

JINGYING RENXIN 经营人心

视点央视传播 〇 著

企业之卓越更在于其是否拥有
高贵的人格、自由的灵魂
以及尊重自我又受人尊重的人

JINGYING

RENXIN

经营人心

视点央视传播 著

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营人心 / 视点央视传播著. —北京: 经济日报出版社, 2013. 7

ISBN 978 - 7 - 80257 - 535 - 6

I. ①经… II. ①视… III. ①企业集团 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 162864 号

经营人心

作 者	视点央视传播
责任编辑	李 进
责任校对	姜姗姗 陈礼滢
版式设计	孙文妮
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区右安门内大街 65 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010 - 63567960 (编辑部) 63567687 (邮购部) 010 - 63516956 63559665 83558469 (发行部)
网 址	www. edpbook. com. cn
E - mail	edpbook@126. com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京鑫瑞兴印刷有限公司
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	15. 25
字 数	220 千字
版 次	2013 年 7 月第 1 版
印 次	2013 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80257 - 535 - 6
定 价	36. 00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换



王一江，哈佛大学经济学博士，长江商学院副院长，经济学及人力资源学教授，明尼苏达大学卡尔森管理学院终身教授，美国密歇根大学戴维逊研究所研究员。1989年后曾兼职担任世界银行顾问，清华大学经济管理学院中国经济研究所高级研究员，中国留美经济学会副会长。研究兴趣主要集中在政治经济学、组织经济学、劳动经济学、中国经济、货币与公共金融、人力资源管理。在过去几年中，王一江博士在国际著名期刊发表多篇论文，并被大量引用。其2010年出版的中文著作《民富论：关于发展与分配问题的探讨》，强调经济发展以民富为目的，对民富理念的确立，起了有力的推动作用。

人心何所向

得人心者得天下，中国人都知道这个说法，但同时认为这只是一个与帝王将相、朝代更替有关的道理。长虹的实践证明，在商业世界，企业的兴衰，其背后也包含着同样的道理。

作为中国改革开放大潮中最具传奇色彩的企业之一，长虹一直都吸引着人们的注意力。只是，之前人们对于长虹的关注，更多的集中于他的“外壳”，而对于他的“内核”，他的思想、文化、精神和灵魂，却鲜有触碰，知者甚少。

《经营人心》这本书一改人们的习惯视角，不再对企业仅仅作自上而下、由外及里的审视，而是以长虹员工为出发点，向读者展示了在中国被商业化全面渗透的大背景中，长虹人对人文情怀的坚守与供奉。

有人说，当下的中国，经济发展得越快，情感疏离得就越远；经

济的体量越庞大，精神的构筑就越虚空；科技创新越突飞猛进，对“人”的关注就越淡漠。面对“国富民不强”的社会现状，备受质疑的除了国家的发展路径，更包括那些野蛮生长的企业，以及它们对人口红利的无尽掠夺。

在这样的时代洪流中，“经营人心”的确是一个知易行难的命题。毕竟，企业要生存，员工满意度不直接等同于公司业绩，较之于员工的笑脸，股东们更愿意看报表上的数字。

但它是一种新的路径尝试，就如同长虹的“三个满意”的核心价值观所强调的那样，“只有员工满意，才能提供顾客满意的产品和服务。顾客满意了，才能给企业创造效益。企业获得效益了，才能给股东回报”。因此，它需要的已经不仅仅是方法和技术，而是胸襟和彻悟：员工、企业和社会，本质上是互相依赖，必须共同生存与发展的关系。在这个三角关系中，任何一个角受到危害，整体的平衡都难以维系。这个彻悟，在我们“失衡”几乎已经常态化的社会里，更具特色，也愈加宝贵。

本书聚焦个体，却不局限于个体。它研究企业，反观社会，围绕当下中国社会面临的各种问题，比如“工业化冷漠”“管理代沟”“住房梦”“幸福社会”等，进行了剖析和论述，指出 GDP 总量跃居世界第一，不应该是我们唯一的奋斗目标；“强国梦”，应该在“民富”的和谐声中得到实现，让发展成果惠及普通大众，与百姓共享。

这是长虹人心之所向，也是更多人心之所向。

王一江

2013 年 5 月

树的活力来自根的强壮

我是这样注意到这个企业的，那是 1998 年的冬天，我接到任务去拍摄关于他们的三期节目，在中央电视台经济频道播出。那一年这个企业的发展正如日中天，在当时的中国，每卖出三台彩电，就有一台出自他们。他们当年的净资产超过 100 亿，并且使“以产业报国，民族昌盛为己任”的主张深入人心。

后来，他们开始经历前所未有的波折，从急于打开国际市场而产生的巨亏，到产业发展产生的新布局，从军工立业、彩电兴业，专注一类产品的独生子战略，到信息电子横跨七大产业集团的多元拓展。这一路他们走得并不平坦，其间外界充满了对他们未来的担忧和各种质疑的声音。

作为一个旁观者，不论外界的传闻是什么，我总会提醒自己深入下去，抱着客观公正的态度去纪录真实。从 1998 年到 2013 年的今天，细数起来，15 年的时间里我到这里出差竟然超过了 15 次。

在这里工作的日子里，我走访过当时任总工程师，现在已经是集团公司董事长兼党委书记的赵勇；从财务做起最终成长为股份公司总经理的刘体斌；第一批被送往日本学习，回来后在技术和管理方面肩负重任的郑光清；当时获了日本通产省节能大奖，留日归来的博士，如今是股份公司副总经理的李进；当时被日本东芝派来在新引进的空调生产线上工作的品质保证部工程师川口孝；如今从美国回来投身国内显像事业的国际信息显示学会（SID）中大西洋区主席严群；擅于建设优秀组织文化凝聚人心的工会主席胥邦君……；也走访了电视二厂、三厂、精密公司、模塑公司、网络公司等一批风华正茂的中层管理团

队，以及在生产第一线忙碌的工友们。

让我真正触及到这个企业的根的，是这些鲜活而优秀的人。

这群人整体散发着建设者的气质，他们充满了对自己工作的热爱、激情与梦想，同时也非常的敬业和务实。他们选择了世间最难经营、管理的电子信息产业——这个行业充满变数，并且日新月异、淘汰无情，从企业诞生之日起，就必须和世界上最优秀的企业在同一个市场上惨烈竞争。这意味着他们无时无刻都必须全力拼杀，并且在拼杀的过程中还要逐渐建立自己的竞争优势，否则就没有活路。

他们内心仰望着理想，想做事也能做事，他们选择用尊重自己去赢得世界的尊重。面对在核心部件上的“缺芯少屏”，国际竞争力大打折扣的现状，面对人力物力投资巨大，周期漫长的困难，他们勇敢地挑起了技术突破和革新的重任。他们在为更具价值的未来技术、产品、产业新架构做充分准备，他们深知在竞争惨烈的市场，不能只靠制造的微小利润艰难度日，要想取得根本性的竞争优势必须在产业链的高端奋起发力，要靠技术的突破创新和经营效率的高效提升来实现，只有这样才可能获得造血机能，才可能真正获得竞争优势持续地茁壮成长。

他们深谙只有务实面向未来才有前途，所以选择把数以亿计的资金投入到技术研发的一线，他们在全力以赴为了使国人自己拥有和掌握核心技术，因为这是一切强大的基础。

一个成功的企业如同一棵参天大树，树的活力来自根的强壮。在整个社会如此浮躁的今天，由衷地向所有选择强壮根基，选择实干的人们致敬，他们是这个时代最可爱的人。

张勤

2012年12月

目录

CONTENTS

● 引子 太空之吻 1

● 第一章 悟到深处 5

天命之年 6

横推风雨 13

“企”字之思 22

观点：企业文化的思考 28

企有四维 40

● 第三章 经营人性 93

解困“猫鼠游戏” 95

点亮人性的光辉 100

尊重不是喊出来的 103

现场：午间泡菜香 109

沟通的触角 111

你不要吼我 115

观点：员工新老说 120

激活“橡皮人” 126

思考：“90后”该不该订盒饭 130

● 第二章 十万个“上帝” 45

员工的上帝时代 47

我在为谁工作 51

观点：他们在工作中最在意什么？ 54

在航母上起飞 59

进步的阶梯 62

我的提案 66

企业里的田园 70

中国梦 住房梦 75

你若不离不弃，我必生死相依 80

思考：员工该不该以“企”为家？ 86

●第四章 企业的温度 135

朝九晚五总关情 136

我的班组我的家 140

现场：“妈妈班”：我们是一家人 144

“破茧成蝶”的美丽蜕变 147

从技艺传递到文化传承 149

现场：50年薪火相传师徒情 154

怒放的生命 159

现场：“剪刀手”付广元，他啥都能修 162

眼明手快+心细=插件冠军 165

十年磨一剑，坚持造就的“喷涂高手” 168

思考：别让冷漠成为企业的杀手 170

●第五章 社会幸福的基因 175

幸福的意义 177

观点：工作幸福观 179

灾难中从容崛起的“大我” 183

现场：一封感谢信 188

60天的亲密接触 190

微公益的核裂变 196

家庭美德 社会公德的细胞 200

思考：员工的社会角色 206

●第六章 凭什么赢得尊重 211

文化的根基 213

在浮躁中坚韧 216

智能时代的速度与激情 220

实业的使命 225

思考：如何成长为受尊重的企业 230

引子

太空之吻

两个重达8吨的“庞然大物”，在距离地球350公里外的太空，以28000公里的时速飞行，4只直径为3.8厘米的电连接器插头，与4只电连接器插座精确对接。人们惊呼：这无异于尘埃与尘埃的“碰撞”。

2012年6月18日14时，在完成捕获、缓冲、拉近和锁紧程序后，神舟九号与天宫一号飞船紧紧相牵。

第一次，有中国女航天员进入太空；第一次，神舟九号实现与天宫一号的载人手控对接；第一次，3名宇航员从神舟九号进入中国人在太空的“家”——天宫一号，在轨生活10多天后安全返回；第一次，航天员将在天宫内进行实验操作……这一承载了太多第一次的“太空之吻”令世人瞩目。

浩瀚苍穹、空间飞行、载人航天，这些遥不可及而又神秘莫测的高科技场面，往往都是在欧美的科幻片中出现。在惊叹中国航天技术的突飞猛进之余，人们很难将这一惊心动魄的壮举跟一个偏居西部的老牌家电企业相联系；更难相信肩负着打造空间站“生命通道”卓越使命的幕后英雄是一支看起来似乎很平凡的“妈妈团队”。

飞跃外太空的“长虹造”

专家称，天宫一号与神舟九号的交会对接，就好像在距离地球表面几百公里之外的宇宙空间准确地“穿针引线”，两者连接在一起，不仅严丝合缝，还要把液、电、气通上，做到“对得上，分得开”。

而这些“穿针引线”的电连接器正是“长虹造”。除了用于舱与舱对接外，此次发射中的运载火箭、神九飞船、宇航服、天宫一号、发射装置、地面卫星监测装置等环节都应用到了长虹电连接器。而这些连接器不仅能起到保证天地通话的通讯作用，还能准确检测到宇航员的生理特征，包括体温、血压、心跳等，并随时将这些生理数据传给地面，是宇航员的一道“生命保障”。

鲜为人知的是，除了“天宫一号”外，从神舟一号到神舟九号神舟系列飞船上，都用到了长虹连接器等系列零部件。不仅如此，长虹华丰电连接器在“嫦娥一号”卫星系统、长征火箭运载系统、发射系统、测控系统和通信系统，甚至导弹潜艇、航母等许多国家重点工程中都有广泛的应用。目前，长虹公司已经成为中国最大的电连接器科研生产基地，每年研制开发的新产品规格有几千种，生产各类电连接器5.5万余种，其中双曲面线簧连接器、深水连接器和复合材料连接器，填补了国内连接器领域的多项空白。

或许是出于军工企业保密的操守习惯，关于长虹华丰与这些国家重点工程的合作，以及电连接器科研基地的事情，长虹人一直秘而不宣。直到2011年天宫一号与神舟八号对接成功后，长虹华丰这个行业翘楚，以及不让须眉的“妈妈团队”才被媒体挖掘出来。

习于平淡的“妈妈团队”

在参与天宫项目的研发团队成员中，张競、龙鉴君、邱云凤、查

梅蕾等都是40~55岁的女工程师，因此被外界冠以“妈妈团队”的美名。然而，因为她们淡泊、低调的本性，圈外人对这个优秀的团队知之甚少。

即使在参与了天宫对接这样举世轰动的大工程之后，即使面对纷至沓来的记者，她们惯用的仍是一句波澜不惊的开场白：“我们所从事的工作，仅仅是航天事业中小小的一部分，我们只要保证可靠性，确保万无一失。”

“可靠性”，这是担任对接通讯连接器主要设计任务的张兢强调得最多的一个词汇，她说：“在外太空这种极端环境下，气压和温度等影响电连接器功能稳定的因素很多，仅仅因为真空环境状态，普通材质就会蒸发。因此，特别强调产品的可靠性，电连接器属于机械金属摩擦性连接，在强振动下保障可靠连接，可靠性必须达到100%。”

媒体形容这是在刀尖上舞蹈，因为小小的电连接器牵一发而动全身，它承载的不仅仅是国家难以计数的科研投入，也是航天员数十年如一日的艰苦训练和生命安全，更是亿万中国人的航天梦想和国家尊严，任何一点小失误所带来的损失都将不可估量。

这是多么大的风险和压力，但是当张兢用淡淡的语气讲述她们的工作时，仿佛像在说一件微不足道的小事。张兢说：“这种紧张与兴奋，我们已经习以为常了。经过了多年的不断探索和积累，今天，我们对自己设计的产品已经有了足够的信心。其实不光是航天用连接器，我们生产的所有连接器都是零缺陷，只不过那四颗比较幸运，用到了天宫一号上。”

这是一群超越二元对立、没有区别心的人，她们用始终如一的平常心从事着别人眼中的伟大工作，也经营着自己内心的无华人生。张兢说：“我们就是一群普通人，除了工作有点特殊之外，跟别人没什么不同，反倒是社会变化太快，我们在社会上显得有点傻。”

的确，作为中国最大的电连接器生产企业，长虹华丰真的不善变：五十年代原苏联援建的办公楼、绿树掩映的工厂大院、斑驳褪色的墙

体和标语，进入到华丰公司内部恍惚中有时光倒流的穿越感。

但正是这个聚光灯照耀不到的地方，正是这群世俗洪流裹挟不走的人，以几十年不变的军工精神默默地引领着整个国家甚至整个人类最先进的连接技术。在他们身上看不到平凡与伟大的分界线，也看不到“人生为一件大事而来”的豪迈，他们只是专心地做着自己的本职工作，默默地推动着这个社会在“变”与“不变”中前行。

经营人心

Chapter 1

第一章 悟到深处

你能了解多久的过去，就会知道多远的未来。

——丘吉尔



天命之年

中国的 20 世纪 50 年代是一个敢想敢干的年代，更是一个敢信的年代。

1958 年，“鼓足干劲、力争上游，多快好省的建设社会主义”的总路线刚一通过，大家就信以为社会主义很快会实现。“十五年赶英超美”的奋斗目标刚一提出，家家户户就争先恐后的砸锅成铁大炼钢。毛主席只说了一句：“时代不同了，男女都一样，男同志能办到的事，女同志也能办得到。”那些不爱红装爱武装的女人们就真的能“杀猪不眨眼”。

虽然，那个“误以为粮食亩产真的有几十万斤”的年代太过纯真，但也正是这种“信念能当饭吃”的激情和豪迈引领着 50 年代的中国人迈出了中国工业化的一大步。

长虹就是在这种红色激情中诞生的。

军工旗帜下的“饥饿感”和“原创力”

就是在这个激情燃烧的 1958 年，当第一代长虹人挥舞着手中的铁锹在绵阳城郊的农田上“战天斗地”的时候，中国人还不知道电视为何物。那时候全国人民心中最大的明星只有毛泽东，大街上最流行的歌曲是《东方红》；那时世界上还没有因特网，而比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯都才只有 3 岁，柳传志还在念初中；也就在同一年，LG 电子

刚刚成立，三星还只是个奔波于韩国和满洲里之间的干鱼和蔬菜商，至于几十年后才出现的中国家电行业的其他后起之辈们则完全不在党和国家的计划之中。

一切都还只是个开始。

很快，这群来自五湖四海的长虹人就意识到，他们所拥有的除了满腔的激情之外其余的几乎是零，而他们将进行的也是中国历史上最彻底的“白手起家”。

这是一片希望的田野，更是一片荒凉的田野。长虹人首先要做的事情就是从无到有，将不可能变为可能。没有厂房就自己动手建造，没有钢筋混凝土就用砖木代替，没有铁钉就用竹钉，没有木材就去深山采伐……可以想见当时如火如荼的场面，与其说那是创业，不如说是在建厂。当时工厂还没有起“长虹”这个响亮的名字，只有代号“780”。

机遇有时候也垂青没有准备好的人。

就在780厂尚未正式破土动工的时候，1958年9月，工厂接到了国家下达的第一个产品试制任务——按苏联雷达产品仿制“机尾警告器”（工厂编号：3号机）。国家实现国防建设的心情是迫切的，任务却是几乎不可能完成的。

当时长虹人最喜欢的一句话是：一万年太久，只争朝夕！“没有办公室可以向兄弟工厂借，没有仪器设备可以到成都兄弟厂去请求支援，没有器件可以去京沪等地采购。”时任组长的冯子敏组织工人、干部和技术人员召开的研讨会，得出的就是这么一个干脆的结论。我们不禁诧异：没有任何雷达研制经验的“老长虹人”竟然没有人质疑任务的可行性！

就是凭着这种“服从”的军人天性和勇往直前的战斗精神，冯子敏小组借用了204厂（现华丰公司）办公室大楼的一间闲置的厕所，并在那里打响了长虹军工研制的第一炮。当今的年轻人每每提到乔布斯就津津乐道于他和沃兹在车库创业的故事，并把那间车库顶礼膜拜为最牛的创业孵化器，然而跟长虹人“厕所创业”的故事相比也不过是小巫见大巫了。

创业环境虽然艰苦，780厂仍然顺利在建国十周年前夕向空军交付了第一批产品。在之后的几十年里，长虹的国防建设工程项目从无到有，从弱到强，不断成长、壮大，并承担了诸多国防建设的重点工程项目。长虹一步步走来，赢得了国家的信任，占据了国家军工战线上的重要地位。

然而，创业的感觉并不总是这般的“春风得意马蹄疾”。

“饿”，是第一代长虹人对于创业初期最刻骨铭心的记忆。“大跃进把全国的物资消耗殆尽，1960年正赶上全国自然灾害，各地的粮食都不够吃。困难时期，每天都饿得只有流清口水。”1959年从东北中国人民解放军四一五一部队退伍转业到长虹的彭明辉，回忆起当年的困难情景仍历历在目。今天我们已经很难想象当时的长虹人没有肉、没有油、没有副食品也没有蔬菜供应，每个月只靠23斤粮食是如何度日的。但苦难的日子并没有随着1960年的度过而结束，据彭明辉回忆说：“1961年是个更加艰难困苦的头，由于长期没有油、肉、及副食品供应，肚子里缺乏‘油水’，即使吃饱撑涨肚皮，嘴上还想吃，在那个年头始终有‘饥饿感’。”

当时的中国人还不知道什么是“减肥”，也还没听过乔布斯在斯坦福毕业典礼上喊出的那句：“保持饥饿，保持愚蠢”的格言，但却全都真真切切地体会到了饥饿的滋味。

那时，饥饿本身没有目的，也不需要刻意去保持。那只是一种持久的疼痛：胃液烧灼，胃壁摩擦的疼痛。

然而就是这种疼痛，刺激着人们最真诚的感官，磨淬着人们最强烈的欲望，也爆发出人们最原始的力量——不顾一切去探寻，不顾一切去创造的力量。

就是靠着这种原创力，长虹创造出了第一套机载雷达，第一台黑白电视、第一台彩色电视……

风云激荡的电视梦

长虹正式确定研制生产电视机是在1972年，为了响应国家“军民结合，平战结合，以民养军”的号召。但从后来长虹人迅雷不及掩耳