

理清思路 明确方向 敞开胸怀
梳理标准 形成合力 打造品牌

-----柳总在 2014 年岳阳工作会议上的讲话

(根据录音整理)

大家都知道，今天对我而言是一个非常特殊和重要的日子，既是我四十岁生日，又是我们浔龙河公司成立以来第一个五年计划中最后一年工作动员大会的日子。这五年里，都是在我生日这天召开公司每年的工作部署和动员大会，在座的绝大多数同志都一直参与其中。2011 年，我们在井冈山召开了以“走红色之旅，学井冈山精神”为主题的会议，结合 2010 年的工作，我们以井冈山艰苦奋斗的作风来立志，树立了“星星之火可以燎原”的理想，开启了我们公司发展的启程之旅；2012 年，我们到南岳衡山开展了祭拜南岳菩萨的祈福之旅，同时也为我们所做的浔龙河项目明确了佛泽四方这样一个定位，明确了追求精神价值的企业及个人定位；在 2012 年，我们遇到了很大的困难，面临着巨大的挑战，所以 2013 年我们去韶山朝圣，不但是祈求毛主席的光辉来照耀我们，同时也要树立像毛主席一样不怕艰辛、不怕困难的决心。我记得当时是以“四十而不惑——不困惑”这样一个主题讲话，来树立一个克服困难、挑战自我，为浔龙河项目攻坚克难的信心；今天，我们来回顾 2013 年的工作，为我们 2014 年以及未来的发展再一次理清我们企业发展的格局。所以，我们

每一次选择不同的地方开会都是有考虑的，在企业面临不同的状况、不同的发展阶段，我们都会选择相对应的地方开会，为我们下一段的发展调整思路。

这一次我们最初的计划是到西柏坡，后来经过讨论决定还是急于到西柏坡，最终选择在岳阳来召开我们2014年——也就是我们浔龙河公司第一个五年计划中最后一年的工作动员会。为什么要来岳阳？岳阳除了是一个九省通渠之地，拥有“洞庭天下水，岳阳天下楼”这样的美景；同时，岳阳也是一个人杰地灵的地方，有五个正省级或副省级领导都出自岳阳，包括现在给予我们浔龙河最大推动力的联点领导易炼红书记也曾在这里战斗过，所以我们最终选择来岳阳开会。现在，我结合明天我们要去参观的一些景点，根据公司现阶段的具体情况，来谈一谈我们工作的部署。

南湖

南湖是岳阳城市当中的一个湖。我们现在就住在南湖之畔，推开窗户就可以看到南湖的水面。南湖有两点寓意：第一，中国共产党在嘉兴的南湖召开了第一届大会，而我是一名共产党员，对共产党的感情很深，对共产党的事业保持着敬仰，所以南湖这个名字对我很有影响；第二，五年前，易炼红书记在岳阳担任市委书记的时候，我有幸与书记吃了一顿饭，至今让我记忆深刻。那时候我还开了一句玩笑，说盼望书记到长沙去工作，没想到炼红书记真的到长沙担任市委

书记，更没想到他来联系我们浔龙河，所以这两点让我觉得南湖就是我们浔龙河的福地。

结合这两件事情，我觉得目前这个阶段我们第一个要做的就是理清思路，明确方向。是南下还是北上？我想我们还是北上，到岳阳、到北京。当然这是从唯心角度来讲，但作为一个企业确实要看准方向。我们前三年都是在祈求和立志，但是今天我们可以非常自豪地讲，我们投身于农村来发展企业、发展事业这样的方向是正确的。当然，一开始很多人想不通，为什么要到乡下去种田，种菜亏本，种树也不挣钱，一天到晚翻泥巴坨，所以当时大家都认为这样的方向是错误的。但现在可以说，我们的方向就是下一阶段中国社会经济发展的方向，也是我们中国共产党明确的未来五到十年中国农村发展方向。自从十八大召开以来，尤其是党的十八届三中全会和今年中央经济工作会议、中央新型城镇化工作会议和中央农村工作会议等会议的召开，越来越把我们下一个十年的执政思路、发展方向细化到了每一个节点上，而越细化、越明确就越能感受到其所提出的思路与我们浔龙河的发展追求是相吻合的，并且是惊人的吻合。当然今天在座的绝大多数人都已经能理解了，为什么要做浔龙河项目？是因为党中央要这么做，是因为中国经济社会的发展逼着我们朝这个方向走，所以我们要更加坚定信念，树立好我们发展的方向：第一是浔龙河公司要在大中小城市和小城镇协调发展

的中国新型城镇化战略中，成为引领中国新型城镇化发展的企业；第二我们要通过破解“三农”问题的浔龙河模式推进农村综合配套改革，使双河村成为未来的“华西村”，成为未来湖南、乃至中国农村发展的样板。所以，我想通过南湖的这两个寓意，来明确我们企业和项目发展的这么一个方向。

岳阳楼 洞庭湖

明天我们要去看的两个景点：一个是岳阳楼，到岳阳不看岳阳楼，那肯定不行；二是浩瀚的八百里洞庭。岳阳楼是我们中国四大名楼之一，为我们留下了宝贵的精神财富。来源于什么？来源于我们小时候读过的范仲淹所写的《岳阳楼记》，而其中最著名的就是形成湖湘文化精髓的那句最让人骄傲的名言：“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，这句话成为了湖湘文化的瑰宝。它告诉我们每一个人都要有眼界，不要单单只想着你一个人的事、或者一个小家庭的事，而是要“先天下”，心中怀的是天下；其次是要有境界，“后天下之乐而乐”；再次是要有担当，这就是我对这两句话的理解。洞庭湖是一个一望无垠、宽广胸怀的象征。因为其有胸怀才可以装下湘、资、沅、澧之水，才能成就八百里洞庭，为长江输送滚滚洪流。没有这么大的一个胸怀，怎么能够装下这么多的水呢？所以我想这两个景点，就是告诉我们要敞

开胸怀、勇于担当。

对个人而言，我要敞开胸怀。企业发展得越好，作为企业的带头人，就越要把企业产生财富的基数进行稀释。只有放出去钱财，才能收回来人才，收进来人心。所以，原来企业的隐性股东就应该成为名正言顺的、理直气壮的股东。同时，企业在两年前进行股改的时候，当时的发展状况让很多人看不清，一部分团队的成员没有参与，我想这是完全能够理解的。但是到了今天，我们原来未买股份的这些骨干员工，以及可能新加入我们团队的成员，就有必要让他们拥有再次选择的权利。所以这次我拿出 14.8% 以下的股权出让，一是让原来已购股权的人，可以根据岗位的调整适当增加股份比例；二是原来没有购买但是与公司生死及合作多年的伙伴也可以购买。那么，为什么我要控制 51% 股份？企业创业的过程中必须要保证其稳定性，所以要保证公司稳定运营就必须由我掌控。但是等三年以后，如果能够实现我们下一阶段的目标，我想我会把股权进一步进行稀释。华为的老板任正非一手把华为做成了每年产值上千亿的企业和世界交换设备制造的龙头老大，但他现在只拥有华为 0.75% 的股权，他把股份逐渐稀释到公司所有的员工。去年他们产生了 200 多亿的利润，他拿出 70% 用来分红，这就是我所说的胸怀，不得不让人佩服。正是因为他有这样的胸怀才会有 2000 多个亿的产值，才会有一年 200 个亿的利润。我们这次股改之所以

还控制在中高层层面，是因为在目前这个阶段我还要保证公司的稳定发展。当企业进入正常化，不需要用股权来掌控的时候，就会进行再一次的股改，范围也会进一步的扩大。今天，我在这里讲一句话，那就是争取在三到五年时间里，我们要推行下一步的变革，只有越来越多的人成为浔龙河的主人，越来越多的人成为这个企业的股东，凝聚的人心才会越来越多，也就能形成企业不可战胜的重要基础。

同时，根据企业发展的状况，我们还要进行相应的人事结构、组织结构调整。在第一个五年计划的时候我提出过五年成立集团、十年谋求上市的口号，所以也就意味着今年我们要实现建立集团公司的目标。在这样一个转轨转型的过程中，就会有两套人事结构，既要保证上半年工作的正常开展，也要保证在集团公司成立之后自然的转轨。所以刚才王总宣布今年的组织架构一个是现在的结构，实际上还是由方建、柳小辉负责指挥部那边的的工作，曹建、张博闻、耿永军、罗伟负责公司这边的工作。成立控股有限公司之后，由控股公司收购浔龙河生态公司的股份，再由控股公司和棕榈公司成立一个小城镇开发公司，把花木事业部剥离成立就业服务公司，把农产品事业部剥离成立农业科技有限公司，并完成相应的管理制度、工作计划和转轨当中一些工作环节的制定，这就是上半年要完成的事情。独立运营的公司成立后，就会在年前正式成立控股集团公司，相应的人事架构也会进行新

的调整，这就是刚才宣布的关于控股集团公司中的人员安排。目前只有一部分人员进行了安排，还有一部分人员暂不安排，因为集团公司成立以后相应的人事还将进行调整，需要吸纳更多的人才进来，最终让浔龙河控股集团形成一个专业的投资、管理的、后台控股的集团公司，行使控股股东和大股东的职责。

未来的控股集团公司是一个非上市公司，要上市的公司第一个是与棕榈园林联合成立的小城镇开发公司，注册资金5000万，由我们控股公司控股60%，棕榈园林控股40%。这个公司主要负责浔龙河项目以及将来浔龙河模式复制的项目小城镇范围内基础设施的投资、建设以及公共经营性项目的投资、建设、运营和管理。其定位是要成为小城镇开发的专业运营商，成为引领中国未来小城镇开发的标杆企业。目前该公司就只有两个股东，在具备上市条件之前肯定会进行再一次股改。第二个要上市的就是我们的生态农业综合开发有限公司，它就是将来浔龙河项目及模式复制的项目产业投资、运营管理企业，其中包含生态农业、乡村旅游、文化产业和乡村地产开发这样四个板块。

在今年6月底之前，我们农产品深加工基地的厂房设施、设备将安装完毕后，农产品事业部就可以独立出来，成立专业的生态农产品种植和深加工的企业。这个企业要做的还是生态蔬菜、水稻和油菜的种植和加工。同时，要建立生

态农产品的销售平台，主要针对三个目标客户进行销售：一是机关单位的食堂；二是浔龙河项目建成之后的礼品市场；三是浔龙河将来居住的两三万人的生态食物供应。虽然现在我们种菜不用化肥、农药，成本高，亏得厉害，但至少外面有一个说法——浔龙河的小菜真的好吃。所以，要保证我们浔龙河品牌的形成，必须确保我们种出来的食品是真正绿色生态的食品。在此，我拜托在座种植一线各位长辈、兄弟们，继续保持我们绿色生态食品种植，保证市场上对我们浔龙河农产品的评价是好吃、放心、靠得住。既要从农产品的种植、加工环节的进行品质控制，同时也要建立好自己的营销队伍，针对机关食堂市场、旅游礼品市场和浔龙河用户市场开展营销，那么将来这个公司绝对可以成为我们浔龙河的骄傲之一。

第二个是我们的花木产业。过去，我们的花木事业部做出了卓越的贡献，在去年这样一个干旱的年份，很多地方死了很多树，外面的人都羡慕我们浔龙河的树没有死，就是因为我们的花木事业部是一支非常认真负责的团队。除了保证树木正常生长之外，树木的维护、整形都做到了专业水平。花木公司这几千万保存非常好的精品树，就是慢慢增长的财富。同时，我们通过对花木进行整形美化，可以让浔龙河范围内的环境越来越优美，打造出的生态美景就成为浔龙河吸引城市人进来的一个重要基础。下一阶段，花木事业部剥离

成立公司之后，除了要继续保持这样一个精心培育的作风之外，更要发挥出重要的其他功能。其一是要结合我们与棕榈园林的合作关系，承接土石方工程、护坡工程、苗木栽种工程，包括浔龙河项目区内零星的绿化工程、果园镇范围内的零星绿化工程和将来棕榈公司的分包工程，这些都可以成为主要的盈利来源。其二是要负责双河村父老乡亲就业的组织引导和管理，让想做事、能做事、做得好事、服从管理的人有事可做。我们今天在座的很多农产品事业部、花木事业部的职工都是我们双河村的父老乡亲，为我们前期的发展立下了汗马功劳，但是我想下一步就业公司成立后大家还要做到三点：第一就是种好原有的树，让它长出财富——有形的财富和无形的财富；第二是开展花木绿化施工的管理和劳务分包的管理；第三是把双河村的父老乡亲组织好、安置好。我们建设浔龙河项目不光是为了弟兄们，更是为了我们双河村的老百姓，只要我们站在他的角度用心去帮助他，他最终就会理解我们的事业。

第三是我们的文化产业。文化既是我们的竞争力，也是我们未来企业产业格局中的一部分，所以也要树立一个目标。第一是要搞好目前双河村老百姓的社区文化建设和我们企业内部文化建设，组织好老百姓的文化活动，让别的村羡慕；第二是要通过我们浔龙河文化艺术团逐渐打造出湘中民俗文化，利用国歌博物馆、田汉书院、田汉大舞台、华佗庙

会大广场、民俗文化宫等等这样的文化设施。充分发挥与湖南电视台建立的战略合作伙伴关系，整合文化资源，成立一个文化产业公司。这个公司重点打好三张牌：第一利用田汉大舞台打好田汉文化这张牌；第二是要运用村上良好的文化基础打好将来的社区文化建设这张牌；第三是运用项目区内独特的湘中建筑特色及民俗文化打好湘中民俗文化这张牌。将来全国各地来学习我们，就是要看我们的农民住什么样的房子，过什么样的生活，文化就是一个展示平台。

当然我们还将成立一个乡村旅游公司，将来的乡村酒店、乡村商业街，都要把它投资建成产权式的业态。通过引进一个专门的酒店和旅游管理团队，与我们成立一个股份制的乡村旅游管理有限公司。这个旅游公司就负责浔龙河项目内的乡村酒店、乡村商业街和其他旅游项目的运营和管理。

以上几个公司都是轻资产重运营，浔龙河生态农业综合开发有限公司负责所有产业项目的基础设施投资和房地产开发。农业公司、文化公司、旅游公司的基础设施的资产属性都归口于生态公司，这样就逐步形成集现代农业、乡村旅游、文化和乡村地产开发等产业为一体，同时以生态农业综合开发公司为母公司的未来发展方向。

关于建科公司，通过 2013 年的努力实现了 1300 万的自有产值，另外还有分公司的产值。一个建筑服务业的企业能够做几千万一年的产值非常不容易。同时，公司整个内部管

理逐渐规范化，管理水平上了一个新台阶，实现了无纸化办公。那么下一步，建科公司首先要理顺与浔龙河公司保持紧密型还是松散型的关系；第二建科公司肯定要做成建筑服务类的品牌性企业，内部管理要进一步加强，人力资源要进一步充实；第三个要把各方资源整合进来，充分发挥资源集聚效应。

君 山

最后一个景点就是君山，君山有两个有名的，一是君山竹，也就是湘妃竹；二是君山银针茶。小小一个岛，世界人民都知道，这也就是我们下一步要努力争取的方向——形成合力来打造我们的品牌。浔龙河将来有什么？将来我们要打造生态浔龙河、文化浔龙河、智慧浔龙河。我们将来是养身胜地、田汉家乡，我们将来是现代人梦想中的家园，所有人想去居住的地方等等，这些元素就形成了浔龙河自身的特色和优势。浔龙河将来要通过电视剧的传播，成为人们向往的地方；要通过北师大、中医附二医院、喜羊羊、马术俱乐部等等这些王牌项目的引入，让大人小孩都想来浔龙河玩，想来浔龙河住，更重要的是想来浔龙河买套房子，这就是我们未来的目标，一定要形成这样一个品牌。最后，希望通过公司上下理清思路、明确方向、敞开胸怀，树立目标、形成合力、打造品牌，共同来创造我们浔龙河美好的未来，创造我

们辉煌的明天。

拜托大家，谢谢！