

投资 视界



社会责任，皖投担当

“水坪”扶贫记：点燃希望之光，播种乡村振兴梦

省内外小贷公司监管和扶持政策比较

横看成岭侧成峰 人才盘点尽贯通

2019.05 第3期

总第23期

编印单位：安徽省投资集团控股有限公司 / 准印证：皖L00-076 / 内部资料·免费交流



内部资料准印证：皖 L00-076

编印单位：安徽省投资集团控股有限公司

编辑单位：集团办公室

编委会

主任：蔡毅

副主任：刘巍 吴满

委员：吴迪 诸冰羽 杨欢 熊砚池 陈奥

张若邻 端丽林

2019年第3期 总第23期

地址：安徽省合肥市包河区望江东路46号安徽投资大厦(230022)

电话：0551-6277 9037

传真：0551-6367 7066

投稿邮箱：tzs@ahinv.com

视觉设计：诸嘉一广告 www.zjyad.com

印刷单位：安徽联宝传媒

发送对象：集团公司员工

印刷日期：2019年5月31日 印数：2000本

通讯员：

陈奥(人力资源部)

王泓瀚(党群工作部)

孙丽沙(皖投置业公司)

孙云龙(财务管理部)

孙丽媛(中安研究院)

王辛悦(中安金资公司)

赵政杰(战略投资部)

陈晓燕(裕安公司)

刘岚岚(皖投资管公司)

徐璇莹(经营管理部)

林恢琦(深安公司)

李书尧(高新投公司)

李亚莉(审计部)

李珊珊(省铁投公司)

周小可(再贷款公司)

王帆(纪检监察室)

杨静娴(省铁路基金公司)

陈倩(皖投后勤公司)

张语轩(法律合规部)

刘刚(省建投公司)

内部资料，免费交流

声明：本资料所涉及的文字、图片、图表等版权均归安徽省投资集团所有，未经本公司书面授权许可不得转载、摘编或以其它方式使用。本资料部分图片、文字内容来源于网络，未能及时确认原作者及联系方式，请原作者见后尽快与我们联系，以便奉上稿酬。



重塑“舒适区”

近日，甲骨文中国区研发中心裁员的消息，引发人们对于“走出舒适区”的热议。有观点认为，这批被裁的中年员工，在过去的职业生涯里安于享受外企高薪资福利、低压力的工作舒适区，最终活成了那只“温水里的青蛙”。一直以来，关于国有企业及国企人也有类似的评论。

“舒适区”通常被理解作为一种熟悉安逸的环境，但是在深层次意义上，它是指一切我们所熟悉的应对环境的方式。比如“过得去就行”的工作标准，回避考核和市场竞争的管理文化，端“铁饭碗”、吃“大锅饭”的标签化认知，对于薪酬只增不减、职位只上不下心理预期等。

然而，“舒适区”其实并不舒适，有时甚至会比较危险。因为它最特别的地方，是使我们总是用自己的应对方式去建构现实，而不是根据现实及其变化，去选择一种合适的应对方式。久而久之，会导致我们对于变化麻木无感，旧经验则根深蒂固，进而陷入危险境地。

走出舒适区，并不是说要离开我们熟悉的环境，只需要改变我们应对环境的思维方式和行为模式。所以，与其说是“走出”，更多的是“重塑”。集团公司的全面战略转型，正是一次重塑舒适区的集体行动，体制机制的市场化改革则需要每个管理者和员工重塑舒适区，抛弃已经不合时宜的旧习惯，重塑我们的心智模式和管理行为，寻找新的适应办法，进入一种真正安全又舒适的状态。

重塑舒适区，首先要诚实面对自己的动机，认真反省拒绝走出舒适区的借口，问问自己它们是否合理。其次不要过低估计变化发生的全面性和必然性，也不要过低估计自己适应变化的能力，而是要意识到变化中的机会并充分利用，找到自己的行为方式。最后冒险一试，我们必须去做，从迈出一小步开始，尽管暂时会不舒服。过程中一定会发现，我们最初害怕的东西没有想象的糟糕，而且会很高兴获得了一个去成长、学习和拓展自我的机会。

无论是企业还是个人，真正的对手从来都不是他人，而是固步自封的传统思维，想要基业长青、不断成长，就必须立足实际与时俱进，重塑舒适区。❧



05/

卷首 • FOREWORD

01 | 重塑“舒适区”

资讯 • TOP NEWS

04 | 头条 / 要闻 / 交流 / 成长 / 数字

专题 • 社会责任 皖投担当 SPECIAL TOPIC

题引

12 | 社会责任，皖投担当

洞见

14 | “水坪”扶贫记：点燃希望之光，播种乡村振兴梦

20 | 一滴水里见太阳，扶贫没有局外人

——扶贫里的人物故事

瞭望

26 | 标杆企业公益战略与实践巡礼



18/

视野 • VISION

- 31 | 浅谈集团公司工资决定机制的探索与实践
- 36 | 省内外小贷公司监管和扶持政策比较
- 41 | 创新存量资产盘活处置实践复盘

享学 • LEARNING

- 45 | 横看成岭侧成峰 人才盘点尽贯通
- 51 | 成长路上：2018管培生赴产业板块参访交流

皖投人 • OUR STORY

- 57 | 传播皖铁声音，构建媒体“朋友圈”
——揭秘铁投公司企宣团队的背后故事
- 61 | 杨志红：扎根一线，做好风控“守门人”



67/

乐活 • LOHAS

- 64 | 重新认识邓稼先
- 66 | 鹭岛足迹
- 70 | 慢慢走，步履不停
- 封3 | 书虫小窝

TOP 资讯 NEWS

►省委考核组对集团公司开展 2018 年度综合考核



2019 年 3 月 22 日，省委综合考核第 23 组对集团公司领导班子和领导人员进行 2018 年度综合考核。综合考核组组长、省国资委党委副书记、副主任项小龙，副组长、省地方金融监管局副局长程钢及考核组成员出席会议，陈翔董事长主持会议并代表集团公司领导班子作年度工作总结报告。集团领导班子和中层管理人员参加会议。考核组一行还对集团公司领导班子和领导人员开展了民主测评与民主评议，并与部分管理人员进行了个别谈话。

►集团公司召开 2019 年全面深化改革领导小组会议暨党委中心组学习会

2019 年 4 月 3 日，陈翔董事长主持召开集团公司 2019 年全面深化改革领导小组会议暨党委中心组学习会。集团领导班子成员出席会议。会议集体学习了习近平总书记的重要文章等材料，听取了深改办关于集



集团公司及二级公司 2019 年全面深化改革工作的报告，分别审议了集团公司 2019 年全面深化改革工作要点和各二级公司深化内部三项制度改革方案。

► 筑梦扶贫路：水竹·云居客栈正式开业

2019 年 4 月 12 日，坐落在金寨县古碑镇水坪村的水竹·云居客栈正式开业。省摄影家协会、省企业家摄影协会，金寨县文化旅游体育局及古碑镇、水坪村负责同志，集团公司领导陈翔、李俊杰、陈亚平出席活动。项目自动议、构思到施工建设历经两年多的时间，是集团公司扶贫水坪、改变水坪的用心之作。活动现场还依次举行了“水竹·云居”客栈、“中国扶贫公益摄影大展项目拍摄地”以及皖投“志愿者之家”揭牌活动。



► 集团公司召开 2018 年度外派董监事现场述职会

2019 年 3 月 18 日，集团公司召开 2018 年度外派董监事现场述职会，集团领导李俊杰、李文、汪世杰出席会议。集团公司外派董监事分别作现场述职，并就完善外派董监事管理体系、提高董监事履职保障等方面提出意见建议。总部各部门负责人、外派董监事参加会议，各二级公司负责人通过视频会议系统在线参会。



►集团公司召开2019年第3期党委中心组学习会议

2019年4月1日，集团公司召开2019年第3期党委中心组学习会议。会议集体学习了2019年政府工作报告和省委传达学习全国“两会”精神情况等内容。与会人员围绕“私募股权基金促进安徽产业发展的实践与思考”和“如何做好基金管理”的主题发言进行了交流研讨。集团公司领导班子成员出席会议，总部各部室、高新投公司主要负责人参加会议。

►集团公司召开安徽上市公司研究座谈会

2019年4月2日，集团公司召开安徽上市公司研究座谈会，正式启动2019年安徽上市公司研究工作。省证监局副局长张文生、华安证券董事长章宏韬、省上市公司协会秘书长袁宏生、中科大管理学院教授刘志迎、华普天健会计师事务所管理合伙人朱宗瑞、国元证券研究中心总经理吕海等应邀出席会议，集团领导陈翔、姚卫东参加会议。会上，中安研究院介绍了2019年安徽上市公司研究工作方案，与会人员围绕研究定位、机制、内容等方面进行了深入研讨。

►集团公司召开人才盘点总结分析会

2019年4月16日，集团公司召开人才盘点总结分析会。陈翔董事长出席会议并讲话，集团公司领导班子成员参加会议。会上，美世咨询项目团队汇报了集团公司人才盘点工作成果，人力资源部汇报了下一步开展全面人才盘点的工作方案。与会人员围绕会议内容进行了研讨。

►集团公司召开安全生产工作会议暨2019年第二次安委会全体会议

2019年4月22日，集团公司召开安全生产工作会议暨2019年第二次安委会全体会议。陈翔董事长出席会议并讲话，集团领导于华伟、汪世杰、姚卫东、陈亚平、魏李翔，安委会全体委员参加会议。会议传达了《安徽省安委办办公室关于今年以来全省较大生产安全事故的通报》，开展了“党政领导干部安全生产责任制”专题培训，审议通过了集团公司安委会成员调整方案、集团公司2019年安全生产分类管理名单，听取了集团公司一季度安全生产工作情况，并部署了二季度安全生产工作。

► 集团公司召开 2019 年一季度经营工作会议

2019 年 4 月 26 日，集团公司召开 2019 年一季度经营工作会议。集团领导于华伟、胡浩、汪世杰、陈亚平参加会议。会上，经营管理部（安全环境部）做了集团公司一季度经营分析报告。财务管理部、战略投资部分别作补充报告。裕安公司、深安联合、皖投置业公司、高新投公司和铁路基金公司汇报了当前经营状况和下一步工作计划。

► 集团公司召开纪念“五四”运动 100 周年专题座谈会

2019 年 4 月 29 日，集团公司召开纪念“五四”运动 100 周年专题座谈会。陈翔董事长出席会议并讲话，集团领导李俊杰、陈亚平参加座谈会，团省委党组成员、副书记单强，省国资委群工处副处长费智钢受邀参加座谈会。天域生态公司介绍了金寨县水坪村美丽乡村和“梦之谷”的设计方案。互动交流环节，与会人员围绕皖投特色志愿者文化、集团公司公益战略等进行了深入探讨。



► 集团公司召开基金管理咨询项目启动会

2019 年 4 月 17 日，集团公司召开基金管理咨询项目启动会，副总经理汪世杰、姚卫东出席会议。会上，咨询公司和经营管理部分别对项目的实施方案和对接方案进行了汇报，参会人员就方案进行讨论并提出了意见建议。

►招商证券副总裁邓晓力一行来访

2019年4月9日，陈翔董事长会见了来访的招商证券副总裁邓晓力一行，姚卫东副总经理参加会见。双方围绕进一步拓展合作领域、丰富合作内涵进行深入交流。



►陈翔董事长赴马鞍山调研土地整治工作

2019年4月11日，陈翔董事长会同马鞍山市市委书记张岳峰，共同调研马鞍山市博望区土地整治项目推进情况，于华伟副总经理陪同调研。双方表示将以土地整治为基础进一步加强合作，统筹谋划全域旅游、智慧农业、生态修复等工作，确保实现良好的社会效益和经济效益。铁投公司相关负责人参加调研。

►省政府发展研究中心副主任倪胜如一行来集团公司调研

2019年4月17日，省政府发展研究中心副主任倪胜如及相关处室负责人来集团公司调研我省制造强省政策落实和金融服务实体经济情况，集团领导陈翔、汪世杰会见了调研组一行。双方围绕基金在服务制造强省战略和实体经济中所发挥的主要成效、基金组建运营的困难等问题进行深入探讨。



► 国开行安徽省分行行长于丕涛一行来访

2019年4月18日，陈翔董事长会见了来访的国开行安徽省分行行长于丕涛，副行长洪为、李洪影一行。汪世杰副总经理参加会见。双方围绕拓宽合作范围、丰富合作内涵进行深入交流。



► 陈翔董事长拜访香港中联办

2019年4月25日，陈翔董事长与香港安徽联谊总会会长方方一行拜访香港中联办，与香港中联办副主任何靖就进一步做好返乡回访筹备事宜进行交流。陈翔向何靖介绍了安徽经济发展和科技创新的最新动态以及回访筹备工作的有关情况，并邀请何靖率团指导联谊总会回访安徽。



► 徽商集团党委副书记陈琼一行到集团公司交流党建工作

2019年5月9日，徽商集团党委副书记陈琼一行到集团公司交流党建工作开展情况，党委副书记李俊杰、工会主席陈亚平参加座谈会。双方围绕党建与经营深度融合、人才培养、团队建设进行深入交流。

► 陈翔董事长赴池州市考察调研

2019年5月8日至9日，陈翔董事长赴池州市开展全域旅游合作考察调研。上海金茂酒店执行董事兼总经理唐咏、国元证券副总裁陈平等参加调研。调研期间，陈翔一行与池州市委书记王宏进行会谈，并实地考察了石台县大龙湾区域、白石村古村落等地，并就深化旅游、生态、大健康等领域合作与石台县政府负责人进行研讨。

► 徽商银行行长张仁付一行来访

2019年5月15日，陈翔董事长会见了来访的徽商银行行长张仁付一行。汪世杰副总经理参加会见。双方围绕拓宽金融业务合作领域、丰富银企合作内涵等内容进行了探讨交流。

► 省再贷款公司成功发行 5 亿元私募型 ABS 产品

2019年3月15日，省再贷款公司成功发行5亿元私募型资产支持专项计划（ABS），最终发行票面利率4.87%，创近两年市场同类公司同级别产品新低，与基准利率基本持平。发行期限为3年，比近年来ABS同类产品平均值长近1年。



► 安徽省合马高铁股份有限公司正式成立

2019年4月10日，安徽省合马高铁股份有限公司发起人协议签约暨揭牌仪式在马鞍山市举行。马鞍山市市委书记张岳峰、市长左俊，集团公司领导陈翔、于华伟，合肥市建投集团总经理陆勤航，中铁四院副院长蒋兴锬，中铁大桥院党委书记田道明等参加签约揭牌仪式。合马高铁公司由省投资集团、江东控股集团、合肥市建投集团共同出资发起设立，公司的成立标志着巢马城际铁路项目正式进入实施阶段。

► 合安高铁全线最大跨度连续梁拱桥成功合龙

2019年4月17日,经过8个多小时的混凝土浇筑,合安高铁花岗特大桥跨206国道连续梁拱桥在安徽省肥西县境内成功合龙。该连续梁全长361.6m,采用挂篮悬臂浇筑施工,共19个标准节段,是合安高铁全线最大跨度的桥梁结构之一,也是目前国内同类型跨度最大的连续梁拱桥之一。



► 省建投公司获得 AAA 主体信用评级

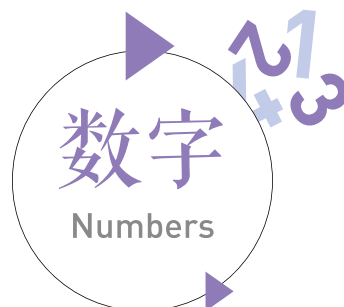
2019年4月30日,联合资信评估公司评审确定省建投公司主体信用评级为AAA,评级展望为稳定。省建投公司成为国内首家取得最高信用等级的省级棚户区改造专业融资平台。

► 中安振兴公司正式创立

2019年5月10日,中安振兴公司召开首次股东会及一届一次董事会、监事会会议。集团公司领导陈翔、李俊杰、汪世杰、姚卫东出席会议,于王伟副总经理主持会议。会议审议通过了中安振兴公司章程、董监事会议事规则等基本制度,选举产生了董事会、监事会成员,聘任了经营班子成员。中安振兴公司汇报了当前工作开展情况及下一步工作安排,与会人员围绕中安振兴公司发展战略、经营目标、业务模式、内部管理等方面内容进行了研讨交流。

► 26.28 亿元+ 4.96 亿元

根据集团公司2019年一季度经营工作会议披露的数据,今年1-3月,集团公司实现营业收入26.28亿元,投资收益4.96亿元,分别比去年同期增长22.2亿元和2.62亿元。✕



题引

社会责任，皖投担当

◎ 编辑部

每天，有大量来自财政、银行、资本市场的资金，通过集团公司的专业化配置，投入到安徽的重要基础设施建设、产业基金、实体企业、创新研发项目之中。这些投入，不断地转化为安徽的高速铁路和民生工程，转化为扩大供给的优质产品和服务，转化为新研发的技术成果……它们带来了城镇和社区的繁荣，带来了投资回报，更重要的带来了人民美好生活所需。

这是集团公司作为国有企业，践行社会责任和使命担当最直接的体现——因为这份责任担当，政府才放心把战略任务交给我们，投资者才会敢于把钱委托给我们，消费者才会安心地购买集团旗下企业的产品和服务，员工才能投入地工作。也是因为这许多份信任，集团公司被赋予了更大的责任。

多年来，集团公司坚持把商业成功和社会责任结合起来，将社会责任融入发展战略和重大决策，融入文化基因，落实到经营管理各个环节，全面履行经济发展责任、员工发





展责任、企业公民责任、环境安全责任。从 2015 年开始，集团公司通过编制和发布社会责任报告，持续加强与政府和社会各界的沟通与合作，不断完善社会责任的管理、践行和融合，连续三年获得“金蜜蜂优秀企业社会责任报告·成长型企业奖”，不仅塑造了安徽企业的社会责任品牌形象，更为自身在履行社会责任方面，树立了与国内一流国有资本投资运营公司的目标定位相匹配的对照标准。

在全面履责、增进沟通的同时，集团公司近年也逐渐在扶贫、公益领域形成了自身的社会责任管理特色。特别是，通过倡导“全员参与式公益”，积极开展志愿服务、捐资助学、扶危济困活动，开展项目合作、捐赠、选派干部挂职驻点等方式，积极投入社会公益事业，在金寨县水坪村实施精准扶贫，探索扶贫开发新模式，取得了显著成效。

在集团公司纪念“五四”运动 100 周年专题座谈会上，集团领导、扶贫工作队、青年英才、志愿者、管培生代表等，聚焦定点帮扶金寨县水坪村脱贫攻坚、志愿者文化、公益战略等，畅谈如何在新时代传承和发扬“五四精神”。陈翔董事长提出“皖投公益战略”的初步构想，即：贯彻“成人达己，互助、互利、互益”的公益理念，以扶贫干部、青年英才学员、管培生、皖投青年志愿者为主体，引领全员参与，建立形成公益和志愿者文化；采取嫁接资源、市场运作、内外结合、同向发力的运作模式，逐步将集团公益版图从定点帮扶村脱贫发展拓展到与集团业务相关联的更广阔的民生、环保、文化等领域；打造“梦之谷”等公益品牌，建立开放性的公众公益参与平台，创造商业价值与社会价值，形成一条具有自身特色、有社会影响力、有实施成效的公益之路。

今天，社会责任和公益文化，已经成为检验一个企业眼界和格局的试金石。只有真正践行社会责任的企业，才配得上更多的尊重，也值得人们拥有更多期待。本期我们围绕“社会责任、皖投担当”这一主题，与大家一起回顾集团公司定点帮扶水坪村脱贫攻坚和实施乡村振兴的过程，学习标杆企业的公益战略和实践，希望以此启迪大家对皖投公益战略的共同思考。X



洞见

“水坪”扶贫记： 点燃希望之光，播种乡村振兴梦

◎ 集团公司扶贫工作队

大山如桎梏，把祖祖辈辈的水坪人与外界分割开来，一代又一代水坪人望山兴叹，梦想摆脱贫困，但始终未能如愿。这里是地处大别山深处的古碑镇水坪村，一处处村宅散落在高山深谷里，由于复杂的地理环境导致交通发展极其缓慢，成为典型的高寒偏远贫困村，也是金寨县 11 个深度贫困村之一。

如今，旧貌换新颜。全村有 166 户 593 人顺利实现脱贫，贫困发生率从 26.4% 下降到 4.98%；贫困户年人均纯收入从不足 2400 元增长到 7300 元；集体经济收入由 0 元增长到 26.9 万元，32 个村民组全部“组组通”，农村环境整治三大革命深入推进、村庄面貌焕然一新……



深山云上的金寨县古碑镇水坪村

水坪村的蝶变源于精准扶贫战略。自2014年10月定点帮扶水坪村以来，皖投就一直在探索脱贫攻坚的新路子，集团公司董事长陈翔提出，“水坪村的优势在山水，希望也在山水。我们要一手抓‘输血’，通过产业帮扶、基础设施帮扶等具体举措，确保完成户脱贫、村出列的政治任务，一手抓‘造血’，真正激发村民们脱贫的内生动力，让群众产生我要脱贫的强烈意愿，与此同时，还要将扶贫工作与加强国企党建、培养干部人才队伍结合起来，形成一种互助、互益、互利的国企扶贫新模式。”

在这一特色的扶贫模式下，皖投举全集团之力全面推进产业、教育、医疗扶贫等脱贫攻坚十大工程，与当地党委政府共同努力，成功为水坪村搭建起一座连接外界的桥梁，带来这里观念、志向与眼界的改变。

■ 摘“穷帽”，拔“穷根”，扶贫理念不断升级

“皖投扶贫的最终目的，是要充分挖掘水坪村的价值，打造精准扶贫与乡村振兴两大战略下的‘水坪样本’，为探索创新国有企业参与扶贫和乡村振兴的模式贡献力量。”2018年8月8日，陈翔在水坪村对口帮扶座谈会上，向古碑镇党委、镇政府，水坪村两委，集团扶贫工作队、驻村青年员工代表表达了这种愿景。

皖投扶贫理念的形成并非一蹴而就。五年来的扶贫工作中，皖投逐渐认识到，作为全省最大综合性投资公司，以当前政策支持力度和资源投入水平，让一个村庄实现脱贫目标并非难事，但如何彻底铲除穷根，并让扶贫真正有益于公司发展却值得深思。2017年4月，皖投成立了扶贫工作领导小组，定期召开会议研究帮扶重大问题，将扶贫工作与集团年度重点工作同部署、同考核，找准水坪村的“病根”，拔除村民的“穷根”成为皖投人共同的心愿。

从光伏电站、黑毛猪场到开发茶叶、山核桃等特色农产品，在系列产业扶贫实践中，皖投逐渐发现，利用水坪村当地自然资源优势开发乡村旅游更具带动效应，因此与各方共同研讨后，决定修建一处以扶贫为主题的特色民宿，借此为支点撬动当地旅游发展，改变落后的乡村面貌和居民生活方式，从根本上激发起村民们致富的欲望与信心。

同步推进的还有扶贫工作模式的探索。2017年8月，皖投在与清华大学中国农村研究院首席专家刘奇同志及清华大学公共管理学院、社会创新与乡村振兴研究中心等多支研究团队成员的思想碰撞里，逐渐形成了开展乡村社会、国企党建、人才培养“三大实验”，完成政治、科研、团建“三大任务”以及“3+N”工作模式等的皖投特色扶贫体系。次年3月第一次扶贫工作领导小组会议中，明确将二期青年英才培养计划与扶贫工作相结合，自此更多的皖投年轻人也加入到这项扶贫工作中。

这是一个自我完善、不断升级的过程。皖投着力建立起了稳定脱贫的长效机制，加

快水坪村脱贫致富步伐。2017年以来，皖投领导班子成员53人次到水坪村进行调研指导，皖投其他领导干部、合作伙伴、社会帮扶力量等680余人次到村开展帮扶工作。

■ 龙头动，产业兴，水坪有了“致富经”

“以前咱村太穷了，咱也想不到啥挣钱的途径，但皖投来了以后，把我们这的茶叶、黑毛猪都变成了赚钱的本钱！”水坪村村书记全书玉兴奋地说。

近几年，皖投按照“发展光伏发电、茶叶加工和特色农产品发展”等“两短一长”产业脱贫路径，积极推广“公司+基地+合作社+农户”模式和“四带一自”产业扶贫模式，构建起企业与农户之间紧密的利益联结机制，让产业发展挑起水坪村脱贫攻坚的“大梁”，实现了“企业拓展，农业发展，农民发财”。

为水坪村引进高山竹稻，无偿提高稻种、肥料，请省内农业专家指导贫困户在甘坳村民组发展高山竹稻30亩示范园，与种植一般水稻相比带动贫困户增收40%以上。同时，会同易安公司对接徽六茶业，提升水坪村茶叶产业采摘和加工技术，并发展“四联四帮”工程高山蔬菜种植基地，党员干部结对55户贫困户种植高山辣椒和豇豆，户均实现增收2000元。

此外，皖投在2016年捐建村集体17万元盖养猪场的基础上，次年10月争取到政府产业扶持资金15万元，对养猪场进行改造并采购能繁母猪和黑毛猪44头养殖，经营所得全部补贴给贫困户分散养殖黑毛猪增收。通过加大产业扶贫力度，带动贫困户拓宽了产业脱贫路子，让养殖户年均实现增收2000余元。

“在皖投带动下，俺们村集体现在也有了经济收入！”水坪村村民兴奋地说道。2017年，皖投扶贫工作队带领村两委干部克服台风降雨影响，没日没夜的赶工期，仅用20天的时间将皖投捐资150多万元的150千瓦光伏电站和10KV高压变压器建成并并网发电，一举改变了水坪村无集体经济收入现状。

“按照20年运营期来算，光伏电站将给村集体额外增加近50万元的收入”。胡宗斌欣慰地说。治贫之本，在于产业，产业兴，则百姓富。“输血”不易，“造血”更难，皖投的产业扶贫为水坪村带来了稳定的出路。

■ 补齐双基短板，开辟水坪“致富路”

“过去这里祖祖辈辈走泥路、爬陡坡才能出村，做梦都没想过现在水泥路修到了家门口。”望着门口平整的新路，水坪村扶贫专员杨秀凤感叹道，“以往进村全是山路，海拔落差800多米，全程数十个回头弯，外面游客进不来，村里农产品也出不去”。而今，一条



竹稻丰收

17 公里的乡村公路点缀在山野间，隐藏于大山深处的水坪村，因为有了路，脱贫致富步伐明显加快，打破了村域经济社会发展的“瓶颈”制约。

路一通则百通。在当地党委政府的认可和市委书记的直接推动下，市、县和镇三级投入 1100 多万元，完成了水坪至宋河 5.5 米宽的高质量过境道路建设，拟投资 2.4 亿元的古碑镇过境水坪村到燕子河镇四级 5.5 米宽的公路升级改造工程已获批立项，共投资 520.17 万元建成长达 18.62 公里的 14 条村组水泥路。不仅是交通，近年来，水坪村把基础设施建设作为脱贫攻坚的先导工程，启动实施了一批打基础、管长远的重大项目，累计争取各类涉农项目资金投入共 3100 多万元，皖投投入各类帮扶资金 1016 万元。

基建先行，开辟了水坪脱贫致富路，也为水坪村发展乡村旅游创造了有利的条件。

2017 年，皖投邀请香港著名设计师王振飞设计、联合万科股份共投资 800 多万元建成水竹·云居扶贫民宿项目，发挥乡村旅游示范带动、特色农产品展销、对外形象展示与资源导入的平台作用，为水坪村发展乡村旅游奠定基础。同时，又出资 25 万元结合美丽乡村建设，推进梦之谷、九龙井等景点规划建设，编制了“深山云上的自然艺术村落”规划。

“我希望通过这个项目，能够起到引导作用，能够让村民看到，我们用本地的竹子、夯土砖等建造房子，他们在改造自己家院落的时候也可以借鉴，让村民觉得这个事情离他并不遥远”，王振飞表示，水竹·云居其实给了村民一个很好的示范，民宿是可以赚钱的，通过这样一种扶贫的方式引发村民的致富意识。



建成后的水竹·云居民宿

此外，皖投还开展杨湾中心村建设美化工程，推进农户庭院改造，建成杨湾高位饮水及污水处理项目，投资 140.25 万元进行 9 个农田水利最后一公里项目建设，有效改善了村容村貌，提升了村基础设施和公共服务水平，杨湾组成功列入 2019 年美丽乡村省级中心村建设。

自民宿拔地而起，2019 年 4 月 12 日正式落成，水坪村村民们的内心也被点燃了希望的光亮，已为迎接外部的游客做好了准备，他们希望通过这座桥，通往一条真正的致富路。

■ 筑梦水坪润民心，重塑皖投人的根与魂

昔日脏乱差的穷山沟现竹林成荫，小溪潺潺。道路两旁，一座座农家小院竹篱疏疏，鸡犬相闻。经过 4 年多的持续帮扶，水坪村“村容村貌”发生了极大改善，群众生活质量有了很大提高，水坪村 2018 年脱贫户人均纯收入达到 13278.71 元，为脱贫收入标准线的 3.79 倍，贫困户人均年收入平均增长 25% 以上。

自定点帮扶以来，皖投扶贫工作队在当地村干部的协助下，一户户调研走访，与村干部促膝长谈，多方位掌握贫困户基本信息、致贫原因等。按照“一户一策、一人一法”，分别制定了 198 户、529 人有针对性的脱贫政策帮扶措施，包括发展种植及特色养殖业措施，落实 351、180 医疗脱贫政策、教育脱贫、光伏脱贫、住房保障等，为圆满完成脱贫目标任务打下了坚实基础。

村民观念的革新、心灵的变化虽不像收入增加、住房改善那样直观，但时刻流露在



人们的一颦一笑中、体现于生产生活的方方面面。“在村民家中和大家座谈未来时，我发现大家的眼中开始有光了，有了那种对发展和改变的欲望，这是最让人欣喜的变化”，陈翔表示。

梦想的光束不仅改变着水坪人，也温暖着皖投人的内心。“18名二期青年英才，每批3-4人全职脱岗驻村2-3个月，在清华大学等科研院校指导下，开展乡村旅游、美丽乡村建设、扶贫扶志等专题研究”，二期青年英才学员介绍，“或许在旁人看来，我们与奔向都市繁华的人潮逆向而行，但在水坪村，我们得以真正地体认国情，丰富阅历，受益颇丰”。2014年至今，已有三任扶贫工作队长、数名扶贫工作队员、集团公司众多青年英才、管培生、志愿者，以及共青团、扶贫社会组织、万科股份、九华旅游等社会各界力量在水坪村留下了自己的足迹。

“十万大山锁，经年贫与困，弘道誓不空，筑梦水竹坪”，这是陈翔在一次赴村调研后写下的诗句，恰如其分地表达了皖投人与水坪人缘定的情谊。

水坪之变，是国家新一轮扶贫开发的缩影，时代的伟大变迁体现在扶贫点滴里，也刻写在每一位皖投人的观念演进和心灵变迁中，不断塑造着皖投人灵魂的模样。下一步，皖投将着力打造精准扶贫与乡村振兴战略下的“水坪样本”，加快推进美丽乡村建设，落地皖投公益战略，实现扶贫脱贫与团队修炼成长双赢，在筑梦水坪的路上越走越远，越加坚定。X



集团团委开展“爱心陪伴·童心共享·圆梦六一”主题志愿服务

一滴水里见太阳，扶贫没有局外人

——扶贫里的人物故事

◎ 集团办公室 吴迪

在老人忆往、乡亲闲谈中去体悟水坪村四年来的发展进步，在扶贫工作队、青年英才、管培生、志愿者们的访谈间感受村风村貌，把脉世道人心。从合作伙伴、社会公益人士的个体视角去观察村民思想观念的变化，你会发现，一滴水里见太阳，扶贫没有局外人。

在这个由扶贫开发搭建起的舞台上，梦想，都是彩色的。发生在水坪村的扶贫故事终将演绎成壮阔的历史，每个人的扶贫足迹也将交汇成时代的进步潮流，推动着这个国家的巨变，社会进步的不断延续。



■ 水坪村里生长的梦想

昔日的土地上，播撒的是先民对农耕生活的理想；而今的山间则播撒的是村民们五彩的现代梦。

水坪村村民老戴家的农家乐在近几年已小有名气，还取了个很有气势的名字——“九龙井大酒店”。菜是自家种的，鸡是自家散养的小母鸡，每桌 200-300 元不等。“一个月带来的纯利润大概有 2000-3000 元，水竹·云居建好后，游客来了很多，这里的生意就更好了”，老戴兴奋地说。

杨瑞生在村里开了家茶叶合作社，面对水竹·云居带来的络绎不绝的游客，他的心里也乐开了花。“皖投建成了民宿，给水坪村带来了很大的实惠和变化。路变宽了，卫生变好了，茶叶和天麻都好卖了，村民们可以经营民宿和农家乐，老百姓从中看到了希望，以后都不用出去打工了。以往在合肥的孩子不愿意带同学、朋友到家里玩，现在家里路漂亮了、有客栈了，孩子就愿意带朋友们回来了。”

发展乡村旅游，带动村民农家乐产业是村支部书记全书玉目前最期待的一件事情。“皖投人倾心打造了水竹云居这样一座桥梁，架起了党和政府和乡亲们之间的桥梁，架起了水坪人从贫困到小康的桥梁。随着游客的增多，下一步我们要充分利用老百姓家的闲置房屋，增加收入，卖出农产品。”

反贫困，教育是通往彼岸的渡船，而读书，则是一代代水坪人走出大山的出路和希望。

在水坪村，只有 4 个教学点，每个教学点学生都很少。其中最大一个教学点在太古，一到三年级的学生也仅有 13 名。程东盛校长一直期望着支教的老师可以来到这里，“我们这边其他什么都不缺，但急缺文艺文体的老师，哪怕一个月能来

支教一次也可以”。2018 年 6 月 1 日，看着集团公司组织志愿者来到水竹坪学校做志愿服务，程东盛眼里满是笑意，“希望可以多一些这样的支教活动，孩子们很开心”。

自幼丧父、母亲改嫁，后由叔叔照看，但 2016 年叔叔被确诊为肺癌晚期，苦难与坎坷并没有禁锢全意诚的“大学梦”，他不仅考取了安徽信息工程学院软件工程专业，并在扶贫工作队和村两委的帮助下顺利走进大学，“以前我一直都有一种自卑心理，害怕在众人面前讲话。现在我不仅敢在台上讲话，而且每次都会尽量富有主题，激情饱满”。

■ 捧着一颗心来，不带半根草归

用真情投身脱贫事业，用真心牵挂村民生活，用真诚凝聚各方力量，皖投三任扶贫队长及扶贫队员们在努力不懈地化“穷山恶水”为发展热土，争取完成好“应试教育”和“素质教育”两份答卷。

作为皖投扶贫工作队第一任队长，王均从 2014 年 10 月驻村后，一待就是 3 年多时间，2015 年的 13 号台风苏迪罗登陆让他至今记忆犹新。狂风暴雨让村路发生泥石流，道路完全冲毁，王均不听村书记的劝告执意进山，“现在想想其实挺后怕的，就记得在山上，一脚下去发现踩到的是泥石流冲下来的山洪，看着像土，其实都是浮泥，就像雪崩一样，一脚上去就踩出了‘泥崩’，大片坍塌的泥土裹挟力巨大，差点就被带着滚下去，但是我当时就想着一定要进村，就觉得作为水坪村第一书记、扶贫队队长，即便做不了什么事，但对于老百姓来说，只要‘省里的人’在，就好像能够立即得到救援。这种大灾时刻，人进不去，车



进不去，几乎所有的物资都进不去，最重要的是让老百姓看到人，感到安心。”

王均正式归来后，胡宗斌以皖投扶贫工作队第二任队长的身份立即上任，在一年多的时间中，通过大量的日常走访，建立公平、公正的议事制度，加上集团公司持续帮扶给村里带来的变化，让村民由之前的不理解、不信任，变为现在对工作队有了较高的满意度。“村里的生活确实艰苦，去年冬天大雪封山，我们扶贫队呆在山上。饮用水全靠几瓶矿泉水，无法取暖，晚上加班就只能买个电加热的泡脚桶取暖，一晚上几个小时，脚都泡肿了”，胡宗斌回忆时不禁感慨，“我承认，累、辛苦、对身体状况的担忧，自己其实也有快坚持不住的时候。但只要一想到村民们还在喝浑浊的水、孩子们午休就趴在课桌上、村里只有旱厕没有水厕、农户之间的矛盾还没有解决等问题，就顾不上自己了。”

2018年10月6日到12月14日，接替胡宗斌的皖投第三任扶贫工作队队长宿方瑞已经连续7周没回家，因为即将迎来第三方评估，村里每

发生一笔检查扣分对乡镇年终考评影响会非常大。“外围协调，内部管理，所有的担子压在我身上，喘不过来气。到户检查要求询问的东西村民一字不落的全背掉，工作队耐着性子反复教，却收效甚微，好几天揪着一颗悬着的心，放不下来。长期生活不规律、熬夜，不断地迎接检查、起草材料导致压力太大，长期有思想负担，也导致我晚上睡不着觉。”宿方瑞皱紧眉头，“上级领导的关怀和家人的支持会持续转化为我的奋斗动力，尽快实现‘户脱贫、村出列、县摘帽’脱贫攻坚目标，我相信，经过集团公司的全力帮扶以及省市县乡各级政府的高度重视，水坪村的发展前景将越来越好。”

自然“优势”变“招式”

深山云上，层峦叠翠，竹林掩映，溪水潺潺……水坪村因盛产“水竹”得名，构建出一片鲜为人知的竹林秘境，但却一直“养在深闺人未识”。2017年起，皖投邀请香港著名设计师王振飞设计、联

合万科股份共投资 800 多万元建设水竹·云居扶贫民宿项目，依托地理资源优势，走出了一条发展山区旅游经济的新路子。

受邀参与项目设计的香港著名设计师王振飞在实地考察后就确定了“自然村”的项目定位，“我们根据地势重新设计，把房屋的群落距离拉大，每一栋房子很小，这样放在一起很像一个村落，跟自然村的概念天然契合，整个民宿像一个自然村落一样融入这个自然景观中”。王振飞对于水竹云居的空间布局和取材也有着细致考量，“房屋布局呈风车状，是中国围院的一种变体，每个房子都需要景观和通风，所以周边的院子越多，房子的景观面和通风采光的可能性就越多。同时，我们就地取材，使用了当地产的竹子做成竹廊，在走廊上走的时候，随着方向的变化，映入眼帘的景观也不断变化，这是中国游廊的手法。另外，项目的地面和墙面是从老百姓家里买来的夯土砖，这种砖是很好的保温材料，同时也给了村民很好的记忆还原点。因为山区潮湿，所有房子都是架空空的，以便于下面实现通风。整体而言，各个房子分散但又建立联系就是好的设计”。

万科城市公司合伙人任鹏飞在设计理念上与王振飞一拍即合，同时对接手水竹云居的项目也有着较深的触动。“在我以往的印象中，扶贫不是一件难事，但随着皖投的同事们一起走访贫困户后，我发现，扶贫不是光给钱就行，最难的是精神扶贫，而我们这个项目的意义恰恰是给他们看到新的生活方式，让他们在精神上产生新的形象认知，帮助他们去认识和感受外界的世界。”谈及项目里印象深刻的人或事时，他笑着回忆道，“建设水竹云居本身是一件特别善良的事，出于大家对于事情本身的认可，形成了在认知上的高度统一，都坚信这个项目能够去改变这个村落，改变这里的人和生活方式，所以大家都愿意站在对方角度上把这件事情做到极致。”

“建设水竹云居项目，受限于太多自然条件，连续暴雨导致运输材料的入村道路被阻断，外部专业施工人员难以进入，装修材料、景观苗木、电器设备等进场问题都摆在面前需要协调解决。另外，村里施工材料资源匮乏，往往缺少一个螺丝、一个水龙头垫片、一个阀门都要跑 27 公里到镇里采购”，作为水竹云居项目建设的项目负责人，符如杰在建设过程中有着说不尽的苦楚与困难。2019 年 4 月 12 日，水竹云居正式开业运营，看着凝结着自己汗水与心血的作品受到众人瞩目，他动情地说，“能够有幸参与水坪和水竹云居的建设，是我一生难



香港著名设计师 王振飞



万科城市公司合伙人 任鹏飞



水竹·云居建设者 符如杰



忘的人生经历。这经历不仅仅是工作实践经验的积累，更重要的是让我感受到集团领导的那种良苦用心，同事、社会公益人士那种专注敬业、团结协作的精神，以及让你回想起在学生时代、军旅时代的那种室友情与战友情”。

■ 在水坪，遇见更好的自己

在水坪村，生逢其时的皖投青年人再次成为主角，他们用青春滚烫的热血、忧国忧民的情怀和脚踏实地的行动投身到水坪村的扶贫公益事业中，为村民们带去温暖，也让自己的在这淳朴的乡风乡情里获得满满的感动和深刻的思考。

最让二期青年英才夏晗印象深刻的便是水坪村的乡村医生葛德福，他虽自己也是白血病患者，却依旧尽心尽力地带病工作。“葛医生对我说，他

想活得久一点，为村民多做一些事。这是中国山村最偏远角落里所闪现的黄金精神，这种舍己为人、无私奉献的精神所带给我们的感动，会伴随我们一生”。

2018 管培生杨婉琳在回忆起驻村时光时也颇有感触，“我们客栈的主厨汪阿姨还有一项副业就是卖豆腐。她每天凌晨 4 点起床研磨豆浆制作豆腐，每块只卖 1.5 元。有一次有客栈顾客向她买豆腐时，我偷偷建议将豆腐的价格提至 2 元一块，这样也不枉她的辛苦了，但汪阿姨严肃的说了一个字‘不’。忽然间，自己被汪阿姨身上勤劳正直的品质所打动，这样的汪阿姨让我更加敬佩，在这些所谓的‘小人物’身上，往往更能体会到生活的本质。”

被感动的不仅是这里的人，大山的稳重，清澈溪水的明净，也洗涤净化着人的内心。“驻村生





活，最大的收获是一种从未体会过的平静，不焦虑、不烦躁、不着急的平静。在水坪村，仿佛生活不再是一个缓慢受锤的过程，而是不徐不疾、充满底气”，二期青年英才张习从水坪村回来后，“我们村”已经成为了她平日里的口头禅。

“水坪村的孩子们很少能够见到父母，家庭教育缺失严重，也留不住教育最核心的教师资源，乡村空心化对孩子们学习氛围造成无形的影响，教学内容的狭隘，限制的不仅是孩子们的学识，更是他们的眼界”，皖投扶贫志愿者刘宇昊在驻村时不断思考着这些他以往从未触及的问题，“在水坪村，虽然只有短短十几天的时间，但我从中的获得和成长非常多。不仅拓展了我的见识、增进了我对‘世事洞明皆学问，人情练达即文章’的理解，也加深了我对‘什么是撬动水坪村脱贫致富的支点？’的认识和思考。”

乡村的故事，就是人的故事，每一篇动人的故事都在述说着对乡土价值的重新寻找和认同。“望得见山、看得见水、记得住乡愁”，这里或许没有高楼林立的繁华，没有钢筋混凝土的遍布，但对于身处城镇化的中国人来说，以水坪村为代表的众多乡村则拥有着亟待被寻回的精神根源，这里有温暖、有故事、有希望，让人们不忘昨日的来处，认清明天的去向。

这是水坪人的追梦之路，亦是皖投人的精神家园，我们希望，伴随着产业帮扶和对当地组织的重塑，基层干部成为乡村发展更加重要的推手，村民们在帮扶下能够实现“命运逆转”，而返乡青年、皖投人及社会各界爱心人士则成为推动水坪转型升级的永恒力量，因为，有人的村庄才有希望，扶贫没有局外人。❧



标杆企业公益战略与实践巡礼

瞭望

◎ 集团办公室 熊砚池

投身脱贫攻坚和社会公益的企业不少，但效果与期待却有落差。很多企业看眼前多，顾长远少，经常是捐钱、捐建、捐赠，大量资金在同一区域“撒胡椒面”，却没有形成合力系统性解决贫困根子。企业作为一种组织形式，其对社会最大的贡献，不是简单地定性为捐了多少钱，而是它能把自己独一无二的资源、技术和能力贡献出来，推动社会变得更好。国家开发投资公司、华润集团，以及世界互联网企业的先锋——腾讯和阿里巴巴集团，以其独特而富有成效的扶贫和公益实践，为中国企业做出了典范，值得我们学习借鉴。



国投：以基金撬动千亿资金投入产业扶贫



国投自 1995 年成立以来，始终坚持服务国家战略的投资理念，结合自身优势，出资 20 亿元参与设立并管理贫困地区产业发展基金和中央企业贫困地区产业投资基金，基金规模合计 182 亿元；全资设立国投创益产业基金管理有限公司（简称国投创益），负责基金的投资运作。国投创益充分发挥投资管理优势，积极探索扶贫开发新模式、新机制，广泛吸引社会资本，通过灵活多样的投资方式，支持贫困地区产业发展，增强贫困地区的“造血”功能和内生动力，切实发挥“通过发展生产脱贫一批”的作用，带动贫困人口精准脱贫，探索了一条以产业基金带动本质脱贫的全新路径。

国投创益主动对接有关部委资源，加强与地方政府、金融机构、产业龙头企业的战略合作，充分发挥国投作为国有投资公司专业委员会会长单位的优势，与宁夏固原、河南三门峡等市（地）有关部门和国有企业合作建立产业扶贫平台；与省属重点国有企业合作在贫困面广、贫困人口多、贫困发生率高的贵州、河南等 9 个省份设立了子基金，成立央企扶贫子基金联盟；与中央企业、民营龙头企业和国家基金、投资机构合作，依托当地优势特色资源，在中西部贫困地区尤其是深度贫困地区布局现代化、规模化的生产加工基地，推动产业转型升级。

据悉，两只基金通过直接投资、在重点省区设立子基金、发起扶贫基金联盟等方式，将引领撬动社会资本超过 1000 亿元投入到产业扶贫中。

产业扶贫基金的优势在于发挥财政和中央企业的引导带动作用，立足贫困地区资源禀赋，因地制宜选择有一定规模、经营较规范、带动脱贫效果好的项目，灵活采取债权、股权、

子基金等方式对企业给予资金支持，在投后管理过程中有针对性地提供增值服务，整合中央企业的资金、技术、管理、人才等资源，运用现代企业管理理念和制度，完善投资企业治理结构，改变贫困地区产业发展落后观念和机制，提高决策科学性和企业经营可持续性，从而推动产业持续发展。



华润：十年十镇，一镇一品



作为有着厚重基因的红色央企，华润集团为积极响应中央“以工促农”“以城哺乡”的号召，利用企业和员工捐款，尝试到贫困地区及革命老区建设希望小镇。通过希望小镇的建设打造了对贫困地区“环境改造”“产业帮扶”“组织重塑”“精神重塑”的系统扶贫模式，进行着“城镇化建设”与“脱贫攻坚”相结合的模式探索。

经过环境改造和产业帮扶，昔日的贫困乡村发生了翻天覆地的变化。但是，要发展经济，发展产业，就一定要有专业化的经济组织和基本模式。华润并非简单地在当地办工厂、搞生产，他们要打造现代化的农业和畜牧业，通过现代农业的生产安排、发展思路帮助当地农民生产出产品，并通过华润的零售网络推荐给消费者，最终帮助农民增加收入，改善生活。消费者通过购买希望小镇生产的优质农副产品，也间接地参与了精准扶贫的实践，实现一种良性循环。

同时，华润集团每建设一座希望小镇，都会将原来的村委会升级为新型的农村社区居民管理委员会，配备办公设备，提供良好的办公场所。把当地的土地和村民组织起来，成立润农农民专业合作社，村民的土地由合作社支付租金，实现租金的收入，村民作为合作



社的工作人员，还可以争取工资。合作社充分发挥当地土地环境的优势，以及当地居民比较具有特长的农业生产技能组织生产，利润用于小镇集体开支。同时支持经济发展带头人在小镇党、政、企三位一体中交叉任职，成为村“两委”的干部，真正强化和提升村民自治能力。

建设希望小镇，进行产业帮扶，引导农民工返乡就业，也在一定程度上缓解了留守儿童、留守老人等社会问题。除此之外，华润集团还非常注重保护和发展农村优秀传统文化，高度重视对公屋、祠堂的保护性修缮，在有条件的希望小镇专门建立了文化站，充分发挥乡约、家训等凝聚人心、教化民众的重要作用。以建立“望山见水”“记得住乡愁”，建立一个充满活力、民风淳朴的美丽乡村为终极目标。

希望小镇，既是华润集团履行央企社会责任的创新之举，更是华润集团利用企业多元化经营资源优势，积极参与乡村振兴的实践与探索。10年来，华润集团累计捐资超过6.2亿元，兴建了广西百色、河北西柏坡、湖南韶山、福建古田、贵州遵义、安徽金寨、江西井冈山、宁夏海原、贵州剑河、湖北红安10座希望小镇，直接受益村民达3000余户共一万余人。探索出以环境改造、产业帮扶、组织重构为核心的生态型建设模式，辐射带动希望小镇周边10万余人脱贫致富。真正实现了“培育一个产业，建立好的机制和可持续发展的模式”的精准扶贫目标。



阿里 & 腾讯：用互联网的力量重塑公益新生态



在“互联网+”的浪潮之下，互联网正在与现实社会日趋紧密的结合，阿里巴巴和腾讯两家国内互联网龙头企业，敏锐地依托自身打造的互联网平台生态，率先深度参与到国内公益事业的发展性建设中。与传统以捐钱捐物为主要方式的公益不同，互联网巨头用移动互联网、用科技去连接、激发亿万网友的爱心和信任，改变着中国公益生态。

他们都在追求深度参与其中，而不是捐钱了事。马云深度参与到教育、健康、环保等公益事业中，腾讯的创始人陈一丹专心投入公益，带领腾讯开创多项创新性的公益项目，被誉为“中国互联网公益教父”，获颁中国十大慈善家。他们善于利用自己的连接能力，引导海量用户参与公益。比如阿里巴巴支付宝、淘宝等业务与公益结合，再比如腾讯将公益通过社交网络变为人人可参与的“轻公益”。他们坚持用科学的方式做长期公益。阿里不是简单地把钱给弱势群体，而是投入到健康、环保、教育、科技等长期事业中，腾讯捐出的一亿股股票成立的公益基金，主要支持在中国内地为主的医疗、教育、环保等公益慈善项目以及全球前沿科技和基础学科的探索。

阿里系的公益模式，和淘宝、天猫相似，都是基于搭平台的理念，去打造公益服务。换言之，国内公益NGO在平台上开“店”，以卖“货”的形式吸引社会爱心筹款，由平台

为筹款项目和筹款机构提供公共信用担保。基于强大的用户黏性和打开频次，阿里系的公益模式还发展出了类似蚂蚁森林、蚂蚁庄园这样的颇具游戏性的公益推广模式。

公益理念不只嵌进了阿里巴巴的商业模式，更融入了每个阿里人的思维方式与日常生活。阿里的公益体系充分激活了从淘宝到支付宝的全平台用户，在放大曝光度和参与度的同时，完成了从线上贯穿线下、从电商购物到生活支付、从“全员公益”到“全民公益”，最终形成了一个生态内的“公益闭环”，把商业、公益、生活三者无缝对接，促进公益事业可持续发展。阿里内部还倡导另一种“全员公益”的公益模式。2015年9月10日，马云通过全员邮件发出“每人每年公益3小时”的倡议，至今阿里人已累计达到17万多人次参与公益，申报的公益时超过28万小时。

与阿里公益的全面性不同，腾讯的公益模式更强调“社交+公益”，依赖社交驱动。2007年6月，腾讯公司倡导并发起了中国互联网第一家在民政部注册的全国性非公募基金会——腾讯公益慈善基金会，致力于推动互联网与公益慈善事业的深度融合，通过互联网领域的技术、传播优势，缔造“人人可公益，民众齐参与”的公益新生态。

其强有力的社交模式易于短期爆发，形成暂时性的热门事件，比如之前风靡一时的腾讯公益「小朋友」画廊，微信用户以一元钱的价格购买电子画作，募集善款全部用来资助这些自闭症儿童。此外通过微信、QQ等社交平台接入，把捐赠项目由发起人推送到好友指尖，再经由好友的邀请“一起捐”，在社交网络发酵形成二次传播。同时，腾讯公益牵头联合数百家公益组织、知名企业、明星名人、爱心媒体共同发起“9·9公益日”全民公益活动，发动全国数亿热爱公益的网民通过小额现金捐赠、步数捐赠、声音捐赠等行为，以轻量、便捷、快乐的方式参与公益。这深刻影响了大众参与公益的方式，让人人都有能力参与公益，以此激发了公众原本就具有的善念，让人人可公益得以实现。

无论如何，两种公益模式都是互联网企业触网公益、突破传统的“新公益”喜人成果。可以看到，中国互联网企业已成为践行现代公益的力量。在不远的未来，公益事业更可能进一步结合互联网，借助移动大数据、云计算和人工智能等技术的快速发展，在中国获得更加蓬勃而有生命力的成长。X





V I S I O N

视野



浅谈集团公司工资决定机制的探索与实践

◎ 人力资源部 程雁蓉

华为基于其长期的管理实践，将人力资源价值链浓缩为三个核心要素：价值创造、价值评估、价值分配。价值分配是这个价值链的最终环节，是决定员工积极性和企业活力的关键。对一家集团化企业而言，对下属企业的工资总额管理则是“价值分配”环节的重要组成部分，其背后也蕴含着企业的管理逻辑与发展理念。



国有企业工资决定机制“演进史”

工资总额管理带有鲜明的中国国有企业特色，其政策演进历程与国资国企改革紧密相关。从 1978 年至今，工资总额管理的政策演进大致经历了五个阶段，如下表所示：

时间段	管理方式	核心思想	特征
第一阶段 (1978 年之前)	计划经济工资总额管理	工资按照计划发放。	工资发放不得突破、不得结余，企业没有工资分配的自主权限。
第二阶段： (1978-1984 年)	工资试点改革	—	探索改革国企工资总额管理方式，逐步放权。
第三阶段 (1985-2008 年)	“工效挂钩”	工资总额随经济效益挂钩浮动。	主管部门核定的工资总额基数、经济效益基数和挂钩浮动比例，企业按照经济效益增长的实际情况提取工资总额。
第四阶段 (2008-2017 年)	工资总额预算管理	工资总额增长速度应低于经济效益增长速度；平均工资增长速度应低于劳动生产率增长速度。	1. 对工资总额和人均工资实行“双控”； 2. 增人增资，减人减资。
第五阶段 (2018 年 - 至今)		1. 工资与效益同向联动； 2. 发挥市场在国有企业工资分配中的决定性作用。	1. 进一步加大授权力度； 2. 增人不增资、减人不减资； 3. 强化市场对标管理。



国有企业工资决定机制经历了漫长的探索与政策演进过程，每一次改革都体现出工资总额管理方式的优化与升级。纵观改革历程，国有企业工资决定机制始终围绕“一个核心”和“两大趋势”进行，即坚持“工资与效益联动”的核心指导思想，不断探索对国有企业工资总额的“授权管理”与“市场化”的改革方向。

集团公司工资总额管理的发展历程

自 1998 年成立起，省投资集团作为省属国有企业，在国有企业工资决定机制改革的大背景下，其工资总额的管理方式也在不断优化，大致分为四个阶段：

■ 1. 第一阶段（1998 年 -2001 年）：集团公司人员工资归口省人事厅管理，无工资发放自主权。

■ 2. 第二阶段（2002 年 -2007 年）：集团公司先后归口企业工委、省国资委管理，两家主管部门均对工资实施总额管理，按年度核定总部及下属子公司的工资总额，但不需要编制工资总额预算，且工资额度可以跨年度结转、在总额内可以自主发放。

■ 3. 第三阶段（2008 年 -2016 年）：集团公司总部和下属全资、控股子公司纳入省国资委工资总额预算管理；集团公司在省国资委指导下，以年度为单位对各企业的工资总额和人均工资水平进行调控。期间，为深化安徽省国有资本投资运营公司试点，省国资委于 2016 年加大了对集团工资总额管理的授权，将集团下属子公司工资总额年度预算由审批制调整为备案制。

■ 4. 第四阶段（2017 年 - 至今）：集团公司开展薪酬改革并出台《集团公司下属子公司薪酬管控办法（试行）》，首次以制度的形式明确对下属公司工资总额管理的指导原则、



工作流程、核算方法，构建了集团薪酬管控体系的框架，提升了对省国资委授权的承接能力；同时，根据子公司功能定位与发展阶段，在工资总额形成机制（如人员增量法、业绩增量法）上进行了探索。

总的来说，集团公司在上级主管部门的授权范围内，从顶层设计、落地操作两方面不断推进收入分配领域改革，建立了“分级分类”的薪酬管控与授权体系，细化了“工资与效益联动”的工资决定机制，在理论和实践层面为改革的进一步深化积累了宝贵的经验。

集团工资总额管理中存在的问题

尽管集团公司的工资总额管理体系不断完善，但是仍然存在诸多问题，其中既有外部政策环境制约造成的管控瓶颈，也有管理方式与快速变化的发展现状之间的矛盾。集中体现在四个方面：

■（一）工资总额与经营业绩的联动不紧密，导致工资“该高不高、该低不低”。目前省国资委工资总额预算管理穿透到集团的下属企业，并且采用“渐进预算”的模式，即在上年基数的基数上，按照“两低于”以及工资指导线进行编制，尤其对人均工资增幅有上限要求（注：近三年调控上限为8%）。受人均工资增长上限的约束，效益好的企业工资无法匹配增长，激励力度不够；考虑到“保住工资基数”的需要，效益差的企业工资也难以同步下降，约束效果不足。可以说，外部的监管环境是制约集团公司工资总额与经营效益联动的主要因素。

■（二）企业分类标准过于简单，导致管理无法满足对不同阶段企业精准调控的需要。现行的做法是按照功能定位，将子公司划分为市场类子公司与政策类子公司，并设计不同的工资决定机制。然而，简单的“市场－政策”两分法更适用于发展比较成熟、平稳且业务划分比较清晰的集团企业。目前集团发展处于急速扩张与战略变革期，仅考虑公司的功能定位而忽视企业的发展阶段、战略调整等其他因素，显然已经不能满足现实管理的需要；工资总额的管理方式需要综合更多维度与管控要求，向更加精细化的方向发展。

■（三）挂钩效益指标比较单一，在内部管理上容易造成“一刀切”情况。由于企业分类简单，在与工资总额挂钩的效益指标的管理上也难以细化，对于市场类子公司主要是考察利润指标，包括利润总额增幅、人均利润增幅；对政策类子公司主要结合上年度经营考核结果。可以看出，指标体系相对简单，没有考虑不同阶段、不同行业的企业特点，不仅容易造成内部管理上的困难，也无法有效传达企业经营导向。其次，企业预算管理主要

基于“纵向”维度，即与历史水平的比较，缺少“横向”对标的维度，比如与同行业的比较，一定程度上难以客观合理的衡量、调整薪酬水平，也不利于企业的长远发展。

■（四）缺乏成本管控意识，导致工资总额（人工成本）增长过快甚至超过利润增长速度。由于之前的管控重点聚焦在“人均工资”增幅上，在操作层面采用“增人增资、减人减资”的方法，且对于人员增长未进行有效调节，致使近几年集团公司工资总额增长远超过利润总额的增长速度。2017年，集团公司利润总额（剔除海螺权益法影响，下同）增幅8.41%，而工资总额增幅高达29.69%（不考虑2016年徽商期货的影响），其中人员规模由1456人扩张到1582人，人员增速为8.65%。2018年，集团公司利润增幅仅0.56%，工资总额增幅仍达到21.35%，其中人员规模由1582人扩张到1718人，人员增速为8.60%。这种做法在一定程度上悖离了“合理控制成本”这一工资总额管理的初衷，进一步压缩了利润空间，且导致即使利润总额有所增长，集团的人均利润也在不断下降，对集团整体工资水平的可持续增长造成不利影响。

未来集团工资总额管理的优化方向

作为国有企业，工资总额管理将作为出资人的基本管控手段和要求长期存在。然而，伴随着中央和安徽省国企工资总额决定机制改革文件的下发，以及国务院《关于改革国有资本授权经营体制方案的通知》的出台，集团公司作为国有资本投资运营单位，在工资总额管理等方面必将获得更多的授权和更大的政策空间。在这种大背景下，集团的当务之急，就是要优化母子薪酬管控的运作体系，理顺内部“价值分配”的大逻辑，向更加精细化、科学化、动态化的方向发展，为国资改革试点探索更多的路径选项。对于未来集团的工资总额管理，建议从以下几个方面着手优化：

■（一）打破“保基数”惯性思维，建立更严格工资与效益联动机制，实施工资总额全周期、动态化管理。新一轮改革将加大对国有企业的授权力度，允许其在“总盘子”内进行工资总额的“二次分配”。在这样的背景下，集团未来可以进一步放宽对人均工资增幅的限制。对于效益下降的企业，不再以“保住工资基数”作为管理目标，同步下调工资水平，并在公司效益恢复时，及时将工资回调到位，真正实现工资与效益紧密挂钩。同时还应配套工资总额的全周期管理，包括年初预算、中期调节、年终清算等系列环节，将工资管理从静态的预算、决算两个时间点转化为动态的全年监控与调节；效益实现则工资动态上涨，效益不能实现年度内工资就及时下调，真正实现工资与效益的上下联动，收入分配在各企业之间有保有压、此消彼长。

■（二）细化公司分类维度，明确分类标准，实现工资总额精细化管理。公司合理分类是精细化管理的前提。集团未来可以在“市场－政策”两分法的基础上，根据公司的发展阶段，将子公司划分初创期、发展期、收缩期三大类，其中针对发展期子公司，按照功能定位，分为完全市场化子公司、半市场化子公司、非市场化子公司。同时结合公司管理难度，划分平台类子公司和单体类子公司。对于不同发展阶段、不同市场化程度以及不同管理难度的子公司，在其指标设置及增幅管控上给予不同的标准，以实现精细化管理的目的。未来，根据管理需要，还可以不断细化行业、地域等标准，真正实现“一企一策”的精细化管理。

■（三）建立“一揽子”指标管理体系，实现工资总额科学化管理。指标管理体系包括效益指标和工资指标。效益指标可结合公司分类分别确定，突出不同的考核重点。比如对于完全市场化子公司，应选取反映经济效益、国有资本保值增值和市场竞争力指标，包括净利润、ROE、经济增加值；对于半市场化子公司，除经济效益指标外，可根据实际增加选取体现集团战略以及完成重大任务等情况的指标。工资指标包括总额指标和人均指标。在总额核定的前提下，结合行业对标情况对人均工资水平及增幅进行科学调控，比如上年人均平均工资未达到全国城镇单位就业人员平均工资80%或者超过一定倍数的，进行调节或者限制，在拉开合理收入差距的同时，坚持“提低、扩中、控高”的调控原则。

■（四）强化成本管控意识，建立以工资总额管理为核心的人工成本管理体系。人工亦是企业成本，需要结合企业发展规模、效益实现情况统筹确定，不能盲目扩张或限制。未来集团应通过建立工资与效益的某种相对联系，比如劳动生产率、人工成本利润率等，引导企业强化人工成本管控意识，使人工成本与经济效益合理匹配。同时，在政策允许范围内，对于市场化子公司，应在符合工资总额与效益联动的前提下，尽可能争取更大的人均工资调控范围，鼓励市场化企业减人增效，在控制人工成本的前提下，不断优化人才队伍结构，提高人才队伍的质量。

新一轮国企工资总额决定机制改革的序幕已经拉开，集团公司应该牢牢把握改革的契机，系统总结近几年在工资总额管理理论和实践层面的成果，坚定而稳健地推进工资总额管理改革工作，切实做好“价值分配”这篇大文章，为战略转型的深化注入源源不竭的动力。



省内外小贷公司监管和扶持政策比较

◎再贷款公司 陈乃峰

近年来,为充分发挥小额贷款公司(以下简称“小贷公司”)支持“三农”和中小微企业的作用,多省市相继出台了一系列“赋能”政策,助推小贷公司发展。本文基于《安徽省人民政府办公厅转发省政府金融办关于开展小额贷款公司试点工作指导意见的通知》(皖政办〔2008〕52号)(以下简称“52号文”)和《安徽省人民政府办公厅关于印发安徽省小额贷款公司监管暂行规定的通知》(皖政办〔2009〕36号)(以下简称“36号文”),比较分析我省与兄弟省份在小贷公司监管和扶持政策上的差异,并提出相关政策建议。

一、省内外小贷公司监管和扶持政策比较

通过比较发现,我省在促进小贷公司发展方面仍有较大的政策空间,主要体现在五个方面。

■ (一) 股东持股比例限制严格

根据52号文,小贷公司主发起人持股比例不得大于20%,限制严格。而重庆市对该比例要求进一步放宽,广东省则不设比例限制,这更利于提高股东的投资积极性,有利于吸收成熟的外部资金进入小贷行业。对比之下,我省股权监管政策很难调动股东的积极性。

地区	主要差异	文件
安徽	主发起人持股比例 $\leq 20\%$,其它单个股东和关联股东持股比例注册资本总额的 $\leq 10\%$ 。	52号文
重庆	控股股东持股比例 $\leq 20\%$,有限责任公司控股股东持股比例100%,股份有限公司控股股东与关联方和一致行动人的持股比例 $\leq 90\%$ 。	渝金发〔2015〕10号文
广东	所有股东持股比例不设限制。	粤金贷监〔2016〕5号文

■ (二) 增资扩股受限制

36号文规定,经营合规、业绩优良、风险控制较好的小贷开业半年后可申请增资扩股,且增资金额超过50%、100%,须报市级、省级金融监管机构审批。而江苏省则是积极鼓励小贷

公司通过不同途径、形式增资扩股；广东省规定增资扩股不受时间限制；四川更是鼓励小贷公司增资扩股，跨省经营。我省对小贷公司增资扩股的形式、比例规定已不合时宜，不利于经营业绩好的小贷公司做大做强。

地区	主要差异	文件
安徽	开业半年后可申请增资扩股。	36 号文
江苏	鼓励增资扩股、兼并重组、上市（挂牌）；过程中涉及股权变更的，股东及关联方持股比例≤ 100%。	苏金融办发 [2017]90 号文
广东	增资扩股不受成立时间限制。	粤金贷监 [2016] 5 号文
四川	实收资本 1 亿元（含）以上，每增资 5000 万元，可在市内设立一家分支机构；实收资本 3 亿元（含）以上，每增资 8000 万元，可在省内设立一家分支机构；实收资本 7 亿元（含）以上，可申请跨省设立分支机构。	川府金发 [2011]161 号文

（三）融资渠道窄、杠杆低

我省规定，小贷公司只可接受不超过两家银行授信融入资金，且融资金额不能超过资本净额 50%，严重制约小贷公司融入资金，补充血液。而江苏、重庆、四川、浙江则是积极支持小贷公司融资渠道、方式多样化，且融资金额上限设定更高。例如，江苏省已经有 13 家小贷公司挂牌“新三板”；浙江省规定小贷公司可自主选择若干家银行进行融资。

地区	主要差异	文件
安徽	可向不超过两家银行融入资金，且融资余额资本净额的 50%。	36 号文
江苏	鼓励在境内外上市或“新三板”、江苏股权交易中心挂牌，或通过发行股份、发行债券、资产证券化、资产收益权转让等方式融资。	苏金融办发 [2017] 90 号文
重庆	融资比例≤资本净额的 100%，积极支持通过信托贷款、信贷资产转让和股权质押等方式融资。	渝办发 [2011] 92 号文
四川	允许股东对外融资时以其持有的小贷公司股份进行股权质押。	川府金发 [2016] 191 号文
浙江	对服务“三农”和小企业的小贷公司，其融资比例≤资本净额的 100%。 可自主选择若干家银行进行融资。	浙政办发 [2011] 119 号文、 浙工商直 [2012]2 号文

我省规定，小贷公司不得从事包括股东在内的任何委托贷款业务，不得跨区域经营，且对于中间业务、网络贷款业务暂未放开。而江苏省则允许小贷公司开展投资业务；重庆市则支持

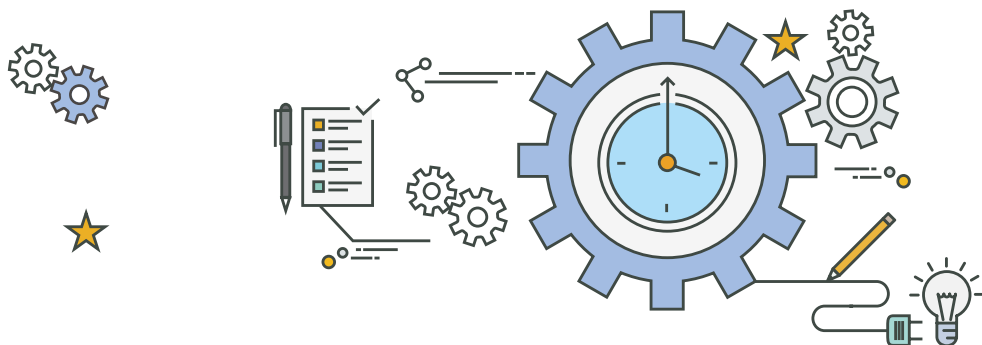
小贷公司开展中间业务，并出台了针对小贷公司开展互联网贷款业务的监管政策；四川省更是通过财政奖励的方式鼓励小贷公司开展专利权质押贷款。我省对小贷公司业务范围的限制，不利于小贷公司业务创新。

地区	主要差异	文件
安徽	不得从事包括股东在内的任何委托贷款业务，不得跨区域经营。	36 号文
江苏	可在省内开展投资业务，农村小额贷款公司的投资比例净资产的 50%。	苏金融办发 [2017]90 号文
重庆	开展股权投资业务比例≤注册资本的 30%；允许不良资产转让；允许符合条件的小贷公司开展网络贷款业务。可接受机构委托开办甲类委托贷款、受托管理其他小贷公司的不良资产、代理销售持牌金融机构金融产品、开展企业管理和财务顾问咨询等中间业务。针对开展互联网贷款的小贷公司出台了监管政策。	渝金发 [2015] 10 号文、[2016] 13 号文、[2015]13 号文
四川	向省内企业发放的专利权质押贷款，财政部门按年度贷款发放额的 1% 给予奖励。	川办发 [2018] 71 号文

（五）税收优惠政策缺失

我省未专门针对小贷公司出台税收优惠政策，且小贷公司企业所得税和营业税及附加参照工商企业缴纳，营改增后，增值税可抵扣项目少，行业流转税及附加“不降反增”。而兄弟省市在国家政策的基础上，针对辖区内小贷公司增值税税率、企业所得税税率出台了减税政策。例如，江苏省规定小贷公司取得的农户、小微企业及个体工商户小额贷款利息收入，免征增值税；重庆市规定符合条件的小贷公司企业所得税执行 15% 的优惠税率等，都极大减轻了小贷公司税收压力。

地区	主要差异	文件
安徽	取得的农户小额贷款利息收入，免征增值税；取得的农户小额贷款利息收入，在计算应纳税所得额时，按 90% 计入收入总额；年末贷款余额的 1% 计提的贷款损失准备金准予在企业所得税税前扣除。	财政部、税务总局财税 [2017] 48 号文
江苏	取得的农户、小微企业及个体工商户小额贷款利息收入，免征增值税。	苏金融办发 [2017]90 号文
重庆	在辖区内设立的小贷公司，符合国家西部大开发鼓励类产业政策规定的，企业所得税执行 15% 的优惠税率。享受金融企业贷款损失准备金所得税税前扣除。	渝金发 [2015] 10 号文、[2016] 13 号文、[2015]13 号文



二、促进我省小贷公司发展的政策建议

通过上述政策的梳理和对比分析，可以看出，我省小贷监管和扶持政策出台时间早，没有及时修订完善，且没有新的政策出台，有些政策已经不合时宜，不利于小贷公司创新发展。可总结为三点，一是政策对小贷公司的行业定位不够明确；二是政策对市场准入过于严格；三是有利于提升小贷公司经营能力、引导其健康发展的扶持政策缺失。

笔者认为小贷公司作为我国金融系统的重要组成部分，在服务“三农”、小微企业发展中发挥着重要作用。监管机构应该重视对于小贷公司的监管和扶持，才能更好地维护金融安全。

■（一）明确小贷公司行业定位

小贷公司属于非货币银行服务类金融业企业，具有服务“三农、小微”企业特性和服务普惠金融的使命。各级金融监督管理机构应给予小贷公司明确的行业定位，如此，小贷公司才能更好为服务对象提升金融可获得性，才能知道财务执行是参照银行业金融机构标准执行，还是参照工商企业标准执行。

■（二）放宽小贷行业市场准入条件

小贷行业的创新发展，不仅要靠小贷公司自身去改变，也需要适宜的监管和扶持政策来推进。

1. 放宽股权管理规定。对标兄弟省市的监管和扶持政策，建议我省应该放宽对小贷公司股权管理规定，取消小贷公司主发起人持股比例上限，放宽其他股东持股比例上限。此举将会更有利经营业绩好的小贷公司吸引外部投资者。

2. 稳步扩大业务范围。监管和扶持政策应该支持业绩良好、风险可控的小贷公司稳步扩大业务范围。允许符合条件的小贷公司开展委托贷款、信贷资产转让、票据贴现、财务顾问、对外担保、代理销售持牌金融机构产品等中间业务。政策放开了，小贷可以凭借自身优势，错位经营，将更有利于省内小贷公司做大做强，健康发展。

（三）扶持小贷公司提升经营能力

小贷公司想要做大资产规模，除了股东的支持外，一是需要资本市场的支持，这需要政策支持小贷公司融资渠道多样化、在金融市场享受公平待遇；二是需要优惠税收政策的扶持。

1. 适度扩宽融资渠道。对标兄弟省市的政策，我省应该鼓励符合条件的小贷公司在境内外上市或“新三板”、省股权交易中心挂牌，或通过发行股份、发行债券、资产证券化、资产收益权转让等方式融资；取消融资比例不大于资本净额的 50% 的限制；支持小贷公司可自主选择若干家银行进行融资；支持小贷公司通过信托贷款、信贷资产转让和股权质押等方式融资。

2. 享受金融市场公平待遇。支持小贷公司同各银行业金融机构平等享受金融市场待遇。依据《中国人民银行办公厅关于小额贷款公司和融资性担保公司接入金融信用信息基础数据库有关事宜的通知》（银办发〔2013〕45 号），人民银行合肥中心支行应该积极推进符合条件的小贷公司接入人民银行征信系统。

3. 减免增值税和企业所得税。针对省内小贷公司税收“不降反增”的情况，建议在学习兄弟省市成熟经验的基础上，针对省内小贷公司的实际情况，出台适宜税收优惠政策。例如，对小贷公司取得的农户、小微企业及个体工商户小额贷款利息收入，免征增值税；对扶持省内中小微企业、高新技术产业取得重大贡献的小贷公司减免企业所得税。

综上，小贷公司是我国金融领域的一项重要创新。自 2008 年以来，省内小贷公司经历市场洗礼，已经进入规范化发展阶段。笔者相信，时宜政策的更新，将更能弥补小贷公司吸引外部资金的优势、突破融资受限的规定、填补业务模式的空缺、缓解税收增长的压力。如此，小贷公司才能倾力“支农支小支微”，打通“普惠金融最后一公里”，不断为普惠金融事业添砖加瓦。❧



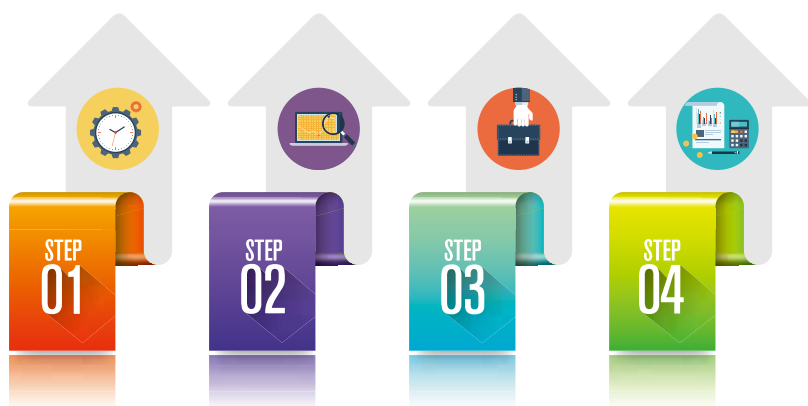
创新存量资产盘活处置实践复盘

◎ 皖投资管公司 刘岚岚

集团公司于 2013 年进入全面战略转型阶段，历史形成的部分低效无效资产，一定程度上影响了集团公司快速转型发展的步伐。为优化资产结构、改善财务状况、降低经营风险，加快存量资产盘活处置成为集团公司全面战略转型过程的重点工作之一，同时也是皖投资管公司的主要任务。

自承接集团公司逾期委贷业务处置和部分股权投资项目管理工作起，皖投资管公司主要通过协商谈判、诉讼执行、债务重组等传统方法积极推进逾期委贷业务处置，通过参加被投项目“三会”开展股权投资项目管理工作。但是，剩余存量委贷项目存在企业经营困难、无可供执行财产，无有效抵质押财产，或法律关系较为复杂、通过常规诉讼难以实现清偿目的等问题，继续通过传统处置方式面临推进缓慢，难以高效、彻底实现处置目的。另外，参与“三会”管理，事项繁多琐碎，占用较多人力，且仅是投后管理的方式之一，无法及时发现项目风险，也无法有效促进被投股权项目增值，对集团公司实现投资回报作用有限。

在此背景下，创新处置方式，借助市场化力量加快清理处置存量资产，化解经营风险，维护国有资产安全，便成了皖投资管公司的重要业务课题。



STEP 1：确定存量资产处置的新路径

市场化的资产处置方式主要包括资产证券化、债转股、委托处置、资产组合（打包）出售、收益权转让、资产重组等，但不同的处置方式存在不同的限制条件，其风险表现差异也很大。自 2018 年 5 月起，皖投资管公司相继与信达海胜、国投睿甬、安徽信达等专业不良资产处

置的市场化机构，商谈存量资产的处置路径。在商谈过程中，与市场化机构研究通过结构化基金方式收购进行资产处置，将交易结构设计成由优先级、中间级及劣后级共同出资，市场化机构作为优先级、中间级，集团公司或皖投资管公司作为劣后级，但该处置方式由于无法实现风险彻底化解而舍弃。

历经一段时期的探索尝试及数种交易架构的谋划搭建，最终确定以存量资产打包整体出售作为最终处置方式。一方面，存量资产中相对优质并有价值空间的项目与质量较差、价值空间较小的项目搭配出售，有助于提高资产包的市场价值，能够吸引外部市场主体购买；另一方面，整体出售后，不良资产的风险随所有权一并转移，能够彻底实现不良资产出表和风险隔离。在此过程中，皖投资管公司研究学习了上海国盛资产、淮南矿业、马钢集团等国有企业资产转让的成功案例，为资产包整体转让的成功实施奠定了基础。

STEP 2：研究转让资产实际，搭建合适的交易架构

确定处置方式后，皖投资管公司根据相关法律法规，研究相关处置案例，结合拟转让的资产实际情况，对交易架构进行研究和设计，在过程中探讨了资产组包、增值收益权转让等操作模式，最终确定由集团公司按照国有资产交易相关规定，通过依法合规的决策程序，以经备案的资产评估结果，在国有资产产权交易平台公开挂牌转让资产包，由意向方进场摘牌整体买断资产包，后期在受让方处置资产包过程中，集团公司可根据实际提供协同配合。整个资产包的交易流程可结合时间、财务核算等要求整体推进或分步实施。

STEP 3：充分对接不良资产买方市场，寻找有实力的收购方

在确定存量资产转让方式后，皖投资管公司遵循市场化原则积极寻找意向收购方。一方面考量到存量资产包体量较大，且已为不良资产，需要寻找到有资金实力、能解决问题的收购方，积极向市场化机构推荐资产，充分挖掘和体现资产包的 actual 价值；另一方面考虑到国有资产转让的特殊性，如由具有国资背景的企业受让，更有利于维护国有资产利益，避免国有资产损失。在此情形下，皖投资管公司重点对接了信达资产、东方资产等机构，并最终与安徽信达就资产包整体转让达成了框架协议。

STEP 4：做好实施步骤设计，确保如期完成转让

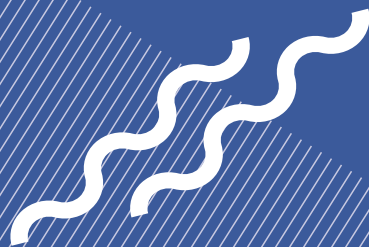
在确定好交易架构总体框架后，充分对接产权交易机构、意向收购方，明确规范合理的实施步骤，倒排时间表，加强内部工作统筹，做好整体组织、分头推进，确保资产包整体转让依法依规，并在集团公司规定时间内完成。

实施步骤	主要工作内容
完成资产组包	一方面，资产组包不得违反行业类相关禁止性规定及国资监管规定；另一方面，需结合集团公司实际，并根据市场行情，合理确定资产规模。在项目进程中，曾将 29 笔委贷项目及部分股权项目、地产项目等纳入一个资产包同时推进，但由于部分债权项目存在无法出具评估报告、涉及案件调查，股权及地产项目交易结构复杂、周期较长等因素，最终确定资产包分步实施，第一步的资产包中由 23 个存量委贷债权组成，本息合计近 25 亿元。
启动转让方尽调	转让方尽调有目的在于充分掌握资产状况，预估资产包价格。通过委托审计、评估机构和律师事务所分别开展尽调工作，并出具审计报告、评估报告和法律尽调报告，为估价提供依据和参考。
制定转让方案	方案包括尽调情况、评估方法和结果以及转让价格确定、程序履行等内容。
履行决策程序	集团公司严格按照国资监管规定和公司内部决策规定履行决策审批程序。
进场挂牌交易	严格按照《企业国有资产交易监督管理办法》等相关制度规定，在国有资产产权交易平台上公开挂牌，并按要求公布交易资产包信息。
签订转让协议、完成交接工作	按照公开挂牌转让的交易程序，与最终摘牌的资产包竞买方完成交易合同的签订，同步开展各类资产的产权交割等后续工作。

皖投资管公司作为集团公司内部资产处置的专业化平台，一直努力探索契合集团内部存量资产的处置路径，并积极推进处置进度，化解经营风险。此次存量资产的成功处置，加速了清理低效无效资产的步伐，有效化解了集团公司经营风险，有助于集团公司健康、可持续发展。

随着转让后续工作的完成，皖投资管公司在做好集团公司现有委托管理业务的同时，结合自身处置能力和经验，也启动了业务转型方向的研究谋划工作。从集团层面来看，无论是集团总部还是其他子公司，尚存在持续不断的存量资产需要消化处置；从皖投资管公司来看，存量资产处置锻炼了团队的市场化处置能力，积攒了一定的成功经验。为此，皖投资管公司将继续练好内功，为未来可能承接集团公司和其他子公司存量资产处置做好充分准备。

LEARNING



LEARNING



横看成岭侧成峰 人才盘点尽贯通

——集团公司首轮人才盘点工作综述

◎ 人力资源部 赵媿



2018年6月4日，组织人才盘点与领军人才计划项目启动会在集团十二楼顺利开展，预示该项目正式拉开帷幕。本项目分为人才盘点和领军人才培养两个环节，2019年4月16日，人才盘点总结分析会议召开，人才盘点阶段工作历时10月终于顺利收官。

人才盘点作为现代化人力资源管理方法，对组织结构和人才进行系统管理的一种流程，在人力资源管理中起着承上启下的作用，向上承接集团战略，向下实施人才管理计划。对于集团公司而言，希望借助专业化、标准化的这套工具统一人才标准，统一大家的人才评价语言，并且将标准应用于实际工作。这有助于提升管理人员的识人、用人能力和“摆渡人”的角色意识和能力担当，不断识别有可塑性的新鲜血液，加速人才成长，稳定管理并持续开发集团公司人才供应链，提升整体竞争力。

本次人才盘点和领军人才项目是一次重要的认知革命，是一次全面的人才练兵，是一次深入的发展研讨，是集团人力资源管理转型升级的重要节点。本次项目通过对集团人才管理工作现状摸排，将整个项目划分为“建标准”、“盘人才”、“促发展”三步走策略，稳扎稳打、循序渐进的理清楚“我们需要什么人才”、“我们拥有什么人才”、“未来怎么培养人才”三个重要问题，逐步落实人才盘点的目的。



建标准—我们需要什么人才？

集团公司当前面临的主要矛盾是政府赋予的功能定位、自身的目标定位和市场化、专业化、组织化能力不足之间的矛盾。本质上，是替政府做事与在市场挣钱能力之间不匹配的矛盾，是业务成长与组织成长不平衡、不协调的矛盾。团队市场化、专业化和组织化能力不足，是集团公司转型发展中的最大的短板和风险。从人力资源管理角度，破题的首要因素是挖掘什么样的团队是当前组织需要的，是能够匹配当前业务成长的，是能够提升组织竞争力的，也就是我们的“人才标准”是什么。

每个人身上有着三个维度，过去、现在和未来。过去，指的是你走到现在，所积累的经验与成绩；现在，是你拥有什么样的能力，与岗位匹配度如何；未来，有着无限的可能，需要你去释放潜力。为了让集团公司加速转型，提升组织效能，在咨询公司的设计下，我们会用绩效衡量过去、用能力衡量现在，用潜力感知未来。绩效采用的是集团公司的绩效评价体系，潜力用的是咨询公司带来的国际通用的潜力评价标准，也就是学习敏锐度，而能力则是针对我们集团公司的战略需求、现阶段价值定位、企业文化等情况，定制了皖投特有的“五力人”领导力胜任模型。

通用的能力模型一般分为三种，分别是“领导力胜任力模型”、“专业胜任力模型”和“核心胜任力模型”。“核心胜任力模型”适应组织中的所有员工，反映组织文化、价值观的基本要求；“专业胜任力模型”反映某些职业或特定工作群的角色要求和情境；“领导力胜任力模型”适合组织中的所有管理者，反映战略需求和管理角色要求，也是集团公司人才盘点主要应用的能力模型。

2018年8月16日至18日，集团公司召开第二次“做平台、做体系、做能力”研讨会，集思广益确定“五力人”领导力素质模型及内涵



▶ 潜力评价模型：

- ① 寻求学习机会：四处寻求能够改变视野和提供学习新事物的经历；
- ② 寻求和利用反馈：努力寻求反馈，对反馈做出回应并有效利用反馈；
- ③ 从错误中学习：能从错误中学习，现有方法无效时会改变方向；
- ④ 虚心接受批评：能有效应对批评，当他人（尤其是上级）提出批评时，不会坐立不安或过度争辩；
- ⑤ 致力于改变现状：表现出对组织的成功有强烈的责任感，并愿意为实现组织成功作出个人牺牲；
- ⑥ 富有洞察力（从新视野看事物）：他人敬佩其聪明才智，尤其是提出富有洞见的问题的能力；
- ⑦ 勇于承担风险：在产生意见分歧时敢拿主意，敢于反对现状，面对阻力时锲而不舍；
- ⑧ 激发他人最佳状态：具备特殊的人际交往才能，明显表现在能够凝聚众人组成高效的团队；
- ⑩ 为人真实：实话实说并被他人公认为诚实，始终对自己的行为负责任；
- ⑪ 求索广博的业务知识：了解自身有限领域之外的业务知识，力求了解企业产品 / 服务和财务方面的知识；
- ⑫ 适应文化差异：乐于接受在不同文化中工作所带来的挑战，喜欢体验这种挑战；对文化差异敏感。

▶ 领导力评价模型：



领导力模型的建立是集团公司众多员工的智慧结晶。集团公司项目组与咨询公司通过对集团公司战略与文化解读、对标企业成功模式的导入和与中高层管理人员的一对一行为访谈，形成领导力模型的重要输入，萃取出领导力的初步方案。结合 110 位管理人员的组织能力测评和青年英才与管培生的头脑风暴结果，对领导力模型进一步细化，切分为六个方面，12 个维度。在 2018 年“池州会议”上，通过多轮次管理人员互动与研讨，最终形成了我们皖投特色的“五力人”领导力模型，在集团公司 2018 年第九次“皖投大讲堂”上全员推广宣贯。



盘人才—我们拥有什么人才？

束之高阁的人才标准只是一张废纸。如何把这个标准用起来并且深入人心，这也是我们人才盘点的最重要的环节。假如说人才标准是一把标尺，可以衡量大家的能力，那么刚刚建立人才标准情况下，大家相当于拿到的是一把刻度不一致的标尺。通过公开的晒人才、评人才的过程不断应用标准、对照标准、讨论标准，让“人才标尺”的刻度逐步趋于一致，让集团公司各级人员对人才标准的认知逐步趋于统一。集团公司的“盘人才”阶段基本可以分为三个节点：人才测评、人才识别和盘点校准。

► 人才测评：

集团公司人才盘点采用了 Hogan 测评、CCL 潜力测评和五力人领导力三种测评工具对盘点对象进行全面的初步扫描，为后期工作提供了具化的参考。

Hogan 测评是是对性格的一个深层次的挖掘，通过对测评结果一对一进行解读，帮助各位管理人员有效的提升自我认知。CCL 和五力人采用的是 360 度的测评模式，该种测评是通过收集上级、平级、下级和个人关于潜力和领导力的判断，它的测评并不是看最终的结果，而是通过比对反应不同层级人员对于测评对象的认知差异，挖掘出你所不知道的“宝藏”、清除你所不注意的“盲点”。

► 人才识别：

人才的识别简而言之就是按照我们的标准判断每个人对应“人才标尺”的位置，识别出组织发展迫切需要的人才。

识别也是从绩效、潜力和能力三个维度进行。绩效作为过去的判断，可以直接引用已



有的绩效结果；能力作为当前的判断，需要切实结合组织架构、现任岗位的职责要求、管理人员搭配等对现任岗位进行匹配度判断；潜力的识别也是其中最关键最难的维度，我们识别的高潜力人才，更多侧重于“可塑性”，寻找的是喜欢挑战、寻求变革、像水一样的流动性适应性极强的人。

▶ 盘点校准：

盘点会议现场就是一场公开的跨团队人才校准的过程，既充分展示管理人员识人用人的能力，又激烈碰撞不同团队人才识别的尺度，还能有效暴露现行人才管理中的问题，在讨论、争议中统一对于人才的评价。

集团公司根据组织架构、汇报链条、业务相关性等因素，在集团层面开展了5场盘点会，分别是总部板块、两安板块、基建板块、产业与金融板块盘点会，对近百余位盘点对象的现状和未来做了深入的研讨，初步形成了集团公司管理人员的人才地图；同时，中安资产和高新投两家试点公司分别开展了各自的盘点会议，有效承接集团公司的人才标准，初步构建子公司内部的人才供应链。



2019年3月5日至19日，集团公司召开六场人才盘点会议，盘点范围涵盖集团领导班子成员、中层管理人员、委派财务总监，各子公司领导班子成员及总助级管理人员。



促发展—未来怎么培养人才？

盘点会议不是一个终点，而是一个起点，它的目标从来都不是给人“贴标签”，而是如何针对性的“促发展”。如何让合适的人在合适的岗位上，如何让优秀的人才加速成长，如何让组织的人才池完整且充实，这才是集团公司通过本次人才盘点工作想要达成的目标，也是人才盘点工作下一步的工作重点。

集团公司拟通过发展谈话、方案制定、培养实施三个步骤，实现人才有效的促发展、共成长。发展谈话是人才盘点信息的一个重要反馈，一方面向人才反馈其特长与待发展领域，去帮助缩小他的认知盲区，挖掘自我提升的目标；另一方面耐心倾听个人对于未来的发展想法与期待，充分发挥个人的主观能动性，让人才成为自己发展的最主要驱动者。方案制定是从集团公司的角度、从人才的管理者角度，合理结合个人需求因人定策，统筹调配资源、分配任务、制定计划，形成集团公司的人才发展规划。培养实施也就是集团公司组织人才盘点与领军人才项目的另一个重要阶段，实施领军人才计划，加速培养一批符合集团公司战略需求的、能调兵遣将运筹帷幄的“帅才”。

横看成岭侧成峰，远近高低各不同。观人如观山，角度不同，结论亦不同。通过这次人才盘点工作，集团公司清晰化、标准化对“皖投人”的认知，多角度的评价人、讨论人，描画出最符合实际的人才画像；实战演练人才的评价与运用，有效提升了“师团长”识人用人能力；同时，该套工具的引进、学习与内化工作，有效促进集团公司人力资源管理的优化升级，为科学化、专业化的践行人才战略提供了支撑，夯实了基础。但同时，人才发展不是一蹴而就的，要想做好人才盘点工作，要有清晰的战略规划，开放的组织文化，高层的投入和承诺，以及整合性的人力资源管理。

集团公司 2018 年项目启动工作以来，倾注了大量的人力与精力，但是人才盘点体系的导入和运转是需要一定周期的。自今年起，集团公司拟将人才盘点固化为常态化的年度工作，通过不断的认知升级、动态追踪，将人才盘点体系落到实处，发挥人才盘点工作的最大功效。X



成长路上： 2018管培生赴产业板块参访交流

◎ 中安管理学院

2019年4月25日，中安管理学院组织2018管培生赴高新投公司开展产业板块参访交流活动，本次活动采取嘉宾分享、座谈交流、实地参访相结合的形式，全方位、多角度地进行交流学习。



► 访学 | 求师问道无止境

座谈活动中，高新投公司相关负责人详细介绍了产业板块整体架构、基金管理和项目投资情况，高新投党委副书记张梅与管培生亲切交流，并介绍了高新投的战略定位、业务模式和管理机制。

高新投公司党委书记、董事长张汉东结合职业生发展涯的经历和感悟，为管培生答疑解惑，分享人生经历，为正在成长中的2018管培生上了深刻一课。

Q

请问您在工作中向您的前辈学习到了什么？面对工作中的困难与挫折，您是怎样应对的？

A

我在刚参加工作时，有一位前辈对我说：“个人成长都是在组织中锻炼出来的，大胆去工作吧”，这句话大大增强了我的信心，在之后的工作中，我也多次得到认可。因此我认为，通过前辈的鼓励、增强工作自信是很重要的。这一点我也延续到现在，在管理中提倡“正直文化”，作为前辈要学会成人达己，给更多人提供平等的机会，用丰富的工作经验影响后辈。我在工作中遇到困难时，会保持积极乐观的心态，从过去的成绩中找到继续前进的动力，帮助自己承受住压力。

Q

请问您在管理高新投的过程中，如何给高新投定位？打造核心竞争力？

A

我认为“人”是企业发展中最重要的因素，培养高效的管理团队也是高新投目前面临的重要课题之一，我对此有以下思考。

“行业与我”，即行业与自我的匹配度，在职业规划中首先要找准方向、明确目标，思考个人价值观是否与行业未来发展一致。

“行动与我”，即个人行动与能力提升，年轻人要下得苦功夫，在实践中提升专注能力和专业能力，“但问耕耘，莫问收获”。

“未来与我”，即学会思考国企的未来，以长远的眼光思考和把握国企未来的发展，在发展中抓住机遇、激活个人价值。

“你与我”，即融入社会、融入团队，在集体中不断增强团队意识，把宽容放在第一位，越宽容，越自由。

在座谈交流中，高新投内部分享嘉宾也结合个人工作分享了心得体会。



“情商是通过工作不断积累的，要时刻保持谦虚和谨慎，辨别对错真善，多实践、多锻炼，注意工作和沟通的方式方法。”——中安绿能公司 郭晨鸣

“每个人从点滴小事中领悟到的东西因人而异，重要的是打牢自己的地基，多思多想，形成自己的工作思路。”——高新投公司 韩雯

► 践学 | 绝知此事要躬行

座谈结束后，2018 管培生走进中安创谷科技园、创谷基金大厦，感受浓厚的创新创业氛围，深入了解产业园区的集聚效应为双创事业带来的发展和机遇。通过实地参访、聆听讲解，对集团公司“双创”业务的开展情况具有一定了解。



► 享学 | 宝剑锋从磨砺出

在管培生分享会上，往届管培生代表结合自身培养成长及工作经历，与 2018 管培生展开交流。



徐畅

“**靠谱、专业、有趣**”是集团公司对管培生的期许，靠谱意味着对自己说的话、拿出的成果负责。专业意味着时刻保持清醒并不断努力。有趣意味着保持真性情，构建自己的小宇宙”。

“本着专业主义的初心和态度，坚定信念，未来还有很长的路要走。
要耐得住寂寞、经得住诱惑、从小事做起”。



韩军

“回顾这段忙碌而充实的工作，我感激自己的成长与进步。我的感悟是要**学本领打基础、懂规则擅执行、好心态知调整**”。



邢钟文

“**珍惜经历，善于总结**。所有经历都是职场新人的宝贵财富，不断反思、总结经验，是从新人蜕变到熟手的不二法门。自我加压，提升能力。培养自己的职业精神、职业素养、职业技能。”。



陈怡

在过去的工作中对产业板块的业务有过一定的接触，但是一般只是局限于对产业板块中的个别单位进行了解，通过本次产业板块的参访活动，给我提供了一个全方位了解产业板块的机会。通过座谈会高新投领导前辈的分享，使我全面了解了产业板块目前的业务布局、基金管理、投资方向等内容，而通过中安创谷科技园的参访，则感受到了年轻的创业者给合肥带来的勃勃生机，也使我更加了解集团公司在产业引领做出的努力，加深了对集团公司战略布局的认同。此外，通过和过去优秀的管培生前辈交流，也让我认识到了自身的差距，找到了奋斗的目标，希望未来的自己能和他们一样优秀。

▲ 2018 管培生 审计部 张浩天

此次高新投参访活动，让我感受到高新投公司“接地气”的一面。一是高新投的几位前辈的分享很接地气。通俗易懂的分享让我们对高新投公司在功能定位、组织架构、业务体系、内部管理和基金运营等方面有了更直观的感受和认识，还有一些真切的个人工作感悟分享，十分贴近我们职场新人，很能引起大家的共鸣。二是高新投的领导们很接地气。张汉东董事长以及张梅副书记的分享十分坦诚亲切，像是长辈和朋友在向我们介绍高新投并分享人生经验，给我们未来的职业生涯发展提供了很多好的建议。三是对高新投一些产业板块的参访让我感受到高新投公司本身是接地气的。以前对高新投的印象是投资高新技术领域—高精尖的科技、金融产品，离我们比较远。但是通过对科技园和创谷小镇的参访，让我们看到很多与日常生活息息相关的科技作品和成果，让我们感受到科技距离我们其实很近。

▲ 2018 管培生 皖投置业公司 吴云雷

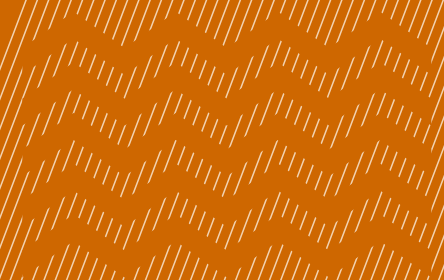
▼ 2018 管培生 中安绿能公司 吴炜鹏

作为产业板块的一员，我对产业板块整体架构、基金管理、直投项目和专业公司的情况已经有了一定的了解。各位领导在有限的时间里也尽力为大家展现了整个产业板块“基金+基地+直投+控制性业务”的全面的图景。产业参访活动对我而言是一次总结和回顾，从更高的站位感受产业板块这一段时间来的发展和变化。实地参访中安创谷科技园一期工程基地及基金大厦，也让我对产业板块“双创”工作的开展有了更加直观的体验。这次活动特别安排了管培生前辈的交流环节。七位管培生前辈从各自的职场经历讲起，为我们介绍了他们如何从职场新人一步步成长过来。作为同龄人和前辈，他们经历过我们正在面临的挑战和疑惑，也用自己的经历告诉我们如何让自己战胜困难和迷茫，实现快速成长。

▼ 2018 管培生 创投公司 夏依林

作为一名定岗在高新投公司的管培生，对高新投的每个角落、每个人其实都非常的熟悉，对这里的工作逻辑和行事风格也早已适应，或许是因为是这里的一员，所以在平时的工作中对这里美的发现已经不那么敏感了。这次参访高新投公司的活动给了我一个机会，让我可以站在第三人的角度重新认识我所工作的公司，对这里的业务、人事以及文化关怀有另一层认识；此外，通过参访中安创谷以及巴特恩等孵化基金，让原本只埋头做自己事的我也更多的看到了同事们的优秀，让我觉得自己和一群优秀又努力又有理想的人一起工作是一件非常幸福的事情。在交流会中，大概是因为我是这一届管培生中少数几个做前台业务的女生，所以对陈怡前辈的分享分外觉得亲切，也对前辈的优秀和努力非常佩服。

集团公司实施人才强企战略以来，中安管理学院坚持以人为本理念，推动人才建设与改革发展深度融合，打造三级人才梯队，通过青年英才计划、管培生计划培养了一批“有理想、有格局、有情怀”的青年生力军，为集团人才供应链持续提供坚强保障。未来中安管理学院将继续扎实推进管培生长成计划，培养“专业，靠谱，有趣”的皖投青年，为集团公司发展提供人才支撑。



OUR STORY



皖
投
人





传播皖铁声音，构建媒体朋友圈

——揭秘铁投公司企宣团队的背后故事

◎ 编辑部

仅 2018 年一年，铁投公司和全省铁路投资建设新闻宣传报道数量多达 200 余篇，公司主要领导接受专题采访近 20 次，工作人员接受采访超过 50 人次，并受到中国新闻社、经济日报、光明日报、安徽日报、安徽广播电视台等数十家中央及省级主流媒体重点关注。

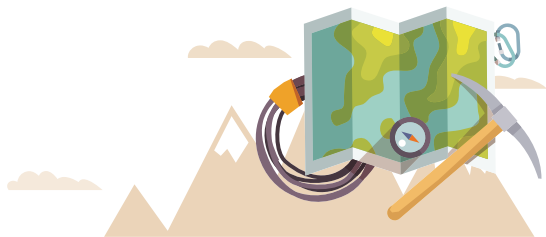
然而，这份亮眼的成绩单背后，却是铁投公司企宣团队日夜间的辛勤耕耘与付出。他们在宣传领域开荒拓土，不断扩大公司影响力，并在当年被授予了公司年度“突出贡献奖”的殊荣。

谈及铁投公司开展企业宣传工作的心得和秘诀，铁投公司办公室负责人余增辉笑道，“我们紧紧抓住四个关键词，分别是大局意识、开拓精神、平台构筑和团队力量”。

▶▶ 拿到了“指南针”就找到了“路线图”

2019 年 3 月 18 日，我省首个控股并自建铁路项目——庐铜铁路客运列车正式开通。作为铁路板块的重要事件，自然也是铁投公司企业宣传的一项重要内容。“在铁投公司里类似这样的重大新闻，从选题策划、媒体采访，再到内容审核等宣传工作的各个环节，形成了多层校审、公司主要负责人签批的严格审核机制”，余增辉举例说，“这条有关‘庐铜铁路客运首发’的媒体新闻通稿，就经过了庐铜公司综合部、公司主要负责人，铁投公司企宣管理岗、办公室负责人以及集团办公室的层层校审和签批。”

在铁投企宣团队看来，宣传工作的本质是思想政治工作，而国企的宣传工作更是一项政治性很强的工作。除了要准确把握党关于宣传工作的各项纪律规定以外，还要坚决执行上级党委和公司内部宣传工作纪律。因此，这是做好宣传工作的根本前提，也是“大局意识”的首要体现。



将服务企业战略、服务改革发展作为宣传工作的出发点和落脚点，这则是铁投公司企宣团队心中的另一个“大局”。

“首先是要找准‘指南针’”，团队成员表示，这个宣传工作年度计划制定依据就是集团公司和铁投公司的务虚会材料，“我们会在务虚会召开以后，集中研讨集团公司战略安排和铁投公司的重点工作，从而为宣传工作指明方向”。

拿到了“指南针”，就找到了“路线图”。近两年，铁投公司宣传工作紧扣集团公司战略安排，并与铁投公司重点工作高度契合。2018 年，团队围绕管理提升年活动，推出管理提升典型人物、先进经验等系列报道，围绕集团 20 周年司庆主题，成功



铁投公司董事长于华伟在庐铜铁路开通试运营现场接受媒体采访

承办“安徽铁路建设成就展”，并在铁路发展的关键事件上，组织媒体专题报道……这些针对性强、重点突出的宣传活动，有力推动了集团战略在铁投公司落地，也为铁投公司的改革发展营造了良好的舆论氛围。

►► 从“待开荒”到“开新局”

因为各种原因和条件限制，铁投公司企宣工作此前一直处于一种“待开荒”的状态：没有专门的企宣人员，没有可循的工作规则，也没有现成的媒体资源……2017年底，集团公司副总经理、铁投公司董事长于华伟对铁投公司加强和改进公司宣传工作提出了明确要求，宣传团队成员以“开荒拓土”的精神紧锣密鼓地开展了一系列内宣和外宣活动，并且完成了铁投公司中很多“第一次”。

2018年9月26日上午，铁投公司领导班子成员首次集体走进安徽广播电视台直播间，做客《政风行风热线》栏目，详细介绍了我省铁路建设情况，并现场回答听众和网友提出的有关高铁路线规划、征地拆迁政策、铁路项目进展等10余个问题。这次直播活动对于铁投公司来说尤为值得纪念，借助媒体的触角讲好铁投的故事，让铁投声音在整个社会领域得以广泛传播。

其实，铁投企宣团队在2018年策划了很多类似的活动。4月，首次召开媒体座谈会，邀请20多家中央和省级媒体进行面对面交流，并零距离参观铁路项目现场；6月，官方微信公众号“安徽铁投”完成开发升级，并正式开始常态化运营；12月，首次邀请媒体集中采访报道铁路项目开通仪式；2019年3月，首次在新华网推出铁路项目开通全媒体直播……

不仅在宣传活动中亮出一系列新动作，铁投公司企宣团队还着力在宣传形式和内容上进行创新。“为了迎合年轻员工阅读习惯，在保持严肃准确的前提下，铁投公司微信公众号在排版上采取青春明快的风格，在文章内容中使用‘冲鸭’、‘确认过眼神’、‘硬核’等最新网络流行语，短时间内吸引了大量‘粉丝’”，铁投公司企宣主管李姗姗介绍道。团队依托微信平台和 H5 技术，在春节、国庆节等重要节假日推出有奖问答、有奖转发等活动链接，利用新媒体手段积极开展互动式、扩散式宣传，取得了良好的宣传效果。

►► 为宣传工作装上响亮的“喇叭”

“宣传平台对于宣传工作就是阵地和影响力，没有了宣传平台，宣传工作就会成为无声的喇叭”，余增辉做了形象的比喻。因此，团队成员一直高度重视宣传平台建设，用心打造自有宣传平台之外，同时大力拓展媒体宣传平台，构建起一个集多平台为一体的立体化企宣格局。

在自有宣传平台建设方面，集团公司“皖投人”微信公众号和“安徽铁投”微信公众号成为团队日常宣传载体中的“主力军”。“此外，我们还通过建设覆盖全铁路板块的 OA 信息系统，编发《铁投公司大事记》，运用办公楼液晶大屏、电子海报、企业文化墙等，打造了一个具有较强铁投特色的多媒体宣传载体群”，李姗姗进一步介绍道。

对于媒体宣传平台的拓展，自 2018



铁投公司领导班子成员走进《政风行风热线》直播间

年以来，铁投公司与近 30 家中央和省内主流媒体建立了亲密的朋友圈，形成了顺畅的沟通机制。团队成员表示，2018 年开始，铁投公司主动走近媒体，在董事长于华伟带领下走访了新华社安徽分社，走入了安徽广播电视台直播间，参加了新华网等媒体的在线访谈。同时，开展采风活动热情邀约媒体，与各家媒体保持日常联系。“我们专门建立了‘媒体联络群’，群里会及时发布铁路投资建设节点性内容，主动收集媒体意见建议，并及时做好采访报道的对接服务工作等”。

2019 年年初，铁投公司与安徽交通广播合作推出了省内首档聚焦铁路投资建设的广播专栏——《安徽铁路投资建设动态》，在每周五早高峰时段播出，介绍全省铁路投资建设新进展，报道一线铁投人风采等，引起社会良好反响，进一步树立了企业形象并扩大了知名度。

►► 凝聚并激发“团队力量”

关注“安徽铁投”微信公众号的人会发现，每篇文章的采编审人员都拥有一个共同的名字——“铁投公司企宣团队”。在宣传团队的每一位成员看来，这个细节背后其实反映的是对团队力量的关注和认同。“铁投公司企宣团队的人虽不多，但成效不错，关键在于最大程度地凝聚和激发

了‘团队力量’”，李姗姗表示。

铁投的企宣团队共有 7 人组成，除李姗姗作为宣传专职外，其他人还需分摊行政文秘、会务接待、信息化建设、后勤保障等各方面的办公室工作。

“我们秉持的基本原则就是让专业的人干专业的事”，余增辉介绍。作为团队负责人，余增辉有着扎实的专业基础和丰富的实战经验，自武汉大学新闻学硕士毕业后，曾在多个单位宣传岗位历练，对国企宣传工作有着自己的独到见解，特别是对重大活动的宣传报道策划有着多年丰富的经验积累。而企宣主管李姗姗则是地道的“媒体人”，进入铁投公司前，一直在安徽广播电视台从事一线电视新闻采编工作。进入铁投公司后，她不仅凭借着自身的新闻专业素养快速适应了宣传管理岗位要求，成长为团队的骨干力量，并且带来了丰富的媒体资源，为公司开展对外宣传工作提供了极大便利。

“当然，我们也会特别注重团队的战斗力和凝聚力的培养”，铁投公司企宣团队成员表示，他们有着清晰的团队能力提升计划。团队成员会共同订阅学习《新闻记者》《新闻传播》等专业期刊杂志，运用新闻宣传领域的新理念、新技术，不断创新宣传工作的方式方法，同时建立定期复盘机制，对前一阶段宣传工作中的得与失进行交流研讨，总结成功经验和有效做法并反思现存不足。

“虽然团队成员不多，但是借助平台公司的资源优势，我们将宣传工作触角自上往下延伸，形成了贯穿上下的宣传员队伍”，余增辉表示，针对重大宣传活动实行项目化操作，通过组建专门项目组，提前谋划方案，分工逐项落实，有效提高了宣传工作效率和成效。

就是这样一支企宣团队，他们不厌其烦地推敲每一篇新闻稿件中的文字，用心策划每一个重要事件的宣传方案，保证速度的同时更有深度，不断在公司的宣传工作领域出彩出新。X



铁投公司办公室及企宣团队

杨志红： 扎根一线，做好风控“守门人”



◎ 再贷款公司

“带着敬畏之心做项目，揣着感恩之心做事业”，这是杨志红的人生座右铭，在他的理解中，“敬畏之心”是在工作中坚守风险防控的底线思维，“感恩之心”则是在谦虚谨慎的工作态度下坚持不断学习。

自2016年8月以来，杨志红由原先的省选调生身份正式转行迈入信贷投资行业，入职再贷款公司不到两个月的时间便已能独立对具体项目进行风险识别、风险防范。他先后获得了公司年终考核A、年度特别贡献奖、集团公司业务标兵称号等荣誉，展现出新时代青年的别样风采。

►► 舍小家，顾大家

刚入职再贷款公司时，杨志红就被安排奔波于各个项目中，被出差的高频次弄得“始料不及”。“工作强度高、加班加点是我预想到的，但没想到入职后一个星期大概有三、四天需要在外调查项目、办理担保措施或贷后调查”，他描述道。

据杨志红介绍，再贷款公司2019年一季度末业务规模已达48亿元，公司客户经理16人，风控经理7人，基本上一个风控经理至少要对应两个客户经理。而按照双人调查、双线平行作业的工作要求，客户经理要去哪里，风控经理就要跟到哪里。因此，杨志红为了不影响业务条线的工



作，有时白天跟着客户经理出去看项目晚上加班写报告，有时为了提高工作效率一天往返深圳合肥。

由于孩子幼小，妻子在医院每周要上两天夜班，于是入职的三个月中，杨志红辗转往返于公司和家庭之间。“当我确认对公司的工作氛围和工作机制产生认同感后，我的妻子为了支持我的工作，毅然向医院递交了辞职申请书”，杨志红说道。

妻子在事业上的牺牲让杨志红更加坚定了努力工作的决心，除了完成自身的业务工作，他还主动承担部门大部分的综合文字工作。在同事眼中，杨志红是工作中典型的“拼命三郎”，他很少会因为个人原因改变工作计划和出差行程。他曾有一次因为路上的意外事故导致小腿蹭破流血，左脚踝发肿，客户经理见此状决定送他去医院，但被杨

“带着敬畏之心做项目，揣着感恩之心做事业”，这是杨志红的人生座右铭，在他的理解中，“敬畏之心”是在工作中坚守风险防控的底线思维，“感恩之心”则是在谦虚谨慎的工作态度下坚持不断学习。



志红果断拒绝。最后，他不仅带伤出行去六安，还按原计划完成了所有工作。

▶▶ 不让“信任”代替“合规”

2017年初，杨志红着手负责淮北某准三星级酒店通过省内AAA级担保公司担保增信融资3500万元的贷款项目。“按照行业惯例，此类项目通过强担保融资，且与该担保公司有良好合作经历，项目通过的概率会很大”，杨志红分析道。

按照贷款业务操作规程，杨志红等人先后前往该酒店及担保公司调查，对酒店其的经营情况、资产负债情况、每月收入流水及借款用途进行核实，同时检查了担保公司近期财报及有关基础资料。杨志红梳理发现，该担保公司员工担任拟收购浙江某县的房地产项目的项目公司监事，为此他在贷审会上进行了揭示。

项目顺利通过后，由于项目用款较急，工作人员分兵两路，一路赴淮北落实借款方措施，另一路

赴担保公司签定担保合同。

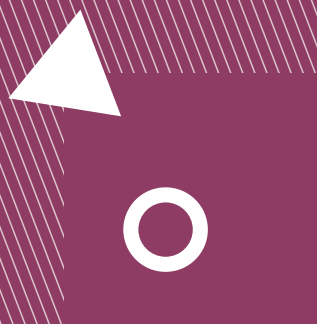
然而到了上班时间，该担保公司经理的行为让杨志红便心怀疑虑。“当时这位经理对我们说，他去喊办公室的人来盖章，我们考虑到该担保公司的行业地位，未就该行为提出明确质疑”，杨志红说道，“但我留了个心，在盖章期间对现场进行拍照并简短录制视频后，我将视频发送给在担保公司的朋友验证，得到回复‘盖章人员不是办公室人员’”。杨志红迅速与该担保公司办公室分管领导取得联系，经多方核实，确认为假章。杨志红第一时间将该情况向公司分管领导及主要领导汇报，在淮北某酒店融资人催放款时，再贷款公司以未与担保公司沟通好为由婉拒放款要求，避免了重大操作风险，维护了公司的良好声誉。

“风控团队的每一位成员都是如此尽心工作”，杨志红表示。作为再贷款公司价值保护的一支中坚力量，风控团队尽管会面临较大的工作压力和委屈，但他们毅然坚守原则底线，客观公正披露信息，时刻为公司的健康发展“保驾护航”。✎



乐活

L O H A S



重新认识邓稼先

◎ 中安创谷公司 张蓝月

邓稼先的名字我想所有中国人都不陌生。可是，一直以来，和许多历史课本里出现过的人物一样，我们知道他们的名字，甚至能熟练地背诵出他们在哪一年做出了哪些大事，以及，这些事情对国家和民族的贡献，仅此而已。对邓稼先的印象，也一直停留在“两弹元勋”的头衔之上，停留在课本上他那穿着蓝色粗布褂子，较为苍老的科学家形象上。

最近，在看《西南联大》纪录片时，于众多民国青年才俊的掠影中，我竟意外地被邓稼先年轻时候的照片圈粉。纪录片在采访西南联大毕业生杨振宁时，他谈到了中学和大学好友，同样也是联大物理系毕业的邓稼先。纪录片放了几张邓在普渡大学博士毕业时候拍的照片，以及和杨振宁杨振平兄弟俩的合影。瘦高，单眼皮却眼神坚定，腼腆的笑容——这不就是我心目中学习好长得帅人品又好的学长模样嘛。这样的邓稼先，颠覆了我旧时的印象，不禁让我产生了想要了解更多的好奇。于是，我看了一部关于他的专题纪录片，读完了他的夫人许鹿希撰写的《邓稼先传》。

专题纪录片叫《中国人——邓稼先》，全片分上中下三集，讲述很全面，有大量对邓稼先夫人许鹿希、姐姐邓仲先、当年九院同



事于敏、胡思得以及警卫员、保健医生等多人第一手的采访资料。通过这些白发苍苍的老人的回忆，通过一张张被珍藏的黑白照片，邓稼先的形象在我脑海中一点点地丰满起来。之后，我又找来许鹿希撰写的《邓稼先传》。读完后，满满的欣赏和感动让我想要立刻动笔把此刻的心情写下来。

从我看到邓稼先那张在美国博士毕业时的照片开始，我对他的印象就定格在那个意气风发的青年形象。而后，我从这个跟我年纪差不多大的年轻人形象出发，跟着文字的记录，去回看他的童年少年时期，去跟进他后来的一生，感受他的成长直到他在1987年62岁离世。才发现，他不同于某些为鼓舞人心而被特定时代塑造出的典型。他是一个真正的榜样，是一个在学识、品性、为人、贡献上都让人竖起大拇指的优秀知识分子。

出生于清华大学教授家庭、从小调皮活泼但守规矩、在西南联大和美国普渡大学受到了良好的物理学教育。回国后平顺的学术研究工作和幸福安宁的家庭生活没过几年，便又投入“国家要放一个大炮仗”的核武器研究事业中。

从他的纪录片和传记中，我并没有看到对模范人物一贯美化的甚至神化的描述口吻。我看到的，只有他的

妻子对他短暂一生娓娓道来的叙述。邓稼先离世后，许鹿希下定决心要搞明白这些年他是怎样想的怎样度过的。而在这些平实的叙述里，你可以看到她作为一个聚少离多的非物理学专业的家属，为了“搞清楚”而做的大量功课。大量寻访邓以前的领导同事，写信求证工作中的一些细节，收集国内公开的各种报道和资料，从国外的报道和书籍资料中获取信息，多处引用核物理知识，为的就是严谨认真地去交待邓稼先的一生。纪录片里看到的许鹿希教授八十多岁了思路却依然清晰，说话干脆利落，和她的记录文字风格一致。无需多言，无需煽情，却有着动人的力量。谈起邓稼先曾经把锅盖当空竹抖逗得两个小孩在家里嬉笑乱跑，她嘴角露出笑容却又很快就消失：“那个快乐就甭提了”；谈起邓稼先34岁就背负的巨大工作压力和他捧起碎弹片遭到严重辐射时，她的眼神黯然失色……邓稼先去世二十多年了，她没有搬家，家里仍保持着80年代他们曾经一起生活时候的样子。邓稼先所有的照片、用过的书和其他资料，她都仔细地整理备注，并套上防尘的袋子，小心地收好。这其中所包含的妻子对丈夫永远的深情和怀念，溢于言表。



邓稼先、许鹿希与儿子平平、女儿典典合影。1958年在接受研制原子弹任务后摄于北京（图片来源自网络）

杨振宁在撰写的《邓稼先》一文中，这样描述邓稼先的性格：“邓稼先则是一个最不要引人注目的人物，和他谈话几分钟就看出他是忠厚平实的人。他诚真坦白，从不骄人。他没有小心眼儿，一生喜欢‘纯’字所代表的品格。”是的，从传记中也看到，他最喜欢“pure”这个词，为人质朴简单，有极强的责任心，不爱应酬，腼腆，兴趣广泛，永远不会灰心，思想开明……一个特别真实又可爱的形象，也是我个人非常欣赏的一类人。

邓稼先的一生，也是关于选择的一生。选择回国、选择投入毫无基础的核武器研究事业、选择用最高的责任心花最大的气力在工作上、选择要去亲自寻找失踪的核弹片并竟然把它捧起来……在他人生中的很多个重要时刻里，这些选择并不都是英雄故事里的不假思索，但是，却是他深思熟虑过后的义无反顾。基于什么？基于他对这件事意义的判断，基于他对怎样的人生才有价值的认知，而更多时候，就是他的性格使然。这样的价值观和性格，根植于他受到的教育，也根植于百废待兴、民族振兴愿望沸腾的时代。

杨振宁说：“如果稼先再次选择他的途径的话，他仍会走他已走过的道路。这是他的性格和品质。能这样估价自己一生的人不多，我们应为稼先庆幸！”

高晓松说：“好的知识分子，努力改变时代。较好的知识分子，努力不被时代改变。”

在我心里，好的知识分子，走完一生，有所创造，有所留下。除去留下来的贡献，也留下了一种活着的姿态。那些美好的人格、纯粹的品质和崇高的精神，无疑能够穿越时间，给后来的人们，带去绵长的感动、永远的激励。❧

鹭岛足迹

◎ 经营管理部（安全环境部）徐璇莹

金沙小管椰子糕，露月秋风似剪刀。
姜母鸭子花生汤，面线糊加炸五香。
月落乌啼霜满天，沙茶面和海蛎煎。
金风吹拂禾岛岸，黄鱼何时煮面线。
藟皋向晚舢舨轻航，乌龙茶配牛轧糖。





记忆中的旅行是跟着旅游团的导游各地打卡，匆匆忙忙，来不及在小街小巷中穿梭漫步，便赶赴下一个景点。临近冬日的合肥布满了冰冷的气息，倒不如约上三两好友，寻一段天气尚好的时日，带上拍照的装备和好心情，去领略一下南国风光。

早就听闻厦门是个很小资的地方，趁着旅游淡季，正好与这座文艺的城市来一场美丽的遇见。

中國最文藝漁村——曾厝垵

网络上对曾厝垵的评价毁誉参半，有人说这里文艺清新、具有闽南风情，也有人说这里是人造景观、商业化气息太重，但是这些都不妨碍曾厝垵作为“中国最文艺渔村”的地位。厦门的景点比较集中，而曾厝垵离这些景点都不远，且对面便是海滩。若是时间充足，可以在曾厝垵预定民宿，吃饭、拍照、看海都是很方便的。

进入曾厝垵，首先映入眼帘的是琳琅满目的小吃，有四物汤、芒果杯、阿信的厚土司、沙茶面、手工麻糍、姜母鸭、花生汤、炸五香、海蛎煎……

在这里，除了有美食能获得味蕾的满足，曾厝垵的小店也充满着文艺的气息，街角小店的涂鸦

和文字都别有趣味，适合小仙女们拍照取景。值得一提的是从聿书店，闹市中的偏安一隅，书店的装饰也是别具一格，店内的隔板上会印上一些或励志、或矫情、或唯美的词句，在这里不管是驻足阅读或者不经意地留影都是极好的去处。

思明州最美步道——環島路

曾厝垵的对面便是海滩，东侧环绕海滩的道路便是有“黄金海岸线”美名的厦门环岛路东线，可以沿着书法广场一路骑行，沿途经过胡里山炮台、厦门大学、白城沙滩、演武大桥、观景平台，一直到世贸双子塔。环岛路的骑行步道不是一直平坦的，碰到上下坡的时候还是要略费力气。若是刚好在傍晚的时候路过，还可以看到海边落日。

世贸双子塔附近便是文艺小清新的聚集地沙坡尾，这里的布置更为现代化，抽象与美学兼具。附近有美术馆和一些饰品小店，拿着单反专门来此取景拍照的游客不在少数，更是有某淘宝店的模特在 20 度的天气穿着羽绒服在这里拍摄产品封面。

穿过沙坡尾，便是老厦门人的真实生活了。街

边散布着一家家小店，走走逛逛，巧合地话还可以碰到一些电影摄制的剧组。看到一家还不错的甜品店稍作休息，老板娘会热情招待，不厌其烦地讲述着旁边二楼的邻居可以看到正在拍摄电影镜头的王大陆、西虹市首富拍摄时差点被拉去当群演……

古早與現代的碰撞——華新路與中山路

据说厦门的当地人对一些热门的景点并没有什么偏好，反而闲暇时会去一些小众的景点，如有“厦门最后一个诗意的地方”之称的华新路。华新路在厦门市區，单纯靠地图很难找到，但是当看到有很多对新人在此拍婚纱照时便知道抵达目的地了。这里有点像南京的颐和路，保持着上世纪五十年代南洋华侨别墅群的状态。每一处洋房都有绿植掩映其中，宁静悠然，仿佛周边的喧嚣都与其无关。

如果说华新路是闹中取静，中山街则是厦门繁华场景的缩影。这里有南洋骑楼建筑、商业化气息浓重的各类店铺、华灯初上夜未央的璀璨夜景，漫步其中，便可感受到近现代厦门的车水马龙。



網紅打卡聖地——萬石植物園

“太平石笑皆名胜，玉笏朝天尽蕴欣”，说的便是万石植物园。万石植物园占地达 4.93 平方公里，有四个出入口，一般是从西门入园。因为园区面积较大，可以购买一日多次的车票，沿途经过三个比较有名的园区，每一站都可以下车游览。第一个站点便是雨林世界，雨林世界会在每天上下午固定的时间段喷雾，以氤氲着水汽的热带植物做背景，拍出来的照片也是仙气十足。

沙生植物区也是很出名的网红拍照地，既有室外展区，也有展览温室；既有形态和颜色各异的多肉植物，还有比人高的各个品种的仙人掌。在这里取景的小网红们络绎不绝，但是拍照的时候还是要小心点，毕竟仙人掌的刺可是不会留任何情面的。

万石植物园旁边的铁路文化公园也是不可不去的小众景点之一，这个公园的主体是一段荒废时间较久的老铁路。在铁路轨道的旁侧，每一段都设有一个文化站点，寓意着人生轨道的童年、青年、中年、老年等各个阶段。

中國最美大學之一——廈門大學

到了厦门，不能不去被评为中国最美大学之一的高等学府厦门大学。厦大位于南普陀寺旁边，这两个地方可以集中游览。南普陀寺依山面海建造，五老峰登顶后可以俯瞰整个厦门。下山后，步行数百米便可到达厦大的主校门。

大概是游客太多的缘故，工作日外人到厦大参观需要提前预约，一般是十二点半后入校，需要实名认证。进入校门，映入眼帘的便是排列有序的椰子树和大草坪。穿过群贤楼的校史馆长廊、鲁迅纪念馆、陈嘉庚纪念雕像，便可到芙蓉湖畔逗弄一下习惯了各种镜头的黑天鹅。两点半之后，校内的芙

蓉隧道开放，游客鱼贯而入。隧道两边的墙上有各种特色的涂鸦，每一幅画都在讲述着一个故事……

离厦大不远的华侨博物馆也是值得一去的，几乎没有游人造访，但是这里陈列的玉器、牙雕、书画、华侨遗物，仿佛在无声地将过去向我们娓娓道来。

廈門名片——鼓浪嶼

鼓浪屿是厦门最大的一个岛，和厦门岛直线距离不到 600 米，需要通过游轮登岛和出岛。鼓浪屿是一座需要慢慢观赏的步行岛，岛上禁止汽车和自行车，唯一允许的是环岛的电瓶车。鼓浪屿的环境绿化覆盖率达到 40%，岛上的万国建筑都保持着完好的状态，可以购买联票去日光岩、菽庄花园、皓月园等比较有名的景点。余下的时间，更适合在岛上的小街小巷中穿梭，感受当地人的生活状态，或是在海边的沙滩上吹吹风、发发呆……



慢慢走，步履不停

◎ 人力资源部 储灿

《步履不停》(Still Walking)是一部日本家庭片，拍摄于2008年，由日本著名导演是枝裕和执导。电影冷静细致地描写了日本一个普通家庭在长子去世后的生活缩影。电影的节奏沉缓而悠长，看完后既让人沉醉于片中人物间的一言一语，也联想到自己生活中的平凡日常。电影取景地在日本东京附近的镰仓，这座小城靠近海边，是日本国宝级导演小津安二郎拍摄电影的常用地点，更给这部电影增添了不少的美感。

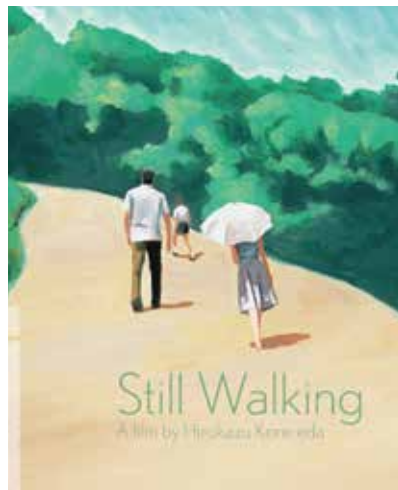
中国有句古话叫“家家都有本难念的经”，用到这部日本电影非常恰当。电影主角良多是家中次子，快到40岁才在父母的催促下结婚，娶的对象还是带着小孩的寡妇由香里。故事发生在哥哥逝世五周年纪念日这一天，良多和姐姐带着各自的家人回到老家，和父母一起纪念去世的哥哥。

◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇ 鲜明的人物刻画 ◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

这部家庭片最大的成功，也是最出彩之处在于其对人物的细致描写，不仅生动表现了一家人的生活日常，也刻画了人物复杂的内心与性格。

父亲

父亲是一位传统家庭医生，有着日本人特有的对职业的高



度敬重。在日本人的价值观中，没有稳定工作的男人是失败而不受尊重的，哪怕是自己的儿子，父亲的严肃话语也毫不挽留。次子良多难得回趟老家，父亲只淡淡地问候一句：“你回来了”，然后就返回自己的房间；在饭桌上谈起良多的工作时，会只提“你能养活自己吗”；被长子救活的男孩来家里，他会在背后评价他“垃圾，活着没有任何意义，从事着没用的广告工作”。父亲外表严肃的形象在这些画面中表现得十分生动。

大多数人观影后，对父亲的印象大都停留于此，但此电影的细致之处在于对人物复杂性的深刻洞察。父亲严肃的话语背后有着他内心的软弱与无助。剧中，父亲第一天清晨独自外出散步时，走到海边天桥时便折返回家了。第二天清晨，和良多、孙子一起散步时，心情便很好，三人一起过了天桥，还在海边畅谈着以后要一起

去体育场看足球比赛。在家中，父亲和良多碰面时，会低着头叫他多给家里打电话，安慰母亲。在良多一家离开后，会安慰母亲“他们过年还会再回家的”。

父亲外表的严肃是长子突然离世与医生职业后继无人的失望，是对孩子抱有巨大期待后落空的无助，但却掩盖不了内心深处对儿子的原谅与思念。

母亲

母亲是一位传统的日本家庭妇女，每天的工作就是操办家里事务，年轻时养活了家中三个孩子。

母亲会在厨房里教自己的女儿做各式各样的菜，会给外甥和外甥女准备一些美味的小吃和冷饮。母亲是体贴而温柔的，是家庭的协调者。剧中前半部分的母亲给人的形象是十分温暖的，很容易让观影者联想到自己的家庭。

但母亲表面温柔体贴的背后也有其刻薄的一面。当良多问她，为什么每年哥哥逝世纪念日，都会叫被救男孩来家里时，她说：“我希望找到一个人可以恨，不然我活不下去！”在姐姐走后，她感叹家里终于清静了，也会和儿子私下里抱怨不想姐姐搬到老家住；晚饭的间歇，她让儿子放着一首情歌，这首歌是她在年轻时路过一间房子时放的歌，此时父亲和另外一个女子在一起，以此诉说对父亲的不满。



这就是剧中的母亲，在长子逝世纪念日这一天，温柔克制的背后，有着普通人的无助与乐观。

良多

良多是不得志的。全家人都对哥哥寄予厚望，年轻时各方面都比哥哥差，特别是在医术上，父亲希望哥哥作为自己的接班人。不受家里重视的良多，后来转行学习了美术。只是没料到，后来哥哥的去世直接导致了父亲的医生职业无人接替。

良多事业发展不顺，30多岁还在不停换工作，在娶了寡妇之后，自然是不愿意回老家的。回到家后，良多的种种举动也表现了他内心独有的无奈。在父亲批评被救男孩职业一般时，他会据理力争，“不是每个人都能做理想职业，哥哥要是在世，也不知道会发生什么。”他会安慰被救男孩“你才25岁，你可以成为你想成为的任何人。”对于职业发展同样前途无望的被救男孩，良多表现了自己的安慰与理解。他就像大多数都市青年一样，在工作与家庭之间步履蹒跚。

◆◆◆◆◆◆◆◆ 深刻的生活观察 ◆◆◆◆◆◆◆◆

这部电影在对生活细节的观察与把控上也非常出色。艺术来源于生活，却超越生活。电影作为艺术的一种表现形式，与生活自然也是紧密相连的。这部电影是导演在自己的母亲去世后制作的，剧中主角的设定、良多与母亲的关系、与父亲的疏离感都和导演实际生活类似，是一部表现作者本人味道的电影。剧中在描述生活日常的同时，通过主人公良多的自述旁白，展现了导演对人生、对家庭、对生活的深刻思考。

生活總是慢半拍

生活总是慢半拍。有时，当我们想做某件事时，发现已经错过了最佳时间；当我们想说某句话时，发现想诉说的对象早已远去。

剧中，一家人在吃午餐时，姐夫向良多建议购买自己经销的家庭商务车。母亲咕咚咕咚地说着：“要是能坐自己儿子开的车去超市买菜多好啊！”，看到此景，良多匆忙让母亲选车，说自己会开车带母亲去买；在海边散步时，父亲希冀着和良多、孙子一起去体育场看一场球赛；母亲和良多在谈论那位肥胖的被救男孩时，联想到了一位相扑选手，两人却就是想不出名字。

只是，在这次家庭聚餐后过了3年，父亲去世了，母亲随后也走了，良多没有开车带过母亲去购物，也没有和父亲一起去看球赛。那位相扑选手，也是在第二天离别后，母亲和良多才分别想起，只是这件事在那时已经不重要了。

时间在缓缓地向前流动，不经意间过得太快。生活总是这样慢着半拍，当我们意识到时，早已来不及。

慢慢走，朝着希冀的方向

剧中有两次的扫墓场景。第一次是母亲和良多一家人去给长子扫墓，扫完墓后，母亲和良多挽着手，由香里牵着儿子的手，慢慢往山下走，远处是辽阔的海，列车从一座座房屋间穿过。母亲劝着良多回老家居住，心中满怀着对儿子的期待，“你们可以再生一个孩子，这样就不容易离婚啦！”良多则抱怨着母亲说话如此直接。影片的结尾是第二次扫墓，那是在父母亲都去世后，良多开着车，带着长大的儿子和新出生的女儿，一起纪念逝去的父母。第二次扫墓之后，导演依然使用长镜头，拍摄着一家人向山下缓缓行走的温馨画面。

对于母亲的叮嘱，良多表面上是厌烦的，但母亲对良多说的话就像一只风筝，牵着良多走向幸福的远方。剧中两次扫墓的设定，对人物对话、行走的描写，也升华了电影的主题：人生要慢慢走，步履不停。



慢慢走，带着幸福和希望。影片中有大量良多与母亲之间的感情描写。母亲给良多准备回来住的睡衣，叮嘱良多去看牙医；良多帮着母亲做些家务，准备一些零用钱给母亲。对于每个孩子，或许都是带着这种平凡的幸福和对未来的希望，在人生路上不停歇。

慢慢走，带着错过和遗憾。剧中的父亲体会到了后继无人，母亲体会到了丧子之痛，良多体会到了事业不顺。正是这种错过和遗憾，让大家互相宽慰、互相希冀，带着遗憾在平凡的生活中往前行走，希冀着生活某一天的馈赠。

慢慢走，走到人生边上。人生不是一场短跑，而是一场马拉松。在这条起伏的长路上，有人开头跑得很快而坚持不到终点，有人会因病退赛，有人能一路坚持跑到最后。或许，最重要不是最后的名次，而是一路上的经历与收获。❧



《人间便利店》

作者：【日】村田沙耶香

“我一直在模仿着他们，只为努力扮演大众心目中的人。”本书是第155届日本芥川龙之介奖获奖作品，在当时的日本引起了社会的广泛讨论和深刻反思。主人公古仓惠子，三十六岁，未婚，从毕业后就在便利店工作，一做就是十八年，期间经历了八任店长。惠子每天吃便利店卖的便当，每天听着收银机发出的咔咔声，每天看着干净的店面，每天说着“欢迎光临”迎接顾客，每天过着这样平静的生活。家人、朋友、同事都认为惠子不可思议，过着“不正常”的生活。但惠子觉得，一切都在变，只有不变的便利店才能给自己安慰。本书作者以自己的切身体验为创作素材，记录下便利店内的人生百态，把便利店的场景、“异化”的人物内心，如实地展现于读者面前。



《一个人的好天气》

作者：【日】青山七惠

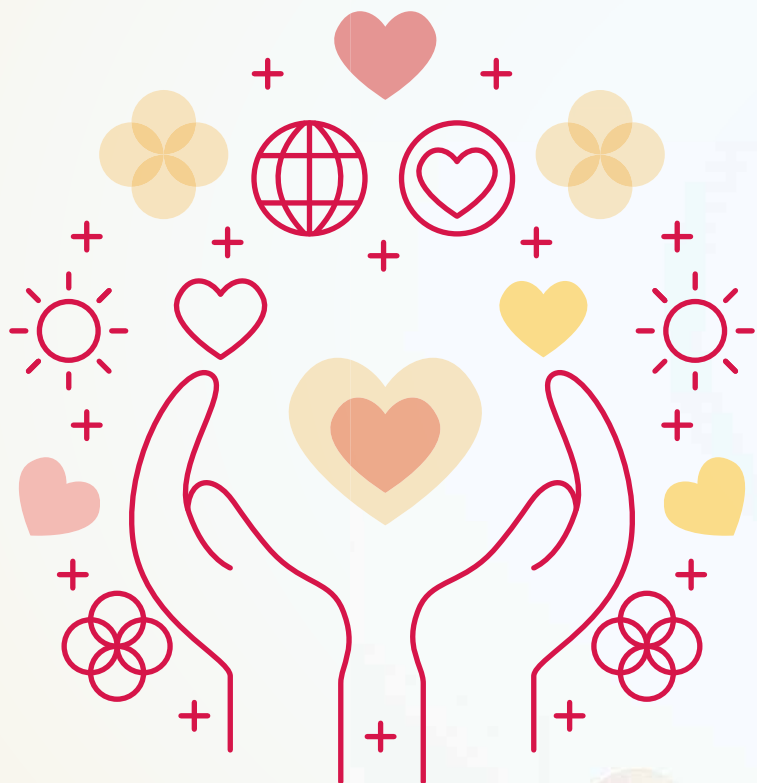
“我既不悲观，也不乐观，只是每天早上睁开眼睛迎接新的一天，一个人努力活下去。”作者青山七惠在二十三岁就写作完成本书，凭借此作品一举摘得芥川奖，成为该奖历史上第三位年轻的女性得主。本书描述了在东京打零工的女孩知寿如何和年长亲人相处，面对工作、生活和恋爱中的种种际遇，同时追寻自我和走向独立的故事。本书折射出日本当下许多年轻人追求自我意识，不愿做全职工作而四处打零工，不想长大，不愿担负起责任的社会现实。书中文字清丽优美而不乏精致，故事平淡贴近生活又不失生动，情感含蓄细腻却贴合读者内心，看似描绘日常琐碎则颇有哲思。读完本书，好似喝完一杯白开水，味道清淡，但这种文学典型的“淡”，却别有一番清新、简单、自由、舒适。



《死屋手记》

作者：【俄】费奥多尔·陀思妥耶夫斯基

这部小说是陀思妥耶夫斯基在俄国农奴制改革时期发表的一部最重要、最有影响力的作品，作者以自己的亲身经历为基础，以冷静、客观的笔调记述了他在苦役期间的见闻。全书由回忆、随笔、特写、故事等独立成篇的章节组成，由于结构巧妙，交织成一幅沙俄牢狱生活的鲜明图画，勾画出各种人物的独特个性。小说展示了苦役犯可怕处境和精神状态，从社会和生活的因果深入剖析人性“善”、“恶”的变异。俄国思想家赫尔岑盛赞本书“以戴着镣铐的手为自己的难友画像，竟然将西伯利亚一座牢狱的风尚民俗，创作成米开朗琪罗式的壁画”。陀氏的小说“描述了人内心的全部深度”，他对世界和人性的思考和剖视，把小说这个文学体裁推到了思想的前沿。✂



 **安徽省投资集团控股有限公司**
ANHUI PROVINCIAL INVESTMENT GROUP HOLDING CO., LTD.

公司地址：安徽省合肥市望江东路46号投资大厦
电话：0551-62779036 传真：0551-63677066
网址：www.ahinv.com 邮编：230022



官方微信公众号“皖投人”