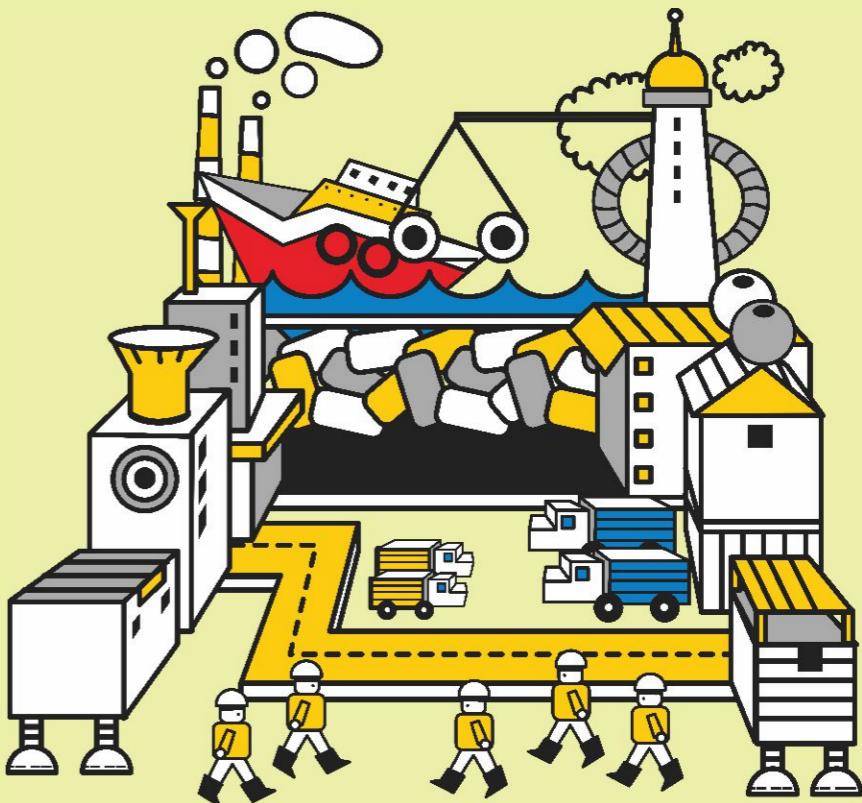


有限投资 无限价值

宝安风

269

2015 05



精益制造的10个维度

创刊于1994年 2015年第5期 总第269期 经营智慧 管理人生
bao an journal operate wisdom manage life

宝安风

创刊

LIMITED
INVESTMENT
有限投资 / **无限价值**
INFINITE VALUE

中国宝安集团股份有限公司成立于1983年7月，1991年6月25日在深交所上市（股票代码：000009，股票简称：中国宝安）。自成立以来，以“敢为天下先”的胆略和气魄，连创“新中国第一家股份制企业、发行新中国第一张股票”等多项新中国第一。

作为广东省和深圳市重点发展的大型企业集团之一，中国宝安集团坚持实业经营、资本经营、虚拟经营相结合，构建多层次金融支持体系，以价值创造为导向，以优化创新为手段，走出了一条有宝安特色、又好又快、持续成长的道路。经过三十多年的发展，中国宝安已经从成立之初的二十万元发展为资产数百亿的产业集团，目前正朝着新的战略目标——“建设一个以新材料为主的高科技产业集团”稳步推进。

www.chinabaoan.com



高新技术 生物医药 房地产 军工 矿业

让市场传递压力

文/李明峰

“传递市场压力，增强干部动力，激发全员活力。”这是去太原钢铁集团参观时在其生产线上看到的标语。

近几年来，产能过剩的问题困扰着多个行业，2013年，国务院曾发布《国务院关于化解产能严重过剩矛盾的指导意见》，重点强调了钢铁、水泥、电解铝、平板玻璃、船舶等行业产能严重过剩需要及时化解。

产能过剩，意味着库存无法及时有效消化。这一问题在房地产领域也普遍存在。10月份中央财经领导小组会议首谈楼市的“去库存”问题；12月14日，中央政治局召开会议分析研究2016年经济工作时再次强调要化解房地产库存，扩大有效需求，稳定房地产市场。

在谈论去库存之前，我们首先要思考的是，当初是什么因素指导了这些生产、制造、建造？企业的生产计划，究竟有没有建立在对市场需求的充分研判基础之上？

本期《宝安风》的专题，对丰田的生产方式做了解读，丰田精益制造的核心强调的“JUST IN TIME”（及时生产），也就是分秒不差、不多不少地根据市场的需求和指导企业的生产进度和各项要求。理想的丰田生产方式，其实是按照零库存的假设去设计的生产流程。这既是杜绝生产流程中的时间价值、物料价值浪费，也有效避免了规模生产之后的库存堆积。

在通信领域享有国际声誉的华为，也和丰田一样，非常注重根据市场的反馈及时调整企业的策略。它身处高科技行业，但早早完成了从“技术驱动”向“市场驱动”的转型。1998出台的《华为基本法》，第一条就是“通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态”。

为了使市场的压力传递能够长期有效在企业内部实现，华为出台了很多相关的策略和管理细节，包括强调技术创新要以市场需求为导向，以市场需求牵引项目研发的前提，并充分了解客户需求；每年有5%的研发人员去做市场，每年有5%的市场人员去做研发；一线市场人员每天必须记日记，然后集中到公司数据管理部门，以便抽查和使用。

由此可见，只有让市场充分向企业传递压力，才能更及时有效地调整生产计划。但让市场来传递压力并不是一句空话，“无依赖的市场压力传递”，指的应该是企业内部要建立起一整套合理的流程制度，使得来自市场的压力可以毫无障碍地传达给公司内部各个部门和员工。

因此，当我们讨论去库存时，既包括对存量库存的消化，也包括对未来生产计划的调整，没有对市场压力的理解与跟进，就很难激发内部的动力与活力。

CHINA CAPITAL MARKET
中国资本市场 / 先行者
PIONEER

作为新中国第一批上市企业，中国宝安集团在资本市场上创造了“九项新中国第一”：
成立新中国第一家股份制企业、发行新中国第一张股票、发行新中国第一张中长期认股权证、
发行新中国第一张可转换债券、策划深交所第一家异地上市公司、首创收购机场进行房
地产成片开发、首次通过证券二级市场控股上市公司、开办新中国第一家财务顾问公司、中
国首例分拆企业上市的上市公司。

三十多年来，中国宝安集团在产业经营与资本经营领域均取得了非凡的业绩。目前集团
旗下拥有中国宝安（股票代码：000009）、马应龙（股票代码：600993），及在新三板挂牌
上市的大地和（股票代码：831385）、武汉永力（股票代码：830840）、贝特瑞（股票代
码：835185）等多家上市公司。

www.chinabaoan.com



宝安风

经营智慧 管理人生

创刊于1994年 总第269期 2015年第5期

总编：李志红
主编：李明峰
编辑：杨红波
视觉：陈大胜
发行：洪嘉莉

特约撰稿人：

尔东 北东 老莫 唐学鹏 苏小和
许峰 薛兆丰 李天军 李颖 王鹏 郝晓彤 曾敏儿
马小虎 夏有章 孔东亮 冯至亚

《宝安风》杂志社

深圳市笋岗东路1002号宝安广场B座28楼

内部资料 免费交流

登记号：粤B第10224号

邮编：518020

电话：0755-25170041

传真：0755-25170300

E-mail: baoanbaf@126.com

<http://www.chinabaoan.com>

出品方

 中国宝安集团
CHINA BAOAN GROUP



CONTENTS 目录

贰〇一五年第五期

精益制造的10个维度



Page /16

卷首

PREFACE

让市场传递压力

李明峰 / Page 01

资讯

INFORMATION

宝安动态

集团企管部组织开展所属制造企业
“精益制造”对标活动 等 Page 06

媒体扫描

中国宝安获新平台推动石墨烯技术
产业化 Page 07

陈政立：靠“闯”字走出新路 Page 08

行业动态

国际无人系统技术成果交易展览会
在深开幕 等 Page 14

资本

CAPITAL

资本故事

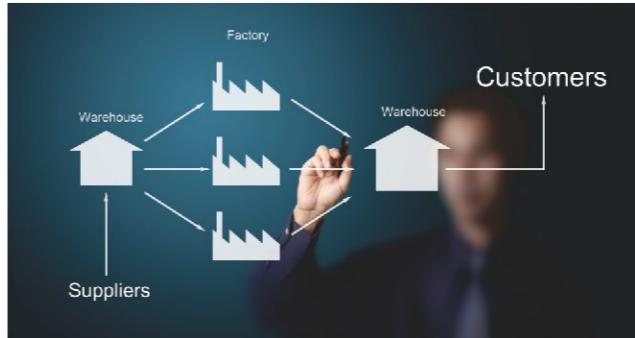
如何理解淡马锡模式 刘淄川/ Page 45

资本家

人生奋斗5阶段 未来创业3方向 蔡文胜/ Page 48

资本主意

复星创投：全球投资围绕一带一路 梁信军/ Page 51



文化

CULTURE

看社会

VR会改变娱乐业以及这个世界？

王冉 / Page 74



明心见性

善待你所在的单位 木虫 / Page 78

艺苑

天佑中华 陈政立 / Page 80

征稿启事

《宝安风》是中国宝安集团主办的财经管理类内部刊物，多年来坚持“经营智慧 管理人生”的定位，形成了以企业人的视角洞察社会，以社会人的立场剖析企业的风格，并得到了读者的广泛认同，为了更好地提高期刊质量和水平，《宝安风》杂志现向集团内外读者诚征稿件，要求文章要有创新性、实用性或思想性，内容范围需符合以上杂志栏目定位要求。

投稿邮箱:baowanbaf@126.com
联系电话：0755-25170041。
稿件一经采用，即付稿酬。

《宝安风》编辑部

专题

TOPIC

精益制造的10个维度

本刊编辑部

- 践行长期使命理念 Page 18
- 建立创造价值的全流程 Page 20
- 看板管理看什么？ Page 23
- 内建质检是原则，不是技术 Page 25
- 标准化怎么建立？ Page 27
- 可视化管理 Page 29
- 构建伙伴与供应商关系 Page 31
- 稳健决策 迅速实施 Page 35
- 打造一个学习型组织 Page 38
- 基于精益思想的移动互联网变革 Page 41

管理

MANAGE

管理实践

职场的本质：物竞天择 陈端芬/ Page 59

经营智慧

互联网时代需要怎样的管理变革 陈春花/ Page 62

持续的力量是成功的必要条件 稻盛和夫/ Page 65

思筹之路

《琅琊榜》：谁是最强管理者 Tracy/ Page 66

新媒体时代的品牌之道 王海忠 范孝雯/ Page 70



宝安风 Bao An Journal

资讯 INFORMATION

宝安动态



集团企管部组织开展所属制造企业“精益制造”对标活动

为贯彻集团“向管理要效益”的专项活动，提升所属制造企业的制造管理水平，11月1日到2日，集团企管部组织开展了2015年所属制造企业“精益制造”对标活动。集团所属12家制造企业共33名相关核心骨干人员及总部部分人员参加了此次活动。

活动开始，集团企管部对宝安精益制造管理系统（BPS）推行纲要做了解读，并对此次对标活动以及在所属各制造企业的“精益制造”推行提出了具体的计划和要求。

大禾咨询公司高级副总裁，兼首席精益顾问张辉老师结合自己在华为技术有限公司多年的供应链管理及精益制造推行经验，为参加此次对标活动的成员做了《精益思想与企业运营》、《精益生产系统与实践》和

《如何进行精益现场改善》三个专题的培训，分别从战略、体系和实操三个层面对“精益制造”进行了深入浅出的阐述。

来自马应龙药业、深圳贝特瑞的两位同事分别做了主题为“标准化作业”和“QCC全员改善”的内部推模经验介绍，对改善的实施步骤、遇到的问题、解决方法及实施成果与全体成员做了交流和分享。

最后，全体成员前往位于广州南沙的广汽丰田有限公司进行了“精益制造”外部对标学习。此次活动主要参观了广汽丰田的总装车间，让全体成员零距离观摩世界一流精益制造现场，体会精益制造文化，掌握精益制造的管理精髓。

此次对标活动后，集团企管部将统筹协助所属各制造企业逐步推行和落地“精益制造体系”。

集团获“热心公益企业”称号

近日，深圳市社会福利中心集团颁发了热心公益企业牌匾。

作为对社会负责的企业公民，集团秉承企业的价值不仅是创造经济效益，也应该为社会发展做出贡献的理念，坚持参加公益活动，履行企业的社会责任。深圳市社会福利中心此次向集团颁发热心公益企业的称号正是对集团常年坚持公益事业的肯定和赞扬。



媒体扫描

中国宝安获新平台推动石墨烯技术产业化

11月5日

中国证券报
China Securities Journal



11月4日下午，由中国宝安集团控股子公司贝特瑞联合发起的深圳市先进石墨烯应用技术研究院挂牌仪式在深圳举行，这是深圳市目前唯一一个针对石墨烯应用的专业化研究院。深圳市副市长陈彪、中科院院士陈十一、刘忠范及瑞典皇家工程学院院士刘建影等一批石墨烯领域专家出席了挂牌仪式。

石墨烯作为21世纪最具发展潜力的新材料，主要应用于光电、能源与电子信息产业等领域，而深圳在这三大领域的产业基础处于国内领先地位，在推动石墨烯产业应用方面具有明显的产业和市场优势。中国宝安集团控股的深圳市贝特瑞新能源材料股份有限公司从2008年开始涉足石墨烯的研究与产业化，2011年完成了第一条石墨烯粉体中试线的建设，在石墨烯粉体的批量制备以及石墨烯在电池材料领域的应用研究方面处于国内领先水平。2014年，贝特瑞产品“新型纳米导电材料石墨烯/BTR-GN”获得“国家重点新产品”荣誉证书。4日的挂牌仪式之前，深圳市市长许勤接见了贝特瑞公司董事长贺雪琴，听取了贝特瑞的发展情况，赞赏了贝特瑞在锂电材料领域的成就。之前的2014年，许勤陪同国务院副总理马凯视察过贝特瑞公司。

11月4日挂牌的深圳市先进石墨烯应用技术研究院由贝特瑞、深圳市新材料协会、南方科大、北大深圳研究院、深圳惠科电子等单位共同发起，贝特瑞副总经理黄友元4日出任研究院首任执行院长。研究院将立足深圳，面向全球，研究院旨在搭建国际领先的石墨烯应用技术研究平台，引进国内外石墨烯领域顶尖研究团队的石墨烯研发成果进行产业化转化，把深圳石墨烯应用技术研究院打造成为国际领先的系统性、开放式、专业化的石墨烯应用技术研究平台，专注解决石墨烯材料在产业中的应用问题，促进石墨烯产业链规模化、高端化发展，推动石墨烯在深圳本土各产业领域中的应用。中国宝安集团自转型向新能源新材料领域发展后，贝特瑞公司是其旗下重要的新能源新材料企业，研究院的挂牌可以让贝特瑞和其他发起单位通过引进国内外石墨烯研究的先进成果与深圳现有的产业对接，共同合作解决应用技术问题，推动石墨烯产业在深圳本土的产业化落地。



陈政立： 靠“闯”字走出新路

深圳商报记者/陈发清



中国宝安集团最近出现在媒体面前一是12亿元转让了宝安地产15%的股份，获得8个多亿的收益；二是被媒体挖出四年前2000多万投资的一家新材料公司被新研股份收购，获利4亿多的两条新闻。但是面对媒体的报道，作为宝安集团的掌舵人陈政立，没有发表任何言论，只是在几次与投资者的沟通中强调集团正在转型建设以新材料为主的高科技产业集团。

其实，低调正是陈政立的性格，而低调务实也被他烙在了宝安集团的做事风格上。尽管宝安集团目前旗下有着全球出货量最大的锂离子负极材料企业贝特瑞、国内新能源汽车电机驱动领先企业大地和公司、国内最早进入风险投资领域的中国风险投资有限公司、医药类上市企业马应龙集团等子公司或控股公司，他完全有资本高调起来，但陈政立仍然表示“抬头看路，埋头做事，我们把精力花在真抓实干上，把心思用在开拓创新上，努力创造实实在在的工作成绩。”

可是翻开这家深圳本土企业的发展史，所有人都可能会大吃一惊，尤其是



深圳特区成立35年来，能与特区发展轨迹契合的深圳企业不多，中国宝安集团是其中特殊的一个，以二十万元开始创业，以敢为天下先的勇气开创中国资本市场一项又一项的先河；在陷入困境时完全依靠企业自救再次壮大。土生土长的深圳人陈政立称得上是创业元老，23岁进入公司，30岁当上总裁，35岁接任董事局主席，带领中国宝安集团走出了一条与别人不一样的创业道路。

他曾经开创的那些国内先河：创办中国第一家股份制企业、发行了新中国第一张股票、第一张认股权证和第一张可转换债券、开创了中国证券市场收购兼并的先河、国内第一家分拆企业上市的上市公司、国内首家收购机构进行房地产成片开发的企业……

创业初期开创多项资本市场先河

陈政立是土生土长的深圳人，1983年，宝安集团前身宝安县联合投资公司成立，他是宝安集团的创始人之一。这一年他们以向社会公开招股的方式组建了新中国第一家股份制企业，同年发行了新中国第一张股票。

陈政立在公司最开始做的是业务，之后参与筹建宝安宾馆，一步一步地走上了公司的领导岗位。公司成立之初，根据当时的经济环境，选择了商贸业作为突破口，实行“以贸易为先导，以工业为基础”的发展战略，这一策略契合了当时国内经济环境从计划经济艰难转身的时代要求。贸易+工业的模式让公司取得了粗放式飞速发展。

“我们当时办公室旁边就是员工宿舍，下班的时候经常过了银行下班时间，无法存款进银行，收到的货款就整麻袋的放在员工床底下，我们睡觉都提心吊胆。”已经退休的原公司财务人员叶丽英回忆当时宝安集团的情况时说。

当时的宝安集团主要经营业务包括房地产业、工业区开发、工业制造和“三来一补”加工业、仓储运输工业、商业贸易和进出口贸易、酒店经营和服务、金融证券业等。1991年上市前，已经任宝安集团总裁的陈政立和宝安集团的其他决策者们认准了中国经济改革无法回避的两大领域，一是土地，二是证券，确定了以收购兼并方式实现公司快速扩张的策略。

也正是从年开始，宝安集团开始了他们在中国早期资本市场的许多传奇。

1991年，宝安集团在深交所上市，股票名称“深宝安”，公开发行量2.25亿股，是当时深圳的六家上市公司之一，也是当时全国最大的上市公司。

1992年，宝安集团收购武汉南湖机场，成为国内首家收购机场进行房地产成片开发的企业。如今居住在武汉繁华热闹的南湖花园城的居民，恐怕没多少人会知道那里曾经是荒凉偏僻的旧机场。

1993年，宝安集团开办了新中国第一家财务顾问公司——安信财务，并成功组织策划川盐化、甘长风等二十多家国企改制上市。

1993年9月，上海证券交易所正式允许法人机构开设证券账户投资股市。宝安集团成立总指挥部，陈政立亲任总指挥，从那年9月11日开始从二级市场大量购进延中实业的股票。到

10月4日，宝安集团持有延中股票4793000股，拥有延中实业15.98%的股票，已实际成为延中实业的第一大股东。10月5日下午，宝安集团在上海举行记者会，陈政立向外界表示宝安集团的目标是做延中第一大股东，从而介入其经营管理，力争以更高的利润回报广大投资者。

这就是中国资本市场上著名的“宝延风波”。

“宝延风波”牵动了整个中国股市的神经，成为海内外媒体关注的热点，宝安集团也几乎在一夜间确立了资金雄厚、气势逼人的企业形象。这起二级市场控股第一单构成了我国证券市场的第一例股权转让事件，也是通过股票市场完成企业领导权转移的最早尝试。宝安集团为后来中国产权市场活跃的兼并与重组打响了头炮，收购概念股由此产生，形成了至今仍能使证券二级市场风起云涌、热血沸腾的投资题材。

宝安集团控股延中实业后，通过北大方正进入并为延中实业注入高科技概念的时机完全退出，形成了宝安集团获得可观投资收益、延中实业注入高科技产业和北大方正成功上市三赢的局面，成就了中国资本市场经典的投资案例，至今仍是国内高等院校管理和财经类学科的经典教学案例。

两年后的1995年，时年35岁的陈政立当选宝安集团董事局主席兼总裁。

在这期间，宝安集团还发行了新中国第一张认股权证和第一张可转换债

券。正是在深圳，宝安集团和陈政立以“敢为天下先”的胆略和气魄完成了最初的资本积累，极大的丰富了中国初创期的资本市场和证券市场。

1993年，《光明日报》以20期整版连载刊登关于宝安集团的长篇报告文学——《东方辉煌》。记录宝安集团如何凭借自己的力量发展成为新中国第一家股份制企业的风雨历程，以及他在中国资本市场初期屡创新中国第一的经典故事。成为当时外界对宝安集团那一段辉煌发展成就最好的肯定和解读。

宝安集团初创期这段辉煌史，呈现给外界的就是这样一个接一个的震惊。但这期间还有一段不为外界知道的历史，就是宝安集团当时还差点成为深圳发展银行的第一大股东。1991年4月，深圳发展银行总股份不到1亿股，每股价格12元左右。最大股东深圳信托占股20%多一点，其余股东包括蔡屋围、深圳劳动局社保中心、深圳实验学校等持股加起来不到30%。

当时深交所允许企业法人自由买卖股票，和上交所不一样，而中国证监会也没有成立，政府审批及监管部门就是人民银行总行的证券管理办公室，国家对资本市场收购方面也没有法律法规和条例，加上当时货币比较宽松。宝安集团当时自有资金加上上市前增发股份募集的资金有4个多亿，时任宝安集团总裁的陈政立敏锐地发现这是个机会，提出收购深圳发展银行35%—40%的股份，从而成为深发展第一大股东的计划。可惜这一极具超前眼光和战略的提议被时任董事局主要领导反对而告吹，这也成为了陈政立三十多年创业道路上最大的遗憾。“当时我们是完全有能力 and 实力做到的，如果我们成为深发展第一大股东并发展到现在，宝安集团的实力和规模肯定是目前的几何级倍数。”

如今，回忆20多年前的这段历程，陈政立内心感觉最珍贵的却是：1991年深圳上市的六家企业，业内称深市“老六家”中，到现在也没有改股票名字的只有两家，一家是中国宝安，另一家是万科。“资本市场几十年来风起云涌，市场竞争越来越激烈，有的没有了，有的被收购了，我们能在市场上活下来，并且活得好，必须好牛当知路途远，不用扬鞭自奋蹄。”

一手加法一手减法，与时代共发展

1992年，宝安集团为了探寻企业发展的资金来源，发行了3年期5亿元企业可转换债券，由于股市低迷等因素，到1994年也只有2.7%的转换债券换成了股票，这意味着1995年，宝安集团需要偿付5亿元的可转换债。

但是1995年国内经济继续宏观调控，经济低迷，股市冷淡，通胀严重，利率高企，国债贴息年达20%多。让当时以房地产为龙头，以金融证券为支柱的宝安集团一下子遭遇到了最为艰难和严重的经营局面。

“一次性偿还5亿债务，除银行外，在当时环境下能拿出这么多现金的中国企业也是不多的，但这不仅关系到我们的形象和声誉，而且关系到我们的诚信和担当。”陈政立回忆说，一个企业越是艰难的时候，表现出来的诚信越能体现企业的担当。为了确保5亿债务按时兑付，他一方面成立了金融证券领导小组，跑遍了深圳市内所有的金融机构，一方面在盘活存量资源上做文章，不断变现资产终于如期清了债务。

5亿债务的偿还让当时的宝安集团元气大伤，但是一波未平一波又起。

1992年到1995年期间，国内还没有推行房地产证、土地证制度，企业无法将土地房产直接抵押给银行贷款，当时上市公司之间流行的是互相担保的做法。宝安集团当时也给金田石化、华宝等数家公司做了银行贷款的担保，这些企业没有熬过经济低迷期，最终资不抵债，银行追讨宝安集团的担保责任，宝安集团因此损失了几个亿，而且还被法院拍卖过股份和资产，集团办公室和银行账号也多次被查封，股票也被ST。

那是宝安集团迄今为止最为艰难的时期。时至今日，宝安集团早已凤凰涅槃，

但回想起那段经历，陈政立认为那才是自己卧薪尝胆体会最深的时候。

“宝安集团有许多成功，但也有不少失误，但如佛家所说，一灯能灭千年暗，不论有怎样的黑暗降临，只要点起一盏智慧烛光，那无边的黑暗都可以渐行渐远。”

陈政立那盏驱散黑暗的智慧烛光就是一手做减法一手做加法。

针对当时宝安集团枝蔓横生的过度多元化产业现状，他痛下决心，壮士断腕，进行产业收缩，成立“关停并转办公室”，实施“关停并转、收缩战线”和“全面质量经营和质量管理”措施。到1998年，宝安集团关停并转了100多家下属公司，面对这样的变化，外界一度认为宝安集团已经大江东去了。

但在做减法的同时，宝安集团也在做加法。

1995年7月，也就是在最艰难时期，宝安集团以1100万元受让了原武汉国资持有的马应龙药业（原武汉第三制药厂）55%的股份，入主了这家四百多年历史的中华老字号企业，实施控股经营。马应龙创自明朝万历年间，已逾四个世纪。这次企业并购被媒体形象地称之为“宝马联姻”。

宝马联姻从企业并购方式的视角说来是比较单纯的，基于合理的价格一方转让一方受让，并没有精巧玄奥的方案设计。在宝安集团的资本重组及产业调整中，马应龙药业的成功运作是最大的亮点之一，而真正体现宝安集团能力的不是并购本身，并购后的整合发展才是真正的考验。

宝安集团入主马应龙后，推出切合实际的发展战略和措施，让马应龙药业进入了稳健的快速发展时期，并于2004年5月上市，取得了脱胎换骨的进步。通过二十年的时间，宝安集团把一个100多人靠一支痔疮膏产品生存，利润才百多万的老字号国有小型企业武汉第三制药厂，打造成了资产



>中国宝安集团目前已在新材料行业里已经形成了以贝特瑞为龙头，大地和公司、宁波拜特、江西宝安新材料、四川贝氏组成的产业集群。

超百亿的医药上市集团公司。

2008年值中国改革开放三十年，三十年往事回顾成为那年公众媒体热议的话题，在谈及国企改革的文章中

“宝马联姻”事件不断被引述评点。学术界将九十年代初地方国有企业改革分为武汉、深圳和上海三大模式，“宝安收购马应龙”和“海尔收购希望岛”的案例就是武汉地区国有企业改革的先例与范例，成为武汉模式的实证注解。

“我们要还5个亿的债，在这样最艰难的时候，也没忘记企业的发展，果断地拿出1100多万收了马应龙，这种魄力和决断来源于我们必须兼顾企业平衡发展的理念。”陈政立至今认为，宝安集团在那段时期无论是关停并转做减法还是控股马应龙做加法的决定，都带着长歌当哭的决断与气度。

在经历了几年艰难而富有成效的结构调整后，1999年宝安集团主营业务收入比上一年增加52%，主营业务利润增长183%，净利润增长100%。到2000年，宝安集团的经营状况和资产状况等得到根本性好转，呈现出生物医药和房地产两大主导产业并驾齐驱、蓬勃发展的良好势头。

中国许多大企业绝处逢生或靠政府扶助，或靠银行输血或屈人之下等待收购，深圳不同，宝安集团更不同，宝安集团的调整、复苏是通过自救走出困境的，自我否定是艰辛而痛苦的，尤其对于这些曾经辉煌过的明

星企业，因此，这时候的企业决策更需要勇气和智慧。

三大产业与“三力系统”

2000年后，陈政立称为宝安集团的二次创业期，在夯实房地产、生物医药两大主导产业基础上，他将目光投向了新能源材料业领域，旨在新的经济形势下，在未来新兴资本市场占有一席之地。

2002年，宝安集团投资了从事锂离子电池材料研发、生产、销售的深圳市贝特瑞电子材料有限公司，此后又数次增持，2014年已持有89.93%的股份。在宝安集团入主之后，贝特瑞在其创新之路上高歌猛进，通过全产业链的布局，从作坊企业发展成为全球锂电负极材料行业领先企业，年销售额突破10亿元，直接为三星、LG、松下等供货，目前包括特斯拉在内的国际新能源汽车业巨头也在与贝特瑞洽谈合作。2014年，贝特瑞创出单月出货量超过2000吨和单月净利润突破1000万元，全年营业收入同比增长32%，净利润同比增长43%。

而贝特瑞在石墨烯方面的研究及进展尤其值得关注。石墨烯被称为一种拥有完美性能的材料，2004年被第一次合成出来，2010年它的两位发现者获得了诺贝尔物理学奖。这种材料用途极广，由石墨烯作为两级制成的

电池用品续航能力是普通电池的10倍，所需充电时间也更少，还可以用来制造拥有透明弹性屏幕的电子设备，它所拥有的极佳结构，可以根据具体需求被改造成新的所需材料，就像万能材料，应用前景不可估量。贝特瑞这些年在石墨烯方面的研究投入和成果均居国内前列，打造了从原材料到研发产品的全产业链，牵头成立了深圳市首家石墨烯应用研究院，一旦石墨烯产品进入全面实际应用阶段，该公司前景更不可限量。

在这期间，宝安集团继“宝延风波”之后再举并购大旗，于2008年在二级市场购买股份，通过持续举牌成为上市公司深鸿基的第一大股东，最终获得了深鸿基掌控权，此举被认为是拉开了全流通时代举牌并购的序幕。

贝特瑞的崛起让宝安集团形成了高新技术、生物医药、房地产三大产业并举的局面，这是陈政立带领宝安集团二次创业的成果，这一布局所带来的中国宝安相对稳固的产业架构，既满足了市场需求和发展方向，强调了流动性和周转率，又增强了产业抗风险能力。

面对集团跨行业发展，子公司全国分布的特点，陈政立提出了向管理要效益的管控理念，他总结宝安集团20多年的经验，并加以优化和提升，推出了一套独特的“三力系统”管理体系。“集团要实现又好又快的发展，必须有压力、动力、活力三种力量的推动，其中，压力来源于目标，动力来源于激励，活力来源于竞争。”在陈政立的理念中，目标产生压力，激励提供动力，竞争制造活力；压力系统重在提升业绩，动力系统重在改善态度，活力系统重在提高能力。他在集团内部相应地建立起可操作的目标管理系统、员工激励

系统和具有竞争性的人才选拔、人员淘汰系统。

“三力系统”的推出，改变了宝安集团之前的人员管理局面。贝特瑞董事长贺雪琴就表示，宝安集团入主后，通过系列的运作整合为贝特瑞在发展战略定位，项目定位，管理体系与机制，人才引进与成长，资金及企业文化等方面做的全面梳理、引导、培育，是贝特瑞快速发展的坚实基础。

一个成功的企业家，外要有顺应经济周期布局的战略眼光，内要有行之有效的管控手段，陈政立在管控上推行的“三力系统”也获得了第三届中国人力资源管理成果金奖。

在做实业的同时，陈政立也一直没有停止在资本市场寻找机会。进入二十一世纪，刚刚经历了亚洲金融危机阵痛后的世界经济在逐步回暖，中国稳定的环境吸引了一批又一批的外资进入，中国经济每年以双位数在快速向前奔跑。与实体经济蓬勃发展相对应的国内资本市场上单一的主板已难以相匹配，国内创投业开始兴起并在短期内得到了迅猛发展。

2009年11月，宝安集团对中国风险投资有限公司（以下简称“中风投”）增资，成为中风投的第一大股东，以此为平台开展广泛的财务投资和风险投资业务。在投资的多家高新技术企业中，东江环保、鼎汉技术、鼎龙化学、皇氏乳业、维尔利、铁汉生态、隆华节能、合纵科技等企业先后在国内主板、香港主板、国内创业板、中小板成功上市。这些上市公司群体的建立，不仅为宝安集团带来稳定的投资回报，更显示了宝安集团强大的经营实力和独特的投资眼光。最近一例被媒体爆出的风投获利案例是，2014年8月20日，宝安集团通过中风投和资产管理公司投资的明日宇航公司被

新研股份收购，2000万左右的投资短短4年增值到4亿多，盈利20多倍。

自此，陈政立带领宝安集团壮士断腕，通过自救的方式走出困境，走上了实业+投资的再次壮大之路。“做投资与做实业是两种不同的心态，尤其后者，发展节奏不可能快，但十年不鸣，一鸣惊人。能把这两者很好地结合起来的企业并不多，中国宝安算是探索者。”陈政立表示，企业在波峰与波谷沉浮，人们只看到结果而很少关注那波峰波谷间波澜壮阔与力挽狂澜的过程，但对于创业者来说，这个过程才真正是最最珍贵的。

战略转型，创业元老再赶新途

纵观宝安集团的发展历史，可以很清楚地看到一条贯穿始终的主线，那就是无论处于顺境中，还是逆境中，它都一直在求变。当集团再次壮大起来后，陈政立并没有安于现状，

“当前，我们面临着三大历史性机遇，一是‘一带一路’国家战略，二是‘互联网+’，三是国内活跃的资本市场。我的任务和目标就是要抓住外部的历史机遇，提升企业内部的执行力和创造力，内外兼修，奋发图强，实现跨越式发展。”2014年，宝安集团又确立了建设新材料为主的高科技产业集群的战略目标，并在股东大会上获得通过。

而实际上，在确立这个转型方向之前，陈政立带领着宝安集团已经加快了在新材料新能源和军工领域的布局。

在快速增长的新能源汽车领域，宝安集团2010年3700万控股了大地和电气股份有限公司（下称“大地和”），目前已成为国内电动汽车行



> 2014年10月，宝安集团控股了武汉华博通讯，图为武汉华博新址效果图。

业中电传动系统核心部件的首选供应商之一。2015年，大地和呈现爆发式增长，目前已经建成贵州遵义生产基地，浙江台州的合资生产基地也在建设之中，建成后将构建出以深圳为中心，遵义和台州一西一东两个生产基地的产业布局。

同年，宝安集团2300万控股了宁波拜特公司，该公司为国内动力电池检测前三甲企业。

2012年，宝安集团成立江西宝安新材料公司，主攻汽车尾气催化转化器项目，设计年产200万升大尺寸蜂窝陶瓷载体项目已经正式投产，产品有望打破进口产品占据国内汽车尾气催化剂载体绝大部分市场份额的格局。

2013年，宝安集团5000万控股了四川贝氏新材料有限公司，贝氏以贝氏特种钢材料产品为主，已与中国二重签订了战略合作协议，联合推广大型贝钢铸件产品。

军工改革是国内这些年的改革热点领域，宝安集团确立发展新材料领域的同时，在兼具军工和新材料双重

属性的军工企业布局之深也令外界颇为震惊。

2011年，宝安集团1.2亿元控股了武汉永力科技股份有限公司，该公司以生产军用大功率电源为主，目前已经于新三板挂牌。2012年，宝安集团控股了深圳泰格尔航空航天科技有限公司，该公司以生产碳纤维复合材料产品为主，主要应用于军用无人机上。2014年10月，宝安集团1.6亿元控股了武汉华博通讯，武汉华博具有全套军工资质，产品为传统业务军用车载通讯设备、核心业务军用模拟训练系统以及新兴业务北斗差分传输系统。2015年，宝安集团以5000多万元控股北京艾瑞福斯特公司，该公司从事军工级高性能铝合金粉末材料及制品的研发、生产、销售，拥有目前国内唯一一条铝合金真空雾化快凝粉末生产线。

2015年8月，宝安集团为了集中资源发展新材料、新能源企业，12亿元出让了宝安地产15%的股份。用陈政立的说法就是“做好加减法，服务集团战略，早日实现《宝安宪章》的目标。”陈政立说：“我常想起小平同志当时说过一句话：‘改革开放胆子要大一些，敢于试验。看准了的，就大胆地试，大胆地闯。’，我想深圳的重要经验就是敢闯。没有一点闯的精神，没有一股劲，走不出一条新路，就走不出一条好路，就干不出新的事业。”

陈政立率领的宝安集团，目前在新材料行业里已经形成了以贝特瑞为龙头，大地和公司、宁波拜特、江西宝安新材料、四川贝氏组成的产业集群，而在军工领域，已经形成了由武汉永力、武汉华博、北京艾瑞福斯特、深圳泰格尔等组成的产业集群，这些企业基本都是各自行业的佼佼者。再加以原来的马应龙集团和中国风险投资有限公司平台，新的产业布局已经形成，目标直指高科技产业巨头。招商证券在调研后认为，宝安集团向新能源新材料领域的转型顺应了中国经济的发展潮流，既具备前瞻性和巨大的盈利空间。

陈政立对家乡深圳有着深厚的感情，三十年来率领公司南征北战、东拓西进的时候没有想过要离开深圳，在最困难的时候能在深圳凤凰涅槃。在他作词的歌曲《奋斗》中，他写到：“明知工作就是无夜昼，明知代价就是少闲游，我昂首阔步不停留，无视暗涌和波涛，靠勤劳的双手，不达目标誓不休。”正是这种努力奋斗的信念，让陈政立率领着宝安集团创造辉煌，踏平坎坷，再赶新途。当年成立之初只有二十万元的企业如今已经是数百亿资产的大型产业集团，曾经创造了中国资本市场多项第一的宝安集团和陈政立，战略转型之后，或将创造出资本市场与新材料产业中更多的第一。

行业动态



> 随着新能源汽车产销量的大幅上涨，充电桩等配套产业链也迎来发展高潮。



> 无人机的发展如火如荼。

【国际无人系统技术成果交易展览会在深开幕】

11月17日，第十七届高交会无人系统展分会场——中国（深圳）国际无人系统技术成果交易展览会在深圳龙岗大运中心开幕。本次是高交会历史上首次为无人机设立分会场，110多家科研院所和企业参展，展品覆盖国内外最新机型、技术与配套服务，其中，工业和军用级别无人机达到90%以上。

【上海股交中心科技创新板已正式获批拟年内开板】

上海股权托管交易中心的科技创新企业股份转让系统已于11月20日正式获批，并拟于年内开板。

【李小加：望沪港通扩容措施与深港通同时推出】

港交所总裁李小加称，沪港通未来会不断扩容，将更多股票纳入措施之中，或增加额度，且冀望新的扩容与深港通一同推出。今年没有足够的时间启动深港通，或在明年启动。

【德勤：明年A股IPO总数或超380家融资】

德勤大中国区A股上市负责人吴晓

辉指出，在IPO新规正式实施后，预计明年A股市场有望新增380-420家新股发行，预计融资总金额在2300~2600亿元的规模。

【工信部：电动车生产牌照不久将会到来】

11月5日，工信部部长苗圩表示，“目前已经有一批非汽车企业在申请资质，我了解已经有几十家企业在申请。我们正在组织有关的专家在做评审。预计不久的将来，将会有若干家符合条件的企业进入到新能源汽车生产的资质许可范围里。”

【百度携多家上市公司共谋电废回收】

11月4日，由联合国开发计划署、百度共同发起的“百度回收站绿色服务联盟”成立，上市公司美的、长虹、海尔、老板电器、九阳等参与其中。联盟将依托“百度回收站直达号”这一平台为机构及消费者提供电子废物回收服务。

【人大审议药品上市许可人制度试点方案】

日前全国人大常委会会议分组审议了国家食药监总局提出的《药品上市许可人制度和药品注册分类改革试点方

案》。多名全国人大常委会委员建议，应明确药品上市许可人制度和药品注册分类改革的试点区域，以及仿制药一致性评价中关于“一致性”的具体含义，并确保药品上市许可和药品生产许可相分离后药品的研发机构和生产企业能够各担其责。

【A股公司三季报收入增速直逼09年最低水平】

根据招商证券的统计，三季度上市公司收入增速继续放缓；整体增速由上半年的-1.4%降至-2.9%；剔除金融后，则由-6.2%降至-7.1%，直逼09年最低水平。整体净利润由增速上半年+6.6%大幅回落至接近0增长；剔除金融石油石化后，净利润增速自2012年以来首次转负。

【楼继伟：中国将改组组建一批国有资本投资运营公司】

楼继伟近日表示，国有资产管理体系改革完善的一大看点就是将改组组建一批国有资本投资、运营公司，这将改变以往国有资产监管机构直接对所监管企业履行出资人权利的模式，而改由国有资本投资、运营公司对所授权国有企业履行出资人权利，真正形成政府和市场之间的“隔

离带”。

【胡润套现富豪榜发布 减持逾分红成主要途径】

11月4日，胡润研究院发布《2015胡润套现富豪榜》，统计自2014年7月1日至2015年8月14日各上榜富豪的套现金额，减持上市公司股票和上市公司股票分红是过去一年企业家大额套现的两大主要途径。

30位大陆富豪过去一年总套现860亿元，同比增长2.4倍，人均套现28.7亿元。合生创展的朱孟依家族卖掉上海电气股份后获利82亿，排名第一；桑德环境的文一波、张辉明夫妇过去一年套现70亿，排名第二；盛大的陈天桥、雒芊芊夫妇过去一年套现62亿元，排名第三。

【工信部：9月新能源汽车产量突破3万辆】

工信部公布，根据机动车整车出厂合格证统计，9月我国新能源汽车生产3.28万辆，同比增长2倍。其中，纯电动乘用车生产1.33万辆，同比增长近3倍，插电式混合动力乘用车生产5641辆，同比增长138%；纯电动商用车生产1.14万辆，同比增长4倍，插电式混合动力商用车生产2429辆，同比增长22%。

【中汽协：9月新能源汽车销售同比增2.2倍】

根据中汽协统计，9月份新能源汽车生产28324辆，销售28092辆，同比分别增长2.1倍和2.2倍。其中，纯电动汽车产销分别完成20365辆和19228辆，同比分别增长2.7倍和2.9倍；插电式混合动力汽车产销分别完成7959辆和8864辆，同比分别增长1.1倍和1.3倍。

【我国将建1.2万座充换电站解决新能源汽车“充电难”】

电动汽车充电基础设施促进联盟成立暨建设经验交流现场会近日召开。

国家能源局电力司副司长童光毅在会上表示，我国到2020年前将建成集中充换电站1.2万座，分散充电桩480万个，新增超过3850座公交车充换电站、2500座出租车充换电站、2450座环卫物流等专用车充电站，积极推进公务与私人乘用车用户结合居民小区与单位停车场配建充电桩，鼓励有条件的设施对社会公众开放。

国家电网公司副总经理杨庆介绍，我国首个跨城际电动汽车快充网络已经建成，京沪、京港澳、青银高速公路建设快充站133座，覆盖34个城市、高速公路2900公里，成为全球规模最大的电动汽车公共快充网络。

【花旗：矿业投资锐减至07年来最低】

10月13日，花旗发表报告，明年企业花在采矿项目扩张上的资金预计为111亿美元，为2007年来的最低谷，比2012年的高峰337亿美元下降约70%。

【三季度中国并购市场宣布交易数量创近两年新高】

据统计，今年三季度中国并购市场宣布交易案例数量2806起，环比上升32.36%，同比上升42.58%，创近两年新高。

宣布交易规模为1641.5亿美元，环比上升50.53%，同比上升48.3%；披露金额案例数量为2207起，平均单笔交易规模为0.74亿美元。

【全国股转系统公司挂牌审查效率提升】

10月13日，全国股转系统公司表示，公司不断探索挂牌审查方式创新，提升挂牌审查效率，确保挂牌审查“不塞车”。今年1月至10月12日，全国股转系统公司累计接收申请挂牌企业3018家，审核2396家。自发布《挂牌审查一般问题内核参考要点（试行）》通知以来，全国股转公司不再针对一般问题出具反馈意见，申请挂牌企业信息披露质量和挂牌审查效率均有所提高。

精益制造的10个维度



新一轮的科技革命和产业变革热潮已经掀起，许多国家都希望通过技术进步和产业政策调整重获在制造业上的竞争优势。美国提出了“制造业复兴”，德国抛出了“工业4.0”，中国则提出要实施“中国制造2025”，这被视为中国版的“工业4.0”。

今年，根据经济形势的变化和企业的发展实际，集团提出了“向管理要效益”和“精益制造”对标专项活动，希望通过内部管理提升和外部对标学习，不断提升制造业企业的效益。11月份，集团企管部还组织了所属制造业企业的核心骨干到广汽丰田进行了对标学习考察。

丰田的精益制造（或者称精益生产）和六西格玛是过去几十年制造业流程的主要方法，丰田的生产方式，在全球制造业影响极大。因此，即使在工业4.0时代，仍然有盘点和重新认识精益制造的必要。

什么是精益制造？每个人都可以有不同的理解。丰田生产方式的奠基人大野耐一曾经很简洁地描述为：“我们所做的，其实就是注意从接到顾客订单到向顾客收账这段期间的作业时间，通过消除不能创造价值的浪费，以缩短作业时间。”

从丰田日本工厂和丰田美国工厂的大量研究资料表明，精益制造，不是一种单纯的工具，而是丰田一整套生产经营管理系统的综合体现。

为此，我们参考了一些资料，选取了其中的10个维度——践行长期使命理念、建立创造价值的全流程、看板管理、内建质检、标准化、可视化管理、构建伙伴与供应商关系、稳健决策、打造学习型组织，对精益制造进行了解读。

践行长期使命理念

丰田是怎么树立长期使命理念的呢？简单地说就是管理决策以长期理念为基础，即使因此牺牲短期财务目标也在所不惜。除了大的框架，公司的长期使命还有若干落地指导原则。

精益制造虽然听起来是生产经营中的场景，但是丰田的这一理念能够在世界范围内享有盛誉，是有更深刻的企业经营内涵的，核心的理念就是企业的长期使命思维。

中国和日本一样，拥有大量制造业工厂，普通的制造业工厂，在劳工组织和人权主义者眼里往往被贴上各种负面的标签，即使是富士康和玖龙纸业这样的工厂巨头也会被贴上“血汗工厂”的标签，原因是传统的工厂组装线工作是极其枯燥乏味的，工人普遍在一种卑微而且压抑的氛围下工作，被剥夺了劳动者的思考能力。“血汗工厂”的一个依据是工人只被企业视为机器，而没有成长和发光。在丰田的工厂里，工人们像机器一样严谨，但是在各种制度安排之下，得到培养和成长，内心也被企业的文化和价值观所照亮。

丰田的精益制造理念，使它成为一家单调的公司，多年高质量的生产，稳定的销售和盈利能力。丰田是怎么树立长期使命理念的呢？简单地说就是管理决策以长期理念为基础，即使因此牺牲短期财务目标也在所不惜。

怎么看待公司利益？

在现代商业社会中，企业首先要生存下来才能讲发展。对于卓越的企业家而言，他的成就感通常来自两方面，一是企业盈利；二是企业在从事正确的、对社会或者人们有益的事情。丰田公司的员工，从高层到中低层，普遍表现出极大的使命感，源于他们认可并坚信公司正在做的是有益于公司、员工、顾客

和整个社会的事情。

丰田公司的长期使命感，涵盖了对顾客、员工、社会的承诺，所以这是丰田精益制造模式其他原则的基础。我们常常说在企业中，个人利益服从于公司利益，但如果要真正做到这一点，前提是个人和公司已经几乎融为一体的相关认可。

在丰田公司的发展过程中，经历过几次生死时刻，一度濒临破产，最终都挺过难关，体现的就是全员对公司利益的维护，不惜放弃个人利益。

1949年底，战后的日本经济萧条、社会混乱，百姓生活十分艰难。在这种背景下，丰田的经营也遇到了空前的困难。丰田公司急需约2亿日元的过年周转资金，丰田喜一郎亲自出面同银行交涉，希望提供融资以解燃眉之急。银行方面尽管答应提供帮助，但是有附带条件，那就是要“从根本上重建丰田汽车公司”，并且在第二年（1950年）年初

提出了“重建法案”。其中直接关系到丰田经营者和全体员工切身利益的最重要的两点是：“分离销售公司”与“裁减过剩人员”。

进退两难，在反复研究之后，丰田喜一郎表示“要渡过难关，只有两条路可以走：要么解散公司，要么请一些人下丰田这条船。事情弄到这个地步，是我们高层干部的责任。”丰田公司方面发表了包括“募集1600名志愿辞职员工”内容的重建法案，丰田喜一郎宣布辞去公司总经理职务，主动承担了他所说的“高层干部的责任”。此后，1700名员工自愿提出辞职，比公司方面募集的人数还多出100人。丰田后来为这些自愿辞职的员工在其他企业就职给予了帮助。

1950年6月10日，历时两个月的罢工终于结束，丰田又恢复了正常的生产。7月，丰田自动织机制作所总经理石田退三接替丰田喜一郎出任丰田总经理，他在股东大会上宣布：“等到公司业绩好转了，我会把总经理的职务还给喜一郎。”两年之后，石田退三在重建丰田公司成功，毅然履行自己向丰田股东大会所做的承诺：请丰田喜一郎出山，重新担任总经理。

在丰田的这次危机中，内外交关，但并没有出现内部的勾心斗角，只有对公司的全盘维护。

长期理念，公司利益，在中国的企业也常常提起。丰田将公司视为一个有机体，持续保护、繁衍、栽培，从高层到基层，员工都拿出了很高的操守，来共同面对商业文明的进化或者异化。

丰田长期使命的指导原则

公司的长期使命涉及员工、顾客、社会福祉各方面，但毕竟是一个理念，如果没有具体的细节指导，就像空中楼阁一样并不现实。丰田在纽交所挂牌上市时，曾经对它的使命做出过说明，包括三部分：

一是对营运所在国家（外部利益相关者）的经济成长做出贡献。

二是对员工（内部利益相关者）的稳定

与福祉做出贡献。

三是对集团的整体成长做出贡献。

这个指导原则仍然是框架性的，有很多现实的问题，可能随时会击败这些原则，比如：

若发生重大经营不利事件，丰田还会继续维持准时生产吗？

若某子公司经营不利，丰田会不会裁员？

丰田已经是上市公司，他会不会受资本市场的裹挟而更注重短期利益？

丰田怎么处理事业迁移和裁员？

饭碗对普通员工来说是第一位的，看一个公司是否具有长期使命，最好的验证方法就是公司会不会因为生产经营状况的变化而随意牺牲普通员工的饭碗。维持员工的饭碗，就被视为丰田公司对社区与社会的责任之一。

2001年，丰田公司决定把在美国运营时间最长的制造部门——名为“TABC”的卡车车床工厂制造事业迁移到位于墨西哥的一家新工厂，因为墨西哥拥有更廉价的劳工。

这个事情和当下中国正在发生的产业转移、劳工转移如出一辙，普通的企业根本生产成本和利润的导向，随时迁移。

但丰田没有裁掉一位TABC的员工。该公司的高层和丰田总部的高层都认为，TABC的员工一直表现得很好，若因为外部经济环境的变化就关闭工厂，对他们很不公平，也会对丰田其他工厂的员工传达错误信息，认为丰田以不公平、惩罚的态度来对待那些表现良好的员工。丰田的做法是，试图为TABC工厂及员工找到新工作。

2002年6月，TABC工厂庆祝设厂30周年，以及和日商日野汽车公司（丰田拥有部分股权）成立新合作事业，TABC从卡车车床扩展到制造新型卡车，保住了这个位于加州的高成本工厂。从短期经济利益考量，这是不合逻辑的，但丰田以实际行动践行了精益制造的第一原则：管理决策以长期理念为基础，即使因此牺牲短期财务目标也在所不惜。❶

建立创造价值的全流程

建立连续的作业流程，使问题浮现，目标就是使每个流程都创造价值，促成更多的团队合作，对初期的质量问题做出快速反馈，实现对流程的最佳控制，使人员承受解决问题、思考、成长的直接压力——丰田公司甚至愿意冒着生产停顿的风险，也要使各个作业流程的问题浮现，当即解决。

丰田公司认为，若能建立起正确的流程，就能产生正确的结果。精益制造的起始点，就是在核心制造与服务流程中可以应用之处建立连续的操作流程。连续流是精益制造的核心要点：缩短从原物料到产生最终成品（或服务）的消耗时间，有助于促成最佳质量、最佳成本，以及最短的送货时间。

去掉90%浪费的流程

不管是企业生产，还是个人日常生活，常见的流程中，布满了时间和浪费和消耗。

假如你获得晋升，需要采购新的办公用品包括办公桌，大班椅子，书柜等等。可能你会需要暂时保留旧的用品，因为从你订购开始，至少需要等待这些流程：送货上门（你订的若干件用品中，不同批次可能送到时间不一）、安装调试。虽然快递发展相当迅猛，但仍然很难保证你订购的东西一次性快速送达。原因是你的需求

是个性化的，而厂家提供的是标准化量化生产的产品，而从生产厂家，到快递公司，再到你的公司之间又面临必需的移动搬运和等候时间。

丰田公司在持续不断多年生产经营中，总结了生产流程里可以去除的以下八类不能创造价值的浪费：

- 1、生产过剩；
- 2、在现场等候的时间；
- 3、不必要的运输；
- 4、过度处理或不正确的处理；
- 5、存货过剩；
- 6、不必要的移动搬运；
- 7、瑕疵；
- 8、未被使用的员工创造力。

连续流

丰田的连续流，也称单件流，是指通过一系列的工序，在生产和运输产品时，尽可能地使工序连续化，即每个步骤只执行下一步骤所必需的工作。连续流可以通过多种方式实现，包括将装配线改造成手工生产单元，大大缩短流程时间。

丰田连续流的范例就是在日本它

现象，说明员工的创造力或者效率被浪费了。比如分析研究部门为某个计划的开展进行了复杂的分析、调研，撰写了分析报告经过层层上报各个审批部门之后，被搁置在某一层级，直到有一天其他部门或者其他因为某种需要而调阅这些报告为上，他们的工作成果才又被显现。

这就是“成批排队等候”的制造流程所造成的种种欠缺效率，使得不少环节员工的价值创造工作被延误了。要消除这种状况，丰田的办法就是建立连续的作业流程。



> 假如在办公室里，每个人都在埋头苦干，他们是在做创造价值的工作吗？

以平均不到一年的时间就推出一款新车，而它的竞争对手却得花上两年，原因就是丰田的生产流程都是以连续流的模式来组织，整个汽车设计流程，包括其中的工程作业、设计决策、原型打造，及工具打造等，全都形成无缝式流程与“沟通”，在流程中，除非下一个人或环节提出需求，否则流程的上游环节就不会生产任何东西。

丰田的连续流，是从传统的批量生产思维中吸引了经验教训而来的。在丰田公司创业的初期，主要业务是制造简单的卡车，技术落后的他们并不成功。随后，丰田公司开始走访美国福特公司和通用汽车公司，研究这些公司先进的组装线是怎么实施的。在当时的美国，一条汽车生产线每个月能生产9000辆汽车，而丰田每个月只能生产约900辆，在生产效率上，丰田公司落后于福特公司十倍。

这种技术上的落后，也有美国和日本国情不同的原因。福特公司大批量的组装生产方式，设计的初衷是为了制造少数车款，但每款车型的订单数量庞大，这也是当年福特“T型车”只有黑色的缘故——单一车型当然更利于大规模量化生产。但是丰田的情形不同，它必须使用相同的组装线制造出多种车款，而日本市场的需求量决定了每一款车型的产量不能与美国

市场，乃至国际汽车市场的容量相比。

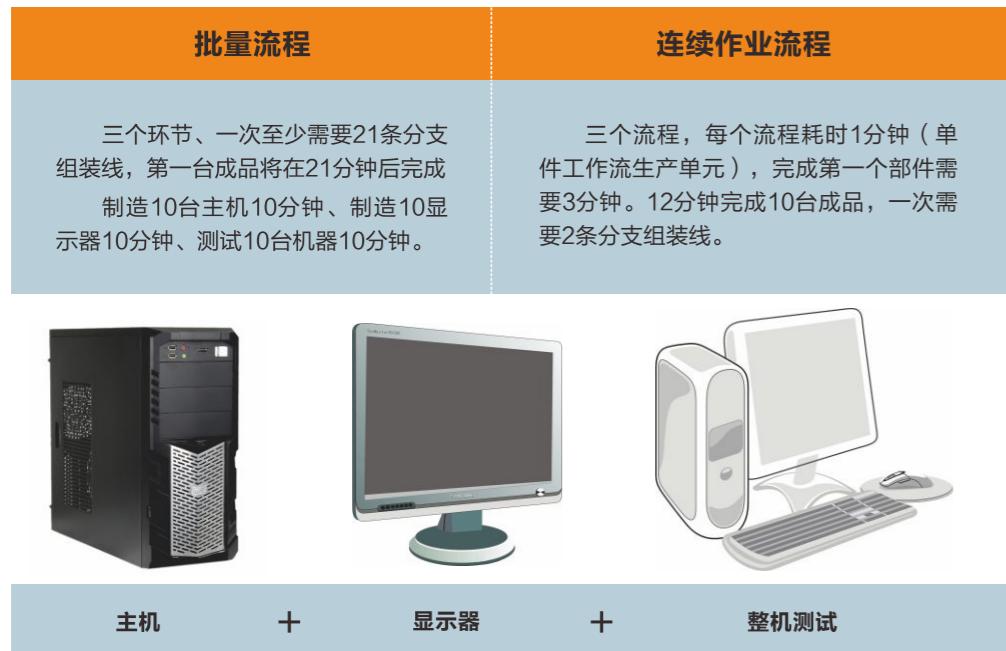
在一个地域狭窄的国家，缺乏资源，资本和大量订单，丰田还必须实现快速周转现金，那么就必须调整从福特公司那里学来的组装制造流程，同时实现高质量、低成本、快速周转。

1950年，当丰田公司的管理层到美国工厂进行再次考察时，发现批量生产方法自从20世纪30年代到当时都没有发生太大变化，而且存在许多明显的缺点。其中一个突出的缺点就是在批量生产中，各个工序的对接出现脱节时，会导致大量材料变成等待输送的存货——这就意味着批量生产并不能实现真正的设备不停地生产、员工不停地生产，而是有一半时间人员和设备、流水线等待零件，另一半时间等零件一运到，全体人员总动员，紧急生产产品。这种模式导致了严重的资源浪费。

计算机的批量生产和单件流

以计算机的生产来观察批量生产和单件流生产可能就直观多了。

首先，假设一台普通台式计算机由三个部门组成制造流程，第一个部门制造主机，第二



个部门制造显示器并和主机连接，第三个部门进行测试。在这个模式下，再假定每个部门平均要花1分钟制造或测试一个单位，因此第一批量需要花10分钟，运送部门才能把这批量搬运至下一部门。在不考虑不同部门之间的衔接搬运时间时，也必须花30分钟来制造与测试10台计算机，才会生产出第一批产量。第一台计算机制造出来的时间是21分钟（主机制造10分钟，显示器制造10分钟，一台计算机测试花费1分钟）。但是在一台计算机的生产过程中，真正创始价值的，应该是核心的3分钟，主机生产1分钟，显示器生产分钟，测试1分钟。

在批量生产中，为什么即使只生产一台计算机也需要花21分钟？因为在主机生产和显示器生产中，即使单台只需要1分钟，但是却要用10分钟等整条线生产完毕才能整体进入下一流程。

丰田生产方式的创始人大野耐一，改变了传统的批量生产流程。如果按照他的设计，他会把制造一台计算机所需要的主机制造、显示器制造、测试三个部门集合在一起，形成一个工作小组达成单件流作业。丰田的精益单件流的要求是不得在这三个流程之间建立存货，比如，在显示器制造工序尚未完成一台机器的制造并与主机连接之前，主机制造工序不得提前制造下一部主机，也就是没有环节会制造不是现在立

即就需要的东西。在这种模式下，一个工作小组里的人员只需要花12分钟就可以完成10台计算机的制造与测试。而批量生产模式下是30分钟。

在精益制造流程中，只需要3分钟而不是21分钟，就可以把第一台计算机提供给顾客，而且这3分钟完全是真正创造价值的时间，真正做到了去除生产过剩和存货，这才是真正意义上的JUST IN TIME及时生产。

传统批量生产模式中，任何一个流程发生中断，其他的流程仍然可以继续运作，因为有大量存量支撑。但在丰田精益制造模式下，把各种作业形成单件流，若有一个设备或者环节中断作业，整个作业小组就停下来了。这种高效率避免生产过剩和存货的方式，看似存在生产随时被中断的风险。对这个问题，北美地区丰田公司前总裁伊藤道郎是这样说的：我们制造困惑，让自己必须设法解决问题。

归纳来说，丰田精益制造的第2项原则，建立连续的作业流程，使问题浮现，目标就是使每个流程都创造价值，促成更多的团队合作，对初期的质量问题做出快速反馈，实现对流程的最佳控制，使人员承受解决问题、思考、成长的直接压力——丰田公司甚至愿意冒着生产停顿的风险，也要使各个作业流程的问题浮现，当即解决。

看板管理看什么？

丰田公司的看板管理不是死板的，它的精妙之处在于，在必要之处实施拉动。它认为理想的单件流作业是零库存，只有在顾客需要时，才会制造与递送产品。丰田把看板当成是建立缓冲存货的一种制度。

丰田的精益制造中，看板管理在某种程度上被视为丰田的生产方式。看板管理随着信息技术的发展，在具体的应用中已经发生很多细微的变化，但其内涵仍然有值得不断思考提升的地方。

在商业销售中，很常见的“推动式”处理存货，比如现在超市里大面积出现的捆绑销售3块香皂的做法，商家并不管消费者能否立即用到3块香皂，但它却有马上减轻库存压力的需要，所以本来普通消费者只需要购买1块香皂却被迫买了3块香皂的套装产品。这种做法只是存货发生了转移：生产厂家的存货——零售商家的存货——个人消费者的存货。

丰田的精益制造，不讲存货管理，讲究的是消除存货，而且是真实存货，当顾客需要订购更多货品时，会启动信号通知组装生产线生产相应数量的货品，它把这种生产方式称为“拉动式”生产，对应“拉动式”存货制度，以取代预测顾客需求的“推动式”制度。这个

拉动，对应的是也是丰田精益制造中不断强调的准时生产。

样通过看板来实现的。

防止过量生产和过量运送。看板必须按照既定的运用规则来使用。其中一条规则是：“没有看板不能生产，也不能运送。”根据这一规则，看板数量减少，则生产量也相应减少。由于看板所表示的只是必要的量，因此通过看板的运用能够做到自动防止过量生产以及适量运送。

进行“目视管理”的工具。看板的另一条运用规则是：“看板必须在实物上存放”，“前工序按照看板取下的顺序进行生产”。根据这一规则，作业现场的管理人员对生产的优先顺序能够一目了然，易于管理。并且只要看看看板，就可知道后工序的作业进展情况、库存情况等等。

改善物流程序的工具。在精益生产方式中，通过不断减少看板数量来减少在制品的中间储存。在一般情况下，如果在制品库存较高、即使设备出现故障、不良品数目增加也不会影响到后道工序的生产，所以容易把这些问题掩盖起来。而且即使有人员过



剩现象，也不易察觉。

根据看板的运用规则之一“不能把不良品送往后工序”，后工序所需得不到满足，就会造成全线停工，由此可立即使问题暴露，从而必须立即采取改善措施来解决问题。这样通过改善活动不仅使问题得到了解决，也使生产线的“体质”不断增强，带来了生产率的提高。精益生产方式的目标是要最终实现无储存生产系统，而看板提供了一个朝着这个方向迈进的工具。

其次关键是实现看板管理的目的——实现适时、适量、适物生产。

在制品的数量一可以通过发出的看板数来计算与控制。出口存放处的在制品数量可以按发出的生产看板数来计算；入口存放处与搬运过程的在制品数量，则以用发出的传送看板数来计算。因此，控制看板的发出数量就控制了各工序上的在制品数量。

丰田看板管理的精益与必要

丰田公司的看板管理不是死板的，它的精妙之处在于，在必要之处实施拉动。它认为理想的单件流作业是零库存，只有在顾客需要时，才会制造与递送产品。丰田把看板当成是建立缓冲存货的一种制度。不论是拉动式或者推动式，存货都是一种浪费，看板其实是我们应该设法去

除的东西，而不是值得骄傲的制度。

生产进度表，就是丰田觉得需要改进的制度。丰田认为，进度表并不是我们必须尽量遵从的原则，而是必须尽力达成的截止期限。为了更有效率，他们希望将生产进度表拆分，最好是每天不同零的部件订单，而不是一个月下一次整机的订单。

这说明丰田看板管理追求的精益是时间单位的尽可能最小化，在每一个可能利用的时间节点，都发挥最大价值。

丰田生产的汽车零部件种类很多，在没有举具体的例子来说明之前，丰田的看板管理并不是那么生动。但是事实上，丰田所倡导的拉动式生产，或者拉动式管理存货，却在我们的日常生活中有非常广泛的应用，随处可见。

比如办公用品的拉动式管理，可以有效地节省时间，并避免发生供应品短缺的情形。在许多大公司里，都会向雇员发放办公用品，但是没有人非常清楚地知道一间办公室将消耗多少铅笔、橡皮擦或者A4纸，如果完全按照预定使用表来订购这些用品，有些用品可能会累积太多，有时候又会出现某些用品短缺而未能及时补货的情况。因此，一个运行顺畅的用品供应流程，也是有人负责监测供应品的使用情况，维持适当补货的。不管是卡片、白板的管理，还是计算机的数据管控，都是某种形式的看板管理。

内建质检是原则，不是技术

丰田在内建质检方面，并没有太多领先世界的技术，但他们在对质量管理的原则遵从和细节执行上，却大大领先其他企业。

罗斯·史克菲德是丰田汽车公司在美国肯塔基州乔治敦设立第一座美国动力传输系统工厂时的副总裁，他在通用汽车公司服务了几十年，在业界享有很好的名声。他过去学到的汽车引擎制造业的黄金原则是：不能让组装线停下来，如果制造出太多引擎，没关系，但如果引擎不够用，你就得卷铺盖走人。

因此当他进入丰田公司之后，也一直努力维持工厂的持续运营，整月都没有停工过。时任肯塔基州丰田公司总裁的张富士夫向他表示：“如果组装厂没有暂停，代表没有任何问题，但是任何制造工厂一定都有问题，因此工厂一直转，表示问题被隐藏起来了。请减少存货，让问题浮现出来吧，这会造成组装厂停工，但却能继续解决问题，并以更高效率制造品质更佳的引擎。”

对持续不断的生产并不盲目乐观，一量注意到停止生产线的理由，就鼓励领导者把生产线停下来，丰田为什么要这么做？

强硬的内建质检

精益制造是一个系列生产的概述，精益制造强调“第一时间”，当然也包括了第一时间检查出次品、解决质量问题。内建质检是丰田公司非常重视的一个环节，甚至可以追溯到之前纺织机的生产流程中。在丰田佐吉和他发明的织布机中，有一个装置是用于监测纺线的，一旦发现有纺线断掉，织布机就会立即停止运转，等接好纺线再重新启动织布机，这样就可以避免重复瑕疵或者造成浪费。

这种出现问题时立即发现，并立即使生产暂停，使员工或者机器解决问题，避免次品进入下游流程的理念，就是丰田内建质检控制的基础。

丰田的内建质检理念，看似很容易被接受。但是在批量生产思维之下，工厂管理者最不能容忍的就是牺牲生产效率，生产中断。在发现不合格的零部件时，他们的常规做法是将这些不合格品进行标记或者

剔除，等其他部门利用别的时间进行修理，奉行产量优先，解决问题稍后的想法。

在雷克萨斯RX330的生产中，生产线上使用的生产工具与自动控制装置都经过特殊设计，内建感应器以监测任何异于标准的差异，并使用无线电传器发送电子信号给戴着耳机的领班。但是由于并不是所有问题都能在制造过程中侦测到，因此，每一辆制成的“雷克萨斯RX330都必须通过多达170项质量检查。工厂的领导者随身携带着一部手机，当有任何一辆制成的汽车发现问题时，他立刻能收到信息以及这个问题的数据图，并把这些数据传输到工厂的电子布告板上，这些电子布告板将向工厂所有员工同步显示，提醒他们不再犯同样的错误。

因此，仅仅在这个案例中，就体现了精益制造一再强调的东西：使问题浮现，让大家马上看到问题，马上找出对策。



> 在研发部门，同样也存在“质检”，当前思考方向进入死角时，暂停一下，明确清晰的前进方向。

质量控制简单化而不是框架化

在许多公司中，内建质检的精髓，被埋没在各种官僚体制与技术细节之中。比如要求各种细节标准作业程序的产业质量标准ISO9000尽管立意很好，但许多公司却以为只要它们汇整出详尽的规则手册，操作人员就会遵守这些规则。还有的质量管控部门，总喜欢用看似最先进的统计分析方法，对成堆的资料进行分析，又或者许多六西格玛高手会习惯性地用复杂的技术分析方法处理重大的质量问题。

丰田公司很重视内建质量检查，但他们所采用的方法是很简单的，很少使用复杂的统计工具，质量专家和团队成员只使用四种主要工具：

- 1、亲自到现场查看；
- 2、分析情况；
- 3、使用单件流和安灯以使问题浮现；
- 4、问五次“为什么”

这里有一个很有意思的话题，类似办公室之类的服务部门，也存在内建质检吗？制造业中使用的，当出现问题产品时，亮起灯暂停生产线检查修复的方法，显然是针对短循环、重复性的工作，需要立即的协助而且分秒必争，办公室等服务部门有些工作是高度重复的，比如录入资料，但大部分工作却是非重复性的例行工作——办公室等服务部门“当发生质量问题时立即停工检查”这要取决于个人的工

作性质和习惯理念。通常来说，服务部门在接到工作信息之后，要拼命赶时间在截止期限前完成工作，这个赶时间的过程，导致的错误或者遗漏细节，也是工作质量的“不合格”，同样需要一个灵活亮灯叫停的时机，但却不应该完全由员工个人随意暂停工作。

比如在丰田普锐斯的研发过程中，研发部门的任务很重，团队在引擎技术的特定技术细节上陷入苦苦思索。一直沿着这个方向研究下去可能会走上死胡同，这个时候丰田的领导者要求团队把重心放在硬件上，把目标定在省油的小型车。在普锐斯的研发过程中，丰田的领导者内山田武多次在细节的研发中喊“暂停”，后退一步，得到了思考这个计划前进的更明确方向。

在丰田精益制造模式中，改善质量工作最重要的是人与流程，你可以建立最先进的监测设备和安灯，但却对质量的提升没有大的帮助。重要的是必须不断强调质量是全体人员的责任，质量无可妥协，为顾客提高产品价值，企业才能生存发展，员工才能保住饭碗。

在质量管理方面，丰田的做法也是遵循JUST IN TIME的要求，前置计划，尽早预期可能发生的问题，在问题发生之前拟定对策，在问题发生时马上拿出对策。丰田有许多建立适时暂停或者放慢脚步的细节指导规则，来确保质量的稳定。说白了，丰田在内建质检方面，并没有太多领先世界的技

术，但他们在对质量管理的原则遵从和细节执行上，却大大领先其他企业。

标准化怎么建立？

丰田的标准化工作包含三要素——节拍时间（以顾客要求之速度完成一项工作所需要的时间）、执行工作的顺序步骤或流程顺序，以及个别员工为完成此标准化工作，手边需要的存货量。

标

准化从一开始就与个性化看起存在冲突。并不只是那些从事文化创意行业的人才会说“我们是有创意的人，我们的工作是独特的”，在制造业中，那些最枯燥无聊的组装生产线的工人，也认为他们有自己完成工作任务的最佳方法，他们同样对标准化工作排斥，认为这会使他们束手束脚无法发挥最高效率。

这些埋怨，有一些有一定的合理性，但是显然，经过无数企业、无数生产流程的实践已经广泛证明——某种程度的标准化是可以做到的，而且标准化，大大推动了现代化制造业的发展。

丰田公司的标准化涉及内容广泛，总裁张富士夫曾经做过说明：“丰田的标准化工作包含三要素——节拍时间（以顾客要求之速度完成一项工作所需要的时间）、执行工作的顺序步骤或流程顺序，以及个别员工为完成此标准化工作，手边需要的存货量。标准工作就是以节拍时间、顺序步骤、手边存货量这三项要素来制定。”

标准化是持续改善与质量的基础

丰田的标准化工作，不只是使现场作业人员的工作可以重复而且有效率，而且使工作流程也实现了标准化，所有人员都知道而且以标准化来要求自己。丰田在世界各地的工厂，几乎可以看到相同的流程，说明它同样把标准化应用于产品设计与制造设备上。

对于标准化，丰田的理解是，你要先把流程标准化，稳定流程，然后才能谈持续改善。好比学打高尔夫球，第一件事情就是学习基本的挥杆动作，然后是不断稳定挥杆，在没有稳定挥杆基本技巧之前是，根本没有改善球技的基础。

工作的标准化，贯穿于丰田的生产流程之中，也是内建质检的重要辅助工作。比如你要确保出现零次品，那么最好的办法就是将正确生产的流程标准化执行，当出次次品时，第一反映就是检查有没有按照标准化工作执行。

标准化的一个现实问题就是标准的制定。丰田公司每生产一款新车，都涉及许多复杂零部件，涉及多个部门的协作，推出新产品的标准化工作大有学问。

推出新款汽车涉及研发和多个制造部门，人人心中都有标准，丰田公司处理人人都有想法的方法是以均衡方式把工作标准化，避免任何一个部门拥有绝对的掌控力。如果只让工程师制定标准，可能会流于民主形式的泰勒主义，而且有些标准可能不好落地；而如果每一个步骤都必须由全员达成共识，那这个标准的制定过程将无比漫长而更加混乱。

丰田的做法是成立一支“先导团队”，当一项新产品还处于早期计划阶段，代表工厂所有部门领域的人员全部聚集在一个开放的办公室，形成一个大团队，协助规划这款新车的推出。他们和工程部携手合作，规划最初的标准化工序，以此产品刚推出时使用这些标准化工作，然后再把它



> 标准工作就是以节拍时间、顺序步骤、手边存货量这三项要素来制定。

交给生产团队，寻求进一步完善。

先导计划团队成员可以学习到许多关于新车款的设计与生产，当他们结束此轮调任务、回到原来的工作岗位后，便能对标准化工作做出贡献与改善，这一点非常重要，因为推出一款新车涉及数千个零部件的协调，数千名人员会对工程决策进行细化，以便在正确时间相互配合。

丰田标准化的这些实施细节，使得类似的技术、技能与规则能够非常迅速地在团队中共同精进，有效地促进了团队合作。丰田的工程师从进入公司开始就接受训练以学习产品研发的标准，全都经历过“干中学”的训练，在这些新人的成长培训中，既有追溯至丰田公司最早开始进行汽车工作作业就采用的设计标准，也有后来不断修正与更新的材料。在许多流程中，丰田已经实现了清单手册的数字化。

以标准化为授权工具

在信息时代，美国和德国的一些制造业企业，运用大数据等现代技术，建立数据库模式，试图快速将已有的经验标准化灌输给员工，但在实施过程中，效果时常

发生偏科——标准化如果缺乏“干中学”和良好的应用流程，员工很难得到真正的精进。

从管理学的角度看，标准化在企业中的实施，也对应了不同的企业制度。

一种是强制型的官僚制度，员工被视为机器，必须通过经理人的命令才能尽可能提高效率，这就是泰勒的科学管理。虽然显著提高了生产力，但这些科学管理方法，造成非常僵化的官僚作风，经理人负责思考，一线员工则盲目执行标准化的程序步骤。

另一种是授权型官僚制度。丰田所践行的就是这种制度，规则和程序就是经理人向普通员工授权的工具，规则和程序追求最少化，等级阶段数量少。

丰田在实行标准化时，很强调设法取得某种平衡，一方面提供固定程序让员工遵循，另一方面让员工拥有一定的自主权，让他们能创造性地应对成本、质量与物流等挑战性目标。在做到这种平衡，在标准化制度之上的企业管理制度和标准制定者就必须灵活掌握好工作的度。

丰田公司怎么把握这种平衡呢？就是以标准化作为经理人向普通员工授权的工具，但是标准化只是一套最佳实践的模板，是可以做出一定改进的——前提是经理人针对不同层次的员工所对应的技能经验，进行针对性的设计，引导员工在标准化基础上，进行灵活的即兴发挥。

可视化管理

丰田的可视化管理，先进之处也不在于它的技术，而是在于可视化管理与整个精益制造系统的衔接和相辅相成，是一整套管理理念、制造理念综合应用的细节体现。

目井然有序、有固定摆放位置。

“大野先生对丰田生产方式怀有无比的热情，他认为只有清理所有事，才能看出问题，当不能检视并看出是否有问题时，他肯定会发牢骚。”——丰田总裁张富士夫。

在中国的许多制造业工厂里，可视化就是一眼看过去，全是杂乱无章的货物或者生产现场。这与丰田的可视化管理完全是两个概念。

干净到呈现问题

早在20世纪80年代，日本的工厂在干净的程度上就大大领先于世界，一些制造业企业到日本工厂参观之后，甚至会发出这样的惊叹——“你们的工厂干净到简直可以把掉地地板上的东西拿起来吃的地步”。这就是日本当时已经形成的“5S管理法”，这五个S的译文内容如下：

1、整理（sort）：整理分类，只留下需要的项目，去除不需要的项目。

2、整顿（straighten）：所有项

目井然有序、有固定摆放位置。
3、清洁（shine）：清洁的流程往往是一种检验机制，使伤害质量或导致机器故障的异常情况与失败前兆得以浮现。

4、标准化（standardize, 制定规范）：制定维持与监督前三个“S”的制度与程序。

5、维持（sustain, 自律）：维持一个稳定的工作场所是一种持续改善的过程。

这“5S管理法”是丰田帮助问题浮现的一项工具，也是规划良好的精益制造制度可视化管理流程中的一部分。

可视化的目的是改善价值

可视化的目的是什么呢？现场的干净整洁是第一步的，这是为了一眼看过去，能马上扫描到更有效的信息，而不是为了看清全部。在日常生活中，可视化管理有鲜活的例子，那就是交通标志、交通指示牌，普通

人驾驶车辆行驶在机动车道上，对这些交通标志可视化的要求是非常简洁迅速能了解信息，根本不需要花时间去研究。

同样，可视化管理用于制造业工作场所，也应该让人们一眼即可看出应该做什么，以及是否有异于标准情况发生。更具体地说，可视化管理帮助员工能够立即看出自己工作做得如何，材料或者工具应该放在哪里，某个项目在这里的数量有多少，执行某个工作的标准程序如何，进行中的工作情况如何等重要信息。

在丰田公司，可视化被整合在创造价值的工作流程中，指的是能够检视流程、设备、存货、信息，或一作业员执行的工作，并立即看出是否在按照规定的标准程序来执行工作，或者有没有异于标准的情况发生。

为了能够快速实现这些目的，“5S管理”法的执行细节，就是丰田会设置“工具图像告示牌”，每项工具旋转或悬挂的固定位置处张贴了一个告示牌，上面画了这项工具的图像，如果不见了，一眼就能看出来。



> 交通标志是最常见的可视化管理场景，看到这些标志，不用思考马上就能明白其中的含义。

诸如此类的，还有流程控制板，对应的就是丰田的看板制度。

A3装载你想汇报的一切

在工厂的不同流程中，可视化管理有许多因地制宜的执行细节。但我们可以从后端来审视丰田对可视化管理的要求。丰田公司非常严格限制经理人的长篇大论，规定必须以一张A3纸呈现所有重要信息，为什么规定是A3纸呢？因为这是传真机所能接受的最大规格纸张。这页A3报告可不是一份备忘录，而是关于整个流程的完整报告文件，例如一份解决问题的A3文件必须简洁地说明问题，记录目前情况，确定造成问题的根本原因，说明各种可能的解决方法，说明建议选择的解决方法，再加上成本效益分析，这些信息，必须装载在一页报告中，而且尽可能用图表说明。在过去几年，丰田公司甚至要求改用A4纸来汇报重要信息，理由是“少即是多”。可见，如果没有长期对可视化管理的极致要求，很难做到这些要求。

技术无法取代人的思考反应

随着信息技术的发展，丰田几十年积累下来的可视化管理经验也在不断发生变

化。就像看板制度会不断增加计算机技术的辅助一样，可视化管理中，大型数字显示屏逐渐取代了一些原来的可视化工具，看计算机屏幕显得越来越重要。

但是丰田公司认为，可视化管理应该和人相辅相成，因为人是视觉、触觉、听觉导向，应该在工作地点设置最佳视觉指标，使人们在听到、看到、感觉到工作标准及异于工作标准情况时，能够立刻做出反应。一套设计完善的可视化管理系统有助于提高生产效率，减少瑕疵与错误，促进在截止期限前完成工作，促进沟通，改善安全性，降低成本，使员工对他们的工作环境更具掌控。

我们还可以看到，在很多新兴的制造业工厂中，都安装了先进的中央监控设备，在一个小小的办公室里，拥有几十面显示屏，可以实时显示多个车间的生产情景。这种先进技术的应用，是每一个与时俱进的企业都不会排斥的。不同的是，有些企业没有经历过信息技术变迁和可视化管理变化的全流程，因此，有时候即使他们坐在屏幕前，发现监控画面有异，却无法迅速做出对应的判断，从而拿出对策。

因此，丰田的可视化管理，先进之处也不在于它的技术，而是在于可视化管理与整个精益制造系统的衔接和相辅相成，是一整套管理理念、制造理念综合应用的细节体现。

构建伙伴与供应商关系

丰田在构建伙伴与供应商关系方面的举措，是其长期使命理念的一个体现。并不是用力压榨供应商的利润空间，而是和所有合作伙伴协作，寻找削减成本、提高效率的办法。它对供应商有高要求，却又让供应商保留合理的商业利润，追求的是一种供应商和丰田公司一致稳定成长。

汽车生锈涉及到的零部件非常多，在现代化分工的要求下，即使是丰田这样的制造业巨头，也不可能每一个独立的零部件都自己生产，在它的精益制造系统中，也就不可避免地涉及到如何与合作伙伴以及供应商之间的协作共赢问题。丰田的精益制造是全球制造业的标杆，它的供应商伙伴关系，同样也是全球标杆。

在危机时相互扶持

在许多低端制造业企业中，就像他们会因为生产成本的变化而随

时迁移，从一个相对高成本但经营了多年的城市，搬迁到一个相对低成本的城市一样，对待合作伙伴和供应商，往往也抱着随时可以牺牲的心态。特别是在现在招投标制度之下，哪家价格低，或者哪家提供的利润空间大是至高无上的，随时就轻易舍弃一些牢固的伙伴关系。

丰田公司大野耐一的理解是：以牺牲供应商的方式达成公司本身的生产绩效，这种心态完全违背丰田生产方式的精神。

最能考验关系的，就是危难之际双方怎么取舍和合作了。

1997年2月1日，一场大火摧毁了丰田公司最大、合作最为紧密的供应商之

一爱信精机的一座厂房。通常来说，为了避免单一供应商出现危机所造成的供应不足，丰田公司对每种零件采取由两家供应商供货的方式，但是爱信精机却是当时唯一供应P型阀门的供应商，P型阀门全球丰田汽车必用的刹车零件，在当时，丰田一天需要32500个这种产品。而在丰田公司所标榜的准时生产制度下，整个供应链只有两天的零件存货可供使用。也就是说两天之后，全球丰田公司就将面临没有这一零件供应的情况。按照日本产业厅的估计，恢复整个P型闸阀生产线至少需要几个月的时间，丰田也将由此遭受巨额损失。但是，2月6日，在火灾发生后仅仅5天，丰田生产

线奇迹般地复工了。

据报道，就在火灾发生不久、余火未尽的时候，丰田总部与爱信精机的工程师已经到达现场，在消防人员穿梭忙碌的身影中评估损失、计划计算恢复生产所需的配件及人员安排。第二天，爱信精机成立了紧急指挥中心，架设了上千条电话线，向200多家丰田配套厂家发出求救信息，请求他们立即改动生产线生产P型闸阀。所有相关的丰田配套厂商立即行动起来，爱信精机的工程师不断向各个协作厂商分配生产任务、下达生产指令、告知经验参数，所有厂商的协作严丝合缝、有条不紊。5天内，第一批100只P型闸阀生产出来了。

爱信精机的大火，既是供应商的危机，同样也是丰田公司的危机，眼看就要崩溃的供应链链条，在精诚合作的关系之下迅速得到了外部力量的修复。

在日本这个特殊的商业社会中，丰田公司将许多供应商视为家族成员，一个新的供应商，如果能够证明它认可丰田的高标准要求，并且在订单中体现这些绩效，就能获得更多订单，丰田公司会逐步将丰田模式输出到这些企业，这些企业就相当于纳入了丰田家族，即使出现一些糟糕的商业行为，丰田也不会轻易把它们扫地出门，而是先设法共同改进。比如上面所提到的爱信精机，丰田公司拥有22%的股份，也因为丰田参股爱信公司，所以丰田旗下车型几乎也都是采用爱信的自动变速器。

在现代供应链管理的研究中，讲得最多的可能是如何应用信息技术以提升效率等等，但类似这场大火所造成的供应链危机，以及对应所需要拿出的对策，所涉及的无数协调工作细节，包括协调不同供应商之间的关系，在一个仓促的局面之下如何迅速达成精诚合作的新局面，这些是研究无法得来的，只要日常的积累能赢得信任和相互扶持。

创造稳定性 共同成长

当然，你也许会把爱信的大火理解为当时丰田已经是世界著名制造业巨头，供应商无非是为了长远的利益关系而迅速建立一种临时的协作关系。但是在丰田公司开始制造汽车时，它并没有足够的资本或设备可自行制造一辆汽车所需要的全部零部件，从一开始

担任工程师的丰田英二的第一项工作任务就是寻找值得合作的零件供应商作为事业伙伴。丰田对供应商伙伴关系，从一开始就非常重视。

在创立丰田公司之初，丰田家族所从事的是织布机事业，在汽车制造这个新兴行业的起步产量不可能太大，不能为供应商提供大笔的生意，唯一能提供的，就是和供应商以长期互惠互利的方式共同成长的机会，它在织布机领域已经享有名声和口碑，丰田向供应商展现了在汽车领域的愿景和标准，也同样从一开始就以丰田对质量、成本以及产品和服务的高标准来要求供应商。

在日本这个特殊的商业社会中，丰田公司将许多供应商视为家族成员，一个新的供应商，如果能够证明它认可丰田的高标准要求，并且在订单中体现这些绩效，就能获得更多订单，丰田公司会逐步将丰田模式输出到这些企业，这些企业就相当于纳入了丰田家族，即使出现一些糟糕的商业行为，丰田也不会轻易把它们扫地出门，而是先设法共同改进。比如上面所提到的爱信精机，丰田公司拥有22%的股份，也因为丰田参股爱信公司，所以丰田旗下车型几乎也都是采用爱信的自动变速器。

参股供应商，或者将供应商视为家族成员一样珍视，这是丰田公司努力与供应商创造一种稳定性的做法之一。而另一种做法，就是帮助供应商一起从技术上精进，实现制造方式或者价值观的共通。

比如在物流领域。丰田公司在北美地区的组装工厂散布于美国和加拿大各地，在准时生产制度的要求下，每天都面临大量的个性化运输业务，要求比美国本土的汽车制造商要高出很多。解决的方法就是越库作业，或者散装货运，物流公司越库作业的仓库接受零件供应商一天数次的供货，把它们重新组合成不同的零件产品组合，再以卡车运输正确数量的零件到组装厂。为了高效实现物流效率，丰田公司费



>当年爱信精机的大火，造成丰田短期极度缺货，但双方相互扶持，共同度过了难关。

了很多心思教导它们在当地的物流伙伴传飞公司实行丰田的经营模式。在丰田公司看来，供应商的越库作业，等同于丰田生产组装线的延伸，是企业价值流的命脉之一，也是整个生产流程的一部分。在丰田生产方式专家的密集参与之下，传飞公司在北美设立了第一座越库作业仓库，一位来自日本的丰田顾问甚至经常伴随传飞公司的工厂经理巡视仓库，并对日常工作制度做出及时的改进。

在这个越库作业仓库里，体现了大量丰田精益制造的思维，它是一个采取流程物业的物流中心，到处都是

可视信号与检测错误的设施，有完善的内建质检来保证可靠性，卡车司机的角色职责被明确定义——在严谨的时间和地点取货送货并检查质量。可视化，JUST IN TIME，流程管理，看板管理等细节随处可见。

丰田费尽苦心在传飞公司建立起丰田模式的物流运作方式，其结果是双赢的。在采取越库作业之后，丰田的运输成本显著降低。在采取越库作业之前，从一个供应商到另一个相隔遥远的供应商，卡车常常未满载，形成了浪费，越库作业之后，双向作业的上车高效得多，顺利实现了北美地

区组装厂以实时模式取得零件的目标。而对传飞公司而言，与丰田公司的合作，已经成为业内标杆，变成一个获利颇丰的企业，成为了一家堪称精益物流作业模式的国际物流公司，两度赢得丰田公司颁发的“年度最佳货运业者”奖项，业务扩展至法国、英国、西班牙等国家。

哪些外包，哪些自主？

OEM，外包代工，是现代制造业常见的现象。丰田的汽车生活涉及

稳健决策 迅速实施



> 丰田视混合动力车为迈向未来的关键一步，他们想自己走这一步，一旦他们内部拥有了这项技术专长，便可以选择性地外包。

的零部件和环节众多，对于哪些工作可以外包，哪些环节应该被定义为核心留在内部，丰田非常谨慎。和许多汽车制造商一样，丰田把70%的汽车零部件制造外包，但它希望能够维持丰田内部设计与制造这些外包零件的核心能力。如果一项新技术对汽车制造而言是核心技术，丰田希望本身成为这项新技术的专家，并且是全世界最了解这项技术的公司，丰田愿意和供应商一起学习，但绝不会把任何领域的所有核心知识与责任都交付给供应商。

比如在丰田普锐斯的研发过程中，混合动力引擎的一项核心零部件是绝缘闸双极性晶体管，这是一种半导体电池切换装置，可使电池输出的电压增强，并把增强的直流电转换成发动汽车的交流电。丰田的工程师并不是半导体技术领域的专家，但丰田并没有把这项关键零部件外包，而是自行研发，并设置一座全新的工厂来制造这项零件，这全是在普锐斯发展计划非常紧迫的前提下完成的。因为丰田视混合动力车为迈向未来的关键一步，他们想自己走这一步，一旦他们内部拥有了这项技术专长，便可以选择性地外包。

近几年来，中国的手机行业出现了很多新锐创业者，比如小米手机等等，小米手机的创始团队可以说是毫无手机行业经验就迅速切入这个行业，依靠资源整合和构建供应商关系，几乎是从无到有打造了一个新的领军品牌，销量也在短短几年内以几何级别增长。但是当小米公司增长到一定级别之后，制造的产品品类不断增长，从手机到充电桩，净化器，插座等小家电不一而足，目前虽然还保持着不错的销售业绩，但隐忧已经不断显现——纯粹依赖商业利润作为纽带而建立起来的供应商关系或者伙伴关系能维持多久？小米的核心技术、核心制造能力在哪里？当出现一个新的资源整合者时，这些供应商会不会转头奔向利润新高地？

丰田在构建伙伴与供应商关系方面的举措，也是它长期使命理念的一个体现。并不是用力压榨供应商的利润空间，而是和所有合作伙伴协作，寻找削减成本、提高效率的办法。它对供应商有高要求，却又让供应商保留合理的商业利润，追求的是一种供应商和丰田公司一致稳定成长。

丰田公司认为，如何达成决策的过程，其重要性不亚于决策本身的质量。在面对广泛选择时，即使在时间上非常紧迫，丰田仍然坚持多选择同步考量，而不是单项选择一边进行一边完善。

在丰田的生产模式中，强调得最多的是 JUST IN TIME 分秒不差的准时性，不管是送货还是生产还是出现问题检修，都要正好。从生产现场的各种细节中再往上看，这一切都得益于丰田公司在决策层面的效率。怎么制定决策，怎么实施决策，深深地影响了丰田精益制造的实际运行。

决策过程考量什么？

丰田公司认为，如何达成决策的过程，其重要性不亚于决策本身的质量。在丰田公司，不慌不忙地花时间与努力制定正确的决策是绝对必须遵守的原则。如果你的决策过程正确，但决策未如预期奏效，管理者会原谅你；若决策过程就有问题，但运气好而收效不错，很可能遭到主管的

斥责。
丰田公司经过长期的总结，认为在决策过程中要彻底考量包括五个要素：

- 1、彻底了解实际情况，包括现地现物。
- 2、了解表面现象的根本原因，问五次“为什么”。
- 3、广泛考虑各种可能选择，对所偏好的选择提出详细理由说明。
- 4、在团队中建立共识，包括丰田的员工和外部的合作伙伴。
- 5、使用非常有效率的沟通工具做上述四项工作，最好用一页A3纸说明。

这些要素看起来都非常简单，但丰田却在具体的执行中赢得世界性的认可。比如决策需要彻底了解实际情况，包括现地现物。这其实就是丰田生产方式创始人大野耐一非常著名的现场管理。丰田的现场管理不只是现场查看而已，而要要把握住核心的

几个问题：“发生了什么？你看到了什么？情况如何？问题何在？”目的是了解真实情况和深入分析。

仅仅是现地现物这一条，丰田的做法也是标杆性的。从丰田公司创始人丰田喜一郎开始，丰田的领导者都必须奉行现地现物原则。在许多美国的汽车制造商里，总裁就像高高在上的国王，不是普通工人想见就见的，但丰田公司的高层经常出现在各种工厂的现场。丰田里流传着许多类似丰田喜一郎亲自把手伸进油底盘，了解具体问题的故事。

在面对广泛选择时，即使在时间上非常紧迫，丰田仍然坚持多选择同步考量，而不是单项选择，一边进行一边完善。

比如在丰田普锐斯车款研发新的悬吊系统时，时任丰田副董事长内山田武决定举行竞赛，结果获得20多种不同的设计方案，然后他同时对这20多种设计进行测试，而不是一次只



> 在需要召开决策会议时，丰田是有明确要求的，会议之前尽可能多分享信息，但会议时间集中解决问题。

测试一种设计。当时有许多可供选择的混合动力引擎，普锐斯研发团队从80种不同的引擎着手，有系统地删除不符合其要求的引擎，最后只剩下10种。该团队审慎地考量每一种引擎的优缺点之后，从中选出4种，再以计算机模拟评估这4种引擎，最后才挑选出最合适的方案。

要知道，当时普锐斯的研发时间非常紧迫，可谓争分夺秒，在这种压力下的决策，内山田武如果为了抢时间，完全可以征求大家意见，先大致选择一个最佳方案，然后围绕这个方案开展工作，进行试错，如果不合适再行修改。这也是许多低端制造业企业“事急从权”的做法，但这种方法可能会使丰田错失真正最合适的方案，赢得时间却输了长远。

怎么采纳广泛意见？

丰田的决策原则是无论何种情况下，都要尽可能寻求最大的投入参与。

比如在产品研发流程的早期阶段，必须经过充分的广泛交流构想与创意。丰田把这个提出方案，广泛传阅，甚至资历并不深的人员也参与达成共识的过程称为“根回”。

决策的沟通必须简化

这种广泛征集意见和沟通的过程，虽然可能获得更多人的共识，但却可能浪费大量的时间而使决策变得没有效率。但丰田有配套的沟通方式，每一个新进丰田的员工，都必须学习的东西就包括如何尽可能以更少的文字，并佐以视觉可视化的沟通方法汇报工作。具体来说，丰田公司要

(kozokeikaku, 构造计划的简称)。每一份K4，丰田内部常常需要备注100多个必须审阅者的签名，有些甚至是行政性或者服务性的非工程专业人员。

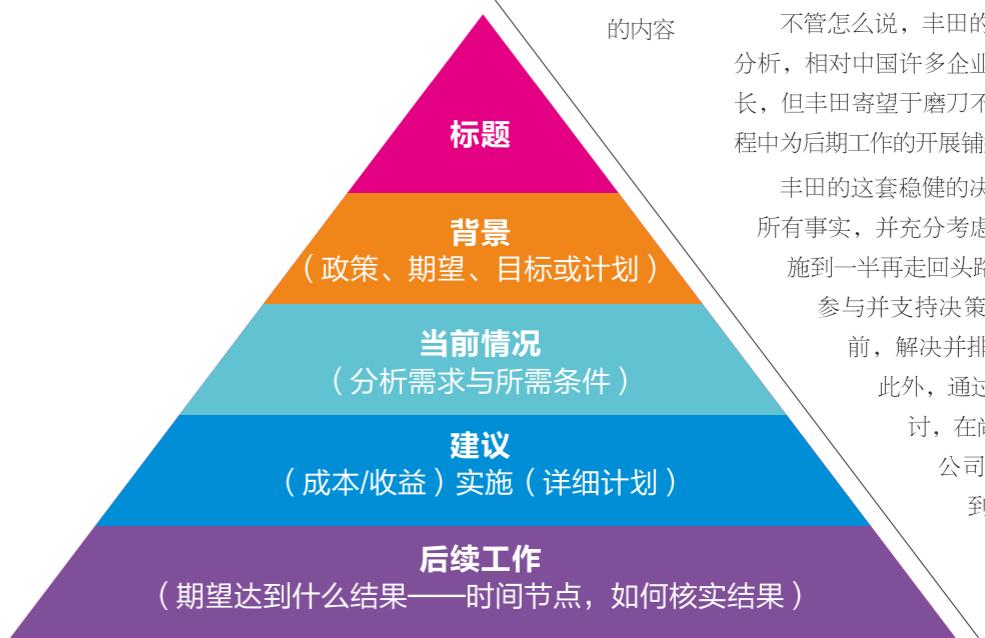
通过这种根回的做法，许多看似事不关己的人，都参与到丰田许多重要事情的征集意见之中。

在面对广泛选择时，即使在时间上非常紧迫，丰田仍然坚持多选择同步考量，而不是单项选择，一边进行一边完善。

求，常规的报告，尽可能浓缩在一张A3纸之内。通过翻阅一些丰田日本公司和丰田中国公司的文件，可以发现在这张A3纸里，大概涵盖的内容有：

- 1、当前状态。
- 2、建议。
- 3、人力与时间成本分析。
- 4、计划。
- 5、实施。
- 6、时间节点。

或者也可以换一种可视化的方式来概括这张A3所涵盖的内容



而当一层层领导决策层看过报告之后，需要召开有效率的决策会议时，丰田对会议也有很明确的要求：

- 1、会议目的明确。从议程上就要看出会议的目的，而且议程必须紧紧围绕目的展开；
- 2、邀请正确的与会者，该参加会议的人必须参加。
- 3、与会者必须事先做好准备，与会者应该知道自己要做好什么准备。
- 4、有效使用视觉辅助：A3格式报告对视觉辅助很有效。

5、信息分享和解决问题区分开来。会议之前尽可能多分享信息，但会议时间集中解决问题。

6、准时开会，准时结束会议。

不管怎么说，丰田的这套信息收集和决策分析，相对中国许多企业而言都可以算得上冗长，但丰田寄望于磨刀不误砍柴工，从这套流程中为后期工作的开展铺好道路。

丰田的这套稳健的决策，首先是能够发现所有事实，并充分考虑可能的方案，避免实施到一半再走回头路；其次是使所有单位参与并支持决策，在正式执行决策之前，解决并排除所有阻挠与抗拒。

此外，通过广泛的征集意见，探讨，在尚未规划或执行之前，公司几乎所有参与者都得到了更充分的学习。决策如此稳健，决策一旦实施起来也就一路顺畅了。

打造一个学习型组织

很多公司成功做好一项工作时，召开的是庆功会。然而，在丰田公司，就算是你成功地做好一项工作，仍然会召开反省会。丰田很少谈论本身的成功之处，却愿意花更多时间谈谈本身的缺点。反省是为了持续改善，是整个公司流程变革的孵化器。

关于丰田公司的研究很多，既有美国学者的研究，也有日本管理者的研究，还有大野耐一等丰田人的自我研究。这些研究各有不同，但比较普遍传达的一个观点是丰田模式也好，精益制造也好，不只是工具与方法，而是一整套企业经营管理的系统。丰田公司本身也在不断创新发展中，从企业的角度，丰田公司是一个学习型的组织，这才是精益制造不断焕发生机的源头。

反省的文化与机制

在丰田公司，团队合作从来不掩饰个人的责任，个人的责任并不是责备与惩罚，而是学习与成长。学习与成长的关键要素之一是反省，反省并

不是丰田公司特有的企业文化，也是日本文化。那么作为一种文化，反省在美国，中国等其他国家能不能也推行，特别在制造业中，丰田的反省文化能够学习应用吗？

丰田公司的发展，一开始是固守本土，然后才逐步向美国等其他国家扩张的。丰田在美国建厂，并不是一开始就输出丰田生产方式的全部内容，先是技术层面的东西，包括组装生产线、管理制度等等，这些东西当然也有企业文化的支撑，但是对于反省，丰田公司几乎到了1990年代才花大力气在海外机构中重点推行。因为在不同的国度，企业文化总是有冲突的，比如美国文化就强调要鼓励而不是多反省，但这是丰田学习型组织的关键要素，必须推行。

在美国设厂后，很长一段时间

最后，丰田公司在1994年把反省引进美国的工厂。丰田技术中心总裁山品匡表示，当时已经到了必须把反省的观念引进美国的时候了：

没有反省就不可能有改善。在日本，当你做错事时，首先，你必须感到非常难过，接着，你拟出解决问题

里，丰田公司的日本领导者刻意不把反省引进美国，他们知道反省是日本人特有的观念，和美国文化格格不入。从小到大，日本都在贯彻这种反省的文化。小时候，当小孩子犯了错误时，父母就会告诉小孩：“请反省。”孩子虽小，但他必须感到抱歉，并且改进态度，包括念头、态度、行为等等。日本人看重的，孩子犯错的后果已经修复，而是个人有没有从犯错的过程中吸取教训得到成长。

在美国设厂后，很长一段时间

的未来计划，你必须诚心相信自己不会再犯相同的过错。反省是一种心态、行为，反省和改善是永远无法分开的。

在美国引进反省文化，并不是一蹴而就。1995年至2000年间担任丰田技术中心总裁的正树邦彦发现，要使美国人了解反省的重要性是件相当不容易的事，因为当你要求他们反省时，他们认为那隐含了对个人的负面批评。在审视下一代丰田“亚洲龙”车体的原型时，他指出某些部分的设计非常糟糕，结果那些美国员工表现得很不自在。而在日本，听到这样的批评时，设计师的反应是：“我做错了，我应该把这些部分设计得更好。”但在美国，设计师期望的却是：

“我做得很好，应该获得奖励。”这是很大的文化差异。在日本，领导层通常不会指出好的部分，只会强调不好的部分。

这种与生俱来的文化冲突，当然不可能在工作场景中就迅速消融。有意思的是，丰田公司对他们在美国推行反省文化也进行了“反省”，可以说丰田在美国推行的是一种温和版的反省文化——美国员工无须也不可能像日本员工一样，对犯了错或者反省感到耻辱难过，但只要他们检视到自己犯了错并且开始反省错误进行改正就可以了。

丰田在美国推行反省文化，当然不可能只是嘴上不停地说就可以了。在丰田公司，反省并非只是信仰或者理念问题，而是务实的改善工具。以丰田技术中心为例，定期会举行反省会议，作为汽车发展计划中的重要里程碑，在新车推出、研发计划结束后，也举行反省会议。和其他公司一样，丰田公司也举行设计检讨，以找出汽车的问题，但是，反省是检讨汽车的研发流程，反省是PDCA的检查阶段，多半在汽车研发计划结束时举行。后来，丰田技术中心也开始把反省向上游推动，在研发计划进行过程中也会

举行数次重要的反省会议。

很多公司成功做好一项工作时，召开的是庆功会。然而，在丰田公司，就算是你成功地做好一项工作，仍然会召开反省会。丰田很少谈论本身的成功之处，却愿意花更多时间谈谈本身的缺点。反省是为了持续改善，是整个公司流程变革的孵化器。

流程导向和结果导向

反省所对应的公司制度之一，就是考核。考核制度，对员工正在做的事情做出判断，然后根据考核的标准进行总结反省。

丰田公司并没有过于注重制定适用于全公司的考核制度。丰田对工厂现场的每个部分进行考核，但喜欢用简单的方式，而且不会用这些方法全盘应用于全公司或者整个工厂的考核。

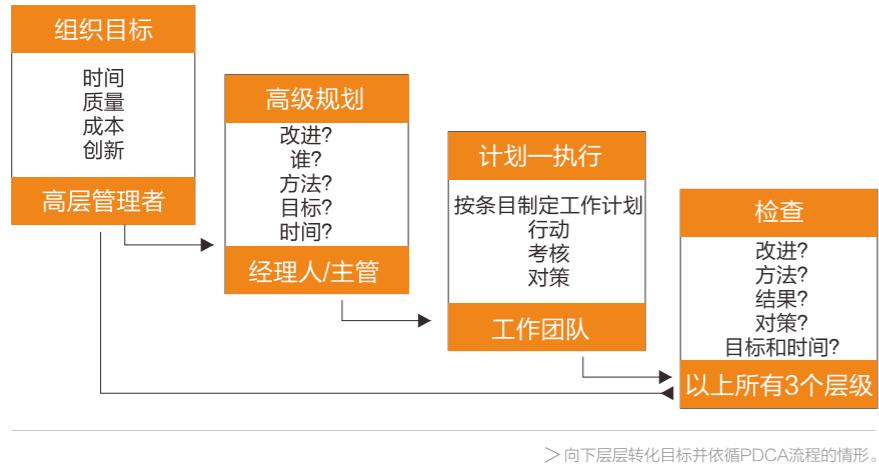
在丰田公司，有三类考核比较常用：

全绩效考核。公司的绩效表现如何？在这方面，丰田虽然是在纽交所挂牌的上市公司，但是却不会过分注重短期财务绩效。上市之前，他们只需要发布年度财务绩效报告就可以了，上市之后要每季度发表财报。他们认为季度财务绩效报告对公司有很大帮助，但指的是在一个更短的周期更好地监控公司发展状况，却不会为此而刻意变更发展计划。在全绩效考核中，丰田所采用的财务指标、安全指标也好，和其他公司采用的指标是类似的。

营运绩效考核。工厂或部门的绩效表现如何？丰田在这方面的考核显得更及时有效。负责这方面考核的工作团队会非常仔细地追踪重要考核指标的进展情况，并随时和制定的目标比较。这些考核指标多半是针对流程进行考核，也就是采用流程导向的考核

基于精益思想的移动互联网变革

文/大禾咨询



指标。

严格的改善指标。事业单元或工作团队的表现如何？丰田公司对公司制定严格的绩效目标，这些目标再转化为每个事业单元的高绩效目标，然后再进一步转化为每个工作团队的严格绩效目标。追踪这些目标的进展，是丰田公司学习流程的核心，丰田追踪的是各个工作团队与各项计划的绩效目标进展，它所采取的考核指标视工作团队或计划试图达成的结果而定。

在丰田的考核中，与其他管理制度并不是孤立的。比如每个工厂经理人都会把每个部门拉动安灯以停止生产线的次数作为很有用的考核指标，各个部门定期把这些资料汇集制图，研究到底是什么问题导致每次安灯停止生产，然后再分析对策。这就是考核部门与内建质检部门之间的联动。

方针管理

你考核什么，就会收获什么。这句俗话也在丰田公司应验。丰田很早就意识

到，学习型组织的关键在于整合所有员工达到的目标，以朝着共同目标付诸努力，丰田文化的基本价值信仰就是致力于达到这种境界。要使所有员工参与持续改善，并从整体显著改善公司的目标，必须整合大大小小的目标，并持续评估这些目标的进展。

丰田公司的做法是经理人和下属共同制定挑战性的目标，并且对考核目标的进展进行探讨反馈，这是方针管理的基础——上下沟通顺畅，目标具有现实意义。丰田公司的方针管理，把公司目标由上而下地层层转化为工作团队目标，严格进取的目标始于高级主管层级，组织的每一个层级再制定年度量化目标。类似上面的PDCA流程图。

从组织的高管层面至工作小组层面，层级越向下，方针管理的绩效考核与行动就越细致明确，进展报告则是由下而上层层报送给资深主管。方针管理并不是制定目标——分化目标——汇报成果就走完流程了。在丰田技术中心，每位员工每年参加三次方针管理目标进展检讨会议，在合适的时间节点，会对方针管理进行针对性的调整。

爱 因斯坦曾说过：“不要用现在的思维来解决现在的问题，因为这些问题正是由这种思维造成的。”换句话来说，循序渐进的变化带来的也许只是今天比昨天好那么一些。或许人们会说的“量变会导致质变”，但是这个“量变”的过程可能是一个相当漫长的时间。如果想要在短时间内发生“质”的变化，唯有从模式上发生变革。这就是我们常说的：换一种思维去考虑问题。

古人言：“穷则思变”。变革，在时下变成了一个十分热门的词汇，上至国家政治、经济，再到企业的运作管理，下到我们老百姓的日常生活，都在发生模式上的变化。结合互联网以及移动互联网的发展历程，我们不难发现，比如QQ改变了人与人之间沟通的方式；像淘宝改变了人们的购物方式；以及微博、微信等改变的不仅仅渠道和信息获取的方式，甚至影响到整个市场经济的商业模式。到底是什么让沟通变得随时随地；又是什么让信息的不对称性在慢慢减弱；与老百姓日常生活相关的通信、服

务、零售、金融这些行业垄断巨头们也在暗暗叫苦，是谁偷走了我的奶酪？

答案就是模式。用当前流行那句话来说：你变，或者不变，模式就在那里，而且是潜移默化的在影响着你。

如果说20年前是PC的时代，10年前是互联网的时代，那么进入21世纪的第二个十年以及在未来很长的一段时期内，将是移动互联网的时代。

移动互联网的兴起与发展，与其说它是在商业模式上的创新，不如说它实际是回归了价值的本真，这里面蕴藏着一种朴实的哲学思想，这就是精益。为什么这么说呢？我们首先来了解一下移动互联网的特点。

移动互联网，本质上是移动通信和互联网两大领域深度融合的产物，它深刻重构了整个信息通信业的发展图景，其影响正迅速地向经济、社会、文化的各领域进行广泛的渗透扩散，全球已纷纷行动起来积极抢占此新兴竞争制高点。移动互联网产业融合了高端制造业与现代服务业，其业

务的特点不仅体现在移动性上，可以“随时、随地、随心”地享受互联网业务带来的便捷，还表现在更丰富的业务种类、个性化的服务和更高服务质量的保证。其中，“便捷性、智能化和个性化”是移动互联最显著的三个特征。

移动互联网继承了PC互联网的开放协作的特征，又继承了传统移动网络的实时、隐私、便携、准确、可定位的特点。下面这张图清晰地展现了它们三者之间的关系和区别。

现在，移动互联网与社交网络的结合，从根本上改变了以前的上网方式、交流方式、沟通方式，也改变了企业与消费者的交流沟通方式。通俗一点来讲，移动互联网就是：“有用、好玩、简单、畅快，抛弃多余和累赘，专注于商业服务的本质。”这恰恰是精益的核心思想所在。

精益思想，源于日本丰田汽车的生产管理方式，即TPS（Toyota Production System）。上个世纪80年代，在市场竞争中遭受失败的美国汽车行业，在经历了曲折的认识过程

后，终于意识到致使其竞争失败的关键是美国汽车制造业的大批量生产方式输给丰田的精益生产方式。随后美国麻省理工学院的沃麦克等多位教授筹资500万美元，用了近5年的时间对90多家汽车厂进行对比分析，把丰田生产方式定名为精益生产并升化成为管理思想——精益思想，它从理论的高度归纳了精益生产中所包含的新的管理思维和古老的哲学，并将其扩大到制造业以外的所有领域，尤其是第三产业，促使人们重新思考做事的方式，从而消灭浪费，并最终创造更大的价值。

精益思想的核心就是围绕着“价值”来展开，贴近市场，为客户提供真正要的东西，其重点表现出来的五大原则就是“价值、价值流、流动、拉动和尽善尽美”，这是一个围绕着价值依次展开的生态循环系统。移动互联网产业的兴起，实际上是在市场经济环境下，精益思想在IT产业深度运用的产物，而移动互联网的发展也是紧扣这精益思想这五项原则。

精益思想提出的价值，在市场经济的环境下，所有的商业活动和行为都必须围绕着价值来开展，而这个价值，首先必须是由市场以及顾客来确定的。从提供价值的本质出发，一切不产生价值的行为和活动都是不增值的，也是不需要的，都要进行减少和消除。移动互联网通过人们对空间和时间转化利用而有效地做到了这一点。

以金融服务为例，以前我们要办理转账业务时，必须要去银行的网点，然后排队到柜台办理。这个过程中，客户（办理转账的人）的需求很简单，就是将自己账户中的一笔钱转移到另一个指定的账户，就这个交易动作的本身而言，需要的时间相当短，是几分钟甚至几秒钟的事情，但是实际上客户需要为此在银行指定的时间内，先奔赴银行的网点，填写单据，然后

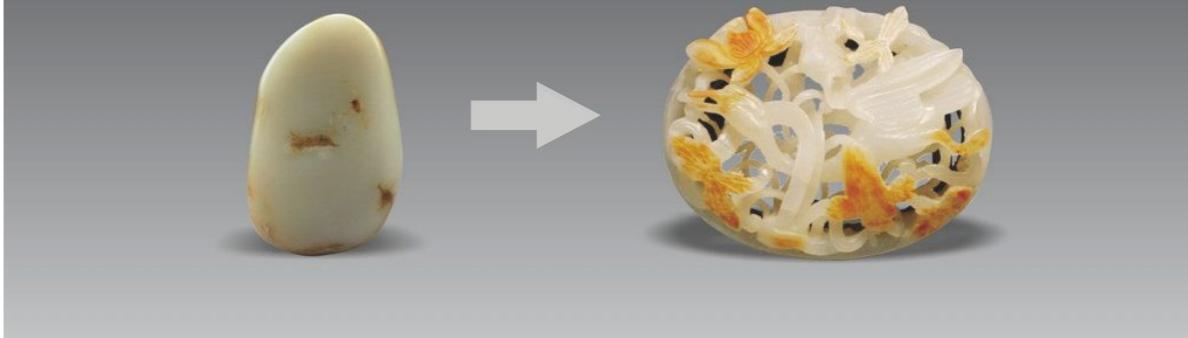
排很长的队伍到柜台办理。而现在通过移动互联网，客户只需要在随身携带的移动终端（如智能手机）有网络的情况下，随时随地进入指定的应用程序，通过简单的操作即可完成交易。移动互联网对于客户带来的体验远远胜于传统的业务模式。

在日常生活中，如果把完成一件事情从头至尾所用时间作为分母，而把你认为这件事情本身真正有价值的时间作为分子，用这个分数乘以100%，得出的这个比率，精益称之为“增值时间比”。作为价值的需求方（如客户），当然希望这个比率越接近百分之百越好，因为这里面没有浪费我的时间或精力，实际情况是，在整个商业社会里，尤其是在工业领域内，增值时间比通常都是千分之几，万分之几，也就是说提供价值方付出99%的时间都是没有价值的。移动互联网要解决的，就是如何将这个99%不增值的地方进行压缩或者是消除，这正是精益所倡导的价值所在。

另外，“去中心化”是互联网发展过程中形成的社会化关系形态和内容产生形态，是相对于“中心化”而言的新型网络内容生产的过程，更是由全体网民共同参与、权级平等的共同创造的结果。任何人都可以在网络上表达自己的观点或创造原创的内容，共同生产信息。而移动互联网更是将这一特点发挥到了极致，因为这让原来固定的网络具备可移动性，而且随时随地，使得互联网更加扁平、内容生产更加多元化。

精益思想所提出的“拉动”，是基于超市补货的原理，描述了一个市场经济的本质：需求决定市场。通过需求方来驱动整个价值链条的动作，而不是依靠“推式”的集中计划体系来完成。在这种情况下，整个价值链条的上下游，甚至是价值的需求方和提供方都可以紧密地衔接和互

再好的战略也只有成功执行后 才能够显示其价值。



>是围绕着“价值”来展开，贴近市场，为客户提供真正要的东西，其重点表现出来的五大原则就是“价值、价值流、流动、拉动和尽善尽美”，这是一个围绕着价值依次展开的生态循环系统。

动。原来在整体系里集中计划管控的功能在慢慢弱化和消逝。在移动互联网的时代，你可能已经体会到，买东西不用去沃尔玛了，网购就能轻松搞定；学习上课不一定要去学校了，网络课堂一样能完成；查资料不用去图书馆了，搜索引擎马上实现。现在再把这些服务搬进你的移动终端里，实时、简单、快捷。慢慢地，你会发现原来那些价值传递过程中的非增值环节逐渐被移动互联网的模式颠覆掉了。一批昔日客流密集的传统零售实体店纷纷关闭或转行的现象也说明了这一点。

今天，移动互联网应用蔚为大观，移动互联网生态圈已初步形成，它是一个全民参与的行业。在这里面，你可以是价值的提供者，也可以

是价值的需求方，或是二者同时兼而有之，这正符合精益所倡导的草根文化、全员参与。

随着移动取代固有的趋势，基于精益思想所提出的需求和价值驱动，在移动互联网中，像移动社交将成为客户数字化生存的平台，移动广告将是移动互联网盈利主要来源，手机游戏将成为娱乐化先锋，移动电子阅读成为填补人们碎片化时间的流行应用，手机电视将成为时尚人士新宠，移动支付蕴藏巨大商机，移动定位服务为大家提供个性化信息，手机内容共享服务将成为客户的黏合剂，移动电子商务的春天即将到来等等。

里夫金在《第三次工业革命》一书中所谓的第三次工业革命，说得具体一点，实际上就是移动互联

网和新能源。移动互联网的出现，就像工业革命一样，正在颠覆我们的生活习惯，我们感受到了它的灵活与便捷，也或多或少地享受到了由此带来的福利。

著名经济学家张维迎讲到，市场经济的基本逻辑就是你想要获取利益，必须事先为别人提供价值，企业生存最核心的竞争力是为客户创造价值。移动互联网的兴起是基于价值的考虑，而移动互联网的发展更离不开价值的创造。在这样的逻辑里面有一条主线，就是谁能够帮助用户能够更低成本，更高效、更快捷地获得他想要的东西（价值），同时在这个过程当中更快速、更高效、更低成本地分享信息。

INTERNATIONAL HIGH-TECH
国际化高科技 / 产业集团
 INDUSTRY GROUP

战略转型方向确立以来，集团加快了在新材料、新能源领域的前进步伐。目前已经形成了以深圳贝特瑞公司为龙头的新材料产业集群。分别控股了新能源汽车驱动系统的领先企业深圳市大地和电气有限公司、国内动力电池测控系统的领先企业宁波拜特、军用大功率电源生产企业武汉永力科技、军用模拟训练器的生产企业武汉华博通讯、汽车尾气净化器生产企业江西宝安新材料、航空航天铝基复合材料生产企业北京艾瑞福斯特等，一个大型、一流的国际化高科技产业集团已崭露头角。



www.chinabaoan.com



宝安风 Bao An Journal

资本 CAPITAL

资本故事

如何理解淡马锡模式

文/刘淄川

淡马锡虽然是国企，但不享受特殊保护和优待，而是必须参与激烈的市场竞争，这也是它区别于有些国家国企的重要特征。同时，高效的内部法人治理结构保证了它所管理的国有资产的运营效率。淡马锡作为国有公司，实现了非凡的经营业绩，在全球享有盛名，构成了一个独特的国有企业经营管理框架，这的确是值得其他国家学习的。

中国国有企业改革的新一轮顶层设计即将出台。当前坊间流行的猜测是，政府将以新加坡淡马锡模式对国企进行改革，于是国内舆论对淡马锡模式的关注再次升温。

其实淡马锡模式进入学界与决策界视野久已，但如何正确理解却是问题所在，这需要回溯淡马锡模式诞生的历史条件、该模式的当前特征，以及它所折射的新加坡国有资产经营管理模式的大环境与大背景。

新加坡从1965年独立之初就走上了国家主导经济发展的道路。在独立后初期，政府主导的侧重发展劳动密

集型制造业的模式，一直是主要的经济战略。这项战略为新加坡提供了亟需的就业机会。政府创办的国有企业，也一度成为新加坡的核心国际竞争力所在。国有产业不断经历转型，从最初的造船业、交通运输业，发展到后来的石油化工与高科技产业，一直是新加坡经济的中流砥柱。

到了1970年代中期，国有企业的数量日益增多，对其进行管理的任务也变得愈加复杂繁重。于是在1974年，新加坡决定由财政部组建一家专门经营管理各类国有资本的资产运营与管理公司，淡马锡控股公司因而成立（“淡马锡”一词是新加坡的古称）。后来，淡马锡成为新加坡最大的国有投资控股公司。

淡马锡持有并管理旗下企业的投资，为新加坡政府的长远利益服务。

新加坡政府对其赋予的职责是“通过有效监督和商业性战略投资来培育世界级公司，从而为新加坡的经济发展做出贡献”。

它旗下是一个巨大的企业联合体，涉及各种产业领域，其中大多数是新加坡的核心企业，主导着该国的经济命脉。据报道，目前淡马锡以控股方式管理着23家国联企业（政府控股公司控股、参股的企业），包括14家独资公司、7家上市公司和两家有限责任公司，下属各类大小企业约2000多家，总资产超过420亿美元，占新加坡GDP的8%左右。

必须非常明确的是，淡马锡在法律上是一个企业，而不是政府机构，是私人领域的法人，而不是公共领域的管理者。所有权与经营权的分离，正是淡马锡模式的精髓所在。新加坡

财政部持有淡马锡100%的股权，财政部投资司负责监督淡马锡的运营，对于一些重大的决策，淡马锡必须听取新加坡财政部的意见。淡马锡每年在从下属公司获得红利的同时，也将50%的利润上缴给财政部。但是在通常情况下，淡马锡拥有完全的经营自主权。

二

在内部公司治理方面，淡马锡也反映了新加坡国有企业的典型样态。财政部是国有资产的最高所有者，其内部的董事任命委员会掌握淡马锡的人事权。但财政部对淡马锡公司治理的干预非常有限，只是任命公司主席和董事，审阅每年的财务报告，在必要的时候召集会议讨论公司绩效和重大计划，并在淡马锡并购或出售在国联公司中的股份时参与，以这些途径来确保国有资产的保值增值。除此之外，淡马锡的日常经营完全由其自主。

与此类似，淡马锡与其旗下企业的关系也是如此，不直接介入其经营决策，只是通过董事会来对其进行管理。旗下企业的日常投资经营活动由其自身的团队负责，淡马锡只对旗下企业通过商业化运作和价值化管理两大标准进行控制。

在国有资产经营方面，淡马锡遵循市场化原则和股东收益最大化目标，投资风格积极而稳健，确保了新加坡国有资产的保值增值。淡马锡在新加坡国内和全球范围内进行投资，投资地域和投资行业都遵循风险分散原则，以确保合理的利润。

就公司内部机构设置而言，淡马锡董事会下设常务委员会、审核委员会及领导力发展和薪酬委员会三个专门委员会，其中独立董事占绝大多数，以保证董事会的

独立性。董事会与经营层分设，高级经理层由董事会聘任，对董事会负责，董事会对其进行考核和监督，股东委派的董事履行监督作用。政府任命的董事、独立董事、经理人之间分工明确，职权清晰，确保董事会的公正与效率。很明显，董事会的设立使国家作为所有者的地位清晰化，从而避免了角色虚化所可能导致的过度干预问题，起到了阻断政府不当介入的作用。

虽然在某种意义上，淡马锡是新加坡实现国家战略的一个工具，但是公司并不完全是政府的附属物，并未因承担政府职能与意图而失去灵活性。投资主体与决策主体分离，使淡马锡在承担国家赋予使命的同时，不像有的国家的国有企业那样陷入僵化低效的泥潭。

淡马锡虽然是国企，但不享受特殊保护和优待，而是必须参与激烈的市场竞争，这也是它区别于有些国家国企的重要特征。同时，高效的内部法人治理结构保证了它所管理的国有资产的运营效率。淡马锡作为国有公司，实现了非凡的经营业绩，在全球享有盛名，构成了一个独特的国有企业经营管理框架，这的确是值得其他国家学习的。

三

从大的角度看，淡马锡只是新加坡国有资产管理制度最成功的样本之一。一直以来，国有经济在新加坡经济中扮演着举足轻重的作用，而新加坡也形成了具有自身特色的国有资产监督与管理制度。

当前的新加坡的国有资产管理体制分为三个层次，分别是政府部门、法定机构和政府控股公司，以及国联企业。

法定机构和政府控股公司按照政府经济战略，具体实施经营活动，指导国联公司的经营。政府主要以股份形式对国有资产进行经营管理，以各种方式保持在国联公司中的控股地位。国家

以股东身份行使国有资产的所有权，通过任免董事长、董事以及同企业签订计划合同等方式来主导企业发展方向。

显然，国有企业如果采取政企合一的方式，由政府部门直接运营，则政府行政职能与企业功能通常难以界分清楚，政府是制定法律与政策的“裁判员”，又直接是负责企业运营的“运动员”，显然会产生各种寻租腐败问题。因此，势必要把两种职能分开。政府控股公司是作为独立法人出现的，拥有投资经营决策的完全的自主权。也只有在把两种职能分开之后，企业才能不再依赖政府，直接参与到激烈的市场竞争中去发展壮大自身，这正是新加坡国资管理模式的核心所在。

新加坡财政部门设有董事咨询与委任会议，由其任命和罢免控股公司的董事会成员。董事会成员并不直接参与国联企业的日常经营活动，而是由专门聘请的职业经理人负责。政府控股公司是国家作为资产所有者的代理人，通过控股权管理国有企业，但具体的国有资本运营完全以市场化方式进行。与私人企业相比，政府控股公司不享受任何特殊待遇或保护，必须在市场和法治环境中与其他企业平等竞争，以利益最大化为目标，以专业方式经营管理。在另一层面，政府控股公司对于旗下企业的日常运营也不过度干涉，下属企业是拥有自主经营权的市场化主体。

在新加坡，政府与市场职能得到了充分的厘清，政府对控股公司

投资主体与决策主体分离，使淡马锡在承担国家赋予使命的同时，不像有的国家的国有企业那样陷入僵化低效的泥潭。

的管理主要在人事权和收益分配权上。政府派出的代表担任政府控股公司董事会的董事，代表政府行使资产管理职能，重大的经营活动要受到政府的掌控，但是监督权和管理权是分离的，政府并不直接干预企业的日常经营活动，鼓励企业采取市场化的冒险性经营行动。

同时，新加坡对国资管理的外部监督机制非常强大高效。在国有资产监督管理方面，既有行政主管部门监管、审计监管和议会监管，也有完善的企业内部监督管理机制。在惩治腐败方面，新加坡的法治非常严格，在国企业管理领域也不例外。在政府控股公司中工作的公务人员的活动要受到反贪机构的严格监控。

另外，政府鼓励新闻媒体对侵吞国有资产等贪污腐败嫌疑进行严格的监督。报纸、电视台等机构会频繁报道国联企业的日常经营与动向，使其一切行为都暴露在阳光之下。新加坡政府还规定，任何机构和个人只需花费5新元，就可以在注册局调阅任何一家国企的资产管理信息资料。这正是

发挥政府和公民社会两方面的作用来保证国有资产投资者的清廉。正是在这些制度的保障下，几十年来，淡马锡等新加坡政府控股公司所经营的国有资产没有流失，而是不断增长，与此同时还打造了一批具有国际竞争力的全球性企业。

总体上看，新加坡的国有资产管理体系的层级性强，相互制衡色彩明显，整个国资管理运行过程都在严格的法治轨道上运行，遵循明确的规则，同时受到来自政府、行业内部、媒体和社会公众的严格监督管理。新加坡的国有企业遵循现代企业制度，内部治理机制完善。经理人在聘任机制和薪酬待遇等方面实行市场化安排，但同时受到法治的制约以解决“委托-代理”问题，实现了激励与约束的统一。股东、管理层、职工、独立董事以及其他利益相关者形成了合理的权力安排架构，企业既对股东负责，也承担必要的社会责任，这对许多承载着大众期待和公共利益的国有企业来说尤其重要。正是这些制度的结合确保了新加坡国有资产的管理的成功。

所以，深入研究新加坡模式，的确有助于中国国有资产体制的创新。但前提是中国从新加坡经历中提取和吸收正确的教训，比如尊重市场、厘清政府与企业角色等等，同时应充分考虑到两国整体环境的巨大不同和制度移植的困难性，认识到成功的借鉴不仅是借鉴技术化的机制设计，更重要的是学习新加坡系统性的市场经济与法治制度。

人生奋斗5阶段 未来创业3方向

文/蔡文胜

蔡文胜，中国著名天使投资人，2000年前后曾投资域名并获得巨大成功。2003年5月，创办265.com，并于2007年被Google收购。2007年后，先后投资数十个优秀网站，曾亲自出任所投资的美图秀秀公司董事长。

今 天大部分人谈到创业，只想到做公司、做互联网。在我看来，创业是创造事业，事业有很多种，比如写一本小说，画一幅画，或者徒步到北京，这些都是事业。

人生的创业有无数的可能，不仅限于开公司。从这个角度来讲，我觉得每个人都适合创业，每个人都应该创业，每个人也一定会创业成功。

经常参加会议，我会有一种心情——心疼又心酸。每次会议看到很多创业者来台前换名片、拍照、要电话，我就会心酸，因为创业者即使拿到了我们的通讯录或者名片，也没有大用。心疼，是觉得创业者总是一如既往地找错方向。不应该去第一排，应该去第二排。第一排要么是领导，要么是名人，没有用。第二排的人，又实干又有钱，最重要是他有时间听你倾诉，你才可能找到真正有用的东西。

创业的五个阶段

五年前，我写过这样一个微博：

“人生的奋斗可以分为五个阶段，第一阶段：为了生存，立足社会；第二阶段：改善生活，提高品质；第三阶段：炫耀成就，让更多人知道自己的成功。第四阶段：阅历渐多，追求感觉。第五，归朴还真。”

不仅人生如此，创业也同样遵循这样的节奏。

三十年前，中国最成功的创业往往围绕生活用品、衣食住行展开。此后第二阶段，发财的是温州和清江人，他们创立了安踏、利郎、七匹狼等品牌，把衣裤鞋袜的品质进行升级。而第三阶段，开始炫富了，LV、爱马仕，宝马奔驰，钱都被洋品牌赚走了。第四阶段，文化创意遍地开

花，国学班，MBA班，艺术品、娱乐游戏、旅游度假蓬勃兴起。第五阶段，成立基金，回馈社会，一如马云。

互联网创业同样适用。

第一阶段：门户和QQ时代，获取资讯，简单交流。第二阶段：门户换成微博、今日头条，资讯品质升级，微信替代QQ，聊天方式升级。第三、四阶段：游戏娱乐，在游戏中感受各类角色的满足感，为炫耀成绩不惜砸重金。第五阶段：精神信仰。

苹果为什么成为世界最有钱的公司，因为iphone不仅能达成前四个阶段，并且在精神上具有感召力。乔布斯的个人魅力与苹果产品紧紧绑在一起，铸就了独一无二的产品精神。

这就给了我们很大的启发：创业或者做产品，越是能达到更高的层级，生命力就越强大。

互联网的特征

如今，互联网创业如火如荼，那么，互联网的本质特征到底是什么呢？

第一，赢者通吃，强者更强。

互联网跟传统产业非常不同，互联网速度很快，力量很大，是快鱼吃慢鱼的节奏。2000年美国有四大门户，雅虎是其中一个，另外三大门户

均有将近两百亿美金的市值。而十年前，另外三家就消失了。谷歌的同时代，还有另外三家搜索引擎，但今

天，谷歌一家独大。

在今天，创业做社交产品，很难成功。中国已经有了微信、微博、陌陌，很难再有现象级社交产品出现。那么，创业没有机会了吗？不是，创业者要做垂直细分。

比如，旅游方面已经有行业老大携程去哪儿，但海外游这个垂直领域仍然可以做，如驴妈妈；海外游有了，主攻欧洲、美洲或非洲的垂直细分仍然可以做。只要在某个垂直领域做到老大，就一定有价值。做了老大，再把别人并购吃掉，你就变得越来越强。

第二，众包，让无数人为你打工。

十年前，YouTube卖给了谷歌；三年前，WhatsApp卖给了Facebook。几十人的团队，仅一两年时间，做出市值几十到几百亿美金的公司，这在传统产业里面是不可想象的。

其实，每一个人都是这些互联网公司的员工。你用YouTube上传视频，就是在为它打工。同理，我们能不能做出一个产品形态，让很多人帮你打工，让他们产生成就感？如果可以，你不用租办公室不用付工资，就有人源源不断地为你干活，你的公司一定强大。

第三，分享平台。

目前，最成功的两个例子：Uber和Airbnb，市值均在几百亿美金。商家和顾客都在同一个平台，通

过资源的分享，每个人既是内容的创造者，也是内容的获取者。分享型平台是未来趋势。

未来创业方向

接下来三到五年，创业的方向在哪里？

我认为比较贴近中国国情，符合目前互联网发展的有三个方向。

第一个方向，共享。

也就是以上提到的，Uber和Airbnb模式，实现闲置资源的重新优化分配。这种创业放在几年前，机会不大。几年前，刚买车，天天洗，心疼车。这几年，大部分人都有车了，也厌倦了。在今天物质饱和甚至过剩的情况下，很容易将闲置资源分享出来，重新分配。

那么，为什么Uber和Airbnb能最早起来？

第一，住和行相对比较刚需，属于通用型。

第二，这两者不涉及物流，直接对接信息流，所以能快速起来。在未来，不管是游艇，还是办公空间，各行各业都可以通过分享进行改造。

第二个方向，功能拆分、细化。

把复杂繁琐的产品拆解成目标化、功能单一的产品也是未来的一大创业方向。

美图秀秀就是将Photoshop变得简



> 改造传统模式和流程，小米在插座这个不起眼的配件中，大获成功。

单容易，功能单一。用Photoshop来P图是很复杂的，需要很多参数。我们将其做成十个模块，使其变成傻瓜型的photoshop，很快积累了越来越多的用户。

随着美图秀秀功能越来越强大和复杂，我们又将美颜、海报等部分分拆出来，尽可能让每一个功能简单。朋友圈现在人越来越杂，也越做越重，以后也会有独立的社交功能分拆出来。未来，个性化和单一的产品会越来越受到青睐。

第三个方向，改造传统模式和流程。

这方面最典型的例子是小米，它颠覆了传统的造手机模式。

传统手机怎么造？首先，派出市场调查人员和专家，到各地访谈，调研应该做什么样的手机，该卖多少钱，产多少量。信息经过层层筛选，最终到达总裁。总裁根据信息，定出价格和产量。产品出来后，找明星做广告，然后铺货。

这里面有什么痛点？首先，生产过程不可控。原本预计生产两百万台，可能最终只出来一百万台。第二，广告花费不菲。第三，铺货成本高。从大批发、到小批发、到柜台等一系列渠道、再到库存积压等，利润大大损失。

反观小米，先在微博发起“要做发烧友的手机”的口号，号召粉丝参与，提建议，提要求，甚至定价格。最后，粉丝先

交押金再生产，减少库存。生产完，直接从工厂发货到客户。中间损耗环节完全省掉。

不是手机，小米正在用这套模式改造一系列电器。

有次，我碰到雷军，我问他为什么做插座？他说，中国一年大概有四百亿的插座规模，为什么没有人赚到钱？因为这四百亿的产值分散在几万家企业手里，最大的是公牛。几万家，每一家分摊下来，既辛苦，又不赚钱。但如果用小米模式去改造，可能只存在二至三家，一年可以卖出几百亿，拥有几亿利润，这是几百亿市值的公司。

而58到家的成功，正是由于颠覆了58同城的模式。姚劲波说，新的58到家就是要把58同城干掉。创业无论大小，都要学会颠覆原来的想法，有一天，当你发现一个更先进的模式时，一定要有壮士断腕的勇气。

未来还会不断有新模式和新领域出现。如今，教育、医疗、金融等很多行业都在进入快速迭代期，里面有无数创业机会，关键在于找到他们。15年前，我做域名没有人知道，15年后大家都羡慕我。未来空间巨大，只要抓住机会，一定能做出不一样的成绩。

复星创投：全球投资围绕一带一路

文/梁信军

编者按：

2015年11月26、27日，“投中集团2015中国投资年会”在北京召开。该年会以“新经济·见未来”为主题，探讨产业投资在“新经济”背景下的新机遇、新趋势和新未来。复星创投是近年来国内首屈一指的创投机构，在年会上，复星集团执行董事、副董事长兼CEO梁信军介绍了复星在新常态下的投资重心。

梁信军在主题演讲中表示，复星在全球的投资地图是围绕一带一路布局，目前在欧洲的体量较大，已经投资超过50个项目，111亿美元。对于国内如火如荼的移动互联网投资，他的看法是“移动互联网是中国战略性新兴产业，在全球是比较有竞争力的产业，国家企业都应该大力发展。”“复星去年在这个领域投了38亿，今年预计在50亿人民币以上。



刚讲的非常好，我结合复星的投资战略谈几点看法。

其实关于中国唱衰或唱好有很多角度去分析，我在这儿给大家提供另外一个角度，看中国的发展机会，什么行业好，什么行业不好；还有一个角度就是杠杆率，所有的国家和地区都有杠杆率，套用企业的说法就是负债率。那么一般而言，有三个部分的杠杆率。第一个是主权，就是国家的杠杆率，第二个是公司部门的杠杆率，第三个是家庭部门的杠杆率。如果用杠杆率分析你会得到一些非常有意思的结果，下面我把这个数字跟大家说说。

首先，我们看中国政府的杠杆率，中国政府的债除以GDP的话，2014年官方数字是55%。55%看上去比欧美的90%，还是低很多，日本最高230%，中国看上去不高。但是你仔细考虑两个问题，第一个问题欧元区设立的时候，当时马斯特里赫特条约规定这个红线是60%，很多国家，欧洲到了90%以后，引发主权的债务危机，大家都看到了。所以60%离55%很近，如果考虑整个55%还没有包含养老未来几年的刚性支出，潜在的企业改革当中的一些潜在损失需要国家承担的部分，所以这样加在一起，其实咱们国家的主权就是政府的负债率还是应该会超过55%的，我相信应该会在60%以上的某一个位置。

所有依靠政府支付支持的业务，过去可能很好做，你也觉得安全，未来会慢慢地会越来越难做，因为政府的支付能力在减弱。大家说，那什么东西是政府支付，你比如像新能源补贴是不是来自于政府？新汽车的补



> 中国企业的杠杆率是全国最高的，我们企业的债务除以GDP 占到GDP的125% 而且还在上升，几乎相当于欧美的两倍左右。

贴是不是来自政府的？这些东西将来会越来越难。

第二个杠杆率是企业的杠杆率，中国企业的杠杆率是全国最高的，我们企业的债务除以GDP，占到GDP的125%，而且还在上升，几乎相当于欧美的两倍左右。因此我们整个中国的企业部门，过去靠企业部门增加投资，推动GDP高速增长，推动整个企业部门自身效益的增长的方式，未来已经变得不可行了，因为这个数字已经非常高了，所以中国的企业部门，未来主要的挑战，是怎么降低负债率，削减产能，降低杠杆率的问题。大家知道降杠杆，降负债率会有损失，这部分损失一定有人承担的。股东得承担，投资人得承担，借贷的金融机构也得承担。因此在中国的话，跟企业部门关联的生意，我们姑且称之为B2B的生意，跟政府关联的生意是B2G的生意，B2G的生意会越来越

更难，B2B的生意现在就很难，而且前景也不好。

第三个是家庭部门，中国家庭部门负债率非常高，只有38%，跟欧美比较，大概相当于欧美50%到60%的规模，所以中国的家庭部门，有非常大的空间提升他的杠杆率，提升他的负债率。我们需要猜想的是，这些被提高出来的，首先有没有意愿提高，第二如果有意愿提高的话，这些被提高出来的杠杆会花在哪里？我觉得非常明显的是可以花在两个部分，第一部分是投资，第二部分是消费。中国的未来成长，我们有很多的分类方式，其中有一个非常好的分类方式，就是杠杆率，如果用杠杆率来观察中国的优势产业的话，就非常清晰了。B2F的生意未来会非常好，跟家庭消费，家庭投资有关的生意未来是高增长的，B2G的生意越来越有压力，B2B的生意现在就有很大的压力。



> 欧美日的家庭金融资产的占比大概占50%到60%，房地产的占比占20%到30%，中国家庭是倒了个儿房地产占60%多，金融资产只占20%。

接下来谈利息的问题，因为中国政府的负债率现在已经上升到一个比较高的程度，而且还在继续升高，所以有理由相信和推断，中国将进入到持续的降息通道，并且会停留在低息的空间当中。这个我觉得肯定不是三年五年的趋势甚至是更长的趋势。假如这个趋势成立的话，有一些非常有意思的推断。第一个问题，有些高负债率的行业负债成本占整个营运成本非常高的行业，反而是利好的，短期是利好。为什么？因为利息下降。第二个问题，如果利息下降对金融机构的影响。会作用在两端，负债当中的资产端，利息下降负债端的成本下降了资产端的收益也是下降的，所以我们来看下这个金融机构。你把它分析一下，我们可以看看这个久期，就是负债的长度或者资产的时间长度。

如果从负债端来看，对银行来说就是存款，保险就是保单。负债端与久期越短的，金融机构越利好。因为久期越短马上可以降利息，你的成本立刻就下来了。倒

过来负债端与久期长的金融机构，不能从中受益。看看资产端，资产端越长的金融机构越利好，为什么资产端越好，收益是固定的吗？你的短期降息的情况对资产端收益下降不会体现出来，但是资产端久期比较短，降息就立刻对你发生作用，我们可以把金融机构分成四大类。如果负债端久期短，资产端久期长的，可以从降息低息当中受益。最坏是负债端很长，资产端很短的人，那就倒霉了，马上就会有问题，效益利用会下降。

大家可以按这个原理去分析金融机构的估值，一定会有分化。那么刚才讲到这个B2F的问题，我刚刚讲如果家庭愿意提高杠杆率，中国有能力提高杠杆率，愿意提高杠杆率的话，钱会花在两个部分。第一部分是家庭投资，第二部分是家庭消费。家庭投资的话，如果我们进一步去猜想，中国的家庭会愿意在哪些地方增加投资，那么我觉得答案是非常明显的，第一，中国的家庭会愿意增加海外的资产配

置。因为海外的资产配置在中国家庭资源配置当中接近零，他们一定会愿意增加海外的配置，哪怕配置10%也好，配置20%也很好，能够帮助中国家庭做海外配置的金融机构、金融服务将来有高速增长。第二，中国家庭愿意增加在金融资产的配置。今年上半年，出现一些股市的暴跌，我想更正一下，其实从年初到现在中国股市涨了25%，不存在股灾的问题，如果从全年看，包括去年同期看，一个国家股市增长20%、25%还存在什么股灾？如果觉得1年25%涨幅不满意的，我觉得很难找到满意的市场氛围了。但是的确从最高点是有很多的回撤，回撤过程中，有很多人担心中国的家庭会不会受损？我们去看看数字，中国的家庭的资产配置当中，金融资产只占了26%，26%当中配在股票上的大概只有27%，这个26%当中的57%，即便损失30%的话，家庭资产也就损失6%到7%的水平，所以其实是没有损失。

这个问题衍生出一个新问题，如果中国的家庭愿意改善家庭资产配置的话，除了愿意增加对海外的资产配置之外，很显然会愿意增加金融资产的配置，把中国家庭跟欧美日比较的话，欧美日的家庭金融资产的占比大概占50%到60%，房地产的占比占20%到30%，中国的家庭是倒了个儿，房地产占60%多，金融资产只占20%，世界是大同的，最好配置是差不多的，所以中国的家庭会有意增加金融资产配置。为家庭和金融服务，金融资产配置将增加很多服务，这些将来都是爆炸性增长的行业。

另外，家庭如果增加杠杆率会愿意用在消费方面。所以如果相信中国未来十年的GDP如果在6.5%到7%，或

者6%到7%之间，我觉得有非常大的可能性，中国的整个消费市场可以维持在10%到11%左右的增长，那么跟中国的中产家庭消费有关的行业，包含刚才讲的所有消费行业，跟中产家庭有关的消费行业，以及家庭资产配置，我觉得可能至少有14%、15%，健康快乐是中产消费当中的明珠，应该能到17%、18%以上。中国的健康快乐行业，非常有机会在未来的十年，在每一个细的分支当中都成为世界第一，现在投健康快乐行业是非常好的时机。

大家说什么是健康？我们可以把健康分为大健康，包括制药、医药的批发零售、医疗、养老、器械，此外还包括医疗金融，怎么支持健康支付，怎么有健康的环境，健康的饮食，这些是大的健康概念，包括健康的生活方式。实际上就是快乐生活，怎么能让快乐？第一是娱乐，第二

是旅游，第三是时尚，第四是体育。

投中集团创始人陈颉提到票房的问题，他说很快能看到中国电影票房超过世界。但我认为是，最早今年最晚明年，中国的电影的票房市场会超过美国。现在我们还有两个月，一个半月，我们就能看到中国的票房能不能超过美国。今年超不过，明年就会超过，就是电影票房市场。从旅游市场出境游看，中国很早就已经是全球第一了，但关键问题是每年的增速非常高，每年增速27%销售额，如果是按人头每年增长18%非常高。所

以因此我们看到，对日韩旅游，今年比去年同比增长了61%，是不可思议，我们预计很好，我们赚了钱，因为我们在日韩我们投了不少。关于体育的问题，现在的体育产业只有美国，我们只有他的3%左右。但是我觉得在十年内，中国能够追平美国甚至超过他。这个机会要把它抓住。所以，从我们复星来讲，所有围绕人类的健康快乐的生态圈，系统的布局，不是单纯去买机会，能够整合也要参与整合。

现在我们在健康快乐的总投资资产超过600亿，净资产有280多亿人民币，这两个产业占我们利润比的22%，每年增长50%多。我们在全球的投资地图，还是沿着一带一路布局，特别是在欧洲体量还是比较大。总的来说，现在已经投了超过50个项目，111亿美元，投资的模式就像陈颉说的，我们还是中国动力加上全球资源，我们希望买海外资产到中国来发展，能够到中国落地生根，为中国老百姓所用，这是B2F。

下面想讲讲B2B，刚才说B2B比较悲观，压力非常大，中国企业的杠杆率非常高，还要去杠杆，去产能，



>大健康，包括制药、医药的批发零售、医疗、养老、器械，此外还包括医疗金融，怎么支持健康支付，怎么有健康的环境，健康的饮食，这些是大的健康概念，包括健康的生活方式。

降低负债率，这个损失还没有结束，这个损失会连带金融机构。金融机构对B2B支持比较大的会有损失。刚才讲债的时候，漏了非常重要的话题，中国降息之后，大家看到今年三季度开始，债出现了井喷，每个月的新发债高达两万亿是非常惊人的。这个债这么发下去的话，我们很快看到两个结果，第一个企业发债的融资挤压了银行的贷款需求，所以银行贷款端会面临压力。第二个是，发债的利率显著低于银行的信贷利率，马上会拖累银行的信贷往下走。另一个问题是，现在大家都知道银行资产也就六七十万亿，你一年可以发24万亿，这个还是猛了一点，但是这个债的问题，垃圾债跟主权债之间差1到2个点，这个非常不公平。有些企业听了不开心，为何我们是垃圾债，我还评AAA呢？你真的是AAA吗？你真的跟国家主权一样吗？我认为不一样。因此我认为，明后年，中国评级会面临非常大的压力，你要重新评，对债的级别进行合理的定价，有一部分债的刚性对付一定会打破。

回到B2B，杠杆率衍生出非常好的商业模式，就是分享经济。凡是有过剩产能、闲置产能、闲置资源的地方都有机会成为分享经济发展的土壤。为什么有滴滴打车、Uber呢？因为有大量被闲置的私车，私车24个小时只开2个小时，22个小时闲着。产能也是一样，产能只要有闲置的，就一定能提高效应。所以我

觉得对B2B的生意来说，最性感，最有机会，如何用轻资产的方式运营这种过剩产能的重资产，这个模式是非常值得投资的。

我觉得用全球视野来说，有一部分在中国过剩的供应链的产能，在很多国家还是稀缺，特别是中国提出一带一路之后，能看到很多机会。例如，我们看到南亚跟东南亚，整个南亚的人口大概有13、4亿，加上东南亚有20亿的人口，平均岁数只有27、28、29岁，中国39岁，美国37岁。29岁的年龄意味着什么？意味着他们这些国家的劳动力非常充足，所以英语为母语的东南亚或者南亚的国家，很容易把一些英语口语外包服务拿走，不管是金融服务还是互联网服务，非英语系将来一定走中国的老路，大规模发展低成本的制造业，制造业跟外包的这个服务业发展之后，一定会有基础设施的成长，你很快会发现，互联网网线不够粗，这个4G的通话，带宽不够，你都得装地下设施。另外这个制造业一发达，马上发现铁路公路都不行，港口也不行，这些一弄你会发现为什么这些设备要进口？你可以当地生产，中国走的路他们也走一遍。因此看来在中国过剩的产能，在那些国家，一带一路的国家是非常稀缺的，因此有非常大的空间去发展，关键取决于我们的企业家们有没有这样的野心跟胆魄。

B2G我提到政府的问题，政府的能力在减弱，政府的支付能力在变化。我觉得B2G的生

意会越来越难。但是这个也有差别，不同政府的信用有差别，有些政府支付能力强，跟这些政府打交道是安全的，有些就会弱一点。在政府的支付清单里面，也是有优先级的，什么样的钱优先付，大家感到最明显的是工资优先付，跟民生有关的社会目标，比如养老、医疗的问题，包括有一部分垃圾清运的问题，肯定优先付，不付整个城市运行不起来。我们考虑B2G的时候，可以想一想究竟哪些是跟政府优先支付目标相关。

还有一块是互联网，中国拥有全世界最大的移动互联网的用户量，这些用户养成了非常好的支付习惯，移动互联网这个产业是中国战略性新兴产业，而且在全球是比较有竞争力的产业，国家企业都应该大力发展。从复星来说，我们去年在这个领域的投资有38亿多，今年怎么也要在50亿人民币以上，我们还要加大力度。我们做几个事情，第一个事情是把整个复星全球的企业系统架构在云端，架构在这个移动互联网上，我跟大家说，我在办公桌上的那个电脑，过去两年当中只开机一次，就在前天开的机。因为我要导一下照片出来。这个两年不开机，一点不影响我的工作。前两天跟有一个朋友说，炒股非要逼着用户用很大的屏幕，这个玩意不人性化，我不看屏幕了，你一定得适应这个，我的手机屏幕，你得研发出一个系统来，支持我们这样的需求。整个复星把所有的员工驱赶上云端，移动互联网用起来之后一个很大的差别，最近有些朋友经常看到，我为丁丁做的广告，这个一分钱没收，主要因为丁丁给我们服务比较好，我觉得一定要有移动互联网。第二个，我们会把线下的客户通过威逼利诱弄到网上，线下一年就是一趟两趟的交易机会。有些

朋友说，复星你乱七八糟投很多，西班牙的红酒跟火腿、意大利的服装、法国的旅游、日本的食品……这些玩意之间有什么关联性？还有药品还有医疗。大家仔细去想，我们就是针对中产家庭，适应中产家庭不同场景下的消费，要能记住复星这个名字，一定要搞到移动互联网上去，这样才能产生收益。

对于互联网，从投资来说看两个大的机会，第一个是有五千万活跃用户以上纯互联网的服务，基本上都能够摊和一点，这个一定不能错过机会。第二个是O2O机会，很多传统企业有非常庞大的用户群，这些用户群很多传统企业现在彻底想转到移动互联网上去，如果有这样的决心我觉得O2O的投资成本非常低。

刚才陈颉讲到A股估值的问题，讲的非常含蓄，用了一个对冲。其实，复星在大力发展的就是上市公司+海外PE的模式，这个模式很好。因为A股的上市公司总体的估值是比较高的。我们作为A股的股东，是比较满意的。

第二个我觉得作为投资者来说，我注意到像境外中概股、香港的港股、香港的红筹股非常便宜，如果PE公司加上我们的投资能力，去买便宜的中概股，便宜的H股，便宜的红筹股，再组装到A股其实是多赢，第一个作为投资机构买了海外的项目之后，寻找到国内上市跟退出的机会，对于国内的上市公司来说，相当于多了一个类似于母公司这样不断给他注入利润的渠道，对市值管理是有帮助，这个模式是可以认真地考虑。

当然我也注意到境外的蓝筹股其实还是非常便宜的，境内的蓝筹股很便宜，如果考虑到这么多的中概股、港股、H股都想要回来，我相信中国小盘股，30亿到50亿



> 中国拥有全世界最大的移动互联网的用户量，这些用户养成了非常好的支付习惯，移动互联网这个产业是中国战略性新兴产业。

人民币的小盘股也非常有借壳机会的，所以这些公司比较值钱。

整个境外投资，如果现在用境内的眼光去看，境内很多消费者，买一个奢侈品包包两万块钱，到境外你看只有八百块钱。我在碰到过一些土豪，这三个不要，其他整面全要，为什么？太便宜了，八千块钱一个包。其实没必要这样做？为什么？这个八千块在海外是一个白菜价，走到哪儿都能买到，你明天还可以买，同样这个道理，PE的事情一样，不能在国内看惯高的价格，一到海外什么都便宜，闭着眼睛去买，这是非常危险。如果买海外的项目，就像你在国内培养一个技能跟能力一样，脑子里有一定有根弦。你要习得一项技能需要6年。为什么大学本科学四年，硕士学三年有道理，学三年掌握一门技能，我们搞投资也是一样。

复星自己做海外投资印象非常深，这两年复星投资在海外比较猛，其实我们在第一个三年海外投

了5亿，第一个5年只投了16亿，5年时间在海外只投了16亿人民币，怎么这么少？因为需要用6年的时间习得这个技能，一旦习得之后，上市公司+海外PE的模式是非常有前途的。

最后一点，企业还是要把自己做得很灵活，不能够在牛市滋润，在熊市就悲催。我们一直有一个观点，低买高卖，怎么做到低买，什么时候有低的价格卖给你，一定是熊市。你做决策是该买该卖的时候就问自己，以你的判断你想买的东西，目前是熊还是牛？你熊就应该买，牛就应该卖，如果再讲有点经济学的术语的话，这个牛市要致力于奖励负债率，增加信心储备，做实净资产。熊市的话要调整资产结构，优化资产结构，买到你想要的那些行业，如果健康快乐你喜欢，你应该趁熊市的时候买健康快乐，而不是牛市的时候去买，这是非常重要的。在过去几年，我们的负债率是持续下降的，总负债率今年只有50.7，去年还有55.9。

复星在投资的逻辑上提了CIPC战

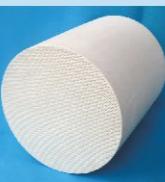
略。第一个是，我们的投资面向什么客群？就是中产家庭跟中高净值人群，所有投资只是围绕中产家庭跟中高净值人群的需求，特别是他们的两种需求，一种是生命体验需求，第二是生命保障需求。生命体验需求，现在选定的是健康快乐；生命保障需求，是私人银行、保险这个家庭财富管理，这些我觉得都可以增加支付能力，所以要选定客群。第二如果想作低风险高收益的话，一定找到一个错配的机会，做到既要低风险又要高收益，这样的情况只存在错配的情况下，就是海外低价格的消费资产跟中国高成长的消费市场之间的错配，当中的关键点，你买的这些低价格的消费资产之后，你要实现中国消费市场的高增长；第二个是，欧美日的低利率的环境，融资成本、资金成本跟中国高收益人民币之间的关系，我们现在跟他们差3个百分点，关键怎么让中国的企业收益；第三个错配是中概股、港股和H股真的很便宜，A股估值比较合理，当然还有很多错配。



让世界更清新

国内首条集原材料、载体（超大直径、DPF）、催化、封装一体化专业制造厂家

汽车尾气催化净化转换器生产企业



原材料：与国内顶级科研院所合作。

载体（超大直径、DPF）：国内一流生产线，工艺稳定。

催化剂：三效催化剂、SCR、DOC、POC达国V、欧VI排放标准。

封装：加工能力强，外观精美。

www.009tc.com



宝安风 Bao An Journal

管理 MANAGE

管理实践

职场的本质：物竞天择

文/陈端芬

管理者的领导力指标中，有一项是创造适度的竞争压力，使团队工作者整体的表现超越单个成员最佳表现的总成果。



“协同合作”是指“协力无私”与“目标相同”，争取每个人才智尽出，为组织创造最大价值。刚踏入职场的上班族必须明

白，学生时代是单兵作战，职场里多数时候却是团队作战。在校成绩是个人的事，好与坏纯粹是学习能力的展现。能学习得好，受师长肯定，就能

胜出，旁人的看法与成绩的关系不大。然而，职场上评价工作者的表现是否优良，主要基于主管对你整体表现的印象，还可能受到组织内外与你

合作对象的评价所影响。每位主管的评量标准各异，很难量化标准或事先探查。

若是具备足够的知识与技能，专心好好做事、照顾好细节，便足以完成一件任务，这样的工作不太难，基本上都可以达成；像是科学家、艺术家、机械操作员，都是这类型的工作。然而，多数人必须与他人协力合作，才能完成一项工作。数学中， $1+1=2$ 。但在职场， $1+1$ 则要追求大于2。在公司资源的运用上，如果 $1+1$ 只等于2，甚至小于2，表示公司管理效率不够好、竞争力弱。那么，要如何做才能大于2？这需要建立共识，追求组织“共好”，降低个人偏好及私利，让每个人的贡献都超越自己原本的能耐，成果才有机会超过原本的价值加总。

在“中庸”文化的影响下，多数人畏于同侪压力或是师长教诲，讲究“与人为善”。因此，同侪间习惯好来好去，彼此说客套话；即使意见相左，也隐匿闪躲，犹豫是否应提出自己的真实想法。因此，华人在职场上的团队合作一般很少鼓励个人才识或意见的突出表现。那么，既然个人才识难以被看重，同事间出现托赖旁人、不愿当责、疏懒精进的状况，是预料中事。这般心态所导致的恶性循环，使主管难在管理上清晰区分人与事的处置，影响彼此做事时的思辨深度与判断力的准度品质。

同理，如果不鼓励表达不同意见、未充分沟通的话，团队很难达成共识。如此，团队任务的执行落实就很容易与追求“整体成果超越每位成员最好表现的总和”的目标产生落差。这是职场上常见的情境，解决之道是鼓励团队成员好好锻炼协同合作的技巧，就事论事说真话，以追求组织“共好”为目标。

职场是“物竞天择”的竞技场

管理者的领导力指标中，有一项是创造适度的竞争压力，使团队工作者整体的表现超越单个成员最佳表现的总成果。此时管理者肩负激发员工潜能、追求团队更高工作效能的责任。上班族应了解这职场本质，以健康、正向的心态，看待同事间的合作与竞争关系，才不至于为了工作上人与事的矛盾自寻苦恼。

职场竞争的典型例子，就是升迁问题。在升迁公布之前，我们不一定会知道主管选择谁担任接班人。忧虑无济于事，你唯一能做的，是在任何时候都专注于当下的任务，持续证明自己是强而有力的干练之才，堪当接班候选人。因此，上班族想要脱颖而出，前提是必须证明自己可以与人合作，能服从领导，还要具备领导才能，以便未来领导一个团队。

同一梯次的人，在升迁公布时，难免有人得意有人愁；若获得升迁的人不是自己，任何人都不易平心静气。此时，竞争路上的赢家在短暂得意之余，应尽量保持谦逊、待人诚挚公允，维系与同期未被拔擢的同事持续合作的良善关系。

职场是从人才成为组织“人力资源”的历程

将自己从人才，变成公司里真正有价值的人力资本，是每一位上班族须为自己设立的目标，这样才不辜负在职场中的激情岁月。我相信，因为自己是人才或极具潜力，组织才愿意委以重任，让我担当高职。同时，我也经常思考如何成为一位更有价值的人，在职场立足

于不败之地。我思考的内容是：

1. 如何成为组织发展中的人力资本 (A Human to Human Capital)?

2. 如何展现出自己在组织、企业里，是有价值或有能力创造价值的人？

首先，必须持续强化自己的各项智识与技能，提升为组织或企业带来的价值，才有机会在职场维持高优质的表现。我除了第一份工作是看重高薪，靠着台大的学历招牌入职，接续的每一份工作，都是自己主动争取而来；我期望掌握主动，自己挑主管，而不是坐等被人拣选。我想，自己能做到目标精准地毛遂自荐，哪个机构或企业会舍得不提供机会而错过一位潜力干才？只要愿意着手充份准备，面对心目中的机构展现出自己不凡的价值与能力，就有机会成为组织不可或缺的人力资本。

初入职场的上班族，如何将自己转化为组织里有价值的人力资本呢？对于这个难题，我建议职场新鲜人不妨从在开会时练习表达自己的意见入手。不要担心与他人的意见不同，更不要害怕自己说错。年轻人最大的本钱就是有犯错的空间，一开始有傻劲地努力表现，总是胜过那些自认高明、在会议中默不吭气的同侪。至少，你的努力与勇气是很有机会被肯定的。

想象一下，同样经验不足的新进人员，开会时有实质准备及热忱参与者，肯定更容易被关注。老是不提供想法或意见，在会议中默不作声、对会议没有贡献者，可能被认为没有准



备、欠缺清晰的思考力及表达力，难以堪当大任。若你确实对自己的观点是否有价值没把握，暂时未在会议上发表，建议你可以向主管表示自己会继续努力。要注意，既然在会议中没发表意见，就一定要避免在会议之外的场合私下和与会者以外的人士议论；否则很容易被视为公私不分，甚至可能触及机密外泄的争议，素养形象必然受创，一定要谨慎。

多数老板欢迎针对他盲点所提出的建设性意见。新人只要扎实准备逻

辑性的客观分析，假以时日，就能逐渐提供有价值的意见供主管决策参考。实用的实践方法是，给自己一个纪律，要求每次开会，都至少表达一次意见或提出一个问题。我相信，如此坚持一段时间后，你一定可以比较从容地与会，也能对参与的计划提供积极价值。◎
(作者是投行高管，后投身教育，曾在大学开有课程《职场素养》。)

互联网时代需要怎样的管理变革

文/陈春花

因为共享经济的出现，雇佣社会将要消失，因为个体价值的崛起，给我们的组织管理带来了非常大的环境改变。

李健熙曾经在1993年对三星进行全面改革，提出了一个让我非常喜欢、也到处传播的观点——“除了妻儿，一切皆变”。到了2013年、2014年，他一次又一次向三星人发出明确指令，提出必须做出改变。为什么他会明确提出这样的要求？因为在李健熙看来，未来是不可预测的，未来只能是用来创造。如果未来是要创造的，根本在于人能不能够真正发挥作用，也就是激活人。

第二个例子是IBM，IBM从2011—2014年也是利润和收入双下滑。其实，2011年至今，IBM对战略或趋势上的判断都是对的，而且它在做市场布局、战略调整的时候也开始打造全新的战略布局。可是为什么所有的战略都是对的，而且有资源做布局的时候，它们还是出现下滑？根本的原因就是行动速度不够。

这两家企业的例子告诉我们，在企业发展过程中，在今天无论你有多好的判断，无论你对转型有多大的意愿，假如不能激活人员，不能真正释放所有人的能力，不能真正把结构打破，不能拥有足够的创造力，其实你没有办法面对今天这样一个市场——哪怕你曾经非常成功。这使我

们不得不去思考一些问题，而这些问题深入至管理一些根本性话题。

第一个核心问题，在今天，因为互联网技术的出现，商业模式的成功非常关键，因为互联网技术，商业模式会大量涌现。可是为什么商业模式本身确定了之后，组织并没能取得成功？因为商业模式的成功取决于组织是否能够建立以客户价值为核心逻辑的一种组织形态。我们会发现每一个成功的企业都很了解这个核心逻辑，问题就是我们的组织如何体现这一核心逻辑。

另外一个问题，其实是我们管理学界和企业界最近非常焦虑的部分。很多人在质疑100年的管理理论和理念，在互联网的技术下是否真的会过时？因为很多人都在谈去管理化、去中心化、去中介化、去KPI。甚至很多人觉得在这种情况下，我们如果不能调整，整个管理理论、整个体系可能就会被打破了。

我们现在想一想，是不是管理过时了呢？我们处在一个什么样的时代？

我们今天所处的时代，其实是一个共享经济的时代。在共享经济时代，到底发生了什么变化？



我们发现，同样是在做一件事情，当能够用“倡导+连接+合作”的时候，比如Uber和罗辑思维这样的模式，它的成长速度非常快，而且能够让人在很短的时间了解到这个商业模式本身，并转化成最有效的一种成果。我们看星巴克做一个品牌需要32年，在现在，以同样的影响，获取同样的价值，你会发现空中时速只需要五年的时间。

今天的企业要遇到一个非常有意思的情形，就是企业本身必须是一个自媒体，它的沟通和交互是没有边界的。它会用最小的成本获取最大的资源，就像我们今天看到的出租车行业整体的调整，像我们看到的罗辑思维。这类非常有意思的新兴企业用很短时间，最小的成本，却可以整合最大的资源，创造出一个又一个商业神话。

这种共享经济的实现，另外的价值又会体现在哪里呢？其实就是

我们接下来要讨论的另外一个话题，即雇员社会将要消失。我们100年来管理学的研究，其实都基于一个基本前提，就是会有雇员为主的社会出现。雇员社会的出现，创立了一个非常好的结构，非常有效的分工，使得人们对于目标的贡献具有非常大的效率。

所以，我们也会发现在这100年当中，出现一个非常有意思的角色，就是职业经理人。职业经理人的出现，使整个雇员结构发挥了巨大的效率。

然而现在，当拥有这么多可能性的时候，人们会越来越感受到雇佣关系本身会伤害创造力的发挥。对于管理者来讲，原来是雇员需要了解组织的需求，现在是组织必须了解雇员的需求。原来是成员依赖于组织才可以创造价值，今天其实是组织要依赖于成员才可以创造价值。你会发现组织跟成员之间的关系有变化，这种关系已经不再是服从和雇佣，而是一种平等跟合作的关系。有人甚至会希望能

够成为一种平等的网络关系。

另外，今天环境变化所带来的更加令人振奋的地方是个体价值的崛起。多年前看彼得·德鲁克著作的时候，他对管理学一个很大的贡献，就是把劳动力转化为一个全新的概念，叫知识员工。而知识员工的出现，就使得个体的自主性变得更加有价值。

今天，知识员工可能又会被另外一个名词所代替，Google在自己的新书《重新定义企业》里面，提出一个概念——“创意精英”。

创意精英的出现，使得整个组织具有更大的创造力。组织必须要为创意精英提供一个非常好的组织形态。什么样的组织最受欢迎呢？回答是，更加重视工作挑战和多样性的学习方式，没有等级、层级结构，没有僵化的系统，每个人觉得自己可以贡献价值，随时看到最终结果，能够迅速学习，并且涉足更广泛的一系列技能的组织，其实更受欢迎。

这样的一种个体价值的崛起，其实对组织管理理论的挑战非常巨大。这个时代对管理提出了新的要求，我们把它称之为一种新的工作体验。

今天，所有的组织和商业系统都必须要创造一种更加丰富和更具吸引力的商业体验。如今我们也把很多商业场合称为体验中心。同样的情况也体现在我们的工作环境当中，我们也需要给个体非常好的工作场景体验。当拥有这样一个工作场景体验的时候，其实个体价值会很好地发挥出来。你如果去看一些新兴的企业，无论到腾讯还是Google，都是非常好玩的工作体验的场所。



因为共享经济的出现，雇佣社会将要消失，因为个体价值的崛起，给我们的组织管理带来了非常大的环境改变。

在我看来，今天的组织管理已经被赋予新内涵，表现在三个部分：第一，个体跟组织之间其实是共生关系。我多次引用过任正非讲过的一段话，他说他现在才终于明白，他自己实际上是什么力量的，只有跟几十人、几万人走在一起的时候，他才可以摸得到时代的脚。我转述这句话的时候也在提醒自己，必须如他那样思考，因为只有个体跟组织有共生关系的时候，才可以跟得上时代的步伐。

第二个新内涵，叫做组织必须外部导向。我们在组织管理的过程当中，会发现一个蛮有意思的现象，就是我们从事管理的人特别喜欢开会，大部分组织管理者也都是在内部进行交流，所有的决定和判断也是来源于内部的思考。这恰恰是我们今天在组织管理当中一定要调整的部分。你必须是外部导向。我非

常喜欢的一句话，转述给大家：实现目标并不是庆祝的理由，而是重新思考的理由。

第三个新内涵，是组织需要打开内外部边界，这在今天显得更为紧迫和急切。组织如果有能力打开内外部边界，才有能力面对所有变化，并整合新的能力。以今天的互联网技术发展以及创新的速度来讲，我相信大部分企业的能力都是不足以面对挑战。那么，唯有把边界打开，把能力整合进来。这是对每个人最根本的要求，好企业都会做到这一点。

我经常举英特尔的例子，它之所以能够保持这么好的创新活力，在很大程度上是它能够把上下游供应链整合在同一个管理框架下。有人问，你为什么可以发展得如此之好，英尔回答说，对于顾客的需求，我们可以在两个小时内组合我们20个合作伙伴来解决顾客的问题。我想这就是一种我要的、把合作能力整合到管理当中的组织管理的新内涵。

持续的力量是成功的必要条件

文/稻盛和夫

艰 难困苦正是机会——我们应该有这样的认识。

为什么？

因为苦难能够教育人，促进人的成长。相反，人在一帆风顺的时候往往容易犯错误。

比如，有不少获得巨大成功的经营者，他们为成功的美酒所陶醉，陷于傲慢，犯了错，以至于晚节不保，辛苦创建的企业走向衰败，这样的事例屡见不鲜。

虽说盛衰荣枯乃世间常态，但是令人心酸的悲剧仍屡屡上演，不正常似乎成了正常。

遭遇失败和苦难的时候，不应牢骚满腹，不要怨天尤人，而是要忍受考验，坚持努力，一点点积累小小的，然而确凿的成功，最后将逆境转化为顺境。

在成功和幸运的时候，要不骄不躁，抱着真诚的感谢之心，仍继续坚持努力，使成功得以长期持续。无论苦难或成功都是对我们的考验。

“已经着手开发的研究项目，一定要百分之百的成功！”这是我的信念。

在京瓷创业大约15年后，我应邀就如何进行研究开发的话题，在某个著名的大企业做了一次演讲，听众是200多位研究员。他们都是平时从事高新技术开发的优秀人才，其中许多人都有博士头衔。

演讲结束答疑时，有人提问：“京瓷研究开发项目的成功率是多少？”

当项目遇上难以克服的困难，认为“已经不行了”的时候，其实并不是终点，而是重新开始的起点。

“京瓷凡是着手开发的研究项目，都必须有百分之百的成功率！”我这样回答。

在发出一片惊叹声之后，立即就有人质疑：“你说这话令人难以置信，这是不可能的。”

我接着这样回答他：“在京瓷公司里，研究开发一定要持续到成功为止。以失败告终的事例没有。”这一答辞立刻引起了全场一片笑声。

然而，我是认真的。不管什么项目，一旦开始，就一定要做到成功为止。这种执着的、强烈的信念，以及不达目的绝不放手的“持续的力量”，是成功的必要条件。我坚信这一点。

当项目遇上难以克服的困难，认为“已经不行了”的时候，其实并不是终点，而是重新开始的起点。在成功之前，要绝不罢休，不屈不挠，坚韧不拔。

不能给自己设置界限，要不厌其烦，持续挑战。这样才有可能变“危机”为“机会”，让“失败”转为“成功”。

狩猎民族手执梭镖或吹箭，腰间带上数天的食料和水，去追捕猎物，

借以维持一家的生存，但捕获猎物并不容易。

他们要顺着动物的足迹，日夜不停地追踪，追到猎物的窝巢后，还要冒着生命危险，突袭并杀死猎物。

然后，他们还要扛着战利品，再花上几天几夜，长途跋涉，回到家，让等候的族人们获得食物。

在此如此严酷的环境下维持生存，最重要的就是，要具备洞穿岩石般坚强的意志。

一旦盯上目标，在得手之前，就要持续追击，锲而不舍，绝不放弃。这种执着之心，就是坚强的意志，是成功不可或缺的要素。

“在认为已经不行了的时候，才是工作的开始”，这一思想在京瓷已经深深扎根。

即使在工作被逼入“计穷策尽，已无办法可想”，不得不放弃的地步时，也不是终点，而是第二次开始的起点。从这里出发，要以更坚强的意志、更炽烈的热情投入战斗。

不管碰到何种阻力，都要穷追不舍，坚持到底—狩猎民族取胜的这种韧性，在我们要达成目标时必不可缺。苦难不会没完没了，当然幸运也不会永远持续。

得意时不忘形，失意时不消沉，每天每日勤奋工作，这比什么都重要。在胜利和挫折的考验中，每天都拼命努力，这本身就是在孕育成功的种子。

《琅琊榜》：谁是最强管理者

文/Tracy

编者按：

《琅琊榜》是今年特别热的一部国产电视剧，从剧情、演技到摄影等各种细节都备受赞誉，从管理的角度看这部电视剧，也有很多值得思考的地方。

在这部剧中，讲述了一个蒙冤皇族林殊费尽心力辅佐一个边缘皇子靖王登上帝王之位，使当年遭受不公的赤焰军沉冤得雪的故事。在争夺皇位的过程中，起初占尽优势的是太子和誉王，但在林殊的步步为营谋划之下，连亲王都不是的靖王却一步步登上帝王之位，风云搅动之下，是各种筹谋的激烈较量。



近日，电视剧《琅琊榜》声势大起，各大视频网站评分几乎都在9.5以上，一向以用户挑剔闻名的豆瓣也创记录至9.2分。除此之外，微博话题阅读量突破22亿、百度指数超过150万，社交平

台上也充斥着各种甘当“自来水”的观众安利着这部良心剧。

《琅琊榜》讲述了“麒麟才子”梅长苏以病弱之躯智博奸佞，演绎了一段交织智慧与阴谋、阴暗与明媚交

织的故事，主线围绕东宫太子萧景宣、誉王萧景桓与靖王萧景琰三子夺嫡展开。作为《琅琊榜》的超级铁粉，小编想从管理者的角度和大家探讨探讨《琅琊榜》中几个管理者的管理手段与大忌。



太子萧景宣——将“好牌打到烂”的典型代表

作为一个管理者，东宫太子萧景宣可谓是占尽先机，他有着一国储君的头衔，宠冠后宫的母妃，更有号称“大梁柱石”的宁国侯谢玉为他筹谋，先天优势远大于其他竞争者，但他却成了将“好牌打到烂”的典型代表。

《琅琊榜》中，太子萧景宣并没有大才，多数时候都是由背后的宁国侯谢玉为他筹划，而这便是他最致命的问题。谢玉有着非常的才华谋略，却同时也有着非一般的城府与野心，从欺骗亲子入誉王府卧底到对守望相助多年的卓家赶尽杀绝，可以看出谢玉是一个极度以自身利益为核心的人。除了谢玉，萧景宣的身边可以说没有其他能够信任依托的人，外加上本身能力不足，直接导致了在谢玉倒台后他便没有了丝毫的竞争力。虽然，萧景宣懂得利用东宫身份培植“员工”，也深刻明白政治不能没有财力的支撑而苦心经营，最终却因身边再无人可用而纵情声色，无力回天。



誉王萧景桓——职场里完美的“伪装者”

誉王萧景桓从各方面来看都是一个不错的管理者，一个普通的亲王能与太子相斗十载，获得几乎与太子并肩的名誉与地位，在外贤王美名远扬，他的才干与能力可见一斑。

作为一个管理人员，萧景桓是称得上职场里完美的“伪装者”：他几顾茅庐请梅长苏相助，礼物次次被退仍不放弃；不介意秦般若女子之身，对她从谏如流，即使有错也不归咎于她……原本他的才华远在太子之上，身边也有秦般若般玲珑的人相助，可谓胜利在望，却终究落得悲凉收场，问题又出在哪里？萧景桓虽然懂得善用人才，但却不能真正“识人”：秦般若在他身边多年却未发现她带只是想利用誉王为滑族复国的用心；虽然能够对上位者阿谀奉承讨欢心，却常常忽视皇上多疑的性格而碰壁。萧景桓有竞争心却急功近利，多年专攻太子一人而不关注其他潜在对手，不知鹬蚌相争，渔翁得利的道理。最终他脱下了“伪装”，孤注一掷，在没有退路的情况下举兵造反，更是将自己推入深渊。



靖王萧景琰——只会“做”，不会“说”，管理不足

《琅琊榜》中，萧景琰是一个有情有义的形象，他自小深入军营，事必躬亲，立过大大小小的军功，有着极高的名望和一群出生入死的将领。他有着无数闪光的优点，不重名利、踏实稳重、知人善用、心怀百姓、忠于内心……他坚持“你如何待人，他人便会如何待你”的准则，待人真诚，不卑不亢。

然而作为一个管理者，萧景琰仍然是不足的。萧景琰有着很强的规范性，而这也导致了他的“默默无闻”，“虽然是多做事少说话，但自己不说，让别人说总可以吧。……事情虽然做的天衣无缝了，可效果却适得其反，白白埋没了殿下的善行，如好象衣锦夜行一般，无人得知。”他疑人不用，用人不疑，却也因此中了誉王的反间计与梅长苏生出嫌隙。萧景琰的太过重情义也直接导致他在很多事情上不能理智应对，做出错误的判断与选择，在卫峥被抓后，如果不是梅长苏极力阻止，靖王的下场可以预料。有时候，管理者的优点也是缺点，关键在于如何趋利避害，理智管理。



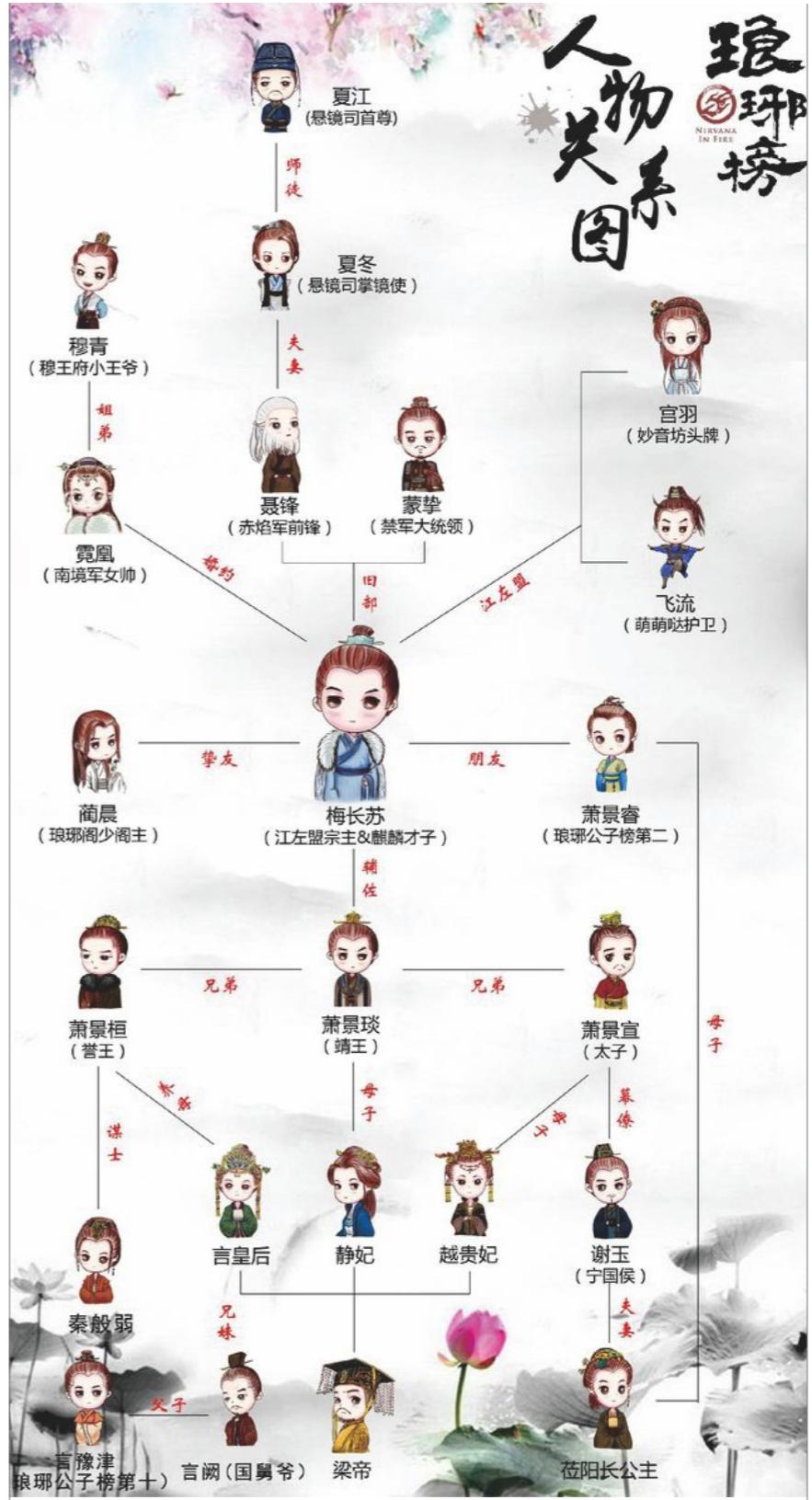
江左盟宗主梅长苏——目标坚定、最出色的管理者

在靖王的身边，他是帝都之中满腹奇诡，算无遗策的麒麟才子；而在广阔的江湖，他是有“遍识天下英雄路，俯首江左有梅郎”美誉的江左盟宗主。

从管理者的角度出发，梅长苏无疑是《琅琊榜》中最为出色的，他有着坚定的信念与目标，相比把自己放在管理的核心，他更倾向于有一个完整的制度来替代他个人的作用。梅长苏虽缠绵病体，但各项事务从未因他卧病而有停滞，所有的事情都按照计划有条不紊地进行着，与各路间的通讯也不曾间断。相比太子、誉王和靖王，梅长苏在管理上的能力尤为突出：

1) 与太子相比，梅长苏能够合理地安排人才，让他们坚守自己的位置，承担自己的职责。比如在萧景睿生日前很久就已经谋划如何扳倒谢玉，即使是遥远的南楚，他也能调兵遣将，决胜千里；

2) 和誉王相比，梅长苏的伪装或许并不完美，但他高瞻远瞩，始终以大局为重，谨小慎微。如其不以真实身份与靖王相认，独自忍受冷眼与误会，毫无怨言。



3) 虽然与靖王有着一样的血性与情义，却总能在最危难的时候做出最理智的判断与选择。例如在卫峥被抓之后，即使心急如焚仍竭力制止靖王不莽撞劫囚，洞察对手心思，巧妙布局，尽可能将伤害降到最低。

4) 梅长苏能最大化利用身边的资源，不单独以利益拉拢。言侯爷虽是皇后的哥哥，却不忌惮他与誉王的关系，真诚相托；鸿儒周玄清隐居多年，他坚信老先生高风亮节不改，必会相帮。

《琅琊榜》无论从拍摄、特效、构图还是剧情等方面，都是值得推荐的好剧，而其中主要人物在管理上的优势与缺失更加值得我们思考与探讨。“对童路坦然相待，用人不疑，这就是我的诚心；留他母妹在手，以防万一，这就是我的手腕。并非人人都要这样麻烦，但对会接触紧要机密的心腹之人，诚心与手腕，缺一不可”。商业竞争中情况错综复杂，管理者应有着梅长苏一般的风范与胸襟，要真诚待人，更要考虑周全。

新媒体时代品牌之道

文/王海忠 范孝雯



什么是新媒体？

每一年都会引起极大反响的美国“黑色星期五”一次又一次让购物变得疯狂，然而中国电商掀起的全中国“双十一”购物狂潮，热度不输“黑色星期五”。据统计，在2014年11月11日“双十一”购物节，仅阿里所属平台的全天交易额就高达571亿元，其电商平台为了能在其中分一杯羹也围绕“双十一”推出购物活动，京东、国美、苏宁易购等多家电商网站都获得不

错业绩。正是由于互联网的发展，这些电商购物平台的火拼从传统媒体延伸到了新媒体，各类新颖吸睛的营销活动共同铸就了中国的电商神话。

“双十一”从2009年开始，在快速迭代的互联网大环境下已经有“悠久”的历史，甚至被打上了“天猫”的烙印，其他电商公司岂会罢休？为了在全年的其他时间获取自己的位置，各大电商平台纷纷出手，打造属于自己的独特的购物节，于是8月前后，电视电脑手机上到处都是“撒娇”的字眼，那是唯品会自己

“造”的购物节，联合搜狗一齐进行造势宣传，在新媒体发展的驱动下，迅速精准覆盖到目标消费者，效果惊人。

电商是一个典型的依托互联网而发展起来的行业，而传统行业也能借助新媒体带来营销革新。过去几年的凉茶市场上，占据风头的加多宝和王老吉，在“红罐”的争执活动之后，加多宝正式推出了“金罐加多宝”，打破了与王老吉同为“红罐”的尴尬。在加多宝换成“金罐”之后，迅速与各大互联网平台进行合作，以其

“金罐”为载体，开展了众多活动，将流量引入到各个销售渠道中。互联网的传播速度让“金罐加多宝”很快重新占领了消费者的心智。加多宝的新媒体传播形式多种多样，与滴滴合作，与外卖合作，与京东合作，每种平台的活动都能引流，让消费者对其“金罐”有所认知。“金罐加多宝”已经重新烙印在人们的心中。

在不到一年的时间内，不管是唯品会的“撒娇节”还是“金罐”加多宝所达到的效果要在以前是无法完成的。毫无疑问，在其中新媒体的力量功不可没。那么频频出现在我们视线中，一直占据人们大量时间和屏幕的新媒体到底是指什么呢？目前对于新媒体还暂时没有准确的定义，只有相对的说法，所以新媒体就是除了报刊、广播、电视等传统媒体以外的所有媒体呈现方式。新媒体在很大程度上是依托科技的发展，利用数字技术和网络技术，通过互联网、通信网等渠道，以电脑、手机或是数字电视等终端为载体，向用户传播信息。尤其是近些年来自通网络的发展迭代，手机和平板电脑这两类终端几乎与人们“形影不离”，因此手机上的实时传播能够在几分几秒内将众多信息传至世界各地的终端，成了营销传播的重要战场。当然越是竞争的激烈，越是丰富的营销的内容和形式，使得营销者的想象力也被无限的放大，这对于品牌传播的发展是极其有益的。TCL的量子电视的上市和发布充分利用多样的新媒体，从手机端平台如微信、微博、APP，到电脑端平台如论坛、门户，从自由媒体到多种可选择

新媒体于品牌的价值是综合而多向的。因为数字媒体时代很多在以往难以实现的内容可以通过电脑技术等得以表现出来，因此对于营销者而言可以更大胆的想象，不仅从品牌本身出发，可以借力于各类高效的新兴媒体，更可以在不同的品牌之间碰撞出新的火花。

的其他媒体，在产品发布前后整体线上进行联动，新媒体上的传播高效且不互斥，能够集中产生效果，形成较广的传播量，让这一技术革新和产品革新迅速为大众所知。

新媒体对于品牌的价值

新媒体于品牌的价值是综合而多向的。因为数字媒体时代很多在以往难以实现的内容可以通过电脑技术等得以表现出来，因此对于营销者而言可以更大胆的想象，不仅从品牌本身出发，可以借力于各类高效的新兴媒体，更可以在不同的品牌之间碰撞出新的火花。谁会将鞋子与吉他联系呢？New Balance做到了。你还认为凉茶该喝“红罐”吗？加多宝告诉你现在流行“土豪金”。西门子等于冰箱加洗衣机？不！新潮妈妈说还有儿童专用的洗碗机。可以说品牌利用这些新媒体使很多过去的营销策略在更

短时间内实现了预期的目标。

1. 品牌杠杆

中学物理课本上对于“杠杆”的阐释是一个借力的工具，通过杠杆可以花同等的力而撬动更重的物体，同样的，品牌杠杆则是将某些外部实体作为杠杆，品牌向其借力从而达到更好的传播效果，在这里新媒体便是这种外部实体，也就是品牌传播的杠杆。大众使用手机微信并关注公众号，而品牌在微信公众号上承载营销活动，当这个杠杆发挥作用，营销活动迅速地在大众中蔓延，加上相比传统媒体更加精准的定位，当然达到的效果也会更好。除了微信公众号，各类焦点事件，微博，微电影等等都能够是在新媒体时代中的品牌杠杆。

New Balance作为老牌的运动鞋厂商，英美产系列是其核心的高端产品，不论产品系列或是品牌本身都希望让消费者了解到其制造精神，而与之对应的其他的生产也同样存在这种诉求，即手工制作，独具匠心，一部微电影将这两件事碰撞的火花表现了出来，再借助微信和微博的病毒式传播，唯美的品牌故事就这样传播给了每一个消费者。新媒体的覆盖面广，精准程度高，背后还有庞大的数据系统支撑，可谓是绝佳的品牌杠杆仓库。

2. 品牌延伸

品牌的扩张与发展常涉及到延伸，也就是进入到新的领地，简单来说就是推出新的系列产品。新产品问

INDUSTRY CLUSTER
产业集群 / 助飞宝安
ACCELERATE BAOAN'S GROWTH

经过三十多年发展，中国宝安集团在产业经营领域取得了非凡成绩。目前已形成了以新材料产业为主导，横跨生物制药、房地产业的产业集群，拥有二十多家全资及控股企业。



www.chinabaoan.com



世会面临不少的问题，要么与母品牌联系不够，自身的知名度又太低，无法吸收消费者，要么品类太偏，与母品牌的其他产品差别太大，留下不专业的印象，总之各类问题的产生让品牌的延伸也存在较大的风险。新媒体时代让数字信息化，大众的浏览与关注的信息不再像以往不可实际记录和测量，现在大众通过各类终端的线上操作行为都能够被统计，庞大的数据系统会根据经验告诉我们应该做什么样的产品，应该向谁营销，不再是简单的“一把抓”，尤其是像各类特殊的用品，比如女性用品。全棉时代发展奈丝女性用品，这个延伸区别于之前的大众产品，需要精准定位，显然不分性别向所有宣传不如针对年轻女性的宣传来得有效。新媒体在这时的独特价值体现得尤其明显，微信微博上账号能够区分性别，而日常关注和分享的内容又能得知年龄范围，这种针对性的宣传一方面能够将母品牌是全棉时代进行强调，另一方面还能清楚阐述产品诉求，让延伸产品的营销精准有度。

3. 品牌更新

品牌和机器一样，都是需要持续不断运营的，机器久了要换，品牌也需要随着消费者的变化而不断更新。品牌更新不是直接告诉消费者就能达成的，往往需要重新占领消费者的心智，让消费者对于品牌有新的认知，即使是“百年老店”的可口可乐在消费者心目中还是代表着年轻与活力，这就是品牌不断更新的效果。在中国饮料市场上，超越可乐的只有凉茶了，现在，加多宝告诉我们凉茶不再是认准“红罐”，而要喝“金罐”，这是从品牌到产品包装的多重转变，要扭转“根深蒂固”的“红罐”不是件容易的事。新媒体的全面性在这时就体现出来了，譬如人们有常注视手机屏的习惯，而每注视一次呈现的内容都有“金罐加多宝”，微信中有，滴滴打车有，百度外卖

也有，这些交互的内容出现频率高，加上互动性强，很快就能将更新后的内容“洗脑”，让消费者对品牌的认知彻底转变。

品牌利用新媒体的趋势

新媒体的种类繁多，并且随着技术更新，还在不断地突破想象力的边界，出现更加新颖的形式。就目前而言，新媒体作为重要的传播平台，已经发展较为成熟。在新媒体平台上进行传播，依托于占领大众的显示屏，如手机屏，Pad屏，数字电视屏以及电脑屏，将这些屏的内容打通，互相结合，就能形成闭环的新媒体传播系统，达到较好的传播和互动效果。但是线上的活动还是不够的，众多的成功案例告诉我们，线上的优质传播还需要与线下活动进行结合，线上线下联动才是完整的营销系统。总的来说，发展至今，新媒体加上传统媒体，再结合线下活动，才能够达到目前最优的营销效果。

社会是进步的，品牌利用新媒体开展营销当然也是会不断发展的。基于互联网时代，出现了新媒体，而下一代则是物联网的时代，自然新媒体也需要朝着物联网的趋势有所改变。正如中国提出“互联网+”模式，未来的一切活动是朝着万物互联的方向发展。一方面，数据的改变，物联网时代数据的输入和输出量将会更高量级，依托于庞大的数据库可以有更加精准和个性的营销内容。另一方面，传播载体将不再仅是一块块屏幕，任何一个物体甚至产品本身的包装都可以被当作载体而充满想象空间，也因此线上的个性化宣传和线下的体验充分结合显得更为重要。

新媒体是一个相对的概念，只要社会向前发展，对于新媒体及其对品牌的价值的探讨，一直都会存在，并变得愈加重要。

VR会改变娱乐业以及这个世界？

文/王冉

Virtual Reality，虚拟现实。这是今年异常火爆的一个词汇，在资本市场，2014年，脸书（Facebook）以20亿美元收购了奥酷拉思（Oculus）这个全球VR行业的领军企业，并将于2016年初推出第一代面向大众的商用虚拟现实头戴式眼镜；暴风科技之所以在A股市场成为“妖股”，很大程度上是因为他们的VR概念。2016年，被广泛认为是VR元年，VR真将从科技到生活都大大改变这个世界？

先提几个问题：

十年后还会有电影院吗？
同一部电影，你用六十分钟看完，我看却用了三个小时，有可能吗？
你可以坐在沙发上就进入电影场景并且和“身边”的汤姆克鲁斯或者安妮海瑟薇互动吗？
“吓死宝宝了”的电影场面有可能不小心真把宝宝吓死吗？
我们真的“回不到从前”吗？
所有这些问题之所以成了问题，是因为两个字母：VR。
全名叫Virtual Reality，虚拟现实。
如果说未来五到十年有什么东西能够像Uber颠覆全球出租车行业一样颠覆全球娱乐产业，我认为就是VR这个东西。

VR能玩出什么样的花活？

如果用一句话来概括VR为什么可以如此强悍，我觉得那是因为它可以让我们感知上几近逃离物理时空的束缚，从四维世界进入到“四维乘二”的世界。

不妨想象一下这样的情景：

你蜷缩在客厅的沙发上，用手机选好了想看的电影，戴上VR眼镜，

然后你就进入了一个现代的虚拟IMAX影厅。这是你自己的包场，你可以邀请远在另一个城市的好友和你一起观影，他（她）就坐在你的旁边，你们可以一边看一边语音聊天，不用担心吵到别人，不用被不讲公德接电话的人打扰，周围没有韭菜盒子的气味，也没有后排一会儿踹你椅背一脚的小朋友。

电影开始，你可以选择继续在虚拟IMAX厅观看，也可以选择进入电

影场景。如果你选择进入场景，汤姆汉克斯或者安妮海瑟薇可能就在你身边，甚至还有可能向你点头致意。一只萤火虫飞来，你可以用手指与它互动。你可能像坐滑翔伞一样飞过一片森林，可能在枪林弹雨中左躲右闪，也可能在海底与大白鲨擦肩而过。你可能站在一个岔路口，选择向哪里走将决定你看到的故事。你也可能置身于一个古堡中，这个时候你推门走进这个房间会看到有一个女神在泡泡

浴，而你走进另一个房间就会成为一起血腥凶杀案的目击者；你甚至还可以看到与你一起远程看电影的好友走进的是哪个房间...看完VR电影看2D就如同在视频网站上看漫画连载，再看3D感觉就像隔着睡袋做爱。

VR的应用绝不仅仅局限在电影这一个领域。未来你戴上眼镜，可以立刻出现在TFBOYS演唱会、《中国好声音》、或者世界杯决赛的现场。你在钢筋水泥的写字楼里坐在文件如山的办公桌前已经连续工作了20个小时，想打个盹，为什么不让自己一秒钟就躺在大溪地的海边。你有200斤重还有心脏病，你同样可以“登上”珠穆朗玛的峰顶。你想和李娜学网球，她随时可以在你身边示范动作。你想去感受一下Angelababy的衣帽间，或许只需微信支付10元就可以实现。夜深人静你想和远在地球另一半的闺蜜通个电话，拨完号码，你就坐到了她的对面，此刻她可能正穿着比基尼晒着日光浴。哪里发生重大新闻事件，你都可以瞬间成为新闻的现场目击者，新闻不再是用来“看”的，而是用来“经历”和“体验”的。

还有更煽情的场景：若干年后，当父母不再，你戴上眼镜，马上就可以回到从前，一家人围坐在餐桌前其乐融融，吃着老的饭，谈着老的天，他们从未走远。只有当你摘下眼镜，才会发现眼角有两行泪水潸然而下。

VR版图上正在发生什么？

我毫不怀疑，2016年将是VR产业的元年。

说到VR，不能不提奥酷拉思（Oculus）这个名字。这家2014年被脸书（Facebook）以20亿美元收购的公司是全球VR行业的领军企业。他们将于2016年初推出第一代面向大众的商用虚拟现实头戴式眼镜Oculus Rift，预计售价在400美元以内。当然，如果把使用它所需要的PC也算在内的

话，全套设备的价格可能会达到1500美元。正像当年网景的IPO标志着互联网时代的到来，Oculus Rift的上市也将成为VR时代正式开启的历史性标志。

为了能够让Oculus Rift一上市就有与它匹配的内容，Oculus已于今年1月成立了一家专注于VR内容的公司OculusStory Studio（奥酷拉思故事工作室），并从Pixar（皮克斯）这样的动画航母挖了一批顶尖人才。今年7月份这家公司首映了一部VR动画短电影“Henry”（《亨利》）的预告片。在这部预告片里，Henry是一个刺猬，他在生日那一天邀请一帮朋友来给他庆生。朋友们都知道他见面前喜欢拥抱，但因为他浑身是刺，大家都心有余悸，因此纷纷找借口推脱...作为观众，你你可以随意走动，当你走近Henry的时候，他会看着你并和你打招呼，仿佛你们生活在同一个世界里。在奥酷拉思工作室的另一部VR短片“Lost”（《迷失》）里，只有当观众把目光投向一个特定的方向或者物体，电影情节才会继续，这样的电影有点像电影、游戏和图文小说的混合体。“Henry”和“Lost”的完整版以及其它几部工作室制作的VR短电影将会和Oculus Rift同步推出。

与此同时，其它科技巨头也都不谋而合地把目光瞄准了VR。

在VR眼镜方面，谷歌2014年就正式推出了他们经济实惠的Cardboard（硬纸盒+手机）解决方案。微软今年在展会上演示了集虚拟现实和增强现实于一体的“混合现实”眼镜HoloLens在娱乐和办公领域的巨大潜力，近期他们也将宣布推出一款与谷歌Cardboard类似的微软版VR硬纸盒产品VR Kit。三星2014年9月就推出了第一代VR Gear，近日他们又宣布与Oculus合作生产的第二代Gear VR眼镜将于今年圣诞季启动销售，这款同样需要把手机插进眼镜的设备预计售价99美元。在无需插入手机的一体式眼镜市场，索尼刚刚宣布将于明年上半年推出他们的头戴VR眼镜PlayStation VR，售价399美元，感觉上这款产品可能会更加侧重游戏体验。从产品

上最被寄予厚望的是预计今年11月面世的HTC与PC游戏巨头Valve合作的VR眼镜Vive。这款配有手柄的VR眼镜被一些IT评论人称为目前市场上已知的最优秀的产品，售价应该会在400美元以上。最新加入战局的是佳能，他们在9月份宣布将于今年推出一款手持式VR眼镜。至于巨人中的巨人苹果，别以为他们会站在场边，他们已经于今年2月取得了一项与iPhone手机相匹配的VR眼镜的专利，未来的VR世界里一定会有他们的惊鸿一瞥。

在VR拍摄设备方面，Gopro今年晚些时候将投放一款叫Odyssey的专业VR摄像机，由16台Gopro相机组成一个360度拍摄转盘，价格将达到15,000美元。这和Google的开源VR平台Jump不谋而合。Jump是一个完整的系统，除了摄影转盘之外还包括VR内容编辑器和一个由YouTube承载的VR内容频道。与谷歌的Jump类似的还有一家独立公司Jaunt，后者的VR内容创生系统同样包括VR摄像机、内容编辑器和一个VR内容发行传输平台。另外一家在Kickstarter上完成了众筹的公司Bublcam的VR摄像机已经面试，这款定价799美元的设备拍出的VR内容可以通过谷歌Cardboard、三星GearVR和Oculus Rift观看。诺基亚则在放弃手机战场后另辟蹊径，宣布将推出一款可以拍摄VR内容的OZO摄像机。手机巨头三星则期望下一代三星Galaxy S7手机的摄像头具有VR摄像的功能。最近还有一家初创公司宣布将于明年三月发售可以进行VR拍摄的FlyBi无人机，戴上配套的眼镜用户可以直接体验与无人机一起飞翔的感受。

视频公司也闻风而动。YouTube早就设立了可以360度观看视频的VR频道。Netflix和Hulu近日也都宣布将推出自己的VR应用。Netflix会与Oculus和三星合作，为Gear vr设计一个可以虚拟观影的频道。Hulu走得更远，不仅要为用户提供一个虚拟观影的体验（譬如，你可以坐在Jerry Seinfeld的沙发上观看Seinfeld），还计划直接投资参与一部VR短片的制作。

在VR内容方面更是百舸争流，令人目不暇接。

迪斯尼九月份刚刚宣布战略投资了Jaunt，这几乎可以被认定是他们进入VR领域的重要宣言。华纳影业为电影“Into the Storm”（《不惧风暴》）制作了可以在VR眼睛上观看的预告片。狮门影业也为电影“Insurgent - Shatter Reality”（《分歧者》）制作了一部四分钟的制作场景体验片。二十一世纪福克斯的VR部门福克斯创新实验室将2014年奥斯卡参选影片“Wild”（《荒野》）的片段做成了VR，还将为即将登上银幕的大片“The Martian”（《火星救援》）制作一部独立的VR预告片。这家新闻集团旗下的电影公司还计划将自己片库里的上百部电影拿出来，放到Oculus的虚拟影院观影平台上（无法进入电影场景，但可以邀请远在万里之外的朋友在虚拟IMAX影厅一起观看）。三星最近聘请了“The Walking Dead”《行尸走肉》的制作人David Alpert来制作一个VR系列剧。顶级好莱坞制作人Mark Romanek、Robert Stromberg以及《星际迷航3》的导演Justin Lin已经开始投入VR电影的制作。

与此同时，形形色色的VR电影节也开始粉墨登场。美国一家VR广告公司Kaleidoscope今年开始举办“万花筒巡回VR电影节”，在8月22日到10月14日这段时间内将登陆纽约、旧金山、西雅图、洛杉矶、蒙特利尔、多伦多等十个城市。中国也有公司开始筹备举办类似的活动。

电影之外，VR也开始握手电视。独立VR短片制作公司Vrse.works为全美老牌综艺节目“Saturday Night Live”（《星期六直播秀》）制作了一期40周年VR版特别节目。从电视节目制作公司44 Blue分拆出来的Overture即将开始制作两部VR真人秀，一部是关于监狱生活，一部关于夜间急诊——你可以零距离进入监狱重犯的生活，也可以看到车祸中遭受重创的人在你身边得到救治。今年七月被HTC战略投资了的



VR社区和制作平台WEVR最近在HTC的Vive眼镜上发行了一部叫“TheBlu:Encounter”（《蓝色邂逅》）的VR短片，观众置身于海底的鲸鱼群中，并且可以在一个5米乘5米的区域内自由游动（走动），领略海底的斑斓。

侧重于人文关怀的VR纪录片也开始批量出现。专注于VR新闻纪实的RYOT公司近期制作了多部VR纪录片，让观众身临其境地体验到叙利亚难民、尼泊尔灾民和墨西哥越境者的无望与艰难。Vrse.works也与联合国合作推出了一部关于埃博拉的VR纪录片“Waves of Grac”（《慈悲为怀》），由一位利比亚女性、埃博拉幸存者把观众带入到疫情中心区。一位看过这部影片的人评论道“你会觉得埃博拉病毒就在你身边，那种震撼无与伦比。”

“Perspective”（《视角》）是一部VR系列剧，第一集讲述一个女大学生参加派对遭遇男生性侵，前半部分是站在感觉“被邀请”的男生视角，后半部分是站在感觉“被侵犯”的女生视角。VR可以让观众换位思考，感同身受。

影视之外，游戏也是推动VR发展的重要引擎。全球第一个VR游戏体验馆Zero Latency今年8月15日在澳大利亚墨尔本开门迎客。这个400平米的厂房式建筑里密布了129台摄像机。玩家四到六人一组，背着一个2.5公斤重的背包（其中包括电脑），戴着头盔眼镜，举着冲锋枪，置身于一个虚拟城市，穿大街走小巷，一会儿是仓库一会是坟场，随时有僵尸来袭，玩家必须相互配合第一时间把他们击毙。整个体验馆只有100米长，但一个小时玩下来，玩家平均至少会走动1000米。虽然今天还只是人类大战僵尸，但下一步很可能会是人人对战，甚至同队成员的角色会出现翻转，“很可能最好玩的部分就是最后十分钟把自己队伍中的敌人找出来并干掉”。

事实上，在VR世界里电影正和游戏合二为一。狮门影业基于自己的票房宠儿“John Wick”（《疾速追杀》）正在与游戏发行商Starbreeze合作，双方将联手推出一款把玩家虚拟为电影主角的枪战游戏。WEVR将为这款游戏打造一部量体裁衣的VR预告片，在HTC Vive眼镜上播放。

在VR领域，中国几乎与世界同步。

暴风科技之所以在A股市场成为“妖股”，很大程度上是因为他们的VR概念。暴风旗下的暴风魔镜今年4月拿到了华谊兄弟、天音通讯等机构6000万元的投资，新一轮融资正在进行中。今年第四季度，暴风魔镜将发布三代魔镜、VR一体机、VR摄像头等多款产品。小米、乐视等公司也在研发自己的VR产品。

新一代影视公司柠萌影业正在制作中国电视第一支VR预告片《择天记》。动画公司米粒影业就在不久前推出了旗下作品《三只小猪与神灯》的VR片段，这家公司表示将制作多部VR影片，还将推出以影片为主题的VR游戏，打造VR主题公园。有“中国的Pixar”之称的追光动画除了明年1月1日将推出首部好莱坞水准大电影《小门神》之外在不久的将来也会有一部VR短片问世。

来自中国的资本在全球VR市场同样不甘寂寞。黎瑞刚领导的华人文化产业基金（CMC）前不久就参与了由迪士尼领投的Jaunt公司6600万美元的融资。

善待你所在的单位

文/木虫

不种地，但你有吃有喝；你不织布，但你衣着华丽；你不造车，但你以车代步；你不盖楼，但你家居安泰，你不是神仙，但许多人尊重你；你没有才华，但你仍然能够参与社会；你相貌平平，但你的爱人喜欢你；你能力一般，但你的儿女崇拜你。这是为什么呢？你是依靠什么去和他们进行交换？你是依靠什么获得你需要的生活物品？你是依靠什么赢得社会的尊重？——那就是单位。

如果你是小草，单位就是你的地。如果你是小鸟，单位就是你的天空。如果你是一条鱼，单位就是你的大海。如果你是一只狼，单位就是你跃马驰骋的战场。

家庭离不了你，但你离不了单位。

没有单位你什么也不是。

单位是你和社会之间和他人之间，进行交换的桥梁。单位是你显示自己存在的舞台。单位是你美好家庭的后台。单位是你的竞技场、练兵站、美容室、大学校！单位是你提升身价的增值器，单位是你安身立命的客栈，单位是你和你的另一半对峙的有力武器，单位是你在家庭和社会上的发言权。

在单位要学会珍惜

一是珍惜工作。工作就是职责，职责就是担当，担当就是价值。感谢那些让你独当一面的人，感谢那些给你压担子的人，感谢给你补台的人。因为那是机会，那是信任，那是平台，那是发言权。

二是珍惜关系。单位的各种关系一定要珍惜，宁可自己受委屈也尽量不争高低。一个人只有能够处理好和自己有工作关系的关系才能力。没有工作关系的关系，只是吃吃喝喝、玩玩耍耍，那不属于单位关系。

三是珍惜已有的。在单位你已经拥有的，一定要珍惜。也许时间久了，你会感到厌烦。但那只是你的心理出了问题。要学会及时调整自己，使自己在枯燥无味的工作面前，有一种常新的感觉和姿势。你已经拥有的，一旦丧失，你就会知道他的价值。也许那个权力很小，但你知道吗？那是无数的先烈用生命和鲜血换来的执政权，而今天你就拥有了一份。你不珍惜，你会后悔一辈子的。权力即使很小，也会有人尊重，也会有人羡慕的。



在单位最忌讳三点

一是把工作推给别人。工作是你的职责，也是你的权力，也是你的义务，更是你立足单位的基础。把自己的工作推给别人，不是聪明，而是愚蠢，除非你的能力太小了，不能胜任它。推诿工作是一种逃避，是一种不负责任，更是一种无能，他会让别人从内心深处瞧不起你。

二是愚弄他人。愚弄别人是一种真正的愚蠢，是对自己的不负责任，是一种下三滥。尤其是对那些信任你的人，依靠你，倚重你的人，万万不可耍小聪明，你会得不偿失的。长期在一起共事，你的诚恳会让同事感动，相反，会使领导和同事恶心。你也许不知道，比你高一个级别的，在研究你的能力和为人时，大家竟然看得那么准，那么透，那么一致。

三是沉不下心来。沉不下心来是在单位工作的大忌。单位不是走马观花，不是住旅店，不是旅游。单位很有可能是一生的根据地，是你一辈子存在的证明。要沉下心慢慢干。有机会上进了也不要得意忘形。没有机会或者错过了一个机会也不要患得患失。相信最后的赢家是那些慢慢走过来的人。

单位无论大小，一把手只有一个。那些能够在一把

手面前推荐你，说你好话的人是你生命中贵人。在单位要克勤克敬，兢兢业业，而不是耍赖撒泼，妄自尊大。单位的本质从来不按年龄的大小排序，而是按职务排序，谁以自己的年龄大小来说事，谁就是真正的傻瓜。没有一个人会因为你年龄大而从内心深处敬重你。那些对年龄的尊重只是一种表面的应酬。

在单位老年人有老年人的优势，年轻人有年轻人的优势。万万不可以互相轻视，那是自相残杀。在单位能多干一点就多干一点，总有人会记得你的好。在单位千万不可以带一个不好头，不要破坏单位的规则。那样就是拆一把手的台，就是拆自己直接领导的台，就是拆自己的台，就是和这个团队过不去。一定要把属于私人的事限制在私人空间。否则，关键时刻，没有人认可你。在单位要尽量远离那些鼓动你不工作的人，鼓动你闹矛盾的人，那是在让你吸毒品，慢慢地你变了。

在单位永远不要说大话，没有人害怕你的大话，大家只会瞧不起你。维护自己的单位，维护自己的工作，维护自己的职业。如果你仅仅是为了玩耍，请你不要在单位里。你确实是单位的草，那单位就是你的地。单位离开谁都能运转，但你离不开单位，你要努力证明，你在单位很重要。

天佑中华

陈政立 词

一条条江河
一幅幅画
一代代文明传天下
中华 中华
推不倒 捣不垮
骂我笑我都是傻
利人利己不西化
中华 中华
正义正气从不假
我爱说实话
越兴旺 越发达
向着目标一起出发
五十六个民族是一家
天佑中华 天佑中华 中华 中华

一片片绿叶
一朵朵花
一本本诗书是无价
中华 中华
砸不烂 崩不垮
捧杀棒杀都防它
睦邻富邻不称霸
中华 中华
围我堵我从不怕
我有我办法
越兴旺 越发达
向着目标一起奋发
五十六个民族是一家
天佑中华 天佑中华 中华 中华

CHINA BRAND / 500 强
中国品牌 / TOP 500

在世界品牌实验室最新发布的“中国500最具价值品牌”排行榜中，中国宝安集团连续七年入围百强，品牌价值高达336.72亿元。集团还连续多年获评推动广东发展杰出贡献企业、广东上市公司最具竞争力10强、广东上市公司综合实力10强、广东上市公司最具投资价值10强、中国上市公司百佳行业领军企业、中国上市公司诚信示范标杆企业、中国上市公司品牌管理金盾奖、广东上市公司最具盈利能力10强等荣誉称号。

www.chinabaoan.com
高新技术 生物医药 房地产 军工 矿业

