

新年贺辞

刘爱群

各位员工：

2013年到来了，借《特发》月刊，我代表集团领导班子向大家致以新年的祝福！

过去的2012年，是集团实施“十二五”规划的第二年，是不平凡的一年。集团党委、董事会和经营班子紧紧围绕“十二五”战略规划的要求和年初的预定目标，全力推进，正确决策，带领全体员工攻坚克难，聚精会神抓经营，一心一意谋发展：积极宣贯特发核心价值观，加强职业经理人队伍和职业化员工队伍建设，改革人力资源薪酬绩效管理，完善资产经营责任制及考核激励机制，营造干事创业的环境氛围；深化企业内部制度建设，强化全面预算管理、全面风险管理、标杆管理等基础管理工作，提高企业管理营运水平、风险管控能力和综合实力；加强战略管理，制订滚动规划，优化商业模式，推进重点投资项目开发和建设；以市场为导向，加大生产技术和产品营销的创新，提高产品质量、附加值和竞争力，千方百计占领和扩大市场，开拓新的盈利增长点，提升企业盈利水平，实现了经营质量和效益的稳步提升及较大增长，取得了超预期的成绩。值得告慰大家的是，2012年，集团各项生产经营指标全面超额完成任务。同时，企业文化继续健康发展，企业凝聚力、向心力增强，核心竞争力进一步提升。

2012年成绩的取得极不容易，这是集团全体员工艰苦努力的结果，但与集团“十二五”规划的目标要求，还有艰苦的工作等待我们。

“十二五”规划的目标是特发实现跨越式发展，达成倍增：“十二五”期间，集团将累计实现销售收入207亿元，利润总额30亿元，净利润23亿元，分别为“十一五”期间的1.8倍、4.2倍、3.88倍。这就要求“十二五”期间，集团不仅要扩大经营规模实现销售收入的倍增，而且要提高经济增长的质量，实现盈利能力和水平更大幅度的提升，并走出集团转型升级的新的商业模式。2013年是集团“十二五”跨越式发展、倍增式增长的转折之年和关键之年。



福田区委区政府召开专题会议 研究我集团香蜜湖和深高规划

李承/集团企业二部部长

2012年12月29日下午，福田区委书记刘庆生、区长杨洪召开专题会议，听取我司香蜜湖片区和深圳高尔夫俱乐部用地规划研究成果，区领导吴晶、夏炆、刘家宝出席会议，区有关单位负责人参加会议。集团刘爱群董事长、张俊林总经理、张建民副总经理和俞磊副总经理等与会。

会议首先听取了中国城市规划设计研究院深圳分院汇报的深圳高尔夫俱乐部用地规划研究成果，之后重点研究了由深圳市城市规划设计研究院和美国AECOM公司提交的香蜜湖片区城市规划设计方案。刘爱群董事长代表集团发言指出，香蜜湖片区的规划方案，在区委区政府的关心和直接指导下，根据前一阶段市领导专题会议的指示精神进行了丰富补充和系统梳理，目前已经基本成型，具备向市政府上报的基础，集团将进一步落实区委区政府对方案的意见，配合区委区政府指示，推动方案的上报和实施工作。杨洪区长表示，规划通过一年来的研究，思路目臻清晰，开发工作各方面考虑周到成熟，较为可行，规划对中央活力区的认识到位，充分融合了各种都市活力因素，下一步需要尽快上报市政府，启动下一步更为深入的规划设计研究。随后，刘庆生书记讲话，指出：特发集团汇报的两块土地规划方案中，深高规划提供了新的视角和解决问题的新思路，具有十分积极的意义。香蜜湖的规划和开发，深圳市经过多年发展，目前需要进一步拓展城市功能，以满足国际化城市建设的需要，体现国际化城市的特点，现在香蜜湖片区的开发时机已到。本次会议听取的香蜜湖片区规划，从深圳市城市发展需要出发，体现了国际化都市发展愿景，同时充分考虑了土地开发实施的实际情况和需要，较具先进性和可操作性，内容已经成熟，下一步应做好向市政府汇报的准备，有关单位要积极配合，做好这一工作。

在新的一年里，我们两级班子及全体员工务必保持清醒头脑，积极创新经营思路，努力破解发展难题，全力营造干事环境，抓住机遇，抓好几件大事：一是加强战略管理，以“十二五”规划为纲，根据市场情况的变化，按照滚动规划逐年、分阶段实现目标；同时加强战略执行力，优化考核激励机制，采取切实有效措施，确保集团“十二五”规划的如期实现。二是创新经营模式和发展路径，通过优化商业盈利模式、资源集中整合、资产经营和资本经营“双轮驱动”，加强战略伙伴的合作、优势互补，在保证集团地产龙华项目、信息光纤光缆扩产、特力水贝珠宝产业园等战略重点项目高质量完成的同时，加大公共攻关力度，推动香蜜湖、小梅沙、高尔夫二次规划开发的实质性进展，加快主导产业的升级转型。三是转变增长方式，把握规模、速度和效益的关系，注重提升增长质量。新项目的开发，要坚持严格论证，控制投资风险，确保其效益和质量，收入和利润同步增长。四是加强企业基础管理、制度建设和企业文化建设。管理是企业永恒的主题，是企业高效运作产生效益的保证。要进一步加强全面预算管理、全面风险管理、标杆管理，不断完善管理制度体系建设，提升企业经营管理水平、市场化运作水平和风险防范能力；要进一步加强企业文化建设，做好“全员职业化，成就美好生活”核心价值观的宣贯和落地，使集团风清气顺的健康氛围一代一代地传承下去。

各位同仁，让我们乘着“十八大”东风，以饱满的精神状态，顽强拼搏的意志，齐心协力，奋发进取，在新的一年里取得更大的成绩，争取早日实现集团跨越式发展的目标，再创特发辉煌，为我们特发人自己的事业、为新时期深圳的经济社会发展做出应有的贡献！

祝全体员工身体健康、事业有成、合家幸福！



编委会

主任：刘爱群

副主任：张俊林 林婵波

编委：王宝 张瑞理 刘学优 郑海天 郁小平
邹立 唐大平 袁洪章 周树达

编辑部

主编：林婵波

副主编：陈忠炼

责任编辑：张正治

本期编辑：张正治

地址：深圳市人民南路发展中心大厦26楼

电话：(0755) 82089011 82089085

传真：(0755) 82089099

邮编：518001

集团网站：www.sdg.com.cn

E-mail：tefa@sdg.com.cn

主管主办：深圳市特发集团有限公司

登记证号：粤内登字B第10250号

印刷单位：深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

内部资料 免费交流



■卷首语

03 新年贺辞\刘爱群

■公司要闻

04 集团召开第二届董事会第九次会议\岳红琼

04 集团召开2012年度财务工作会议\尹章儒

06 集团召开2012年第4季度人力资源工作会议\肖鹏

08 张俊林总经理率队参观考察上海苏河湾泰州华侨城等项目\李承

10 集团召开安全生产工作会议，部署今冬明春安全生产工作\熊煜

11 《特发》月刊获市优秀内刊传媒奖“十佳”企业刊等多项荣誉\张正治

■企业党建

12 完善廉洁从业制度体系，构建廉洁从业长效机制\林婵波

■特发论坛

14 小梅沙，未来深圳人的蓝色乐园

——商业模式运用（之二）\张建民

17 商业模式创新：从价值链到价值网\高天亮

■商海之道

20 富通集团的六个震撼与启示

——特发信息赴富通集团参观学习侧记\《信息窗》编辑部

■优秀文摘

24 从机会导向到战略导向（节选）\彭剑锋

■管理视角

27 增强软实力，提高竞争力

——海洋世界标准化管理体系扬帆启航\魏鹏程

■职场工作

29 辛苦而快乐着的特发物业人\王婧媛

31 特发物业那群蓝色制服的保安员\尹敏

■企业文化

32 寻找会计人的职业幸福感\张庆杰

34 创新带来工作乐趣\王婧媛

36 香蜜湖度假村车管员勇斗歹徒保安全\刘文清

36 特发地产参加市房地产业协会羽毛球赛并获团体亚军\黄胜鹏

■聚焦经营

37 特力调整招标工作机构，三级管理负责招标工作\吴锐楷

37 特力举办管理人员高效执行力培训\胡敏

37 特力物业公司连续四年获得“深圳市物业管理协会优秀会员”称号\黄德标

38 香蜜湖度假村举行2012年度福田区消防应急分队技能考核\刘文清

38 特发地产举办消防知识讲座和消防灭火演练\黄胜鹏

39 特发物业成都分公司开展内部招聘\肖武

■地产行业动态

40 中央经济工作会议：坚持房地产调控不动摇等10条\《特发地产信息》

■旅游行业动态

42 发改委：严查旅游零负团费等欺诈行为等11条\特发小梅沙

■2012年要闻回顾

44 特发集团2012年要闻回顾\张正治

封二：福田区委区政府召开专题会议研究我集团香蜜湖和深高规划\李承

封三：摄影新童话——梁祝\周琪



集团召开第二届董事会第九次会议

■ 岳红琼/集团党委办公室

2012年12月13日，深圳市特发集团有限公司第二届董事会第九次会议在发展中心大厦26楼会议室召开。

出席会议的有：集团刘爱群董事长、张俊林董事、林婵波董事；国资委胡国斌董事、东方资产陈勇强董事、信达资产蓝晓寒董事。其余3位董事因事请假，出具书面授权委托书，委托其他董事代其行使董事职权。会议还邀请公司监事、公司财务总监栗森列席，对会议审议事项提出质询或者建议。列席会议的还有：公司副总经理、董事会秘书李明俊、计财部部长刘燕等相关人员。

第二届董事会第九次会议由刘爱群董事长主持。会议审议了公司2013年度预算报告等三项议案。公司副总经理、董事会秘书李明俊、计财部部长刘燕就三项议案进行了汇报，与会人员逐项进行了审议，大家深入研究、认真讨论，提出了有益的意见和建议，经表决，会议通过了2013年度预算等三项议案。公司董事、监事对集团2013年度的工作寄予厚望，表示将一如既往支持集团经营班子的工作，希望集团加强战略管理，创新经营模式，加快转型升级，早日实现跨越式发展目标。

集团召开2012年度财务工作会议

■ 尹章儒/集团计划财务部

2012年12月20日，集团召开2012年度财务工作会议。刘爱群董事长、李明俊副总经理出席会议，各全资、控股企业财务负责人、财务报表编制人员参加会议，审监部部长张心亮和金蝶集团高级顾问应邀出席会议。会议由李明俊副总经理主持。

会上，集团计财部部长刘燕作了2012年财务工作报告，总结了集团2012年财务工作，分析了存在的问题和不足，全面部署了下阶段集团财务工作。计财部尹章儒讲解了国资年报的主要内容、填报要求和报表软件操作。

李明俊副总经理宣读了《关于表彰2012年度特发集团会计报表先进单位的通报》，特发物业管理有限公司获“2012年度会计报表先进单位”称号，特力（集团）股份有限公司和特发黎明光电（集团）有限公司获“2012年度会计报表表扬单位”称号。

刘爱群董事长讲话，充分肯定了集团2012年财务工作取得的成绩，表达了集团领导对财务工作的重视和对财务人员的关怀，同时对做好集团财务工作提出三点要求：一是加强学习研究，不断提升业务水平和修养。随着集团做强做大战略的实施，对集团财



务工作提出了更高的要求，唯有通过不断学习，通过财务管理工作的提升和转型，才能适应集团经营模式转型和业务转型的要求，为集团做强做大作出更大的贡献。二是要处理好财务监督和财务服务的关系。企业财务负责人由集团委派，工作接受集团和企业的双重领导，因此，企业财务负责人必须找准自己的位置，财务人员也要找准自己的位置，要加强财务监督，也要增强服务意识。三是进一步加强企业全面预算管理。预算管理是经营管理的重要手段，各企业要提高预算编制的准确性，通过对标学习等方式不断提升预算管理水平。

另外，金蝶集团高级顾问介绍了集团公司财务信息系统建设的经验和解决方案；各全资、控股企业财务负责人，围绕企业财务工作，就进一步发挥财务负责人的作用，提升预算管理水平，以及如何实现企业财务管理工作的转型等方面进行了讨论、交流。



集团召开2012年 第4季度人力资源工作会议

■ 肖鹏/集团人力资源部

2012年12月21日，集团召开2012年第4季度人力资源工作会议，集团总经理、党委副书记张俊林，党委副书记、纪委书记林婵波出席会议并讲话。集团系统全资控股企业人力资源分管领导、人力资源部门负责人、薪酬负责人共30多人参加会议。

张俊林总经理在讲话中充分肯定了集团2012年度人力资源工作：在过去的一年里，通过上下的共同努力，集团基本完成了所属企业领导班子薪酬绩效考核制度设计和宣贯工作，搭建了集团系统人力资源管控框架。新方案以市国资委薪酬分配方案为导向，围绕企业发展战略，充分借鉴KPI和平衡计分卡考核思想，并引入EVA理念，对集团实现“十二五”战略规划和下一步的做强做大将起到积极的推动作用。

张总还对集团人力资源工作提出三点具体要求：一是人力资源工作应紧紧围绕企业战略开展。企业的技术创新、市场开拓、产业转型等各个方面都和人力资源工作息息相关。因此，在战略目标充分分解后，要利用好薪酬绩效考核这个管理工具，将年度指标落实到各个经营单元和职能单元。人力资源部应做好组织协调工作，各职能部门应各依其职，紧密配合，以年度绩效考核为抓手，将集团战略的要求融入企业日常经营管理工作中，促进战略的贯彻与落实。二是人力资源工作应对企业的战略优化提出建议。企业战略对人力资源工作具有指导性，但同时人力资源工作通过对人力成本、人均效率、劳动生产率等指标的多维度分析会预先发现企业战略执行中存在的问题，以及



企业战略是否需要优化和调整，进而对企业战略的修订和完善提供有价值的建议。特别是通过对比本企业人力资源各项指标与市场同行的相应数据，更能发现企业战略选择、经营管理存在的风险。人力资源工作应有意识地将财务指标、运营指标以及人力资源的各类指标进行综合分析，对企业的商业模式和战略选择提出意见和建议。三是应逐步优化企业现有人员结构。集团战略重点是发展特色地产和高端休闲旅游，而集团目前80%以上的员工属于低收入员工，重点产业的专业人员缺乏，这种人员结构，难以支撑集团未来战略的发展。因此，下一步工作中，各企业人力资源工作应深入探讨如何优化企业人员结构，提高人均效率，加大高端和专业技术人员比例，优化企业人员结构。

林婵波副书记表示张俊林总经理的讲话给集团人力资源工作指出了新方向，企业战略确定下来后，人力资源就要服务于企业战略，目前集团8家企业都在由人事管理向人力资源管理逐步转变，下一步集团人力资源工作的目标就是要进一步提高专业水平，推进战略性人力资源工作的开展，避免“锚定陷阱”，通过不断分析、总结和思考，从人力资源角度为企业战略发展提供第一手资料。他还对2013年集团人力资源主要工作做了布置：一是要积极推行各企业班子成员新的薪酬绩效考核办法；二是要推动企业建立员工人数、人力成本与企业经济效益之间的配比关系，探索建立提高员工劳动生产力和工作效率的途径，为优化企业战略、盈利模式和经营策略提供参考依据；三是全面推行《特发集团企业薪酬绩效管理指导意见》；四是完善薪酬预算管理，加强薪酬预算过程的控制；五是建立人力资源管理业绩考评体系；六是建立人力资源信息化管理系统；七是试行《“职业新星”青年人才培养实施方案》；八是加强培训工作，推进特发学院的建设。

会议还对人力资源队伍建设、年度绩效考核和薪酬预算管理等重点工作进行了说明和强调；为进一步提高各企业薪酬预算管理水平和，会议还邀请特发物业管理公司就薪酬预算编制、日常管理等工作做了经验介绍。





张俊林总经理率队参观考察 上海苏河湾泰州华侨城等项目

■ 李承/集团企业二部部长

2012年12月23至26日，集团张俊林总经理、俞磊副总经理、李明俊副总经理、香蜜湖度假村有限公司郑海天董事长和集团企业二部部长李承，对华侨城集团在上海和泰州的项目进行考察学习，并参观上海国际会议中心。

在沪期间，张俊林总经理一行参观了华侨城在闸北区苏州河段开发的苏河湾项目。华侨城（上海）置地有限公司杨凡副总经理率其团队，展示介绍了项目基本情况：该项目占地约7公顷，计容面积约28万平方米（计容面积即计算容积率面积，为规划条件容积率X规划建筑用地面积），地处上海核心区域，沿苏州河风光最旖旎的“黄金一公里”岸线而建，东临外白渡桥，与外滩一脉相连，和陆家嘴金融贸易区隔江相望，毗邻人民广场、南京路、淮海路等成熟商圈，区位优势得天独厚。项目由世界顶尖设计公司 Foster+Partner 担纲规划设计，融合多家设计单位概念，以中央绿地（3街坊）为中心，以人文景观轴线和滨水景观双轴线，连接动态的艺术时尚商业与静态的城市公共空间；以地下、地面和空中连廊三个界面的贯通打开商业空间，实现居住与娱乐相结合、商业与人文相匹配、艺术与时尚相呼应的融合。项目涵盖超高层豪华住宅、全球第四家宝格丽奢华酒店，以及顶级会所、精品商业、行政公馆、艺术家工作室、国际一流美术馆等多种业态，是一个融合艺术、人文、时尚、商业、居住及都市娱乐功能为一体的大型城

市综合体。目前，项目行政公馆部分已对外销售，豪华住宅接近完工，宝格丽酒店计划于2015年开业。张俊林总经理一行对项目公馆、艺术中心和高层住宅工地进行实地参观，就项目规划、土地政策、招商引资、开发策略等多方面问题与项目团队进行了详细沟通和研讨。

随后，考察团一行参观考察了上海国际会议中心。该中心位于上海浦东新区滨江大道，与外滩隔江相望，建于1999年，建筑面积约11万平方米，内有各类会议厅30多个，包括一间面积达4300平方米的无柱多功能大厅，为国内最大。中心建筑内还配套有星级酒店和新闻中心，设施齐全，自建成以来，承接了财富论坛、APEC系列会议、世界石油大会亚洲区会议、亚太城市信息化高级论坛、亚太开发银行行长会议等国际首脑级会议。会议中心的有关负责人向考察团详细介绍了中心运营的基本情况、经营特点，双方就会议中心项目的特点、功能设计和运营交流了意见。

结束在上海的考察后，张俊林总经理等即赶赴泰州，参观学习泰州华侨城项目。泰州华侨城有限公司叶向阳总经理、陈奋副总经理、林伯铮副总经理和李洪伟财务总监接待了考察团一行。泰州华侨城项目位于泰州市姜堰区溱潼镇，国家5A风景区溱湖和国家溱湖湿地公园之畔，占地约200公顷，定位为建设“亚洲湿地温泉旅游目的地”，项目于2008年4月启动建设，2010年4月一期建成营业。项目依托优美的湿地景观与珍稀的温泉资源，整体规划以水为灵魂，重构了原始的湿地生态肌理和水系脉状分布，形成了“蓝脉绿网、水城小镇”的三大特色园区，以及温泉度假区、古寿圣寺区、低密度住宅区、湿地体育公园、水上乐



园和水上观光线。泰州华侨城以融人文于生态之中，汇古典于时尚之间为开发理念，坚持“新江南、新都市”的规划定位，目前已经成为一个集温泉度假、商务会议、星级酒店、休闲运动、佛学文化与主题地产于一体的综合湿地温泉旅游目的地。考察团一行实地走访参观了景区各个经营项目，与泰州华侨城公司领导座谈交流，听取规划和经营介绍，就土地开发、异地经营管理体会、旅游地产开发、项目前期规划等重点问题展开了热烈的交流讨论。

这次考察，集团领导在紧张的行程安排中，对我司的标杆学习企业——华侨城集团近年来的两大特色项目进行了专题学习和研究，同时也对会议中心经营行业做了实地了解。学习的经验和体会，于我司下一步高质量对小梅沙、香蜜湖和高尔夫等重点土地开发工作大有裨益，华侨城集团土地经营战略规划和商业模式，对我司开阔视野、拓宽思路也起到了积极的启发作用。☺



集团召开安全生产工作会议 部署今冬明春安全生产工作

■ 熊煜/集团安委办

2012年12月18日上午，集团召开2012年安全生产工作会议，贯彻落实市国资委12月7日“市属国有企业安全生产工作会议”精神，安排做好冬未明春的安全生产工作。集团张建民副总经理、安委办成员及二级企业的安全生产分管领导和安全生产管理人员出席会议。

会上，集团安委办主任蒋红军传达了市国资委领导有关今冬明春安全生产工作的指示要求；各企业总结了2012年的安全生产工作情况，提出了下一步的工作思路。

在听取汇报后，张建民副总经理对各企业落实“一岗双责”，切实履行企业主体责任，加强和改进安全生产工作予以肯定，对在安全生产工作岗位上付出辛勤劳动的同事们表示感谢。他指出，新阶段的安全生产工作，更讲求规范化、精细化管理，对此要高度重视。要对照新要求，更扎实地开展工作，加大投入和隐患排查整治力度。安全生产管理要常态化，工作要进入良性循环，不可有丝毫懈怠。

就今冬明春的安全生产工作，张副总强调：一要提高认识、高度重视。各企业应组织相关人员认真学

习领会市国资委领导在“市属国有企业安全生产工作会议”上的讲话精神，将其贯彻到工作中，落实到行动上；二要按照“一岗双责”要求，进一步强化企业安全生产主体责任，建立健全企业各层级安全生产责任体系；三要加强安全生产考核，结合安全生产“百日行动”，做好安全生产梳理工作，总结经验，找出问题，克服不足，要赏罚分明；四是坚持防治结合，切实做好安全隐患的排查治理；五是要强化应急管理，各企业要制定完善的安全生产应急预案，且不能只停留在文字上，要演练，以检验应急预案的合理性和可操作性。

最后，张副总要求各企业安全生产工作要警钟常鸣。企业在安全生产机构设置、资金投入、措施完善、制度落实上应予充分保障。根据安全生产“百日行动”的各项要求，继续广泛宣传安全生产法规和知识，不断开展企业安全生产标准化和安全生产文化创建活动，常抓不懈地组织做好企业内部事故隐患自查及治理活动等，确保集团系统冬未明春安全生产形势持续平稳，不发生安全生产责任事故。



《特发》月刊获市优秀内刊传媒奖 “十佳”企业刊等多项荣誉

■ 张正治/集团党委办公室

近日，在深圳内刊界2012年度总结大会暨内刊传媒奖颁奖大会上，《特发》月刊和《万客会》《华侨城》、《宝安风》、《京基》、《核电人》、《鸿桥》、《华安保险》、《劲嘉》、《深圳邮政》被市出版业协会授予“深圳优秀内刊传媒奖”最高荣誉——“深圳市十佳企业刊”称号，这是《特发》月刊连续四年获此殊荣；集团系统企业特发信息的季刊《信息窗》、特发物业的企业报《特发物业》分别被评为优秀企业刊、报。同时，在“经济论坛”、“好言论”、“好标题”、“好封面”、“新闻摄影”（组照）等单

项中获得一、二、三等奖等七个奖项的好成绩。

总结颁奖大会上，市文体旅游局新闻出版处谯进华副处长、市委讲师团团长、城市内刊专业委员会会长杨世国、市出版业协会舒欣秘书长、企业报刊专业委员会会长陈昌华等对获奖的企业内刊和单项奖进行了重点评述，给参会的内刊同仁提供了一次很好的办刊交流、学习、提升机会。

“深圳市优秀内刊传媒奖”由市文化研究中心、语言文字工作委员会、出版业协会、《深圳特区报》、《深圳商报》、《深圳晚报》等有关领导和资深传媒专家组成的评选小组，对我市一年来发行的内刊进行评选。





完善廉洁从业制度体系 构建廉洁从业长效机制

□ 林婵波/集团党委副书记、纪委书记

近几年来，特发集团大力加强企业文化建设，以“全员职业化、成就美好生活”的核心价值观引领企业健康发展，集团上下风清气正，人心思进，形成了廉洁从业、爱岗敬业的良好氛围，企业进入了转型升级、跨越发展、效益逐年快速上升的关键时期，面对经营扩张、项目拓展建设不断增多，集团着眼于经济快速发展和良好企业文化两个方面的同步健康持续发展，进一步优化制度、突出重点、增强自律与激励，构建廉洁从业长效机制，推动企业各项建设。

一、不断优化廉洁从业制度，完善廉洁从业规则体系

制度是廉洁从业的保障，也是长效机制的基础。但制度只有随着条件变化不断丰富、发展和完善，才能确保长期有效运行并发挥相应功能。集团坚持以职业化的目标、市场化的标准，完善优化制度体系，用制度来管理企业、规范行为，培育按制度办事的习惯和氛围，以行动规则、奖惩机制、监督机制的建立和完善促进集团廉洁从业长效机制的建立。

2012年，集团聘请专业咨询机构完善风险与内控体系，对集团的各项制度进行全面的梳理诊断，借助专业中介力量，提升廉洁从业风险防控体系建设，取得风控项目工

作成果15项，其中管理成果5项、管理建议3项、风险防控成果7项，共识别73项风险和内控缺陷、39项制度缺陷，确定了8项高风险、23项中风险和42项低风险。在对风险定级分类的基础上，提出了整改、完善的计划措施，并细化到各部门，限期完成。各职能部门积极行动，紧密协作，开展整改，完善评估指标、改善评估办法，实施再评估工作。

在制度优化中，不断补充完善经营管理工作流程，细化职责、权限、节点，提高运行透明度，强化相互制衡、监督，扩大监督范围，深化规范从业行为；同时，完善制度中的奖惩机制，对责任进行细化分级，明确奖惩办法，提升制度管控的效力。

二、针对廉洁从业防控重点，健全风险防控配套制度

机制的长效性不仅要有规范严谨的规则体系，而且要有稳定、配套的制度来保证其正常运行并发挥作用。为此，集团依据《关于加强廉政风险防控的指导意见》等文件精神，结合自身发展的实际，从集团和所属企业两个层面着力，明确廉洁从业风险防控重点，健全配套制度。

在集团层面，依据《重大事项决策制度》，严格规范领导人员集体议事行为，要按照民主集中制原则，凡属“三重一大”事项均要集体议事、民主决策，特别注重工

程项目的跟踪监控。去年，集团制定《项目公司首席产权代表经营管理业绩考核办法》和《项目经营管理责任书》，在项目进度节点、经营收益、质量安全等方面做出具体详细规定。目前，在咨询机构辅助下，按《关于加强廉政风险防控的指导意见》要求，在修订集团《纪检监察信访工作办法》等专项制度的基础上，以制约和监督权力运行为核心，以岗位风险防控为基础，以具体业务为主线，编制了廉洁从业风险防控“职权目录”、“权力运行图”及“岗位廉洁风险等级目录”，制定《特发集团廉洁从业风险防控指引》，进一步完善集团的风险管理体系。

在企业层面，突出特色地产、高端旅游、工业高科技等三大产业战略规划特点，分类指导，有针对性地在人力资源管理、财务管理、工程招标、生产设备采购、资产处置、合同签订、资金支付、融资管理等重点领域、关键环节和重要岗位权力运行中的风险防控，通过风险排查，掌握管理中的薄弱环节，建立健全相应的制度措施，确保权力运行安全、企业资金使用安全、项目建设安全。在工业企业，以特发信息公司、特力集团两家上市公司的内部控制为主，对信息披露、融资募股等重大事项建立差错责任追究机制，加大问责力度，杜绝内幕交易的发生；未上市的特发黎明集团公司，在生产设备采购授权方面作了严格规定，在授权限额内强化班子集体决策和上报备案制度；香蜜湖公司、高尔夫俱乐部公司、小梅沙旅游中心三家旅游企业，把与安全生产、市场营销等关键领域相联系的工作环节、岗位为重点，制定完善行为规范和业务流程，进一步规范企业领导人员和有业务处置权岗位人员的从业行为；特发地产公司和特发物业公司则以项目的拓展、开发建设为主，在招投标、资金使用管理、人员招聘等工作中，把涉及企业人、财、物管理使用的重要岗位和环节作为防控重点，通过加强教育学习、做出集体承诺，制定完善操作规程、健全业务流程、强化监察等，防止各种不正当行为的发生。

三、强化廉洁自律与绩效激励，激发廉洁文化的内在动力

特发集团在廉洁从业长效机制的构建中，注重持续高效的制度约束、监督制约的同时，着力与考核评估、奖惩激励等环节有机结合起来，以组织成员内在的需求为动力，构成

一个自律与他律、激励与约束相统一的长效机制链。

几年来，集团在加强企业文化建设的过程中，结合纪律教育学习活动的开展，致力于学习教育和广泛持续的思想交流互动，形成了相应的工作机制和稳定的运行平台。集团领导带头加强学习、开展教育、进行讨论交流，广大员工积极回应、自觉参与，自律意识不断增强。去年，集团党委书记刘爱群董事长结合党史讲党课《秋收暴动》，集团党委副书记、总经理张俊林以实现深层次高标准的廉洁从业为目标，以“践行核心价值观，成就全员职业化”为主题，为集团总部党员干部和所属企业班子成员讲授廉洁从业教育课，强调、鼓励全体员工廉洁自律，跨过廉洁从业门槛，走向职业化的殿堂，明确了深层次高标准实现廉洁从业的重点工作和方式方法。通过持续的教育传授和有效的交流互动，强化廉洁自律，促进制度作用的发挥。

在强化自律的同时，集团注重员工与企业的共同发展，以市场化为路径，优化激励机制，拓宽廉洁从业渠道、拓展廉洁从业平台。一方面，推进薪酬体系改革，发挥市场机制对廉洁从业的激励作用。按照市场创造价值获得回报、以业绩取酬的法则，进一步优化薪酬体系，调动各方面的积极性、创造性，使干部员工可以专心于事业，心无旁骛，充分施展才华，通过努力创造业绩，实现抱负，达到廉洁从业的正向激励效果。另一方面，完善绩效考核办法，将市场评判引入业绩评价中，优化考核办法，推进EVA考核，强化企业战略的分解与落实。集团还引入专业中介机构，对各岗位职责、业绩评价指标体系和操作办法进行改造升级，出台《“职业新星”青年人才培养实施方案》、《关于加强特发集团人力资源队伍建设的意见》等征求意见稿，提升业绩评价的客观公正性，提高绩效考核激励力度。

新的一年，特发人将继续保持旺盛饱满的干事创业激情，再创佳绩，为国有资产的保值增值再作贡献，继续弘扬“全员职业化，成就美好生活”的价值理念，保持简单廉洁，不求和欲的廉洁文化。古语云：祸莫大于不知足，咎莫大于欲得；塞其兑，闭其门，终身不勤。希望各级干部，在事业快速发展的过程中，堵住各种诱惑，方而不割，直而不肆，光而不耀，做员工道德的楷模。☺



小梅沙，未来深圳人的蓝色乐园

商业模式运用（之二）

■ 张建民/集团副总经理

前几年，我路过美国洛杉矶迪斯尼乐园门口，见到入园游客排成长龙，其中不乏年长者。旁人介绍说，自开园以来，每天的游客约4万人，多时达8万人。现在看到的这些坐着轮椅的老人，是来寻找童年的快乐。因为每个美国人的童年都有一段美好时光留在迪斯尼乐园，长大以后，当自己的心情放空时，都渴望来到迪斯尼乐园看看卡通动物米老鼠、唐老鸭、美人鱼、狮子王，与童话中的爱丽丝一起走入那梦幻的世界。设想一下，假如未来的小梅沙能够像迪斯尼一样，让每一个深圳人，将童年快乐的记忆，寄放在这里，那么，小梅沙将是深圳人终身依恋的快乐天堂。

小梅沙是深圳发展的美丽印记

在深圳大鹏湾海岸线上，闪烁着一颗灿烂的明珠，这就是素有“东方夏威夷”美誉的著名海滨旅游景区——小梅沙。她三面环山，面朝大海，金色沙滩宛如一弯新月镶嵌在碧海绿地之间，环境优美，景色秀丽，与大梅沙、东部华侨城，共同构成东部滨海旅游金三角。

特发集团1984年开始在这方圆1平方公里的土地上，开发经营小梅沙旅游中心，相继建设了小梅沙大酒店、海滨浴场及海洋世界等旅游项目，至今已近30年。当您莅临小梅沙，放眼四周，海滨沙滩被鲜艳的太阳伞、颜色各异的泳衣装点得五彩缤纷，快艇激起层层浪花，降落伞迎风自由飞翔，到处人欢水笑。坐落沙滩边的小梅沙大酒店，从远处望去，其独特造型犹如一艘帆船，航行于蓝天碧水间，还有简洁明快的方块线条，乳白色的外部色调，视野开阔的梯式阳台，给人以大气磅礴的感官冲击。这曾是深圳十大地标景观之一。投资4亿多元的海洋世界，是目前国内规模最大、展馆最多、海底特色表演节目最丰富、娱乐参与性最强的海洋文化主题公园之一。她可以让您遨游奇幻的海底世界，感受海洋生命和海洋文化的多姿多彩。由此可见，小梅沙是深圳人休闲娱乐，享受生活乐趣的绝佳选择。然而，按照今天的视角，小梅沙旅游项目基本已走过成熟期，需要升级改造，获得新的活力；加上旅游

市场斗转星移，时过境迁，小梅沙片区需要有新的定位，走向新的发展历程。近年来，小梅沙开发载满了深圳人的期望，绷紧了特发人的神经，在集团刘爱群董事长的带领下，正在精心规划小梅沙的未来，为小梅沙的重新崛起而不懈努力。

借鉴迪斯尼的理念，塑造快乐的小梅沙

1955年迪斯尼乐园的诞生，开启了主题乐园旅游的新时代，对旅游产业格局乃至人们的生活都产生了巨大的影响。迪斯尼最核心的理念就是“快乐”二字。生产快乐，提供快乐，并把快乐变成商品卖遍全世界，为消费者提供最好最特别的娱乐体验，成为了迪斯尼的独特市场定位，也成就了迪斯尼品牌及其商业帝国的不朽传奇。迪斯尼利用影视娱乐、媒体网络、主题公园和度假村、消费产品这四块业务形成产业链，每年收入占比门票30%，购物30%，其它40%。迪斯尼的赢利模式是以“影视娱乐驱动型”，亦即“利润乘数模式”，通过制作并包装源头产品——动画，打造影视娱乐、主题公园、消费产品等环环相扣的财富产业链。首先，推出一部制作精美的卡通电影，通过电影放映、发行拷贝和录像带，赚取第一轮利润。然后，每放映一部卡通片，就在主题公园中增加一个新的形象，在电影和公园共同营造出的氛围中，吸引游客参观主题公园，赚取第二轮利润。接着，通过特许品牌授权、出版、零售“标签产品”等途径，赚取第三轮利润。此外，收购电视频道，将品牌影响嫁接到电视触角上；建设卡通主题的度假型酒店，赚取第四轮利润。

迪斯尼乐园的生命力在于以“给游客以欢乐”作为始终如一的经营理念和服务承诺。人们的到来，仿佛进入童话般的卡通世界，流连忘返。而甚为称赞的是它高品质的服务，清新洁净的环境，高雅欢乐的氛围以及热情友好的员工。同时，迪斯尼乐园魅力还在于为顾客创造独特体验。它既有大人们娱乐休憩的地方，又有儿童们游乐的世界，景区提供了各种用金鱼、火箭、大象等形状制作的游艺车，以及米老鼠童话世界的小房屋、小宫殿、小风车，使孩子们产生平时在都市里难以激发的美好神奇的幻想。乐园环形火车站台工作人员的整齐装制，一丝不苟的作风给了儿童幼小的心灵留下深刻的印象。此外，迪斯尼处处为儿童设想。喝水池都是一大一小；垃圾筒的高度儿童伸

手可及，还伴有动听的音乐；设有专供儿童照相的卡通场景；所售食品是儿童喜欢吃的；孩子们就如同漫游仙境一般。在各种游乐节目中，十分注意培养顾客的参与性，创造机会发挥其主观能动性。乐园里设有沿着“道路”行驶的小型汽车，家长可以带着孩子驾驶汽车“实习”。迪斯尼通过一系列游戏设施和表演，让游客感受到一段既惊险，又安全，却又充满快乐的旅程；并要求员工在营造欢乐氛围中起主导作用，表现在对游客包括表示微笑、眼神交流、令人愉悦的服务行为、特定角色的表演以及与顾客接触的细节上。游客们可以与艺术家同台跳舞，参与电影配音、制作小型电视片，通过电脑影像合成动画片中的主角，亲身参与升空、跳楼、攀登绝壁等各种绝技的拍摄制作等等。

迪斯尼致力于研究顾客，了解顾客的需求。每年开展200余项市场调查和咨询项目；重点研究游客们对未来娱乐项目的期望、游玩热点和兴趣转移；信息中心存贮了大量关于游客需求和偏好的信息。管理层经常到各娱乐项目点上，直接同游客和员工交谈，获取第一手资料，体验游客的真实需求。他们清楚地懂得：游客慕名而来，在乐园中花费时间和金钱，哪怕只有1次，也不能让游客失望。只有游客感到欢乐，才能吸引游客重复游玩。这也许就是乐园能够兴旺不衰的奥秘之处。

现代城市主流人群消费观念已经发生了巨大的变化，在满足基本的生活需求下，人们更加注重追求以“快乐体验”为内容的旅游休闲活动。迪斯尼的成功既是创新的成功，也是核心价值理念的成功，值得我们深刻领会和借鉴。以小梅沙是深圳人的乐园作为定位，从小梅沙地缘条件、资源特色、城市旅游发展历史、客源结构、已有品牌沉淀、差异化竞争等方面来看，都具备这一定位的基础。因此，在小梅沙开发尤其是海洋世界的升级中，必须学习迪斯尼“给游客以欢乐”的理念。在环境塑造方面，要突出主题，大力创新，营造出一个如梦如幻的蓝色主题仙境世界。在产品创作、运营管理等各个环节，借鉴迪斯尼树立温和及“普世”的价值观形象，强调健康、乐观、积极向上的文化特点，重视儿童兴趣和消费的设计，以海洋动物为底色扩展创作，塑造自然、美好、奇妙的快乐场景，通过小梅沙员工传递给游人，感染游人，愉悦游人的心

灵。让小梅沙成为人们的心灵乐园和心中永恒的美好记忆，成为人们乐观向上的精神之源。这应是小梅沙开发的意义所在，也是小梅沙开发的成功所在。

蓝色旅游是小梅沙永恒的主题

迪斯尼乐园从背景的选择和景区的布局上，针对现代人对城市高楼大厦和快节奏生活方式的厌倦，十分注意生态环境和怀旧情结的设计，如仿亚马逊河的冒险乐园令人置身于原始的大自然中，感到清新和忘我。还有那些18世纪或19世纪的欧美街景，如美国西部的板房、路边的小铺和煤气街灯，都会给人们罩上一种往日的色彩，使人们脱离现实，追寻回忆昔日的岁月和社会的更迭。

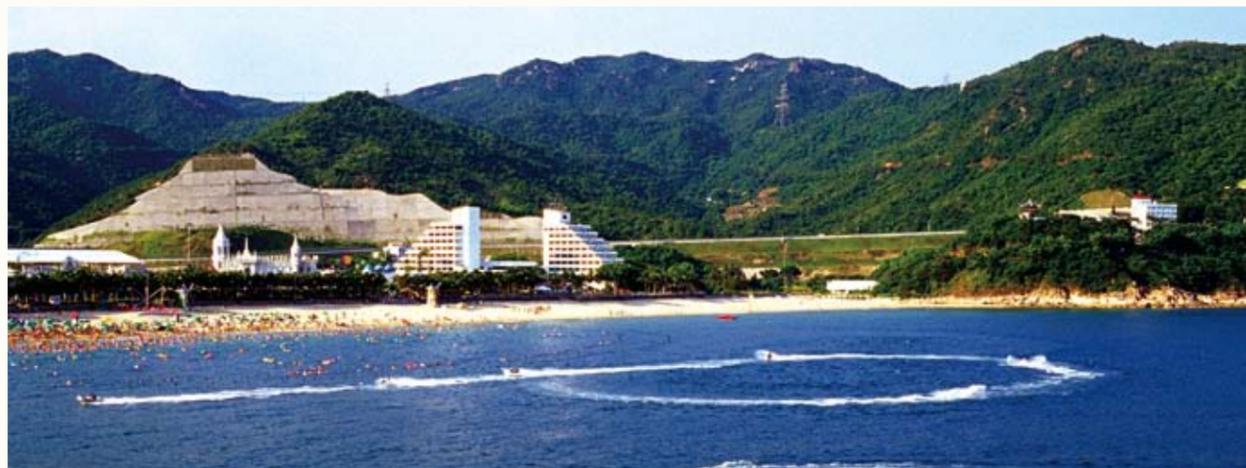
小梅沙应该学习迪斯尼注重自然情境的策划，凸显生态低碳旅游产品的优势。无疑，围绕小梅沙拥有的130公顷海域，海水如蓝，白沙如银，碧空如洗，青山如黛，大自然的灵秀化育了这人间仙境。她位于城市之滨却无城市的喧嚣，位于乡野之畔却无乡野的闭塞，是理想的休闲度假和栖息之所。小梅沙具有开发滨海旅游、海上旅游等特色旅游的良好条件。发展蓝色旅游，可以充分发挥小梅沙的特殊资源优势，使小梅沙大放蓝色异彩。

蓝色旅游是指依托滨海、海洋与海岛产业与特色文化资源所综合开展的滨海城市游、渔家风情游、海洋文化娱乐游、海洋产业旅游、邮轮游艇和休闲养生等多元化与系列化新兴旅游活动。蓝色旅游自古以来深受人们的喜爱。世界上最顶级的旅游目的地往往都离不开水的润泽，无论

是美国的夏威夷、法国的蓝色海岸，还是西班牙的太阳海岸，均依托水景、水情、水势、水文化，成就了蓝色旅游经典。

至于海洋世界在小梅沙未来蓝色旅游规划中的定位，如果借鉴东部华侨城模式，那么它将是小梅沙复合区域“吃、住、行、游、购、娱”六大要素中“游”的核心内容，需要持续投入提升景区品质，加快产品创新速度，扩大景区容量，强化景区品牌，继续做大做强，甚至整个区域可以更名为“小梅沙海洋世界”，其它酒店、公寓、沙滩浴场，只是配套和延伸；如果借鉴欢乐海岸模式，那么从小梅沙整个区域来看，它只是其中一个“海洋旅游”类配套娱乐板块，可以“小而精、小而特”，甚至可适度缩小景区范围，以腾出更多的宝贵土地。就像“海洋奇趣馆”、“麦鲁小城”，只是欢乐海岸的娱乐配套项目一样，规模适宜即可。

当前，我国蓝色旅游方兴未艾，越来越受到游人的追捧。小梅沙二次开发，应充分利用其蓝色资源，开发蓝色旅游，创出特色。在对海洋世界进一步优化的同时，发掘蓝色主题，丰富蓝色项目，扩大蓝色旅游规模。可建设滨海酒店、滨海或水上剧场、水上会所、游艇码头、潜水中心等，形成较为全方位的、具有特色的蓝色旅游系列项目，充分释放小梅沙的独特的蓝色魅力。可以想象，未来小梅沙的蓝色旅游，将跨越马峦山的生态通廊，与东部华侨城的绿色旅游相连接，成为世界级的滨海旅游目的地。☺



商业模式创新：从价值链到价值网

■ 高天亮/特发黎明公司总经理

对商业模式的定义，不同的人有不同的理解：有人认为，商业模式是“整合有利资源，形成实现顾客价值和企业价值的有机体系”；有人认为，商业模式是“利益相关者的交易结构”，利益相关者包括股东、经理人、员工、供应商、顾客等，包含的要素有企业定位、关键资源能力、现金流结构、收益来源、业务系统等。我们可以把商业模式简单地理解为企业运作方式或盈利模式。

商业模式创新，是指创造顾客价值和企业价值基本逻辑的新变化，通俗地说，是以新的有效方式赚钱，是其一个或几个构成要素的改变。而从价值链到价值网，是商业模式的重大创新。

一、价值链理论和“价值链陷阱”

价值链是价值创造和实现的全过程，包括业务性活动和职能性活动，业务性活动包括技术研发、原料采购、物流供应、生产制造、订单处理、市场营销、售后服务；职能性活动包括人力资源管理、行政管理、财务管理、战略管理等。基于价值链理论的“微笑曲线”揭示了产业价值链中价值最大的环节是两端，即设计、研发和终端顾客，大部分企业为了争夺价值最大的环节而设计流程，打压同行业竞争对手，是零和游戏。企业控制了价值链高端后，在上、下游的议价博弈中处于强势地位，容易侵占价值链低端环节企业利益，最终导致被打压的价值链断裂，整个产业陷入困境，如“三聚氰胺”事件对我国乳制品行业的影响等。

随着互联网催化网络经济的发展，商业模式正在发生变化，产业边界经历由固定边界→动态边界→无边界的演变，市场细分越分越窄，商业模式从传统价值链升级到价值网。价值链理论将企业界定在一个产业中竞争，但是当今的产业界限越来越模糊，甚至无边界，跨行业竞争对手越来越多，目标顾客在不同行业相互交叉，最终导致企业无法真正认清真正的竞争对手，所以，基于价值链理论的商业模式难以应对跨行业竞争对手，也难以挖掘跨行业的交叉顾客，最终导致企业竞争力下降，即使占据了价值链两端，但随着产业之间联系越来越紧密，产业间发生价值转移，产业的价值被转移到其他产业，这样就需要企业跨行业设计商业模式。

价值链理论往往限制企业的思维，使企业陷入“价值链陷阱”。以手机行业为例，进入了3G时代，手机必然与互联网、软件、移动通信网、软件、半导体芯片、金融等行业关联，手机厂商必须将手机放在产业关联网的格局中去设计其商业模式，而非仅仅局限在手机行业。

诺基亚曾经是手机行业的领跑者，而今却江河日下，诺基亚净利润从2007年的76亿美元下降到2010年的25亿美元，2011年第一季度利润5.04亿美元，2011年第二季度亏损5.21亿美元。诺基亚危机的重灾区在决定未来的智能手机领域，掉进了手机产业“价值链陷阱”，用产业链思维和模式做智能手机，没有及时创新商业模式。3G手机之争，手机行业拥有完整的价值链，并由手机厂商直接面向终端，进入了3G时代之后，智能手机厂商不再单兵作战，而是必须联合移动互联网、软件公司、移动运营商共同为顾客提供软件→操作系统→移动互联网→3G移动网络→智能手机一体化的综合价值，诺基亚只注重提供智能手机，而对手机操作系统应用软件平台开发不力，所以诺基亚选择与全球第一大软件提供商微软合作，试图弥补在软件方面的不足。

二、从价值链到价值网

当一个产业发展不成熟，产业没有形成明确的边界时，企业最佳战略选择是通吃整条产业链。20世纪前20年，欧美国家汽车产业尚未成熟，汽车产业边界不清晰，

以福特为首的汽车企业以制造为中心，向汽车产业上下游进军，不断地扩展汽车产业边界。福特公司不断涉足橡胶、钢铁、玻璃、电子、皮革、铸造等几十个行业，并大获成功，领衔全球汽车行业发展潮流。

当一个产业发展相对成熟时，产业世界基本成型，企业最佳战略选择是抓价值链的两端。20世纪中叶，随着欧美国家汽车产业步入成熟，汽车产业边界日渐清晰，福特、通用等欧美汽车公司开始大举剥离汽车产业链中低附加值业务，主抓技术研发和品牌。通过合资联营、技术支持和品牌授权的形式，将制造组装分配给发展中国家的汽车企业。最终，发展中国家的汽车企业获得微利，福特则获得巨额利润。

当一个产业与其他产业出现关联，产业世界越来越模糊时，企业最佳战略选择是跳出产业局限，站在产业关联网的高度，抓住产业关联机遇，构建产业价值网络并形成多产业竞争合力。20世纪下半叶，欧美国家汽车产业与体育行业、节能环保产业、电力行业、软件行业、金融行业、租赁行业产生关联。大众、丰田、福特、通用都大力参与支持汽车拉力赛，使之成为一项重要的体育赛事，实现汽车产业与体育行业的关联；当石油等能源日益紧缺，节能环保意识增强时，汽车行业与节能环保行业关联，推出节能汽车、电动汽车、油电混合汽车，深圳的比亚迪公司大获成功；金融业与汽车行业关联，催发了汽车金融服务市场；随着软件水平的发展，汽车智能化需求不断高涨，软件业加入汽车中，使汽车拥有更多智能化、制动力、人性化设计和功能。

三、价值网商业模式

价值网商业模式是不同市场主体（企业、顾客）、不同产业（业务、产品）、不同时间、不同地点之间形成价值创造、交换和转移的体系。全球500强之首的沃尔玛，通过供应系统整合供应商，统一采购，并统一配送到各零售店；通过与地产商合作，形成商业地产+零售百货产业网络，因为零售业与地产业关联度较高，商业地产是零售业发展的前提和平台，商业地产控制消费者购买半径和生活半径；向自有商品延伸，形成自有商品+供应商商品的产品网

络。沃尔玛为什么推出大量自有商品？沃尔玛的经营理念是“天天平价”，拥有大量忠诚顾客，自有商品成本低、利润高，从而能“将平价进行到底”。

银行是支付通道，随着银行业与零售业关联、零售银行业务成为零售企业的战略性业务。沃尔玛通过发行沃尔玛信用卡提前锁定大量顾客，再将顾客引向零售业。如今的沃尔玛已形成银行业、零售业、自有商品三大业务加上合作地产的产业价值网。

所以，价值网商业模式从产业关联、价值网、交叉补贴再到资源转移层层递进，资源转移是价值网商业模式的根本。

微软与谷歌的竞争，本质上是商业模式的竞争，微软在“迷失的十年”中一直坚持着传统价值链商业模式，在很长一段时间包括现在，仍然采用产品买卖交易和单一价值交换模式，产品单线作战。而谷歌通过免费搜索引擎平台控制大量终端顾客，然后在搜索引擎广告中获得大量利润，谷歌大力整合互联网业务和软件业务，通过资源转移、交叉补贴的方式，构建价值网商业模式，形成整体竞争合力，谷歌超越微软指日可待。

四、价值网商业模式的类型

类型一：同一企业在同一产品下根据不同部分、时间、地点而构建的价值网，通过交叉补贴和资源转移实现顾客价值和企业的价值。卡巴斯基杀毒软件用户先获得软件半年免费试用期，后续使用须付费，通过免费阶段锁定顾客，然后将顾客资源转移到付费产品部分；网络游戏《征途时间版》1-30级免费玩，30级以上后0.3元/小时；电子书商推出免费试读书籍，读者免费阅读前面一部分内容，付费阅读后面部分。

类型二：同一企业用多种产品构建价值网。腾讯通过免费的QQ即时聊天软件（控制产品）控制了5亿多用户，然后将庞大的用户资源转移到QQ秀、QQ游戏、拍拍网、QQ团购、QQ宠物等付费产品中，以QQ即时聊天软件为平台，构建包含门户、游戏、电子商务、搜索引擎、浏览器、电子邮件等业务的庞大价值网络；施乐公司通过低价销售复印机（控制产品）占领市场、控制顾客，然后从复

印机的配套产品复印纸、墨盒等产品销售中赚钱；汽车行业通过低价销售汽车控制顾客，通过4S店维修业务赚钱。

类型三：不同企业用不同产品构建价值网。几乎所有的媒体都采用此种类型，利用媒体对顾客控制性强的优势，将顾客资源转移给广告商，广告商通过出售产品和服务获取盈利，并以赞助费或广告费的形式补贴给媒体。2011年贺岁大片《非诚勿扰》中秦奋和笑笑所住的“爱巢”所在地三亚鸟巢度假村，伴随着大片热映，鸟巢度假村宾客盈门，“爱巢”被抢订一空，价格翻了几倍，尽管酒店方对电影植入广告予以否认，但其免费提供场地和剧组人员的住宿，成本高达400万元，随着秦奋一句广告式的台词“这是我准备死在这儿的地产”，鸟巢度假村的400万成本顿时化为乌有。

五、价值网商业模式对我们的启示

我们特发集团的主营业务房地产业、旅游业、物业管理业关联度较高，符合构建价值网商业模式的要求，即产业之间能够实现交叉补贴和资源转移。集团确立的未来三大主业光通信产业、高端休闲旅游业、特色地产中，高端休闲旅游业，特色地产定位其实就是价值网商业模式的体现，构建旅游+文化的高端休闲旅游商业模式（高尔夫）、商业+地产+文化的商业模式（香蜜湖）、地产+旅游+文化的商业模式（小梅沙）。高尔夫公司向休闲旅游方向发展，在高端运动中加入文化元素；香蜜湖公司大力发展城市综合体，通过“艺谷”锁定大量顾客，将顾客资源转移给酒店、餐饮、购物、工艺品等企业，进而反哺文化产业，实现可持续发展（参见张建民副总《将“苹果”种在香蜜湖》一文）；小梅沙公司打造滨海风情小镇，将旅游产业作为控制产业，强化用户粘性，将大量的客户资源和旅游资源转移到房地产业、商业和文化产业中，提升后者的盈利能力和空间。可借鉴阳朔“印象·刘三姐”这一商业模式，通过“印象·刘三姐”节目延长外地游客在阳朔停留时间，实现了资源转移，拓展了盈利空间，带动了阳朔酒店（“印象·刘三姐”只在晚上演出）、饮食等行业的发展。☺

富通集团是国家重点高新技术企业、全国民营百强企业、全国电子信息百强企业和国家创新型企业。其产业、技术和规模等综合竞争力居全球领先地位，是全球知名的光通信企业。其产业主要包括光通信、金属线缆、新材料、新能源和现代旅游服务业等几大领域，主导产品涵盖了光纤预制棒和光纤、光缆的完整产品链，2011年销售收入100亿元，利税总额6亿元，产品占全球市场总额12%。



富通集团的六个震撼与启示

——特发信息赴富通集团参观学习侧记

■ 《信息窗》编辑部

2012年8月13-14日，特发信息公司董事长王宝带领财务总监蒋勤俭、副总经理罗涛、王海林及供应链管理经理覃伟清、光缆事业部总经理陆秉义、副总经理刘涛等一行8人参观浙江富通集团并与富通集团领导进行交流，听取富通集团相关负责人有关企业发展模式、科技创新、全球化战略等方面的经验介绍。一路参观，一路感慨，富通集团战略研究层次深、内部管理机制活、科技创新水平高、人才组合结构优的特点，让参观学习团一行看到了特发信息的不足与差距。两天时间里，“震撼”一词成为参观学习团所有成员嘴边出现的高频词。与此同时，通过这次参观学习，将“震撼”转化为企业发展的动力，进一步坚定做大做强企业的信心和决心，成为参观学习团成员的所思所想和最大收获。

震撼一：“注重客户意识”和“精于细节”的管理

民营企业的客户意识和细节管理一直是特发信息的学习对象，但直到这次富通集团实地学习，大家才真正意识到特发信息在客户意识和细节管理上的差距。

因为飞机延误的原因，参观学习团一行比预定时间晚了近一个小时到达，当大家刚出机场还未来得及为“迟到”表示歉意时，富通光纤技术有限公司副总经理蔡明芳已满脸笑容迎了上来，主动为大家拿放行李，飞机误点的尴尬被灿烂的微笑一扫而光。坐上宽敞舒适的客户接待专车，蔡明芳副总经理为大家详细介绍沿路的风光，近一个小时的车程中主宾之间不知不觉已拉近了距离。到达目的地，参观学习

“

当我们来到浙江，近距离观察同行民营企业代表富通集团，参观一路，学习一路，再对照特发信息自身，我们发现，特发信息在很多方面落后于同行标杆企业、落后于现代企业的要求。特发信息未来追求更大更好的发展，一定要用“创新的思维、务实的作风”真诚学习，开放交流，只有这样，才能发现差距，学习成功经验，弥补不足，最终实现特发信息的发展蓝图。



团一行首先接到的是参观学习活动行程表，每项活动时间地点、内容、主要参与和接待人员，两天的行程清晰明了地展现在我们面前。接下来就是井然有序的参观和交流活动：依次参观光纤预制棒、光纤拉丝及光缆工场，随后是简短的交流。坐上会议室早已安排好的座位，大家惊奇地发现精致的瓷杯上印有自己的名字，顿时一种亲切和宾至如归的感觉涌上心头，我们被对方细致周密的组织管理能力所打动，交流的气氛因此也更加热烈与和谐。

启示：正如观察到这一些细节的王宝董事长所说：“其实这些周到的服务工作特发信息也有能力完成，关键是我们有没有这种客户意识和细节管理意识，这些小细节就是企业管理的缩影，“一个微笑”、“一份行程”、“一个茶杯”带来的震撼就是我们提升客户意识和水平管理的动力。

震撼二：“自信与执著”的企业文化

在参观富通集团党建文化展示厅时，大家听完富通集团的发展历史、企业文化、党建工作、品牌的成就介绍，都有一个感受，那就是强调“自信、执著”的富通集团，是真正在用行动诠释着自己的企业文化，真正将企业文化扎入了人心。

从1987年底富通集团的前身杭州富阳通讯材料厂创立，到如

今短短25年间，富通集团以自己的艰苦创业和发展民族产业的坚定信念，创造了诸多成就。2001年底，富通集团成为国内首家掌握自主知识产权的全合成技术光纤预制棒技术的企业，打破了国际光通信巨头在该领域内多年的垄断格局。特别是在2001年后的产业低潮期，面对国外企业的倾销，富通集团牵头组织参与、发起了中国通信产业领域的光纤反倾销，不仅用事实有力地反驳了国际通信巨头的“中国企业无G.652C光纤生产技术”的谬论，而且还凭借自主研发和努力，开发出了各种更高水平的新型光纤。最终在2005年1月带来了光纤反倾销的终裁胜利，增强了国内企业应对国际化竞争的信心和底气。至今，富通先后承担国家重点技术改造项目、国家技术创新专项、国家863计划、国家科技攻关计划、国家电子信息发展基金专项、国家火炬计划、国家科技创新基金专项等多项国家级项目，承担省市级计划项目25项，申请专利近60项，承担起了光纤通信领域国家技术创新的责任。在中国移动的集中采购中，富通光纤份额已连续4年位列第一。

启示：“自信、执著”，看似简单抽象的富通集团企业文化理念，却有着极其深厚的背景和内涵，正是在不断执著追求技术进步，并取得令人钦佩的成就后，才能显示出这种自信和执著。特发信息的“责任、效率、坚韧、开放”企业文化核心理念同样有着自己的文化背景和底蕴，富通集团的发展历史和文化给了我们启示：企业文化只有取之于企业并不断发扬壮大才能名副其实，这激励着特发信息不断发扬和完善自身的企业文化，在未来的企业发展中进一步发挥企业文化的驱动作用。

震撼三：丰富独特的“以人为本”理念

在参观学习富通集团时，我们从侧面了解到一个事实，富通集团所在地浙江省富阳市大多数人都以进入富通集团工作自豪骄傲，富通集团现在已解决了6000多人的就业问题。为什么富通集团能有这么大的吸引力，他靠什么吸引人才？答案是“命运与发展共同体”的“以人为本”理念。

富通集团强调：富通员工自身的利益与企业的命运息息相关，彼此是“命运与发展的共同体”，目标一致，利益一致。只有为员工解决后顾之忧，为他们营造良好的工作和生活环境，员工才能为企业尽力，才能更好地融入到企业发展中去。自1995年起，富通集团就开始实行企业员工内部医疗统筹，切实减轻员工伤病医疗费负担。2000年，富通集团就全面完善了五大社会保险，在整个浙江省，富通集团作为非公有制企业在社会保障、维护职工合法权益方面走在了前头。同时在企业内部，富通集团鼓励通过共同进步来实现企业和员工的共同发展，提倡学习和一岗多能；鼓励员工将自身的奋斗目标与企业发展紧密结合在一起，与社会责任、家庭责任结合在一起。近年来，富通以“创建学习型企业，争做知识型员工”活动为载体，积极开展员工素质工程，对集团不同层面的干部职工从思想理论和科学技术文化知识方面进行不同形式的培训。从2005年起，集团设立了MBA管理培训班和中级管理培训班，采取专题学习和分批选送学员去国外短期研修的形式，为富通今后未来十年的各级优秀人才做好储备。面向“十二五”，富通集团力争花3-5年的时间，分步实施以赤色、橙色、黄色、绿色、青色、蓝色、紫色和金色为主导的，涵盖劳动用工体制建设、员工队伍建设、博士后工作站建设、外国专家招聘、企业核心骨干队伍建设以及员工职业发展规划建设、企业工资增长体制建设和企业治理结构建设8大项工作的人力资源彩虹计划，为富通中长期发展奠定人力资源基础。

富通集团认为，必须始终把社会责任感和历史使命感放在首位。富通集团加强员工的社会责任感，培养他们的主人翁意识，营造一种以“企业命运”为纽带的核心价值观，创造尊重知识、尊重人才的氛围。依靠全体员工的合

力，把市场的压力变为自身的动力，把企业目标变为自己的自觉行动，把自身利益与企业的发展紧密结合起来。在前进的过程中，富通人逐渐形成了以“鼓励个人正直、承担社会责任，构建命运与发展共同体”的核心价值观。

启示：统一入心的理念、完善而独特的配套措施使富通集团在人才的使用和培养上形成自己丰富而独特的理念。特发信息也正在现有机制、体制下积极打造自己的人力资源体系，方式虽不尽相同，但富通集团的成果足以成为特发信息今后努力的目标，做一个受社会尊重和认可的用人企业。

震撼四：“爱国、爱党、爱社会主义”的民营企业

作为一家民营企业，富通集团极其重视和支持企业党建工作，党建工作是富通集团一大亮点和特色，走进富通集团，每个人都能感受到党的组织建设工作与民营股份制企业成长交相辉映。1993年，富通集团成立了独立的党支部。2000年1月，富通集团成立了浙江省富阳市非公有企业的第一家党委，又于2002年组建成立了纪委和人民武装部。富通集团认为，党的领导和党组织的作用是公司发展的动力与基石，有了党组织的保障，才不至于迷失方向。富通集团创始人和员工一直以心存感激的态度去理解党和政府的政策，甚至把“热爱祖国、热爱中国共产党、热爱社会主义”写进了富通集团员工守则的第一条。

近年来，富通党组织又通过“一个党员，一面旗帜；一个岗位，一份奉献”的活动，为企业的发展出谋划策，积极参与、发动企业的重大技术攻关项目，在社会公益、扶贫事业等方面也扮演着重要的角色。党组织在公司职工群众中处于政治核心地位，他们与企业同呼吸共命运，大力推动企业的发展，成为企业发展的坚强保证。富通党组织也被评为浙江省先进基层党组织，并被指定为浙江省非公有制企业党建工作示范点。

启示：富通集团作为一家民营企业如此重视党建工作，并因此取得辉煌的企业发展成就，这对属于国有控股企业的特发信息来说又是一个启示：无论什么属性的企业，认识到党建工作的重要性，发挥党组织的先进性，都是有利于企业发展的。特发信息作为国有控股企业更是应

该高度重视党建工作，发挥党建工作对企业发展的促进和保证作用。

震撼五：“一年800万芯公里”的速度与效率

此次参观学习活动，最直观的印象就是富通集团新建成光缆工场与特发信息落成一年的东莞寮步光通信产业园区的比较了。参观时，富通集团光缆工场还未投产，但是部分设备安装及车间规划布局已经完成。富通光缆工场设计产能800万芯公里，整个项目从买地到建成只用了一年时间，且包括自动收线机、8字缆绞缆机、覆套机等多个生产设备都是富通集团自己设计改良，委托国外企业加工制造，同时在通风、用水用电、烘干等配套设施都使用了大量新工艺和技术，这些设备工艺的创新，不仅节省了使用空间，还能达到更高的生产效率。听到这些介绍后，参观学习团一行无不表示对富通建设的前瞻性和投资决策、项目管理、组织实施、自主创新工艺技术能力的佩服。

启示：特发信息光通信产业园区在设计产能、占地面积上相差无几的情况下，项目建设周期用了2年多时间，可见特发信息与行业标杆企业在管理效率及组织能力上还有较大差距。作为特发信息主营业务板块光缆产业线，无论从管理能力、生产效率还是技术创新上来说都有不断改进和完善的空间。

震撼六：“主动挖井找水喝”的战略思维

在与富通管理者交流未来企业发展战略时，最大的震撼就是富通战略“看得远、想得深”。富通作为一家大型集团企业，年收入已突破一百亿元，在旁人看来这么大体量的公司好像已经进入稳定期，不会出现大的危机。但是富通集团却时时抱着危机意识和市场意识，不断追求产业深化转型和产业多元化，以“领先中国、拓展国际、超越自我、永续发展”为经营方针，在国内建立4个产业基地，在泰国启动东南亚运营总部和制造基地建设，在进一步提升大尺寸光纤预制棒技术的同时，瞄准战略性新兴产业领域内的“超导技术和材料产业化”为发展方向，打造具有全球竞争力的综合线缆企业集团。

富通集团目前共有三大主营板块：光通信、超导材料、电力电缆和产业线缆。短期战略重点：光通信作为富

通集团过去近10年来的发展牵引，未来几年仍将以光通信作为短期战略增长点，主要以光纤、预制棒母棒技改和光缆扩产为重点，保证短期战略目标实现。中期战略重点：精密铜材及电力电缆是富通集团的中期战略提升点，精密铜材以日本昭和合资公司为基础，在中期发展中，主要围绕高性能低氧铜材等高技术寻求市场。电力电缆主要以超高压和海底电缆为主攻方向，并在产业电线如汽车电缆细分市场等寻求作为。长期战略重点：以超导材料为主牵引，争取抢占新材料市场的先机，虽然目前还处于产业化的前期准备阶段。

启示：作为国内最大的综合线缆企业集团，富通尚且抱着“主动挖井找水喝”的思维，那么特发信息更应该主动思考未来战略的定位。要深入研究专业化、多元化、国际化、品牌、人才等战略，在产品、产业、技术、规模等方面实现新的定位，必须创新思路，跨越发展；要通过科技创新，提高企业核心竞争能力，形成主导产业的竞争优势；要通过资本运作，加速资本扩张，形成一业为主、多元经营的集团企业；要通过利用多种合作手段，提升企业的整体素质，形成企业集团的综合竞争优势。

感受行业一流企业的成功经验所带来的震撼，转化为特发信息自身发展的动力；借鉴一流企业的成功经验，转化为特发信息管理的新思路。学而能思，思而能用，两天紧张的行程使参观学习团一行亲身感受到了行业一流先进企业的震撼，其发展的成功经验对现阶段的特发信息的发展具有十分重要的现实意义。我们必须解放思想，具备超前意识，学习借鉴和运用标杆企业的先进经验和做法，把好经验、好做法融入到特发信息具体的工作实践中，推动企业战略发展目标的实现。☺





从机会导向到战略导向（节选）

■ 彭剑锋

一、企业要跨过“文化”门槛

从参与《华为基本法》的起草到《联想文化研究》至今已有十个年头了，其间我亲自主持或参与的企业文化项目有数十项，不经意中，企业文化咨询已成为一个崭新的、迅速增长的咨询领域，为什么中国企业在成长中会面临这么多的文化问题？为什么会有如此强烈的文化管理需求？

类似的文化问题大概与中国企业的成长背景与发展阶段有关。历经二三十年的市场化过程，许多企业已从简单地求生存转向寻求可持续性发展。一方面企业文化有了一定的历史积淀，需要系统地总结、提炼、升华；另一方面企业的规模和量级达到了新的水平，原有的文化要素已经成为企业持续发展的障碍，需要扬弃，需要文化的变革与创新。

无论是主动或被动，文化的继承与创新、重塑与再造都是中国企业家与企业必须跨越的门槛。企业的组织与流程变革从深层次来看是人与文化的变革，许多经营管理问题本质上都是文化问题。那么中国企业究竟面临何种文化问题，如何来看待这些问题呢？

机会主义条件下成长起来的许多中国企业没

有完成对未来发展的系统思考，许多企业陷于机会导向的成长误区，步入了单纯依靠老板个人主观意志决策的陷阱。而企业文化管理的首要使命就是推动企业家对企业未来发展的基本命题作出正确假设，完成系统思考，帮助企业从机会导向转向战略导向。

二、“原始精神”不能替代战略

许多中国企业的成功不是战略的成功，而是机会的成功。即凭借企业家的胆识与魄力，以及对市场机会的高度敏锐性，运用非常规的运作手法，一夜之间将企业做大。

1996年我刚在华为做顾问时，曾与吴春波教授一同询问华为创始人任正非，当年任总为什么要选择进入通信行业，他是如何作出这项战略决策的。这个问题今天看来很幼稚，任总笑答，“因为我无知。如果当时我知道通信行业竞争对手这么强大，技术与人才要求这样高，打死我也不敢进这个行业。但有一点我是清楚的，中国的通信需求潜力无限，具有巨大的市场发展空间，只有大市场才能孵化大企业”。无知才无畏，在这一点上华为抢占了市场先机。

2005年，我带清华大学EMBA的学生到娃哈

哈与宗庆后交流，有的企业家学生也问到宗庆后同样的问题，宗庆后也是调侃式地回答，“我没战略，我不知道10年后娃哈哈怎么走，我只知道明年怎么活，因为中国的市场太不确定，机会太多，没法预先设计和选择企业做什么及如何做”。

虽然两位著名企业家的回答有点让人感觉诧异，但也道出了中国企业家创业时期决策的实情。当然，华为和娃哈哈能走到今天，能各自成为行业领先者，除了企业家抓机会的能力外，恰恰是他们能够从创业初期的“机会导向”转向“战略导向”。《华为基本法》就是中国民营企业对企业未来发展完成系统思考的标志。

中国企业许多活不长，做不大，根源在于靠企业家“原始精神”抓住机遇取得一时成功，但不能完成基于战略的系统思维力与执行力。企业家的原始精神，依据熊彼特的观点，一是创新，二是敢于承担风险。企业要持续成功，按德鲁克的观点，企业家还要有系统思考能力，要对未来的事业领域作出正确的假设。

2005年我应邀到山西一家民营企业考察，这家企业是做焦煤的，董事长已年届七十，见面后老板向我提出一个困惑，即产业发展战略问题。过去靠抓机会，占有了煤炭资源的优势，企业获得了超常发展，一下做到了几十亿元，成为焦煤领域的老大。但企业要进一步做大，新的增长点在哪里？前几年有人跟他说钢铁行业挣钱，而焦煤与钢铁又有一定产业关联性，他觉得有道理，一拍脑袋投了14.6亿元建钢厂，结果钢厂还没盖好，就赶上钢铁行业的严冬来临，加上资金没预算好，难以投产，14亿元扔在3000亩地里了。又有人跟他说搞工业陶瓷挣钱，而烧瓷用的煤气正好也与炼焦过程中产生的煤气相关，他也觉得不无道理，一跺脚又投了近4亿元，结果是又赶上行业不景气，盖好的工厂又停摆在那儿。

没战略偶尔能成功，但难以持续成功，这就是中国许多企业家所面临的战略困惑。企业成长到一定规模，尤其是想当行业领袖时，就必须从机会导向转向战略导向，从做买卖转向做事业，否则就会进入机会主义陷阱。

二、文化源自企业家追求

我是谁？我们是谁？我为谁？文化是什么？我们必须

重新思考企业成长和发展的基本命题。山西企业家的案例，反映的是中国企业面临的普遍问题，即如何通过文化建设与管理实现经营思维的转型。文化是隐含在价值观背后的基本假设，而企业对未来的经营假设则源于企业家及企业家群体深层的价值观，源于企业家的境界。

企业家是企业成长和发展的天花板，一个企业能有多大，首先取决于企业家的抱负、追求与境界，这就是所谓企业家封顶理论。如果企业家都不想把企业做大做强，这个企业就一定做不大，除非真碰上了好运气，但是即使撞大运也不可能持续下去。

最近我到温州和晋江一带去讲学，许多中小民营企业家对我说，“彭教授，听完您的课时我非常振奋，但是回到家里细细一想，我为什么要把企业做大？我的身体越来越差，人越来越没有安全感，企业越来越难管理，家庭生活越来越糟。其实以我目前企业的规模和盈利水平，我不用费心去研究战略问题，只要傍住一个大企业，专门给他提供零部件，一年盈利几百万就过得很舒服，我没有必要把企业做大……”

许多中国企业家面临着类似的“要不要把企业做大”的困惑。正因为如此，有的企业家不是把盈利投入再生产，加大对技术、人才的投入，而是用于做期货、炒股票、炒地产、炒艺术品。我不是反对企业家做投机生意，但这与做实业是两种不同的文化心态，做惯了炒股票、炒地产，再想回来做实业是很难的。文化是一种习惯，是一种心态，你如果习惯了炒股票忽上忽下、大起大落的感觉，再去做实业你会觉得不够刺激。所以我经常跟企业家说，我不反对你做投资，但一定要想清楚要追求什么，人生的价值定位是什么，是想多挣几个钱，还是想做大产业；是只想成为一个富人，还是想成为产业领袖，为社会和企业承担更多的社会责任。

四、你是否为企业而生

刘永好是做饲料起家的，饲料行业曾经也是一个暴利行业，但由于门槛低，竞争白热化，所以迅速步入微利。有几年，他将主要资金和精力转而投入金融和地产，这两个新领域的投资给他带来了巨大的财富，他也曾一度成为中国首富，但财富并没有给他带来相应的成就感，随着后



起之秀六和集团的崛起，刘永好在农牧业产业的领袖地位受到了严峻的挑战，虽然在金融和地产的投资多有斩获，但其个人对产业的贡献和影响力日渐式微，虽然刘永好是民生银行的最大股东，但最后连董事都没选上。作为一个有使命感和责任感的企业家是难以接受这种现实的——财富再多，如果没有产业地位和影响力，没有话语权，充其量是个有钱人，绝对不会有企业家的成就感。这就是刘永好2004年后重新回归主业农牧业的动因，随后他加大对农牧业的投入，并奇迹般地成功收购六和集团，重夺农牧业老大地位，并因此而被评选为2006年中国经济年度人物。刘永好重回饲料产业所面临的巨大挑战仍然是心态问题，作为一个微利产业，饲料产业需要的是耐心与执著，与做金融投资是两种经营思维。

我到底追求什么，我的人生终极目标是什么？很多成功的企业家都面临人生价值定位的问题，这一问题思考不清楚，要么不知自己为什么而忙碌，为谁而忙碌，导致创业激情衰减、工作倦怠；要么面临重大诱惑而不知选择，不懂放弃。企业家最难控制的是欲望，人生目标追求多样反倒失去了方向。

一次在与柳传志交流时，我曾问他为什么能坚守干企业的追求，他应该有很多机会去当官。柳传志回答，“我知道自己这一辈子要什么，人生价值定位是什么，我为企业而生，我这一辈子就是干企业的，有了这个终极目标就可以放弃很多东西，就会执著如一”。当年在中关村有两个创业型企业，一个是柳传志领导的联想，另一个是万润

南领导的四通，而联想为什么更为成功？企业家的使命就是将企业做大做强，如果要寻求政治家的感觉，就有可能使个人追求与企业目标难以契合，要么将组织引入陷阱，要么被组织抛弃。

五、企业转型：如何完成假设与系统思考

企业文化管理与企业家的系统思考是什么关系呢？按照文化研究大师萨因的理论，文化是隐含在价值观背后的基本假设系统。我们不知道我这个企业10年以后一定会怎样，但可以对未来10年能达到的目标状态作出正确假设，这就是一个企业的文化思维。从这个角度来讲，文化建设和管理的作用就是借此去帮助企业作出正确假设：明确企业的使命、追求，企业的战略目标与核心价值，帮助企业完成未来可持续发展的系统思考，有意识地打造一支具有共同目标追求和统一意志的高层领导团队，实现企业的愿景激励，实现以价值观为基础的领导。

企业对未来事业发展的假设与系统思考，主要包含以下几方面的命题：第一，企业的使命与愿景。使命就是企业的存在价值及独特的价值贡献，它要回答两个基本命题，我们的价值是什么，我们的价值定位是什么。它界定了企业价值创造的范畴及事业领域的方向。第二，企业奉行的核心价值观。核心价值观是企业处理内外矛盾关系，尤其是相关利益者关系时遵循的价值取向与立场，是组织进行是非判断的终极标准。第三，企业的战略选择。战略是一种选择，我要在哪个产业做，现有的产业是否值得继续做下去。不怕嫁错郎就怕入错行，只有大市场才能孵化大企业。第四，企业的战略定位。我在哪，我该去哪里，我在产业领域中应该处于何种位置。第五，核心能力。我凭什么在这个行业立足，要形成何种能力才能立于不败之地。

从机会导向到战略导向的转型，企业家和企业一定要完成如上的系统思考。☺

（注：本文摘自《和讯网》。作者：彭剑锋，中国人民大学教授、博士生导师，华夏基石管理咨询集团董事长，中国管理咨询业委员会副主任，企业联合会管理咨询业副主任委员、中国著名管理咨询专家。）

增强软实力，提高竞争力

——海洋世界标准化管理体系扬帆启航

■ 魏鹏程/特发小梅沙海洋世界

2012年12月6日，特发小梅沙海洋世界迎来了深圳市标准化良好行为企业评审团的大考。作为全市首家申报进行标准化管理体系评审的旅游企业，海洋世界把自己半年来努力工作完成的答卷交到了6名评审专家面前。在经过过程汇报、提问答辩、文件审核、现场检查、随机抽查、分门别类打分汇总后，海洋世界以371分的总成绩（满分为400分）通过了企业标准化良好行为AAA评审，成为深圳市首个实行标准化管理的旅游企业。参评标准化良好行为企业对小梅沙海洋世界具有重要意义：海洋世界经营收入2012年再创新高，但企业继续发展的瓶颈开始显现，要在园区规模不扩大的情况下取得更好效益，就要在产品的“精”和管理的“细”字上下功夫，以此提高软实力和竞争力，而标准化管理正是达成这一目标的有力手段和措施方法。

一、业绩屡创新高中的隐忧

2012年，海洋世界在2011年经营收入创历史记录的基础上，通过落实层级管理制度，倡导“创新管理、创新营销、创新思维、岗位奉献”等新理念、新机制，经营业绩再创新高，经营收入突破9000万元大关。

但是随着收入不断创新高，继续发展的隐忧也随之开始显现，许多瓶颈因素开始制约和影响新的经营效益目标的实现。一是收入虽创新高但游客人数出现高位徘徊现象，这是继2008年到2010年连续3年徘徊之后，又一次在新的低位钝化，预示增长的难度；二是深圳产业政策调整，许多企业内迁，企业板块游客负增长的趋势没有缓解，大量的劳务工随工厂内迁回流内地和家乡，客源总量缩减；三是省内多家与海洋世界内容相近的海洋公园、水生野生动物（生物）馆相继开放或准备开放，蚕食着海洋



世界的原有市场，如东部华侨城的水母馆、海象馆，动物园的海洋天地，欢乐海岸的海洋奇梦馆，珠海横琴岛的海洋公园等。珠三角同质化项目群雄并举，细分市场客源硝烟弥漫。

二、契机与机遇

2012年深圳市开始在各区的部分行业推行企业管理标准化体系，内容涉及到企业管理制度的方方面面，其中包括职业素质标准、岗位职责标准、岗位考评标准、企业全面形象管理、组织管理、行政后勤保障管理、人力资源管理、生产管理、技术研发管理、设备管理、质量管理、财务管理、物控管理、营销管理、经济合同管理、管理案例、执行记录等方面，是企业管理运行较为完备的制度体系，有利于促进企业步入良性发展轨道。

由于这一管理体系在全市刚刚开始推行，盐田区政府仅有一个推荐申报名额，这在万科、盐田港、华大基因、

东部华侨城、京基等众多知名企业云集的盐田区，竞争十分激烈。海洋世界敏锐地意识到这是提升公司软实力、提高企业发展竞争力的历史机遇，积极接受区政府有关部门的推荐，向相关部门承诺要以实际行动推进标准化建设。海洋世界朱振声董事长亲自挂帅，成立专门小组，一方面大力宣传，另一方面借助行政力量强力推行企业管理标准化体系，保证标准化进程各个环节顺利进行和各项内容、措施逐项落实。诚心所至，盐田区2012年度唯一的一个申报指标被争取到了海洋世界。

三、组织落实、全员参与推行标准化管理体系

小事成就大事，细节成就完美。标准化就是参照国家、地方、行业各类各级标准并结合本企业特点制定和实施的完整的企业标准体系，它是提高企业经营、服务、管理质量，以获得更高的效率和效益的科学管理活动。为此，海洋世界开始自上而下宣传动员、组织落实和自下而上的制度梳理，参照国家和地方各类各级标准，与各部门、专业、岗位的职责、制度、流程进行比对、消化和结合。在组织上，小梅沙旅游中心于6月12日成立了“创建标准化良好行为企业”领导小组，中心总经理和副总经理分别任组长副组长，设立专门办公室进行组织推进工作。指定专职和兼职管理、技术骨干人员共50人参加学习和编制工作。6月15日，海洋世界标准化领导小组制定并下发了标准化方针和目标，要在两年内使标准化水平达到AAAA级，三年内服务达标率达到90%。6月25日发布了海洋世界《标准化管理办法》，28日发布了《标准化体系发布令》，与此同时，对各级管理干部、各岗位职工的标准化培训也同步开始。

各部门认真按照领导小组要求，进行标准化体系学习培训，按照标准化内容进行旧标准清理和新标准收集，制订、修订和编制新标准体系文件。据统计，共参照国家标准66项（其中强制性标准19项）、行业地方标准10项（其中强制性标准1项），结合实际编制企业标准360项，其中服务通用标准28项、服务保障标准187项、服务提供标准145项。12月6日，经过反复内审和自查自纠、自我评价后的“巨作”《深圳市海洋世界有限公司标准化良好行为企

业申报材料》摆放在了评审专家面前。

四、标准化工作任重道远

2012年12月6日下午的评审团大考中，海洋世界标准化管理体系评审会专家小组成员严格审查海洋世界标准化良好行为企业申报材料，不停地要求相关部门按随机要求拿出相关的制度资料、执行记录台账、有关流程实施的签名表格等等反映申报资料执行情况的证明。有的还要找出与合作单位签定的合同，看合同内容是否与标准化要求相符。整个下午，各部门相关人员不停地往返于会场和部门之间，提交随机抽查的文件。

专家们在充分肯定海洋世界各部门编制、修订的360多项企业标准的同时，也指出了发现的一些问题：比如，有一项标准参照的是失效的国家标准，应换新；化验室计量器具标准化中漏掉了计量校准标准，不能从流程上保证其它标准的准确性，应该补齐；职业健康标准在潜水员健康福利标准中，两个部门参照的标准有微差，原因是另一个部门没有应用最新的2011版标准；个别岗位责任制度无编号和执行时间，严谨性待提高；个别新建项目服务产品无研发标准，不利于效果把控和品质验收；个别化学品执行国家和地方标准有偏差，出现剂量标准不统一情况；餐饮、商品服务标准和售后评价程序、评价标准需要补充等。各项不足部分累计扣分29分。经过专家组最后评审，海洋世界荣幸地成为深圳市旅游行业首家“标准化良好行为AAA级企业”，距标准化最高级别AAAA级目标仅一步之遥。

评审结束后，全体管理人员在为顺利通过评审欢呼的同时，也深深体会到不经过专家的评审，对标准化的重要性认识不会到位；“不听专家对自己标准化内容和执行情况的分析，就不知道自己的差距”。标准化体系评审通过，只是公司提高软实力和服务竞争力过程中万里长征的第一步，我们还要把标准落实到日常工作的每一个环节上，不断完善，持续改进，把小梅沙的管理水平提高到一个新的高度。☺

王婧媛 | 特发物业成都分公司 辛苦而快乐着的特发物业人



我在应聘成都分公司工作的时候，给李林经理发了一封电子邮件，第二天星期六收到回复，时间是晚上12点多。后来，他告诉我，那个时候他刚刚回到家里，才能上网给我回信。

当时，我对李经理的敬业精神感到很佩服。等到后来进入成都分公司以后，我才发现，原来李经理手下的特发物业人一个个都跟他一样，像不知疲倦一样在工作。

坂田管理处的老员工告诉我，华为成研基地是新接管的基地，不仅有物业日常管理的工作，而且还要逐步接管将要完工的几栋大楼，工作上不仅要为华为员工服务，而且还要监督施工进度并处理与施工单位之间的摩擦和矛盾，最重要的是，成研基地对于物业管理执行的标准之严格远远超过坂田管理处，所以我们要打起十二万分的精神梳理管理制度，严格执行相关规定，急客户之所急，超越客户之所想。

最初我还以为老员工夸大其辞吓唬我，但是一进入安全部，我立刻就相信了。

因为负责宣传工作，大小会议我基本都参与，有时还进入现场。我发现要阅读完华为公司的相关规定，无异于重新修读一门大学课程——而且还是必修课。各种表格、汇报铺天盖地，仅仅阅读每日邮件中传递的内部文件、统计的各种数据就知道文员同事们的辛苦程度。

保安工作就更辛苦了。由于新员工流动性较大的缘故，保安岗位有时会遭遇新员工突然辞工的情况，在来不及招聘的情况下，许多保安自愿加班，有时一天值守将近20个小时。且工作的劳动强度也不低，其辛苦程度令人望而生畏。

以早班领班李俊峰为例，他的工作时间应该只到下午3点，但是自从进入公司以来，我从未看到他在下午5点以前离开过公司。成研基地的建筑面积有29万平方米，围绕整个基地步行一圈至少要半小时以上，如果在各栋大楼中转一转，则更加费事，这样的巡逻他每天都要走七、八趟。在刚刚接管基地的时候，公司还没有配备巡逻车，他只能靠步行完成巡逻。我刚刚进公司一个星期的时候，就“参观”了他最新穿坏掉的一双皮鞋——半边鞋底完全脱落了，磨损的程度“惨不忍睹”，好像他穿的不是一双皮鞋，而是草鞋一样。

作为典型的成都本地人，我说话速度向来属于优哉游哉型，这在安全部可完全不适用。每个人随时都在打电话处理各种事务，我必须学会见缝插针地在他们接打电话的间隙里跟他们将工作讨论完毕。根据李俊峰的统计，他平均每天要接上百个电话，如果每个电话平均耗时3分钟，他也需要接打5、6个小时，难怪鲜锐经理每天都嗓音嘶哑，嗓子从来没有养好过；而刘煜经理随时处于一级战斗准备状态，有时我不得不等候跟几个人一起集中向他汇报工作，并尝试用最快速度尽可能简洁地完成汇报。

尽管这样辛苦，但每个人都乐观，因为我们工作的成绩逐渐得到了华为公司的认可，各项制度梳理清楚，各类投诉逐渐减少，新员工对工作越来越熟悉，华为行政部也表扬我们各项工作的落实速度和质量。最初华为行政部的李工召集我们开会时总是扁着嘴，最近常常乐呵呵的。这些都让我们深切感受到了自己工作的价值所在。所以，虽然辛苦，但我们快乐。

我们是辛苦而快乐着的特发物业人！☺



特发物业那群蓝色制服的保安员

■ 尹敏/特发物业坂田管理处

一个很偶然的机会，让我和那些从未接触过的一群人零距离接触，他们就是特发物业坂田管理处那群着蓝色制服的保安员。这里，就让我用笔去注解这群最可爱的人，去感悟他们的简单和高贵。

朴实·简单

他们没有华丽光鲜的锦衣，也不是其他人都羡慕的金领、白领，而是用统一的制服注解着职业化的标准。我轻声问旁边的一名保安员：“到底是什么样的精神支持你们这样日复一日地踏实工作？是不是有一种了不起的精神在鞭策着大家呢？”他回答：“哪有什么了不起的精神支持呢，我就这样工作，一天又一天，不出错、踏踏实实做好就行，就是这么简单”。我满以为他会给我一句深奥的话语，而这样朴实、简单的句子却更彰显了低调、认真、敬业的工作作风。

敬业·专业

为华为服务，必须按照华为的考核体系提高自身的岗位业务知识水平，特发人全员职业化的核心价值观就在这群优质的队伍里得到体现。自主、自律、客观、正直、求实、协作、共赢、担当、忠诚这些都是职业化的要求。这些保安员可以适应不同岗位班组之间的轮换，可以每天处理上百个电子流、查获各种无效卡证，可以按照“客户至上”的方针提高服务意识，可以有漂亮的车辆指挥手势，

可以在华为每年的“110大比武”、各季度会操中取得第一的成绩，可以做好帮、传、带工作，可以用扎实的基本功折服每一位亲近他们的人。

真情·实意

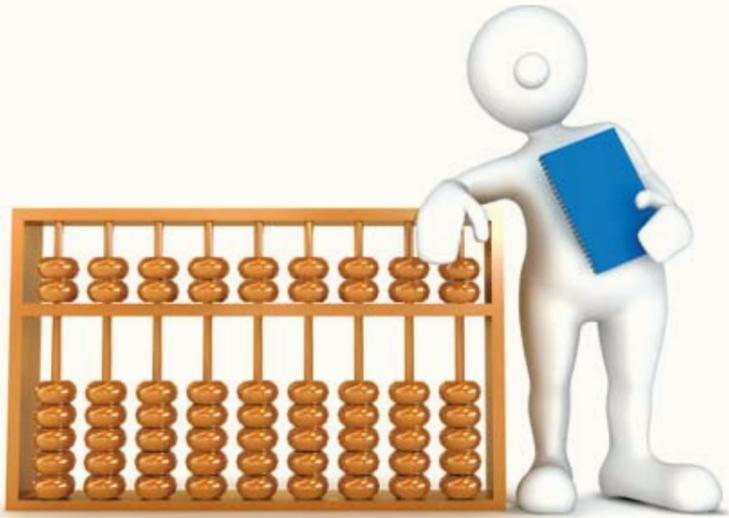
眼前这群硬汉子们也可以有很柔情的一面，他们亲历“98年抗洪救灾”，为国庆阅兵做过安保工作；他们为“08年汶川地震”中那些瞬间羸弱的人们感到惋惜，看到《唐山大地震》这部影片时泪水竟也止不住地流。是真情、是实意，是真情实意让他们一直按照军人的标准一直严格要求自己。

纪律·天职

很多入过伍的队员在军队期间参加过多次抢险工作，用不屈的身体和坚强的意志赶赴灾区，“禁必止、令必行，服从命令是天职”的要求以及争先创优的精神就是他们兢兢业业工作的表现。在日常的工作之中，他们仍发扬军人的这种组织纪律意识，服从领导安排，严格执勤，他们就是这样一群有岗位纪律意识的人。

我们的团队正是由这样一些简单、真性情、职业化的队员组成的，他们用最踏实、认真的工作态度完成岗位要求。正是这群着蓝色制服的保安员在诠释自身魅力，他们是特发人眼中最可爱的人。☺

寻找会计人的职业幸福感



财务管理在现代企业管理中处于很重要的地位，从事财务管理工作的会计人在单位普遍受到尊重，本应该会感到幸福。但是，许多会计人会觉得，会计人就是一个账房先生，每天工作面对的就是一张张的会计凭证，一本本的会计帐簿，一张又一张的财务报表，一份又一份的财务管理分析报告，重复劳动，枯燥无味。更甚者，会计人为了公司的利益，满脑子都是财务的控制和监督，不小心啥时候得罪了他人也不知道，真是吃力又不讨好。每当月末遇上节假日，其他部门的员工正在享受着节假日的乐趣时，会计人为了赶结账出报表还在忙碌着加班呢。所以一些会计人教子教孙都不要踏入会计这一职业。会计职业真是那么可怕吗？真是没有幸福感吗？

其实不然。“既来之，则安之”。只要你敬业爱岗，从工作中寻找乐趣，以平常的心态在平凡的岗位上做出不平凡的成绩，只要你用心体会，你会发现，幸福就存在于会计工作的每一个细节中。会计人的幸福是一种感觉、一种满足感、一种成就感。不信？你体会看看：

初入职场，每录完一叠又一叠的会计凭证时，会计人能体会到一种工作完成、劳累解脱的幸福感。

月初准时提交上月财务报表和各种管理分析报告后，会计人会感受到一种紧张和焦虑的心情得到短暂放松的幸福感。

当同事接过你递过去的报销款并连声说谢谢时，会计人会有一种送人玫瑰手有余香的幸福感。

在会计职业上打拼三五年，发现自己在不断进步，不断取得成绩时，会计人会感受到一种成长的幸福感。

职位获得晋升，虽然承担的责任和压力加大了，会计人会有一种职业生涯进步的幸福感。

能成为单位的财务负责人，工作业绩突出，为单位开源节流、从容应对各种财务危机时，会计人会有一种成功的幸福感。

会计生涯，需要经过职称、后续教育等多种考试，考试的过程虽然很艰苦，但考试通过后的喜悦，会计人会有一种收获的幸福感。

随着电脑和网络的技术进步、财务软件升级，选择在线会计，工作量减轻，不用多加班了，会计人员会有一种快乐工作的幸福感。

税务专管员打电话说要送资料过去，原以为工作上的疏忽或过错出了问题，却只问了些不痛不痒的话，会计人会有一种紧张后的幸福感。

利用所掌握的税收政策，为单位合理避税，听到单位领导说“谢谢你”时，会计人会有一种成就的幸福感。

单位里同事之间相处融洽，像朋友一样关心你，与你分享快乐，共同为梦想奋斗着，这时，会计人会有一种温暖友爱的幸福感。

工作不断取得成绩，成绩能得到相应的回报，回报能给家里和自己添置东西，解决家庭开销还有节余，而节余的钱又能精打细算地投资到各种稳健增值的理财产品上，这时，会计人会有一种心安和满足的幸福感。

心理学上对幸福感没有统一的标准，幸福感是主观的，是感觉，是掌握在人们自己手中的。社会学家说：人都在比较中验证自己的价值。是的，我们生活在一个充满着相互比较、相互竞争的社会中，而我们会计人又处于最能量化明细的比较中心，只要我们保持一个良好的平常心态，就很容易感受到会计职业的众多幸福感。☺



创新带来工作乐趣

王婧媛 特发物业成都分公司



人们常认为物业管理工作就是墨守成规、毫无乐趣可言的机械性工作，甚至连我们自己有时也不免认为“创新”是距离我们犹如银河系一般遥远的东西。

其实不然，天下大事必作于细，当我们把注意力更多地投向细节质量的完善时，工作不仅需要我们挖掘本身的创新潜力，反过来，创新也赋予工作更多的乐趣。

就拿华为公司每年一次的“119”消防宣传活动周的策划工作来说吧！

华为公司每年11月都要举办一次宣传活动，活动既要确保能够吸引华为员工的眼球，又要达到消防安全信息传递的目的，但又受限于经费预算，其效果如何很大程度上取决于活动的前期策划和设计的好坏。

十几年下来，如灭火器实战灭火、消防设备展示、有奖问答等各种宣传形式、消防体验、游戏互动、趣味问答似乎都已经做得发腻了。虽然成研基地今年7月才逐步投入使用，成都分公司也是第一次举办“119”消防宣传活动，各种接管事宜忙得不得了，但是不知道为什么，构成我们这个全新团队的同事们却没有套用现成格式，依样画葫芦、草草了事的念头，而是颇想做出一一点不落窠臼、老套子事情。

在李经理和陶经理的指导下，来自深圳的老员工将以往的经验提出来分享，刚加入公司的新员工则充分发挥自己的创想，引得老员工也妙想连连。在活动形式方面，李元忠说要做cosplay动漫人物扮演的宣传盛会，雷明友说要做消防晚会兼联谊会，冯兴明说要做完全实战化的全体消防演练；在宣传形式上，陈兰兰创想性地提出利用食堂托盘进行0遗漏的宣传，也有人建议茶水间和洗手间也能进行全覆盖性的宣传，且成本更加低廉，还有陶经理和安全部的刘煜经理构想了一个立体的现场活动宣传布置。

大家分析，华为员工属于年轻的、安全意识较强、有好奇心、习惯于各种促销活动的群体，如果消防宣传活动能够在形式和内容上更贴近他们的需求，所获得的效果会更好。因此，汪琴提出了有奖活动积分制的想法，参与活动越多者积分越高，所兑换的奖品越丰厚，这样可以尽可能多地吸引华为员工参与活动，了解宣传内容。想法刚一提出来，所有人都大感有趣，纷纷附上自己的建议完善这种活动形式。兰静提出要多设置富有神秘意味的游戏，让好奇的华为人自觉自愿的往我们的“套子里钻”。因此，我们设计了神秘的箱子、神秘的声音、神秘的房间等等游戏。相信到时，这些活动一定能让华为员工感到眼前一亮。

在实战演练方面，也突破了灭火器练习的局限思维，提出场面更宏大的、应用意义更加广泛的演练，即：高空跳气垫。在保证安全的前提下，只要消防队能够提供必要的支持，我们可以让感兴趣的人都有机会练习以正确姿态高空逃生的方法，既有实际应用的意义，又有好玩可乐之处。

总之，通过贡献各自的活动创意，我们发现了自己丰富的创造能力和工作的乐趣，也使本来不是特别熟悉的新员工很快地融入到团队之中。每个人都感受到团队的亲切和团结，虽然基地里各种事情千头万绪，目瞪口呆的新员工们最初以为自己不可能完成这么多的事情，但是，我们不仅完成了，而且以富有乐趣的创新方式完成了工作。

我们每个人，不仅在工作，也在工作的创新中成长。这是一种收获，也是一种人生。☺



香蜜湖度假村车管员勇斗歹徒保安全

■ 刘文清/香蜜湖度假村

夜幕降临，华灯闪烁。2012年11月18日晚7:40许，香蜜湖公司保安部停车场业务主管王水良在车场大草原餐厅路段巡查时，发现有两名行迹可疑的男子在一辆黑色奔驰车旁游转，并不时地对该车门锁进行搬弄，便对其实施跟踪监控。约过5分钟后，发现其中一名男子走到大草原餐厅正门观察、守望，另一名男子走向一辆停放的奔驰吉普车实施撬锁作案。见此情形，王水良立刻通知，并带领车场车管员陈莺、黄方文、陈天文赶到现场进行围堵抓捕。嫌疑人突然见到4人冲上来，在其左手及裤腰被抓住的情况下，倏然用右手从裤袋里掏出一把约15公分长的尖刀，穷凶极恶地对车管员狂舞狠刺，并趁4人躲避之际挣脱后向地铁派出所后方向逃去。虽经过4名车管员约一个多小时的合力追搜，但狡猾的嫌疑人仍借着昏暗的夜幕遁逃。

经检查，因发现及时，两辆奔驰车锁芯未被撬坏，车上财物免遭损失。为此，香蜜湖派出所辖区季度治安表彰会上对王水良等4名车管员尽忠职守、不怕危险、勇斗歹徒，有效遏制盗车案件的行为给予了表彰，并授予了4名车管员“群防群治”先进个人的荣誉称号。

车管员王水良等4人在平凡岗位上做出不平凡的表现，充分体现了香蜜湖公司员工工作负责、恪尽职守的职业道德，以及面对歹徒不怕危险的见义勇为精神。香蜜湖公司也对他们进行了通报表彰和奖励，并号召全体员工以他们为榜样，立足本职，爱岗敬业，尽忠职守，共同为维护公司区域的治安稳定和经营管理秩序，树立公司良好社会形象做出更大的努力。☺

特发地产参加市房地产业协会羽毛球赛并获团体亚军

■ 黄胜鹏/特发地产公司

为加强与深圳房地产开发企业间的交流，共建文明、和谐、健康的行业环境，展示特发地产朝气蓬勃、奋发有为的精神风貌，2012年12月15、16日，地产公司羽毛球健将组成特发一队、特发二队参加2012深圳房地产业协会“振业杯”羽毛球赛。特发地产队员经过顽强拼搏，赛出风格，赛出水平，获得团体亚军，沈盛军、林碧婷分别获得男子单打冠军和女子单打第三名，同时，特发二队还获得“勇于拼搏奖”称号。这是特发地产公司继去年地产业协会羽毛球比赛中获得冠军后的又一殊荣，提高了特发地产知名度，为特发地产跻身房地产行业知名企业树立良好形象。

本次赛事是深圳市房地产业协会一年一度的体育盛会，共聚集振业、建设、城建、深房、盐田港、地铁、鹏



基等12家集团公司和中信、金众等10家地产开发公司共23支代表队参加，参赛队员达144人，是房地产业协会自举办大赛以来规模最大的一次盛会。☺



01

特力调整招标工作机构 三级管理负责招标工作

为了更好更快地推进水贝珠宝产业园区改造工作，特力日前调整招标工作机构。调整后的招标机构实行招标工作小组、招标领导小组、审核委员会三级管理负责制，同时，在特力系统内兄弟单位、合作企业中聘请各方面专家，与本公司专业人员一起组成招标工作专家库。公司重大招标事项，由招标工作小组提交给招标领导小组，由招标领导小组从专家库中抽取部分专家进行专业分析，提出专业意见，经修订后提交审核委员会审定。2012年11月26日，特力张瑞理董事长向部分外部专家授予了聘书。随后，招标领导小组召开会议，对招标工作小组提交的水贝珠宝产业园区改造项目设计招标文件进行研究分析，专家们对文件提出了专业意见。

(吴锐楷/特力人力资源部)



02

特力举办管理人员高效执行力培训

根据公司战略发展需要，2012年11月23、24日，特力聘请专家讲授“管理人员高效执行力”培训课，公司本部全体员工、各事业部中层正职以上人员、控股企业班子成员、参股企业我方产权代表、下派财务经理共50多人参加培训。

首先，张瑞理董事长简要通报了公司重点工作的最新进展情况和特力未来3年的发展目标，阐述了开展高效执行力培训的重要性。他指出，特力的再次起飞，需要依靠每一个层面、每一位员工的力量，而贯穿始终的主线就是“高效执行力”。只有相互信赖，相互支持，尽职尽责做好本职工作，才能打造一支具有高效执行力和战斗力的团队，从而进一步树立积极向上、奋发有为的企业文化，这是特力实现战略发展目标和企业经营转型的重要保障。

培训老师以其深厚的管理理论

功底和丰富的大中型企业工作实践经验，运用大量的实例为大家全面诠释了“高效执行力”的概念，阐述了企业高层、中层、基层管理人员在工作中应该如何发挥和承担工作的责任和结果，并把高效执行力归纳为“执行四十八字真经”：认真第一，聪明第二；结果提前，自我退后；锁定目标，专注重复；决心第一，成败第二；速度第一，完美第二；结果第一，理由第二。

为了让大家认真领会、牢记“执行四十八字真经”，并将它作为今后工作和行动的指南，培训课后，特力将诵读“执行四十八字真经”纳入了每周一晨会的固定内容。本次培训对公司打造强调“结果”的执行型企业起到了很好的指导作用，取得了较好的预期效果。

(胡敏/特力人力资源部)

03

特力物业公司连续四年获得 “深圳市物业管理协会优秀会员”称号

2012年11月18日，深圳市物业管理协会在市民中心召开第五届换届选举会员代表大会。通过选举，特力物业公司荣获“2011年度深圳市物业管理协会优秀会员”称号，

聚焦经营



特力房地产物业事业部总经理、特力物业董事长方志东续任深圳市物业管理协会副会长。这是特力物业公司自2008年后连续4年获得这一荣誉。

(黄德标/特力物业管理公司)

04

香蜜湖度假村举行2012年度福田区消防应急分队技能考核

为全面检验应对消防突发事件的综合技能技巧，着力提升消防应急协调、联动实战能力，更好地发挥义务消防队伍的作用，2012年12月21日上午，福田区安监局、消防大队在香蜜湖度假村中国娱乐城举办“2012年度福田区消防应急分队技能考核”。此次考核，由福田消



防大队、竹子林消防中队等消防单位抽调7名消防官兵担任考官，上梅林、皇岗、上沙实业等17个单位组成17支义务消防应急队共250多人参加，并出动20辆消防车。香蜜湖公司派出20多名安全员和义务消防员在现场进行协调和观摩。

技能考核于8:30时正式开始，分救援切割、五条消防水带连接及消防车联动灭火3项主要科目进行。参考人员以精湛娴熟的技能技巧、临危沉着、快速协调的应对赢得各级领导的好评。经过约4个小时高标准、严要求的技能竞赛，一场紧张有序、实战交融的实战考核圆满结束。

最后，区安监局、消防大队领导为本次考核前三名的单位、个人颁发了荣誉证书，并要求各单位高度重视消防安全工作，健全完善安全责任制，认真履行安全责任和义务，在加强消防宣传教育、安全排



查、隐患整治的同时，强化应急实战演练，通过齐抓共管，把人防、物防和技防措施落实到位，共同为国家财产和人民生命财产的安全保驾护航。

(刘文清/香蜜湖度假村)

05

特发地产举办消防知识讲座和消防灭火演练

为进一步提高员工安全防患意识，掌握火灾防治基本常识，2012年12月14日下午，特发地产公司组织全体员工举办消防安全知识讲座、演练观摩、实地操练消防培训，由具备安全主任任职资格的公司员工周爽就消防安全检查、疏散逃生基本常识、消防火灾应急和预防、消防器材正确使用方法进行讲解，同时针对大家在实际工作中遇到的一些安全问题进行解答。讲座结束后，全体员工进行紧急疏散表演，并一起观摩尚美物业公司义务消防员消防水带敷设演练。最后，



全体员工在义务消防队员的指导下，正确使用干粉灭火器实际灭火操作。培训提高了员工对发生火灾后应急报警、初期火灾扑救、组织疏散、自救逃生的能力。

(黄胜鹏/特发地产公司)

06

特发物业成都分公司开展内部招聘

随着成都华为项目最后一栋楼U9的正式接管，项目各岗位人员按照要求逐步配置齐全，特发物业成都分公司（以下简称“公司”）的招聘工作从大规模人员数量招聘，转向人员引进专业化、精细化的质量要求上来。针对客服专员空缺的情况，公司在认真考虑后，决定以

这次客服专员作为示范，在公司内部进行一次招聘，以激励在岗员工不断学习和进步，追求自身更大潜力和价值的发挥。

客服是公司对外的形象窗口，是公司向外界展示自己实力和业务水平的媒介，优秀的客服可以提高客户对公司服务工作的满意度。因此，该职位对员工个人综合素质有很高的要求。

公司之前招聘的客服人员因不熟悉或不理解公司和华为的业务和流程，在试用2个月后离职。公司接到部门人员配备申请，在和使用部门沟通之后，根据该岗位情况的关键性和特殊性，决定在公司内部选聘，让到岗人员能尽快熟悉业务并上手工作，使人员配置达到优化状态，最终实现人岗匹配。

公司人事于一周前通过邮件和发布通知的方式，向所有员工告知招聘客服专员的信息及岗位职责要求，并制定了内部招聘流程和针对该岗位要求设计的面试和笔试题。由于前期报名人员较少，公司还在内部会议上对本次招聘工作的意义和具体要求作了说明，甚至到岗位上去和员工沟通和交流，鼓励大家踊跃报名。对面试和笔试题的题目，从服务意识和态度、沟通表达能力、抗压能力等多个考核要素进行针对性设计，力求全面真实反映客服岗位工作环境和职责要求，选

拔出最适合的人员。

本次内部招聘的对象为公司所有工作满2个月的在职人员，经过报名和筛选，公司于11月13日下午对7名应聘者进行笔试和面试，最终综合评分第一名的U1-B大堂前台许谜谜脱颖而出，进入为期2个月的岗位试用期。

通过此次内部招聘，公司掌握到部分员工拥有不错的素质和潜力，内部招聘达到了预期的目标，是一次不错的尝试。公司决定在今后有岗位空缺的时候，优先实行内部招聘，这样，既能降低人力招聘成本，又能为公司员工提供岗位流动和提升的渠道。同时，员工也受到激励，对于个人素质的提升和学习有了全新的理解和动力，有利于在基层员工中形成一种奋发向上的精神面貌和工作氛围。

(肖武/特发物业成都分公司)



中央经济会议：坚持房地产调控不动摇

中央经济工作会议于2012年12月15日至16日在北京举行。会议提出，加强和改善宏观调控，促进经济持续健康发展。要牢牢把握扩大内需这一战略基点，培育一批拉动力强的消费增长点，发挥好投资对经济增长的关键作用。要增加并引导好民间投资，同时在打基础、利长远、惠民生、又不会造成重复建设的基础设施领域加大公共投资力度。要继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策，充分发挥逆周期调节和推动结构调整的作用。要结合税制改革完善结构性减税，适当扩大社会融资总规模，保持贷款适度增加，保持人民币汇率基本稳定，切实降低实体经济发展的融资成本。同时，要继续坚持房地产市场调控政策不动摇。

2012年11月房价环比上涨0.2%

国家统计局近日发布的70个大中城市房价数据显示，2012年11月房价环比上涨0.2%，明显高于10月的0.1%。其中，新房房价的上涨势头最为显著——70个大中城市里面，新房房价月环比上涨的城市数目由上月的35%增加至53%。

10城市土地出让金收入创新高

有关报告显示，2012年1-11月，10大典型城市土地出让金收入为3574亿元，与2011年同期相比下降37%。但值得注意的是，11月，包括北上广深在内的10个典型城市土地出让金收入为663亿元，环比增长23%，同比增长0.4%，创下近16个月新高。报告还显示，10个典型城市11月土地成交均价为2580元/平方米，环比增长18%，同比增长10.1%，创22个月新高。此外，11月更是“地王”频出：11月27日，北京、上海土地市场同日出现“地王”，楼面价均超过3万元/平方米；11月28日，深圳新的总价“地王”诞生。11月30日，南京一举摘得全国总价地王。

国土部新政：建立房产大企业大地块跟踪督查制度

国土部土地利用管理司司长廖永林18日在新闻通气会上表示，为促进已供住房用地开发建设，尽快形成有效供应，国土部将于近期建立房地产大企业和大地块跟踪督查制度。在土地市场动态监测与监管系统开辟专栏，要求各地建立本地名单，跟踪督查履约建设情况，每月汇总更新，专栏信息及向社会公布，接受社会监督。国土部近期还将在做好稳供应、稳价格、稳预期等工作的同时，重点抓好以下几方面工作，促进已供土地开发建设，形成土地的有效供应，缓解房屋供需矛盾。一是重点清查土地出让合同履行情况；二是加强房地产用地履约的诚信体系建设；三是继续加大闲置土地处置力度；四是调查违规供地和违约房地产用地，促进市场运行规范有序。

深圳出台安居房家庭配售方法和标准

《深圳市安居型商品房轮候与配售办法》规定，安居型商品房应当面向全市范围在轮候人配售。但区政府投资建设的安居型商品房以及城市更新配建的安居型商品房，可以优先面向本区在轮候人配售；企业利用自有存量土地建设的安居型商品房，可以优先面向本企业轮候人配售。安居型商品房配售面积按照以下原则确定：单身居民、2至3人家庭配售建筑面积标准为65平方米左右；4人及以上家庭配售建筑面积标准为85平方米左右。

“十二五”深圳重大项目投资逾万亿元，41个旧改占2681亿元

《深圳市“十二五”重大项目计划》获悉，“十二五”期间我市将规划建设476个重大项目，总投资10413亿元。从项目重点方向、投资构成看，与“十一五”时期相比，新兴产业、城市更新项目比重大幅提升，社会民生、基础设施一体化等工程计划完成投资所占比重较大，凸显“深圳质量”要求。从区域分布看，立足于加快推进特区一体化发展，重大项目重点投向原特区外的宝安、龙岗、光明新区、坪山新区、龙华新区和大鹏新区，共安排357个项目，占到重大项目总数的四分之三。476个项目中，除了续建的114个项目，“十二五”期间我市将新开工362个项目，其中323个项目在2013年底前开工。“十二五”期间全市重大项目预计新增建设用地35平方公里。



85折房贷重出

2012年12月下旬开始，建行、中行首套房利率可打9折。深圳工行首套房利率贷款超过120万元，利率最多优惠到85折，贷款低于120万元，利率最多优惠到88折。只要符合借款人条件，比如有深圳户籍，有社保、贷款人年纪在18~65岁等就可以放款。平安银行、兴业银行、华商银行和浦发银行等均表示，首套房利率可以打85折。

龙华片区2012年12月一手住宅市场推盘炙热

在深圳一手住宅市场，龙华片区目前推盘炙热，类似于2006年的宝安中心区。片区内的推盘量是历史最高峰，包括水榭春天5期、绿景公馆1866、金亨利都荟首府、汇龙湾等新盘云集，即使推盘量少的项目，12月的推盘量也至少在200多套。

深圳二手房成交涨3成

深圳楼市目前购房者中有七成都是首次置业，有近两成是改善型住房买家。从中联地产了解到，深圳楼市置业者的结构特征正在压制房价上涨的空间，“刚需置业者都是货比三家，如果一个片区房价涨起来他们就会到其他片区去”。正是因为刚需为购房主力，目前改善型等户型受市场的调控力度更大，刚需市场上的二手房一旦均价超过2.5万就很少有刚需客户会考虑了。

深圳年度地王诞生：15万平方米商住地12.24亿成交

2012年11月14日，坪山一15万平方米的地块在深圳市土地房产交易中心成功出让，由招商局地产控股股份有限公司以成交价人民币12.24亿元竞得。这意味着本年度深圳“地王”已经诞生。该地块编号为G12201-0299，位于坪山新区坪山办事处，土地用途为居住+商业+文化设施用地，土地使用年期70年，地块用地面积为159656.99平方米，建筑面积为379400平方米。

据悉，该地块包含的文化综合体部分，包括文化阅览中心、文化活动中心、公共展览中心、演艺中心等，其中的拆迁安置房，是文化综合体项目用地招拍挂的捆绑条件之一，竞得人代建完成后，将由政府回购，其产权归政府。文化综合体产权及配套商业的土地产权也归政府，竞得人应按相关协议要求负责代建，代建费用由政府按代建协议和工程进度支付。

■ 发改委：严查旅游零负团费等欺诈行为

国家发改委近日下发通知，为扩大国内消费需求，自2012年12月开始在全国开展为期半年左右的旅游行业价格专项检查，重点检查旅行社“零负团费”、“特价”等虚假的、使人误解的价格宣传，以及旅游景区乱加价和乱收费行为。发改委称，此次检查的重点还将涉及旅游经营者在提供服务中是否存在变相涨价或价格欺诈行为，旅游相关经营者是否按规定明码标价等。

■ 国家旅游局宣布2013年为中国海洋旅游年

2012年12月初，国家旅游局宣布，明年的旅游主题已经确定为“2013中国海洋旅游年”，宣传口号为“体验海洋，游览中国”；“海洋旅游，引领未来”；“海洋旅游，精彩无限”。国家旅游局相关负责人表示，将借鉴“奥运旅游年”、“世博旅游年”等的成功经验，发挥旅游主题年在市场宣传推广和产品开发领域的引领作用。通过对海洋旅游资源的开发，打造海洋旅游拳头产品，以此丰富中国旅游产品种类，提升旅游国际竞争力。同时，进一步吸引海外游客游览中国，推动入境旅游增长。

■ 中国版“迪士尼”入渝，嘻哈主题乐园将走向全国

2012年12月15日，重庆市合川区政府与重庆荣立房地产签署《“嘻哈游记——鹰岩村”沙滩休闲文化及生态观光农业旅游项目合作协议书》，拟投资35亿元、依托国内首部百集三维动画《嘻哈游记》，打造首个中国版“迪士尼”儿童乐园。这是一个以动漫形式为主题，打造集休闲、娱乐、教育为一体的综合性项目，占地7500亩，整个项目围绕“嘻哈”主题展开，将分别打造嘻哈渔村、嘻哈冒险丛林和嘻哈主题乐园三期项目，预计2016年将全面建成投入。

■ 珠三角九市年票互认2012年底正式实施

2012年11月29日，省交通运输厅举行“用心服务畅享交通”主题文明创建活动品牌发布会。从会上获悉，尽管受到部分因素阻碍，但珠三角年票互认将于2012年年底正式实施。此前，珠三角区域中，广佛肇、珠中江、深莞惠均已在各自小范围内实现了年票互认，珠三角九市区域原本计划于2012年中旬实现互认，但最终因广州实行车辆限牌，并计划对外地车实行限行等诸多因素影响而暂时拖延至今。

■ 三节海岛游全线火爆，价格上涨三到五成

据携程表示，由于年底带薪休假一族和蜜月群体扎堆出游，近期海岛游人气全线上涨，热门岛屿和酒店一房难求。马尔代夫、普吉岛、夏威夷、塞班岛、沙巴、苏梅岛等自由行、团队客房，已经预订了大部分名额，部分线路春节产品也预订过半。在价格上，三节海岛游比平时上涨30%到50%。除传统热门海岛，苏梅、毛里求斯、塞班等一些比较小众的海岛成为今年的热点，是春节海岛游市场中的“黑马”。

■ 西安华清池上演长恨歌，新营销手法让传统景区增值

游客到以历史景点为主的旅游目的地，如果不事先做好功课或是另外请导游，很难对景点有深刻的印象。针对历史特色较凸现的景区，在“事发地”以实景舞剧的方式将历史呈现给游客，是解决这个问题很好的方式。西安的大型户外实景舞剧《长恨歌》即为一例。据介绍，长恨歌把白居易的同名长诗分成十幕，将杨贵妃入宫、与唐明皇两人相爱、马嵬坡兵变以至极具浪漫色彩的月宫相见的故事演绎出来，中间还融入了贵妃醉酒、贵妃出浴等老百姓比较熟知的桥段。长恨歌在华清池（西安以东30公里）的九龙湖风景区演出，以九龙湖的湖面和离山作为大幕的背景。整出剧大约65分钟，夜晚配上声光电的效果，非常受游客欢迎。

■ 旅行社打造“北极点”旅游产品，突破重统北极旅游

日前，凯撒旅游推出了北极点19日巅峰破冰之旅，作为市场鲜有的登陆北极点旅游产品，一经问世即受到广泛关注。巅峰破冰之旅将带领游客乘坐“50年胜利号”超级核子动力破冰船前往北极点，这也是目前世界上唯一一艘允许进入北极点的无污染动力游轮。奇妙的北极景观一直是旅游者追逐的热点，尤其是抵达北极点更是许多人毕生的梦想。凯撒旅游总裁陈小兵表示，随着人们对自然及生态环境的关注，北极成为众多游客的梦想目的地。凯撒旅游推出的北极点旅游产品，既是顺应旅游市场细分的趋势，也是对高端探险类旅游的一种尝试。

■ 长白山国际度假区滑雪场正式开放

2012年11月30日，长白山国际度假区滑雪场正式开门迎客，大批的游客已慕名前往。该滑雪场位于长白山西坡，毗邻我国北方著名的旅游景点长白山天池。度假区内拥有长白山威斯汀度假酒店、喜来登酒店、万达假日度假酒店等多家国际高端酒店设施；以及众多商业店铺、万达电影院、KTV、600个座位的大剧院、温泉等众多休闲设施。长白山国际度假区由国内中国商业地产的龙头企业——万达集团主导，与联想、泛海、一方、用友、亿利资源等6家中国知名企业联合开发，长白山国际度假区的进驻开启了长白山旅游的西坡时代。

■ 价格高、时间长、推广难度大，京广高铁游有点冷

2012年12月26日，京广高铁全线贯通，成为世界上运营里程最长的高速铁路，北京至广州最快只需要8小时。不过相对于当年武广高铁开通前夕的“狂欢”，旅游市场一片平静，预计对长距离旅游的拉动力有限。业内人士透露，仅就旅行社组团而言，京广高铁价格高、时间长，推广难度大。专家指出，高铁旅游的优势集中在中短程，距离越长，高铁在旅游上的价值就越难以得到很好的体现。总体而言，价格和时间是京广高铁遇冷主因，京广高铁应该更适合商务游客，因为商务游客的时间也更灵活。

■ HRG预测：中国将超过美国成为全球最大商旅市场

近日，全球企业旅行服务公司豪格·罗宾逊集团（HRG）预计，未来三年内中国将成为全球最大的商务旅行市场。世界旅游及旅行理事会的数据显示，2000年，在中国进行的商务旅行总开支为180亿美元，2010年猛增至620亿美元，预计2020年这一数字将达到2770亿美元。中国的基础设施投资由来已久，2011年至2015年期间，中国在机场等基础设施项目的投资规模预计将达到2370亿美元左右。中国政府已计划投资2390亿美元用于进一步发展高铁，这对促进商务旅行具有直接作用。

■ 2012旅游集团年度20强出炉，港中旅位居榜首

近日，中国旅游协会与中国旅游研究院发布了《中国旅游集团发展报告》和《2012旅游集团年度20强排名》。20强排名显示，港中旅、携程、锦江国际分列前三名。据悉，该排名主要的旅游集团数据通过实地访问、调查问卷和企业公开信息披露等渠道收集；集团控股公司合并全部营业额，参股公司按股份折算营业额；数据的采集时期是每年的6月-12月。中国旅游协会与中国旅游研究院认为，旅游集团是企业集团的一种特殊类型，由两个以上满足旅游者相关需求的企业构成。从国际经验来看，旅游集团表现为以产权为基础性的联结纽带，并能够在投融资、计划财务、产品研发、市场营销、品牌培育、人力资源等商业活动中保持密切联系，并能够为了集团的总体战略目标而协调行动的企业联合体。

特发集团2012年要闻回顾

■ 张正治/集团党委办公室

1月4日至12日，集团召开2011年度各级党员领导干部民主生活会及开展2011年度考评工作。集团领导班子成员分成3个考评组，到8家企业参加领导班子民主生活会、听取企业领导班子成员年度述职，并进行民主谈话和测评。总部全体员工及企业领导班子成员听取了总部中层管理人员的述职，并参与了民主测评。总部业务经理及以下员工在本部门内部，按总部的《绩效考评办法》进行了年度工作考评。

1月12日下午，市总工会2012年春节送温暖慰问团一行探望慰问集团系统32名特困员工，给每位特困员工发放慰问金2500元，共计80000元。同时，集团向系统32名特困员工每位发放慰问金1000元，共计32000元。

1月16日，在深圳市内部审计协会第四次会员代表大会上，我集团因近年来内部审计工作成果显著，得到了上级审计机关和内审同行的肯定，获推选为市内审协会第四届常务理事单位，这也是我集团首次被推选为常务理事单位。会议还对近两年全市内审先进单位及个人进行了表彰，集团审计监督部获颁“2008-2010年度全市内审工作先进单位”。

1月21日，深圳市市长许勤率市、区主要部门负责人一行，在福田区委书记刘庆生和我集团领导的陪同下，到我集团香蜜湖度假村检查节日安全生产工作，对我集团安全生产工作给予充分肯定。

2月8日下午，集团召开内控与风险管理体系建设项目启动会议，2月16日下午集团举办风险管理与内部控制基础知识培训。启动会议的召开及风控基础培训的举行，进一步增强了集团全体员工对风险内控重要性的认识和理解，开拓了视野，掌握了风控建设项目框架内容，明确了主要任务，为风险内控体系建设在我集团的顺利开展奠定了良好的基础。

2月16日上午，福田区杨洪区长、高圣元常务副区长、刘家宝副区长率区城改办等单位领导，到我集团香蜜湖公司考察。杨洪区长一行听取香蜜湖公司对土地基本情况和规划思路的汇报后，与刘董事长就片区规划与实施思路进行了充分的沟通交流，指示要用国际化、高标准、领先时代的眼光进行科学规划，实现高标准开发；围绕深圳建设国际金融中心、文化中心等先进城市功能定位，加快推进规划研究

工作，尽快形成工作成果，向市政府汇报。会后，集团领导率队与福田区城改办、市城市规划研究院等单位立即进行了沟通，落实有关工作安排。

2月23日至24日，集团召开2012年经济工作会议，总结2011年的经营工作情况，分析当前面临的形势和下一步经营工作主要任务，研究2012年落实“十二五”规划及经营工作的思路与措施。

2月29日下午，集团召开2011年度总结表彰大会暨四届五次职代会，总结经验，分析形势，部署新一年工作，同时表彰先进。市国资委企业二处王志楷副处长应邀出席会议。会议审议通过了《特发集团2011年度工作报告》等文件，刘爱群董事长讲话并传达了日前召开的市国资国企工作会议精神。会议决议指出：2012年是特发的“行动年”，这是向全体特发员工发出的战略号召。每一个特发人都要以“十二五”规划为指引，积极行动起来，认真学习、深刻领会、全面贯彻落实本次大会确定的各项任务，在集团董事会和经营班子的带领下，团结一致，拼搏进取，以优异的成绩，为实现集团的跨越式发展做出更大的贡献！

3月7日上午，集团召开总部机构调整暨2011年度优秀员工表彰会，宣读《关于总部机构及人员职务调整的通知》，对总部2011年度优秀员工沈来生、邝秋生、刘静、李正祥、孙旻、张保军进行了表彰。

3月13日，集团李明俊副总经理带领集团计财部、人

力资源部及地产公司计财部有关人员，赴长城控股公司对标学习，以借鉴经验，进一步提升作为集团“十二五”规划重点发展产业的房地产业务的财务管理水平，深化房地产项目考核工作。

3月15日，集团召开2011年安全生产总结暨2012年安全生产部署工作会议，总结过去一年的安全生产工作，表彰和奖励无安全生产责任事故的单位及个人，部署新一年的安全生产工作。

3月29日，刘爱群董事长率集团领导班子成员和有关部室负责人及小梅沙旅游中心朱振声总经理到华侨城欢乐海岸考察学习，参观欢乐海岸旅游信息中心、华·会所、曲水街、麦鲁小城和华侨城湿地等主题项目。欢乐海岸负责人讲解了该批项目的规划和开发情况，双方进行了充分的沟通交流，并就加强在旅游地产、海洋主题公园规划和开发方面的学习与交流达成了初步意向。

3月29日上午，集团召开信访维稳工作会议，学习传达市国资委3月16日国资国企信访维稳工作现场会议精神，联系集团实际进一步做好本年度的信访维稳工作。

3月30日，市国资委召开深圳市企业国有产权管理工作会议，市属直接投资企业、国有文化集团及各区国资委等33家单位的产权工作分管领导、产权管理部门负责人、产权管理及资产评估业务专管员参加会议。我集团与市投资控股公司、能源集团作为代表就产权管理、资产评估管理工作做经验交流发言，获得与会人员肯定和好评。



4月6日下午，市国资委召开对特发集团董事会国资委委派董事届中考察宣布调整会议，市国资委党委柏立新书记、企业领导人员管理处杜秀峰副处长及国资委相关人员出席会议。杜秀峰副处长宣读了国资委相关任免和推荐文件：张俊林任特发集团党委副书记，免去施长跃特发集团党委副书记、委员职务；推荐张俊林任特发集团董事、总经理，建议免去施长跃董事、总经理职务。柏立新书记通报了3月20日市国资委对特发集团董事会国资委委派董事届中考察情况；说明了市国资委本次对董事会委派董事调整配备的有关情况；肯定了特发本届董事会在加强制度建设、规范法人治理结构、提高决策效率及战略规划等方面取得的良好成绩。她代表市国资委党委对我集团董事会、党委班子和经营班子提出三点希望：一是全面加强领导班子建设，积极开展“五好”班子的创建活动。二是进一步加强董事会的建设，提高董事会的治理绩效。三是充分利用资源优势，强力推进重点工作的落实。

4月20日，广东省“企业家活动日”在广州白云国际会议中心举行，活动表彰了2011年度广东省优秀企业、优秀企业家、最佳诚信企业、诚信示范企业和先进雇主，我集团获“最佳诚信企业”荣誉。

4月25日下午，福田区委区政府组织召开香蜜湖片区城市更新汇报会。福田区委书记刘庆生、区长杨洪、常务副区长高圣元、区委常委吴晶、副区长刘家宝出席会议，市规土委第一直属管理局、福田区城改办、区经促局和深圳市规划设计院等部门和单位的有关负责人参会。市规划设计院汇报了几经调整的香蜜湖片区整体开发的定位研究成果和初步概念规划设计方案，我司就项目方案和高水准开发香蜜湖片区的问题发表了意见和看法。刘庆生书记表示，项目设计方案提出了较好的定位和理念，指示该项目要充分展现和提升深圳的城市价值与气魄，成为深圳这一改革开放先锋城市与22世纪进行对话的城市开发作品；要求区委区政府和有关方面要在目前方案基础上，积极沟通，尽快向市政府汇报，推动落实这一项目，促进深圳市城市建设的深度发展；希望各方群策群力，做好项目开发各方面工作，使其开发愿景早日实现，成为深圳中心城区皇冠上一颗璀璨夺目的珍珠。

4月17日至25日，集团党委响应市国资委号召，在集团系统积极开展“市属国企手挽手、关爱帮扶心连心”第七届帮扶困难职工捐助活动，集团系统全体员工热烈响应，掀起捐款奉献爱心的热潮，捐款共计136636.60元。



4月24日下午，集团组织各企业党组织负责人及党群工作部门负责人召开集团系统党群工作会议，传达4月11日市国资委党办主任会议精神。集团党委副书记、纪委书记林婵波出席会议并讲话，集团党办主任陈忠炼对集团新成立的党委办公室工作职责、工作划分、工作定位做了说明，通报了集团党委系统2012年工作重点和近期工作安排，并就对口扶贫工作情况进行了落实。

5月29日，集团召开2012年财务工作会议。张俊林总经理、李明俊副总经理、粟森财务总监出席会议并讲话，就财务工作提出要求；集团各全资、控股企业财务负责人分别就会计基础工作、财务管理、全面预算、资金管控、财务信息化、内控建设等方面进行了经验交流。

6月4日下午，集团总经理张俊林、副总经理俞磊、李明俊、财务总监粟森、企业一部部长郭建、计财部部长刘燕等一行7人，到特力公司调研“特力吉盟黄金珠宝首饰产业园”重点项目进展情况，听取工作汇报，并就相关项目中的关键环节提出建设性意见。

6月7日，为进一步做好房地产税务统筹规划，规避税务风险，提高财务管理水平，集团举办房地产税务知识培训，邀请房地产税务实操专家、北京尤尼泰税务师事务所阚振芳授课。集团副总经理俞磊、李明俊和计财部、企业一部、企业二部、审计监督部相关人员以及系统企业财务人员参加培训。

6月28日，集团召开2012年度第一次股东会会议、第二届董事会第七次会议、第二届监事会第五次会议，审议并通过了《公司2011年度董事会工作报告》等9项议案。各家股东单位代表充分肯定公司董事会和经营班子的工作，并就公司“十二五”规划的细化和落实、完善激励机制、加强资本运作、巩固良好的企业文化建设成果、加大人力资源支持力度、开拓市场，以及商业模式的探索等事宜进行了充分研究和讨论。会后，与会人员在山东龙口的南山集团学习考察，并与南山集团宋建民董事长进行了沟通交流。

7月5日下午，福田区杨洪区长率领市水利局、水利设计院、水务集团及区“三防办”、水务所等有关部门负责人一行，到香蜜湖公司进行水库防汛防洪视察、检查。



7月6日下午，盐田区政府举行小梅沙片区供水整合签约仪式，在盐田区政府、市水务局和市国资委领导的共同见证下，我司与市水务集团签署协议，将小梅沙旅游中心水厂资产转让给该司，这标志着我集团圆满结束了对小梅沙片区履行社会责任、负责片区供水的历史使命。盐田区区长杜玲、市水务局局长张绮文、盐田区副区长乔恒利出席签约仪式，集团张俊林总经理、市国资委、市水务集团、盐田区发改委、经促局、财政局和环保水务局等部门和单位相关负责人，以及小梅沙旅游中心朱振声总经理参加签约仪式。

7月6日，集团总部组织全体员工到中国工人运动的策源地江西萍乡安源开展爱国主义教育，庆祝中国共产党成立91周年。在参观“安源路矿工人运动纪念馆”后，以座谈会的形式举办了一场别开生面的党日活动。集团党委刘爱群书记以《秋收暴动》为题，为大家上了一堂生动的党课。

7月12日，首届中国公益慈善项目交流展示会在深圳隆重举行。展会以“发展·融合·透明”为主题，由民政部、国资委、全国工商联、广东省人民政府、深圳市人民政府共同主办。特发集团作为深圳市国资委直管企业，在会上展示了集团承担企业社会责任和公益慈善事业的成果。集团党委副书记、纪委书记林婵波作为嘉宾参加了展会开幕仪式及展会举办的中国企业社会责任与商业文化高峰论坛。

7月17日上午，集团召开内控与风险管理体系建设项目总结汇报会。项目共取得15项工作成果，其中管理成果5项，管理建议3项，风控成果7项，共识别了73项风险和内

控缺陷、39项制度缺陷，确定了8项高风险、23项中风险和42项低风险。与会人员就项目成果与中介机构德勤项目专家进行了充分的交流讨论。集团刘爱群董事长对风控项目取得的成果给予高度评价；张俊林总经理对做好风控工作提出具体任务和要求。

7月25日，新加坡国家旅游局助理局长欧燕媚率旅游体验发展署执行署长周长兴、新景区开拓署署长傅启川、旅游景点、美食与零售署署长RANITA SUNDRAMOOTHY、助理署长郭宝珊、新景区开拓署经理、香港及澳门办事处经理刘嘉雯等7人组成的代表团一行到特发小梅沙旅游中心，针对“主题景区的运营和市场开拓”课题进行现场考察调研。集团总经理张俊林、小梅沙旅游中心总经理朱振声等参加调研座谈会，与代表团接洽，进行深入交流。

7月31日下午，集团召开2012年上半年经营情况分析会议，分析集团及各企业上半年经营形势，部署下半年工作。

8月4日-5日，2012年第六届深圳市国资委党委系统“深业杯”乒乓球赛在市罗湖体育馆进行，我集团总部和系统企业特发信息、特力、香蜜湖、特发物业、华丽公司共10名选手组成的特发代表队参加了比赛。集团副总经理俞磊获得A组女子单打第三名、特发信息副总经理程鹏获得A组男子单打亚军、特力吴承繁获得B组男子单打第五名。集团代表队赛出了风格，赛出了水平，展现了特发人积极向上、勇于拼搏的企业文化和精神风貌。

8月6日，集团召开纪律教育月动员会，集团党委副书

记、纪委书记林婵波作动员讲话，对集团2012年纪律教育月活动进行了部署，要求各企业要按照集团《关于2012年开展纪律教育学习月活动的实施意见》，围绕教育主题，结合实际，加强领导，精心组织，扎实开展纪律教育学习月活动。

8月8日，集团召开月刊编委会座谈会，听取对月刊工作的建设性意见。市出版业协会秘书长舒欣应邀出席会议，介绍了深圳企业办刊情况、市出版业协会及深圳优秀内刊传媒奖评选情况，对深圳企业内刊进行了评点。林婵波副书记通报了月刊2006年3月复刊以来的办刊情况、成绩和所做的主要工作，提出了改进月刊工作的措施。张俊林总经理对如何进一步提升《特发》月刊的档次和水平，围绕中心工作有规划地做好主题策划提出了意见。刘爱群董事长比较了《特发》月刊和深圳其他企业刊物的主题、受众定位、刊物特色、办刊方式等情况，对大家提出的意见和建议作了归纳，对下一步的办刊工作做了指示。

8月10日，集团总部与特发信息举办参观联谊活动，集团刘爱群董事长、张俊林总经理和张建民、俞磊副总经理及总部员工到东莞寮步特发信息光通信产业园参观考察，体验企业基层车间工作和生活，并与信息公司员工代表举行联谊，促进总部与系统企业之间的交流。

8月17日下午，集团邀请深圳市委宣传部副巡视员、市文化体制改革与发展领导小组办公室副主任倪鹤琴，到集团做“深圳文化创意产业发展现状和规划政策”专题讲座。通过讲座，集团各级领导班子对文化创意产业的概念、发展现状、机遇以及政府扶持政策有了更全面、深入的了解，对今后集团在旅游项目中引入文化创意产业大有裨益。

8月22日下午，市总工会公交工会主席叶铁军、女工委副部长冼佩琼、调研员韩南英到我集团出席困难职工子女金秋助学金发放会议，向集团15位困难职工子女发放金秋助学金，勉励大家努力学习，自强不息，以优异的成绩回报家长，回报社会。集团党委书记、董事长刘爱群参会并讲话。

8月31日至9月1日，集团召开2012年人力资源工作会议，传达市国资委《关于进一步规范直管企业收入分配工作的通知》等文件精神；通报集团上半年薪酬检查情况和中层调查问卷分析情况，从战略性、职责、职业化、学习等方面提出对集团人力资源队伍建设的思考。系统各企业人力资源分管领导、人力资源部负责人就本企业人力资源工作的现状、存在的问题以及遇到的困难等进行了交流；太和顾问公司通过具体案例分析就企业薪酬策略和问题诊断进行了生动的讲解；林婵波副书记对集团下一步人力资源管理工作提出了要求；张俊林总经理对如何加强人力资源队伍建设工作做了指示。

9月7日下午，深圳市委宣传部副巡视员、市文改办倪鹤琴主任联系并陪同集团领导及相关部门负责人，先后赴“中丝园”和“雅乐荟”两个我市优秀文化产业项目参观学习。文化旅游是深圳建设“文化强市”规划发展的十大文化产业之一，集团未来将在香蜜湖片区以休闲旅游开发带动文化产业，以文化引领打造国际休闲中心。本次参观学习对集团文化旅游产业开发经营极具借鉴和启示。

9月11日上午，按市国资委纪委部署，集团召开会议，集团党委副书记、总经理张俊林结合特发整体工作实际，以《职业化和廉洁从业——践行核心价值观，成就全



员职业化，深层次高标准地实现廉洁从业》为题，给企业班子成员和总部中层以上干部讲廉洁从业。

9月14日上午，集团召开安全生产专题会议，宣贯市委办《深圳市安全生产“百日行动”工作方案》，部署“百日行动”工作。各企业汇报了1-8月份安全生产情况，就安全生产“百日行动”提出了实施方案，相互交流、学习经验、取长补短。张建民副总经理讲话并提出具体工作要求。

9月22日，集团组织总部和系统企业通讯员、记者代表举行交流联谊工作会议，部署落实《〈特发〉月刊编委会座谈会月刊改进措施落实方案》，林婵波副书记参加并讲话，对月刊工作进行总结，提出工作要求。

9月，继2011年成功发行首期3亿元短期融资券后，我集团完成2012年第一期6亿元短期融资券的发行，利率为5.18%，发行综合成本约5.58%，比同期银行贷款利率大幅度下降。本期短期融资券由福建兴业银行作为主承销商，其专业敬业的投资银行团队、强大的债券承销经营能力为我集团债券发行提供了良好的条件。

10月9日下午，集团刘爱群董事长、张俊林总经理、俞磊副总经理、企业一部郭建部长、审计监督部张心亮部长一行在特发地产丁晓东董事长、陈宝杰总经理、巫石明副总经理的陪同下，到特发和平里花园工地现场检查指导项目建设情况，对工程建设进度、现场管理、安全生产、营销策划等方面进行了详尽、细致的询问与了解。

10月10日下午，集团刘爱群董事长、张俊林总经

理、张建民副总经理在香蜜湖度假村会见来访的深圳市庆鹏实业集团有限公司、中国同源有限公司董事长郑桂泉一行，向来宾介绍我集团目前委托深圳市城市规划设计研究院和美国AECOM公司对香蜜湖片区进行产业发展研究和城市设计研究的主要成果。庆鹏集团表示将与我集团进一步深入沟通探讨，以自身经验为我集团重点土地开发项目的发展献计献策，加强双方的合作。

10月17日，市国资委统计预算处李懿副处长带领薪酬费用联合检查组来集团进行薪酬费用检查，听取集团有关成本费用、内部审计等工作情况的汇报，随后抽查相关资料，对集团成本费用控制和预算管理工作给予肯定。集团张俊林总经理、李明俊副总经理、计财部和审监部相关人员参加了汇报会议。

10月中下旬，集团张俊林总经理带领集团相关领导和职能部门负责人，对集团8家企业2012年经营预算完成情况和企业经营工作进行调研。各企业汇报了2012年经营预算执行情况、2013年经营计划，以及“十二五”期间后3年的滚动规划情况，并就企业发展战略、投资项目、预算管理、人力资源薪酬改革，以及当前生产经营情况等进行了深入的沟通交流。张俊林总经理结合各企业的特点，对企业的经营、改革、发展提出了具体的工作要求。

11月5日下午，市国资委张晓莉主任、罗丽萍副主任及委办公室、信访室、综合规划处、资本运作管理处、考核分配处、统计预算处、企业二处等处室领导一行11人，到我集团调研，检查指导1-3季度工



作。刘爱群董事长做了专题汇报。市国资委领导和相关处室负责人就特发的整体工作和经营工作中的不同方面做了进一步的深入了解，并提出了指导性意见和针对性的工作要求。

12月7日，在深圳内刊界2012年度总结大会暨内刊传媒奖颁奖大会上，《特发》月刊被市出版业协会授予“深圳优秀内刊传媒奖”最高荣誉——“深圳市十佳企业刊”称号，这是《特发》月刊连续四年获此殊荣；集团系统企业特发信息的季刊《信息窗》、特发物业的企业报《特发物业》分别被评为优秀企业刊、报。同时，在“经济论坛”、“好言论”、“好标题”、“好封面”、“新闻摄影”（组照）等单项中获得一、二、三等奖等七个奖项的好成绩。

12月13日，集团第二届董事会第九次会议在发展中心大厦26楼会议室召开。会议审议并通过了公司2013年度预算报告等3项议案。与会人员对集团2013年度的工作寄予希望，表示将一如既往支持公司经营班子的工作，支持特发集团的转型升级，跨越发展。

12月20日，集团召开2012年度财务工作会议，总结2012年财务工作，部署下阶段财务工作，表彰系统企业会计报表先进和表扬单位；刘爱群董事长讲话，对集团财务工作提出要求；金蝶集团高级顾问介绍集团公司财务信息系统建设的经验和解决方案；各全资控股企业财务负责人围绕企业财务工作，就进一步发挥财务负责人的作用，提升预算管理水平，以及如何实现企业财务管理工作的转型等方面进行讨论、交流。

12月21日，集团召开系统2012年第四季度人力资源工作会议。张俊林总经理讲话，对集团人力资源工作提出具体要求，林婵波副书记对2013年集团人力资源主要工作做布置。会议还对人力资源队伍建设、年度绩效考核和薪酬预算管理重点工作进行了说明和强调，邀请特发物业就薪酬预算编制、日常管理等工作做了经验介绍。

12月23至26日，集团张俊林总经理、俞磊副总经理、李明俊副总经理率香蜜湖度假村郑海天董事长和集团企业二部部长李承，对我司的学习标杆企业——华侨城集团近年来在上海和泰州的两大特色项目进行实地考察学习，并参观上海国际会议中心，与对方项目团队进行详细沟通和研讨。学习的经验和体会，于我司下一步高质量对小梅沙、香蜜湖和高尔夫等重点土地开发工作大有裨益，华侨城集团土地经营战略规划和商业模式，对我司开阔视野、拓宽思路也起到了积极的启发作用。

12月29日下午，福田区委书记刘庆生、区长杨洪召开专题会议，听取我司香蜜湖片区和深圳高尔夫俱乐部用地规划研究成果，区领导吴晶、夏炆、刘家宝出席会议，区有关单位负责人参加会议。集团刘爱群董事长、张俊林总经理、张建民副总经理和俞磊副总经理率队与会。刘庆生书记指出：我司汇报的深高规划提供了新的视角和解决问题的新思路，具有十分积极的意义。香蜜湖片区规划，从深圳市城市发展需要出发，体现了国际化都市发展愿景，同时充分考虑了土地开发实施的实际情况和需要，较具先进性和可操作性，内容已经成熟，下一步应做好向市政府汇报的准备，有关单位要积极配合，做好这一工作。



摄影新童话——梁祝

■ 周琪/特发黎明公司



我是花蝴蝶，我的童年是一条在树上爬来爬去的毛虫。那时的我长得蛮唬人的，可只要你能仔细欣赏一番，就会认可我确实是毛毛虫中长得最漂亮的一只。

我生活在风景如画的深圳园博园。那山顶的佛塔金光闪闪，那山中的树木郁郁葱葱。

园林中各式各样的花朵娇艳动人。（小叶紫薇）；（合欢）；（柳叶红千层）在听了哥哥的欢歌笑语中我一天天成长。

一天，我发现我散步经过的树杆上开出了美丽的花朵；又一天，我发现这树杆上结出了翠绿的鲜果。

小蘑菇们也争先恐后的从地里探出头来。

我终于明白，期待已久的展翅高飞的时刻——化蝶就要来啦！

终于，在一个风和日丽的日子，我化成了美丽蝴蝶祝英台，不用太多的等待，另外一只风度翩翩的蝴蝶梁山伯也出现在身边，你我遇见了，天地都醉了。

小溪荷塘周边，蓝天白云下面，荷花荷叶左右，蜻蜓蜜蜂盘旋。这就是梁山伯与祝英台生活的开心家园。