发展技术、品牌等“软实力”，提升产品的附加值，培育核心竞争能力，实现企业的价值链升级。

4. 预见式地适度分散部分或小部分资源进行战略

性布局。对于符合国家的产业政策要求，符合企业的战略定位，代表着未来产业发展方向的企业要保持持续地投入和扶持，促进这些企业的健康成长，培育未来的经济增长点，以此抢占未来产业竞争的先机和制高点。

## 九、无形之手和有形之手

无形之手，一般是指市场性因素。充分利用市场的无形之手对资源进行有效配置，这既是经济学的基本原理，又是市场经济的基本特征。服从和服务市场的需求是企业经营永恒的主题，中外企业无不例外地遵循着这条规则。有形之手，一般是指政府和政策性因素。政府借助有形之手对资源进行指令性配置是计划经济的特征，由于信息不对称、人的有限理性等复杂因素的影响，经常造成资源配置低效、无效甚至扭曲的结果。

当前中国经济环境的典型特征还是处于不完全市场状态，处于从传统的计划经济向现代的市场经济过渡阶段，市场经济已经建立但尚需完善，政府仍旧占

据着资源配置的主导地位，政策性因素对于企业的兴衰起着重要的作用。因此，中国企业必须顺应和有效利用市场性因素和政策性因素，这就构成了具有中国特色的企业发展逻辑。

落实到企业的微观层面，企业如何从自身具体实际出发，有效地利用市场性因素和政策性因素，既要把握无形之手和有形之手带来的发展机遇，又要防范和规避相应的风险？

### 1. 顺应市场性因素的变化

改革开放30多年来中国企业的发展变迁过程表明，企业只有顺应市场潮流变迁，利用无形之手有效配置资源，成为时代的企业才能兴盛强大。20世纪80年代和90年代前期，由于国内消费物资短缺，基本处于卖方市场状态，当时商贸流通、普通制造业乘势而起，民营企业、乡镇企业风起云涌，创造出诸如温州模式、苏南模式等多种发展模式。90年代中期之后，伴随着物资短缺现象的消失，人民生活水平的提高，以及中国工业化、城市化、信息化进程加速，普通制造业企业竞争加剧，地产、汽车、高新技术、互联网企业顺应市场的潮流快速崛起，万科、恒大、华为、中兴、阿里巴巴、腾讯等一批企业成为时代的明

星。未来中国将逐步进入后工业化时代，经济增长方式从数量规模型向质量效益型转变，从粗放型向集约型转变，这将成为经济发展的“新常态”；高新技术、互联网、高端服务、生物医药等产业预计仍将快速增长，而地产企业则会实行结构调整，其未来的兴衰与否取决于调整的结果。

中国企业的发展历程表明了市场性因素对于企业兴衰变迁的重要意义，时势造就英雄，时势造就企业。服从和服务市场需求是企业经营永恒的主题，企业必须顺应市场潮流的变迁，投身朝阳产业，才有可能分享行业的内生动力，才会具备更强的发展活力。

### 2. 适应政策性因素的变化

就国外而言，政府执政的交替、领导人的变更等因素往往会对政策进行调整，其中既蕴含着政策性商机，又潜藏着巨大的风险。就国内而言，政府对于宏观政策和微观经营的干预却远甚于国外，由此也造成了一些企业的兴亡。

纵观中国企业30多年的发展史，20世纪80年代，商品价格的“双轨制”造就了一批“官倒”企业。招商局蛇口工业区、石家庄造纸厂作为当时的明星企业，承担着“杀出一条血路”的改革试验任务，当完

成其历史使命之后，这些企业也就褪去了昔日的光芒。20世纪90年代，乘着中国证券市场的建立和国有企业产权改革的良机，德隆、格林柯尔等企业神话般崛起，但其兴也勃，其亡也忽，除了企业扩张速度远远超出资源保障的直接原因之外，还有一项重要的因素是政策所造成的。在同期的产权改革过程中，企业经营层与地方政府的矛盾造成了科龙、健力宝等企业快速衰败的悲剧。20世纪90年代后半期以后，地产行业快速繁荣，除了中国工业化、城市化带来的市场性因素之外，还与中国的土地制度、住房制度、财税制度、信贷制度、地方政府的绩效考核制度等政策性因素息息相关。2004年国家改变了原来的土地协议转让的政策，实行了土地“招、拍、挂”，就使部分个人或企业因为承接政府工程，特别是基础建设工程，由于政府大多没有用现金支付，只是给土地作了补偿，而不明不白地一夜暴富。2000年之后，高新技术、互联网等企业高速发展，主要是由于技术发展和市场需求的结果，但与政府“结构闯关”政策的扶助也有一定的关系。中国未来政策的明确取向在发展混合所有制经济、产业结构升级、鼓励发展高新技术、推进节能减排、民生工程等方面，这既为企业的发展带来了政策性机遇，但也要防范政策变化带来的风险。

中国宏观经济政策对于企业微观经营频繁干预的一个常见的现象在于几年一次的重大宏观调控行为，如同高速行驶中的车辆在行驶过程中经常会点刹车一样，谁被点住就该谁倒霉。例如：2004年治理经济过热的调控使江苏常州的“铁本”项目遭受灭顶之灾，众多民营企业在钢铁、电解铝、水泥等行业的投资项目纷纷搁浅。

由此可见，中国企业的兴衰沉浮不完全取决于市场性因素这只无形之手，也与政策性因素这有形之手有着紧密的关系，某种程度上的收与放，造成了“成也政策，败也政策”的现象，一批批企业倒下，又一批批起来，这就是中国特色在企业微观经营方面的一大体现。

### 3.综合利用无形之手和有形之手以趋利避害

第一，针对中国不完全市场经济转轨的环境特征，在经营思想上企业必须认识到政府的利益诉求和企业的利益诉求并不完全一致，应谨慎地对待政策性因素的变化，同时更要关注市场性因素带来的机遇和红利。

第二，在经营行为上企业应关注形势的发展，把握形势的变化，预测形势的走向，结合企业自身的实

际情况，综合分析这些市场性因素和政策性因素对于企业发展的利弊得失，准确把握和充分利用市场机遇和政策红利，抓住关键性时机适时而动，顺势而为。

第三，必须树立风险防范意识，防范由于宏观调控、财政补贴、产业准入“玻璃门”等政策性因素对于微观经营所带来的潜在性风险；适时调整经营策略，采取积极的风险应对措施，以达到趋利避害的效果。

总之，要充分利用好无形之手，时刻警惕有形之手。

## 十、机制和人才

企业的经营效益和可持续发展来源于技术创新、知识创新、商业模式创新等创新性行为，创新行为来自于人才的思想积极性和工作积极性，人才的积极性又来自于良好的经营机制和激励机制。机制需要由人来设计和实施，而机制同时又影响人的激情和行为，机制和人才是互为因果的关系。形象地说，机制和人才就好比是人身上的两条腿，少了一条腿就是残疾，一条腿长一条腿短就是跛子，只有两条腿的协调和平

衡，人才能正常地、健康地行走，才能奔跑。

未来企业的发展前途取决于人才和机制，只有有效的、到位的机制才能吸引人才，只有拥有人才才能拥有技术，因此良好的机制设计就显得更为重要。企业应当结合具体的实际工作，探索和完善适合自身经营状况的激励机制和经营机制，只有切实解决好机制的问题，企业才能焕发强大的生机和活力。

既然机制和人才是构成企业核心竞争的要素，企业如何构建良好的激励机制以激发人才的主观能动性？

1. 高度重视企业的机制建设。坚持“人才为本、创新为源”的经营理念，以激励机制创新为纽带，将员工和企业的利益进行紧密地长期捆绑，让员工分享企业长期发展的成果，为员工创造事业发展的平台。

2. 坚持五项“必须”的激励原则：一是机制设计必须符合企业具体的经营实际状况；二是必须坚持激励的效率原则，效益和效果相结合；三是必须坚持及时激励的原则；四是激励措施必须着眼于未来，着手于当前；五是激励效果必须有利于吸收人才、吸纳技术，鼓励各种创新行为。

3. 实施好“三力系统”管理工具。“三力系统”

的主要内容包括压力系统、动力系统、活力系统。压力系统是指通过推广目标管理模式，把企业的工作压力转化为每个员工的工作压力，做到“千斤重担人人挑，人人头上有指标”，促进员工能力的提升和企业经营业绩的提升。动力系统是指通过建立和实施一套有效的激励系统，充分调动每个员工的积极性和创造性。活力系统是指在人才选拔和人员淘汰的过程中建立竞争机制，坚持“凭能力吃饭，靠业绩晋升”的原则，做到“能上、庸下、平让”，增强整个组织的活力。“三力系统”的核心观点可以概括为三点，即目标产生压力，激励提供动力，竞争创造活力。

与国有企业相比较，民营企业总体上在资源、能力等诸多方面都处于不利的竞争地位，但为什么民营企业总体上比国有企业更有竞争活力，最重要的原因就在于国有企业的经营动力、压力、活力都不足，而民营企业却具有更加灵活的机制。华为的成功经营由很多因素造成，其中最重要的一条就是华为通过惠及广大核心员工的利益分享机制，大范围吸收人才入股，形成开放、共享的利益结构；通过建立一个利益共享机制，让组织成员共同的愿望凝聚成企业合力，推动企业不断发展壮大。

4. 建立“造机制、吸人才”的激励制度。“造机制”就是要以建立适合自身做强、做大的机制作为企业发展的核心抓手，对内激发强大的活力和动力，对外具备足够的吸引力和诱惑力，以机制吸引人才、吸纳技术、吸聚资源。“吸人才”需要采取几项方针和措施：一是要求企业大胆启用胸怀大志、腹有良谋、富有激情、勤奋敬业却又“口袋空空”的青年才俊；二是对于急需的技术人才、专业人才，实行“特岗特薪”薪酬制度；三是实施行政职务、专业技术双通道晋升模式，舍得给机会、给职务、给职称；四是采用技术入股、专利入股等形式，促进资本、技术等生产要素共享利益成果。

5. 在激励机制设计时要学习和借鉴外部优秀企业的成功经验，充分利用资本市场的作用，将员工从“雇佣人”转化为“事业合伙人”或“股东”，实行长期的利益共享。例如：华为实施多年的员工虚拟持股制度非常值得非上市企业借鉴；2004年百事通公司面向中国籍核心骨干员工推出以“股票期权+股票增值权”的组合式股权激励计划；2006年中兴通讯启动了限制性股票激励计划。这些激励措施既是管理模式的创新，又是激励机制的创新，其共同的目标都在于激发人才的工作积极性，值得企业经营者学习和借鉴。



## 6. 构建成利益共同体，继而成为命运共同体。

以上阐述的十大关系都蕴含着矛盾和问题。从哲学意义而言，世界就是由矛盾组成的，没有矛盾就没有世界。同时这些矛盾呈现出对立统一的关系，矛盾和问题的解决又促进了发展和进步。

为了缔造一个富强的企业，一项非常重要的工作就是要深刻认识和正确处理这些矛盾，调动企业内外一切积极因素着力解决这些矛盾和问题。具体而言，需要有效地推动三项工作：第一，认清趋势，接受挑战。企业经营者务必认清当前信息化、网络化、物联化、智能化、便利化的发展趋势，坚决推进企业的各项结构优化和产业、产品升级工作，实现企业的健康、快速、可持续发展。第二，积极主动，加快变革。必须要承认落后、正视落后、反省落后，才能改变落后，不当落后。必须秉承“用变的思想认识世界，以和的方法改造世界”的哲学理念，时刻谨记“生于忧患而死于安乐”的警训，胸怀远大的理想，以蓬勃的朝气、变革的勇气、创新的志气来推动改革、引领发展，推动组织创新、知识创新、技术创新、商业模式创新等各种创新实践。第三，借势、顺

势而为。做生意的本质就是做“势”。只有这样，才能在这个不确定的世界中寻找并把握确定，才能缔造一个开放、创新、富强、共享的时代性企业，才能实现“做强”“做大”“做久”的战略目标，才能开创出伟大的事业。

# 深入基层 深入一线

2015年1月1日

基层和一线是我们发展和创新的力量基础，从中可汲取前进和发展的不竭源泉；基层和一线是一切工作的落脚点，到基层去、到一线去，是每个领导、干部、经营和管理者做好工作的基本前提。践行基层路线，必须深入基层接地气，眼睛往下看，身子往下沉。只有获得基层和一线真实的、及时的信息，才能有更准确的判断和更迅速的决策；只有凝聚上下、汇聚内外的智慧和力量，才能获取源源不断的发展动力。如果习惯于听汇报、走流程、做批示、对基层员工的工作漠不关心，对基层员工的意见视若无睹，对一线市场状况不了解，对问题和矛盾的关键所在不清楚，是严重的不称职和不合格。

没有调查就没有发言权，只有深入基层、深入一线，经常走一走、听一听、看一看，去了解基层员工对工作的想法、意见和建议，重视市场一线客户的诉

求，始终与客户在一起。把他们的智慧和力量凝聚起来，把他们的创造性和积极性充分调动起来，持续不断地改进我们的工作，理顺思路，认真谋划，才能更好地制定出好的政策。

第一，到基层去，了解员工的心声和想法。

到基层去与员工沟通，倾听他们的声音，广纳谏言，让员工反映的问题得到解决。一是要做到耳听八方，广搜信息，兼听则明，顺耳的话要听，逆耳的话也要听，而且要多听；干部反映的要听，普通员工反映的更要听，广泛听取来自各方面的意见和建议，耳朵要灵一些、尖一些。二是要放下身段，开诚布公，态度虚心，不做表面文章，不搞形式主义。基层是创造、创新最基础的单元，蕴藏丰富的知识、经验和智慧，要善于提炼和萃取，而不是到基层颐指气使、发表演讲、常做指示、批评指责。否则，即使到了基层，也了解不到企业和员工的真实情况，发现不了问题和矛盾的根本所在，更难于从基层意见中去粕取精，去伪存真，由此及彼、由表及里地加工、提炼和深化、优化，形成正确的、深刻的和系统的意见，从而作出正确的决策，制定出好的政策。三是要有敏锐性，对不合理、矛盾深、效果差、效率低、长期未改

进的问题，要主动深入，查末端、察实情，了解真相，对基层员工最关心、最直接、最现实的问题，要关注他们的呼声，化解矛盾，凝聚人心，帮助他们解决。四是要和员工推心置腹、坦诚沟通，让员工敢讲真话、讲实话，不回避矛盾，不掩盖问题。把员工当作客户看待，尊重他、信任他、亲近他、关心他，充分激发员工的工作热情和潜能。只有一流的员工才有一流的产品和服务，一定要为员工创造一个激情高昂、拼搏奋进的公平竞争环境，充分调动每位员工的积极性和创造性，建立和完善让人才脱颖而出以及成果共享的良好机制。到基层去，到员工中去，目的就是更好地改进工作，让效率更高、让效益更佳、让发展更好。

第二，到一线去，了解客户的真实需求和市场变化。

到市场前线去，与客户交流，倾听客户的心声，了解客户的想法和需求变化，以及客户对我们的工作、产品和服务的期待，搜集好的意见和建议，从而改进我们的工作和产品，提升我们的竞争力，更好地满足客户需求。一线处于市场的最前沿，能够获取最直接、最及时和最真实的客户信息、市场信息，通过深入一线掌握第一手资料，建立快速的信息反馈机

制。一是要以一线销售情况为源头，获悉客户真实想法和需求变化，站在客户的立场去想、去做、去改，以客户为中心做好产品定位和设计，确保产品符合现在或未来的市场需求，客户的好评就是我们做好工作的出发点和落脚点；二是坚持与客户交流，及时了解客户需求和市场动向，时时处处揣摩客户所想所需，用仰视的眼光看待客户，用谦卑的态度请教客户，以客户的满意不满意作为衡量我们工作成效的根本标准；三是要通过与客户及时沟通和交流，捕捉客户最新需求变化，及时发现产品缺陷和不足，不断改进和优化产品，迅速推出适销对路的新产品或服务，避免生产的产品不符合市场需求或缺乏竞争力。

举个例子，服装店或珠宝店老板和设计人员如果不能及时了解客户的真实想法和市场的最新需求变化，只会自以为是，关起门来搞设计、出产品的话，那么离关门倒闭就不远了。

无论深入基层或一线，最终要体现在“实”和“效”两个字上，实，就是要坚持将真抓实干的理念贯穿于每项工作中，将每个要做的事落到实处、细处；效，就是每项行动和措施都必须取得好的效果。道虽迩，不行不至；事虽小，不为不成。就是要

以实为治，少说空话，多干实事，在其职，谋其实，明确和担当责任，事无巨细去抓，这样才能实现各项决策和部署的环环相扣，全面落实。

总之，深入基层、深入一线是我们做好工作的重要手段和方法，也是我们凝聚智慧、汇集力量的有效途径，更是我们改进工作、提升竞争力的客观要求和发展保证。基层和一线蕴藏丰富的宝藏，很多一手信息、很多先进事迹、很多创新动力、很多聪明才智等，都来自基层和一线。因此，必须到基层去、到一线去调查研究；必须到基层去，到一线去总结、提炼和推广。特别是面对新形势和新环境，我们更要不断地创新理念、创新方法和创新机制，发挥出基层员工的最大积极性和创造力，不断瞄准市场需求，把握趋势，推动我们的事业更好更快地发展。

## 有情经营 无情管理

2015年5月5日

经营和管理作为企业组织运作的两个核心环节，两者相互依存、密不可分。经营具有“有情”的属性，体现出“柔性”的一面；管理具有“无情”的属性，体现出“刚性”的一面。文武之道，在于一张一弛，有情经营和无情管理相结合，能够在企业中产生刚柔相济、相得益彰的效果，共同促进企业的可持续发展。

### 一、有情经营

客户、员工、政府、股东、媒体、银行等都是企业的利益相关方，经营好这些利益相关方是企业经营的重点工作。经营具有有情性，在经营利益相关方的过程中需要有力地展现“有情”和“柔性”的一面，

这就必须要与这些利益相关方建立和谐共赢的合作伙伴关系。

### （一）经营客户

在产品和服务供过于求，以及买方市场已经形成的今天，客户资源已经成为企业最为重要的战略资源，企业需要从经营产品向经营客户转变。同时，企业和客户之间的关系需要从过去单纯的交易关系发展成为紧密的战略合作伙伴关系，形成利益共同体，从而产生更高的价值增值。因此，经营客户重点要从客户营销、客户维护、战略合作伙伴关系构建三个方面着手。

#### 1. 客户营销

经营客户的关键在于客户营销，客户营销是以客户为中心的营销方式，重点是培养忠诚客户，传播的主要渠道是口碑。企业必须充分了解客户需求，为客户提供定制化、差异化、个性化的产品和服务，甚至为客户提供一体化的解决方案。针对不同类型的客户，需要采取不同的营销策略，通过不同的营销方式和营销手段，有所侧重地开展客户营销。

#### 2. 客户维护

客户维护是经营客户的重要环节，通过产品和服务创新，提升产品和服务的独特性、个性化、定制化水平，更好地满足客户需求，增强客户的使用体验，提高客户的忠诚度和黏性，留住客户尤其是优质客户。在客户关系管理中，应该对客户进行分类分级管理，集中优势资源服务于关键客户，经常拜访关键客户，加强与他们的沟通和感情交流，密切与他们的关系。当前能否与客户建立长久、忠诚的合作关系面临着严峻的挑战，这需要在挖掘客户需求的过程中，不断增加客户的感知利益。

#### 3. 战略合作伙伴关系构建

战略合作伙伴关系构建是经营客户的深度举措，是合作领域内资源的共享和优势互补。企业与客户之间构建战略合作伙伴关系，将自己的产品和服务嵌入到客户的价值链中，最大程度满足客户的需求，将自身的利润追求与客户的价值创造融为一体。

### （二）经营员工

企以才智，业以人兴。员工尤其是核心人才是企业最稀缺的优质资源，是企业的宝贵财富。必须树立

经营企业就是经营人才的理念，坚持以人才为本，制定高质量的人才政策，明确人才的衡量标准和评价机制，并在这些经营人才的理念指引下，从人才获取、人才培养、人才使用三个重要环节入手，系统性地开展人才经营活动。

### 1. 人才获取

人才获取要内部开发和外部引进相结合。在内部开发方面，坚持把能力建设作为人力资源开发的重点，通过有效而合理的政策激励人、塑造人和引导人，最大限度地开发、挖掘、使用和发挥每个人才的全部能力，盘活人才存量，变内部人力资源为人力资本；在外部引进方面，坚持按需引进、突出重点、讲求实效的方针政策，重点引进紧缺人才、急需人才、高层次人才，大力筑巢引凤、网罗英才，用感情和人格的力量感召外部人才，用事业和理念的价值凝聚外部人才，用环境和服务的优势吸引外部人才，用制度和机制的平台保障外部人才。

### 2. 人才培养

一是要建立全面的人才培养体系，对紧缺人才、急需人才、高层次人才进行分类培养，重点突破，以点带面，整体推进。同时也需要注重实践培养，对于

有培养前途的青年人才，可以通过挂职锻炼、职务交流、委派重任、参政议事等方式，使他们在工作实践过程中得到锻炼和提升。

二是要实施人才培养问责制。对于人才只使用不培养，或以各种借口不建设后备人才梯队的企业负责人，必须给予严肃的问责，这是事关企业基业长青的大事，来不得半点马虎和应付了事。

### 3. 人才使用

首先要知人善任，根据“人岗匹配”原则将人才安排在适合其能力特长的岗位上，扬其长、避其短、尽其才、显其能；其次要善于组合人才，构建一支结构合理的人才队伍和充足的后备梯队，将不同类型的人才进行合理搭配，做到人尽其才、才尽其用、取长补短、相得益彰，发挥人才组合的团队效应；最后要完善激励机制，充分利用利益杠杆，提供相应的物质刺激和精神动力，从根本上调动、激励人才的积极性和创造性。

用不好人才的干部无非就是无识人之智，或者无容人之量，这些干部就是不称职的领导，就不应该再在领导岗位上呆下去，就应该下台。

总之，在经营人才上要做到高瞻远瞩，引进人

才；健全制度，重用人才；优化环境，留住人才；拓宽途径，发展人才。

### （三）经营人心

经营人心的本质在于广积善缘，经营感情。感情要靠时间积累，靠联络维系，靠沟通了解，靠行动促进，靠用心打动，靠真心长久。节日问候、生日祝福、病中探视等都是经营人心的方法和手段，要抽出时间与客户、员工等常聊聊、多联系；不要有事就找人，无事不理人，临危才抱佛脚。

经营人心，一是要经营客户之心，经常倾听客户的声音，充分了解客户的需求，真诚地与客户交谈交心，拉近与他们的距离，取得他们的信任，提高他们对企业的满意度和忠诚度，甚至是黏度，为客户带来价值增值的同时也为企业带来更高的效益，实现客户和企业的“双赢”；二是要经营员工之心，要“有情”善待自己的员工，关心员工的需求，帮助员工成长，给员工提供更多的发展机会，更重要的是能够与员工实现利益共享，给予员工实实在在的利益，这样才能真正稳定人心、凝聚人心。

总之，经营人心是一切经营的核心，也是经营的最高境界。

### （四）经营利益相关方

经营利益相关方是企业持续发展、健康成长的重要保障，能够为企业营造良好的外部环境。为此，要增强经营政府、股东、媒体、银行等利益相关方的理念和意识，加强关系管理，建立面向利益相关方的常态化沟通机制和渠道，实现有效的双向沟通和互动，增进相互理解和信任，并通过切实履行社会责任积极构建同各利益相关方相互支持、互利友好的合作共赢关系。比如在企业的发展中争取政府的有力政策支持，获得媒体的正面报道，稳定银企合作关系等。

## 二、无情管理

管理是盯出来的，技能是练出来的，办法是想出来的，潜力是逼出来的，业绩是干出来的。企业面临着激烈的市场竞争压力，无情管理是保障企业生存和发展的关键性因素。制度、纪律、标准、绩效考核、

奖罚等都是管理工作的基本元素，体现了管理的刚性和无情性，原则就是管理的“高压线”，而不是“松紧带”，必须要全体员工严格遵守和贯彻执行。

### （一）遵从制度

“不依规矩，不成方圆”，为了规范企业管理，提升管理水平，管理者要率领团队进行充分的调研、论证，用理性的思维制定出科学合理的制度，同时，要对制度的实施情况进行评估分析，不断地优化和完善，使制度能始终保持良好的适用性。制度是硬性的东西，一旦出台，就不讲情面，要全体员工照章执行。制度面前，人人平等，无论是管理者还是基层员工，都必须以刚性思维严格遵守制度。

### （二）坚守纪律

治企如同治党、治军，既要有严明的组织纪律，又必须要求全体员工严格坚守纪律，否则，就会变成一盘散沙。提升组织纪律应从以下三个方面着手：一是抓好遵守纪律的教育，通过多种形式的教育活动，让员工对违纪违规问题有深刻的认识，提升员工对遵

守组织纪律的意识和观念。二是强化遵守纪律的监督和检查，构建分工明确、责任清晰、协调配合的监督检查机制，做好日常监管。对违纪违规问题较多的单位或个人，要重点检查、跟踪监督，绝不留下盲点。三是严肃查处违纪事件，对相关责任人要给予严肃处理，不搞“下不为例”，将组织纪律落到实处，维护纪律的严肃性。

### （三）按照标准

做人有原则，做事有标准。为了提升企业的管理科学化、精细化、工作标准化水平，企业需要在内部建立各项工作标准和业务流程，员工需要遵循所制定的工作标准办事。为此，企业必须加强对员工的培训，使员工能够正确理解工作标准的内容，增强执行意识和能力，做到“能打仗”。随着时代的变迁和企业竞争方式的不断提升，企业的生产标准、经营标准、管理标准等也要持续地与时俱进，修改旧标准，推出新标准，让企业的标准领先于行业，领先于时代，以标准促管理，以标准促进步，使企业的管理水平和效率不断提高。



#### （四）严格绩效

战略目标的实现是要靠绩效落地作为保障的，否则一切都是空中楼阁。因此，严格绩效必须上承战略，担当起路径设计者、支持者、验收者的角色，设计出能够真正体现、落实整体战略的绩效计划体系，将战略转换成各个单位、部门和每个员工都能理解、实施的工作和行为的标杆，并在各个经营环节、岗位中加以执行、落实。做到“千斤重担人人挑，人人头上有指标”，使压力出能力，压力生动力。

一要精心设计绩效任务规划。这是一项非常艺术性的工作，具有艰巨性和激励性，让员工必须经过最大的努力而又能够完成。绩效任务的编制必须清晰而明确：一是绩效落实的责任单位、责任个人要明确，防止扯皮推诿；二是绩效完成的时间要明确，防止拖延；三是绩效的完成数量、质量要明确，防止只讲数量不讲质量、只讲规模不讲结构、只追求低水平重复不追求高水平创新等糊弄了事的情况。

二是要加强对绩效执行情况的过程监管，预防和纠正可能出现的偏差。包括指导所属企业、单位经营行为，持续跟踪，动态掌握其绩效的阶段性实现情况，对其进度滞后的项目、存在的问题进行整理，寻找偏

差，分析未能完成任务的原因，及时督促其进行改进或及时修正绩效目标等。

三要严格绩效考核。对被考核单位年度绩效任务完成情况进行严格而充分的核实、验收、评分，准确反映被考核单位的年度经营业绩。同时，在绩效考核之后，必须及时进行严格的绩效评估与改进，对绩效完成情况进行评估，并重点对完成绩效目标差距较大的单位，提出改进意见，实现PDCA循环管理，持续提升组织绩效。

同时，还要对绩效考核结果进行综合应用，包括企业诊断、薪酬调整、职位升降、职业发展等人力资源管理手段。严肃执行考核的追究和处罚规定，兑现奖惩约定。

无论多么优秀的人，只要绩效考核没有达标，也不能算优秀；无论多么有能力的人，只要绩效考核没有达标，也不能算有能力，以绩效考核论“英雄”。

#### （五）重在奖罚

赏罚分明历来都是管理的主要手段。为了有效驱动企业发展、充分调动员工的积极性和创造性，必须

依靠激励机制。激励机制的核心无非就是两个字：奖和罚，一方面要用好鼓励、表扬、奖状、奖钱、期权、加薪、提拔等各种形式的奖励，贡献越多就要奖励得越多；另一方面是用好通报、处分、警告、降薪、降职、免职、解聘等各种形式的惩罚，问题越严重就惩罚得越厉害。在奖罚上，必须做到奖罚分明、奖罚及时，不能讲面子、和稀泥、搞中庸，而是要“奖要奖得心动，罚要罚得心痛”。要达到让企业员工像军队一样地毫无保留、不畏艰难地执行命令、完成任务，创造业绩，“千金在前，猛虎在后”就是必不可少的手段。

有情经营、无情管理是“刚柔并济”的形象化体现，是经营和管理的完美结合，功必赏，过必惩，赏罚分明，历来都是治国、治军、治企之道。既要抓“有情经营”，又要抓“无情管理”，两手都要抓，两手都要硬，这样才能保障企业创造卓越绩效、实现可持续发展。

## 抓住历史机遇 实现跨越发展

2015年7月7日

当前，我们面临着三大历史性机遇，一是“一带一路”国家倡议，二是“互联网+”，三是国内活跃的资本市场。我们的任务和目标就是要抓住外部的历史机遇，提升企业内部的执行力和创造力，内外兼修，奋发图强，以此追回失去的二十年，实现跨越式发展。

### 一、“一带一路”国家倡议

丝绸之路经济带、21世纪海上丝绸之路，简称为“一带一路”，已经上升为国家倡议。“一带一路”贯穿亚、欧、非大陆，一头是活跃的东亚经济圈，一头是发达的欧洲经济圈，中间广大腹地国家经济发展潜力巨大。丝绸之路经济带重点畅通中国经中亚、俄

罗斯到欧洲（波罗的海），中国经中亚、西亚到波斯湾、地中海，中国到东南亚、南亚、印度洋。21世纪海上丝绸之路重点方向是从中国沿海港口经南海至印度洋，延伸到欧洲；从中国沿海港口过南海到南太平洋。根据规划，“一带一路”将成为世界上跨度最长的经济大走廊，其所代表的全球化，是中国资本输出计划的重要载体。

## （一）国家的意图

### 1. 地缘政治和安全意义

美国在政治上正在实施旨在重新规划世界格局的“双翼计划”：一是跨大西洋贸易投资伙伴协定（TTIP），与欧洲进行“金融资本—技术”交流；二是跨太平洋伙伴协定（TPP），与亚太地区各盟国进行“金融资本—劳务”循环。在军事上美国联合日本、菲律宾、澳大利亚等亚太盟国，在东海、南海方向围堵中国，遏制中国，使中国东出太平洋受到诸多限制。美国的政治、军事战略正是基于大西洋、太平洋这两大洋海权的延续。

为打破美国的“双翼计划”和军事围堵，中国适时提出“一带一路”倡议，向西、向南方向发

展，贯穿欧亚大陆，西出印度洋。浅层次意义是破解马六甲能源运输困局，增强自身的地缘政治安全，深层次意义是以陆权为主，海权、空权为辅反制美国的海权，在国际政治格局中化被动为主动。

### 2. 外交意义

通过“一带一路”所带来的共同性利益，中国可以结交到更多的朋友。用毛主席的话来说就是“朋友多多的，敌人少少的”。朋友多了路就好走，政治上的事就好办得多，为中国发展提供“我们的朋友遍天下”的良好国际环境，以太极拳的方式以柔克刚，破解美国的霸权和步步紧逼。

### 3. 国际金融影响力意义

当前的国际金融格局主要由发达国家控制，美国、欧洲、日本把持了世界银行、国际货币基金组织和亚洲开发银行，中国在这三个国际金融组织中并没有太多的发言权。中国主导筹建亚洲基础设施投资银行（简称为“亚投行”）、丝绸之路基础建设基金会、金砖国家开发银行等国际金融机构，拉起几个群来当“群主”，另起炉灶，绕过现有国际金融组织，不仅仅只是组建与“一带一路”开发相配套的投融资平台，更深层次的意义在于打破美、日、欧的金融垄

断，扩大中国在国际金融格局中的地位和分量，增强中国在世界金融体系中的发言权，同时也有利于人民币走出去，为人民币成为世界性储备货币和结算货币奠定基础。

#### 4. 全球化意义

“一带一路”倡议就是中国融入全球化的战略选择。通过基础设施合作建设和贸易畅通为重点，解决投资和贸易便利化的问题，消除贸易壁垒，激发和释放合作的潜力，构建良好的营商环境。以政策沟通、道路联通、贸易畅通、货币流通、民心相通为核心推动“一带一路”建设，有利于中国实施“走出去”的战略，化解国内产能过剩、经济增长速度减缓的矛盾，推动人民币的国际化进程，给中国企业带来新的市场和空间，显著提升海内外对于中国二次创业的信心。

总之，“一带一路”的核心是综合运用国际、国内两个市场、两种资源、两类规则，与相关国家向着互利互惠、共同发展的目标前进，使沿线国家和经济组织都能成为“一带一路”的支持者、建设者和受益者，实现牢固的利益捆绑。先是形成经济共同体、利益共同体，进而发展成为责任共同体、命运共同体，

共同开创政治互信、经济融合、文化包容的新局面。这样中国就可以行稳致远，为实现“中国梦”的目标打下更好的基础。

#### （二）我们的措施

我们要综合利用国内、国外两个市场，两种资源，加快国际化步伐：一是要通过相关高新技术产品、军工产品以配套服务的方式“借船出海”，积极开拓国际市场；二是要乘机吸收国外技术，吸纳国外资源，吸引国外人才，做到为我所用；三是需要防范国际化过程中可能产生的风险。

## 二、“互联网+”战略

#### （一）什么是“互联网+”？

今年3月5日，李克强总理在政府工作报告中提出，制定“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。由此可见，以“互联网+”为

手段，促进结构调整和产业升级，已经上升到国家发展战略的高度。

从理论上讲，“互联网+”战略就是利用互联网平台和信息技术，将互联网和传统行业结合起来，在新的领域创造一种新的经济发展形态。通俗而言，“互联网+”就是“互联网+XX传统行业=互联网XX行业”，最终加出传统行业的新优势，创造出新的商业运营模式。比如说，互联网+零售，成就了“淘宝网”；互联网+汽车，就有了“汽车之家”；互联网+旅游，出现了“携程网”；互联网+红娘，就有了“百合网”；互联网+交通，就有了“滴滴打车”；互联网+洗衣，演化为“e袋洗”。

由此可见，“互联网+”的本质就是传统产业的在线化、数据化。通过互联网开放、平等、透明的特性将信息和数据转化成巨大的生产力，进而发展成为社会财富增长的源泉。“互联网+”将推动传统产业凸显新优势，进一步成为新的业态，给传统领域的企业和新兴互联网企业都带来完全不同于以前的成长机遇。企业通过“互联网+”和互联网化转型正在成为一种大的趋势。只有站在“互联网+”的风口上，顺势而为，才能让传统产业飞起来。

## （二）“互联网+”的特征

政府提出的“互联网+”类似于美国的工业互联网和德国的工业4.0的概念，都是希望融合互联网、大数据、物联网的系统集成力量去加速提升相对落后的制造业，在传统行业品质、效率、创新、营销等方面进行升级，推进整体产业能力的提升，从自动化制造发展成为智能化生产。

5月19日，国务院印发了《中国制造2025》一文，部署全面推进实施制造强国战略。要求以创新为驱动，实现中国制造向中国创造转变，中国速度向中国质量转变，中国产品向中国品牌转变。

《中国制造2025》制定了“三步走”策略，实现制造强国的战略目标：第一步，到2025年迈入制造强国行列；第二步，到2035年我国制造业整体达到世界制造强国阵营的中等水平；第三步，到新中国成立一百年时，我国制造业大国地位更加巩固，综合实力进入世界制造强国前列。

《中国制造2025》明确了9项战略任务和重点：一是提高国家制造业创新能力；二是推进信息化与工业化深度融合；三是强化工业基础能力；四是加强质量品牌建设；五是全面推行绿色制造；六是大力推动十

大重点领域突破发展，即新一代信息技术产业、高档数控机床和机器人、航空航天装备、海洋工程装备及高技术船舶、先进轨道交通装备、节能与新能源汽车、电力装备、农机装备、新材料、生物医药及高性能医疗器械；七是深入推进制造业结构调整；八是积极发展服务型制造和生产性服务业；九是提高制造业国际化发展水平。

《中国制造2025》是我国实施制造强国战略的行动纲领，而“互联网+”不仅是“中国制造2025”的形象化说法，还包含着更为广泛的应用意义。它不仅仅局限于制造业和信息化的嫁接与升级，更是指信息化与工业、商业、金融业、服务业等其他相关产业的全面融合，是信息技术应用方面的全面创新，创造出一种全新的生产经营模式。

也许“互联网+”这个概念比较复杂，但回顾一下人类社会工业化的进程，“互联网+”就会变得容易理解。18世纪末开始的第一次工业革命（工业1.0）的主要标志是蒸汽机的广泛应用，人类进入“蒸汽时代”；20世纪初开始的第二次工业革命（工业2.0）的主要标志是电气化，人类进入“电气时代”；20世纪70年代开始的第三次工业革命（工业

3.0）的主要标志是从模拟化走向数字化；每一次工业革命不仅带来生产效率的大幅提升，更是生产力和生产方式的巨大进步。

对于传统行业而言，“互联网+”不是颠覆，而是产业的升级换代。企业在“互联网+”的驱动下，通过轻资产、扁平化、智能化来满足和引领客户的需求，通过创造新的消费模式、重建规则、重塑流程等方式在新一轮的经济发展中重新获取独特的优势。通俗而言，传统企业在内部有望通过“个性化订制+智能化设计+柔性化生产”的方式，实现个性化批量生产，满足市场消费需求；在外部有效利用产业生态链，有机整合外部生产经营资源，优化资源配置，缩短整个产业链条，从而获取竞争优势。

“互联网+”的智能化生产方式具有八大特征，可以用八句话来概括：“数”是核心，“精”是关键，“极”是焦点，“自”是条件，“集”是方法，“网”是道路，“智”是前景，“绿”是必然。

第一，“数”就是数字化。也就是设计、制造、管理的环节都要实行数字化，这是高端制造的核心所在。

第二，“精”就是精密化。产品、零件的加工精

度、检测精度越来越高，向纳米级发展。

第三，“极”就是极度化。不仅是要求产品能够适应高温、高压、高硬度、高耐磨、高腐蚀等极端条件下正常工作，还要求产品在形体上能够符合极大、极小、极厚、极薄等苛刻条件，这是前沿科技产品发展的一个焦点。

第四，“自”就是自动化。要求设计、制造、服务等各个环节实现自动化。

第五，“集”就是集成化。通俗而言就是综合或杂交，取人之长，补己之短，包括现代技术应用的集成，加工技术的集成，以及生产管理的集成。

第六，“网”就是网络化。一是指企业利用内部的信息化网络，在产品的设计、制造、管理等业务流程中充分共享相关的制造资源；二是指企业抛弃“小而全”“大而全”的传统经营方式，形成虚拟企业组织，有机整合企业外部的资源。

第七，“智”就是智能化。就是集自动化、集成化、智能化为一体，并且是具有高科技水平的先进制造系统。

第八，“绿”就是环保化。体现物质文明、精神文明、生态文明的高度融合。

### （三）我们的措施

面对“互联网+”的时代潮流，我们的应对办法就是要适应这种趋势和变化，主动迎接和投身于“互联网+”，顺势而为才能大有作为。具体的方法和措施有以下几条：

#### 1.思想上主动适应“互联网+”

各级领导干部在思想上必须要高度认识“互联网+”是跨界的融合，传统产业和互联网的融合将产生奇妙的反应，将以更低的成本、更高的效率优化传统产业，因此必须要以开放共生的思想对待“互联网+”，做好产业融合和升级换代的工作。“互联网+”是传统产业必然发展的结果，在今天，“互联网+”的提早起步或许是一种竞争优势，到明天，或许只是市场竞争的一个基本条件。传统企业必须自我突破、自我颠覆、自我挑战，要么向互联网化转型，要么被时代大潮淘汰。

实施“互联网+”要避免二个误区：一是避免本末倒置，只将工作重点投放在营销推广等互联网化容易见效的环节，而忽视产品和服务本身的质量，忽视行业的本质；二是避免肤浅认识，误认为做了一个网站、开通一个微信公众号就是“互联网+”了，其实

“互联网+”是企业以互联网为载体，通过整合和有效利用企业内部、外部的资源，以此提升经营效率。

## 2.轻资产化运营

互联网最大的作用就是消除信息不对称的套利空间，实现信息透明化和零距离。在互联网环境下，企业的组织边界正在消失，生态性的企业群落正在加速形成。因此，企业应以互联网为工具，发展虚拟企业组织。在企业内部及时沟通信息，提高生产效率，减少资源闲置和浪费；在企业外部有效整合外部资源，以联合研发、合作设计、融资租赁、外包生产、直营销售等方式，优化供应链条、生产制造、市场营销等关键性环节，实现生态化生存和轻资产化运营。

## 3.智能化制造

各制造业企业要以互联网为工具，以个性化定制、柔性化生产、智能化制造等方式改造传统的规模化生产方式，满足客户个性化、多样化、定制化的市场需求。

## 4.企业组织架构扁平化改革

在移动互联网时代，去中心化、去中介化的特征凸显，一些先进企业已经着手进行组织架构的改造和

升级。比如海尔集团提出了互联网时代的“三无目标”，即企业无边界、管理无领导、供应链无尺度。我们很有必要改革现有的金字塔形的组织架构，通过扁平化、项目制、矩阵制等组织形式以提升企业的快速反应能力。

## 5.激励机制改革

“互联网+”时代为草根“创客”的大众创业、万众创新活动提供了良好的条件，风险投资、众筹网站为其提供创业的启动资金，电子商务为其提供销售渠道，各种社交网站为其迅速赢得市场品牌和口碑，并且把产品迅速传播到每个角落。在这个大众创业、万众创新时代下，员工不再完全是“胡萝卜加大棒”下的螺丝钉，以工资、奖金为代表的激励和约束机制的效能日渐蜕化，取而代之的是事业合伙人制度、员工持股制度、全员投资计划等利益分享机制。

因此，我们要主动适应时代的变迁，积极推行“特岗特薪”、事业合伙人制度、核心员工持股制度、项目跟投制度、期权激励等新型的激励机制，吸引人才、吸收技术、吸纳资源，让技术、专利、管理等经营要素共同分享企业发展的成果，实现企业和核心员工长期的利益捆绑。



## 6.投资“互联网+”产业

当前市场上并不缺资金，而是缺少好的项目。投资优质的“互联网+”项目应当成为集团未来风险投资、财务投资、产业投资的一个重要方向，从而进一步优化企业的产业结构；同时积极支持员工的内部创业活动，成为他们的事业合伙人。各方共同努力，以此共享“互联网+”的发展成果。

## 三、活跃的资本市场

### （一）国内资本市场的“国家牛市”

今年3月中下旬以来，我在多次会议上讲过，要高度关注并有效利用这一波“国家牛市”，为集团的跨越式发展做好准备。事实上从2014年11月起，国内的证券市场就相当火爆，几个月时间上证指数上涨近100%，而同期国家统计局公布的经济数据却远低于市场预期，这种看似矛盾现象的背后是国家以资本市场推动经济发展的一个战略布局。避免房地产泡沫破裂，吸纳过度流动性，推动实体经济融资，鼓励大众创业、万众创新，稳定经济增长，刺激国内消费，实

现这些战略目标都需要一个活跃、繁荣的资本市场作为支撑和依托。

### 1.避免房地产泡沫破裂

这轮股市突然上涨与当前的房地产泡沫有着很大的关联性。回顾一下历史，大家应该记得，上世纪90年代末朱镕基主政时期，为刺激国内消费，取消了福利分房制度，并允许银行办理购房按揭，中国房地产业真正开始发展起来就是在这个时期。2004年，温家宝主政时期取消土地协议转让，实行土地“招拍挂制度”，推高了土地价格和房地产成本，从而也间接地推高了房价。2008年，为了应对由国际金融危机引发的外贸不振、企业破产、员工失业、经济下滑等问题，达到“稳增长、保就业”的目的，中央出台了“4万亿经济刺激计划”，以投资拉动经济增长，主要投资在房地产、基础设施建设等领域，宽松的货币政策进一步刺激了房价的快速上涨。

在朱镕基主政时期，中国的外汇储备才一百多亿美元，现在外汇储备有四万多亿美元，这需要增加发行二十多万亿人民币进行兑换，这就加大了人民币的投放量和流通规模。国家要实施人民币国际化战略，期望成为世界主要储备货币和结算货币，这就要保持

人民币汇率的坚挺或升值，再加上美国迫使人民币升值的外部原因，人民币在十几年时间内升值了60%以上。人民币升值的效果和预期也吸引了大量外汇的流入，流入的外汇需要兑换成人民币在国内流通，这就加大了人民币投放和流通的数量。

政策性刺激因素和宽松的货币流动性是造成十几年来房价快速上涨的主要原因，在某些地区的确形成了房地产泡沫，房地产供给大大超过了实际需求，房屋空置率很高，但这个巨大的房地产泡沫总有一天要破裂。中外历史经验表明，房地产泡沫破裂的后果是非常可怕的，破裂之后的整体经济形势不可能繁荣，覆巢之下岂有完卵。比如：日本20世纪90年代房地产泡沫破裂造成了日本经济二十多年的低迷状况，2007年美国次贷危机所造成的后果至今还没有完全恢复。房地产泡沫破裂对于一个国家的经济来说是伤筋动骨的，会引发金融风险、经济风险、社会风险等一系列的风险，甚至导致政治风险，影响政权的稳定。

对于中国来说，前一轮的经济增长与繁荣是用了近60万亿美元的融资吹大了一个巨大的房地产泡沫，这个潜在的巨大风险与代价由谁来承担，这就是政府所面临的难题。正是基于国家经济安全的考虑，政府开始

在转变宏观调控的思路，希望挤出房地产的泡沫，以政策托市的方式让房地产“软着陆”。同时采取政府托底的方式，催生出一个“国家牛市”，用股市的泡沫来代替房地产泡沫，避免因房地产泡沫破裂而引发的一系列风险。

## 2. 吸纳过度的货币流动性

中国政府近几年来一直在实行较为宽松的货币政策，截止到2015年2月末，中国广义货币（M2）余额125.74万亿元，是国内生产总值（GDP）的二倍，今年央行再次进入降息、降准的周期，加大人民币的投放量和流通量。

如此宽泛的流动性为何没有造成国内大规模的通货膨胀？前几年流动性主要沉淀在房地产、基础设施领域，推动着这十几年来房价一路高涨，也在一些地区催生出房地产泡沫，但这个巨大的房地产泡沫已经不可持续，容纳不下如此规模的流动性。

当前国内的货币流动性非常充裕，社会上找不到投资出路的游资数量非常庞大，这么多的资金总要找其出口的。从国际经济历史来看，无非有三个出口：一是房地产投资，二是股票证券投资，三是大宗商品投资。大宗商品容量太小，容纳不了这么庞大的资

金，何况由于实际需求下降等原因，大宗商品的价格还在下跌；房地产又处于高危程度，面临泡沫破裂的风险；现实的出口就只剩下证券市场，也只有这个市场才有足够大的容量可以容纳这么多的资金。

中外历史经验表明，即使股市泡沫破裂，其所造成的后果远比房地产泡沫破裂要轻得多，对于经济、民生、社会的冲击要小得多。例如：上证指数从2007年的6100多点在一年多的时间内下跌到1600多点，下跌幅度接近75%，也没有给国计民生造成太多的伤害；如果房地产价格在两年时间内下跌3/4，非引发严重的金融危机、经济危机不可，后果不堪设想。因此，利用股市容纳流动性，为资金寻找出口，这就成为国家的一项也可能是唯一的一项经济战略选择。

### 3.推动国家的创新战略

前几年，政府采用“印钞票”的办法，以投资拉动经济，房地产成为投资的主体力量。但房地产价格上涨过快对其它实体产业造成了“挤出效应”：一是造成实体企业几乎所有成本都上涨；二是房地产的赚钱效应使得资金、人员从实体经济流向房地产，不利于实体企业的技术创新和产业升级；三是尽管政府大

力提倡创新驱动，调结构，促进级，对中小企业进行定向扶持，甚至作为银行的考核指标之一，但资金始终不愿意进入实体经济，多年来中小企业融资难、融资贵的问题，政府都难以解决。因此，依靠房地产投资拉动经济增长，既缺乏产业自身的可持续性，又不利于实体经济持续健康发展。历史经验证明，没有一个国家可以依靠房地产投资而实现现代化。

以创新驱动、产业升级实现持续发展已经上升为国家的经济战略，但改革和创新需要成本，这个成本让谁来买单？政府把目光投向了资本市场，让股民拿出钱来支持改革。因此，政府转变战略思路，以国家的意志和力量推动资本市场的发展。李克强总理从去年开始就在不同场合多次强调要释放改革红利，并推动公司上市注册制，推动新三板发展，开放融资融券业务，推做市商等。三月份人民银行行长周小川放话要大力发展资本市场，中国证监会也称股市上涨有其必要性等。政府以“印股票”代替“印钞票”、以“卖股票”代替“卖土地”的方式，推动资本市场繁荣，其深层次的战略目的有以下三点。

第一，通过活跃股市扩大实体企业直接融资的渠道。把大量的资金引入股市，提升股市的融资能力，

这样可以解决当前国内金融市场融资难、融资贵的问题，有利于国内企业获得低成本的资金，再通过上市、定增、吸收合并、重组等方法，间接地使资金进入实体经济，并形成良性循环。

第二，配合政府的产业结构调整，机制改革、创新驱动，以及大众创业、万众创新等战略性问题。政府推行公司IPO上市注册制之后，上创业板、中小企业板、新三板的企业数量会迅速膨胀，只有股市活跃和繁荣，才有可能让新上市企业的股票得以发行和流通，为企业直接融资，推动产业的创新和升级，一个死气沉沉的资本市场既不可能吸纳这些新发行的股票，更不可能实现国家的战略目标。从这个战略意义出发，政府希望股市是一个持续时间较长的“慢牛”局面，股市上涨太快了、太疯了就浇点冷水；停滞不前了就刺激一下，发几条利好消息，炒作几个概念托个市，从而在时间上配合IPO上市注册制的推行计划，以及发行其它金融衍生工具。如果股市上涨过快，牛市时间过短，价值就只能停留在虚拟的纸面上，不可能进入实体企业和中小型创新企业，这样就会违背政府托市的初衷。

第三，为国有企业的混合所有制改造创造条件。

股市活跃，股价上涨，有利于政府吸收社会资金，加快国有企业的混合所有制改造步伐。

#### 4.调整企业的债务结构

政府希望通过资本市场促进国内金融市场结构的调整，降低银行在整个融资中所占的比重，从而降低国内银行业目前所面临的巨大风险。中国企业包括上市公司，在全球最大的几个经济体中资产负债率是最高的，而且主要依靠银行债务融资，这么高的资产负债率本身就蕴含着巨大的金融风险。如果再来一次金融危机或经济危机，必然会有大量的企业破产。

大量企业破产不是一件简单的事，它会影响到就业、税收等一系列的问题，继而连锁性地引发金融风险、经济风险和社会风险，甚至是政治风险。从经济角度而言，大量企业破产引发的金融危机和经济危机会导致消费萎缩、资产贬值、信用体系受到破坏等严重后果，如果外资趁机大量涌入低价收购，将影响国家的经济安全。从社会角度而言，大量企业破产就会造成员工下岗失业，沦为无业游民，成为社会动荡不安的源头。从政治角度而言，数量庞大的无业游民再加上天灾人祸，就有可能引发政治风险，危及政权稳

定，在中国历史上由于这种情况而引发战乱甚至改朝换代的例子并不少见。

政府要降低企业和银行潜在的债务风险，改间接性债务融资为直接性股权融资，让银行从股市融资。推行信贷资产证券化，优化银行信贷结构，缓解银行资产质量压力，这只是初步的措施；后面必然还要进一步发行信贷资产债券、企业中长期债券，以及更多的金融衍生产品。这些措施的前提是必须要制造一个繁荣、活跃的资本市场，否则一切打算都是缘木求鱼。

### 5. 制造财富效应

政府通过制造股市的繁荣，替代房地产市场制造财富效应。这样不仅有利于居民的消费增长和内需扩张，也能够提振国内市场的信心，营造经济增长新的氛围，避免因市场信心受到重挫而让国内经济产生“硬着陆”的风险。

总之，中国经济需要一轮牛市，一轮大牛市，如果能够持续3至5年的“慢牛”状态，则对中国经济发展最为有利。当然期间也有可能发生一些不确定性的变数，这不以人们的意志和美好愿望所转移，所以风险意识一定要有，抗风险意识一定要强。

## （二）动荡的国际金融市场

### 1. 强势而又蕴含风险的美元

当今世界三大储备货币是美元、欧元和日元。这三者中，欧元和日元在持续贬值，经过三轮量化宽松政策之后，美国经济在缓慢复苏，股市屡创新高，世界资本正在向美国流动，美元已经走出金融危机的阴影，表现得非常强势，美国很可能在第三或第四季度加息。

强势的美元就意味着美国经济是最健康的？要分析健康还是不健康，有一个非常重要的指标，就是做空期权（认沽期权）和做多期权（认购期权）的对比。如果做空期权大于做多期权两倍的时候就容易发生严重的危机，资本市场就会爆裂。1999、2007年都出现了这样的情况。1999到2014年这15年当中，做空大于做多二倍的情况一共出现了15次，基本是一年一次，但是2007年以前是8次，而2014年一年出现了7次，且主要集中在2014年的下半年，这种情况蕴含着风险和危机。为什么美元还是如日中天？美国股市还是不断地上涨？这里有美国的利益动机和战略考虑，美国不是用正常的经济手段维持着股市和美元的地位，而是在欧洲策划了一系列人为的地缘政治和经济

危机，比如俄罗斯、乌克兰的危机，海湾地区的危机，油价危机等，甚至将来的南海危机。美国的金融市场蕴含着极大的风险和危机，实际上现在已经回归到了2007年次贷危机爆发前的情况，就是实体经济原地踏步，而虚拟经济再度膨胀，一个大头小影的结构，这个结构已经引发了2008年的金融危机，现在美国怎么救市也只能推迟这场危机的爆发，不可能使它不爆发，只要有泡沫，早晚会破裂，美国股市、美元都逃不了这个命运，而这个爆发的时间点很有可能在2—3年后，大约在2017年至2020年之间。

在现阶段，美元坚挺，美国股市、美元资产都涨了很多，美国为何还要提出美元加息预期？美国的算盘有二点：一是美国经济复苏，面临着通胀的压力，必须加息以反通胀；二是借助美元加息预期来吸引国际资本进入美国市场，从而在高位接盘美国股票和美元资产，并且防止其高价套现出逃，美国即可腾出资金到世界上收购低价的优质资产和资源。这样做既可以弥补自身实体经济的亏空，彻底堵上美国经济过度虚拟化的“黑洞”；又有利于美国控制世界优质资源的能力，进一步强化美国对于世界经济的控制能力。过上2—3年，等到通胀压力消散之后，美国再来一次美元贬值，快速刺破美元资产价格泡沫，对已经流入

美国的外国资本“剪一次羊毛”，在低价位再度接手美元资产。美国就是这样通过美元的升值、贬值来回倒腾，翻手为云，覆手为雨，进一步巩固美元的国际金融霸权地位。这与美国在20世纪八九十年代对付日本的手段，在方法上如出一辙。

## 2.正在走向世界的人民币

中国政府既定的国际金融战略是保持人民币汇率处于合理均衡水平，增强人民币汇率双向浮动弹性，让人民币走出去，稳步实现人民币资本项目可自由兑换，扩大人民币国际使用范围，逐步成为世界储备货币和结算货币。这样可以获取二项战略性的利益：一是可以促进世界各国的政府和企业购买中国的企业债券、政府债券和其它人民币资产，分担中国的改革成本和潜在的金融风险，从短期上有利于外汇流入，保持人民币汇率的稳定和坚挺；二是从长期上则有利于中国获取世界范围的铸币权。

从国内金融市场分析，中国的经济状况并不乐观，面临着巨大的下行压力，政府为了保增长，广义货币M2增速一直比GDP增速快5个百分点，这意味着人民币对内贬值5%左右；为了刺激经济和反通缩预期，央行又在不断降准、降息，这又促使人民币进一步贬

值；一种货币每年对内贬值5%，对外又要保持汇率不变，甚至还是升值，本身就是件不可持久的事情。

从国际金融市场分析，美元强势升值，国内资金外流压力陡增，2014年第三季度、第四季度资金外流分别为494亿美元和1089亿美元；由于国内经济数据指标不太理想，高盛等跨国金融机构一直在做空人民币，对人民币贬值起到了“推波助澜”的作用。但三月份人民币对美元的汇率又突然升值，这是央行对于做空人民币境外势力的一次成功的重拳反击和逆袭。

为了保持人民币汇率的稳定，中国政府需要引导资金不流出去，而且还要流进来，采取了几项措施：一是为满足国内对美元的需求，中国连续6个月减持美国国债2000亿美元，这说明中国的外汇需求吃紧。二是限制黄金进口，对黄金进出口数量进行限制性审批，黄金进口最能消耗一个国家的外汇储备，限制黄金进口实质上就是减少外汇的消耗量。如果一个国家货币贬值的话，就会引发老百姓对于黄金的抢购热潮，这种情况在俄罗斯和乌克兰都发生过，所以中国正在采取预防性的措施。三是加大外汇管制力度，外管局要求各银行清查并上报1万美元以上个人外币现钞存取数据情况，背后的情况说明中国对于外汇的需求

量非常大，大量资金外流情况非常严重，通过外汇管制，至少在当前可以为延缓或解决问题赢得时间和条件。四是制造国内的“政策性牛市”，启动沪港通、深港通、内地香港两地基金互认等措施，以吸引资金流入，让外资看到收益和利益。

近几年来，人民币的基本现象是对内贬值，对外升值，但这一趋势很难维持。人民币的汇率问题对于政府而言一直是一个矛盾的问题。如果人民币继续升值，制造业无法承受，继续加大出口退税力度又会成为国家沉重的负担，而且国内的经济状况也支撑不了继续升值的趋势。如果人民币贬值，则风险有四点：一是楼市、股市的估值都将下降，加快资金的流出速度；二是靠贬值来刺激出口，则不利于扩大内需，中国的经济结构很难调整到位；三是出现国际货币竞相贬值的状态，最后可能导致贸易保护主义，阻碍中国的全球化进程；四是影响人民币的“走出去战略”，影响“一带一路”、亚投行等目标的实现，影响人民币成为国际储备货币和结算货币的进程。

从以上分析来看，中国政府一定会从国际金融的战略大局出发，努力维持人民币的汇率稳定，也有可能出现小幅的贬值。

### （三）我们的措施

坚持以《宝安宪章》统领全局，并指导我们的一切工作，加快推进和实施“525”战略目标、基本路线、方针和策略，抓住难得的历史机遇，同时也要注意防范潜在的风险。

#### 1. 搞好产业经营

产业经营是基础，资本经营是手段。各级领导都要尽最大能力、最大努力搞好产业经营，否则就是无源之水、无根之树。各级领导必须全面开展“向管理要效益”活动，以成本和品质作为两个抓手，全力抓战略、抓管理、抓研发、抓销售、抓资金，真抓实干，抓出成效。

#### 2. 加快资产证券化推进工作

加快推进资产证券化具体需要实施三项工作：一是趁着当前股市高涨及IPO上市注册制推行的难得时机，能上市的企业都要上市，已上市的企业要增资扩股，吸纳资金，缺钱的企业要做，不缺钱的企业也要做。二是没有上市的企业要引入战略投资者，现在中国不缺资金，而是缺少优秀的项目，只要公司好、项目优秀，资金会蜂拥而来。三是加大资本市场的PE、VC工作，抓住当前证券市场“印股票”的有利时机，

寻求投资利润。

#### 3. 发行中长期企业债券

趁着当前降准、降息的大好时机，发行中长期企业债券，置换短期债务，做到减债、低债或无债，要把这项工作作为2015年下半年至2017年的战略性重点工作任务。

#### 4. 产业结构优化和调整

集团要充分利用资本市场作好“加减法”工作，以兼并、收购、减持、剥离等手段回笼资金，集中资源，优化资产结构，促进产业升级，运用“加减法”手段实现乘法的效果。

#### 5. 防范金融风险

警惕世界经济或金融危机的苗头，注意中国股市泡沫破裂的前兆，防范金融风险。历史经验表明，大的经济危机基本上十来年一次，比如1997年亚洲金融危机、2007年美国的次贷危机。根据国内经济下行压力，结合美国股市及货币政策的动向，未来国内、国际金融市场将会是一个动荡的局面，下一次危机很有可能在2017年至2020年爆发。

在危机来临之前，我们要提前做好布局，做好一



切应对和准备。既要在防御上准备好充足的粮草和弹药，尽快调整和优化资产结构，“手中有粮”才能“心中不慌”；同时又要把握好最佳的投资时机，选择好投资标的，以战略投资的方式吸纳战略性资源和产业，化危机为转机。

今天，需要特别指出的是，这个讲稿是5月份定稿和印刷的，针对“活跃的资本市场”这部分内容，我在3月28日总裁办公会议上作了讲解，并进行了部署，在4月13日第一季度所属制造企业行业会议及新材料企业联席会议上，我就“一带一路”、“互联网+”和资本市场也作了进一步地深入阐述，同时提出了相应的工作要求。由于这20天以来，中国股市“腥风血雨”，情况发生了很大的变化，需要对此进行一些补充说明。

这次上证股指从6月12日的5178.19点下跌到昨天即7月6日的3653.04点，20多天时间，10多个交易日连续下跌了29.45%<sup>①</sup>，历史罕见，究其原因，主要有以下几点：

<sup>①</sup>注：截止到7月9日下跌到3373.54点，跌幅34.8%，过半数上市公司的股价下跌了40%—60%，不少还超过这个跌幅。

第一，股市自身调整的要求。从去年下半年到今年6月12日，上证指数从2000多点上涨到5178点，将近一年时间，上涨幅度超过100%，股市自身有调整的要求。国际、国内经验表明，牛市中中期调整的幅度（指数）大约在25%—30%。

第二，中国宏观经济下滑的基本面仍然没有得到彻底扭转。

第三，股市中的融资盘（即杠杆资金）是此次股市动荡的核心因素。在今年6月中旬（大跌之前），市场中的融资盘总量超过4万亿元，其中由券商场内提供的“两融”（融资、融券）的融资额约为2.5万亿元，据说由银行、信托、民间配资公司等机构提供的游离于监管之外的场外融资超2万亿元（有的说是几万亿）。融资杠杆的比例非常高，一般是2—5倍，更高的达到8—10倍。而监管机构前期不去管，中期不控制，场外配资盘就迅速蔓延，而且基金公司（公募）和私募等抱团坐庄爆炒创业板、中小板，因此就埋下了祸根；后期（5100点左右）却严查，成为引发这次股灾的导火索。本轮行情是带着巨大杠杆运行的，涨起来打破常规疯狂上涨，跌起来自然也会非理性下杀。对于杠杆资金来说，股市是只能涨不能跌的，一

下跌就成倍放大损失，赶上股市暴跌只能多杀多，不计成本地出逃。在此次股市大跌中，杠杆资金由高到低依次出局，被迫自动平仓或被人强制平仓，风险逐级传导，由小到大，最后形成多米诺骨牌效应，股市狂跌不止，自由落体般下跌。杠杆资金的双面性在本轮行情中表现得淋漓尽致，其助涨和助跌特性充分体现。

第四，国内外做空势力乘机趁火打劫，形成雪上加霜的局面。

第五，监管机构救市太迟，措施不力。事实证明，金融监管是经济管理的核心问题，什么时候都不能放松，也不能放任自由化，更不能学西方（美国）的一些做法，要结合自己的国情。1929年美国股灾、1990年台湾股市崩盘、1991年日本股市泡沫破裂、1997年亚洲金融危机、2007年美国次贷危机，这些血淋淋的历史表明，金融杠杆（衍生工具）弊大于利，金融是一把双刃剑，一出问题都是非常大的问题，甚至可以摧毁一个国家几十年、上百年的发展成果和财富。

北大教授陈平7月5日发表文章，提出了七点建议，有些是值得参考的。

我认为救市措施可以简单些：

第一，限制跌幅，从原来的10%下降到3%-5%。第二，如果指数还大幅下跌，央行借钱给中证金公司把场内的融资盘接过去（约1.6万亿），以免加大去杠杆的骨牌效应。第三，限制做空，甚至不能做空。第四，如果指数还大幅下跌，休市几天。

这场股灾如果不及时化解，将会导致系统性风险出现，甚至造成金融危机、经济危机、社会危机，也将影响中国梦的进程。

我对中国股市仍然充满了信心。

第一，中国经济的基本面正在逐渐趋好、趋稳，牛市根基没有改变，牛市不会因此次股灾而终结。央行的降准、降息等货币宽松政策还有空间，将为股市提供动力。世界的股市规律表明，凡是资金宽松或降息的时候股市都会好，凡是资金紧缩或加息的时候股市都会差。

第二，国家牛，或者说是改革牛还会继续前行，但盘中震荡可能加剧。大家不要怀疑国家战略，不要低估国家的决心、意志和力量。

第三，只要一心一意把实业做好，才会有更多、更大的财富。

所以，任何时候都要牢记两条，一是在中国复兴的道路上，必然会遭遇一次又一次一些国家对我们的各种战役，特别是金融战役。二是居安思危，好的时候头脑不要发热，更不要比别人更热；坏的时候不要惊慌，更不要比别人更惊慌。进攻中不忘防守，防守中不忘进攻。

## 6. 实施“龙狮计划”

与以上几项战略性任务相对应，我们已启动和实施“龙狮计划”，成立六个专项小组，配备专门人员推进以下六项战略性工作：第一，成立变现小组以盘活、变现存量资产，特别是房地产方面的资产，回笼资金，集中资源；第二，成立激励小组，在一些高新技术企业推行股票期权、员工持股计划等长效激励机制；第三，引入更多的战略投资人；第四，发行中长期企业债券；第五，成立兼并收购小组；第六，做好所属企业的上市和做市工作。

各级领导干部必须以上述六项任务作为未来2-3年的工作重心，抓住机遇，抓紧时机，把各项经营管理工作推向新的台阶。

前面主要讲企业外部环境的机遇和挑战，下面主要讲企业内部的一些问题，内外兼修才能抓住机遇，

迎接挑战。在新的发展机遇面前，我们必须以创新驱动发展，制订富有前瞻性的、可行性的战略。制订战略固然重要，但更重要的是企业内部对于战略的执行，如果缺乏执行力作为保障，战略规划就无法落地生根，无法开花结果。执行是保障，创新是驱动，企业没有执行力就没有竞争力。因此，执行力和创造力就成了我们要着力解决的关键性问题。

## 四、执行力和创造力

执行力和创造力始终是影响发展和进步的主要因素。创造力是企业持续发展的驱动力，引领着企业发展的方向；执行力是一种保障力，通过各种经营管理措施和制度安排，保证了创造力的结果，两者相辅相成，浑然一体。

### （一）强化执行力

#### 1. 执行力不强的原因

当前，一些公司执行乏力、执行迟滞情况严重，如同重拳打在棉花堆上，有力使不上，这已经成为公

司的一大通病。我们为什么不能是万科？不能是华为？不能是阿里巴巴？不能是小米？不能是大疆？

（1984年我们合资的南安公司就生产航模，即现在大疆的无人机。）关键问题是出在执行力和创造力上，不是我们没有智慧和缺乏眼光。公司的执行力为何不强，分析起来主要有以下几项原因。

### （1）思想认识问题

某些领导干部对于执行力的重要性认识不到位，总认为“执行是属于战术层面的问题”，觉得自己是把握方向的，执行是下属的事情，习惯于“当甩手掌柜”，殊不知不问过程又何来结果？

也有一些干部对新任务理解不透，表现出严重的本位主义倾向。习惯于站在自身局部利益的基础上，惦记着自己的“一亩三分地”，对于全局战略和调整计划不理解，甚至有抵触情绪，大搞“上有政策，下有对策”，自行其是，令不行，禁不止。

### （2）权责不一的问题

某些领导干部在权力和利益面前把自己当老板，在责任和担当面前把自己当雇员，权责不一的问题既严重败坏了风气，又极大降低了执行效果，具体存在着“乱作为”和“不作为”两种情况：第一种情况是

“乱作为”，表现为喜欢员工叫自己“老板”，只想着享受当老板的权利，却又不愿意承担当老板的责任。第二种情况是“不作为”，表现为“雇用思想”严重，对待工作“坐、等、靠、要”，习惯找借口、找理由、遇事推诿，不去主动创造条件和获取资源，而是等条件具备了再说，抱着“当一天和尚撞一天钟，最好不撞钟照样当和尚”的心态，把执行工作任务看作是一种负担。

### （3）工作能力问题

一些单位缺乏创造性地执行战略的能力，主要表现在以下三个方面。一是不能准确地理解高层的战略意图，制定不出有效的执行方案。二是习惯于做出决定，布置任务，但缺乏对操作过程的把握，对于实施过程中可能出现的问题估计不足，执行保障措施不力。三是工作重心的把握问题。工作中的确存在着“上面千条线，下面一根针”的现象，而有些单位在战略执行过程中抓不住关键性因素，眉毛胡子一把抓，好比是一个不合格的针灸师，找不准穴位，扎不准针。

这种状态导致了两个结果：一是消极等待，等上级想办法，出指令，出资源，自己只是机械地执行方

案，拨一拨，动一动，按方子抓药还抓不好、抓不准；二是做些表面文章糊弄了事，以拖待变，最好不了了之。这样的结果只能是进度经常延误，标准逐渐降低，在消极等待中坐失良机，延缓了自身的进步，被竞争对手拉开距离。

#### （4）绩效管理问题

当前，绩效管理问题主要表现在三个方面：一是绩效考核前的指标设计不合理，二是实施过程中跟踪监督不到位，三是绩效考核后的奖惩措施不给力。

第一，绩效任务的计划环节缺乏科学性的论证，任务不明确，节点不明晰，责任不清楚。各个执行层面的责、权、利不清晰，没有将任务目标分解为多个层次，将工作任务责任化，使每个目标层次都做到有目标、有计划、有时限、有责任人。有些任务分配上还存在着“多头领导”、“集体负责”，实际上是推诿扯皮、“无人负责”的低效率现象。

第二，绩效实施过程中的监督机制缺失，具体又可以分为二种情况：一是工作缺乏监督，只要做了就行，做好做坏没人管；二是过度迷信目标管理，而对于过程管理、执行人员的技能和才干、可能产生的意外情况则预计不足，缺少预备方案，最后的结果是折

衷了事，失去监督的既定意义。

第三，绩效考核后的赏罚不明，存在着平均主义倾向。激励历来都是管理的主要手段，其核心无非就是两个字：奖和罚。但在现实操作过程存在着讲面子、和稀泥、搞中庸、点到为止的问题，奖励舍不得，惩罚不忍心，做好做坏差不多，保护了落后，打击了先进。

#### （5）文化建设问题

当前一些单位不是缺乏企业文化，而是缺乏执行力文化。企业文化建设只是关注了企业理念的教化和思想的统一，至于如何通过企业文化宣传、严明纪律、利益共享机制共同影响员工的工作心态，最终让员工像军队一样坚定不移地执行企业的战略决策的问题，至今仍然没有得到很好地解决。

#### （6）中、高层领导干部问题

高层领导干部应当是企业战略的规划、组织、执行、控制的核心力量，但实际情况却是差强人意。有些干部心态老化，不勤奋、不开拓、不进取，没有激情，没有活力，没有动力，没有干劲，甚至只谈过去，不谈未来。有些干部思想僵化，不思考、不学习、不反省，安于现状，因循守旧，缺乏创新，不能

接受新的思想观念，与时代的进步渐行渐远。有些干部能力退化，不总结、不提炼、不改进，瞻前顾后，畏手畏脚，只谈苦劳，不谈功劳，大事做不了，小事做不好，收入还嫌少，自我感觉还很好。

中层领导干部是提升执行力的核心因素，担负着执行者和决策者的双重角色，发挥着联系基层的承上启下的桥梁枢纽作用。对于高层而言，中层领导干部是执行者，必须切实执行高层的战略意图；对于其所管辖的部门、企业而言，中层领导干部又是决策者兼经营管理一线的总指挥。但实际的情况是一些中层干部也存在着心态老化、思想僵化、能力退化的问题，这些“三化”干部如何胜任其所担当的工作职责？又何从谈及执行力？

如果中、高层领导干部在错综复杂的工作中抓不住工作的着力点，牵不住“牛鼻子”，甚至抱着“计划不如变化”、“走一步算一步”的随遇而安的思想，则其所辖部门、所辖企业又何从获取执行力？

担得起事，才做得起人。

干部问题始终是一个组织的关键性问题，不解决好中、高层干部的思想认识问题、胜任力问题，任何组织都没有前途。

## 2. 执行力提升的方法

提升执行力是一项复杂的、系统性的工程，各级领导干部都必须成为企业执行力提升工作的倡导者与实践者。具体而言，需要正确认识和处理战略、人员、运营、绩效、文化等多重因素的关系。

### （1）中、高层领导干部是关键

毛主席说：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”对于企业而言，战略规划确定之后，各级干部特别是中、高层领导干部，也就是各个企业的董事长、总经理就成了全面提高执行力，狠抓工作落实的关键性人物和核心因素。

在工作思想上必须树立“三分战略、七分执行”的理念，必须讲使命，重担当，做到心中有责，肩上有担。既要克服本位主义的干扰，服从全局整体战略，在自身负责的领域创造性地谋篇布局，又要具备高超的执行艺术，迅速、坚决、毫无保留，像军队一样地执行上级布置的各项绩效任务，将“要我干”扭转为“我想干、我能干”。

在工作能力上必须练就一双发现问题、洞悉原因、破解瓶颈的“慧眼”，既会“牵牛鼻子”，又会“弹钢琴”，突出重点，兼顾一般，推动所辖单位业

务的整体性发展。

在工作方法上必须抓住战略根本，把握发展方向，发挥工作的积极性和主动性，既讲过程，又重结果。不搞“等、靠、要”，不当“甩手掌柜”，而是创造性地发挥单位“一把手”的领导作用，有势借势，无势造势。

只有各个企业的董事长、总经理，以及总部各职能部门领导干部都能在各个业务单位发挥出执行力，整个企业才会有强大执行力。

### （2）抓好队伍建设是基础

如果将企业比作是一支军队的话，打造一支作风优良、能征善战的队伍，企业的各级领导者需要解决三个关键性的问题：第一，要让战士爱打仗，要用各种方法调动他们的积极性，这就是激励的问题；第二，要让战士会打仗，通过持续的练兵活动提升人员的专业素质和工作技能，比如建立员工的培训体系，以师徒制、技能比赛等方式不断提升员工的工作技能，这就是培训的问题；第三，训练队伍作战的有序性，只有一支训练有素的队伍才能在战斗中不乱阵脚，进退有序，战无不胜，这就是管理的问题。只有切实解决这三个关键性因素，**才**可能建立一支如同成

吉思汗麾下强大的蒙古骑兵，能打仗，打硬仗，打胜仗，否则就有可能沦为晚清的满洲八旗。

### （3）制订运营计划是工具

把整体性的战略目标分解成阶段性、局部性的工作任务，制订运营计划，这是最为具体和最讲究艺术性的工作，也是任务执行的必要手段。打个比方说，一支队伍要到河对岸去，过河的目标很明确，关键在于过河的方式与过程，就要解决好造船过河还是搭桥过河的问题，进一步再落实过河的时间、步骤、行动方案等具体运营事项。

制订运营计划需要统筹规划好三个问题：一是对于运营过程中重大事项的解决要及早设计，制定行动计划，准备相应的预案，不能事到临头再紧急刹车。二是运营工作要循序渐进，把握好短期任务和长期目标的平衡关系，分阶段、分步骤实施，开展阶段性的评估与总结，及时发现与规避发展过程中可能出现的问题，及时调整工作方案与措施。三是要确立清晰的工作流程和先后顺序，减少返工、窝工、等工的**几**率，提升资源的配置效率。

### （4）改革激励机制是动力

如何才能让员工从“让我做”的被动状态变成

“我想做”“我能做”“我做成”的积极状态，打造一支具有高度执行力的虎狼之师？

第一，以激励机制改革为载体，保护和激发员工干事、创业的积极性、主动性和创造性，达到“我想做、我能做”的目标。第二，坚持“人才为本、创新为源”的经营理念，以激励机制创新为纽带，实行员工和企业长期的利益共享，做到“利出一孔”。第三，建立“造机制、吸人才”的激励制度，用好现有人才，吸引优秀人才，培养未来人才，舍得给机会、给职务、给职称、给待遇，以机制吸引人才、吸纳技术、吸聚资源。第四，采用技术入股、专利入股等股权激励、期权激励等形式，实行长期利益捆绑，将核心员工从“雇佣人”转化为“资本家”和“事业合伙人”，通过科技成果产业化、资产证券化等手段实现“一朝致富”，促进资本、技术等各项生产要素共享利益成果，共同开创事业发展的新局面。

#### （5）严格绩效管理是保障

绩效管理必须上承战略，下接实施。各级领导干部必须担任起绩效管理的设计者、支持者、验收者的角色，将战略分解成每个单位、部门、岗位和员工都能理解和实施的工作任务，做到“千斤重担人人挑，

人人头上有指标”。具体而言，绩效管理需要优化以下几个环节。

第一，精心设计绩效任务规划。这项工作非常具有艺术性和激励性，必须要让员工付出最大的努力后才能够完成。绩效任务的编制工作必须清晰而明确：一是绩效落实的责任单位、责任个人要明确，防止扯皮推诿；二是绩效完成的时间要明确，防止拖延；三是绩效的完成数量、完成质量要明确，防止只讲数量不讲质量、只讲规模不讲结构、只追求低水平重复不追求高水平创新等现象的发生。

第二，加强对绩效执行情况的过程监管，预防和纠正可能出现的偏差。指导、跟踪所属企业、单位的经营行为，动态掌握其绩效的阶段性实现情况，对进度滞后的项目及相应问题进行调整，分析未能完成任务的原因，及时督促其改进，或者及时修正绩效目标。

第三，严格绩效考核。对被考核单位年度绩效任务完成情况进行严格而充分的核实、验收、评分，准确反映被考核单位的年度经营业绩。在绩效考核之后，必须及时对绩效完成情况进行评估，并重点对完成绩效目标差距较大的单位，提出改进意见。



第四，绩效考核成果要成为人力资源管理的重要依据和准绳，要与薪酬调整、职位升降、职业发展等个人利益紧密挂钩。要以实绩用干部，凭绩效论英雄。无论多么优秀的人，只要绩效考核没有达标，也不能算优秀；无论多么有能力的人，只要绩效考核没有达标，也不能算有能力。必须要以绩效考核成果作为评判标准，建设一支想干事、敢干事、能干事、会干事、干成事的干部队伍和员工队伍。

#### （6）奖罚分明是手段

激励机制的核心无非就是两个字：奖和罚。功必赏，过必惩，赏罚分明历来都是管理的主要手段。一方面要用好鼓励、表扬、奖金、期权、加薪、提拔等各种形式的奖励，贡献越多就要奖励得越多；另一方面是用好通报、处分、警告、降薪、降职、免职、解聘等各种形式的惩罚，问题越严重就惩罚得越厉害。

必须严肃执行考核的追究和处罚规定，及时兑现奖惩约定，不能讲面子，和稀泥，搞中庸，而是要“奖要奖得心动，罚要罚得心痛”。一个企业要让员工像军队一样地毫无保留、不畏艰难地执行命令、完成任务和创造业绩，“千金在前，猛虎在后”则是必不可少的手段。

#### （7）强化执行文化是氛围

强化执行力，必须培育企业“想干事、干成事”的执行力氛围。要使每个员工不同的“分力”拧成一股前进的“合力”，企业文化建设则是重要手段。企业文化建设要达成二个目标：第一，通过奖罚分明的管理制度，刻意培养员工的执行意识，重承诺、重责任，强调结果导向，使执行成为一种纪律。第二，培育重视执行力的文化氛围，要像军队一样毫无保留地坚决执行上级的各项任务。

### （二）提升创造力

当今社会已步入一个“大众创业、万众创新”的时代，创客文化、产业升级、互联网+、中国制造2025已经成为这个时代的标志。创新是进步的驱动力，不创新就会落后，落后就会挨打，落后就会被淘汰，就会消亡，只有持续不断地创新才能找到出路和活路。这些道理都浅而易见，但有些领导干部却对外部世界的变化视而不见，在创新实践上无所作为，这个问题急需解决，刻不容缓。

#### 1. 创造力不强的原因

##### （1）创造本身的复杂性问题

创造力为何难以提升，客观上这是一个复杂的系统性问题。创造力既涉及到经济形势、经济周期走向、生产要素禀赋变化、行业竞争态势、技术进步、商业模式变革等宏观因素，又关联到企业具体的资源、能力等微观因素，并且必须要能够将外部环境与内部资源进行有机地结合，因势利导，趁机而起。这对于领导干部观察事物的洞察能力、新兴事物的学习能力、把握时机的判断能力、实施途径的决策能力等各种创造能力提出了很高的要求，创造本身就不是一件容易的事情。

### （2）思想观念问题

有了创造性思维，才会有创造性行为。当前一些领导干部在创新问题上存在着二个障碍。

首先是想不想创造的问题。创造就是从无到有，从有到优，从优到超一流。无论是原始创新、集成创新，还是引进消化吸收再创新，很重要的一点就在于想不想去创造的问题。只有抱着心中有责、肩上有担的精神，才能不眷恋昔日的辉煌，不陶醉成功的经验，不固守既得的利益，确立更高的发展定位，树立更高的竞争标杆，真情干事，激情干事。

其次是敢不敢创造的问题。失败是创造的常态，

创造要冒失败的风险。实际工作中，一些领导干部因为害怕创造失败，丢口碑，丢业绩，不敢创新。因此墨守成规、按部就班、安于现状、不求有功、但求无过。只有无私才能无畏，只有把企业的发展放在首位，才能不计较个人利益的暂时得失，才能迎难而上，敢想敢干，把创造当成一种意识、一种责任、一种担当。

### （3）创造的能力问题

有了创造的愿望和勇气，并不意味着创造成功，还必须具备创造的能力。在经营实践中，一些领导干部还存在着以下几个问题：第一，对于外部世界的变化认识不足，对于“互联网+”、资产证券化、轻资产化运营、产业升级、股权激励等新情况、新问题、新任务不熟悉、不思考、不理解，并没有将其视为新的发展契机。第二，对于内部的资源和能力缺乏清晰的认识，不知道可以做什么？擅长做什么？又不可以做什么？导致战略取舍不当。或者是过于激进，什么都想做，什么都可以做，殊不知能够做和能够取得市场竞争优势是两个完全不同的概念；或者是过于稳健，缺少变革的勇气和智慧。第三，缺乏学习、借鉴和模仿的能力。全新的创造固然困难，而引进、模仿后加

以改进创新相对容易，但事实却是一些领导干部对于一些新型商业模式、新的竞争态势视而不见，只是按以往经验办事，更提不出具体的创造性的措施。

因此，否定过去，推倒重来，不是创造；不顾条件，盲目蛮干，不是创造；忽视模仿，标新立异，不是创造。要达到创造的目标，必须洞察外部大势，结合内部实际，从而清晰定位，科学决策，学习借鉴，开拓创新。

## 2.提升创造力的办法

提升创造力，从理论角度而言是既要提升创新能力，又要提升开拓能力。创新能力一般是指企业通过内部有效的机制和商业模式变革，驱动企业获得更多的差异化竞争能力，最终表现为企业的市场竞争优势。开拓能力一般是指企业向外扩张的能力，包括市场开拓、产品开拓、资本开拓等方面的内容。从运营实践角度而言，创新能力（内部因素）和开拓能力（外部因素）又紧密联系在一起，习惯上笼统地称之为创造能力，其中包括经营思想升级、经营能力提升、保障机制优化、创新文化建设等多个方面的内容。创造力的高低，直接关系到企业竞争力的强弱，创造力强的企业，其竞争力也强，反之亦然。

### （1）保持精神状态

当前，企业处于“唯变不移”的时代，面临着前所未有的机遇和挑战。为适应新的竞争形势的变化，各级领导干部必须始终保持一个想创造、敢创造、能创造的精神状态，具体有三点要求：首先是想创造，切实增强工作的责任感、紧迫感，把开拓创新作为一种新常态，时时处处以发展为重，敢于正视矛盾、攻坚克难。其次是敢创造，必须要有敢于冒险、敢于尝试的决心和勇气，克服怕出乱子、怕担责任的思想，勇于直面困难和挑战。最后是能创造，全面提升自己的能力，认真思考涉及全局的战略性问题，找到解决问题的关键性因素。

### （2）提升创造能力

要提升创造能力，除了各级领导干部具有讲使命、讲担当的创新责任之外，还需要有极高的专业素养、丰富的行业经验，以及创造的智慧。具体而言需要提升三种能力。

首先，提升战略机遇的洞察能力。各级领导干部必须对产业升级、资本市场的国家牛市、“互联网+”、中国制造2025等宏观经济环境进行深入研究，认识这些宏观大势对于企业的影响，把握行业的周期性波动对

于企业的机遇或挑战，提升自身的战略洞察能力。

其次，提升学习能力。各级领导干部必须持续学习，既要学习赢家的经验，又要吸取输家的教训，特别是要高度关注行业的竞争态势，研究行业企业的新型商业运作模式，提升自身的商业敏感性，认真找差距，学先进，超标杆。学习搞好了，自身素质提高了，工作自然就能富于开拓性和创造性。

最后，提升关键性创造因素的识别能力。各级领导干部不仅要对外部环境进行深入地研判，还要对自身的资源和能力进行清晰地认识，看清楚自身的优势和劣势，对于那些长期困扰和制约发展的老大难问题，涉及全局的战略性问题，必须把握“牵一发而动全身”的关键性因素，并将其作为创新工作的突破口。

### （3）把握创造途径

创造的途径和方式有很多种形式，比如技术创新、工艺创新、产品创新、品牌创新、价值链创新、机制创新、商业模式创新等。这些创新的共同特点都是建立在知识的基础之上，依靠知识创造财富。

对于企业而言，最能够体现现实价值的是商业模式、赢利模式的创新，这样才能在市场份额、产品附

加值方面得到更多的回报。具体而言，创造、创新就是要以技术创新为基础，以价值链创新为手段，以信息化升级为工具，以商业模式创新为目的。

同时，创造要合理适度，既要把握创造的方向，又要防范潜在的风险。必须建立风险防范和程序分级管理机制，不能为了创造而创造，否则就会走向事物的反面。

### （4）完善制度保障

要达到提升创造力的目标，光解决思想问题并不能真正产生实效，必须要采取一些制度性措施加以保障。第一，形成和完善鼓励创造的制度体系，充分发挥广大员工的聪明才智，尊重员工的首创精神，对于创造者要给予强大的精神鼓励和丰厚的物质奖励；第二，对于创造性的工作切忌急功近利的思想，要舍得投入，要加大预算编制的资金投入，有投入才会有产出；第三，建立利益共享机制，让技术、专利、品牌等知识产品要素与资本共享利益成果，让创造价值的人体现人生价值，让创造财富的人成为财富的拥有者；第四，建立开放式、生态化的合作研发创新模式，有效利用企业外部资源，构建以企业为主体的“政、产、学、研”通力合作的多层次技术创新体

系；第五，发挥资本市场的力量，通过企业兼并、收购、合资、合伙、风险投资等资本运营手段，吸收创新团队及其创新成果，实现科技成果的快速产业化。

#### （5）培育文化氛围

在内部培育鼓励创造、宽容失败的开放式创新文化氛围。对于创造成功者，要及时给予嘉奖，让他们体验到成功的喜悦；对于创造失败者，不能幸灾乐祸看笑话，更不能落井下石打棍子，而是要给予关怀、支持和鼓励，以免挫伤创造者的积极性。在全集团范围内树立敢于创造、崇尚创造的良好氛围。

形势的变化，集团的任务，我们的使命，要求你们更加创造性地开展工作，更加创造性地取得成果，甚至是丰硕的成果。

天道酬勤，地道酬善，商道酬信，业道酬精。

当前我们处于一个“唯快不破、唯变不移”的变革和转型的环境之中，既面临着“一带一路”、“互联网+”、资本市场的“国家牛市”、中国制造2025等良好发展机遇，又受到内部执行力、创造力较弱的困扰。我们必须以《宝安宪章》统领全局，以“525”战略目标为奋斗方向，坚持集团的基本路线、方针和策略不动摇，坚决贯彻执行“龙狮计划”。各级领导干

部，特别是各级董事长、总经理，务必振奋精神，积极进取，讲责任，讲担当。上下同心协力，把握发展趋势，加快各项改革，为共同把宝安集团打造一个时代性的企业，实现跨越式发展而努力奋斗。

# 重在改变

2016年1月6日

时代在变，环境在变，事物也在变，当今世界已经是一个快速变化的世界，旧思想、旧观念、旧方法等一切过时的东西都已经无法适应社会和组织发展的需要，潮流挡不住，趋势不可逆。改变是生存之根、发展之本、是任何进步的原动力。不改变就会落后，落后就会挨打，落后就会被淘汰，落后就会消亡。

## 一、为什么要改变

当前，有些人在思想意识、行为行动、工作作风、工作方法、工作能力等方面存在很多问题，主要表现为：

### （一）思想守旧

思想至关重要，它是一个人的灵魂。有什么样的思想，

就会有怎样的行动。有些人思想解放不够，说话老三篇，观念老一套，思路跟不上时代，工作缺乏开拓性，不敢闯、不敢试、不敢创新、不敢改变；有些人观念落后，看不到时代发展的潮流，看不清社会发展的方向，不知道从何改变，不会改变；有些人虽然看到了变化，但由于自负、自大，自以为是，总认为自己本事很大，什么都是对的，不想改变。

### （二）心态老化

心态影响成败，一个健康的心态比一百种智慧都更有力量。有些人未老先衰，意志消退，志气没有了，骨气没有了，干劲失去了，没有朝气，没有锐气，没有勇气，没有担当，没有激情。有些人自认为历史上有功，希望躺在功劳簿上过日子，过养老的日子；有些人倚老卖老，论资历，讲辈份，责任心失去了，危机感没有了，紧迫感不见了；有些人安于现状，不思进取，不够敬业，不够勤奋，混日子，得过且过，甚至不求做得好，只求过得去。

### （三）眼光短浅

有句话说得好：你能看多远，就能走多远。一个组织的成长，需要谋划，一个人的成功，需要志存高

远。只看见眼前、脚下一小块地方的人，现在吃不香，以后也吃不香。有些人鼠目寸光，只看到现在，看不到未来，只看到眼前的利益，看不到长远的利益，甚至为了眼前利益放弃或牺牲长远的大利益；有些人大局意识不强，本位主义严重，想问题、办事情首先考虑自己和自己的“一亩三分地”。

#### （四）行动迟钝

迟钝表现在两个方面，一是不能及时发现苗头，对问题看不清，对后果预料不足。二是已经看到问题，但不能及时制定解决问题的措施，优柔寡断，以至丧失时机。战场上，一个指挥员如果迟钝，那么这支队伍注定会处处挨打。一个组织，决策者如果迟钝，那么这个组织的发展就会错失良机。

拖延和犹豫是失败的原因，行动和速度是制胜的关键。认准的事情，慢不得、拖不得、犹豫不得，过去是“大鱼吃小鱼”，如今是“快鱼吃慢鱼”。因此，每一个人要善于紧紧抓住机会，蹄疾步稳，张弛有度，精准发力。做到眼里有山水，胸中有丘壑。有些人“见事迟”，不知势、不懂势、不察势，当然不会顺势而为，更谈不上跟上趋势的步伐；有些人精神

不振，工作不主动，办事拖拉，敷衍塞责，推诿扯皮，效率低下；有些人工作没有紧迫感，上面不问不催不办，问题不全面暴露不办；有些人执行力不强，创造力不足，工作不落实，打折扣，搞变通。

#### （五）作风漂浮

静不下心思考，坐不下来读书，沉不下身子做事。一个人的能力有大小，但最重要的是要诚心做事、用心做事、认真做事，最忌心浮气躁，作风漂浮。有些人心浮气躁，名利心重，干工作抓而不紧，华而不实，沉不下来，大事干不了，小事不想干；有些人没有节俭意识，花自己的钱像铁公鸡，花公家的钱像提款机，大手大脚。有些人作风漂浮，工作检查落实少，满足于听汇报、看材料、下指示，浮在上面多，深入基层少，即使下基层也是蜻蜓点水，走马观花，对基层的真实情况不掌握，对基层的真实意见不了解，不搞调查研究，习惯拍脑袋；有些人组织观念不强，执行制度不力，对自己不自律，对下属不严格，不愿批评人，不敢得罪人；有些人对责任和担当的事不作为，对权力和利益的事乱作为，对发展和效益的事不懂为，对担风险的事不想为，在位不谋事，

上班不出力，占职不担责，领薪不用心，拿单位的工资，干自己的私活，一心想着为个人谋利益，不是为公家谋利益。

### （六）方法落后

世界正处于大变革之中，各领域已经或正在发生深刻的变化，原来的很多方法也已经不管用、不好用了，因此，为了适应这个变化，我们必须用一些新的方法来处理问题、解决问题，包括发展问题，人、财、物等资源问题，企业经营管理中的研发、生产、销售、绩效、奖罚等问题。当前，有些人解决这些问题的方法落后，比如解决人的方法落后，引进不了人才，挖掘不了人才，利用不好人才，凝聚不了人心，搭建不了优秀的团队；又比如解决事的方法落后，做事分不清主次，把不住重点，抓不住关键；再比如解决发展的方法落后，发展没有规划，缺乏有效机制等。

### （七）能力不适应

面对层出不穷的新生事物，面对纷繁复杂的矛盾和问题，本领恐慌更加紧迫地摆在每个人面前，能

力不适应的危机考验着每一个人。想推进事业，想实现目标，关键是看有没有克服它们、战胜它们、驾驭它们的能力。若没有逢山开路、遇水架桥的气魄与本领，是不能干成事的。有些人不懂财务，报表都看不懂，怎么能搞好经营管理。有些人不是没有做好工作的真诚愿望，也不是没有干劲，而是缺乏新形势下做好工作的能力，面对新情况、新问题，不懂规律、不懂门道、缺乏知识、能力落后，还是习惯于用老思路、老套路来应对，适应能力弱、创新能力差，以至遇到新问题束手无策，解决新问题达不到目的。

## 二、改变什么

改变，一种是被动改变，被不断变化的环境和不断发展的社会所改变，甚至是被强迫改变；另一种是主动改变，主动改变自己以适应环境和社会发展的需要。被动的人，总被牵着走，被环境所左右，主动的人，才能把握机遇。每个人不能将眼光局限于眼前而安于现状，要有忧患意识，要未雨绸缪，更要主动寻



求改变。

“穷则变、变则通、通则久”是永远不变的真理。从内到外的自我改变才能由小变大，由弱变强。比如中国共产党的武装斗争从城市中心论改变为农村包围城市；建立统一战线实行大统战，把朋友搞得更多的，敌人搞得少少的；加强党的基层建设，把支部建在连队上；这些都是夺取政权、战胜敌人的法宝。在“文革”结束之后，果断停止以阶级斗争为纲的路线，代之以改革开放和建设有中国特色社会主义的方针，取得了现代化建设的伟大成就。在新的时期提出将实现中华民族伟大复兴的“中国梦”作为奋斗目标。这说明中国共产党是个思想不僵化、充满活力、善于自我改变、自我调整、自我革命的政党。政党应如此，企业应如此，个人也是如此。

从里到外的自我改变是进步，是升华；从外到里的被动改变很可能是灾难。因此，每一个组织和个人都必须看到未来的变化趋势，适应变化，不断进化，主动改变自己，才能有所进步，才能取得更大的进步，才能从一次胜利走向更多的胜利。

如何才能有效地自我改变，需要从以下几个方面着手。

### （一）改变思想观念

思想到位，行动才能到位，认识准确，实践才能正确。思想是一切行动的基础，只有思想上真正的转变，才能在行动上改变，否则也只能是做做样子，换换药汤。时代变了，观念也要改变，所以说，落后是观念落后，贫穷是脑袋贫穷，很多人，不是没有好机会，而是没有好观念；不是不接受新观念，而是不愿意抛弃旧观念。真正有用、有为的人，就会及时转变观念。转变思想观念不是绣花枕头，不是表面文章，而是要打破陈规，创新思维，与时俱进。要真正做到转变思想观念，必须做到：

一是不断地学习，在加强理论学习的同时，乐于和善于向实践学习，向先进学习，通过学习加快知识的更新，在学习中提高自己，充实自己，拓宽视野，创新理念，才能识大势，明大理，不落伍，入脑入心，常用常新。

二是解放思想，不墨守成规、不因循守旧，在当前不进就是退，慢进也是退的态势下，要勇于负责、敢于担当，在难题面前敢闯敢试、敢为人先；在矛盾面前敢抓敢管，敢于碰硬；在风险面前敢于作为，敢于承担责任。

三是认真解决畏难情绪和等、靠、要的思想问题，摒弃无所作为、不思进取的思想意识。困难像弹簧，你弱它就强，困难也必定是暂时的。纵观历史，任何事物都是在矛盾和困难中发展的，问题的解决促进了进步，首先是看我们有没有排除万难，化难为易的工作态度，态度很重要，态度决定高度和深度，人一旦有了信心，有了知难而进、迎难而上的思想观念，就会在困难中找到希望，找到方法，就会在挑战中抓住机遇，用好机遇。

## （二）改变工作作风

工作作风是工作中表现出来的一贯态度和行为。工作作风好与坏，关系组织的兴衰，关系事业发展的全局。良好的工作作风是我们干好工作的基本条件，能产生凝聚力、战斗力和创造力。在新形势下，做好各项工作，推进事业发展，形成良好的工作作风至关重要。改变工作作风必须做到：

一是各级领导干部要带头转变自己的工作作风。好的作风是一级一级带出来的，领导干部的言行，对下属起着示范和表率作用，“其身正，不令而行”，头带好了就是无声的命令。领导干部必须放下架子，

做好样子，时时处处规范自己的言行，率先垂范，以身作则，率先树立起良好的形象。

二是求真务实，确保各项工作真正落到实处。为事之要，贵在求真，求真之要，重在务实。各级领导干部必须把务实作风作为求真务实的第一要点，坚决克服和防止工作中存在的不良作风，以强烈的务实理念，扎实的工作作风，守职守责、尽职尽责，不等不靠，不拖不延，高质量、高标准地完成每一项工作任务，创造好的业绩。任何时候都要坚持目标导向和问题导向相统一，既要从每一件事情要达到的目标倒推，厘清时间节点，又要从迫切需要解决的问题顺推，明确解决这些问题的途径和方法，还要坚持底线思维，改进意识，强化执行能力。

三是深入基层，深入一线。毛主席说过，没有调查就没有发言权。调查研究是领导干部的基本功，基层和一线是一切工作的落脚点，到基层去、到一线去，是每个领导、每个干部、每个经营者、每个管理者做好工作的基本前提，只有深入基层，深入一线，做好调查研究，才能了解实际情况，才能做出正确的决定。办法在实践中，点子在群众中，各级领导干部不能成天开会当“会长”，更不能闭门造车想当然。

只有深入基层调查研究，才能掌握第一手材料，才能成为明白人，才能管理到位，才是真正的在位。

四是行动迅速、高效。遇到显性的问题要快速解决，想到的事情要马上去办，今日事今日毕。遇到隐性的问题则要防微杜渐，注意抓早、抓预防，打好提前量。对苗头性、倾向性的问题早打“预防针”，切实改变那种小问题没人管、出了大问题才处理的现象，防止把小问题拖成大毛病，必须“小病”“大病”一起治，治疗和预防一起抓。

### （三）改变工作方法

工作方法是能力的重要组成部分，方法影响效果，这是各级领导干部迫切需要解决的问题，任何时候，机遇不会等着我们，问题也不会等待我们，只有不断地改变、创新工作方法才能正确处理和解决好人、工作、事业等出现的新情况、新问题。改变工作方法必须做到：

一是解决好人的方法，一切问题都是人的问题，没有人就没有一切。因此，一切工作的根本就是做人的工作，古今如此，中外如此，对内部如此，对外部

也如此，只要能够吸引人、凝聚人、发挥人的方法就是好方法。历史早已证明，古今中外成王、成霸、成功的人都是经营人，经营人心，经营人性的大师，经营人首先就要围绕人，服务人，抓住人心，顺应人心，懂得人性，利用人性，调动人性，驾驭人性。其次是营造一个开放的环境，鼓励创新、创造。第三是强化执行，严格绩效，检验成果，授予他们权力，给予他们利益，让他们承担责任。最后是为了有好业绩，为了能进步，为了发展，不能没有压力，不能少了压力。

二是解决好事的方法，首先是要分清轻重缓急，抓关键、抓要项，紧扣大局，把工作做到点子上，做到关键处，把小事办实，把大事办好，把难事办成，把急事办妥，把危事办稳，把一切事情办得认认真真、彻彻底底、圆圆满满、漂漂亮亮。研究和解决问题的方法要更集中点、更具体点、更精准点、更切中要害点。其次是做好多个应对预案，事情越重要，问题越复杂，预案就应该要越多、越完善，成功了值得高兴，失败了要做到把损失和风险降到最低。三是从上而下，一抓到底，不能有怠慢，不能有梗塞，不能有障碍，不能打折扣，不能搞变通，要环环紧扣，

层层落实，确保顺畅，确保成效。世上任何事情都是说起来容易、做起来难的，但是，千难万难，知难不难。要做好，做出成绩，就少不了监督，少不了检查，少不了奖励，少不了处罚。最后是强化风险管控，守住风险底线，每个单位、每个人任何时候都要把风险管控作为一种自觉、一种责任，始终坚持有效的风险管理，严守风险底线。

三是解决好发展的方法，首先是加强对外部的合作、合伙，外包、外协，构建与外部的联盟、同盟，使其成为事业共同体、利益共同体、命运共同体、责任共同体。其次是整合外部资源，理顺内部关系，既要通过纵向整合、横向整合、平台式整合等方式整合一切可以整合的外部资源，又要正确处理好部门与部门之间、人与人之间的关系，使每个部门和每个人保持有效沟通、协调，步调一致，形成工作合力。再次是利益共享、风险共担，既要与外部合作者实现利益共享、达成风险共担，又要在内部全面推行，使每个人与组织真正成为一体。最后是解决好所有存量资源的效率问题，不断提高资源效益和效能，还要时刻关注和充分利用好外部的不确定性，为我所用，促我发展。

四是经常总结经验教训。经验很重要，教训更加重

要。要养成总结经验的良好习惯。把自己的工作理一理，看一看自己的收获，想一想自己的失误，综合一下自己的得失，总结一下自己在哪方面还需要提高，在哪方面有经验值得以后借鉴，哪些教训应该吸取，包括别人的经验和教训。而总结也并非一次性的，必须经常总结，才能避免走弯路，走错路，走不该走的路，才能提高工作经验和阅历，才能提高工作效率。

此外，还要经常问问自己为国家贡献过什么？为组织做过什么？做成什么？以后还能做什么？而不是问组织为你做了什么。

五是任何时候都不要忘记加减法，用好加减法。

总之，不管什么方法，一是要管用有效，二是要具体，三是要到位，可以一人一法，可以一事一法，可以一地一法，能起作用，能起大作用，能让一个国家，一个组织发展了、壮大了、强大了，就是好方法。

### 三、如何改变

#### （一）要深刻反省

改变自己的前提，是知道自己哪些方面需要改

变、为什么需要改变。因此，每一个人要时刻站在更高的角度去看看自己，反省自己，正确认识自己，了解自己的长处，知道自己的短处，改变自己的不足。不要总认为自己能力比别人强，见识比别人广，贡献比别人大，做得比别人好等，任何人反省越彻底，改变越迅速，进步就越大。

还有就是，反省自己有没有肚量，有没有胸怀，能不能容人、容事、容言、容过。不要搞小圈子，不要把人分成我的人、你的人。能容人就是容得下批评自己的人和反对自己意见的人，甚至是敌人。能容事就是苦的事、难的事、麻烦的事，凡事都能装在心中，不彷徨、不惊慌、不畏惧、不退却。能容言就是听得进难听的话，受得了别人的责骂。能容过就是允许别人初犯错误。有句话这样说：你的肚量决定别人的胆量。总之，不能容人就没有人才，不能容过就没有创新。

## （二）要落实行动

实干兴邦，空谈误国。实干的人最有底气，也最让人服气。行动是改变的根本，行动才是硬道理。改变，关键在于行动，关键在于落实行动，没有行动，

一切都是空的。各级领导干部不仅要有改变的勇气和决心，更要有改变的行动，只有不断改变自己，才能适应社会和组织的发展，才能使自己不断进步。

## （三）要认真和坚持。

毛主席说过，世上就怕认真二字。想改变、要改变，认真最重要。认真是一种态度，是一种责任。变化已经是对每个人的一种内在的、独特的要求。改变无处不在，无时不在，如果不认真对待，改变就流于形式，就得不到真正的、彻底的改变，就无法提升自我。

改变，坚持最关键。常变常新，才能紧随时代的脚步，适应变化纷繁的世界。无论是组织还是个人，想要在激烈的竞争中立于不败之地，就必须随时做出改变，将改变作为一种习惯，坚持下去；就必须往深里做，往实里做，往前推，往上推。这样才能走在别人的前头。因此，想领先一步，想在竞争中脱颖而出，就必须将改变进行到底。

改变，是永恒的法则。不要以不变应万变，而应该以求变应万变。世界变了，环境变了，条件变了，人就必须改变。只有不失时机地改变自己，才能变成思想先进、作风踏实、行动迅速、成就卓越。没有改

变，就没有成长；拒绝改变，就没有发展；不会改变，就难以超越。这是一个变化的世界，当你无法改变这个世界和人的时候，就必须改变自己。一切重在改变，一切必须改变。

改变越快，成就越大。改变越大，前途越好。

改变，永远不会迟！

## 生态化经营

2016年3月25日

在转型升级的时代，企业的经营方式、商业模式、竞争样式都发生了重大的变化，企业之间的竞争早已经不是传统的单打独斗，而是让位给平台化、集成化、系统化的竞争模式。企业要想做强、做大、做久，就必须突破传统意义上企业资源边界的限制，以平台化运营的方式整合各种外部资源，拓展企业的能力边界；以集成化经营的方式构建产业链优势，开发无限想象的发展空间；以系统化竞争的方式占据行业竞争优势地位，创造辉煌的经营业绩。如要达到以上战略意图，就必须建设自身的生态系统，打造企业生态圈，实施生态化战略，实行生态化经营。

### 一、什么是生态化经营

生态原本是生物学的一个概念，用来研究生物个

体与环境之间的相互关系。比如说在一片森林、草地和池塘中生活着一些动物和植物，这些飞禽、走兽、草木、花果相互依存，进行着能量的转换，形成了一个和谐稳定的生态圈。

经济学对于生态化经营的研究往往局限于产业活动与资源、环境关系的视角，一般是指环境友好型的环保经济、循环经济。

生态化经营具有特殊的含义，它是企业平台化、集成化、系统化运营的新型商业模式，是战略性的竞争方式、生存方式和发展方式，具体包含着两大含义：

第一，大生态系统。企业是在一定的环境中生存和发展的，从外部环境中输入资金、技术、劳动力、原材料等各种资源，经过企业的组合和加工，形成并输出产品和服务。在此过程中，必然与政府、银行、股东、供应商、经销商等外部利益相关者进行资源的交换和能量的转换，以此形成复杂而稳定的关系。从这个意义上说，企业好比是一个动物个体，外部的环境好比是一个生态圈，个体只有融入生态环境，与周边其他植物、动物良性互动，从生态圈中获取更多的资源和能量，补充自身的不足，这样才能活得好、活得久。

第二，微生态系统。在大生态环境下，企业自身又可以作为一个平台，吸引资源，集成能力，共享收益，共担风险，从而形成一个局部的企业微观生态系统。从这个意义上说，平台好比是几棵枝繁叶茂的大树或一片树林，所吸引的相关产业或企业好比是在此生活的各种动物、植物，各个企业成员之间和谐共处，共存共荣，实现资源和能量的良性转换，形成一个微生态经营圈。

## 二、为什么要做生态化经营

从理论角度而言，生态化经营具有几大优势：一是企业之间能够共享资源，突破企业传统能力边界的限制，开启资源互享互通的发展空间；二是有利于企业构建和延伸产业链，提升产业链价值，起到优势互补、扩大市场、降低成本、提高效率的作用；三是有利于企业增强竞争实力。以平台化、系统化、集成化、垄断化的力量与单个企业相竞争，好比是一群人对付一个人，一个拳头对付一个指头，这样的竞争优势和抵御风险的能力不言而喻。

比如说，为何万达地产在商业地产开发与运营领

域遥遥领先于其他对手？重要原因是万达将项目开发、零售商家、影视院线、万达金融等诸多资源有机整合和集成在一个平台上，所有参与进来的商家不再是竞争对手，而是共同聚拢客户、分享商业资源、提升消费体验、降低运营成本的合作伙伴，以此发挥平台化经营的集成化优势，形成了一个相互依存、优势互补的商业地产开发与运营生态圈。尽管万达的竞争对手在地产项目开发、商业零售经营等单项能力不俗，但由于缺少整体性优势，仍然抵挡不住万达“狼群”式的全方位竞争，只能甘拜下风。由此可见，生态化经营就是万达的核心竞争能力，是其超越其他竞争对手的物质载体，体现出强大的市场竞争威力。

从现实角度而言，现代的企业竞争日益体现出平台化、系统化、集成化的特点，依靠自身的力量单打独斗早已成为过去。美国有句颇具智慧的谚语：“不能战胜你的敌人，那么就真诚地拥抱他吧！”也就是说：“打不赢的敌人就是朋友”。

针对生态化经营的发展趋势，只有两条路可供选择，除此之外，别无他路可走：一是以丧失自主发展的权利为代价，融入竞争对手的生态圈，成为他人生态系统中的一个成员，好比是成为树林中的一个动

物，被动适应外部环境；二是营建自身的生态体系，构建自身的生态化经营平台，系统布局，独立发展，好比是自建一片树林，甚至是营造一片森林，吸引、选择外部动物，主动创造局部环境。

但现实的问题是，当你的竞争对手已经构建完成生态经营圈，而你还处于单打独斗的状态时，到时候你想热面孔贴人家的冷屁股都办不到，想拥抱对手，人家也不理你，想融入对方的生态圈都没有位置，处于“两头不入杠”的尴尬境地。这样的后果是什么？自己可以想象。

由此可见，打造自身的生态化经营平台，实施生态化经营战略，这是一项事关生存发展的战略任务，必须在思想上高度重视，在行动上着手构建，并且督促落实，常抓不懈。

### 三、如何做生态化经营

鉴于生态化经营的战略意义，生态化经营的正确主张应该是：以培育自身的核心竞争力为基础，以实体经营和虚拟经营相结合为手段，充分利用、有机整



合、系统集成企业内外部各种资源和能力，积极构建生态化经营平台，进而延伸、扩张和优化生态圈，时刻保持最佳的运营状态，实现生态圈中各个成员利益互享、风险共担、和谐共存的战略目标。只有这样，才能发挥系统化竞争的优势，有效抵御更大的外部风险，获取更大的经营收益。

构建生态化经营圈是企业做强、做大、做久的一项系统性工程，要完成这项“事在当前、利在长远”的战略任务，必须从以下几个方面着手实施。

### 1.核心能力是基础

要想构建生态化经营平台，必须基于强大的核心竞争能力，打铁务必自身硬，既要有硬实力，又要有软实力；既要有物质基础，又要有精神力量。只有自己成了梧桐树，才能引来金凤凰。

企业的硬实力主要体现在资金实力、盈利能力等有形资源方面；而软实力则主要体现在技术研发能力、创新能力、信用等级、资本运作能力、营销能力、管控能力、组织协调能力、品牌影响能力等无形资源方面。在当前经营环境下，这些无形的软实力往往更具有资源稀缺、难以模仿、不可复制等特征，在培育核心竞争能力方面更有现实意义，更具有竞争活

力。硬实力好比是躯干和硬件，是构建生态圈的物质基础；软实力是灵魂和软件，是构建生态圈的精神基础。硬、软实力并用，物质、精神力量相结合，才能培育出核心竞争能力，才能担得起构建生态化经营平台的重任。

### 2.合作共赢是途径

俗话说“独木难成林”，生态化经营需要一片树林而非一棵大树，而要形成这一片“树林”，不是企业的一厢情愿和单方面个体行为，而是多个企业在一个平台上合作、互利、共赢的集体行为，这就涉及搭平台、精集成、齐参与、共享利、分风险等几个方面的问题。

搭平台存在着技术平台、交易平台、结算平台、数据平台、管理平台等多种形式，以此成为多种产业、多个企业开展经营活动的空间。比如说，苹果操作系统就是一个为诸多专业应用软件、娱乐软件提供运营空间的技术平台，京东商城就是一个为诸多网店和消费者开展电子商务的交易平台和数据运营平台，支付宝就是一个开展互联网金融业务的资金融通和结算平台，一些连锁制经营的总部机构就是典型的管理输出和经营协调平台。这些平台就是构建生态系统的

基础，其实质就是企业核心竞争能力向外自然延伸。

精集成就是通过股权合作、契约合作等多种形式，将多种产业、多个企业在生态平台上进行系统整合，以此集成企业的内外部资源，突破传统的资源和能力边界的限制，组建成一个系统化的虚拟企业组织。

比如说，波音公司就是一个系统集成的高手，自己负责客机的整体设计，制订技术规范以及各模块之间的详细接口，而将各个航空子系统委托给一级供应商设计和生产，发动机委托劳斯莱斯或普惠公司生产，机身来自于中国成飞，机翼来自于中国沈飞，机载电子设备由日本富士、三菱、川崎提供，最后波音公司组装成机。这种模式能够有效地突破自身的资源边界，实现自身的轻资产化运营，形成一个全球化的虚拟企业组织。同时，这种经营模式对于企业全球供应链的协作能力、管理能力、集成能力提出了极高的要求。

齐参与、共享利、分风险相对容易理解，这是完成搭平台、精集成工作之后的自然延伸。企业在打造生态经营圈之后，生态圈内的相关企业、行业就会形成一个利益共同体、责任共同体、命运共同体、风险共同体，共同参与经营活动，共同分享收益，共同承

担风险，正所谓“同呼吸、共命运、心连心”。好比在同一片树林中生活的相关动物、植物相互依存，一荣俱荣，一损俱损，共存共荣。

### 3.虚实结合是手段

这里所说的“虚”主要是指借助技术、信用、品牌等无形资源，运用股权合资、契约合作、事业合伙、特许经营等多种方式进行资本输出、管理输出、品牌输出，以此为纽带，构建好、经营好、管理好生态经营圈。

这里所说的“实”主要是指必须做好实业、抓好实体，积极培育技术研发、市场营销、管理提升等核心竞争能力，而且这些关键性能力和资源必须牢牢掌握在自己手中，让自己有实力、有能力、有资格成为平台，甚至是牢不可破的平台。

虚实结合必须秉承“二八原理”，控制关键，放开其他。对于核心资源（技术）、骨干企业要采取全资、控股的方式牢牢掌握，而对于一般的非核心资源则以参股、合作、合伙为主，采取“小额投资、长期合作”的方式，吸引、吸收、吸聚相关产业和企业，不断扩大参与者、同盟者、协作者。当前中国的现状是产能过剩，掌握了核心技术、市场渠道、品牌影响

力的强势企业完全可以通过外包、外协、租赁、参股等方式控制、整合一批关联企业，将其纳入到自身的生态经营圈中，没有必要自己全额投资、控股和重复建设。只有这样，才能以“小”控“大”，才能有效地做强、做大生态圈，才能发展更快、规模更大、质量更高、效益更好、步子更稳、风险更小。

#### 4. 产业、产品延伸是基本诉求

以生态平台为基础，整合多种产业、多个企业开展相关多元化经营，不断丰富和延伸产业、产品和服务，积极扩大经营空间，这是生态化经营的基本诉求，具体可以从横向发展、纵向发展、混合发展三个主要方面加以推进。

第一，横向发展。某些企业以现有产业或产品为基础，实施横向扩张的策略，不断地丰富和延伸产品链条，从一棵大树发展为一片树林，以此构建横向一体化的生态经营圈。

比如说，一些传统的餐饮、酒店、快递、地产等企业，通过委托管理、特许加盟、自主投资等形式不断复制自身的管理模式，延伸业务的服务范围。在新的时代，横向发展模式依旧是企业扩大经营空间的重要方式。例如小米公司以现有的小米手机为核心业

务，通过股权投资、合资合营、外包协作等方式，开发空气净化器、智能血压计、水处理净化器、电视机、路由器等产品。可以预见，小米公司正试图开发各种应用软件，通过小米手机控制家里的各种电器，最终打造智能家居生态圈。

第二，纵向发展。某些企业通合整合产业上下游的核心资源、核心环节，实现资源优势互补，巩固自身在产业链中的优势地位。在传统产业中，最典型的要数石油化工企业，整合上游的油田、中游的炼油厂、下游的加油站，实现供、产、销全产业链的竞争优势，获取垄断利润。

这种商业逻辑在当前的“互联网+”时代同样得以体现，比如京东商城，以电子商务为商品交易和数据交换平台，上游整合零售资源，开发京东自营业务，下游自建物流团队，打造上下游完整的产业链，以商品的品质和物流服务质量赢取差异化竞争优势，以此构建纵向一体化的生态经营圈。

第三，混合发展。某些企业通过多元化发展，涉及多个产业，以此形成庞大的组织。在新的时代，这种商业逻辑以生态化经营这种新的商业模式得以展现。

比如说，阿里巴巴以电子商务作为基础业务，以

数据交换作为核心平台，纵向整合上游的零售商家、下游的物流企业，横向整合支付宝、蚂蚁金服、恒生电子等互联网金融平台，进一步集成零售商家、消费者、物流商、银行等外部资源，多个产业、企业之间形成客户共享、优势互补的内在联系，构建了一个网络状的庞大生态圈。

但值得注意的是，混合发展并非单纯基于财务性投资关系的多元化经营，而是一种基于资源内在联系的相关性多元化发展模式。各种产业之间既有规模扩张的横向联系性，又有资源互补的纵向相联性，形成复杂的网络状结构，产生千丝万缕的关联性，共同组成多种产业、多个企业共存共荣的有机生态圈。

### 5. 系统整合是保障

企业生态圈与生物生态圈都具有多样性的特点，好比是树林有树林的生态，池塘有池塘的生态，海洋有海洋的生态，生态圈中的动物、植物形态各异，内在关联性也不尽相同。因此，在将多种资源、多种产业、多个企业整合在一个平台过程中，必须进行有效地甄别、取舍和集成，整合成一个相融共生的生态有机体，这里需要着重处理好三个主要方面的关系。

第一，必须从长远着眼，从现实着手，因地制

宜，因时制宜。首先，要从自身实际出发，正确评估自身现有的资源和能力，明确自身的战略定位和战略目标，清楚自己需要构建什么样的生态圈。然后，有计划、有步骤地吸收合并外部资源，缺什么就补什么，逐步构建生态圈，切忌“拉郎配”。既要让生态圈中的多种产业、多个企业互惠互利、各取所需，又要将这些资源整合成一个整体以避免内耗；既要收得拢，又要放得开；既能整体作战，又能单兵突进。决不能为了赶时髦、造概念、吸眼球，生搬硬套地去构建一个名义上的“生态圈”。

第二，必须遵循由小到大、由简到繁、由单一到复合的发展轨迹，有效利用、有机整合外部相关资源，循序渐进地构建生态圈。比如说，腾讯公司最初只是一家提供QQ即时通信软件的企业，后来自我颠覆开发出微信通信软件，实现从固定互联网向移动互联网的转变；以微信作为平台，开发微信钱包，开办微众银行，涉足互联网金融；通过联合、连接、整合京东商城、58同城等外部相关资源，为用户提供网络游戏、在线娱乐、电子商务、金融服务、生活服务等多个领域的一揽子服务。腾讯经过不断地发展和演变，持续不断地拓展自身的业务范围，扩大利益同盟，提升用户依赖性，由此产生系统性、整体性、垄断性的

经营效果，打造出一个混合多元化的生态经营圈。

第三，必须不断优化自身的生态圈，时刻保持最佳的运营状态。必须以“加减法”作为管理工具，综合运用股权整合、契约整合、产业整合、供应链整合、制度整合等多种手段，既要适应生态经营圈整体的动态演变需要，又要保持生态成员的局部优化组合。

应当借助资本市场的力量，重点扶持具备平台潜质的企业，充实资金、技术、品牌等各种优质资源，构建现实的平台；吸收、合并关联程度较高的产业，将其纳入平台；剥离、重组非相关性企业，将其清除出生态平台。只有综合运用“加”“减”两手，以整合和集成为手段，打造生态成员之间互动、互补、互助、互利的局面，保持生态圈的动态平衡，培育产业链整体竞争优势，良性互动的生态圈才能强大、持久。

生态化经营实质上就是基于平台基础之上的系统化、集成化的商业模式，是一项长远性、战略性工程。企业必须放眼未来，着手现在，强能力，搭平台，精集成，齐参与，共享利，分风险，构建生态圈，整合生态圈，发展生态圈，以生态化经营为依托，才能在未来激烈的市场竞争中活得强大、活得滋润、活得长久。

## 赢在效率

2016年6月25日

一个企业成功的因素很多，如人力资源、技术水平、资金实力、市场渠道、品牌效应、商业模式等各种硬实力和软实力。但是如今，效率成为一个非常关键的因素，谁能比竞争对手表现出更快、更高、更强的综合效率，谁就可以在激烈的市场竞争中胜出。任何一个组织或国家，想要成为成功者、胜利者，必须以市场驱动为导向、以要素驱动为引擎、以效率驱动为动力、以创新驱动为推手、以人才驱动为支撑。其中人才驱动、创新驱动、效率驱动最为重要，今天我在这里主要讲效率驱动。

### 一、资产效率

一个国家的经济强盛与否，不仅表现在规模和数

量，更体现在结构与质量，这个道理对企业同样适用。现实是一些企业大而不强、胖而不壮，主要原因是资产运用效率太低，核心因素是结构性问题。

### 1.存在的问题

当前，一些企业资产运营效率低下，资产回报率不高，主要表现在以下两个方面。

第一，资产结构性矛盾突出。就投资行业而言，理论上，资源应当配置到最能产生效益的行业和企业中去，投入与产出应当成正比。但实际情况却是资产错配现象非常严重，资产占用和效益产出比例相当不匹配、不协调，优质高效资产比例过小，低效资产甚至是负资产比例过大，严重拖累了企业的发展。就制造行业而言，资产结构失衡，资产效率低下，导致盈利能力不高，已是普遍存在的一个现象。主要原因是资产配置过度重型化，固定资产占用量太大等，而对于真正具有核心竞争能力的资源配置却比例过少，比如研发、销售等环节，导致运营成本高、风险大、效率低。例如，华为2014年研发投入408亿元人民币，占当年营收14.2%，2015年销售收入约3900亿元，研发投入500亿元，市场服务费投入600亿元，这样的资源配置使得华为具有持续的竞争力优势，造就了华为的大

而强、胖而壮。

第二，资产收益能力不高。要创造更好的经济效益，必须提高资产使用效率，加速资产的流动与周转，提高单位资产的获利能力。一些企业沉淀资产、无效资产较多，比如老化的设备；一些企业资产的流动与周转较慢，比如设备闲置、产成品积压、不合格品或废品久不处理、应收账款未收等，有限的资源未能发挥出其最大的创利价值，导致资产收益能力不高，限制了企业的发展。

### 2.解决的措施

资产的本质是为企业提供未来的经济效益，但这种效益的取得必须以资产的合理配置和运用为前提。因此各级领导干部必须要完成从“管资产”到“管资本”的思想转变，不断提升资产的结构效率和质量效率，解决资产结构错位的问题。

第一，调结构。具体要完成两项战略性任务：一是用好增量资产，将资源配置到技术含量高、发展前景广、产出效益好、市场空间大的新兴产业。二是盘活存量资产，做好资产的“进、退、并、撤”这篇大文章，下定决心，下大力气，清理整顿一些长期扭亏无望、市场份额小、竞争能力弱、资产沉淀严重的企

业和项目，通过资产剥离和重组，克服短期的阵痛，退出劣势领域，及时止住流血的伤口。

第二，轻资产化运营。应当遵循控制关键、放开其他的策略，具体措施比如：一是集中资源投入到技术研发、关键工艺、市场渠道、品牌影响力等那些稀缺的、难以模仿、不可复制的核心领域，把好钢用到刀刃上，把资源用到关键部位，培育自身的核心竞争能力，同时将一些非核心、低技术含量的环节实行外包协作，从而优化资产结构，提升资产质量。二是采取“小额投资、长期合作”的战略模式，通过参股、合伙、合作、外包、租赁等战术形式，吸引、吸收、吸聚相关产业和企业，共同形成一个虚拟化的企业生态组织，减少不必要的资源投入。

第三，增收益。提升资产收益能力是每一个经营、管理者必须做的事，具体途径有：一是通过加减法增加优质、高效资产的比例，减少低效、无效资产的比例，进一步调整产业结构，促进产业升级，提升资产质量；二是通过提升内部管理，加快资金周转效率，如合理采购、以销定产等手段减少库存积压，又如建立应收款清收责任制，做好应收款管理，加快应收款周转速度。

## 二、资金效率

资产好比人的躯干，资金好比人的血液，血液循环不正常，人体就会缺血、凝血，最后导致组织坏死。资金周转不顺畅，轻则影响企业盈利，重则危及企业生存，道理浅显易懂。资金运营效率高，意味着资金周转速度快，在一定程度上等于资金的节约和资金的增加。如何提升资金效率？核心问题就是要解决好资金的运营效率。

### 1.存在的问题

一些企业资金运营效率不高，自身造血功能极其贫弱，长期处于贫血、失血状态，形势严峻，令人担忧。

第一，杠杆率居高不下。高杠杆意味着高风险，一些企业资产负债率过高，导致财务费用负担沉重，给银行或其他债权人打工；尤其值得警惕的是债务结构问题，短期债务多，中长期债务少，存在着诱发债务清偿危机的巨大风险。

第二，货款安全问题不容忽视。主要表现在应收款居高不下，不仅降低了资金周转速度，增加了财务负担和坏账风险，还相当于给客户发放了无息贷款。

第三，资金融通效率与运转效率低下。一些企业资金富余，长期趴在账上闲置；一些企业资金严重短缺，被迫从外部高息拆借。因此，必须尽快解决资金融通和运转的问题，构建内源性融资市场，以丰补欠，调峰补谷。同时必须运用好资金头寸，让闲置的每一分钱都能够高效运转起来，都能够保值增值。

第四，资金使用缺少统筹规划。一些企业对于资金阶段性富余还是短缺心中无数，资金使用的随意性很强，缺乏系统性考虑和安排。由此产生几个问题：一是预算管理缺乏约束力，资金管理计划流于形式，用钱无计划，开支无标准，资金头寸长期紧绷；二是短债长投，事到临头拆东墙补西墙，头痛治头，脚痛医脚；三是资金回笼还款计划无法顺利实施，既增加融资成本，又影响资金链安全；四是对于资金使用效率缺乏有效的约束体系，没有将相关指标落实到具体的单位、项目和责任人头，一些单位对于资金的时间价值观念非常淡薄，拖累整体运营效率。

## 2.解决的措施

资金运用的效率问题是关乎企业生存和发展的重大问题。提高资金运营效率，核心事项就是在确保资金安全的前提下，加快资金的运用效率，可以从以下

几个方面着手实施。

第一，降杠杆。具体需要做好两项工作：一是要加快资产证券化步伐，能上市的企业都要上市，已上市的企业要继续定向增发、增资扩股，暂时不能上市的企业要引入战略投资者，吸收优质资源，增加直接融资比重，降低资产负债率，减少对银行的依赖程度，努力做到少债甚至无债；二是要优化债务结构，有条件的企业要发行中长期债券，降低短期债务比重，做好债务的延期和置换工作，减轻短期债务偿还压力。

第二，确保货款安全。具体要做好四项工作：一是建立客户信用评级体系，堵塞合同漏洞，与优质客户结成长期的战略同盟关系，从源头上降低货款回收的风险。二是完善客户信用政策，对于赊销、现付等不同的结算方式采取灵活的政策，宁可利润少一点，也要保证货款安全和资金周转快捷。比如严格控制赊销业务的比例，可根据不同等级的客户给予不同的赊销额度，对于以往信用状况好的客户提高赊销额度等等，必须将赊销额度控制在可控范围之内。三是对于已超过期限的应收款，必须采取经济、法律等各种手段积极清收，减少发生坏账的风险。



第三，提升资金融通效率。资金管理必须相对集中，统一调度，建立类似于企业内部银行的管理机构，通过有效构建内源性融资市场，提升资金的融通效率。

第四，提升资金运用效率。比如，同样背景的两个同学，同时进入公务员或者教师系统，在同一层级，同一收入水平，但是在退休时会出现完全不同的结果，一个变得很富有，一个很平常，究其原因就是资金的运用效率，是否懂得理财，是否会用好每一分钱。提升资金运用效率必须做到每天都要用好每一分钱，让每一分钱都能持续不停地保持高速运转状态或增值状态，每时每刻产生效益。对于暂时闲置的资金，必须选择安全的理财渠道和合适的理财工具，通过购买国债、外汇或短期理财产品、隔夜理财产品等方式，让金钱永不休眠，以钱生钱。需要特别强调的是，安全是前提，理财是手段，增值是目的。

第五，提升资金使用的统筹效率。具体要完成三项工作：一是全面优化预算管理制度，结合现有资金存量和经营计划，科学预测、合理规划、有效编制资金使用的时间和金额，通过加强资金支出的预算管理和流量控制，实现财务集中管理，做到有效筹集、合

理使用。二是严格监督资金使用环节，有效监控现金流量，防止无计划地盲目使用资金，有效保障企业的偿债能力和支付能力。三是建立资金绩效评价体系，将资金占用和效益产出的核心指标层层分解到各个事业部、各个项目组和责任人头上，形成全员、全过程、全方位的算账、理财格局，以成本效益考核取代简单的业绩产出考核，既重数量规模更重质量效益。

第六，实现财务管理信息化。资金效率是企业财务管理的核心，坚持将财务管理和业务管理一体化，采用统一的财务软件，实现财务系统与产供销存等系统的信息集成和数据共享的同时，保障财务会计信息传递的效率和质量，为资金集中管理、监督控制、规避风险等提供可靠保障。

### 三、经营效率

经营工作是企业的立身之本、立业之基，经营效率最终结果表现为经营效益，是企业的活力之源。

#### 1. 存在的问题

一些企业在生产运营的各个环节上都存在着一些

低效率现象，集中表现在以下几个方面。

第一，周转慢。具体又可以分为三种情况：一是资金周转慢，甚至把“活钱”变成“死钱”，把流动资金变成沉淀资产。二是固定资产周转慢，土地、厂房、设备未能充分发挥效用，存在着闲置现象，增加了无效的摊销、折旧成本和财务费用。三是低效资产的处置变现慢，资金难以快速回笼，空耗资源，贻误时机。

第二，库存高。库存矛盾在一些企业表现得相当突出，大体上可以分为三种类型：一是原材料、零配件缺乏合理的库存储备标准，盲目采购造成库存成本增加、流动资金积压。二是产品积压，一些企业年年清理存货，年年增加存货，企业增产不增收，经营举步维艰。三是不良品、残次品不及时清理，甚至积压了好几年都无人过问，任其贬值。

第三，质量不稳定。一些企业产品不定型，参数不测试，质检不严控，生产出来就直接交付客户，不仅导致售后服务压力大、成本高，而且造成产品退货和召回，严重损害企业声誉，极大影响客户关系。同时，企业内部质量体系漏洞百出，产品返工率居高不下。

第四，产能利用低。很多的企业实际产能与设计

产能相差较大，在市场订单饱和的情况下，产能利用率不到75%，甚至更低，一些企业面对市场增量的时候一味通过新设生产线，增加固定资产投资来提升产能；还有一些企业在市场不明朗、订单不确定的情况下盲目增加生产线和设备投入，一旦市场稍有变动，就导致生产线和设备闲置。

## 2.解决的措施

各级领导干部必须以经营效益为导向，提升价值创造每个环节的质量和效率，千万不能以“跟”的方式搞经营，要以自身实际为出发点，采取有效的经营方式。针对存在的问题，具体可采取以下几项措施解决。

第一，促周转。通俗而言，就是要把一块钱当成几块钱来使用，少花钱，多办事，用等量的资源创造出更多的效益，具体要把握好以下几个突破口。

一是要秉承“救急不救穷”的原则，对于长期扭亏无望、自身造血功能严重不足的单位，该“断奶”的就要“断奶”，坚决拔去“输血管”，关掉“呼吸机”。二是要想方设法减少资产闲置，提高现有资产的使用效率。比如说，对现有的厂区、厂房、车间重新布局，将富余的场地重新利用或出租；利用过剩产能承接外包订单；生产从一班制改成二班制或三班

制，从而分摊固定资产折旧、财务利息等固定费用。三是要杜绝本位主义思想和侥幸心理，按照企业的整体规划，千方百计盘活低效资产，变沉淀资产为经营性资产、高质量资产。

第二，去库存。针对库存商品的特点，思想上必须高度重视，行动上齐抓共管，措施上多管齐下。

一是严格坚持“以销定产、以产定料、以料定资、产销平衡”的原则，制定合理的安全库存标准，定期修订各种消耗定额指标，尽可能减少库存量，缩短存货周期。二是建立存货管理信息系统，采用信息化工具进行实时监控，适时预警。三是改进供应链管理方式，通过集中采购、分期付款等方式，最大限度降低资金占用量，或者采用供应链局部外包的方式，向上游企业转嫁库存成本压力，尽量实现“零库存”。四是将清资核产列入日常工作，每个季度，至少半年就必须进行清资核产，明库存、清家底，采取出租、出售、调配、促销等多种手段，千方百计地盘活库存商品和积压存货，变“死钱”为“活钱”，变实物资产为现金资产。五是针对不合格品、残次品存货应尽快处理变现，最大限度降低损失。

第三，严把产品质量关。具体需要完成两项任

务：一是要完善质量管理体系，充实质量管理力量，建立专职的质检队伍，制订严格的质量检测标准，对供、产、销各个环节实行系统的质量管理，做到不合格的原材料不入库，不合格的半成品不流入下道工序，不合格的产品不销售。二是要将质量管理纳入绩效考核体系，学习精益求精的当代工匠精神，推行优品奖工资、废品扣工资的分配办法，引导员工多出精品、优品，不出次品、废品。

第四，提升产能利用率。产能问题，既要抓机遇，又要防风险，提升产能利用率至少要做好两方面的工作：一是以需定产是前提，建立市场导向的产能规划和设计，研判经济及行业走势，把握市场趋势，做到产业布局有前瞻、产线投入有节奏、产能利用有效率；二是技术改进是重点，解决瓶颈工序，从技术和工艺优化上全面创新、重点攻关，减少工序、缩短工时，从而提升产能效率。

第五，优化核算单位。核算单位越小，目标越清晰，责任越明确，成本越可控，奖罚越到位，经营效率就越高。比如推行“阿米巴经营模式”，将企业划分为“小集体”，如同重复进行细胞分裂的“阿米巴”，以各个“阿米巴”为核心，可以自行制订计

划，内部独立核算，持续自主成长，让每一位员工成为主角，成就梦想。

## 四、管理效率

外部的经营环境日新月异，唯一不变的就是变化，企业自身的发展阶段、资产规模、资源能力也发生了重大的变化。因此，机构设置和管理方式必须要适应这种变化，以变应变。

一个现代化企业，必须具备组织扁平化、流程清晰化、反应快速化、运营高效化等特征，提升管理效率就是要达到层次精简、人员精干、生产精益、运转高效等目标。

### 1.存在的问题

管理必须张弛有道，既要放得开、有闯劲，又要讲原则、有底线，最终要让上面的人懂得收放，让下面的人看到希望。而一些企业管理效率与现代企业的要求尚有一定的距离，主要表现在以下几个关键性的问题上。

第一，组织架构僵化。当前很多企业仍旧采用传

统的“金字塔”型的组织架构，管理层级多，信息传递慢，审批流程繁，对于市场信息、市场动态反应迟钝，难以适应互联网时代快速反应的需要。

第二，管理缺位。一些企业不能平衡好“管”与“理”的关系，具体表现在以下几个方面：一是缺乏“目标、指标、计划、预算、预案”等“理”的工具，预定指标不合理，计划编制无依据，计划执行不认真，预算约束不严谨，应对预案不到位，管理资源隐性浪费。二是业务流程过于繁琐，管理机构重叠，中间层次多，落实流程长，严重影响管理效率。三是企业基础管理薄弱，一些企业缺乏工作标准定额、单位产品制造成本等基本指标，干部靠经验管理，员工凭良心做事，落后的管理方式制约着生产效率的提升。

第三，工作拖延积压。客观上由于管理职能不清、程序不明、手续繁琐等原因造成有些事没人管，有些事多头管。更多的是主观上一些管理部门和员工缺乏责任心、使命感和服务意识，抱着“多一事不如少一事”的消极态度，能拖就拖，能压就压，不设身处地为一线工作着想，不及时解决一线困难和问题。

## 2.解决的措施

管理应该始终坚持“简单而不是复杂”“透明而不是封闭”“规范而不是随意”的原则，企业要提高管理效率，必须理清思路，理出头绪，理顺关系，抓住核心因素，多措并举，标本兼治。

第一，改造组织架构。主要任务有三项：一是要将传统的“金字塔”型组织架构调整为扁平化、开放式、虚拟化的企业组织，减少管理层级，合并相近职能，提升反应能力。要敢于打破以往的行政体制，尽快改造成以客户为中心或者以客户价值为中心的组织架构。二是在内部推行业务部制、项目制、矩阵制等现代化、精干化的组织形式，变大兵团为突击队，层级要少，单位要小，人数要精，行动要快。三是组建以项目为中心的专责小组，比如成立研发小组、工艺小组、质量小组等专业化小组，承担特殊使命，完成特殊任务，做出特殊贡献。四是管理资源要向一线管理人员倾斜，赋予他们更大的权力和责任，要让在前线听得到炮声的人呼叫到炮火，充分发挥他们的主动性、积极性和创造性。

第二，管理到位。具体要完成以下几项任务：一是要完善计划管理。凡事预则立，不预则废，必须制

定计划、做好预案、编制预算、落实人员，未雨绸缪方能处变不惊、进退有序，绝不能以“计划跟不上变化”为借口，做到哪里算哪里。二是要简化流程，精简、合并、完善、废止一切不合时宜的流程和制度，缩短流程长度，简化办事手续，提高运转效率，做到机构不重叠、职能不重复、管理不缺位。三是要建立和完善劳动定额、单位产品制造成本等基本数据，科学制定生产计划，改进工艺流程，合理安排生产的空间布局和物流路线，改变粗放无序的状态，实现精益化制造。四是要增强职能板块之间的沟通与衔接，消除管理的真空地带，对于一些矛盾和问题，不隐瞒，不回避，不迁就，更不推诿，做到分工不分家、到位不越位、补位不缺位。五是提高信息化管理水平，必须增强当今社会互联网是基础设施、信息化管理是基本工具的工作理念，以信息化技术为手段，减少信息传递环节，固化常规事务，提高管理效率。

第三，日事日清，马上办。各级管理部门必须增强时间观念、培养责任意识、树立服务精神，工作重心向前移，全力以赴为一线经营工作服务，为基层单位排忧解难。对于工作任务要马上办理、全程跟踪、服务到位，在规定的时限内及时反馈结果，做到不等待、不拖延、不积压，今天事今天了，日事日清日毕。

## 五、工作效率

工作效率是企业充满活力的基本前提和保证，提升工作效率的核心就是要加强时间管理，严格组织纪律，优化各种流程，强化日常监管，持续提速增效。

### 1. 存在的问题

工作拖延、效率低下已经成为当前一些企业的通病，主要表现在以下三个方面。

第一，时间管理不当。所谓时间管理，就是要用最少的的时间办最重要的事情。一些人上班上网聊天、浏览新闻、玩手机、炒股票，让时间白白浪费；一些人一会儿忙这个一会儿忙那个，时间碎片化，效率很低。

第二，瞎忙。忙，是干事的表现、成事的基础。然而，忙而无功、忙而无益的忙，就是白忙、空忙、瞎忙。具体表现如下：一是低效，看上去忙忙碌碌、辛辛苦苦，有勤奋之名，无尺寸之功，还时时以工作忙为由推脱其他任务。二是盲目，做事无计划、无目标，东一榔头西一棒子。三是混乱，抓不住重点，分不清主次，找不到要害，理不出头绪，像一个“消防员”随时要去“救火”，成了急事琐事的奴隶，最重

要的事反而未能及时完成，做事效率低。四是盲从，不顾客观实际，别人干什么就跟着干什么。

第三，纪律松散，拖拉成风。这在一些管理部门的员工身上表现得尤为突出，已经到了非解决不可的地步，大体上表现为三种情况。

一是工作态度不端正。一些员工自由散漫，办公事磨洋工，干私活当先锋，上班出工不出力，排队等下班倒很积极，加班不多，迟到、早退、经常性借故请假倒不少，把单位的人性化关怀当成任性，把单位的客气当成福气；一些员工缺乏责任意识，认为只要来上班了就可以心安理得地拿工资，只管“做过了”而不管是否“做成了”，当一天和尚撞一天钟；一些员工缺乏主动性，拨一拨动一动，上级不安排就坐等，上级不指示就不行动，上级不询问就不汇报，上级不检查就拖着不办。二是制度约束力不强。有些工作岗位设计不合理，工作量不饱满，人浮于事；一些单位在分配机制上存在着干好干坏、干多干少都差不多的“大锅饭”情况，赏罚不明，惩戒不力，造成人力成本和工作效率的隐性浪费。三是能力不足。一些员工面对着新任务、新事物、新现象，表现为不想做、不敢做、不会做，不是想方设法完成任务，而是

借故推托、拖延、踢皮球，更可怕的是这些员工内心深处没有丝毫的恐慌感、紧迫感、危机感，没有思想上的转变，就不会有能力上的提升。

## 2. 解决的措施

提升工作效率的目标就是要做到不等不靠不拖延，日事日清步步高，重点要完成以下几项工作。

第一，加强时间管理。各级干部都要树立“时间就是金钱、效率就是生命”的理念，设定工作的优先次序，必须做的事情马上做，应该做的事情努力做，可委托的事情授权做，没必要做的事情坚决不做，集中时间和精力思考和解决企业的大事、急事和要事。

第二，提高制度效率。制度既是不能触碰的底线，也是不能逾越的红线。然而一些企业制度定得很严，执行得很松；嘴上说得很好，手上干得很差。因此，对于员工队伍中存在的问题，必须有针对性地优化制度设计，并且坚决贯彻执行：一是严肃责任机制，工作责任要具体落实到岗、到人、到事，确保指标有着落，事项无遗漏。二是加强奖惩机制，以业绩成效论英雄，奖要奖得心动，罚要罚得心痛，让有为者脱颖而出，让无为者现出原形，引导员工从“要我做”向“我要做”转变。三是改革激励机制，优化薪

酬结构，拉开薪酬距离，在利益分配上向财富的创造者、专业技能的拥有者、先进工作者等核心骨干员工倾斜，决不能让“雷锋”吃亏、让贡献者心寒、让混日子者有空可钻。四是积极引导员工主动学习、自主学习，激发员工增添动力、迸发活力、提升能力。

第三，优化员工队伍。必须下大力气整顿工作作风，解决既有矛盾，重点要做好两项工作：一是重新评估岗位设计，以事定岗，以岗定员，提倡一人多岗、一专多能，改变人浮于事的状况，减少由于窝工、怠工、工作量不饱满所造成的人力成本隐性消耗。二是坚决清理、调整、辞退那些出工不出力、自由散漫、拖拉成风的“老油条”，决不能让这些人继续空耗组织粮饷，败坏单位风气，影响工作效率，拖累企业发展，坚决制止逆淘汰效应，积极营造想干事、能干事、干成事的良好工作氛围。

第四，强化落实，杜绝瞎忙。千忙万忙，不抓落实就是瞎忙；千招万招，不抓落实就是虚招；千条万条，不抓落实就是白条，强化落实是杜绝瞎忙的根本途径。瞎忙的工作效率必然不高，越忙越乱，忙中出错，既浪费了时间，又浪费了精力。因此，多忙不重要，忙什么才重要，领导干部必须从忙中摆脱出来，不

空忙、不瞎忙、不白忙，要做到忙而不乱，忙而有效。

此外，生产效率、研发效率、创新效率、决策效率、投资效率、资源效率、政府效率等等，都是影响一个国家、一个地区、一个组织生存和发展的重要因素。

古人说：日日行，不怕千里路；常常做，无忧千万事。只要各级领导干部抱着“短板不补，肯定吃苦”的理念，坦然正视矛盾，积极克服困难，想方设法调结构、降杠杆、去库存、快周转、控成本，千方百计求创新、促升级、补短板、抓落实、增实效，向经营要效益，向管理要效率，向工作要质量，就一定能够爬坡过坎，攻坚克难，更上一层楼。

**成在落实，赢在效率！**

## 成在落实

2016年6月30日

毛主席曾经指出：“什么东西只有抓得很紧，毫不放松，才能抓住。抓而不紧，等于不抓。”如果落而不实，只当口头革命派，那么再美好的蓝图也只是画饼充饥，再理想的目标也只能望洋兴叹，再完善的制度也只是一纸空文，再正确的决策也只是水中月、镜中花。千招万招，不落实就是空招；这能力，那能力，不落实就是没能力。工作要出成果，经营要见成效，事业要有成就，人生要想成功，一切都要脚踏实地，真抓实干。

### 一、为什么要抓落实

抓落实的工作实践，检验着每一个领导干部的思想品质、工作作风和实际能力，也是考察和选用干部



的重要依据。用好一个干部就是树立一面旗帜，就会在一个单位、一个部门形成良好的工作氛围。然而当前，一些单位和个人声势大、行动小、执行慢、落实难，主要表现在动力不足不想为、担当不足不愿为、能力不足不能为这三个方面，完全有必要给这些现象照个镜子，现出原形。

### 1.思想松懈

有些领导干部自视甚高，总认为自己是把握方向的，是管大事的，具体落实是下级的事，是小事，不屑于管，不愿意管。有些人缺少进取精神，安于现状，不求“过得硬”，但求“过得去”，不求有功，但求无过，处处落后且心安理得，取得点成绩就沾沾自喜、自吹自擂，爱做“孔雀”。有些人怕苦怕累怕困难、不担当，心里抱着“只要不出事，宁可不干事”的“病猫”心态，存侥幸于按资排辈和单位照顾。有些人奉行“多栽花少栽刺”的“老好人”主义，想靠“人脉”、靠“关系”取胜，担心因做事而冒风险、得罪人，面对问题左躲右闪，遇事推诿塞责，慵懒散拖，推一推动一动，不推就埋起头来当“鸵鸟”，对个人名利看得很重，将单位利益看得很轻。

这些“不想为”的病根就在于思想动力问题，思

想上松一寸，行动上就会散一尺，头脑中缺一根弦，身体上就会缺一股劲。思想松懈就会导致行为松垮、做事松劲，变得自由散漫、我行我素，什么都无所谓，什么都不以为然，导致行为上的一泻千里。

### 2.责任缺位

有些单位工作分工不明、责任不清、管理缺位。有些工作没人管、没人做，遇上事情扯皮踢皮球；有些工作多头管理，多方指示，让人无所适从；有些单位以集体领导作为“挡箭牌”，出了问题相互推诿，你推我不管，集体负责等于无人负责；有些干部在位而又缺位，有责却不履责，占职却不担责，有功揽给自己，有过推给别人，不担当，不作为，甚至乱作为。这些“不愿为”的结果既耽误了事情，又败坏了风气。

责任心是一种承诺、一种品行、一种修养，更是一个人对自已的所作所为负责，对他人、集体、单位和社会承担责任和履行义务的自觉态度。而单位责任缺位可能是制度、体系、流程问题，而个人责任缺位则是使命感、责任感、紧迫感缺失的问题，归根结底还是人的问题。只有始终把使命感扛在肩上，把责任感举过头顶，把紧迫感牢记心中，才能从内心深处产

生从“要我干”到“我要干”的自觉，才会有闲不下、坐不住、等不起的驱动力，才能做到心中有事、眼里有活、肩上有责，在责任面前勇于担当，才能让“不作不为”和“乱作乱为”现象无处躲、无处藏。

### 3. 作风务虚

作风务虚主要表现在说虚话、玩虚招、做虚事，就是不务实、不落实。有些人热衷于造声势，能忽悠，以表面落实替代深入落实，雷声大，雨点小。有些干部习惯于以会议落实会议、以文件落实文件、以通知落实通知，满足于传达了、规划了、部署了，对执行情况如何，没有关注。有些人做工作心血来潮，没有坚持到底的恒心和毅力，时紧时松，时断时续，上面催一催，下面动一动，转个圈子还是老样子。有些人官僚习气严重，高高在上，不深入基层，不调查研究，满足于听汇报、发指示，要么自己糊弄自己，要么被别人糊弄，落实的结果如何，自己也说不清楚。

这样子那样子，不见效都是花架子，不落实都是做样子。领导干部必须做到严以修身、严于律己，谋事要实、做人要实，虚话、虚招、虚事实质上就是避实就虚、自欺欺人，误人、误事还害己，要想做出成绩、取得成效、收获成功，最重要的就是说实话、出

实招、做实事，一丝不苟地把工作办好、做精、落实周全。

### 4. 能力退化

当今世界，新事物、新现象、新模式层出不穷，随之而来的就是新矛盾、新问题、新危机，而有些干部却是思想僵化、知识老化、能力退化，表现为心中无数、脑中无事、手中无牌。有些人对实际情况不作调查研究、不作分析预判，心中无数但主意很多，情况不明却胆子很大，习惯于凭经验、想当然、拍脑袋，什么都想干，什么都想做，结果是乱决策、瞎折腾，工作盲目蛮干；有些人，一提到压力，就心生畏难情绪，一遇到困难，就只会向后退缩；还有的人甚至甘做“草莓族”，一压就扁，一碰就倒；有些人脑中不装事，眼里不见活，整天不想事，结果是被动等待上级部署，照方子抓药还抓不好；有些人因能力不足而担心做错事、做砸事，不做事还能依靠以往的功劳滥竽充数“吃老本”，真做事了反而露马脚、现原形，还是安全第一，不做最好；有些人有想法没办法，有意愿没招数，无计可施，无牌可出，结果是心有余而力不足，于事无补。

为什么有些干部“不敢为”？重要原因就在于能

力不足，缺少学识、见识和胆识。对新事物不学习、不研究，对自身不充电、不提升，一切按以往经验办事，就会眼界狭窄、见识浅薄；对外部趋势不把握，对内部资源不了解，就会缺乏胆识，要么裹足不前，要么有勇无谋，这样的人最终还是做不好事、干不成事。

### 5.措施不力

做任何工作都必须目标明确、条理清晰、心中有谱，这样才能落到实处，收到实效。而现实的问题却是有些干部工作分不清主次，找不准核心因素和关键环节，眉毛胡子一把抓，每天忙得不可开交，结果却是空忙、瞎忙。有些单位、有些部门喜欢在一项活动、一项工作开始时大张旗鼓，搞得轰轰烈烈，但过一阵子之后，就没人问、没人管、没人抓了。有些人眼高手低，对于实施过程中的困难估计不足，事到临头则手忙脚乱，不断返工，浪费资源，耽误进程；有些人贪多求大、计划不周，发现事情越做越难，成本越做越高，陷于进退两难的境地，只得草草收场，半途而废。

为何会出现这些问题？重要原因就在于工作思路不清，措施不力，找不到解决问题的切入点和突破口，更缺乏应对性预案和保障性措施，盲目相信“船

到桥头自然直”的后果只能是“临时抱佛脚，越抱越蹩脚”。

### 6.机制保障乏力

机制保障是激发工作积极性的重要因素，用制度治企、管人、理事是落实工作的基本手段，而现实中却存在着诸多不尽如人意的地方。有些企业责任制缺失，没有把目标任务分解到部门，具体到项目，落实到岗位，量化到个人，导致苦乐不均，权责不明；有些单位流程体系缺失，或者过度冗长繁琐，耽误工作，影响效率，浪费时间；有些单位问责制形同虚设，对于作风浮漂、工作滑头、业绩不好的干部不问不责，即使问责，也是避重就轻，点到为止；有些单位虽有考核制度但执行不严，对于干与不干、干好干坏、干多干少没有太大的区别，分配中存在着平均主义倾向；有些单位激励不力、赏罚不明，对于那些恪尽职守、埋头苦干、积极肯干的人舍不得奖，而对于那些只会空谈、不干实事，甚至弄虚作假、失职渎职的人则狠不下心，罚不到位，后果就是打击了先进，保护了落后。

事实证明，制度设计和行为结果存在着因果关系，要想成为一个优秀的企业，必须要有一套完善的机制和行之有效的实施办法，各级领导干部必须完善

机制不留死角，真抓实干不搞变通，以机制促落实，以制度保成效，用好督察、检查机制，把一分部署、九分落实向下延伸，只有这样工作落实才会有可靠的保证。

## 二、落实什么

落实工作是一项全局性、综合性工程，必须将人员、事项、机制、效果等几个方面紧密结合、齐抓共管，才能见成效、出成果。

### 1. 落实到人头

天下任何事情都是由具体的人来经办的。有些工作为什么三令五申还是不落实？原因就是没有把工作任务落实到具体的负责人、经办人的头上，只有把具体抓落实的人找准了、盯紧了，不再说空话、钻空子、挂空挡，工作落实才会有保证，才能真正将“千斤重担人人挑，人人头上有指标”落到实处。

### 2. 落实到事项

要抓好工作，必须从大处着眼，从小处着手。抓住了核心事项、关键环节、主要矛盾，也就抓准了问

题、抓对了症结、抓住了重点；只有把工作事项认识得更清楚、更实际，制定措施才能更准确、更有力。具体而言，就是要将任务、要求、措施、职责都尽可能地细化、量化，做到有时限、有标准、有反馈、有总结，只有把每一项业务、每一个环节都能抓紧、抓好、抓实，才能积少成多，以量的积累发展到质的提升。

### 3. 落实到机制

为什么一些单位中形式主义盛行，很多工作落而不实？一个重要的原因就在于责任机制、考核机制、激励机制、监督机制、问责机制、预警机制等机制体系的缺失，或者是有章不循、有规不依、执行不严。因此，必须建立和完善相应的机制，并且坚决贯彻执行，以机制做保障，进而影响人的思想，改变人的行为。

### 4. 落实到成效

有没有抓落实，会不会抓落实，最终衡量和评判的标准就是要看找准了多少问题，解决了多少矛盾，经营绩效有了多大程度的提升。无论口号多响亮、主意多完美、制度多完善，只要是解决不了实质性问题、出不了成果、见不到成效、提升不了业绩，任何工作都是以空对空，都是形式的表现。

### 三、如何抓落实

邓小平曾经多次强调“少说空话、多干实事”，凡事都要“落在实处”。治国与治企具有很多相同之处，企业要想有成效、出成绩、能成功，就必须找到相应的突破口，多管齐下，标本兼治。

#### 1. 转变思想

思想决定行动，思想破冰，行动才能突围；思想前进一小步，行动才能前进一大步。解放思想就是一个“总阀门”，如果思想上坐享其成，行动上墨守成规，这样就十分危险，因此各级领导干部必须真正把心思用在干事业上，把精力用在抓落实上，具体要实现三个转变。

第一，提高认识。有些工作之所以不想抓落实、不愿抓落实、不会抓落实，其中一个重要原因就在于思想认识不到位。只有统一思想、提高认识、紧盯目标、凝聚合力，早抓、紧抓、主动抓，快干、快上、快行动，才能真正把各项任务落到实处。

第二，振奋精神。要做好任何事情，都需要一种精神、一股勇气和一腔斗志，各级干部必须秉承“小

落实小发展、大落实大发展、不落实不发展”的工作理念，始终以旺盛的斗志、饱满的热情求真务实抓落实，不见成效决不“收兵”，可以遭受挫折但不可以灰心丧气，可以被打败但不可以被打倒。

第三，迎难而上。各级干部必须克服畏难情绪，知难而进。如果遇上困难就绕道，面对矛盾就妥协，见到障碍就躲避，出了问题就捂着拖着，不讲原则讲关系，不讲纪律讲人情，不讲主观讲客观，结果必定不是抓不好，就是走了样、变了味。

#### 2. 履职尽责

作为一个企业、一个部门的领导干部，必须经常思量自己的岗位来之不易，经常想到自己肩上所担负的重任，时刻铭记上级、员工、亲人的期待和重托。心中始终装着责任，担负起职位所赋予的使命、目标和义务，牢固树立履责应该、尽责光荣、失责可耻的信念，争当敢抓敢管、敢做敢为、敢闯敢试的“六敢”干部，在其位，谋其政，尽其职，管事而不躲事，做事而不避事，真正担负起组织发展、进步的职责。只有担得起事，才能做得起人。只有勇于担当不怕事、善于担当会干事、体现担当干实事，才能真正做好履职尽责。

### 3.改进作风

要抓好落实，就必须狠刹弄虚作假、形式主义的歪风邪气，大兴求真务实、真抓实干的优良作风，具体应从以下三个方面狠下功夫。

第一，领导带头示范。企业与其他社会组织一样不能免俗，历来都是“上有所好，下必甚焉”。领导干部只有以身作则、率先垂范，冲在第一线，干在最前面，才能对下属起到表率作用，形成“一级带着一级干、一级干给一级看”的良好局面。如果只知道讲空话、出虚招、图形式，就难免“上行下效”，应验了那句俗话“上梁不正下梁歪，中梁不正倒下来”。

第二，深入基层一线。基层和一线是一切工作的立足点，是绩效最直接的来源。各级领导干部必须眼睛向下看、身子往下沉、重心向下移，深入基层一线广泛开展调查研究，及时了解在上面难以听到、不易看到、意想不到的新情况、新问题、新矛盾。从最真实的情况入手，推动最紧迫的工作，解决最棘手的问题，把工作着力点放在难点、热点和焦点问题的解决上，在克服困难、化解矛盾、解决问题中抓落实、促发展、出成绩。

第三，各级领导干部始终坚持把督进度、督成

效、察责任、察作风作为工作重点，常抓不懈，持之以恒。有些单位抓落实之所以成效不佳，往往与缺乏经常抓、反复抓、持久抓有关。如果抓一阵子松一阵子，热一阵子冷一阵子，不能一抓到底，怎么能把工作落实好？只要是目标确定了，任务明确了，就必须咬定青山不放松，不达目的誓不罢休，只有行动了、见效了、达到预期目的了，这才能叫落实。

### 4.提升能力

针对一些领导干部“本领恐慌”、专业不强、信心不够、底气不足的问题，则要加强学习和培训，重点解决好以下几项内容。

第一，针对一些干部的知识空白和能力弱项，开展精准化的专业知识培训、政策法规培训、管理技巧培训和资本运营培训，比如“互联网+”、新型商业模式、行业发展动态等新事物、新现象的培训，突出针对性和实用性。

第二，通过强化业务经验交流，向先进单位、先进个人学习，借鉴成功经验，结合自身实情，重新设计行之有效的方案和措施，以提升适应新形势、新任务的能力。

第三，积极鼓励领导干部主动学习、自主学习，

引导干部边干边学、干中学、学中干，急用先用，活学活用，从而增加兴奋点，消除困惑点，补上薄弱点和盲点。

### 5.改进方法

要落实好工作，不仅要胸有大志，更要腹有良谋。能够把战略意图转变成一个个具体的行动方案，付之于行，见之于效，那才叫真正的大本事、大智慧。

第一，有的放矢，抓住关键。任何工作都是由大事和小事、急事和缓事、难事和易事、决策性事和程序性事等一系列的事务组成，领导干部必须保持高度的职业敏感性，分清轻重缓急，在运筹决策阶段辨别出重要事项、核心矛盾，在实施阶段把握住关键因素、重点环节，着重解决大事、急事、难事，顺带推进小事、缓事、易事，这样才能以大促小、事半功倍，真正称得上技高一筹。

第二，制定预案，严防风险。凡事预则立，不预则废。在实施过程中，必须考虑到任务的复杂性和风险性，制定好相应的预案和应对措施，不打无准备之仗，宁可备而不用，不可疏于防范，成则顺利达成目标，败则有效守住风险底线。

第三，粗细结合，一抓到底。一些问题之所以看

不到、想不到、抓不到，老生常谈却又落实不到位，一个重要的原因就在于失之于“粗”，失之于“虚”。各级领导干部对于一些核心事项、关键环节，必须一竿子插到底，抓得很具体、很细致、很扎实，从小处、细处、易处入手，一环扣一环地去抓，这样才能积小胜为大胜，积跬步至千里，工作落实才能日见成效。

### 6.机制保障

抓好落实，不仅需要良好的精神状态和工作作风，也需要建立和完善行之有效的工作机制，更需要有制度和纪律做保障，必须有人负责，把人问责。具体可以从以下几个方面着手实施。

第一，严肃责任机制。必须把工作目标和责任分解到各个部门、项目、岗位和每个人头上，以责任制促落实、保成效，采取一级抓一级、层层抓落实的办法，形成人人负责、环环相扣、层层把关的工作局面。

第二，增进预警机制。必须按周、按月、按季评估经营情况，随时掌握工作进展情况，当发现带有苗头性、倾向性问题时，应当及时发出提示和预警，并且采取针对性的措施排除工作中的障碍和困难。

第三，强化问责机制。必须围绕着核心问题、重

点事项和关键环节，问到深处，问到痛处，问到根源处，准备好拉袖子、红红脸、出身汗，切不可点到为止、无关痛痒。

第四，提升督察机制。坚决查处违反纪律、奢侈浪费、弄虚作假、失职渎职等违法乱纪行为，发现一宗，查处一宗，决不手软。

第五，严格考核机制。以经营业绩为依据，以责任指标为准绳，比能力高低，比贡献大小，考核结果要与个人利益紧密挂钩，做到有奖有罚，赏罚分明，大力营造崇尚实干、恪尽职守、勇于奉献的工作氛围。

第六，完善激励机制。必须改革薪酬结构，拉开薪酬距离，提高激励的灵活性和时效性，打破论资排辈、吃“大锅饭”等不良陋习，奖励和重用那些办实事、有成效的实干者，调整和惩处那些拖拉成风、不重落实的形式主义者，让薪酬最大程度地反映单位的经营绩效、成果质量及个人的工作业绩。

用力做事可以把事做完，用脑做事可以把事做成，用心做事才可以把事做好。只要我们具有铁一般的信念、铁一般的纪律、铁一般的担当，把精力聚到点，把职责尽到位，把工作落到实处，落实、落细、落地，真正做到察实情、讲实话、出实招、办实事、

求实效，不受虚言，不听浮术，不慕华名，不兴伪事，就一定能够收到成果，取得成就，获得成功。

凡事重在行动，贵在实效，成在落实！



# 牢记三分钱

2016年8月2日

什么是“三分钱”？“三分钱”就是：多省一分钱，多挣一分钱，多用好一分钱。千万不要小看这“三分钱”，如果在工作中、生活上能牢记这“三分钱”，落实好这“三分钱”，一方面大开财路、财源广进，另一方面勤俭节约、精打细算，就能够积少成多，积小富为大富。

## 一、多省一分钱

“不积跬步，无以至千里，不积小流，无以成江海。”省钱是穷人的财富，富人的智慧。俗话说：“吃不穷，穿不穷，算计不到要受穷。”省钱是理财的一种方式，也是一种对人生负责的生活态度，省下的就是赚到的。历览前贤国与家，成由勤俭败由奢，一个国家、一个民族、一个组织乃至一个家庭，只有时刻

不忘节俭，不忘朴素，才能兴旺发达，大业有成。

### 1.要有节约意识

意识决定行为，行为决定习惯，习惯决定结果。思想上有节约的意识，行动上才会有节约的举动。古语说：“一粥一饭，当思来之不易；半丝半缕，恒念物力维艰。”有些人习惯了大手大脚，总觉得浪费一点无所谓，从来没有节约意识，正所谓“千里之堤，溃于蚁穴”，任何事情的变化都是从量变到质变的，如果忽略了日常生活、日常工作的小问题，日积月累就会变成了大问题。节俭是持家立业的根本、安邦定国的保证，是应该代代相传的美德。纵观古今，凡是通过艰苦奋斗取得突出成就的人，都拥有节俭这一崇高美德。

### 2.要有省钱的方法

方法就是世界，方法是做任何事情的谋略、战术、武器。省钱要讲究方法，具体来说有以下几个办法：一是要比较，而且要多比较。俗话说：“不怕不识货，就怕货比货。”有比较才有鉴别，有比较才有发现，学会从比较中去寻找物美价廉的东西。二是要建立机制。没有规矩不成方圆，节约不仅仅是一种美德，更是一种责任，对一个组织而言，如果省钱的措

施和行动，只是局限于减少水、电、纸等日常用品的浪费，就容易流于表面和形式，没有触及问题的根本。省钱没有止境，要时刻提醒自己，哪里可以省钱？哪里还可以省钱？要想使省钱成为每一个人的习惯，就必须对省钱的行为给予鼓励，给予奖励，对浪费的行为给予批评，给予处罚，用这样的机制来规范和约束，才能奏效、才能长久。三是禁止浪费。毛主席早就指出：贪污和浪费是最大的犯罪。古人也说：“俭，德之共也；侈，恶之大也。”常将有日思无日，莫待无时思有时。自古以来中华民族就有勤俭节约的传统美德，然而随着现代生活条件的改善和提高，有些人却离它越来越远，攀比、摆阔、浪费之风随处可见，这不仅是对资源的浪费，更是对美德的践踏。

## 二、多挣一分钱

能多挣钱不是人人都有的幸运，但确实是一个人的价值决定了自己的口袋。对一个人而言，吃饭是本能；对一个企业而言，挣钱就是本能。如果失去了本能，最终的结果就是不能生存，而挣钱的多少则是衡

量一个人、一个企业价值高低的重要尺度。需要特别指出的是，多挣一分钱不是要从别人身上多挣一分钱，而是通过提高自己的能力、提升自己的服务、提高自己的知识、提升自己的品质、提升自己的价值等方式来多挣一分钱。

### 1.提高能力

能力是完成一项目标或者任务所体现出来的素质。挣钱靠能力这是肯定的，有能力肯定能挣钱，而且可以挣大钱，这是必须的。提高能力就是要提高驾驭大局能力、科学决策能力、处事应变能力、组织协调能力、自我提升能力、开拓创新能力、执行能力等等，只有不断地提高能力，做好工作，做出成绩，事业才会好，前途才会好，钱才会越挣越多。

### 2.提升服务

服务是产品力的延伸，是品牌塑造的利器，是消费者变成忠实客户的前提。随着科学技术的进步，产品技术越来越复杂，产品同质化越来越严重，从某种程度上说，服务比看得见的产品更重要。不管什么行业，不管什么职业，服务已经成为现在和未来挣钱的法宝，只有不断的发挥自身比较优势，随时针对市场的变化，及时创新服务内容，持续提升服务质量，不

断满足客户需求，才能不断开拓市场、增加效益。

### 3.提高知识

知识就是财富，知识也是打开财富之门的钥匙。挣钱，从来不是一件轻松的事，有些人不爱学习，知识折旧，跟不上时代发展的步伐，挣钱的门路和机会自然就少，所以总是追着钱跑，却没料到钱越追越远；而有些人善于学习，勤于积累，总是在不断提升自己的知识水平，挣钱的思路就宽广，与钱的缘分就更深。挣钱需要动脑筋，只有目光敏锐，见多识广，见人所未见，想人所未想，才能把握更多的机会，挣更多的钱。

## 三、多用好一分钱

如何用好钱，是检验一个人才智高低的最好方法之一。在生活中、工作中，既要开源，又要节流，学会节俭和储蓄是必不可少的，但有了积累之后，还要学会用好每一分钱，把钱花在刀刃上，把一分钱当作两分钱来用，甚至几分钱来用，让每一分钱都能发挥极致的作用，这才是智慧。

### 1.钱不能闲着

金钱的意义并不在于存着、闲着、欣赏着，它的意义在于流通，在于增值，捧在手里，躺在银行价值会越来越低，让钱闲着就是一种浪费，让钱流动才是一种智慧。美国富强的其中一个原因是：能把一块钱用到几块钱、十块钱的效率，结果是创造力源源不断，越来越有钱，而有些国家十块钱只能发挥到几块钱，甚至是一块钱的作用，结果是越来越缺钱，这就是差距。国家如此，人也如此，穷人与富人的差别就在于智慧，富人会让钱奔跑，会让钱生钱。而有些人不善于利用钱、运用钱，不懂得理财，总是让钱闲着，找不到花在最有价值、最能增值的地方，结果是越来越缺钱。

### 2.用在最需要的地方

所谓最需要的地方就是最有用、最关键的地方，一个人、一个组织、一个国家，在不同的环境，不同的发展阶段，有着不同的需要，比如，一个人冷了饿了，解决温饱就成了最需要的问题，又比如，一个组织在初创阶段最需要解决产品和客户源的问题，在成长阶段最需要解决人才、技术、商业模式等问题。任何时候只有把钱用在最需要的地方，人才能成长，组

织才能发展，国家才能强大。只有这样，钱才能真正成为工具和财富，否则钱就是一张废纸。

### 3.用在最有价值的地方

惰而侈则贫，力而俭则富。钱不是用来浪费的，是用来花在最有价值的地方，如果用钱去买一些不太需要的奢侈品就是浪费，因为奢侈品大多是折旧品。而所谓最有价值是有利于国家，有利于社会，有利于他人，有利于自身，钱要用在最有价值的地方就是钱花出去了，能产生作用，能影响到社会，能帮助到他人，能提升自我。

省钱是一种美德，也是一种责任；挣钱是一门技术，也是一种能力；用钱是一门艺术，也是一种智慧。如何多省一分钱，如何多挣一分钱，如何多用好一分钱，这是每一个人都必须深入思考和践行的课题。只有想方设法多挣钱，精打细算节约钱，科学合理使用钱，钱途才会越来越广，前景才会越来越好。

## 要功劳 不要苦劳

2016年11月23日

常常有人讲：“没有功劳也有苦劳。”认为只要做了工作，付出了时间和精力，不管有没有达到目标，有没有做出成绩，都算是做了贡献，都应该得到相应的回报，这是一种非常错误的思想。

### 一、什么是功劳，什么是苦劳？

功劳是针对目标或者成果而言的，只有当付出的劳动完成了绩效、实现了目标、创造了财富的时候，才算是有功劳。而苦劳则是针对过程中所付出的时间、精力、心血、汗水而言，与能否真正做出成绩、取得成果、收到成效并没有直接的关系，它是劳动的必然过程，但不是必然结果。

苦劳是功劳的前提，有功劳一定有苦劳，有苦劳

则未必有功劳。天下没有不劳而获的功劳，任何个人或组织要想取得功劳和成绩，都必须付出大量的人力、物力、财力和精力，想尽千方百计，跑遍千山万水，历经千辛万苦，克服重重困难，战胜种种艰难险阻。功劳是苦劳的结果，离开了苦劳来谈功劳，那就是无本之木、无源之水，不是沦为投机，就是在撞大运、中彩票。

但同时也应当客观地认识到“没有功劳也有苦劳”本质上就是典型的阿Q式的“精神胜利法”，其危害性就在于无原则地迁就庸人、懒人，承认浪费资源、贻误时机情有可原，滥竽充数照样可以过日子，无所作为也能混饭吃。这样下去，一个组织、一些单位将处于什么样的境地？不要说发展了，恐怕连生存都成问题。

## 二、为什么存在这个问题

“没有功劳也有苦劳”这个观念为什么会被一些人认同，甚至会博取恻隐之心，并且在一定程度上加以附和，主要原因是：

### 1. 思想认识问题

只强调苦劳而不追求功劳的思想观念大体可以分成三种类型：一是混年头、熬资历、摆资格，认为只要有足够长的工作年期，虽然贡献不多、业绩不高、功劳不大，但凭着工龄长、资格老的资历也应当加薪晋级。二是当“钟点工”，认为只要每天按时上下班，工作没有出差错、犯错误，当一天和尚撞一天钟，就可以心安理得地拿工资、要待遇。三是只讲过程的付出和辛劳，而不追求结果的成功和圆满，只管“做过了”而不管是否“做成了”，经常把“谋事在人、成事在天”挂在嘴边。

这些情况反映了一些人在思想认识上的误区，只是站在自身立场上一厢情愿地看待问题。事实上，年龄不代表智慧，年资不代表贡献，当然也不代表薪酬，有些人虽然资格较老，但实际上只是将一样工作简单重复做了几十次、几百次而已，工作的内容、方法、手段等并没有什么改变，更谈不上创新。按时考勤、不犯错误只是尽到了职业本分，每天匆匆上班，忙碌做事却无所建树，说得难听点就是个混天度日之辈，而这个世界最不缺的就是各类庸人、忙人。“做过了”和“做成了”虽然只有一字之差，却折射出工作的心态偏差和能力缺陷，抱着这种心态的人很难在工作上有所成就。正是由于这些

人成天劳而无功、忙而无为，所以只好用“忙”字装点门面，用“没有功劳也有苦劳”进行自我安慰，实则自欺欺人。

## 2.个人能力问题

实事求是地说，任何单位都不缺一些勤勤恳恳、埋头苦干的“老黄牛”，但为什么这些人并没有取得出色的成绩？具体情况可以分成几种类型：一是业务知识老化、专业能力退化，虽然敬业但不精业，心有余而力不足；二是工作的方式和方法存在不足，理不清头绪，抓不住重点，用不对方法，一味苦干而不求改变，结果只能是刻舟求剑、劳而无功；三是以“没有功劳也有苦劳”来搪塞自身的弱点，掩盖能力的缺失，有意找借口为自己开脱，希望得到单位的体谅和宽容。

问题是任何组织都需要劳动的成果。劳动过程本身并不产生价值，相反还消耗资源，只有实现了劳动成果、达成了既定目标才能体现出价值。换句话说，组织所认可的是你的功劳有多大，而不是你有多辛苦，那些只知道苦干、蛮干却产生不了贡献、完成不了业绩、创造不出价值的人，只会越来越不被组织重视和欣赏。

## 3.体制机制问题

天下万物都有其存在的原因、环境和土壤，这就涉及组织内部的微环境问题，即体制和机制问题。一些单位在绩效考核上存在着“好人主义”，只求过得去，不求过得硬，凡事都讲平衡，以求一团和气，大家相安无事；在利益分配上存在着“平均主义”，干好干坏、干成干砸都差不多，以妥协求和谐，以退让求稳定；在管理方式上存在着各种程度的“宽容主义”，对于业绩不佳的部门和个人过度照顾和理解，给予无原则的迁就，唯恐得罪那些会告状的“恶人”、有关系的“能人”、有交情的“自己人”。

一旦这种风气盛行，必定是原则丧失、制度虚设、竞争力弱化，“没有功劳也有苦劳”也就有了市场，有人理解，有人附和，更有人捧场。归根结底，就是心中缺乏大局观念、竞争观念和责任意识，耍弄个人的小聪明，打自己的小算盘，却把单位的利益、组织的生存法则抛在了脑后。人浮于事的乱象是制约组织发展的命门所在，也会让组织失去创新力和竞争力，组织之所以发展滞后，关键就在于存在一批钻体制机制空子的碌碌无为者。

### 三、如何解决这个问题

要破除“没有功劳也有苦劳”的错误观念，开创“要功劳不要苦劳”的新局面，必须从转变思想、提升能力、改革体制机制等多方面入手，进行综合治理。

#### 1. 转变思想观念

邓小平同志曾经提出过著名的“猫论”：“不管黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫。”这句话清晰地说明在评价一个组织、单位、个人的得失时，业绩胜于雄辩，功劳胜于苦劳。

从个人发展层面来说，没有功劳，再多的苦劳也没有用，都是瞎忙。不管工作多么奔波辛劳，如果最终没有做出业绩，一切的辛苦和付出都是白费，个人的能力和价值就会受到怀疑。没有功劳，个人就只能靠边站，就难以受到重用，发展空间就会受限，没有单位愿意花钱去雇佣一些无用的庸人。因此，“没有功劳也有苦劳”说到底就是愚人的理论、无能者的哲学、无法完成任务者的托词。

从组织生存发展层面来说，想立足于社会，就必须依靠业绩、效率和效益说话，否则就无法生存，更谈不上发展壮大。发展才是硬道理，这是一条普适性

的真理。站在一个企业的角度上讲，假如一味迁就员工的“苦劳”，那么谁来宽容企业，谁给企业下一次机会？事实证明，竞争激烈的市场不会给企业留下太多时间和空间去修正错误、调整策略和弥补损失，等到下一次努力的时候，或许其他企业已经研发出新的技术，开发出新的产品，瓜分了市场，主导了市场，正所谓一步落后，处处被动。

为什么要强调丛林法则，以成败论英雄，以业绩论得失？这是因为当今社会唯一相信的就是成果，而非过程的辛劳。比如说，企业的员工起早摸黑、加班加点生产出了产品，拿到市场上对客户说：“这是员工历尽艰辛制造出来的产品，尽管功能有点欠缺，质量不尽如人意，但是既然我们已经制造出来了，你们就应该买下来。”天底下有这样的道理吗？就算过程再艰苦，但结果仍然产生不了任何价值，那么一切还是归零。社会竞争环境要求所有的工作都必须出成果、收成效、见效益，而不能以“劳累之命”求“未结之果”。

#### 2. 提升能力和方法

为何任劳任怨的“老黄牛”成不了建功立业的“千里马”？这就需要解决两个问题。

第一，先敬业后精业。具体来说就是要认清事物的发展趋势，研究做事的客观规律，运用新的工作技能，提升工作的专业水平。采用新眼光、新方法、新技能来看待新事物、对待新现象、解决新矛盾，用出色的业绩让单位放心，让组织满意。

第二，掌握正确的工作方法，提升行动的策略智慧。蒙牛公司的牛根生曾经提出过“一两智慧胜过十吨辛苦”的理论，认为人的行为模式基本可以分为两种：一种是“四肢先行式”，另一种是“大脑先行式”。两种模式导致的结果大不一样，前者是“有勇无谋”，结果只能是劳而无功，既浪费了资源，又付出了巨大的机会成本；后者是“谋定而动”，结果是事半功倍。打个形象的比方，直接去挑千斤重担的人，是蛮干，是苦劳；而善于观察分析，采用“四两拨千斤”的人，是能干，是功劳。

无论是组织还是个人，单纯地埋头苦干还远远不够，只有以脚踏实地的“老黄牛”精神为基础，多学习研究，多观察分析，多总结检查，多借鉴创新，采取积极有效的行动，才能够从默默无闻到脱颖而出，赢得更快的发展速度，获得更大的社会认可，取得更多的价值回报。

### 3.改革管理体制

各项工作要讲究效率、产生成果、提升效益，就必须改革相应的管理体制。

第一，建立以结果为导向的人才评判标准。一个成功的组织，其奉行的选人、用人、留人、育人和检验人的标准必定是“功劳胜于苦劳，业绩胜于资历”。俗话说：“革命不分先后，功劳却有大小。”一个单位青睐什么样的员工？一定是勤奋工作、解决问题、做出成绩的“功劳型”员工，而非那些摆老资格、居功自傲、做不成事的“苦劳型”员工。组织要发展壮大，人才是根本，必须汇集各种人才，而绝不能自我封闭搞论资排辈，学历不代表能力，资历不代表成绩，劳苦不代表功高。创业有创业的英雄，守业有守业的好汉，但不管是英雄，还是好汉，都是能够真正创造价值的人。站在个人成长角度上讲，只有出得了成果，拿得出业绩，说话才能硬气，腰杆才能挺直，前途才有光明；站在组织发展层面来说，不唯学历，不唯资历，唯才是举，不拘一格使用人才，才能吸收资源，吸纳人才，汇聚天下英才而用之，才能符合现代社会通行的法则，道路才能越走越宽，越走越远。

第二，严格绩效考核和分配机制。绩效考核最为



核心的评价标准就是以结果为导向，以绩效为目标，以功劳为标准，少讲理由，多比贡献。在薪酬设计上必须坚决贯彻“多劳多得、少劳少得、不劳不得”的分配原则，打破各种形式的“大锅饭”，运用好奖罚工具。在奖励这一手上，利益分配必须要向有功劳、有业绩的核心人才和重点单位倾向，搭建干事建功的平台，提供施展才干的空间，业绩越出色，功劳越出众，回报也就越丰厚。在惩罚那一手上，必须要保持一定的竞争压力，有了压力才会有动力，有了动力才会有活力，坚决清理、调整、淘汰那些尸位素餐、无所作为、得过且过的庸人、懒人、闲人，形成干实事、求实效、创业绩的良好工作氛围。

成功的组织都有一整套行之有效的管理体制和分配机制，其奉行的评价标准就是业绩。比如说，微软是一个完全以成功为导向的公司，其基本用人原则就是“能者上，平者让，庸者下”。以绩效为标准自动选择和淘汰员工。海尔的用人标准是“赛马而不相马”，任何员工都可以凭借踏踏实实的工作态度、令人信服的业绩获得企业的重用。在华为，只要有实力、有业绩、有功劳，就能获得丰厚的回报，华为干部能上能下、待遇能高能低在行业内是出了名的，评判标准只有一条，那就是讲结果、论贡献、比功劳。

只有切实做到人才与机制的有效融合，才能保证组织基业长青。

这是个讲效益的时代，无论做什么事情，都必须有成绩、出成果、见成效。只有苦劳而无功劳，说到底都是空劳、白劳和徒劳。面对激烈的社会竞争环境，没有多少光阴可以虚度，也没有多少资源可以浪费，更没有多少机遇可以错失。

行动起来，每人多一份功劳、多一份贡献，组织就多一分成功、多一分强大。

# 发展靠四大支撑

2017年4月17

影响一个国家、地区、组织、企业兴衰强弱的因素很多，比如制度、自然资源、知识、人才、资金、地理位置等。纵观古今中外，人才、知识、资金和制度是最重要的四大支撑，将这四种因素有机融合，发展才会有持续的动力、稳固的基础和基本的保障，进而成为激发财富创造、促进经济增长、推动社会进步的决定性力量。

## 一、人才支撑

人才是知识、技能、专业、特长等智力资源的载体，而制度、技术、资金、信息等其他要素都必须经过人的创造或整合才能真正发挥效能，离开了人的作用，一切都是空谈。对于任何一个国家、地区、组织

和企业来说，人才是最为弥足珍贵的核心资源，是竞争力的核心因素。

从国家层面来说，人才荟萃是成就一个国家富裕、强大的根本原因。比如，美国只有二百多年历史，却能够从一个弱小的殖民地成长为全球霸主，在政治、经济、军事、科技等诸多领域拥有绝对优势，其中一项重要原因在于美国吸引和使用全球数量最多、质量最好的人才，汇聚了全世界各个领域最优秀的精英分子为其所用。

从地区层面来说，深圳作为如今全国最大的移民城市，仅用30来年时间就从一个落后的边陲小镇发展成为经济实力名列前茅的繁荣大都市，号称中国的“硅谷”。正是由于外来人才和移民的不断涌入带来了知识、技术、技能和财富，才能神话般地聚起座座“金山”。反观中西部、东北地区的一些城市，“孔雀”持续东南飞，人才流失必然导致知识外流、财富外流，也必然影响其经济和社会的发展。

从组织层面来说，凡是建立不朽功业的杰出人物，都是精于爱才、惜才、用才、御才之道的大师，麾下人才济济才具备逐鹿中原的资本。比如汉高祖刘邦，自身并没有什么突出的专业技能，却善于网罗人

才，精于使用人才，长于驾驭人才，有萧何治理地方，有张良运筹帷幄，有韩信决胜千里，开创了大汉四百年基业。

从企业层面来说，人才的重要作用不仅表现在治国治军之中，在现代企业竞争中何尝不是如此？企业竞争的核心就是谁拥有大批高素质的人才，谁就掌握了市场竞争的主动权，甚至可以开创一个新的时代。比如，比尔·盖茨推出的微软操作系统，引领了个人计算机的应用性革命；乔布斯创造的苹果手机，引发了智能手机领域的革命，开启了移动互联网时代；马云创办的阿里巴巴，开启了中国电子商务和移动支付的新时代，成为创业、创新、创富的时代标杆。反之，曾经家喻户晓的品牌小霸王学习机为何悄无声息地消失？重要原因在于段永平带领一批骨干人员出走，如今其另起炉灶创建的步步高早已名扬天下，而昔日的小霸王却消失得无影无踪。

以上事实说明了两个客观规律：一是人才的流动带动了知识、技能、财富的流动，流动的方向决定了一个国家、地区、组织、企业的兴衰，人才流入的地方呈现生机勃勃、财源滚滚；而人才流出的地方则财富外流、经济受到影响。二是凡建大功、立大业的成

功人士，无不具有礼贤纳士的博大胸怀，精于引才、选才、用才之道，“得人者昌，失人者亡”是历史得出的客观规律，古今中外概不例外。

要有效发挥人才优势，必须把握好几个要点：

首先，牢固树立“人才是第一资源、人才是第一资本”的理念。必须站在抓好“第一要务”的高度，大力开发第一资源，精心经营第一资本，把引才、用才、留才作为根本之策。萧何月夜追韩信是流传千古的求才典故；三国时曹操以“山不厌高，水不厌深，周公吐哺，天下归心”抒发网罗天下英才的抱负；刘备以三顾茅庐的执着和真诚展现其礼贤下士、求贤若渴的情怀。这些事例都说明，只有汇聚、礼遇、重用天下有识之士、有用之才，事业才能无往而不胜。

其次，吸引人才。俗话说“人往高处走，水往低处流”，对人才而言，事业就是感召力，环境就是吸引力，服务就是凝聚力。对于用人单位而言，引才的目的就是要充分发挥各类人才的知识、技能和专长，这就必须为人才提供干事业、创佳绩的条件，给予其应有的地位、舞台和回报。当今社会，人才流动日趋活跃，人才争夺更加激烈，理想的事业、良好的环境、贴心的服务都是吸引人才的重要条件。比如，深

圳推出“孔雀计划”，为人才提供科研经费、创业基金和安家费用，引进了大批高素质人才，取得了良好的引才效果。简言之，“栽下梧桐树，引来金凤凰。”

第三，留住人才。“良禽择木而栖”，营造良好的工作、生活、学习环境就是事业留人、感情留人的基础，具体要做好两项工作：

一是尊重人才成长的客观规律，既要鼓励大胆探索、积极创新，又要理解失误、宽容失败，积极营造鼓励人才想干事、支持人才干好事、帮助人才干成事的良好氛围。

二是真心实意、扎扎实实地提供各类保障和服务，使人才在事业上有用武之地，在生活上无后顾之忧。

第四，用好人才。曹操曾说过：“吾任天下之智力，以道御之，无所不可。”这个“道”字意义深远，就是用人之道、御人之道、发挥人才优势之道，具体有以下几层含义：

一是树立“不求所有、但求所用”的人才使用理念。当今世界，人才既是稀缺性资源，更是社会化资源，开放而不封闭、合作而不独享的用人模式将是大势所趋。不管他是“自己人”还是“外部人”，是本

国人还是外国人，只要有真才实学，切实能够为组织提供方案、解决难题、提升效益、创造财富，都可以唯才是举、大胆任命、放手使用，都可以给予薪酬、参与提成、领取分红，都可以给予职位、授以职权、享有头衔，都可以成为事业的合伙人、同盟军，甚至是依靠力量。只有通过大胆“借脑”和“集智”，才能突破传统人力资源管理模式的藩篱，才能打破资源和能力极限的束缚，才能汇天下之才，集天下之智，聚天下之财。

二是用好压力、动力、活力这三种力量。具体而言，就是目标产生压力，激励提供动力，竞争创造活力，有了压力才能产生动力，有了动力才能激发活力，有了活力才能推动各项事业繁荣进步。用好这三种力量，正是基于人性的深入洞察和因势利导，人性既有“善”的一面，也有“恶”的一面，既有建功立业、勇于担当的积极性，也有自私贪婪、逃避责任的消极性。而压力、动力、活力就能够在最大程度上激发人的积极性，消除人的消极性，顺应天理，合乎人性。

三是因才而用、因才适用。如果不能做到人尽其才、才尽其能，而是才非所用、才不尽用、大材小用，客观上就是在浪费人才。因此，在队伍搭配上要

“扬长补短”，在岗位安排上要“扬长避短”，在人才保护上要“扬长容短”，既要用好全才、天才，也要用好偏才、怪才，发挥人才各自的专业所长。

## 二、知识支撑

当今时代，决定一个国家、地区、企业经济实力强弱的不再单纯是自然资源，而是以技术、专利、品牌、商业模式等形式出现的各种知识产品，知识所产生的附加值远远超过任何一种自然资源。简言之，知识就是财富，知识就是力量。

从财富创造、经济发展的基本模式而言，一类是粗放式增长，主要依靠土地、劳动力等资源的投入实现数量规模增长，这在农业社会中表现得尤为明显。另一类是集约式增长，主要依靠科技进步、管理提升、商业模式改进等方法提升效率，用更少的资源投入创造更多的财富产出。未来将进入知识驱动增长模式，以知识的开发应用为动力，进入4.0甚至更先进的时代，创造出令当今社会无法想象的发达生产力。

从知识本身特性而言，知识在全球范围内自由流动，绝大部分知识并没有专利保护，就算有也不会长

久，专利期满立即成为公共知识产品，而管理方式、经营模式等知识产品则通过一篇论文、一本著作、一次讲座就可能泄漏天机，而一旦外泄就立刻被大量模仿和应用，成为事实上的公用产品。

从国家层面来说，改革开放后，中国经济发展速度堪称奇迹，其中一个重要原因在于国外的科学技术、管理方式、运营模式等知识产品随着外资的引进而快速涌入，中国人像海绵一样地吸收，学得快、学得深、学得透、运用得当，在一定意义上成就了中国今天的奇迹。

从产业层面来说，知识的广泛应用促进了生产进步和效率提升。比如，质量管理、精益制造理论最早起源于美国，但在实践中发展却是在日本。

从企业层面来说，学习和吸收外来的知识和技术，走模仿创新到自主创新的道路，是弱小企业、后发企业发挥后发优势、战胜先行企业的重要手段。比如，海尔创立初期曾与德国利渤海尔公司合资，美的早年曾与日本东芝合作，但都青出于蓝而胜于蓝，冰源于水而寒于水，后发制人，后来居上。

要发挥知识优势，必须把握两个要点：

首先，知识的引进与创新。要让知识产生力量，

必须抱着实事求是的态度，盲目照搬只会导致水土不服，这就要洋为中用、古为今用、创新发展。比如，毛主席就善于把马列主义的普遍原理与中国革命实践相结合，创造出一条具有中国特色的革命道路，引导中国革命走向胜利。毛泽东思想就是中国化的马克思列宁主义。

其次，知识的集成与发展。采用拿来主义的态度，吸取其精华，剔除其糟粕，通过一体化创新，实现理论与实践相结合，外来知识与本土文化相结合，“硬实力”与“软实力”相结合，形成独具特色、难以模仿的核心竞争力。比如，当代中国既有计划经济有形之手集中力量办大事的优越性，又有市场经济无形之手配置资源的高效率；既发展当代的民主法制，又弘扬传统的礼仪德治；中西合璧，兼容并包，开创出一条极具中国特色的社会主义建设道路。

### 三、资金支撑

资金是生产力的表现形式，既是推动经济发展、社会进步的重要支撑，又是人类文明发展的必然产物。无论是大到一个国家，还是小到一个企业，资金

充裕、财力雄厚就能够有效吸引和配置各种资源，各项事业的发展就有了基本保证；资金匮乏甚至枯竭，工作就很难顺利开展，甚至可能爆发危机。一言概之，有钱好办事。

从国家层面来说，资金是决定一个国家强弱的物质基础。美国经济最发达，吸收全球资金最多，财力最雄厚，直接推动了军事、科技、文化、社会等各项事业的进步，稳居世界头号强国地位。中国在改革开放之后，通过大力招商引资来解决资金严重短缺的问题，伴随着资金的流入，技术、人才、管理也随之而来，有效地推动了中国的现代化进程。

从地区层面来说，资金汇聚的地方，往往能对资源、人才、技术等生产要素产生巨大的虹吸效应，发展成为经济繁荣、科技发达、人才荟萃的大都市。比如美国的纽约、英国的伦敦、日本的东京，国内的香港、上海、深圳，这些地方无不都是繁荣富裕之地。

从组织层面来说，资金就是组织的硬件，是实力雄厚的象征，家底厚、实力强、条件好才能更好地吸收资源、吸纳人才，从而形成正向循环。比如，三国时期曹操就比刘备、孙权有钱、有实力，因而人才济济，兵强马壮，称雄天下。

从企业层面来说，资金对于企业的意义就如同血液对于人体，怎么强调其重要性都不为过。企业财力雄厚，才有能力做想做的事，比如配置优质资源，加强科技研发，改进生产技术，促进产业升级，提升竞争优势。

要发挥资金优势，必须把握好几个要点：

首先，吸引资金。资金具有逐利的本性，总是流向最能发挥效用、最具成长前景、最能获得回报、相对最为安全的地方。从资金的本质属性出发，吸引资金有效流入需要两个基本条件：

一是具备吸引资金的能力。俗话说“打铁还需自身硬”，资金历来都是嫌贫爱富，锦上添花者众，雪中送炭者寡。只要自身过得硬，发展形势好，赚钱机会多，信誉等级高，资金就会不请自来，甚至会蜂拥而至，古今中外都是如此。事实证明，凡是经济基础好、活力大、潜力足的国家 and 地区，就会成为资金流入地。凡是具有先进实用技术、新型商业模式、市场前景广、发展空间大等特征的新生事物，就容易成为各路资金激烈争夺的目标。凡是业绩增长速度快、财务结构健康、商业信誉好、投资回报率高的企业，就会成为投资者、债权人青睐的对象。

二是优良的投资环境。政局稳定、政策连续、法制健全、产权保护有力等是营造良好投资环境的必备条件，有恒产者才有恒心。在经济全球化的背景下，影响一个国家、地区、组织、企业资金的丰欠与否，很大程度上取决于其吸引外部资金的能力。

其次，集聚资金。零散的、小额的资金对于生产经营并没有实质性的作用，只有将资金汇聚起来，集中使用，才能为事业的成功奠定强大的物质基础。

一是要积累资金。必须在思想上树立“固本培元、开源节流”的价值观念；在行为上注重点点滴滴的积累，积少成多，集腋成裘，这是资金积累的重要手段。

二是要集中资金。仅仅依靠资本的原始积累，速度太慢，远远跟不上现代社会资金大规模使用的需要，这就必须通过金融制度安排、金融中心建设等战略性措施，将既有的、分散的、闲置的资金汇集成规模大、实力强的金融资本，为资金供需双方的直接融资、间接融资创造便利的条件，才能形成金融高地，产生集聚效应，获取规模效益。

最后，用好资金。必须采取积极措施，有效提升资金的使用效率，花小钱办大事，用更少的投入创造更多

的回报、更高的收益，这就需要把握好几个要点：

一是优化资源配置。资金是有限的，宝贵的资金必须用到最能体现价值、产生效益的地方去，好钢必须用在刀刃上，集中力量解决关键问题。

二是要加快资金周转。能够把一元钱当成几元钱来用，发挥几元钱的效用，就意味着资金使用效率高、增值速度快、盈利能力强、获利机会多，就意味着在资源变现、资本积累、财富创造等方面更具有竞争优势。

三是用好资金杠杆。过去有句话，叫作“一无外债，二无内债”，无债固然一身轻，但对经济发展并不是最有利的。适当使用资金杠杆，用别人的钱办自己的事，也是发挥资金效率的重要方式。当然，使用资金杠杆必须量力而行，过高的杠杆率将导致沉重的财务负担，而且一旦资金周转失灵，就会引发债务危机，甚至倒闭、“死亡”。

#### 四、制度支撑

制度是人才、技术、资金等各个要素有效运营的

基本保障。好的制度能够产生神奇的效能，使一个国家、地区和组织从混乱走向有序，从落后走向先进，从弱小走向强盛。

从国家层面来说，制度决定了一个国家的强弱兴衰。比如，战国时期商鞅变法奠定了秦国统一天下的基础，“废井田、开阡陌”的土地制度吸引了大量移民的流入，增加了人口，发展了生产；“军功授爵”制度激发起秦军将士旺盛的斗志，在战场上表现得如狼似虎；“奖励耕战”制度将秦国社会变成一座大军营，如果想出人头地，要么在前线浴血奋战，要么在后方努力生产，个人利益与国家战略有机地融为一体。秦国确立的法家制度能够最有效、最广泛地动员人力、物力、财力等各种资源，保证国家机器的高效运转，成就了秦国的统一大业。

从地区层面来说，制度可以促使一个地区焕发出惊人的活力。比如，深圳作为改革开放的窗口和试验田，率先打破传统制度的束缚，敢为天下先，先人一步，先行先试，改革动力、经济活力、发展潜力得以充分释放。

从企业层面来说，无论是技术领先、工艺精湛、制造精良等显性的“硬实力”，还是品牌效应、企业



文化、价值理念等隐性的“软实力”，都建立在一系列的制度、体系、流程基础之上。如果说一个优秀的企业是“果”，那么一个有效的制度就是“因”，有因有果，因果相依。比如，华为的成功在很大程度上就得益于其股权分置制度和利益驱动机制。

要发挥制度优势，必须把握好几个要点：

首先，制度设计的合理性。评价一个制度是否合理，不仅要看其静态的规范性，更要看其动态的激励性，否则就是作茧自缚，越管越死，丧失持续发展的活力。如何才能设计出富有激励性、竞争性的制度，必须从以下两个角度出发：

一是要符合人的本性。天下熙熙，皆为名来，天下攘攘，皆为利往。人的本性是自私的，都追求自身利益的最大化，但同时又可以转化成推动生产发展、财富创造、社会进步的强大动力。因此，必须在高度尊重并合理引导个人利益的前提下，建立有效的利益驱动机制，以利益为杠杆，因势利导地放开人性的努力，约束人性的缺陷，让创造价值的人体现人生价值，让创造财富的人成为财富的拥有者。凡是能够最大程度调动绝大多数成员的内在积极性，激发他们创造、创新、创富的激情，进一步与组织形成牢固的事

业共同体、利益共同体、命运共同体，这样的制度就具有强大的生命活力。

二是要符合发展的客观规律。人才、资金、土地、技术、信息等都是构成生产力的基本要素，在当今时代，知识对于生产发展的推动作用越发**凸显**，而知识又以人才为物质载体，以制度为基本保障。凡是有助于促进人才、技术、资本等各个要素有机融合、共创财富、同享利益的制度，就是行之有效的制度。

其次，制度执行的严肃性。“立制”只是基础，“用制”则是关键，无论制度设计得多完美，如果执行不认真，落实不到位，也只是形同虚设、于事无补的摆设。要维护制度的权威，就应注意三个要点：

一是必须令行禁止。要把制度变成“高压线”，而非“松紧带”，执行制度必须要“动真格”，维护好制度的权威性和信誉度。

二是必须落实责任制。责任不清必定心无戒惧、任意妄为，只有把责任具体落实到人、到岗、到事，做到目标明确、操作容易、考核方便、奖惩及时兑现，才能真正把制度落到实处。

三是必须具有延续性。如果制度朝令夕改，就会使人无所适从，谁也不会把制度当回事，最后不了了

之，大大削弱制度的权威性。

再次，制度调整的必要性。当今世界唯一不变的就是变化本身，如果不能与时俱进，一味抱残守缺，就会导致灾难性的后果。比如，明治维新把日本领上强国之路，而晚清拒绝改革，导致灭顶之灾，这就是正反两方面的典型例子。要让制度调整能够恰到好处，就要做到三个要点：

一是上下联动。既要有顶层设计，又要尊重大众的首创精神，通过不断总结和优化，将其上升为组织的制度。比如，安徽小岗村农民自发实行的家庭联产承包责任制拉开了中国农村改革的序幕。

二是刚柔相济。既要有原则的刚性，又要通过不断创新增加其弹性和灵活性，发挥各个方面的积极性。比如，当今中国在经济领域一方面坚持公有制企业的主导地位不动摇，另一方面积极发展民营经济，大力引进外资，推进混合所有制、股份制改革，以此形成合力，发挥国资、民资、外资各自的优势。

三是逐步推进。既要兼顾现实和历史的矛盾，又要平衡发展和稳定的关系，全盘考虑，稳步推进。比如，中国走渐进式改革道路，建设有中国特色的社会主义取得了举世瞩目的成就，而苏联激进式的休克疗

法则导致国家分裂、社会动荡，付出了沉重的代价，两者对比，高低立见。

事实证明，生产力发展是多种要素共同作用的结果，而制度就像是一桶浆糊，把各种要素粘合成一个有机整体，为其发挥综合效能提供运营的平台，制度的保障能力对于规范秩序、凝聚力量、减少内耗、提升效率起到了决定性的作用。一句话，制度有力才能国强、民富、财聚、业兴。

总之，人才、知识、资金和制度是促进财富创造、经济发展、社会进步的四大支撑。其中，人才是生产力中最为活跃的根本因素，知识是推动生产力持续发展的动力来源，资金是保证各项事业顺利推进的物质基础，制度是促进各项生产要素高效运转的基本保障，现实中四者相互交织，互为作用。无论是一个国家和地区，还是一个组织和企业，人才、知识、资金、制度相结合，“硬件”和“软件”相统一，充分发挥其综合效能，就会在竞争中保持优势、扩大优势、赢得优势。

# 中国宝安集团宪章

## 第一章 总则

### 第一条 集团定位

建设一个以新材料为主的高科技产业集团。

### 第二条 战略目标

实现“525”计划。（略）

### 第三条 基本路线

坚持产业资本和金融资本高度结合，产业经营、资本经营和虚拟经营相互作用，走宝安特色的又好又快、持续成长的道路。

### 第四条 基本方针

以价值创造为导向，实施优化与创新。  
优化——数量优化、结构优化、功能优化、系统

优化、过程优化等。

创新——制度创新、技术创新、价值创新、经营创新、管理创新、产品创新、服务创新等。

### 第五条 基本策略

证券化、轻资产、低负债、高效率。

### 第六条 基本手段

人才与机制的有机融合。

### 第七条 基本工具

加减法、标杆管理、三力系统。

### 第八条 社会责任

信守企业公民的责任，遵守法律法规，恪守商业道德，爱护环境、节约资源。

## 第二章 基本理念

### 第九条 价值观

**企业使命：**为顾客创造价值，为员工创造机会，为股东创造财富，为社会创造效益。

**核心理念：**资源增值。

**经营理念：**以价值创造为导向，以利润现金为目标。

**管理理念：**人才为本，创新为源。

**团队理念：**真诚关怀，敬业负责，务实高效，合作进取。

**哲学理念：**用变的思想认识世界，以和的方法改造世界。

## **第十条 基本经验**

### **一、必须坚持良好的制度保证**

要用好的制度、好的机制去调动人、激励人、奖赏人、处罚人、约束人、监督人，使制度成为推动发展、创造财富的基本保证。

### **二、必须坚持培养、造就优秀的人才和团队**

积极营造人才脱颖而出、施展才华的良好环境，通过各种形式、方式和途径，培养和造就一批数量大、质量高、靠得住、有本事的人才，培养和造就善于沟通、优势互补、团结合作、务实高效的团队。

### **三、必须坚持科学决策、准确定位**

充分调查研究，深入基层一线，掌握第一手真实情况，了解全部最新信息，按照量力而行的原则，结合和依据众多主客观因素，全面地和反复地分析、论证、比较、择优，立足现实，把握趋势，使我们的工作从决策开始就保持正确的方向。

### **四、必须坚持稳健的财务政策**

任何时候都要始终坚持把现金流和创造利润放在一切经营工作的重要位置，使之成为衡量一个企业经济效益好坏和经营水平高低的主要标准。强化财务预算，加强成本控制，规划资金安排，优化债务结构，加快营运速度，提高经营效率。

### **五、必须坚持抓住机遇、大胆创新**

创新是出路，创新是活路，创新是生存和发展的唯一之路。向创新要动力、向创新要优势、向创新要资源、向创新要空间、向创新要新的发展，使创新成为我们的名片。坚持创新以结果为导向、以实效为目标。我们不仅要能够发现机遇、捕捉机遇，而且要善于创造机遇、主导机遇，不失时机地把机遇转化为成果。

### **六、必须坚持正确处理发展与调整的关系**

确保生存永远要摆在第一位。要平衡好、统筹

好发展与调整之间的关系。既善于运用调整的手段解决发展中存在的问题，又善于通过不断卖出舍弃一些、不断买进吸收一些，以达到不断整合优化自己、不断提高提升自己、不断壮大强大自己的目的。把握和充分运用经济周期、技术周期、人口周期、股市周期、政策周期等周期性的规律，使其服务于我们事业发展的需要。

### **七、必须坚持生产经营和资本经营相结合**

实业是基础，实力是保障。在坚实的生产经营和经济效益的基础上，充分运用资本经营，加快资源的流动性和变现力，提高资本的回报率和扩张力，使资源产生财富的放大效应和乘数效应。

### **八、必须坚持资源集中性原则**

集中力量、集中精力、集中优势，运用自己的强项，发挥自己的特长，抓住关键问题，解决主要矛盾，集中资源办大事。

### **九、必须坚持加强文化、品牌和信誉建设，注重科学技术**

文化、品牌、信誉和技术，是企业最具核心竞争力的无形资源，也是最能保持持久增值、无限增值的

关键资源。

加强企业文化的建设，使核心价值观、经营理念、管理哲学和行为规范等，融化在员工的心灵，体现在员工的行动。

努力塑造长寿品牌、强势品牌、特色品牌和知名品牌，善于品牌经营和品牌维护，不断强化品牌效应，提高品牌的含金量和知名度。

信誉是价值无限的资产，强化信誉建设，坚持不懈地使好的信誉得到延续和提高。

不断提高科学技术的自主创新能力，不断创造和运用先进技术与适用技术，使技术最大限度地发挥作用。

### **十、必须坚持构造良好的网络平台**

用谦虚、克制、执着、柔和、守法、灵活、服务，去创造一个社会公共关系网络；用真诚、友谊、尊重、信用、互动、合作、共享，去构建一个面广、细密、量大、质高的人际关系网络。从而获得更准确更完整的资料、更新更快的信息、更强的效应、更广的空间、更大的支持和更多的机会。

## 第三章 行为规范

### 第十一条 行为准则

坚持开拓创新，反对不思进取；  
坚持勤俭节约，反对铺张浪费；  
坚持居安思危，反对骄傲自大；  
坚持好学上进，反对保守落后；  
坚持诚实守信，反对见利忘义；  
坚持和谐共赢，反对损人利己；  
坚持求真务实，反对弄虚作假；  
坚持底线思维，反对违法犯法。

## 第四章 经营原则

### 第十二条 盈利性原则

盈利是企业存在的根本，通过盈利导向的绩效考核，促进企业保持持续盈利能力。

### 第十三条 集中性原则

资源向优势企业集中、向优势地区集中，集中财力、人力、精力办大事、办要事、办优势领域的事。

### 第十四条 整合性原则

通过各种资源要素的不断重新组合、优化和配置，提升竞争力，发挥资源的整体效应，提高资源运用效率。

### 第十五条 效率性原则

不断提高投入产出效率，提升员工工作效率，加速财、物的流动和周转，提高营运效率。

### 第十六条 独特性原则

持续培育和发挥自己的优势，在产品、服务、经营和管理等方面，形成有宝安特色的经营和管理模式，提升企业核心能力和竞争优势。

### 第十七条 合法性原则

合法经营是长久之道、长寿之道，坚持合法经营，凡事一定要做到合法化。

## 第五章 管理原则

### 第十八条 绩效管理原则

坚持以结果为导向，实行目标管理，按业绩进行奖罚。

### 第十九条 价值管理原则

以增值为导向，使企业的市场价值、资产的价值、产品和服务的价值等方面不断增值，以价值最大化、增值化作为企业发展目标，一切经营工作和各项资源配置都服务于、服从于实现这个目标。

### 第二十条 客户管理原则

立足客户，服务客户，心中有客户，时刻想客户，用心感动客户，千方百计亲近客户，全心全意服务客户。

### 第二十一条 成本管理原则

降低成本是提高竞争力的重要手段，树立节约比创收容易的思想，持续降低成本，无止境地排除浪费，实现成本最小化，效益最大化。

### 第二十二条 标杆管理原则

瞄准世界上最好的、最优秀的企业，找出差距，持续改进，不断超越。

### 第二十三条 风险管理原则

建立风险管理流程和体系，识别风险，规避风险，控制风险，做到风险最小化。

## 第六章 三力系统

### 第二十四条 压力系统

通过实施目标管理模式，为各单位设定高标准、高难度的业绩指标，并层层分解到每个基层业务单元、每位员工，把组织的压力转化为每个人的压力，做到“千斤重担人人挑，人人头上有指标”，从而促进员工能力的提高和企业经营业绩的提升。

### 第二十五条 动力系统

通过落实一套系统的激励办法，充分调动每个员工的积极性和创造性，以实现企业的发展与员工的发展有效结合。

## 第二十六条 活力系统

在人才选拔和人员淘汰的过程中实行竞争机制，坚持“凭能力吃饭，靠业绩晋升”的原则，做到“能上、庸下、平让”“用新、励旧、去庸”，让合适的人、有能力的人去推动业绩的提升，而不合适的人、没有能力的人则淘汰出局，从而增强整个组织的活力。

## 第七章 对外关系

### 第二十七条 客户的关系

坚持与客户交流，倾听客户的心声，了解客户的想法，与客户建立鱼水关系，以客户的满意与否作为衡量工作成效的标准。

### 第二十八条 合作方的关系

与合作方保持良好的协作关系，结成利益共同体，共生、共享、共赢、共荣。

### 第二十九条 投资者的关系

加强与投资者的沟通，增进投资者对集团的了解和认同，建立稳定和长期的投资者关系，以获得长期的支持。

### 第三十条 政府与社区的关系

加强和政府与社区的沟通、联系，建立起和政府、社区的良性互动关系。

### 第三十一条 传媒的关系

积极与传媒沟通与交流，形成相互理解、友好互动的合作关系，维护集团形象。

## 第八章 持续成长

### 第三十二条 道德建设

坚持社会公德、职业道德、个人美德相结合，以最高的道德标准要求自己、约束自己、规范自己。

### 第三十三条 思想教育

弘扬爱国主义、集体主义和民族精神，继承和发扬中华民族的优良传统，实践企业的基本理念和价值观。



### **第三十四条 精神信仰**

把精神、思想、理念、价值观等信仰化，促使信仰全员化，用信仰指导统一的行动，不断地把信仰深化、优化、进化。

### **第三十五条 业务培训**

通过有组织的系统培训、训练和一对一的教练，提高员工的思想水平、业务素养和工作技能，促进员工和企业的共同成长。

### **第三十六条 学习型组织**

通过各种渠道和方式促进全员学习、终身学习，使虚心学习、潜心学习、专心学习成为生存、生活中不可分割的组成部分，永远当好学生，活学活用，学以致用，具有自我反省、自我否定、自我批判的勇气。

### **第三十七条 企业变革**

认识规律，把握大势，适应环境和形势的变化，持续改进、不断更新，使变革成为企业持续成长的动力。

### **第三十八条 制度建设**

企业成功的关键在于制度、体制和机制。坚持不

断创建和完善集团的制度和机制，确保制度落实到位，让好的制度和机制保障企业的发展，适应企业的发展，促进企业的发展。

## **第九章 附则**

### **第三十九条 宪章的制定和修订**

集团负责制定本宪章及其相关的制度、办法，推动本宪章的实施。本宪章将随着集团的发展而不断地补充、完善。

出版人：朱 庆  
责任编辑：褚雅越  
装帧设计：冉 莹 陈大胜



文联社官微



文联社官网



文艺家官网

上架建议 企业管理

ISBN 978-7-5190-2802-2



9 787519 028022 >

定价：99.00元