

达实智能股份有限公司

企业文化与发展战略白皮书

2023 年 3 月 (V4.0)





深圳达实智能股份有限公司

企业文化与发展战略白皮书 (V4.0)

目 录

序 言.....	3
第一章 企业发展的四部曲.....	7
一、人生成长四部曲：“心、道、德、事”	7
二、企业发展四部曲：使命、哲学、战略、机制.....	9
三、达实智能发展的三个阶段.....	11
第二章 达实智能的企业使命与 2030 愿景.....	15
一、物联网技术的本质.....	15
二、达实使命：万物智联，心心相通.....	16
三、达实企业愿景：智慧百万空间，温暖亿万用户.....	16
第三章 达实智能的企业哲学.....	19
一、达实智能核心价值观.....	19
二、达实智能基本信念.....	20
三、达实智能行为准则（哲学细则）	21
第四章 达实智能的企业战略.....	25
一、对历史上关键战略问题的回顾及反思.....	25

二、行业洞见与趋势研判.....	28
三、面向 2030 的战略意图.....	30
四、布局规划.....	32
第五章 达实智能的企业机制.....	37
一、战略管理机制.....	37
二、产品管理机制.....	38
三、市场营销机制.....	39
四、变革管理机制.....	40
五、数字化保障机制.....	40
六、学习创新机制.....	41
结束语.....	43
附 录.....	45
致您的一封家书.....	46
龙场祭阳明先生.....	48

序 言

致同事和合作伙伴：

如果您已经是达实的一员，或者即将成为达实的一员，您可能会问自己“我为什么选择在达实工作？”如果您是达实的伙伴或者正在犹豫是否与达实成为伙伴，您可能也会问自己“我为什么选择与达实合作？”作为达实创始人和董事长，这个问题也一直萦绕在我心中：“我为什么要创办这家公司？”“这家公司存在的意义和价值究竟是什么？”

1995年我和几个中南大学的研究生同学一起创办了达实公司，当时的想法很简单，就是希望通过老老实实为客户服务，务实创业，创造财富，改善生活。不知不觉间，达实已经走过了28年的历程，期间和团队一起历经了各种艰辛与坎坷，也充分体味了创业的激情与快乐。

2018年底，公司发展似乎遇到了瓶颈，带着困惑，我开始系统性学习阳明心学，感悟到“心即理，知行合一，致良知”的深刻含义，也感悟到了“心-道-德-事”是人生成长的四部曲，相应的“使命-哲学-战略-机制”就是企业成长的四部曲，由此那个自创业以来一直萦绕心头的问题有了明确的答案。

遵循这样的方法，我和我的团队真正找到了达实公司存在

的意义和价值，我们明确了公司的“愿景”，我们要智慧百万空间，温暖亿万用户！我们不仅要创造物质价值与大家分享，更要创造精神财富，和大家一起奔向幸福生活。我们优化和升级了核心价值观，也就是我们的“哲学”！进而，我们对未来的“战略”布局和创新方向有了非常明确的共识，我们要争取成为全球领先的智慧空间服务商；我们正在而且还会不断探索、持续优化公司的运营“机制”，引入先进科学的流程、制度和规则来实现战略落地和使命达成。

今天的达实，从根本上理清了发展思路，就像打开智慧、放开思想羁绊的奔跑者，散发着勃勃生机和一往无前的勇气及力量，经过这一轮反复碰撞和思想迭代，达实将进入全新的发展时期。

2020年3月我们发布了《达实智能企业发展白皮书》V1.0版本，2021年5月刷新到V2.0版本，2022年5月又刷新为V3.0版本，这些都忠实地记录了我们逐年梳理深化公司发展的思路历程。在过去一年的工作实践中，我们不断向内反思和向外学习，进一步明确和深化了企业成长的四部曲，并进一步明确了创新战略，建立了运营机制。这份V4.0版本白皮书是大家一年工作智慧的结晶。我们希望每一年都能认真地总结公司发展历程中的问题和新的思考，不断提升认知，增强所有员工和伙伴们的信心。

通过本白皮书，我希望把自己对“为什么选择达实”的问题进行了真诚而清晰的表达，也希望我们给出的思考和答案同时能回答您的问题。感谢关心帮助我们的客户和朋友们，感谢达实智能兄弟姐妹们的辛勤付出，达实每一份进步都离不开大家的共同努力和呵护。我更希望，在未来的日子，我们相互砥砺，共同成长。这是一份达实智能公司对自身发展和文化建设的纲要性资料，欢迎您见证我们的成长，期待您的批评和帮助!

董事长：刘磅

2023年3月

第一章 企业发展的四部曲

一、人生成长四部曲：“心、道、德、事”

1、什么才是真正的成功呢？

达实首先关注的是人的成长问题。每个人都会期待自己的人生是成功的。达实自创办之日起一直秉承“以人为本”的宗旨，就是真诚地希望我们每一位员工、客户和伙伴都能拥有真正意义上的成功！

不同层面的人对成功的理解和定义千差万别，我们认为真正的成功，是以健全的心灵品质，依道而行，达成利益自己、他人和社会的目标，同时拥有幸福自在乃至圆满觉悟的人生。

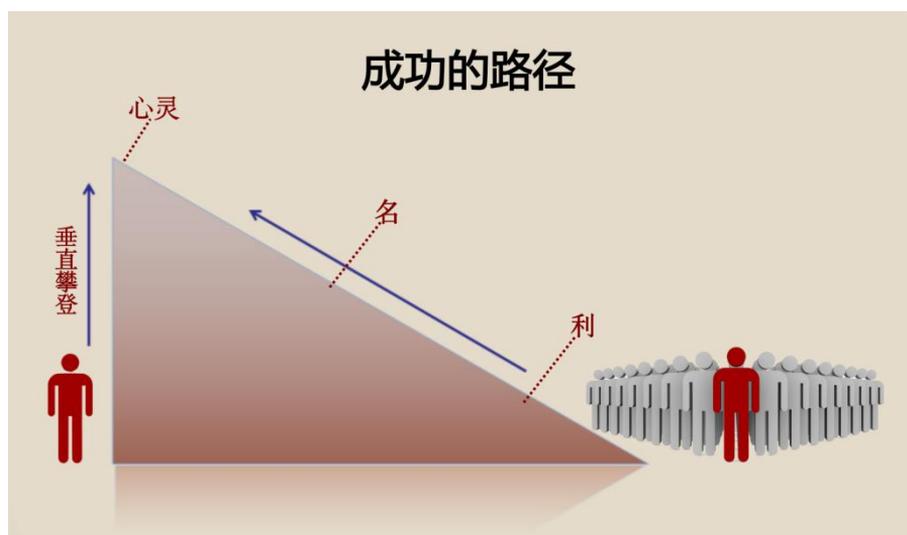
2、人生成长的规律是什么？

真正成功的路径有法可循、有道可依！5000多年的圣贤经典无不在以不同的视角揭示着人生成长的天理大道：心是道的源泉，道是德的根本，德是事的根源，厚德才能载物(事)。只要我们持续

明心、净心，就可以提升自己的心灵品质，发掘心中无尽的宝藏。如此，道的提升就会事半功倍，拥有更高的格局和境界；德的提升也会水到渠成，拥有更大的能量和智慧；事的提升就会心想事成，拥有真正成功的人生。人生成长的规律就是：“心、道、德、事”四部曲。

3、真正成功的路径是什么？

绝大部分人的人生之路是按“事-德-道-心”行进的，所谓“天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往”，追名逐利本身是人之天性无可厚非，但这条道路看似平坦，实则拥挤不堪，路阻且长，越往后走，反而是一路艰辛！这条道路看似简单直接，实际往往事倍功半，难有长发展、大成就。



们可以超越在事上、德上乃至道上用功，直接在心上下功夫。只要我们能的心上用功，敢于垂直攀登，用心去成就客户、成就伙伴、成就他人，最后就能成事。选择这样的成功之路不拥挤，还能事半功倍。

4、职场的本质是什么？

我们都在职场打拼，职场其实就是修炼自己心灵品质的道场，是成就他人的平台，也是展示自己才华的舞台，而赚钱养家则是必然的结果！

人生成功的道路和方法有道可依、有法可循。遵循“心-道-德-事”人生成长的四部曲，是我们对每个达实人的期望和要求，也希望我们的客户和伙伴，能感受到达实人在追求成功背后的原始动力。

二、企业发展四部曲：使命、哲学、战略、机制

人生的成长既然有道可依、有法可循，那么企业的发展也必然会有类似的逻辑。在经历了长时间的思考和参悟，我们对应于人生成长的四部曲，为企业发展也构建起四部曲的逻辑，分别为：使命、哲学、战略、机制。

使命驱动：假设把企业作为一个主体或者生命体，那么企业的使命就是企业由心而发，由内心深处涌出的巨大能量。有大爱者，可立大志，有使命者，才会有势不可挡的信心与力量。当企业的使命是全力以赴为行业、为社会服务，它就获得了足够的能量，这也是中华文化所揭示的：仁者无敌。

哲学护航：企业生存和发展哲学的本质是企业的价值观，用以确立企业的价值标准，界定企业的行为准则，建立企业员工的基本信念。必须看到由于内外部环境的不确定性，不可能所有的业务都有清晰的方向和明确的计划，当我们面对不确定性问题时，一定要有企业哲学和价值观指引我们拨开迷雾，引导我们渐进践行。所以企业哲学和价值观也是我们用以远航的指南针，让我们在迷茫混沌时做出正确的选择。

战略突破：企业的战略应该包括对企业的定位、发展方向、阶段性目标、发展模式、主要策略和高阶计划的清晰表达。我们要思考怎样为客户创造独特价值，解决独特的问题，推动社会的进步。战略要能解决行业的痛点问题，为用户提供感动人心的服务，从而带动用户心灵品质的提升，共同推动行业进步。这是达实企业战略的长期追求。

机制保障：我们不仅要建立创新和运营机制，听懂客户内心无声的呼唤，提供超越客户期望的产品和服务，创造性地实现企业的价值和价值交付。我们还要建立学习和成长机制，为自己和他人搭建起人生成功的舞台。

企业真正的成功是搭建利益人心的舞台，不仅提供产品和服务，创造物质财富，而且提供精神产品和服务，创造精神财富，与员工、客户、股东及社会分享，最终成就百年基业。企业成功也是有道可依、有法可循的。

三、达实智能发展的三个阶段

“达实”名称来源于刘磅董事长在中南大学读研究生时在研究生会参与创办的公司，学校领导取名“达实”，希望当时一心想赚钱的同学们能够老实一点、诚实一点、务实一点。1995年刘磅董事长在深圳创立本公司时，沿用这个名称至今。

1、第一阶段，靠“体力”驱动。

1995年，穷则思变时，刘磅董事长与几位研究生同学创办了达实公司。

创业初期的 5 年（1995-2000 年）为公司发展的第一阶段，公司核心业务是工业和建筑自动化系统集成业务。这个阶段主要是靠脚勤、口勤，为生存而奋斗，以“达实”二字释意，就是老实诚实地为客户服务，到处求发展。公司几位创始人希望务实创业，创造财富，改变自己的生活。

2、第二阶段，靠“脑力”驱动。

2000 年初，站稳脚跟后，刘磅董事长引入管理顾问公司，带领同事们系统地学习西方管理知识，学习做事的方法。

接下来的 18 年（2001-2018 年）是公司发展的第二阶段，公司核心业务聚焦建筑环境智能化整体解决方案。这个阶段主要是用脑来思考发展战略，以“达实”二字释意，“达则兼善天下，实则恒心如一”，就是不仅自己致富还要创造价值与员工和客户分享；不仅要务实还要沿着既定的战略方向发展。

3、第三阶段，靠“心力”驱动。

2018 年，公司高速成长遇到瓶颈时，刘磅董事长引入阳明心学，带领同事们系统地学习中华传统文化，学习做人的道理。

2018 年底达实开启了公司发展的第三阶段，即不仅靠“体力”

的勤奋，靠用“脑力”的思考，更要靠用“心力”驱动发展。

“达则兼善天下”，不仅创造价值与他人分享，更要成就他人的成功与幸福；“实则恒心如一”，不仅要艰苦奋斗，更要将用户装在心里，永远依道而行!

万物智联

心心相通

第二章 达实智能的企业使命与 2030 愿景

企业使命是企业存在于商业社会的目的和理由，是企业经营与发展的动力所在，是基本指导思想、原则和总方针。达实的企业使命是达实从创始人到每个员工都应努力追寻和践行的理想，也是让每个达实的客户、伙伴可以感受到的，达实人究竟为什么而奋斗的企业信仰。

一、物联网技术的本质

达实在 28 年的发展历程里，一直深耕于建筑智能化领域，我们完整地经历了中国建筑行业从楼宇自动化、建筑智能化、到现在基于物联网平台的智能化的演进。

物联网的本质是什么呢？很多人认为物联网技术是链接万物的，是控制万物的，是改变万物的。我们坚信中华文化所揭示的“天地万物为一体”的理念，从某种意义上说，我们相信建筑空间是有生命的，我们认为物联网技术的本质是唤醒万物。

二、达实使命：万物智联，心心相通

将企业创始人的个人使命和所从事的物联网技术的本质相结合，我们找到了企业的使命：“万物智联、心心相通。为人们营造更智慧、更低碳、更温暖的工作和生活空间。”我们希望唤醒万物，与人类相连，互相砥砺，共同成长。

人类是群居动物，人们需要各种工作和生活空间，从利益他人中充实自己，成长自己。同时这些空间中也充满了人们的挫折和痛楚。我们希望通过物联网技术唤醒万物，营造一个充满绿色智慧和温暖光明的空间，助力人们事业成功，生活幸福！这是我们达实人的梦想，也是达实企业的伟大使命。

三、达实企业愿景：智慧百万空间，温暖亿万用户

达实智能服务于各种工作和生活空间，从一个小生命来到人世的手术室空间，到居住的社区空间，到出行的地铁空间，到读书的教室空间，到工作的办公空间和企业园区空间…。到 2030 年前，达实的企业愿景是：智慧百万空间，温暖亿万用户。

企业的愿景是对未来蓝图的描述，达实未来要发展成为建筑空间场景智能化领域的领导者，引领行业健康发展。

为实现我们的企业愿景，我们持续打造明心净心的学习环境，

帮助员工通过反躬自省找到感动自己的人生使命，挖掘出心中无尽宝藏。从而让员工像换装上了核发动机，如此整个企业就像每节车厢都装了核发动机的高铁，拥有了无尽的发展动力。

第三章 达实智能的企业哲学

企业哲学是企业为其经营活动所确立的企业核心价值观、行为准则和基本信念。

一、达实智能核心价值观

核心价值观是我们关于企业意义的终极判断，是我们选择战略和判断是非对错的根本依据。

“达则兼善天下，实则恒心如一”：不仅创造价值与他人分享，更要成就他人的成功与幸福；不仅要艰苦奋斗，更要将用户装在心里，永远依道而行！

我们不仅要把用户装在心里，也要把员工、供应商、投资者等企业相关者装在心里，永远依道而行。

于暗夜中点燃他人心中的那一盏灯，才是最大的利益他人。只要我们能够点燃自己心中的那一盏灯，就可以点燃许许多多身边人心中的那一盏灯，一灯能除千年暗。

二、达实智能基本信念

我们坚信人人心中拥有无尽的宝藏；我们坚信行为作用与反作用的人生真理。

1、人人心中拥有无尽宝藏

孟子曰：“人皆可以为尧舜。”

阳明先生曰：“圣人之道，吾性自足。”

人的潜能就像大海，而开发出来的能力，可能连1%都不到。每个人都可以通过明心净心体证这一真理，在实践中不断提升自己的格局和境界，从而不断提升和放大自己的成就，如此，生命将更有意义，人生成就也将不可限量。工作中遇到困难时，就会充满信心勇敢面对。

2、行为作用与反作用的人生真理

俗语云：种瓜得瓜，种豆得豆。种什么样的因，就会得什么样的果；有什么样的行为作用，就会有什么样的反作用。爱出者爱返，福往者福来，无论在工作还是在生活中，只要我们是真心爱家人、客户、同事，那我们收获的也一定是爱。相信一分耕耘一

分收获，付出一定会有回报。工作中遇到委屈时，就不会为眼前的得失所困。

稻盛和夫说，“要想成就一番事业，就必须具有自我燃烧的热情”。工作中很多同事发挥不出能力，实现不了业绩。细分析就会发现：其要么不认可“人人心中拥有无尽宝藏”，不相信自己也是自燃物；要么不相信“行为作用就有反作用”，导致自己的燃点太高。

三、达实智能行为准则（哲学细则）

将核心价值观延伸到各个利益相关者，就形成我们的行为准则。

面对客户：

细分环节	行为准则
战略	不应该追求粗犷的规模化发展，而应该追求高质量发展。
	做难而正确事。
咨询	聆听客户无声的需求，而非推销自己的产品。
产品	坚持纵向创新，掌握核心技术和产品。 坚持组合创新，深耕细分行业应用。
	坚守 6×10 的克制，拒绝 10×6 的平庸，做好 6 件事，每件都做到满分，而不是做 10 件事，但每件仅做到 6 分。
	以终为始倒推产品和解决方案创新，基于客户价值，不忽悠、不盲从，以专业能力成就客户，利益客户。
	物质价值上，功能设计要做减法，智能化是为人服务的； 精神价值上，内容传递要做加法，要带给用户温暖和光明。
营销	以真诚赢得客户信任，雪中送炭。
	以专业成就客户事业，解决难题。
交付	以工匠精神认真做好每一个细节，让每个项目都成为“作品”。 以客户根本利益为目标，保障项目顺利完美交付。
服务	成为客户关键时刻最值得信赖的人。

面对员工：

细分环节	行为准则
选	高度认同达实使命和哲学的有志之士，一线奋斗出来的能打胜仗的同事。
育	不仅培养做事素质，更要培养做人品质。

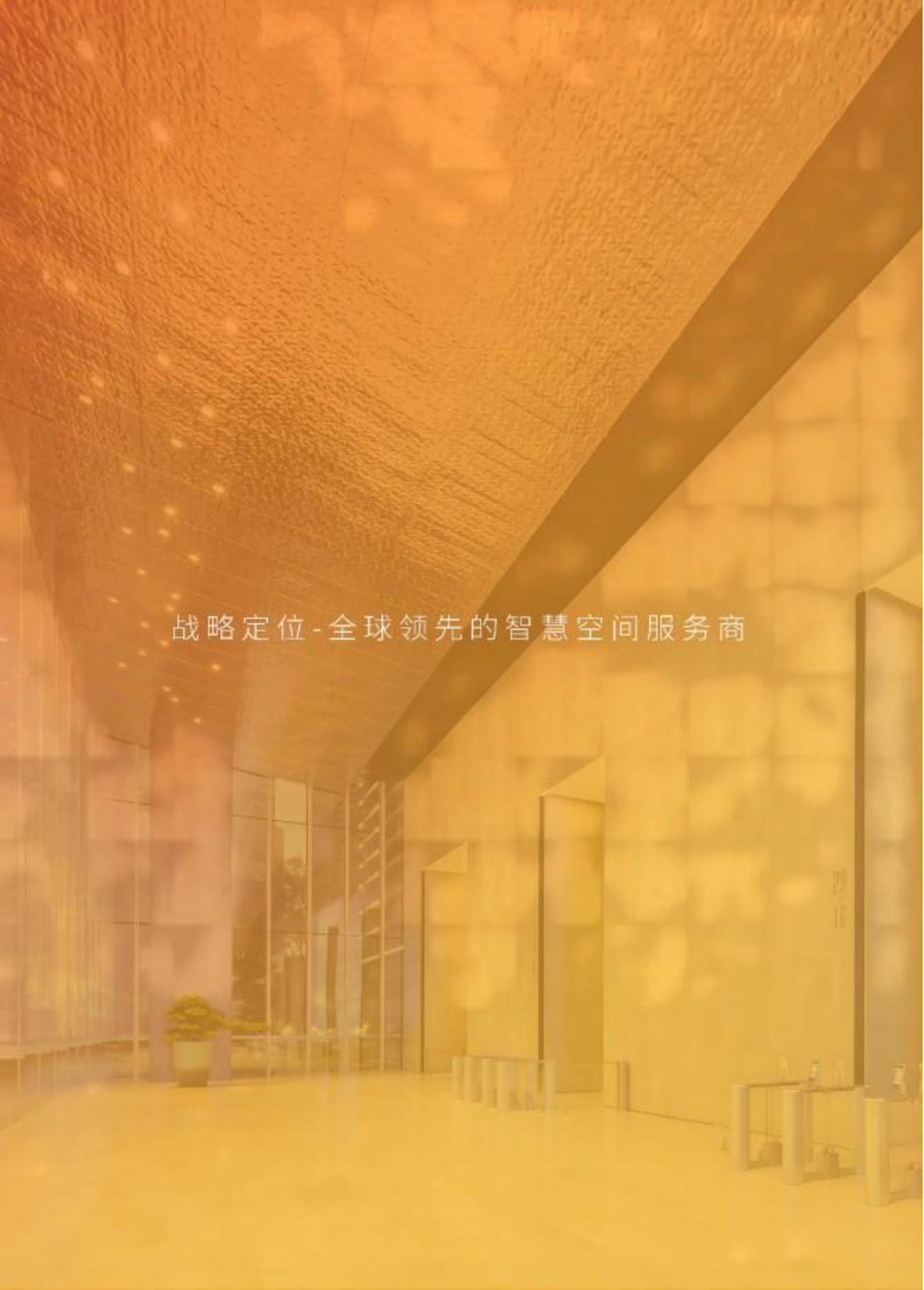
	主动帮助员工规划职业成长路径。
	关注员工薪酬的同时也关心员工的成长和幸福。
用	相信人人心中都有无尽宝藏。
	以德为底线，用人所长，敢用“狂狷之士”。
留	利益员工，而非利用员工。
	不成人之恶，不成人之庸。
	贤者奖位，能者奖金。

面对伙伴：

细分角色	行为准则
投资者	充分向投资者传播公司价值，与投资者共同成长。 真正关注股东与股民的长期投资回报，拒绝短期炒作。
	选择长期合作伙伴，而非短期相互利用。
供应商	把供应商当作客户，共同成长。
竞争对手	超越竞争对手，引领行业发展，以开放心态融入产业生态链。

面对社会：

细分角色	行为准则
党和政府	亲清心态，同频共振，积极进退。
时代	做伟大时代的参与者，而不是旁观者。
社会	停止抱怨、开始行动，从我做起。在履行社会责任的具体实践中增强荣誉感和使命感。



战略定位 - 全球领先的智慧空间服务商

第四章 达实智能的企业战略

一、对历史上关键战略问题的回顾及反思

达实智能是一家有所追求、同时又勤奋务实的公司，28年来我们进行了多次战略突围，走过不少弯路，付出过很多沉痛的代价；同时我们也积累了宝贵的经验，为未来的发展奠定了雄厚的物质和精神基础。

1、 物联网产品的创新发展，为企业带来核心能力的提升和发展

达实创业初始是从代理海外巨头的自动化设备开始的，在那个时代，做代理商很赚钱，但我们清楚，做代理无法让企业掌握真正的核心技术与核心能力。

从最初做代理商，达实就逐步开始做集成，之后又自主创新、开发产品、做系统集成、做核心解决方案。自96年达实开发第一代门禁系统至今，我们一直都坚持自主研发和创新，所以通过自主研发和创新，构筑核心产品技术的能力是达实的基因。

回顾往昔，产品和技术的创新之路异常艰辛，我们也曾失败

过，动摇过。但庆幸我们在自主产品开发和创新上坚持了下来，没有中断，也没有放弃。

今天的达实，能够积累起从平台到系统，到产品，到模块，到算法的完整技术体系，掌握诸多的核心算法，提供给客户令人信服的智能建筑的核心解决方案，皆因我们在智能建筑这一专业细分领域掌握了 Know How，而这一切的背后，正是由于我们在技术创新上的坚守和努力。

2、建筑节能服务的创新发展，倒逼我们为客户提供真正的价值

建筑行业经历了 20 多年的高速发展，为了赶交楼、赶竣工、赶乔迁，可以保证灯能亮、网能通、空调能开就不错了。没有人关注智能化工程的质量，没有人关心能源利用的效率。达实智能在 2006 年响应国家节能减排的号召，肩负起建筑机电设备运营节能的责任，研发了中央空调系统的节能控制系统，2010 年起草了国家合同能源管理通则和相关国家标准。

我们采用 EMC 合同能源管理模式，“你节能、我投资、共分享”，倒逼智能化系统服务质量。我们交付的是节能量，而不是智能化系统。那时起我们就开始关注了高质量的发展。2010 年，我们高举建筑智能与节能的大旗，登上资本市场，成为中国建筑智能与节能领军的上市公司。我们服务的深圳市民中心，至今每

节约一元钱的中央空调费用，我们还能分享五毛钱!

3、智慧医院建设的创新发展，使我们深入感知了行业之痛，积累了丰富的行业经验

2015年我们收购了久信医疗公司，从为医院提供整体智能化和节能解决方案，延伸到医院最核心的手术室空间智能化和净化系统，开发了手术室精益管理信息化系统。我们服务了中国二十强医院中的17家，百强医院中的64家，成为中国智慧医院建设的领军企业。我们还参与承建了三家大型医院，去年启用的湖南省桃江县人民医院，已成为了中国县级智慧化医院的样板。

我们历经坎坷，全流程参与了医院全过程的建设和后勤运营服务，感受到了政府、医院管理者、医护患者、医院建设运营相关各方的渴望和痛楚，我们系统深入的理解了一个行业发展的根本规律，为细分行业创新技术、产品、解决方案和服务，积累了难得的宝贵经验!

4、达实智能战略创新发展的感悟

达实创立至今，经历了中国改革开放和城镇化高速发展的时代，是伟大时代给达实以机会。达实从做代理开始，到自己做系统集成，再到自主研发产品和解决方案，每一步都在努力贴近客户，为客户带来更大价值。

我们也常常面临行业发展的困境，如同质化竞争愈演愈烈，

地域性、碎片化的市场，单个项目利润持续下降等，都让我们有逃离这个行业，去寻找有尊严有前途的业态或行业的冲动。庆幸的是，服务客户的责任，让我们从创业到今天，一直坚持了下来，成长了起来。

更难得的是，我们感悟到这个世界上不存在永远有尊严有前途的行业，任何行业都可以做得有尊严有前途！由此生发出我们对智能化行业客户深深的爱。我们能感受到人们在各种工作和生活空间中的挫折和痛楚，我们有责任有能力改变行业的发展之痛，我们有了面向未来勾画宏伟蓝图的勇气和决心。

利己之欲，行之所处皆红海；利他之心，目之所及俱蓝洋。我们每天和客户在一起，但大家依旧是陌生人，因为我们心的距离很远。未来的达实，将全心全意聚焦在理解客户无声的呼唤，用达实的专业能力，为客户创造出独特价值，站在全心全意为客户服务的立场上，敢于下力气，下苦功夫，做别人不愿意做的事情。如此，所见之处都是蓝海市场，困难的事情反而变得更简单，这才是达实应有的企业发展战略。

二、行业洞见与趋势研判

1、行业困境

建筑智能化脱胎于建筑弱电工程门类，长期以来更多是以解

决建筑角色链条上的投资者/建设者等少数用户的工程问题为目的，因此建筑智能化的价值被束缚在工程价值的狭窄领域，而作为建筑使用者的最终用户，由于在建筑采购决策链条上话语权弱，其对智能化的需求往往被忽视，导致智能化需求长期被抑制，价值得不到释放。同时行业普遍缺乏认知和引导，智能化理念至今没能成为行业的标配，诸多因素叠加在一起构成了建筑智能化行业未能发展壮大原因。

过去行业对智能化的理解，是以建筑整体的垂直总线型结构去看待问题，这种思维方式容易陷入传统建筑的工程思维。然而真正与建筑内用户体验相关，并被用户理解的是一个个独立的空间场景，智能化的价值就蕴含在这一个个空间场景单元内。因此只有当总线型的建筑整体思维转换成分布式的空间场景思维，建筑智能化的价值才能真正被打开。

2、未来发展趋势

基于对行业的深刻理解和市场洞察，我们认为行业发展会呈现以下几点变化和趋势：

第一，建筑智能化领域正在发生革命性变化，原有的总线型结构会被空间场景为核心的分布式结构替代。

第二，传统的 IBMS 楼控系统将逐渐被物联网平台替代，以

及建筑智能化将从建筑整体走向空间场景的智能化，智能化诉求会被极大释放，牵引行业走向全新时代。更加丰富的北向应用被激发，从而催生出更多品类的智能化产品进入到智能化生态体系，万物从被连接、被控制，真正走向被唤醒。

第三，以物联网平台为核心构筑起智能建筑的数字引擎和智能中枢，使得智能化提供的服务可以从工程阶段延伸到运维和运营阶段，全生命周期价值将被打通。

第四，未来只有在专业领域掌握具有核心技术、具备产品能力的企业才能真正给客户带来独特价值，构筑起差异化竞争优势。

三、面向 2030 的战略意图

通过对行业和公司发展历程的回顾，以及对未来趋势的判断，我们明确了公司的战略意图。

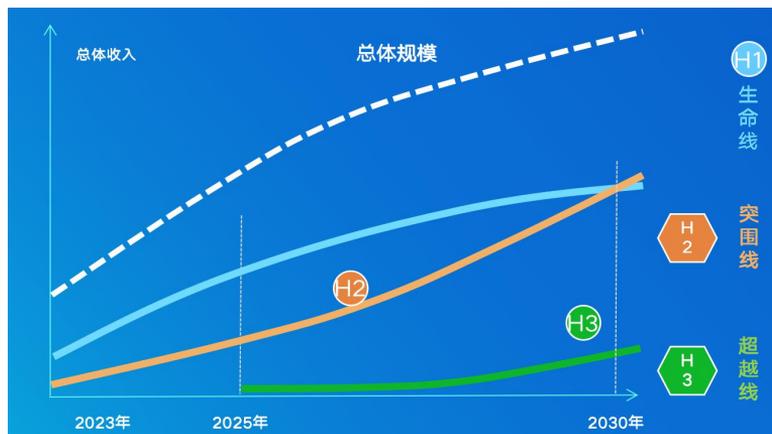
1、战略定位

力争成为全球领先的智慧空间服务商，基于智能物联网平台，聚合模块化的空间场景应用，为用户提供全生命周期的智慧服务。

2、战略构想

规划三条业务发展曲线，分别在不同时期为公司提供增长动

能，保障公司可持续发展。



加强巩固生命线（H1）：达实当前的主要业务重心和收入来源。持续深耕细作、坚持在达实已布局的重点垂直行业中持续加强和巩固智能化集成业务，围绕项目持续提升交付和经营质量，保持行业解决方案业务收入和利润双增长。

打造突围线（H2）：达实的成长型业务，后续成为新的收入增长支柱。在核心产品及技术创新方面加强投入，以 AIoT 平台为核心打造一批达实自主创新的产品及解决方案，并首先选择企业自建写字楼及园区细分市场先行先试，成熟后再推向相邻垂直行业。

孵化培育超越线（H3）：达实的种子业务，着眼于未来的机会窗。基于 SaaS 化云服务以智能建筑和建筑空间场景为对象探索

挖掘运营服务机会，为客户提供新的价值，并验证新型商业模式的可行性，为公司创造未来的收入增长点。

3、战略目标与发展路径

到 2030 年，公司签约实现规模增长，盈利能力显著改善，自主产品比例大幅提升，业务结构更加均衡合理。

公司由过去追求规模式发展进入到高质量发展，高质量发展分为两个阶段：

2023-2025 年健康成长期：用三年时间夯实基础、构筑能力、调整结构，将公司经营状况调整至健康状态，由全面依赖传统建筑智能化相关集成业务，逐步构筑核心产品为内核能力，构筑以空间场景为中心、可持续演进的新一代智能建筑解决方案；

2026-2030 年快速成长期：将第一阶段成果逐步推广应用到各个建筑细分行业和领域，逐渐形成核心产品、方案集成、咨询设计、运营服务的业务组合，形成全生命周期价值覆盖，公司进入规模扩张的快车道。

四、布局规划

1、客户选择

达实服务的核心客户是：高价值建筑空间的拥有者、建设者、管理者和使用者。

建筑空间的拥有者包括建筑物的业主，也包括每个细分空间的业主；建筑空间的建设者包括建筑设计和建设单位，也包括对每个建筑空间的设计者和建设者；建筑空间的使用者包括建筑空间内的用户、租户、访客等；建筑空间的管理者包括物业公司的运维服务保障人员，也包括后勤、行政、招商租赁等。

2、价值主张

我们最终交付给客户的是“价值”，不是传统的交付物，而是由空间场景下体现的各种有形和无形价值的组合，不仅仅是客户的项目价值，还包括其企业运转和发展的价值，以及对其所服务客户的价值。

3、业务组合



行业解决方案业务：包括不限于面向建筑楼宇及园区、医院、轨道交通、数据中心等相关行业，提供智能化应用解决方案及服务。

创新解决方案业务：基于达实自主研发的 AIoT 平台及相关产品，为客户提供的整体解决方案业务。

核心产品业务：包括不限于由达实自主研发的 AIoT 智能物联网管控平台及相关应用系统。

咨询设计业务：提供建筑智能化咨询和方案设计的服务。

运营服务业务：对达实交付的产品及解决方案项目提供持续性的运维支持和运营服务。

4、持续创新

打破行业困境，走出低质量竞争，重塑新型经营环境，确立竞争优势，唯有依靠持续创新方能实现。

(1) 技术创新

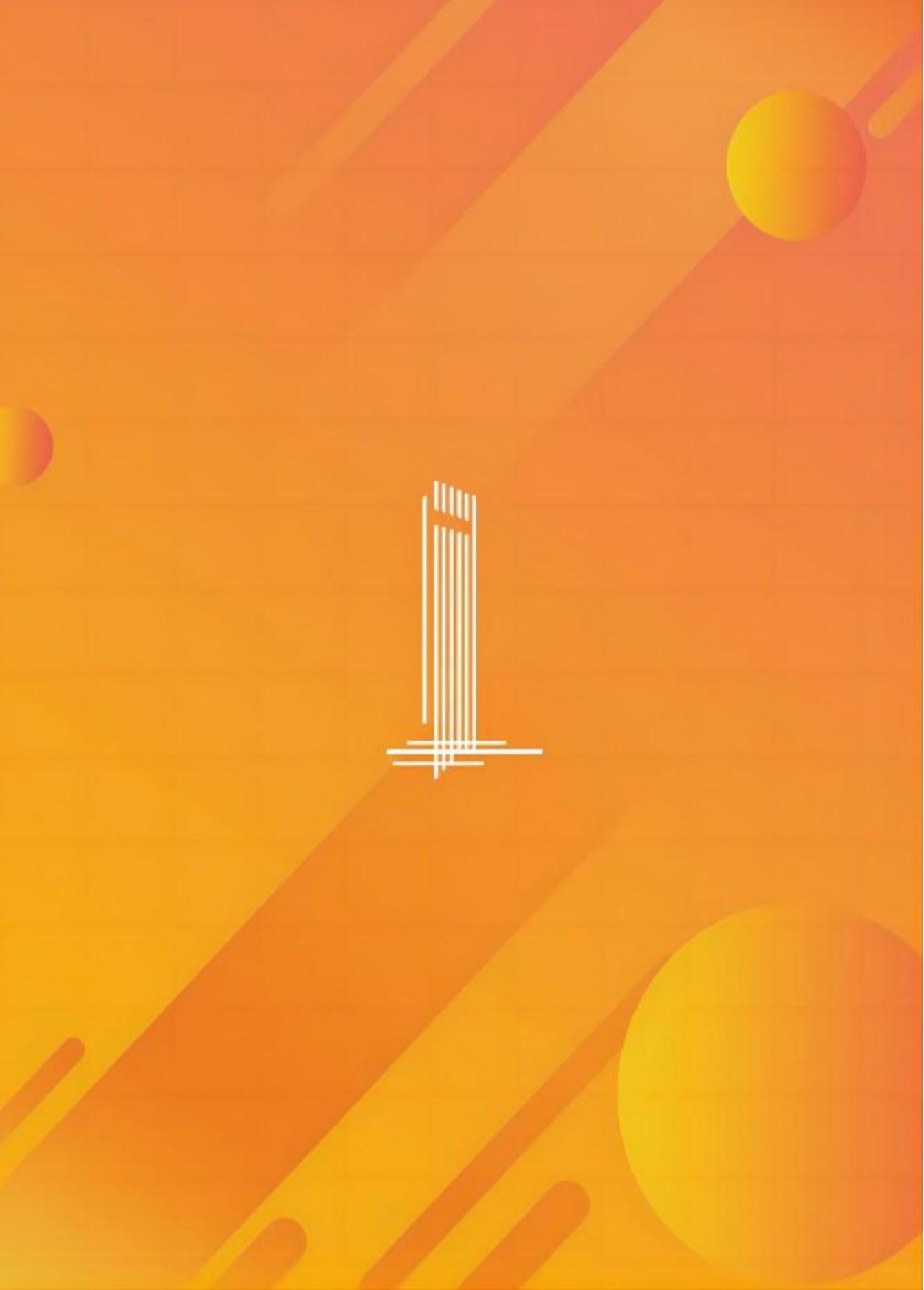
AIOT 平台迭代升级，既支持私有化部署也支持公有化部署，通过分层解耦增强平台的灵活性与可扩展性，满足客户场景化需求，增强解决方案竞争力。

(2) 管理创新

2022年，LTC（Lead to Cash）和战略变革项目的启动为公司的管理创新拉开了良好的序幕，未来公司会继续沿着企业价值链，诊断管理问题，对标先进企业，按节奏、按优先级引入业界最佳管理实践，保持管理创新，不断增强组织能力，适配公司高质量发展要求。

（3）企业文化创新

汲取中华优秀传统文化中的“律己”和“利他”理念，构筑“雪中送炭”的客户导向企业文化体系，基于客户的主要场景构建机制，固化成标准动作，成为行为记忆。让文化软实力转换成竞争硬实力。



第五章 达实智能的企业机制

达实过去 20 多年发展所取得的成功，更多依靠个人能力和经验，随着公司规模不断扩大，业务越来越复杂，过去的管理运作方式已无法有效支撑公司向前快速发展，我们急需从经验型组织过渡到流程型组织，将达实的积累沉淀，融合业界最佳实践，凝结固化到流程体系中，形成可复制的组织能力，以相对固定的方法来应对环境的不确定性。

一、战略管理机制

建立从战略规划，到年度经营计划，到战略执行与监控的循环管理体系。首先以年度为周期开展战略的滚动规划，运用 BLM（商业领导力）模型方法制定公司 3-5 年的规划，为公司发展指明方向。

然后基于战略解码工具（BEM 商业执行力模型/BSC 平衡积分卡等）将五年规划分解到每一年，据此形成公司下一年度的年度经营计划，再用年度经营计划拉动年度重点工作、预算编制和组

织绩效的设定。

最后为保障年度经营计划落地，要有相应监控管理机制，我们以月度经营分析会为核心抓手，例行审视战略执行情况，动态地审视目标情况-预测情况-实际情况三者之间的差距与问题，并推动问题闭环，执行 PDCA 的循环。

通过以上三层结构的管理活动，实现从战略制定到战略落地的运作闭环，把公司管理层的想法变成现实。

二、产品管理机制

2022 年通过复盘诊断，识别到公司在产品研发、上市等环节存在问题。首先要解决的是产品价值和竞争力的问题，这就要求前端产品规划组织要看的准，后端产品研发组织还要实现的好。因此我们在考虑增设产品规划组织角色外，还得建立流程把两个组织有机地串联起来形成合力。为此，公司重点学习借鉴了 IPD（集成产品开发）流程里价值创造的逻辑：概念-计划-开发-验证-发布，解决从产品立项、规划、开发、到产品发布的端到端管理问题，让产品开发对准客户、对准价值。一句话，通过产品管理机制要管理好产品“生”的问题。

三、市场营销机制

1、公司在 2022 年引入了 LTC (Lease to Cash) 管理实践，设立了销管组织，试运行了项目铁三角运作机制，初步帮助销售团队梳理了如何管理线索、培育线索以及线索转化的问题。2023 年在巩固前期成果的基础上，重点将流程范围内的各销售活动标准化、输入输出内容模板化，设置关键管理评审节点，保障流程活动作业质量，提升项目签约率。同时基于 PM 系统及系统内的共享数据，为流程中的各角色开发相应的信息化管理工具或看板，提升销售作业和销售管理的效率。

2、“销”的问题解决好了，再着手解决“营”的问题，建立以营促销的作战方式，实现营销联动。首先要考虑设置“营”的组织，持续围绕市场洞察、市场细分、营销策划等核心事项开展工作，从理解市场与客户开始，基于自身资源能力选择好目标市场，针对目标市场展开精准的营销活动和营销赋能，通过一系列的营销活动将真正有潜在购买意愿和购买能力的客户筛选过滤出来，即销售线索，然后再通过内部握手机制，将线索传递给销管组织进行线索培育和转化。将“营”的组织和机制打造成“销”的前沿岗哨，不仅发挥品牌宣传的作用，同时也起到线索发现和线索传递的作用，提升整体作战的精度和效率。

四、变革管理机制

设立战略管理部，持续开展和推动公司的业务管理变革，按照急用先行的原则，有节奏、有计划地搭建公司流程架构体系，让公司价值链上的每一段生产经营活动都有标准化、规范化的指引，用流程驱动日常生产经营活动，在组织间有效分配资源和权利，提升组织能力和效率。

2022 年公司对标 LTC (Lead to Cash) 和 DSTE (Develop Strategy to Execute) 流程管理实践，发起了销售和战略的管理变革，2023 年在深化的基础上，重点对标 IPD 流程 (Integrated Product Development) 来进行研发管理的变革探索，以提升产品竞争力。

后续每年本着急用先行的原则，通过设置变革主题、成立变革项目、形成变革规划，解决公司管理中最为突出的问题。对已开发的流程要创建流程管理的流程，来管理流程自身的升级、优化和废止。通过循环迭代的变革机制逐步将公司由经验型组织带入到流程型组织。

五、数字化保障机制

2022 年公司上线了新的交付项目信息管理系统 PM，升级优化了交付项目管理功能，同时将 PM 系统向前延伸到销售项目的

全过程。2023 年要求每个事业部与子公司的销售项目，从线索到立项、跟踪、投标、签约的全过程，全面采用 PM 系统进行销售管理工作，用信息系统使能流程驱动业务运行，提高销售效率。

六、学习创新机制

我们不仅要加强专业技术和管理知识的学习，同时也要加强中华优秀传统文化的学习，时时关照，随时反省，及时引导自己的起心动念，将客户装在心里，并且搭建起员工和他人的人生成长舞台，帮助大家去除错知错见，从而去帮助和利益更多人。

目前我们参加百日学习的员工 2100 多人，占整个公司总人数的 80%。学习分小组进行，每日四部曲 APP 听课 15 分钟，并在 APP 写感悟收获，优秀心得在微信群内分享。

我们通过百日学习汲取了中华优秀传统文化中的“律己”“利他”，强化以客户为中心的服务心态，并且与企业发展问题结合起来，同时以丰富的内在精神财富与大家分享。通过学习《中庸》，探索取得客户信任的 72 个心法和方法，读懂客户，赢得客户尊重；通过学习《大学》，探索赢在职场的 72 个机会，赋予我们成长型思维，让我们在职场中游刃有余，升值又升职；通过学习《稻盛哲学》，探索提升工作效能的 72 个方法，基于管理心法，提升工作方法，用立交桥思维，解决当下困惑；通过学习《德鲁克五项

修炼》，探索提升职场竞争力的途径，从疲于应对到卓有成效，从被管理到自我管理，职业升维，使我们都能在自己的职场闪闪发光。

结束语

达实智能经历过 2020~2022 三年严峻的疫情考验，遭遇了地产市场剧变的重创，但风雨中我们依然坚定前行。我们积极参与了 20 多家应急医院抢建，为几十家医疗单位捐赠防护服，为 6000 多个医护人员捐赠逆行者纪念品，疫情检验了我们学习致良知带来的企业文化软实力。疫情中我们聚焦研发创新，看清了物联网技术的本质、重新定义了智能化系统、创新了颠覆式的解决方案、研发了令人眼前一亮的空间场景系统产品，为企业弯道超车积累了科技创新的硬实力。

眼下，我们系统地完成了市场洞察、战略意图、创新焦点、业务设计，形成了公司完整的发展战略。同时完成了关键任务、组织、人才、文化氛围设计，形成了系统的战略执行布局。2023 再出发，我们不仅充满信心，还拥有完整的作战地图，和充满战斗力的作战部队，将开启高质量发展的新征程。

去年召开的二十大吹响了高质量发展的号角，刚刚结束的两会规划了未来五年发展的宏图。中华民族的伟大复兴即将到来，在这个风起云涌、大浪淘沙、英雄辈出的时代，我们坚信，从心

出发，必能成就客户的卓越，实现自己的成长!

未来的发展道路一定充满艰辛，但坚持良知驱动和创新发展的，就一定能达至目标。我们立志成为全球领先的智慧空间服务商，践行“达则兼善天下，实则恒心如一”的核心价值观，就一定能实现“万物智联，心心相通”的企业使命!

附 录

- 1、致您的一封信 ~ 2018.12.18
- 2、龙场祭阳明先生 ~ 2020.10.1

致您的一封家书

2018年12月18日于北京

我是达实智能的刘磅，感谢您阅读我的这封家书。还是从“达实”二字说起，我学生时代参与创办了一间研究生会的公司，校领导赐名“达实”，希望当年一心想挣钱的我们能够老实点、诚实点、务实点；当我在深圳创业时，秉承“务实发展”的理念，还是给公司取名“达实”。

2000年初步站稳脚跟后，我进行了一次系统的学习和思考，将“达实”诠释成了“达则兼善天下、实则恒心如一”。在这个价值观的引领下，在广大客户的支持、信任和帮助下，达实智能终于在2010年成功上市！

上市后我们继续埋头苦干、聚焦创新，借助资本的力量，公司在经营数据上取得了高速增长。但是伴随着公司规模扩大，我自己却是与客户的距离越来越远，心中的力量似乎也越来越弱。

当我抬起头来想汲取能量之时，冥冥中恰好牵手了

“知行合一阳明心学研究院”，通过两个月的深入学习，圣贤思想使我眼前一亮，生命也焕然一新！引以为骄傲的价值观再次得以升华。

“达则兼善天下”——不仅是为了与客户分享，更是为了成就他人更大的成功、拥有幸福的人生！“实则恒心如一”——不仅是要艰苦奋斗，更是要将客户装在心里，永远依道而行！

经历过97年的亚洲金融危机，08年的全球金融危机，面对眼前的市场波澜，我心中充满信心。放眼未来10年，我坚信祖国一定会走到

世界舞台的中央! 在一次深度反省中, 多年前一位老领导教导我的八个大字跃然而出: “发展自我、报效祖国”! 仔细想来, 这就是我的个人使命!

真诚的希望我们能够心心相连, 共享圣贤思想的阳光, 都能拥有幸福、自在、圆满、觉悟的人生。

董事长: 刘磅

龙场祭阳明先生

2020年10月3日

孔元二千五百七十一年正月初六，磅携朋胜、吕枫、俊锋、德强、天朗及家人，自深圳赴龙场，投迹圣轨，祭师圣阳明先生。

泱泱华夏，烨烨华章。五千年前伏羲演易经，四千年前尧舜禹传心诀，二千五百年前老子著道德经、孔孟传道列国，八百年前象山创心学，而先生悟道于斯，集大成于“心”，至今已五百二十又一年矣！夫大道至简，悠悠万事，唯此唯一！此“心即理”，“致良知”者，“知行合一”。

余隔日即五十又七，念三十二年前孤闯深圳，二十五年前草创达实，固以体力脑力之能，聚众弟兄栋梁之才，穷驱企业，力图发展，然艰险历尽，仍难大成。两年前，困顿中蒙先生思想启迪，反思自省，乃得顿悟，始知昔日求之于外错矣，始知前五十五载昏矣！

今磅等笃信诚心、修道、立德、成事之大道。在此龙场圣地，吾辈敢立圣贤之志，于家族重拾孝道，于同事重修友悌，于企业重建使命哲学，“达则兼善天下，实则恒心如一”；吾辈敢愿以十年为期，研智能物联网之产品服务，跻身世界级企业之林。以报家国之大业，以彰圣贤之思想！愿先生在天之灵，见证指引吾辈。

“吾心自有光明月，千古团圆永无缺”！先生教也，敢不敛衽。抚今追昔，感恩先生教诲，感恩润泽园老师引领！磅携同仁及家人，庚子中秋祭拜先生，愿先生思想日月同辉！

孔元二千五百七十一年元月初六

达实智能刘磅于贵州龙场