

有限投资
无限价值

宝安风

292

2019 04

准印号：(粤B) L017020019 内部资料 免费交流

宝安风

经营智慧 管理人生

创刊于1994年 2019年第4期 总第292期



友诚新风貌

中国宝安集团 出品

BUY BETTER BUY BTR

全球领先的锂离子电池负极材料供应商



品牌升级 全新出发

人才管理，企业重塑竞争优势的第一步

文 / 兰惠

今年，互联网行业巨头开展了一系列组织架构的优化、人员的调整，引发社会广泛关注。据报道，腾讯“裁撤约 10% 的中层干部，给年轻人腾地方”；网易严选今年一季度离职人员约为公司员工数的 8%。同时做出类似选择的还有滴滴出行、京东、58 同城、美团点评等。

在经历多年的高速发展后，互联网的红利逐渐消失，竞争也日益白热化。同时，伴随着商业模式的更新演化，重建企业内部的组织架构，成为各大行业巨头在面对市场时心照不宣的共同选择。此前，腾讯进行了事业群重组，将过去的 7 大事业群调整为 6 大事业群；京东将原有的 8 大事业部调整为 3 大事业群；网易严选则将此前多个二级部门整合成了 5 大业务中心。

企业并购重组及组织管理架构的调整，自然涉及人员的裁减、优化、调整。而且人员的优化调整也是公司摆脱臃肿的组织架构、提高效率 and 治理水平，实现轻装上阵、面向未来发展的必然选择。事实上，即便是苹果、谷歌、诺基亚这些知名的成功企业，在创业发展成熟的不同阶段，也都需要调整企业的组织管理架构，进而重新配置人力资源。

在新的技术、新的商业模式到来之时，只有将员工规模的调整与组织架构的变革、优化结合起来，从而提升管理效率，聚焦主营业务等，才能使企业走上更好的发展之路。

2016 年，中国宝安集团收购友诚科技，向其注入宝安文化，输出管理模式，进行变革升级，友诚由家族式生产企业转变为了现代化管理企业，这其中的关键就是人的整合。

事实上，如何用好人才，管理好人才，尤其是在企业整合优化重组阶段，建设好组织架构、重新配置好人力资源，是重塑竞争优势的第一步。特别是，能否实现企业管理的升级换代，让最合适、最优秀的员工去创造改变世界的产品和服务，决定了这些行业企业能否脱颖而出，成为引领行业发展、带动经济发展的领导者。❶

用好比较

优势

挖掘能力专长
培育经验特色
发挥比较优势

宝安风

经营智慧 管理人生

创刊于 1994 年 2019 年第 4 期 总第 292 期

主管主办

 中国宝安集团股份有限公司
CHINA BAOAN GROUP CO., LTD.

总编：李志红

主编：兰 惠

编辑：郭 亮

视觉：陈大胜

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 贺莉丹 李弘 张逊 潘宏飞

马小虎 夏有章 孔东亮 冯至亚

《宝安风》编辑部

地址：深圳市笋岗东路 1002 号宝安广场 A 座 29 楼

电话：0755-25170041

传真：0755-25170300

投稿邮箱：baoanfeng@126.com

印刷日期：2019 年 10 月

出版周期：双月刊

准印号：（粤 B）L017020019

印刷单位：深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

发送对象：本系统 本行业

印数：1000 本



友诚新风貌

12

T

TOPIC · 专题

友诚科技：从出生就茁壮成长	/ 14
宋高军：用文化融合引领企业整合	/ 18
戴建侠：技术研发和强力销售是友诚的双轮	/ 22
技术管理变革：重视研发 不断升级	/ 24
人才管理变革：让能者上 庸者下	/ 26
绩效管理变革：完善地基 画好图纸 深化考核	/ 28
战略管理变革：从制造到智造	/ 32
项目管理变革：以改变的思维促生产	/ 35
市场管理变革：跳出红海，寻找蓝海	/ 38
客服管理变革：谋全局，谋长远	/ 41
“友诚要建国家认可的 CNAS 实验室”	/ 44
杨云芬：体恤员工是一个好企业的体现	/ 46

征稿启事

《宝安风》是中国宝安集团主办的财经管理类内部资料，多年来坚持“经营智慧 管理人生”的定位，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，为了更好地提高质量和水平，《宝安风》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各栏目定位要求。

投稿邮箱：baoanfeng@126.com 66/
联系电话：0755-25170041 68/
稿件一经采用，即付稿酬。 71/
《宝安风》编辑部

P

PREFACE · 卷首

01/	人才管理，企业重塑竞争优势的第一步
-----	-------------------

I

INFORMATION · 资讯

06/	集团披露半年报：营收 59 亿净利增长 20%	宝安动态
08/	中国宝安上半年扣非净利润同比增长超 39 倍	媒体扫描
10/	习近平：把制造业高质量发展作为主攻方向	行业动态

B

BUSINESS · 生意

48/	全球化的新路程	资本主义
51/	智慧化养老未来已来	资本眼光
54/	泛 IP 时代，万物皆可联名	经营有道

S

BAOAN STORY · 宝安故事

58/	张立杰：妙手医生，仁心仁术	宝安工匠
60/	精益管理没有终点	精益之路
64/	秉承亮剑精神 开拓市场无所畏惧	职场故事

C

CULTURE · 文化

66/	八月中秋浮勝饼	明心见性
68/	卿佳不？回来就好	
71/	梦想之城——深圳	艺苑

宝安动态

集团披露半年报：营收 59 亿净利增长 20%

日前，集团披露 2019 年半年报。半年报显示，报告期内，公司实现营业总收入 59.14 亿元，较上年同期增长 35.52%；归属于母公司股东的净利润 1.38 亿元，较上年同期增长 20.16%。

报告显示，集团重点发展的高新技术产业报告期内实现销售收入 27.50 亿元，同比增长 17.69%；实现利润总额 2.85 亿元，同比增长 48.94%；生物医药产业报告期内实现销售收入 14.69 亿元，同比增长 22.38%；实现利润总额 2.60 亿元，同比增长 104.45%。

此前集团所属企业马应龙 (600939) 公布半年报：报告期内，马应龙实现营业收入 12.75 亿元，同比增长 18.93%；实现净利润 2.17 亿元，同比增长 111.34%。

深圳 500 强企业公布 集团入围百强 贝特瑞排 153

7 月 30 日，《2019 深圳 500 强企业发展报告》正式公布，“2019 深圳 500 强企业”名单按照营业收入排序，集团名列 77，贝特瑞排在第 153 位。

而在近日举办的 2019 中国市场营销国际学术年会暨中国创造论坛中，贝特瑞公司在中国企业专利 500 强榜单中，排在华为之后，位列榜单第三。



> 集团两家企业入围“2019 深圳 500 强企业”。



> 复盘培训课堂。

集团开展 2019 年季度“复盘技术及其应用”专题培训

近日，集团举行 2019 年季度专题培训“复盘技术及其应用”，来自集团总部及贝特瑞、马应龙、大地和、大佛等部分所属公司的百余名骨干员工和中层管理人员参加了本次专题培训。

本期培训旨在学习联想等标杆企业复盘实践的开展逻辑、组织框架及实施要点，通过经验的提炼、整理、分析、总结，促进组织能力的提升和更新。

中国企业专利 500 强榜单首次发布，贝特瑞位列第三

近日，由华人学者营销协会、广东省企业品牌建设促进会、国家商标品牌创新创业（广州）基地、华发七弦琴国家知识产权运营平台联合主办的 2019 中国市场营销国际学术年会暨中国创造论坛在广州开幕。在本次活动中，中国企业专利 500 强榜单首次发布，集团所属企业贝特瑞位列榜单第三。

该榜单由华发七弦琴国家知识产权运营平台、索意互动（北京）信息技术有限公司、广东省企业品牌建设促进会联合发布，采取“人工智能 + 大数据分析”的方法对中国企业专利数量、同族度、专利度、独权度等 9 个指标进行评价得出。华为技术有限公司、北京智谷睿拓技术服务有限公司、深圳市贝特瑞新能源材料股份有限公司位列榜单前三。

2019 西普会，马应龙连登三榜

近日，2019 西普会（全称为“中国药品零售业态信息发布会暨工商合作与发展对话”）在海南博鳌召开，会上发布了“健康中国·品牌榜”“2019 中国药品品牌榜·价值排行榜”“2018-2019 年度中国药品零售企业综合竞争力排行榜”三个榜单，集团所属企业马应龙悉数上榜。

在按照品类市场份额，对药品、保健品、家用医疗器械三大类进行科学细分的“健康中国·品牌榜”中，马应龙入选品牌榜痔疮用药品类，并被授予西普金奖。“2019 中国药品品牌榜·价值排行榜”揭晓，马应龙入选 2019 中国药品品牌价值前五十。“2018-2019 年度中国药品零售企业综合竞争力排行榜”，武汉马应龙连锁股份有限公司入选榜单。



马应龙获评湖北最佳创新上市公司

近日，由湖北日报传媒集团主办、支点杂志 / 支点财经承办的“2019 年度（首届）湖北最佳上市公司评选”落下帷幕，各项榜单正式揭晓，集团所属企业马应龙获评湖北最佳创新上市公司。

贝特瑞位居 2018 年度中国电池行业百强企业第 32 名

近日，中国化学与物理电源行业协会根据企业申报数据和上市公司年报数据，经审核评定发布了“2018 年度中国电池行业百强企业名单”，集团所属企业贝特瑞位居中国电池行业百强企业第 32 名。

中风投荣获“融资中国 2018-2019 中国股权投资产业榜”两奖项

近日，由融资中国主办的“2019 股权投资产业峰会”在北京举行，现场发布了年度重磅产业榜单。集团联营企业中风投获得“中国节能环保产业十佳投资机构”称号，中风投总裁王一军获评“中国节能环保产业十佳投资人物”。

媒体扫描



2019.08.30

中国宝安上半年扣非净利润同比增长超 39 倍

8 月 30 日晚间，中国宝安发布 2019 年半年度报告。报告显示，上半年公司实现营业收入 59.14 亿元，同比增长 35.52%；实现归母净利润 1.38 亿元，同比增长 20.16%；扣非净利润为 1.23 亿元，同比增长超 39 倍。

中国宝安表示，上半年业绩整体平稳增长，主要得益于其旗下新能源高科技企业和生物医药企业的稳步增长。报告显示，中国宝安控股的新三板企业贝特瑞盈利能力不断提升。报告期内，实现营业收入 20.55 亿元，同比增长 33.96%；实现净利润 2.43 亿元，同比增长 100.54%，其中负极材料产品销量同比大幅增长。



2019.08.23

马应龙上半年净利同比增长 111%

马应龙披露半年报，上半年营收为 12.75 亿元，同比增长 18.93%；归属于上市公司股东的净利润 2.17 亿元，同比增长 111.34%。每股收益 0.50 元。报告期内，公司坚持“肛肠健康方案提供商”的战略定位，聚焦肛肠及下消化道领域。公司眼药制作技艺获评国家级非物质文化遗产，公司八宝组方为独家配方，已衍生出马应龙麝香痔疮膏、痔疮栓、龙珠软膏、八宝眼霜等多种产品。目前，公司有 15 个品种纳入国家基本药物目录(2018 年版)，35 个品种纳入国家医保目录(2019 年版)。



2019.09.01

贝特瑞 2019 上半年盈利同比增 100.54% 至 2.43 亿元

9 月 1 日，资本邦讯，深圳市贝特瑞新能源材料股份有限公司（下称“贝特瑞（835185）”）发布了 2019 年半年度报告。

公告显示，报告期内，公司实现营业收入 205,532.97 万元，同比增长 33.96%；归属于挂牌公司股东的净利润为 24,349.74 万元，同比增长 100.54%。

据悉，贝特瑞于 2015 年 12 月 28 日挂牌新三板，公司主要生产经营锂离子电池正极材料和负极材料；经营进出口业务，普通货运。



沙漠红裙

摄 / 张凌

越南 / 美奈



行业动态
INDUSTRY TRENDS NEWS



习近平：把制造业高质量发展作为主攻方向 习近平在河南考察时强调，要把制造业高质量发展作为主攻方向，把创新摆在发展全局的突出位置，加强重大基础设施建设，坚持以人为核心推进新型城镇化；要扎实实施乡村振兴战略，牢牢抓住粮食这个核心竞争力，深入推进优质粮食工程，突出抓好耕地保护和地力提升，加快推进高标准农田建设，做好粮食市场和流通的文章，积极稳妥推进土地制度改革，努力打造绿色低碳循环发展的经济体系。

深圳拟制定建设先行示范区行动方案 中共深圳市委六届十二次全会召开，深圳市长陈如桂就《深圳市建设中国特色社会主义先行示范区的行动方案（2019—2025 年）》稿作说明。会议强调，要扎扎实实扛起沉甸甸的主体责任，把建设先行示范区作为深圳一切工作的总牵引、总要求，围绕实现 2025 年第一阶段发展目标，奋力跑好先行示范区建设“第一程”。

《2019 先进制造业集群白皮书》发布 2019 世界制造业大会制造强国建设专家论坛发布《2019 先进制造业集群白皮书》，深圳、武汉、合肥 3 个为新一代信息技术领域典型集群，西安、长沙、株洲 3 个为高端装备领域典型集群，上海张江、江苏泰州 2 个为生物医药领域典型集群，宁波、苏州 2 个为先进材料领域典型集群。

国务院：加强智能网联汽车研发 国务院印发《交通强国建设纲要》，提出加强充电、加氢、加气和公交站点等设施建设；加强新型载运工具研发；加强智能网联汽车（智能汽车、自动驾驶、车路协同）研发，形成自主可控完整的产业链。

交通部：全国新能源公交车突破 34 万辆 交通运输部副部长刘小明表示，目前全国共有城市公共汽电车 67 万辆，其中新能源公交车突破 34 万辆，占比达 51%，位居全球第一。

新能源车产业发展规划大纲座谈会召开 工信部副部长辛国斌主持召开《新能源汽车产业发展规划（2021—2035 年）》大纲座谈会，装备工业司司长高东升介绍了《规划》大纲的编制情况，与会代表就《规划》大纲进行了深入研讨，提出了修改意见和建议。辛国斌在会议总结时，要求《规划》起草组充分吸收行业意见，抓紧修改完善《规划》。

18 部委发文：新能源物流车助力邮政快递业 交通运输部、国家邮政局等 18 个部委联合印发《关于认真落实习近平总书记重要指示推动邮政业高质量发展的实施意见》。《意见》13 条

宁德时代：出资 36 亿元设立正极材料公司 宁德时代发布公告称，公司拟与控股子公司广东邦普共同出资人民币 36 亿元设立宁波邦普时

江苏出台氢燃料电池汽车产业发展规划 《江苏省氢燃料电池汽车产业发展行动规划》近日印发，目标到 2025 年，基本建立完整的氢燃料电池汽车产业体系，力争全省整车产量突破 1 万辆，建设加氢站 50 座以上。支持南京、无锡、

国家智能网联汽车（武汉）测试示范区正式揭牌 9 月 22 日上午，国家智能网联汽车（武汉）测试示范区正式揭牌，百度、海梁科技、深

日本要求电动汽车显示电池损耗 日本经济产业省计划要求新能源汽车车企在纯电动（EV）上内置电池寿命显示，使驾驶员能够在驾驶过程中通过显示器获知电动汽车动力电池的衰减

日产 e-POWER 智充电动技术将引入中国 日产（中国）投资有限公司副总经理佐佐木博树表示，e-POWER 智充电动技术大概会在

首单集体用地建共有产权房成交 北京上瑞置业 15 亿元竞得北京大兴一宗集体建设用地，未来将建造售价 2.9 万元 / 平方米的共有产权住房。与过往利用集体建设用地建设租赁房不同，这是北京第一次利用集体土地建设共有产权房，为政策性住房开辟了土地供应新渠道。

提到，加快推进城市建成区新增和更新的邮政、快递车辆采用新能源或清洁能源汽车，2020 年底重点区域使用比例达到 80%。

代新能源有限公司，从事正极材料及相关资源的投资和经营。其中，宁德时代出资 17.64 亿元，持股 49%；广东邦普出资 18.36 亿元，持股 51%。

苏州、南通（如皋）等地区完善产业发展规划，加快氢燃料电池汽车产业集聚集约发展。重点发展续航里程 500 公里以上的氢燃料电池客车、物流车、专用车、小型货车等。

兰科技拿到全球首张自动驾驶商用牌照。这意味着不仅可以在公开道路上进行载人测试，也可以进行商业化运营。

程度，争取设立合理的动力电池容量评价体系。日本经济产业省方面表示，该项计划的指导方案最早于 9 月内公布，正式方案则在今年之内正式出台。

2022 年导入中国市场，首先会考虑搭载小型车，并逐步实现在 C 平台和 D 平台的产品上搭载。

中原地产首席分析师张大伟表示，“这一政策如果全面试点，将会带来大量的土地供应。但需要明确的是土地使用年限和使用年期到期后如何续期等问题。”此外，这一类型的共有产权房，未来如何确定购房者的产权比例，购房者能否使用房贷，这些问题也需要后续更多的配套政策。F

友诚新风貌

文 / 《宝安风》编辑部

2016年中国宝安集团收购大部分股份，是友诚成立十多年来发展的一个重要转折，在这之前，外界对这家来自江苏张家港的企业印象多为一家比较典型的家族式生产企业。随着中国宝安集团的进入，带来了宝安特色的管理模式、企业文化，新管理层与留任的原管理人员的融合，将友诚转向越来越有现代化管理制度和发展模式的企业。

友诚也由此进入一个新的发展阶段。

2017年，友诚布局无线充电领域，收购控股无锡沃乐思科技有限公司；“友诚科技”完成股改变更为“张家港友诚新能源科技股份有限公司”，进行全面整合、融合，进一步变革升级。

2018年，友诚启动新三板上市，设立苏州电动汽车连接技术研究院、创建“苏州多思达连接技术有限公司”，启动大规模迭代研发，逐步形成新能源充电和连接领域完整的产业链。

2019年，成功挂牌新三板，增资控股深圳市和创诚技术公司，进入电动车“小三电”领域。

收购整合是中小企业实现跨越式发展的重要阶段，但也需要迎接诸多考验。友诚董事长宋高军说：“收购整合在全球的成功率只有30%，收购后最大的困难就在于收购之后的整合，包括团队的整合、思想的整合、业务的整合、产品的整合。”从友诚的发展可以看出，在集团入主友诚后，宝安文化注入，管理模式输入，促进了友诚的快速整合、变革升级。

良好的文化氛围可以激发团队的使命感，凝聚团队的归属感，推进企业向前发展。集团入主友诚之后，友诚提出了“创造价值·业绩第一·结果导向·超越期望”的新企业文化，进一步为企业发展注入了新活力。

本次专题，《宝安风》带你走进友诚，看看新友诚经过三年的变革升级呈现出哪些新活力、新风貌。



友诚科技： 从出生就茁壮成长

文 / 盛少辉（友诚副总经理）



＞友诚品牌升级后，公司大楼、大门标识焕然一新。

国内首批通过欧盟 TUV 认证，国内首批通过美国 UL 认证，国内首批研发生产电动汽车传导式充电连接装置，国内首批通过国家级实验室检测的充电接口产品……缔造这些成绩的就是张家港友诚新能源科技股份有限公司（下文简称友诚）。

掘得的海外“第一桶金”

友诚原先的团队是靠家用插头、开关起家的，当时的企业名叫张家港市锦鹿五金电器制造有限公司，始建于上世纪 90 年代末，仅有员工 70 余人，年产值 800 多万元，产品基本只出口印度尼西亚等少数几个国家，出口量约占产品的 30%。

2004 年，在国内外市场竞争激烈的情况下，发电机产业悄然兴起，客户对发电机用插座的需求大量增加，团队意识到这是一个重大的商机，于是团队统一调配资源，全力推进这项业务。张家港友诚电器有限公司便成立了，即友诚的前身，成立于 2004 年 6 月 17 日。当其他几家企业还在做传统的家用插头市场时，友诚转而瞄准国内外发电机用插座市场，把发电机用插座作为友诚的主打产品。事实证明，公司这一转变是正确的，张家港地区生产的发电机用插座市场覆盖率达 60% 以上，且呈逐年上升趋势。

友诚电器成立以后，公司狠抓网络销售平台建设，拓展国际市场，让国内外客户从网上了解产品的性能和用途，实现足不出户就完成销售的

梦想。2004 年 10 月，一位美国客户在网上看到友诚生产的新能源电动汽车充电连接装置的相关信息后，购买了样品进行试用，结果令该客户很满意。美国客户立即专程飞到友诚，实地考察产品，最终签下了 3000 个产品的订单。虽然这单货物只有几万元，却是友诚掘得的海外“第一桶金”，这笔生意也成为友诚走向国际市场的第一步。

进军新能源汽车产业

2007 年，国际新能源产业逐渐兴起，国务院制定了一系列发展新能源产业的政策，友诚随即又意识到发电机用插座不属于“高、精、尖”产品，总有一天会被淘汰。高性能的新能源产品研

发周期又太长，短时间难以获益。而美国对充电连接装置类产品未设有相关壁垒，“门槛”较低，市场的潜力很大。于是，友诚公司选准生产充电连接装置作为主打产品，并专门注册成立苏州工业园区多思达科技有限公司，启动充电连接产品的研发。

虽然充电连接装置类产品在美国有一定的市场，但如果质量不过关，不仅会影响到人身安全，还会影响“中国制造”声誉。因此，友诚始终坚持“质量是企业第一生命”的理念，始终抓好产品生产的每一个环节，以一流质量稳固市场。公司首先抓的就是把好原料进厂关，对不合格或未经检测的原材料，坚决不让其流入厂门。此外，还需把好产品检测关，公司根据实际情况建立了

一支检测队伍，对检测人员考核上岗。检验人员必须能正确了解充电连接装置类产品的各种标准，能正确处理检测结果，出具检测报告，并对检测结果负责。

先入为主，先行一步。公司组建了专门的研发团队，每年投入上百万元经费，研发注塑、冲压、模具等连接器专业成套生产线。同时，公司通过网络等多种途径逐步引进人才，主动与外贸公司合作，成立配套研发团队。

2008 年，友诚全资子公司苏州工业园区多思达科技有限公司自主研发的全系列电动汽车传导式充电插头插座全线上市，成为国内首批量产并上市销售充电接口企业。产品成功运用于上海世博会等国家示范项目。2009 年，多思达科技参与了《电动汽车传导式充电连接装置》国家标准起草，充分代表其拥有行业先行地位及强大的技术研发能力

与产品开发经验。2011 至 2013 年，公司又先后获得国家轿车质量监督检验中心检测认证、欧盟 TUV 认证和美国 UL 认证，产品成功进入美国、欧盟等发达国家和地区。国内大型汽车企业的电动汽车用的连接器均是“多思达”品牌。经过多年的积累和储备，“多思达”在业内具有较高的知名度和影响力。

宝安送来及时雨

2016 年，中国宝安集团为实现在新能源充电关键配套设施的市场资源积累和技术储备，与集团现有的电池材料、电机、动力电池测控系统以及军民用电源等产业可形成有效互补、产生协同效应，通过收购控股友诚，从而更加完善在新能源产业链上下游的战略布局。自友诚被集团收购以来，集

团向友诚注入宝安企业文化、管理模式、激励制度，并与原有的友诚文化融合升级，使友诚走上了从家族企业向现代化管理企业转变的道路。

2017 年，友诚前身张家港友诚科技机电有限公司完成股改变更为“张家港友诚新能源科技股份有限公司”，为布局无线充电领域，友诚收购无锡沃乐思科技有限公司。2018 年设立苏州电动汽车连接技术研究院，创建“苏州多思达连接技术有限公司”。自此，友诚启动大规模迭代研发，产品线从充电接口延伸至高压连接器、高压连接总成、壁挂式充电桩、无线充电，逐步形成新能源汽车充电和连接领域完整的产业链。2018 年，友诚启动新三板上市工作，并于 2019 年 2 月 11 日成功登陆新三板，挂牌代码为 873087。2019 年，增资控股深圳市和创诚技术公司，进入电动车“小三电”领域。

友诚的规模越来越大，下设全资子公司苏州工业园区多思达科技有限公司、苏州多思达连接技术有限公司、控股子公司无锡市沃乐思科技有限公司，控股深圳市和创诚技术公司，在电动

汽车传导式充电连接装置、电动汽车高压连接器及总成、工业电源连接器的研发与制造方面取得了骄人的业绩，居行业前端。目前拥有制造厂房 50000 平方米、员工 400 人，具有超过年产 150 万套充电连接装置和高压连接总成以及 2000 万个工业电源连接器生产能力。设有精密模具、数控机加、塑胶成型、金属冲压、成品总装整链生产线。拥有一支专业高效的研发和制造团队，拥有 58 项专利。公司已通过 ISO 9001 质量管理体系认证，IATF 16949 质量管理体系认证，产品通过 UL、CSI、TUV、CE、SAA、PSE 等专业权威机构检测认证。

截至 2018 年 12 月 31 日，友诚从一家当初注册资本为 30 万美元的公司蜕变为了一家公司资产总额为 32,195.44 万元的现代化企业。未来，友诚将紧跟新能源汽车产业的发展步伐持续加大研发力度，不断创新与完善新能源充电连接器相关领域产品，为用户提供电动汽车连接系统一流解决方案和产品，致力于成为全球电动汽车连接技术的领导者。F

友诚发展历程



宋高军： 用文化融合引领企业整合

文 / 兰惠（集团品牌管理部）



> 2019 年 10 月《宝安风》采访友诚董事长宋高军。

2016 年，《宝安风》采访了时任集团企管部常务副部长兼江苏友诚董事长的宋高军，他表示，“来集团十来年了，只要你肯干、能干事、干出成绩，集团一定会给你政策、给你资源、给你支持。所以去友诚是新起点、新征程，除了感谢、压力之外，我必须正视问题，勇往直前、全力以赴，与新友诚同成长！”2019 年又一次采访宋高军，他在感叹友诚的成长、变化之余，再次强调了人才管理和整合的重要性。

《宝安风》：友诚的发展大致可以分为宝安进入之前和进入之后两个阶段，你曾说“收购后最大的困难就在于收购之后的整合，包括团队的整合、思想的整合、业务的整合、产品的整合。”在这些方面的整合中你觉得友诚的团队取得了哪些成果，这些努力达到了预期的目标吗？

宋高军：集团入主友诚后首先做的就是团队整合，直白点讲就是人的整合。如果人整合不好，所有都是空的，没有意义。

友诚的团队整合分三个阶段，2016 年 7 月至 2017 年 4 月的新老融合为第一阶段。这个阶段主要是与原友诚的领导班子处理好关系，尊重历史、求同存异、取得共识、达成目标。这个阶段很关键，如果没有处理好，对后面企业的发展有着致命的影响。

第二阶段是从 2017 年 4 月到 2018 年底，全面整合、融合。原友诚老板陈总和原财务总监卢总退出管理，但我作了特别安排，把他们俩聘为董事长顾问，友诚经营管理由新团队全面接管，从销售到技术，从供应链到生产等都作了一些人事调整，特别是提拔了原友诚团队中部分优秀的人才，比如销售和技术团队中优秀的人才，给他们更高的职务，让他们承担更大的责任。同时，集团也下派了一些专业人才对友诚进行支持，这个阶段也非常关键，既有新的新老融合，还需要有业绩的平稳过渡，好在整个过程都相对顺利，友诚业绩没有下滑，还有所上升。友诚的团队在这个阶段达成了团队的重塑，实现了目标一致，

分工明确，每个人找到自己准确的定位，发挥各自的优势。

第三个阶段，从 2019 年初到目前，主要是新人的融入。根据公司的发展需要不断引进新的团队和新人才，我们的人才队伍也在不断地壮大，原来的技术团队由原来的六七人到现在的近五十人，销售、品质等团队也在不断扩大。今年年底友诚将建立友诚新能源研究院，又将有一批优秀专业人才加入友诚。

除了人的整合，友诚在业务、产品、组织架构等方面也做了整合，到目前也取得了一定成效。

《宝安风》：在人的整合过程中你觉得什么最重要？

宋高军：在团队整合的过程中，我认为尊重是前提，只有尊重历史、坦诚相对，很多问题才有沟通和解决的基础；其次策略最关键，团队整合一定要有策略，策略不对不仅解决不了问题，反而往往会陷入被动和两难的局面，只有策略有效才打得了胜仗，占得了山头，开得了新路。

《宝安风》：整合后，友诚的业务有了哪些变化？

宋高军：早期友诚主要的客户是充电桩企业，这个市场有几个特点：价格低、变化快，没有门槛，所以大部分充电桩企业的资质不是太好，为了求得更好的生存与发展，这两年友诚在业务上往车企调整，并抓住一些战略客户。与此同时，友诚开始重点拓展国际业务，相对国内市场，国际业务利润率更高，这两年友诚业绩的上升有一部分

是得益于海外业务的发展。

现在友诚的业务占比和原来是倒过来了。原来充电桩企业占 30%、车企占 70%，现在调换成车企占 70%，充电桩企业占 30%。

而业务整合势必要带动产品整合。原来友诚只有两类产品：充电连接器、工业连接器。集团入主后，充电连接器在原来国标系列的基础上又开发了欧标、美标系列。现在友诚在充电连接器这块产品的品类在国内行业内是最齐全的，并且欧标、美标这块抢占了国内市场先机。友诚还针对欧美市场开发了交流电桩，质量高，性能好，今年已有一定的量产了。另外友诚在 2017 年底收购控股了无锡沃乐思，专注于无线充电技术研究和产品的开发；在 2018 年中新设立了苏州多思达连接有限公司，并用半年左右的时间完成了乘用车高压连接器的系列产品开发，2019 年初又完成了商用车高压连接品系列产品的开发；在 2019 年初收购控股了深圳和创诚，在电动汽车小三电（DC/DC，OBC，PDU 或二合一、三合一）领域开始布局，并已有小批量订单。

所以，现在友诚在电动汽车底盘的核心部件里除了三大电之外，其它的基本上都有设计和制造能力了，初步具备了电动汽车充电整体解决方案的能力，并初步形成了平台化经营的模式。

《宝安风》：中国宝安集团文化与友诚文化的融合中，哪些是最让你有感触的？

宋高军：原友诚和集团有着共同的文化基因——诚信、实在，这有助于友诚新老领导班子过度和企业深度发展。但是集团入主前的友诚也

外部环境的变化，对友诚来说是危机也是机遇，因为行业竞争对手会死掉一些，甚至死掉一些头部企业，而友诚整体是良性的、扎实的，现金流好，无负债，而且还有集团的支持。



> 友诚行政楼大堂。

存在一些不足，特别是家族企业的管理对员工来说激励相对不足。集团入主之后，友诚对激励政策做了大调整，重奖重罚。突出要求，销售奖励、部门项目改进奖励，员工晋升等与以前完全不一样。相比以前改变特别大的是主管、经理等核心员工实行多劳多得，高创造高回报的原则，相对以前每年的奖金多了不少，员工满意度很高，干劲十足。公司管理干部往年轻化、专业化、职业化方向快速转型，只要你能创造价值、敢拼敢干并富有成效，你很快就能获得提拔、晋升的机会，现友诚管理中心副总监宋敏是后面引进的，因为能力突出，成效明显，一年之内连升三级，加薪三次。

重赏的同时必有重罚。原来有一个计划材料部员工在下单的时候因为一个字母之差造成公司较大损失，按原来象征性罚个两三百，我没同意，必须严惩引起重视，最后罚了一个月工资并全公司通报批评，如有再犯立即辞退。通过类似这样一些案例，对员工的触动、质量提升也有很大的帮助。

2017年友诚梳理并明确了企业核心价值观——创造价值、业绩第一、结果导向、超越期望，向员工传递价值文化、业绩文化、功劳文化、卓越文化。公司的大会到小会，从绩效考核到工资、职务调整都是按照价值观去执行。而从平时的管理、政策、利益落地也都处处体现着价值观。

只有这样员工才能深切体会到变化，不然价值观就是墙上的东西，没有意义。

《宝安风》：对于友诚的未来，你的定位是致力于成为全球电动汽车充电连接技术的领导者，实现这个目标，友诚现在具备了哪些优势？

宋高军：致力于成为全球电动汽车连接技术的领导者，是友诚的企业愿景，也是友诚努力发展的目标。友诚从战略定位、制度建设、组织建设、人才引进，包括实验室的建设，都在往这个方向发展。如果说优势，就是在产业链布局、平台化经营上相对完善，在品牌与产品品质方面有相对较好的声誉，另外就是目前友诚行业地位还可以，在国内充电连接器领域至少排前三，国际的市场占有率还不错，同时也获得海外客户的认可。

《宝安风》：在向企业愿景前进的同时，友诚还有哪些地方需要努力？

宋高军：友诚离一流企业的要求还是有较大差距的，在一些细节上，还有再进步再努力的空间。友诚在尖端领军人才方面还有所欠缺，还需要加大对专业优秀人才的引进。

《宝安风》：在集团总部人力资源、企业管理等部门的任职经历和直接进入企业生产管理一线工作相比，各有哪些不一样？



> 张家港友诚厂区一角。

宋高军：在与集团职能部门同事或者外派同事聊天的时候，我常常对他们说，只要有机会一定要去一线，一线对人的成长是最直接、最快、最有效。一线碰到的都是问题，都要自己去解决，经过这些反复的锻炼，解决问题的能力才会不断提升，并迅速得到成长。

当然，总部职能历练也很重要，在一个企业必须深入领会企业文化、规则，并有策略有技巧地去面对和处理各类问题，才能在一个组织里生存和发展，如果没有这么多年积累总结和提升，那沟通变通能力、获取资源的能力、向上解决问题的能力就不可能是这么个局面。


《宝安风》：我们看大环境，这几年新能源汽车补贴的逐步退出，上下游产业链也在发生很大变化，甚至供应链产业企业有外迁去东南亚设厂的趋势，你是如何看待这种环境变化？对于友诚来说，对应这种外部环境要做好怎样的预判和应对？

宋高军：今年经济大环境不容乐观，新能源汽车行业情况更差，已经到了低谷。随着国内新能源汽车补贴的退出，国内新能源汽车市场销售受到非常大的冲击，今年7月份之后呈现断崖式下滑，有些车企原来一个月七千多台，现在一个月一千多台，国内一线主流车企相当一部分的车型都停产了，明年还处于洗牌加速阶段，情况会更加严峻。当然，外部环境的变化，

对友诚来说是危机也是机遇，因为行业竞争对手会死掉一些，甚至死掉一些头部企业，而友诚整体是良性的、扎实的，现金流好，无负债，而且还有集团的支持。

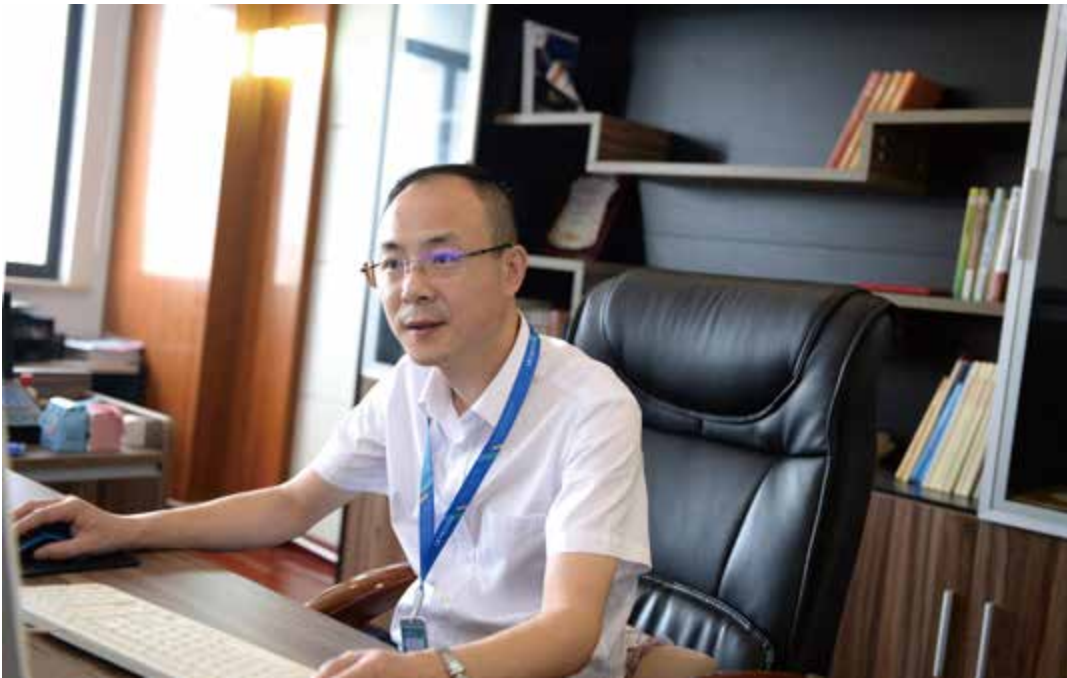
友诚怎么在未来这个环境下生存和发展，确实是友诚重点要考虑的问题。友诚每年都召开策略分析会，探讨在社会环境和行业形势变化的情况下，友诚怎么调整市场、怎么调整客户、怎么调整产品求得未来的生存与发展。所以今年我们在年度策略分析会上特别提出了客户要升级换代，市场要更新换代；往中高端，往外走；聚焦中高端优质客户，聚焦产品力，聚焦重视商业伦理和契约精神的客户。

《宝安风》：常年的外地工作，如何平衡家在深圳这个问题？

宋高军：工作是人生的一部分，更好地工作，目标之一是为家庭带来更高品质的生活享受和幸福感。常年深圳、张家港两地跑，如何平衡家庭与工作，幸福稳定的家庭关系是至关重要的。这三年，虽然相比以前在家日子没有那么多，但我却更注重生活的仪式感，孩子成长的关键节点活动尽量参加，纪念日、过节对妻子的问候、礼物自然不可少，定期给远方的父母电话问候……通过这些行动向家人传递着在工作的同时一定不忘对家庭的责任和担当，给到家庭踏实的安全感和满满的幸福感！

戴建侠： 技术研发和强力销售是友诚的双轮

文 / 郭亮（集团品牌管理部）



➤ 戴建侠，1999 年加入友诚，曾任友诚主办会计、销售经理、销售总监、常务副总经理，现任友诚董事总经理。

“这是个不好的时期，这又是个伟大的时期。”与张家港友诚新能源科技股份有限公司总经理戴建侠的会谈中，脑海里经常闪现出有点像《双城记》里开头的这么一句话来。

9 月 10 日下午刚开完公司销售会议的戴建侠谈到今年公司业绩，坦言压力很大，“但我们在竭尽全力，结果应该会还行。”

挑战

随着国内新能源汽车补贴的退坡，国内新能源汽车市场销售受到一定冲击，这对国内整车制造中依赖补贴为主的车型销售是个巨大的打击，加上贸易摩擦的影响，必然影响到企业的业绩。

“这三年新能源汽车产业不管是政策层面还市场格局变化这些风险其实我们早已预估到了，而

挑战更大的，是，同业中竟然有企业不顾成本，以明显低于成本价打价格战的方式出来抢占市场。”戴建侠说，这对于国内很多新能源汽车产业链上的企业来说无疑是雪上加霜，所以这是个最坏的时期，饮鸩止渴的多了。

“但我们是跟还是跟呢？跟的话就太被动了，你要知道，产品价格一旦降下去，要提起来就难了，我们判断这应该是短期策略，目的是在行业内强势洗牌，形成垄断，所以我们就不跟了，要想办法在这个最坏的时期生存下来，而且日子也不至于太难过。”戴建侠认为，今年的这个形势对友诚既是挑战，但更是机会，按照集团三力系统理论来说，外部压力的正确传导会让组织内部的潜力挖掘得更深，特别是销售部门，他们必须想出更多的办法来扩大销售，必须打造最强的

内部团队，必须要有所突破才能完成目标。

三年磨剑

现在的友诚已经和三年前有了很大的不同，不单是账面上的表现从每年营收一个多亿变成了两三个亿，而是经营方式已经完全成为了现代化企业了，“以前每年农历年底，公司都会为了自上而下的管理人员的薪酬大伤脑筋，这实际上是因为缺乏薪酬管理机制造成的，而这几年我们对整体薪酬体系做了重新的规划和调整，界定了职务、基本工资、年终奖、绩效等挂钩式薪酬体系，这样所有管理人员对于目标收入与实际收入的自我计算也就更为清晰了，原有难题得到解决。”戴建侠笑着说，集团控股后他从没有双休日变得有法定双休日了，公司越来越规范，就像企业战略，不能说有没有企业战略是衡量企业是否成功的关键，但企业战略的目的是建立一个目标点，告知所有成员往什么地方跑，限定的时间内跑到哪里才算达到目的。这和战争类似，没有战略目标就不懂得设休止点，好战必亡，而企业经营也一样，因为都是有限资源来进行支撑的活动，友诚现在有企业战略，员工大方向清晰，各职能中心、各部门在做内部决策的时候有标定，会按照纲要围绕基本点跑，不会跑偏。

戴建侠认为公司现在的情况是有了一个更能适应目前竞争的状态来应对复杂的局势，再加上友诚作为集团新能源汽车产业链上的一环，不管是融资环境还是借助兄弟企业进行客户拓展都是有

利的，“所以我们才有底气有信心与他们竞争到最后，毕竟亏本的生意不能长久，价格最终会回到正常范围，只是看他们能耗多久。”

戴建侠认为，今年的这个形势对友诚既是挑战，但更是机会，按照集团三力系统理论来说，外部压力的正确传导会让组织内部的潜力挖掘得更深，特别是销售部门，他们必须想出更多的办法来扩大销售，必须打造最强的内部团队，必须要有所突破才能完成目标。

销售拓展和技术研发

销售是将公司现在的产品以一定的毛利标准卖出去，技术研发是保证公司将来的产品有优势有竞争力，戴建侠说他和董事长宋高军的共识是，打造强有力的销售队伍，是公司实现战略目标的重中之重，原来客户目标主要集中在充电桩企业，而忽视了车企这块，现在销售团队能不能转变思维想办法进行撬动。另外国内竞争激烈，但国外市场我们有优势，目前国内同类产品只有友诚的产品规格齐全、认证齐全，“国外市场我们今年在加大销售力度，就目前的数据看占比有大幅度度的提升。”到今年整整在公司工作了 20 年的戴建

侠，干过公司的销售经理、销售总监，对公司销售团队的优势和短板一直有着清晰的认识，“国外市场是突破点，而且有个好处就是外销单不会产生什么欠款，难度是很难打入国外车企的供应商体系，初期销售成本很高，对销售团队的要求高，但如果一旦成功的话对公司产品的海外市场销售将会是一个质的变化。”

为了提高公司竞争力，友诚新能源公司也将技术研发作为公司发展的战略支撑点，大功率充电、高压连接器等方面技术的研发一直走在同行前列，在充电连接器领域，友诚（多思达）被公认为行业 TOP3 之一，在公司现有产品，已获得 CCC（中国）、UL（美国）、TUV（德国）、BS（英国）、CE（欧洲）、SAA（澳大利亚）、PSE（日本）、NF（法国）等多国专业权威机构认证的，多达上百种，市场遍布全球，且占有率稳居同行前列。

公司不断加大技术创新和研发投入力度。目前，公司拥有百余项知识产权（专利），其中包括：发明专利 11 项，实用新型专利 19 项，已通过了全球 12 个国家安规认证的产品达 168 个。公司旗下子公司曾受邀参与《电动汽车传导充电用连接装置》国家标准和汽车行业标准的起草。

“以后我们还要建研究院，要不断夯实充电连接系统方面的技术优势。”从 2017 年 11 月开始任公司董事、总经理的戴建侠，认为技术研发和强有力的销售队伍打造会是支持公司勇往直前的双轮，不但可以用来应对目前挑战也是为公司赢得将来的法宝。🔥

技术管理变革： 重视研发 不断升级

文 / 王健东（友诚技术中心研发总工程师）



> 王健东，2008 年加入友诚，曾任模具部主管，技术部产品工程师、经理、技术总监，现任技术中心任总工程师兼研发总监。

自 2007 年起，友诚开始接触与新能源汽车相关的电连接产品，从决定产品方向到产品研发，再到产品的升级，甚至从集团收购后，整个产品链的升级，我参与了这整个过程。

2016 年 6 月，国内电动汽车正是开始迅猛发展的时候，集团收购了友诚。当时，作为技术部经理的我，心里也是忐忑的，不知道整个公司以后会朝哪个方向发展。让我们没有想到的是，我们平稳地度过了磨合期，并迎来友诚的升级蜕变。

组织升级 重视技术研究

公司的组织架构随着业务的发展及时代的需求作出了相应的调整，初步推行中心管理制度，设立四大中心，实行中心总监负责制，强调快速响应和权力下放，体现授权、责任与担当。去除原先的技术研发部，成立技术中心，同时又对组织架构进行调整，技术中心下设了项目部、体系部及研发部三大核心部门，工程部划归供应链管理，打破了传统的技术研发一锅炖的陋习，分工明确，也明确了技术条线每位员工的职责范畴。

加快干部的培养与成长，重点任用年轻人，增设项目经理制，权力下放。让年轻的技术人员有责任担当，有地方发挥自己的长处，建立起管

理干部的人才梯队，为公司后续的快速发展储备人才。

规划研究院，组织全面升级。在集团收购友诚后，要求技术中心的研发费用不能低于年销售收入的 4%，这是我们之前都没有过的投入力度。考虑到公司技术中心工作的细分化，甚至整个技术中心未来工作的规范化、效率化，构建友诚新能源研究院。研究院的主要职责有：负责公司核心技术的开发；对行业技术前景进行预测，并完成相应的技术积累准备；负责公司产品技术规范的制定；负责新技术、新材料、新工艺、新供应商等特殊事务的审核、判定、导入等相关工作。

产品升级 突破关键技术

众所周知，友诚销量最好的充电连接接口均是在 2013 年之前研发并投入市场的，在 2013 年到 2017 年期间，一直没有创新型的新品问世，产品结构非常单一。2015 年开始，国内雨后春笋般涌现出一大批同行，他们百花齐放，取长补短，迅速抢占市场。自集团收购友诚后，开始要求每年研发费用不低于上一年销售收入的 4%，鼓励技术中心研发新产品完善产品系列。2017 年，技术中心研发了第四代充电连接接口，并取得了

TUV/UL/CE 等相关认证，2018 年，在研发端扩充了产品链，完成高压连接器成套产品、壁挂式交流充电桩、美标欧标直流充电接口的开发，产品结构迅速丰富。

近两三年，便携式充电模式二的销量直线上升，但是市场也反馈出许多问题，其中最大的就是不同车型的兼容性。我们技术中心充电桩事业部的同事，齐心协力，突破了这一瓶颈，实现了模式二不同车型的兼容，并研发了转换插头，使得模式二可以在转换一个小插头的情况下，能适用于各国插座。

另，由于现在市场上电动汽车里程的增加，电池容量越来越大，为解决用户的充电焦虑，大功率快速充电就应运而生，但是大功率的快充又面临高温危险。技术中心通过各种摸索尝试，借鉴国内外同行经验，实现了大功率快充电的温度控制与监控。

如今的充电接口市场，特别强调产品的经济性，因此产品必须要有成本优势。我们技术中心从设计开始就特别关注公司推出的产品的竞争优势，在同类型同档次的产品竞争中要有 15% 左右甚至以上的成本优势，如果做不到这一点，一票否决，项目就没有立项的必要。

既要保证产品的成本优势，更要确保产品的质量。技术中心在低成本的前提下开发了有质量保障的产品甚至是高质量的精品，并确保产品的安全性和一致性。

技术升级 提升组织效率

技术升级的第一步，思维模式的升级。在解决了产品有无的情况下，技术中心的开发均要遵循市场导向和客户思维，聚焦于以客户需求为导向的技术领域或应用开发，并向为客户提供解决方案、与客户联合开发方向升级。

像今年与香港客户联合开发的转换线，就实现了用美标某企业充电桩给常规美标充电接口的车充电的问题。目前这一产品已经量产，并在亚马逊上销售。

技术升级的第二步，产品硬件升级（实验室）。公司计划总投资 2000 万元，一期投资 1000 万元建立国内同行业首批 CNAS 实验室，全方位确保产品性能符合或超过相关标准及要求。预计 2020

年友诚能申报国家 CNAS 认可实验室。

由于原先的实验室检测设备欠缺，验证能力有限，仅满足公司的制造过程验证。新实验室的落成体现了公司综合验证能力从制造型向研发型转变，从而在提升产品综合能力的前提下更能满足国内外高端客户要求。

技术升级的第三步，团队及技术管理模式升级。技术中心根

据集团和公司的要求，强化内部整合用好现有人力和技术资源，同时又灌入三力系统与四定工程。相应的，技术管理模式也进行升级，重点推行项目制和产品经理制。

产品经理制是产品经理对所辖产品的开发与推广责任制。项目制是产品开发按计划推进，由项目部负责跟踪。产品经理制及项目制的推广成效显著，技术中心的项目成员都有较高的工作热情和明确的任务方向，同时也加速了管理人员的成长，为下一个项目、下一个产品培养储备人才。

目前整个技术中心队伍已从原先的 16 人扩充到 42 人。友诚新能源持有专利 58 项，其中实用新型专利 19 项、发明专利 13 项、软件著作权 2 项，认证证书覆盖率达到 95% 以上，是国内同行中做到安规认证基本全覆盖的公司。公司技术中心全面提升组织效率，从营运效率、管理效率到岗位效率，均有了全方位升级。📌

技术升级的第一步，思维模式的升级。在解决了产品有无的情况下，技术中心的开发均要遵循市场导向和客户思维，聚焦于以客户需求为导向的技术领域或应用开发，并向为客户提供解决方案、与客户联合开发方向升级。

人才管理变革： 让能者上 庸者下

文 / 施惠惠（友诚管理中心人力资源部副主管）



> 友诚生产车间中一工人在认真工作。

人是企业管理之本，制度是企业管理之法，创新是企业管理之魂。无论是制度的执行，还是创新的实现，都离不开人的参与。2016 年底，集团收购友诚，友诚董事长宋高军提出加快转变公司发展方式、推动企业科学发展的重大战略部署，对我们人才队伍的培养建设提出更高的要求。如何加快人才队伍的建设，是落实科学发展的关键所在。

寻找人才培养存在的问题

组织结构老化。管理人才体制尚未建立，部分管理岗位由学历较低、年龄偏大、工作经验较丰富的人员担当，这样的管理人员阅历丰富、稳定性强，但缺乏创新意识，适应不了企业长远战略规划发展对人才的需求。公司已建立职能部门结构，组织结构需要从直线职能制往项目制 / 事业部制发展。大部分中小企业缺乏核心能力及核心技术，比技术问题更严重的是管理问题，制约

公司可持续发展的主要内在因素是管理的薄弱和滞后。当外部环境发生变化、企业需要从机会成长转为体系成长时，提升管理的重要性和迫切性就显现出来了。

人员结构单一。企业管理创新人才、技术创新人才、技能操作人才队伍中部分人员文化素质不高、技术水平有待提高，技术队伍略显薄弱、成熟人才较为稀缺、整体素质较低且成熟的高素质人才流失较多。

选拔任用模式不规范。人力资源工作还是传统的事务性和实操性的人事管理，没有形成规范化管理，缺乏前瞻性和系统性，需要对人力资源各职能进行系统化规范化的梳理和建立，并积极推进制度流程。

人才理念薄弱。人才理念模糊最大的危害就是导致公司人事政策的不连续性。因为没有明确的人才理念，公司的人才政策就会因为内部或外部环境的微小变动而发生变动，并且公司的员工也不清楚自己应当怎样做才是对的，最终的结果是

企业员工行为标准的多样化和多变性，导致企业员工无效行为过多，影响了人力资源的充分发挥。

能者上、平者让、庸者下

根据公司战略转型，调整公司组织架构整体框架。分配各部门具体编制，优化组织结构，提高工作效率。每季度定期进行人员盘点，排查公司全体人员工作情况，结合绩效考核的反馈进行综合评估，明确各部门各岗位的职能，于 2018 年第一季度前形成岗位说明书，以岗位职能支持人力资源编制的规划与实现。2019 年友诚组织结构调整，开始从直线职能制向项目制 / 事业部制过渡，以满足目前公司发展的需求。设立四大中心：营销中心、技术中心、生产中心、管理中心，为公司组织结构调整做职能储备，所有高管所辖部门职权不变。

实行干部、人才年轻化计划。调整经营班子成员学历占比，提拔或引进高学历青年骨干人才，加强对领导班子现有成员的管理类培训。例如 MBA 或学历上的再进修深造，做好青年骨干的后续培养和关键岗位的支撑，由生产制造型企业向以技术发展驱动的企业转型，减员增效。

以“能者上、平者让、庸者下”的理念任用选拔人才，不看资历，只看能力。强化绩效考核，奖惩分明，公司员工能上能下。绩效管理是员工评估的重要标准之一，在绩效逐步推进落实中，为了激发员工的竞争意识和生存危机感，促使员工不断成长，建立末位淘汰竞争机制，评估留用优秀人才，优化人员结构。2017 年开始企业实行竞聘上岗，一改过去组织说了算、人浮于事、效率低下的局面，有效地控制了关系户局面。2018 年上半年，为增强生产业务能力水平，促进公司生产经营持续高效发展，公司还组织了生产员工

技能考核。“精心选将”让一些优秀人才脱颖而出，有了施展才华的空间。对技能掌握不透彻的实行末位淘汰，真正能做到能者上、平者让、庸者下。竞争上岗、双向选择这一选人用人新机制，给企业员工带来生机和活力，调动广大员工的积极性，使岗位竞争意识成为共识，使每个职工人人都有危机感。人人有压力，增强了职工的责任心。

科学管理人才梯队

培养年轻化高素质人才梯队，打造多元化发展平台。进一步加大高层次人才队伍和创新团队建设力度，构建有利于高层次人才创新和发展的条件和氛围，积极落实各类人才项目申报和人才引进工作，为企业发展提供坚实人才基础。截止到目前，技术团队从原来的 16 人增加到现有的 42 人，都是从同行业中引进高素质人才。2018 年销售部以动力系统原理为指导，在原来的基础上加大人才引进，把激励机制全面运用，销售团队成员从原来的 16 名增加到现在的 23 名，其中今年新进入的几名成员也已经成为业务

骨干，形成了营销部的人才梯队。在公司完整的体系下，团队成员之间能够取长补短，相互信任，相互支援，同舟共济，变阻力为助力，变助力为合力。根据公司战略目标与发展的需要，建立健全人才管理，加强人才培养与发展，深化企业文化建设。做好人才梯队建设，就是要对人才进行有计划培养，建立科学合理的人才发展体系，配备合理人才梯队结构，科学管理梯队人才之间的关系。总之，营造人才梯队建设的企业文化氛围，以品牌吸引人，以感悟用人，以事业做人，提高人才梯队满意度、敬业度，确保人才梯队的健康发展，从而不断提升企业的核心竞争力和可持续发展能力。F

绩效管理是员工评估的重要标准之一，在绩效逐步推进落实中，为了激发员工的竞争意识和生存危机感，促使员工不断成长，建立末位淘汰竞争机制，评估留用优秀人才，优化人员结构。

绩效管理变革： 完善地基 画好图纸 深化考核

文 / 陈豪豪（友诚管理中心人力资源部 HR）

目前，友诚有 24 岁的部门经理，有 34 岁的副总经理，整体高层管理人员平均年龄在 40 岁以内。“能者”的评价指标就是绩效考核结果，这也是友诚高速发展的重要原因。

“绩效管理很关键，是达成公司经营指标的关键”。2019 年年初，在年度总结大会上，宋高军董事长如是说。友诚这辆飞速前进的列车，近年来在新能源充电连接装置领域一直保持行业前列，离不开以压力系统为核心的绩效管理引擎。只有引擎不断升级了，友诚的发展速度才会不断提高。

在友诚，绩效管理机制的导入虽然只有短短 3 年时间，但是友诚对绩效管理一直都非常重视，绩效管理机制也越来越成熟。

要想达成绩效，大家都得加油干

2017 年初，友诚与集团签订绩效责任书。然而，当时友诚内部管理存在着诸多问题，在经营战略上，公司虽然制定了整体的绩效目标，却没有明确的战略，如何达成绩效责任书中的绩效目标，各层员工未能达成共识。管理模式上，公司管理是由领导驱动的“接单式”生产模式，没有规范化系统化的管理体系，对目标没有清晰的计

划，各凭经验去完成任务，主动性也较低。组织架构上，一些部门名不副实，结构老化。人力资源管理体系也未建立起来，人才结构单一，没有相应的培养机制。部门协作不足，大多是被被动的工作交接，部门间扯皮严重。

如何解决这些问题，如何达成绩效责任书指标，成了当时公司高层的“心头病”。“绩效的目标自然是要以绩效来解决”，最后友诚高层一致决定导入以“压力系统”为核心，以目标为导向的绩效管理机制。同时，考虑到当时友诚管理思维薄弱，尤其是绩效管理思维基础还未形成，故而没有考虑选 BSC/OKR 等更为复杂的绩效管理工具，只选用了最简单的 KPI 指标考核，主要对阶段性业务目标进行考核，简单的指标和维度，操作不用花太多的时间，对部门负责人的管理能力要求不高，对员工有一定的激励性，极为适合当时的友诚。

绩效管理机制选定，接下来就是导入了。经过 3 个月的多次宣导和沟通，友诚的绩效管理正式推动。



> 友诚公司展厅一角。

在绩效管理培训和宣导贯彻的过程中，公司首先组织了中高层与核心员工的会议。会议上，董事长宋高军明确告诉大家，“要想达成公司绩效，你们每个部门、每个人，都得加油干”。这次系统培训，消除大家“绩效即考核，考核即扣钱”的刻板印象，贯彻正确的绩效管理理念。

在绩效任务分解过程中，通过了多次一对一沟通和跨部门会议充分讨论的方式，辅导各部门找出并确定各维度具有重大影响的友诚级和部门级的关键业绩指标，形成各部门的绩效任务。

再次进行各部门绩效的现场培训和沟通，确保各部门将年度指标分解到了月度，并将部门指标分解到个人，做到“千斤重担人人挑，人人头上有指标”。

由于绩效管理推动做了大量的铺垫，员工接受程度普遍较高，实施后因部门绩效与员工绩效挂钩，绩优员工与绩差员工拉开了差距，核心人才的积极性得到了前所未有的提高。而部门绩效与公司绩效做了挂钩，使得部门负责人层面对于公司的绩效也相对较为关注，跨部门协作也明显

得到了提高。并且，在绩效目标的引导和压力下，2017 年各部门完成了基础管理制度和团队建设的初步搭建。

2017 年底友诚还导入末位淘汰机制，加大员工压力导向，挖掘员工潜力，提升企业效率，提高组织业绩。

至此，友诚通过不到一年的绩效管理实施，快速完成了整合。

盖绩效高楼 先完善地基

初步搭建的绩效管理体系，只能说勉强整合了公司，在绩效应用方面还有待提高。“绩效不仅仅是考核”这句话不是口头说说，而是要落到实处的。

“不就是扣点钱吗？最多个几百块”，有员工对绩效考核的态度仍旧不重视。2018 年初，友诚重新调整绩效应用浮动比例，加强绩效结果应用，建立了将员工试用转正考核、员工年度考核与年终评选、员工末位淘汰考核、员工培训提升、员工薪酬调整与晋升等纳为一体的员工层面

的考核制度，实现了绩效管理的系统化、整体性及全面化。2018 年的绩效考核结果不仅仅只是金钱上的损失了，在个人晋升和年终考评上十分重要，员工再也说不出考核只是扣钱的话来。

“公司要发展，利润是关键”，2018 年的年中总结大会上，宋高军董事长说道。“要提高收入，管控成本”，这是宋董提出的要求，同时也纳入绩效考核关键业务指标之中。在 2018 年中期，由于友诚战略目标的实现更需要高层管理者推动战略实施与协同，在绩效管理中最重要的是领导团队的积极推动和参与，保持持续关注与聚焦，并形成以绩效为导向的文化，否则难以执行。建立在友诚现有管理水平基础上，根据友诚经营战略的调整，绩效进行调整，更进一步聚焦财务经营目标。

绩效就像是一座高楼，在层层往上加盖之前，首选需要完善“地基”，画好“图纸”。绩效考核需要明晰的部门职能、岗位职责支撑，2018 年中期以后，友诚同时开展“四定”工作，梳理各部门各岗位的职责、流程，使“盖楼”更有针对性和依据。2018 年下半年，根据“四定”工作对于各部门各岗位的分析梳理，友诚深化完善了绩效考核的评分标准，使绩效管理全面深入到每一个工作岗位的建设。

绩效考核的是非计件类员工，为将压力传导给全员，同时为提高生产一线员工技能操作水平，绩效考核以月度考核和技能考核的多种形式推广到了一线员工。

2018 年上半年，为增强生产业务能力水平，促进友诚生产经营持续高效发展，友诚还组织了生产员工技能考核。技能大赛分为零部件成型、数控操作技能、组装产品、产品包装、穿线、线路检测维修、品质检验等 15 个项目。

在考核过程中无论是生鸡蛋钻孔一丝不差的精准入位，还是按临时给出的图纸进行产品组装，维修电工快速的线路检测，都充分展示了良好的业务技能和高素质的职业风采。通过技能考核，激发各生产岗位的员工钻研技术，提高自身素质和工作热情，重点是培养一批具有代表性的高水准的操作人员，以点带面全面提升员工的整体操作水平，保障友诚生产经营目标顺利完成。



> 苏州多思达公司外景。

在经营业绩的目标导向和压力作用下，各部门目标明确，提升显著。在 2017 年完成制度体系和部门团队建设的基础上，友诚的业绩取得了长足的发展，各部门高效快速发展，友诚经营管理的方方面面也发生了全方位的提升。2018 年友诚进入了快速发展期，绩效管理体系也进入了全面推进的阶段。

建立指标库 深化考核

“我怎么月月拿 C 啊，我到底哪里做得不好”，这是 2018 年部门负责人反映员工说的最多的话。没错，绩效考核结果应用得更广泛了，大家也更加重视绩效考核了，但是与此同时，对考核结果的疑问也随着而来。有的人可以连续多月拿 A，有的人则是连续多月拿 C，都发出了类似的话，“我到底哪里做得好？”“我到底哪里需要改进的？”绩效考核体现的只有成绩和分数，对于具体工作执行得如何，很多人不甚了解。于是，友诚继续进一步深化调整绩效考核，进行绩效沟通，末位淘汰设立了绩效辅导，着手建立绩效指标库，对员工进行胜任力评价等绩效考核结果应用的方

法进一步优化。

绩效沟通是绩效考核应用中非常重要的一环。2019 年推行绩效面谈，每月根据绩效考核结果，对当月绩效考核成绩为 A 及 C 的员工开展绩效面谈。绩效面谈促使上下级员工对于工作业绩能够及时有效的沟通，建立绩效沟通机制，每月定期对绩优和绩差员工进行面谈与辅导，帮助员工进行工作提升，针对员工不足制定改进措施。进入末位淘汰的员工由部门对其进行辅导，如何做得更好，如何达成绩效指标。绩效沟通有效解决了上下级之间隔阂的问题，更方便进行管理。

在绩效考核过程中，根据考核项目不同，友诚建立初步的绩效考核指标库，使员工绩效考核结果更能反映其实际业绩完成情况。对员工考核更有针对性，可以调整事务性工作的权重，增加对员工关键业务指标考核，更有效率。

“能者上，平者让，庸者下”，这是宋董开会提出的要求，绩效考核不仅通过业绩考核对员工进行评价，也通过岗位设定对员工进行胜任力评价，通过双重维度的绩效考核，完善员工评价体系，作为培养和甄选依据。在友诚，想升职加薪，很简单，让自己成为“能者”。目前，友诚

有 24 岁的部门经理，有 34 岁的副总经理，整体高层管理人员平均年龄在 40 岁以内。“能者”的评价指标就是绩效考核结果，这也是友诚高速发展的重要原因。

除此之外，友诚还对一线员工进行上岗考核，在员工入职后，由生产部根据实际操作考核项目对员工进行岗位操作技能培训，随后由工程部、品管部对一线员工的专业技能进行考核评价。考核的结果可以用于员工转正的前提条件，同时也可以评定员工的技能等级，完善了绩效考核管理体系对一线员工的考核不足。

2019 年下半年，友诚对“四定工程”进行了重新梳理。在绩效考核管理体系中，针对各岗位进行考核，而四定工程的完善，可以明确岗位职责，同时进行岗位价值评估，在考核项目、考核指标中有着至关重要的作用。完善四定工程，优化了岗位职业通道，也为绩效管理体系的调整指明方向。

友诚绩效管理只有不断调整、优化升级，才能让友诚保持活力，推动企业高速发展。现在虽然友诚绩效运行时间不长，但是积极向上发展的趋势已经明朗，绩效管理也会越发成熟起来。📍

战略管理变革： 从制造到智造

文 / 宋鹏（友诚生产中心生产部经理）

三年来，友诚从对政策的研究，市场的调研到制定切实可行的战略实施办法，到一项又一项的举措实施。从粗放的“制造”到精密的“智造”的初步成功，友诚全体人员都在凝心聚力，千方百计地致力于友诚制造从传统制造向智能制造的探索和实践。



> 友诚企业核心价值观与企业愿景。

2016年11月13日在北京举办的第二届中国制造2025峰会给出了制造业未来发展方向的答案,即由制造向智造蜕变,最终到达质造。

借助一句古语:“内外兼修,方得风清器正。”词语简短,寓意深长,用在制造业上更能进一步说明制造向智造转变的重要性。

大概是2016年6月的时候,听原友诚的同事说友诚被收购了,当时出奇地惊讶。这时我已经离开友诚半年有余,虽然离开了但我还是一直关注着友诚的发展。2017年春季的某一个早晨,上班的途中偶遇友诚的老领导,领导说:“有兴趣再回友诚吗?”

2017年4月17日,我第二次来到了友诚,此时友诚已经变成新友诚。全新的领导班子、管

理系统、经营理念,新友诚正在披荆斩棘地开拓新的征程。

新时代、新常态、新征程

新能源产业,朝阳刚刚升起的时候已经变得炙热,行业、区域竞争瞬息万变,老旧的生产观念、制造技术水平的改变和替代已经刻不容缓。2017年年终会议上,董事长宋高军明确指出,未来的友诚一定要从“制造”走向“智造”,且始终聚焦智造。制造业依靠廉价的劳动力获取利润和生存空间的时代已经成为过去。

友诚是集产品研发、模具制造、零部件生产和成品组装为一体的自主型企业。2011年至2016

年在新能源汽车充电枪、座领域,友诚的制造水平依托于传统的大批量的手工产线和人力制造,效率不仅相对低下,大量一线劳动力成本也使得在行业中占有的空间日趋递减。新能源电动汽车这一朝阳产业为何如此快速地就遇到了瓶颈期?高速发展的科技时代,科技与制造技术的一代一代更新,一浪接着一浪,故步自封、踌躇不前的思想已经不能够适应这个时代。

2016年集团收购友诚,年终大会上董事长宋高军提出“新时代、新常态、新征程”的改变思想。2017年友诚正式更名“张家港友诚新能源科技股份有限公司”,新的名字、新的思想、新的理念、新的管理模式、新的方向,一系列新的东西在友诚落地而生,生根发芽。

质量和成本是企业生存的命脉,拼人力、拼价格的时代已经过去,对于企业来说这样的方式经过时间的验证是最不可取的。零部件生产的好坏直接决定成品的质量。2017年之前,友诚的机加工车间还是使用的十几年甚至二十几年以前的老旧数控车床和冲压设备,这些设备需要大量的人力,而且产品的精度一致性相对较低。实质上友诚已经预感到了危机。

危机即是转机,很多不利因素会促使企业进行改革,采用更为科学的生产管理方式,降低成本,增强生产力,争取生存和发展的空间。面对残酷的市场竞争,单纯的制造已经不能满足变化太快的市场,“智造”已经是一种趋势,如何从“制造”转型“智造”,如何在“组织能力”“生产方式”“管理方法”上做出创新,以客户为导向,强调时间和空间价值已经刻不容缓。

面对如此多的挑战,董事长宋高军结合多年的企业管理经验,为友诚制定两条“智造”之路:手工作业式,老旧式和半自动式机械生产方式要转化成机械式、新式和全自动智能式机械生产;以客户为导向制造多样客制化产品。两条“智造”之路明确了友诚的制造方向,其一是生产方式要

智能化,其二是生产目的要智慧化,从而打造具有友诚特色的“智造”。

探索出适合友诚的新方向

如何将这两条“智造”之路成功开辟在友诚的发展道路上,于是友诚开始了探索之路。

2017年初公司研究决定,机加工车间首先要完成智能生产突破,新能源组装车间要实行自动化组装方式生产。

2017年10月第一批全自动端子加工机器一走心机抵达车间,经过一个月左右的调试,正式投入生产。走心机的到来使原先需要数台车床和多名人员才能完成的零部件,现在只需要一台走心机就能完成,而且精度要比之前高出数倍。

2017年年底,新能源组装车间两条自动化组装产线建设完成。全新的自动化可视化产线参照电子行业的无尘车间建设标准,产品质量得到有效保证,同时产能相对手工作业翻倍,人员减少三分之一。

2019年初,生产部提出对零部件塑胶车间智能化改造。目前大多数塑胶产品的生产企业都已经使用机械手或者是机器人代替人工生产,真正做到全自动化产线。然而友诚的产品复杂多变性、产品类型的不统一性给自动化产线的建设提出了较大难题。最终通过半年时间的调研、研究讨论,生产部在公司领导的带领下做出了适合目前生产状态的方案。首先对塑胶车间重新规划设计,添置智能注塑机,使产品质量的稳定性更统一;其次,为生产量大的产品建设自动化智能产线;最后,自动化产线建成达到人力成本和质量成本双赢的效果。

智能制造是未来制造业的趋势,要正视它的到来并做好准备。这个过程会遇到很多的问题,如设备、技术集成、管理体系、人员培养等各种问题。这是制造业的发现和探索之旅,不断地探



> 友诚 EV 总装车间一角。

索出适合友诚新能源的新的方向也是每一个友诚人不遗余力做的事情。

友诚的领导班子在各种会议上一直强调，只有以客户为导向的企业才能在市场上更加长久地获得生存的空间。如何以客户为导向又需要充足的智慧，智慧的生产方式更具有市场竞争力。

时间能够验证一切，时间又能毁灭一切。如何正确地做出抉择，从基层到中层再到高层都需要在不同的时间做出正确的抉择，这不仅仅是眼前的对错，而是要带有智慧性的思考。


未来的制造也没有捷径，凡是跨过鸿沟的行为终将被淹没在时间的浩海里。很多时候生产交付与质量把关是一组悖论的选题，权衡利弊做出正确的选择或是找到开门的钥匙尤其重要。暂时失去一个客户可能是暂时疼痛，但是如果让客户疼痛了或许自身就会痛很长的时间。因此，友诚指出，宁愿跟客户解释拉长交期，也不能忽略质量意义，然后再回头找到问题的根源，进行改善和改变，这就是智慧的意义。

记得几年以前在一本航空杂志上看到过这样一个真实的故事。一个法国客户到中国拜访上海和江苏的移动公司总裁，飞机落地时法国客户说忘记带名片了，如此重要的场合没有名片

可能会显得失礼，距离会面的时间还有三个半小时。惊喜的是两小时后法国客户收到了精美的名片，而且名片上用了法文和英文两种语言，当场法国客户就震惊到了。这就是用规则的确定性来应对市场的不稳定性，从客户界面去解决“客户为导向”这个难题，让客户在和我们每一次的接触中都有一颗敬畏的心，让客户有非常好的感受。

“以客户为导向”一直也是友诚努力追求的方向。

2017 年友诚提出，要成为高品质连接器方案解决供应商。这就是在文化上以客户为中心的最直接体现。董事长宋高军指出，最有价值的供应商就是看你是否能够为客户赚钱，这也是优质供应商存在的价值。价值一定要形成一种文化，文化贯穿整个企业的始终。

友诚正走在“制造”向“智造”转型的探索之路上，目前来看已经取得一些成效。三年来，友诚从对政策的研究、市场的调研到制定切实可行的战略实施办法，到一项又一项的举措实施。从粗放的“制造”到精密的“智造”的初步成功，友诚全体人员都在凝心聚力，千方百计地致力于友诚制造从传统制造向智能制造的探索和实践。

项目管理变革： 以改变的思维促生产

文 / 路少奇（友诚生产中心计划物料部经理）

2017 年友诚开启了“变革”的新篇章，从组织架构的调整、人力资源的强化，PMC、售后运维等部门的组建，精益项目的逐步导入、多思达连接科技成立、控股和创诚、CNAS 认证实验室项目的启动、研究院的筹划等，无不透露出对新能源产业链及未来战略的一系列布局转变。

初见友诚，那是在 2017 年的年底，集团收购刚满一年，股份制改革刚结束，出于好奇和刚刚入职同公司所有的部门主管都进行了细聊。根据管理理论分析，友诚是属于一个比较典型的从传统式的家族企业向现代化产、销、研制造企业转变比较成功的企业。很显然友诚在收购前还处在企业发展的第一阶段，也可以归结为企业管理水平滞后于企业发展速度导致的不匹配。友诚以前是以国内客户为主，产品种类单一，定制化产品种类更少，大部分产品都是赶上了国家新能源补贴政策的大潮，都是大批量的生产方式。而老友诚也是处于完全的订单式生产，产品结构相对复杂，加工工艺流程较多。这种运作方式上的区别反映在企业运营的各个方面，而从老友诚到集团入驻，原班人马，相同的组织体系和运作方式，与集团和宋高军董事长新的管理要求有所出入。故而，在战略实施的第一个阶段，首要进行了组织内部实施管理变革，强化内部管理，从资源调配上为战略服务，初步实施战略转型。

2017 年友诚开启了“变革”的新篇章，此次变革涵盖方方面面，从组织架构的调整、人力资

源的强化，PMC、售后运维等部门的组建，精益项目的逐步导入、多思达连接科技成立、控股和创诚、CNAS 认证实验室项目的启动、友诚研究院的筹划等，无不透露出对新能源产业链及未来战略的一系列布局转变，俗话说得好“改变才有希望”。

生产模式的变革

话说 2017 年之前友诚还处于企业管理的第一阶段，经验管理阶段，此时的友诚生产的管理模式是比较粗放式的，生产自己主导，从原材料的采购申请、半成品加工、委外加工、成品装配到交货“一条龙服务”，成果的好坏体现在运行的结果上，原材料呆滞库存的“高涨”、生产效率无指标衡量、交货期的无保障、前后加工工序的不连续、长周期物料的采购不及时等问题凸显。集团完全收购完成后意识到问题的严重性，经过经营班子的讨论后组建成立了 PMC 部门，下设主计划、生产计划、委外计划、物料计划等岗位职责，打破原有的生产方式，改为计划的主导地位，前后串联供应链和销售部门、引入生产计划达成率、订单结案率、订单完成率、机台稼



> 友诚展厅一角。

动率等 KPI 指标，生产效率整体指标上升 45% 左右，原材料采购来源、数量和批次得以管控，委外加工的原因、价格得以管控，自制件的各车间配置生产计划前后更加连贯有效，避免不必要的无效工时。从传统的 MTS 模式跨入现代化“MTS+MTO”相结合生产模式，使销售接单更富有弹性。

制造设备、工艺现代化的变革

友诚的老员工应该都知道，也是给我感触最深的。刚入友诚时，部分车间的组装工艺还是完全需要榔头手工敲打才能正常组装，机加工车间传统的数控车床和单元的仪表设备随处可见、冲压也是传统的单冲模，注塑车间也是传统的老爷机，组装车间的手拉式流水线随处可见，各车间早上晨会排队人员也是黑压压的一片，可以说是完全依赖于人工的手工作业模式，日生产信息采集困难。随着集团领导班子的人驻，友诚开始了一系列的工艺、设备、信息化的革新。

设备更替。从关键瓶颈设备入手，引入了行业内比较先进的端子走心机加工设备，大大减少

了加工时间（由 7 道工序缩短到 2 道），增加了产品品质的一致性，并且减少了直接的随机加工人员约 20 人，淘汰了多个单工位的仪表加工工艺（如打孔、车外圆等），缩短了产品的加工周转时间浪费。通过 EV、通机组织车间一个流、回行流、M2 半自动流水线、注塑机的导入，大大节省了产品组织的品质一致性和数据采集功能，减少了工人的劳动疲劳度，成品组装时间由 2 至 3 天缩短到 1 至 2 天。

工艺革新。通过对落后的生产工艺革新提高整体的生产效率，如自动在线监测台、半自动老化线、自动化断线机、自动锁附设备、链条式自动流水线、自动剥线机、自动绕胶带机器等，大大节约了人力成本及品质提升。通过镀锌板的导入（之前工艺是铜带、冷带成型后再电镀）、五金冲压连续模等工艺的革新减少了制造的材料成本及模具产能，并且解决了长期因受环保影响较大的电镀产能和交期无保障问题。通过以上一系列的改革措施，除了所述的一些显性收益外，还使得工厂和车间的整体形象得到很大提升，增加了客户的可参观性及合作成果率。



> 友诚车间一角。

精益项目的实施及推广

集团长期以来是走在制造业领域的前沿，对下游各制造业的精益管理也是处于长期辅导和促进的作用，友诚在这方面也是有先天性优势，由原集团企管部常务副部长宋高军领导下的友诚经营班子更是对精益的重视度超过其他企业，同时给友诚定了很多精益推广的目标和计划。从 2017 年的 M2 半自动化流水线成功案例为引子，后面大力倡导中层和基层干部融入其中。2018 年友诚承接集团级的项目两个（优化交付周期精益改善项目、直流枪端子高温品质改善项目）在集团的精益评比当中分别获得第一名和第三名的成绩，另外通过对厂内交期的改善大大增加了销售端的商务谈判能力和内部的存货周转速度，直接财务显性效率达到数百万，交期缩短了 5 至 7 天。

直流枪端子高温改善项目解决了公司内部甚至于行业内的一个通病，大大奠定了友诚行业内的技术地位及行业声誉。有了 2018 年的成功经验之后，友诚的精益推广不仅仅停留于中高层，2019 年公司要求落实到各个车间主任及班组长，精益项目在友诚全面开花，光供应链部门就高达 17 个，涉及的领域从小到现场的工艺改善、革新

到管理和流程创新，大到公司的存货改善及行业痛点攻克。相信 2019 年友诚光供应端精益项目财务贡献就不会差。我们也相信在不久的将来，精益的推广将会深入到友诚每个人的心里，给公司也会带来更大的收益。

战略管理组织架构优化整合

2017 年至 2019 年是友诚组织架构发生变化比较大的两年，从人力资源部、大客户中心、PMC 部、售后运维部的设立，再到 PMC、仓库、物流的合并整合，再到今年的设计五大中心（管理中心、技术中心、营销中心、生产中心、品质中心）的设立，五大总监管下放等，无不透露着友诚在顺应当下复杂环境所做的一系列调整，目的在于优化整合，权力下放，能够灵活有效、充分地应对各种变化。在友诚有一个价值观，“创造价值、业绩第一、结果导向、超越期望”一直指引着每个管理者和员工在前行，它能赋予我们动能以及能量，因为每个友诚人都知道，在友诚要想有所发展，必须要创造价值。因为友诚长期在集团“四定工程”“三力系统”指引下，绝对会有个不错的明天。F



> 今年 5 月友诚在德国慕尼黑展会上的展位。

市场管理变革： 跳出红海，寻找蓝海

文 / 张悦（友诚营销中心国际业务部经理）

2017 年 10 月，在德国慕尼黑展会上，友诚董事长宋高军半开玩笑地跟国际业务部经理张悦提起，“如果明年你们国际业务部业绩能达到 6000 万，奖励你们两部特斯拉 MODEL3！”

从那天开始，两台特斯拉就成了友诚国际业务部 2018 年的原动力，激励着国际业务部的每个成员。

功夫不负有心人，2018 年，国际业务部众望所归，完成销售任务六千多万，超额完成了公司给出的既定目标。当然，公司也如约给予了相应的奖励。

2019 年，新的目标又诞生了，但是与去年不同的是，今年公司高层在给出激励目标的同时，董事长宋高军、总经理戴建侠也给国际业务部提出了业务的开拓方向，要求我们“跳出红海，寻找蓝海”。

可是，如何能够冲出现有的竞争白热化的血腥、残酷的市场，跨越到能够独树一帜、创作新需求、创收高利润的蓝海市场呢？

进击海外市场

小说《围城》里有一句话：“围在城里的人

想逃出来，城外的人想冲进去，对婚姻也罢，职业也罢，人生的愿望大都如此”，在新能源行业领域，同样的故事正在上演。如果说充电接口市场是座“围城”，我们依稀可见的是，城内企业伤痕累累地离开，城外企业却奋不顾身地进入。

作为一个充电接口企业，在国内最大的两个客户群体，新能源电动汽车企业和充电桩公司都在红海挣扎。传统的新能源电动汽车制造企业在核心技术等方面仍存在不足之处，加上补贴退坡等因素，新能源汽车行业的竞争越来越激烈。另一方面，补贴退坡正在倒逼企业进行升级，低端产品将面临淘汰，车企面临的压力越来越大。充电桩企业的运营比较困难，前期投入大、建成充电设施利用率低、盈利难等问题困扰着企业的发展。充电桩还需要有固定的停车位，租用停车位的成本也相当高。运营成本高企不下，而充电桩的盈利方式则是收取电费和服务费，但收费速度远赶不上投入速度。在没有找到资金巨头作为投资人的情况下，充电桩企业仅凭单一业务是无法一直赔下去的。曾经红火的两大支柱产业，徘徊在“城门”边缘，对充电桩接口企业的价格压榨可以说是灭顶之灾。国内市场销售低迷，我们就需要把更多的精力投入到海外市场中去。

海外市场销售对于一个民营企业出身的公司来说，不是一件简单的事情。虽然 DUOSIDA（多思达）在电动汽车连接器方面起步比较早，已经在欧美占领了一部分市场，且有一定的影响力，但是大多数还是在终端零售市场，北美地区的也主要是线上零售，欧洲市场虽然有小型车企，但大多数还是一些经销商，他们采购了再到欧洲零售。因此，友诚给国际业务部制定新的目标客户群，在维持现有客户的订单的前提下，主攻车企及比较有影响力的桩企。

有了目标，就有了努力的方向，截至 2019 年 7 月，国际业务部已经开发了法国、立陶宛、韩国等国家的车企，而这些客户群体的突破，让国际业务部的工作方向更明朗，大家都有所取舍地去服务好各自的客户。

向数据营销转型

友诚的战略定位是电动汽车连接系统一流的解决方案供应商。目前友诚启动大规模迭代研发，产品线从充电接口延伸至高压连接器、高压连接总成、壁挂式充电桩、无线充电，逐步形成了汽车充电和连接领域完整的产业链。对于友诚新能源而言，要在强手如云的行业市场中脱颖而出，必须确立自己的竞争优势，实施高品质差异化战略无疑是最佳选择。在公司现有产品中，获得 UL（美国）、TUV（德国）、BS（英国）、CE（欧洲）、SAA（澳大利亚）等专业权威机构认证的多达上百种，被应用于多个著名品牌的各类型电动汽车和

国家级充电站，为客户提供便捷无忧的服务。在海外推广中，我们能提供全方位的产品和高品质的服务是冲击市场的关键。

在销售过程中，我们必须要了解清楚友诚的目标客户人群到底是哪些人，了解目标客户群体的需求，并以此进行品牌的定位，更好地和客户群体产生共鸣以及产生经济效益。

采用大数据驱动品牌营销，通过大数据分析研究，能够发现大数据折射出的营销大变局。全球数字化营销发展到今天，数字已经变成一种思维方式——基于数据产生和数据沉淀。伴随数据

处理技术和运算能力的提升，生发数据思维。进而催生智能营销。数字化转型是所有品牌商无法回避的大势所趋。在国际市场平台推广中，通过大数据抓取用户，让社交平台价值倍增，而大数据营销不仅起到了一个连接社交平台，精准抓取用户的作用，还通过数据整理做营销后提炼大众意见去做产品，完成了社交平台营销中的最基础环节。这表现在，一个新产品的推广中，完全可以利用大数据来整理用户需求利用粉丝力量，设计出新的产品，而众多参与者就是最原始的购买群体，随之打开销售渠道。大数据可以帮助品牌发现机遇，如新客户、新市场、新规律、回避风险、潜在威胁等，同时亦可以有助于品牌营销决策的

我们要深度创新，通过深度创新来获得行业的支持，善于运用友诚的纵向整合能力，把产品变成立体化的产品，抓住机会，敢当行业领先，以极简的设计和精准的定位运用创新能力去创造一个新的曲线，实现自我生产的低成本和差异化，帮助友诚跳出红海，寻找蓝海。



> 友诚展厅一角。

调整与优化。这其中包含了数据人才、数据模型和应变数据管理的组织职能优化等，这也是当前企业大数据营销转型中最大的三个门槛。

营销体系的完善

我们需要建立和完善良好的营销体系，打造长销不衰的产品，以正确的定价吸引客户，放大产品商业价值，运用正确的营销手段撬动市场。

在业务员的行动过程管理中，要使业务员的工作集中在有价值的项目上。实施销售计划管理，对产品种类、区域、客户、结算方式的合理分解。销售方式和时间进度，分解过程既是落实过程也是说服过程，同时通过分解也可以检验目标的合理性与挑战性，发现问题及时调整。合理的、实事求是的销售计划，在实施过程既能够反映市场危机，也能够反映市场机会，同时也是严格管理，确保销售工作效率、工作力度的关键。

在产品管理中，打造一款经典产品，在不同时期以不同的市场定价来吸引客户。同时关注行业痛点，充电效率是目前新能源汽车行业的痛点，谁能解决这个痛点，谁就能赢得市场。大功率充电一直是市场关注的焦点，我们目前已成为国内第一家获得 TUV 认证的欧标大功率充电接口认

证的企业，在市场推广中，成为了我们公司研发，质量能力获得认可的标志。

对结果进行管理，业务员行动结果管理包括两个方面。一是业绩评价，二是市场信息研究。业绩评价包括：销售量和回款情况、销售报告系统执行情况、销售费用控制情况、服从管理情况、市场策划情况、进步情况。信息研究包括：本公司表现、竞争对手信息等。俗话说“胜人先胜己”，友诚只要能够战胜自己，练好内功，打好基础，就一定能够提升友诚的市场竞争力。

新能源产业的春风得意到如今的哀鸿遍野驱动着企业不断减低制造成本，提高产品性能，未来可期，挑战是与机遇并存的。未来电动汽车逐步进入稳定期，这将给参与其中的生产企业带来更多发展机遇。在全球化经济发展的当下，谁能善用互联网思维打造与消费者紧密联系的新能源产业生态圈，谁才更有可能在这场营销战役中占得先机。我们要深度创新，通过深度创新来获得行业的支持，善于运用友诚的纵向整合能力，把产品变成立体化的产品，抓住机会，敢当行业领先，以极简的设计和精准的定位运用创新能力去创造一个新的曲线，实现自我生产的低成本和差异化，帮助友诚跳出红海，寻找蓝海。F

客服管理变革：
谋全局，谋长远

文 / 姚昌涛（友诚质量中心售后运维部副经理）

友诚的“新服务”迅速发展，其成功背后也正是售后运维部紧紧围绕友诚核心价值观“创造价值、业绩第一、结果导向、超越期望”，不断深化服务形式，不断创新服务形式，以独有的战略思维实现了自我超越和对期望的超越。

历史不会记载失败者的眼泪，成功也未曾等待任何人的脚步。作为集团下属公司质量中心售后运维部一员，我亲身经历 2016 年市场激战，学习和见证了“三力系统”在售后服务中应用全过程，亲眼看到了在集团领导下，友诚理念创新、服务创新、制度创新在运营过程中实现的巨大突破及显著成效。

市场提出发展之问

回首过去，有艰辛，有收获，在得失之间，充满了各种心酸，使我们更加深刻认识售后运维部走到今天这一步的艰难与不易。还记得售后部刚刚成立时，人员一共不过 3 人，真是应了那句话“小猫三两只”，但是小猫也有着“初生牛犊

不怕虎”的劲头。那个时候我记得基本上没有周六周日，售后人员不是在出差的路上，就是在处理完问题奔赴下一个客户的路上，全体售后人员全部身心投入工作，奋力打拼，攻坚克难。

一路走来，原来的“小猫三两只”已然发展到了 8 个人。在发展壮大过程中，为了做好售后服务工作，精准性、针对性采取了诸多激励性措施和督促办法，扎扎实实一步一步将售后运维部打造成为公司销售部以及技术研发部坚强后盾。青春无悔，不负韶华，经历“辛酸史”中，售后运维部逐步走向强大。

“不谋全局者不足谋一域，不谋长远者不足谋一时。”中国正处在一个高速高频变化中，做好当下，不谋划未来，也必将被市场所抛弃与淘



> 友诚展厅一角。

汰。年轻的售后运维部对未来缺乏清晰谋划的弱势，被激烈市场无限放大，上了刻骨铭心的“深刻一课”。

2016 年，老对手步步紧逼，新势力攻城夺地，价格战、超长质保期等手段层出不穷，反应之后整个公司丢失了不少客户和订单，市场份额也逐步被竞争对手所蚕食，对未来规划之后的我们，战争初期丢盔弃甲。面对此种境况，从集团到公司，从公司到部门都感受到了巨大压力，我们售后运维部是公司经营体系的重要一环，也深感责任重大。

市场提出了发展之问，在答题初期，不及格

分数，让集团、公司、部门各层级员工思想上亮起了“红灯”，“知耻而后勇”奋进之力量在逐步凝聚。

吹响全场反攻号角

“敌军围我万千重，我自岿然不动。”面对来自市场压力，面对初期败局，没有击败我们的临战之心，没有打断售后部门员工的前进步伐。市场所提出的发展之问，最大限度地激发了友诚售后服务人员工作的积极性、主动性、创造性，率先推行了激励提薪机制变革，主动适应市场变革，稳住了阵脚。随后，售后运维部学习了集团

的“黄金书”——《三力系统》，局面瞬时反转。

2017 年 4 月，公司将年度目标分解到售后团队和人员中，售后运维部给自己签下“军令状”，坚定了不获全胜不收兵的信念。随后根据形势，2018 年我与我的团队将国内售后服务市场划分为车企、桩企、返厂维修区域，实现个人领军出战，独拒强敌，战友周边策应，随时准备参与协同共战的作战体系。与此同时整个团队树立了以客户需求为中心的服务导向，根据需求侧，积极改进供给侧。

2018 年经过作战思路、作战计划改变，后勤服务部优化了产品质量和售后服务质量，帮助客户创造了价值，有力提升了客户满意度，失去的市场被逐步收回。同时将重点客户、主要客户、关键客户、优质客户等进行统一管理和监控，定期电话回访和关注客户满意度，出台了相应奖励机制，原有市场得到了有力的巩固。

虽然局面已经反转，但是经历的失败，让我们更加警觉，时刻不忘为客户提供优质服务。在处理客户问题的时候，尽管部门人手有限，经过科学合理安排和部署，尽全力做到高效率解决客户问题，对于战略客户，更是实施 8 小时内给予回应处理的措施，而针对其他类型一般客户，也要求在 24 小时内给予响应，发现本层面处理不了的问题及时向公司高层上报。

过去的日子里，我们售后服务团队没有辜负公司领导的期望。经历你死我活，经历险中求胜，售后部门有了多的底气，有了更大的信心，充满了对胜利的渴望。

吊起“发展之锚”

有压力才会有动力，着眼于“新服务”，针对管理中种种问题，售后运维部导入以“压力系统”为核心思想的绩效管理机制，将目标管理与

绩效管理相结合，落实战略，积极响应集团、公司号召，推动售后服务提质升级。

确定售后运维部的三大战略目标，确定航行“方向”。一是统一思想，在经营业绩的目标导向和压力作用下，要求全体售后服务人员完成思想意识统一，以客户需求为目标，积极改进供给侧服务，确保目标明确，实现聚力提升，保证客户满意度在原有基础上持续向好。二是补齐短板，列出部门一年工作“负面清单”找准问题，精准发力，攻坚重点。三是强化培训，从部门人员素质抓起，夯实服务提升基础，强化对售后人员的培训，结合“末位淘汰制”，将学习成效列入绩效考核之内。以售后直流充电枪和充电模式二理论学习，售后厂内维修和外服人员现场记录和维修记录，以及售后服务有偿服务建立盈利为重点，全面提升团队战斗力。

布局三大战略创新，实现从无到有。一是提供线下充电桩 / 枪产品。将二维码直接打印在充电枪上，终端用户可以直接扫码下载 APP，进行快速维修和购买，提升用户体验度。二是抓住电脑客户端。加大网络的推广力度，撰写主体软文，加大互联网宣传力度。三是打造手机服务 APP 平台。在重要服务点粘贴二维码，引导员工下载，实现快速响应，及时接受客户需求并反馈处理，为客户提供最佳优质服务。

在战略指导下，售后运维部业务扩展项目业绩不断提升，并不断在创新中开辟市场，售后部门服务的客户遍布长江南北，而客户对我们的服务也是赞不绝口。

友诚的“新服务”迅速发展，其成功背后也正是售后运维部紧紧围绕友诚核心价值观“创造价值、业绩第一、结果导向、超越期望”，不断深化服务形式，不断创新服务形式，以独有的战略思维实现了自我超越和对期望的超越。📍

“友诚要建国家认可的 CNAS 实验室”

如果通过，友诚实验室的认证报告将是全世界都认可的

文 / 郭亮（集团品牌管理部）

企业实验室的建立不但可以节约请外部机构检测的成本，成为企业内部产品质量的保证，也是公司向外展示的一个窗口。良好的实验室形象，对于一个现代化快速发展的企业也是至关重要的。实验室建设的好坏，能充分体现企业对产品的质量和新品研发的重视程度，也能给客户带去充分信心。

因为环境实验室一堵隔墙要不要建，友诚负责 CNAS 体系建设的测试工程师周亮亮找公司副总经理左继荣磨了多次才成功，甚至为了“逼其就范”还将环境实验室的设备全开后，请左继荣副总经理来实验室亲自体验，“体验那些设备的巨大噪音后左总答应建隔墙了，但是建玻璃幕墙还是普通隔墙，他要求选哪个成本低就选哪个。”周亮亮笑了笑说，其实他也很理解领导的压力，这些实验室设备实在是太贵了，但对于自己目前在友诚所负责的一摊事还是充满期待。

“目前我们在做的是打造新能源行业一流的检测中心，是国家级的。”周亮亮强调说，他们目前在建的实验室正在申请国家认可 CNAS 实验室，实验室的一切行为准则与要求，均要求符合国家标准要求。

公司对于刚入职几个月的周亮亮来说，印象最深的就是公司上下进取心很强，公司对实验室的打造是下了大决心的，光硬件投入就达五百多万，针对实验室不同的检测模块，根据客户及产品的检测要求，果断淘汰旧设备，设备增加到目前的 90 多台，并从原来单纯的电气性能测试，发展到现在的环境、防护、振动等实验室，对公司生产的来料、过程、出库、新品开发各方



面的验证能力都得到了加强。

实验室的建设初期虽然投入巨大，但是对公司的发展壮大有着重要意义。周亮亮介绍说，已经建好的实验室包括环境实验室、防护实验室、振动实验室、环保实验室、精密实验室、机械实验室、阻燃实验室和一个比较大型的综合实验室。在综合实验室里有监测产品电气性能的绝缘、耐压设备，有检测线缆寿命的线缆曲挠试验机，有监测产品外壳强度的车辆碾压模拟装置等。这些设备对线缆、铜材、塑料粒子等原材料，以至整套的成品都进行检测，可以不断优化产品质量。

周亮亮认为，如果公司只满足于几千万或者一两个亿的营收，投入这么多钱进行实验室的建设意义不大，但对于公司致力成为全球电动汽车充电连接技术的领导者这个目标却是必需的，企业实验室的建立不但可以节约请外部机

构检测的成本，成为企业内部产品质量的保证，也是公司向外展示的一个窗口。良好的实验室形象，对于一个现代化快速发展的企业也是至关重要的。实验室建设的好坏，能充分体现企业对产品的质量和新品研发的重视程度，也能给客户带去充分信心。

周亮亮说，部门主管朱晓鸿负责技术，而他主要负责实验室各项检测流程和管理程序的体系构建，实验室“硬件”有了，“软件”也不能软，所以在实验室运行方面，以 ISO17025 标准实验室认可准则为基础，建立全新的质量体系，确立实验室的质量目标，定义实验室的组织架构，明确实验室人员的职责和权限。

周亮亮坦言，刚来时就日常的常规检测，从送检到测试都杂乱无章，没有条理，送什么就检什么，有时送检人员连产品测试哪些项目都不是很清楚，对于工作完全没有主动性。而现在通过



> 友诚的实验室。

建立一套送样检测的实验测试流程，开展标准化作业，明确了测试项目、测试标准，确认样件状态及报告交付时间，各项工作就都能按时间按计划有条不紊地推进了。

“从管理手册、程序手册，到作业指导书、质量记录，建立完整的实验室管理体系文件。”周亮亮说，这些方面他总共列有八大计划。

建立实验室标准管理体系、提高实验室检测能力的最终目的是保证实验室出具的数据准确可靠。“我们计划明年一季度就申请国家认可 CNAS 实验室，如果通过，我们实验室的认证报告将是全世界都认可的，因为这是由国家认证认可监督管理委员会批准设立并授权的国家认可机构，统一负责对认证机构、实验室和检查机构等相关机构的认可工作，这将给我们新产品的开发、量产品的管理提供更强有力的保障，并迅速提高产品在市场上的竞争力。”

杨云芬： 体恤员工是一个好企业的体现

文 / 兰惠（集团品牌管理部）



杨云芬，曾在纺织厂当了十几年的工人，2014 年加入友诚，现任生产部 EV 总装车间组长。

初进友诚，受重用

2014 年初，杨云芬踏进了友诚的大门。“当时还是陈老板面试了我。”那时候你怎么会选择去友诚应聘呢？我问杨云芬。杨云芬告诉我，在来友诚前，在张家港塘桥镇的一家纺织厂工作，两班倒，全年无休，而且“每天长时间盯着织布机，眼睛非常疲劳”。随着年岁的增长，杨云芬感觉到日夜颠倒、作息错乱，身体明显大不如前，于是她和家人商量是不是换一份常白班的工作。“而且当时的友诚生产机电，我想着这个行业相对于活力不济的纺织业，应该不会被淘汰”，就这样杨云芬成为了友诚的一分子。

当时的友诚工作模式还是相当传统的，由老板带领员工进行订单生产。刚到友诚的杨云芬担任生产线的小组长，带领着五六个员工一起在产线干活，旺季时每天争分夺秒赶时赶点地加班做

生产订单，在订单情况多时甚至加班到凌晨，“我印象最深刻的一次加班，为了赶货有一个月我们上了 321 小时的班。”杨云芬说：“那时每天都是重复着单一的工作，没有太多的自我认知和管理想法。有时候我也会感到疲累，内心浮躁，觉得自己像大海上的孤舟，没有前进的方向。”

公司转型，责任当先

2016 年，友诚迎来了一个新的转折点，杨云芬也找到了自己前进的方向。集团收购友诚后，对友诚内部管理模式进行改革，从作坊式管理提升到现代化企业管理的模式上来，完善体系、梳理生产流程、设备升级、改善员工福利等进行了一系列改革。“公司领导明确了我们生产班组长的工作职责，定期进行培训，赋予一线组长管理权力，每日根据订单进行人员岗位安排，提高管

理能力的同时充分发挥各个岗位能力最大化。”杨云芬表示，车间的管理要求每日召开生产晨会，全员参加了解整个车间每日生产进度，产品异常，生产排程，从而进行工作讨论和不足改正，方便后续工作展开。“作为车间组长刚开始的时候我也很有压力，晚上会睡不着觉，因为我不知道每天的开会需要和员工说啥。”杨云芬笑着说。“通过一系列的管理培训，能力不断提升，不再是每天埋头苦干，而是知人善用，不断提高管理和协调能力。现在再也不怕站在大家面前无话可说了。”

“生产线革新不仅提升品质与产能，也提高了员工的责任心。”杨云芬介绍，集团控股前原有老的设备在当时技术上基本全靠人力支撑生产，员工生产加工、组装辛苦，还常常因各种问题导致产品不良，无法找到问题点进行改善。考虑到设备存在的各种问题后，集团入主

后的友诚决定引进相应精益化生产线，将全手工组装升级为半自动流水线，员工不用自己将零部件人工搬运，节省了 time 成本。同时为了产品更快速地组装生产，产线按照产品分类分线别进行组装，避免不同产品在同一生产线进行混料从而导致不良，在减轻员工的生产负担的同时，也提高了产品品质和生产产能。

半自动化流水线产线的改革中，对一线员工工作岗位安排进行了定人定岗，后道组装工序人员拿到产品对前道工序人员组装产品进行检查，是否存在产品异常，并能及时发现产品在哪个工位组装时出现异常，减少产品不良情况，更快更好地解决组装问题，避免不良品流入客户手中，造成客诉问题，从而也能培养员工的责任心和责任感。

企业关爱，倍感温暖

员工是企业生产力的根本，而员工健康管理实际上体现了企业对员工的人文关怀。杨云芬表示，“体恤员工是一个好企业、好单位的体现。”老友诚因为是私营传统企业，在工作管理中更注意产量的多少，赶工加班时数偏多，有时员工休息不到位，易出错或安全事故。新友诚对此加班情况进行变革，公司成立了计划材料部，根据销

售订单进行生产排程，产线生产根据排程有序生产，在满足产能的前提下，合理安排休息。新友诚对于生产安全更是抓得非常紧，大会小会耳提面命，大家也不敢松懈一分一毫。

“在集团收购友诚后，友诚对员工福利政策进行调整，所有的员工都享有平等福利待遇，全公司员工都享受五险一金的福利，这就意味着员工又增多了一份隐

形收入。”“公司年末增加了年终奖和年会的福利。虽然在很多人眼里感觉这是基本的，但是在友诚工作的那么多年里，是从未有过的。”说起年会，杨云芬还一脸自豪地告诉我，“2018 年我们公司的年会是在张家港最好的酒店召开的，公司统一安排班车送我去呢！”

结束采访后，杨云芬还带着我和同事一起去参观了她负责的 EV 总装车间。入第一道门穿上指定的一套外形很“酷”的防尘装备，接着推开第二道门进入风淋室，然后第三次推门进入车间。车间内整洁、安静、明亮，工人们在自己岗位安静地忙着手头的工作。

临别时，杨云芬说：“我们都喜欢、满意现在这份工作，大家每天认真干活，希望能为友诚的发展尽一份自己的努力。”

员工是企业生产力的根本，而员工健康管理实际上体现了企业对员工的人文关怀。杨云芬表示，“体恤员工是一个好企业、好单位的体现。”

全球化的新路程

服装、汽车和电脑生产地的迁移揭示出供应链细分的不同模式

全球化正在变成区域化。麦肯锡全球研究院（MGI）的分析发现，自全球金融危机以来，它研究的 17 个大型行业中有 16 个行业的全球价值链（GVC）一直处于收缩状态。从 2007 年到 2017 年，贸易绝对值继续增长，但在此期间，这同批价值链的出口从总产出的 28.1% 下降到 22.5%。贸易强度下降幅度最大的全球价值链是那些交易量最大且复杂的，如服装、汽车和电子产品。正如 MGI 的苏珊伦德（Susan Lund）的解释：“更多的生产正在靠近主要的消费市场。”

中国作为全球工厂的角色开始消退，但令人惊讶的是，这可能并未敲响内地制造业的丧钟。凭借熟练的劳动力和优良的基础设施，中国仍然是一个优秀的制造场所，因此它在众多领域仍保持优势。此外，中国中产阶级的崛起让许多公司将生产转向服务于当地市场。因此，跨国公司显然正在重新考虑西方市场旧的线性采购模式，但未来的道路尚不清楚。不同的行业会作出不同的选择。

企业供应链数据一般不透明，而官方贸易统计数据往往滞后数年。然而，与 3 个行业中许多公司的交谈揭示了不同的细分模式。服装业在全球范围内自由发展；汽车行业正在围绕区域中心合并；而电子行业依然植根于中国（尽管特朗普对其中的技术领导者华为的攻击会影响到这一点）。

服装和制鞋业中有很大一部分涉及缝纫等劳动密集型任务，因此注重成本的老板总会追逐低成本市场。许多公司在很久以前就

离开了工资飙升的中国内地，前往东南亚和孟加拉国。耐克和阿迪达斯在越南生产的运动鞋比在中国更多。

如今的热点是埃塞俄比亚，它吸引了 Calvin Klein 和 H&M 的投资。其劳动力成本仅为每月 26 美元，似乎是节俭的服装制造商的梦想目的地。但纽约大学斯特恩商业与人权中心 5 月发布的一份报告认为，这样的工资低到无法满足工人的基本需求，会激起动荡；且生产力水平低下，人员流失率高。服装供应链公司新时代集团（Newtimes Group）的保罗沃尔什（Paul Walsh）观察到：“魔力之国已经没有了。”

亚洲的供应链专家苏雷什达莱（Suresh Dalai）表示，服装老板越来越关注速度而非成本。“在速度方面，中国仍具有优势。”他说，这里有全球首屈一指的在线零售商、“社交商务”创新者和灵活的制造商。他认为中国要求苛刻的本地消费者迫使中国的服装厂保持进取和灵活。相比之下，在其他地区，工厂老板们抱怨可靠性差、生产率低。

专家说，与那些低价竞争对手不同，中国工厂拥有制造无缝面料和其他高价值纺织品所需的专业机械和经验丰富的操作员。男裤的领先制造商哈革尔（Haggar）的普拉文朗格查利（Pravin Rangachari）并不准备放弃中国高度自动化的面料工厂，他认为这种工厂“非常具有竞争力”。他补充说，中国对童工法遵守得很好，而其他市场并不总是如此。

自 2010 年以来，中国在日本和欧洲等

大型服装进口市场所占的份额有所下降，因为它们一直在购买东南亚制造的廉价服装。然而，中国在亚洲每个大型纺织品进口市场的份额都在飙升，因为许多工厂仍然从中国内地购买面料。例如，从 2005 年到 2017 年，它对越南的出口份额增长了一倍多，达到 50%。其结果是，尽管中国在这个行业中一度主宰的角色已经弱化，但它在重要的利基市场仍然很强大。

至于汽车行业，其供应链既具有本地性，又有全球性。福特的供应链负责人唐浩泰（Hau Thai-Tang）说：“除了后备箱中的千斤顶是所有人都从中国采购之外，我们拥有分布式的全球供应链已经很久了。”他认为 3 个中心辐射网络带来了更强的区域化趋势：美国的低成本分支是墨西哥；西欧的是东欧和摩洛哥；在亚洲则是东南亚和中国。

行业研究机构美国汽车研究中心的克里斯汀季切克（Kristin Dziczek）认为，区域化的一个原因是美国市场正在脱离全球趋势。特朗普政府拒绝了碳监管，并推翻了奥巴马时代推动更节能汽车的规章。美国人越来越青睐皮卡车和运动型多功能车，这些“油老虎”在全球其他大部分地区都不受欢迎。这有很大的影响。例如，福特已决定在其国内市场完全淘汰小轿车，而通用汽车已经离开欧洲并正在整合其北美业务。

汽车公司投入巨资将墨西哥变成了出口基地。自 2010 年以来，这里的汽车出口额增长了一倍以上，去年接近 500 亿美元。主要原因不是几乎已经失效的北美自由贸易协定或低劳动力成本，而是墨西哥与其他国家签订了 40

多项自由贸易协定，允许其无关税出口到全球近半的新车市场。汽车制造商重新调整了供应线来利用它。按价值计算，墨西哥对德国的汽车出口有接近 40% 的德国部件，而跨越北部边境的汽车有超过 70% 的美国部件。

特朗普对中国征收的关税已经推动三大汽车生产商的供应链变得更加区域化。“我们终于准备离开中国。”一家全球汽车制造商的高级供应链高管表示。他的公司正在认真考虑将全球市场采购从中国转移到印度，但又发现印度供应商“不可靠”。他考虑在印度和墨西哥之间做分配，但发现这样的话供应商将失去规模经济。他说，获胜者将是墨西哥。

可能颠覆汽车供应链的长期力量是电气化。据爱迪生电力研究所估计，美国新车销售中电动汽车（EV）的份额将从 2018 年的 2% 上升到 2030 年的 20% 以上。这可以大大减少零件贸易，因为电动汽车的运动部件比传统汽车少得多。据福特计算，转向电动将使品牌汽车制造商的附加值从 30% 降低到 10%。

英国工程公司戴森（Dyson）正在新加坡设计和制造新的电动汽车，以便靠近中国。这不仅仅是因为中国是这类车辆的最大市场，它也是全球电子产品生产的心脏。

全球一半的电子制造能力基于中国内地。它的优势不仅仅是单纯的规模，还有产品的多样性和成熟度。即使硅谷也无法媲美中国珠江三角洲的硬件创新速度，以及它在规模和敏捷性上的独特融合。这就是全球大多数技术巨头都在中国生产设备的原因。

成本上升导致一些电子公司在几

年前考虑从这里迁出。最著名的例子是三星在越南建立一个庞大的智能手机制造基地。现在，考虑到从中国采购的相关政治风险，特别是美国对华为的打压，正在促使其他公司也考虑离开。制造坚固型数码相机的 GoPro 在将其大部分生产转移到墨西哥，大型工具制造商史丹利百得（StanleyBlack & Decker）也将其 Craftsman 品牌工具的生产转移回美国。由于预计 5G 电信设备销售将飙升，瑞典的爱立信正在扩大在美国的生产规模。

但许多公司发现要离开中国并不容易。约翰科恩（John Kern）是美国电信设备公司思科的供应链负责人。由于美国和印度的客户不想使用从中国采购部件的产品，思科已经升级了墨西哥业务。但它仍然有许多全球客户没有这样的担忧。他表示，中国是思科的一个重要制造基地，并且“在未来许多年内仍将如此”。

在亚洲各地拥有卡车和人手的嘉里物流（Kerry Logistics）的杨荣文（George Yeo）注意到，投资东南亚的客户数量有所增加。他说越南和柬埔寨是最大的受益者。但劳动生产力是整个地区的一大问题，而且基础设施可能很糟糕，他看到的大部分投资都进入了纺织等劳动密集型产业。在电子行业方面，杨荣文认为转移仅限于低端设备。“由于自动化和高附加值，深圳仍是王者。”

仔细观察这 3 个行业后，我们发现全球化之后是一条混乱的道路。让这些挑战变得更加激烈的是，跨国公司的老板现在面临着双重威胁。他们不仅要让供应链更短，还要更快。❶

来源：第一财经



智慧化养老未来已来

文 / 杨望（IMI 研究员） 宋柯璇（瀚德金融科技研究院研究员）

中国的养老服务产业还处于起步阶段，且智慧养老的服务模式契合了老年群体的养老需求。未来在政策和科技的双重推动下，我国养老产业发展的前景十分广阔，智慧养老将成为养老发展的重要趋势。

近期，江西、广东、湖北、安徽和上海等地均发布社会办养老机构扶持政策，聚焦于智慧养老和普惠养老的发展，新兴的智慧养老模式如“虚拟养老院”等也成为热门话题。

7 月 30 日政治局会议强调“深挖国内需求潜力”“多用改革办法扩大消费”，供给不足是影响消费的重要原因，特别是高端医疗与养老服务的供给严重不足，未来对医疗与养老服务的改革有潜力成为新的增长点。目前传统的养老模式正

面临难以提供实时、高效、智能服务的瓶颈，养老服务更需科技助力，智慧养老已成为养老产业发展的主流趋势。

再提“虚拟养老院”

智慧养老成为越来越火热的话题，“虚拟养老院”也引起了不少关注。西安市莲湖区推出的“虚拟养老院”服务，成为陕西首家没有床位的虚拟养老院。实际上，这是一个“信息服务 + 居



家养老上门服务”的平台。老人有服务需求时，拨打电话或通过手机 APP 联系到虚拟养老院的信息平台，就会有工作人员按老人要求提供上门服务。虚拟养老院可向老人提供衣食住行各方面的服务，如护理陪伴、代购代买、配餐送餐、医疗服务和家政服务等，全方位解决老人的养老需求，实现真正的居家养老。

“虚拟养老院”也有线下的部分，社区养老中心为老人提供饮食和棋牌等娱乐设施，照顾老人的多方面需求。除此之外，对于需要特殊关照的老人，信息平台设立对老人家庭全天候的监控系统，随时应对紧急情况的发生。“虚拟养老院”对低保、特困等老人有费用上的优惠，让社区内的老人均能享受到便捷的养老服务。除莲湖区外，全国多地都开展了“虚拟养老院”这种创新的养老服务模式，苏州沧浪区、兰州城关区、沈阳、张家港等地均开办了“虚拟养老院”项目。

与传统养老院不同，“虚拟养老院”是一座没有围墙的养老院，通过信息平台的建设，将分散居住的老人纳入信息系统，由政府统筹指导，企业进行运作，实现对各类养老服务机构、家政服务机构等资源的整合，老年人支付费用后，在家中即可享受专业的上门养老服务。“虚拟养老院”的优势十分明显，解决了养老院床位紧张的问题，也照顾到许多老人不愿意离开家庭的心理，更是可以为老人提供更加个性化、更便捷的养老服务。

养老政策利好不断

“虚拟养老院”的创新与推进社区居家养老的政策导向密不可分。2013 年国务院发布《关于加快发展养老服务业的若干意见》，指出发展目标是“到 2020 年，全面建成以居家为基础、社区为依托、机构为支撑的，功能完善、规模适度、覆盖城乡的养老服务体系。养老服务产品更加丰富，市场机制不断完善，养老服务业持续健康发展”，从健全服务体系、扩大产业规模、优化发展环境三个维度实现养老服务业的全面发展。

2019 年 3 月，国务院发布《国务院办公厅关于推进养老服务发展的意见》，再次指出“推动居家、社区和机构养老融合发展”，提出了多种养老服务新形式。如养老机构运营社区养老服务设施，上门为居家老年人提供服务；物业服务企业参与到养老事业中来，开展老年供餐、定期巡访等服务，探索“物业服务 + 养老服务”模式；打造“三社联动”机制，联合社区、养老服务类社会组织与社会工作者的力量，大力支持志愿养老服务和互助养老服务。在政策的推动下，虚拟养老院代表的居家社区养老模式将成为养老服务业发展的重要方向。

养老逐渐智能化

国际上科技与养老服务结合的例子不在少数，智慧养老已成为养老服务业的主流趋势。2001 年，日本松下公司创办的养老院“真心香里园”在大阪开幕，养老院充分利用物联网、智能机器人等

多种前沿技术，真正打造一个智能化的养老院。

香里园的基础设施十分完善，一楼设有图书馆、理发店、茶餐厅和医疗门诊等，照顾到老人多方面的需求。二楼及以上是公共浴室和卧室，楼顶还设有花园，环境十分优美。香里园最大的特点还是各种智能设备的应用。老人会随身携带定位仪，遇到紧急情况时还可以一键呼救；在卧室中，类似的传感器也有很多，床脚、床单夹层、厕所、柜子等处都设有传感设备，既可以用于监测卧室环境和老人健康情况，也可以用作紧急呼叫的按钮。

香里园的医养结合模式也是亮点。每位老人的书桌上都有一个远程医疗终端，老人可以用它进行简单的血压测试、量脉搏等操作，数据都会被记录下来，老人也可以选择将数据发送到医疗中心。老人还可以在终端上与医疗中心的大夫进行视频通话，做到不出门就可以问诊，十分便捷。

美国也有高度发达的医养结合的养老服务体系，目前美国的老年人移动医联网已覆盖 50 多个州，医疗服务车队运用物联网技术，为老年人提供送医送药、上门看病、日常身体检查及家政服务等多种业务。

国内智慧养老服务也在探索与发展中，互联网、物联网、人工智能以及区块链等技术都为养老服务发展提供助力。如河南驻马店正在开发的智慧养老平台中，将养老服务与区块链技术结合，实现了养老产业价值链整合，致力于为老年人群提供医养结合的核心服务及支撑全方位养老服务的其他衍生产品。

智慧养老平台集合了养老服务企业、社区养老机构、社区物业、家政服务机构和医疗机构，将社区养老、居家养老和机构养老服务进行整合，老年人可在平台中用积分进行消费，享受医疗保健、健康管理、衣食住行和生活文娱四大方面的服务。比如老年人会配备穿戴式可检测设备，记录老人的健康信息，为老人长期提供健康咨询及评估服务，老人也可在平台上享受在线就医、预约挂号、医疗咨询等；平台也会通过电话语音、手机 APP 等方式及时将天气状况、疾病预防、用药提醒等信息发送给老人，对老人进行主动关怀；平台也设有线下的日间照料中心，为老人提

供饮食、休闲娱乐及一些紧急援助等服务。

智慧养老未来已来

纵观各个发达国家，无论是英国的社区养老、美国的医养结合，还是日本的高端养老院等模式均经历了数十年的长足发展，经验成熟。而中国的养老服务产业还处于起步阶段，未来在政策和科技的双重推动下，我国养老产业发展的前景十分广阔，智慧养老将成为养老发展的重要趋势。

从需求端看，人口老龄化进程在不断加快，截至 2018 年，我国 65 周岁及以上老年人口已经达到 1.67 亿。随着人均寿命的延长、生活水平的提高，未来老年人对养老需求的体量是十分庞大的，同时也更加注重养老服务的质量。瀚德金融科技研究院将养老市场的目标客群分为五个层次，其中中等收入客群占据最大的比例，他们将成为未来养老产业发展的主要消费力量，他们也更加看重养老生活的品质。而传统的养老产业难以突破服务模式和服务质量的瓶颈，借助科技的力量发展新的服务模式是十分必要的。

新兴技术的发展为智慧养老提供了天然土壤。互联网技术与养老服务的结合已比较普遍，物联网、大数据、人工智能、区块链等新技术应用场景的不断开拓，给智慧养老的发展提供了无限可能。在技术的支持下，智慧养老能够延伸到老人生活的各个方面，包括饮食起居、医疗医护、休闲娱乐等，而且提供的服务更加及时、高效。比如物联网技术的运用，可以及时监测老人的健康状况，对突发情况作出及时反应，这是传统养老服务无法媲美的。

政策的支持也是智慧养老发展的重要推动。2017 年工业和信息化部、民政部、国家卫生计生委根据《关于开展智慧健康养老应用试点示范的通知》，确定一批健康智慧养老应用试点示范名单，上榜 53 家养老服务企业，试点街道（乡镇）也覆盖全国大部分省份。在政策的推动下，智慧养老产业的规模不断扩大。

目前，我国养老服务的供需缺口十分巨大，智慧养老的服务模式契合了老年群体的养老需求，加之科技发展与政策支持的双重驱动，未来发展大有可为。📍

有病要衣



泛 IP 时代，万物皆可联名

文 / 刘馨忆（英国 ToDo 派联合创始人）

> 2019 年 6 月，马应龙联合国内自主设计师潮牌 SUAMOMENT 的限量版联名周边，不仅在 SUAMOMENT 旗舰店销售，还在意大利佛罗伦萨的第 96 届 PITTÌ UOMO 男装展一展风采。

「此药【衣】专治左侧病症 请按时【服】用」 QINGANSHIFUYONG

理念是一个企业、一个品牌的灵魂！与理念相同的 IP 联名，可以更好地结盟，是企业文化传播重要的发展力量。

什么是泛 IP，即一切可 IP 化（Intellectual Property）的品牌、产品、地域、团队和个人。

在泛 IP 时代，“每周一小联，每月一大联”将成为大趋势。

那么，联名联的到底是什么？联名为什么会异常火爆？背后的逻辑又是什么？这些疑问将是本文讨论的重点。

联名，创造规范以外的新物种

近日，江小白与雪碧推出了上线即火爆的联名限量礼盒，可以说颜值非常的出众！

但是颜值出众的那么多，为什么这次联名一上线即能打造爆款？公众号首推 1 天 10 万 + 阅读？

因为粉丝嗑“江小白 X 雪碧”这对 CP 已经很久了，更有粉丝直呼：“江小白和雪碧的爱情终于修成了正果！”

其实雪碧配江小白的喝法绝不是江小白独创的，是被粉丝玩出来的！甚至还有江小白配果粒橙、冰红茶和苏打水等玩法。更有粉丝专门做江小白搭配评测，评选出江小白 + 雪碧口感最优，并为其起了一个诗意的名字，叫“情人的眼泪”。

为什么叫“情人的眼泪”？粉丝解释道：“江小白和雪碧的眼泪都是一个颜色，当他们混合发生化学反应，二氧化碳加速了，酒精能快速让人吸收，喝的时候好入口，但是很容易上头，先甜，

中间酸，最后有一点苦涩，你说像不像爱情？”

联名也是跨界，其实是品牌跨出自己的舒适区，通过与另一 IP 联合创造出新物种。这类通过联名创造出的新物种符合新营销思维，同时有利于社会化媒体传播，因此通常能掀起舆论和抢购热潮。

两大 IP 联名，其实就像谈恋爱一样，终归要找到契合点。联名，其实联的是调性，是故事，是理念。

调性擦出火花。每个 IP 都有自己的调性，但当两大调性相异的 IP 结合，最重要的作用是“自带话题”。

IP 合作在调性方面一般会选择调性相左的 IP 相结合，比较流行的结合有三类：“传统 IP+ 网红 IP”；“年轻 IP+ 年代 IP”；“现实 IP+ 二次元 / 二次元 / 三次元 IP”。

这两年，一批快销品企业意识到 IP 联名带来的红利，纷纷上线“没有联不到，只有想不到”的联名款，例如农夫山泉与奥利奥先后与大文化 IP 故宫的联名，六神花露水联合 RIO 鸡尾酒推出新饮品，旺旺联合自然堂合作推出雪饼的气垫等，成功带起了一波联名热潮。

酒界最会玩的江小白，从 2016 年就开启了他的联合之旅。曾联合奈雪推出“表白套餐”，联合同道大叔推出 12 星座定制酒，联合郝朗、张小盒合作推出“看见萌世界”和“联系”两款艺术限量版，还有 VICE、娃哈哈冰红茶、周黑鸭酒菜套餐等跨界合作。联名，其实是江小白对消费需求的多样性、延伸消费场景的探索。

故事诉说情怀。营销的本质是传播。一个好故事，在互联网时代最容易获得爆炸式的传播效应，因为只有故事才能够塑造出深刻的、鲜明的形象。

今年 5 月，人民日报联合李宁推出硬核联名款，人民日报新媒体大改往日严肃形象，宣布将与李宁推出联名款潮流单品，包括连帽衫、T 恤、挎包等在内的多款产品。

这次联名看似来得莫名其妙，但其实双方早

就结下了宿命的羁绊。三十年前，李宁在《人民日报》上征集商标设计；三十年后，李宁在衣服上印满了人民日报。如此充满故事性的联名也诠释了李宁那句“一切皆有可能”的宣传语。

如果本身没有故事，也可以创造故事！江小白和雪碧的故事不就是粉丝们创造出来的吗？

理念成就彼此。理念是一个企业、一个品牌的灵魂！与理念相同的 IP 联名，可以更好地结盟，是企业文化传播重要的发展力量。

2018 年，Adidas 与致力于将海洋垃圾变废为宝的海洋环保机构 Parley for the Oceans 联名，发布了多款环保运动鞋。这一系列所有鞋款均采用由塑料废弃物重新加工而成的 Parley Ocean Plastic 纱线材质构成，努力为海洋环保事业贡献一份力量。

2017 年华为开始推出与保时捷的联名款手机，用以对抗苹果 iPhoneX 的价格带。从理念上，两家公司都强调“极致功能化”的理念，保时捷设计集团首席执行官 Jan Becker 表示“功能化设计是保时捷设计的 DNA，也是保时捷设计华为 Mate 系列的设计准则”。

如今单纯的 IP 植入和硬性广告已越来越少，更多的是将产品或 IP 的文化调性、故事、理念相结合，把品牌的曝光，渠道和 IP 粉丝的影响力发挥到最大值。真正实现联名 1+1>2 甚至 1+1=N 的可能性。

限量，不仅是饥饿营销

联名基本已经和限量画上了等号，可以说无限量不联名。那么联名还不够，为什么要强调限量呢？因为“稀缺”能创造更大的价值空间！

美国著名社会心理学家西奥迪尼在《影响力》一书中就谈道：“机会越少，价值就越高的短缺原理会对我们的行为造成全面的影响，害怕失去某样东西的想法比希望得到同等价值东西的想法对人们的激励作用更大。”

如今各品牌都了解“饥饿营销”之法，但真正深谙其中之道的没有几家。因为限量不是关



键，由竞争造成的稀缺才能发挥饥饿营销的最大效用。

《影响力》一书总结了稀缺的不同层次在用户心中的价值排列，得出这样的结论：由竞争诱发的先充足后稀缺 > 由失误造成的先充足后稀缺 > 一直稀缺 > 一直充足。西奥迪尼的研究发现了“在追求有限资源时竞争的重要性”。

前段时间热门的“优衣库 KAWS 联名遭疯抢”事件就是用户在竞争有限资源时诱发的。2019 年 6 月 3 日，优衣库发售与美国著名当代艺术家 KAWS 的联名款“KAWS:SUMMER”系列，线上 3 秒卖出 10 万件，线下为了抢购排队、打架、扒衣、钻门等。

其实，合作多次的 UNIQLO 和 KAWS 在此次发售前，已经通过媒体大肆宣传这将是“KAWS

最后一次与优衣库合作系列”的噱头，为其造势。江小白与雪碧的联名可以瞬间引爆，也是前期粉丝自传播的铺垫和官方的宣传造势烘托。

社会新闻对品牌方并不一定有利，但是由用户自发竞争导致的社会新闻却在一定程度上帮助 IP 做了大众推广。优衣库遭疯抢的新闻爆出后，优衣库的关注度爆发式增长，“优衣库”一词的微信指数从 6 月 1 日的 5 万以下迅速上升到 6 月 3 日的 74,106,250。

如今，单靠品牌一方的影响力获取新用户已变得异常昂贵，但是联名通过调性、故事、理念与联合 IP 结合，却可以创造一个新物种，打开一个新世界。

在泛 IP 时代，联名必定成为大势所趋，还有大量的红利有待发掘。F

张立杰：妙手医生，仁心仁术

文 / 肖盼 (马应龙)

张立杰说，医者仁心，立德为先，作为一名党员更是要心系群众，牢记党的嘱托，时刻站在患者的角度考虑问题，真真正正为患者办事，勤恳踏实，甘于奉献，才称得上“医者”，才能成为一名合格的共产党员。



> 张立杰，副主任医师，西安马应龙肛肠医院消化内科主任，中华医学会肛肠分会第六届理事会常务理事，陕西省消化科胃肠动力组委员，陕西省中西医结合皮肤委员会委员。。

磨砺自我 一心向党

张立杰 1997 年从陕西中医学院毕业后，毅然选择回到农村，到医疗资源短缺、生活条件艰苦的地方行医问诊，治病救人，将所学医学知识传播到乡村，扎根基层十余年，为当地老百姓送去健康。同时，他积极向党组织靠拢，努力提高自身政治思想觉悟，全心全意为患者服务，用行动

表达了他对党的忠诚和向往。2003 年 7 月 1 日，张立杰如愿加入中国共产党，成为了一名光荣的共产党员。

为发挥党员的先进示范引领作用，张立杰时刻严格要求自己，不仅立足岗位，勤奋工作，尽职尽责，还不断钻研专业知识，先后到西安交通大学第二附属医院皮肤科进修、参加陕西省组织

的全科医生培训，取得了全科医生证，通过提升自身水平，更好地服务基层，做父老乡亲的“健康守门人”。他的突出表现，多次受到党组织的肯定和表彰。

勤奋钻研 争当先锋

2012 年 9 月，张立杰受聘来到西安马应龙肛肠医院，当时是毛宽荣院长亲自接待，并与他促膝长谈了医院创业史、现状和未来规划，这让张立杰深感荣幸，备受鼓舞，更让他明确了方向、坚定了信念，那就是：留下来，与医院共同成长。

西安马应龙肛肠医院坚持“以人为本”的用人理念，对员工给予全方位的关怀。来院不足半年，张立杰就被派送到当地三甲医院重点科室——西安交通大学第二附属医院消化内科学学习，该科室的胃肠道动力实验室是陕西唯一临床重点实验室。一年多时间里，他不放过任何一个学习的机会，研究病例、查阅典籍、仔细观察、规范操作，他很快就熟练地掌握了胃肠镜技术及镜下手术治疗技术。他深知，他不能辜负医院对他的信任和培养，他要快速地成长起来，用自己的真才实干全力投入医院的建设中。

学成归来，又有十几年的基层行医经验作支撑，张立杰立即在医院门诊开展便秘诊疗、内镜检查、无痛胃肠镜检查、镜下治疗、中医特色诊疗等一系列新诊疗技术。2015 年 11 月 18 日，对张立杰来说，是一个难忘的日子，这一天消化内科诞生了，从无到有、发展壮大，现在已经是西安马应龙肛肠医院的重点科室之一，张立杰凭借扎实的知识和技术，被任命为消化内科主任。在

院领导的带领下，消化内科形成了完善的诊疗体系，业务收入大幅度提高。

全心全意 服务患者

在工作中，张立杰对待每一位患者都认真负责，热情耐心。在他的影响下，消化内科的医护人员真正做到待病人如亲人，热情服务，嘘寒问暖，精心护理，让患者感到放心、安心、舒心，有一种家一般的安全感和幸福感。

去年冬天，消化内科接收了一名患者，入院时打嗝不停，说话、吃饭、睡觉都成问题，严重影响患者的正常生活。他曾去了多家医院求医，治疗均无效，偶然一次听别人说，去西安马应龙肛肠医院找张立杰主任吧，这位患者就抱着试试看的态度来到了医院。张立杰详细检查询问后，对症下药，巧妙运用埋针技术，去除了病根。在大夫、护士的精心治疗、护理下，不出一周这位患者就痊愈了。出院前，他竖起大拇指直夸张立杰医术高、医护人员服务好。

有时，碰到一些贫困的患者，张立杰还会主动为他们垫付药费，确保治疗效果。碰到外地患者就诊，为方便他们就餐，张立杰经常把饭卡借给他们使用。他说，医者仁心，立德为先，作为一名党员更是要心系群众，牢记党的嘱托，时刻站在患者的角度考虑问题，真真正正为患者办事，勤恳踏实，甘于奉献，才称得上“医者”，才能成为一名合格的共产党员。

一名党员就是一面旗帜，只有每个党员增强“角色”意识，时刻不忘这一光荣称号，牢记肩负的神圣使命，我们的党才能永葆先进性。📌

精益管理没有终点

文 / 艾文丽（马应龙）

通过园区 6S 精益项目的推行，让我们深刻体会到：要不断发现和挖掘客户需求，善于站在客户角度体会和思考，如果感觉“改无可改，优无可优”时，就去找找你的客户，他们一定可以给你新的思路。



自 2016 年在马应龙生产中心导入精益管理，经过三年的推行，积累了丰富的精益管理经验，培养了大批精益管理人才。为进一步推广公司精益工作，检验精益人才培养成果，并为精益人才提供一个实战演练的平台，公司专门委派文立辉和宋安琪作为此次园区 6S 项目的顾问。

园区 6S 管理项目旨在达到现场管理规范化、物品摆放标识化、园区管理整洁化、服务体系化、作业流程化。通过精益项目的实施，打造赏心悦目的办公环境，提高安防管理水平，提升企业形象，为公司持续发展助力。

为了实现精益工作目标，4 月 19 日，后勤事务部召开了园区 6S 管理项目启动会，对项目进行了详细部署，并定了培训室、餐厅、卫生间等三个具有代表性的区域作为样板区，并为样板区

授牌。

为了保证样板区打造工作保质保量完成，精益顾问为项目制定了周密的辅导计划，启动会后立即进行了 6S 样板区打造要点培训，内容深入浅出、图文并茂，为样板间打造全过程提供了强有力的技术支持，更加坚定了样板区打造的信心和决心。

历时三周，开展员工餐厅、卫生间、会议室样板区打造工作，项目团队运用精益管理工具，每周进行两次巡检，输出不合理清单和改善进度表，跟进样板区改善进度，及时发现问题并予以解决。在三个样板区打造过程中，项目团队和一线员工用他们辛勤的汗水打造了一个又一个的精益亮点，用他们的智慧解决了一个又一个棘手的问题，用他们的坚毅攻克了一个又一个难关，在大家的共同努力下顺利通过验收。



> 通过地面标识引导，缩短了排队等候时间。

集思广益，让老旧卫生间换新颜

本次样板区的难点之一是老旧卫生间的打造，存在许多的问题，比如：墙面钉孔、瓷砖裂纹等。如何花最少的费用解决这些问题，并且还要达到美观、整洁的效果？在多次进行现场观察、比较后，项目团队决定运用物品标识，一物两用，一方面解决钉孔和瓷砖裂纹，另一方面规范标识管理。

卫生间的吊顶。目前市面上已找不到类似材质，改善前是用铁皮替代维修的，既不平整，又难以长时间固定，有掉落风险。这次改善使用了更加环保，并且价格低廉的材料进行修复。改善后，吊顶样式平整、美观、安全。

卫生间洗手台。这是另一个老大难问题，因为使用年限长，洗手台四周缝隙都是陈年污渍，

不好清洁，难以维护；镜子边缘锈蚀褪色；墙面瓷砖破损，因墙内水管锈蚀容易破损等原因维修复原难度较大。针对上述问题，项目团队组织相关人员进行头脑风暴，集思广益提出各种解决办法，并探讨成本花费与可行性。功夫不负有心人，找到了符合要求的好办法：利用美缝贴，来解决洗手台缝隙清洁难维护的问题；采用镜边贴等饰条装饰镜边，遮盖锈迹；运用防水仿瓷砖贴进行了墙面修复。这样一来既美观大方、方便维护，又极大节省了成本，经过改善，卫生间样板区面貌焕然一新。

想客户所想，供客户所需

技术楼培训室自投入使用以来使用频次达 4-5 天 / 周，经调研和观察各部门使用的情况，

发现音响设备的使用、横幅悬挂、PPT灯光的选择等问题或间接或直接困扰着使用人员。借样板区打造之际，项目团队统筹解决了上述问题。

音响设备可视化。很多员工不会正确使用音响设备，常常开错顺序和关错顺序，导致音响设备使用寿命缩短、维修频繁，维护工作量较大。附属设备因保管不善经常丢失，音响设备下方线路凌乱无序，造成安全隐患。

针对这些问题，我们制作了音响设备使用流程，图文并茂，简单易懂，指导员工正确使用音响设备。采用行迹管理附属设备，时刻提醒员工使用后送它们“回家”，防止附件丢失。设备线路有序整理，标识清晰，电源插座从地板改至墙角，彻底解决了因电源、电线等造成的安全隐患。

自动升降横幅杆。横幅悬挂一直是大难题，因会议室层高5米，必须登梯悬挂，改善前悬挂横幅需3人20分钟，悬挂过程还有安全隐患，并且会破坏吊顶和墙面。新增自动升降横幅杆后，悬挂横幅只需1人2分钟完成，极大提高了工作效率，还避免了人员凳梯等危险动作，同时保证了墙面、吊顶不受损坏。

改善就餐环境，降低劳动强度

残渣回收区。改善前，员工餐厅残渣回收区域通道狭小，人员拥堵，餐具随意放置，在用餐高峰时段，需要3个人来维护，且劳动强度较大。针对这些问题，项目团队多次到现场观察高峰期运行情况，组织员工餐厅一线人员交流，研究员工行为模式，从调整餐厅样板区整体布局着手，



> 打造样板区，粘贴标识。

规划员工行走路线，经过多次模拟、实验，最终确定了最符合员工行为习惯的布局及线路。改善后，节约了7平方米的有效面积，餐厅环境得到明显改善，整个残渣回收区由原来的3个人维护减至1个人维护，提升了工作效率，降低了劳动强度。

排队点餐区。改善前，员工排队点餐时，因排队随意时常会发生碰撞而造成饭菜泼洒的情况，经过整体规划，我们设立排队区、等待区、点餐区，通过张贴地面引导标识，缩短了排队等候时间。改善

后，大厅点餐和就餐环节秩序良好，避免了人员碰撞和食物泼洒的事件发生。

本次园区6S管理项目输出改善亮点97件、自主创新点18件、可视化标准16个及岗位维持基准8个，为公司即将进行的6S复制工作提供了宝贵经验。此外，本次样板区打造过程中，涌现出许多有突出贡献的精益标兵，其中最具代表性的是唐莉和魏崇辉。6S项目是一个陌生的、全新的事物，样板区打造更是巨大的挑战，他们没有抱怨和抵触，而是拥抱这种新环境、新事物带来的挑战，在积极学习6S知识的同时，抓住每一次顾问老师现场巡查的机会交流、请教，在他们的带动下，一线员工参与率和工作积极性迅速提高。

通过园区6S精益项目的推行，让我们深刻体会到：要不断发现和挖掘客户需求，善于站在客户角度体会和思考，如果感觉“改无可改，优无可优”时，就去找找你的客户，他们一定可以给你新的思路。

精益工作没有终点，一旦启动，我们唯有不断学习，凡事精益求精、追求细节的极致，才能干好工作，才能提高客户满意度。F

赢在效率

调结构 降杠杆 去库存 快转型 控成本
求创新 促升级 补短板 抓落实 增实效



秉承亮剑精神 开拓市场无所畏惧

文 / 蒙永江（马应龙广州办）

梦想对于不去努力实现的人，是一个遥不可及的梦；而对于满怀抱负的人，是一个伸手可及且需不懈努力的梦。



回想刚刚来到马应龙广州办事处报到的时候，恰好赶上2018年的元宵节，在这个阖家团圆节日里，和新战友齐聚一堂，誓师启程。与这支团队初次相识，留下了深刻印象，他充满激情与活力，又和蔼可亲。离家南下的我找到了归属，开启了马应龙人的职业生涯。

初入职场少不了见识浅薄，在这里各位前辈耐心传道授业解惑；人在江湖难求总是一帆风顺，在这里各位战友纷纷雪中送炭共患难；销售成功路指标扛肩上，在这里最不惧的便是迎难而上创佳绩。感谢这支充满爆发力的队伍，在这里短短一年多的时间，我收获的是成长和改变。

秉承亮剑精神 开拓市场无所畏惧

善用资源，协同作战。商务队伍为挖掘市场潜力，率先向无人跟进的区域开始着手，由于该区域客户对外地人不太信任，语言交流上也有障碍，多次沟通都无疾而终。为了尽快打开局面，

通过联合合作伙伴、协同作战的办法，与另一家大型医药公司一起拜访客户，逐渐开始步入正轨，销量亦呈上升趋势。公司指导思想指出，鼓励外部资源整合，通过外部联合经营方式，调动相关利益方的积极性，形成合力，激发活力，提升项目运营效率和质量，促进企业向平台经营、生态经营的转型。闯市场靠单枪匹马往往走不远，必须学会整合各种资源，广结友盟，在互利共赢的基础上，团结协作，互帮互助，共同开发维护市场，这样才能事半功倍。

精益求精，追求卓越。良好价格体系是销售的生命，商务队伍严格执行公司政策，严控市场价格，设置经销和分销的出货价，以最大化保障公司利益。在二级分销商的维护工作方面，极力做到精细化，每月挑选区域核心分销商开展促销活动和产品推介会，提前分析销售流向，并根据客户特色制定个性化销售促销活动。同时，通过存量增量奖励机制，激励商务人员在新品种上获得突破，在存量上挖掘更多增量。商务队伍合力

耕耘，实现核心经销商全面预付款，百万核心分销商达20家以上，县级市场流通品种已全覆盖，全面与国有大企业合作配送，医院和基层医疗能够全面覆盖，销售过千万的品种达到5个，渠道小品种总计金额也达到千万的规模。

整合资源挖掘终端潜力的制胜法宝

合作双赢，试点推行。2018年OTC团队承接任务目标上千万，在此期间，这一新组团队还处在磨合期，除了主管，其他人基本都不到一年时间。此外，市场情况是连锁多而小，数量多达80多家，大多数连锁门店都在40家以下，少数大型连锁配合程度较低，竞品多，对公司产品重视度不高，客户要求资源费用非常高。面对内忧外患的现状，办事处率先贯彻公司“强化战略导向、挖掘潜力、提升效率”的指导思想，遵循“市场导向、追求效率、积极探索、大胆创新、风险共担、合作双赢、试点推行、循序渐进”的基本原则，选取最具潜力连锁客户为首要目标，实施第二梯度标杆连锁打造，落实品牌重点深度合作，内外兼顾，来保障区域市场OTC任务目标的有效达成。

聚力奔跑，攻坚克难。2018年6月，正式拉开百年老字号马应龙与战略伙伴的长远合作发展之路，根据该连锁经营质量，规划基本目标和挑战目标，确定门店销售指标。所谓行军打仗粮草先行，首先销售技巧和产品知识是刚需，办事处周会进行模拟情景演练PK，促进内功修炼提升。其次，门店基础薄弱是关键，实施千元门店月度推进工作，进行目标压力的释放。最后，目标必达是信念，推进高层对接，促成合作启动会，明

确战略合作的重要意义，并确定具体政策及配套支持。实施过程中，每月进行指标进度的专项沟通会议，总结不足并进行经验分享。全员奋勇拼搏，年底最终达成OTC团队挑战指标，实现了外部客户深化合作、内部团队提振信心的双赢成果，既加强了销售信心，也提升了团队凝聚力。

黄金单品，深挖突破。为进一步挖掘发展潜力，盘活存量资源，2018年7月，启动了龙珠软膏黄金单品探索之路。在公司领导大力支持下，协同进行目标连锁高层对接，在政策方面下放较大支持力度，对深化战略合作起了很大的推动作用。打开局面后跟进采购，确定了龙珠软膏作为夏季黄金单品，得到客户大力配合，开启了龙珠软膏新的里程碑。执行过程中，目标连锁运营总监下达门店指标并公布我司品种主推及价格调整，配合加提、晒单活动激励店员，同时企业公众号推送助力，保持实时销售数据分享。OTC团队携手跟进门店动销，提供贴柜培训、产品促销标签、龙珠插卡、千元门店联谊、产品拱门广告、消费者买赠试用等支持。经过此次黄金单品深挖盘活，完成了产品价格调整，等级从C到A，店员推荐积极，陈列丰富，销量提高。

人生是一场没有终点的长跑，要成为最终的赢家，必须努力奔跑，逐梦前行！认准医药行业，既要埋头苦干，也要抬头看天，知道未来的方向，带去每天工作正能量。感恩马应龙，给予我一个成长的平台；感恩我的团队，教会我工作中战无不胜的方法；感恩领导和同事，带给我大家庭的温暖。

我们都是追梦人，立足行业，以梦为马！成功是奋斗之树结出的硕果，奋斗是通向成功的桥梁，只有投资才能获利，只有拼搏才能胜利。F

八月中秋浮勝饼

文 / 黄剑丰

每当中秋佳节渐到，广州的月饼市场就旺起来，公交车厢、电视、报纸、网络，铺天盖地都是月饼的广告。在我的故乡潮汕，每到此时，正是浮勝（láo）饼的时候。老一辈的潮汕人都是将月饼叫作勝饼。浮，是潮汕口语，用油炸的意思，比如炸豆干，潮汕话叫作浮豆干。勝，是猪油。勝饼分为饼皮和馅料两部分，饼皮是用猪油、面粉、糖混合和成，馅是用绿豆沙、白糖、猪油拌成。

记忆里，每到中秋来临之前的半个月，妈妈会将家里的炊具拿到村前的榕江干渠去洗刷。那时的榕江水清可鉴人，倒映着蓝天白云，江边石埠头，一群洗着炊具的潮汕妇女叽叽喳喳地聊着各自的家务事，那是记忆里最为深刻的一幕。洗完炊具，妈妈将脱去皮壳的绿豆或者红豆、芋头蒸煮熟透，拌上白糖和猪油，然后捣烂成泥，这些豆泥就是勝饼的馅。准备好馅之后，又开始和面，和好的面用一个酒瓶碾成薄面胚，专门用来做勝饼皮。饼皮包住绿豆馅，团成圆球状，压扁成饼，然后下热油锅油炸（浮勝饼所用的油一定要用猪油，否则炸不出勝饼的香气）。及到饼皮略变赤色再捞出，此时勝饼就“浮”好了。“浮”好的勝饼大小比小碗口略小。

一切的美好，都必须在对的时间与对的地点才能呈现。

勝饼浮好之后，用来供拜神明与祭奠祖先，要先匀出一部分，等到八月中秋晚上用来拜月娘。拜完月娘，这个中秋节才算过完。此时，我们也才可以敞开肚皮大吃勝饼。饼皮经过油炸之后略脆，馅料甜爽，甜而不腻，再来一杯热气腾腾的工夫茶，好吃极了！

中秋节后的第二天，就要走亲戚了，外公外婆，舅舅舅妈，姑姑姑丈，阿姨姨丈，自是必不可少，要经常来往的。走亲戚最好的手信就是勝饼。中秋佳节，家家户户都有浮勝饼，于是象征性地收了四个勝饼，合着“成双成对”或者“四四（世世）好”的含义，然后，来而不往非礼也，再回给你四个勝饼，让你尝试不同的勝饼手艺。一来二去，走完亲戚，勝饼数量依然，然而亲戚感情会更加亲密了。

在我走出潮汕地区之前，浮勝饼、拜月娘、走亲戚的习俗一直在潮汕地区轮回，这个习俗包含了潮汕人的生活习惯、民间信仰以及宗族亲情的维系，是潮汕人节俗生活之中不可缺少的一部分，世代代代流传。

妈妈说，潮汕人不管遭遇到什么生活的困苦，祖先传下来的传统一般不会改变。在妈妈还未出阁的时候，有一年中秋，潮汕地区发大水，大水淹没了田地，淹没了庄稼，接着大水又把房子淹

了大半，即使是在这样的特殊环境下，中秋依然还是要浮勝饼。为了浮勝饼，当时外公外婆跟舅舅们干脆把油锅搬到屋顶。那一年的中秋，妈妈跟外公外婆还有舅舅他们在屋顶上浮勝饼过中秋。

我出生之后逐渐长大，妈妈带着微笑给我讲这个故事，语气之中不悲也不喜，相反，在那物质缺乏的年代，妈妈却为当时能够吃上勝饼而感恩。我一直也在感悟妈妈经历的这件小事，我想，生活之中，一切的悲与喜都会过去，经过时间的洗礼，最后终将剩下美好的回忆，我们应该敞开宽阔的胸怀，接纳生活给予的一切，不管成功，抑或失败。

来到广州之后，发现广州人中秋节不用浮勝饼，都是直接到商店购买月饼，这固然省了很多事，但是也少了很多有趣的过程。每年的中秋，我都会打电话跟家乡的亲友通电话，得知潮汕地区现在也已经很少有人做勝饼了，人们为了方便省事，都是直接到商场购买外面来的月饼，年轻一代也逐渐用月饼来称呼勝饼，勝饼一词渐渐式微，能够说出勝饼这个词的，基本都是上世纪八十年代以前出生的。而让人揪心的是，随着榕江的日渐污染，江边埠头也已经没有人去洗东西了，想想逢年过节，原本一片热闹的埠头现在变得一片死寂，不由一声长叹。

今年中秋前夕，朋友从潮汕来广州，给我带来潮州意溪的勝饼。这真的让我欣喜，想不到在现在这个现代化快速发展的时代，还有人愿意去尊古法制来做这种传统工艺的勝饼。

造物有情。从面粉到馅料再到勝饼成形的出炉，每一道工序都离不开人工的揉、搓、拌、捏、碾、压，人工赋予了食材一定的温度与力度，是以做出来的

勝饼松脆而甜润，极具尘世的温情。用小刀将勝饼剖成小块，饼皮瓣瓣如莲花裂开，放入口中，饼皮与馅料入口即化，吞咽下去，喉底剩下一片清甜。此刻，来一杯香浓的凤凰单枞，顿觉齿颊留香，真乃人生快事！

意溪勝饼的好食，全在手工制作的调控，是以饼皮与馅料疏松。这与市面所卖的月饼有所不同。现在市面用机器工序制作的月饼坚硬得像砖块，几乎可以用来砸人，而且为了保鲜期的延长，调入了添加剂与保鲜剂。每次拆开铁盒月饼密封的薄膜袋，想起这些月饼已经是几个月前就做好的，顿时大失胃口。我想，作为食物还是应该有其温柔的一面比较好。

传统手工的勝饼易碎，旧时为了存储，一般都是用陶钵来装。意溪的勝饼是烤制出来的，放到陶钵，饼与钵共呼吸，慢慢地降熄勝饼的火气。这种手工的勝饼，仿佛一个鲜活的个体，不用保鲜剂与添加剂，利用物理的方法，依然可以存放一段时间。勝饼的这种疏松，是其优点，但是在现代物流时代，却成为一个缺点，不耐长途颠簸的快递。

想来，世间好物都不牢固，彩云易散琉璃易碎，都是不久长的，世间万事万物也都有其时间界限，何曾有过永恒？一方水土一方风物，北京烤鸭必须在北京现烤现吃，打包带离北京风味顿失，沙湾古镇的双皮奶也是这样，谢绝打包！一切的美好，都必须在对的时间与对的地点才能呈现。

年年中秋，岁岁勝饼。每到中秋，总是不由自主地想起过去家家户户浮勝饼的热闹场景，仿佛闻到一阵阵的油香味，那是最有人间烟火气息的一幕，而这一幕在现代化的进展中逐渐消失了。🍡

卿佳不？回来就好

文 / 贺莉丹

贺莉丹：前资深媒体人，现任职于金融行业，写作者，记录者。曾先后供职于《21世纪经济报道》《新民周刊》《外滩画报》等知名媒体，亦曾被评为南方报业年度记者。

卿佳不？

美国念书时，作家龙应台曾充当信使，将台湾亲友的信函经由美国中转给中国大陆亲友，回信亦这样中转。

小学校长余舅舅来自龙应台母亲美君的故乡浙江淳安，风姿洒脱，手里常握一卷线装书，写得一手好字。余舅舅在两个月前写了一封信给他青年时期的恋人香凝，请龙应台从美国带回故乡浙江，两个月后，他终于收到了香凝的回复，余舅舅拿着信，垮在藤椅里，全身发抖，抱头痛哭。

“自君别后，倏忽三十载……念及君犹飘零远方，天地寂寥，无所依靠，乃不忍独死。与君别时，红颜嫣然，今岁执笔，凝已半百，疏发苍苍，形容枯槁。”香凝的一字一句，笔迹端整。

三十年前，20岁的香凝与余舅舅曾在祠堂前发誓，一生一世，永不相负。然而时局动荡，造化弄人，余舅舅远走台湾，香凝历经磨难，初心不改，终身未嫁。三十年前的誓言，她做到了。

香凝交代完她自己的别后三十年，并没有问余舅舅是否遵守了誓言。余舅舅没有。他晚婚，娶了同一个小学的国文老师，南投人。香凝信函的结束语，最后只有短短两行字，“得去月书，虽远为慰，过囑。卿佳不？”

这段话来自于王羲之的《初月贴》，“初月十二日，山阴羲之报。

近欲遣此书，停行无人，不辨遣信。昨至此，且得去月十六日书，虽远为慰，过囑。卿佳不？”

这封王羲之在一千六百年前抵达山阴后，写给好友的信，翻译成现代汉语，大概就是，“近期一直想写这封信，但因没有邮差，没法寄信。昨天抵达这里，已经收到了你上个月十六日的来信，虽然相隔遥远但很欣慰，劳你万端牵挂。你好吗？”

香凝在历经三十年漫长寂寥的等待之后，竟然没有追问结果，只是轻轻地问她的心上人：卿佳不？你好吗？

回来就好

1939年的广东罗店，初夏，区蔚元一个人站在码头，准备坐船出发。这是这位15岁的少年，人生中第一次出远门。

刚初中毕业的少年，还在长身体的年纪，不到一米七的个子，身形瘦削，穿了一件对襟立领的布衣裳，肩上挂着一只小包袱，小包袱是母亲亲手准备的，里面就放了两套换洗的衣裳。

那个时候，你知道你要去哪里吗？我问他。

我们见面的时候，时光已经过去了76年，也是一个夏天，在芒果、龙眼和摩托车遍地的广西南宁，他的家中。他已经是年过九旬的老人，依旧瘦削，身形笔直，眼神温和。他的手伸出来，跟我比划他当年背的是怎样的布衣裳，又背着怎样的一只小小的包袱。

在命运的每一次轮盘翻动中，我们总是不可避免地会失去，会错过，也会得到，会收获。然而每一次选择，其实都是硬币的两面，如人饮水，冷暖自知。

这个片段，至今辗转在他女儿的记忆里，“你奶奶用个布包了个包袱，然后我一个人就去坐船，去当兵……”从小到大，到她如今已经成了年过六旬的人，在她的印象中，父亲翻来覆去就是这么几句话。

“我初中毕业的时候，因为家里经济困难，那时候家里没有条件送我升高中了。当时我有个堂兄宪哥，他在广东韶关12集团军当参谋，我写信告诉宪哥，我没法升学了。宪哥说，你来考军校吧。”他至今记得，毕业于黄埔军校15期的宪哥，还给他寄了几块银元，当路费。

于是那年初夏，15岁的少年很坚定，他决定要从罗定坐船出发，然后乘汽车，去韶关，找宪哥。

然后呢？我用手机打开地图查了一下，从罗定到韶关，从广东省的西南延伸到东北方向，一条窄窄的线，绵延超过400公里，即使现在开车，都走陆路，最快也得超过四个半小时。

然后，“去考军校、上战场、打日本兵，这是我那时唯一的出路，也是我至今认为很对的事情。”他没有迟疑。在他还在念初中的时候，街上都贴了标语，“国家兴亡，匹夫有责”，“晚上我们就是打着火把游行。当时有句话是这么说的，好男要当兵，好铁要打钉。”

你离开家的时候，真的就只有你一个人？你的母亲来送你了吗？我问他。

“我走的时候，母亲在家里流眼泪。我是母亲唯一的儿子，我是母亲唯一的寄托，她不敢把我送到码头去。她也是同意我这么做的。她舍不得也没有办法。”他的母亲是童养媳，没念过书，后来种地，日出而作，日落而息，“很坚强”。

1940年，16岁的区蔚元考到长沙，去了军训部入伍生第二团；在长沙训练了9个月，到1941年，他还没有毕业的时候，就去参加了第二次长沙会战，学生

兵，守湘江；再后来，他去了湖南武冈中央陆军军官学校第二分校18期继续学习，直至1942年12月毕业。在黄埔军校念书的时候，宪哥还给他寄了生活费，甚至在跟他通信时，宪哥都会给他寄回信的邮票。

毕业的那年，18岁。他加入了云南保山的中国远征军第六军，他所在黄埔军校18期同期的同学，包括他，一共有36人都分到了中国远征军第六军。

到中国远征军第六军报到后，黄埔军校18期毕业的这批学生参加了人事科的一次考试，考试结果公布后，只有他一个人留在第六军军部，他的其他35位同学都到底下的作战部队去了。

9个月以后，他调到军部直属搜索营第二连当排长，也就是侦察兵。1944年中秋节晚上，他们在云南保山打响了反攻滇西的枪声，其中，他带的部队攻打位于龙陵县的尖山。千难万苦，攻下尖山以后，他检查日军的营地，日军撤退得很仓皇，营地里煮的饭都没来得及吃。

他翻了翻日本兵留下的报纸，才知道，他的家乡罗定已经全部被日本人占领了。这以后，他就没给家人写过信，家人以为他已经阵亡了。

抗战结束后一统计，36位分配到中国远征军第六军的黄埔军校18期同学，除了他之外，其他35位全部战死沙场。

是的，你没看错，独留他一人，其他35位他的同期同学全部阵亡。

青山处处埋忠骨，何须马革裹尸还。

“我没有阵亡，是因为我当时是在军部。而我的35个黄埔军校的同学，他们是在作战部队，所以都阵亡了。我有些同学上午下了连队，到了晚上人就没了……”

那宪哥呢？“后来大约在1947年，宪哥因为生病到湖南的后

方医院治病，后来估计他就在湖南病死了。”

1948年年底，他回到了家乡罗定，到那时他已经打了十年的仗，归来的时候，已经是个25岁的老兵了。母亲还在。

你的母亲见到你，对你说了什么？

“我的母亲……我的母亲见到我以后，没有哭。她很坚强。她只对我说了一句，回来就好。”声音渐渐低下去了。

十年生死两茫茫，梦里他乡身是客，再见到他，母亲只轻轻对他说了一句，回来就好。

有心问，用心答

在过去的近三年间，我曾像候鸟一样，从中国的南方飞到东部，机票累积成厚厚一沓，到最后，我基本摸清楚了常坐航班的晚点规律。

家人都在1500公里之外的那座东部城市，我也曾在那里工作、生活，流金岁月，白驹过隙，那个总是下雨的东部异乡也变成了我的故乡，我想我的气息中，也应该也有它的一部分浸染吧。

最开始的时候是两周飞一次，往返三千公里，风雨无阻，后来常常因为各种原因，无法保证这个频率的行程，渐渐降为一两个月一次。

南方那座城市，夏天的时节非常漫长，一到初夏时分，鸡蛋花硕大洁白，凤凰花似流连不散的晚霞，空气闷热潮湿，弥漫的是年轻人荷尔蒙的气息，中老年人一开始多少会有点无所适从。然而金无足赤，不完美的地方就是老有台风，台风似被宠坏的小孩，脾气一上来，就呼啸肆虐不管不顾。那个时候只有一个小小的心愿，就是希望周末不要有台风。

但有一次，是周五，接近凌晨时分，突然接到航空公司的短信说，航班取消，飞不了了。不死心，意志力大于一切。于是周六清晨，驱车抵达机场，只见机场里乌压压地，全是滞留的旅人，在靠近航空公司柜台排队等候，终于轮到我了，刚想开口，工作人员

就说，飞不不了。我只能神情坚定百折不挠地表示，今天无论如何都要飞。“那你靠边站着。”那位妆容精致的姐瞟了我一眼，神情有了一丝松动。松动，就表示有戏。

哪知等了一个多小时，还没结果，我刚开口问了一句，旁边一个大叔就打断了我的话，“等一个多小时算什么，我从昨天早上等到了现在……”将心比心，人家那才真是苦旅。遂不言语，等吧。又过了一个多小时后，终于蹭上了一架据说是紧急调来运输滞留乘客的飞机，150分钟后，终于抵达。

略微休整后，就驱车去看望父亲和母亲。我的第一句话总是，你好吗？你们都好吧？

老两口忙忙碌碌的，笑容似潋滟的水纹一样不遮不拦地散开，言行间都是满满的欢喜，菜单琳琅，是提前一天就准备好的。父亲在厨房里忙碌，那里是他的战场，黄昏里灯光是暖的，晕染到窗外，更显安和暖融。

为什么这么折腾还要经常回去呢？友人也问。后来想想，因为我将它赋予了意义，所以这成为了一种信念，回家的信念。一念既出，万山无阻。

人的一生，在某种程度上，短暂地如同一天。在命运的每一次轮盘翻动中，我们总是不避免地会失去，会错过，也会得到，会收获。然而每一次选择，其实都是硬币的两面，如人饮水，冷暖自知。

然后呢？然后，无论是背后空无一人，还是单干无后援，都让人不寒而栗。

什么样的时间，才是让你感觉到有意义的最不可割舍的？就是那些你想用力把握却把握不住的倒数的时间啊。我们对此却无能为力。

但是，江湖不算大，岁月有灵犀，有缘总能重逢，不管江月何年初照人，还是落花时节又逢君，千言万语，欲言又止，删删减减，只留下这一句，卿佳不？回来就好。

愿你一直可以轻轻地问候一句，卿佳不？愿总有人满心喜悦地跟你说，回来就好。愿等待你的是，答复如许，深情几许。📍

梦想之城——深圳

陈政立 词

这里五彩缤纷

四季如春

这里一视同仁

不问出身

这里生活便利 交通畅顺

繁荣昌盛

这里机会多见称

公平竞争

创新创业的好气氛

只要你胜任

只要你扎根

只要你学习勤奋

只要你工作认真

只要你志气不改 激情不冷

这里任你驰骋 任你纵横

助你锦绣前程

助你再攀高峰

深圳 梦想之城

一切皆有可能

中国宝安集团旗下企业

UCHEN 友诚

友诚科技 (873087.OC)

- 苏州工业园区多思达科技有限公司
- 无锡市沃乐思科技有限公司
- 苏州多思达连接技术有限公司
- 深圳市和创诚技术有限公司

致力于成为全球电动汽车
充电连接技术的领导者

地址：江苏省张家港市塘桥镇妙桥永进路 999 号