

2020

招商南油

管理指南



2020年3月

前 言

我们传承和弘扬什么？

我们变革和创新什么？

我们反对和纠正什么？

变是时代的主基调。当前，全球动荡源和风险点不断增加，中国经济发展正从“电梯模式”切换为“攀岩模式”，传统行业 and 新兴产业“冰火两重天”。面对百年未有之大变局，面对中华民族伟大复兴的战略全局，作为招商局集团航运板块的重要一员，我们满怀着对未来的憧憬和对市场的敬畏，努力寻求高质量发展的希望之路。

由江而生、向海而兴。招商南油专注液货运输四十多年，历经几代人的奋斗，几经商海沉浮，始终在曲折中前行，在挑战中拼搏。特别是近年来，作为中国领先的集“油化气”于一体的国际化航运公司，我们不忘初心、牢记使命，以崭新雄姿傲然回归A股市场，接连刷新历史最佳业绩，坚定朝着建设“全球领先的中小船型液货运输服务商”的愿景逐梦前行、行稳致远。

四十余载春风化雨，四十余载众志成城。回顾每一个质的飞跃、每一次华丽转身，我们都在砥砺前行中收获成长，在变革创新中重获新生。即便如此，面对时代的浩瀚星空，我们仍显得如此的稚嫩、渺小和莽撞。我们看到，中国中小

企业的平均寿命仅为 3 年，大型企业的平均寿命仅为 8 年。前事不忘、后事之师，也许当时代抛弃你的时候，连声招呼都不会打。加入招商局集团已经四年，站在新的历史关口，我们应更加警醒、更加自励。我们需要传承和弘扬什么？变革和创新什么？反对和纠正什么？这三个问题始终萦绕在我们心头，需要我们做出更为明晰而坚定的回答。

为此，我们编写了这册《管理指南》，尝试着给出这三个问题的答案，希望能为我们更好地融入招商文化，擦亮不变的初心，廓清思想的迷雾，指引前进的方向，规范行为的指南。

未来已来。2000 多名招商南油人是我们的最大公约数，是我们前行中最温暖可靠的力量。我坚信，也更加憧憬，我们都以最初的执著、倔强和梦想，牢记“以商业成功推动时代进步”的使命，高扬“爱国、奋斗、开拓”的“海辽精神”，胸怀大局、躬身入局、敢于破局，去开启建设世界一流航运企业的伟大航程，去谱写更加绚丽多彩的美好篇章！

董事总经理、党委书记 周 斌

2020 年 3 月 31 日

第一章 战略性思考

战略的成功是企业最大的成功，战略的失败将会导致企业彻底失败。企业发展是一场马拉松，战略性思考要求我们不仅要安排好当下的工作，还要以长远的视野、全局的眼光，来培养战略性思考的习惯，谋划部署好未来的发展目标，描绘出高质量发展的战略愿景。

为此，公司提倡：

——立足长远、把握当下，保持战略定力。企业发展不可避免地会遇到这样那样的诱惑性机会，如果习惯于赚“热钱”“快钱”，很可能导致公司这艘巨轮偏离主航道，甚至乱了方寸、迷失方向。战略定力植根于对公司长期价值的坚守。我们要按照招商局集团提出的“立足长远、把握当下、科技引领、拥抱变化”的战略原则和“质量第一、效益优先、规模适度”的战略理念，长远的事从当下做，当下的事站在长远看，在目标上着眼长远、在结构上注重全局，保持战略定力，一步一个脚印，坚定朝着美好蓝图不断前进。

——顺势起飞、逆势成长。“站在风口上，猪也能飞起来”。我们既要善于趁时借势，勇做第一个吃螃蟹的人；也要学会逆水行舟，因为“再好的经济环境也会有最差的企业，再差的经济环境也会有最好的企业”。行情好的时候，大家都能赚钱，看不出水平；市场步入寒冬，才是真正考验公司能力的时候。我们要不断增强战略思考的主动性、预见性，

因时因势调整我们工作的着力点，在顺境中抢占先机，在逆境中稳步成长，始终同时代共发展。

——**找准战略“支点”，打造核心优势。**想要面面俱到，往往面面都达不到。战略性思考也遵循“二八定律”，对推动公司发展有实质作用的，往往就几件关键的事情，找到并运用好战略“支点”，才能获取实现成功的钥匙。因此，我们要在资源稀缺条件下，找准自己的定位，充分发挥我们“油化气协同、内外贸兼营、江海洋联运”的核心优势，加强对商业模式的深入思考，以高品质的服务和品牌形象，赢得市场竞争的优势。

——**活下去永远是企业的硬道理。**做强、做优，关键是做久。商业成功饱含自身毁灭的种子，繁荣背后孕育着危机。各类“黑天鹅”“灰犀牛”事件频发，公司面临的内外部环境时刻都处在变化之中。我们要学习“微软离破产永远只有18个月”的忧患意识，对市场机遇和风险保持足够的敏锐，牢固树立底线思维，切实做好风险防控。

第二章 高质量决策

任何企业的成功，都是决策的成功。有调查表明，全球每 100 家破产倒闭的大企业中，85%是因为企业管理者的决策不慎造成的。而回顾公司一路走来的风风雨雨，我们会深刻的认识到，只有进行高质量的决策，公司才能行稳致远。

为实现高质量决策，公司提倡：

——没有调查就没有发言权。决策就是发言权，能否做出科学有效的决策，不仅在于决策本身，还在于决策的前提。公司各级管理者都要高度重视调查研究，更大程度的发挥专业优势，让我们的决策听到市场一线的声音，多点“泥土味”。

——不唯上、不唯书、只唯实。决策需要发挥组织的想象力。公司是全体招商南油人的公司，公司的每一项决策，都需要集中大家的智慧。公司将坚持“民主集中制”，不断健全完善“三重一大”决策机制，保证民主决策、高效决策、科学决策。公司也乐于听取不同的意见，特别是反对的意见，鼓励大家积极建言献策，畅所欲言、毫无保留，集众人之智、成众人之事。

——看长远、算大帐。看长远就是用未来的视角看待当下的决策，算大帐就是要站在更高的层面算长远账、整体账、综合账。“空间之上即格局，时间之外即视野”。公司在决策时，不能只算个人、局部、眼前的利益，更要看大势、长远和全局，做出利于长远、追求整体利益最大化的决策。

——尊重经济规律、坚持市场化原则。 尊重经济规律、坚持市场化原则，方能少走弯路、不走错路。对于公司来说，市场化原则既是秉承招商局“敢为天下先”的创新基因，也是公司抓好各项工作的基本原则。我们要牢固树立市场化的理念，避免做出与市场发展趋势、规律相违背的决策，以更加包容、开放的心态，参与日益激烈的市场竞争，激发更大的活力和动能。

——安全是我们的核心价值。 “水手和死亡的间隔，只有一块甲板的距离。” 一个高质量的决策，需要考虑决策的后续影响，设想不利局面下的应对方案。我们始终认为，“风险管控比赚钱更重要、风险防范比化解更重要”。为此，我们既要在不确定的环境中寻找发展的新机遇，更要增强风险意识、忧患意识、合规意识，守住风险的底线，永远都要做好更坏的打算。

——发挥党的领导优势。 党的领导是我国国有企业独特的政治优势。招商局集团党委指出，党的工作做实了就是生产力、做强了就是竞争力、做细了就是凝聚力。高质量决策，就必须把党的领导这一政治优势发挥好，突出“抓党建、促发展”导向，发挥党委把方向、管大局、保落实的作用，引航企业的高质量决策和高质量发展。

为尽可能提高决策质量，公司反对：

——会而不议、议而不决。 会议是做出高质量决策的有效手段，但不是决策本身。只讲空话、套话、正确话，不做研究决策的低效率会议只会让公司陷入繁杂的文山会海中，

却不能产生一点实际作用，是典型的浪费企业资源的行为。

——会上不说，会后乱说。决策就是汇集众智、集思广益的过程，坚决反对在讨论决策意见时不表态度、不提意见，在会后甚至执行决策过程中发牢骚、讲抱怨的不良行为。这种不负责任的行为会严重损害决策本身以及后续落地。

——拍脑袋决策。高质量决策在于做出正确的判断，有效解决面临的问题。如果在一些重大决策上“拍脑袋”，往往会催生出“败家子”工程，不仅不能解决当下的难题，还会给公司工作作风气和长远发展埋下隐患。

——一团和气、明哲保身。做高质量决策需要不同思想不断碰撞产生火花，做决策时只想通过搞一团和气、做好好先生换来“和谐”，这不仅失了原则、没了坚守，更不能及时有效地解决问题，最终导致决策质量低下，甚至重大失误。

第三章 培育人才

事业兴衰，成败在人。一流的公司，必须有一流的人才。公司坚定不移地实施人才强企战略，不断完善有效的人才培育体系，吸引、发展和留住人才，为企业的持续健康稳定发展奠定坚实的基础。

——天生我才必有用，行行出状元。公司倡导“能正确履行岗位职责的员工就是人才”的理念。我们将全方位、多角度地持续开发人力资源，既重视高层次人才的挖掘，也关心基层人才的培养；既重视新员工的成长，也关心老员工的发展，努力打造一支专业化高素质的人才队伍。

——把合适的人放在合适的岗位上，让专业的人做专业的事。人才在精不在多，人尽其才最重要。我们希望能根据员工实际情况进行个性化的对待，发挥每一个成员的个性特长。公司秉持“在合适的时机、将合适的人、放到合适的岗位”的用人理念，让员工能够充分发挥自身优势，创造更大价值。

——打造精兵强将。最近几年，公司将把着力点聚焦到内部挖潜上来，严控人员数量，提升人才质量，探索建立进一步提高工作饱和度的机制，推行满负荷工作法，充分发挥每位员工的作用，让每位员工找到目标、看到希望、抓住机遇。

——鼓励和营造“传帮带”培养氛围。“传帮带”是国

企的优良传统，既是方式和方法，也是风气和氛围。作为一家油运公司，有自己行业的特殊性。我们希望年轻的员工有虚心好学的精神，树立以能者为师的观念。希望年长的员工，要有宽广的胸怀，甘为人梯，热心做年轻人的良师益友，把自己宝贵的经验和过硬的本领传下去。

——在实践中经风雨、见世面、长才干。人才都是从实践中磨砺出来的。脱离实际的人才培养就是隔靴搔痒。最直接、有效的人才培养方式，是帮助员工快速进入工作状态，并传授经验、教会方法，培养其适合公司的“专有能力”。我们鼓励干中学、学中干，支持大家干什么、学什么，缺什么、补什么，这样培养出来的人才更“接地气”，才更有战斗力。

——高标准、严要求、追求卓越。公司弘扬真抓实干的作风，打破“唯学历、唯资历”的观念，倡导实干实绩的用人导向，推动树立高标准、严要求、追求卓越的工作理念。

——人员能进能出、干部能上能下、待遇能高能低。我们将不断完善市场化的选人用人机制，持续细化选人用人标准，推动“人员能进能出、干部能上能下、待遇能高能低”机制建设，努力做到寻觅人才求贤若渴、发现人才如获至宝、举荐人才不拘一格、使用人才各尽其能、培养人才孜孜不倦；同时也坚决淘汰那些“庸才”“懒人”。

第四章 建立成功团队

成功的团队是企业不断发展壮大的基石。腾讯董事局主席马化腾曾说“这个市场不是拼钱，也不是拼流量，而是拼团队”。一线易断、万线拉船。公司能否在时代浪潮中破局立势，取决于团队建设。

——团队的力量大于个人，团队的目标高于个人。企业的最大竞争力往往不取决于某几个人的超群和突出，更取决于它的整体状况。一滴水不想被泯灭就只能投入大海，一粒沙不想被吹走就只能跻身沙滩。就像小米公司“为发烧而生”的精神，公司希望每一名员工自觉地把个人目标融入企业发展目标中去，将自己的时间和能量，奉献于共同创造公司美好未来。

——有为才有位、作为决定地位。公司旗帜鲜明地为实干者撑腰鼓劲，“不让老实人吃亏，不让会哭的孩子有奶吃”，反对不劳而获、坐享其成的懒人做法，反对只讲待遇、不比贡献的不良习气。公司将坚持“市场化”改革方向，鼓励广大员工多谋事、多干事、干成事。

——弘扬先进，鞭策落后，赏罚分明，严惩隐瞒和失信行为。我们积极倡导“诚信做人、实在做事”的新文化和新风尚，对团队中隐瞒和失信的行为“零容忍”；通过赏罚分明的举措，鼓励大家不甘落后、学习先进，激发干事创业的热情。

——走出“舒适区”。舒适区只是暂时的避风港，不是长久的安乐窝。公司反对不思进取、得过且过、“混日子”的消极作风。公司任何人都不能躺在舒适区，都要不断去挑战自己，都要有危机感、紧迫感，激励和挖掘团队每位成员的潜力。

——幸福都是奋斗出来的，多劳多得、不劳不得、优劳优酬。公司反对吃大锅饭、捧铁饭碗的平均主义，鼓励“3个人做5个人的事情，拿4个人的薪酬”，通过开展竞争性项目等方式，完善改革配套机制，优化绩效考核分配制度，激发团队成员活力，营造人人都努力做到最好的氛围。

——严是爱，松是害。纪律是胜利的保证，只有做到令行禁止，团队才能战无不胜。GE前CEO杰克·韦尔奇认为，指出谁是团队中最差的成员并不残忍，真正残忍的是对成员存在的问题视而不见、文过饰非，一味充当老好人。我们反对重感情、轻纪律的团队，对于这一点，每一个时刻直面竞争的团队都要有足够的清醒认识。

——关注效率和效能。成功的团队都讲求工作效率和效能，成功的企业都注重投入产出比。我们要以尽可能少的投入，取得尽可能高的管理效率和尽可能大的管理效能。要把有限的资源用在最需要的地方，该花的钱要舍得投入，不该花的钱一分也不能多花。

第五章 授权

授权是现代企业管理的关键内容，是企业管理的重要任务之一。公司依据相关法律法规以及公司制度的规定，在2019年通过分层设立目标、分级赋予权责、合理配置资源的授权方式，建立并运行起规范、高效、有序的授权体系，在防范风险的同时，进一步提高了企业运营效率，让大家都知道自己能做什么、不能做什么。

公司提倡：

——**授权要放得下、接得住、管得好。**公司既充分授权，也有效监督。公司充分信任员工，在满足相关法规和风险防范需要的前提下，鼓励将权限授予适当的人；也会提供适当的跟进和指导，并督促被授权者正确履行职责、行使权力。

——**让“听得见炮声、看得见硝烟的人”做决策。**授权以简化流程、提高效率、改进工作为目的。公司认为应该让在市场一线战斗的员工能够集中精力、快速响应、做出决策。

——**权、责、利对等明晰。**只有“权”没有“责”，会产生权力的滥用；只有“责”，没有“权”，职责就无法有效履行；只有“权”“责”没有“利”，也不能有效起到激励作用。权责利对等明晰，可以使被授权人恪尽职守、勤勉尽责。公司将做到赋之以责、授之以权、予之以利。

——**按制度进行授权，而不是让个人进行授权。**如果让个人来授权，会导致授权经常性的因人而变、因事而变、因

感觉而变。公司坚持通过制度来授权，减少授权的随意性，避免因事、因人变化产生授权的“空挡”和“遗漏”。

——**建立容错机制**。办任何事都有失败的可能，对于客观原因、不可抗拒不可避免的原因要宽容。当然对于因主观原因而导致的结果，要采取相适应的责任追究。对于被授权者犯的成长性错误要宽容，只有这样，下级才敢于接权、乐于接权。

公司反对：

——**事不关己的“授而不管”**。权力是有使用边界和使用规则的，对授权者来说，不能把权责授予他人，就与己无关、“授而不管”。公司旗帜鲜明地反对把授权给下级当作推脱工作的手段、逃避责任的“借口”，放权不能放任，有责就要担当。对被授权者来说，公司既反对有了授权不会用的不作为，更严禁未经授权或超越授权的乱作为，在公司上下形成“没有授权不可为”的管理文化。

——**事无巨细的“又授又管”**。授给下级的，应该是下级所需要的，能够解决实质问题的权利。公司反对虚放实不放、明放暗不放，避免“又授又管、变相截留”，把该放的权真正放开、放实、放到位。

——**一次授权，万事大吉**。授权不是解决企业管理问题的“特效药”，也不可能一劳永逸地解决经营管理面临的问题。我们要从实际需要出发，对授权进行动态调整，从而保证授权管理时刻处于高效、规范的状态。

第六章 促进开放沟通

企业的日常管理工作离不开沟通。面对全球化、多元化、专业化的趋势，良好的开放沟通，对于企业提升管理、打造团队、凝聚合力、推动发展有着更为直接而重要的作用。

为此，我们倡导：

——**领导不俯视、员工不仰视。**公司内部尽管职务有大小、工作有分工，但每个人肩上都有一份担子，都应该对公司负责，大家都是同事关系，都应平等相待。

——**实话实说、长话短说。**求真务实是最简洁、高效的沟通方式。公司希望建立“讲诚信、重实效、戒空谈”的新氛围和新风尚，大家之间能打消顾虑，抛开杂念，实事求是，讲真话、谈实际问题、反映真实情况；能开门见山、直奔主题，不避实就虚。尽管有时真话难讲、实话难听，但却能推动解决实际问题，建立彼此的信任。

——**看人长处、容人短处。**金无足赤，人无完人。三人行，必有我师。每位员工，都是各自岗位上的行家里手，都有各自出彩的一面，都有无限的潜能。我们要学会彼此欣赏，多看别人的优点，多找自己的不足；要学会倾听，而非给对方挑毛病、出难题。我们鼓励头脑风暴，每个人都贡献出自己的经验和智慧，为了团队的目标共同努力。

——**换位思考才能相互理解。**沟通过程中最重要的是相互理解。我们希望船与岸、经营与管船、船员调配与管理之

间进行工作沟通时，都能主动换位思考、善于换位思考，站在对方的角度看问题、想办法，以公司利益最大化为原则，制定切实可行的工作方案和措施。

——**杜绝机关作风和“大企业病”**。我们旗帜鲜明地反对形式主义、官僚主义，杜绝门难进、脸难看、事难办。我们倡导“轻文化”，反对繁文缛节，各项工作的开展，都要讲究效率，反对推诿扯皮和文山会海，杜绝层层审批，精简没有必要的管理事务，提高沟通效率，减少沟通成本。

——**打造学习型组织**。资料显示，在全球 500 强企业中，50%以上都是学习型企业；全世界排名前 10 位的企业，100%是学习型企业。我们组织学习杜邦、SHELL 等国际一流公司的安全文化，选拔优秀骨干人才到海宏等一流的航运公司学习交流，就是想借鉴和分享组织内外的最佳实践，对标一流，革新我们的理念、思维、方法和工具，营造一个更加开放包容、乐于分享、共同成长的企业氛围。

第七章 协同增效

协同创造价值。协同增效，简单讲就是“1+1>2”。公司是由不同的部门和业务单元组成的有机协同的整体。我们希望通过组织、运作和业务的全方位协同，营造提质增效、合作共赢的发展氛围，实现整体利益的最大化。

为此，公司提倡：

——团队“一条心、一盘棋、一张图”。团结协作是衡量一个团队素质的重要标志。领导班子只有团结合作，优势互补，才有能力带领公司全体员工朝着“国际一流航运企业”的目标奋进。各级管理团队要心往一处想，劲往一处使，既分工又协作，既讲原则又讲风格，形成整体合力。各自在履行职责时，能独挡一面；在协同作战时，心相聚，力相合，互相支持，共同搭台唱好一出戏。

——既要有“功成不必在我”的境界，更要有“功成必定有我”的担当。员工应当公私分明，中层应当公而忘私，高管应当大公无私。公司旗帜鲜明地反对只关心自身利益的“本位主义”、忽视整体利益的“小团体思想”。各部门（单位）都要树牢全局意识、整体观念，部门利益服从整体利益，当前利益服从长远利益。员工要勇于牺牲个人利益，甘为公司分忧、为公司尽责、为公司奉献。

——各业务板块“伸出来是各有所长的五指，打出去是坚强有力的拳头”。“一枝独秀不是春”。我们坚持“专业

化发展，多业务支撑”的策略，发挥“油化气协同、内外贸兼营、江海洋联运”的独特优势，加强各板块业务的协同联动，共享客户资源，统一品牌营销，提升公司综合服务能力、市场竞争能力以及风险抵御能力。当市场下行时，能发挥我们的业务互补优势，“东方不亮西方亮”，实现公司的稳健经营、持续发展。

——船岸是一家。公司的发展离不开船员的“一舟一渡、一靠一离”，也离不开岸员的支持和保障。船岸是紧密相连的命运共同体，是一家人。公司船岸共同努力，追求相同的目标、实现共同的梦想。岸基要主动担当作为，遇事尽可能从岸基想办法解决，不给船舶增添额外负担；多站在船员角度思考问题，帮助船员释疑解难，让船员兄弟们放心在船、尽心工作、安心成长。

公司反对：

——盲目攀比，自寻烦恼。公司坚决反对只比待遇、不比贡献，只关心收入、不关注工作，到处打听、盲目攀比的不良习气。公司禁止员工相互打听收入，如有发现，将严肃处理 and 问责。

第八章 推动执行

对于公司而言，执行力就是生命力、竞争力。衡量执行力的标准，对个人而言，就是按时按质按量完成自己的工作任务；对公司而言，就是在预定的时间内完成企业的战略目标。公司努力打造一支有凝聚力、执行力的团队，引导每个员工都恪尽职守，居之无倦、行之以忠，以卓越的执行力，赢得市场竞争的主动权。

为了推动执行，公司强调：

——**制度不执行，比没有制度的危害性更大。**“没有规矩不成方圆”。公司出台的制度、规定、体系，不是用来挂在墙上、摆在文件柜里的，而是用来时时刻刻指导、规范我们的行为和活动的。我们倡导“尊重和敬畏规则、诚信光荣作假可耻”的氛围和风尚，强化制度意识，维护制度权威，严格制度执行，做到知行合一。

——**说到就要做到，做了就要做最好。**世界上怕就怕“认真”二字，而推动执行力的提升，就要认认真真、言出必行。从公司现状看，还存在执行不到位、“两张皮”“假记录”的现象。我们就是要全面、彻底的解决这些问题，杜绝管理松懈、纪律松弛，让形式主义、表面文章无生存立足之地，让肯干实干精神化为每位员工的自觉行动。

——**只为成功想办法，不为失败找理由。**有志者事竟成，努力不一定就能成功，但放弃努力绝不会成功！因为成功绝

不是天上掉馅饼。凡事只要有 1% 的希望，我们就要做 100% 的努力，坚持到最后，将不可能变成可能。

——**闭环管理、及时反馈**。我们坚持认真对待每一个任务、每一个缺陷、每一个问题，通过闭环管理，实现持续改进。我们倡导 PMO 的理念、工具，强化“工作项目化、项目目标化、目标节点化、节点责任化”的工作方法，努力做到工作任务的可跟踪、可计量、可实现。对于布置的工作，给予及时反馈。

——**坚持和发扬每年干成几件事的狠劲、几年干成一件大事的韧劲**。“今天再晚也是早、明天再早也是晚”。我们要有每年干成几件事的狠劲，对于公司做出的决策、定下的事情，雷厉风行、紧抓快办、干出成效。同时，我们也要有几年干成一件大事的韧劲，发扬钉钉子的精神，一张蓝图绘到底，今年不行、明年继续，不达目的、绝不收兵。

——**善于找到向上“攀岩”的抓手**。工作不能“眉毛胡子一把抓”，而要学会十个手指头弹钢琴，善于抓住牵一发而动全局的主要矛盾和突出问题，找到向上“攀岩”的支点和抓手，抓住重点、突破难点、消除盲点、培育增长点，这样才能欣赏到登上顶峰后的无限风光。

——**争做“建议者、行动者”，不当“裁判员、评论家”**。公司需要的是不断解决问题的人，而不只是提出问题的人。推动执行的主要目的就是发现问题、解决问题，因此我们在请示问题时，不仅要带着问题请示，更要带着具体方案请示，有效推动问题的解决。

为尽可能避免执行力不强问题，公司反对：

——**有令不行，选择性执行。**对于公司决定的事情，态度要正确、认识要到位、措施要得力，可以提建议、谈意见，但决不允许上有政策、下有对策，甚至选择性地执行集体决策，拿公司决策和规章制度不当回事，决不允许在落实工作上打折扣、做选择、搞变通。

——**有禁不止，重复犯错。**公司发展历史上有过各种各样的教训。我们可以为试错付出一定成本，但不能为重复犯错而买单，特别是对于有成熟制度规定、有成套经验方法应对的问题，不能再次涉险、再次犯错。

——**只挂帅不出征。**身为“领导”“干部”，肩负着“发令员”和“领跑员”的双重责任。只有各级领导干部切实发挥示范表率作用，一级带着一级干，一级做给一级看，以担当带动担当，以作为促进作为，才能带领大家能干、会干、加油干，更好地营造干事创业、推动执行的良好氛围。

——**遇到矛盾就上交。**有一句很精辟的话，“你如果想让一件事办不成，你就多请示”。事事都要在公司层面研究，一有矛盾就交上级决策，是一种不担当、不作为表现。公司希望各级管理者都能立足自身，主动加强与各方的沟通，及时化解矛盾、解决问题。

第九章 推动创新

——创新是我们的命运，不创新不行，创新慢了也不行。当前，创新大潮，其时已至，其势已成，我们已由“人人互联”进入“万物互联”时代。趋势不可逆，历史总会淘汰不进取不发展的那些人。麦肯锡前 CEO 曾预言，15 年后标普成份公司的 75% 会被今天毫无名气的小公司取代。我们必须坚持科技引领，加快探索航运新科技、互联网、数字化和区块链等发展新方向，坚定迈向数字赋能和智慧航运之路。

——没有落后的产业，只有落后的观念和技术。航运业是世界上最古老的行业之一，但直到现在仍然是最主要的运输方式之一。航运业发展到今天，积累了太多的经验，这些经验是我们的宝贵财富，但我们的思想观念和思维方式绝不能被以往的经验所束缚。今天，以“ABCDT”为代表的新兴技术蓬勃发展，正在改写航运产业的发展规律和轨迹。这个时代，没有一种商业模式可以永存，更没有一种竞争力可以永恒。我们既面临不少未知挑战，也面临许多新发展机遇。我们必须深入思考产业模式、生产运营和服务营销的变革，创造更高、更好品质的产品和服务，才能不被颠覆，不被淘汰。

——资源有限、创新无限。一个企业所拥有的资源总是有限的，但创新是企业持续发展的源泉、永不枯竭的力量。我们要敢创新、愿创新、善创新，把有限的创新资源投入到

最需要的地方，做到“好钢用在刀刃上”，通过持续的创新，实现持续的领先。

——创新首先要“转心”。创新需要文化的滋养。在变化面前，最大的风险就是固守传统的思维、依赖昨天的经验。比如，柯达公司虽然曾经推出了世界上第一台数码相机，但就因为难以改变固有的思维模式，最终迷失在胶片时代向数码时代的转型之中。这样的例子不胜枚举。它时刻警示我们，一定要有自我革命的勇气，敢于打破常规，突破现状。

——创新是一场全员革命，防止“上热中温下冷”。创新是一场持续性的变革，是一条宽阔且深远的跑道，考验的是企业的应变力和意志力。企业的创新，需要调动每一位员工的积极性、主动性、创造性，让每位员工从任务机器上的螺丝钉转化为自主创新的“创新源”，在参与创新的过程中，发现问题、研究问题、解决问题。

——创新不是“推倒重来”。我们提倡和鼓励的创新，是每一位员工在自己的本职工作岗位上，不断更新思想观念和思维方式，不断有新的思考、努力和进步，不断突破和超越自己，积“跬步”以至“千里”，积“小溪”以成“江海”，而不是“全盘否定”的“推倒重来”。

——创新不能“单打独斗”。科技发展飞速、社会分工日益细化，单个企业、单个部门、个人不可能成为创新的全能选手。我们要在自力更生的基础上，推进与其他市场主体、其他部门和人员的合作，实现共建共生。

——在解决客户的痛点、难点、兴趣点中实现创新。市

场是创新的原动力，客户是解开创新选择谜题的唯一钥匙。企业不能为了创新而创新，必须是面向客户、面向市场的创新。我们要以客户需求为起点，从“以产品为中心”向“以客户为中心”转变，从“业务经营”向“用户经营”转变，用创新去洞察、满足和引领客户不断变化的需求。