

Carbon Perspective 碳·视界

【总 19 期】
2025 年 第 1 期
内部资料 免费交流

躬身实干促发展 励精图治创佳绩



扫码关注官微
查看更多信息

www.huanhuigroup.com/

2025
年
第
1
期



中环寰慧科技集团股份有限公司主办

我 们 的 使 命

守护蓝天净土 温暖千家万户



目录 Contents

2025 年第 1 期 (总 19 期)



封面：酒泉公司 闫煜

总 编：李贻湘
主 编：陈兰涛
执行编辑：张铁军 王丽芳 邹美琴
马雪娇 赵 姗 李 青
赵欣瑶 殷向通 王孜馨
闫 煜 宋彩翎 陈 琳
刘越超 马羽晴

主办单位：中环寰慧科技集团股份有限公司
地 址：北京市丰台区汉威国际广场三区
3 号楼 3-4 层
邮 编：100070
电 话：010-56540618
投稿邮箱：bjb@hhgroup.cc

卷·首语	06
向新而行 碳见未来	06
碳索视界	08
积极进取、稳健经营——大变局下的中环寰慧企业战略	08
执行决定战略成败——关于执行力的系统思考	28
双碳观察	40
两会”中的“热源端清洁化”	40
供热行业热源端清洁化的现状与发展	42
“一补二”智能供热技改项目正式推广	45
资讯速递	46
中环寰慧集团三月空中大讲堂培训解码变革领导力	47
中环寰慧与美云智数战略合作 领航智慧供热新纪元	48
集团召开 2025 年度专题研讨会暨市场开发赋能训练营	49
开工即冲刺 节后第一会	53
集团 2025 年工作年会暨总结表彰大会隆重举行	53
集团上榜“2024 中国能源企业 500 强”！	55
集团举行战略澄清暨 2025 年度市场经营目标计划研讨会	56
吴立群董事长荣获 2024 向光奖「年度向善企业家」	57
中环寰慧集团 2024 年度先进表彰	58
卓越智汇	82
打造经营型组织 护航跨越式发展	82
“慧暖万家”——赋能美好生活 共筑和谐社会	94
聚焦三年战略规划 探寻发展新路径	97
供热一次网喷射混水技术改造成效显著	98
慧暖万家	102
守护温暖 供热服务的四季篇章	103
寒冬中的数智守护	106
匠心织就温暖路 温暖服务照前程	107
《哪吒 2》燃爆，热力人的热血守护也在“火力全开”	108
紧急抢修中的成长与感悟	109
用汗水铸就的温暖防线	111

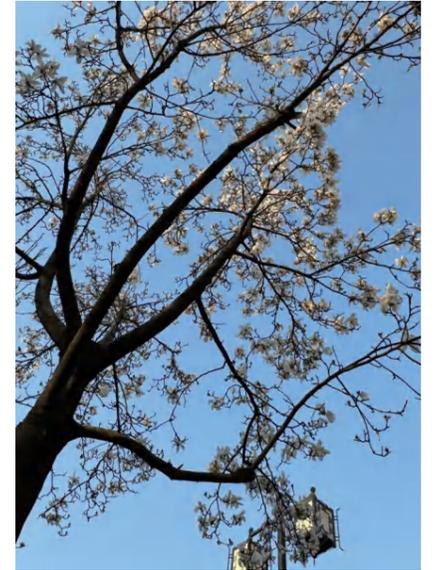
用心用情听民声 服务沟通零距离	112
尽职尽责贴心服务 心系民生慧暖万家	113
靠前服务 上门指导	114
寒冬来袭 温暖不打烊	115
坚守岗位保供暖 落实安全稳运行	117
节日我在岗 最浓的年味是温暖守护	118
尽职尽责服务贴心 心系百姓寒冬送暖	120
供热人的责任与奉献	121
平凡铸就非凡的供热人	122
面对面倾听民意 实打实解决难题	124
供热不停 稽查不止	125
偃师公司开展走访慰问送温暖活动	127

读书共享	128
知识裂变时代的认知跃迁之道	128
学习《海尔中国造》系列读书心得	129
学习《置身事内》系列读书心得	155
学习《大客户销售：谋攻之道》系列读书心得	168

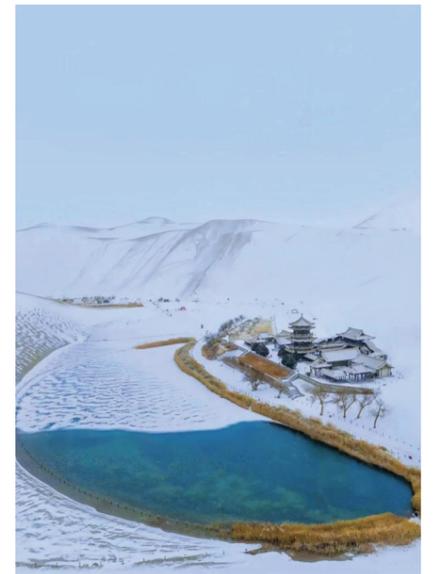
先锋力量	176
十余载坚守 供热师傅的温暖守护	177
温暖背后的“无名”英雄	180
脊背朝下 服务至上	181
坚守平凡岗位 铸就不凡匠心	182
服务每一步 温暖每一刻	184
业务精湛 服务暖心 铸就冬日温暖防线	185
寒夜暖光：热力维修员的暖心守护	186
以心相伴 服务至臻	187
供热窗口展风采 团体荣耀绽光辉	189

三省吾身	190
书都不想买又何谈践行学习文化	190
关于做好兼职法务工作的几点思考	192

碳路同行	194
成长感悟	195
温暖诗韵	201
践行责任	207
摄影欣赏	210



赵欣瑶 摄



闫煜 摄

向新而行 碳见未来

编辑部

春回大地，万物复苏。当暖阳融化了冬日的冰霜，当新芽悄然爬上枝头，我们站在时光的节点上回望与眺望，既有对过往奋斗的欣慰，更有对未来征程的憧憬。过去一季度，集团上下以“开局即决战，起步即冲刺”的姿态，圆满完成了冬季供暖保障任务，以实干担当书写了中环寰慧高质量发展的新答卷；同时，我们以学习文化为引领，以创新思维推动各项工作取得新突破，为企业发展注入更多活力。此刻，让我们以春天的名义，向每一位在寒冬中坚守、在变革中突破的“热力人”致敬，更以奋进的号角奔赴美好的未来。

一、寒冬淬炼初心，实干彰显担当

作为肩负民生重任的热力企业，“保供暖、护民生”始终是我们工作的核心使命。面对今冬极寒天气频发等挑战，集团各供热子公司上下始终贯彻落实“客户满意”战略目标，以“暖流不断、服务不降、责任不松”的行动准则，交出了一份温暖人心的答卷。在供暖季到来前，我们提前完成设备检修与管网优化，通过智慧供热平台实现精准调控；在极寒天气中，奋战在一线的员工，抢修队伍风雪无阻保障管网畅通；在用户服务端，“暖管家服务队”走进社区解决用户供暖难题，“智能客服”平台极大提升用户诉求响应效率。这些成绩的背后，是无数个深夜亮起的调度室灯光，是冻红双手仍坚持操作的维修工人，是奔波于楼宇间排查隐患的技术骨干。正是这份“把平凡做到极致”的坚守，让我们收获了用户满意，更赢得了用户的广泛赞誉。

当我们看到老人握着工作人员的手连声道谢，当收到社区赠送的“雪中送炭慧暖万家”锦旗时，我们愈发懂得：热力人用汗水浇筑的，不仅是温暖千家万户的供热管道，更是连接企业与社会信任纽带。这种“民生无小事”的责任担当，正是集团永续发展的根基所在。

二、学习赋能成长，文化铸就力量

我们始终将学习型组织建设作为高质量发展的“关键引擎”，坚持贯彻“五个一”学习模式。过去三个月吴立群董事长亲自授课推出三期“空中大讲堂”主题培训，以《积极进取 稳健经营：大变局下的中环寰慧企业战略》《执行决定战略成败：关于执行力的系统思考》《经营梦想 成就自我：关于领导力的系统思考》三场主题演讲，为全员注入思想动能。这种“云端学习+读书分享+互动交流+改进提升”的学习模式打破了时空界限，形成了“高层领学、中层研学、基层践学”的浓厚氛围。尤为可贵的是，培训内容既包含对清洁供热行业变革的前瞻洞察，也涵盖经营管理的实战方法论，真正实现了“上接战略、下接地气”。更多管理干部和骨干员工在“读书分享会”中展现思维活力，为传统业务注入新视角。这些生动实践印证着：当学习成为习惯，创新便有了不竭源泉；当知识转化为行动，企业便获得了穿越周期的力量。

三、守正创新并举，笔触记录征程

作为企业文化的载体与镜鉴，本期我们对新视界季刊进行了创新性改版升级，正式更名为《碳·视界》（英文名：Carbon

Perspective）。在保留“资讯速览”、“慧暖万家”、“先锋力量”等栏目的基础上，我们结合双碳背景下供热行业未来趋势与企业战略，精心推出六大新板块：“碳索视界”主要刊登吴立群董事长核心文化思想，为企业注入思想动能；“双碳观察”聚焦清洁供热前沿，解读政策风向；“卓越智汇”汇集创新管理案例，搭建经验共享平台，让“小改进”催生“大效益”；“读书共享”通过高管荐书、全员读书、心得分享，构建知识共生的精神家园；“三省吾身”以问题为导向，刊发管理反思与改进纪实，彰显刀刃向内的勇气；“碳路同行”记录员工成长感悟，弘扬绿色行动正能量，从温暖诗韵到美图欣赏，展现中环寰慧可持续发展的企业担当以及丰富多彩的文化氛围。

这次改版不仅是版面的革新，更是思维方式的升级。我们期待用更有深度的观察、更有温度的故事、更有锐度的思考，打造一部“记录发展、启迪思想、凝聚共识”的立体年鉴。当您翻阅本期季刊时，既能从“24小时抢修纪实”中感受热力速度，也能在“智慧供热探秘”中看见未来图景；既能被“老师傅的传帮带日记”打动，也可在“青年员工成长手记”中找到共鸣。这方寸之间的笔墨春秋，终将汇聚成企业发展的精神史诗。

四、不负春光正好，共赴星辰大海

站在春天的门槛上，我们深知：冰雪

消融的土地下，孕育着破土而出的希望；看似平静的湖面下，奔涌着向前的暗流。2025年，“双碳”目标倒逼热源端清洁化技术创新，数字化浪潮驱动传统热力行业转型升级，用户对美好生活的向往呼唤服务变革，严峻的国内外形势及宏观环境警示我们要回归本质，持续锻造卓越运营能力。这要求我们既要保持“春耕”的勤勉，脚踏实地践行“供好热、服好务、收好费”标准，筑牢清洁能源供热根基；更要激发“迎春”的锐气，全面开展市场摸排扩大供热版图，同时在工业蒸汽、储能储热、数字化运营等领域开辟新赛道。

让我们以春的朝气点亮前行之路：生产一线员工请继续以匠心守护管网脉搏，技术人员请以创新攻克节能难关，市场团队请用智慧开拓优质项目，青年员工请用激情点燃变革火种。每一位奋斗者都是春天故事的主人公，每一次微创新都在为未来埋下伏笔。当我们携手穿越这场春天的征程，终将在金秋时节，收获硕果满枝。

春风已至，战鼓催征。让我们以本次季刊为帆，以奋斗激情为桨，在集团跨越式高质量发展的航程中，共同书写属于这个时代的壮丽篇章！愿我们不负春光，无愧使命，让今天的每一分耕耘，都成为明天“热力奇迹”的生动注脚！

综合管理中心 陈兰涛

Carbon Quest Perspective

碳索视界

积极进取、稳健经营 ——大变局下的中环寰慧企业战略

随着时光迈入 2025，每月一次的空中大讲堂如约而至。2024 年我们一共开展了 12 期，分别聚焦不同主题，通过系统性思考并结合过去的创业实践、工作实际，探索如何实现企业必然性的成功，以及如何实现从业绩优异到受人尊敬的企业的进化。新一年 12 期空中大讲堂，将借鉴 EMBA 课程体系设置，为各级管理干部做一系列系统性培训

和学习引导。

读过 MBA 或者 EMBA 的同事都知道，它们的课程体系，从宏观经济到战略管理、组织行为、市场营销、人力资源、再到财务管理等，有十几门必修课程，还有一些选修课。按照这个体系，2025 年由我主讲，外加邀请一些专家、学者和企业家朋友，共同助力我们中环寰慧管理干部的成长。期待年轻干

部能够借助这样的系统化培训学习，不断提高自身工作能力和综合素质，在工作实践中去应用，在学中干、干中学，不断提高个人的素质和企业的效益。

本次开年第一课我给大家分享《积极进取、稳健经营——大变局下的中环寰慧企业战略》，分四个部分：一是如何理解大变局；

二是什么是企业战略；三是解读集团 2024 至 2026 三年的战略；四是阐述实现战略目标的核心举措。希望大家通过培训充分理解企业的战略以及中环寰慧为什么如此制定三年发展战略，以期最终能够达成更好的战略共识，为实现战略目标保驾护航。

一 如何理解大变局

如今，新闻或各类报道中常提及“百年未有之大变局”，如何理解这个大变局？我想从四个方面解读：一是全球视角；二是国内形势；三是行业变局；四是企业困境。

（一）大变局——全球视角

近年来，全球地缘政治冲突不断，逆全球化趋势日益凸显，产业链脱钩断链风险加剧。与此同时，国内企业竞争激烈，不少企业纷纷寻求海外发展。在此，我将从全球视角出发，对当下宏观环境进行深入剖析。

1. 国际环境错综复杂下的地缘政治。在当今国际环境中，地缘政治因素的影响愈发显著。从俄乌冲突到加沙战火，再到泛化国家安全概念，全球地缘政治格局正经历着深刻变革。

以字节跳动集团旗下的 TikTok 为例，这家在全球范围内广受欢迎的短视频平台，却因地缘政治和美国泛化国家安全概念，面临着严峻的生存挑战。从特朗普政府时期开始，美国就对 TikTok 展开了一系列限制措施，拜登政府上台后，相关打压仍在持续。就在今年 1 月 17 日，美国最高法院裁定支持对 TikTok 的禁令，这意味着 TikTok 在美国将被全面禁用。这一事件深刻反映出，即

便是一款社交软件，也难以摆脱地缘政治的影响。

从另一个角度看，TikTok 事件也展现了中国企业出海的蓬勃态势。除了 TikTok，拼多多的海外版 Temu 以及其他互联网企业，在全球化进程中都取得了显著成就，甚至超越了早期的 BAT。TikTok 的 CEO 周受资，更是备受关注。这位年仅 40 多岁的新加坡人，毕业于伦敦大学学院经济系，并持有哈佛商学院 MBA 学位，拥有丰富的职业经历。他曾在 DST 投资公司参与对京东、小米、今日头条等企业的投资，后于 2015 年加入小米担任首席财务官，并成功推动小米在 2018 年上市。2021 年，周受资加入字节跳动，担任 TikTok 首席执行官。在应对美国国会的质询时，他展现出了卓越智慧和职业素养。雷军曾评价他，“有一种对世界复仇一般的勤奋”，这样一位年轻、聪明且勤奋的跨国企业 CEO，无疑是我们学习的榜样。他的成功也引发我们思考，我们是否有能力吸引这样的世界级人才，是否敢于引进比我们更优秀的人共同创业。

2. 国际环境错综复杂下的逆全球化。当下逆全球化思潮盛行，给全球经济和产业发展带来了诸多挑战。其中，光伏行业受到

关税壁垒影响尤为显著。2011-2012年，因美国和欧洲针对中国实施双反，使得中国光伏行业陷入困境。但中国光伏行业并未因此一蹶不振，反而在逆境中崛起，实现了对全球市场的主导。目前，中国在上游的多晶硅、硅片、电磁片到组件四个核心环节，几乎占了全球90%以上的份额。

正因为如此，欧美国家对中国光伏产品加征高额关税，很多中国企业被迫转战东南亚市场。可最近随着关税政策的加码，导致现在中国光伏企业通过东南亚出口受阻。与此同时，国内光伏市场竞争激烈，内卷严重。两年前，光伏产品单价每瓦两元，如今降至六毛五左右，跌幅超三分之二。而美国对本土光伏企业给予每瓦约一元人民币的补贴，使其产品在美国本土售价近两元人民币每瓦。相较之下，中国产品六毛五的售价远低于成本价，直接导致2024年光伏行业全行业亏损，包括龙头企业隆基和通威。如此一来，既凸显了逆全球化对产业的冲击，又展现出光伏行业的内卷现状。

3. 国际环境错综复杂下的脱钩断链。针对人工智能、半导体芯片这些高科技产业，脱钩断链现象愈发明显，受影响最大的就是华为。大概6年前未遭美国打压时，华为在全球智能手机行业发展势头迅猛，接近超过三星，有望成为行业龙头。但美国的一系列打压接踵而至，首先不让华为使用安卓系统，

意味着华为手机在海外市场无法搭载谷歌地图等应用，海外销路几近断绝。2019-2020年，华为将业务重心聚焦国内市场，没想到2020年美国又进一步限制芯片供应。原来华为采用自家4G芯片，由台积电代工，此后台积电迫于压力停止合作，华为面临极大困难，业务从2021年至2023年持续下滑。直至2023年年底，华为Mate60系列手机上市，其搭载的芯片由中芯国际代工，虽然初期良品率不高，但好歹实现了自主研发芯片的量产。凭借此举，2024年华为手机业务在国内逆势上扬。华为的经历充分表明，全球供应链面临脱钩风险，东西方阵营化趋势渐显，给众多企业带来前所未有的挑战。

4. 国际环境错综复杂下的企业出海。现在国内各行各业都非常卷，常常是赔钱赚吆喝。但即便是这种情况下，仍有一些企业做得非常好。下面三家企业都是光伏行业逆变器全球的前几名，分别是固德威、上能电气和德业股份。三家企业的营业收入，其中固德威和德业股份两家在2023年差不多规模，海外收入占比也相近，但德业股份的净利润远远高于固德威。2024年三家企业情况发生了逆转，固德威销售净利润率急降，海外销售占比萎缩，上能电气有所提升，而德业股份仍然保持非常良好的经营效益。上能电气2024年在销售业绩、利润和股价方面都呈现出非常良好的增长势头。

固德威、上能电气、德业股份三家企业财务数据对比表

企业名称	2023年(亿元)					2024年Q2(亿元)				
	营业总收入	国内收入	海外收入	外销占比	净利润	营业总收入	国内收入	海外收入	外销占比	净利润
固德威	73.53	29.68	43.29	58.88%	8.662	31.48	20.462	11.018	35%	0.0464
上能电气	49.33	42.43	6.897	13.98%	2.854	19.26	14.51	4.75	24.65%	1.6
德业股份	74.8	31.42	43.38	58.00%	17.91	47.48	16.61	30.87	65%	12.36

从表中的财务数据可以看出，德业股份特别优秀，2023-2024年前三季度销售净利润率超过20%。同是光伏企业，在产业链几乎全线亏损的背景下，德业股份为何能做到？通过跟其董事长交流，了解到德业股份过去是由做空调里面一个零部件的代工起步，长期磨砺培育了它极致的制造业精细化管理能力。在七八年前他开始布局第二曲线——逆变器，跟空调零部件同属于电子产品的生产制造，本质上是相通的。加上他们在七八年前就开始布局海外市场的销售渠道，在亚非拉、中东等经常断电、离网式逆变器需求量巨大的地方，提前做好了产品研发和市场销售渠道的建设。因此德业股份的产品在当地大受欢迎，实现了非常优异的海外业绩。

(二) 大变局——国内形势

在大变局背景下，我将从内需不足、债务高企、房地产下行、人口负增长以及民营企业信心不足这几个关键方面，为大家深入剖析当前的国内形势。

1. 内需不足。据国家统计局数据发现，2024年1-11月，我国社会消费品零售总额同比仅增长3.5%，而2023年增长了7.2%，消费作为拉动经济增长的关键驱动力，其增长放缓不容忽视。2024年消费增长乏力，居民储蓄却呈上升态势，根源在于民众消费意愿低迷。分享两个身边的实例，一是乳业龙头伊利，据了解伊利2024年的销售收入下滑，消费者从选购金典和特仑苏等高价位产品，降级为购买普通常温奶；另外再看我们办公楼下面的美食广场，档口老板感慨近期生意冷清，汉威国际园区人流量锐减七八千，尽管表面变化不易察觉，但消费市场的寒意已切实可感，内需不足给经济增长

带来巨大压力。

2. 债务高企。当前国内债务形势不容乐观。地方政府显性债务约40万亿元，隐性债务预估在50万亿至60万亿左右，再加上中央政府约30万亿债务，总规模大约在120万亿至130万亿的体量，近乎等同于我国GDP总量，已然处于高位。尽管显性债务看似仅70万亿左右，但隐性债务不容小觑。正因如此，中央此前已多次拨付化债资金，助力地方政府维持运转。当下部分区县已出现学校教师工资拖欠现象，地方政府在保运转、保工资、保民生方面面临重重困境，资金周转艰难。

3. 房地产下行。国内房地产市场下行的态势估计大家普遍能感受到，2024年1-11月，全国房屋新开工面积仅6.7亿平方米，全年大概7亿至8亿平方米，相较2020年高峰时的16.4亿平方米，尚不及一半。前不久万科总裁祝九胜被经济观察报爆料遭公安带走配合调查，导致万科债券面值从一元暴跌至五毛钱以下。万科2025年初面临着1000多亿债券和银行贷款兑付压力，而账上资金仅有六七百亿，且去年前三季度亏损达175亿。据我两个地产行业的专家同学透露，若无前些年出台的刺激政策，万科恐难支撑，后续发展仍取决于政府是否援手。万科这般行业优等生都深陷困境，足见房地产市场之艰难。

4. 人口负增长。最新数据显示，2024年人口负增长约139万，2023年同样呈负增长态势。人口出生率从原来的1500万左右，断崖式骤降至当下的不足1000万。如今，个人追求自由之风盛行，往昔八九十年代常见的多子女家庭愈发稀少。身边实例便可见一斑，公司副总裁杨帅，虽收入可观，但其98年女友谈及生育却连连摇头，直言

养不起：我有两个女儿，是有条件可以多要孩子的，但近年来多次与夫人商议，均被拒绝，直言不愿再承担养育压力。长此以往，从幼儿园到大学，招生困难将逐步显现，教育体系各阶段都将面临生源不足危机。

5. 民营企业信心不足。国家虽已出台民营企业保护法，致力于为民营企业保驾护航，但现实中，部分地区“远洋捕捞式”执法现象时有发生。以一家西部省份的A股上市公司为例，该公司董事长是我好友，两个月前向我大吐苦水，称“最近遇到鬼了”。原来，24年10月中纪委致电要求他配合调查，起因是其所在省的一位主要领导出事，而他仅在十多年前公司上市时见过该领导一面，此后再无交集。但被留置的省部级领导却交代称他曾送100万元现金，他对此矢口否认，一来通讯录无记录，二来多年无往来，实在无送钱缘由。但在多次配合调查后，办案人员劝他认罪，甚至帮他编造送钱过程，扛箱送钱至领导办公室等细节。朋友咨询北京同行后，迫于企业可能遭受进一步调查的压力，无奈认下此事。后来得知，留置领导为填补不明资金来源，随意攀扯规模企业。如此办案手法，怎能不让民营企业寒心？期望执法机关后续能实事求是，重塑民营企业信心。

综上所述，透过这些国内形势的多面剖析，不难理解当下经济面临困境的深层缘由，亟待各方携手破局。

（三）大变局——行业变局

在当下复杂多变的市场环境中，各行各业都面临着前所未有的变局，今天我想从行业变局的角度与大家深入分享。主要涵盖三个关键领域：家电、水务以及供热行业。

1. 家电行业龙头美的逆势增长。当前

行行都作难，企业都内卷，但是仍有像美的、德业股份这样逆势增长的企业。美的2024年第三季度财报（年报尚未公布）数据显示，收入较2023年增长9.5%，净利润增长13.64%。据美的的年会披露的信息，2024年全年销售收入突破4000亿元，净利润突破400亿，双双实现10%以上的强劲增长。

1月10日，美的集团召开经营管理年会，董事长兼总裁方洪波发表《风雨中出发 去写新故事》主题演讲，提到“2024年美的再次逆势实现双位数增长，再度刷新前三季度营收、利润的历史记录。2025年美的要继续坚守商业常识，保持勇敢成长的力量，创造新的奇迹”，同时强调：“常识不可动摇身处增长乏力、技术变革、行业与市场内卷进一步加剧的超长周期中，没有哪个企业是安全的，上一个周期的宠儿，如果跟不上变化，就会在下一个周期消亡。尽管竞争压力如疾风骤雨般来袭，我们不能消极，更不能软弱，必须坚持常识不可动摇，对科技创新、效率提升、精益管理、成本优势等的坚持不可动摇。”这番言论尽显方洪波董事长的冷静与居安思危的态度，即便企业已取得逆势增长佳绩，仍警示全员需如履薄冰、持续奋进。

说到家电行业，绕不开我之前跟大家分享过的“黑电五虎”——TCL、海信、康佳、创维和长虹。这五家电视机龙头企业如今已呈现严重分化态势。TCL和海信逆势增长，在广告宣传上均自称世界第二，海信借欧洲杯契机，TCL则通过广告片展示，二者实力难分高下，且有望超越行业老大三星。反观另外三家，康佳市场存在感渐弱，长虹和创维在激烈竞争中艰难求存。可见，企业发展如逆水行舟，不进则退。

2. 水务行业变局与北控水务的困境。

聚焦身边的水务行业，北控水务一直是我们对标学习的对象。北控是亚洲和中国的水务龙头企业，2008年与中科城重组上市后开启合作。过去15年，复合增长率超30%，2023年营收245.19亿元，净利润30.64亿元，经营业绩斐然。但从2023年开始，企业面临诸多难题，现金流持续萎缩。2024年1月，周敏总裁将工作报告主题定为“生存、提效和发展”，这里的发展侧重科技层面。上周日晚上，与周敏总共进晚餐时，他提及今年的核心主题是“一切以现金流为先，守住经营基本盘”，足见形势愈发严峻。

周敏总分享到，五年期LPR在过去七年从近5%降至4.2%，水务行业净利润率从原来的15%-16%下滑至10%，北控水务净利润率更是从21%跌至12%。付费模式也发生转变，从按量付费变为按效付费。地方政府履约不佳，常出现投资保底收益无法兑现的情况，如投10万吨产能，按协议应保底7万吨付费，实际却仅按3万吨结算，导致资本回报降低，企业陷入困境。

应收账款方面，截至24年12月31日，北控水务应收账款近180亿，第三季度为130亿，占销售收入近80%。资产负债率持续攀升，最新报表显示有息负债高达六七百亿。北控水务总资产约1600亿，其中无效、低效资产达400亿，涵盖180亿应收账款、因政府PPP项目违约拖欠款项以及经营性亏损项目。若外部环境未获实质性改善，预计未来三年现金流仍将承压，企业生死攸关。

目前北控水务靠出售资产和再融资解决资金缺口问题，但因出售缓慢，价格很低且买家难寻，政府也没钱，负债率没有明显改善。未来三年，他们目标明确：处置无效、低效资产，降本增效，改善现金流，计划降低16亿成本，其中8亿拟通过降低利息实

现（鉴于有息负债近700亿，降1个百分点约可节省七八个亿），同时精简总部人员，优化组织架构，总部人员已削减三分之一。2023年和2024年，北控水务业绩停滞，无外部投资增长，全力聚焦现金流与经营基本盘。

北控水务的案例给我们敲响警钟，这也是我今年年会倡导积极进取且稳健经营的重要缘由。与周敏总交流时，我请教他回顾过去15年高速发展历程，若有机会重来，哪些地方会做出改变。他诚恳表示，将放缓步伐，缩减规模至30%，哪怕收入仅100多亿，但安全边际将大幅提升，这番话令我感触颇深。

3. 供热行业的变局与思考。供热行业规模庞大，居民供热约4000多亿，工业蒸汽约3000多亿，总计近八千亿元的市场规模，在中国属于超大规模行业。当前政府在供热领域面临两大痛点：一是在“双碳”目标驱动下，如何实现减煤降碳和清洁供热，同时解决城区热源不足问题；二是资金短缺，一方面无力投资供热项目，另一方面企业持续亏损，补贴难以到位，经济压力巨大。

同时，供热行业存在重大发展机遇。首先，行业集中度低，并购整合空间广阔。北方十五六个省份共有约170个地级市、1000余个县城。地级市中90%供热业务由本地化国有企业运营，县城里约三分之二是民营企业、三分之一是国有企业，也都是本地化运营。与曾经的天燃气和水务行业类似，当前供热行业尚未出现全国性龙头企业，仅有中环寰慧具备一定规模，行业分散程度高，为并购整合创造了有利条件；第二，地方政府债务高企，无力追加投资；第三，民营企业经营困难，变现出售意愿强烈；第四，经济持续低迷导致资产价格较低；第五利率下行

融资成本较低。综上，给我们中环寰慧带来了难得的行业整合并购发展契机。

（四）大变局——企业困境

1. 供热企业困境。供热企业普遍深陷困境。其一，老百姓和政府对于供热质量和服务水平的期望持续攀升，如哈尔滨率先将最低供热温度从18度上调至20度。其二，煤炭价格近年一直高位运行，燃煤供热企业过去四年普遍亏损，2021年年底煤价一度超2000元/吨，2022-2024年虽有波动，但仍处高位，多数燃煤供热企业即便保住现金流，算上累计折旧和利息后也是亏损，利润表现不佳。其三，热电联产企业面临上游成本上涨与下游价格传导不畅的双重挤压。其四，内需不足，居民收入增长乏力，政府不敢轻易调整终端价格。以焦作公司为例，2023年常务会已通过调价方案，却因经济形势不佳，直至近期才有望落地。其五，政府财政吃紧，承诺的补贴常常无法按时足额到位。最后，行业普遍亏损，传统供热企业经营困难。机遇与困境并存。

2. 中环寰慧SWOT分析。在优势方面，中环寰慧集团具备多重优势。一是规模领先；二是正着力打造组织级市场拓展能力；三是融资能力出众，虽利率略逊国企，但直接融资和间接融资能力足以与之媲美；四是精细化运营管理是我们的核心优势之一；五是数字化优势显著，助力企业高效运营。当然，我们也存在劣势短板：首先，融资渠道相对单一，因为上市进度直接融资受限，目前以间接融资为主，且融资成本偏高，平均利率约四点几，较央国企高出1到1.5个百分点；其次，高层次人才储备不足，制约企业创新发展；最后是项目分散，管理难度大。前文提及的供热行业五大机遇，同样为中环寰慧

带来广阔发展空间。一是双碳背景下的热源清洁化需求；二是行业集中度低、有整合空间；三是拓宽民间投资；四是民营企业遇到困难，变现欲望强烈；五是资产价格较低；六是利率下行，融资成本较低，此时通过收购整合，有望实现跨越式发展。然而，机遇与挑战并存。主要表现在供热成本上升、经营风险增加是摆在眼前的难题；工业蒸汽行业受上下游波动影响显著；生物质补贴退坡等因素也给企业带来不确定性。

通过对企业自身的SWOT分析，归结为“风险VS机遇、躺平VS作为、稳健VS进取”六个关键维度。面对风险与机遇，是选择躺平还是主动作为？是坚持稳健还是积极争取？通过回顾从全球到国内、从行业到企业的全方位分析，大家要深刻领悟到，做企业从无安逸之日。

分享一个小故事。2022年8月，清华大学“碳索家”的同学走访通威，当时硅料高达30万元/吨。那年通威股份的净利润达323亿，归母净利润257亿。刘汉元主席兴致勃勃地介绍，他投了280亿新建两个20万吨的硅料项目。然而短短一年多时间，硅料价格就从30万元/吨暴跌至3-6万元/吨。行业成本方面，通威的硅料约4万元/吨，大全、特变电工在4.2-4.3万元/吨，而2022年高位入场的新企业成本约6万元/吨。如今卖一吨硅料不仅赔钱，甚至赔现金流，通威无奈在2024年12月底公告停产部分项目。这充分警示，企业发展瞬息万变，没有永远的舒适区。

与此类似，我们很多子公司同志认为担任热力公司总经理，上游热源稳定，下游收费正常，工作轻松惬意，实则不然。随便举几个例子，当前澄城项目就面临上游生物质发电厂下一步将关停的风险；南宫公司明年

供热亦存在不确定性；温县项目虽有股东方天豪新能源支持，但其生物质补贴数年后到期，后续情况难料。可见，企业若想一劳永逸、坐享其成，绝无可能。再者，通威曾经的暴

利吸引大量资本涌入，产能瞬间过剩，中国光伏产业产能甚至超出全球需求量一倍，导致严重内卷。在这般复杂多变的行业背景下，企业必须审慎抉择发展路径。

二 什么是企业战略

在企业运营的复杂棋局中，企业战略起着至关重要的作用。我将从企业战略基本理论和本人的战略塔系统思考两个维度跟大家分享。

（一）企业战略基本理论

1. 战略的来源。战略思想的演变源远流长，大概可分为两条脉络。一条是已有2000多年悠久历史的军事战略和治国方略，历经岁月沉淀，蕴含丰富智慧；另一条则是上个世纪才兴起的商业战略，虽不过区区百年历史，但在经济发展的浪潮中迅速成长，成为企业竞争的关键要素。

2. 企业战略的定义。众多知名人士对企业战略有着深刻的见解。彼得·德鲁克认为，“战略管理是实现企业使命与目标的一系列决策和行动计划，涉及做什么、不做什么、由谁做、为谁做、怎么做、到哪里做和何时做？”迈克尔·波特则将战略定义为“定位、取舍和建立活动之间的一致性”，强调企业在竞争中要明确自身的选择。中国著名战略执行专家王志刚指出，“所谓战略，就是我们在面临关键阶段的重大抉择时，如何做正确的事以及正确地做事”。综合来看，“战略就是选择”这一观点深入人心。整个战略通常包含战略分析（战略诊断）、战略制定（战略选择）和战略实施（战略执行）三个部分，其终极目标在于取胜、在于赢，帮助

公司取胜，评判标准则是企业的经营绩效。

3. 企业战略的主要特点。企业战略具有目标导向、长期效应、资源承诺和冲突互动等显著特点。在企业战略管理领域，明茨伯格、迈克尔·波特和普拉哈拉德三位大师的贡献尤为突出。他们的代表作《战略历程》、《竞争战略》、《未来竞争》，为企业管理者提供了宝贵的理论指导和实践借鉴，深刻影响了全球企业的战略决策和发展方向。

（二）我的战略塔系统思考

我对“战略”的系统性思考，是在借鉴宁高宁董事长的战略与战略管理方法中的“战略塔”、“战略十步法”以及上海大学郭晓川教授的《战略管理课程》的基础上，经过深入思考和实践总结而成。它凝聚了前辈们的智慧，也融入了我对战略的独特理解，旨在为企业管理者提供一个全面、系统的战略思考框架。

宁高宁董事长提出的战略塔，是一个分层结构，涵盖了从产品战略到企业投资战略、资产组合战略、组织结构战略，再到企业经营理念等多个层面，帮助管理者从整体上把握战略概念。他的战略十步法包括战略制定，战略实施和战略评价三个阶段，从愿景及企业使命描述出发，经过市场环境分析、竞争对手分析、客户细分、自我能力分析等环节，最终确定战略定位和战略规划，并进行有效

的战略管理。这一方法在宁总的职业生涯中发挥了重要作用，从华润到中粮再到中化，始终被广泛应用，也给我带来极大启发。

郭晓川教授的企业战略文本推演，从战略定位开始，逐步形成使命价值观，然后进行战略分析，制定竞争策略和成长战略，最后确定战略举措，形成完整的战略文本。其逻辑架构类似于一座房子，使命愿景位于顶层，战略实施在中间支撑，战略保障作为坚实基础，确保战略的顺利落地。

结合个人理解和实践，我所构建的“战略塔”分为战略分析、战略制定和战略执行三个主要部分。接下来结合实际情况，给大家分享如何让我们的管理干部明晰战略，以及如何开展战略分析、制定与执行工作。此战略塔依循从分析到制定再到执行的路径，其中，战略分析涵盖从全球、国家、行业到企业自身能力的剖析；战略制定环节，先是依据宏观、中观、微观环境，即宏观环境、中观行业态势及微观企业自身状况进行分析，以此选定行业和业务。确定行业方向后，拟定愿景、使命、价值观等中长期目标，基于此分阶段规划三到五年的战略蓝图，结合愿景和规划确定自身的战略定位和竞争战略，最终通过目标与计划风险管控，依托PDCA（目标与计划分解）循环予以实现。

以创业为例首先要抉择行业方向。当下，光伏领域门槛高、竞争激烈，贸然进入风险较大；相较而言，餐饮行业门槛较低，若开饭馆，又分高端餐饮与类似拉面馆的低端消费模式，需要精准定位。确定方向后，进一步思考是打造全国连锁拉面馆，或是其他模式。明确愿景、使命后，规划三到五年战略。诸如三年内开100家还是500家店面，随后考量成本领先或差异化竞争策略，像菜品定价、食材选择、是否聚焦特定品类等，最后

落实到年度的具体行动计划。这便是我对战略塔应用的思考，力求用通俗易懂的方式，让从未接触战略的管理干部一听就懂。

1. 战略分析。战略分析包括内外部分析，即从全球视野出发，综合考量国内形势、行业动态、企业自身状况以及竞争对手情况，在第一部分已详述，此为战略分析的关键要素。

2. 战略制定——行业与业务选择。选择堪称战略的核心要点。就像我经常讲的“选择大于努力，战略就是取舍，战略赢是大赢，战略输是大输”。

以通威为例，当下其两大主业为鱼饲料（绿色农业）与光伏（绿色能源）。通威在2004年上市后，鉴于鱼饲料市场规模天花板约1000亿，且自身销售收入多年维持在300亿左右，难有大幅突破。遂于2006年12月份进军光伏行业硅料产业，2013年收购合肥赛维涉足太阳能、电池领域，前两年又做了组件打通最后一个环节。纵观通威，从鱼饲料跨界至光伏产业，实则是关键抉择的成果。起初，通威进入太阳能光伏领域时，刘汉元主席放弃半导体等其他机会，一方面源于其水产专业出身以及早期工作经历带来的机缘，另一方面是在发展节点做出的战略选择，选定市场前景广阔、潜力巨大的万亿级光伏产业，由此开启通威从亏损到逆袭、蜕变，最终成为全球龙头的征程。

再分享一个身边故事，从更高维度探讨国家选择。30年前，成会民院士放弃日本优厚待遇（彼时日本收入约是中国大陆的100倍），回国发展。但30年间，日本发展几乎停滞，而中国却发生了翻天覆地的变化，这充分彰显国家选择的重要性。再比如去年4月份我分享过的案例，一位香港出租车司机大姐，上世纪八九十年代从浙江去了

香港，彼时令人艳羡，如今却不及浙江同学富足，他们或事业有成，或家境殷实。可见，选择就像商场的扶梯，选对国家，只要勤奋努力，30年后基本能过上好日子；若选错，身处动荡地区，生命安全都可能受威胁。这便是“选择大于努力”的有力印证。

国家选定后，行业选择举足轻重。以我同班同学、上市公司名家汇的程董事长为例，十多年前在长江商学院同学期间，名家汇就在创业板上市，那时程董事长意气风发，2017年市值高峰200多亿，志在冲刺1000亿。名家汇所处城市亮化照明细分行业，恰逢中国城镇化高速发展，各类盛会频繁，如青岛APEC、G20、亚运会等，各地大兴亮化工程，行业毛利率高达50%左右，净利润超20%。上市后，企业扩张，营收一度超十亿，并购同行，股价上扬。但问题渐显，亮化工程多为一次性政府项目，过度亮化受政策限制，加之政府债务压力，应收账款回收困难，近五年坏账全额计提，叠加疫情冲击，过去三四年连续亏损。反观当下，该行业仅能做小，难以成就大企业，因行业规模仅百亿级，而非千亿、万亿级。庆幸的是，中环寰慧所选七八千亿元规模的供热行业，天花板足够高。

除国家和行业外，企业基因亦为选择的核心要素。如同行华通热力，长期深耕北京供热市场，业务和效益都很好，每平方米10元左右毛利，现金流收益可观。因北京业务“肥厚”，这些企业担忧外地业务投资大、资源不稳、账款回收难，故而不敢向外拓展，上市多年业务发展受限，这便是企业基因对发展的制约。

企业选择还与创始人紧密相关。曾拜访一家上市热力公司董事长，其独立办公楼五层仅一人办公，还设有虚拟高尔夫练习场，且常年久居美国。由此可预判，这类企业难

有大作为，至多维持小而美状态，成长为行业巨头几无可能。投资者若仅看重稳定分红，尚可考虑，若期待企业做大做强，则需审慎评估。故而，诸多企业在选择上一旦犯错，后果不堪设想；反之，选对方向则能迈向成功。如中环寰慧，早年定位清洁能源公司，避开了煤价高涨大坑，又选准热电联产、余热供热领域，加之卓越运营与精益管理，方能稳健发展。望通过此类案例，助力大家深入理解行业与业务选择的要义，领悟“选择大于努力”的真谛。

3. 战略制定——愿景使命价值观。愿景即远景展望，描绘企业未来十年、二十年期望达成的目标模样；与之对应的，是三到五年阶段性目标和一年的年度目标。使命，侧重于想给社会创造何种价值，即致力于何事、期望改变什么，是企业存在的根本意义。价值观，是企业全员共同坚守的底线原则，当同事间出现分歧争议时，常以价值观作为评判标尺，违背者即为过错方。

纵观全球卓越企业，其愿景、使命、价值观各有千秋。苹果公司使命为“让每人拥有一台计算机”，愿景是“藉推广公平的资料使用惯例，建立用户对互联网之信任和信心”。英特尔使命是“超越未来”，愿景是“成为全球互联网经济最重要的关键元件供应商”。阿里巴巴使命是“让天下没有难做的生意”，愿景是“让客户相会、工作和生活 在阿里巴巴，并持续发展最少102年”。华为使命是“聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值”，愿景是“把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”。愿景和使命并不是一成不变的，企业会依据不同发展阶段适时调整。如2002年伊利公司的愿景是“五年内

成为最大最成功和盈利能力最强的中国乳业企业，十年内参与国际市场竞争，成为世界上领袖型的乳制品企业”，2016年调整为“成为全球最值得信赖的健康食品提供商”，此即与时俱进的体现。

中环寰慧的愿景是“成为全球领先的清洁能源供热产业投资运营服务商”，于2017年在北京南宫温泉酒店会议共创形成。追溯至2012年我初入行业时，便立志成为全球领先的运营服务商。当时丁勇鑫总用质疑和不屑的眼光看着我，如今却已获诸多同仁认可。

中环寰慧的使命是“守护蓝天净土，温暖千家万户”。不仅朗朗上口，更与实际作为相符。如刚刚的宣传片所示，我们多年来拆除六七千台分散式燃煤锅炉，年节约标煤超450万吨，减排二氧化碳超1250万吨。忆及2015年1月陕西澄城项目洽谈，当时县城燃煤锅炉烟雾弥漫，如今再访已焕然一新。从张掖、酒泉到平凉、宣化、焦作等城市，诸多项目落地，助力城市减排，为社会创造显著价值，诚如“送一方温暖，还一片蓝天”所言。

中环寰慧的价值观是“共创、共担、共享”。上周高管团队香山共创时，同事指出“共创”很多，但“共享”不够，尤其对一线员工。去年公司两次为基层员工调薪今年计划再次涨薪，就是要让他们收获更多幸福感。鉴于今年95%以上公司超额息税前利润可观，奖金分配将向一线倾斜。望各级领导有更大的胸怀，让一线员工共享发展成果。

提及此，想起宁高宁董事长初入中粮集团，一份几十页的报告念完，员工只记得一句话——“让中粮的员工过上体面的生活”，并引发强烈共鸣。今日，我也向中环寰慧全体同仁倡议：要让我们的员工过上体面生活，

无论身处北京还是地方，皆有舒适居所、代步车辆、可观收入，乃至美满家庭。当下，已有部分同事先富起来，依循共同富裕原则，先富带动后富，后续资源分配要向一线倾斜。还有同事建议我多赴优秀企业如胖东来学习，提升格局认知，以便更好回馈团队。值此年会之际，我号召向一线员工倾斜，完善分享机制，尽管大环境不好，但该发的奖金一分不少，且今年只多不少。

4. 战略制定——三年战略规划。2024年12月，集团100多位同志参加了朱老师主持的战略澄清会。运用“七看”洞察市场，探寻机会差距，进而制定战略规划，其中“七看”涵盖“五看”外部与“两看”内部。

外部“五看”：一看宏观，即前文提及的全球视角、国内形势、行业变局等；二看行业；三看市场；四看客户；五看友商，也就是同行。此为审视外部环境的多元视角。内部“两看”：一是聚焦企业自身；二是洞察内部运营能力。通过全方位对比内外部的优劣势与机会点，最终敲定当下适配的战略。我们的三年战略规划便由此而生，融合宏观、中观、微观洞察，内外兼顾，成为战略制定的关键依据。

回顾中环寰慧发展历程，主轴历经五大阶段。去年之所以提出三年跨越式发展战略，得益于2018-2023这六年的沉淀蓄力。2018-2020年，我们从高速发展转为高质量发展，提出“三个一流”；同时在阿米巴、数字化方面迈出关键一步。2021-2023年，全力打造卓越运营，深耕内部精益管理，推动全面数字化转型。这六年，聚焦内部扩张，外部适度拓展，借此锻炼了自身机能，优化现金流状况。当下，外部环境催生行业整合机会，同行面临困境，公司顺势而为，提出2023-2026年跨越式发展战略主轴。

首先是发展战略。企业发展战略多元，常见的有专业化、相关多元、多元化三类。专业化如海天（从酱油拓展至厨房酱品酱料）、茅台（国酒为核心，延展茅台王子酒、习酒等周边产品）、农夫山泉（以水为基，衍生茶饮料、果饮），此类企业聚焦核心，战略专一。通常小公司适宜专业化路线，过早多元化易致发展受阻，我早年创业也曾陷入多元化误区，幸而后醒悟，聚焦清洁能源供热与新能源领域，成就今日绿旗集团与中环寰慧。相关多元以美的（家电主业稳固后向家电周边科技企业延伸）、中粮（从大宗食品贸易拓展为全产业链）、中国建材（以建材主业为轴拓展）为典型，围绕核心主业拓展边界。多元化企业如华润，六大业务板块、25个业务单元，旗下上市公司十多家且业务多元；又如昔日GE，后拆分为三家独立上市公司。多元化企业的管理难度很大，协同效应不易达成。

从企业发展阶段与战略适配视角看，民营企业需量体裁衣。基因受限难以壮大者，做小而美或专精特新“隐形冠军”亦佳；中环寰慧的基因注定要干大事，身处七八千亿元大行业，当下已初见成效，年收入规模明年有望达100亿左右，三到五年剑指两三百亿乃至三五百亿规模，基于现有积累，逐步进阶有望达成。但行业特性决定，冲击千亿规模挑战巨大，在垄断型行业占比超10%殊为不易。我常与女儿笑谈，50岁前努力成就一家三五百亿规模企业，同时探寻如通威般开辟第二曲线、冲击几千亿规模的可能。梦想总要有，万一实现了呢？期望年轻同事把握中环寰慧平台机遇，伴随企业成长，实现自我价值。

其次是竞争战略。迈克尔·波特所著《竞争战略》被企业家奉为瑰宝，书中提出的成

本领先战略、差异化战略和聚焦战略，历经四五十年仍广受推崇。成本领先战略，以春秋航空为范例。春秋航空极致控成本，机队统一为空客单一机型，降低维修成本；座椅固定，削减服务成本；精简服务，取消免费矿泉水、仅设经济舱，提升载客量；航班排期紧密，充分利用资源。尽管服务体验有别，但经营效益远超传统四大航空公司，这便是成本领先的优势。

差异化战略，如苹果公司，产品定位高端，以设计、品质、生态构建差异化优势，售价高昂却备受青睐。聚焦战略，法拉利聚焦高端小众人群，再如餐饮品牌费大厨，聚焦辣椒炒肉单品，菜品精简、口味出众、性价比高，常常顾客盈门，将聚焦战略演绎得淋漓尽致。以汽车品牌类比，丰田、本田、尼桑、现代等走物美价廉的成本领先路线；宝马、奔驰、奥迪主打高端差异化；法拉利、劳斯莱斯、宾利聚焦顶端人群，尽显品牌格调。

产品战略层面。中环寰慧聚焦“供好热、服务好”核心产品力。供热是民生刚需，服务质量直接关乎用户体验，若家中不暖，一切皆是空谈。经两年宣导，总部同事已深谙此理，但一线执行仍有差距，部分员工服务未达标准。后续需向胖东来、海底捞对标学习，持续提升服务质量。希望生产团队将理念细化为方法论，编制工作手册与细则，强化培训、考核、激励，推动一线员工将优质服务内化为行动自觉，打造行业标杆产品力。

营销战略方面。我首创“聚焦战略性优质项目”一说，灵感源自宁高宁董事长的“聚焦战略性好产品”理念。于供热企业而言，运营端聚焦供热与服务，集团层面则着眼于优质项目。以温县项目为鉴，表面看似配套费可覆盖管网建设，实则资金回收困难，并

非优质项目。

究竟何为战略性优质项目？回归到热力公司定价逻辑，有稳定的经常性收支差的项目方为优质。判断项目优劣有四大关键指标：一是城市取暖费收费标准与额度，此为收入端关键；二是热电联产成本支出，计算收支差值，涵盖水电气热、全口径及维修费用，经常性收支差是企业生命线，名家汇案例便是警示，因经常性利润稳定的企业估值更高；三是一段时间内配套费收取情况；四是同期管网投资及未来五到八年配套费回收预期，评估能否平衡管网投资。综合考量，若项目收购倍数在七倍左右，且经常性收支差可观，对买卖双方皆具吸引力，当属优质项目。评判优质项目还有其他维度。热源端，优先选择大机组、央国企，民营企业小机组热源稳定性差，撑不过七年。生物质电厂补贴时限约十年，补贴结束后运营成本骤升，风险凸显，如南宫项目。居民热价与电厂热价对比亦关键，居民热价低、电厂热价高，则项目潜力大，反之需谨慎评估收购倍数，因电厂热价波动影响经营性现金流，居民热价受宏观环境制约难以上调。简言之，基层市场人员掌握这些标准，便能慧眼识珠，筛选优质项目。此外，项目选择要有格局，干大事与干小事精力投入相近，当瞄准大项目，如三五千万平米规模，勿因小项目沾沾自喜，要敢于挑战，追求卓越。

最后是人才战略。通过前面 Tiktok CEO 周受资的分享引入，人才战略要点有三：首先，一把手是人才培养第一责任人，选对人是成事关键，要坚信“选择大于努力”！同时量才适用，将合适人才安置于恰当岗位。第二，要注重梯队人才培养，尤其年轻干部和大学生。在人才发展与团队管理层面，公司有着明确规划。接下来，集团将招 985 以

上甚至清北的人作为管培生培养。子公司尤其是规模较大的，每年要定向招聘八到十名热动、暖通专业的本科生，且倾向于选拔来自重点院校、综合素质出众的年轻人，同时遵循属地化原则，以保障人才既能融入当地环境，又能为公司带来多元活力。只要这些年轻人基本素质不错，再依托咱们的学习平台，必能成长为独当一面的年轻干部，为企业发展注入强劲动力。第三，各级领导干部要修炼“知人善用”的本领，用人所长、容人所短，将员工安置在最能发挥专长的岗位上，包容无心之失，给予他们改进的空间。培养能精准识人的人感，选好人、用好人，是企业管理的重中之重，是领导干部的核心职责。此外，依据公司整体战略方向，制定本单位切实可行的战略规划；同时持之以恒地宣导公司的企业文化，凝聚团队向心力。唯有将这三件事都落实到位，才算是称职的一把手。

5. 战略执行——年度目标计划分解。谈到年度战略目标的落地实施，绕不开一个经典且行之有效的管理工具——PDCA 循环，也叫戴明环。此中，P 指代 Plan，即计划，如同灯塔为整个年度工作指引方向，明确目标、步骤与资源分配等关键要素；D 代表 Do，意味着执行，是将纸上蓝图转化为实际行动的关键一跃，按照计划脚踏实地去落实各项任务；A 是 Action，行动，强调在执行进程中要根据实时情况灵活应变、果断决策，及时调整策略以应对突发状况或新机遇；C 是 Check，即检查，就是通过定期的数据监测、工作复盘，精准揪出计划执行过程中的偏差、漏洞与不足之处，不断校准年度工作目标和计划，保障高效、有序。

中环寰慧通过目标 (M)、计划 (J)、预算 (Y)、考核 (K)、激励 (J) 这样的

有机联动机制，成功激活了子公司的积极性与创造力。2025-2026 年，重点是将集团本部和供热服务中心的“MJYKJ”机制进一步

完善，确保上下同心、同欲，这一机制是中环寰慧在过去七八年实践中总结出来的，具有显著的成效和推广价值。

三 中环寰慧 2024-2026 企业战略再解读

通过以上围绕企业战略的阐述，相信很多同志对集团战略有了初步认识。如同搭建一座战略塔，从最顶端的战略分析，到中部的战略制定，再到底部的战略执行，环环相扣。了解战略塔的架构后，需要回归自身，深入探讨中环寰慧 2024-2026 年战略规划。接下来，我将从四个方面为大家详细解读：一是中环寰慧的发展与布局；二是中环寰慧战略关键目标与任务；三是中环寰慧三年发展目标；四是中环寰慧十大战略职能。这三年的战略规划并非凭空而来，而是在综合考虑宏观环境、深刻洞察产业趋势，并结合自身实际能力的基础上，为追求企业愿景和使命而制定的阶段性战略规划和目标任务，它源于前面的战略分析。

（一）中环寰慧发展与布局

目前，中环寰慧的业务已覆盖全国 16 个省份 30 多个城市，覆盖供热面积将近四亿平米，管理入网面积约 2.6 亿平米。这里提到管理入网面积，是因为部分项目我们并表了，而华亭项目以及与中国电力合作的吉林热力项目等存在未并表的情况。展望 2025 年，争取在新疆、黑龙江、内蒙，甚至北京再有突破。

在此，与大家分享我们跟吉林热力从相识到合作的历程，历经五六年，直至今日才初步达成。回顾过往，感触最深的就是必须笃定目标。就像 30 年前香港回归时，香港

部分人对大陆存在偏见，但 30 年后的今天，深圳特区的经济总量已远超香港，我们的收入规模大概是香港的五倍。当我们具备足够强大的实力，拥有碾压式的优势时，合作可能就会主动“投怀送抱”。所以，负责市场的同志们要坚定信念，紧紧抓住战略性优质项目，展开大胆的追求，并且要有跑马拉松的长期主义心态，持续跟进，坚信最终能打动他们的“芳心”。

（二）中环寰慧战略关键目标任务

2024-2026 年，中环寰慧的战略围绕“一条主线、三大目标”展开，“一条主线”是着力打造以客户满意为核心的产品力；“三大目标”分别是实现跨越式高质量发展、清洁引领数智驱动和锻造卓越运营能力。这一条主线和三大目标构成了我们三年战略的关键目标任务，只有坚定不移地实现这些目标，才能够朝着我们的愿景不断迈进。

我们要追求跨越式发展，就要坚定不移地拥抱战略性好项目。目前，我们在清洁引领方面做的还不够，距行业引领者的地位仍有较大差距，这就需要在高端人才引进上敢于尝试、加大投入。下面就数智驱动谈谈我的心得体会。五年前，在疫情期间，我们启动了数字化转型。那时可谓“无知者无畏”，如今回想，过程中确实犯了不少错误，我们与百度展开了合作。虽然走了一些弯路，但整体上取得了一定成果。其中的关键转折点

是引进了王玉坤老师担任副总裁主管相关业务。王老师有管理 500 人数字化团队的丰富经验，如果没有他的加入，我们可能会在数字化转型过程中花费更多的资金和时间。这也让我坚信，“贵就是便宜”。所以即便王老师退休了，我还是邀请他回来担任顾问。

在数字化 2.0 阶段，我们仍然坚持双轮驱动，第一个轮，是“ERP 提升管理效率”轮。美的每月 1 号就出具单体报表，5 号出合并报表，而我们现在基本要 13-15 号才能出合并报表，差距明显。因此，我们要坚定不移地与外部咨询方合作。此前我们接触了华为，但经过评估，美的的模式可能更适合我们。所以，我要尽快与合作方确立合作关系，春节后就展开合作。虽然投入资金不少，但相信是值得的。就像之前与朱冠舟老师合作，起初部分高管觉得费用贵而投了反对票，但如今大家都认为这是一个无比英明的决定。因为通过合作，我们快速建立起了组织能力和市场营销能力，多承接一个项目，这些投入就回本了。所以，无论与美的的还是华为合作，我们都要全力推进。

另一个轮，是“智慧供热”轮，原来马晓林带领团队独自摸索，但实践证明，在当今商业社会，以自我为中心的发展模式是行不通的，必须以客户为中心，否则难以立足。去年，集团迅速做出调整，朱总亲自带队到邢台、哈尔滨、乌海等地考察。经过慎重考虑，我们选择跟大连益多合作，事实证明这是一个正确的战略选择。坦率地讲，我们目前的数字化团队缺乏外部拓展基因，如果只是开发内部使用的系统，或许与任总、赖博士合作就能完成。但我们的目标是成为对外部服务的第三方，这就需要像创业企业一样去运作。

我们在分布式光伏业务上就汲取过教

训，对于新业务，必须依靠创业团队来推动。有些同志认为与益多合作会吃亏，担心市场被对方占据，但我认为“吃亏是福”，要有长远的眼光和广阔的胸怀。通过我与朱总、王瑾总到大连考察，我们对益多的郭总为人处事、益多的价值观和产品观深感敬佩。在选择合作伙伴时，尤其是在主管网建设方面，我们要选择那些对产品有“洁癖”的企业，即便价格高一些也无妨。从张掖管线出现碳化、管损较大的情况就能看出，优质的合作伙伴至关重要。我们要与益多这样的伙伴密切合作，充分发挥我们的平台优势和业务价值，借助社会影响力，打造能够快速对外输出服务的第三方产品。同时，作为甲方，我们要敢于提要求，让乙方去满足，如果乙方无法满足，说明他们没有能力赚取我们的资金。

我坚信，只要我们有这样的胸怀和格局，在数智引领方面有望打造出一家科技型的上市公司。此外，武总从工大科雅辞职后与我们展开合作，他在工大科雅工作了十年，极富创业精神且对供热行业非常熟悉，让我对打造科技平台公司充满了信心，希望大家能坚定不移地支持。

（三）中环寰慧三年发展目标

锻造卓越的组织能力是我们长期而艰巨的任务，还有很多工作需要不断推进和完善。具体到市场拓展项目，我们计划在 2024-2026 这三年时间里，实现规模、收入和净利润翻番。预计达到约四亿平米的供热面积规模，实现 90 亿至到 100 亿的营业收入，以及大约 10 亿的净利润。从入网面积和供暖面积来看，如果今年节奏把握好，两年内基本能完成三年战略目标。因此，希望各位市场副总裁和各子公司总经理紧紧围绕战略

性优质项目，全力开展市场拓展工作。

（四）中环寰慧十大职能战略

未来三年，我们将实施十大职能战略，涵盖业务战略、经营管理战略、创新发展战略、数字驱动战略、客户满意战略、人力资

源战略、财务管理战略、资本市场战略、党建引领战略和企业文化战略。时间有限，在此我不再赘述。这十大战略都有完整的规划和实施方案，请各个业务单元按照三年十大战略规划，每年进行回顾和复盘，坚定不移地将战略规划落实到实际工作中。

四 实施战略目标的核心举措

第四部分重点跟大家讲解实现战略的核心举措，包括战略共识、战略执行和战略复盘三方面内容。

（一）战略共识

1. 战略共识是什么？这是我近期思考的问题，也是我们过去没做好、需要改进的地方。以往企业发展更多依赖个人驱动而非组织驱动，依靠个人梦想而非团队梦想，执行的是老板战略而非团队战略。以去年 1 月制定的三年战略规划为例，“客户满意一条主线、三大战略目标”是吴立群拍脑袋提出后，大家简单讨论便形成了规划，并没有经过高管团队共同研讨达成真正的战略共识。这一点我要进行自我批评。

我们运气也非常好，一个月前我遇到了我的大姐和老同学——中国企业家杂志社的原社长何振红老师。退休前，何老师除了本职工作外，就到企业担任教练。得知这一情况，我立刻邀请她给我们高管团队做辅导。上礼拜六和礼拜天，何老师在香山为我们组织了一场为期两天两夜的战略研讨会。这次研讨让我们很多高管团队成员印象深刻，我个人也受益匪浅。确实我们有很大的福报，在企业发展的关键时期遇到了何老师，无私地帮助我们成长。

要实现从个人梦想到团队梦想、从个人驱动到组织驱动、从老板战略到团队战略的转变，核心在于达成战略共识。同时，要通过不断的战略宣贯，让战略深入人心，达成上下同心、上下同欲，最终实现力出一孔，利出一孔。我认为，企业发展的天花板往往取决于老板认知的天花板。因此，要想让中环寰慧有更大的发展，关键在于突破吴立群自身的认知和格局，也希望各位高管和管理干部能够伴随企业共同成长。这次战略研讨会是我们管理团队收获最多的一次战略共识会，今后每个季度，我们都将通过达成战略共识来推动战略的落地和执行。因为只有思想统一了，行动才能更加到位。这也是我今天在年会上用三个小时左右为大家分享战略的原因，目的是让大家深入了解什么是战略，我们的战略是什么，以及未来三年的战略规划和具体行动方向。

2. 发展基调。下面我重点解读我们战略共识的基调——积极进取、稳健经营。积极进取意味着我们要全面摸排市场，积极打造组织能力和拓展能力。在当前外部环境下，不能选择躺平，而是要积极进取、逆势扩张，在面积发展、并购重组等方面实现跨越式发展。

稳健经营则要求我们在项目选择上保持

谨慎,要像筛选战略性好项目一样严格把关,不能盲目承接项目。对于已承接的项目,要通过卓越运营,将原本不太好的项目转化为优质项目;要加强风险防范,避免陷入像庆阳项目那样的困境;要做好现金流管理,确保企业财务稳健。

“积极进取”和“稳健经营”并不矛盾,我们要两手抓,两手都要硬。这是未来两年集团发展的主基调,希望通过我的解读,大家能够理解我们为什么要在积极进取的同时注重稳健经营。

3. 发展主题。要以跨越式高质量发展为主题。跨越式高质量发展主要体现在两个方面:一是存量市场要做精做细;二是增量市场做大做强。朱总在年度报告中提到,我们既有存量还不包括去年新增的四个项目中尚未入网的有一亿平方米。按照现在的房地产情况,预计每年新增入网面积在800万至1000万平方米左右,如果有新项目介入,存量市场每年新增1000万至1500万平方米也是可以预期的。例如,随着张掖第二管线的建设,未来三年预计新增600万至800万平方米的面积;商丘在2025年解决长输问题以后,将迎来井喷式发展。对于这类地区,要充分挖掘存量市场潜力,做精做细。各公司都要知道自己的核心在哪里。像张掖公司,暂时就不要想着外延式拓展,专注于完成长输工程,将本地600万至800万平方米甚至1000万平方米的面积接进来;商丘可以在大规模进行内生性拓展的同时,开展对城区及周边县区业务的内部整合。然而,像平凉、景泰、蒙阴、河津等项目,内生性发展已到强弩之末,县级市县城每年新增面积就10万到20万平方米,地级市最多也就50万到80万平方米,这些地区的主要工作应放在增量市场上,通过拓展增量做大做强。

4. 发展策略。我们的发展策略是聚焦做强做大清洁供热主业,大力拓展工业蒸汽和综合智慧能源业务,以卓越运营为保障,建设经营型组织。接下来各级管理干部要从专业型干部向经营型干部转型。例如,孙知音原来是专业型干部,若要成长为公司高管,就需要向经营型干部转型。朱总和下总是大家学习的标杆,是标准的经营型领导。近年来,通过不断灌输经营理念,以及大家积极学习,我们很多子公司总经理已成长为标准的经营型干部。

此外,我们要以科技创新为驱动,推动行业技术进步,这是我们作为行业龙头的使命。同时,持续锻造卓越组织和卓越运营能力,稳步提升企业经营效益和管理效率,努力打造让客户满意,让员工幸福,让政府放心,为社会创造价值的行业领导者企业形象

(二) 战略执行

1. 聚焦经营发展。战略执行的核心在于聚焦经营发展。我们要达成共识,实现跨越式发展,将外延式发展和内生式发展有机结合,锻造组织级市场拓展能力,确保经营业绩持续增长。当前,我们面临价格监管和电厂涨价的双重压力,各子公司一把手要抓住主要矛盾,核心工作是处理好跟政府、上游电厂的关系,尤其在2025年,像平凉、景泰等子公司,要全力控制电厂涨价带来的成本压力。

2. 锻造卓越运营。第一,要着力锻造卓越运营管理能力,集中优势资源打赢关键战役。比如朱总今天提出的商丘长输管网建设、张掖第二管线建设、生物质电厂扭亏等项目,这些都是关系企业发展的关键战役。

第二,要完成清欠攻坚任务。以北控水务为例,他们目前面临的现金流紧张问题为

我们敲响了警钟。如果我们不认真对待清欠工作,很可能面临同样的困境。现在清欠工作已经进入最艰难的阶段,剩下的都是难啃的“硬骨头”。我们要按照今天早上朱总的安排,做好欠款分析,将责任落实到人,在清欠过程中提供支持、帮助和培训,并且不断复盘总结。集团的经营中心和法务部门要全力协助清欠重点子公司开展工作。

第三,要持续做大工程创收业务,这方面还有很大提升空间,像河津、酒泉、吴忠等子公司还可以做得更好!

第四,在固定资产投资方面,要严把审核关,优化设计,确保质量。因为投资失误可能给企业带来巨大损失,通化的三亿资产由于未能创造现金流,就如同废铜烂铁。大家要明白,今天投入的固定资产,如果不能创造价值,不仅无法为企业带来收益,还会变成明天的费用和折旧。朱总每年年初都会亲临项目评审一线,过去我们在固定资产投资的改扩建和技改方面做得相对不错,但在设计优化上还有提升空间。设计院2024年获得了“特别奋斗团队”荣誉称号,希望能够再接再厉。朱总提到,目前我们的换热站与理想状态还有较大差距,希望相关部门能够与汇能进一步合作,提升换热站建设水平。

第五,在库存管理方面,要削减库存,向零库存迈进。当前安装公司还有几百万元的材料库存,这是需要改进的。安装公司应该向博爱、枣庄公司学习,实现零库存。

第六,要“跑部钱进”,积极争取国家各类政策资金。焦作、博爱在这方面做得很好,各子公司也都在积极行动。特别要强调的是张掖第二管线项目,大概要三到四亿的投资,从经济账上看可能不太划算,因此必须全力争取政策资金支持,集团总部要全力支持。另外在2024年“跑部钱进”方面,

要表扬、鼓励贺名文主任。由此证明,若把正确的人放到正确的岗位,将产生巨大的价值,在此为贺主任和碳中和研究院点赞。

第七,要打造组织级市场拓展能力。我们上周研讨共创出了市场开发全流程模式,这是锻造卓越运营的重要抓手。从目录上可看到,市场开发流程从定位目标客户群开始,经过线索收集、项目储备、确定重点、商务谈判,最终成交并移交给后台,遵循漏斗原理。接下来,我们要思考怎么将吴立群、郭彦靖等个人的能力转化为整个市场中心的组织级能力。首先,对目标客户群分类,从地域、供热方式、热源方式、气候条件、企业属性(国有或民营),到项目规模(大型、中小型、小型)等多个维度进行划分。然后,分类完成后大家就能够清晰知道后续工作方向,及如何从目标客户群中获取全面摸排的线索,再将线索转化为有意向的项目,通过进一步接触将意向项目变成重点项目,最后经过洽谈促成成交。过程中,子公司市场口的副总经理或总经理助理、子公司总经理、集团的副总裁等不同角色在项目储备阶段、重点项目阶段、商务谈判阶段、成交阶段的工作职责都有明确的界定。以往大家开展工作更多依靠经验,现在通过共创,将个人经验转化为组织经验。春节后,我们还将组织为期三天两夜的市场培训会议以及模拟演练,然后大家可以到市场上去实践。通过这种方式,能够从原来的偶然机会成功转变为必然性成功。

3. 锻造组织能力。锻造卓越运营的关键在于把个人能力转化为组织能力。锻造组织能力需要前台市场、中台投融资和后台运营协同发力。需要思考以下问题:是否进行了全面摸排?跟进了多少项目?项目分布在哪里?有没有跟进战略性优质项目?中台杨

帅主导的尽调人手是否充足？投资分析是否到位？合同能否签好？资金能否跟上？在后台，朱总和下总牵头的大运营能否接得住、运营好？组织能力能否跟得上？能否像朱总说的把华亭变成下一个平凉？能否做到文化理念管理系统输出？这些都是我们锻造卓越组织能力时需要思考的问题。

只有将前台市场、中台投融资、后台运营各自的卓越运营能力打造出来，才能实现整个集团卓越组织能力的提升，进而支撑我们未来的跨越式发展，这是企业核心竞争力所在。我们要思考，在同样的市场条件下，能否像通威那样比别人亏得少、赚得多？能否像德业股份做逆变器那样赚很多钱？能否像美的那样逆势扩张？这都需要我们锻造卓越的组织能力。

4. 聚焦十项重点工作任务。上午朱总在年度工作报告中指出2025年度要抓好以下十项重点工作任务：一要围绕核心主线，力促客户满意落地生根；二要聚焦经营发展，驱动企业效益持续攀升；三要深化卓越运营，引领组织效能全面跃升；四要坚守安全红线，筑牢生产经营稳定根基；五要优化结构布局，开拓改革创新增量蓝海；六要坚持价值创造，业财精进助推高质发展；七要统筹谋划对接，精准助力跨越发展目标；八要强化组织保障，优化机制激发核心动力；九要高举党建引领，促进文化业务深度交融；十要强化端口前移，赋能业务铸就辉煌佳绩。

5. 聚焦主要矛盾。我结合集团战略规划，总结提炼出2025年度核心工作，各单位要做到战略聚焦，聚焦主要矛盾，形成年度3-5项重点工作，同时要求各单位一把手要亲自负责主抓一个必赢项目。我今年提出管理改进要求，即每个单位结合自身实际情况确定三到五项重点工作，并从中选出一项，

由每个单位一把手包括我自己亲自主抓，将其列为年度必赢项目。在季度分析会上，首先就要关注必赢项目的进展，其次才是重点工作的进展。

（三）战略复盘

我们投资端投资的项目三年后要战略复盘，看是否与当初的战略分析相匹配，是否达到了预期，是否做得更好。同时要对自身资源和能力做评估，在执行过程中也要进行风险评估等。

举个例子，像我们2022年进驻的庆阳项目，复盘来看，如果当初晚一年进入，让其再亏损一年，可能既不用做那么多工作，还有一个亿左右的资金在那，而不是亏了5000多万，还耗费大家很多精力和时间。所以，战略复盘的目的就是避免在同一个地方摔倒两次。没人能保证自己永不犯错，但我们要做到不犯两次同样的错误。

我们的经营管理工作要不断迭代、进化，就像2024年推出的改进奖一样。跟大家分享一个理念：基层员工不必去考虑集团高管层面的战略大势，即使提出来也没有奖励，因为那不是你需要考虑的问题。而如果你能对岗位工作提出小改进就应给予重奖。我们之前通过每月评选，对每月的改进都做了奖励，但在改进是否被采纳以及是否在具体工作中落实，还有很大的提升空间。通威的永祥通过过去十多年的积累，一线员工总共提出了15万条改进意见，这也是为什么其它同样优秀的公司成本比他高，就是因为它每个地方都做到了极致，实现了整体系统最优和成本领先。这也是我们在组织能力建设方面需要持续用功的地方。希望通过战略复盘让我们更加警醒。

在这里，我想向全体同事呼吁，我们要

倡导一种创始人模式，这在近两年的硅谷很流行。与之对应的是经理人模式，很多企业曾交给职业经理人打理，但后来又回归到创始人亲自打理，比如马斯克、英伟达的黄仁勋等。创始人模式意味着亲力亲为。我坚信一分耕耘，一分收获。我们要不断加强学习提升自身能力，并将所学应用到工作实践，不断提升企业经济效益和个人综合素质。

“方向正确，目标纯正；积极进取，心无旁骛；做正确的事，时间就是答案”，是我想跟大家分享的总结。同时分享三点感悟并做简要解读，即人生幸福三要点——“进取、感恩、安新”。

第一是要进取。要有高远的目标并为此持续努力，从而获得认知不断提升、把事情做得越来越好的内在成就感。这是内部记分牌理念，也是幸福的主要来源。有进取理念，才能真正长期持续好学，真正长期持续勤奋（学习和工作）。不把幸福建立在外在的高消费、炫耀等外部记分牌方面，做到节俭，为财务可持续和经济安全提供更大安全边际。就是不管是我想把公司做成全球领先的清洁供热投资产业运营服务商，还是基层员工在一线做暖管家却想成为王岩这样的全国劳动模范，只要你保持进取的心态，就会有持续的成就感产生。同时要学会享受生活、学习、工作带来的乐趣。

第二是要感恩。要从感恩的角度对身边人，从而获得对人的温暖和善意，而不是不满或敌意，也不与人计较，进而在人际关系方面感知到幸福。真正长期持续做到对朋友好和善良，要把帮助别人当作自己的荣誉和幸运，碰到别人对自己不够好，要从内心深

处觉得自己还有待改进的地方。一切从感恩的角度出发，就会豁然开朗。

第三是安新，包括两层意思：一是出现变故要勇敢面对，即安；二是要安于新的状况，即新。进取和感恩基本能概括人生90%的状态。人生有时候会面临重大负向变化，比如我早年丧父，有人晚年丧子、中年丧偶，有人公司破产、有牢狱之灾等。当出现重大变故，不要过度沉迷既往，而是要快速接受新现实。积极进取，继续获得幸福。安新也是在不断提醒自己，要预防人生重大负向变化的危险，要求自己持续好学从而更加理性，持续勤奋，尽量节俭，持续友善，尽可能降低人生重大负向变化出现的概率。春节将至，期望我们全体员工都有积极的人生态度，这也是积极心理学的暗示。

最后用总书记的新年贺词“梦虽遥，追则能达；愿虽艰，持则可圆”来做今天分享的结语。同时，要求大家继续践行“五个一”的组织学习模式，即读一本书，听一堂课，写一篇读书心得，开一次读书分享会，落实一个改善提升计划。本期推荐给大家共读的一本书，是世界500强泰康创始人陈东升写的《战略决定一切》。该书结合泰康的案例，从定位、战略、治理结构、执行、风险、创新、价值观七个方面阐述，希望大家结合这本书和我今天的分享，对企业战略管理有更加深刻的认识。最后还要推荐《碳索3——中环寰慧组织进化与思考》，这本书凝结了我2024年对企业组织进化的思考，希望大家假期有机会认真读一读，并能从再学习中有所收获、有所启发。

——吴立群董事长2025年1月19日在集团一月份空中大讲堂培训上的主旨讲话

执行决定战略成败

——关于执行力的系统思考

在企业的发展进程中，战略与执行犹如车之双轮、鸟之两翼，缺一不可。一月份的空中大讲堂，我分享了中环寰慧的企业战略。

本期空中大讲堂围绕“执行力”这一关键主题，我将跟大家深入探讨什么是执行力，以及如何提高企业执行力和个人执行力。

什么是执行力

1. 战略与执行的区别。战略与执行相辅相成，正如上个月我给大家讲的，战略是宏观层面的选择，执行则是微观层面的战术落地。既要仰望星空，也要脚踏实地。春节期间，我的清华同学王威总提到，在当前宏观环境下，事业发展要么改变世界，如DeepSeek；要么做世界改变不了的事。我们从事的清洁供热事业便属于后者，这是战略层面的明智选择。但仅有战略远远不够，若执行不力，战略目标就无法达成。就像“乌鸦喝水”的故事。乌鸦面对半瓶水和小瓶口的困境，通过叼石头扔进瓶子使水位上升，最终喝到了水。这说明，执行需要脚踏实地，从小事做起，一件一件落实。

上个月我提到的“战略塔”系统，涵盖战略分析、战略制定和战略执行。战略分析是对全球、国家、行业以及自身能力的分析；战略制定包括行业业务选择、愿景、使命、价值观确定、三到五年的战略规划、具体的战略定位和竞争战略等等；战略执行则是把目标计划并落实到位。宁高宁董事长曾指出，

企业成功需要战略和执行同时到位，执行力在企业发展中起着更为持久的作用。

2. 执行的定义。全球知名管理咨询大师拉姆·查兰对执行有着深刻的定义：“执行是目标和结果之间的桥梁，是战略实施中不可或缺的一环，是各级领导者的主要工作，也是企业文化的灵魂”。他强调：“执行不是简单的战术，而是一套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程，是一门将战略与实际、人员与流程相结合，以实现预定目标的学问”。

然而，现实中很多人对执行存在误解，将其等同于关注细节或战术。拉姆查兰认为，战术是执行的核心，但执行不等于战术。执行是战略的基础，甚至能影响战略的制定。如果领导者不考虑企业的执行能力，就无法制定出真正有意义的战略。对于那些落实计划过程中的细节性问题，你可以称之为流程实施，或关注细节，或者是其他任何东西，但千万不可将执行和战术混淆起来。

很多企业领导认为，作为最高领导者只

需进行战略思考，具体工作交给手下。自然，这种领导工作每个人都向往，因为表面上看来很轻松。但实际上，若领导者不深入运营流程，宏伟将难以落地。

拉姆·查兰在20多年前写的《执行》这本书中以球队教练为例，若教练只在办公室制定目标，而不参与实际训练，球队很难取得好成绩。教练的主要工作应在球场上，通过观察球员特点，为其安排合适位置，并传授经验。

3. 执行力的两个层次。执行力有两个层次：企业层次、个人层次。2017年，华通热力总裁杨勇跟我分享说，华通原董事长在公司没有办公室，也几乎不去，仅在东四

环的一间办公室里跟杨勇交流，让杨勇去落实指示，后来公司被京能收购了。此案例表明，若公司领导人长期不在公司，仅通过他人传达指示，企业很难做好。这与拉姆·查兰的观点一致，即企业领导者必须躬身入局，深入一线了解战略、人才和运营情况。

结合我这么多年的创业经验以及跟很多企业家、领导、朋友的交流，经营很好的企业，一把手往往扑在一线，对企业情况了然于胸。类似于东方希望刘永行等这些优秀企业家。而那些当甩手掌柜，将企业交给职业经理人的，多数经营不善。这充分说明，领导者亲自参与是提升企业执行力的关键。

如何提高企业的执行力

1. 拉姆·查兰的执行理论

拉姆·查兰在《执行》一书中，提出了执行的三大基石和三大核心流程，对全球企业界产生了深远的影响。该书由他与霍尼韦尔前CEO拉里·博西迪合著，曾登上《纽约时报》、《华尔街日报》和《商业周刊》的畅销书排行榜。

(1) 执行的三大基石

领导者的七项基本行为：一要全面深入地了解企业和员工；二要实事求是；三要设定明确的目标，并排出优先顺序；四要持续跟进，直至达成目标；五要奖罚分明，重奖业绩优秀人员；六要通过教练辅导提高下属能力；七要了解自己，展现出勇敢、果断、务实的性格。这七项基本行为确实是我们各个领导者、管理者应该认真学习的。

建立文化变革的框架：建立行动导向、结果导向的文化；将奖励和业绩挂钩；建立良好的互动沟通机制；倡导积极、坦诚和开放地对话；领导者以身作则、率先垂范。

领导者的关键任务—知人善任：了解企业所需要人才及其成本；做到知人善任；基于事实而非臆想进行人员评估。

(2) 执行的三大核心流程

拉姆·查兰书中提出的最有价值的理念就是“执行的三大核心流程”，即人员选育流程、战略制定流程和运营实施流程，是广义的执行概念。然而，大多数企业无法将这些流程紧密结合，只是走形式。很多企业每年只花不到半天的时间来对企业计划——人员选育、战略制定和运营实施进行评估；大多数情况下，这些评估也没体现出任何互动

性。

广联达刁总分享的“两上两下”的战略制定流程为我们提供了范例，通过多轮研讨达成战略共识，确保战略的有效落地：首先由集团制定战略草案，分发至各核心管理部门和管理者进行充分讨论，并征集意见和建议；高层管理者根据反馈意见对战略进行修订，并将修订版下载发至子公司和主要管理者进行二次讨论；通过多轮研讨达成战略共识后，最终由集团确定统一的企业战略。

拉姆·查兰强调，最为重要的是，企业领导者和领导团队必须亲自参与这三个流程；执行并非普通认知中的细枝末节，而是贯穿于人员选育、战略制定和运营实施等企业核心工作的全过程。唯有如此，才能确保战略得以有效地落地。

这三个流程紧密相连，人员选育流程在战略和运营之间建立联系，战略制定流程将人员和运营结合起来，运营实施流程在战略和人员之间建立联系。在此，我用一个简明扼要的结论作为总结，即选对的人，做正确的事，把事干好。

2. 我对执行的系统性思考

结合自身经验与众多企业家的交流，我认为最关键的就是要有系统性思考、结构化思维、提纲挈领地归纳总结并在实际工作中学以致用！

(1) 聚焦核心工作。《高效能人士的七个习惯》作者史蒂芬·柯维总结出导致“执行鸿沟”的四个原因：不知道目标、不知道达成目标的方法，这是很多企业普遍的问题、不记分、不被问责。

一家世界级豪华连锁酒店聚焦客户保留率目标，通过记录客户喜好，提供“高端个人定制服务”，成功实现了97%以上的客户保留率。比如，客房部员工在电脑上记录下

某位住店客人曾经一次的“不要扔掉他抽剩的雪茄，把它留在烟灰缸里”的叮嘱，但凡这位客人再次入住该品牌旗下任一家酒店，都会得到一份独特的惊喜——烟灰缸里有一支新的相同品牌的雪茄。“如果您来过一次，我们想让您再来！”，是他们的信条。很显然，如果他们不把下面这几点铭记在心，是不会心甘情愿多做这些工作的：客户回头率是首要目标，达到这个目标只要多做一点点；认真执行这些工作，并为其承诺负责。这启示我们，要聚焦核心工作，需明确目标，并围绕目标采取具体行动。

这个案例引发我诸多思考。以正在全面开展的市场摸排工作为例，在跟大客户建立联系的同时，要做有心人。我曾因工作与西藏自治区分管金融的韦秀长副主席建立了联系。意想不到的，韦主席每年都会在我生日时送上祝福。作为一名副部级领导，能如此用心对待一个企业负责人，与上述豪华酒店用心感动客户的举动如出一辙。但更值得深思的是这种关系的本质——它源于对本职工作的专注与用心。真正的优质服务，不在于华丽的辞藻，而在于对细节的极致追求。正如胖东来创始人于东来所说：“企业最大的慈善，是让员工和顾客都幸福。”对于供热企业而言，“供好热、服好务”不仅是口号，更是安身立命的根本。

聚焦核心工作，就要尽可能多地花时间在至关重要目标上。大家可能都知道时间管理矩阵，即重要和紧急的四象限。工作大致可分为四大类，既有重要紧急的工作，也有重要不紧急的工作，同时还有紧急不太重要的工作，和不紧急也不重要的工作。按常规思维，首先要做重要且紧急的事，或者紧急且重要的事，这当然是对的；但如果长期充当“救火队长”，工作就难以实现常态化、

规范化运作。美国伯利恒钢铁公司的重生正是印证——当管理层每天聚焦6项核心任务并坚持优先级排序，五年间便扭转了濒危局面，成为当时全美最大的私营钢铁公司。“六点优先工作制”现已被优化成五件事：第一，写下你明天要做的六件最重要的事；第二，用数字标明每件事的重要性次序；第三，先做第一项，直至完成或达到要求；第四，然后再开始完成第二项、第三项……；第五，每天都这样做，养成习惯。这让我想起沙河热力项目的教训：早年过度依赖龙星化工余热，看似省事却埋下隐患，直到推动邢台—沙河长输管道建设才真正构建战略缓冲。所以，建议大家将更多时间放在重要但不紧急的事项上。只有真正把重要不紧急的事做好，才能从根本上减少紧急情况的发生。

同理，如何实现客户满意？北京供热行业曾因12345投诉量居高不下备受诟病，但蔡奇书记主政期间的改革给出了惊艳答案——将投诉处理与财政补贴挂钩，倒逼企业从被动响应转向主动预防。何振红老师因北京家里暖气不热拨打12345，十分钟内热力公司回电表示：“不必拨打12345，有问题直接联系我们，马上解决问题”的亲身经历也颇具启示：热力公司十分钟内响应需求并非偶然，而是“治未病”理念的落地。客户满意的前提在我们这个行业很朴素，首先就是把热供好，在夏季做好维修、技改和检修工作。

我与孙知音分享我的理解，要在全集团推广北京对12345投诉的严格管理标准。虽然执行起来会有压力，但只有坚持高标准要求，才会激发我们的深度思考：要避免客户拨打12345热线，首先要确保用户室温达标，甚至达到舒适水平。实现这一目标的前提是做好“治未病”工作，把设备治理和夏季检

修工作落实到位。

我们的核心包括：供好热、服好务、收好费，三年应收账款清零，外部市场拓展，调价和价格监审，确保上游热源价格稳定等。只有紧紧抓住这些核心工作，才等于抓住了牛鼻子，工作才会有绩效、有成果。希望大家能够深刻地理解并在实际工作当中去践行。

子公司应根据自身实际情况，提炼核心工作并聚焦资源。分享几个案例。首先是沙河，公司早期依赖龙星化工余热供应，但后续热源稳定性堪忧，寄希望于即将建设的沙河—邢台长输管网恰好路过沙河城区。因此“跑部钱进”，跟政府一起争取超长期特别国债建设长输管网，是沙河的年度核心工作之一，既能够解决政府给龙星化工的补贴压力，又能增加几十万平方米的供暖面积，万一龙星化工热源出问题，还能未来留有备选方案。希望每个一把手和主要管理者，要了解你所在的公司，了解你的工作，只有在了解的基础上才能够提纲挈领地把握核心工作提炼出来，然后把时间精力聚焦在那里，再按照效率大师艾维利的“六点优先”理念不断重复。

面对不同区域市场的复杂局面，差异化战略显得尤为重要。现在我们鼓励所有公司都要拓展外部市场，但是张掖情况不同，第二管线建设是年度核心工作。长输管道建成后，未来三年能新增大约二分之一的面积。商丘公司当前入网面积3000多万平方米，也面临热源不足的问题。今年要建设30多公里的长输管网，建成后的五到十年至少还能入网2000万平方米，今年设定的目标是入网500万平方米，相当于收购了一个县城的供热规模。其次，在商丘城区兴商，还有三四百万面积也是今年整合的重点。因此商

丘的核心工作不是主攻外部市场，而是先把内部核心工作做好。

而民权和宿州公司则与强制供暖区不同，核心工作是千方百计地发展用户，发展既有覆盖小区面积，主动营销和推广。民权目前已经建设了四五百万平方米的庭院管网，而安徽宿州很多小区却还没有庭院管网。建庭院管网往往是100%投资，而入网的只有10%、20%、30%，发展一个用户能收四五千元的配套费加庭院管网建设费，是零成本的。因为庭院管网已经100%建设完成，增加10万平方米供暖面积，等于增加了5000万元的净收入。只有真正了解企业的现状，才能聚焦核心工作，这是我们一切工作的核心。

(2) 凝聚战略共识。上个月我给大家分享了《战略决定一切》，泰康保险集团陈东升董事长提出“战略共识就是执行力”，强调战略要在董事会、经营管理层、核心管理人员与基层骨干员工三个层面达成高度共识；要有明确的战略落地路径，找到关键抓手，并匹配支撑战略落地的资源；要科学地设定目标，不能定太高，也不能定太低，最好是踮起脚来够得着。最后要形成实现目标的关键能力和建立完善的指标体系，并且要有一套反馈机制来进行跟踪与考核。2006年，泰康曾因战略共识不足导致县域保险战略失败，这给我们敲响了警钟。

如果没有形成共识，就是老板一个人的事。我们去年提出全面市场摸排和跨越式发展，正因很多同志还没有形成高度的认知，导致很多动作变形。或者表面说很重视，私底下没干。相信今年在朱冠舟老师的帮助下，我们战略共识的达成会不一样了，内心都非常坚定，因为很多人看到了昨天四个项目都拿到了高额的奖金，看到了动力。只有达成

高度共识，才能上下同心，力出一孔。中环寰慧的战略共识，要从个人梦想到团队梦想转变，从个人驱动到组织驱动转变，从老板战略到团队战略转变。要像陈东升董事长所说，天天讲、周周讲、月月讲、年年讲，让战略深入人心。宁高宁董事长当初在华润推动6S管理时，有一次在香港总部宴请客户时一个中层干部醉酒后仍念叨6S，这体现了战略共识的强大力量。我们也要让中环寰慧的战略成为员工的自觉追求。

中环寰慧的战略发展基调是积极进取、稳健经营。既要有进取心，还要在现在的经济环境下，稳健经营。积极进取包含全面摸排、逆势扩张、面积发展、并购重组等。按照目前情况，我们的三年战略目标——面积翻番、收入翻番、利润翻番，可能两年就能提前实现，这是我们积极进取的一面。同时，我们还要稳健经营，要拿项目，但不要温县、芮城包括宿州这样的项目，而是要商丘这样的战略性优质项目。同时，内部卓越运营、风险防范、现金流管理，还要做好、做到位。还要把存量做精做细、增量做大做强，才能实现跨越式高质量发展目标。

(3) 领导者以身作则。管理者以身作则、做好表率是最好的领导方法，没有之一。大家去平凉公司看到团队精神十足，这跟孙治岳总的高强执行力，以及严于律己有着深刻的关系。要想让别人做到，首先要自己做到。而宿州公司原总经理的所作所为与孙总形成了鲜明的对比，几乎所有员工都跟我抱怨他每天早上睡到九十点是常态，因自身行为散漫，导致团队执行力低下。其次，不要在企业里搞私人交情，要无私心，保持公正。宁高宁董事长曾跟我分享，2022年中粮集团前任董事长周明臣突然给他打电话，说“17年前你接我的班，在中粮任上做得比我好，

尤其是在干部的使用上，没有私心”。对我触动很大。

比如我们现在的五星员工评定，集团的目的是奖励优秀能干的人，涨薪幅度很大，12%-15%。如果你把这个工具用好，就会让上下形成公正的氛围。领导者要做到公正无私，要公平公正地奖励优秀员工，避免因私心影响团队士气。

再讲一个齐桓公的例子。齐桓公喜欢穿紫色衣服，结果举国效仿。但紫衣在春秋战国时期制作工艺复杂，成本很高，这种行为蔓延后将导致奢靡之风。齐桓公深以为忧，发布穿紫衣的禁令，但收效甚微。遂求教于管仲，答“上行下效，以身作则”，大王不再穿紫衣，勤俭节约的社会风气也逐渐形成了。我想这样的案例最朴素，能够让大家一看就明白。

(4) 领导者知人善任。选人以德（价值观认同）为先，无德有才坚决不用。不愿意花时间选人，就会花更多时间换人。中层以上人才y一定要做背调，宁可错失，绝不错招。高待遇找优秀人才，相信找好人给好待遇才能创造高价值。

要知人善用，用人所长。我去年最感到自豪的是说服了贺名文主任担任碳中和研究院副院长。贺主任原来在当地发改委工作，凭借对政策的深刻理解，指导公司的“跑部钱进”，并有了明显改进。这说明知人善任能充分发挥人才优势。

谈到育人，冉有智同志从原平凉公司的一名普通员工成长为华亭公司总经理，未来还有更大的成长空间。各级管理者都要向孙总学习，敢于培养年轻人，同时要当好榜样、教练，会对很多年轻人的成长有巨大帮助。还有查理·贝尔从清洁工晋升为麦当劳历史上最年轻的CEO的案例，都表明培养和重用

年轻人，能为企业注入活力，提升执行力。

(5) 建立结果导向的执行文化。大家要深刻地理解，做了不等于做好，完成任务不等于结果。对企业来说，要求结果导向，如果没有成果，企业何以生存？

把信送给加西亚”的故事，是全世界流传最广的案例之一。19世纪，美西战争爆发，美国急需与古巴盟军将领加西亚取得联系，以获取西班牙在古巴的战略情报，但加西亚将军在丛林中作战，没人知道他的具体位置。美国总统麦金莱把一封具有战略意义的信交给了军情局，军情局推荐了罗文中尉来完成这项任务。罗文没有询问加西亚在哪里、怎么去、怎么能找到他等问题，孤身一人就出发了。他乘坐小船到达古巴海岸，潜上岸后就消失在丛林中。经历三周的艰难险阻，徒步穿越危险的岛国，罗文中尉最终将信交给了加西亚将军，并带回了前线的战况信息。后来，为了表彰罗文的贡献，美军陆战军司令专门为他颁发了奖章，并高度赞扬他的行为是军事战争史上最具冒险性和最勇敢的事迹。罗文凭借其绝对的忠诚、责任感和创造奇迹的主动性，完成了这项看似“不可能完成的任务”，他的事迹后来也在全世界广为流传。该故事告诉我们，执行不仅要做事，更要取得结果。

还有一个经典案例与大家分享。你的办公室工作人员是几段：执着于结果有什么不同？总经理要求办公室工作人员安排第二天上午九点召开一个会议，下面是一至九段的办公室人员的不同做法。

一段的做法：发通知——发会议通知，然后准备相关会议用品，并参加会议。

二段的做法：抓落实——发通知后，再打一通电话给参会人员确认，确保每个人都被及时通知到。

三段的做法：重检查——发通知，落实到人后，第二天在会前30分钟提醒与会者参会，确认是否变动，对于临时有急事不能参加会议的人，立即汇报给总经理，保证总经理在会前了解缺席情况，也为总经理确定缺席的人员是否必须参加会议留下时间。

四段的做法：勤准备——发通知，落实到人，会前通知后，去测试可能用到的投影、电脑等工具是否正常工作，并在会议室门上贴上小条：此会议室明天几点到几点有会议。

五段的做法：细准备——发通知，落实到人，会前通知，也测试了设备，还会先了解这个会议的性质是什么，总经理的议题是什么，然后给与会者发过去与这个议题相关的资料，供他们参考。

六段的做法：做记录——发通知，落实到人，会前通知，测试了设备，并提供了相关会议资料，同时在会议过程中详细做好会议记录（在得到允许的情况下，做一个录音备份）。

七段的做法：发记录——完成上述工作后，会后整理好会议记录并交给总经理，然后请示总经理是否需要发给与会人员或其他人员。

八段的做法：定责任——将会议上确定的各项任务，逐一地落实到相关责任人，然后经当事人确认后，形成书面备忘录，交给总经理与当事人人手一份，并定期跟踪各项任务的完成情况，及时汇报总经理。

九段的做法：做流程——把上述过程做成标准化的“会议流程”，让任何一个办公室工作人员都可以根据这个流程，把会议服务的结果做到九段，形成不依赖于任何人的会议服务体系。

从九个不同段位的办公室工作人员的工作方法可以看出，由于对结果的追求程度不

同，办公室工作人员的内容也发生了很大的变化。大家对照一下自己现在做到几段，下一步能不能做到九段，这是直扣心灵的心灵之问。只有都做到九段，企业才能形成组织级竞争力，才能够打造不依赖于个人的卓越组织能力。

再讲一个瞿文的案例。上周，我与学彬、瞿文说要几个数据，看到今年账上还有十多个亿的现金，我心里美滋滋的。想知道过去三个月每个节点，去年同样的时间账上有多少钱，以便了解今年对外扩张上资金的使用情况。我要求瞿文10月底、11月底、12月底和1月底每个节点，每月都做。但报上来的数据却只有10月31日、11月30日、12月31日和1月31日，春节后没有。这让我想起了另外一个案例。小张和小王同时进入公司，都是大学生，一年以后一个被提拔了，一个被淘汰了。因为有一次老板安排他们去做事：“楼下有个大伯在卖菜，帮我问问土豆多少钱”。这个人跑下去问，给老板报告土豆多少钱，却没有顺便问问西红柿、茄子等的价格。这样的做法连一段都算不上。我们要做九段的员工，个人才能成长，企业才有竞争力。

我们要深刻理解“做了不等于做好，完成任务不等于结果”，建立结果导向的执行文化，就是要以结果为导向，以业绩论英雄。我们必须能打仗、打胜仗，追求实至名归的功勋，而非单纯的辛勤付出。

南宫公司因未能有效利用探矿权导致面积丢失，被要求必须以结果为导向，全力挽回损失。去年，我们成功拍下了南宫的探矿权，结果昨天付德刚跟我汇报，说面积增长达不到三五十万平方米。当时拍探矿权的时候，李强任总经理，列出了总共97万平方米尚未入网小区。我为什么敢花2000多

万去拍这个探矿权，就是因为97万乘以40元，我们能收到约4000万元的配套费，能够弥补探矿权成本。结果现在有几个小区被中石化新星给占了。原来我们没有探矿权，供热办主任和市政府说不让新增面积，因为热源不足。但如果探矿权已到手，却仍要失去面积，这无疑是对能力的质疑，政府也没有任何理由不让我们接入。我们有供热特许经营权，探矿权也在我们手上，为何要让他在我们的土地上分一杯羹？这就是失职的表现。如果南宫从今天开始再丢失一平方米，付德刚将直接下课。但我坚信，凭借老付与地方政府的沟通能力和同时担任三个公司总经理的能力，我们一定能够获得胜利。

2014年，华为巴西代表处的法务经理Marcelo Pan荣获公司金牌个人奖，缘于其2012年发现并解决了一个重大税务问题，为公司挽回巨额损失。当时，华为INSS退税项目存在问题。INSS属于社保税，由于多方面原因，巴西华为未能利用自身的INSS Credit来抵扣INSS，而是直接向税务局缴纳现金，导致额外支付了很多。Marcelo Pan发现后，主动承担并不容易的退税责任，利用周末翻遍200多个装文档的大纸箱，找出了150多份退税证据文档，成功从税务局退回3000万美元的现金税款，大大改善了巴西子公司的现金流。这项工作并非领导的安排或他的职责范围之内。之所以站出来，是因为他深感公司支付了过多的“冤枉钱”，这种责任感驱使他挺身而出。自2005年起，他主动查漏补缺，发现多个税务筹划的机会点，并协助相关部门推动落实。他做的这些工作让公司累计受益超过1亿美元，为公司业务增长做出了重要贡献。

正是无数像Marcelo Pan这样的华为员工，以他们主动担当的敬业精神和高效的执

行力，共同铸就了华为强大的组织竞争力。这样的案例让我们深思：在日常工作中，我们是否能够像Marcelo Pan一样主动担当，以结果为导向，将事情做到极致。

构建结果导向的执行文化，不仅需要强大的行动力，更需要完善的跟踪机制，以确保问题的彻底解决。以子公司为例，季度、月度、周复盘总结会议便是这一机制的生动体现。良好的过程是产生好结果的基础，各级管理者必须要学会每月、每周进行复盘，而基层员工也应养成每日复盘的习惯。

(6) 建立奖罚分明的机制。商鞅“立木立信”的典故告诉我们，奖罚分明能树立公信力。今天我也有一项重大决定要宣布，华亭项目的市场拓展，首先奖励平凉公司杨文个人十万元，作为对其落实集团战略的肯定，也是向全体员工传递“按战略执行就会得到奖励”的信号。后续分配另行安排。为什么要奖励杨文？华亭公司原总经理哈总告诉我，你们公司有个叫小杨的员工，一直给我打电话，我忙得没时间理会，结果他一次打、两次打，隔一段时间就打一次，打到最后我实在不好意思，便让他过来了。正是杨文的这份“锲而不舍”，落实了集团全面摸排战略，最终促成了这个项目。

我们要及时问责和奖励。之前，我们上不封顶的超额息税利润奖励分成机制，以及目标计划预算考核激励已经深入人心。但是，大家对市场拓展奖金还有疑问，担忧其是否也能像息税前超额利润奖励一样兑现。我想通过对四个项目的奖金发放，以及今天奖励杨文十万元这样的动作，向全体干部员工传递一个明确的信息：公司在奖罚分明这件事上，从来不含糊。同时还要建立激励性的记分牌，让员工清楚自己的位置和差距。打个比方，市场四个团队要定期进行评

比，每周、每月、每季度都要接受检阅。通过最直接的图表，每位员工都能一目了然地看到自己处在什么位置，与标杆的差距，与优秀的距离。

同时，我们既要奖，也要罚。对于每年超额利润指标完成率低于90%的，将扣减30%的基本年薪，类似天津去年因投诉被一票否决的案例，我们也要及时问责。同时，

要建立末位淘汰和择强汰弱的进化机制，真正做到奖罚分明，让员工对企业的机制深信不疑。

小结：聚焦核心，达成共识；以身作则，知人善任；用心担责，结果导向；奖优罚劣，能打胜仗。这是我对如何提升企业执行力的个人理解和总结，希望对各位管理者有所帮助。

三 如何提高个人执行力

提高个人执行力需要从八个层层递进的方面入手：认识自我、设定目标、制定计划、优化环境、行动执行、自我激励、总结复盘、优化循环。

1. 认识自我。认识自我是一个不断进化的过程。曾国藩30岁以前也是欲望很多，30岁后立志成为圣贤，通过不断自我反省实现成长。我个人的职业经历也表明，每个人都有成长的过程，要结合自身性格、兴趣和长处短板规划职业方向。虽然我第一学历是会计专业，但是没干过会计，一直从事市场销售工作。在2018年以前，我从来不认为我能胜任总裁一职。从创业之初就设法聘请丁湧鑫担任总裁，后来又邀请王伟，再后来又邀请北京热力总经理吴星担任总裁，2017年又邀请了华通热力总裁杨勇。结果要么对方看不上我们，要么最终未能融合好，导致没有一位总裁能够长期留任。直到2018年，我才逐渐领悟到，创业公司寄希望于聘请他人来管理公司是不太现实的。因为当总经理是需要真正裤脚沾泥，下沉到一线的。所以2018年以后，我就逐渐成长，

尝试亲自担任总裁，通过过去六七年的成长，特别是最近这两三年的不断学习，同时又学以致用，我自豪地发现，自己已经能够胜任这项工作。

一个人不是生下来就像“哪吒”那样无所不能，都有一个成长的过程，要保有自我认知。不着急、不懈怠、保持进取心。以咱们公司为例，你要想未来有所成长，但并非供热专业出身，那怎么办？建议你从事经营方面工作，因为热力公司的主要职能集中在生产和经营两大领域。如果你既不擅长生产，又对经营不甚了解，还想当领导，可能性极小。

再跟大家分享一个小故事。前两天吴强总来到北京，晚上聊天谈到了孩子。吴强总有三个孩子，大女儿学习成绩不是太拔尖。现在读初中，高考可能只能考到一所普通大学，不如选择国际路线。老二是个儿子，没有理科天赋，读文科的话未来可尝试往企业经营或者创业方向去发展。老三极其聪明，今年跳了两级，现在读四年级，明年直接读初一，对数理化特别感兴趣，现在就自己买

书看量子学，这个孩子有可能成为下一个改变世界的人，类似深度求索团队成员。他对三个孩子的教育规划，根据每个孩子的禀赋选择发展方向。这启示我们，认识自我并发挥优势是实现个人成长的关键。还要听一些领导和专家的建议。

2. 设定目标。目标分为长期目标（人生梦想）、中期目标（三到五年规划）、短期目标（年度目标的设定）。不是每个人都要立志干惊天动地的大事，普通人的梦想可以是一份喜欢的工作、一种体面的生活，一个健康的身体和一个幸福的家庭。关键要有进取心，不安于现状，并努力改变现状。同时，最好将个人目标和组织目标设成一致或趋同，会更好地助力成长。

设定目标要遵循SMART原则，即明确性、时限性、相关性、可实现性、可衡量性。举个例子，如果设定目标说“要减肥”，既不明确，也不可衡量。但“半年内通过跑步减重十斤”就是一个符合SMART原则的目标。同时，设定目标后要自律并利用他律倒逼自己。打个比方，我向大家公开宣布一年要举办12期空中大讲堂，还要讲不同的主题，相当于给自己做了个公开承诺，从而倒逼自己不断学习。每次讲完以后，我马上就得着手准备下一次空中大讲堂，并且内容还要与实际工作相结合，能够对大家的工作和个人成长有所帮助，这是一件蛮辛苦的事。我女儿经常跟我开玩笑说：“老爸，你最好别讲三个小时，讲一个半小时或两个小时就够了，因为大家听起来会很疲倦，中间还没休息，想上个厕所还不好意思”。但我确实有太多的心得体会要跟大家分享，希望我们的年轻人能够站在别人的肩膀上，少走弯路。有位做逻辑思维比较知名的主持人罗振宇公开承诺十年内每年做一场跨年演讲，每天发布一

段60秒语音，通过这种方式倒逼自己达成目标。

同时，要学会延迟满足，追求长远利益。延迟满足的“棉花糖试验”是斯坦福教授米歇尔20世纪60年代开展的一项心理学试验。在实验中，他把四岁左右的孩子带到一个放有零食的房间，房间里有很多棉花糖，并告诉他们可以立刻吃，也可以等15分钟获得双份奖励。结果，有一部分孩子马上就吃了，还有一些孩子则通过转移注意力，成功延迟满足。随后，米歇尔教授对这些孩子的成长进行了长期跟踪研究，发现能够延迟满足的孩子在青少年时期成绩、社交能力都更加出色，抗压性更强，行为问题更少。

这表明，延迟满足和人的未来发展相关，特别是对教育、个人成长和社会层面具有重要启示：家长和老师可以培养孩子的延迟满足能力，帮助他们更好地成长；成年人也可以克制短期的欲望，追求更加长远的目标；在社会生活中，延迟满足有利于职业发展和个人财富积累。字节跳动创始人张一鸣一直推崇这一理念。

3. 制定计划。设定目标后，要分解目标并制定计划。制定计划要先易后难，分解后可实施、可执行。以跑步为例，很多人给自己立了flag-通过跑步锻炼身体，结果一看别人跑得快，特别是朱总50多岁了还跑五分配速，就觉得自己也行，一开始就跑得很快，会喘不过气，导致没有愉悦感，两天后很多我送过鞋的同事就不坚持了。正确的方法是从快走开始，先跑500米，再跑一公里，逐步增加距离和强度，建立信心和兴趣后，再设定更高目标。跑步的核心不是追求配速，而是要保持130左右、最高不超过140的心率。这样，跑步的同时还能轻松说话，慢慢你就会喜欢上跑步，甚至会觉得不

跑就像生命中缺少了某样东西。依我的经验，制定下限计划更容易实现，有助于培养执行力。希望大家能从中借鉴，并将其更好地运用到自己身上。

4. 优化环境。“孟母三迁”的故事告诉我们，环境对个人成长至关重要。若要实现目标还需要优化环境，如何优化？要与优秀者为伴，远离不良习惯。我经常看到很多同事刷抖音，因为抖音的算法确实容易让人上瘾，当你喜欢某个主题，比方足球，它就不断给你推送相关内容，占用你大量时间。

和大家分享宋志平老师关于如何摆脱手机依赖的建议：集中处理手机信息、每次使用时间控制在15分钟到半小时内，能帮助我们优化环境，提高工作效率。我是每天设定手机使用时间，只允许自己观看视频三个小时，强迫自己减少使用手机，为深度思考留出时间。这启示我们，要主动掌控环境，避免被干扰。

5. 行动执行。“今天再晚也是早，明天再早也是晚。”很多同事看到我批流程的时间常常是晚上12点，因为我要求自己每天不管再晚，都要把当天的流程处理完。今日事今日毕。海尔的“OEC”管理法强调“日事日毕、日清日高”，这是我们学习的榜样。

同时，行动力的核心是坚持与毅力。马尔科姆·格拉德威尔在《异类》中提出“一万小时定理”表明，在任何领域经历一万小时的锤炼，深耕五年以上，就能成为专家。当前，整个中国都鼓励工匠精神，我想对大家说的是：专注和坚持是成功的关键。

其次，自律给人自由。贾玲为拍摄《热辣滚烫》成功从原来的210斤减到了115斤，这同时也是他律的印证片，她逼自己先拍完肥胖部分的戏份，然后整个剧组停下来等待她减肥。如果她减不下来，电影就无法完成。

再以李嘉诚严格的时间管理为例：他每天5:59起床，运动并听新闻，开启一天的工作；无论前一天多晚睡，第二天一定在5:59闹铃一响就起床；每天早上都阅读当日全球新闻列表，堪称“时间管理大师”。也正是因为自律，如今97周岁，身体依然非常健康。

今天会议结束以后，大家可以稍作休息。而我下周的工作已被安排好：周一早上搭早班机和杨帅飞到温州，与合泰谈判并与万洋交流；周二范立群总约好前往吉林；皆有华能集团煤业公司银龙董事长的牵线，周三与郑罗平总拜会华能集团河北公司总经理这个世界就这么奇妙，只要有行动，就会有结果，不行动，永远不会有结果。或许真能促成我们与华能公司合作成功，因为他们希望找到一家企业以轻资产模式托管他们的业务。有时候需要一股精神，无脑开战，想了马上去。

怎么管理时间？分享我的做法：在微信或企业微信上，把待处理的事项全部置顶，处理完一个就取消一项置顶，可以帮你把要事做好、做到位。

6. 自我激励。设定目标时不要定得太高，并设定一个下限目标和计划，完成后及时奖励自己。比如，讲完这节课以后，我给自己最大的奖励就是好好睡一觉。孙治岳总也经常鼓励我，总是跟我说一句话：“你这堂课是之前所有课里讲得最好的”。这种鞭策促使我不断学习，争取不辜负他的期望。自我激励也是保持动力、不断成长进步的有效方法。

7. 总结复盘。总结复盘有四个重要步骤：回顾目标、评估结果、分析原因、总结规律。我随身携带两样最重要的东西：身份证和笔记本，定期检查工作完成情况，通过复盘提高效率。同时，还需要建立规范的复

盘机制，管理干部要做好每年、每月、每周的总结复盘，基层员工养成每日复盘的习惯。

8. 优化循环。优化循环是锁定目标后要专注重复。柔软的水是如何把坚硬的石头给滴穿的？正是因为锁定目标以后长期往一个方向，用功专注重复。要秉持“永远不够好，每天进步1%”的精神持续精进。特别是年轻人要有进取心，每天进步1%，365天以后就是原来的38倍；如果每天退步1%，一年以后就只剩下0.03。如果每天进步2%，365天以后就会增长上千倍；而每天退步

2%，一年后就只剩下0.0006。在家里我经常和女儿开玩笑说，如果你每次功课任务不能100%完成的话，今天做到90%，明天做到90%，看似只差了一点，0.9乘以0.9就变成0.81，再乘以0.9只有0.72了。

大家看这张表就能明白复利的力量，不同的复合增长率会带来截然不同的结果：每年增长10%复利，十年后是原来的2.59倍；每年增长15%，十年后是4倍；每年增长30%，十年以后是13.78倍。

复合增长率	10%	15%	30%
第一年	110	115	130
第二年	121	132.25	169
第三年	133.1	152.0875	219.7
第四年	146.41	174.900625	285.61
第五年	161.051	210.1357188	371.293
第六年	177.1561	231.3060766	482.6809
第七年	194.87171	266.001988	627.48517
第八年	214.358881	305.9022863	815.730721
第九年	235.7947691	351.7876292	1060.449937
第十年	259.37424601	404.5557736	1378.584918

伟大的发明家爱迪生曾说过，天才就是1%的灵感，加上99%的汗水。只有那些愿意付出、愿意奋斗的人，才能取得卓越的成就。

找到正确的方向，制定正确的战略，只是企业走向成功的起点。战略再好，方向再正确，如果不能有效落地执行，也只是空中

楼阁。对于企业来说，战略和执行两者缺一不可。管理者必须既重视战略，又重视执行，做到一手抓战略，一手抓执行，两手都要硬。只有这样，才能打造卓越组织和核心竞争力，确保企业达成目标。干，不一定能成功；不干，一定不能成功！向中环寰慧的奋斗者致敬！

——吴立群董事长 2025年2月16日在二月份空中大讲堂上的培训分享

Dual Carbon Monitor

双碳观察

“两会”中的“热源端清洁化”

在 2025 年全国两会期间，供热行业作为关乎民生保障以及绿色低碳转型的关键领域，成为热议焦点并迎来一系列政策部署。这些政策围绕清洁能源替代、老旧设施更新、区域协调发展等多维度展开，为供热行业热源端清洁化转型注入强劲动力。

清洁能源替代与低碳转型

清洁取暖持续推进：延续“十四五”规划目标，着重推动北方地区冬季清洁取暖

工作。积极支持远距离供热示范工程建设，致力于削减传统燃煤供热在供热结构中的占比。在能源利用多元化方面，鼓励各地根据自身资源禀赋，大力应用太阳能、生物质能、氢能等清洁能源用于供热。这不仅有助于降低对传统化石能源的依赖，还能显著减少因燃煤供热带来的污染物排放，改善区域空气质量。

优化能源协同互补：推动供热系统与可再生能源深度融合，实现协同互补发展。例

如，鼓励火电机组积极开展“三改联动”，即节能降碳改造、灵活性改造以及供热改造。通过这些改造，提升火电机组能源利用效率，增强其在供热领域的灵活性与稳定性，同时探索氢能在供热领域的示范应用，为供热能源结构优化开拓新路径。

强化碳排放管控：通过政策引导，对供热企业温室气体排放提出明确要求，促使企业加强环保措施，降低碳排放。同时，进一步强化供热行业环保标准，从生产运营的各个环节规范企业行为。在金融支持方面，推动绿色金融体系加大对清洁供热项目的扶持力度，为清洁供热技术研发、设施建设等提供资金保障。

老旧设施更新与智慧化改造

管网升级改造：全国多地将燃气、供热等老旧管网更新纳入重点工作计划。以新疆为例，2025 年计划改造供热管网 3672.9 公里，着重解决管网年久失修导致的供热效率低下、温度不达标的问题。通过对老旧供热管网的更新改造，提升供热系统的输送效率，减少热量在传输过程中的损耗，保障居民能够获得稳定、高效的供热服务。

供热计量与收费改革：大力推广按用热量收费的计量模式，加快分户计量改造进程，并积极实施两部制热价，即由基本热价和计量热价组成。这种收费模式能够有效引导用户合理用热，提升能源利用效率，减少能源浪费现象，同时也为供热企业合理计费、优化运营提供了科学依据。

智能化建设提速：在供热系统智慧化建设方面持续发力，包括对热源进行实时监测，实现对管网的智能调控，以及对用户终端计

量装置进行物联网升级等。通过这些智能化手段，能够实现供热系统的精准调控，根据用户实际需求和室外温度变化，动态调整供热参数，提升供热系统的整体能效和服务质量，为用户提供更加舒适、便捷的供热体验。

区域协调发展与民生保障

北方地区重点扶持：针对严寒地区冬季供暖需求大的特点，加大财政补贴力度，进一步完善集中供热覆盖范围。推动“拆小并大”行动，整合分散热源，将小型、低效的供热热源整合为大型、高效的集中供热源，提升供热质量与稳定性，确保严寒地区居民能够温暖过冬。

城乡统筹供热建设：结合新型城镇化战略，将城市与农村供热设施建设进行统筹规划。借助“新城建”工程，提升城市生命线安全韧性，同时积极推进农村地区清洁取暖试点工作。在农村地区，根据当地资源条件，因地制宜地选择合适的清洁供热方式，如太阳能供热、生物质能供热等，缩小城乡供热服务差距，促进城乡一体化发展。

政策支持与资金保障

财政倾斜助力：预计通过适当提高财政赤字率、发行超长期特别国债等方式，筹集更多资金，加大对供热设施更新和清洁能源项目的支持力度。例如，2025 年新增专项债规模有望达到 4.2 万亿元，这些资金将为供热行业热源端清洁化改造提供坚实的资金后盾。

市场化机制创新：积极鼓励社会资本参与供热项目建设与运营，探索推广 PPP 模式（政府和社会资本合作）。通过税收优惠、

风险补偿等政策手段，降低社会资本参与供热项目的风险，吸引更多社会资本投入到供热行业热源端清洁化转型中，激发市场活力。

技术创新与产业融合

技术攻关突破：加大对供热领域关键技术的研发投入，鼓励科研机构、高校与企业开展产学研合作，共同攻克高效换热设备、余热回收、多能互补系统等技术难题。通过技术创新，提升供热系统能源利用效率，降低供热成本，推动供热行业向高效、低碳方

向发展。

跨界融合发展：推动供热行业与数字化、新能源等产业深度融合。结合智慧城市建设，积极发展“供热+储能”“供热+光伏”等新模式。例如，“供热+储能”模式能够在供热低谷期储存多余热量，在高峰时段释放热量，平衡供热负荷；“供热+光伏”模式则可利用光伏发电为供热设备供电，实现能源的自给自足，提升供热系统的绿色化、智能化水平。

供热行业热源端清洁化的现状与发展

在全球积极应对气候变化、大力推进节能减排的大背景下，供热行业作为能源消耗的“大户”，其热源端的清洁化转型正成为实现低碳发展的关键突破口。近期，供热行业热源端清洁化呈现出多维度的发展态势，吸引着各界的广泛关注。

从政策导向来看，我国持续发力推动供热行业的清洁化进程。2024年，国务院印发的《2024—2025年节能降碳行动方案》着重提出，要因地制宜推进北方地区清洁取暖，大力推动余热供暖规模化发展。同年8月，中共中央、国务院印发的《关于加快经济社会发展全面绿色转型的意见》也明确指出，要优化建筑用能结构，积极发展清洁低碳供暖。这些政策的出台，为供热行业热源端清洁化提供了坚实的政策保障与方向指引，促使各地加速探索清洁供热的新模式、

新路径。

在技术创新与实践应用层面，各类清洁供热技术蓬勃发展，多点开花。在河北，为降低传统燃气锅炉的使用，地热、电能、生物质能等新型热源纷纷“登场”，成为供热领域的“新宠”。2024至2025年采暖季，河北全省城市集中供热和清洁供暖率已飙升至99.8%，供热保障正稳步朝着绿色低碳的方向大步迈进。在邯郸市馆陶县，利用地下热能开发出了别具一格的供热方式。通过在南城公园景观湖底埋设约120万米的管线，将大量太阳光热量储存其中，作为冬季取暖的热源。这片仅约35亩的景观湖水面，一个夏天储存的热量就能轻松满足一个取暖季100万平方米的供热面积，不仅如此，每年还可减少标准煤1.476万吨，大幅减少二氧化硫、二氧化碳等有害气体排放近4万吨，

真正实现了供热与环保的双赢。

内蒙古呼和浩特市在清洁供热方面同样成绩斐然。今年，该市已全面停用燃煤锅炉，通过建设热电联产替代等重点项目，成功使中心城区的清洁取暖率达到100%。其中，大唐托克托长输供热项目堪称亮点。该项目以大唐托克托电厂为热源，主管道输送长度约105公里、管径达1.6米，是国内输热距离最长、单体供热管径最大的供热工程。项目全部完工后，可满足呼和浩特城区近四分之一的清洁取暖需求，形成了供热“一张网”、多热源互补的清洁热源高效体系，有效保障了居民稳定、绿色的热源供应。

山东乳山市则在核能供暖领域拔得头筹，成为全国首个实现跨区域核能供暖的城市。该市引入海阳核电站的“余热”，实现了零碳供暖。今年，乳山市进一步加大技术改造力度，搭建起核能供暖智慧化平台，通过14项功能的自动运行，成功解决了去年水压不稳定、群众家中取暖温度不均匀等问题。同时，新建改造143个小区换热站，将核能供暖面积增加到640万平方米，基本实现主城区全覆盖。核能供暖不仅安全可靠，且与传统燃煤锅炉相比，年节约标煤11万吨，减少二氧化硫排放465吨，氮氧化物和可吸入颗粒物减排分别达到130吨和453吨，为城市的绿色发展增添了浓墨重彩的一笔。

在贵州普定县，正积极推进安顺电厂余热循环利用建设项目（四期）。该项目以电厂余热循环为核心，计划利用安顺电厂发电后热电联产机组产生的丰富热蒸汽资源，通过蒸汽管道运输至换热站，转变为适宜用户使用的暖气、冷气或热水，为普定县居民提供集中供暖服务。这一项目不仅能有效利用

热蒸汽资源，降低用户取暖制冷成本，还能进一步延长当地循环经济产业链条。然而，项目推进过程中也面临投资周期长、收益低、资金短缺等难题。农发行安顺市分行及时伸出援手，通过提供融智、融资支持，量身定制贷款融资方案，助力项目落地。项目建成后，将为普定县提供持续、稳定、可靠的高品质热源，取代高污染、高耗能的分散供热方式，切实提升居民的获得感和幸福感，推动绿色发展转型。

从产业发展趋势来看，供热行业正朝着多元灵活的方向迈进。随着技术的不断进步，空气源、地源热泵等清洁低碳供暖技术日益成熟。地源热泵虽前期投资成本略高，但能效更高，且后期运行节电，从全生命周期来看，发展前景广阔。同时，“太阳能+”采暖、光伏光热热水器等新技术与产品不断涌现，生物质能在供热领域的应用也逐渐广泛，截至2023年底，我国生物质清洁供暖面积已超3亿立方米。基于生物质的零碳价值和属性，其既可以直接供热，也能通过热电联产的方式供暖，在工业园区等领域，为实现零碳供热提供了重要手段。

不过，供热行业热源端清洁化在发展过程中也面临诸多挑战。例如，低碳供热技术应用范围受限，部分技术在实际推广过程中，因受地域、经济、基础设施等条件制约，难以大规模普及；低碳替代技术路径尚不清晰，不同地区、不同建筑类型适用的技术方案仍需进一步探索与明确；配套机制体制也有待完善，在政策激励、监管评估、市场机制构建等方面，还存在一定的短板。

未来，为推动供热行业热源端清洁化持续深入发展，一方面，需进一步加强技术创

新，鼓励科研机构、企业加大研发投入，攻克技术难题，提升清洁供热技术的适用性、稳定性与经济性；另一方面，要加强顶层设计，明确转型目标与路径，根据不同地区的资源禀赋、基础设施、经济发展水平等实际情况，因地制宜制定合理的技术路线与发展策略。同时，完善配套机制体制，构建以市场机制为主、补贴为辅的激励约束政策，如实施针对不同技术的精准补贴、将化石能源供热纳入碳市场、为可再生能源供热项目发放绿热证书等，为供热行业热源端清洁化营造良好的政策环境与市场氛围。

技术突破与创新

超高温热泵商业化：蒸汽温度突破160°C，COP 值达 3.5，陶瓷压缩机寿命超 6 万小时，在食品 / 造纸行业替代燃气锅炉渗透率超 30%。

相变储热材料突破：熔盐储热密度提升至 900MJ/m²，成本降至 \$25/kWh，金属相变材料循环寿命超 1 万次，光热电站储热时长延至 18 小时。

地热增强型技术 (EGS) 成熟：干热岩开采深度突破 5000 米，单井取热功率达 10MW，地热发电平准化成本降至 \$0.07/kWh，较 2022 年下降 50%。

应用场景拓展

工业余热回收爆发：全球余热回收装机超 500GW，ORC 膨胀机效率突破 22%，钢铁 / 水泥行业余热利用率提升至 65%，年减排 CO₂ 达 4.8 亿吨。

第四代区域供热普及：管网温度降至 50°C 以下，热损失减少 70%，北欧系统整合

数据中枢实时优化供需匹配，单位供热成本下降 40%。

光热建筑一体化：太阳能集热器光伏化率达 60%，建筑立面光热系统供热密度突破 300W/m²，BIPVT 组件成本降至 \$0.8/W。

政策驱动

工业碳关税倒逼：欧盟 CBAM 覆盖范围扩展至热力消费，每 GJ 蒸汽碳成本增加 € 8，中国钢铁企业绿热替代率被迫提升至 40%。

热力证书交易兴起：全球 20 国推行可再生热能证书 (RHC)，交易量突破 5 亿张，绿热溢价达 \$15/MWh，造纸企业采购成本增加 18%。

城市供热立法升级：北欧强制新建社区采用第四代区域供热，中国北方清洁供暖改造财政补贴超 \$120 亿，热网数字化接入成强制标准。

地方实践

包头市热源清洁化改造成效显著：在全国 45 个清洁取暖城市中总体排名第 7，获得 A 等评价。完成了包括工业余热利用项目、集中供热环城北干线建设、供热管网新建改建及换热站智能化改造等一系列热源清洁化改造工程，供热规模大幅提升。

呼和浩特市推进清洁热源项目：2024 年，呼和浩特市城市燃气热力集团城发供热公司实施清洁热源项目建设，桥靠南热源厂供热源并入大唐长输热源，使 1500 万平方米供热面积实现清洁热源供热。并计划到 2027 年实现城区清洁热源 100% 全覆盖。

兰州东城清洁智慧热源项目试运行：2025 年 3 月 15 日，兰州东城清洁智慧热源

(榆钢余热回收) 项目一期正式按计划完成建设目标，15 台机组在榆中县金崖镇投产试运行、接入市政管网。该项目采用磁悬浮离心式热泵技术，提取榆钢生产余热，提升

华能电厂供热能力，整体建成后可解决城市基础供热面积约 1200 万平方米，年节约大量标准煤，减少多种污染物排放。

“一补二”智能供热技改项目正式推广

经过连续几个供暖季的运行数据采集及经验总结，葫芦岛热力公司“一补二”供热系统智能化试点项目长周期试运表现亮眼，成功破解二网补水压力不稳、水质隐患等难题，为提升居民供热质量、推动绿色低碳供暖提供了更佳方案，计划于今夏开展技术改造，在辖区内全面推广，可惠及葫芦岛城区 10 万余户家庭。

该技改项目试运期间，试点辖区二网水质硬度有效降低，板式换热器清洗周期由一年延长至三年以上，真正实现状态检修；设备故障率明显下降，维护成本大大降低。该项改造接入智慧热网系统后，可通过实时监

测补水泵状态、水箱液位、一网与二网压差等关键参数，构建“自动投运”与“紧急关闭”智能判断控制策略，通过电动调节门实时跟踪二网回水压力，精准稳定除污器前压力值，彻底解决了传统补水方式导致的换热器堵塞、用户端循环不畅等问题，技术优势显著。

此项技术的大规模推广，对于终端用户室内供热系统寿命延长、循环效率提升、室温长周期稳定具有积极意义，与智慧热网平台的深度融合，也将逐步构建起“精准控压、智能补水、全程防护”的新型供热模型，让技术改造成果转化为实实在在的民生温度。

中环寰慧集团三月空中大讲堂培训解码变革领导力



Insights Express

资讯速递

3月22日，集团党委书记、董事长吴立群以“战略领航者”身份，为集团全体管理干部和员工带来题为《经营梦想，成就自我——关于领导力的系统思考》的培训授课。

他结合国内外知名领导力学者理论以及优秀知名企业实际案例解读分析，并立足中环寰慧经营实践和场景思考，从什么是领导力、领导梯队与领导力发展和如何提升领导力三个部分系统解码了领导力的六大跃迁路径。他指出：

一要以身作则。明确共同的价值观，将个人价值理念和行为与公司价值观相结合，凝聚共识；要树立榜样，敢于说“让我来”、“跟我来”和“我负责”，勇于担当，敢于负责。

二要共启愿景。围绕“清洁引领、数智驱动、卓越运营、客户满意”战略主轴，将个人能力转化为组织能力，把个人梦想变成团队梦想，从个人驱动到组织驱动，从个人战略到团队战略，将中环寰慧打造成为供热

行业像“胖东来”一样受人尊敬的企业。

三要领导变革。要不断突破自己的认知，反省和反思，避免重复犯错；敢于挑战现状，解决难题，带领组织持续改进和创新；主动拥抱AI，提升工作效率；深刻洞察事物运行规律和基本共识，应时而变。

四要使众人行。要放下虚荣心，保持同理心，设身处地替他人着想；担当好“队长、拉拉队长和教练”的角色，寻找价值观认同的最优秀的人，将正确的人放在正确位置上，用心帮助员工成长，通过选人、用人、育人达到领导者的最高目标——培养领导者。

五要激励人心。要真心赞扬，公开表扬，私下提醒和批评，维护员工的自尊心；学会讲好故事，以好故事触动人心，影响团队，激发员工的工作热情。

六要自我觉察。反求诸己，敢于自我批评和公开检讨，通过反思反省后形成本质性、系统性、动态性的思维能力；通过自我突破提升领导力，勒紧成就动机，发挥影响力；

保持谦逊领导力，建立平等、开放和信任的合作关系，追求领导者的最高境界。

吴立群董事长强调：全体管理干部和员工要持续践行“五个一”组织学习模式，坚持每月听“一堂课”，读“一本书”，写“一篇读书心得”，开“一次读书分享会”，落实“一个改善提升计划。希望大家能够从今天的培训学习当中收获启发，通过学习和修炼，不断提升自己的领导力，成为一名优秀

的领导者，成就更好的自己，为成为全球领先的清洁能源供热产业投资运营服务商而不懈奋斗！

这场在春暖花开时节举行的知识盛会，不仅刷新了供热行业管理培训的认知边界，更标志着中环寰慧在建设世界级清洁供热企业的征途中，已开启构建独具特色的数字化转型领导力体系。

中环寰慧与美云智数战略合作 领航智慧供热新纪元

2月22日-24日，中环寰慧集团党委书记、董事长吴立群携核心管理团队走进美的集团，与美云智数携手开启了一场以“数字化2.0转型”为主题的深度“取经”之旅。

集团联席总裁朱光峰与美云智数总裁金江代表双方签署战略合作协议。此次合作不仅是制造业与供热行业的跨界智慧碰撞，更标志着中环寰慧数字化2.0转型战略正式启动。中环寰慧基于业务发展与战略牵引，依托美的集团旗下美云智数数字化转型实践经

验，将全面开启数字化2.0新征程，通过构建数智化生产服务体系，强化数字化能力底座，为业务持续增长注入新动能。

中环寰慧集团正以开放姿态推进数字化2.0转型，深度链接产业链生态资源。此次与方案领先的工业软件企业的跨界合作，将加速供热行业数字化能力跃迁。未来，双方将通过技术共研、场景共创，着力构建高效、绿色、智慧的智慧供热服务体系，为传统供热行业的数字化转型树立典范。



集团召开 2025 年度专题研讨会暨市场开发赋能训练营

2025年2月13-16日，中环寰慧集团在宁夏吴忠市召开2025年度专题研讨会暨市场开发赋能训练营。

一、十问寰慧，引发思考

开班仪式上，《中国企业家》杂志社原社长何振红以《跨越式发展的思考》为题作分享交流，结合对优秀企业跨越式发展阶段的总结和启发，提出了中环寰慧跨越式发展的“十问”：一问战略跃迁，二问能力跃升，三问底层逻辑，四问商业模式，五问产业角色，六问预见力和定力，七问创新破局，八

问价值重构，九问风控与韧性，十问组织文化重构。引导参会人员站在高维层次思考企业未来发展，对于集团下阶段发展非常具有指导意义。

吴立群董事长要求大家对照“十问”不断反省反思，不断迭代进化，心怀梦想，脚踏实地，坚信复利的力量，以超强的执行力推动战略落地，相信在大家的共同努力下，一定能够将中环寰慧打造成为一家受人尊敬的企业。



二、培训赋能，共创输出

会议邀请大客户销售与人力资源管理专家朱冠舟老师现场授课，围绕市场开发全流程管理、大客户关系管理、市场开发-月度

经营分析会等核心内容进行理论讲解、实战演练和现场测试。

集团市场副总裁郭彦靖、王瑾、郑罗平、甘砥临分别对各组分享内容进行点评分析，

指出亮点和不足，并提出了改进提升举措。同时王瑾对2025年度市场摸排工作进行安排部署，并讲解年度市场培训计划，为推进

下阶段全面摸排及市场拓展工作奠定了坚实的基础。



三、空中讲堂，强化执行

在集团二月空中大讲堂上，吴立群董事长以《执行决定战略成败——关于执行力的系统思考》为题进行专题授课，围绕“什么是执行力、如何提高企业执行力和如何提高个人执行力”三个部分分享了他对执行力的系统思考和归纳总结，为参训管理干部和员工带来一场精彩的知识盛宴。他指出：

一要聚焦核心工作。将更多时间花在至关重要目标上，回归本质，为用户“供好热、服务好”，并抓好外部市场拓展等重点工作。

二要凝聚战略共识。坚持“积极进取、稳健经营”的发展基调，以跨越式高质量发展为主题，聚焦做强做大清洁能源供热主业，不断进行战略宣贯，达成上下同心、上下同

欲，最终实现力出一孔，利出一孔。

三要领导者以身作则。各级管理干部要严于律己，宽以待人，以身作则，做好表率。

四领导者要知人善任。在选人上培养人感，以德为先；在用人上知人善用、用师者王，建立“高标准、高激励、高绩效”的用人机制；在育人上要培养年轻人，充当榜样、教师、教练的角色，感召人，凝聚人，激发人。

五要建立以结果为导向的执行文化。践行“以结果为导向，以业绩论英雄，能打仗、打胜仗，要功劳、不要苦劳”的文化理念；建立跟踪机制，彻底解决问题，坚信好过程才会有好结果。

六要建立奖罚分明的机制。通过全面预算考核激励机制、专项激励机制、激励性记分牌、及时问责和奖励、末位淘汰和择强汰

弱的进化机制等多种机制强化执行力建设。

七要提高个人执行力。从认识自我、设定目标、制定计划、优化环境、行动执行、

自我激励、总结复盘、优化循环八个要点提高个人执行力。



吴立群董事长强调：在执行力建设上，大家要聚焦核心，达成共识；以身作则，知人善任；用心担责，结果导向；奖优罚劣，能打胜仗。对于企业来说，战略和执行两者缺一不可，管理者必须既重视战略，又重视执行，做到一手抓战略，一手抓执行，两手都要硬，这样才能打造卓越组织和核心竞争力，确保企业达成目标。

集团联席总裁朱光峰以《打造经营型组织，护航跨越式发展》为题进行培训分享。他结合实际案例讲述了要打造经营型组织需重点做好以下七个方面：**一要保持战略正确。**贯彻落实三年发展战略规划，居安思危解决当下问题，采取系列措施应对可能存在的挑战。**二要具备超强的经营意识。**坚持市场导向，重视客户服务，提升客户满意度，全面

提升经营效益，增强竞争意识。**三要鼓励创新与变革。**培养创新文化氛围，强化技术创新，推进数字化2.0，加强业务模式创新和机制创新。**四要加强财务管理与税收筹划。**提升财务人员专业素质，加强财务分析，以财务指导赋能业务发展。**五要完善激励机制与动力机制。**科学设置组织架构，重视人才培养与发展，加强团队建设，科学设定经营目标，明确绩效管理和合理激励。**六要强化数智化支撑。**积极推进数智化2.0建设，提高企业管理效率和运营水平。**七要强化风险管理。**构建全面风险管理体系，坚守诚信合规底线，为企业稳步发展保驾护航。

朱光峰强调：经营型组织要求我们每一个人都具备强烈的经营意识，以市场为导向，以客户为中心，不断提高核心竞争力。打造

强大的经营型组织，将为中环寰慧的跨越式发展提供坚实的保障，引领中环寰慧走向成功的彼岸。



四、明确目标，使命必达

为明确2025年工作目标与责任，凝聚全员力量，以机制飞轮激励各单位完成年度各项工作指标，集团举行了2025年目标责任书签约仪式。吴立群董事长与各区域市场业务领导、各区域市场业务领导与各区域公司市场负责人分别签订年度市场开发目标责任书。联席总裁朱光峰代表集团与各子公司分别签订年度经营目标责任书。

吴立群董事长在签约仪式上强调：态度决定一切，行动决定成果。只要大家有坚定的信念，相信相信的力量，相信付出就有回报，扎扎实实开展全面摸排工作，就一定能够取得必然性的市场开发成果。

五、分享收获，知行合一

会议邀请吴忠、平凉、焦作、河津、南宫、民权、宿州7家子公司代表结合自身实际分享交流本次培训会议收获，讲解执行落地方案，为转化培训研讨成果，推动年度重点工作落地见效起到了很好地示范作用。并邀请益多智慧能源科技公司负责人武爱领以《AI数据服务构建供热行业模式新生态》为题进行分享。

联席总裁朱光峰在最后总结中提到，战略执行是将战略转化为实际行动的过程，战略目标的达成需要中环寰慧全体员工的共同奋斗。相信在全体员工的共同努力下，一定能够把清洁能源供热事业做好！一定能够创造中环寰慧更美好的明天！一定能够让全体中环寰慧人有更大的获得感和幸福感！

开工即冲刺 节后第一会

2月5日，春节后开工第一天，集团组织召开节后重点工作安排部署会。

集团联席总裁朱光峰在重点工作部署中指出：一要保障安全稳定供热；二要强化收费调度，推进完成经营指标；三要分解年度工作目标，压实责任；四要对照年度重点工作制定具体措施；五要对新建技改维修项目进行严格把关；六要对重点事项进行重点攻坚，锻造一支能打仗打胜仗的队伍。

吴立群董事长首先对春节期间奋战在一线的员工表达崇高的敬意和诚挚的感谢，感谢大家的辛勤付出。并提出了简化工作六点

要求：第一，严禁无效加班，表演式加班；第二，严禁无效出差，走过场不解决问题出差；第三，严禁让他人代写材料；第四，内部沟通一律使用企业微信；第五，减少手工报表和作业，减少手工发日报；第六，严禁内部送礼，营造风清气正的文化氛围。吴立群强调，希望通过以上六点要求给2025新一年工作开展打下务实、一切以结果为导向的企业文化，减少形式主义，提高工作效率，将更多心思放到业务上，放到客户满意上，坚持以客户为中心，努力创造优异业绩，提升客户满意度。

集团2025年工作年会暨总结表彰大会隆重举行

1月19日，中环寰慧集团2025工作年会暨总结表彰大会在北京总部隆重举行。会议全面总结2024年主要工作，安排部署2025年重点工作任务，动员集团上下统一思想、凝聚共识、抢抓机遇、拼搏进取，以高昂的斗志开启2025年新篇章！

一、朱光峰作2025年工作报告

集团联席总裁朱光峰在报告中指出：2024年，全集团上下围绕“一条主线和三大目标”，聚焦“清洁引领、数智驱动、卓越运营、客户满意”战略重心，全面落实新三年展发展战略规划，扎实推进各项工作，在机遇和挑战中同心同向，攻坚克难，奋力耕耘，圆满完成全年各项工作任务。一是擎

使命担当之旗，客户满意打造成效明显；二是筑强基固本之基，经营业绩连年稳定增长；三是秉务实重干之风，重点核心工作推进井然；四是施对标管理之策，卓越组织能力跃升新阶；五是扬创新驱动之帆，数智赋能开辟增长新途；六是持勇毅前行之态，推动投融资联动筑牢根基；七是聚赋能监督之力，法审纪检监察管理创效；八是铸文化兴企之魂，党建引领凝聚磅礴力量。

朱光峰规划部署了2025年要抓好“十个方面”重点工作。一要围绕核心主线，力促客户满意落地生根；二要聚焦经营发展，驱动企业效益持续攀升；三要深化卓越运营，引领组织效能全面跃升；四要坚守安全红线，筑牢生产经营稳定根基；五要优化结构布局，

改革创新开拓增量蓝海；六要坚持价值创造，业财精进助推高质发展；七要统筹谋划对接，精准助力跨越发展目标；八要强化组织保障，优化机制激发核心动力；九要高举党建引领，促进文化业务深度交融；十要强化端口前移，赋能业务铸就辉煌佳绩。

会议强调：2025年是“十四五”规划的收官之年，也是中环寰慧集团第五个三年发展战略规划稳步推进的中坚之年，机遇与挑战并存，希望与困难同在。中环寰慧集团要以跨越式高质量发展为引擎，坚持“稳”字当头，聚焦做强做大清洁供热主业，大力拓展工业蒸汽和综合智慧能源业务，以卓越运营为保障，以数智化2.0为支撑，以科技创新为驱动，持续锻造卓越组织和卓越运营能力，稳步提升企业经营效益与管理效率，逐步打造客户满意，员工幸福，政府放心，为社会创造价值的行业领导者形象。

二、吴立群 2025 年空中大讲堂第一课

为持续打造学习型组织，践行“五个一”学习计划，吴立群董事长开启 2025 年空中大讲堂第一讲，以“积极进取，稳健经营——大变局下的中环寰慧企业战略”为主题，从“如何理解大变局、什么是企业战略、中环寰慧 2024-2026 三年战略再解读、实现战略目标的核心举措”四个部分为全体员工带来一场精彩生动的战略管理培训课。

吴立群董事长指出：一要深刻理解和贯

彻落实集团战略发展布局、关键目标任务、三年发展战略目标及十大职能战略；二要达成战略共识，通过不断进行战略宣贯，达成上下同心、上下同欲，最终实现力出一孔，利出一孔；三要以积极进取的心态开展外部市场拓展，争取战略性优质项目，同时在项目运营管理上实现稳健经营；四要坚持以跨越式高质量发展为主题，做精做细存量，做大做强增量；五要聚焦经营发展，持续锻造卓越运营能力和组织能力，稳步推进 2025 年十项重点工作任务；六要聚焦主要矛盾，结合集团战略规划形成三至五项年度重点工作，各单位一把手要亲自负责主抓一个年度“必赢项目”；七要通过战略复盘警惕和防范风险，对项目投资运营进行总结复盘，不断迭代进化企业发展战略；八要培养系统性思维，不断提升自身经营管理水平，通过学习实践，提升企业管理效率和经营效益。

吴立群董事长最后强调，“方向正确，目标纯正；积极进取，心无旁骛；做正确的事，时间就是答案。”希望大家统一思想，凝聚共识，全面贯彻集团三年发展战略规划，聚焦“一条主线和三大目标”，以“积极进取、稳健经营”的发展基调扎实推进 2025 年各项工作，坚信一分耕耘一分收获，坚持长期主义，做难而正确的事，我们一定能够实现成为全球领先的清洁能源供热产业投资运营服务商的愿景目标。

集团上榜“2024 中国能源企业 500 强”！

《中国能源报》发布 2024 中国能源企业 500 强榜单（以下简称“500 强”），凭借综合实力和稳健增长的业务布局，中环寰

慧科技集团股份有限公司成功入选 500 强，再次证明了集团在清洁能源供热领域的领先地位和强大竞争力。



集团举行战略澄清暨 2025 年度市场营销目标计划研讨会

2024 年 12 月 27 日-29 日，集团在北京组织召开了为期三天的战略澄清暨 2025 年度市场营销目标计划研讨会。

一、战略澄清，达成共识

会议特别邀请大客户销售与人力资源管理专家朱冠舟老师现场授课，全面而系统地讲授了业务领导力模型、业绩复盘、市场洞察、战略意图、创新焦点、业务设计，以及销售漏斗理论、实践与流程设计等核心内容，并指导参会学员围绕如何制定年度市场营销目标计划，如何建立市场营销管理体系，如何设计市场开发全流程等内容进行共创研讨。为参会学员们提供了一系列实用的市场营销理念、方法论和成功路径。

二、空中讲堂，多维赋能

吴立群董事长以《抓住机遇，逆势扩张，实现跨越式发展——市场营销与客户拓展的策略与方法》为题进行精彩授课。他指出：一要转变思想，转变职能，提升工作效率，向市场体系建设，条块管理经营、资源配置管理、计划考核管理和商务管理等职能转变；二要从内生式经营发展向内生式增长和外延式拓展并举发展转变；三要提高市场拓展人员的基本素质，锻造一支敢打胜仗、能打胜仗的高素质市场团队；四要掌握大客户销售的三个关键要素，找对人、做对事、踩对点（流程规则）；五要按照“全面摸排、建立链接、整合资源、重点突破”的营销方法开拓市场项目，追求成功的必然性。

吴董事长最后强调：没有随随便便的成

功，只有策略正确，方法得当，加上超常的勤奋和付出，才有成功的可能。否则靠运气的偶然性成功，常常是靠实力失败的必然性结果，因此我们要通过打造市场营销管理体系，追求必然性成功，实现跨越式发展。要求大家持续践行“五个一”读书目标，坚持每月听一堂课、读一本书、写一篇读书心得、开一次读书分享会、落实一项改进提升计划，希望大家通过集团学习平台不断提高自身能力，打造组织级能力，推动集团迈向高质量发展。

本次空中大讲堂还特别邀请九鼎集团创始人吴强先生，以《构建专业并购体系，助力寰慧跨越发展》为题做培训分享。吴总通过回顾讲述九鼎集团发展历程，阐释了构建专业性并购体系的必要性以及三个环节，并深入讲解了构建专业性并购体系需要建立科学的“销售”体系，设定高远的目标，有专业化的分工和科学的激励与考核，参会学员受益匪浅。



三、共创研讨，共话未来

参会学员们分组围绕年度经营目标计划、市场营销管理体系建设、市场开发全流程管理等内容开展共创研讨，并对集体研讨成果进行汇报。通过充分讨论、互动交流，碰撞思维火花，实现了知行并进，结出了丰硕成果，坚定了发展信心，凝聚了奋进共识。朱冠舟老师及集团市场领导作为观察员，对各组汇报情况进行点评，直击要点，务实中肯，更加推动了会议成果的转化和战略共识的达成。

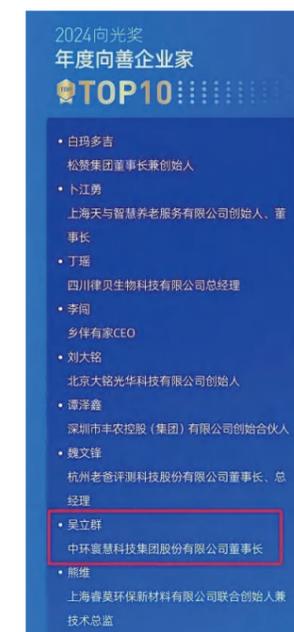
集团联席总裁朱光峰在总结讲话中回顾

了本次战略澄清和研讨会的关键环节和重要内容，并对下阶段重点工作进行安排部署。他指出，一要结合本次会议及培训内容进一步优化完善研讨成果，提炼总结市场拓展经验方法，打造组织级市场拓展能力；二要做好市场与运营的移交，处理好尽调、投决、合同及后续问题；三要从讲政治的高度，做好节前安全生产和服务工作；四要抓紧推进收费清欠工作，确保年度经营指标圆满完成；五要按照公平、公正、公开的原则组织好年度评优评先工作；六要做好 2025 年度预算数据的调整和审核工作。

吴立群董事长荣获 2024 向光奖「年度向善企业家」

2024 年 11 月 29 日，2024ESG 可持续商业生态大会在北京成功举办，向光奖荣耀揭晓，集团党委书记、董事长吴立群凭借其卓越的领导力和对可持续商业理念的深刻践行，荣获了 2024 年向光奖“年度向善企业家 TOP10”奖项。

向善而行，行稳致远。此次获奖，是社会大众对中环寰慧及吴立群本人长期以来深耕社会价值创造、践行企业向善理念的高度认可与褒奖。未来，中环寰慧将在践行 ESG 和可持续发展理念的同时，持续提升综合竞争力，加快建设一流清洁能源供热企业，秉承公益精神，勇担社会责任使命，为社会发展注入源源不断的正能量，为构建更加美好的社会贡献力量！



中环寰慧集团 2024 年度先进表彰

楷模象征着无畏挑战、永不放弃的精神力量，它如同初升的朝阳，充满活力与希望。在中环寰慧，有一群默默奉献的英雄，他们在供热服务的前线挥洒汗水，把敬业刻进日常，用坚守诠释责任。寒来暑往，他们从未

退缩，暴雪骤至，他们逆行而上。怀着“舍我其谁”的使命感，他们以实际行动践行“供好热、服好务”的庄重承诺，在平凡岗位上书写着属于自己的热血篇章。

◆ 三好标兵



张军强
酒泉公司第三供热服务中心班组长

他作为一名焊工，他在集团组织的比武竞赛中以高超的焊接技术获得个人赛第二名。作为供热服务中心的一名小组长，他始终以“客户满意”为中心，认真践行“供好热、服好务”的初心使命，以高超的焊接技术、丰富的供热服务知识带领团队积极解决问题，扎实做好供热服务，随时听从公司安排支援其他服务中心维抢修焊接工作，圆满完成了多处急难险重的关键焊接任务，为稳运行、降能耗、强服务作出了突出贡献，诠释了寰慧供热人的高效与担当。



杜三辉
张掖公司第七供热服务中心片区区长

张掖公司第七供热服务中心片区区长杜三辉，凭借卓越的专业能力、奉献精神与强烈责任心，广受赞誉。检修期，他带领组员精心维护管网设备，扎实开展“冬病夏治”，为供暖稳定运行筑牢根基。运行期，他急用户之所急，解决供暖难题，屡获表扬。能耗管理上，他制定合理方案，节能改造设备，降低供暖成本。收费工作中，他耐心解释政策，积极催缴欠费，助力片区顺利完成收费任务。杜三辉堪称“三好”标兵，为员工树立了优质服务的典范。



王仲辉
景泰公司第二供热服务中心暖管家

景泰公司第二供热服务中心暖管家王仲辉，2017年入职中环寰慧（景泰）节能热力有限公司，从供热南所运维工到第二供热服务中心片区小组长，工作认真负责，爱岗敬业，不断学习专业知识技能，提高自身业务技能。作为一名运维工，勇于发现问题、查找问题、提出问题、解决问题。将公司利益放在第一位，并对辖区内情况掌握清晰。能根据自己所学在能耗管控及收费中发挥自己的优点，能随时根据工作需要调整工作方法、端正心态，不断反思自我，带领运维组人员在片区管理中获得了良好成绩。



马洋
平凉公司第三供热服务中心暖管家

寒冬供暖，是使命必达的硬仗。平凉公司第三供热服务中心班组长—马洋，无疑是这温暖链条中最为闪耀的一环。

他8年如一日穿梭在平凉的大街小巷，每一个阀门每一个螺帽他都了如指掌，最危险的地方有他忙碌的身影，最脏最累的活留下了他坚实的足迹，他凭借过硬的专业技术成为团队中的“导师”。他所带领的班组收费率同比增长4.8%，能耗指标同比下降10%，团队士气显著提升，用户满意度持续上升。他用自己的实际行动，诠释了“爱岗敬业”的真谛。



张晓宇
吴忠公司利宁南街供热服务中心暖管家

业务上，他刻苦钻研，持续学习理论知识，结合实践熟练各项业务技能，不断超越自我，在援助兰州公司工作中，以高质量的表现得到领导和同事的肯定。工作中，他细心负责，为查找漏水点，“宁可多拉一百个井，也不错漏一个”；为达到二网平衡，他对小区管网反复排查、调节；为维护好换热站设备，他做好防汛准备，冒着暴雨检查设备，防止水淹……服务时，他牢记自己是一名共产党员，视用户为亲人，热情地提供优质服务，时时发挥模范带头作用。



薛苏娟
澄城公司经营管理部收费员

作为澄城热力公司收费员与档案员，身兼数职却毫无怨言，用敬业诠释责任担当。

在收费工作中，面对账目耐心细致，清晰零差错，积极为用户答疑解惑，赢得广泛好评。

对待工作严谨认真，以扎实的业务能力和无私的奉献精神，成为同事眼中的业务标兵和学习的榜样。

在平凡的工作岗位上，收获了不平凡的成就感和幸福感，以实际行动诠释平凡岗位。



赵莉君
河津公司第一供热服务中心综合管理员

赵莉君同志，在公司担任供热服务中心综合管理员岗位，该同志始终紧扣“供好热、服好务、收好费”工作方针，全身心投入工作，踏实且敬业。供热调度上，她严格执行“一站一日一计划”，精细调控热耗与电耗，每日仔细分析耗水量，及时排查漏点，保障供热安全平稳。客户服务方面，她主动接听客服电话，认真跟进12345政务热线及政府转办件，用心回访用户，全力提升服务质量。面对欠费难题，她提前梳理欠费明细，积极参与历史欠费用户的协商与清收工作，为中心运营扫除障碍，成绩突出。



贾金豆
垣曲公司北所站长

他，自2018年入职垣曲公司第二供热服务中心以来时刻保持初心，服务至上的理念，他始终将用户需求放在首位，及时解决、处理用户的供暖需要，尤其关爱特殊群体，收获广泛赞誉。

他注重精细化管理，管理的多个站点能耗显著下降，极大程度降低了运营成本。同时他身兼数职，修旧利废，节约成本。舆情管理，他能及时发现并处理舆情，维护公司形象。他这种默默付出，爱岗敬业、无私奉献精神值得我们赞扬和学习。



闫志伟
宣化公司第六供热服务中心暖管家

该员工对待工作严谨认真，状态良好，出色完成公司各项任务。日常主动与用户交流，收集需求意见，还免费为居民提供管道保温棉，传递冬日温暖。同时，积极参加培训，持续更新知识技能。处理供热故障时，能精准施策，不断优化工作流程，提升效率与稳定性，并大胆尝试新技术、新设备。2024年12月4日，洋河南福乐家园住户送来锦旗，称赞其维修时态度、服务、质量均属上乘，收获用户广泛好评。



苏晶晶
怀来公司经营管理部收费员

在供热工作中，收费工作不仅是经济活动的重要环节，也是连接热力公司与用户之间的桥梁。她具备扎实的业务知识和精湛的操作技能，熟悉热力收费的各项政策、标准和流程，能够准确无误地完成收费工作。以用户为中心，积极倾听用户的意见和建议，及时解决用户在使用过程中遇到的问题，坚守廉洁奉公的原则，不利用职务之便谋取私利，始终践行“三好原则”，脚踏实地，勇往直前，赢得了用户的广泛赞誉和公司的认可。



刘震
安新公司第一供热服务中心暖管家

刘震同志于2021年以劳务外包员工身份加入安新公司，后因表现优秀2023年5月正式转为编制员工。

新华书店小区1号楼二单元201-601整个单元客厅均不热。

刘震积极主动联系热用户，凭借自己多年来丰富的水暖工作经验排查后最终找到原因：501用户客厅暖气设施损坏不能有效排气。因501租户上班没时间，刘震带领组员利用中午休息时间，把501客厅暖气手动排气阀进行了更换。

更换后效果明显，完美解决了问题。热用户们送来锦旗一面，表示感谢之情。



程思佳
隆尧公司生产技术部暖管家

程思佳，隆尧公司运维工。
入职以来凭借专业技能和敬业精神，荣获“先进个人”、“服务之星”及“五星员工”称号。
他专注于换热站自控改造与维护，保障所有换热站高效运行，攻克多项难题，显著提升效率。检修季，他穿梭于各换热站之间，针对上一供暖季运行问题实施精准整改。供暖季，他坚守抢修一线，迅速解决故障，确保设备平稳运行。他不断学习，提升专业素养，在平凡岗位上展现了非凡价值，为公司的稳健发展做出了重要贡献。



李庆超
南宫公司供热服务中心暖管家

他专业精湛，技术超群，是不畏艰难的勇士。
无论是在严寒的冬日，还是在酷热的夏天，他总是毫不犹豫地奔赴现场，他凭借着自身的技能在狭小的管道间里，他蜷缩着身体，耐心地排查故障，一呆就是几个小时，出来时浑身沾满了灰尘和油污，但他的脸上却总是洋溢着满足的笑容。
他用自己的实际行动诠释了热力人的责任与担当，在业务能力、服务质量和团队协作方面都树立了优秀的榜样。



秦承祥
蒙阴公司生产技术部暖管家

秦承祥，2016年加入中环寰慧蒙阴公司，现任蒙阴公司第一供热服务中心暖管家。
他以踏实勤恳、默默奉献的精神，在同事和领导的帮助下，取得了显著成就，获得了广泛认可和用户好评。
作为一名暖管家，负责24万平米实供面积，他深知自己的工作责任重大，竭尽全力为百姓送一方温暖，以实际行动践行集团“供好热，服好务”宗旨。在节能降耗方面，他所辖片区电耗控制在0.814kwh/平米，水耗控制在115T/万平米的较好水平。



郝荣浩
枣庄热力供热西所暖管家

郝荣浩自2020年入职以来，工作认真负责，堪称表率。
面对维修任务，无论何时何地，他都迅速响应，第一时间奔赴现场。
凭借丰富经验与娴熟技术，他总能精准判断并快速修复故障，保障供暖持续稳定。
工作中，他积极主动、任劳任怨。
对分管小区的问题用户详细记录并妥善处置，还主动帮扶困难业主，收获业主群的极高评价。
正因如此，他管理的片区用户投诉率极低，且实现舆情事件零事故。



王伟
焦作公司第一供热服务中心暖管家

王伟，焦作公司第一供热服务中心运维组长。
工作中，该同志兢兢业业，任劳任怨。夏季检修工作中，完成7座换热站、14个小区的庭院管网及用户保温工作；完成重点小区8台板换的拆洗回装工作；完成17台循环泵的技改及西城美苑换热站改造工作；完成29个小区的管网平衡调节工作等。该同志所负责的片区同比报修率下降70%，能耗下降40%。该同志的用心服务受到了广大用户的一致好评，11月23日焦作电视台对其优秀事迹进行了专题报道。



马梦威
博爱公司生产工程技术部调度兼技术员

2022年大学毕业后，通过应届毕业生身份，加入到中环寰慧的大家庭。
入职以来，负责换热站检修、调度平衡、生产技改及工程项目及暖管家等工作，使其快速成长。
夏季参加检修工作及问题用户回访，针对用户实际困难，统筹分析并落实解决方案。供暖季对能耗数据的每日、每月分析，及时发现问题，提出解决方案，第一季度博爱地区经历寒冬，能耗指标偏高的情况下，依旧通过科学调节圆满完成能耗指标。



伊治东
偃师公司生产技术部暖管家

伊治东，2015年6月进入偃师公司担任安全主管兼任暖管家并负责工程前期手续办理等工作。

他热情服务，爱岗敬业，积极践行“供好热、服好务、收好费”的“三好”工作标准，全心全意为用户服务，供暖前期工单报修量较大，每天加班加点处理工单问题，保证用户供暖质量，做好稽查管理，不让公司损失一分钱，严格落实各项安全管理制度，努力提升人员安全意识，多次受到用户的表扬并在一次抢修中获得城管局、偃师融媒等政府媒体公开表扬。



亓子瑜
民权公司经营管理部用户发展员

“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金。”亓子瑜同志以卓越的工作表现，成为我们学习的典范。他在经营部冲锋在前，全力投入公司的面积拓展，后转岗供热维修，迅速适应新挑战，用扎实的专业知识，迅速排查并解决各类故障。他始终将居民需求放在心上，无论是恶劣天气，还是假期之中，总是第一时间赶到现场，赢得了用户和物业的赞赏，并获得锦旗四面，彰显了“服务好、业绩好、协作好”的职业精神，为公司发展贡献了宝贵力量。



孙冠之
宿州公司生产技术部暖管家

孙冠之，北线供热服务中心一名普通的运维人员，他为人谦虚和善，处理客诉有礼有据，针对重、难点客户不“请”自到，主动上门回访询问，工作前置，对老旧小区孤寡老人等特殊用户常年进行帮扶活动。他的种种工作，被用户认可，本采暖季收到了多面锦旗。日常巡检中，他利用自己的专业水平有效的预防多次爆管、室内、室外漏水等隐患情况，极大的减少公司及热用户损失。他在平凡岗位上散发着光和热，他用实际行动向我们诠释了“供好热，服好务”的工作标准，为其他员工做出了表率，树立了榜样。

◆ 优秀员工



杜颖杰
酒泉公司第六供热服务中心技术员

他始终以“客户满意”为工作的出发点和落脚点，常怀“空杯”心态深刻反思自己的实践不足和技能欠缺，虚心向老师傅请教学习，快速适应和提升自身业务技能水平，扑下身子扎扎实实解决用户问题。

以优质的供热服务赢得了广大用户的高度称赞，通过努力极大改善了与酒泉职业技术学院等重点大客户的关系。

今年以来，所负责的区域投诉量降低了20%，水耗下降了5%，收费率较去年整体提升了11%。



张文琼
景泰公司生产技术部客服主管

自2019年担任客服主管，以高标准严要求投身客户服务工作。

她带领团队实现投诉“零发生”，通过钻研供热知识与沟通技巧，结合客服系统深入分析数据，提升服务质量。

在工作中，秉持“客户至上”理念，不断完善服务流程，持续打造“慧暖万家”服务品牌。在不断探索创新中，客户满意度逐年提升。

以高度责任感与敬业精神，于平凡岗位铸就非凡，是团队学习的楷模。



张卓
河津公司综合管理部人事主管

张卓同志身为公司人事主管，身兼数职，贡献突出。

在人力资源管理上，他主动汲取专业知识，关怀激励员工，极大激发员工热情与创造力，提升了管理水平；工会事务管理中，他组织文体和团队建设活动，夯实员工业余生活，增强归属感和忠诚度；并且，他大力推动公司文化建设，借各类活动与培训，使公司文化深入人心，营造积极团结的工作氛围。他的出色表现和奉献精神，获公司上下一致赞誉，是全体员工学习的榜样。



张瑜
垣曲公司综合管理部稽查主管

她，严于律己，始终坚守公司的价值观。她，勤奋刻苦，认真对待每一项工作，始终保持着高效的工作状态。

稽查严谨细致，本采暖季查处违规用热1.4万平方米，挽回损失25万余元；

善用新媒体宣传正能量信息，提升公司良好形象，全年发布内容200余篇；

综合条线工作责任心强，专业能力突出，能迅速解决各类复杂难题，为公司稳健发展贡献力量，是同事们学习的楷模，值得给予高度赞扬和表彰。



崔建强
宣化公司生产技术部调度员崔建强

作为调度中心主任，他凭借出色的协调能力和专业能力，确保了供暖系统的安全稳定运行，有效应对了各种突发情况，用实际行动践行着供好热、服务好理念。

作为自控技术员，在面对各种复杂的技术难题和应急情况下，能够迅速判断解决，确保供暖系统的稳定运行。

在繁忙的工作中保持高度的责任心和敬业精神，实现了供热调度和自控技术工作的有机结合，其双重角色的出色表现，赢得了同事和领导的一致好评。



李剑
沙河公司生产技术部客服主管

自2017年8月入职以来，秉持敬业精神，追求卓越，勤于学习，认真负责，兢兢业业，全身心投入各项工作。

2023年8月升职为客服主管，改变以往工作习惯，着手打造客服团队，优化客服响应流程，使平均响应时间缩短了20%，显著提升了服务质量。

实时接听率上升至90%以上，本采暖季供暖7天后已实现24小时回访，在集团开展的客户满意度专项检查中，连续三次满意率100%，均荣获第一名。



丁思
博爱公司经营管理部结算员兼用户发展岗

丁思自2015年加入“寰慧”这个大家庭以来，兼任的用户发展兼数据统计岗肩负着诸多重要职责，从入网源头的数据信息核对，到居民及公建单位财务的结算对账工作，再到数据统计的工作，每个环节都至关重要，不容出错。

丁思凭借其丰富的工作经验，核对用户入网信息精准拟定入网合同；作为一名经营人员，实时掌握到账金额，确保与财务的对账结算工作；同时还兼任着数据统计工作，熟练掌握应收已收情况，为应收尽收的工作奠定了基础。



李盘盘
民权公司生产技术部调度员

时光匆匆，过去一年，民权新源热力公司的李盘盘身兼调度员与设备管理员双职。在岗期间，她勤奋好学，不放过任何一次培训，积极掌握新技术、新知识，凭借不懈努力，在两年磨砺中成长为调度中心的中流砥柱。

日常工作里，李盘盘深知责任重大，为保障供暖系统稳定运行，她严于律己，从未迟到早退。数年来，她放弃完整春节，加班无数。

在她带动下，团队工作热情高涨，责任感满满，顺利完成供暖工作，还圆满达成2024年度热耗指标。



刘旭
临澧公司安全生产部热控专工

刘旭作为临澧电厂热控专工，堪称优秀员工典范。

2024年春节初四，他便返岗投入紧张工作，加班加点、任劳任怨，全力配合外围检修，顺利完成汽轮机变速箱更换，为机组如期发电筑牢根基。

日常里，他积极响应公司极致成本号召，秉持修旧利废原则，能修则修。在保障机组安全稳定运行的同时，有效降低生产维护费用。他以实际行动展现专业素养，为同事树立榜样，引领大家为电厂发展拼搏奋进。



王雨琦
集团工程采购中心采购管理员

入职一年半，作为采购新人迅速成长，在工作中表现出色，全年工作均可独立开展，彰显出强烈的学习与奋斗精神。

日常踏实靠谱、效率高，负责项目的采购到货率在团队中名列前茅，对新人而言极为难得。

她学习能力强，做事目标清晰、规划周详，碰上难题从不推脱，主动寻求解决办法，承压能力强。

初入公司面对挑战，她积极求教、大胆探索，沟通协同出色，办事有章法，思维开放，展现出无限潜力。

◆ 优秀经理奖



李元旭
张掖公司生产技术部经理

李元旭是团队的精神支柱。

在其带领下，团队氛围积极向上，于生产运行、工程建设、能耗管控、客户服务等方面成绩显著。

冬季供暖期间，他带领团队克服诸多困难，保障供暖稳定高效。

凭借扎实专业知识与实践探索，他不断提升精细化管理水平，完善能耗管控体系，推进节能技改与水力平衡调节，电单耗从2021年的2.25Kwh/m²降至2024年的1.3Kwh/m²（含中继泵站）。

他始终对工作满怀热情，对团队尽责。未来，也将持续为公司发展贡献力量。



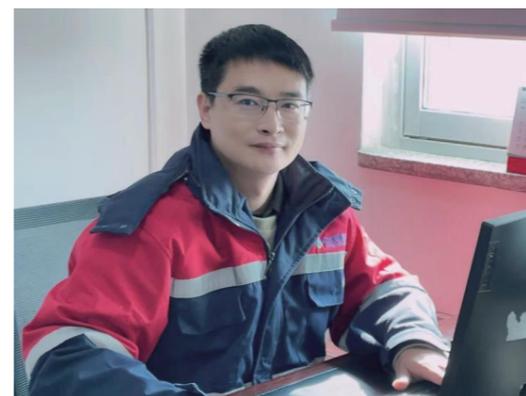
柳强
平凉公司第七供热服务中心经理

柳强，平凉公司第七供热服务中心经理，他曾“出征”三个所部的将领，6年来他带领团队屡获集团和公司的嘉奖，2024年他牵头对辖区内9栋楼分户改造，惠及1274户，改善供热质量的同时收回历年欠费406万元，生产能耗同比降低15% 客户投诉同比下降35%。他带领的团队拼业绩、比效率、强素质，讲奉献。一路走来，一路成长，风霜雪雨的历练让他成为供热服务保障中一束温暖的亮光。



李金玲
河津公司财务管理部经理

李金玲同志自担任公司财务经理起，便凭借高度的责任心与专业素养，全身心投入工作，成为公司财务稳健运行的关键力量。在核算管理上，她严谨细致，不放过任何一个数据差错，确保账目清晰准确，为公司财务工作筑牢根基。财务分析时，她深入挖掘数据价值，为预算规划、成本控制等运营决策提供详实依据。风险防控方面，她建立科学预警机制，紧盯财务指标，及时发现并化解潜在危机，让公司财务工作高效有序，为公司稳健发展保驾护航，是公司财务管理的中流砥柱。



谭晓伟
芮城公司综合管理部经理

该同志业务全面，洞察力强，擅长解决问题，沟通与协调技巧卓越，有效促进部门合作。

在公司采购岗位空缺时，主动补位，确保物资及时供应，保障生产；

采暖季又兼任稽查岗，构建完善稽查体系，维护公司权益。

2024年领导资金申报小组，高效沟通政府部门，迅速完成政策补贴项目申报。

始终将公司利益置首位，顾全大局，勇于担当，灵活应对团队需求，展现强烈“补位”意识和高度责任感。



郭忻
宣化公司财务管理部经理

她2020年3月入职寰慧以来，在集团财务中心领导下，切实以责任心为基础。

以事业心为前提，以爱岗敬业和实干精神为动力，在2024年实际工作中取得了一定的成绩。

此年联合综合部成功完成了国高新企业申报工作，为公司节约税费做出了贡献。



王珊
焦作公司市场营销部经理王珊

王珊，焦作公司市场营销部经理，一名优秀的退伍军人。

她始终坚持退伍不褪色，将军人的过硬的作风带到本职工作中去。

作为一名共产党员，工作中，该同志任劳任怨，敢抓敢管，高标准、严要求，将市场营销部培养成为一个能战斗的坚强集体。

2024年该同志带领团队克服诸多困难，完成面积发展122.89万平方米，新增实供面积60.55万平方米，超额完成23-24、24-25采暖季收费率，圆满完成了2024年度各项经营收费指标。



李帅
商丘公司工程开发部经理

李帅自2005年12月入职热力公司，在多部门积累了丰富的经验，2013年起负责工程创收与施工管理。

2024年7月加入寰慧后，他迅速融入并践行集团理念。

供热前期，为响应相关要求，他带领团队日夜奋战，完成47个小区、338万平方米的接入任务。同时，他主动带领人员深入小区，了解居民需求，化解潜在舆情。面对用户诉求，李帅耐心倾听、认真对待，迅速协调解决，用实际行动在寒冬为用户提供温暖服务。



荣达康
工程公司工程部经理

他以专业的能力、敬业的精神，带领团队攻坚克难，取得了令人瞩目的成绩。不论部门管理还是在项目推进过程中，他始终保持着高度的责任心和使命感，精心策划，周密组织，确保每一个细节都尽善尽美。面对困难和挑战，从不退缩，总能够迅速找到解决问题的办法，带领团队突破重围，实现工作顺利推进。

他注重团队协作，善于激发团队成员的积极性和创造力，共同为项目的成功贡献力量，同时也让团队成员在紧张的工作中感受到温暖和力量。



程天才
集团生产管理中心高级执行经理

2024年度，程天才着力完善生产运行管理体系，编制并落实多项生产考核办法与标准。积极践行与推广先进供热技术路线，部分公司已形成良性自循环。

躬身入局，通过驻场帮扶，助力商丘、华亭新加入公司实现首年供热快速平稳、节能显著、收获好评并提高集团商誉。开展暖管家专项培训，提升一线人员专业技能。

同时，组织调度岗位精准培训，强化水质管理，推动智慧供热建设，助力智能调度平台功能优化，积极探索智慧供热新路径。



王柯柯
集团数智中心ERP项目经理

王柯柯作为ERP负责人，始终秉持脚踏实地的工作态度，面对困难不屈不挠。

凭借扎实的专业知识与高度的责任心，团结团队，砥砺前行。

在人员变动的艰难时期，合理调配有限资源，精心规划工作，确保项目顺利推进、运维有序进行。

带领团队成功完成集成门户、招聘系统、慧工程等多个系统上线及推广应用，完成400+优化需求开发迭代，快速响应运维问题，保障ERP系统高效稳定运行，为业务发展筑牢根基。

◆ 优秀管理者



张宝军
吴忠公司总经理

他坚持创新驱动，提出以“贼”不落空的精神，聚焦供热服务。他以身作则，死磕温度不达标用户，到用户家中解决不热的难题。他目标坚定，以“供好热、服务好、收好费”为总指导思想，带领公司全体职工，攻坚克难，超额完成集团息税前利润考核指标，连续5年在区住建厅供热质量综合评价中获得A级-绿牌单位，以保障供热质量为前提，不断深化服务质量，拓展服务内容，受到广大用户的点赞和吴忠市委、市人民政府的肯定。



孔晓华
焦作公司总经理

他敢于创新管理，绞尽脑汁求变革。推行全员竞聘，将18个供热服务中心正副经理调整11人，基层团队更加年轻化。全面落实暖管家“网格化”管理，实现片区承包责任制，使生产热耗两年下降15%，客服工单和市长12345热线同比下降45%，主业成绩斐然！他不折不扣落实“三杜绝一争取”工作，焦作供热工程建设市场焕然一新，工程创收利润再创新高！他率先垂范践行“党建引领、慧暖万家”，与不热用户一对一结对帮扶！2024年，他带领焦作团体全面完成各项经营目标，创造了焦作公司业绩历史新纪录！



刘晓深
集团生产管理中心客服总监

刘晓深同志投身客户服务工作七年，成果斐然。他带领团队使集团客户满意率达95.6%，通过改进工作、团队协作提升客服质量与凝聚力，降低舆情和12345工单数量。同时强化团队建设，奠定区域化管理基础，精进“慧暖万家”服务品牌，通过多渠道宣传推广，制作37部宣传视频，实施全面培训计划。他从零搭建呼叫中心客服系统，打造出行业一流服务团队。未来，他将继续发挥榜样力量，为集团发展与客户服务不懈努力。

◆ 标杆供热服务中心

景泰公司第一供热服务中心

景泰公司第一供热服务中心2024年水耗同比下降10.4%，电耗同比下降8.5%，热耗同比下降3%。

意率达到100%。

在经营收费工作方面，截止12月末新费收费率高达90.04%，清欠指标超额完成120%；在供热服务方面，按照“慧暖万家”用心服务片区内的每一户用户，全年客户满

面对困难，第一供热中心员工迎难而上，通过加强设备维护、优化服务流程等措施，提升供热效率和用户满意度。他们的责任感、使命感、奉献精神和专业素养为公司树立了良好社会形象。



垣曲公司第二供热服务中心

垣曲公司第二供热服务中心是垣曲县城供热的先锋，活力满满、凝聚力强，守护223万m²的温暖。在供热保障上，与社区、物业紧密合作，快速解决供暖问题。秉持“以客户为中心，服务至上”理念，帮扶孤寡老人、患病男孩等困难群体。工作时，他们不

辞辛劳、众志成城。为降低能耗、保障供暖，潜心钻研精准调控。凭借这份坚守，他们不仅高效完成工作，还提升了企业形象，用行动践行“供好热、服好务、收好费”的理念，成为垣曲冬日里温暖的力量，让百姓家中暖意融融。



沙河公司第二供热服务中心

沙河公司第二供热服务中心始终坚持以用户为中心，过去一年成果丰硕。在供热保障上，改造老旧管网、升级换热站，建立应急响应机制，全力确保供热稳定。服务方面，24小时在线，及时响应每位用户需求，为

特殊用户定制服务。内部管理上，通过培训、竞赛提升员工技能与素质，打造出专业过硬的队伍。未来，中心将持续秉持这一理念，不断优化供热质量与服务，致力于为居民打造更温暖舒适的生活环境。

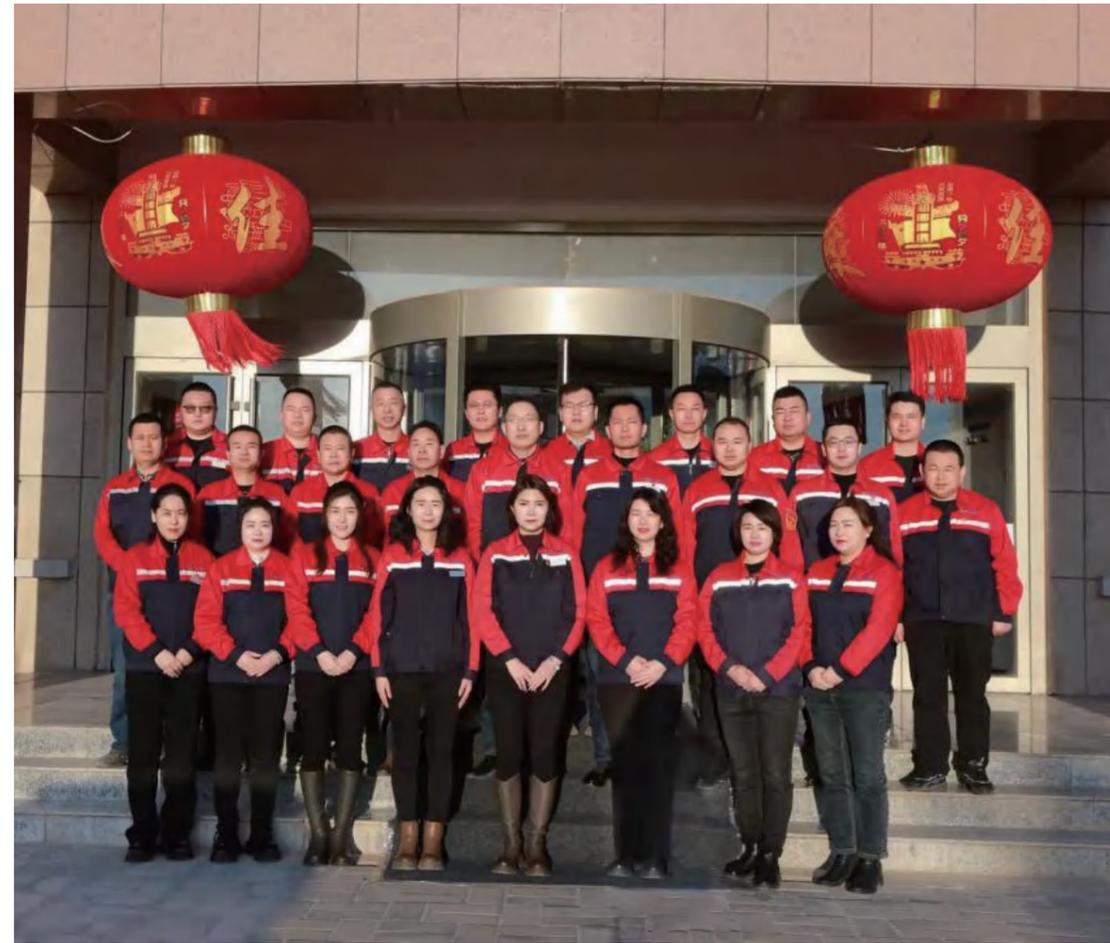


◆ 先进集体

中环寰慧（张掖）节能热力有限公司

2024年，张掖公司全面超额完成全年目标，展现强大实力。在能耗管理方面，公司通过技术改造降低电单耗，节约供热成本580万元。收费率指标方面，历史欠费完成2225万元，超出指标。卓越运营方面，公司成功争取到环保补贴600万元和中央预算

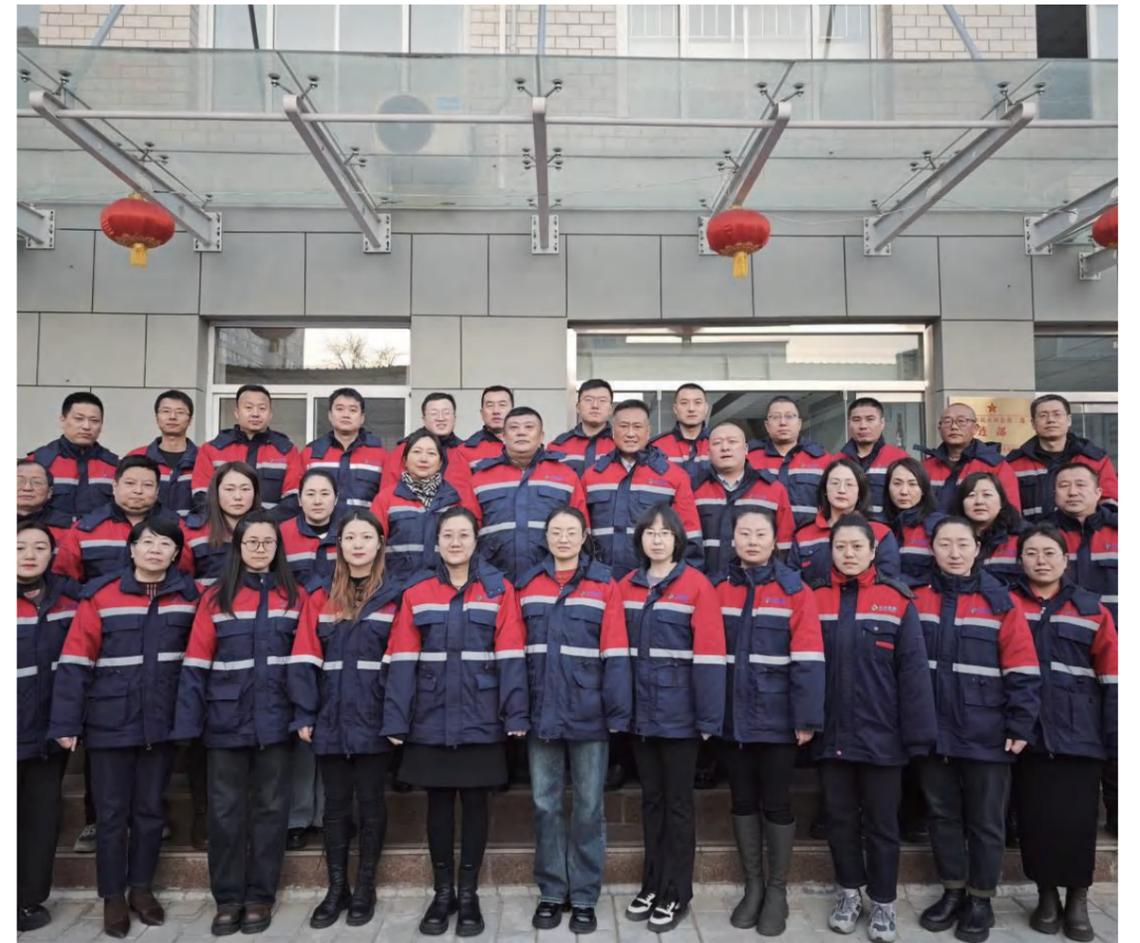
资金1500万元。客户服务不断提升，赢得广泛好评，“慧暖万家”品牌和“冬病夏治”活动成效显著。同时，公司与政府部门保持良好关系，积极参与公益，创造有利外部环境。这些成绩离不开全体员工的努力，为公司持续发展奠定坚实基础。



甘肃红太阳热力有限公司

跋山涉水不改一往无前，山高路远但见风光无限，平凉公司在“掌舵人”孙总的带领下，用坚韧、执着、努力书写辉煌。24年息税前利润超额完成，高质量完成年度重点工作任务，为集团实现三年战略目标的发展保驾护航。市场工作取得骄人成绩，开疆

拓土拿下华亭项目，为集团市场板块投资蓝图再填重要一域。公司管理和水平再上新台阶，强化队伍建设，传递企业文化，讲好“三好”故事，凝聚力量，交出一份“让政府放心，让百姓满意”的温暖答卷。



集团组织人力中心

集团组织人力中心，在持续推进组织能力升级的过程中紧扣公司战略，优化机制流程，督导跟进落地。积极引入优秀外部人才，及时补充校招新鲜血液。完善职级薪酬体系，优化干部管理体系，落地薪酬拉平与五星员工评定，打造“慧学堂”线上线下学习平台，

提升管理效能与全员素质。在企业管理创新上，推进卓越运营方案，运营员工合理化建议机制，推动组织效益增长。发布多部门工法手册，启动子公司对标，完善制度体系，为组织跨越式高质量发展保驾护航。



◆ 特别奋斗个人奖



卞志勇 集团常务副总裁

集团常务副总裁卞志勇同志，肩负安全生产、经营、工程采购等多项关键职责，承担集团“供好热、服好务、收好费”核心业务绩效指标。生产管理上，他将设备治理设为关键KPI，借夏季三修筑牢基础，通过“慧暖万家”等活动提升员工素质与服务能力，实现客户满意率与能耗指标双优。经营管理中，组织清欠、摸排内生面积、督导新费，提升管理效率，全面完成集团指标。工程采

购管理时，强化数字化，超额完成创收利润目标，把控质量关。2024年收购商丘公司后，履行集团管理职责同时，主持了商丘公司全面运营工作，解决在没有特许经营权的情况下合规收费，合规推进创收、供暖服务问题；有力协调热源价格落地；协调特许经营权招标工作顺利实施；狠抓运行和客服，扭转商丘公司负面形象，得到商丘市委市政府的高度评价。

◆ 特别奋斗团队奖

中环寰慧（澄城）秦尧生物质发电有限公司

2024年，秦尧电厂全年机组连续运行8016小时，完成发电量2.1亿KWh，两项指标不仅创秦尧历史新高，同时在同行业也是名列前茅，完成净利润1276万元，在集团公司和生物质事业部的领导下首次实现经营

扭亏增盈，管理精细化，手续合规化取得显著成效。成绩斐然已是过去，2025年，团队将继续做到安全稳定保热电，提升管理促效益，经营利润创新高。



北京中环国投环保技术研究院有限公司

他们是一群默默的奋斗者。面对复杂项目，他们不畏挑战，攻克一个又一个技术难题，从前期调研、方案设计到后期落地，每个环节都精心打磨。在紧张工期下，他们能打硬仗，主动加班加点，毫无怨言，以高度的责任感和使命感，确保项目顺利推进。在市场发展上，他们全力提供技术支持，创新

提供热源清洁化解决方案，助力一个个新项目的落地和业务版图的不断扩张。他们用行动诠释了奋斗的意义，为集团的高质量跨越式发展和卓越运营提供了坚实有力的技术支撑。他们是集团设计院，是当之无愧的特别奋斗集体！



Excellence Insights

卓越智汇

打造经营型组织 护航跨越式发展

从2024年开始，中环寰慧集团步入跨越式高质量发展阶段，吹响了向第五个战略发展阶段奋进的号角。如何保证集团的快速发展，实现“一条主线和三大目标”战略？核心在于打造经营型组织，护航跨越式发展。本次培训重点围绕打造经营型组织主题，包括打造经营型组织的背景意义、经营型组织的特点、经营型组织与传统型组织的区别、如何打造经营型组织以及需要注意的问题这几个方面来和大家一起探讨。

一、打造经营型组织的背景意义

2018-2020年，中环寰慧集团确定“三个一流”战略目标，夯实管理基础，强化规范管理，着力实现管理水平的整体提升。2021-2023年，集团提出打造卓越运营能力与卓越运营组织，致力于进一步提升企业管理效率和经营效益。这些年，吴立群董事长在三本《碳索》文化专刊中刊发了10篇关于能力建设文章，不断强调如何锻造组织和卓越运营能力。通过董事长一以贯之的宣

导，加上大家不断学习和实践，集团的经营业绩走在了行业前列，各项管理水平也得到了大幅提升。但是，如何实现跨越式高质量发展，以及完成“三年翻一番”的战略目标，还需要大家不懈的努力。

在东方企业管理语境下，经营和管理通常是分开的两个范畴，而西方企业则往往将二者合为一体。中国以及日本在这方面都有诸多相关书籍予以阐释，比如陈春花老师的《经营的本质》、松下幸之助的同名著作、宋志平老师的《经营30条》等等，都聚焦于经营领域展开探讨。可以明确的是，在当下企业发展进程中，经营堪称最为关键的一环，一家企业只有管理而缺乏经营，必然难以为继。

管理和经营的区别在哪里？管理侧重于落实明确目标、搭建组织架构、汇聚人才和培育文化四件事；经营主要着力于落地制定战略、洞悉市场、聚焦创新和优化业务四件事。具体该如何做？首先，所有管理者都要具备经营性思维。管理侧重于正确地做事，核心诉求是提高效率，这与我们2018-2020年提出的“三个一流”目标内在逻辑一致。经营则着眼于做正确的事，关键在于提高经营效益，要求目光向外，聚焦市场动态。概言之，所有领导者都需要实现从专注管理迈向精于经营的转变，从普通经营者进阶为卓有成效的管理者。诚如宋志平老师所言，并非管理不重要，而是经营更重要，有经营没有管理，企业尚可存活，但若只有管理没有经营，必定走向衰败。

经营型组织是一种以市场为导向，将经营理念贯穿于组织运营各个环节，强调通过整合资源、创新管理、优化流程等方式实现组织可持续发展并获取竞争优势的组织形式。它注重在满足客户需求的同时，实现组织内部效率提升、成本控制、利润增长以及长期价值创造等多项目标。

打造经营型组织具有多重关键意义。第一，能提升企业竞争力，使其灵活适应市场变化，实现可持续发展，提高经济效益与运营效率，为集团跨越式高质量发展保驾护航。第二，从企业战略层面，构建经营型组织有助于增强市场竞争力、明确战略方向、优化资源配置、提升创新能力和保持战略灵活性。第三，从企业经营角度，能够提高经营效率、坚持客户导向、数据驱动决策、加强风险管理，实现团队协作与最终的绩效提升。

二、经营型组织的特点

经营型组织主要有五个特点：一是市场与客户导向；二是强调效益与价值创造；三是创新能力强；四是资源整合与优化；五是灵活的组织架构。

1. 市场与客户导向。首先是市场趋势识别，具备敏锐的市场感知能力，能通过市场调研、数据分析和消费者反馈，识别出潜在的市场趋势和变化。其次是竞争分析，持续监测竞争对手的动向，了解他们的策略和市场表现，以便制定相应的应对措施。再次是快速反应能力，一旦捕捉到市场变化信号，能迅速做出反应，调整产品线，优化营销策略。最后是客户需求洞察：通过与客户的互动与反馈，能深入了解客户的需求与偏好，从而提供更符合市场需求的产品与服务。

以Zara品牌为例，作为快时尚领域的佼佼者，以敏捷的市场洞察而闻名，通过快速的设计和生流程，能够在几周内将新款服装推向市场，及时响应时尚潮流的更迭。《哈佛商业评论》称：Zara建立了一个不同于传统行业的通讯供应链，正是这个供应链帮助Zara完成了他的15天神话。在Zara你总是能够找到新品，并且是限量供应的，这些商品大多数会被放在特殊的货架上面。

客户需求驱动决策也是关键一环，涵盖多个关键步骤。一是客户反馈收集：通过调查、访谈、社交媒体和客户沟通渠道，收集客户的意见建议并及时整理反馈。二是数据分析：利用数据分析工具，深度挖掘客户行为和偏好，识别出客户的真实需求。三是个性化服务：根据客户的独特需求和偏好，提供个性化的产品和服务，以提高客户体验。四是持续改进：根据客户反馈，不断改进产品和服务，确保能够持续满足客户的期望。五是客户参与：在产品开发和改进过程中，邀请客户参与，以确保产品和服务切实贴合客户需求。比如NIKE品牌，通过其Nike+应用程序，收集用户的运动数据，并据此提供个性化训练建议和产品推荐，增强了用户的品牌忠诚度。反之华为运动就很少和产品相结合，在这方面，我认为就不如NIKE品牌。

就中环寰慧而言，在客服系统层面，我们始终致力于不断满足客户需求。纵观整个热力行业，通过这几年的打磨，集团客服水平和系统应用得到了显著提高。然而依据我们统计的客户分析系统情况，当前过度依赖数据做报表的方式，在一定程度上影响了工作效率，无法及时、精准地反映集团的服务水平和能力。为更好地适应客户需求、优化服务质量，未来我们需重点围绕以下三个关键问题发力：一是如何实现大数据的高效利用；二是探索AI技术如何赋能客服工作；三是用户反映的问题能否得到及时推送；四是进一步完善问题解决机制和操作流程。如同我们刷抖音时，系统依据浏览记录进行精准推送一样，我们期望在客服工作中也能实现对用户问题的快速推送，并高效解决。

2. 强调效益与价值创造。经营型组织要强调效益与价值创造。一要注重经济效益。经营组织将盈利视为重要的目标，通过提高产品附加值、降低成本、优化资源配置等方式追求利润最大化。二要关注长期价值。经

营型组织绝非仅仅追求短期利润，更注重组织的长期可持续发展和价值创造。具体体现在产品的品牌设计、社会责任和履责等方面。就集团而言，为追求经济效益提升，我们提出打造卓越运营型组织，包括卓越运营1.0以及2.0版本，从拓展经营到极致成本，聚焦提高经营效益，吴董事长也多次宣贯并强调其重要性，大家付出了很多努力，也取得了显著成效。

3. 创新能力强。一是创新文化浓厚。作为经营组织，内部要营造鼓励创新的氛围，尤其是鼓励员工勇于提出新想法、新方案，并且对于员工的创新举措给予支持与奖励。二是持续创新实践。在产品创新方面，不断推陈出新；在技术创新上，加大研发投入，引进先进技术，提升企业核心技术实力；在业务模式创新方面，勇于突破传统，探索诸如线上线下融合、共享经济模式应用等全新业务模式。

4. 资源整合与优化。首先是内部资源整合，就是善于对人力、物力、财力等内部资源进行统筹协调与有效整合。再就是利用外部资源，一方面与优质供应商建立战略合作伙伴关系，获取优质的材料和部件；另一方面与高校、科研机构开展深度合作，获取技术支持和创新成果。

5. 灵活的组织架构。作为经营型组织，组织架构扁平化是其典型特征之一，其目的在于提高工作效率，减少组织层级，打破信息传递壁垒，实现快速决策。同时，经营型组织还具备高度的适应性调整能力，能够根据市场变化、业务发展等因素，灵活调整组织架构。

经营型组织与传统组织的区别主要表现在四个方面：一是导向差异。传统组织更多以内部生产为导向，注重生产效率、产品质量等内部运营指标；经营型组织侧重于市场和客户的外向型导向，将满足客户需求作为

首要任务，生产、销售、服务等环节都围绕市场展开。二是决策机制。传统组织采用科层制决策模式，决策往往是自上而下，高层拥有较大的决策权，基层员工参与度低，主要是在政府和国有企业；经营型组织的决策机制更加灵活，虽然高层仍把控战略方向，但鼓励基层参与决策，尤其是与市场与客户直接相关的决策。三是创新意识。传统组织创新意识相对较弱，倾向于维持现有状态。对新的想法和技术存在一定抵触情绪，创新多局限于渐进式；经营型组织则具有强烈的创新意识，将创新视为生存和发展的关键。积极探索新产品、新模式、新业态，并愿意承担一定的创新风险。四是资源配置。传统组织资源管理相对静态，多基于历史经验或部门预算，难以快速响应市场变化；经营型组织注重资源的动态整合与优化，根据市场需求和业务发展的变化，灵活调配资源。

三、如何打造经营型组织

通过上述对经营型组织的阐述和理解，结合中环寰慧企业实际情况，接下来我从八个方面重点谈谈如何打造经营型组织，护航集团跨越式发展。

1. 保持战略正确。保持战略正确主要做好两方面：一是明确战略定位。要深入分析市场竞争趋势、竞争对手和自身资源能力，确定组织在行业中的独特地位。二是制定战略规划。基于战略定位，制定短期、中期和长期的战略规划。短期规划注重当下业务的优化和现金流的稳定；中期规划着眼于业务拓展和新市场进入；长期规划则要考虑产业升级、少量多元化发展等方向。

集团从2012年行业进入期到跨越式发展的第五个阶段，整体战略是正确的，专注于清洁能源供热，包括2018年停止对外扩张转向精细化管理，到现在的跨越式发展。

反观北控水务，十年前是非常好的企业，亚洲最大的水务公司，也是我们学习的标杆，但因资产配置失衡（污水处理占比过高）、付费模式缺陷（利润前置导致现金流状况不佳），以及应收账款太多等问题使企业陷入困境。

通过北控水务发展和运营过程中遇到的挑战我们应该居安思危，提前应对。中环寰慧集团在制定2024-2026年战略时，提出“一条主线和三大目标”战略，进而实现跨越式高质量发展目标。那么中环寰慧当前面临哪些风险呢？第一是面临欠费清收压力，应收账款金额比较大。第二是投资项目带来的资金压力，像生物质板块、光伏等项目投资，给我们带来很大的资金压力，因为它既没有带来收益，又没有带来正向的现金流。第三是电厂调价的压力，现在部分子公司都面临上游电力端涨价的冲动和意向。第四是电厂调峰供热输出不稳定的压力。随着新能源的快速发展，一些光伏、风能在不断并网，造成火电机组进行调峰，特别是在西北，只要天气好、风力大，新能源就能优先上网，造成我们上游电厂进行调峰，进而导致负荷不足，影响了我们的供热稳定和供热效率，从而影响居民满意度；第五是面临特许经营权到期后的续约问题。比如商丘公司是40年特许经营权，而2012年拿到的沙河项目，特许经营权已经过了这么长时间，我们能不能在30年以后顺利进行续约？这对我们也是一个考验，因为我们要做百年企业。按照国家规定，现在可以有40年特许经营权，沙河项目是不是能够再延长十年？这就要求沙河公司要持续跟进完成这项工作。第六是管理和运营体系的压力。有些项目接盘后先天条件很好，压力不大，但是有些项目开始不太乐观，但是通过测算，未来发展前景很好，那我们就要思考如何从管理和运营方面接得住。第七是人才梯队建设的压力。当前

我们整个团队从年龄结构、文化结构上能不能跟得上集团的快速发展？董事长也在思考这个问题，这就需要我们一些年轻干部尽快成长起来，同时还要增加校招的力度。其他风险比如上游企业觊觎，当前华能、大唐等发电集团凭借其热源优势，开始向城市供热领域渗透，在山东、山西等地已中标多个项目。还有替代技术冲击，空气源热泵在黄河流域的应用成本较2020年下降了35%，其市场替代效应正逐步显现。

面对这些挑战，我们可以采取哪些措施？第一是注重政府关系处理，采取超常规手段强力清欠。对于21-22年以前的欠费要进行清除，集团会列清欠指标，按照集团提出的三年清零总目标，2024年已经过了一年，2025年就要把这个指标定得更高，才能确保第三年清零。在考核当中，没有完成清收指标的公司，要从息税前利润中扣除。比如息税前利润是1000万，有500万欠费没有收回，那就要将这500万全额扣除。

当然，我们对新当年的考核指标也进行了拔高，从98.3%上升到98.4%，相对提升的较为平缓，没有向上提得太高。违约金收取方面这几年有部分子公司做的比较好。特别是像吴忠、张掖、平凉等公司，收取违约金484万，其中有20%的奖励，相当于给员工发了100万奖励。当然违约金收取不是目的，把应收账款及时收回才是最终目的。我们只有将整个过程进行分析，通过任务分解、压实责任，制定好清欠指标，按月考核跟踪，全面摸底欠费用户，定期开展经验分享，再梳理再划分重点对象等手段多措并举，集团制定的三年清零目标是百分之百能完成的。

第二就是面对电厂调价的压力，要做好成本监审，保持价格稳定或联动。对不合理的设备、管网折旧年限等监审办法一方面据理力争，一方面争得政府主管部门理解。例如办法中设定设备使用年限，一般情况是

30年，但我一次管网、支线管网等部分出现使用十年左右就出现问题，所以在折旧年限当中，这是不合理的。再例如，电厂以实际结算金额作为发生成本，这个也是不科学的。目前我们虽然没有能力改变监审管理办法，但我们要尝试进行沟通。特别是这几年煤炭价格持续走低，未来几年肯定还会持续走低，但电厂却提出涨价，对我们成本监审而言，要进行倾斜的就是要抑制电厂的涨价，这也是我们很多子公司本年度的重点工作之一。

第三是针对电厂调峰问题要与电厂沟通，探讨储热方式。集团的边兵院长和相关负责同志，都是这方面的资深专家，拥有专业的知识背景，所以要与电厂密切沟通。比如说热源调控部署问题，山东华源热电厂正在进行储热项目，在火电机组停运的两小时内，持续提供每小时60吨的工业蒸汽，这个量是很大的，对于我们一般城市来讲，作为供热调峰是足够的。电厂既然不稳定，集团也要进行多热源耦合等技术的探讨，想办法进行储热的改造，保障城区供热。

2. 超强经营意识。超强的经营意识包括四个方面：要坚持市场导向；重视客户服务；提升经营效益；具有竞争意识。在我们原经营意识当中，大家看到的都是收入和支出，以及这其中涉及到的节能降耗等等。而在经营型组织当中，还要做好这四个方面，才能打造真正的经营型组织。

第一是坚持市场导向。深入了解市场需求与消费者偏好，包括企业产品的研发、生产、销售等环节都要围绕市场需求展开。苹果为什么这几年市场一直较好，就是根据用户需求来进行体验，不断进行升级和革新，才有了苹果公司的今天。现在的华为也在不断超越，但相比苹果公司，它更注重的是消费者的整体需求。集团一直也在探讨市场，如何把握好董事长经常讲到的政治和经济痛

点，只有解决这些痛点才能拿到项目。比如政治痛点，实现双碳目标，减煤降碳，清洁供热；经济痛点，巨大的直接投资和巨额运营补贴等等。面对这些痛点，我们也要针对性的去解决，这样才能做好我们的市场。

在整个发展过程中我们有优势也有劣势，机遇和挑战并存。在集团多次会议中董事长都做了详细讲解，包括我们的优势在哪里？劣势在哪里？机遇在哪里？危险在哪里？其中最关键的一条，潜在竞争对手。大家知道，无论面对华能、国电还是大唐电厂，这些上游电厂目前除了已经涉及到的工业蒸汽，还在不断寻找机会介入到居民供热中去，如果他们真的要介入到供热，那我们的优势与之相比就会大打折扣。我们在资金优势、人才优势、管理优势，跟国有企业相比都有一定的差距。但是有一点可能不如我们，那就是我们的机制非常灵活，包括我们现在的20%超额息税前利润共享机制是很多国企做不到的。

第二是重视客户服务。强化客户服务意识，将客户满意度作为衡量企业经营成果的重要指标。比如京东物流建立的“135服务体系”——智能客服系统实现42秒响应，热点区域15分钟到场率98%，VIP客户投诉5日内办结率100%。京东物流在这方面值得我们学习，最核心的是服务做得好。

集团2024年11-12月客户满意率是99.9%，对于这个数据我是持怀疑态度的。我们要不断加强和优化客户关系管理，加强与客户的沟通，通过回访、个性化服务、增值服务等方式来提升客户满意度和忠诚度，真正提高我们的客户服务水平。美的方洪波在年初一讲话中说到，“任何不以用户为中心、不以业务为中心、不以一线为中心、不产生价值，不增加收入的工作都属于表演式工作，需要全员果断简化，把节约的时间去做对用户有价值的事。减少微信群，严禁各

类喊口号，严禁形式主义，减少手工报表和作业。”

客户分外部和内部两类。子公司对集团来讲，就是内部客户，集团各管理中心不能无故给子公司增加负担，比如频繁填报无确实意义的各种报表。有些子公司反映一个部门要两三个人才能完成集团某些中心下达的工作任务，这就无形中增加了他们的工作量，同时也降低了工作效率，产生了负面影响。集团为什么要打造扁平化管理组织，就是要提高管理效率。因此个别中心要不断对照、自查、整改、完善，以此来提高工作效率，减少子公司负担，有效提高客户满意度。

对于外部客户，在这些满意的用户当中，我们列出了这些年因不热减免的清单，减免比例从10%-30%不等，去年通过不热减免的就有207万，这意味着我们没有供好热，用户还存在着不满意。

当然我们也有做得比较好的地方，以平凉噪音问题为例，由于换热站内水泵距离居民住房很近，噪音很大，每到晚上睡觉的时候，水泵的低频量让人头疼和难受，很多老百姓表示不满，造成投诉量大幅上升。针对这个问题，集团指导平凉公司不断优化改造方案，噪音从原来的79.9分贝降到了38.9分贝，噪音问题彻底得到解决，老百姓满意了，投诉率也降低了。因此各子公司要从点滴做起，从每个小事做起，逐步提高客户服务管理水平。

第三是提升经营效益。就是要聚焦增收与节支。对于供热板块来说，收入端有采暖费、配套费、创收工程以及各种补贴；支出端包括能源费、全口径、维修费、财务费用、税费、固定资产投入、闲置资产等。

首先是面积发展。一个是外延式市场拓展，一个内生式面积发展。据前段时间摸排显示，目前仍有1.1亿平方米的面积没有接入，其中管网已经覆盖的未接入面积为

6319 万平方米，管网未覆盖的面积为 5000 多万平方米，发展空间广阔。在既有城市供热面积中，每平米投资额不超过 15 元，新项目每平米 50 元左右，我们要对配套费收入和管网建设支出进行匹配。从 2025-2026 年预算指标来看，有些公司定的指标比较高，商丘公司报了 500 万平方米，张掖公司报了 120 万平方米，焦作公司报了 85 万平方米，要完成目标任务是非常艰巨的，假如张掖第二管线不能按期投运，预计发展面积还能不能完成？但还有些子公司报的比较保守。从前几年完成指标看，大家都超额完成任务，像吴忠公司、平凉公司和宣化公司、张掖公司等完成得很好。但沙河、景泰等这些公司还要加大壁挂炉小区的接入，按照集团制定的“一区一策、一户一策”来发展面积，才能实现真正的经济效益。

其次是创收工程。商丘、焦作、平凉、吴忠、民权压力较大，定的指标比较高。河津、隆尧、沙河等公司还要实现突破。

政策性资金争取。这两年政府资金争取，特别是焦作、博爱、蒙阴等公司实现了很大的突破，争取到了 3.45 亿的政府专项资金。接下来，在 2025 年我们还有一些重点项目，比如张掖第二管线，要千方百计争取专项债和超长期国债，重点争取超长期国债。平凉、华亭、吴忠等公司老旧管网改造，也要进行资金争取。商丘、焦作，蒙阴、博爱等已经争取完资金的，要及时与政府协商利用好。

在年初资金争取战略复盘会上，集团强调要建立“资金申报项目库”和“预评审机制”。针对项目申报时间紧（通常不足一周）的特点，要求预先谋划项目，并提前完成环评、能评等前期手续，确保在政策窗口期能快速响应。各子公司要提交储备清单，通过跨部门协作、动态跟踪，抓住国家扩大内需政策机遇，提升资金争取效率。

全口径管控模式。作为集团创新推行的

管理体系，全口径由人工费用和日常费用两大核心板块构成。从区域数据分布来看，焦作公司年度支出规模达 2000 余万元，与平凉、张掖等大公司数据基本处于同一区间。相比之下，吴忠公司的情况就比较理想，得益于国有企业的传统优势及充足的人才储备。各公司实际人数与面积的对比情况，张掖、平凉、焦作基本上在一个线上，其中焦作公司管理效能的提升轨迹具有典型意义，2019 年我们刚接手管理时面积仅 800-900 万平方米，用工总量（含季节性用工）反而高于当前（2000 万平方米）水平，这种“面积倍增而编制精简”的良性趋势，充分印证了集团管理效率的提升。

面向 2025 年，全口径管理重点控制方向包括：一要重点控制日常费用支出，严格执行预算管控机制，重点监控办公费、差旅费等可控费用；二要严格控制人员编制，但不是让大家控制人工支出，特别是增加五星员工评定等等，都是变相给员工增加福利。在集团薪酬福利政策框架下，我们要重点加大管培生培养力度，对于固定用工，未来要通过加大校园招聘力度，吸引更多专业的年轻人才加入我们的团队，经过精心培养后，让他们能够担当重任。

新扩建项目管理。在 2025 年新扩建项目建设中，一定要保证新扩建项目与配套费或建设费相匹配。对于节能技改项目，必须开展经济分析与后评价工作，严控非节能技改项目，实现方案的持续优化。在项目设计与实施过程中，集团通过多维度优化实现成本节约与效率提升：一是强化技术评审机制，邀请生产技术专家与设计院联合参与方案优化，例如针对庭院管网阀门数量过多问题，通过设计院规范优化使标准显著提升；二是创新结构设计，如怀来污水源泵房原设计存在结构冗余，经论证采用板房形式可节省成本，同时探索抗震等级调整、非标准化厂房

建设等优化路径；三是推行行业实践优化，借鉴酒泉机组单泵单机运行模式，在不符合现行规范但行业普遍采用的情况下，取消低效阀门、降低阻力并提升运行效率；四是深化全流程管理，秉持“既好又快还省”原则，通过预算控制、招标管理、结算审核及资金统筹等环节强化成本管控，要求各公司通过 2023-2025 年单平米造价对标表查找管理短板，重点改进检修费用偏高问题，推动整体管理效能提升。

自主维修与外委项目管理。集团明确 2025 年将严控外委项目及费用，同时鼓励员工通过自主维修创收。针对部分子公司过度外包核心业务（如用户测温、稽查等）导致成本高企和服务质量不可控的问题，集团提出优化策略：一是强化自主维修能力，如平凉公司将边角户改造从外包 2000 元/户改为内部员工承接（补贴 500-600 元/户），单户成本降至 600 元内，节约 70% 费用并锻炼队伍；二是精准评估外委需求，吴忠公司通过技术论证将锁闭阀更换量压缩 40%，自主采购单价 30 元/台，总成本从 300 万元降至约 50 万元；三是建立长效机制，包括禁止核心业务整体外包，超 50 万元外委需集团审批，节约费用 30% 奖励团队及管理人员下沉一线等措施。预计全年可节约外委费用超 1200 万元，提升员工人均创收 15% 以上，实现“该花的钱花到位，能省的钱省到底”的经营目标。

能耗管理。从 2022 年至 2024 年这 150 天供暖期内，众多供暖公司的能耗管理情况显示，多数公司能耗呈下降趋势，包括供暖时长为 120 天的公司。今年我们的能耗预算指标基本上没有削减，并且较上一年度，很多公司还略有提升，只有四家公司略微有点下降，其他公司要么持平，要么有所上升。在保证良好供热效果的基础上，大家仍需加强供热调节，做好平衡调整工作。特别是下

一步我们要成立数智化专业公司，在供热调配系统当中，致力于实现科学供热，均衡供热，从科学节能的角度扎扎实实开展工作。在水耗控制方面，要重点把控失水问题，因为失水必然会导致更多的热量损耗。在电耗改造工作中，要特别关注循环泵的更换事宜。

库存管理。当前各供热子公司扣除燃料及相关辅料后还有 2000 多万的库存，在整体考核体系里，库存管理是重点考核项目之一，各公司必须进一步强化库存管理工作。企业做好库存管理可以从以下几个方面入手：需求预测、库存分类管理、优化库存结构、建立库存管理制度、加强供应链管理、信息化管理、定期盘点、设置安全库（备品）等方面。在当前数字化时代，要建立科学的库存管理体系，必须将数智化技术与库存管理深度融合，以此提升库存管理水平，降低运营成本，增强企业在市场中的竞争力。在考核机制方面，大家要清楚，新增库存会导致直接扣减息税前利润。去年得益于严格的考核，各公司在新增库存控制上成效显著，没有一家公司出现新增库存的情况。我们要全方位加强管理，确保库存始终处于合理水平，为企业高效运营提供坚实保障。

第四是鼓励创新与变革。在企业运营尤其是经营型组织中，鼓励创新与推动变革是实现持续发展的关键动力。因此我们要鼓励创新思维，推动变革管理，培养创新文化。

创新文化浓厚。经营型组织内部鼓励创新思维，员工敢于提出新的想法和建议，并且组织对创新给予支持和奖励。谷歌公司“20% 时间”理念的应用，允许员工用 20% 的工作时间从事自己感兴趣的创新项目，这种文化激发了员工的创造力，孕育出了许多成功的产品。还有方太践行的“五个一”文化，以及吴立群董事长大力倡导的全员创新理念，通过定期的“合理化建议”，为员工创新提供了广阔空间，从高层到基层，全力

营造全员创新的良好氛围。

技术创新。在技术创新领域，众多企业展现出卓越的前瞻性与行动力。华为在技术创新方面不遗余力，持续加大研发投入，不仅建立了专业研发中心，还积极与高校、科研机构合作，探索新技术的应用，如人工智能、大数据、区块链等。每年将10%以上的销售收入投入研发领域，并与全球多所高校开展产学研合作，使得华为在5G通信技术等领域取得了领先地位。当下数智化技术发展迅猛，我们从数智化2.0建设看比较火的DeepSeek，2025年1月27日，DeepSeek应用登录苹果应用平台；2月6日，吉利汽车宣布与DeepSeek完成深度融合；同日，中国电信、中国移动、中国联通三大运营商全面接入DeepSeek；2月11日，极狐汽车官微宣布阿尔法S5率先接入北汽自主研发的百膜汇创平台，并与DeepSeek大模型深度融合，实现智能座舱的再次升级；同一天，国家超算互联网平台宣布推出AI生态伙伴加速计划，提供3个月DeepSeek AP接口免费使用及千万卡时算力资源池等激励措施，这些案例充分彰显了创新所蕴含的强大能量。

尽管我们在创新的道路上目前无法与行业巨头相媲美，但在自身岗位上同样能够积极开展创新工作。我们在数智化2.0建设进程中也要做好智慧供热平台的打造，特别是数据平台管理价值商，要通过咨询机构的专业力量，助力智慧数智化2.0的成功转型，包括实现意识形态转变以及数智化核心的升级，进一步强化创新管理能力，推动企业在创新发展道路上稳步前行。

业务模式创新。作为经营型组织，要突破传统业务模式，探索盈利增长方式。谈及模式创新的成功范例，山姆会员店堪称典范。山姆会员店隶属沃尔玛集团，沃尔玛中国2023年全年销售超1200亿，其中山姆

会员店贡献了800亿以上，且线上业务占比超过50%。在中国市场山姆会员店对沃尔玛的贡献超过3/4。深入了解山姆会员店，会发现诸多值得探究之处。例如，它有几个“为什么”：为什么要收会员费？为什么多是预包装？为什么多是大包装？为什么品项比较少？店内都给出了清晰合理的解释。步入店内，映入眼帘的是货仓式管理模式，商品均为大包装陈列。不仅如此，配送服务极为高效。我与女儿一同购物时，有些商品不便携带，她当即在线下单，我们刚到家，配送的商品就已送达，便利性令人称赞，这无疑是其能取得出色销售成绩的重要原因。

反观我们自身，在经营模式转变上，有诸多可探索的方向。比如，可以尝试通过附加模式，为客户提供室内设施的专业服务，涵盖水、电、暖等的维修和维护，以及家政服务等等。同时，积极搭建生态农业合作社与用户之间的桥梁，让用户能够便捷地享受到健康食品服务。

鉴于水、电、气、热拥有共同的客户资源，我们应当思考如何在这片市场中抢占先机，这将是关乎我们未来发展的重要课题，需要深入思考并积极探索切实可行的策略。在技术与服务方面，智慧供热的输出，个性化的供热套餐，在能源管理上能不能做到多能互补？能不能做到合同能源管理与能源企业深度合作？再一个用户互动增值服务同样蕴含着巨大的发展空间，像我们拥有海量的用户群体，且随着面积的不断发展，用户数量将持续增长。在此基础上，我们可以充分挖掘用户端平台的潜力，积极开展增值服务、社区供热服务，高效运用供热服务托管所产生的大数据，以及寻求跨行业的合作机会等。

展望未来，我们必须积极探索业务增长新模式。当下，我们已经有了些基础，但在创新方面更要敢于突破常规、大胆设想。唯有领先一步，才能在激烈的市场竞争中脱

颖而出、取得良好成效。举例来说，如果我们在某些创新模式上犹豫不决，一旦水务、电力、燃气等行业先行一步，后续我们再进入时，必然会面临资源受限等困境。因此，迫切需要激发全员的开拓性思维，鼓励积极探索，为企业在技术与服务创新领域开辟出一片广阔的新天地。

机制创新。从历史维度看，机制创新始终是国家与企业发展的核心动能。商鞅变法通过户籍制、军功制等制度重构，奠定秦国崛起的基础；新中国成立后土地改革与家庭联产承包责任制的推行，释放了农村生产力。企业层面，胖东来通过标准化制度、科学选拔机制及员工福利体系，实现年留存5%利润下的稳健运营。中环寰慧集团在行业内已构建具有竞争力的激励机制，2024年子公司超额奖金总额超1800万元，但对标华为等领军企业仍有提升空间。

另外为进一步提升激励机制成效，今年我们计划在河津和焦作供热服务中心，对激励考核方案进行大胆突破。在考核指标设定上，将超额贡献奖励的收入、超额成本管理指标清欠、新增库存等方面，与子公司的标准基本保持一致，以此进行全面考核与鉴定。如某供热服务中心维修费用预算50万，节约部分20%直接奖励团队，激发基层创造力。另外推行“季节工精简奖励”，若供热服务中心将季节工从10人减至5人，节省费用的20%归团队所有。同时建立“固定用工弹性调配”机制，冗余人员可退回公司另行安排，强化一线人力投入。同时我们要创新“局部超额奖励”模式，允许未达标公司的优秀服务中心单独获奖。如某公司6个供热服务中心中有2个超额完成利润指标，其奖励不受整体业绩影响，形成“以点带面”的示范效应，预计次年全员达标率可提升60%。通过试点先行、数据驱动的机制创新，集团2025年计划实现人工成本下降8%，基层员

工收入增长15%，整体运营效率提升22%，为从规模扩张向质量效益转型提供制度保障。

第五是加强财务管理与税收筹划。财务管理上，要建立健全财务制度、做好财务预算分析、做好资金管控、做好成本控制与财务风险管理。宋志平老师在《有效的经营者》中提出了财务要稳健化，即要重视财务的预算，量入为出；合理利用财务杠杆；追求有利润的收入，有现金流的利润；资金集中管理；控制好“两金”（应收账款和库存）占用。我们当前处于跨越式高质量发展，财务稳健化尤为重要，特别是现金流的稳定。部分公司测算的现金流可能达不到收购要求的七倍，存在目标制定困难的情况。我特别强调资金管理中心要提前规划全年资金需求，维持热费和企业运营费用，避免因新项目集中投入导致短期现金流短缺。同时要合理利用财务杠杆，高速发展的企业必须注意杠杆风险控制。

税务筹划需从熟悉税收政策、规划业务结构、设计筹划方案、管理税务风险及加强与税务机关沟通等方面入手。具体要合规纳税、合理节税、处理好税企关系，避免因为政策认知分歧引发风险。同时要加强内部管理，提升财务人员专业素质，关注政策变化，结合实际制定方案。财务分析需深化与业务融合，目前我们的月度分析涵盖业务完成情况、库存、往来账和预算执行四方面，但尚未深度嵌入业务环节。美的集团将财务管控渗透到定价、销售政策、采购降本、研发毛利率核算等全流程，值得借鉴。当前我们的财务分析时效性还不足，每月出上个月报表的时间虽由原来的20日提前至15日，但仍明显落后于美的每月3-5日，需通过机制优化提升分析效能。

第六要完善激励机制与动力机制。首先明确动力机制的本质是通过制度设计激发员

工内在动力，推动组织发展。其核心在于满足员工不同层次的需求——基层员工关注温饱与生存保障，中层管理者重视福利与职业稳定，高层追求尊重与社会价值，创业者则聚焦自我实现与理想追求。具体实施中需从八个方面入手：明确目标方向、建立物质激励体系、规划职业发展路径、强化认可与表扬机制、优化工作环境、赋予授权与信任、引入竞争机制和完善沟通反馈渠道。

动力机制的建设还需与组织架构、人才培养、团队管理紧密结合。组织架构要具备灵活性、协同性和创新性，通过扁平化管理减少层级壁垒；人才培养方面，公司要持续投入“慧学堂”等培训体系，提供职业规划指导、导师带教机会和多元化发展通道，同时建立绩效考核与激励机制吸引人才。特别强调管理者角色要从“有效执行者”向“价值创造者”转变，这要求掌握宋志平老师提出的经营者十大能力，包括战略决策、资源整合等核心技能。

团队建设方面需培养团队合作精神，营造良好的工作氛围，解决团队的冲突。我们要从精英驱动到泛众驱动，打破传统“二八法则”思维，鼓励全员参与价值创造。当企业规模扩大后，仅靠少数高管难以支撑发展，必须激活80%员工的潜力，通过竞争机制让每个人都能贡献价值，最终实现整体效率提升至400%。

还有要科学设定经营目标，从明确方向、自主决策、结果导向、减少依赖来促进合作协作。以明确的经营目标来引导和衡量干部的工作，赋予他们一定的自主权和责任，使他们能够积极主动地为实现组织目标而努力，而不是过度依赖上司的具体指导和控制。这样可以提高组织的效率和竞争力，更好地实现组织的发展目标。

绩效管理的要点就是明确目标、完善指标考核体系、持续沟通、公正评估、结果应

用、培训和发展。我们的绩效管理要与经营型组织的要求匹配：明确绩效目标与经营目标的一致性；设计基于经营成果的绩效评估体系；强调团队绩效；绩效反馈与沟通；绩效激励机制；持续改进；培养绩效文化；灵活调整绩效指标。

第七是数智化支撑。在打造经营型组织的进程中，数智化支撑是关键战略举措。集团正加速积极推进数智化2.0建设，通过整合ERP系统、CRM系统、智慧供热系统及客服系统，实现全业务流程数据贯通与信息共享，全面提升运营效率和管理水平。重点构建“数据驱动决策”机制，管理层基于实时数据分析结果制定战略与经营决策，显著提高决策科学性。为深化数字化转型，集团计划下周赴美的进行专项参访，学习其“财务深度嵌入业务”的数字化管理经验，为智慧供热平台迭代升级与数智化2.0系统完善奠定基础，最终形成覆盖生产、运营、服务全链条的智能管理体系，增强企业核心竞争力。

第八是强化风险管理。“如何识别风险、防范风险、管理风险，避免企业走向死亡的螺旋，实现企业长久发展和企业长青？这就要求风险管理贯穿于企业战略和商业模式，贯穿于企业的业务发展和文化。首先要定位最核心的风险，找到有效管理风险的关键手段。其次，要构建全面的风险管理体系，同时坚守诚信合规底线，最后也是最容易被忽视的就是管理企业家自身的风险”。这段话摘自陈东升《战略决定一切》这本书。

长线思维是稳健的基石，在中国强监管的大客户背景下，长期主义更是公司高速发展要讨论的下一个重要议题。因此，公司宜着眼全局，在多方面整合战略布局，作为管理者就需要挑战更加严峻的考验，在经营层面要踮起脚尖看发展。拓展视野，提高边界，始终站在更高一个层次思考问题，强化管理逻辑，方能强化我们的风险管理。

系统性打造经营型组织还需注意以下十方面问题。第一是要确保高层的坚定战略支持，他们的态度和行动将对整个组织产生重要的影响。第二是构建全员参与机制，要让员工明白他们在组织经营中的角色和作用，激发他们的积极性和创造力。第三是持续学习和改进，通过知识迭代保持组织创新活力，不断吸收新的知识和理念，持续改进经营管理模式。

第四是平衡长短周期目标，要在短期目标和长期目标之间找到平衡，确保组织的可持续发展。第五是文化建设，要培育积极的经营文化，文化是组织的灵魂，能够引导员工的行为和价值观，推动组织向经营型转变。第六是数据支持决策，建立完善的数据收集和分析体系，以数据为依据进行决策。避免凭经验或直觉做出决策，提高决策的科学性和准确性。第七是风险管理，组织需要建立有效的风险管理机制，识别、评估和应对各类风险。第八是沟通与协调，确保各部门之间信息畅通，工作协同一致，避免出现部门之间的隔阂和冲突，影响组织的整体运营效率。第九是适应外部环境变化，需要关注宏观经济形势、政策法规、行业动态等外部因素的变化，及时调整组织的经营策略和发展方向，以适应外部环境的变化。第十是评估与反馈，需要定期对经营型组织建设的效果进行评估，及时发现问题并进行调整，同时

——集团联席总裁朱光峰 2025年2月16日在集团专题研讨会暨市场开发赋能训练营上的培训分享

要鼓励员工提供反馈意见，共同推动组织的不断完善。

建设经营型组织是一个长期的过程，需要组织上下共同努力，不断调整和优化，才能实现组织的经营目标和可持续发展。全球管理大师拉姆·查兰提出的“敏捷时代”理论为组织升级提供方法论：战略层面需建立环境监测机制，对技术变革、客户需求、竞争格局等外部变量保持前瞻性洞察；运营层面要通过数字化手段重构业务流程，提升组织响应速度。人力资源部门需从五个维度推动转型：达成高层战略共识、引进跨界复合型人才、赋能中层管理者、建立人才追踪系统、通过试点迭代实现组织变革。

打造一支适应经营型组织的高素质团队需要从多个方面入手，通过明确目标、招聘选拔、培训发展、绩效管理、团队建设、沟通协作和创新变革等措施，不断提高团队成员的素质和能力，提升团队的整体绩效，为经营型组织的发展提供有力的支持，为跨越式高质量发展保驾护航！

经营组织不仅仅是一个理念，更是一种行动，一种能够让我们的企业在市场中脱颖而出的力量。它要求我们每个人都要具备强烈的经营意识，以市场为导向，以客户为中心，不断提高我们的核心竞争力。一个强大的经营型组织将为我们的跨越式发展提供坚实的保障，引领我们走向成功的彼岸。

“慧暖万家”——赋能美好生活 共筑和谐社会

生产技术中心 | 刘晓深



智慧供热，温情满溢，慧暖万家，传递的不只是温度，更是家的温馨与关怀。让温暖超越供热本身，触及每一个角落，温暖每一颗心灵。

中环寰慧集团凭借强大的业务布局，在全国 16 个省区市 30 余座城市投资运营清洁能源供热项目，深度融合 27 座城市的民生肌理，为各地提供清洁能源集中供热、工业蒸汽、生物质新能源发电及智慧能源服务。在城市的大街小巷，输送的热能化作温暖的力量，如同冬日里跳动不息的暖流，精准地流向千家万户，驱散严寒。一直以来，中环寰慧集团的热力人始终坚守“慧暖万家”的品牌理念，将用户需求放在首位，在每一个服务细节上精益求精，致力于为每一位用户打造极致的供热体验，用专业与热忱守护城市的温暖。

自 2023 年初启动打造“慧暖万家”服

务品牌以来，我们始终坚持以客户为中心，致力于提供高效、优质、贴心的供热服务。通过不断的技术创新、管理优化和服务升级，逐步构建起了一套完善的供热服务体系，让“慧暖万家”成为广大用户心中温暖与信赖的代名词。过去两年，我们在慧暖万家服务品牌的打造过程中，完成了从理念到行动的全方位蜕变。引入先进的智能调度系统，实现对供热管网的 24 小时实时监测；建立了智能客服系统平台，用户无论是咨询还是报修，都能在一个平台快速得到响应和解决；与社区搭建服务平台，开展供热座谈会，持续解决用户的供热问题；在投身于公益事业方面，保证了供热的前提下积极承担社会责任。这两年通过我们的努力收获了客户的认可与信任。投诉率逐年下降，满意度不断攀升，许多客户从最初的质疑转变为如今的主动推荐，员工的专业素养和服务意识也大幅

提升，形成了积极向上的企业文化。

2023 年，品牌萌芽与理念扎根阶段

我们提出“慧暖万家”理念，将智能化、人性化的供热服务理念融入每一位员工心中。积极筹措资金，对部分老化严重的供热设备进行初步改造，同时搭建起用户反馈热线，尽管只是迈出了一小步，但这是我们走向“慧暖万家”品牌打造之路的坚实起点。

回想起酒泉公司管理的某住宅小区，由于建设年代久远，供热系统的管道老化问题较为严重，导致居民在冬季的供暖效果往往不尽如人意。在获悉此情况后，我们立即派遣技术团队前往该小区进行现场勘查。技术专家们不惧严寒，细致地巡视小区的每一个角落，对每一段管道、每一个阀门进行了详尽的检查。经过紧张有序的施工，我们为该区小区更换了关键部位的老旧管道，并对供热设施进行了调试与优化。改造工程完成后，小区居民王奶奶满怀感激。满眼带泪地表示：“过去冬天，我们不得不穿着厚重的棉衣在家，而今年的冬天大不相同，室内温暖如春，你们确实做了一件大好事！”此次改造不仅为居民带来了温暖的冬季，也向整个小区展示了我们的行动力，更加坚定了我们打造“慧暖万家”品牌的决心。

2024 年，品牌成长与服务升级关键期

我们加大了技术投入，全面升级了供热设备，并引入了先进的智能调度系统，确保了供热管网运行状况的全面掌握。实现了全天候 24 小时的实时监测，显著提升了供热的稳定性和安全性。同时，我们打造了智能服务平台，将咨询、报修、投诉等业务进行了整合，用户仅需通过一次电话或线上操作，

即可获得快速响应与处理。在这一年中，我们不仅提升了供热质量，还显著提高了用户满意度，使品牌逐渐深入人心。

平凉某小区的李女士在一天晚上发现家中突然停暖，当时外面寒风凛冽，李女士心急如焚。她立刻拨打了我们的智能客服热线，客服人员在接到电话的第一时间，通过与调度反馈，智能调度系统快速定位到应该是小区内有管道泄漏的情况或发生了设备故障。随后，迅速通知维修人员前往现场抢修。维修人员仅用了 15 分钟就赶到了现场，经过紧张的维修，仅用了不到两个小时就恢复了供暖。李女士对我们的服务赞不绝口，第二天还专门送来了一封表扬信，信中写道：“没想到这么晚打电话，你们还能这么快就解决问题，真的太感谢了！”这样的案例还有很多，正是通过一次次及时、高效的服务，我们赢得了用户的信任和支持。

2025 年我们要慧暖万家赋能美好生活

在近两年的不懈努力下，我们成功实现了舆情和 12345 工单数量的大幅下降，这一成就使我们荣获了众多荣誉。政府和用户对我们服务品质的肯定，通过一面面锦旗、一封封表扬信、一个个奖牌得以体现，这不仅是对我们服务的认可，也是对我们品牌建设工作的高度评价。站在新的起点，即“慧暖万家”服务品牌建设的第三年，同时作为“客户满意”提升的主题年，我们将在前两年取得的成果基础上，进一步规划和实施集团公司的战略计划：

1. 深入推进慧学堂培训考核机制，全面提升员工服务素质：各公司充分利用慧学堂学习平台，全体参训人员严格执行线上签到制度。线上与现场培训同步开展，所有培训均需录制并上传。现场培训引入表演式模

拟过关机制，通过实战演练提升培训效果、线上考试与作业相结合，全面检验学习成果。建立讲师评价体系，帮助学员与学员共同提升。

2. 区分服务类型和等级，明确服务标准，全面提升服务质量：依据不同用户的特性和需求，精准划分用户等级，为每一类用户量身定制专业化、个性化的供热服务方案。比如针对老年用户群体，我们增加上门巡检次数，耐心讲解安全用暖知识；对于对温度敏感的特殊家庭，如家中有新生儿或病患的，我们提供精准的温度调控服务，确保室内温度始终适宜。

3. 完善服务监督体系，确保各项客服工作有效落实：通过在线平台反馈，确保系统便捷高效，便于员工及时反馈。通过实时检查主动了解客户需求，提供针对性服务。

4. 统一服务品牌宣传标准，加大宣传力度，强化品牌效应：以品牌核心价值为导向，确保宣传内容一致连贯。整合多种传播渠道，实现宣传效果最大化。关注市场动态和用户需求，灵活调整宣传策略，创新提升品牌形象，巩固品牌地位，增强品牌影响力。

5. 明确服务绩效考核标准，有效激发

全员自驱力：各公司严格执行慧暖万家专项绩效考核制度，保证评价公正、标准统一透明。以事实和数据为依据，以实际成果为凭证，与公司战略目标保持一致。激发员工积极性，促进个人与组织共同成长，提升整体绩效管理水平

征途漫漫，风起云涌正当时，千钧重担在肩，我们整装再出发。打造“慧暖万家”不仅是一句承诺，更是一份服务精神的传承，一种责任担当的坚守。我们深知，在“客户满意提升年”里，用户所期待的，远不止于室内温度的升华，而是一份全方位、细致入微的服务体验。为了达成这一目标，我们以“客户满意提升年”为契机，通过“精细化管理”和“素质提升”，提升员工综合素质，优化服务链条，提升服务品质，为品牌价值提升和企业长远发展奠定基础。

我们将坚定不移地秉承“慧暖万家”的品牌理念，锐意进取，持续创新服务模式，不断提升服务品质，为实现客户满意度的持续提升而努力奋斗。让温暖的力量绵延不绝，让满意的笑容洒满每一个角落，我们，一直在路上。

聚焦三年战略规划 探寻发展新路径

景泰公司 | 李敏龙

在集团三年战略规划的指引下，我们积极应对供热行业的机遇与挑战。通过对公司当前供热业务的深入分析，发现存在内生性发展面积力度不足、水耗控制力度不佳以及用户窃热行为管控不足等问题。这些问题制约着公司的发展，需待我们深入思考并寻求解决之道。

一、内生性发展面积困境与突破

内生性发展面积增长乏力，严重影响公司供热业务的拓展。对既有供热区域潜在需求变化的迟钝，使我们错失老旧小区改造、新建小型商业体带来的供热面积增长契机。面对天然气壁挂炉等供热方式的竞争，我们缺乏有效策略，导致部分潜在供热面积流失。供热服务优势宣传不足，用户认可度和选择意愿不高，加上供热稳定性、维修响应速度等服务质量问题，进一步阻碍内生性面积增长。与物业、开发商等沟通协作不畅，也让我们在获取供热合作信息上处于劣势。

要改变这一局面，需从多方面发力。加强市场调研，定期深入辖区了解供热需求，关注城市建设动态，及时捕捉增长机会。优化竞争策略，深入分析集中供热与其他供热方式的差异，突出自身环保、成本优势。强化宣传推广，通过社区宣传、线上推广等多种渠道，让更多用户了解集中供热的稳定性、环保性和经济性。提升服务质量，建立完善的服务质量管控体系，加强设备维护巡检，提高维修响应速度。同时，与物业、开发商

建立常态化沟通机制，及时获取项目信息，实现合作共赢。

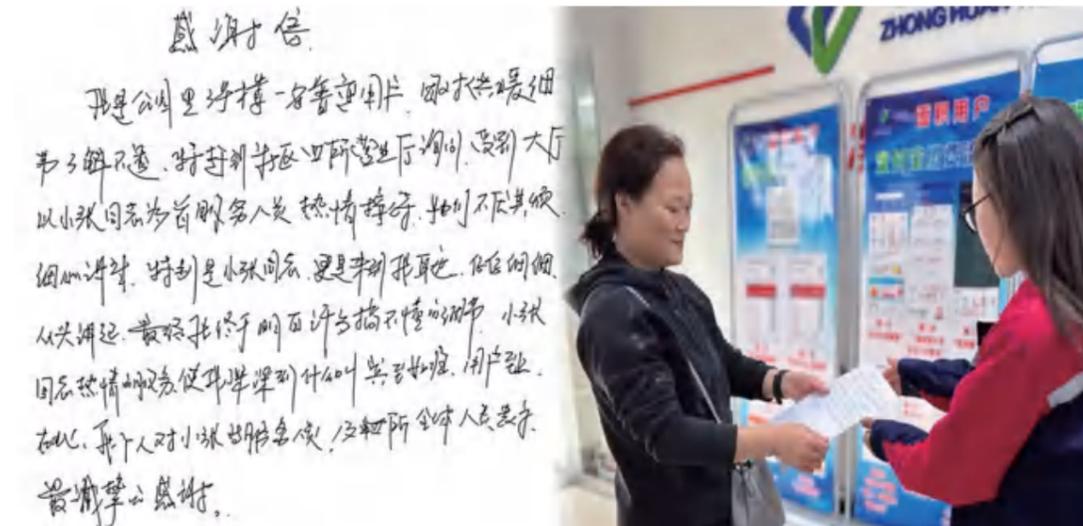
二、水耗控制挑战与对策

水耗控制不力，增加了供热成本，影响供热效益。缺乏先进漏水检测仪器，依靠人工巡检和简单手段排查，难以快速精准定位漏点，尤其在地下复杂管网中效率低下。夏季对老旧管网摸排不细致，与物业对接不充分，改造力度不足，为供暖期失水埋下隐患。老旧管网支线阀门关闭不严或缺失，增加了检修难度和失水量。

解决水耗问题，首先要引进先进检测仪器，如智能超声波检漏仪，并对工作人员进行操作培训，提高检测能力。夏季成立专门的老旧管网摸排小组，加强与物业合作，全面掌握管网信息，制定改造计划并加大资金投入。对老旧管网支线阀门进行全面排查，维修或更换关闭不严的阀门，加装缺失阀门，建立维护台账并定期保养调试。

三、用户窃热管控难点与应对

用户窃热行为不仅损害公司利益，也影响供热公平。稽查细心程度不足，稽查流程不严谨，对报停户档案审核不仔细，实地稽查不深入，难以发现窃热行为，且对查出的窃热用户跟踪不到位。断管力度不够，执行人员责任心不强，缺乏明确时间节点和监督机制，断管技术和工具落后，无法及时遏制



私自用热现象。

提升稽查细心程度，制定详细的稽查流程和检查清单，加强稽查人员培训，认真核对报停户档案，运用专业检测设备深入排查。加大断管力度，明确责任人、时间节点和监督考核机制，定期复盘优化工作流程，引进先进技术和工具，提高断管效率和质量。

面对供热业务中的诸多问题，我们要以集团三年战略规划为导向，立足岗位实际，积极采取有效措施加以解决。每一位员工都应积极思考，为公司发展贡献智慧和力量，共同推动公司供热业务高质量发展，在供热行业中持续提升竞争力，实现公司的长远发展目标。



供热一次网喷射混水技术改造成效显著

偃师公司 | 苏浩杰

偃师寰慧热力公司，成功实施首阳新区供热一次网喷射混水技术改造项目，达到了预期效果，节能降耗，效益显著，目前正在申请国家实用新型专利。

一、技改项目的提出与解决方案

1、运行状况：

偃师寰慧热力公司2015年建设首阳新区高温水主管网，在洛阳热力DN1400主管网上开DN600分支进行供暖，历年来采暖季高温水一次网供回水平均温度102℃/45℃，供、回水压力1.3MPa/0.3MPa。目前，偃师寰慧热力公司DN600管网流量350T/H，供回水温度106℃/45℃，供、回水压力1.3MPa/0.3MPa。

2、发现问题：

偃师公司目前有两个热源对两个片区进行供暖，分别为大唐电厂热源供东南片区和华润电厂热源供首阳新区。经过统计，近几年首阳新区热单耗远高于东南片区热单耗，经计算，首阳新区管损高达20%，东南片区管损只有7%。

3、问题分析：

首阳新区热耗较高，有两个原因：一是由于各小区用暖率较低，热耗相对较高；二是由于整体供热面积较小，一次管网供水温度较高，管道热损失较大。

由于我公司一次网供热管道接在洛阳热力主管道上，供水温度取决于洛阳热力供热参数，我公司不能自主调节，由于洛阳热力供热温度较高，远高于我公司实际需要温度，导致一次网热损失较大，造成了能源的浪费。为降低热耗，解决一次网供热温度偏高、热损失较大的问题，成为改进提升项目关键所在。

4、解决方案：

为解决首阳新区一次管网热损失较大的问题，公司总经理刘建政提出了进行（喷射）混水技术改造的建议。由公司副总经理罗临鹏牵头，经生产技术部相关人员多次专题研究，结合首阳新区供暖参数及运行工况，在保证正常供暖的前提下，达到降低一次侧供水温度，降低管道热损失，增加循环流量，保证供热系统正常调控及稳定性，提出两套方案：方案一，为加装混水泵，抽取一次网回水与供水混合，降低一次网供水温度；方案二，为加装喷射泵，原理同混水泵相似，因混水泵所需泵体较大，投资较大，耗电量大，喷射泵设备构造较为简单，投资相对较小，且不需要电力运行；结合投资、设备安装、后期运行费用及节能效果等，进行多方研讨，最终确定方案为汉魏路一次网加装喷

射泵一次网混水技术改造方案。

二、一次网喷射混水原理及创新应用

1、喷射泵是一种流体机械，其工作原理基于流体动力学和流体力学的原理。喷射泵主要由喷嘴、混合室和扩压管组成。当流体从喷嘴喷出时，一次网供水测压力较高，利用供、回水较大压差，其速度和动能增加，进入混合室与来自入口的流体混合。从而实现降低供水温度，提高流量等作用，目前喷射泵仅用于二次网系统中，其目的为调节热源供回水流量，实现流量和温度的精准控制，混水系统可以降低能源消耗，提高供热效率，降低运行成本。

2、基于此项原理，偃师寰慧热力公司将喷射泵适用于首阳新区一次网系统中，来改善首阳新区一次网供水温度较高，流量较小，且用暖率较低造成的热损失较大的供暖现状。喷射泵用在一次网混水系统中偃师寰慧热力公司开创先例，属于技术创新。系统简单，投资小，见效快，效益好，当年即可收回投资成本。

但是，因为没有喷射泵用于一次管网的先例，诸多厂家都无法制造相关设备，经过大量联系筛选商家，最终选出了可以制造一次网喷射泵相关尺寸的厂家，偃师公司人员与厂家多次沟通，经过长达两个月的沟通、计算、设计，符合首阳新区一次管网运行参数相对应的喷射泵制造完成，交付安装，此喷射泵也为行业最大、最先进、自动调节的喷射泵，2024-2025采暖季投入使用，已达预期效果。

三、一次网喷射混水运行工况

工况 1:

2024年11月23日,调试成功投入运行,一次网供回水温度85°C/45°C,流量330T/H,供回水压力为1.3MPa/0.3MPa。一次网喷射泵混水出口温度70°C,供热系统运行稳定。

工况 2:

2024年12月4日,一次网供回水温度90°C/45°C,流量400T/H,供、回水压力1.3MPa/0.3MPa。一次网喷射泵混水出口温度67°C,供热系统运行稳定。

工况 3:

2024年12月10日,一次网供回水温度106°C/45°C,流量316T/H,供、回水压力1.3MPa/0.3MPa。一次网喷射泵混水出口温度68°C,供热系统运行稳定。

工况 4:

12月21日 18:06,一次网供水温度109.2度,混水温度71.2度。

工况 5:

12月22日 17:45,一次网供水温度112.7度,混水温度75.3度。

工况 6:

12月26日 9:00,一次网供水温度112.1度,混水温度74.8度。

工况 7:

2月25日 11:18,一次网供水温度96.5度,混水温度60.7度。

四、经济效益分析

1、以二里头博物馆分支管线为例测算,一次网喷射混水投入运行前,供水管道温降约为24°C,喷射混水投入运行后温降约为4°C,一个采暖季可以节约热源费8万元左右。

2、根据偃师公司首阳新区供热整体测算,2023-2024采暖季热损为24027 GJ,管

损为20%,供暖面积为27万m²,2024-2025采暖季首阳新区供暖面积为40万m²,一次网喷射混水技术改造,可以降低一次网供水温度,减少首阳新区一次网管道热损失约5%,实现节能降耗,为公司节省出热耗费用,减少成本支出,增加效益,有利于公司实现卓越运营。11月23日,一次网混水开始调试投入运行,从运行情况来看,基本达到预期效果,技改投资18万元,预计一个采暖季节约30万元左右,投资小,见效快,效益好。目前,正在申请国家实用新型专利。

五、社会效益分析及推广应用前景

1、一次网喷射混水技术改造,可以降低热损失,节能降耗,增加效益,减少了碳排放量,为实现“双碳”目标做出积极贡献。

2、首阳新区供暖小区较多,且小区用暖率较低,一次网供水温度高,流量较小,不利于首阳新区各换热站之间的调控,一次网喷射混水技术改造,增大了一次网管网流量,有利于首阳新区各小区之间的调控,增加了系统运行安全稳定性,维护了供热安全稳定大局。

3、一次网喷射混水技术,在供热行业类似偃师公司一次网供水温度远远高于实际需要温度且不能自主调度调节的情况下,适合应用,节能降耗,效益显著,具有推广价值。

六、附件

图 1: 供热一次网喷射混水技术改造示意图

图 2: 供热一次网喷射混水运行图

图 3: 供热一次网喷射混水运行数据

图 1: 供热一次网喷射混水示意图

图 1: 供热一次网喷射混水示意图

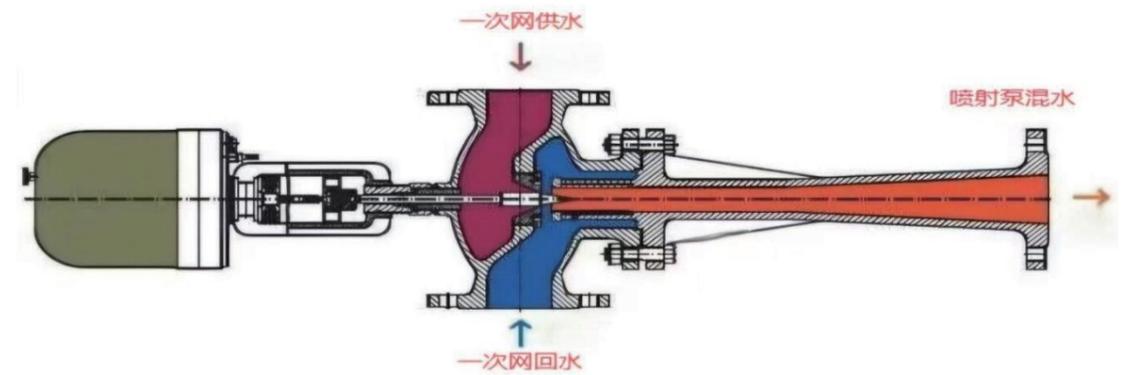


图 2: 供热一次网喷射混水运行图

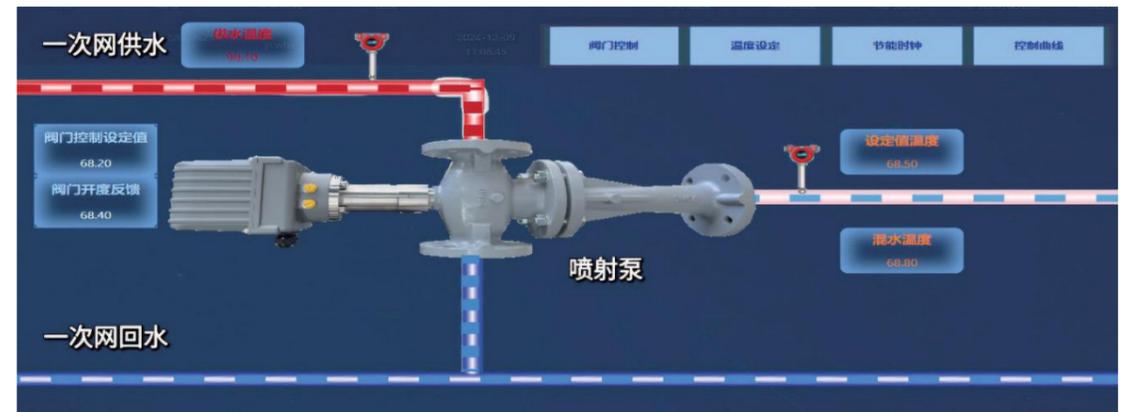
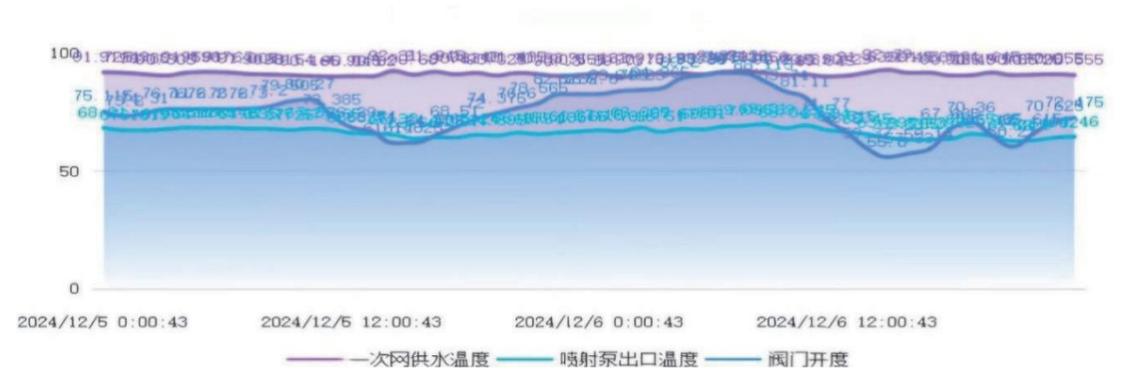


图 3: 一次网喷射混水运行数据



Green Warmth for Homes

慧暖万家

守护温暖 供热服务的四季篇章

平凉公司 | 任伟娣

随着窗外的树木渐渐萌动出春的气息，2024-2025 采暖季即将步入尾声，在最后一个多月里，供热服务中心的工作人员依旧坚守岗位，丝毫没有放松。回顾这个采暖季，我们经历了无数个日夜奋战，付出了诸多努

力，而这些坚守与付出，也收获了用户们的认可与赞扬。如今，在供暖即将结束之际，我们已在筹备夏季三修工作，为下一个采暖季的顺利供热积极做准备。

一、坚守供热，风雪无阻

本采暖季伊始，我们便面临着严峻的考验。冷空气频繁来袭，气温急剧下降，居民对供暖的需求迅速攀升。为了确保居民家中温暖如春，我们的工作人员迅速进入战斗状态。

供热调度室里，调度员们时刻紧盯监控屏幕，密切关注着供热系统的各项参数。他们根据室外温度的变化，及时调整供热设备的运行参数，力求让每一户居民都能享受到舒适的温度。哪怕是深夜，调度室里依然灯火通明，一旦供热参数出现异常波动，调度员们会立即与服务中心值班人员取得联系，第一时间解决问题。

在供热一线，运维人员的工作更加艰辛。无论天气多么恶劣，他们都要定时对供热设备和管网进行巡检。有一次，大雪纷飞，整个城市银装素裹，运维人员小张和同事们像往常一样，顶着刺骨的寒风，对供热管网进行巡查。尽管室外温度极低，寒风如刀割般

刺骨，但他们没有丝毫退缩。在巡检过程中，他们的双手被冻得通红，脸上也结满了冰霜，但他们没有丝毫抱怨，一心只想确保无供热隐患，保障供热安全。

除了日常的巡检工作外，供热服务中心还接听客服热线，同时公司为一线工作人员还配备了电话卡，随时接听居民的供热咨询和报修电话。客服人员们每天都要接听上百个电话，他们始终保持着耐心和热情，认真解答居民的每一个问题。有一位独居老人，家中暖气突然不热，老人十分着急，拨打了服务热线。客服人员小朱接到电话后，一边安抚老人的情绪，一边详细询问老人家中的情况。随后，小朱立即联系对应小区的维修人员前往老人家中检查维修。维修人员赶到后，很快就找到了问题所在，并迅速进行了修复。当老人家中的暖气重新热起来时，老人激动地对维修人员表示感谢。这样的故事，在这个采暖季里数不胜数。

二、收获认可，倍感温暖

在这个采暖季里，供热服务中心全体工作人员的辛勤付出得到了居民们的广泛认可。一封封表扬信、一面面锦旗纷纷送到我们手中，每一封表扬信、每一面锦旗背后，都饱含着居民们的感激之情，也让我们倍感温暖和自豪。

世纪花园E区为新建小区，该小区入住率较低，而且楼上报停用户较多，这给供热带来了一定的困难。居住在该小区6号楼的辛女士反映家中暖气不热后，负责该小区的杨师傅接到任务后，立即前往用户家中。他们仔细检查了用户家中及管道井中的供热设施，却没有发现明显的故障点。为了找到问题的根源，杨师傅决定从供热站的供热参数开始排查，在检查了热站的运行情况后，发现供热参数并没有异常。

为了确定问题所在，杨师傅联系了供热服务中心副经理一块去判断，最终发现可能是因为楼上用户报停，导致散热量大，他们家的温度受到影响。最终我们采取相关措施，该户家中的温度得到了一定改善。在春节之际，用户向我们发来了感谢，表示在通过我

们的处理后，她们家度过了一个温暖的春节，感谢我们的付出。这些认可和赞扬，不仅是对我们工作的肯定，更是激励我们不断前进的动力。



三、未雨绸缪，开启夏季三修

随着供暖即将进入尾声，供热服务中心并没有沉浸在收获认可的喜悦中，而是迅速将工作重心转移到夏季三修工作上。通过供暖季换热站、管网运行的掌握，制定相应的检修计划。夏季三修工作，即设备检修、维护和改造，是确保下一个采暖季安全稳定供热的关键环节。为了做好这项工作，我们提前谋划，制定详细的工作计划和方案。

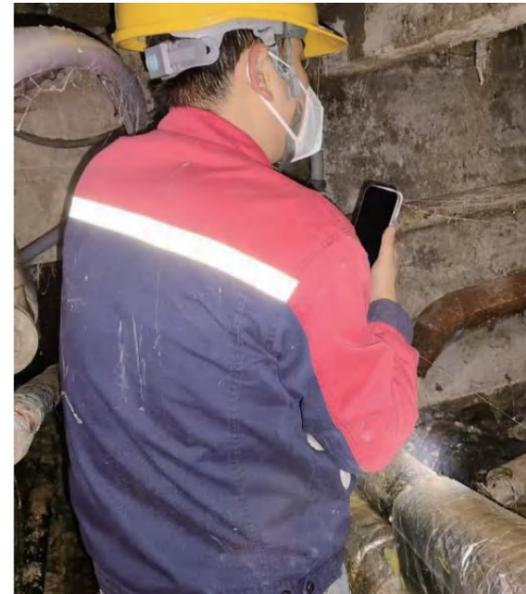
首先，我们结合本采暖季设备运行工况

及设备本身信息，对供热设备进行全面评估和分析，根据设备的运行状况和使用年限，制定个性化的检修计划。及时发现潜在的安全隐患，确保设备在下一个采暖季能够安全稳定运行。

在管网维护方面，我们将对供热管网进行全面排查。重点检查管网的腐蚀情况、阀门的密封性、管道的连接处等。对于发现的腐蚀严重的管道，及时进行更换；对于阀门

密封不严、管道连接处渗漏等问题，及时进行修复。同时，对供热管网进行防腐处理，延长管网的使用寿命。

在夏季三修工作中，我们始终将安全生产放在首位。加强对施工人员的安全教育和培训，提高他们的安全意识和操作技能。在



施工现场设置明显的安全警示标志，配备必要的安全防护用品，严格遵守安全操作规程。同时，建立健全安全监督机制，加强对施工过程的安全监督和检查，及时发现并消除安全隐患，确保夏季三修工作安全有序进行。



四、展望未来，砥砺前行

供热服务中心的每一位工作人员都深知，供热工作不仅是一份职业，更是一份责任和使命。我们肩负着为千家万户送去温暖的重任，关系到居民的生活质量和社会的和谐稳定。在未来的工作中，我们将继续秉承“用户至上，服务第一”的宗旨，不断提升供热服务质量和水平。

同时，加大对员工的培训力度，鼓励员工参加各类技术培训和学习交流，不断提升员工的专业技能和综合素质。打造一支技术精湛、服务优质、作风过硬的供热服务队伍。

另一方面，我们将进一步完善供热服务

体系。建立健全客户服务反馈机制，及时了解居民的供热需求和意见建议，对居民反映的问题做到件件有回音、事事有着落。加强与居民的沟通和互动，通过进小区开展供热知识宣传活动、举办用户座谈会等形式，增进居民对供热工作的了解和支持。

温暖，是我们永恒的追求；服务，是我们不变的承诺。未来，我们将继续坚守初心，砥砺前行。以更加饱满的热情、更加严谨的态度、更加扎实的工作，做好供热服务工作，为居民创造更加温暖、舒适的生活环境，为城市的发展贡献我们的力量。

寒冬中的数智守护

张掖公司 | 刘源

在冬日的张掖，寒风如锋利的刻刀，雕琢着这座古城的每一寸土地。而在这刺骨的寒冷中，有一股暖流始终流淌在城市的血脉里，那是张掖供暖公司不懈奋斗与默默奉献的见证。面对突如其来大范围降温，张掖公司热力人犹如一位位身披铠甲的勇士，挺身而出，抢修故障点，精准预测热负荷，确保供暖系统平稳运行，为千家万户送去温暖与希望。

当寒潮如潮水般汹涌而至，张掖公司的应急抢修队伍迅速集结，宛如一支训练有素的特种部队，随时准备投入到与寒冷的较量中。他们深知，每一个故障点的及时修复，都是对这座城市温暖承诺的坚守。在夜色的掩护下，抢修队员们穿梭于城市的每一个角落，他们的身影在昏暗的灯光下显得格外高大，仿佛是一座座移动的灯塔，照亮了寒冷中的希望之路。

故障现场，机器轰鸣，火花四溅，抢修工作紧张而有序地进行着。时间在这里被赋予了特殊的意义，每一秒的流逝都关乎着千家万户的冷暖。队员们如同精密的机械，默



契配合，争分夺秒，将一个个隐患消灭于无形之中。他们的汗水，在冰冷的空气中凝结成霜，却浇不灭心中那份对职责的坚守和对温暖的追求。

面对大范围降温，张掖公司不仅依靠人力的英勇，更依托科技的力量，精准预测热负荷，为供暖系统的平稳运行保驾护航。这不仅仅是一场与时间的赛跑，更是一场智慧与自然的对话。通过大数据分析、人工智能预测等先进技术，供暖公司能够准确判断未来几天的供热需求，提前调整供热参数，确保热量供应既不过剩也不短缺，如同一位精通琴棋书画的大师，精准调控着供暖的每一个音符，让温暖如春风般拂过城市的每一个角落。

在这场智慧与寒冷的较量中，张掖公司展现出了非凡的预见性和应变能力。他们不仅关注当下的温暖，更着眼于未来的可持续发展，通过不断优化供暖系统，提高能源利用效率，减少环境污染，为构建绿色、低碳、和谐的供暖环境贡献着力量。

在张掖供暖公司的努力下，这座城市在寒风中依然保持着勃勃生机。家家户户的窗户上，蒸腾起的水汽绘出一幅幅温馨的画面，那是幸福生活的真实写照。孩子们在温暖的房间里嬉戏打闹，老人们在舒适的环境中安享晚年，这一切都离不开供暖公司背后默默的坚守与付出。

他们，是这座城市冬日里的无名英雄，用实际行动诠释了责任与担当。他们的身影，

虽不常出现在聚光灯下，却深深镌刻在了每一位市民的心中。张掖供暖公司，用爱与智慧，绘制了一幅幅温暖人心的冬日画卷，让这座城市在寒冷的季节里，依旧充满了生机与希望。

在这个冬日，让我们向每一位供暖工作者致以最崇高的敬意，是他们，用辛勤的汗水，铸就了这座城市最坚实的温暖防线，让张掖的冬天，不再寒冷。

匠心织就温暖路 温暖服务照前程

澄城公司 | 李慧

在中环寰慧集团的高质量发展的浪潮中，总有一群人化作流动的暖意，用汗水浇筑温暖的防线。李京，澄城公司第一供热服务中心经理李京，这座城市的“热力摆渡人”，用七年光阴在澄城供热管网间织就温情经纬，他的故事不是孤立的星火，而是燎原的炬光。当我们以战略视角审视这位基层所长的奋斗轨迹时，发现他正是集团“一条主线+三大目标”建设理念的鲜活注脚，是新时代供热人精神谱系的璀璨篇章。

2018年的初冬，李京作为一名运行工入职澄城热力，刚入职时他就给领导和同事留下不错的印象，小伙子干活利索，聪明勤奋，能吃苦，还有一定的管理能力，工作上踏踏实实，善于向同事学习请教，遇到困难总是第一个冲到前阵，多少次在零下十度的寒夜里，这个初出茅庐的小伙子跟着师傅在齐膝深的管沟里连续奋战，解决了小区的突发爆管漏水事件。一个供暖季下来，他凭借着自己的敬业专业和高度的责任担当被公司提拔为副所长。从此，他肩上的担子更重了，供热所也成了他的第二个家，工具包里的温度计永远夹着记录问题的便签。

担任所长的第一年，李京创新实施“热力地图”管理法。他将辖区78个小区、187万平米供热面积的管线绘制成图表，用不同颜色标注历年温度异常点。在运行所里，他手把手教其他运行工解读压力曲线，带着团队在凌晨，在半夜突发抢修。当新入职的小王因操作失误导致二次管网压力骤降时，他默默扛起责任，在漫天飞雪中奔走调节阀门，用行动诠释了“责任”二字的分量。

2023年深冬，荣兴公寓1号楼连续三年室温不达标的“顽疾”牵动着李京的心。他带着所里其他成员，逐层逐楼进行排查。零下十几度的寒风中，他像外科医生般精准诊断着每栋楼，每个阀门甚至每户的问题和故障，又独创性地给管道穿上“羽绒服”，当热流重新在管道中欢唱，荣兴公寓一位八十岁的独居奶奶握着冰冷的手，感激的热泪盈眶。

在客户服务方面，作为所长的他始终将“用户满意”作为座右铭，他所管辖的小区都有清晰的用户档案，哪个小区庭院管容易堵塞，哪户温度不达标，哪个小区有独居老人，有残疾家庭，他都一一备注，关键时

候他第一时间为他们开通绿色服务通道，让弱势群体感受的我们这个大家庭的温暖；在非供暖季，他带领所里人员深入小区进行走访，在烈日下宣传公司的企业文化，同时掌握用户需求和用户心声等第一手资料，这种将服务边界延伸到技术之外的情怀，正是集团“慧暖万家”服务品牌的精髓所在。



2018年澄城公司开始老旧小区改造工

作，面对这项硬骨头工作，李京带领团队利用下班家中有人，逐家逐户做思想工作，宣传老旧小区改造的好处，他坚信办法总比问题多，只要心中有信念，没有办不成的事，在改造现场，他带头以身作则，顶着烈日酷暑抓质量，赶进度，一丝一毫不放松，在大家的努力下，澄城公司的老旧小区工作取得了较好的成绩。

匠心织就温暖路，温暖服务照前程，在中环寰慧集团高质量发展的大潮中，正是有无数个像李京这样的所长在自己平凡的岗位上默默奉献，用专业和敬业织就温暖路，用真情演绎人间冷暖。他们以脚步丈量民生厚度，用焊枪缝合岁月裂痕，在管网交错的经纬中编织温暖图腾。当春风叩响焕新的窗棂，千家万户玻璃上蒸腾的，是汗水结晶的民生诗行，更是中环寰慧人用初心在时代长卷上印刻的温暖印章。

《哪吒2》燃爆，热力人的热血守护也在“火力全开”

南宫公司 | 陈琳

电影《哪吒2》热映，再次点燃了大家的观影热情。这部电影不仅有精彩绝伦的特效、扣人心弦的剧情，更蕴含着关于责任、担当与守护的深刻内涵。而当我们把目光从大银幕转回生活，会发现集中供暖工作，同样有着不为人知的热血与坚持，和电影中的精神不谋而合。

在《哪吒2》里，哪吒、敖丙等角色为了守护苍生，将各自的力量汇聚，爆发出强

大能量。而南宫热力公司又何尝不是如此呢？南宫的热源，是热源厂、换热站、管网，以及背后无数热力人共同努力的成果。热源厂就如同能量核心，熊熊燃烧的燃料化作滚滚热能；换热站像是能量转换枢纽，精准调控热量，让它以合适的温度进入千家万户；管网则像一条条动脉，将温暖源源不断地输送到城市的每一个角落。从热源的生产，到热量的输送，再到用户家中的温暖保障，每

一个环节紧密相连，汇聚成守护城市温暖的强大力量。

电影中的哪吒面对重重危机，从不退缩。而热力人在供暖季仍火力全开面临着诸多挑战。寒冬腊月，气温骤降，供暖需求急剧增加，这就如同电影里的大反派来袭，考验着供暖系统的极限。设备故障、管道漏水等突发状况，也像是前进路上的“小怪兽”，随时可能冒出来。但暖管家们从不畏惧，他们24小时坚守岗位，随时待命。深夜里，当大家在温暖被窝熟睡，暖管家们却可能在寒风中紧急抢修管道；他们总是第一时间赶到现场，顶着风雪，昼夜奋战，以最快的速度恢复供热。这就像哪吒不畏艰险，勇往直前，守护家人和朋友的安危。暖管家们的坚守和奉献，保障了供热系统的安全稳定运行。为了让大家温暖过冬，他们用热血和担当，

直面每一个挑战。

在这个寒冷的冬天，热力人就如同电影里无所畏惧的哪吒，用自己的方式，为大家带去温暖。希望在我们的共同努力下，这个冬天，暖意满满，热力人用他们的智慧、勇气和奉献精神，守护着寒冬里的温暖，也守护着千家万户的幸福。让我们向每一位坚守岗位的热力人致敬，就像《哪吒2》传递的信念一样，爱与温暖，永不缺席！



紧急抢修中的成长与感悟

蒙阴公司 | 徐浩瑞

我是2024年8月份入职，经过了三个多月的维检修学习工作，作为片区暖管家第一次“入职采暖季”，我原本以为自己会有一段相对平稳的适应期，慢慢熟悉工作流程和环境。然而，一次突如其来的紧急抢修任务，彻底打破了我的预想，也让我在短时间内对这份工作有了全新且深刻的认识。

那是一个寒冷的夜晚，我刚结束一天的巡站、测温、滤网清洗、用户走访等工作，准备好休息。突然，一阵急促的电话铃声打破了夜晚的宁静。电话那头传来我们服务

中心经理严肃的声音，告知我所在区域有一处供热管道发生严重泄漏，需要立刻前往现场参与抢修。挂断电话，我的心瞬间提到了嗓子眼，紧张和不安涌上心头。一方面，我担心自己入职第一次过供暖季，没有足够的能力应对如此紧急且复杂的情况；另一方面，想到即将面对未知的挑战，心里难免有些发慌。

当我赶到事故现场时，眼前的景象让我大为震撼。热水从地下喷涌而出，热气弥漫在空中，周围的地面已经被热水浸湿，结了

一层厚厚的冰，我看到同事们已经迅速行动起来，有的置警示标识；有的在紧张地排查泄漏点。那一刻，我深切感受到了事态的管网泄露的严峻性和紧迫性。

在我的师傅的的指挥下，我也很快的加入了抢修队伍，搬运工具和设备，虽然只是简单的体力活，但在紧张的氛围下，每一趟来回都让我心跳加速。看着自己的前辈熟练地操作着各种工具，有条不紊地进行着各项工作，我既佩服又有些着急，渴望自己能更快地融入其中，发挥更大的作用。

随后，我跟着经理一起查找泄漏原因。我们沿着管道仔细检查，不放过任何一个细节。师傅一边检查，一边耐心地给我讲解如何通过观察水流、温度和声音来判断问题所在。在这个过程中，我不仅学到了实用的专业知识，更被师傅严谨认真的工作态度所打动。他不顾寒冷的天气和冰冷的积水，俯身仔细查看每一处管道接口，眼神中透露出的专注和执着让我深受触动。

确定泄漏点后，真正的挑战才刚刚开始。要修复管道，需要先关闭附近的阀门，截断水流。阀门位于一个狭小且潮湿的空间里，周围堆满了杂物。师傅毫不犹豫地钻了进去，我也紧跟其后。狭小的空间里弥漫着刺鼻的气味，冰冷的水汽扑面而来，让人忍不住打寒颤。师傅吃力地转动着生锈的阀门，每转一下都显得十分艰难。我在一旁尽力帮忙，却发现自己的力量在此时显得如此渺小。但师傅始终没有放弃，他咬紧牙关，额头上冒出豆大的汗珠，在昏暗的灯光下闪烁着光芒。那一刻，我明白了什么叫做坚韧不拔，什么叫做责任担当。

经过大家的共同努力，阀门终于关闭，水流停止了喷射。接下来的管道更换工作同样艰巨，需要将沉重的新管道准确无误地安装到位，并进行精细的焊接。焊工师傅手持

焊枪，在寒冷的环境下全神贯注地进行焊接。火花四溅，照亮了整个施工现场，也映照着他专注的面庞。我站在旁边，感受到了高温与严寒的交织，更体会到了这份工作的艰辛与不易。

随着最后一道焊缝焊接完成，抢修工作终于接近尾声。当听到主管宣布供热恢复正常的那一刻，看着前辈们脸上洋溢的温暖笑容，我的心中涌起一股前所未有的成就感和满足感。这一刻，所有的疲惫和辛苦都烟消云散，我深刻地体会到了我们工作的意义和价值。

这次紧急抢修任务，对我来说是一次巨大的挑战，更是一次宝贵的成长机会。它让我明白，热力工作不仅仅是一份普通的职业，更是一份关乎民生、责任重大的使命。在这个岗位上，我们随时可能面临各种突发状况，需要具备扎实的专业知识、过硬的身体素质和顽强的意志品质。同时，团队协作也至关重要，每一个环节、每一个人的努力都不可或缺。只有大家齐心协力，才能在最短的时间内解决问题，保障居民的温暖。

这次经历也让我对未来的工作充满了信心和期待。我深知自己还有很多需要学习和进步的地方，但我相信，只要我保持这份对工作的热情和敬畏之心，不断努力提升自己，就一定能成为一名合格的热力工作者，为城市的温暖贡献自己的力量。



用汗水铸就的温暖防线

平凉公司 | 顾芳芳

在寒冷的冬季，供热公司承担着为社会提供温暖的重要使命。这一使命的顺利完成，离不开一线员工的辛勤付出与无私奉献。今

一、责任重于泰山，使命铭记于心

作为供热公司的一线员工，他们深知供热工作的重要性。在冬季，稳定的供热不仅关乎千家万户的温暖，更关系到社会的和谐与稳定。因此，他们时刻牢记自己的责任与

天，让我们走近这些默默奉献的供热英雄，感受他们在一线的风采。

使命，将用户的满意作为工作的最高标准。无论是面对严寒的天气，还是复杂的设备故障，他们都勇往直前，毫不退缩。

二、专业技能精湛，服务品质卓越

为了确保供热系统的正常运行，一线员工不断提升自己的专业技能。他们积极参加公司组织的各种培训和学习活动，不断拓展自己的知识面和技能水平。同时，他们注重将所学知识应用于实际工作中，通过不断实践和创新，提高供热系统的运行效率和稳定

性。在为用户服务的过程中，他们始终以客户满意度为导向，努力提供优质、高效的服务。无论是处理用户投诉，还是解决供热难题，他们都能够迅速响应、妥善处理，赢得了用户的广泛赞誉。

三、团队协作紧密，共同助力发展

供热工作是一项系统工程，需要各个环节的紧密配合和协作。一线员工深知团队协作的重要性，他们时刻保持与同事之间的良好沟通与合作。无论是日常的设备巡检和维

护，还是紧急情况下的抢修和应急处理，他们都能够迅速集结、协同作战。通过团队协作，他们共同攻克了一个又一个难题，为公司的稳定发展提供了有力保障。

四、用户至上原则，赢得口碑与信任

在供热工作中，一线员工始终将用户的利益放在首位。他们时刻关注用户的需求和

反馈，积极为用户提供个性化、定制化的服务方案。无论是调整供热温度、优化供热时

间，还是解决用户遇到的供热问题，他们都能够及时响应、耐心解答。通过他们的努力，供热公司的服务质量得到了显著提升，赢得了用户的广泛认可和信任。

面对未来，我们将继续保持昂扬向上的精神状态和奋发有为的工作作风，不断学习新知识、掌握新技能，努力提高自己的综合

素质和业务能力。同时，还将积极参与公司的创新和发展工作，为供热行业的转型升级和可持续发展贡献自己的力量。在寰慧这个大家庭中，用实际行动诠释着责任与担当的精神内涵，为社会的温暖事业贡献更多的智慧和力量，用汗水和智慧书写着供热事业的辉煌篇章。

用心用情听民声 服务沟通零距离

酒泉公司 | 闫煜

12月18日，中环寰慧酒泉公司联合肃州区供热与燃气服务中心分别在东关苑社区和飞天路社区活动室举办了以“用心用情听民声，服务沟通零距离”为主题的供暖面

对面交流座谈会，旨在加强与社区居民的沟通交流，切实解决供热中居民遇到的实际问题。此次座谈会得到了众多小区居民代表的积极响应，现场气氛十分热烈。



座谈会上，肃州区供热与燃气服务中心的工作人员向在场居民们详细介绍了本采暖季供暖的基本情况。其中涵盖了供暖设备的运行状况以及供热相关法律法规及政策，包括费用标准、标准温度、供热设施维护范围划分等重要信息，使居民们对供暖工作有了更为全面的了解。随后，居民代表们纷纷踊跃发言，围绕家中暖气温度、供暖稳定性等问题提出了自己的疑虑和建议。对于居民们提出的每一个问题，工作人员都认真记录，并在现场给予耐心细致的解答。对于部分需要后续跟进处理的情况，工作人员详细记载，

会后将及时安排技术人员上门排查检修，确保在最短时间内解决问题，为居民温暖过冬提供坚实保障。

此次供暖面对面交流座谈会成功搭建了供热企业与居民之间的沟通桥梁，不仅有效增强了居民对供暖工作的理解与信任，也为中环寰慧酒泉公司进一步优化服务提供了方向。下一步，酒泉公司将秉承“供好热，服好务”的宗旨和“客户满意”的主线战略，继续高度关注用户需求，以实际行动不断提升供热服务质量，让冬季供暖更有“温度”，为居民创造更加舒适温暖的生活环境。

尽职尽责贴心服务 心系民生慧暖万家

蒙阴公司 | 石立花



韩玉才怀着感激之情，将一面印有“热情服务、尽职尽责”的锦旗送到中环寰慧蒙阴公司，感谢暖管家岳国辉和刘冠军成功解决了其室内不热的问题。这是对我们全体员工辛勤工作的高度肯定，也是对我们服务质量的认可。让我们深感荣幸与自豪，更感责任重大。

在这个寒风凛冽的季节里，有一股暖流悄然涌动在这个小小县城内，他源于我们热力公司的每一份用心服务，每一度暖心关怀。近期，我们公司接连收到来自多位市民的真挚致谢，他们通过各种形式表达了对我公司用心服务的高度赞赏，让我们深受鼓舞。

近期城区室外温度降低，韩先生在与邻居的攀谈中发现邻居家中供暖效果都挺好，而自己家中自供暖后温度一直不温不火，室温不高。眼看温度降低家中不见暖意，韩先生焦急的联系到片区暖管家岳国辉。接到韩先生的电话后片区暖管家岳国辉迅速与刘冠军上门服务，为韩先生家中供热设备“把脉问诊”。经过仔细的排查，岳国辉发现韩先生家中供热管道堵塞严重，为了解决韩先生

12月13日上午，投资公司家属院用户

的用热困扰，他带领刘冠军帮助韩先生对其家中供热管道进行清洗排污。在维修过程中，他们发现其室外连接处的弯头和阀门堵塞状况极为严重。在克服天气寒冷、操作空间较小等不利因素下，仍坚持认真细致地疏通了堵塞的管道，并对堵塞阀门进行了更换处理。终于成功解决了韩先生家中用热问题，将温暖送入用户家中。

“在最需要的时候，你们总能及时出现”，12月5日公司客服收到晨曦园用户的来电，用户反应家中不热，在严冬之夜，暖管家孙铭涛迅速抵达，专业而迅速地解决了问题，使用户全家重获温暖。该市民来电对暖管家孙铭涛表示了高度赞赏。

“专业之外，更有温度”，12月13日收到贵和阳光用户打来的表扬电话，表扬暖管家孙昌华服务态度好，对他连续两年的周到服务表示感谢，赞扬他不单单技术精湛会

维修，还边维修边细心讲解如何自行简单排查常见故障，这种超越职责的关怀让她倍感温馨。

对于市民们的真挚感谢我们深感荣幸与自豪。这些褒奖不仅是对我们工作的认可，更是鞭策我们前行的强大动力。一直以来，我们秉承着“供好热、服好务”的宗旨，致力于为每一位用户提供高效、便捷、贴心的服务体验。每一封感谢信背后，都是我们无数员工默默付出的结果，是大家共同努力的结晶。我们将把这份赞誉转化为不懈追求卓越的动力，持续优化服务体系，提升服务质量。我们相信，只有真正做到心中有民，才能赢得民心；只有脚踏实地，才能走得更远。未来我们会以更高的标准要求自己，不断创新服务模式，拓宽服务边界，力求让更多家庭享受到高品质的供暖保障，共筑城市温暖家园。

麻烦，不仅搁置了缴费事宜，推迟了缴费进度，且心存疑虑。针对这种现状，两位收费员不厌其烦为用户指导缴费流程，同时针对特殊群体开展上门服务。收费员王珍珍说：“这些特殊群体我们都会逐户标记，每年跟他们预约时间，入户收缴，并了解、解决他们在温度等方面的其他需求。”近几年，随着公司发展，各个供热服务中心注入了许多新生力量，形成了新老同志互帮互助、比学赶超的工作氛围，俨然成为一道靓丽的风景，她们每年每人肩负着繁重的收费工作，加班加点是常事。

前几天在延平北街东10排上门收费时，正好遇到东10排第四家阀门漏水，家中是两位80多岁的老人，行动不便。她们立即联系暖管家上门处理，不到10分钟，工作人员就赶到用户家中快速关闭阀门，看到用户年事已高，处理完后工作人员并没有离开，而是将用户家中漏水打扫干净，并且留下自己的联系方式，让他们有任何供暖方面的问

题就联系他们，大爷大娘连连称赞他们认真负责的工作态度。

多年来，每到供暖季，她们就会针对行动不便的孤寡老人和热用户开展每个月一次的走访，这个供暖季已开始一个多月，在入户过程中，工作人员积极向居民推广微信、支付宝小程序等缴费方式宣传收费政策，认真登记用户提出的意见和建议，耐心地为居民解答供热政策、维护维修等供热知识，还对不熟悉网上缴费流程的用户一对一进行指导操作或现场缴费，每一个环节都细致讲解到位。

下一步，我们也将精益求精，深入了解用户需求，入户回访提升服务质量。并向居民宣传用热小知识，必要时还会进行专业指导。同时暖管家会就用户咨询的问题进行答疑解惑，及时消除用户疑虑，并认真听取用户对供热服务及质量方面的意见和建议，进一步提升供热服务质量，让用户享受贴心的供热服务。

靠前服务 上门指导

河津公司 | 赵莉君



在河津公司有这样一支“娘子军”，多年来，她们在平凡的岗位上默默耕耘，第一

供热服务中心就有两位这样的姐姐，她们承担着辖区内195万㎡，将近16200户热用户的收费工作。虽然收费工作琐碎又平凡，但她们坚持发挥女性细心、耐心、热心的特点，对每一位缴费用户有问必答、有求必应，并对辖区内的老弱病残等特殊客户提供上门服务，实现用户“零跑腿”。

今年集团首次推出线上签电子合同，用户在手机进行线上缴费时需要进行手机号绑定实名认证，很多用户表示不理解且嫌操作

寒冬来袭 温暖不打烊

垣曲公司 | 张瑜



在这个寒风凛冽的冬日里，每一份温暖都至关重要。为了积极响应低温天气的挑战，确保每一位居民都能享受到舒适、安心的供暖服务，中环寰慧（垣曲）节能热力有限公司与县住建局携手合作，于12月10日晚共同启动了“提质降诉、访民问暖”供暖保障活动。这不仅是一次对供热现状的全面摸底，更是一场心系民生、情暖万家的暖心行动。

精准施策，温暖直达心间

面对冬季严寒，我们深知责任重大。为此，县住建局精心组织，带领我们的专业技术人员，深入主城区 10 多个居民小区，直接走进换热站，检查设备运行状况，优化调节供热参数，确保热源稳定、高效输送。同时，我们走进群众家中，面对面、心贴心地进行测温，累计覆盖超过 100 户家庭，力求精准掌握每一户的实际供暖效果。

倾听民声，共筑温暖防线

“提质降诉、访民问暖”活动不仅仅是一次简单的测温行动，更是一场倾听民意、解决民忧的生动实践。我们耐心听取居民对于供暖的意见和建议，记录每一条反馈，无论是温度不达标还是服务不到位，都视为宝贵的改进方向。通过这一活动，我们建立起了一座桥梁，让居民的声音直接传递到我们手中，为后续的供暖服务优化提供了坚实的

依据。

持续优化，确保温暖常伴

基于此次活动的实地考察结果，我们将立即行动，针对发现的问题进行逐一整改，无论是提升供热效率，还是改善服务态度，我们都将不遗余力。同时，我们也将建立长效机制，加强日常巡查与维护，确保供暖系统稳定运行，让温暖成为这个冬天最坚实的守护。

在此，中环寰慧（垣曲）节能热力有限公司衷心感谢每一位居民的理解与支持，是您的信任与期待激励着我们不断前行。未来，我们将继续秉承“以人为本，服务至上”的理念，用实际行动践行社会责任，让这个冬天不再寒冷，让温暖成为连接彼此的桥梁。

让我们携手并进，共创一个温暖、和谐的冬季生活环境，让爱与温暖流淌在每一户家庭之中！



坚守岗位保供暖 落实安全稳运行

吴忠公司 | 李瑞生



春节将至，寒潮来袭。中环寰慧吴忠公司电气维护中心提前周密部署、统筹安排，从巡回检查、维护保养、物资备件储备、抢修队伍保障等方面着手，充分做好供热保障工作，进一步强化安全责任，加强安全保障，认真落实各项安全防范措施，以奋斗的姿态守护万家温暖。

为确保春节期间电气设备安全平稳运行，电气维护中心根据天气变化加大电气设备巡视和维保力度，提高巡视频率，做到“安全可控、安全在控”，对电气设备安全隐患做到早发现、早解决。电气维护中心按照工作安排对换热站电气设备进行全面细致的检查，及时发现薄弱环节，确保各项安保措施

落实有效。检查过程中，巡检人员对换热站内循环泵、补水泵、变频器、变频柜、配电柜、排污泵及配电室高低压开关柜、变压器等电气设备设施的运转情况进行逐一排查，抓好每一个工作环节，详细记录巡检台账，随时做好应急准备，全力以赴保障安全稳定供热。同时，调整优化电气设备运行参数和状态，对电气设备进行必要的维护和保养，对发现的问题及时处理，保证供热系统正常运转，提高极端天气下突发事件处置能力，人员、车辆、物资做到 24 小时待命，随时应急处理突发事件。

此外，电气维护中心对各供热服务中心运行人员开展电气安全再宣传、再教育，在

重点区域、重要设备张贴用电安全警示标识，确保安全要求入脑入心、紧绷安全意识红线。在巡检过程中，电气维护中心人员也将自身安全始终放在首位，严格遵守操作规程和安全规定，穿戴好防护用品，确保在巡检过程中不发生交通事故。

春节是阖家团圆的日子，供暖作为最基

本的民生保障不可“缺位”。当人们尽享天伦的时候，电气维护中心全体人员依旧坚守在岗位上，为了千家万户的团圆，认真履职、默默奉献，用责任守护万家灯火，用付出温暖千万家，用一句“这个春节我在岗”，书写着各自的责任与担当。



节日我在岗 最浓的年味是温暖守护

张掖公司 | 何智伟

在岁末年初的温馨时光里，当千家万户沉浸在节日的喜悦与团聚的温暖中时，有这样一群人，他们身着朴素的工作服，穿梭于

城市的供暖管网之间，用坚守与奉献，编织着冬日里最温暖的守护。他们，就是供暖行业的工作者，是那些在节日里依然在岗，默

默保障着城市供暖的“温暖使者”。

春节，这个承载着中华民族深厚情感与文化遗产的节日，对于大多数人而言，意味着家的温馨、食物的香气和亲人的笑脸。然而，对于供暖工人来说，这却是他们最为忙碌和关键的时刻。随着冬季气温的下降，确保每一户家庭都能享受到适宜的室内温度，成为了他们肩上沉甸甸的责任。节日期间，他们放弃了与家人团聚的机会，选择了坚守岗位，用实际行动诠释了“舍小家为大家”的高尚情操。

卢泽是张掖公司第二供热中心的一名90后的新员工，入职只有短短的5个月。春节期间，他主动请缨，坚守在岗位上，正月初一晚上，一位用户家中的暖气突然不热了，卢泽接到求助电话后，携带工具立即赶往现场检查。原来是住户刚从外地回来，室内阀门没有全打开，还存在气堵的现象，经过30分钟的维修处理，终于恢复了供暖。用户感激地说：“真是太感谢你了，这么冷的天，如果没有你们，我真不知道该怎么

过这个春节。”卢泽说：“春节期间，家家户户都团圆了，我们更应该把温暖送到每一户人家，让他们感受到节日的温馨。”

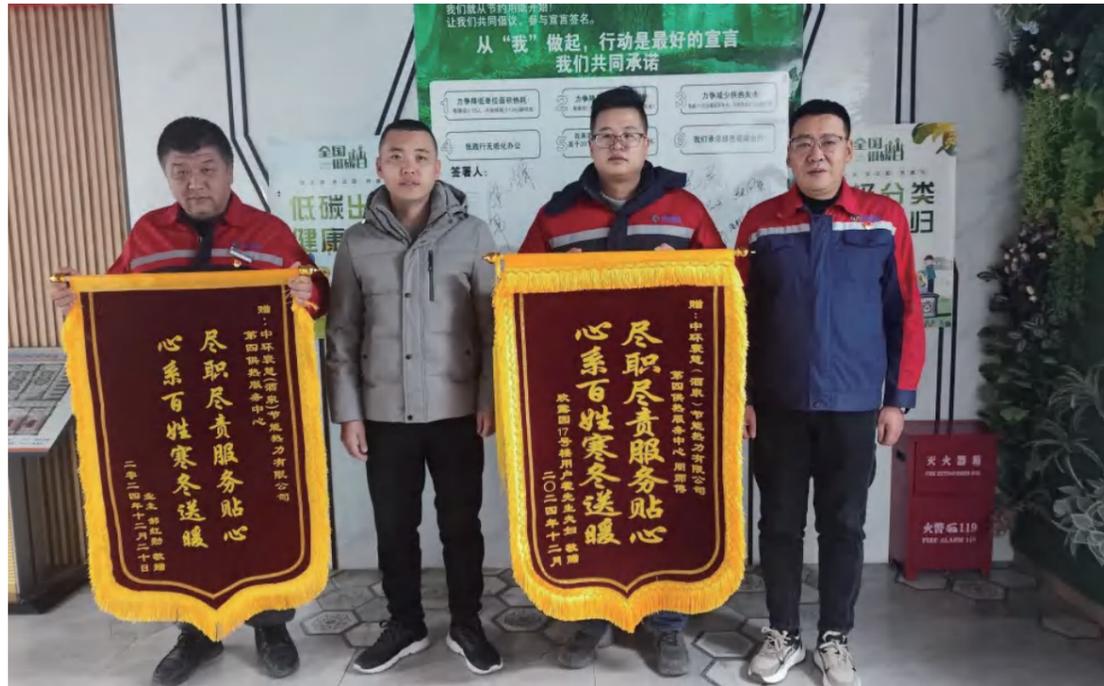
在这份看似平凡却又不可或缺的工作中，每一位供暖人都深知自己肩上的责任重大。他们不仅是城市的“温暖守护者”，更是连接着千家万户幸福的纽带。每当看到居民家中因供暖而洋溢出的幸福笑容，听到那一声声真挚的感谢，所有的辛苦与疲惫仿佛都烟消云散了。这份来自用户的认可，成为了他们坚守岗位的最大动力。

在这个充满欢声笑语的节日里，让我们不要忘记那些在寒风中坚守、在黑夜中前行的供暖工作者。是他们，用汗水和坚持，为这座城市绘制了一幅幅温馨的画面，让最浓的年味不仅仅停留在餐桌上的美味佳肴，更流淌在每一份被细心呵护的温暖之中。向所有节日期间坚守岗位供暖工作者致敬，是你们，让这个冬天不再寒冷，让家的味道更加浓厚。



尽职尽责服务贴心 心系百姓寒冬送暖

酒泉公司 | 刘晶晶



岁寒民心暖，锦旗谱赞歌。12月23日上午，欣露园小区17号楼1单元住户霍先生和12号楼2单元郝先生满怀感激地将两面写着“尽职尽责服务贴心，心系百姓寒冬送暖”的锦旗被送到中环寰慧酒泉公司，表达对第四供热服务中心暖管家无微不至和贴心的服务表示感谢，金灿灿的大字熠熠生辉，见证着责任与温暖在供热一线双向奔赴。

寒冬雪夜，暖气的热度就是家的舒适度。在各家各户感受家中温暖的时候，欣露园小区17号楼1单元霍先生与12号楼2单元住户郝先生，由于家中暖气温度不佳而十分苦

恼。12月13日，第四供热服务中心暖管家接到该用户的报修后，立即带着专业工具与十足干劲来到欣露园小区17号楼1单元霍先生家中。首先暖管家俯身细致地检查了分水器、管道等供暖设施，发现管道中的暖气水流不畅，怀疑可能是由于管道堵塞杂物，他们熟练关闭阀门、拆卸管件，取出堵塞在管道内的细碎杂质，又精准的调试了各支路的水流量。经后期客服回访，该用户表示家中温度已有大幅提升，对温度很满意。

暖管家在维修完毕后，又迅速赶到欣露园12号楼2单元郝先生家中，经过初步对

供热设施检查一切正常，暖管家又拿出热成像仪，地毯式对全屋地板管道进行扫描，终于发现家中一处管道因沉降出现弯折弯头堵塞，导致热水输送受阻。暖管家当即现场研究制定方案，准备好专业工具更换弯头，进行冲洗管道。维修结束后，管道暖气水流通畅，室温逐步攀升。

千家万户温暖的背后是中环寰慧酒泉公

司始终将辖区热用户“急难愁盼”问题“放在心上、抓在手上、落在行动上”的具体体现，酒泉公司将秉承“用户满意”的工作主线，用“敢为善为，务实落实”的担当作为，践行改善辖区居民群众的生活品质和质量，不断提升居民群众幸福生活指数的初心使命，切切实实让老百姓暖身暖心、温暖过冬。

供热人的责任与奉献

平凉公司 | 张钰婧

寒冬腊月，当寒风呼啸、雪花纷飞时，有一群人默默坚守在岗位上，用他们的辛勤付出为千家万户送去温暖。他们是供热人，是城市温暖的守护者。今天，让我们走进他们的世界，了解他们的责任与奉献。

供热人的使命——守护每一份温暖

供热人的工作不仅仅是简单的设备操作，更是一份沉甸甸的责任。他们肩负着保障城市供热系统稳定运行的重任，确保每一个家庭在寒冷的冬季都能享受到温暖。无论是深夜的抢修，还是风雪中的巡查，供热人始终坚守在第一线，用实际行动诠释着“温暖守护者”的使命。

供热人的坚守——24小时不间断的守护

供热工作没有节假日，也没有昼夜之分。无论是除夕夜还是元旦清晨，供热人都坚守在岗位上，确保供热系统的正常运行。他们时刻关注着温度变化、压力波动，随时准备应对突发情况。正是他们的默默坚守，才让我们在寒冷的冬天里能够安心享受温暖。

供热人的奉献——舍小家为大家

供热人的工作性质决定了他们常常无法与家人团聚。在寒冷的冬夜，当大多数人都在家中享受温暖时，供热人却可能正在抢修管道、排查故障。他们舍小家为大家，用自己的奉献换来千家万户的温暖。这种无私的精神，值得我们每一个人尊敬。

供热人的创新——科技助力温暖升级

随着科技的进步，供热行业也在不断创新。供热人不仅需要掌握传统的供热技术，还要不断学习新的智能化、自动化设备操作技能。通过引入先进的供热管理系统，供热人能够更精准地调控温度，减少能源浪费，提升供热效率。他们的努力不仅让温暖更加稳定，也为环保事业贡献了力量。

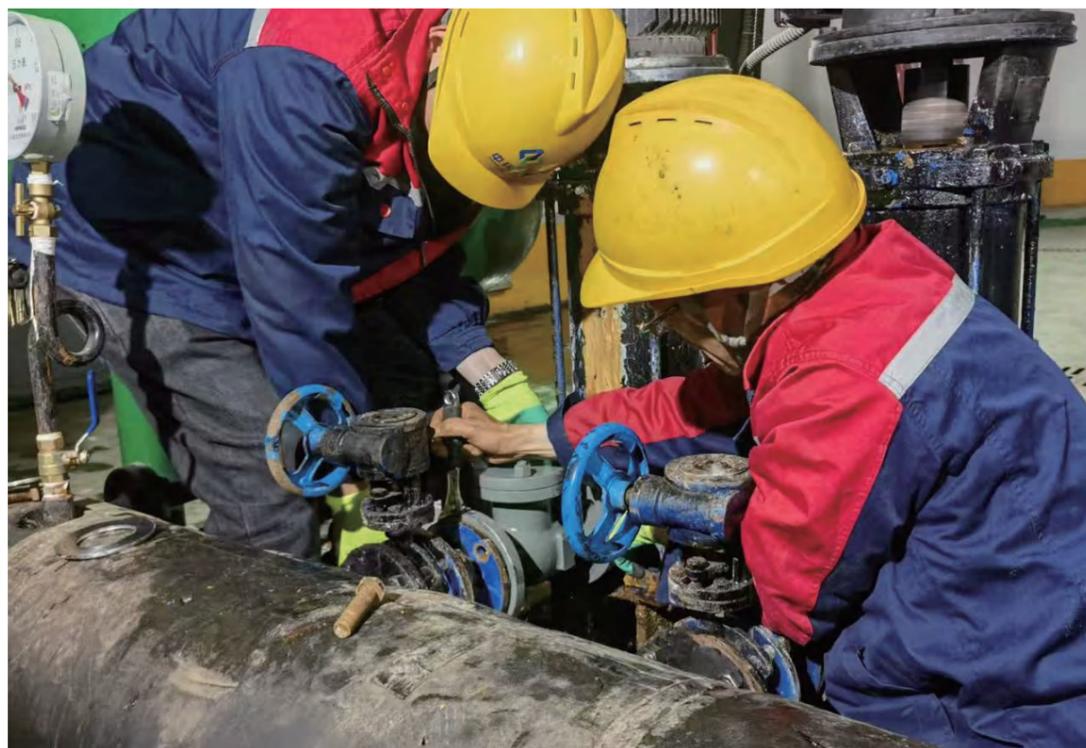
供热人的承诺——温暖永不缺席

供热人深知，温暖是冬季里每个家庭最基本的需求。他们承诺，无论天气多么恶劣，无论任务多么艰巨，温暖永远不会缺席。每一根管道的铺设、每一台设备的维护，都是

他们对这份承诺的坚守。

供热人是城市温暖的守护者，是寒冬中最美的逆行者。他们用责任与奉献，守护着

千家万户的温暖。让我们向这些默默无闻的英雄致敬，感谢他们为我们带来的每一份温暖与安心。



平凡铸就非凡的供热人

平凉公司 | 王璐

随着凛冽的寒风宣告着冬日的深沉，供暖已悄然走过半程。在这漫长而寒冷的时光里，有这样一群人，他们如冬日暖阳，默默散发着光和热，他们以满腔的热情和无私的奉献，守护着换热站管网与设备的稳定运行。他们，就是那些可敬可爱的供热人，用他们

的坚韧与汗水，为千家万户送去温暖与光明。他们深知，肩上的责任重于泰山。在确保换热站设备正常运行、保障居民供暖的每一个细节上，他们都倾注了全部的心血与智慧。他们时刻提醒自己：“安全稳定运行永远是第一位的，这根弦必须时刻紧绷，绝不

能有丝毫松懈。”在采暖季的每一天，他们穿梭于各个换热站之间，连续数日甚至几天几夜未曾合眼。电话24小时开机，随时待命。即便疲惫不堪，他们也只是在办公室里稍作休息，刚想喝口热水，电话铃声又响起，新的任务又召唤他们奔赴前线。

1月13日那是一个寒冷的清晨，明发欧洲城小区居民突然发现楼下出现大量积水，仔细一看，竟是供热管道破裂，热水不断涌出。情况紧急，用户第一时间将此事反馈给了第二供热服务中心。二中心接到消息后，抢修团队立刻携带专业工具和设备赶赴现场。到达现场后，抢修人员迅速展开勘查。只见破裂的管道处热水喷涌而出，形成了一片“热气腾腾”的景象，周围地面已经被积水覆盖，部分区域开始结冰，给抢修工作带来了极大的困难。但抢修人员没有丝毫退缩，他们深知每耽误一分钟，居民家中的温度就会降低一分。为了尽快确定爆管原因和制定抢修方案，抢修人员不顾寒冷，穿着厚重的防护装备，深入到冰冷的积水中进行检查。经过仔细排查，确定是由于管道老化，在低温的影响下出现了破裂。时间紧迫，抢修方

案迅速确定。一方面，抢修人员迅速关闭相关阀门，截断热水供应，防止事态进一步扩大；另一方面，组织力量对积水进行紧急抽排，为后续的抢修工作创造条件。抽排积水后，抢修工作正式开始。工作人员争分夺秒，切割损坏的管道、清理接口、更换新的管道部件……每一个环节都紧密衔接，有条不紊。尽管寒风刺骨，他们的额头却布满了汗珠，双手也被冻得通红，但他们全然不顾，一心只想尽快完成抢修，恢复供热。经过4个小时的连续奋战，终于成功完成了管道的更换和修复工作。当阀门缓缓打开，热水重新流入管道，居民家中的温度逐渐回升，抢修人员疲惫的脸上露出了欣慰的笑容。

这就是供热人的责任与坚守。他们用实际行动诠释了“特别能吃苦，特别能战斗”的过硬素质和高尚精神。他们没有惊天动地的壮举，也没有感人肺腑的豪言壮语，但他们有一颗将平凡工作进行到底的责任心。我们能真切地感受到他们的坚持与努力，正是这份执着与不懈，赢得了用户如春天般温暖的的笑容。



面对面倾听民意 实打实解决难题

隆尧公司 | 赵欣瑶

为进一步畅通供热服务的“最后一公里”，自采暖季开始，隆尧公司持续、深入开展“访民问暖”专项工作，上门倾听用

户心声，深入了解用户诉求，全面收集反馈意见，及时排查并解决供热期间的问题和不足，全力保障热用户温暖过冬。



“访民问暖”工作重点聚焦辖区内老旧小区、顶底边户、供热管网末端用户以及反复报修的用户。工作人员与用户进行零距离的面对面沟通交流，认真倾听意见和建议，细致收集反馈信息，确保掌握最直接、最真实的“第一手资料”。

在走访过程中，工作人员细致询问用户家中的供暖情况，耐心倾听反馈，将用户反映的用热问题逐一记录，并安排专业暖管家进行一对一解决，同时为用户赠送台历，以表达对用户支持的感谢。

通过入户走访、现场排查、即时解决问题的方式，隆尧公司“面对面”倾听民意、“真对真”记录问题、“实打实”解决问题，确保用户诉求得到迅速回应和妥善处理，提升了供热服务的质量和效率。

隆尧公司将常态化开展“访民问暖”工作，密切关注辖区用户的供暖情况，不断优化服务模式，创新工作方法，提升服务质量，用实际行动解决用户最关心、最贴切的用热问题，全力以赴做好供热服务保障的民生实事。

供热不停 稽查不止——中电寰慧张家口热力有限公司稽查进行中

宣化公司 | 宋彩翎

依照公司双节期间联合稽查部署方案，为加大稽查力度，减少盗热风险，中电寰慧张家口热力有限公司副总经理王新田带领各职能部门和供热服务中心，对非正常供热户

进行抽查、互查、地毯式排查，有效维护公司及用户利益，保证供热安全稳定运行。



此次稽查范围为系统内非正常用热用户，稽查小组按照台账逐一排查、认真记录，对稽查中发现的问题要求供热服务中心立即整改，进一步规范稽查、断管、封签流程，

进一步推进供热稽查工作更好开展。对供热稽查出的违法违规用热行为，公司将严肃查处，情节严重者将移交司法机关处理，以维护公平公正供热秩序！



供热不停，稽查不止！中电寰慧张家口热力有限公司将继续加大供热稽查工作力度，持续进行自查、抽查、地毯式排查，组织各部所员工利用工作和业余时间，以拉网式、循环式为主要工作方式，迅速、直接、细致的开展用供热稽查工作，严厉打击损坏、私接行为。

在供热稽查的同时，副总经理王新田带领稽查小组随机入户走访，了解用户的用热效果，与用户亲切交谈，详细了解用户家中

温度、服务质量以及用户意见、建议等，通过访民问暖，加强了公司与热用户间的相互沟通与了解，用实际行动践行“慧暖万家”服务品牌，有效提升品牌服务质量！

供热不停，稽查不止！中电寰慧也呼吁广大热用户，为了维护您和他人的合法权益，请依法合规用热，共同制止违法违规用热行为，共同维护供热稳定大局！欢迎广大市民监督举报。



偃师公司开展走访慰问送温暖活动

偃师公司 | 杨颖

为提升服务水平，倾听群众心声，偃师寰慧热力公司总经理刘建政、副总经理罗临鹏，在春节前带领工作人员，先后来到养安

居养老院、慧渊华庭幼儿园、山水人家、福园小区进行上门走访慰问。



关怀老人，关爱儿童。“走访慰问”小组首先来到了养安居养老院以及慧渊华庭幼儿园，送上了偃师寰慧热力公司的春节慰问礼品和新春祝福，并进行亲切的交流，了解供热情况，征求意见建议，普及供热知识，践行社会责任，彰显寰慧热力企业担当。

访民问暖，恭贺新春。“走访慰问”小组随后对已供暖用户随机上门走访，先后来到了山水人家以及福园小区，为用户送上春节慰问礼品，送上新春的祝福。面对面的沟

通，心与心的交流，增进了彼此的理解。舒适的温度，良好的服务，得到了用户一致好评！

用心服务，慧暖万家。偃师寰慧热力，将积极践行“供好热，服务好”行为标准，进一步提升“慧暖万家”服务水平，切实做好供热保障服务工作，不断提升客户满意度，确保群众度过一个温暖祥和的春节，真正做到“让客户满意，让政府放心”！



Reading Exchange
读书共享

知识裂变时代的认知跃迁之道

在信息爆炸的数字化浪潮中，读书已超越单纯的文字解码，演变为一场持续的知识裂变实验。当我们翻开书页，实则是启动与作者的深度对话系统，每个专业术语都是密钥，每个案例都是接口，在思维碰撞中重构认知框架。这种重构不是简单的信息叠加，而是通过批判性思考将碎片化知识熔炼为可迁移的认知模型。

共享机制是知识转化的催化剂。读书会中的观点交锋如同认知粒子对撞，他人的视

角能击穿固有思维壁垒，让隐性知识显性化。当我们将读书笔记转化为思维导图，把案例拆解重构为培训课程，知识便完成从输入到输出的跃迁。

在 VUCA 时代，个体的知识吸收效率存在边际效应，而共享网络能突破认知天花板。因此建立读书共享机制，不仅是在构建组织的知识资产库，更是打造动态进化的认知生态系统。当每位成员既是知识接收端又是发射站，组织便拥有了持续创新的底层动力，

这正是知识经济时代最核心的竞争优势。

读书是起点，思考是沉淀，分享是交流，输出是结晶，转化工作成果是最终目的。为进一步加强学习文化建设，从 2024 年 11 月起，中环寰慧集团发起了“五个一”组织学习计划，暨“听一堂课、读一本书、写一篇读书心得、开一次读书分享会、落实一项改进提升计划”。

吴立群董事长以身作则，率先垂范，坚持每月为各级管理干部和员工带来一场精彩的知识盛宴。希望大家在学习中不断成长进步，坚持学以致用，知行合一，将学习成果转化落地为执行成果，真正运用到中环寰慧供热服务的实践中，不断提升卓越运营能力，

推动集团向跨越式高质量发展迈进。

2024 年 10 月-2025 年 1 月，吴立群董事长在三期空中大讲堂上分别推荐了 11 月、12 月及 25 年 1 月共读书籍为《海尔中国造》、《置身事内》和《大客户销售：谋攻之道》。各单位认真落实“五个一”学习计划，在阅读学习书籍的同时积极撰写提报读书心得，本期特从三期读书心得中筛选部分分享给大家。

希望与大家共享读书成果，以书为媒，在思维碰撞中点燃认知跃迁的星火。当每个读者的知识火种在共享中交织，终将汇聚成知识裂变时代的燎原之势，推动个体与组织实现认知的跃迁式突破。

综合管理中心 陈兰涛

《海尔中国造》读书心得（一）

集团常务副总裁 | 卞志勇

《海尔中国造》讲述了海尔集团在管理理念、服务理念、企业文化、品牌建设和领导力等方面的成功实践，是一本关于企业如何通过管理和创新走向企业成功的优秀样本。海尔作为中国家电行业的领军企业，以其独特的管理模式和卓越的领导力，逐步建立起了世界级品牌。作为寰慧集团，从中汲取成果、启发我们的地方很多，尤其是海尔在文化建设、OEC 管理、客户服务、创新驱动、领导力建设等方面的独特做法，均为我们的

管理工作带来了反思和改进的机会。

在当前管理工作中，日常管理工作涉及全面的生产经营、客户服务、政企及上下游关系维护、政策争取、组织建设等多方面内容。结合书中海尔的成功经验，更能深刻地理解，企业发展离不开以人为本的文化建设、以客户为先的服务提升、核心的竞争力的打造和以创新驱动为引领的发展战略。以下将从几个关键方面，学习《海尔中国造》这本书，帮助我在业务管理工作中不断进步。

一、企业文化建设促进企业发展

在学习海尔的过程中，印象最深的就是

企业文化贯穿海尔发展壮大的整个过程，海

尔所创建的企业文化：三个层次：

1. 表层是物质文化：表象的发展速度，产品、服务质量等；
2. 中间层是制度行为文化；
3. 最核心的是价值观，即精神文化。

通过这本书以及海尔其他视频的学习，深刻领会：

第一、企业文化对企业长期经营业绩具有重大作用。

第二、企业文化在下一个10年可能成为决定企业兴衰的关键因素。

我们集团现在非常重视企业文化，但是在布局和传播上，不完整、不具体，也不专业；而企业文化的设计者和承包人，既不是人资，也不是某个高管，更不是委托给某个部门，塑造文化是最重要的高层领导责任，应该是我们的领导班子；而承包者或者传播人，类似海尔，我们需要文化官或一个专业部门来具体实施。

海尔告诉我们，企业文化促进经营业绩：

1. 带动员工树立明确目标并为此奋斗的过程中保持一致；
2. 在员工中营造非同寻常的积极性；
3. 提供必要的企业组织结构和管理机

二、细节管理与 OEC 模式的启发

《海尔中国造》一书中提到，海尔推行 OEC 管理模式（目标、教育、检查），OEC 管理模式是海尔创始人张瑞敏在总结企业管理实践的基础上提出的一种创新模式。OEC 模式强调目标明确、过程管理和及时反馈的管理流程，要求每个员工每天完成自己的既定目标，并且不断改善，做到“日清日高”。这种模式能够有效减少浪费，提升团队执行力和工作效率，是精细化管理的典范。

制，产生积极创造的压力水平。

这些是很多管理者的共识，但是实施起来，却非常困难。因为大多看得见的都是显性知识，但创造性经营，包括企业文化绝大部分是隐性知识作用的结果。什么是隐性知识：隐性知识，属于个人思维或者诀窍一类的东西，是某一特定环境下的思维方式，包括关系、价值、规范、标准经营过程等，极难复制和传播，成为竞争优势的基本源泉。

在我们集团，真正能够独当一面，直面困难，解决问题，获得良好业绩的公司、领导、团队，无一不是隐性知识的积累和运用的高手。

这也是为什么很多企业即使严格执行了海尔的管理制度，却仍然做不到海尔所做的成功，就是因为第三层次，它是个隐性知识，很难领会，也很难照搬。

归根结底，一个企业核心资产应是显性知识和隐性知识相融合。比如海尔的吃休克鱼，就是靠着企业文化的整合，创造出了一个成功的案例。

也希望寰慧的企业文化建设和传播、整合，能做到像海尔那样的成功，我们一起努力。

每个人、每件事、每一天，控制和清理：日清日毕，日清日高；提高管理精细化程度，提高流程控制能力；完善企业激励机制；培育高素质员工队伍。

这些，在公司管理工作中，为我们提供了宝贵的思路：在内、外市场摸排过程中，不仅需要设定具体的工作目标，还应注重数据的实时采集和反馈分析，通过不断反馈、总结，来逐步锁定目标，更深入的调研和突

破。在检修、清欠工作中，都可以沿用这种模式，日事日毕，日清日高，不断地定指标，执行，分析，纠偏，每天总结，每天进步。

此外，海尔强调 OEC 管理中的“闭环”，所有工作的完成情况都需要定期检查和反馈，以确保每个细节落实到位。结合这一点，对我们的工程建设、技改实施，都具有实时

三、“人本管理”理念与员工激励机制的构建

《海尔中国造》中提到海尔始终将“人本管理”作为企业文化核心之一。张瑞敏提出了“人是企业最重要的资产”的理念，并通过一系列创新的人力资源管理措施，将员工的个人发展与企业的成长紧密结合。海尔通过营造鼓励创新、鼓励成长的文化氛围，激励员工在工作中发挥主观能动性，使得每个人都能在岗位上实现自己的价值。这种激励方式不仅提升了员工的工作积极性，还极大地促进了企业整体创新能力的提升。

人本企业三个特征：

1. 在信任员工的基础上，激发全体员工个人创造性与能动性；
2. 推动企业有效学习，使之具备持续性自我更新的能力；
3. 把公司目标与一些值得长期追求的人类理想联系在一起，鼓励人们为实现共同的目标和价值而共同努力，而不是局限在狭隘的自身利益中。

在供暖实际工作中，员工的技能提升和

四、质量与服务是品牌价值的核心

海尔集团在品牌建设方面始终坚持“质量至上、服务第一”的理念，认为产品质量是品牌的根本，而优质的服务则是品牌价值

的意义，我们在论证扩建工程、技改工程后，要对立项的结论，进行完工后试运行的分析和总结，来闭环我们投入论证是否正确和必要，确保我们能够从每次的实施中总结经验，不断提升我们固定资产投资的准确性和完整性。

主动工作的积极性，对企业的运营效率至关重要。特别是在生产运行、经营收费，设备检修、抢修和客户服务中，任何细小的疏忽都可能对客户的体验产生巨大影响，对集团业绩产生不可估量的损失。

海尔发现：任何时代，能满足人最深层，最本质需求的不是金钱和物质，而是自我价值的发现和实现。这是最普遍的，无论领导还是普通员工。

引入“人本管理”，作为寰慧的管理者，应该注重激励员工并提升他们的主动作为的意识。例如，通过指导、帮扶员工完成指标，让员工在实际工作中获得成就感，通过对标、训练、培训，完善员工自身技能，使员工获得安身立命的一技之长，获得实际的满足感。同时，还可以在日常工作中建立员工反馈机制，鼓励员工提出改善工作的建议。这种以人为本的管理模式有助于增强团队凝聚力，为企业发展奠定更坚实的员工队伍和人才、技术基础。

的延伸。在书中，张瑞敏多次强调质量和服务的重要性，他提出“产品有缺陷等于废品”的理念，并亲自带领员工砸毁了76台有缺

陷的冰箱，用实际行动捍卫了海尔的质量标准。这一事件不仅提高了员工的质量意识，也为海尔树立了一个高质量、高标准的品牌形象。

在供暖服务中，客户对供暖系统的稳定性和可靠性，也就是“供好热”有极高的要求，任何故障都会直接影响到客户的日常生活。海尔的质量管理理念为我们提供了借鉴，提醒我们在供热质量上必须追求极致，不断提升供热的良好体验标准。例如，在供暖系统的工程建设和检修维护中，每一个步骤都需要严格按照标准执行，并通过“夏季三修”，实施有计划的检修工作，通过消缺和隐患治理，提前排查和解决潜在的缺陷，确保客户

五、创新驱动：政策资金争取与业务拓展

《海尔中国造》提到，海尔始终秉持创新驱动发展的原则。张瑞敏将创新视为企业发展的核心动力，他认为企业的每一步前进都需要技术创新和管理创新的支撑，尤其是管理创新，更是最重要的企业驱动力。正是这种持续的创新，使海尔在全球市场中取得了显著的竞争优势。

寰慧集团已经把创新，数智驱动写入了我们的核心战略，我们充分认识了创新与转型，对企业发展的重要性。我们虽然是在特定区域内垄断经营，但也面临着政策环境和用户需求的不断地甚至是强烈的变化，而且老旧管网和供热设施的改造，也是横在我们面前的一道难题，必须通过创新和资源整合

六、组织能力建设与卓越团队的打造

《海尔中国造》最后一章探讨了海尔的

在供暖季节享受到稳定、优质的供热服务。所以，客户满意，客服工作的核心，其实是供热质量的保证。

除此之外，通过建立客服体系，打造慧暖万家服务品牌，建立暖管家服务团队，提供24小时的客户支持，确保能够快速响应客户需求，将“质量第一、服务第一”的理念融入到每一个供热生产的细节中。

海尔的服务，不是简单物与物的交换，而是人与人之间情感的交流。这种服务才具有领先性，提示我们的客服要设身处地的以用户的角度，真诚的解答问题，上门处理问题，以真正的达到客户满意。

来推动这些难题的客服，进而推动企业良好的发展态势。尤其在政策资金争取方面，我们可以借鉴海尔的创新思维，通过多元化的策略和灵活的资源整合，争取到更多的财政支持。以中央预算内投资、增发国债和地方政府专项债为例，企业可以通过加强与政府的合作，通过政府，争取更多政策资金，用于技术升级和设备改造。此外，在业务拓展中，我们也需要数智化转型，将AI和智慧供热引入业务和全面管理中，提高供暖系统的节能、稳定运行和调整的智慧化程度，迎合政府、百姓和我们本身，按需供热的需求。通过创新驱动的策略，我们可以在供暖市场中保持竞争力，并为企业创造更多的增长点。

领导风格与企业文化塑造，强调了组织能力

和领导力的作用。企业发展既需要精细的管理，又需要强有力的领导。海尔的管理与领导的展现，与宋志平老师的管理型干部的特点与经营型干部的特点的区分，非常吻合。管理的干部是建立职能完备、效率充分的机构体系，而经营的领导，不会带来秩序和规律性，带来的是企业的运动；保证组织有明确的方向，并使相关人都理解和坚信它的正确性，并不断推动企业进行各种改革。

另外，海尔的组织结构设置呈倒金字塔型，也就是海尔所说的颠倒的组织体系，具体来看：

1. 最上层是顾客，也就是我们的用户（政府和百姓）；
2. 接下来是颠倒的组织的第一层，是最重要的是那些和客户最接近的人（总经理、客服、暖管家），这是我们集团中直接接触顾客的员工；
3. 次之一层是支持性部门（各业务中心，职能部室）；
4. 最底层是高层管理人员。

这个组织结构非常先进！引入海尔的理念，在寰慧，如果你是高层领导，那你领导的目的是为你的员工工作，帮助他们完成目标。集团就是为子公司一线赋能，帮扶他们完成指标，进而完成集团整体业绩目标！

作为寰慧的业务领导，我深刻体会到，团队是企业发展的核心动力，一方面是领导

七、小结

通过阅读《海尔中国造》这本书，我更加明确了管理工作中文化建设、人本思维、创新驱动、精细化管理、卓越组织建设的重要性。这些管理经验和创新思维不仅推动了海尔的崛起，也对我们供暖的管理工作提供

团队，要像宋志平老师讲的有企业家精神的专业领导团队，一方面是执行团队，是有工匠精神暖管家团队。在业务层面，只有打造好这两支高素质的团队，才能把业务工作做实做稳、极致运营，实现良好的经济效益和社会效益，从而在供热市场中立于不败之地。当前，我们的组织能力建设工作涉及内部市场摸排、生产检修，拓展经营，运行调度、客户服务和工程建设等多个方面，这些工作都离不开两支团队的高效协作。

对于干部的作用，借用海尔的理念整理干部三个要求：

1. 正确认识自己，正确对待自己；
 2. 充分掌握并提升团队能力，同时对标行业先进；
 3. 紧跟集团步调。
- 同时，对于做事的要求：
- 对下：目的明确，身先士卒；
- 对左右：矜而不争，群而不党，不要为小事、小利斤斤计较；
- 对上：同心同德，大局为重；

为了进一步提升团队的组织能力和执行力，我计划加强业务领导内部的沟通与协作，推动自我加压，个人提升带动团队提升；培养互相信任、共同奋斗的协同作战精神。通过内外部对标及培训，确保每个团队成员都提升自身的专业技能，能够独立应对工作中的挑战。

了很好的养料。作为集团的业务管理者，在未来工作中，我将以此为借鉴，深化企业文化建设，推动团队高效协作，保持创新活力，不断提升供暖服务的质量与经营效率，为公司在供暖市场的长远发展奠定坚实的基础。

《海尔中国造》读书心得（二） ——文化和干部是关键

集团副总裁 | 郭翠霞

《海尔中国造》出版于2001年，那时，从政府到企业都在掀起建设“学习型组织”的热潮，“以人为本”的人本主义理念开始活跃，海尔的案例更是成为当时热议学习的案例，张瑞敏、杨绵绵等在公司内外积极宣扬海尔文化和管理案例，各种论坛、刊物等大量输出海尔管理模式创新举措。如今再次回读本书，正如董事长所讲“两位作者大

胆地采取了分析结合评论的写作方法，其目的不是为了记录海尔的历史，而是为了诠释海尔现象，探索海尔成长的奥秘，总结和探索现时代中国企业发展的必然过程和未来轨迹，今天看来都非常有借鉴价值”。

结合我所分管的工作，我重点从企业文化和干部队伍建设两个方面来分享读书心得：

一、文化引领战略——（2025年输出《企业文化手册》，加强宣传）

企业文化是企业的灵魂，它不仅影响员工的行为和态度，还能塑造企业的核心竞争力。《海尔中国造》中详细阐述了海尔如何通过文化输出激活“休克鱼”进而引领战略实现企业快速增长和发展。张瑞敏先生始终将海尔的企业文化建设作为头等重要大事去推进，从使命、愿景、价值观、理念、精神、作风、人才观念、市场观念、质量观念、服务观念、资本运营观念、品牌观念等形成了一系列朗朗上口的格言和口号，这些理念贯穿于企业的各个层面，从产品研发到市场营销，从客户服务到内部管理，无不体现着这些文化精髓。人手一本的《企业文化手册》将海尔的核心价值观、基本信仰、准则、海尔人的案例等深入人心、广为传播。

在中环寰慧集团，我们也应当将企业文化视为战略实施的重要组成部分。将文化融

入日常运营和管理中，形成强大的内生动力：

（一）坚持不懈的将公司的使命、愿景和核心价值观传达给每一位员工。2025年将组织编制一本成体系的《企业文化手册》、发展培养一批高素质的政委、举办一系列“以文化建设促企业发展”的培训研讨等，增强员工对企业文化的认同感和归属感。

（二）可以将企业文化融入日常工作中，比如在绩效考核中加入文化指标，鼓励员工在日常工作中践行企业文化，确保文化成为指导员工行为、推动企业发展的力量源泉。

（三）通过各种渠道宣传企业文化，不仅在内部的《新视界》刊物发表，也要在各种社交融媒体推广等，让外界了解我们的企业文化，从而提升品牌形象。

二、干部带动组织——（2025年输出《干部管理手册》，对干部动真格）

随着市场环境不断变化和企业规模的不断扩大，传统的管理模式已经难以适应现代企业的需求，当前央国企对干部管理已进入全面从严的新阶段，加大绩效考核、“末等调整与不胜任退出”已要求全面落地。2001年在《海尔中国造》中，提到的海尔干部观念转变、80/20原则等依然对我们有很大的启示。海尔认为，“企业没发展上去，关键在于人；人的问题，关键在于干部；干部的问题，关键在于没有动真格的。对干部从不动真格的，原则就坚持不下去；不能坚持原则，处处让步，工作就上不去”。海尔的“赛马不相马”机制和“三工并存、动态转换”模式，让海尔干部保持着强劲的动力。张瑞敏对于“德才兼备”进行了非常系统的阐述，提出“想不想干、会不会干和拼不拼命干”三点阐述，更是对“德”进行了明示“一是能够严格管理，敢于为工作得罪人，企业利益第一。如果个人利益第一，把不得罪人建立在得罪工作上，那是企业绝对不允许的。二是科学管理，推行目标体系管理，能够抓住闭环原则、目标比较原则和优化原则。三是不断创新，提高劳动生产率。有些部门管理人员膨胀到砍掉一半还多的地步，这也是不能自我约束的表现。至于想干也会干，但却不拼命干的，就属于德的问题了。一个干部不具备德，就不是一个好干部。何为有德？有德的干部就是本部门出力最多的人，这个部门也应是战斗力最强的部门”。

海尔还提出“员工的素质就是干部的素质”、讲究“三心换一心”，提出干部不仅仅是管理者，更是领导者和教练。“一个企业的领导就是两件事，一是拿主意，一是用好人”。概况起来需要具备以下几种能力：

1. 领导力：干部需要具备强大的领导

力，能够带领团队朝着共同的目标前进。他们需要善于激励员工，激发他们的工作热情和创造力。

2. 教练能力：干部还需要具备教练的能力，能够帮助员工发现自身的潜力，并提供必要的指导和支持。他们需要关注员工的成长和发展，帮助他们克服困难，实现个人价值的最大化。

3. 沟通能力：良好的沟通能力是干部必备的技能之一。他们需要与团队成员保持密切的沟通，了解他们的需求和想法，及时解决问题。

4. 决策能力：干部还需要具备敏锐的洞察力和果断的决策能力。在面对复杂多变的市场环境时，他们需要迅速做出正确的决策，以确保企业的稳定发展。

在中环寰慧集团，我们需要构建系统而全面的干部管理体系，以加强对干部的培养和发展，帮助干部实现角色的转变，同时学习海尔抓“关键的少数”——《动真格的，先从干部开始——兼说80/20原则》，通过关键少数的干部建设促进组织能力的系统提升。2025年拟组织编制《干部管理手册》，全面而系统的推进干部管理，可以通过以下几个方面来推进：

（一）明确干部的使命与责任，包括深刻理解、践行并传承中环寰慧集团的企业文化，成为企业文化建设的带动者、传承者、传播者；以人为本关注员工成长，培养提升团队下属的能力素质；聚焦客户需求和客户价值、均衡开展组织建设、推进流程优化和管理改进，始终以创业者的姿态带领团队努力拼搏挑战高目标。

（二）建立干部选拔使用标准，从“愿不愿、会不会、干不干”到全面阐述“德才

兼备、以德为先”的中环寰慧干部用人理念，将中环寰慧卓越运营的理念融入干部选拔聘用过程中，将结果文化作为干部评价的重要因素。

（三）加强干部领导力培训，落实集团“五个一”组织学习模式，将“空中大讲堂”董事长授课内容，转化为干部转训学习内容，全年12次课程学习转训考试。同时，举办邀请外部专家老师讲授领导力培训课程，提升干部的领导力水平。

（四）探索教练辅导机制，老带新“扶上马送一程”，1名有经验的优秀老干部带领1-2名年轻的新干部。探索推出干部年轻化，必要时将有发展潜力的年轻干部推到1号位，老干部作为教练辅导、大方向把关、关键环节支持培养。

（五）实施轮岗交流锻炼，通过轮岗、交流等方式，尝试跨地区、跨公司、跨职能让干部在不同的岗位上积累经验，从一线实战到集团全局把控、从单项职能到综合经营管理，拓宽干部视野，提高干部综合素质和实战能力。

（六）推出干部聘任任期制，探索干部聘任制与任期制模式，到期起立、竞聘再上岗，实行年度经营业绩考核与任期干部考核并行。按照“末等调整及不胜任退出”政策，优化干部队伍，激励干部不断提升进化。

（七）推进管培生人才培养项目的实施，重视干部梯队建设和后备干部培养，用3-5年培养一批后备干部苗子。

员工如同在斜坡上的球体，需要不断提升自身能力以适应企业发展需求。对于生产管理中心而言，在设备治理维护方面，可制定分层级的培训计划，从基础的设备维护知识到复杂的故障诊断与修复技术，为基层员工提供成长的“斜坡”，促使其不断进步，培养出精通供热设备检修的专业人才。

2. 海尔“赛马不相马”机制

在供热客户服务岗位建立公平竞争的平台。通过客户满意评价、服务效率考核等多维度指标，让员工在实际工作中展现能力，选拔出优秀的客户服务代表，并给予他们更多的发展机会与资源倾斜，激励员工自我提升，提高整体服务水平。

（二）团队协作强化

1. 海尔“市场链”模式

将供热生产运行、安全稽查、客户服务等环节视为相互关联的“链条”。例如，在供热应急事故处理中，生产运行团队及时反馈问题，安全稽查团队排查隐患根源，客户服务团队向用户解释沟通，各团队之间形成紧密协作的关系，信息共享、责任共担，共同提升供热服务的可靠性与及时性。

2. 设立跨职能项目团队

如在智慧供热平台升级项目中，抽调供热设备检修人员、技术研发人员、客户服务人员等组成项目组。设备检修人员提供硬件设施的基础数据与维护经验，技术研发人员负责软件功能的优化与创新，客户服务人员反馈用户使用需求与痛点，通过这种方式打破部门壁垒，提高团队整体协同作战能力，实现项目高效推进。

《海尔中国造》读书心得（三） ——借鉴海尔模式提升供热生产管理效能

生产技术中心总经理 | 孙知音

在当今竞争激烈的商业环境中，探寻卓越企业的成功之道并汲取其经验，对于企业的持续发展具有极为重要的意义。海尔作为一家从困境中崛起并取得举世瞩目的国际化企业，其独特的管理模式和深厚的企业文化蕴含着无尽的智慧宝藏。生产管理中心积

极组织阅读《海尔中国造》，深入学习和研究海尔模式，旨在将其中的精华理念与实践经验引入自身的运营管理体系，以实现中心管理水平的显著提升和企业竞争力的有力增强。

一、团队：复合型人才与协同团队构建

（一）人才队伍培育

1. 海尔“斜坡球体论”

二、战略：聚焦战略执行与反馈

（一）战略执行与落地

1. 海尔的OEC管理法（日事日毕，日清日高）

将供热战略目标细化到每日、每周、每月和—源、—站、—机组的工作任务中。例如在供热生产运行管理中，每日监控供热参数、能源消耗和客服数据等指标，及时调整生产计划，确保供热质量稳定且成本可控。每周对各供热站点的运行数据进行汇总分析，查找问题并制定改进措施。每月对整体供热战略执行情况进行评估，依据评估结

果调整下一阶段的工作计划与目标。

（二）战略规划与调整

建立战略监控与反馈机制，如同海尔的战略损益表。在供热安全稽查管理中，通过对稽查数据的分析，如安全隐患数量、违规用热情况等，评估当前安全战略的有效性。若发现某区域安全隐患增多，及时调整稽查重点与力度，同时反馈到供热生产运行环节，加强设备维护与运行管理，保障供热系统整体安全稳定运行，确保战略执行与市场变化和企业内部实际情况相匹配。

三、组织：扁平化与专业化的融合架构

（一）扁平化组织打造

1. 海尔的组织扁平化变革

建立单站核算体系，让每个热力站点成为利润单独核算的“门店”，赋予基层供热

站点更多的自主权，在供热设备检修方面，基层站点可自行安排日常维护计划、小故障修复等工作，遇到重大设备问题时再向上级汇报，提高决策效率与响应速度，增强基层员工的责任感与工作积极性。

2. 建立临时组织单元

以项目或任务为导向的，在智慧供热体系建设项目中，打破子公司和部门界限，根据项目需求快速组建团队。项目结束后，团队成员回归原岗位或进入新的项目团队，这种灵活的组织形式能够提高资源利用效率，

四、机制：创新驱动与绩效导向的双轮驱动

（一）创新驱动机制

以往创新任务总是集中在少数一些重要的技术人员身上，这样做的不良结果是重要的技术人员流失后核心技术无法控制，继而无法保证企业的核心竞争力；其次是缺乏技术创新思路的规模效应思考，可以简单地设想，全员群策群力形成的创新力量当然会大于少数一些人的绞尽脑汁，而且，在市场竞争的激烈程度与日俱增的今日，最接近市场端的员工应该能产生比技术人员更符合市场规则的创新思路来。企业管理者应该总结经验，挖掘人才，重视挖掘每位员工的创新能力，擅用每个人的特长，为企业利益尽每个人的最大力量。

建立创新项目合作机制，与高校、科研机构合作开展供热技术创新项目。例如，在智慧供热领域，与相关专业院校合作研发智能供热算法，企业提供实践场景与数据支持，高校提供理论研究与技术开发能力，双方共享创新成果，提升企业在供热行业的技术创新高度与广度。

（二）绩效考核机制

适应供热业务多项目并行、快速迭代的需求。

（二）组织职能优化

借鉴海尔的业务流程再造理念，对供热生产运行、安全稽查、客户服务等职能进行整合优化。例如，将供热客户服务与安全稽查职能进行部分融合，客户服务人员在处理用户咨询与投诉时，同步收集安全隐患信息并及时反馈给安全稽查部门，安全稽查部门在检查过程中也可将用户对供热服务的意见带回，实现信息的双向流通与职能协同，提高组织整体运行效率。

制定契合供热职能的绩效考核指标体系，在供热设备检修管理中，除以设备故障率、维修及时率、维修成本控制等考核指标外，还应以供热初期电话量和采暖季抢修次数及抢修资金作为检修质量的衡量标准；在供热客户服务管理中，以电话量、投诉处理时长、客户回访满意率等率为关键指标；在供热安全稽查管理中，以安全隐患发现率、整改完成率、违规用热查处率等为考核要点。通过明确的指标体系，客观评价员工工作绩效，为薪酬调整、岗位晋升等提供依据。

实施绩效动态管理机制，如同海尔的“人单合一”绩效考核模式。根据不同供热季节、不同区域的供热任务与需求，动态调整绩效考核指标与权重。例如，在冬季供热高峰期，加大供热生产运行稳定性与供热质量指标的权重；在检修季，加强设备检修计划完成率与技术创新指标的考核，确保员工工作与企业整体供热运营目标紧密结合，激励员工在不同阶段都能高效工作。

五、文化：责任与服务导向的文化塑造

（一）企业文化培育

汲取海尔文化中的责任文化基因，结合中环寰慧供热业务特点，塑造“供好热、服务好、收好费”的企业文化核心价值观。通过内部培训、文化活动等多种形式，让员工深刻理解供热工作对于社会民生的重要性，无论是严寒冬日的稳定供热，还是供热设备的安全维护，每一个环节都承载着企业对用户、对社会的责任，使责任意识深入员工内心，成为员工行为的基本准则。

倡导服务文化，以用户需求为导向。在供热客户服务管理中，从用户报装、用热咨询到故障报修等各个环节，都要求员工以热情、专业、高效的服务态度对待用户。通过服务明星评选、用户表扬奖励等方式，激励员工提升服务质量，营造企业内部良好的服务文化氛围，让服务文化成为企业文化的重要组成部分。

（二）文化传承与发展

在新员工入职培训中，设置专门的企业文化传承课程，邀请企业老员工讲述集团发展历程中的感人故事，如在早期供热条件艰苦时期，员工们如何克服困难保障供热；在

供热技术革新过程中，团队如何协作实现突破等。通过这些故事传承企业的奋斗精神与文化底蕴，让新员工快速融入企业的文化环境，增强企业凝聚力与归属感。

鼓励员工在遵循企业文化核心价值观的基础上，积极探索文化创新。例如，在智慧供热时代，员工可以通过线上互动平台、社交媒体等渠道，以新颖的方式传播企业的供热文化与服务理念，如制作供热知识科普短视频、开展线上供热服务体验活动等，使企业文化在新时代背景下焕发出新的活力与魅力，提升企业品牌形象与社会影响力。

企业管理的提升是一个持续不断的长期过程，海尔模式的借鉴与应用也需要在实践中不断地深入探索与创新。未来，中环寰慧生产管理中心将继续秉持学习与创新的精神，持续优化生产管理体系，不断丰富企业文化内涵，进一步完善员工激励机制，努力打造具有自身特色的卓越管理模式，为企业的可持续发展奠定更加坚实的基础，在激烈的市场竞争中砥砺前行，创造更加辉煌的业绩。

《海尔中国造》读书心得（四）

——践行客户满意战略，持续打造供热核心产品力

酒泉公司 | 姚金祥

近期阅读了颜建军、胡泳先生的书籍《海尔中国造》，重点对书籍的第一篇第二章“追

求卓越”、第二篇第七章“服务为源”和第四篇第十章“领导者必须领导”进行了精细

阅读，结合集团年度“客户满意”战略主线和酒泉公司实际现状，对于工作做如下思考。

一、始终坚持卓越经营理念，持续强化经营基础管理工作，坚决把好收入端口，杜绝经营类“跑冒滴漏”现象。所谓“基础不牢，地动山摇”的道理，其实就是在强调企业的基础管理工作体现在日常中的重要性，《海尔中国造》这本书对于海尔在卓越经营理念和基础管理工作方面，提出了“日清日高”、“OEC”管理模式、“追求卓越生产”等等非常好的管理理念，对照到我们的工作也具有很强的借鉴意义。

1. 坚持卓越经营。这是多年来在集团的持续不断宣贯和要求下，我们子公司养成的一种必然的工作习惯，也是我们在落实经营管理工作责任过程中必须要坚持的基本原则，无论是运行管理、经营收费、面积拓展、稽查管理等等方方面面的工作，我们始终要将卓越经营理念贯穿于我们工作的点点滴滴，这样才能维持企业的良好运转。

2. 强化基础管理。我来到酒泉公司工作以后，更加能够感受到基础管理工作的重要性，特别是在经营管理方面，几乎每年涉及到的各渠道用户投诉，最终直接体现的地方就是收费矛盾，而深挖其根源，本质上是我们在落实日常经营业务基础工作中马虎大意、对业务不熟练、对政策掌握不全面等等原因形成的，经过不断地积压、不断地反复，最终造成用户投诉，给公司舆情工作带来很大压力。可见在落实日常经营业务过程中，对基础工作的要求和把控就显得尤为重要，需要我们不断地加强管理、加强培训，从细节处着手，从执行力下功夫，保持各项经营业务能够高效率高质量的落实。

3. 把好收入端口。经营工作从面积发展到工程建设，再到供热运行、服务收费等全过程，均要做好各业务端的顺畅衔接和关口落实，做到全过程管理管控，避免因面积核实不清、工程建设延期、收费进度缓慢、运行服务不到位等问题发生，并间接造成退费、减免、投诉等问题，给公司造成不必要的损失，杜绝任何类型的可能造成经营“跑冒滴漏”现象发生。

二、始终坚持客户满意战略，持续提升用户服务水平，把“服务好”做到极致，打造中环寰慧核心产品力。“服务是现代经济的聚宝盆”，《海尔中国造》第二篇章第七章“服务为源”如是说。我认为非常有道理，供热行业的发展现状已经由过去的生产运行型企业转变为了运行服务型企业，“服务”已经成为了当下供热行业发展必不可少的一项极为重要的工作内容，能否赢得政府和热用户的认可和好评直接影响着这个供热企业的生死存亡。该书观点认为“优秀的公司都是服务型企业”，引申下来就是“优秀的供热公司都是服务至上的企业”。

1. 坚持客户满意战略。这是2024年集团确定的战略主线，也是不允许任何子公司逾越和触碰的工作红线，这一条必须在子公司各个管理层级从思想认识、工作实践及工法提炼等方方面面坚决不折不扣的贯彻执行下去，必须要做到一抓到底，常抓不懈。

2. 提升用户服务品质。这里包含三点，一是要不断提升一线暖管家的服务能力。例如：是否能快速有效发现和解决用户端供热问题，并能够高效率的与用户进行友好沟通交流。二是要建立用户服务的标准化工作流程和强制性的工作标准。例如：一线暖管家

入户着装、工牌、鞋套等形象方面的要求；针对用户不同诉求的检查处理流程；暖管家与用户面对面交流的必要的语言表达能力培养等等，因为这些都是代表公司形象的要素。三是制定能够被暖管家认可的适用的考核标准。例如：目前的考核标准对于劳务派遣用工性质的暖管家是否适合，是否真的有效；考核的细则条款是否存在简单粗暴考核的情况等等。

3. 打造核心产品力。只有全员上下统一共识，真正将用户放在心上，切实解决用户端的各类问题和矛盾，并辅之以高效率的语言表达和沟通能力，持续不断为用户提供高品质的供热服务，才能正在做到“用户满意”，才能真正打造中环寰慧集团的供热核心产品力。

三、始终坚持学习型组织目标，持续建设互动的学习型团队，磨炼一只敢打胜仗的供热队伍。世界上最无价的东西是人心，《海尔中国造》有一段话是这样写的“成功的企业离不开资金、设备、技术等生产要素，但不等于说拥有了这一切就是成功的企业。为什么？这里有一个不可或缺的决定性因素——人，充满了活力和追求卓越的人。”优秀的领导者可以具有不同的风格，但在不同的风格背后蕴藏着一种共同的特质——激励和促动他人。

1. 坚持学习型组织目标。这是集团一直以来的非常良好的传统，董事长更是作为先行者、领头人在不断地激励和鼓励着我们在坚持学习，这样的传统会一直坚持下去。我本人也能切身体会和感受到学习给我带来的成长的乐趣，并通过学习帮助我理清工作

思路，解决工作困难，应对各类不确定性的工作挑战，一步步成长，给予了我前进的动力。

2. 建设互动的学习型团队。董事长经常告诫我们一个道理，就是学习之后，一定要将学习到的内容和知识通过自己的口述或撰写方式表达出来，形成自己的经验和总结，并将这些知识和理解传递给他人，以对他入也有所帮助，这就是互动性学习团队的表现形式，互动的目的就是让公司的每一位员工动起来，以发挥团队的最大动能，促使员工和企业形成一种忠实的纽带，形成强大合力。

3. 磨炼打胜仗的供热队伍。供热人的辛苦可能只有供热人自己最清楚，供热人所面临的各种挑战促使着企业不得不需要一直能打胜仗、敢于拼搏、甘于奉献的供热队伍，这是基础保障，在集团持续打造学习型组织的过程中，通过各类培训、学习、讲座、实战等方式不断在优化着子公司的供热队伍，锤炼着子公司的队伍能力，特别是随着居民生活水平的逐渐提高，大家对于供热质量的更高的标准和要求期待过高，从而给我们的工作带来的前所未有的挑战，这也同样需要一直敢打敢拼的供热队伍作为支撑。

以上是我阅读了《海尔中国造》这本书后的一些思考，学海无涯，我还需要在以后的工作和生活中坚持跟随集团学习步伐，以“空杯”的心态持续不断强化自我学习意识，提高个人修养水平，以服务促经营，用真诚赢客户，坚决贯彻集团客户满意战略，立足本职岗位，持续为打造集团供热核心产品力做出自己的努力。

《海尔中国造》读书心得（五） ——对未来市场拓展、投资工作的一些思考

董事会办公室 | 袁卫华

海尔发展历史最让人印象深刻的是张瑞敏对企业每个发展时期的变革把握以及对各种商业策略的运用，在此过程中诞生了很多著名的管理概念如：日清日结、人单合一等，他们成就了海尔的今天，也影响着海尔的未来，其中有得有失。值得中国每一个企业借鉴。

在董事长杰出的领导下，目前寰慧公司已经具有相当的规模，资金实力、管理水平、技术能力、品牌影响力，基本达到了行业第一梯队。当然，我们前面有更大的目标，不止第一梯队而是要取得业界第一。

鉴于行业特点，如要取得更大的、更健康的发展，公司需要在市场开发工作方面做出必要的优化和提升。这是因为，一是企业每个发展阶段需要不同的发展策略；二是，从经验看同时借鉴张瑞敏提出的理论，公司规模越大，想保持一定的发展速度也越难，从而也需要更大的推动力。而这个推动力主要来自于公司发展策略的优化。

近几年公司在市场开发工作方面做出了很多成绩，进行了很多方面的改进，比如投资工作和承揽工作分离、规模化市场摸底、相关工作实现信息化流程化等。不过，这几项工作还没有形成完美系统化、缺失一些关键的环节，需要继续优化。

公司近期目标是三年再造一个寰慧，也

就是至少在供暖领域每年7000万平方米左右的入网面积、4500万左右实际供暖面积。中长期目标是先做到国内供暖行业第一，考虑到其他公司的发展，公司届时至少需要达到10亿平方米接入和约7亿平方米实际供暖面积的供暖规模。根据集中供暖市场的发展现状和特性，预计未来全国城镇集中供暖市场规模可以达到约200亿平方米左右，远期目标可以设定在占据整体市场的20%左右，即约30-40亿平方米，届时公司在有限多元化的基础上可实现营业收入约1000亿元，净利润约100亿元的规模。

考虑到前期市场的项目积累和领导重视，2026年如期实现近期翻一番目标的问题不大，届时公司将实现约4亿平方米的接入、2.7亿平方米的实际供暖面积，如果计划在2030年结束时实现国内行业第一的目标，需要在2026年的基础上实现每年开发接入面积约1.5亿平方米、实际供暖面积约1.1亿元平方米的供暖项目。

要想高质量的完成公司发展目标（目前项目的可选择性基数较小，单个项目的并购成本较高），如果对市场开发工作进行优化和提升，公司现阶段需要完善以下三个方面的工作，投资策略的确定、市场开发策略完善、组织系统的建设和完善。

一、投资策略的确定

投资策略大致包括：投融资规模及资金分配、标的的分类和选择、投资收益标准确定等。投资策略把控额目的是提高并购项目的成功率、性价比、降低并购风险。

1、投资规模及资金分配：

(1) 资金需求

根据计划近三年每年收购7000万平方米供暖面积，按50元/平方米的收购成本，需要约35亿元收购，加上其他业务的拓展预计需要约40亿元资金，如果按30%自有资金配置需要约12亿元自有资金；

根据中长期计划2027-2030年，每年收购1.5亿平方米供暖面积，按50元/平方米的收购成本，需要约75亿元收购成本，加上其他业务的拓展预计需要约80亿元资金，如果按30%自有资金配置需要约24亿元自有资金。

(2) 资金筹措

由于资金需要庞大，需要对资金筹措的方式、成本、时间进行整体规划，不能因为市场开发而影响公司整体的资金安全和现有项目的运营需求；不能为了某个项目的资金需求而付出过高的融资成本。在以上基础上尽量满足项目并购的需求，这样就需要多样化、多渠道的融资渠道。

另外，因为也需要庞大的自有资金（根据公司发展目标，公司通过运营产生的可自由利用的自有资金不能全部满足其需求），可以考虑让渡一些投资收益，引进战略投资者、合作伙伴、成立并购基金等。

为了实现从容的资金运用，需要市场、投资、融资、财务团队保持及时的沟通共同制定资金筹措方案和预案，财务在全面预算时需要考虑这方面的需求。

(3) 资金分配

每年公司会收购不同业务类型，不同经营情况的项目。面对不同业务的资金需求，需要优先满足主营业务项目的并购需求，至少在成为行业第一之前把大部分资金至少80%以上用在主营业务尤其是集中供暖业务上。

根据并购战略地位、项目质量、发展前景不同，优先把资金用在战略地位大、综合质量较高、发展前景较好的项目，不能一视同仁。

同样类型的项目，根据项目交易进度，交易方案的需要，分清轻重缓急，优先用在时间要求紧急的项目上。

2、标的分类和选择：

(1) 标的分类，以下分类主要是指对国内供暖项目的分类

a、以标的控制方的性质分类：可分为，国有控股和控制项目、民营控股和控制项目、合资和无明显控制方项目。

b、以标的规模大小分类：规模有大到小可分为（主观分类）类，

超大型项目（实际供暖面积1亿平方米以上，基本是各省会主要供暖企业）、

大型项目（实际供暖面积3000万平方米以上，较大地级市主要供暖企业）、

中大性项目（实际供暖面积1200万平方米以上，地级市主要供暖企业）、

中型项目（实际供暖面积600万平方米以上，县级市主要供暖企业）、

中小型项目（实际供暖面积300万平方米以上，县级主要供暖企业）、

小型项目（实际供暖面积300万平方以下，较小县级或者镇主要供暖企业）。

c、以标的发展态势看：可分为，业务扩张性项目、业务维持性项目、业务收缩性

项目。

d、以标的所在地域分类：分为，西北地区项目、东北地区项目、华北地区项目、中部地区项目、华东地区项目；也可分为经济落后地区项目（西北和东北华北部分地区）、经济发展中地区项目（华北、中部和部分东北地区）、经济发达地区项目（华东、华北中部部分呢地区）。

e、从供热方式的不同分类：可分为，集中式供热项目、分布式供热项目。

f、从使用热源的不同分类：可分为，热电联产供暖项目、工厂余热供暖项目、燃料锅炉供暖项目、其他水源、地热、空气源等供暖项目。

(2) 标的选择

市场标的的选择，应该遵循一些原则，即：一 能够帮助公司较快的实现其目标，二 并购之后能够在较长的时期内稳定发展、风险可控，三 并购过程性价比较高而不是需要公司过度努力从而付出过高的代价。

a、什么样的并购对象符合快速实现公司发展目标，是行业业务内占主流类型的项目标的，供暖行业的主流供供暖方式来看是集中式供暖为主、分布式供暖为辅，集中式供暖里面占主流的是热电联产供暖、区域燃煤锅炉供暖、大型工厂余热。

另外要快速事项目标需要抓住行业发展动向，比如寰慧在发展初期抓住了取消中小燃煤锅炉实现集中清洁供暖的发展动向，现在来看行业发展动向有，一是因为各项政策、经济环境的变化叠加，（比如配套费收取政策变化、对供暖质量要求变化、地方政府财政收支恶化的变化、对民营企业态度的变化），造成的部分民营企业获利离场、部分民营企业因经营逻辑不适造成对未来发展出现悲观情绪、部分国企和民企出现现实的

经营困难等，形成的主要机会；二是因为中短程普通热电联产项目（以前行业惯例的经济性管输项目）已经基本普及、电厂建设速度也开始放慢，形成的长输管网供热项目机会。

b、什么样的项目符合并购之后能够在较长的时期内稳定发展、风险可控，这样的项目需要符合三个要求，热源稳定、供暖设备符合当地政策和行业标准、用户稳定，因为近期环保和燃煤市场价格波动问题，符合此要求的主流项目只有热电联产或者能够实行热电联产的项目（其成本受到政府的管制影响较大）、以及部分工厂余热项目；

从发展态势和地域分类情况看，符合此项原则标的有业务扩张性项目、业务维持性项目以及经济发达、经济发展中地区项目，因为毕竟供暖行业属于民生行业，整个行业受到政府的补助和限制，自由经济发展情况尚可的地区才能稳定这些补助。当然对于寰慧来说在发展初、中期可以放宽此项限制，但是在实现 2026 年发展目标后需要重视。

企业发展的初级阶段可以忽略企业的整体布局，以便于快速成长到一定的规模建立在行业的影响力。但是，企业如要长期健康发展就要在并购的整体布局上做出安排，中国以及全世界城市的发展趋势已经非常的明显，也就是以大城市及围绕大城市建立城市圈经济，人口也是逐渐向大城市及其周围聚集，这在东亚文化圈的日、韩表现的更加明显。我们目前的项目大多数都在西北，如果出现系统性风险，公司是不可承受的，在实现 2026 年发展目标以后的并购中，项目布上应该更多的考虑核心经济圈内的项目，以增加公司抵御系统风险的能力。

c、什么样的项目符合并购过程性价比高、不需要公司过度努力从而付出过高的代

价的原则。这就要分析，并购标的对并购者的相对情况，即什么样的并购标的需要什么样的要求。



企业对于并购标的的选择上，在企业发展的每个阶段应该侧重点也不同，要进行成功的并购，并购方需要两个基本的条件，一是资金，二是管理、整合能力，这两个条件在公司发展的不同阶段会有不同的表现。如果把这两个方面的表现分成高、中、低三个层次，应该说相对于市场其他竞争对手，寰慧在管理、整合能力处于较高层次，在资金实力上出于居中水平。

而不同的并购标的对并购方的条件要求也是不同的，一是资金，二是综合信誉，这两个条件在公司发展的不同阶段也会有不同的表现。相对于市场其他竞争对手，客观来说寰慧目前在资金实力和信誉实力方面处于居中水平。

由此在企业发展初期公司资金实力较小，信誉较弱的时候以并购中小型、小型民营企业兼顾小型国企；在公司有一定资金实力和信誉实力时以并购中大型、中型民企，及中型、中小型国企为主兼顾中大类型国企；在企业资金实力和信誉较强时可以并购超大型及大型企业。

公司的发展阶段以实际供热面积大小来分，实际供热面积 8000 万平方米以下为初级阶段，实际供热达到 1.2-3.5 亿平方米为

中期阶段，实际供热面积达到 5 亿平方米以上为领先阶段，在中间的面积规模为过渡阶段。目前来看我们公司已经基本上度过了初级发展及其过度阶段，处在中级阶段的过程中，有了一定的资金实力和信誉，并购应以中大型、中型民，及中型、中小型国企为主兼顾中大类型国企

在企业需要快速发展的阶段，需要加快并购的速度，国企需要解决的问题较多，不可控因素也较多，所以国企的并购往往需要更多的时间，鉴于此种情况一是增加更多的国企项目储备，二是加强上层关系的协调。虽然通常并购国企性价比较高（建立在信誉实力基础上方可达到此目标），但如果国企的并购不能满足企业的发展需要，可以在民企的并购上发力，民企的并购相对简单，只要出价合理，可以比较快速的操作，并购之后的整合相对于国企也比较容易。

3、投资收益标准：

目标投资收益标准的制定，应该遵循这些原则，即：一 不同项目制定不同的目标投资收益标准，但有不能过分细分以致无法执行，二 风险有大到小、发展潜力有小到大，目标投资收益标准的要求相应的应该有高到低，三 目标投资收益标准要有一定的回旋余地，收益指标应该互相牵制和印证。

(1) 投资收益标准制定的规则

按以上原则制定目标收益标准，建议将项目分为两个业务类型、三种发展态势项目类型，三个地域类型。两个业务大类是集中供暖项目和工业蒸汽、新能源供暖项目等。如果是其他业务形态，参照行业惯例；三种项目发展态势项目是指业务扩张性项目、业务维持性项目和业务收缩性项目；三个地域类型分别是经济发达地区、经济发展中地区、经济落后地区。

收益指标，可运用全投资收益率、资本金收益率、回收期、平均净利润率来制定收益标准，并以全投资收益率和资本金收益率为主，回收期和平均净利润率为辅助。

收益率指标制定应包含四个方面，一是无风险收益率、二是平均通货膨胀率预期、三是预计平均风险系数、四是超额收益率要求。

目标收益率 = (自有资金无风险收益率、平均通货膨胀率、平均融资成本的加权平均

收益率 + 超额收益率) / (1 - 风险系数) + 超额收益率。

居民目前经济情况，假定自有资金无风险收益率为 2.5% (以大额定期存款为参考)；预计平均通货膨胀率 2.5% (以近三年为参考并考虑未来出台的经济政策)；平均融资成本 6.5% (以近期银行、基金融资成本和还款付息方式、做参考)；超额收益率要求 1%-12%。

(2) 投资收益指标标准

a、集中供暖业务类指标示意

集中供暖类业务收益指标					
自有资金无风险收益率为	2.50%	预计平均通货膨胀率	2.50%	平均融资成本	6.50%
自有资金比例	30.00%	加权平均收益率			6.05%
业务发展趋势		业务扩张性项目	业务维持性项目	业务收缩性项目	补充说明
经济发展水平	超额收益要求 风险系数假定	1%	3%	5%	
经济发达地区	10%	7.72%	9.72%	11.72%	参考指标
经济发展中地区	20%	8.56%	10.56%	12.56%	参考指标
经济落后地区	40%	11.08%	13.08%	15.08%	参考指标

b、工业蒸汽及新能源业务类指标示意

工业蒸汽及新能源类业务收益指标					
自有资金无风险收益率为	2.50%	预计平均通货膨胀率	2.50%	平均融资成本	6.50%
自有资金比例	30.00%	加权平均收益率			6.05%
业务发展趋势		业务扩张性项目	业务维持性项目	业务收缩性项目	补充说明
经济发展水平	超额收益要求 风险系数假定	5%	8%	12%	
经济发达地区	25%	13.07%	16.07%	20.07%	参考指标
经济发展中地区	40%	15.08%	18.08%	22.08%	参考指标
经济落后地区	60%	20.13%	23.13%	27.13%	参考指标

可根据以上参考指标制定相应标准，并以其他指标比如回收期、净利润率加以辅助。

二、市场开发策略完善

近几年公司在市场开发工作方面做出了很多成绩，进行了很多方面的改变，取得了显著的进步，为了按计划，做到又好又快的实现公司发展目标，继续完善市场开发方面的相关工作也非常必要：

市场开发工作的完成，本质上需要克服三个方面的障碍，一是信息障碍、二是社会障碍（关系资源）、三是物质障碍（资金、人力），物质是对突破上述障碍的支持。

1、克服信息障碍

对于寰慧来说，克服信息障碍，即获得

目标项目信息并持续更新，寰慧的目标市场是全国范围的供热项目，这就需要在全国分区建立信息中心节点，完美的情况是在每个可分区的市场安排足够的人力物力来建立相应的节点，比如每个省、每个市、每个县都安排这样的节点，但是这样安排目前肯定是不现实的，也是没有必要的。以目前寰慧的实力和目标来看，按省设立信息节点是比较现实的做法。

(1) 每个省按大小安排相应的人力、物力，目前获得信息的渠道主要有三个方面，

一是直接联系项目标的、二是通过主管部门、行业协会获得、三是通过行业上下游相关主体间接获得，获得的信息的详细程度、真实性也依次递减。如果每个节点在三个主要渠道安排足够的人力和物力，通过一段时间的运作基本可以达到获得完全信息的目的。不过这需要一个较长期的过程也需要相当的物质基础，按阶段分部实施是比较现实和合理的做法。

比如可以把各省为分区的市场分为重点市场、一般市场、观察市场，对于重点市场给与足够的资源，配备足够的人力、物力；对于一般市场给与相应的人力、物力；对于观察市场给与一定的资源。以后根据情况每年给与更新。

(2) 每个节点的主要工作

每个节点的主要有三个方面的工作，一是与信息渠道建立连接并持续维护、二是收集和更新市场信息并对市场进行研究、三是协调市场与其他工方面的工作，比如调研、融资、协议签订、交接等。

按照供热市场的特点，可以把市场信息收集和更新分为两大阶段的工作，第一个阶段是在与信息渠道建立连接的过程中完成市场信息的普查，这个阶段是以后所有市场开发的基础，需要相当的时间和物质投入，这个阶段切记操之过急，造成普查做的不彻底也、信息深度和真实性不够，这样即浪费时间、资源还会影响市场工作的计划。按照寰慧的市场目标，建议 25-26 供暖季之前完成此项工作，虽然现在我们一定的基础也一直在做此项工作，但是一直做的不够完善，在做这项工作之前没有完善的计划，没有详细考虑具体工作范围、深度和强度、没有配备相应的物质基础。当然也不是每个分区市场都在统一时间、统一调研深度可以根据目

前的情况、是否是重点市场等对每个分区做出相应的工作进度安排。

第二个阶段是在信息普查的基础上，维护信息渠道，保持信息的更新，查漏补缺，并根据重点市场的变化对信息的深度进行更新。这个阶段的重点是维护信息渠道，确定信息更新频次。可以对不同市场、不同项目做出分类安排，比如对于重点市场每年每个项目标的的信息必须更新 2-3 次，对于普通市场每年每个项目标的的信息更新 1-2 次，对于观察市场每年每个项目标的的信息更新 1 次，对于重点项目比如每月或者更新 1-2 次，储备项目每个季度更新一次等。另外维护信息渠道是信息更新的前提，每个渠道节点都应该安排相应的对接方式、工作方法，比如对主管部门如何对接、怎么对接、对接频次都应该做出相应的计划，但也要保持灵活性。做好以上工作应根据工作目标配备相应的物质基础。

(3) 物质匹配原则

物质具体包括人力资源和资金资源，对于市场开发人力资源匹配，前期要根据是否是重点市场、市场的目标、工作广度和深度进行比较详细的工作量估算，最大程度上，最好进行一定程度的超配。

因为寰慧的目标项目开发属于长期跟踪性的工作，所以人员一定要稳定，至少 3-5 年甚至更长时间不会改变。另外这项工作的连续性较强，占有时间较多，尽量采用专职人员而不是兼职人员。

另外也要根据市场目标，对于相应的市场开发支持人员进行高质量的匹配。

资金支持是也是市场开发比较重要的一部分，严格意义上说这里说的资金支持其本质也属于公司投资，有道是现有投资才有收益。需要根据每个区域市场渠道节点的多少、

渠道的不同类型、工作目标匹配相应的资金支持，原则上市主管部分节点、县级主管部分节点、目标项目本身节点依次减少，重点市场资金支持强度大于其他市场资金支持强度。

(4) 品牌传播

除我们主动、也就是推动的方式进行市场开发外，也可以在现阶段未来逐渐加大采用拉动的方式开进行市场开发，让客户主动找我们进行合作，比如可以适当做一些宣传，可以采用纯品牌宣传、案例宣传、事件宣传等方式在各线上、线下平台进行传播。不过这种方式一定要谨慎，我们毕竟是民生行业，不太适合做大规模营销工作，可以随着公司的规模、业务的多样化情况适当进行这方面的工作。

2、克服社会障碍

对于寰慧来说克服交易中的社会障碍，主要是指建立可靠的资源关系网，主要目的是使寰慧在市场上获得公正、公平的参与机会，从而实现有质量的、有性价比的开发目标，而不是为此付出过高代价（时间成本、资金成本等）。

克服社会障碍、建立关系网按反应等级可以分为三个等级，即第一等级事前主动建立关系网，第二等级事中重点公关，第三等级事后被动应对，我们目前主要处在第二、第三等级，要高质量事项公司发展目标建立第一等级应对关系网势在必行，当然这些不是孤立的是相辅相成的，是相互配合的。以建立事前关系网为基础，对重点项目进行重点公关是克服社会障碍的惯常操作。

克服社会障碍有两种基本的方式，一种是以我们的自己的力量为主来建立关系网，另一种方式是利用外部的力量为主建立去克服社会障碍。两者各有利弊，就像一个国家

是建立自己的军队还是依靠雇佣军来抵御外敌。建立自己的军队好处是可靠、用着顺手，坏处是需要投入很大的精力和时间。依靠雇佣军则相反见效速度快但是可靠性、忠诚型差，更严重的情况是“鸠占鹊巢”，培养自己的竞争对手和内部敌人。

所以建议寰慧以我们自己的力量为主来建立可靠的资源关系网，同时可以某个阶段利用外部力量（比如建立合资公司等），但是一定要注意外部力量的动向，更不能过分依赖其资源。

(1) 和克服信息障碍一样，这些工作也需要投入相应的人力、物力。并根据，每个区域是市场的不同，安排相应的人力、物力，并尽心有效分工、合理利用把刚用到刀刃上，把人用到合适的分工上。

客户社会障碍是为了支持项目的市场开发，同样可以遵循克服信息障碍的市场划分方法，把各省为分区的市场分为重点市场、一般市场、观察市场，对于重点市场给与足够的资源，配备足够的人力、物力；对于一般市场给与相应的人力、物力；对于观察市场给与一定的资源。以后根据情况每年给与更新。

另外可以把建立关系网的工作分为几个相应的层次比如中央、省级、地市级主要领导关系（正职和分管副职）；地市级副职、主管部门主要正职领导和县级主要领导正职主要关系；县级正职、分管副职、地市级主管部门副职和县级主管部门关系。中间重复部分以上一个层次

(2) 具体工作分工

建立关系网每个层次的主要有三个方面的工作，一是与关系主体建立连接并持续维护、二是收集和更新关系主体相关信息进行研究、三是协调关系主体协助市场工作的完

成。其中第一项是重中之重，第一项工作做好了其他方面自然比较容易实行。

由于中国政治社会的现实情况，每个层次的关系建立，需要我们进行不同的操作方法，尤其是需要做好分工。

建议现阶段中央、省级、地市级主要领导关系（正职和分管副职）关系的建立有公司最高领导人正职负责（董事长、总裁）；地市级主管副职、主管部门主要正职领导和县级主要领导正职的关系建立主要有公司最高领导人副职负责（副总裁）；县级正职、分管副职、地市级主管部门副职和县级主管部门的关系建立有各区市场开发团队负责。中间交叉部分以上一个层次的负责人负主责，引导下一个层次负责人配合。

根据实际情况，可以把关系网的建立的分为两大阶段的工作，第一个阶段是在与各层次关系主要人人员建立连接并在此项过程中完成此层次主管部门的生态，这个阶段是以后建立关系网的基础，需要认真对待工作做扎实，按照寰慧的市场目标，建议25年底前完成此项工作，现在我们应该有了一定的基础，在此基础上制定完善的计划，与市场信息收集工作配合，根据是否是重点市场等对每个分区做出相应的工作进度安排。

第二个阶段是在建立连接的基础上，维护关系节点，并根据重点市场的变化对关系进行定期维护。这个阶段的重点是维护关系节点，确定连接的频次。

维护联系的频次除中央层次关系外，可以依据是否是重点市场进行分类，重点市场，就要投入如更多精力，比如省级两次、地市级主要领导关系（正职和分管副职）3次；地市级主管副职、主管部门主要正职领导和县级主要领导正职3次；县级正职、分管副职、地市级主管部门副职和县级主管部门3次。

一般市场，省级1次、地市级主要领导关系（正职和分管副职）2次；地市级主管副职、主管部门主要正职领导和县级主要领导正职2次；县级正职、分管副职、地市级主管部门副职和县级主管部门2次。

观察市场，省级1次、地市级主要领导关系（正职和分管副职）1次；地市级主管副职、主管部门主要正职领导和县级主要领导正职1次；县级正职、分管副职、地市级主管部门副职和县级主管部门1次。

维护关系节点也是市场信息收集和更新的重要支持工作，每个节点都应该安排相应的对接方式、工作方法，出相应的计划，也要保持灵活性。当然做好此项工作应根据工作目标配备相应的物质基础。

(3) 物质匹配原则，

同样需要包括人力资源和资金资源的支持和专项匹配，对于关系网建立的人力资源匹配，和市场信息的收集和维持一样，需要根据是否是重点市场、关系网建立的目标、工作广度和深度进行比较详细的工作量估算，然后进行相应的匹配。因为关系建立工作需要分层次操作，所以对于职位的设置可以不必拘泥于形式，应该按需设置相应的职位，包括最高领导层职位。

关系网建立工作属于长期、但连续性不那么紧密的工作，尤其是中高层次关系的建立工作。所以人员也需要长期稳定，当然除个别的针对性之外，尽量以公司内部兼职人员为主。

资金支持当然也是非常重要的一部分。和市场信息收集和维修一样，可以根据每个区域市场关系节点的多少、关系的不同层次、工作目标等匹配相应的资金支持，原则上每个关系节点的资金支持强度从关系层次有高到低进行安排。

三、组织系统的建设和完善

组织系统建设一般包括三个方面的内容，即流程设计、组织架构设计和制度的制定，首先要明确，流程是完成业务的基本动作和步骤，组织架构是确定流程执行的主体和官僚体制，制度是为了流程有效的执行，三者都是为实现业务目标服务的。

1、流程设计

根据价值链分析，市场投资开发核心流程是，寻找项目——甄别项目——项目成交，寻找项目又可分为初期摸排——信息更新——信息分类，公司的项目交易一般金额较大、资产较重、退出较难，一旦投资失败将造成



以往整个流程走完需要平均约1-2年，鉴于公司目标的确定，以及对整个行业更深入的了解，整个流程平均时间可以缩短到0.5-1年，不过由于交易的规模和性质，不能一味的缩短时间，因为每个流程节点没有相应的时间作为保障无法有效实施，半年

非常大的损失，所以需要谨慎控制投资风险、认真分析判断，甄别项目又可分为前期考察——初步调研——尽职调查，项目成交又可分为初步决策——交易谈判——交易方案——交易决策——权益互换，前期调查是为了快速判断项目可行性大小，以便节省资源。

项目开发整个流程：初期摸排——信息更新——信息分类——前期考察——初步调研——初步决策——尽职调查——交易谈判——交易方案——交易决策——权益互换。

时间应该是目前项目交易速度的极限。

2、组织架构设计

首先，要明确市场开发相关工作实行分权还是集中管理。我们的市场开发工作，单个标的交易金额较大，需要时间较长，后续经营对公司的影响较大。

集权还是分权，需要分析以下主要几个方面的因素：

集权或者分权的影响因素	
公司现有业务规模的大小：	目前公司业务规模在处在中等水平
公司业务地理范围：	公司业务全国范围以北方为主
对公司整体的影响：	单笔业务交易对整体影响较大
业务或者产品的异同：	主要业务基本相同
控制技术和手段：	信息化能力较强并能够通过统计、会计控制方法等手段及时了解业务的发展情况
分组织的综合能力：	分组织能力相对于项目交易规模来说综合能力不够，还不具备单独承担风险的实力。
人力资源情况：	对于市场开发业务分组织的人力资源综合能力较弱

从以上分析看，虽然公司业务、产品基本相同，有足够控制技术和手段来了解业务的发展情况，但目前公司下属分组织能力相对于项目交易规模来说综合能力不够、还不具单独承担风险的实力同时人力资源综合能力较弱，而且单笔业务交易对公司整体影响较大。所以目前阶段公司对市场开发业务的管理应该采用集权管理的组织设计方式。考虑到公司业务地理范围较广，可以在市场开发组织内部，适当进行分权设计。

(1) 事务分析

从市场投资开发的流程看，该流程分为三个核心阶段（信息、分析和交易决策），如果要顺利完成整个业务流程，需要三种核心事务和两项辅助事务。

信息阶段的事务包括，信息范围划定（即确定那些信息对市场投资开发时有价值的，投资的标的是什么样的）、信息节点解除和维护、信息收集和更新、信息分类和推进，这个阶段的事务需要项目承揽团队来作为主要执行者。

分析阶段事务包括，分析的广度、深度，设定分析的标准、分析的步骤、分析的时间进度，分析的方案分和实践总结等，这个阶段的事务需要项目投资团队来作为主要执行者。

决策交易阶段事务包括，决策的层级，决策的标准、决策的规则、决策的步骤、交易的实际操作等，这个阶段的事务需要项目决策团队来作为主要执行者。

同时有两项辅助事务的支持是顺利执行其核心事务的关键，两项辅助事务是市场关系网的建立和资金支持，无论在任何地方或者国家想要经营好公共事业业务没有核心关

系网的建立是不可能成功的，资金的支持是任何业务发展基本条件，所以这两项事务同样需要相应的建立关系网和融资的团队来完成。

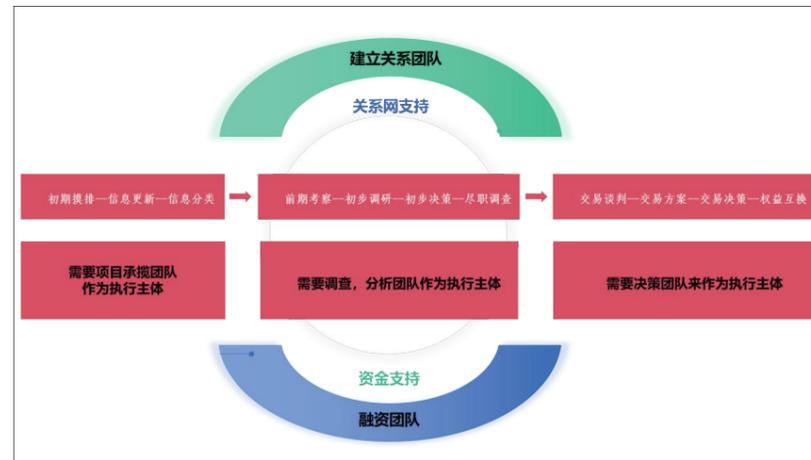
(2) 相互关系分析

从以上事务分析看，要完成市场投资开发工作，需要完成5不同的项事务和相应的5类团队，即，信息事务（市场承揽团队）、分析事务（市场投资团队）、交易决策事务（决策团队）、关系网建立事务（建立关系相关团队）、资金支持事务（融资团队）。这几项事务之间的相互关系是怎样的。

1、相互支持为主：首先信息事务和关系网建立事务，是相互支持为主的两项事务，没有关系网的建立，就没有信息事务的顺利执行。同样没有信息事务也就不能明确关系网建立的内容和目的；同样分析事务、决策事务和资金支持事务是相互联系比较紧密及相互支持为主的事务，分析事务为决策事务提供决策基础，决策事务为分析事务指明分析的方向，分析事务和决策事务为资金支持事务提供行动的前提、时机和指导。

2、相互制约为主：信息事务和分析事务，即相互支持又相互制约，信息事务我分析事务提供分析来源，分析事务为信息事务提供指导。同时分析事务又需要判断信息事务执行的有效性和经济性，并在此基础上制约分析事务的无序执行，降低整个流程的风险。决策事务相对于信息事务起到与分析事务基本相同作用。

3、关系网建立和资金支持事务对其他三种事务的有效执行都起到了关键的支撑作用。



(3) 部门架构设计

组织部门设计两种基本的分析方法，一是职能分析、二是价值链分析，同时需要遵循统一管理、精简、高效、符合实际业务情况的组织设计运作原。

从职能分析看，可以分为5个不同的部门，即市场承揽团队、关系网搭建团队、投资管理团队、交易决策团队、融资团队；从价值链分析可以分为三个核心团队，两个辅助团队，即三个核心团队是市场承揽团队、投资团队、交易决策团队，两个辅助团队是关系搭建团队和溶质团队。

从团队之间的相互关系分析来看，市场承揽和关系搭建团队所做事务关系密切，投资和交易决策及融资团队之间关系较为密切也没有相互制衡的关系，所以建议把市场投资开发事务分我两个部门组织承担实行，即市场开发管理部门和投资管理部门。市场开发管理部门包括市场承揽和关系搭建团队，投资管理部门包括投资和交易决策及融资团。关系搭建团队因为其事务的特殊性，建议以虚拟组织的形式运作，但要遵循统一管理原则；交易决策团队因为其事务具有极其重要但也有无日常事务、不连续性的特点，

以委员会的形式运作最为合适。

另外因为关系的搭建和处理，需要各种资源的支持，为了方便这种支持，建议成立各地分公司（区别于运营公司）或者由独立后的设计院来具体处理各种资源的输出。

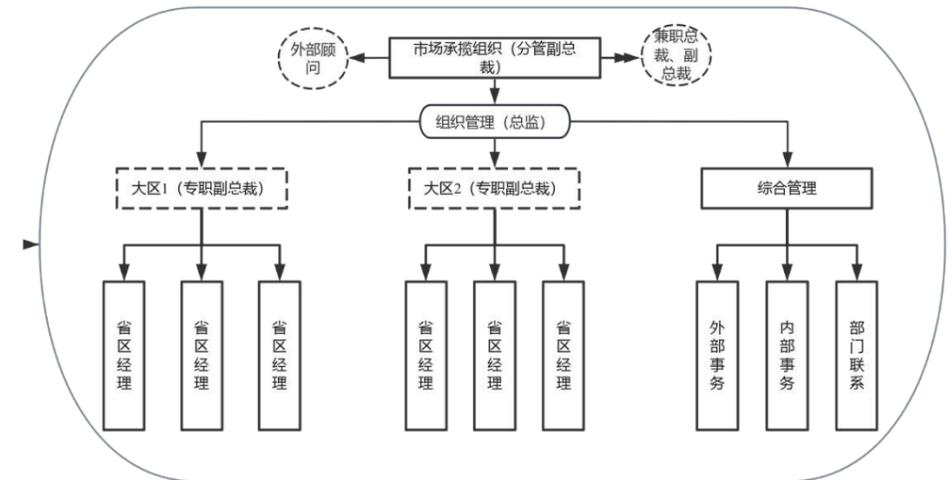
a、市场发展部门岗位设置和运作：

集团高层分管领导管理市场发展部门，设置公司内部兼职总裁、副总裁和外部顾问，专门负责高层关系网的搭建，岗位之间没有隶属关系属于合作关系，兼职岗位和外部顾问不属于正式职务，没有具体日常事务由各自直行执行自己的工作。

有市场发展部门总监接受分管领导的管理进行具体的组织管理，下设各省区（以省为单位）市场开发团队、综合管理团队和虚拟大区，虚拟大区暂时不设实体管理人员（如果将来业务和团队规模扩大可以设立实体管理职务），设置专职副总裁专职负责各大区中高层关系网的搭建，专职副总裁接受市场发展部分管领导的管理但与各省区团队以及市场发展总监没有上下级隶属关系，属于合作关系。

省区团队负责各自市场区域内的信息事务（信息收集、整理、更新、分类等）、和

基层关系的搭建事务，接受市场发展部门总监的领导。

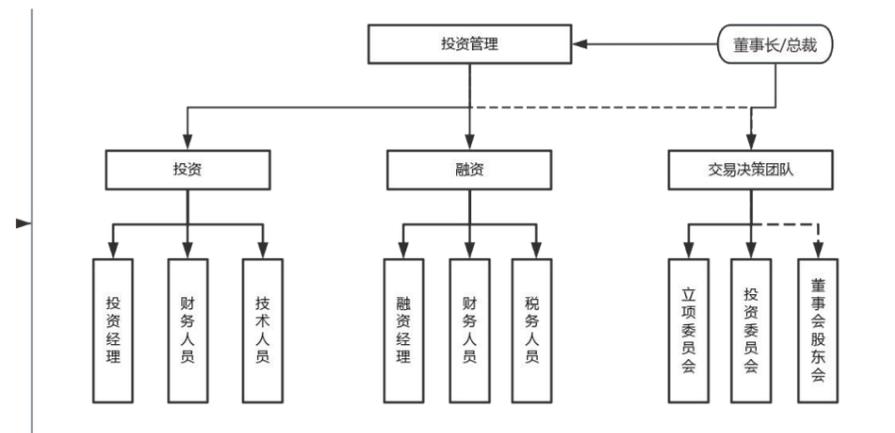


b、投资管理部门岗位设置和运作：

集团高层分管领导管理投资管理部门，分别设投资部门、融资部门，立项委员会和投资委员会，同时与董事会、股东会配合。投资部门负责各委员会的决策议程，交易决策团队的各委员会与投资管理团队没有隶属关系直接接受集团总裁的领导，是流程的下一个节点，但是，上一个节点需向下一个节点负责。

在公司业务快速发展阶段需要一个比较完整的投资团队以便快速执行其工作任务，公司投资部门基本团队需要设投资经理岗

位、财务和技术人员岗位，财务人员岗位也可以有投资经理岗位兼任，技术岗位由于其工作的特性（需要比较全面的热源、热网运营相关技术理论和经验，故而也决定了不能长期脱离实际工作），可以由现有/招聘技术人员轮岗进行工作（也可以由将要退休或者返聘的技术人员任职），轮岗时间1-3年，之后重新到项目上工作，这样即可以支持投资的工作也可以增加其相关技术经验，有利于技术人才的培养；融资团队需要设置融资经理岗位、财税人员岗位，融资部门财税人员也可以有财务部门人员兼任。



c、输出资源部门岗位设置和运作：

第一种方式，成立各大区合资公司，名义上有专职副总裁负责；

第二种方式，公司设计院独立，以市场的情况划分成立各大区分院或者团队；

第三种方式，收购或者与现有市场有全国影响力、独立的设计院、规划院等合资参与项目交易的运作。

第四种方式，与各地区有影响力的设计、规划院分别成立合资公司

以上只是初步的设想，也可以以其他方式运作作为补充，比如成立各种协会性质的组织，定期组织一些相关行业会议等。

3、制度制定

在各流程节点执行主体确定后（组织架构设计），需要制定相应的制度来保证流程的顺利、有效的进行。包括一般日常管理制度和激励制度，从以上组织架构分析看一般管理制度的包括市场发展管理制度、投资管理制度、融资管理制度、各委员会议事规则等；激励制度的目的是结果的达成，是一个整体，不能分割制定。

激励制度的核心原则是合理，不合理负面作用大于正面作用也不可能有效执行。对于寰慧公司来讲怎么样才是合理，这就要分析公司现有项目市场拓展的特点。总体讲，有以下几个比较突出的特点：

a、单个项目交易价值高；

b、整个交易进程所需时间长，通常要一年以上；

c、需要多项事务、多个部门配合；

d、公司整体的发展策略对项目交易达成有重大影响；

e、每次交易完成的方式、过程、付出的成本差异较大

根据以上特点，建议整体的激励方针：

a、中高基本薪酬+中低激励薪酬；

b、激励标准的制定必须考虑项目的质量和规模；激励标准必须根据单次交易的不同而具有较大的弹性；对于项目交易的各个参与者及其所做的事务相应的分配比例给与比较精细的指导，但又不能僵化；

c、激励薪酬比例分配上核心事务高于非核心事务；

d、兼顾参与的各个部门和职位；

e、考虑因公司对不同项目、不同区域市场发展策略带来的公平性影响（比如重点区域市场和一般区域市场的激励薪酬的异同应该考虑）；

f、考虑兼职人员相对于其所在部门、项目公司带来的影响，分配应该向其部门或者其所在公司倾斜；

g、组织管理人员最好不要给与其自身的绩效考核指标，而是面向整个团队，或者会影响整个部门、团队的健康发展，得不偿失。

最后，具体项目交易激励薪酬的执行，需要有一个对整个交易过程、交易标的本身各项数据都比较了解，又相对能站在第三方发的角度来考虑问题的部门来施行。

以上三个方面工作的优化，即：投资策略的确定、市场开发策略完善、组织系统的建设和完善，是公司业务发展，健康、高效开展的基础，即需要重视、更需要耐心、细致，把工作做扎实，做到广开言路（尤其是对一线人员的实践和感受）、深度思考、谨慎制定、严格而不失灵活性的执行、过程中认真总结和改进。

以上思考，是受读书学习、尤其是领会董事长讲话培训后，结合工作实践产生的一些启发，请领导参考、给与批评和指导。

《置身事内》读书心得（一）

联席总裁 | 朱光峰

兰小欢所著《置身事内》这本书对我们深入理解中国经济发展的内在逻辑，尤其是政府在其中所扮演的角色，有着不可估量的价值。这本书的独特之处在于它打破了经济学知识传播的壁垒。在经济学领域，常常充斥着大量高深的理论、复杂的数学模型以及晦涩难懂的专业术语，这使得很多想要深入了解经济运行机制的人望而却步。而兰小欢教授却以一种深入浅出的方式，将中国经济发展过程中的关键要素，特别是政府与经济的紧密联系，清晰地呈现在读者面前。

首先，书中强调了政府在经济发展中的积极作用，这让我们联想到企业管理中领导团队的重要性。特别是在我们城市供热企业中，管理层就如同政府在经济发展中的角色一样，需要有清晰的战略规划和目标设定。要了解市场需求、行业趋势以及政策环境，以此来制定企业的发展方向。例如，随着30/60对环保要求的提高，我们要加大在清洁能源供热方面的投入，以适应政策的变化和社会的需求。

就拿地方政府的土地财政来说，这是一个牵一发而动全身的重要经济现象。兰小欢教授在书中详细地拆解了这一机制。地方政府通过出让土地使用权获取财政收入，这看似简单的操作背后，实则蕴含着深刻的经济逻辑。土地作为一种特殊的生产要素，其流转直接影响到房地产市场的发展。在城市化进程加速的背景下，房地产市场的繁荣带动

了上下游众多产业的发展，从建筑材料到家居装修，从金融信贷到服务业。地方政府利用土地财政所获得的资金，大力投入城市建设和基础设施发展，这不仅改善了城市的面貌，提高了居民的生活质量，更为经济的进一步发展奠定了坚实的物质基础。这种以土地为纽带的经济发展模式，是中国在特定发展阶段的一种创新举措，也是理解中国经济快速发展的一把重要钥匙。

从书中对政府财政政策的探讨，我们可以思考企业的资源配置问题。对于城市供热企业来说，如何合理分配资金、人力和物力等资源是至关重要的。一方面，要确保供热设备的更新和维护，以保证供热的稳定性和安全性；另一方面，要注重提高供热效率，降低能源消耗，实现可持续发展。这就需要企业管理者像政府规划财政支出一样，精心安排资源，使其发挥最大的效益。

深入探究中国经济发展奇迹背后的力量，我们会发现政府的角色是不可或缺且多维度的。政府在中国经济发展进程中，既是敏锐的市场观察者，又是积极的参与者，更是强有力的推动者。回顾改革开放初期，政府高瞻远瞩地设立经济特区，这一举措犹如在平静的湖面上投下一颗巨石，激起了千层浪。通过提供一系列优惠政策吸引外资，中国经济开始逐步融入世界市场，开启了与全球经济接轨的大门。这一决策不仅仅是简单的政策调整，更是一种战略布局，为中国经

济在全球产业链中逐步占据重要位置奠定了基石。

随着经济发展的推进，在产业升级这一关键环节，政府再次发挥了主导性的引领作用。制定产业政策是政府推动产业升级的重要手段。例如，在引导资源向新兴产业和高端制造业流动方面，政府通过财政补贴、税收优惠、产业园区建设等多种方式，为新兴产业的发展创造了良好的政策环境和发展空间。这种政府主导的发展模式，是基于中国独特的国情和文化背景而产生的一种有效模式。中国地域广阔、人口众多，各地区发展不平衡，在这样的情况下，政府能够集中力量办大事的优势就得到了充分的体现。政府可以在全国范围内调配资源，迅速在一些关键领域取得突破，从而带动整个产业链的升级和发展。

同时，我们不能忽视地方政府之间的竞争在经济发展中所起到的积极推动作用。各地政府为了吸引投资、发展本地经济，形成了一种良性的竞争局面。这种竞争促使地方政府积极改善营商环境，加大基础设施建设投入。例如，各地纷纷建设现代化的交通网络、高效的通信设施、优质的教育和医疗资源等。这些举措不仅提升了本地的吸引力，也在客观上推动了全国范围内的基础设施建设水平的提升，为企业的发展提供了更加广阔的空间，进一步激发了市场的活力。

这种地方政府之间的竞争，也可以启示我们在企业内部营造竞争氛围。可以在不同的部门或团队之间建立一定的竞争机制，鼓励他们提高工作效率、优化服务质量。比如，可以设立一些奖项，表彰在节能减排、客户满意度提升等方面表现出色的团队，激发员工的积极性和创造力。

然而，我们也要清醒地看到，在发展过

程中政府也面临着诸多挑战和问题。其中，地方政府债务问题是一个不容忽视的风险点。在土地财政逐渐面临瓶颈、经济转型压力增大的情况下，部分地方政府债务风险逐渐凸显。这一问题的产生，既有经济发展阶段转换的客观因素，也有在发展过程中一些制度性因素的影响。这就要求我们在推动经济持续发展的过程中，必须不断地进行改革和调整，平衡好发展与风险防范的关系。这就如同驾驶一艘大船，在追求速度和航程的同时，也要时刻关注船体的状况，及时修补漏洞，确保航行的安全。

从《置身事内》这本书中，我们可以深刻地认识到，要全面、准确地理解中国的经济发展，必须深入理解政府的运作机制和角色定位。中国的经济发展是一个复杂而多元的系统工程，不能简单地套用西方经济学的理论框架来评判中国的经济发展模式。西方经济学理论大多基于其自身的社会制度、文化背景和发展历程而形成，与中国的实际情况存在着较大的差异。中国的经济发展有着自己独特的路径依赖和发展逻辑，政府与市场的关系是一种动态的、相互依存的关系。

在未来的发展中，如何进一步优化政府的职能，更好地发挥市场在资源配置中的决定性作用，同时又能保持政府对经济发展的合理引导，这是我们面临的一个重大课题。这需要我们不断地探索、创新，从中国的实际情况出发，充分发挥中国特色社会主义制度的优势，在实践中不断总结经验，逐步找到适合中国经济持续健康发展的最佳路径。

书中关于政府与市场关系的论述，也对企业的市场定位和运营策略有指导意义。城市供热企业作为公共服务型企业，既要满足社会的供热需求，又要考虑市场的规律。在保证供热质量的前提下，可以通过优化运营

管理、降低成本等方式，提高企业的经济效益。同时，要积极与政府部门沟通合作，争取政策支持和资源保障，为企业的发展创造良好的外部环境。

书中体现出政府在推动经济发展过程中，对资源的集中调配能力是实现大规模发展的关键因素之一。在企业运营中，集中人财物同样至关重要。对于一个企业而言，人力、财力和物力是发展的核心要素。就像城市供热企业，要整合政府、上游企业和用户资源，提高资源的利用效率。

政府在招商引资，开拓市场方面，注重提升区域的整体竞争力，打造良好的营商环境。企业在市场开拓中，也需要从整体上提升自身的品牌形象和竞争力。一方面，要注重产品或服务的质量，就像城市供热企业要保证供热的稳定性和舒适性；另一方面，要积极开展市场营销活动，如同政府宣传区域优势一样，宣传企业的特色和优势。此外，

政府在市场开拓中会关注不同市场主体的需求，企业在开拓市场时也要深入了解客户需求的差异，针对不同的客户群体制定个性化的市场开拓策略。

《置身事内》中强调的解决实际问题的务实态度，也值得我们在企业管理中借鉴。在我们供热企业中，会面临各种各样的问题，如设备故障、能源供应紧张、用户投诉等。面对这些问题，企业管理者和员工需要以务实的态度，迅速采取有效的措施加以解决，而不是推诿责任或拖延时间。只有这样，才能保证企业的正常运行，提高用户的满意度，树立企业的良好形象。

总之，《置身事内》虽然主要是探讨政府与经济的关系，但其中的许多理念和方法可以灵活运用到企业的管理与工作中。通过借鉴书中的智慧，我们可以更好地应对企业发展中的各种挑战，实现企业的可持续发展。

《置身事内》读书心得（二）

焦作公司 | 张铁军

兰小欢教授的《置身事内》一书既是对经济学领域的深刻洞察，也是对当前中国政经关系的深入剖析。作为一名热力行业从业

者，它不仅拓宽了我的视野，更加深了我对政策与企业发展之间密切关系的理解。

一、对政经关系的深刻理解

书中详细阐述了中国政府在经济中的角色和作用，以及地方政府如何通过各种手段推动经济增长。这使我明白：作为企业，我

们不能只埋头于自身的生产经营，同时还应时刻关注政策动向，理解政策背后的逻辑，这样才能更好地利用政策带来的机遇，规避

可能的风险。例如，书中提到的“土地财政”和“分税制改革”，让我看到了地方政府在经济发展中的积极性和创造性，也让我意识到，在当前经济转型期，我们需要更加紧密地与政府部门沟通，了解政策走向，以便及时调整企业战略。

很多时候，政府对热力企业既要指导又要监督，通过制定相关政策和标准来引导行业发展，确保供热安全、高效、环保。同时，政府部门也会加强对企业的监管力度，定期检查其运营状况，包括安全生产、服务质量等方面，以保障公众利益不受损害。这种双重作用有助于推动整个行业健康有序地发展。今年，主管部门市城管局开展了对焦作公司三十年特许经营权的中期评估工作，评

二、实事求是与为民服务的重要性

书中还强调了实事求是和为民服务的重要性。我认为这也是企业在发展过程中必须坚守的原则。在热力行业，我们提供的是关乎百姓生活的基础设施服务，我们的工作直接关系到人民群众的切身利益。因此，我们必须坚持实事求是的态度，科学规划、精心组织、严格管理，确保供热服务的质量和安全。同时，我们还要树立为民服务的意识，积极回应用户关切，不断提升服务质量和用户满意度。只有这样，我们才能赢得用户的信任和支持，实现企业的可持续发展。

今年以来，集团提出了“回归本质”和“客户满意”的发展战略，旨在通过聚焦核心业务、提升服务质量来增强企业的市场竞争力、树立企业品牌。焦作公司积极响应，紧跟集团步伐，根据年定工作目标，自我加

估周期从特许经营权签订时间开始至2024年3月15日，旨在督促焦作公司更好的履行集中供热服务，提升服务质量和用户满意度。政府在监管督导企业的同时，也让企业有了自我梳理与总结的机会。

同时，积极与政府对接汇报，了解国家发展政策，用政策指引企业发展。今年焦作公司了解到国家在大力推动“两重”建设，焦作公司迅速响应，积极申报城市供热管网及设施建设改造项目。2024年，焦作公司共完成中央预算内资金申报项目三个、超长期特别国债项目一个，共获得国家可利用资金近亿元。目前四个项目已经进入实施阶段，为企业的可持续发展提供资金支持。

压，将年度目标层层分解，实现超额完成。一是将年度总目标按照部门职能和个人岗位职责进行详细分解，形成清晰的责任体系，让每位员工都清楚自己的工作重点在哪里。二是开展岗位竞聘，让合适的人员到合适的岗位上，与高校开展深度合作，引进大学生，实施师徒结对制度，帮助员工快速成长，更好地适应岗位需求变化。三是创新性开展五星员工评定工作，给予优秀的员工评定星级，赋予荣誉和奖励，激发员工的积极性和创造力。四是坚持从客户需求出发，优化报装服务流程，缩短响应时间，为用户提供更加便捷高效的服务体验。五是客户服务热线24小时在线，鼓励客户提出意见和建议，并及时跟进处理结果，持续改进服务水平。

三、引领时代与勇于担当的精神

书中还提到了引领时代与勇于担当的精神，同样使我深受启发。作为热力行业的管理者，我深知自己肩负的责任和使命。在当前复杂多变的行业发展形势下，我们要有敏锐的洞察力和果敢的决断力，敢于直面挑战和困难，勇于担当作为。我们要紧跟时代步伐，创新发展理念和模式，推动企业向更高水平迈进。同时，我们还要加强团队建设和企业文化建设，营造积极向上、勇于担当的企业氛围，为企业的长远发展奠定坚实基础，不断打造科学、绿色、活力的民生服务供热企业。

要坚持“客户满意”一条主线，不断提升公司供热服务质量，采取并落实一系列措施推进精进管理。一是成立以公司班子领导为责任人的供热工作专班。统一安排部署今年供热运营和服务工作，班子成员分包到供热所，职能部门下沉一线，全力解决出现的各种问题。二是全面推行供热网格员承包小区责任制。每位维修人员分片包干到具体小区，对于小区用户出现问题，网格员会第一

四、个人成长与反思

阅读这本书也让我对个人成长有了更深刻的反思。我认识到，作为一名企业管理者，不但要具备扎实的供热知识和丰富的实践经验，还要有广阔的视野和深邃的洞察力。我要不断学习新知识、新技能和新方法，不断提高自己的综合素质和能力水平。同时，我

时间接收信息，迅速反映、及时处理，提高用户满意度。三是建立公司、供热服务中心、片区、专属暖管家四级电话报修体系。同时升级改造客户服务中心，将席位扩充至30个席位，着重改善供暖初期用户电话打不进来、业务受理不及时的情况。四是从软件上优化智能服务平台。将客服中心接线员的工位与小区网格化管理相结合，对用户反映的问题做到“即接、即办、即反馈”，提升服务水平和质量。五是创新性的开展“党建引领、慧暖万家”服务活动。提前主动上门帮助用户调试室内用暖设备、清洗地暖管道等服务，有效的保障了供暖期间居民端设备正常。六是做好备品备件等抢险物资、人员储备以及外委抢修队伍，力保冬季管网泄漏及时处理，保障热网安全平稳运行。七是坚持“早计划、早准备、早动手”的“三早原则”，提前开展夏季三修、工程建设、用户发展、管网注水、打压升温，有效保障了11月15日准时供热。

还要保持谦虚谨慎的态度，多向同行学习、向专家请教、向实践学习，不断积累经验和教训，持续做好本职工作，全力服务供好热、服好务各项基础管理工作。只有这样，才能更好地适应企业发展的需要和社会的变化趋势。

五、未来展望

随着城市化进程的加速和工业化进程的不断推进以及人们对美好生活追求的不提高，热力行业的市场需求将持续增长，我坚信热力行业将在政府和集团的领导下继续迎来新的发展机遇和挑战。但同时，随着环保

要求的提高和技术创新的不断涌现，我们也将面临更多的挑战和机遇。未来，我们必将紧紧依靠政策引领，在集团的带领下，继续坚定信心、迎难而上、努力开创热力行业更加美好的明天！

《置身事内》读书心得（三）

酒泉公司 | 李克荣

在深入研读兰小欢教授所著的《置身事内：中国政府与经济发展》一书后，作为供热公司管理层的一员，我深受启发，对所在行业与政府经济政策、宏观经济格局之间的关系有了更为深入的理解和系统的思考。

书中对中国政府在经济发展进程中所扮演角色的深度剖析，犹如一面镜子，映照出供热行业一路走来发展轨迹与内在逻辑。供热行业作为城市基础设施建设与民生保障的关键领域，其发展并非孤立的产业现象，而是深深嵌入在中国特色的政经体系网络之中，与政府的政策导向、资源配置、监管机制等诸多要素相互交织、彼此影响。

回顾供热行业的发展历程，我们不难发现政府在其中发挥着不可或缺的引领与推动作用。在行业发展初期，政府基于保障民众基本生活需求、提升城市综合承载能力的考量，通过大规模的基础设施投资与规划布局，为供热行业搭建起了初步的框架体系。这一时期，类似于书中所提及的政府在其他基础产业中的“强力主导”模式，政府在供热领域的投资决策、项目审批以及资源

调配等方面拥有绝对的话语权，从而确保了供热基础设施能够迅速覆盖城市的各个角落，满足了广大居民在冬季取暖方面的基本诉求。这种政府主导的发展模式在特定历史阶段具有显著的合理性与高效性，它能够在短时间内集中大量资源，克服市场机制在初期可能面临的资金短缺、协调困难等问题，实现供热行业从无到有的跨越性发展。

然而，随着城市化进程的加速推进以及市场经济体制的逐步完善，供热行业所面临的内外部环境发生了深刻变革。一方面，民众对于供热品质与服务的要求日益提高，不再仅仅满足于传统的“有暖可供”，而是更加关注供热的稳定性、舒适性以及环保性等多维度指标；另一方面，市场机制在资源配置中的基础性作用愈发凸显，供热行业的产业链上下游企业之间的竞争与合作关系日益复杂，传统的政府单一主导模式在应对这些新变化时逐渐显露出其局限性。这正如书中所阐述的，随着经济发展阶段的演变，政府与市场之间的关系需要进行动态调整，以实现资源配置效率的最大化与社会福利的

最优化。

在当前的供热行业格局下，我们可以清晰地看到政府与市场之间正在经历一场深刻的角色重塑与互动模式创新。政府逐渐从行业发展的直接参与者转变为宏观政策的制定者、市场秩序的监管者以及公共服务的保障者。例如，在环保政策层面，政府通过制定严格的污染物排放标准、推动供热领域的清洁能源替代战略等举措，引导供热企业加大环保技术研发与设备升级改造投入，从而实现行业整体的绿色可持续发展。这一过程中，政府并非直接干预企业的具体生产经营决策，而是借助政策杠杆与市场机制的传导作用，激发企业自主创新与转型升级的内生动力。从市场主体的角度来看，供热企业在面临日益激烈的市场竞争与严格的政策监管环境下，不得不积极探索多元化的经营模式、提升精细化管理水平以及增强技术创新能力。以一些先进的供热企业为例，它们通过引入智能化供热管理系统，实现了对供热过程的精准调控与能源的高效利用；同时，积极拓展供热产业链上下游业务，涉足热力工程设计、施工、设备制造以及供热服务衍生产品开发等多个领域，形成了以供热主业为核心的多元化产业集群，有效提升了企业在市场中的竞争力与抗风险能力。

这种政府与市场之间的新型互动关系在供热行业的价格形成机制方面也得到了充分体现。传统的供热价格往往由政府基于成本加微利的原则进行统一制定，且实施时间较长，短期内不会重新定价，这种定价方式虽然在一定程度上保障了供热企业的基本收益与行业的稳定运行，但难以充分反映市场供求关系的动态变化以及能源成本的波动情况。近年来，随着价格改革的逐步推进，供热价格形成机制正朝着更加市场化、透

明化的方向迈进。政府在其中的角色更多地转变为制定合理的价格监管规则、搭建公平公正的成本监审平台以及引导社会公众参与价格听证等环节，而将具体的价格浮动空间交由市场主体根据能源市场行情、运营成本变化以及服务质量提升等因素进行自主协商与调整。这种价格形成机制的创新不仅有助于提升供热资源的配置效率，使得价格能够更加真实地反映市场供求关系与成本变动趋势，同时也能够激励供热企业通过优化管理、降低成本以及提升服务质量等方式来获取合理的利润回报，进而推动整个行业的健康可持续发展。

从供热行业的投资与融资模式来看，政府与市场的协同合作也呈现出日益多样化的趋势。在过去，供热行业的投资主体主要以政府财政资金与国有企业投资为主，融资渠道相对单一，资金短缺问题在一定程度上制约了行业的快速发展。随着金融市场的不断发展与创新，以及政府在基础设施领域推广公私合营（PPP）模式等政策举措的出台，供热行业的投资与融资环境得到了显著改善。如今，越来越多的社会资本开始涉足供热领域，通过与政府或国有企业合作成立项目公司的方式，参与到供热基础设施建设、供热管网改造以及供热服务运营等项目中来。这种公私合营模式不仅有效地缓解了政府在供热行业投资方面的财政压力，同时也充分发挥了社会资本在项目管理、技术创新以及市场运营方面的优势，实现了政府、企业与社会公众之间的多方共赢。例如，在一些城市的供热管网改造项目中，政府通过与具有丰富经验的社会资本方合作，采用BOT（建设-运营-移交）或TOT（转让-运营-移交）等模式，将项目的融资、建设与运营维护等环节交由专业的市场主体负

责，在确保项目质量与服务水平的前提下，实现了项目的高效推进与可持续运营。集团诸多项目都是采用这种模式并购的，根据近几年的发展情况综合分析确实也达到了多方共赢的目标。

此外，在供热行业的技术创新与人才培养方面，政府同样扮演着极为重要的角色。政府通过设立各类科技专项基金、产业扶持政策以及搭建产学研合作平台等方式，积极鼓励供热企业与高校、科研机构开展深度合作，共同攻克行业发展过程中面临的关键技术难题，如高效供热设备研发、余热回收利用技术、智能供热控制系统开发等。同时，政府在职业教育与人才培养体系建设方面的投入也为供热行业源源不断地输送了大量专业技术人才，为行业的技术创新与可持续发展提供了坚实的智力支撑。以某省为例，政府联合当地多所高校与供热企业共同成立了供热技术创新研究院，集中各方优势资源开展前沿技术研究与应用示范推广工作；同时，在省内多所职业院校开设供热相关专业课程，并与企业合作建立实习实训基地，实现了人才培养与企业实际需求的无缝对接，为供热行业的发展注入了新的活力与动力。在深入思考供热行业与政府经济政策之间的互动关系时，我们也不能忽视行业发展过程中所面临的一些挑战与问题。例如，在政府监管方面，尽管目前已经建立了相对完善的行业监管体系，但在实际执行过程中，仍然存在监管不到位、执法不严格等现象。比如：监管部门不遵守当地供热管理办法规定的室温标准，一味地让供热企业提高供水温度、以供回水温度来衡量供热质量、不管是谁的问题，以老百姓不上访，不给政府找麻烦为标准，不计成本不计后果地给供热企业提工作要求；部分供热企业为了追求短

期利益最大化，可能会出现违规操作、偷工减料等行为，影响供热质量与服务水平，损害消费者权益。这就需要政府进一步加强监管力度，按照行业的相关标准和规范来完善监管手段，建立健全长效监管机制，确保行业规范有序发展。同时，在市场竞争方面，随着供热市场的逐步开放，不同所有制企业之间的竞争日益激烈，但市场竞争环境还不够公平公正。一些国有企业可能在资源获取、政策扶持等方面具有相对优势，而民营企业则面临着融资难、市场准入门槛高等问题，这在一定程度上限制了市场活力的充分释放与行业创新能力的提升。因此，政府需要进一步深化市场化改革，打破行业垄断与市场壁垒，营造公平竞争的市场环境，促进各类市场主体在供热行业中共同发展。

综上所述，《置身事内：中国政府与经济发展》这本书为我们深入理解供热行业的发展历程、现状以及未来发展趋势提供了极为宝贵的理论视角与分析框架。供热行业作为中国经济体系中的一个重要组成部分，其发展历程深刻地反映了政府与市场之间关系的动态演变过程。在当前新时代背景下，我们应深刻认识到政府与市场在供热行业发展中各自的角色定位与功能作用，积极推动政府与市场主体之间的协同合作与创新互动，不断优化行业发展环境，提升供热服务质量与效率，以满足人民群众日益增长的美好生活需要为出发点和落脚点，努力实现供热行业的绿色、智能、可持续发展。作为供热公司的一名管理者，我将在今后的工作中更加注重从宏观政经格局的角度去思考行业发展战略与企业经营管理策略，积极探索适应新时代要求的供热行业发展新模式、新路径，为推动集团的高质量发展贡献自己的一份力量。

《置身事内》读书心得（四）

商丘公司 | 高大召

兰小欢教授的《置身事内：中国政府与经济发展》是一部具有深刻洞见的作品，它从地方政府的视角切入，全面解析了中国经济发展背后的逻辑和机制。书中不仅揭示了政府作为经济推动者的多重角色，还通过微观机制和宏观现象的结合，为企业管理者

理解政策与市场的关系提供了宝贵的思考框架。作为供暖行业的一员，阅读本书让我更深入地意识到政策与行业发展的紧密关联，并对自身的企业运营和行业实践有了更多启发。

一、地方政府的深度参与与行业发展

兰小欢教授指出，地方政府不仅是政策的制定者，更是资源的整合者和经济活动的推动者。这一点在供暖行业体现尤为明显。地方政府通过政策引导、财政补贴以及对基础设施建设的投入，为供暖行业的发展奠定了坚实的基础。例如，在推进清洁供暖和绿色能源改造的过程中，地方政府通过补贴政策鼓励企业采用节能环保技术。这与书中提到的“土地财政”等资源调配模式有着异曲同工之妙。

具体来说，我所在的企业在过去几年中，积极参与了地方政府主导的绿色供暖工程。这些项目不仅帮助企业扩大了市场规模，也提高了我们的技术创新能力。例如，在政府政策的支持下，我们推进了热网升级，优化了能源效率，并在智慧供热领域取得了突破。这种产学研结合的模式，让我们能够更好地适应行业转型的要求，同时为客户提供了更加优质的服务。

二、微观机制对企业发展的启示

兰教授在书中通过地方政府的微观行为分析宏观经济现象，这为企业发展提供了新的视角。例如，书中提到地方政府在招商引资中的竞争模式，通过政策优惠吸引企业入驻，这种做法虽然激发了区域经济的活力，但也可能导致资源分配不均。

这种分析让我联想到企业在项目开发中

的资源整合问题。在供暖行业，我们经常需要与政府、企业以及居民多方协调，确保项目的顺利推进。例如，某些旧城区的供暖改造项目，涉及多方利益的博弈。这种情况下，如果能够借鉴地方政府的“资源整合”模式，加强与政府的合作，通过政策争取优化资源配置，就能更有效地推动项目落地。

三、政策定力与角色转型

书中提到，从生产型政府向服务型政府的转型是地方治理的重要趋势。这一点在供暖行业中体现得尤为突出。近年来，政府越来越注重提高公共服务质量，通过政策引导和技术推广，推动供暖行业向智慧化、绿色化方向发展。

以智慧供热为例，我所在企业与地方政府合作，如果能够引入AI技术和物联网设备，通过智能调控系统实现按需供暖，这不仅节约了能源，还提高了用户的舒适度。这

些技术的实施都离不开政府的政策支持和财政投入。例如，某些智慧热网项目就是依托政府的专项资金完成的。这充分体现了服务型政府在推动行业转型中的重要作用。

此外，政府对“双碳目标”的重视，也为行业提供了新的发展契机。我们通过绿色能源改造项目，逐步减少传统燃煤供暖的比例，转而采用天然气、地热和太阳能等清洁能源。这种绿色转型不仅是响应政策的要求，也是企业实现可持续发展的必然选择。

四、对企业文化与管理的反思

《置身事内》还启发我从政府治理模式中思考企业的管理方式。例如，书中提到地方政府在招商引资中的政策协同和目标一致性，这让我意识到企业在内部管理中也需要形成类似的“闭环”模式：从目标制定到执行反馈，再到问题改进，形成持续优化的管理机制。

在我所在的企业，我们借鉴了地方政府的“闭环管理”理念，将目标制定、执行反馈和持续优化结合起来。例如，在供暖季的运行管理中，我们采取了每日目标检查制度，

确保所有管网的运行状况都在实时监控下调整优化。这种精细化的管理模式，不仅提升了运行效率，还显著降低了故障率。

此外，兰教授提出的“隐性知识”的重要性，也让我深受启发。供暖行业是一个需要高度专业性的行业，隐性知识的积累对于提升企业竞争力至关重要。在这一方面，我们通过设立技能培训机制和经验分享平台，帮助员工不断提升技术水平，并将隐性知识转化为企业发展的核心资产。

五、与地方政府合作中的新视角

供暖行业与地方政府的联系极为紧密。从城市规划到项目审批，从资源调配到政策支持，每一个环节都需要企业与政府的深度合作。通过《置身事内》，我更深刻地认识到这种合作的重要性和复杂性。

例如，在某些涉及到旧城区集中供暖改造的项目中，地方政府的协调作用极为关键。

在这些项目中，我们需要政府为项目提供政策支持保障，并帮助协调居民和企业之间的利益关系。同时，地方政府还通过专项资金支持和政策激励，确保改造工程的顺利实施。这种多方协同模式，为企业拓展市场和提升技术提供了坚实的保障，也让我对政府与企业的关系有了更加全面的认识。

小结

通过阅读《置身事内》，我更加深刻地认识到地方政府在中国经济发展中的独特作用。从土地财政到产业引导，从招商引资到政策协调，这些微观行为不仅塑造了中国的经济格局，也为企业管理者提供了重要的思考方向。

未来，我希望在工作中更加积极地与地

方政府合作，充分利用政策支持推动企业转型。同时，在内部管理中借鉴书中的经验，通过资源整合和精细化管理，提升企业的核心竞争力。作为供暖行业的一员，我将以更加开放的态度迎接挑战，推动企业在绿色发展和智慧供暖的道路上不断前行，为中国的能源转型和经济发展贡献力量。

《置身事内》读书心得（五）

吴忠公司 | 郑泽雄

研读《置身事内：中国政府与经济发展》，能深刻领悟政府在民生与经济事务中的关键角色。于吴忠公司而言，强化党建引领作用，

促进政府与供热企业协同联动、实现资源精准配置以及高效回应民生诉求，乃是实现供热品质与效益跃升的核心要素与关键路径。

一、企业党建 + 与生产经营融合发展

书中对发挥党组织领导作用，保证企业发展的正确方向。通过党建工作可以将党的方针政策融入企业战略决策过程，使企业在合规经营的基础上，更好地服务国家战略和社会需求做了阐述。能够凝聚员工力量。党建工作能够强化员工的思想教育，增强员工的归属感和责任感，将个人工作与企业目标紧密相连，从而提高生产效率。

领导班子，保证党组织参与企业重大问题决策。

2. 目标融合：把党建工作目标和生产经营目标同步规划。如在制定年度生产经营计划时，同时明确党员先锋岗的创建数量、党组织活动开展的主题与次数等党建任务，且这些任务要服务于生产经营目标的实现。

1. 体制机制融合：建立双向进入、交叉任职的领导体制。例如，让党组织领导成员通过法定程序进入董事会、监事会和经理层，同时让企业经营管理层党员进入党组织

3. 活动融合：开展“党员+项目”攻坚活动，围绕重点生产项目，成立党员突击队。比如在新产品研发、技术改造等关键项目中，发挥党员在技术创新、难题攻关方面的引领作用。

二、资源整合与战略规划新局

1. 基础设施统筹布局

秉持书中政府主导基础设施建设的系统思维，吴忠需全方位整合城市规划蓝图、能源供给网络与供热系统架构。在城市未来拓展进程中，前瞻性地谋划供热管网铺设走向与优化方案，杜绝“各自为政”导致的资源错配与重复建设。以新城区开拓或旧城改造为契机，将供热管道铺设巧妙嵌入市政综合工程体系，同步规划、同步实施，如同政府

在大型基建项目中的协同推进策略，最大化提升资源利用效能与项目落地速率。

2. 多元化能源整合探索

聚焦供热能源的稳定供应与可持续性，吴忠应汲取政府应对复杂经济形势时的资源调配智慧，着力打造能源多元格局与应急储备防线。深度挖掘电能、太阳能、核能等能源在供热领域的应用潜能，通过试点先行、逐步推广的路径，优化能源消费结构。

三、供热企业运营管理与监督管控升级

1. 成本精益管控与效率进阶

发挥党组织在供热行业监管中的监督保障作用，深入借鉴书中企业运营成本管理效率提升的精髓要义，借鉴书中企业运营成本管理效率提升的精髓要义，需向内挖潜，强化内部精细化管理。积极引入前沿供热技术与智能设备，重塑供热工艺流程，全力削减热能传输损耗与运营成本冗余。例如，广泛推行智能供热调控系统，凭借精准的温度与流量调节，规避供热超量造成的能源挥霍，实现供热效率的质的飞跃，此举措恰似企业在激烈市场竞争中依靠技术创新塑造核心竞争力与成本优势，让党建力量成为供热企业降本增效的强大助推器。

2. 服务品质监督强化与长效机制建立

政府监管部门与企业党组织协同联动，切实履行监督职能，精心搭建供热服务质量综合评价“天平”。参照书中政府对市场主体的规范监管范式，党组织建立健全供热行业党建工作与行政监督联动机制，通过开展联合检查、设立党员监督岗等方式，从供热实效、投诉响应时效、维修及时性等多维度

对供热企业进行量化考核。党员监督员们以高度的责任感和使命感，深入供热服务一线，严格监督服务质量标准的执行情况，发现问题并督促整改，以党建护航确保供热服务品质的持续提升，为广大居民提供优质、高效、稳定的供热服务。

3. 民生需求呼应的双向互动桥梁

3.1 供热价格动态调适与民生平衡

考量居民经济承受力与供热成本的动态波动，党组织参照政府在公共服务定价中的权衡艺术，主导构建科学合理、公开透明的供热价格动态调整“标尺”。定期开展供热成本精算时，党员财务专家与技术骨干共同参与，紧密结合居民收入水平走势、能源价格起伏等关键要素，适时适度提出供热价格调整建议。在价格调整决策过程中，充分践行民主决策原则，党组织积极组织广纳居民意见，借助听证会等法定程序保障居民的知情权、参与权与表达权；在企业内部，党组织严格监督调价决策是否通过民主程序产生，要求企业管理层在决策过程中充分征求职工意见，特别是一线员工对成本和服务质

量的看法，防止不合理的调价决策，确保调价政策既符合企业运营实际，又兼顾用户利益。恰似政府在公共政策制定中对民意的深度尊重与充分吸纳，以党建考量确保价格调整既精准反映市场成本变动节律，又温情兼顾民生需求底线，维护社会和谐稳定。

3.2 居民反馈渠道多元拓展与沟通质效提升

党组织精心打造多维度、立体化的居民供热反馈与沟通“桥梁”。在巩固传统客服热线服务效能的基础上，借力互联网前沿技术，积极推动搭建供热企业官方网站、手机应用程序等线上交互平台，方便居民随时随地反馈供热疑难、查询供热政策法规与费用

明细等信息。同时设立“党员供热服务示范岗”，在供热服务大厅、维修班组等一线岗位，党员以热情耐心、专业高效的服务态度带头践行优质服务标准。党员们在接待用户咨询、处理供热投诉时，充分发挥先锋模范作用，以榜样力量带动全体员工提升服务水平；供热企业与政府主管部门在党组织的协调下建立高效联动机制，对居民反馈做到“接诉即办、限时回应”，形成良性互动闭环，持续提升居民用热满意度，彰显党建引领下政府在民生服务中对群众诉求的积极回应与高效处置姿态，切实增强居民的获得感、幸福感和安全感。

四、供热人才引育与技术创新引擎

4.1 专业人才梯队培育与引进

深刻认知人才在供热行业进阶发展中的“第一资源”地位，党组织积极发挥引导作用，加大供热领域专业人才的培育引进力度。深度携手本地职业院校，党组织牵头组织行业专家与教育工作者共同量身定制供热专业课程体系，定向培育本土技术骨干，为本地供热行业储备坚实的人才力量。同时，高擎优惠政策“橄榄枝”，党组织通过建立人才联络站、开展人才交流活动等方式，广纳外地供热技术精英与管理贤才，为吴忠供热行业的技术革新与管理升级注入源头活水，恰似各地政府在新兴产业崛起进程中对人才战略的坚定践行与强力支撑，以党建推动构建供热行业人才高地。

4.2 产学研协同创新与行业交流互鉴

由党组织牵头，积极营造供热企业、科研院所、高等院校深度合作的“创新生态圈”。党组织鼓励党员技术骨干勇挑重担，积极参与研发新型供热技术，携手攻克契合吴忠本土气候特质与建筑风貌的供热新技术、新工艺难关。例如，聚力研发高效热能回收再利用技术、新型建筑保温材料在供热场景中的创新应用等关键课题时，党员科研团队发挥先锋模范作用，整合各方资源，促进产学研协同创新。同时，党组织积极推动企业参与国内供热行业高端技术交流活动，党员带头学习借鉴先进经验与技术成果，加强行业交流互鉴，以党建引领为吴忠供热行业的技术创新与可持续发展注入强大动力，推动供热行业不断迈向新高度。

《大客户销售：谋攻之道》读书心得（一）

集团副总裁 | 王瑾

《大客户销售：谋攻之道》一书问世十年来热度依旧不减，内容系统全面，方法实用有效，案例丰富生动，语言通俗易懂，因此颇受销售人员的青睐。特别是本书聚焦大客户销售的关键点，能够将销售理论与真实案例进行完美的融合，充分体现其实战价值。

一、增强全局意识

供热行业的利益相关者涉及政府主管部门、行业协会、科研机构、能源供应商、供热企业、热用户、设备制造商、工程建设企业、投资机构等，其行业属性不是简单地直接 ToB 或 ToC，市场拓展是一个涉及多方机

二、转变营销思维

本书从较宽泛的维度引导销售人员从以产品为中心的推销思维，转变为以客户为中心的顾问式思维，使其更加关注客户的业务需求和痛点，致力于为客户提供有价值的解决方案。结合中环寰慧过去近 13 年的发展历程，特别是在全国 16 个省实行的差异化的业务拓展模式：投资新建、投资并购、混

三、提升营销技能

集团市场部门正在打造的《市场开发全流程管理》标准化模版，将从定位目标客户群、线索阶段、储备项目阶段、重点项目阶段、

读完整本书之后，对其开篇之句“见之不若知之，知之不若行之”的理解更为深刻。

立足我们所从事的供热行业，《大客户销售：谋攻之道》这本书不仅对一线市场开发人员产生直接影响，对市场开发的管理者同样具有借鉴意义。以下是详细阐述：

构的系统工程，市场人员需建立全局观，需要从找对人、做对事、踩对点等多个方面进行谋划和布局，从而在市场开发的过程中更加注重各个环节的协同和配合。

改控股、轻资产托管，市场拓展人员可以结合政府、老百姓在供热领域的痛点，因地制宜地提供专业的解决方案，特别是从投融资、热源建设、节能环保、保障民生工程质量和提升当地政府形象等角度出发，当好政府的专业顾问。

商务谈判阶段、成交阶段、移交阶段，以及不同漏斗阶段的商机管理与痛点进行系统地梳理与总结。《大客户销售：谋攻之道》

书中提供的五维模型、销售路径、BVF 模型等实用工具和方法，在帮助市场人员更好地分析客户需求、制定市场拓展策略、呈现解

四、制定有效策略

在“双碳”目标的推动下，智慧化、多元化和绿色化已经成为未来供热行业发展的关键词。随着环境压力与市场需求的变化，供热行业正在逐步迎来一场颠覆性的变革。节能减排与供热转型的双重挑战，精细化管理逐步加强，从源头到用户全面优化的智慧供热系统的搭建与优化，技术创新与投资推动行业持续健康发展等因素导致了供热行业的多维转型的趋势，因此供热行业的市场拓展需更加注重：1、建立差异化优势：供热行业竞争激烈，可借鉴《大客户销售：谋攻之道》书中提到的构建差异化优势的方法，如突出中环寰慧自身在经营管理效益优势，特别是供热技术的节能性、稳定性方面的独特之处，或提供更优质的售后服务，从而在众多竞争对手中脱颖而出；2、制定个性化方案：根据不同客户的特点和需求，制定个性化的销售方案。例如，对于大型工业企业

决方案和应对竞争等方面，可提供强有力的指导和帮助。

客户，可提供定制化的集中供热，供应蒸汽的解决方案，满足其特殊的生产用热需求；对于居民小区客户，注重供热的舒适性和稳定性，并提供灵活的收费方式和优质的客服服务。只有建立起差异化的竞争优势，优化竞争策略，市场拓展人员才可以更清晰地了解竞争对手的优势和劣势，在市场竞争中脱颖而出。

小结：《大客户销售：谋攻之道》开篇之句引用了“见之不若知之，知之不若行之”。此句出自《荀子□儒效》，强调了实践的重要性，主张仅仅看到事物不如了解事物，而了解事物又不如亲身去实践。市场人员应当注重行动与知识的结合，勇于创新 and 实践，将所掌握的市场知识运用到实际行动中，通过实践来检验和完善知识，在行动中不断调整和优化市场拓展方案，以达成更好的市场业绩。

《大客户销售：谋攻之道》读书心得（二）

——踩对点 找对人 做对事

景泰公司 | 尚可兵

读书是我们了解世界、获取知识、增长见识最有效的方法之一。《大客户销售》一书由徐晖、齐洋钰编著，全书共九章，分三

大部分：第一、第二章是第一部分，讲的是大客户销售的一些基本概念；第三章至第八章是第二部分，以销售流程为核心主线，针

对销售流程的每一个阶段，讲清楚了销售应该找谁，应该做什么，做到什么程度才叫做完了这一阶段的工作；第九章是第三部分，讨论的是在一个销售组织内部怎么通过实施谋攻来提高赢率、利润率和客户关系健康度。其中第四至八章，还拆解了一张完整的单子，用谋攻的方法论来分析这张单子的推进过程。书中讲述的是找对人、做对事、踩对点，结合市场拓展的属性，我认为先是踩对点，找对人，最后才能做对事，方能呈现

一、甘青大区供热市场基本情况

市场概况：甘肃省现辖14个地（州）市，90个县（市、区）。全省涉及供热业务的公司共471家，其中兰州市企业数量最多为357家。全省供热总在网面积55185万平方米、实际供热面积47364.93万平方米。其中：热电联产供热在网面积20132.12万平方米、实际供热面积16143.27万平方米，燃煤区域锅炉供热在网面积30452.18万平方米、实际供热面积26668.96万平方米，燃气等区域锅炉房及其他方式（包括热泵、新能源、天然气壁挂炉等）供热在网面积4600.7万平方米、实际供热面积4552.7万平方米。

青海省辖8个地（州）市，共有7个市辖区、5个县级市、25个县、7个自治县、1个县级行委。全省涉及供热业务的公司共50家，其中海西蒙古族藏族自治州企业数量最多共14家。全省供热总在网面积13154.53万平方米、实际供热面积11431.63万平方米。其中：热电联产供热在网面积1726万平方米、实际供热面积1180万平方米，燃煤区域锅炉供热在网面

出更好的结果。通过阅读，我从书中汲取到的精髓是：踩对点、找对人、做对事。踩对点为找对人和做对事提供了良好的时机和环境，找对人能够确保在合适的时机瞄准目标去完成任务，而做对事则是前两者的最终目的和价值体现。只有三者紧密结合，才能在市场拓展工作中取得成功。

现结合景泰公司2024年甘青大区市场拓展的实践，对景泰公司2025年度市场拓展做如下思考：

积1186.4万平方米、实际供热面积1104.6万平方米，燃气、生物质、电锅炉等区域锅炉房供热在网面积9601万平方米、实际供热面积8584万平方米，其他方式（包括热泵、燃气壁挂炉等）供热在网面积641.13万平方米、实际供热面积563万平方米。

2024 成果：一是景泰公司主导促成集团成功收购兰州项目；二是平凉公司主导促成集团成功收购华亭项目；三是为更好地把握市场机遇，甘青大区各子公司针对境内供热市场进行了全面摸排、深入调研，掌握了市场的最新动态和趋势，为公司的战略决策提供了有力支持；四是各子公司完成了市场调研报告，为后续的市场拓展工作提供了科学依据；五是筛选确定了兰州项目、华亭项目、白银市白银区城区工业余热利用投资项目、兰州西热东输经营有限公司混改项目等4个重点项目；六是研判确定了兰州市七里河安宁污水源热泵项目、平川区供热项目、靖远县供热项目、甘谷、武山县城城市热电联产集中供热项目等4个储备项目。

二、甘青大区市场拓展中存在的问题

对2024年工作进行总结，目前甘肃、青海供热市场拓展存在三大问题：

1. 国家政策对民生供热事业投资加大，政府与供热企业难点、痛点减轻，招商引资，改变现状的积极性下降。
2. 地方政府对私营企业存在历史偏见，

加之特许经营权授予、国有资产处置属敏感事项，当前政治环境导致政府与领导决策缓慢，摇摆不定。

3. 集团内部没有形成一套完整的市场拓展体制机制，市场拓展工作还处在“兼职、代办、副业”可遇不可求状态。

三、景泰公司2025年市场拓展的思路、目标、重点工作内容和途径

1. 思路

聚焦供热服务与市场拓展，打造慧暖万家品牌，铸就中环寰慧声誉。

2. 目标

精准锁定发展区域与重点项目，推动项目高效落地，成功拓展签约1-2个项目。

3. 重点工作内容

3.1 深入挖掘政府与供热企业难点、痛点，精心准备涵盖资金、设计、建设、技术、团队、运营、研发等一揽子投资建设运营《方案》，以此吸引和激发地方政府和企业的关注和需求。

3.2 加大对中环寰慧集团的宣传，邀请地方政府对集团和所属子公司进行考察了解，特别是展示寰慧实力，讲清合作模式，以此改变对私营企业的偏见，消除疑虑，坚定与中环寰慧合作的信心。

3.3 集团内部通过第三方辅导，整章建制、凝练工法、梳理流程，以过程保障为主题，以结果激励为导向，形成一整套完整闭环的市场拓展体制机制。

4. 途径

4.1 普查、摸排、了解工作常态化。景泰公司市场拓展专班要全力投入到市场拓展普查与摸排工作中，确保后续工作的顺利进

行。普查工作覆盖所有目标区域，包括市级、县级城市，旨在全面了解当地的基本情况，如人口分布、经济状况、资源储备等。此外还要组织专业团队，利用现代化技术手段、大数据分析等，结合实地走访，确保数据的准确性和全面性。最后我们还与地方政府和居民保持密切沟通，了解他们的需求和意见，为后续的规划和决策提供参考。

4.2 方向、重点、甄别工作初始化。

景泰公司将继续摸排市场情况，细致进行甄别，确保精准识别并筛选出具备潜力的优质项目。为确保信息转化为实际项目储备，实施一系列严格的甄别流程。首先，对摸排结果进行初步筛选，排除不符合集团战略方向或市场前景不明朗的项目；其次，对初步筛选出的项目进行深入尽职调查，全面评估其技术可行性、市场前景、商业模式、团队实力等关键因素；最终，将评估结果中符合集团投资方向和重点，市场前景广阔的优质项目纳入公司项目储备库。这些优质项目的纳入，将为公司未来发展提供坚实基础。一方面，它们将成为公司新的业务增长点，为公司创造更多经济效益；另一方面，它们也将推动公司在技术创新、市场拓展等方面取得更大进展。

4.3 调研、评估、审核工作规范化。

邀请集团技术团队开展深入调研，全面审视项目的核心要素，包括但不限于项目现状、发展前景以及面临的挑战，为集团的投资决策提供科学、详实的数据支撑。调研团队将运用科学的方法，如实地考察、深入座谈、精准数据分析等，对项目进行全方位、多层次的深入分析，力求全面、客观地反映项目的真实情况。在调研的基础上，甘青大区将与技术团队紧密协作，共同完成运营方案和可行性研究报告等关键性基础数据的编制工作。这些基础数据将成为项目决策的重要参考，对于项目未来的规划和实施具有指导性意义。编制完成后，景泰公司及时向集团提交审核，确保项目能够顺利通过集团的严格审核，为项目的顺利推进奠定坚实基础。

4.4 联络、谈判、议定工作目标化。

针对市场拓展的重点项目，按照既定目标地执行。在项目联络方面，积极实施“内部教练”机制，主动与政府及企业相关负责人建立稳定的合作关系，确保信息的及时传递与工作的顺利推进，为项目的稳步推进奠定坚实基础。在谈判环节方面，充分利用集

团市场团队、法务团队等专业资源，对合作项目的核心条款与边界条件进行深入细致的讨论，力求在平等互利的基础上达成双方均满意的共识。在议定阶段方面，通过督促行业主管部门提交企业董事会、地方政府常务会等决策机构，对项目实施模式进行全面审议与确定，确保项目在合法合规的前提下顺利推进并实施。

4.5、合同、建设、运营工作结果化。

在合同、建设与运营工作中，实现结果化至关重要。一是在政府议定的前提下，通过招投标等规范程序，明确我方的投资身份，并与地方政府签订合作协议或收购协议，确保双方权益得到法律保障。二是针对 BOT 项目，及时与集团沟通联络，保证项目所需资金，同时加快设计和建设步伐，严格按照合同约定，确保项目能够按期完成并投入使用。三是成立专门的项目公司，组建专业的运营团队，积极对接集团的 SAP 系统和 ERP 中台，确保信息流通顺畅，尽早开展生产、经营等工作，确保项目能够顺利运营并取得预期的经济效益。

《大客户销售：谋攻之道》读书心得（三）

兰州公司 | 贾斌

通过对《大客户销售：谋攻之道》的认真阅读，我认为该书虽围绕传统销售领域展开，但其中蕴含的理念与方法，对城市集中供热行业整合收购和发展有着极高的借鉴价

值。作为供热企业的负责人，研读后感觉收获颇丰，以下便是我在阅读过程中的一些深刻感悟。

一、精准洞察客户需求，奠定合作基石

在城市集中供热行业，居民住宅、商业建筑及工业企业等广大热用户，无疑就是我们的“大客户”。书中着重强调，了解客户需求乃销售成功的根本，这一观点在供热领域同样关键。不同类型的热用户，其需求差异极为明显。居民更为关注室内温度的舒适与稳定，商业建筑或许对供热时间的灵活性有所要求，而工业企业则侧重于供热的稳定性与成本控制。深入学习本书后，我深刻意

识到，我们不能仅满足于提供标准化的供热服务，而应主动深入了解各类客户的具体需求。例如，针对商业用户，调研其营业特点，依据节假日、夜间营业需求的变化，制定个性化供热方案。对于工业用户，与他们共同探讨生产流程与供热需求的匹配度，通过优化供热参数，降低其生产成本。唯有精准把握客户需求，我们才能在竞争激烈的市场中崭露头角，赢得客户的长久信赖。

二、优化供热服务流程，提升客户体验

书中所讲的销售流程，使我联想到供热企业的服务流程。从供热运行到售后服务，每个环节都如同销售流程中的关键节点，深刻影响着客户的满意度与忠诚度。报修环节的时效，是我们供热服务，提高办理效率的关键步骤，就像销售时快速响应客户咨询，让用户感受到我们的热情与专业。借助互联网技术，实现线上派单，减少用户等待时间。供热运行阶段，要建立良好的监测系统，实

时监控供热参数，确保供热质量稳定，如同销售过程中的产品交付，品质必须过硬。同时，售后服务的及时性与有效性不容小觑。当用户反馈供热问题，我们要迅速响应，如同处理销售中的客户投诉，安排专业维修人员及时解决问题，最大程度降低用户不满。通过优化整个服务流程，提升客户体验，树立良好企业形象。

三、修炼职工团队内功，铸就卓越实力

书中关于大客户经理自我修炼的内容占据重要篇幅，这让我深切认识到企业团队建设的重要性。在供热企业，无论是市场拓展人员、运行维护人员还是客服人员，都如同“大客户经理”，他们的专业素养与服务意识，直接关系到企业的发展。我们要加强员工培训，提升专业技能。对运行维护人员，定期组织技术培训，使其掌握最新供热技术与设备维护方法；对客服人员，进行沟通技

巧与服务意识培训，提高解决问题与沟通能力。同时，注重培养员工的团队协作精神。供热企业各环节紧密相连，市场人员获取的客户需求信息需及时传递给运行维护部门，以制定合理供热方案；客服人员收集的用户反馈也应反馈给相关部门，共同改进服务。只有打造团结协作、专业卓越的团队，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

四、实施差异化竞争，凸显企业特色

在城市集中供热市场日益多元化的当下，差异化竞争是企业发展的关键。《大客户销售：谋攻之道》一书中关于差异化方案的论述，为我们提供了有益思路。我们可从供热技术创新、服务内容拓展等方面实现差异化。供热技术上，加大对清洁能源供热的研发与应用，如采用太阳能辅助供热、地源热泵等技术，既满足环保要求，又能降低运

营成本，为客户提供绿色、高效的供热解决方案。服务内容方面，除基本供热服务，拓展增值服务，如为用户提供室内温度智能调控系统，助其实现自主节能；为商业用户提供能源管理咨询服务，助力其优化能源使用效率。通过这些差异化举措，在市场中树立独特品牌形象，吸引更多客户，实现企业可持续发展。

五、灵活运用销售技巧，拓展供热市场

书中介绍了多种实用的销售策略和技巧，如谈判技巧、价值传递等。在供热市场竞争日益激烈的今天，我们需要灵活运用这些策略和技巧来赢得大客户。在与大客户谈判时，我们要充分了解对方的需求和底线，制定合理的谈判策略。同时，要善于向客户传递我们公司的价值，如我们的供热技术优势、节能环保措施等，让客户认识到选择我们公司的供热服务能够为他们带来的实际利

益。

《大客户销售：谋攻之道》为供热企业市场拓展、经营管理和工作效率提升提供了诸多宝贵启示。我们应将书中理念与方法融入实际工作，深入了解客户需求，优化服务流程，打造卓越团队，实施差异化竞争，推动企业在城市集中供热领域持续进步和发展。

《大客户销售：谋攻之道》读书心得（四）

博爱公司 | 刘培培

通过上次北京参会的现场学习研讨及近期对《大客户销售谋攻之道》此书的研读，让我更加系统性的增加了对销售的理解。理论提升了对销售规律的认知，结合近几年的实践，让我更深刻的理解理论。

正如书中所说，包括董事长经常给我们讲的，大客户销售的三个关键要素：人、事、流程。第一个关键要素是“人”，找对人，

三个要点：该找谁，怎么能见到他？见到了怎么搞定他？书中和董事长都举了医疗设备公司销售的事情，虽然上层支持，中间环节主要人员不同意，导致最后事情没有办好。面对客户，我们先是要理清组织结构，做到重要的部门或线条不能遗漏，重要岗位不能遗漏，规避“吊死在一棵树上”这种错误，去全方位的摸排、分析，找准定位。能够

在正确的时间将竞争优势对准正确的业务问题、正确的人以及正确的价值，要非常清楚在何时改将哪些优势与哪些人链接在一起。

大客户销售不仅是企业收入的重要来源，更是塑造企业品牌形象、提升市场地位的关键。从战略角度看，大客户销售的成功与否，直接关系到企业的长远发展。因此，我们必须高度重视大客户销售，将其作为企业战略的重要组成部分。就拿博爱公司举例，因为博爱公司成立之前本地区没有实行过集中供暖这种模式，居民供暖业务发展缓慢，供暖部分长期亏损。面对这种局面，为弥补供暖业务的亏损状态，2019年我们摸排市场，发现郑州铁路局月山站区因环保管控，三座供暖锅炉关停，整体供暖区域改使用空调。经过前期摸排，整个站区建筑面积13万平米，他们内部之前出过供暖设计，但是因为需要供暖的建筑分散、施工难度大，领导一直有顾虑，所以一直未推进此事。当我们摸排时了解到这种情况，随即对接铁路局建筑段的主管科长，随着多次接触，了解到了他们的痛点。随即联系集团设计院至现场，对所有建筑实地勘察，根据他们整体建筑分布，提交了一份更加完善的设计方案。通过与他们科长的深入交流，获得了段长的支持，然后提交郑州铁路局集团进行评审。经过半年多的努力，最后确定委托我们全权负责供暖管网改造事宜，实现了当年开工，当年供暖，实现创收工程收入1456万元，配套费收入600余万元。这项业务的开展，也是让博爱公司当年利润由亏损开始向盈利转变的开端。通过这件事，我深刻体会到，大客户销售不仅仅是某一个人的职责，更是整个团队协同作战的结果。从市场调研、方案确定、合作核实到项目实施，每一个环节都需要紧密配合，才能确保大客户销售的成功。

经营团队是企业实现销售目标的重要力量。我们要注重经营人员的培训和发展，提

高他们的专业素养和沟通能力。通过定期举办经营培训、案例分享会等活动，激发经营人员的积极性和创造力，打造一支高素质、高效率的经营团队。大客户销售需要多个部门的协同作战，经营团队人员要涵盖生产、工程、经营相关人员，从项目对接、方案确定、售后服务等方面，全方位的去统筹、实施，更好的满足用户的需求。

大客户销售不仅仅是单次交易，更是长期合作关系的建立。我们要注重与客户的沟通和互动，深入了解他们的需求和期望，及时提供解决方案和优质服务。通过建立长期稳定的合作关系，我们可以实现双赢，共同推动业务增长。博爱环福这几年采取包干制，经营团队每个人每周最少走访一到两家蒸汽用户。通过走访，一是增加了与各家企业的交流。二是通过现场的走访，让客户感受到了我们的诚意和服务。三是根据现场生产情况，掌握用户的发展情况。四是了解用户产品，在各家企业间作为纽带，实现多方共赢。博爱有一个做物品托板的小厂，因为该厂业务受众面小，之前效益不太好，用汽时间不稳定，而且用汽量很小。就是通过走访，了解到他们产品的定位，同时将他引荐给我们供汽的其他企业，就像正农禾食品厂、广瑞净水材料等，因为走访他们几家企业的时候，发现他们产品原料装车时就用这种托板，双方对接后很快达成了合作意向，对于双方来说，一方产品得到了销售，一方使用本地产品减少了中间物流费用。同时，对于博爱公司来说，这家企业产品的销售的增加，蒸汽用量也相对应增加。通过以上事件的推动，实现三方收益、多方共赢的良好局面。

在未来的工作中，我将继续带领博爱环福团队，做好组织建设，不断提升组织效能，最大限度发挥人员效能，不断提升追求，打造卓越运营团队，在集团的大力指导下，持续推进博爱环福公司健康成长。

Vanguard Force
先锋力量

十余载坚守 供热师傅的温暖守护 ——榜样力量激荡青春浪潮

酒泉公司 | 李德蕾



在城市庞大而复杂的供热系统背后，有这样一位身影，日复一日，年复一年，默默耕耘、无私奉献。他就是蔺斌德，在同事和居民口中，大家都饱含亲昵与敬重地称他为“老蔺”。老蔺投身供热岗位，寒来暑往，已悄然走过了十多个春秋。这些年里，他始终秉持着勤恳务实的工作态度，不驰于空想，不骛于虚声，一步一个脚印地践行着自己的职责，毫无悬念地成了同事们心中的楷模与

标杆，更为城市里无数家庭驱散了冬日的严寒，送去了融融暖意。

蔺斌德同志现任酒泉公司第五供热服务中心组长，自2016年10月加入公司以来，始终坚守岗位。每天清晨，当城市还沉浸在一片静谧之中，大多数人仍在梦乡与周公相会之时，老蔺那熟悉的身影便已经出现在了换热站。他熟练地穿梭在各类供热设备之间，开启了一天的工作。从换热站的各项运行参数，到纵横交错管道内的压力状况，每一个细节都被他纳入了严谨的检查范围，容不得半点疏忽。他的眼神专注而坚毅，多年积累下的丰富经验赋予了他敏锐的洞察力，让他能够在第一时间迅速判断出设备是否存在潜在的隐患。哪怕是极其细微的异常声响，都难以逃过他那如听诊器般敏锐的耳朵，仿佛每一台设备都是他的老友，它们的任何“异样”都能被老蔺精准捕捉。

1 学其“志”，立鸿鹄之志，做信仰坚定的供热人

随着八月新费征收周期临近，七月下旬的旧费清缴工作进入关键阶段。在参与“强停断管”工作任务期间，我与蔺师共同负责石油公司家属院片区的催缴工作。七月流火

的酷暑时节，在密闭楼道开展管网操作时，蔺师为改善作业环境开启楼道窗户通风。因专注操作不慎碰触窗框，导致头顶创伤，鲜血自头顶渗出，顺着他的脸颊而下。面对突

发状况，蔺师仅以纸巾简单处理伤口，随即关闭通风窗口并强调：“安全规程必须严守，高温作业也不能放松防护标准，再热也不能开了，万一有人不小心磕到了就坏了”。随即继续投入工作中。目睹此情此景，作为青年员工深受触动：老员工带伤坚守岗位展

现的不仅是恪尽职守的职业素养，更体现了将集体安全置于个人安危之上的责任意识。这种以用户安全为先、以工作使命为重的专业精神，既展现了老同志的担当，也彰显了一线供热工作者朴实无华却闪耀人性光辉的职业操守。

2 悟其“行”，积跬步之功，做知行合一的实干家

南苑片区注水打压期间，这个建成于90年代的老旧社区，居民楼里分布着近百个单元，如同迷宫般的楼号让新入职的同事常常抱着导航原地打转。那天我去送东西，远远就看见蔺师背着鼓鼓囊囊的工具包穿梭在楼宇间，红蓝工装后背洇着大片汗渍，在初秋的晨雾里蒸腾着热气。“蔺师，咋不骑小电驴？”我小跑着追上去，他正蹲在3号楼阀门井边更换垫片。扳手撞击管道的叮当声里，他抹了把额头的汗珠咧嘴一笑：“昨夜漏水工单跑下来，坐骑都罢工啦！正好活动活动筋骨，你看这晨练多带劲。”在供热运行期，2024年11月15日凌晨三点，调度值班人员发现酒泉宾馆离线，随即联系值班的蔺师，蔺师接到电话后，立即表示马上去处理。过了一会儿，他给调度中心回电，称自己的电动车坏了，但是离得不远，决定跑步前往。他请调度中心多等一会儿。经过一番努力，蔺师再次来电，询问机组运行是否正常，确认就地已合适后，才放心离开。面对南苑社区迷宫般的楼宇结构和突发的大量漏水工单，蔺师展现出“手到病除”的职业信念。在电动车电量耗尽后，他选择徒步处理工单，深夜换热站机组离线，情况紧急，



甚至徒步过去处理，体现了供暖人“使命必达”的坚守与“不解决问题不下火线”的执着。

3 践其“德”，怀赤子之心，做心怀用户的奉献者

2024年10月28日，第五供热服务中心马经理收到了一位用户的短信，内容是：

“经理你好！本想早点给你打电话，表示对您和公司员工的谢意，国家有许多事情拖到现在。长话短说，来的员工素质很高(姓蔺)，因为排了好一阵气，楼外管子还是凉的，于是卸开一点卫生间暖气排水，结果三楼找上来，说水从卫生间返出来，师傅又叫了通下水的来，自己掏了180元钱。当时已经很晚了，觉得挺对不起这位师傅的，同时也觉得公司平时注重对员工的素质教育。”2025年2月27日，南苑小区26号3单元603室赵文翠女士专程到服务大厅送来感谢信。据信所述，2月15日其家中供暖管道因泥沙堵塞，报修后维修师傅迅速响应，趴地清理污渍并主动打扫现场，完工后还留下联系方式以备应急。赵女士特别赞扬师傅不畏脏累的敬业精神，虽因事务耽搁致谢，仍坚持亲手传递这份冬日温情。用户口中的维修师傅就是第五供热服务中心的暖管家蔺斌德。他凭借自己对工作的专业热情，不断地为用户们解决着一个又一个棘手的问题。在第五供热服务中心，蔺斌德以其直率的性格和热心肠而闻名遐迩。每当有用户向他寻求帮助时，他总是以满腔的热情和专业的知识给予回应，不仅解决了用户的问题，还赢得了用户的广泛赞誉。他的这种精神和态度，使他成为第五供热服务中心所有员工学习的楷模。虽然用户对蔺师傅的描述文字简短，但正是这些用户的认可和感激，一次次地激励着我们继续前行，不断追求更高的服务标准和质



量。

十多年来，岁月在老蔺的脸上留下了深深浅浅的皱纹，却从未消磨他对工作的高度热情和强烈责任感。他的勤恳务实，不仅仅体现在每日按时按质完成的日常工作中，更淋漓尽致地体现在他对待每一个问题时那一一丝不苟、认真负责的态度上。他常常挂在嘴边的一句话就是：“供热工作看似平凡，实则关系到千家万户的冷暖，我们必须做到万无一失，不能让任何一户居民受冻。”在他的言传身教和积极影响下，供热站的年轻同事们也都深受鼓舞，纷纷以他为榜样，利用业余时间努力学习业务知识，不断提升自己的工作技能，力求在各自的岗位上发光发热。

老蔺就像供热系统中一颗毫不起眼却又至关重要的螺丝钉，虽然平凡普通，却默默承担着巨大的责任，发挥着不可或缺的作用。

他用自己十多年如一日的坚守，生动地诠释了什么是敬业精神，什么是为用户服务的高尚情怀。在每一个寒风凛冽的冬日里，他的辛勤付出与无私奉献，都化作了丝丝温暖的暖流，顺着供热管道，流淌在城市的每一个大街小巷、每一个角落，滋润并温暖着每一个人的心田，让人们在寒冷的季节里也能感

受到满满的人间温情。

“一个榜样胜过二十条教诲”，当每个角落都闪耀着精神之光，当每寸土地都生长着向上力量，供热人的精神史诗必将绽放新时代的璀璨光芒。让我们以榜样为镜，照见初心使命；与楷模同行，共赴复兴征程。

温暖背后的“无名”英雄

平凉公司 | 闫婷



在城市供热系统的幕后，有这样一群默默奉献的守护者，他们如同精密仪器中的核心齿轮，精准掌控着城市温暖的“脉搏”。陈小强，作为平凉公司调度中心的一名资深调度员，始终坚守在供热保障的第一线。从换热站检修到水质攻坚，他以专业和担当展现了新时代供热人的卓越风采。

作为调度员，陈小强的工作是一场与时间、温度和设备的持续对话。在供暖季里，他每天都要监控大量数据，时刻关注供热管网的压力、温度和流量变化。这些看似枯燥的数字，承载着他保障居民温暖的坚定决心。

攻坚克难，他是技术创新的“破冰先锋”

面对水质管理这一难题，他主动请缨开展技术攻关。他夜以继日地分析数据，亲自编写《平凉公司水质管理制度》，通过动态调控药剂配比，将循环水硬度精准控制在0.6mmol/L以下、pH值稳定在7.2-7.8的合理区间，使全年设备结垢率下降65%，为供热系统披上了“金刚铠甲”。在智慧供热2.0建设中，他以一线视角建言献策，推动平台数据准确性提升，让“数字大脑”真正为供热调度赋能。

薪火相传，他是团队成长的“点灯人”

他深知“独行快，众行远”的道理，主动承担起员工培训工作。他独创“理论+实操+复盘”的三维培养模式，从设备参数的解读到负荷预测模型的搭建，手把手传授经验。通过他的悉心指导，团队全年培养出8名业务骨干，调度响应速度提升40%。他常说：“供热是关乎民生的伟大事业，必须将技艺传承给更多的人。”这份传承之心，让平凉公司的热网团队始终保持着蓬勃向上的

生命力。

精益求精，他是供暖保障的“守护者”

在供暖季，他建立了“日分析、周总结”的工作机制，对水电热指标进行动态跟踪。他凭借对280座换热站运行工况的全面掌握，精准预判负荷变化，参数调整误差率低于1%，用户投诉率同比下降55%，用实际行动

兑现了“暖流入户，温情入心”的服务承诺。

陈小强用“择一事，终一生”的执着专注，诠释了调度员的责任与担当。在平凡的岗位上，他以精准的决策和不懈的努力，为这座城市的温暖保驾护航，书写了不平凡的人生篇章。

脊背朝下 服务至上

平凉公司 | 闫蓉



在严寒的冬日，依然活跃在供热一线，日出而作，夜以继日地不断冲锋，以忠诚的态度捍卫供暖保障的“防线”，那便是供热人的日常了。他们为了保证供暖稳定，日夜守护，驻足供暖一线，对各环节不间断进行巡查、检查，随时待命处理设备异常及热用户家中供暖问题。

苏峰，作为平凉公司第三供热服务中心

的维修暖管家，始终秉持着“不怕苦不怕累”的精神，不但有着过硬的技术，还有着丰富的经验。在今冬供暖季，寒流频繁来袭，平凉持续罕见低温，加速室内热量流失。苏峰更是打起十二分精神，像钉子一样牢牢“钉”在小区里，查看运行数据是否正常，接收到居民反馈信息随时上门服务。他常说：“我们就是干供热服务的，不仅保障居民用热，服务也必须跟得上。”

在1月上旬，区政府换热站突发管道爆裂事件，循环泵停止运行，所带小区大面积停暖。他火速奔赴现场，组织人员进行抢修。在零下十度的寒夜里，他厚厚的工服被冰水浸透，浑身蒸腾着白汽，单膝跪在泥水里，冻得发紫的手指仍在精准地旋转着阀门。经过几小时的奋战，管道修复，换热站重新开启。但由于循环泵停止运行又重新开启，导致大部分热用户家中管道大量憋气。为了保障热用户能够尽快正常使用暖气，他调动本班组成员，连续加班到晚上十一二点处理不热问题。他全身湿透，手臂划破，顶着严寒，

从未喊过一声累、一声疼，最终暖流重进万家。他的敬业精神得到了热用户的一致好评，负责任的工作态度和无私奉献的精神，深深影响着我们每一个人。

苏峰也是第三供热服务中心年龄较长的暖管家。遇到棘手、麻烦的问题，他始终冲在最前面；遇到自己不了解的电脑知识，他也会向年轻人讨教。他有着长者该有的智慧与远见。正是有这些老同志踏实肯干、严谨的工作态度，才有我们安全平稳的供暖工作。他是有担当的热力行家，是热力公司的运维

骨干。他以“孜孜以求、贴心服务”的工匠精神，在平凡的岗位上默默耕耘，勤勤恳恳，以奉献之心干工作。

让“脊背朝下，服务至上”的精神在供热事业中绽放出更加灿烂的光芒。他们用双手保障暖流涌动，用汗水温暖着“万家”，这是信念亦是责任。以奋斗诠释着责任与担当，正是无数供热人的默默付出，汇聚成冬日里最温暖的力量，让这份温暖岁岁延续，长长久久。

坚守平凡岗位 铸就不凡匠心

隆尧公司 | 赵欣瑶



程思佳，中环寰慧隆尧公司的一名运维工，自2016年加入公司以来，他以不懈的坚守与卓越的专业能力，不仅获得了“先进

个人”、“服务之星”及“五星员工”的荣誉称号，更被评选为2024年度“中环寰慧集团三好标兵”，彰显了其非凡的职业素养。



专业技能，解决多项难题

程思佳积极参与换热站自控改造、设备调试与日常维护等工作。他负责管理的换热站电气自控设备及89座换热站的高效运行，成为他日常工作的重心。他凭借深厚的专业知识，成功攻克了多项难关，显著提升了生产效率。

在检修季，他穿梭于各个换热站之间，针对前一供暖季运行中存在的问题实施精准整改。从换热器的深度清洗到水泵的全面检修，再到电气设备与自控仪表的保养维护，他都能驾轻就熟，对站内的每台设备了如指掌。

在供暖季，他时刻关注着供热系统各类设备的供热情况，确保供暖系统的安全稳定

运行，为冬季的温暖输送筑起了坚实的防线。

坚守岗位，确保供暖稳定

程思佳在供暖季每天早出晚归，冲锋在前，坚守在抢修一线，确保每一座换热站的平稳运行和仪表数据的精准无误，为公司的安全稳定供暖提供了坚实保障。他严守安全生产底线，掌握换热站里每一台设备的检修流程，能够迅速判断并解决故障，为供暖安全保驾护航。同时，他不断提高自己的专业能力，为自己积累了丰富的供热知识与经验，赢得了广大用户及领导同事的广泛赞誉。

持续学习，不断成长进步

他深知自己肩负的责任和使命，始终保持谦虚谨慎的态度，不断追求个人成长与技术精进。同时积极参加公司组织的各项培训和技术交流活动，持续提升自身的专业素养与技能水平，在平凡的岗位上书写着不凡的篇章，展现出卓越的个人价值。

星光不问赶路人，时光不负有心人。忠于职守，担当作为，是热力人的情怀，更是热力人的坚守。程思佳的“工匠精神”激励着每一个人，他用实际行动告诉我们，在这个充满挑战与机遇的时代，每一个平凡岗位都能够成就不凡，每一次坚持与突破都是通往梦想的坚定步伐！



服务每一步 温暖每一刻

张掖公司 | 曹圆圆

“冀以尘雾之微，补益山海，荧烛末光，增辉日月。”在时光的细语中，有一群人始终坚守在“守护温暖”的前沿。她们以心为炉，以情为火，默默地在供热收费大厅窗口这片小小的天地里，传递着服务的温情。她们便是那些看似平凡，却拥有不平凡梦想的收费大厅服务人员，她们如同这座城市跳动的脉搏，以日复一日，年复一年的坚守，展示出温暖而坚定的力量。她们的身影，伴随着微笑和耐心，织就了一幅供热便民服务的温馨长卷。她们不仅肩负着办理供热业务的职责，更是温暖与爱心的使者，将优质服务传递给每一位热用户。

张玉琴是中环寰慧（张掖）节能热力有限公司第六供热服务中心收费服务大厅的一名收费员。她常说：“收费工作是公司对外服务的窗口。作为一名收费员，穿上工服的那一刻，我便意识到收费工作岗位虽小，责任重大。一举一动、一言一行都代表着公司形象。作为收费人员，需要对工作多一些耐心与坚持，换位思考，设身处地为用户排忧解难，这是我始终秉承的原则与初心。”这是张玉琴对自己的要求，也是张掖公司众多收费员的形象缩影。

在收费岗位上，张玉琴已经工作了2个年头，每天，她总是提前到达工作岗位，细心检查每一笔热费，整理每一张票据，力求收费流程的顺畅与精确。在用户遇到难题时，她总是挺身而出。家住安民小区的李奶奶是一位孤寡老人，一次，她来到收费大厅办理

缴费业务，不巧此次出门忘记携带足够的缴费资金。这让李奶奶焦虑不安，急切地向工作人员表达着自己的难处，期盼能够破例允许她先行缴纳部分费用，待下次再来补缴余额。张玉琴看到这个情况，主动走上前，耐心询问老人遇到了什么困难。得知李奶奶是因为记错缴费金额，没有准备足够的热费时，她宽慰老人别着急，并认真记下了老人的家庭住址和联系方式，示意老人先行回家休息，同时承诺将亲自登门收取热费。之后，张玉琴利用自己的休息时间，登门收取热费并将发票送到老人手中。



张掖公司供热人是默默奋战在供热一线的“城市温暖守护者”，为千家万户带来温馨与暖意。他们用实际行动诠释着“守护蓝天净土，温暖千家万户”，以精细热情的服务，将供热事业的一片赤诚融于行动，用汗水铸就了“慧暖万家”这一服务品牌的真谛！

业务精湛 服务暖心 铸就冬日温暖防线

河津公司 | 严媛媛



胡瑞鹏，中环寰慧河津公司第四供热服务中心运维工，自2019年9月入职五年多来，在工作中始终保持着高度的责任心和积极主动的工作态度，是大家公认的工作楷模。不论严寒酷暑，还是节假日休息，只要供热系统出现问题，他总是第一时间赶到现场，他对每一项工作任务都一丝不苟，从日常的设备巡检到复杂的维修作业，都能做到精益求精。

胡瑞鹏所负责的片区是河津供热系统的最末端，在供热初期，二网平衡调节的难度特别大，需上门服务的用户也更多。他管辖的区域大部分属于地热井移交区域，如学府家园、龙虎路小区、永兴小区等。由于管道受地热水的腐蚀，相较第四供热服务中心其他小区，该辖区的管道堵塞、跑冒滴漏等问题较为严重。为实现辖区稳定和谐供热，在供暖初期，他就对辖区二网及楼道立管进行了逐一摸排检查，发现问题及时督促负责人

对其管件进行更换。在换热站运行期间，胡瑞鹏总是不分昼夜地穿梭在换热站和用户家中，从不叫苦叫累，用行动诠释了供热人的奉献精神。

在2024年11月28日，胡瑞鹏负责片区用户来电表示家中不热，他接到来电后用最短的时间赶到用户家中。经检查后发现是滤网堵塞严重导致用户家中室温异常，他立即着手帮用户清洗滤网，并在打扫完卫生后帮用户检查了用热设施。在问题解决后，胡瑞鹏多次主动联系用户上门查看用户家中用热情况，直至确认室温稳定达标后才放心离开。胡瑞鹏的服务态度与敬业精神深深打动了用户。用户特意致电公司，对胡瑞鹏认真负责的工作态度和贴心周到的服务表示高度赞赏。

错综复杂的管网系统和多元化的供热需求，就像一道道高难度的谜题摆在胡瑞鹏的眼前，但他凭借着扎实的专业知识、丰富的工作经验，以及永不言弃的执着精神，成功破解了一个又一个技术难题。寒冬腊月里，总能看到他忙碌的身影：在供热站房内，他专注地记录着每一组运行数据；在设备机组前，他反复调试着各项运行参数；在管网井室内，他细致地清洗着每一个过滤装置。正是这些看似平凡却至关重要的细节把控，为千家万户筑起了温暖屏障。当居民们在家中享受着恒温如春的舒适时，这份温暖背后，正是无数像胡瑞鹏这样的供热人，用责任与担当书写着民生保障的暖心答卷。

寒夜暖光：热力维修员的暖心守护

张掖公司 | 刘春华



寒冬子夜，万籁俱寂，城市沉入梦乡，只剩风声在街巷间呼啸。热力公司的抢修电话却陡然刺破静谧，电话那头，用户的焦急又带着歉意：“家里暖气管突然爆开，这大半夜的，水止都止不住，实在不好意思打扰你们。”

值班的组长王景平迅速记下地址，裹紧棉衣、拎起沉甸甸的工具包，即刻赶往住户家。一路上，他满心焦急地预想现场状况，抵达用户小区时，单元楼下已积聚了一大片“热湖”，热气腾腾的水在寒冷的空气中升腾，久久不散。

王景平“箭”步上楼，进门便瞧见屋内一片狼藉，家具浸泡在水中，用户满脸无奈和无助。他二话不说，精准关上总阀，水势瞬间被截断，随后，他蹲下仔细查看破损的管道，沉稳开口：“别担心，是接口老化导致的破裂，能修好。”在清理积水的过程中，

王景平没有片刻停歇，连续一个多小时的努力，终于将积水彻底清理干净。

接下来的阀门维修工作更是考验他的技艺和耐心。按照规定，室内维修本属于个人事务，但面对这户年迈的老人，他们既缺乏维修知识，身体状况也不允许他们自行应对这一突发状况。

王师傅安抚好两位老人后，立即与社区领导沟通，社区在了解到这一难处后，积极与公司沟通协商，最终双方决定共同为老人解决阀门更换的问题。师傅们再次投入到紧张的工作中，凭借着丰富的经验和精湛的技术，熟练地操作工具，很快就将新阀门安装到位，成功恢复了供暖系统的正常运行。看着暖气重新热起来，老人的脸上露出了欣慰的笑容，他们紧紧握住王景平的手，连声道谢：“这小子不仅工作专业，而且效率高，要不是你们，我们老两口真的不知道该怎么办！”

寒夜抢修，正是维修师傅们无私奉献的缩影。他们在最寒冷的时刻逆行而上，用精湛技艺、热忱之心守护万家温暖，那深夜中亮起的维修灯，如同冬日里的一抹暖阳，温暖着用户的心，无声地诉说着民生保障背后的坚守与担当。

以心相伴 服务至臻——客服中心客服员 冯婷

河津公司 | 贺文慧



当凛冽的寒风呼啸而过，当冰雪覆盖大地，有这样一群人，他们用行动诠释着“暖冬守护”的深刻内涵。他们虽未直接与供暖设备打交道，却以另一种方式为大家守护温暖，冯婷同志便是其中一员。作为河津公司的一名客服员，她是用户与温暖之间的桥梁，用耐心、专业与热忱，为用户排忧解难。

她在日常工作中耐心接听每一位用户的电话，认真处理每一个投诉，及时向各个供热服务中心反馈用户问题，帮助用户解决问题。在11月份，她接收到一通来自12345政务服务热线的投诉电话，电话那头用户的语音带着焦急与不满。原来该用户所在的老旧小区供暖温度一直不达标，家中老人孩子被冻得直哆嗦。她一边轻声安抚李大爷的情

绪，一边迅速在电脑上记录下问题的关键信息，从小区地址到具体室温情况，每一个细节都不放过。挂了电话后，她立刻与该片区暖管家取得联系，详细说明情况，催促他们尽快安排人员前往小区检修。同时，为了给李大爷吃下定心丸，她主动回访，告知李大爷维修进度。暖管家到达现场后排查问题后，原来是用户家暖气片气堵导致温度上不去，需要从顶楼进行排气。暖管家联系顶楼用户进行排气后，用户家温度逐渐上升。之后，她再次拨通李大爷的电话，询问室内温度是否回升。李大爷激动地说：“非常感谢，屋里已经暖和起来了。”听到用户的感谢，她心里满是温暖与自豪。



在非供暖季，她督促各个供热服务中心完成小区宣传、重点用户上门服务、用户座谈会等各项工作，完成重点用户回访八百多户。针对需要二次回访的用户，她持续跟进督促各供热服务中心开展二次回访，力争让每一位用户满意。其中，有一位用户反映家中滤网经常堵塞，需要不定期清理。得知这一情况后，她立即协调第一供热服务中心，利用小区宣传时机上门服务，并协同暖管家为用户普及供暖常识，赢得了用户的高度赞扬。

在时间允许的情况下，她积极协助各供热服务中心深入小区开展宣传工作，与工作人员一同走访用户，耐心讲解供热政策。同时，她还参与老旧小区分户改造的沟通协调工作，为“串改并”改造工程贡献力量。

在无数个日日夜夜，冯婷同志坚守岗位，用声音为用户驱散寒意，将温暖传递到每一个家庭。作为供暖服务的“前哨站”，她以实际行动诠释着供热人的责任与担当，让每一位用户感受到来自河津热力的关怀与温暖。

供热窗口展风采 团体荣耀绽光辉

吴忠公司 | 王璠

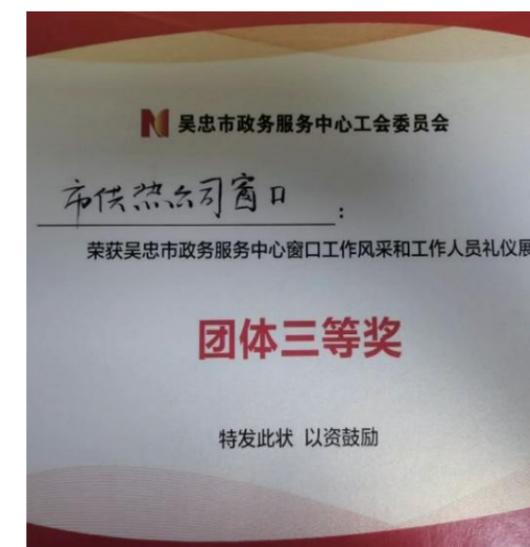
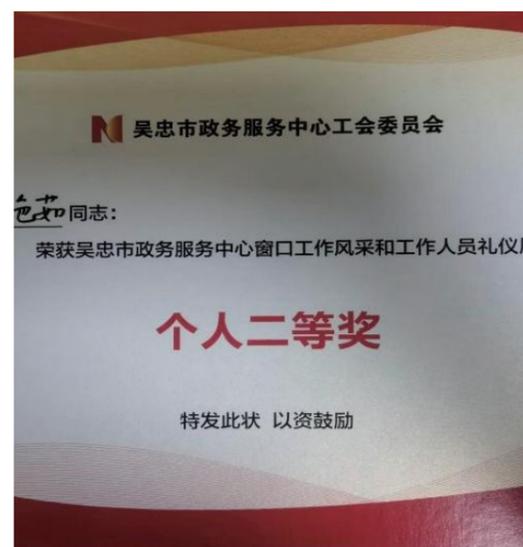
中环寰慧（吴忠）节能热力有限公司在政务大厅设立的供热服务窗口，在吴忠市政务服务中心精心策划的窗口工作作风及工作人员礼仪展示会上，凭借其卓越表现、精湛的业务流程和热情的服务态度，通过激烈角逐，荣获了团体三等奖；席艳茹荣获了个人二等奖。

在此次展示活动中，席艳茹以出色的专业素养和个人魅力，成为全场瞩目的焦点。在窗口工作作风展示环节，她凭借深厚的业务功底和娴熟的操作技巧，现场模拟了如何快速、精准地为市民办理供热报装业务。从与市民的亲切交流，到资料的仔细审核与录入，每一个步骤都井然有序。

在工作人员礼仪展示中，席艳茹身姿优

雅、笑容可掬，以标准的服务礼仪和满腔的热情，生动诠释了窗口工作人员的职业风采。无论是为市民指引方向，还是耐心解答疑问，她都礼貌周到、细致入微，彰显了极高的职业素养。在对供热政策的答疑解惑中，席艳茹用简洁明了的语言详尽解释，确保市民完全理解；在处理缴费变更等业务时，她严格按照规定流程操作，确保每一项业务准确无误。

此次荣获奖项，不仅是对以席艳茹为代表的供热团队辛勤付出的高度认可，更是一份沉甸甸的责任和源源不断的动力。吴忠公司服务窗口全体工作人员将继续坚守服务理念，不断提升服务质量，以饱满的热情和专业的技能，为守护城市的温暖贡献力量。



Examine oneself three times a day

三省吾身

5118

巴尔其
圣山
BARS

心之所向便是

无所畏惧便是

书都不想买又何谈践行学习文化

综合管理中心 | 陈兰涛

一、问题反思：《碳索3》你要订几本？

1月底，春节临近，在吴立群董事长的指导下以及各位编辑小组成员的共同努力下，中环寰慧第三本文化专刊《碳索3——中环寰慧组织进化与思考》终于编制完成并开始投入印刷。为了让全体员工在春节期间能够阅读学习这本书，综合管理中心1月

18日发布通知要求各单位在线填报《碳索3》需求数量，并要求首先保障各单位员工人手一本，同时为后期外部市场拓展及对外沟通预定一部分。

结果从填报数据来看，有的公司填写数量刚好够人手一本，没有预留；有的200人规模公司仅申报60本，有的150人公司申

报40本。当被问及“为何只填报这么几本”时，综合部人员反馈：“总经理就要求填报这些；我们要节省全口径费用；我们等年后二次印刷时再多定一些；我们让员工看电子版就行了”，不仅仅是这次的《碳索3》专刊，就连之前的季刊印发也是如此，要求各所部一套，结果有些公司一套都不需要。这不得不引发我们对践行学习文化的深思。

二、本质叩问：暴露出学习文化建设的危机

《碳索3》一书是我们中环寰慧自己编制的书籍，凝聚了吴立群董事长过去一年的辛勤付出和智慧结晶，每月讲一堂课要看10多本书籍及大量相关音频资料，还要提炼书中的精华内容，还要结合外部企业案例以及集团经营实践进行总结思考，这其中花费了多少个不眠之夜，每月空中大讲堂还要用三个多小时分享给大家，甚至在最后编审书刊时董事长也是动辄就花费半天到一天时间审核修改一篇文稿。一本书的价格有价，但它承载的思想又何止价值百万。

当有些公司将“买书”视为成本而非投资，所谓“学习型组织”便成了无源之水。当部分管理者将7元/本左右的书籍采购视为“全口径费用”的负担时，折射出三个核心问题：认知层面——学习停留在口号上，将学习投入等同于成本消耗而非战略投资；机制层面——缺乏学习目标分解、过程跟踪、效果评估的完整链条；实践层面——知识输入与工作输出形成“断头路”，未形成“学习-实践-创新”闭环。

去年曾走进某公司供热服务中心，书架

上零星散落着几本用户服务手册，以及几本未拆封的《碳索》书刊和以往董事长推荐的书籍——它们被整齐地码在角落，灰尘的厚度比书页更显分量，对比明显的是当打开一本已经拆封过的书籍时，里面却洁白如新，没有丝毫“践踏过”的痕迹，相信这样的情况还曾出现在很多子公司，很多场景。书籍的本质是思想的载体。当拒绝购置或其束之高阁，或许是在阻断“学习成长”的路径，或许是回避“每天进步一点点”的理念，或许是享受躺平的快乐……

三、持续改进：共同探讨提升学习文化的路径

当然，以上这样的案例仅仅是个别现象。总体来看，集团所属各单位以及各级管理干部和员工在贯彻落实“五个一”学习模式，践行“学以致用、知行合一”的学习文化方面做得还很不错，包括认真阅读领导荐书，撰写提报读书心得，组织召开读书分享会，落实改进提升计划等等。之所以拿出来分享就是秉承“持续改进”的理念，将个别现象作分享思考，共同探讨进一步改进提升学习文化的路径，加速个人成长，打造组织级能力，推动集团迈向跨越式高质量发展。

组织的学习力就是生存力。唯有将知识管理提升到战略高度，构建生生不息的学习生态系统，方能在清洁能源供热行业变革浪潮中实现从“热力传输者”到“智慧能源方案架构师”的跃迁。毕竟，正如管理大师加里·哈默所言：“未来的竞争，本质是组织学习速度的竞争”。

关于做好兼职法务工作的几点思考

酒泉公司 | 孟宪民

2024年，酒泉公司在全体员工共同努力进行清欠的基础上，其中通过法律手段主诉清欠收回欠款984万元，被诉案件审减金额413万元，取得了一定的成效。通过复盘反思，这期间我们固然存在一些不足之处，也不见得是做得最好的，但我认为也有一些可供借鉴的经验，故在此进行一些分享，希望能够抛砖引玉，共同促进法律清欠工作的提升。

一是要通过各种形式的培训提升全员的法律意识和风险防控能力。酒泉公司在2024年除聘请专业律师进行了2次供热知识和法律方面的专题培训外，总经理梁心锦在周例会上也反复强调证据意识、依法维权意识，并通过具体案例分析进行法律知识、清欠技巧等方面的培训，统一思想，提升认知水平。我作为兼职法务专员，除了向集团法务、公司顾问律师虚心请教，并加强自身对《中华人民共和国民法典》等内容的学习和复盘反思外，结合实际办理的案件，在平时与各部门、各供热服务中心沟通的过程中灌输法务方面的知识和注意事项，共同促进一线人员依法维权能力的提升。

二是要注重平时各种资料的收集归档。由于员工平时只注意做好维修服务，对于风险防控的意识是不强的，不注意证据收集整理，不懂得随手拍照，造成在发生问题需要起诉或应诉时没有有效的证据资料。在庭审前收集相关资料的时候，有的人甚至询问需

要哪些证据，这其实是对证据的一个误解。不是说需要哪些证据，而是有哪些证据可以提供，只要是本案过程中所有的资料，包括照片（最好是带水印）、录音、视频、测温单、合同书、协议、承诺书等，都可以作为证据，只不过是在筛选过程中要筛选对我们有利的才能向法院提交。

三是法务专员要注意加强请示汇报和请教。作为兼职法务，我们的专业水平和集团的法务人员、顾问律师是有相当大的差距的，遇有问题时要主动、虚心请教，把情况毫无隐瞒地解释清楚，多多请示汇报，最好对每个案件都要撰写专门的情况报告，讲清背景、案件的基本情况、存在的风险因素、解决的意见建议等，提交流程进行事项审批，让各级领导清楚掌握情况，才能有的放矢采取针对性措施进行解决。尤其是在法院诉前调解需要最终作出决定时，最好多考虑一下还有没有哪些风险没有想到，把双方初步达成的意见再向相关领导或律师、集团法务请教一下，尽最大努力减少风险、降低损失，维护合法权益。

四是要注意和街道、社区及法院的沟通，充分利用好平台。其实，在2024年酒泉公司解决了大大小小的案件50余件，除与昌恒公司、富康公司、郭永顺等较大案件通过庭审外，其余绝大部分都是在社区的司法所或法院的调解室进行调解解决的，由于我们和街道、社区及法院调解室保持着较好的关

系，他们在案件的处理上相对比较公平或比较支持我方的利益，对我方依法维权起到了很好的作用，当年通过社区平台和法院的调解室进行调解清收欠款近40余户共40余万元。

五是要充分发挥好顾问律师及法务专员的作用。由于与顾问律师签订的协议中对免费代理的案件是有数量的限制的，出于极致成本、卓越运营的考虑，对于案情相对简单、证据相对充足、金额相对较小的案件，法务

专员可以在律师的指导下独立进行诉讼，既维护了权益，又降低了成本，同时对法务专员来说也是一场锻炼和学习提升；对于风险较大、案情比较复杂、影响较为深远的，建议还是要通过请示汇报后，由律师进行代理诉讼，兼职法务专员全程参与，尽最大努力保证我方胜诉或尽可能降低损失。如此一来，通过对案件的区别对待，既深入践行了集团的卓越运营理念，同时也培养了人员，提升了队伍的整体素质。



Carbon Path Partners

碳路同行

四年成长路 共筑供热梦

——我在中环寰慧的奋斗与蜕变

生产技术中心 | 程天才

2021年7月，我加入中环寰慧集团，正值集团高速发展，我有幸在其中书写与中环寰慧同行的精彩篇章。回顾过往，我与中环寰慧携手走过的每一步，都充满了挑战与机遇、汗水与收获，每一段经历都成为我生命中熠熠生辉的记忆，见证着我与企业的共同成长。

初入企业：新起点，新征程

四年前，当我带着近十五年的行业积累，踏入中环寰慧的大门时，内心满是期待与忐忑。尽管已在行业内摸爬滚打多年，拥有了一定的专业技能和行业经验，但面对新的企业环境，如何重新证明自己，成为摆在我面前的一道难题。

彼时的中环寰慧，正处于快速发展的上升期，业务量如雨后春笋般激增，供热子公司已达到21家，然而内部流程和团队协作尚存在一些需要磨合的地方。我被分配到生产技术中心，负责技术支持工作。初来乍到，身边年轻同事们充满活力和创造力的氛围，让我感受到了久违的紧张感。我深知，要想在这个新环境中立足，不仅要保持自身的专业优势，更要快速融入这个充满朝气的团队。

入职第一周，本人会同中心人员陆续前

往南宫、垣曲、焦作、河津、景泰公司进行调研，了解、熟悉相关人员和供热业务，以较快速度了解、熟悉部分项目实际情况。在极短的时间内熟悉项目公司生产情况，面对陌生的流程和繁重的任务，压力还是有的。但幸运的是，公司领导和同事们给予了我极大的支持。中心总监亲自为我详细介绍项目背景，耐心解答我的每一个疑问；同事们也纷纷主动分享他们的经验，毫无保留地为我提供帮助。在大家的齐心协力下，我不仅按时完成了任务，还凭借多年的行业经验，提出了一些极具建设性的优化建议，得到了团队的一致认可。这次经历让我深刻认识到，无论处于何种阶段，只要保持积极学习的态度，就一定能在新环境中找到属于自己的位置，发光发热。

首战宣化：攻克难题，崭露头角

在中环寰慧的发展进程中，有许多关键时刻需要我们全力以赴。就如同我在热力项目中帮扶宣化公司的经历，至今仍历历在目。当时，我被委派前往宣化公司解决一次管网末端换热站倒压差的棘手问题。初到宣化，人生地不熟，面对领导交代的重任，我深知责任重大。

记得第一次与宣化公司的闫勇总见面，我们就一网平衡和二网平衡的问题展开了深入讨论。我提出了“一站一日一计划”的方案，即各换热站按热负荷供热，通过按需配热来改善一网水力工况，再降低一网循环流量，从而减少从电厂至最末端换热站的管网阻力，提高洋河南末端换热站一次侧资用压头，以解决末端换热站倒压差的问题。然而，现实却给我们泼了一盆冷水，宣化公司换热站热表大部分不准，这使得按热负荷供热的想法难以落地实施。

面对这一困境，我迅速调整思路，借助Flowra热网水力平衡分析软件，花费整整一周时间对宣化公司一次管网进行水力建模。在这一周里，我日夜钻研，反复分析实际运行工况下热网的运行参数，终于精准找出了全网中水力工况差的热力站及问题管段。针对末端热力站水力循环不畅的问题，我提出了三种解决方案：增大一次网温差（即降低每万平米一次循环流量）；增大供水压力（或降低回水压力）；在洋河南末端管网处加中继泵。综合考虑宣化公司的实际情况，我们最终采用了降低电厂回水压力，增大热源厂一次压差的方法。经过不懈努力，成功解决了管网末端洋河南区域热力站一次压差不足的问题，确保末端热力站一次压差始终保持在0.5公斤压力以上，且一次管网不超压。

解决了一次管网问题后，我并未停下脚步。继续借助水力计算软件，对宣化五建热力站（老旧小区）二网进行水力计算，得出二网各单元阀门开度，并会同班组进行二网调节。经过精心调试，各单元二次供回水均温与热力站二次供回水均温相同或趋近，实现了二网在严寒期11℃温差的水力平衡

度。热力站循环泵频率从原先的42Hz下降至32Hz，节电量显著，同时该站热单耗也逐步下降。在闫勇总的大力支持下，这一调整方法在宣化公司迅速推广开来。这次经历不仅成功攻克了难题，也让我在公司内部崭露头角，更赢得了闫勇总和同事们的信任与认可，为后续工作的顺利开展奠定了坚实基础。

艰难抉择：工作与家庭的平衡考验

在为公司努力拼搏的过程中，我也面临着工作与家庭的艰难抉择。那是2022年9月23日，我已定好下午进行《生产调度运行管理》的培训讲课，而此时正值我爱人预产期前一周。9月22日夜晚，爱人腹中的宝宝突然变得异常活跃，我们急忙前往医院。医生检查后要求爱人留院观察，随时做好生产的准备。彼时正值新冠疫情期间，产房只能一人陪同，岳母又在家照看大宝，我陷入了两难的境地。一边是即将生产的爱人，她此刻最需要我的陪伴；另一边是精心准备的培训课程，这对公司的业务发展也至关重要。

爱人理解我的工作，她微笑着安慰我，让我先别进产房，等讲完课再回来陪护，她表示自己能够应对。怀着忐忑不安的心情，我回到家中，一夜未眠。第二天一大早，我便打电话询问爱人的情况，得知一切正常后，我背着装满婴儿用品的大包，匆匆赶往集团。下午，我向孔晓华总说明了爱人可能即将生产的情况，请求将讲课顺序提前。晓华总非常理解，安慰我讲完课就赶紧去医院。按照计划，我顺利完成了培训课程。随后，我急忙背起包打车前往医院。然而，还没走多远，医院就打来电话，告知我爱人已经开始生产，且相关签字已完成。那一刻，我心急如焚，北京的道路却拥堵不堪，出租车司机也忍不

住埋怨我心大，老婆生孩子都不在身边。我满心自责，恨不得立刻飞到爱人身边。

终于赶到医院，我在产房外焦急地踱步，四处打听才确定爱人所在的产房。幸运的是，一切顺利，二宝平安出生。看到爱人和宝宝，我既欣喜又自责。爱人却温柔地安慰我，称不能怪我，宝宝提前出生是意料之外的事，况且我还有重要的工作任务。我深知，像我这样工作日有一半时间在外地出差的人，工作中取得的每一点成绩都离不开家人默默的支持与付出。这次经历让我更加珍惜工作与家庭，也让我明白，在追求事业的道路上，家人的理解和支持是最坚实的后盾。

攻坚克难：民权公司的逆袭之路

在供热行业摸爬滚打多年，民权公司的帮扶经历至今让我印象深刻。2023年供暖首日，我接到任务奔赴民权公司。本以为只是小问题，结果一到现场，好家伙，蒸汽管网泄漏，首站循环泵“状况百出”，整个供热系统就像个千疮百孔的“破房子”。法定供暖期第一天，这里却是一团乱麻，换热站“消极怠工”，调度员“找不到北”，用户投诉不断，一线员工“手忙脚乱”，问题多得像天上的星星。

是打退堂鼓，还是放手一搏？董事长的话给了我底气，“为结果买单，供好热、服务好、收好费”，这是供热人的使命。

好在集团领导亲临现场，兄弟公司纷纷支援。大家齐心协力，先解决了蒸汽管网泄漏等“老大难”问题。接着，一系列专项培训让员工们“脱胎换骨”，生产调度更科学，二网平衡调节稳步推进。面对聚众要求提温的居民，我们测温摆事实，对闹事者报警震慑，成功扭转局面。

在大家的共同努力下，民权公司的供热

指标大幅改善，热指标下降，电单耗、水单耗降低，报修量减少，实现了良性循环。这段经历让我明白，困难像弹簧，你弱它就强。只要坚定信念、团结协作，再难的“火焰山”也能翻过去。

持续帮扶：助力华亭与商丘公司发展

华亭公司的供热情况也面临着诸多挑战。该公司没有调度平台和自控系统，且三分之一的供热面积是非直管站，调节难度极大。为了改善这一状况，我秉持节奏合适、稳中求进的指导思想，先后在10月、11月、2月进行驻场帮扶。在帮扶过程中，我深入了解公司的实际情况，与一线员工密切沟通协作。通过运用先进的技术手段和管理方法，对运行调度进行了优化、对供热系统进行了调整。经过努力，华亭公司供热实现了快速平稳且节能显著，热指标从去年的64W/m²降低到2025年2月底的48W/m²，同比降低25%。尽管取得了一定成绩，但与先进的兄弟公司平凉公司相比，热单耗仍有较大差距。在集团领导的英明决策下，将加大对华亭公司节能技改项目的改造投入。我相信，在不久的将来，华亭公司的能耗指标一定能够与平凉公司看齐。

11月、12月，我驻场商丘公司帮扶，助力其快速实现供热平稳。在2024-2025采暖季，商丘供热质量和服务质量显著提高，获得了当地政府和热用户的一致好评。这不仅为中环寰慧在商丘地区树立了良好的商誉，也让我深感自豪。通过这些帮扶经历，我深刻体会到自己的工作不仅能够为企业创造价值，还能为广大用户带来温暖和舒适，这让我更加坚定了在供热行业继续奋斗的决心。

展望未来：携手共进，续写辉煌

如今，我已经在中环寰慧工作了四年。这四年，是我职业生涯中最具挑战、也最有成就感的时光。公司从一个快速发展的初创企业，逐渐成长为行业内的佼佼者；而我也从一名单一的技术管理人员，成长为复合型的团队核心力量。回顾这四年的点点滴滴，我心中满是感恩。感谢公司给予我广阔的发展平台和充分的信任，让我能够充分发挥自己的能力；感谢领导和同事们在工作中给予我的支持和帮助，让我在遇到困难时能够勇往直前；更感谢家人在背后默默地付出和理

解，让我能够全身心地投入工作中。

回首过去，我为自己在中环寰慧的每一步成长感到自豪；展望未来，我更加坚信，供热行业不仅是技术的比拼，更是责任与使命的担当。中环寰慧的快速发展让我看到了无限可能，而我也将继续在这片热土上深耕细作，与公司一起为社会创造更多温暖与价值。未来的路或许充满挑战，但我相信，只要我们心怀梦想、脚踏实地，就一定能够续写更加辉煌的篇章！

了自己的专业优势，为公司争取到了有利的融资条件，主要在资料提供环节保障审批顺利通过，为公司的发展注入了新的活力。

2024年成本监审的稳定，面对电厂调价的呼声持续不断，进场监审对公司的成本管控和经营效益提出更高的要求。财务人员需要提前做好准备，加强成本核算和调整控制，确保公司成本在合理范围内，具体措施落实到位，为公司未来稳定发展保驾护航。

站在财务的角度，我们要赋能业务，突破财务瓶颈，提升财务信息化全覆盖，真正实现业财融合。展望未来，我们将紧跟寰慧的战略决策，秉承空中大讲堂所倡导的“长期坚持做难而正确的事”的精神，不断提升自身的专业素养与综合能力。具体而言，我们将从以下几个方面着手：

一是深化专业知识学习，紧跟行业动态，不断学习最新的财务理论与实务操作，确保自己的知识体系与时俱进。二是加强跨部门协作，与业务部门建立更加紧密的合作关系，深入了解业务需求，提供更具针对性的财务支持与服务。三是优化财务流程与信息化覆

盖，在现有先进的财务管理软件与系统上，实现财务流程的自动化与智能化，提高工作效率与准确性，减少人工找错、纠错的时间。四是强化风险意识与应对能力，建立完善的风险管理机制，加强对税务风险的监测与预警，确保公司在复杂多变的营商环境中保持稳健发展。五是推动财务创新与变革：积极探索新的财务管理模式与工具，为公司带来更加高效、智能的财务解决方案。

目前集团版图扩展迅猛，更需要我们每一位财务人员将“长期坚持做难而正确的事”这一理念内化于心、外化于行。空中大讲堂为我们提供了宝贵的知识资源，引领我们前行。财务人员需要积极倡导诚信文化，坚守职业道德底线，确保每一笔账目都经得起时间的检验，为寰慧的可持续发展奠定坚实的基础。相信在未来的日子里，财务人将以更加饱满的热情、更加坚定的信念，携手共进，坚持“长期坚持做难而正确的事”，助力行业标杆的愿景，共同书写寰慧更加辉煌的篇章。

空中大讲堂引发的共鸣与回响

——长期坚持做难而正确的事

平凉公司 | 李文慧

空中大讲堂，作为寰慧集团知识传播与智慧碰撞的重要培训，历经三年的精心打磨，深深扎根于每一位员工的心中。每月如期而至的讲堂，不仅是对员工领悟能力和实践智慧的考验，更是助力我们成长的宝贵契机；每堂课彰显吴立群董事长丰富的知识储备和领跑行业的坚定决心。在这一系列精彩纷呈的课程中，“长期坚持做难而正确的事”这一核心理念，让我们深受触动并引发共鸣。我们深知，财务领域日复一日、年复一年的精准核算与风险管理，需要的不仅仅是专业技能的支撑，更是一种对事业的热爱与执着，一种在平凡中见真章的大爱精神。面对资产公募、成本监审等复杂多变的业务场景，财务人员作为公司数字的守护者，怎样去平衡

承担着前所未有的挑战。

站在公司的视角，财务工作或许看似按部就班、一成不变，但实际上，财务人时刻面临着挑战和风险。每年都会有特殊事项发生，而这些事项正是财务人持续输出价值、成果呈现见证寰慧发展的重要时刻。

2022年留抵退税的意义，为公司带来了实实在在的资金支持，缓解了集团的资金压力，增强了公司的发展动力。这一政策的顺利实施，离不开财务人员的专业素养和辛勤付出，其间我们认真研究政策，积极准备资料，确保了退税工作的顺利完成。

2023年银行融资的作用，为公司的项目建设和市场拓展提供了坚实的资金保障。财务人员在与银行的沟通协调中，充分发挥

执行力的本质与重要性

南宫公司 | 陈琳

2月18日，南宫公司总经理付德刚对联席总裁朱光峰“打造经营型组织，护航跨越式发展”的专题培训和董事长吴立群“执行决定战略成败——关于执行力的系统思考”的主题进行分享，这些内容让我受益匪浅，感触良多。

我认为执行力，首先是“执行”，加上“力”，更多强调的是团队。团队有团队头脑，制定方针。方针得到基层贯彻的能力，这个能力就是“执行力”。执行力的定义很简单，就是把事情做完做好。但是正是这么简单的执行力，却是很多个人、团队、企业

所欠缺或者说不完备的。下面我就从提升个人执行力方面进行解释。

首先，对个人执行力我认为就是“没有借口，不折不扣”地完成上级安排的工作任务。一个优秀的员工从不在遇到困难时寻找借口，而是努力寻求解决问题的办法，从而出色完成任务。要提升个人执行力，就必须学会在遇到阻碍时披荆斩棘，积极地寻求解决问题的方法，“不为失败找借口，只为成功找方法”，只有这样，个人执行力才能汇聚成团队集体的执行力。与制定方案的领导相比，团队更多的是“普通一兵”，他们不一定会理解领导制定的策略，但二话不说毅然去做，这就是执行力。

其次，执行力对我们提出了不断学习的要求。如果想要在一个岗位上不断晋升或者占有一席之地，只有不停地学习，不停地吸取知识来充实自己的大脑，才能变化自己固有的思维和看法，才有可能和公司一同进步和发展。在学习的过程中，不能带着结论去学习，你的结论只能让你重复过去、重复自己，学习就是为了超越自我，获得新的结论和标准，要学到不拘一格和逆向思维，也就是所谓创新精神。

再次，习惯和态度是个人执行力的有力保障。执行力需要培养自己的自觉习惯，摒弃惰性。观念决定行为，行为形成习惯，而习惯左右着我们的成败。在工作中常有的状况就是：面对某项工作，反正也不着急要，我先拖着再说，等到了非做不可甚至是领导追要的地步才去做。一旦习惯形成就自然变成了一种拖拉办事的工作风格，这就是一种执行力差的表现。执行力的提升需要我们改变心态，形成习惯，把被动等待的心态转变为主动计划的心态，面对任何工作把执行变为自发自觉的行动。

最后，执行力需要明确目标，控制过程，注重结果。要不断地跟进和总结。有时一个任务的完成会出现前松后紧或前紧后松的情况，这主要是工作过程未管控所造成的。而行之有效的办法就是每项工作都制定进度安排，明确到哪天需要完成什么工作，在什么时间会有阶段性或突破性的工作成果，同时要自己检查计划实施的进度，在任务完成度的同时总结工作方式方法。久而久之，执行力也就会得到有效地提升。

灿烂的星光

蒙阴公司 | 石立花

如果说热力一线是耀眼夺目的暖阳，
职能部门她们就是那灿烂的星光。
在输送温暖的舞台背后，
她们如同星光在夜空中静静辉映。
客服人员，那温暖的声音，
是连接公司与用户的桥梁。
每一通电话的接听，
都是耐心与关怀的交响。
无论问题简单或是复杂，
微笑都在声音里隐藏。
化解用户的疑惑与焦虑，
用真诚把信任的种子播撒。

调度人员，目光如炬，
注视着热力的流向与分配。
如同指挥家掌控着节奏，
确保暖流准确无误地送达。
数据在眼前跳动成音符，
他们谱写着高效的旋律。
在复杂的线路和参数间，

找到平衡，让温暖不停息。
财务人员，精确地计算着，
每一笔收支，每一份效益。
数字在他们手中跳跃，
如同灵动的小精灵。
预算、报表、账目明细，
严谨细致是他们的座右铭。

行政人员，是公司的组织者，
制度的执行者，事务的协调者。
文件在他们的案头穿梭，
会议在他们的安排下有序。
人员管理、资源调配，
他们的工作琐碎而繁杂。
她们的付出虽不张扬，
却为公司的稳定保驾护航。
她们的奉献值得赞美，
如同夜空中灿烂的星光。

《共“暖”》

宿州公司 | 周楠

当城市还在沉睡，
你已全副武装，
穿梭在千家万户之间。

风霜雨雪，四季轮回，
你的身影始终如一，
春去秋来，花开花落，
让每一条管道焕发光彩。

烈日下，汗水浸透衣背，
寒风中，双手冻得通红，
但你从不言苦，
只为守护这座城市的温暖。

你是城市温暖的守护者，
用勤劳的双手，
构筑着抵御严冬的屏障，
让每一个清晨都充满希望。

当夜幕降临，灯火阑珊，

你依然坚守在岗位上，
用默默地付出，
换来千家万户的安宁与美好。

致敬，暖管家，
你是晨光中最美的风景，
你的辛劳与奉献，
将永远铭刻在这座城市的记忆中。

你要写热力人，就不能只写热力人

隆尧公司 | 赵欣瑶

你要写热力人，就不能只写热力人
要写风雪漫漫，坚守奋战
排障抢修，通宵达旦
写确保用户家中温度适宜
心中满是温暖与灿烂

你要写热力人，就不能只写热力人
要写凛冽寒风刮过脸庞
顶雪冒霜日夜奔忙
写保暖保供的不惧辛勤坚守
以实际行动诠释热力人的使命与担当

你要写热力人，就不能只写热力人
要写把好“安全关”，严守“平安线”
服务阵地前移，“访民问暖”解难题
写供热初心永不褪色，温暖使命历久弥新
给热用户带去欢笑与安心的温暖守护

你要写热力人，就不能只写热力人
要写穿梭于大街小巷，

奔波在街头巷尾，忙碌于站房管网。
写战寒潮保供热，紧跟导向，把握脉搏，
忙碌而有序，平凡却自信

你要写热力人，就不能只写热力人
要写节日在岗，守护温暖“不打烊”
年味正浓，应急值守 24 小时待命在岗
写春节期间温情守护，此心安处是吾乡
你的温暖，我的守望，呵护温度，热血奔忙

热力人激情，满怀热忱保暖保供
热力人执着，全力守护民生温度
激情与执着的交织
是速度，是温度
更是供暖期间最温暖的底色

热力人要写，还要写
讲不尽的故事
道不完的心声
而万千种表达
却只有一种情怀
用心服务用户，慧暖万家灯火。

暖途，开学的序章

平凉公司 | 惠娟

在冬与春暖昧的交界
开学的钟声，撞响求知的渴望
供热管道，是校园隐秘的脉络
滚烫的暖流，是大地馈赠的能量
换热站里，热水流淌
如同热忱的心，把寒冷抵挡
阀门开合，调度着温暖的走向
每一寸管道，都在传递希望
教室里，桌椅静静守望
暖流轻抚，驱散淡淡的霜

少年们翻开书本，目光明亮
知识的殿堂，被温暖点亮
走廊中，脚步匆忙
温暖如影随形，伴学子成长
那看不见的热流，是无声的护航
让梦想的种子，在春日萌发
供热人坚守岗位，默默奔忙
为开学季编织温暖的网
他们用责任，奏响暖的乐章
见证校园开启新的旅航



温度的计量者，一名供热暖管家的手记

酒泉公司 | 刘晶晶

我曾在票据的褶皱里数寒冬
 小数点后的零钱叮当坠落
 直到某片雪花飘进玻璃窗格
 融化在老人递来的张张现金上

键盘敲击声长出根系时
 那些一声声疑问和反问
 在我的视角镜头里舒展成春汛
 供热人记录的每一条用户诉求

是供热人心中最温暖的暖流
 每一个吞下阳光的夜晚
 暖管家站在调度中心仰望“星图”
 十万个绿色光点在屏幕上闪烁
 十年后，我的工牌会长出年轮
 蓝天净土的展望会翻译成节能诊断书
 而我们共同擦拭的温度计
 始终指向那个“温暖”的数字



供热温情暖寒冬，社区慰问暖“民生”。为积极践行社会责任，彰显人文关怀。1月16日，吴忠公司党总支书记郑泽雄、副书



记白菊艳和各党支部书记委员，前往共建社区——民生社区开展慰问活动。



岁末年初，吴忠公司第一、第三党支部联合举办了一场“喜迎新春年味浓，党群关怀暖人心”特色主题党日活动。第一、第三党支部书记杜越、眭勇分别传达了国



家主席习近平的新年贺词，并观看了《新春走基层》，记录每一度“暖”的供热故事，开拓党员们视野的同时，也激发了党员们的创新驱动动力。



情暖寒冬显担当，心系用户送“温馨”。春节将至，为了让公司供热辖区内用户度过一个温暖、祥和的节日，1月22日上午，宣化公司与宣化区集中供热办公室积极开



展节前慰问活动，为热用户送去关怀与温暖。



坚守岗位保供热，情暖新春护万家。1月26日，张掖公司领导班子成员满怀关切之情，深入调度、客服、供热服务中心等



一线岗位，为那些坚守岗位的员工们送上了水果、饮料等春节福利，并向他们致以最诚挚的节日祝福。



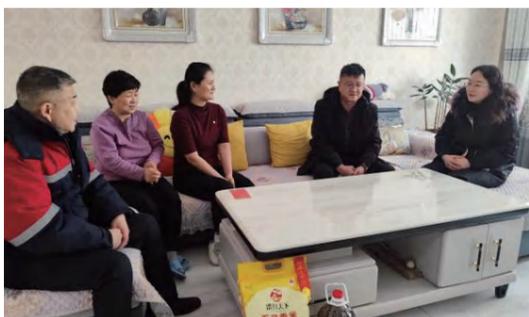
春节临近，岁寒情深。为切实关心特殊困难职工的生活状况，让他们感受到上级工会及公司的关怀与温暖，1月24日，张掖公司工会委员会积极开展“春节送温



暖”慰问活动，为公司的生病职工和困难职工送去了关怀与温暖，让他们在寒冬中感受到了来自公司大家庭的浓浓情谊。



岁寒情深暖意浓，殷殷关怀沁人心。1月23日至24日，酒泉公司领导班子一行赴辖区内困难用户及一线职工家中开展走访慰问活动，与他们面对面交谈，心贴心



交流，向困难用户送上大米和食用油等生活用品及慰问金，用实际行动向他们送去新春的祝福与温暖。



为进一步织密妇联组织网络，延伸妇联工作触角，更好地引领服务联系“三新”领域女职工，为肃州经济社会高质量发展贡献巾帼力量。11月27日，在肃州区住建系统妇联指导下，酒泉公司第一次妇女代表大会顺利召开，中环寰慧（酒泉）节能热力有限公司妇女联合会成立。为进一步



织密妇联组织网络，延伸妇联工作触角，更好地引领服务联系“三新”领域女职工，为肃州经济社会高质量发展贡献巾帼力量。11月27日，在肃州区住建系统妇联指导下，酒泉公司第一次妇女代表大会顺利召开，中环寰慧（酒泉）节能热力有限公司妇女联合会成立。



2025年新春佳节即将来临之际，吴忠公司携手公司工会于1月24日上午开展了一场别开生面的“温情慰问”活动，公司总经理张宝军、党总支书记兼工会主席郑



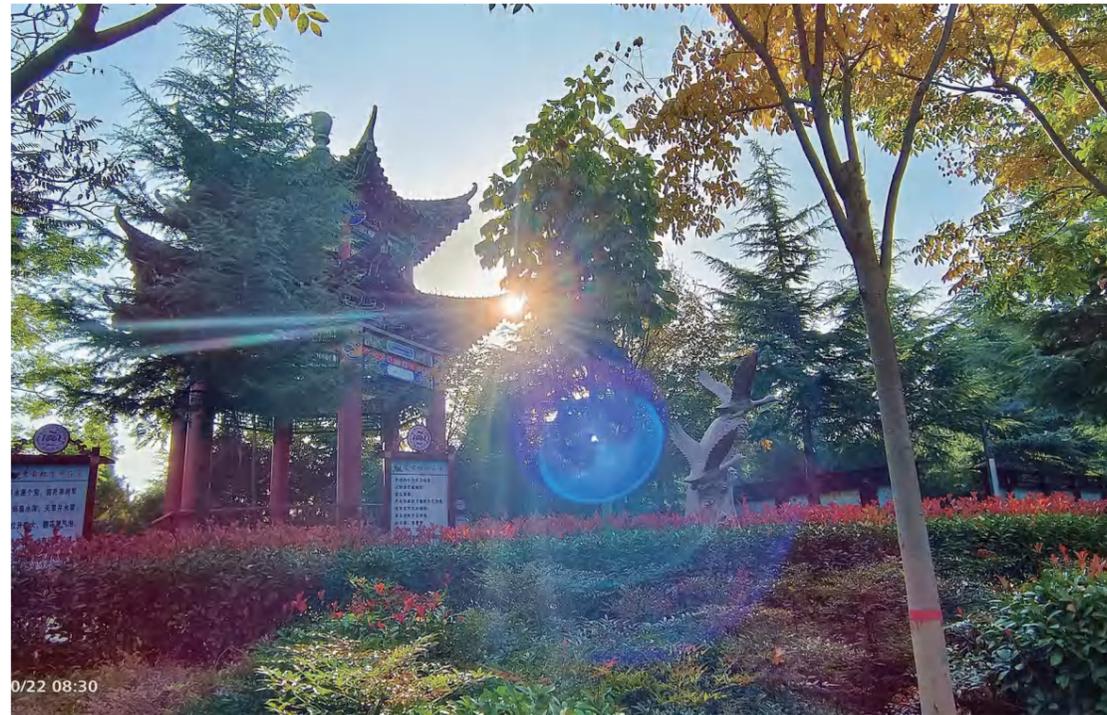
泽雄率领公司领导班子成员，深入一线供热岗位，为职工们送上了一份精心准备的“新春大礼包”。



瑞雪纷飞冬意寒，扫雪除冰利民生。1月14日酒泉公司组织公司员工开展清扫积雪志愿服务活动。不仅消除了路面结冰路滑的隐患，为居民的出行提供了便利条件，



同时，广大员工也用自己的实际行动弘扬志愿精神，播撒爱心火种，在寒冷的冬季为居民送去一份温暖，更充分体现了寰慧热力人心系于民、服务于民的责任与担当。



晨光之舞 - 垣曲公司 - 杨瑞瑞



梅花傲霜雪 - 景泰公司 - 张璐璐



黛眉晴雪 - 垣曲公司 - 张丹丹



夕阳余晖映村落 - 垣曲公司 - 张瑜



赛里木湖 - 酒泉公司 - 赵静



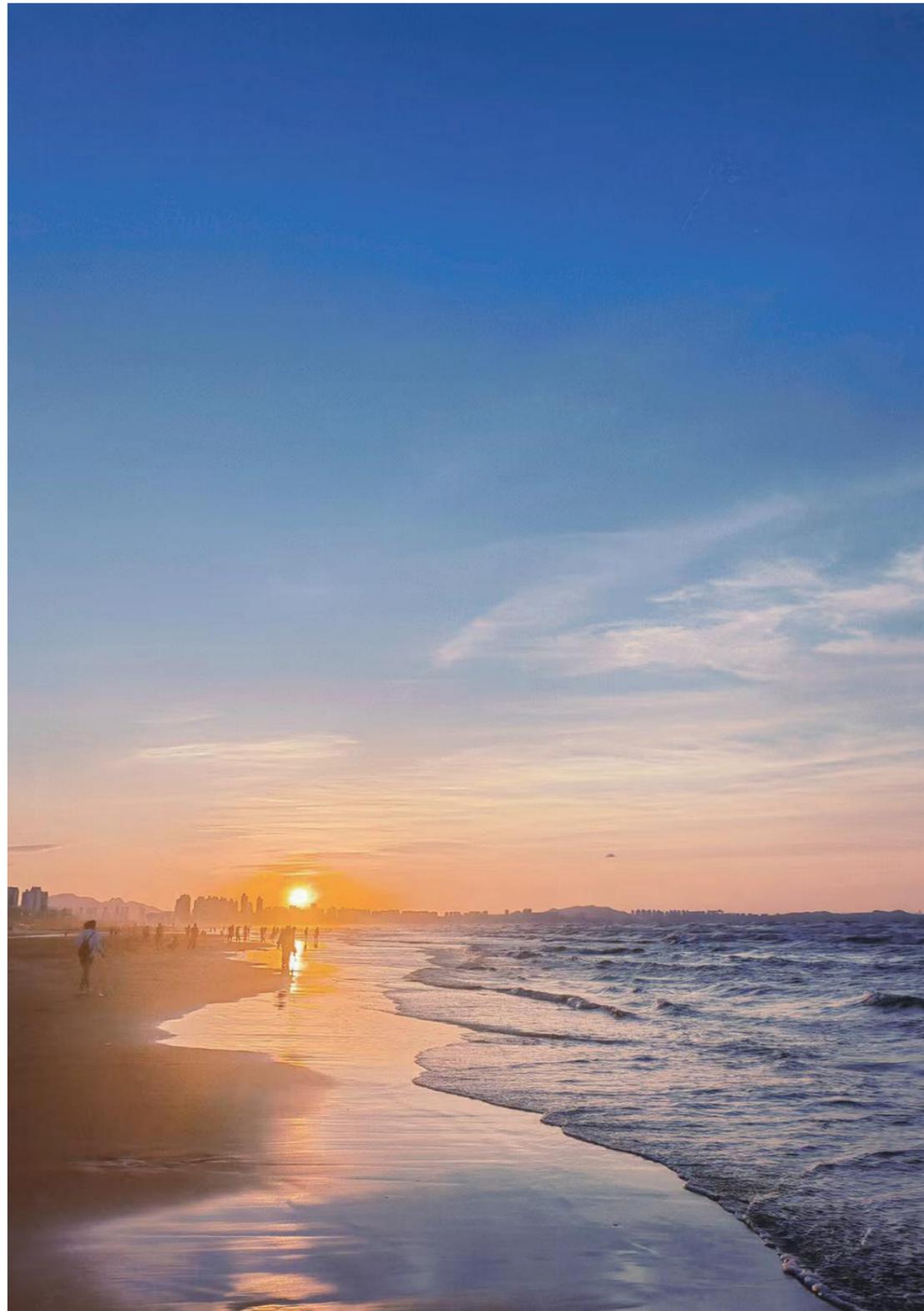
新疆伊犁恰西森林公园 - 酒泉公司 - 赵静



枯木逢春 - 平凉公司 - 李琰琼



雾隐 - 平凉公司 - 李琰琼



海面落日 - 设计院 - 刘天池



古城风韵 - 宣化公司 - 宋彩翎



白云蓝天，辽阔无垠 - 张掖公司 - 何智伟

我们的愿景

成为全球领先的清洁能源供热产业投资运营服务商