

张天任董事长创新变革新发展理念

天能方法论

(第二版)

天能控股集团宣传部 编

谁的创新创意多，谁的贡献就大

人人都要有

创新意识

创新行为

创新动力

形成“人人创新”的组织氛围

让创新项目遍地开花

创新

INNOVATION

天能控股集团
董事长

张云法

艰苦奋斗 是我们的“传家宝”

是天能文化的根和魂

这种精神过去需要

现在需要，未来更需要

永远也不能丢

奋斗

STRIVING

天能控股集团
董事长

张天德

个人的力量是渺小的
组织的力量才是强大的

只有**团结协作**
才能**彼此收益**
只有**目标一致**
才能**取得胜利**



协同

COORDINATION

天能控股集团
董事长

张天德

有多大的担当
就能成就多大的事业
要把“等、靠、要”
变为“赶、比、超”
山不过来我过去

责任

RESPONSIBILITY

天能控股集团
董事长

张天德

编辑说明

“经营不但是一种管理活动，更是一种哲学思考。”

——经营之圣 稻盛和夫

“文化是一个组织思考和行为的方式，但塑造它的是个人。”

——微软 CEO 萨提亚·纳德拉

2014年12月22日，张天任董事长率领班子成员，来到中国农村改革策源地——安徽凤阳小岗村的大包干纪念馆学习考察。一番即席讲话，揭开了天能集团波澜壮阔的转型变革的大幕。此后的7年间，围绕产业转型、体制变革、战略规划、组织发展、人才成长、管理运营、科技创新、文化价值观统一等，董事长在总裁办公会、战略研讨会、季度工作会议，以及各类专题会议等场合，发表了大量的讲话。这些讲话是从实践中探索和思索而来，各成体系又浑然一体，充满智慧且富有远见，是董事长创新变革新发展理念的重要组成部分，对天能的下一步发展，组织进化和员工成长，极具指导意义。

在董事长的带领下，全体天能人同心戮力，推动企业的产业转型和体制机制变革，硕果累累，取得了阶段性的胜利。2015年以来，天能的营业收入、利润、市值、税收、人均收入等，均实现了翻番增长，兑现了5年前做出的“再造一个新天能”的郑重承诺。天能的综合实力和社会影响力大幅提升，实现了高质量可持续发展。

明其所来则动能充沛，知其将往则方向不惑。当下的天能，产业裂变期和改革攻坚期迭加，这两条发展曲线的交汇点，是天能最重要的历史新方位。时代是出卷人，所有天能人是答卷人，认清我们身在何处，走向何方，才能奋笔疾书，交出一份满意的答卷，在天能基业长青的发展史上，留下浓墨重彩的一笔。

毛泽东同志说过：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”面临新形势，新机遇，新挑战，天能的战略目标和任务已经很清晰，但思想认识有没有统一，方针举措是否正确得当，同样关系重大。是故，我们萃取了董事长的管理思想精华，编纂了《天能方法论》一书。

《天能方法论》所收录的168篇文章，系从董事长

自 2014 年 12 月以来在各类场合的讲话中撷取整理而来，共分为 15 个章节。这些讲话通俗易懂，道理深刻，直抵人心，对事业发展和个人成长大有裨益。为了完整呈现董事长的管理思想和新发展理念，我们除了对极个别词语进行调整优化，以及将不同场合的同一话题进行合并之外，最大程度地保留和呈现了董事长原汁原味的语言风格。

为方便大家阅读、学习、理解，我们还制作了若干幅图表，对董事长的管理逻辑进行结构化呈现。

二〇二二年八月

目 录

战略转型

向小岗村学变革.....	02
只有思想的“破冰”，才有行动的“突围”	03
只有改革才会有发展.....	03
不要让经验主义束缚手脚	04
天能最大的成绩是什么？	04
每一位天能人都是变革的主体.....	05
改革的路上没有看客.....	05
现阶段的主要矛盾是什么？	06
机制一新，满盘皆活.....	07
未来的天能是“企业家俱乐部”	07
有事业平台，有价值理想	08
战略是管方向、谋长远的	09
战略不是口号数字，而是方向道路.....	11
不能只埋头拉车，还要会抬头看路.....	11
全局看“形”，长远看“势”	12
战略要通过解码转化为行动.....	13

战略一旦定下来，就要坚决执行.....	13
战略复盘让组织不断进化	14
坚定战略自信，保持战略定力	15
既有五年的方向，也有一年的目标.....	15
立足未来，回头看现在.....	16
高层领导要经常思考战略	16
强化战略的保障措施.....	17
定战略要有适度超前的思维	18
计划跟着变化走	18

组织发展

刚健自强，内外兼修.....	19
有斗争才会有进步	21
组织也需要大修	21
领导就是资源整合	22
管理干部要有责任和担当	22
板块负责人都要是行家里手	22
选拔干部“三原则”	23
危机是考察干部的试金石	23
先把“官帽子”拿在边上	25

注重培养接班人.....	25
喊破嗓子，不如做出样子.....	25
打大算盘算大账.....	26
只盯着“自留地”，种不好庄稼.....	26
只有全局在胸，才能成竹成胸.....	27
要团队，不要团伙.....	28
把平台当江湖，最后败得很惨.....	28
团队建设搞不好，一把手先扣 50 分.....	29
坚决反对当“老好人”.....	29
有贡献的拿大头，没贡献的拿零头.....	30
薪酬中要体现“捆绑机制”.....	31
不看级别看贡献.....	31
开会要关注效率，关注结果.....	32
最好的创意往往来自基层.....	32
共同的成绩，共同的责任.....	33
团队建设要做到“两个结合”.....	33
团队建设不能欠账.....	34

人才成长

天能是一所大学.....	35
--------------	----

做一块不断充电的“蓄电池”	36
工作有成就的人，都是热爱学习的人.....	36
经过思考的学习，才是真正的学习.....	37
强者把握机会，愚者失掉机会	37
珍惜大好青春年华，多读书，读好书.....	38
年轻人怎样才能快速成长	39
胸怀坦荡，简单透明.....	39
太安逸的人，不会受到重用	39
要做转型变革的急先锋.....	40
员工是最宝贵的资源.....	40
靠能力，不要靠浮力.....	41
态度比能力更重要.....	41
要先动脑，不要先动手.....	42
企业在前进，抱怨没意义	42
站位要高，格局要大.....	43
受得了委屈，撑大了格局	43
看问题要有系统思维.....	44
牵住牛鼻子，找准关键点	44
工作中要有“亮剑”精神	45
厚德才能载物	45

经营管理

发展是第一要务	48
要扎实推进集分权改革.....	49
搭建好集分权改革的“四梁八柱”	50
该放的权要放下去，该管的事要管起来	50
稳健经营，小步快跑.....	51
坚持长期主义，增强科创能力	52
以客户为中心	53
眼睛紧盯客户，才能赢得竞争	54
制度要好，执行要严.....	54
好的执行是创造性执行.....	55
百忙千忙，忽视质量是瞎忙	55
管理就是“堵、抓、理、算”	56
职能部门要贴近一线，赋能业务.....	57
经验很重要，经验主义很危险	57
无形的东西价值无限.....	58
做好“四个坚持”，践行新发展理念.....	59
投资要科学论证，严格评审	59
钱要花在刀刃上.....	60

大数据是集团公共资产.....	60
杜绝“大概”“也许”	60

文化统领

软实力支撑硬发展.....	61
文化是重要的战略性资源	62
只有价值观一致，行动才能一致.....	62
使命、愿景、价值观.....	63
文化的力量可以“移山填海”	63
要做一滴墨水，不要做一滴油.....	64
倡导“动车文化”	64

奋斗文化

艰苦奋斗是“传家宝”	66
以奋斗者为本，以奋斗为荣	66
“很傻很笨”，却有大智慧.....	67
把不可能变成可能.....	68
敢闯敢试，一拼到底.....	68

责任文化

“责任”是我们矢志不移的价值观.....	70
能解决多少社会问题，企业的贡献就有多大.....	70
我的岗位我负责.....	71
主动作为，不是等靠要.....	71
山不过来我过去.....	72
要先查找自己的短板.....	72
只有能力，不讲责任，就等于零.....	73
有多大担当，能成就多大的事业.....	73

问题文化

试错、容错和纠错.....	76
天能有一种文化，叫问题文化.....	77
不怕有问题，就怕不知道有问题.....	77
小问题补不牢，会惹出大麻烦.....	78
少讲成绩，多讲短板.....	78
水平高的人，都会复盘自己.....	79
我们还“不够好”.....	79
要“自以为愚”，不要“自以为是”.....	80

目标文化

目标要有挑战性.....	81
不要在目标上讨价还价.....	81
“无中生有”，创造资源.....	82
工作要以结果为导向.....	83

工匠文化

天能工匠是崇高荣誉.....	85
工作做到极致，就是天能工匠.....	86
做不好小事，就当不上将军.....	87
每件简单的事都做好，就是不简单.....	87
差不多差不多，结果就会差太多.....	88

协同文化

企业发展靠协同.....	89
密切协作才能彼此受益.....	89
反对个人英雄主义.....	90
把部门墙打平为止.....	91

组织不协同，价值被消耗	92
炸掉烟囱，建设平台.....	92
横向协同，纵向打通.....	94
工作上小事看大，生活上大事化小.....	94

创新文化

新的思维就有新的结果.....	96
人人都要讲得出创新点.....	96
鼓励创新，就要容忍失败	97
扔掉老思想，顺应新变化	97
相信创新，不要迷信经验	98
创新的“面粉理论”	99
冲破思维天花板.....	99

危机文化

机会的背后往往是陷阱.....	101
不要被一时胜利冲昏了头脑.....	102
风险不可怕，意识不到风险最可怕.....	102
困难让我们更强大.....	103

可以有成就感，不能有满足感.....	104
要勇于走出舒适区.....	104
谁砸天能牌子，先砸谁的饭碗.....	105

务实文化

务实是天能的本色.....	106
用心干，不是用心眼干.....	106
鼓励讲真话，禁止奉承话，不准说闲话.....	107
向官僚主义、形式主义开炮.....	107
说一万句空话，不如办一件实事.....	108
把牢基本盘，找到支撑点.....	109
踏实走好每一步.....	109

合规文化

合规经营是基业常青的根基.....	111
筑牢三道防线.....	111
一手抓发展，一手抓风控，两手都要硬.....	112
找到安全和发展之间的平衡点.....	113
廉洁从业的六个“千万不要”.....	113

监察和审计是保护大家.....	114
既要把好关口，更要赋能发展.....	115
敢于加油门，及时踩刹车.....	115
安全不能保证，发展就等于零.....	116
安全生产必须“小题大做”.....	117
附：张天任董事长创新变革新发展理念（摘要）	118
天能奋斗者宣言.....	123

战略转型

向小岗村学变革*

改革开放初期的小岗村，同样的土地，同样的人，同样的资源禀赋，不一样的体制机制，不一样的精神状态，产生截然不同的结果，这就是小岗村带给我们的启发。现在的天能，市场竞争越来越惨烈，僵化的管理体制与市场严重脱节，公司出现了创立 28 年来的第一次亏损，形势万分严峻，可以说已经到了悬崖的边缘，再往前一步就是万丈深渊。我们已经被逼上梁山了，不改革没有出路。

我们要向小岗村学习，从联产承包责任制中汲取天能的改革智慧，以必胜的信心和破釜沉舟的勇气，全面推动体制机制改革，坚决革掉权责不分的“大锅饭”的命，让制度潜能转化为发展动能。这是一场关系到天能生死存亡的“上甘岭战役”，只要天能这艘船不翻，改革就不会停步。改革也是要摸着石头过河，先从实施自主经营开始，通过划小核算单元，探索绩效保证金制度，

* 2014 年 12 月 22 日，董事长率领集团高管在安徽凤阳小岗村参观大包干纪念馆时，发表的即席讲话，揭开了天能转型变革的大幕。

激发全员的活力和创造力，让大家的日子过得更好，让企业的发展更健康。

只有思想的“破冰”，才有行动的“突围”

企业的变革转型，首先是大家在思想上的解放，认识上的统一。思想是行动的先导，只有思想上愿意变革的人，才会真正地放开手脚；思想勉强，行动必然迟缓；思想没有破旧立新，改革就是一句空话。

集团的改革是一项全局性、系统性的工程，也是新生事物。有些人对新事物的认识、了解有一个过程，有惯性思维和畏惧风险的本性，“允许看，靠边站”。我们让对改革想明白的人先干起来，半信半疑的人可以先把位置让出来，在边上看着，等到思想上真正弄通了，还是欢迎加入到改革的行列中来的。大家不要躺在功劳簿上过日子。对于反对改革的人，对改革持消极态度的人，或者是口头上支持，行动上抵制排斥的人，要坚决地清除出去。

只有改革才会有发展

我们这些人工作很努力，年底为什么没有成绩呢？说明体制机制有问题，就像改革开放之前的中国农村，

一天到晚面朝黄土背朝天，到最后还是吃不饱穿不暖，小岗村一改革，包干到户，农民种田的积极性就上来了，粮食就丰收了。我们体制机制必须进行改革，只有改革才会有发展，只有机制适应时代发展和形势变化，企业才能活下来，日子才会过得更好。小改革小发展，大改革大发展，不改革不但不会发展，还会倒退。

不要让经验主义束缚手脚

创新变革最大的困难，不是没有新观念和标杆，而是大脑里根深蒂固的旧观念，不要让经验主义束缚手脚，把自己的思想解放出来，把组织的活力激发出来。所以说，改革就是一个人、一个组织的自我革命，是在“灵魂深处闹革命”，打碎思维的镣铐，行动才能自由。自我革命很痛苦，但为了企业的高质量可持续发展，再痛苦的付出也是值得的。

天能最大的成绩是什么？

天能最大的成绩在哪里？不单单要去看收入、利润、现金流、市占率。我更在乎的是天能的产业转型能不能取得进展突破，机制体制变革有没有迈出关键一步，商

业模式有没有探索创新，这关系到我们的可持续发展。只要方向对了，体制活了，模式新了，大家干事创业的热情被激发了，收入和利润就是水到渠成的事。

每一位天能人都是变革的主体

这是一个大变革的时代。天能的转型变革是时代前进的需要，是企业发展的需要，更是我们大家的集体愿望，关系到每一位天能人的切身利益。天能的车轮在滚滚向前，有些人还停在原地，肯定会被淘汰的。每一位天能人都是改革的主体，如果认为改革是上级的命令，是公司要你搞，那50%的可能性是要失败的，把“要你搞”变成“你要搞”，改革就有成功的希望。

改革的路上没有看客

改革是我们永恒不变的主题，要流血、流汗、流泪。改革的路上遍布荆棘，充满斗争，既要在市场上斗争，也要在公司内部斗争，和旧的思维，旧的习惯，不愿意改革的人做坚决斗争。“斗争”是一个很刺眼的词语，当时（2014年）我们已经走到了悬崖边上，再往前一步就是万丈深渊，但如果再不斗争，今天也许就不会坐在

这里开会了。

我们的改革是被逼出来的，无论再艰难，改革的步伐绝不能停下来，战略目标一旦确定，就要坚决贯彻，坚决去干，不要前怕狼后怕虎。大家不要怀疑改革，更不能动摇改革信心，拖后腿，拉倒车，改革的目标指向哪，我们的队伍就要开到哪，枪就要打到哪。这条路上没有看客，每个人都是改革的参与者，推动者，也是受益者。我们要勇于同不改革的思想，不改革的行为，不改革的人做坚决的斗争。

现阶段的主要矛盾是什么？

现阶段集团的主要矛盾是企业又好又快发展和体制机制不优、能力水平不足之间的矛盾。天能新一轮转型变革的号角已经吹响，我们锁定了一个伟大的目标，但组织能力、个人能力距离这个目标还有很大差距，这种差距可以激发组织产生强大的创造力。希望大家时刻保持危机意识和忧患意识，不断地创新变革，不断地学习充电，弥补短板，提高能力，跟上公司发展的速度和节奏。

机制一新，满盘皆活

体制机制的变革创新，既是“先手棋”也是“牛鼻子”，一定要走在集团整体变革创新的最前列。体制机制优了新了，产业的发展速度才会更快，大家的工作动力才会更强，天能改革的这盘大棋也就满盘皆活；反之，没有好的体制机制，转型变革要么干不下去，要么翻烧饼走回头路，高质量发展就是一句空话。

未来的天能是“企业家俱乐部”

随着天能事业的发展，产业链上孕育出了很多创业机会，我们积极鼓励有创新创业精神的员工开展内部创业，公司会提供平台、资金、人才、渠道、品牌、法务等资源的支持，为年轻的奋斗者提供干事创业的平台。未来的天能是一家平台型企业，每一位创业者都是企业家、合伙人，天能将作为一家“企业家俱乐部”。大家要把握机遇，转变心态，从打工者、职业经理人转向事业经理人、平台企业家，从为公司的事业发展而努力工作，转向为自己的幸福生活而奋斗，希望这支队伍中出现越来越多的创客、平台主、企业家。

什么样的心态，决定了我们什么样的生活。转变心

态，就是要抛弃打工者心态，转为老板心态。什么是老板心态，白天看到路灯还亮着，要主动关上；见到水龙头在漏水，要拧拧紧；公司的事就是自己的事，公司的发展就是自己的发展，处处维护公司利益，遇到有损公司利益的行为，要坚决制止。如果以这样的大局观和责任心对待公司，对待自己的工作，不断进取，追求卓越，普通员工可以成长为管理干部，管理干部可以成长为部门总经理，事业部总裁，平台企业主，大家都拥有股权，期权，年底分红，都能从公司的发展中分享到更多的好处。

有事业平台，有价值理想

事情是大家做的，戏是大家唱的，天能正在从传统的金字塔形模式，走向平台型企业。我们的目标是搭建一个宽阔的事业平台，让有梦想，有激情，有雄心壮志的年轻人，都能够在这个平台上施展才华，获得社会尊重，实现人生价值，都有出彩的机会；我们还要构建一个利益共同体，让有担当，有作为，有价值，有贡献的奋斗者，共同分享公司发展的成果，实现财富的增值。

共建、共创、共享的体制机制，是公司进一步做强做大做久的基础和保障。没有一个好的机制，哪怕给再

多的钱，也不能长久地凝聚人心，吸引优秀人才。

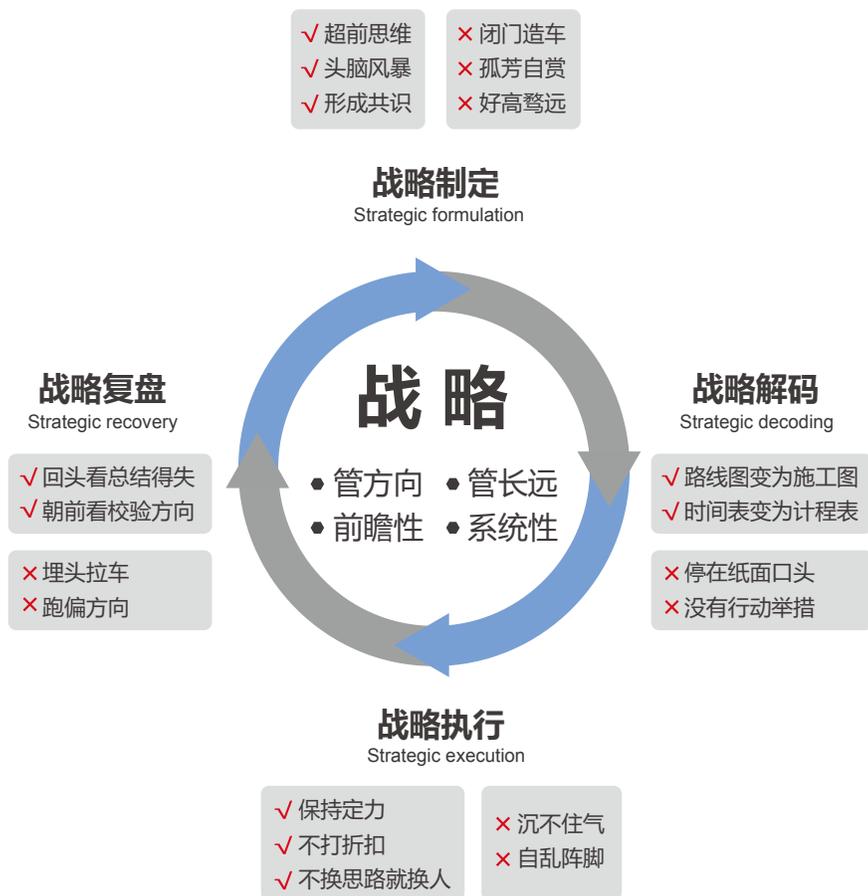
战略是管方向、谋长远的

过去企业小的时候，生存是第一要务，一切可以摸着石头过河，我们对战略思考的少，对未来系统性谋划也不足。现在不同了，一方面企业的规模大了，这么多的产业板块、分子公司，需要去统一规划；另一方面外部环境也发生了变化，经济进入了新常态，机会很多，陷阱也很多。更重要的是，我们还想进一步把企业做大做强做久，定下了更加宏伟的目标，这要求我们要统揽全局，审时度势，加强顶层设计，加强战略谋划。

战略是管长远的。种田的老农都知道，吃着碗里的，看着锅里的，想着田里的。战略就是在我们端碗吃饭的时候，去想锅里的、田里的事情，如果不去想锅里和田里的事情，可能是吃了上顿没下顿。这种对时间和空间的穿透力，就是战略的前瞻性。

战略还是管方向的。好比是在凌晨三四点钟，太阳还没有出来，天空一片黑暗，只有路灯发出微弱的光。战略就是要找出太阳升起的方向，把朝着这个方向前进的路线画出来。方向对了，目标有了，组织结构、经营管理、人才储备也匹配上来，集团所有的资源，所有的

天能 FDER 战略环



行动就朝着这个方向展开，我们距离成功也就更近了。

战略是一种思维的张力，通过这种张力，可以摆脱现有资源的束缚，对自我能力的设限，立足于市场趋势和客户需求，从更长远的视角，更宽广的格局，去制订一个具有挑战性的目标，填补上现有资源和战略目标之间的差距，最终完成看似不可能完成的任务。

战略不是口号数字，而是方向道路

战略本质上不是数字和口号，而是要回答“去哪里”和“怎么去”这样带有全局性、本质性的问题。战略是方向，认清了方向，就不怕路远；战略还是道路，找对了路，就不怕路远。不把方向和道路这种根本性的问题搞清楚，数字做得再漂亮，口号喊得再响亮，战略也落不了地。

不能只埋头拉车，还要会抬头看路

团队一定要有方向有目标，没有方向目标的团队不叫团队，而是一群走到哪算到哪的乌合之众。平台事业部的老总，要从眼前的事务性工作中摆脱出来，要经常性地思考战略，布长远之局，未来之局。战略的制定和

决策是一把手的职责，在这个问题上不能够偷懒，战略上的失误是最大的失误，不要用战术上的勤奋，去掩盖战略上的懒惰。大家应该拥有战略家的眼光，有战略思维，能做战略性的决策，不要只顾埋头拉车，还要学会抬头看路。

当下的目标一定要抓，要咬定不放，但如果只抓当下，不去谋划长远，就是一个班组长的水平，不是一个部门长、一个事业部平台老总的水平。如果没有确定的战略和目标，就像拉磨的驴子一样，只会蛮干、苦干，日复一日的围着磨盘转，转来转去，还在原地。

全局看“形”，长远看“势”

没有成功的企业，只有时代的企业。成功的企业都是因为踩准了时代的节拍，把握住了大的机遇，在正确的时机做了正确的事情。全局看形，长远看势，我们的战略研究，首先要看清“形”和“势”，了解国内国际的政策大势和经济趋势，了解产业和行业的方向，这是战略决策的基础。

我们要增强对政策的敏锐度，从时代的脉络中找准坐标，在经济的发展中发掘机会，形成自己的基本判断。如果只知道眼前的一亩三分地，跟不上时代的节奏，无

法适应时代的新变化，无论企业的规模有多大，曾经的业绩有多辉煌，下一个倒下的一定就是你。

战略要通过解码转化为行动

战略所谋划的不仅仅是目标、方向和重点，还有路径、战术、资源保障的统筹考虑。如果说战略就是一张纸，用一张纸就能讲清楚，用一分钟时间就能讲完整，不是长篇大论。那么，这张纸怎么转化为结果，靠的是解码和执行。

落实战略，不能停留在口头纸面上，一定要通过战略解码，转化为具体的行动和措施，把路线图变成施工图；把时间表变成计程表；把任务单变成成绩单。

战略一旦定下来，就要坚决执行

战略制订的过程，一定是博采众长的过程，我们要通过尽量多、尽量长的头脑风暴，让大家畅所欲言，充分发表意见，也可以吵得面红耳赤，把大家的灵感都激发出来。必要的时候可以借助外脑，反复打磨，不断深化。这样的战略就有逻辑性、系统性和前瞻性，有广度和深度，有可操作性，可执行性。千万不要闭门造车，孤芳

自赏，仅凭借一时热情，拍脑袋定计划，拍胸脯做承诺。

战略和执行是“知行合一”的关系。没有战略，执行就是盲人摸象；没有执行，战略就是一张废纸。战略和决策一旦通过，出了这个门，就要不打折扣坚决执行，不能再说三道四，这个不对那个不行，有话要提前说，摊开说，不换思路就换人，这是一条纪律。

战略复盘让组织不断进化

篮球、排球打到中场，都会暂停下来，教练会根据前一阶段场上比赛的情况，做战术调整，该换人的就换人，该调整打法就调整打法，通过复盘调整，下半场会打得更好。在战略执行过程中，也要阶段性的暂时停下脚步，理一理思路，回头看一看，总结前一阶段的得失，找出问题原因，总结出规律性的东西，作为知识和技能固化下来；还要再往前看一看，瞄准的目标是不是有偏差，外部环境有没有发生变化，所走的路径需不需要再优化，这就是战略复盘。战略复盘既是重要的工作方法，也是必要的工作手段，通过战略复盘，我们可以总结得失，优化流程，校验方向，修正目标，发展的思路会更加清晰，组织能力也会不断进化。

坚定战略自信，保持战略定力

战略要有弹性，因为外部环境是动态的，不断变化的。但是，战略规划一旦定下来，所有的资源都要聚焦到这个战略上，组织结构也要围绕战略去变革调整，无论别人怎么说三道四，无论有什么流言蜚语，我们都要坚定战略自信，保持战略定力，风雨不动安如山，锚定目标，坚定不移往前走，要沉得住气，对集团、对自己有信心，不能一有风吹草动就自乱阵脚，更不能有机会主义，投机取巧，保持这份定力很重要。

既有五年的方向，也有一年的目标

高质量可持续发展是天能的大局，“八五”战略规划是发展总纲，纲举才能目张。我们编制的集团“八五”规划，既要体现五年的战略方向和路径，也要体现一年的战略目标和重点。五年的规划是瞄准方向，找准航道，这样在前进的道路上不会产生大的偏差；一年的规划是分清急缓，抓住重点，细化战略举措，一项一项分解，一件一件落实，以点带面推动发展。

立足未来，回头看现在

集团定下了宏伟的发展目标，各事业部要积极承接集团战略，从终局看开局谋布局，立足未来的愿景目标，回过头推导现在，去看清楚天能所处的历史方位，然后再整合资源，创造条件，寻找路径；不能立足现有的资源，去制定目标，推演未来，这是可行性报告，不是事业部子战略，更承接不了集团的大战略。

高层领导要经常思考战略

工作岗位可以不同，但定位必须清晰明确，大家要善于在组织中给自己一个准确的定位。定位不清，方向就不明。我们经常用手机导航，首先就是先找到你所在的位置，然后才能找准要去的方向，规划前往的路线，如果连自己所处的位置都找不到，就一定会稀里糊涂，迷失方向。

事业部的老总，要学会抓大放小，经常思考战略，把未来的发展方向搞清楚，抓好团队文化建设，用使命和愿景驱动团队，把内外部的资源整合好，把合适的人放在合适的岗位上；中层管理干部，要承接好战略，提高专业能力、执行力、创新力，把各自的团队建设好，

带出一支能打胜仗的团队，逢山开路遇水搭桥，想尽一切办法去实现目标；基层的员工，要遵守铁的纪律，踏实工作，保质保量完成任务，精益求精，人人争做天能工匠。

如果老总们陷入琐碎的日常事务之中，手下的员工又在夸夸其谈，这样的管理可就是一团糟了。

职责定位

事业部总裁

思考战略，整合资源，建好团队，用好干部

中层管理干部

提高专业能力、执行力，带好团队，实现目标

基层员工

踏实工作，争做天能工匠

强化战略的保障措施

战略跟着时代走，组织跟着战略走。战略定了以后，体制机制、人力资源、绩效分配、流程财务、内控审计等等这些“四梁八柱”的保障措施必须要跟上，出新招，形成敏捷快速的强有力支撑。保障措施如果不落实，战略就只能停留在纸面上，是路线图，不是施工图。

定战略要有适度超前的思维

20多年前，长兴有一位县委书记，是从团省委调过来的。他提出把长兴的金陵路拓宽，引起了不小争议，有的干部说，不能用杭州的眼光来看待长兴，长兴是个小县城，马路用不了太宽，事情最后还是干成了，现在回头来看，书记的眼光是超前的。我举这个例子是想说明，定战略要有适度超前的思维，要结合行业趋势，借鉴先进公司的经验，三五年之后，这个战略还管用，经得起时间检验，这就是一个好战略。

计划跟着变化走

计划和变化是一对矛盾，如“计划跟不上变化”“计划没有变化快”，表面上看，是客观形势发生了变化，实际上还是自身的计划能力不足。在计划制订之前，如果没有充分地收集信息，掌握情况，评估困难，一旦环境和条件发生变化，就会让人措手不及，目标挂在墙上，行动挂在嘴上，任务掉在地上，计划落空，士气受挫。只有事前充分评估困难，事中高效灵活执行，计划跟着变化走，事后才会取得令人满意的成果。

组织发展

刚健自强，内外兼修

“天能”这两个字，既包涵了我们的文化价值观，也是组织发展和个人成长的行为指引，值得大家静下心来好好琢磨。

在价值观层面，我们的企业精神是“天行健、能无限”。《易经》上讲“天行健，君子当自强不息”。宇宙每分每秒都在转动，时代无时无刻不在前进，只有志存高远，刚健自强，创新创业，奋斗不止，事业才有无限可能，人生才有无限精彩。

在行为指引上，“天”是外力，是浩浩荡荡、势不可挡的时代趋势和潮流；“能”是内功，是苦练内省、深蹲蓄势的能力储备。组织能力建设就是要内外兼修，既要准确把握和顺应时代趋势，提高站位，提前谋划，敏锐捕捉商业的先机；又要深刻洞察自身的能力短板，勤学苦练，提高本领，系统性增强发展的后劲。只有内外兼修，企业才能继续实现高质量发展，才能进一步的做大、做强、做久，实现基业长青。

内外兼修 基业长青

理念层面

- ✓ 志存高远
- ✓ 刚健自强
- ✓ 创新创业
- ✓ 奋斗不止

天行健，君子自强不息

- ✓ 事业拥有无限可能
- ✓ 人生拥有无限精彩

能无限，奋斗激发潜能



行为层面

时代洞悉趋势

- ✓ 顺应潮流
- ✓ 提高站位
- ✓ 系统谋划
- ✓ 捕捉先机

提升组织内功

- ✓ 勤学苦练
- ✓ 弥补短板
- ✓ 提高本领
- ✓ 增强后劲

有斗争才会有进步

事物的发展产生矛盾，解决矛盾就需要斗争，有斗争才能进步。所以说，增强斗争意识，提高斗争本领，不是一句空洞的口号，而是企业高质量发展的内在要求，是一个人、一个组织成长进步的必然选择。斗争不仅表现为精神和意志，更体现为方法和艺术，没有创造性思维，不敢打破常规，就淬炼不出斗争本领，打不赢胜仗。

企业的发展需要转型变革，我们要坚决地和不愿意变革的人，不愿意变革的思想进行斗争，推动企业不断的创新进化；我们更要和自己斗争，和懒惰懈怠、贪图安逸的状态做斗争，保持艰苦奋斗的本色；和封闭保守、骄傲自大的思想做斗争，坚持自我批判，保持空杯心态。

斗争不仅表现为精神和意志，还体现为方法和艺术，没有创造性思维，不敢打破常规，就淬炼不出斗争本领，打不赢胜仗。斗争还是一个长期的、艰难的过程，不是轻轻松松就能够实现的，要做好打持久战的心理准备，有足够的耐心和耐力，坚持不懈，不达目标绝不言败。

组织也需要大修

发动机跑得时间久了，需要大修一下，把零部件拆下来，洗一洗，上点润滑油擦一擦，坏的零件要更换，

重新装起来，这样齿轮能咬合得更紧密，动力更强劲。我们的组织也是一台发动机，当组织能力落后于发展需要时，就要把组织拆开，全面进行盘点，哪些部门要修正，哪些人要调换，大修后的组织才会焕然一新，充满活力，才能更好的牵引组织向前走。

领导就是资源整合

领导的水平就是整合资源的水平。我们要保持开放，积极合作，追求共赢，善于把内外部的各种资源要素整合好。只有善于整合资源的人，才是真正有能力的人。

管理干部要有责任和担当

管理干部是天能最宝贵的人力资源，也是企业可持续发展的基石。衡量一位管理干部是否优秀的标准，不是你的级别高低，资历深浅，而是有没有责任和担当，是不是勤奋努力，敢不敢挑战目标，能不能带好团队，去没去承接集团战略，创造价值。

板块负责人都要是行家里手

我们的事业越做越大，平台越做越宽。我在很多方

面不是专家，但我要求各个事业部的负责人都要成为所在领域的行家里手，要下功夫去钻研业务，把所负责的业务领域搞精通，提出清晰的规划目标，实施路径，来说服我，让我成为你们事业的坚定支持者，而不是代替你们成为决策者。

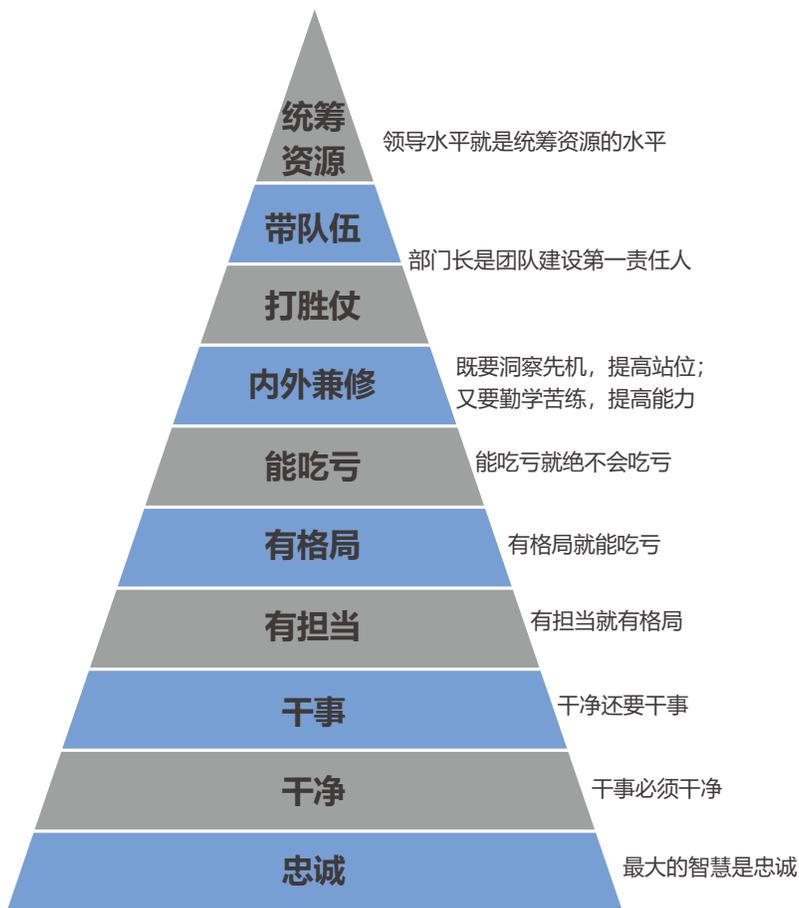
选拔干部“三原则”

天能选拔干部的原则是：忠诚、干净，有担当。对企业要忠诚，不能干出卖企业利益的事；要廉洁守法，不能违法乱纪；要有责任意识和担当精神，不能推卸责任，遇到困难绕道走。

危机是考察干部的试金石

困难是检验团队能力建设的磨刀石，危机是考验干部综合素质的试金石。领导干部是火车头，遇到困难要靠前站，带领大家往前冲。平时四平八稳的上班下班，关键时候掉链子，不能站出来，不敢站出来，我们不需要这样的干部。人力资源部门在考察识别干部时，要选择那些在非常时期能积极创造价值，在危机关头有担当、有突破能力的人。

干部标准十阶图



先把“官帽子”拿在边上

所有的管理者要先把“帽子”拿在边上，不要有“我的级别是多高”“我想去管谁”的这种想法，首先要做好榜样，要严格管理自己，“自我管理”是一种非常重要的品质。一个部门的风气正不正，取决于这个部门的一把手，老总勤奋，员工就敬业；老总守则，员工就规矩；老总自律，员工就廉洁。不论是哪个层级的管理干部，只有发挥榜样示范作用，才能赢得团队的信服和支持；如果不能严格管理自己，就失去了领导别人的资格。

注重培养接班人

部门长要把培养接班人当做头等大事来抓。要敢于放权，大胆授权，以“德”为先，从业务骨干中寻找接班人，给他们压担子，给足机会，给足要求，给足压力，千万不要把权力抓在手中，牢牢不放；也不要只“重用”自己人，拉帮结派，拉小团伙，山头主义。没有培养好接班人的领导，就不是一位称职合格的领导。

喊破嗓子，不如做出样子

部门长要以身作则，以上率下，脚踏实地，真抓实干，

这样的干部在员工中才有威信，大家愿意追随你，令旗一举，三军能动；不能居高临下，只会发号施令，花拳绣腿，光说不练。员工对部门长的一言一行是看在眼里，记在心中，议在背后。喊破嗓子，不如做出样子。如果虚张声势做表面文章，只有花架子没有真水平，大家都会跟着学，对工作敷衍了事，这样的部门长是干不好工作，带不好团队的。

打大算盘算大账

吃不穷，穿不穷，不会算账就受穷。每个事业部老总和部门长在想问题、做决策的时候，心里要有一本清清楚楚的账。既要心怀大局，服从全局，着眼于天能的“大棋盘”，打大算盘算大账；又要柴米油量入为出，立足于事业部的“小棋盘”上，打小算盘算细账。

不要只算部门的账，胸襟要宽阔，敢于以局部之失换取全局之得；也不要只算眼前的账，眼光要放远，要能够以当下之失成就未来之得。

只盯着“自留地”，种不好庄稼

有些事从局部来说似乎有道理，但放在全局来看就

没有道理，甚至是错误的。有矛盾的时候，局部利益就要服从于全局利益，部门利益就要服从于集团利益，小道理就要服从于大道理。什么是大局？天能的高质量可持续发展就是大局，把握住这个大局，遵从这个大道理、硬道理，不去计较一时一事的得失，这样的干部才有大局意识。这么多年过来，公司里能吃亏、敢吃亏、愿吃亏的人，最终都没有吃亏，反倒是不愿意吃亏，斤斤计较的人，都没有取得大成绩。片面强调部门利益，只盯着眼前的一亩三分地，“自留地”里的庄稼不仅长不好，迟早还会荒掉。

只有全局在胸，才能成竹成胸

我们看问题，往往是从一个点开始，但不能够只停留在这个点上，一定要这个点串成线，连成面，形成整体观念，全局观念。还要弄清楚哪些是关键点，哪些是薄弱点，哪些是突破点，要把有限的资源聚焦在关键环节，着力弥补短板。只有全局在胸，才能胸有成竹，走一步看一步，走到那算那，缺少系统思维，就带不好团队，办不成大事。

要团队，不要团伙

我们要加强团队建设，不要搞团伙帮派。团队和团伙是截然不同的两件事。团队有清晰的使命、愿景和价值观，有共同的奋斗目标和制度流程，是一个开放性的平台，能够承接集团战略，形成合力，创造价值；团伙是封闭的小圈子，他们眼中没有大局，只有一小部分人的利益，为了圈子的利益可以不遵守公司的流程制度，把原本简单的事搞复杂，把有能力的人挤兑走，干有损于集体的事，是价值的破坏者。

天能文化的土壤是健康的，我们要团队，不要团伙。要用统一的文化价值观来加强团队建设，不是用酒局、饭局、牌局来维系小团伙。

把平台当江湖，最后败得很惨

领导力的构成因素有很多，最根本的一条是要有公心。公心既是道德修养，也是职业要求，一个部门的风气正不正，取决于一把手。管理干部要有公心，不能够私心太重，如果私心太重，处处计较个人利益，不愿意吃亏，总认为没有得到组织的重视和认可，这样是做好工作，带不好团队的。还有的人把职责权力“私有化”，

把平台当成了江湖，拉帮结派，最后都失败了。在天能，能搞江湖，会搞江湖，爱搞江湖的，最后都输得很惨。

组织应该建立在制度和流程的基础上，而不是江湖义气、山头主义之上的；一个人的权力来自于组织赋予、团队认可，一定要清醒、理性、谨慎地看待手上的权力。

团队建设搞不好，一把手先扣 50 分

一把手的主要精力是带好团队，如果团队建设搞不好，我先给你扣掉 50 分，即便业绩能干到 100 分，我最多只能给你 50 分，为什么？如果团队里任人唯亲，分配不公，优秀的人留不住，能力差的出不去，再好的业绩只能是暂时的，是不可持续的。

团队建设是干部考核非常重要的内容。我们要重点考核对团队的管理能力，组织能力，传帮带能力，培养接班人的能力，整合内外资源的能力。看带出来的队伍有没有士气，有没有战斗力，管理和学习能力有没有提升。

坚决反对当“老好人”

现在公司有一种很不好的现象：好好主义。有些管

理干部习惯于“多栽花，少栽刺”，讲私情不讲公心，讲关系不讲原则，遇到损害集团利益的事情，睁一只眼闭一只眼，把“不得罪人”奉为处世的金科玉律，一团和气，当老好人。好好主义的实质是不敢担当、不负责任的官僚主义，好好主义盛行，最终的结果是问题解决不了，工作推动不了，事业进步不了。我们是一支天能“铁军”啊！要有铁的纪律，铁的作风，如果在公司内部都不愿意开展斗争，开展争论，怎么拉出去打仗，又怎么能在市场竞争中打胜仗呢？

不敢得罪少数坏人，就会得罪多数好人。我们在抓工作落实的过程中，把全副心思放在争创一流业绩，开创工作新局上，不要放在人情世故，投机钻营上。要在公司内部形成一种“敢于直言、敢于批评”的文化，坚决摒弃好好主义，支持什么，反对什么，要旗帜鲜明，动真碰硬，要有清晰的价值观，敢于斗争，不能含糊其辞，更不能缺少原则。

有贡献的拿大头，没贡献的拿零头

每个人的岗位值多少钱要“明码标价”，这个事情很难做到，但必须要干。有些干部很辛苦，压力很大，干不完的工作，还有些人一年到头没干什么事，混日子，

收入却差别不大，这合理吗？人力资源部门要花大力气，做出一个比大多数企业都要好的薪酬激励机制，论功行赏，按劳取酬，激发大家积极向上，抢着干事，抢着干成事。有贡献的岗位，收入可以翻一番翻两番；没有贡献的，拿点基本工资也不错的。有人拿大头，有人拿零头，也有人什么都拿不到，让薪酬真正能够反映岗位价值，薪酬绩效改革一定要有这个导向。

薪酬中要体现“捆绑机制”

在薪酬绩效改革中，我们一定要把捆绑机制弄进去。要让勇于创新，敢于承担经营风险，达成事业目标的人得到相应的价值回报；一定要让不奋斗、不创新、不担责的人靠边站，甚至是淘汰出局。坚决反对在分配过程中吃“大锅饭”、搞平均主义。真正的公平不是“一碗水端平”，而是多劳多得，能者多得，奋斗者多得。

不看级别看贡献

层级制很容易让组织僵化，失去活力，有能力的人无法脱颖而出，没能力的人却呆在岗位上。我们提倡“不看级别看贡献”，首先要打破层级制，创造宽松的成长

环境，把有贡献的人提拔起来，有能力的人使用起来。如果你们处处给我讲层级制，按资排辈，对不起，我就要带头破坏这个制度。

开会要关注效率，关注结果

开会要奔着布置工作、解决问题的目标去，要多开短会少开长会，多开小会少开大会，多开高效的会少开形式主义的会。每一场会议的主题要清晰，议程要紧凑；要关注问题，关注落实；要开出成效，开出结果。大家的汇报发言要对标对表，比学赶超，比谁的战略最精准，比谁的举措最优，比谁的思路最清，比谁的担当最强，比谁的贡献最大。不要为开会而开会，如果议而不决，决而不行，行而无果，这样的会没有必要开，开了是浪费大家的时间，浪费电费。

最好的创意往往来自基层

企业进入了新的发展时期，面临新的挑战，不能再依靠公司高层或者一小部分人去解决一切问题。要扩大决策的参与面，让了解实际情况的下属更多地参与决策，形成上下互动的良性局面。很多时候，最好的主意往往

不是来自组织的中心和高层，而是来自组织的前沿和基层，他们最了解真实情况，在解决问题过程中也最有创意。所以说，参与面越宽，决策就越科学，执行也就越有利，决策和执行也不会脱节。传统的“上级思考，下级执行”，必须让位于“全体思考，大家执行”。

共同的成绩，共同的责任

我们是一个整体和系统，是一个价值共同体，利益共同体和生命共同体，公司取得的成绩，是大家共同努力的结果，公司遇到的困难，需要大家一起解决。面对问题，不要轻易说这是某个人、某个部门的责任，这是我们所有天能人共同的责任。

团队建设要做到“两个结合”

团队建设要做到“两个结合”。一个是老、中、青结合，老人有丰富的经验，中年人有坚实的基础，年轻人有冲劲干劲，老中青组成的团队班子，既不保守，也不蛮干；另一个结合是内外结合，内部成长起来的人忠诚度高，奋斗精神和实干精神足，执行力强，但前瞻性和系统性相对差了一些。外来引进人才思路和视野开阔，但因为

不够了解情况，没有充分融合，方案落不了地。内外结合的团队班子，做出的决策既有前瞻高度，也能落地执行。

做到了这“两个结合”，我们就是一支打不垮的团队。

团队建设不能欠账

团队建设是企业竞争力的关键，是“一把手”工程。团队由弱变强，由小变大，最终建成一支结构合理、有战斗力的高素质团队，不是一日之功，而是要久久为功。相反，如果平时不重视团队建设，带出的队伍松松垮垮，欠的账迟早是要还的，并且是加倍的还，要付出代价。

人才成长

天能是一所大学

成功的企业一定是学习型组织，有成就的人也一定保持着终身学习的习惯，通过学习，可以吐故纳新，塑造自己的核心竞争力。

天能不单单是大家工作赚钱的地方，还是一个有着浓郁学习氛围的平台，是一所传授实战经验、培养商业领袖的商学院。近几年，越来越多的优秀人才加盟天能，他们来自五湖四海，在各自领域中有着很深的钻研，身上都有优点，天能把这些优秀人才汇聚在一起，在推动公司发展的同时，也搭建了一个分享知识，交流经验的平台。大家在这里都是“带薪学习”，通过相互之间的学习交流，开拓视野，锻炼能力，实现价值。

我们开的每次会议，既是工作推进会，也是创新变革会，更是学习交流会。参加这样的会议，看看其他部门怎么制定战略，怎么思考问题，怎么拿举措抓落实，其实就是一堂鲜活的EMBA案例课，大家相当于进入了中欧商学院、长江商学院学习，参加了清华大学的EMBA企业领袖培训班。深刻地领会到这一点，就可以提高我们

的核心竞争力。

所以，我们一定要对标优秀，善于提问，勤于思考，取长补短，保持开放的思维，共同提高和进步。

做一块不断充电的“蓄电池”

我们生产的主要产品是动力电池，动力电池的工作就是充电、蓄电、放电，循环往复，这给我们很大的启发。只放电不充电，这种电池是一次性电池，用完就报废了。只有可以充电的电池，才能用的久，跑得远。

对人生而言，学习就是在“充电”，知识转化为实践就是在“放电”，全体员工也要做一块不断能够充电、放电的“蓄电池”，树立终身学习的观念，要向书本学习，向他人学习，向市场学习，向对手学习。要时时处处学，联系实际学，深入思考学。把这些东西都装在自己的大脑里，反复思考，反复打磨，形成自己的知识体系，可以收到事半功倍的效果。通过学习，不断打破思维的上限，进入更高的境界和层次。

工作有成就的人，都是热爱学习的人

这么多年我观察下来，凡是有成就的人，都是非常

热爱学习、善于学习的。一个人的逻辑思维能力需要靠学习不断去累积，学习能力提高了，指导实践的能力也就增强了。有的人下班后，喝酒，打牌，搞娱乐活动，忙得不亦乐乎，就是没时间去读书学习。有的人利用业余时间，下苦功夫学习充电。几年下来，他们的知识结构，业务能力，格局视野完全不一样，工作成就和职业发展自然也是不一样的。你在读书上花的时间，都会在未来某个时刻给你回报的。

经过思考的学习，才是真正的学习

没有经过思考的学习，并不是真正的学习。只有经过大脑的加工，书本上的文字才能转化为人生的智慧；没有运用于实践的知识，也不是真正的知识。只有在工作中经过检验，头脑里的知识才会成为行动的指南。

强者把握机会，愚者失掉机会

市场是公平的，机会是均等的。强者把握机会，智者创造机会，弱者等待机会，愚者失掉机会。有人会羡慕别人运气好，“好运气”不是偶然的，是自己争取来的，创造出来的。时机不成熟时，要提前谋划布局，一旦机

会来临，就要快速扑上去，牢牢抓住机遇，以快制胜，这样才能赢得市场的主动权。决不可拖拖拉拉，迟疑观望，时间窗口一旦过去，一步跟不上，步步跟不上。畏首畏尾，怕担风险的人，注定和机遇无缘，也和成功无缘。

珍惜大好青春年华，多读书，读好书

有时候我经常独自反思，我虚度光阴了吗？想到最后，我觉得没有遗憾。20多岁的时候，我感觉到自己的知识很薄弱，于是买了很多书看，有时候一个人在外出差，没有事情的时候，就躲在宾馆里看书，那个年代的很多小说，比如浩然的《金光大道》、《艳阳天》等等，几百页的书，三五天就看完了，这在潜移默化中都转化成了自己的资本。现在工作忙了，由我自己支配的时间越来越少，但我还是会在晚上抽出一些时间，读上几十页的书，比如《基业长青》、《历史转折中的邓小平》等管理类、历史类、军事类的书籍，书籍帮我打开了思想的大门，让我过的非常充实。年轻人一定要珍惜大好的青春年华，要多读书，多思考，不要虚度光阴。

年轻人怎样才能快速成长

天能的年轻人应该怎样快速成长？我想必须具有以下几个条件。

第一，提高格局，换位思考。站在公司的角度，老板的角度，同事的角度，合作伙伴的角度来考虑问题，所有行为都要围绕客户利益最大化这个中心开展，不能以自我，以部门为中心，搞部门墙，当你拒绝部门之间协同的时候，也就拒绝了成长。

胸怀坦荡，简单透明

第二，做人要诚，做事要实。天能人做的事情一定要干净，胸怀坦荡，简单透明，做人做事只要符合公司的利益，就要大胆去干，畏首畏尾成就不了大事业。要自觉筑牢拒腐防变的思想防线，清清白白做人，干干净净做事，这样才能走得正、走得稳、走得远。

太安逸的人，不会受到重用

第三，反对“绵羊性格”，倡导“铁军精神”。年青人要有目标，有事业的进取心。进取心就是一个人做成某件事情，达成既定目标的意愿。进取心越强烈，成

功的可能性就越高。这个世界属于那些永远追求进步，勇于自我挑战，永不满足的人。不要惧怕压力，比压力更可怕的是没有压力，浑浑噩噩，得过且过。坚决反对“绵羊性格”，倡导“铁军精神”，太安逸的人不会得到提拔，也不会受到重用。

要做转型变革的急先锋

第四，要做变革转型的急先锋。天能要像大飞机一样有冲劲，年轻人就是飞机发动机。别人不愿意干的事，我们敢于顶上去；别人干不好的事情，我们就能干好。根据天能的愿景和宏伟目标，大家现在的能力还是不够的，所以我们要勤于思考，加强学习，提高能力，特别要加强创新，要把创新思维扎根在脑海里，落实在行动上，运用到工作中，推动天能的发展，成为集团变革转型的急先锋。

员工是最宝贵的资源

天能是一家商业组织，当然要追求经济效益，把自己的“一亩三分地”耕耘好，这是一种结果，不是我们的初心。公司存在的目的是为社会、为客户创造价值。

在价值创造的过程中，最关键的因素是我们的员工。员工是创新的主体，是我们各种资源中最宝贵的资源，公司要搭建好平台，提供足够的空间，帮助员工成长，激发员工创新创业的潜能。

靠能力，不要靠浮力

企业的发展和转型背后，离不开人才的支撑。人力资源如果跟不上，企业就走不快，跑不开。人是企业最宝贵的资源，厂房机器、技术资金、生产管理等等，只有通过人的因素，才能够有序运转，产生效益。我在乎天能每一位员工，希望大家靠能力而不是靠浮力，都有成长和发展的空间，所以要给你们讲真话，要批评你们。批评才能成长，才能进步，不批评就意味着问题大了。

态度比能力更重要

能力很重要，但态度比能力更重要，能力差可以通过学习提高，但态度有问题，工作就很难做好。有些人的能力确实比较强，但他们的人生观、价值观、事业观不正确，追名逐利，粗心马虎，这些人最后都没有取得大成就；另外一些人，一开始能力一般，但是态度很端正，

热爱工作，严谨负责，谦虚好学，经过一段时间的历练，他们的能力提高了，工作取得了成绩，活的也很充实。我们选人用人，一定要把态度放在第一位，能力要放在第二位。

要先动脑，不要先动手

无论是做战略决策还是做具体工作，都要先把这件事想深、想细、想透。想的越多，分析得越透彻，就能发现更深层次的问题，找到更多的更管用的办法。要先动脑，不要先动手，方法得当事半功倍，方法失当事倍功半，甚至是徒劳无功。

企业在前进，抱怨没意义

企业在改革和发展过程中，不可避免地会出现这样那样的问题，这是正常现象，我们正是在不断解决问题的过程中前进的。遇到了问题，大家要端正心态，积极想办法去解决，不要去抱怨。有的人看这也不顺眼，看那也不顺眼，“怨妇”心态，负能量缠身，这种人的发展空间会越来越小。企业在前进，抱怨没意义，好比一辆正在快速奔驰的高铁，难道会因为有人说车跑的太快

了而停下等等他吗？他还来得及赶上这趟车吗？能和列车保持同等速度吗？不会的。

站位要高，格局要大

只有站位高，才会拥有大视野，取得大成绩。希望大家都能够站得高一点，格局大一些，望得远一些，想得深一些。要像雄鹰一样从天空中俯瞰大地，寻找目标；不要像小鸡一样，只会在眼前一两米的地方啄米吃。

受得了委屈，撑大了格局

管理干部既要吃得了苦，也要受得了“委屈”，一个人只要足够优秀，他的才华一定会显露出来，委屈都是暂时的，在奋斗者面前，机会是平等的。要以事业大局为重，从“委屈”的角度想问题，和从发展的角度想问题，结果是不一样的。如果一件事觉得自己委屈，只会越想越委屈；而如果从发展角度想问题，越想越奋进，越要争口气，把事情干好。“受得了委屈，撑大了格局”，讲的就是这个道理。

看问题要有系统思维

一个人的思维方式，决定了他的格局和能力。大家看问题要有系统思维，系统思维是一种整体性、全局性、动态性、辩证性的方法论，要协调好全面工作和重点领域，兼顾好中长期战略和短期目标，善于抓住主要矛盾和关键点，综合研判信息，运用集成方法，分析解决问题，形成完整闭环。思维越系统，考虑问题就越全面，工作就会干得更好。

有些管理干部的思维方式是“水多了加面，面多了加水”，汇报工作时东一榔头西一棒槌，看问题的角度很单一，一个点，一条线，一个面，不能把这些问题串起来，不注重整体性，不会归纳总结，不会协同创新，抓不住重点和关键，没有形成系统和整体思维，这会对我们的事业造成危害。你已经是一个军长、师长了，讲的却还是营长、排长的话，怎么去指挥打仗？又怎么能打胜仗？

牵住牛鼻子，找准关键点

我小时候放过牛，牛的力气很大，有时候用很大地力气拽着牛尾巴，不但牵不住牛，还会被牛拖着走；而

当抓住了牛的鼻子，只要用一点点力，牛就会乖乖地跟着你走。从中我们也能悟出工作的道理，牛鼻子就是重点和关键，牵住牛鼻子，就是找准了工作方法，纲举目张。做一件事情之前，首先要想一想，什么是牛鼻子，什么是牛尾巴，只有把这个问题想明白了，就会事半功倍，至少不会白费力气。

工作中要有“亮剑”精神

每个人要把工作当成一场战斗，要有永不服输的“亮剑”精神，要么不出招，要出招就一定要打赢，能打赢。一个人的尊严要靠自己努力去争取，体现在工作业绩上，要让大家信服你，领导信任你。

厚德才能载物

加强能力建设是当前天能面临的最迫切的任务，我们要通过不断学习，锤炼本领，增强才干，把自身的根基扎牢，发展的底盘打稳。厚德才能载物，这个“德”，既是指道德品质，也包括能力才干，德才兼备的人才能担负得起重任。社会对天能的期望越来越高，评价越来越好，我们对自身的要求也应该越来越严格，紧迫感和

危机感应该越来越强烈。公司给了我们一定的职位，社会给了我们一定的地位，但如果我们自身的能力水平还不够，没有练出过硬的本领，就承载不了这些地位和名望，“德不配位”，注定走不远。

“五个三”划重点

扎实做好

三篇文章

- ✓ 聚焦 **实业** 做强做精
- ✓ 依靠 **科技** 驱动发展
- ✓ 用好 **资本** 支撑实业

深入推进

三化战略

- ✓ 着力提升 **数智化** 水平
- ✓ 着力打造 **平台化** 企业
- ✓ 着力推进 **全球化** 进程

重点打造

三个板块

- ✓ 进一步做精 **电池** 板块
- ✓ 进一步做强 **循环** 板块
- ✓ 进一步做快 **新兴** 板块

做足做活

三个链条

- ✓ 做长 **产业链**
- ✓ 做强 **供应链**
- ✓ 做大 **价值链**

抓紧抓牢

三件事情

- ✓ **变革创新** 是可持续发展的动力源泉
- ✓ **文化引领** 是正确前行的领航灯塔
- ✓ **安全发展** 是做好工作的根本要求

经营管理

发展是第一要务

发展是第一要务，也是硬道理。每个人都要有发展的思维，发展的战略，发展的价值观，矛盾和问题要在发展中解决，能力和水平要在发展中提升。要坚定发展信心，通过新一轮发展，把新产业格局打造出来，把新商业模式建立起来，可以有争论，但不能不发展。

同时，我们又不能急躁冒进，盲目发展。而是科学发展，创新发展，稳健发展，要有发展的主线和导向，围绕集团大战略和主要产业板块搞发展，量利并重谋发展，要守好底线出实招，拓展思路出新招，强化科创出硬招，不能偏离了这个方向。

发展过程中既要“弹钢琴”，又要“抓牛鼻子”。当前的工作重点是进一步提高公司的科技创新能力，进一步理顺体制机制，进一步加强组织和团队建设，全力以赴把这三个短板补上去，高质量发展的基础就夯实了。

发展是安全的发展，一定要守好安全生产、风险控制、廉洁从业这“三道底线”，辩证处理好发展与安全的关系，统筹安全与发展，在发展中保安全，在安全中

促发展，以发展的思维和手段开展第二轮转型变革。

要扎实推进集分权改革

一放就乱，一管就死，问题的根源在于管控模式上。集团“八五”规划提出来宏伟的发展目标，按现有的管控模式和管控效率，很难适应发展的形势。高质量发展，需要更好的运营效率和更强的风控能力，迫切需要进行管控模式改革。随着天能的规模越来越大，业务的多元性和组织的复杂性越来越强，管理难度也越来越大，企业的管控模式，也需要从运营管控向战略管控、财务管控转型。

这次集分权变革，是集团面对新形势，解决新问题，适应新发展的重要抓手，也是体制机制变革的重要组成部分，一定会带来正面的效益，会带来效率的革命。

哪些集团管，哪些事业部管，权限要理清；管什么，放什么，服务什么，职责也明确。集分权改革的方案要充分调研，充分沟通，上下互动，统一思想；要系统性思考，扎实推动，持续优化，确保变革方案可落地可实施，真正激发每一个组织的活力，增强每一个人的责任感。

搭建好集分权改革的“四梁八柱”

集分权变革是一项系统性工程，要有配套改革，搭建好集分权的“四梁八柱”。预算是前提。应该把预算作为授权依据，计划和预算内的事情可以逐步放权，计划和预算外的事情则要从严控制；流程是支撑。建立数字化的流程管理制度，全面梳理各类流程，强化对流程效率的监审和评价；能力是保障。无论是集权还是分权，都要考虑有关单位是否有能力承接，确保对放下去的权有能力用好。组织能力强的事业部可以放更大的权，组织能力弱的事业部，放权的力度还不能那么大；监督考核要同步跟上。放权后，监督和考核机制一定要跟上去，特别是要加强主体单位的内部监督，内控财务等条线的过程监督，审计监察的事后监督，避免出现“一放就乱”的局面。

该放的权要放下去，该管的事要管起来

目前总部管得多，管得杂，有大事，也有小事，经常是团长干了连长的活，西瓜、芝麻一起抓，没有抓住重点，结果是芝麻管得很牢，西瓜丢掉了。我们借鉴政府部门，推进集团的“放管服”改革。“放管服”改革

的总原则是简政放权、放管结合、优化服务。放和管是前提和基础，服务是根本目的。集团该放的权力要逐步放下去，按成熟度给予业务部门相应授权，要压实主体责任，增强组织活力；该管的事项要管起来，集团要把控方向，通过预算控制、系统闸口、组织制衡、机制保障等举措，筑牢底线，守牢红线；职能部门还要转变工作作风，从管理向服务转型，简化业务流程，优化审核审批权限，提升服务意识，支持和赋能业务部门的发展，和业务部门一道共同面对市场及客户。

稳健经营，小步快跑

企业在发展的过程中，会面临各种各样的诱惑，遇到很多看起来前景非常美妙的项目，很多赚大钱、赚快钱的机会，这个时候就特别考验企业家的定力。面对这些诱惑，我们一定要保持清醒和克制，知道自己的能力边界在哪里，什么事情能干，什么事情不能干。

要先把主业做深做透，把“根据地”扎牢，构建闭环产业链，形成产业生态圈；围绕产业链挖掘价值点，开展多元化发展，专业化经营，平台化运营；以市场为导向，以客户为中心，坚持总成本领先战略，实施全面预算管理，健全完善成本管控体系；要稳扎稳打，稳健

经营，小步快跑，快速迭代，现金流要留足，确保在任何情况下都不发生流动性风险，增强抵抗系统性风险的能力。这样即便判断出现失误，犯了错，试错成本也有限，只当是“交学费”了，不会伤筋动骨。

坚持长期主义，增强科创能力

我们提出的“实业+科技+资本”三轮驱动发展战略，就是将科技创新置于驱动企业高质量可持续发展的核心地位。没有科技含量的产品，就是没有竞争力的产品；没有科技创新能力的企业，就是没有竞争力的企业。科技创新的投资，是夯实发展基础的投资，是关系企业前途的投资，也是回报率最高的投资，只有舍得投入，才会有丰厚回报。

农民种田是春耕秋收，当年见效，科技创新的投入往往是一两年、三五年后才能收到成效。我们要用长远眼光，坚持长期主义，系统性地增强天能的科创能力，只要路径选得准，方向走得对，就要坚持不懈地往前走，算大账不算小账，不要有狭隘的“小农意识”和急功近利的思想，更不允许打退堂鼓，走回头路。

对于科技创新，战略上要重视，资金上要支持，组织人力上要强化保障，让科创真正成为驱动企业发展的

核动力、新引擎。

以客户为中心

客户是企业生存与发展最坚实的基础，也是企业生产运营的“指挥棒”，金杯银杯不如用户的口碑，客户满意度是评价天能产品和服务的硬指标。以市场为导向，以客户为中心，就是要让市场形成驱动天能高质量发展的牵引，倒逼企业提升管理效率，加强技术创新，全面改善管理，快速灵活的响应需求。“以客户为中心”不要只停留在纸面上、嘴巴上、PPT上，一定要落实到具体的工作中行动中去。市场很无情，但也很公平，因为不尊重市场规律，不重视客户需求，从主观意愿出发，我们曾经付出过巨大的代价，这些教训应该被牢牢记住，决不能再犯类似的错误。

要以客户为中心，就要深入一线，洞察市场，全力挖掘尚未被满足的痛点和需求；以工匠精神，打造极致产品与体验，为客户创造更大价值和更多增值；对市场信息反馈，要主动承接，快速应对，协同联动，想客户所想，急客户所急，进一步增强客户黏性；要加快完善适应市场的体制机制，全力打造营销、质量、技术等“铁三角”模式，更好地满足市场差异化、个性化、精准化

需求，坚决抢占市场、赢得竞争。

眼睛紧盯客户，才能赢得竞争

了解竞争对手非常重要，也很有必要，但更重要的是要去研究市场，关注客户，被市场和客户牵着走，而不是被竞争对手牵着走。只有超越竞争，才能赢得竞争。我们要把真正要把市场的发展趋势弄清楚，把客户的有效需求搞明白，眼睛要紧紧盯着客户，拓展使用场景，解决用户痛点，发掘潜在需求，通过公司内部的产品创新和机制变革，快速响应和满足市场的需求，这样才能真正地贯彻落实“以客户为中心”的原则，在市场上掌握主导权，在竞争中立于不败之地。

制度要好，执行要严

制度就是立规矩，没有规矩就打不了胜仗。一个好制度首先是能解决问题，明白易懂，该怎么做，不该怎么做，要把事情讲清楚，不在于文字长短，“管用”是第一位的。如果有没有制度都没有什么差别，那么这就是失败的制度。

制度不能只停留在书面上，口头上，挂在墙上，或

者印在红头文件上，而是要实实在在落实到工作中，小错误批评教育，大错误从重处罚，做到令行禁止。有制度不执行，或者执行打折扣，那就成了一纸空文。

好的执行是创造性执行

战略决策要靠执行。好的执行不是呆板机械、不懂变通的执行，也不是随心所欲、我行我素的执行，而是创造性的执行。首先要充分理解上级决策的意图，从全局的高度去思考自己的任务，推动整体目标和整体利益的实现，目标方向明确，手段多种多样。表面上完全无异议，对上级的决策言听计从，不愿提出自己真实的想法，不敢充分表达自己的意见，这是低级平庸的、按部就班的执行，实际上也是一种不负责任的消极怠工。

百忙千忙，忽视质量是瞎忙

产品质量是连接企业和消费者之间的契约，是企业的最大信誉。一流的企业靠一流的产品，一流的产品靠一流的质量，一流的质量又靠一流的管理，要建立完善全面质量管控体系，抓在日常，严在经常，常抓不懈；要追根溯源，消灭缺陷，精益求精。

质量管理上粗枝大叶，品质管控上漏洞百出，一旦出问题就是大问题。事前不愿意多花一分精力去改正，事后就要多投入十倍精力去补救。所以说，百忙千忙，忽视质量是瞎忙；千苦万苦，不抓质量最辛苦。

管理就是“堵、抓、理、算”

管理工作，概括地说就是“堵、抓、理、算”这四个字。堵什么？堵跑冒滴漏的漏洞；抓什么？抓体制机制建设，抓团队管理；理什么？理出工作思路，工作方法；算什么？算账，要事先算赢，算经济账，算全局账，一笔账一笔账地算。

管理工作围绕业务转，围绕人的行为转，就会变得非常单纯；管理工作围绕公司政治转，围绕人际关系转，就会变得非常复杂。我们提倡单纯的管理，反对复杂的管理。

“四招”抓管理

堵	跑冒滴漏的漏洞
抓	制度建设，团队建设
理	工作思路，工作方法
算	算经济账，全局账，事先算赢

职能部门要贴近一线，赋能业务

说“不行”很容易，但要说“为什么不行”“怎么做才可以”却并不容易，而这恰恰是职能部门的价值所在。

职能部门的转型目标，就是要从职能型变为流程型，从管控型变为赋能型。所有的职能部门，都要贴近一线，服务一线，向经营单位提供专业性的指导和建议，帮助他们解决实际问题 and 困难，为听得见炮声的一线提供炮火支援，帮助过河的士兵修路搭桥。不能光想着自己的权力有多大，能管多少人，有这种现象的部门，有这种思想的部门长，患上了“机关病”“官僚病”，此风断不可长，必须彻底根除。

经验很重要，经验主义很危险

经验很重要。对过往的成功和失败进行复盘，寻找规律，总结得失，形成经验，可以让我们快速有效地解决问题，少走弯路，少犯错误；但如果事事讲经验，处处靠经验，思想上不去创新，行动上依赖惯性，守着老黄历、旧套路，被经验主义牵着鼻子走，不但变革创新无从谈起，还会误事坏事。

经验主义很危险。用过往的经验应对动荡、复杂、模糊和不可测的未来，就像开车时透过后视镜来判断前方路况一样，要走的路和走过的路，也许完全不一样，看着后视镜往前开车，怎么能看清前边地路？随时都有撞车、翻车的可能。世界上没有“一招鲜、吃遍天”的经验，没有包治百病的灵丹妙药，千万不要把经验当成金科玉律，生搬硬套，墨守成规；更不要被经验主义所绑架，以点带面，以偏概全，这样不仅会让我们失去创新能力，还会拿条条框框限制别人的创新，陷入“路径依赖”，掉进“能力陷阱”。

经验主义会麻痹进取的雄心，惯性思维会捆住创新的手脚。育新机，开新局，就要冲破惯性思维的阻力，打破经验主义的束缚。越有水平的人，越是时刻保持空杯心态、归零心态、开放心态和包容心态，勤于思考学习，勇于创新革新，探索接纳新事物，依靠科学的方法和集体的智慧，而不是靠主观的经验惯例去解决问题。

无形的东西价值无限

有形的东西价值有限，无形的东西价值无限。天能的信誉，天能的品牌，天能的文化都是无形资产，转化成生产力，创造的价值也是无限的。我们要无比珍惜天

能的信誉，呵护天能的品牌，践行天能的文化，用这些无形的资产来经营企业，创造价值。

做好“四个坚持”，践行新发展理念

新形势下，我们要坚持投资的科学性、精准性、有效性，坚持产业发展和风险防控两手抓，坚持开拓创新与务实奋斗一起干，坚持中长期规划和短期执行落实相结合，做好这“四个坚持”，就是在践行新发展理念。

投资要科学论证，严格评审

投资就是发展机会，要坚持稳中精进的原则，科学论证，严格评审。发现是好项目就要坚决投资；可投可不投的项目，不投或暂缓投资；非生产性的项目要严控投资，把有限的资金利用好，产生效益。钱投下去了，如果团队不支撑，机制不配套，管理不到位，再好的项目也一定会出问题，投得越多，问题越多，窟窿越大，这样更糟糕。

中国的民营企业为什么平均寿命只有三五年，很多有实力的企业为什么一夜之间轰然倒下，吃亏就吃亏在盲目投资这一点上。

钱要花在刀刃上

我们是民营企业，利润不是从天上掉下来的，是全体员工靠勤劳的双手攒下来的，钱要花在刀刃上。只要做的事情对公司有价值，该花的钱就一定要花出去，哪怕是借钱也要干；事情没价值，哪怕钱堆成山，一分钱也不能花。

大数据是集团公共资产

数据是集团的公共资产，是生产资料，不是那个部门的私有财产。一方面要用好管好大数据，确保大数据的安全，另一方面也要打破数据孤岛，保证数据和信息的自由畅通。集团有权跨级了解数据信息，听取汇报，也允许员工越级反映情况。

杜绝“大概”“也许”

管理应该基于精准的数据和事实，而不是模糊的猜测和想象。大概、也许、差不多、尽力、尽快……这类词不要出现在我们的工作中，能量化就量化，实在无法量化，就用定性的词，比如坚决、决不允许等。我们要习惯于用精确的语言而不是模糊的语言，来描述工作。

文化统领

软实力支撑硬发展

奠定企业百年基业，既要有硬发展的支撑，也要有软实力的引领。企业间的竞争，不单是硬发展的较量，更是软实力的比拼。软实力是一种无形的文化影响力、员工凝聚力和创造价值力，蕴藏着无穷的力量，能够激发奋斗意志。软实力部门（党群、宣传、文化、品牌等）是企业的意识型态部门、精神力量部门，这些部门虽然不直接产生收入，但创造的价值是巨大的。我们要以软实力支撑硬发展，通过硬发展牵引软实力。不重视软实力建设，集团的硬发展无法持续；不实现硬发展，软实力就是空中楼阁。软实力和硬发展是辩证统一、互为因果的关系，缺一不可，集团以及下属各单位，都要高度重视软实力建设，必须两手抓，两手都要硬。

提升企业的软实力，每个人都要有几把硬刷子，练就一身真本领；各单位要提供硬平台，让大家可以施展才华；还要不断推出喜闻乐道的硬作品，扩大品牌影响力。

文化是重要的战略性资源

百人的企业靠领导威信，千人的企业靠制度，万人的企业靠文化。文化是重要的战略性资源，企业未来的竞争，终将归于文化的竞争。企业文化和经营绩效是同频共振的，如果忽视了文化和价值观建设，即使取得了发展，也是不可持续的。

天能的文化，说到底是艰苦奋斗的文化，创新创业的文化，这是天能在 30 多年的市场洗礼中沉淀下来的，是从一路荆棘、风雨彩虹中淬炼出来的，它能让 2 万多名员工上下同欲，同心同行，迈着一致的步伐，朝着正确的方向，做正确的事。这是我们的核心竞争力和最宝贵的精神财富，也是支撑企业长远发展的精神支柱。

只有价值观一致，行动才能一致

企业的发展需要各类人才，无论是体系内成长起来的，还是从外面更优秀公司“空降”过来的，只要有能力，有想法，我们都不拘一格，提拔重用，但前提是认同公司的文化和价值观。只有思想和价值观一致，行动才能一致，协同性才会增强，能力才会真正的发挥出来。哪怕能力还不是很强，他们也会很快的成长起来。价值

观不一致的人，就无法同心同行，迟早是要分开的，我们要拍手欢送他们的离开。

使命、愿景、价值观

愿景是企业发展的蓝图，指引我们前进的方向；使命是组织存在的理由，感染和召唤我们去创造未来；价值观将我们大家凝聚在一起，同心同德，同舟共济。当我们拥有了清晰的愿景，伟大的使命，统一的价值观，再用战略、组织、文化将天能2万多名员工组织起来，产生的动力是无穷大的。

文化的力量可以“移山填海”

打胜仗靠什么？靠团队。团队建设靠什么？靠文化。企业文化不能直接解决生产经营问题，不能直接解决市场财务问题，但能够解决人的问题，能够解决人的思想认识、观念观点的问题。人是解决一切问题的核心，思想认识统一了，价值观一致了，积极性和创造性也就被激活了，这种力量可以“移山填海”。企业文化建设是一项极端重要的工作，一支拥有强大的文化和价值观的团队，无论在什么时候，无论遇到多大的困难，队形不

会乱，打都打不散。

要做一滴墨水，不要做一滴油

这两年，随着公司发展，天能引进了很多优秀人才。我不担心大家的才干，担心文化融合、团队融合。如果把天能看成一盆水，大家要学会做一滴墨水，主动的溶入水中，和企业融为一体；而不是一滴油，漂在水面；或者一块石子，沉入水底，文化融合不进去，能力就发挥不出来。

倡导“动车文化”

有句话叫“火车跑得快，全靠车头带”，这是传统的观念。现在的动车，高铁，每一节车厢都有动力装置，形成了合力，目标一致，所以跑得更快，车头不是提供动力，而是管方向，这就是“动车文化”。过去，我们希望员工做一颗“螺丝钉”，是组织系统里不可或缺的一分子，能够按部就班的高效率的完成任务。但今天，我更希望大家都成为“动力源”，充分发挥每个人的聪明才智，以更加积极的姿态参与到企业的发展中来，汇聚成组织前进的力量。每一个团队，也应该成为动车组

的一节车厢，能够自我驱动。

怎么才能形成自驱动？首先是统一文化价值观，用共同的目标愿景激发每一位员工的积极性和创造性，让大家心往一处想，劲往一处使，只有这样，天能的事业才会发展得更好更快。

奋斗文化

艰苦奋斗是“传家宝”

我们从天能 30 多年的发展历程中总结出一个道理：艰苦奋斗是我们的“传家宝”，是天能文化的根和魂，是深深根植于天能血脉中的精神基因。这种精神过去需要，现在需要，未来更需要，永远也不能丢。天上不会掉馅饼，世上没有免费的午餐，只有耕耘才会有收获，有付出才会有回报。我们都是新时代的奋斗者，要有用自己的双手和汗水，不断的奋斗、拼搏、进取，才能创造美好的生活。

以奋斗者为本，以奋斗为荣

奋斗的日子才是最美好的日子，我们要大力弘扬艰苦奋斗的精神，倡导“以奋斗者为本”“以奋斗为荣”的文化，在精神上鼓励奋斗者，在物质上回馈奋斗者，还努力创造发展机会，让每一位奋斗者都有广阔舞台，去实现人生价值。

艰苦奋斗是破解企业高质量发展的“精神密码”。企业在爬坡过坎，我们都在埋头拉大车，汗流浹背，都

在爬雪山、过草地，但有些人置身事外，站在旁边看，不愿意加入拉大车的队伍，这样的人缺少奋斗精神，缺少责任和担当。如果不加入这支“长征”队伍，也就没有机会和奋斗者一道，分享胜利的果实。

“很傻很笨”，却有大智慧

天能起步时是一穷二白，30多年一路走过来，成为行业里的佼佼者，我们没有什么办公司的秘诀，只有“很傻很笨”的办法，就是艰苦创业，吃别人吃不了的苦，干别人不愿意干的活，啃别人不愿意啃得硬骨头，有一种改变命运的决心，一股不服输的韧劲，朝着一个方向坚定不移往前走，不撞南墙不回头。如果说世上真有什么捷径的话，那么，最艰难的路就是捷径，舍此无他。

三十多年的大浪淘沙，多少家“聪明”的企业倒下去了，天能却活了下来，活下来的就是英雄。如果我们也心存半点侥幸，半点懈怠，也要小聪明，公司可能也不存在了。这种“很傻很笨”的方法，其实有着大智慧：这种艰苦奋斗的精神，永远是天能文化的魂。

把不可能变成可能

现在外部环境越来越复杂，市场竞争越来越激烈，但是每年我们都完成了看似不可能完成的目标，实现了高质量发展，这充分证明我们只要有信心，只要努力，大胆去干，最后一定能够完成具有挑战性的目标，争取到好的结果。

“不可能”这三个字是自我设限，是思维惯性和行动惰性的体现，天能的字典里没有“不可能”这三个字。我们要去挑战“不可能”，把自己身上的潜能、团队身上的潜能逼出来，这种潜能我们有时是认识不了的。

我们要有“把不能变成可能”的这种勇气和信心。3万名职工是我们最宝贵的资源，奋斗者文化是我们最强大的优势。只有把最宝贵的资源和最强大的优势结合在一起，作用都发挥到极致，就能把一切不可能变成可能，就能形成天能转型升级和可持续发展的不竭动力。

敢闯敢试，一拼到底

没有敢闯敢试，一拼到底的精神，再好的梦想都是纸上谈兵，只有放开手脚，把握机会，才能看到成功的曙光。不妥协、不放弃，看似是一种偏执，但正是这种

不撞南墙不回头的执拗，帮助我们过滤掉了“遇到困难找理由找借口退缩”的风险，打造出了一支召之即来，来之能战，战之能胜的天能“铁军”，让天能一路走到了今天。

责任文化

“责任”是我们矢志不移的价值观

天能的核心价值观中，“责任”是排在首位的。我们要对国家，对社会，对生态环境，对员工，对股东，对产业链上的利益相关者，对子孙后代都负有积极的责任。奉献绿色能源，呵护绿水青山，缔造美好生活，这是我们一切生产经营活动的出发点，也是我们矢志不移的价值观，是我们奋斗的初心，更是我们坚持不懈的追求。

能解决多少社会问题，企业的贡献就有多大

社会责任不是外界压力，而是时代的召唤，企业的追求。一家负责任的企业，一定要能够把履行社会责任和做好生产经营有机地结合在一起，把解决社会性问题转化为企业发展的机会，一家企业，解决了多少社会性的问题，它对全社会贡献就有多大。

资源紧张、环境污染、气候变化是三大世界性难题，时代呼唤生态文明建设，老百姓向往绿水青山的美好生

活，我们致力于生产研发绿色环保新能源电池，为绿色出行、绿色生活提供动力；随意丢弃的废旧电池污染环境，浪费资源，我们开展废旧电池回收和再生利用，构建闭环产业链，发展循环经济，形成了新的商业模式；国家正在大力推进乡村振兴，我们在浙江创建并在全国复制推广“村企共建”这种新模式，带领乡亲们集体致富。这些都是我们在履行社会责任，推动社会向美好方向发展，在解决社会性问题的同时，实现企业的可持续发展。

我的岗位我负责

责任心是职业经理人的基本素质。责任心强，再大的困难也可以克服，再重的工作任务也能完成；责任心差，很小的问题也可能酿成大祸，很轻的目标任务也难以完成。

主动作为，不是等靠要

天能的改革要真正推向深入，大家首先要转变思想观念，提高主观能动性。过去，我们干很多事要等领导发话，开会，下文件，这是错误的。人人头上一方天，个个争当一把手，每个人的工作岗位，都是施展才华、

创新创业、实现价值的平台。大家要积极主动有所作为，思路要宽，格局要高，不要等，不要靠。

山不过来我过去

要干成大事，除了我们自身努力外，还要靠团队，靠凝聚力，靠思想境界和思维模式。要变“等、靠、要”为主动出击，要有一种“山不过来我过去”的思维。

要先查找自己的短板

有一首流行歌曲叫《月亮惹的祸》，里面有两句话，一句是“都是你的错”，还有一句是“我承认都是月亮惹的祸”，这两句话坚决不允许出现在我们工作中。

工作中有失误有偏差不要紧，首先要在态度上端正认识，查补短板，想想下次怎么避免，怎么改善，而不是推诿责任，“都是你的错”；或是把原因归咎于客观因素，“都是月亮惹的祸”。大家要切记，我是一切问题的根源，只有深刻地认清自己的问题，才能够有效的加强自我管理，实现自我提升。

今后，凡是来述职、汇报工作的，啰嗦的事情不要讲，你就讲问题，讲思路，讲举措，讲目标和结果。不要讲

困难，讲理由，讲借口。这个要在我们的文化里面贯彻下去。

对待失误的三种态度



只有能力，不讲责任，就等于零

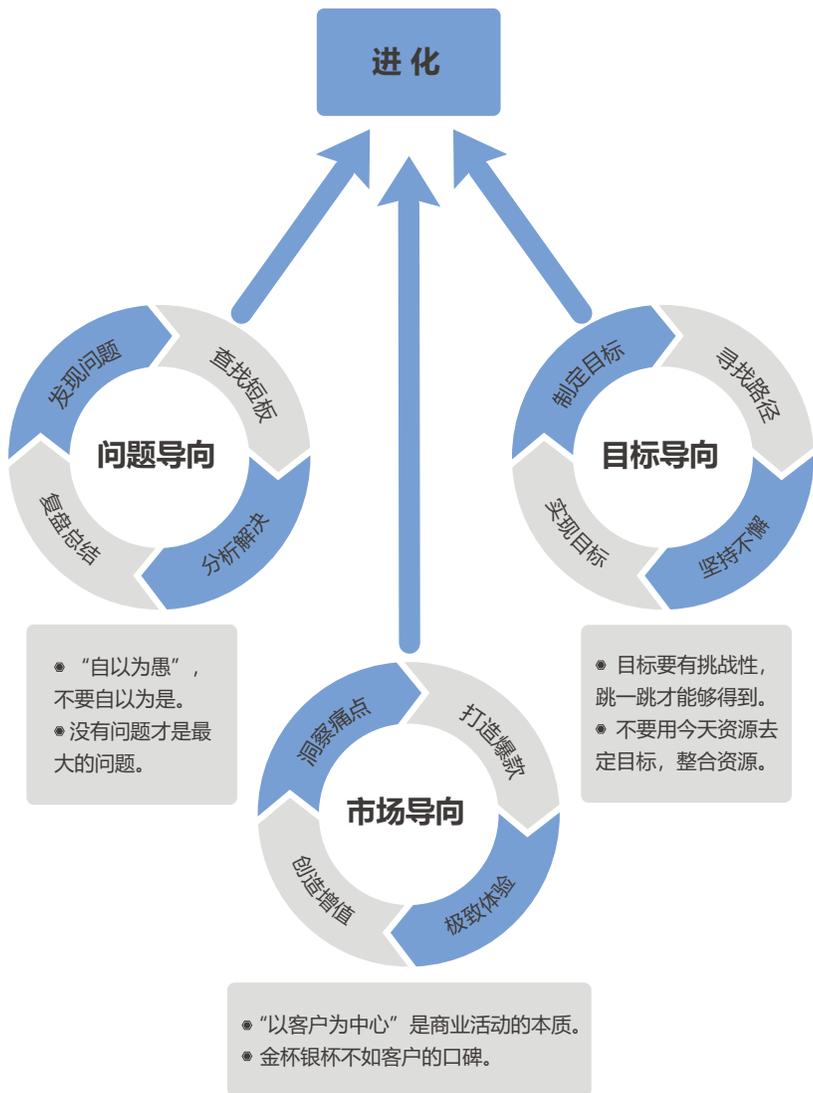
有责任心的人，他的能力会得到锻炼提高；没有责任心的人，能力再高也发挥不出来，对企业也不会有贡献。所以，只有能力，不讲责任，就等于零。

有多大担当，能成就多大的事业

干事业不可能一点风险没有，新常态下，发展的难度更大，遇到的困难更多，面临的形势更为复杂，风险和挑战更是难以预料，必须有责任在肩、知难而上的担

当精神。有多大的担当就能干成多大的事业，尽多大的责任就会取得多大的成就。当前，我们的目标已经明确，尤其需要全体干部员工用心履责、主动担责，应该做的事，顶着压力也要干；应该负的责，冒着风险也要挑，不能怕出错不干事，怕麻烦不抓事，怕吃亏不揽事。

三大导向，组织进化



问题文化

试错、容错和纠错

错误不是洪水猛兽，没有那么面目狰狞，市场跌宕起伏，形势瞬息万变，干事创业总会有风险，前进的道路上不可能永远一帆风顺。每一个人都不是万能的，不可能不犯错误。因为怕犯错而裹足不前，坐失机遇，才是最不负责任的行为和最不可原谅的错误。

我们要有试错的勇气。成功都是建立在无数次摔倒，无数次失败的基础之上的，不去试一试，怎么会知道这件事能不能做成功？有时试错本身就是在验证成功。每一次试错排错，都是在不断修正前进的方向，距离我们的目标就更进了一步。

我们要有容错的氛围。消除创新者、实干家怕犯错误的思想顾虑，让大家放下包袱，轻装上阵。只要出发点是为了公司，不是以权谋私；过程中尽心尽责，不是敷衍塞责；事后又能虚心反思，不是听之任之，这类的错误不仅要免责，还要为他们鼓劲撑腰。

我们还要有纠错的机制。通过法务、财务、审计、监察等全时段全覆盖的“雷达”扫描，提前发现苗头，

识别风险，及早踩刹车；对问题失误要采取有力有效的补救措施，让错误成本最低，损失最少；要帮助我们的同事从失误中吸取教训，改进提高，不再犯类似的错误。

天能有一种文化，叫问题文化

你们向我汇报工作，我首先要看你有没有找出自己的问题，找的问题是不是精准。天能有一种文化，就是叫做问题文化。我们要善于发现问题，分析问题，解决问题，总结问题，形成一个闭环，在这个闭环中，年轻干部的能力得到提升，组织能力也得到增强。大家都要有一种正视问题的自觉和刀刃向内的勇气，敢于直面问题，修正错误。每一个部门、每一个人都要善于找问题，拿举措，补短板。

不怕有问题，就怕不知道有问题

每个人都有问题，只有多和少的区别，重要和不重要的区别。所以，我不怕大家有问题，就怕为了面子和虚荣，不承认自己有问题；怕大家的能力不足，找不到问题，自我感觉良好；怕不敢担责任，为错误找理由找借口，掖着藏着。这样的干部，把一个重要的部门交给

你，把几十亿资产的生产基地委托你管理，公司怎么能放心？股东怎么能放心？

小问题补不牢，会惹出大麻烦

企业越大，管理半径也越大，随之而来的问题也就越多。我们要在顺境中常存忧患，逆境中坚定信念。一家企业也好，一个人也好，当感到很顺的时候，往往意味着问题要来了。太顺的时候，来的可能还是大问题，这是一个规律。所以，我们必须时刻保持如履薄冰、如临深渊的危机意识，风险就在我们面前，窟窿就在我们脚下，千万不要骄傲自满，麻痹大意，头脑发热，沾沾自喜。没有问题才是最大的问题，我们宁愿把自己的问题看得大一点，困难想的多一点，这样就是永远在进步的路上。如果对潜在的问题视而不见，对隐藏的风险毫无觉察，小问题不补牢，就会惹出大麻烦，通常会吃大亏的。

少讲成绩，多讲短板

我们要客观看待成绩，坦然面对问题，大力弘扬“问题导向”的文化，增强危机意识和忧患意识。少讲成绩，

少讲困难；不讲理由，不讲借口；多讲短板，多讲思路；常讲举措，常讲结果。

水平高的人，都会复盘自己

水平高的人，总会觉得自己有很多缺点和不足，做完每件事都会进行复盘，找出问题和短板，千方百计提高自己，再遇到这样的事情时，就会做得更好，他的能力和水平就提高了。水平一般的人，稀里糊涂干完了一件事，没有复盘自己的习惯，要么觉得自己干的很不错，要么找不到自己的短板，他的水平永远不会提高的。

我们还“不够好”

我们的理想和目标很远大，所以更要经常反省自身的不足，清醒的认识到我们还“不够好”。因为我们还不够好，所以工作上要更加勤奋努力，要利用一切机会向别人多学习，要更多的听从市场和客户的意见，要不断的改进我们的产品和服务。我们要多看到别人的长处，多拜老师，多反省自己的不足，虚心接受一切外来的先进东西，只有这样才能少走弯路，少交学费。

要“自以为愚”，不要“自以为是”

自以为愚，不是真的认为自己愚蠢，而是要有“空杯心态”，虚怀若谷，多听取周围大家的意见，虚心学习别人的优点和长处。100条意见中，哪怕有一个点、一条思路，对我们的工作是有启发的，对天能的发展是有帮助的，意义就大得不得了。只有先把姿态放低，才能把能力和眼界提高。如果自以为是，固步自封，听不进不同意见和批评声音，不仅自己不会成长，对团队、对公司也有害无益。

目标文化

目标要有挑战性

目标感很重要，能起到激励人的作用。小目标有小成绩，大目标有大作为。人一旦有远大的志向，就会充满干劲，精气神不一样；没有目标，日子就会浑浑噩噩，得过且过。

目标一定要有挑战性，要跳一跳才能够得到，这样才能激发我们的斗志和创造力，和团队成员一道，去挑战不可能。每个人的身上都蕴藏着巨大的能量，只要善于发现，善于引导，就可以创造奇迹。不要用今天的眼光，今天的能力，今天的资源，去制定明天的目标，这一定不是我们所需要的。

不要在目标上讨价还价

目标定下来，就要有一种一往无前，不达目标决不罢休的冲劲和闯劲。没有执行好，要从自身反思，寻找原因，不要怪目标定得太高。不因小胜而张狂，不因小败而气馁，不因诱惑而动摇，这样的团队，才是一支真正贯彻了天能文化的“铁军”。

大家不要在目标值的高低上讨价还价，要去看承接目标的挑战度、难度；不要在现有资源的不足上博弈，要看创新举措的可行性；不要在现有人力不足上博弈，要当好人力资源经理，建设好团队。

“无中生有”，创造资源

战略要真正的落地，就必须以目标和结果为导向，而不能以现有资源为导向。这是两种截然不同的思维方式。一种是现在有多少资源，我就干多少事；另一种是要干成这件事，我要去争取什么资源，整合什么资源，创造什么资源。思维不一样，采取的行动，产生的结果也就不一样。

好比是在打仗，在只有几个人几杆枪的情况下，这仗怎么打？要有“无中生有”的本事，想办法把这几杆枪变成十几杆，几十杆，几百杆，不光有手枪，还有要步枪、机关枪、大炮、导弹，这就是不得了的事。在这个过程中，你原来可能是个排长、连长，最后成为了军长、司令。

工作要以结果为导向

工作要以结果为导向，让目标来牵引行动。做事情之前要先花点时间思考一下，把目标想清楚：想要什么样的结果，怎么实现这个目标，需要什么样的资源，如何去整合这些资源等等，然后再统筹安排推进工作，不能走一步看一步，想到哪干到哪。

只有方向正确，勤奋和努力才有成效。如果方向跑偏了，甚至跑反了，再怎么努力也没有成果。我们的方向是北京，即便是走路，总有到达的时候，如果往广州、海南的方向走，方向反掉了，乘高铁，坐飞机，速度再快，也不会达到目的地。在错误的方向努力，只会离目标越来越远。

无论是个人还是组织，在行动之前，都要先明确方向和目标，要瞄准目标扣扳机，不要蒙着打，乱打一气。这样，所有的努力才能转化为业绩。有的人工作很辛苦，一天到晚忙到头，经常加班加点，却总得不到认可。这个时候应该想一想，是不是方向搞反了，重点没有抓住，目标没有搞清楚。

厚植沃土，培育天能工匠



工匠文化

天能工匠是崇高荣誉

天能的高质量发展，离不开一批苦钻业务、勇攀高峰的“天能工匠”。“天能工匠”是非常崇高的荣誉，也是所有天能人都应该学习的榜样和标兵。“爱岗敬业，持之以恒，精益求精，传承创新”这十六个字，是天能工匠的精神内涵。

爱岗敬业是前提。只有对工作发自内心的热爱，才会在岗位上辛勤耕耘，甘愿付出，不断钻研学习，一丝不苟地做好各项工作，不急功近利，不贪慕虚名，对工作挑肥拣瘦的人，是不可能成为天能工匠的；持之以恒是基础。无论有多少干扰、困难和诱惑，都要以“滴水穿石”的精神，在业务上专心专注，耐得住寂寞，坐得住冷板凳；精益求精是根本。要以严谨规范、永不满足、追求极致的态度，把每一道工序，每一件产品，每一项工作，都当成一件艺术品来精心雕琢；传承创新是动力。大家既要守正，更要创新，既要勤于动手，更要勤于动脑，在传承中不断革新创新，让经手的各项工作都有品质、有效率，有新意，臻于完美。

天能工匠是天能文化价值观的忠实践行者，也是我们的“宝贝疙瘩”。我们要打通技能人才的职业发展通道，不断完善培养、使用、评价和激励机制，提高技能人才的经济待遇和社会地位，为天能工匠施展才华提供更加宽阔的舞台。我们还要在全公司大力宣传天能工匠，弘扬工匠文化和工匠精神，营造尊重技能、崇尚劳动的浓厚氛围，让天能工匠在经济上有保障、事业上有空间、员工中有荣誉，社会上有地位。

工作做到极致，就是天能工匠

“天能工匠”不单单是把产品做好，更重要的是要有一颗在工作上追求极致的匠心，一种要么不干、要干就干出个样子的决心。一个人尽职尽责，追求完美，自身的潜力才会被逼出来，取得卓越的成绩；工作中马马虎虎，得过且过的人，无论学历有多高，本事有多大，最后难免会沦为平庸，失去舞台。俗话说，干一行爱一行，行行出状元。无论是生产一线、市场营销，还是质量研发、行政后勤，只要立足自己的岗位，全身心投入，全力以赴地把手头的工作做精做细做扎实，做到极致，这就是“天能工匠”，就是在践行“工匠精神”。

做不好小事，就当不上将军

细节不仅体现了对工作的态度和责任，更是一种决定事业成败的力量。绊倒大象的可能是一颗石头子，让将军马失前蹄的可能是一个坏蹄钉。关注细节的人，往往能够把工作做得更出色；忽视细节或者不重视细节的人，经常会把工作搞砸，给公司造成损失。做不好小事，就当不上将军。

每件简单的事都做好，就是不简单

目标越大，越要从小事做起。我们今天取得的成绩，是前几年努力的结果，那些点点滴滴的小成绩，累积起来，成就了我们的今天。做好小事并不容易，必须要持之以恒，做了一半停下来，取得一点成绩就骄傲陶醉，最终会前功尽弃，一事无成。一件小事认真做，反复做，创新做，每天进步一点点，可能明年、后年，甚至五年后才会有结果，甚至有大成绩。

把每件简单的事情做好就是不简单，把每件平凡的事情做好就是不平凡。我们要把所有的事都要做到极致，只要有继续提升改善的空间，就永远不要满足，不要停步，这样才能积小胜为大胜，最终大获全胜。

差不多差不多，结果就会差太多

有句话叫取法其上，得乎其中；取法其中，得乎其下。这句话的前面应该再加上一句“取法极致，得乎其上”。要想取得优秀的结果，只有瞄准更高的目标，把工作做到极致。有些人成绩平平，仔细观察就会发现，他们缺少责任心，没有敬畏感，不去思考和创新，做事粗枝大叶，毛毛糙糙，觉得差不多就行了。差不多差不多，结果就会差太多。把工作做到极致，其实并不太难，只要用心加勤奋，日积月累，永不懈怠，就足够了。

协同文化

企业发展靠协同

个人英雄主义的时代已经过去了。天能现在是一家有3万多名员工的企业，要想继续发展，就不能再靠那几个人的力量，必须靠大家的智慧，集体的力量，用团队作战、系统作战的方式，去打赢“上甘岭战役”。

在个人能力上，我们个个是英雄；但组成团队时，协同性和执行力就受到了挑战。我们是一支打不垮的“天能铁军”。军队要有战斗力，更要讲究纪律性，协同性。一个人水平很高，能力很强，但是不听从指挥，内部不配合，外部不协调，自以为是，自视清高，目无一切，这样的人不是“孤胆英雄”，而是孤芳自赏，和我们长期以来倡导的“协同文化”是不相适应的。

密切协作才能彼此受益

在足球场上，队员之间有明确的职责，有的人是前锋，有的人是中锋，有的人是守门员，既分工明确又密切协作，一个球员的水平很高，如果队员之间没有的配合，这个球队不可能在比赛中战胜对手。最大的交响乐

团有 100 位乐手，有拉提琴的，有吹长号的，有弹钢琴的，还有打击小军鼓的……没有哪一个人的单独演奏能够吸引听众的注意力，大家相互信任，相互支持，互相成就，都是整个系统的一分子，音调节拍一致，才能演奏出优美的音乐。

我们常讲一个团队水平高，并不是指团队里的某个人特别出色，而取决于团队的合作方式。个人的力量是渺小的，组织的力量才是强大的，只有团结协作，才能彼此受益；只有目标一致，才能取得胜利。

反对个人英雄主义

我们崇尚英雄主义，但反对个人英雄主义，只有个人的英雄主义倒下去，集体的、团队的英雄主义才能树起来。现在是一个开放、协助和共享的时代，单打独斗的个人英雄主义的时代已经过去了。就像一个巴掌，伸开是五个手指，只有攥起来，才能变成一个有力量的拳头。

没有平台的支撑，没有团队的支持，单靠一个人的力量，不仅走不远，还会摔跟头。要想把不可能变成可能，创造奇迹，就一定要懂团结，会团结，多征求大家的意见，特别是不同的意见，主动开展协作，积极寻求合作，整

合内外部的一切资源，和团队成员一起分享胜利的成果。

打碎三堵部门墙



把部门墙打平为止

搞信息共享，资源整合，打通部门墙，是我们体制机制改革其中的一个重大课题。本位主义、山头主义、官僚主义这三堵墙，让企业的决策效率缓慢，内部沟通成本提高，市场的压力传递不进来，客户的声音听不清楚，最后严重损害了企业的竞争力。前五年我们打掉了

不少“墙”，但有些部门墙依然存在，我们要下决心继续打，一直到打通、打平、打碎为止。

组织不协同，价值被消耗

组织不协同是企业管理中需要解决的突出问题，还有不少人喜欢单打独斗、画地为牢、占山为王，导致产供销研等业务部门不能很好地协同，业务部门跟职能部门也不能有效协同，甚至有些事情连部门内部都协同不了。深究其原因，主要是放大了部门利益，个人利益，没有关注全局利益，整体利益。企业一旦协同不畅，组织创造的价值将会严重消耗，规模越大、消耗越大，这严重影响到了天能的高质量发展，必须尽快解决。

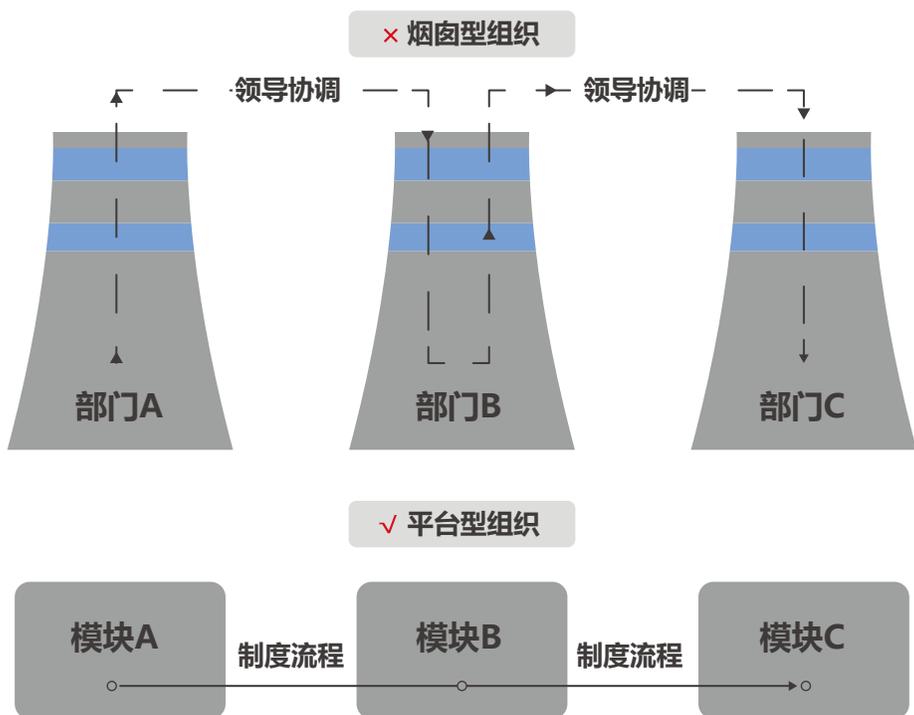
炸掉烟囱，建设平台

有些部门只埋头干自己的事，别人的事和我没关系，划清地盘，互不干预，也不协同，自我封闭，垒起了一个又一个的烟囱。这样的部门是“烟囱部门”，这样的组织是“烟囱型组织”。工作干得卖力，烟囱建得越高，制度流程遇到烟囱就走不动了，工作要靠开会靠协调，这对组织的伤害非常大。烟囱型组织把小部门小团队的

利益最大化了，既做不到，也不愿意以“客户为中心，市场为导向”，烟囱不拆掉，以市场为导向就是一句空话。

我们坚决不允许在组织里建烟囱，要通过转型变革和流程再造，把组织里面的烟囱炸掉炸平，炸成一片废墟，在废墟上建设平台型组织，建设以市场导向的流程性组织。

从烟囱型组织到平台型组织



横向协同，纵向打通

横向协同，纵向打通，是我们下一阶段改革需要去重点攻克的堡垒。我们对外讲“大资源换大资源”，对外一张脸，对内多条线。目前，集团内部资源的整合力度还不够，条块分割的现象比较严重，各自为政，部门墙厚，流程冗长，没有真正形成竞争力，一件事情商量来商量去，却没人拍板；有业务流程，也有业务流程的主人，缺少拍板一票到底的流程主人；签字的人很多，担责的人很少，效率低，决策慢。各单位、各部门要重新梳理工作流程，尽可能让流程更短，签字人更少，让干事情、担责任的人在流程上面体现，进一步提高工作效率。

工作上小事看大，生活上大事化小

工作上的事，哪怕再繁琐也要耐心，细心，要把芝麻看成是西瓜。原则问题上要态度坚定，敢较真，不通融。是非问题上立场鲜明，不投机，不钻营。不能对有损公司利益的行为睁只眼闭只眼，当“聪明人”“两面派”，甚至拿公司的利益来交换，为自己谋好处。

生活上的事，有了矛盾要大事化小，小事化了，有

雅量有气度，提起来是千斤重，放下去是四两轻，这样才能活得开心、舒心。

创新文化

新的思维就有新的结果

这是一个充满机遇和挑战的时代，也是一个不断变革创新、进化重构的时代。创新是企业的灵魂，没有创新的企业，就是没有灵魂的企业。天能的各项事业要发展，就要顺应时代趋势，从产品形态到商业模式，从组织架构到制度流程，全方位地持续不断地推进创新。

过去是谁的汗水多，谁的贡献就大，现在说法要变一变，谁的创新创意多，谁的贡献就大。人人都要有创新意识，创新行为和创新动力，形成“人人创新”的组织氛围，让创新项目遍地开花。

人人都要讲得出创新点

创新就是要打破常规，跳出问题看问题。创新并不复杂，只要在原来的基础上，通过新的思维、新的思想、新的举措，产生好的结果，这就是创新。创新无处不在，无时不有，有产品创新，技术创新，管理体制创新，商业模式创新，思维观念创新等，创新成果有大小，但创

新精神无大小，积少成多，小创新就成了大成绩。每一位天能人，都要有求新求变的意识，都要能结合工作岗位，讲得出创新点。

鼓励创新，就要容忍失败

守牢底线，不设禁区，鼓励创新，容忍失败，这是“创新文化”的重要内涵。打个比方说，我们有一间房子，地板就是底线，你不能踩破地板，不能违法乱纪，否则就要坚决的严肃处理；房间里没有禁区，你可以坐，可以站，可以跑，不允许有“部门墙”；并且鼓励大家坐着的站起来，站着的跑起来，这就是创新；一不小心摔倒了，大家多多鼓励他，帮助他站起来，对失败者要宽容和保护。我们要旗帜鲜明的反对那种不守底线，乱设禁区，打击创新，嘲笑失败的行为，这种文化最要不得。

扔掉老思想，顺应新变化

思维惯性的力量是很顽固、很强大，老思想禁锢了我们的头脑，束缚了我们的手脚，阻碍了组织的变革创新和个人的发展成长。一个人，一个组织，如果失去了学习能力和创新能力，按部就班，就会故步自封，停滞

不前，暮气沉沉，最后就会被时代的洪流所淘汰。一句话，创新也许不会成功，但墨守成规只会眼睁睁看别人抢我们的地盘。

现在是知识经济时代，也是创新创业的时代，我们要坚决扔掉老思想，通过不断的学习和创新，适应新变化。老想混日子，是不可长久的，别人不买我们的账，市场更不买我们的账。

相信创新，不要迷信经验

衡量一位管理干部的能力水平，不是工作经验的多寡，而是创新思维的强弱。创新能力强，思维活跃，遇到困难肯动脑筋想办法，不仅可以弥补工作经验的不足，还能趟出一条没人走过的新路；创新能力弱，思维固化，凡事总是按照过去的经验办，工作中就无法打开新局面，适应新变化。

环境经常发生变化，有时甚至是颠覆性的变化，过去的经验在未必一定有效。但形成经验的这种思维能力和创新能力，却可以一直指导我们的实践。我们要崇尚创新，不能迷信经验。

创新的“面粉理论”

面粉加上水可以做成面汤面条，加上苏打粉，就能蒸成馒头，加上蜂蜜白糖，又变成了小点心，过了油就是油饼油条，撒上芝麻就成了香脆可口的酥油饼……虽然基础的原料都是面粉，但通过增加苏打粉、蜂蜜、白糖、芝麻等创新元素，做出的食品千变万化，满足了老百姓不同的胃口，这是创新的“面粉理论”。

我们做工作也一样，每天的工作好比是面粉，想法就是苏打粉、蜂蜜、白糖、芝麻等等创新元素，可能仅仅只是换了个想法，或者优化了其中的一个环节，工作结果也就大不一样。没有想法，无论什么工作都是枯燥无味的；想法越多，工作就越有乐趣，创造的价值也就越多。

冲破思维天花板

人们的行为既受到思想的指引，也受到思维的禁锢。“把不可能变成可能”并不是一句口号，而是工作的方法论。我们要敢于打破认知边界，冲破思维的天花板，从原有的思维框架中跳出来看问题，站起来看问题，充分发挥想象力和创造力。想象力有多丰富，工作的思路

也就有多宽，原本不可能完成的任务，就有了种种的可能性。

危机文化

机会的背后往往是陷阱*

公司（注：指天能股份）1月18日在上海证交所科创板挂牌，融了48.7亿元，有些同志认为这是公司的大喜事，应该开庆功会、表彰会，我看到的却是压力和危机，所以直到现在，也没有开庆功会。为什么要这样说？第一，投资者把钱交给了我们，是对我们的信任，我们有能力用的好吗？能给投资者带来回报吗？如果用不好这笔钱，就是辜负了广大投资者对天能的信任，是在砸自己的牌子；第二，很多公司出问题，不是因为缺钱，而是因为有钱了，就头脑发热，失去了定力，迷失了方向，觉得这也是机会，那也是机会，这些机会都有能力去掌控，孰不知机会的背后往往是陷阱，东投一点，西投一点，亏损了就继续增加投资，反正有的是钱，结果战线越来越长，战略不聚焦了，窟窿越来越大，最后资金链断了，企业破产倒闭了。同志们，陷阱就在眼前，窟窿就在脚下，我们自身的能力也没那么强，这个时候，我们一定要意识到危机来了，一定要保持头脑冷静。

* 这是2021年4月26日董事长在集团一季度工作会议上的重要讲话。这次讲话给大家敲响了警钟，集团战略重新进行调整优化，对前一阶段的投资做了系统地复盘，及时聚焦了战线，校正了航向。

不要被一时胜利冲昏了头脑

企业发展最好的时候，往往也是最危险的时候。因为企业发展的好了，取得了一点小小的成功，就被胜利冲昏了头脑，耳朵旁边听到的表扬声音多了，个人就会滋生骄傲自满的情绪，组织就会陷入怠惰僵化的状态，对客户的声音充耳不闻，会存在的风险视而不见，以自我为中心，不再以市场为中心，听不进不同的意见，不反思自己的短板和不足，这都是极其危险的，轻则阻碍了我们进步，重则会让我们栽大跟头吃大亏。

所以说，我们取得的成绩越好，越是要特别谦虚低调，越是要深入反思不足，越是要高度警觉风险，不要陶醉于过去的成功，迷信过去的经验，更不能有一丝一毫“不得了、了不得”的思想，只有这样才能避开前进道路上的陷阱，才能继续成长，争取更大的成功。

风险不可怕，意识不到风险最可怕

这是一个不确定性事件发生频率越来越高的时代，既有黑天鹅，也有灰犀牛。企业家的每一个决策都是风险决策，风险本身并不可怕，意识不到风险，控制不住风险才最可怕。我们无法真正消除风险，只有学会和风

险共存，识别风险，小心翼翼的控制风险，遇到风险绕开走，减少风险发生的概率，在风险的高低之间做好平衡。我们一定要居安思危，未雨绸缪，宁肯把困难想的多一些，道路想的曲折一些，也不要被表象所迷惑，沾沾自喜，骄兵必败。

困难让我们更强大

我相信一句话，任何一件事都有两面性，坏事可以变成好事，危机也是发展的契机。比如说，在吃苦头的时候，你说，上天在给我机会，又要锻炼我了。只有在泥泞的道路上行走，才能留下最坚实的脚印。

伟大的企业都是冬天的孩子，天能也是一样。经过了很多次“冬天”，每一次“过冬”，都会让我们更加身强体健。天能30多年一路走来，经历了无数次失败和挫折，但我们从来没有放弃，没有低头，而把这些困难看成是锻炼我们的宝贵机会，点燃我们永不服输的奋斗激情。从结果来看，我们咬紧牙关，挺过了一次又一次的困难和危机，在一片遍布荆棘的灌木丛中趟出了一条路，企业的规模实力更加强大，体制机制更加灵活，品牌更有影响力，发展更加高质量，所以，我们应该感谢困难，它是最好的老师，是它们给了我们机会，倒逼

天能成长，是成功的“垫脚石”。

可以有成就感，不能有满足感

工作中取得了成绩，可以有成就感和自豪感，但不能有骄傲感和满足感。取得了一点不错的小成绩，自我陶醉，飘飘然忘乎所以，精神上松懈了，前进的动力也就失去了，这是非常危险的现象。就像我们在开车，开到了50码60码，觉得速度很快了，很不得了，实际上别人已经开到了80码100码，我们已经落后了。只有客观的评价成绩，快速的复盘工作，不断地否定自己，找到短板，提升能力，才能带领大家重新出发，取得更多更好的成绩。

要勇于走出舒适区

为什么我们这么累？说明企业在爬坡，在发展。这个世界上没有一劳永逸的事情，前有标兵后有追兵，我们却停下来享受生活，事业就不会有进步，个人更不会有成长。大家看一下山顶上的松树，阳光雨露最好，环境很舒适，长得歪歪扭扭，只能作为景观，没有太大的用处；而山谷里的树，没有享受到充分的阳光，环境很

恶劣，自己却努力向上，长成了一棵棵挺拔粗壮的大树，成为栋梁之才。

企业要想发展，就要主动走出“舒适区”，拥抱各种未知，勇于接受挑战，这也许是一个漫长的痛苦的过程，但结果一定会很美好，人生一定是充实的。

谁砸天能牌子，先砸谁的饭碗

“金字招牌”涂得时候要一小层一小层地涂，非常累；但掉得时候却是一大片一大片地掉，很容易，可能花了三年时间涂上去的金子，一天时间就掉光了。任何一家公司，如果不重视产品质量，不提升市场服务，不珍惜消费者口碑，哪怕是家百年老店，“砸牌子”也是很快的事情。

我们要像爱护眼睛一样爱护天能的品牌，决不允许公司内部有任何目光短浅或不负责任的行为，对天能品牌构成伤害。谁敢砸天能的牌子，就先砸掉谁的饭碗。

务实文化

务实是天能的本色

“务实”是天能文化的本色，是我们所坚持的一贯原则。工作中只有路径没有捷径，事业是干出来的，不是喊出来的。30多年来，我们一直是扎根实体，俯下身子，咬紧目标，心无旁骛，埋头苦干，才有了今天来之不易的成绩。农民是世界上最务实的人，因为他们都知道，春耕夏耘，秋收冬藏，只有出工出力，才能多打粮食，庄稼地里不养懒汉，人哄地皮，地哄肚皮。

我们要弘扬好“求真务实”的精神，重用那些作风踏实，真抓实干的管理干部。耍小聪明抄近路，耍花架子图虚名，口号震天响，行动轻飘飘，华而不实的形式主义，煞费苦心的投机钻营，在天能是没有市场的。

用心干，不是用心眼干

有些干部汇报工作时头头是道，等到抓落实时却畏手畏脚，想的太多，干的太少，行动太慢，甚至敷衍应付，出工不出力，这也是一种对我们事业极其有害的形式主义、官僚主义。事业是靠艰苦奋斗干出来的，不是靠敲

锣打鼓喊出来的。

干部干部，就是要“干”字当先，以实干开路，用实绩说话。我们要用心干事，不要用心眼干事。一切困难，只有在实干中才能破解；一切本领，只有在实干中才能提高；一切机遇，只能在实干中才能把握；一切愿景，只能在实干中才能实现。实现天能的伟大目标，讲不是办法，干才有希望。

鼓励讲真话，禁止奉承话，不准说闲话

一个健康的组织，一定是鼓励大家讲真话实话，不鼓励讲废话套话。真话也许听起来刺耳，但很实在，对工作有帮助。如果上级对下级打官腔话，下级对上级讲奉承话，同级之间讲客套话，背后说闲话看笑话，不敢打开天窗说亮话，你好我好大家好，一团和气，对坏人坏事不愿意开展斗争，没有一丁点的火药味，这个组织的文化就出了大问题。

向官僚主义、形式主义开炮

造房子最重要的是打好地基，地基不扎实，房子就盖不起来。天能的高质量发展，一定是建立在务实的作

风基础上。天能要的是实干家，是有思想、有高度、有能力，能解决实际问题的实干家。

讲得多，做多少；口号多，落实少；牢骚和抱怨多，提出解决方案少，这些都是工作作风不踏实、不务实的体现。如果连这点都不能改变，天能的发展就是一句空话。官话、空话、套话少说，直接讲干货，问题是什么，原因是什么，怎么去改正，怎么去优化。讲一百句空话，不如干一件实事。我们要尊重干实事的人，营造实干主义的氛围，让官僚主义和形式主义没有市场，让务虚的人在天能也没有市场。

说一万句空话，不如办一件实事

事业是一点一滴干出来的，道路是一个脚印一个脚印走出来的，喊一万句豪言壮语，不如干好一件实实在在的事。我们需要的是踏踏实实干事，真正能为企业创造价值的人，他们在支撑天能发展的奋斗者，是“最可爱的人”；不担当不作为，或者认为讲过了就是落实了，重痕不重绩，留迹不留心，就是最大的失职。大家要用钉钉子的精神，滚石上山的毅力，从一件又一件的事做起，解决一个又一个问题，少说空话，多干实事，要当实干家，不做“空想家”。

把牢基本盘，找到支撑点

干好工作，首先要登高望远，格局要大，思路要开，谋划要久；还要脚踏实地，站得要稳，想得要深，做得要细。这样的风格，才是天能人的做事风格。

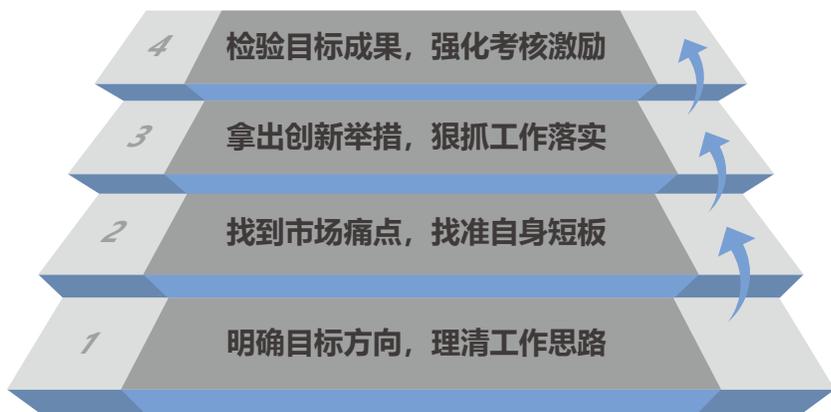
不要好高骛远，一年到头只会讲故事，嘴巴上滔滔不绝，做事情没有支撑点，好的商业模式在天上飘，好的商业信息落不了地，不仅没有给公司创造价值，甚至连办公费、差旅费，喝茶的钱都赚不回来；也不要有小农意识，就知道守着自己的一亩三分地，没有开拓进取的精神，不敢去拼去闯去试，小富即安，目光短浅，这是二三十多年前乡镇企业的水平，不是天能现在的工作标准。

踏实走好每一步

一件工作要想干好，首先要明确目标方向，理清工作思路，方向不明，思路不清，就容易走偏掉；其次要找到痛点，找准短板，既要看透市场大势，精准满足市场有效需求，也要看清自身不足，弥补短板提高能力；第三，一定要拿出创新举措，狠抓工作落实，新的措施越多，越有利于把计划转化为行动，把方案转化为成果；最后，要进行工作考核，检验目标成果，让奋斗者、创

新者分享到发展的成果，考核不到位不科学，激励的效果就发挥不出来。这四步环环相扣，每一步都是一篇文章，都要踏踏实实的走好。

做好工作“四部曲”



合规文化

合规经营是基业常青的根基

有经验的老司机都了解交通规则，遵守交通规则，红灯停绿灯行，宁慢一分不抢三秒，车子开得又稳又快。办企业就像开汽车，也应该守牢法律法规的底线，诚信经营，合规经营。合规是企业可持续发展的基础前提，也是天能文化价值观的集中体现，合规管理不到位，企业就不会基业长青。我们要持续完善内控体系建设，不断强化合规文化，增强全体员工的合规意识，提高对风险的识别和应对能力，每一位员工都应遵规守章，不越红线。任何打擦边球、耍小聪明的行为，可能产生严重的问题，不仅让自己摔跟头，还给企业造成经济和商誉的双重损失，不能有一丝一毫的侥幸心理。

筑牢三道防线

建立健全风控体系，最重要的就是构筑“三道防线”。业务部门是第一道防线，是风险控制的第一责任人，要在业务发生过程中把好风控的第一关；内控部门和其他职能部门是第二道防线，通过定政策、定标准、定制度、

定流程，构建制度体系，进行业务审核；审计监察部门是第三道防线，也是最后一道防线，拥有独立的监督和问责的权力，监督第一道防线有没有违规行为，第二道防线是不是守土有责。通过这三道牢固的防线，为集团的安全发展保驾护航。

一手抓发展，一手抓风控，两手都要硬

当前，天能正处于变革转型的战略机遇期，新产业加快布局，新项目投资建设，新团队正在组建，新变革不断推进，涉及业务覆盖面广，资金运作量大，面临诸多的风险与挑战。要毫不动摇地一手抓发展，一手抓风控，两手抓、两手硬。

要完善顶层设计，强化人才、流程、团队等方面的匹配度和支撑力，确保从源头上防控风险隐患。要强化风险和责任意识，进一步深化委派制等管理创新，全力打造一支信念坚定、业务精通、清正廉洁的高素质审计监察队伍，为集团发展保驾护航。要以风险管控为底线，铁心抓安全环保，铁腕抓隐患整改，铁面抓制度执行，确保企业稳健发展。

找到安全和发展之间的平衡点

安全与发展的关系，就是刹车和油门的关系，风险和效率的关系。这是一对矛盾，要用辩证的方法来看，找到两者之间的平衡点。企业存在的目的就是为了发展，发展是硬道理，发展中存在的问题要在发展中解决，不发展是最大的风险；同时，安全又是发展的底线，没有健全完善的风控机制，发展的成果迟早会打水漂，一切也等于零。

如何处理安全和发展之间的关系？首先是守好底线，识别风险，解决问题，帮助业务部门的发展，这是最好的表现；其次是找出了问题，但没有找到解决问题的方法，这只能是履行了一部分职责；最差的是风险没有发现，事情干的稀里糊涂，问题一大堆，安全没搞好，发展的目标也没有实现。

廉洁从业的六个“千万不要”

反腐倡廉既关系到集团的长远发展，是“百年天能”的重要制度基础，也关系到个人的职业安全，是每一位员工履职的制度红线。这是一条带电的“高压线”，千万不要去碰触，为自己的蝇头小利，损害公司的利益。

所有的员工，特别是关键岗位的干部和员工，一定要洁身自好，廉洁自律，保持警惕，酒肉朋友千万不能乱交，交了就会被“绑架”；有所图谋的饭千万不能吃，吃了就会“嘴软”；对自称有背景或关系的话千万不能信，信了就上当；对合作伙伴邀请的娱乐活动千万不能去，去了就掉进“黑洞”；违规之财千万不能收，伸手必被捉；侥幸心理千万不能有，一失足成千古恨，毁了自己的事业前程和家庭幸福。

监察和审计是保护大家

审计监察属于“一竿子插到底”的集团管控事项，集团的工作重点在哪里，审计监察就要关注到哪里；要关口前移，业务下沉。强审计，强监察，目的是让大家更好地发挥才能，放手去干，大胆去闯。有人认为，审计监察就是不信任我，就是来找问题的，这种观点是极其错误的。审计监察斩断的是小利益团伙的尾巴，既是为企业的发展保驾护航，也是在保护大家，帮助大家，让大家不犯错误。对个人来说，自律就是自爱；对企业来说，严管才是厚爱，这个问题一定要搞明白，任何事业部或者分子公司，有抵制审计监察的行为，都是坚决不能被允许的。

既要把好关口，更要赋能发展

天能是从溪沟里出来的小舢舨，靠大家艰苦奋斗，一步步发展壮大，走到了漾里塘里，后来又走进了湖里江里，现在已经成为了一支航母编队，走进了大海大洋里面。我们还要继续前进，最好速度再快一点，但一定要把风险控制在合理范围之内，是高质量和安全的前进。法务内控部门，承担着为集团“航母编队”预警护航的任务，这是重大的责任和光荣的使命。

法务内控部门要加强业务学习，提高专业能力，该加油门就加油门，该踩刹车就踩刹车，掌握好这个平衡；要贴近业务一线，经常下基层，在具体岗位上调研座谈，沟通交流，提出风控意见，形成制度文件；要完善风控体系，系统性地梳理风险点，编制风险地图，拿出整体工作方案；要坚持预防为主，通过工作前置，牵着牛鼻子走，不能拽着牛尾巴走；要赋能业务发展，在坚持原则把好关口的同时，多为业务部门赋能，让集团的发展更健康，更安全，更高质量。

敢于加油门，及时踩刹车

左脚一踩油门，车跑得太快了，或者方向跑偏了，

右脚就要踩刹车，风控部门的责任就是踩好刹车。事业部的一把手必须要有风险意识，如果一把手风险意识不强，下面的人很被动；事业部内部要有独立的内控部门，业务上直接接受集团内控部门的领导；集团内控部门也要适当关口前移，提前参与事业部的工作，一起讨论把关，还要提高专业能力，掌握好平衡，既不能看到犯错误不刹车，也不能总踩刹车，限制业务部门特别是新兴成长板块业务部门的创新发展。

安全不能保证，发展就等于零

安全发展事关全局，事关我们每个人的利益，是企业可持续发展的根基，也是必须守牢的底线。这里的安全发展，不仅仅只是生产的安全，而是整体性的安全，系统性的安全，可持续的安全，是涉及到方方面面的“大安全”。安全工作应该引起每个人的足够重视，要健全工作体系，层层压实责任，做到管理无漏洞，防控无死角，督查无盲区，切切实实把安全工作抓实做细。如果连安全都不能够得到保证，我们的高质量发展就等于零。

安全生产必须“小题大做”

企业少赚点钱没关系，但出了安全生产事故就是大事，不管公司没有责任，我们的心里会感到非常愧疚，每个员工都上有老下有小，背后都有一个家庭，我们要对每一位员工负责任，对他们的家庭负责任，就一定要把安全生产工作抓好。想到这一点，负责安全生产的老总，晚上就要睡不好觉，就要爬起来到车间去检查工作。安全生产必须总结经验，差补短板，对每一个车间、每一个工段的隐患点都要排摸，狠抓整改落实；必须要把每一个细节揪住不放，一定要“小题大做”，做成一篇大文章，做到一厂出事故，全集团受教育；一厂有隐患，全集团受警示。

附件 1:

张天任董事长创新变革新发展理念（摘要）*

（2021 年 7 月 26 日）

前进的道路一刻也离不开理论的指导，科学的理论总是和重大的实践相互激荡、彼此辉映。在八年波澜壮阔的变革实践中，经过不断的探索、实践、思考和总结，最终形成了董事长创新变革的新发展理念。新发展理念总揽行业产业发展的变局和企业高质量发展的全局，包括产业转型、机制变革、战略规划、组织发展、人才成长、运营管理、文化价值观建设等方面，系统性强，内涵丰富，逻辑严密，是全体天能人最宝贵的精神财富，是继续转型变革的行动指南，对天能的下一步发展具有重要的指导意义。

新发展理念明确指出，客户是企业生存的根基，必须始终坚持“以客户为中心，以市场为导向”。客户是企业生存与发展的根基，客户满意度是评价天能产品和服务的硬指标。以客户为中心，就要深入一线，洞悉市场，全力挖掘尚未被满足的痛点和需求，打造极致产品与体

* 董事长创新变革新发展理念，系统性地复盘八年来的工作，总结经验规律，由集团第九次总裁办公扩大会议审议通过。全文共 1 万余字，此文为文章摘要。

验，为客户创造更大价值和更多增值；对市场信息反馈，要主动承接，快速应对，协同联动，进一步增强客户黏性；要加快完善适应市场的体制机制，全力打造营销、质量、技术等“铁三角”模式，更好地满足市场差异化、个性化、精准化需求，从而抢占市场，赢得竞争。

新发展理念明确指出，科技创新是驱动企业高质量发展的第一动力。在“实业+科技+资本”三轮驱动发展战略中，科技处于核心地位，是企业硬核实力的集中体现。进一步强化科技研发在集团战略中的重要地位，不断完善研发体系，在全球范围内整合研发资源，构建“生产一代、开发一代、储备一代”三级研发体系，抢占技术创新制高点；强化产品开发体系，重点在锂电、燃料电池、智能制造、储能、新材料等核心技术方面攻关突破，促进新产业提速增效。

新发展理念明确指出，必须时刻保持危机意识和变革精神。企业发展最好的时候，往往也是最危险的时候，因为取得了一点小成功，就容易被胜利冲昏了头脑，滋生骄傲自满的情绪，这是极其危险的。我们必须时刻保持如履薄冰、如临深渊的危机意识，千万不要骄傲自满，麻痹大意，头脑发热，沾沾自喜；没有问题才是最大的问题，宁愿把自己的问题看得大一点，困难想得多一点，

这样就是永远在进步的路上；变革关系到每一位天能人的切身利益，每个人都是变革的主体，充分发挥大家的聪明才智，以更加积极的姿态参与到企业的发展中来，形成“动车组”文化。

新发展理念明确指出，不搞唯规模论、唯数字论，坚持内涵式增长。企业的发展需要规模，但要处理好规模和效益之间的关系，不能只追求规模，贪大求全，乱铺摊子；我们的发展一定是高质量可持续的发展，把主业做深做透，把“根据地”扎牢，把“护城河”拓宽，构建闭环产业链，形成产业生态圈；各事业部要以打造所在领域的核心竞争力为追求目标，实现内涵式增长。

新发展理念明确指出，持续加强人才建设，团队建设和组织能力建设。人力资源是赢得竞争的决定性因素，能力不足是我们面临的最大的短板。要创新引才用才方式，加快引进国际化、专业化、高端化的领军人才，不断提升人才队伍的整体水平；强化人才梯队建设，做推动人才结构优化；部门一把手是团队人力资源的第一负责人，要用文化价值观加强团队建设；打造学习型团队，系统性地提升组织能力和个人能力。

新发展理念明确指出，管理干部要增强责任意识和担当精神，知重负重，履职尽责。在天能的核心价值观中，

“责任”是排在首位的，责任心强，再大的困难也可以克服，责任心差，很小的目标任务也难以完成；衡量一位干部是否优秀的标准，不看级别高低，资历深浅，而是看有没有责任和担当，敢不敢挑战目标，能不能承接战略；人力资源部门要选择那些在危机关头有担当精神，在非常时期能积极创造价值的人。

新发展理念明确指出，以奋斗者为本，激励奋斗者，回馈奋斗者。艰苦奋斗是我们的传家宝，什么时候都不能丢。必须大力弘扬艰苦奋斗的文化，以奋斗者为本；在物质上回馈奋斗者，让为公司创造价值的奋斗者获得更多的价值回报。在精神上鼓励奋斗者，让更优秀的人才积极参与到公司的价值创造中来；我们还为员工成长提供机会，营造幸福与奋斗的组织氛围，激发组织和员工持续奋斗的激情。

新发展理念明确指出，发扬斗争精神，勇于查补短板，开展自我批评。要少讲成绩，多讲短板，大力弘扬“问题文化”，经常开展批评和自我批评，让“红红脸”“出出汗”成为常态；直面困难挑战，不回避矛盾和问题，发扬斗争精神，提高斗争本领；通过不断复盘，对工作过程和结果进行回顾、反思和探究，找短板，补短板，拿举措，提高团队的能力水平。

新发展理念明确指出，坚持“一盘棋”，加强战略协同。企业发展靠协同，要坚决打碎、拆除部门墙。事业部老总和部门长做决策时，要心怀大局，服从全局，着眼于天能的“大棋盘”，打大算盘算大账，敢于以局部之失换取全局之得，以当下之失成就未来之得。不断拉通研发、生产、市场、售后的产品开发流程，拉通财务、采购、生产、仓储、物流等供应链管理流程，使组织反应更加协同敏捷，客户交付更加快速及时。

附件 2:

天能奋斗者宣言*

我是天能奋斗者
幸福是奋斗出来的
我要时刻保持奋斗者姿态
甘于奉献 创造价值
始终保持实干担当的品质
敢闯敢试，一拼到底

我是天能奋斗者
艰苦奋斗是天能人的传家宝
我们挑战目标、使命必达
我们不做看客、争当剑客
我们想干事、能干事、干成事
我们有信心、有决心、有恒心
推动变革创新，引领新能源产业高质量发展

* 《天能奋斗者宣言》在 2022 年 7 月 25 日集团半年度工作会议上通过。

我是天能奋斗者
我们以奋斗为荣
百折不挠、把不可能变成可能
我们永葆奋斗激情
在董事长“九个坚持”新发展理念指引下
全力以赴、勇往直前
成为全球领先的绿色能源系统方案解决商
拼搏 拼搏 再拼搏！
为全体天能人的幸福生活与美好明天
奋斗 奋斗 再奋斗！