

运营力：企业内部运营与资本增值

作者：范桃根

运营力：企业内部运营与资本增值

范桃根 著

ISBN: 978-7-111-56596-3

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

)

目录
封面
版权信息
前言
第一篇 看透盈利与资源价值的关系
第1章 知道要什么和怎么做
企业到底经营管理什么
潜在的陷阱
抓住资本增值的关键
第2章 管理好软件要素资源功能
决定成败的经营思想
决定效率的管理理念
决定活力的文化基因
决定盈利能力的机制
决定价值转化的市场
决定价值空间的品牌
“四两拨千斤”的技术
让服务价值“四处弥漫”
第3章 经营好硬件要素资源价值
最容易荒废的人力资源
钱并不能解决所有问题
欲善其事，必利其器
消费者只能感知产品
第二篇 资源配置主宰生存状况
第4章 不同阶段的着力点不同
企业创业期最需要什么
成长中不能缺失的营养
成熟之后其实更难突破
第5章 聚焦核心能力量力而行
规模小不能成为弱者的借口
不要在做强与做大之间犹豫
物极必反 盛极而衰
第6章 企业健康在于资源配置的平衡
病态源自资源结构“缺胳膊少腿”
正常运营在于资源价值的平衡配置
关注价值运营环境的和谐
第7章 知道什么是本、什么是末
核心竞争力来之不易
能力为本 价值是末
要素资源价值配置的取舍奥妙
第三篇 关注专业能力价值
第8章 经营路径是否完整
看透经营管理表象背后的价值内涵
战略不在于方向，而在于增值空间
规划不在于做什么，而在于要什么
机制功能才是管控的核心
第9章 能否制造出值钱的东西
产品制造是价值运营的主体
产品制造就是资源价值整合
制造职能管理定位
降低内部的摩擦消耗
第10章 值钱的东西能否卖出好价钱
市场营销驱动资本增值
刺激消费的营销本质
市场营销“孤掌难鸣”
市场营销的潜在关口
市场营销的基础设施建设
市场营销的综合动力提升
第11章 看不见的东西怎么经营管理
能力是最核心、最宝贵的资源

组织体系功能的价值基础
能力体系功能价值巨大而无形
能力价值的运行规律
能力职能管理的重心
第12章 管好你的钱袋子
财力功能价值管理
财力职能管理的重心
第四篇 绩效评价考核什么
第13章 工作结果不是组织绩效的核心
绩效管理不要弄巧成拙
战略回顾 避免误入歧途
“心脏”功能需定期检查
资本增值效益才是绩效的重点
机制功能评估是绩效的核心
第14章 目标考核塑造不出高效的组织
保持“大脑”功能健全
避免“身体”机能缺陷
引导促进内部竞争
人都需要激励或鞭策
第五篇 锻造经营管理体系化的盈利能力
第15章 摸不着的盈利能力基础
资本资源价值体系化运营
先经营好企业人
能否人尽其心
体系化价值运行平台
第16章 不能忽略的几个关键要素
春播夏耘秋收冬藏
关注机制的功能力量
价值需要流动
第17章 盈利能力取决于运营平台的格局
立足于资源价值的基础太单薄
基于职能管理的运营有局限性
系统化的平台运营功能才健全
后记

前言

中国改革开放30多年，城市扩张、高楼林立、高速路网四处连通延伸，庞大的内需市场形成，低廉的要素资源价值竞争优势打开了无边的国际市场。在内外两个市场的牵引和推动下，企业和公司如雨后春笋般蓬勃生长。在良好的经济大环境中，企业无论优劣都能生存，甚至发展。

我接触和了解过很多企业，它们能盈利甚至扩张完全得益于良好的市场环境，但我知道它们很危险，我判断它们难以持续生存，甚至包括一些规模不小的企业。国内市场的逐渐饱和、国际市场竞争优势的减弱，以及普遍的产能过剩状况，已经显现出这种竞争的洗牌趋势。经营管理存在系统机制问题的企业，首先会死掉。我们的民族企业中，类似这种病态的企业非常多。如何帮助它们尽快调整病态，“强健体魄”，提升价值运营效率、增强竞争力，是一个不简单的课题。

企业经营管理不顺，经营者困惑、管理者痛苦、为企业工作的员工烦恼。我在企业工作了一辈子，目睹了不少这样的现象，而有些弊端与遗失行为或现象令人啼笑皆非。有时候，我总是困惑，为什么这么简单的道理，有人就是看不懂、看不透更做不到呢？所谓利令智昏、一叶障目，甚至是掩耳盗铃。认知的局限、胸怀的局限、人性的局限，会让经营管理者做出一些可笑的行为，犯“丢西瓜捡芝麻”的低级错误。那么，如何让更多的经营管理者避免犯这种低级错误呢？

十年前我就意识到这个问题，并开始分析、梳理、总结影响中国企业经营管理存在的普遍性问题。我是土生土长的中国普通企业经营管理者，能够深刻理解企业经营管理者们的困惑，十年间我一直在想这件事、做这件事，以期帮助那些存在关于经营管理诸多困惑的人士。

做企业不容易，获得企业经营管理的实用技巧不容易，把握企业管理之道更不容易。

看懂企业管理形式背后的本质内容，理解资本增值与要素资源功能价值的运行规律，是经营管理者能够把握资本增值工作核心与重心的关键。看不懂各种要素资源功能价值，不知道如何整合资源价值，看不透经营管理运行机制与资源价值融合的功能关系，经营管理就难免“东一榔头、西一棒子”，轻则抓不住要害，重则引起一大堆问题，更谈不上效益与效率的提升，或经营管理的完善了。本书：

·没有名人的经典说教，没有名企的模式、方法介绍。本书内容都是我根据遇见过的企业管理问题，进行独立分析、总结、判断，针对问题与障碍症结，独立创新提出解决问题的思路、办法和方案。

·没有专业知识理论阐述，没有专家引经据典。本书内容都是我亲身体会、切实感受，与长者、朋友、同事围坐在一起的讨论和述说。

古人说“智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得”。本人虽愚，但在诸多切实感悟中略有所得，愿这些心得能与同道者分享，愿这种分享对广大读者有启迪价值。

范桃根

2017年3月

第一篇 看透盈利与资源价值的关系

经营管理者需要关注的因素很多，需要处理的问题更多：资本与资金，产品与技术，设备与工艺，人力资源与组织架构，市场与客户，采购与物流，信息与办公，公共关系与政策解读，成本与效率，制度与流程，责任与权力，审计与资产安全，战略，规划，目标与计划，薪酬与福利，等等。上述的任何一个问题都能够困惑企业、困惑经营管理者，让其难以处理、无法安宁。

事情越杂、问题越多、工作越繁忙的经营管理者，越不能把握资本增值运营的关键。企业经营管理工作确实很繁杂，但繁杂的永远是表象。如果经营管理者能够透过表象，看清、看透企业资本增值运营的本质，则能够避免时间、精力被细枝末节的事务消耗掉。

中国的企业想要提升自身的盈利能力，其经营管理者就千万不要忘记是要素资源价值运营促使资本增值以及这个企业本源的责任与使命。经营管理者更不能不懂要素资源功能价值培育与资本增值的内在关系。

第1章 知道要什么和怎么做

企业到底经营管理什么

有时候，企业困惑的不是不知道而是做不到；有时候，经营者困惑的不是做不到而是确实不知道。做不到是思想、眼界、心胸问题，其困惑难以解除。不知道是认知问题，其困惑比较好解除。

企业经营管理的是资本资源价值，而不是目标、组织、计划、制度与流程等。千万不要把所有的注意力都集中于企业外部，整合好内部自身的资本资源价值，永远是企业获得盈利能力的基础。不要被新办法、新模式、新技术等机遇迷惑，经营管理好自身拥有的资源，永远是企业盈利的根本。

鼠目寸光

我在做经营管理咨询工作时，曾经遇到一位企业高管。我和他沟通得很好，我们很谈得来，对于企业经营管理也有很多相似的感触。他50岁出头，曾在多家企业做过总经理。因为身材的确矮小，显示不出一位企业高管应有的气概，可能影响了他的职业发展。客观、公正地说，他应该是一位不错的经营者，而且为人诚实、厚道，有情有义、实实在在。

这个案例是他亲身经历的一件事。有一个企业主通过朋友介绍认识了他，并且表达了聘请他做总经理的意愿。由于他在当时任职的企业做得顺风顺水，而且薪酬待遇也不错，所以他婉言谢绝了这个企业主的好意。

这个企业主是个心机比较重的人，时常跟他联系，一块吃饭、喝茶、聊天，逢年过节都送丰厚的礼品给他。两三年的时间过去了，企业主礼贤下士、三顾茅庐的精神和态度感动了他。他接受了邀请，辞去了那份不错的工作，投入这位老板的“怀抱”。

企业主家住豪宅，可是很少回家，除了出差之外，基本住在公司，每天早晚无规律地在公司巡视。哪个员工每天早到，哪个员工经常迟到，哪个员工经常加班，哪个员工从不加班；什么时候不该亮的灯亮了，不该用的水用了，不该飞的苍蝇飞了，等等，他比谁都清楚。有能力却不愿加班的员工不被重视，能力平庸没关系，只要表现出忠诚和勤勉就能得到重用。工作业绩没人关注，工作表现有老板关注，久而久之，多数人学会了表现、表演。

相反，关于市场促销与网点拓展的投入，关于产品功能改善的投入，关于员工薪酬水平的调整等方案，到了老板手上就悬而未决，甚至泥牛入海。

怀着感恩之心投入企业的那个总经理干了一年，身心疲惫、满怀感慨地走了。凭他的能力原本应该做出点业绩，可是这一年他感觉到自己如此无能为力。他感到最可笑的事情是，他签批过的付款凭证，出纳都会再送给老板过目一遍。甚至，他安排下去的工作，在没有老板明确表态的情况下，根本就无人理睬。

在中国民企第一代创业者中，类似这样的企业主确实不少。他们勤勉，所以喜欢勤勉的工作精神，反而忽视工作效能。他们节俭，所以把每一分钱的资本都看得比命重要，因为舍不得，所以失去不少。他们没有读多少书，也不懂多少理论，做企业只能“摸着石头过河”，所以经营管理局限性很大。他们是幸运的，因为他们赶上了好时代；他们是不幸的，因为他们付出了很多，结果都是瞎忙、空忙。订/阅/v/信/whair004

在繁杂的企业经营管理工作中，经营管理者很容易忘记一些重要的事情。企业经营什么、管理什么、运营什么？这些问题似乎很简单、很明确，但真要回答起来还是很复杂。这些本质性的问题、道的问题，其实很重要，但有多少经营管理者舍得花时间、精力来感悟这些极其重要而简单的东西呢？因为大家都很忙，忙于寻找发财的机会，忙于拉关系、走人脉。不重要的事情太多了，所以重要的事情无暇顾及。

一加一等于二，谁都知道。一加一为什么等于二，问题就复杂了。事实上，企业经营管理错综复杂，有人、组织、机制、模式、效果与效率、所有权与决策权、经营管理者、执行者、操作者、消费者群体、

社会公众、政府职能部门、法律、法规、产品、产品群、设备、设施、市场、渠道、网络、客户、技术、质量、服务、材料、工艺、成本、资金、利润等。因为因素复杂，所以管理难度大，所以容易顾此失彼，导致增值运营障碍重重，工作问题不断。其实，做企业没有想象中那么难，前提是经营管理者能够抓住核心要素，但关键的问题恰恰就在于抓不住经营管理的核心要素。

经营管理者没有想通经营管理的本质，对企业资本增值运营的认知越浅，其盲人摸象般的局限性就越明显。战略上不能深谋远虑、顾及整体，战术上难以切中要害、标本兼治。管理上“眉毛胡子一把抓”，经营上“头痛医头、脚痛医脚”。企业的生存、发展状态，与经营管理者对经营管理核心要素的理解以及管控方式存在直接关系。优秀的企业是优秀的思想造就的，卓越的企业是卓越的理念造就的，平庸的企业是平庸的观念管理出来的。

企业普遍存在员工迟到问题，为了规范解决这个问题，就有了打卡机、考勤机，电子记录式的、指纹识别式的、电脑点击式的。可是问题并没有解决，代打、代点、代刷现象屡禁不止，于是有了严厉的处罚措施，可是问题依然不能彻底解决。问题在哪里？原因很复杂。制度健全与执行问题、权责界定问题、员工心态问题、机制公平问题、文化价值导向问题等都可以导致迟到现象的屡禁不止。个别员工迟到早退并非大事，花费大量的时间、精力，甚至费尽心思解决员工迟到早退的问题，企业最终得到了什么呢？得到了一个严格管理、规范管理的空壳表象。这不是企业经营管理最核心的东西，这都是“皮毛”。然而，很多经营管理者就热衷于在“皮毛”上下大功夫。

有没有员工迟到，对经营管理而言不是什么大不了的事。这个问题有人力专员处理就足够了。如果人力资源来管则不正常，如果总经理或老板来抓则怪异了。在企业经营管理中，类似于这样不知轻重、不分本末、不知所以然的怪象非常多。我见过的经营管理者之中，忙人很多，但“盲人”更多。

经营的根本是资本增值，管理的根本是资源价值效益，运营的根本是资本资源价值或者说是利润。资本变小麦、变面粉或变面条，就是资本变资源、资源出利润或资本增值的简单流程。这就是经营管理最根本的东西，忘记了这个简单的东西，很容易陷入瞎忙的状态。企业要关注的是，资本是否变成了小麦、面粉、面条，小麦、面粉、面条值不值钱，资本在转变的周期中是否增值。但事情往往是，经营管理者更关注资本如何变成小麦，小麦如何变成面粉，面粉如何变成面条等没有价值的表象或形式层面的工作。

不同要素资源的组合或融合，产生不同的资本增值效益。这就是资本价值转化增值通道的功能本质。也许资本变小麦最赚钱，可是就有不少经营管理者喜欢画蛇添足将小麦进一步变成面粉，再变成面包、蛋糕。企业经营管理中，有非常多无效益的工作行为，因为传统、因为惯例、因为大家都这样做，有无效益反而被忽视了。

企业利润来源于资源转换升值带来的资本增值，经营管理的对象就是资源与资本价值。资本到底要变成小麦还是大米，或是米饭，是企业运营的核心问题。经营要解决资本转化为资源的问题或资本投入问题；管理要解决资源价值效益问题或资源价值升值问题。也就是说，拿钱出来种小麦还是种大米，是经营要解决的问题：100元的种子能种出多少钱的小麦或大米是管理的问题。经营管理者不能深刻理解这个问题，则可能累死累活，徒劳无功。花钱请人，请这个人干什么，如何发挥出这个人的资源价值；花钱买设备，设备如何管理，如何挖掘设备的最大资源价值。这就是经营管理最本质的问题。

没有资本无法经营，资本不转化成资源无须管理。没钱你经营什么？把钱放在银行里你管理什么？资本转化成何种资源需要选择，如何选择就是经营的本质问题；养猪还是养鸡，这是经营的核心问题。如何挖掘资源价值就是管理的本质问题，猪或鸡怎么养更赚钱就是管理的核心问题。

经营管理要素资源非常丰富，包括无形要素资源（即物质要素资源，比如经营思想、组织文化、技术工艺等）和有形要素资源（即精神要素资源，比如原材料、产品、设备等）。世界是物质的，也是精神的，精神是内在无形的东西，物质是外在有形的东西。中国传统的阴阳学说理论已经把这个道理讲得很明确了。经营管理所需的要素资源，也同样包含精神和物质两个方面，阴阳互生、互死，缺一不可。

只关注物质要素资源及其价值，只注重于物质要素资源的财富价值，是中国企业运营存在的普遍倾向。很多经营管理决策者只看见钱、看见产品、看见原材料、看见人，而看不见经营思想、看不见品牌价值、看不见技术价值、看不见人的精神与工作心态。这是中国企业普遍存在的价值管理缺陷。这种倾向性缺陷是很多企业经营管理问题不断的根源。

经营管理中无形要素资源的增值推动功能远远强于其资本增值功能。产品没有市场、文化内涵和服务理念价值的支撑就不值钱，人没有信念、团队精神和责任心，其经营价值就要大打折扣。理解和把握无形与有形两方面要素资源的资本增值功能是企业拥有竞争力或成功牟取利润的基础。

有产品就能盈利的市场环境已经过去了，有人就能创造利润的时代已不复存在。如何塑造产品价值，如何挖掘人的潜能与活力，是中国企业必须面对的问题。解决不了这个问题，就不要谈持续生存或基业长青的话题了。

潜在的陷阱

让中国企业经营管理者吃亏的，不是那些看得见的资金、产品、人、设备、工具与市场等，而是那些看不见的思想、理念、组织机制、企业文化、技术、服务与品牌价值等。

中国传统文化历来重视人或物内在的精神性因素，而现代中国企业经营管理者，不知为何，未能继承祖先的优秀文化基因，他们普遍有急功近利的物质财富倾向。因为无形要素资源功能价值的缺失，让很多企业（尤其是民营企业）丧失了成为优秀者的机遇，甚至陷入困境。

算来算去算自己

我曾为一家采矿企业做过一个管理咨询项目，说句实在话，项目效果很不尽如人意，以至于后来咨询费都不好意思去收了。

企业做得不错，老板年轻有为，而且特别精明。老板喜欢运动，羽毛球打得非常好，还喜欢去国内外四处旅行考察，不仅喜欢品牌服饰，还喜欢名表。初次接触老板，我就感觉到他身上的现代气息，料想他的企业也应该充满现代气息吧。

老板想请我解决的问题是，采矿加工基地的作业效率提升。第一次到他的公司，感觉到办公环境和设备很简陋，没什么现代气息，但老板本人的办公室却比较豪华，生活、休闲、办公一体化，应有尽有。与分管市场销售的副总经理沟通后，我知道公司的业务做得不错，外贸与内销两个市场都供不应求。支撑公司业务竞争的核心是产品研发，从低端、中端、高端形成了系列产品。客户可选的产品范围很广，没有哪个竞争对手具备这种产品结构优势。

公司本部在省城，产品研发部和市场销售部也在省城。走进销售部门发现，大家都在忙，而且非常忙，甚至可以说有点非正常的手忙脚乱。我感觉这种忙是不正常的，但这些不在咨询项目内容范围内，企业也没有这种意向，所以我没有过问。走进研发部门则感受到企业的现代气息。产品展示厅样品布局新颖、整齐、整洁，的确让人眼前一亮。展厅接待人员的素质不错，而且都非常漂亮。中心实验室的设备很多，看上去齐全高端。研发人员的工作状态也比较专心，工作氛围整体上比较和谐。

大致了解公司本部的情况后，我觉得这是一家不错的公司。市场营销做得很好，产品具备市场竞争力，技术处于同行业领先水平，可为什么供不上货呢？受自然资源限制？产能限制？还是别的因素导致了生产跟不上营销呢？带着这些问题，我去了公司的三个生产加工基地。订/阅/v/信/whair004

最大的生产加工基地离公司本部二百多公里，离当地的县城三十多公里。基地建设在一个山谷中，四周山峦起伏，山体上全都是矿石。据生产厂长介绍，附近山上的矿石开采权全部被公司承包了，开采20年都没有问题。我跟随厂长按生产流程，详细了解了整个生产加工基地的状况。

打眼儿—装药—爆破—装车—运输—粉碎—碾磨—沉淀—挖泥—烘干—配料—混合—包装—入库—发货。产品的生产流程很简单，设施设备更简单，这样的生产怎么会跟不上市场销售呢？很多工序都可以采用机械化设备作业，人手不够可以多聘请员工，又不存在场地设施限制问题。我觉得问题很简单，如果能够投入一些资本，基地的作业效率肯定能够大幅度提升，保障市场销售供货肯定没问题。

后来，我和厂长多次沟通才知道问题没有这么简单。买设备是好办法，可是没有人会操作，现有的车辆都找不到人开。现在能请到的人都是老弱病残，这些人在其他企业根本就找不到工作。况且，生产过程的多数工序都是重体力活，老弱病残的人干不了多少活。因为人员素质差，基本的生产要求都会弄错，导致产品质量达不到要求，经常出现返工现象。公司规定返工不给钱，所以经常出现员工闹情绪罢工、怠工状况。一大堆订单交不出货，销售部门天天催，生产部门也束手无策。

因为员工都享受包吃包住的福利待遇，后来我查看了员工食堂和宿舍，感觉条件很差。遇到一些员工，他们都用方言抱怨，说老板好狠、好恶！整个生产基地，用最低的报酬，使用能力素质最差的人，配备最原始的设备设施，只能得到最低的生产效率。从眼前的成本与利润最大化方面衡量，老板却并不吃

亏。

后来，我提供了一份管理咨询报告，分析了目前生产基地的主要问题及其给公司实现盈利和未来发展带来的负面影响。同时，提出了增加人力成本支出、提高员工素质与操作技能，更新设备、完善管理、提升作业效率的一系列措施。报告出来后，和老板沟通了两次，结果不了了之。

许多年过去了，这家企业还活着，只是活得更累了！原本他有条件、有机会活得更好！

哪些要素资源功能价值主宰经营管理的效果、效率呢？经营思想、管理理念、组织文化、组织机制、市场、品牌、技术、服务等不可缺失，这类的无形要素资源决定了企业的生存发展状况。经营思想局限性大，管理理念不正确，往往成为企业经营管理最大的障碍或最严重的问题。

现实经营管理中，没有多少人注重经营思想、管理理念、组织文化、管理机制等无形要素资源功能价值的培育。确实，思想、理念、组织文化、管理机制不能直接转化为利润，但是没有这些东西的功能价值支撑，能直接卖钱的东西也值不了多少钱。懂这个道理的经营管理者不少，能运用这个道理的人却不多。

思想、理念、组织文化、管理机制、市场、品牌、技术、服务，看不见、摸不着。思想什么样子？有谁触摸过文化吗？理念是方的还是圆的？品牌是冷的还是热的？技术是香的还是臭的？没有人可以确切地回答这些问题。它们属于无形、无味、无色的精神意识与知识资源范畴。经营管理效率、效果差异，本质上就在于这些要素资源的功能强弱差异。经营思想、管理理念、组织文化、管理机制、市场网络、品牌影响力、技术价值、服务能力等就是企业竞争力、发展动力、盈利能力的本质支撑要素。

这些要素资源无形，它们的价值在运营中不能直接体现，因而常常被忽视。忽略这些要素资源产生的运营问题，通常表象错综复杂，容易蒙住经营管理者眼睛。经营管理者看不透其中的缘由，容易将这类问题与障碍的原因归结到其他的方面。这就是许多企业经营管理不完善，又找不到解决办法的根源。

无形要素资源功能价值缺乏，引起的运营问题短期内难以解决。采取的任何解决措施，短期内都难以显效。最终，这些问题必然成为企业的“老大难”问题。很多企业就死在这些要素资源价值的缺失方面，最后还不清楚自己是怎么死的。

员工心态被动、缺乏责任心问题，管理人员责任推诿、回避问题，营销人员服务意识与态度差问题，员工队伍不稳定问题，组织成员团队精神不强、沟通协调不顺畅问题等。这些问题不解决或者解决不了，企业的经营似乎同样能够进行，但组织凝聚力差、运营效率低下，企业缺乏竞争力与发展后劲，只能为维持眼前的生计而疲于奔命。在资本过剩、产能过剩的市场环境下，类似这样的企业首先会被淘汰出局。

企业不能没有正确的经营思想、管理理念以及和谐的组织文化，更不能缺失充满活力的驱动机制、可控的市场渠道与网络、良好的品牌形象、精湛的技术、细致的服务。企业利润或盈利能力的获得在于这些要素资源价值的开发、积累、转化。一心只想获取利润、增加财富、扩展规模，又不懂、不会利用和发挥思想、理念、文化、机制、市场、品牌、技术、服务等无形要素资源的财富增值功能，那利润、盈利能力、竞争力，就永远是“水中捞月”，看得见、摸不着。

什么叫粗放式经营管理？什么是低效率经营管理？人懒懒散散、事马马虎虎，资源价值未能精细化利用，企业内部自我人事消耗、资源价值浪费严重。以前，只要煤炭挖出来就能赚钱，油抽出来就能盈利，可那个时代过去了，煤炭要怎么挖、油要怎么抽才能盈利，需要经营管理者认真思考。在市场竞争激烈、产能过剩的状况下，企业竞争比的是效益效率优势。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《运营力：企业内部运营与资本增值》范桃根 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/486.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

