

图片新闻

市总工会公交工会领导到集团发放金秋助学金

■ 岳红琼/集团党委办公室



8月22日下午，集团困难职工子女金秋助学金发放会议在发展中心26楼会议室举行。市总工会公交工会主席叶铁军、女工委副部长冼佩琼、调研员韩南英出席会议。集团党委书记、董事长刘爱群、党委副书记、纪委书记林婵波、党办主任陈忠炼和集团15名困难职工就读高中以上子女及部分家长参加了会议。

会议由林婵波书记主持，他代表集团对市总工会领导一行到特发给集团困难职工子女发放金秋助学金表示热烈欢迎。市总工会公交工会主席叶铁军讲话，他说，“金秋助学”活动是为了帮助困难职工家庭的子女上学，不让一个孩子因为贫困而上不了学，是政府对职工困难家庭的帮助，是社会各界对清贫学子的关爱和期待。助学金虽然不多，但凝聚了政府和社会各界的爱心。他勉励大家努力学习，自强不息，以优异的成绩回报家长，回报社会。困难不可怕，重要的是要有克服困难的勇气和决心，在上学期期间，克服困难最好的办法就是努力学习，增强本领，立志成才。

集团党委书记、董事长刘爱群在讲话中勉励学子：你们是早上八、九点钟的太阳，未来属于你们。你们的父辈在特发集团辛勤工作，特发集团目前风清气正，经营效益稳步增长，“全员职业化 成就美好生活”是特发的核心价值观。你们要成就美好生活就要立志过好学习关，向书本学习，向老师学习，向周围的人学习。不仅学习科学文化知识，还要学习如何做人、做事，在家做好孩子，在外做好公民。面对困难，要有良好心态，不怕困难的人往往是最有成就的人。机会面前人人平等，关键是提升自己的能力和素质，善于抓住机会。首先在校要成为优秀学生，毕业后才能成为优秀人才。

最后，市总工会领导亲自向集团15位困难职工子女发放了金秋助学金，集团领导和受助学生及家长以热烈的掌声向市总工会领导表示感谢！



编委会
主任：刘爱群
副主任：张俊林 林婵波
编委：王宝 张瑞理 刘学优 郑海天 郁小平
甘名东 唐大平 袁洪章 周树达

编辑部
主编：林婵波
副主编：陈忠炼
责任编辑：张正治
本期编辑：张正治

地址：深圳市人民南路发展中心大厦26楼
电话：(0755) 82089011 82089085
传真：(0755) 82089099
邮编：518001
集团网站：www.sdg.com.cn
E-mail：tefa@sdg.com.cn

主管主办：深圳市特发集团有限公司
登记证号：粤内登字B第10250号
印刷单位：深圳市源昌盛彩色印刷有限公司
内部资料 免费交流



■ 公司要闻

- 04 舒展创新羽翼，增添文化内涵
——集团举办深圳文化创意产业发展现状和规划政策专题讲座\夏跃新
- 05 集团召开2012年人力资源工作会议\陈丽萍
- 07 集团召开对标工作会议\李正祥
- 09 新加坡国家旅游局代表团到特发小梅沙考察\张世平
- 10 集团李明俊副总经理带队到特发龙飞工业园调研\许寒冰



■ 企业党建

- 11 职业化和廉洁从业
——践行核心价值观，成就全员职业化，深层次高标准地实现廉洁从业\张俊林



■ 特发论坛

- 18 创新商业模式，铸就企业成功的基石（二）
——谈商业模式的构成\张建民



■ 商海之道

- 20 开放创新，卓越管理
——烽火通信成功经验点析\《信息窗》编辑部

■ 管理视角

- 25 落实层级管理制度，倡导创新经营理念
——特发小梅沙海洋世界全年经营有望再创历史新高\魏鹏程
- 28 特发物业采取各项措施，提升发展中心大厦服务品质\余平

■ 企业文化

- 29 从“像造汽车一样造房子”想到的.....
——兼谈企业如何打造“精细制造”的组织文化\王捷
- 32 我体验，我成长，我快乐
——特发小梅沙海洋世界首届儿童职业体验夏令营正式启动\柳雯文
- 34 扶贫济困，奉献爱心\刘飞霞

■ 职场工作

- 35 快速可靠，协同联动，竭诚耐心
——特发物业成都分公司项目团队管理服务随记\敬祥

■ 聚焦经营

- 38 特发信息赴浙江富通集团学习交流等3则\黄斌 王平

- 40 市国资委企业二处负责人到特力水贝珠宝产业园调研等2则\陈凤伟 吴世良
- 40 特发黎明长龙公司与北京交通大学签署产学研合作协议等3则\王强 朱江 陈年辉
- 42 特发小梅沙对企业中高层进行赢的智慧——管理者价值提升攻略培训等2则\王坚 顾燕 张世平
- 43 进一步，海阔天空
——特发物业团结协作努力实现倍增式发展\特发物业

■ 地产行业动态

- 44 深圳或成全国首个保障房封闭运作城市等12条\《特发地产信息》

■ 员工情怀

- 46 强化责任意识是根本\戴丹丹
- 47 那些人\尹敏

■ 诗书撷英

- 48 诗两首\刘文清
- 48 书法两幅\黄胜鹏
- 49 田园漫步\包英丹

■ 杂言随笔

- 50 有一种情愫叫怀念\黄丽敏
- 50 随便拿，随便给\叶志辉
- 51 鞋\胡清芬
- 52 地铁上的巴黎\邓吟冰

■ 读学心得

- 54 读《狼图腾》有感\陈成杰

■ 图片新闻

- 封二 市总工会公交工会领导到集团发放金秋助学金\岳红琼
- 封三 特发·和平里





舒展创新羽翼，增添文化内涵

——集团举办深圳文化创意产业发展现状和规划政策专题讲座

■ 夏跃新/集团企业二部

8月17日下午，深圳市委宣传部副巡视员、市文化体制改革与发展领导小组办公室副主任倪鹤琴应邀在发展中心大厦6楼会议室作“深圳文化创意产业发展现状和规划政策”专题讲座。集团刘爱群董事长、张俊林总经理、林婵波党委副书记、纪委书记及张建民、俞磊、李明俊副总经理出席，集团总部中层管理人员及各全资、控股企业领导班子成员参加讲座。

讲座由张俊林总经理主持。倪鹤琴主任对文化产业概念和国内外文化产业发展趋势、深圳文化创意产业的内涵、发展机遇、现状以及产业规划和政策进行了系统的阐述，并结合华侨城集团、华强集团等较为成功引入文化创意产业的案例，对我市文化产业扶持政策作了深刻解读。讲座深入浅出、针对性强，引起了与会人员的浓厚兴趣和共鸣，大家踊跃提问、积极讨论，将讲座活动推向高潮。

刘爱群董事长对讲座的成果给予高度评价。他

表示：通过本次讲座，集团各级领导班子对文化创意产业的概念、发展现状、机遇以及政府扶持政策有了更全面、深入的了解，这对今后集团在旅游项目中引入文化创意产业大有裨益。希望今后能与市委宣传部领导多交流，多学习，做好集团重点旅游项目开发推进工作，为深圳市“文化立市战略”添一份绵薄之力。

张俊林总经理总结发言中说：在集团积极落实“十二五”规划，并大力推动重点项目未来发展规划，以实现集团事业的跨越式可持续发展之际，举办本次专题讲座十分必要、及时。通过这次学习，我们深受启发、为之振奋。特发集团作为市属国有企业，要利用好自身资源、提高认识，以文化引领，力争为深圳市打造出有活力的、先锋的、国际化的文化旅游高地；要鼓足干劲、焕发激情，学好政策、用好政策，为打造“文化深圳”做出应有的贡献。☺

集团召开2012年人力资源工作会议

■ 陈丽萍/集团人力资源部

8月31日至9月1日，集团2012年人力资源工作会议召开。会议由集团党委副书记、纪委书记林婵波主持，集团张俊林总经理出席会议并讲话。太和顾问公司华南区总监李洪涛、集团系统8家全资控股企业人力资源分管领导、人力资源部负责人和主要工作人员共30多人出席会议。

会议通报了集团上半年薪酬检查情况和中层调查问卷分析情况；集团人力资源顾问苗苒传达了市国资委《关于进一步规范直管企业收入分配工作的通知》等文件精神；人力资源部部长富春龙就加强人力资源队伍建设作主题发言，通过对集团系统企业人力资源队伍现状的分析和市国资委系统企业对标学习情况的介绍，从战略性、职责、职业化、学习等四个方面提出对集团人力资源队伍建设的几点思考；系统各企业人力资源分管领导、人力资源部负责人围绕会议主题，就本企业人力资源工作的现状、存在的问题以及遇到的困难等几个方面进行了交流；太和顾问公司李洪涛总监通过具体的案例分析就企业薪酬策略和问题诊断进行了生动的讲解。

林婵波副书记对集团下一步人力资源管理工作提出五点要求。一是各企业要根据《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》中“服务发展、人才优先、以用为本、创新机制、高端引领、整体开发”的24字方针，制订本企业人才发展计划，做好人才培养工作。二是在用人上，要注重人才的培养、选拔、使用和激励，尤其是要充分把握和利用好“90后”的心理特点和个性需求，发挥年轻员工在企业转型升级中的积极作用，用人之所长，提升人才价值。三是要处理好个体与整体的关系。要注重团队建设，树立团队共同目标，营造团队向心力，充分发挥团



队中每个成员的潜力。四是要重视解决人才流失的问题。营造成才氛围，搭建才能展示舞台，是留住人才的积极举措，同时更要注重建立留住人才“能力”的机制，通过培训、流程、制度建设将人才的“能力”固化成企业自己的“能力”。五是要注重人力资源管理工作的企业文化导向作用。作为企业灵魂的企业文化，要通过制度和机制传导、落实，才能扎根到全体员工，形成企业共同价值观。一个好的薪酬考核制度和机制，有利于企业文化建设的落地，会助推企业建立出好的企业文化。这其中领导班子的作用至关重要，企业各级领导要提高自身素质，廉洁从业，增强事业心和使命感，围绕特发“全员职业化，成就美好生活”的核心价值观积极推进各项工作。

会上，张俊林总经理充分肯定了各企业近年在人力资源管理工作中做出的努力和取得的成绩，鼓励大家采取多种方式进行沟通和交流，互相促进，共同提高。他在讲话中对人力资源的定位进行了阐述，指出企业的战略选择、制度建设和文化培育最终都归结于人的建设。人在企业做出成就有两个衡量标准，一是把企业发展壮大，树立了企业的品牌，为股东、客户、社会做出了贡献；二是培养出了一批人，能为社会长期做贡献。实际上，人力资源工作就是要把人的价值挖掘出来，培养出来，提升出来，为企业服务，为社会服务。企业人力资源工作要重视解决以下几个难点问题：一是如何选择人、评价人、激励人、培养人；二是如何给人定合适的薪酬，做正确的考核；三是如何解决选拔任用干部时信息不对称、信息传递渠道狭窄的问题；四是如何建立一个科学的评价体系，尽可能地避免评价不客观、不公正的现象。解决以上问题，人力资源管理队伍的建设非常重要。对如何加强人力资源队伍建设，他指出：一是企业各级领导要对人力资源工作有充分的认识和理解；二是要利用市场倒逼的方式，推进人



力资源队伍的建设；三是作为人力资源工作者，要积极地提升自身的知识和技术，在具备正确的人力资源基本理念的同时，还要掌握人力资源管理的各种技术工具。这就需要加强学习。学习的方法有很多种，其中对标学习是一个非常实用的方法。要向先进企业、行业中的标杆学习，不仅要学习别人的先进经验和做法，更要通过对标学习，吸取别人失败的教训，避免我们再走弯路。企业的主要领导、团队的主要负责人在带头学习的同时，更要注意带动员工学习，追求团队的共同提高，要做“动车组”而不是“火车头”，要做“万马奔腾”而不是“一马当先”。人力资源工作的宗旨就是要让“所有人都动起来，所有人都发力，所有人都往一个方向跑”，真正形成团队的强大力量。对于集团本次薪酬绩效修订工作，张总强调，薪酬和绩效考核是人力资源改革的两个突破口，要通过这次修订，建立一个动态的薪酬调整机制、一套灵活的绩效考核体系，在薪酬和绩效体系建设上向市场化迈进。

会议最后，林婵波副书记要求各企业人力资源部门要认真贯彻落实张俊林总经理的讲话精神，创造性地开展好各项工作，讲究工作方式方法，尤其注重在信息化管理、薪酬考核体系和长效激励机制建立以及人力资源管理市场化等方面做好工作，在做好基础性工作的同时，注重员工职业生涯通道的建立。切实建立起适应市场化的企业战略人力资源管理体系，促进集团的可持续发展。要求参会人员及时向企业班子传达会议精神，落实好会议的各项工作内容。



集团召开对标工作会议

■ 李正祥/集团企业一部

8月16日下午，集团对标工作会议在深圳高尔夫俱乐部有限公司会议室召开，集团对标工作领导小组全体成员、系统企业主要领导及对标管理部门负责人参加了会议。会议由集团俞磊副总经理主持。

会上，各企业分别汇报了2011年以来的对标工作情况和下一步工作计划。张建民副总经理对集团2011年以来的对标工作进行分析总结，并对下一步工作提出了总体要求：2011年初以来，集团按照刘爱群董事长“向市场看齐，向现代企业看齐”的要求，在商业模式、制度流程、经营指标及项目设计开发等方面进一步深入开展对标工作，取得了较好的成效。2012年，集团进一步修订完善了对标管理有关制度，调整了集团对标工作领导小组成员，并经过反复研究磋商，编制完成了《集团对标工作（三年滚动计划）》，将集团对标工作提升到一个新的高度，推上一个新的台阶。但另一方面，集团对标工作仍存在一些不足，必须加以改进和提升。要树立对标工作长期化、常态化的思想，将对标作为企业经营管理工作的重要组成部分。标杆选择眼界要高，针对性要强，针对问题选标杆，对照标杆找问题，不断深入展开。要建章立制、系统规划、严格措施、有效推进。各企业要健全工作制度，制定切实可行的对标工作计划和实施措施，将对标工作纳入年度业绩考评指标体系，与责任人员薪酬挂钩。要善于创新，通过学习和创新，实现超越，实现企业快速健康发展。

李明俊副总经理宣读《特发集团2012至2014年对标工作（三年滚动）计划》。滚动计划结合集团及各企业具体情况，围绕集团及各企业未来战略性工作任务展开规划，是实现集团战略目标的重要措施，也是集团及各企业对标工作的纲领。集团及各企业要认真贯彻集团对标工作的总体部署和三年计划，将对标工作三年计划纳入到企业战略决策、战略管理、日常经营和绩效考核之中，全面落实、产生成效。

张俊林总经理结合自身多年来的工作体会，就对标工作的重要意义、对标任务和开展方法等方面做了深入阐述。他指出，对标是企业经营与发展的重要管理工具之一。当企业战略和基本组织制度架构确定之后，对标管理、全面预算管理及全面风险管理（内部控制体系建设）就是推动企业不断改进的三大管理手段和工具，要抓住这三大管理工具，善于运用、扎实推进，实现企业经营与管理的不断改善与提升。当前集团正处于战略转型期，小梅沙、香蜜湖等需要转型，集团的经营与发展模式需要转型。集团经营管理模式如何定位，小梅沙、香蜜湖等未来发展模式如何定位，怎样实现这些定位，都需要大胆借鉴标杆企业经验，深入研究社会、经济、文化等企业内外部多种因素，进行系统性、创造性的规划设计。成功的转型设计，将会支撑集团未来10年乃至20年的健康发展；否则就会对集团未来发展造成极大不利影响，甚至犯下重大过失。

张总还指出，做好对标工作，需要良好的心态、正确的引导、全方位推进和实现知识共享。首先要有一个开放的心态和理念，要勇于认识自己的不足，看到别人的长处，虚心向别人求教。其次要正确引导。要树立企业愿景目标，以愿景目标激发员工的工作热情和动力，引导员工为实现愿景目标不断学习，为实现愿景目标做出贡献。要加强对标工作组织、评估和考核，创造对标机制与条件。再次，对标工作要全方位推进。要多层面对标，不仅要向同行优秀企业对标，同时也要向竞争对手、客户、供应商等对标，了解他们的需求、思想和动态；要向标杆企业全面对标，不仅要学习其兴盛时期的战略管理、经营措施，更要学习其逆境时期如何克服困难与挫折，如何接受死亡的考验及战胜死亡重新振兴的智慧和勇气，这更能砥砺我们的意志，增加我们战胜困难的智慧和勇气；要多层次对标，层层深入，与标杆企业不断互动，了解其深度经营信息，领会其经营秘诀，与他们结成合作伙伴或竞合关系，相互促进，共同提高。最后，要实现知识共享，长期受益。要勤于总结、善于总结，让感性知识变为理性知识、显性知识，使标杆经验及企业经营知识及时传播、实现共享。对标工作意义重大，十分关键，任务很重，集团及各企业务必做好、做出成效。☺



新加坡国家旅游局代表团到特发小梅沙考察

■ 张世平/本刊通讯员（特发小梅沙）

7月25日，新加坡国家旅游局助理局长欧燕媚携代表团一行7人，来到特发小梅沙旅游中心，针对“主题景区的运营和市场开拓”课题进行现场考察调研。特发集团总经理张俊林、特发小梅沙旅游中心总经理、海洋世界董事长朱振声、特发小梅沙旅游中心党支部书记甘名东参加调研座谈会，与代表团接洽，进行深入交流。

座谈会上，张俊林总经理在小梅沙海洋世界副总经理陈男介绍小梅沙的历史、现状，以及特发集团关于小梅沙二次开发相关精神的情况后，对特发小梅沙未来发展进行了深入讲解，并就代表团关于小梅沙发展中土地政策等相关问题作了解答，表示非常欢迎新加坡相关团体或个人来小梅沙进行投资。会议现场气氛融洽，双方互动充分，取得良好的效果，为建立集团与新加坡相关部门沟通机制奠定了基础。

座谈会后，考察团一行还对海洋世界及周边地区进行了现场考察和调研。

本次考察调研是新加坡旅游局看重特发小梅沙海洋世界作为海洋文化主题公园在景区运营和市场开拓方面独具的丰富经验和优势，通过深入调查研究探寻主题公园经营和发展成功之路的一个重要举措。新加坡方参与调研的还有：旅游体验发展署执行署长周长兴，新景区开拓署署长傅启川，旅游景点、美食与零售署署长RANITA SUNDRAMOOTHY、助理署长郭宝珊、新景区开拓署经理、香港及澳门办事处经理刘嘉雯。☺

集团李明俊副总经理带队到特发龙飞工业园调研

■ 许寒冰/本刊通讯员（特发物业公司）

8月1日下午，集团副总经理李明俊、财务总监栗森、计财部部长刘燕，在特发物业管理公司经营部经理王运良的陪同下，到龙岗特发龙飞工业园厂房及宿舍进行现场调研。

特发龙飞工业园厂房及宿舍是原特发龙飞公司改制剥离的物业，现由集团委托特发物业公司进行租赁管理。该物业有两幢厂房、一幢宿舍楼，面积20000平方米，由于历史遗留问题未办理房产证，在出租及办理租赁合同登记中存在诸多问题。经特发物业公司与政府租赁部门多次沟通，对房屋进行质量检测，现已完善租赁合同登记程序，为该物业出租及提高租赁价格创造了有利条件。

园区中一幢厂房及部分宿舍现由某世界500强企业租用，由于该公司业务调整，将于今年9月份终止合同。特发物业公司在4月份提前对该片区的租赁市场进行深入的调研，并通过地产中介、管理处、网络招租等途径进行招租，与3家意向客户多次沟通，基本已经确定一家意向客户，租金价格比原来上涨46%，正上报集团审批。

在调研中，集团领导不仅与现租户进行沟通，还对该片区的租赁价格和指导价、周边环境、整个招租的过程及3家意向客户的基本情况进行了详细了解，表示今后将逐步开展集团委托管理物业的市场调研工作。集团领导对特发物业公司的租赁管理工作给予高度肯定和赞扬，使全体租赁管理工作人员倍受鼓舞。



编者按：按市国资委纪委部署，集团党委副书记、总经理张俊林结合特发整体工作实际，给企业班子成员和总部中层以上干部讲廉洁从业。特将讲课纲要刊出，供集团全体干部员工学习。

职业化和廉洁从业

——践行核心价值观，成就全员职业化，深层次高标准地实现廉洁从业

■ 张俊林/集团党委副书记、总经理

说是讲课，其实是个发言，跟大家做个交流、沟通，抛砖引玉。

之所以选这个题，是因为我们特发以“全员职业化，成就美好生活”为核心价值观，廉洁从业是职业化的资格、基本要求，职业化可在更深层次上实现廉洁从业。共分六个方面讲。

一、职业化与市场化

职业是人们在社会中所从事的作为谋生手段的工作。职业化就是一种工作状态的标准化、规范化、制度化，即在合适的时间、合适的地点，用合适的方式，说合适的话，做合适的事，使员

工在知识、技能、观念、思维、态度、心理上符合职业规范和标准。任正非对职业化的解释是：“职业化是在同样的时间、同样的条件下做同一事情的成本更低。”

（一）有了市场化才有职业化

职业化把职业置于市场当中，用市场标准来衡量工作水准。职业化来源于市场化，有了市场化才有职业化，推进职业化要从市场化入手。

市场是一种有效的资源配置方式，它是通过竞争机制来实现资源的有效配置的。市场的基本特征是竞争，市场的基本要求是正当、公平地竞争。

个人和企业要在市场中取得长期竞争优势，最关键的方面之一是职业化。要在竞争中立于不败之地，正当的途径，就是不断地改进工作状态、提高工作水平，形成相应的职业规范和标准。这里讲的职业化至少包含三个基本内容：1、按照规则行事。2、让“客户”满意，这里的“客户”是广义的。3、用“绩效”来说话。

市场化产生了职业化，职业化又反过来推进市场化。职业化会随着企业发展水平和市场化程度的提高而不断提升；不断提升的职业化水平又不断推进企业发展和市场化程度的提高。如：万科经过市场的磨砺，经历了多种商业模式的尝试，多次的转型，最终选定了专业房地产开发商，成为了行业的龙头、职业化的标杆；华为在世界通讯设备市场的激烈竞争中，造就了大量职业化人士，取得持续的市场优势。特发“债转股”以来，“向市场看齐，向现代企业看齐”，以市场标准衡量工作，企业发展水平和职业化程度都得到了较大的提升，集团适时提出“全员职业化，成就美好生活”的核心理念，是更好地适应市场化，更好、更快地发展企业，也是成就员工价值的重要举措；同时，通过职业化的提升，促进市场化的深入。

（二）从薪酬与绩效评价的市场化入手，逐步推进选人、用人、育人的市场化，提升职业化

集团在实现“债转股”后，从“四定”开始

进行人事薪酬制度改革，已经迈出薪酬与绩效评价的市场化步伐；现在，集团仍然要从优化薪酬与绩效评价制度入手，推进全员职业化。

首先，推进薪酬、绩效考核的市场化。

（1）华为的薪酬、考核体系是高度市场化的，极大地激发了员工的积极性和创造力，华为人为拼命地工作，创造了不凡的业绩，迅速而持续地提升了企业的竞争力。（2）国有企业也在推进或提升薪酬、绩效考核的市场化。国资委对我们的考核在指标上，正大力推进EVA考核；在考核的方向上正在强化企业战略的分解和落实。（3）集团目前正处在一个转型快速发展阶段，让企业关心和落实战略，使日常经营管理与战略落地相衔接。

推进薪酬、绩效考核的市场化，要以绩效来定薪酬。绩效的评价比薪酬本身更具有激励作用。绩效如何衡量？同样要市场化，引入市场机制，评判岗位的价值及贡献，评估其市场价值。

第二，逐步推进选人、用人、育人的市场化。薪酬、绩效评价的市场化，长远来讲必须做到选人、用人、育人的市场化，在选择人、使用人、评价人、激励人和培训人等方面的市场化程度，从根本上决定着薪酬和绩效评价的市场化程度。

市场化是一个过程。国有企业因体制特点，其薪酬与绩效评价的市场化将是一个渐进的过程；在推进程度上，越是基层推进越快，越是高层推进的制约越大。

二、职业化与企业文化氛围

职业化的行事习惯、价值取向和特有方式，使员工在知识、技能、观念、思维、态度、心理上符合职业规范和标准，是在市场竞争实践中不断锤炼、修养形成的。在这个过程中，企业文化建设发挥着引导、强化、维护等作用，促进职业化素质的成长提升。

（一）职业化需要浓厚企业文化氛围的精心培育

职业化的按规则行事、让“客户”满意和用“绩效”说话，其中包含着许多具体的职业化素质内容，如自主、自律、客观、正直、求实、协作、共赢、担当、忠诚等等。这些素质不是生来就有的，也不是只要市场化就能达到的，需要我们自觉地在市场实践中不断锤炼和修养。

市场中有太多的干扰、诱惑，影响着职业化进程。如：浮躁、“拼爹”，拉关系、托人情、潜规则、投机取巧等等。受这些不良因素影响、侵蚀，职业化就会成为一句空话，需要浓厚的优秀文化氛围加以过滤、净化。

在市场化过程中保持持续优势的企业，都有优秀的企业文化氛围，华为、万科是这样，平安、招行也是这样。集团这些年收缩做实、平稳发展，逐步赢得尊重，一个非常重要的因素也是有一个良好的文化氛围。

（二）营造什么样的企业文化氛围

需要营造的文化氛围内涵非常丰富，以下三个方面要作特别强调：

1、客观公正。客观公正就要不唯书、不唯上、只唯实，从实际出发，按事情本身的规律办事。

客观公正是企业生存和发展中与各种关系间的一种态度，对外表现为诚信，对内表现为实事求是。在一定程度上，这种态度的强度决定了企业和职业化成长的高度。在客观公正的文化氛围中，员工的能力和付出能得到公正评价和回报。

2、和谐简单。集团内部要多琢磨事、少琢磨人，做事要考虑得复杂些、人际关系要考虑得简单些。

和谐使人舒心，专注事业，富有激情，催生动力；简单减少摩擦和内耗，促进协作，提升效率。与此同时，和谐简单还助推廉洁，风清气顺提高员工的职业幸福感，增强按制度办事、按绩效取酬的动机和需求，加快职业习惯和职业定力的养成。

3、员工与企业共同成长。员工与企业是相互依存的关系。企业是员工安身立命的依托、职

业发展的基础、事业成功和自我实现的舞台；员工是企业价值成长的基石，是企业的血脉；企业对员工负责，员工奉献于企业；企业发展了，才能实现员工价值与企业价值的共同成长。

（三）如何营造浓厚的企业文化氛围

一是强化先进理念、特别是核心价值观的宣贯，调节、引导心态和心智。先进理念、价值观对企业文化、企业风气、企业氛围起着引领、导向的作用。这种作用虽然是无形的、潜移默化的，却是长期而深刻的，改善、优化员工的职业思维、行为方式，调节从业心态，从根本上生成职业化定力。

二是完善制度体系，建立一个规则平台，养成按规则和制度办事的习惯。制度是显性的文化，体现企业的理念和价值观，又是行为的规范，因而是理念与行为之间的桥梁，是先进理念和价值观落地的机制，也是按规则来行事的前提。

三是企业领导要带头践行。文化不仅是设计和制定出来的，更是践行出来的，各级领导人员带头践行更是举足轻重。一方面，要用行动来悉心呵护、培植，把职业化“写”进员工心里。文化是很脆弱的，主流的文化可能会被负面的酱缸文化所冲击，甚至受毁灭性的打击。如：分配中的公平公正，唱对台戏的民间“意见领袖”，抱怨、攀比的情绪，患得患失的心态，推诿扯皮的现象，好的政策在执行过程中的走样，自身不良的示范，投机钻营的人得宠，裙带关系等。因此，需要悉心的呵护和培植，对上对下、说的做的都要一个标准。

另一方面，要创造条件，确保为企业效力的人才都有发挥的平台，有成就感，有合适的收入，工作虽然有压力但是很开心。其中包括：（1）给各级员工学习成长的职业通道；（2）给各级员工表达和参与企业管理的机会；（3）尽力地以各种市场化激励手段，调动员工积极性；（4）提升企业价值的同时，采取实际措施提高员工收入水平；（5）积极践行“全员职业化，成就美好生活”的核心价值观。

三、集团推进职业化的重点工作

职业化是一个职业素质与水平不断提升的过程，需要企业和员工两方面经过不懈的努力和锤炼才能实现。落实到行动上，在集团整体层面，当前推进职业化需要做好几项重点工作：

一是有序渐进地推进市场化。

推进市场化是一项系统工程，要做好规划有序渐进地推进。其中最关键的是公平、实用的绩效考核体系，能激励整个事业的发展，以此作为切入点。

二是全面推进制度化建设，完善制度和流程。

积极推进制度体系建设，进一步强化规范和控制，查找和修补制度漏洞，打造科学、规范、可持续的管理平台。此前，集团请著名咨询机构对全部制度和流程进行了专业诊断，现已进入到修改完善的阶段。这次修订，注重制度的全面性和可操作性，具体到流程，并考虑到了制度体系的持续维护和完善，以及执行过程的再监督。

三是全面推进企业文化建设，形成职业化的浓厚氛围。

在继续加强核心价值观的宣贯，把制度建设提升到文化层面的同时，多点发力，多途径、多层次地做好亲和文化、认知文化建设。进一步办好《特发》月刊，使之成为内外交流、上下互动的一个重要文化平台；强化企业网站、板报、宣传栏等；组织演讲比赛、问卷调查、征文活动等；开展丰富多彩的文体活动等。

四是全面推进团队建设，提升团队市场价值。

集团一直致力于建设一支简单和谐、作风正派，有强烈事业心、学习型、自省型、职业化的经营管理核心团队。团队建设中，着重按“精神状态好、能力素质好、经营业绩好、团结协作好、廉洁自律好”的标准，加强企业班子建设，尤其重要的是“一把手”队伍的建设，对提升团队市场价值起着决定性的作用。

五是坚持以人为本，依靠人、锻炼人、成就人。

在物质、精神两方面为员工提供尽可能的保障和便利，尤其是创造更多的职业发展机会，在轮岗、适岗、各类培训、合理化建议、企业管理的知情与参与，以及休假、旅游、福利等各方面不断进行丰富和完善。让大家不为一些琐事分心分神，把精力集中到工作上。

六是大力提倡德为首，德才兼备。

这是集团用人的基本理念。在这一理念下，形成了“以人为本，人尽其才，才尽其用；给想做事的人事做，选能干成事的人当领导；德才兼备者重用，有德缺才者培养，缺德者不用”的用人标准，不断改进和提升管理人员考核评价体系，优化和创新选用机制，大力培养后备人才。

七是以更加开放的理念心态，加强学习，提升学习能力。

开放是全方位的，包括对外界、对资金、对技术、对人才等等的开放，但更重要的是胸怀和眼界要开放，尤其是各级领导，思路不能消极狭隘，钻牛角尖，而要胸怀战略，看大局、谋长远，算大账、抓大事和指方向、带团队，不能致力于小事、埋首于技术层面和具体问题的解决。衡量开放的一个重要标志是能不能看到自己的缺点；自我分析总结，可以落下成绩，却不可落下缺点。

集团班子重视学习，致力打造学习型企业，集团系统上下逐渐形成了浓厚的读书、学习、写作的氛围。加强学习要善于对标，对照前人的做法、成功企业、同行标杆等，尤其要学习他们怎样经历磨难、克服困难，实现起死回生，这样可以少走弯路；对标的关键在于如何切合自己的实际，为我所用。

八是大力发展业务、开拓项目，为职业化提供平台。

发展业务，开拓项目，是企业不断做大做强，实现可持续发展的重要途径，也是职业化不断提升的平台。发展业务、开拓项目的过程本身就是锤炼队伍、锻造人才的过程；通过发展业务、拓展项目，创造更多的岗位，员工的职业生



涯规划就有更加广阔的空间。

对员工最有利的，是提供一个广阔的发展平台，没有业务、项目的拓展，个人、企业都难以发展提升。各企业应大力发展业务、开拓项目，创造更多的发展机会。像特力、黎明、小梅沙、香蜜湖等正在转型升级的企业，应结合商业模式的创新，加大开拓力度；深高、特发信息、物业公司等有相应品牌优势的企业，应注重提升走出去的能力，通过向外“复制”，扩大发展平台。

四、个人的职业化修炼

职业化作为企业与员工共同的目标，既是企业整体的事，也是每位员工的事，需要员工与企业共同努力，加强修炼。

（一）德才须兼修，把修德放在首位

市场、职场的基本原则是通过创造业绩获得回报。坚持这一原则，是职业化最基本的德，创造和回报的多少则是职业化才能大小的问题。德与才是职业化的双翼，缺了哪一个都飞不起来，需要兼修。

德与才虽无轻重之分，但在职业化修炼中，应以修德为先。

1、德是门槛。过不了德这一关，就进不了职业化的门。德是什么？传统文化概括为仁义礼

智信。没有仁义礼智信，那是一种风险，甚至是陷阱，不安全，谁都不会喜欢。即使是无德缺德的人，也都不会与之为伍，而愿意与诚实相伴。

2、德是资源。干事创业不可缺少的是得到各方面的支持、帮助。一个人的力量再大，也是很有有限的，真正体现实力的，是掌握多少资源、能借助多少人的力量。得道多助、失道寡助。

3、德是才源。缺了德，寸步难行。相反，缺点才，却可以弥补、培养。以勤补拙，德可以补才。

（二）做事业

做事情大多只是解决燃眉之急的短期行为，做事业则是一个终生的追求。领导干部带企业一定要做事业，有远大理想，有远大目标，有高大人格，成就大事业，彰显个人和企业的价值。PE投资中，选择投资对象很重要的方面就是选团队选领导人，看其是否做事业。像小梅沙、香蜜湖、深高、特力等处正在转型发展中的企业，深度的开发、升级是一项宏大的事业，对今后数十年都具有深远的影响，尤其需要有强大的事业心、有不遗余力去实现远大目标的信心和决心。

（三）承担

承担是一种态度、一种责任。人不可能没有错误，关键在于是否敢于承担责任，勇于改正错误。经常自检不足、错误，是一种开放的态度，承认和

改正错误，也是一个学习、进步的过程。回避、虚化、推卸责任，并不能掩盖缺点或错误，反而证明缺少责任感；逃避责任的同时，也失去了他人的信任、团队的信心，失去了凝聚力。

（四）胸怀坦荡

胸怀坦荡就是敞开心胸容纳万物，待人处事能够开诚布公、讲原则、讲团结、自省、学习他人、对事不对人、以理服人、联系群众。领导人员尤其需要坦然面对各种情况，坦白无私地表明自己的看法；善于包容，容得下不顺眼的人、听得进不顺耳的话、装得下不顺心的事。

（五）坚韧执着，决不放弃

干事业必须坚韧执着，对企业的明天充满信心，有不甘于落后的决心和事业心，时刻传递给团队成员的都是信心和鼓励。尤其是在逆境时，有克服困难的勇气、智慧和毅力，带给团队总能继续前行的信心。

集团的各企业正在谋求转型升级，愿景就是要成就一番大事业。在成就这番事业的过程中，经常会有挫折甚至失败，体会到成功的喜悦不多，而多数时候会在失落、郁闷中渡过，要有充分的思想准备，无论遇到什么艰难险阻也决不放弃、还要前行，追求事业最终的成功，笑到最后。

五、职业化与廉洁从业

职业化的最基本要求就是廉洁从业，职业化是深层次高标准地实现廉洁从业。廉洁从业既要筑起一道牢固的惩防大堤，使贪污腐败、假公济私无计可施、无路可走；又要修筑一条顺畅的需求满足和价值实现通道，在清廉无私、秉公办事的同时，放手实现自身价值，大胆地发达、发财。廉洁从业更高的境界在于信念和定力，能够“咬定青山不放松”，不受各种贪腐、私利的干扰，“千磨万击还坚韧，任尔东南西北风”。这样的目标和效果，正是推进职业化、实现全员职业化所要达到的。

（一）职业化筑牢廉洁从业的“防变”大堤

职业化的价值追求，奠定了廉洁从业的思想基础，有力指引从业行为。职业化遵循市场法则，以贡献赢得回报、以业绩获取薪酬，强调通过创造达成目标，并以此为职业价值追求。这样的价值追求指引着从业者在规则范围内行动，心无旁骛，专心事业，贪腐、谋私的念头没有滋生的土壤和机会，形成一道廉洁的思想防线。

职业化的规则平台，构成了廉洁从业的制度体系，有效规范了从业行为。职业化规则，不只是经营活动的行为规范和指引，也包含着助良锄莠的奖惩机制和监督防控机制，把职业行为规范在廉洁、正当的轨道内，防止、消除从业中的不当行为、不轨行为。

职业化的环境氛围，形成了廉洁从业的风气习俗，养成了廉洁从业的行为习惯。职业化理念与行事方式，使职业者相互间形成清新简单的关系，企业内形成崇尚规则、扬清驱浊、防微杜渐的职业风气习俗，精心呵护清廉、正直，给予充分的生长条件，促进其成长，不给腐朽、私利等有害于职业、企业的因素滋生的空间。

（二）职业化拓展廉洁从业的用武之地

职业化以绩效取酬的机制，使职业者可以施展自己的才华，通过自己的努力及创造，实现抱负，为职业者正当地满足需求、实现价值提供了用武之地。即使在追求满足、实现价值的职业过程中遇到各种干扰影响，职业化也为之提供了导流的渠道：心态的调节机制，以市场永远是对的信念、以让客户满意的宗旨，来查验、调节职业心态，适应市场，重归廉洁从业的通道。

（三）职业化实现廉洁从业的自我激励

廉洁从业的“防变”堤坝再高再固再严密，也是一种迫于制度的威慑、监督的压力而形成的自我保护，总是有限的，还是会有铤而走险的。真正能够洁身自好，还是职业者的自我激励。自我激励的另一面是自我约束、内在约束。职业化实现了这样的自我激励。职业化的真谛在于自主、自律，是任何外力不能阻扰、不能替代的。它有着清醒的认识、发自内心的自我要求，是对

职业的尊重和非此而不为的执着与习惯，是不为外界所动的职业信念和定力。

六、当前廉洁从业的工作重点

随着集团跨越式发展战略实施的不断深入，各类项目特别是工程建设项目将越来越多，规模也会越来越大，对廉洁从业风险防控提出了新的更高的要求，需要在重点问题和关键环节上，提高认识，提高警惕，加强教育和防范，深化控制和监督，增强主动性和预见性。

一是严肃“三重一大”工作纪律。既不能违反决策原则和程序，还要科学、慎重，避免重大事项上的失误。

二是严格招投标制度、工作流程。既要强化制度流程，堵塞管理漏洞，消除风险隐患；还要增强执行力，通过内部审计、纪检监察、考核考评等加大监督检查力度。

三是强化采购供应工作规范。既要优化相关制度，健全管理规程及操作指引，还要采取适当的措施手段，避免浪费，减少损耗。

四是提高费用开支管理水平。不仅要依据相

关规定严格职务消费，不把工作职责之外的费用列入职务消费；还要勤俭节约，减少不必要的接待应酬，防止讲排场、比阔气。

五是加强作风建设。不仅要加强自我修养，管好自己，还要管好身边的人；既要注意工作中的形象，也要在日常生活中维护形象。

今后，集团实行的层级管理将会在市场化的进程中不断完善、深化，经营权将会进一步下放，与此相对应，对权力运行的评价与监督也会持续地提高和加强，按职业化的规范来进行。

总之，在推进职业化的进程中，集团将进一步加强廉洁从业，包括加强廉洁从业教育，优化和完善廉洁从业的制度体系，建设惩防体系和长效机制，强化监督和查处等。今年的重点是结合风险内控体系建设，完成廉洁从业风险的梳理、诊断及相关制度、流程的修订，年底前完成廉洁从业风险防控指引。同时，将廉洁从业建设融入到实现全员职业化的各项工作中，以职业化的高起点，深化廉洁从业工作，实现深层次高标准的廉洁从业。



创新商业模式， 铸就企业成功的基石（二）

——谈商业模式的构成

■ 张建民/集团副总经理



近几年，从主流媒体到网络媒体、从创业精英到风投基金，“商业模式”的字眼满天飞，已成为探讨新经济的焦点概念。美国著名投资商罗伯森曾对商业模式进行形象的表述：商业模式就是一元钱在你的公司里转了一圈，最后变成了一元一毛。这增值一毛钱的内在逻辑就是商业模式。

商业模式就是公司通过什么途径或方式来赚钱，核心是解决客户的价值创造和企业的价值摄取的问题。有关商业模式的概念，学术界有各种解释，比较有代表性的观点：

（一）商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本（Relationship Capital）等，用以实现包括创造、推销和交付在内这一价值，并产生可持续盈利收入的要素，包括客户价值主张、赢利模式、关键资源和关键流程。

（二）商业模式是利益相关者的交易结构，包括交易价值、交易成本和交易风险。

（三）商业模式是为了实现客户价值最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，形成高效率的具有独特核心竞争力的运行系统，并通过提供产品和服务，达成持续赢利目标的组织设计的整体解决方案。其中“整合”、“高效率”、“系统”是基础或先决条件，“核心竞争力”是手段，“客户价值最大化”是主观目的，“持续赢利”是客观结果，也是检验一个商业模式是否成功的唯一的外在标准。

上面概念都抓住了商业模式中价值主张的核心点，但有的概要阐述构成商业模式的关键要素，有的则抽象说明

商业模式的递进结构。尽管角度不同并有所侧重，但可贵之处，就是这些都是学者们在探索商业模式奥妙的过程中，取得的有益的研究成果，让我们从中开阔了视野，感受其借鉴价值。综合各家之言，了解商业模式构成，应该掌握如下几个要素：

一是战略定位。战略就是描述企业现在应该做什么，未来应该做成什么样，并决定企业提供什么特征的产品和服务来实现客户价值。定位是企业战略选择的结果。首先，要围绕企业的业务、目标客户、产品或服务；企业的客户和竞争者、合作伙伴；企业具备的资源和能力，决策层应该抓住或放弃的机会等问题做出回答。其次企业所处的行业，可以按照企业所销售的产品或服务来界定，如饮料行业，汽车制造行业；可以针对特定客户群的部分或所有需求，提出整体解决方案来界定，如燃气、水务、汽车后市场；可以依据企业所处的行业价值链环节来界定，如制造商、供应商、零售商；可以按照企业的关键资源能力及其组合来界定，如做特许加盟，做品牌授权。有了明确的战略定位，就能锁定企业必须考虑服务的地理区域和客户细分，甚至创造性地“重新划分”已有的客户群，提出目标客户的独特价值主张和提供创新的产品或服务。战略定位是构建一个企业商业模式的起点。

二是客户价值。客户价值就是客户从企业的产品和服务中得到了需求的满足。客户需求包括价格、成本、功能、便利、体验、情感等，并贯穿在产品购买、使用、维护的全过程中，称为客户价值链。一位管理学大师指出：企业的目的是创造客户，为客户提供产品或服务，而不是利润的最大化。因为客户给了企业的利润，企业的使命应

该是为客户创造价值，并使客户价值最大化。客户价值是客户让渡价值，即等于客户感受到的总价值减去客户付出的总成本（含货币、时间、人力成本），剩下的才是客户价值。同时，客户价值不仅体现在产品表面的功能，而更是囊括在背后的全部效用。效用可分为产品价值、服务价值、人员价值和形象价值。换言之，客户价值是指从某种产品或服务中所能获得的总利益与购买或拥有所付出总代价的比较，如果其所得和付出而对产品或服务效用的总体评价，所感觉是不相称的话，那么这个客户就会流失。因此，商业模式先要思考一个核心问题，到底在给客户提供什么价值，然后才是产品或者服务，也就是说产品或服务是客户价值的彰显，只有在清晰的客户价值的前提下，才会对产品或服务的设计做出取舍，并对企业资源做出相应的匹配。如星巴克不单是在卖咖啡，更是在提供一个第三空间的体验，其商业模式及其竞争关注点也就跟着有所不同。由此说明客户价值是商业模式的核心。

三是运营系统。商业模式有好的战略定位和客户价值主张，还需要有一套相应的运行机制来实行。包括价值链组合、营销模式、盈利模式、关键资源能力。

（一）价值链组合。企业生产管理过程的各个环节都能给企业创造出一定的价值，企业获得利润就是来自企业内部不同链条上的特定的价值活动，即称价值链。价值链组合，以价值最大化为目标，以流程改进和再造为基点，抓住价值链的关键环节，其他环节与战略合作伙伴“嫁接”，优化企业能力的匹配，有效地将价值创造出来，并且形成自己独特的竞争优势。

（二）营销模式。营销就是通过市场创造和交换产品及其价值的过程。设计营销模式，首先是准确划定目标客户以及不同的细分市场；其次是创新市场营销中产品、价格、渠道、促销四要素的组合，吸引和接触目标客户；最后是建立和维持客户关系。

（三）盈利模式。在优化价值链组合的前提下，尽可能降低成本；在设计营销模式的同时，尽可能增加收入，这就形成了企业的盈利模式。盈利模式是指企业利润来源及方式，界定获取利益、分担投资或支付成本的对象。即使同行业的企业，由于定位、价值链组合和营销模式不同，其商业模式中的收入结构与成本结构即盈利模式也不同。

（四）关键资源能力。关键资源能力指让商业模式运

转所需要的相对重要的资源和能力。资源就是企业所控制的，能够使企业所构思和设计的战略得以实施，从而提高企业的效率和效益，主要有金融资源、实物资源、人力资源、信息、无形资源、客户关系、公司网络、战略不动产等方面。能力是企业协作和利用其他资源能力的内部特性，由组织能力、生产能力、交易能力、创新能力、制度建设能力等一系列活动构成。能力可以表现在某项业务职能中，或者与特定技术或产品设计相联系，或者存在于管理价值链各环节之中。企业内部的各种资源能力的地位并不是均等的，不同商业模式能够顺利运行所需要的资源能力也各不相同。

四是企业价值。这里的企业价值是指企业的投资价值。它是通过商业模式中的自由现金流结构来体现的，即企业经营过程中产生的现金收入扣除现金投资后的状况，其贴现值反映了采用该商业模式的企业的投资价值。投资价值实现的效率可以用企业价值/资产规模，企业价值/净资产规模来评价；投资价值实现速度可以用企业价值递增速度和达到更大规模层次所花费的时间来评价，即企业价值从1亿元到N亿元所需要的时间。不同的现金流结构反映企业在定位、运营系统、关键资源能力以及盈利模式等方面的差异，体现企业商业模式的不同特征，并影响企业成长速度的快慢，决定企业投资价值的高低、企业投资价值递增速度以及受资本市场青睐程度。如果说战略定位是商业模式的起点，那么企业的投资价值就是商业模式的归宿，是评判商业模式优劣的标准。好的商业模式可以做到事半功倍，即投入产生效率高、效果好，包括投资少、运营成本低、收入的持续成长能力强。

综上所述，商业模式的战略定位影响企业的成长空间，运营系统、关键资源能力影响企业的成长能力和效率，加上盈利模式，就会影响企业的自由现金流结构，即影响企业的投资规模、运营成本支付和收益持续成本能力和速度，进而影响企业的投资价值以及企业价值实现的效率和速度。同样一个机会，同样的市场、顾客需要、新技术、新产品、独特的资源或能力等，构筑起不同商业模式所产生的企业价值规模、价值实现的效率、价值递增的速度和价值达到更大规模所需要的时间也截然不同。这就是探索成功商业模式备受企业家们着迷的理由所在。☞



开放创新，卓越管理

——烽火通信成功经验点析

■ 《信息窗》编辑部



编者按：烽火通信科技股份有限公司1999年成立，是国内信息通信领域设备与网络解决方案的优秀供应商，是国家科技部认定的国内光通信领域唯一的“863”计划成果产业化基地“武汉·中国光谷”龙头企业之一，是国家基础网络建设的主流供应商，公司业务涵盖光纤通信、数据通信、无线通信、智能化应用四大板块。烽火通信是一家国有企业，但其管理体系很少有传统国企的特色，更多的是一种现代企业规范化的管理，关键原因在于烽火通信开放创新的企业文化，以及最高管理层与世界接轨的现代市场企业先进管理理念。目前，集团正在开展商业模式的研究、选择与创新，对标学习先进企业成功的经验和做法是一个良好的途径。借鉴和学习烽火通信的成功模式，对我集团、特别是同为光通信领域的特发信息公司具有重要的意义。本文节选自《信息窗》的《学习烽火通信好榜样》，文章标题为编者所加。



时刻不停地紧盯市场变化，根据市场环境和自身发展阶段的变化，积极主动地对管理体制进行变革创新的战略理念，成为烽火通信持续发展壮大的“法宝”。

一、烽火通信战略理念——由市场决定的变革创新

一些人常常用“技术烽火通信”来概括烽火通信的成功，其实，用“技术烽火通信”加“管理烽火通信”加“开放烽火通信”来概括才更加全面。烽火通信自2004年以来，营业收入每年都取得超过20%的高速增长。能实现这一点，最重要的就是10多年来，烽火通信一直在持续变革，面向市场求生存，求发展。

2011年8月，烽火通信借助申报“卓越绩效管理体系”之机，通过对公司的管理体系进行系统全面的梳理、改造和重建，实现观念的更新、机制的再建、管理方式的优化和先进管理工具的引进，再造文化、激发活力和潜力，提升组织能力和组织绩效。

在此次调整中，烽火通信基于客户需求，对公司组织架构进行了大刀阔斧的调整，重新规划了产出线体系，并由产出线对产品的市场和财务成果全面负责。“让听得见炮声的人来呼唤和指挥炮火”，真正让产出来拉动资源，从而为客户提供更优质的服务，促进企业在市场上的良好表现。

在市场营销方面，烽火通信也对销售体系进行了变革：通过营销分离培育市场功能，以深入理解客户、贴近市场形成快速响应机制，同时聚焦客户关系的深化和拓展，通过销售工具包的开发引导产品部门建立作为经营主体的责任意识；淡化层级观念，让最了解市场和客户者的声音得

到有效的传递，并拥有指挥权。

此次变革的直接成果，一是烽火通信在2011年成功获得“武汉市市长质量奖”（全国管理质量的权威奖项之一）。二是2011年烽火通信实现营业收入同比增长24.05%；实现净利润人民币4.45亿元，增长了18.07%。而2012年第一季度的营收增长率更是达到了30%。与此同时，烽火通信总资产已经突破100亿元（2001年上市之初为5亿元）。

2012年烽火通信启动了“基于组织绩效提升的管理变革项目”，提出围绕“以客户为中心”的核心价值观，通过“市场营销体系、产品开发体系、战略绩效管理体系、企业文化和干部体系建设”的全面系统再造，将十年来的各项管理体系建设和改进成果系统化并实现与战略的有效联接，促使企业文化向强化客户导向，明确产出责任、鼓励增量发展、提升组织绩效的方向转变。

时刻不停地紧盯市场变化，根据市场环境和自身发展阶段的变化，积极主动地对管理体制进行变革创新的战略理念，成为烽火通信持续发展壮大的“法宝”。

二、烽火通信的战略制定和管理：规范制定、动态调整

有了不断根据市场变化主动进行变革创新的战略理念，烽火通信在战略的制定、实施和管理上，采取了规范制定、动态调整的原则，为战略的落实奠定了基础。



烽火通讯战略规划包括以下内容：公司概况、外部环境分析（pest）、内部环境分析、总体战略规划目标、各部门实施战略目标的行动计划。

（一）烽火通讯的战略制定

烽火通讯的战略编制是一个以市场为导向，上下互通，全员参与的过程。首先由公司高层管理者根据市场环境变化确定战略规划思路后，再由上而下分派给各个经营单位；各经营单位经过一个由下而上的提交编制计划的过程，将一手资料反馈给高层领导；最终再由公司管理层形成统一的战略规划方案，自上而下将战略任务和目标通过绩效考核的方式与经营单位确定分解。

烽火通讯战略规划包括以下内容：公司概况、外部环境分析（pest）、内部环境分析、总体战略规划目标、各部门实施战略目标的行动计划。

烽火“十二五”战略目标——“12345”规划：“一个主业”——光通信主业。“二个策略”——技术创新（每年10%投入）和人才强企。“三大市场”——国内运营商市场、国际市场、信息化大市场。“四个平台”——生产平台、服务平台、管理平台、战略平台。“十二五”目标——力争实现“十二五”期间业务总体规模在现有基础上翻一番以上，进入发达国家主流市场，主要产品竞争力处于国内前列。

（二）烽火通讯战略规划的滚动更新管理

烽火通信通过召开由中高层管理者参加的战略规划研讨会的形式，根据企业情况的发展变化，参照实际的经营情况、变化的经营环境、新的思维和发展机会，及时对战略进行调整，每年对战略进行总结审视、更新完善；每3年对战略规划进行中期审核修改；每5年重新制作战略规划。

烽火通信通过对战略规划的动态调整，保证了战略对企业经营管理进行指导的有效性，克服了战略一成不变的

不足之处，保证了企业战略目标的顺利实现。

三、烽火通信的开放学习理念：“空杯”心态、善用“外脑”

烽火通信勇于承认先进、学习先进，利用专业外包的手段，在不同阶段、不同领域引进先进的管理思想和办法，通过外部专家促进公司的变革。

在人力资源管理、生产管理、采购管理等各方面，烽火通信在企业思维思维方式上借鉴成功的专家系统，在公司各种管理变革之时，都能见到外部专家的身影，公司以“空杯心态”，每2个月聘请专家对管理层进行讲课和培训。

烽火通信不仅敢于用“外脑”，更善用“外脑”。烽火通信在引进外部专业力量的同时，并未照搬照抄，而是遵循外先内后的程序、外谋内断的分工，将“外脑”作为集思广益，辅助决策的一个手段，以此提高决策效率和成功率，为自主创新积累经验，创造适合自身状况的经营管理模式。由此，烽火通信多次获得“国家级企业管理现代化创新成果奖”的荣誉。

四、烽火通信的企业文化建设：强调文化引领力，导向性强

制度是保障，文化是力量。烽火通信积极向上的精神、强大的技术实力、和谐的文化氛围、值得骄傲和自豪的各项成就、从科研院所向现代企业的成功转型，无不体

现了企业文化的力量。

烽火通信在公司创立、成长和发展的各个历程中，高层团队在持续推进管理变革的同时，非常注重企业文化建设，使公司使命、愿景和核心价值观成为推动公司发展的内在动力。不仅在资金物力上投入大，还安排分管领导主抓企业文化工作，花大量精力投入大量人力，保证企业文化建设的扎实落地，发挥对战略的支撑和推动作用。

烽火通信企业文化建设不仅在主动宣导上下功夫，更注重全员参与。公司每年都做员工满意度调查，并且安排各经营单位、职能部门管理人员定期定量在《烽火人》等内部刊物上撰稿，宣导企业战略和企业文化。将企业经营理念固化成看板、手册等宣传物，分发到企业一线，给员工参与企业文化、认知企业文化创造了平台。

坚持以人为本。烽火通信拥有完善的OHSAS18001职业健康安全管理体系及安全培训制度。公司制订员工职业生涯发展与帮助计划，通过推出电子刊物《之涯》、职业生涯帮助询问平台、个性化辅导等方式探索员工帮助计划工作模式，帮助员工积极地理解人生，理解职业，提升工作快乐感和人生幸福感。

烽火通信的核心价值观：市场导向的经营观；基于现实的发展观；团结协作的团队观。烽火通信的企业精神：敬业——敬重事业 恪尽职责；诚信——诚实守信，勇担责任；创新——永不满足，超越自我；和谐——团结合作，共同发展。

五、烽火通讯的人力资源管理：职业胜任能力管理

2008年，烽火通信在员工胜任力管理方面的研究获得了“第十五届国家级企业管理现代化创新成果奖”。烽火通信虽然是一家国企，但在人力资源管理的理念和建设方面，不仅已实现与现代市场企业看齐，与国际接轨，还走在了中国许多企业的前面。

（一）胜任力评价——价值管理

烽火通信在人力资源管理方面有一根主线，就是

进行价值管理，即评估价值和贡献并给与相应的价值回报，这涉及到职位的价值、任职者的价值、任职者创造的价值。对职位价值的管理基于职位价值的评估，改变了传统的职级管理，因为有些职位在组织架构中的层级是一样的，但是由于职位对组织发展的影响和贡献的不同、工作挑战性和难度的不同、对任职者知识能力要求的不同，相同层级的职位价值有明显不同，因此要进行职位价值评估。职位价值评估有国际通用的评估工具。由于个人能力的差异，不同的人对相同职位的胜任度也是不同的，为了客观评价任职者的能力和贡献需要建立职业胜任能力评价体系，评价结果是价值回报和成长发展的依据。

对员工进行胜任程度的评价必须建立评价标准。烽火通信按照主体业务技术人员、生产操作人员、职能支撑人员、经营管理人员的不同特点分别建立了任职资格标准、岗位技能标准、岗位工作标准和管理行为标准。

（二）绩效考核导向——成果标准

不同任职能力级别标准的核心是成果标准，对企业而言空谈能力没有价值，能力必须通过实现的工作成果来体现。市场导向、结果导向的绩效评价体系和职业胜任能力评价体系的建立与运行，为烽火科学、公平的薪酬管理和激励制度奠定了基础。

烽火通信的分配和激励体系的基础是职位的价值、个人的胜任度和个人的业绩。职位的价值和胜任等级决定薪酬，对员工而言，就有了明确的方向、知道了自己怎样努力、努力到什么程度可以提升级别和工资，而不会为学历、工龄、职称及内部“公关”担忧和支付任何费用。在烽火通讯，任职看态度、看贡献、看潜力，真正实现了“升迁靠业绩、提拔靠自己”。这个体系具有很强的牵引性，实现了企业和员工发展的双赢。

以职位的价值、个人的胜任度和个人的业绩为导向的绩效考核，使公司员工职业发展通道明晰，对公司战略支撑性强，为员工及企业创造了一个双赢的局面。

（三）干部培养选拔——“5上”过程出骏马

2003年，烽火通信进行了人力资源管理的一项重



大变革：改变原来任命经理人的管理方式，经理人不再由任命产生，而是改为聘任管理，每届聘期一年。这意味着每年结束时，所有职位都是空缺的，所有职位都可以接受愿意担当责任者的任职申请。从2004年开始，在上年与下年相交之时考核上年在任的经理人，发布下一年的职位设置，接受符合基本任职资格的员工申请，申请者通过阐述对所申请职位的理解和任职打算展示自己的思路和方案，领导班子通过对任职申请者和职位要求匹配度的考核，以及围绕经理人基本素养和职位要求进行360°（即对竞聘者上级、下级、同级全覆盖）访谈考核，选择合适的任职者。

由任命制到申请、选聘制的改变，使得经理人从原来的上级领导“要我干”彻底转变为主动承担责任的“我要干”，这样的创新与变革使烽火通信全体员工深刻地认识到管理者不是当“官”而是担当责任，为了公司发展的需要应该让最合适的人担当最合适的责任，任职者在公司提供的舞台上施展管理能力，不仅是为了实现个人抱负，也是为了实现公司发展的目标。全盘范围的申请和选择同时也更好地实现了发现人才和人岗适配。

在烽火通信，职业经理人的岗位提拔要经过“5上”的过程，即“上学”、“上架”、“上位”、“上岗”、“加薪”。

上学：工作之余岗位路径清晰，员工可以利用课余时间接受烽火大学的培训和向外寻找学习提升机会。另外员工在各个岗位轮岗，增加职业经验和各岗位“经历”。

上架：具备一定职业资格，进入公司后备干部资源池。

上位：有机会可以参加岗位选聘。

上岗：通过一定的评定和规范选聘过程，正式进入1年的试用、试岗阶段。

加薪：在一年的试用、试岗阶段，符合岗位要求且有较好绩效的正式加薪。

正是基于完善的干部培养选拔体制，从2004年开始实行选聘制以来，已有数十名年轻的经理人获得了施展管理才能的机会。几年来先后有4名事业部、产出线副总经理是通过选聘走上市场管理职位的，也有数名原在任的经理人找到了更合适的岗位，实现了企业管理层的年轻化，保证了企业持续发展的活力。👏

落实层级管理制度，倡导创新经营理念

——特发小梅沙海洋世界全年经营有望再创历史新高

■ 魏鹏程/特发小梅沙海洋世界副总经理

2012年，特发小梅沙海洋世界在公司新一届班子的领导下，推行新的管理理念，创新经营模式，实行以层级管理为核心的运营机制，取得了很好的经营绩效。1至6月实现收入3997.8万元，同比增加275.6万元，增长7.4%。进入暑期后，各项措施落实到位，效益进一步显现，各部门经营收入实现全方位超越。7月1日到8月15日仅仅45天，就实现收入2288万元，同比增加240万元，增长12%。从1月1日到8月15日，累计增加收入515万元。全年经营再创新高在望。

一、多种举措稳定员工队伍，及时进行薪酬体制改革

2012年元旦前后，国内外经济形势放缓趋弱，用工难、招工难、员工流动快成了当时我国不少企业面临的问题。从2011年6月到2012年6月，特发小梅沙总编制362名员工，就有171人先后离岗，其中一年以上业务熟练员工就有35人。春节后，海生部动物饲训和鱼类养殖专业人员先后有16人分别向部门提出辞工申请。

为解决这一问题，公司一是实行特种岗位津贴，增加低温、高湿、高热、潜水等专业性强的工作岗位





补贴。二是与管理骨干、业务骨干进行思想交流和情感沟通，增强互信。三是公司领导亲自到一线了解员工的工作环境和条件，提出改善要求，并与想走的业务骨干谈心，期望他们伴随着小梅沙的发展成长。四是安排资金对一些部门10多年来残破、潮湿、闷热的工作环境进行改善，如驯养表演部的办公室、极地馆的潜水员更衣室、水族馆夹层办公室的改造等。五是新建了职工活动室，增加了电视室、跑步机、健身器材、桌球、乒乓球、羽毛球等文化体育娱乐设施，丰富了职工业余文化生活。六是启动新的薪酬体制改革，请专业公司按照不同专业和岗位职责，设计与市场接轨的薪酬新体制，使员工看到希望。由于反应及时、各项工作到位，缓解了辞工潮，稳定了员工队伍。在暑期游客高峰到来前，保证了各场馆正常运营。

二、层级管理、责任落实，多方面出现新变化

一是岗位责任更加到位。景区部根据园区儿童多、随手丢弃杂物多，有时还会有家长抱着孩子在场馆内大小便的特点，在原分片分区岗位责任基础上，增加了幼儿团体或亲子团队随行陪护，有重点地进行跟拾、巡扫、跟拣、跟拖擦等措施。该部幻游海洋馆的服务员人人都有拣拾工具，游客抛扔在景观内的导游图、饮料瓶（罐）、包装纸（盒）随时都能被及时

清理。二是在原剧场表演人数超过2500人后的应急预案的基础上，根据在暑期周末或节假日70%游客都在中午两点前集中入园的特点，增加了极地馆、水族馆、幻游海洋馆、海洋乐园以及广场闸口等场馆由公司主要负责人值守的安全责任制。保证在场馆人流高峰期间安全责任到岗到人。三是游客高峰期二线管理、文职人员支援一线维持安全秩序成为自觉行动和责任共识，每到暑期周末和大小黄金周，大家都主动到达自己在一线的指定岗位履行安全职责。四是岗位责任加奉献精神。水族馆员工主动加班更换大型过滤罐的过滤材料泡沫滤珠及活性炭，每次都要钻入两个罐内分别掏出2.5吨重的活性炭及5个立方的滤珠，对罐体进行清洗后再放入同等重量和容积的物料。工程部整夜抢修设备已经成为常态，常常抢修一晚上还要在白天继续上班保证设备正常运行。表演部和工程部在重大节日前的换水洗池，每一次都是在白天表演全部结束后，排放完4000立方池水，用漂白水一勺一勺地浇去5米多高的池壁苔藓，消毒后用清洁水反复冲洗，再连夜补入满池的海水以保证次日的正常表演。一干就到了深夜12点！

今年7月，台风海葵破坏力巨大，海洋世界各部门积极应对，保安部冲在抢险排险第一线，各部门员工40多人在夜雨中对所有的太阳伞、遮阳棚、售货厅、排水管井、地漏、表演背景板、易倒伏苗木进行防灾安排，不仅没有出现损失，还在次日按时开园迎客。

三、倡导创新理念，鼓励创新成果

市场部在品牌宣传上，与深圳主流媒体如深圳电视台的《第一现场》、《年代秀》、《深圳特区报》、《深圳晚报》等进行深度合作，先后开展了“留守儿童畅游海洋世界系列活动”、“纪念三八国际妇女节海洋花卉节活动”、“共享阳光爱心穿越活动”、“关爱自闭症儿童爱心公益活动”、“迎奥动物趣味运动会”、“儿童职业体验夏令营活动”等，全方位提升海洋世界品牌价值。在渠道销售方面，网络售票取得突破性进展。去年网络订票尚在萌芽状态，订票数量1到6月份共10963张，今年一举突破20000张，收入增加142万元，增幅116.6%。

驯养表演部在动物陆续增加、动物饲养池无法扩容增建的情况下，尝试进行不同种类动物混养取得成功，目前混养的动物已有海豹和海狗、海豚和花鲸、花鲸与白鲸等，使有限资源利用最大化。

水族馆一反大鱼吃小鱼的常理，在对鱼类习性深入研究的基础上，向鲨鱼馆内尝试投放了海龟、鳐鱼以及400多尾金鲳取得成功，使原来13条鲨鱼独处的空旷寂寥的500立方水体，成为8个品种近500只鱼类欢聚一堂、和谐共处、多姿多彩、充满活力的大家庭。

水母馆展示的水母自然寿命很短，有的仅仅只有几个月。水母的另一个特点是繁育难，周期长，技术难度大。外购不仅很贵，还需要提前半年下订单。国内水族界流行的说法是“不掌握繁育技术，就不能建水母馆，建了也会是个空馆”。技术人员虚心学习，认真研究，在短短的半年中就批量成功繁育出海月、天草、海蜇、斑点等水母，保证了主要品种在展示上不外购。不仅如此，还创造性地进行了大小水母同展，把衰老水母回收后作为饵料反哺幼水母的成功案例。

在各岗位创新经营、创新管理的氛围下，经营部引进有机饮料鲜椰青，两个月增收10万元。表演部积极进行海象在中心剧场的环境适应以及与海

狮、海豹、海豚之间的相互融洽工作，争取尽早正式推出海象表演。海底情景剧《王子与美人鱼》也在加紧排练中。

四、解决景点老化问题，再上新台阶思路日臻清晰

海洋世界从1999年6月开业至今已13年多，经营收入从那时的2000万元到现在的近9000万元，入园人数从早期的30多万人达到现在的近百万人。但由于景区小、场馆小、场馆之间距离小，接待能力与游客不断增加的矛盾十分明显。节假日70%的游客集中在中午2:00以前入场，加上场馆老旧、设备陈旧的问题突出，海洋世界在高峰期完全处于超负荷运行状态，安全责任风险很大。

为此，特发小梅沙总经理、海洋世界董事长朱振声在上半年经营分析会上指出：在继续落实层级管理体制、创新经营理念和建立景区标准化服务体系的基础上，不断增加海洋世界品牌价值，提高门票的性价比，建设精品景区。海洋世界要以申报成功“四A”景点为目标，从今年开始，陆续进行一些旧项目改造和新项目建设。主要是：（一）翻新改造现中心剧场，打造一个现代、简约、大气的以海陆空特技情景剧为表演特色的中心舞台，使之成为海洋世界品牌形象的聚焦点。（二）年内完成海洋乐园海龟岛项目建设，给少年儿童一个与海洋动物近距离接触的欢乐天地。（三）进行海洋世界景观湖项目改造，解决长期以来水质不佳影响海洋世界形象的问题。（四）逐步扩大海洋世界园区范围，对外湖10多万平米进行项目策划设计和改造，增加受游客欢迎的项目，扩大海洋世界的接待能力。

今年的历史新高不是特发小梅沙的终极目标，公司还将创造更加辉煌灿烂的明天！



特发物业采取各项措施 提升发展中心大厦服务品质

■ 余平/特发物业管理公司

发展中心大厦是特发物业公司市场化管理项目的发源地和“黄埔军校”，从这里走出去很多优秀管理干部和人才，担任着公司的重要职务，是公司的中流砥柱。特发物业公司的市场项目发展壮大离不开发展中心在技术和人才等方面的大力支持和帮助。公司领导非常重视发展中心物业管理的未来发展和行业地位。

特发物业管理公司的业务分为两大块：一是资源性项目，包括发展中心大厦、泊林花园、特发小区等项目；二是通过竞标获得的市场项目，如华为项目。如果特发集团对自有物业的委托管理采取市场化运作，将发展中心大厦物管权拿到市场上进行公开招标，特发物业团队凭目前的技术力量、管理效率、品牌价值等软实力，胜算有限。为此，特发物业公司要感恩且倍加珍惜，要像对待市场项目一样对待资源性项目，树立危机意识和紧迫感，通过硬、软件的改善，不断提升发展中心大厦的服务品质。

发展中心大厦是老牌物业，设施设备老化现象日益突出，改造势在必行。要充分运用科学专业技术，制订符合实际的合理方案，关注空调系统的节能环保、大堂视觉体验、停车场的车流设计等。发展中心管理处要以立军令状的严肃态度，保工期、保质量，在年底前完成所有的设施设备改造项目，为大厦客户创造良好的综合服务体验。

软件服务的改善是循序渐进的过程，需要转变思想观念，坚持不懈地努力并付出辛苦的劳动，才能不断提高管理水平和提升服务品质。特发物业公司有义务和责任从以下几个方面去推进这项工作。

一、转变思想观念，强化服务意识。物业公司本部各职能部门要以身作则，树立服务意识，调整好心态，以实际行动为管理处做好沟通协调、后勤保障等服务工作；管

理处更要强化服务意识，改善服务态度，创新服务方式，形成一致的管理和服务理念，为客户提供周到细致的服务。如对待集团领导、对待大厦客户要保持一致的、高标准的礼仪礼貌等。

二、做好培训计划安排，鼓励员工学习。通过参观学习、实地考察等方式让员工增长见识，体会高品质服务，扩大信息交流平台；聘请专家、机构进行培训指导和业务交流，提高团队学习能力，增加员工业务知识面；简化培训和管理手册指引，不断修改管理体系，使员工易理解，在实际工作中能熟练运用、操作。

三、人事和薪酬制度改革。如何用人决定公司的风气，薪酬激励体现公司的导向。特发物业公司将以发展中心作为试点推进人事和薪酬制度改革，重新设计制定符合公司发展实际的薪酬制度。通过严谨的科学评估，经过充分的论证，制定程序完善、有激励导向作用的薪酬标准。

改革势必形成触动，在执行过程中要坚持明晰的考核办法、奖罚分明的量化手段、透明公正的用人标准、AB角制度等。发展中心管理处和相关职能部门要搭建好可以充分展示员工才能的工作平台，提供各级员工展现个人才能的公平机会。及时给予群众基础好、行政领导能力强、踏实肯干的优秀员工提薪、提职，以此形成愿意干事、喜欢干事、抢着干事的团队氛围，使发展中心大厦的工作效率和工作质量得到不断提高。

总之，特发物业公司要通过改善发展中心大厦的硬件和软件来树立良好的形象和提升服务品质，不断提高发展中心大厦管理和服务在行业中的地位，以实际工作成绩回报集团领导及大厦客户对特发物业公司的支持和帮助。👍

从“像造汽车一样造房子”想到的……

——兼谈企业如何打造“精细制造”的组织文化

■ 王捷/特发地产公司

“像造汽车一样建房子”，这是多年来万科最宏大的梦想。

其实不难理解，很多非制造产业都正在探索或者期望走工厂化之路，人才培养工厂化，育苗工厂化，养猪也要工厂化……那住宅产业化和工厂化造房当然不是遥远的梦。

对于造房子来说，楼梯、墙体、外墙面砖、窗框、卫生间等都可能成为标准批量化生产，然后拼装。但这种工厂化生产不同于中国式的“半手工半机械”化的“堆砌”，因为现场化作业和手工操作会使产品品质在很大程度上依赖于人工技能的高低，出现重复错误的机率也较高，而且

基于社会分工的工厂化生产模式，它可以有效地保证不同地域的产品达到统一的高品质标准。房地产转型为工业生产，从设计开发、模具制作、规模生产、施工吊装等一条龙运作，带来的不仅是建筑周期的大大缩短，更是对能源消耗、建设成本、人力物力资源、成本预算、劳动强度的降低等等巨大好处。

美国、日本等西方发达国家早已实现了住宅的产业化，一栋摩天大楼，数十天内拔地而起，从整体墙面的生产、吊装、焊接、浇筑快速完成，基本不存在中国造屋运动下而产生的墙体开裂、厨卫漏水等建筑质量问题，所选用墙体材料





也都是轻型建材、节能处理，更环保、更适用。中国的住宅市场经过20余年的发展，已经从最初的萌芽阶段逐步走向相对成熟的阶段，市场渴望大量优质住宅的供应以满足日益增长的改善居住品质的需求。住宅生产工厂化是对传统方式的彻底变革和创新，住宅产业化和工厂化造房是中国房产发展的一个必然趋势。

现阶段，对于中国房地产发展的现实来说，住宅产业化和工厂化还存在较大差距。西方发达国家的建筑工人已经与其他工业产业的工人区别不大，每个建筑商手下都是大量的熟练技术工。而中国的建筑业，工人进入门槛低，以农民工为主的建筑队伍很难达到工厂化的技术要求。中国现阶段的运输技术和运输成本，会导致即使生产出了标准化的预制配件也很难运输到工地进行组装。另外，上下游配套的不足，从混凝土构件和制品、轻质板材、室内外装修，到安装这些制品的设备，都缺乏成熟技术产业链的支持。即使诸多困难导致目前万科只能在部分项目使用部分产业化构件，但其推行住宅产业化的项目数量和面积范围却不断扩大，毕竟，推动住宅产业工厂化是万科期望整合房地产行业资源的重要途径。

其实，我们还可以从另一些角度去理解“像造汽车一样造房子”这句话。当下的住宅产业相对造汽车来说还是属于粗放型的产业，利润丰厚导致项目决策粗糙随意，供需中的强势地位导致企业不用下功夫去了解客户的真正

需求，财务分析和市场研判只是流于形式，产业链的不成熟导致房企对供应商的管理非常随意和松散，无法建立有效的供应链体系。如果“像造汽车一样造房子”，则更需加强强调房地产产品的精细和专业，把“精细制造”渗透到房地产设计、施工、营销的各个环节，真正做到以人为中心，将客户人群细分，以做到产品的精致，使服务更周到而专业。

造汽车的典范当然是丰田，说到精细制造就会想到丰田的“精益生产”、“零库存”、“全面质量管理”等等，丰田通过及时生产（JIT）来降低库存和剔除浪费，依赖于此，丰田汽车的工程与制造模式实现了流程与产品的高度一致性以及高品质的产品。万科的快速开发、快速销售策略与丰田的精益生产的理念有异曲同工之处。万科通过标准化产品推广、项目流程优化、表彰快速开发项目等一系列措施，进一步提高了项目经营效率，缩短了项目从获取到开工到交付使用的平均周期。同时，万科坚持快速周转策略，以及采取积极的销售措施，加速回款，当不再把大量资本投资于存量房上时，公司就能减少机会成本，有更多资本进行其他方面的投资，公司的融资利息成本也随之降低。

汽车制造业规模化和标准化的经验在万科也得到借鉴和发挥，为了实现企业的规模效益，万科一直在标准化工作上上下下下功夫，建立标准化体系。如近些年，万科在推动



装修房标准化方面取得了明显成效。万科针对全国各地不同设计的精装房、花样繁多的样板间，发布了A、B、C、D四级精装修体系共14款产品，并建立了相应的研发、应用、升级流程，为装修房的大规模应用和集中采购奠定了基础，有效地整合了供应链资源。通过客户细分和区域分析，万科产品系列在不同城市被大规模复制。产品系列化和流程标准化、客户精准定位、体制上由总部强势控制，造就了独特的“万科标准”和“万科模式”。

丰田模式的真正核心并非表面看来追求向机器与技术要效率，而是向人要效益，无论是5S、JIT、灵活生产线、标准化和均衡化这些精益管理技术，最终都是由员工、由工作团队来实现。所以，“像造汽车一样造房子”，实际上也是学习造汽车的“精细制造”的组织文化，她的灵魂就是让员工自我创造，持续改善，改善每一个流程、改善每一个作业标准、甚至改善每一个动作，消除一切浪费，并同时从中获得成就和尊严。整个组织的所有成员，持续学习、辨识问题的根源、深入分析，以预防问题的再发生，通过如此反复的沟通学习，逐渐形成共同的信念与价值观，最终变成人人遵守的规范和行为准则。

如何打造“精细制造”的组织文化，可以从以下几个方面进行：

首先，以正确的激励为导向。流程真正的效率体现在各个作业环节之间的关联和协调，如果我们把激励考核聚

焦于个人岗位或各自部门，往往会忽略掉团队之间的配合与高效。在丰田有一个口号：“不要担心员工不够素质，要担心的是管理者习惯对智慧的浪费”。无论是造汽车还是造房子，只要企业经营者懂得如何尊重员工，如何善待员工，如何激发员工，从而获得员工感情的认同，那么员工的产出就会是公司付出成本的若干倍，为企业创造意想不到的价值。

再次，构建共同的价值观。精细是企业内人、技术和经营思想的高度集成和统一。企业要营造和形成一个能够使全体员工愿意认同的精细价值观，确立以“零事故”、“零缺陷”、“零差错”作为成本与质量最佳配置、服务与价格最优比的目标追求。每个人都是构建该组织文化的一份子，无论是上级对下级、老员工对新员工、专家对“菜鸟”，都是构建共同行为规范和价值观的传承者。

最后，培养企业的“改善魂”。每一个员工都是问题的解决者，从工序的完善，到自身的时间管理，以至企业的流程再造，没人愿意永远当一颗螺丝钉，做着一成不变的工作。改善本身并不独特，但真正重要的不仅是事的改进，更在于改善者的人格、人品意义上的改进，进而形成一种“自省与改进”的改善文化。这才是推动企业发展的真正动力和不竭源泉。☺

我体验，我成长，我快乐

——特发小梅沙海洋世界首届儿童职业体验夏令营正式启动

■ 柳雯文/特发小梅沙海洋世界

特发小梅沙海洋世界首届儿童职业体验夏令营自7月26日起通过媒体进行招募，截止7月31日共收到来自近百个家庭的咨询和报名。本次夏令营以小小驯养员作为体验主题，共设4种海洋动物驯养员的特色职业体验，旨在向小朋友普及更多的海洋知识，让小朋友与海洋动物近距离接触，培养他们动手的能力。报名期间，不仅小朋友热情高涨，家长们也表示大力支持。工作人员通过对报名资料的仔细筛选，挑选了其中11位小朋友参与了本次的体验活动。

8月2日，获得免费体验机会的11位小朋友在家长的带领下，早早来到海洋世界广场集中。在工作人员的指引

下，小朋友们排队站好，一起大声地喊出了本次夏令营的口号“我体验，我成长，我快乐”，备受期待的儿童职业体验夏令营正式启动。

在营长的带领下，大家首先来到如梦如幻的水母馆，灯光照射下五颜六色的海月水母一下就吸引了小朋友们的眼球，欢呼雀跃似乎已经无法诠释他们心中的那份好奇和喜悦。水母馆的养殖员一边带领大家观看各种不同种类的水母，一边和小朋友们讲解有关于水母的知识。为了让小朋友更深入地了解水母的成长过程，养殖员把大家带到海洋世界水母馆的后台，详细地给小朋友们讲述了水母的一



生，让小家伙们获益不少。

由于每个职业的体验名额有限，工作人员决定通过抽签，将11位小朋友分为小小白鲸驯养师、功夫海象驯养师、滑稽海狮驯养师三组。同时，三位帅气的导师也出现在大家的眼前。简短的自我介绍之后，导师们带着小成员兵分三路，前往各自的场馆开始真正的职业体验。

指挥白鲸跳华尔兹

白鲸驯养员带领4位小朋友前往白鲸馆。到达白鲸馆后台，导师先让小朋友和白鲸握握手，摸摸白鲸，跟白鲸姐妹做个好朋友，体验喂食白鲸的乐趣。12点20分，全体小成员集合在一起观摩了白鲸驯养员在水下训练白鲸的过程，看到可爱的白鲸在导师的指令下准确无误地完成着每一个动作，孩子们惊叹白鲸的聪明，也更加迫不及待地想对白鲸发号施令。

来到白鲸池的表演台，导师开始教孩子们一些简单的指令动作，别看小朋友年纪小小，学起来可是有模有样，那股认真劲儿让在旁观看的家长既激动又自豪。最终，白鲸姐妹在这4位小小白鲸驯养师的指挥下，舞起了优美浪漫的华尔兹，现场掌声不断。

给海象备饵料

海象组的4位小成员在导师的带领下来到海象的饵料间，了解海象每天的食谱，起初小朋友们对充满鱼腥味的饵料间都表示难闻至极。当看到导师把冰冻的鱼拿出来解



冻，切块，细心地检查着每一块鱼，听着导师讲解喂食的注意事项和海象的生活习性后，4位功夫海象小驯养师也逐渐进入了角色，开始跟着导师学习处理鱿鱼、切鱼等等准备工作，为海象姐弟的午餐做足了准备。随后导师拿出许多瓶瓶罐罐，小朋友都好奇地拿起来看，“咦，这不是黄连嘛？”“这是维生素。”导师告诉小朋友：“这些都是海象平时需要增添的维生素、多酶片等等有利于他们健康的药品，其实动物也需要我们人类去悉心照顾”。

吃完午饭后，小朋友们来到海象生活的后台，在导师的指令下，功夫海象做出令人捧腹大笑的动作，小朋友在一旁乐得笑弯了腰，差点把“正事”都忘了。导师细心地给每个小朋友讲解手势，手把手地纠正每个动作，小朋友们不断地进行尝试，海象姐弟也特别给面子，不但准确无误地完成了各项动作，还和小朋友玩起了追逐。

和海狮王子献上南美军礼

海狮组起初是状况百出，3位小女孩看到重达800多斤的海狮，半步都不敢靠近，吓得左躲右闪，好不容易靠近了一点，海狮稍微一动，她们又害怕地跑开了，现场尖叫声笑声不断。海狮王子见小朋友都躲着他，貌似也不太高兴，摆出一副冷酷的表情。驯养员告诉小朋友，天气炎热，海狮王子不高兴了，要给海狮冲冲水，让它先凉快凉快。玩起水来这3个小女孩都胆大了，慢慢地开始靠近海狮，在导师的耐心帮助下，小朋友尝试着摸摸海狮的头，给海狮喂鱼，建立友谊关系。

在训练海狮套圈的环节，小朋友总是抓不住要领，导

扶贫济困，奉献爱心

近日，在深圳市总工会统一安排下，特发信息号召广大职工和工会会员积极参与“扶贫济困，奉献爱心”活动踊跃捐款，共募集款项9100.5元，捐款人数多达532人。目前所募捐款已交到市总工会困难职工帮扶指导中心，用于帮助贫困群众解决实际困难。特发信息连续多年积极参与社会公益活动，对内增强了员工与社会共同发展的核心价值观，对外展示了特发信息作为一个负责任企业公民的良好形象。

刘飞霞/特发信息人力资源部

师一次次地示范，小朋友们一次次地尝试，逐渐在失败中掌握了技巧，成功为大家表演了海狮套圈。最后，3位滑稽海狮小驯养员和海狮一起给大家献上了标准的南美军礼，体验旅程就此落下帷幕。

下午4点，短短一天的职业体验夏令营接近尾声，小朋友脸上意犹未尽的表情也让我们的导师非常的不舍，就连海洋动物们也摇头摆尾，似乎不想和我们的小小驯养员告别。虽然只是短短的几个小时，参与活动的11位小朋友都玩得非常开心，除了首次如此近距离的接触海洋动物的兴奋，同时也了解了很多关于海洋动物的知识，了解了驯养员们每天辛苦的工作。小朋友们纷纷表示通过这次体验，他们懂得了要保护海洋动物，保护海洋环境；看到导师们辛勤的劳动，他们也对自己每天辛勤工作的爸爸妈妈表示理解，并承诺一定会好好学习，努力实现自己心中的梦想。

本次儿童职业体验夏令营得到深圳各大媒体的关注，深圳都市频道《第一现场》、深圳卫视《深视新闻》、深圳娱乐频道《城市发现》、深圳经济频道，盐田电视台《盐田新闻》都进行了采访报道；参与活动的家长均对此次活动表示赞赏，未能参与活动的家庭也表示愿意付费参与，并建议我们

多举办这种类型的体验活动，给孩子们提供更多与海洋动物接触的机会。

特发小梅沙海洋世界作为深圳人身边的海洋科普乐园，也希望能够利用所拥有的资源，给广大的青少年朋友提供一个认识海洋的平台，让他们接近海洋，了解海洋，培养他们保护环境的意识，共同爱护这片属于我们的蓝色家园。🌊



快速可靠，协同联动，竭诚耐心

——特发物业成都分公司项目团队管理服务随记

■ 敬祥/特发物业成都分公司

对于特发物业华为成都项目管理团队每一个人员而言，都比公司其他项目肩负着更大的压力和责任。因为从招投标开始“华为物业管理一体化转折的关键”和“华为物业项目成都范本”就已经被无形定义了。这里聚焦的不仅仅是华为公司内部无数双眼睛的关注，而且更多的是无数服务华为项目的供应商在带着观望的心态，静观特发物业在华为成都项目“故事”的如何演绎。检验从每一个关键要素开始：

快速可靠

相对于那些头顶世界500强光环的专业设施设备供应商，特发物业公司在设施设备管理方面是个短板。一方面，因为特发物业在华为自有物业项目中已经有几年没有系统进行较大规模的项目设施设备管理了；另一方面，对于特发物业多年来更专注于安全等领域的精耕细作，在设施设备的人员储备和管理经验方面相对薄弱。

压力往往可以以更大的弹性和动力来推动服务。项目经理李林带领团队在公司总部的支持下“广纳贤才”，不仅基于本土化的高端设施设备人员的招募，也竭诚面向全国吸纳

那些曾经服务过华为项目的设施设备人才，最后华为公司最为关注的设备管理团队及时、高效地“组团”闪亮登场。陈斌、苟正斌、王峰等专业工程师都是具有丰富实战经验和行业能力的行业骨干，不论是专业技能还是行业实践经验方面都得到了华为方面的认可。

实力彰显品质。尤其是在项目接管前期的磨合阶段，不可避免地存在因设计原因、设备磨合、BA系统兼容导致性能稳定性方面带来的潜在风险，但项目管理团队均做好了充分的准备和应对。

7月初，工程师管理团队在项目经理的指导和各部门的协调与支持下加班加点，仅仅用了2天时间就输出了应急管理预案，并“现炒现卖”地热身演练了“电梯困人”、“断电”等重要的应急演练。在随后发生的一次冷冻水主机“罢工停运”事件中，应急演练的活动效果和经验总结不仅得到了可靠的验证，也给新加入团队的工程队伍以一次实战的磨合与检验。

实践证明，新项目团队不仅保持了特发物业公司在华为项目安全服务领域快速可靠的优良作风，而且设施设备管理队伍也在成都新管理团队的牵引之下快速适应并积极成长，发扬了特发物业的企业文化和务实的工作作风。

特发物业华为坂田项目做到了，成都项目更要超越和突破。因为“一体化物业管理示范改革实验区”本身就是一种责任和品质牵引。

协同联动

团队的力量是考验管理团队和考核管理团队最重要的一个指标。无论是资源的调度与共享，还是快速的响应与协作，团队成员的协同为快速、平稳实现华为业务正常运转提供了可靠的支持。

从5月10日至今的几个月时间里，成都项目管理团队的很多人员都长期加班无休，甚至有同事连婚假也打了“折扣”。但这并没有影响大家

的工作积极性和做好项目的激情，各业务模块的沟通协同、管理制度与工作流程的优化、重点客户的信息梳理和管理维护策略、内部基层员工的稳定性、风险识别与控制等一系列的工作，都协同联动等待迎接搬迁启动的那一天。

6月27、28日，华为总部任总和成都研究所孙所长一行先后对搬迁前的施工进度和物业进驻后搬迁保障等情况进行了视察。为迎接视察，李林经理积极组织管理团队召开保障会，协调各部门的资源 and 分工协作。客服、品质、动力、安全、环境，每一个业务模块都严阵以待，以饱满的热情和可靠的现场服务保障来给华为的领导与客户一个满意的答复。

项目现场环境布置、响亮的鞭炮、鲜红的地毯、精心布置的会议室、整齐列队欢迎的特发物业人，还有温馨的欢迎横幅和充满微笑的接待女同事，给当时仍然处于装修施工阶段的新基地以活力和无限的希望，更得到了孙所长一行的认可。

搬迁支持

搬迁是特发物业接受华为员工的第一个正式检测和考验。结果验证了成都项目团队没有辜负特发物业公司的期望，没有辜负华为公司的信任和托付。

7月14日，搬迁工作正式展开。虽然7月初成研所孙所长及华为行政部等人员已经提前进驻基地办公，但批量的搬迁活动才是真正的考验开始。

客服中心提前做好搬迁期间热线问题FAQ的制作和优化，一方面提前设计并输出了《华为成都基地物业服务宣传》在华为内网进行公告发布，又制作了1000余张物业服务指引宣传卡片，让搬迁员工快捷掌握新基地的环境、办公设施设备使用等信息，方便员工快速地了解新基地的物业服务工作。

在数日的搬迁前夜或当日批量搬迁前，客服

中心组织人员对涉及搬迁的卡位逐个进行卡片发放，让员工可以第一时间通过一站式客服热线61111获得及时的服务支持，感受到了“物业服务在身边”的近距离物业关怀。

在搬迁现场，安全人员积极协助物品数据的盘点、记录和搬运协助等工作；工程人员则顺利地保障了电梯的安全运行，每一个电梯内均设置了电梯管理员，既适时提供动力保障支持，也降低了搬迁期间的电梯运行风险；成品保护的成功管理也实现了对新基地的“细心呵护”，避免了搬迁期间对墙体、地面及电梯等带来的刮碰和撞击风险。

搬迁工作高效、顺利推进的同时，特发物业人的烈日坚守、物品搬运协助、可靠地动力保障支持也得到了业务部门的认可。海思研发部门还特别送来了“感谢信”。

竭诚服务

离原定搬迁日期7月7日不到3天的时候，客服热线团队还在因人员不足的问题而踌躇焦急，品质管理负责人敬祥和客服主管李应娇积极协调人事专员进行最后的人员确认，并在行政管理部

客服监管徐莉的支持下以最快的速度对员工展开了培训、试岗、上岗的工作。

接线人员虽大都没有从事过物业相关的工作，对华为的物业服务也是陌生，但在大家的支持和有效的培训帮助下，都很勤恳、积极、主动地去学习华为物业服务的基本知识，虚心学习并领会物业管理的真谛，快速地成长并推动了一站式客服平台的成功运行。

尤其是在搬迁期间和因为园区电话系统设备故障导致大规模电话接入故障期间，品质负责人敬祥每日都积极协调物业工程班组、华为公司工程监管和四川通建的技术人员进行排查，同时又积极引导热线人员做好与工程部弱电班组的协调，对重点办公室和会议室及部分反馈强烈的员工实行上门沟通。虽然电话故障给华为基地的正常办公带来了一定的影响，但经及时做好对员工的解释，并联系华为成都办技术专家和接入网专家进行现场技术排查，约2个工作日的高峰故障期后，电话系统恢复了正常。

虽然工作充满艰辛，但项目团队总是微笑着用真诚、快速和耐心去做好每一个点滴。因为，我们肩负的不仅是特发物业管理公司的托付，更是对华为客户那份沉甸甸契约的承诺。☺



聚焦经营

01

特发信息赴浙江富通集团学习交流

8月13-14日，特发信息董事长王宝、财务总监蒋勤俭、副总经理罗涛、王海林，以及公司供应链管理部经理覃伟清、光缆事业部总经理陆秉义、副总经理刘涛等一行8人，前往浙江富通集团参观学习，交流发展经验，增进双方友谊。富通集团执行董事、常务总裁肖玮，董事、董事长助理杭萍，董事长助理王学明，副总裁何兴福、张生东，富通物资公司总裁助理季晓友等部分富通高管陪同参观。

13日下午，王宝董事长一行先后参观了富通光纤技术有限公司光纤工场、富通通信技术股份有限公司光缆工场及富通集团党建文化展示厅，听取富通集团相关负责人有关企业发展模式、科技创新、全球化战略等方面的经验介绍。

在14日上午的座谈交流中，富通集团执行董事、常务总裁肖玮代表富通集团董事长王建沂对特发信息的来访表示热烈欢迎。他说，特发信息是行业内的资深企业，作为国有控股企业能够在激烈的市场竞争中取得现在的行业地位，值得尊



重和敬佩。他希望特发信息和富通集团能够加强交流，定期互相学习经营管理中取得的经验成果，增强双方企业的信任和友谊，促进整个行业的开放和谐及发展。

王宝董事长感谢富通集团对特发信息热情周到的接待和安排。他说，通过此次学习交流，特发信息不仅感受到富通作为民营优秀企业代表展现的开放包容、自信大气的企业形象，更为富通集团卓越的管理经营能力所震撼，特别是学习了富通集团的企业文化党建工作成就和光缆扩产经验后，感触很深，受益匪浅，取得了超出想象的成果。王宝董事长还介绍了特发信息的发展概况和特点，描绘了特发信息的未来发展规划。特发信息目前正处在快速发展的阶段，公司将坚定做光通信行业的一分子，跟上业内龙头企业的发展步伐和思路，抱着“真诚学习、开放交流”的态度，与行业内企业共同推动产业发展，为民族和国家的富强贡献一份力量。他代表公司诚挚邀请富通集团



各位同行在合适时访问特发信息，进而在双方的各个层面展开更大范围的交流和互访。

在交流座谈会上，富通集团与特发信息双方相关负责人还分别就行业认识、企业合作、战略定位、投资决策、人力资源建设、财务及供应链管理等课题和内容展开了互相交流和沟通。

(黄斌/特发信息办公室)

02

特发信息召开ERP经验交流会

8月29日，特发信息ERP项目验收经验交流会在公司东莞光通信产业园光缆事业部会议室举行。会议由公司信息化领导小组与“三缆”事业部共同主办，特发信息总部、三缆事业部30余位ERP实施人员、管理者及软件公司顾问参加经验交流活动。光缆、电力光缆ERP项目实施团队从各



方面介绍了光缆ERP项目实施运作情况、ERP项目的组织架构以及业务部门的参与形式，并就ERP项目建设心得体会进行了分享交流。

特发信息光缆事业部ERP项目于2010年11月验收并正式运行以来，为事业部的企业管理、业务等带来巨大的变化：实现了业务模式的转变和管理模式的升级，原来的生产、物料等计划，不仅可以实现事先计划，事中控制，差异分析也变得非常方便；实施ERP项目后，经营信息可以及时录入系统，信息采集处理快，可以方便地查询合同等文件的执行情况，实现了数据的集中与分享，为企业决策提供了一定的参考依据。同时，纸质存档的逐渐取消，节约了企业成本；成本核算也逐步实现了成本变化的全程控制，材料成本差异越来越小。光缆事业部总经理陆秉义在向与会者分享该部ERP建设经验时谈到：“ERP是现代化企业管理过程中的重要工具，它虽不是解决企业所有困难和症结的灵丹妙药，只是一个检查仪器，但可以检查出企业的不足和缺陷，为

企业带来观念上的改变和提升。光缆的ERP项目实施过程中虽然经历了许多的困难，系统中还存在一些不足有待完善，但是总体来说是成功的，成功的关键就在于全员参与、重视和自发的观念上的转变”。

电力光缆事业部总经理伍历文介绍了电力光缆ERP项目的经验和不足，光网科技公司副总经理张朝交流了个人对ERP系统建设的想法。公司信息化建设领导小组副组长蒋勤俭、刘阳对光缆、电力光缆ERP项目的实施效果和参与人员的付出给予肯定和感谢，并介绍了特发信息未来3年的信息化建设构想。

光缆事业部ERP项目实施单位鼎捷软件公司的两位顾问对光缆事业部ERP项目的实施过程做了简要回顾和交流。

(黄斌/特发信息办公室)

03

特发信息参加第22届全国光纤光缆市场人员交流会

8月2日，第22届全国光纤光缆企业市场人员交流会在湖北宜昌举行，特发信息和来自长飞、烽火、富通、亨通、中天、永鼎等国内20

聚焦经营

余家光纤光缆企业的市场人员汇聚一堂，就2012年上半年国内外光纤光缆的市场需求、各厂商订单产能和所面临的主要问题进行了交流和探讨，并对下半年及2013年光纤光缆市场做了预测和展望，对当前如FTTH、4G网络建设等热点问题进行了专题讨论。

(王平/特发信息光缆分公司)

04

市国资委企业二处负责人到特力水贝珠宝产业园调研

8月14日，市国资委企业二处李处长等2人在特发集团副总经理俞磊的陪同下，到特力水贝珠宝产业园调研，特力罗伯均总经理、任永建副总经理和房地产业务部方志东总经理及有关人员参加了座谈，调研会议由罗伯均总经理主持。



罗伯均总经理用PPT对整个产业园概况进行了展示，介绍了水贝珠宝产业园开发建设的总体进展情况，以及产业园的用地面积、功能定位、建设规模及强度指标，并重点汇报了特力名下及参股企业地块的项目指标、设计、开发进度和资金筹措等情况。

会后，罗总陪同调研人员到产业园区进行实地考察，并走访了珠宝企业，增强了上级领导对水贝珠宝产业园区的了解。

(陈凤伟/特力公司房地产业务部)

05

特力物业汽车大厦管理处荣获华强北街道办2011-2012年度综治维稳工作先进单位称号

2011-2012年，特力物业汽车大厦管理处对所属辖区安全工作常



抓不懈，举措良多，有力维护和确保了小区安全，受到了华强北派出所领导的好评。汽车大厦管理处也因此被华强北街道办综治维稳办公室评为“2011-2012年度综治维稳工作先进单位”，同时吴世良被评为先进个人。

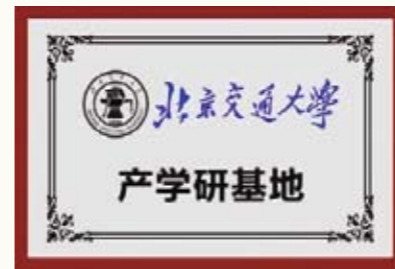
(吴世良/特力物业管理公司)

06

特发黎明长龙公司与北京交通大学签署产学研合作协议

近期，特发黎明所属企业深圳市长龙铁路电子工程有限公司与北京交通大学在京签署产学研合作协议。双方将本着优势互补、互惠互利、共同发展的原则，推动在人才培养、社会实践、项目合作、学术交流等方面广泛深入的合作，形成专业、产业相互促进、共同发展，努力实现“校企合作、产学研双赢”。长龙公司总经理刘涛、北京交通大学刘彪分别在合作协议上签字。

根据合作协议，双方决定在开展合作的基础上，深化在交通运输、物流管理、工商管理等领域的人才培养；在职人员的专业培训；



在校学生的实践学习；相关课题的合作研究与实施推广；在学术交流、业务研讨等方面的交流与合作。双方将充分发挥各自的资源优势，努力构建校企合作的发展平台，积极探索双方产学研结合的新思路和人才培养的新方法，争取为双方带来新的活力、新的理念、新的机遇。

7月26日，特发黎明长龙公司总经理刘涛和中铁进出口公司总经理霍红光，在长龙公司共同参加了《北京交通大学产学研基地》牌匾挂牌仪式。

(王强/特发黎明长龙公司)

07

特发黎明举办平衡积分卡和EVA内部培训

为有效推动培训体系建设，提高培训工作效果，特发黎明公司本



部根据企业实际，制定了3年的内部培训计划和讲师建设计划，从2012年7月起执行。

8月6日下午，黎明举办第二期内部培训，由公司财务总监徐德勇主讲平衡计分卡和EVA知识，本部全体员工和下属企业HR主管参加培训。主讲人用通俗易懂的语言介绍了平衡计分卡和EVA的基本理念、操作流程，并结合黎明实际，剖析了两种理论的优缺点，以及公司在执行中存在的问题，起到了宣贯知识理念，交流问题，理论联系实际的培训效果。

(陈年辉/特发黎明公司)

08

特发黎明镒清公司设备交付昆明缉毒民警试用

近日，特发黎明镒清公司低剂量X光射线检查设备交付昆明缉毒大

队试用，积极参与到我国的禁毒事业中，获得昆明公安干警的高度评价。

昆明是毒品从境外流入内地的最主要中转站，公安干警不但要检查从境外带进国内的毒品，也要检查从昆明流入到内地的各种毒品，缉毒任务十分艰巨。但由于目前查毒设备技术单一，操作复杂，所以基本上还是通过干警们的职业经验与敬业精神在和毒贩作斗争。毒贩们携带毒品的方法五花八门，常见的有体内藏毒、隐私部位藏毒、鞋底藏毒、行李夹层中藏毒等，不易检查。特发黎明镒清X光射线检查设备操作简便，图像清楚，辐射剂量很低，非常人性化，正是公安干警查毒急需的设备。

(朱江/特发黎明镒清公司)



聚焦经营

09

特发小梅沙对企业中高层进行赢的智慧——管理者价值提升攻略培训

7月30日，特发小梅沙旅游中心中高层管理团队、后备管理干部、企业人力资源管理人员等50人参加了公司举办的主题为“赢的智慧——管理者价值提升攻略”的培训课程，邀请深圳市华远顾问咨询有限公司总经理、深圳市管理咨询行业协会理事、深圳清华大学客座教授贺蓉女士主讲。

课程通过剖析管理者的精准定位、软环境提振4部曲、资源整合策略，运用团队作战能力倍增CBR模型



来指导管理者提升团队作战能力和业绩，对管理者在企业日常管理中遇到的困惑和难题进行了深入的探讨和分析。像这样针对中高层管理团队的课程培训在小梅沙旅游中心尚属首次，培训过程中，所有中高层管理人员都十分认真和专注。培训结束后，大家纷纷表示收获颇丰，特别是对管理者角色的重新认识和定位都有了更深的认识和体会。

小梅沙旅游中心朱振声总经理对此次培训给予很高的评价，希望企业中高层管理人员树立信心，增强危机感和紧迫感，加强学习，提高素质，转变观念，适应企业的不断发展，用实际行动践行集团“全员职业化，成就美好人生”的核心价值观，为企业未来发展和小梅沙二次开发“华丽转身”作出应有的贡献。

(王坚 顾燕/特发小梅沙旅游中心)

10

特发小梅沙海洋世界出席《董超陪你看世界》活动启动仪式

8月8日，《董超陪你看世界》第三季——欧洲文化艺术探营活动在深圳东海城市广场4楼报告厅举行



活动启动仪式和动员大会。特发小梅沙旅游中心海洋世界作为本次活动的特别嘉宾派员出席启动仪式。

上午10:00，启动仪式正式开始。特发小梅沙海洋世界品牌负责人柳雯文作为海洋世界代表发言，表达了海洋世界作为深圳唯一一家海洋文化主题公园，长久以来一直并将继续承担海洋知识科普的社会责任，她代表海洋世界表示对本次活动大力支持，向探营团友和广大市民发出邀请，欢迎大家到特发小梅沙海洋世界，体验从赤道到极地，一日穿越四大洋的奇妙之旅。

当晚，深圳都市频道《第一现场》栏目对本次活动进行了全面报道。本次活动是深圳广电集团都市频道《第一现场》全程策划主办、暑期为学生和家长量身定做打造的一次模拟留学访问之旅。特发小梅沙海洋世界通过该活动，增加在《第一现场》的曝光率，对特发小梅沙的品牌推广和知名度的提升起到了积极的作用。

(张世平/特发小梅沙海洋世界)

11

进一步，海阔天空——特发物业团结协作努力实现倍增式发展

2012年是集团跨越式发展的“行动年”，今年以来特发物业紧紧围绕这一工作主题开展工作。年初，吕航总经理到任后，经过调研，公司领导班子形成决议，明确“可持续盈利发展必须做大做强”的发展定位，以“统一认识、上下同欲、发展壮大、追逐利润”作为下一步工作的指导思想。在此基础上，公司布局全国，全力开拓高端市场，不断提高核心业务比重，提升企业盈利能力，推动企业步入发展快车道。

随着物业管理市场竞争日趋激烈，项目拓展难度不断加大，盈利空间被进一步压缩。特发物业公司在明确定位和指导思想后，确定了以华为项目、高档写字楼和高档住宅小区三大业务板块，通过实施全国化战略，不断提升公司核心业务规模，开拓利润增长点，成效明显，公司盈利能力和抵抗利润下降风险的能力显著提高，同时依靠规模效益较好地消化了人力成本上升等因素对公司短期业绩的影响。以

成都华为新基地项目和武汉华为研究所项目为代表，公司上半年对外项目拓展上取得了一系列成果，在北京、杭州、上海、成都、武汉都拓展了不同规模的管理项目，新增管理面积近37万㎡，深圳区域外业务量增长近72%。在华为成都新基地项目的竞标中，面对众多实力雄厚、各具优势的竞争对手，以吕航总经理为组长、崔平副总经理为负责人的投标项目组准备充足、全情投入、审时度势、智取项目。公司以微利换规模，进一步稳固了高端市场项目份额，确立在华为物业服务板块中的位置，提高在国内物业服务中的影响力，为公司的营业收入稳步增长提供了强大支撑。

为满足快速发展的需求，特发物业对外秉持共建互赢的客户理念，实现客户需求，抢占市场先机，扩大经营规模；对内以市场为导向，创新服务，完善经营管理模式，构建实施新型质量管理、预算

管理、薪酬、培训、信息化等一系列体系，实现利润增长，规模、收益双量增长。内外力相互促进、相辅相成，形成协同效应，为推动公司快速、健康发展发挥了巨大作用。特发物业上半年实现收入7233万元，同比增长近11%，完成预算53%；实现利润总额408万元，同比增长近45%，完成预算62%。收入、利润均超额完成预算进度，完成半年经营指标任务。集团委托管理物业（含发展中心）上半年租金收入实现979万元，完成年计划的67%，超额完成集团下达的各项指标。

市场竞争如逆水行舟，不进则退。进一步海阔天空，唯有迎难而上方能领略到前面那方更美的风景。特发物业将在接下来的工作中继续践行做大做强的发展定位，为实现公司“十二五”规划倍增式发展目标奠定坚实基础。

(特发物业管理公司)



深圳或成全国首个保障房封闭运作城市

7月22日媒体报道称,目前正等待审批颁布的《深圳市住房保障制度改革纲要》核心内容是建立“保障房内部流转机制”。若实施后,深圳将成为全国首个保障房封闭运作的城市,以后深圳的保障房或将不能和商品房一样租售,只能租售给保障性群体。据深圳市现行的保障房制度,经适房5年后可上市,安居房10年后可申请完整产权。

地方楼市调控不力须问责

国务院决定从7月下旬开始,派出8个督查组,对北京、上海、广东等16个省(市)贯彻落实国务院房地产市场调控政策措施情况开展专项督查。这次督查的目的是坚决抑制投机投资性需求,巩固房地产市场调控成果。督查的重点包括住房限购措施执行情况、差别化住房信贷政策执行情况、住房用地供应和管理情况、税收政策执行和征管情况。

国土部拟将“城建开发”纳入可征地范围

7月27日消息,由国土部起草的《集体土地征收补偿条例》将在近期交由全国人大常委会审议通过。据了解,条例对征地的范围做了相关规定,在征地条目中,除基础设施能源、教育、政府用地等传统征地范围外,“城建开发”也被纳入到可征地范围中。在征地补偿结构方面,对农民财产性补偿与安置性补偿进行分开处理。其中,除给农民提供青苗损失费、征地补偿费等一次性的财产损失补偿外,地方政府在征收土地时须出台安置补偿。

新版住宅设计规范8月1日起实施

新版《住宅设计规范》于2012年8月1日正式实施,较之旧版本变化较大。原有规范中一些已不适用的条例在新的规范中停止了使用,包括低层住宅、多层住宅、中高层住宅、高层住宅的概念停止使用;住宅按层数划分方法停止使用;取消住宅套型分类的概念。另外,新规范中还停用了三项指标,分别为住宅标准层总使用面积、住宅标准层总建筑面积、住宅标准层使用面积系数。同时,也新增了许多概念及规则,比如凸窗概念等。

国务院:新建社区商业面积不得低于总面积10%

8月7日,国务院出台了《关于深化流通体制改革加快流通产业发展的意见》,对解决制约流通产业发展的关键问题给予了相关政策层面的支持。《意见》提及要制定完善社区商业网点配置,其中,新建社区商业和综合服务设施面积占社区总建筑面积的比例不得低于10%。同时,地方政府应出资购买一部分商业用房,用于支持社区菜店等居民生活必备的商业网点建设。

财政部:房产税扩围改革方向已锁定

财政部财政科学研究所所长贾康日前表示,目前扩大房产税试点范围的改革方向已被锁定。国务院发展研究中心研究员倪红透露,目前湖北、湖南、海南、广州、杭州等地均在为扩围房产税做准备,一旦全国扩围,最可能先从经营性物业改革开始。

国家将出台住宅精装标准

住建部有关负责人就透露,为规范精装修住宅市场,国家正在着手出台“强制性精装国家标准”,相关质量标准目前已上报住房和城乡建设部标准定额司。

7月房价环比上涨城市翻番

国家统计局8月18日发布报告,7月份全国70个大中城市中,新建商品住宅(不含保障性住房)环比价格下降的城市有9个,持平的城市有11个,上涨的城市有50个。环比价格上涨的城市中,涨幅均未超过0.7%。从7月份北京、上海、广州、深圳价格指数来看,新建住宅及二手房价格指数全面止跌。

深圳今年最大安居型商品房项目获预售许可证

作为深圳今年数量最多的一个安居型商品房项目,中海阅景馨园预售许可证8月9日获批,包括2888套住宅及26套底层商铺。住宅均价7900元/平方米,户型含65平方米两房及85平方米三房,均为精装交楼。阅景馨园配售方式上报的方案为排序制,即以申请来深圳时间的长短来排队,参考标准是入户时间或者缴纳社保的时间,用其中一个较早的时间进行申报。

深圳“首个转正小产权房”被查处

深圳大鹏新区一处总建筑面积超过10万平方米的非法建筑,可能成为深圳“土改”后首个被政府罚没的违法建筑,并纳入保障房体系,这就是号称“深圳最大小产权房”的大鹏街道泰源生态科技创意园项目。今年3月和5月,市委常委、常务副市长吕锐锋两次明确表态,“小产权房将确权转正”的解读是不正确的,他同时要求各区进一步加大对违法建筑的查处和打击力度,保持对违法建筑的高压态势。

深圳9月首次出让安居房用地将采取限价销售

位于龙岗坪山新区坪山街道的2宗安居型商品房用地的使用权将于9月5日出让,这是今年首次以定房价、竞地价方式公开挂牌出让安居房用地。其中一宗土地面积15563.73平方米,建筑面积43578平方米,地价挂牌起始价为5600万元,最高销售价格6670元/平方米(含装修),土地使用年期为70年。另一宗土地面积20524.7平方米,建筑面积57500平方米,地价挂牌起始价为7000万元,最高销售基准价格5960元/平方米(含装修)。

万科:下半年推盘量将增逾40%

8月8日,在万科2012年上半年业绩说明会上,万科董秘谭华杰表示,下半年万科推盘量将明显超过上半年,环比上升幅度可能超过40%,其中85%以上是中小套型普通住房。业内人士分析,万科上半年主要集中推出刚需项目,这保证其在调控背景下销售实现增长。万科6日发布的上半年业绩报告显示,上半年该公司累计实现销售面积602.5万平方米,同比增长6.5%;销售房源均价为10380元/平方米,同比下降10.6%。



强化责任意识是根本

■ 戴丹丹/特发黎明长龙公司

“责任”通俗地讲就是“自己份内的事情”，也就是一个人必须要做和应该做好的事情。责任是一种义务，是相对于权利而言的，是自己必须要履行的一种职责。人的能力有大小，水平有高低，但工作能不能干好，很大程度上取决于有没有责任心。没有强烈的责任心，就失去了干工作的根本动力，就不会有过硬的工作质量标准，工作就不能很好地得到落实。做任何工作，都要注重强化责任意识。

强化责任意识要立足本职工作。本职工作是实现人生价值的基本立足点，做好本职工作是一个人最基本的职业道德，也是对工作的一个最起码的标准。脚踏实地、立足本职，从平凡的工作入手，从点滴的小事做起，一步一个脚印，担当起自己应负的责任，在工作的实践中锤炼自己，提高工作能力，不要好高骛远，心存太多的欲望和要求。在平凡的岗位上尽职尽责，是一种可贵的品格。责任从本质上来讲，是一种与生俱来的使命。有人说，人生中只有一种追求，就是对责任的追求。事实上，只有能够承担责任的人、敢于承担责任的人，才能被赋予更多的使命，才有资格获得更大的荣誉。一个缺乏责任感的人，或者一个不负责任的人，失去的是社会对自己的基本认可，是别人对自己的信任和尊重，清醒地认识到自己的责任，并勇敢地去担当，无论对于自己，还是对于社会都将是问心无愧的。我们一定要增强自己工作中的责任心，坚持以做好自己的本职工作为重点，克服一切困难，集中精力做好本职工作，任何时候，都不能放弃自己的责任。责任让人勤奋，责任让人努力，责任让人上进，责任让人清醒，责任让人理智，责任让人有为。有的工作责任履行起来很难，无论是难是易，不在于工作的类别，而在于做事的人。只要你想做，你愿意做，你就会做得更好。一个人的责任意识，并不仅仅体现在大是大非面前，而大多是体现在平凡的工作当中。一个连平凡的工作都不愿负责任的

人，又怎能在大事上承担责任呢？

强化责任意识还要注重培养引导。如果说责任意识是一个人充分施展自己才能和自我实现的强烈驱动力，那么产生这一驱动力的源泉之一就在于责任意识的养成。让广大员工养成责任意识，就要大力弘扬爱岗敬业的精神。中国古代思想家关于敬业精神有过精辟的论述，孔子称之为“执事敬”，朱熹解释敬业为“专心致志，以事其业”。我认为爱岗敬业就是热爱自己的工作岗位，热爱本职工作，用一种严肃认真的态度对待自己的工作，要有勤勤恳恳、兢兢业业的工作精神和忠于职守、尽职尽责的工作作风。无论什么行业，无论什么岗位，无论从事什么工作的公民，只要他爱岗敬业，努力工作，就是为社会做贡献。爱岗是敬业的基础，敬业是爱岗的具体表现，不爱岗就很难做到敬业，不敬业也很难说是真正的爱岗。因此，要引导员工把公司整体目标和自己的价值取向有机地结合起来，互为统一、互为作用、互为促进。让大家明白自己的工作不仅仅是谋生的职业，更要作为一种理想、一种使命、一种事业、一种责任，把工作标准调整到最高，把精神状态调整到最佳，把工作劲头调整到最大，努力开创工作的新局面。☺



那些人

■ 尹敏/特发物业管理公司

有那么一些人，他们有着一丝不苟的干净发型，穿着白色衬衫黑色西裤的职业套装，穿着一尘不染的黑色皮鞋，绽放一脸的灿烂。他们就是信函管理员们，用专业知识以细节低调地感动着为之服务的人们。带着对未知的渴望我开始去了解——信函科（于2011年1月1日由特发物业管理公司接管，坂田华为管理处负责管理）。虽然只是一个小小的职能部门，却肩负着在深几万名华为员工各类信件的发和传递，是华为员工与外界沟通的一个窗口。

时钟滴滴答答，日历一页页被撕去。365天，他们夜以继日地奉献在工作岗位上，支撑他们的到底该是一种怎样的信念呢？“风雨兼程、诚意传递”，“以人为本”不是一句口号，而是他们一直奉行的理念和工作方针。他们有时会因深夜的一通电话而立即赶赴工作区域，帮助员工取件；有时为了避免因周末快件滞留影响员工的正常工作而不辞辛苦加班加点运送快件；有时为了员工取件的方便，加班到很晚而错过了回家的巴士。他们用最朴实的行动，从最细微之处奉献自身的价值，用心去服务。一张张满意的笑脸、一双双赞许的眼神，抑或是一声声亲切的致谢，

都是他们最珍视的财富。他们一直在努力，从未停止追求，用微笑去表达，以最真诚的尊重和最友善的态度，让服务对象感动于心。

我很幸运，因为我能够加入到这个队伍里，去真正了解他们的故事。每天近千封的快件、挂号信，每周近万封的平信，如何做好登记与分发，如何高效、安全、准确地将快件送至收件人手中，又是如何保障每年零投诉？终于，所有的疑问在主管的培训中得到了解答，明确的作业分工形成了专业化的分拣流程，严谨的操作步骤保障了华为员工的信件准确无误的到达收件人手中，先进的应用软件加上团队的智慧降低了华为员工与外界快递公司之间沟通的时间成本。他们一直在这样默默的付出着，在他们的心里，他们传递不仅仅是一封信件，更是特发所信奉的那样一种以客户为中心的价值观。

有一种美，是纯洁无瑕的，是至高无上的，是可以照亮他人心灵的。在平凡的工作岗位上，勤勤恳恳努力着的人们不止你和我，还有那些清洁工阿姨、消防员、安全岗等等，是的，他们都是这样一些人，平凡，却用心感动着为之服务的人们。☺

有一种情愫叫怀念

近日，和三两友人去香港逛街，无意中发现了一家专门做日本怀旧甜品的店面——弥月屋，屋内是以日本昭和时代为背景进行装修设计的，充满了浓郁的怀旧风情，里面的客人喜欢静静地坐着聊天，享受店里的美食和那些怀旧的歌曲。

我坐在弥月屋里，仔细地捡拾着那些美妙的音符，突然想到了最近卖座的一部电影——《那些年，我们一起追的女孩》。电影讲述的是男主角在念书的时候暗恋一个女孩子8年的故事，而这个电影之所以受欢迎，当然不仅仅是因为男女主角的俊俏和美丽，更多的是，观众能在电影里找到共鸣，找寻着那些自己已经慢慢忘记的“回忆”，怀念着那些慢慢流逝的岁月……

在这个日新月异的时代，我们少追寻些新鲜的事物，偶尔去想想过去的时光，会发现时间终究不能冲淡些什么，反而更加深刻了一些东西的痕迹。正如“怀念”这两个字本身非常平静、温暖一样，对于我来说也是充满淡淡的温馨。每个人都有这样的经历吧，不经意听到某一首歌或者某一段旋律，脑海中便瞬间忆起那段时光里的自己，那些时光里的片段，或者在大学，或者在高中，亦或者看见曾经在自己座位的旁边，那张用粉笔划下白线的青涩脸庞。这些在内心凝结形成的美好片段，那么重，这么轻……

怀念本身就是一种冥想，能够帮助我们调节情绪，净化心灵。当我们回首过去的时候，能找到一些东西，让我们更好地去迎接未来。然而未来却不仅仅是时间的延伸，更应该是粘合过往的一切去创造那些尚未发生的一切。☺



周末去书城，广场上有许多小摊，在众多的小摊中，一块写着“随便拿，随便给”的硬纸板吸引了我。走上前仔细一看，只见一位苇编艺人正在献艺，一条条芦苇片在这位30多岁的男人手上自由地穿梭着，不一会儿，一只只鸟儿便活灵活现地出现在众人的眼前了，麻雀、蜻蜓、孔雀……

我不知道这样一件小小的苇编作品到底价值几何？倘若如他所说，随便拿随便给，会不会一天下来亏本呢？然而，我看到的是，路人你拿一个麻雀，他拿一个蜻蜓，络绎不绝，并不忘给上5元、10元、20元……苇编艺人也一直没有放下手中的活，只是在路人拿苇编鸟儿时说一声“谢谢”，至于你给多少钱他毫不在意。

当我看完这一切的时候，我恍然大悟。对于路人“拿”就是索取，“给”就是付出；而对于艺人刚好相反，先付出，后索取。一个普通的艺人用自己的生活点滴诠释“舍与得”的哲理，让人肃然起敬。更让我感到佩服的是，“拿”和“给”的前面加上了“随便”两字，瞬间就让看似随便的交易显得不那么随便了。

上帝肯定是精通人生哲学的，不然的话，一个平凡的艺人怎么会这么自信，“随便”地写意人生；上帝肯定是懂得经营人生的，不然的话，一个平凡的艺人的劳动怎么能变成路人愿意购买的快乐？我们每个人在拥有美好生活理想的同时，大可不必为生活的不确定性而徒增苦恼。如果我们能像这位苇编艺人一样持有那样淡定的生活态度，“随便拿，随便给”，相信我们每一个人都是哲人，都是快乐的人。☺

随便拿，随便给

叶志辉
特力物业公司



鞋

胡清芬/特发黎明公司

夏天来了，是个可以肆意美丽的季节。早上，我穿上了新买的凉鞋。它很美，大方高贵，穿上也挺舒适，虽然鞋跟有点高，但我认为我可以适应。

出门，下楼，步行。3分钟后，我开始感觉鞋子有点紧；5分钟后，我不断调整双脚在鞋里的位置；8分钟后，疼痛难忍，我开始踮着脚走路。所幸上班只有10分钟路程……

鞋子已无法再穿了！端详着脚上前前后后的水泡，我诅咒这双鞋子，它像是一个骗子，骗取了我的欢心。它用柔软的羊皮制成，形状却早已定格，鞋底也是硬板一块，无法改变；它外表高贵，内心却自我而顽固；它一声不吭摆出一副矜持的姿态，事实上却是在提醒我：只有我去适应它，它决不会因我而改变。而我，要么忍受痛苦继续穿它，要么只有放弃这份美丽的机会。

总之，我无法征服它，除非，忍受剧痛，让伤口一次次结疤之后，便会麻木地感受不到疼痛了。而那时，或许我的双脚也已经变形，失去了本身的美丽。

鞋如伴侣！

有的男人外表风光，就如一双意大利小牛皮的精致高跟鞋，穿上它，你绝对是晚会上的焦点！满足了女人小小的虚荣心后，却未必舒适。他可能尺寸不对，大了走不稳，小了又挤脚；也可能跟高不对，走路东倒西歪。这样的男人或许自私，或许顽固，或许

没有责任感，又或许并没有这些恶劣的品行，但他就是无法与你默契，无法跟你合拍，无法同你沟通。总之，就是不适合你。

也有那样的男人，就像一双尺码合适的运动鞋，看上去显不出你的与众不同。不过，它的好处就在于，材质柔软，经久耐磨，包括鞋底。他牢牢护住你的脚，随你脚的形状而屈伸，而且，鞋底不易磨损。这种男人应该不是一见钟情的那种，不会太有钱，甚至有点穷；也不会太有风度，丢到人群里一抓一大把；甚至也有很多劣习，不过，跟他在一起你就是轻松，也有安全感，虽然时间长了可能有点憋汗——护得太紧了。

选到一双好鞋不是容易的事情，最好的结果当然是找到既舒适又漂亮的那种，不过，往往无法完美。即便完美，也需经历太多不如意的尝试，还有时间和金钱的耗费。

而伴侣呢？找个合适的伴侣更是件冒险而且费劲的事情，而且，你少了更多尝试的机会。毕竟，金钱和青春的数量，相差太悬殊。更何况，每一次尝试，代价又岂止几个水泡而已。

聪明的女人，有一双犀利的眼睛，恐怕更有容易满足的心灵，合脚是一辈子的事，而好看也许只是一瞬间。

地铁上的巴黎

■ 邓吟冰/特力公司董秘书处



巴黎是浓烈的，像一杯烈酒，只喝一口就忍不住惊叹她的霸气、美丽。还记得第一次到巴黎，正巧是平安夜，香街两旁闪耀着火树银花，凯旋门下穿行着一道道流光溢彩，钟声敲响，抬头望去，埃菲尔铁塔开始闪烁起点点星光，此起彼伏，每一道光芒都深深地印在脑海里，久久不能散去……这一刻令人砰然心动！如果“巴黎”这两个字作为一个故事的开始，那么她就仿佛奠定了整个基调，浪漫而美好。我们可以在大大小小的博物馆里流连忘返，也可以在各种奢侈品专柜疯狂血拼；可以在米其林星级餐厅享受美食，也可以在露天咖啡座点支烟喝一杯，于浓情的阳光中过一个慵懒的午后，这便是全世界游客心驰神往的巴黎。

但她也有令人沮丧的一面。天气不好，冬天的天空很难见到湛蓝的色彩，走在街头常常被凛冽的风割得满脸通红，一不小心还会踩到狗屎。如果不懂得历史，不会欣赏艺术，只是看看圣母院前飞翔的白鸽和塞纳河两岸旖旎的风光，也许比不上尼斯酒店窗外的海景惬意，算不上特别享受。脏、乱、差也是一些人对巴黎的印象，尤其是乘坐过巴黎的地铁，臭气熏天大概是人们无法忽略的一大特



点，再加上嘎吱嘎吱的老旧列车，车体上乱七八糟的涂鸦，肮脏的流浪汉……这一切太容易让游客心生失望，“原来现实里的巴黎根本不是我想的那样！”

但，地铁却让我喜欢上这座城市。巴黎的公交系统十分便利，无论在哪儿街上，不用走10分钟，就能看见一个地铁入口。市区内有14条地铁线和3条轻轨线，还有5条城际地铁（RER）通往大巴黎地区，就像我们俗称的“关外”。每一条线路都有自己的特色：1号线游览风光名胜，品味艺术历史；2号线穿行塞纳河右岸，漫步小店老街；3号线尽享巴黎之夜，满是美酒飘香……登上地铁，你可以从城市的某一角，到达任何你想去的地方，能看到生活里的巴黎，真实的面貌。

法国人常说“metro、bulot、dodo（地铁、工作、睡觉）”是他们生活的三部曲。可见地铁之于他们不只是一种交通工具，还是生活里不可缺少的一部分。像所有的城市一样，早晚高峰的地铁拥挤得可怕。常见到这样一幅画面，穿着体面的各种肤色的人们，全然不顾形象，一个贴着一个地堆积在地铁门口，手里还拎着电脑、文件甚至是长长的棍状面包，优雅尽失，他们只希望能在车门关上前找个空隙挤进去。可怜的是，巴黎大部分地铁车厢都年代久远，设计比较落后，每次关门都十分用力，“砰”的一声就把来不及完全挤上车的乘客夹在两门之间。常常听得一声惨叫，然后周围热心的人们急忙齐心协力把门硬生生地拉开，帮助“不幸”的乘客顺利逃脱出来。这滑稽的一幕，每天都在各大地铁站上演，我自己也被夹过好几次，当时的痛苦和狼狈不堪，如今想起却忍俊不禁，成为一段特别的回忆。

巴黎的地铁不只充满着生活气息，还洋溢着艺术气

息。记得在某一站，刚下地铁就听见从地下通道里传来一曲悠扬的管弦乐，我顺着音乐走去，只见7、8个高矮胖瘦各不同，但都穿着黑色燕尾服的演奏家，拿着各种乐器神态自若又相当默契地演奏着。法国人热爱艺术，即使是最形色匆匆的巴黎人，也纷纷愿意为此驻足，在被工作填满沉闷的一天里，就这样静静地聆听着，享受片刻，小憩片时。一曲终了，演奏家们又立刻奏响一首欢快的曲子，还配合着曲目风格和路人们互动起来。一瞬间，阴暗幽闭的地铁通道仿佛照进了一缕阳光，充满了欢乐。除了这样的艺术家，地铁上也常见到卖艺的流浪者，有弹手风琴的、唱歌的、演讲的，甚至还有抱着地铁扶杆就跳起钢管舞的，这些流浪艺人水平参差不齐，有些让人不禁为之鼓掌，有些也让人不胜其烦，但人们多多少少都愿意为他们掏出一两欧元，且当做是感谢他们为这一段令人昏昏欲睡的地铁行程增添了一些乐趣吧。

巴黎地铁站的设计也是别具匠心。拿地铁入口的标志来说，它的设计就随着时代一直在变化，演变成了现在几种不同风格的入口标志一起混用。最常见的基本上就是现代简约的大写“M”，路灯式红底白字的“METRO”和最早的具有新艺术主义风格的“METROPOLITAIN”。站台的面积通常不大，装饰简单，很多都是从开通沿用至今，显得有些复古。每个车站又各具特色，例如巴士底车站的墙壁上贴满了关于攻占巴士底狱的图片，并摆放着一些历史文物，而罗丹博物馆附近的车站则竖立着巴尔扎克和罗丹的雕塑，卢浮宫车站则直接与卢浮宫入口的金字塔相连……有人说，自1900年建成至今，这100多年的历史彩绘着巴黎的地铁设计，那是新与旧融合后形成的独特样

式，是漫长历史给予我们的礼物。地铁，把时尚和艺术之都浓浓的风情都渗透到了生活里，在每天、每时、每刻、每个细节里，都让人们沐浴其中。

不必担心每天乘着地铁在地下穿行，便会错过美不胜收的风景。其实，许多线路都有地上段，此时在地铁上看这座城市，又别具一番风味。就像是坐火车，每一刻都充满期待，因为你永远不知道下一秒迎面而来的是怎样的风景。我最喜欢的是6号线，这条线路西起右岸的凯旋门，穿过塞纳河，自左岸始一路向东，最后再一次穿过河到达民族广场。有一次，列车行驶在地面高架上，我朝窗外望去，霎那间看到不远处的埃菲尔铁塔，它就在夏日清晨蔚蓝的晴空下矗立着，任凭脚下风景变换，安静、震撼！那一种美我找不到合适的词汇去形容它，仿佛在那一瞬间，整个世界只剩下它和列车轰隆隆的声音。还有一次，坐在城际地铁RER B线上，一路上是一片郊区衰颓的景象。忽然，蒙马特高地上那座纯白色的圣心大教堂猛地映入眼帘，夕阳为她裹上了一层粉色的霞光，就像一位高贵又娇羞的新娘，亭亭玉立，神圣不可触碰，我也曾到过这座教堂下，离她咫尺之遥，却从未见她如此风情妩媚的一面。

地铁上的巴黎是不完美的，甚至有着不堪的一面。每天用各种手段逃票的人比比皆是，抢劫和偷窃也常常在这里发生，也正因为这样，这座城市才真实。海明威曾说，“巴黎是一场流动的盛宴”，我觉得地铁就是这场盛宴里不可或缺的调味品。因为它能够带你到达的，不仅仅是旅行游记里那个闪耀着华丽光彩的都市，还有让你多年后还会常常回想，细细品味，说也说不完的生活片段……





读《狼图腾》有感

■ 陈成杰/特发信息电力光缆

我从来没有如此认真地看完一本小书，这是一个开始，但不是结束。

《狼图腾》是本描绘蒙古草原狼的杰作。作者姜戎作为一个北京知青到内蒙古额仑草原插队，在长达11年的草原生活中，接触狼，接受狼，不顾一切地去养狼，研究狼，总结出了许多的狼性文化。读《狼图腾》，我深有感触，这里将之与大家共分享。

狼的本领不是生而就有的，是千百年磨练而来的。变化莫测的草原天气，恶劣的草原环境，逃生的本能加上人类的巨大威胁，使得狼族一直处在危险当中，病死、饿死、冻死的不计其数，能生存下来的狼都是经历了生死磨练，最后才成为精英中的精英。

广阔的草原危机四伏，狼每时每刻都处在一个高度紧张的精神状态，从来不敢松懈，也从来没有松懈。他们要在恶劣的环境里寻找食物，要在人类的威胁下保护好自己的一代，还要在变化莫测的天气中赢得适应先机，这样才能生存，才能不被淘汰。

回头看我们生活的社会，依然如此。人类每一名成员都像是一只狼，在激烈的竞争中，只要你有一丝松懈，就会被这个社会淘汰，这就是社会的公平，也是社会的残忍。能不能生存下去，就要看你有没有那

种危机感。危机感的存在，会使人们不断进步，想方设法去排除危机带来的影响。所谓置之死地而后生，不利的形势往往更能激发一个人的潜能。

毕力格老人说过这么一段话：“光凭耳朵还不成，还得靠记性，要听马蹄踩的是什么地，雪底下是草是沙还是碎石头，我就知道马走到哪块地界了。……有时啥味也没有，就凭耳朵和记性，再黑的天，你阿爸也认识。”这是书里记述的人狼大战中老人指挥反击战时说的话，可想而知，环境对于一场战役来说是多么的重要。没有对环境的绝对熟悉，即使带着千军万马，狼依然能在环境的掩护下安全撤离。

狼打围可以利用大雪窝，把黄羊群圈进去，也可以利用白毛风全歼军马群，也能利用草原的洞穴来躲避人类的追捕，这无不是对环境的熟悉。

我们工作亦如此。只有熟悉自己的工作环境，了解行业的发展，了解竞争对手，了解客户，才能知己知彼，百战不殆。如果对工作环境都不熟悉，那即使能力再强，也只能龙游浅滩遭虾戏了。

身处草原生物链，各种动物都摆脱不了吃与被吃这个命运。要想占据食物链有利位置，就必须在残酷的竞争中不断磨练自己的神经，造就卓越的品质。在

大草原下，动物们不是你死就是我亡，生存法则就是弱肉强食。几千年过去了，狼依然屹立在草原大地上，靠的就是那股勇气，那股血性。

狼在逃亡时，可以咬掉自己伤残的腿；在与群马战斗时可以用自杀式的攻击方法；在小狼搬家时，宁可被勒死，也不愿屈服。狼具备的这种血性和傲气，让他们在残酷的大草原上依然生机勃勃的生存下来。

商场如战场，危机四伏，没有一点点勇气，在遇到困难时不敢前行，就很难生存下去。要有勇气，要有血性，积极主动地去迎接挑战，在与困难搏斗中提高自己，我们才能进步。

草原狼在猎食时很讲究策略。作战前狼群耐心的伏击、精妙的设围、细致的观察，营造了一种紧张而又亢奋的氛围。狼群作战时，以迅雷不及掩耳之势，放掉有战斗力的黄羊而攻击其余战斗力低下、跑得慢者。而且它们不急于进食，而是把一只咬死咬伤，就立刻攻击下一只。

在草原狼全歼军马群那场战役中，狼群占据了天时、地利、人和之便。天时，借白毛风肆虐的恶劣气候，发动闪电战；地利，将马群往大泡子里赶，与泡子地形成前后夹击的态势；人和，人们频繁的掏狼崽激怒了母狼，将狼群猎获的黄羊偷走更是断了狼生存的退路，狼带着一腔的仇恨和怨气作战，自然格外的凶狠和残暴。哀兵必胜，古来有证。

草原狼的进攻，闪烁着智慧的光芒，对战术的安排，天时地利的把握，以及高度的耐性、组织性和纪律性，颇有战略家味道。



在工作中，我们也要主动去观察学习，在面对不同情况时采用不同的方式，在实战中磨练自己的本领。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”实践是检验真理的唯一标准。就算失败了也不要气馁，失败乃成功之母。

一只凶悍无比的狼，再厉害也只是孤军奋战。但如果是一群狼，那威力可想而知。围捕黄羊的时候，狼分工明确，有的狼去寻找大雪坑，有的狼去骚扰，有的狼去伏击，总攻时井井有条，狂而不乱；即使撤退也是井然有序，猛狼冲锋，狼王靠前，巨狼断后，完全没有鸟兽散的混乱。狼群由狼王统一指挥，进则同进，退则同退，协同作战，无往不利。

狼在夜里袭击羊群时并没有被高高的围墙所挡住去路，强壮的狼在下面做跳板，其他狼踏着此狼一跃飞过高墙。在狼猎食以后，吃饱的狼以同样的方法出来，让外面的狼再进去，整个过程不会有一只狼没有吃到食物，并且每一只狼都会储存一些作为老弱病小狼的食物。

现代社会是竞争的社会，也是合作的社会，社会分工越来越细，单靠一个人的力量是无法把工作做好的。我们得像狼一样有团队意识，充分信任工作伙伴，各司其职而又互相帮助，这样才能取得最大的利益。

蒙古草原狼是出色的战略家、军事家，它们身上具备了太多的优点，值得我们人类学习。熟悉环境、危机感、策略、勇气、血性、团队，这都是从狼身上都看得到和应学到的，也是每一位想成功的人所不可或缺的因素。☺

特发·和平里

特发·和平里花园地处深圳市龙华新区，是特发集团精心打造的地铁上盖生活大城，总占地面积约7.5万平方米，总建筑面积近45万平方米。目前一期正在施工，预计2013年3月面市。五大亮点彰显项目价值：

一、地处龙华新城中央生活区。政府未来5年将投入2000亿元全面提升片区硬软件生活配套及产业升

级，区域价值极具成长空间。

二、港铁入户，片区唯一地铁上盖住宅项目，与4号线龙胜站无缝接驳。地铁联动，高铁开通，成就20分钟CLD-CBD生活圈、30分钟穿梭深港。

三、近45万平方米生活大城，社区配套完善，包括1.64万平方米商业、幼儿园、健康服务中心、市政公园

等，绿化率达36%以上，造就浓厚的大社区生活氛围。

四、多种实用户型。88平方米复式2房变4房。一期户型以85-89平方米二、三房为主，辅以122-305平方米大户型单位，含括平层与复式，满足不同的置业需求。

五、一期设有一栋商务公寓，70年产权，不限购不限贷，办公、自住、投资皆宜。☺

