

# 首都企业家

2018.2

总第 301 期

(内部资料 免费交流)  
京内资准字 0114-L 0100

CAPITAL ENTREPRENEURS CLUB

编印单位: 首都企业家俱乐部



十三届全国人大一次会议  
全国政协十三届一次会议

## 奋进新时代 筑梦新征程



**许立荣、张淑芬当选十三届全国人大代表**

**王宜林、徐和谊、陈雨露、张小影**

**就任十三届全国政协委员**

**汪洋: 为打好三大攻坚战贡献民企智慧和力量**

**肖亚庆: 全面贯彻落实新发展理念**

**奋力开创国企国资高质量发展新局面**

**宋志平: 真正的学习型组织永远在路上**

## 首都企业家俱乐部副理事长许立荣 当选十三届全国人大代表



许立荣，现任中国远洋海运集团有限公司董事长、党组书记。

1975年3月参加工作，27岁时成为中国最年轻的船长，历任上海远洋运输公司管理一处副处长、总经理助理、总经理，上远货运公司副总经理、总经理兼党委书记，上海航运交易所总裁、党委书记，中远集装箱运输有限公司（上远公司）总经理、党委委员、党委副书记，中国远洋控股股份有限公司副总经理、党委委员、副书记，中国远洋运输（集团）总公司副总裁、工会主席、党组成员。2011年8月25日起任中国海运（集团）总公司董事、总经理、党组成员。2013年11月起任中国海运（集团）总公司董事长、党组书记。

许立荣毕业于大连海事大学海洋船舶驾驶专业，上海海事大学工商管理硕士、荷兰马斯特里赫特管理学院工商管理硕士、高级工程师；中共十九届全国代表大会代表；上海市委委员；中国口岸协会会长；2016年全球航运界最具影响力榜首；2018年就任全国政协委员，

## 张淑芬再次连任第十三届全国人大代表



张淑芬，2月24日，第十二届全国人大常委会第三十三次会议表决确认了2980名第十三届全国人大代表名单。河北易水砚有限公司董事长张淑芬再次荣膺。

在担任第十二届全国人大代表期间，她铭记“人民选我当代表，我当代表为人民”的光荣使命，严格要求自己，自觉加强学习，依法履行代表职务，充分发挥代表作用。时刻牢记人民和历史赋予的责任，积极参政议政、建言献策、为民代言。

为履行好代表职责，她不断加强自身学习，提高认识，努力提高自身的政治素养，用科学辩证的理论武装头脑。首先注重学习党的路线、方针、政策，尤其是党的十八大、十九大会议精神和习总书记的系列讲话，不断提高政治素养和“当好代表为人民”的服务意识；其次注重学习《宪法》、人民代表大会制度和有关法律、法规，不断丰富法律法规知识，提高作为人大代表的依法履职能力；

第三注重在实践中学习，积极参加全国人大代表的专题培训，参加市县人大常委会的《监督法》《预算法》培训班学习，提高了参政议政能力。

按时参加各种会议，认真听取每项工作报告，积极参加审议讨论，从大局出发、依法依规审议各项工作报告，积极反映当前的热点和难点问题。

认真调研，除了全程参加全国人大组织的所有人大代表活动外，还经常深入企业、社区、医院、学校、农村、法院、检察院、养老院，掌握实际情况，了解群众诉求，有针对性地提出建议或审议报告。

积极代言，五年共上呈21条建议，附议了60多条建议，内容涉及文化、教育、医疗、农林、科技、法制、税收、宗教等各方面。今年，张淑芬通过认真调研，已准备好8条建议上呈大会。

作为一名易砚传承者，影响和带动易县3000多名砚乡制砚工匠成为致富能手易砚传承的中坚力量。

走产业化发展道路，形成特色小镇。先后安排300多名下岗女工再就业，接收刑满释放的劳教人员100多人来公司就业，并给他们当红娘，既帮他们立业又帮他们安家，维护了社会团结和稳定；创办易水职业技术学院，先后使数千名贫困家庭的孩子得到技能培训。

她热心公益事业和“千企帮千村”精准扶贫活动，多年来，积极参与国家、省市县各级组织的扶贫帮困，支援救灾，金秋助学，精准扶贫等公益活动，已累计捐赠了价值近2000多万元的款物。

（据中国网）

## 首都企业家俱乐部会员单位领导王宜林 就任十三届全国政协委员



王宜林，汉族，1956年9月生，江苏赣榆区塔山人，教授级高级工程师，1982年华东石油学院（中国石油大学）勘探系石油地质勘探专业大学毕业，2002年中国石油大学（北京）地球科学系矿产普查与勘探专业在职博士研究生毕业。

现任中国石油天然气集团公司董事长、党组书记

历任新疆石油管理局勘探开发研究院副院长、院长。

1996年06月，任新疆石油管理局（克拉玛依市）党委常委、副局长兼勘探总地质师；1999年09月，任党委副书记，2001年06月任党委书记。

1999年09月，中国石油天然气股份公司新疆油田分公司总经理、党委书记；

2001年06月，任克拉玛依市人大常委会主任；

2003年07月，任中国石油天然气集团公司总经理助理，新疆石油管理局（克拉玛依市）党委书记；

2003年12月，任中国石油天然气集团公司副总经理、党组成员，中国石油天然气股

2011年04月，任中国海洋石油总公司董事长、党组书记；

2015年05月，任中国石油天然气集团公司董事长、党组书记。

2012年11月，中国共产党第十八届中央纪律检查委员会委员。

## 首都企业家俱乐部常务副理事长徐和谊 就任十三届全国政协委员



徐和谊，1957年11月出生，回族，北京市人，华中科技大学管理学博士，教授级高级工程师，现任北京汽车集团有限公司党委书记、董事长，兼任北京汽车股份有限公司党委书记、董事长，北京现代汽车有限公司董事长，北京奔驰汽车有限公司董事长，北汽福田汽车有限公司董事长等职。

1982年，于北京钢铁学院(北京科技大学)钢铁冶金专业毕业后分配首钢工作

1993年至1997年，任首钢总公司助理总经理、副总经理；

1996年始，先后就读于中欧国际工商学院和华中科技大学，获工商管理专业硕士学位、管理科学与工程专业博士学位。

1997年至2000年，任北京市经济委员会副主任、党组副书记；

2001年至2002年，任中共北京市委工业工委副书记、北京市经济委员会副主任；

2002年后，任北京汽车工业控股有限责任公司党委副书记、副董事长，

曾获中国经济十大新闻人物、全国五一劳动模范奖章、全国劳动模范、CCTV中国经济年度人物、新中国汽车工业60周年领军人物、2014年最具影响力50位商界领袖、中国杰出质量人等荣誉称号。

中国共产党第十八、十九次全国代表大会代表，第十二届全国人大代表，中共北京市第十一届委员会委员，北京市政协常委。

## 首都企业家俱乐部顾问陈雨露 就任十三届全国政协委员



**陈雨露**，1966年11月生于河北藁城，汉族，中共党员。现任中国人民银行副行长。

美国艾森豪威尔基金高级访问学者、哥伦比亚大学富布赖特高级访问学者；中共北京市第十一届委员会委员；全国青联副主席；央行货币政策委员会专家委员；中国国际金融学会副会长；中国金融学会副秘书长、常务理事；荣获首届教育部全国高校青年教师奖、全国优秀博士学位论文指导教师奖；人事部“新世纪百千万人才工程”国家级人选。

1989年1月至1992年6月任中国人民大学财政金融系教师，1992年7月至1993年1月任中国人民大学财政金融系系主任助理、讲师；1993年2月至1997年4月任中国人民大学财政金融系副系主任、副教授，1997年5月至2002年1月任中国人民大学财政金融学院常务副院长、教授；2002年1月至2005年5月任中国人民大学财政金融学院院长、教授；2005年5月至2010年3月，任中国人民大学副校长；2010年3月，任北京外国语大学校长；2011年11月，任中国人民大学校长。

## 首都企业家俱乐部副理事长张小影 就任十三届全国政协委员



**张小影**，女，汉族，1959年8月生，安徽肥西人。中共党员。研究生学历。1976年1月在安徽省繁昌轴承厂工作。1979年3月在安徽省巢湖市城建局工作。1979年9月在广州中山大学中文系学习。1983年7月在中央宣传部出版局工作，后任中央宣传部出版局局长。2009年11月任中央宣传部新闻局局长。2011年8月任经济日报社总编辑。2016年9月（10月）任经济日报社社长兼总编辑。2017年当选中国共产党第十九次全国代表大会代表。





## 纪念周恩来总理诞辰120周年

### 首都企业家俱乐部顾问

### 周恩来总理原任秘书纪东将军参加系列纪念活动

周恩来同志是伟大的无产阶级革命家、政治家、军事家和外交家，中国共产党和中华人民共和国主要领导人之一，中国人民解放军创建人之一。在他50多年的革命生涯中，同中国共产党的建立、发展、壮大，同我国新民主主义革命的胜利，同我国社会主义革命和建设的历史进程紧密联系在一起，毫无保留地把全部精力奉献给了党和人民，直到生命的最后一息，他身上体现出了中国共产党人的高风亮节，在中国人民心中矗立起一座不朽的丰碑。

武警指挥学院原副院长、周恩来总理秘书、中共中央文献研究会周恩来思想生平研究分会副会长纪东将军是河南省商丘市夏邑县人，1968年8月至1976年1月担任周恩来总理秘书。其后，先后担任 务院办公厅秘书局信息处长，国务院办公厅警卫处长，武警总部作战勤务部长、办公室主任，武警指挥学院副院长。退休后，担任周恩来邓颖超研究中心顾问，2007年，纪东将军将他的秘书经历撰写成回忆录



纪东将军做客《英雄中国》栏目。中国青年网通讯员 张林 摄

《非常岁月——周恩来秘书回忆录》。

今年是敬爱的周恩来总理诞辰120周年，为深切缅怀周恩来总理的丰功伟绩，学习他的革命精神和崇高品质，引导广大青少年积极投身全面建设社会主义现代化国家的新征程，有关主办单位专门邀请纪东将军进行一系列纪念活动。

1月30日，纪东少将做客“青年之声·直播厅”《英雄中国》栏目，深情讲述了在周恩来总理身边8年工作经历。直播过程中，纪东将军用大量鲜为人知的真实故事，讲述了周恩来总理信仰坚定、理



想崇高、对党和人民无限忠诚。讲述了他始终热爱人民、勤政为民、甘当人民公仆，顾全大局、光明磊落、高度珍视和自觉维护党的团结统一，高风亮节、严于律己、廉洁奉公、无私奉献的崇高精神风范。讲述了在文革八年中，周恩来总理忍辱负重、殚精竭虑、苦撑危局、全力维护党和国家正常运转的最后时光。讲述了周恩来总理践行自己“为人民服务而死”的诺言，为人民的事业“鞠躬尽瘁，死而后已”的光辉一生。讲到动情之处，纪东将军数度哽咽。

直播最后，纪东将军把周恩来总理19岁在日本求学即将离开时与众同学的赠言“愿相会于中华腾飞世界时”书赠与全国青少年。

直播过程中，纪东将军希望青少年永远铭记以周恩来总理为代表的老一辈革命家的历史贡献，按照



纪东将军展示书法作品《愿相会于中华腾飞世界时》 张林摄

习近平总书记要求更好学习红色文化，传承红色基因，肩负起历史的使命和责任，积极投身全面建设社会主义现代化国家的新征程，为实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献青春力量。

本次活动共有32万人在线观看了直播。后期，中青视讯还将通过微博、微信等新媒体平台对直播中的精彩内容进行再剪辑再传播。

3月1日上午，中共中央在人民大会堂举行纪念周恩来同志诞辰120周年座谈会，中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平发表重要讲话。作为周恩来总理原身边工作人员，纪东将军应邀出席了座谈会，

3月3日，为学习贯彻落实习近平总书记3月1日在纪念周恩来同志诞辰120周年座谈会上的讲话精神，周恩来邓颖超纪念馆在馆内一楼报告厅举行了纪念周恩来同志诞辰120周年座谈会，深切缅怀周恩来同志的丰功伟绩和不朽功勋，认真学习周恩来同志的革命精神和崇高风范，纪东将军参加了活动并讲话。

纪东表示，今年3月5日，是周总理诞辰120周年纪念日，这个日子又恰逢十九大召开之后。习近平总书记在讲话中强调，周恩来，这是一个光荣的名字、不朽的名字。周恩来同志是近代以来中华民族的一颗璀璨巨星，是中国共产党人的一面不朽旗帜。作为在周总理身边工作过的人，纪东表示，听了习近平总书记的讲话，自己感到很振奋，周总理离开我们42年了，但他的精神始终激励着我们、指导着我们。

# 热心公益事业的慈善家

——首都企业家俱乐部副理事长胡智荣



H U Z H O N G H U S H I J U N J



2018年1月16日，胡智荣向广府文化教育慈善专项基金捐款人民币1000万元，广东省广府人总会会长、广州市原常务副市长伍亮和全国人大代表、广东省文联副主席、广东省戏剧家协会名誉主席、著名粤剧表演艺术家倪惠英代表接受捐赠。

胡智荣多年来不忘初心，积极参与各种慈善公益活动和社会捐赠。先后向中国儿童少年基金会、中华健康快车基金会、海外华人儿童成长基金、中国友好和平发展基金会进行捐助，善款合计9000多万元人民币，曾被全国妇联、商务部、全国友协、人民日报社、中央电视台等10多个部委及中央媒体联合授予“中国儿童慈善家”的光荣称号。胡智荣为支持我国民间外交事业而捐款和赞助超过3600万元人民币；此外，胡智荣团结海内外华人华侨为祖国建设投入落实到位的资金已超过100亿美元。

胡智荣还多次赞助、支持和举办蕴含浓郁中国文化特色的音乐、书画、粤剧、文学、紫砂等诸多高雅艺术的展览和演出活动。他热心投身于文化公益慈善事业，积极推动中国文化产业的振兴与输出，对促进中外文化艺术交流，增进睦邻友好做出了突出的贡献。

首都企业家俱乐部副理事长、北京凯信荣集团董事局主席胡智荣，1999年至今先后创办爱浪科技(中山)有限公司、爱浪(国际)文化产业集团有限公司、爱浪凯旋集团有限公司、北京凯信荣投资有限公司等公司，任十一届山东省政协常委，中国儿童慈善家，国际菁英会主席，世界华人协会主席，世界马拉松大使，胡智荣文化基金主席，第八、九、十届中国人民对外友

二月正值春节降临，在此，首都企业家俱乐部向各位企业家和同仁、员工们致以节日的诚挚问候。

今年的全国两会将至，换届之际。俱乐部6位成员或会员单位领导分别光荣当选第13届全国人大代表和全国政协委员，衷心祝愿他们不忘初心、不辱使命，为人民鼓与呼，为改革鼓与呼，为实现伟大的中国梦燃火助薪。

2018年，国有企业、民营企业都欣逢盛世，都将大有作为，我们将汪洋同志《为打好三大攻坚战贡献民企的智慧和力量》的指示和国务院国资委主任肖亚庆《奋力开创国企国资高质量发展新局面》的文章予以推荐且望遵循。

一个优秀的企业，必须整个团队都重视学习，对此，宋志平理事长始终做到了身体力行，他先后提出了“象办学校一样办企业”、“把时间用在学习上，把心思用在工作上”，本期发表的《真正的学习型组织永远在路上》介绍了宋志平对学习型企业理解和阐释。

2017年很多会员单位积极奋取，业绩瞩目，本期重点介绍了中远海运和北京城建。

中国石油、中国石化做为大型央企，主动承担各类社会责任，在连续多年暖心助援农民工春节期间铁骑返家的同时，还在今年海口连日遭遇码头拥堵的紧要时刻，迎难而上、倾力相助，感动了社会各界。

雄鸡方罢得胜曲，金犬又起出征歌，新春伊始，万物争春，预祝各会员单位和企业家朋友们：百尺竿头更进一步。

# CONTENTS

## 目录

SHOUQUQIYEDIA

### ■ 卷首语 Preface

#### 领导讲话

- 12/汪 洋：为打好三大攻坚战贡献民企智慧和力量
- 13/肖亚庆：全面贯彻落实新发展理念 奋力开创国企国资高质量发展新局面

#### 专家论坛

- 18/陈春花：领导者要学会有的放矢

#### 企业家论坛

- 22/宋志平：真正的学习型组织永远在路上

#### 企业万象

- 24/北京城建集团——2017十大殊荣
- 26/大雾锁琼州 中国石油倾力助您回家
- 28/中远海运2017年业绩卓著

#### 企业家方略

- 30/马化腾：这类中层干部 我最多忍你半年
- 33/你最大的敌人，是惯性思维
- 34/孙陶然：做不到这一点的企业，都是伪成功

#### 俱乐部文苑

- 36/《笃行致远》选摘——做销售员
- 38/杨鸿问：台湾旅游杂记
- 41/新春共唱统一歌

#### 会员单位信息

- 42/韩国总统文在寅点赞全聚德
- 42/全聚德迎春接福大礼盒获“北京礼物”大赛唯一金奖
- 42/中国石化力保海南滞留车辆用油
- 43/北京自来水博物馆入选首批中国工业遗产保护名录
- 43/北汽集团入选CCTV国家品牌计划
- 43/中国石油力保两会期间油气供应
- 44/中远海运寻求收购更多港口资产
- 44/中国石油2018年铁骑返乡公益项目收官
- 44/首创集团5项目入选财政部第四批PPP示范内容
- 45/养元饮品成功上市
- 45/北新集团被评为“北京市诚信创建企业”
- 45/中远海运白羊座号首航欧洲拓宽海上丝绸之路
- 46/中海油携手苏伊士共同应对油气行业的环境挑战
- 46/福田汽车荣获中国卓越品牌大奖
- 46/中国海油党建研究获国家级奖项
- 47/北汽九龙公司圆满完成2018年春运出租运力保障任务
- 47/民盟中央主席丁仲礼到同仁堂集团调研
- 47/中色股份上榜全国对外承包工程企业双百榜单

#### 韩博士信箱

- 48/肠净=长寿? 之菌(中)

封底/北新建材



编印单位：首都企业家俱乐部

主 编：王 兵

副 主 编：魏新志 段孟娟

编 委：刘 莎 朱永洁

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：2018年3月5日



俱乐部微信服务号

## 为打好三大攻坚战贡献民企智慧和力量

——中共中央政治局常委 国务院副总理汪洋



中共中央政治局常委、国务院副总理汪洋2月9日在京出席民营企业迎春座谈会，向广大民营企业家表达党中央、国务院的新春慰问，并就助力打好三大攻坚战听取意见建议。

坚决打好防范化解重大风险、精准脱贫、污染防治三大攻坚战，是党的十九大作出的重大部署，是决胜全面建成小康社会内在要求，也是

当前和今后一个时期经济社会发展重大任务，民营企业要充分发挥自身优势，勇于承担社会责任、统筹当前和长远利益，积极为打好三大攻坚战贡献民企智慧和力量。

打好三大攻坚战将为我国建设社会主义现代化国家打下坚实基础，同时也将为民营经济实现高质量发展创造有利的经济和社会环境。希望广大民营企业家在这历史性的变革中，进一步提升自身能力，健全完善风险管控机制，强化自我约束，创新产品服务，推动产业优化升级。要继续深入参与“万企帮万村”精准扶贫行动，促进贫困地区产业发展和贫困人口就业增收。要坚定走绿色发展道路，认真执行生态环境保护制度，努力形成节约资源和保护环境的产业结构。

毫不动摇鼓励支持引导非公有制经济发展，是坚持和完善我国社会主义基本经济制度的重要内容。各地区各部门要优化营商环境，稳定政策预期，依法维护民营企业合法权益，为民营企业发展创造良好条件。

(据中华人民共和国政府网站)

## 全面贯彻落实新发展理念 奋力开创国企国资高质量发展新局面

——国务院国资委主任肖亚庆



党的十九大对国企国资改革发展作出重大部署，明确指出“要完善各类国有资产管理体制，改革国有资本授权经营体制，加快国有经济布局优化、结构调整、战略性重组，促进国有资产保值增值，推动国有资本做强做优做大，有效防止国有资产流失。深化国有企业改革，发展混合所有制经济，培育具有全球竞争力的世界一流企业。”中央经济工作会议对推动高质量发展、深化国企国资改革、做强做优做大国有资本等进一步提出了明确具体的要求。这些部署和要求为我们坚定不移搞好国有企业、毫不动摇做强做优做大国有资本指明了正确方向，提供了根本遵循。

今后3年是决胜全面建成小康社会的关键时期。我们要振奋精神、继续奋斗，到2020年努力实现重要领域

和关键环节改革取得决定性成果，发展混合所有制经济取得积极进展，公司法人治理结构更加健全，党组织在公司治理中的法定地位更加巩固，企业党委（党组）领导作用更好发挥，形成更加符合我国基本经济制度和社会主义市场经济发展要求的中国特色现代国有企业制度和灵活高效的市场化经营机制；国有资产监管制度更加成熟，相关法律法规更加健全，监管手段和方式不断优化，监管的系统性有效性明显提高，国有资产保值增值责任全面落实；国有资本布局结构更趋合理，进一步向重点行业、关键领域、优势企业集中，国有资本功能进一步放大，流动性和配置效率进一步增强，运行质量和效益进一步提升，国有资本进一步做强做优做大；造就一批对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清

正廉洁的优秀企业家，形成一批在国际资源配置中占主导地位的领导企业、一批引领全球行业技术发展的领军企业、一批在全球产业发展中具有话语权和影响力的领军企业，从而培育一大批具有全球竞争力的世界一流企业。

2018年是贯彻党的十九大精神的开局之年，是改革开放40周年，是决胜全面建成小康社会、实施“十三五”规划承上启下的关键一年。2018年生产经营主要目标任务是：国有企业效益实现稳定增长，国有资本保值增值率、回报率进一步提升，企业流动资产周转率进一步提高，资产负债率进一步下降。

2018年要着力抓好八个方面重点工作：

### （一）着力抓好效益稳定增长，进一步巩固企业发展良好态势

稳中求进是我们党治国理政的重要原则，是做好经济工作的方法论，牢固树立稳是主基调、是大局的战略思想，做到政策要稳、运行要稳，保持企业运行在合理区间，保证发展大局稳定。

一要加强形势研判抢抓市场机遇。要准确把握新形势对企业生产经营提出的新要求，敏锐捕捉市场变化带来的新机遇，巩固传统市场、开发新兴市场、深挖细分市场。全力确保经济平稳运行、稳中有进。

二要明确目标任务分解落实责任。科学制定全年计划和预算安排，确保全年目标任务实现。制定可量化、可操作的工作方案，层层分解目标、层层落实责任。完善考核分配机制，充分调动和发挥广大干部职工的积极性主动性创造性。

三要深挖内部潜力降低成本费用。确保实现中央企业平均百元收入负担的成本费用同比下降，营业成本增幅低于营业收入增幅。加大重点行业企业成本压控力度。加大资金集中管控力度，加快内部资金融通，2018年中央企业资金集中度要力争提高到80%。抓好采购管理对标提升，着力打造集中统一、高效透明、共享共赢的供应链体系，有效降低采购成本和库存。进一步加大“两金”压降力度，确保“两金”增幅低于收入增幅，力争实现重点行业“两金”规模零增长。

四要强化协同合作实现互利共赢。深入推进行业内资源共建共享和产业链上下游互助合作。中央企业与地方国有企业要进一步加强沟通、相互支持，积极探索开展交叉持股、战略联盟等多种方式合作，努力实现共赢发展。

五要加强市值管理增加股东回报。坚持以提升内在价值为核心的市值管理理念，依托上市公司平台整合优质资产，不断提升价值创造能力。强化信息披露，加强与投资者的沟通交流，坚持规范运作，争做优秀的上市公司。

六要对标一流企业夯实基础管理。

中央企业在提高自身效益的同时，要积极履行社会责任，坚决完成好所承担的精准脱贫任务，积极开展援疆援藏援青工作，有效发挥中央企业贫困地区产业投资基金作用，大力实施产业支援、对口支援、人才支援、就业支援、技术支援，为打好精准脱贫攻坚战作出更大贡献。

### （二）着力抓好供给侧结构性改革，进一步提高实业发展质量

实业是国有企业的安身立命之本和职责使命所在，必须一心一意做强做优实业，坚持质量第一、效益优先，按照高质量发展要求，深化供给侧结构性改革，紧紧围绕主业做好发展这篇大文章。

一要认真推进瘦身健体。大力化解过剩产能，积极推动煤电去产能，做好有色金属、船舶制造、炼化、建材等行业化解过剩产能工作。深入推进“压减”工作，力争年底前累计减少法人户数18%以上，压缩管理层级至5级以内，为2019年上半年全面完成“压减”总目标打好基础。持续推进“处僵治困”，认真抓好全年800户“僵尸企业”、特困企业处置治理工作，努力实现年底前“僵尸企业”基本出清和特困企业整体盈利。开展中央企业亏损子企业全面排查摸底，做好重点企业改革脱困工作。

二要加快制造业优化升级。以智能制造为着力点，加快发展先进制造业，落实好国务院增强制造业核心竞争力三年行动和新一轮技术改造升级工程，积极培育世

界级先进制造业集群。深入实施“互联网+”行动，推动制造业向数字化、网络化、智能化转型。

三要将资源更多投向战略性新兴产业，加快人工智能领域布局，引领新兴产业集群发展，努力形成新的增长点。强化军民深度融合发展，加快军民互动，实现相互支撑、有效转化。

四要厚植企业发展质量优势。大力提高企业运行质量，加快生产要素的合理流动和优化配置，不断提高投入产出效率，推动企业理念、目标、制度、经营全方位适应高质量发展要求。

### （三）着力抓好创新驱动，进一步增强企业核心竞争力

必须牢牢把握新一轮世界科技革命和产业变革机遇，加大创新投入力度，提高创新能力和水平，促进新旧动能加快转换。

一要积极承担国家重大战略科研任务，努力牵头承担更多重要关键共性技术攻关任务，充分发挥中央企业在技术创新中的引领带动作用。不断增强原始创新和自主创新能力，尽快攻克更多前瞻性、原创性、颠覆性的关键核心技术。

二要充分发挥创新要素合力。加快建立以企业为主体、市场为导向、产学研深度融合的技术创新体系，形成企业与科研机构、大学、国家实验室等功能互补、良性互动的协同创新新格局。完善产业创新链，加快科技成果向现实生产力转化。积极融入全球创新网络，主动牵头或参与国际大科学计划和工程，把握全球科技竞争先机。

三要着力打造“双创”升级版。继续办好中央企业熠星创新创业大赛，积极推进国家“双创”示范基地建设，搭建更多创新资源开放共享平台。研究探索大中小企业融通发展新模式，完善多层次创新发展基金系，探索资源共享、资本扶持、团队合作等多种方式，孵化培育“特尖专精”的创新型小微企业。

四要持续激发创新活力。鼓励中央企业实施股权、期权、分红等激励措施，充分调动各类人才积极性和创

造性。营造尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的良好风尚。

### （四）着力抓好布局结构调整，进一步提高国有资本配置效率

优化国有经济布局结构是做强做优做大国有资本的重要举措，必须聚焦国家战略领域，坚持市场化导向，加快推进横向联合、纵向整合和专业化重组，扎实推动国有资本优化配置。

一要突出战略规划引领。引导优势企业牵头发起主业方向的产业投资基金，创新企业投融资模式，以增量优化促进存量调整，有效发挥引领带动作用。

二要扎实推进战略性重组，稳步推进装备制造、煤炭、电力、通信、化工等领域中央企业战略性重组。以重组整合为契机，深化企业内部改革和机制创新，放大重组效能。

三要积极推进专业化整合。以拥有优势主业的企业为主导，发挥国有资本运营公司专业平台作用，持续推动煤炭、钢铁、海工装备、环保等领域资源整合，减少重复建设。结合国家重大专项、行业体制改革等，围绕重点领域整合现有优质资源，适时培育孵化新的产业集团公司。

四要稳步开展国际化经营。积极推进“一带一路”建设，抓好重点项目实施，着力获取先进技术、优化全球布局、打造国际品牌。创新对外投资方式，打造深化国际产能和装备制造合作新平台，加快形成面向全球的资源配置和生产服务网络，积极培育国际合作竞争新优势。

### （五）着力抓好改革举措落实落地，进一步推动重要领域和关键环节取得突破性进展

深化改革是推动国有企业发展的根本动力，要按照“1+N”系列改革文件的部署要求，紧紧围绕增强活力、提高效率，坚决破除束缚企业发展的体制机制障碍，加快构建灵活高效的市场化经营机制。

一要加快改革试点拓展深化。深入推进“十项改革试点”，加强改革经验总结交流，形成模式、复制推

广。实施“双百行动”，选取百户中央企业子企业和百家地方国有骨干企业，深入推进综合改革，打造一批改革尖兵。建立改革举措实施效果后评价机制，促进改革举措落地见效。

二要加强和改进董事会建设。推动中央企业集团层面全面建立规范董事会，制定完善中央企业外部董事选聘和管理的规范性文件，建立健全外部董事履职支撑和服务体系。统筹推进落实董事会职权、推行经理层成员契约化管理、建立职业经理人制度、实施差异化薪酬分配等试点工作，探索建立企业党组织内嵌到公司治理结构的有效方式，不断健全完善中国特色现代国有企业制度。

三要推进股权多元化和混合所有制改革。选择具备条件的中央企业推进集团层面股权多元化，积极探索有别于国有独资公司的治理机制和监管模式。积极推进主业处于充分竞争行业和领域的商业类国有企业混合所有制改革，进一步推动重点领域混合所有制改革试点。健全混合所有制企业治理机制，探索优先股、特殊管理制度。系统总结国有控股混合所有制企业职工持股试点经验，扩大试点范围，建立激励约束长效机制。

四要改革国有资本授权经营体制。进一步扩大两类公司试点范围，推进综合性改革，着力提高国有资本运作效率和水平。创新国有资本运营模式，推动各类国有资本基金规范运作、发展壮大。

五要深化三项制度改革。在主业处于充分竞争行业和领域的商业类子企业推进经理层任期制和契约化管理。改革国有企业工资决定机制，完善职工工资总额管理制度体系，合理拉开收入分配差距，充分调动广大职工积极性。全面实施以合同管理为核心、以岗位管理为基础的市场化用工制度。

六要加快解决历史遗留问题。年底前基本完成“三供一业”分离移交、独立工矿区办社会职能剥离、企业办教育医疗机构分类改革工作。深入推进国有企业退休人员社会化管理，逐步在全国推开试点。稳妥推进厂办大集体改革，力争在东北地区取得实质性进展。扎实开展培训疗养机构改革，积极探索向健康养老产业转型。

七要加强宣传舆论引导。聚焦改革开放40周年开展系列宣传活动，全方位展现国企国资改革发展成就，为国企国资改革发展营造良好舆论环境。

#### **（六）着力抓好重点领域风险防控，进一步筑牢不发生重特大风险底线**

防范化解重大风险是国有企业打赢三大攻坚战的重中之重，要坚持底线思维，采取过硬措施，及时防范、有效化解各类重大风险。

一要全面梳理排查风险隐患。各级国资委和中央企业要坚持问题导向、增强忧患意识，认真梳理、全面排查各类风险点，密切关注形势变化可能带来的新风险、新隐患，切实做到预案在先。企业集团层面要担负起防范风险主体责任，着力将风险消灭在萌芽状态，重要情况及时报告。

二要严控各类债务风险。力争中央企业带息负债占负债总额比例进一步降低、平均资产负债率稳中有降。持续提升直接融资特别是股权融资比重，积极稳妥推进市场化法治化债转股。持续加强债券兑付风险管控，强化中央企业债券发行比例管理和履约情况监测。各地国资委也要督促监管企业做好融资、债务情况分析研究，进一步降低负债率。

三要严控投资风险。制定《中央企业投资监督管理办法》和《中央企业境外投资监督管理办法》实施细则，细化投资事前、事中、事后监管要求。严控非主业领域PPP项目投资，严禁开展单纯追求做大规模、不具备经济性的PPP项目，稳妥处置存量PPP项目风险。

四要严控国际化经营风险。建立健全跨部门信息沟通、项目全周期风险管控、违规行为联合惩戒机制，坚决遏制无序恶性竞争。探索建立境外重大项目预报告制度、第三方风险评估制度，严控境外投资、法律诉讼、廉洁等风险，确保境外资产安全可控、有效运营。密切关注地缘政治局势变化，做好境外安全事件和突发事件的应急处置预案，切实保护好海外员工和资产安全。

五要严控金融业务。中央企业金融业务必须紧紧围绕实业、服务主业有序开展，严防脱实向虚倾向，严禁脱离主业单纯做大金融业务。全面加强委托贷款、内保

外贷、融资租赁等高风险业务管控，严禁融资性贸易和“空转”贸易。研究建立中央企业金融业务风险监控报告体系，开展风险自查专项活动，不断提高风险防控能力。六要严防重特大安全事故和重大污染事件发生。

#### **（七）着力抓好监管体制机制完善，进一步提高国资监管水平**

完善国有资产管理体制，促进国有资产保值增值，有效防止国有资产流失，是各级国资监管机构的重要职责，必须坚持以管资本为主，进一步转变监管职能、增强监管效能。

一要出台权力和责任清单。进一步梳理国资监管机构职能和各项规章制度，明确出资人监管职责边界，确保职能定位更加准确清晰、监督管理更加规范高效。

二要持续改进监管方式。深入推进分类监管，按照分类改革、分类发展、分类考核的要求，强化目标导向，突出监管重点。持续推进国务院国资委机关政务信息系统整合共享，启动中央企业大额资金使用实时跟踪试点，探索建立和完善国资监管信息化工作平台，健全中央企业产权、投资、财务等监管信息系统，推进信息化与监管业务深度融合。全面梳理优化监管流程，建立系统科学有效的监管标准和制度体系。深化国资监管法治机构建设，推动重点领域立法，推进依法行政履职。推进经营性国有资产集中统一监管。

三要强化监督和责任追究。加强业务监督，进一步加强加强对投资、产权、财务、考核分配、选人用人等重点环节监督管理。继续扩大委派总会计师试点范围，加强派后管理，落实总会计师责任。加强境外国有资产监督。加强改进外派监事会监督。切实加强对企业内控体系完整性、有效性的监督。对发现的问题要建立台账，及时调查核实，逐一督促整改。制定出台《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》，依法依规严肃查处违规造成的重大损失问题。

四要加强对地方国企国资改革发展工作的指导。指导下级国资监管机构准确把握改革方向、科学制定改革举措，加强改革协同，共同研究解决重点难点问题。健全工作机制，加强工作交流和信息共享，切实增强国资

监管系统合力。积极搭建企业合作平台，促进企业间战略合作，加强供需对接，打造“共享竞合”新模式，共同应对困难和挑战，实现互利共赢。

五要积极推进重大问题调查研究。各级国资委和中央企业要紧紧围绕十九大新部署新要求，集聚智库、高校、科研院所等研究力量，集中开展重大问题调查研究，形成一批针对性、指导性、可操作性强的高水平研究成果，为推动国企国资改革发展提供丰富实践案例和坚实理论支撑。

#### **（八）着力抓好管党治党责任落实，进一步加强党的领导党的建设**

按照党章和十九大提出的新时代党的建设总要求，结合贯彻落实全国国企党建会精神，坚持以政治建设为统领，推动全面从严治党不断向纵深发展。坚持党对国有企业的领导，深入落实党建工作责任制实施办法，建立健全考核评价机制，确保责任落实到位。充分发挥企业党委（党组）领导作用，把方向、管大局、保落实，确保中央各项决策部署得到坚决贯彻。坚持党管干部原则，突出政治标准，从严选拔管理企业领导人员，全心全意依靠职工办企业，建设一支高素质的干部职工队伍。深入推进党风廉政建设和反腐败工作，贯彻落实中央八项规定精神，驰而不息纠正“四风”，巩固风清气正的发展环境。

当前，国企国资改革发展正处在涉深水滩、啃硬骨头的关键时期，完成全年目标任务绝非轻而易举，仍然面临许多困难和挑战，必须付出艰苦的努力。习近平总书记多次强调“一分部署，九分落实”，深刻指出“抓落实是党的政治路线、思想路线、群众路线的根本要求，也是衡量领导干部党性和政绩观的重要标志，抓落实体现党性修养，体现思想作风，体现精神状态，体现能力素质”。各级领导干部特别是中央企业主要负责人，要在狠抓落实上下功夫，切实以钉钉子精神把中央决策部署和改革发展各项具体工作抓紧抓实、抓出成效。

（据《国资报告》杂志2018年第2期）

# 领导者要学会有目的放弃

——北京大学国家发展研究院教授陈春花在第十八届亚布力中国企业家论坛上的主题演讲



企业管理者们，要学会有目的放弃，放弃过去的经验，放弃一些习惯，甚至放弃你在公司当中不可撼动的领导者的地位；此外，企业领导者要持续理解不断变化的外部环境。

## 三类周期正快速缩短，增长变得不可预测

在过去六年当中，大部分企业都面临着外部环境和技术的挑战。我们都像小孩子一样，知道前程很光明、未来空间很大，但心里也充满了疑惑。六年前，我们说得最多的词就是「变」，当时我告诉大家，如果我们能够变，能够与变化共舞，其实是有机遇的。可是三年前，我们不能只讲变了，我们会讲另外一个词——不确定性。

“不确定性”跟“变”的差

异到底在哪里？在三个方面，“不确定性”更复杂、更多维，更加不可预测。比如，美国总统选举、英国脱欧，看到各种产业被调整，我们会觉得好像连预测都不能做了，黑天鹅满天飞。如果我们理解了不确定性是不是就可以了呢？又不行。去年，我们讲得最多的词叫“数字化生存”，在这个时代连不确定性好像都不太够了。

数字化生存的最大可能是什么？什么东西出现了变化？其实有两个要素，一个是技术。今天的技术层出不穷，我们觉得互联网已经落后了，开始谈物联网，在谈物联网时，又觉得落后了，我们要谈AI、谈生命技术，我们发现技术的变化速度是非常快的。

还有一个很重要的改变是技术普及的速度非常快，你还正在谈新

技术的时候，你会发现它其实已经改变了你的生活，已经在你的日常生活当中呈现出来了，普及的速度变得非常快。

这样的变化就导致了在做任何商业活动时，我们都要加上“时间轴”的概念，为什么一定要把“时间轴”加进去？因为有三样东西正在以不可思议的速度拼命缩短。

第一个变化是企业的寿命。我自己曾经用了十年时间专注做“中国管理杰出奖”的评选。2016年之前，我在评中国最好的管理杰出模式时，会发现入选的8个企业基本上都超过15、20年的生命周期。但是2017年我遇到了一个巨大的变化，入选的8个企业当中，5个的创业时间没有超过5年就成为最好的企业。

今天的企业寿命和我们想象的不一样了，我们以前在讲一个企业的品牌要五十年、一百年，今天却发现一个品牌让全世界都知道大概只需要两年甚至一年，就像共享单车、滴滴，时间非常短，这是一个变化。

第二个变化是产品的生命周期，最典型的是各位手上的手机，你会发现它的生命周期非常短。

第三个是争夺用户的时间窗口。今天讲的最多的一个词是碎片化，我自己是做知识工作的，知识工作者的挑战最大就是如何去跟碎

片化做组合。

这些都在以前所未有的速度缩短，就使得我们必须很清楚地要知道一件事情，今天任何行业和任何产业之间都出现了“断点”——从工业化到数字化之间的断点。“断点”是什么？任何产业都是一个“非连续”的概念。也正因为“非连续”，所以我们会看到一个非常有意思的现象——大部分的商业底层逻辑是变化的。

我们以前的底层逻辑源于工业逻辑，甚至会认为增长一定是线性的，一定是可预测的，但是今天我要告诉各位，其实是没有办法预测的。如果你的绩效可以被预测，其实这是一个挺可怕的事情，也就是更多的危机、更多的不可能、更多的东西你可能不知道。

## 「爆发式增长」完全改变了价值的获取方式

1. 技术让价值创造和价值获取的方式完全改变

在这种情况下，我们就会发现技术使得跨界和增长发生了变化，这种改变就像比尔·盖茨说的那样，我们常常高估了近一两年你所看到的变化，但是却也低估了我们在此过程当中的改变，这些改变一旦出现就是“突变”。

大家一定要特别注意那些“爆发式的增长”，这时你一定要非常小心，因为这些就会使得我们在技术的力量下，我们所看到的变化超过了想象。

这个底层的逻辑改变，带来了价值创造和价值获取方式的改变。

我最近一直泡在零售里边，零售最大的变化是什么？以前讲零售的时候就关心三个最重要的核心价值，货、场、人，开店时一定要选

择在人群中，一定要选择琳琅满目的货，一定要把现场管好。

但是“断点”出现了，新零售说的不是这三样东西。

第一，新零售最关心的不是人，其实最关心的是物流，这就变了，新零售围绕的不是人这个概念，而是围绕物流概念在做。

第二，不关心场，关心的是体验。所以，你会发现非常多的新零售都有餐饮，原因就是那儿有更大的体验。

第三，它也不关心货，其实关心的是怎么提供方便。它觉得这个货实际上是没有边界的。如果我能够把所有的货没有边界提供给你，提供方便的时候，其实就改变了零售最核心的三个要素。当它把人、货、场这三个要素改变的时候，数字化就带来无比的美好。

零售业被断点打开之后，它被重新定义之后，焕发出来的爆发式的增长就超过了我们的想象。

零售带来的新价值让我们看到了行业发生的新革命，一个历史最悠久的行业在技术的帮助下焕发出新的青春，并且趋势明显。这就是我告诉各位的，价值创造和价值获取的方式其实完全变了。

2. 要理解你所在的行业正在重新定义什么

如果说今天的讲座对大家有什么帮助，就是你要理解自己所在的领域和行业正在重新定义什么。有四个要素发生了变化：

从产品来讲，我们以前关注的是交易价，但今天我们最关注的是使用价值。

以前关注大众市场，今天是人人市场，每个人都是市场。

以前关注客户的个体价值，今天关注的是群体价值。

以前看行业的时候是有边界约束的，我们今天看到的行业是没有边界约束。

这就会使得你对行业的认知做出非常多的调整，如果你不去做这些调整，你就没有办法跟得上。如果我们还在用原来的逻辑去看问题，我们实际上是会被淘汰的。

我非常希望大家知道，今天的管理当中遇到最大的挑战就是你原有的核心竞争力是个陷阱。我以前在新希望时讲过，从来不担心（新希望）没有农业的经验，因为你有30年的经验，但是我最担心的是你不知道明天的农业长什么样，如果不知道明天农业长什么样就要被淘汰。

虽然商业的本质没有改变，但是交互方式和获取价值的方式肯定是改变的。在技术的帮助下，人们的生活变得更加容易，更加美好，如果你还是守着原有的经验和原有的核心竞争力时，这的确就是你的陷阱。

## 驾驭不确定性的核心：让员工有创造力

1. 需要重构的两大管理要素  
所以，我们必须在管理上做重构，重新改变自己。这个重构源于两个要素的改变：

第一是领导者要改变思维模式，你愿不愿意接受挑战，这是非常关键的。

第二是改变组织，让组织能够真正地用学习、知识去做驱动，而不是用原有的资源去做驱动，这两个是非常大的根本的改变。

传统的组织与新型组织不同。比如说评价系统。

以前在做组织评价的时候都是评价你有多少投入，有没有缺勤，

是不是忠诚于公司。但是新的组织形态中，你不用管他的投入，而是管他的产出，评价他的投入是不会有创造力的，他只是把时间给你了，脑袋在哪儿你不知道。但是如果评价他的产出，你不用在意，你就看结果，结果就会决定了是不是真的投入了，这就是一个很大的调整。

但大部分公司还是喜欢评价投入，因为评价投入比较简单，你要评价产出就比较难，但是你不评价产出就不知道这个变化。

我们在很多时候会认为新的组织形式会导致混乱，我来告诉你，这就是你要接受的，我们在新组织当中一定是混乱的、有压力的。原来的组织虽然不乱，但是带来的最大风险是僵化和互相依赖，最后会发现没有变法变革和革新。

常常你会看到新型的企业很混乱，但是活力非常好，你的企业一点都不乱，但是你会感到死气沉沉。有时我去体验一个企业的氛围很简单，就去办公室走一圈，感受那个氛围基本上可以下结论。

新型企业的员工走路都是用跑的，讲话都是很大声，经常拍桌子，没有什么规矩，我觉得这是比较好的组织。当组织里很规矩，恭恭敬敬，声音很小，不敢讲话，老板说话不敢发言，这基本上是传统的组织。

这跟组织管理有关系，实际上是真正的变化。当这些变化做到的时候，组织当中最大的管理挑战不仅仅是绩效，不仅仅是目标的实现，就是你要驾驭不确定性，这是你非常大的一个挑战。如果你的组织不能驾驭不确定性，仅仅完成了你的绩效指标，其实你的组织还是要被淘汰的。

2. 你的员工能不能有持续的创

造力？

今天不是因为你绩效做得不好而被淘汰，绩效做得还不错的情况下也还是有可能被淘汰，原因是你面对未来和面对不确定性的能力不够。

如果我们要驾驭不确定性，那么很简单，解决之道只有一个，就是员工能不能有持续的创造力。

今年，我们纪念改革开放40年，很重要的就是企业家精神，我们以前没有企业家。有了企业家之后，我们才把改革开放推到现在这个程度，其中核心的就是企业家精神。

所以，我从来不用担心企业家的创造力，我最担心的是你没有在意组织成员的创造力。如果你的组织成员没有创造力，我们刚才讲的一系列的东西都解决不了。

3. 招不到年轻人，你的企业就失去了未来

怎么保证组织成员是有创造力的呢？你要让组织变得有柔性。

我拿到的一个2017年的数据，大概能说明一点问题。这个数据显示，60%的应届大学毕业生想去创业，20%的人比较喜欢去新兴企业，大概只有18%的人想去大型企业。

这个数字很能说明问题，为什么现在的人不愿意去大企业？就是因为大企业组织的刚性太强。去了一定要从底层做，一定要在一个固定角色上慢慢爬起来，现在的年轻人不愿意这样。

大家记住，你招不到年轻人，你的企业就失去了未来。单从这个方面讲，你一定要保证年轻人和员工能够真正在企业里持续的发展。

4. 人力资源与企业战略的协同效率是企业竞争最大的议题

对于企业的竞争来讲，最大的

议题是什么？我认为是人力资源与企业战略之间的协同效率，也就是你的事情是不是有人去做，创新的东西是不是有人能帮你实现？你的梦想是不是有人愿意追随并把它变成商业模式，这就是人力资源跟企业战略之间的协同效率，其实是最关键的。

阿里用了不到两年的时间做出了盒马鲜生，很明确的告诉消费者，新零售长成这样。你的战略跟协同效率够不够其实取决于这个，我们要做的非常重要的事情是让员工跟组织之间创造共享平台。

5. 如何建立员工跟组织间的共享平台？

如何建立共享平台呢？

第一，需要把三个价值定位统一：员工来到这里到底要干什么？工作产出的结果到底是什么？企业获得的价值到底是什么？我们遇到的最大挑战是员工要的东西和企业要的东西不一致，他做出来的东西跟你要的东西还是不一致，就没有办法真正建立共享平台，所以这三个价值要一致。

第二，契约。我们跟员工之间都是经济契约关系，其实还应该有两个契约，一个是心理契约，一个是社会契约，三个契约合起来才会形成真正的共赢模式。国内做得非常好的是华为，就是两句话，以企业为中心，以顾客为中心。我们在组织管理当中最大的变化是从管控转向协同，一定要给大家赋予能量、能力、平台、机会，让更有持续创造力。

### 激活：个体与组织

1. 组织管理的三项改变

我们在组织研究当中发现有三个东西产生了根本的改变：

一个是效率到底从哪里来。以

前的效率都是来自于分工，但是今天一定是来自于协同，也就是部门之间的墙要打破，企业跟企业的边界要打破，这来源于协同。

二是现在绝对不能只做考核，一定是要做价值创造激励。如果仅仅是做考核，我不会有未来，但是如果你进行价值创造就可以做得到。

三是企业的文化，中国的文化是不能错的，但是今天提醒各位，如果想有一个创造力的组织就必须鼓励大家试错，而且必须包容错。新兴的互联网企业都是试错迭代的。传统的企业就是一旦错了就没机会，这实际上非常可怕。

我特别喜欢任正非说的，他说在华为，把创新做出来的人叫天才，这样的人很少。努力做创新没做出来的，叫人才，这是我们公司需要的。

我觉得有这样一个对人的认识，对创新的认识，这个企业肯定是非常非常强的创造力，这就是你的文化，你是不是具备这种包容性，允许别人试错的一种能力。

2. 激活：个体与组织

这三个根本性的改变就会使得我们一定要做的两件事情：

一件事情是怎么把个体激活。

组织要有新的属性，必须有平台性、开放性、协同性、幸福感，不能只是讲服从，也不能只是讲等级，也不能讲只谈绩效，更重要的是要有新的能力，这个能力要求有三个最重要的改变，第一个是领导者要成为变革的管理者，更重要的是文化要激活，应该选对的人，不是选能人，这个要变化。

如果想激活一个组织，一定记住要改变你的角色，要做三件事。

(1) 必须是一个布道者。你要给大家很明确的价值观，很明确

的选择，很明确的未来指引。因为现在信息多元，所有的东西冲击而来。所以你必须是一个布道者，把价值观讲清楚，能够让大家都清楚地知道什么是对，什么是错。

(2) 你要会嵌入梦想。你的产品要嵌入梦想，你的组织也要嵌入梦想。你如果不能把梦想嵌入产品，你没有办法跟年轻人在一起，如果你的组织设计里没有梦想，不提供共同成长的事业平台，你也找不到优秀的人。

我常常跟人家讲今天你招一个人来当人力资源总监，他可能不愿意来，你说我们共同提供一个事业平台，也许他会讨论。这就是你要嵌入梦想，不仅仅嵌到产品，还要嵌到组织里。

(3) 你得学会当伙伴，不能当领导者。当伙伴的意思是你尊重专业性比你强的人，你要学会做被管理者。这是我们对领导者角色的要求，如果这三点转不过去，在今天想做一个激活的组织非常困难。

这是我需要大家了解的部分。如果各位想这样做，那就要做两件事情：

第一：你得有目的放弃，放弃你过去的经验，放弃你的核心竞争力，放弃你自己认为沾沾自喜的东西，放弃你的一些习惯，甚至放弃你在公司当中不可撼动的领导者的地位，恐怕你得有目的地放弃掉。

第二：你得持续理解外部环境，这个外部环境实际上不断会变。我以前不愿意来亚布力参加论坛，原因是我觉得这个地方一定很冷，今年我咬紧牙关决定来，发现一点都不冷，环境就是这样。你不要用你的经验去判断，你要容到这个环境里，可能美好超出你的预

期。

所以，这两点其实非常关键。当你做这两点的时候当然得过三关，得学会忘记一些东西，不能把你的东西装得那么满，很重要的就是要学会跟别人学，去借。还有一个很重要是学习。这就是我需要大家非常关注。

我自己讲可能力量还不够，我选两个力量更强的人来讲。

第一是德鲁克，德鲁克有一句话对我影响非常深，他说不知道为什么，突然有一天我们一直称之为“道”的东西变了，无论是东方还是西方。

过去我们认为很多东西可能离大家很远，或者很多人认为那是一个独特的东西，但是今天你会发现不是，普遍都得拥有，你必须得有力量去驾驭。

只要我上战略课，最后一张PPT一定是“爱因斯坦”，这是给我巨大帮助的一个故事。他的助手小心翼翼地问他，为什么你给同一班的同学出的考题跟去年一样？

爱因斯坦说：答案变了。

我们今天就是这样，所有的市场、所有的东西可能都还是这个，行业还是这个行业，顾客还是这个顾客，你还是你，但是答案变了。

所以，我非常需要大家记住，我们在今天要解决两个问题，第一是个体，现在的确是一个英雄辈出的年代，我们现在看到很多年轻人实际上非常非常强大。

但是还有一个很重要的部分，一定要结合组织，我们要用更多的人在一个更强的组织当中发挥作用，我们才能应对不确定性和美好的未来。

(本文综合整理自新浪财经、北大国发院)

# 真正的学习型组织永远在路上

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



《第五项修炼：学习型组织的艺术与实践》，[美]彼得·圣吉 著，中信出版社

在诸多阅读过的管理学书籍中，我对彼得·圣吉教授在《第五项修炼》中提出的“学习型组织”情有独钟。在快速变化的市场环境中，在充分竞争的领域，仅仅依靠一两位优秀领导的经验是不够的，仅仅靠少数人学习也是不够的，而是整个团队都要学习。为此，我一直把建立学习型组织作为做企业的一个基本目标，在北京新型建材厂任厂长时，我提出“像办学校一样办企业”；在中国建材集团，我常对大家说的一句话就是“把时间用在学习上，把心思用在工作上”。建设学习型组织正是中国建材集团进入世500强的重要因素。

学习型组织理论并不只是要大家多读几本书，不只是讲学习或者培训什么科目，而是告诉我们如何通过系统的学习和交流互动，使组织更具活力和生命力，达到不断进取、自我更新、整体提高的目的。像企业里举办乒乓球赛等活动，其目的不仅是锻炼身体，更重要的是增加员工互动。美国管理学大师彼得·圣吉在《第五项修炼》中，归纳出学习型组织要进行的5项修炼：建立共同愿景、加强团队学习、实现自我超越、改变心智模式、进行系统思考。

共同愿景可以简单描述为“我们想创造什么”，是组织成员共同的愿望、共同的价值观。杰斯帕·昆德在《企业精神》一书中讲道，“在未来的公司内，只有信奉者生存的空间，却没有彷徨犹豫者立足的余地”。

我非常认同这句话。一个企业团队应该是一群拥有共同愿景、对事业有着忠实信仰的人，不信奉企业价值观的人不在此列。共同愿景用共同的事业把大家联在一起，是学习型组织最强大的推动力。中国建材的愿景是建设具有全球竞争力的世界一流企业，打造创新能力、盈利能力、管控能力、国际市场竞争力、品牌知名度、企业美誉度这“6个世界一流”，这既是我们的战略目标，也是我们的共同愿景，这个愿景极具感召力，已经成为广大干部和员工奋斗与奉献的力量源泉。

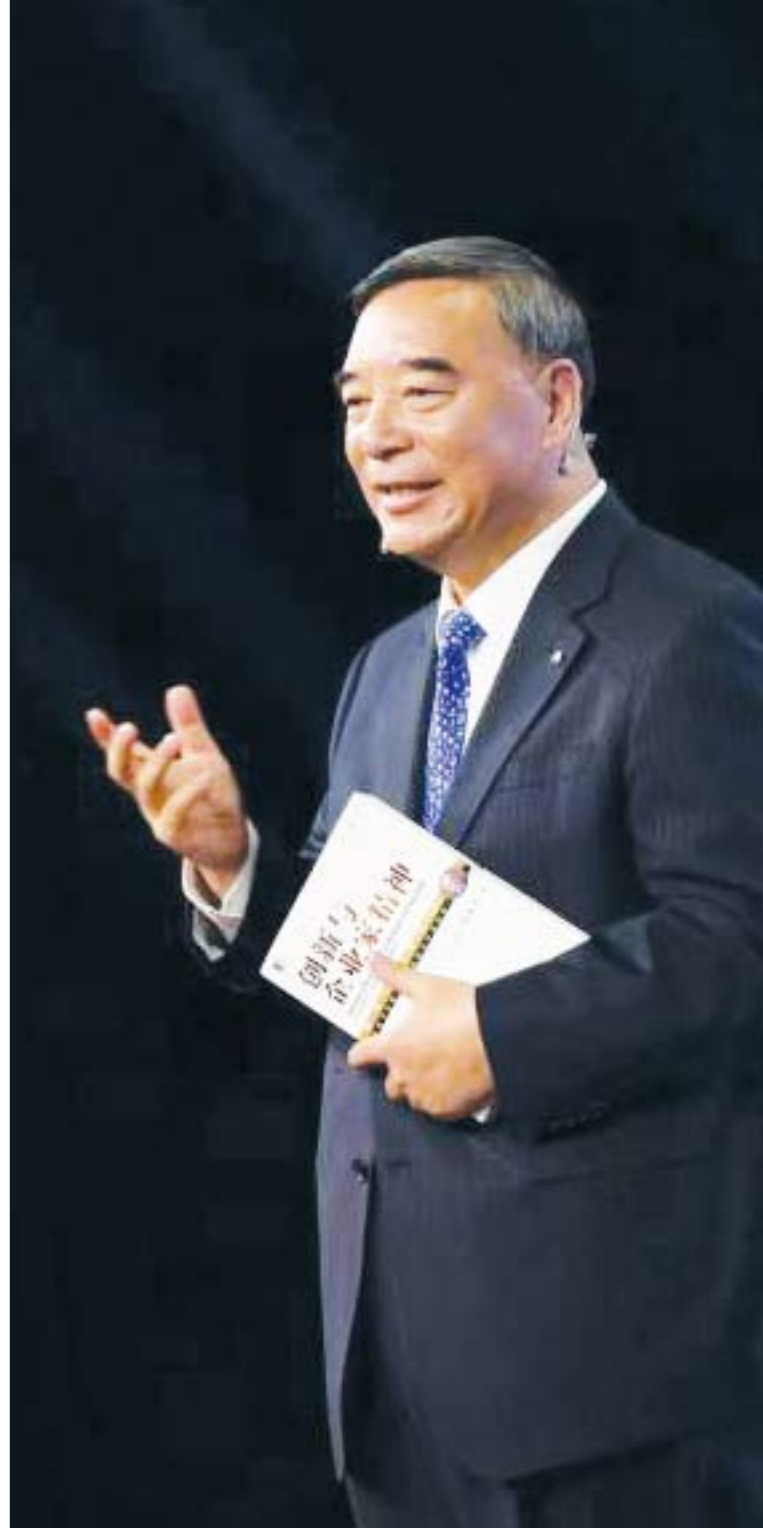
团队学习不是团队成员学习成果的简单相加，团队学习必须由成员共同参与、共同完成，是成员互相配合、实现目标的过程。在中国建材集团，每年的1月份都是非常繁忙的，这个月是会议月、沟通月、思想月。整个月，我都会奔波于全国各地，参加重要子企业的年会。通过这种面对面的沟通交流、总结反

思，整个团队统一了思想，加深了对企业新一年经营思路的理解，为全年工作奠定了思想基础。就这样，原本生产经营的淡季变成了思想交流的旺季。团队内部的交流互动有助于提高组织质量，提高企业效益和价值。在中国建材集团，团队学习沟通是我们众志成城的重要秘诀。

自我超越源于对愿景的追求和对工作创新的追求。在组织中，有愿景的人才有可能去超越，既超越别人也超越自我。自我超越的人是不断学习，追求工作尽善尽美的人。凡事总想做到最好，这样的人才能超越自我，才有爆发力。自我超越之所以能持续实现，除了人的天赋外，根本原因是不断学习和实践，是一个“学习—实践—再学习—再实践—成功”的循环往复的过程。如何成为能够自我超越的人？我曾对年轻人说：要想强大，一要忠诚，忠诚于事业、忠诚于团队；二要勤奋，别人休息、娱乐时，你在工作、读书，只有比别人付出更多，才能比别人强大；三要有激情，甘于奉献，充满活力。我们要有崇高的人生理想和可敬的自我牺牲精神，在一生的奋斗过程中，不断超越自我。

心智模式就是常说的心理定势。改变心智模式就要由直线思维变为发散思维，考虑更多的因素和可能性。企业在制订战略、重组、定价等方面，都存在着心智模式的突破。拿建材行业来说，作为一家央企，我们要做行业排头兵，参与国际竞争，实现这个目标就要跨越企业分散、恶性竞争、集中度低等诸多屏障，以往的发展模式走不通，就必须换一种思路。在成长方式上，采取联合重组模式，而不是建新线，加增量；在盈利模式上，着眼于稳定价格，然后降低成本来取得效益；在竞争模式上，倡导包容性的理性竞争。这些心智模式的突破，引领了行业的思想变革，推动了企业的快速成长和建材市场的健康发展。

系统思考是相对于局部思考而言的，在学习型组织建设里是很难的修炼。进行系统思考要抓住三点：一是从局部思考扩展到全局思考；二是扩大思考范围；三是更新思考方式。在一个系统里，事物之间彼此关联，互相影响，虽然每个局部都是一个增量，但加起来却不一定是增量。所以从局部考虑问题看似正



确，但放到系统里不一定对。这就要求企业认真观察环境的变化，系统地研究问题。

团队组织的质量，主要取决于组织不断学习和创新的能力。企业如何立于不败之地？答案就是建立学习型组织。一个好企业必定是一个学习型组织。学习型组织（learning organization）的英文原意并没有“型”或者“类”的含义，而是指“不断学习的组织”，真正的学习型组织并非一劳永逸，而是永远在路上。

# 北京城建集团——2017十大殊荣

2017年城建集团资产总额和新签合同额首次双超1500亿元，实现利润35亿元，同比增长6.42%，实现产值889亿元，同比增长12%，各项经济技术指标连续多年名列北京市属建筑企业首位，成为全国省市级建筑企业中转型升级最佳、综合经济效益最好的企业集团。新鲜出炉的“城建集团2017年度十大新闻”，带我们再次回望那些精彩瞬间！



## 习近平总书记视察集团重点工程

2月23日至24日，习近平总书记考察北京市城市规划建设、冬奥会筹办工作期间，来到集团承建的北京新机场主航站楼、北京城市副中心A1、新机场安置房等重点工程以及集团建设的五棵松体育馆视察并指导工作。在新机场主航站楼工程现场，习近平总书记两次称赞现场管理井井有条，强调社会主义是干出来的，鼓励集团建设者集成世界最先进的管理技术和经验，把新机场打造成为精品工程、样板工程、平安工程、廉洁工程；在城市副中心A1工程现场，习近平总书记指出要以“世界眼光、国际标准、中国特色、高点定位”要求建设好北京城市副中心。

## 习近平总书记见证马尔代夫临空经济区开发项目签约

12月7日，人民大会堂，在习近平总书记和马尔代夫总统亚明共同见证下，集团与马尔代夫胡鲁马累住房开发公司签订了马尔代夫临空经济区开发项目共同开发框架协议，这是两国会谈中唯一由两国企业之间签署的协议，也是两国签订“一带一路”建设谅解备忘录和中马自由贸易协定新平台下第一个真正落地的合作项目。

## 集团资产总额和新签合同额双超1500亿元

2017年，集团在引领、协同和共同发展中实现了高质量的突破性增长，全年新签合同额达1500亿元，资产总额超过1700多亿元，营业收入约700亿元，全

面超额完成了市国资委考核的目标值，连续多年在市属建筑企业中排名第一，经济效益综合实力在省市级建筑企业中名列前茅。集团在中国企业500强排行榜上位列第249名，较去年上升了10位，ENR全球大承包商第29名，上升了8位。

2017年，集团坚持战略引领、总部引领和文化引领，在供给侧结构性改革上发力，主动服务京津冀协同发展、“一带一路”倡议、疏解非首都功能等国家战略，企业发展呈现集群效应、创新模式、战略合作等新态势，推动城建工程平稳发展、城建地产创新发展、城建设计跨越发展、城建园林快速增长、城建置业和城建资本的新发展和新突破。

## 集团成为全球唯一承建冬奥会主场馆建设的建筑承包商

2022年第24届北京冬季奥林匹克运动会核心重点工程国家速滑馆、国家高山滑雪中心和冬奥村三个项目“花落”集团，继北京市成为全世界唯一既举办过夏季奥运会又举办冬季奥运会的城市后，集团成为全球唯一一家既建造过夏季奥运会主场馆，又建造冬季奥运会主场馆的建筑承包商。

## 以党的十九大精神为指引 开创集团党建工作新局面

党的十九大召开之际，集团六大产业境内外数百个工程项目两万多名干部职工，通过电视、广播、网

络等形式共同关注十九大，用心学习、深入领悟习近平新时代中国特色社会主义思想的精神实质和丰富内涵。十九大闭幕后，集团公司党委下发了《认真学习宣传贯彻党的十九大精神的实施方案》，各级党组织纷纷组织宣讲会、学习会和研讨会，掀起了学习贯彻十九大精神的热潮。

以党的十九大精神武装头脑、指导实践、推动工作，集团一手抓党建一手抓发展，党建工作取得新成绩。集团公司党委在市国企党建工作会上做了经验介绍，党建工作获得市国资委的肯定。

## 集团首届企业文化周成功举办

7月28日，集团首届企业文化周大会成功召开，开启了文化引领、固本铸魂、薪火相传的全新篇章。文化周期间，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”，弘扬锐意创新的时代精神，诠释出“不穿军装，我依然是个兵”的特色企业文化。

## 超级工程完美履约，城建工程智慧建造实力提高

12月29日，北京新机场航站楼工程提前两天实现封顶封围目标；北京城市副中心A1、B4工程向竣工目标冲刺；北京世园会中国馆、世园酒店、生活馆依次封顶；新机场轨道线、永定河特大桥实现首片梁吊装，长沙梅溪湖国际文化艺术中心完美亮相、马尔代夫机场进入跑道施工阶段。超级工程全面履约，并形成超级建筑群。中标高安新型城镇化项目、亚投行、成都天府机场等重点工程，城建工程全年新签合同额首次突破1000亿元，四家单位组成施工企业百亿集群，形成五个百亿区域市场集群。

城建工程BIM技术应用连获国家最高奖，BIM+智慧建造技术形成标准体系，逐渐在新开项目中推广，提炼出从智慧工地到智慧城市，形成智慧建造的综合实力，城建工程核心竞争力持续提升。以此为依托，中国国学中心和援阿尔及利亚歌剧院工程荣获鲁班奖，至此集团已捧回42座鲁班金奖。

## 棚改项目全面推进，城建地产实现创新发展

8月11日，望坛棚改项目签约率达98.45%，创造北京核心城区最高签约比例；9月，顺义临河棚改项目100%签约创造北京最快的“临河速度”。城建地产在开发模式上创新突破，推动棚改项目全面落地实施，成为北京棚改第一股。2017年城建地产房屋销售

再超150亿元，并积极探索跨界融合，以全产业链优势参与了云蒙山旅游风景区、房山基金小镇、马尔代夫临空经济区等项目的开发，一大批代表城建品质的高端项目相继落地。

中关村资本大厦落成启用，东湖国际中心开始招租，三亚建国酒店投入运营，城建科技大厦稳步推进，城市副中心A1委托集团进行物业管理。城建资本、城建地产、城建置业三大产业协同发展，集团正在努力探索不同产业的盈利模式，多产业相互结合、融合发展。

## 跻身中国十大设计企业，城建设计实现跨越式发展

4月6日，北京首家、国内规模最大的企业级PPP研究中心——北京城建PPP研究中心揭牌，城建设计有了研究国家政策和市场需求的专业化平台，以PPP领域合作交流和模式创新引领行业发展。同时，以北京轨道交通新机场线、顺义现代有轨电车T2线、云南滇中空港大道为代表的PPP项目全面推进。

2017年，城建设计继续位列全国城市轨道交通总体设计第一名；工程承包板块新签合同额超过60亿元，创历史新高；以设计为引领的东黄山国际小镇项目签约落地，开启智慧建造、设计先行的新模式；荣获国家技术发明二等奖，举办首届中国城市轨道交通科技创新大赛，彰显出国内领先的技术实力。全年，城建设计市场营销额超过200亿元，各项经济指标增长势头迅猛，荣居国内设计企业十强之列。

## “祝福祖国”花坛成集团独特名片，城建园林实现增速发展

2017年国庆和党的十九大召开期间，城建园林连续第32次承担了天安门广场花卉部署任务，经过8天8夜的匠心独运，创造了国庆摆花历时最短的记录，“祝福祖国”花坛已经成为集团一张独特的名片，这一国门品牌优势将会协同更多的合作方带来价值积聚效应。从“一带一路”国际高峰论坛主会场景观提升设计和实施，到国庆广场摆花，再到为加拿大建国150周年搭建“祥龙纳福”立体花坛，并与巴基斯坦旁遮普省签订服务框架协议，城建园林的品牌优势得以彰显。2017年，城建园林新签合同额超过25亿元，营业收入突破20亿元，利润总额超过3000万元，各项经济技术指标全面超额完成，发展规模效益逐年快速提升，园林绿化集团也入选了全国城市园林绿化企业50强。

(据北京城建集团网站)

# 大雾锁琼州 中国石油倾力助您回家

春节期间，大雾封航使滞留海口旅客超过了数万名，2月23日，海口3个港口附近滞留上万辆汽车，堵车里程最长达10公里。紧要时刻，中国石油驻琼相关企业大局为重，全力投入了海口的“抗雾疏堵”攻坚战役。他们联合作战启动应急预案，放弃休假、增援保供、多日来未发生一起断油挂枪事件；他们成立志愿队，走上街头，发放急需物资、提供贴心服务，温暖游客归家的路。用实际行动为疏解海南大拥堵注入了“石油暖流”。

## 海南销售：暖心服务为滞留旅客保驾护航

海口各港口受雾团影响出现短暂停航后，海南销售立即紧急启动应急预案，并增调物资，加强值班人力。

周边加油站党员干部员工放弃休假，自发来到拥堵路段，增援保供服务工作。一方面为滞留车辆提供紧急供油等服务，解决了燃油供应难题。另一方面为滞留旅客免费发放矿泉水、方便面等爱心食品，让旅客真切体验到了“大雾无情、中油有爱”的暖心归途。此外，旅客滞留期间，海南销售注意强化信息引导服务，及时向受困群众转发通航情况信息，缓解途中焦虑心情。

中石油海港加油站毗邻海口秀英港，是此次滞留车辆最多的地方。省公司领导、片区机关和港区周边油站员工近40余人自发投入海港加油站志愿服务工作中。站经理冯海峰在孩子发烧的情况下，仍然坚守岗位，连续奋战48个小时。海口片区干部员工下班后也自发到海港加油站帮忙，轮流接替海港站员工值班。华茂站经理金刚在接到增援电话后，立即带领3名员

工赶赴现场，连续奋战。

海南销售用一个个暖心举动有效舒缓了滞留受困群众的焦躁情绪，他们持续奋战在服务一线，直到守护、助力每位旅客平安回家。

## 昆仑能源海南分公司：志愿者服务队解 返程游客燃眉之急

昆仑能源海南分公司志愿服务队为滞留游客发放食物。

琼州海峡的罕见连续大雾，导致了海运停航，致使大量出港车辆滞留在海口秀英港、新海港、南港等路段。对此，昆仑能源海南分公司机关和项目公司员工组成志愿服务队，以轮班流动的方式，为滞留游客发放物资，提供服务，温暖游客归家的路，用实际行动传递椰城温度。

2月22日，11名分公司志愿者组成骑行小分队，携带急救包，往返丽晶路至南海大道，引导生病游客前往应急医疗点就医，向滞留游客发放饮用水和食物，并帮助迷路游客联系家人。

2月23日，32名志愿者分两批前往秀英港码头开展志愿服务，为游客发放稀饭、鸡蛋、八宝粥、牛奶等食物。同时，自发加入巡逻队伍，为滞留老人小孩及时解决困难，引导游客进行微信自助购票，减轻购票窗口压力。对不能自助购票的港澳台同胞，及时引导至窗口购票。他们坚守现场，为返程游客答疑解惑，热情提供帮助。一位江西游客车里有两位老人和一个小孩，不方便到志愿服务点领取食物，志愿者步行两公里将食物送到了老人和小孩手中。老人握着志愿者的手连连说着感谢。

刘经理和志愿者协助交警撤掉部分了隔离栏，疏



导过往交通，避免了可能发生的更大拥堵，赢得了交警的敬礼。

一位游客着急开车到码头排队，爱人领着3个孩子和一堆行李艰难地前去会合。由于现场拥挤，引起了其中一个小孩的哭闹，90后志愿者刘明二话不说，接过了妈妈手中的孩子轻声哄了起来。很快，孩子依偎在他怀里睡着了，受到了身旁的志愿者和游客纷纷点赞。

在志愿者为大家服务的过程中，一位小朋友摇下车窗，给志愿者做一个“比心”手势。

海南分公司还加强企地联动，积极与120急救联盟、海南省爱心社工志愿者协会等机构协调，搬运应急物资、疏导交通，清扫道路垃圾。所属加气站积极增调应急物资，做好应急保供，并通过客户微信群、朋友圈及时通报道路信息和海口各港口通航信息。

面对大量待渡车辆加油需求，拥堵路段沿线主要加油站启动应急方案，干部员工全部坚守岗位连夜奋战保证油品供应。

## 运输公司：多方协调全力保障油品配送

2月19日至23日，运输公司海南分公司克服大雾、交通拥堵等困难，共为离岛过港沿途路段加油站配送汽油200余吨、柴油50余吨，调派紧急配送车辆12辆次，保供滞留车辆路段加油站5座，未发生一起断油挂枪事件。为确保春节返程高峰期各加油站稳定供应，运输公司海南分公司总调度室和海南销售公司营销调运处启动应急预案，组成联合应急保供小组，调集业务骨干轮岗值班，及时调整配送计划，全

力投入海口市全城“抗雾疏堵”攻坚战中。

位于海口市滨海大道秀英港旁的海港加油站，是返程出岛车辆的必经加油站。加油站附近道路早在几天前就停满了待过港的车辆，连日来的持续供应，使得站内油品库存不足。2月21日16时，运输公司海南分公司总调度室接到为海港加油站实施紧急配送的通知。海口配送中心立即调派一辆24吨应急车辆前往马村油库进行装油作业，执行配送任务。然而，在车辆装油完成准备出发时得到消息，海港加油站附近由于滞留过港车辆过多，已经无法通行，拥堵路段以外3公里范围实施了交通管制，配送车辆无法进入目标加油站。

海南分公司随即与海南销售公司联系。分公司总调度长带领管理人员赴销售公司联合应急保供小组办公室现场沟通，决定立刻前往交通管制现场与交警部门协调，实施油罐车进站道路疏通，务必在21时前完成对海港加油站的卸油作业及油品配送车辆及时撤离拥堵路段的任务目标。

经过与海口市交警部门协商联动，2月21日17时30分，在现场交警的协助下，海港加油站外围道路疏导完成，海口配送中心管理人员亲自押运紧急配送车辆，紧随前方开道的警车共同前往海港加油站。一路上，警车带领油罐车采取绕行、逆行等一系列紧急措施，迂回接近目标加油站，在短短的两三公里路程上艰难行进，最终于19时15分顺利到达海港加油站，并于20时30分完成接卸油作业。

(据中国石油新闻中心)

# 中远海运2017年业绩卓著

## 【2017年改革答卷】

入列国资委2016年度中央企业负责人经营业绩考核A级企业名单。

入列2017年《财富》世界500强。

02.17→中远海运自保公司成立。

05.31→中远海运（南美）公司揭牌。

11.16→中远海运集运（肯尼亚）公司签署成立合作协议。

12.19→青岛港联海国际物流有限公司开业。

12.26→世界最大—中远海运船员公司成立。

12.28→中欧陆海快线平台公司成立被国资委评为“压减”先进典型。

## 【2017年效益答卷】

实现营业总收入同比增长17.6%，收入增幅大于营业总成本增幅9.31个百分点实现利润总额同比增长18.2%，超额完成国务院国资委下达指标。

实现净利润同比增长276.4%。

各产业集群效益稳中有进，航运产业集群实现利润总额同比增长163.2%。

01.04→“西藏号”打通拉萨、宁波物流通道。

02.15→设立远海中原物流产业发展基金。

02.25→“海上巨无霸”圆筒型平台“希望6号”交付开航。

03.05→“永盛轮”完成南极破冰之旅。

04.01→海洋联盟航线产品正式运营。

04.04→上海船研所研制“中压大容量交流岸电系统”试验成功，填补国内空白。

04.09→首条西北欧—地中海区域直达航线NET正式开线运营。

04.18→奇瑞汽车整车集装箱全程物流项目正式启运。

04.28→首修超豪华邮轮“海洋赞礼号”。



05.27→远海码头全球第一艘超21000标准箱级别集装箱货轮首航作业启动。

06.01→接入全球最先进、最环保LNG船“中能北海”轮。

06.08→中哈两国元首启动亚欧跨境运输，丝绸之路海陆连通。

08.10→承运首批空客A330项目货物交付。

09.01→中远海运特运圆满完成北极圈内全球最大LNG项目。

09.11→中远海运散运与淡水河谷达成27年COA合同。

10.16→世界最先进系列超深水海工作业船首制船“马士基安装者”交付。

11.03→“蓉欧+”东盟国际铁海联运班列首发。

11.05→阿布扎比码头正式动工。

11.14→新疆至意大利中欧铁海联运班列开通。

11.17→佛罗伦国际与FPG资产投资公司签署日投融资合同，融资5000万美元。

11—12→中远海运能源完成16艘船建造计划，持续保持船队全球领先。

12.04→中远海运散运首创准班轮运输新模式航次启动，优于传统模式20%。

12.17→中波航线正式延伸至澳洲市场。

12.21→中远海运能源亚马尔项目冰区首制LNG船“VladimirRusanov”命名。

12.23→中远海运能源成为中缅原油管道项目海

上运输包运合作方跃居全球第一集装箱码头运营商，港口投资运营双丰收。

## 【2017年一带一路答卷】

05.08→央视《对话》在泉州太平洋码头录制“一带一路”专题节目。

05.13→央视新闻联播聚焦中远海运“一带一路”行动。

05.14→出席“一带一路”国际合作高峰论坛开幕式及高级别全体会议。

05.15→联合收购由哈萨克斯坦国家铁路公司持有的霍尔果斯东门无水港49%股权。

06.12→收购西班牙Noatum港口控股公司51%股权。

09.11→收购APM Terminals Zeebrugge NV约76%权益。

12.28→中欧陆海快线平台公司成立，开创中欧陆海快线及“一带一路”建设新局面。

## 【2017年合作答卷】

01.17→出席世界经济论坛2017年年会。

03.06→主持金砖国家工商理事会中方理事会2017年第一次全体会议。

03.18→出席中国发展高层论坛第18届年会。

03.23→出席博鳌亚洲论坛2017年年会。

03.31→出席金砖国家工商理事会2017年度中期会议。

05.14→出席“一带一路”国际合作高峰论坛开幕式及高级别全体会议。

08.02→出席2017年金砖国家经贸部长会议。

08.31→主持金砖国家工商理事会2017年度会议。

09.18→出席首届世界油商大会。

11.10→出席APEC工商领导人峰会。

11.29→牵手16家港航企业发布港航博鳌宣言，港航合作开启新时代。

12.06→出席2017年《财富》全球论坛。

12.10→出席上海国际航运中心洋山深水港区四期码头开港大会巴拿马总统胡安·卡洛斯·巴雷拉·罗德里格斯到访集团总部。

## 【2017年形象答卷】

01.11→获评上海浦东“第三届总部经济十大经典样本”。

02.20→中远海运港口上榜香港董事学会《香港上市公司企业管治水准报告2016》十大得分最高公司。

03.02→“新光华”轮运载“希望6号”获央视新闻联播《点赞中国》开篇首赞。

03.26→集团完成博鳌亚洲论坛2017年年会全程服务保障。

05.04→中远海运集运成为中国大陆首个通过CCEG验证航运公司。

05.08→央视《对话》在泉州太平洋码头录制“一带一路”专题节目。

05.11→央视《焦点访谈》讲述比港故事。

05.13→央视新闻联播聚焦中远海运“一带一路”行动。

06.15→集团荣获“2016年于香港船舶注册处拥有最高总吨奖”，香港航运荣获“港口国监督检查卓越表现奖”。

08.07→中远海运工程物流荣膺“萨西瓦尔电站工程建设功勋单位”。

08.14→启东中远海工入选国家首批绿色制造体系绿色工厂示范企业。

09.09→央视《开讲啦》摄制组在中远意大利轮录制节目。

09.14→中石化中海燃供“为船服务”管理平台亮相央企创新成就展。

10.20→中远海运集运获颁土耳其“金锚奖”。

11.14→中远网络物流获“2017年度全国交通行业星级现场管理”五星级奖。

许立荣获十大海洋人物、年度品牌文化建设十大典范人物。

中远海运发展、上海船研所荣获“全国文明单位”。

集团获中国企业文化研究会“2012—2017年度品牌文化建设”标。

## 【2017年责任答卷】

中远海运特运“大吉”轮地中海营救10名遇险船员

中远散运“远东水星”轮实施好望角大营救

中远散运“天发海”轮长江口水域紧张救险

中远散运“丰德海”轮成功护送200人难民船

青岛远洋“宇中海”轮成功抢救缅甸船

中远海运慈善基金会为中巴急救走廊提供运输支持

中远海运慈善基金会援助九寨沟地震灾区

中远海运慈善基金会聚焦精准扶贫

《福布斯》首发全球最受信赖公司榜，中远海运成为榜内全球唯一航运企业

（摘自中远海运官网）

# 这类中层干部 我最多忍你半年

腾讯公司控股董事会主席兼首席执行官 马化腾



## 创业之初

应该说20岁的时候我是一个非常内向的程序员，我不喜欢管人，不喜欢接受采访，不喜欢与人打交道，独自坐在电脑旁是我最舒服的时候。我周边的人，我父母，包括我自己都不认为我会办一个企业，管一个企业，因为怎么看我都不像这样的人。

我唯一的资本是我写过几万行C语言的代码，也接过几个项目。我很想创造一个产品，然后有很多人用，但是原来的公司没有办法提供这样一个环境，似乎只有自己开公司才能满足这个要求，所以我就被迫选择开了一个公司。

开始创业的伙伴几乎都是我的大学、中学同学，在创业的过程中，因为意见不统一，争吵难免，因此相互信任很重要。当时我出主要的启动资金，有人想加钱、占更大的股份，我说不行，根据我对你能力的判断，你不适合拿更多的股份。因为一个人未来的潜

力要和应有的股份匹配，不匹配就要出问题。

为了不形成一种垄断、独裁的局面，他们的总和比我多一点。当然，如果没有一个主心骨，股份大家平分，到时候肯定会出问题，同样完蛋。

开始创业后，我发现和之前想的完全不一样，之前我看到很多美国硅谷创业的书，讲创业都是非常励志和令人向往的。但实际上，我们初期经常在想的是下一个月的工资和房租怎么解决，一年内的收入来自哪里。

这个阶段，我们做了很多外包工作，帮别人开发软件，进而赚一点微薄的钱。我的名片写着工程师Title，不写老板，不然给合作方看见自己亲自干活，很难看。

后来QQ诞生了，因为我之前是做通讯行业的，所以QQ也和通讯有关，起初的形象是一个网络寻呼机。那时候想要做到3万用户，于是去学校的BBS上一个个地拉用户，每天只能拉几十人。当时一想按照这个速

度凑到3万人可能要2年后，到时候公司没准就死掉了，项目又砸在手上了。

于是我自己又去网上推广，最后用户上来了，因为我们的软件写得好，不宕机；没人聊天我就去当陪聊，有时候还要换个头像假扮女孩子，得显得社区很热闹。

这个过程中，IDG资本和盈科数码投资了我们，他们给了220万美元，分别占公司20%的股份。获得投资后，我们都很努力，因为不想让投资人亏钱。大家都知道风险投资肯定是有许多亏钱的项目，但出于很强的荣誉感，腾讯觉得投资方在别的项目上亏钱我管不着，但一定别亏在我们头上，不想给人当反面案例。

后面就很顺利了，融资然后上市，但腾讯最初的市值并不高。后来我看到很多创业说：如果估值低，就干脆赌气不上了。我觉得这样很不理智，对于上市这件事要有长远的眼光，不要只看一年半。

## 腾讯的三大节点

在腾讯的发展中，有三个非常重要的节点，一个是MSN，一个是360，一个是微信。

第一大节点，我们是和MSN打，它曾是QQ最大的对手，但最终它死掉了。现在我们来分析原因：

第一，它死掉不是我们打掉的，是没有赶上社交化，它是给Facebook打掉的；第二，MSN的中国本土化没做好，一改版中文字体就显示得乱七八糟，还经常发生盗号的情况，安全和本地运营都不过关。

当然，最根本的原因是，我们这些本地创业者身家性命都在产品里，而国际化的公司并不是。

第二大节点，是QQ和360打。自腾讯成立以来，我们从未遭到如此巨大的安全危机。这段时间，我和同事一起度过了许多个不眠不休的日日夜夜，劳累、委屈、无奈、深入骨髓的乏力感。

当时有人认为腾讯公司正在经历有史以来最危险的挑战。那段时间来，一种同仇敌忾的情绪在公司内部发酵，很多人都把360公司认定为敌人。但如果没有360的发难，腾讯不会有这么多的痛苦，也不会有这么多的反思，也不会有后来那么大的感悟。

中国公司和美国公司很大的不同就是，中国公司要在很恶劣的环境中竞争出来，这需要有超人的意

志，还要有非常多的智慧才行。

经过这次事件，我发现，过去我总在思考什么是对的，但是未来我要更多地想一想什么是能被认同的。过去，我在追求用户价值的同时，也享受着奔向成功的速度和激情。但是未来要在文化中更多地植入对公众、对行业、对未来的敬畏。

第三大节点，是我们自己的微信。世界是很残忍的，多大的巨头都会随时倒下，倒下后你还能摸到它的体温。甚至强大如Facebook，股票一度跌到700亿，是因为大家担心它向移动端转变有问题。

做微信的时候我们也很紧张，腾讯内部有三个团队同时在做，都叫微信，谁赢了就上谁。最后广州做E-mail出身的团队赢了，成都的团队很失望，他们就差一个月。

其实当时还有一个对手也在做类似的应用，而且他们赌我们不会这么快。在这段最危险的时间里，所有高管都在试用，有什么问题立刻在群里反馈，立刻去改。大家天天工作到凌晨3点、凌晨5点。微信出来了，腾讯获得了一张移动互联网的船票，而且是头等舱。

## 转型之路

创业最开始那些年，我面对竞争，往往是简单地想，为什么要剥夺我给用户提供更好服务的机会？

但后来，我转而反思开放性不足的问题。现在我们真的是半条命，只做自己最擅长的事情，另外半条命属于合作伙伴。

我们最擅长的事情是做连接，QQ和微信是最重要的两个连接器，虽然定位不同，但承载的连接战略将一如既往。QQ风格活泼，个性化和娱乐功能丰富，目标受众是年轻用户，而微信主要面向白领用户。

基于不同的定位，两者连接的商户、服务略有差异，但对腾讯而言，它们共同覆盖了不同年龄、地域和喜好的用户，并将他们与服务最大限度地连接起来。

在其他的业务上，我重新进行了梳理，改变以往全部亲力亲为的业务战略——搜索整合进搜狗，电商整合进京东，团购整合进大众点评，并布局投资了这三家公司。此外，大量做减法和加法，砍掉

020等诸多小的业务，同时大量投资腾讯生态周边的合作伙伴。如此一来，战略定位更加准确，也更聚焦于我们最擅长的社交平台和内容平台。

现在只要非核心赛道业务，别人能做的，我们就尽量让别人做。因为一个企业再大还是缺乏创业者的，把业务留给将所有身家性命都押在里面的人这才是最好的选择，而不是让自己下面的部门跟他们死磕到底。

在这个过程中，内部也有员工会说：那不是剥夺我们创新的机会？我说没办法，要么你想清楚放弃，要么你出去做，要么采取竞争的方式。比如，游戏开发的工作室，利润的20%，算你的成本，招得人多，成本就大，要多少股票你自己挣，尽量营造市场竞争的氛围。

在未来业务的拓展上，我会问自己三个问题：

第一，这个新的领域你是不是擅长的？

第二，如果你不做，用户会损失什么？

第三，如果做了，在这个新的项目中自己能保持多大的竞争优势？

### 人才机制

腾讯能走到今天，这应归功于集体的战略智慧、执行力以及自发的危机感。一个人无法预知和操控时代，要懂得分工协作，依靠集体智慧，设定各自的分工和管理权限，群策群力，果断执行。

一家公司的成功永远不只是钱或资源够不够的问题，关键的还是团队精神。尤其是将帅相当重要，将帅无能，累死三军。传统行业会有资金密集型扭转的机会，但移动互联网基本不太可能，这个市场不是拼钱、拼流量，更多是拼团队，拼使命感和危机感。一切取决于你能不能做出精品，是不是Be the Best。

我们开拓新业务的领军人基本都用自己人。而一旦决定做了，大到框架怎么搭、小到具体如何实施都放手给选定的人。我们也曾从外面挖运营的人才来做，但忠诚度不高，最后全部走光了。而且任何一个新业务的开展，以为请个高人来就可以搞定，这不现实，你自己一定要有了解。

对于自己人也要相当注重人才梯队的交接班，不仅是高层，中层其实也是一样，我们非常关注这

一点，不会说一个人完全决定某个业务的生死。

我们很多人做研发出身，业务和推广不在行，逼迫他提高也不现实。因此在内部挑选，很可能选出来的人在业界比较算不上最好的，所以要在团队上做些补偿，尤其是进入到需要强力市场推广的阶段。要让他去找很强的副手，内部找不到，就去外面挖。

每个中层干部都一定要培养副手，这是硬性的「备份机制」。你一定要培养，否则我认为你有问题，忍你半年可以，但半年后你还这样，那我就帮你配了，你不答应也得答应。

而对于找职业经理人，我们很重视人品，我们很坚持腾讯价值观的第一条——正直。不拉帮结派，不搞政治化，就是很坦诚，很简单，实事求是，一直坚持这样的做法的话，事情就会简单很多。

### 危机感永远存在

我觉得互联网企业和传统企业非常不同的地方就是，互联网企业能在一秒内发生一个颠覆性的变化。可能我突然间接了一个电话，我们在线的设备发生重大事故毁掉了。

这在传统行业是不可能的，毁掉它要花很长时间，但是在互联网企业里只需要一秒钟。包括你用户资料突然就流传到外界了，这对互联网公司来说都是灭顶之灾。

因此，千亿级（人民币）公司没落是很常见的事情；甚至到了千亿，没落的概率可能还会更高，包袱越重没落越快。人要清醒，外面掌声越热烈就越危险。

真正的危机也从来不会从外部袭来，只有当我们漠视用户体验时，才会遇到真正的危机。只有当某一天腾讯丢掉了兢兢业业、勤勤恳恳为用户服务的文化的时候，这才是真正的灾难。

回顾腾讯的创业之路，我觉得机遇很重要，至少占了五成。我不觉得自己特别聪明，做的东西也都是很简单的判断。在这个过程中，时代的因素也是非常重要的，很多机遇是外界赋予的。这方面我自己觉得很幸运，但也意味着要时刻保持危机感，因为别人不是打不赢你。

（据凤凰资讯）

## 你最大的敌人，是惯性思维

有的人能力不如你，人生阅历不如你，技巧不如你，亲和力不如你，形象不如你，但收入比你高！是什么限制了你的收入？

**否定性思想：**比如：不可能、没办法、怎么会？没想过、不知道等等，这些词汇会让你的大脑停止思考，不会再为结果找答案。没办法等于没能力。

**推卸责任：**比如：没看见、不知道、不是我的错、因为……所以……，这些词汇会让一个人心安理得的让这件事情和自己没关系，损失了很多次成长的机会。

**金钱：**金钱会锁定一个人的能力，不给钱就不干活，钱给的少就不去做，久而久之自己丧失了赚钱的能力。

**职责局限：**这个不归我管、那个不归我管，不在其位不谋其政，他忘了机会永远留给有准备的人。

**抱怨：**自己永远是一个受害者，发生事情永远是别人的原因，整天怨天尤人，慢慢的失去了解决问题的能力，幸福快乐都离他而去。

**自以为是：**谁的意见都听不进去，总是觉得自己是对的，慢慢的谁都不再给他提意见，再也听不到真话的同时，只能自己慢慢成长。

**不自信：**你不相信的东西永远不会全力以赴的去争取。一切随缘，顺其自然。

**怕犯错：**怕犯错的人不敢去做更多的事，出了错第一时间先给自己找理由找借口，失去了很多次尝试的机会，没有结果意识，经常为了对和错争论的面红耳赤。

**懒惰：**不想干，也不愿意去想，安于现状、与世无争、承受不了压力，只想不劳而获，每天做着美梦，温水煮青蛙，这种人是舒服死的。

你的能力停止于你的思想、行动、感悟！

### 读如何才能打破惯性思维？

什么叫惯性思维？即指思维定势，习惯性思维，指人们在考虑研究问题时，用固定的模式或思路去进行思考与分析，从而解决问题的倾向。

固有的东西是很难打破的，这也是经过历史的证明的。每次改朝换代，无一不是用血的代价换来的。但正所谓“不破不立”，要想突破自己，就一定要打破固有的、惯性的思维！

否则，连自己的思维都还被禁锢在旧有的陈腐里，如何能挑得起历史赋予我们的责任？如何担得

起对社会财富进行重新分配的重任呢？

所以要解放思想，且还要掌握一定的方法。

思维定式是固有的，往往在不知不觉中就又循着旧路走去了。这时，我们就需要时刻提醒自己，走一阶段后，要停下来思考一下是否又跳入固有思路了。

如果是就及时反思、调整，避免陷入而不自知了。说到这里，我想起了我的语言老师苏宗波，在课上，老师抛给了我们一个概念：逆向思维。

什么叫逆向思维？是指对常规思维的背离，即反向行之，对现成的结论进行逆向偷，一般有三种方法：换位思考法；换角度思考法；发散性逆向思维法（由一点到多点，由点及面、由此及彼，进行多向思考）。

我理解为：当你做某事时，习惯怎样思考之后，不妨再逆向思考一下，看看能不能契合，如果能则说明正确可靠，如不能则说明还有待推敲，而且在此过程中，经常在逆向思考中，可以碰撞出很多思想的火花，一下就有了新的思路。

这里再讲一个小故事：小时候，常跟着父亲上山砍柴。后来发现有个老伯伯也常去砍柴，但总是来得晚走得早，且中间还经常要休息一下。但老伯伯砍的柴却不比父亲砍得少，这是怎么回事呢？

后来发现，老伯伯砍柴时，总是砍树节，而父亲却总是避开树节砍，斧子却常被卡住。人们传统观念中，没有节的树干容易折断，而有节的地方则不容易砍断。实际上，有节的地方虽硬却更易断。

解决问题就如同找树节一样，要努力打破思维定势，胆大心细，敢闯敢干，只有找对了方向，用对了劲才能有更好的收获。

如果不能打破思维定势、灵活运用所学知识，就会被惯性思维俘虏。

思路决定出路，格局决定结局，创新思维是不受常规思路的约束，寻求对问题全新的、独特性解答和方法的思维过程，是创造力发挥的基本前提，要摒弃从众心理，不钻牛角尖，善于采取多向思维方法，学会创造性、建设性的思考。

打破思维定势是一种美。而我们习惯于定势思维堵塞了自己洞悉的目光和创新的思路。提高对现有布点结论的甄别能力，有利于我们开拓视野、活跃思路、丰富眼界，从而使我们在平台上能更进一步。

（来源：老板思维模式）

## 做不到这一点的企业，都是伪成功

孙陶然

虽然每个企业千差万别，从领域到商业模式到人员组成以及公司历史都完全不一样，但是作为企业的领导者，我认为都应该把打造一家成功的企业作为目标。

**什么是成功的企业？我认为，成功的企业必须符合三个标准：**

1. 行业领先：必须至少成为细分行业数一数二的公司。行业的范围太广，如果每个公司都以成为行业数一数二为目标，这不现实，只有极少数“特殊的”公司才有可能成为行业数一数二。

但是成为细分行业数一数二应该是每一个公司都有可能的，这是衡量企业成功与否的第一硬指标。

一个在细分行业之中都无法位居前列的公司，无从谈起成功。

2. 可持续成长：公司的收入和利润必须是可持续发展的，每一年都比前一年有较明显增幅，一个起伏波动很大或者是收入利润原地踏步甚至是下滑的公司不是一家成功的企业。

可持续成长其实是非常难的一件事，要做到这一点，公司必须有多条产品线，并且有相当强的经营管理能力，才能让公司在激烈的市场竞争中逐年增长。

3. 受人尊重：不但要受自己的员工尊重，还要受行业尊重，受社会尊重，否则企业再强大都不能称其为成功。

要做到这一点，企业必须是一家走正道、有社会责任的企业，这也不是容易做到的事情，很多企业走着走着就被生存压力所逼迫，或者是被不良同行所逼迫，原本的走正道的初心日渐偏离，最终走上邪路，只有那些有大定力的企业家才能做到坚持走正道。

这三个标准是我设定的成功企业的衡量标准，而达到这三个标准，最顺利的企业也要花十年以上的时间，可见做企业多么不易。

成为一家成功的企业，这是卓越领导者的共同愿景，如果你是企业的领导者，也应该按照这样的终极目标而奋斗。

### 成功企业必经的四个阶段

1. 找方向：做出一个有人愿意花钱买的产品，并找到一种可以把产品源源不断卖出去的方法，做到了

这两点，企业就可以有收入来源，第一个商业模式也就确立了；做不到这两点，企业就是坐吃山空。

找到方向的企业可以进入第二阶段。

2. 单项冠军：把产品卖成市场占有率数一数二，获得规模收入和利润，大的细分行业中此阶段的企业会年收入数亿利润，小的细分行业中此阶段的企业也会利润过千万。

3. 两线作战：此阶段的企业会开辟第二条产品线，从运营单一产品的企业变成同时运营多个产品的企业，此阶段的企业会成为一个利润过亿、收入和利润稳定可持续成长的企业。

4. 生态系统：此阶段的企业会开始打造自己的生态系统，对产业链的上下游、左右游进行投资并购，为自己的未来进行布局和“买保险”。

以上四个阶段，是每个企业发展路上必经的阶段，就如同人会从幼儿期、童年期、少年期、青年期、成长期一步步走过一样，每个阶段企业都必须经历，每个阶段都需要大概三年的时间，四个阶段就是十二年，所以，每个成功的企业都需要十年以上的时间。

企业的发展阶段，每个阶段可能缩短，但是不可逾越。实际上，大多数的企业在每个发展阶段耗费的时间不止三年，需要更长的时间才能完成每个阶段的跨越。

### 如何衡量一个公司好坏？

如何评价一个公司是好是坏？这个问题非常重要，标准不同结论就不同，对于投资人而言，投资决策就会不同；对于创业者而言，努力的方向就会不同。

我认为衡量公司好坏只有三个标准，第一是利润，第二是收入，第三是海量高频用户的规模。

### 企业的3个核心任务

设目标，是企业领导者的核心工作之一，只有目标设对了，才可能达成正确的结果。

我们应该如何设定企业的目标呢？在拉卡拉，我提出了一个“两正两反”目标四边形，企业的目标应该在这个四边形之内，符合这两正两反四个要求，要求之内，是企业领导者尽情发挥的舞台。

如果你是一家企业的领导者，你应该如何思考？

如何工作？你的核心目标是什么？如何达成这一目标？一句话，企业的领导者应该如何管理企业呢？

军事统帅的核心任务是三件事：招兵，练兵和用兵，对于企业来讲，也是同样的事情，招人、培训人和使用人。

管理企业和领军打仗是一个原理。

把自己放在军事统帅的地位上思考如何做企业的领导者更容易找到感觉。

### 企业的战斗力

一支军队，无外乎三件事：招兵、练兵和用兵，做好了，就是一支招之能来。来之能战、战之能胜的铁军，可以攻城略地，做不好，就是一群一触即溃的散兵游勇。

1. 军队的战斗力，首先来源于招兵

一方面是兵员的素质，是有文化的士兵还是不识字没有文化的士兵，对于战斗力有很大的影响，尤其是现代战争越来越是高科技战争，没有文化的士兵根本不可能驾驭各种高精尖武器，更别提战斗力了。

另一方面，更重要的是士兵的价值观，是为什么而战，是不是“志同道合”，是不是为了共同目标而战，这是军队战斗力更核心的源泉。

2. 军队的战斗力，其次来源于练兵

平民穿上军装拿起武器还是一盘散沙，必须经过训练才可能成为真正的士兵，形成士兵的战斗力。

让一个平民变成一个会打仗的士兵，让一群士兵变成一支会协同作战的军队，这就是练兵，这是军队战斗力的核心源泉。

3. 军队的使命是打仗，招兵、练兵的目的是用兵。

用兵，打胜仗靠的是什么？有人说靠高超的指挥艺术，的确，高手交锋，需要高超的指挥艺术才能取胜，但是绝大多数战斗，只要做对的事情并且把事情做对，即可获胜。

高超的指挥艺术，可遇不可求，不是人人可以达成的，但做对的事情，以及把事情做对，是可以训练人人达成的，只要坚持按照正确的方法论去做，按照正确的原则去做，就可以了。

### 企业的战斗力要靠文化

我认为，招兵、练兵、用兵必须围绕一个主线——这个主线就是文化。

用一个统一的文化来展开这三件工作是唯一正确的方法。

不论是军队还是企业，核心都是要围绕文化来管

理，按照文化来招兵，就会物以类聚，人以群分，找到“合适的”兵；依托文化来练兵，就会统一思想、统一理念，形成队伍的强大战斗力；依托文化来用兵，是让80%的人在80%的情况下做到80分的唯一方法。

企业文化就是企业成员共同认同和遵循的方向、理念和方法。

具体包括五部分（即拉卡拉企业文化的“五行”）：

1. 使命、愿景、价值观。这三个问题是企业成员共同认同和追随的方向，回答的是我们是谁，我们向何处去，我们的道德底线问题。

2. 十二条令。这是拉卡拉的“三大纪律八项注意”，每一个拉卡拉员工必须遵守的纪律，我们队伍的指令、行动、沟通、汇报系统。这是我们共同认同和遵循的工作纪律和工作方法。

3. 四环方法论，这是我们管事的方法。

4. 执行四步法，这是我们管人的方法。

5. 领导力三要素。这是我们企业一把手的工作方向以及方法，建班子、定战略、带队伍。

“五行文化”既是拉卡拉企业文化的内容，也是我们对企业文化的定义。这是一种广义的企业文化，涵盖了企业中所有需要共同认同和遵循的方向、理念和方法。

在我看来，企业文化是队伍战斗力的源泉和倍增器，是让“一群人”成为“一队人”的核心。

### 结语

企业文化不仅仅是一个我们需要宣贯用以给成员“洗脑”的精神内容，更应该是指导我们企业经营管理的纲。一个企业的领导者其核心日常工作就是按照企业文化的内容来践行，至少在拉卡拉，我要求各级干部日常工作的核心就是反复践行五行文化。

按照核心价值观来招人、练人和用人。

让每个人都按照十二条令来工作，按照四环方法论来管事，按照执行四步法来管人，不论是自己还是下属，都是如此。

不断复盘班子建设情况、战略执行情况、带队伍的情况。

相信我，作为一个企业管理者，你每天的工作就是对着五行文化的五个板块，来展开工作并且要求下属照此展开工作。五行文化是工具，是方法。企业经营就是使用这些工具和方法做出决策并执行到位，达成结果。

## 《笃行致远》选摘

# 做销售员

首都企业家俱乐部理事长、中国建材集团董事长宋志平

工厂生产正常了，产品却销售不出去，工厂组织了一些青年工人做销售员，让我给大家上产品技术课，一些大的推广活动我也会向客户推销。

当时的厂长叫王建行，是一位专家式领导，对产品推销很重视，他除了星期天以外，都在厂里办公室住，经常晚上把我叫去聊天，大多讨论产品的市场问题，有时也讲他以前的经历，我成了他忠实的听众。他常在炉子上煎鸡蛋吃，再喝一杯白酒，边喝酒边和我聊天，但从没让我喝过酒。他比较赏识我，认为我能讲清问题。有一次开会，他在会上批评中层干部，说这么多干部都说不清问题，还不及一个小宋。我知道这件事情之后，变得压力很大。

我第一次出征推销岩棉，是随厂领导去大庆，那里的石油化工管道要用大量的保温材料。在火车上碰到一位陈姓女士，她得知我们是去大庆推广岩棉后就直摇头。后来我了解到她是一个个体户，也在卖保温材料，但她推销的是玻璃丝棉被，她认为保温材料市场只能个体经营，国有企业做不来，因为没有促销手段。

我们从大庆客运总站下车，站前有一家小饭店，天气太冷，又降大雪，我们在小饭店喝了一些烧酒后赶往大庆石油管理局。在大庆石油管理局设计院我进行了技术介绍，在场的设计人员都听得很认真，听完之后就决定在新项目上使用我们的岩棉。

后来，我们又与中科院力学研究所合作，在燕山石化进行了岩棉保温功能的测定，得出的结论是岩棉是目前最好的保温材料，中科院将这一成果无偿向全国转让。

那段时间，我一方面在工厂做技术员，一方面在中科院做实验，还经常去燕山石化工地。当时，燕山石化动力处处长姓赵，中科院力学所所长姓方，他俩对我们的支持让我很难忘怀。

1983年秋，工厂主管销售的副厂长郭一鸣找我，希望我到产品推广科工作，但车间领导又不大愿意让我调岗。后来，厂里做通了车间主任的工作，我就被调到产品推广科，到全国各地的设计院做技术推广。我很愿意做推广，工作虽十分辛苦，但适合我，也挺快乐。不过，我心里始终有一关，就是我父亲的态度，因为父亲希望我吃技术饭，做工程师。每年春节回家我都要向父亲汇报我的工作和学习情况。那年年底回家过春节时，问题就来了，父亲倒了一杯白酒，边喝边听我汇报情况。当我提及我做推广工作时，父亲问我是不是做了推销员，我再三说明今后市场工作的重要性，还讲了瑞典VOLVO BM公司硕士研究生做推销员的故事，但父亲听后沉默了很久。

(本文摘编自宋志平理事长新书《笃行致远》)



2018年，中央人民广播电台经济之声在北汽集团的支持下，全新推出了一档面对企业家群体及关心关注这个群体朋友们的阅读朗读节目——《企业家夜读》，每周日晚九点播出。2月5日，首都企业家俱乐部理事长宋志平走上了这个舞台，朗读了徐志摩的名篇《再别康桥》

## 《再别康桥》 作者：徐志摩 朗读者：宋志平



轻轻的我走了，  
正如我轻轻的来；  
我轻轻的招手，  
作别西天的云彩。  
那河畔的金柳，  
是夕阳中的新娘；  
波光里的艳影，  
在我的心头荡漾。  
软泥上的青荇，  
油油的在水底招摇；  
在康河的柔波里，  
我甘心做一条水草。  
那榆阴下的一潭，  
不是清泉，是天上虹；  
揉碎在浮藻间，  
沉淀着彩虹似的梦。  
寻梦？撑一支长篙，  
向青草更青处漫溯；  
满载一船星辉，  
在星辉斑斓里放歌。  
但我不能放歌，  
悄悄是别离的笙箫；  
夏虫也为我沉默，  
沉默是今晚的康桥！  
悄悄的我走了，  
正如我悄悄的来；  
我挥一挥衣袖，  
不带走一片云彩……

宋志平——这位带领中国建材、国药集团两家央企进入世界500强的企业家坦言，他平时不吸烟、不喝酒、不到娱乐场所，最痴迷的就是读书。



## 台湾旅游杂记

——首都企业家俱乐部顾问杨鸿问

个上海市。第一大城市台北的人口只有上海市的十分之一，面积是上海市的二十二分之一。我们从豪华大气的浦东一下子到了已经相对落后的台北，立即有了一种从大城市到小城市的感觉，甚至是城市到乡下的感觉。

洁。实事求是地说，整体文明程度与卫生情况比一般大陆城市要整洁一些。人们的交通规则意识，礼貌礼仪素养平均高于大陆。由于气候湿度比较大，雨水充足，再加上位于南国，所以到处郁郁葱葱，风景很美。

暗。台湾由原来的亚洲四小龙之首，到现在的相对落伍，从对大陆人的全面优势（主要指经济能力），到现在往往自愧不如。有一种不服气的尴尬甚至自卑。这种复杂的心态，造成了心理的阴暗。再加上近些年台独势力的猖獗，总有一种与大陆对着干的阴暗心理。

除夕夜，听到稀稀拉拉的炮竹声，看来台湾地区中国古老的“年味”也在慢慢淡化。这可能是文化多元化与文化交流的必然。

参观“暂时”安放蒋介石棺材的蒋公陵寝，之所以说是暂时，因为按照蒋介石的遗愿，他死后，待中国统一大业完成后，他要回他的老家浙江慈溪安息。他愿守候在母亲身边。这里每天白天上班时间的整点都有仪式感特别强的卫兵换岗仪式，导游告诉我们，这很可能是最后的镜头了，由于蔡英文急促推进去蒋化，去中国化中，蒋介石的陵寝卫兵很可能要撤除了。

埔里中台禅寺建于1994年，在全台湾有八十多个分院，免费参观，不烧香，主要介绍佛教历史，宣传佛教文化。大雄宝殿与巨大无比栩栩如生、面目夸张的四大天王塑像给人印象特别深刻。

高雄的夜市，人山人海，缓慢双向流动的人群望不到尽头。夜市马路两边的各种小吃摊位，基本都人满为患。

令人不可思议的是，夜市里有一段区域，几乎每个摊位的招牌上，都有马英九的签名。这是他在2017年12月31日一家一家亲自签写的，据说，当时在这几百米长

第一次到台湾，新奇与激动是很自然的。不过很快就平静下来了。因为同样的同胞，同样的文字，同样的建筑风格，让人就好像到了大陆的某个城市。

桃园机场看来还比较现代化，只是规模与豪华无法与浦东国际机场以及首都国际机场相比。

101大厦之所以出名，是因为它有101层，2004年至2009年一直是世界第一高楼。高508米，采用当时世界先进的设计理念与施工技术建造，可以防高强度地震。

桃园市晶悦大酒店是一家历史较老的五星级酒店，导游吕先生事先提醒过大家，不要对台湾的酒店期望值过高，这里的五星级，就相当于大陆的四星级酒店，我们实际的感觉，符合吕导的评价。酒店有wifi信号，不需要密码，可以自动登陆。但是，信号太弱，几乎不能正常使用，我们最关注的中央台春晚节目，台湾所有电视台都不转播，我们想通过微信收看，但由于wifi信号时时中断，只好作罢。

我对台湾的第一印象是小，洁，暗。

小。整个台湾只有2300万人口，3.6万平方公里的土地。人口是大陆的60分之一，面积是大陆的265分之一。与大陆不在一个数量级上。全台湾人口不如大陆的一

的距离里，签字及引来的围观与寒暄长达三个小时。

十五世纪，高雄一代居住着卡马道族群，为了防止海盗入侵，这里种植了不少刺竹。所以，当地人称这个地方为“竹林”。竹林在卡马道族群的发音是takao，类似于闽南话的“打狗”（takau），汉化译为打狗。后来日本人占领台湾后，觉得把一个城市取名“打狗”不雅，就按照日本发音，改为高雄。这就是高雄市名字的由来。但是，当地人，多少年以来一直俗称打狗，所以高雄领事馆就被当地称为“打狗领事馆”。

商家采用了人性化的促销手段，买了物品不必随身携带，商家会快递到我们最后在台北住宿的酒店，运费全免，你只要在订购单上填写数量与姓名电话就可以了。这里可以使用银联卡，信用卡，微信和支付宝。

台湾岛的最南端是三个海域的交汇之处。向东，是浩瀚的太平洋；向南，是巴士海峡，即南海；向西，是台湾海峡，属于东海，游客能够尽情地享受世界上少有的特殊地理位置带来的神奇感。东海的来风，南海的来风，太平洋的来风，在这里交汇，只有祖国的宝岛台湾才有这样的地方生产这样美的画卷！

台湾曾有十七座机场，随着其他交通工具日趋发达，出行选择航空的相对减少，有些航线取消了，有些机场废弃了。这些被取消、废弃的机场，被称为蚊子机场，因为这里人退蚊进，成了蚊子的天下。

台湾的大城市，第一是台北，台北的特点是面积小人口多，大约270多万人，270多平方公里。为政治文化科技中心。其次是高雄，其特点是，面积大，人口密度比台北明显小，高雄人口230万左右，面积却是2900多平方公里。

台湾的中餐水平不如大陆，大陆不如美国、加拿大和迪拜，因为中国本土最正宗的中餐大师，都被经济实力雄厚的国家高薪挖走了。在加拿大，最容易被批准移民的是身怀绝技的中餐大师。

全台湾最大的夜市叫逢甲夜市，名不虚传，其密度之大，大陆上无任何夜市可比，几乎是人推着人在走，超出了我们的忍受极限。

台湾的地铁叫捷运。意思是快捷的运输工具，台北的地铁共8条线路，高雄2条线路。不论长度与条数都无法与大陆的大城市比，特别无法与北京上海比。台湾其他城市，暂时尚未有地铁。

台北乘地铁，与北京上海大同小异，大陆是买卡，

台北是买一个内有芯片的塑料圆卡。从价位上看，北京的价位最便宜，上海略微高于北京，台北略微高于上海。台北地铁的人机界面设计，即人机亲和程度更优于北京上海的地铁。车厢宽敞，座位舒适，站立客人抓扶更方便，站台设计更有利于换乘等等。在这方面有点像日本地铁，但是明显优于日本地铁。

不少人都说过几乎同样的话：去台北必游两个景点，其中之一是诚品书店，一是因为它24小时营业，这在全世界都不多见；二是它规模巨大，中文外文的各类各专业的书籍应有尽有；三是各种流派，各种政治观点，各种学术观点的书籍都公开发行。以上三个特点，让书店名声大振，世界各地的读者慕名而来，书店设计很人性化，敞开书架随便看，设有专门的阅读座椅，还有食品饮料可供选购。不少人可以在这里待上一天。

出书店后我们打的，途中的哥突然有急事，要回家，于是又拉我们一段后请我们下车，由他负责为我们招呼到另一部出租车，还抱歉地说，由于自己的原因，刚才那一段的费用不收了。台北的出租车，起步价70台币，几乎与上海的起步价相当。出租车司机的月平均纯收入大约有人民币一万六七千元。

台湾所谓“总统府”原来是日本人统治台湾期间建的总督府。日本投降后，成为国家财产。从1949年开始，这里已经住过所谓“中华民国”七位“总统”：蒋介石、严家淦、蒋经国、李登辉、陈水扁、马英九、蔡英文。

“总统府”面积不大，四面临街，占地面积估计也就是一两个足球场那么大。前后大门都有荷枪实弹的卫兵把守。进“总统府”须经过严格安检。安检通过后，我们跟着一个“总统府”提供的讲解员走全部过程。讲解员是一位估计年龄七十多岁的老先生，福建口音，讲解得非常认真。比如当讲解到当年美军轰炸日本总督府时，还配有声光电效果。这里面，印象最深的是“总统”们用过的办公桌。办公桌“总统”座位那边有抽屉，“总统”对面也有抽屉。据说是为了表明“总统”与其他人，比如前来汇报工作坐在对面的人一律平等而特别设计的。

我们曾到一个叫“金大碗”的店铺吃最有特色的台湾牛肉面，店方的规定是，面可以随便吃，吃完可以再加，汤也可以反复加，小菜更是充足提供，唯独牛肉不可以再添。据导游吕先生介绍，最高记录是一个人吃了

七碗，至今无人打破。

在赶往机场的路上，大雨如注，导游说了一些很动情的话，表示与大家依依不舍，他的文学功底深厚，不是唐诗，就是宋词，不是徐志摩就是国外经典电影里的经典台词，让人感动，甚至有些伤感。最让人感动的不是他散文诗一样的语言，而是他深厚的国学修养与可以明显感受到的真诚。

吕先生实事求是，有自己独立的客观判断与思考，对台独思潮产生的历史原因以及台独必然失败的前景，我们的看法几乎不差分毫，这对于一个长期在台湾生活的一个知识分子来说，非常难能可贵。吕先生祖籍广西，父辈上世纪四十年代来台湾找工作，后因内战爆发无法返回大陆，与大陆的亲人一别成永恒。

吕先生大学学习艺术史专业，研究生攻读中外文化比较。他与人为善、助人为乐、谦虚低调、敬业负责，他的幽默大气，他的绅士风度，都是大陆导游甚至学者所少见的，几十年来，带团无数，63岁了尚未成婚。

有人说，中华的人文美德，比如温良恭俭让，比如父慈子孝，比如真诚守信，比如谦虚与自省，比如尊老爱幼，比如己所不欲 勿施于人 等美德，台湾保留的比大陆好。吕先生这里应该是一个佐证。

这是我生平第一次到祖国的宝岛台湾旅游，感受颇多。因为道听途说与实地感悟毕竟不是一回事。所以，对台湾有了一些新的认识，也有了一些新的思考。

一：台湾自古以来就是中国神圣领土的一部分，同种，同文，同文化就是铁证，历史，文化，法理的层

面也全面实证了台湾就是中国的一部分。任何企图把台湾从祖国分离出去的企图，都是在挑战14亿中国人的底线，我们坚决不答应，台独是绝对不可触碰的底线！

二：在中华民族伟大复兴的征程上，我们强调自力更生，但是同样强调向一切先进学习，台湾同胞注重孝道，注重尊老爱幼，注重诚实守信，严禁假冒伪劣，“公务人员”强调服务，强调接受民众监督，强调廉洁勤政的方面也值得我们学习。

三：大陆与台湾关系，最理想的是和平统一。而和平统一的最大推动力是来自大陆的吸引力！所以，我们的当务之急是尽快把大陆的事情做好！把我们的吸引力、号召力、放在坚实的成果基础上，放在强大的实力上，发展自己是最硬的第一道理！

**在飞机上，写了一首打油诗《游台有感》：**

宝岛台湾，祖国河山；风光秀丽，丰富物产；  
可叹不幸，命运多舛；早年沦于，小国荷兰；  
收复之后，步履维艰；满清辱国，又被日占；  
日寇投降，再逢内战；同胞分离，六十多年；  
今年春节，探访台湾，心情激动，感慨万千；  
飞越海峡，已是泪眼；山河依旧，美丽容颜；  
同文同宗，同样笑脸；乡音亲切，血缘相牵；  
相互祝福，吉祥平安；早日统一，共同期盼；  
彼此坚信，不会太远；等到那天，两岸同欢；  
爱我中华，中华万年！



# 新春共唱统一歌



**春节游台湾，亲情一线牵。  
本是同根生，血脉紧相连。  
习俗无区别，文化为本源。  
谁敢搞台独，武统势必然。**

——原中国人民解放军总后勤部政委、上将张文台。

首都企业家俱乐部顾问张文台和特邀理事杨鸿问，一位是军界高官，一位是科技达人，出于对企业家事业的关注，二人结为了知己，他们除了在自己的界别内多有建树外，又都具备丰厚的文化素养，特别是诗词功底。

正月初五，是春节期间的重要日子，正在台湾旅游的杨鸿问向张文台通报了旅途见闻，引发了彼此的诗来词往，共同抒发了他们期盼祖国早日统一的殷切心愿：



**宝岛艳丽有愁容，同胞兄弟难相拥；  
多年漂泊未回归，期盼统一共繁荣；  
兄弟有事好商量，只要彼此认一中；  
害人之心不可有，警惕意识不可松；  
防止外人来插手，阴险狡诈祸心凶；  
如有国贼敢叛国，叫嚣独立闹哄哄；  
立即亮剑不迟疑，横扫一切叛国虫！  
待到乌云吹散去，世界华人齐歌颂；  
全国人民共举杯，欢庆中华成一统！**

——中国科学家论坛副理事长、中国导弹卫星测控车总设计师杨鸿问。

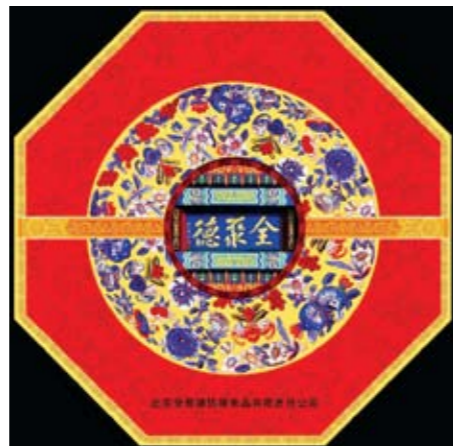


### 韩国总统文在寅满意点赞全聚德

经过全聚德的主动服务，首次访华的韩国总统文在寅夫妇及随行人员的特色午餐选在了全聚德前门店。

对这次重要的接待任务，前门店全体员工齐心协力、精心策划、周密部署、量身定制了每一个服务细节。以精妙的环境、精美的烤鸭、精致的菜品、精致的服务，引发总统夫妇两次竖起大拇指、连声点赞。当文在寅总统收到全聚德赠送的“五福箸筷”时，开怀大笑地说：“我们韩国人也用筷子，这个纪念品很有意义，感谢美好祝愿，今天的午餐特别好，非常满意”。

(据全聚德网站)



### 全聚德迎春接福大礼盒获“北京礼物”大赛唯一金奖

年前，在由北京市旅游委主办的、北京电视台承办的2017第十四届“北京礼物”旅游商品大赛颁奖典礼上，“全聚德迎春接福大礼盒”荣获“第十四届北京礼物旅游商品大赛唯一金奖”。“全聚德迎春接福大礼盒”在经过公开征集、产品打样、网络评选和专家评审等多个环节的激烈角逐后，在众多竞品中脱颖而出，进一步提升了全聚德产品竞争力和品牌形象。

(据第407期全聚德集团报)

### 中国石化力保海南滞留车辆用油

连日来，琼州海峡因连续大雾断航，又逢自驾旅游车辆返程高峰，致使上万车辆滞留海口。初五开始，海南石油连夜为过海车辆配送油品、食物，同时派出两辆油品配送车，沿途为排队车辆加油。截至22日13时，共向滞留车辆输送油品22769升，提供紧急救援服务436次，免费发放饮水166箱，免费提供热食600余份，并不间断提供热开水。

海南石油已启动油品保供应急预案，保持24小时发油作业，物流调度全天候监控加油站油品库存，并加大油品调运力度，持续保供。

为更快地救援，海南石油还在离滞留区域最近的广场站、疏港站增派35名工作人员，协助引导现场车辆，协调相关工作；同时，为滞留游客较多的广场站紧急调配食品、饮料等商品，以满足游客需求。海南石油还设立了爱心服务点，免费为滞留旅客发放粥、面、矿泉水等食物和饮品。

(据中国石化网站)



### 北京自来水博物馆入选首批中国工业遗产保护名录

1月27日，首批工业遗产保护名录正式公布，京师自来水公司东直门水厂（北京自来水博物馆）因具有独特的代表性和突出价值而入选。

该名录共100家。既包括创建于洋务运动时期的官办企业，也含有新中国成立后的156项重点建设项目，覆盖了造船、军工、铁路等门类。

北京自来水博物馆的入选理由是：中国第一座污水处理厂，亚洲最早的二级污水处理厂，至今仍在采用，是“活动污水处理博物馆”。

(据中国网)

### 北汽集团入选CCTV国家品牌计划

2018年1月29日，“北汽集团入选2018央视国家品牌计划启动仪式”在北京亦创国际会展中心举行。北汽集团此次成功入选2018中央电视台“国家品牌计划—行业领跑者”，将与中央电视台强强联手，在由中国制造向中国创造转变的进程中，借助国家级电视台的国际化平台，进一步提升品牌价值，实现品牌建设新的突破。

2018年，北汽集团将借助中央电视台“国家品牌计划”，讲好北汽品牌故事，推动北汽品牌

建设再上新的台阶。2018年是落实十九大精神的开局之年，是全面建成小康社会、实施“十三五”规划承上启下的关键一年。面对新的发展形势，北汽集团将坚定持续发展的自信，加快改革创新步伐，以高质量发展打造北汽集团竞争新优势，在改革开放40周年、北京汽车工业建立60周年的历史性时刻，实现全新的突破。(据北汽集团网)



### 中国石油力保两会期间油气供应

两会召开在即，中国石油在京单位周密部署，启动重大活动期间生产运行方案，积极组织油气资源，落实安全责任和反恐工作，为两会期间油气供应做好充分准备。

为保障油品供应充足，北京销售公司将站点、客户细分为3个等级，在“顾全局、保重点”原则下，依据不同的预警级别，力保各重要站点、客户资源供应，并做好突发事件和资源应急预案及响应工作。

北京天然气管道公司成立两会保供领导小组，结合往年两会保供工作经验，细化措施，加强陕京管道系统输气控制，确保气质符合要求。作为首都公交供气主力，公司强化了安全管理，配备供气运输应急车辆，确保两会期间加气不断档。

(据中国石油官网)

### 中远海运寻求收购更多港口资产

中国远洋海运集团有限公司董事长许立荣近日透露，公司正在寻求收购更多的港口相关资产。

许立荣说，做为一带一路倡议的积极践行者，中国远洋海运集团将同时考虑股权投资和收购世界各地的港口和码头资产，特别是在欧洲、亚洲、中东以及公司正在进入的一些新兴市场。

继以63亿美元收购东方海外国际的交易完成后，中远海运将与达飞海运争夺全球第三大集装箱运输公司的地位。

许立荣表示，整合是航运业的发展方向，行业整合不限于集装箱运输，还有干散货运输、油轮，甚至专业运输领域；只要对双方有益，公司就将寻找整合机遇。

(据国际船舶网)

### 中国石油2018年铁骑返乡公益项目收官

2012年开始的中国石油“温暖回家路·铁骑返乡”为骑摩托车返乡过年的外来务工人员提供免费加油等多项活动，至今已帮助超过13万人次。今年，中国石油又对服务进行了全面升级，一是由福建、江西、湖南、湖北四省扩入了广西，形成五省区联动，为春运返乡铁骑休息驿站达到近3000座。二是服务时间由2天延长到10天，福建境内免费加油帮助的时间延续至40天；三是免费内容由8项扩展到10项，四是对主动携带务工者回家的，每携带一名补助200元油费。

中国石油的义举带着温度走进了亿万公众心中，目前已有30多家媒体刊发原创新闻150多篇，触达数超过1.5亿人，阅读数超过3000万；6个新闻平台进行的网络视频直播，触达人数超过1亿人。

从2015年达到高峰后，铁骑已经在逐年减少。2018年首日铁骑车数和人数仅为2017年的一半左右。

(据中国石油新闻中心)

### 首创集团5项目入选财政部第四批PPP示范内容

2月6日，财政部会同有关部委发布了第四批政府和社会资本合作（PPP）示范项目，集团作为社会资本参与的5个项目入选其中。5个项目分别位于福建、四川、贵州、甘肃、新疆等省区，覆盖了市政污水处理、海绵城市建设、流域综合治理和村镇污水治理等不同类型，涉及投资额总超55亿，再度彰显了公司作为“值得信赖的生态环境公共服务商”的强大综合实力，也体现出公司在投资运营PPP项目上的质量优势。

其中福州仓山龙津阳岐水系综合治理及运营维护PPP项目，总投资达16亿元，特许经营期15年。项目包含龙津阳岐和白湖亭2个流域片区的水环境综合治理和后期的运营维护。截至2017年底，项目包内13条河道已基本完成消除黑臭任务，其中吴山河提前一个月完成任务。

(据首创集团官网)

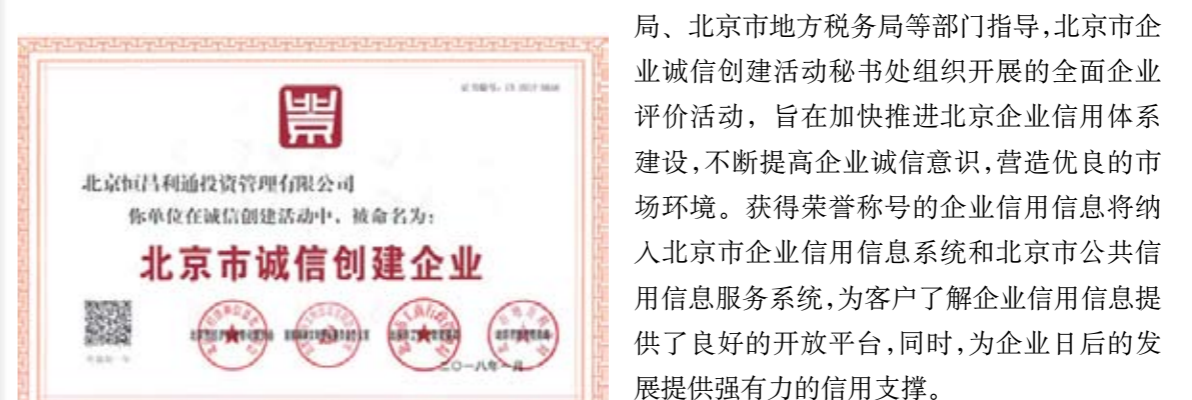
### 养元饮品成功上市

2018年2月12日上午9时许，备受关注的首都企业家俱乐部会员单位——河北养元智汇饮品股份有限公司（股票简称：养元饮品 股票代码：603156）上市敲钟仪式在上海证券交易所举行。成功登陆A股市场，这是自2011年以来以“六个核桃”为代表的养元饮品几度闯关IPO的终结成功。成为河北养元智汇饮品股份有限公司发展史上的一个重要里程碑，公司由此进入了新的发展时期，公司全体员工也决心在新起点上谱写新篇章。

(据河北养元智汇饮品股份有限公司官网)

### 北新集团被评为“北京市诚信创建企业”

2018年1月，北新集团在北京市诚信创建活动中，被命名为“北京市诚信创建企业”。北京市诚信创建活动是由北京市经济信息化委员会、首都精神建设委员会办公室、北京市工商行政管理局、北京市地方税务局等部门指导，北京市企业诚信创建活动秘书处组织开展的全面企业评价活动，旨在加快推进北京企业信用体系建设，不断提高企业诚信意识，营造优良的市场环境。获得荣誉称号的企业信用信息将纳入北京市企业信用信息系统和北京市公共信用信息服务平台，为客户了解企业信用信息提供了良好的开放平台，同时，为企业日后的发展提供强有力的信用支撑。



北新集团多年来积极履行国有企业社会责任，坚持以人为本，不断完善服务体系，为营造守法经营、诚实守信的社会氛围做出了企业应有的贡献。

(据北新建材官网)

### 中远海运白羊座号首航欧洲 拓宽海上丝绸之路

2月27日，中远海运首艘20000标准箱级的集装箱船“中远海运白羊座”号顺利首航比利时安特卫普港。

该轮由中远海运集团旗下南通中远海运川崎船舶工程有限公司建造，是中国建造的首制具有完全自主知识产权的2万标箱级集装箱船。这是南通中远海运川崎继2013年自主设计完成13386TEU系列集装箱船建造之后又一力作，不仅再次刷新我国完工交付最大箱位集装箱船纪录，同时也标志着中远海运重工超大型集装箱船建造始终保持在世界第一方阵。

由中远海运自主设计建造的中远海运白羊座号首航欧洲，又一次“中远海运制造+中远海运服务”的完美结合，也是中远海运积极践行“一带一路”倡议的重要举措。

(据中远海运官网)

### 中海油携手苏伊士共同应对油气行业的环境挑战

近日，中海油与苏伊士旗下苏伊士新创建签署合作协议，扩大双方的长期合作范围并促进石油和天然气生产领域中环保项目的发展。

此次签署合作协议是双方在东方化工污水处理项目基础上的进一步合作，未来将为中国海洋石油国内外石油化工企业及油田开发的环保项目提供服务，开发石油和天然气生产领域中有关水、污水、污泥、危险废弃物和气体治理的合作，包括工程建设、升级改造、项目的运营和维护以及装备制造等。

中国海洋石油集团副总裁、海油发展董事长、首都企业家俱乐部常务副理事长吕波表示，“中国海洋石油作为一家国有特大型石油化工企业，历来十分重视环保工作，我们始终将安全与环保放在发展第一位。苏伊士新创建在工业领域特别是油气和石化行业有着丰富的环保项目建设运营经验，此次合作将有助于中海油进一步提升环保项目管理水平，完善环保配套，促进油气行业的绿色发展。”

(据中国海油官网)

### 福田汽车荣获中国卓越品牌大奖

2月5日，由人民日报社支持、中国汽车报社主办的“2018中国汽车品牌发展峰会”，在北京人民日报社举行。福田汽车荣获中国卓越品牌。

安全高效、绿色智能的新一代福田欧辉新能源客车，继荣膺2014APEC峰会、2016杭州G20峰会、2017全国“两会”等重大活动服务用车之后，2月份，又开始在韩国运营，服务于2月9日开幕的第23届韩国平昌冬奥会。这标志着，福田欧辉成为第一家进入韩国市场的中国纯电动客车制造企业。近日还有49辆10.5m福田欧辉氢燃料电池客车中标张家口市，将进行示范运营，未来还将服务于2022年第24届北京、张家口冬奥会。作为最早致力于新能源客车研发、最早实现新能源客车商业化运营的客车企业，福田汽车在新能源技术、产品性能及运营解决方案等方面始终处于行业领先地位。

(据福田汽车官网)



### 中国海油党建研究获国家级奖项

全国党建研究会第六届理事会第三次全体会议2月5日在京召开，会议对2017年调研课题优秀成果进行表彰。

中国海油共获得1个重点课题子课题一等奖，1个自选课题一等奖，1个自选课题二等奖和2个自选课题优秀奖，在中央企业中获奖级别最高、数量最多。其中，集团公司承担的《国有企业党组织坚持全面从严治党、强化整体功能研究》首次获得重点课题子课题一等奖；中海油常州涂料化工研究院《党委联系服务知识分子新方式新途径研究》获得自选课题一等奖，实现了中国海油党建研究在国家级奖项层面的突破。

中国海油党建思想政治工作研究会自2015年底成立以来，扎实开展实践性、应用性研究，累计获得全国党建研究会、中国政研会和中央企业党建政研会等国家级和国资委层面各类奖项23个，为进一步打造海油特色党建品牌、推动公司党建工作持续进步贡献了重要力量。

(据中国海洋石油报)

### 北汽九龙公司圆满完成2018年春运出租运力保障任务

大年初五、初六、初七，是春运返京高峰时段，公司连续三天从半夜11点到凌晨1点，在北京西站出租车待客区保障出租运力，累计出车近六百车次，运送乘客千余人。

由于西客站周边道路车辆十分拥堵，车队干部就亲临现场，协助工作人员疏导车辆，指挥保点车安全进入地下停车场，并协助调度员引导乘客有序乘车，保证了车辆进出现场的有条不紊、忙而不乱。

由于领导重视、安排得当、车辆充足、组织有序，出色完成了春运保点任务，充分体现了干部队伍和司机队伍高度的责任心和过硬的执行力。

(据北汽出租公司网站)

### 民盟中央主席丁仲礼到同仁堂集团调研

2月1日上午，民盟中央主席丁仲礼在北京市政协副主席程红陪同下到同仁堂集团总部调研指导工作。



丁仲礼主席听取了同仁堂集团的情况汇报，参观了同仁堂博物馆，详细了解了中医药的起源、同仁堂的历史和发展。他对同仁堂近年来取得的成绩给予了肯定，他指出，中国北京同仁堂作为老字号企业，始终坚持“两个必不敢”的堂训，致力于传承和发扬中医药文化，下一步要把中医药和健康管理等更广阔的领域很好地结合起来。调研结束后，他寄语同仁堂：“百年品牌同仁堂越办越强！”

(据同仁堂官网)

### 中色股份上榜全国对外承包工程企业双百榜单

2月8日，商务部公布了《2017年我国对外承包工程业务完成营业额前100家企业》和《2017年我国对外承包工程业务新签合同额前100家企业》排名榜单。2017年，中色股份公司对外承包工程业务完成营业额排名第28位，新签合同额排名第55位。

上榜的百强企业承担了行业大部分业务。2017年，前100家企业完成营业额占我国对外承包工程业务营业总额73.2%，前100家企业新签合同额占行业新签合同总额85.4%。

(据中国有色金属建设股份有限公司网站)



## 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卫组联络员、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 56

# 肠净=长寿？之菌（中）

问：何谓人类第一基因组？第二基因组？

答：人类无疑存在着尚未被认识的最神秘的器官—肠道。

人体不仅有着从头到脚的外表面，更隐藏着庞大陌生的内表面：包括从口腔到肛门的消化道，也包括由呼吸道到肺的呼吸系统，还包括生殖道及耳道等。

肠道目前被学界一致公认为人体最大最重要的免疫器官，并作为人类最大的隐形器官鼎力支持人类健康生存。

肠道的主角是地球生灵万物的始作俑者——微生物。当生命个体呼吸喝水吃饭运动甚至肌肤相亲的每时每刻，数以千万计的细菌会趁虚而入。这个超过人体自身细胞数的一百倍的微生物群体就是“人类第二基因组”。

哦，原来我们人类具有密切影响互相协调的两个基因组：一是从父母遗传而来的人自身基因组，编码约2.5万个基因；二是人出生后才进入人体特别是肠道的多达1000多种的共生微生物菌群，其遗传信息的总和称为“人类微生物组暨元基因组”。编码基因约100万个以上。

如果说，21世纪被誉为人类基因组学占主导地位的生命科学世纪，恰恰是因为有了人类第一基因组到第二基因组研究的伟大的历史沿革：

其源于1990年启动的“人类基因组计划”。当时，与“曼哈顿”原子弹计划、“阿波罗”登月计划并称为20世纪人类自然科学三大奇迹。

该计划由美中日德法英六国2800多位科学家经13年艰苦努力共同完成。中国是参与该计划的唯一发展中国家。

2000年6月26日，六国科学家向世界公布了绘制完毕的人类基因组草图。标志人类从此进入后基因组时代。

人类基因组“DNA序列图”是人类基因组计划中最实质的“干货”。人类基因组计划起始、争论焦点、主要分歧、竞争主战场等都是围绕序列图展开的。由30亿个碱基对组成的人类基因组被誉为蕴涵人类生命奥秘的“天书”。

2003年4月15日，在DNA双螺旋结构模型发表50周年纪念日前夕，六国元首或政府首脑签署文件，六国科学家联合宣布：人类基因组序列图正式完成。

据英国《自然》周刊报道，新版人类基因组差异图显示了270

个人的基因组的细微差别，这些人来自多个国家，从尼日利亚、美国到中国和日本。

新基因组图谱的准确率达99.999%。2005年公布的第一版人类基因组单体型图提供了大约100万个单核苷酸基因多态性位点。而最新公布的高清晰度的单体型图则提供了超过310万个位点，以利调查与研究人员进行更精确对比研究。

由于人类基因99%都是相同的，如果弄明白个体存在差异的那1%基因，就可以形成为什么某些人容易患上某种疾病的因果探讨与治疗对策。

原来以为弄清楚了人类基因组有30亿个碱基对，每个人之间有3000万个碱基对的差别。这些差别就会解释清楚地球人类在外形、性格、体质以及生老病死上有所不同而形成有效对策了。

但是却事与愿违，非传染性慢性病并没有从此被遏制，反而呈高发态势（如糖尿病）。继而顺遂催生了世界范围内对未知的第二基因组特别是肠道菌群的研究。

2007年底，美国国立卫生研究院（NIH）投入1.5亿美元，正式启动酝酿2年的“人类微生物组计划”。这是继“人类基因组计划”完成之后一项规模更大更宏伟的DNA测序计划，被命名为“人类第二基因组计划”。由美国主导，多个欧盟国家及中国日本等十几个国家参加。

其目标是探索研究人类微生物组的奥秘。通过绘制人体不同器官中微生物宏基因组暨元基因组图谱（包括细菌、病毒等微生物），解析微生物菌群结构变化对人类健康的重要影响，同时延伸其它科学研究领域，提供信息与技术支持。

中国一直是该项研究工作的积极推动者与参与者。代表作是由中国科学院上海生命科学研究院和上海交通大学主导的于2007年初启动的“中国法国人体肠道元基因组科研合作计划”。参与该研究的科研单位还有：中科院北京基因组所，中科院微生物研究所与浙江大学。

中国科学家在该领域的独立研究起步既晚又早。2007年，国家“973”计划暨“重要传染病基础研究专题”就启动了“肠道微生物与感染的基础研究”项目。首次将微生态学理论及方法引入肝病临床研究，初步揭示了肠道微生物结构失衡在肝脏疾病重型化、肝移植术后感染和内源性感染等疾病发生、发展中的作用和机理。项

目还突破了无菌动物培育的系列关键技术，在国内首次建立无菌大鼠与小鼠种群，搭建与国际接轨的重要基础平台。

欧盟也启动了“人类第二基因组计划”研究的子项目：人类肠道宏基因组计划主要研究人类肠道中的所有微生物群落，进而了解人肠道中细菌的物种分布，最终为后续研究肠道微生物与人的肥胖、肠炎等疾病的关系提供非常重要的理论依据。中国深圳华大基因研究院承担了欧盟该项目中的200多个欧洲人肠道微生物样品的测序及后续生物信息分析工作。

该系列研究发现肠道菌群结构的改变与失衡除了导致肠道疾患，还与糖尿病、肥胖等很多慢性全身性代谢性疾病甚至癌症密切相关。微生物更对机体免疫系统及发育成熟产生关键影响。

深圳华大基因研究院首次在国际上定义了基于宏基因组测序的人类肠道最小宏基因组和最小肠道细菌基因组。近期，他们发现II型糖尿病患者存在一定程度肠道菌群失调，其所发现肠道微生物特征可用于II型糖尿病之分类。

上海交通大学赵立平教授领衔的研究小组发现，糖尿病模型动物肠道中的一些特定菌的数量有所变化。揭示肠道内的乳酸菌可能参与糖尿病的发生发展过程。菌群的变化不仅是糖尿病的后果，也可能是糖尿病的诱因。

2012年，美国“人类微生物组计划”公布首批研究数据，来自数个国家的200多名科研者报道5年研究成果；共析242位美国健康志愿者微生物基因组，获得近800个菌种基因参考序列。

2016年5月13日，美国再次宣布启动新一轮“国家微生物组计划”，微生物研究开发热潮再起。美国政府承诺拨款1.21亿美元启动系列微生物科学创新研究项目。与此同时，大学机构、产业界及私人基金会等也将投入4亿美元推动此项研究。开启了研究机构、联邦政府及产业界合作的多赢模式。

该“国家微生物组计划”旨在推动大自然生态系统及人造世界领衔前沿的创新研究。进一步揭示微生物组生态系统的真谛：这些单细胞生物，虽极其微小却掌控着人与地球的大命运。这些从远古走来的细菌、真菌、原生生物及病毒组成的微生物，实乃关系人类健康命运与幸福指数的最为重磅的因子。

美国白宫科技政策办公室（OSTP）发布公告：鉴于微生物组研究在全球不同应用领域已证实之巨大的数万亿级市场的潜在价值，将推动迈向环境治理、粮食生产、营养与医学研究等多学科交叉的广泛领域。

中国自古就有“医食同源，药医同用”的观点。祖国医学为中国科学家提供了元基因组研究得天独厚的优势。改变个体先天遗传基因是很困难的，但改变后天主宰的肠道微生物组成却是相对容易的。国际国内“人类第二基因组”系列研究已证实，肠道菌群是中药理想的药物靶点。中药直接作用于肠道菌群，中药通过改变肠道菌群的结构与代谢发挥药效。中医中药大有作为于菌群的循证研究，受到了东西方学界前所未有的敬畏与重视。其未来市场也被全世界瞩目。

问：什么是宏基因组学？

答：宏基因组学（Metagenomics）又称微生物环境基因组学、元基因组学。它通过直接从环境样品中提取全部微生物的DNA，构建宏基因组文库。

1998年，“宏基因组学”概念首由美国威斯康辛大学植物病理学部乔·亨德斯曼（Jo Handelsman）提出。宏之英文是“Meta”，具有更高层组织结构和动态变化之含义。后来伯克利分校的研究人员凯文·陈（Kevin Chen）和列尔·伯兹特（Lior Pachter）将宏基因组定义为“应用现代基因组学的技术直接研究自然状态下的微生物的有机群落，而不需要在实验室中分离单一的菌株”的科学。

对于人类认知利用95%以上过去从未培养过的微生物，“宏基因组学”的战略战术定义提供了崭新的途径与思路，成为微生物生态研究领域“大道至简”的无形推手。宏基因组不依赖于微生物个体的分离与培养，大大减少了科研瓶颈的突破阻力。即宏基因组学的研究对象是特定环境中的总DNA，不是某特定的微生物或其细胞中的总DNA，不需要对微生物进行分离培养和纯化。

研究表明，运用宏基因组学之新概念对人体口腔微生物进行研究，发现了50多种新细菌，这些未培养细菌很可能与口腔疾病有关。此外，在土壤、海洋和一些极端环境中也发现了许多新的微生物种群和新的基因或基因簇，通过克隆和筛选，获得了新的生理活性物质，包括抗生素、酶以及新的药物等。

当前，以16S rRNA高通量测序为基本手段，以宏转录组、宏蛋白组与宏代谢组等组学新技术，为微生物组学研究的快速发展起到了极大的推动作用。近年，宏基因组学研究已渗透到各交叉领域，从海洋到陆地再到空气，从白蚁到白鼠再到人体，从发酵工艺到生物能源再到环境治理等。

敬请关注：《韩博士健康信箱》下一期——肠净=长寿？之菌（下）



### 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全面生命健康管理服务体系中，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。



会所地址：北京市朝阳区北苑路91号院（慈铭大厦） www.cimingaoya.com  
健康顾问：黄青 13426163820 010-59658858

全球最大石膏板产业集团  
中国工业大奖企业

# 北新建材 绿色建筑未来

打造世界级工业标杆

