


首都企业家

CAPITAL ENTREPRENEURS CLUB

2017.7
总第 294 期

(内部资料 免费交流)
京内资准字 0114-L 0100

编印单位: 首都企业家俱乐部



厉以宁: 我看中国的GDP问题
宋志平: 要把政治账和经济账高度统一起来
张 杰: 中国恒天集团企业文化
慈铭集团创始人韩小红
获“2017中国双创年度人物”殊荣

首都企业家俱乐部常务理事 慈铭健康体检管理集团股份有限公司总裁 韩小红

首都企业家俱乐部常务理事 慈铭集团创始人韩小红 获“2017中国双创年度人物”殊荣



7月17日，慈铭体检集团创始人兼总裁韩小红博士受邀出席由新华网举行的2017中国创新创业博览会开幕式、2017中国双创年度人物评选活动颁奖典礼及创博会系列活动，并获“2017中国双创年度人物”殊荣！

年度人物由新华网面向各方甄选推荐，入围人选在创博会官网进行展示和网友投票、并

经专家评审后最终确定。荣获2017中国双创年度人物共十人。

慈铭体检集团作为健康体检行业的领军企业，开创了“中国健康体检慈铭韩博士模式”（以下简称韩博士模式），15年来，经过不断创新发展，为百姓需求做出了重要贡献，慈铭集团创建的全生命周期产业链和慈铭韩博士创新服务平台，有力地推动了全行业、全产业的国际化发展。“韩博士模式”已使上亿人受益，受到了中国、东南亚以及美国的认可，并在2015年联合国契约组织大会上亮相，为共同面对慢病管理打下基础！2017年，在北京国际服务贸易交易会上，韩博士向全球首推“健壮体检”（预防干预检测）服务新模式。

目前慈铭已进入了产业升级阶段，为满足高端需求，韩博士模式已经走向了国际化，通过与美国、日本等医疗集团合作，在包括妇产生殖、商业医疗保险、日式智能化居家养老、慢病管理等方面，具备了一定基础，慈铭将海外模式引进，通过融合创新，又将新模式带到发展中国家受用。目前正与居家养老社区及家居装修公司共同合作，为养老事业提供做配套支持和相关的国际医疗服务。

韩小红博士说：“未来世界的健康医疗中心一定在中国。我们有这么多的病患，这么多的健康问题，也就意味着有众多的临床需求。这么大的市场，如果有更多的创新，必定会吸引更多的技术、人才和创新等专业资源，由此可以期待，未来30年这里将是最健康的地方，慈铭集团愿意为人民健康服务。



慈铭体检
CIMING CHECKUP



曹晓丽

北京市健康保障协会会长
慈铭体检创始人兼总裁
留德医学博士

为人民健康服务

匠心15载 再铸大健康

健 / 康 / 成 / 就 / 更 / 多 / 可 / 能



慈铭奥亚健康管理医院
CIMING OASIS HEALTH MANAGEMENT HOSPITAL



慈铭海南博鳌国际医院
Ciming Hainan Boao International Hospital

400-7000-666

www.ciming.com

韩小红提出五大健康体检改革思路



在今年3月14日北京市政协组织的“提高生活性服务品质”研讨会上，北京慈铭体检韩小红强调：“提高生活性服务品质”，从健康体检行业角度来说，“全生命周期健康管理产业链”是必备的大环境，标准化的“国民健康档案”是要着重解决的技术问题，而规范管理“国民健康档案”、还权于消费者是倒逼健康体检行业转型升级的关键。

据北京市体检质控中心2015年的统计，中国目前专业健康体检中心应有6000多家。其中北京市专业体检机构就有206家，服务体检人数374.9万人次，其中慈铭体检年服务人数达到百万规模。

针对健康体检行业存在的多元结构、快速发展、分散经营、标准不一的现状，为了把行业做大，把专业做精，把“健康管理产业链”打通，真正实现“健康中国”的伟

大梦想。韩博士提出了旨在合力共促服务品质提升的五大改革思路

1、在卫生管理思想上要做大的转变，树立“全生命周期健康管理”理念，把卫生产业从“治疗为主”配置向与“预防为主”相结合的配置转变，打通健康体检与检后治疗的医学通道，构建“大卫生”管理格局。

2、把市场导向和政府管理相结合，把健康体检作为贯彻“预防为主”思想、实现“健康管理”的关键环节，结合城镇化进程推动健康体检机构的均衡配置，实现“资源配置的可及性”。

3、把健康体检机构纳入到“医院等级评定和医保资质审核”范围，通过“医保”对健康体检机构的覆盖，使健康体检从“企事业单位福利性支出”，走向“个体健康管理特异性支出”，最大限度地实现“服务对象的广泛性”，降低健康体检采购方的“福利支付”与服务方的“资源配置”的双重浪费。

4、大力推动健康体检企业的转型升级，利用大数据、云计算等互联网技术，实现对企业管理方式、组织结构、业务模式、技术手段的更新换代，提高企业管理效率与服务质量，特别是要通过“医疗+互联网”的方式，建立一套科学、完整、准确的健康管理标准，进而实现“国民健康档案”的标准化。

5、确立“国民健康档案”的格式标准、内容标准、存储标准、查阅标准、转移标准、时效标准等，把“国民健康档案”的知情权、隐私权、所有权还给健康消费者，让全体民众共同监督健康消费服务结果，以推动医疗服务水平的不断提升。

(据中国健康网)



中国石化作为一家中央企业，成立34年以来，功勋卓著，在不久前由《财富》杂志发布的《2017世界500强排行榜》和《2017中国500强排行榜》中，中国石化分别位列世界第三和中国第一，对此，我们通过一组文字和照片，简述了中国石化的发展历程并表达对中国石化的庆贺之意。

党的工作是央企建设的重要环节，与企业经营水平息息相关，经营良好的企业，党建工作也一定出类拔萃。中国建材集团党委书记宋志平“要把政治账和经济账高度统一起来”的观点，形象地说明了企业党建工作的地位和作用。

企业文化同样是企业发展壮大的内在动力，是企业形象的无形支撑，中国恒天集团党组书记张杰在2017中国企业文化年会上的发言，印证了企业文化为恒天集团带来的活力与变化。

慈铭体检集团创始人韩小红，15年来励精图治、始终将仁慈铭刻为己任，施爱于民，事业有成，享有“中国体检第一人”之美誉，公司亦为业界翘楚。在韩博士赢取2017中国双创年度人物殊荣之际，本刊发表《只要有曙光就拼命前奔》的文章，介绍了她的创业经历与服务业绩，意在与志同道合的企业家们共勉。

本刊增设《企业家方略》专栏以来，逐渐受到读者关注并陆续发来鼓励，我们将继续围绕企业家们关注的话题，提供相应的服务。

C O N T E N T S

目 录

SHOU DU QI YE JIA

■ 卷首语 Preface

专家论坛

- 06/厉以宁：我看中国的GDP问题
- 10/陈春花：管理是一种分配 —— 只对绩效负责
- 12/李佐军：当前企业家要重点关注的发展领域

企业家论坛

- 13/宋志平：要把政治账和经济账高度统一起来
- 15/张杰：中国恒天集团企业文化

企业家风采

- 18/只要有曙光就拼命前奔
—— 记首都企业家俱乐部常务理事
慈铭健康体检管理集团股份有限公司总裁韩小红

企业家方略

- 22/如何唤醒“沉睡”的老员工
- 24/选懂规则的人共事
- 25/华为成功的七大领导力启示

企业万象

- 28/不断进取的中国石化
- 34/2017年世界500强中的首都企业家俱乐部会员单位名单
- 35/2017年中国500强中的首都企业家俱乐部会员单位名单

会员单位信息

- 36/北京星牌集团主办首届特色小镇发展高峰论坛

- 36/《将改革进行到底》展现首钢产品创新镜头
- 36/首创集团业务拓展迅速拟32亿元投资多个项目
- 37/衡水老白干上半年净利预增90%
- 37/中远海运与铁总、中粮合作发展海上丝绸之路
- 37/神华集团、国电集团重组合并方案已上报国务院
- 38/中国石油在哈萨克斯坦为“一带一路”建设加油争气
- 38/中国建材集团组织开展“迎七一·沙漠绿化志愿者”活动
- 38/国际铁人三项大赛奖牌采用易水砚公司制品
- 39/5家会员单位当选2017年全球最具价值品牌500强
- 39/中国石化马永生院士获小行星国际命名
- 39/中国恒天整体并入国机集团
- 40/北汽新能源“轻享出行”落地雄安
- 40/中国海油启动“弘扬石油精神”大讨论
- 40/“北新建材”、“北京饭店”荣获“全国企业文化优秀成果”奖
- 41/袁隆平、陈宗懋院士考察梧州茂圣六堡茶
- 41/首钢集团成功发行首笔境外欧元债
- 41/北京城建集团隆重举办首届企业文化周

韩博士健康信箱

- 42/眼睛报警静悄悄之近视（上）

俱乐部纪事

- 44/衡水建成全国最大城市湿地园林
- 46/2017·河北衡水湖国际商务洽谈会暨百家央企、名企进衡水重点项目签约活动

48/河北易水砚有限公司

封底/河北易水砚有限公司



编印单位：首都企业家俱乐部

主 编：张来民

总 监：赵 兵

副 主 编：魏新志

编 委：陈元冬 徐 涛

美 编：李 波

京内资准字：0114-L0100号

编辑部地址：北京市东城区和平里
南街5区18号龙绍衡
大厦4层

邮 编：100013

电 话：(010)64420152
(010)64420136

传 真：(010)64420154

网 站：www.chinacec.com

电子信箱：chinacec@sina.com

印 刷：大悦印务(北京)有限公司

印 数：1500册

发送对象：会员单位

出版日期：2017年8月5日



俱乐部微信公众号

我看中国的GDP问题

首都企业家俱乐部专家委员会委员 北京大学光华管理学院名誉院长 厉以宁



经济增长重在经济质量提升和结构的完善，而不是单纯追求经济增速。

如何理解“新常态”

如何理解“新常态”呢？这是相对于我国前一段时间不正常的经济高速增长而言的，意指经济应逐步转入常态。

过去几年中国经济的超高速增长是“非常态”，这是不能持久的，不符合经济发展规律。所以，现在提到的“新常态”主要有两个含义：第一，做我们力所能及的事情，盲目追求超高速增长对中国长期经济增长是不利的。第二，经济超高速增长给中国经济带来的负面影响是：资源消耗过快，生态恶

化，效率低下，产能过剩，以及错过结构调整的最佳时机。其中，“错过结构调整的最佳时机”是最严重的。

错过了结构调整的最佳时机，会留下很多后遗症。现在我们不得不把结构调整放在重要位置。结构调整很重要，比单纯追求经济总量更重要。

虽然现在中国GDP总量已跃居世界第二位，但是，从结构上来说，中国还落后于一些发达国家。因为中国的高新技术产业所占GDP的比重还比较低，没有发达国家那么高。同时，虽然中国人力资源结构比过去改善了很多，但是，大学毕业生产占总人口的比重也比较低，中国的熟练技工队伍正在形成。

在这种情况下，如果中国错过了结构调整就是最大的损失。所以，现在提出“新常态”，就有避免超高速增长、尽早使经济结构合理化的意图。

目前“十二五”规划（2011~2015年）已经结束，正在开展“十三五”规划。对于“十三五”规划，很多专家（包括我在内）都提出，要保持适度增速，不能再追求超高速增长了，政府应该考虑适当降低GDP增速。如果中国GDP能够增长7%就不错了，即使能保持在6.5%~7%也属于正常，因为经济增长要重在经济质量提升和结构的完善，而不是单纯追求经济增速。

硬性的增长指标如何改

多年以来，中国政府靠下行政命令实现增长目标。比如，某年定的增长速度为9%，全国各地拼命干，力求最终达到目标。这样下去，就会产生问题，无论对地方政府还是对中央政府，都同样形成压力。因为地方的发展规划是由地方人民代表大会通过的，全国的发展规划是由全国人大通过的。一旦通过这些硬性指标的目标，就意味着

要严格执行。

于是，各地政府为了完成任务或者赶超别人，会不顾经济增长的质量和结构的调整，政府就会很被动。

为什么会很被动呢？主要原因在于，硬指标意味着一定要完成，一定要完成硬指标则意味着只顾增长，就把解决产能过剩、高成本、效率差等问题都放在次要地位了。过去我们总干这种傻事，力争今后改变这种现状。

可喜的是，关于把增长率从硬指标改为有弹性的预测值的做法，已经在一些地方进行试点。先试验一段时间，如果试行成功，再推广，这对于中国经济增长和结构调整是非常有好处的。

如何看待当前经济增速下降

经济增长下降有几个原因，比如出口下降、过剩的产品销不出去等。但同时，应该看到另一个非常重要的事实，即中国实际的GDP比国家统计局公布的数字要高，而且年年如此。那么，何以见得呢？

第一，农民盖房子在西方发达国家是计入GDP的，而中国农民盖房子从来不计入GDP。

第二，有一些就业人口的收入没有计入GDP。如现在从事保姆、月嫂等职业的人越来越多，她们的工资也越来越高。目前中国家庭保姆有几千万人，但是，她们的工资收入是不计入GDP的。而在西方发

达国家，这些人的收入是计入GDP的。

第三，在中国，个体工商户一年的实际营业额是通过包税制倒推出来的，而他们的实际营业额会高于包税制下推算出来的营业额。也就是说，中国的大量个体工商户少报了营业额，中国的GDP统计也就少算了。国家还规定，月营业额不足3万元的小微企业免税，这就更不好统计它们的实际营业额了。

第四，据前几年数据统计，中国GDP构成中，国有企业不到35%，外资企业大约在10%或略多一些，而民营企业则超过55%。也就是说，中国的民营经济占了GDP的55%以上。近年来，有外国学者认为中国的GDP存在虚报的可能。实际上，这恰恰说明他们不了解中国。因为民营经济通常选择能少报营业额就少报，所以，民营经济占GDP的比重应该超过55%。

我们要承认中国实际的GDP比国家统计局公布的多。既然如此，就不要害怕GDP增速下降0.2或0.1个百分点。

投资和就业存在什么关系

这是经济学的一个老问题。经济学中，从来都是这种想法：新的工作岗位是在经济增长过程中作为投资的结果而显现出来的，要增加就业，就必须有大量投资。

但是，目前中国的情况变了。中国正在朝市场经济方向走。在大

力推进技术创新或不断更换成套设备的时候，在投资于高新技术产业的时候，就业人数反而减少了，因为机器人、自动化使得人力减少，新技术下不需要那么多人就业。这是高新技术发展过程中必然出现的问题。

另外，中国正在加强环保建设，比如当前的雾霾是由于工厂烧煤太多、排烟过多等造成的，所以全国都在推动低碳化。而低碳化意味着必然要关、停一些企业，在国家治理环保的同时，会有一部分人因此而失去工作。

那么，中国靠什么增加就业呢？如何保持就业的可持续性？当前中国的政策是，要靠发展民营企业，发展小微企业，鼓励创业。现在创办小微企业，可以先营业后办证，可以省掉很多手续。同时，对小微企业，还有贷款的支持。

同时，还有第二种情况，即中国的农业正在进入新的发展阶段。2014年中央一号文件正式提出要发展家庭农场。这是一个新的提法，过去从未如此提过。过去家庭农场主要出现在美国、加拿大、西欧等国家和地区，现在中国正在进行土地确权，部分地区农村土地已完成确权，也相应地提出了这个概念。

农村土地确权，是指在过去农民的土地是集体所有制，没有确权，农民事实上是被架空的所有制承担者。现在不同了，中国正在进行土地确权。

2012年，全国政协经济组在浙

江嘉兴市村镇考察，当时嘉兴市刚完成土地确权工作验收，之后我们到了嘉兴市的农村，看到村里满地都是鞭炮屑，一片红透出一股热闹劲儿，一般都是农村家里有喜事的时候才放鞭炮。原来这里土地确权工作刚刚完成，农民放鞭炮庆祝这件事，因此，满地都是鞭炮屑。

什么叫土地确权？简单地说，就是三权三证。农民拥有土地承包经营权，政府发给农民土地经营权证；农民拥有宅基地使用权，政府发给农民宅基地使用权证；农民拥有在宅基地上盖房子的权利，政府发给农民房产证。

土地确权完成之后，三权三证给了农民，农民就放心了，不必担心今后会发生未经本人同意就圈占土地的事件，农民的房子不能被随意拆掉，因为这些都侵犯了农民的产权。

根据嘉兴市的统计资料，在土地确权以前，城市人均收入和农村人均收入比例为3.1:1，在土地确权完成之后，这个比例变为1.9:1。由此可以看出，土地确权之后，农民的收入大大提高了。

农民的收入为何会增加呢？第一，土地确权完成之后，农民安心在农村工作，发展种植业、养殖业。第二，农民可以放心到外面打工，把土地租给别人，收地租，同时，农民在城市又找到了一份工作；第三，农民盖了新房子，租给别人，每月可以获得房租收入。

我们曾在嘉兴市的平湖市一

个村里看到，该村旧房子全部拆掉了，都盖上了四层楼。我问村民这么多房子能住得完吗，村民说，一层店面租给外乡人开店，二层出租，家人住在三楼和四楼。

土地确权还有一个意想不到的收获，就是在确权之前，先进行土地丈量，丈量完后发现土地面积增加了20%。为什么会增加20%呢？

一是，30多年前，农村进行土地承包经营，那时候农村的土地质量有好有坏，在丈量土地进行承包的时候，好地一亩抵一亩，坏地两亩抵一亩。30多年过去了，经过农民的精耕细作，土地质量都提高了，因此，在这次确权丈量土地时，都是一亩算一亩，不再折算了，于是，土地就多了。

二是，在刚开始承包的时候，农民用牛耕地，土地都是一小块一小块的，有很多田埂。计算土地面积时，要把田埂扣除，连田埂两侧遮住阳光的面积也要扣掉。现在农民用上了拖拉机、插秧机等，小块地不方便使用机器，田埂被逐步刨掉了。所以，这次丈量时耕地就多了。

三是，2006年以前中国还征收农业税，有多少地征多少税，农民在上报自己家土地的时候就尽量少报一些。比如，一亩三分地报一亩地，因为多报地要多交税，几乎家家如此。现在不同了，农业税取消了，加上土地刚丈量完，农民均如实上报，谁都不愿意少报。因为少报土地面积的话，在出租或转包土

地、入股时，少报耕地就吃亏了。

上述三个原因叠加起来，土地就增加了20%。目前，中国的农业正在兴起，农村也需要劳动力。现在中国土地确权工作正在试点阶段，估计5年之内可以完成全国的土地确权，届时中国的农村将会有新的面貌，农民也将富裕起来。

为什么会闹钱荒

中国的货币流通量并不少，按照M1（狭义货币供应量）、M2（广义货币供应量）来看，流通的货币量都挺大的。但是，做生意的民营企业到处借不到钱，闹钱荒。

为什么会发生钱荒呢？前文我也讲过，有两个原因：

一方面，中国正处在双重转型阶段。什么是双重转型呢？一是发展转型，即从农业社会到工业社会；二是体制转型，从计划经济转到市场经济。在这两个转型过程中，特别是农村，对货币需求量大增。现在农民自己经营土地甚至开办小工厂，需要大量资金。同时，中国的货币需求量是很大的，不是光靠经济增长率、人口增长率就能够计算出合理的货币需求量。通常，实际货币需求量比计算出来的货币需求量要大一些。

另一方面，钱荒的根源是由大量的国家投资以及贷款不配套造成的。作为信贷的主体，银行将大部分贷款给了国有企业，民营企业尤其是小微企业很少能获得贷款。贷不到款，民营企业会慌，因为如果

手上没有现金，万一有好的投资机会，就丢失了。还有，如果资金链断掉，到哪儿去借钱呢？连企业的日常运行都会碰到困难。

金融改革的目标是什么

中国当前的金融改革主要有三个目标，分别是宏观目标、微观目标和结构性目标。

从宏观的角度来谈，中国的金融业、银行业应该走向市场化。利率市场化是很重要的，不过，利率市场化不等于对利率的自由放任。因为，自由放任对经济是有害的。所以，宏观上来讲，利率的市场化，也就是中共十八届三中全会所讲的，让市场在资源配置中起决定性作用。

微观目标就是银行作为金融机构和微观单位，应该既有经济效益又有社会效益，两个效益并重，这是微观目标。因为在中国的环境中，银行除应有经济效益外，还要有社会效益。

从结构性的目标来看，金融改革应该把重点从虚拟经济转到实体经济中来。毕竟，实体经济是最重要的。中国的产品要打入世界，必须有一个自主创新的过程，要帮助实体经济完成产业和技术升级。

在结构方面，大中小银行分别以大中小企业作为服务对象，大银行对应大企业，中等银行对应中型企业，小银行对应小企业，但是，所有的大中银行都应该为最底层的

小微企业提供贷款服务，这是支持草根金融。

总之，金融改革的三个目标中，宏观目标要实现利率市场化；微观目标是银行经济效益和社会效益两个效益并重；结构目标是走向实体经济。

此外，还应该大力发展政策性银行。政策性银行目前还比较弱小。比如支持教育产业发展，可以成立一家教育银行，这就是使政策性银行为教育事业的发展提供金融服务。又如，开发西部地区，有很多工作可由政策性银行来做，因此，政策性银行应该进一步扩大。

（厉以宁著 中信出版集团《大变局与新动力》）



管理是一种分配

——只对绩效负责

中国著名企业文化与战略专家 陈春花



组织管理观决定了人们如何进行管理活动，如何看待管理。回答管理是什么，这样的问题就是管理观的问题。应该可以这样说，有了清晰的管理观，才会有清晰的管理行为，也才会有合适的管理标准。

之所以关心管理观的问题，是因为在管理行为中我发现人们普遍存在一些误区，人们习惯性地认为一些行为是对的，另外一些行为是错的，而事实上可能这些理解本身就是不正确的，因此导致很多管理行为无法产生有效的结果。而我所提倡的组织管理观包含以下三个内容。

管理只对绩效负责

企业的绩效包含着效益和效率两个方面的内容。对于管理而言，我们需要有好的效益的同时又需要用最快的时间达成这个结果。因

此，无论你采用何种管理形式和管理行为，只要是能够产生绩效的，我们就认为是有效的管理行为和管理形式；如果不能产生绩效，这个管理行为或者管理形式就是无效的，我们可以确定后者就是管理资源的浪费。

现象一：功劳与苦劳

我们常常可以听到这样的说法：“我虽然没有功劳，但是我也苦劳。”“我没有什么惊人之举，但是我也流血流汗的呀。”“我流汗的时候，企业里还没有你呢！”等等。

人们只是关注自己对于企业的付出，但是不关心这样的付出是否真的产生绩效，很多人的衡量标准是他自己的付出，而不是付出的效果。所以常常看到的管理结果是有苦劳的人得到肯定；组织里熬年头的人得到重用。换句话说，人们常常以苦为乐，认为付出就是对得起组织，但是我们都清楚，只有功劳才会产生绩效，苦劳不产生绩效。

现象二：能力与态度

一家企业里有一个小李、一个小刘。小李是一个任劳任怨、勤勤恳恳的员工，每天都早来晚走，经常加班加点。小刘是一个准时上班准时下班，从不加班的员工。结果，小李得到表扬，成为优秀员工，而小刘从未得到表扬，更不会当选优秀员工。

但是，如果你愿意好好思考，也许会出现这样一个问题：小李的表现恰恰是能力不够的原因，而小刘的表现正说明他的能力可以胜任这个岗位，完成任务。

其实，关心态度还是关心能力是一个非常重要的问题，如果我们不能够正确对待能力和态度的关系，过多关注态度，结果就会导致组织中能干的人干死，不能干的人活得很好，原因是你关心态度而不是能力，让态度好的人得到肯定，结果导致大家关心态度，而不愿意真正地用能力说话。可是，只有能力才会产生绩效，态度必须转化为能力才会产生绩效。

现象三：才干与品德

德与才的取舍中人们希望德才兼备，如果两者不可兼得人们选择先德后才。品德和才干一直是对于人才评价的两个基本面，几乎所有的人都告诉我他们会选择德才兼备的人。

我很愿意同意这个选择，但我们面对的事实是，我们所面对的下属，一定不是德才兼备的，在这个前提下，我再问如何选择，结果80%左右的人选品德。但是我们必须知道，才干才产生绩效，品德需要转化为才干才会产生绩效。从这个意义上讲，我会更加注重才干的评价而非品德的评价。

有人开始反驳我，问我如果一个人能力很强，才干很好，但是品

德极坏，那不是对组织和社会造成极大的伤害吗？我同意这个说法，但是我们需要澄清一个非常重要的观点：人都会犯错误，所以我们不能够在品德上下赌注，管理所做的就是让人没有机会犯错。

我坚持这个观点是因为管理所面对的人，不能够用道德来评价，只能从行为学和经济学的角度来评价。从经济学的角度看，人是自私和贪婪的；从行为学的角度看，人是懒惰的。这个自私、贪婪、懒惰的人，就是管理面对的人，他不是道德人，所以我们不能用道德来下赌注。看到今天这么多管理者犯错误，觉得这是管理的错误，我们的管理让他们有机会犯错误，但是竟然有那么多的人认为是品德教育不够所致，我感到很难过。

对于品德与才干这个问题的选择上，在两种情况下却必须强调以德为先。第一种情况是招聘人员的时候，我们需要首先考量这个人的品德，关注他的价值取向，才能不是优先考量的条件；第二种情况是提拔人员的时候，我们也需要首先考量他的品德，因为这个时候能力不是最重要的，最重要的是他能否带领大家走在正确的路上。但是我看到的实际情况是，很多企业在招聘人员的时候，很少考量这个人的品德，更多的是关心学历、工作经验、个人能力。在提拔一个人的时候，也很少关心他的品德，更多的是关心过去的业绩、管理经验和经历。相反，在这两种情况之外，我反而发现在日常的考核和日常的管理中人们常常考量品德而忽略了才干。这样做就刚好做反了。

管理是一种分配

管理其实很简单，就是分配权

力、责任和利益。但是需要特别强调的是，必须把权力、责任和利益等分，成为一个等边三角形。在管理上出错基本上都是没有把这三样东西分成等边三角形。

很多管理者喜欢把权力、利益留下，把责任分出去；好一些的管理者把权力留下，把利益和责任一起分出去；也有管理者认为责任和权力以及利益都应该留在自己的手上，根本不做分配。

这些管理观点都是非常错误的。管理是在责任的基础上所做的行为选择，如果是这样的话，我们需要在界定责任的同时，配备合适的资源，并让人们可以分享到管理所获得的结果。因此，基于责任所做的权力和利益的分配，就是最合适的管理行为。

我强调把责任分下去，还有一个更重要的意义，就是只有分配责任，人才才会真正地被培养起来。没有责任，人是无法真正激发出能力和热情，也无法真正发挥他的作用。

唯有把责任分配下去，让每一个成员承担起他们的责任，管理才会发挥实际的功能，再加上我们给予和责任相适应的资源和分享，管理的效能就会发挥出来。

管理始终为经营服务

国外倡导领导做仆人，管理就是服务，但是要确认管理到底为什么服务。不明确管理为什么服务，那么管理是服务就只能是一句口号而毫无意义。

管理是服务，最直接的意义就是管理始终为经营服务。假若你所处的组织不是以绩效评价的，比如我们的职能部门或者政府部门，那么管理就是始终为目标服务。因此

管理是服务是有着非常明确的含义，管理不是为任何人服务，它是为经营（目标）服务的。

管理与经营是管理者需要具备的两种能力，经营能力就是选择正确的事做，管理能力就是把事做正确。从这个意义上说经营是第一位的，管理是第二位。

管理始终为经营服务，当在经营上选择薄利多销的时候，管理上就要选择成本管理和规模管理；在经营上选择一分钱一分货的时候，在管理上就要做品质和品牌管理；沃尔玛的战略和许多中国企业的选择是一样的，“总是用最低的价格销售”，但是相对于中国企业而言，沃尔玛成功地成为全球最大的且盈利和增长最好的企业，而我们的企业却不是，差异就体现在管理与经营战略的匹配水平上。

上述例子说明了两个观点：即“管理做什么，必须由经营来决定”和“管理水平不能够超越经营水平”。

中国家电企业为什么容易亏损，并不是这些家电企业的管理不行，反而是这些家电企业的管理水平太高了，超过了它们的经营水平。我们的大部分企业还在薄利多销的经营水平上，但是很多这样的企业竟然开始了流程再造的努力，结果一定是亏损！我以同样的理由开始担心很多企业的管理培训，因为我常常被企业邀请为员工讲解领导力或者企业战略，我想这样的培训会产生反作用的，因为你给员工的培训超过了员工所承担的责任，这样的培训我称之为“培训过度”。当一家企业的管理水平超过经营水平的时候，这家企业离亏损就不远了。

(据华章管理)

当前企业家要重点关注的发展领域

国务院发展研究中心资源与环境政策研究所副所长 李佐军



在当前形势下，企业家们既面临很多挑战，也存在很多机遇，如消费结构由“吃穿住行用”向“学乐康安美”升级带来新机遇，工业化进入新阶段带来新机遇，城镇化进入新阶段带来新机遇，区域经济一体化快速推进带来新机遇，新一轮全球技术革命和产业革命正在酝酿和突破带来新机遇，全面改革深入推进带来新机遇等。

具体来说，哪些行业未来具有发展潜力、值得企业家重点关注呢？一是节约环保产业，包括节能、节地、节材、节水产业和环保产品制造业、环保装备制造业、环保服务业；二是生态产业，包括生态农业、生态林业、水务、沙漠和海洋产业等；三是部分资源能源行业，尤其是与产业结构转型升级相适用的产业，如新能源产业等；四是大文化产业，包括文化创意产业、现代传媒产业、旅游产业、

教育培训产业等；五是大健康产业，包括医疗、医药和保健产业、养老服务业等；六是新兴金融业，包括互联网金融、民营银行等；七是现代农业，包括各种观光农业、旅游农业、设施农业、休闲农业、体念农业、都市农业等；八是与新型城镇化建设有关的行业，新型城镇化是人本城镇化、市场城镇化、协调城镇化、品牌城镇化、集群城镇化、智慧城镇化、品质城镇化、人文城镇化，每个特点中都蕴藏着巨大的机遇；九是部分军工行业；十是妇女儿童用品行业；十一是信息产业及其相关产业；十二是绿色制造业，即资源节约、环境友好的制造业，比如说新能源汽车制造业等；十三是物流快递行业，因为我们已进入到网购时代，需要这个行业来满足。以上十三组行业具有四个共同特点：第一，符合消费升级的方向，即未来有市场需求；第二，符合绿色低碳的世界潮流；第三，符合移动互联网或互联网+的方向；第四，符合政府政策鼓励的方向。

企业家是社会最重要、最稀缺的资源。劳动、资本、土地等生产要素是一般性要素，这些生产要素没有企业家才能与企业家精神重要而稀缺。在计划经济体制下，制定计划的官员和上述一般性要素显得比较重要。但在竞争性市场经济体制下，企业家才能与企业家精神就是更重要的生产要素，因为企业家是组合要素的主体，是创新的主体，

是承担风险的主体。

企业家要想将企业办成功，特别是持续办成功，非常不易，需要有综合素质，需要有一些精神特质，需要随着形势变化、市场变化和政策变化采取及时有效的应对措施。其中，比较重要的对策有：

第一，要认清形势。企业家要随时关注国内外经济社会大势，要抬头看路，要力争做正确的事，正确地做事。

第二，要找准企业的定位。“定位决定成败”，“定位是第一生产力”。对企业来说，要找准市场定位、产品或服务定位、盈利模式定位、组织机制定位和营销渠道定位等。对有的企业来说，在不同的发展阶段，定位要做适应性调整。

第三，要及时制定适应性战略。如适应新的形势，根据企业的特点，制定创新图存战略、产品转型升级战略、抱团求生存战略、安静冬眠战略、降低成本战略、防守反击战略等。

第四，要不断推进产品转型升级。在经济大变革和大调整时代，企业必须加快推进产品转型升级，不断提高企业产品或服务的附加值，以满足市场新的需求。

第五，要不断探索新的发展模式。即适应新的经济形势，适应移动互联网时代的发展需要，不断探索新的发展模式、管理模式、盈利模式、商业模式等。

要把政治账和经济账高度统一起来

首都企业家俱乐部理事长 中国建材集团有限公司党委书记、董事长 宋志平

“党建”——凡是党建工作做得好的单位，企业经营得也相当好

在节目录制现场，观众们提出了几十个关键词汇，我特别看重“党建”这个词，认为这是关键词中的关键词，所以把“党建”排到第一位。

习近平总书记提出的“党的领导是国有企业的根和魂”引发了我的强烈共鸣。我认为，党建工作和企业经营水平息息相关，凡是党建工作做得好的单位，企业经营的也相当好，经营不好的企业，党建工作也都做得糟糕。中国建材集团始终把“党的领导”纳入公司章程，前置党委在决策过程中的作用，并调整了企业的组织结构，实行了董事长和党委书记一肩挑。

中国建材集团下属的混合所有制企业也高度重视党建工作，如国有控股比例均未超过30%的“北新建材”以及“中国巨石”两家企业，就是坚持了“把党建建在心上、落实到工作上，扎下根去”，从而促进了企业发展的方方面面，如今分别成为石膏板和玻璃纤维领域的全球第一。我长期坚持这样一种观点，就是要把国有企业的政治账和经济账高度统一起来。经济搞好了，对政治也是好的，政治搞好了，又促进经济工作的发展，所以它们不能割裂，两本账合成了一本账。

“供给侧结构性改革”与“一带一路”大型央企借东风，让“大象的舞蹈”更绚烂

如今，中国的经济面临新常态，中国的企业也要有新状态。面对供给侧结构性改革，央企更要起到行业标杆的带头作用。去产能的过程是痛苦的。有



人曾担忧，体量巨大的中国建材，在供给侧结构性改革的风暴中，还能否延续往日的辉煌。在“三去一降一补”的过程中，中国建材“限制落后、限制新增、错峰限产”三管齐下，目前，中国建材正在致力于淘汰低标号的水泥，让中国的水泥高端化，提升竞争力。去产能的阵痛更需要新的激励和增长来消解。我们一方面积极开展体制机制改革，在收

入分配上，建立企业员工的利益和企业效益的正向关系；另一方面锐意创新：落实绿色发展，拥抱“互联网+”，引入人工智能……为发展开启了加速的引擎。

一方面供给侧结构性改革倒逼企业自我修炼和进化，另一方面，“一带一路”也为更具竞争力的企业提供了世界级的舞台。过去这些年，中国建材在产能合作方面极大地支持了“一带一路”沿线国家的经济

发展。通过“交钥匙工程”，帮助这些国家建设了312条水泥生产线，60条玻璃生产线，占整个市场的65%。我以前去过云南看过大象跳舞，我觉得跳得很好。国有企业规模很大，真的像一头大象，我们就是要通过改革和创新，使得这头‘大象’能够自如地跳起舞来。

“混合所有制改革”——建立国企民企的“亲清关系”

混合所有制改革是国企改革的重点之一，在我看来，国企央企需要多元产权来刺激发展。然而，一部分人对改革过程中“国有资产流失”颇有担忧，但另一部分人又担心混改是否会让更多的民营企业消失，造成“国进民退”的状况，其实这些担忧都是不必要的，只要在开始时合作规范，合作过程清清爽爽，把住每一道关，混合所有制完全能够做得很健康。我们今天的混合所有制是在社会主义市场经济法治条件下进行的，我们的依据就是公司法。国有也好，民营也好，都是股东，都是按照股东的出资权利在公司里行使权利，大家都不用担心。”我们还要把政商关系中的“亲清关系”机制引入到混合所有制改革中来。

“亲”，就是国有企业与民营企业混合后，所有人员要紧密合作，劲往一处使、心往一处想；“清”，就是各方人员在经济利益关系上要清清爽爽。合力把企业搞好。



(据新华网)

编后

他是“中国的稻盛和夫”，带领两家央企跻身《财富》世界五百强。

他是党委书记、董事长一肩挑的央企一把手，在实践中发现“凡是党建工作做得好的单位，企业经营得也相当好”。

他是我国混合所有制改革的先行者，提出了“央企活力+民企活力=企业的竞争力”的公式。他开创的“整合优化”等根生于国有企业的经营管理模式备受业界推崇，被誉为“宋志平模式”。

为迎接党的十九大胜利召开，新华网和国务院国资委联合推出“砥砺奋进新国企”大型融媒体系列访谈，第一期节目邀请了中国建材集团有限公司党委书记、董事长宋志平，谈他如何算国有企业的“政治账”和“经济账”、去产能背景下的乘船出海，以及混合所有制改革怎样建立国企民企的“亲清关系”。

中国恒天集团企业文化

——首都企业家俱乐部副理事长、中国恒天集团有限公司党委书记、董事长张杰在全国企业文化年会上的发言



恒天集团成立于1998年，是唯一一家以纺织机械为核心主业的大型国有独资企业，继承发展了中国纺织装备制造和纺织贸易的主要资源，特别是近年来通过体制机制改革和创新发展，形成了纺织机械、纺织贸易、汽车三大主业，涵盖纺织机械、纺织贸易、新型纤维材料、商用车及工程机械、金融投资、时尚创意及资产管理等业务单元。截至目前，总资产830亿元，二级子公司23家，主要海外企业14家，员工5万余人，拥有控股境内外上市公司5家。

一、“业绩、规则、诚信”，恒天转型发展的价值引领

近年来，面对经济环境复杂多变、风险挑战增多的国际国内形势，恒天集团在“业绩、规则、诚信”的核心价值观引领下，发扬“协同、创新、卓越”的企业精神，秉持“为股东创造效益，为客户创造价值，为员工创造机会，为社会创造财富”的经营宗旨，大力推动和实施了“资本运作+科技创新”的双轮驱动战略，坚持发展主业，坚持结构调整，围绕“战略聚焦、转型升级、价值创造”，提出了“明确一条主线、坚持三项原则、突出四大目标、五步协调渐进”的整体构想和“以高端制造和现代服务业为主体，金融业务与文化业务为两翼”的“一体两翼”的业务发展战略格局目标，改革、转型与发展取得积极成效，主要经济指标实现了快速增长，综合实力得以提高，深化改革与持续发展的基础更为牢固。

2013年至2016年，恒天集团营业总收入分别达到451.54亿元、463.9亿元、410.36亿元和432.76亿元；年利润总额分别实现16.34亿元、29.25亿元、26.61亿元和30.3亿元；经济增加值分别实现0.75亿元、10.72亿元、5.53亿元和7.74亿元，如期实现了国资委确定的“稳增长”奋斗目标，在中央企业经营业绩考核中继续保持B级，尤其是2014年至2016年，经营利润、EVA、净资产收益率、国有资产保值增值率等主要经营指标屡创历史新高。信用评级也从BB持续提高到AAA级。

二、“三个基本点”，“五项共识”恒天健康发展的基本纲领

“三个基本点”：第一，必须立足纺机，做强做

纺机业务，成为主业清晰的优秀国企（央企）。纺织行业是我国国民经济传统支柱产业和重要民生产业，“打造装备旗舰，引领纺织发展”的企业使命是恒天集团基于中国几十年纺织产业发展历程和自身发展基础所积淀的产业情怀，体现出所担负的提升全球纺织工业水平、推动中国由纺织大国向纺织强国转变的历史重任。作为规模和品种世界第一、国内领先的纺机研发、制造、销售和服务全产业链和产品成套供应能力的国有企业集团，恒天必须始终立足纺机，做强做优做大纺机业务，着力推进中国纺织产业从中国制造走向中国创造，为中国乃至世界的纺织业发展贡献力量。

第二，打造体制机制领先的创新型国有企业，成为国有与非国有资本、资本与企业家、实体资本与金融资本相互尊重的典范。持续深入推动混合所有制改革，积极探索集团层面的股权多元化改革，积极探索资本投资运营的有效模式，拓展授权内容，加大授权力度，引进民营和国际资本，建立完善现代企业制度，打造能充分调动企业经营管理者、科技骨干团队、业务骨干团队积极性，充分发挥企业家作用，既有激励又有约束的市场化现代企业管控机制，建立真正股权多元化、公司治理架构机制健全的示范性混合所有制国有企业，成为中央企业混合所有制试点先行企业。

第三，成为具有较强国际竞争力的世界一流跨国公司。以国有资本投资和资产运营为主要经营模式，以产融结合和工贸结合为主要业务特色，在深耕细作纺织服务和商用车两大类传统主业的同时，积极培育和发展文化产业和金融产业，从全球视野积极稳健地开展并购重组获取优质资源，并通过持续的资源整合实现内部资源的优化配置，成为具有较强国际竞争力的世界一流投资控股型企业集团。

“五项共识”：全球视野整合资源，不断提升主业竞争优势，走内涵式和外延式并举的发展道路；深化管理变革，不断优化组织结构，提高管理效率；

树立人力资源是企业最宝贵资源的理念，创新用人机制，不断优化人才队伍；运用资本运作和科技创新两个轮子，推动企业持续快速成长，不断提升自主创新能力和主业盈利能力；发挥国有企业独特政治优势，把党的领导融入公司治理各个环节，把企业党组织内嵌到公司治理结构之中，以党建统领发展全局。

三、“资本运作+科技创新”，恒天抵御风险的关键因素

运用“资本运作”和“科技创新”两个轮子，在宏观经济整体不景气的形势下推动企业持续健康成长，不断提升自主创新能力和主业盈利能力，是恒天集团过去几年的重要战略选择。

传统制造业要实现技术创新，意味着需要大量的资金投入和各项资源匹配。一方面，如果仅仅依靠传统业务自身的发展，可能需要积累较长的时间，而且规模也将极其有限。大家都知道的华源集团的转型失败的本质就是在于用传统产业的资金去支撑新产业的转型，而其传统产业的实力又并不强大，就只能依靠负债。一旦银行信贷政策调整，企业的问题就立即呈现。另一方面，作为促进社会进步最重要的杠杆，资本市场能给科技创新的企业溢价，让企业获得超额收益来促进创新。所以，国有企业要把握资本市场的机会，通过资本运作，为实体产业的科技创新和技术进步创造经济基础和发展条件，推动实体产业的持续快速发展。

纺织机械是恒天的核心主业，为做强做优纺机全产业链，恒天收购了香港立信，还在欧洲收购了奥特发等几家纺机企业，他们都是在各自领域技术和市场领先的世界级优秀企业，通过收购兼并，稳步提升了恒天的纺机业务规模和技术优势。在汽车业务领域，恒天先后重组凯马股份、百路佳客车等国内汽车企业，并购重组欧洲重卡技术领先企业GINAF和客车企业TAM等细分汽车市场领域企业，使汽车业务尤其是新能源汽车业务迅速成长为第二大业务板块。

恒天集团强化金融投资和资本运作，为集团业务

板块的技术研发与创新奠定良好的资金基础，提升了整体竞争能力。经纬纺机的金融投资业务，为提升纺机规模和技术优势提供了强大的支撑；纤维材料业务通过上市公司资产重组，为新型纤维材料技术研发和投入积累了充足的资源，创造了更好的发展条件。



做强做优做大国有企业，对于恒天来说，最重要的是做强做优做大恒天生存和发展的基础——高端装备制造、新型纤维材料、商用车和新能源汽车业务等实体业务。恒天通过上市公司资产整合与重组、恒天控股平台的运用，以及设立租赁公司、产业基金等资本运作，优化恒天资本结构和盈利能力。实施资本运作与科技创新双轮驱动战略，多渠道多方式筹集创新资本，推动技术投入、科技创新和业务模式、商业模式创新，大大提升了恒天实体业务领域的研发能力和技术水平，同时也大大增强了整个集团抵御风险的能力。

四、“惠悦于民 恒达天下”，恒天基业长青的企业理想

“惠悦于民 恒达天下”是恒天集团的企业理想，在经营业绩取得长足进步的同时，我们近几年在政治责任、社会责任方面也成绩不菲。

2015年，按照国务院扶贫办和国资委的安排，恒天集团的定点扶贫点为山西省运城地区的平陆县，扶贫时间为5年。集团公司党委高度重视定点扶贫工作，2015年8月和2016年8月先后选拔两位优秀干部前往平陆县任村第一书记和副县长。我每年都要前往平陆考察调研扶贫工作，看望慰问困难群众，还认领了两户贫困户进行对口扶贫，以尽我们的绵薄之力。截

至目前，恒天集团在平陆县1镇2校5村，以及平陆县1县1企共10个单位，从基础建设、教育扶贫、智力扶贫、电商扶贫到旅游扶贫等方面共开展了扶贫项目34项，共投入资金300余万元，成效显著，把恒天的爱洒在平陆这片土地上，温暖了平陆26万人民。

“中国恒天红十字救助基金”是恒天集团与北京市红十字会合作设立的，基金采取行政捐款、职工捐款和工会拨付等形式筹集资金，由北京红十字会和恒天集团共同管理，帮扶对象主要是集团内遭遇重大疾病、意外伤害、生活特别困难的职工和家庭，同时积极参与扶贫助教和慈善捐助等社会公益事业。2011年至2017年恒天红十字救助基金共救助432名困难职工，共救助286.5万元；支付地震地区捐款、水灾捐款以及其他临时救助等40万元。恒天红十字救助基金是一项实实在在的爱心和惠民工程，也是中央企业救助困难职工和参与公益事业方面的一个大胆创新和积极尝试，在中央企业履行社会责任、救助困难职工和社会公益活动方面起到了示范作用，为社会做出了贡献。

以上就是恒天集团近年来企业文化和改革发展的一些情况，与今天参加文化年会的

各位嘉宾做个分享，谢谢大家！



只要有曙光就拼命前奔

—— 记首都企业家俱乐部常务理事 慈铭健康体检管理集团
股份有限公司总裁韩小红

韩小红一如既往地忙碌。这么多年来，她已经习惯了高强度快节奏的生活。从解放军总医院肿瘤内科医师到德国海德堡大学留学，再到创业慈铭体检。她在人生道路上，一次次加速奔跑，也一次又一次地完成了自我提升。

提及韩小红，提及慈铭体检，很多人都不会陌生。韩小红不大拒绝媒体采访，也不惧怕镁光灯的追逐。自2002年创业以来，她先后被评为“北京影响力·影响百姓生活的十大人物”、“中国海归十大创业新锐”和“三八红旗手”。她所领导的慈铭健康体检先后被朝阳区评为“和谐民营企业先进单位”、被北京市消协评为“大众健康消费教育先进单位”、被《北京晚报》评为“最受百姓信赖的健康品牌”

不过，她最愿意与人分享的荣誉，还是北京市朝阳区为她颁发的海外高层次人才认定证书。这在朝

阳区有一个好听的名字叫做“凤凰计划”。韩小红是“凤凰计划”中的首批二十六名获得者之一。她说：以前的很多荣誉，奖项，都是靠我们在市场上摸爬滚打得来的，来自政府层面的认定，这是第一个。在朝阳区，海归创业家成千上万，能把奖项授予我，这是政府层面给予我们民营医疗机构的一个承认，我很开心。

此前，她在诸多媒体采访中，甚至在夏季达沃斯论坛中，一再强调民营医疗机构的弱势，以及与公立医院竞争中的不公平。作为北京市政协委员，她每年也会为民营医疗机构更好的发展建言献策，但她也很清楚，民营医疗机构要获得更好的发展环境，自我奋斗的路还很漫长，付出还很艰巨

尽管民营医疗机构的发展环境不甚如意，韩小红还是在短短几年间，从无到有，在夹缝中开辟出一条

血路，打造了一个响当当的健康品牌——慈铭体检。自2002年开设了第一家慈济体检门店以来，业务迅速扩张，截止2017年，慈铭体检全国直营店达到56家，加盟店38家，拥有第三方合作服务的机构310家。她这样评价慈铭的规模“目前也算是中国客户量最大、服务链条最长的，是中国最大、亚洲最大、世界最大的体检连锁机构。”她本人也顺理成章地成为了中国专业体检第一人。

她出生于医学世家，仿佛从一出生就被定格了将来的职业选择：做一名大夫，做一名好大夫。然而，连她自己也没有预料，自己的人生出现了另外一种选择。

从一名肿瘤医生到一个拥有众多连锁店的体检第一品牌管理者，这种转变，她真的没有预料到。

上世纪九十年代，时任肿瘤内科医师的韩小红作为访问学者开始了为期三个月的德国海德堡大学之旅，三个月后，韩小红对继续深造产生了浓厚兴趣，申请读博获准后，又在该大学攻读了三年的医学博士。学成归国，她本来可以留在总医院继续行医，可是，在国外的经历让她有了新的想法。

做了10年的肿瘤医生，面对的大多是晚期的肿瘤病人，他们就是因为没有体检，没有及早发现，导致最后无法治疗，出国以后，韩小红看到，体检已经被国外大众普遍地接受了，是一个充满了生机的发展去向，自己应该去闯闯这个市场。

巧合的是，她的爱人与她一样心有灵犀，也认同健康的体检理念，于是夫妻俩开始了共同创业，2002年3月28日，他们的第一家慈济健康体检机构问世了。

一年后，慈济体检迈出了打响品牌的第一步，与北京娱乐信报共同启动了“为万名出租车司机免费体检”活动，北京数万名的哥在享受了服务的同时将慈济体检的口碑传向了千家万户。随后，韩小红又与北京市律师协会达成了解决全市律师体检问题的协议。

第二家门店开业时，“非典”暴发了，一夜间所有订单都撤除了，豪华的体检大厅内门可罗雀。有人建议她在这个萧条时期，辞退工人，节约成本，她摇摇头，她期待着与员工同甘苦，共患难。为了维持生计，她带领员工卖口罩、卖中药、卖温度计，终于挺过去了。

2004年，第三家体检门店刚刚落成，就蒙难了一场大火，崭新的建筑被烧得面目全非。当她赶到现场时，在员工的众目睽睽下，忍住了眼泪，她一边安排施工队连夜抢修；一边联系厂家购置新设备，24小时马不停蹄地驻守现场指挥，当时她只有一个念头：克服苦难干下去！当时这个念头好像就是她在一秒钟内做出来的决定，不管怎么样，毁掉了，重新再来。几个月后，第三个体检中心凤凰再生，随后，第四个体检中心又闪亮登场。创业之初的艰辛似乎正在慢慢消散，她开始沉浸在创业带来的成就感中。

多年后，韩小红回忆起那场大火，已经很淡然了，当时的那致命一击，如今回想起来，不过是无数挫折中的一个插曲。“我不是一个看到困难就发愁的人，我是一个看到曙光就拼命去做的人。”韩小红如是说。

2004年的大火没有烧垮韩小红，但另一个噩耗却给她的心灵留下了无法抹去的伤痛，她慈祥的父亲，在她自己的体检中心被查出了可怕的癌症晚期，作为一名肿瘤大夫她非常清楚这个诊断结果意味着什么？在她千方百计地想为父亲康复却又无力无助的时候，自己也被查出了胃癌，为了不让家人特别是年迈病重的老父亲为她担心，2005年6月16日，检查后的第五天，她就一个人悄悄地去做手术。对自己的患病，她不以为然，她说所有的难题，我都可以想办法去解决，唯有父亲的病痛是无解的，是让我痛彻心扉的。”

在父亲临终的最后三个月，同病相怜的父女俩在301医院的一间病房里一起接受着治疗。她珍惜老天给与的这段宝贵时光，把多年来因为求学、敬业而无暇照顾父亲的内疚，化做了日以继夜的陪伴和照应，千方百计地奉献了一个女儿的真诚孝心，尽管自己也是一个需要照顾的重病患者。

“父亲还是走了，他走得很不放心，是为了我担忧。如果父亲在天有灵，能看到我现在的样子，他一定会感到欣慰。”

韩小红是健康体检的受益者，而父亲却没能在体检中受益，这让韩小红在感叹命运无常的同时，更加坚定了她继续做大做强体检市场的决心。“推己及人，我真心希望我的顾客不再承受我遭遇过的痛苦。”创业之初，她就提出了企业价值观：为人民健

康服务。有人质疑她的调子定得太高，唯有她自己知道，只有经历了与亲人的生死离别和自己的病痛煎熬，才彻骨铭心地知道健康对于生命是多么地重要，正是身临其境的生死考验才铸就了她为人民健康服务的坚定追求。

出院之后，肿瘤医生专业出身的韩小红明白，讨厌的癌细胞随时可能复发，她要和时间赛跑，要争分夺秒地做好每一件事情。

如果人生只剩三年的时间，你会用它来做什么？在刚刚得知自己身患癌症之时，有人曾经问过韩小红这样一个问题。“我想的是，三年时间，我能把父亲送走，让他内心安静地度过晚年；三年时间，要把公司做好；三年时间，要把女儿养大，把她培养成一个有价值的孩子。我把这三件大事情想得很清楚。

现在，这些事情都已经如约完成。慈铭体检也在韩小红的带领下飞速奔跑。慈铭体检每年的营业增长率都在30%—50%。2004年，鼎晖投资主动找到韩小红，向慈铭体检注入了3500万元的风险投资。2008年4月，韩小红又力排众议，主动与中国平安签署了战略合作协议，后者以入股的方式向慈铭体检投资一亿元。很多海归人才都会遇到的“水土不服”，韩小红也曾经遭遇过，只是，她喜欢换一个角度看问题：“国外学技术，归国学文化，处于一个新行业前沿的海归企业在国内的前景十分美妙，她把‘水土不服’做为了再造自我的一个机会。

经过几年的发展，慈铭体检通过自己的运营实践，在业务拓展、效益创造、管理水平等方面形成了自己的品牌和模式，8档慈铭体检套餐现在已经成了业界的黄金标准。不过韩小红却认为，由于疾病谱的前移，这套标准已经显得有点“落后”了。目前，慈铭结合五年来80多万人的健康体检数据分析结果，创造了168个体检模块，体检套餐扩展到38个，始终占据着行业领先地位。

慈铭体检也在加紧步伐准备上市。不过，韩小红对于上市，有着清醒的认识，“我们不会为上市而上市，只有合适的时机到了，才会上市。”韩小红的期待是，“能有一个职业经理人团队，到时，我会将慈铭交给他们管理。我自己，还是会去创业，并且，要做实业，我对创业感兴趣。”

2010年6月21日，是韩小红手术后的第五年，她说：“我的第二次生命从这一天开始，因为癌症手术后的五年生存期，我们在临床上叫做一个重新生存的时间结点，也就是说你可以继续活下去了，那个癌症已经跟你彻底告别了，我珍惜时间，更珍惜生命，我的命是捡来的，我要让它活的更有意义。”

她不喜欢回头张望来路，却愿意向前眺望远方。业余时间，她喜欢登山，她认为，登山是一个没有回头路的运动，一旦决定攀登，你就必须要往上，再往上，直到山顶。这极像她的创业道路，一路向前，披荆斩棘，永不放弃、永不停息，尽管路途坎坷，但山就在那里，坚持，再坚持，最终一定能够登到顶峰，看到一个不一样的风景。

对于热爱奔跑的人来说，人生真的很短又很长。36岁创业时韩小红认为自己起步太晚，剩下的跑道太短。15年过去，回看来路，她觉得这段时间足够长。更美好的事情是，她对自己很满意

对于“社会地位声望，家庭幸福，孩子健康成长，财富，世人苦苦追求的东西，现在你都拥有了，为什么还要这么拼命地继续前行？”的询问，韩小红云淡风轻般地回答：“回头看看我走过的路，真的非常苦。有人说世间最大的智慧是放下，我也一直在纠结：一切都安排好了，为什么停不下来？后来发现，这是血液里的东西。我也许可以去学习更高层面的大智慧、大预防，去惠及更多更多的人，有没有这样的一条路？我还在寻找。”

15年来，韩小红几乎走完了大健康领域最前沿科学的所有跟踪和学习，并把最先进的成果带到慈铭体检的服务中。公司早已进入了良性运转，她只需要简单地复制原有模式就可以赚钱。但她却不开心，因为高端的体检中心只解决了少数人的问题，更多的老百姓也需要提前预防和发现疾病。微信诞生后，韩小红开始思考慈铭体检新的技术路线和商业逻辑，思考如何利用技术解决一直困扰她的问题：怎么能够让千千万万化的普通百姓享受到专业体检服务。

她还探索着利用人工智能算法、大数据等现代技术，选择了医疗+互联网的运行方式。

2015年初，利用移动互联网创业风云骤起，医疗领域也有大量创业者和资金潮相继涌入。韩小红针对

当时移动医疗存在的线上热、线下冷的现象，利用三个月的时间，大量地看书、学习、思考，苦苦地探索互联网转型的方向。想不出方向的时候一定是焦虑的，但韩小红明白，焦虑是企业家的常态。有朋友提醒她，你这是在刀尖上走路，何必自找苦吃？韩小红依然矢志不移，经常累得一回到家，就瘫坐不动了。那个时候，她唯一的目标就是要把这件事情啃下来。对于这种执着，她自嘲着：“我就是这种个性吧。”

慈铭体检在“互联网医疗”背景下创建健康移动健康管理服务平台和通过手机APP对体检阳性人群进行专业医学干预方案的有益实践，是基于将全国的慢病发病率降低50%的理想追求。慈铭体检的有效尝试已经对全球老龄化慢病高发的预防控制以及减轻疾病负担产生了良好的启示意义。在借助人工智能推动医疗服务行业发展的同时，加强海外合作、为世界医疗服务事业做出自己的贡献已经成为了慈铭体检的当务之急。

走完了创业时期的从0到1，韩小红继续下半场的从1到10。转型后的韩小红从容了许多，不变的是，她依然保持奔跑的状态。

韩小红说：“创业初期，每年的政府工作报告中都会提到一句话：‘鼓励民营企业发展’，我就需要这一句话，有了它，我就有了外部安全感，我就可以轻装上阵了，我喜欢另辟蹊径，喜欢冒天下之大不韪，但前提是顺应时代，走自己的路，解决行业的痛点，实现真正的价值。”

外部的安全感来自国家政策。内部的安全感和幸福感来自自我学习的能力和看透事物本质的敏锐。而给予服务客户的安全感，则是健康数据的知情权和获取权。

慈铭体检集团作为健康体检行业的领军企业，开创了“中国健康体检慈铭韩博士模式”，经过15年来不断的创新发展，越来越多地满足了百姓的需求，慈铭集团全生命周期产业链和慈铭韩博士创新服务平台，推动了全行业、全产业的国际化进程。“中国健康体检慈铭韩博士模式”已使上亿人受益，不仅受到国人越来越多的认可，也在模式衍生的发展中国家、东南亚地区和美国产生了重要影响。

目前慈铭体检集团开始进入了产业升级阶段，为

满足高端需求，慈铭韩博士模式的国际化步伐，已经走上了2015年联合国契约组织大会，为全世界共同面对慢病管理而鼓火燃薪。

上医治未病。目前，慈铭国际转会诊暨辅助生殖试管婴儿中心，已经在美国中部及纽约、旧金山、洛杉矶落地。在2017年北京国际服务贸易交易会上慈铭韩博士体检又向全球首次推出了“健壮体检”（预防干预检测）服务新模式。它能够保证有健康理念的人群正确地运动，避免不科学运动带来的猝死或瘫痪等危害的发生。

在解决高端人士养老、特别是慢病管理问题上，韩小红表示：“慈铭通过自身的整合提升，通过与美国、日本等医疗集团的合作，在慢病管理、妇产生殖、商业医疗保险、日式智能化居家养老等领域，已具备了一定基础，不仅将海外模式引进，通过融合创新，又将新模式带到发展中国家受用。目前正在与一些居家养老社区、家居装修公司等合作方一道，为养老服务事业提供配套支持及相关的国际医疗服务。

慈铭体检在引进海外模式的同时，经过融合创新，又将一种更新的模式输出到发展中国家，为那里的人民提供更加适宜的体检服务。

韩小红既有女性的严谨和坚韧，也不乏男性的刚强和果敢，韩小红说，“做企业是孤独的，特别是女人，做企业会更加孤独。所以，我常常 would 忘掉性别，否则，不会走得更远。”

2017年7月17日，慈铭体检集团创始人兼总裁韩小红博士受邀出席由新华网举行的2017中国创业创新博览会开幕式、2017中国双创年度人物评选活动颁奖典礼及创博会系列活动，并获“2017中国双创年度人物”殊荣！

展望未来，韩小红信心满满：“未来世界的健康医疗中心一定在中国！我们有这么多的病患问题，也就意味着有众多的临床需求。这么大的市场，必定会吸引更多的技术、人才和资源，我相信，未来30年，这里将是最健康的地方，慈铭集团愿意为人民健康服务奋斗终生。”

（慈铭健康体检管理集团股份有限公司供稿）

如何唤醒“沉睡”的老员工

许茹冰

一位企业家的公司中，履职5年以上的老员工接近了40%，对此他曾经自豪地认为，老职工们不离不弃，是忠诚度很高的表现，说明自己“很得人心”，但这两年，当他试图转型、开展互联网新业务时，这些老伙计们却表现的很冷漠，非但拿不出新想法、新思路或者改进建议，甚至成为了改革的阻力。这该怎么办呢？我们从一些企业的实际案例中，给大家提供5条最新的管理建议。

1：让老人做新事，新人做老事

滴滴出行的原则是：派遣在公司就职超过2年的“老员工”去尝试新事物。每开始一项新业务时，就会安排熟悉团队文化的员工负责。这样可以大大降低团队间的沟通成本，毕竟老员工对公司了如指掌，能更快调动公司内的资源。

当然，在实际运行时，也要根据业务性质来区分：如果是一些颠覆性的行业，阿里是选择让新人做新事，让有潜力的新员工通通到这里来、多加锻炼。

而如果是非颠覆性的行业，才是老人做新鲜初创的事、新人做成熟运作的事，从而为老业务带来一些新思路。

2：让他们做更有优势的事

“饿了么”的老大张旭豪发现，当公司发展 to 一定规模时，更注重的是文化、组织、架构，而这件事“老人”来做显然更适合。

因为他们对公司过去的发展经历、文化，包括处理事情的方式非常了解，并且在公司里德高望重。

可以说，老员工本身就是企业文化的传承人，想要让新员工更快速地融入到企业当中，一定要发挥好老员工的作用，比如让他们多参与到新人培训中来。

3：安排工作满5年的老员工进行轮岗

员工在岗位的学习速度通常是：前期学习较快，后期学习递减甚至趋零，成长曲线通常在2-8年不等。

当成长曲线到头时，企业可以通过调岗轮岗的方式，为员工设计一条新的成长曲线。

比如资讯就把工作3-5年的主管派到其他分公司做副总，2016年牛商网也把副总经理调到其

他岗位。

他们往往会从事具体的管理和业务工作，当然，也有相应的奖励机制。一方面能再次激发老员工的工作激情，另一方面也能保证分公司和总部对接更顺畅。

4：改造有经验的人，不行就淘汰

华为的任正非曾经表示：华为不养吃白饭的人，我们会改造有经验的人，同时培养新军，在这个过程中以结果为导向，毕竟公司“要的是胜利，而不是要每个人成功”。

的确，老员工往往具有忠诚度，但没有绩效的忠诚度等于0，尤其对于销售型的企业来说，无论是新员工，还是老员工，都要严格量化和执行考核指标，从而避免员工无所作为的现象。

企业要经常性地地进行人才盘点，比如每年2月份的时候，阿里都会启动“人才盘点”，把公司人才分为四类：

一是有才有德的明星；二是无才肯干的“耕牛”；三是有德无才、以老员工为主的“老白兔”；

四是无德无才、对目标和价值感认同低下的“野狗”。

当公司很小的时候，对公司伤害最大的永远是“野狗”。但当公司大了，机制完善以后，对公司伤害最大的不是“野狗”，而是那些霸占资源和机会的“老白兔”。

所以只要一经发现，阿里就会开始对“老白兔”和“野狗”进行清理。

5：以身作则是最低成本的管理

我们总是说：“很多老员工不思进取、不愿改变和成长”，其实源头往往从企业老大开始。一个杰出的领导者，必须先摆脱安于现状的心态。

比如当企业发展到一定阶段时，企业老板必须成为一个好的掌局者和决策者，适当放权给老员工；当面对高速变化的外部环境时，又要以身作则，成为改革的领航者。

在PC互联网时代，搜狐活得很滋润，张朝阳也在2007年—2011年期间，经常两耳不闻公司事，“快乐得有点忘乎所以。导致搜狐在几年的高速发展后被挤到了舞台边缘，成为了互联网业的掉队者。当然，现在张朝阳已经重返搜狐，正在奋力重振往日雄风。

（据界面新闻）

选懂规则的人共事

王石

很多人的失败，很多事无法再走下去，原因其实都是在人上，无论一个国家、一个民族、一个企业、还是个人，想要有所成就的时候，跟什么样的人在一起做事是很关键的，所以，我们要和懂规则的人在一起。

有的人只喜欢获取，而不愿意奉献，可曾想过，当你只知获取而不知奉献的同时，你获取的数量也会不断的减少，当人把自己局限在利己的圈子里的时候，你的选择范围会变小、能力范围会变小、甚至你的人脉范围会变的更小。

我们不能总是渴望在别人身上去获取多少多少的价值，真正的价值，是人与人交流之后，思想的相互碰撞，是相互给予，是向外而展的火花。

为什么说要跟懂规则的人在一起呢，很简单，因为有人就有“江湖”，有一个人，就带动一个人，就变成了微信时代的一种社会，在这种社会形态下，尤其是在创业中，懂规则尤为重要。

那么，什么是懂规则？我认为懂规则的第一点就是高度的价值观的认同，如果价值观的认同不够，就算再往一起走、往一起撮，都是没有前提的。懂规则的第二点就是对于彼此的信任，很多人认为有些事我说了、表达了、做了，你就应该信任我，其实不然。真正的信任，是爱与认同。爱是什么？爱是讲信任、讲包容、讲理解，真正的爱，是站在尊重自然规律的角度上看现在的格局，是一种自然的展现。第二就是认同，只有你真正的认同他的想法、理念和做事方法的时候，才能真正的信任，才能不质疑。还有一点懂规则是你要意识到，在“江湖上”你要懂得别人的世界、别人的动作以及你个人的动作对别人意味着什么，你在过手的时候，有没有在自己的行为里考虑过别人？任何一个创业公司都不是你一个人的事情，无论是对投资人还是合伙人，哪怕是你的一个员工，你都不是一个人。

除了眼界、格局、能力、胸怀以外，在每一个与别人交往和交集的动作中，真正的管理核心是什么？

真正的行为准则是什么？都应该发自内心的把这些规则界定清楚。无论是与社会相处，还是与合伙人相处，第一个前提就是规定动作。规定动作是什么？规定动作是你在公司的治理，在与合伙人的合作上从一开始就都要讲清规则，这是最基本的前提。记得我开始创业的时候，我跟我的合伙人一起定下来所有的规则，定下的规则也会无条件的遵守，而不会因为谁是主要控制人就呼风唤雨、随意更改践踏。直至今日对于我个人的财务报销没有任何审批权，财务总监才是进行审批的人。为什么要这样做，很简单，以身作则是对规则最大的遵守和敬畏。

在我的团队中最重要的管理核心也是如此：规则至上、问题在桌面、不问为什么。

在团队中，你是不是懂规则，对规则的理解是不是到位就显得尤为重要了。对于规则的制定，全部是由大家共同来完成，是把大量的问题放在桌面上讨论而来的。没有经过讨论的规则是没有依据的，也是没有可执行性的。既然商量之后定下了规则，在执行的过程中就不问为什么，出了门，也不能反悔。这意味着你对公司治理结构上，对规定动作的理解和认同是不是到位。规则一旦延续下去，无论将来是怎样的合伙人或员工加入，因为有章可循，所有人都很容易知道自己的动作在哪里，该干什么，不该干什么，如果企业对制度和规则无法认同和执行，也就没有资格加入到其中。

在创业的这些年，我对企业的管理也是遵循着这三条法则来进行的，所以说无论再忙，管理的秩序都不会乱，哪怕我本人半个月或是一个月走在海外，我的管理秩序、工作执行流程都不会乱。

无论是一个企业、还是一个创业人，懂规则，讲规则，永远是第一位的。一个不懂规则的人，是没有合作可言的；一个不懂规则的人，也是没有成功可言的。

这是我要对创业者说的话，更是我们在做事中一直去遵循的原则。和懂规则的人在一起，更要做懂规则的人。

华为成功的七大领导力启示

华为公司多年持续成长，在国际舞台上大放异彩，取得了骄人成绩，人们不禁要问：华为商业成功背后的哲学和驱动力是什么？的确，任正非制定了最为有效的战略，让华为成长为一家全球领先的企业，这证明了他的影响力和远见卓识。

本文中，华为公司国际咨询委员会顾问、华营导师田涛和剑桥大学贾吉商学院教授大卫·德克莱默探讨了帮助华为取得成功的七大领导力启示，给企业发展提供了宝贵借鉴。

中欧关系源远流长。自中国成为全球第二大经济体以来，中欧相继采取了一系列商业举措，将双边关系推向了一个新的高度。特别值得一提的是一带一路（丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路）战略。该战略包括了一系列外交举措以及自由贸易区的建立，受到了外界的广泛关注。越来越多的中国企业开始在欧洲投资并收购当地企业，其中有一家企业在欧洲尤为活跃，它就是中国电信巨头华为。

早在2012年，这家跨国公司的销售收入和净利润就超过了爱立信，成为全球领导者，但该公司在欧洲商业圈却鲜为人知，这听起来也许有些难以置信。事实上，华为近年来在欧洲市场非常活跃，与多家欧洲企业建立了合作伙伴关系，聚焦安全领域的云存储和手机应用等。该公司的创始人任正非甚至视欧洲为公司的第二个本土市场。

华为于1987年成立于中国经济特区深圳。在成立之初，华为，作为一家私营企业，不得不与当时垄断市场的国有企业竞争。但是，华为奋斗拼搏的精神让华为成功抵御了各种负面影响，成为唯一一家名副其实的全球化中国公司。目前，在91家跻身《财富》世界500强的中国大陆企业中，华为是唯一一家海外收入超过国内收入的中国企业。

华为这家中国企业巨头，在国际舞台上大放异彩，取得了骄人成绩，人们不禁要问：华为商业成功背后的哲学和驱动力是什么？很多人会说，是因为任正非为华为绘制了成功蓝图。现在华为实行轮值CEO制度，由三位董事会成员轮流担任轮值CEO，每届任期6个月。即便如此，华为创始人对华为发展节奏和方向仍有巨大的影响。根据对华为员工、华为高管以

及任正非本人的访谈，笔者总结了华为成功的七大领导力启示。

任正非的七大领导力启示

以目标为导向，志存高远

毫无疑问，任正非领导力的核心在于他非常清楚华为的目标——成就客户梦想，任正非也确实身体力行，满怀激情地追寻这一梦想，因此，华为也就成为任正非天生的使命。他总是想方设法为客户创造价值，通过一个个故事，不断向员工传递一个理念：华为员工应致力于实现公司使命，即提供通信技术实现联接。

要成就客户梦想，就需要提供最好的服务，这也是公司取得成功的关键。在华为成立之初，华为产品不如竞争对手的产品，这一点任正非心知肚明。因此，他另辟蹊径，吸引客户。他认为，只有提供优质服务，才能吸引客户。例如，由于早期华为的设备经常出问题，华为的技术人员就经常利用晚上客户设备不使用的时段，去客户的机房里维修设备，并且对于客户提出的问题，华为是24小时随时响应。这种做法跟与西方公司有很大的不同。西方公司有好的技术和好的设备，但却忽略了服务。华为的优质服务为公司赢得了真正关心客户需求这一美誉，并同时让华为赢得了竞争优势。再如早期中国沙漠和农村地区老鼠很多，经常会钻进机柜将电线咬断，客户的网络联接因此中断。当时，在华的跨国企业都对此不屑，认为这不是他们的问题，而是客户的问题，他们认为只需为客户提供技术。而华为却不这么认为，在设备外增加了防鼠网，帮助客户解决了这一问题，华为也认为自己有责任去这么做。得益于这一目标驱动战略，华为在开发耐用设备和材料方面获得了丰富经验，后来也因此在中东地区赢得多个大客户。

灵活应变，愿景驱动

任正非充满激情，努力将公司目标转化成公司愿

景，将华为发展成为国际领先企业。在实现公司愿景的过程中，他不断证明了自己的战略规划能力，根据公司面临的挑战适当调整愿景。他的管理有一点至关重要：虽然他推崇灵活应变的理念，但是从来不会偏离公司的目标和价值观。这种领导能力源自他积极主动的态度。他总是关注未来，很少停留在过去。谈及华为创始人的优点，人们总会说：任正非总是展望十年后华为会变成什么样子。例如，华为通常以十年为周期制定发展计划，而爱立信和摩托罗拉等竞争对手通常按财季或财年制定发展计划。

任正非能用批判的眼光审视过去的成功，同时识别未来十年将面临的挑战，这也是为什么任正非在很多国人眼中是一位颇具影响力的商业领袖。中国有诗云：“江山代有才人出，各领风骚数百年。”的确，任正非制定了最为有效的战略，带领华为通过三个阶段（每个阶段约为十年）的发展，让华为成长为一家全球领先的企业，这证明了他的巨大影响力和远见卓识。有意思的是，华为在每个发展阶段都会有特定的关注点和战略。

任正非称在第一个发展阶段（1987年至1997年），华为处于创业初期，公司一片混沌，力图生存下来。要想提供高质量服务，只能靠艰苦奋斗。在第二个发展阶段（1997年至2007年），华为与IBM合作，建立了自己的管理架构。用任正非的话说：“混乱得以消除，秩序得以确立。”通过与IBM合作，华为学习西方公司的最佳实践，引入了更加全球化的视角。任正非对此有着清晰的认识，因此他要求华为全体员工在工作中采用IBM引入的美式实践。他不断向员工口头传达这一要求，称有时需要“削足适履”。他认为，在第二阶段，要穿美国鞋，如果不合脚，就要“削足适履”。可以看出，任正非的全球抱负依然是生存与发展。在第三阶段，即2007年以后，华为的战略是简化管理，吸引优秀人才，通过有效创新成就客户梦想。任正非担心第二阶段的模式会导致决策不够高效。与第一个混乱的阶段相比，在第二阶段决策周期更长；有人担心，华为会失去创新的魄力和勇气。因此，第三阶段聚焦简化管理，在结构化的管理框架下允许一些混乱，从而激发创新。

激发员工斗志

要打造一支甘于艰苦奋斗的员工队伍，就需要激

发员工斗志。任正非能够激发他人斗志，这也是他一直被称道的人格特质。任正非特别爱讲故事，他经常通过一个个故事，慷慨激昂地向员工传递他的理念。在华为早期（第一阶段），任正非经常给员工讲故事。他相信，二十年后，世界通讯市场三分天下，华为必有其一。当时，华为仅有200名员工，很多人都觉得他是痴人说梦。尽管如此，多年来，任正非一直秉承这一信念并在各种场合向员工传递。这个故事常常被人津津乐道，华为成立第五年的时候，任正非在厨房和厨师给员工做饭，中间他突然冲出厨房，大声宣布：二十年后，世界通讯市场三分天下华为有其一！

醉翁之意不在酒，他的故事之道在于：让员工充满斗志地投入到项目中去。特别是在公司创业初期，他运用这一战略，成为员工的思想导师和领袖。作为一位领袖，他不断传递公司愿景；作为一位思想导师，他引领员工朝目标迈进。例如，在创业初期，华为产品开发不尽人意，任正非便亲自访问了很多海外研发机构。1997年，他访问了美国贝尔实验室。据说，任正非当时对贝尔实验室的工作成果惊叹不已，竟然感动得哭了。回到深圳后，任正非告诉所有员工：他已经深深地爱上了贝尔实验室！这一激昂陈词旨在鼓舞员工，让华为研发人员坚信：他们终有一天会超越贝尔实验室的研究人员！

保持谦卑 艰苦奋斗

任正非在引领华为追求梦想时，他非常清楚自己的不足，他从不认为自己无所不知。在谈到他所具备的才能和特质时，他总是强调：他的知识并不是最丰富的。很显然，他拥有远大抱负和很强的执行力，但同时保有谦卑的心态。尽管他的这种领导风格激励了很多人，引领公司渡过了转型期，但他还是经常讲：自己能力有限，在团结员工这方面可能不如很多人认为的那样好。他总是避免被扣上“传奇领袖”的帽子，而是强调没有艰苦奋斗，就没有华为的成功。

同样，任正非不是一个技术专家，这早在华为成立之初就是尽人皆知的事实。但他从不认为这是劣势。相反，他认为这恰恰是他的优势，因为他坚信，他的组织才能加上其他高管和员工的IT背景，定能创造奇迹。任正非曾说过：“我不懂技术，不过我可以让大家朝着共同的目标努力。”他取长补短，求贤若

渴，逐步提高华为产品和服务质量，由此赢得广泛赞誉。

责任共担、利益共享是华为的一项基本理念。任正非个人仅持有华为1%左右的股份，其余的股份由华为员工共同持有。这是华为与员工分享利益的最好例证。这种激励机制能够激发每个员工艰苦奋斗，共同帮助公司取得成功；更重要的是，它确保了华为是一家真正由员工持有的公司。

指令式管理风格

在中国，领导体制往往具有自上而下、等级分明的特点，华为大致上也沿袭了这种风格。但与这种十分强调“控制”的管理风格相比，任正非的领导风格呈现出不同特点。一方面，任正非大小决策必须亲力亲为，这也许与他曾经在军队服役有关。他严肃，有着强大的意志力，时刻把握决策权，在华为发展之初，他的意志力体现在坚持把奋斗和生存当做公司首要战略。当时华为的口号是：“胜则举杯相庆，败则拼死相救。”

但在决策执行上，任正非给了员工很大的自由空间。在华为发展的早期，在公司的发展战略、文化建设等重大决策方面，任正非坚持“大权独揽，小权分散”，但在研发、干部任用、薪酬分配等方面却充分放权，这既最大程度上激发了各层管理者的主动性与创造性，也带来了很大的随意和混乱；向西方全面学习了近20年的华为，今天在决策体系上越来越规范化和制度化，集体决策确保了华为更少地犯错误，更广泛地吸收集体智慧，但僵化的一面也凸显了出来，因此，任正非在华为高层决策过程中，有时更像“鲶鱼”，总是搅起不平衡，以激发组织的活力。华为今天的决策体制形成了一种“有限民主+适度集权”的风格，既避免了个人独裁带来的“一人兴邦，一人丧邦”的积弊，也防止了过度民主带来的效率低下、集体不作为现象。

合作共赢

与竞争对手合作是华为文化的一大特点。一般来说，公司要么选择进攻，要么选择妥协；换句话说，要么竞争，要么合作。在华为发展的前20年，华为为了生存、成为更好的服务提供商，主要采取主动出击的策

略。很显然，任正非当时认为竞争可以推动公司向前发展。不过，他认为竞争的核心是尊重竞争对手。

华为采用“竞合”策略是受到英格兰光荣革命的启示。1688年，奥兰治亲王威廉推翻英格兰詹姆斯二世的统治，这场无血革命给任正非留下了深刻的印象，让他意识到合作也可以取得胜利。任正非对历史事件有着浓厚的兴趣。在华为发展早期，华为会定期邀请东西方学者，一起探讨各国历史。

华为在英国也同样采取了竞合策略。例如，华为在英国班伯里成立网络安全认证中心，确保设备质量，并与英国信号情报机构英国政府通信总部（GCHQ）进行合作，保证网络设备和软件安全可靠。华为的这些举措旨在让英国政府和广大客户相信华为和为的流程。实际上，华为之所以能在欧洲发展壮大，除了其坚持以服务为中心的理念（详见“以目标为导向，志存高远”部分）外，在一定程度上也要归功于其竞合战略。起初，欧盟官员确实想针对华为产品发起反倾销调查。但爱立信和诺基亚相信华为不存在倾销行为，鼎力支持华为。

强大的学习能力

作为一个领袖，任正非坚持自我批判、慎思笃行。他有一句话常被引用：思考能力是最重要的。他所说的思考能力不单单是指人的一项重要能力，还是华为文化的精髓。他认为员工智慧是华为最珍贵的资产。通过思考，我们可以连点成线，制定灵活的愿景和战略。任正非坚信，只有具备大视野，才能作出明智的战略决策。

有趣的是，这种战略需要将思考能力与全员学习结合起来。华为大力投资营造良好的学习氛围，鼓励员工进行思想碰撞。如前文所述，以史为鉴，可以引导我们采取行动，树立信念，创造未来。同时还要确保公司内部能实现知识共享。华为鼓励高管除了阅读专业书籍外，还要阅读专业领域以外的书籍。此外，华为还设有面向全球华为员工内部论坛——心声社区。任正非和其他高管的想法经常会放在心声社区，让15万员工去评头论足。例如2014年，公司有个关于奖金的决定，遭遇到了7万多人次的批评。任正非和其他高管经常会在心声社区遭受员工激烈的批评。

从以上七点看，这是否意味着任正非只是一位思想领袖？因为他的管理哲学一直强调思想的力量？我们认为其实并不是这样。虽然任正非在华为推崇不断

不断进取的中国石化





中国石化名片

中文名：中国石化

英文名：Sinopec

生日：1983年7月12日

口头禅：为美好生活加油！

籍贯：五湖四海

家里人：80多万

海外亲戚：5万多人

最崇拜的人：“铁人”王进喜

最喜欢的歌：《我为祖国献石油》

每天缴税费：10亿元

最好成绩：世界500强第二！

我的成长历程

◆ 1983年7月

中国石油化工总公司成立，对中国重要的炼油、石油化工和化纤企业实行集中领导、统筹规划、统一管理。

◆ 1984年12月

中国石油化工总公司销售公司成立，开始形成国内成品油经营业务由中国石化统一管理的模式。

◆ 1998年7月

中国石油化工集团公司成立。

◆ 2000年2月

独家发起设立中国石油化工股份有限公司。

◆ 2000年3月

中国新星石油公司整体并入，在陆上和海上油气勘探开发的实力明显增强。

◆ 2000 年10 月

中国石化股份有限公司在香港、纽约和伦敦上市。

◆ 2001 年8 月

中国石化股份公司在上海证券交易所上市，成为中国首家四地上市的公司。

◆ 2012 年5 月

成立董事会，公司治理结构更加完善。

◆ 2013 年7 月

中国石化成立三十周年。

◆ 2014 年2 月

中国石化率先启动混合所有制改革。

◆ 2016 年

中国石化提出大力实施“价值引领战略、资源统筹战略、创新驱动战略、开放合作战略、绿色低碳战略”五大战略。

记忆，藏在老照片里



石油，大会战！



井队，争光了！



产能，又突破！



加油，石油石化人！

今天，中国石化更美好





炼化技术，助力“一带一路”国家发展石油石化产业！



碧水蓝天，铁臂也柔美！



清洁地热，终结雄安烧煤史！



30多年来，中国石化累计向国家缴纳税费2万多亿、利润近千亿。

你好，我是中国石化，
三十四年成长历程离不开你的陪伴，
三十四年的相守一如初识时的美好。
春去冬来，我会一直在这里，
为美好生活加油！

(据中国石化网站)



2017年世界500强中的 首都企业家俱乐部会员单位名单

7月20日，美国《财富》杂志公布“2017世界500强”排名榜，中国企业上榜115家，其中首都企业家俱乐部成员单位8家，排列如下：

第3名：	中国石油化工集团公司
第4名：	中国石油天然气集团公司
第115名：	中国海洋石油总公司
第137名：	北汽集团
第251名：	中国民生银行
第259名：	中国建材集团
第276名：	神华集团
第366名：	中国远洋海运集团有限公司



2017年中国500强中的 首都企业家俱乐部会员单位名单

7月31日晚，最新的《财富》中国500强排行榜发布，首都企业家俱乐部22家会员单位（含下属机构）榜上有名，中国石化、中国石油分列金、银榜。

第1名：	中国石油化工股份有限公司
第2名：	中国石油天然气股份有限公司
第18名：	联想控股股份有限公司
第40名：	中国民生银行股份有限公司 ·
第45名：	中国海洋石油有限公司
第59名：	北京汽车股份有限公司
第67名：	中国建材股份有限公司 ·
第91名：	中远海运控股股份有限公司
第147名：	北京银行股份有限公司
第151名：	北京福田汽车股份有限公司
第155名：	中石化石油工程技术服务有限公司
第156名：	北京首钢股份有限公司
第169名：	中石化炼化工程（集团）股份有限公司
第183名：	远洋集团股份有限公司
第213名：	北京首都开发股份有限公司 ·
第298名：	首创置业股份公司
第320名：	中国有色金属建设股份有限公司 ·
第373名：	中远海运发展股份有限公司
第391名：	中海油田服务股份有限公司
第454名：	中远海运能源运输股份有限公司 ·
第477名：	北京同仁堂股份有限公司
第492名：	北京城建投资发展股份有限公司

北京星牌集团主办首届特色小镇发展高峰论坛

7月30日，由北京星牌集团、复华控股集团主办，中国人寿集团协办，以“推动智慧健康、休闲旅游产业与特色小镇融合发展”为主题的首届特色小镇发展高峰论坛在星牌集团驻地隆重举行。

国务院参事仇保兴等与会专家认为，将特色小镇与大健康产业、智慧医疗、健康养老、休闲度假旅游等发展结合起来，通过特色小镇为大健康产业发展提供有效载体，通过大健康产业发展来夯实特色小镇的产业基础，具有重要政策内涵，蕴含着巨大市场空间。

正在由星牌、中国人寿、复华三大集团合作开发的、涵盖“健康服务产业示范区”、“未来世界”和“生态农庄”三大核心片区的庞各庄健康特色小镇，为专家们的共识提供了良好的实施印证。

(据北京星牌集团)

《将改革进行到底》展现首钢产品创新镜头

7月17日央视开播的大型政论专题片《将改革进行到底》第一集《时代之问》中，出现了首钢股份公司产品创新升级方面的镜头画面，让首钢人倍感自豪、振奋和激励。

5月12日，中央电视台《将改革进行到底》摄制组走进了首钢股份公司，对公司改革创新、产品升级、节能环保等内容进行采访拍摄。摄制组深入炼钢、热轧、电工钢等生产现场，采访拍摄大工业生产画面和职工工作场景，还航拍了优美的厂区环境。政论片中出现的首钢电工钢团队，体现了首钢在产品结构、产品档次方面实现了全面升级。电工钢作为首钢的战略产品之一，被誉为钢铁业“皇冠上的明珠”，经过“十年磨一剑”，首钢电工钢不仅在产量和品种上，而且在质量、市场占有率等方面都已经进入国内先进水平，无取向电工钢产品市场占有率达到全国第一，取向电工钢产品跻身世界第一梯队，创造了令业界惊叹的“首钢速度”，因此摄制组选择了这组画面。

(据首钢官网)

首创集团业务拓展迅速 拟32亿元投资多个项目

首创股份7月14日发布多份对外投资公告，拟投资8个项目，合计投资总额达32.58亿元。公告内容显示，拟投资项目涉及城市供水与配套管网、污水处理、水务一体化、水环境综合治理、村镇供水、村镇污水处理等细分领域，项目分布在贵州、安徽、山东、江苏、福建等地。其中，普定县水务一体化项目同时入选了国家发改委和财政部PPP项目库，被列为PPP示范项目。

(据首创集团网站)

衡水老白干上半年净利预增90%

7月24日，“河北王”衡水老白干酒业股份有限公司（以下简称“老白干”）发布的2017年半年度业绩预增公告显示，公司预计上半年净利润同比增加90%左右，老白干上年同期归属于上市公司股东的净利润为2468.31万元，由此计算可得，今年上半年，老白干净利润收入近4700万元。

老白干在公告中指出，今年上半年净利润大幅增长的主要原因是公司持续加大对衡水老白干酒的品牌宣传与推广力度，不断梳理产品线、优化产品结构，白酒销售收入增长、毛利率提高所致。

另外，老白干今年6月接管了同属河北的板城酒业后，迅速削减了省内市场竞争压力，扩大市场占有率，品牌竞争优势也得到了强化。

（据北京商报）

中远海运与铁总、中粮合作发展海上丝绸之路

7月26日，为进一步深化中国远洋海运集团与中国铁路总公司战略合作、促进国际联运和水铁联运发展，中远海运集团与中国铁路总公司达成并签署了战略合作协议。

中远海运和铁路总公司在服务国民经济发展和对外开放战略中承载着重要使命。双方携手加强合作，有利于共同服务和推动“一带一路”建设，形成“海上”与“路上”无缝衔接，助力打造海陆双向开放新格局；有利于集聚航运、铁路优势资源，发挥各自主营业务优势，增强协同效应，扩大水铁联运规模和企业经营业务，促进共同发展，开创央企强强联合新典范；有利于提高物流运营效率，降低社会物流成本，打造全程物流生态新体系，提升经济运行效率和企业经营效益。

7月24日，中远海运与中粮签署战略合作框架协议。双方将本着“着眼长远、互惠互利、市场主导、实现双赢”的原则，建立全面战略合作伙伴关系，重点加强国际航运及跨区域间的航运物流等领域合作。中远海运散运旨在为对方提供优质高效的产品和服务基础上，谋求拓展多元化全方位商业模式的共赢合作。

（据参考消息网）

神华集团、国电集团重组合并方案已上报国务院

据媒体报道，在第十一届中国新能源国际高峰论坛低碳减排论坛上，有消息公布，国电集团和神华集团的合并方案已上报国务院，新集团名称暂定为国家能源投资集团。合并后，新公司总资产超过18000亿元，负债率60%以上。发电装机容量则将达到约2.26亿千瓦，将成为目前中国最大的发电集团。这也标志着国务院国资委管理的国有企业已经压缩至100家。

（据搜狐网）

中国石油在哈萨克斯坦为“一带一路”建设加油争气

油气合作已成为中国和哈萨克斯坦政治互信、经济合作的压舱石，多次被中哈两国领导人誉为“中哈合作的典范”。中国石油以将中亚地区打造成集“资源、供应、效益、品牌”四位一体的“一带一路”核心油气合作区为发展目标，将哈萨克斯坦定为重中之重。

20多年来，中国石油在哈业务已形成集油气勘探开发、管道建设与运营、工程技术服务、炼油和销售于一体的上中下游完整业务链；建立了一套符合当地法律法规和国际惯例的公司制法人治理结构及管控体系；中国石油始终坚持“互利共赢、共同发展”的合作理念，在企业获得良好经济效益的同时，也为资源国当地经济与社会发展作出了重大贡献，在哈累计投资和上缴税费均超过400亿美元。

(据经济日报)

中国建材集团组织开展“迎七一·沙漠绿化志愿者”活动

6月23-25日，为以践行社会责任、开展开放式教育的方式，迎接党的生日。中国建材集团组织开展的“迎七一·沙漠绿化志愿者”植树绿化活动日前在内蒙古正蓝旗宝绍岱浑善达克沙地和张北县馒头营村纪念林基地举行，集团总部和地勘中心的37名干部职工弘扬“奉献、友爱、互助、进步”的志愿者精神和集团团结协作的优良作风，食宿从简，活动务实，顶骄阳、战风雨，不怕苦、不怕累，起苗、挖坑、理苗、培土、垒围、浇水，分工合作，互帮互助，优质高效地完成了既定的植树绿化任务，为两地留下了一片新绿，并光荣地成为了第238批“沙漠绿化志愿者”活动成员。

他们高效的工作和敬业的精神得到了“走进崇高先遣团”社会公益活动组织的高度评价。

集团作为首都文明单位，一直注重加强精神文明建设，努力做志愿服务精神的倡导者、弘扬者和践行者。

(据中国建材集团网站)

国际铁人三项大赛奖牌采用易水砚公司制品

6月20日，2017“易水湖国际铁人三项大奖赛”新闻发布会宣布：大赛所用奖杯、奖牌将全部采用河北省易水砚有限公司国家级邹洪利大师工作室设计制作的玉黛石砚品。

据悉该赛事将与8月20日在保定易县易水湖景区举办，届时，将有来自国内外的500多名铁人三项爱好者参赛。

河北易水砚有限公司董事长张淑芬致辞：体育与文化形同一家，体育与旅游息息相关，易水砚公司要为体育产业发展做出贡献。这次赛事为易水砚的发展提供了一个机遇，易水砚是久负盛名的富含文化艺术元素的工艺品，而体育奖牌更需要新颖的艺术设计。二者结合，既向广大的体育爱好者宣传了易水砚以及千年古县旅游资源，又为易水砚打开了与体育交流的一扇窗口。既让体育引领健康新时尚，又让易水砚非遗品牌引领体育旅游。

(摘自《美中时报》)

5家会员单位当选2017年全球最具价值品牌500强

2017年全球最具价值品牌500强近日公布，首都企业家俱乐部5家会员单位凭借在公众熟悉程度、忠诚度、推广活动、营销投资、员工满意度、企业声誉、品牌强度、品牌授权潜在价值、未来销售额诸方面的优势分别入选。其中：

中国石化	(32名 2016年45名)	中国石油	(33名 2016年43名)
民生银行	(160名 2016年149名)	中国海油	(315名 2016年325名)
北京银行	(459名 2016年未上榜)		

(本刊综合整理)

中国石化马永生院士获小行星国际命名

7月27日，中国石化董事长、党组书记王玉普，何梁何利基金信托委员会主席、评选委员



主任朱丽兰共同向中国石化副总经理、中国工程院院士马永生颁发“马永生星”铜匾，挂绶彩带。何梁何利基金评选委员会秘书长段瑞春宣读“马永生星”国际命名公报，中国科学院紫金山天文台领导颁发“马永生星”命名证书。

经何梁何利基金评选委员会推荐，中国科学院紫金山天文台申请，国际小行星中心命名委员会批准，国际编号为

210292号小行星正式命名为“马永生星”。获得小行星国际命名，是世界公认的崇高荣誉。

马永生长期从事油气勘探理论研究和生产实践，创新发展了海相碳酸盐岩油气勘探理论和技术，该技术成果成功指导了南方海相深层、超深层碳酸盐岩油气勘探实践，为普光、元坝特大型气田的发现和川气东送国家重大工程奠定了坚实的资源基础。马永生先后获得2006、2014年度国家科技进步一等奖等奖项，2009年被评为中国工程院院士。(据中国石化网站)

中国恒天整体并入国机集团

报国务院批准，即日起中国恒天集团有限公司（首都企业家俱乐部副理事长单位）整体并入中国机械工业集团公司，成为其全资子公司。中国恒天集团有限公司不再作为国资委直接监管企业。

国机集团是一家多元化、国际化的综合性装备工业集团，主营业务包括机械装备研发与制造、工程承包、贸易与服务、金融与投资四大主业，市场遍布全球170多个国家和地区。

中国恒天是国内唯一以纺织装备为核心主业的中央企业，拥有二级全资及控股子公司21家，境内外上市公司3家，资产规模稳定在700亿元、利润规模在25亿元左右。

(据国务院国资委网站)

北汽新能源“轻享出行”落地雄安

日前，北汽新能源旗下全资共享汽车品牌“轻享出行”落地雄安新区，这是首家落地雄安的共享汽车品牌，并开通北京、雄安双城异地租还服务。今后不管是北京还是雄安的市民，可以使用共享的零排放纯电动汽车，并可在当地取车、异地还车。

据介绍，该公司此举主要着眼于京津冀一体化建设，服务北京到雄安城际交通。北京与雄安双城未来共享汽车的格局初步显现。

(据北京商报)



中国海油启动“弘扬石油精神”大讨论

7月28日，中国海油总公司党组决定从今年7月底至党的十九大召开之前，在全系统集中开展“弘扬石油精神”大讨论活动，深挖石油精神在新时期的新内涵，为打好生产经营“翻身仗”、建设中国特色国际一流能源公司积蓄精神力量。

开展“弘扬石油精神”大讨论，是总公司党组从战略发展全局高度作出的重要决策，是当前和今后一段时间的重要任务。党组要求在活动开展过程中，要加强组织领导，抓好活动的安排部署，确保广参与、见实效；注重统筹协调，利用现有工作载体，抓实抓好，“两不误、两促进”；强化宣传引导，有效运用传统媒体和新媒体，营造学习践行石油精神的浓厚氛围；发挥群团合力，利用遍布生产一线的组织网络和基层阵地，把弘扬石油精神大讨论活动做细做实，有效引导广大员工全力以赴地完成各项重点工作任务。

(据中国海洋石油官网)

“北新建材”、“北京饭店”荣获“全国企业文化优秀成果”奖

中国企业联合会、中国企业家协会主办的2017年全国企业文化年会7月22日至23日在北京召



开。会议以“弘扬优秀文化 引领创新发展”为主题，深入探讨了新形势下坚持“四个自信”，全面推进企业文化建设，以促进企业实现更高质量、更高水平的发展，并对2016-2017年度全国企业文化建设突出贡献人物、全国企业文化优秀案例和全国企业文化优秀成果进行了表彰。

北新建材“创新文化引领，打造中国工业标杆”、北京饭店“传承与创新双驱动的企业文化—探索新常态下高端酒店经营模式的创新与发展”荣获了“2016-2017年度全国企业文化优秀成果”奖。全国企业文化的评选表彰活动是经国务院清理整顿评比、达标、表彰后批准保留的评选表彰项目，每两年举办一次。活动自2002年创建以来，已经成功举办了十二届，成为我国企业文化交流与对话的重要平台，为推进我国企业文化建设发挥了桥梁纽带作用。

袁隆平、陈宗懋院士考察梧州茂圣六堡茶

近日，当代神农中国杂交水稻之父袁隆平院士和陈宗懋院士在梧州市委副书记蒋海东陪同下



莅临广西梧州茂圣茶业有限公司集团考察，在听取了苏淑梅董事长对公司发展历史和生产技术的介绍后，两位院士又深入了解了千年古茶树的茶叶标本及六堡茶的产业现状，尔后，袁老欣然题词：茂圣六堡茶，黑茶之瑰宝，陈宗懋院士也发出感叹：茂圣六堡茶颠覆了我原有的印象。

(据广西梧州茂圣茶业有限公司)

首钢集团成功发行首笔境外欧元债

7月27日，首钢集团有限公司成功发行首笔4亿欧元3年期、票息1.35%*S*条例高级无抵押固息债券。

在近期全球央行释放紧缩信号，各国国债券收益率上行、投资者情绪渐趋保守的背景下，首钢凭借市政府支持、转型发展独特优势、良好资信基础和百年品牌积淀影响，经过前期扎实准备、高效的路演，欧元债券发行备受市场追捧，获得了有效订单3.6倍超额认购并囊括诸多高质量全球知名机构投资者的订单，彰显了投资者对于首钢集团转型发展的高度认可和强大信心。

(据首钢官网)

北京城建集团隆重举办首届企业文化周

7月24日至31日，北京城建集团首届企业文化周隆重举行，集团公司及所属各单位以丰富多彩的活动传承军旅文化的“红色基因”，发挥精益求精的“工匠精神”，诠释出“不穿军装，我依然是个兵”的特色企业文化。



演绎了不同时期军旅文化和校园文化有机融合推动集团不畏艰难、砥砺前行的历程；讲述了34年来一代又一代城建人和着时代主旋律，把握每一次历史机遇，在前进中创造，在创造中勃发的城建故事；彰显了“永葆军人本色，弘扬时代精神”，听党指挥、为民服务、敢打硬仗的鲜明企业标记。

(据北京城建集团网站)



韩博士健康信箱



韩小红，原解放军总医院（301医院）肿瘤内科医师，2001年毕业于德国Heidelberg（海德堡）大学，获医学博士学位。现任慈铭健康体检管理集团总裁、慈记网络科技有限公司董事长兼CEO。中央统战部党外知识分子建言献策小组医药卫生组联络员、欧美同学会常务理事、北京市政协委员、北京市工商联常委、北京市健康保障协会会长、卫生部《健康体检服务管理办法》专家委员会委员、中国医师协会医师健康管理与健康保险专业委员会委员、首都企业家俱乐部常务理事。

走近私人医生 49

眼睛报警静悄悄之近视（上）

问：中国人为什么得了全球近视“冠军”？

答：慈铭体检在2017 迎来15岁生日。

但百感交集的却是，在慈铭体检近年向全球公布的体检数据中，国人眼睛疾患排于各疾病发病率的首位。

煤炭总医院副主任医师郑山海在2017年3月31日《健康时报》上发表了“拯救即将到来的7亿近视大军！”的文章，他用了标题中慎用的惊叹号。

郑山海医生说：“数据有些令人不敢相信！（又一个惊叹号）根据新近披露的“慈铭体检国民健康体检报告”显示，眼科异常在我国国民体检检出率上已经连续八年“夺冠”。其中，在我国5岁以上的总人口中，近视比例已占近四成！”

“若无有效政策干预，到2020年，这个数字可能增长到51%左右——那将是7亿的一个天文数字。有人戏谑道，‘三人行，必有吾师’可以改为‘三人行必有近视’了。”

其实，中国人几年前就超过日本，成为全球近视“冠军”并呈逐年上升趋势。

2016年，WHO（世界卫生组织）发布最新研究报告证实，目前全世界大概有14亿近视患者，其中6亿在中国。同年，北京大学发布《国民健康视觉报告》，证实中国高中生与大学生近视比例均超过70%以上，小学生近视率也达40%。

而美国国民近视率仅为10%，青少年仅为25%。一位经常往返中美的美籍华人感叹，中国美国最大的区别，就是中国人戴眼镜的太多了。美国人都知道加强体育锻炼对眼睛特别是视力健康的重要性，加上纠正视力的手段比较多，进入成年特别是完成学业后，国民的视力健康会呈理性提升趋势。

而中国从上世纪70年代开始，一个亲切的童声全民皆知：“为革命保护视力，预防近视，眼保健操现在开始，闭眼……”，这套眼操一直持续到2008年新版问世。但随着眼保健操的推行，中国学生近视率非但没有降低，反而直线上升。这其中最主要的原因是中国体育人口、体育家庭严重缺口。

据2010年10月12日《信息时报》报道，中国7-12岁小学生视

力不良检出率为32.5%，初中生为59.4%，高中生为77.3%，大学生为80%；当时统计中国近视眼人数是4亿，已居世界第一了。之前，中国青少年近视率仅次于日本位居世界第二。两年之后，其排名就世界第一了，即中国青少年近视发病率高达60%以上。

而中国学生比美国青少年25%的近视率高出2.4倍。据调查，中国有78.3%的高中生每天在校学习时间为8小时以上，有56.7%的高中生每天在家学习2小时以上，还有25%的学生加课家教或补习。中学生日均学习时间是12--14小时，如此高紧张度的学习节奏，远高于美国和日本。其近视率位居世界第一与孩子们课业繁重且户外阳光下的体育锻炼严重缺口呈正相关。

据德国2010年数据显示，其青少年近视率一直在15%左右（小学生8.8%，中学生15.6%，大学生20.4%），此数据比10年前下降了10%。

德国无论小学生还是大学生，很少有人戴眼镜。万不得已戴上眼镜的孩子也会觉得自己成了“异类”。

德国学生近视率低，其重要原因就是德国人很重视户外体育锻炼，注重提高孩子的自然视力，学校还组织定期登高望远且坚持推广眼保健操：

第一节是晶体操，首先，双手托腮，让眼球按上、下、左、右的顺序转动10次，再逆时针、顺时针各转动10次；接着，举起自己的左手向眼睛左前方伸直，看清手掌手纹后，再看3米外的墙上挂着的一幅画，目光在两者间快速移动20次。

第二节是按压操，用指腹轻轻按压眼部周围穴位，并配合腹式呼吸。在缓缓深呼吸的同时，颈部及肩膀自然放松。

做完这套操约需5分钟。每日上午下午在学校各做一次，晚上睡觉前再做一次。

德国有的学校还从小学一年级就让学生戴上巫婆眼镜，体验近视的窘迫与沮丧，深入了解近视成因、树立提高视力的人生信念。德国学校必须定期进行“望远觅绿”活动，孩子们在深呼吸中凝视远处绿油油的田野，远望天际起伏的群山，既养眼又养心。

加拿大提倡全民增加户外活动减少用眼疲劳。加拿大公立中小

学生每学期末都会向家长寄上一封“爱眼”信。而在加拿大医疗体系中，眼科是少数设有直接门诊的专科之一，家长可根据校方建议，每半年带孩子到指定诊所接受检查治疗。如果发现孩子需要戴眼镜，眼科医生会当即进行验光，并为孩子配一副合适的眼镜，每隔两年更换一副眼镜，这一切都是免费的。

加拿大还特别提倡户外活动，不论学校硬件条件如何，每天都保证至少2小时户外活动时间。学校会尽量减少用眼疲劳，加拿大高校的课时比中国短得多，且学校补课受到严格限制，一般不会“拖堂”。学校更不提倡多留作业，除毕业班外，低年级基本无作业，高年级的作业要求当堂完成。

可是，在东亚，近视的形势就比较严峻。

日本近10年来，视力在0.7以下的儿童增加了10%。成人的视力也不容乐观，20岁以上的日本人当中，视力在1.0以下的占了70%，文秘、报社与网站编辑等“电脑人”近视率则高达80%。从近视率来看，过去的日本，已连续多年为世界第一近视大国。但近年来，却被中国“赶超”。

日本文部科学省2007年全国学校保健统计调查结果显示，全日本中小学生裸眼视力不足，虽10者与1997年相比人数有所下降，但高中生近视率从63.2%下降到了55.4%，这跟日本体育特别是户外体育普及有关。

据新加坡《联合早报》报道，新加坡保健促进局2007年统计数字显示，约57.79%的新加坡女生患近视或有其他视力问题，与10年前相比，增加了8.5%。虽然也有超过半数的男生患上近视等眼疾，但无论是10年前还是现在，这个比例都比女生要低。这与新加坡男生更热爱体育与户外运动有关。另据统计，新加坡30%的六七岁儿童患有近视，而这一比例在澳大利亚只有1.3%。

问：什么是体育人口、体育家庭？

答：健康时报特约记者、北京积水潭医院宣传教育中心原主任彭宁，在《健康时报（2013.9.30）》发表过一篇重要评论：您家是体育家庭吗？

彭宁说：“发达国家国民素质的重要标志之一是体育人口占总人口的比例一般在50%以上。在芬兰、澳大利亚、新西兰、日本等发达国家，体育人口的比例均达到总人口的70%以上。中国的统计数据却令人汗颜。2012年12月26日，国家体育总局局长刘鹏说：我国经常参加体育锻炼的人数比例是28.2%，国际上判定体育人口的标准差异较大，如美国实行对学生的体育与教育的“双育”理念，学生在文化学习和体育运动上并驾齐驱，相得益彰。美国不存在国家队与各省队、市队

的‘国养’专业竞技体育队伍，除了篮球、网球、橄榄球等商业化的职业联赛，所有参加国际国内体育赛事的运动员都是业余的。美国竞技体育运动员绝大多数来自德、智、体兼优的在校学生。美国大学生运动员有35万，中学生运动员更是有650万，可见发达国家体育人口的含金量是非常高的。

“目前，中国的体育人口的标准是：每周活动频率3次以上，每次活动时间30分钟以上，每次身体活动强度中等程度以上。如果家庭16岁以上的成员均能成为体育人口，那么这个家庭便是一个体育家庭。

“同为亚洲人种的日本，人均期望寿命比我们长，健康生存的寿命也比我们长，体育人口的比例高出我们一倍多。日本政府能对腰围超标的公务员喊“不”，责令其限期锻炼改正，仍然不达标者将“逐”出公务员队伍，中国为什么不能号召全体公务员为国民做出表率，首先自己成为体育人口，继而将自己的家庭带动为体育家庭？而且公务员的年龄段正好在25至60岁的中国体育人口最缺失的“U”型谷底。

“中国不乏影星、歌星、笑星，为什么不树一树体育人口之星、体育家庭之星？中国目前最缺的是有号召力的体育人口体育家庭的公众形象与公益广告，中国需要通过体育形象、体育信念来提升整个中华民族的健康人格与健康信仰。”

彭宁说：中国需要猛击一掌！以体育人口体育家庭拯救“NO1近视大国”。体育人口体育家庭应真正成为我们中国的国家名片。“近视”是第一突破口。

敬请关注：《韩博士健康信箱》下一期——眼睛报警悄悄之近视（中）



背景链接

慈铭奥亚健康管理医院首创“深度体检”健康理念，建构深度体检及后续医疗绿色通道。将健康养生养护融入到全面生命健康管理体系之中，特设九大医学中心：深度体检中心、中医医学中心、口腔医学中心、心理医学中心、营养医学中心、运动医学中心、抗衰老生命医学中心、国际会诊中心、自然疗法中心。由私人医生从身体、心理、社会三方面制定个性化深度体检方案，并依据体检结果开出终生动态健康处方。

首都企业家俱乐部战略合作城市——

衡水建成全国最大城市湿地园林

老白干与六个核桃呈现企业特色展示

经过8个多月的砥砺奋战，240多个日夜的精雕细琢，7月15日，河北省首届园林博览会在衡水湖畔精彩开幕。

应衡水市驻京办事处邀请，首都企业家俱乐部常务副主任张来民一行4人参加了开园活动。

园博会以“湿地园林·休闲湖城”为主题，是河北省园林花卉行业层次最高、规模最大的园林博览盛会，在此后78天的展期里，将以满园花香、一城新绿向八方宾客集中展示园林绿化的葳蕤多姿和城市建设的发愿景！

园博园位于衡水滨湖新区，毗邻衡水湖和黄河故道老盐河，规划总面积254公顷，总体格局为园博园、衡水湖湿地公园、马拉松广场和荷花公园“四园合一”。是全国最大的城市湿地园林，也是国内乃至世界少有的以城市湿地园林为特色的园博园。

园博园主园区重点打造3大建筑、5大片区、36座展园，集中展示了燕赵园林景观艺术。园博园以“主展馆”为景观轴，企业展园区、城市展园区、县市区展园区由南向北依次布局，集中展示了全省各地市、衡水各县市区和市内外企业园林园艺的特色风情和韵味。桃李





春风园、蔬果园、水生植物园、园博花街、森林氧吧等主要景点，让游客从花海中感受自然，在文化中见证衡水发展。

园博会精心设计了“休闲衡水、畅游周末”，“儒韵衡湖、衡中研学”，“民俗音乐之旅”，“皮草之乡、魅力衡湖”等多条精品旅游线路，可以让游客全方位地领略衡水生态之美、人文之胜。

园博园处处体现了绿色环保、生态节约的元素随处可见，整个园区建设都贯彻着“海绵城市”的理念，还建成了一条长约600米、宽约30米、面积近2万平方米的全国最大、最长花街。

衡水从申办园博会成功到落成开幕，在仅仅一年的时间里，就完成了绿化面积近百万平方米、土方100万立方米、混凝土砌筑施工10万立方米、装饰施工5万平方米，摆放景观石1万余吨，栽植各类乔灌木2万多株、地被60万平方米，修建各种路面20多万平方米、水面10万多平方米，刷新了全省乃至全国园林建设史上的纪录。创造了建园办会的“衡水园博速度”

首都企业家俱乐部会员单位河北衡水老白干酿酒（集团）有限公司和河北养元智汇饮品股份有限公司分别在企业展示园区建造了富含本企业特色的园林景观。

老白干园占地面积1580平方米，展园以老白干酿造历史、工艺特点和人文底蕴为切入点，传递出衡水老白干的深远魅力，展园分为丰熟酒宴、杯酒言欢、酒香荷韵三个区域。跨门进入，走过一座石桥，攀扶酒韵浓香的夯土景墙，进入杯酒言欢区，一边品读老白干的来龙去脉，一边观赏酒坊的陈年好酒；经过运酒码头，来到丰熟酒宴区，体验老衡水人丰收宴饮的喜悦；穿过高粱小麦田，满池荷花映入眼帘，脚下有泊岸的小船，远处是满坡的青绿，汇成了整个展园的全景高潮。

养元智汇园占地面积1100平方米，展园以养元品牌内涵“养智慧之元、享幸福人生”为概念源泉，园区平面形式由太极与养元智汇饮品的LOGO形式演化而来，外形由核桃纹路提炼而成，中心广场设置以养元饮品特色包装演变而来的水景观。展园结合养元企业文化，将核桃图形的抽象化表现与企业LOGO进行完美结合，形成园区中心场地，同时将太极的轮廓融于景观平面中，形成自然生态的绿色园区形象。

首都企业家俱乐部应邀参加

2017·河北衡水湖国际商务洽谈会 暨百家央企、名企进衡水重点项目签约活动

应河北省衡水市人民政府驻北京办事处邀请，首都企业家俱乐部常务副主任张来民一行于7月15日下午在衡水泰华酒店参加了2017·河北衡水湖国际商务洽谈会开幕式暨百家央企、名企进衡水重点项目签约活动，开幕式前，河北省政府相关部门及衡水市党政领导会见了张来民同志。

衡水市委副书记郑丽荣首先致辞，她说：衡水是雄安新区正南方向的第一个设区市，现辖2区1市8县、1个高新区、1个滨湖新区，总面积8815平方公里，人口452万。衡水拥有优越的交通区位，京九、石德、邯黄等铁路和大广、石黄、衡德、邢衡等高速贯穿全境，即将贯通的太青高铁和即将开工的京衡高铁、石衡沧港城际在此交汇，1小时内可达北京、天津、济南、石家庄四大城市。随着石衡高速、通用机场等重大项目的加快实施，衡水作为京南第一大交通物流枢纽的作用将日益凸显。衡水拥有完备的产业体系，玻璃钢、铁塔钢构、丝网等特色产业正在加速转型升级，以大数据为重点的电子信息、生物医药、新能源等新兴产业正在培育壮大。全市有8家省级开发区、5家省级高新区，具备了对产业和项目的强大承载能力。衡水拥有优美的生态环境，位于主城区的衡水湖是国家级湿地和鸟类自然保护区，被誉为“京津冀最美湿地”。随着以“湿地园林·休闲湖城”为主题的河北省首届园博会盛妆开幕，一座生态宜居的滨湖园林城市正以靓丽的新姿闪耀在华北大地。衡水拥有优质的教育资源，涌现出衡水中学、衡水二中等一批知名中学，高考成绩连续多年位居河北省前列，每年向在京重点高校输送优秀生源1500多人。衡水拥有良好的产学研平台，衡水与中科院共同建设了衡水科技成果转化中心，与教育部科技发展中心联合设立衡水蓝火计划创业孵化基地，一大批京津科技成果在衡水得到转化应用。衡水拥有巨大的发展潜力，全市经济社会发展始终保持增比进位、跨越赶超的良好态势，“十二五”期间，全市GDP年均增长9.5%，2016年全市8项主要经济指标增速位居全省前三。中冶、中粮、中棉、首农、正大等合作项目在衡水获得了很好的发展。随着京津冀协同发展、“一带一路”战略深入实施，一系列政策叠加效应正在加快释放，衡水已经成为众多商家战略投资、创新创业的首选之地、抢滩之城。

今年以来，新一届市委、市政府确立了建设“一个高地”、实现“三个迈进”、打造“五个衡水”、实施“七大会战”的目标任务（即建设京津冀发展环境高地；迈进高铁时代、智慧城市时代、千亿产业时代；打造实力衡水、创新衡水、生态衡水、文化衡水、幸福衡水；实施脱贫攻坚、环境治理、转型升级、交通跨越、园区建设、城镇提升、美丽乡村建设七大会战），全市经济延续了稳中向好的发展态势，目前有7项主要指标增速位居全省前三，其中3项居全省第一。在推进经济发展中，我们坚持把开放发展作为重要引领，把招商引资作为第一抓手，把优化营商环境摆在突出位置，政务服务做到了“三最”，在河北省审批事项最少、收费数额最低、审批时限



最短，被评为中国最具投资潜力城市之一。这次洽谈会，我们又特别推出了涵盖了金融支持、土地供应、政务服务、人才引进、科技创新等多个方面优惠政策。今后，我们将充分发挥全国中小城市综合改革试点、河北省综合配套改革试验市的优势，用足用好国家、省赋予的先行先试政策，不断解放思想，持续推动重点领域和关键环节改革开放取得实质性突破，全面打造京津冀发展环境高地，尽心竭力为企业发展提供更加便利的条件。

衡水真诚地向广大有投资意向、有发展愿望的有识之士发出邀请，希望大家多到衡水参观考察、投资兴业。我们将以最优的政策、最好的服务、最佳的环境，为各位朋友搭建起广阔的发展平台，与大家共享发展机遇，实现互利共赢，共创美好明天。

衡水市委常委、常务副市长吕志成向与会的央企、名企代表介绍了衡水优越的投资环境，近年来快速提升的交通区位、日益凸显的生态环境、底蕴深厚的基础教育和京津冀协同发展的科学定位使衡水成为了活力迸发的希望之地、产业转移的承接之地、科技成果的转化之地、城市建设的投资之地和京津冀协同发展的环境高地

近年来随着改革红利、城镇化红利加速释放，衡水市进入了城市发展的快车道，一大批城建、交通、民生类基础设施项目亟待开工，为新兴的城市建设带来了难得的后发机遇。“一张白纸好作画”，衡水市委、市政府从明确城市战略定位和发展方向入手，以建设京津冀重要节点城市为引领，确立了近期“一湖三区”、远期“一湖六区”组团式发展思路和“四个一百”的发展目标（中心城市建成面积达到100平方公里、湖区水面100平方公里、环湖造林100平方公里、市区人口100万人以上）。

为充分发挥先行先试的政策优势，衡水正在全面优化政务、营商、人文、司法、舆论、数据、生态等环境。重磅推出了“衡水市招商引资优惠政策二十条”，全力打造了这一片亲商、富商投资创业的“风水宝地”。

吕志成殷切呼吁：走遍千山万水，投资就到衡水。今天的衡水，得天时、居地利、占人和，处处涌动着干事创业的热潮，蕴含着无限的商机。450万衡水人民将以更加开放的胸怀、更加优越的环境，更加优质的服务，迎接四海宾朋，共享发展机遇，共谋发展大计，共创美好未来！

在友好合作的热烈气氛中，张来民常务副主任和相关来宾参加了助签仪式。

仪式上集中签约了包括战略新兴、服务业、制造业和食品医药类别的30个项目，其中50亿元以上项目5项，总投资1020.6亿元，引进资金976.7亿元。



石砚之鼻祖 国宝易水砚

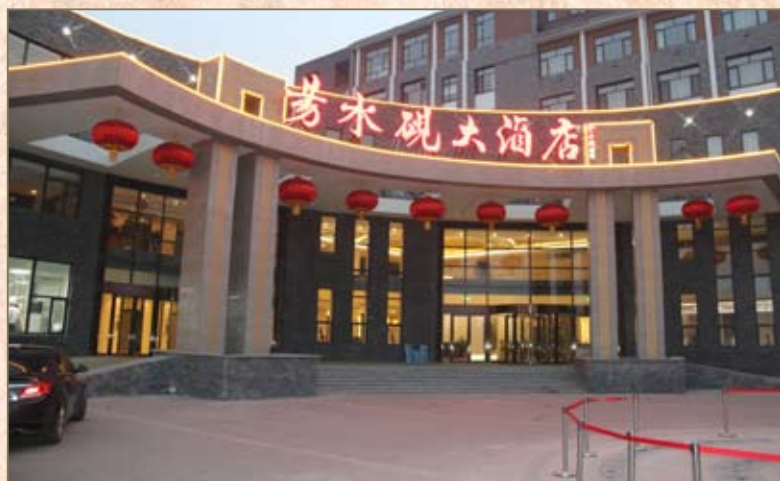


艺术家名苑



艺术家名苑

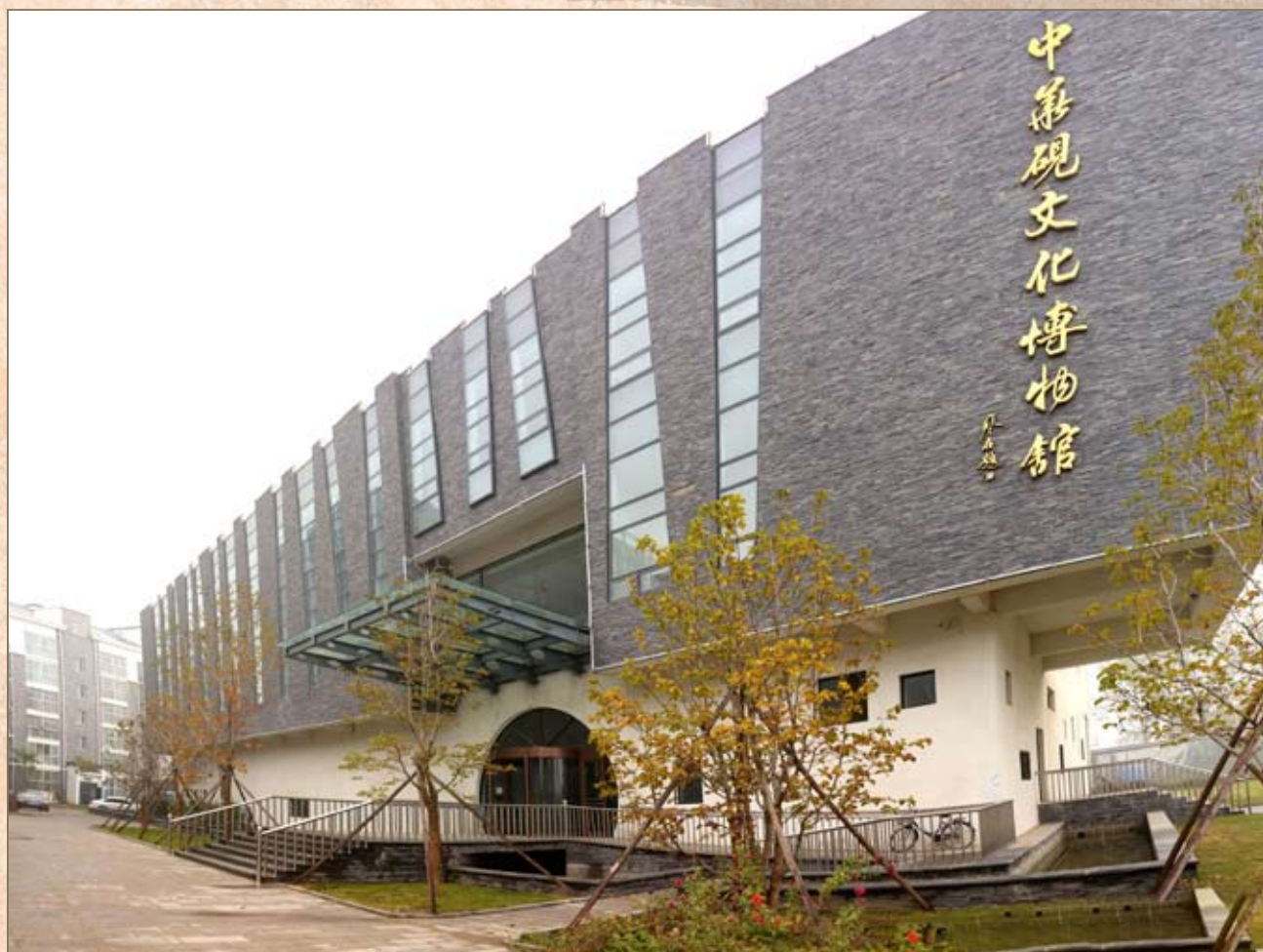




易水砚大酒店



易县创业孵化基地





河北易水砚有限公司



清华大学百年华诞收藏—龙腾盛世 群星璀璨



河北易水砚有限公司

地 址： 河北易县金台西路180号
 联系电话： (办公室) 0312-8222666 (易水砚大酒店) 0312-8533888
 传 真： 0312-8213248 邮 编： 074200
<http://www.zouhongli.com>
<http://www.jinsanbao.com>
 E-mail: yishuiyan@126.com