

生长力，是组织的核心关键能力

如何更好地应对不确定的环境？不断学习是最根本的出路。在这个信息爆炸的时代，关键是理解底层逻辑，这意味着我们学习的内容也要更接近这个底层逻辑。

很多人容易把见识当成知识，这是不对的。在古文中，“见”与“知”两字之义有非常明确的区分。《韩非子·说林上》中提到：“圣人见微以知萌，见端以知末，故见象著而饰，知天下不足也。”我们第一时间看到的只是信息，从事实中提炼出来的才是知识。西方的知识论也同样认为，经过某种框架进行提炼而得到的东西，才叫知识。培根说的“知识就是力量”指的就是这种知识，而不是简单的见识。

很多人觉得自己经历丰富，然而这只能说明此人见识多。如何把见识变为知识，这一点非常关键。很多人动辄就提“知行合一”，但很有可能是把见识和知识混为一谈，以为自己知道的东西就是知识。殊不知“从见到知”需要学术界和老师们的提炼，需要一个艰苦的过程。

一、卓有成效的高管需具备构建理论的能力

虽然有人强调自己是实践派，有人强调自己是理论派，但在在我看来，这只是人为制造的对立。看书的人和不看书的人，学习的人和不学习的人，他们都在用个人经验指导实践。经验与理论的区别就是——经验是一个人的“理论”，真正的理论则是由学者通过研究、归纳和提炼而得出，相当于很多人的经验再加上很多人的研究和提炼。

我非常愿意与企业高管朋友们分享德鲁克的一段话。他说，卓有成效的高管是这样一群人——“在最高层面开展概念性思考，试图在情景中找出常量，想明白什么是战略性的和一般性的问题，而非仅仅解决问题，并不以决策速度取胜，而是关注在多变量中避免思维混乱。想要在思维层面影响别人而非技术层面，想做一个有意义的人而非聪明人。”

从这段描述不难看出德鲁克眼中“卓有成效的高管”所要具备的素养。比如，高管要开展“抽象性的概念性思考”而不是一事一议教条式的具体思考”。具备上述素养的高管，应该说他是具有

底层逻辑的。前面提到《韩非子》等中国古代典籍，描述的也是一种底层逻辑。

所以，高管要学的就是这种底层逻辑。

二、底层逻辑揭示事物运作规律，但做不到精准预测事件

有人可能会问，学了底层逻辑是不是就能应对不确定性？面对这样的问题，我更想说的是，学习了底层逻辑能让你更有定力，这种定力源自对局势的掌控能力和把握。如果说想要学一种包打天下的底层逻辑，指望它能帮你解决一切问题，这可能就是对底层逻辑的误解。建议大家理性看待底层逻辑。我们要不断地学习，但再棒的底层思维能力也无法消除开放系统固有的不确定性。

什么是“开放系统固有的不确定性”？其实读书就是一个开放系统，不同的读书人对同一本书往往看法不同，感受也不同。正所谓“你在读此书，我在读彼景”，大家见仁见智。

因此我常常建议大家要注意区分“事件”和“事物”。一家企业的成败，这是“事件”；事件背后的运作规律、内部结构，这是“事物”。拿《定力》这本书为例，读者的读后感受可能千差万别，存在偶然性，但书的内部结构是相对稳定的，透过结构我们可以能够看到由内部结构决定的底层秩序。企业的高级管理者就是要学习这种相对稳定的、结构性的东西。

从战略研究的角度看，企业获胜取决于几点因素：一是产业定位，也就是看企业家是否真正了解自己在的产业；二是企业家对组织、能力和领导力的把握；三是政治经济的变化。企业经营存在偶然性，企业家很难预知或左右这种偶然性。尽管如此，企业家仍可以通过系统的学习，比如学习财务、公司金融、人力资源等方面的知识，抽丝剥茧般地解剖知识，进而从“事物”的角度理解知识。这样的学习过程或许不会带来立竿见影的效果，但对理解事物的必然性大有帮助。

三、战略制定归根结底是要把握好形势

底层逻辑有时近乎常识。首先要有战略思维，也就是“我能

(competences)”。无论客观环境如何变化，只要我有能力，就能从变局中捕捉机遇。

其次是人的因素，也就是“我欲(I would)””。我们知道，市场机遇一旦出现，大家都看得到，蜂拥而至的现象也可能随之出现。在这样的背景下，企业家若无法找到有利的产业定位并提前抢占，则应审慎行事；贸然冲上去可能成为炮灰。然而在“我欲”这个层次，人可以发挥主观能动性。高明的战略家通常擅长造势，即率先创造一个有利的定位，持续保持战略优势。

战略制定归根结底是要把握好形势。关于这一点，我认为迈克尔·波特和孙武似乎也达成了某种跨时空的“不谋而合”，从底层逻辑的角度看，这两人之间存在一种“波孙共识”，即要在能打胜仗的地方战斗。波特认为“抓住行业、价值链等要素，持续保持竞争优势”“要在有吸引力的地方去竞争”，孙武则称为“转圆石于千仞之山者，势也；决积水于千仞之谷者，形也”。不难看出，波特的“五力模型”和孙武的《孙子兵法》都抓住了战略研究的底层逻辑，从“道”“法”“术”展开阐述。从底层逻辑的角度看，这两者存在共识。想要成功，必须做到内外结合，势与形结合。比如找到了“千仞之谷”但是却没有“蓄水”，这意味着个人能力尚有欠缺，要不断积蓄培养，否则就无法充分利用“势”。

四、常见误区

现在商战的形势就好比冲浪，可能遇到各种不确定性。有人因此认为波特的“五力模型”已经过时。不确定性意味着理论不再有效——这是一个常见误区。

不过在我看来，“五力模型”清晰地指出，任何产业定位都受到至少五种力量的影响，其影响结果体现为该定位的盈利性。因此我认为“五力模型”最有价值的部分不是“五力”所列出的种种因素，而是其背后的思维模式；企业需要选择有利可图的利基市场，而非追求不具盈利前景的规模和市场。这要求企业和企业家针对行业特点精准定位，针对某个行业的具体区域、细分市场和客户群进行“五力分析”。在对行业的规模和具体盈利前景尚未清楚之前，盲

目的扩张是不可取的。

不确定性有两个维度：一是变化速度快。在冲浪式快速变化环境下，“五力模型”还有用吗？在我看来，冲浪是一种只知起点和终点，中间过程充满不确定性的过程。冲浪者需要根据形势的变化，结合海浪、风向、体能等情况迅速判断并做出应对。做到这一点就需要在高度模糊的信息下沉淀自己的思维框架，培养自己的理论直觉，锻炼从各方面信息中提炼精华的能力。从这个角度看，“五力模型”仍然有帮助，不确定性只是对应用“五力模型”的人提出了更高的要求。以前用“五力模型”做出的战略规划，起码可以指导三年内的实际工作，现在则可能只够用一次。对于战略家而言，每当出现一种新变化，都要重新做一次判断，从更深刻的角度再次理解不确定性的特殊内涵。

第二个维度是复杂程度高。面对各种复杂变量，“五力模型”允许战略家在对五种力量的洞察和若干可能定位之间开展动态迭代，最终得到有创意的、有吸引力、可防守的产业定位，进而指导价值链设计。在上述背景下，战略家需要一个总体的框架将各种变量和因素整合起来，只有充分理解各种“力”之间的基本交互模式，才能驾驭更多变量。

所以“五力模型”是否还有价值？答案是不确定性不可等同于“五力模型”已经失效。

毕竟企业可以没有战略规划，但个体不能没有战略素养。这也是另一个常见误区，认为不确定性意味着战略不再需要。

最后，希望大家未来都有机会成为像德鲁克所描述的那样，成为有能力构建自己理论的企业家。这种企业家必须具备三个能力：

- 1. 理论审美能力。至少要知道哪些是表层，哪些是底层。要做到这一点就要多研究底层逻辑；
- 2. 批判性思维。要有能力在大脑中容纳并行不悖又看似矛盾的思维；
- 3. 构建抽象的能力。

吴霞 / 企业管理部

爱岗敬业 顽强拼搏



集团公司 公众微信账号

本刊编辑部 企宣部 电话：6531898 Q:2516654887 邮箱：jynews@163.com

常琳 / 设备工程管理部

半月刊 总第 242 期
(每月中旬、下旬出版)
承办：集团企宣部 2023年11月下
本刊声明：本刊非商业刊物，所刊登稿件未经许可请勿转载！

*山东俊源石油集团企业文化内刊《俊源人》编委会*主任：齐春晓 总编：于睿 执行主编：韩学芹、吴东斌

俊源石油组织召开第四季度安委会



11月27日下午，俊源石油在老中控室二楼会议室组织召开第四季度安委会，俊源石油总经理、安委会主任齐春晓，副总经理兼厂长、安委会副主任魏昱，副总经理兼安全总监、安委会副主任齐会杰等领导，受表彰人员、生产系统员工代表及安委会其他成员共60余人参加，会议由齐春晓主持。

按照议程，会议首先在“夏季安全生产百日攻坚”中表现突出的安全先进个人、先进班组及先进车间进行颁奖，先进个人代表李红文、先进车间代表谢富峰分别结合自身岗位做典型发言。随后，生产运行中心、品管调运中心、运行保障部、动力保障车间、生产技术管理部、设备工程管理部负责人分别做第三季度工作总结及第四季度工作计划，安全管理部朱晓亮通报第三季度全厂安全生产情况。

随后，魏昱在会议中指出，第三季度安全生产工作总体平稳有序，实现了安全事故为零的目标。生产各部门在第三季度安全环保工作中群策群力，按时完成了新技改项目试生产、火炬系统改造提升、全厂消防广播施工、球罐检修、大修等工作。魏昱在讲话中安排部署第四季度生产各部门安全方面四项重点工作。一生产各部门要有计划的提升新员工岗位操作技能。二重点关注老旧设备设施安全运行情况。三要充分利用好本次分级评估，全方位提升安全管理基础水平，完善基础资料档案管理，逐

步规范安全标准化各要素程序制度，提升全员对标规范的掌握程度。四要做好冬季防冻凝工作，确保冬季安全生产。

魏昱强调，第四季度是2023年最后一个季度，是按计划完成年度安全生产目标的关键期，希望生产各部门继续保持前三季度良好的安全态势，强化红线意识，统一思想，坚守底线，认真总结安全管理经验，力争在2023年最后一个季度的安全生产工作再上新台阶。

齐会杰在会上传达近期政府部门文件要求，部署第四季度的重点工作，就分级评估、安全标准化评审、冬季安全生产百日攻坚行动、应急演练、教育培训、政府检查等几个方面的工作做了详细要求，并强调与会人员要根据自身职责传

达并贯彻落实本次会议精神。

齐会杰强调，各生产车间、部门在制定明年各项安全工作计划时，要注意总结今年在安全生产工作中存在的突出问题，坚持问题导向，在明年的工作中针对薄弱环节进行规范提升管理，提升责任意识，有效管控风险、查消隐患，继续保持安全生产零事故。要用动态发展的思想去干工作，与时俱进去干好每项重点工作，为俊源石油安全发展夯实基础。

最后，齐春晓做总结发言。

他表示，当前安全生产工作尤为重要，全体职工要齐心协力、稳扎稳打、谨小慎微做好岁末年终安全生产工作。

梁改凤 / 安全管理部

俊源石油参加黄三角农高区人才工作调研专题座谈会



为扎实开展调查研究，推动主题教育走深走实，11月23日，黄三角农高区组织召开人才工作调研专题座谈会。党工委副书记朱英坤，农高区有关部门单位负责同志，科研团队、企业代表参加。俊源石油综合办公室主任陈慧敏参会。

会议主要围绕农高区各单位人才工作开展情况、高层次人才引进、科技成果转化以及人才服务方面进行座谈讨论。会上，黄三角农高区党工委副书记朱英坤介绍了黄三角农高区“招才引智”工作的进展以及下一步的具体规划。各企业代表分别就人才引进工作开展情况、人才需求难题等做交流发言。陈慧敏介绍了企业发展历程、人才引进与培养实施情况以及在人才引进方面的建议。

朱英坤指出，人才是创新发展的重要牵引和支撑，农高区将一如既往地重视人才工作。各部门单位要坚持高位推动，认真履行职责，大力实施人才培育工程，聚焦“引、育、留、用”核心发力点，制定切实可行

的政策落实措施，推动人才链、创新链、产业链深度融合；要强化服务意识，优化人才成长环境，用心用情用智服务人才、留住人才，构建优质高效服务体系，为人才和企业搭建广阔的发展平台；要加强沟通联系，发挥部门协同优势，及时了解人才所需，主动释疑解惑，提高政策服务知晓度，增强政策落实精准度和匹配度，激发人才主体活力。同时，希望各科研项目平台、企业积极参与农高区建设发展，担当时代重任，围绕各自领域，将新技术、新知识、新理念运用到工作实践中，为农高区高质量发展注入崭新活力和强劲动力。

下一步，俊源石油将不断深入开展高层次人才引进与培养工作，聚焦科技、聚力人才，进一步细化、优化人才培养方案，充分调动职工的积极性和创造性，促进科技成果的转化，提升企业整体竞争力。

李敏 / 综合办公室

俊源石油2023年度职称自主评审会顺利召开



11月25日上午，俊源石油工程技术职务资格中初级评审委员会在办公楼一楼会议室召开2023年度工程技术职称评审会。

李大军 / 企业发展中心

