



# 集团召开2009年上半年经营工作会议

为分析集团上半年经营情况，部署下半年工作，集团于7月31日下午在小梅沙大酒店会议室召开特发2009年上半年经营工作会议。集团总部部门副职以上管理人员；全资控股企业主要领导、财务总监（或财务经理）、人力资源部门负责人；参股企业特发方首席产权代表参会，集团股东单位—中国东方资产管理公司和中国信达资产管理公司也派出代表参会。会议由集团刘崇副总经理主持。

会议首先听取了施长跃总经理代表经营班子所做的集团上半年经济运行分析报告。报告系统汇报了集团上半年取得的经营成果，分析总结了经营中的工作经验，同时也指出了工作中待改善的问题，并就下半年工作做了具体安排部署。之后，集团党委委员、人力资源部副部长苗苒宣读了《特发集团巩固深化三项制度改革意

见》，要求集团系统各企业切实贯彻执行。

最后，刘爱群董事长做总结讲话。他肯定了上半年集团在经济形势严峻的宏观背景下取得的经营成绩，同时，对下半年集团和各企业的工作提出三个方面的具体要求：一是要继续加强企业管理，从全面预算管理、全面风险管理、战略规划管理和对标管理入手，全方位提升企业经营管理水平；二是要继续巩固三项制度改革成果，各企业都要按着市场要求进行岗位设计和薪酬管理，真正实现与市场的接轨，促进员工爱岗敬业，提升企业竞争实力；三是在上半年集团下发的《特发集团企业文化建设三年纲要（讨论稿）》和企业文化建设工作会议精神的基础上，进一步深入推动特发集团的企业文化建设，发挥企业文化在企业经营发展中的重要作用。

（李承/集团企划部副部长）



封面图片：深圳市先进生产工作者——深圳高尔夫球馆部经理王佐芬



2009年第8期/总第115期 2009年8月18日出版

## 编委会

主任：刘爱群  
副主任：施长跃 林婵波  
编委：张俊林 张瑞理 刘学优 郑海天 郁小平  
甘名东 唐大平 袁洪章 丁辉

## 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：zhangzhengzi@tom.com  
tefayk@sina.com

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



# 目录

# CONTENTS



## 本期专题

- 04 加强管理，深化改革，提升企业综合竞争实力  
——在特发集团2009年上半年经营工作会议上的讲话 刘爱群
- 08 特发集团2009年上半年经营工作报告（摘要） 施长跃
- 封二 集团召开2009年上半年经营工作会议 李 承

## 特发论坛

- 11 企业研究院的启示 林婵波
- 12 特发集团中层管理后备人才队伍培养和建设的思考 甘名东
- 14 《物权法》司法解释实施后“住改商”的矛盾及对策 方志东

## 企业文化

- 16 学习《特发集团企业文化建设三年纲要（讨论稿）》的几点心得体会 富春龙
- 19 加速职业化，成为职业人 陈忠炼
- 22 香蜜湖公司认真贯彻落实集团企业文化建设工作会议精神 香蜜湖党群工作部
- 23 黎明集团召开企业文化建设讨论会 陈韦兵

## 特发往事

- 23 小梅沙的记忆 麦 挺

## 聚焦经营

- 25 特发信息获“广东省著名商标”称号 凌 云
- 26 特发信息光缆分公司拓展市场“新”疆域 王 平 张 虽
- 26 特发信息受邀参加全国光纤光缆行业市场会议 王 平 苏海芳
- 26 特力集团举办全面风险管理讲座 李玉东
- 27 市物业管理协会李加林会长到特力物业管理的龙湖山庄调研 高 珉
- 27 特力物业公司顺利通过ISO9000换版、ISO14000、OHSAS18000现场认证审核 黄琦华
- 28 特发龙华项目征名启事
- 28 特发地产公司经营短讯 周 爽
- 29 特发小梅沙旅游中心召开2009年上半年经营分析会 金爱莹
- 29 特发小梅沙7员工获免费参加全国“助理旅游酒店管理师”考试 曾小婷
- 30 海象鱼搬家，“落户”海洋世界 李赛男
- 30 黎明集团召开全面风险管理动员大会 陈韦兵

## 地产行业动态

- 31 国土部将全面清理批而未用土地等7条 《特发地产信息》

## 员工情怀

- 32 世界上最小的驯鲸人——11岁的俄罗斯小女孩冬妮娅 陈 男 赵刚贵 李赛男
- 34 从广东到广西的日子 沈雨燕
- 35 老班长的生日 郑海天
- 37 青藏游记（上） 姜 红

## 图片新闻

- 封三 集团主办特发羽协嘉宾男子羽毛球双打邀请赛

# 加强管理，深化改革，提升企业综合竞争实力

## ——在特发集团2009年上半年经营工作会议上的讲话

集团党委书记、董事长 刘爱群

(二〇〇九年七月三十一日)

今年上半年，我们是在市国资委统一部署下，在苦练内功的“冬训”中全面完成了各项经营指标。下半年，可能还会处于“冬训”阶段，大家要有思想准备，继续抓住时机苦练内功，把企业的管理抓上去，把企业文化建设抓上去，进一步夯实基础，提升企业综合竞争实力。

这次半年经营工作会议，施总代表经营班子所作的经济运行分析及工作部署是主报告。上半年，市国资委、控股公司会议比较多，布置的管理工作比较多。利用这个机会，我对几项管理工作开展的情况作一下讲评，并对三项制度改革及企业文化建设工作提些要求。

### 一、关于加强管理工作

我作四个方面的讲评。

#### (一)全面预算管理

集团在去年下半年提出全面预算管理，出台了四份配套的文件：《特发集团全面预算管理办法》、《特发集团预算编制说明实施细则》、《特发集团预算调整工作实施细则》及《特发集团预算审计工作实施细则》。文件下发以后，我们还组织了一次中层管理人员的培训。

从全面预算管理推行一年来的情况看，成效不够理想，存在的问



题不少。比如说，部分企业的预算工作，到现在仍停留在为了完成集团核定的任务、应付考核的状态，把它交给财务部门了事，其他部门较少参与，致使企业的发展规划、业务计划与财务预算脱节。这不是全面预算管理。再比如，一部分企业尚未建立以预算为中心的各级责任体系，也就是没有建立预算指标的层层分解体系，没有发挥出预算的执行、控制职能。部分企业与集团签定了经营责任合同后，并没有按合同中的经营指标对原有的经营和预算进行研究、调整，而只是对营业收入、利润等显现指标，在合并报表的总数上作了相应的调整，没有具体分解到核算单位和预算的

项目，使预算管理工作没有落到实处。这也不叫全面预算管理。再有，大多数企业所编制的预算，缺乏合理性，特别是准确度不高。从2008年预算考核情况看，仅净利润完成情况这一项，就有八家企业完成了150% - 200%，还有三家企业超过200%。这是不是好事？按照传统的考核办法，这是好事，可以拿高额的奖金。按照全面预算管理的要求，就不是好事，说明预算不准确，偏差太大。上周集团班子在审核各企业2008年度经营业绩，核算奖金时，作了必要的调整和平衡，尤其是对预算准确的单位给予了加分。这样处理旨在树立全面预算管理的严肃性，引导各企业切实按照4

份文件的规定，完善预算编报，提高预算的精确度。

传统的利润指标单项考核方法太单一、不全面，比较落后。这种考核方法，引导企业利用和母公司之间的信息不对称，把成本夸大，把收益缩小，“卖大买小”，与母公司讨价还价。这种观念一定要转变。我们要清醒地看到，走在市场前沿的、可持续发展的现代企业都在推行全面预算管理。李融荣主任在今年上半年央企半年经营工作会议上的讲话中说，国家国资委2008年对146户央企考核当中，完成利润超过预算50%的一律扣分，净资产回报率超过预算指标5%，也扣分。央企全部实行了全面预算管理，我们落伍了，千万不能抱着过去的传统习惯过日子了。这里，我再次提醒各企业班子重视业绩考核方式的转变，即管理方式的提升。我们必须充分认识到，企业预算管理尽管在某些形式上与会计报表类似，但其本质不是一项会计技术，而是一套符合逻辑程序、系统的整体规划和动态控制的管理方法。其核心要求在于，企业的领导层通过企业内外相关变量的调节和控制，有效地进行资源配置，掌握企业的发展方向。

从2009年开始，要真正树立起全面预算管理的权威，年终考核要严格按照规定办。三季度会有个预算调整，各企业要在此间将预算调准。这是企业经营班子的一件抓纲带目的大事，不仅仅是计财部的财务数字，把企业的各项成本、项目、收入等各个方面动态性地核算清楚，这样在执行中才能比较准确。预算制定以后，不能随便找个理由就调整，行业整体利润下降也不调整，这才叫收入高能低，除了重大政策、重大自然灾害的影响可以调整外，其它因素原则上不能调整。全面预算管理真正推行到位了，集团的管理就上了一个档次。

#### (二)全面风险管理

今年5月份，集团召开了全面

风险管理工作会议，对全面风险管理工作进行了布置。此前，还邀请国信证券的岳克胜副总经理为我们两级班子介绍了国信证券全面风险管理的经验。通过学习动员，集团上上下下普遍比较重视风险管理工作。集团首先建立起风险管理组织体系，增加了风险管理职能，没有增加人员编制；各企业能够按照集团部署，普遍建立起了风险管理的组织体系，工作计划也都报备上来了，有的企业已经进入到梳理和修订制度、流程的阶段。

从了解反馈的情况看，对推行全面风险管理工作，各级班子的认识上来了，普遍了解了什么是风险管理、如何加强风险管理。特发信息派人参加市国资委举办的风险管理培训，邀请华彩管理咨询机构专家对中层管理人员、业务骨干进行了培训。特力集团结合自己的案例，由董事长和经营班子成员在公司内部开设风险管理的系列讲座。黎明集团根据企业的状况，组织实施为期三个月的全员变革管理培训。小梅沙邀请市国资委的风险管理专家对中层以上管理人员进行培训，还组织中层以上管理人员到特发信息去观摩学习。物业公司经过筛选，与上海一家有名望的企业咨询管理顾问公司签定了全面风险管理的培训合同，邀请专业的物业风险管理培训师对物业风险管理作规范的指导。高尔夫的一套管理制度已经比较市场化了，经过再次的梳理，增添了加强风险管理的十几项内容。地产公司在关键性的管理环节上强化了风险分析和风险控制、处置的内容，对拟上的龙华项目制定了大项目风险管控制度。香蜜湖也在积极地修订规章制度。会后集团和八家企业都动起来了，但这仅仅是开始。建立健全全面风险管理体系，尤其是各项业务流程的完善，不留空白和死角，还有很长的路径。集团和各企业要根据各自特点，对风险管理工作常抓不懈。制度建立了，还要实实在在的不断落

实到位。

我还是要强调，全面风险管理是企业自身可持续发展的需求，也是提高管理层次的要求，不是做给谁人看的，就是给自己做的。全面风险管理的检验标准是看结果，硬指标就一个，即企业在高效运营当中长时间不发生重大风险事故。这里包含两层意思：一是不出现重大风险偏差；二是有风险应急处置机制和重大项目风险处置预案，万一风险突至，能立即启动，将风险降至最低。今年集团和各企业陆续要上的较大项目有11个，能不能够不出现重大的风险事故，既高效又安全地运营，就是一个检验。

另外，到年底，各企业都要按要求完成制度、流程的梳理和修订；按市投控的要求，集团今年要上交年度风险报告，八家企业也要给集团上交年度风险管理报告。

#### (三)发展战略管理

发展战略管理在年初的集团总结大会上，从苦练内功的角度已经布置过，在不久前召开的集团董事会上，各位董事强调战略管理对特发集团可持续发展的重要性。各企业的董事会、经营班子都要高度重视，认真地论证、修订中长期发展战略规划。

集团2006年 - 2010年的五年发展规划确定的主导产业是旅游、地产，这是根据我们的资源状况和市场状况确定的。集团也将随着市场的变化，进一步地加强战略研究，使产业布局更加符合内部资源和外部市场及政策条件的实际。

集团的旅游、地产主业，现在的市场地位不高。集团预测，龙华地铁站口27万平方米商住项目的开发和销售，小梅沙旅游地产的二次开发，将大幅度提升地产的市场份额；如果宜昌的高尔夫及高档地产项目能够谈定，又是一个旅游加地产的项目；香蜜湖重新规划开发，也会是一个商业加地产特大项目。集团沉睡多年的资源启动开发，集团在做存量的同时做增量，注重向

外拓展，我们特发集团的旅游、地产主业将会壮大起来。

集团总部的定位在2006年上半年就明确了，集团是投资控股公司性质，不是直接生产经营单位，是集团的发展战略中心、投资决策中心、人才管理中心。集团主要是给各企业下达（批准）生产经营计划，进行审计、监督及考核，对重大经营管理事项进行决策。

八家企业都是一线的生产经营单位，“天高任鸟飞、海阔任鱼翔”，任由你们在市场一线搏击、冲杀。各企业发展战略管理的核心是主导产业的定位和布局。经过几年的产业结构调整，集团成功实施了收缩做实的“瘦身”战略，目前八家企业的发展方向大部分也是清楚的。如高尔夫和小梅沙的海洋世界，是比较成熟的旅游项目，已具有一定的品牌效应，应适时向外拓展、复制，做增量。特发信息的主导产业也很清晰，这几年全国的光缆产能过剩率达到1/3，他们能打拼到现在的程度，说明这个标杆企业是过得硬的。特发地产现在是蓄势待发，地产的发展一定要在自有资源开发的同时，眼光向外，从做存量到做增量。其他几家企业的情况不尽相同，香蜜湖等待开发，重新定位；特力正在调整主导产业；现在问题大一点的是黎明，到底怎么定位？产业如何布局？要下一番功夫认真地研究论证清楚。

各级经营班子在抓繁杂的日常经营管理工作同时，不能忘记抓大事，发展战略就是大事之一，“指挥棒”差一点点，企业就会走偏，丧失机遇。企业领导班子特别是董事长或者总经理要能静下心来，思考学习调研的结果，研判市场大势，根据自身条件（包括人才、技术、奖金等实际情况）及时地确定、调整好发展战略。

#### (四)对标管理

市国资委部署对标管理已有两年，特发树立标杆企业已经三年了，但对标管理工作我们做得还不

够扎实有效。我在各种场合多次讲过，学习先进又不用花钱，提高了自身，出了效益，多么划算，何乐而不为？现在看来，在特发系统内，已基本形成了共识，也尝到了一定甜头。上个月，小梅沙吕航带着中层以上人员到信息上门学习，信息领导班子集体接待，不吝赐教，相互学习，交流得很好，小梅沙班子很有收获，写成体会发表在《特发》月刊上。特力还派出4名管理人员参加信息的信息风险管理培训，象是一家人。特发地产以万科为标杆企业，认真学习其风险管理模式，采取集中学习和自学相结合的方法，然后进行讨论研究，获益良多。今年上半年，集团班子及各二级企业班子到万科观摩学习，对万科的激励机制、考核办法及住宅开发中对文化因素的注入、人性化的周密服务，深受启发。千万不能因万科曾是特发的下属公司，就存有半点不屑的心态，同样出于特发，我们更要问自己在理念、体制、创新方面的差距！目前集团内部相互学习、见贤思齐已渐成风气。

需要强调的是，对标管理不仅仅是学先进的心态问题，做几个动作的事情。对标管理的切实要求，是紧盯住行业的最先进者，学习并真正学到他们的管理创新、技术创新、灵敏的市场感应力和超前的市场前景判断力，抓住每次大的机会，实现可持续发展。

在市国资委半年经济形势分析会上，张思平副市长和郭立民主任都强调下半年要落实对标管理。今年上半年，全国的国企利润大幅度下滑，但深圳的国企利润大幅度地上升，同比提高了33%，净资产回报率更是遥遥领先。目前，在市属企业中，国信证券、高新投、创新投等走在了全国同类行业的前头，巴士集团、燃气集团、机场集团等也都走在同行业的前列。主要表现在净资产回报率及市场份额上，背后是机制、管理和技术创新的支撑。今年九、十月份，市国资委要在巴

士集团召开对标管理工作现场会。我们特发在旅游、地产行业处于什么样的位置？肯定不高。各全资控股企业在同行业、本地区处于什么地位？都要心中有数。这其中有客观原因，特发的资产大部分是沉淀性的，没有发挥作用，需要尽快地盘活。对标管理要从成本管理学起，瞄准标杆企业，细化分类，一步一步地学，一项一项地学到手，赶上去。这是个由量变到质变的过程，只要真心学习，都会有明显的提高。对标管理，集团要带好头，加强对万科和华侨城的研究和学习。各个企业在集团内要学习特发信息，行业不同的，学共性，同一行业的，可以学得更具体一些，在对标管理中提高我们的经营管理水平。

## 二、关于三项制度改革工作

今年市属国企深化改革的任务，郭立民主任在半年经济运行分析会上强调了两点：一是三项制度改革的深化和巩固已取得的成果；二是董事会建设。结合我们特发的实际，我强调一下三项制度改革工作。

三项制度改革是市国资委于2006年8月部署的重大改革任务，历时三年，市属国有企业已经基本完成用工和薪酬与市场的接轨。在今年6月24日市属国有企业劳动人事分配制度改革总结大会上，国家国资委分配局李燕斌副局长对深圳市三项制度改革给予高度的评价，认为深圳市属国有企业的三项制度改革走到了全国之先、央企之前。并指出，完成了这项改革，国企就真正成为企业了。张思平副市长在会上也讲到，三项制度改革的最大成果就是市属企业基本做到了“人员能进能出、职位能上能下、收入能高能低”，与市场基本接轨了。思平副市长要求，下半年市属企业在巩固三项制度改革成果的同时，深化

三项制度改革，推进国企的进一步市场化。

我们特发集团的三项制度改革怎么样呢？我认为各个企业不平衡，有的企业还有些“夹生”。特发集团的实际情况是，根据我于2005年10月到任时面临的困难状况，我们从2006年初就在集团进行了“定岗、定编、定薪、定员”的“四定”工作。当时提的标准是“向市场看齐，向现代企业看齐”，半年时间，基本完成。到2006年8月份市国资委正式部署三项制度改革的时候，我们已经基本过了一遍了。现在看，提前做了，有好的一面，“四定”为三项制度改革奠定了基础，全员转变身份等工作变得比较简单了。但是也有差的一面。市属企业的三项制度改革，花费了很大的精力，我们特发有“四定”基础，压力小了，有的企业改革动力就不够，并未认真按照市国资委的规范要求，细仔地进行这项工作。实际上，这些企业就落后了——落到市属大多数企业之后。今天回头看，认真总结检查一下，我集团的三项制度改革存在一些问题和差距。如，有些企业岗位设置明显不合理，闲差、冗员仍存在；还有个别企业岗变薪不变；有的企业薪酬标准未与市场接轨。总的看，信息在薪酬机制、用人制度方面比较规范，与市场接轨了；高尔夫、小梅沙的薪酬收入与市场接轨了。地产公司因项目未启动，薪酬暂时随集团总部走，待龙华项目动起来，也要独自建立与市场接轨的能高能低的薪酬体系。香蜜湖因公司产权性质，未列入此批改革企业，一旦进行三项制度改革，会是困难重重的。黎明的三项制度改革任务较重，新班子要高度重视，不要怕得罪人。其他企业也都存在前面所讲的问题。

这里，我们还是要纠正一个观念上的问题，我们做企业领导的，不能以保持员工的高收入为目标，目标应该是市场！薪酬标准与市场

接轨是无形的激励、极大的动力，是个利大于弊的事。与岗位贡献不等的高工资既不能养廉，也养不出敬业，薪酬明显高于市场、脱离市场，只会养成对企业的依赖性，是弊大于利的。薪酬与市场接轨，就有压力了，就会很珍惜岗位，会引导和促进管理团队和员工的职业化。

特发集团要通过三项制度改革“回头看”，深入解决一些死角问题。总的要求是，特发集团总部和各全资控股企业，在劳动用工制度、薪酬机制以及人事管理上，一定要与市场接轨，不再留下“摸着石头过河”的余地。市属企业大部分已经做到了与市场接轨，我们不能“起了个大早，赶了个晚集”。这不是面子工程，落后点没什么。这是关系到我们国有控股企业能否可持续发展的基础性工作，我们不能错过这次市国资委深化改革“回头看”的良机，要把三项制度改革做到位。今天会上发的三个文件都是三项制度改革方面的指导性文件，各企业认真学习领会，落到实处，具体做法按照集团下发的《特发集团巩固深化三项制度改革的意见》办。

## 三、关于企业文化建设工作

《特发集团企业文化建设三年纲要（讨论稿）》（下称《纲要》）在《特发》月刊刊出以后，引起了各级班子、广大员工的广泛关注，大家积极参与讨论，收到了预想的效果。首先，各级班子和广大员工对企业文化建设重要性的认识提高了。债转股后的四年来，集团总部和各企业的经营业绩和精神面貌都发生了重大的转变。这其中有各级领导班子的坚强领导，有广大员工的辛勤努力，同时，大家普遍的从中看到加强企业文化建设所起到的重要作用，我们特发人是得到了加强企业文化建设的甜头。企

业文化是企业的理念系统，是企业的灵魂，出凝聚力，出创造力，这是特发的无价之宝，是特发核心竞争力形成的重要组成部分。

再一个明显的效果，各级班子对什么是企业文化，如何加强企业文化建设，有了深层的理解，清楚怎么做了。在5月份的集团企业文化工作会议上，八家企业都联系实际，交流了本企业文化建设情况，对集团的《纲要》提出了很多富有建设性的意见。《纲要》（讨论稿）刊出以后，大家又在深入讨论，信息、物业、黎明及华丽公司写出书面意见，有的意见很有见地，已被吸纳。这次全员的大讨论本身就是学习、教育、提高。总之，集团对企业文化建设这个功课做得比较扎实，能把文化“软”实力做实了，对集团今后的可持续发展具有长远的意义。

《纲要》经过全集团的讨论，已经有了广泛的基础，这次会后就要正式下发了。我再说明两点：一是根据我们集团企业文化建设领导小组及职能部门的论证意见，考虑到聘请专业机构的费用较高，加之集团目前核心价值观尚未归纳提炼出来，所以VI暂时不作统一设计，待核心价值观提炼出来后再设计出台。二是《纲要》正式颁发后，仍然鼓励大家继续讨论，并写成文章在《特发》月刊发表，《特发》月刊的“企业文化”专栏将长期保持下去。

今年，市国资委、投控公司布置的工作任务比较多，下半年各企业在集中精力抓好经营的同时，继续苦练内功，管理工作、改革工作、企业文化建设工作及安全生产、维护社会稳定工作都要统筹好。会后，集团领导班子成员将下到各个企业检查贯彻落实情况，重点检查三项制度改革和全面预算管理工作情况。对布置的这些工作，都不能吆喝过就算，雨过地皮干，我们年终总结时要有评价。

# 特发集团2009年上半年经营工作报告(摘要)

集团总经理 施长跃

(二〇〇九年七月三十一日)



2009年上半年,面临严峻的经济形势,特发集团上下同心协力应对危机,较好地完成了上半年经营任务,总体经营保持平稳上升态势。同时,集团上半年在投资项目、法人治理结构、企业领导班子建设、全面风险管理、学习标杆企业,以及企业文化建设等方面均取得了良好的进展。这些工作,一是得益于集团董事会制定正确的战略方向和任务目标,二是得益于特发集团上下两级班子共同面对危机,沉着应对形势,措施得当。

## 一、上半年经营情况分析 & 主要工作总结

### (一) 抓住市场机遇,准确制定经营策略,上半年经营形势总体良好

#### 1、集团总体经济运行情况

根据财务快报,今年1-6月,集团累计实现营业收入9.2亿元,完成年度预算的50.40%;实现利润总额6014万元,完成年度预算的70.52%,其中归属于母公司净利润2892万元,是年度预算的111.79%。各项经营指标均达到或超过预算数,较好地完成了上半年经营任务。

#### 2、集团各企业的经营情况

集团下属八家控股并表企业,分布在旅游、地产和高科技工业三个业务板块。旅游板块销售收入较去年同

期增长14.36%,利润总额增长75%,经济规模有所提升,盈利能力大幅增长;房地产物业板块较去年销售收入增长5%,利润总额上升幅度为33%;高科技工业板块的销售收入较去年同期上升10.4%,利润总额较去年同期水平增长114.5%。

总体来看,集团下属八家企业中,销售收入同比增幅较大的企业是:特发信息、小梅沙、香蜜湖;收入下降较多的有特力集团。利润总额同比增幅较大的企业有:特发信息、小梅沙、特力集团、高尔夫、香蜜湖和特发地产;其中特力集团和小梅沙较去年同期相比,扭亏为盈。特发物业和黎明集团利润总额较去年有所下降。

### 3、上半年经济运行特征和有效措施

(1) 企业经济总体呈平稳上升态势,盈利能力进一步增强:从各企业上半年表现来看,多数企业营业收入较上年同期有所上升,升幅明显的企业有:特发信息30.74%,香蜜湖30%,小梅沙23%。多数企业的利润总额较上年同期也有所增长,其中特力集团因债务重组增加801万元,特发信息增加787万元,小梅沙增加659万元。

(2) 应对危机,抓住机遇,制定经营策略,企业竞争力得以提升:特发信息今年抓住了国家4万亿扶持基础建设的难得机遇,力抓市场营销,提高生产效率,上半年光缆合同签约量和签约金额创历史新高,分别增长70%和60%,分别达205万芯公里和4.58亿元。小梅沙创新营销思路,推销年卡和套票,收入和利润得以有效提升,上半年经营增长位居全市景点之首。面对金融海啸对物业租赁市场的冲击,特力集团、黎明集团、特发物业、香蜜湖、华丽公司等企业的物业租赁业务各自制定了“稳定老客户、拓展新客户”等有效的应对措施,物业租赁业务保持稳定。在外贸出口总额同比下降22%的宏观背景下,黎明集团制定策略,实现公司上半年出口贸易额同比上升44.3%的可喜成绩。深圳高尔夫俱乐部对入场客人的动态趋势进行了仔细分析,做出推销畅享卡的新举措,实现收入和利润的平稳增长。

(3) 严控成本,积极进行债务重组,成本费用压缩

取得实效:首先,集团各企业都强调成本费用预算的刚性,严格控制。例如,特发信息在强化预算偏差的控制的同时,推行预算正负激励措施,较好的控制了经营成本和费用;其次,强化供应链管理架构,杜绝采购管理漏洞,比如,小梅沙对采购实行“分别申报计划、集中统一管理”的措施,成本控制效益显著;再次,通过对银行贷款的优化组合,大幅降低财务费用,提升经营业绩。例如特力集团与银行达成新的债务协议,改善了债务结构,实现债务重组收益900余万元。

### (二) 完善法人治理结构,强化企业领导班子建设

上半年,集团调整充实了特发集团董事会和各专业委员会。并将修改公司章程、制定议事规则、完善董事会和专业委员会的运作流程列为今年董事会工作的任务。

集团上半年还对下属企业董事会进行了优化,强化了集团对下属企业的管理。对企业领导班子也进行了适当的调整,进一步保证企业有效运转,强化了企业领导班子的战斗力,提升了人力资源的核心竞争力。

### (三) 重点规划和重点项目工作平稳推进,为集团后续发展打下基础

集团11项重点项目中,上半年,龙华地产、特发信息港等重点项目的推进取得重大突破,广西吉光厂房建设与搬迁工作已完成,小梅沙极地馆建设正紧张推进。多数项目总体情况较好,为特发集团后续发展奠定了基础。

龙华商住地产项目通过特发地产的艰苦努力,取得重大突破,取得市规划局批准的项目建设规划指标,即将进入项目规划设计阶段。集团已经成立了专门项目招投标管理工作委员会,对项目建设进行全过程管理。小梅沙极地馆项目主体工程已经封顶,极地动物已经引进完毕,即将进入设备安装、装修设计阶段。特发信息港项目的建设规划报建工作基本完成,进入主体工程建设招投标阶段。广西

吉光项目厂房主体工程已经竣工,设备引进和安装工作正在紧张推进,有望近期正式开工投产。特力水贝珠宝产业园区项目也在积极与政府沟通,旨在建设高端专业珠宝研发和交易基地,提升特力集团物业价值。

在集团重点战略规划方面,小梅沙二次开发规划工作已经完成了第一轮概念规划设计工作,目前正在积极协调盐田区政府,协力推进片区规划的修订工作,为二次开发奠定基础。香蜜湖片区的整体改造工作目前也已聘请戴德梁行进行片区定位研究,目前已形成市场定位的项目建议书,即将与有关部门汇报沟通。

在对外拓展方面,集团鼓励深圳高尔夫俱乐部利用业内领军优势,尝试发挥品牌优势和成熟管理经验,与地产联动,拓展发展空间。为此,正在研究利用三峡大坝周边独特景观,在宜昌市建设高端高尔夫体育运动公园的项目,并与宜昌市进行了深入沟通。另外,小梅沙也在调研利用海洋世界景点的品牌优势和管理经验,向内地拓展海洋主题公园同房地产相结合的发展模式。

### (四) 强化风险意识,完善制度建设,扎实推进全面风险管理体系建设

在金融危机的宏观形势下,全面风险管理显得尤为重要。首先,5月初召开了全集团全面风险管理动员大会,5月18日组织集团和各企业领导听取国信证券等有关企业的成功经验介绍,5月22日,召开了全集团范围的风险管理研讨会,使风险管理意识深入到各级企业的管理者意识之中。其次,全面梳理集团的制度建设,针对决策和经营管理各个风险环节,将风险管控措施贯穿落实到管理制度当中,目前,多项制度已经完成草拟并进入审批流程,预计年内将有一批主要规章制度制定颁布,为实现全面长效的风险管理提供制度保证;第三,针对重点建设项目,集团成立了专门的项目招投标管理委员会,对项目进展和重大招投标事项进行紧密管理,严控风险。第四,集团总部和各企业

都贯彻宣扬“过紧日子”的思想,从一分一毫入手,控制企业的成本费用支出。今年是集团重点项目的全面建设年,通过多方面措施,取得了成效;第五,集团和各级企业都成立了风险管理机构,均由主要领导牵头负责,定期对经营和建设进行风险评估,发现问题,跟踪解决。

### (五) 总结管理经验,树立标杆,为公司发展确立目标

近年来,集团选择华侨城和万科为标杆企业。上半年,组织全系统企业领导对标杆企业进行了深入的实地走访学习,特发地产等企业更是根据行业特点,对标杆企业的经营管理进行更为系统的分析研究,扎实开展对标研究工作。同时,集团将特发信息树立为特发集团标杆企业,号召集团各单位认真学习,特力集团和小梅沙等企业已分别与特发信息开展了交流学习。集团开展内外“对标”工作,旨在战略制定、预算管理、业务流程、市场开拓、供应链管理、内部组织建设、文化塑造等多方面进行全面分析比较,达到提升企业核心竞争力的目的。

### (六) 大力推进企业文化建设,塑造具有特发集团特色的企业核心价值观,为企业创新发展提供不竭动力

企业文化是企业的灵魂。为此,集团党委和经营班子在今年上半年及时总结了过去的企业文化建设成果,形成了《特发集团企业文化建设三年纲要》,明确了集团企业文化建设的方向、目标和愿景。为落实三年建设纲要,集团主要领导牵头挂帅,成立了集团企业文化建设领导小组,并在5月14日,集团召开了全系统企业文化建设工作会议,对有关工作进行了具体安排部署。

### (七) 高度重视安全生产,无重大安全事故发生

集团高度重视安全生产工作,上半年没有发生安全生产责任事故。除各企业将抓安全、保平安作为企业重点工作落实外,集团也组织了专项检查,排查隐患、全面监控、落实责

任，打造良好的安全生产环境。并将安全生产管理纳入企业全面风险管理体系。

## 二、下半年的挑战和任务安排

当前，外围宏观经济形势的演变趋势更为复杂，经济危机的影响仍有深化态势，表现形式呈现多样化。具体体现在：

第一，目前的中国经济出现了积极的变化，经济急速下滑的势头初步得以遏制。但是，经济内热外冷的矛盾比较突出，“内热”主要表现为投资快速增长，消费持续旺盛，工业生产持续转好，“外冷”则是外需持续偏冷，出口数额和价格持续下降。实体经济的复苏和消费的拉动仍有较大困难。

第二，上半年由于投资增速过快，国家已经多次释放出收缩银根的信号，对下半年经营和投资环境将带来不利影响。

第三，多种不确定性因素，如甲型流感、台风等等，对于经济产生的负面影响难以预计。

上半年，特发集团各企业经营虽然在外部市场环境不利的情况下，取得了逆势上升的可喜成果，为下半年打下了基础。但也不同程度的存在一些问题，主要体现在：各企业盈利能力参差不齐，部分企业盈利能力有待增强；外部不利环境对旅游和物业租赁业务的冲击仍在延续；由于外部因素的影响，有些规划和项目的推进也存在着不确定性。

因此，下半年经营形势仍然非常严峻，不可掉以轻心，各企业要保持上半年经营的稳健上升态势，确保较好的完成年度经营任务。具体工作有：

### （一）明确经营重点，迎接挑战，保证完成全年经营任务

各企业都要认真对自身情况进行梳理研判，发挥优势，克服困难。现提出一些具体要求：

集团旅游企业要密切留意甲型流

感蔓延加剧的影响。目前，旅游景点的学生团和旅游团在5月已经呈现下降趋势，今年暑假，各景点的客源将减少，加上金融危机对消费市场的影响有滞后作用，因此下半年旅游企业经营形势不容乐观。为此，集团各旅游企业要进一步提高经营效率、及时调整营销策略，稳定和提升经营业绩。同时，也要加大景区公共卫生投入，确保游客健康安全。

特发地产要针对近期房地产市场转暖的现象，认真研究通胀形势和经济周期变化对地产项目的影响，有针对性的调整加快项目开展步伐，认真研究项目推出市场的时机和策略。

集团大部分下属企业均有较多的物业租赁业务，目前，退租和减租的现象仍没有消退迹象。对此，要求各个企业的物业租赁管理要进一步提高服务意识，增加客户满意度，同时也要留意大租户的动态，制定相应措施，保证物业租赁的出租率和租金收缴。有条件的企业也可利用此时机，积极研究落实旧物业改造升级，提升物业资产的价值。

对于工业企业、在建基建项目和汽车销售服务企业，要密切注意能源价格上涨和原材料价格变动给产品销售和项目开发带来的压力，及早作好预案和应对措施。

总之，集团要求各个企业要根据各自产业特点，抓住经营当中的主要矛盾，制定措施，迎接挑战，确保圆满完成全年任务。

### （二）加强资金流和供应链管理，提升企业营运效率，降低企业经营风险

根据国家释放出的货币政策信号和金融危机有所缓和的迹象，下半年很有可能会收紧信贷，企业融资难度加大。特发集团在下半年将逐步进入项目集中建设期，龙华地产等项目将进入投资建设阶段，资金链趋于紧张，风险加大，因此更要合理安排资金，严抓现金流管理，也要充分利用新兴的融资渠道，为企业运行筹集资金，节省成本。随着各产业规模的上升、新业务的陆续开展，要进一步加

强成本控制，优化供应链体系和销售管理体系，保证企业现金流的充足、稳定与有效运作。

### （三）加强重点项目管理，稳步推进开发建设

下半年特发集团龙华项目即将进入建设实施阶段，这是特发集团近年来开发的体量最大、投资额最多的商业地产开发项目，对于集团主业的做大做强具有重要意义。今年下半年，特发地产要积极完成土地平整、规划报批、环保评估等多项前期准备工作，力争达到动工条件。

特发信息港、特发信息东莞生产基地等项目也进入建设开发期，下半年在加大项目开发推进力度的同时，也要加强对项目的严格管理，严控风险，在全面风险管理体系之下实现项目又快又好的建设。小梅沙极地馆项目由于承建商的原因，导致项目不能按计划推进，小梅沙及项目部应采取有力措施，规定时限，确保项目平稳安全推进。另外，已审批的项目如水贝二三号厂房改造、广丰项目等的进展也未能达到预期，相关单位应抓紧推进。

小梅沙二次开发、香蜜湖片区规划等集团重要战略项目，要在集团统筹下，加快调研和规划工作。

### （四）推进解决历史遗留问题，为企业经营创造稳定环境

由于历史原因，目前集团仍有诸多重大在诉事项，如岳阳房产纠纷案、石化担保案、德士堡欠租案等，情况复杂，时间跨度大，诉讼标的高。在当前形势下，要加大协调解决力度，及时采取措施，避免对集团正常经营带来影响。

在年初召开的经济工作分析会上，集团对各家企业的经营任务提出了明确的要求，今年上半年的工作，各企业都较好地贯彻了集团制订的总体经营方针，在环境不利的情况下较好地完成了半年度的工作任务，经营取得成效。下半年，仍要秉持积极拼搏、兢兢业业的精神，落实集团各项工作部署，实现集团经营工作又好又快的发展。

# 企业研究院的启示

◆ 林婵波/集团党委副书记、纪委书记

人，《屋顶上的精英》一书作者，曾担任《商业周刊》

金项目负责人、《技术评论》主编，他一直呼吁企业界进行广泛的企业研究，他的文章经常出现在《新闻周刊》、《时代》、《经济学家》、《科学》、《自然》、《大西洋月刊》等刊物上的《企业研究院》一书（原书名：Engines of Tomorrow）把我们带入世界级大公司IBM、西门子、NEC、GE、朗讯、施乐、惠普、英特尔、微软，深入他们一流的企业研究院，了解在经济全球化环境中，这些企业研究院是如何进行管理和运作的。他们都曾经在自身的企研究发展过程中，不畏艰辛地在不同时期、不同地域文化中，从事着各种研究创新和管理活动，并为企业的许多重大决策提供了第一手资料，他们是企业未来蓝图的描绘者，是世界发展的明日引擎，为推动人类文明做出了巨大贡献。

企业研究院作为企业在生产、销售之外的另一个重大投资项目机构，其职能主要体现在两个方面：一是务虚。随时收集、研讨、遴选出世界各地瞬息万变的有关、无关企业创新发展的最新市场信息；或由董事会和董事长给他们出题，敦促他们完成一份份事关企业发展大计的答卷。二是务实。不仅充分利用全球资源创造大量研究成果，推动企业综合实力的快速增长，也充分调动了研究人员的积极性，培养出一批又一批企业高端研究人才，为企业发展提供生生不息的人才资源。企业研究院决不是一种摆设机构，从阅读各种报告资料、了解业界动态并与用户交流起步，产生灵感、创意和课题，之后通过与业务部门和客户的交流，对这些课题进行筛选，进而研究，得出成果，实现产业化，密切关注未来3-5年的市场动态……企业研究院必须与企业自身的运转联系起来，形成一套行之有效的创新管理制度机制，使之成为企业增长的真正核心动力源泉。

自1993年摩托罗拉在北京设立跨国公司在华的第一家研究院，目前国内初具规模的企业研究院已发展到上千个。2006年，国内《环球企业家》杂志社发起“最佳企业研究院”年度评比活动，旨在表彰中国境内为技术进步、增强企业核心竞争力等做出过重大贡献的企业研究院。奖项的评审团成员包括国内一流大学的教授、研



发机构和咨询公司的专家。2008年，评审团基于商务部提供的750家企业研究院名单，对它们从研究体系、研究管理、研究能力、研究投入及研发合作等方面进行了全面评估，最终评出20家“最佳企业研究院”。如，摩托罗拉中国研究院，研发中心遍布北京、上海、天津、南京等地17家，拥有数千名研发人员；西门子中国研究院立足中国、服务全球，在北京、上海拥有一大批顶尖研究人员，与中国的多所大学和研究机构紧密合作。中国电信研究院是中国电信的重要科研机构，主要研究电信技术发展趋势与战略、规划、体制和标准，负责新技术和新设备入网测试评估，进行决策软科学研究和发展研究，网络管理和业务管理等支撑系统的开发，应用软件研究与系统集成，开发电信新业务和增值业务等，为企业提供信息支撑、决策支撑和技术支撑。华为、中兴通讯、海尔、联想等企业规模庞大，其研发人员分别达到数千至1万多人，每年研发投入数亿至数十亿元，申请发明专利数千件，研究成果转化率达到10%以上，其研究院已成为所在企业实施战略发展的坚强后盾。

1929年，美国发明家凯特林在对美国商会发表演讲时说：“我并非是在呼吁你们进行变革，事实是，你们非得进行变革不可——我没有耸人听闻，因为如果你们不这样做，你们就会被淘汰。实行变革的人所推动的浪潮会淹没那些不思变革的人，并将后者淘汰掉。”从那时起到现在，企业研究和推动公司改革发展之间的关系越来越紧密。

企业研究院应当具备下列三个条件：一、在研发体系内处于企业中枢核心机构地位，协调关联研发资源，服务于全公司的不同业务部门和机构；二、相对独立的投资和运作管理，可具有独立法人资格；三、以基础研究为主，除了服务本企业业务需

求，还可承担相关世界级前沿课题。其中，研发投入、研发人员数量只是创新系统中两个看得见的初始变量，最终的成果产出要通过良好的组织管理机制来实现。

对于我们特发这样一个历经改革调整、正在实施第二次腾飞、已经成

功转型的大型、新型综合性国企来说，为了我们的创新发展基业长青，参照国内、国际成功企业的做法，开始酝酿构建特发智囊团，研讨选择适当时机投资组建“特发研究院”这一项目课题，是有必要的。

## 特发集团中层管理后备人才队伍培养和建设的思考

◆ 甘名东/特发小梅沙党总支部书记、副总经理

刘爱群董事长在2008年11月28日特发集团第三次党代会上报告中谈到集团今后三年的主要工作时指出：“特发要长期发展，在用人问题上就要上下一心牢牢确立人才观念。要努力建设一支具有不断适应企业竞争力的高素质的管理层人才队伍……对于管理层后备人才，要在工作中有意识地去发现并加以培养……只有这样，人才储备工作才算得上是扎实可靠，企业科学发展才会有坚实的人才后盾，特发的事业才会一代接一代持续下去。”随着集团的不断发展，如何坚持以科学发展观为指导，按照市场化、职业化的要求，建设一支高素质的中层管理后备人才队伍，是摆在我们面前的一项重大课题。这里，就此课题谈谈我个人的一些看法和思考。

### 一、中层管理人才队伍年龄偏大，后继乏力

目前，特发集团拥有全资、控股企业8个，在职员工5000多人，现有中层管理人员（即集团总部正、

副部长、二级企业领导班子成员和参股企业产权代表）约58人，经初步统计，中层管理人员的男女比例、知识结构、专业结构、学历结构都相对合理，但年龄结构却不尽合理，主要表现在：一是50-59岁人员18人，占31%；40-49岁人员36人，占62%；30-39岁人员仅4人，占6.9%。二是8个企业的领导班子成员平均年龄已达48岁，最大年龄58岁，最小年龄也已41岁，没有一个40岁以下人员。三是如不改变目前这种状况，三年以后集团中层管理队伍平均年龄将达到50.2岁，而且50岁以上人员将上升到30人，占51.7%，45岁以上人员将有51人，占88%。上述数字显示，集团现有中层管理队伍平均年龄偏大，后备力量不足，三年后年龄结构更趋于老化，这是集团今后进一步发展的不利因素，因此，培养中层管理后备人才队伍的工作已迫在眉睫。

### 二、中层管理后备人才队伍的培养和建设任重道远

中层管理人才队伍承载着特发

集团今后发展的希望。特发集团的兴旺发达，需要向中层管理层队伍不断输入新生力量，特发集团的今天和明天，都迫切需要一批年轻的后备中层管理人才尽快成长、成才和成熟起来，只有这样，才能进一步推进中层管理层队伍新老交替和合作，才能肩负起特发集团不断发展的历史使命。但是，建设一支高素质的中层管理后备人才队伍，是一项复杂的系统工程，需要集团上下的共同重视、关心和支持。首先需要提高对培养和建设中层管理后备人才队伍重要地位和作用的认识，做到思想上重视，真正把中层管理后备人才队伍的培养和建设摆在重要的战略地位；二是需要根据世情、国情、企情的不断变化，根据市场的变化和企业的发展需要，确定中层后备管理人才的培养和建设目标；三是需要建立系统有效的中层管理后备人才队伍的继续教育和培养机制，形成有利于后备人才脱颖而出的制度环境，依靠科学、民主、规范的机制培养高素质的中

层管理后备人才。要做好上述三个方面，我们还有很多工作要做，还需要集团上下的共同努力。

### 三、中层管理后备人才队伍培养和建设的对策与建议

伟业薪火相传，事业后继有人。中层管理后备人才队伍的培养和建设，既要做到育人以德为本，用人以品为要，坚持德才兼备、以德为先的用人标准，又要依靠科学、民主的机制选干部、配班子、建队伍、聚人才，形成有利于科学发展的用人导向，才能有力推进中层管理后备人才队伍培养和建设的进程。

#### （一）把中层管理后备人才队伍培养和建设摆在急迫的重要位置。

首先必须提高对培养和建设中层管理后备人才队伍重要地位和作用的认识，加强宣传和引导，树立正确的舆论导向，在全集团范围内统一思想，形成共识，真正把中层管理后备人才队伍培养和建设的工作落到实处。

#### （二）以培养和建设高素质的中层管理人才队伍为目标，制定整体规划。

培养和建设一支高素质的中层后备管理人才队伍，应有长远的战略眼光，建议根据集团的发展规划和产业结构调整等要求，制订中层管理人才队伍培养和建设的整体规划，创造有利于高素质管理人才成长和脱颖而出的环境和条件。

#### （三）进一步改革中层管理人员选拔任用制度。

以改革创新精神推动培养选拔中层后备管理人才队伍的工作。一是有目的、有计划、有步骤地选择个别企业、部门（或个别岗位）为试点，推行领导职位竞争上岗。并在总结试点经验的基础上，结合实际情况，逐步扩大竞争上岗范围。二是实行中层管理人员任职试用期制度。新任职人员必须经历试用期，试用期限可根据不同职务、不同岗位等情况确定为半年或一年，

试用期满，根据德才表现再决定是否正式任职或解除试用职务。三是改革中层管理人员职务任期制。每届任职期限可以不统一时间，可根据每个企业的不同性质、不同产业、不同岗位、不同职务等设定任职期限3-5年。

#### （四）优化中层管理人员队伍的年龄结构和知识结构。

一是科学优化中层管理人员队伍的年龄结构，实行老中青相结合的梯次合理配备，每个企业领导班成员至少配备1名40岁以下的人员；二是对新任职的不同岗位的中层管理人员，设立不同的学历、年龄和专业条件要求。

#### （五）进一步建立和完善中层管理人员的考核评价机制。

建立和完善体现科学发展观和正确政绩观要求的中层管理人员考核评价体系。一是在实行现有年度考核的基础上，增加设立平时考核、专项考核、换届考核、离任考核和任职考核制度；二是进一步完善科学的考评内容、评价标准和评价体系，确保考核的科学性、完整性和系统性；三是扩大考核工作的民主化，加强党内外干部群众的参与和监督，加大群众满意度在考核评价中的分量；四是增加考核工作的透明度，进一步公开考核内容、考核程序、考核方法、考核结果；

五是强化考核结果的运用，把考核结果作为中层管理人员选拔任用、培养教育、管理监督、激励约束的重要依据；六是进一步建立和完善中层管理人员的考核档案。

（六）适时做好中层管理人员的交流轮岗工作。

以培养锻炼人才，改善班子结构，加强经营管理，增强企业活力为目的，有计划、有步骤地对中层管理人员进行适时交流轮岗，对企业和管理人员都有好处。

#### （七）建立以提高中层管理人员适应市场经济能力的培训机制。

一是制定中层管理人员培训制度；二是推行中层管理人员任职资格认证考核制度，在通过认真培训和严格考核的基础上，对符合条件者发给任职资格证书，使新任职的中层管理人员都能持证上岗。

#### （八）进一步健全激励和约束机制。

激励是指激发人的行为的心理过程。几年来，集团对中层管理人员不管在物质激励、精神激励还是在情感激励等方面，都做得比较好。建议在此基础上，进一步依法建立有效的约束机制，对因失职、渎职等给企业造成严重损失的中层管理人员，建立决策失误追究制度，依法依规追究其责任。



# 《物权法》司法解释实施后 “住改商”的矛盾及对策

◆ 方志东/特力物业管理公司董事长、总经理

最高人民法院近日公布了《物权法》两部司法解释——《关于审理建筑物区分所有权纠纷案件具体应用法律问题的解释》和《关于审理物业服务纠纷案件具体应用法律问题的解释》，并将于今年10月1日起施行。

其中对于“住改商”一票否决的解释将可能带来的问题和造成的影响不能低估。根据笔者所在单位管理的深圳一个小区“住改商”遇到的问题 and 经验，随着司法解释的实施，如有关方面不引起重视，采取有效的对策，遍及全国的“住改商”现象可能会导致住宅小区纷争不断、诉讼不断的和谐局面。

《物权法》第七十七条规定：“业主不得违反法律、法规以及管理规约，将住宅改变为经营性用房。业主将住宅改变为经营性用房的，除遵守法律、法规以及管理规约外，应当经有利害关系的业主同意。”司法解释明确规定了利害关系人的最小范围，即整栋楼的业主。这将使得住改商难度加大，因为只要有一名利害关系人向法院主张不同意，就可以“一票否决”。表面看来，“住改商”很别扭，而且绝大多数住家是反对的，但事实上，站在客观的角度分析，它合情、合理、合法：

**合情。**改革开放以来，随着市场经济的不断发展，打破铁饭碗，自谋职业者增多，国企改革下岗人员增多，大学毕业生越来越多，就业压力越来越大。一些创业者资金少，写字楼租金贵，就利用住家进行商业经营。这样管理费底，不用租金，投资少。既可住宿，又能经商，一举两得。“住改商”就是在这样的背景下应运而生的。

**合理。**存在就是合理。“住改商”之所以很难取缔、长期广泛存在，是因为有其内在合理性。其中最为重要的一点是，“住改商”是市场对城市规划和城市已有布局的一种自发反应、一种灵动的补充。人以群居，物以类聚。不难发现：在城市里，哪里的经济发达，哪里的商机聚集，哪里的“住改商”现象就多。

**合法。**2002年6月，国家为促进中小企业发展，出台了《中小企业促进法》。为“住改商”提供了法律基础。以广东为例，2003年3月19日，广东省委、省政府出台了《关于加快民营经济发展的决定》。在此背景下，深圳市委、市政府于2003年5月16日出台了《关于加快民营经济发展的意见》（深发〔2003〕5号），要求放宽住所和经营场所登记条件，这个文件就成为深

圳市日后“住改商”政策的基本文件。2009年2月11日，广东省政府又发布了《关于鼓励创业达到带动就业工作的意见》，这意味着“住改商”在广东正式“转正”，政府允许住宅改成商用房。

更有意思的是：《物权法》第77条规定：“业主将住宅改变为经营性用房的，除遵守法律、法规以及管理规约外，应当经有利害关系的业主同意。”由此可见，“住改商”也是业主的一种权利。

以笔者管理的一个小区为例。该小区位于深圳华强北繁华地段。独栋，31层，属超高层建筑。总建筑面积约3万平方米，地下一、二层为车库，地上一、二层为临街商铺，三层以上为住宅，户型有两房和四房，面积分别为80和160平方米，174户。由于优越的地理位置，该小区有22户“住改商”，并已办理营业执照，占总户数的12.6%。该小区刚换届当选的业委会5名成员中4名是住家的，他们对商住意见很大。目前，住、商业主双方各执一词，存在难以调和的矛盾。

笔者质疑，司法解释实施后，根据一票否决的规定，能立即将这些有合法经营执照的商家取缔，赶出小区吗？政府的哪个部门来赶走他们？深圳市类似的小区很多，不

计其数，即使政府成立专门的执法队也将疲于奔命，难以招架。

广州市大同律师事务所律师朱永平认为：司法解释出台前已成功申请“住改商”并拿到营业执照的个人和公司不受此解释的影响，其取得的营业执照继续有效，同楼其他业主提起的相关诉讼也不会得到法院的支持。如此，“住改商”的诉讼会大大减少。为使司法解释实施后最大限度地减少住、商双方的矛盾、纷争、诉讼，构建和睦相处、和谐友善的生活居住环境，笔者谈点意见：

**第一，照顾相关者利益，避免一票否决。**“一票否决”虽是绝对的权利，但如果利害关系各方的利益得到平衡和照顾，业主是有可能不动用“一票否决”权的。

客观地讲“住改商”后，小区的人流量势必增加，导致乘坐电梯人员多了，等电梯时间久了；进出人员杂了，治安问题多了；环境卫生差了；停车不方便了；噪音多了，影响休息和睡眠，甚至存在消防隐患等等。如果交同样的管理费，住家肯定有意见。很明显，只

有治安问题、噪音问题、环境问题、出入问题、消防问题、管理费问题等业主的切身利益不受损害或可以忍受的情况下，住家业主才不至于动用否决权。而商家业主为了不被否决，必须换位思考，将心比心，倾听有利害关系业主的呼声和诉求，必要时予以经济补偿，例如，让有利害关系的业主管管理费下降一些，由商家业主多承担一些。

**第二，业主大会达成共识，形成管理规约。**据了解，小区“住改商”目前存在三种情况：一类是有合法营业执照且不扰民如办家教辅导班、软件开发公司、设计公司等；二类是有营业执照但扰民，如仓储公司、音乐舞蹈培训班等；三类是没有营业执照的。第一、二类可在政府法律、法规允许的经营范围内协商，形成管理规约，共同遵守。第三类应由政府有关部门清理。当然，对于尚未成立业委会或一个管理区域有几十栋的小区这个问题会很难办。

**第三，解铃还需系铃人。**根据《物权法》77条的规定：“业主将住宅改变为经营性用房的，除遵守

法律、法规以及管理规约外，应当经有利害关系的业主同意。”业主要“住改商”，应首先遵守法律、法规。而实际上，现有法律、法规并不很明确，工商行政部门在给业主发营业执照时，不是看营业范围是否符合法律、法规，而是看业委会或居委会或物业公司是否同意，如同意，一般即可办理营业执照。这是把矛盾下放。因此，为具有可操作性，政府必须明确“住改商”的审批程序：即先通过政府法律、法规的审查，再由业委会审核是否符合管理规约，最后才经过有利害关系业主的同意。

“住改商”的政策要细致周到：对一楼直接对街道开门的住改商店铺和一楼以上需要使用公用楼梯或电梯的住改商店铺，其管理办法应该不一样；对客流量大的“住改店”和客流量小的“住改办公室”，其审批门槛应该不一样；对明显能够改善旧有社区规划不足、可以增进社区内业主生活便利的“住改商”，和那些只对商户及商铺业主有利的住改商，应该明显区别对待。另外，“住改商”政策，对建成已久其使用性质明显不符合现实需求的社区，和那些刚刚建成规划配有充分商业空间的社区，也要区分对待。

**第四、物业公司加强管理。**由于“住改商”后不可避免会带来治安、消防、环境、出入等问题，一定程度上影响业主的生活质量，业主往往会把气出在物业公司头上，使物业公司成为替罪羔羊。其实，从管理的角度来看，物业公司最不希望有“住改商”的现象。但既然存在“住改商”的现象，物业公司只好面对它。

总之，“住改商”是极其复杂的具有中国特色的现象，需要业主、政府、物业公司等有关方面共同努力，才能妥善处理，才能构建和谐社区。

（注：此文已在《中国物业管理》2009年第六期发表）





编者按：《特发集团企业文化建设三年纲要（讨论稿）》已由上期《特发》月刊直接呈交给特发全体员工，并提请特发员工理论联系实际地提出各种意见、建议，或写成论文在《特发》月刊上讨论。上期刊载了集团党委书记刘爱群，党委副书记林婵波全面解读、阐述集团企业文化规划的文章《文化致胜，基业长青——特发企业文化战略思考》，本期再刊出集团人力资源部副部长富春龙《学习〈特发集团企业文化建设三年纲要（讨论稿）〉的几点心得体会》、集团办公室副主任陈忠炼《加速职业化，成为职业人》等文章，与大家交流。

## 学习《特发集团企业文化建设三年纲要（讨论稿）》的几点心得体会

◆ 富春龙/集团人力资源部副部长

《特发》月刊第6期刊登了《特发集团企业文化建设三年纲要（讨论稿）》（以下简称《纲要》）广泛征求集团广大员工的意见和建议。《纲要》是集团未来3年企业文化建设战略规划要点，它不但明确了集团企业文化建设的中长期目标——“职业化”，而且具体规划了未来几年集团企业文化建设工作的具体步骤。依据《纲要》的安排和部署，通过认真的学习和领会，集团各企业的企业文化建设工作就有了目标和抓手，有了建设企业文化的纲领性指导文件。通过初步学习，我有些认识体会，借此抛砖引玉，参与对《纲要》的学习和讨论。

### 一、如何理解“职业化”

《纲要》提出“今后三年的企业文化建设目标设定为‘职业化’”。那么如何理解职业化呢？

“职业化”一词，目前还没有一个权威的定义，较为普遍的表述是“将社会中的某项工作固定地作为个人谋生的主要手段的现象，即为职业化”。通俗地说，职业化就是工作状态的标准化、规范化、制度化，即在合适的时间、合适的地点，用合适的方式，说合适的话，做合适的事。那么把“职业化”作为企业文化建设目标，它又有哪些具体含义呢？

**首先，“职业化”的灵魂是“信托责任”。**

“信托责任”来源于西方的经济法律术语，指受托人对委托人、受益人负有的严格按委托人意愿（而不是自己的）管理财产的责任。企业中，员工职业化的直接表现是爱岗敬业，规范做事，通过提高职业技能来提升工作业绩，这些行为都源于对自己赖以谋生手段的责任，来源于对委托人、受益人的

责任——信托责任。如果说职业化是一棵树，那么信托责任就是树的根，失去了信托责任，职业化就是无根之木，无源之水。

一方面，信托责任作为“职业化”的灵魂，可以保证国有企业管理层和员工作为企业的非出资人，其行为和思想在企业制度约束以外，依然能够将保障股东权益作为第一责任。这主要体现在三个方面：一是企业的经营管理层对股东负有信托责任，即有责任使股东权益保值增值，并以此作为自己的道德品质要素，按照股东的意愿约束自己的管理行为；二是企业员工对企业经营管理人员负有信托责任，即有责任按照企业经营管理层和公司各项规章制度的要求做好本职工作，并以此作为自己的道德品质要素，按照上级管理层的意愿约束自己的工作行为；三是企业员工之间负有信托责任，即在工作中要

诚实守信，团结协作，协调彼此的关系，为完成共同的职业目标——维护企业利益，而努力工作，并以此作为自己的道德品质要素，按照集体的意愿约束自己的处事行为。信托责任在企业管理上集中体现为层级管理制度，在企业经营上集中体现为签订年度经营指标合同书，在劳动关系上集中体现为企业法人和员工签订《劳动合同书》。

另一方面，信托责任作为职业化的灵魂，是企业文化对企业规章制度的必要补充。企业的规章制度可以在某些方面对企业员工的行为、衣着、言语和办事方式等做出约束，但是这种约束是有一定局限性的，一方面规章制度不能穷尽所有的行为，总是要有遗漏，即对职业化行为的规范有缺失；另一方面规章制度只能约束看得见的行为，但是对人的思想等看不到的方面无法作出约束，即对职业化思想的规范有缺失。解决制度上的先天缺陷最直接最有效的方式就是从企业文化入手，推行以信托责任为灵魂的职业化进程，在思想和道德品质上对企业员工工作出道德约束。

**其次，“职业化”的外在表现是员工职业化行为的规范。**

职业化行为的规范包括职业化思想、职业化技能和职业化语言动作三个方面。

职业化思想是指在信托责任的基础上，用市场理念调节心态，以市场标准衡量工作，从专业角度对工作中的事情做出理性的判断和决策，即以专业知识处理问题。例如，对一项决策判断的依据不应依据个人的喜好或者个人利益的得失，而是应以是否有有利于达成信托责任、是否有利于保障股东的权益、是否有利于保证企业的利益、是否有利于企业的发展和员工的成长作为判断依据。职业化技能是员工的工作能力，它包括专业技能和通用管理能力两个方面。一个专业技能和通用管理能力都比较高的人

工，他的整体工作能力一定是良好的。职业化语言动作更多的体现为遵守行业和公司的行为规范。

在这三个方面中，职业化思想是核心，它源于信托责任；职业化技能是条件，它源于员工个人学识背景和工作经验；职业化语言行为是结果，它源于职业化思想和职业化技能。《纲要》中提出“打造职业经理人团队和员工职业化队伍，使特发人由‘国企人’进入职业化”的目标，在这个层面上说，就是要使管理层和员工成为秉持信托责任、具有较高职业技能、拥有职业化语言行为的两支队伍。

**第三，“职业化”是企业员工人际关系的正常纽带。**

职业化人际关系包括建立“简单和谐”的人际关系，树立“团队意识”，营造“和而不同”的内部氛围。

一是建立“简单和谐”的人际关系。人际关系的简单是因，所谓简单就是要秉持职业化言语行为，希望别人怎么对待自己，自己就怎么对待别人；客户希望你怎么对待他们，你就怎么对待他们。人际关系的和谐是果，所谓和谐就是人赢我赢，送人玫瑰，手留余香，利人利己。二是树立“团队意识”，只有善于合作、懂得分享的的人才

能成就大事，取得成功。工作上没有完美的员工，只有完美的团队，优秀的团队并非全是由优秀的员工组成，但优秀的团队一定能塑造出优秀的员工。三是坚持“和而不同”，敢于发表个人意见和建议，同时严格执行集体的决策。

**第四，“职业化”规划是以人为本的具体体现。**

职业规划也称职业生涯设计，它是指一个人对一生各阶段所从事的工作、职务或职业发展道路进行设计和规划。从企业的角度来看，职业规划主要体现在对员工职业生涯晋升通道的设计上，例如在薪酬、绩效考核等规章制度上应有详细而完备的规定。一方面这是企业人才储备和培养的客观需求，为企业的经营和发展提供源源不断的人才；另一方面这也是企业文化建设坚持“以人为本”这一原则的客观要求，将员工视为企业资产，使其不断“保值增值”。从员工个人角度看，有了明确的员工职业生涯设计，就确认了人生的方向，通过不断突破并塑造自我、准确定位职业方向，进而重新认识自身的价值并使其增值。通过职业生涯设计并将其付诸行动，一方面可以在工作上不断取得更好的绩效，使自己在职业发展道路上不断进步；另一方面



长期的工作积累和不断的主动学习，也可以提高自身的职业竞争力，拓宽自己的职业范围，延长自己的职业生命。

## 二、如何提炼核心价值观

在企业文化建设过程中，核心价值观是对企业价值观的总结，也是企业传承的总结。因此，如何提炼和总结核心价值观就成为各企业文化建设中的一项重要工作。

**一是要抓住行业本质，提炼出具有个性的核心价值观。**优秀的企业总有共同的文化基因，这个基因可能占70% - 90%，但是在企业文化所有基因中，个性基因是起决定作用的，关键的少数常常决定着事物的本质。企业文化的核心价值观就应该突出个性，而行业本质就是企业个性的集中体现。行业本质是企业资金、技术等必要条件之外，影响企业兴衰的充分条件。每个企业所处行业、所处的地域、所秉持的文化、所处的发展阶段都是不同的，只有抓住了行业本质，并依据行业本质提出的企业文化核心价值观才能体现出企业的个性特征，并使之成为推动企业蓬勃发展的不竭动力。

**二是要做好企业文化核心价值观的释义。**核心价值观是内涵小，

外延大的概念，如何对外延进行释义就显得极为重要。释义一方面是给予核心价值观以具体的含义，使其具有更加丰富的内涵和更加生动的形象；另一方面是给予核心价值观得以落地、实施的途径。例如，华为对其狼性企业文化的释义是“一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗”。

**三是要处理好企业核心价值观传承与创新的关系。**总结提炼核心价值观不是意味着要企业与自己以往的企业文化割裂，也不是意味着对企业以往的企业价值观因循守旧。正确的做法应该是既有传承也有创新。具体来说就是对企业已有的责任感、和谐思想、团队精神等业已证明了的优秀企业文化要素有传承；同时，要使其适应今天的市场经济激烈竞争的需要，将信托责任、以人为本、职业化等内涵充实进去。

**四是核心价值观的形成是一个循序渐进的过程。**企业核心价值观的形成不是一个突变的过程，而是一个渐进过程。在这个过程中，企业文化建设工作的快和慢并不是衡量企业文化建设成效的标准。作为文化的一部分，企业文化既具有需要日积月累才能形成的特性，一

蹴而就急功近利都是不良的心态；也具有内在性，空洞的口号和没有与企业实际相结合的拿来主义都不会铸就真正意义上的企业核心价值观。企业文化建设，尤其是核心价值观的反复锤炼和提炼的过程，既是企业文化内涵不断丰富，自身生命力不断壮大的过程，也是其根植于企业每名员工内心并将其化为自觉行动的过程。

## 三、如何理解企业文化各组成部分之间的相互关系

《纲要》中明确提出了企业文化的四个组成部分，即认知文化、亲和文化、制度文化和核心价值观。这四个组成部分不是彼此独立的，而是各有侧重，相互影响的有机整体。

价值观是企业精神的总结和提炼，属于核心层，它统领其他三个方面的内容，并由企业全体员工长久地秉持，其他三个方面是核心价值观的具体体现。制度文化是企业核心价值观的直接反映，由企业的法律形态、组织形态和管理形态及其运行结果产生的外显性文化等组成，它是企业文化的中坚和桥梁，是企业文化赖以传承的前提。亲和文化属于行为文化的范畴，是企业制度文化的延伸，也是企业核心价值观形成的主要手段和具体表现形式。认知文化属于物质文化范畴，是企业核心价值观的标识。

在企业文化建设的各个阶段，工作是有所侧重的，但是每个阶段的主线都应该是核心价值观，每个阶段的任務既要围绕核心价值观展开，同时又肩负着不断修正和提炼核心价值观的任务。因此，《纲要》中关于集团未来3年企业文化建设工作的整体安排既要分步实施，也要抓住主线。分步实施是为了落实好各阶段的重点工作，抓住主线是要将各阶段的工作用核心价值观这条主线串连起来，协调处理。



# 加速职业化 成为职业人

◆ 陈忠炼/集团办公室副主任

《特发集团企业文化建设三年纲要（讨论稿）》（下称《纲要》）把集团今后三年企业文化建设的目标设定为“职业化”。这是根据特发老国企的历史和国有控股企业现状及集团做强做大可持续发展的目标提出来的，是关系到集团发展，也关系全体员工切身利益的阶段性战略目标。《纲要》体现了特发集团对职业化的需要和设计。

## 一、职业化是习惯于按规则行事的工作状态

职业化指的是一种工作状态。职业化最初的含义是将某种职业当作主要的谋生手段，现在已经从做什么工作延伸为怎么样做工作、工作做得怎么样的状态意义。做一天和尚撞一天钟是一种状态，循规蹈矩、四平八稳

是一种状态，忙忙碌碌、埋头苦干是一种状态，积极进取、勇于开拓是一种状态……工作状态多种多样，职业化的工作状态是要求按规则行事。

工作状态有两个构成要素：职业技能和职业素养。职业技能即胜任工作的能力，做什么就得会什么。职业素养是对待工作的态度，包括职业操守、职业心态和职业意识。职业操守的核心是诚信正直，恪守承诺，对企业忠诚、负责；职业心态表现为工作的主动性、自觉性；职业意识表现为职业的敏锐性、预见性和创新性。近年来，特发倡导的“企业用人德为首”、“事业第一”、“见贤思齐”、“绩效第一”、“办法总比困难多”、“赢在细节”等理念都属于职业素养的范畴。

工作能力是职业化的前提。没有胜任工作的能力，职业化就无从谈起。工作态度则是职业化的关键。有能力却不做事、不用心做事、发现不了该做的事，也谈不上职业化。能力有高低，态度有优劣，都会影响到工作状态和质量。无论能力是高是低，都存在一个在工作中发挥出来的问题，“努力比能力更重要”，有什么样的工作心态就会有什么样的工作状态。

职业化要求按规则行事。按规则行事的含义，首先是严格执行行为规范，不做不该做的事，体现了坚持职业操守。但不能因此把按规则行事简单地等同于循规蹈矩，满足于“无过便是功”。它更重要的含义是自觉、主动地做该做的事，反映出良好的职



业心态、职业意识及其背后的价值取向。经营企业的意义在于创造价值，不做事，工作就没有了意义。规则是一种机制，有约束功能，也有激励功能，重要的是激励，最大限度地调动、发挥各种生产要素的积极性、潜力，做符合企业利益、目标的事，做出绩效，“无功便是过”。

按规则行事首先必须遵守企业的制度。企业的制度是企业有序运行、高效经营的保证和行为准则，必须严格地执行。同时，职业化还意味着走出企业，走向市场。这就要面对市场的通用标准、通行规则。市场规则是企业不能左右的，有着企业不可控制的评判裁决机制和“奖惩”方式。顺者昌，逆者亡。

对此，特发有着深刻的体会和领悟。特发与深圳经济特区同步诞生，曾是特区建设和探索市场经济试验中的排头兵，创造了许多深圳乃至全国第一。然而，由于没有严格地按市场法则行事，及时建立市场化的体制机制和现代企业文化，用市场的标准来衡量工作、衡量企业，特发曾遭受了巨大的挫折，一度陷入危机。

历经沧桑，在实现债转股后，新特发“向市场看齐，向现代企业看齐”，按市场标准和要求进行全面深入的改革，收缩做实，调整产业结构，建章立制，着眼于核心价值观的塑造建设健康、积极、向上的企业文化。经过几年的努力，踏上了健康可持续发展的轨道，得到了市场的肯定。

职业化是一种自觉自愿、习以为常的工作状态。职业化的按规则行事不是一时的冲动，也不是迫于无奈的选择。它是一贯的，出于自觉自愿的。在职业人看来，按规则行事是自己与企业约定的责任，是在履行契约、践行承诺，是理所当然的；按规则行事能够创造最大的价值，既创造了企业价值，也实现了社会价值、自我价值，不但是值得的，而且正是自己所追求的。出于自觉自愿，职业人能够自律，没有监督也不会做不该做的事；能够按规则的要求去解决各种问题，“追求卓越”、“效绩第一”，“做足十分”，并逐步养成习

惯，成为自然。

《纲要》设定的职业化目标就是要达到自觉自愿、习以为常的状态：“使全员养成靠制度自行解决问题的习惯”，“达到自觉自愿地做好本职工作”，“由迫于生计压力而受制于制度的约束上升到发自内心的意愿，产生‘快乐工作’、‘为公司吃苦、尽力是值得称道的’等对工作的愉悦体验”。

## 二、职业化是企业文化建设的“有形”目标

企业文化建设是要塑造企业理念、企业灵魂的。企业理念、企业灵魂的提炼、形成是企业文化建设的直接目标。《纲要》把总结提炼出特发集团核心价值观当作一项重要任务，并把企业文化建设目标设定为职业化。这是特发对企业文化及其建设规律实事求是的认识和把握，体现了设计上的高度与深度、操作上的务实。

企业文化是个大概念，包含的内容广泛，层次多样。不同内容、层次的企业文化对企业“软”实力的作用、意义也是不同的，职业素养则是其中关键的“软”实力，已经成为市场竞争、职场竞争的焦点。在日趋激烈的市场竞争中，竞争机制使职业技能在企业的配置趋于平均，而职业素养因其不易评估把握、难以监督控制，又具有不可复制性，市场的配置功能难以有效发挥，因而成为构成竞争优势并能长期保持的因素。职业素养决定工作价值，工作价值=工作能力×职业素养，职业素养的作用在于促进工作能力的充分、稳定的发挥，并且在发挥中得到逐步的、持续的提升，具有“倍增”、“自增”功能。企业拥有了高素养的管理团队和员工队伍，就拥有了竞争优势，占领了竞争的制高点，不断增强核心竞争力。

国有控股企业尤其需要职业素养。国企在思维、理念、心理等方面存在着旧体制的影响和旧观念的惯性，阻碍着竞争优势的形成与发挥，影响了竞争力的提高。相对于职业技能而言，国企更缺少较高的职业素养。今天的特发产业处于完全市场竞争中，又是国有控股企业，新特发要

在激烈的市场竞争中赢得胜利，在做实的基础上进一步做强做大，保持可持续发展，基业长青，职业化的需要尤为迫切，特别是职业操守、职业心态、职业意识及其背后的价值观塑造。《纲要》设定职业化目标，明确了特发企业文化建设的重点和标准。

企业文化是企业制度、企业经营战略在员工理念上的反映，是企业制度、企业经营战略融为一体的，“内存于企业的全部经营管理活动中”，把它提炼出来，当然不是要让它脱离企业的经营管理独立发展。企业文化建设的根本目标是推动企业的经营发展，“软”工程结出“硬”成果，“软”实力转变为“硬”实力——企业的核心竞争力和综合实力。“软”实力转化为竞争力、综合实力是通过改善工作状态实现的，就是要回到经营管理中，与其他要素相结合：与各种物质资源相结合，发挥出资源的最大效益；与人相结合，在相互协作中形成团队力量、企业整体力量。职业化正是“软”“硬”一体的目标，实现职业化的过程就是通过“软”实力提高“硬”实力的过程。新特发的企业文化建设并没有急于提出一套完整的企业文化体系，而是始



终坚持“软”“硬”一体，从企业经营管理的需要出发，在企业经营管理的各项工作中进行，指导、保障经营管理实际问题的解决。《纲要》就是根据特发进一步做强做大、实现可持续发展的需要推出的，《纲要》以职业化为目标，进一步强调了企业思想、企业灵魂回到经营管理工作中，统领经营管理，改善经营管理工作状态，使“软”实力转变为“硬”实力。

企业文化属于精神产品，是看似无形无影的。无形的文化在认识、表述、检验上都是有难度的，成了企业文化建设的难题。这个难题不破解，企业文化建设容易虚而不实，变成形象广告；容易停留在表面、浅层，难以深化。解决这个难题的途径是无形文化有形建设。军队的文化建设是最有效的，军队的做法是化无形为有形。“国家利益高于一切”、“不怕牺牲”、“排除万难、争取胜利”、“勇往直前”、“攻无不克、战无不胜”等信念，在有形的内务卫生、队列仪仗、训练演习等实际工作中得以确立巩固，并转化为“硬”的战斗力。军事化的训练与管理已经为许多企业借用，造就了华为等一些蓝血企

业。职业化作为一种工作状态，是有形的企业文化。通过职业化，可以从做了什么事、怎么样做事、事做得怎么样等有形的工作状态来把握和衡量企业文化，有力地推动企业文化建设。《纲要》设定职业化目标，便是在有形的经营管理工作中建设无形的企业文化。

新特发企业文化建设是朝着职业化方向走的。2005年3月，债转股完成后，新特发领导班子就大力倡导、推广“团队意识”、“和而不同”、“重在执行”等职业化理念，还明确提出并践行各级管理人员“职业经理人”标准。《纲要》把企业文化建设目标设定为职业化，要求进一步“用市场理念调节心态，以市场标准衡量工作，打造职业经理人团队和员工职业化队伍，真正使特发人由‘国企人’进入职业化”，可谓水到渠成，是特发企业文化建设提升发展的必然。

## 三、职业化需要坚持学习和积累

职业化是一个过程，是按市场标准和要求，在知识、技能、观念、思维、态度、心理等方面塑造自己，不断提高职业技能、职业素养，达到习惯性地按规则行事的过程。

职业化技能和素养来源于学习和积累。通过学习，理解掌握知识、规律，尤其是企业的规章制度和市场的行事规则，并结合工作去体会、领悟，对照检查自己，找到自己在行事章法、职业素养上与市场法则、市场理念之间的差距和方向，自觉地加以改善。经过长期不懈的学习和积累，形成符合市场要求的思维方式、行事方式，养成习惯成为自然。

特发在过去几年的企业文化建设中，始终把加强学习、思考反省、创造应用，打造学习型班子和企业，作为一项战略来抓。经过几年的努力，特发人的职业素养有了明显提高，“爱岗敬业”、“和谐简单”、“规范管理”、“团队意识”等理念已在特发土壤生根、开花、结果，特发的综合实力和社会形象大幅提升。以此为基础，《纲要》在企业文化建设的内容和规划上都把实现职业化当作

一个深化提高的过程，由浅入深、先易后难，要求“各企业不能仅仅停留在或满足于认知文化及亲和文化层面，而要自觉地向深层次的制度文化递进”，形成“特发人广泛认同的核心价值观”，推动特发人从“国企人”成为职业人。

《纲要》提出“用市场理念调节心态，以市场标准衡量工作”，这种“调节”、“衡量”就是职业素养的提升过程，要求各级管理人员和广大员工通过读书学习和向先进学习，提高理论素养和业务本领，使自己成为知识型职业经理人和知识型职业化员工。为进一步推动特发人的学习积累，《纲要》明确要求：“使《特发》月刊成为培育打造职业经理人团队和员工职业化队伍的园地”。这就需要各级管理人员和广大员工开动脑筋思考，把平时对工作的思考在工作中得到的经验记录下来写成文章向《特发》月刊投稿，养成读书、学习、反思、写作的习惯。

《纲要》特别强调学习积累应结合工作实际，“围绕企业经营发展目标”来进行，“纳入到企业经营发展”中，“与经营管理活动互动”，“不断提高企业的创新力和核心竞争力”。经营管理工作的提高既是实现职业化的着眼点，也是实现职业化的沃土。离开工作实际，职业化就成了无源之水、无本之木，企业文化建设也会失去它本来的意义，“思想工程”、“灵魂工程”就会变成“形象工程”。

实现职业化既是《纲要》对特发人提出的要求，也是为特发人成为职业人提供的机会。特发人应把实现职业化、成为职业人的需要转化为学习积累的动力和自觉性，根据企业发展和《纲要》的要求，结合自己的工作，坚持学习积累，养成习惯，努力使自己在实现职业化目标过程中加速成为职业人：职业化的经理人和职业化的员工，习惯于按规则行事，快乐工作，通过推动特发的发展来实现自己的价值，获得事业成功的愉悦，成为快乐的职业人。

# 香蜜湖公司认真贯彻落实集团企业文化建设工作会议精神

◆ 香蜜湖度假村党群工作部

特发企业文化建设工作会议召开后，香蜜湖公司党委高度重视，立即组织各党支部书记、部门负责人和《特发》月刊记者、通讯员召开专题会议。会上，公司党委副书记杨峰传达了特发集团企业文化建设工作会议精神，与会同志畅所欲言，就公司如何搞好企业文化建设工作提出自己的意见和建议。公司党委书记、董事长郑海天根据各部门和下属企业提出的意见和建议，对香蜜湖企业文化建设工作进行了详细的分析和部署，结合各部门和下属企业不同的工作情况、人员结

构和管理基础，提出了公司企业文化建设的具体要求。他强调，公司各部门和下属企业要按照特发集团党委书记、董事长刘爱群的讲话要求，充分认识到现代企业文化是经营管理发展永恒的主题，要站在提高公司整体核心竞争力的高度切实加强企业文化建设的组织领导；要坚持把企业文化建设放在提高企业经济效益这个中心去思考定位，通过规范管理，完善制度，努力营造企业文化的良好氛围，为促进企业文化建设提供保障；要抓好经营管理工作，将企业文化的各项工作按

照集团企业文化建设规划扎扎实实落到实处，推动公司又好又快发展。

公司党委还组织全体员工认真学习集团企业文化建设工作会议精神和《特发集团企业文化建设三年纲要（讨论稿）》，要求以刘爱群书记的讲话要求统一思想，提高认识，切实抓好工作会议精神的贯彻落实，从香蜜湖实际出发，围绕集团企业文化建设目标，积极探索，努力形成具有香蜜湖公司特色和亮点的企业文化。

# 黎明集团召开企业文化建设讨论会

◆ 陈韦兵/黎明办公室主任

7月2日，特发黎明组织召开企业文化建设讨论会，黎明总部中高层管理人员以及下属各企业代表参加会议。会议对《特发集团企业文化建设三年纲要（讨论稿）》进行了学习和讨论，一致认为特发企业文化建设三年纲要目标明确，定位

准确，对各企业开展企业文化建设具有重要的指导意义。会议还围绕特发集团企业文化建设三年目标，结合黎明自身的特点，就如何培养、建设富有本企业特色的企业文化进行了讨论。通过学习讨论，进一步提高了黎明各级管理团队和员

工对企业文化建设重要意义和地位的认识，明确了黎明企业文化建设的方向，为推进黎明的企业文化建设，贯彻落实特发企业文化建设三年纲要，促进企业的生产经营，实现黎明集团的可持续健康发展打下了基础。

# 小梅沙的记忆

◆ 麦挺/特发小梅沙旅游中心副总经理

我翻开陈年的相册，看着那已经泛黄的照片，快30年啦，却又仿佛是昨天。

1978年的秋天，全国青联五届一次会议在北京召开，几位香港青联委员建议设立一个内地与港澳青年聚会和交流的场所，这一建议得到了很多与会者的赞同。因为当时深圳正酝酿创办经济特区，就由广东省青联与香港青联的代表商议，在深圳设立青年度假营。代表们在深圳绵长的海岸线上，一个个沙滩考察挑选，最终选上了小梅沙，因为他们觉得小梅沙沙滩面积够大，沙质好，细白得象面粉一样，沙滩后面还有一块平地，有利今后的发展。据说原来深圳经济特区二线准备划至盐田，因为小梅沙有个度假营，而且是合资企业，就将二线划到小梅沙后面。我就是在这时打起背包来到这个只有26户人家的小村庄的。

那时候整个小梅沙就一口水井，几条木电杆、两条麻皮线供电，刚能点亮15瓦的灯泡，晚上看书都不清楚。我们根本不知道什么是旅游、什么是酒店，却要自己施工建度假营，怎么办？真是摸着石头过河，我们请了个退休老会计来管财务，请了一个铁路局的老同志来指导我们搞工程。为尽快解决电力问题，我们采购到一批12米的水泥电杆。电杆远在笋岗仓库，怎

么把它们拉回来呢？我们将一台快报废的50座大客车的后车厢拆掉，用角铁加固一下，把电杆装上往回拉。当时梧桐山还是盘山泥路，由于电杆超长，车头翘起，方向把不稳，行驶起来摇摇晃晃的，司机不敢开，我和一起去的经理鼓励司机说：我们都在车上，要死一块死吧。第一车只敢拉3根电杆，第三车拉了5根，吓得我忙叫他们少拉点，注意安全。

记得营地餐厅请了两个顺德厨师周志源、刘冠江，他们来报到时已经是晚上了，什么都看不见。第二天早上他们起床后就直奔大海，在沙滩边准备洗脸刷牙、洗衣服。我忙喊住他们说：你们先尝尝水的味道？哇！这么咸的呀！他们还没

见过海呢。

那时候交通十分不便，到市里30多公里，只有一班路经大鹏镇的车，想出市区十分困难，如果从广州回来就更难了。我曾两次到广州出差，是从深圳火车站走回小梅沙的。去盐田、沙头角办事，我只好骑马。时间长了，附近的老百姓、村干部都说我是骑着马到小梅沙来的。

小梅沙只有一口井，是村民用的。搞度假营，自来水少不了。我们到山上找水源，又肩扛手提，一担担沙石、水泥地建起了小水库，再接上镀锌管，就有自来水了。可刚接好水管，就遇上了大台风，那些水管在山洪、暴雨下被冲得摇摇晃晃，眼看着大家汗水浇筑的成果





要毁于一旦，于是党员带头跳进水里抱着水管，头上一声声雷响，电流经过水管打得人一阵阵发麻，浑身发抖，大家坚持着，终于保住了水管，小梅沙从此有了自来水。现在的叠翠湖已经是小梅沙的第三个水库了。

旅游讲究的是让客人来了有吃有喝、能玩能乐。那时的条件差，不知道让客人玩什么，怎么样才叫有特色？我们考虑到港澳的客人很少见到毛驴，就请山东团委的同志联系买了三头毛驴，把大板车改装成毛驴车，小毛驴拉着车跑得挺欢，客人也喜欢坐，竟成了最受欢迎的项目之一。后来逐步有了小舢舨、风帆、射击、射箭、烧烤等游乐项目，小梅沙成了真正的旅游区。

当时的市委书记梁湘同志多次到小梅沙考察，提出小梅沙的发展要加快，并把开发小梅沙的工作交给了深圳经济特区发展公司。特发公司在1983年派了党晓峰、周广成等一批同志组成筹备组，筹备小梅沙大酒店和小梅沙旅游区的开发建设。那时对小梅沙大酒店到底建成什么样，各种看法都有，争议很大，梁湘同志最后说，他请北京的专家拿意见。没几天，他带着一个姓杨的老专家来到小梅沙，看了很久，沙滩上走了好几圈，最后在一

张白纸上用铅笔勾画出小梅沙大酒店的外形草图，说这酒店就像两艘准备出航的风帆，一定会到达胜利的彼岸。就这样，小梅沙大酒店的外形确定了，以后由广州的设计院负责具体设计。

小梅沙那时候在深圳旅游行业中是“五湖四海”之一，中央和各地的领导都来参观，胡耀帮、邓颖超、杨尚昆、李瑞环、韩念龙、李坚贞、曾生、田纪云、江泽民、李鹏、任仲夷、刘田夫……等等。令我印象很深的是时任团中央书记处书记的李瑞环同志，他到小梅沙视察时就明确指示我们：要注意规划好这片土地，注意环境保护，注意污水排放，保护好沙滩。在那个年



代就有了这样超前的意识，所以小梅沙后来的建设就非常注意环保，小梅沙大酒店建成后配套建设了小型污水处理厂，海洋世界建成后又将污水厂进行了扩建。

小梅沙大酒店于1986年6月1日开业。到这个时候，小梅沙旅游有了很大改观，全路段铺上了柏油路面，从市里经过沙头角到小梅沙来回都不用检查证件，我们的中巴车可以由火车站一直开回小梅沙。从此，小梅沙的发展就快了起来。沙滩的门票由开始的3毛钱，到5毛钱、5块钱，现在是25块啦；80年代每年游客只有1000多人次，发展到90年代的每年20多万人次，现在到了200多万人次；收入也从原来的一年十几万元、几十万元，到现在的一年七、八千万无。前两年又建成了到市区的第二通道，交通更加方便。

我常对同事们讲：“梅沙不是我的，我是梅沙的”。因为我的父辈抗日战争后期参加东江纵队，曾在这儿活动过，我只不过是走他们没走完的路。人生没几十年，能在有限的时间内，参与特区建设这件大事，确实是我一生的荣光。看着照片想起那些早逝的、离开小梅沙的伙伴们，我们无所求，只希望小梅沙今后的发展越来越好、越来越旺，我们要对得起这块土地。

## 特发信息获“广东省著名商标”称号

◆ 凌云/特发信息综合管理部

7月17日，特发信息公司作为独占被许可人持有的“特发信息”商标，获广东省工商行政管理局颁发的“广东省著名商标”荣誉证书和牌匾。

“广东省著名商标”的审定经过了广东省和深圳市工商行政管理部门严格的审核流程，特发信息以规范的经营运作、良好的企业形象和产品质量，使这一殊荣实至名归。“广东省著名商标”的获得同时也是特发信息持续推进品牌战略的又一有力举措，它必将进一步提升企业的品牌价值，对企业各项业务的开展提供更有力的支持。



## 特发信息光缆分公司拓展市场“新”疆域

◆ 王平 张虽/特发信息光缆分公司

继中标中国电信、中国联通集采后，特发信息光缆分公司2009年再度中标中国移动集采，中标份量较去年增长60%。在连续多年中标三大运营商集采，继续巩固老市场的同时，特发信息光缆分公司2009年上半年新市场开拓也初见成效，进入了江苏移动、广西移动、江西移动、湖南移动、河北移动、吉林电信、山西电信、河南电信等新市场，1-6月新市场累计销量超过6000皮长公里。新市场的开拓不仅为实现年度经营目标打下坚实的基础，更为公司的发展蓝图拓展了“新”的疆域。

另：光电复合缆点燃特发信息“新亮点”

伴随着特发信息“三新”策略的不断推进，特发信息光缆分公司的新产品研发也凸显出越来越多的亮点：

作为2009年特发信息光缆分公司主打新产品——光电复合缆在汕头移动、河南移动、惠州移动成功打开市场。光电复合缆是在常规光缆中加入电力线，利用主站的电源系统给远端供电，可较好地解决无电源站点的设备用电难题，解决光纤与光缆分开敷设带来的工程量增

加、设施费用提高等成本问题，并可促进城市美观。

在广东、北京、广西、山西等移动二级集采中，公司新品骨架缆及8字缆，也获得越来越多的用户的认同和推广。



## 特发信息受邀参加全国光纤光缆行业市场会议

◆ 王平 苏海芳/特发信息光缆分公司

7月2日，第十六届全国重点光纤光缆厂家市场会议在山东青岛召开，长飞、烽火、亨通、富通、中天、特发信息等国内光缆光纤重点企业的市场及销售负责人参加会议。会议期间，与会人员围绕2009年度国际国内市场光纤光缆需求量及供应量、市场分布情况、各运营商集中采购量、厂家产能变化、企业面临的主要问题，以及未来几年行业前景的展望进行了探讨，并就

FTTH、3G建设供需矛盾和金融危机下的光纤光缆市场等行业关注的重点问题展开讨论。

另：“第四届中国通信光电缆企业家高峰论坛”召开

7月24-26日，由中国电子元件行业协会、中国电器工业协会主办的第四届中国通信光电缆企业家高峰论坛在江苏南通召开。在全球金融危机大环境下召开的这次盛会

有着特殊的意义。

与会专家与企业家代表从国家宏观政策、产业发展规划，当前经济政策与行业新商机，3G网络建设对传输媒体的要求，到转变发展方式、实现转型升级，危机环境下企业如何破局，微利时代光电缆企业发展策略等方面做了精彩的演讲，同时对光电缆企业的未来发展进行了展望。

## 特力集团举办全面风险管理讲座

◆ 李玉东/特力集团行政办副主任

特力集团按计划和要求稳步推进全面风险管理各项工作，在抓好风险管理制度建设的同时，积极开展风险管理培训工作。培训采取公司领导和管理人员主讲、内部交流的方式进行，通过对实际工作中经验、教训、具体案例进行认真分析、总结，进一步提高企业全体员工的风险认识和管理水平，提升团队的风险控制能力，培育良好的风险管理文化。

7月21日，特力集团举办了首场全面风险管理培训讲座，主题为《法人治理是企业内部控制的核心》，特力本部全体员工、各事业部经营班子成员、全面风险管理工作小组成员及财务负责人、各参股企业产权代表参加培训。主讲人张瑞理董事长运用简洁、直观的图表方式，结合具体案例，深入浅出地分析、讲解了企业内部控制的概念、发展历程与动因，以及法人治理在企业内

部控制中的核心作用。讲座生动、形象，取得了很好的效果。

类似的系列培训讲座将贯穿特力集团下半年工作的始终。



## 市物业管理协会李加林会长到特力物业管理的龙湖山庄调研

◆ 高珉/特力物业管理公司

2009年7月16日下午，深圳市物业管理协会会长李加林先生（原深圳市国土资源与房产管理局副局长）在方志东总经理的陪同下，前往龙湖山庄进行指导调研。

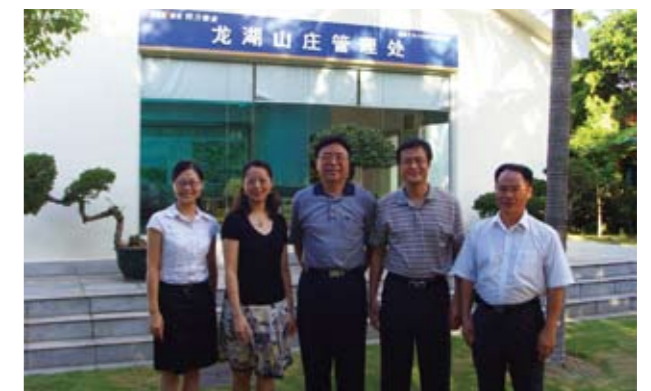
方总代表特力物业对李加林会长等一行表示热烈欢迎和衷心感谢！这是李会长继2005年参加我司荣获“国家一级资质”庆祝会后又一次前来我司进行指导工作，是对我司的支持和鼓励。李会长在听取了龙湖山庄管理处经理张鸿辉的工作汇报后，对我司接管龙湖山庄两年来由业主自治到专业化管理发生的巨大变化表示肯定。特别是当他得知特力物业公司在龙湖山庄早期开发商“人间蒸发”，专项维修资金无法筹集后，仍能在短短二年时间内用真诚服务发动山庄业主捐款200多万元修建各项公共设施的做法表示赞赏。李会长非常重视企业的理念和文化，当方总向他简要介绍后，李会长认为有一定的特色，并希望加以提炼、升华。

随后李会长一行还参观了龙湖山庄别墅景区和秩序维护队员准军事化宿舍。

参观后，李会长对特力物业这几年在方总的带领下在行业内取得的成绩给予积极评价，并希望特力物业积极探索，为行业的健康发展做出应有的贡献！

另：龙湖山庄荣获2009年度“深圳市物业管理优秀项目”

今年6月开始，市国土资源和房产管理局组织专家对全市57个物业管理项目进行考评验收，特力物业管理项目龙湖山庄别墅被评为2009年度“深圳市物业管理优秀项目”，受到深国房[2009]363号文通报表彰。其中公司发动业主捐款解决“公共设施专项维修资金”来源一项作为物业管理行业一大亮点在行业刊物《住宅与房地产》第254期进行了专题报导。



## 特力物业公司顺利通过ISO9000换版、ISO14000、OHSAS18000现场认证审核

◆ 黄琦华/特力物业管理公司

7月13—14日，方圆标志认证集团有限公司对特力物业管理公司进行第二阶段认证审核工作。经过专家组两天的认证评审，特力物业公司顺利通过ISO9000质量管理体系换版、ISO14000环境、OHSAS18000职业健康安全管理体系现场审核。

评审会上，特力物业公司方志东总经理指出：通过

质量、环境、职业健康安全管理体系认证工作是公司规范化工作的一个新起点，在今后的日常工作中要进一步深刻领会和把握管理体系的内涵，在质量、环境和职业健康安全方面切实履行社会责任，提升企业的管理水平和综合竞争力，不断打造特力物业品牌形象。

## 特发龙华项目 征名启事

特发集团全体员工：

目前，特发龙华项目总体规划和环境评估工作已相继启动，8月18日柏涛、深大、中外建等三家单位将提交正式的设计成果。设计方案确定后，将申办规划许可证，并提交正式的项目案名（此案名也将作为项目后期的推广名）。为此，我们特向特发系统内部人员征集项目案名。

案名设计具体要求如下：

v aaaaa

二、案名要求新颖独特、简洁明了、突出个性，具有美感及想象空间，便于记忆和口碑传播。

三、案名应避免出现歧义，注意发音、谐音和文字含义等。

每位参选者可提出多个案名，我们从中选出正选名和备用名各一。正选名被选中者给予人民币2000元的奖金，备用名被选中者给予人民币1000元的奖金。

提交日期：8月18-28日；方式：电话或电子邮件提交；接收人：特发地产策划部 朱蓉蓉；电话：83947596；邮箱：zhurr@tefad.com。

深圳市特发地产有限公司

## 特发地产公司经营短讯

◆ 周爽/特发地产公司

6月26日，天鹅工业区续建项目总体规划及建筑方案评审与确定中标单位会议在特发地产公司会议室进行。天鹅公司项目负责人将三家投标单位的建筑方案设计成果针对评分细则和设计任务书向特发地产公司招标管理委员会成员作了汇报和演示，并当场开标公示三家投标单位的商务标。经充分讨论后，招标管理委员会全体成员一致表决通过深圳市建筑设计研究总院为此次招标活动的中标单位。7月10日，该方案通过了龙岗区规划局组织的专家会议评审，现正委托该中标单位进行施工图设计。

6月29日，经广东省建设厅批准，特发发展中心

建设监理公司顺利获得工程招标代理机构资质（暂定级），这意味着监理公司可承担工程总投资达到6000万元人民币以下的招标代理业务，是监理公司在扩大经营范围方面迈出的坚实一步。

6月30日，特发地产公司分别与中外建工程设计与顾问有限公司深圳分公司、柏涛建筑设计（深圳）公

v

项目总体规划设计合同》，合同约定自上述三家单位签订合同之日起45日历史天内完成并向特发地产公司提交最终设计成果。

## 特发小梅沙旅游中心召开 2009年上半年经营分析会

◆ 金爱莹/小梅沙旅游中心财务总监

7月21日下午，特发小梅沙旅游中心总经理吕航主持召开2009年上半年经营分析会，中心经理助理以上管理人员40人参会。

会上，公司所属的海洋世界、小梅沙大酒店、资产经营部、动力部4个部门的负责人分别就上半年经营指标完成情况、所做主要工作、下半年经营中存在的问题及应对措施等做了详细的分析和阐述，与会人员踊跃发言，各抒己见。

2009年上半年，公司取得了喜人的成绩，实现收入3746万元，利润291万元，较去年同期大幅增长，超额完成同期预算，海洋世界入园人数及酒店客房率均创“非典”以来新高。除了公司全体员工的勤奋努力，主要得益于春节黄金周增幅大、东部高速的开通及今年上半年外部整体环境较去年明显好转。但下半年经营形势不容乐观，经营压力很大：一是宏观经济仍未明显转暖，特别是实体经济的不景气仍影响到旅游休闲等消费领域，竞争环境更加严峻；二是甲型流感蔓延的不确定性也给旅游市场蒙上了一层阴影；三是极地馆项目不能如期开业。从海洋世界购票人数看，5月4日至6月30日，散客票数同比增幅由36.39%下滑至14.02%，团队票数更是由同比增长12.77%变为减少25.56%；7月1-20日（剔除台风因素），散客票数同比下滑10%，团队票数同比下滑15%（其中旅行团票同比下滑约25%）。“五一”小黄金周以来，市场整体呈下滑态势，且这一趋势预计在下半年将持续并可能加剧。



吕航总经理总结发言，要求公司全体员工勇敢面对种种不利因素，积极采取各项应对措施：海洋世界要加大极地动物宣传，挖掘和利用好各种题材，持续强化特色产品和核心竞争力，遏制下滑趋势，力争保住2000年以来的上升势头；小梅沙酒店要利用资源优势，利用交通改善后持续上升的趋势，加大销售力度，合理调配资源，改善服务质量，创新特色服务，保证酒店经营稳步增长。

注：中国旅游研究院《2009年上半年旅游经济分析与下半年发展预测》研究报告指出：“展望下半年，金融危机继续对我国旅游经济运行造成一定影响，而甲型H1N1流感将成为影响我国旅游经济发展全局的关键因素”；“我国旅游经济第三季度的形势将差于第二季度”；“下半年对以经营国民旅游为主的企业持谨慎乐观态度。”

## 特发小梅沙7员工获免费参加 全国“助理旅游酒店管理师”考试

◆ 曾小婷/特发小梅沙旅游中心

近日，由盐田区举办的为期两个月的旅游酒店服务培训圆满结束，特发小梅沙7名员工通过甄选进入前一百名之列。此次培训为盐田区政府为民办十件实事项目，由区政府、区总工会出资对学员实行免费培训。前

一百名的优秀学员可免费参加全国统考考试，考试合格者将获颁发全国通用的“助理旅游酒店管理师”（中级）职业技能认证。

# 海象鱼搬家，“落户”海洋世界

◆ 李赛男/特发小梅沙旅游中心

7月1日上午，观澜邓先生来电话，说有一条巨大的海象鱼因故不能继续养殖下去，希望捐赠给特发小梅沙海洋世界。作为广东省首批水生野生动物救护基地的海洋世界立即派出专业技术人员赶到现场，把海象鱼安全转移到海洋世界水族馆。

据悉，这是一条原产地在亚马逊河流域的海象鱼，学名叫“巨骨舌鱼”，迄今已有一亿年的历史，是世界上最大的淡水鱼种，最长可达5米、重200公斤，而邓先生的这条海象鱼体长达到1.6米，体重达到100斤，这样大的海象鱼至少养殖了15年以上。



# 黎明集团召开全面风险管理动员大会

◆ 陈韦兵/黎明集团办公室主任

7月13日，特发黎明召开风险管理体系建设动员大会。黎明总部全体员工及下属全资、控股企业负责人参加会议。会上，深圳百思特企业管理咨询公司就为什么要建立风险管理体系、风险管理体系的建设目标、要求、具体做法、实施步骤、技术说明等问题作了详细介绍。黎明总经理高天亮从开展全面风险管理工作的紧迫性、重要性，建立健全风险管理体系的全员参与性和风险管理工作需要注意的几个环节等方面作了动员讲话。黎明董事长刘学优在会议总结中强调，风险管理是企业经营管理的一项基础工作，黎明不仅要按上级的要求

真做好相关部署，更要根据自己的实际，通过对企业的诊断、评估，优化组织结构，加强内控制度的建设，理顺各项工作的业务流程，导入先进的企业管理理念，提高企业的风险抵御能力，提高公司的整体管理水平。他对黎明全体员工提出三点希望：一是以积极的心态投入这项工作，全力配合做好风险管理的推行工作；二是以学习的姿态虚心参加风险管理知识、相关法规、企业制度、业务流程的学习培训；三是职业化的心胸来对待这次变革，在与企业共同发展的同时，让自己赢得职业的尊严。

## 国土部将全面清理批而未用土地

针对我国城市建设用地批而未用现象十分突出的问题，国土资源部将开始全面清理活动。对用地供地率无法明显提高的地区，将暂停建设用地审批受理。

根据国土资源部《关于在保增长保红线行动中加快处理批而未用土地等工作的通知》，国土资源部要求：一、分类处理批而未用土地。对批而未用土地的处理，要优先用于扩大内需急需用地项目。二、省级国土资源管理部门要在汇总全省(区、市)批而未用土地清理结果基础上，制定分类处理意见，组织具体实施。

## 住房部要求着力稳定房价，促进房地产市场稳定健康发展

住房部认为，房地产市场总体上保持了3月份以来的回升态势，市场消费信心逐步增强，商品住房成交量稳步回升，投资增幅下滑的趋势有所缓解，企业资金压力进一步减缓，住房价格稳中回升。

住房部将采取三方面具体措施，促进房地产市场稳定健康发展：一、加强监督管理，确保完成今年保障性安居工程工作任务。二、继续稳定房地产投资，加大对中低价位、中小套型普通商品住房建设和新项目的信贷支持力度。三、继续加强房地产市场监测分析，重点加强对北京、上海、深圳、广州、杭州等房地产市场新情况和新问题的分析和指导，督促其加强供需双向调节，增加土地供应、引导开发企业加快投资建设，严格执行个人购房贷款政策，合理调节住房需求，着力稳定房价。

## 银监会要求严格执行“第二套房贷”标准

7月19日，银监会主席刘明康在第三次经济金融形势通报会上明确表示要控制房地产贷款风险，严格执行“第二套房贷”标准。

刘明康表示，今年上半年银行贷款规模迅速扩张，对于推动经济企稳起到了重要作用，但贷款高速投放积聚的风险隐患也在增加。特别要防范项目资本金不实或不足、票据融资风险、贷款集中度风险和房地产市场风险等。

银监会已经向各家银行下发了通知，银行不能以征信系统未联网、异地购房难调查等为由放弃对“第二套房贷”的政策约束，不能以任何手段变相降低首付的比例成数。目前，银监会对二套房贷的政策是首付必须要四成，贷款利率可以根据各家商业银行的风险自行调控。

## 央行强调加强房地产信贷风险管理，支持居民首次购买普通住房

央行日前发布的《金融稳定报告》指出，银行业要处理好支持经济发展和防范金融风险的关系，特别指出要加强房地产信贷风险管理。

央行报告提醒，银行要注意防范低水平重复建设可能引发的信贷风险。继续优化信贷结构，加强信用风险管理。强化信贷监督和内控建设，建立健全重大项目和重点行业企业信贷风险监测预警和应急处置机制。

对于房地产的信贷风险管理，要密切监测房地产价格波动，积极开展压力测试，动态评估房地产信贷风险。

央行同时强调，要加强和改进房地产信贷服务，支持居民首次购买普通住房，加大对城市低收入居民廉租房、经济适用房建设和棚户区改造的信贷支持。

## 央企大企业掀起购地热潮

国家统计局数据显示，今年前5个月，全国房地产开发企业完成土地购置面积9875万<sup>2</sup>。虽然这一数据同比下降了28.6%，但据上海证券报统计，5月单月的土地购置面积2609万<sup>2</sup>，相比前4月均值1816万<sup>2</sup>上升了

43%。5月份，全国60个重点城市共成交土地553宗，同比增加73%。超过三分之一的住宅用地超出底价成交，平均溢价达56%。

6月最后一周，全国20个重点城市共成交住宅类地块36宗，环比增加600%，成交土地面积253万<sup>2</sup>，环比增加833%。其中，有5宗地块溢价水平超过100%。短短两个月内，全国出现了10个地王。在北京，6月的土地出让收入就超过百亿元。而从各地土地招拍挂市场不断刷新的成交纪录可见，“国字头”和“中字头”的企业成为这轮购地潮的主角。

## 国税总局稽查8大房企

近日，国税总局针对36户大型企业集团开展税收稽查工作，房地产企业占到了此次税收检查企业总数的四分之一。

此次税收稽查包括万科、金地集团、保利地产、大连万达集团、SOHO中国、北辰实业、华远集团公司以及绿城房地产等8家公司。

国家统计局最新数据显示，上半年全国完成房地产开发投资14505亿元，同比增长9.9%，增幅比前5个月提高3.1个百分点。中国土地勘测规划院副总工程师邹晓云表示：“目前，各地地王纷纷涌现，房地产投资持续升温，现在重新摸底土地增值税，可能是对目前房地产市场的警示信号。”

## 深圳下半年将推上百新楼盘

中原地产日前发布的一份报告显示，今年下半年，如能保持正常的推售速度，全市入市楼盘有望达到110个，其中罗湖7个、福田5个、南山25个、盐田21个、龙岗27个、宝安25个。估计下半年全市新增住宅供应将达到430万平方米。可以看出，这一数量是上半年推盘的两倍多。其中近七成楼盘提供中小户型，打破了目前深圳大户型为主的供应局面，这将大大缓解目前楼市的供给不足现象，减弱因房源不足造成的房价追涨。





# 世界上最小的驯鲸人—— 11岁的俄罗斯小女孩冬妮娅

◆ 陈男、赵刚贵、李赛男/特发小梅沙旅游中心

今年暑期，很多随父母到特发小梅沙海洋世界游玩的小孩，被白鲸池里精彩的一幕吸引了眼球：一位金发碧眼的俄罗斯小姑娘骑着大白鲸在表演池海水里遨游，指挥3头庞然大物大白鲸表演叠罗汉、太极秀、凌空舞、跃龙门、环圈游、白鲸骑士、火箭飞人、出水芙蓉、送君归巢、白鲸圆舞曲……等各种惊险的动作。大白鲸在小姑娘驯兽师的指引下，在池中纵情欢腾，身姿矫健，时而喷出条条水柱，时而跃出水面亲吻小姑娘，时而用头把小姑娘从水中顶向空中……浪花飞溅，气氛热烈，场面热闹非凡。最后，金发小美女白鲸骑手优雅地骑在白鲸身上，绕场一周向观众挥手致意。她高超的驯鲸技艺，人与鲸和谐共处的场景赢得小朋友和观众阵阵的尖叫、欢呼和喝彩声。

这个勇敢的小小驯鲸师就是俄罗斯小姑娘冬妮娅”。

## 小小驯鲸师，名叫“冬妮娅”

冬妮娅今年11岁，在深圳大梅沙小学读五年级。2004年，6岁的冬妮娅即随父母到深圳生活。她父母曾是世界冠军团队EXTREME DIVING TEAM的成员，受聘在特发小梅沙海洋世界“极限高空跳水队”。由于父母的表演场所在“海洋剧场”，小小冬妮娅天天接触海豚、海狮、海豹、白鲸等海洋动物，对它们表现出浓厚的兴趣。两年前3头极地大白鲸到深圳后，“白鲸特驯队”成立，冬妮娅经常跟特驯队的队员一起同白鲸嬉

戏，逐渐掌握了训练白鲸的“秘籍”，并喜欢上了训练白鲸，成为全世界最小的驯鲸人。

## 喜欢海洋动物，要当驯鲸师

“我喜欢海洋动物，最喜欢和白鲸一起游泳！”冬妮娅说。一有机会，小小的冬妮娅就会悄悄地走进海洋动物休息区，跟可爱的海洋动物交流。她和海豹比胆子，和海狮比个子，和海豚比智力，每天都陪着这些海洋动物嬉戏、玩耍。虽然不懂动物的语言，但是她似乎能够摸透、看懂这些动物的脾气、性情。凭着对这些动物的喜爱，她天天缠着海洋世界的驯鲸师带着自己和可爱的海洋动物亲密接触。极地白鲸到来后，冬妮娅不满足于只观看这些海洋动物了，她要和海洋动物亲密交流，尝试自己做白鲸驯鲸师。

当冬妮娅说出自己的想法后，周云昕馆长犯难了：冬妮娅那么喜爱白鲸，怎能忍心不答应她的要求而让孩子伤心？但白鲸表演池中的水温低，常年在16℃度以下，就连身体壮实的小伙子都受不了，何况一个小女孩？没想到，小小的冬妮娅毫不畏惧，在俄罗斯生活的她早已经习惯了寒冷，坚持要做白鲸驯鲸师。周馆长最终答应了她的要求。

## 刻苦训练，掌握驯鲸“秘籍”

在训练白鲸时，冬妮娅会重复一个动作：弯下腰抱着白鲸，一只手摸着它的头，一只手摸着它的下巴，并小声地唱歌。白鲸很喜欢唱歌，是鲸类王国中最优秀的“口技”专家，能发出几百种声音，而且发出的声音变化多端。白鲸歌声悠扬动听，美妙悦耳，有“海洋中的金丝雀”的美称。冬妮娅唱几句，就会停下来看着可爱的白鲸，这是它们之间的一种交流，仿佛要白鲸跟着她一起唱，然后白鲸就会体现出它可人的一面，和冬妮娅一起用俄罗斯语言演唱。在驯养员及家人的帮助下，小姑娘“冬妮娅”学会了用哨子来同白鲸交流（哨子主要分三个音：长、短和更加短促，其中长哨代表动作做得很好，短哨代表完成，更为短促的哨音则表示还需努力），也学会了用手势来指挥白鲸做精彩的动作。

## 她成了最小的“白鲸骑士”

训练白鲸最难的是如何骑在白鲸背上，做一位“白鲸骑士”。冬妮娅开始准备他的“白鲸骑士”之旅了。白鲸好动，不喜欢安静，在水中要靠不断地扭动身体来保持前进，加上它们的身体是软绵绵的，要做到站在白鲸身上而“屹立不倒”绝非易事。因此，不光是冬妮娅，在一旁悉心指导的老师心情也是特别紧张。冬妮娅她慢慢地爬到白鲸的背上，紧紧地贴着白鲸，生怕掉下

来。好在跟其他训练师相比，冬妮娅身体轻，像一只掠过水面的小燕子一样，白鲸感觉不出有多大的重量。然后，她小心翼翼地练习跪在白鲸背上的动作，一点一点地抬高身体站立起来。她很聪明，知道怎样用力才不会掉下去。不过在刚开始尝试时，她还是一个不小心掉进了冰冷刺骨的水里，连头发也完全湿了。大家都以为她会选择放弃，但是她没有。看到她认真和坚定的样子，根本不像一个只有11岁的孩子。训练有素的白鲸明星，似乎也会意地让身体平衡起来以配合她，冬妮娅终于成功地站在白鲸的背上，和大白鲸一起乘风破浪了！这种亲密无间的配合，除了因为冬妮娅平时与白鲸相处久了，互相之间有一定的默契外，更是因为大白鲸很有灵性。

冬妮娅在驯鲸过程中，有时也有小意外发生。手把手教冬妮娅的训练师小毕说：“有一次冬妮娅虽然顺利地骑在白鲸身上，但她竟然把白鲸喘气的喷水孔给盖上了”。

经过苦练，冬妮娅终于成为名副其实的小小驯鲸师、一名“小小白鲸骑士”了。每当她作出一个手势，白鲸就会顺从地游到她的面前，让她稳稳地站在背上，乖巧地在海水里游弋。这一该，儿童的率真淳朴，动物的单纯真挚相融相合，人与动物之间的和谐交融让人赞叹。



# 从广东到广西的日子

◆ 沈雨燕/特发信息广西吉光分公司

伫立在科技园内空旷安静的车间，此刻才意识到公司真的从广东搬去广西了。

先头部队已奔赴贺州紧锣密鼓地组建新厂，留守的干将们在特区洒下最后一滴汗水。搬厂是个巨大艰难的工程，人手紧缺，设备拆卸、安装底座，物品打包、装箱编号……正值6月酷暑天，总经理亲自上阵，巾帼们也不让须眉，大家并肩奋战，搬运装车，无不体现着“忠诚、团结、专注、进取”的吉光精神。

燕南路——吉光创业源头，科技园——吉光腾飞之地，历经几代人，从无到有、从小到大，20多载风雨，演绎成那份沉甸甸的感慨。

从广东至广西，一路奔波7小时。当车从贺州大道转入平安东路时，疲惫的身心愉悦起来。在一个环境优美的大片区域内，一栋全新的厂房显得分外耀眼，气派宏伟，这就是我们的新厂，我们的新家！我们承载着无数美好的希冀，义无反顾地远赴山水秀美的贺州，今后

将在这片热土上耕耘！

美中不足的是厂房空调尚未安装完毕，炎炎烈日下厂区内好似一个巨大的蒸笼，从采光带直射的阳光映着隆隆的机器和张张晒红的脸。穿戴工衣帽的一线员工站立着生产作业；管理人员亲临现场指导；维修师傅加班加点调试……干部、员工一起不畏酷热，“战天斗地”，那一幅幅劳动画面令人感叹和难忘。

公司自办食堂，给每位员工配置碗柜，内附一套餐具。早餐有稀饭包点、饺子面条，正餐一荤一素一汤，还有大厨做的香辣酱，菜式经常变换。来到这里，由于能量消耗多，个个食欲大增。

下班后，烧饭族奏起锅碗瓢盆交响曲，交流厨艺，炊烟飘香。如果有兴趣，完全可以去体味一下地道的土菜。那天我坐甜甜的“桂J”“摩的”去太白市场买菜，然后一伙人去地家（将军山脚下）做饭。当地出产的皆是天然农家菜，价廉物美。南瓜花可做瓜花酿，鸡

蛋论个卖，用稻草绑菜均为贺州特色。经过大家的分工与合作，鸡蛋酿、酸辣空心梗、野菜骨鱼汤等美味五菜一汤大功告成。就餐时欣赏远处的山景，观看“久违”的电视，畅饮自制柠檬水，思念着远在深圳的家人。

简单的生活中我们找寻着快乐。电脑游戏、网络电视、阅读聊天、书写家信……那个周末（闰端午），我们拼好长桌，备齐酒菜，配上现摘的果子、家里的粽子，举办欢乐大聚会。还有卡拉OK（可与KTV媲美）、烛光派对。“贺州人欢迎你们！”举杯同庆时，亲情环绕你我，忘却了白天的辛劳和身处异乡的孤寂，但没忘记明天还有更多的任务等着我们……

当你沉浸在繁华都会时，是否会想起，离你几百公里之外的桂东，每天还有一群专注、进取的吉光人，默默行走在贺州大道上，讲述着心中那割舍不断的两广情结，书写着吉光崭新的明天！



# 老班长的生日

◆ 郑海天/香蜜湖度假村董事长

每个人，都只有一次生命！只有一个生日！每年也都只会过一个生日，而我的老班长却每年要过两个生日。

我的老班长叫许书欣，河南唐河人，1954年出生，属马。1973年入伍。他个头不高，但很敦实。言语不多，脸上常常挂着憨厚的微笑。我入伍的时候，他是我们连侦察班班长。

1979年的春天，新疆那场自卫还击战打响。我和老班长一起随部队开赴前线。战前，许班长被提升为我们特务连的侦察排长，临上战场又调任团侦察参谋。

我们部队完成凉山战役，班师回防后，老班长又带领侦察分队参加老山战役。

一次，老班长奉命带领我们侦察分队20余人潜入敌方阵地执行捕俘任务。

上午10点钟，侦察分队出发，潜入敌境，对一处敌军营地实施侦察和捕俘任务。我们潜入敌军的一个营部附近，选择好伏击区、勘察好路线，摸清敌人的火力配置、哨兵位置。当小分队隐蔽潜行至一处周围茅草、灌木茂密的低洼地，老班长打手势命令队伍停了下来，命令小分队整理检查装备。他掏出地图看了看，脚下刚挪一下，只听到“呯”的一声响，声音有点像侦察兵带的微声手枪射击声。

“注意警戒！”老班长站在那里未动，环顾四周，不像有敌情。

“谁的枪走火了？”老班长低



老班长当时拍摄的抓获越军俘虏照片

声问道。

“许参谋，别动！看你脚下！”一个战士对老班长说道。

老班长站着不动，目光顺着大腿往下看，发现脚下离地面3、4公分的草丛边，露出一枚地雷，绊线已经被拉断了，刚才的那一声响就是地雷拉火管爆炸声。可能是雷管失效了，地雷没有立即爆炸。大家的心立刻提到嗓子眼上。

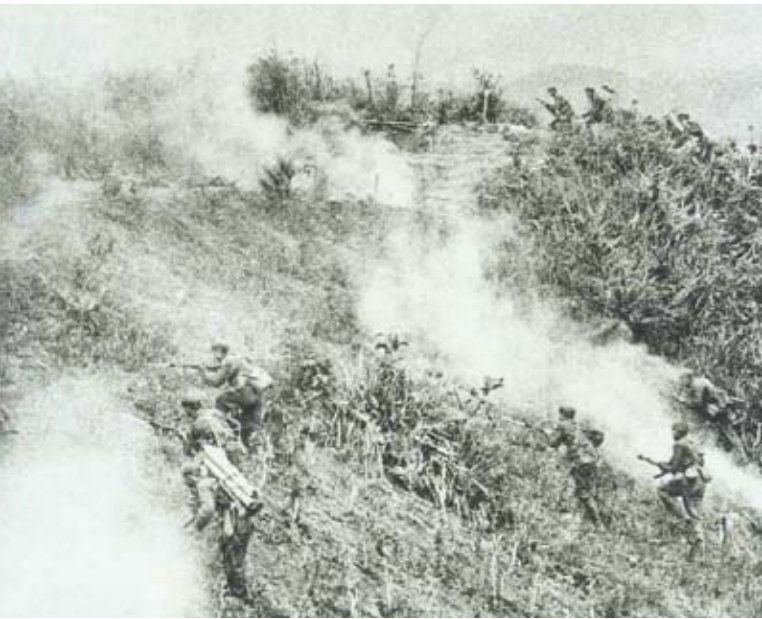
“大家别动！”老班长命令道，然后慢慢蹲下，把脚轻轻挪开，将地雷轻轻拔起，旋开上盖，取出引信，看了一眼，顺手就把地雷放进了自己的挎包。这时，大家和老班长才松了一口气。

“继续前进！”随着老班长的

一声令下，侦察分队即刻消失在越北茂密的丛林中。

中午时分，侦察分队到达伏击点，进入潜伏位置。观察组、捕俘组、掩护组等都按预定计划进入相应位置。

骄阳似火，毒辣的太阳把侦察兵们潜伏位置边上的茅草都晒蔫了。至下午3时左右，观察组发出信号，从敌营部出来三个敌军，每人都背着AK-47冲锋枪，其中一个还背着一部便携式电台。敌人万万没想到我们会进至他们这个地区，钻到他们的眼皮子底下，大摇大摆地走进了我们的伏击圈。老班长亲率捕俘组行动，看到战机成熟，立即发出行动信号。说时迟，那时快，



捕俘手突然一个鱼跃，从路边的草丛跃出，把走在最前面的那个越军扑倒，一个干脆利落的锁喉动作，将敌人掀翻在地。战前选拔的这个捕俘手，是我们侦察分队训练尖子，也是老班长训练出来的兵。这次能否完成捕俘任务，并且安全撤回，很大程度上就看他的了。捕俘手的这个背后锁喉动作，能瞬间制服目标，而且使目标连喊一声的机会都没有。凭借其胳膊上力量的控制，捕俘手能很好地掌握是要目标的命，还是留活口。老班长也立即扑上前去，对敌人实施捆绑。这时，走在后面的两个越军发现情况，掉头就跑，边跑边大声叫喊，掩护组立即开火，当场将敌击毙。

就在老班长对俘虏进行捆绑的时候，敌人发出撕心裂肺的嚎叫，拼死挣扎，在老班长左手虎口上狠狠地咬了一口，老班长照着敌人下颚一记右手勾拳，同时摁住敌人的脑袋撞向地上，并往敌人的裆下给了一脚，那个敌兵“啊”地一声惨叫，就再也出不了声了。

这时敌人的哨所发现了情况，值班机枪向我们这边扫射。掩护组立即组织火力还击。有一个战士腿部中弹受伤。出现伤员后，情况变得危急。如不及时撤离，一会儿敌人将蜂拥而至。老班长带领战士搀扶着伤员，押着俘虏，边打边撤。掩护组边撤边快速布雷，不一会儿，后面就传出“轰”、“轰”的地雷爆炸声，尾追之敌踏响了我们的地雷。

傍晚时分，侦察分队撤至国境线附近的一座山头。慢慢地，天完全黑了下來，战士们十分疲劳，又有伤员。老班长决定停下来休息，并将情况报告指挥所。这个伤员是个大个子，有一米八五的个儿，原本是准备万一俘虏被击伤就让他背俘虏的，没想到他受了伤，现在倒要别人背他了。伤员由于流血过多，身体发冷打颤。俘虏因为挨了老班长一拳，脑袋肿得像个猪头似

的。派出警戒哨和处置好俘虏后，老班长和大家围在一起，抱成一团，给伤员取暖。快到黎明时，敌人的炮火向我们实施拦阻射击，炮弹在四周爆炸，隆隆的炮声在夜空中回响。

老班长立即向指挥所报告，请求炮火支援。顷刻，我边防部队的炮群向敌人展开猛烈的炮火压制射击……凌厉的炮弹划破夜空，飞向敌人阵地！……拂晓，接应部队赶到，侦察分队押着俘虏，搀扶着伤员，胜利返回。此次战斗，以我伤1人的代价，取得毙敌2名，俘敌1名，缴获电台1部、AK—47冲锋枪1枝、军用匕首1把及部分文件的战绩，圆满完成战斗任务。

那次战斗任务完成后，老班长就把那枚没爆炸的地雷悄悄地留在了自己的身边。

有一年，八一建军节，我回到老部队看望已经担任警备区司令的老班长。在他书房的玻璃书柜里，我看到了那枚地雷——静静地立在玻璃柜的里面，泛着冷冷的青光。

老班长打开书柜的玻璃门，把那枚地雷轻轻地拿出来，仔细地端详着。这是一枚前苏联制造的“绊发式反步兵破片雷”，专门用来对付步兵的。地雷高约15公分，直径约10公分，弹体呈墨绿色。

“海天，你看，给那小子咬的伤疤现在还在……他娘的！”老班长伸出左手掌让我看。可不，那一口咬得不轻呢！那伤痕还清晰可见。

“老班长，你那一脚不也把人家的小弟弟给踢坏了吗？不吃亏！”我调侃道。

“每年的这一天，你嫂子就会把这枚地雷拿出来，放在茶几上，摆上贡品，给我过生日。”老班长看着我。“那次任务之后，每年我都要过两次生日！一次是父母生我的日子，另外一次就是这枚地雷给我的生日！年年如此啊！……上天保佑我们呀！海天！这枚地雷要是爆炸了，我们全都得上天堂……那么多年过去了，这枚地雷就一直在我身边。”他依然是那副憨厚、微笑的神态。

那枚地雷，立在我 and 老班长之间的玻璃茶几上。一束阳光透过窗口，投射在那枚地雷上，地雷由原来在玻璃柜里泛着冷冷的青光，一下变成通体明亮，发出金灿灿的光彩，似乎也在向我们诉说着那并不遥远的一段故事……

我和老班长相对而坐，陷入了沉思，默默无语。

年复一年，日复一日。过生日也好，不在乎生日也罢，日子总是在我们不知不觉中悄然而过，平淡而实在。有许多事情不曾想起，但有些事情，决不会忘记！

地雷的生日又到了，老班长，你还好吗？

——生日快乐！

（此记，献给建军82周年！谨向为保卫祖国的战友和为之牺牲的烈士们致以崇高的敬意、深切的怀念！）

## 青藏游记(上)

◆ 娄红/集团计财部副部长

酝酿已久、梦寐以求的青藏高原之旅终于成行。怀着好奇、渴望、挑战，还有那么一丝忐忑的心情踏上了西去的旅程。

### 林芝留憾

7月11日，从成都飞往林芝。没有哪次旅行有这次上心，出发前功课做得尤其多：网上搜资料、看攻略、反复斟酌路线、暂停锻炼、配置高原装备……自感准备如此充足，却还是应了那句俗语：计划赶不上变化快，飞机尚未落地，12岁的女儿就开始不舒服了。起初以为是头天赶夜路所致，心情还很放松。没想到，汽车还没驶出机场多远，女儿就给了我一个“下马威”——开始发烧了。心情立刻紧张起来，无暇顾及车窗外的青山绿树和无限风光的尼洋河，只祈祷女儿快快药到病除。经援藏医生的检查，女儿是扁桃腺发炎，需马上输液控制。虽说林芝是“西藏江南”，但也是海拔2900米的高原江南啊。我不敢怠慢，毫不犹豫地取消了在林芝的所有行程，三天陪着女儿往返于医院和宾馆之间。波澜壮阔的鲁朗林海、娇艳绽放的色季拉山杜鹃花、神秘雄伟的雅鲁藏布江大峡谷以及我最期待的“中国最美的雪山”之一南迦巴瓦峰的峻美英姿都成了此次旅行的遗憾。

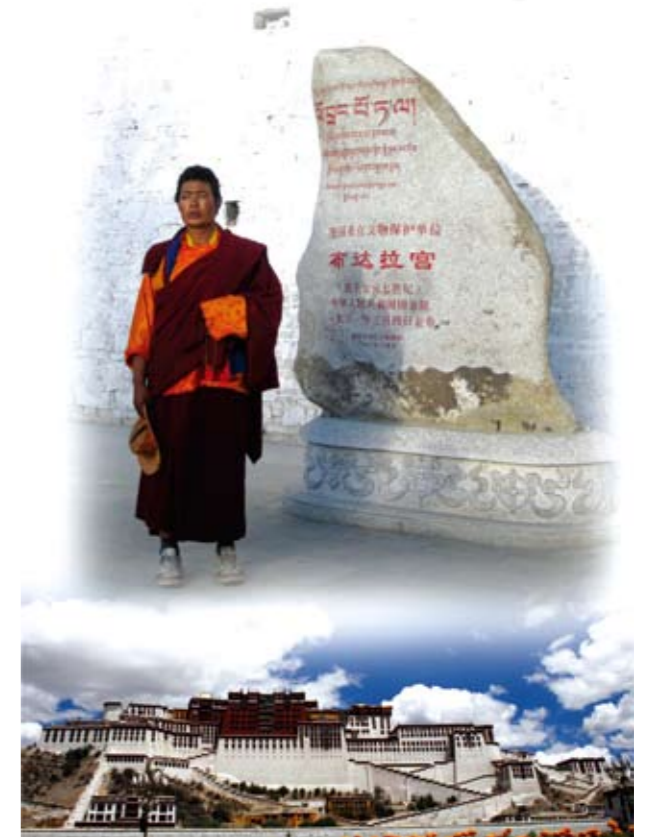
不过，遗憾之外也有小小的收获。在这里，我只介绍一种在林芝特有的动物，猜猜是什么？不是牦牛，也不是羚羊，更不是某种凶猛的野兽，而是林芝各村庄随处可见、自由自在的猪。这种猪是林芝独有的品种，当地人叫藏香猪；又因为它们一直游走在草地间，外地人管它们叫“走地猪”，黑色皮毛的和野猪一样，但是个头儿长不大，比野猪小多了。听说当地人都给自家可爱的小猪取了名字，每天只要呼唤名字，小猪就会回到各自的家。

### 尼洋河的述说

7月14日，从林芝乘汽车到拉萨，沿着尼洋河溯流而上。女儿的病情终于有所好转，带着忐忑不安的心，



作者与女儿在旅游中合影





怀着对圣地的向往，我们踏上了去拉萨的路。一路上看到最多的是在藏区各山、河、路口、寺庙、民舍等处，悬挂着印有经文图案成串系于绳索之上的小旗，这一面面小旗在藏语中称为“隆达”，我们习惯称“经幡”。进藏后才知道其实经幡是有讲究的，一是它由5种颜色组成且各种颜色是固定的，不能随便创新；二是每种颜色的排列顺序是严格规定的，依次为蓝-白-红-绿-黄，不能有任何差错。五种颜色的排列形式分别对应着大自然物质存在的立体排列形式：蓝天-白云-火焰-绿水-黄土，象大自然中天地不容颠倒一样，这五种颜色也不容错位。

在尼洋河中下游的一个岔口，我们拐进了巴松错，路上风景陡然一变：低矮的灌木丛被山上一片片密密麻麻的参天古树所取代，



这是西藏少有的风景，每棵树都在三四人高以上。远远望去，山下林木青翠，山腰枝叶泛黄，山顶白雪皑皑，再配上蓝绸般的湖水、白锦似的流云和湛蓝的天空，置身期间久久不忍离去。这里好象是著名的九寨沟，虽然没有九寨沟秀丽，但比九寨沟多了一份气势。蓝蓝的巴松错湖，风一吹便泛起点点波纹，倒映在湖面的远山白云蓝天在波纹里模糊了，风静后又清晰起来-----湖中间有一座小岛，岛上有一个寺庙，是藏传佛教中红教圣地宁玛派古寺，与藏传佛教中其他教派不同的是红教的喇嘛可以结婚。

在尼洋河中游，有一块形如四方印章般的天然巨石矗立在激流中央，大石上端屹立着一棵四季常青的松树，大石南侧山体陡峭，北侧则是郁郁葱葱的灌木丛林，景色神奇而又壮观，这就是尼洋河的著名景观——中流砥柱。

尼洋河的源头在米拉山下，是一条很小的河，与其说是河，不如说是一条小溪，实在很难将这条小溪与之前看到的大河联系起来，这就象是长江与其源头沱沱河一样吧。由于海拔高和印度洋的气流原因，当我们走过5013米的米拉山口之后，抬眼望去，绿色已经消退，



荒凉占据了每个山头。同样发源于米拉山的拉萨河，在山的那端没有了尼洋河翡翠般的清澈透亮。

翻过米拉山，顺着拉萨河而上，到达拉萨城的时候已是晚上8点多了。或许是一路劳累，或许是在米拉山口亲眼看到有人晕倒的影响，一到住地，我便开始了早已听说的恐怖的高原缺氧反应——头疼、恶心。

### 神秘的拉萨

7月15日，游拉萨。清晨一觉醒来，我居然没有高原反应了，很是惊讶自己的高原适应力。于是，我们一行神清气爽地开始了一天的旅程。

很多人认识拉萨是从布达拉宫开始的，我们也不例外。布达拉宫是拉萨乃至西藏的象征。布达拉宫位于拉萨的红山上，是当今世界上海拔最高、规模最大的宫殿式建筑群，是藏族古建筑艺术的精华。“布达拉”是梵语译音，译作“普陀罗”或“普陀”，原指观音菩萨所居之处，公元641年松赞干布迎娶文成公主后，欣喜之中，为公主建造了布达拉宫。布达拉宫宫宇叠砌，迂回曲折，同山体有机融合，



主楼13层，自山脚向上，直至山顶，远处是起伏连绵的群山，拉萨河宛如一条柔和的绸缎静静地环绕着它。

经过严格的安检后（布达拉宫实行限人限时和实名制参观），通过厚实的围墙通道，我们从东门进入参观。一进门就看见院内各种奔放的鲜花，特别是碗口大的橙、黄大理菊最夺人眼目。我们沿着台阶向上攀登，由于拉萨海拔近3700米，含氧量只有海平面的70%，我们一行不敢快步走。即使这样，没走几个台阶，体力尚在恢复中的女儿已经大喘粗气，一屁股坐了下来。

布达拉宫是达赖喇嘛的冬宫，主要由东部的白宫（达赖喇嘛生活起居和政治活动的地方），中部的红宫（五世至十二世达赖喇嘛的灵堂和各类佛殿，主要从事宗教活动的地方）及西部白色的僧房（为达赖喇嘛服务的亲信喇嘛居住的地方）组成。在红宫前还有一片白色的墙面为晒佛台，这是每当佛教节庆之日，用以悬挂大幅佛像的地方。

在布达拉宫，为了表示尊敬，游人不允许戴帽子和墨镜，并严禁拍照。走进宫里，光线开始暗了起来，我们沿着回转过道一层层参观。旁人开玩笑说，以前只有四品以上的官员才能进入，哈，现在大家都成了四品官了。

在宫里，最让人震撼的不仅仅是那份庄严、神秘、肃穆和沉重，更多的是一种历史沉淀下来的沉重感觉。

低矮的通道，金壁辉煌的殿堂，栩栩如生的雕塑，无处不在的长明灯，消散不尽的酥油味，斑驳的木头，绚烂的壁画……这是一个无法用语言形容的世界，只有真正置身其中的时候，你才会发现原来历史是可以留住的。给我印象最深的是宫墙书架上整齐摆放的上千卷手写经书。摇曳的酥油灯下散发着书香气息的经书，是历代喇嘛修行的依据，他们在岁月的流转中度过了无数个不眠之夜。如今，只有它们还静静地躺在架上，记录着岁月的痕迹。

在布达拉宫，你会觉得黄金最不值钱。到处可见全身的佛像以及金塔，金子和宝石在布达拉宫是一般的饰品。与其它地方寺庙不同的是，在西藏的寺庙里，捐钱是可以找钱的。如果你只想捐一块，而手里又只有十块的话，你可以在捐钱的地方自己找回九块钱。在布达拉宫，随处都可以看到藏民一面口诵经文，一面填加灯油，用头顶礼每一尊佛像。我们被这里的氛围所感染，将事先准备好的一张张小额纸币，平放在每尊佛像前的供桌上，以表达我们的虔诚之意。

因为进宫参观的时间不能超过一小时三十分钟，我对藏传佛教又知之甚少，加上有些殿堂还未对游人开放，我懵里懵懂地参观完，带着很多的迷惑和不舍走出了布达拉宫。

站在布达拉宫广场，仰望巍峨屹立的布达拉宫，我

想用个恰当的词语来表达自己的感觉，可是搜肠刮肚都没找到合适的，真的是有种难以置信的感觉：在海波3700米的高度，人们的正常呼吸都受到影响，而700年前没有现代化的起重设备，在山上修建这样一座规模宏大的建筑，难度可想而知。宫殿的墙是用简单的不规则的大石头砌起的，墙面的白色（红色）只是用石灰水从上往下倒涂而成，外观可以看到的深褐色的装饰其实是减震和通风而设计的，它是用当地常见的一种白茅草捆在一起然后用木条或石条压紧而成，外面再涂上染料。可见，雄伟不一定需要华丽砌成。

布达拉宫山下有一排长长的转经筒，我们乡随入俗，跟着藏民顺时针从左向右转圈。这些经筒的表面都刻着六字真言，经筒内部有的放着经书。藏传佛教的教律认为，凡转动经筒一回，等于将筒内的经文诵读了一遍，可积累功德。没转几个，我的胳膊就酸了，看着那些极端虔诚，不停转圈的信徒们，内心油然而生敬意。

距布达拉宫3公里的拉萨河畔，有一座古木参天、花团锦簇的园林，这就是罗布林卡——历代达赖喇嘛的夏宫，俗称西藏的颐和园。园内古老的苍松翠柏层层叠叠地遮掩住几幢宫殿。罗布林卡的文物远没有布达拉宫和大昭寺丰富。游人最多的是新宫——十四世达赖喇嘛的宫殿。新宫的外观一般，宫殿里面却非常奢华，除了特有的藏式装饰外，还有很多西洋设备，如宽大的浴缸、现代淋浴设备等，都是当年英国政府提供的。室内陈设基本维持上世纪50年代的原状，就连墙上的钟，时间都定格在上午8:59——14世达赖喇嘛1959年出逃前离开最后住地罗布林卡的时间。

大昭寺位于布达拉宫的东面，是拉萨的著名寺庙和藏传佛教的最高学府。还未走到大昭寺，一股酥油燃烧后散发出的浓浓香味扑面而来，广场上挂满了洁白的哈达与印有经文的五色经幡，寺前两个大大的香炉里烟雾缭绕，清香的烟火悠悠直上，飘向天空；一排排虔诚的朝圣者不停地行着五体投地的磕头礼。很早就知道大昭寺是藏传佛教的圣地，在藏民中，流传有“先有大昭寺，后有拉萨城”之说。如果不是亲眼目睹，是无法感受大昭寺在藏民心中的神圣地位的。

藏语中，大昭寺意为“存放经书的大殿”。现在的大昭寺经历代扩建形成了四层规模：一层供奉文成公主带去的释迦牟尼像，二层供奉松赞干布和文成公主的塑像，三层为天井，四层有四座金顶。殿内虽然没有我想象中的那样宽敞与豪华，但显得格外庄重。殿内中央是能容纳100多名喇嘛诵经的经堂，门厅右侧是反映文成公主入藏的大型壁画。

八角街紧挨着大昭寺，是拉萨有名的购物街。据说，八角街最初是由环绕大昭寺转经的朝圣者们日复一日，年复一年踩出来的。街上有转经的信徒、磕头的朝圣者、悠闲自在的游客。我们顺着转经的人群顺时针方向游览，满街的各种藏饰品琳琅满目，令人目不暇接。不过老实说在这里买东西是相当“痛苦”的，“痛苦”之处在于完全不知道东西是真是假。



## 集团主办特发羽协嘉宾男子羽毛球双打邀请赛

◆ 特发地产公司



为增强与社会各界的联系和沟通，展示特发集团积极、健康、向上的企业文化氛围和群众体育风貌，应深圳市羽协的倡议，由特发集团主办、特发地产承办的2009年度特发羽协嘉宾男子羽毛球双打邀请赛于8月2日在深圳市委党校羽毛球馆举行。

参加本次比赛的代表队共8支，运动员来自深圳市委党校、宝安区人大、南山区人大、宝安区劳动局、南山区公安局、市建筑公务署、市产权交易所、信达资产管理有限公司驻深办、风神汽贸公司等单位的特邀嘉宾，特发集团总经理施长跃、审监部部长张心亮以及特发物业、特发地产相关人员参加了比赛。

比赛经抽签分A、B两组进行，小组循环赛前两名进入交叉淘汰赛最后决出冠亚军。赛场上运动员们竭尽全力、顽强拼搏，比赛高潮迭起，掌声不断，竞争十分激烈。8支代表队赛出了水平，赛出了风格，增进了友谊。经过五轮白热化的较量后，由宝安区人大常委会刘文浩、宝安区劳动局李剑组成的代表队获得本次邀请赛冠军，由特发集团施长跃、张心亮组成的代表队获得亚军，由市产权交易所赵飞、特发物业张华林，特发地产唐大平、邓秋平组成的代表队分获三、四名。

比赛结束后，深圳市羽毛球协会会长、深圳市委党校副校长杨朝仁及特发集团施长跃总经理为本次比赛获奖的队伍及运动员颁发了奖杯、奖牌及奖品。