

# 首都企业家

2017.2

总第 289 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

## 年度领袖读享

BIMBA 商学

智慧

搜搜悦

**肖亚庆: 国企必须在供给侧改革 中发挥引领带动作用**  
**陈清泰: 国企改革命题将从“管企业” 转向“管资本”**  
**徐和谊: 谋求四大领域的突破性发展**  
**宋志平: 每月读一筐书**

宋志平: 首都企业家俱乐部理事长、中国建材集团董事长

# 首届商业领袖读享盛典暨 2016年领袖双十佳颁奖晚会隆重举行

2月18日晚，由总裁读书会、BTV财经、中企研、北大国发院BiMBA商学院、首都企业家俱乐部联合主办的首届中国商业领袖读享盛典暨2016年度领袖读享“双十佳”颁奖晚会在北京电视台阳光大厅隆重举行。盛典以“读享·智享·共享”为主题，以共建书香社会、营造全民阅读环境为目标，吸引了200余名商业大咖和知识精英共聚一堂。

中国建材集团董事长宋志平、中国移动通信集团公司原董事长王建宙等十名企业家当选2016年度十佳读享领袖；《创新与企业家精神》、《创业36条军规》等10本书籍入列2016年十佳图书榜单。

总裁读书会创始人刘世英称赞“今天获奖的企业家是我们社会的骄子与楷模，是我们学习的榜样和力量！他们是最忙的人，但也是读书最多的人，他们为什么读书？是因为心中有梦想、肩上有责任。每个人都紧跟了时代的节拍。”

首都企业家俱乐部理事长、中国建材集团董事长宋志平在获奖致辞时谈到：“现在是一个社会变革、科技发展的时代，社会的快速发展需要我们勤奋地读书。新的知识、新的理论、新的技术都需要我们借助书本进行获取，很多东西，也要从一些新的书籍中学到。读书可以帮助我们树立正确的价值观，读书习惯的养成需要长时期的坚守，我们每天都应该挤出一些时间来安静地读书。重要的是选好书，然后才能读好书，要通过不断地阅读好书来提高我们的思想修养和工作能力。”



## 2016年度十佳读享领袖名单：

中国建材集团董事长 宋志平  
中国移动通信集团公司原董事长 王建宙  
依文集团董事长 夏华  
时尚传媒集团董事长 刘江  
著名导演 王潮歌  
东华软件董事长 薛向东  
约瑟投资董事长 陈九霖  
中国惠普前总裁 孙振耀  
中坤集团董事长 黄怒波  
国投创新投资公司总经理 徐海瑛

## 2016年度十佳图书榜单：

《创新与企业家精神》（作者彼得·德鲁克）  
《创业36条军规》（作者孙陶然）  
《下一个倒下的会不会是华为》（作者田涛 吴春波）  
《知行合一的王阳明》（作者度阴山）  
《华杉讲透孙子兵法》（作者华杉）  
《从0到1》（作者彼得·蒂尔 布莱克·马斯特斯）  
《笑着离开惠普》（作者高建华）  
《三体》（作者刘慈欣）  
《硅谷钢铁侠》（作者阿什利·万斯）  
《影响力》（作者西奥迪尼）



# 总裁读书会在纽约 时代广场纳斯达克大屏向世界发声

2017年伊始，总裁读书会首度亮相纽约时代广场，登上“世界第一屏”——美国纽约时代广场纳斯达克大屏幕，为全球华人送去最具国际化的新春祝福。

作为在全球享有极大知名度的广场商圈，纽约时代广场素来以“世界十字路口”著称而备受世界瞩目。纳斯达克大屏幕作为纽约时代广场的标志性建筑物，其屏幕面积之大、世界影响之广泛，成为全球各领域领先企业竞相亮相的瞩目焦点。总裁读书会荣登美国纽约时代广场，不仅向世界传递了中国企业家爱读书、会读书的新形象，更展现了总裁读书会作为商业智慧与资源共享第一平台的实力风采，具有里程碑式的意义。

## 传递中国企业家新形象

总裁读书会是一个把商界精英、知名学者聚在一起的智慧分享与学习的平台。每周诚邀一位商界大咖，推荐一本对自己有影响力的书，并结合企业中实战经历分享读书心得。通过企业家的读书分享，重塑企业家有文化、爱读书的新形象。

但凡成功的企业家无一不爱阅读，企业在转型升级和做强做大的过程中，需要以读书作为风向标。做客总裁读书会的每一位总裁，都爱读书、会读书，生活中不能离开书。此次，总裁读书会荣登纽约时代广场纳斯达克大屏，向世界传递中国企业家新形象，同时也传达出总裁读书会的影响价值。

## 聚焦读享，共建文化红利

国家大力倡导全民阅读，建设书香社会。中国经济过去三十年的腾飞，经历了“人口红利”的重要作用。在未来中国经济社会发展中，“文化红利”将逐步取代“人口红利”，是推动中国经济健康可持续发展的关键动力。

总裁读书会自2016年4月9日在北京电视台财经频道开播以来，受到业内人士及社会大众的一致好评。每一位嘉宾的分享不仅有趣更有料，他们既是博览群书的读书人，又是乐于分享智慧的企业家，更是知行合一的行动派。读企业家读过的书，观企业家走过的路，用心感受每一位企业家的成败得失，对创业者而言是一种借鉴，对社会民众是一种感悟学习。在知识型经济时代，总裁读书会起到引领读书学习作用，是实现文化红利的一条新途径。

总裁读书会使命是传播最具价值的商业思想和商业智慧，愿景是打造商业智慧资源共享第一平台，让天下没有难做的企业。总裁读书会荣登纽约时代广场纳斯达克大屏，意味着总裁读书会的影响力正在走向世界。





首届中国企业改革发展论坛近日举行，国务院国资委主任肖亚庆指出：国有企业的发展质量在很大程度上影响着新常态下中国经济厚植发展优势，他寄语国有企业，必须在供给侧改革过程中发挥好引领和带动作用。

今年是中国海油成立35周年，首都企业家俱乐部第二任理事长秦文彩作为中国海油的首位掌门人，耄耋之际，满怀激情地回顾了当年的创业征程，再现了海洋石油工业改革开放的阵痛与辉煌

2016年是北京汽车工业的丰收之年，在冲破“雪拥蓝关”的困境。转入“扶摇直上”的顺境之际，徐和谊董事长高瞻远瞩地提出了“打造智能出行的生活方式、践行绿色环保的发展目标、实现中国品牌的全球发展、推动制造企业的转型升级”四大突破目标。

在京津冀协同发展的过程中，首钢服从大局、主动作为，发挥了重要的示范和引领作用，对获取的成绩和实施的历程，首钢总公司党委书记、董事长靳伟进行了详细介绍。

在2月8日-11日举办的亚布力例会上，康得新集团董事长钟玉发表了题为《创新驱动破界融合》的演讲，阐述了在颠覆和变革成为时代主题的时刻，中国的实体经济究竟该如何发展的问题？

2月18日，首都企业家俱乐部参与了“首届中国商业领袖读享盛典暨2016年度领袖读享双十佳颁奖晚会”的组织活动，宋志平理事长当选十佳并发表了读书感言。本刊对此次活动进行了现场介绍。

从2月份开始，本刊增加了《企业家方略》和《总裁读书会》两个栏目，《企业家方略》将精选涉及管理思想、管理方法等方面的见解和案例，为读者提供发展企业的他山之玉。《总裁读书会》则是在更大范围内延伸北京电视台《总裁读书会》的文化含量。

# C O N T E N T S

## 目 录

# SHOU DUO QI YE JIA

### ■ 卷首语 Preface

#### 领导讲话

- 06/肖亚庆：国企必须在供给侧改革中发挥引领带动作用  
09/陈清泰：国企改革命题将从“管企业”转向“管资本”

#### 企业家论坛

- 12/徐和谊：谋求四大领域的突破性发展  
15/靳 伟：携手开创京津冀协同发展的美好未来  
17/钟 玉：创新驱动破界融合

#### 企业家风采

- 23/秦文彩：谁也阻挡不了春天的脚步

#### 企业家方略

- 25/木子伟：低调是强者最好的外衣  
26/德鲁克：优秀的下属是“用”出来的  
28/李东 吴维库：精力充沛是领导者的素养

#### 总裁读书会

- 30/宋志平：每月读一筐书

#### 企业万象

- 34/北汽新能源——2016十宗奖

#### 俱乐部文苑

- 35/会员单位文化信息  
36/肖江散文随笔集《倾听花开的声音》出版  
37/肖 江：不断远行是一种态度

## 会员单位信息

- 38/ 中国石油“温暖回家路 铁骑返乡”公益行动再出发
- 38/ 北京铁路局春运发客首破3000万
- 39/ 北京银行领导职务变动
- 39/ 中国石化元坝气田 名列我国“十大地质科技进展”
- 39/ 首钢冠名北京男子冰球队
- 40/ 同仁堂迎来新春敬匾
- 40/ 中国海油注重公益慈善事业
- 40/ 2016年地铁运送乘客达30.25亿人次
- 40/ 2家会员单位入选2016年度北京十大商业品牌  
两家晋级北京十大商业品牌金奖
- 41/ “新光华”载着新“希望”扬帆远航
- 41/ 胡智荣文化基金举办系列粤剧敬老活动
- 41/ 北汽集团首入财富全球最受尊敬公司

## 管理漫谈

- 42/ 敬业为民的百姓理念——企业家如何联系群众

## 韩博士健康信箱

- 46/ 糖是糖非之“型”
  
- 48/ 四川港泰投资控股集团
- 封底/ 四川港泰投资控股集团



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3月5日



俱乐部微信公众账号

# 国企必须在供给侧改革中发挥引领带动作用

——2月23日在首届“中国企业改革发展论坛”上的演讲

国务院国资委主任 肖亚庆



今天，我们在这里讨论国企改革这一重要话题。我们欣喜地看到，今天这个讨论不仅仅是我们国有企业和国资监管部门在一起讨论，我们还非常荣幸地请到了各省市从事国企改革的同仁，更有幸的是请到了我们国内一些著名专家、以及360、三一等等知名民营企业、著名企业家和朋友们一起参与国有企业改革。我相信通过大家的讨论，通过大家的碰撞和思想的交流产生更多的新的理念、新的想法、新的思路和新的途径，也必将为我们国企改革提供更多的正能

量，为国企改革助力加油。所以，首先请允许我代表国资委对大家的到来表示感谢，对这次论坛的召开表示热烈的祝贺！

当前，中国的经济发展进入新常态，以习近平同志为核心的党中央把认识、把握、引领新常态，作为当前和今后一个时期做好经济工作的大逻辑，形成了以新发展理念为指导、以供给侧结构性改革为主线的政策体系，正在引导中国经济朝着更高质量、更有效率、更加公平、更可持续的方向发展。

作为中国市场经济的重要主体，国有企业的改革始终是中国经济体制改革的中心环节，国有企业的发展质量在很大程度上影响着新常态下中国经济厚植发展优势。党中央、国务院高度重视国有企业改革发展，习近平总书记多次发表重要讲话、作出重要指示，为深化国有企业改革指明了方向，也提供了根本的遵循，国务院总理李克强同志，也多次召开会议、作出指示并提出了具体要求。党中央、国务院的正确领导，使国有企业的改革加快推进，顶层设计基本完成，重大举措陆续实施，发展成效不断显现，在推动供给侧结构性改革、促进经济健康方面作出了积极贡献。

一是国有企业市场化经营机制加快建立，内在活力不断激发。通过深化改革，着力破除体制机制障碍，建立符合市场经济规律和企业发展规律的经营机制，国有企业活力竞争力进一步提升。公司制股份制改革全面提速，混合所有制改革稳步开展。目前中央企业各级子企业公司制改制面超过92%，省级国资委监管企业的改制面超过90%，全国国资监管系统国资国有控股上市公司达到1082家。企业形态的转变，有力促进了公司治理结构的完善和资本运营效率的提升。规范董事会建设加快推进。大多数中央企业建立了外部董事占多数的规范董事会，董事会选人用人、重大决策、薪酬分配等职权逐步落实，企业各治理主体的权责进一步明晰，适应市场竞争要求的决策、执行、监督机制也进一步完善。企业三项制度改革进一步深化。部分中央企业和一大批下属子企业开展了市场化选聘经理层试点，22个省级国资委市场化选聘了105名企业经理层人员。国务院国资委推进工资总额周期制、备案制管理试点，与劳动力市场基本适应、与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制也正在逐步建立。

二是国有资本布局结构持续调整优化，配置效率不断提高。按照“巩固加强一批、创新发展一批、重组整合一批、清理退出一批”的思路，国有资本不断向战略性关键领域、优势产业集聚。企业重组深入推进。近3年12对22家中央企业进行了重组，企业内部

业务整合和专业化重组力度加大，成立了中国航发集团和中国铁塔股份有限公司，中央企业间共同设立基金、联合投资、交叉持股等资本合作日益加强。创新发展步伐加快。中央企业搭建各类“双创”平台409个，搭建“双创”孵化器和产业园区201个，发起和参与创新基金200多支，总规模超过6000亿元。航天航空、高速铁路、移动通信、飞机制造、核电等领域一大批创新成果的突破和产业化，为企业转型发展奠定了坚实的基础。瘦身健体、化解过剩产能初见成效。去年中央企业压减法人单位2730户，减亏43.9亿元，减少管理费用49.1亿元；化解钢铁、煤炭过剩产能1019万吨和3497万吨；专项处置、治理“僵尸企业”和特困企业398户。通过做好增量、盘活存量、主动减量“三管齐下”，国有企业发展质量和运行效率明显提高，自主创新协同创新不断加强，在供给侧结构性改革中较好地发挥了引领和带动作用。

三是国资监管职能转变加快推进，监管效能不断提升。按照“以管资本为主加强国有资产监管”的要求，坚持“放管结合”，不断探索完善国有资产管理体制。机构职能转变工作正在有序开展。国务院国资委专门制订了职能转变方案，对内设机构进行了优化调整，突出聚焦管好资本投向、规范资本运作、提高资本回报、维护资本安全，大力加强国有资产监管。国有资本投资、运营公司试点持续推进。10家中央企业先后开展了国有资本投资、运营公司试点，并探索落实试点企业董事会战略发展、产权管理、考核分配等权利。各省完成改组组建国有资本投资、运营公司52家。国有资产监督进一步加强。国务院国资委专门新设3个监督局，并打造监督工作的领导决策、协调处置、监督报告“三个平台”，外派监事会监督力度不断加大。大部分省级国资委建立了内部监督工作协调机制，监督协同切实加强，监督合力逐步形成。国资监管职能的转变，使出资人职责定位更加清晰，监管边界更加明确，为激发国有企业活力、防止国有资产流失、实现保值增值提供了坚实的体制保障。

在看到进展和成效的同时，我们也清醒地认识到，国有企业改革发展仍然存在许多矛盾问题。国有

经济布局结构不合理现象仍然突出，国有企业整体盈利能力与地位作用以及拥有资产的数量还不完全匹配，国有资本运营效率和回报水平也有待于进一步提高，国有企业改革许多难题还没有真正破解，不少企业，特别是重化工行业的国有企业包袱还比较沉重。在经济发展的新常态下，国有企业改革发展已进入了爬坡过坎、滚石上山的关键阶段，迫切需要通过坚定不移深化改革，加快释放改革红利，特别是要在重点领域和关键环节尽快取得新的进展和突破。

发展出题目，改革做文章。习近平总书记明确指出，要坚持有利于国有资本保值增值、有利于提高国有经济竞争力、有利于放大国有资本功能的方针，推动国有企业深化改革、提高经营管理水平，加强国有资产监管，坚定不移把国有企业做强做优做大。李克强总理也指出，要牢固树立新发展理念，坚持不懈推动国有企业改革。按照党中央、国务院的决策部署，今后一个时期，我们要牢牢把握稳中求进总基调，以提高质量效益和企业核心竞争力为中心，以推进供给侧结构性改革为主线，围绕增强活力、优化布局、提质增效、防止流失、加强党建，加快改革步伐，更好地发挥改革牵引作用，不断增强国有企业活力、控制力、影响力、国际竞争力和抗风险能力。主要有以下几个方面，我简单介绍一下。

要深入推进公司制股份制混合所有制改革。公司制股份制改革，是建立中国特色现代国有企业制度的重要基础，要加大力度全面完成国有企业公司制改革，积极引入各类投资者实现股权多元化，探索集团层面股权多元化改革。混合所有制改革是国有企业改革的重要突破口，要按照完善治理、强化激励、突出主业、提高效率的要求，在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等领域迈出实质性步伐。

要切实建立灵活高效的市场化经营机制。建立健全市场化经营机制，是推动国有企业与市场经济深度融合、持续激发企业活力的关键因素。要大力推进规范董事会建设，切实落实和维护董事会依法行使重大决策、选人用人、薪酬分配等权利，加快形成权责对等、运转协调、有效制衡的公司法人治理结构。要着

力深化企业三项制度改革，加快建立市场化选人用人机制，推进市场化选聘经理层、职业经理人和薪酬分配差异化改革，推行企业经理层成员任期制和契约化管理。

要不断加大推进供给侧结构性改革力度。国有企业作为国民经济的重要骨干和中坚力量，必须在供给侧结构性改革中积极发挥引领带动作用。要围绕服务国家战略，不断优化国有资本重点投资方向，充分发挥国有资本投资、运营公司的作用，促进国有资本合理流动优化配置。要加快深度调整重组步伐，稳步推动企业集团层面兼并重组，加快推进钢铁、煤炭、电力业务整合，进一步实施专业化重组。要按照“三去一降一补”总体要求，坚决打好瘦身健体提质增效攻坚战，全面完成化解过剩产能和处置“僵尸企业”任务。

要全面从严加强国有企业党的建设。坚持党的领导、加强党的建设，是国有企业的“根”和“魂”，是我国国有企业的独特优势。要坚决贯彻落实党中央关于加强国企党建的各项部署要求，大力推动国有企业牢固树立“四个意识”，全面落实管党治党主体责任。要切实发挥企业党组织领导核心和政治核心作用，把党建工作总体要求纳入公司章程，明确党组织在公司治理中的法定地位。同时还要不断加强党风廉政建设和反腐败的工作力度，努力构建“不敢腐、不能腐、不想腐”的体制机制，营造国有企业风清气正的政治生态。

坚持“两个毫不动摇”，促进国有经济和非公有制经济共同发展，是加快推动我国社会主义现代化进程的必然选择，也是我们共担时代责任、做强中国经济的必由之路。各位朋友、同志们！深化国有企业改革，特别是发展混合所有制经济，为各类所有制企业合作共赢提供了更加广阔的空间和舞台。借助本次论坛，也希望国有企业与民营企业在深化改革中进一步加强合作，取长补短，相互促进，共同为提升中国企业整体实力、增强产业竞争力、大力振兴实体经济贡献各自力量，共同为中国经济的持续健康发展作出新的更大贡献。

# 国企改革命题将从 “管企业”转向“管资本”

——2月23日在首届“中国企业改革发展论坛”上的演讲

首都企业家俱乐部原顾问 国务院发展研究中心原副主任 陈清泰



首先，祝贺中国企业改革发展论坛的召开。

在这里我想就澄清认识、凝聚力量、推进国有企业改革讲一点意见和大家一起讨论。管资本为主是这一轮国有企业改革的亮点和突破口，针对当前的情况需要澄清认识、凝聚力量，加快国有企业改革。下面，我想讲四点意见。

**第一，国企深层次体制问题最终要靠企业制度来解决**

国有资产有两种实现形式，也就是实物形态的国有企业和价值形态的资本；有两种企业制度，一种是

国有企业，另外一种是公司制度；相应的，政府有两种管理方式：一种是管企业，另一种是管资本。目前，在产业领域顶层国有企业仍受企业法调节，随着经济体制转型，政府管企业的体制受到了越来越严峻的挑战。为增强国有企业活力，不知政府发了多少文件、出台了多少政策。一方面想尽办法向企业放权，另外一方面又想尽办法加强对企业的监管。为改变政企不分，政府也曾试图在企业管企业的框架内找到一种管而不死、放而不乱的度，但是多次尝试并不成功。在漫长的20多年间，我们一直在“放”与“收”

之间徘徊，未能摆脱“一放就乱、一管就死”的顽症。

近十多年来，政府管企业的体制在不断加强，每个企业头上都有相应的行政级别，央企已经成为一个专有名词，各类企业头上都有一个所有制标签分做体制内、体制外，政府和银行对其有亲有疏，政府把国有企业作为行使职能的工具，推进经济增长的抓手，承担社会职能的基本单元。而党政部门则分兵把口在企业之外管理着本该由股东会、董事会管理的那些人和事。结果企业与政府捆绑得很紧，有多元目标，缺乏活力，面对激烈的竞争市场往往力不从心，走出去有时也难以被国际市场所接受。

面对这种情况企业深感无奈，政府也倍感纠结。客观地讲，政企不分、所有权经营权不分等体制性问题几十年得不到解决，不是党和政府不重视，不是政策处出的少和文件写得不到位。实践证明，政策性调整不能替代体制性改革，《企业法》对放开搞活国有企业的历史作用是不可低估的，但是受改革进程的局限，它的利益不可能超越政府管企业，只能在如何改善和规范管理中周旋，不能做到政企分开；而《公司法》是适应社会主义市场经济的企业制度，它主张的则是公司的独立地位和自我治理。因此，国有企业的转制就是要由《企业法》规范转向《公司法》调节，政府要摆脱管企业的纠结就要落实管资本为主、推进顶层国有企业的整体改制，从《企业法》变轨到《公司法》，从行政隶属关系转变为股权关系。

从某种意义上说，当前这一轮国有企业改革的主导方面已经不是“国有企业”的自身，而是在国家层面推进国有资产实现形式的资本化。这次国有企业再改革的命题不是政府机构“如何改进对国有企业的管理”，而是由“管企业”转向“管资本为主”。这是十八届三中全会决定关于国有企业改革理论的重大突破，是当前深化改革重要的突破口。

### 第二，重温“建立现代企业制度”有重要的现实意义

按照传统理论，公有制对应的是计划经济，搞市场经济就得私有化，但是这两者都不符合我们的国

情。社会主义市场经济体制的重要内涵是保持较大份额的公有制、国有经济，同时发挥市场经济的高效率。这就提出了一个在国有经济的范畴能否构造出各自独立的市场主体的问题。

在排除私有化的情况下，唯一的途径就是借助现代公司的制度安排，形成包括国有资本投资的千万个独立的市场主体。基于这样的原因，党的十四届三中全会极其深刻地指出，“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础”；“产权清晰、权责明确，政企分开、管理科学”的现代企业制度是国有企业改革的方向，并对现代企业制度的特征做了精准的概括：第一，产权关系明晰，企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权，是享有民事权利、承担民事责任的法人实体。第二，企业以其全部法人财产依法自主经营、自负盈亏。第三，出资者按投入企业的资本额享有所有者权益，对企业的债务承担有限责任；第四，企业按照市场需要组织生产经营，政府不直接干预，长期亏损资不抵债的依法破产；第五，建立科学的企业领导体制和组织管理制度。

时间已经过去20多年，现代企业制度如上的特征在企业中尚未普遍、完整地体现，导致政企不分、所有权经营权不分等基本问题还在困扰着我们。今天很多纠结和争论的原因就是后来对建立现代企业制度的初衷缺乏理解，主要精力放在了如何管企业、如何用政府的力量推动把企业做大做强，轻视了企业制度转型的重要性。

### 第三，管资本为主要的两种理解、两种做法、两种结果

管资本为主的改革是一件新事物，在实践中还有一些含混的概念需要澄清。在一些文件中把管资本与管企业的概念、管理方式混杂在一起，监管机构除了管企业还要管资本，使企业不知所措。

实际上，目前对管资本为主存在着两种理解。一种理解认为“管资本”是指国家所有权机构直接监管的对象由“企业”转变为“资本”，实现这个转变的前提是国有资产必须由实物形态的“企业”，转变为



价值形态的“资本”，否则就没有“资本”这个对象以供监管。例如，银行业本世纪初通过整体改制上市实现了国有资产的资本化—证券化，但是在产业领域，这一过程尚未启动。

资本化后，出资人机构监管的对象就是国有资本投资运营机构，与实体企业不再有直接的产权关系，也无权穿越投资运营机构干预其投资的公司，政企分开将顺理成章。另外，“管资本为主”是指在竞争性领域国有资产应该尽数地资本化、证券化，而在某些特殊领域不排除政府直接管企业，但应限定在市场失灵的较小范围，基本不对市场配置资源产生影响。顶层国有企业整体公司制改制需要一个过程，在这期间，监管部门仍需“管企业”。但是主要精力应逐渐转向做好两件事：一件是推进顶层国有企业的整体改制，另一个是深入研究管资本的体制框架、实施方案以及政策措施。

对“管资本为主”还有另外一种理解。那就是不太理会顶层国有企业的整体改制，以及监管对象向资本的转变。认为管资本为主，是在继续强化对未改制企业监管的同时，还要把监管扩展到这些企业可以运作的那些“资本”，包括重点管好这些企业的“国有资本布局”等等。这种理解的要点是监管机构管企业的体制不变、范围逐渐扩大，带来的结果是长期困扰我们的那些体制性问题无法解决，将继续在“一管就死、一放就乱”中兜圈子。管资本为主是中央的重要决策，是解决长期困扰我们的诸多体制矛盾的一把钥

匙，但是两种理解、两种做法会产生不同的结果。

#### 第四，科学界定“国有企业”，把握企业转制的方向

目前两类企业制度“并存”，但绝不是两种企业制度“并重”。现代企业制度是改革的方向，传统国有企业应逐渐向公司制度转型、在条件具备的时候要加速转型，因为与

管资本对接的不是传统国有企业，而是混合所有制的股份制公司。目前，政府文件和媒体都笼统地把市场主体叫做“企业”，把与国有资产有直接或间接关系的统称为“国有企业”。这种称谓上的混淆，造成了概念上的混淆、政策混淆。监管部门根据需要不断地出台改进和加强国有企业管理的规定，但是这里所指的“国有企业”却没有准确的界定。是针对所有“被称作国有企业”的范围，还是指针对按《公司法》注册的那些公司呢企业？如果把“国有企业”的规定要求国有投资的“公司”，甚至穿越“国有企业”要求其投资或控股的公司都照章执行，这就把现代公司制度拉回到了传统国有企业，使两种企业制度各自清晰的属性变得模糊。

国有企业“转制”的关键是“转”。在这个过程中清晰地界定两种企业制度十分的重要。因为这涉及政企关系的转轨，监管制度的转轨、治理结构的转轨。政策制定和执行中的混淆搞不好会使国有企业转制走过场。为此，在强化国有资本所有权管理的同时，对市场主体的分类和称谓应该及时地由“所有制”转向遵循企业制度：依照《公司法》调节的企业仍称作“国有企业”，按照《公司法》调节的应该通称为“公司”，政府对他们一视同仁。这不仅有利于国有企业转制，而且有利于消除所有制鸿沟，进一步解放生产力。

我就讲这么一点意见。谢谢大家。



## 谋求四大领域的突破性发展

——在2017中国汽车发展论坛暨首届中国红点汽车大奖颁奖典礼的发言

首都企业家俱乐部常务副理事长 北汽集团党委书记、董事长 徐和谊

花枝春满寒已尽，雄鸡一唱天下白。

很高兴在新春伊始、万物复苏的时节和大家共聚一堂，探讨汽车行业的发展话题。

过去的一年是我们中国汽车行业丰收之年，这一年我们先抑后扬，经历过可以说雪拥蓝关马不前的艰难险阻，也见证了扶摇直上九万里的突飞猛进，最终以产销2800万辆，同比增长13.65%的优异成绩，完成了一年的一个胜利的答卷。

漫漫征途中，中国汽车行业再造新高度，去年我们为不断探底寻求新方向的中国经济再添新亮点。成绩固然令人欣慰，然而先贤有言，一切过往

皆为序章。今天站在新年的起点上回望从前，我们发现变革的暗流涌动，启迪未来的创新发展，其实远比辉煌的成绩更加令人深思。

亚马逊无人超市惊艳登场，谷歌的Master横扫九位围棋冠军，提振实体经济箭在弦上，消费升级引领我们全新的商业文化时代，技术、商业模式、国家战略、市场结构结合在一起，进行更替式演进。2016年到2017年是供给侧改革的攻坚深化的转折点，正释放出巨大的改革能量，正引领我们整个行业迈进全新的时代。

一是技术模式在不断地创新，汽车行业转型正

在进入落地期。最近几年在互联网、智能化、共享经济等多方的洗礼之下，汽车行业正从在创新中的被颠覆者，迅速地转变为创新转型的主动执行者。过去一年德系车企与我们中国的华为等互联网公司结成了5个联盟，日系车企抱团开发人工智能技术，美系以福特为代表的一些大企业在加速投资服务领域，可以说剑指出行解决方案。国内的自主品牌也纷纷地合纵连横，在新技术、新模式领域不断落子，汽车行业正在主动迎来创新转型的落地期。

二是消费升级，品牌之战成为未来的新机遇。随着互联网思维的逐渐渗透，以用户为中心已经成为汽车行业发展的核心理念。情感价值、消费文化、消费者价值观越来越得到重视，网红营销、二次元营销、占领用户心智正在成为产品的传播与表达的新形势。

一方面中国汽车行业从未像现在这样急需一个有内涵的品牌与客户展开沟通，实现产品表达与消费者价值的同频共振。

另一方面，中国的消费者也从未像现在这样急需一个个品牌为自己的消费品位背书，为自己的人生价值代言。品牌构建正在成为汽车行业面临的新课题，也正成为汽车行业下一轮竞争的新机遇。

三是提振实体经济，汽车制造业体系化建设迫在眉睫。2017年供给侧结构性改革的重要内容之一，就是提振实体经济。其关键在于制造业转型，转型经济学的研究表明，制造业转型中产品技术固然重要，但管理体系更加重要。

这些年我们越是推动企业“互联网+”和智能化、网联化建设，就越能发现在信息化建设这种大背景下，管理体系的构建才是保持基业常青的关键。前几天我看到有文章提到，没有骨架的中国制造2025将会被工业4.0军团撞得粉碎。

这样的提法虽然夸张，但是它对中国制造企业体系能力缺乏的这种警示，我想却是切中要害的。因此随着汽车行业创新不断地深入落地，随着提振实体经济逐步落实，汽车制造业的管理体系和科学化将越来越成为决定长远竞争力的关键。

四是政策变动，新能源汽车规模化、市场化成为未来的大方向。2017年新的政策正在逐步地落地，新能源汽车格局正在悄然地发生变化。一方面规范发展正在终结新能源汽车野蛮生长的大环境，行业准入规则、动力电池规范条件等政策的制定，从各个角度划定了新能源的市场边界。

另一方面，碳配额、双积分、新能源汽车补贴



退坡等，无不要求新能源汽车发展要还原市场化手段，聚焦核心竞争力。市场化发展正在推动新能源汽车向市场要效益，新能源汽车正在步入市场化与规范化的正规。

纵观整体形式的发展，汽车行业已经站在了转型升级绿色发展的转折点上。一方面转型发展之路已经变得分外清晰；另一方面我们前进的道路也变得更加复杂。数年之前，面对互联网行业的冲击，我们以为我们只是需要一个“互联网+”，但今天看来我们不仅承载着行业本身的转折，还承担着国家经济转型的重任。我们不仅肩负着消费市场的升级期望，还背负着整个社会环境与生态保护的职责。这样的多重任务，给了我们新的挑战，但同时它更是我们自身的机遇与荣耀。

面对全新的形势，面对前所未有的机遇与挑战，北汽集团已将向制造服务型和创新型企业的战略转型作为“十三五”发展的重要方向。我们将锐意进取，大力地发展创新精神，在汽车行业变革的大潮中勇担使命，在电动化、智能网联化、服务化、国际化等方面加快发展步伐，不断推动新技术、新模式的落地生根，不断地发展新能源汽车，还原城市绿色健康生活。不断承担经济转型任务，推动传统制造业的升级。

面对未来，我们将在以下几个领域寻求突破：

一是加速智能网联技术研发，打造智能出行的生活方式。2017年拉斯维加斯的CES展上，北汽全面推出了我们智能化的发展战略，并与百度在智能网联领域进行深度地合作。当然不只仅是和百度，还有其他的国际国内公司。未来瞄准智能驾驶、智能互联、智能座舱等内容，北汽将构建完成围绕汽车的全方位智能化体系，为出行与城市生活打造系统化的智能工具。

二是加快新能源汽车产业化，践行绿色环保发

展目标。在新能源汽车方面，北汽秉持环保靠大家的理念，不仅造出优质的新能源汽车产品，更要造消费者愿意购买的新能源汽车产品。尤其是在补贴退坡、行业回归市场的大背景下，北汽集团聚焦资源、聚焦技术、聚焦产品、聚焦市场，四位一体严密把关整个新能源汽车产业链，为消费者提供既有颜值、又有内涵的可靠产品。带动消费者以实际行动践行绿色环保理念，共同守护美丽家园。

三是加速国际化资源整合，实现中国品牌的全球化。2016年，北汽在南非建立了我们第一个上规模的生产制造基地，实现了北汽的国际化，即由简单的贸易向本地化经营的重大突破。配合国内的合资品牌，服务于全球布局研发基地，北汽全球范围的资源整合，已经进入了研发、生产、销售、金融、人才和品牌全方位互动的良性循环。

面向“十三五”，北汽将继续深化拓展东南亚、北非、中南美、东欧等重点市场的产业布局，使中国品牌的影响力遍布全世界。以世界品牌的影响力引领国内的消费升级。

四是坚持服务化，推动制造企业转型升级。服务化既是国家经济转型的方向，也是北汽自己产业升级的主要目标。多年来我们在金融、产业投资、后市场、出行服务等领域多点布局，随着时代向智能网联方向的发展，这些领域正在借助互联网构成产业+信息化+金融的完整生态圈闭环。构成从业务到管理体制，再到基础设施的科学发展体系，不仅提高了资源的利用效率，更使我们的传统制造业向服务制造方向不断进化。

闻鸡且起舞，风好正扬帆，新的一年已经到来，新时代也正在开启机遇的大门，让我们携手共进，以百倍的干劲迎接汽车行业崭新的未来！

（摘自北汽集团网站）



# 携手开创京津冀 协同发展的美好未来

——在海洋发展曹妃甸论坛上的主旨演讲

首都企业家俱乐部常务副理事长 首钢总公司党委书记、董事长 靳伟

## 曹妃甸示范区各工程稳步推进

按照北京市、河北省签署的《共同打造曹妃甸协同发展示范区框架协议》，2015年1月份，首钢与曹妃甸发展投资集团有限公司共同出资，组建了京冀曹妃甸协同发展示范区建设投资有限公司，作为示范区开发建设主体。

目前，曹妃甸示范区建设开局良好，各项重点工程稳步推进，一批大项目签约落地。2016年1月~9月份，曹妃甸示范区共签约北京项目39个，总投资775.8亿元；开工项目14个，总投资1342.9亿元。首钢在疏解非首都功能过程中的示范引领作用、在京津冀协同发展中的示范引领作用、在曹妃甸建设发展过程中的示

范引领作用都在逐步凸显。

目前，除2015年8月21日启动的首钢京唐二期工程外，华润二期项目也正在加紧建设；北京中恒科技复印材料、保利北斗智慧城、相变绿色能源循环控能产业园、中科飞鸿军民融合孵化园、城建重工新能源汽车特种车辆改装等一批项目相继开工。

此外，公共服务同城化也取得了积极进展，北京市优质服务资源正在形成区域聚集态势。景山学校曹妃甸分校已于9月份正式开学；安贞医院曹妃甸合作医院已于7月26日挂牌，心血管介入诊疗中心已开诊；友谊医院已派驻执行院长，全面开展合作医院筹建工作；京曹两地企业工商注册实现新突破，“京字号”企业整体搬迁到曹妃甸，可在较短时间

落户；京冀汽车改装资质互认事宜，已由北京市经信委向工信部提交申请，正履行相关批复程序。

### 在京津冀协同发展上主动作为

面对京津冀协同发展的新机遇，首钢将在京津冀协同发展上、在区域生态环境建设上主动作为，成为北京市率先落实京津冀协同发展战略的实施主体和实施京津冀协同发展战略的平台、纽带。

目前，首钢正在把曹妃甸示范区开发和首钢北京老工业区开发结合起来，首钢老工业区开发建设已转入到基础设施建设和项目落地实施阶段，长安街西延、污染土壤修复等合作项目已经全面展开。北京冬奥组委成为第一家入驻单位，世界侨商创新中心落户园区，其他项目也正在有序推进。”

此外，首钢还一直在积极探索产业转型发展的方向和路径，首钢将通过打造全新的资本运营平台，实现钢铁和城市综合服务商两大主导产业并重和协同发展。

### 近年来，首钢在打造城市综合服务商方面做了积极探索

一是发展节能环保产业。2013年8月份，国家发展改革委正式批复北京市鲁家山循环经济(静脉产业)基地作为全国首家城市固废处理的示范基地。2013年底，第1个利用首钢存量土地转型发展的项目——生物质能源发电厂在鲁家山建成投运。该项目每天可处理生活垃圾3000吨，年处理量为100万吨，发电量为3.3亿千瓦时，上网电量为2.5亿千瓦时，供热量为34.9万吉焦。该项目运行近3年来，累计处理全市生活垃圾约300万吨，各项环保排放指标均优于北京市的环保标准。2014年底，北京市首个建筑垃圾资源化再利用项目在首钢厂区建成投产，年处理建筑垃圾100万吨，整体工艺技术由首钢自主研发创新，生产的建筑垃圾再生产品被授予“绿色建筑节能推荐产品证书”。

二是发展静态交通产业。首钢组建了城运控股和首中投资2个公司。目前，2个公司已具备平面移动类、垂直循环类等六大系列的13种常规立体车库和3种创新立体车库的设计和建造能力，并成功开发

了“互联网+停车+充电”的智慧停车云平台管理系统——“慧停车云平台”；获得了北京新机场停车楼25年经营权，建设了北京静态交通研发示范基地，建成了第1家公交立体示范车库，今年前3季度已承揽车位9823个；建成了中关村创客中心和首特绿能港充电站项目，石景山区超级光伏电站正在加快建设。

三是推进钢结构住宅产业化。首钢正在努力成为国内领先的钢结构建筑咨询、设计、制造、集成及工程总承包商。目前，首钢承建的北京门头沟区铅丝厂公共租赁住房1号楼钢结构住宅示范项目已建成，铸造村4号、7号钢结构住宅已被列入北京市住宅产业化试点工程。同时，首钢正积极推进二通棚改等样板项目落地，力争2年内建设20万平方米钢结构住宅示范工程，到2020年打造不少于2个的示范基地，总建筑面积超过200万平方米。

四是发展金融服务业。首钢与北京市政府共同设立了首钢京津冀协同发展产业投资基金，总规模200亿元，用于支持北京、曹妃甸园区的开发建设，形成了京西创业、京冀资本2个管理公司，京西保理、京西资本和创业公社3个业务单元，环保协会、医疗协会2个综合服务平台的格局。首钢基金公司目前旗下的管理基金总额已达450亿元。创业公社已经成为国家级科技企业孵化器、国家级众创空间，管理面积超过12万平方米，入孵企业约1200家，超过200家企业获得融资。

首钢在海水淡化方面也有着独特优势。目前，在京唐公司运行的海水淡化项目采用了国际首创、首钢自主开发的热膜耦合海水综合利用技术，该项目日产水量为5万吨，可以节省大量淡水资源。下一步，首钢将进一步扩大产能，除满足钢铁厂自身使用外，还可向曹妃甸地区提供淡水，为唐山地区盐场、碱厂供应高浓度含盐水。这种做法能够缓解城市严重缺水的状况，不仅有可观的经济效益，还有明显的社会效益。同时，我们与北控集团强强联合，成立合资公司，负责海水淡化进京和输水项目，未来还将围绕海水淡化全产业链、提高最终产品附加值进一步拓展业务。

我们对首钢落实京津冀协同发展战略提出了4点要求：一是必须坚持服从大局、敢于担当；二是必须坚持解放思想、真抓实干；三是必须坚持创新驱动、科学发展；四是必须坚持产业协同、合作共赢。



# 创新驱动破界融合

——在亚布力中国企业家论坛第十七届年会闭幕式上的主题演讲

首都企业家俱乐部副理事长 康得集团、康得新集团董事长 钟玉

非常荣幸受邀在本次闭幕式上就中国实业、中国制造业的转型升级来谈谈我们的思考。

我发言的主题叫“创新驱动破界融合”，我从事中国制造业有49年的历史，曾经在大型的国防企业从事工业研究和工业管理有20年，1988年辞职下海，当时要提到局级厂长，辞职下海后到中关村创业，也是中关村新技术产业开发区的第一批企业家，当年有500家企业，29年后的今天，这500家大概剩了有十几家了，康得集团算是幸存者。

我们打造的主要板块是康得新集团，2010年成功上市，在上市的6年内，利润的年复合增长率实现了55%的增长，从2010年的利润5000万到去年的20亿左右，增长了40倍，市值从二十多亿增长到700亿，增长了30多倍，同时在新材料等多个领域处于全球领先的地位。所以我想集我49年来从事大型国企、民营企

业、上市公司的制造业这样的一种经验和体会，在面对一个新的时代的时候，谈谈我们的一些思考和一些举措，与大家来共同讨论和分享。

我们在讨论之前，恰恰是在2016年辞旧迎新之际，在中国企业界出现了一个讨论，马云提出了“五新”，新零售、新制造、新金融、新技术和新能源，这五个新在中国企业界引起了一些争论和讨论。我们很多著名的企业家说马云的这五个新，除了新技术以外，其他全是胡说八道。康得新当年在北京注册，后来因为最大的公司以及生产基地在张家港，所以康得新成为苏州第一大上市公司，去年年末我被吸收进入苏商协会作为联席主席，也参加了苏商协会的会议，参加的时候很震惊，苏商在产业发展方面非常优秀，大部分是从乡镇企业起来的，在他们的发言当中讲到说虚拟经济既然是虚的，那就是不应该存在的，虚拟

经济破坏了我们实体经济的发展。同时说我们经济发展的原则就是从来不贷款，完全靠自有资金发展，我们要坚持这样的一种举措。所以在这样一个时代，一个新的时代到来的时候，我们企业家到底该如何去面对正在到来的变革，正在到来的这种发展，我觉得是需要深刻思考的。在这里我首先来说，虚拟经济打压实体经济都是胡说八道，本来互联网的经济就不是虚拟经济，虚拟经济是什么？是金融。互联网不管阿里巴巴还是百度腾讯，他们率先把云计算大数据和互联网技术融入了我们产品的流通环节。什么叫实体？实体是从我们材料的开发、采购、产品设计、工艺、生产最后到销售和服务，凡是从事这样所有环节的都是实体经济，那么首先我觉得他们把互联网的普惠工具云计算、大数据等等，应用到了产品的流通环节，他们是新的实体经济，他们不是虚拟经济。虚拟经济是金融，钱生钱的事是虚拟经济。说到破坏，它不是破坏实体经济，而是对实体经济的一场革命，是对现在的流通和销售的一场革命，这场革命正在到来。

所以我想我们首先要看看我们正在面临的时代。我从一个制造业的角度来体会整个创新经济时代的到来。我认为全球的未来，从2017年起来讲，只有两个主题词来形容它，就是“颠覆”、“变革”，这将成为未来时代的主题，影响它的首先是技术创新。由于信息时代的到来，使得技术创新日新月异，这种颠覆性的创新是信息和技术发展的结果，是爆炸性的，正在到来的人工智能包括新能源、生物科技等等，现在我们自己的高科技产品每年要替代70%，这是非常惊人的。所以包括苹果2007年用智能手机颠覆了诺基亚，包括柯达发明数码相机，在90年代没有重视，被索尼拿走，最后把柯达颠覆。所以技术创新正在颠覆一个产业，一个颠覆性技术创新的时代正在到来。

第二个要素，首先就是商业革命。互联网正在成为一种普惠性的工具，我说马云的阿里巴巴、百度、腾讯作为互联网工具的先行的应用者，把它应用到了销售和服务环节，而未来的互联网+正在融入整个工业生产要素的各个环节，就像当年的电力革命一样，它会融合到各个产业当中，过去我们的拉磨还是用驴，后来用电力。那么现在正是互联网成为物联网融入到各个产业，实现新的业态，这个革命正在像暴风骤雨一样到来。分享经济，我们知道Airbnb、Uber



是互联网技术和新兴产业的结合，产生新兴的业态，产生了巨大的生产力。像Uber公司，一辆车没有，就可以成为全球最大的出租车公司，短短5年，就达到了500亿美金的市值。中国的分享经济正在像雨后春笋一样，2015年中国的分享经济已经达到了2万亿人民币，今年已经预计中国的分享经济会达到7万亿人民币，这是何等之惊人。通用电器已经预计未来当互联网融入到工业、制造业以及工业信息经济当中时，会解放工业数据和生产力，未来20年，工业互联网将会为全球GDP增加15万亿美元，相当于再造一个美国。这场商业革命的风暴是我们每一个企业都必须清楚认识的，这个不是你认识不认识，不是你想不想做的问题，因为不做就被淘汰。所以企业、制造业和实业必须要有紧迫感，去拥抱互联网，进行这场变革。

第三个就是国家战略驱动，中国在实施一带一路、中国制造+互联网2025，德国在推动工业4.0，美国在实施互联网+再工业化。

第四个，社会政治因素驱动，如英国脱欧、特朗普当选等都给未来的时代带来了更多的不确定性。2016年成为全球经济发展的一个拐点，全球的经济格局与秩序将重塑，一个创新经济的新时代已经到来。

所以我觉得我们经济发展这么多年，很多传统产业已经乏力，面向未来根本是创新。在“十三五”规划当中已经明确，全球创新经济的新时代已经到来了，只有创新才能走向未来。那么中国的制造业在面向未来创新的时候，我们如何正确的认识中国制造业的现状、竞争力和未来呢？那么我认为就中国的制造业来讲，不可否认，首先来讲，中国改革开放30年来，中国成功地在全球化进程中获益，打造了全球最

大的制造业，根据联合国的统计，在世界500种主要工业品中，中国有220种产品产量位居全球第一位，中国制造业在过去30来的发展，为中国的经济建设，房地产等等，包括军工建设起到了重要的支撑作用，比如说钢铁，50年代想赶英超美，但是早在1996年就超过日本，成为全球第一大钢铁制造国，今天中国的钢铁制造能力粗钢达到了12亿吨，全球现在产能是16亿吨，当然由于2008年以后全球需求的下降，不可否认我们制造业处在过剩的状态，钢铁的产能利用率大概也就是67%。我们知道的BOPP薄膜也就是塑料膜，现在占有全球1100万吨的50%，产能利用率也就在70%。同时我们绝大部分是在中低端产品，高端产品还要靠进口，包括钢铁，我们出口1亿吨，但进口1千万吨，出口1亿吨和进口1千万吨的价值是平等的。很多特等钢，我们自己还做不了。但是，从另一个侧面来看，中国制造业有五大优势，全世界是不可竞争的。

一是我们有最大的市场，全球最大的市场在中国，从2015年开始中国中产阶级的购买力第一次超过了美国，比如说我们从事的显示行业的光学膜，大家知道手机、电视机里都有光学膜和电视屏，有6到10层光学膜，全球的80%在中国用，全球总需求现在是不到20亿平米，中国要用15亿平米，中国现在只能生产2亿多平米，主要靠进口，所以全球最大市场在中国，这是一个最大的优势。

二是我们有全球最完整的产业链，今天苹果要想把手机拿到美国去制造，我想没有三五年，他门儿都没有，但是在中国，只要拿出钱来，分分钟就能贴牌，中国拥有完整的产业链，不管是手机、笔记本、电视机、显示器等等，全球最完整的产业链在中国。

三是最完整的基础设施，中国在各地不管是电力、燃气还是水电气都很完善。

四是产业大军，中国有1亿的产业大军，更重要的是中国1亿的产业大军有8100万大军是知识产业大军，每年中国还有800万毕业生加入，这个是全球不能竞争的。

五是民营正在成为中国制造业的主体，2015年的统计民营经济已经占到中国制造业的60%，民营在新产品的专利上占65%，民营在新的发明专利上占70%，民营在新产品的占有率是75%。所以说民营经

济他们更有活力、更有执行力，更重要的是走向全球进行并购和发展。所以德勤已经得出结论，未来的十年全球制造业最具竞争力的还是中国，当然中国目前是制造业大国，真正走向制造业强国，那是需要创新的，而创新的根本就是我们企业家如何去正确认识未来，以一种创新的精神、创新的思维、创新的举措去迎接未来正在到来的挑战。

所以，我想谈谈我们在实践当中的一些体会和举措。我们认为在多年当中有五个创新：

首先是技术创新，这是根本。技术创新我们简单说几个方面，第一我们追求高端化，第二是颠覆性技术创新，因为改进型创新是没有未来的。第三我们要进行全球化的研发布局。康得新现在布局了全球8个国家，有9个研发中心，与全球十几个高等院校和科研机构形成战略合作，进行全球资源整合。关于颠覆性创新，康得新开始是做预涂膜，是用于包装领域，中国当时做不了，我们成为中国预涂膜的开创者、领导者，最后出口88个国家，最后成为全球的领导者。在我们上市以后，我们走向光学膜，光学膜中国也做不了，一直被美日韩台所垄断。我曾经在2014年陪总理访问德国的时候汇报了我们光学膜和碳纤维的发展，苗圩部长专门过来和我握手说钟总我早知道你，你们一直在国家战略产业，说对我国光学膜一直很焦虑，假如发生国际封锁，中国的显示屏停产，因为中国光学膜做不了，而没想到你们康得新一把做成全球最大的，改写全球格局，所以康得新一把在光学膜行业建成全球最大的光学膜产业集群。我们光学膜从刚开始靠成本竞争、中低端，然后到追赶最后走向引领，去年走向全面超越。现在比如说我们跟LG、三星、苹果走向同步开发，我们已经走向超越。比如说汽车隔热窗膜，一直被3M、圣戈班、伊士曼所垄断，我们去年占到中国市场20%，成为中国最大的市场占有者。我们今年还在扩产60%，中国的汽车窗膜总需求是1亿平米，现在8000万平米全进口，我们现在占到20%，包括宝马、大众、奥迪，原来是3M的传统市场，现在我们成为了主流供应商。宝马说喜欢康得新，因为它的服务好、质量好、价格有竞争性。

我们在光学膜之后接下来走向碳纤维，碳纤维是直接制约我国国防工业发展的关键材料，经过五年的发展去年一举建成了中国第一条年产1700吨碳丝、

5000吨原丝的高性能碳纤维生产线，已经正式投产，我国过去只能做T300，我现在可以做T700、T800、T900、T1000，良品率达到80%以上。中科院，中国工程院的权威院士向国家有关部门汇报我们生产碳纤维的公司中安信的时候，做了这样的评价：中安信碳纤维实现了中国40年的跨越，中安信第一次使中国的碳纤维与国际先进水平比肩，中安信就是中国的东丽。碳纤维每年需要16200吨，我们自己只能生产T300 3200吨，其他高性能的碳纤维全部需要进口，一些高端碳纤维，国外还在严格封锁，所以这是一个巨大的市场。我们新能源电动车正在引领全球，到2025年中国碳纤维总需求能达到10万吨，中国现在只能生产3200吨，还是低端的，这给我们带来了无限的发展空间。最近我们已经正式投产了第一条柔性材料生产线，柔性材料正是全球的前沿科学，因为柔性显示，手机、电视机未来是可以卷曲的。在未来互联网世界是无处不柔，我们通过印刷柔性电路就可以成为传感器，它可以用于健康、商标、标签等等，还有柔性光伏，就是一张膜贴在玻璃上就可以发电，发电成本只有1毛五，尤其现在硅电池走向轻量化，还有柔性照明，这更是一个上万亿的市场。3M第一个研发成功，第二个是康得新研发成功，并且超越了3M，比3M技术先进，而且生产线是我们自行研发成功，已经正式投产，实现了重大突破，一举在柔性材料走向了全球的未来。

恰恰由于一系列的颠覆性创新，使康得新得到了无限的发展空间，昨天新浪采访我，说“您觉得经济下行有什么压力”，“我觉得没什么压力，觉得干的事儿多了去了，有无限的发展空间”。

第二我们在经营创新，经营创新可以简单讲，第一是全产业链形成成本优势和技术研发优势；第二全系列产品的赋予了市场竞争优势。

第三全球化，我们有国际国内两大市场，我们有40%出口、60%在国内，在两大市场推进。

第四是智能化，我们在廊坊建设的新能源电动车碳纤维轻量化部件的智能化无人工厂已经投产，宝马的大中华总裁去看给打了150分，认为这是全球最先进的智能化无人工厂，康得新在张家港建的光学膜二期无人工厂也已经投产。所以，智能化的根本作为工业企业来讲是练好内功，提高效率。这里面有三个

50%，一个是降低成本50%，提高劳动生产率50%，一个是降低不良品率50%，所以智能化的生产核心是提高效率。最后两项是组织创新和机制创新，因为我觉得在一个信息技术的今天，企业发展的核心驱动要素已经不再是资本，而是创新，而创新是靠人。所以如何调动人的积极性和决策效率，所以我们在去年年初，在所有的管理体制去中心化、扁平化，把我们三十几个子公司、九大事业部全部进行权力下放，给大家股权。康得新现在5000多名职工全球有30%的干部员工全部持股，连班组长都是几百万的富翁，高管都是几千万、上亿的富翁。同时，我们新成立的互联网公司，上来就给大家30%的股份，去支持大家创业和发展，所以机制创新和组织创新大大提高了效率。

今天我主要想讲的就是商业模式创新，这是我们一个重要举措思考。我们认为在互联网信息经济的今天，康得新重要的一个转变，就是以用户为中心，而用户为中心不管是B2B、还是B2C，就是你要成为一个总体方案的提供商，给用户更加完善的服务。就像我们过去，在座的老人可能知道，二三十年前在北京买东西，打酱油是打酱油的店，买粮食是买粮食的店，买鞋是买鞋的店，后来出现了超市，什么都能买，这就是总体解决方案。所以，总体解决方案要求你一定要进行产业延伸，打造生态，给用户提供总体解决方案，过去的企业的发展讲究专注和多元化，比如我做房地产就做房地产，那么多元化就是钢铁、房地产、医院什么都干。我觉得信息经济今天不是这样，最合理的商业模式是打造整体解决方案的平台，我们从2015年开始以高分子材料为基础，通过材料向总体解决方案延伸，然后去打造生态平台，为用户提供总体解决方案。我们这个战略恰恰在2016年刚刚颁布的“十三五”国家战略规划当中被明确提出来，企业的发展作为制造业来讲首先是智能化，然后是互联网协同，然后是柔性定制化，最后是向服务化延伸，产生新的业态、新的模式，打造生态价值体系，应该说我们在两年前就走到了前面，通过这两年完成布局。

我们的思考是这样，布局微笑曲线的两端，这一端是总体解决方案和新材料，另一端是打造互联网智能化应用平台，直接面向客户。下端是产品的组装，我们不做。整个概念走向是击穿微笑曲线，这一端追

求的是高端化智能制造，另一端也就是在用户端追求服务化。这将成为中国制造业重要的升级，而不是转型。中国制造业的转型升级是四个词，一个叫智能化、一个叫绿色化、这是转型；高端化、服务化，这是升级，所以我们高端的产品走向服务化。中国制造业的未来，我们所设计的这套逻辑就是走向一个以智造为基础，以服务为中心，以客户需求为导向的一个



生态价值体系。企业的转变已经成为以服务为驱动，然后带动整个制造的发展。恰恰我们在二年后的今天在研究“十三五”规划的时候，“十三五”规划已经赫然把这个写入，提出来的就是未来中国的制造是服务型制造业。这将是中国制造的一个未来。这个未来正在呈现一种非常强大的竞争优势，比如说我们正在打造的新能源电动车轻量化碳纤维部件，碳纤维出来的是丝，给别人丝，没法用，于是织成布，织成布也没用，需要做成零件，做成零件后，发现车厂还不会做碳纤维复合材料的零件设计，所以我们延伸整合了德国慕尼黑工业大学碳纤维研究所建立了技术中心，还有整合给宝马设计碳纤维部件的全球唯一有碳纤维复合材料汽车部件设计经验的雷丁公司成立了设计中心，我们以设计驱动，全中国14个厂家的新能源电动车的零件和整车碳纤维轻量化部件全部是由我们中心来设计，然后生产，这样就为新能源电动车轻量化生态平台提供了整体解决方案，具备了全球的竞争力。所以我们的平台不是中国唯一，而是全球唯一的。在中国只有我们第一，没有第二。所以未来新能源电动车2018、2019年会规模上市，所有的新能源电动车碳纤维部件是由我们来提供和生产，竞争力怎么形成？第一实现了高性能碳纤维的高端化、第二是服务化，服务化带来了强大的产业竞争力，所以我们完成了整个生态的打造。

通过这样的变化，我们从2015年从一个传统的实体经济，走向了一个全新的实体经济，打造一种以生态平台为概念的实体经济，这已经成为我们整个生态价值体系的一个链条。因为我们做光学材料，光学材料意味着我们需要有延伸做到新兴显示技术，在新兴显示板块，我们的裸眼3D正在引领全球的视觉革

命，如果这个成功的话，我觉得我们可以专门赞助开一次理事会来庆祝一下，因为人类从黑白走向彩电，彩电走向3D，如果这个成功的话，将会成为千年来由中国的公司实现的一次全球的技术颠覆。今年，我们和联想还有和全球许多著名公司即将推出裸眼3D产品，进行全球的一次引爆，包括我们的裸眼3D、AR/VR，大屏触控，全息技术，柔性显示，这些新兴显示技术重要的是从移动互联、PC互联到场景互联，作为互联的未来来讲，真实交互正成为关键，所以新兴显示技术是场景互联驱动的技术要素。当我们把这些要素用到各个行业的时候，就诞生了新的业态，所以我们目前打造了6个互联网应用公司，比如我们智慧贩卖机，智慧贩卖机我们单独成立了一个公司，成为新零售的终端，它什么都可以卖，通过互联网可以触控、交互、定制，可以布在各个社区、各个车站等等，有广告效应，可以发展金融业务，可以定制、社交、商业物流，这里面涉及到智慧健康、智慧贩卖、智慧餐饮，比如说智慧餐桌，我们现在正在和很多餐饮合作，未来我们将餐桌换成触控屏在餐厅，可以触控、可以点餐、可以上网、可以玩游戏，那么这个餐饮的业态就变了，本来是从11点到1点快餐，现在从早上8点到晚上10点都可以营业，可以成为网吧、游戏厅、咖啡店，从而获得更高的收益，所以这种新的技术、新的模式、新的业态和互联网衔接即将产生一种新的增长点。实际上我们这次参会还是寻求和大家的合作，我们的资源是开放的，我们认为我们每个公司未来五年之内都会成为千亿市值的公司。比如智慧贩卖，我们现在全国要布局100万台，如果每一台年销售是10万块钱就是1000亿，如果3个月滞留下来就是300亿的现金滞留，还有广告费等等，这方面我们

都是开放的。

在一个新的时代到来的时候，康得新完成了整个平台的打造，成为全生态最新时期的一个案例。我想这个案例应该是有示范效应的，是一个新时期的中国制造业的一个新的经济实体。面对一个新的时代，我觉得一个创新经济时代正在到来，这个时代带有巨大的颠覆性，是有挑战的，更重要的是带来机遇。我们制造业要用新的思维面对未来，要用新的格局、新的模式、新的引擎去迎接这个伟大时代的到来。

最后说一点心灵感悟，因为昨天晚上听了东升理事长的讲话，真的非常感慨，我觉得东升理事长说他在60岁的时候，说下一个60年还是为人民服务。我觉得东升理事长“为人民服务”说出我们这一代企业家的心声，也说出了亚布力理事所有企业家的一个境界，只有一种大的境界才可能有一种大的视野，才可能有未来，他才能坚持，才能有胸怀。所以我觉得非常感动。

应该说我也是中关村第一代企业家，和柳传志、段永基都是第一代企业家，有企业家问我：“你们这一代的企业家，有的企业都不在了，还有很多都退居二线了，为什么你还在线？”因为今天在座的亚布力理事当中除了刘明康主席以外，我可能是最大的，我比王石还大一岁，1950年生人，属虎，今年67岁。回到东升理事长的话，也许人的追求不同，有人说钟总你身价几百亿都不止了，为什么还要干，我说从来就没为过钱，为钱当年不下海。1988年，我在航空部125曙光电机厂，38岁破格提到局级厂长，我干的话，三室一厅的房子、皇冠轿车就配上了，但是我递了一个辞职报告。当时中关村成立开发区鼓励科技人员兴办领办企业，部领导厂领导都惊了，问为什么？我说我们老三届这代人应该说是生在新中国、长在红旗下，受过好好学习、天天向上的教育，受过学雷锋做好事的熏陶，后来经过文化革命暴风骤雨的洗礼，再后来经过了上山下乡当兵，我是当过工人、当过兵、上过大学、读过研究生，然后在航空部125厂微电机研究所工作，咱们也以一张老照片为证，前面两张是1969年当兵的照片，最后一张是38岁下海的照片。那时候没有彩色，当时是照了照片染的。所以当时跟部里领导讲我们这代人有一种责任感，是承上启下的一代，受父辈的教育，父辈也是38年老八路，是

国家计委的领导干部，从小在计委大院长大。我说我这个人一不图官、二不图钱就想干点事，他说国企可以干啊。我说中国的国有企业已经腐朽了，三座大山我推不翻，第一叫旧机制，你的决策机制、分配机制、用人机制，你管不了，厂长充其量是一个车间主任，第二是旧的关系网，第三是这种旧的文化、大锅饭，5000人曙光电机厂不可能干成事，中华民族曾几何时鼎立世界，但近两百年来衰落了，被列强所凌辱，21世纪该属于中华民族，中华民族的复兴时代该到了，而中华民族的复兴靠经济，经济的发展靠什么？靠机制，我说民营才是中国的希望，我说我就为这个，想去创造一个新兴机制企业，为民族振兴干点事。当时是被开除公职，我说那就开吧，什么都不要了。所以1988年毅然决然投身在开发区，创建康得集团，29年走过来，实践已经证明，中国成为世界第二大经济体，正是靠中国民营经济的发展，我们在中间也做了一番贡献，所以在这个新的时代即将到来的时候，还是借用东升理事长的话，我们所有的企业家要有一份境界、追求，才可能去不懈的努力。今年是康得集团成立29年，明年30年，我希望请各位理事参加我们的30年庆典。我们25年大庆的时候，全球上万名员工每人写了一句祝福的话，叠成了小星星，放到一个大玻璃瓶里，送给我，使我深受感动。我曾经想55岁退休，总得给自己留点时间吧。到了55岁的时候，我想60岁该退了，但是那时候刚上市，我说还得三年。三年之后又制订了新的规划，又制订了打造世界级企业的规划。所以我儿子跟我说：“王永庆干到93岁，李嘉诚80多岁还在干呢，您就别想退休的事儿了。”我当时很感动，在25周年司庆上，我正式宣告，说跟大家一起再干20年。我再干20年，成为全集团的热议，第一认为钟总的身体再干20年没问题，第二钟总再干20年大家心理都踏实了，第三就是有多少人可以跟着钟总再干20年？

我衷心的希望亚布力的理事和企业家像东升理事长说的，不是20年，是争取干50年、60年，为中国成为第一大经济体做出贡献，这是我们的一份责任、一份使命。谢谢大家！

（据人民网）

# 谁也阻挡不了春天的脚步

首都企业家俱乐部第二任理事长 中海油首任总经理秦文彩回望海洋石油气工业拓荒史



一位满头银发的九旬老人，缓缓向我们走来。

他拄着拐，却坚持不让人搀扶。他是我国海洋石油工业的开拓者之一、总公司首任总经理秦文彩。

在总公司成立35周年纪念日前夕，记者采访了秦老，重忆海洋石油工业改革开放的阵痛与辉煌。

## 拓荒者的美国之行

上世纪60年代，石油部提出“上山、下海、大战平原”的口号。当时，我国海洋石油领域一穷二白，现代的钻井平台几乎闻所未闻。下海找油谈何容易？

来不及犹豫，拓荒者坚定迈开海洋油气勘探的步伐。

1977年末，美国能源部发来邀请，希望中国派出代表团去美国油田参观访问，石油部很快确定访问团人员名单，由孙敬文任团长，张兆美、秦文彩任副团长，秦文彩还兼任秘书长。

为避开圣诞节，延期到1978年1月代表团才出发。抵

达美国后，大伙儿很吃惊，尤其是华盛顿的市民都很有礼貌，与最初的设想完全不一样。

在美国访问了十几个城市，特别是曼哈顿，环境保护得很好。在墨西哥湾参观海上平台时，大伙儿发现平台上竟有四五家公司开展合作。

“美国经济发达，资金雄厚，为什么资本家不独立开采石油，而要与多个石油公司合作来完成？”这一疑问萦绕在代表团每位成员的心头。

谜底最终揭晓，原来是为共担风险。

在西方发达国家，这几乎就是一个惯例。开发一个海上大油气田，必须几个公司一起开发，才能共同承担各类风险。

当晚，狂风大作，秦文彩和代表团一行被阻隔在海上。那一夜，他第一次听说大风来了要停止作业、撤人、弃船。秦文彩迷惑了，在中国不是要“人在，设备在”吗？

全新的理念、全新的模式、全新的体制，一切闻所未闻。它们能被借鉴到中国吗？我们要进行怎样的改造？

秦文彩之间，正是当时海洋石油先行者们共同的忧思。

## 对外开放的曙光，闪耀在世界的东方

从美国归来，秦文彩与代表团秘书共同起草报告，如何入笔？应当突出哪些重点？

当时，还不敢大胆提出“开放”这一词眼。以阶级斗争为纲的流毒还没肃清，搞不好就会被扣上“卖国贼”的帽子。因此，报告主基调提出利用外资，请外国石油公司帮助我们进行海上油气田开发。

汇报时间是1978年3月26日。代表团中的五人来到人民大会堂，向党中央汇报。孙敬文团长作主题汇报，其他同志补充发言。当天，邓小平参加全国科学大会，没有在场。华国锋、叶剑英、李先念等政治局领导听取了石油部代表团的汇报。

忆及当时场景，秦文彩称那是“破天荒第一次”。

听完汇报，华国锋征求叶剑英、李先念等政治局领导同志意见后，立刻决定：在我们指定的海域，购买外国设备，采用分期付款的方法，将来用开采的原油来偿还外资。

对外开放的一丝曙光，闪现在世界的东方。

会议之后，华国锋指示石油部“海洋石油进行开放，请十几家外国石油公司进来”。从1978年到1979年，在中国海洋上掀起大规模的石油勘探的风暴。

这扇门一打开，许多人感到诧异。墨守旧制度、旧框框的人的流言蜚语袭来，在四海掀起滚滚浊浪。康世恩、张文彬与秦文彩三人并没有退缩。

有人说，秦文彩的屁股坐到了洋人怀抱了！毕竟他们挑战了“计划经济”的体制，在新与旧争锋的问题上，围绕“爱国？还是卖国？”这一焦点，开始了思想领域的激烈交锋。

在渤海油田，一些人甚至由此想到“八国联军进京”的屈辱史，而实际上，“开放合作”只是引进一些技术和资金，根本没有涉及国家主权问题。

“对外合作是新鲜事物，被人说三道四在所难免，”秦文彩不再多想，“大不了再被关一次牛棚。”

### 海洋石油“新船”激荡中国海

总公司成立前夕，张文彬主抓石油部内部的管理工

作，秦文彩独当一面，挑起海洋石油改革开放的重担。他坚信有党中央、国务院的决策，海洋石油这条“新船”必能激荡中国海。

不畏来自四面八方的困扰，秦文彩坚信，多年来在个别人的观念里形成的惯性，需要正确引导，一切都是从改革开放的形势出发，对不相适应的管理模式必须改革，即使披荆斩棘，也要消除一切不利于合作的障碍。

过去的管理模式已不适应与外国石油公司合作的形式，如何改？必须大刀阔斧，彻底改变管理体制。

于是，新的企业架构应运而生。

在那个政企不分、阶级斗争影响尚存的年代，很多人认为秦文彩是“异想天开”。他却无暇顾及这些风凉话，坚信外国人能办到的，中国人也能做到。

由于层层简政放权，地区公司搞活了，专业承包公司搞活了，整个公司也搞活了。中国海油精干高效的人才队伍建设原则，沿袭至今。

1982年2月15日，总公司在长安街王府井一座小楼挂牌成立。没有鞭炮声，更没有敲锣打鼓。秦文彩却忙于签署招标通知书，顾不上参加公司挂牌仪式。

他相信自己的眼光，在北海顶着七级大风飞越英国北海油田，就设想了心中的目标。他相信朋友的真诚，在墨西哥湾那个不眠之夜，老船长推心置腹的话语，让他义无反顾地驾驶这艘“新船”追赶历史的脚步。

外国人来了，似乎一切都不适应。南海有一个军港，为防止泄密，外国的直升机不得飞越。渤海北方宾馆，门口有军用电话线，外国人不得通行

限制就是绊脚石，怎么办？

秦文彩亲自去国务院，到各部委奔走沟通。改革开放事业，中央力挺，阻碍时代潮流的一切旧规都顺势改变。此时，中国已踏上一条改革开放的康庄大道。

是的，谁也无法阻挡历史的脚步。一旦春天来临，万物都会焕发新生。

（原载2月17日《中国海洋石油报》）

一个企业的良性发展，离不开企业家科学的管理思想和高超的引领智慧，要融会贯通这些治理企业之道，也离不开旁征博引，为此，《首都企业家》自本期起，推出“企业家方略”专栏。意在为企业家们积学储宝做些支撑。

“它山之石，可以攻玉”，我们愿借这块新辟的土壤，不断地移栽名花奇卉，供企业家们在闲暇之时观赏、领悟。

## 低调是强者最好的外衣

木子伟

一个人究竟强不强，不是看你多么出名，多么有权有势，而是看你有没有真正让自己强起来的坚实基础和本事。真正有本事的人讲究运筹帷幄，厚积薄发，修于内而成于外，这才是真正让人佩服的成功。

真正能取得在大作为的人，从来不与人争名夺利，而是默默无闻地干实事，将名利置之度外，一步一个脚印地去做；只有那些利欲熏心，又迫不及待的人才会去沽名钓誉，极尽张扬之能事，虚妄于花拳绣腿，玩弄花招，得一时之逞，但最终还是经不起大风大浪的折腾，船倒帆折，一败涂地。

古人早就告诫我们：“满招损，谦受益。”一个人大出风头，就会遭致打击；一个人过分追求完美，反而会遭到挑剔和批评。大多数的人能够同情弱者，却敌视比自己强的人；能够认真踏踏实实做事的人，却讨厌那些张扬跋扈的人。所以后者的人际关系更为紧张，也自然容易招致他人的反感情绪。生活中这样的情况非常多。因此，为人处世一定要谦虚谨慎，脚踏实地，千万不要狂妄自大，过度张扬。

真正的强者总是莫测高深，不显山不露水，默默耕耘，苦心孤诣，直至成功。甚至成功以后，这样的人也不喜欢张名扬利，而是继续探索，继续追求，寻求新的突破，这才是低调而强硬的强者。其实做一人低调的强者并不难，甚至比做一个张扬的强者更为简单。

低调的人总是喜欢藏锋守拙，待机而发，在别人面前表现出来的更多的是大智若愚、大巧若拙的一面。他

心态平和踏实，锋芒内敛，虚心和善，具有认真谨慎的工作态度。这样的人往往具有十分缜密的个人思维习惯，处乱不惊，目光长远，再加上艰苦的磨炼和顽强的意志，为事业成功奠定了坚实的基础。

社会上绝大多数人都是居于平民阶层的普通人。对于那些居于高位的人如果不能保持低调做人的本色，就会与大多数人产生距离甚至隔阂，其间就像多了一层隔板，在沟通上构成障碍。所以，从这一意义上说，地位越高的人，越应该保持低调做人的心态。

人人都无法离群索居，你一生都得与人相处。在家庭、学校和社会，你都是其中的成员、分子、角色之一。你必须在你的环境内，与其他人平等融洽地相处，必须收起那张不讨人喜欢的高傲面孔，翘起嘴角，放松眉头，用你可爱的笑脸去面对世上所有的人。这样你才会拥有幸福快乐的人生。

低调做人，还意味着你必须丢掉一些东西，比如身份感、优越感、尊贵感、荣誉感等等。

低调是一种修养，是成就大事的一种方式。一个低调的人，身性高洁，意志坚定，又具有超脱欲望、淡泊名利的胸襟。

盲目地张扬自己的本事，亮出全部的看家本事，正如技穷的黔驴，让真正具有本事的老虎一口吃掉。这些人往往私心杂念太重，名利思想过浓，如果事业不成，就可能身败名裂。



## 德鲁克：优秀的下属是“用”出来的

一些管理者才智和学历都很高，才华横溢，创造力极强，但工作效率却令人咋舌。其实对于一个高效的管理者而言，自身才能是其次，懂得用人所长才是关键，正如管理大师德鲁克所说：“管理者的任务，无非就是要充分运用每一个人的长处，共同完成任务。”得力的下属是“用”出来的，而不是天生的。

### 1. 只思考如何避免员工的短处，注定平庸

高效的管理者在聘用和提升有关人选时，考虑的是这个人能干些什么，在做人事决策时，考虑的是寻找并充分发挥他们的长处。如果一个管理者只想着如何避免短处，那他所领导的团队必然是平庸的。

如果管理者太在乎下属不能干什么，就会下意识地花费时间去回避缺点，而不是充分考虑如何发挥他们的长处。其实很多时候这样的管理者自己就是个软弱无力的人，他甚至会将自己的长处当成对自己的一种威胁。美国钢铁工业的老前辈安德鲁·卡内基的墓志铭上是对这种心理的最好注解：“这里躺着的人，懂得如何使能力

比自己强的人在他的手下充分发挥作用。”

高效的管理者从来不问这样的问题：“他与我的关系怎么样？”他们会问的问题是：“他能作些什么贡献”“哪些事情他可以做得特别出色？”他决不会问：“他有哪些事情做不来？”在为自己的班子配备人员时，他们寻求的是在某一方面特别出色的人，而不是各个方面都过得去的人。真正“严格要求”的上司总是一开始就能看清某人的长处，了解他什么事情应该做得很好，接着就会严格地要求他去把事情做好，让他充分地展示长处。

此外，过多地考虑人的短处，会影响团队实现自己的目标。团队是一个使人的长处得到发挥，又可以使人的短处所带来的负面影响降到最低的地方。并且，能力特别强的人大都单打独斗，不希望受到团队的束缚。而大都数普通的人，都存在种种局限，所以才需要借助团队来充分实现自己的价值。

### 2. 职位是为普通人设计，而不是圣人

职位都是为普通人设置的，而不是完人圣人。因

此，首先管理者应该坚持以客观需要来设置职位。企业要想获得所需的各种各样人才，必须容忍、甚至鼓励工作人员中的不同脾气和不同性格。为了容忍差异，团队的人际关系必须建立在以任务为中心的基础上，而决不能以人的性格作为建立关系的基础。为了用好人才，管理者最好是与私下较为亲密的同事保持一定的距离。

其次，在设计职位时，要非常小心，千万不能出现一些“不可能完成的”职位来，不能将预期下属想象成天才。如果经验证明职位设置得不合理，管理者应该重新设计这一职位，不要用天才来测试自己的机构。实际上，只有让普通人在平凡的职位上都能做出不平凡的成绩来，才证明一个企业的优秀。

### 3. 一定要给下属挑战和提升空间

在合理设置职位的同时，也应该让它带有挑战性，有一定的拓展空间，能使下属充分发挥优势和长处。但很多大企业并没有这样做，他们把职位设置得面很窄，员工被要求在特定的时间范围内来完成特定的任务。一方面任何工作都是在适应社会的发展，岗位要求再怎么简单，其实都是复杂的，不给下属的职位一定的空间，久而久之就会固化，不利于对外界发展的适应。另一方面，僵化的工作将使员工失去动力，打击创造性。

因此，年轻工作者也应该早早地向自己提出这样的问题：“我现在的位置以及我的工作能不能充分发挥我的优势？”要是一开始只着眼于如何抵消初入职场的经验不足，而不重视如何发挥其长处，考虑工作范围窄度、难度的话，将会对以后的职业生涯产生不利的影响。而在职场上那些对工作充满热情、并有所成就的人，恰恰就是那些能力在不断地受到挑战的人因此。

感觉工作没有挑战性的人，要么扬长而去，要么毫无成就可言而变得老油条或玩世不恭。这时管理者就会发这样的牢骚：想不到本应满怀壮志的年轻人，竟如此没有战斗力。其实，应当受到责备的是他们自己，正是他们将这年轻人的工作范围定得太窄，使他们无法发挥自己的优势，才变得消沉起来。

### 4. 不要去评估一个人的“潜力”

管理者在做出是否让此人担当重要职务的决定之

前，先对其有个正确的评价。

一个人的潜力是无法评估的，也不可能脱离他正在做的事情去评估另一种完全不同的潜力。“潜力”只是“有希望”的一个代名词罢了，真正可以评估的是工作成效。此外，下属必须三观端正，正直的品格本身虽不能创造价值，但如果缺乏正直和诚恳那就会有会搞糟其他一切事情。

管理者可以做一个表格，在这个表格里有以下四个问题：

- (1) 哪方面的工作他（或她）确实做得很好？
- (2) 因此，哪方面的工作他有可能完成得更好？
- (3) 若想充分发挥他的长处，他还需要学习或获得

哪些知识？

(4) 如果我有个儿子或女儿，我愿意让我的子女在他的指导下工作吗？如果愿意，理由是什么？如果不愿意，理由是什么？

#### 5. 对下属的工作应有责任感

管理者对于下属的工作应有一种责任感，因为他们掌握着下属的前程，要确保下属的长处能得以充分地发挥，当然不仅是为了把工作做得卓有成效，也是道义上的一种需要。管理者

如果只注重下属的缺点和短处，那不仅是愚蠢的，也是一种不负责任的态度。同时，企业也应该为发挥个人的长处提供方便，尽管个人总会有这样或那样的短处和局限性。

在社会活动中，领导人与一般人之间总存在着一个差距。如果领导人的表现十分突出，那么一般人的表现也会越来越好。优秀的管理者都懂得这样一个道理：提高一位领导人的绩效要比提高全体员工的绩效容易得多。所以，他必须设法将有条件作出贡献和能起带头作用的人安置到领导岗位上去，安置到制订标准并能创造成绩的位置上去。这就要求管理者能将注意力集中到人的长处上去，而对其弱点则采取不予理会的态度，除非这些弱点影响了其现有长处的充分发挥。

管理者的任务不是去改变人，而是让各人的聪明才智、健康体魄以及业务灵感能得到充分的发挥，从而使机构的总体效益能得到成倍的增长。

很多人并不一定早睡早起，但是他们懂得在疲惫的时候及时补充睡眠，然后在工作和社交中保持充沛的精力，永远不把疲倦带到影响自己形象和业绩的地方去。

## 精力充沛是领导者的素养

李东 吴维库

### 领导者要精力充沛

“下之事上也，不从其所令，而从小所行”。领导者因为要起到模范带头作用，所以保证足够的体力和精力是领导者重要的素养。

《西游记》的附录中说，唐僧的前世叫做金蝉子，其师父是多宝如来。金蝉子在师父讲经时睡着了，师父因其轻慢佛法，把他打入凡尘转世成唐僧再来取经。

一个日本财长高官在会议上瞌睡，全世界人通过电视都知道了这个人精力不充沛，可以判断这个人的政治生涯该结束了。所以，重要的会议不可掉以轻心。

重要会议保持精力充沛的四原则：喝咖啡、记笔记、坐前排、鼓掌。

会前喝咖啡，防止犯困。

会场记笔记，既是一种尊重，也是为了更好地掌握会议内容，好记性不如烂笔头。现在自从有了电子媒介以后，人们已经越来越不爱写字了，所以开会的时候记笔记也是一个复习文字的过程。

前排是会场中重要人物的座位，靠近前排就是靠近了重要的位置。

鼓掌则是向讲话者致敬的方式。

为什么要重视体力和精力？因为如果拉车的马精神头不足，这个马车如何能够走得快。如果一个组织的领导者精神萎靡不振，又如何能够提升组织的竞争力？如何具有执行力？

领导力分三个层次，个人领导力、团队领导力、组

织领导力，用三个中文字可以形象地表示：“人、从、众”。

“人”表示领导别人之前先领导自己，管理好自己。你是一团火才能够释放出光和热，一个人有动力、有魅力才能够吸引和激励别人产生追随力。

“从”表示领导一个团队，管理好几个人的能力。“从”字的前一个“人”表示领导者，后一个“人”表示追随者，领导者有领导力，追随者有追随力。

“众”表示组织领导力，管理好几个团队的能力。一个组织的最高领导人要有足够的力量和智慧领导组织内部的人。

这三个层次的领导力都要求领导者要有健康的体魄和旺盛的精力，至少在工作的时候一定要精力充沛。

### 能够吸引潜在的机会

领导力等于体力加精力，所以要提高领导力，必须要精力充沛。

一个人的精力其实不光是你一个人的事情。正如我们穿着自己的衣服，有时候衣服不光为自己穿，衣着整洁得体在社交场合显得十分重要，因为正是这里面体现出你的品位，你的习惯，以及你对别人的尊重。

同样，你如果保持充沛的精力，别人就比较容易从你这里得到一个生活习惯良好、身体健康、思想积极、能力突出的印象，同时这也是对别人尊重的表现。这样的人，别人自然愿意与之打交道，那么很多潜在的机会可能就出现了，有可能别人正是欣赏你这一点而给予你

某些珍贵的机会。

精力充沛对于我们自己也有很多好处，首先你的情绪肯定不会受到精力的影响，人往往在自己十分劳累的时候难以保持好心情；其次你的业务效率肯定也得到了提高，做事情头脑更加清晰。

要想提高领导力，首先自己要提升精力，因为拥有更大的责任需要承担，同时，也是给员工的表率。当很多人在被问起自己如何保持高效率、实现目标的时候，他们都提到了很重要的一点，那就是一定要休息充分，做事的时候一定要保持充沛的精力。

当然，并不一定早睡早起，但是他们懂得在疲惫的时候及时补充睡眠，然后在工作和社交中保持充沛的精力，永远不把疲倦带到影响自己形象和业绩的地方去。

## 要养成良好的习惯

思想决定行动，行动决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。成功是一个习惯，失败也是一个习惯。养成一个好的习惯，就会早一步进入海阔天空的境界。

一个大学生有如下的体会：在上小学的时候，他基本上每天晚上10点之前肯定去睡觉，早上7点之前也会“自然醒”，中午也基本不需要午睡，如此保持高度亢奋的状态，天天精力旺盛，学习效率高，玩耍也尽兴，晚上上床倒头就睡，第二天一醒就起，睡眠质量好，不会有疲惫的情况出现。

后来自从上了初中，从初三开始，时常熬夜学习，渐渐发现自己白天精力不足，上课开始有打瞌睡的现象，上课没听懂的东西课后还要补救，白天的平均效率降低，有事情完不成，晚上又得熬夜学习，如此形成一个不好的循环。

此后他就再也没有打过翻身仗，高中依旧如此，大学依旧如此，而且一年比一年变本加厉，睡觉的时间一直在往后推迟，1点、2点睡觉已经不足为奇；同时白天效率也不高，课堂专注度下降，加上课程难度、复杂度上升，时常感觉脑力跟不上。

这个学生的问题是：牺牲休息时间，在平均精力下降的情况下延长工作时间。我们很多人其实都形成了这样的恶性循环。很多人觉得这样做并没有给自己带来损失，当然健康方面的损失大家其实都清楚，只是因为年

轻，损失一时半会儿显示不出来，在短期利益驱动下很多人选择先不考虑这个问题。

精力不充沛导致欠账，欠账又导致休息不足，休息不足又导致精力不充沛，如此恶性循环。这里面除了健康方面的损失，还有很多隐性的损失，包括不被领导者重视、不受团队欢迎等。

## 提升情商有助精力充沛

人有七情六欲，七情就是喜怒忧思悲恐惊，六欲就是色声香味触法。《中庸》说：“喜怒哀乐之未发谓之中，发而皆中节谓之和。”管理好自己的情绪达到中庸的状态，这样可以使我们精力充沛。

情商是管理情绪的能力，情商包括五个能力维度：

知道自己的情绪，管理自己的情绪，知道别人的情绪，管理别人的情绪，自我激励

高情商的人，能够管理好自己的情绪，适应环境的需求。情商高的领导者也能够用自己积极的情绪来调动别人进入状态。

要想精力充沛，首先要有足够的自我激励，接触人的时候要给予对方足够的尊重，犹如见到重要的嘉宾，警觉的意识有助于保持精力充沛。在繁忙的生活中尽量早睡早起，白天训练并提高自己的精力管理水平，才能在学习、社会活动等事务中做到充沛精力，养成这样的习惯，并让这样的习惯伴随自己。

“出门如见大宾，使民如承大祭。”——论语

出门办事要像接待贵宾一样恭敬认真，役使百姓要像举行祭祀大典一样谨慎。

“毋不敬，俨若思，安定辞，民安哉。”——礼记

对人养成尊敬的习惯，记笔记表示自己在思考的状态，与讲话者同步思考，这表明自己的追随力强。讲话有利于安定团结，则可以实现和谐的状态。

“如坐针毡、如履薄冰。”——孝经

清楚自己的定位和角色，能够有利于获得精彩人生而实现人生三不朽事业：立德、立功、立言。

摘自2017年2期《企业管理杂志》

# 届中国商业领袖读享盛典

## 2016年度十大读享领袖

### 宋志平



在党中央倡导“文化自信”的感召下，一个全国性的读书活动正在悄然兴起。

读书产生感受、感受引发交流、交流形成共识、共识汇聚力量。

北京电视台财经频道专题服务于企业家读书、荐书并互动交流的栏目《总裁读书会》已经闪亮登场，几十位知名大咖谈书论道，通过故事性、思想性、公益性和实战性的四大特色，首都企业家俱乐部的一些企业家也参与其中，畅享读书快乐，传播商海智慧。总裁读书会的影响已经波及到美国纽约时代广场的纳斯达克大屏。

为了让更多的企业家多读书、读好书，《首都企业家》杂志特开辟“总裁读书会”栏目，通过延续《总裁读书会》的精华篇章、施惠于爱好书籍的各位读者。

## 宋志平：每月读一筐书

**主持人：**他用10年的时间，让中国建材的营业额翻了100倍；他用4年的时间，让国药集团的营业额翻了5倍；他把两家国有企业带进了世界500强的行列；他是每个月都读一筐书的人，每一本书都密密麻麻地作着笔记；他连续6年获得《财富》中国最具影响力的50位商界领袖殊荣；他是2012中国经济年度人物；他被学界

称为企业家中的思想者；他是中国的稻盛和夫；

他就是中国建材集团董事长宋志平；

有请宋志平先生进入“总裁说”环节。

大家好！

我是宋志平。

现在背景的画面，是我的床前的读书角，特写的画面是一个筐，里面有20多本书，我每个月都要换一筐书，但上面总是德鲁克的《创新与企业家精神》，

这不是为了拍照摆样子，是因为我时常要读它，所以书换了一筐又一筐，它总是摆在上面，因为我非常喜欢这本书，喜欢书中的很多观点。

《创新与企业家精神》的作者德鲁克，是现代管理师之祖，经济学人称之为大师中的大师，这是一本强调创新与行动的书，不能停留在观念上，只有转换为行动和结果，才会有它的价值与意义。这本书畅销了31年，被翻译成多种文字，被比尔盖茨等成功企业家奉为案头书，誉为对未来产生重大影响的经典之作。

该书出版于1985年，主要讲了创新和企业家精神，背景是1965年至1985年期间，美国经济和全球经济一样，遇到了阶段性的经济衰退。我为什么推荐这本书呢？因为我们今天也正在处于一个经济调整的时期，也处于大众创业、万众创新的双创阶段，德鲁克的书，非常契合我们的现实。

德鲁克主要讲了3个观点，首先一个观点，是要进行有目的的创新，大家知道，创新比较神秘，不是一般人能做的，创新有很大风险，但德鲁克在书中讲，创新是可以学习的、也是可以复制的，有目的的创新可以减少90%的风险。对此可以用中国建材的案例进行佐证：

一是我们成功地开发了碳纤维T800，碳纤维是一个高科技产品，过去主要靠进口，一些发达国家都在限制我们，10年之前，中国建材选择了攻克这个项目，从T300到T700、T800，先后大规模下线，解决了我们国家60%左右的市场需求，这种创新就是有目的的创新，既赚了钱又减少了风险。

还有一个例子，我们的手机上都有一块玻璃，叫TFT玻璃，美国的康尼和日本的旭硝子一直在垄断我们的市场，5年之前中国建材决定攻克这个难关。现在可以告诉大家，中国的TFT产品已经广泛应用于我国的大屏幕电视和手机之上，美国的TFT玻璃厚度为0·2毫米。而我们的TFT玻璃厚度只有0·15毫米，比纸还

薄。这个产品已经赚了很多的钱，它再一次证明：有目的地锁定目标来进行创新就可以降低风险，最终达到我们的目的。

德鲁克认为。持续的创新不但可以解决企业问题，也可以引起社会的良性变化，使社会不断稳定地前进，一个创新的社会，对我们来讲是非常重要的。

有目的的创新，可以有效规避企业经营过程中的风险并获取盈利，并在激烈的商海竞争中稳步前进。

第二个观点。德鲁克认为，光有创新还不够，还要有创新管理，书里讲是企业家管理，有一些高科技企业上了三板、不但没有效益、市值还在下滑，这就是只有科学家而缺乏企业家管理的结果。

再举中国建材一个例子，很多人叫我中国水泥大王或世界水泥大王，因为过去10年里，我从没有水泥到重组了上千家水泥厂，有了4·5亿吨的水泥规模，成为全球最大的水泥生产企业，就是采用联合重组和混合所有制方式，大家合为一体，创新了一个新的商业模式并迅速占领了世界水泥市场。

重组后的企业能不能管理好，这又是一个问题，如果管不好，每个企业都会成为你脖子上的一根绞索，中国建材正是在这方面进行了大量的管理创新。

第三点，企业家精神。

德鲁克认为，企业家精神是非常重要的，企业家不是文艺作品中那些很有性格、叱咤风云、不可企及的神坛上的人物，只要有创新精神，只要你去努力，就可以成为企业家。他认为麦当劳没有多少科技含量，但它进行了商业模式的创新，麦当劳的经营者就是企业家。

只有创新，没有管理，企业便无法产生价值，我们通过重组兼并，成功地把企业带进了世界500企业，但是企业的发展和社会的进步不仅要依靠生产力的发展和管理的革新，还依靠什么呢？

德鲁克讲到，大家都希望社会成为福利社会，但福利社会也会给我们带来一些问题，会使我们坐吃山空，会使我们懒惰，他认为，下一步，社会应该是创新的社会，是一个企业家的社会，而不是一个单纯地追求高福利的社会，只有创新和企业家时代才能创造

出巨大的财富，满足社会福利的要求，我们正在经历从传统经济向新经济的过度，我们希望通过德鲁克教给我们的这些东西，大力推进有目的的创新，同时加大管理，降低成本，鼓励企业家精神，培育大量的企业家来带动社会前进，这样，我们就可以成功地跨越今天遇到的困难，即当前结构调整带来的阵痛。

德鲁克的这本著作，主要就是讲了上述的三个问题。

《创新与企业家精神》这本书我读了很多年，包括不同的版本，也做过很多圈点和勾画。德鲁克是大师中的大师，他的很多见解具有穿透力，在今天这样一个创新的时代，我郑重地向大家推荐德鲁克这本31年前完成的佳作。希望更多的企业家来阅读、研究。

**主持人：**非常感谢宋总的隆重推荐和精辟讲解，给了我们这么多的阅读分享和尊重知识、尊重书本的美妙感受，更特别的，是让我们记住了那个盛书的篮筐。

接下来我们进入书友汇环节。今天的对话嘉宾是彼得·德鲁克管理学院总院长王欣先生，他是德鲁克思想研究专家、资深讲师，普天东方通信上市公司董事，曾任微软中国公司副总裁，拥有20年的国际企业管理经验。

刚才宋总讲了很多创新的话题，现在我们摆上了一个小道具，是一个创新的节能小屋，请宋总先简单做一下介绍。

**宋志平：**摆这个小房子，是想说明一个问题，现在大量的创新不一定发生在高科技、而是发生在中科技、低科技，或者是一些技术组合，这个小房子叫加能源5·0，住进这样的小房子，就会从能源消费者变成了能源受益者，因为，通过小房子内部太阳能、风能、地热、沼气的绿色循环和利用，它就可以自己发电，每一座建筑每年大约会有二至三千元电费收入。

**主持人：**这种节能小屋听说已经在北京密云实现了？

**宋志平：**不光在密云，我们已经在全国建设了100个这样的绿色小镇。

**主持人：**我想请教一下王欣院长，创新的基础一定是从无到有吗？

王欣：我非常同意宋总刚才的观点，其实这也是德鲁克在《创新与企业家精神》一书中反复强调的，他说科技虽然非常重要，新科技往往是创新的一个重要元素，但是，很多的低科技甚至零科技的管理创新和业务模式的创新，把不同的要素进行了重新整合，为客户创造出了新的价值，这个过程就像树的年轮，他不是把原来的那棵树砍掉，然后再种一棵树，如果那样做，人类的文明到现在还会停留在那个农耕的原始社会。人类文明的发展，就是在既有的基础上，一圈一圈地添加着年轮，同时也会放弃一些不适合的过程。这样的一种成长，才是真正的创新。创新不仅代表这新科技的创新，也要有管理的创新和业务模式的创新。

**主持人：**德鲁克在《创新与企业家精神》一书中提到了创新机遇的来源问题，包括了7个方面：

创新机遇的来源之一：意外之事；之二：不协调；之三：程序需要；之四：产业和市场结构；之五：人口变化；之六：认知的变化；之七：新知识。哪一点更重要呢？

**宋志平：**这7个来源都很重要，如果让我从搞建材的角度来排序，我会把产业和市场结构排在第一位。因为中国正在进行结构性调整，这期间会有大量的创新机会，象这座小房子，就是得益于结构的调整。

第二是程序需要，我们在发展过程中，有很多新的需要，推动我们不断创新。这里有一辆碳纤维做的小自行车，可以折叠，分量很轻，车体6公斤、电池2公斤。可以自如地携带进出地铁，也可以骑行到办公室，存放在那里，也不占大的空间，这就是现实需求带来的创新，因为人们需要一种简单便捷的代步工具，这种小自行车就问世了，所以我们大量的创新产品都来源于身边的需要。

**主持人：**德鲁克认为前四项是一个内部的因素，后三项是外部变化，王院长，您同意宋总的意见吗？

王欣：我非常同意宋总的创新观点，但在排序上也有不同意的部分，德鲁克的7个排序不是随意而就的，他是从哪一个来源最多、最容易、创新风险最低的角度来进行排序的，书中对意外之事的翻译有些小误，应该是指预料之外，就是我本来想着这件事是这样的，结果这件事变成了那样的。这样的事情，在我们的企业中是大量存在的，而我们的企业家、管理者、经营者常常忽视了这个现实，德鲁克上来就提醒这点，他说，你如果注意到了这一点，以后就会有许多的机遇。另外他说的第二条，不协调，就是我在讲课时经常提到的一个词——纠结，我们在业内对很多问题感到已经多年如此了、没有办法啊。在这本书中，德鲁克恰恰告诉我们这些管理者说。这个问题的背后就是创新的机会，你一定能够解决这个问题，而且很快地就会看到你们的整个行业都会发生天翻地覆的变化。

**主持人：**下面进入商学院环节，请商学院的同学们与二位进行面对面的交流：

学生一：宋总曾经讲过，优秀的企业家就是国家的英雄，这句话该怎样解读？

**宋志平：**我确实多次讲过，我们这个国家需要英雄，英雄的社会需要英雄的企业家，中国在飞速地前进，走在最前面的是什么人呢？你会发现是企业家，我们永远有领头的人，永远有这些胸怀理想、一往无前的开拓者，这就是我们要讲的企业家精神，即创新和勇敢的精神。

学生二：王欣院长，宋总曾经同时身担两家央企的董事长，被誉为中国的稻盛和夫，你觉得，中国的稻盛和夫和日本的稻盛和夫有什么相同和不同？

王欣：我从一个旁观者的视角，感觉最大的不同是他们根植于不同的文化和社会习俗，在中国的这个文化里面，具有很鲜明的中国特色，但最重要的是，

两位企业家都在自己的文化里面将一个大型企业焕发出象小企业一样的创新创业能力。

学生三：有人说央企是共和国的长子、国企是嫡子、民企是私生子，如何看待央企与民企在市场经济当中的竞争地位以及对民企有什么好的建议？

**宋志平：**这是一个敏感话题，我一直主张央企与民企，或国企与民企是共和国经济的不可分离的孪生兄弟，我们中国建材的资本里，三分之一是国有资本，三分之二是社会资本，包括民企资本，所以它已不是那种传统的纯而又纯的过期了，今天，我们沿着改革之路走下去，国营也好，民营也好，一定能够实现互利共赢。

王欣：我特别同意宋总的观点，今天已经不必要再去强调所有制了，我认为市场上只分为两类企业，一类是有所创新和创业精神的产业，一类是没有创新和创业精神的企业，如果说给民营企业什么好的建议的话，我的建议就是让他们好好地读这本书。

**主持人：**在今天的节目录制过程中有人统计，创新这个词出现了400多次，那究竟什么是创新呢？今天的结论告诉我们就是实践，就是知行合一，就是象宋志平这样的企业家。

（根据合作方北京电视台财经频道《总裁读书会》视频整理）

编后：宋志平理事长是国内知名的企业家和央企发展改革的杰出代表，他之所以学识渊博、业绩卓著，与长期酷爱读书息息相关。作为一位社会风云人物，没有强烈的学习愿望和持久的钻研毅力，是不可能“每月读一筐书”的。书读的多了，融会贯通的能力强了，阅读的速度也就快了、获取知识也变得事半功倍了。理事长非常强调要读好书，因为一本好书能激发兴趣，易收获教益，但一本好书的获取并非举手之劳，“冰冻三尺，非一日之寒”，没有常年徜徉书海的经历，是不能慧眼识珠的。所以，有识之士的荐书环节是我们应该格外关注的。

## 北汽新能源——2016十宗奖

**国内首家纯电动乘用车生产资质**——2016年5月24日，国家工信部正式发布《道路机动车辆生产企业及产品公告》（第284批）车辆新产品公示信息，北汽新能源成为国内首家获得纯电动乘用车生产资质的整车企业。

**全球10月新能源乘用车销量冠军**——全球10月新能源乘用车销量排行榜正式公布，北汽新能源EU260以月销4580辆的成绩首次夺冠，成功跻身月度全球市场最畅销纯电动车型行列，进一步凸显了北汽新能源纯电动汽车领域“第一品牌”的市场领先者形象。

**2016年首都劳动奖状**——2016年5月7日，北汽集团荣获2016年“首都劳动奖状”，北汽新能源党委书记、总经理郑刚荣获“首都劳动奖章”

**连续两年获得中国新能源汽车用户满意度测评第一名**——2016年9月27日，由中国质量协会主办的2016年汽车行业用户满意度指数测评结果揭晓，北汽新能源再次摘得新能源汽车用户满意度指数的桂冠。

**二度斩获中国杰出营销奖**——2016年9月7日，北汽新能源以“卫蓝计划”再度斩获中国杰出营销奖。该奖以最专业的评价体系和最苛刻的完美主义标准，对来自快消、金融等各领域的优秀方案进行审视，含金量十足！

**2016年度中国最佳服务创新奖**——2016年10月13日，北汽新能源荣获“2016年度中国最佳服务创新奖”。该奖始创于2008年，素有中国客服与联络中心行业“奥斯卡”奖之称，在国内及国际上有较大影响力。

**2016年度国际碳金奖**——2016年1月16日，绿色低碳发展变革力峰会暨国际碳金奖年度盛典在京召开，北汽新能源荣获大会最高荣誉——国际碳金奖。

**北汽新能源荣获第五届管理科学奖—管理创新奖**——2016年12月18日，中国管理科学学会第五届管理科学奖最终出炉，北汽新能源凭借企业发展生态化创业实践方面的突出成果，摘得管理科学奖专项“创新奖”。

**斩获十项大奖，北汽新能源实现环青赛三连冠**——2016年6月22日，为期4天的第三届环青海湖（国际）电动汽车挑战赛落幕，北汽新能源赢得了19个奖项中的10项第一，实现了三连冠。

**EU260不惧高温高寒与高性能挑战剑指CCPC年度总冠军**——经过两天零下35度的极限挑战，2016年度中国量产车性能大赛（CCPC）收官之战于12月8日在内蒙古牙克石圆满落幕。“王者之师”北汽新能源EU260车队顺利完成全部项目的极限挑战，创造了纯电动汽车在极限低温环境下超强性能记录。北汽新能源车队一举拿下了极寒挑战成功奖、场地计时性能奖、最炫车队奖、最佳人气车手奖和最佳车身设计奖。

（据北汽新能源网站）



## 同仁堂博物馆收藏《西厢窥简图》

1月26日，北京同仁堂博物馆收藏《西厢窥简图》仪式在京举行。

倍受中国收藏界关注的《西厢窥简图》，是《西厢秘本》最著名的一副插图，绘图者为明末清初著名书画家、诗人陈洪绶；雕刻者为中国唯一获得雕版类高级工艺美术师技术职称的中国首批非物质文化遗产代表性传承人陈义时；刷印者为从事雕版印刷30余年的世界非物质文化遗产中国雕版印刷传承人李江民。

同仁堂传统制药工艺与扬州古雕版同为国家首批非物质文化遗产。

（据中国青年网）

## 首钢冠名北京男子冰球队

2月24日上午，在习近平主席视察2022年北京冬奥会比赛场地。鼓励冰雪健儿们为祖国争取荣誉的同时，北京首钢体育冠名赞助北京男子冰球队签约仪式在首钢体育大厦举行，北京男子冰球队更名为北京首钢男子冰球队，这是北京市冰球发展史上具有历史意义的重要时刻。

此次首钢与北京市体育局合作，对北京男子冰球队进行长达6年的冠名合作，并且全方位接受商务运营等方面工作。北京男子冰球队2016年7月22日正式成立。将代表北京参加2020年全国第14届冬季运动会。

北京男子冰球队夺得2014至2015年度全国18岁以下男子冰球锦标赛冠军，2015至2016年度、2016至2017年度全国18岁以下男子冰球锦标赛亚军，球队整体实力在全国同年龄段球队中处于领先水平。

目前，首钢冠名的体育团队还有首钢男篮、首钢女篮和首钢女乒。

（据中国体育网）

## 北汽新能源牵手CCTV共同阐释“人本”精神

2月15日，由北汽新能源冠名的中央电视台大型综艺节目《朗读者》新闻发布会在京举行，这档将于央视综合频道和综艺频道黄金时段联合播出的文化节目，致力于为百姓打造一个情感表达的神圣殿堂，倡导读书，通过朗读的形式为平凡者发声。

《朗读者》是央视著名女主持人董卿继21年主持生涯之后，首次担当独立制作人的转型之作，以“朗读打动人心”为口号，注重人文精神的体现，其对于国民素质提升的执着追求，高度契合了当下对于有思想、有价值节目的渴求，更吸引了纯电动第一品牌——北汽新能源参与冠名。对“人”的重视，促成了北汽新能源和《朗读者》的结缘。

此次合作也突出地体现了北汽新能源的一种责任感，即生活品质的提升不应局限在物质层面，还必须包含精神追求和素质培养。

（摘自2月23日《北京日报》）

## 肖江散文随笔集 《倾听花开的声音》出版

首都企业家俱乐部副理事长、副主任、首都企业家诗书画院院长肖江的散文随笔集《倾听花开的声音》近日由人民文学出版社出版，该书收集了作者多年来创作的散文和随笔作品、特别是近5年中涉及对自然、社会、过去以及人生认识和理解的作品110篇。

中国作家协会分党组书记、副主席、著名文学评论家高洪波以《行走者的歌吟》为题，为文集作序，他说：“肖江的这本散文随笔集，让我读出了他的

胸襟怀抱，感受到他的喜怒哀乐，可谓阳光下有阴影，欣喜中有慨叹，行旅中有感情，甚至一本小书、一场电影、一幕话剧，都引发出诗人的沧桑浩叹，他朴素真诚地讲述着这一切，用精简的文字勾勒着沿途的风景，他白描般的简笔素写，让我看到了诗人营造意象的才气，还有回望童年与故乡的苍凉而又温暖的目光”。

“肖江是一个喜欢行走的诗人，走过许多名胜古迹，在《不断远行是一种态度》一文中，他极简约地阐释了自己旅行的终极目的：“我一次又一次远行也许就是我人生的一个又一个赛程吧！在每一个赛程中，我并不追求名列前茅，也不追求鲜花和掌声。只要心是愉悦和平静的，只要我曾经努力，就不后悔，也不言输，也许，正是因为如此，每一次远行给予我的就是人生的履历和生命的意义。”

“这话说得真好”。

肖江也讲到“我是一个理想主义者，也是一

个脚踏实地的实干者，我无意用空洞的口号和言辞来做世人的精神“导师”，也无意让今天的人们回归到清心寡欲的时代。我只是将自己的所思所想所悟写出来告诉大家，其实生活有许多种方式，在躁动的氛围中，我们可能并不真正知道自己想要得到什么。”

“生活是美好的，世界也是美好的，我们行走在这个世界，生活在这个世界的不同角落，为了这个世界，更为了我们自己，让我们放慢自己的脚

步，放松自己的身心，去仰望天空，去俯瞰大地，去问候春风，去沐浴春雨，去回首青涩的往事，去憧憬美好的未来。”

“我希望，人们能在一个美好的时光里，沉浸在朦胧和空灵之中，沐浴着星光或者月色，在万籁俱寂的时候，用心倾听、安静地倾听，听花开的声音。”

（肖江，中国作家协会会员，中国诗歌学会理事，中国散文学会理事，知名学者、博士。从政府官员到大中型企业管理者，对宏观经济以及“区域经济一体化”有很多的关注与研究。二十世纪九十年代中期，率先提出“中国经济圈”概念并建立理论框架。从中学时代开始文学写作，多年来笔耕不辍，文字见诸报纸杂志及网络媒体。先后出版诗集《我心依旧》、《青春的和弦》、《与春天同行》；《倾听花开的声音》是作者的第一本散文随笔集。）



# 不断远行是一种态度

肖江

几天前，我还在温暖的南方旅行，昨天，又因公务临时前往北方。这是遥远的北方，在长城的北面，在内蒙古高原，在锡林郭勒草原。

北方，沉睡在春寒料峭中的北方。

越野车从海拔两百多米的平原跃上一千二百多米的内蒙古高原，看着道路旁枯干的杨树，我刚要发出一声感叹，从蒙古国方向来的沙尘暴就迎面袭来。在昏天黑地的时间里，在沙尘暴肆虐的吼声里，我体味到了人的渺小，也感觉到了人在极端恶劣环境下道无奈和无助。

面对恶劣的天气，我并不会因此而留恋温暖的南方，也不会因为北方的遥远和恶劣的环境而止步和畏缩。因为，我的目标在远方，我希望在远方。不论在南方还是北方，我都要不断远行，朝着目标不断前行。

在沙尘暴的肆虐下，我的身上和脸上都落满了细细的沙尘，但是，我却希望我的心和心情不要因此而沾染上沙尘。

夜走来了，风也渐渐小了。隐隐约约听见草原风敲打窗子的声音。撩开窗帘，已经可以看见天上忽隐忽现的星星。躺在床上，打开阅读灯，翻看那个名叫康拉特·赛茨的钱德国驻华大使所写的一本关于中国的书——《中国——一个世界强国的复兴》。

夜深了，风还刮着，想到明天的行程，我的心中不免惆怅。在惆怅的情绪中，我还是在不知不觉中进入了梦乡。

恍恍惚惚中，一道强烈的光线从窗帘的缝隙中射进来，天亮了，风止了，好像从来没有

过昨天的沙尘天气一样。蔚蓝的天空，雪白的行云。阳光鲜艳而耀眼，提上简单的行李，我再一次踏上远行的路程。

已经记不清这是第多少次进入内蒙古草原深处，我只知道，春夏秋冬和风霜雨雪我都经历过。每一次经历都成为我的财富，而在我的心中又平添了一份感动和感悟。

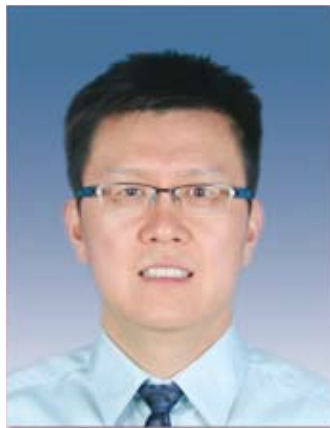
在我的不断远行经历中，不论是出差还是旅行，也不论是轻松还是劳顿，当一次远行结束时，对于我来说，一次新的远行又要开始了。

常常有这样的感觉，人生就像是一场没有终点的拉力赛。当一个赛程开始时，那只计时表就开始计时，催促你向前向前；而当你完成一个赛段。计时表又重新归零，新的赛程又要准备开始了。

我的一次又一次远行也许就是我人生的一个又一个赛程吧！在每一个赛程中，我并不追求名列前茅，也不追求鲜花和掌声。只要心是愉悦和平静的，只要我曾经努力，就不后悔，也不言输，也许，正是因为如此，每一次远行给予我的就是人生的履历和生命的意义。

因此不断远行本身对于我或许并没有什么特殊的意义。它的意义也许就是一种态度，一种人生的态度！

（摘自肖江散文随笔集《倾听花开的声音》）



### 中国石油 “温暖回家路 铁骑返乡” 公益行动再出发

中国石油1912年启动的‘温暖回家路 铁骑返乡’公益活动2017年1月18-27日继续开展，活动期间，返乡过年的摩托车主可在福建、江西、湖南、湖北四省的中国石油加油站得到免费加油等多项帮助。公益行动已连续开展5年，成为众多不得不骑摩托回家的铁骑兄弟，春节返乡路的一道温馨暖流。

活动开展以来，中国石油累计免费帮助返乡铁骑近10万人次。今年，福建、江西、湖北、湖南4省联动，一起为返乡铁骑助力，沿4省国道、省道，每50至100公里设置1座“温暖回家路

铁骑返乡”爱心驿站，保证铁骑每1至2个小时可以补给一次，免费帮助的项目也从最初的免费加油、免费热饭热菜、免费提供姜汤热茶3项基本帮助，逐步增加了交通反光背心、围巾、保险等8项免费贴心服务。

(据中国石油网)



### 北京铁路局春运发客首破3000万

今年春运，北京铁路局共增开旅客列车2348列，发送旅客3150万人，同比增幅为6%，首次突破3000万大关。其间，最高发送单日为1月14日，共计发送98.2万人，同比去年增加5万人，增幅为5.4%，再创北京铁路局春运发送总数和单日旅客发送量的历史新高。

今年春运，由于各大中小学寒假放假和开学日期均在春运期间，呈现出节前学生、民工、探亲流相互叠加高度集中，节后相对分散的新特点。整个春运期间，北京铁路局管内北京西站



发送旅客最多，共发送601.7万人，北京站和北京南站高峰日旅客发送、到达量也分别刷新纪录，创下历史新高，京津城际发送旅客274万人，自2008年8月开通以来，累计发送旅客达2亿多人次。

(摘自2月22日《北京晨报》)

### 北京银行领导职务变动

据《北京日报》3月1日报道：张东宁接任北京银行股份有限公司党委书记、董事长；闫冰竹不再担任北京银行股份有限公司党委书记、董事长职务。

(据1月17日《中国企业报》)

### 中国石化元坝气田 名列我国“十大地质科技进展”

近日,中国地质学会公布2016年度“十大地质科技进展”,中国石化“元坝超深高含硫生物礁大气田高产稳产技术”榜上有名。

元坝气田是我国首个超深高含硫生物礁大气田,累计产气已突破40亿方,可以满足2100万户居民一年的生活用气需求,成为中国石化“气化长江经济带”行动的重要资源基地。

元坝气田气藏平均埋深约6700米,已探明天然气储量2194亿立方米,是世界上罕见的超深高含硫生物礁气田,也是世界上建设难度最大、风险最高的气田之一。

(据中国石化网站)

### 首钢冠名北京男子冰球队

2月24日上午,在习近平主席视察2022年北京冬奥会比赛场地。鼓励冰雪健儿们为祖国争取荣誉的同时,北京首钢体育冠名赞助北京男子冰球队签约仪式在首钢体育大厦举行,北京男子冰球队更名为北京首钢男子冰球队,这是北京市冰球发展史上具有历史意义的重要时刻。

此次首钢与北京市体育局合作,对北京男子冰球队进行长达6年的冠名合作,并且全方位接受商务运营等方面工作。北京男子冰球队2016年7月22日正式成立。将代表北京参加2020年全国第14届冬季运动会。

北京男子冰球队夺得2014至2015年度全国18岁以下男子冰球锦标赛冠军,2015至2016年度、2016至2017年度全国18岁以下男子冰球锦标赛亚军,球队整体实力在全国同年龄段球队中处于领先水平。

目前,首钢冠名的体育团队还有首钢男篮、首钢女篮和首钢女乒。

(据中国体育网)



### 同仁堂迎来新春敬匾

2月27日上午8时，200多名员工在同仁堂大栅栏老店一起朗诵同仁堂训词：净匾祈福运，吾心愈赤诚；抚匾温堂训，吾志愈坚贞。拉开了一年一度的净（敬）匾仪式。

伴随着古韵悠长的乐曲，三名优秀员工代表分别对“同仁堂”金字牌匾和两侧的“灵兰密授”、“琼藻新栽”两块配匾进行了细心擦拭。

“年年净（敬）匾，年年新。”今年是同仁堂药店在大栅栏屹立348周年，在继承往年仪式庄重肃穆的特点外，今年的仪式突出了践行工匠精神，传承中药文化的主题。

（据2月28日北京日报）

### 中国海油注重公益慈善事业

2月16日，中国海油海洋环境与生态保护公益基金会召开第一届理事会第十五次会议，审议、表决通过2016年财务决算报告和2017年项目计划。



2016年，基金会共支出8700多万元，用于25个扶贫援藏、公益慈善和海洋环保项目。

2017年，基金会计划安排超过6400余万元资金，将继续做好扶贫援藏、海洋环保和其他公益项目。其中，3900万元用于西藏、海南、甘肃和内蒙古四省区的6个扶贫援藏项目；1585万元用于开展海洋增殖放流等13个海洋环保项目；949万元用于大学生助学基金、“母亲水窖”等8个公益项目。

（据中国海油官网）

### 2016年地铁运送乘客达30.25亿人次

2016年北京地铁公司所辖15条运营线共运送乘客30.25亿人次，同比增长6.81%，日均826.4万人次，全年客运量最高日10月21日，运送1052.36万人次；开行列车2398138列，同比增长3.17%，日均开行6552列；走行公里454839087车公里，同比增长4.66%

（据北京地铁网站）



### 2家会员单位入选2016年度北京十大商业品牌 两家晋级北京十大商业品牌金奖

2月23日，被誉为北京商业领域年度盛事的大型公益性评选活动——2017北京商业品牌大会暨2016年度（第十二届）北京十大商业品牌揭晓。

东来顺、首创奥特莱斯、等2家会员单位荣膺本届北京十大商业品牌荣誉，全聚德、燕莎奥特莱斯购物中心因连续三年以上获得北京十大商业品牌资格，而晋级为北京十大商业品牌金奖。

（据品牌排行榜网站）

### 新光华”载着新“希望”扬帆远航

2月25日，我国为国外石油公司首个完整建造的浮式生产储卸油平台“希望6号”，由我国最大的半潜船“新光华号”驮载开航，通过两万公里的航行，于40天后到达英国北海作业油田。

“希望6号”圆筒型浮式生产储卸油平台，集油气生产、储存以及外输功能于一身，有“海上石油、天然气加工厂”之称，由南通中远船务历时四年自行打造完成。“希望6号”总重31000吨，高56米，以往，这样的“巨无霸”都需要国外的轮船运输。而这次运输“希望6号”的是我国的10万吨级半潜船“新光华号”。

此次“新光华号”和“希望6号”的联手，正是航运业由中国制造转向“中国制造+中国服务”的一次靓丽启航。

(据中国远洋海运集团有限公司网站)

### 胡智荣文化基金举办系列粤剧敬老活动

2月10日至12日，元宵佳节之际，由广东省文联、广东省剧协、胡智荣文化基金等单位联合主办“胡智荣粤韵会知音”系列粤剧敬老活动在中山市小榄隆重举行。地方领导与广大戏迷曲迷欢聚一堂、共度佳节。



活动从2月10日持续到12日，三场演出座无虚席，国家一级演员曾小敏、彭庆华、文汝清、李虹陶、郭凤女、曹秀琴、倪惠荣都亲临现场献艺，胡智荣也友情登台，演出了5个唱段，将现场气氛推向高潮，让小榄镇的老人及当地民众饱览了一场艺术盛宴。

(据中国财经时报网)

### 北汽集团首入财富全球最受尊敬公司

近日，《财富》杂志发布全球最受尊敬公司调研报告。在汽车行业中，北汽集团排名第13位。

北汽集团第一次作为被调研对象，就在国内汽车集团中排名第2位，体现出北汽集团在不断变化的商业环境下，不仅取得了骄人的业绩和卓越的声誉，更是凭借近年来的战略转型和产业升级，不断强化自主创新和国际合作，所作出的努力得到业界高度认可，国际影响力与品牌形象与日俱增。

全球最受尊敬公司排行榜是全球最受尊敬和有公信力的榜单之一，由3800名各行业的董事、高管、分析师和专家的意见和投票而来，调查表对企业进行九个级别的综合评判，包含管理和领导力水平、产品或服务的质量、创新能力、社会责任、企业资产利用能力、企业全球运营效率、长期投资价值、财务状况、吸引并留住人才的能力等，确保足够客观公正。

(据北汽集团网站)



**编者按** 首都企业家俱乐部顾问张文台上将是原中国人民解放军总后勤部政委，素有“军中儒将”之称。长期以来，张将军在治军带兵、戎马倥偬之余，博学广取，勤于笔耕，讲座授课，著书立说，在社会上享有广泛赞誉。

征得张将军同意，本刊2016年辟出“管理漫谈”专栏，连载其多年来有关企业家思想修养与领导艺术的论述文章。栏目文章将分别论及企业家应具备的财富理念、修养理念、领导理念、素质理念、大局理念、道德理念、才智理念、认识理念、品德理念、管理理念、文化理念、百姓理念等十二大理念，既是管理之道，又是为人之道，奉与读者分享。

# 敬业为民的百姓理念

## ——企业家如何联系群众

企业家要密切联系群众，思百姓之困，谋百姓之利，解百姓之难。

怎样才能从根本上带动领导作风的改进，更好地适应新的形势任务要求，增强领导工作的科学性和有效性，推动企业建设跨越式发展，为国家建设做出贡献，尽一个企业家的责任呢？我认为主要应从以下四个方面入手：

### 强化群众观念 打牢思想基础

这些年，我们在改进领导作风方面效果不够理想，根本原因是没有很好地从强化群众观念这个核心问题抓起，往往就事论事，致使一些问题得不到根治。群众观念是企业领导干部应具有的基本观念，是对企业领导干部的根本政治要求，也是改进企业领导作风的重要思想基础。强化群众观念，当要抓住几个根本性的问题。

**一是正确认识对上负责与对下负责的关系问题，**牢固树立对群众负责从根本上讲就是对上级负责的思想。坚持对上负责与对下负责的统一，是做好领导工作的根本出发点。这个问题说起来似乎明白，做起来往往错位。有人想问题、抓工作不是从企业建设需要出发，而是一味地投领导所好，总琢磨怎样在领导那里留个好印象，为了赢得上级的赏识，片面追求快出政绩，不惜花过头钱、办过头事。有人为了显示自己

的工作热情，不顾企业的承受能力，工作安排过满，要求过高，节奏过快，使员工疲于应付；有人不是把功夫下在抓好工作落实上，而是把更多的精力放在怎么搞好汇报、招待和迎送上面。这些现象，看起来是对上级负责，实质上是对个人名利负责。在这些同志的思想深处，总觉得上面能够决定自己的升迁，而群众的意见无关紧要。其实，上级考查任命干部是看政绩、重公论的，政绩不突出、群众通不过的干部，上级也不会认可。一个领导干部只把眼睛盯着上面，缺乏群众基础，企业建设上不去，凭什么提拔你？个别的即使职务上去了，但名声和人格却下去了。随着干部任用制度改革的深化，群众公论在干部使用中的作用越来越大，那种顾上不顾下、严重脱离群众、指导思想不端正的干部越来越没有市场。我们一定要认清对群众负责就是对上级真正负责，也是对自己最好负责的道理，既要得到上级的肯定，更要看重群众的评价。应当成为每个领导干部为官从政的座右铭。

**二是正确认识领导与群众究竟谁高明的问题，**牢固树立群众是真正英雄的思想。有的领导同志总觉得自己是群众中成长起来的，不大注意倾听群众的呼声，自觉不自觉地把自己摆在主宰的位置，没有真正把群众当成企业建设的主人，实践证明，越是自视高明，自己越不聪明；越是摆架子，群众越不买账。我们讲群众高明，就是因为领导的智慧要从群众中汲

取，领导的经验要在带领群众改造客观世界的实践中积累，领导的才干要在与群众共同奋斗中锻炼提高。回顾近几年企业建设与改革的实践，真正管用的经验是群众创造的，许多棘手问题是依靠群众解决的，一些成功的决策也是集中群众智慧的结果。

三是正确认识领导与群众究竟谁为谁服务的问题，牢固树立领导就是服务的思想。领导就是服务。企业的领导同志讲服务，主要应体现在为员工和企业服务上。只有想员工之所想，急员工之所急，办员工之所需，把为员工服务的工作做好了，企业的凝聚力、战斗力提高了，才能真正维护国家和民族的利益，实践全心全意为人民服务的宗旨。要努力形成“领导为企业服务、机关为员工服务、上级为下级服务、党员为群众服务”的浓厚氛围，自觉把群众情绪作为第一信号，把群众需要作为第一选择，把群众满意作为第一标准，把群众称赞作为第一荣誉，使我们的政绩体现在服务上，威信建立在服务上。

要把强化群众观念作为改造世界观的核心问题，作为领导工作实践的永恒课题，坚持不懈地做到“两个深入”：一个是在理论上深入，就是要从历史唯物主义的高度，深刻理解群众观点是最根本的政治观点、群众路线是最根本的工作路线、“科学发展观”最根本的是代表群众利益的思想；另一个是在实践上深入，就是要不断地深入群众，切实认清群众在推动企业建设中的巨大作用，从群众中汲取改造世界观的政治营养。

### 化解复杂矛盾 增强改进实效

目前，无论是在企业的物质文化生活、求知成才上，还是在文明管理、风气建设上，都还存在一些亟待解决的问题。解决好这些问题，就要深入一线，体察实情，只有设身处地体验一下员工们的疾苦，感受一下员工们的难处，才能增强解决问题的紧迫感。各级领导一定要将“抓员工、打基础、解难题”作为领导工作的基本着力点，做到常怀爱企之心，善谋经营之道，多做为民之事。领导干部应在企业建立联系点，认真解剖麻

雀，深入了解员工所思、所需、所盼，帮助他们排忧解难，还要通过调研、蹲点、代职等途径，摸清基层的真实情况，促进急难问题的解决。

要不等不靠，立足自身，增强解决问题的能动性，帮助企业解决急难问题，要有决心、有计划、有措施。各单位要在深入调查的基础上，把问题好好理一理，分清轻重缓急，按级负责，重点难点问题要集中解决，热点敏感问题要立项解决，容易反弹的问题要反复解决，新出现的问题要探索解决。集中解决重点难点问题，就是要集中财力、物力、精力办大事，力争抓一件成一件，做到立项解决热点敏感问题、持续解决容易反弹的问题、探索解决新出现的问题，就是要适应新情况，探索新路子，拿出新对策，总结新经验。

要转变观念，拓展思路，增强解决问题的科学性。解决企业的急难问题，需要解放思想，开阔视野，打破传统思维定式和习惯性做法，寻求新的途径。实际上，制定一个好政策、提供一个好思路、配备一个好班子、宣扬一个好典型，都能够激发各方面的积极性和主动性。

另外，还要敢于较真，不徇私情，增强解决问题的原则性。

### 发挥制度优势 确保实施规范

改进领导作风的成效在很大程度上得益于坚持制度，而存在的问题也与落实制度不好和缺乏制度约束有着直接关系。只有高度重视制度的规范作用，对领导方式和领导行为约之以典章，规之以准则，才能从根本和全局上解决领导作风方面的问题，维护好群众的利益。发挥制度的制约作用，要从以下三个方面努力：

一是强化法规意识。这几年，党中央、中央军委和国务院在改进领导作风方面出台了一系列规章制度，为我们提供了明确具体的行为规范。但为什么反复强调人命关天，要安全生产，而事故依然不断？为什么反复强调要秉公用权，5年中侦破贪污受贿案件却上升了58.3%？为什么反复强调不准贪污枉法，而5

年中国仅家司法队伍就有涉嫌犯罪的达1193人，为什么国家反复强调要实事求是，不要弄虚作假，而假政绩、假工程、假产品比比皆是呢？为什么国家强调不准公费旅游、大吃大喝，而此歪风却有增无减呢？等等。这充分说明，解决有章不循的问题，必须增强法规意识，坚持按规矩办事，反复抓落实。如果我们的领导和机关有法不依，搞随意性，规章制度再多也发挥不了作用，等于一张废纸。各级领导和机关绝不能忽视对各种制度的学习掌握，把行之有效的制度束之高阁；绝不能把制度只当成是规范员工的条件，把自己划在圈外；绝不能把不按制度办事视为有魄力和开拓精神，把守规矩当成思想不解放；决不能以实用主义的态度对待制度规定，把是否符合自己意愿作为取舍标准。切实做到领导依法决策、机关依法办事、老总依法带兵、工作依法运转，确保企业建设的正规秩序和扎实有效。

**二是注重制度创新。**在制度创新上，责任统一，决策与监督的结合，就是阳光政策，使各项工作在阳光下运作。这几年形成的政务公开，财务公开，厂务公开等让广大群众有参与权、决策权、管理权、监督权等，不仅充分体现了群众的利益和愿望，拓展了民主的渠道，也推进了领导作风的改进，防止腐败。事实证明，创新一个好的制度，就能使广大群众得到应有的实惠，使困扰我们的老大难问题得到有效的解决，使新鲜的经验得到推广和巩固。在改进领导作风、密切联系群众上，还有许多问题需要通过完善制度来加以解决。比如，如何完善领导干部深入企业调研、亲自处理来信来访、与部属谈心交心，以及机关定期听取员工代表意见等制度，拓宽领导与群众联系的渠道？如何完善在重大问题决策前进行专题调研、组织专家论证、进行可行性评估等制度，增强领导决策的民主化、科学化？如何完善扩大群众的知情权、选择权、参与权和监督权等制度，使员工的主体地位和意愿得到更好地体现？如何完善下级对上级、员工对机关、纪委对党委、党委对书记等监督制度，确保领导权力的运行置于有效制约之下？领导同志一

定要视制度创新为己任，坚持以新的理论为指导，以新的视角来审视，以新的方法来探索，以新的经验来丰富，把没有的建立起来，不完善的健全起来，过时的及时修改，“土政策”坚决废除，逐步形成一套便利、管用、有效等受群众欢迎的制度。

**三是加强监督制约。**制度得不到落实，与监督制约不力有关。维护制度的权威性和严肃性，必须从加强监督制约入手，形成“使法必行之法”。加强监督制约，主要是强化上级对下级的监督制约，强化横向间的监督制约，强化下级对上级的监督制约，形成上下配合、立体制约的机制。拿企业活动过多，效益不高的问题来说，就要认真抓好党委统筹、经理把关、部门协调、群众评议、严明奖惩等环节，保证有关制度规定的落实。党委统筹，就是年初对各项大的会议、活动和评比表彰等，由党委会要通盘考虑、逐项审议。经理把关，就是经理对分管部门部署的工作，要根据党委意图、及时了解、主动协调矛盾，做好统筹把关工作。群众评议，就是要组织员工评议机关、发挥群众的监督作用。严明奖惩，就是对那些超出企业承受能力的工作安排，违反制度规定的各种活动要加以坚决纠正。

### 坚持率先垂范，做好标杆榜样

改进领导作风，既要抓思想引导、制度规范，更要坚持领导带头、以身作则。只要我们领导干部按照群众满意的要求塑造自己，负好责，带好头，当好表率，就能以良好的形象取信员工、带动部属，使领导作风、企业风气、干群关系大为改观，更加融洽。

**一要塑造顾全大局、稳心尽责的形象。**作为领导干部能不能顾全大局、稳心尽责、振奋精神、自觉奉献，不仅关系到自身的形象，也关系到员工稳定和各项工作落实。我们一定要站在党的事业和企业建设长远发展的高度，正确认识 and 对待干部的交替和调整问题，做到讲党性、顾大局、守纪律，像有的同志讲的那样，“年龄到杠，言行不能过杠；职务到顶，工作不能封顶；时间有限，奉献应当无限”，真正珍惜自

己的岗位，无愧于人民的重托，并且珍惜自己的荣誉，无愧于组织的培养。防止出现心态浮躁、静不下心来干工作的现象；防止出现因看到自己使用希望不大而降低工作标准、松懈革命斗志的现象；防止出现过多考虑个人问题、跑官要官的现象。要正确对待事业、正确对待组织、正确对待自己、正确对待别人。领导同志既要抓好教育落实，又要率先垂范，以昂扬的精神状态、饱满的工作热情和科学求实的态度，高标准，严要求，做一流工作，创一流佳绩。我们都是教育人的人，经常教育干部要正确对待名利职位，自己讲的道理，要自觉躬行，不能事情到了自己头上就说做不一。员工们说得好，现在最受群众拥护的是说做一致、埋头实干的干部，可以原谅的是身上有缺点、但也能干事的干部，不受欢迎的是说得好、做得少的干部，最反感的是光说不做、言行背离的干部。我们应当从群众这番话里受到启迪和警示。

**二要塑造公道处事、公正用人的形象。**现在，领导干部在群众当中最得分的是公正用权，最失威信的是用权不公。许多同志说，在公道正派的领导手下工作，放心舒心，是一大福气。一些单位人心散、问题多，原因也往往在于用权不公、用人不准。公道处事，公正用人，是最有说服力的思想政治工作，是风气建设最好的导向。公道出政绩，公道出正气，公道出人才，公道出战斗力。公道处事，公正用人，是一个很敏感的问题，也是一个很难处理的问题。解决好这个问题，最重要的是心要放得正，水要端得平，腰要挺得直。心要放得正，就是处事用人要出以公心，把党的事业和企业建设的需要作为根本出发点；水要端得平，就是处事用人要一视同仁，不分亲疏，看政绩，重公论，一把尺子量到底；腰要挺得直，就是处事用人要坚持原则，抗得住干扰，抵得住诱惑，顶得住压力。讲人品官德，这是最重要的体现；讲领导水平，这是最重要的标志。

**三要塑造勇于揭短、求真务实的形象。**近年来，各级在揭短报忧上有明显进步，特别是严肃处理了一些隐情不报、弄虚作假的人和事，上下受到触动，

“发现问题是水平、汇报问题是党性、解决问题是政绩”已逐步成为大家的共识。但对这方面的进步不能估价过高，对存在的差距应当有清醒的认识，对潜在的问题应当高度重视。比如，个别单位发生了问题，仍然是上面不查不报、群众不告不报、认为能捂住的不报；有的汇报工作，讲成绩具体生动，讲问题原则抽象；有的分析企业形势自我感觉良好，不能正视薄弱环节和问题。这样往往会使小问题变成大问题，使本来容易解决的问题变成老大难问题，带坏企业风气，损害员工利益，影响企业建设。应当明确，有问题并不可怕，可怕的是不能正视问题，不敢揭露问题，不去解决问题。护短藏忧，糊弄了一时，糊弄不了长久；糊弄了领导，糊弄不了群众；糊弄了平时，糊弄不了关键时刻。只有敢于揭短，才能使短变长；只有勇于报忧，才能使忧变喜。我们一定要坚持求真务实，在“虚”字上开刀，往“实”上用劲，做到反映问题要真实，研究问题要务实，解决问题要扎实，坚决不搞虚报浮夸的假政绩，坚决不搞劳民伤财的达标活动，坚决不搞沽名钓誉的形象工程，使各项工作真正经得起上级的检查、群众的监督、历史的检验。

**四要塑造严于律己、清正廉洁的形象。**企业领导经常面临着如何用权的考验、亲情友情的考验、职位待遇的考验、金钱物质的考验、灯红酒绿的考验。如果放松对自己的约束，稍有不慎就可能做出有损形象的事，甚至走上违法犯罪的道路。要筑牢拒腐防变的思想防线，就要注重道德修养，培养健康的生活情趣。要在实践中养成高雅的志趣、高品位的文化素养和良好的政治风范，尤其是在八小时以外，在家庭以外，在没有人监督情况下，更要慎微、慎独、自重、自省、自警、自励，真正把自己管住管好，把亲属和身边人员管住管好。要注重知识熏陶，把积累知识作为人生的第一要务，养成刻苦学习的习惯，善于思考的习惯，积累资料的习惯，亲自动手的习惯。不断用党的理论创新成果武装头脑，在增强政治坚定性和工作科学性的同时，为德性修养提供系统的世界观指导和慎思高远的人生信念，树立良好的自身形象。



## 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 44

## 糖是糖非 之 “型”

问：什么是糖尿病的1型2型？

答：上期开头说到一个严格控制糖尿病后仍继续参加2届奥运并获数枚奖牌的典型例子；如此为游泳而且生前程似锦的美国奥运冠军加里·霍尔，却于1999年25岁时被诊断为1型糖尿病……幸运的是，他碰到了一位能陪他训练陪他上赛场的优秀医生……

糖尿病是由遗传因素、免疫功能紊乱及微生物感染还有毒素、自由基毒素及精神因素等各种致病因子作用于机体导致胰岛功能减退及胰岛素抵抗等而引发的糖、蛋白质、脂肪、水和电解质等一系列代谢紊乱综合征。

1型糖尿病即胰岛素依赖型糖尿病（又称青年发病型糖尿病）。1型糖尿病的患病率远低于2型糖尿病。占糖尿病总数的10%以下。患者从发病开始就须使用胰岛素治疗且终身使用，易出现糖尿病酮酸中毒症。2型糖尿病即非胰岛素依赖型糖尿病（又称成人发病型糖尿病），占糖尿病患者90%以上。1型糖尿病绝大多数为青少年及儿童，以18--20岁以下患者为主。大多数为35--40岁以下发病，50岁以上的人患1型糖尿病极少见。2型糖尿病多为40岁以上的中老年人。多在35-40岁之后发病。

临床研究提示，遗传缺陷是1型糖尿病的发病基础，这种遗传缺陷表现为人第六对染色体的HIA抗原存在异常。因此，1型糖尿病有家族性发病的特点——如果父母患有糖尿病，与此家族的人相比，且更易患上此病。但这也不是绝对的，并不算说父母中有糖尿病，孩子就一定会患病，只是证明几率比较大。孕妇产前筛查会有一定帮助。

1型就是胰岛素绝对不足，只有外源注射胰岛素才可控制高血糖，稳定病情，口服降糖药一般无效。多有酮症倾向，发病年龄较轻。2型就是胰岛素相对不足或胰岛素抵抗，发病年龄较大。如果口服药物就能有降糖作用，那就是2型。

2型糖尿病患者体内产生胰岛素的能力并非完全丧失，有的患者体内胰岛素甚至产生过多，但胰岛素的质量较差，因此患者体内的胰岛素是一种相对缺乏状态，可以通过某些口服药物刺激体内胰岛素的分泌。但到后期，当口服降糖药治疗失败、胰岛B细胞功能趋于

衰竭或出现严重的急性并发症时，也需要使用胰岛素治疗。

儿童1型糖尿病发病症状明显，不易漏诊，故多数学者主张用发病率来描述1型糖尿病的流行病学特点。据统计分析，世界不同地区1型糖尿病的发病状况差异甚大，北欧国家最高，而东南亚国家则相对较低。近年世界各地1型糖尿病发病率呈逐年增高趋势，但增高速度远不及2型糖尿病。欧洲国家1型糖尿病发病率有自南向北逐渐升高的趋势。还呈现出一个显著特征：1型糖尿病发病率与季节和病毒性疾病流行相一致，揭示1型糖尿病的发病可能与病毒感染有关。中国是世界上1型糖尿病发病率最低的国家之一，但由于中国人口基数大，故1型糖尿病患者的例数并不少。全世界有2000万的1型糖尿病患者，如按全球60亿人口来算，该发病率是0.33%，也就是说，每300个人中，就有一个是1型糖尿病。据国内估计，目前我国1型糖尿病患者总数在200万~300万。

2型糖尿病“喜胖”。发病时明显超重或肥胖，越明显肥胖者越易患2型糖尿病（特别提示：腰粗男士糖尿病患病率高达正常腰围男士4倍。2型糖尿病患者中，80%都是腰围超标者，且超标时间越长，患糖尿病的机会就越大）。1型糖尿病人在起病前体重多属正常或偏低。无论是1型或2型糖尿病，在发病之后体重均可有不同程度降低，且1型糖尿病往往有明显消瘦。1型糖尿病均有明显的“三多”临床症状即多饮、多尿、多食等，2型糖尿病常无典型“三多”症状。

1型与2型糖尿病均可发生各种急性并发症，但在并发症的类型上有差别：就急性并发症而言，1型糖尿病容易发生酮症酸中毒，2型糖尿病较少发生酮症酸中毒，但年龄较大者却易发生非酮症高渗性昏迷。就慢性并发症而言，1型糖尿病容易并发眼底视网膜病变、肾脏病变和神经病变，发生心、脑、肾或肢体血管动脉硬化性病变更少见。而2型糖尿病除可发生与1型糖尿病相同的眼底视网膜病变、肾脏病变和神经病变外，心、脑、肾血管动脉硬化性病变更易发生，合并高血压也十分常见。因此2型糖尿病人发生冠心病及脑血管意外的机会远远超过1型糖尿病人。

其它诊断标准要根据患者的胰岛素水平和血糖水平来判断；糖

尿病诊断是空腹血糖大于7或者餐后2小时血糖大于11。连续2次，均为如此，即可诊断。注意糖尿病分型依据是看胰岛功能状态：1型是胰岛功能完全丧失引起的高血糖的系列病情变化。2型糖尿病是由胰岛素分泌缺陷或胰岛素抵抗引起的以高血糖为特征的代谢紊乱的系列病情变化。

问：糖尿病人为什么多尿？为什么尿中会有糖？

糖尿病人血糖浓度增高，体内不能被充分利用，特别是肾小球滤出而不能完全被肾小管重吸收，以致形成渗透性利尿，出现多尿。血糖越高，排出的尿糖越多，尿量也越多。由于多尿，水分丢失过多，发生细胞内脱水，刺激口渴中枢，出现烦渴多饮，饮水量和饮水次数都增多，以此补充水分。排尿越多，饮水也越多，呈正比关系。

但糖尿病不是以尿中是否有糖来诊断是否患糖尿病。而要通过各种血液和尿液的检查的各种指标来确诊。

病情较轻的糖尿病患者尿里就不一定有糖。正常健康人的血糖空腹在4.0-6.1之间，餐后两小时也就是7.5左右。前面说过，一般空腹血糖7.0以上或餐后血糖10.0以上就可以诊断为糖尿病。但是真正尿糖出现阳性一般血糖会在11.0以上。因此，如果血糖达到以上水平（并非偶然的一次出现）即使尿糖阴性也是糖尿病。尤其肾脏“排糖”功能异常的患者，尿糖检查亦不能正确反应血糖浓度的真实情况，更不能据此诊断糖尿病。

问：糖尿病有什么早期症状须警惕？

答：糖尿病因胰岛功能障碍，糖分作为尿糖排泄，机体吸收不到足够热量以维持代谢基本需求，即会常常感到异常饥饿且食量大增并伴有体重突然减轻。因此，饥饿感是糖尿病初期的重要信号且此症状会伴随糖尿病整个病程。当个体突然表现食欲大增尤喜甜食且控制不住（常有空腹嗜吃甜食习惯）就须警惕了。男性常饥饿感并伴有阳痿有很大可能是患上了糖尿病。男性糖尿病患者并发阳痿率高达40-60%。

当视力急剧减退并感到眼睛极易疲劳，视觉模糊，重视和两眼视物不一样清楚，站起易眼前发黑及视界变窄加重等症状也要警惕了。糖尿病会引起视力障碍。视网膜出血、白内障、青光眼及视力调节障碍等，病情发展很快。

患上糖尿病还会感到全身倦怠无力。即使没有从事劳动或体育运动，身体常常无原由地感到疲惫不堪。常常双腿乏力，膝盖酸软，尤其是上下楼梯的时候倍感困难。

糖尿病人的口腔会出现牙齿松动脱落、牙周炎及牙龈炎等，口苦，口臭。其皮肤会干燥粗糙，易生疖疮。伤口感染后愈合慢。

高血压、高血脂病人如伴尿液发白，有甜酸气味，排出的尿液有大量的泡沫，且长时间难以消失。如将尿液洒于地面，干后发白，并可引来蚊蝇，皆提示“糖尿”了。

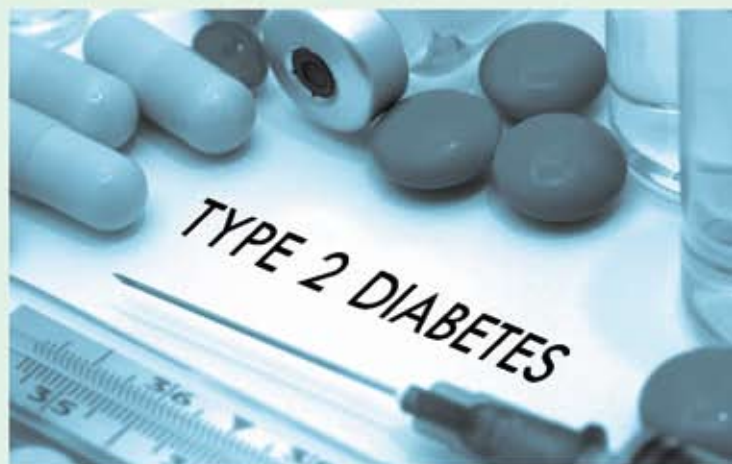
有顽固性手脚麻痺、手脚发抖、手指活动不灵敏及阵痛感，有剧烈的神经性脚痛、腰痛及夜间小腿抽筋等，也要警惕糖尿病了。

糖尿病是骨折及骨质疏松最常见并发症之一。糖尿病并发骨质疏松率高达50%-60%。因糖尿病存在明显骨代谢紊乱，正常成年人骨折整复固定后7-10天左右就会在断端处生成新骨即骨痂，40天-60天则可以达到临床愈合，但糖尿病患者骨折的愈合就缓慢多了。骨质不愈合也是糖尿病常见并发症。

抑郁症亦糖尿病常见并发症之一。据国外文献统计，糖尿病患者60%-75%伴有抑郁情绪，其中10%-35%为重度抑郁。糖尿病病人中患抑郁症者是正常人的3倍。而2型糖尿病患者抑郁患病率为普通人的3-5倍；国内统计数据也表明，2型糖尿病患者抑郁状态患病率高达26%-38%。特别值得警惕的是糖尿病患者抑郁复发率是非糖尿病患者的8倍。

反过来，抑郁症患者患糖尿病可能性比其他人也要高。研究证实女性抑郁症更容易患上2型糖尿病。美国针对女护士进行的一项大规模调查研究显示，抑郁症状可中度增加发生2型糖尿病的危险，其发生2型糖尿病的危险比无症状者增加22%。抑郁症患者情绪低落，进食不规律，体重增加、躯体活动减少，引起了肥胖和胰岛素抵抗，增加了2型糖尿病发生的危险。该研究还表明，抑郁及与抑郁相关症状，不仅是构成2型糖尿病发生发展的主要危险因素，而且对2型糖尿病患者的心理生理、并发症发生及血糖调节治疗等，都会产生复杂显著的影响。

敬请关注《韩博士健康信箱》下一期：糖是糖非之“辩”



## 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。



## 远行者的天空：从楼顶停机坪出发

早一些出发，沿途的风景总是充满惊喜。飞得高一点，便会遇到不一样的天空。

有的人出发，开始于迈出的左脚；

有的人从自行车的脚蹬上，找到前行的方向；

有的人，拧动车钥匙的一刹那便扑向前路，

另一些人，起点是楼顶上的停机坪。

在空中，发现一个不一样的世界，不止在富豪的私人飞机上，亦或是民航客机起飞降落的瞬间，还可以是，一次属于通用航空的旅行。

### 真正的空中婚礼马上就可以在成都实现

从事房地产开发十几年的四川港泰，在2013年开启了转向通用航空的新航程，也正是从那时起，将美国航空小镇引导国内的计划，在港泰公司内部启动了。

修建航空小镇，需要经历层层审查，对选址的要求极其严格，没有对航空行业足够的专业度，普通开发商是不可能跨界到这个领域的。而确定了从房地产转向通用航空的战略后，四川港泰义无反顾地一往无前了。

四川港泰的航空小镇梦想，在郫县，那里正在进行着关于用地和选址的关键谈判。而起点，是位于成都一环内，蜀都大道旁的港泰·通航大厦，这座27层楼的建筑楼顶上，有一个正在施工的停机坪。

按照规划，将于2018年一月份投入使用的港泰·通航大厦，将具备与通用航空相关的几乎所有功能。从起降机、会议宴请、酒店住宿、办公，到行业交流，以及上下游和相关产业，都有涉及，四川港泰的战略转型，将从这里迈出实质性的第一步。

飞机正在购买，只待停机坪建成，便可以随时来一场高空的婚礼，亦或是Party。



正在建设的港泰·通航大厦楼顶停机坪

### 通用航空不止为有钱人服务

楼顶停机坪与“高大上”并没有必然的联系。

吕泽霖并不认为涉足通用航空，开发高档酒店和写字楼的港泰只为有钱人服务。

当有危重病人需要救援，紧邻成都中医附院和四川省医院的港泰·通航大厦楼顶停机坪，便可以成为紧急起飞的直达通道。当危险来临，这里也可以提供救灾除险的鼎力支持。

吕泽霖讲了一个发生在自己身边的真实故事：一位做老板的朋友，回老家过春节不小心煤气中毒，生命危在旦夕，紧急驱车两个多小时赶回成都救治，生死，真实地发生在与时间赛跑的路上。

如果有一架直升机，有一条用于紧急救治的航线，有一处可以起落飞机的停机坪，“生死时速”的狂奔完全可以避免。

通用航空本身并非高不可及，更不是神秘莫测，只因为这个领域当下的小众属性，尚不为大多数人所知。

通用航空，是一场关乎普罗大众的新变革，这个行业，将改变中国人的未来生活。



正在建设的港泰·通航大厦楼顶停机坪



空中婚礼

空中医疗救援



# 引领通用航空产业发展 尊享国际商务服务

**准现房发售** 50-80m<sup>2</sup> 港泰·首旅建国酒店  
145-1700m<sup>2</sup> 国际商务办公  
城市中心绝版地段 / 空中停机坪 / 三地铁覆盖 / 掌控城市核心资源



GANG TAI GENERAL AVIATION PLAZA

港泰·通航大厦

—— 空港通用航空枢纽·国际商务中心 ——



T+86(28) **655 22222**

地址 中国·成都·一环内宽窄巷子旁

投资商 四川港泰投资控股有限公司 开发商 四川红泰房地产开发有限公司

本广告涉及的图片、数据内容仅供参考使用,不作任何买卖的邀约承诺。售楼解释权归开发商所有。预售许可证号:成房预售中心成房字第11521号



GANG TAI GENERAL AVIATION PLAZA

港泰·通航大厦

—— 首旅建国酒店总部 · 商务精英会所 ——

Gang Tai General Aviation Plaza

成都宽窄巷子旁 准现房发售

[ 港泰·首旅建国酒店 约50-80m<sup>2</sup>产权精装酒店 ]  
[ 约145-1700m<sup>2</sup>国际商务办公 ]

一环内 / 三地铁 / 两大三甲医院 / 专属直升机坪



T+86(28) 655 22222

地址 中国·成都一环内宽窄巷子旁十二桥路29号

投资商 四川港泰投资控股有限公司 开发商 四川红泰房地产开发有限公司



微信二维码