



中国南车

| 第5期 |

2012年6月 |

总第95期 |

时代新材

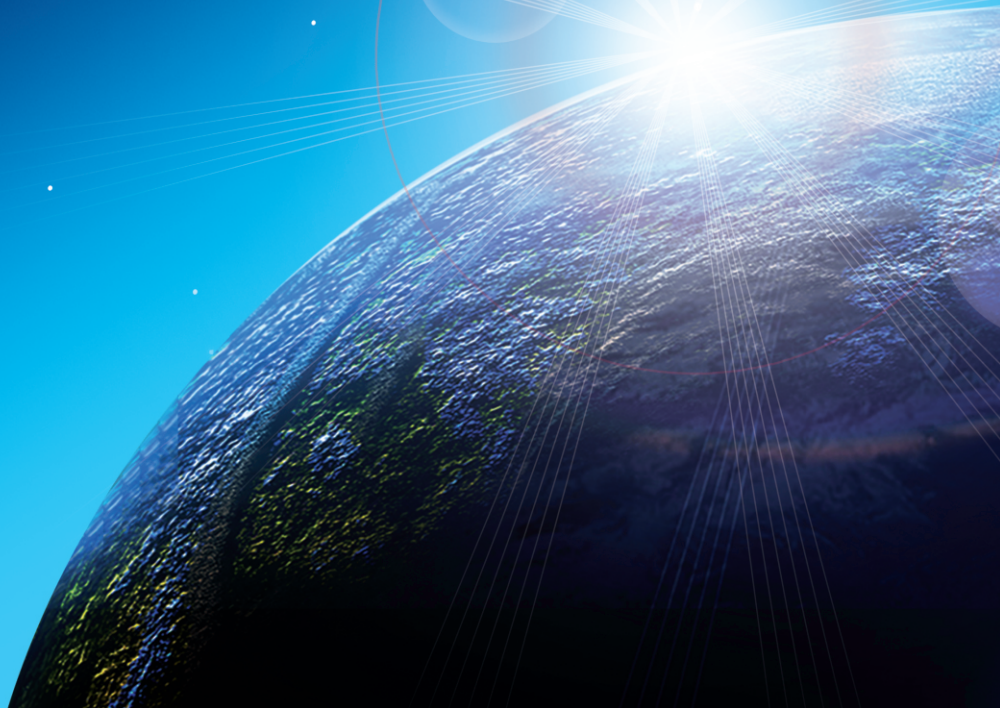
秣马厉兵枕戈待，只盼春雷又一声

时代新材加快军工产业拓展步伐

国际化之路的思考

向台塑学管理 向管理要效益

•“经营之神”王永庆留给我们什么?•





秣马厉兵枕戈待，只盼春雷又一声

“世界潮流，浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡”。加速国际化的进程，在世界范围获取创新资源和发展空间，就是中国企业全球化的机遇。时代新材应该以更加果敢、敏锐、坚定的步伐，践行高分子复合材料研究及工程化应用领域全球领先的使命。

机不可失

客观分析形势，我们面临三大挑战：人民币的持续升值大幅降低了出口产品的盈利能力；国内轨道交通和风电产业的政策调整与“十二五”规划出现重大差别；国内目标市场加快了对外资、民资的开放进程，行业竞争加剧。

从容面向未来，我们拥有“走出去”的机会：人民币的升值降低了国内企业海外投资的成本；国家大力支持央企开展跨国并购；欧美发达国家中许多拥有先进技术和知名品牌的优秀企业在不景气的全球经济大势中步入窘境。

我们通过在轨道交通领域多年执

着努力，成为全球仅有的 GE、EMD、庞巴迪、阿尔斯通和西门子等多家跨国公司的共同的战略供应商，先后通过 AAR、IRIS、SNCF、DB、CE 等国际认证，业务遍及北美、欧洲和亚太地区，拥有全球化视野的国际化人才队伍渐渐成形，这些积累使得新材基本具备通过跨国并购、突破发展瓶颈、化解眼前危机的可能性。

敢争人先

创新是一个企业持续发展的动力源泉，新材的发展史就是一部不断实施管理创新的历史。回顾发展历程，新材每一次的重大发展模式的创新都踩在时代的鼓点上，始终立于行业潮头。

成功并购 DELKOR，就是一次重大创新。DELKOR 在亚太地区为新材甚至南车的市场拓展都发挥了积极影响，且这种影响还在不断扩大。DELKOR、丹尼克斯的成功，也让我们对后续的工作有了更多向往。

蓄势待发

联想与 TCL 在国际化并购之初都曾经历了艰难的磨合历程。前车可鉴，时代新材应该提前储备人才队伍，加快对在中国工作的外国人和在外国定居工作的中国人的引进和培养工作。提前确立并购后的发展战略，让并购后的境外企业获得更快、更好的发展。提前调整管控体系，不仅要对外国公司的管控确立相适宜的原则，而且新材自身的组织架构和管控模式也必须做出相应调整。

提速新材的国际化进程，尽快争取并购一个规模更大的、技术能够加速国内高端市场突破的企业，实现更大的协同与规模效应，加快提升现代化管理水平，再续新材创新发展模式的新篇章。

秣马厉兵，枕戈待旦，当期望的并购机会来临，如同春雷一声，新材又一个崭新的发展春天就会开始了！（本刊编辑部）

目录 CONTENTS

顾问:

曾鸿平 杨 军 熊锐华
刘建勋 张 华 杨治国

陶伟文

编委:

季晓康 陈忠海 唐先贺
汤海涛 宋传江 郑兴铭
贺旦强 程海涛 姜其斌
寻延年 罗先忠 赵若仁
向中华 曾卫容 金建铭
潘 艺 邓凯桓 周旭初

主 编: 陶伟文

副主编: 寻延年 易香平

责任编辑: 杨 慧 邓 纯

04



01 刊首语

秣马厉兵枕戈待,只盼春雷又一声 /01

05



04 企业动态

时代新材加快军工产业拓展步伐 /04
时代新材北京国际车展表现优异获多项合作意向 /05

“院士专家株洲行”雷清泉院士、蹇锡高教授
参观考察时代新材 /06

国家知识产权局专利管理司副司长陆毅做
专题讲座 /07

长城汽车副总裁张鑫参观考察时代新材 /07

07



08 党群视窗

贺共青团 90 华诞, 公司隆重举行五四表彰
大会暨“青春之歌”青年诗歌朗诵比赛 /08
大众运动融入文化“趣味”, 文化落地别开
生面 /09

“廉洁自律当表率, 创先争优做先锋” /10

这一年, 我们共同展翅翱翔 /11

公司举办首届叉车技能比武大赛 /11

快乐生活, 运动有我 /12

10



13 企业文化

从“文化鸡尾酒”领悟重组企业文化融合 /13
柔弱胜刚强 /14

17 典型追踪

谁说女子不如男 /17
平凡中迸发的生命亮度 /18
青春事业系风电 /19

20 管理创新

向台塑学管理 向管理要效益 /20
“经营之神”王永庆留给我们什么? /23
从绝缘本部人员结构优化过程看党群系统
的效能发挥 /25
关于采购降本基础工作的思考 /27



37



36

29 行业扫描

有机硅高分子材料在轨道交通中的应用 /29

32 管理论坛

国际化之路的思考 /32

鹰的重生, 凡者自救 /34

企业经营是一场接力赛 /35

37 思想家园

平凡者之歌 /37

职业规划, 为人生插上梦想的翅膀 /38

神话的破灭 /39

浮华皆云烟, 坚持做自己 /40

寸草心 /41

咏莲·颂廉 /41

神奇张家界 /42

时代新材加快军工产业拓展步伐



为加快军工产业拓展进程,5月8日,时代新材举行军品项目推进大会。该公司高管、职能部门经理以及承担军品业务开拓的核心管理与研发人员共计100余人参会。株洲所执行董事兼总经理丁荣军应邀出席会议。

会议宣布了时代新材积极拓展军工领域业务的相关决定。由时代橡塑元件开发有限责任公司作为独立业务单元承担军品业务经营,明确了其致力成为国家武器装备减振降噪技术的领先者的战

略定位。

总经理杨军与橡塑元件公司总经理赵慧宇签署了2012年度资产经营责任状。与会人员还听取了“车辆橡胶履带及轮系统产品项目”、“某直升机尾轴减振用粘性阻尼器项目”等两个正在开展的重点军品项目进展情况的汇报。

公司董事长曾鸿平在会上发言,他对军品业务的进展状况以及业务团队的斗志与信心表示充分肯定。曾

鸿平指出,公司于2011年成功重组力克橡塑,借助力克橡塑已有的军品供应资质和一机集团的市场渠道优势,为公司快速实现减振降噪弹性元件核心技术和业务向军工领域的延伸奠定了良好的基础。他要求从管理、技术、市场、服务四个方面对军工产业拓展进行全面布局,严格管理、提升技术、拓宽市场,完善服务,在军品市场树立品牌。

近几年来,基于同心多元的产业发展思路,依托核心技术,时代新材瞄准军品市场,迎难而上,开展了卓有成效的产业运作。目前积极开展的新品研发已覆盖海、陆、空领域,主要涵盖减振降噪产品、轻量化产品以及功能化材料及制品,个别产品进入装车试验阶段且表现极佳。

此外,时代新材于2011年12月获得军品承制单位资格证书。当前,在完成军工产业发展需要的组织架构、业务团队配置以后,时代新材将进一步加速保密资格认证、国军标认证以及相关重点军品项目的推进力度,确保军工产业“十二五”及更长远目标的实现,力争尽快将军工产业培育成公司的又一个“增长极”,积极履行“新材科技,奉献国防”的企业使命。

会后,株洲所执行董事兼总经理丁荣军召集新材高管团队座谈,听取了公司现阶段经营情况的汇报,并鼓励广大干部员工坚定信念,积极进取,努力突破,加快发展步伐。

(总经理办公室 刘登高 王怡楠)



时代新材北京国际车展 表现优异获多项合作意向



近日,备受关注的 2012 届北京国际汽车展览会顺利召开。展会落幕不久,时代新材已先后接到了青岛一汽、北汽福田、陕汽集团等多家国内知名重型卡车制造商抛来的“橄榄枝”,并在多个重卡轻量化项目上达成了初步合作意向,为公司此次参展画上了一个完美的句号,同时也为该公司汽车产业后续的强劲发展注入了活力。整个展会期间,时代新材展厅共接待各类到访人员 300 余人。

北京国际汽车展览会(AutoChina)有着二十多年的历史,是全球汽车业界在中国每两年一次的重要展示活动。据统计,2012 年第十二届展会期间共有来自全球 14 个国家和地区的 2000 家中外汽车主机厂及零部件厂商参展,约 80 万观众到场观展,共有 12600 名中外记者对展会及时进行报道,盛况空前。

时代新材作为国内优秀的“汽车减

振降噪及轻量化系统解决方案提供者”在展会期间集中展示了以四大系统件为核心的共 65 件各类汽车产品,充分展现了自身的系统解决方案能力,获得了众多汽车主机厂、新闻媒体的关注。同时,通过展会有效展示了公司实力,有效推广了该公司技术与产品,加强了行业交流与合作,收到了良好的效果。

展会上,“新材元素”多处闪耀。北方奔驰、中国重汽与山西大运汽车在展会上推出的新型卡车引起了各界高度关注,而卡车上安装的尼龙限位板产品全部由时代新材提供。

“十一五”以来,公司在汽车零部件行业已经形成了一定的产业规模,形成了包括汽车悬架系统产品、减振降噪产品、非金属零部件产品等在内的三大产品系列,产业发展结构日益成熟。伴随着

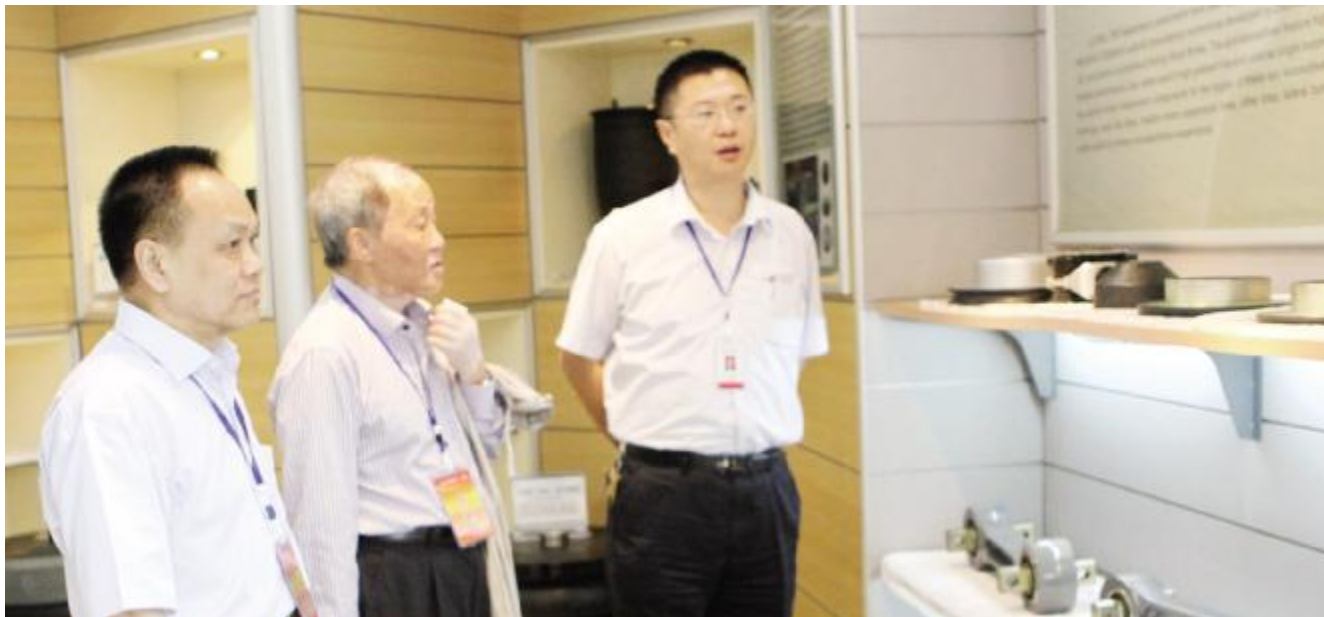
汽车零部件研发生产基地(一期)工程落成,该公司产能规模再上新台阶,新增 30 万台套汽车非金属零部件配套能力,规模效益得到极大提升。

迄今为止,公司已在汽车领域获得近 20 项发明专利和实用新型专利,产品包括推力杆、球铰、橡胶悬架、内外饰件以及汽车涂料等各类零部件,产品在客车、乘用车、重卡、工程机械等领域广泛推广使用,已和国内外多家知名汽车制造企业建立战略合作伙伴关系。

“十二五”期间,时代新材将遵循“技术先导、同心多元、先强后大”的原则,产业发展谋求“规模化和专业化”,产品开发将突出“高、特、专、精”四要素,全力以赴进军汽车产业,力争在轨道交通、桥梁支座、风力发电等成熟产业以外,擎起公司发展的新一极。

(弹性元件事业本部 丁永良)

“院士专家株洲行”雷清泉院士、蹇锡高教授参观考察时代新材



2012年6月8日，“院士专家株洲行”受邀专家雷清泉院士、蹇锡高教授莅临时代新材进行参观考察并做学术交流。公司总经理杨军陪同。

在学术交流及报告会中，雷清泉院士就耐电晕聚酰亚胺产业化过程中

的关键问题、芳纶纤维板研究中的前沿问题、高导热绝缘材料问题进行了学术交流，并以“纳米电介质的结构及运动的时间多层性及其思考”为题进行专题学术报告。蹇锡高教授就高性能工程塑料 PPENS 的性能特点及应

用领域进行了介绍，详细交流了 PPENS 在高温绝缘漆、风电用高温耐磨产品、轴承用耐磨自润滑以及油田高温耐磨产品中的应用情况，最后双方就高性能工程塑料 PPENS 应用有意开展技术合作。

“院士专家株洲行”活动由中组部、省委组织部牵头举办，自 2005 年至今已成功举办 5 届。雷清泉院士和蹇锡高教授的到访交流为南车时代新材在绝缘材料及高性能工程塑料产业发展提供了宝贵建议，也为公司与科研院所及院士专家建立长期交流与合作关系搭建了桥梁。（王文志 邓纯）

国家知识产权局专利管理司副司长陆毅做专题讲座



为开拓公司知识产权管理新思路,5月26日,技术管理部邀请国家知识产权局专利管理司副司长陆毅,对公司管理层、高级技术人员、商务人员、知识产权管理人员就“我国企业专利管理新思路及企业专利战略制定”进行培训。

陆司长是中国专利战略研究的开创者之一,对企业专利战略理论有着较深的研究和丰富的实践经验。陆司长从企业专利管理工作的认知、管理理念的反思、规则的运用、专利管理工作的主要目

标、专利战略的制定等方面进行了培训,详解如何运用专利及专利制度的特性和功能,花最少的代价去获取最大的市场利益,促进市场发展,把专利管理工作与企业的生产、经营、销售有机的联为一体。

本次培训对提高员工的知识产权意识,开拓专利管理新思路有着推动作用。

(技术管理部 王宏)

长城汽车副总裁张鑫参观考察时代新材

5月23日,长城汽车股份有限公司副总裁、内外饰模块总经理张鑫在时代新材董事长曾鸿平陪同下,参观考察了公司工塑产品事业本部。

在考察中,张鑫对时代新材管理模式、技术研发实力、生产制造能力、质量保障水平等方面予以高度评价。公司自2009年与长城汽车股份有限公司开展合作,目前在长城汽车外饰产品领域已占据70%的份额。为进一步扩大供货范围,公司积极参与长城汽车公司新项目开发工作,设计制造符合需求的汽车内饰产品。此次张鑫一行的来访,促进了时代新材与长城汽车建立更加广泛的合作。

(工塑产品事业本部 唐嵘 李伶芝)



贺共青团 90 华诞, 公司隆重举行五四表彰大会暨“青春之歌”青年诗歌朗诵比赛



大青年、各级共青团组织、团干部致以节日的问候, 向受到表彰的共青团先进集体和先进个人表示祝贺。熊锐华结合企业的发展历程, 充分肯定了公司共青团工作取得的优异成绩和广大青年在企业经营发展中做出的突出贡献, 并结合当前形势向广大青年提出了殷切希冀, 号召广大青年要勇于肩负使命, 助推公司发展; 要勤于学习钻研, 提高综合素质; 要敢于开拓创新, 积极投身实践; 要善于修身立德, 培养健全人格; 振奋精神, 开拓进取, 为实现企业新一轮战略目标谱写更加壮美的青春篇章。

整场比赛充满着青春与奋斗的气息, 青年们用优美的诗文向团的 90 岁生日献礼。一首首诗文体现出年轻人勇于奋斗、敢于拼搏的精神, 表露了青年对事业的执着追求和对企业未来发展的信心。最终, 经过激烈的角逐, 由工塑产品事业本部团支部选送的《扬帆青春, 征途有我》荣获多人组一等奖; 技术中心团支部选送的《青春的选择》荣获单人组一等奖。

通过本次活动, 青年们纷纷表示要向身边的榜样学习, 用知识武装头脑, 在今后的工作中加倍努力提升岗位技能, 为公司“十二五”发展贡献一份坚实的力量!

(时代新材分团委)

“我们是五月的花海, 用青春拥抱时代。我们是出生的太阳, 用生命点燃未来……”在激昂的团歌中, 南车时代新材分团委 2011 年度五四表彰大会暨“青春之歌”青年诗歌朗诵比赛于 5 月 9 日在公司行政楼 505 会议室隆重开幕。公司分党委书记熊锐华、株洲所团委书记唐皓

及各党(总)支部(副)书记出席了本次活动。

在欢快的乐曲声中, 荣获“五四红旗团支部”的工塑产品事业本部团支部、白建军等 10 名优秀共青团干部、韦胜等 12 名优秀共青团员接受表彰。

熊锐华代表公司党政工团向公司广

大众运动融入文化“趣味”， 文化落地别开生面



“时代列车，南车创造”。6月9日上午，时代新材企业文化落地之趣味长跑活动在河西工业园广场开幕。本次趣味长跑活动结合南车企业文化落地工作开展，共有150余人参与活动。公司分党委书记熊锐华、分工会主席陶伟文等相关领导出席了本次活动。

熊锐华宣布活动开幕，陶伟文领跑。本次趣味长跑从南车时代新材总部

出发至河西五桥广场，全程8公里。线路沿途设置南车企业文化宣贯、大众体育运动等项目，不但增强了活动的趣味性，更以一种新颖的方式将南车企业文化在员工中进行了宣贯。

2012年作为中国南车品牌深入推进的一年，时代新材按照“同一个南车”的要求，不断创新文化传播方式，积极推进品牌建设。（党群工作部 侯明）

“廉洁自律当表率,创先争优做先锋”

——时代新材开展廉政教育活动



6月12日,公司为期20天的廉政教育活动画上了圆满的句号。本次活动分为6个批次,人员覆盖公司360余名党员、干部和重要经济岗位人员。

本次廉政教育地点选择桥头堡廉政反腐教育基地和株洲市第一看守所。

桥头堡采用多媒体高新技术以现代化的方式传播廉政文化,看守所则通过现场体验方式使受教育者心中长鸣警钟。

近年来,时代新材通过组织人员参观教育基地、播放教育影片从思想上引廉;通过制定《廉洁从业管理规定》、《廉洁从业实施细则》等规章制度从规范上

筑廉;通过诫勉谈话、中心组学习、节前教育从纪律上促廉;打好“预防针”,敲响“警示钟”。

“廉洁自律修正气,以身作则立品行。”时代新材的廉政文化在每一位干部、党员心中筑起了一道拒腐防变的廉政长城。
(党群工作部)

这一年,我们共同展翅翱翔

——工塑产品事业本部开展 2011 届高校毕业生思想交流会



高校毕业生思想活跃、创新力强,如何做到“引进来、培养好、留得住、用的好”,将他们真正培养成为企业发展建设

的后备主力。5月25日下午,工塑产品事业本部党支部开展以“这一年,我们共同展翅翱翔”为主题的2011届高校毕业生

思想交流会。会议由工塑产品事业本部党支部副书记主持,共27位高校毕业生参加了会议。

会议在轻松活跃的气氛中进行。2011届高校毕业生从入司一年的感受谈起,立足岗位畅聊自己的职业规划。与会领导对各位青年人司一年来在工作岗位上的表现给予了充分肯定。工塑产品事业本部总经理郑兴铭要求高校毕业生保持“吃亏是福”的心态,充分利用好发展平台,不断提升自我,开拓创新,快速成长。

(工塑产品事业本部 颜文娟)

公司举办首届叉车技能比武大赛

5月31日,时代新材分工会举办了首届叉车技能比武大赛,来自公司各个业务单元的优秀代表参加了本次比赛。

大赛分别以“定点蛇形码货、计时倒车移库、酒杯摆放”三个项目的总用时来评定名次。通过近3小时紧张激烈的比拼,最终风电产品事业部获得“团体第一名”,来自风电产品事业部的刘强取得“个人第一名”。大赛有效激发了一线工人的生产热情,同时这一活动的开展也掀起了全年劳动竞赛的热潮。

围绕“提能力、促突破、保增长”的主题,时代新材先后开展了质量之星竞赛、组装技能比拼和见习生技能竞赛等活动。结合现阶段全力冲刺“双过



半”的主题,公司计划在近期开展一系列覆盖面广泛的劳动竞赛活动,以充分调动广大员工的积极性、主动性和创造性,全力冲刺“双过半”目标及全年工作目标。

(党群工作部)



快乐生活,运动有我

——南车天津产业园与雷沃动力举办首届篮球挑战赛



为加强南车天津产业园与当地企业的联系,促进北辰科技园区企业员工之间的交流活动,5月28日,时代新材天津叶片子公司与南车风能、南车地铁组成的篮球联队与“雷沃动力队”进行了友谊联赛,天津叶片子公司领导和员工、产业园相关领导亲临现场督战。

南车天津产业园包含南车叶片、南车风能、南车地铁在内的3家南车子公司。天津雷沃动力股份有限公司是第一批进驻天津北辰科技园区企业之一,双方本着“友谊第一,比赛第二”的原则,现场观众也喊出了“向南车学

习”、“向雷沃学习”口号。比赛在紧张而又和谐的氛围中进行,双方比分交替上升,现场掌声不断,运动健儿们用扎实的功底为产业园献上了一场高水平的篮球盛宴。

据了解,天津子公司的篮球征战赛才刚刚开始,下一场比赛中,篮球健儿们要面对天津建设银行队的挑战。本月下旬,万众期待的南车足球队即将闪亮登场,届时运动健儿们将会以饱满的激情和昂扬的斗志在赛场上赛出成绩,展示风采,让我们拭目以待!

(风电产品事业部 汤哲 陈尧)





从“文化鸡尾酒”领悟重组企业文化融合

陶伟文

从联想国际化的十年看“蛇吞象”的并购及“以我为主”的整合,虽然现在的拥舞光芒四射,但期间的经营转身、模式复制、稳定发展、文化融合等并不如想象的那么简单,反而是跌宕起伏、兼容并蓄、痛并快乐的探索、实践过程,联想用不间断行动让我们感受到了一个企业成其优异何其不易。其中与我工作息息相关且让我领悟最深的是联想的“文化鸡尾酒行动”,这个行动的创意与坚持无疑给很多重组企业在文化融合上以灵感,激发创新思维,就此我浅略谈谈我的体会。

联想并购 IBM 本身就是“蛇吞象”,加上继任的阿梅里奥陆续从戴尔挖来多名高管任要职,正如当时的媒体评论说:联想的亲情文化与 IBM 尊重个性的蓝色文化、戴尔的狼文化三者格格不入,甚至水火不容,要想达到团队整合、文化融合比登天还难。登天虽难,但联想通过“文化鸡尾酒行动”搭起了登天的梯子。正如此项目的推进人李华青对于项目名称的解释一样:鸡尾酒的魅力在于它将性格各异的酒调制在一起却能获得迷人、和谐、绚烂的色彩和味道。文化的融合,尤其与国外企业并购后面临东西方文化和思想的冲撞、沟通与交融,这正如一杯层次丰富却依然五彩斑斓的鸡尾酒。从并购的第二年开始,为了加速内部文化融合,即开展了这个通过命名即能领略文化融合魅力的“文化鸡尾酒行动”,更难能可贵的是

此项活动多年来持续、创新的延续,将其融入联想文化的血液,根植所有不同肤色不同言语不同价值观但共同拥有联想的员工心中,使之成为联想并购后范围最广、时间最久、系统性最强、参与人数最多的一次文化融合行动。当然,文化融合的最终结果是“和 大象跳舞了”。

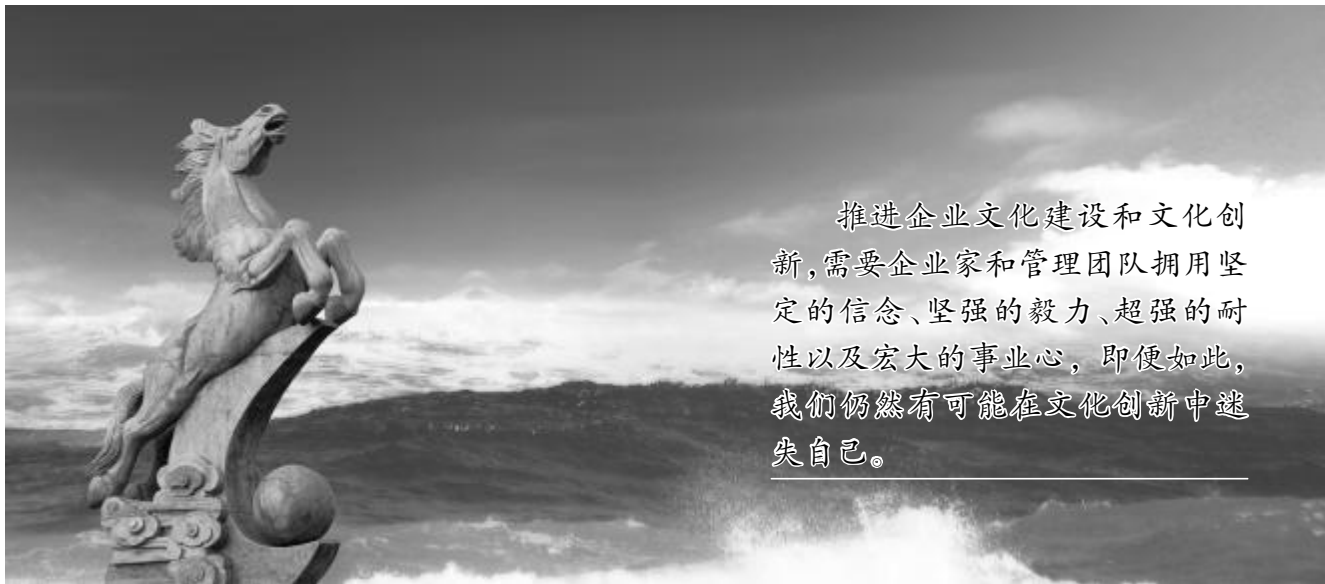
公司于 2011 年完成了对澳大利亚代尔克公司的并购,国际化的征程就已经迈出了前行的脚步。一个财年的结束,代尔克给时代新材交出了满意答卷,这其中,代尔克与时代新材多年的愉快合作以及时代新材对于代尔克文化的尊重、理解应该是代尔克融入时代新材后能够稳定发展继而强大的有效促推剂。但作为母公司,时代新材文化对代尔克的渗透、融合还在观望,没有开始。这其中,当有发展中国家与发达国家企业文化差距、差异的担忧,相对保守且有中国特色的文化是否适应一个曾经很优秀的国际公司呢?黄皮肤人的思维方式、价值观与行为规范是否能够驾驭或者说适应白皮肤人呢?该怎样在两者之间找出文化的差异、找到文化的交集、提炼达成共识的文化信仰,并付诸行动且行之有效?这些都是公司应该思考、思考之后应该行动的。通过联想的“文化鸡尾酒行动”,结合我们的实际,对于并购国际子公司的文化融合,我有如下几点思考:

1、尊重现实和历史,求同存异。中西

方企业员工的生活经历、文化背景与价值取向都不同,既然通过并购成为一家企业,就要求大同存小异,找到时代新材文化与代尔克文化的交集,将两者之间的文化共性特征提炼成为现在的代尔克的文化外形。

2、畅通信息沟通渠道、完善制度建设。随着并购企业的深入,很多问题都会逐渐浮出水面,比如思想的隔阂、认识的不统一、观念的碰撞、制度的不衔接、地域标签等等产生的问题,也许小到只是一个工作方式的调整,都会对并购企业的协同管理形成阻碍。如果能够建立畅所欲言、自由宽松的交流平台,如果能将时代新材已有完善的制度流程与代尔克的管理流程相结合,形成趋同的工作方式、行为规范,达成共识,代尔克员工对于自己新的归属感会有更深层次的感悟和体会,当这一切逐步成为工作习惯,文化的融合对于管理效率的提升意义也就彰显了。

3、不断创新、与时俱进、增同减异、持续发展。随着并购后隶属时代新材子公司的代尔克的发展、管理环境的变化,尤其第一年基本稳定并有所发展的背景下,代尔克西方员工对时代新材的认可、信心会日益增强,他们的价值观也会在潜移默化中逐步改变,在这样的关键时刻,只有在原有的基础上不断增添新鲜血液,与时俱进,不断创新方式方法才能增进相同性,减少差异性,使融合达成和谐。



推进企业文化和文化创新,需要企业家和管理团队拥用坚定的信念、坚强的毅力、超强的耐性以及宏大的事业心,即便如此,我们仍然有可能在文化创新中迷失自己。

柔弱胜刚强

——感受国际化企业文化创新的力量

易香平

近十年来,人们对国内企业走向世界的关注程度几乎到了无以复加的地步。企业“走出去”之后,一举一动、一得一失,都会引起一片哗然。企业走向世界的压力,只有当事者懂得个中滋味。

天下莫柔弱于水,而攻坚强者莫之能胜

读完《再联想》、《鹰的重生》,比照时代新材现实,驻足凝思时代新材走向世界的未来之路,感觉胸中数万言而又无从说起。突然想起小学时代写作文,我的语文老师讲的一句话:“任凭弱水三千,我只取一瓢饮”。我想,企业文化,便是我要取的那“一瓢”。

穿越历史沧桑,梦回国学大师的文

化世界,一起聆听“上善若水”的玄妙之音。“天下莫柔弱于水,而攻坚强者莫之能胜,此乃柔德也;故柔之胜刚,弱之胜强坚。”

企业文化与水之“柔德”异曲同工。看当今企业国际化风云,能够洞察并深谙文化之道,以文化之“柔弱”,制胜全球竞争之“刚强”者,联想、TCL 称得上先锋。

有人认为,真正有助于企业基业长青的关键要素只有三件:一是正确的企业战略;二是科学的企业制度;三是深入人心的企业文化。

TCL 全景管理钻石模型基于对现代企业面临的经营管理难题的剖析,将国家治理的三要素引入公司治理,从政治、经济和文化三个维度出发,演绎成九个

要素,形成指导企业改革发展的全景管理模式。

显然,企业文化已经成为企业管理创新理论中不可或缺的构件。一如管理学家约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特的研究结论:企业文化对长期经营业绩有着重大的作用;企业文化在下一个十年内可能成为决定企业兴衰的关键因素。

无法复制的竞争力

不妨从文化整合和创新角度,重新回顾联想和 TCL 两个经典案例,体味企业文化创新的艰难历程,感受“独具特色、深入人心的企业文化”如何演绎成企业“无法复制的竞争力”,验证文化之“柔

弱”如何帮助联想、TCL 战胜国际化之“刚强”。

2004 年 12 月，柳传志和他的团队完成了举世瞩目的“蛇吞象”表演。我们也有理由相信联想在并购之前的能量积聚以及并购以后的运筹帷幄。然而事实并非人们想象的那么美好。从 2005 年到 2008 年间，与其说是“中国龙”与“美国象”的艰难共舞，不如说是一种“草根”的本土企业文化对“贵族”的国际企业文化的顽强整合。看看如下过程：

1、2004 年 12 月，并购伊始，出身于 IBM 的史蒂夫·沃德受命担任新联想第一任 CEO，杨元庆顾全大局，基于“稳定压倒一切”，提出了“坦诚、尊重、妥协”六字方针。

2、2005 年 12 月 21 日，来自戴尔的阿梅里奥继任新联想第二任 CEO 以后，联想在 IBM、戴尔以及联想三种文化中苦苦挣扎，无法自拔。在文化上迷航的联想集团开始打造“全球新文化”。

3、2008 年，金融风暴席卷全球，联想内忧外患，出现巨额亏损。柳传志清醒认识到并购后的联想在与 IBM、戴尔等强势企业文化的融合中丧失了自我，进入了极度危险的深水区。

4、2009 年，柳传志重新出山，第一件事情就是到联想全球宣讲联想的文化故事，带领联想团队寻找“联想之根”，重塑“联想之道”。

联想国际化之路，是文化整合之路，也是文化创新之路。整合过程中曾经的文化迷失，一度让企业发展陷入阵痛。而后来的文化创新和重塑“联想之道”，又让我们欣赏到了“王者归来”的宏大气势。

相对于联想，我感觉 TCL 更加亲近。如同阅读《再联想》和《鹰的重生》两本书一样，我同样感觉《鹰的重生》更质朴、更有共鸣、更接地气。造成这种直觉印象，最主要的起因来自于 TCL 绝处逢生的悲壮，或者说 TCL 给全世界上演了一出悲壮的行为艺术，

感染力很强。

从 1981 年到 2004 年，TCL 从来没有亏损过，而且每年的赢利都是增长的。企业没有经历过真正的生死考验。而在实施并购后的 2005 年 -2006 年，风调雨顺数十年的 TCL，突然阴霾重重。

面对巨额亏损和铺天盖地的负面舆论，李东生发动了一场空前的以“鹰的重生”为主题的文化变革创新活动，并且向他的管理团队和员工发出指令：“我们要开展新一轮彻底的、触及灵魂的文化变革创新活动，这是决定我们企业存亡的头等大事，我们决心要把这项活动扎实地推进下去！我们必须把旧的、不良的习惯和传统彻底抛弃，我们要勇敢放弃一些过往支持我们成功而今天已成为我们前进障碍的东西，使我们可以重新飞翔。”

TCL 对文化创新、经营变革和管理创新的偏执，是我所熟悉的企业无法比拟的，甚至是无法想象的。这种“偏执狂”式的坚持，让我有一种心灵的震颤。李东生就是以这样一种看似最痴狂的方式实践和成就人生的梦想，同时告诫所有的企业管理者：

1、任何企业管理理论，在管理实践中都不会一劳永逸，它需要企业家和管理者在团队中无休止的重复灌输，这种坚持和重复是常人无法想象的。

2、推进企业文化和文化创新，需要企业家和管理团队拥用坚定的信念、坚强的毅力、超强的耐性以及宏大的事业心，即便如此，我们仍然有可能在文化创新中迷失自己。

3、融合了企业家精神和员工心血的企业文化，是企业核心竞争优势的重要组成部分，或者说是一种“不可复制的核心竞争力”。

回首两家企业勇敢走出去的心路历程，总结两家企业成功打造国际品牌的成功经验，我把老庄哲学的智慧与现代企业国际化进程中文化创新实践结合在

一起，同样可以印证关于文化的共性结论：柔弱胜刚强！

构建具有国际竞争力的企业文化

掐指一算，时代新材的国际化基因几乎与公司的发展历程如影随行。过去很长时间以来，我们脑海中思考较多的问题，无外乎国际接轨、国际合作、国际市场拓展。2011 年以来，“积极实施国际化发展战略，加速成为国际市场竞争的主力军”正式写入公司“十二五”。“提速国际化”如此亲切而又紧迫的摆在高层管理团队的案头。2011 年，公司以 283.5 万澳元的价格（约 1880 万元人民币），成功收购澳大利亚代尔克公司 100% 的股权，成立了海外第一家全资子公司。正如蹒跚学步的婴儿，成功的跨出第一步至关重要。时代新材通过并购成立海外第一家全资子公司，代尔克公司从并购至今的良好运营状况，不仅给我们国际化战略平添了莫大的信心，最重要的，我们如同学步的婴儿一样成功迈出了最为关键的“第一步”！

国际化是中国企业发展的必由之路。面对当前的形势和我们的任务，不是“走不走”的问题，而是“怎么走”的问题。对于扩张型企业而言，无论是在国内“攻城拔寨”，还是在全球“开疆破土”，构建具有国际竞争力的企业文化是“走出去”的必修课。聚焦国际化，结合时代新材的现状谈三点看法：

第一、加速推进文化落地，结合企业战略推进文化创新，不断塑造深入人心、催人奋进的企业文化。

我们目前面临的问题是：

其一、在实施事业部制的企业集团内部，总部与下属业务单元之间的博弈是一种客观存在，本位主义无法避免，资源有效整合以及协同效应的发挥差强人意，这种状况几乎就是企业经营变革和管理创新的天敌。

其二、不同业务单元之间在产业板块和市场竞争领域的差异性，导致企业

企业文化

文化在不同业务单元之间的灌输程度不一、深浅不一,破坏了文化的整体性,从而导致不同干部员工对大局感、责任感和使命感的理解千差万别,这种状况几乎就是很多企业推进文化落地和文化创新的瓶颈。

着眼于未来的发展,企业宣传思想文化系统在主导文化创新以及营造整个公司经营变革和管理创新的文化氛围方面,需要形成三点共识:

一是企业文化不仅在干部队伍形成共识,而且要做到广大一线员工的深度认同并形成习惯。

二是最高领导层和干部团队要承担起企业文化落地的关键责任。

三是企业的核心价值观、行为规范一定要融入企业的制度和流程设计,企业所有的制度和流程设计应该包含企业文化之魂。

第二、借助“中国南车”品牌影响力,走品牌国际化模式。

联想表面上看是通过大规模的并购达成国际化目标,实质是一种基于文化整合的“柔性国际化”。TCL也是以大规模的并购为突破口,从目前全球产业结构来看,实质是“品牌国际化”,而“品牌国际化”最深层次的内涵,就是文化国际化。时代新材的发展历程与TCL有着诸多相似之处,走品牌国际化之路,我认为

更靠谱。荀子云:“君子性非异也,善假于物也。”中国南车目前在全球的品牌影响力与日俱增,这就是荀子眼中的“物”。我们需要嫁接中国南车的品牌影响力,积极参与全球竞争,不断提升时代新材国际品牌形象,最终实现“国内领先、国际先进”的企业战略目标。

第三、以“代尔克模式”为未来国际并购的样板,慎用大规模并购。

研究表明,无论是国内并购还是国际并购,能够取得成功的大多是规模不对等的并购。规模较大的一方,可以先入为主以“强势”文化整合被收购企业。时代电气并购丹尼克斯、时代新材并购代尔克等就是成功实践。联想、TCL走的都是大规模并购路线,但是并购以后的“艰难消化”过程,尤其是TCL的“九死一生”,足以让正在“走出去”和即将“走出去”的中国企业镜鉴。鉴于此,时代新材目前需要解决二个问题:

1、拥有整合文化差异的能力。任何企业的战略并购实施以前,主导并购的企业一定有数百个理由支撑战略行动。但千万不能漠视跨国际、跨地域的文化差异对并购以后的致命影响。主导并购的企业如果不能从文化上依赖自身的优势形成强大的合力,这样的并购很难取得战略性成功。

2、拥有满足需求的国际化人才储

备。联想的包容、开放,让其在国际化过程中有效整合了全球优势人才资源,营造了兼容并蓄的用人机制,为“联想之道”国际化奠定了坚实的基础。我们在国际化人才培养和储备上高瞻远瞩,尤其在近两年,海外人才引进力度越来越大。但是,具有时代新材特色的,拥有国际贸易、投资、金融、经营管理等方面的专业知识和技能,真正满足需求的跨国经营人才储备,仍然是个瓶颈。

展翅高飞,高到被全世界看见

过去在生产管理、行政管理、人力资源管理等企业不同领域内,都有或多或少、不同程度的实践,多年的管理历练中,我记忆最深刻的一句话就是:“资源是会枯竭的,唯有文化生生不息。”

研究知名跨国公司的发展历史,几乎没有一家企业能够长期独领风骚,在经济大势中,企业起起伏伏,谁能坚持到最后,谁就笑傲江湖。

我相信柳传志关于做企业的心经:“有团结一致的班子,制定正确的战略,有好的文化,有坚强的队伍,这些才是企业长期发展的基础。”借柳传志交班时送给联想的话祝福时代新材:“展翅高飞,高到被全世界看见”!



谁说女子不如男

桥梁产品事业部“优秀团队”计划物流库房班



都说女人如水，一如孕育万物的海水，潺潺细流的河水，纯净恬然的溪水，她们是柔情的母亲，温婉的妻子，善解人意的姐妹。但也有这样一种状态的水，看似渺小，甚至让你忽略她们的存在，但能润物无声，滴水成川。她们，就是在平凡岗位中默默奉献着的水滴，用自己看似微薄的力量为企业发展壮大添砖加瓦。她们，就是桥梁产品事业部库房班里的魅力女人们。

库房班有 6 名员工，5 朵鲜花围绕着 1 片绿叶，是桥梁产品事业部里最有特色的巾帼班组。别看人数少，她们却用实际行动证明着自己的温柔却不柔弱。提起这只娘子军，事业部上下无不交口称赞，2008 年、2010 年、2011 年“优秀团队”称号更为这个早已花团锦簇的班组再锦上添花。

让时间倒回 2009 年，热闹红火的一年，市场订单如雪片般纷至沓来，生产车间一片繁忙景象。库房班当然也不例外，在工作量激增，人员却又紧缺的情况下，添丁喜讯从天而降，库房里多了两位准妈妈，其中还有一位怀的是双胞胎。那个炎热的夏天，桥梁车间里便能经常看见两位准妈妈挺着大肚子四处走着进行

收发料，为了不耽误生产，她们毅然选择坚守岗位，大家还调侃着说，宝宝的名字都有了，就叫“岗生”。小宝贝们似乎也知道妈妈急需人手帮忙，双胞胎姐妹仅呆了七个月便迫不及待地妈妈肚子里钻出来与我们见面，从此库房里又多了一对姐妹花。另一位尽职尽责的好妈妈，刚休了不到三个月，就忍痛放下嗷嗷待哺的宝贝，急冲冲赶回来上班，在责任心与使命感的驱使下，她们永远放不下这片与自己一起经历一起成长的厂房。

2010 年初，桥梁产品事业部搬至栗雨工业园东湖基地，因为要搬厂房，部分车间员工已提前放假，偌大的厂房里只剩下司机、叉车工与库管员。那年的春天特别冷，因为要记录所有被搬运的物资并清点数量，库管员的手都被冻得又红又紫。小年夜里，当大家在温暖的家里与家人吃团圆饭时，我们的库管员们还在空荡的厂房里来回踱步，只为驱走身上些许寒冷。大年初四，当大家还在与亲人欢度新春、共享天伦的时候，这群“娘子军”已经来到搬运现场，调度车辆、打包物资、清点数量，她们做得有条不紊，并没有是因为春节假期而松懈半分。

2011 年，为了进一步提升日常工作

效率，她们通过建立库存物资地址搜索、现场物资看板管理、供应商送货区域管理等方式将事业部 13 个仓库管理得井井有条。别看她们是女子，在它们的调教下，平时粗声粗气的供应商送货员们也变得没了脾气，听话认真地完成她们交代的各项事情。她们还积极参与精益生产、降本增效等重点工作，多次提出优秀改善提案，在各重点项目中担任主要改善人员。现在，所有库管员都通过评聘获得了精益生产带位，在库管员技能鉴定考核中，她们也凭借过硬的技能全部顺利通过。通过对库存的有效管理、呆滞库存的及时梳理、整顿，促使事业部 2011 年顺利消耗呆滞库存 89 万元。她们用女子特有的巾帼魅力征服着大家，实现了一人多岗。

生产任务紧急时，她们顾不上作为妻子母亲的责任，加班加点毫无怨言；军事化训练、安全模拟演习时她们展现飒爽英姿、冲锋在前；搬厂房、整库房时她们卷起衣袖、挥洒汗水无不体现巾帼女子的风范。库房班人数不多，却个个能干，她们用自己的实际行动告诉我们：谁说女子不如男，库房女子抵好汉！

(桥梁产品事业部 刘倩)

平凡中迸发的生命亮度

对他的关注缘于他的对工作的敬业、严谨和执着。作为配色员,需要三班倒,上中班那段时间经常看到他在实验室里忙碌。

初春的早上,天空依然有些灰暗,空气中夹杂些许寒意。躺在温暖被窝里的我被一阵急促的电话铃声吵醒,电话那头说话的人声音急促,“小龙,这个星期六和星期天要做好 200kg 长城汽车仪表台的小试材料,下个星期一要发货。”,“周一发货,不急在今天呀,明天还可以做啊。”我睡意未消的回答道。“今天把料先做出来,有波动还可以改配方,如果等到明天再做,有异常的话,时间来不及!”对方的口气坚定异常,容不得我推脱。

打电话的正是工塑产品事业本部开发部 PP 项目组的研发工程师——杨志。30 岁的他皮肤比较黑,身材偏瘦,笑起来两个酒窝增添了几分喜庆。工作时他话语不多,所以很长一段时间里,跟他并不是很熟。对他的关注缘于他的对工作的敬业、严谨和执着。作为配色员,需要三班倒,上中班那段时间经常看到他在实验室里忙碌。查看产品形状、电话与客户沟通、记录数据交替进行着……混料飞起的粉尘将他的睫毛染成了白色,可他却浑然不知,沉浸在工作中。深夜的安静,将实验室螺杆机的轰鸣声反衬的更加响亮。日光灯洒在他的身上,在墙上留下高大的背影。

记得那天晚上十一点多,他还在看



配料工艺。我出自朋友的关心,提醒他说:“都已经忙一天了,还不回去?”,“不行呀,要跟踪这个料做完。”他回答道。“跟踪做完?那要做到凌晨 6 点啊!”我惊讶地说。“差不多到那个时候,这是中试,要确保合格。”他一边认真的看工艺文件,一边回答我。到了凌晨 2 点半,生产基本正常了,我再次劝他回去休息。满脸疲倦的他仍执着的说:“再等等看,还是有些不放心。”直到凌晨 5 点,生产都快接近尾声了他才拖着疲惫的身体离开了车间。可不到一分钟又折了回来,叮嘱道:“跟紧点,末检结果出来后,第一时间打电话给我。”没等我打电话过去,上午 10 点他的电话就追了过来,向我询问生产情况。

同为孩子的父亲,最让我难忘的是杨志女儿生病的那段时间。因为要赶着试制长城汽车保险杠料,他已经连

续几个月未回家。刚做父亲的他对女儿的思念之情不言而喻。一边是产品试验结果还未达标,一边是宝贝女儿高烧住院。作为项目负责人的他一时间面临巨大的压力,如果试制再不成功,也许公司就将失去这个大客户,抉择面前他毅然选择了坚守岗位。即便嘴上说没事,但病床上爱女的哭声、妻子的满面愁容,如一把尖刀刺在他的心上。经过连续几个通宵的反复试验,材料终于试制合格。这个时候他才匆忙向公司请假,顾不上歇口气直奔医院看望女儿。

他不会说什么豪言壮语,却在平凡岗位上践行着自己的职业理想。在他看来自己平凡的一言一行,却在潜移默化中影响着身边的同事朋友,迸发出生命的亮度。

(工塑产品事业本部 颜文娟 李小龙)

青春事业系风电

皓子总是一笑带过，一直也总会有“好心人”提醒他去寻找更好的机会，但他总是说：这岗位缺人，我都做熟了，这份活是苦，但也总要有人做呀。



个子不高，带着眼镜，文质彬彬，说话永远谦和有礼。对待同事，对待客户永远会报以温暖的笑容，工作起来永远一丝不苟，对待技术问题永远精益求精，大家都亲切的叫他“皓子”。

2009年，熊皓从武汉理工大学复合材料与工程专业毕业，加盟时代新材。专业对口，理论知识扎实的他很快脱颖而出，见习期还没有结束，他已经开始在风电叶片检验岗位独挡一面。风电叶片后处理车间作业环境差，打磨，喷漆，充斥着漫天的灰尘和刺鼻的气味，大多数人都对那里“退避三舍”，别说是大学生，就算是普通工人，也总是来了走，走了来，让人事部门头疼不已。在见习期定岗的时候，作为复合材料专业的高材生，熊皓有更多的选择，但他却义无反顾的选择了担任后处理检验员，笨重的“猪鼻子”一带就是一整天，下班时，总是“白发苍苍，灰头土脸”，看着同时期进来的见习生，都西装革履，光鲜亮丽，皓子总是一笑带

过，一直也总会有“好心人”提醒他去寻找更好的机会，但他总是说：这岗位缺人，我都做熟了，这份活是苦，但也总要有人做呀。

2010年，南车时代新材天津基地筹建，熊皓作为骨干力量派往天津“开疆破土”。此时的工业园才刚开始兴建，公司就在天津北辰区租了个地方做厂房。厂房地处很偏，四周都是棉花地，没有公交车，连找个商店都得费好大劲。20来岁的大小伙，每天就是厂房、食堂、宿舍，过着“三点一线”单调的生活。租赁的厂房一切从简，昏暗的灯光，坑坑洼洼的地面，为保证叶片质量，皓子几乎每天要在现场工作12个小时。

26岁，人生最美好的年华，心中难免充满各种想法，每每听到同学晋升、买房、结婚，他也会感叹。但在皓子心中，建设好天津风电叶片子公司，是他工作的责任，更是他事业的梦想。

（风电产品事业部 黄嘉佳 汤哲）

向台塑学管理 向管理要效益

台塑集团成立于 1954 年，目前有 176 家公司遍布台湾、大陆、美国、越南、印度尼西亚等国家与地区。2010 年营业额 4750 亿人民币，占台湾 GDP 的 13.2%，员工总人数 9.9 万人。数据下的台塑庞大却高效，他以独特的管理方式成为企业界的标杆。

一、台塑的核心发展理念

台塑的核心发展理念可简单概括为：一个核心，两个重点。一个核心是降低成本，两个重点是产业链打造和协同效应提升（借助总管理处和信息化两个手段）。台塑致力于企业内部产业链的打造，从塑料开始，向上游延伸至炼油，向下游延伸至制品、纤维、重工、海运、港口、IT 等，其目的是控制资源，降低成本。下文重点分析台塑通过总管理处和信息化实现协同效应的提升。

（一）协同效应的组织依托 - 台塑的总管理处

台塑的总管理处于 1964 年源起，1968 正式成立，旨在统合制度订定集中后勤支持，发挥集团采购综效，1973 年正式建立幕僚系统，目的在于长期进行管理改善工作，并与行政系统分离。

总管理处设“总经理室”，各公司总经理室，各事业部经理室，各厂厂务室，这些均属集团幕僚单位，负责为各级主管提供分析信息，以协助主管依核决权限作出合宜决策，分层负责规划推动工作。各公司事业部负责产销经营责任，总管理处担任后勤支持之责，各公司就产销经营、投资规划持续努力，各级主管各机能核决权需依集团统一颁定“核决权限表”分层负责，各自指挥。总管理处总经理室负责制度研拟，执行检核，对于各公司可提出不当究举或改善建议，无直

接指挥权。

总管理处负责建立集团管理制度，各子公司、事业部、厂的执行制度不能与其相违背；统合制度规划订定，持续推动合理化，落实确保制度执行，检核与修订；发挥集团采购综效，使事业部门获得成本较低，质量较好的原料或服务；统筹集团整体资源、协助各公司提升营运绩效，强化集团经营体质；共同事务集中处理，精简用人，提高效率质量；集中专业人才，以信息化提高效益；培养优秀事务人才，供集团快速扩充时运用。

同时，总管理处建立企业共同事务集中办理之部门：法律事务室、财务部、采购部、发包中心、营建部、信息部、进出口事务部。

总管理处的推动模式：任何人在新系统未启用前没有反对的权力，使用后有问题立即开始持续改善。

（二）协同效应的工具依托 - 台塑的信息化

台塑于 1967 年在管理制度上导入计算机作业，之后相继上马 ERP、采购 EDI 报价、银行 EDI、英特网工程发包系统、英特网采购系统、OA、知识管理 (KM)、远程教学，直至 2006 年上线商

业智慧 (BI)。

台塑集团导入商业智能系统后，报表数据正确且同步，使用及操作容易。对应目标比照异常，关注总量控制（根据预算）、比较分析（跨时间 - 如与去年同期比较；跨区域 - 如各市场销售量分析、各厂成本、产量分析；跨项目 - 如费用分析等）、趋势分析（长期趋势分析，如资产负债表、损益表以及生产、质量、销售、库存等相关项目数据分析等）、汇总分析（汇总生产、营业、资材等相关资料，上下游产品相关信息，客户及产品贡献度分析）、异常追踪（透过仪表板功能实时及异常现实；KPI 指针信息及异常实时显示；异常问题立案、原因了解和跟催及处理对策跟踪）。发扬追根究底精神，建立异常追踪系统，通过信息化落实企业执行力。异常追踪检核的目的在于确保制度及规范能确实执行，并内化成日常习惯，发现问题并持续改善，止于至善。

在台塑，倡导管理理念制度化，制度流程化，流程表单化，表单信息化。如果要使管理有效率而且效果好，必须对所有的管理活动进行统计、跟踪和考核，要有统一的部门和管理平台实现操作。过去的管理经验都形成管理办法在信息平



台上形成流程管理，不仅仅是准则而且可以作为员工训练教材，固化成为公司的重要资产。

通过信息化进行知识管理，可以让全集团分享一些取得收益、进步的经验，比如一个基层单位的某项革新成功，通过信息化可以迅速推广到其它公司。

企业中的情况可能 80% 以上是正常的，20% 可能是不正常的，正常的情况管理应该交给计算机，尽量减少人工，日常管理的重点在监控异常，了解异常，排除问题，举一反三，通过改进推动企业发展和进步，而异常情况的监控也可由信息系统完成。

台塑总结其信息化成功因素为：高层领导的强力支持与授权；建立管理推动团队；全体员工的认可与参与；管理制度的落实。信息化规划的原则为：管理是根本，信息化是工具；管理制度全盘规划，管理技能环环相扣；所有数据就源输入，一次输入多次使用；减少人工核查（简化、省力、防呆、防错）以求正确、高效率；确立核查点，以异常管理报表提醒、纠正；透过 OA 系统串联管理信息系统；结合各工厂的自动化系统；透过英特网与客户和供应商联接。

二、台塑的管理制度

台塑的企业制度与流程的设计突出贯彻了通过细节控制不断降低成本和解决问题的管理理念。台塑改善表格设计的情况，预期的收益和完成的时间。台塑非常重视改善的落实，对责任人、完成的预定时间和实际时间进行记录并进入计算机进行管控，所有的延期都会被记录汇总并与当月公司挂钩。在台塑，专门有人负责督促通知，第一次通知本人，第二次通知本人及其主管，第三次通知本人及其主管和主管的上级，逐步施压。

台塑经营管理核心制度包括：

目标管理事业部经营制：产销合一与“利润中心”制，落实责任经营，追求经营合理化。

责任中心目标管理制度：注重绩效

与成本管理，透过目标设定与实际差异，持续检讨异常，不断谋求改善对策。

成本管理个人绩效制度：提高员工切身感，使员工薪酬与集团目标达成相关，从而提高工作效率和作业质量。

单元成本全面计算机化：透过实时信息系统，使计算机应用深入平日工作事务，确实落实制度计算机化管理，使经营体质稳健提升。

三、台塑的企业文化

台塑的企业文化包括：“勤劳朴实”（态度）、“追根究底”（通过追根究底的精神使企业管理）、“止于至善”（追求）、“永续经营”（目标）、“奉献社会”（价值）。创办人通过以身作则树立榜样，将企业文化实体化，表现为具体的教育事例和管理细节。如：

勤劳朴实：大专干部 3—6 月现场轮班训练；各厂 5S 持续要求；有事假病假记录者，该年度不列全勤奖励；办公室简朴耐用，主管无配车；公文封、手套、笔芯换领；单元成本分析、成本差异追踪与管理。

追根究底：首长制，创办人只问经营主管，迫使各级主管不管随意核签了事；午餐会报彻底追问，让所有人养成深究问题的习惯，思考解决问题的方法；透过计算机系统追查异常，掀起要求改善回报。

止于至善：不好要改，好要更好——目标管理、成本差异分析；鼓励创新，不断精进——积极创新课程与改善平台；知识分享——知识报与企业电子报。

奉献社会：缴税大户，诚实申报；节能减排，积极环保，台湾种树最多集团；捐建长庚大学、明治科大、长庚医院。原住民子女免费就学、人工电子耳等；长庚医务革新：不收红包、住院保证金，带动提升台湾整体医疗质量；在中国偏远地区兴建万所希望小学，汶川赈灾。

社会责任观：公司治理是做一个给员工幸福、让投资者信赖的集团，勇于承担，开创新局；环境保护是做一个节能减碳、友善环境的集团，许地球一个永续的

未来；社会公益是做一个取之于社会、用之于社会的集团，型塑一个更温暖的社会。六轻工业区环保金额的投资为 199 亿，占总投资金额的 16.7%（投资中包括填海造陆 2255 公顷的费用）。

此外，台塑的创办人对于细节管理非常注重，认为经营企业和树有细根一样，必需从最容易忽略的根源处着手，才能理出头绪，使事务管理趋于合理化；经营管理，成本分析，要追根究底，分析到最后一点，宣称台塑就靠这一点吃饭。办公楼建设装修全球一个风格，尽量用自己的产品，讲究简朴实用，甚少装饰。开源节流，“赚一块钱还不是你的，省一块才是”。别人纷纷来学台塑的管理，但管理是永无止境的，还要持续改善。

台塑还提出了有名的瘦鹅理论：要能忍饥耐饿，伺机成长；瘦鹅没错，错在饲养人不用心。在经济不景气的时候一定能够强身健体保证活下来，机遇一到就可以迅速成长壮大；企业经济情况不好，一定是领导人有问题。

四、由台塑到新材发展思考及建议

（一）要加强内部产业链的打造提升盈利能力

国内经济 30 年来一直处于上升状态，没有经过真正的经济危机，在低增长或负增长的经济环境里可否拥有持续的盈利能力难以预计；郎咸平讲经历过三次经济危机而不死的企业一定会成为行业前三，也用“非常 6+1”的提法来阐述产业链对企业提升盈利能力的重要性。

销售规模要靠新项目和新市场的开发，但利润水平要通过供应链的建设和内控管理水平提高。目前欧美经济形势难以预测，国内通胀难以抑制，对于一个主要市场在国家基础建设领域的企业来讲，未来几年有很大的几率遇上相当于经济危机的局面。要先竞争对手一步，进行产业链的打造，向上游原材料开发和下游系统部件以及集成供应延伸，在部分高端高分子材料合成、绝缘结构产品、汽车产品以及机车产品的集成销售方面做积极的探索和发展。

管理创新

(二)信息化的建设目标一定要与经济效益相结合

信息化不与经济效益提升相结合,就永远是一个奢侈品。这一点精益生产的推进从一开始就做的比较好,信息化建设也要主动统计采用信息化以后获取的经济效益。

如台塑统计的六轻建设时采用信息化对下属各企业库存保温材料的改善工作,使有余额或超过45天库存量者,先行转用,不足者再订制,使库存有9100

万元降至2000万元,使实际采购金额有5.4亿元,减少采购金额1.2亿元。采用CRM后处理每700订单的时间由758分钟减少到175分钟。采用SCM网络采购系统后节省采购费用2172万元/年,节省财息支出3240万元/年,供应商投标降价平均幅度为23.7%,总计每年节省5000万元以上。企业有三百多张表单纳入OA作业,纸张及印刷费用,每年节省2592万元。

信息化后间接用人比较(台塑、南亚、台北)

项目	1983/12 信息化前人数	2003/12 信息化前估计人数	2003/12 实际用人人数	信息化后 节省的用人人数
总经理室	250	1167	231	936
会计处(财务部)	308	1438	249	1189
资材处(采购部)	572	2670	475	2195
成品、业务处	663	3095	880	2215
小计	1793	8370	1835	6535
营业额(亿)	142		664	直接效益:8.1688

直接效益 = 12.5 亿元 / 年 × 6535 人

信息化管理一定要让各级干部达到一定程度的熟悉和掌握,由信息部门列出要求,公开考试,逐级检查,不能容忍技能跟不上企业发展的干部。要使各级管理者与信息化紧密结合,养成利用信息平台提升企业对运营情况的实时监控和对异常状态的管理水平的习惯,有效减少库存、未开票发出商品和应收帐款的总量,进一步提升新材的资金使用效率。

(三)企业规模增长的同时要减少管理人员的比例

竞争胜出的关键在于应变速度。大象灵活的跳舞需要反应快速的大脑系统,贯穿全身的神经系统和掌控全局的风险检测系统。决策力、执行力和异常监控可以通过信息化手段在减少管理人员的同时在企业得到提升。所有人员的增加必须要经过台塑一把手批准。企业出问题往往先从人员增加开始,管理人员的增加如果不以提高效益为前提,则必定会使企业加大内耗,降低效率和核心竞争力。

台塑 / 南亚 / 台化间接用人比较表

间接部门	1983 年	2003 年	2009 年
总经理室	250	231	245
会计处 + 财务部	308	249	236
资材处 + 采购部	572	475	488
成品、营业处	663	880	964
小计	1793 人	1835 人	1933 人
营业额(RMB 亿)	142 亿	664 亿	1363 亿

台塑将出差审批、借款、时间调整、费用报销全部信息化进入OA系统。包括派车、定机票等都通过信息化由专门部门统一办理,出差报告未提交,不能进行报销。应该考虑通过一些专业化程序的使用,缩短公司内部审批流程和审批时间,又可以实时监控风险,将信息化和

管理权责流程的改造结合在一起,从而在企业规模扩大后有效的降低管理人员的比例,进一步提高工作效率。

(四)发扬追根究底精神持续降低运营成本

比竞争对手低的成本是企业生存和发展的最核心的竞争力之一,我们与世

界先进公司比有非常大的差距,直接影响我们在自由竞争性市场的生存与发展。

发扬追根究底精神,不断的深入问问题,持续降低运营成本,不准统计没有意义的的数据,所有数据的异常都有对应的人员去解决;台塑通过培训和培养人使所有进入台塑的人特别是主管以上的干部将文化形成习惯,不注重成本的人得不到晋升,所有领导都有追根究底的做事风格。要学习台塑对待手套、笔芯、信封这些微小低值易耗品的态度,降低一切可以减少的浪费。与台塑相比,新材的期间费用的比例应该具有很大的持续降低的空间。

(五)企业文化必须落实于具体管理制度和流程

台塑领导人性格与风范强烈影响管理团队,各级管理者将企业理念内化设计到制度和系统中。习惯与认同让文化深入人心,影响行事风格,形成一个企业独有而坚定的体制与软实力。文化的贯彻在于员工习惯的养成,台塑通过培训和培养人使所有进入台塑的人特别是主管以上的干部将文化形成习惯,不注重成本得不到晋升,所有领导都有追根究底的做事风格。

企业文化必须落实到日常的管理和流程才能体现价值,管理制度化,制度表单化,表单计算机化,不断精益求精,再大的企业也会象一个有机的干练整体,前人的经验,历史的教训都会一代一代保留下来,成为企业最宝贵的财富。

此外,台塑的内训师的水平很高,他们的选择培养方式启示我们应在公司提高对内训师的培训,同时进行考评升级,根据级别确定讲课报酬,应该逐步提高讲课费用,吸引更多优秀的人更加精心的进行公司内部培训,充分发挥他们对企业文化与政策的宣贯作用。

“经营之神”王永庆留给我们什么？

一个单个的企业整合成了一个产业；一个单个的产业彻底改变了一个地区的工业。因此，台塑成了台湾企业的典范，其创始人王永庆被称为“管理之神”。那么，王永庆的核心秘诀是什么？

王永庆认为：集团的发展惟有在稳固制度的前提下，持续通过行政中心的运作来发挥企业的整体性力量，才能实现永续经营。

台塑独到的管理模式是什么？

只有那些透过有效管理并成功应对经济萧条的企业才能最终实现永续经营。换句话说，能够抵抗经济萧条的管理模式才是一种有效的管理模式。

与日本丰田在日本经济进入低速增长阶段时所创造的“丰田生产方式”一样，台塑集团也是经过多年的摸索和锤炼，才终于找到了适合自己的“合理化生产方式”。该方式的特点：一是强调清理管理异常；二是强调产品物美价廉。

在“合理化生产方式”的运作下，王永庆成功地将更多的注意力集中于通过培养员工的责任心以便更有效地使用人力资源上。他的经验在于，他能够始终坚持任人唯贤、适才适所这一用人原则，始终坚持透过制度把每一位员工放在双方都认为是合适的岗位之上，同时还毫不犹豫地赋予这批人以最大的权力和责任。这一点对于台塑的兴旺发达和永续经营非常重要，其智慧主要体现在：

一、员工的能力和努力是台塑赖以生存的基础。王永庆主张激发员工的切身感，并由员工自己主动去实现集团所提供的各种机遇和目标，并常鼓励员工要更加机智地，而不是更加辛苦地，去把每一项工作做得更好。

二、台塑建立的一整套制度是劳资

和谐的保证。王永庆一向主张提高员工福利，并注重透过与实现目标有关的效能和与投入产出有关的效率来制造一种氛围，有秩序地增加员工的满足感。他认为：员工的满足感是管理富有成效的一个组成部分，员工要有足够的满足感才能留在台塑集团继续工作。

台塑如何成功嫁接传统文化？

“勤劳朴实，止于至善”，是台塑的精髓品牌，是一种如钢铁般坚硬的、有形的市场竞争力。王永庆祖父和母亲的勤劳善良和责任心，使他真正带有民族文化底蕴的烙印，这种刻骨铭心的态度又被他带进了台塑，最终成为台塑文化的脊梁。

王永庆看到：要从单调无聊的台湾农业生活状态中抽离出来，就要工作，工作是幸福的全部。进而他成功地把握了这一时代规律，让劳资双方形成了这样的默契：“干吧，他会对我负责的！”

态度决定命运。王永庆经营企业的“态度”就具有非凡的“创心性”。他在他的实践中，只用了“检讨”二字就将“真、善、美”的原理画为一条蜿蜒向上的曲线。所谓“态度决定命运”这一命题背后的“道理”是：检讨不检讨是“真”；如何检讨是“善”；检讨之后的“改善”则是“美”。对此，王永庆则总结说：“检讨是成功之母。”

除此之外，他还这样强调责任感，“责任感乃企业家精神之核心”。为此，他建立幕僚管理体系并透过幕僚将集团的总目标层层分解，然后再循此分解过程将责任和权利层层传递下去，并辅之以严密的考核与合理的激励措施。

也许，民族文化与利润多寡之间没有必然的因果关系，但是文化影响到了

理念和思想，并由理念和思想进入制度过程，最终融入了管理行为的血液。“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”。台塑的成功经验证明：中华民族的优秀文化可以承载市场经济体系，可以承载任何一种先进的管理模式或生产方式，可以为任何一种优秀的经营理念和管理思想提供理论动机。

就这样，时刻铭记着台塑文化的全体员工，清理着经营管理中的一个“死角”和“异常”，让企业稳步成就奇迹。

王永庆如何预防大企业病？

王永庆做人有个基本准则，对自己负责，对他人负责。那么相应地，他在治理高层方面也要求下属，既要对自己负责，也要对企业负责。因而，如何对人的责任心进行有效管理就成了企业长久保有活力的最有效途径，而且企业越大，对责任心管理的要求就越高。

为了实现责任心管理，王永庆主要通过制度设计来激发管理者的责任感。他发现：在一般情况下，制度越严密，责任感越强，管理绩效越显著。因此，为了避免台塑遭受“大企业病”的困扰，并确保实现永续经营，王永庆对症下药，开了一剂良方：单位责任制。

他主张既给予下属充分的自主权，以便使其能够承担该单位经营绩效的责任，使管理者摒弃官僚作风并改以企业家精神做事，同时也十分强调员工自我管理，以期透过个人能力的发挥来增强集团整体绩效的提高。为强化这一制度的作用，王永庆还要求企业对管理者绩效考核的依据主要应该基于其贡献度，而不仅仅是其管理技能或专业能力。至于后者，王永庆说：最好当成是其首次聘任时的考核指标，一旦走上了管理工作

岗位,贡献度差不多就是惟一标准。

在台塑,产销活动基本上是以事业部为单位展开的。事业部以事业部经理为中心,独立运作,自主经营,自负盈亏。后来,随着各事业部规模的不断壮大,产品种类越来越多,为使其经营责任更加明确、合理,王永庆遂下令将各事业部以厂别或产品别再划分为若干个“利润中心”,独立计算其损益,衡量其经营绩效,以便于各单位甄别各自的责任归属。

而后王永庆又发现:利润中心过大的产销范围不利于计算并降低成本。因此他又下令将利润中心再细分为针对直接生产部门的“成本中心”和非直接生产部门的“费用中心”,并且将成本中心所要控制的成本项目按照“鱼骨图”或“成本树”的方式一一仔细列出,包括:产量、品质、人事及各种能源的耗用等等。这些项目又被称为“绩效项目”,旨在用以评估成本中心的绩效。

制度问题解决了,接下来就是让合适的人去做合适的事。王永庆严厉要求台塑集团各级管理人员:务必切实负起各自的责任,从成本的最原始因素出发,然后沿生产流程逐项作点的分析、检讨和改善,永不停歇,直至止于至善为止。所谓“点”是指“管理异常”或“管理死角”,只有逐项地对“点”进行清理,整个生产流程才能连成一条顺畅的线。在台塑,所谓“管理能力”是指“检讨”与“改善”的能力,亦即:有异常就及时清理,没有异常就看看怎么能再发现异常。如此反复,日新又新,造就了一整套合理化管理模式。

单位责任制是台塑管理经验中的精华,目的是实现产销一元化。从这一角度看,适时成立总管理处,规定事业部提案需送至总管理处审核,都是为实现这一目标服务的。

通常,为了更容易取得竞争优势,企

企业文化的形成,可以说是经由经营理念长期孕育而成。而台塑集团的经营理念,归纳起来就是:以勤劳朴实的态度,针对企业经营上所涉及的各个环节,都能追根究底,点点滴滴追求一切事务的合理化,并且以‘止于至善’作为最终的努力目标。

业家总是有追求规模化经营的偏好。但谁也不知道企业发展到多大规模才算最为恰当,如果规模超出了领导阶层的能力界限,不但无利可言,甚至还会形成负担。因此企业规模必须与其管理能力相适应。

王永庆为企业新一代领导者所设计的“企业永续”,是以“人心永续”为前提;而“人心永续”又是以“责任永续”为根基。

理念是一种生产力!

俗话说得妙:好产品出自好管理,好管理出自好公司,好公司出自好理念。

从始至终,王永庆强调制度,他甚至认为他的理念就是企业最大的制度。然而,这样的理念和制度的贯彻并非通过个人偏好、意志和权力,而是通过以身作责、加强管理层的责任心、培养切身敬业精神来实现的。

面对石化业的诸多“滞垢”,王永庆将它们看成规律,他清楚地认识到:要做的不是去违背它们,而是把这一切都统统制度化,并让生产效率在持续的企业制度创新中不断提高。

王永庆为倡导这些制度毕一生精力:注重总结“道理”来培养员工的切身感受,强调非正式制度的影响和作用;注重透过“六大管理机能”,包括预算与目标管理等,对生产过程实施有效控制,强调各事业部要落实单位责任制度;坚持推行“异常管理”,强调在产销过程中通过加强责任心管理来不断检讨并消除各种不合理制度,直至“止于至善”;注重透过客户管理来培养下游企业的购买力,强调原料生产与管理的目标是持续不断地提供物美价廉的产品,以增强下游企业的竞争力。这是他对社会经济的最大贡献。

王永庆说:理念和企业之间的关系就像是人的心灵与肌肤一样,只有在彻底地融为一体之后,人才是一个有生命力的人。在一次演讲中,王永庆这样总结了自己的理念体系以及这一理念体系与企业文化之间的关系。他说:“企业文化的形成,可以说是经由经营理念长期孕育而成。而台塑集团的经营理念,归纳起来就是:以勤劳朴实的态度,针对企业经营上所涉及的各个环节,都能追根究底,点点滴滴追求一切事务的合理化,并且以‘止于至善’作为最终的努力目标。”

没有理念,制度就没有灵魂;没有制度,责任心就没有根基;没有责任心,企业管理就没有效率。一个大企业的经营模式总是非常简单,台塑也是如此,只用“理念”二字来概括就足够了。

最后,我们要说:理念是一种生产力。

(党群工作部)

从绝缘本部人员结构优化过程看党群系统的效能发挥

郑建春

人员结构优化背景

* 2011年7月开始,基于风电市场的整体低靡、以及高铁行业7.23事件的影响,绝缘本部人力过剩,生产处于半停滞状态,且后续形势极不明朗;

* 2011年12月,时代新材对人员结构优化提出新的要求,人员总量再压缩40人至501人,同时实行人员通道结构调整。

党群系统在人员结构优化过程中的效能发挥

面对上半年销售突破6亿创绝缘本部同期历史新高,7月市场风云突变且一定时期内极不明朗的严峻市场形势,,绝缘本部党总支引领事业本部经营班子充分发挥主观能动性,积极组织开展自救行动,充分发挥了党群系统的效能作用,促进了人员结构优化工作的有效推进。

一、突出党组织政治核心作用,统一思想和认识。

面对市场订单的急剧缩减、车间工作量的严重不足,绝缘本部党总支临危不乱,充分展现了党组织面对困难的“主心骨”作用,真正突出党组织的政治核心地位,积极发挥了党组织协调各方、统揽全局的能力。

绝缘本部党总支层面保持了思想和认识上的高度统一,通过冷静分析市场

形势,在班子成员范围内形成了减员增效的正确决策,并成立了人员结构优化领导小组,由党总支主要干部挂帅。经过班子会议多次讨论,确立了综合绩效、技能、贡献、有无违章违规违纪行为、相对经济补偿最小等条件的相对比较完善的人员结构优化方案,确保了其后整个人员结构优化工作的分步有序实施。

二、发挥党支部战斗堡垒作用,注重员工思想引导。

绝缘党总支在人员结构优化方案落实、实施之前,从思想入手,通过党员季度思想交流会、半年工作会、月度例会、班前会、员工座谈会等多种载体,引导广大员工特别是各级干部客观面对严峻经营形势,消除思想上的误区:一是对人员优化工作一定要辩证地看问题,想对策,决不能形而上学,搞形式主义,一涉及减员,就不问青红皂白,不管什么原因,什么情况,悲观消极。二是不能搞一刀切,人员结构优化不是简单划一地减员或下岗,确保技术骨干或真才实学人才不外流。三是不能搞不正之风,人员结构优化必须本着公平、公正、公开的原则,坚决避免任人唯亲,拉帮结派,搞裙带关系。四是人员结构优化本身不是要端掉员工饭碗。因岗定人,被优化富余人员未必人人“劣”,在岗的也未必个个“优”。因此,我们在实施人员结构优化过程中,只有

辩证地去处理问题,才会防止陷入误区。

三、建立党群联动的一体化领导和应急处置机制。

在整个人员结构优化过程中,绝缘本部始终坚持党务干部和工会干部双向兼职,一人双责的工作模式,通过实行党群联动、党政联动的工作方法,最大限度整合资源,形成了一套较为完整的党群一体领导和应急处置劳资矛盾机制。

通过党、政、工、团的联动架构,建立了“横向到边,纵向到底”的信息沟通渠道和应急处置机制。通过各种座谈会和不同层面、不定期的思想和工作交流,通过各系统与广大员工的密切联系,第一时间了解、掌握员工思想、行为动态,第一时间了解掌握可能发生的劳资纠纷苗头,通过党、政、工联动,形成第一时间三者之间的信息畅通、资源共享、优势互补、步调一致的工作合力,合理引导了员工由无序诉求到有序协商,使矛盾处在可控状态。各级干部政策上把关、时间上及时、解决在基层、处置在萌芽,实现了人员结构优化工作的平稳过渡,避免了群体性劳资纠纷的发生。

四、在党组织的领导下,突出工会调解处置机制,妥善化解矛盾。

工会组织作为员工利益的代表,作为化解人员结构优化矛盾的关键防线,在绝缘本部党总支的指导下,在处置个

体优化矛盾之前做到了“两个充分”，即：充分了解现状和实情，深入分析个体优化具体原因，实行分类指导；充分掌握安置不同员工的有关法律法规和具体规定，做到依法操作。坚持了满足、体现“三个所需”，即：维稳所需，需有组织出面处置；企业所需，企业迫切需要解决劳资矛盾；员工所需，依法维护员工自身合法权益。

通过对员工的积极引导和扶持。在坚持劳资互利共赢、维护双方合法权益的前提下，以人为本，让被优化人员在手续办理过程中获得应有合法权益和尊重。所以被企业主动辞退的员工，都给予了相对合理的、一定的补偿。

五、坚持以人为本，理性处置员工合理诉求。

在人员结构优化过程中，充分体现以人为本思想，理性处置员工合理诉求。一是人员结构优化工作，采取了分步、分批推进模式。在优化工作推动之初，实行

了给予员工合理假期，通过安排带薪培训、调休等多种措施，让员工感受企业困难，给予员工自主择业指导和帮助。二是针对即将达到退休年龄员工，在尊重员工本人自愿的前提下，协调劳动部门，由企业承担合理费用，给予员工提前退休机会。三是在协商过程中，采取分批、分车间协调方法，坚持工会、车间、行政三方到场，做到“三不”原则，即优化矛盾不出厂区、优化纠纷不发生肢体冲突、不损坏公司财物。实行集中和分散相结合的灵活协商机制，畅通各方诉求。

六、在党总支的统一安排和部署下，合理借助外部资源。

人员结构优化工作，离不开外部资源的大力支持。首先是与属地行政机关保持了良性互动沟通，取得了诸如“被裁人员解除劳动合同时经济补偿金如何计算”、加班费支付等难点问题上的业务指导和异动信息的及时通报。其次是有效发挥劳务派遣机构的防护墙作用，合理化

解矛盾。三是充分利用上级部门法务资源，为人员结构优化工作提供智力支持。

人员结构优化的相关思考

1、建立人员结构优化长效机制。

人员结构优化工作是一项长期的持续的工作。需要根据各个企业与自身战略相匹配的人力资源战略规划情况，紧密结合绩效考核和岗位工作分析，进行不断探索，以形成合理、可操作、阻力最小、低成本的优化方案。

2、完善企业人力资源相关规章制度。

通过不断完善企业人力资源相关制度、流程，合理控制人力资源结构优化风险，尽可能杜绝程序违规定，优化环节违法现象，最大限度降低优化成本，避免劳资纠纷。

3、提升人力资源结构优化技术水平。

通过加强定编定员、工时安排、人员配置及结构优化等内容的学习与实践，运用系统的操作管理工具和方法，掌握面谈技巧，提升人力资源结构优化的实务操作水平。

4、与属地行政机关保持良性沟通互动。

人力资源结构优化工作，牵涉到员工稳定和企业劳资和谐，企业在操作过程中，需要与属地行政管理机构保持密切联系和沟通，最大限度降低优化成本，实现平稳过渡。

5、做好整体实施方案的策划和完善。

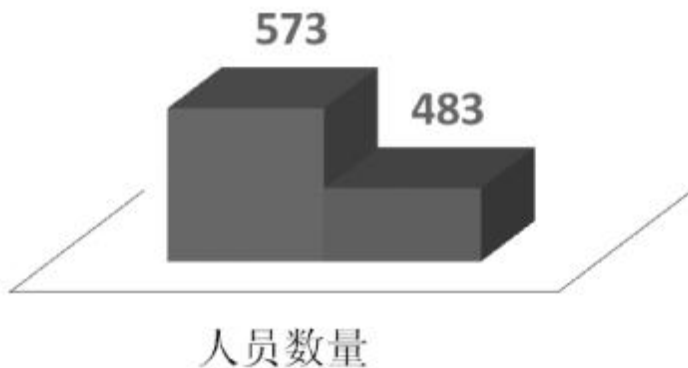
做好整体策划工作，取得相关方充分理解和支持，采取先易后难，先少数后多数，有张有弛，合理控制进度，根据优化效果适时调整方法。

6、冷静处理可能冲突。

学会换位思考，冷静处理可能冲突。

优化前后人员总量对比

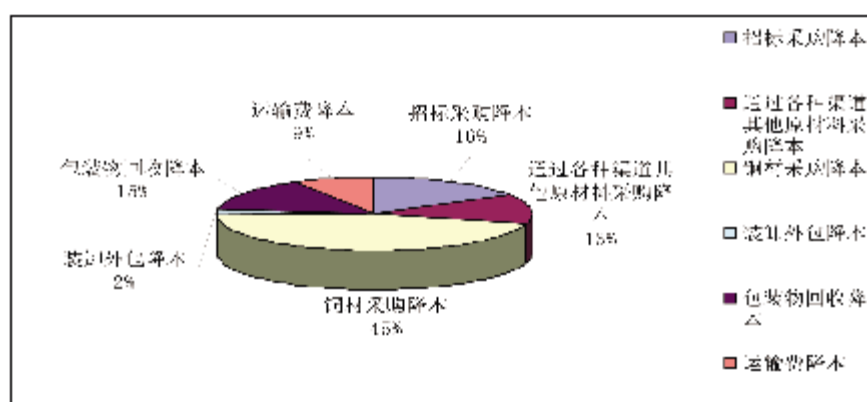
■ 优化前（2011年6月） ■ 优化后（2012年2月）



（说明：冲减期间按年度计划招聘到位人员，实际优化人员 108 人。当前人员 464 人）

关于采购降本基础工作的思考

回顾 2011 年物流中心采购降本工作，经过降本增效小组的共同努力，共节约综合成本约 271.13 万元，效果显著。具体体现在以下七个方面：



1、招标采购降本成果显著。物资采购部先后将供应渠道成熟的电磁线包装用木盘、风电线用云母带、聚酰亚胺薄膜招标、五金工具电器类进行招标，综合降低采购成本 44.3 万元。

2、整合化工类原材料采购渠道，发挥谈判技巧，利用比价、竞价采购，从小处着手、整合化工类原材料采购渠道，发挥谈判技巧，利用比价、竞价采购，从小处着手，降低采购成本 34.89 万元。

3、拓展主要原材料采购渠道，减少采购资金占用 1498 万元，按 6.56% 的利率计算，节约财务费用 98.27 万元，铜材综合降低采购成本共 123.61 万元。

4、装卸外包，节约人工成本 5.6 万元。装卸工序外包后，装卸费用按入库成品数量为基数计算，外包前每吨 45 元，外包后每吨 38 元，2011 年共入库成品 8000 吨，共节约人工成本 5.6 万元。

5、加强包装物回收管理，节约包装费用共计 39.33 万元。通过与物流公司

签订电磁线包装木盘回收协议，加大了木盘回收力度，截止 10 月，公司木盘回收数量总计为 7934 个，共节约资金 27.5 万元。

6、油价提升运价不提，承运商比服务比质量，降低运输费用，节约 23.4 万元。

7、加强库存管理，加大清理呆滞品力度，盘活资金 56 万元。

2012 年仍然需要持续降本，在行业整体经济形势不好的环境中显得尤为重要，如何做好采购降本工作？从哪几个方面入手？按照以前的思路走还是要创新？

以下是我对绝缘本部采购降本工作的一点想法，对于不同的原材料采用不同的降本方法，同时进行。希望能对今年降本工作有一定的帮助。

一、调研法(适用于主要原材料)

1、调研行业信息，主要竞争对手

什么原材料,效果、价格、口碑分别怎么样,对于效果好、口碑好且价格较低的原材料作为目标降本的材料。

2、对目标降本原材料进行降价分析,设定目标价格,可一次降价达到,也可在一段时期内连续降价。

3、目标价格的确定:利用比价组合。建立主要材料的价格模块,并要求供应商细分报价。

4、以目标价格与供应商进行谈判。

二、目标倒推法(适用于在市场上价格竞争力不强的产品)

1、确定适用此办法的产品及原材料。

2、调研市场上该产品的最低售价,确定制造成本目标和材料成本目标。

3、根据制造成本目标,由生产部门制定切实可行的降本方案和计划,按计划推进降本工作。

4、根据目标材料成本,由各事业部采购负责人分解各材料的目标价格,制定材料降本方案和计划,按计划推进材料降价工作。

三、招标降本法(适用于符合招标条件的材料)

1、招标前确定此次招标的最高定价或者目标降价范围。

2、采用两次报价的方式或加入议标程序,尽量把价格压到最低。

3、原则上选择报价最低的供应商中标。但也需要考虑此供应商的综合实力,确保材料的质量。

4、缩短价格锁定,即缩短招标周期。可采用季度招标的方式进行。

四、其他降本法

5、由各事业部工艺负责人确定可通过优化工艺减少用量的材料,制定工艺改善方案、计划并实施。

6、由各事业部采购和工艺负责人确定可以优化规格的材料,从而减少材料的用量,降低采购成本。

7、回收可重复利用的材料,减少采购量。

以上四种方法的降本工作都需要采购人员细心地做好信息收集和分析工作,有敏锐的洞察能力和分析能力。降本工作并不是某一个部门的事,而是需要各个部门之间相互理解,相互配合才能做好。此外,确定降本目标和目标价格、制定严谨的降本计划、持续降本等在降本工作执行过程中也是决定降本工作完成得好坏的基本保障。

(绝缘产品事业本部 宣璞)



有机硅高分子材料在轨道交通中的应用

赵慧宇 丁 婷

有机硅凝胶和弹性胶泥作为介于固体和液体之间的有机硅高分子材料,都是以重复的 Si—O 键为主链、硅原子上连接有机基的聚有机硅氧烷化合物。两者兼有耐高、低温及柔软的特性,在减振、降噪、灌封等与轨道交通相关的领域得到了广泛的应用。

本文对时代新材自主研发的绝缘栅双极型晶体管(IGBT)用有机硅凝胶和弹性胶泥的性能特征和发展概况分别进行概述,并对两者的市场前景进行简单分析。

1、IGBT 用有机硅凝胶

1.1 性能特征

硅凝胶作为一种特殊的有机硅灌封胶,是 IGBT 模块必不可少的封装材料(见图 1),可以起到防潮、防尘、防腐蚀和防震的作用,提高整个器件的使用性能和稳定参数[1]。目前市场上用于 IG-

BT 灌封的硅凝胶通常为加成型室温硫化硅橡胶,它是利用乙烯基硅油与含氢硅油在铂催化剂的作用下发生硅氢加成反应而得到的。因此该材料一般具有无毒无味、收缩率极低、可深度硫化、硫化速度可控等优点[2]。为了适应 IGBT 的大功率化,时代新材制备的 IGBT 硅凝胶还具有以下特征:

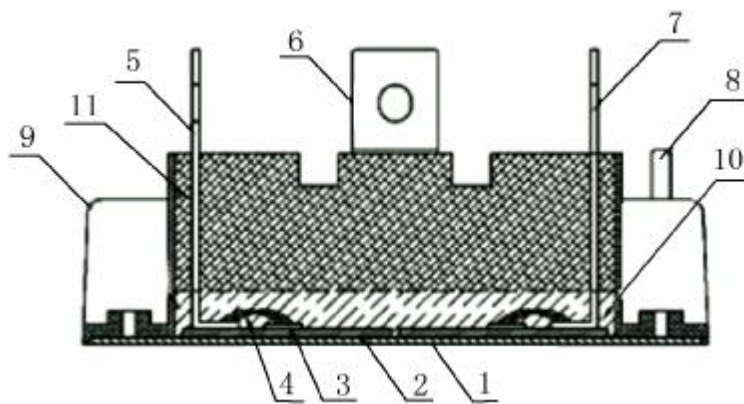
(1)电绝缘性优异:采用自制的低挥发、低离子含量的乙烯基硅油和含氢硅油为原料,通过配制——检测分析——优化,最终所得硅凝胶的介电强度达 22KV/mm,体积电阻率达 $6.1 \times 10^{15} \Omega \cdot \text{cm}$ 。优异的电绝缘性可以满足大功率 IGBT 的使用要求,保证模块在各种环境因素下运行的稳定性和可靠性。

(2)粘性好:国内的硅凝胶产品普遍都存在发脆、粘接力差的问题。我们采用低含氢量的扩链剂和交联剂,通过调

节两者的比例,得到的硅凝胶产品韧性好,粘接力强。

(3)粘度低:A、B 组分的粘度都在 1000mPa.s 以下,较低的粘度有利于灌封胶的流动,可以对 IGBT 模块的细小缝隙进行很好的填充密封。

(4)电性能新型检测方法:目前没有专门针对硅凝胶产品电气强度的测试标准,国内通常采用的是 GB/T 1695-2005(硫化橡胶工频击穿电压强度和耐电压的测定方法),但由于硅凝胶的粘性和柔软性,导致其不易脱模,不能精确测量试样的厚度,而样品的厚度与其电气强度是息息相关的,所以该测试方法存在一定的误差。我们于去年在这方面取得了突破性进展,准备建立一套硅凝胶电性能测试的企业标准,这对于控制硅凝胶产品的质量具有至关重要的意义。



- 1—紫铜底板
- 2—导热绝缘陶瓷覆铜板
- 3—IGBT 芯片
- 4—连接导线束
- 5,6,7—电极
- 8—控制端子
- 9—塑料壳体
- 10—硅凝胶层
- 11—环氧绝缘层

图 1 IGBT 模块示意图

行业扫描

1.2 应用概况

1.2.1 国外发展现状

IGBT 是国际上公认的电力电子技术第三次革命最具代表性的产品,其发展始于上世纪 80 年代前半期[3-5]。它具有大功率、高耐压、节能效果好等特点,被工业界誉为功率变流装置的“CPU”、绿色经济的“核芯”,现在已广泛应用于电机、变换器(逆变器)、变频器、UPS、EPS 电源、风力发电设备、太阳能发电设备、高铁等工业控制领域。

IGBT 器件作为高技术门槛的功率

半导体,目前其全球市场基本被国外几家大公司所垄断(如:塞米控、ABB、英飞凌),2011 年的销售额达 20 亿美元。该类电子器件作为节能技术和低碳经济的主要支撑,在轨道交通、新能源、电动汽车等绿色经济产业会有更加普遍的应用,预计到 2020 年其市场规模可达到 50 亿美元。

1.2.2 国内发展现状

早在 1996 年,国家发改委就把发展 IGBT 芯片及模块产业化作为重点项目实施,但这项技术迟迟未能攻关。目前

国外供应商占到中国 IGBT 市场 90%以上的份额。但近些年来在国家政策的支持和资金的帮助下以及大功率半导体骨干企业技术的进步以及质量水平不断提高,国内 IGBT 行业获得了快速发展,初步形成了从芯片设计到芯片封装、测试的完整产业链。

2011 年中国 IGBT 市场为 57 亿元左右,其中在变频器领域的应用所占份额最大(见表 1)。随着 IGBT 国产化进程的提速,IGBT 用硅凝胶的国内市场需求量也将越来越大。

表 1 IGBT 中国市场规模(亿元)

	2008	2009	2010	2011
变频器	13.14	14.92	18.73	24.20
太阳能	0.03	0.12	0.45	0.75
风力发电	4.68	10.31	13.61	17.97
电动汽车	0.03	0.11	3.43	5.71
大功率机车	4.20	5.17	6.35	8.26
合计	22.09	30.63	42.57	56.89

(变频器广泛应用于电力、冶金、石油化工、矿山、机床、电梯、家用电器、UPS 等行业)

1.2.3 国内外主要生产厂家

目前,IGBT 硅凝胶的市场主要被国外几大有机硅厂家所垄断,包括德国的 Wacker 公司、日本的 ShinEtsu 公司、美国的 Dow Corning 公司和 GE 公司,其中 Dow Corning 公司占据全球市场份额 35%以上,它在硅凝胶方面的产品最多也最成熟。我国有机硅企业进入市场较晚,目前所需的 IGBT 硅凝胶完全依靠进口。虽然国内有不少关于有机硅凝胶的产品报道,但真正应用于 IGBT 灌封的还没有。时代新材期望通过自主研发填补 IGBT 硅凝胶的国内空白,为我国 IGBT 行业提供性能优异的封装材料。

2、弹性胶泥

2.1 性能特征

有机硅弹性胶泥产品是一种特种树脂材料,该材料具有存储、消耗机械能转变的热能等功能,在减震、降噪等相关领域得到了广泛应用。目前它主要用作各类缓冲器和速度锁定器的缓冲介质(见图 2)。

有机硅弹性胶泥由聚硅氧烷化合物、填充剂、着色剂等化学成分组成,其聚硅氧烷的分子结构是一种螺旋式结构,这种结构决定了该材料具有很大的可压缩性、粘稠流动性和高弹性[6]。除本身具有抗老化、环保等优点外,还具有以下特征:

(1)高阻尼性和黏弹性:我们制备的聚硅氧烷(主体材料)的粘度可以达到 250 万厘泊以上。该高聚合度的线型聚硅氧烷赋予有机硅弹性胶泥显著的黏弹性和阻尼效应,可以起到更好的缓冲和减震效果。

(2)体积压缩率大:有机硅弹性胶泥的体积压缩率一般随主体材料摩尔质量的提高而降低。我们通过选用多种增塑剂混合使用的方法,在主体材料分子量很大的基础上得到了体积压缩超过 20%的有机硅弹性胶泥。

(3)优异的稳定性:采用新型封端剂合成主体材料,使得时代新材制备的弹性胶泥具有很好的可流动性及剪切稳定

性。另外高苯基含量的聚硅氧烷也使得弹性胶泥具有优异的耐高温性能。

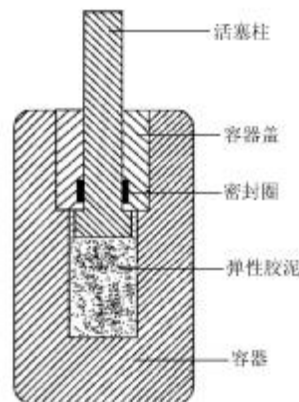


图 2 缓冲器结构示意图

2.2 发展概况

2.2.1 国外发展现状

国外对弹性胶泥及其减震器的研究始于 20 世纪 60 年代[7],到 80 年代,欧洲国家的弹性胶泥减震技术已经相当成熟[8],并在军事装备、工程机械、钢铁工



业、桥梁建筑、铁路机车车辆等方面获得广泛的应用。后期国外各公司主要致力于吸收率高、额定行程大的弹性胶泥的研究与开发，目前俄罗斯已拥有用于制造 120mm 行程缓冲器的弹性胶泥。

2.2.2 国内发展现状

国内对弹性胶泥的研究和使用始于二十世纪九十年代[9]，主要生产低容量的弹性胶泥缓冲减振器，其应用领域相对有限，可用于铁路机车车辆等方面的高容量弹性胶泥研究刚刚起步，技术尚不成熟。上海地铁车辆缓冲器的额定行程只有 58mm，有的国内城市轨道用缓冲器的额定行程为 73mm，与国外同类产品还存在很大的差距。因此，开发弹性胶泥配方和弹性胶泥缓冲器系列产品具有重要的经济和战略意义。

2.2.3 国内外主要生产厂家

目前，掌握弹性胶泥生产技术的国家主要有美国、前苏联、波兰、德国、日本等，其中波兰 KAMAKC 公司的缓冲器技术比较成熟。在国内，青岛四方最先开始弹性胶泥缓冲器的研制，并与 KAMAKC 公司进行了技术合作，其使用的弹性胶泥材料均采用进口材料。时代新材在有机硅弹性胶泥材料的研究上处于国内领先地位，所生产的有机硅弹性胶泥材料在货车用 HM-1 缓冲器上得到试

用。

3、前景分析

在未来十年甚至更长的时间里国内新能源、高铁、电动汽车等绿色经济产业将保持每年 20-30% 的高速增长，而 IGBT 作为绿色经济的功率“心脏”，其市场发展前景一片光明。

我国 IGBT 国产化迫切需要封装材料的进步，有机硅凝胶作为 IGBT 重要的封装材料，其制备技术要求高，经济效益好，市场潜力巨大。

随着国内高铁、桥梁及大型建筑的建设速度大幅度提高，缓冲器和速度锁定期也得到了大面积的应用，而其中的缓冲介质——弹性胶泥也必将有广阔的市场前景。

IGBT 硅凝胶和弹性胶泥在轨道交通领域都有非常广泛的应用，可目前这两种材料主要依靠进口，不仅价格高而且订货周期长。时代新材抓住时机，目前已成功研发出这两种产品，且材料性能都达到了国际领先水平。可以预测未来几年时代新材在有机硅材料市场将具有举足轻重的作用，并能带来很好的社会效益和经济效益。

4、参考文献

[1] 陈兴忠, 颜书芳, 陈雪筠, 颜辉. 一种

大规模 IGBT 模块及其封装方法 [P]. 中国专利 201110143687.0, 2011-05-31.

[2] 幸松民, 王一璐. 有机硅合成工艺及产品应用 [M]. 北京: 化学工业出版社, 2000.

[3] Foster I, Kesselman C, Tuecke S. The anatomy of the grid: enabling scalable virtual organizations [J]. Supercomputer Applications, 2001, 15(3): 1-10.

[4] 周文定, 亢宝位. 不断发展中的 IGBT 技术概述 [J]. 电力电子, 2006, 4(5): 10-15.

[5] 叶立剑, 邹勉, 杨小慧. IGBT 技术发展综述 [J]. 半导体技术, 2008, 33(11): 938-941.

[6] 郑华, 潘安徽, 吴智强. 弹性胶泥的应用及其特性研究[J]. 特种橡胶制品, 2007, 28(2): 28-31.

[7] 李克兴. 国外客车缓冲器综述 [J]. 国外铁道车辆, 1996(6): 1-5.

[8] LIANG Z, JASZCZAK R, COLEMAN E. 前苏联货车大容量缓冲装置发展近况 [J]. 陈方昌译. 国外铁道车辆, 2007, 6(11): 2-9.

[9] 李克兴, 戴家骥. 弹性胶泥减振器在国内外的研究和应用 [J]. 铁道车辆, 1995, 33(6): 32-35.

国际化之路的思考

刘建勋

“中国企业必须走出去,必须实施坚决的国际化战略,唯有如此,才可能成为世界级的伟大企业。这样的思考,当然不只是从天而降的梦想,而更有着无从选择的必然性。”

我以李东生先生就企业国际化讲过的话作为开始。

一、联想和 TCL 国际化差别

相比较而言,我认为联想的国际化准备充分一些,战斗的力量充足一些,认证和评估也充分一些。

首先,双方对各自企业国际化的目标及重要性都充分。并且都在实施大并购之前进行了相应的试水。

其次,联想的国际化,更多是整个管理团队的共识,而 TCL 则更多是董事长的认识。联想是管理团队在推动着决策者,而 TCL 则似乎是决策者带领着管理团队在做国际化。

第三,国际化队伍的打造方面,联想注重提前打造国际化人才队伍,而 TCL 有着边打边招兵的感觉。

总之,结果还是证明了联想的管理团队在国际化之路上与 TCL 团队的不同。而后来的实践也证明两者之间运行效果的不一样。不管怎样,两家企业的国际化之路,尽管其过程艰辛,都是令人钦佩的。

二、国际化的必然

1. 公司发展到一定阶段,发展方式的改变是必然的过程。

一个企业的发展,是一个需要不断突破自我的过程,而对这个过程的认识,联想和 TCL 同样主动而且及时。这充分体现了两个高速发展的企业不断追求进步、不

断超越自我的能力,也是令人钦佩的。

不断突破发展过程中的天花板,是两个企业都面临的问题,多元化也都在两个企业中发生,但不管是 TCL 多元化的相对成功,还是联想的曲折而又不成功的多元化,其结果是两者都选择了国际化,并且以国际并购为其国际化的最终形式,由此可见,国际化的发展方式是必然的。

2. 国际化是企业融入全球经济发展的需求,也是全球经济一体化对企业最基本的要求。

企业选择国际化,也就是企业主动面对全球市场的规则和挑战,也是参与全球市场的良好机会。企业是否进行国际化,的确是一个企业的自身选择,但是一个大市场和小市场,一个需求层次更多的市场,哪个面临的机会多,而哪个面临的挑战多,哪个可以使企业更加具有免疫力,哪个可以让企业更加基业长青,哪个可以使企业的眼界更开拓,哪个可以使企业运行更加规范等等,这些都是我们做出选择的考虑项。

3. 国际化是企业一种主动适应市场的行为,是自我提高的行为需求,更是一个积极向上的企业所应该做的事情。

对企业而言,市场是越多越好,越广越好,目标客户的多样化也必将使企业更好地加强自身的能力,以适应市场的需求。

4. 国际化是一个向制度治理的转变。

联想和 TCL,在国际化过程中以及国际并购完成之后,柳传志和李东生,两位强势的企业家,都改变了自己的管理风格。柳传志也在并购联想后,采取迂回的办法,适应尊重董事会的主导作用而让杨元庆做董事长而非 CEO。而 TCL 在

并购汤姆逊之后,也几乎采取了相同的办法。管理团队则更多地主动了解被并购企业的运行流程,熟悉之后再优化之。

5. 国际化是一个由熟悉规则向制定规则的转变。

熟悉规则并且适应规则,进而制定规则,有效地提升企业运行的模式,创造更多的价值,这是所有企业共同的追求。这个追求看似很远,然而联想做到了。“零故障奥运”,在联想收购 IBM PC 业务之后并且在都灵冬奥会以及北京奥运会实现零故障之后,将成为伦敦奥运会选择 IT 支持商的基本要求,这就是联想制造的规则,对后来者而言,是一个都必须来适应的规则。国际化的联想在本地化生存和全球化的未来,勇敢地为中国企业做出了表率。

联想成功地将中国经验在全球范围内的复制,使得联想成为 PC 行业内增长最快的企业,其运行模式和业务流程也被其他同行所青睐,这也是间接地在制定规则,在为创立联想品牌的长青基业做准备。

三、国际化的准备工作

联想的国际化,准备充分,而且过程中显得不慌不忙,似乎一切尽在掌控之中。虽然 TCL 和汤姆逊也是两情相愿,但就是感觉有些仓促。长时间的准备工作是对并购顺利进行特别是并购完成后的顺利运行的必要条件。有几点不能不说联想是做得比较好的:

联想的国际化,全球化是长时间的梦想,并且一边做梦,一边构筑实现梦想的基础。2000 年的美国行,杨元庆一行应该是带着梦想去的,而回来后,构筑包容的文化、适应国际化的制度调整(内部

推动激情的变革)、大量外籍人员的引进、内部流程的改造、重要储备人员的学习和培训、咨询机构的引进等,从上到下,员工意识上、规章制度上、企业文化上等,无不为四年后的宏图做准备。尽管这个过程痛苦而又漫长,但是联想人挺过来了,也执着地坚持着这条路,所以一旦有机会,抓住机会便变得相对容易。

公司大部分人员的认同并行动,特别是管理队伍的高度统一,造就一个新联想的诞生。试想,在决策过程中,面对当时 IBM PC 业务糟糕的财务数据,如果大家,特别是柳传志的意见不坚定,或者是没有足够的信心,也许今天的联想和方正没有什么两样。“上天堂或下地狱”,宣布前的几个小时还在讨论这个时候,最终选择了 IBM,这如果没有大部分人员的认同,我想选择的结果将会是另当别论。

人员准备方面,联想很值得咱们认真学习。并购之前,搭建国际化的团队构架,本土人才国际化成长,最高决策层的身先士卒等等,这些都是国际化必须要完成的工作,早完成比迟完成,不仅仅是时间上的问题,更是后期运行的效果问题。

组织架构的准备方面,并购还未决定,被并购的公司将来的 CEO 和董事长,以及管理团队的构成,连同将来的两个主要股东对新公司的运作方式的支持均形成完整的方案。甚至连同并购后 4 年内可能出现的情况及对策均考虑到,这对一个国内的公司而言,能够做到,本身就体现了这家公司的管理底蕴。

文化的准备方面,对国际化对手的了解,并有针对性地从小 HP/DELL 等公司挖掘高级人才,并在公司内部强调国际化的重要性,形成良好的国际化氛围,优秀的人才愿意主动去海外工作,制度的修订为将来的国际化做准备,“坦诚、尊重、妥协”六字方针,无不为解决将来要面临的问题找到了解决的办法。

四、国际化要避免的事情

TCL 和联想,在国际化方面,都做得非常细,但都没有考虑到外部大的经济

形势发生变化将如何面对?他们考虑到了并购完成后一定阶段内的磨合可能造成的文化冲突,也考虑到了可能造成一定时间内的客户流失,还考虑到了需要用现有业务所获取的利润来弥补被并购企业的亏损。但是,TCL 没有把握好彩电行业的技术发展趋势,联想没有考虑到 2008 年金融危机对联想会产生如此大的影响。

而我们是否能够设想得到,我们将来并购后,文化、技术、管理、市场、法律等之外的因素可能给我们带来的负面影响或者是致命影响。因为前面四点,我们都可以通过相应的手段来化解,但就怕有意外,如我们到底对汽车行业了解多少,特别是对汽车行业未来 5 年的发展把握。要知道,联想和 TCL 并购的都是自己非常熟悉并且在一定范围内有控制能力的领域,有强大的、专业的队伍。而我们打算并购的汽车领域,则什么都没有。

我们要避免为做大而并购,一定要为做强而并购。我们一定要知道,并购完成后,我们能做什么。我们能为被并购的企业做多大的协同效应,以及多久的协同效应。

并购一定要围绕着自己核心的技术去开展,就新材而言,目前我们只能说在橡胶减振领域有一些核心竞争力,其他我们都没有。所以我们还不能说高分子材料工程化应用技术是我们的核心技术。所以,毫无疑问,并购工作只能围绕橡胶减

振领域开展国际化的大并购。要避免围绕高分子材料领域开展国际大并购。

国际化并购要避免对没有有一定优势的企业开展并购。特别是在制造业! TCL 和联想,如果并购的企业没有强大的核心竞争力,他们也不可能在这么短的时间内完成走出低谷的历程。

五、国际化后,我们绕不开的……

国际化,就是凤凰涅槃,是一个相对痛苦的过程。我们需要为之付出,需要一些正确的心态来对待国际化过程中的各种困难。尽管有些是可以避免的,但有些是难以避免的,需要我们共同来面对。比如:

并购后的一定时间内的业务下降甚至亏损;

并购可能达不到所有我们预期的目标;

并购后的文化冲突造成的阵痛;

并购后的人员流失……

这些都不可怕,我相信我们的团队都可以解决,因为我们的方向是正确的。

我以柳传志的话结尾:

“一家公司如果有稳固的领导团队,有制定正确战略方法,并且有强大的企业文化,它将会是一家基业长青的公司。”

我相信时代新材在国际化路上会一路走好,成为一家基业长青的公司。



鹰的重生,凡者自救

张华



在中国国际化案例中,TCL 与联想通过并购外国资产方式进军国际市场最引人注目,TCL 并购汤姆逊更是被誉为:中国企业首次在产业领域经济规模位居世界第一,对中国企业的崛起具有里程碑式的意义。2004 年的两次并购重组行动不仅让 TCL 的国际化战略跃上了一个新的平台,也让李东生声名鹊起,被美国《时代》周刊和 CNN 评为“2004 年全球最具影响力的 25 名商界领袖”;同时登上了美国《财富》杂志周刊封面。然而,仅仅三年之后,国际化结果很快出来了:TCL 输得一塌糊涂。TCL 国际化的低谷期,演变成李东生发动的“蜕变”和“重生”期。

老鹰是寿命最长的鸟类,它可以奇迹般的活到 70 岁,超过这世界上绝大多数的动物。然而,有一部分的鹰却在 40 岁的时候就会死亡,只有大约 3 成可以活到 70 高龄,这是为什么呢?

原来,当一只鹰活到 40 岁左右,它的喙会变得弯曲、脆弱,不能一击而制服猎物;它的爪子会因为常年捕食而变钝,不能抓起奔跑的兔子;双翅的羽毛也会粗大沉重,不再能够自由飞翔。这个时候,鹰有两个选择:一是回到巢穴,静静等死,一是通过 150 天的漫长煎熬,获得重生。

如果一只鹰选择了重生,那么它必须很努力的飞到山崖顶端,在那里筑巢,停留在那里,不得飞翔。然后,它要忍着饥饿和疼痛,在岩石上日复一日的敲打它的喙,直到脱落。等到新的喙长出来,老鹰必须更为决绝的用新喙将磨钝的爪子一个个拔出,直到长出新的、锋利的爪子。在这两件工作完成后,老鹰还要把那些粗壮而沉重的羽毛从翅膀上一根根拔

掉,好让新的羽毛长出来。当这 150 天痛苦的历程过去,老鹰可以重新获得 30 年的新生,再次翱翔在天空。

李东生在总结失误时称:

社会上的一些人将我们企业目前遇到的困难归结为 TCL 国际化战略的失误,我们自己内部也有部分员工持有这种观点,但是我并不认同这种说法。诚然,目前我们企业主要的问题和困难,似乎都和国际化有关,但是客观冷静的分析我们就会发现,这些问题大多并不是国际化带来的,而是在我企业内部一直存在。企业参与国际竞争使这些问题比较集中的暴露出来,面对这些问题对于我们企业的发展是必须的。

李东生将失误的原因总结为:没有坚决把企业的核心价值观付诸行动,容忍一些和企业核心价值观不一致的言行存在;放任“山大王”扩展势力范围,形成许多盘根错节的小山头 and 利益小团体的诸侯文化,毒化了企业的氛围;放松对高管的严格考评,让没有能力承担责任的管理干部身居高位。

在系列反思中,李东生反复强调:曾经姑息与“整体至上”不一致的诸侯文化,是导致目前困局的主要因素。他提出企业发展壮大后必须面对的问题就是:如何驾驭规模变大了的企业。做企业就是做细节。一个企业的高层管理者,如果陷入企业运作的细节之中,肯定是一个不合格的领导。而细节,对最高层把握企业运作,又是必不可少的。这两者之间如何平衡? 韦尔奇把高级领导对细节的关注称为“深潜”,更戏称“中间层会比较公正地称此为‘捣乱’”。

比较起曾经同台论道的韦尔奇来,

李东生显然是缺了一点一个老板所必备的铁血与果断。在系列反思中,李东生意识到了,中高层是伙伴,是责任承担者,也是信息的阻隔者。他们随时可以凭借已经积累起来的资本挂靴而去。而那些一线员工,却可以视公司如家,因为他们还没有强大到可以出走的地步。他反思到:我没能推进企业文化变革创新方面做出最正确的判断和决策;没有勇气去完全揭开内部存在的问题,特别是在这些问题与创业的高管和一些关键岗位主管、小团体的利益绞在一起的时候,我没有勇气去捅破它;明知道一些管理者能力、人品或价值观不能胜任他所承担

的责任,我却没能果断进行调整。

李东生意识到他必须穿透障碍,一定要让每一个一线员工知道他的所思所想,他清楚只有当面交流才能抓住真东西。李东生开始不满足于只是发帖子、看跟帖,而是开始跟发帖子的员工直接交流,抓住了真东西的李东生,继续写出了《鹰的重生 III——管理者要为变革承担责任》。鹰的故事告诉我们:在企业的生命周期中,有时候我们必须做出困难的决定,开始一个更新的过程。我们必须把旧的、不良的习惯和传统彻底抛弃,可能要放弃一些过往支持我们成功而今天已成为我们前进障碍的东西,使我们可以

重新飞翔。这次蜕变是痛苦的,对企业,对全体员工,对变革者本人都一样。

掌握深潜要义的李东生,也就重新掌控了对公司运行的把握,重新控制了局面,形成了真正的凝聚力。应该说,这是李东生长史上的重要一步。也是TCL企业史上的重要一笔。

鹰的重生是凡者的自救,比起拥有神助的凤凰涅槃更加的艰辛、痛苦与悲壮,也更加的难能可贵和值得尊敬;一个深处危机中的企业,当能够放下曾经的荣光而直面现实、意诚心正时,或会像鹰的蜕变一样,重新开启企业新的生命周期,赢回信心、尊严和荣誉!

坚持。敢于坚持、善于坚持。企业经营是长跑,不看短期谁领先,只看谁耐力最好,最终获胜的一定是那些坚毅不拔并对困难做好充分准备的选手。

企业经营是一场接力赛

杨治国

读完《再联想》与《鹰的重生》这两本书,和两书作者一起感受了两家企业在国际化的战场上所呈现出来的百折不挠、激荡起伏、精彩纷呈……

总体的感受是震撼、感动、肃然起敬!

震撼的是联想与TCL这两家卓越企业,光鲜亮丽的外表后面一次次逆境前行、适机而动的创造与领先,用实际行动诠释着敢为人先、勇于创新的精神;感动于柳传志甘于当“造钟人”的博大胸怀与气度,感动于杨元庆内敛而坚韧的执着,感动于李东生在一个个困难与变数中坚定不移、执着前行、实干兴邦的强烈

的使命感;尤其让我肃然起敬的是,他们对未来趋势的把握,他们对战略的掌控,他们在逆境甚至绝境中化危为机中所展现出的大气魄、大胆略、大格局!

掩卷而思,收获良多,以之为镜,更觉责任和差距。把从两本书中个人所收获的一些感悟,结合公司目前在向国际化迈进中的一些得与失,想通过几个关键词来谈谈一些个人肤浅认识。

创新。无论联想也好,TCL也好,我认为不断创新,勇于创新,勇于从创新失败中去总结归纳再创新,是两个企业持续发展的灵魂。从杨元庆运用“双模式”战略打败了戴尔,随之又将该战略推向全

球新兴市场;还有其在2009年重掌CEO之职后,推行的“双拳”战略……一次次应对外部环境的战略与业务模式的创新,使得联想得以在全球成熟市场及新兴市场左右逢源、如鱼得水。创新是全方位的,是渗透到企业运营各个环节的。李东生始终坚持不懈地推行TCL的变革创新。敢于更新机制观念。从小合资企业起步至形成集团公司国有控股、二级公司为上市公司、中外合资、股份合作制、股份制等多种所有制形式的混合所有制企业集团。敢于更新市场认识。从被动的以销定产——“有计划的市场推广”——“区域市场推广战略”——“超前市



场战略”，无一不紧跟市场脉搏顺势而为。敢于更新经营理念。从以利润为中心的旧观念，升华、重塑了企业文化。

我认为创新是职业经理人敢于承担责任的一种表现，作为管理者：

能容忍创新带来的失败。不创新本身就是一种失败，善于从失败中去反思、总结、提炼。

应做到将变革视为常态。未来的企业将组织内部的变革视为一种常态。经过企业文化的熏陶，员工都能适应不可预测性。在产品、市场、运营和业务模式始终都在不断变化的环境中，一切以价值为导向，与目标挂钩。

能象局外人一样思考。能够象局外人一样质疑其业务模式的每一个假设。未来的企业应该以不拘一格的方式，脱

要的品质就是对人的培养与任用。李东生很推崇曾国藩的用人理念，曾国藩手下，官至三品者达 47 人，位至督抚者 33 人。李东生知人善用，以内部培养为主，兼容并蓄，结成广泛的人才统一战线，凝聚了一个有个性、创造性、强有力的团队。无论是赵忠尧还是沈大伟、杨利……每一个成功项目后面，我们看到的是上位者对新担纲者的慎重思考和一贯强调的充分授权。他说：“选定一个项目，选定一个企业主管，就放手让他们去干。在一次公司内部讲话中，李东生指出要挖掘团队中的“林书豪”，给年轻员工更多的机会。2006 年在国际化战略中更是加强人才培养，制定了详尽的人才雏鹰计划、飞鹰计划、精鹰计划和雄鹰计划。再看看柳传志对人才的培养与呵护：当杨元庆

呵护与无私的帮助。

我以为精英队伍的建立是现在要做的面向企业未来最大的投资。

聘用、委任和嘉奖创新者和变革领导者。未来的企业是逐梦人的天堂——他们质疑臆测，提出的方案往往非常激进并且最初可能被一些人认为不切实际。在复杂的环境中更需要那些勇于突破、善于应对危机、市场嗅觉敏锐的能力非凡的领导者，由他们设定目标、推动和引领企业前进。

保护并且招聘关键人才。管理者必须关注培养未来的能力，重要的是保持对人力资本的关注。例如：如何留住并激励优秀人才，如何吸引整合全球化的优秀人才，赋予他们在公司未来的成功的角色和责任，如何增加培训的宽度与深度，内部塑造适用之才。

重视企业文化。改变人们行为的一个重要方式就是改变他们的感受。目睹—感受—变革的过程，要远比分析—思考—变革的流程更为有力。在鹰的重生系列活动中，我们有一个共识，TCL 展开了一系列共同经历的活动，以触发全体员工共同的感受和对未来的共同期待，沟通愿景、凝聚共识，为日后的成功留下了伏笔。员工对企业文化的认知是一个全方位、贯穿企业任何一个组织行为的过程，作为管理者应不遗余力地锤炼企业文化，真正让员工认同归属这种文化。

坚持。敢于坚持、善于坚持。企业经营是长跑，不看短期谁领先，只看谁耐力最好，最终获胜的一定是那些坚毅不拔并对困难做好充分准备的选手。当然还有一种比喻，作为一名职业经理人，这是我更喜欢的一个比喻。企业经营是一场接力赛，虽然我只负责其中的一段，但我必须接好棒，并拼尽全力朝下一个队友的起点冲刺，最重要的是，我需要把接力棒稳稳地交到他的手上……

仅以两个比喻场景作为结尾及自励。



离条条框框进行思维。

从其他行业汲取突破的想法。寻找正在革新其他市场领域的客户和技术趋势，并考虑如何将它们应用到自己的行业和业务模式中。

人才。一个卓越的企业总是与优秀的企业家无法分割，优秀企业家一个很重

与郭为均能独挡一面时，他用心良苦地将当时的联想分为联想与神州数码两个集团，分别给两位少帅执掌。当杨元庆与他的一些想法出入时，譬如说是多元化还是国际化的分歧时，他依然允许杨去尝试。并购 IBM 后几次 CEO 的更迭中也处处能感受到柳对杨的一种事业上的



平凡者之歌

春夏秋冬，
年轮，书写了平凡；
风霜雨雪，
岁月，印证了沧桑；
酸甜苦辣，
生活，记录了高尚。

你把祝愿寄托给春天，
春天，就给了你美好的希望；
你把热情奉献给夏季，
夏季，就给了你奋进的力量；
你把汗水挥洒在秋日，
秋日，就给了你收获的果香；
你把沉思赋予严冬，
严冬，就给了你智慧的宝藏。

你以文件为谱，
辛勤书写经营的乐章；
你以设备为琴，
尽情弹奏生产的交响；
方寸之地，
上演的是质量至上的企业形象。

青山巍巍，松涛阵阵，
不畏严寒的松柏，
给了你战胜困难的勇气；
大漠无垠，风沙肆虐，
甘于寂寞的砂粒，
给了你拼搏向上的力量；
送人玫瑰，手留余香，
于无声处的奉献，
为你树立事业的榜样。

看吧，
客户满意的笑容，
就是对你辛勤工作最好的夸奖。

听吧，
领导亲切的问候，
就是对你加班加点中肯的表扬。

笑吧，
今天上演的节目，
都是为你甘于平凡的歌唱。

既然时代新材是我们共同的家，
就让我们用降本增效的硕果，
去创造她明天的辉煌！

(弹性元件事业本部 文进 彭青青)

职业规划,为人生插上梦想的翅膀

读大学时,看到一个年轻有为的大学毕业生作过这样一则人生规划:“十八岁的时候,梦想自己能成为李嘉诚第二,二十八岁的时候憧憬自己过上上流社会的生活,三十八岁的时候希望能有一所属于自己的房子,四十八岁的时候奢望不再为孩子的学费发愁,五十八岁的时候祈求公司的下岗员工名单中没有自己……”

从青春年少的鸿鹄之志到花甲之年卑微奢求,因为对职业生涯没有一个清晰的规划,纵使满腔热情,经纶满腹,才华横溢,十八岁到五十八岁,40年的金色年华,恰似一江东流的春水,永远不再回来,目标与现实类似两根平行线,永远没有相交的那一天,那么,怎么才能给自己做一个正确的人生规划?

读过《三国志》的都知道,孔明出山之前,刘备无的放矢,战绩1胜19败。刘备能够与魏、吴两家三分天下,正是靠着诸葛亮深谋远虑的战略谋划,先取荆州成立根之本,再取益州成鼎足之势,西和诸戎,南抚夷越,外结孙权,内修政理,为后来的蜀汉王朝立下了汗马功劳。同样,有目标、有规划,也是实现职业生涯目标的前提。

其次,能够清晰的认识到自己的处境与现状,学会投资自己。今天有很多的大学生拿到文凭后找不到工作,有很多的大学毕业生工作后遇到很多的困难,为什么?心浮气躁、盲目自大、吹毛求疵……什么都要讲条件,企业能给我带来什么?福利、薪酬、发展,可是你反思过没有,你给公司创造了什么?在我看来,毕业的前五年是打基础,积累社会经验的五年,也是日后决定一个人是否成功、成才的关键五年。伴随时间的推移,



你变得越发老练,学会处理人际关系、解决工作难题、组织管理团队。

做事果断,扬长避短,了解自己到什么感兴趣,也非常重要。1991年15岁的柴静到长沙铁道学院攻读会计专业,怀着对播音工作的满腔热情,独自一人留在长沙。2003年,非典肆虐时她深入一线,七次与非典病人面对面,给大家带来了及时的前线报道,让全国的观众都记住了这个单薄却勇敢的女记者。面对华南虎事件、学术造假、上海倒楼,她以一名新闻记者的良知和正义感,剥丝去茧、还原事件真相。柴静始终站在离新闻最近的地方,凭借敏锐的洞察力、对真理的坚持,成长为一名优秀的新闻工作者。

最后,朝着制定的目标孜孜不倦的付出,在任何苦难到来之前都告诉自己挺过去。看美国第十六任总统林肯的

简历,1831年到1860年这三十年的金色年华,八次竞选、八次落败,两次经商失败,订婚后即将结婚,未婚妻却传来噩耗,他精神崩溃。然而面对这一切他并没有意志消沉,最终依靠顽强的毅力,成为美国人热爱的总统。他发布了《解放奴隶宣言》,让400万奴隶获得自由;正式废除奴隶制,维护国家南北统一,为推动美国资本主义的发展扫除了障碍。他的一生在接踵不断的磨难中度过,挫折是他生活的主旋律,但林肯一一克服,直到最后一刻!

每个人的心中都有一幅蓝图,书写着自己的理想、信念、追求与报复;无论我们将自己的人生规划得多么美好,没有实际行动一切都是雾里看花、水中望月,可望而不可及。只有你下定决心励志向前,才可以向着成功的对岸高歌远航!
(风电产品事业部 陈尧)

神话的破灭



5月10日，日本索尼公司公布了截止2012年3月31日的2011财年财报。一年就赔进去了360亿元人民币，世界一片哗然。

索尼创建于二战后的一片废墟之中，近半个世纪时间里，索尼通过推出一个又一个革命性的电子产品，确立了“技术的索尼”品牌形象。

索尼神话来自三个主要条件：

一是创始人绝佳的完美组合。索尼最早的两位创始人井深大和盛田昭夫是一个几近完美的组合，井深大是位不知疲倦的技术“狂人”，擅长技术研究和开发，盛田昭夫则在经营管理方面拥有专长，两人共同确定了以革新的技术产品为主导的经营方式。

二是挑战精神。1955年日本的收音机普及率已经达到74%，有人认为东通工这时才开始研制收音机已为时过晚。但井深大和盛田昭夫敏锐地发现，74%的普及率是以户为单位，如果以人为单位，市场潜力仍然很大。当时，索尼在黑白电视机领域小有成就，但在发展迅速的彩电市场的竞争中起步较晚，而处于劣势，由于不愿当模仿者，横下心来，主动迎接挑战。

在随后数十年时间里，索尼相继推出Walkman、CD随身听、Play Station游戏机等影响重大的电子产品，并把业务范围扩展到音乐和影视领域，成立索尼唱片公司，收购哥伦比亚电影公司和米高梅电影公司。索尼也由小企业变成一家市值超千亿美元的大型跨国公司，“技术的索尼”品牌形象深入人心，被日本业界认为是二战后日本经济高速增长和走向国际化的象征，创造了“索尼神话”。

三是创新能力。当时在日本占据市场主导地位的是能当家具一样摆放的真

空管收音机，而井深大主导研发的这种使用最新晶体管技术的收音机小巧玲珑、携带方便、选台自由、不需要电源线，诸多特点恰好符合以个人为单位的产品需求。很快，这种“小宝贝”就被日本人所接受，在日本迅速普及，并成功出口到美国。

真正让索尼名声大噪的是其1968年开发出的“单枪三束彩色显像管”，即著名的特丽珑彩色显像管。公司总经理，井深大亲自挂帅，和研究小组的技术人员一起进行技术研发，他十分信任技术人员并鼓励他们一次又一次地尝试，最终成功研制出特丽珑彩色显像管。这种显像管电视彩色画质更好，一上市就大受好评，其销售也成为了索尼后来30年主要的收入来源，让索尼一举成为显像管时代彩电行业的巨擘。

索尼神话破灭的三个主要因素：

一是缺乏统一的文化理念。2005年美国霍华德·斯金格出任CEO。上任伊始，斯金格公布了代号“日本计划”的改革政策，除了常规的关闭工厂和裁员外，他还计划在电子业务上取消以往公司林立、各自为政的经营方式，加强各部门间战略上的横向合作。

日本法律和终身制的雇佣文化，使整个改革进展缓慢。作为一个国际化的公司，索尼的管理却处于一种西方现代管理模式与日本传统相互纠结的状态。

二是缺乏激情和挑战精神。首先是“激情集团”的消失，即公司那些不知疲倦、全身心投入开发的团体已经不存在了。索尼的技术团队现在主要受赚钱、升职或出名等外部动机影响；其次是挑战精神的消失，自1995年左右索尼引入绩效管理制后，公司内部追求眼前利益的风气蔓延，几乎所有人都不愿意提出

具有挑战性的目标；最后是团队精神的消失，公司变得臃肿后，上下级之间的温情和信任感不复存在。

这些转变明显与索尼创立的宗旨不符，在东通工的成立宗旨中，井深大提出，公司应成为“提倡自由豁达精神的理想工厂，使每一位技术人员都能保持一种在梦想中自由驰骋的心态，将自己的技术能量最大限度地发挥出来”。

三是缺乏创新能力。1994年，在当时的总裁大贺典雄主导下推出的PlayStation成为索尼又一个划时代的电子产品，也正是凭借PlayStation，索尼打败了劲敌任天堂和世嘉。然而，此后近20年时间里，索尼再没有推出过一个具有颠覆性的电子产品。

90年代末，电视机开始出现从CRT显像管向液晶和等离子面板过渡的技术趋势，按照索尼的创新能力，应该在当时就推出平板电视，但索尼的管理层却犹豫不决，没有做出转型的决定。2000年前后，传统电视产业经过50多年的发展日趋成熟，整个产业的竞争已经转移到比拼价格和成本上。三星和夏普等竞争对手在布局平板电视的同时，依靠低价以及开拓中国市场的策略，销量逐渐赶上并超过索尼。

另一个领域的危机也随之而来，随着互联网和移动互联网的兴起，后起之秀苹果在近几年研发出了iPod、iPhone、iPad等革命性产品，而索尼虽然在1997年就预见到了网络时代的到来，却行动缓慢，没能再像以往一样推出颠覆性的产品，甚至没能成为一个合格的跟随者。

“成于斯败于斯”当其失去原有的自我，神话破灭也就在情理之中了。

（咸阳时代 江雨林）



浮华皆云烟，坚持做自己

——《穿 PRADA 的女魔头》观后感

THE
DEVIL
WEARS
PRADA

一直有听闻这部美国时尚大片，可惜都没刻意去静下心来观赏。借绝缘本部管理沙龙工作交流的任务布置机会，我有幸观看了此片。

电影里面的确是美女如云、品牌如画。一个时尚的世界跟其他很多行业一样，都是充满了挑战与竞争、暗箭的出没与金权的诱惑无处不在。职业人如同攀登金字塔，越是到行业的高层、顶尖，竞争越是激烈。因为冠军只有一个、第一名也是唯一的。

主演 Andrea 为了做好这份让很多人艳羡的主编 Prada 助理工作，改变了自己的着装和打扮风格，改变了自己的生活习惯、起居规律、甚至也因为这份工作影响了自己与恋人之间的关系。但是她最后成功的胜任了这份工作，也得到了职业的嘉奖——主编 Prada 的肯定！领导的信任使她有机会看到其脆弱的一面：主编给别人的表象是冷酷、无情、自私、工作疯狂的女魔头。但谁也不

知道作为一个女人坐在这个位置上要失去多少东西，甚至在她即将面临第二次婚姻破产时，还要笑容可掬的出席大型会议活动。她还得应付事业危机，为巩固自己建立的时尚帝国不惜与自己多年的助手反目为仇……Andrea 看到了这些，就如同看到自己若干年后的生活缩影。她主动放弃了这份光鲜亮丽的工作，重新回到了吃葱油饼、同好朋友泡酒吧的状态。

看这部片子，是在上周末，加班的空隙，整理门卫管理的思路和相关制度，给我的第一反应就是：虽然是周末加班，但是应该很平和的接受这个现实。因为，你的痛苦并不来自于你的老板，而是因为你自己没有把事情做好，当你什么事情都跟在领导的后面的时候，你会很痛苦；当你跟领导同步的时候你会觉得很累；但是当你考虑的比领导还早的时候，你就会发现这一切都很简单；同时要认识到领导要考虑的是所有的工作，而你只

是负责你所负责的一部分，所以你完全有可能比他考虑得更周详。

另外，在人的一生中，我们都在不断地选择：选择自己的学业、选择自己的事业、选择自己的伴侣、选择自己的生活方式。我们并不知道选择的结果是对是错，但是我们必须要去选择。无论怎么选总要在得到的同时失去一些东西，这就看你看重的是什么。但是在那么一个时间段，既然你看重了、选择了，就不要放弃，没有怨言的去奋斗。即便是在这种选择下会受伤，你也要学会承受。要相信，是金子总会发光，只要努力工作，终会云开见日。不仅要懂得超越别人，还要懂得超越自己。

这部片子不仅仅一个小人物的时尚之旅，更主要的是表现当今白领的一种生活状态，情感、压力、努力与利益争斗。感触颇深，生活对人来说，其实都是一样的，面对浮华，坚持自我。

（绝缘产品事业本部 郑建春）

寸草心

父母年轻时，我们是他们的希望；
父母年迈时，我们是他们的依靠。

龙年的春节在一片热闹祥和的气氛中如期而至。而我那年迈的父亲却被送进了医院。大年初一下午，值班医师将一纸病危通知单递给了我。医生对我说，你父亲可能就是这两天了，你们要做好花了钱也救不到人的思想准备。我偷偷地藏好通知单，跑去安慰泪如雨下的母亲，说父亲不要紧，到了医院就会好起来的。我并非有意欺骗母亲，只是害怕母亲

因为这个巨大的打击身体也垮了。

初二凌晨，父亲已经很虚弱，不得不从普通病房转入ICU。弟弟和弟媳在医院安顿着父亲，我在家里守护着母亲，一家人都紧张地等待医院电话，那一夜是如此的漫长。

第二天早晨，舅舅来到家里陪母亲，我对母亲说去医院接班了，其实当时父亲已经在ICU了，不需要家里人陪护。我们在下午四点半隔着厚厚的玻璃窗看着全身插满管子的父亲，看到父亲艰难地侧过脸看我们，我们也只能在外面的不停地挥手和父亲打招呼，当时舅妈和表嫂都哭了。

母亲在家里一直惦记着父亲，我对她说父亲一直在睡觉，等父亲有力气说的话再让她去看父亲。初三上午，ICU传来

消息，父亲状况趋于平稳可转入普通病房。我们悬着的心落下了一半，将父亲接到了普通病房，不过父亲还是高危病人，需要24小时有人陪护。刚开始，父亲不能进食，到后来才开始喝一点米汤，又过了两天医生说可以让他喝点稀饭了，看着父亲一口一口艰难地吞咽稀饭时，我再一次忍不住泪流。

父母年轻时，我们是他们的希望；父母年迈时，我们是他们的依靠。其实做父母的对子女的要求并不高，他们不需要儿女当多大的官，赚多少钱，他们需要的只是年老之时儿女能陪在身边。年少的我总希望做出点成绩证明自己，随着年龄的增长，渐渐地将自己的梦想越做越小。现在我，只求父母能健康长寿、安享晚年。（工塑产品事业本部 龙静波）

咏莲·颂廉

中国人中几乎没有不爱莲花的，我也不例外，从小到大读过许多描绘莲、赞美莲的诗文，却从来只把它当做一种美丽的植物欣赏，未曾与廉洁联系在一起。直至从株洲市桥头堡廉政教育中心出来后，扪心自问，廉洁的人到底是个什么模样，一株婷婷玉立，迎骄阳而不惧，出淤泥而不染的莲花形象才在我心中赫然显现。“莲”与“廉”这两个读音相同的汉字开始在我脑海中联系到了一起。

廉，一种人之正品，本义是指堂屋的侧边，因侧边都是直角，看起来方方正正，便引申出方正、棱角和锋利的意思，用来喻人，即是说人的方正，再引申为品质上的正直、不苟取，与“贪”相对；莲，“出淤泥而不染，濯清涟而不妖，中通外直，不蔓不枝，香远益清，亭亭静植，可远

观而不可亵玩焉”，正是描写它的千古名句。

莲因洁而尊，人因廉而正。你看那莲花，亭亭玉立却从不随波逐流；你看那莲秆，其身正，其形直，生性倔强，宁折不屈；你看那莲藕，扎根泥土，脚踏实地，却从无怨言。清香中透着谦逊，柔弱里带着刚直，特重中显高洁。而一个廉洁的人，之于官吏，是“一身正气，两袖清风”的不阿；之于老师，是“桃李不言，下自成蹊”的执着；之于文人骚客，是“人生自古谁无死，留取丹心照汗青”的气节。

莲的高洁，是因为它的根茎莲藕，具有一种解毒排污的“自净”能力，这种能力不仅能过滤掉污泥中的有害成分，还能从中吸取有益的养分，使得叶绿花艳。而莲花和莲叶，虽也是从污泥中长出，但莲叶表面的一层柔毛和叶柄上的小刺，挡住了污泥浊水的渗入。当花芽和叶芽从污泥中抽出来，就算有些污泥附在芽上，在迎风回荡中，也已被冲洗无遗，待挺出水面后，自然是光洁可爱。

那廉洁的人是如何炼成的呢？是因



为他们的一身正气，内心修为，始于足下，还是不懈追求？毋庸置疑的一点是，他们必是志存高远，心怀鸿鹄之志之人，正是心中的这份信仰追求，才能使其不被屋檐栅栏所缚，与燕雀为伍，庸庸碌碌度过一生。有了这份信仰，便如莲花般生出自净自洁的功能，内心宁静而戒骄戒躁，内心淡泊而含英咀华，内心开阔而登高望远。而莲的花语恰巧是信仰。

常听父辈感叹，在他们那个艰难困苦的年代，信仰的力量是多么强大。放眼当下，不要说信仰，就连自己最初的梦想或许都已丢失忘记，人们对于物质与名利的欲望空前痴迷，廉这一品质变得尤

为可贵。当最美导游、最美女教师、最美司机这些平民英雄的出现，我便更愿将他们与“廉”和“莲”划上等号，廉在他们身上已不仅仅局限为经济利益上的廉洁、权利上的廉洁，更是一种做人的方正，一种对职业信仰的最终实践，一种对于生命都能做到不苟取的大爱无私。我

想，这才是体现在普罗大众身上的廉吧！

反思自己，在日常工作生活中，能做到无愧于人、无愧于己，知错而惭愧，知不为而羞愧，知不足而愧怍，多一些踏踏实实的学习，少一些装潢门面的应付，多一些“谋事”的对策，少一些“谋人”的心计，多在提高“理论学术、科学技术、管理

艺术”上下功夫，少在“不学无术、经营权术、玩弄心术”上费心事，便是保有了我的廉之本色了吧。

在心中种下一株莲花，正如保留一份信仰，做到“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”，以“莲”、“廉”与君共勉之。（桥梁产品事业部 彭宁希）

神奇张家界

山溪间潺潺的流泉，抖动着清澈的涟漪，闪烁着淙淙嬉戏的水波，弹奏着大自然的心曲碧水含秀，映照着群山的挺拔。



一提到张家界，便是止不住的思绪乱入，遐想联翩难以自己。这是科幻大片《阿凡达》潘多拉星球布景灵感之地，这里成就了美国“翼装侠”科利斯穿越天门洞之壮，这里还流传着汉代留侯张良隐居修仙之所……

带着对张家界的敬畏与好奇，我随同事悄声潜入这神奇之所。也许我们来的太突然，惹恼了酣睡中的山灵，途中遭遇暴雨天气，落得一身狼狈。大家初觉扫兴、可惜了这大好时光，尔后细细领略，却发觉别有一番韵味。朦胧中的林海流动着层层雾气，远处矗立的群山竟是如

此慵懒、耽于沉眠，对于我们这些不速之客爱搭不理，自顾修养。微闭的醉眼，轻吐的鼻息，雨后的清香，雾霭中的身躯，我们竟被摄了魂魄，沉醉其中不能自拔。

观张家界的山，有一种巍峨挺拔之势，鬼斧神工，匠心独运。别处的山，都是亲亲热热地手拉着手，臂挽着臂，惟有张家界，是彼此保持头角峥嵘的独立，谁也不依赖谁。目光一点点掠过诸峰，雾霭飘渺，如幻如梦。别处的山，是再陡再险也能踩在脚下，唯有这张家界，保持着头角峥嵘的姿态，瘦骨嶙峋，巍峨挺拔，危崖崩壁，拒绝来访者的足迹。每柱岩峰，都

是清风瘦骨，形态各异，浑然天成，孤绝于世，青筋裸露、血性十足地直插云霄。而峰巅的每处缝隙，每寸瘠土，又必定有苍松或翠柏，挺拔俊奇，倒也为此山添了几分灵性。

读张家界的水，有一种秀美高洁之意。金鞭溪是张家界景区秀水之翘楚，这条峡谷中的溪流绕山而过，蜿蜒几十里，溪流幽深翠绿，卵石见底，闲鱼往来，倾听读山阅水人之心。山路愈走愈幽深，溪流却愈来愈欢畅。岸边的奇花异草虽不是奇珍宝，但受这灵水滋养倒也多了一分俏丽。山溪间潺潺的流泉，抖动着清澈的涟漪，闪烁着淙淙嬉戏的水波，弹奏着大自然的心曲碧水含秀，映照着群山的挺拔。山映在水里，水流淌在山中，好一幅浑然天成的秀美山水画卷。

当我们乘环保车到达张家界国家森林公园，沐着蒙蒙细雨，赏完金鞭溪，便登上了黄石寨，遥望远方山脊的一处村落，恍若蜃楼，若隐若现，疑幻疑真想象它实为张家界所有大美的一个短篇。不过，仅这一个短篇表现力就足够惊人，倘要勉强译成语言，只能叹息自己太过浅肤。天机贵在心照，审美总讲究保持一定的距离，岂能拿酒瓶盛装月白，拿油彩捕捉风清？可惜这般胜景来不及待我细细品味，纵有千万般不舍也只得踏上归程。（郭志强 王盈）