

有限投资  
无限价值

# 宝安风

创刊于1994年 2015年第4期 总第268期 经营智慧 管理人生  
bao an journal opertate wisdom manage life



向管理  
要效益

# 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确定为重点发展的70家、30家大型企业集团之一，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，中国宝安正逐步成长作为一家资产超过百亿的大型投资控股集团。

www.chinabaoan.com



高新技术



生物医药



房地产



军工



矿业

## 逆流而上的黄金时代

文/李明峰

“如果说中国经济处于一定的调整期，这个我承认。但要说中国实体经济的黄金时代已结束，这是痴人说梦。中国经济真正的黄金时代还没有开始呢。”这是香港恒隆集团董事局主席陈启宗在接受“秦朔朋友圈”专访时给出的回答。

今年以来，多个信号都在表示中国经济似乎面临一些压力，既有来自银行系统的不良贷款率普遍居高不下——实际上反映的是多个实体行业都出现了增长的困境，也有来自股市的几次剧烈动荡——使得很多散户投资者面临投资收益大幅增长到大幅回落甚至亏损的局面，这两个信号都加深了人们对黄金时代已经过去的认同感。

但是，在香港这个剧烈激烈的市场中经历大风雨的陈启宗认为，说黄金时代已经结束的人都是不负责任的。因为上一个黄金时期是从一个极度不发展的环境转变为一个比较发展的环境，从很低水平到比较高的水平，落差很大，所以一定有很多赚钱机会。但那是规范市场下产生了大量草莽英雄，那不是真正意义上的黄金时代。而市场更完善、法治更规范的这个新的状态，绝对会孕育出一个真正的、新的黄金时代。

因此，陈启宗认同的是经济处于一定的调整期，但是经济下来一些，一定会再上去的。掉下来的时候才是你买入的好机会。

从他的观点延伸开来，目前正处于一个逆流而上的黄金时代。仍然以股市作为观察的指标，今年股市大涨的主要原因之一是代表了新兴创业企业的创业板涨幅巨大，虽然在6月下旬的股市回调中，创业板跌幅惊人，但经过调整之后，随着三季报的披露，一些创业板指标性企业的业绩大幅增长，又重新赢得投资者的认可，再度成为股市走出低谷的牵引力量。从更宏大的角度看，这代表了整个市场环境对新兴创业力量的认同，中国经济未来的增长潜力，很大程度要寄托在以互联网金融、信息科技等为代表的创业板企业身上。

根据经济形势的变化，结合企业的实际，集团去年做了战略调整，将集团的战略定位明确为以新材料为主的高科技产业集团，并且利用“加减法”，在产业结构调整的同时，不断加快在新能源、新材料领域的布局。新常态下，会孕育出一个新的黄金时代；而新的黄金时代之下，集团也必将呈现出全新的面貌。



# CHINA CAPITAL MARKET / 先行者 中国资本市场 / 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。

目前中国宝安集团旗下拥有中国宝安（股票代码：000009）、马应龙（股票代码：600993）、宝安地产（股票代码：000040）三家主板上市公司，以及在新三板上市的大地和（股票代码：831385）等。未来，中国宝安在资本市场的表现将越来越精彩。

www.chinabaoan.com



高新技术



生物医药



房地产



军工



矿业

# 宝安风

经营智慧 管理人生

创刊于1994年 总第268期 2015年第4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:baonbaf@126.com

http: //www.chinabaoan.com

出品方





	卷首
	PREFACE
	逆流而上的黄金时代
	李明峰 / Page 01
	资讯
	INFORMATION
	宝安动态
	全国肛肠流调结果发布，马应龙全面布局移动医疗 等
	Page 06
	媒体扫描
	中国宝安江西新材料基地点火投产 等
	Page 07
	行业动态
	广东全国首发区域高端装备制造标准路线图 等
	Page 11
	观察
	2015年上半年石墨烯研究“十大转化成果”盘点 等
	Page 13

专题
TOPIC
向管理要效益
本刊编辑部
向管理要效益
集团企业管理部/ Page 18
模式创新、结构合理、成果优化
集团企业管理部/ Page 20
——贝特瑞管理提升项目
滚动推进 成果试运行
集团企业管理部/ Page 23
——贝特瑞管理提升项目阶段总结
完善标准体系 提升品质和管理水平
陈志军/ Page 26
——江西宝安新材料ISO/TS16949项目
诊断问题 改善提升 优化固化
黎少坤/ Page 31
——深圳大地和公司交期优化项目
内外结合 三方协作
唐群辉/ Page 33
——贝特瑞管理提升项目感悟
管理是永恒话题 效益是长久追求
大禾咨询 旷林/ Page 36

征稿启事

《宝安风》是中国宝安集团主办的财经营管理类内部刊物，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:baoanbaf@126.com  
联系电话：0755-25170041。  
稿件一经采用，即付稿酬。

《宝安风》编辑部

资本
CAPITAL
资本故事
经纬创投的医疗投资：技术、跨界和团队
Page 42
资本家
陈连勇：硅谷到中国 一个科学家的风投路
Page 47
资本主意
创新工场的投资成绩和投资逻辑
Page 51
文化
CULTURE
看社会
付费电视在中国还有多远
马国力/ Page 68
明心见性
手机里的社交礼仪
马家辉 / Page 72
人类始终无法抗拒的十种心理
Page 76
艺苑
和冠军比赛
陈政立 / Page 80



管理
MANAGE
管理实践
中小企业业绩突破的“极简主义”
郝军龙/ Page 56
经营智慧
京东：不降低行业交易成本就会失败
刘强东/ Page 59
思筹之路
管理中怎么说好“但是”
郝旭光/ Page 65



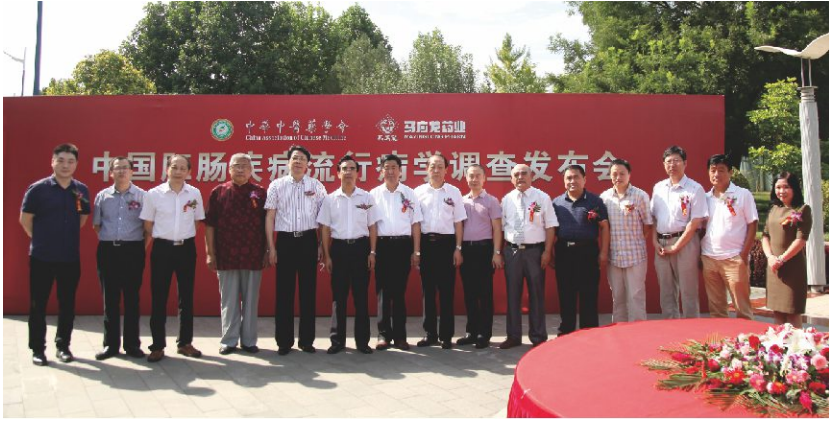


宝安风 Bao An Journal

资讯 INFORMATION

宝安动态

媒体扫描



集团荣获中国上市公司“最佳持续投资价值奖”

近日，2015年中国资本市场高峰论坛在南京举行，论坛发布了第十届中国上市公司竞争力公信力调查结果，中国宝安集团荣获“最佳持续投资价值奖”。

此次论坛及调查由《大众证券报》、新浪财经、财信网等公众媒体进行，集团获得此项荣誉，是资本市场及财经传媒界对集团战略转型为新材料为主的高科技产业集团的肯定。

全国肛肠流调结果发布，马应龙全面布局移动医疗

8月25日，中华中医药学会肛肠分会和马应龙药业集团召开新闻发布会，共同公布最新中国肛肠疾病流行病学调查结果。会上，马应龙药业集团董事长陈平作了《携手共建肛肠健康产业新生态》的主题讲话，据悉，目前马应龙“肛肠健康云”移动医疗平台已经完成平台设计，正在封闭内测功能，即将上市推广。

宁波拜特联手韩国甲进 共谋国内电池设备市场

10月8日，宁波拜特与韩国（株）甲进公司在韩国水原市签订了战略合作协议，同时针对拜特公司的客户订单需求签订了60台进口测试设备的贸易协议。未来双方将主要采取“韩国甲进技术+中国拜特制造”的深度合作模式致力于中国电池设备市场的开发。双方的联盟与合作将大大提升宁波拜特在国内的产品品质和品牌影响力，同时为公司的自动化产品线延伸提供更可靠的技术支持。

恒基物业荣获

全国“2015物业管理综合实力百强企业”称号

9月24日，由中国物业管理协会主办的首届“中国物业管理创新发展论坛”在武汉市隆重召开，并举行了“物业管理综合实力百强企业”颁奖仪式。恒基物业继今年9月荣获深圳市物协评比颁发的“深圳市物业服务企业综合实力五十强”荣誉称号后，又荣获了中国物业管理协会颁发的全国“2015物业管理综合实力百强企业”荣誉称号。

中国宝安江西新材料基地点火投产

9月21日

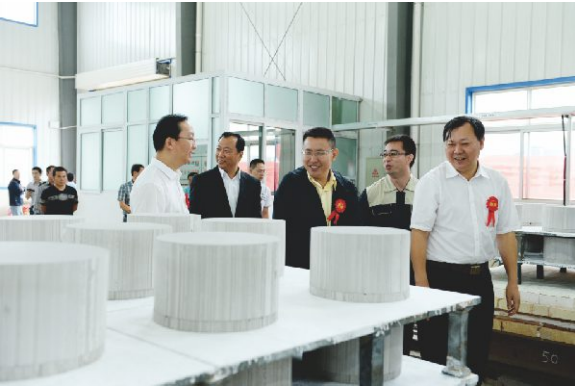


近日，中国宝安（000009）旗下江西宝安新材料科技有限公司年产200万升大尺寸蜂窝陶瓷载体项目点火仪式在江西省萍乡市芦溪工业园举行并正式投产。该项目投产后，产品有望打破进口产品占据国内汽车尾气催化剂载体绝大部分市场份额的格局。

国家十二五期间，氮氧化物的排放纳入国家污染物排放总量控制体系，并且机动车排放标准升级到国 IV 阶段，全国机动车尾气后处理系统的潜在市场规模预计每年可达一千亿元人民币，将给机动车尾气排放处理产业带来巨大的商业机会。而柴油机动车的减排和排放标准需要升级到国 IV 标准，催生了另一个全新的尾气后处理(包含大载体、催化、封装)产品市场。

中国宝安宣布转型为建设新材料为主的高科技产业集团后，一直在相关领域深耕布局。江西宝安新材料科技有限公司于2012年成立，是中国宝安集团旗下一家集汽车尾气催化剂载体、催化剂及催化转化器总成于一体的高新技术企业，公司产品属于国家政策和环保支持项目，目前已经与东风小康、东风南充公司等汽车企业展开了意向合作。

据了解，目前国内汽车尾气催化剂载体绝大部分市场份额由进口产品占据，价格昂贵。江西宝安此次建成点火的大尺寸蜂窝陶瓷载体生产线项目，设计年产200万升，采用国内先进控制系统和设备，确保了产品的高性能和较低的价格，有望打破进口产品长期占据国内汽车尾气催化剂载体绝大部分市场份额的格局。项目的建设投产也让江西宝安新材料完成了从原材料、载体、催化剂涂覆到封装全产业链的整体布局，同时也是中国宝安新材料产业领域的一大进展。



中国宝安转型起航  
直指新材料高科技产业集团



8月19日

8月17日晚间，中国宝安集团（000009.SZ）发布公告，拟以12亿元的价格转让所持有的宝安地产（000040.SZ）15%的股份，交易完成后，中国宝安将获得8亿多的收益，中国宝安称此举是为了集中资源发展新材料、新能源企业，配合该集团的战略转型。

作为资本市场的老牌上市公司，中国宝安集团去年就吹响了战略转型的号角。2014年，中国宝安集团通过了“建设一个以新材料为主的高科技产业集团”的战略定位。

目前，中国宝安集团在新材料、新能源等领域已深度布局，控股了贝特瑞、大地和、泰格尔、武汉华博等企业，它们分别是锂电负极材料、新能源汽车核心部件、碳纤维复合材料、军工设备等领域的佼佼者。

招商证券认为，中国宝安集团向新能源、新材料领域的转型顺应了中国经济转型的发展潮流，既具备前瞻性，又具备巨大的盈利空间。

中国宝安集团曾经创造了中国资本市场多个“第一”：创办了新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，是境内第一个分拆企业上市公司……战略转型之后，中国宝安集团或将创造出资本市场与高新产业中更多的“第一”。

抢占新材料新能源制高点

战略转型方向确立以来，中国宝安集团加快了在新材料、新能源领域的步伐。

去年8月，中国宝安集团通过发行股份的方式增持子公司贝特瑞股份至89.93%。交易完成后，中国宝安集团直接或间接持有贝特瑞89.93%的股份。事实上，早在2002年，中国宝安集团便入股了贝特瑞，此番再次增持贝特瑞是其战略转型的重要布局。

贝特瑞的锂离子电池负极材料目前在全球的出货量非常大，直接为三星、LG、松下等供货。资料显示，2014年，贝特瑞创出单月出货量超过2000吨和单月净利润突破1000万元的历史最好成绩，全年营业收入同比增长32%，

净利润同比增长43%。

而多年以前，贝特瑞只是一家小企业，中国宝安集团在其发展壮大过程中扮演着重要角色。贝特瑞董事长贺雪琴表示，中国宝安集团入主后，坚持创新、人性化管理等一系列先进的企业文化正对贝特瑞产生更加深远的影响。

今年，贝特瑞进一步布局产业链，一方面与中科院物理所签署长期合作协议，致力于锂电池负极材料研究及转化工作，全方位拓展公司的技术实力；另一方面正在推进中铁资源就萝北县云山石墨矿及鹤岗石墨矿的开采深加工工作展开全面合作，彻底贯通新能源动力电池负极材料全产业链，加上与黄河集团在中间相碳微球项目的合作以及与广东江门芳源公司正极材料的合作，贝特瑞的产业布局不断得到延伸，行业龙头地位得到巩固。而前不久，中国宝安集团发布公告，已经启动贝特瑞在新三板的挂牌工作。

在快速增长的新能源汽车领域，中国宝安集团也已介入，其控股的大地和电气股份有限公司（下称“大地和”）已成为电动汽车行业中电传动系统核心部件的首选供应商之一。

2014年，大地和销售订单呈现大幅度增长。同年12月，大地和在新三板正式挂牌。2015年呈现爆发式增长，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。

此外，中国宝安集团控股的江西宝安新材料公司、四川贝氏公司也都取得了重大进展。前者已完成占地140亩的工业园建设及多条生产线布局，并获得了东风南充合格供应商资格；后者最近也与中国二重签订了战略合作协议，联合推广大型铸件产品。

军工版图再扩大

去年10月对武汉华博通讯有限公司（下称“武汉华博”）的收购，则让中国宝安集团的军工版图再添要员。

2014年10月17日，中国宝安集团发布公告称，将以

1.649亿元收购武汉华博68.712%的股权。武汉华博具有全套军工资质，主要产品包括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。其突出的订单承接、技术开发能力以及稳定的产品品质和售后保障能力受到体系内主管部门和客户的广泛认可，是中国宝安对已有军工领域投资的有益补充。

今年上半年，中国宝安集团再次出手，以5000多万元的价格收购了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。此次收购，也意味着中国宝安集团进一步加大了对军工产业的投资和布局。

几年前，中国宝安集团已经控股了两家军工企业：武汉永力科技股份有限公司（下称“武汉永力”）、深圳市泰格尔航天航空科技有限公司（下称“泰格尔”）。

武汉永力专门从事军用大功率开关电源系统的研制、生产和销售，中国宝安集团于2011年6月投资控股了这家公司。2014年，武汉永力保持较快增长势头。同年7月，武汉永力在新三板正式挂牌。

泰格尔的碳纤维复合材料的产品覆盖航天航空飞行器结构件、无人机等。全碳纤维机翼和尾翼项目经过历时多轮的工艺评审，采用新工艺在最终方案确定了的前提下做出样机，为以后的量产做好各方面准备。



新研股份复牌背后隐现中国宝安巨额投资收益

8月24日

8月19日，新研股份（300159）收购明日宇航公司事项获得证监会无条件批准，股票8月20日复牌，盘中大涨7个点，由于受大盘拖累，最终以20.25的价格收盘。明日宇航公司被收购背后浮现出资本市场老牌公司中国宝安集团的身影，其2000万左右的投资4年间增值到4亿多，盈利20几倍。

什邡市明日宇航工业股份有限公司成立于2009年，致力于航空航天飞行器结构件减重工程的应用和开发，主营业务为航空航天飞行器结构件及零部件的研发、生产和销售，新型钛合金及高温合金材料的开发生产，是我国航空航天军工企业配套的制造商。2015年3月，新疆机械研究院股份有限公司（新研股份）拟以36.4亿元的价格购买明日宇航公司100%股权，2015年8月19日，收购事项获得证监会批准。资料显示，2011年3月，中国宝安集团联营公司中国风险投资有限公司投资明日宇航1350万元，以9元/股的价格获得该公司150万股的股份，估值3.51亿元；2012年1月，中国宝安集团全资子公司中国宝安集团资产管理有限公司又投资800万元，以16元/股的价格认购了明日宇航公司新增股份50万股，估值6.96亿元。按新研股份与明日宇航公司的重组方案折算，中国风险投资有限公司和中国宝安集团资产管理有限公司持有的明日宇航公司股份将折算成新研股份的股票，由于新研股份在2015年6月还实施了10送10的权益分配，中国风险投资有限公司投资1350万元获得的150万股明日宇航股份将折算成1605万股新研股份股票，按8月20日的收盘价，市值达到3.25亿元，获利将近24倍；中国宝安资产管理有限公司800万元认购的50万股明日宇航股份将折算成535万股新研股份股票，市值达到1.08亿元，账面回报十几倍。

中国风险投资有限公司和中国宝安集团资产管理有限公司是中国宝安集团旗下的两个投资平台，近年来，中国宝安集团转型为建设新材料为主的高科技产业集团，实际上除了自身收购控股新材料、军工企业外，还在通过其他平台投资该领域的企业。明日宇航公司由于兼具新材料和军工性质，2010年即被中国宝安集团看中，通过这两次投资认购股份，短短4年即获得几十倍的收益，一方面说明新材料和军工企业是未来国内产业经济和资本市场的一大热点，另一方面，对中国宝安集团来说，此次巨幅的投资收益对其上市公司的盈利是一大补充外，也再一次体现了其资本市场老牌公司的前瞻性和稳准狠的投资眼光和收效。



加快战略转型  
中国宝安12亿转让宝安地产15%股份



8月18日



近年来一直致力转型为新材料为主的高科技产业集团的中国宝安，8月17日晚间传出重大动作，拟向东旭集团转让宝安地产15%的股份，转让总价将近12亿元。中国宝安自此退出宝安地产第一大股东地位，中国宝安称此举是服务集团转型战略，集中资源发展新材料、新能源企业。

根据中国宝安集团昨晚发布的公告，中国宝安集团通过全资子公司中国宝安集团控股有限公司拟以每股17元的价格，向东旭集团有限公司转让7039万股宝安地产股份，股份转让总价为119663万元，交易成功后预计可产生8.2亿元的收益。中国宝安2009年6月成为宝安地产的第一大股东，持有宝安地产19.8%的股份，本次交易的股份占宝安地产总股本的15%，交易完成后，中国宝安将退出宝安地产第一大股东的地位。因筹划本次事项于7月7日停牌的中国宝安股票也将于今天复牌交易。东旭集团是一家注册地在河北的集团公司，资产规模数百亿。

中国宝安集团此举是为了进一步贯彻落实该集团“建设一个以新材料为主的高科技产业集团”发展战略，优化产业结构，处境产业转型升级，集中资源发展新材料、新能源等高新技术企业；同时也有利于改善本身财务结构，提升盈利水平。

中国宝安联手黄河集团  
内蒙建厂延伸产业布局



8月18日

8月13日，中国宝安集团控股的天津市贝特瑞新能源科技有限公司与内蒙古黄河能源科技集团在深圳签署协议，以技术入股加现金的方式与对方在内蒙古乌海市组建合资公司筹建中间相炭微球项目，预计建成后的一期项目即可达到年产5000吨中间相炭微球的规模。这是宣布转型后的中国宝安集团继续加大其新材料产业延伸布局的又一动作，此前，其刚刚宣布将启动贝特瑞在新三板的挂牌工作。

中间相炭微球是一种优质的负极材料，主要用于动力锂离子电池的负极材料，同时作为一种微米级球形颗粒，也是一种制备其他复合材料的优质原料。贝特瑞目前已经建成了每年5000吨中间相炭微球的生产能力，拥有独立的知识产权，在中间相炭微球产品的开发和工艺技术水平居全球领先地位，出货量占全球前列。内蒙古黄河能源科技集团是中国500强民营企业，是一个跨地区、跨行业、多种产业共同发展的大型企业集团。现已形成了“煤-焦-煤化工-发电-冶金-制造-建材-物流-种养-旅游-餐饮-金融”等产业协调发展的循环经济模式，年营业收入370亿元。该集团与上海宝钢化工有限公司共同投资建设60万吨/年煤焦油深加工项目一期项目已建成投产。

据悉，双方新成立的公司注册资金达到5000万，中国宝安集团控股的贝特瑞方面以技术入股加现金出资750万元的方式占新公司的30%股份，黄河集团占股70%，共同建设年产5000吨中间相炭微球（一期）项目。贝特瑞提供技术支持并负责中间相炭微球产品的全部回购，黄河集团利用当地良好的资源优势，负责项目的工程建设。作为中国宝安集团新材料产业领域的龙头企业，贝特瑞的锂离子电池负极材料材料目前在全球出货量非常大，此举不仅使其产业布局得到延伸，产能的扩大也将进一步巩固其行业龙头地位。

行业动态



【广东全国首发区域高端装备制造标准路线图】

9月17日，广东质监局联合广东经济和信息化委发布了“广东省高端装备制造产业标准体系规划与路线图”。这是国内率先出台的首个区域性产业标准体系规划与路线图。

【中汽协：8月新能源汽车销量同比增3.5倍】

中汽协公布，8月新能源汽车生产21303辆，销售18054辆，同比分别增长2.9倍和3.5倍。其中纯电动汽车产销分别完成13121辆和12085辆，同比分别增长3.8倍和6.1倍；插电式混合动力汽车产销分别完成8182辆和5969辆，同比分别增长2倍和1.6倍。

【工信部：淘汰落后产能面临四大新情况】

工信部副部长辛国斌表示，当前淘汰落后产能工作面临一些新的情况。一是重点行业现有工艺技术、装备规模标准界定的落后产能已很少；二是淘汰环保、能耗、质量、安全不达标的落后产能日趋紧迫；三是依法行政要求进一步完善淘汰落后产能工作机制；四是一些行业产能严重过剩的状况未根本改变。

【北汽：年底将建成国内最大新能源车制造基地】

北汽集团新能源汽车管理部高管16日透露，未来北汽集团将把新能源汽车作为集团最重要的战略性产业，加大力度发展，一大举措是今年底将建成国内最大的新能源汽车制造基地（规模

25万辆），力争2020年前实现全球纯电动汽车销量前三名，2020年销量达到20万辆，营业收入超过200亿元。

【发改委就生物产业十三五规划公开征集意见】

发改委就生物产业“十三五”发展思路面向社会公开征集意见建议，包括生物医药、生物医学工程、生物农业、生物制造、生物能源、生物环保和生物技术服务等生物产业各领域的发展趋势、重点产品与服务、重大任务及政策建议等。

【新三板基金爆发式增长】

清科集团执行副总裁符星华16日透露，2015年不仅新三板挂牌企业数量超过主板、中小板和创业板的总和，新三

板基金也呈现爆发式增长。统计数据显示，目前已经有2000余只已经发行或拟发行的相关主题基金。

另一方面，符星华介绍，传统VC/PE在继续投资拟挂牌上市企业的同时，自己也纷纷登陆新三板，目前已有超过100家VC/PE机构排队等待挂牌，新三板也将成为VC/PE的主要竞争战场。

【上市公司债务增速创三年新高】

据彭博新闻社统计，过去12个月内，沪市1003家非金融类上市公司合计债务增长18%至创纪录的人民币8683亿元，债务增长速度创2012年以来最高水平。上述企业市值调节后的债务与普通股本比相应升至六年来最高的123.1%，一年前这一比例为121.5%，2010年为88.7%，未调节的平均债务与普通股本比高达205.7%，为至少十年来最高。

【工信部发布锂电池行业规范】

工信部日前公布《锂离子电池行业规范条件》，严格控制新上单纯扩大产能、技术水平低的锂离子电池行业项目。企业应满足以下规模要求：电池年产能不低于1亿瓦时；正极材料年产能不低于2000吨；负极材料年产能不低于2000吨；隔膜年产能不低于2000万平方米；电解液年产能不低于2000吨，电解质产能不低于500吨。企业申报时上一年实际产量不低于实际产能的50%。

【上半年医药工业收入增长8.91%】

工信部公布，上半年我国医药工业规模以上企业实现主营业务收入12355.61亿元，同比增长8.91%，其中，子行业增长最快的是医疗仪器设备 & 器械制造，增速为12.05%；增长最慢的是中成药生产，增速为5.2%。

【上交所稳步推进新兴产业板筹建】

最新消息显示，上交所已筹备成立新兴产业板注册中心，人员和设备也已到位。业内人士预计，新兴产业板有望在明年上半年与注册

制同步推出。在未来注册制正式出台后，审核权将下放到交易所。上交所将对新兴产业板上市企业进行独立审核，审核周期初定约6个月。

【广州：加快完善和设立“迷你”版权基金】

8月19日，广州市召开投融资体制改革工作会议，会议要求各区尽快制定政府主权基金设立工作方案，十月底统一举办挂牌仪式。基金目的在于“推动产业转型升级、放大政府财政资金引导效应、激活社会资本”。基金的规模、运作模式、管理方式、投资偏好等尚需等最终方案的揭晓。

【发改委：实施增强制造业核心竞争力工程】

8月4日，发改委发布《关于实施增强制造业核心竞争力重大工程包的通知》称，力争用较短时间率先在轨道交通装备、高端船舶和海洋工程装备、工业机器人、新能源（电动）汽车、现代农业机械、高端医疗器械和药品等重点领域，突破一批重大关键技术实现产业化，建立一批具有持续创新发展能力的产业联盟，形成一批具有国际影响力的领军企业，打造一批中国制造的知名品牌，创建一批国际公认的中国标准。

【银行资产加速恶化】

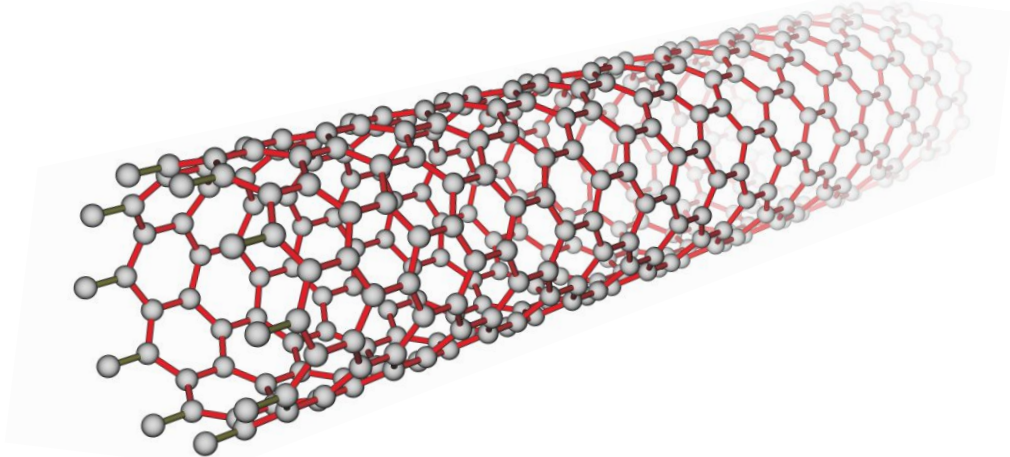
截止6月末，银行业金融机构不良贷款余额为1.8万亿元，同比增长35.7%，比年初增加3222亿元，已达去年全年增量的1.25倍；不良贷款率1.82%，较年初上升0.22个百分点。银行业的不良贷款已经连续反弹14个季度。

【中国制造2025部委分工厘定】

据悉，《中国制造2025》拟采用“1+X”的规划体系，其中“X”拟分为近10个方面，包括国家技术创新示范企业和企业技术中心建设、在重点领域开展创新设计示范，以及研究制定促进科技成果转化和产业化指导意见等具体内容，将分别由工信部、发改委、科技部等部门牵头，财政部、教育部、知识产权局等多部门参与。

## 观察

## 2015年上半年石墨烯研究“十大转化成果”盘点



### 1、科学家成功使用石墨烯3D打印出指定结构

来自伦敦帝国学院材料系的一个研究团队，由多名教授组成，并联合来自Warwick大学、Bath大学和de Santiagode Compostela大学的团队，找到了一种3D打印石墨烯的方法。

他们开发的这种技术主要基于FDM 3D打印。这里需要说明的是，要制造石墨烯对象需要精准地复制出石墨烯六边形图案。为了做到这一点，伦敦帝国学院的团队开发出了一种“FDM线材”，这种线材含有混合了响应型聚合物（可诱导触发某种行为的聚合物）的石墨烯薄片。在这种情况下，石墨烯薄片的化学属性发生了一定的变化，使其具有了适当的粘弹性，并能与上下层石墨烯薄片结合在一起。

最初，研究团队的目标是3D打印完整的石墨烯结构，而非复合材料。这在一个水基体系里似乎是能够实现的。但该项研究的负责人Esther García-TuñónBlanca解释说，这实际上是不可能的。“石墨烯是非常疏水的，因此不可能直接配制到水基油墨中。研究人

员因此使用了一种经过化学改性的石墨烯——也被称为石墨烯氧化物（GO）——来代替。GO可在水中进行处理，并建立所需的结构。”

### 2、科研人员利用石墨烯使得电子皮肤研究取得系列进展

科院物理所科研人员最近在石墨烯电子皮肤研究中取得系列进展，相关成果发表于《美国化学会·纳米》等杂志。

完美石墨烯是半金属或者说是零带隙半导体，在面内具有极高的机械强度。这使其应用于应力传感器件时主要面临两方面困难：一是应力测量范围不大；二是测量精度不够高。

为此，中科院物理所博士生赵静等在导师时东霞、张广宇的指导下，提出了一种石墨烯波纹结构应力传感器，使应力测量范围超过30%；设计了一种基于隧穿效应的纳米石墨烯薄膜应力传感器，使灵敏因子提高到500以上。

据了解，所生长的石墨烯不但具有纳米尺寸，而且具备准连续的特点。这种准连续的纳米石墨烯薄膜还可转移到柔性衬底上，制作柔性、透明的高灵敏

度应力传感器，进而应用于人造电子皮肤等领域。同时，这种柔性的应力传感器具有良好的稳定性，在经过大于万次的压力测试后，其初始电阻没有明显变化。此外，这种石墨烯电子皮肤由于厚度小，可被黏在手指上检测关节活动。

### 3、石墨烯基电容器首次应用电动自行车

“原来充电需要10个小时的电动自行车，现在仅需要3~5分钟就可以充满电。”近日，依托中国科学院青岛生物能源与过程研究所建设的青岛储能产业技术研究院采用石墨烯基复合电极材料路线，开发出容量可控的锂离子电容器器件。以石墨烯基复合材料制备而成的锂离子电容器首次在电动自行车示范应用。

“城际轨道1~2千米内，新型电容器可满足近距离运行，在乘客上下车的时候实现快速充电。”青岛储能产业技术研究院副研究员韩鹏献告诉记者，在启动时，可以瞬间加速，在制动时，可以将能量加以回收储存。大功率快速充电是新型电容器的优势之一。



据韩鹏献介绍，锂离子电容器作为经济型环保电动车电源， 在需要大功率充放电场合，如高速铁路、城际轨道交通中的启动电源、制动能量回收系统领域；在恶劣条件下，如极端寒冷条件时，作为电动汽车、坦克车、军用运 输车的冷启动电源，可以发挥出铅酸电池及锂离子电池无法与其比拟的快速充放电优势；在特殊场合下，可作为快速能量补给装置，突显其独特作用。

#### 4、南理工用石墨烯砍掉LED灯低成本

南京理工大学近日发布，该校取得新型二维半导体研究进展，有望制造出新型材料，大大降低LED灯生产成本。市面上能买到的LED灯， 售价高于普通灯数十 倍，使LED灯无法走入百姓家。南理工纳米光电材料研究所曾海波所长介绍，取材普遍、成本低廉的石墨烯等新材料非常适合用于制造包括LED在内的信息、能 源器件。然而，这些材料的金属、半金属属性成了其致命缺点。如何改变这些材料的属性成了材料学界难以攻克的瓶颈。

“制造LED只是这种新材料应用的一个方面， ” 曾海波介绍，该材料还可以取代硅，应用到计算机、手机芯片的制造上， “一旦应用，谷歌眼镜、智能健康手环等可穿戴电子设备不仅性能会突飞猛进，而且会更轻薄小巧，价格更亲民。”

#### 5、石墨烯墨水打印出射频天线

研究人员发现了一个不需黏合剂就可增加石墨烯墨水导电性的方法。他们首先进行打印，然后干燥墨水，接下来用滚筒压制，就像用压路机反复碾压新铺的路面那样。

实验结果显示，压缩墨水的导电率提高了50倍，石墨烯层压板也比以往掺了黏合剂的石墨烯墨水导电快两倍。研究人员称：“高导电性让无线射频辐射更有效率，这 是试验中最令人兴奋的方面。” 在纸和塑料等廉价灵活的材料上印刷电子技术，意味着rfid标签等无线技术更加无处不在，从一头牛到一个汽车零件，随处都可 应用。

目前，大多数商用rfid标签由金属铝和铜组成，材料昂贵、制作过程复杂，而基于石墨烯的rfid标签能够大幅度降低材料成本。该

研究团队已经开始计划开发石墨烯rfid标签，以及传感器和可穿戴电子产品了。

#### 6、科学家欲用石墨烯打造“人造肌肉”

在最近发表在《ACS Nano》杂志的一篇论文中，来自KAIST的研究团队采用一种性价比很高的石墨烯材料——疏水性激光蚀刻低氧化石墨烯纸(HLrGOP)来解决这个问 题。而这种材料最近被用于超级电容 (supercapacitors )的制作。通过降低相关的石墨氧化物成分，能够获得较为纯净的石墨烯，这种高纯的石墨烯材料也被用于3D全息显示方面。

尽管如此，在人造肌肉应用中，主要开始考虑利用材料的疏水性。这种疏水性的石墨烯电极表面十分光滑，内部也比较硬，这就能防止电极产生裂纹，内部也有利于离子的传输。

在实验中，采用这种材料的人工肌肉具有更好的耐用性，损坏也更慢。实验结果令人鼓舞，不过他们称相关的改进工作还有很多。在韩科院设计的一个仿生机器人 中，他们将使用这种新的人工肌肉。计划这个机器人将是一部能够在水中行走的水马(water strider )或者是相关水龟科的昆虫。

#### 7、石墨烯灯丝打造最薄灯泡

日前，一个由美国哥伦比亚大学、韩国首尔国立大学和韩国标准科学研究院研究人员组成的国际团队首次展示了用只有一个碳原子厚度的石墨烯作为灯丝的芯片上可见光源：细条状石墨烯灯丝与金属电极相连，悬挂在基底上方，当电流通过时灯丝就会受热发光。

通过测量石墨烯发出的光的光谱，研究人员发现石墨烯的温度达到2500摄氏度以上，足以明亮发光。论文第一作者、哥伦比亚大学机械工程系博士后研究员金永德（音译）解释说：“原子厚度的石墨烯发出的可见光线如此强烈，无需额外放大，肉眼便能看见。”

石墨烯达到如此高的温度而不熔化基板或金属电极，是因为其具有一个有趣特性：当受热时，石墨烯会变成热的不良导体。这意味着高温被局限在了中心的一个小 “热



点”上。

该团队还通过制成大规模化学气相沉积（CVD）石墨烯发光器阵列，展示了这项技术的可扩展性。

研究团队目前正在进一步探究这种装置的性能，比如其开关的速度要多快才能创建光通信的比特位，同时也在开发将它们集成到柔性基板上的技术。

#### 8、新型石墨烯材料让“光动”飞行成为可能

南开大学化学学院陈永胜教授和物理学院田建国教授领导的科研团队经过研究，获得了一种特殊的石墨烯材料，可在包括太阳光在内的各种光源照射下驱动飞行，或将让“光动”飞行成为可能。

目前，几乎所有的航空、航天飞行均采用化学驱动，即通过喷射燃烧的化学物质来获得驱动力，光直接驱动飞行是科学界和航空界多年的梦想。陈永胜教授等专家研 制出的这种石墨烯材料，可以在包括太阳光在内的各种光源照射下有效驱动飞行，这是迄今为止科学界第一次用光推动一个宏观物体并实

现宏观的驱动。通过定量测 量，这种石墨烯材料在光照条件下产生的力是传统光压的千倍以上。500公斤的负载，如果利用基于这种石墨烯材料制备的驱动帆板，理论上获得的驱动力至少能使其达到0.09米每秒的加速度。

#### 9、石墨烯应用可作为太空动力来源

中国在石墨烯应用领域探索中获得重大发现：石墨烯在光作用下的运动现象，这一发现可作为新的太空动力来源，作为一种新的发电装置都成为了可能。经过反复 实验与论证，北京碳世纪科技有限公司(以下简称碳世纪)展现了这项重大应用发现，并成功研制了该项装置，充分展示了石墨烯材料的“光悬浮”现象。

石墨烯材料可将光能直接转化为动能，这标志着石墨烯材料将成为一种新的动力来源，这种动力源将远高于光压现象所产生的动力源。可为星际探索、卫星变轨等 提供无尽的动力。相关专家表示，这项重大发现是由中国人首次发现，这将为人类探索未知世界开启又

一扇大门。

发现这项重大应用后，碳世纪迅速启动了该项发现的演示装置的研制，经过了近千次的反复实验、论证，现有的应用装置已能够全景展现石墨烯材料的“光悬浮”现象。

因在石墨烯方面的开创性试验而获得2010年诺贝尔物理学奖的安德烈·海姆教授在2000年曾展示了利用磁性使青蛙克服重力实现悬浮的视频。而今天，碳世纪使用光束将石墨烯材料悬浮起来并展现在世人的面前。

#### 10、无需3D眼镜，用石墨烯制作出3D全息显示屏

自从1977年“救我，欧比王，你是我唯一的希望”的星球大战上映以后，我们就已经开始梦想有一台3D全息显示屏。不过，要掌握这项技术并不容易。我们已 经看过有很多尝试做近似3D显示屏的例子，像全方位2D可见图像，但目前科技界仍未完全制造出真正的3D。

一项来自澳大利亚的大学的新成就可能是最接近3D的了，通用碳基石墨烯是其关键。 “虽然还有工作要完成，但3D影像的前景似乎是跳出屏幕……而且无需 繁琐笨重的配件，例如3D眼镜。” 格里菲斯大学工程学院的Qin Li说到，他是管理该研究的碳结构分析的人员。 这款碳基显示屏由来自格里菲斯大学以及斯维本科技大学的研究团队开发，基于Dennis Gabor的全息法，而Gabor还因此法在1971年获得诺贝尔物理奖。

该团队打造了高分辨率3D全息显示屏，视角宽达52度，其建造基础是由折射光线的小像素组成的数字全息屏幕。

随着现代科技的飞速发展，石墨烯这种材料已经开始被广泛地应用于人类的生产生活。由于石墨烯的特殊作用，未来将会更加大放光彩。我国石墨烯研究目前处于世界领先水平，并且在一步步将石墨烯材料应用于为人类服务的伟大事业进程中。👉



# 向管理要效益

2015年开春，集团陈主席提出了在制造业企业开展“向管理要效益”专项活动的指示，要求通过活动发现和揭示企业在管理各环节中存在的问题和薄弱环节，不留死角，针对重点难点问题提出有针对性的解决方案，限时进行整改和提升，并对整改结果进行评估，促进企业提高经济效益和提升工作效率。

专项活动的时间跨度为两年，即2015年初——2016年年底。活动内容涵盖企业投资、融资、经营和管理等企业营运全方面的各个环节，所属各制造企业根据自身实际情况选择重点。目前，这一专项活动已经在深圳贝特瑞公司，深圳大地和公司以及江西宝安新材料公司等多个公司展开。



# 向管理要效益

文/集团企业管理部



2015年开春，集团陈主席提出了在制造业企业开展“向管理要效益”专项活动的指示，要求通过活动发现和揭示企业在管理各环节中存在的问题和薄弱环节，不留死角，针对重点难点问题提出有针对性的解决方案，限时进行整改和提升，并对整改结果进行评估，促进企业提高经济效益和提升工作效率。

## 专项活动的背景：新常态

开展“向管理要效益”专项活动，实际上是结合了外部经济形势和集团实际而推出的一项针对性举措。

外部经济形势上，在2014年12月份召开的中央经济工作会议上，首次明确了我国“经济发展新常态”的九大趋势性变化：在消费

需求上个性化、多样化消费渐成主流；在投资需求上基础设施互联互通和一些新技术、新产品、新业态、新商业模式的投资机会大量涌现；在出口和国际收支上高水平引进来、大规模走出去正在同步发生；在生产能力和产业组织方式上新兴产业、服务业、小微企业作用更凸显，生产小型化、智能化、专业化将成新特征；在生产要素上将更多依靠人力资本质量和技术进步；在市场竞争上逐步转向质量型、差异化为主的竞争；在资源环境约束上推动形成绿色低碳循环发展新方式；在经济风险上持续化解以高杠杆和泡沫化为主要特征的各类风险；在资源配置模式和宏观调控方式上，既要全面化解产能过剩，也要通过发挥市场机制作用探索未来产业发展方向。这些趋势性变化说明，竞争格局、市场环境、拉动经济增长的要素发展了变化，经济发展方式正从规

模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长，经济结构正从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并存的深度调整，经济发展动力正从传统增长点转向新的增长点。

从宝安集团产业现状上看，2014年对于中国宝安集团来说是战略转型的重要一年，明确了建设一个以新材料为主的高科技产业集团的企业定位，实施了对贝特瑞的定向增资扩股，集团高新技术产业的资产规模、销售收入、净利润均实现了两位数增长。但同时我们也认识到，宝安集团高新技术产业的大多数企业规模偏小，市场优势尚不明显，在上下游的议价能力较弱，抗风险能力低，面临着市场、人才、成本等多重压力。

## 专项活动的开展原则

“向管理要效益”专项活动以《中

国宝安集团宪章》为准绳，遵循“以价值创造为导向，实施优化与创新”的基本方针，以“人才与机制的有机融合”为基本手段，以“提升决策能力、降低运营成本、提高管理效率、促进经济效益”为目标，通过相关管理机制的设计和管理工具的应用，使企业实现管理前移，从“事后处理”到“事前控制”转变。

## 专项活动的开展思路与方法

宝安集团所属各企业由于其所处行业、发展阶段、经营规模、市场客户等存在一定的差异，因此各企业的管理模式和突出问题会有较大不同。因此，在开展专项活动时各企业要根据企业自身实际有重点、有针对性的选择相关内容和模块，确保出实效。

尽管各企业的现状和管理改善需求存在差异，但是开展专项活动的总体思路和步骤是一致的，即“发现问题——提升改善——优化固化”三个阶段，并循环持续改善。常言道：发现问题是解决问题的一半，由此可见发现问题的重要性。在发现问题时需要避免主观主义和经验主义的错误，要善于从不同角度、不同层次看待问题，通过层层分解或抽丝剥茧的方式深入探寻问题背后的问题，找出问题存在的根源。只有如此，发现问题才能给提升改善指明方向和目标，要不然就会出现“头疼医头，脚疼医脚”的现象，不能从根本上解决问题，甚至带来新的更严重的问题。提升改善是根据针对所发现的问题提出科学的、可行的改进措施和方案，这需要企业领导者具备系统思维能力，站在公司全局的角度进行改善，避免“拆了东墙补西墙”。提升改善经常需要管理者和员工改变以往的思维习惯和行为习惯，因此会面临较大的阻碍“变革”的压力，这需要领导者坚定意志，充分做好宣贯和思想工作，并身体力行，积极推动。优化固化是指对提升改善措施与方案的改进和真正落地，在提升改善中查漏补缺、完善优化，以制度、流程、表单等方式形成常态化的运行机制。

## 专项活动的开展要求

“向管理要效益”专项活动在本质是各企业自我反省、自我改善、自我提升的一项活动，因此它首先是“一把手”工程，公司领导对专项活动的关注和参与在很大程度上决定了该活动的质量和效果。其次，为了确保专项活动能够有序推进，要明确专项活动的责任部门或组织机构，由该责任部门牵头，组织协调公司资源推动活动开展。再者，专项活动应该采用项目管理的方式开展，有明确的项目范围、项目时间、项目目标、项目质量、项目沟通、项目风险等一系列约定和措施进行保障。最后，各企业应针对专项活动设立奖罚措施，充分调动管理人员和员工的参与度和积极性，保证专项活动落到实处。

## 专项工作的预期

专项活动的时间跨度为两年，即2015年初——2016年年底。活动内容涵盖企业投资、融资、经营和管理等企业营运全方面的各个环节，所属各制造企业根据自身实际情况选择重点。

通过开展“向管理要效益”专项活动，我们的期望是取得以下工作成果：

**提升决策能力：**决策规范性、科学性、有效性、可追溯

**降低运营成本：**采购成本、库存周转、产品品质、产能利用

**提高管理效率：**组织精简、制度建设、有效激励、执行力

**促进经济效益：**应收账款、市场拓展、投融资管理

为了对专项工作进行长期的跟踪推进，集团将组建起由集团审计部及企业管理部组成的专项工作小组，对所属制造企业“管理出效益”的专项活动进行监督、检查与验收，并择时召开以“向管理要效益”为专题的经验交流会。

# 模式创新、结构合理、成果优化

## ——贝特瑞管理提升项目

文/集团企业管理部

2015年开春，根据集团陈主席对贝特瑞公司向“管理要效益”及“要在贝特瑞开展专项管理提升活动”的要求，集团企业管理部在陈平执行总裁的指导下，经过与贝特瑞公司董事长、总经理的深入沟通，制定了“贝特瑞管理提升项目”实施思路及初步计划，正式启动该项目工作。

### 项目目标

对贝特瑞的管理进行专项调研诊断，理清贝特瑞的管理薄弱环节和在现阶段急需改善与提升的管理环节，并确定项目内容及重点；以宝安管理质量系统的框架为基础，配备内外部专家团队，对贝特瑞的改善项目进行专项优化和提升，达成提高BTR管理效率的目的，并以此促进企业的经营绩效；通过对采购管理、应收账款管理、存货管理、决策管理等方面的优化和提升，达成直接的经济效益或提升管理效率。

### 项目组织

本次项目组建专项的项目领导小组和项目实施小组，由集团领导、贝

特瑞公司、集团企管部及外部咨询机构等多方面人员组成。

项目领导小组：陈平、贺雪琴、岳敏、宋高军。负责对项目策划及实施进行全面指导，对项目重要议题进行决策，听取项目实施情况汇报。

项目实施小组：由贝特瑞常务副总孔东亮担任组长，贝特瑞中高层管理人员、集团企管部、外部咨询机构共同组建成立实施小组。负责项目日常工作开展，定期向领导小组汇报项目进展。

在项目调研完成后，针对改善重点成立子项目小组，负责各子项目的方案设计、试点推行。

### 项目整体实施安排

本项目实施主要包括项目管理诊断（需求确定）、项目方案设计、项目成果试运行和项目成果优化等四个阶段。

#### （1）管理诊断

科学、客观的对贝特瑞的管理能力进行诊断评价，找出其管理短板及急需改善的环节是项目实施成功实施的基础。项目组为保证项目需求的有效性和合理性，首先，以贝特瑞的宝安质量奖评审结果为基础，结合年终总结、中期运营分析报告、质量体系测评结果、发展战略规划等报告文

件，并与贝特瑞高层领导初步沟通，确定了项目的可能需求。然后，项目组通过专业的方法和工具对贝特瑞的经营管理进行全面调研诊断，对项目需求进行客观的评价。最后，项目组就调研结果向项目领导小组和贝特瑞中高层汇报，确定项目需求内容。

2015年3月-5月，贝特瑞管理提升项目组开展调研诊断工作，多次走访生产现场，查阅贝特瑞相关文件资料200多分，访谈主管级以上人员20多人次，并对标外部优秀企业的先进管理方法，形成了《调研诊断报告》。5月20日，项目组就诊断报告内容向项目领导小组、贝特瑞中高层管理人员进行汇报，提出贝特瑞经营管理中存在的主要问题和原因，并明确将决策管理、存货管理、采购管理和应收管理等四个方面作为项目重点改善方向。

#### （2）方案设计

根据项目调研诊断发现的重点改善方向，成立子项目组（子项目中必须有相关业务的中层管理人员参与），制订各项目组的工作任务目标和时间计划，提出解决建议与对策，并通过制度、流程、工作表单等管理载体实现具体措施的落地，保障实施成效。

2015年6月10日，项目组召开子项目启动会，正式明确各子项目主要工作内容，如下表。

项目名称	任务名称	任务描述
决策管理	公司治理结构梳理	对贝特瑞的“董、监、高、专业委员会”的组织职责和决策权力进行梳理和优化
	公司权限管理手册梳理	结合现有的组织管理职责与权限，对公司经营决策流程进行梳理和优化
	公司决策评估与问责机制的梳理	建立决策后的效果评估与可追溯管理机制，改善决策质量，减少决策风险
存货管理	产销衔接量化评价指标设置及年度目标设定	确定营销中心、供应链中心的产销衔接量化评价指标，并结合现状和管理要求设定了年度目标
	编制贝特瑞产销衔接管理制度	编制贝特瑞公司产销衔接评价管理制度，逐步建立完善其产销衔接评价管理体系
	存货总量、呆滞存货管理流程梳理	梳理贝特瑞总部及分子公司存货总量管理控制流程，梳理呆滞存货管理流程
	修订贝特瑞存货管理制度	修订贝特瑞存货管理办法，进一步明晰管理主体、管理范围、存货管理责任归属及强调不良存货原因分析及处理等
采购管理	采购价格管理	建立采购价格管理制度，确保价格的合理性、管理的合规性
	采购成本与质量	梳理和完善采购与供应商相关管理制度，制定采购成本降低策略和方案和来料质量提升策略和方案
	采购效率提升	提升采购计划的达成率和采购周期控制
应收管理	逾期欠款原因分析及改善方案	对正负极业务进行深入的案例分析，找出当前薄弱环节并有针对性的提出改进措施
	销售管理制度优化	对发货审核、收据管理及退换货现状及制度进行梳理
	ERP优化	结合实际业务需求，建议启动ERP中客户信用管理功能模块





项目实施小组（包括子项目）形成周例会制度，将每周工作成果提交领导小组。

（3）项目成果试运行

各子项目形成改善方案后，对改进措施进行推动试行。在此阶段主要有两大任务，第一，对改进措施及实施方法进行宣贯，辅导和督促相关人员熟悉和运用新的工作方法；第二，发现与收集项目成果运行中存在的问题，为项目成果优化提供依据。

为保证项目有序推进，项目组采用成果完成一项试运行一项的滚动式推进方式。在试运行阶段，项目组成员实施根据方案实施和执行情况，并通过定期培训和不定期的指导沟通，以保证相关执行人员能够清晰的理解方案的内容和实施要点，并实现“授人以渔”的目的。

（4）项目成果优化

在项目成果试运行一段时间后，根据试运行中发现的问题进行优化，对试运行进行全面总结，并形成正式的制度规范全面推行。

项目实施保障机制

为确保项目顺利实施并取得预期的成效，项目组在领导重视和全员参与的基础上，建立了两大常态化的运行机制。

（1）定期沟通与汇报机制。

项目实施小组（包括子项目）形成周例会制度，将每周工作成果提交领导小组。项目重要节点及关键成果形成汇报机制，召开专题会议进行汇报。此外，项目工作作为贝特瑞的专项工作，在贝特瑞年中总结会和月度会议室进行汇报。

（2）责任人机制

为保证项目顺利推动，在形成项目实施计划后，针对项目计划中各项工作内容明确项目经理为第一负责人，全面协调各种资源，有效保障项目的持续推动。

滚动推进 成果试运行

——贝特瑞管理提升项目阶段总结

文/集团企业管理部



2015年开春，根据集团陈主席对贝特瑞公司向“管理要效益”及“要在贝特瑞开展专项管理提升活动”的要求，企业管理部在陈平总的指导下，经过与贝特瑞公司董事长、总经理的深入沟通，制定了“贝特瑞管理提升项目”实施思路及初步计划，正式启动该项目工作。

目前，项目主体处于方案设计阶段，部分项目成果已经开始试运行。

项目目的与意义

本项目对贝特瑞的管理进行全面调研诊断，理清贝特瑞的管理薄弱环节和在现阶段急需改善与提升

的管理环节，并确定项目内容及重点；对贝特瑞的改善项目进行专项优化和提升，达成提高贝特瑞管理效率的目的，并以此促进企业的经营绩效。

项目进展回顾

本次项目实施周期约为9个月，其中前期管理诊断约2个月，项目方案设计约3个月，项目成果试运行与优化约3个月。

1、项目启动会

2015年3月19日，项目启动会在贝特瑞正式召开，集团陈平总、贝特瑞董事长贺雪琴、总经理岳敏出席会议。在启动会上，成立了贝特瑞、集

团企管部、大禾咨询三方的联合项目小组，贝特瑞常务副主任孔东亮项目组组长，项目组就实施思路和项目计划在会上进行了汇报。

2、诊断调研阶段

2015年3月-5月，项目组开展调研诊断工作，多次走访生产现场，查阅贝特瑞相关文件资料200多份，访谈主管级以上人员20多人次，并对标外部优秀企业的先进管理方法，形成了《调研诊断报告》（已提交集团领导）。5月20日，项目组就诊断报告内容向陈平总、贝特瑞中高层管理人员进行汇报，提出贝特瑞经营管理中存在的主要问题和原因，并明确将决策管理、存货管理、采购管理和应收管理等四个方面作为项目重点改善方向。



### 3、方案设计阶段

2015年6月10日，召开子项目启动会，贝特瑞中高层管理人员参加会议。项目组根据前期调研结果制定了后续详细的工作内容与计划安排，并明确四大子项目成员和沟通机制。

## 方案设计阶段成果

### 1、决策管理

明确决策管理改善四大基本原则，完善贝特瑞公司的决策治理结构设置；

明确贝特瑞公司集团化运作的经营决策层面，对于全资子公司与控股子公司，采取“集权与分权相结合”的方式，即“战略管理型”；

对公司董事会、监事会、总经理办公会议事规则进行修订，待审批；

明确设立董事会下属的四大专业委员会，修订议事规则；

完成贝特瑞公司《权限管理手册》编写，待审批；

建议公司业务类和行政类流程的电子审批，提出信息系统建设思路。

### 2、存货管理

围绕销售信息的准确性、订单交付和物料/产品周转速度，确定了营销中心（内、外销）、供应链中心（计划物料部、生产部、采购部、品质部、工程部）的产销衔接量化评价指标，并结合现状和管理要求设定了年度目标；

从订单运作管理、PMC管理、生产过程管理和生产设备管理等几大关键环节切入，编制了贝特瑞公司产销衔接评价管理制度，逐步建立完善其产销衔接评价管理体系；

按照目标管理的原则，梳理了贝特瑞总部及分子公司从存货总目标制定、目标分解及落实、过程监督等一系列存货总量管理控制流程；

从呆滞存货定义、信息汇总反馈、处理方案制定和督促处理几方面梳理了呆滞存货管理流程；

修订了贝特瑞存货管理办法，进一步明晰管理主体、管理范围、存货管理责任归属及强调不良存货原因分析及处理等；

已组织相关部门员工对项目方案及制度实施培训。

### 3、采购管理

完成采购管理、供应商管理中各部门工作职责的梳理与优化；

完成制定采购物品的分类标准和方法；

完成制定供应商分类标准和管理策略；

完成新增《采购价格管理制度》的编写和定稿工作，9月份开始试行；

完成《供应商管理程序》的修改和定稿工作，9月份开始试行；

完成有关物料编码的申请、系统新建编码的流程修改与完善，9月份开始试行。

### 4、应收管理

整理分析出现正负极业务逾期欠款过大的原因并提出改善措施；

根据当前退货的实际情况和问题增加“退换货流程制度”，待审批；

梳理现有的发货审核操作细则，根据当前情况更新完善相关的条款；

梳理现有的收据管理制度，根据当前情况更新完善相关的条款；

建议公司建立动态的客户信息数据库，由销售及财务部门共同维护。

## 项目后续工作内容

### 1、决策管理

对公司董事会、监事会、总经理办公会议事规则进行审批，试运行；

明确四大专业委员会的成员名单，报董



事会审批后试运行；

对贝特瑞公司《权限管理手册》进行审批，试运行；

公司决策评估与问责机制的建立；相关试运行文件成果的宣贯培训。

### 2、存货管理

贝特瑞《产销衔接管理制度》运行，并形成月报，监控其内部销售预测、生产运营、质量、设备管理和交货等关键指标情况；对月报中反馈的问题进行检讨改善；

贝特瑞《存货管理制度》运行，按制度重点规范其日常存货业务的管理和呆滞存货的管理；

对制度文件在运行过程中出现的问题进行不断的修订完善。

### 3、采购管理

采购管理提升项目输出成果的员工培训和实施辅导；

完成《采购控制程序》的修改与定稿工作，并组织培训和辅导实施；

完成《辅料采购控制程序》的新增和定稿工作，并组织培训和辅导实施；

完成采购成本降低策略和方案的定稿工作并辅导实施；

完成采购质量降低策略和方案的定稿工作并辅导实施。

### 4、应收管理

应收账款管理制度（正极）进行审批，内部培训并试运行；


应收账款管理制度（本部）进行审批，内部培训并试运行；

“退换货流程制度”进行审批，试运行；

建立动态的客户信息数据库，内部培训并试运行。

## 存在问题及改善对策

按照原项目推行计划，方案设计阶段在8月底结束，现已延期。主要有两个原因：第一，项目主体内容随着项目的深入开展做了部分调整；第二，项目组各成员由于其他工作原因，在时间配合上未达理想效果。

为保证项目达到预期效果，在项目后续开展过程中强化时间进度管理，通过周例会明确项目成果产出和责任人，项目成果完成一项试运行一项，滚动式推进。



# 完善标准体系 提升品质和管理水平

## ——江西宝安新材料ISO/TS16949项目

文/陈志军

在落实集团推行的“向管理要效益”专项活动中，江西宝安新材料科技有限公司的一项重要举措就是推动ISO/TS16949的认证工作，目标是抓住重点，提升企业的核心竞争力。

### 实施背景

目前，中国汽车供应商正不遗余力地推动ISO/TS16949的认证工作，以促进本国汽车厂商的国际竞争力和全面走向国际市场。国内的汽车主机厂如上汽、一汽、东风等都对各级供应商提出了实施ISO/TS16949标准的要求，只有取得认证，才能获得进入整车的资格。

2013年江西宝安由原先的工业过滤片生产厂家战略转型为载体、催化剂和封装总成全产业链的汽车尾气催化净化器生产厂家。而在转型初期，江西宝安公司尚未取得第三方行业标准ISO/TS16949认证，同时还遭遇了管理惯性、理念文化的冲突与融合等各种挑战。为协助江西宝安全面提升运营管理水平，集团企业管理部特组织专项工作组，历时6个月的时间，为江西宝安量身定制了ISO/TS16949实施方案。



江西宝安公司的汽车尾气催化剂对东南充汽车有限公司天然气发动机尾气催化剂配套工作已完成国家检测，取得了工信部和环保部公告，具备了向整车厂提供尾气催化剂的资格，并实现了小批量供货；对玉柴机器、东风柴油机尾气催化剂的配套工作也已经展开，正在进行发动机选型工作，取得汽车产品的第三方认证成为“敲门砖”工作，迫在眉睫。

### 项目实施方案

**1、计划制定：**供给客户东南充汽车有限公司的汽车产品，已进入小批量量产阶段，东南充客户需要江西宝

安公司取得ISO/TS1649证书，集团企业管理部制定以目标为节点的江西宝安ISO/TS1649项目推行计划。

**2、组织分工：**项目实施过程中企业管理部将投入部门全部力量全程协助江西宝安公司取得ISO/TS16949证书，集团企业管理部和江西宝安公司主要分工如下：

①集团企业管理部：制定项目实施计划，组织ISO/TS16949标准知识培训，参与建立质量手册、程序文件、作业指导书、记录表单、TS16949五大工具、内审

和管理评审、协调第三方认证机构等工作。

②江西宝安公司：确定核心的项目推行人员，学习并运用ISO/TS16949标

准知识，推行人员取得ISO/TS16949内审员证书，各部门全程参与项目的实施过程。

### 项目实施过程

**1、优化质量体系，确保符合ISO/TS16949及评审准则的要求。**

（1）组织学习ISO/TS16949标准要求，进一步完善体系文件。

在集团企管部的主导下，江西宝安组织全体人员深入学习ISO/TS16949标准、五大工具和内审员培训；依ISO/TS16949条文要求，编订公司质量手册，确定管理体系纲要；确定了体系运作程序，并编订相对应程序文件；围绕TS程序要求，制订各部门支持性三阶文件，如作业规范、作业指导书、检

查基准书等；完善各部门相对应表单表格，以求其实用性。

同时建立ISO/TS16949五大技术手册，包括新品开发阶段APQP、PPAP；对相关测量检测仪器制作MSA计划，并按计划导入实际运作；设计前及批量生产前导入DFMEA及PFMEA；于设计前及批量生产后导入PPK及CPK统计技术；建立公司初始KPI目标与指标，包括公司年度目标及月度目标等文件。按照ISO/TS16949标准要求，使公司的质量方针、目标深入人心，进一步明确了公司的组织机构、管理职责和各要素活动实施的具体要求；同时修订了《质量手册》和《程序文件》，整理、规范了公司质量体系运行及检测活动所需的各种记录，补充完善了有关的作业指导书、管理制度等三级文件。

（2）调整组织机构、落实管理职责

为满足标准及评审准则的要求，集团企管部协助江西宝安依照ISO/TS16949管理体系模式，建立全公司组织架构，并规定各部门职责，任命了技术负责人、质量负责人，明确了领导层分工；明确了各岗位人员、各部门职责；明确了重要岗位如报告签发人、设备管理员、样品接收员、资料管理员、内审员及质量监督员等人的职责；建立文件控制中心，健全受控文件章、文件发行章、报废章等，使ISO/TS16949标准及评审准则的要求得到了具体的分解落实。形成了一个有效的管理监督机制和信息反馈机制，改变了过去那种职责不清或管理要求得不到落实的



江西宝安新材料公司新厂区。

状况，确保组织形式和工作方式符合标准和准则的要求。

（3）质量体系覆盖公司的所有检测、实验工作

建立质量体系覆盖了公司所有检验工作，既包括了公司固定设施以内的检验活动，覆盖ISO / TS16949标准所要求的所有要素及公司专业检验室和各部门。

2、倡导各级领导、各部门高度重视，  
  领导参与。

江西宝安公司高层高度重视导入ISO / TS16949，由集团企管部组织全体员工积极的参与贯标工作中，并积极落实在实际行动和日常工作上，利用各种形式向广大员工大力宣贯实施ISO / TS16949的意义和作用，领导带头参与对标准的学习和培训，亲自对文件的审核把关，从纪律上严格要求下属工作。对一些关键、重大事项行使果断的决策权，认真做好与其它系统的协调工作。

3、积极做好组织、计划工作。

组织是胜利的保证，集团企管部协助江西宝安成立了项目领导小组，负责资源的配置、重大事项的决策和综合协调工作。任命了管理者代表，抽调相关部门业

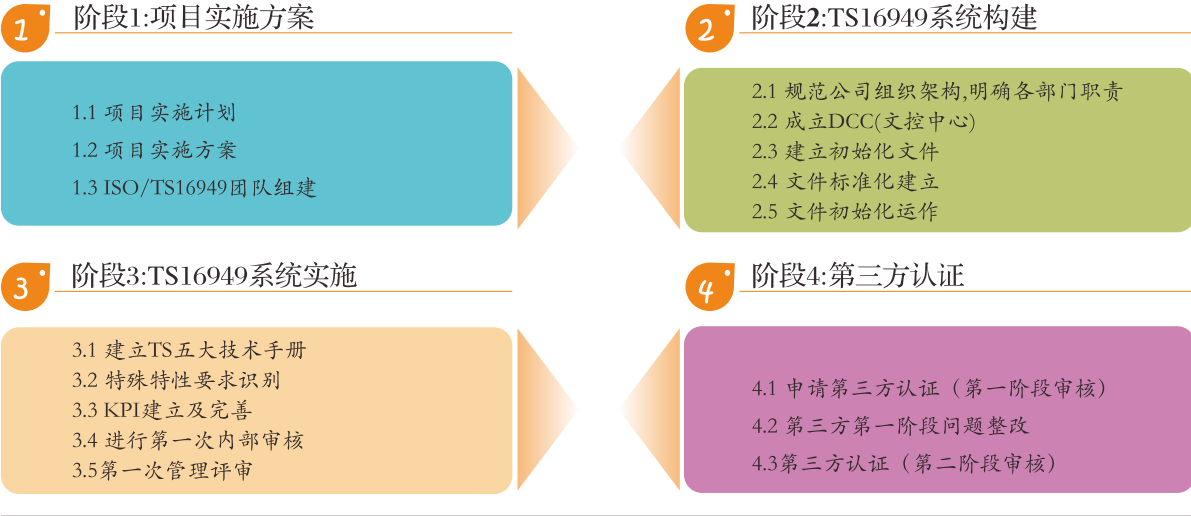
务骨干，设立项目工作小组和指定项目负责人，全权负责贯标工作的日常管理，包括流程分析、体系文件编写、文件实施等工作，提高实施工作的执行力。

4、转变观念，彻底改变质量体系运行管理模式。

在推行ISO / TS16949工作的后期，由于认识上的偏差和思想上的疲劳情绪，把贯标工作当作负担，把贯标工作视为作假和形式主义的大有人在，一些假的和不按制度执行讲人情的现象在滋长许许多多蔓延。集团企管部协助江西宝安改变质量管理体系运行的管理模式，从本次实施TS16949的组织工作上改变过来，从日常的管理上纠正调整过来，彻底将各部门的依赖思想转变过来，不搞成“为贯标而贯标”，解决好贯标与实际工作的问题，培养了员工的自觉、主动、习惯性。同时公司从干部人事和绩效考评上，修订了一些管理措施从根本上解决了这些问题。

5、确保统筹兼顾，协同发展。

集团企管部积极引导江西宝安各部门认真借鉴贯标工作的方法来推动职能管理，为贯标工作创造环境、创造条件。按照科学管理、职责分明和资源共享的原则，理顺了各部门关系，对流程分析的职责交叉部分在体系文件中体现和明确下来，对产品、工艺的同质性硬件



图一。

和管理资源实现共享，对有争议的地方，利用头脑风暴法共同讨论达成共识，对形成制度性的文件严格执行。

6、坚持高效、精细的原则。

通过效率是ISO / TS16949标准的落脚点。集团企管部将贯标对企业管理的推动效应充分发挥出来。这些表现在江西宝安的各项管理工作效率得到了提高，工作作风得到了转变，思想观念得到了更新，员工素质得到了增强，企业效益得到了提高。在实施时，流程清晰、职责明确，剔除不必要的东西；程序文件和管理流程结合江西宝安的实际，适当简化的简化，不片面追求高、大、全。贯标工作的精细体现到细节上严抓细节管理，按职责范围和分工，做好细节，积极做好预防性的工作。

项目实施成果

项目实施成果分四阶段完成，一阶段主要成果项目实施计划、方

案、团队的组建；二阶段主要系统构建，建立和梳理公司组织架构部门职责、成立文控中心、建立文件标准化、文件运行；三阶段主要成果系统的实施，五大工具的建立、客户特殊特殊性要求识别、内审、管理评审；四阶段主要成果通过第三方认证，请见图一：项目实施成果。

通过集团企管部这四阶段的指导工作，江西宝安ISO / TS16949质量体系得以正常运行，通过了第三方机构第一、二阶段的认证，并获得了相应的证书；满足了东风南充、东风小康等客户对供应商的要求；通过江西宝安的内部审核、日常质量监督和顾客满意度调查，证明是有效的，符合江西宝安目前的实际情况并不断的加以自我改善。江西宝安以下方面都得到了显著提升：

1、文件的学习培训、方针目标的实施

为保证实施效果，集团企管部协助江西宝安组织员工对ISO / TS16949质量体系文件、方针目标的学习，加深了对标准和准则要求的理解，使公司质量方针目标为员工所理

解和执行，各责任部门、岗位人员按体系文件的要求，积极展开控制活动，收到了实效。据品质部、市场部统计、分析的数据，公司质量目标完成情况较好。

（1）报告合格率达到100%；（未有报告不规范而被退回）；（2）检验报告及时性：100%；（3）未发生客户及相关方的投诉；（4）经过客户满意度的监视调查，其满意率达到100%；（5）仪器设备合格率：100%；（6）检验环境保证率：100%；

总体表明，方针、目标符合公司实际，已为公司员工所理解、掌握、实施状况良好。

2、过程控制

落实标准和准则的要求，江西宝安按照体系文件的规定，实施了APQP、FMEA、MSA、SPC、PPAP五大工具，工艺标准化。加强了对文件的编制、审批、发放、更改、作废及标识等环节的管理，以保证文件的适宜性、有效性和可追溯性要求的实现，克服了以往文件管理过程的随意性。改善了以往文件管理过程的随意性。改善了以往对外来文件，尤其是规范标准管理分散、失控的状态。



3、客户要求和合同评审

江西宝安合同评审工作按要求得到了规范。把日常、例行的客户要求与综合性的新开展的检测项目、有特殊要求的检测项目区分开来，采取不同的方式识别、评审，这种方式符合公司实际情况，既满足了标准的要求，也便于实际操作。市场部积极与客户沟通合同执行中的有关信息，加强对合同变更的控制，保证了客户要求的实现，目前，无合同纠纷，合同履约率为100%。

4. 服务供应品的采购

程序文件中对服务和供应品的采购有详细的规定，江西宝安各部门按控制要求在对服务和供应品采购的合格供应商评价及选择的过程中，开展了对合格供应商的调查评价选择活动，根据各部门提供的信息编制并发布了合格供应商名单，对影响检验质量的重要消耗品、供应品和服务的采购必须在合格供应商范围内选择，改变了过去习惯随意做法，力争对服务和供应品的采购文件及服务及供应品的验证环节实施控制管理。同时，加强了对采购计划审批的控制及服务及供应品的验收，以保证采购文件的适应性；确保采购的质量。以上活动的记录和程序控制，保证了该过程的有效实施。

5. 服务客户和抱怨的管理

江西宝安市场部严格按照体系要求与客户联系沟通，样品接收人员、报告发放人员和相关管理、检验人员在与客户接触中，详细了解客户的要求，耐心回答客户的询问，为客户进入现场直接观察与其委托有关的操作提供服务。市场部负责收集客户信息的反馈，并开展了服务满意程度的调查活动。

6、记录控制


江西宝安对质量记录和技术记录的管理落实了责任人员，明确了对记录的标识、收集、编目、存档、借阅和清理等环节的管理要求，规定了记录的保存期，并规定了技术记录的填写、更改及标识的有关要求，落实标准和执行体系文件规定，使记录的控制管理逐步规范化。

7、内审与管理评审

根据ISO / TS16949的要求，集团企管部协助江西宝安制定了《内部审核程序》与《管理评审程序》。程序以确保公司的质量体系符合性、充分性和适应性，并按标准要求持续改进。

总结

江西宝安“TS16949”咨询项目以通过第三方认证为主线，完成江西宝安公司的组织架构梳理、岗位职责编写、TS16949系统文件构建、TS16949系统的实施，完成文件输出和相关交付件并辅导后续的落地与运作。

在集团企管部主导下，江西宝安取得了第三方的认证证书，通过了东风南充公司现场验厂审核，并进入了其供方体系，从产品质量和质量管理水平上都有了长足的发展，过程实现工艺标准化，但是体系运作的各个环节还在不同程度上存在着一些问题，需进一步加强管理人员的培训工作，强化执行力；切实做好实施ISO / TS16949标准各过程要求的工作，转变思想观念，科学创新管理，变革管理机制，通过此次贯标来提高企业的执行力、自信力和凝聚力，形成强大的管理优势和爆发力。

# 诊断问题 改善提升 优化固化

## ——深圳大地和公司交期优化项目

文/黎少坤



从2014年第二季度开始深圳大地和公司订单迅速增长，由于前期生产资源配套准备不足，有时候可能会导致产出不能满足客户的需求。针对这一情况，我被派驻到大地和公司进行对口辅导，在大地和公司裘董及其各位经营班子成员的高度关注和配合下，从去年10月份开始，经过约两个月的深入诊断，并亲身参与其生产运营管理，最终在12月份取得了初步成效，基本满足了客户的主要需求。

### 诊断的三个步骤

在给大地和公司做诊断的过程中，我主要从以下三个方向开展工作。

第一、从公司高层到各部门业务人员，我逐步进行访谈交流，了解其负责的业务模块中目前的运作流程是什么样的？最大的困扰是什么？他们希望如何改？希望达到什么样的效果？从流程和制度层面了解他们共性的诉求，解决了这些共性问题，就能基本保证生产的大环境没有问题。

第二，通过现场深入的方式，了

解目前生产环节中的瓶颈所在，对应解决瓶颈问题，生产流才会平衡和顺畅。

第三，在裘董授权下，接管控制器车间，亲力亲为打造标杆车间，期望产生标杆效应，带动其他车间学习和参考。

### 改善提升落地到具体业务

经过对企业现状的诊断之后，接着是针对性地做出调整，改善和提



升，这些工作，具体到业务层面，主要从以下几个方面展开：

观念植入：结合大地和目前状况和集团要求，与管理层不断沟通，传输契合大地和的生产运营理念；

经营层分工建议：建议并推动设立专职高层全面负责生产运营事务；

明确和细化职能分工：将PMC划分为PC和MC；将采购分为机械和电子，招募专业人员负责；

强化工程部职能：设立IE、PE、ME为核心的工程组织；

部分管理人员职能调整：针对部分管理人员特点，推动公司适度调整其工作执掌，使其发挥更大效能；

优化操作工激励方案：推动部分瓶颈工段操作工的激励方案制订，提升其积极性；

建立供应链计划机制：针对大地和生产无计划、物料无计划、销售无预测之情形，着手建立MPS和MRP运作模式，推动粗略的销售预测方式建立；

优化采购周期和供应链资源：推动采购部负责人梳理现有供应商资源，优化采购周期和健全供应商来源；

工艺流程优化：推动改善电机嵌线和装配工艺流程，将嵌线和装配分别拆分为两大段，提升人员饱和度最终达到提升效率之目的；

标杆车间管理：亲自接管控制器车间，从产能提升入手、同步展开车间标准管理，建立样本车间，然后复制至其他车间；

推动生产资源部署：结合市场需求和未来预测，推动各部门规划生产配套资源提前准备。



＞ 深圳大地和公司目前在组织功能、人员定位上初步实现了较为完善的布局。

## 因化初步成果，持续优化

经过两个月来多方的共同努力，大地和交货问题的改善取得了初步成果：

一是推动完成了中高层组织分工与定位：高层上完成明确生产、销售、技术的分管模式，生产运营由一名专业高管负责，目前已步入正常运作轨道；中层管理上完成PMC独立运作，下辖PC和MC各有1名专业人才负责，目前他们正在负责完善体系和标准化工作；工程部从职能上已进行强化规划，各模块专业人员正在补充；采购部已完成机械和电子分开管理模式。

与高层之间的管理思路沟通持续进行中，大部分已被认可和吸收；

建立了销售预测机制，已能指导生产资源规划和生产安排；

建立了生产计划MPS逻辑和运作模式，MRP逻辑已建立，正在推动相关MC实施；

和采购部进行了沟通协调，推动对现有供应商进行了梳理，并给出了重要部件供应能力改善计划；

推动完成了嵌线工序的基层工激励方案，已实施，效果还有改进空间，持续进行；同时借助外协力量，分担人员和设备产能瓶颈，已导入两家外协供应商。到12月底，嵌线产能可以达到50~60台；

完成工艺流程拆分构思，并与相关负责人达成一致意见，计划12月份完成实施；

推动完成了根据销售预测规划生产资源的模式，控制器车间已完成相关的人、机、料的规划和筹备，12月已全部就绪，可以应对120套/天的生产需求，其他车间正在着手进行；

虽然取得了一定成果，但由于时间关系，还存在一定的遗留问题待后续解决。

工程部标准工时、工艺流程改善功能完善，待补充IE、PE工程师后即可实现（已提人力需求）；

仓储管理正常化及优化工作待推动生产运营副总进一步解决，目前已招募了一名仓库主管；

电机及控制器工艺流程拆分以提升效率，正亲自推动实施；

新产品导入（NPI）及工程变更(ECN)流程标准已建立并和各部门进行过沟通，ECN已导入实施，NPI流程待导入；

生产相关资源（人、机、料）已完成规划，正逐步推动完成，机加工和嵌线技工因招募难度稍大，需扩充招募渠道和优化薪酬方案；

待产能提升后，剩下的工作就是推动工艺流程标准化、日常管理标准化、产品

设计标准化的工作。

## 敢于求变

从前期的诊断及后期的切身参与管理，感受到大地和公司高层管理者敢于求变的态度，所以项目整个过程得到裘董及其领导班子的的大力支持，使得项目得以比较顺利的进行。

在生产运营管理思路上和各个领导班子成员进行了交流，取得了一致的方向性；目前组织功能、人员定位上完成了目前来说较为完善的布局；在流程管理上完成了观念和逻辑上的输出并取得初步效果；在生产现场管理上为其他车间树立了基本的学习标杆。

尽管取得一定成果，但若要从根本上解决大地和交货问题，还需要从产品设计标准化、工艺流程标准化、激励考核标准化、生产自动化等几个主要方面深度解决。👊



# 内外结合 三方协作

## ——贝特瑞管理提升项目感悟

文/唐群辉

本次项目组由集团企业管理部、大禾咨询和贝特瑞中高层共同组建项目小组，企管部在委派项目成员的同时，对项目进行整体协调；大禾咨询提供科学的管理思路方法和标杆企业先进经验；贝特瑞进行有效的知识和技术“转移”。

今年开春，根据“向管理要效益”专项活动的工作安排，我有幸参加了贝特瑞管理提升项目，虽然之前从事过多年的企业管理咨询工作，在宝安集团也针对实施多个管理服务项目，但是仍倍感压力。首先，贝特瑞管理提升项目是集团“向管理要效益”的专项活动，集团领导和贝特瑞高层对项目高度重视并寄以殷切期望。其次，贝特瑞作为行业的领导企业，在经营管理中有着丰富和深厚的底蕴，如何做进一步提升是摆在我面前最为现实的难题。最后，由于本次项目涉及内容较多，且覆盖经营管理的各个层面，对项目实施人员的专业性提出了更高的要求。

从项目整体实施规划，到调研诊断与方案设计，到目前项目已经基本完成方案设计，开始进入试运行阶段，总体来说，项目推进是比较顺利的。相比以前开展管理咨询项目而言，本次项目较好的解决了以下几个影响项目开展实施和取得成效的问题。

### 集团和贝特瑞管理层的高度重视，提供了强有力的资源保障

通常在开展管理咨询项目时，最常遇到的问题是公司领导对项目的“前热后冷”、“忽热忽冷”，在项目开展前期情绪高涨，项目推进后不够关注，或者偶尔想起才关心一下，认为项目推进只是项目组的事情，忽视对项目整体过程的把握和关注，导致项目半途而废。贝特瑞项目从启动开始，集团领导和贝特瑞董事长、总经理就一直关注项目开展工作，多次听取项目组的项目开展情况报告；贝特瑞高层孔东亮常务副总和黄映芳副总亲自担任子项目的项目经理，每周参加项目周会，对项目质量严格把关，并及时协调项目开展所需的各种资源，为项目工作开展排忧解难。

### 三方项目组形式，构建可信赖的合



### 作共同体

本次项目组由集团企业管理部、大禾咨询和贝特瑞中高层共同组建项目小组，企管部在委派项目成员的同时，对项目进行整体协调；大禾咨询提供科学的管理思路方法和标杆企业先进经验；贝特瑞进行有效的知识和技术“转移”。首先，在项目启动时，贝特瑞对项目组完全敞开，使项目组快速获取真实、有效的一手信息，真正了解贝特瑞的现状和需求。其次，在项目开展过程中，项目组成员积极参加贝特瑞定期经营分析会和各种专项会议，关注贝特瑞经营管理情况。最后，项目组的任何讨论会都会邀请贝特瑞相关人员参加，并将会议结果抄送相关人员。正是由于三方彼此的相互认可，大大减少了信息沟

通成本，并真正深入问题实质。

以往在开展管理咨询项目时，客户通常会问顾问“我们应该怎么办”，对顾问产生严重的依赖心理，导致项目组撤走后，项目成果得不到落实。在本次项目中，我们更多的是以“相互交流学习”的心态开展项目，贝特瑞人员经常与项目组讨论“我们以前是那样做的，出现了那样的问题，如果我们这样做，会不会得到改善，会出现什么样的问题”。正是这种“互动式”的项目开展方式，使得项目改善建议与方案“润物细无声”的落实到贝特瑞实际工作开展中。

### 接地气，不形而上

项目组在制订项目实施计划和实

施内容时，设立了可量化评价的项目目标，如降低存货金额、降低采购成本、减少逾期应收账款等，使项目开展工作与企业经营管理改善实现有效的衔接，项目实施方案在设计过程中“接地气”，有效避免了“形而上”的花架子。同时，项目组以解决现实问题为抓手，通过对公司制度、流程的梳理优化，建立有效的过程管理机制，从源头上防止类似问题的再度发生，实现“治标治本”两手抓的目的。

项目的开展实施，是我学习提升的机会，非常感谢集团领导、贝特瑞领导和同事对项目工作的支持与配合。贝特瑞为项目组提供了专门的视频会议室，给项目组的工作开展提供诸多便利条件。我坚信贝特瑞卓越的战略眼光和高效的执行力会使其迈上更高的台阶。👍



# 管理是永恒话题 效益是长久追求

文/大禾咨询 旷林



司，100%的公司接受过多次咨询服务。而现在的跨国公司，更是有3-4家咨询公司为他们提供常年的咨询服务。许多著名企业管理的经典之作，在其背后都能发现管理咨询公司的身影。如施乐公司，从日本佳能公司手中收复小型复印机市场的“质量制胜”运动；通用电器公司“6西格玛”战略活动，无一例外都是企业领袖和管理顾问一起携手推动的。可以毫不夸张地说，管理咨询给许多积极进取的公司，带来了令人瞩目的竞争优势。因此借助于咨询，帮助企业发展是大势所趋。

管理咨询行业通常被人称为“谈笑皆鸿儒，往来无白丁”的行业。一家优秀的咨询公司汇聚有丰富理论知识和实践经验的专家，所提供的咨询服务具有客观性、专业性和定制化的特点。通常管理咨询能够为企业带来四种价值，第一，做企业家的眼睛，俗话说“旁观者清、当局者迷”，站在第三方的角度，让他们“看所看不到”的现象；第二，做企业家的手，增强企业解决问题的能力，解决他们“做所不能做”的事；第三做企业家的脑袋，更新企业的观念，帮助他们“想所无暇想”的问题；第四做企业家的嘴巴，替他们“说所不便说”的话。深圳大禾投资咨询有限公司成立于2009年，是中国资本市场领域的专业咨询机构，是国内最早从事IPO及再融资和投后管理的公司。拥有国际优秀企业（华为、IBM等）实战型管理

专家，融汇日本和欧美精益管理精髓，具有全业务、全流程、系统性改善的能力和丰富经验，针对企业的咨询辅导，提供从“保姆式”，到“教练式”，再到“顾问式”的服务。目前，已成功为250多家企业提供多种形式的IPO及再融资、并购重组和投后管理咨询服务，涉足移动互联网、通信、新能源、机械、化工、医药、建材、软件、农业、服装、食品、轻工、物流、传媒等100多个细分行业。

## 多方协作是管理奏效的基础

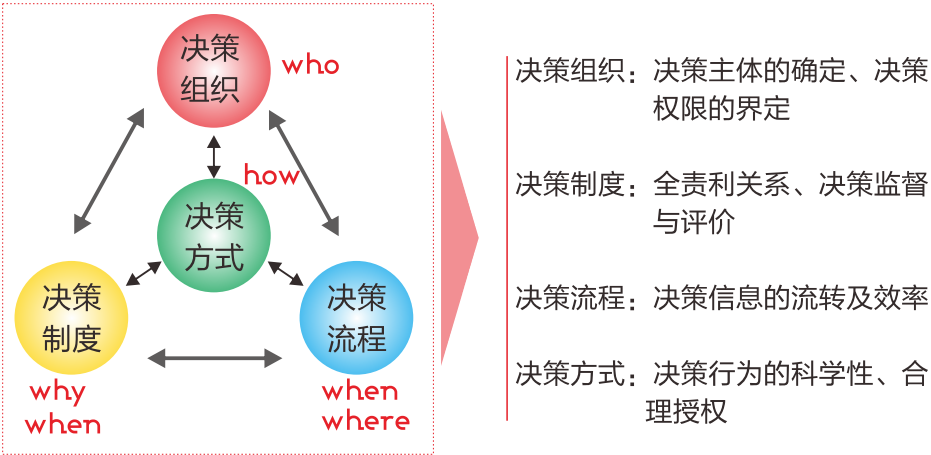
这次大禾咨询有幸和宝安集团企管部一起，为其下属企业深圳贝特瑞新能源材料股份有限公司做管理提升项目，整个项目包括启动、调研诊断、方案设计和实施方案共四个阶段，启动时间是从3月下旬开始，计划到12月底全部结束。

“好的开始是成功的一半”，这句话用在项目启动阶段是最合适不过了。在3月份项目启动会上，来至宝安集团、贝特瑞、大禾咨询的高层领导、管理层、咨询顾问齐聚一堂，将项目背景、目标、里程碑计划、项目组织成员等内容一一呈现。在此我特别想重点说明的是本次项目的组织和人员构成这两个亮点。第一个亮点是贝特瑞管理提升项目团队的组织运作模式。本次咨询项目是由来至三方（贝特瑞、宝安集团和大禾咨询）的人员，共同组成项目管理小组和项目实施小组，这种模式是一种创



## 决策管理 ——诊断框架

决策机制是以“事项”（what)为主的信息转和信息处理的运行机制



决策管理是贝特瑞公司系统管理的核心，关系到公司的生存和发展，更是确保公司战略及远景规划实现的基础。

立起专业化和规范化管理体系就成了贝特瑞当前阶段所面临的主要问题。公司需要在决策管理、人才队伍建设和职能部门管理专业化、精细化方面下功夫。为达到向管理要效益，出成绩的目的，结合贝特瑞公司目前的实际情况，项目组从13个管理模块当中，挑选出4个当前阶段最急需解决的4个模块作为本次项目改善的目标，它们分别是决策管理、采购管理、存货管理和应收账款管理。

### 决策管理就系统管理的核心

决策管理是贝特瑞公司系统管理的核心，关系到公司的生存和发展，更是确保公司战略及远景规划实现的基础。贝特瑞在决策管理方面需要从公司治理、集团管控、权限管理以及信息化建设方面提高决策的质量和效率，通过合理的授权与分权，实现公司内部各环节的高度协调及资源的合理配置与利用。贝特瑞目前的采购管理主要关注在采购执行这块，对前期的战略采购关注度不足，采购部的职能需要向前端扩展，向专业化、职业化方向发展，发挥采购在降低成本、提高质量的杠杆作用。同时采购管理的规范性方面也需要加强，尤其是在采购价格管理方面的优化。在存货管理方面，贝特瑞公司投入了一定的资源在不断优化和改善，也取得了一定的成绩。但在管理上还缺乏系统的管理制度来保证存货目标的达成，各部

门之间的管理活动缺乏统一与协调。在应收账款方面，贝特瑞本部已经建立了管理制度，在客户的信用分析，信用额度授予和欠款催收方面都做了规定，但在制度内容的规范性、可操作性和执行方面还需要进一步完善。

在完成项目调研诊断和汇报工作之后，各方对贝特瑞公司管理问题现状达成了共识，明确了改善方向，从6月份开始，项目组成立了四大模块的专项改善小组，开始了方案设计阶段的工作，至9月底全部结束，历时共3个月时间。最终决策项目小组对贝特瑞公司治理结构、专业委员会的设置、议事规则、人员构成等提出了改善方案；对集团化管控的模式、母子公司的定位与职能分工提出了解决方案；完善和修订了涉及公司重大决策的权限管理手册；针对信息化系统建设和决策评估提出了改善建议。采购项目小组提出了采购管理策略和规范性原则，梳理和完善了各部门的采购管理职责、采购与供应商管理制度。针对基础数据偏弱的现状，对物料编码和采购价格专门制定了配套的管理文件；另外，围绕采购管理KPI目标，分别制定了采购成本、来料质量和采购效率的专项改善方案，确保管理提升目标的顺利完成。存货项目小组制定出贝特瑞存货管理制度和产销衔接管理办法，建立起了全流程的存货管理系统，有效地调动起了各部门的积极性和责任心。应收账款项目小组对应收账款的事前、事中与事后三个环节的管理制度内容





进行了梳理和完善，确保信用评定的客观性、准确性；授信额度的合理性和催款制度的可行性等。各项目小组的每一项输出成果，都是项目小组内部反反复复修改了四、五次，最后拿到项目周例会上经领导进行评审、讨论，然后再修改，直至最后得到通过。有的输出成果，如贝特瑞采购价格管理，甚至到了字斟句酌的地步。可以说每一项输出成果都凝聚着贝特瑞员工和项目组成员的心血，大家都奔着一个目标去，那就是管理改善要能落地，要能出成果。正因为有这样的心态，大家对输出成果都表现出了高度的责任心。

另外，项目小组和贝特瑞团队在一起制定改善方案的同时，贝特瑞管理团队也在同步做相应的管理改善，截止到9月底，与改善项目密切相关的KPI指标，也都取得了不同程度的改善与提升。例如和一季度数据相比，采购成本降低幅度提升了3.5个百分点，逾期应收账款和存货的总数下降幅度都在20%以上。相信随着各项

目小组改善方案的逐步实施与落地，改善效果与成绩会更上一层楼。

向管理要效益是企业永恒的话题。进入到金秋十月，贝特瑞管理提升项目也到了播种收获的时节。通过改善方案的实施与落地，检验改善方案成果的有效性和可行性，从而实现从僵化，到优化，再到固化的一个过程。相信我们这个项目团队会再接再厉，继续高标准，严要求地推进项目工作，圆满完成项目的工作目标。

最后，我要特别感谢宝安集团企管部和贝特瑞公司管理层对我们项目团队工作的积极配合与支持。记得项目工作开展的第一天，我们就被邀请参加贝特瑞公司每周一的员工早会，通过早会让大家能够相互认识，对即将开展的项目工作做了积极的动员，使得后期工作进展的非常顺利。另外在办公环境，后勤保障方面，贝特瑞领导也非常热情，主动关心我们的需求并及时安排和解决，让项目团队能够全身心地投入到工作当中。

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

高新技术产业在中国宝安集团的产业定位中排在三大产业之首。目前拥有在锂离子负极材料行业市场占有率全球第一的行业领先企业——深圳市贝特瑞新能源材料股份有限公司；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；军用大功率电源生产企业——武汉永力科技有限公司；无人机碳纤维材料研究及运用的企业——深圳市泰格尔航天航空科技有限公司；军用模拟训练器的生产企业——武汉华博通讯有限公司；第三代红柱石蜂窝陶瓷产品研制企业——江西宝安新材料科技有限公司；特种钢金属新材料生产企业——四川贝氏新材料有限公司；航天航空铝基复合材料生产企业——北京艾瑞福斯特技术开发有限公司等。



www.chinabaoan.com





宝安风 Bao An Journal

资本 CAPITAL

资本故事

## 经纬创投的医疗投资：技术、跨界和团队

编者按：

经纬创投为外界熟知的投资强项是TMT领域（即电信、媒体和科技行业），事实上他们在医疗投资领域也很心得，经纬创始合伙人张颖、邵亦波早年都曾有医疗投资工作经历背景，经纬创投管理合伙人徐传陞本人于2005年投了康辉医疗，是国内第一家上市公司。以下内容是经纬创投对这个领域的投资逻辑分享，他们的核心是紧盯技术驱动+跨界思维+互补团队。

“未来5年，中国医疗领域至少会涌现出3-5家市值超过100亿美金的大‘独角兽’企业。”在8月26日举办的“经纬chuang享汇：医疗健康专场”上，经纬创投管理合伙人徐传陞做出了上述展望。

这背后的潜力来源于一组中美医疗产业对比的巨大数字鸿沟：2014年中国医疗支出规模是5200亿美元，占GDP的5%，美国这一数字则达到2.9万亿美元，占GDP的18%；人均年度医疗支出悬殊更大，美国是9600美元，中国是400美金，只有对方的1/24。

如果从企业生态看，中美差距更加明显。经纬创投投资董事喻志云介绍，美国最大医疗器械公司美敦力市值超过1000亿美金，中国最大市值医

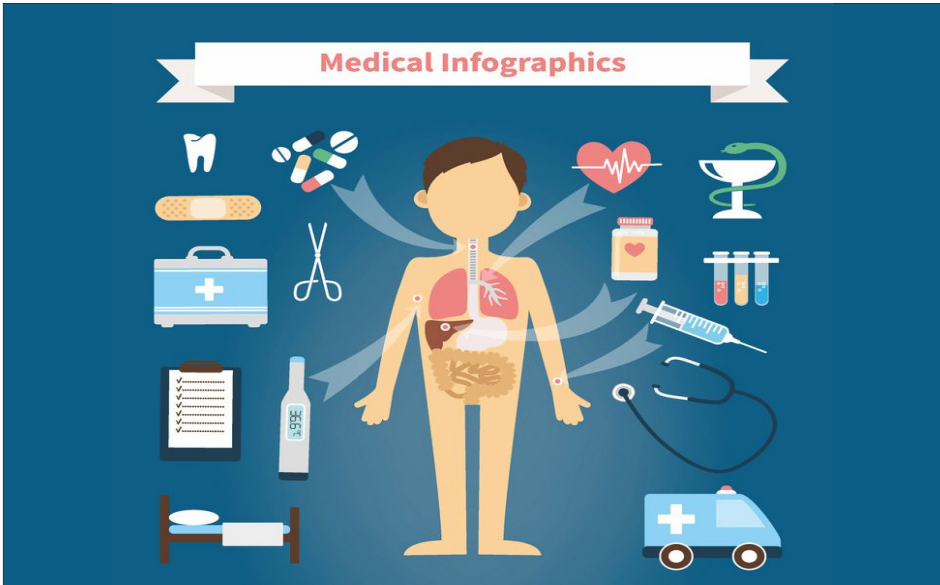
疗器械公司是乐普医疗，市值仅仅37亿美金，只有美敦力的1/27。

行业低起点之下的巨大增长空间、庞大人口基数背后的老龄化趋势、政府医疗投入和扶持政策的不断加码，被喻志云认为是医疗健康行业抗周期投资金矿的3大趋势性原因。今年上半年，中国医疗领域投资案例达到177起，融资金额39亿美金，同比增长56%，资本积极涌入态势明显。

外界对经纬创投的投资强项认知主要集中于TMT领域，但事实上，经纬在医疗行业的投资布局也毫不示弱。徐传陞介绍，经纬创始合伙人张颖、邵亦波早年都曾有医疗投资工作经历背景，徐传陞本人2005年投了康辉医疗，是国内第一家上市公司。

围绕医疗器械、医疗服务、生物医药、互联网医疗4大领域，经纬过去7-8年一直都在系统性布局：医疗器械方面，经纬投出了理邦仪器、瑞奇外科、心诺普医疗、苏州为真、星童医疗等8家企业；医疗服务领域，投资了爱康国宾、卓正医疗、精诚博爱、武汉致众、南京健友4家企业；在互联网医疗领域，基于对TMT深度理解，经纬更是投出了美柚、新氧、更美、掌上糖衣等一批“互联网+医疗”优质项目。

技术驱动、跨界创新、团队互补，这是经纬医疗投资团队在本次chuang享汇上分享的项目投资判断的核心三要素。针对这一行业投资逻辑，经纬创投投资董事喻志云和周密做了详细阐释和解读。



> 医疗行业特殊属性决定了它是一个抗周期行业。

### 经纬创投 喻志云：医疗健康，抗周期的投资金矿

经纬在移动互联网的投资更加为人所知，其实医疗板块我们也非常看重、并一直在布局，聚焦天使轮和A轮阶段项目。

最近股市不太好，但医疗行业特殊性决定了它是一个抗周期行业。虽然中国医疗改革进行很多年，但从整体看，中国医疗行业发展水平并不高。去年中国医疗支出5200亿美元，占到GDP的5%，美国的数字是2.9万亿美元，占GDP的18%。人均数字中美差距更大，中国人均医疗支出只有400美元，美国9600美元，我们是美国的1/24。人均拥有医护人员数，我们也远远落后，2011年中国每1万个人拥有医生14个，是美国的一半，每1万人拥有护理人员15个，不到美国1/6。还有一个中国特有现象，医疗资源分配不均，最好的资源，包括人员、资金、设备都在大城市大医院。当然，这种资源不匹配，也给在座诸位带

来很多创业机会。

正因为中国医疗行业起步不高，所以也蕴藏很多机会。

#### 两大宏观推动因素

首先，中国人口结构在向老龄化发展，一个数据是，到2030年，65岁以上人口数将占到中国总人口数的1/4，每4个人里有一个65岁以上的。另外，过去这么多年中国持续推进城镇化，我记得小学课本上曾说过，中国10亿人口8亿是农民，现在这个趋势倒过来了：近6成中国人口居住在城镇，人均可支配收入已经突破四千万美元，这种人口特征的变化会驱动医疗行业的巨大发展。

另一方面，政府在不断加大对医疗行业的投入。医保已经实现大于95%的覆盖率，政府的医保报销标准也不断提高，过去几年增长3倍以



上，现在达到320元。政府也在不断加大医疗基础设施的投入，不仅是大医院，还包括社区医院、乡镇诊所。

因为上述原因，过去2年医疗健康行业的投资创业非常踊跃。今年上半年中国医疗行业融资案例一共177起，比去年同期增长56%，金额达到39亿美元。非常可观。

我们预计会有越来越多医疗创业公司，会加入10亿美元俱乐部。截至7月底，中国市值超过10亿美元的医疗公司有159家。美国最大的互联网企业是谷歌，市值大概4100亿美元，中国市值最高的互联网公司 是阿里巴巴，市值1700亿美元，谷歌是阿里巴巴的2.4倍，差距不大。来看看医疗行业中美企业的差距有多大，美国市值最大医疗器械公司是美敦力，市值1000亿美金左右，中国最大市值的医疗器械公司是谁，乐普医疗，市值只有37亿美元，不到美敦力的1/27，通过这个数字，你可以想像跟互联网相比，医疗行业的机会有多么无穷大。

医疗器械和医疗服务是重点

经纬在实体医疗方面的布局，主要包括医疗器械、医疗服务、医药。医药方面，我们认为中国现状决定了投资风险跟回报还不能完全成比例，所以经纬在医药投资方面很谨慎，更多精力花在医疗器械和

医疗服务上。

医疗器械我们投资了8家：第一个理邦仪器，拥有非常齐全的医疗设备和诊断试剂产品线，已在创业板上



> 经纬在实体医疗方面的布局，主要包括医疗器械、医疗服务、医药。

市;第二个瑞奇外科，做外科手术吻合器，完全靠技术驱动的一家公司;心诺普医疗，创始人海归背景，打破国外垄断，做到拥有中国本土企业最好的心

脏电生理耗材产品;苏州为真，提供早期肿瘤筛查的产品和服务;星童医疗，做便携体外诊断系统，虽然是便携，但准确性和灵敏性和国外大设备在一个水平线上;上海加奇，打破国外垄断的颅内弹簧圈;EDDA，精准手术导航系统;苏州波影，CT机高值配件公司;

医疗服务方面经纬投了四家公司：爱康国宾，连锁体检与健康管理服务;卓正医疗，一帮有理想的年轻医生出来干诊所，非常注重医疗品质;精诚博爱，传统康复结合特色治疗医院;武汉致众，构造新生态圈的医疗器械CRO;在医疗服务方面，我们看好的创业者必须具备的品质是注重服务，同时有很强的运营能力。

医药方面在早年我们投资了南京健友，做肝素原料药与制剂。

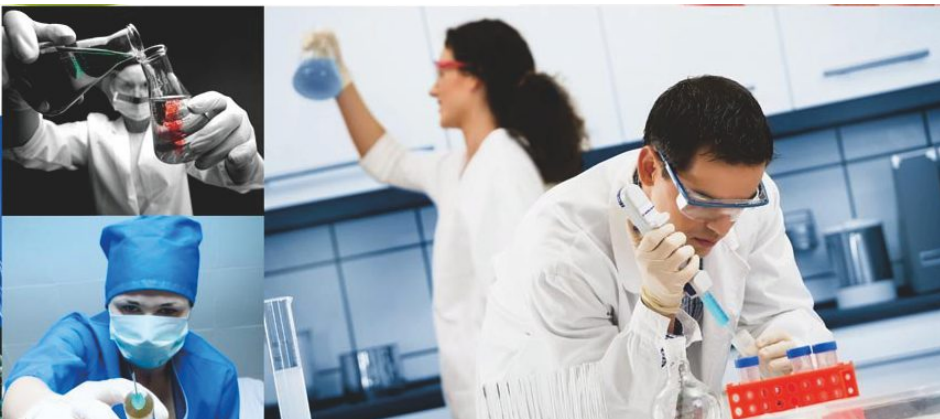
大市场+技术驱动+互补团队

经纬喜欢怎么样的实体医疗公司?首先市场一定要大。医疗器械有个问题，很多单品市场并不大，所以创始人一定要想怎么样能把你针对的市场做得更大。如果单品市场不大，你一定要想怎么样成为平台型公司，突破市场天花板;

第二，如果你是一家医疗器械公司，一定是技术驱动，打破国外垄断，给病人带来最好性价比的产品体验，这样的公司才有可能杀出重围;

第三，团队很重要，需要非常互补。我们看到很多实体医疗公司，创始人比较偏科，纯技术人才，运营能力、融资能力弱，这类型的创业者想要大发展，需要找到跟你互补的团队。

经纬创投  
周密：互联网医疗的跨界投资逻辑



经纬创投在互联网医疗板块的投资逻辑，主要有2大重点：一个是技术驱动，一个是互联网基因。

首先从移动互联网强势领域切入，比如女性社交领域，我们投资了美柚，女性健康第一平台;整形美容领域我们投了2个，一个是更美，一个是新氧，交易量都过亿，也是现在市场上的明星项目。这几个项目凸显我们的特点，并不只是从医疗角度介入互联网，而是用经纬擅长的移动互联网和互联网领投资逻辑来判断整个医疗行业。

另外是全方位的布局：比如经纬投了医生社区项目医图，陌陌的产品经理做的项目;投了专注医药B2B领域的互联网化的药品终端网，传统医药B2B流通渠道闭塞，这个创始人很有创意，他是把线下优势用互联网做成资源匹配模式，最近情况也非常好，三个月内拿到了下一轮融资;还有很多专注垂直领域O2O打法的创业者，比如V大夫，专注

约诊儿科名医;牙科领域投了好牙医，还有跟牙科诊所有关的SAAS管理平台，健康瘦身的综合平台超级减肥王，糖尿病等慢性疾病管理移动医疗平台掌上糖医。

跨界思维

从互联网和移动互联网的行业趋势来看，中国的医疗器械、医疗设备、医疗服务方面落后于国外，因技术基础条件、法律法规和知识产权很多方面落后，但中国在互联网尤其是移动互联网、O2O发展方面，实际上已经走在了国外的前面，很多已经不是拷贝，而是引领世界潮流。互联网对医疗到底是什么样的影响?我认为可能是颠覆，可能是加速，更重要是使得整个产业能够弯道超车。在实体医疗方面落后国外5-10年，但在整个移动互联网与医疗嫁接方面，我们可能



跟国际基本非常接近的。在经纬看来，这是非常重要的机会，也是经纬对整个互联网医疗的基本的逻辑和判断。

互联网医疗很热，看一下数据，上半年中国66家公司获得7.5亿美金融资，总共将近一百起并购，涉及资金26亿，美国前两年被追捧的移动医疗项目都已接近IPO，这些公司的模式基本特点是，在某个领域特别精、特别专。比如可穿戴、肿瘤临床大数据、医患对接、医保管理，基本每个创业公司都专注于一个切入点，然后做的很扎实，做的很深。而中国则是很多同质化竞争，一个方向很多人做，这是中国整个互联网创业的一大特点，不像美国，领先者跑出来优势会很明显，对于中国创业者的一个机会是，可以尝试找到类似对标，在美国已验证的模式，到中国能否结合国情调整，做出自身的特色。

经纬在互联网医疗的投资逻辑是看跨界，首先思路要跨界，整个团队也必须是跨界融合。我们看过很多项目，有好想法，有好资源，在医疗行业方面非常强，但互联网产品和运营短板明显，有些是互联网起家，互联网基因很强，但医疗经验不够，事实上互联网和医疗，两者缺一不可，这也是为什么互联网医疗创业成功率很低的原因。这是一个比传统医疗或做纯消费互联网创业都艰巨的领域，成功率更低，但马太效应也更强。

四大方向：品类经济+O2O+SaaS+大数据人工智能

我们现在主要关注四大领域，第一是品类经济，很多项目包括早年的好大夫，都是品类经济，也会关注一线城市和二三线城市医疗资源不对称以及不同医院之间医疗资源不对称带来的机会；

第二类是O2O，O2O跟医疗嫁接会产生很多好项目，比如医生预约，护士预约上门等等。

第三类是SaaS，经纬本身企业服务领域投资做得也非常不错，我们有永洪，也有一系列企业服务的SaaS公司。跟医疗嫁接我们发现在牙科领域to小B(诊所)，用SAAS切入这个行业，可以做围绕医生供应链的服务环节。

第四类是大数据和人工智能，整个互联网，向下渗透是地面O2O公司，向上就是大数据。基因测试、健康服务、农业服务都会产生海量数据，计算资源和计算能力不是传统方法可以解决，涉及到平台化外包问题。

项目判断4标准

第一是切入点。有O2O创业者跟我说，切入点的选择决定整个创业的成败，这一点我非常认同；

还有团队，如果不是互补团队，主要创始人没有互联网和医疗两种思维

的对接，这样的团队成功率会比较低的。更互补更融合的团队更容易成功；

第三是股权比例设置，很多创业者在初期不注意，往往有想法、有思路，找朋友或天使投资人弄点钱，到我们这A轮了，股权比例严重不合理或创始人之间贡献度与股权比例不调，无法对团队产生正向激励，这是技术性问题，不是业务性问题，但如果这个问题处理不好，就会有致命影响。

第四，天使轮我们看人，但到A轮我们就会非常强调数据。所以大家如果来经纬聊项目，千万要准备好运营数据和数据曲线，这是我们非常看重的一个指标。

最后简单总结一下，我们能给被投企业提供什么样的增值服务。两方面，第一我们有业内最强大的投后增值服务，法务、招聘、政府关系、医疗、公共关系、资本市场、投后数据挖掘、财务团队等，一家创业公司在创业中可能遇到的任何问题，经纬都可以派出专业人士帮你快速解决，并能够通过数据挖掘（经纬本身投了接近300家公司，融资进程、各种市场变化积累了丰富数据）告诉已投公司需要注意任何风吹草动的变化，甚至创始人家人突发重大疾病，我们的医疗官也会提供最给力帮助。经纬的氛围是非常强的互联网氛围，平等交流，互相启发，这种氛围辐射到整个经纬系CEO，大家相互碰撞、借鉴，能够起到很好的协同作用。

陈连勇：硅谷到中国 一个科学家的风投路



从硅谷到中国

1984年，我从北大毕业。那时，中国刚恢复高考不久，盛行的观念是“学好数理化，走遍天下都不怕”。所以相当长一段时间，中国在理工科聚集了大量最优秀的人才。由于之前的历史缘故，很多东西被破坏了，导师团队不复存在，没有能力培养博士生，硕士教育刚开始。国家推出一系列公派留学计划，数学、物理、化学等学科各有一个。当时，顶尖的人才大多选择了出国，我们也正好赶上。

当初北大化学系我们这一级有153名学生，在我们毕业的5年间，三分之二的学生出国了，大部分在美国。我由于特殊的机会，没有走公派留学这条路，而是自费去了比利时。那是一段特殊的经历。比利时官方语言之一是法语，我花了6年时间在大学拿了有机化学博士学位，也顺带多学了一门语言——法语。

毕业后由导师推荐到麻省理工学院做

博士后。学校竞争很激烈，课题都很前沿，凌晨1点离开实验室的时候，还可以看到一半实验室的灯还亮着。我那时的同学现在有一些已经在世界各地非常顶尖的学校当教授了。我当初也有做教授的机会，但后来决定到工业界去做科研。学术界的科研大多偏理论，与实际运用相距远。

我在麻省理工博士后工作完成后去了位于新泽西的制药企业先灵葆雅(Schering-Plough)。我很幸运，所在的团队成功研发了一个降胆固醇的药，目前这个药在市场上还有很好的地位。发现这个药的时候，我们并不知道它的靶点，成药多年后，才有人用BIOINFORMATIC方法依靠计算机找到了靶点。之后，我们又开始做了数个其他领域的新药研发。其中一个是中枢神经系统的，这一次我们很清楚靶点，可花了三年多时间，尝试了很多种方法，就是做不出药来。

这两段反差对我现在的投资判断、世界观有很大的影响。制药不只有科学的一面，还有艺术的一面，也就是说我们还不



完全清楚的那面。在制药产业里，我也看到了另一些局限。比如科学家做了很多好的工作，但他们并不能决定这个药的未來，做决定的是这个产业里的另一层做管理的人。所以我决定不再继续做科学家，而是对如何在这个产业里做出正确的决定更感兴趣。

我加入了麦肯锡，这是一家把管理当科学来做的公司，我也因此回到了比利时。当时恰逢诺华等大制药公司的合并潮，我们参与了很多。当初我们做的另外一种比较多的事与我们现在也有关系，就是思考如何提高大公司的研发效率?当时我们做了很多设计，对一些公司也起到了一定效果，但并没有模式化地解决提高研发产出的课题。研发这件事情非常复杂，一个公司的成功，往往就是研发团队里有一两个人非常地有感觉，对药的理解很深刻。

后来我回到了美国加州为硅谷的生物技术公司做顾问，当时是硅谷生物技术最红的时候，中国的医疗产业与西方国家还有很大差距，通过这批人的努力，十年之内产业一定会有巨大变化。

平台公司也最多。我很幸运，几乎接触了所有的生物技术。今天我们在中國看到的很多东西还都是那个时候在美国起来的，现在华人拿回来想要做。

有了这些经历，当我后来回到中国做风投时，这个行业对我来讲已经很少有意外的东西了。在硅谷，我们还有一些华人的生物医药圈子，比如百华协会。这些圈子里的朋友，多年之后，我们在中國又再相遇，我们也由同学、朋友变成了投资对象、同行和合作伙伴。

朋友圈里的投资

2005年，我回到中国，为一家专门投资生物医药行业的基金建立了中国办公室。那个

时候，中国专门投资生物医药的基金，严格来讲可能只有晨兴一家，我们是第二家。

我们当初投资的几个项目都还不错，其中比较经典的案例是中信医药的并购。中信医药是国企，我们当时买了控股权，走了招拍挂等很多程序。当时对很多国内的事情都不了解，边学边做，在完成投资的过程中也在本土化的道路上经历了一个量子化的飞跃。中信医药的投资给基金带来了非常好的回报，对这只基金的整体业绩起到了关键的作用。

2008年，我加入了富达。这是一家老牌基金，投资也非常成功。它有很好的投资环境，它的钱是百分百自有的钱，虽然同样要求回报，但时间段放得比较宽，这就给了我们空间去投资一些创新的企业，甚至可以从创意开始。现在回头看，在富达做的这些投资还都很不错。这些项目现还在不断增值，有些表现非常突出，比如信达，4年多的时间可以有这样的成长，我自己非常满意。

2011年，我遇到了我人生中的又一个贵人。在一次“千人计划”评审会场，我遇到了苏州工业园生物纳米园(BioBAY)的董事长林向红。我们之间因为信达而认识，之前我代表富达就信达项目与园区谈判，争论得最激烈的那次就是与林董谈的。也正因此，他了解了我的想法和做事风格。林董的另一个身份是苏州创投集团负责人，这只母基金当时想发起两只子基金，投资生物医药，正在寻找管理团队。

我没有理由离开富达。第一次，我并没有动心。之后一年的时间里，我们又进行了多次沟通。当时人民币基金开始兴起，势头很猛，因为不需要经过外资审批等烦琐程序，竞争力很强。富达因为是管理自己的钱，不可能有人民币基金。富达亚洲的负责人丹尼尔（即欧栢德，Daniel Auerbach）是个非常聪明及有远见的人，我最终得到他同意做一只人民币基金。但他同时建议我不要只做一个人民币基



＞ 投资最初与朋友圈密不可分，圈子里的朋友，多年之后，我们在中國又再相遇，由同学、朋友变成了投资对象、同行和合作伙伴。

金，还可以同时做一个美元基金，富达可以投资这只美元基金，大家来共同做大一件事，建立一个投资生态圈。

除了丹尼尔，在做这件事情中，我还跟很多朋友做了沟通。比如李革(药明康德创始人)， Allen Chao(华生制药创始人)等，他们都起了非常决定性的作用。他们不只是我的LP,他们也都是我所钦佩的人，对我做人做事有很多影响。

我和李革是1993年在美國认识的，当时他快从哥伦比亚大学博士生毕业。我们是北大校友，他比我晚五届。我们同住一个小镇，都爱运动，锻炼身体时经常会相遇。后来我们在中國又相遇，富达是他的投资人。我们的想法、做事风格也比较接近，我们还同是北京长大，所以走得较近。

他是一个非常罕见的人才，对于创新创业，他个人所起的作用可能比任何一只基金都大很多。在他之前，中國几乎没有CRO这个行业。以前西

方对中国的生产企业有恐惧感，觉得中国企业不尊重知识产权、擅抄袭，生产出的产品质量低。李革做的企业令外资企业对其刮目相看。他建立了西方制药企业对中國生产企业的信任。很多人没有意识到李革对这个行业的贡献非常大。从对整个产业链的构思和搭建，包括以风险投资为切入点，可以看到李革走在了这个行业的前端。从整个大趋势来讲，他真是做了一件很了不起的事。我对他一直很敬重。而作为一个比较早成功的创业者，对于后来那些想要创业的人，他也给了非常大的支持。

Allen,大家都知道他是华人医药界的鼻祖，但不知道他更是一个慈善家，捐了很多的钱建当地的医院。那么成功的一个人，从不声张，非常低调，跟人交往从来没有架子，非常难得。早在2008年我们就曾经探讨过合作。后来几年中， Allen对我的指导使我受益匪浅。他一直是我做人的榜样。

通和资本后来的很多投资项目是从富达开始的，比如新药领域的华领、信达和丹诺等。而我们的很多投资也是和药明康德一起进行的，我们之间逐渐形成了一个紧密的生态圈。我们有了好的项目会与圈内的合作伙伴分享，反过来也是同样。我们已经一起投了好几个项目，未来我们肯定还会有更多合作。

在这个生态圈里，产业链也很重要。比如我们投的一些企业，华领、丹诺等，由于有了CRO,很多生产就可以外包。制药行业里最可怕的是数据出问题，而药明康德做出来的数据很可靠，这样我们就很放心。对于这些被投公司来讲，也没必要招很多人，只要招一些高质量的项目管理人员就可以了。现在做药和十几年前的模式不一样了，将来这也会反映在药的质量上会与现有有很大的区别。

今天我做投资时的很多合作者，十几年前，甚至二十几年前就已经认



识了。比如罗培志，2002年他在美国创立第一家公司的時候，我就为那家公司做过顾问。我和马振坤是大学同学，我们来美国后一直保持联系，我在富达的时候，就知道他要创业。我总觉得这批人是这个行业里面最优秀的一批人，他们有创业的心与热情，而且他们有做新药研发的能力。

通和资本在成立不足三年的时间内，已经成功地领投或参与投资了十几个医疗健康领域的优秀企业，并在业界打造了良好的生态圈。能做到这样光靠我一个人是远远不够的，我们优秀的团队在整个过程中起了决定性的作用。团队中每位合伙人都有超过20年的丰富行业经验，我们的顾问团队由CEO、公司创始人、退休评审专家及美国科学院院士组成。另外我们的投资人中有9位现任或曾任国际知名机构的CEO,他们的支持和帮助让我们如虎添翼。

历史性的机会

这些人回来创业，一是因为他们不甘于在大公司里打工，骨子里想创业，还有一个重要因素即大环境，中国政府开始鼓励创新、创业。从几年前开始的“千人计划”，到后来的七大新兴产业，都对我们这些创业者给予很大的支持。

中国现在的创业环境很好，资金比较充裕，投资机构也很多，不像2005年我刚回国的時候。

我们常常思考一个问题，经过了20多年的人才积累，我们看到这么一批人，他们都有海外学习、工作的经历，到了年富力强的时候，他们有心要做事，且有能力强成事;与此同时，我们有政府的大力支持，外围资金又充裕，那么如何将这批人的能

量尽可能地释放出来?

总的来讲，这是一个历史性的机会，我们希望能改变中国一个产业的现状。中国的医疗产业与西方国家还有很大差距，通过这批人的努力，十年之内产业一定会有巨大变化。

从做产品上来讲，这批人做新药、做医疗器械，很有可能做出很多新的东西。而再往后的医疗服务、医疗互联网，可能我们需要与更多的年轻人合作。

在中国做事，需要中国式的领导能力，这点非常重要。要做成事情就一定要尊重中国的本土文化，这一点往往是我们这些海归的短板。

在当下中国，做药的一大风险是来自于对自己做的事缺乏风险的评估。有时一个人要研发的药可能没有前景，但因为能够拿到政府的钱，他就继续做，还会花很多时间，这其实是一种非常大的浪费，浪费钱财与人才。有时候我跟创业者讲，如果你的那件事情不靠谱，就不要自己骗自己，不要只是因为你现在拿到了资金就花时间去。现在中国申报的新药有 300多个，虽然不是每个我都看过，但是我基本知道，这里边有一些靶点的药即使做出来也可能没太大意义，因为这几年科学的进步已经把以前做的东西超越了。譬如有些药病人吃了一段时间就产生抗药性;还有些药只能延长生命一到两个月，一个疗程却花费昂贵，远高于10万美金。我们觉得在中国做这种药，没有太大意义。

我们有很多朋友，在美国是顶尖的生物医药投资人，与他们的频繁交流对于我们自己做投资也有很多帮助。我们在尊重本土文化的基础上投资的同时，也必须在专业上与世界同步。🇺🇸

创新工场的投资成绩和投资逻辑

编者按：

9月18日，创新工场在其微信公众号发布文章盘点了自己的投资逻辑和已投资项目。当年李开复牵头成立创新工场时曾经引发舆论强烈关注，6年过去了，李开复提出：创新工场目标成为中国最好早期投资机构之一，甚至成为世界最好早期投资机构之一。



➤ 2012年，创新工场上海基地开业。

2015年9月，创新工场成立六周年了，从2009年9月，四位联合创始人带着创新方舟的梦想起航至今，在六年的时间里，创新工场共计投资了200+个项目，总投资额接近4亿美金，帮助项目公司在过去12个月里融资达到6.6亿美元，已经有12个项目成功退出。投资公司中估值过亿美金的项目超过25个，最高估值

的项目是美图，2014年估值已经超过20亿美金，可以说在专注早期投资的风险投资机构中，是一张非常不错的成绩单。

创新工场创始人兼CEO李开复对此表示：“我们很自豪，未来还会更好。创新工场目标成为中国最好早期投资机构之一，甚至成为世界最好早期投资机构之一。”

那么在创业早期死亡率高于99%的早期投资中，拿到这样的成绩，创新工场的投资逻辑和保驾护航是什么呢?

纵横合力的产业链式投资

创新工场是一家有特色的风险投



资机构，因为除了投资，创新工场是国内最早，也是在国际上领先提出“投资+孵化”的运营模式的服务型投资机构，而今这样的模式在各个基金学习应用。

在投资上，创新工场一直坚持产业链式的投资，这点在09年开始的安卓生态体系的布局上可以很好地观察到。当时中国处于移动互联网的早期，iOS还没有起来，Android还没有一家独大，甚至Symbian都还过得不错。这时候就需要去判断，哪个平台会发展起来？哪个平台未来会真正形成自己的生态和产业链，有更多的APP能以之为渠道和平台去生长？所以需要去考虑五年后的事情，如果投资Symbian会怎么样？而创新工场最终从趋势判断上，选择了Android系统，并开始一系列的投资布局。

创新工场的Android产业链的布局是从底层ROM/OS（点心OS），到中间层分发：应用商店（应用汇）和PC-移动连接软件（豌豆荚），再到应用层较活跃的场景化应用，魔图精灵（移动拍照强需求）、布丁优惠券（O2O）、涂鸦移动（移动游戏）。这是一条枝干上开三朵花的结构。虽然后来这几家公司有各自的成长情况，但是思路还是延续了下来。此后不管是内容娱乐、O2O与共享经济、互联网汽车、开发者服务、企业级服务、在线教育、智能硬件和个人工具等各个领域的项目投资，坚持产业链的布局和生态圈的搭建，成为了创新工场相比其他投资机构最显著的特色。

而在领域选择上，创新工场的投资思路，从大方向上分，一条是通过互联网技术改善整个行业效率，也就是真实世界的自动化，比如O2O与共享经济、互联网汽车、企业级服务、在线教育等，另一条则是提供精神消费品，尤其是针对95后的精神消费品，这是虚拟世界新经济。

在虚拟世界新经济这条线上，创新工场管



理合伙人汪华曾经解释：“物理世界效率变的越来越高，人会有更多闲暇的时间，社会将不需要那么多劳动力和就业岗位，未来的世界会变成什么样子？我们以前从事所有行业，包括制造业和服务业，未来只需要20%、30%的人去做。接下来的时间人类要做什么？我们当时设想的一个答案就是，大量的人将会生产和消费虚拟世界里面的精神产品。所以从2011年开始，创新工场就确定一个投资方向，尝试去回答：假设现实生活中效率提高了，将来的人是如何生产和消费文化内容？”

截至目前，创新工场目前在内容娱乐这条产业链里已经布局了近20家公司。不谦虚地说，最起码在二次元领域，创新工场可能已成为国内产业链布局最深入最多最完整的VC。这种布局在数字内容娱乐产业链上因为其所有产业链环节是可以全部都在互联网上完成，而特别容易达成。我们将这条产业链分成3个部分：内容的创作（Content Provider/Content Platform）、内容渠道（Content Channel/User Platform）、内容的最终变现方式（E-Commerce, O2O, Game）。在这条产业链上，

△2014年10月份，创新工场根据5年来的累积，将对创业的观察和思考，以及为未来趋势的判断分享给更多外部创业者，希望能够帮助更多的非创新工场系的创业者，在这样的初夏下，推出了创始人公益训练营。



创新工场从2011年开始，投资了众多相关项目，经过4年的发展，有许多当年名不见经传的项目如今已经广为人知，比如暴走漫画、有妖气、十万个冷笑话的导演团队、半次元、被窝、人人影视、ImbaTV等等，而且还在不断增加新的成员，刚开发布会宣布离开爱奇艺并投入创业的马东所创立的米未传媒的第一轮融资也得到了创新工场的领投。

智能硬件是真实世界自动化的重要环节，对智能硬件领域的投资思考，首先是注重产品的功能，而不仅仅是产品的智能，另一方面也关注产品能够回归硬件本身，而不过分依赖后台商业模式，对团队的选择上，也比较看好有核心技术，服务并敬畏供应链的团队。就像创新工场在六年前对移动互联网做的预测，这是我们今天对智能硬件产业的一些展望，而创新工场对硬件投资的布局是基于这些

展望的。如今，我们走到了李总理也非常认可的工业4.0时代。创新工场在硬件领域投资做了全面布局，希望在这个时代能够有贡献，也希望在不久的将来会有一个平台出现，硬件创业成本会下降，真正迎来智能硬件创业的黄金时代。

比如在教育方向上，创新工场在中美两地一共投资了十几个项目。对于整个产业链的思考也有自己非常深入的思考和布局，特别关注面向K12体制内的优质产品或者服务，在这样的思路下投资了包含盒子鱼、VipKid、Kodable、课程格子、多贝公开课等一系列的在线教育领域的探索者和先行者。

还有垂直社交领域的知乎、糗事百科、51vv、knewone、微拍、Fview、Artand、创投圈、G友、亲宝宝等针对不同垂直人群的社区产品，互联网汽车领域的博湃养车、51用车、天天用

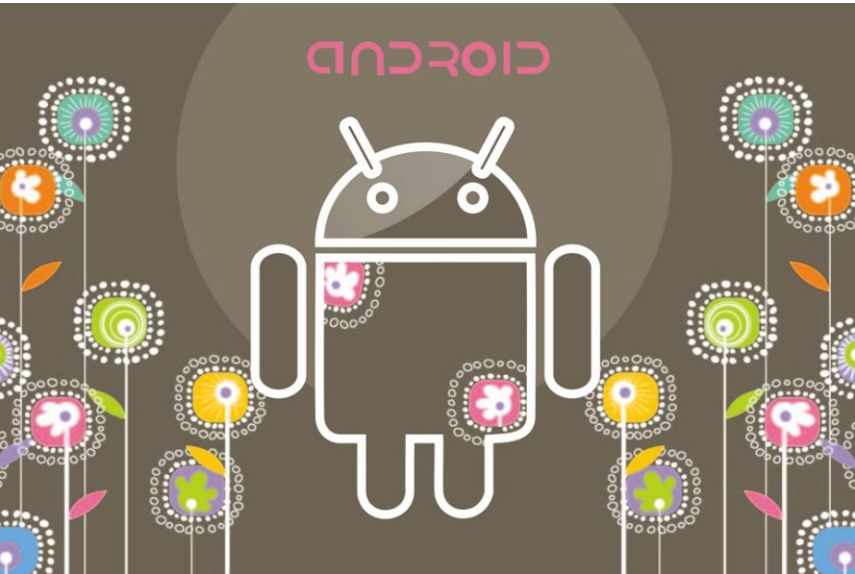
车、买好车、Goluk、微车、好车驾到等覆盖互联网汽车从出行、到养护，硬件到服务的各个环节；其他各个领域都是延续这样的思路，有不同的合伙人带着投资团队，在专注的领域投资布局。

### 独一无二的孵化器式投后服务

除了产业链式的投资布局特色以外，创新工场的孵化功能就是提供完整的投资后服务，由专业的全职工作人员组成的法务、财务、市场商务、PR、人事、IT等团队，为已经投资并处于创业早期的项目提供全方位的咨询服务和资源对接。

同时定期组织投资的各个领域的创业者定期聚会，比如创新工场教育月度夜宵会、内容娱乐峰会等等，大





> 在投资上，创新工场一直坚持产业链式的投资，这点在09年开始的安卓生态体系的布局上可以很好地观察到。

家一起分享观察到的业界发展动态、自己的一些新的想法和思路等，很多合作在这样的沟通中就促成了。并且在不同行业之间延伸拓展，创新工场的教育项目、工具类app、垂直社区、数字新内容项目、硬件项目等等，在技术、营销、内容生产等各个领域之间的兄弟项目通过各类内部聚会、分享、培训等实现各类合作。

投后部门除了提供一对一的按需服务和资源对接外，从2014年5月开始，以年度为单位组织创新兄弟会的内部训练营，旨在为创业者提供一个交流经验、互换和共享资源的平台。每年，创新兄弟会将处于相似阶段的产业链上下游的项目聚集到一起，传授创业技能，将投资的各个项目孤岛横向纵向连接在一起，在产业链上形成相互的助力和业务闭环，在这个过程中，投前投后高管全部上阵，并更多引入外部讲师资源、投资人资源等等，为大家拓宽视野、扫除创业道路上的绊脚石、找到抱团的兄弟一起向前冲，可以说切实帮助已经投资的项目更好地相互助力，快速成长。

也是在2014年5月份，创新工场根据5年来的累积，将对创业的观察和思考，以及为未来趋势的判断分享给更

多外部创业者，希望能够帮助更多的非创新工场系的创业者，在这样的初衷下，推出了创始人公益训练营，而2015年，在去年的经验总结基础上，更加开放合作，联合业界更多更大的天使、媒体等机构、开放更多的资源、帮助更多的创业者，提出“与天使同行的新型VC”的创新工场2.0模式，升级为与真格基金、隆领投资一起开创了面向创业者的免费创业辅导计划——群英会。

可以说，创新工场自2009年9月成立至今实现了六年“三级跳”的变身历程：创立之初是帮助中国青年才俊成功创业的新型孵化器模式，将美国硅谷的先进理念和服务模式带到中国，并结合国内的创业环境和特色，为国内早期创业者提供法务、财务、招聘、商业、技术、产品、市场、公关等一揽子创业服务。伴随创新工场发展基金规模的壮大，创新工场在帮助早期阶段的创业公司顺利启动和快速成长的过程中，向投资重心倾斜，坚定地成为‘孵化+投资’模式的践行者，不仅为年轻的创业者提供资金，同时保持完善的投后服务。而如今，创新工场希望能够为更多的创业者带来价值，为更多的创业者提供免费的创业辅导，一起创造更加接近硅谷的更健康的创业生态，也希望能够发现、帮助、吸引更多优秀的创业者和创新工场一起创业。

（本文来自创新工场微信公众号）

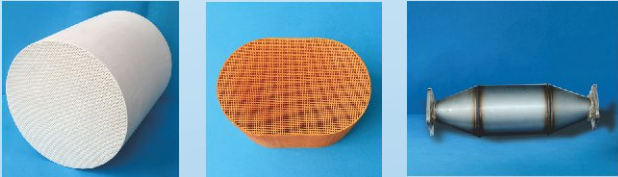
中国宝安集团旗下企业



# 大气治理领导者

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

# 中小企业业绩突破的“极简主义”

文/郝军龙

大企业提升需要做加法——补短板，找问题，求均衡。小企业突破需要做减法——做长板，破瓶颈，求特点。



➢ “勺把”是中小企业赖以生存的竞争优势，可能是区域资源、人脉，可能是资本，可能是某种领先一时的技术或产品，可能是老板眼光独到的产业趋势判断等等。

占中国企业总数95%以上的中小企业是最需要管理提升的群体，传统的MBA类商学教育把经营管理过程分为多个模

块，大多数中小企业用这个框架指导实践，若不能活学活用，就会陷入“管理文学化”，把简单的事情搞复杂，精力陷入管理细节，对业绩增长缺乏直接帮

助。笔者做咨询服务的多为中小企业，在帮助中小企业的业绩突破方面有些许心得，有限的经验总结为十二个字：做减法，找勺把；三人行，练内功。

## 中小企业业绩突破的原则：做减法，找勺把

大企业提升需要做加法——补短板，找问题，求均衡。小企业突破需要做减法——做长板，破瓶颈，求特点。（长板配合短板很像勺子，故称之为勺把）这是企业发展的阶段性特点及关键影响因素决定的，操作时要因企而异。

找勺把的过程要注意以下几点：

1、系统思考：中小企业发展瓶颈突破必须用中医的系统思考方式，先看全局再看细节，这个顺序，千万不能错（系统思考工具之一可参照和君的ECIRM模型）。待影响发展的关键问题有了结论，要分析问题之间的关系，才可能找到标本兼治的办法。

2、适度正规化：管理都弱，人才都缺，全面提升不现实，也没必要；小企业在管理上向不必大企业看齐，否则，制度表格增加了一大堆，以为是进步，结果，效率越来越低。这里，不是说不要制度，不要正规化，关键是适度。

3、围绕业务做管理：中小企业大都是业务导向，生存是第一位的，业务是最核心的，管理是为支撑业务而存在，在此基础上越简单越好；操作上围绕客户做流程，围绕业务做管理。不要在枝节问题上消耗过多精力。

4、找长板比补短板重要：先找到公司生存的法宝：竞争优势所在。围绕优势补短板，均衡发展无意义。每个做起来的企业，都有它成功的理由，要找到企业的原始成功基因，想办法先稳固这个基因，再寻求突破。这竞争优势就是勺把，就是中小企业成功的抓手。中小企业资源有限，切忌学大企业搞“木桶均衡”。

5、老板就是组织：老板的能力、精力、性格等决定了公司适合的组织形式；围绕老板的特质，再结合行业特点及企业发展阶段设计组织结构及核心制度，这样才会有高效的执行力。德鲁克也说过：没有标准的组织，只有高

效的组织。不同风格的老板都有可能成功，要分清个性中的“特点”与“缺陷”。

6、处理好三个主要矛盾：战略上的机会主义与聚焦的矛盾；管理上的正规化与快速奔跑的矛盾；员工士气与人力投入方面的矛盾；这里，没有绝对的对与错，只有分寸，只有火候。

为学日益，为道日损；做减法的本意是突出优势，在资源有限的前提下，做最重要的事。

## 突破发展瓶颈需练“内功”：以人为本，三力合一

“勺把”是中小企业赖以生存的竞争优势，可能是区域资源、人脉，可能是资本，可能是某种领先一时的技术或产品，可能是老板眼光独到的产业趋势判断等等。但市场环境的变化很容易使得这些优势被稀释甚至替代。那么，什么是最稳固的“勺把”，能让中小企业在惨烈竞争中长盛不衰？

无论从哪个角度看企业，它的本质，都是为了更高效率的满足人的需要的，都是以人为本的价值创造与价值分配：企业发端是人（老板），目标也是人（客户），产品或服务只是价值载体，员工帮助实现。在这个角度，企业实际上是个“关系中心”，好的企业，就是能解决好老板、员工、客户这三类人的关系，用产品及服务实现以客户为核心的利益最大化。企业处理这种关系的能力，是别人夺不走的“内功”。

商场如战场，如果把“勺把”当成兵器的选择，那么，“内功”就是驾驭这兵器与竞争对手PK的能力；操作层面，修炼内功要提升这三个力：老板能力，员工动力，客户引力。

### 1、老板提能力——以老板为核心解决能力问题

说明：能力靠人才，但人才缺乏是伪命题，中小企业发展过程中人才没有不缺的，都



找猎头公司不现实，也难以落地：人才需要平台，平台在老板心里，老板的心不够大，能力与胸怀不能包住人才，招来也留不住。最现实的，是提高以老板为核心的高管团队的能力；组织结构的设计也是围绕老板的能力与企业发展战略的对接来定，组织的本质是能力不是结构。对大多数中小企业来说，老板的能力边界就是企业的发展边界。

选择服务：总裁班、专题培训研讨、常年顾问、私董会、中国企业家俱乐部、平台资讯等

2、员工添动力——以员工为核心解决动力问题

说明：几乎所有的中小企业老板都说员工执行力不行，却又总归结为员工不够努力；执行力最关键的要解决员工内在动力，薪酬与激励，目标管理与绩效考核，适度有效的企业文化，这些是动力的关键；动力不解决，一流人才也不会来，来了也不会好好干，迟早要走；动力问题解决了，二流人才在一起能做一流的事。

团队绩效=个体能力×员工动力×团队合力。招聘与培训解决能力问题，薪酬与绩效（最主要因素，不是全部）解决动力问题，企业文化解决合力问题。这其中，动力是核心。

选择服务：企业执行力诊断，员工动力系统套餐（有钱、有爱、有梦，90后员工为主的还要加上有趣），组织系统升级（平台化，阿米巴等），定制化培训，常年顾问等。

3、客户加引力——以客户为核心解决引力问题

管理是为经营服务的，对中小企业来说，经营的核心是销售。按德鲁克的说法，企业唯一的目的就是创造顾客。管理做得再好产品卖不出去也



> 管理是为经营服务的，对中小企业来说，经营的核心是销售。按德鲁克的说法，企业唯一的目的就是创造顾客。

是白搭，所以要围绕业务做管理，围绕客户做流程；销售最关注的是客户，再伟大的产品也是针对具体的目标客户定位做出来的，中小企业要在细分市场里找到自己的定位，抓住目标客户，通过产品、品牌、服务、互动等提高企业及产品对客户的吸引力，完成购买、重复购买，推荐购买。

近几年互联网经济对传统企业冲击最大的领域是营销，中小企业要抓紧补上这一课，迎头赶上这次大的变革，及时升级自己的营销体系，学习小米等企业，利用好互联网提升对客户的黏性，这次互联网对传统企业营销方式是是是颠覆性的，充满破坏力，不是简单的升级。同时也要认清，互联网在营销上影响最大的是渠

道与沟通方式，但客户最终要用的，还是产品及服务，一碗真正好吃的牛肉面，一个好用的电饭锅，一份尊重与感动；这些，不会改变。匠人精神，服务心态，永远不会过时。

对应产品：客户引力系统套餐（客户满意度调研、产品定位分析、品牌竞争力分析）传统企业的互联网转型，销售人员管理软件，简单实用的CRM系统等。

总之，中小企业的经营管理有它的独特性，想要业绩突破，路径与大企业是不太一样的。无论是分析角度，还是提升方式，对中小企业都是要做减法，笔者称之为“极简主义”；当然，做减法比做加法难。

# 京东：不降低行业交易成本就会失败

文/刘强东

前不久，京东集团CEO刘强东发表了题为《十二年互联网从业思考》的演讲，结合了京东近年来的发展实践，来探讨互联网与传统商业之间的融合。他认为，任何一个行业只要存在三家以上的巨头，这个行业都不健康，全世界互联网都是这样，全世界互联网第一名占了80%的利润，任何一种互联网商业模式，如果不能够降低行业的交易成本，不能够提升行业交易效率的话，那么最后注定会失败的。

京东涉足电商应该算是互联网行业里面比较晚的。2004年，中国互联电商阵营已经很庞大，那时当当拿到C轮融资，卓越卖给了亚马逊，易迅、淘宝等公司都已经成立了。

此前我们做了六年传统商业，带着对传统商业的思考进入了互联网。做了12年，我发现互联网并不是和传统行业无关，传统商业的价值和经济规律完全适用于互联网。

京东降低交易成本，提升交易效率，打造独有商业模式

这段时间中国经济有下行压力，再加上近几年互联网很热门，大量的传统企业老板纷纷

找我合作，尤其是我们投资了永辉超市之后，有一大堆的超市找我们，希望能跟京东合作，他们说一定要和互联网有关系。我很好奇为什么一定要和互联网有关系？有个中欧的校友跟我说了实话，他们感觉跟互联网接上关系，连猪都可以飞起来。

互联网领域有个很普遍的说法，风来了，猪都会飞。我认为如果你是一头猪的话，就两种选择，第一个选择你使劲吃，使劲睡，抓紧最后的日子，享享福得了。第二条路，你就每天少吃，多走路，锻炼身体，把自己弄瘦一点儿，让你的人晚杀你几天，你干嘛非要飞起来？猪飞起来有什么结果？你是头猪，飞到天上去，是疯狂了十几秒，但摔下来死得更快。

我给大家讲一个真实故事，去年年底有个互联网公司业务模式发生变化，以前老的业务不



想做了，老板不想开除这些兄弟们，要赔偿一笔钱，跟30多个兄弟们商量说，兄弟们，你们出去创业吧，我给你们投150万人民币。这帮兄弟真就信了，拿了150万人民币去创业了。到今年3月份见面，本来以为这些兄弟和公司没关系了，从此算是解套了，结果3月份兄弟们告诉他，已经拿到了A轮500万美金的投资，他之前投的150万占了70%的股，最近B轮融资追过来，估值2个亿美金!原来兄弟们在手机上做了个卖二手车的APP，我问卖了几辆车，他告诉我最多只卖了两辆车，还是员工自己买的。

十二年以来，我在互联网经历过三次行业谷底，最近一年正在经历第三次行业谷底。整个中国互联网拿到5000万美金融资的几十家企业，估值超过10亿美金，到今天没有一家上市的，但在私募市场，估值过10亿美金的企业，中国已经超过50家企业。我认为，任何时候，行业一旦疯狂的时候就会出问题。

互联网没有违背经济规律，我们看到中国互联网行业发展到今天也就不到10家被记住。任何一个行业只要存在三家以上的巨头，这个行业都不健康，全世界互联网都是这样，全世界互联网第一名占了80%的利润。

其他互联网企业死掉了是什么原因？我们也琢磨了很长时间。最后结论就是任何一种商业模式都要符合传统经济规律，所以我们对互联网的看法，总结就是任何一种互联网商业模式，如果不能降低行业的交易成本，不能够提升行业交易效率的话，那么最后注定会失败的。

到今天中国所有的互联网企业，能够连续五年市值超过50亿美金，大概只有3家。如果能够连续五年市值过2亿美金以上的规模，也就十来家。如果把他们视为成

功者的话，今天所有活下来的互联网企业，都是给行业带来成本的下降和效率的提升。电商就是能带来便利，这种便利的背后，是交易成本的下降。是消费者对此付出更少的时间。

那么有人问，京东的价值是什么？中高端消费者90%都在京东购物，家里吃喝拉撒所有东西都在京东买，这就是我们客户的习惯。京东的价值是品质保证，京东送货快，价格便宜，这都是大家从消费者层面看。

我们做过六年传统行业，所以我们做的电商跟纯电商企业思路是不一样的，此前当当、阿里都在做纯互联网模式，所谓轻资产模式，大家都说这种模式最聪明。而京东是重资产的模式，我们超过166个库房，全国2043个区县，连三沙都有京东自营的品牌，有将近10万员工。

京东为什么这么做？这背后真正的商业价值，不仅是考虑用户体验，而是我们看到了一个机会，中国社会化物流成本奇高无比。2014年，国家公布的社会化物流成本占GDP总值17.8%。什么意思？整个中国制造业的利润都没有17.8%，而我们整个社会化物流行业成本17.8%，这个数字欧盟是7%到8%，日本是5%到6%，我们比欧美高出了10%。

为什么？因为中国的商品搬运次数太多。2007年设计京东商业模式的时候，我们发现了这里有个巨大的机会，去中关村电脑城买电脑，当中要搬运五次。联想不零售，它会找神州数码，神州数码不接触终端用户不零售，会找代理商代理，代理商不零售，会找柜台零售。

电脑从联想工厂搬出来之后，先搬到神州数码的库房里面，从神州数码的库房再搬到北京市代理商的库房里，从北京代理商的库房里搬到经销商库房去，从经销商库房又分到每个柜台的库房里，最后再卖给消费



设计全国物流体系的时候口号就是减少物品的搬运次数，这就是京东物流的愿景。

者。大家记住，每次商品的搬运都是需要成本的，都是有损耗的。

京东商城设计商业模式的时候，决定自建物流，坚持走自营为主的商业模式，我们就看到过去整个中国商品平均搬运次数是五到七次，我们要减少一半以上的搬运次数，所以我们设计全国物流体系的时候口号就是减少物品的搬运次数，这就是京东物流的愿景。

京东商城的物流绝大部分电子产品跟厂商直接合作，从联想的工厂大门生产出来，第二天就进了京东全国的七大库房，所以大家在京东商城买电脑到货速度很快。

我们希望减少物品的搬运次数，目前京东内部在设计新的模式，我们的终极目标是只搬运两次。当工厂还没有生产出来的时候，我们就把客户找到了，工厂出

大门之后，不再经过京东的库房，只经过京东物流直接送到消费者家里，连库房都不用去了。

所以京东商城的商业模式能不能成功要看我们能不能继续降低成本，提升交易效率。

我们上市了，大家可以看一下京东过去三年的财务报表，有两组数据，京东比国美、苏宁、沃尔玛好很多。

第一组数字就是综合费用率。整个京东集团综合费用率12%左右，国美、苏宁综合费用率最高能达到18.7%。这意味着什么？意味着国美、苏宁每卖100块钱电器就要为此要付出18元的成本，而我们是12元钱。剩下的6元多，京东一部分让利给消费者，一部分让利给制造厂商，京东希望中国品牌厂商利润能够提上来，我们坚持认为只有中国的品牌好了，京东商城才能更好。

2008年之前，京东的库存很小，整个中国家电行业的平均净利润不到2%，今天，整个中国家电行业品牌厂商净利率超过了5%，提高了两倍多，消费者得到了实惠，制造商得到好处，这就是京东商城的价值，这就是京东的商业模式。

第二个数字，库存周转率。整个京东商城的商业模式就是围绕产品的效率，库存周转率是物流成本很重要的一部分。成本包含两部分，一部分是直接搬运的成本，还有一个货物存储的时间，产品在库房里停留时间的成本比搬运成还要高。对于电商和传统零售商来说，衡量供应链效率最核心的因素就是库存周转率，也就是说每采购一批货平均需要花多少天把它卖掉。同样去看国美、苏宁的财报，他们的平均账期是100多天，意味着家电厂商把一批货给了它，要100多



天之后才能拿到钱。他们的库存周转天数大概是六七十天。而京东的库存周转天数只有30多天(京东2015年Q2财报显示库存周转为35天)，我们整个内部的运营效率跟传统的零售行业相比，整整提高了一倍。这其实还是不可比的，因为传统零售商的库房管的SKU，也就是产品品种数大概只有1万到5万种，超过5万种的很少。但是京东今天在库房管理的SKU数量，产品品种数已经超过了200万种，是他们的七八十倍，甚至上百倍。就是说你的产品品种数量是它的100倍，但是你的库存周转率只用它一半的时间。

我们看这两组数字就知道，我们的供应链效率在行业里面保持非常领先的地位。

京东金融为供货商、卖家、消费者提供便捷金融服务

京东金融现已建立七大业务板块，分别是供应链金融、消费金融、众筹、财富管理、支付、保险，证券。陆续推出了京保贝、白条、京东钱包、小金库、京小贷、权益类众筹、股权众筹、众筹保险等创新产品以及京东众创生态圈。

我们做京东金融，能不能够成功？还是围绕着成本和效率，如果我们金融跟传统的金融机构相比，不能把金融的交易成本下降，不能把金融的效率提升，京东金融就没有意义，无非用流量在行业里面分一碗粥而已，有口饭吃，但价值有限。

基于此，我们推出供应链金融产品——“京保贝”和“京小贷”。首先，我们放款速度快，大家想贷款，只需要三分钟就可以收到我们的现金。其次，在还款方面，我们可以按日结算利息。你可以不断地去贷，不断地还，你甚至可以设置自动还款功能。整个贷款过程没有信贷员，没有任何分支机构，只要客户同意，我们不需要签任何纸质合同，我们通过数据分析，可以知道你的产品是在上升还是下降，我们甚至能算出来你的利润是超出还是低于行业平均利润。

京东白条也是如此，我在京东上买东西用的唯一支付方式就是京东白

创业企业之间也已经通过京东金融搭建的平台共建了社群，社群成员之间也相互合作，共创，孵化出了很多新的项目，得到了用户和资本市场的认可。

条，凭借信用可以在京东先购物后付款，30天之内免息，绑定银行卡能自动还款。普通信用卡最长免息期在50天，配合在一起，信用好的用户就能享受最长80天的免息购物。京东白条让信用产成价值拉动消费上涨，使用白条的用户，消费

提升了42%，这就行了，信用促进消费，让大家敢花钱。

京东金融股权众筹更是如此。在大众创业、万众创新的国家政策之下，创业完全可以借助互联网、借助共享经济的趋势，缩减更多的交易成本和信息不对称，让创业的成功概率更大。股权众筹正是这样一种模式，不仅能够让创业者更快的获得融资，也能够进一步筹人、筹智、筹资源。京东搭建的生态圈，是为了能让这种模式发挥更大的作用。现在已经有非常多众筹平台上的创业企业跟京东商城、京东到家、京东支付、京东保险等进行合作。

此外，创业企业之间也已经通过京东金融搭建的平台共建了社群，社群成员之间也相互合作，共创，孵化出了很多新的项目，得到了用户和资本市场的认可。这些孵化出来的新项目，反过来又可以通过京东股权众筹和产品众筹，进一步实现规模扩张和产品落地，一方面，促进了市场消费，另一方面，也拉动了社会就业。

目前，根据证监会的相关办法，“股权众筹”已经明确被定义为公开、小额、大众的公募众筹，因此京东金融东家平台响应号召改名成为“私募股权融资”。东家平台在3月31日上线，截至目前已经累计为50多个创业企业融资，累计融资额超过5.5亿元，平均融资率超过100%，目前已经是市场表现最好的平台。我们从来不认为京东金融能颠覆传统银行，我们还是希望京东是银行最好的合作伙伴，我们的钱都来自于银行，我们跟银行体系是共生的。



＞ 京东推出了供应链金融产品——“京保贝”和“京小贷”，放款速度快，想贷款，只需要三分钟就可以收到现金。

农村金融3F战略为农村、农业、农民创造价值

我是农民出身，在农村生活到18岁，所以我对农村的理解相对来说是比较深刻的。中国有一个很大的产品区域倒挂，就是越富有的地方，产品和服务的价格反而越低；越贫穷的地方，产品和服务的价格反而越贵。西藏同样一个衣服，同样一个电子产品比北京要贵很多。

农村基础设施条件薄弱，网络普及率低，物流不畅。农民以贩卖农作物为生，农村的销售基本是在线下完成，渠道非常有限。很多时候，农产品卖不出去，甚至烂在田间地头。不仅浪费了生产资源，农民的收入也降低了，于是，我们在农村推出3F战略。

首先是工业品下乡，我们希望能够抹平城乡产品和服务的价格差，让每个农民花费最少的成本买到质量最优的原材料。经过中

国农业部认证的国家级种子基地只有3个，一粒真的种子从种子基地到农民手里，中间隔了省种子站、县种子站、乡镇种子站等，每家加价10%到20%，农民拿到手的价格就翻了很多倍。所以我们希望能够把种子、化肥、农药等，利用京东完善的物流体系，从工厂送到田间，确保种子是真的，还为农民节约大量成本。

其次就是农民的金融，迄今为止，中国农村的利率，两分利、三分利是非常普遍的，而农民对金融的强需求与低收入是相冲突的。尽管近年来中国农民的收入有质的提升，但因为农民的生活惯性问题，几乎每个农民在一生当中都会有多次借债现象，所以我们希望像京东白条一样，通过大数据分析，直接给农民进行授信，你一分钱都不用给，先把种子化肥农药拿回家播种去，赚了钱之后再连本带利还回来，而且我们的利率低于他们平均借贷利率的一半。今天我们已经为数十万农民带来了金融的服务，我们相信这有价值，有价值的事情就能够成功。





＞ 京东亚洲一号上海现代物流中心一期。

第三就是Farm to Table(田间到餐桌)，就是我们要做的生鲜。永辉超市用十几年的时间在中国建立了一套最好的生鲜供应链系统，直接从田间到餐桌，跟我们的战略如出一辙，于是我们投资了永辉。以后我们可能会跟永辉共享一个供应链，一个线上销售，一个线下销售。

京东农村金融战略是基于京东的农村电商，“23F”战略的范畴涵盖从农民把农产品生产出来并卖到城市，回笼资金后再从城市购买工业品、农资等物品，用于消费、理财和再投资，这是一个完整的农村经济产业链，京东能提供完整的，针对农村全产业链的金融服务，加速、优化整个农村经济链条的建设。

农民的生产、收购、加工、销售等多个环节，会产生大量的资金需求。比如生产资料采购端，京东不仅利用自身渠道为农民配送实惠的正品原料，还给农民提供赊销、信贷等服务；在农产品生产环节，京东为农民提供信贷、技术培训等多元化服务；产品销售端，京东利用渠道优势打开农产品销路，通过信贷、众筹等多种方

式周转资金，帮助农民和企业发展。

“2京农贷”不用任何抵押就能申请，还能提供惠农贷款专享低息，最快当天就能放款。此外，京东金融还在筹备京东重庆小额贷款公司，更好地满足农村信贷需求。农资信贷领域的“2先锋京农贷”、农产品信贷领域的“2仁寿京农贷”，分别满足了农资购买环节的生产资料信贷需求，和农产品收购环节的农产品信贷需求。由于信用无法评估，农民难以从传统金融机构获得信用贷款。面对这样的问题，京东金融选择和涉农机构合作，基于合作伙伴、电商平台等沉淀的大数据信息，了解农民的信用水平，并给予相应的授信额度，从而控制风险。

这就是我的思路，围绕京东集团做所有事情，我们过去12年做的所有事情，我们都问一个问题，我们做这件事情，有没有利用互联网工具，利用互联网属性，能不能把行业的交易成本下降？能不能带来整个行业的交易效率提升？能，我们就做。不能，不管有多赚钱，我们都不做。👉

# 管理中怎么说好“但是”

文/郝旭光

管理沟通的最低要求是“说清楚”，最高要求是“赢得好感”。赢得好感？容易吗？不容易。“但是”是一个极具杀伤力的词汇，该怎么说好呢？

管理中不要輕易說“但是”，說就把它說好。

“但是”，怎么才能說好？

管理沟通的最低要求是“说清楚”，最高要求是“赢得好感”。赢得好感？容易吗？不容易。中国人平时说话最怕并且最不喜欢什么？毫无疑问，最怕“但是”两个字。为什么？因为前面的内容是客气，“但是”后面却是本意。君若不信，当别人对你说到，“你说的很有道理，”下面那句话是什么？你本能的回答可能是，“但是……”。实际上对方说“但是”的本意是什么？是说“你说的没有道理”。

因此，职场中不要輕易說“但是”，“但是”这个难题该怎么解决？而且，在职场中是否就不能说“但是”了？答案是“能”。但说好“但是”却是个技术活，说就把它说好。怎么才能说好“但是”？

与人为善、成人之美。沟通时态

度要真诚，目的要善良。沟通时常常要表扬也要批评。批评时，要与人为善，批评不是为了宣泄自己的负性情绪，而要保护对方的自尊心并且希望对方接受后加以改正。赞美要成人之美，要注意赞美不是拍马屁。

否定别人时，用“也”代替“但是”。为什么？因为这符合得失效应的原理，避免了得失效应。

心理学家曾经做过一个实验，假设有四种情况：张三对你正面评价；张三对你负面评价；张三对你的评价先负面再转为正面；张三对你的评价先正面再转为负面。

请问在这四种情况下，你对张三的喜欢程度是什么样的？排序的结果如何？是不是第一种情况对张三的喜欢程度最高？

心理学家的实验表明，受试者在第三种情况比在第一种情况更喜欢张三；相反，受试者在第四种情况下比在第二种情况下更不喜欢张三。受试者在

第三种情况对张三的喜欢程度最高。

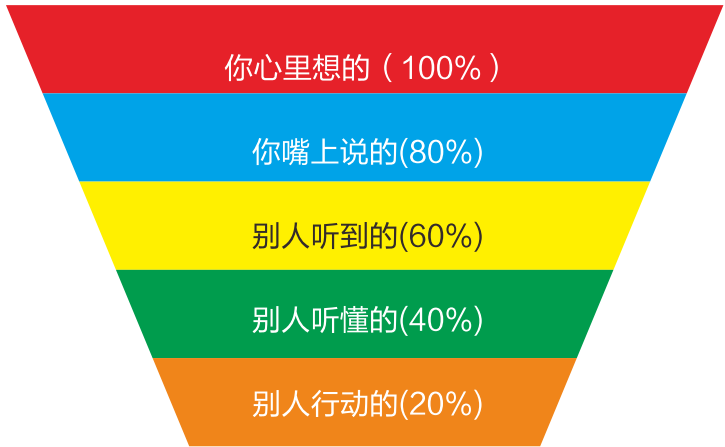
这就是得失效应的表现。从评价全过程中的得失变化可以找到得失效应的原因。第三种情况属于超出预期的“得”，第四情况则属于超出预期的“失”，第一种情况和第二种情况则是正常的没有超出预期的得或失。显然，超出的“得”可能让人们喜出望外，超出预期的“失”则可能使人感到很不高兴甚至愤怒。这表明，决定对评价者的喜欢程度的，除了赞美和批评及其总量，更重要的是赞美和批评的变化量。

因此，否定别人时如果用“但是”，恰恰是得失效应实验的第四种情况，它强调了否定，更强调了从正面到负面的转化。而用“也”字代替“但是”，就可以避免这种情况。保护对方的自尊心。在职场中若把“但是”换成“也”，效果是否会好些？答案是肯定的。例如可否这么说：

“您说的很有道理，我这里也有



沟 通 漏 斗



一个满好的主意，不妨我们再议一议，如何？”本质上都是不同意对方的意见，但用“但是”是直接否定，伤了对方的面子，极可能引起沟通的停滞。用“也”字是婉转表达，并且保护了对方的自尊心，保证了与对方继续沟通的顺畅性。

为什么大家不喜欢“但是”，因为一般情况下，“但是”这样的句型，有一个明显的规律，那就是先说正面、肯定，“但是”后面却是否定、负面。前轻后重，强调的是否定，这显然是得失效应的第四种情况，不利于沟通的顺利进行。

肯定时，高层次的巧用“但是”。这可以用来表达转折，前面说的是否定，但是后面是肯定。正好是上述得失效应实验的第三种情况，强调的是肯定，更强调了从负面到正面的转化。例如，对方对你说：“您这篇稿子花的时间太长了”，“得，又要挨批评了”，你心里此时忐忑着。可对方的下一句话却是“但

是，质量非常高”。怎么样，出乎你的意料之外吧？

巧用“但是”还可以用于前后递进。例如，客人对你说，“你这个饭菜做的太好了，但是，有个很大的问题，”，你可能心里咯噔一下，“出什么纰漏了”？对方接着说“什么问题？这么好吃，这不是引诱我犯错误吗？我万一没有控制好，不就又吃多了？”这明摆着是有技术含量的明贬实褒啊！

避免与顾客争执，巧妙说服时可以用“但是”。利如，客户认为你的产品贵，怎么办？“我们的价格是太贵了，但质量可好啊。”

巧用“是的”，“但是”句型，例如，证券营业部对抱怨委托费高的客户可以这样说，每笔委托费“是”高了一些，“但是”我们能保证你尽快成交；我们现在的产品“是”贵了点，“但是”以后还得贵；别人的产品“是”便宜，“但是”以后的维修费更高啊。

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

三十而立，行者无疆，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。目前已形成了以高新技术产业为主导，生物制药及房地产业为辅的三大产业集群，包括了深圳市贝特瑞新能源材料股份有限公司、武汉马应龙药业集团、深圳宝安鸿基地产集团三大龙头企业在内的二十多家全资及控股企业。



 BTR power your life 贝特瑞	 G Grandview Electronics 大地和	 HUA30 华博	 永力科技	 北京艾瑞	 宝安新材料 BA'AN NEW MATERIALS	 四川贝氏 Sichuan Bainite	 泰格尔	 NBT BaTe Technology	 CHINA VENTURE 中国风投	
 宝安资产管理	 宝利通小额贷款 BAOLITONG CREDIT CO., LTD.	 古马岭金矿 GU MALING GOLD MINE	 新疆宝安矿业 XINJIANG BAOAN MINING	 大鑫能源	 成都绿金	 DAPHNE 大佛药业	 宝安地产 BA'AN REAL ESTATE	 深圳恒基物业 SHENZHEN HENGJI PROPERTY	 运通(恒运)物流	 广东农林高科



## 付费电视在中国还有多远

文/马国力

在相同的内容上，人们一定选择电视，其中一个重要的原因是操作简单，遥控器按两下即可。而不论是在机顶盒还是在整机上，互联网电视的操作过于复杂，什么时间也做到只用按两下就可以，他们就差不多成功了。



＞ 互联网电视将成为未来收费“电视”的主要平台。

这是梅威瑟和帕奎奥参加的所谓“世纪大战”，带给中国许多与体育有关人士的一个启示。比赛虽然谈不上精彩，但超过5亿美元的总收入的确符合世纪大战的声望。如此高昂的比赛，只有付费电视能够实现。因此有人提出，中超

将来也可以在付费电视直播，几百万用户的收入就会比现在的版权费高。付费电视真的可以成为未来中国体育发展的主要经济来源吗？

至少，这场比赛带来的巨额电视收入再次证明了：除了中国之外，各国的电视都还没有“日薄西山”，挣

到钱的HBO和SHOWTIME都是存在多年的电视公司而不是新媒体。中国的电视之所以这么快的衰落（即使如此距离没落还有很长的距离）是由于不思进取的体制而不是新媒体的进攻。

中国的电视从一开始走的就是当

年苏联和东欧的道路：国家所有，开路播出，不需要付费。直到1995年开始中央电视台3、5、6、8套频道上星播出，才向各地广电网络公司收取传送费，而各地的广电网络公司又向用户收取基本的网络建设费，这都不是传统意义上的“付费电视”。进入到新世纪之后，由于广电数字化的进程，有了一些需要二次付费的频道，这就是付费电视了，但是由于传统电视的影响力太大，我国的数字付费频道收入和基本频道的广告收入相比可以忽略不计。更没有像HBO等这么大影响力和收入的付费电视公司，所以付费电视在我国没有形成任何可以称道的规模，而付费收看体育赛事更是遥不可及。

收费体育电视需要几个必要条件。允许付费电视存在的国家电视体制。我们现在经常提起的英超付费收看模式，若不是上个世纪80年代欧洲各国立法开始允许私人资本进入电视领域，是不会有天空电视台的存在，也就不会有英超模式。由于付费电视的盈利模式简单，所以需要用最简单的运营模式以降低成本，用最大的成本购买内容和市场推广，就必须是高效而简单的私人公司模式，这在中国还不被允许。其实在英国和欧洲的其他地方，由于国家立法的严谨，私人的如天空电视台的竞争并没有削弱公共电视台如BBC的影响力。

允许运营商和终端用户点对点交互的技术手段。无论是赛事组织的联赛型付费电视还是单场赛事点播型的付费电视，都需要点对点的直接沟通。从这点上讲，无论是直播卫星还是有线网络，技术都已经成熟。

与公共电视相比，付费电视即使用户再多也是为特定观众服务的，因此需要让有能力付费的用户有付费的理由，即他们需要的内容。根据各国不同观众的爱好和收视习惯，这种内容不尽相同，但是总体上不多。

在美国，由于电视市场一开始就是开放的，所以对于观众喜爱的，可以占据屏幕相当长时间的体育联赛，几家免费的电视公司都肯出大价钱购买转播权，赛事组织虽然都逐渐有了自己联赛的付费频道，例如NBA、NHL、MLB等，但是这些频道的付费收入与版权费差距太大，形不成主要的盈利。只有单场“打架”式的赛事可以在付费点播上成为主角，以拳击为主，加上自由搏击、表演式摔跤等项目。在英国，酒吧里面看球本来就是一个传统，而且公共电视台的体制决定了转播费无法满足英超的需要，所以天空电视台才得以成功。

有充足的资金支持和长久的盈利预期。付费电视的盈利模式简单，就是收视费价格乘以收视户。收视价格和社会总体的消费水平一致，例如二十年来，每场拳击收视费从29.99美金逐渐涨到了今年的99.99。英超的收视费从二十年前每月的不足20英镑涨到了现在的接近100。从免费到付费，无论哪个国家观众都会有一定的适应过程，这对于付费电视就是一个痛苦的忍耐过程：要高价收购版权，高费用推广，用户却只能缓慢增加。当年的天空电视台就险些破产，而德国类似的体育频道没有坚持到新世纪就已经不复存在了。当然，忍过了这个时期，观众数额达到一定的量，付费电视公司就可以高枕无忧了。

我十多年前和一些领导谈论过在中国开办付费电视频道的事情，那个时期我国的直播卫星刚刚发射成功，而且国外卫星公司在我国的落地已经成为了巨大的灰色产业链，大城市的每栋高楼上面都可以看到卫星天线，用户基础已经具备。最后的结论是由于政治需要而不能开放这个市场，直到今天。即使如今的政策有了改变，可是已经过了付费电视的黄金时机，现在的中国电视机构主



要的收入来源只能是广告了。因为有了高速的互联网技术，有了高清质量的画面，绝大多数用户不会再申请安装一个卫星接收机了。

互联网电视将成为未来收费“电视”的主要平台。现代技术的发展是几何式的，五年前“互联网电视”还只是概念，现在就已经是主流了。所谓互联网电视，其实就是把客厅墙上的电视机换成计算机的显示屏，然而尺寸一大，一上了墙，显示屏的功能就主要还是电视。这是技术进步带来的后果，第一份中国广电总局发出的互联网电视牌照是在2010年，在那之前，由于技术的原因，网速远远达不到传送图像的要求。而短短的几年，现在的家中无线网络已经可以轻松地传送在大屏幕上播放高清信号了，因此互联网电视将成为未来付费节目的主要承载者。

因为，互联网电视其实已经将用户的所有终端都变成了电视机，大小不同而已，所以只要有网络，用户可以在任何终端上看到自己要看的节目。而且手机已经变成了控制客厅大屏的工具，而手机付费则对于所有人来讲都是天经地义的，但是电视收费（除了基础费用之外）对于大多数人来说还不是可以接受的。手机变成的电视，解决了互联网公司的收费模式。

互联网使得过去以电视台为中心的频道收看模式变成了以用户为中心的内容收看模式。由于互联网对于用户收看习惯的彻底了解而形成了属于互联网公司的社区中心，经过一段时间的积累，当这个社区中心成为一定规模的时候，互联网公司或是向这个社区用户收费，或是向其发送广告，盈利模式就变的很简单。

互联网是市场社会的参与者，天生具备竞争精神，体育内容的竞争直接体现就是版权费的上涨，体育组织者从中得利，从而会按照他们的要求对于赛事做出改变，以适合观众的需求，观众也就会粘的更紧，形成一个更加紧密的网络社区。这就让在社区适用的各种衍生品市场加大，所谓的O2O就可以实现。而且由于和传统电视不同，这个社区是观众自愿加入



＞梅威瑟和帕奎奥的“世纪大战”，如此高昂的费用，付费电视提供了重要的奖金来源。

的，持续时间就会更长。

那么是否中国的互联网电视的付费收入模式已经成功了呢？答案是还有很长的路要走。

一方面，收视的基数还太小。尽管各个互联网公司都在推广自己的盒子和整机，但总体数量还是不够。虽然和电视相比，互联网提供的观众数据更加准确，但是如果总的基数达不到一定数量级的话，准确的数据反而令人沮丧。盈方中国做过一个赛季的女篮联赛网络直播，每场观众人数不到一万人，第二年就叫停了。虽然互联网电视一定会以几何方式增长，但是初期的几年一定很痛苦，特别是向投资人报告的时候。实际上，互联网尽管可以做很多传统电视做不到的事情，有些甚至可以是颠覆性的，但是所有的一切是否成功都是要看用户是否增加。

另一方面，独家内容太少。美国的NETFLIX（网飞）网络电视公司在过去两年发



＞我们现在经常提起的英超付费收看模式，若不是上个世纪80年代欧洲各国立法开始允许私人资本进入电视领域，是不会有天空电视台的存在，也就不会有英超模式。

展的很快，现在全球有将近七千万用户。它的用户大飞跃重要的原因是独家电视剧《纸牌屋》，用户要单独再付费才能收看，《纸牌屋》成为了互联网电视盈利的一个经典案例。不过网飞公司至今还是没有踏入体育领域，因为体育与其它内容不同，若想取得独家版权就需要高投入，但是它又是一次性的，不像电视剧或者综艺节目，二轮播出还是很有价值，体育直播过后即使再精彩也很少有人付费了。如果观众从电视台可以看到，那为什么还要付费给互联网电视？

设置也过于复杂。在相同的内容上，人们一定选择电视，其中一个重要的原因是操作简单，遥控器按两下即可。而不论是在机顶盒还是在整机上，互联网电视的操作过于复杂，什

么时间也做到只用按两下就可以，他们就差不多成功了。这是互联网思维一直强调的用户体验，但现在依然缺乏。

尽管如此，互联网电视在未来几年可能会有很大变化。未来3-5年无疑是互联网电视飞速发展的时机，智能电视机在市场上会占据绝对份额。但是智能电视机上的内容则来自于多个平台，目前我国的互联网电视的内容提供商都“挂靠”在拥有播出执照的七个不同的机构平台，很难整合成两三家巨型公司。观众也是有着不同的收视平台爱好，因此没有一家可以“通吃”，虽然互联网是没有界限的，但是从目前规模上讲其实没有形成一个全国性平台，由于互联网电视的兴起，频道为主逐渐要变成内容为

主，真正的全国性内容提供平台才能将利益最大化。

如果互联网电视在未来三到五年里面有一个爆发式发展，例如达到一亿用户，按照一半的用户愿意继续付费的话，这个行业在体育赛事方面可以起到发达国家电视台的作用，在版权费上与央视强力竞争，从而为赛事组织提供长期稳定的资金，中国体育就可以从中受益。但如果用户只是在百万千万级徘徊，无论是投资者或者将来上市后的股民都会产生质疑甚至引发资金断裂。

我之所以主张电视机构与电信等公司合作组成国家层面的另外几个电视台，形成电视市场的竞争，主要出于这样的担忧。但现在看来，这样的前景比互联网电视的成功还要遥远。👉



# 手机里的社交礼仪

文/马家辉

自从有了微信，谁还愿意打电话？谁还愿意接电话？电话沟通忽然变成可免则免的禁忌行径，甚至，带有几分可厌。

全球离婚率暴涨，专家说，手机社交平台是元凶：男男女女，女女男男，相识容易，相约更易，由虚拟的谈情说爱始，由现实的肉帛相见终，外遇已成常态。年轻配偶几乎已剩下“已经出轨”、“有待出轨”和“被发现出轨”之间的差别，谁都不敢相信一夫一妻的白头偕老——白头当然仍可偕老，只不过，愈来愈困难，也愈来愈罕见。

必然有人反对把责任推到社交平台上。他们说，如果意志坚贞并且品格高尚，即使被异性包围一千次，仍可 say no；如果心怀异志，就算没有手机联络的高度方便，要你满头大汗，搭三个小时车去结识一个人，你仍会去。所以，是道德问题，跟科技无关；有外遇，只因你，贱。这样的对辩没有太大意义。如先天后天，如性善性恶，再辩论一千年也辩不出答案。只因我们预设答案仅有一个，不是先天便是后天，如非性恶即为性善，不容许有其他，不承认有混沌，硬要找

出确切的单一理由。这注定像在泥泞里打滚，愈打滚愈让泥沙遮盖眼睛，看不清楚人间真相。

生命里的大事小事，说到底，九成九可由“风险管理”的角度考虑。婚姻自有它的神圣意义，但婚姻契约里的感情垄断和身体独占，由古至今都是意志的宣言，并非自然的现实。人类有了文明，懂得利用法律惩罚去维系宣言，又用道德制约去支撑意志，在相对固定的社会关系里，或可勉强收效。但到了社交泛滥的手机年代，法律和道德的框限威力高速崩溃，传统婚姻已成高风险关系，能够全程驾驭的人买少见少。

但这不表示要弃绝婚姻。而是有必要重整对婚姻的“风险期待”，明白什么该做什么能做什么可以不做就不做。意志退场，宣言失效，婚姻其实是风险管理的重大事业，只可惜，学校没教你，而当你自己学会，往往已经太迟。



在大型企业内工作的人，也能有在完整体制下创业创新的可能，并做出有价值的事情。

其实社交平台改写了婚姻的风险期待，更影响了人际的“社交礼仪”，若不配合，容易引起不满。譬如说，自从有了 WhatsApp 和 WeChat，谁还愿意打电话？谁还愿意接电话？电话沟通忽然变成可免则免的禁忌行径，甚至，带有几分可厌。而这只不过是这一两年内的事情罢了。电话已死，至少是，已近于废。

电话不是不能打，只是必须打得小心翼翼。打以前，最好先传个微信或 WhatsApp，问一句：“×××，我现在能不能打给你？”必须得对方的文字回答，有了“书面批准”，始可拨号通话，否则常被视为无礼貌。贸然打出电话，对方接了，语气通常略带惊讶甚至不悦，奇怪于你怎么来电冒犯，在他或她毫无准备之下，“掠夺”其声音和时间。忽然打出的

电话，几近于“侵略”行为。当一个人不想讲话的时候，实在懒得跟你对应：请你尊重一下我的“声音空间”，别来骚扰。

声音有空间，耳朵亦要有。所以另一种不成文的虚拟社交礼仪是尽量别录音留言。有时候对方在会议中，没法聆听；有时候对方在车厢里，听不清；而更关键的是，传出文字信息，轻轻一瞄即可看完，十个字，二十个字，都是一目了然，一秒看尽。而声音呢，则要逐个字逐句话去听去想，一段15秒的留言要听15秒，少听半秒则信息未完，多么让人感到厌恶。留言的人，一是懒惰，不愿花时间打字；亦是自私，不理会对方便感受。除非是至亲好友或亲近情人，一听声音即感亲切，提供了文字边缘的额外享受，否则，其他生张熟李，最好还是只见文字不听声——生命苦

短，不值得把珍贵的15秒浪费在他们身上。

改变了的沟通方式，有时候颇难适应。例如 WeChat的“回收了一则信息”。传错信息，或后悔了，在对方读到前可以回收。这本是好事，在香港，连用真金白银买保险亦有冷静期，遑论日常的人际沟通，更应容许后悔空间。但问题是，回收之后，对方看见屏幕即知你已回收，那便容易让人惴惴不安。他到底回收了什么？为什么要回收？一连串的问号涌起，令人心情不太踏实。

科技转得太快，我们被迫跟着转转。日新月异还不够，几乎已是日新月异。但，怕也没用，要用它唯有适应它，或干脆不用它而避开。To be or not to be，这便是人生，不是吗？



# 人类始终无法抗拒的十种心理



➢ 鸟笼逻辑告诉我们，大多数时候人们都受制于强大的惯性思维。

## 1、鸟笼逻辑

挂一个漂亮的鸟笼在房间里最显眼的地方，过不了几天，主人一定会做出下面两个选择之一：把鸟笼扔掉，或者买一只鸟回来放在鸟笼里。这就是鸟笼逻辑。过程很简单，设想你是这房间的主人，只要有人走进房间，看到鸟笼，就会忍不住问你：“鸟呢？是不是死了？”当你回答：“我从来都没有养过鸟。”人们会

问：“那么，你要一个鸟笼干什么？”最后你不得不在两个选择中二选一，因为这比无休止的解释要容易得多。鸟笼逻辑的原因很简单：人们绝大部分的时候是采取惯性思维。所以可见在生活和工作中培养逻辑思维是多么重要。

鸟笼逻辑告诉我们，大多数时候人们都受制于强大的惯性思维：鸟笼必定用于养鸟，结婚必先置办新房，社会必然分三六九等。这种惯性思维

的益处是，能够帮助我们迅速快捷地认知和适应周围世界。然而，过犹不及，如果把惯性思维扩展到生活的每一个角落，就会成为一种刻板思维。鸟笼如果设计精巧，其实可以作为观赏品；号称“裸婚”的先结婚后置房，已逐渐为80后所接受；在北欧诸国，由于贫富差距较小，社会公平观念深入人心。所以，不妨偶尔尝试突破鸟笼逻辑，进行发散思维，也许鸟笼之外还有另外一片新天地。



➢ 任何坏事，如果在开始时没有阻拦掉，形成风气，改也改不掉，就好象河堤，一个小缺口没有及时修补，可以崩塌，造成千百万倍的损失。

## 2、破窗效应（Broken windows theory）

心理学的研究上有个现象叫做“破窗效应”，就是说，一个房子如果窗户破了，没有人去修补，隔不久，其它的窗户也会莫名其妙的被人打破；一面墙，如果出现一些涂鸦没有清洗掉，很快的，墙上就布满了乱七八糟，不堪入目的东西。一个很干净的地方，人会不好意思丢垃圾，但是一旦地上有垃圾出现之后，人就会毫不犹豫的抛，丝毫

不觉羞愧。这真是很奇怪的现象。

心理学家研究的就是这个“引爆点”，地上究竟要有多脏，人们才会觉得反正这么脏，再脏一点无所谓，情况究竟要坏到什么程度，人们才会自暴自弃，让它烂到底。任何坏事，如果在开始时没有阻拦掉，形成风气，改也改不掉，就好象河堤，一个小缺口没有及时修补，可以崩塌，造成千百万倍的损失。下面举一个真实的事例。

犯罪其实就是失序的结果，纽约市在80年代的时候，真是无处不抢，无日不杀，大白天走在马路上也会害怕。地铁更不用说了，车厢脏乱，到处涂满了秽句，坐在地铁里，人人自危。我虽然没有被抢过，但是有位教授被人在光天化日之下，敲了一记闷棍，眼睛失明，从此结束他的研究生涯，使我多少年来谈虎变色，不敢只身去纽约开会。最近纽约的市容和市誉提升了不少，令我颇为吃惊，一个已经向下沉沦的城市，竟能死而复生，向上提升。

因此，当我出去开会，碰到一位犯罪学家时，立刻向他讨教，原来纽约市用的就是过去书本上讲的破窗效应的理论，先改善犯罪的环境，使人们不易犯罪，再慢慢缉凶捕盗，回归秩序。

当时这个做法虽然被人骂为缓不济急，“船都要沉了还在洗甲板”，但是纽约市还是从维护地铁车厢干净着手，并将不买车票白搭车的人用手铐铐住排成一列站在月台上，公开向民众宣示政府整顿的决心，结果发现非常有效。

警察发现人们果然比较不会在干净的地方犯罪，又发现抓逃票很有收获，因为每



七名逃票的人中就有一名是通缉犯，二十名中就有一名携带武器，因此警察愿意很认真地去抓逃票，这使得歹徒不敢逃票，出门不敢带武器，以免得不偿失、因小失大。这样纽约市就从最小、最容易的地方着手，打破了犯罪环结，使这个恶性循环无法继续下去。

### 3、责任分散效应（ Diffusion of responsibility ）

1964年3月13日夜3时20分，在美国纽约郊外某公寓前，一位叫朱诺比白的年轻女子在结束酒吧间工作回家的路上遇刺。当她绝望地喊叫：“有人要杀人啦!救命!救命!”听到喊叫声，附近住户亮起了灯，打开了窗户，凶手吓跑了。当一切恢复平静后，凶手又返回作案。当她又叫喊时，附近的住户又打开了电灯，凶手又逃跑了。当她认为已经无事，回到自己家上楼时，凶手又一次出现在她面前，将她杀死在楼梯上。在这个过程中，尽管她大声呼救，她的邻居中至少有38位到窗前观看，但无一人来救她，甚至无一人打电话报警。这件事引起纽约社会的轰动，也引起了社会心理学工作者的重视和思考。人们把这种众多的旁观者见死不救的现象称为责任分散效应（旁观者效应）。

对于责任分散效应形成的原因，心理学家进行了大量的实验和调查，结果发现：这种现象不能仅仅说是众人的冷酷无情，或道德日益沦丧的表现。因为在不同的场合，人们的援助行为确实是不同的。当一个人遇到紧急情境时，如果只有他一个人能提供帮助，他会清醒地意识到自己的责任，对受难者给予帮助。如果他见死不救会产生罪恶感、内疚感，这需要付出很高的心理代价。而如果有许多人在场的话，帮助求助者的责任就由大家来分担，造成责任分散，每个人

分担的责任很少，旁观者甚至可能连他自己的那一份责任也意识不到，从而产生一种“我不去救，由别人去救”的心理，造成“集体冷漠”的局面。如何打破这种局面，这是心理学家正在研究的一个重要课题。

### 4、帕金森定律（ Parkinson's Law ）

英国著名历史学家诺斯古德帕金森通过长期调查研究，写出一本名叫《帕金森定律》的书。他在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果：一个不称职的官员，可能有三条出路，第一是申请退职，把位子让给能干的人；第二是让一位能干的人来协助自己工作；第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。这第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权利；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；看来只有第三条路最适宜。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令，他们不会对自己的权利构成威胁。两个助手既然无能，他们就上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿，人浮于事，相互扯皮，效率低下的领导体系。

### 5、晕轮效应（ The Halo Effect ）

俄国著名的大文豪普希金曾因晕轮效应的作用吃了大苦头。他狂热地爱上了被称为“莫斯科第一美人”的娜坦丽，并且和她结了婚。娜坦丽容貌惊人，但与普希金志不同道不合。当普希金每次把写好的诗读给她听时。她总是捂着耳朵说：“不要听！不要听！”相反，她总是要普希金陪她游乐，出席一些豪华的晚会、舞会，普希金为此丢下创作，弄得债台高筑，最后还为她决斗而死，使一颗文学巨星过早地陨落。在普希金



＞ 晕轮效应，就是在人际交往中，人身上表现出的某一方面的特征，掩盖了其他特征，从而造成人际认知的障碍，就像“一俊遮百丑”。

看来，一个漂亮的女人也必然有非凡的智慧和高贵的品格，然而事实并非如此，这种现象被称为晕轮效应。

所谓晕轮效应，就是在人际交往中，人身上表现出的某一方面的特征，掩盖了其他特征，从而造成人际认知的障碍。在日常生活中，“晕轮效应”往往在悄悄地影响着我们对别人的认知和评价。比如有的老年人对青年人的个别缺点，或衣着打扮、生活习惯看不顺眼，就认为他们一定没出息；有的青年人由于倾慕朋友的某一可爱之处，就会把他看得处处可爱，真所谓“一俊遮百丑”。晕轮效应是一种以偏概全的主观心理臆测，其错误在于：第一，它容易抓住事物的个别特征，习惯以个别推及一般，就像盲人摸象一样，以点代面；第二，它把并无内在联系的一些个性或外貌特征联系在一起，断言有这种特征必然会有另一种特征；第三，它说

好就全都肯定，说坏就全部否定，这是一种受主观偏见支配的绝对化倾向。总之，晕轮效应是人际交往中对人的心理影响很大的认知障碍，我们在交往中要尽量地避免和克服晕轮效应的副作用。

### 6、霍桑效应（ Hawthorne effect ）

心理学上的一种实验者效应。20世纪20到30年代，美国研究人员在芝加哥西方电力公司霍桑工厂进行的工作条件、社会因素和经济效益关系实验中发现了实验者效应，称霍桑效应。

实验的第一阶段是从1924年11月开始的工作条件 and 生产效益的关系，设为实验组和控制组。结果不管增加或控制照明度，实验组产量都上升，

而且照明度不变的控制组产量也增加。另外，有试验了工资报酬、工间休息时间、每日工作长度和每周工作天数等因素，也看不出这些工作条件对生产效益有何直接影响。第二阶段的试验是由美国哈佛大学教授梅奥领导的，着重研究社会因素与生产效率的关系，结果发现生产效率的提高主要是由于被实验者在精神方面发生了巨大的变化。参加试验的工人被置于专门的实验室并由研究人员领导，其社会状况发生了变化，受到各方面的关注，从而形成了参与试验的感觉，觉得自己是公司中重要的一部分，从而使工人从社会角度方面被激励，促进产量上升。

这个效应告诉我们，当同学或自己受到公众的关注或注视时，学习和交往的效率就会大大增加。因此，我们在日常生活中要学会与他



人友好相处，明白什么样的行为才是同学和老师所接受和赞赏的，我们只有在生活和学习中不断地增加自己的良好行为，才可能受到更多人的关注和赞赏，也才可能让我们的学习不断进步，充满自信！

7、习得性无助实验（Learned helplessness Experiment）

习得性无助效应最早有奥弗米尔和西里格曼发现，后来在动物和人类研究中被广泛探讨。简单地说，很多实验表明，经过训练，狗可以越过屏障或从事其他的行为来逃避实验者加于它的电击。但是，如果狗以前受到不可预期（不知道什么时候到来）且不可控制的电击（如电击的中断与否则不依赖于狗的行为），当狗后来有机会逃离电击时，他们也变得无力逃离。而且，狗还表现出其他方面的缺陷，如感到沮丧和压抑，主动性降低等等。

狗之所以表现出这种状况，是由于在实验的早期学到了一种无助感。也就是说，它们认识到自己无论做什么都不能控制电击的终止。在每次实验中，电击终止都是在实验者掌控之下的，而狗会认识到自己没有能力改变这种外界的控制，从而学到了一种无助感。

人如果产生了习得性无助，就成为了一种深深的绝望和悲哀。因此，我们在学习和生活中应把自己的眼光在开阔一点，看到事件背后的真正的决定因素，不要使我们自己陷入绝望。

8、证人的记忆效应

证人，在我们的认识里，通常都是提供一些客观的证据的人，就是把自己亲眼看到、亲耳听到的东西如实地讲出来的人。然而，心理学研究证明，很多证人提供的证词都不太准确，或者说是具有个人倾向性，带着

在证人回忆的精确性上，那些对自己的回答信心十足的人实际上并不比那些没信心的人更高明，但对于一般知识来说，情况就不是这样，信心高的人回忆成绩比信心不足的人好得多。

个人的观点和意识。

证人对他们的证词的信心并不能决定他们证词的准确性，这一研究结果令人感到惊讶。心理学家珀费可特和豪林斯决定对这一结论进行更深入的研究。为了考察证人的证词是否有特别的东西，他们将证人的记忆与对一般知识的记忆进行了比较。

他们让被试看一个简短的录象，是关于一个女孩被绑架的案件。第二天，让被试回答一些有关录象里内容的问题，并要求他们说出对自己回答的信心程度，然后做再认记忆测验。接下来，使用同样的方法，内容是从百科全书和通俗读物中选出的一般知

识问题。

和以前发生的一样，珀费可特和豪林斯也发现，在证人回忆的精确性上，那些对自己的回答信心十足的人实际上并不比那些没信心的人更高明，但对于一般知识来说，情况就不是这样，信心高的人回忆成绩比信心不足的人好得多。

人们对于自己在一般知识上的优势与弱势有自知之明。因此，倾向于修改他们对于信心量表的测验结果。一般知识是一个数据库，在个体之间是共享的，它有公认正确答案，被试可以自己去衡量。例如，人们会知道自己在体育问题上是否比别人更好或更差一点。但是，目击的事件不受这种自知之明的影响。例如，从总体上讲，他们不大可能知道自己比别人在记忆事件中的参与者头发颜色方面更好或更差。

9、皮格马利翁效应(Pygmalion Effect)

美国心理学家罗森塔尔等人于1968年做过一个著名实验。他们到一所小学，在一至六年级各选三个班的儿童进行煞有介事的“预测未来发展的测验”，然后实验者将认为有“优异发展可能”的学生名单通知教师。其实，这个名单并不是根据测验结果确定的，而是随机抽取的。它是以“权威性的谎言”暗示教师，从而调动了教师对名单上的学生的某种期待心理。8个月后，再次智能测验的结果发现，名单上的学生的成绩普遍提




> 我们通常会相信，我们的爱好与大多数人是一样的。你喜欢一种运动，就可能高估喜欢这项运动的人。

高，教师也给了他们良好的品行评语。这个实验取得了奇迹般的效果，人们把这种通过教师对学生心理的潜移默化的影响，从而使学生取得教师所期望的进步的现象，称为“罗森塔尔效应”，习惯上也称为皮格马利翁效应（皮格马利翁是古希腊神话中塞浦路斯国王，他对一尊少女塑像产生爱慕之情，他的愿望最终使这尊雕像变为一个真人，两人相爱结合）。

教育实践也表明：如果教师喜爱某些学生，对他们会抱有较高期望，经过一段时间，学生感受到教师的关怀、爱护和鼓励；常常以积极态度对待老师、对待学习以及对待自己的行为，学生更加自尊、自信、自爱、自强，诱发出一种积极向上的激情，这些学生常常会取得老师所期望的进步。相反，那些受到老师忽视、歧视的学生，久而久之会从教师的言谈、举止、表情中感受到教师的“偏心”，也会以消极的态度对待老师、对待自己的学习，不理睬或拒绝听从老师的要求；这些学生常常会一天天变坏，最后沦为社会的不良分子。尽管有些例外，但大趋势却是如此，同时这也给教师敲响了警钟。

10、虚假同感偏差（false consensus bias）

我们通常会相信，我们的爱好与大多数人是一样的。如果你喜欢玩电脑游戏，那么就有可能高估喜欢电脑游戏的人数。你也通常会高估给自己喜欢的同学投票的人数，高估自己在群体中的威信与领导能力等等。你的这种高估与你的行为及态度有相同特点的人数的倾向性就叫做“虚假同感偏差”。有些因素会影响你的这种虚假同感偏差强度：

- （1）当外部的归因强于内部归因时；
- （2）当前的行为或事件对某人非常重要时；
- （3）当你对自己的观点非常确定或坚信时；
- （4）当你的地位或正常生活和学习受到某种威胁时；
- （5）当涉及到某种积极的品质或个性时；
- （6）当你将其他人看成与自己是相似时。



# 和冠军比赛

陈政立 词

时间过得真快  
花开花落又一载  
不会改  
人生虽然有无奈  
人生也会有意外  
放下感慨  
只要精神在  
凯旋的门向你打开  
不要再等待 不要再等待  
和冠军比赛 才叫有能耐  
和冠军比赛 才叫够豪迈  
和冠军比赛 一定更厉害  
和冠军比赛 一定更强大

时间不能重来  
闹钟不停地摇摆  
不会怠  
人生虽然有失败  
人生也会很精彩  
冲破障碍  
只要好心态  
成功的路由你主宰  
不要再等待 不要再等待  
和冠军比赛 才叫有能耐  
和冠军比赛 才叫够豪迈  
和冠军比赛 一定更厉害  
和冠军比赛 一定更强大

## 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

