

打造平台 整合资源 形成特色 创造品牌

——柳总在 2012 年衡山工作会议上的讲话

(根据录音整理)

首先要说声感谢！感谢公司的同仁一起到衡山来，陪我过生日。正是这样愉快的氛围，让我感受到人生的乐趣，也让我更有信心及动力带领我们的员工把企业做大做强。去年我们到了井冈山，当时会议的定位是红色之旅，学井冈山精神，谋企业发展。今年的会议主题我认为是祈福之旅，悟人生真谛，谋发展之策。今年，企业在大发展的前提下，将会对管理模式、管理机制及分配机制等制度进行改革。

为什么说祈福之旅？

此行到衡山对菩萨祈福，是希望能够保佑我们的企业、家庭、个人平安吉祥。我认为，菩萨有三重意思：第一重是佛法无边，无所不能；第二重是普渡众生；第三重是福泽四方。由佛法无边就应该明白，人的力量是有限的，只有菩萨才能佛法无边。因此，每个人都要认清自我的定位，保持低调谦虚谨慎的态度。第二层意思，普渡众生，这是一种极高的精神境界；第三层意思中的福泽四方，我的观点是每个人都要有追求，它能使你从中感受到生活的乐趣。有追求也分为几个层级，第一层是生存的追求，第二层追求是物质追求。当物质追求积累到一定程度时，就要面临更深层次的定位问题。也是我们企业现在要面对的问题，如何能更好的促进企

业的发展呢？只有通过强化自身、努力奋斗才能实现，这也是为何今年要大力改革的初衷。

为什么要对企业进行改革？

一个企业的发展，项目是龙头。没有好的项目跟平台，不足以做大做强，因此，要找准方向，打造好的平台和项目，通过项目作为企业的支撑，才能让企业进入良好的盈利模式。有了项目、平台、资金作为基础，好的管理团队的才有能力完成好项目。所以，优秀的团队跟平台就是相辅相成的关系。有平台、有团队、有资金，就需要管理和合作来协调。企业的发展靠制度，制度完善就需要加强文化的建设。为何既要加强管理又要加强文化建设？如何在两者间找准平衡点？这就需要在改革中找到答案。

做企业最终要效益说话，效益才是真正的核心。怎么才能真正找准项目？怎么才能搭好平台，实现人才、资金和管理效益的连锁式管理，抓住企业发展的核心定位？所以，我就提出企业要改革这样的想法。在此，我分享一个观点，企业能否做大做强，可以用四个字来评判，那就是专注和分享。为什么要专注？打造一支做大做强、目标明确的团队，有助于企业对发展方向、发展定位的把控。这样做的目的就是让团队中的每个人都做自己了解且擅长的事情。既然我们企业的定位是在工程建设这个业务范畴，就意味着我们要在工程

项目管理、工程建设、房地产开发等领域更加专注。这是第一个发展的方向，找准方向后，我们如何把企业在这个领域做出特色？那就必须要明确企业产业的整体规划：第一，保障浔龙河项目的有序推进，尤其要明确的是，浔龙河项目在不远的将来绝不只是项目而已，大家要统一思想，充满信心。第二，学校、邮局的项目，这种风险较低，保障性强强的项目，有利于控制风险，保障企业长期持续的发展。

项目平台打造好，产业规划合理，就要进行整合管理，进行专业分工的细化。每项工作内容都要由专门的团队执行：建科，负责实施造价、监理等管理；建筑施工则由广福配合实施，实行紧密型合作关系。将来的建筑施工，工程项目主要广福来运营管理。我们有小联合的想法，就是跟广福成立公司。这样的话，第一，建科的项目就有产生效益的平台，解决建科、建筑公司产业发展。第二是项目能够细化，交由专业团队管理。随着企业的日渐强大，对相关人才的需求极大。通过建科、建筑公司能够聚集各方面人才，再通过平台发掘人才，使他们各尽其用、发挥所长，打造了企业优秀人才梯队，才能奠定企业发展的基石；第三是融资平台的扩大。项目长期发展需要大量的资金投入，如果单纯依靠项目融资功能是不能满足实际需要。这就要保证企业产业的延伸。

为什么要把独立运营作为企业的连贯性的工作来实施？

每个公司都要有独立的运营主体。过去的集体管理只能称为部门，这样既不能满足功能性要求，也不能提高员工的工作活力。我们要做深刻的思考，怎么才能激发建科、建筑公司的发展活力？我建议，把运营公摊分配到各公司，让每位员工责任上肩。这样就符合我们制定的十六字方针，既：“打造平台、整合资源、形成特色、创造品牌”。

独立运营体系的打造，就面临着怎么整合资源？那就是要引进其他专业合作伙伴。只有引进了有实力的合作伙伴，才可以将他们的优势激活，助推各个平台发展。下一步还将对整个公司薪资制度进行改革，采用基本工资+绩效工资制。为什么要提出独立运营？那就是要把管理团队自身的压力和动力真正的上肩，激发出个人潜力，形成最终企业发展动力。因此，如何整合内外资源、把握分配机制、让员工各展所长。这就是我们对企业改革的最终思考。

说一千道一万，企业的发展离不开员工的努力付出。内外兼修，企业方能行稳致远。我们定会加强公司的人文建设，让大家家庭中的每一员都有着共同奋斗的决心。

最后，祝愿我们的胜利能终能实现！也希望各位员工在企业中实现自我价值。

谢谢大家！