

喜迎中秋、国庆双节 联谊交流 欢歌笑语

昆企协“三会”会员单位工会联谊会活动荟萃

9月11日，在中秋、国庆双节前夕，昆企协“三会”举办了一场精彩、热烈、欢快的会员单位工会联谊会。



昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



邵宗翰：在智慧科技领域的天空展翅翱翔
李玉明：打造凯旋利汽车销售王国的企业家
杨卫斌：走出低谷的思考
星耀为什么要转型

2020
第5期
总第183期

封面人物：昆明联诚科技股份有限公司总经理 邵宗翰

开放互动 交流合作 畅通循环

4月2日,中共云南省委常委、昆明市委书记程连元(图左五)亲切会见深圳市企业联合会、深圳市企业家协会会长、正威集团董事局王文银主席(图左四)一行,昆明市政府副市长王冰,市国资委党组书记、主任陈春,云内动力党委书记、董事长杨波,正威集团金融委员会副主席、投资委员会副主席张舒,正威集团健康事业群投资副总裁黄勇等会谈时在座。



共识 共建 共享 共赢

——聚慧之邀企业家茶话会图片集锦



政企同心 激发市场主体活力

6月2日,昆明市人民政府常务副市长张斌(前排左二)率队到昆明云内动力股份有限公司实地调研生产经营情况,市发展改革委、市工业和信息化局、市财政局、市统计局、市医保局有关负责人参与调研,云南云内动力集团有限公司党委书记、董事长、昆明云内动力股份有限公司董事长杨波陪同调研。



弘扬企业家精神是一种社会责任

文/刘恩力

弘扬就是发扬光大，既靠文化自觉，也靠制度保障；既包含了传承升华与身体力行，还体现在广泛宣传造势和推动促进。早在2017年9月，中共中央、国务院就正式公布了《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，这是中央首次以专门文件明确企业家精神的地位和价值，标志着对优秀企业家精神的保护和弘扬进入了一个崭新的阶段。

今年7月21日，习近平总书记在企业家座谈会上发表重要讲话，从战略和全局高度深化了对保护和激发市场主体活力的认识，充分肯定了改革开放以来我国企业家队伍的形成及重要贡献，全面阐述了新时代企业家精神的时代内涵及要求。习总书记在强调弘扬企业家精神时指出：企业家要带领企业战胜当前的困难，走向更辉煌的未来，就要在爱国、创新、诚信、社会责任和国际视野等方面不断提升自己，努力成为新时代构建新发展格局、建设现代化经济体系、推动高质量发展的生力军。习总书记还指出，任何企业存在于社会之中，都是社会的企业。市场主体是经济的力量载体，保市场主体就是保社会生产力。这深刻指明了企业与社会之间的逻辑关系及相互作用的内在机理。由此可见，弘扬企业家精神具有积极的社会意义，绝不仅仅是企业和企业家的职责，还包括政府组织、社团组织等社会各界方方面面。

企业家是经济活动的重要主体。市场活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。大疫当前，百业艰难，但危中有机。能不能抓住机遇、化危为机，就看企业家有没有一种锐意进取、永不言败的精神，敢不敢迎难而上，发挥好“头羊效应”；促进经济爬坡过坎，企业家精神不可或缺。激发市场蕴藏的活力，助力我国经济“疫”后进一步回暖复苏，为“六稳”“六保”提供更多保障，需要企业家更加创造性地发扬企业家精神，增强市场主体活力，为经济发展注入强劲动力。

企业家精神是提升企业社会责任的重要推动力，培育企业家精神对企业社会责任的履行起着促进作用。这次面对新冠肺炎疫情暴发，许多企业、企业家都表现出了高度的政治觉悟和强烈的社会责任感。举两个昆明企业例子：疫情暴发后，云南奥斯迪集团第一时间响应政府号召，在董事长王国辉、总经理沈长虹带领下，及时调整服装生产线全力生产抗疫急需的口罩、防护服等物资。当时正值假期，紧急动员通知发出后，省外、省内一线生产工人、集团公司管理人

员火速赶回工厂投入到生产中。奥斯迪集团总经理沈长虹亲自坐镇指挥，与公司全体人员同吃住。为确保按时保质完成任务，全体员工实行十二小时两班倒，尽心竭力为抗击疫情贡献企业力量。同样，疫情暴发之初，从事智慧城市建设的昆明联诚科技公司，积极响应市委、市政府号召，大疫面前，主动作为冲在前。总经理邵宗翰率领公司的“联诚疫情志愿援助小组”充分发挥员工的海外资源优势，不分昼夜，不畏艰难，迅速打通东南亚、北美等地区多渠道寻找医疗资源及采购急缺医疗物资，捐献了大量急需的防疫物资。企业和企业家在抗疫中出色的表现说明，有企业家精神支撑的企业家，政治上是可靠的，识大体顾大局，为了人民利益，关键时候能站得出来，冲得上去。也证明了长期以来，我们弘扬企业家精神的理念做法是卓有成效的，是经得起实践检验的。

今年7月8日、10日，昆企协“三会”接连两次召开企业家座谈会，倾听企业家呼声和建议，助企纾困，促进企业转型升级高质量发展。这两次企业家座谈会结束后，我们对企业家们反映的问题作了分析整理，并形成调研报告提出有关建议，呈报市委程连元书记和市政府王喜良市长、王冰副市长，市委、市政府领导对这个调研材料很重视，对材料中反映的问题和建议逐条审阅，看得很仔细。8月10日，连元书记对调研报告作了批示，要求相关部门分别研究，抓好问题的解决。市委目督办在督促办理通知文件中，把“总结优秀企业家典型案例，对优秀企业家以适当方式予以表彰和宣传，发挥示范带动作用。”的建议作为督办要件之一。由此看出市委领导对昆明企业家队伍建设成长的重视，对弘扬企业家精神的用心良苦。

昆企协“三会”作为党和政府联系企业、企业家的桥梁纽带，作为服务企业、企业家的平台，视弘扬企业家精神为己任，一以贯之地做好弘扬、鼓劲、示范工作，利用现有舆论平台手段，如各类会议活动、调研材料、网站、会刊杂志、简报、微信公众号等扎实做好宣传工作。我们还将在政府有关部门牵头引领下，积极配合，把弘扬企业家精神的工作做得更有声势、更有成效。

实现昆明经济高质量发展，不仅需要一大批优秀企业家冲锋陷阵，更需要彰显时代特色和民族文化的企业家精神作软实力支撑。要在社会上形成一种崇尚企业家精神的氛围，把弘扬企业家精神当作社会责任，让企业家精神成为构建新发展格局的重要支撑。

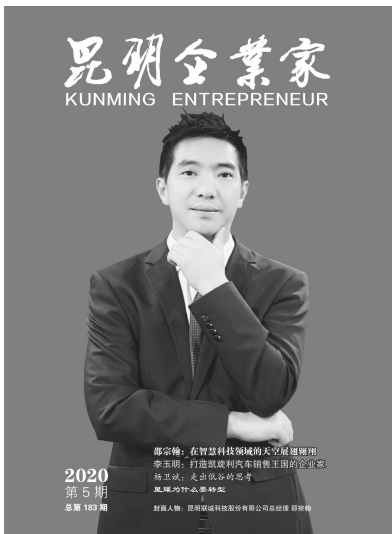
昆明企业家

双月刊

2020年第5期 (总第183期)

2020年10月出版

昆明企业联合会 昆明企业家协会 昆明工业经济联合会 主办



卷首语

弘扬企业家精神是一种社会责任 刘恩力 (1)

政策信息

国务院办公厅关于在制定行政法规规章行政规范性文件过程中充分听取企业和行业协会商会意见的通知 (4)

领导讲话

直面挑战 担当作为 奋力开创大企业发展新局面 王忠禹 (6)
改革攻坚克难 服务提升创新 李毅中 (8)

企联动态

坚定做中国经济的“多头派” 张玉良 (12)
做企业数字转型的卓越伙伴 朱伟 (14)
谈现代供应链创新和应用的四个观点 王书成 (16)

封面人物

邵宗翰：在智慧科技领域天空展翅翱翔 杨培慧 (18)

走近企业家

李玉明：打造凯旋利汽车销售王国的企业家 杨培慧 (20)

编委会

主任：吴建国
 颜语
 范晓
 张光华
编委：陈华
 杨宗祥
 李林铭
 戴云
 何欣蔚
 刘恩力
主编：刘恩力
采编：杨培慧

本刊法律顾问：
云南康思律师事务所 周昌发
 事务所荣誉主任

承印：昆明理焯印务有限公司

走出低谷的思考 杨培慧 (22)

企业家论坛

星耀为什么要转型 颜 语 (24)

战略决定一切 陈东升 (26)

车建新：光鞠躬倒茶不叫服务 要能预判消费者想法 (30)

专家观点

变与不变中，企业如何应对危机寻求发展 陈春花 (31)

深化改革打通双循环中的各种堵点 刘志彪 (32)

中国经济水大鱼大浪急 面临成本与独到性的前后堵截
..... 韩声江 (34)

企业家异于常人的 8 种观念 张维迎 (36)

培养为格局、境界和全球担当而创新的创业者 项 兵 (39)

大事要情

云天化集团董事会完成换届 (40)

昆钢位列 2020 中国企业 500 强榜单第 305 位 (40)

南天信息在中国银行业 IT 解决方案市场多个赛道排名领先 ... (41)

宋志平会长会见云南白药集团党委书记汪戎一行 (41)

他山之石

企业如何突围再登攀 周其仁 (42)

管理启示

征稿启示 (48)



内部刊物 免费交流

地址：昆明市人民东路 198 号

昆明市工人文化宫 A 区 4 楼

电话：(0871)63165793

(0871)63140229

传真：(0871)63165793

邮编：650051

投稿邮箱：kqx_wz@sina.com

昆企协网站网址：

<http://www.kmeda.cn>

昆企协微信公众号：kqx_wz

国务院办公厅 关于在制定行政法规规章行政规范性文件过程中 充分听取企业和行业协会商会意见的通知

国办发 [2019] 9号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

近年来，在制定与企业生产经营活动密切相关的行政法规、规章、行政规范性文件过程中，各地区、各部门通过扩大听取意见范围、拓宽听取意见渠道等方式，为企业和行业协会商会参与制度建设创造了条件，取得了积极成效，但听取意见对象覆盖面不广、代表性不足，征求意见事项针对性不强、程序不规范，意见采纳反馈机制不健全等问题还不同程度地存在，未能充分反映企业合理诉求、保障企业合法权益。为深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，推进政府职能转变和“放管服”改革，保障企业和行业协会商会在制度建设中的知情权、参与权、表达权和监督权，营造法治化、国际化、便利化的营商环境，经国务院同意，现就制定有关行政法规、规章、行政规范性文件过程中充分听取企业和行业协会商会意见通知如下：

一、科学合理选择听取意见对象

在制定有关行政法规、规章、行政规范性文件过程中，各地区、各部门要科学评估拟设立制度对各类企业、行业可能产生的影响及其程度、范围，对企业切身利益或者权利义务有重大影响的，要充分听取有代表性的企业和行业协会商会

以及律师协会的意见。有关行政法规、规章、行政规范性文件对不同企业、行业影响存在较大差别的，要注重听取各类有代表性的企业和行业协会商会的意见，特别是民营企业、劳动密集型企业、中小企业等市场主体的意见，综合考虑不同规模企业、行业的发展诉求、承受能力等因素；涉及特定行业、产业的，要有针对性地听取相关行业行业协会商会的意见；涉及特定地域的，要充分考虑当地经济社会发展水平和产业布局特色，充分听取地方行业协会商会、律师协会的意见。听取企业意见时，要注重听取企业内部不同层级代表特别是职工代表的意见。

二、运用多种方式听取意见

行政法规、规章、行政规范性文件出台前，凡是与企业生产经营活动密切相关的，各地区、各部门都要通过多种方式听取企业和行业协会商会的意见，做好沟通协调，提高企业贯彻落实的积极性。除依法需要保密的外，要通过网络、报纸等媒体向社会公开征求意见，并有针对性地设计有利于企业和行业协会商会参与公开征求意见的各项工作机制；要在政府或者政府部门门户网站上搭建公开征求意见平台，积极探索与知名商业网站、影响力较大的行业协会商会的网站建立链接；要保证公开征求意见的期限，杜绝走形

式、走过场。采取召开听证会、座谈会、论证会方式听取意见的，要提供制度设计的背景、目的、适用范围以及对相关人员或群体可能产生的影响等资料，引导企业和行业协会商会围绕主要问题和不同意见，进行充分有效的讨论。采取问卷调查、书面发函方式听取意见的，要围绕直接关系企业切身利益、各方面分歧较大的问题，科学设计问卷、调查提纲等，积极探索委托专业机构进行调查。采取实地走访方式听取意见的，要找准问题、开诚布公、平等交流，认真倾听企业和行业协会商会的意见，深入了解其诉求。对争议较大的事项，可以引入第三方评估，全面充分听取利益相关方的意见。

三、完善意见研究采纳反馈机制

各地区、各部门对企业和行业协会商会提出的意见，要认真分析研究，充分考虑其利益诉求以及该利益诉求对其他相关企业、行业的影响，吸收采纳合理的意见。采纳情况要积极运用政府或者政府部门门户网站、移动客户端、微信公众号、报刊等方式向社会公布，或者通过电话、短信、电子邮件、信函等多种方式向有关单位反馈。对相对集中的意见未予采纳的，要通过适当方式进行反馈和说明。

四、加强制度出台前后的联动协调

制定与企业生产经营活动密切相关的行政法规、规章、行政规范性文件，要结合实际设置合理的缓冲期，增强制度的可预期性，为企业执行制度留有一定的准备时间。要加强新出台规章的备案审查和行政规范性文件的合法性审核，维护法制统一，确保文件合法有效，为企业发展提供制度保障。制度出台后，要注重执行过程中的上下联动，坚持实事求是，避免执行中的简单化和“一刀切”，不能让市场主体无所适从。要注重制度实施效果监测，开展后评估工作，充分听取企业和行业协会商会对有关制度的实施效果评价和完善建议，将后评估结果作为有关制度立改废释

的重要依据。

五、注重收集企业对制度建设的诉求信息

拟订行政法规、规章、行政规范性文件制定计划时，要主动及时了解企业所需、困难所在，注重征集企业和行业协会商会的意见，积极研究论证企业和行业发展急需的制度建设项目。要有效发挥人大代表建议、政协委员提案等的作用，充分利用网上政务平台、移动客户端、政务服务中心等线上线下载体，全面了解企业和行业协会商会在制度建设方面的相关诉求。探索在行业协会商会建立基层联系点等制度。加大对有关制度建设意见建议的收集整理力度，增强有关行政法规、规章、行政规范性文件的针对性、有效性、可操作性。

六、加强组织领导和监督检查

各地区、各部门要切实提高政治站位，坚持以人民为中心的发展思想，把在制度建设中充分听取企业和行业协会商会意见作为推进科学立法、民主立法、依法立法，加快建设法治政府，进一步优化营商环境的一项重要工作来抓。要加强组织领导，健全企业和行业协会商会参与制度建设工作机制，完善与企业的常态化联系，主动研究解决有关重大问题，多途径做好宣传工作，鼓励、支持、引导企业和行业协会商会积极有序参与制度建设。要加强综合协调和督促落实，广泛凝聚共识，形成工作合力，不断提高听取企业和行业协会商会意见的实效。要加强监督检查，建立健全行政法规、规章、行政规范性文件动态清理机制，加大规章备案审查和行政规范性文件合法性审核力度，对发现的问题及时纠正，对未按规定听取企业和行业协会商会意见的严格责任追究。

国务院办公厅

2019年3月1日

(此件公开发布)

直面挑战 担当作为 奋力开创大企业发展新局面

中国企业联合会、中国企业家协会会长 王忠禹
(2020年9月28日)

各位代表、同志们：

2020中国500强企业高峰论坛，今天在河南郑州隆重召开。首先，我代表中国企业联合会、中国企业家协会，向参加本次论坛的企业代表和各界人士表示热烈的欢迎！向入围2020中国企业500强、制造业企业500强、服务业企业500强、跨国公司100大、战略性新兴产业领军100强的企业表示热烈的祝贺！向为本次论坛的顺利召开创造良好条件的河南省委省政府和郑州市委市政府表示衷心的感谢！

刚才，王基铭同志代表中国企联发布了2020中国企业500强等各项榜单。总体上看，2019年面对中美贸易战持续升级的严峻形势，我国大企业直面挑战，积极应对，在做强做优方面继续迈出坚实步伐。从2020中国企业500强的数据看，一是规模和效益增长态势良好。2020中国企业500强实现营业收入86.02万亿元，比上年增加了6.92万亿元，增速为8.75%；实现净利润38924.14亿元，比上年增加3603.19亿元，增速为10.20%。二是结构调整继续深化。2020中国企业500强中先进制造业和现代服务业企业数量，分别增加了6家和8家，而传统制造业企业有所减少。三是研发创新成效明显。2020中国企业500强研发投入保持持续增加态势，研发强度维持在1.61%，达到历史最高值水平；发明专利占全部专利的比重为39.08%，比上年500强提高了2.47个百分点。四是国际地位更加突出。2020年中国上榜世界500强企业数量为133家，其中，内地上榜企业为121家，比上年增加5家。

今年以来，面对新冠疫情的冲击，我国大企业在物资生产供应、物流运输保障、带动产业链企业复工复产、畅通国内经济循环等方面发挥了重要作用，为我国经济快速复苏做出了突出的贡献，让我们在此一起为他们点赞！同时，我们也必须认识到自身的短板和不足，单从今年世界500强榜单看，尽管上榜企业数量排在第一，但是营收总额比美国企业还差了1.5万亿美元；美国上榜公司的平均收入利润率是8.61%，而我国上榜公司的平均收入利润率是5.33%；我国上榜企业传统产业占比较高，美日欧等发达国家高端制

造业的优势明显，在全球价值链高端占据核心地位。我们在全球供应链主导权、关键核心技术、行业话语权、自主知识产权等方面跟国际先进水平相比还有较大差距，在做大做强、做优产业、做多利润、做强能力等方面仍然需要坚持对标世界一流企业，谦虚谨慎学习，持续不懈奋斗。

习近平总书记在今年两会期间指出，要坚持用全面、辩证、长远的眼光看待当前的困难、风险、挑战，努力在危机中育新机、于变局中开新局。今年大会的主题定为“育新机、开新局：变革中的大企业发展”，就是希望大家能够深入分析外部环境的复杂性和不确定性，落实新发展理念，保持勇往直前、风雨无阻的战略定力，强化使命担当，坚持创新变革，顺应新一代技术变革和产业革命的发展趋势，努力培育新优势，不断提高发展质量和水平。要做好统筹规划，集中力量办好自己的事，为“十三五”画上圆满句号，为“十四五”创造良好开端。借此机会，我谈点看法和意见，供大家参考。

知难而上，主动担当作为

当前经济全球化遭遇逆流，单边主义、保护主义抬头，全球经济深度衰退、国际贸易和投资大幅萎缩、国际金融市场动荡、国际交往受限，多年扩张的全球生产网络正在出现区域化、本土化的现象；由于新冠疫情在全球的发生，全球供应链、需求链、技术链的不同环节在不同时期可能出现断点，世界经济版图有可能由此而发生改变。国内结构性、体制性、周期性问题相互交织，企业生产经营面临的困难和问题前所未有，中国企业比任何时候都更需要同心协力、共克时艰，要知难而上，主动担当作为，坚持在危机中寻找机遇，在困难中寻求突破，牢牢把握发展的主动权。

形势越是复杂严峻，越要清楚地看到有利条件和积极因素。我国疫情得到有效控制，复工复产率较高，市场回旋余地大；我国具有全球最完整和规模最大的工业体系、强大的生产能力和完善的配套能力，政策稳定性强，十四亿人口消费潜力巨大，产业升级和消费升级的空间巨大。党中央提出构建以国内大循

环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，为企业未来的战略布局进一步指明了方向。大企业要主动适应环境变化和国家战略调整的要求，补短展长；在深化改革创新、加快发展的同时，带头解决行业和社会长远发展的矛盾和困难，扎实做好“六稳”工作、落实“六保”任务，主动落实国家重大部署、国家发展规划、国家改革方案，把企业发展同国家繁荣、民族复兴、人民幸福紧密融合在一起，在统筹疫情防控和经济社会中承担更大责任、发挥更大作用。

大企业是国民经济的中流砥柱，越是紧要关头，越要有担当；越是危机时刻，越要有作为。今年年初新冠肺炎疫情发生以后，中央企业煤、电、油、运、粮以及通信等企业全力以赴做到基础保障不间断，承担医疗防护设备物资生产任务的企业转产扩产，交通运输物流等企业千方百计保运输，建筑企业不惜代价抢建专门医院和方舱医院，发挥了国民经济的“顶梁柱”作用，稳住了抗疫物资保障和经济基本盘。如兵器工业集团一手抓疫情防控，一手抓生产；疫情防控得力，生产没有停顿，全面完成了各项任务，实现战疫情稳增长“双胜利”。民营大企业也有积极表现，如恒力集团今年上半年投资430亿元新建重大项目，在稳投资、稳就业方面干在实处。

强化创新驱动，夯实产业基础能力

从“两弹一星”到载人航天、超级计算，再到复兴号高铁、特高压电网，一系列举世瞩目的伟大成就告诉我们：核心技术买不来、等不来、要不来！目前我们在许多产品的关键元器件、零部件、关键基础材料、先进基础工艺、基础软件等方面都存在制约产业跃升的核心技术短板，大企业必须要在核心技术攻关方面下苦功、拼全力，努力攻破“卡脖子”环节，促进核心技术国产化替代。要围绕产业链部署创新链，围绕创新链布局产业链，尤其要努力补全产业关键技术的断点盲点；深入推进以企业为主的产学研合作创新和关键共性技术联合攻关，持续增加有效研发投入，加强创新成果的商业化应用；加大激励力度，培育更多顶尖人才，努力提升自主知识累积水平。一些进入“无人区”的龙头企业要继续加大投入做好基础研究，进一步创新突破，用原创性、根本性的前瞻性成果支撑应用技术创新。

发挥带动作用，提升产业链供应链水平

我国产业基础总体坚实，具有全球最完整的工业体系，但是在中美贸易战大背景下部分领域的产业链存在“断链”隐忧。5月14日，中共中央政治局常委会研究提升产业链供应链稳定性和竞争力，强调继续围绕重点产业链、龙头企业、重大投资项目，打通堵点、连接断点，加强要素保障，促进上下游、产供销、大中小企业协同复工达产；加强国际协调合作，共同维护国际产业链供应链安全稳定，这是党中央根

据国际国内形势变化做出的重要部署。

提升产业链供应链水平，我国大企业责无旁贷，要发挥“以大带小”的带动作用，形成大中小企业融通发展的良性格局，推动全产业链贯通；要坚持上下游互惠协作，构建融合共生、互动发展的协同机制，增强产业链韧性，提升产业链延展性；要抓住产业链重构机遇，加快供应链的本地化、区域化、多元化，提高供应链流程数字化管理能力，促进资源高效精准匹配；加强对核心技术、重要原材料、关键节点资源的掌控，在全球消费市场加快构建营销网络，提升参与和构筑全球供应链的主动权；要牢固树立国际视野，不断提高国际市场开拓能力；要加强国际协调，既主动对接国际市场，保障跨境供应链通畅，也要注意增强应急能力，建立基于突发事件的国际供应链预警体系，做好风险防范。中国建材在抗击疫情期间为产业链上下游企业，提供供应链金融的精准服务，缓解中小企业现金流短缺困难，确保了产业链供应链不出现断层。航天科技、中国电子科技、正威国际、联想、亨通、盛虹、平煤神马、浪潮等大企业全方位支持配套企业，带动上下游复工复产。

顺应发展趋势，积极推动业务模式转型

当前，新一代信息技术革命和产业变革加速演进，新应用、新业态、新场景大量涌现。新冠肺炎疫情防控强化和推动了线上线下结合的企业运营模式，许多企业借助云、大、物、智、移等新技术手段，生产防疫设备物资，开展疫情防控监测预警，加快病毒检测和新药的研发，显著提高了防控的成效；推动智能服务、虚拟运营、内容创新、互动体验等业务的发展，降低运营风险和成本，开拓收入新渠道，保障了特殊时期的多元化市场需求；利用工业互联网平台开展生产协同和风险预警，对可能停产断供的关键环节提前组织柔性转产和产能共享。希望广大企业结合自身实际，顺应新一代信息技术革命，特别是数字化智能化的发展趋势，深入推进适应时代要求的业务转型。要增强采集数据、管理数据、挖掘数据能力，打破内部信息壁垒，全面提升数据资源应用水平；积极优化业务流程，建立与“云办公”等数字化管理相适应的体制机制，推动企业内部管理决策链、生产制造链、客户服务链反应更加敏捷高效精准。要积极响应环境变化，以产品提质、组织增效和品牌进化为导向主动推进业务模式转型，如海尔以用户为核心，基于现代技术手段开展产业生态重构，孵化出聚焦工业物联网的卡奥斯平台、聚焦场景物流的日日顺物流平台、聚焦衣物全生命周期管理的衣联网平台，赋能产业关联方，实现生态共赢。他们的实践表明，数字化智能化时代，数据将成为重要资产，产品会被场景替代，行业可以被产业生态覆盖，只有顺应潮流，踏准时代的节拍，企业才会有光明的未来。

改革攻坚克难

服务提升创新

中国工业经济联合会会长 李毅中

各位领导，各位专家、企业家，各位朋友：

祝贺“第六届中国行业协会发展论坛”在山东省济南市召开，论坛主题是“改革再出发，共创新辉煌”。借此机会，我想就行业协会自身建设以及促进行业企业发展谈几点认识体会，不当之处请批评指正。

正确看待脱钩改革中存在的困难和问题

总的来看，脱钩改革试点顺利推进、取得重大成果，明年改革要全面推开，辩证的看，也存在一些困难和问题，我们要正确对待、坚持改革，在实践中逐步完善。

在改革大变革中出现一些问题不可避免。脱钩改革史无前例，目前还处于变革、变化进程之中，不是改革的终结。随着改

革深化日趋完善，有些会化解，也会产生新问题，但总体趋势向好。一是历史经验证明，新旧环境、政策交替中存在改革的阵痛。对待存在出现的问题，还要通过深化改革去解决，而非回避、退让。二是首次改革没有经验。通过实践暴露一些预想不到的问题，要看得到、说出来、听进去、弄明白，设法改进，不能报喜不报忧。相关主管部门应当闻过则喜。三是有些认识需要澄清，需深入研究探讨。例如对协会商会的地位、作用、法律依据等，理论探讨还不够。原则是清楚的，把握政企分开，政事分开，政府职能转变等原则，政府应该把不该管、管不好、管不了的事项交给协会商会。四是有些政策由于时间紧、调研不足、

听取意见不够，“摸着石头过河”，出台后难以达到预期。中央经济工作会议指出：“重大政策出台和调整要进行综合影响评估，切实抓好政策落实”。这些警句同样适应于脱钩改革政策的制定和完善。

据了解，在脱钩改革中有些问题还比较集中：

第一，对协会商会在社会进步、经济发展中的地位和作用尚没有形成共识。本来是一致的，协会商会发挥着桥梁、纽带和平台的作用，但在新形势下“政府参谋、助手”的定位已不合时宜了，协会商会不是政府，也不是“二政府”，应及时转变观念。在对经济工作的管理上，政府负责宏观调控，微观层面在企业，中观层面即行业管理相对较弱，需要充分发挥协会商会的作用。同时，协会商会在社会治理中也要发挥作用。十九届四中全会《决定》中明确：“发挥群团组织、社会组织作用，发挥行业协会商会自律功能，实现政府治理和社会调节、居民自治良性互动，夯实基层社会治理基础。”很明确，把协会商会的自律功能列为基层社会治理的基础，加以肯定。《决定》还写到：“要统筹推进政党协商、人大协商、政府协商、政协协商、人民团体协商、基层协商以及社会组织协商。”把社会组织协商列为协商民主的内容之一，协会商会有责任反映行业企业诉求。对于新形势下协会商会的地位和作用，应形成共识。建议有关部门加快立法进程，明确协会法律地位、职能作用。

发达国家的协会商会体制相对完善、话语权强，在促进行业发展方面作用显著，经验可借鉴。我国工业经济体量大、行业多，41个大行业、191个中行业、525个小行业，也要更多注重发挥协会商会的作用。当然，由于我们协会商会自身认识不够高，工作不到位，作用发挥得不好，也会在社会上留下不好的印象。这就更要求我们协会商会加强自身规范，改进工作，做到有为才能有位。

第二，“放”和“管”的关系尚需规范合理。脱钩改革的本意是市场化，是给协会商会“放飞”，增强活力动力。自食其力，不吃“皇粮”，这既靠协会自身努力，又靠政府放权“松绑”、支持扶持。“五分离”伴随着“五规范”，“放飞”不是撒手不管，比方说放风筝还有线牵着，无人机还有无线电操控。大家反映，存在管得过严、支持不够的问题，比如，办公场所的腾退困难大。脱钩改革切断了行业协会事业费来源，如果过于严苛的管理一定程度上会制约协



会生存发展。不少协会反映，存在没有区分，定位不准的问题，协会商会不同于党政机关、企事业单位、人民团体，要区分对待。另外，少数协会商会存在运作不规范甚至是腐败现象，但不能以点代面，也不能过分扩大，更不能一刀切，应当肯定多数协会发挥着积极作用。所以在放管关系处理上还需不断调整，使其更加科学合理。

第三，脱钩后协会商会谋生存和求发展，困难重重。从实际情况看，行业协会生存发展依旧充满挑战。生存是第一位，只有生存才能发展，要通过发展来解决生存问题。如果不适应、吃老本，就会坐吃山空，人才大量流失，过去的工作因没有资金支持而放松甚至放弃了，如协会的行业统计、行业运行分析等。只有通过市场化、服务化改革，才能补上资金缺口。市场化、服务化是发展的重要方式，协会商会自身的努力是根本，政府也要给予适当支持，比如购买服务、委托服务等，以及实物的支持和在财务管理、税费缴纳上的政策优惠等。当然，优胜劣汰是自然规律和社会经济规律，不排除一些协会商会由于自身努力不够，不再符合新时代新经济的要求而被改造重组，有的最终退出市场。

第四，加强党的建设与依法办会相一致尚需实践完善。四中全会《决定》里提出了13个“坚持”，其中第一个坚持是“坚持党的集中统一领导”，第三个坚持是“坚持全面依法治国”，两者十分重要，同时

又是一致的而不是矛盾的。具体到协会商会来说，要把加强党的建设和依法办会作为改革的原则和前提，针对性地建立完善相应的制度机制。不同于党政机关、企事业单位，和社会团体也不一样，要看到协会商会有其特殊性。还要看到协会商会有不同的所有制性质，国有与民营的情况也不完全等同。另外协会商会人员规模和行业覆盖面差别大，因此在加强协会党建和依法治会的原则下，还应有不同的制度安排，避免一刀切。一些协会商会确实存在党组织薄弱涣散现象，亟待加强，同时协会自身还要依法登记注册，按照协会的章程、制度办事，接受政府有关部门的监管，把加强党的建设和依法治会结合起来。政策要有力度、措施得当、切合实际，相信以上问题经过改革的实践考验后，能够改得动、行得通、稳得住，能够经得起历史检验，经得起党、国家和人民的考验。

落实十九届四中全会《决定》精神，提升服务能力

行业协会商会要转变观念，转变职能，把搞好服务作为根本的办会宗旨。四中全会《决定》中，对于我国社会主义基本经济制度做了更加完整的表述。学习四中全会决定，联系我们协会商会如何提升自身服务能力，我体会到有以下几点。

第一，努力扩大服务范围。我们的服务对象是政府、行业、企业。就企业来讲，要为国有企业、中央企业服务，同样要为民营企业、外合资企业服务。特

别是由政府部门转变来的协会，要走下台阶、放下身段，扎实为企业和社会服务。“中国”字头的行业协会更应起到骨干和领军作用。中央经济工作会议重申“巩固、增强、提升、畅通”八字方针，其中要求提升产业链水平。协会特别是一些大的协会，是一个产业链协会，而且上下游之间也要配合，因此还要提倡协会之间要跨界服务。比如，煤炭工业协会和电力企业联合会之间存在跨界服务问题，因为火电的燃料是煤炭。钢铁工业协会和机械工业联合会同样存在跨界服务问题，因为机械制造基本材料就是钢材，机械工业是钢铁工业的用户和下游。

第二，提升服务质量，取得合理回报。按劳分配为主体、多种分配方式并存。协会商会脱钩走向市场，我们要靠自身的劳动付出、靠提高服务质量取得合理的回报，我们取得合理合法回报是符合社会主义分配制度的。政府购买服务方面，政府转变职能，把握协会的性质、定位，该还给市场的还给市场，该交给协会的交给协会，并给予合理报酬；行业协会商会要勇于承担、有能力承担，用高水平取得信任。政府委托服务方面，可以把一些规划、标准、课题交给行业协会。现在从中央到地方、从国家到行业都在开始制定“十四五”规划，工作量大，我们协会商会可以争取承担一些委托任务。还有一些专项工作，例如我们工经联承担的工信部“制造业单项冠军”评选工作，已开展了四年，共评选出514家单项冠军企业和产品，反响还较好。为地方服务方面，中央经济工作会议进一步强调，要充分发挥中央和地方两个积极性，要推进京津冀协同发展、长江经济带、长三角一体化、粤港澳大湾区建设，统筹推进西部大开发、东北全面振兴、中部地区崛起等区域发展战略覆盖了全国省区市。习总书记前不久在《求是》杂志发表了重要文章《推动形成优势互补高质量发展的区域经济布局》。在制定地方高质量发展、地方“十四五”规划中，可以委托协会商会做一些专项咨询等。

第三，协助落实改善营商环境政策。2019年中国全球营商环境排名中位居第31位，连续两年入选全球营商环境改善幅度最大十大经济体。但我国仍有很大潜力，应该看到差距和问题。对国有企业，中央经济工作会议提出，要制定实施国有企业改革三年行动方案，提升国资国企改革综合成效。国务院国资委今年6月份发布了中央企业授权放权清单。落实得怎么

样？行业协会可以了解政策落实情况，积极反映诉求和问题。对民营企业，去年11月在民营企业座谈会上，习近平总书记明确提出了大力支持民企发展的6个方面政策举措，在保护产权、维护权益、鼓励投资等问题上，需要行业协会去反映、呼吁。12月初中共中央、国务院发布了《关于营造更好发展环境支持民营企业改革发展的意见》共28条。此外在行业共性问题方面，如纺织工业联合会在降低棉花滑准税、解决纺织业增值税“高征抵扣”上进行了多年坚持不懈的努力，取得成果，值得学习。

第四，助推科技成果的转化和产业化。四中全会和中央经济工作会议，都把科技创新及成果转化、产业化作为重点，要开展国家、行业、企业三个层面的科技攻关，其中行业共性技术攻关是薄弱环节。如电动汽车动力电池攻关存在低水平重复、久攻不克的现象。2016年工信部组织建立由有色研究院牵头的国家汽车动力电池创新中心，近两年有了很大进展。行业协会应该在这个薄弱环节上出力，牵头或参与组织行业产业联盟，为研发成果的产业化牵线搭桥，为行业内推广先进技术提供平台，从而提升产业链水平。例如工经联与福建省企业联合会合作就某几项重大工业成果组织研发机构和相关企业对接，努力促成科技成果转化。

第五，坚持协会商会的品牌服务，探索市场化运作。有些协会商会的品牌服务过去是由政府资金支持的，因“脱钩”断了资金来源，停办将是巨大损失，也将带来不良影响。可以通过合法的市场化运作维持，可以用研讨会、论坛、会展、咨询服务、技术服务等形式来发展品牌工作。例如工经联的工业企业社会责任发布和经贸形势报告会，今年开始将失去或减少政府拨款，倒逼我们迎难而上，寻找市场化出路，为有迫切需要的行业、企业服务。就这方面，也请希望政府有关部门予以理解和支持。

加强协会商会自身建设，促进行业企业发展

第一，坚持理念引领，开拓协会服务新领域、创新服务新方式。协会商会转型发展，首先是转变观念。工经联2011年以来，提出了“顺应形势、找准定位、转变职能、创新服务”的16字工作方针，改变以往过时的观念和思维，适应市场化的要求，把服务放在第一位，服务是我们的宗旨。努力做好“四个服务”，即为政府服务，为行业服务，为企业服务、

为社会服务。近年来，随着脱钩改革逐步推进，工经联又确立了“新型智库，产业协同，国际合作”的战略定位，积极按照“智库+联盟+基金+展会+园区”五位一体的联动模式开展工作，从战略转型、组织再造、机制创新、文化重建和人才强会等五个方面不断推进会内改革，各项工作取得了新进展。在今年开展的“不忘初心、牢记使命”主题教育活动中，组织了两次交流会，三次领导干部讲党课，开展了深入的调研活动，坚定了工经联的初心、和使命，这就是实现我国工业由大变强建设“制造强国”的历史使命。

第二，坚持民主协商，建立完善行业协会法人治理结构，规范运作。工经联第五届会员大会已于2016年4月底届满，由于各种原因，形成了我会延期换届的状况。民政部、国资委给予了具体指导、提出了要求。由于各种原因，会长人选缺位，几位执行副会长也暂缺，从实际出发确定并实施了以召开第六次会员大会、选举新一届理事会和主席团、通过修改章程等为内容的分步换届方案。我会自2002年4月经国务院领导同意设置了主席团体制，发挥了我会作为各工业行业协会联合会的作用，得到有关部门的理解，同意仍实行主席团体制。

在内部治理方面，我们联合社会可以联合共建的力量，优化原有职能部门，建立若干新型业务平台和研究（促进）中心、发起成立平台性公司，形成纵横结合、协同运作的矩阵式组织架构。

不足的是，我们深感行业协会党组织建设体制还不够顺畅。会长、执行副会长组织关系在原单位，而协会党委由秘书处人员组成，层级不对等，如何决策协会重大问题，体制上还不顺。我们努力探索在现有体制下发挥好联合会党组织的战斗堡垒作用，也希望能够出台有关协会商会党组织建设的指导意见。

第三，坚持以人为本，努力提高协会工作人员综合素质。工经联的同志工作都很努力，但不得不说也存在一些问题，体现在：一是不适应。一些同志的思想认识、知识结构和工作能力存在明显不足，不适应工作需要。二是不熟悉。多数同志不是从企业、基层来，不熟悉企业，不熟悉工业。三是不协调。单位内部依然存在各自为战、通气不够、协调不够的问题，造成不必要的内耗。为解决这些问题，必须端正态度，解放思想，大胆创新，从三个方面着手：一是围绕提升综合素质抓学习培训。举办报告会、座谈会、

研讨会、培训班等多种形式的学习活动，提高员工综合能力。深入企业，对接需求，培训的针对性、有效性得到改善。二是实施项目化管理。我们拟制了《项目预算管理办法（试行）》《基于项目化管理的评价和奖惩办法》等规定，通过制定目标、分解目标、落实到人的方式压紧压实责任目标，在人员管理上初步建立起激励、奖惩机制。三是围绕开阔眼界搞调研。在协会和企业间搭好桥，主动给业务骨干、年轻同志压担子、交任务，贴近企业，获取第一手鲜活情况，补齐自身基层经历上的短板弱项。

第四，积极反映协会商会诉求。中国工经联是行业协会的联合会，我们今天组织开这个会，也要反映协会商会对脱钩改革的意见，综合起来，大家对脱钩有4条意见：一是要加快推进协会立法。建议有关部门加快协会立法进程，通过立法明确协会的法律地位、职能作用、运作方式、组织机制和监督管理规范等，明晰党组织在协会的地位、作用、工作机制和工作保障。二是要强化政策指导和支持保障，促进行业协会发展。推进和提升行业协会在协商民主中的地位和作用，推动行业协会参与全国性评优树先活动。增加行业协会人员作为新社会阶层人士代表在各级人大、政协中的代表或委员名额，促进协商民主广泛、多层、制度化发展。三是建议国家有关部门对协会进行分层分类管理。充分考虑不同协会的历史沿革和地位作用，充分考虑全国性行业协会的普遍性和特殊性，分层管理、分类施策，实行差异化管理。四是拓宽协会负责人来源渠道，配强配优协会的“一把手”和领导班子。打破协会负责人与党政机关和国有企业领导干部之间交流壁垒，拓宽协会负责人来源渠道。

本次论坛在山东省济南市举办，这也是中国行业协会发展论坛首次在北京以外的省市地区举办。山东省协会商会脱钩改革试点工作成效显著，积累了许多好的经验和做法，有效激发了行业协会商会的活力，为全面推开脱钩改革工作奠定了坚实的基础。山东省工业体系完整，工业基础雄厚，目前正处于新旧动能转换之际，行业协会商会服务工作大有可为。希望省委、省政府更加重视发挥行业协会商会的独特作用，给予大力扶持，畅通联系渠道，打造一批适应改革要求、运行管理规范、服务能力强、社会公信度高的协会商会组织，在助推高质量发展中展现贡献力量。



尊敬的王忠禹会长、尊敬的郝鹏书记、尹弘省长，尊敬的各位领导、各位来宾，企业家朋友们：大家上午好！

非常高兴在丰硕美好的时节来到商都郑州，与各位一起参加 500 强一年一度的发布会，共同了讨论“育新机、开新局：变革中的大企业发展”。

首先，我要感谢中企联、感谢王会长对绿地集团长期以来持续关心支持帮助。还要特别感谢国家的部委，河南省委省政府，郑州市委市政府和河南的各界长期以来对我们河南发展给予的帮助和支持。

当前，全球都在抗击疫情，世界经济低迷复苏艰难，一些问题突出表现，让我们感到世界走到了新的十字路口，进入了充满动荡的变革的时期，党中央高屋建瓴，对当前全球形势，中国的国情做了精准的判断，提出了对我们国家应对这些问题战略判断和要求，要求我们必须从持久战的角度加以认识，加快形成以国内大循环为主，国内国际双循环互相促进的发展格局，刚才尊敬的王忠禹会长的报告当中又对我们大企业在今后“十四五”期间的工作提出了四个方面的要求，我深感这些都是非常正确的，需要我们认真落实。

我们也都知道，在今后一个时期，实际上我们将面临新的经济格局的环境，可能我们中国经济要面临的是逆风逆水不确定环境，将对我国经济发生重大的影响。但是与此同时，中国经济也承载不少的确性，是我们可以把握的，也就是今天会议的主题，如何“育新机、开新局”。从企业的时间来看，我认为比较突出的表现在“育新机、开新局”有这样五个方面。

史无前例的统一国内市场

经过多年的发展，中国经济已经形成了全球统一的国内市场。有 14 亿人口的组成，使用同一种语言，使用同一种法律，国家制度和很多国家有很多的不同点，共同有一个强大的基础设施配套巨大市场。这在人类经济社会生活当中还是头一次出现，美国虽然有 3 亿人口，已经是难以想象的大市场，欧洲七亿人口但并不统一，英国目前还忙着脱欧，所以强大的国内

市场为我国提供了巨大的发展空间。

所以，深感党中央提出的内循环为主、内外循环互为促进的格局判断非常正确，这是巨大的国内统一的市场空间，足够我们做企业。当然我们不能放弃双循环全球市场互为促进，离开了外市场，单市场也有很多困难和问题。

方兴未艾大城市化进程

我国城镇化经历了波澜壮阔的过程，正在进入大国、大城的新时代。现在有艺术界、电影界正想拍大国大城的片子，我觉得有必要。近几年，全国人口流向持续分化，大部分三四五线城市人口出现净流出，而一二线城市特别是长三角、珠三角等城市群的人口则出现大规模净流入，表明我国的大城市化进程方兴未艾。2019 年广东、浙江人口流入是最多的，其中浙江人口流入规模超过了广东，因为浙江新兴产业发展迅猛，吸引大量的人才流入，在浙江人口流入到哪些城市？绝大部分是以这个省的核心城市有关。同样，广东人口流入也同样

坚定**做**中国经济的

文/张玉良

流向了重要核心城市圈，这些人口流入的分化趋势还在扩大，当然长三角的上海流入也是巨大的。我国城市新兴化的进程仍然方兴未艾，这些人口的流入、流向那就是市场，就是经济的活力。就像昨天和今天尹省长所讲河南几大，其中人口大省，我想一定背后是人才大省，市场大省，所以空间也是巨大的。

日益挑剔的消费者群体

目前我国的人均国民生产总值刚刚超过 1 万美元，城镇化率刚刚超过 60%，中等收入群体超过 4 亿人，在这个基础上，消费者老百姓对美好生活、对产品和服务提出了更强烈的愿望，而这些愿望对于企业来讲那就是市场，就是空间。我们可以看到消费者和老百姓在衣食住行、娱乐休闲、教育培训、医疗健康、养老服务等着有着巨大的空间。这是从消费的角度。从工业、生产领域来讲，新技术等等一系列成长性的行业也是巨大的。

奋发有为的企业家队伍

企业家队伍在当今社会中，仍然涌动着十分强烈的奋斗愿望创业激情。我想在座的各位都是一样的，每天都在奔波，每天都在按照中央和总书记的要求，在座各位领导给我们提出的要求奔波创新，社会的活力、增长的动力，细胞很重要的在于企业。所以总书记在多次会议上讲，要企业担当市场主体责任，企业

家要发挥企业家精神，我觉得这是非常正确的。这些企业担当和企业家精神一定会推动整个社会的成长，这就是重大的成长动力和空间。

不可低估创新潜力

任何一个社会任何一个国家创新，始终被认为是社会进步的重要内动力和增长的潜力。毛伟明董事长提到了电网的创新，我们都有同感，企业根本在于创新，在于它的技术进步。制度的创新，技术的进步，才能推进社会企业的进步。创新在我们国家已经步入快车道，大家深感中国现在进入了创新的时代。因此随着未来的继续创新，我相信我们的国家、企业各行业在全球竞争当中都会全面得到持续的提升，不仅是企业，政府现在也在创新，包括管理、行业，我想一定都是我们可以确定的中国未来新的机遇。

各位同仁，今天的中国 500 强榜单都是各行业的领军者，是中国大企业的集中代表，在大变革的复杂环境当中，如何把握确定性，“育新机、开新局”，

推动企业再成长，首先我们需要认真贯彻党中央和总书记，包括王会长对我们的要求，其实我想我们还要面对

共同的课题落实工作的新理念，面对新情况，采取新的措施。

坚定做中国经济的“多头派”

昨天王忠禹跟我们反复强调坚定信心，非常重要。我们要做中国经济的多头派，从很大程度上来讲，企业做强做大、归根到底靠的是国运昌盛。我认为面对当前中国经济逆风逆水的环境，企业是否能近取？奋发有为，将决定企业未来。渔民讲要到有鱼的地方去打鱼，要到鱼多的地方去打鱼。做企业要到有市场的地方去，有需求的地方，中国河南就是有鱼有水，因此做企业有多大的行业就有多大的市场，那就有多大的企业。当然也可以细分市场，但总体来看，一定要到鱼多的地方去打鱼，这个道理很简单。在育新机当中，我们要挖掘新市场，传统市场的升级，通过效率变革提升市场，通过开辟新市场做强做大企业。

谨慎看行业“天花板”

随着我国经济进入分化的时代，确实有些行业在萎缩在淘汰，这是社会进步，这是科技创新，市场需求发生变化，那是正常的情况。但是有些传统行业仍然有很大的空间，只是需要我们转型，需要更好适应市场，我们也要规避一些问题，比如说把节奏问题当做结构问题，把周期问题当做趋势问题，把局部问题当作普遍问题，应该认清市场的变化寻求在传统市场

当中再升级，过去有些行业曾经到过顶峰，实际上现在市场仍然很大，无论是钢铁、汽车、房地产等等，我认为仍然有很大的空间。在集中化程度不断提高的情况下，头部企业成长会更快，我们大家观测到大基建等行业，随着行业度的提升也是 20、30% 的成长。特别是有竞争里的企业，在行业提升当中也可以更大的空间，需要管理和技术、科技的进步、内生的动力支撑。新兴产业是更大规模的在成长，无论是大数据、人工智能、生物医药等其他细分的行业，到处都在增长。昨天我跟王忠禹座谈会汇报，基建今年成长很快，全球贸易港的总平台上半年收入增 50%，还有很多新的机遇，就看我们怎么样适应。科技园、生物医药产业园等，城市基础设施新的提升，质量提高所需要的产业提升很快。比如说会展，中国经济成长很快，今年疫情以后又开工建设了武汉大会展，前天又在河南郑州，投资开工了全球商品贸易港的郑州分港，这些产业我觉得都是有巨大的空间。

不断挖深企业“护城河”

在我们国家有潜力的生意，往往会是一大批企业一哄而上，前几年大家要把握风口，今年改成了赛道。但是我想风口上的猪大概是 90% 都会掉下来，赛道的马大概是 90% 也会出局。因为生意不是只看需求，还要看竞争格局。我们要看全球、看中国，外部环境变化的那种环境下思考新的空间。没有护城河的企业，注定难以百舸争流中市场竞争当中胜出。因此做企业光赶风口、抢赛道还是不够的，牢牢紧盯本质和关键，打造独特的创新，独有的竞争能力，从而不断挖深、挖宽企业的护城河，避免在市场竞争当中失败。

注重提高企业“免疫力”

今年在疫情初期，专家叫我们怎么样抗疫呢？第一要隔离，第二要戴好口罩，第三要勤洗手，希望我们提高自身的身体健康程度，要吃鸡蛋，要喝牛奶，要多吃牛肉，我想这些都对。如何提高自身的免疫能力，在当前的经济环境下，同样企业很重要的提升自己的免疫能力，避免全球经济大局当中外部环境发生深刻变化，对我们的行业企业产生重要影响的背景下练好内功。大家有共同点，顺风顺水的时候生意很好做，逆风逆水生意很难做，根本是练好内功。包括企业的创新，企业的运营管理，企业的市场开拓，企业自身内部竞争能力当中需要绩效考核等等，还包括用现代的数据研究市场、分析市场、把握未来的机遇以及分析我们的客户等等，这些都是我们需要锻炼提升的。

如何练好内功，提高免疫力，我相信我们的明天一定会好，因为中国机会确实是很多。对此，我也觉得我们是充满信心。

（作者系绿地控股集团股份有限公司董事长、总裁）

“多头派”

埃森哲大中华区主席朱伟发表演讲



企业数字转型的 卓越伙伴

文/朱 伟

尊敬的王忠禹会长，尊敬的郝鹏主任，尊敬的尹弘省长，尊敬的各位领导、各位中国500强企业企业家，各位朋友，专家们，大家好！

这里代表埃森哲公司在这里和大家交流，2020年突如其来的新冠肺炎疫情迅速变化的国际国内形势给每个企业管理者带来前所未有的压力，如何应对危机，成了我们工作中的最大的课题。

有些嘉宾还不太知道埃森哲，全球中国500强唯一综合管理和技术咨询公司，提供战略与咨询、互动技术、运营专业服务，作为一家领先的咨询公司，我们一直是在企业管理和咨询最前沿，协助广大企业为他们提供各项的咨询技术和外包等一系列的服务。对中国的市场和中国的客户有很多的洞察和感知，在此和大家进行一些分享。

在疫情发生以后，埃森哲全体团队都到各地协助中国很多企业一系列的工作，应对挑战。

疫情之后，特别是在面对国际政治、国内经济和技术颠覆一系列变革中，我们看到总结现在几个方面现象。一是疫情发生催生企业上网络需求和2B市场加速发展，疫情期间联想笔记本卖疯了。二是很多企业在国际化环境下更加明晰提出在自主研发方面能够真正加大投入和发展。做大做强转向做优做强。三是企业确实新的经济环境下，实现企业成长持续发展。大水漫灌没有了，怎么办？降低成本，提升效率方面成为许多企业管理者最关注的话题，越来越多的企业积极利用数字资产价值，

用数据驱动降本增效，提高企业竞争力。四是在外包方面大大加快了步伐。因为在企业降本增效和有效配置资产方面，不少企业认识到了外包的作用，采购专业服务和自动化方案，可以优化企业运营，让核心职能与创新工作从重复性、流程性的事务中解放出来。这些都代表了中国经济发展的变化，特别是企业提升方面所做的努力。

埃森哲在过去几年中，一直都在数字化转型最前沿，过去三年里和国家工业信息安全发展研究中心合作，基于企业数字化转型指数模型框架，对中国企业或者说跨行业进行了调研，总结数字化转型，领军企业的先进经验，特别是希望通过经验总结，能够导引中国在企业数字化转型方面举措。

在过去两年调研中，一是我们发现企业数字化转型成功之道。首先是将数字化当成企业一把手的工程，而非轻易下放给某个部门或者只是小打小闹进行功能项的工作。二是优秀的数字化转型领军企业，用数字化制造效益或者说价值协同的效益，真正连接企业过去传统优势和未来的竞争力。既不是希望数字化能够一蹴而就，又不应该止步不前，应该有机根据企业现有的能力，对未来的展望，有机结合改进提升，这是过去两年所得到的心得。

这是这个项目第三年，花七个月的时间访谈400家企业高管，分析市场的数据，并结合埃森哲全球行业专家评价，调研发现领军企业比例中稳中有升，昨天报告做正式发布，也是在大会上。企业牢牢把握，强化韧性推进创新



的转型目标，在危机之年继续探索新路径。这是今年发布的主题。

转型领军企业比例是 11%，首先是如何通过数字化转型积极拥抱颠覆，进行变革，争取主营增长，包括产品的服务创新，数字渠道的营销，积极推进改进现有商业模式，获取客户，提高企业的发展能力。二是积极运用多种数字化的手段和工具，提高智能生产和制造、智能支撑与管控一方面运营的能力。三是企业从根本上进行商业创新，建立新的数字化商业模式，积极投入剥离传统业务进行转型，积极进行创投和孵化新的业务发展。转型领军者是在持续深耕传统业务同时，果断向新业务拓展在营收中能够不断进行提高，通过不断转型升级过程，获取新的发展，获取新的收入和成长。

对 400 家企业进行了大量的访谈，对领军企业进行深入的分析。给企业也提出了意见或者说根据企业所做好的地方，总结了他们的经验。

首先，提升全业务、全流程的数据透明度。听到或者看到企业数字化也做了，为什么效果不彰显？一是并没有展现实时决策，由被动转型到主动预测，抓住客户的需求，这是非常关键的第一步。二是真正实现营销和销售全渠道数字化，重新设计顾客的体验，重塑客户的忠诚度，拓展全渠道数字商务能力。三是企业真正巩固和提升企业供应链的韧性。前端数字消费做得不错，供应链

是否跟得上？后端智能管理能否支撑持续发展呢？现在是我们所面临挑战。企业真正能够完成上下游关键环节信息协同，建立供应链的预警系统，提升采购和生产的弹性，为企业进行真正一体化的数字化服务。四是真正打造未来系统。企业基本上都有各种系统，我们也谈到了更新或者是实现 IT 适应性，徐总也提到了新的软件或者是新的数字化的工具会不断替代传统信息手段。但是真正可以能够打造未来系统，能够真正使企业在不断地发展中适应提升自己，使 IT 系统适应性的作用变得非常关键。企业应全面上云，提升系统的适应性，并保证安全性，打造人机协作的新型关系。五是柔性组织发挥数字化人力能力，很多时候我们看到数字化转型实施了，但是人力资源跟不上，组织架构跟不上，管理流程，特别是企业是否在积极建设未来管理或者说劳工团队，一定要能够真正布局组织需要的关键能力和关键的岗位，能够革新工作方式，员工参与方式和管理方式，实现持久和高效的运营，推动组织的新发展，这也是真正使企业能够不断成长有效保证。

投资与发展方面，一定要培育务实创新、敏捷创新的能力，包括创新快速迭代，产品的创新与优化，创新的孵化与管理，加强与生态合作伙伴创新与培育。

埃森哲报告在网上也有详细的发布，欢迎大家浏览。

最后，我想在这里再次感谢大会主持人的邀请。给我们这样的机会，能够和大家进行分享。埃森哲已经在中国 33 年了，我们伴随着中国改革开放的步伐，一直助力中国企业成长，是中国企业数字转型的卓越的伙伴，身处变局，与中国企业一道努力，在数字精细化的发展道路上共进致远。

谈现代供应链

创新和应用的四个观点

中国物流与采购联合会现代供应链研究院执行副院长王书成

尊敬的各位领导，各位来宾，我来跟大家一起分享四个观点。

现代供应链创新和应用，从2017年写入十九大报告，国务院84号文件，在关于推进现代供应链创新与应用部署下，最近几年，在各类企业里面都开展得如火如荼，以商务部牵头八部门推动供应链创新应用试点企业试点城市。在这一轮国家推进过程当中体现出四个特征：

现代供应链创新和应用是基于产业的

供应链这个概念，在欧美国家已经存在几十年了，但是今天我们把它提出来，已经有很大的创新。内涵和外延都有很大的突破，不再是基于某一个企业供应链管理，更多是基于产业供应链创新。要实现产业从端头到端尾的穿透，在产业链上来进行供应链的创新和应用，那么无论是农业还是制造业，都会实现从最原始原材料生产供应，到核心企业生产，物流金融服务和最后的批发、零售、平台，各个环节，要进行穿透打通，要利用供应链的逻辑和供应链流程分析方法，来梳理我们的产业链，来识别产业链在运行过程中的风险点、痛点、堵点，在识别出这些风险点、痛点、堵点后，再进行补链和强链，才有可能不断地提升我们产业链和供应链的稳定性，以及我们各个产业链的竞争力，在全球的竞争力不断地提升。

我们现在遇到各种痛点，其实发现是我们供应链里面关键环节和核心环节被别人卡住了脖子，那就是我们产业链运行的风险点，我们如何在各个产业链里面把风险点识别出来，有针对性进行突破，有技术方面，业务方面、市场方面，各个方面需要补链强链，最终目标是要实现供应链的稳定，也就是六保六稳，以及制造业产业链的稳定性。

这就要求我们在产业链大、中、小企业，都要胸怀产业，要想清楚自己在产业链里面的位置和未来的发展空间。

开放共享

我们过去很多企业，自己企业供应链对外开放度不够，不管是核心企业、中型企业、大型企业，也不管是供应商、制造商、物流商、在链条内的开放是不够的。把供应链竞争力理解为是自己的核心竞争力，

所以，在开放共享的过程中，还没有这样一种主观和主动的意识，在这一次创新和应用中，着力推动企业供应链的开放和共享，首先是在产业链内的上下游企业之间开放共享，这个开放共享，不仅仅只是核心企业大型企业的供应链能力的共享，小企业同样是有供应链能力、供应链要素，只是你可能在大链条里面，你所服务的链条环节比较短，你需要加入到核心企业大的供应链链条里面，大家能够形成和打通一个完整的产业链供应链。所以大中小企业在这个链条打通过程中，都会找到自己的位置，如果在这个链条的梳理创新运用中，你没有找到自己的位置，那你极有可能就被淘汰掉。因为产业链、供应链创新一定要实现效率的提高，成本的降低。只有这样才能够实现我们产业链全球竞争力的提升。

在开放和共享的过程中，我们应该怎么去主动地操作这件事情？我们首先要明确，我们供应链的要素有哪些，其实大家都很清楚，只是可能没有主动地去做。供应链要素有软要素、硬要素。

软要素：包括品牌，市场影响力，还有信息化平台。这都是你的软要素，我们都应该向链条上企业进行共享。

硬要素：包括生产车间、生产工厂、物流的设施、铁路专用线、物流园区、车辆，这些都应该向我们链条上企业进行共享。甚至我们应该跨链条共享。现在有一些做得好的企业，像海尔，它已经不单单在家电领域里面来开拓供应链能力，已经延伸到陶瓷化工等其他五个产业，有几十个企业在直接应用，表面上用得是它的平台，但是它的平台最后是强大的供应链能力，它在共享它的供应链能力，通过这种开放和共享，来打造产业互联网的平台。这是第二个特征，开放和共享。

要打造生态圈

围绕我们自己所在的产业链，来打造上中下游，大家成为合作者，我们的大企业要摒弃过去比较严重的甲乙双方观念和理念。认为我是甲方，我有话语权，那么在这一次的创新和应用过程中，因为供应链的创新和应用，最终是推动产业互联网的发展，在产业互联网发展过程当中，我们所有链条上的企业，不管你

是核心企业、中型企业、大型企业，不管你是制造业企业、供应企业，我们都是生态圈一员，我们都是平等的。不像过去一样，大企业永远给它的供应商看成是乙方。如果是甲乙双方观念，始终想着我让你的供应价格更低，我给你的付款周期更长。

但是在新的创新里面不是这样。我们是一个相互依存的，在一个生态圈里面共同发展的合作方，是平等的合作方。要把我们的供应链建成共赢链，我们要共享共赢，最近我们服务云南一个大型化肥企业，它的供应链服务这个公司，提出一个新的战略叫做一美元战略，因为这家公司是国内最大的化肥出口企业，出口量第一，是国内第二大的硫磺进口企业，是国内第三大大豆进口企业，打造三条供应链，但是过去它的供应链链条比较多，比较短的为自己企业服务，比较多的想的是我通过三条链条，如何赚取更多的利润。但是现在观念转变了，如何把这三个链条打成三条产业互联网平台，其中一个最重要的动作就是一美元战略。所有的进口和出口的货物，要向上下游客户让利一美元，大家不要小看这一美元，因为它的进出口货物是千万吨级的概念，所以让利很大，但并不一定会影响很大利润，因为它的链条拉长，过去只把货物供到工厂就结束了，现在不是。它把货物送到工厂的旁边，同时把工厂下游产品给卖给榨油企业，还有豆粕，把链条打通，因为卖了终端产品，第一时间就可以知道这个品牌豆油，消费者的反映，马上返过来判断供应原材料风险在哪里。这就是一个核心企业，通过让利的方式，来打造自己的生态圈。我们现在第一次提出供应链服务这种新的业态，这是第三个特征，打造生态圈。

在生态圈基础上我们的新技术在现代供应链场景和领域里面，将有非常深度的应用

过去几年，一些领头企业在深度应用，未来的五年之内，会更好更广泛应用，大家经常听到的大云物移智，所有这些新技术，在供应链场景和领域里面，未来都会得到非常深度的应用，也就是今天探讨的智慧供应链，只有把物联网、互联网、大数据、人工智能、区块链等新技术，应用到全链条里面，我们才能够真正打造出数字化供应链体系，打造出智慧化的供应链链条，当我们依托产业链的生态圈，再用这些新技术，把我们的链条做成智慧化、数字化的时候，我们就自然做成了产业互联网。对于产业互联网我的理解是这样的，产业互联网首先它是一个商业模式，其次才是一门技术，所以，要打造产业互联网，包括工业互联网，你首先要想清楚，你要为互联网上的企业，这些b、B、2C，要回答为什么要上你的互联网，能给他们提供什么服务，没有解决掉，这个互联网就是一个技术，你可能开发了一个平台，应用得不到很

广泛的、很深入的应用。那么可能未来的前景就有问题。所以，在建设产业互联网的过程中，一定要思考清楚，我的商业模式是什么，互联网是一个工具是一个技术。消费互联网解决的是消费者购买货物更廉价，更便捷，解决消费者这样一个痛点，所以得到了广泛的应用。我们的产业互联网因为既然你是产业互联网，你一定是基于某一个产业的成百上千个企业在用，大家共同在用你这个平台。这些企业凭什么用？我们也见过很多，号称产业互联网，但是没有多少企业愿意用。因为企业上来之后，找不到自己能够在平台上获利的点，你没有给这些企业解决它的痛点，所以我说产业互联网首先是一个商业模式问题，而这个商业模式怎么来回答？要用供应链的逻辑来回答。只有用供应链的逻辑，才能够回答产业互联网为什么要存在，你这个平台吸引力是什么，如果没有吸引力，我们就失去了竞争力。我说这两件事情是殊途同归，要建设产业互联网、供应链，这是最容易的切入口，你会发现从供应链切入，就会实现小切入、大突破。

所以第三个就是我们要基于产业链生态圈，用现代供应链的逻辑，加上大云物移智新技术，来打造我们的产业互联网。最后若干年之后，我们所有的产业一定都会实现产业互联网，到那个时候，我们产业链竞争力也就会得到大大的提升。在建设产业互联网或者智慧化供应链过程中，首先你要实现采购平台化、物流智能化、结算的平台化，还有全程可视化，要在这个过程中，还有金融服务平台化，在这些平台建设过程中，不是一个企业建的，可能在建设中你会发现，你的上下游客户，有一个客户已经建得很好，不要重复建设，要实现互联互通，实现供应链资源共享，这个时候就减少投资，然后实现共赢共享，真正实现我们智慧化供应链能够打通穿透。在这个链条建设过程中，可能是大型制造企业，作为核心企业来牵头打造，也可以是大型流通企业在牵头打造，也可能是大型连锁企业在牵头打造，都有机会。大型企业没有先后和谁优谁劣的问题，所以说各位也不一定都是大型企业，说我是核心企业才有资格建，中小企业在供应链里面也可以建，如果跟大链进行联通，最难是智慧化物流体系，因为物流体系场景非常复杂，涉及到公路铁路海运管道航空，从产品来说，有常温产品、大宗商品、冷链商品，所有的这些不同物流体系都要实现可视化和调度智能化、操作智能化、无人化，这个体系建好之后，这是我们产业互联网很重要的一个基础，不要忽视物流体系，智能化无人化车间好建，但是智能化物流无人化物流是需要很长时间建设的。

把每一个场景都建好之后，最后实现互联互通，最后就会建成产业互联网。



邵宗翰：

在智慧科技领域天空展翅

翱翔

文/杨培慧

才华横溢、风度翩翩，这是笔者见到昆明联诚科技股份有限公司总经理邵宗翰后的第一印象。不惑之年的他，气质显得果敢坚毅。“只有疯狂到认为自己能够推动企业进步的人，才有可能推动社会进步，如果越来越多的企业家，都具备全力以赴，拼尽最后一口气的精神，我相信云南的经济会再上一个新台阶”。他的话语中包含着满满的自信。

2016年，昆明联诚科技登陆新三板。2017年引入云南省工业投资集团和6家全国知名股权基金投资，完成轮融资并成功启动创业板IPO上市。这些举措，为邵宗翰再次用科技产品向智慧城市领域进军增添了动力。邵宗翰说：我们处在一个呼唤英雄的年代，创业不应该被打压、嘲讽、唱衰，企业家应该被认知、鼓劲、高歌。我将全力以赴，做好自己，拼尽最后一口气。

“战士的归处是战场，企业家的归宿是创新。所有的一切，岁月可以作证。做科技创新的领头人，我已经把我的全部身心交给了我的梦想，如果你也可以为你的梦想付出全部、奋不顾身时，相信世界会为全力以赴的人让路。”邵总骨子里总是透出一种勇士情结。

首战在智慧交通领域打响

回顾走过的路，邵宗翰深有感触。2006年，他大

学毕业。为了实现理想，曾在华为做总监的邵宗翰，毅然辞职。怀揣4000多元钱，在不了解市场行情、无项目在手的困难情况下起家，创办了诚信科技公司。近乎有点“狂”的他，立志把信息科技工程做到行业顶端。他发现云南近四十年大规模的城市建设幢幢高楼拔地而起，修路架桥，城市现代交通建设日新月异，由普通公路开始向高速公路发展。当时高速公路使用国外工业监控系统或单一的监控平台，已不能满足高速公路新环境下复杂应用。他分析了国家对高速公路的资金投入趋向，云南的高速公路近年将由省城向县（市）区大规模快速幅射。他毅然决定：率先从高速公路入手，做智慧交通科技工程。他与高等院校联手立项，向政府争取了500多万元经费的支持，开发了“公路隧道（群）综合监控管理平台”该平台具有隧道总控、交通监管、通风、照明、电力监控、消防控制、信息发布、设备网络检测等功能，并对云南百余个隧道群、提出监控智能控制策略。此平台在云南公路大规模使用，平台实现了“三网合一”，许多厂家的设备数据接入平台，互联互通，节约了建设和营运成本。该平台已占据云南本省公路80%的市场，随着影响扩大，还扩展到四川、广西、贵阳等地。

产品——瞄准市场需求研发

市场的竞争规律就是优胜劣汰，技术够强、产品质优，才有机会赢得市场。创新产品决定了企业的生存。邵宗翰和他的研发团队十分注重针对市场需要，开发产品。昆明碧鸡关隧道有一个慢坡，灯光照明不佳，时有车辆超速，引发车祸。公司开发了光缆数字化软件用于隧道监控管理。该隧道若遇发生安全事故，各系统反馈智能应急指挥平台，报警器自动报交通指示灯，快速指引车主驶离，事故附近摄像机开始录像，隧道内全部照明灯自动开启，杜绝了事故的发生。降低了30%成本和15%耗能，该产品被评为中国交通科技创新一等奖。2012年，已有十多年软件开发基础实力的邵宗翰及其团队，用一年时间，克服大规模复杂集成电路设计、系统可靠性难度大等难题，研制成功高端可编程控制器，该产品功能丰富、集成度高、易于使用，已应用在交通、水处理、化工、能源领域。填补了该产品国外进口的一大空白。他率团队研制的这些自动化传感器、控制器、软件平台产品一体化设备，得到市场的广泛好评。他说：研发产品前期投入很多资金，但研发的成果和优势能提升效益，从而形成良性循环。这是他长期坚持以创新促发展悟出的重要体会。

跨越——整合行业资源汇聚多方合力

经过多年打拼，邵宗翰率领公司把电子智能科技行业生意越做越大。但他并不满足，他认为：孤掌难鸣。如果只是一个公司单打独斗，永远赶不上集团化的合力运作。从长远看，科技、创新、雄厚的资金，都是走向上市公司的台阶。如果没有这些条件积累，永远只会在原地踏步，很难跨上台阶。2014年，他重组贵州坦坦科技股份有限公司，成立了广西联荣科技有限公司。公司改制变成了股份公司。这一年他提出加快资本运作、将智慧交通延伸为智慧城市、智慧物流三大业务。迈出了企业发展史上最关键的一步。2015年子公司成都川都智联科技公司成立，公司获得了“中国城市智能交通十佳创新品牌奖”，吹响了公司规模化的进军号。2016年，联诚科技登陆新三板，2017年摘牌并启动IPO。公司业务从智慧交通扩展到智慧城市。智慧交通从公路、重点活动区域和中心城市向提高城市交通设施管理、高度指挥、运输组织运营管理、安全应急、车路协同、出行服务延伸，全部实行了智能化。公司还采用了联诚云计算、物联网、互联网+大数据、人工智能、宽带无线移动通讯，对传统路网资产进行重构和再造。围绕“人、车、路”和“道路管理者、交警、路政、道路参与者”开发了“4+1+3N”一体化综合管理平台，提

供了整体解决方案。2017年，邵宗翰带领公司完成了首轮融资2.55亿元，把公司业务引向智慧城市工程领域。开发了公安“监管、指挥、情报、勤务于一体”立体化指挥作战平台。整合分散信息警力、发挥情报信息引领动态布署、调度处置防控、创建了交管大数据平台。公司承建了文山交警支队应急中心、云南陆良智慧城管项目。2018年邵宗翰带领公司研制了以一套联诚智慧城市云平台支撑覆盖N个智慧行业板块运用。现联诚科技在数字环保、烟草行业、公司以智慧交通为基础，拓展智慧警务、智慧住建、智慧司法、智慧烟草、智慧工厂、智慧教育、智慧医疗、智慧林草、科研成果应急十大板块。2019年总公司在上海、广西、四川、贵州成立了分公司、产品业务辐射全国。年主营业务收入达5亿元。

由于企业经营业绩显著，得到社会认可。联诚科技公司被评为云南省民营小巨匠人企业、中国交通十佳创新名牌、云南省百户优强民营企业。总经理邵宗翰本人当选为盘龙区政协委员，被国家科技部评为科技创新人才、十大西部影响力人物、云南省民营企业优秀企业家。他主持开发的《高速公路应急指挥平台》荣获盘龙区科学技术三等奖；《公路数字化隧道系统关键技术研究与应用》荣获昆明市科学技术进步二等奖。

邵宗翰赶上了一个好时代，通过创业，走上了智能化科技发展之路；通过努力拼搏、创新发展，他和企业赢在了敏锐的观察力和产品迭新，赢在了关注客户不断超越，赢在了利用优势抱团取暖，更赢在了勇猛无畏的不屈不挠。从他身上，我们感受到了企业家精神释放出的正能量。

邵宗翰常说“企业家的成功，来自党的政策引领帮助，致富不忘回报社会，是企业家应尽的职责。”他连续多年为地震灾区、泥石流受灾地区、贫困山区小学、腾冲猴桥村、邵家营村捐款。今年新冠肺炎疫情暴发后，他立即在企业成立“联诚疫情志愿援助小组”，响应政府号召，带领职工想尽一切办法多渠道筹集抗疫急需物资支援疫区，为此投入达1000万元，他还派出10名志愿者和车辆，把购买的口罩等防护用品送往疫区。这些都充分体现了企业家对社会责任的担当、对人民的大爱。

发展就是通过不断地创新，不断地解决前进中遇到的问题，持续地为社会创造更多有用的价值；发展需要理想与信念的支撑。像鹰一样，要飞得更高，就要把翅膀在疾风骤雨中磨练得更加强壮。“我们决不向命运低头；联合、诚信、利他、共谋、发展。”这些理念和不断地实施科技创新，是支撑邵宗翰和他的团队在智慧科技领域天空展翅翱翔的双翼。

李玉明。

打造凯旋利汽车销售王国的企业家

文/杨培慧

白手起家的李玉明，二十年磨一剑，用坚韧不拔的毅力，摸着石头过河，探索前进。早年因喜爱汽车并与之结缘，剖析汽车、销售汽车，精心精致精细的操作，以致后来推出安全、方便、价廉营销理念服务客户等都源自初心。购新车上牌落户1小时一站式服务，在全国首屈一指。经济富足时期，汽车商品走进千家万户，开汽车成为生活步入小康后的一种时髦。凭借天时地利人和，擅抓机遇，坚持诚信经营，这或许就是李玉明带领凯旋利集团走向汽车销售王国的路径所在。

在汽车销售市场上，人们对凯旋利品牌并不陌生，它因早在1995年就抢占市场先机，成为国内首家民营汽车销售市场而走红。巅峰时期年销售额曾达130多个亿，综合税收突破10多亿元。李玉明认为，那些成功的企业，其实从成立第一天起，掌舵的企业家执著、原动力强就能坚守、就能在商海中搏击风浪；若是企业家动摇、原动力不足，就会在风浪中畏缩不前。

李玉明董事长在接受采访中反复提到的这个原动力，就是现在我们要弘扬的企业家精神。创新和信心决定了企业今后的走向和行程。凯旋利26年发展历程，一路披荆斩棘走来，经历了从小到大，从低谷到辉煌，成为云南省民营企业中年销售额较大，利润较多，集汽车、商贸、投资、房地产领域多元化集团。身为凯旋利集团董事长的李玉明感叹到：从创业到企业发展壮大，犹如从沼泽地走向平坦大路，个中艰辛曲折绝非一页半纸所能倾吐……

深度认知引领企业前行

讲述凯旋利企业成长的故事，永远离不开它的创始人李玉明和他的团队。在1995年成立凯旋利之前，李玉明已经在商场摸爬滚打了好多年。“草根”出身的李玉明，曾在钢窗厂当学徒，工厂倒闭后，因为喜欢汽车，却没钱，买不起汽车，就干起了与汽车有关

的维修行业。他怀揣仅有的2000元钱，在无车、不懂经营技巧、没有修车师傅的窘境下艰难起步。修理厂如何开下去？继续还是放弃？李玉明说：“开弓没有回头箭。办企业，不仅要有信心也要有决心。拼搏，输赢都在情理之中。不拼，人生就在无望中混度”。他豪情壮志，聘用了三个维修师傅、一个修理工、一个电工、一个小工，选中版纳、文山进昆明的交通要道呈贡三岔口租了几亩土地，四个人开起了修理厂。迈出他创业人生中最重要的一步。

上世纪80—90年代，正是改革开放初期，一些经营不好的国有企业关停并转，许多有志青年纷纷创业，有的从农村来到大城市，搞起了搬家、家政“空挡”行业；有的接管濒临破产倒闭的国营小工厂；有的东奔西凑了一些钱开个店办起工厂。大大小小的工厂如雨后春笋兴起。在修车行的几年里，李玉明聘请了汽车行业刚退休的技术工程师，修车老把式，听声音就能判断故障，加之“油电路”又是汽车故障的主修项，常常故障车辆排队等修。业务多，修理厂技术高、服务好，忙得不可开交。面对眼前火热的修车生意，李玉明冷静深思：照理他只要平稳守住修理厂，就能继续发展。但他清醒认识到修理行业毕竟是他的弱项，没有充足的人才资金技艺，很难与国有和资金雄厚的企业竞争。多年来的学习观察积累，让李玉明预感到全民汽车时代即将到来，汽车将进入城市寻常百姓家。他说：“上成人大学和从不间断的到北京高等学府学习“充电”，使我提高了认知，有了对事物深度的思考，企业的成功不仅是努力的成功，更是认知的成功。思想比其他人有高度，你才能做团队的老大”。建汽车销售市场，这个惊人的举措，在地处边疆、汽车还是奢侈品的昆明，令许多人睁大了眼睛。1995年，李玉明在昆明二环路南过境公路旁投资200万元，租地100亩，成立了凯旋利车市，成为全国第一个汽车销售民营企业。他的成功首占了天时。勤奋使他打开局面，他马不停蹄招聘技术销售员、与名汽车厂联营，到省外国外、邀请名汽车销售商，到昆明凯旋利落户租赁搞销售。商铺实行一次性付五年押金，五年后合同到期可退全部押金。每亩地以20万至50万元不等，供进车市经营者建商铺使用，收押金两年，到期全额退回押金。仅1995年到1996年，融资了几千万元，进驻车市的省内外名车销售商户达200多家。这一年，他筹措资金，又在北京买地，在北京成立了分公司。将凯旋利组建成营销、进口汽车、投资投行、商业地产、落地经营、一体化的集团化公司。

真诚服务创新经营建“车博汇”

“一个人或一个企业是否有价值，不是看它做了

什么产品、做什么服务、而是看它背后所秉承的经营哲学或价值观文化，一个人和一个企业之所以有价值，是因为有被他人利用的价值，如果你或你的企业没有被别人利用的价值，还有何成功之言”？李玉明坦言，精准地预测汽车市场，判断顾客购车需要，是走向成功的第二步。凭借对汽车市场的了解，找到庞大汽车销售市场需求。首先是价格的竞争。怎样使进口车价格降下来？李玉明带着一名销售员，风尘仆仆、登门全国各地找到代理销售厂家，讲价还价。因为当时还是汽车垄断时代，名车价格居高不下。他不灰心，执著地勇往直前，又到北京与中国汽车流通协会达成协议，对各类名车以平价购进，直接绕开进口车代理商的高额进价，实行进口车降价；如路虎车市场价是120万元，凯旋利售价降20%，直接让百姓受益，打破了进口车的代理商垄断。搭建购车方便快捷平台。过去，购车一般要跑车管所多个部门，需要两天时间。为了缩短时间，他引进了公安局车管所一站式落户服务，从购车到车牌制做安装，在全国首创一小时买车开回家，开创了全国汽车市场销售新模式。2001年，公司销售火爆。收入达百亿元，集团跻身云南省百强企业。在李玉明看来：商道即人道。做生意是为了利他，通过为他人服务，吸引能人，结盟成团，率领团队站在制高点。2011年，他投资10亿元，在昆明福保路征地100亩，打造了凯旋利·车博汇，这是一个集名牌汽车、进口摩托车、进口平行车展销、汽车维护为主题的商业综合体，并配置车管所一



站式服务、培养消费者的认知和层面，从深度切入增设了休闲娱乐（餐饮、休闲、运动、KTV、儿童乐园）等设施。2017年凯旋利成功转型为品牌集群商业模式。顾客在车博汇能选择各种低价名车，售后服务也能一站式体验。对经销商优惠租赁更完善的店面，增加盈利服务市场。如今，凯旋利已成为拥有200万客户消费群体的中国西部知名汽车营运商。

企业发展不忘感恩回报社会

创业，是一场竞赛。要有好的创意、好的商品、好的商业模式，并持之以恒。企业家永远走在创新路上，用企业家不屈不挠的精神，将企业做大做强做久。企业、企业家要坚定不移跟党走，要懂得感恩回报社会。他说：“是党的优惠政策使企业发展壮大，企业家是社会的支柱，党指向那里，我就要走向那里。”李玉明作为云南省人民代表，忧国忧民，他的得意之作是“平行进口车模式”，把降低的价格20%利润让利给百姓。他为民谏言，提出的《洒水车错开高峰洒水》提案被政府采纳，一改过去全天洒水城区行人车辆高峰乱喷乱洒，弄得行人全身湿现象；《公布路边停车乱收费》的提案被政府采纳，过去停泊在城区的车辆，一度被社区、保安、酒店宾馆联合收费的现象被制止。车辆由交警划线定时停放，指定公布专款专人收费，取缔了城区车辆占道乱停乱放乱收费现象，还路还利于民。为党和政府分忧：2014年鲁甸地震，李玉明捐款50万元并动员社会各界捐款共计180万元；同禄劝雪山乡下基多村、东川舍块乡新和村、寻甸县联合乡签订帮贫扶困协议，捐赠百万元。2015年协办南博会、昆交会、无偿提供商务用车30辆。2016年，投资百万元，进行船房片区整改。

26年来，在创业、兴业路上，李玉明率领凯旋利集团靠认知的高度，在商海大浪中稳健前行。以优质价廉的名牌车、平行进口车示范基地、车管所一站式服务、多功能汽车销售、修理培训、餐饮娱乐等项目，凯旋利打造了现代化汽车市场。李玉明作为企业家对社会尽心尽责，凯旋利被评为“云南省私营企业100强”、李玉明光荣当选为省人大代表、云南省工商联、昆明市工商联副会长、云南省企业家常务副会长、获云南省首届滇商成就“云南省首届滇商成就奖”、云南省“五一劳动奖章”、获香港“紫荆花杯”杰出企业家奖、被评为“昆明市劳动模范”“昆明市光彩之星”、“优秀中国特色社会主义事业建设者”，受到了省市有关单位的表彰。李玉明不仅是企业发展的引领者，也是社会责任、诚实信用的担当者、实践者和维护者，他参与并致力于回报社会、改进社会事务的事例还有很多，伴随着企业家精神的弘扬，李玉明和凯旋利品牌的故事还在继续……。

走出低谷的思考

文/杨培慧



临危受命

杨卫斌很忙。电话不时响起，办公室常有人进出。

少有人知道，当接手昆明电机厂有限责任公司，这个负债累累、步履蹒跚的公司以来，他渐行渐远走了四年。这四年，他内心世界经历了什么？

这个已过天命之年的“昆明电机人”，从大学毕业分配进入公司工作到成为公司总经理，在工厂他坚守了32年，目睹了昆明电机公司的兴衰与变迁。轰轰烈烈的上世纪70—80年代，作为“国”字号老厂，水轮机、发电机、电动机等主导产品供不应求。辉煌时期，进厂当工人，要找关系。计划经济产品销路好，工厂蒸蒸日上。昆明电机公司在昆明西郊马街和昆明电缆厂、云南变压器厂，形成三足鼎立的三巨头企业。改革开放，计划经济变为市场经济，特种电机产品缩减，其它电机产品因老旧单一、接单销售困难，公司在市场竞争中靠水轮机、发电机等水力发电设备产品维持支撑，只留下了无奈和失望。最终，这个1936年就创建的、被誉为“中国电机工业摇篮”的公司，连年亏损，2016年杨卫斌接手时亏损达

12833万元。

公司的发展使他顿悟：没有永远的强者，再强大的企业也抵不过市场狂风暴雨的冲刷。做盲目拖着破船下海的人，他做不到。他说：经营企业的确有过高光的时候，但更多的时候是在低谷盘旋等待时机。天命之年走上任，不仅是一种荣誉，更是一种责任和使命。连续好多天，他一言不发，感到很难受。杨卫斌说：这种难受，来自竞争，也来自对弹尽粮绝、奄奄一息的工厂的近乎崩溃的溃败感，甚至已经闻到了死亡的气息。但是对于生性倔强的他，还心有不甘。一会儿觉得有期望，一会儿又觉得跌入谷底，心情很难平静。

一会儿觉得有期望，一会儿又觉得跌入谷底，心情很难平静。

熟悉杨卫斌的人，评价他：态度鲜明、近乎苛求、追求完美、是有情怀的理想主义者。记者采访他时，两天前他就一板一拍要提纲、而且要定时间。这体现了他工作的严谨性。他自嘲：他跟别的企业家不一样，其他人都是在顺风中攀登，他却是在逆风中爬坡。“我真的不像其他企业家，我是在企业走向低谷上任、接手的。”“坐在总经理这把凳子上，我是非常不愿意否定自己，总是想试图证明自己是正确的”。他坦诚几年来，多种角色的转换，寻找合作同伴、带队跑销售、组织新产品研发、立项跑政府部门、在扭亏中创微利，可以说对成功又有了新的解读。再次挑重担，充满了竞争和不确定性，但真正的勇士，忠于情怀，不像弱者不敢启程，也不像盲动者被市场淘汰。

冲破裂缝

把公司由传统型的生产制造型企业向创新型的科技服务型企业的转型升级，这是杨卫斌与公司的第一次决裂。他说：昆明电机公司作为一家具有84年制造历史的老企业，以水力发电成套设备和大中型、高

低压交直流电动机作为主导产品，所处行业为市场充分竞争行业。国内水电开发主要集中于云、贵、川水资源丰富地区，云、川两省政府分别于2016年7月、11月相继出台了停止建设250MW以下水电站的政策，且250MW以上水电站云、贵、川已基本开发结束，国内水力发电设备市场出现断崖式下滑；电动机行业产能过剩情况严重，随着国家“去产能”政策的持续深入，电动机产品需求锐减。昆明电机公司面临产品销售大幅下滑和后续订单不足的困境。此时唯一的生存之道就是：“从竞争对手那里抢订单，与竞争对手拼速度、拼价格，但死死盯着有限的市场，依靠微薄的利润度日，就算再努力，也逃不过被淘汰的命运。”“要实现质变，从无到有、把蛋糕做大，创造新价值，必须研发新产品开辟新市场。”2016年以来，昆明电机公司新产品开发合计约150项。他开发水利相关配套工程产品达30多项。这些新产品投放市场，恰遇国家水利工程，列入了城市化建设发展时期的重点项目、大规模的绿色生态水资源的开发。给老字号企业带来了设备规模、人才优势。近年来，他与高校合作立项研发新产品，并推行产品销售、安装、服务一体化的“产品全生命周期”服务理念，成立专业部门负责产品的后市场服务工作。产品从国内打开销路发展到国外。多年来，与国外政府合作签订水电工程协议，寻找客户，现已在北美洲、南美洲、欧洲、非洲、亚洲等三十多个国家建成水力发电站。电动机产品也找到了东南亚、中东、南亚北欧等四十多个国家用户直销。

杨卫斌于2016年上任，上任的四年时间里，昆明电机公司：2017年实现大幅减亏，2018年、2019年连续两年实现盈利。

同样的国有企业，有的赢利丰厚、有的却连工资都发不出。企业家的勇敢果断、对市场的正确把握策划细节，是减少盲目行动、创新销售的关键。懂技术、会安装、有口才、会攻关是昆明电机公司销售员形象。杨卫斌说：“为了赢得客户和工程，我豁出去了！”将最有才能的技术员组成销售队伍，风雨无阻跑市场。他自己开车带上三个人寻找安装工程“围、堵、磨”，吃过闭门羹、看到过翻白眼的不屑一顾。冰雪之夜蹲过街头，为了堵人，饱一顿饥一顿、笑脸相迎，口水说成药丸，苦心人天不负。他对每一个职工说：不管做什么都要尽心，自己尽心了，就不在乎别人的说三道四，不在乎别人的诋毁诽谤，不在乎得失荣辱。

上任之初，他非常有预见性地要求开展职工一专多能、中层管理人员竞争上岗、制定有效的营销激励

机制等工作，他上任烧的“三把火”，作为内动力，使企业面貌大变。

巨大的国外市场空间确实非常诱人，但前期投入大，回报周期成长、安装调试时要配多名技术人员、车旅住食成本高。设备维护保养虽微利，后服务却又是昆明电机公司产品打入市场的品牌效益。

起死回生

“企业管理是一部深奥的书。过去当部门领导和分公司经理，一步一坎积累了管理经验。我花了三十多年时间地去咀嚼它，甚至我在不同阶段读到的过去，得到的结论都不是一样的。所以我沉淀了很久，站在企业的角度，又不带任何情绪，在观察中分析，在分析中确定目标。”在全球经济下滑、昆明电机公司爬坡过坎的困难条件下，他乐观的逆向思考，按照国家深化供给侧结构性改革、国有企业改革、《中国制造2025》、《云南省产业发展规划（2016-2025年）》等政策要求，依托国家“一带一路”政策及云南加快建设面向南亚、东南亚辐射中心政策，提出实施“智能制造转型升级项目”：通过整体搬迁，打造智能工厂，建立和完善现代企业管理体系，以“创新、智能、持续、绿色”原则为指导，以“创新驱动、智能制造”为核心，建设院士工作站、省级重点实验室、产学研一体化基地、教学实训基地、省级工程中心、“智慧能源”运维中心、国际小水电（昆明）分中心，实现公司由传统型的生产制造型企业向创新型的科技服务型企业的转型升级。建设“智慧能源子平台：云南省水电机组故障预警及远程运维支撑平台”，做优水电产品后服务市场，实现水电站机组状态监测、故障诊断的“体检中心”、远程会诊辅助的“专业医院”和备件自动预订系统的“保姆中心”，打造水力发电设备智能化“全生命周期”系统，全时全方位服务水电站运维。现云南已建成的中小水电站达3054座，云贵川建成的水电站达10000座，仅云南每年就有30亿的广阔的后服务市场。

这是一个新的目标，提出这个目标，是公司置之生死的绝地逢生。任何企业都会经历轮回，任何一个企业家都在经受市场大潮的冲击，关键是如何站在风口浪尖，飞起来如何着陆？“我们公司的服务，就是把产品变成独一无二的名牌。不追风，不做潮流追随者，而要做潮流的开拓者。

爬坡，转型升级，一路向前；爬坡，科技创新，铸就品牌。围绕用户做产品，身为公司总经理、优秀共产党员、公司劳模的杨卫斌，他有这种信心。



星耀为什么要转型

[编者按] 企业转型是指企业长期经营方向、运营模式及其相应的组织方式、资源配置方式的整体性转变,是企业重新塑造竞争优势、提升社会价值,达到新的企业形态的过程。转型之路究竟怎么走,不同的企业会有不同的选择和答案。这里摘录了星耀集团颜语董事长在公司一次大会上讲话的要点,讲话中特别谈到了企业转型问题和用人问题,当中的分析和观点可供其他企业借鉴参考。

星耀为什么要转型?

首先,颜语董事长就集团为什么要转型向参会的领导和同事进行了全面的介绍和梳理。颜董事长指出,在2019年年会上也曾说过,集团在2018年,实际上是2017年就在考虑转型;在2018年年会也曾说过为什么要转型;现在2019年过去了,在2019年年会也曾说过,关于中国民营企业的生存现状,单从房地产方面来说,因为集团以前是以房地产为主。但房地产公司,据官方统计,2019年倒闭或破产的就有487家,实际上这只是官方统计的数据,应该是至少有上千家,因为中国的房地产大大小小应该有几万家。在去年年会上曾发表我自己的看法,中国的房地产未来最多还有3至5年的发展周期,这就是集团为什么要转型的原因。

其次,为什么要转型,转型到哪里去,集团也是经过多次调研和讨论。颜董事长表示,2019年也多次说过为什么要转型,今天在座的有很多新的高管、新的团队,有必要再跟大家讲一讲,实际上集团从2015年开始思考,2017年正式决定转型,主要转型方向为

矿业,曾经多次组织管理团队进行讨论,基于对房地产行业的性质进行分析,认为房地产并不能成为星耀持续发展的行业。因此,先后提出发展人工智能、医养健康、互联网等行业,但从技术、基因等多方面分析都不适合星耀的发展,星耀不具备先天性的因素。

所以,星耀最终选择转型以矿业发展为主,理由有四个。“第一,结合我国提出的“一带一路”倡议,我国政府支持中国企业走出去发展基础设施和资源产业建设,矿业就属于资源之一。为什么我国政府支持企业走出去发展资源建设,是因为我国是一个贫矿国家,中国60%的资源是靠进口,中国又是一个大国,资源将是制约中国发展的一大因素之一。所以,只有国家支持,才有可能发展这个行业,包括获得融资、外汇等方面的支持;第二,发展矿业,是任何科技发展、未来发展都无法取代的,例如律师、驾驶等很多行业都有可能被人工智能取代,但是未来发展的方方面面都需要基础原材料,随着经济的发展、科技的发展资源的需求会越来越旺盛;第三,加上过去自己对矿业有一定的了解,有一定的实践经验,对我快速熟悉这个行业提供了良好的基础;第四,矿业是在

一定时间内可以快速做强做大的行业，研究中国很多的矿业企业，大部分矿业企业，他们最开始发展矿业的条件并不是很好，但短短几年，实现公司上市，市值少则几百亿多则上千亿。这仅仅是研究了中国的矿业企业，其实这样的企业国际上还有很多。也就是说矿业是可以在10年以内实现市值百亿到上千亿，矿业是可以在一定时间内实现做大做强。”董事长说道。

最后，颜董事长指出，需要注意的是，今天我们所说的要发展的矿业跟传统，在国内发展矿业并不一样，我们主要集中在东南亚、南美、非洲等海外国家发展，向已经成熟的行业公司学习，并组建了国际化人才队伍，并制定了10年发展目标，即实现10年一千亿市值。同时制定了3年、5年、7年、10年发展计划，目前在座的新的、团队都是为了实现这个目标，而邀请他们加入星耀集团。待矿业产业实现上市目标，再反过来辅助集团旗下发展好的产业继续发展，如商业、物业、酒店、医院等，并不是说某个产业不重要，而是每个产业都重要。最主要的是各板块需要不断专业化，打造优秀的团队，让集团愿意支持你们的发展。每个行业的管理能力、营业能力和未来前景是否值得集团作为第二、第三产业去发展，这就需要各行业的管理团队不断提升经营能力，为获得集团支持提供决策。

星耀需要什么样的管理者？

颜董事长表示，能者上，庸者下，是星耀的用人原则，集团这两年人员变动较大，特别是集团的高层变动尤其突出。现在在座参加会议的，有很多新面孔加入，也有很多老面孔消失了。为什么？因为没有坐在这里参加年会的，都是基本没有完成年度目标责任的人，工作计划未完成，差距较大。从2019年签订目标责任书开始，就曾多次同有问题的管理者进行沟通，目标实现是考核高管的重要指标之一，目标实现就说明你有管理能力、领导能力。而目标没有完成，计划没有完成，预算没有完成，那说明你没有担任领导的能力。所以，今天有一部分继续任命的，大家都不要高枕无忧，因为你的任务有一部分并没有完成，集团仍在考察期。同样，今天签订目标责任书的每一个高管，需要明白，完成目标责任是可以继续留下来的唯一的基本条件，因为企业要发展、要生存，我们就得必须完成既定目标。

颜董事长指出，过去很多高管，往往喜欢找借口，跟集团企业文化中“坚决服从、不找借口”的企业作风完全背离。部分高管自身能力不足，工作内外

找理由、找借口，甚至从自己的团队里面找理由，更有甚者到岗后连自己的团队都建设不起来，所以考察高管的一个重要指标就是你有没有能力组建起一支为了完成工作目标的专业团队。而不是在工作中抱怨没有人，这就是典型的找借口。还有的就是有的高管经常找借口说自己团队中的人不行，而不会从自身找问题，事实上团队不行就是你自己不行，所以能不能培养一个优质的团队，能不能有能力带领团队完成工作目标，这也是考核高管是不是一个合格的领导的评判标准之一。

颜董事长表示，坚决服从、不找借口的企业作风我们必须坚持。2020年的任务将更加艰巨，完成目标任务是大家可以并肩战斗的唯一条件。在座的不管是部门负责人，还是公司高管，都要有高度的认识，必须承担该承担的责任，而不是找借口。

2020年工作重点是什么？

董事长强调，虽然说集团目前转型以矿业发展为主，但不代表着其它产业不重要，而是要均衡发展。2020年要首先要重点关注新开业的、即将开业的和在建项目，集团战略企管中心2020年必须确保新开业的昆明婴吉丽医院、缅甸仰光坎塔亚中心、柬埔寨快乐主屋酒店完成年度工作计划和预算；第二个就是即将开业的昆明星耀温泉酒店公寓的计划和预算完成；还有就是正在建设的新亚洲体育城文旅综合体的建设完成和开业前的招商工作，不能拖后腿。因为每一环的工作计划没有实现，都将影响集团的整体发展。

董事长表示，2020年第二个要重点关注的是新发展的矿业板块的工作目标，工作目标很清晰，就是玻利维亚项目今年5月份实现第一个冶炼厂投产实现收入，这个目标相关团队必须不容置疑地完成。其次就是明年10月以前实现既定目标扩产，在可确定的安全的基础上，可以适当大胆迈步向前，增加产量，为集团矿业板块实现上市目标奠定坚实的基础。

颜董事长最后强调，集团财务管理中心要为集团发展提供资金保障，每个环节都很关键，只有每个环节都做好了，我们就有信心、有能力实现集团转型的第一个3年发展目标，只有实现公司的初步转型成功，才有可能实现公司未来5年、7年、10年的发展计划，也才有可能为集团发展好的产业提供保障，确保发展好的产业继续发展。

所以2020年我们要更加坚定信心，只要有信心，星耀集团10年发展目标就一定能够实现。2020年让我们同心同行，共创星耀的美好未来！

泰康走到今天，我最深刻的体会就是战略决定一切，所有的领域都要服从战略。

泰康保险集团（以下简称“泰康”）1996年成立，到2020年，连续三年进入《财富》世界500强，用24年时间，成长为一家管理资产超过2万亿元、总资产1万亿元，代理人队伍70万人、年营业收入2000亿元的金融保险服务集团。我1992年开始创业，先后创办中国嘉德和泰康。在经营企业过程中，我最关心的是战略，一直在思考战略相关问题。企业作为一个经济组织，要发展壮大，最核心的是要制定正确的战略。

泰康经历了三次关键战略调整：2001年，做大做强，开启全国布局；2009年，回归寿险本源，开启价值转型；第三次是始于2007年进军养老产业的尝试，泰康用10年时间布局医养板块，最终在2017年形成深耕寿险产业链，打造大健康产业生态的全新战略。每一次战略的转变，都将泰康带往一个新高度。泰康的长期发展说明，战略决定一切。

01 定位决定战略

正确的定位是制定战略的前提和基础。定位的核心是“做什么生意”和“做什么人的生意”。

“做什么生意”就是选择赛道。大水里面才有大鱼，所以一定要选一个大产业、好行业，天花板要足够高，才有可能做成大企业。企业越大，才能承担更大的社会责任。

对于行业和产业的选择，个人经验是长期看人口、中期看结构、短期看宏观。长期看人口，一是要关注人口结构的变化。传统农业社会出生率高、存活率低、人均寿命短，形成典型的金字塔结构。到了工业社会，生育率和死亡率降低，人均寿命大为延长，自然就演变成柱状结构；同时中产人群形成和不断壮大，人均寿命的延长也带来老龄化的挑战和机会。二是要关注人口需求的变化。最好的生意是抓住人的刚需——工业时代是衣食住行，服务业时代是娱教医养。再过三五十年，最晚到本世纪末，人类社会将进入长寿时代，百岁人生时代到来，人人带病长期生存，所以健康时代、财富时代也随之而来。企业家应该抓住最具消费能力的群体，根据这些人群需求的变化来布局产业和调整产品。所以这也是决定一个企业

战略决定一切

文/陈东升

“做什么人的生意”的一个前提。

中期看结构，主要是在社会经济和产业结构的变化中寻找机会。美国100多年的繁荣，先后经历了工业时代、消费时代和数字时代三个阶段，每个阶段都产生了一批伟大的企业和企业家。中国是三期交叠，工业时代，在计划经济时代已奠定基础，所以是以国有企业为主；数字时代，诞生了阿里巴巴和腾讯这样的巨头；而在消费时代，还缺少领军企业，这就给了创业者和企业家很大的机会和空间。如今，经过新中国70年的建设，特别是改革开放这40年的发展，中国已基本完成工业化，向后工业化时代转型；后工业化时代就是以服务业为主导，随着中产人群的崛起和长寿时代的到来，以“娱教医养”为主导的服务业和大消费产业将成为拉动经济增长的新动力。

短期看宏观，宏观经济的变化原则上不影响企业的定位与长期战略，但是企业要根据宏观经济的变化来调整短期发展的目标。

什么样的企业有成为大企业的特质呢？只要具备“创新、复利、连锁和杠杆”这四个要素，甚至不需要全部满足，企业就有做大做强的基础。创新是企业发展的第一要务，这已经是所有企业的共识。复利是人类最伟大的发明，它要求产业或者企业具备长期经营的特质，在长期积累的过程中展现复利的力量。连锁和杠杆都是企业快速扩张、迅速做大的方式，连锁对管理系统和管理能力有很高的要求。杠杆就是负债，银行、房地产还有寿险都是负债经营，是天然的杠杆行业。当然利用杠杆风险是最大的，大到金融危机、小到企业破产，基本上都是因为利用杠杆快速扩张导致的。寿险行业这四个因素都具备。

定位的第二个关键是“做什么人的生意”。定位决定战略，而战略就是对客户的定位。所有产品是根据客户定位来设计，有什么样的客户，就应该根据他的需求，给他什么样的产品和服务。

客户和产品构成了市场，再通过销售渠道（队伍）这个媒介将客户和产品连接起来，使得市场顺利运转。所以客户、产品和销售渠道三位一体，称之为“经营金三角”。

客户定位定清楚，才有明确的产品。泰康2007年决定进军养老产业，将美国CCRC养老社区概念带到中国，还创新性地开发出对接养老社区的保险产品“幸福有约”，实现虚拟保险和实体养老服务相结合。泰康把“幸福有约”的用户称为“三高—主”

——高级知识分子、高级管理者、高级干部和企业主。普通保单每年交 5000 元、交 10 年，而“幸福有约”一年交 20 万元，也是交 10 年。泰康还推出“幸福有约”青少版，规划时间更早，缴费金额更低，让中产人群也能享受高品质的医养服务。买这个产品的人，是买一种生活方式，老了之后到泰康的养老社区来养老，同时每个养老社区都配建了康复医院，可以满足老年人康复护理的需求。

明确了客户和产品，再就是销售。寿险公司的本质是一家销售公司，泰康在全国有 70 万销售大军，源源不断地把公司的产品理念传递给精准的客户。因为泰康有了养老社区和康复医院，还创新了销售方法——体验式销售。泰康把客户带到养老社区，让他们亲眼看看，转化就容易了。

因为有了新的产品和客户定位，公司也在打造一个新的职业叫健康财富规划师，为客户提供全方位的健康和财富的规划、管理与服务。所以对他们首先要求是一名全科医生，然后是一名高级理财规划师。这些必须通过严格的考试才能持证。所以新的客户、产品与销售队伍，构成了一个全新的经营“金三角”，甚至是一个全新销售的生态。

02 战略来源于实践

定位是确定公司做什么，战略就是公司要怎么做。

战略与愿景、使命和价值观密切相关。愿景和使命是方向性的，愿景是企业自身的发展目标；使命更高一层，是企业存在能够给社会带来的价值和意义，是一种外部性。在这两者的基础上，就会有企业的具体战略，从这个意义上讲，战略是实现愿景与使命的途径与方法。价值观是底层系统，战略是价值观具体化的体现；没有正确的价值观作为基础，公司的战略、愿景与使命就有可能偏离正确的方向。所以我觉得要把战略、愿景、使命和价值观作为一个整体来看待。

好的战略一定来源于实践，并在实践的过程中不断推进衍变。泰康刚成立的时候，中国的寿险市场还很小，而且很快遇上了亚洲金融风暴，国家对金融业的发展也很谨慎。所以泰康那时候就放慢脚步，提出“不求最大，但求最好”，做“小而精”。但是泰康自己心里清楚，金融业要有规模才有影响力，而且坚信寿险是一个很好的产业，中国人口庞大，经济发展潜力也大，只要做好一定能够成为《财富》世界 500 强企业。

到 2000 年前后，中国加入 WTO 的形势已经比较明朗，金融业面临对外开放，国家也鼓励企业做大做强。在这种情形下，泰康抓住机会，引入 11 亿元

外资，并在短短三年内在全国开了 23 家省级分公司和 168 家中心支公司，基本完成机构全国网络化布局，为下一步做大规模打下了良好基础。

战略是抽象的，更是具体的。做大规模是一个长期目标，在这个大的战略方向上，还有一些具体战略来支撑它。一个是从 2002 年开始，银保渠道在中国兴起，泰康的保险业务规模迅速做大，当年保费收入较 2001 年的 16.16 亿元增长超过 300%；2003 年也实现超 100% 的增长，首次超过 100 亿元，2006 年收入又跨过 200 亿元大关。第二个是泰康在 2006 年开启了县域保险战略，将机构下沉至县级城市甚至乡镇，两年间新设了超过 2000 个县域网点。虽然三年里迅速把保费收入做到超过 600 亿元，但存在很多问题，表面上是短期机构发展速度过快，管理和干部跟不上，更重要的是银保渠道短期保费占比较高，背离了寿险产业经营的本质。

寿险是负债经营的产业，更是具备获取复利效应的产业。复利需要时间的积累才能产生效用，所以对寿险公司来说，长期保单才有价值。但是银行渠道卖的保险产品通常不超过 5 年就需要兑付，给公司的长期经营带来了很大的挑战。2009 年，泰康开启新一轮的战略转型，从做大规模转向价值经营，一是夯实县域机构，经营重点回归中心城市；二是逐步减少短期产品销售，降低对银保渠道的依赖。于是，泰康的规模保费在 2010 年惯性增长到 866 亿元的高峰后，遭遇了连续三年负增长，到 2013 年降至 766 亿元触底反弹；2015 年泰康保费首次跨越 1000 亿元大关，银保渠道保费占比也从 2010 年的 66.7% 下降至 37.9%。

战略既要关注现在，更要着眼未来。对此，企业应该关注两个问题：现在赚钱，将来这种方式还能不能赚钱？能不能构建新的利润池？

泰康在做大做强寿险主业同时，也一直在观察和思考未来发展方向。平安是行业的标杆企业，它 1988 年成立，比泰康早了 8 年，保险做得很好，也拿了很多牌照，走的是金融宽带的道路，现在又走向金融科技。但是平安金融宽带的路泰康走不了，一个是很难拿到金融牌照，这个时间窗口已经过去了；第二是市场越成熟，专业化就越重要。还有就是世界上金融企业走多元化道路很难成功，比如 1998 年花旗银行和旅行者保险集团合并成花旗集团后，又在 2002 年分拆成独立子公司运营，甚至后来被打包出售。

同时我们研究美国保险业的历史发现在 20 世纪 60 年代，美国寿险业资产一度占到金融资产的 20%，到 1990 年下降到不足 14%，到 2000 年之后，寿险业资产占比只剩下不到 8%；在寿险业内部，传统寿险产品收入占比从上世纪 70 年代的约 60%，降低到 2000 年左右的 24%，个人寿险的投保率也从 70 年代

的51%下滑到2010年的32%。虽然中国寿险业还处于高速发展期，但行业发展的最终趋势是不会变的，泰康需要未雨绸缪。

另一方面，因为人寿保险聚集了大量的长期资金，而市场上缺少足够的投资标的，就存在资产负债匹配的问题。2004年泰康人寿的投资中心组建了一个团队研究这个问题，2007年，我们发现养老服务业可能是一个好的方向，开始尝试进军养老产业，后来又扩展到医疗康复。泰康做医疗养老，一是可以为保险资金寻找可靠的投资出口，二是可以为客户提供养老和医疗服务，后来在实践的过程中逐渐认识到保险业和养老产业的协同效应，更坚定了泰康深耕寿险的专业化道路，最终形成“虚拟保险支付+实体医养康宁服务”的大健康产业生态体系的全新战略。

对于泰康来说，把寿险主业做好，然后进入资管，进入养老和医疗，不是在跨界，而是深耕寿险产业链。养老和寿险是天然匹配，真正实现商业模式上的“长坡、宽道和厚雪”——长坡即全生命周期，就是“从摇篮到天堂，客户活着的时候我们为您服务，上了天堂，我们还为您站岗”；宽道即服务领域要足够宽——活力养老、高端医疗、卓越理财、终极关怀，让人长寿、健康、富足的服务全部涵盖；厚雪是面向中产及以上的客户。只有满足这三个条件，泰康才能像滚雪球一样越滚越大。

除此之外，价值观很重要，企业要一直坚守。价值观是战略的底层系统，不管企业战略如何变，价值观不能偏。泰康成立时就确立了专业化、市场化、规范化的价值观，在这20多年的发展过程中，公司从一个单一的寿险公司发展成多元的金融保险服务集团，正迈向大健康产业生态体系；虽然战略经过三次大的调整，但是从来没有偏离过这个价值观。并且在经营实践的过程中，泰康不断升华对人寿保险的认识，把公司的价值观提升到了哲学层面——尊重生命、关爱生命、礼赞生命，这也跟泰康的大健康战略相辅相成、相得益彰。所以在这个基础上，泰康也有了新的使命和愿景——成为一家“面向大健康产业的金融保险服务集团，让人们更长寿、更健康、更富足”。

03 企业竞争的本质是公司治理的竞争

治理结构是战略落地的组织、制度和人才的保证。企业竞争的本质是治理结构的竞争，是董事会的竞争。中国严格意义上的现代企业是从1992年《股份有限公司规范意见》《有限责任公司规范意见》这两个文件出台后才开始出现的，那时候整个中国没什么经验，所以泰康那时候的公司章程、合同书，基本上就是照抄这两个文件以及《公司法》的条文，早

期的章程非常薄，不到10页。但2000年泰康引进外资的时候，章程就有了将近100页。因为西方企业在发展的过程中已经遇到过各种问题，它们的条款会非常严格、精细，把公司治理发展过程中遇到的各种问题和不安定的潜在因素都考虑到了。

治理结构的核心是股东大会、董事会和经营管理层三位一体，股东大会是最高的权力机构、董事会是战略决策机构、战略决策的执行机构就是经营管理层。治理结构一定要建立在阳光透明原则的基础上，只有这样，管理层才能够深入理解股东和董事会的意志，才能够透彻地理解公司战略，才会形成执行力。

良好的股权结构是公司治理结构的基础，有什么样的股权结构就有什么样的公司治理。我从做泰康第一天起就非常重视股权结构，经过多年发展，逐渐形成以大股东领衔、外资股东和中小股东共同发展的稳定股权结构。找股东就像找对象，股东不和谐经常扯皮，企业的发展就会受影响。所以找股东要找“富贵人家”，要找最优秀的企业。泰康的外资股东和泰康一起发展了很多年，特别是新加坡政府投资公司，从2000年进入后就没有离开。现在互联网企业发展的方式是速成，这个速成的过程也就是融资的过程，拼命地一轮一轮融资，股权也一轮一轮地被稀释，这对公司的治理结构是一个挑战。

董事会的结构也很重要。一个一流的董事会，一定要考虑到知识结构的相互补充和完善，此外还要考虑到市场竞争和时代环境的要求。泰康是中国金融业第一家引入独立董事制度的企业，到目前公司一直坚持三位不同领域独立董事的结构。一是要有一位宏观经济学家，因为泰康上万亿元的资产在股票市场、债券市场、外汇市场，必须密切关注宏观经济走势；二是要有一名审计师，主要是监控风险，要找最好的审计师，帮公司严厉地看着所有财务风险；第三个是一位科技领域的代表，现在技术的发展日新月异，必须要有这方面的专家。

一定要尊重董事的专业意见，保持独立董事的独立性。中国的企业还基本是第一代创始人主导，通常创始人和董事长处在强势的位置上。越是这种状态，创始人与董事长越应该有包容心，要让董事会成员表达他们的意志，发挥他们的专业。一个好的董事会一定要容许反对意见存在，对很多事情，不同的人会有不同的理解，但这种不同会让大家的思维更加完善。而且优秀、专业的独立董事，一定是站在股东、公司的利益上来考虑问题，既然选择了他，就要给予他充分的信任，并肯定他的专业能力。这样你的董事会成员才会有热情，愿意为公司思考，奉献他们的知识和智慧。

同时，要加强董事和经营管理层之间的互动，创造条件让董事熟悉和深入了解公司的发展。泰康所有

的董事会，公司的核心高管都会参加，这么多年的公司经营报告，都是由 COO、CFO、CIO、董秘还有首席合规官、风险官来做。这给泰康高管很好的跟董事沟通的机会。公司也定期安排独立董事去业务一线和养老社区做些调研。他们在调研的过程中发现问题，回来在董事会上提出来，更加有利于战略的落实和公司的发展。

通过观察，泰康发现无论是美国还是中国，无论近代还是现代，从公司治理角度来看，发展最好的还是那些创始人、创新者、核心股东和经营者四位一体的公司，比如苹果、谷歌、亚马逊、华为、阿里巴巴、腾讯、平安。这样一种结构，有着很顽强的生命力和出类拔萃的竞争力，而且也往往容易成为新时代技术创新的主导者和推动者。

04 战略共识就是执行力

作为企业家，一定要明白，你对企业的影响来自你的思想力。思想力就是你对战略的思考，对战略的明确描述，以及队伍上下对战略形成高度共识。

执行力就是战略认识的统一。战略一定要在三个层面达成共识，在这个方面，泰康是有教训的。2006年泰康开启县域保险战略，所有干部不理解，但那时候我觉得自己是董事长也是 CEO，自己说什么他们去做就行了，强行推这个战略。他们迫于压力做了，但动作变形，严格讲应该是“失败”了。这件事教育了我，后来再制定新的战略时候，一个很重要的经验，就是一定要在董事会形成高度的共识，然后再在经营高管层形成高度的共识，还要在核心干部、基层骨干员工中形成高度的共识。

董事会层面解决了战略共识问题之后，在经营管理层和基层也要统一思想。泰康的方式是“走出去、请进来”“自上而下、自下而上”。“走出去”是去美国、欧洲优秀机构学习考察，“请进来”是把一些国际上的知名专家、企业家请到泰康分享指导。然后从群众中来到群众中去，广泛发动，全员参与、充分讨论，自上而下、自下而上，反反复复、循环往复，把事情一件一件理清楚，把问题一个一个弄透彻，最终统一共识形成集体智慧。这样集千钧之力形成的高度战略共识，就会有很强的执行力。

战略共识就是执行力，没有共识，这个战略也是挂在墙上的战略；凡是执行力不够的，主要原因是对战略的认识不足。当所有的人理解战略后，执行的问题就解决了。所以共识就是力量、共识就是行动、共识就是方向、共识就是未来。如果每个人有自己的想法，那在战略执行上就会打折扣。

泰康走到今天，我最深刻的体会就是战略决定一切，所有的领域都要服从战略。服从战略，首先要学习战略、了解战略、理解战略。所以我常常讲资源服从战略，所有的 CXO 首先要成为战略家，要对公司战略理解，然后才能够把战略在各自板块落实。公司的战略一定要天天讲，月月讲，日日讲，直到你的干部员工听得耳朵长茧，把战略说透，上下形成共识，战略才能落地。所以我说共识就是生产力，共识就是凝聚力，共识就是执行力。

战略一定要能够用最明确简洁的语言表述出来。语言越简单，说明对战略的理解越深刻。泰康大健康产业生态体系的战略，简单说就是“长寿、健康、富足”这 6 个字。公司的保险、资管、医养三大板块的业务都是围绕这 6 字战略目标展开的。

战略明确与共识形成之后，干部就是核心要素。我讲用人，就是两点，一是要多看优点，少看缺点，用优点补短板，人尽其才。二是，不要迷信外来的和尚会念经，核心干部最好自己培养。泰康对人才的培养有一套自己的体系，有针对校园招聘的“千人计划”，每年公司招 1000 人，进行两年时间的培训；针对社会招聘的叫“百川计划”；还有一个服务外勤体系的团队叫世纪组训，是专门培养支持和营销营的人才。在这基础之上，青干班、中青班和领袖计划又构成了我们的干部培养体系。

在这两点之后就是干部的考核。人力资源的本质是人的预期管理和人才的定价。是人才一定要上“战场”，所以 KPI 是基础，所有人都是“屁股指挥脑袋”，没有 KPI 这根指挥棒，干部的当下价值就没有办法体现，短期的奖金、晋升没办法评判。长期的关键是荣誉体系的打造。荣誉体系解决为谁而战，是价值观的问题。

制定战略、执行战略最重要的是要有定力，一定不要着急，慢就是快。总结泰康的 24 年，我们最大的感觉是对价值观的坚守、战略的坚守，可以归纳成“三化三不”——坚持专业化、市场化、规范化，不偷、不抢、不争。其中最核心的是对专业化的坚守，不搞多元化，规避商业模式的风险；坚持市场化，走亲清政商关系的道路，规避政治风险；坚持规范化，不偷不抢不争，做市场和监管的好学生。

企业家要坚持商业理想主义，做农夫、不做猎人，像农民一样勤勤恳恳，在自己一亩三分地精耕细作，不断积累、不断思考、不断创新。这些年从房地产到互联网，大家年年谈风口，但泰康专注于保险，也没人觉得这是个大产业。泰康就是认准了这个方向，天天琢磨，在这个方向上持续创新，就有了泰康现在的业绩。

车建新：

光鞠躬倒茶不叫服务

要能预判消费者想法

“中国家居品牌的主要问题是观念落后和不认识消费者，他们对消费者的想象力不够，不会预判消费者喜欢什么。”9月8日，红星美凯龙董事长车建新出席了红星美凯龙2020秋季大会时谈到行业痛点。

红星美凯龙董事长车建新“消费者的水平提高了，愿意花更多钱去买进口产品，但我们国内的工厂没有跟上消费者的步伐，一是舍不得花钱，不能迎合当代消费者的需求；二是我们的工厂的观念还没有提高，认为消费者的消费水平还不够。”车建新说。

车建新指出现在行业内创新水平不够，对原材料和工艺水平的提升也不够。“消费者在10年内买房的价格可能涨了2-3倍，但我们家居的品质和价格没有涨上去，主要原因在于款式没有跟上，还是使用普通的皮、普通的布，工艺没有太多的提升。”

“不是说鞠个躬，倒杯茶叫为消费者服务，而是能预判消费者脑海中模糊的想法，把他们满意的产品做出来，这才叫服务。”车建新还表示。

“红星美凯龙走到今天，靠的就是危机感，不创新就要被淘汰。”车建新提醒必须加快行业创新，要通过1到2年的时间完成产品创新、观念创新甚至是发展模式创新，为家居行业快速迭代发展指出道路。

大会现场还首度官宣了由家居、家装、爱琴海、地产、新零售、美凯龙爱家、红星云共同布局的红星美凯龙“七大家居生活美学产业链”。

2019年4月，红星美凯龙就成立了家装产业集团，制定了“新零售变革增强主业竞争力，家装业务打造第二增长曲线”的战略部署。2020年，红星美凯龙更是将家装业务提高到第一业务的地位。近期在红星美凯龙投资者开放日活动上，车建新还强调要把家装当作第一业务，做成中国最大家装公司。

9月8日，红星美凯龙家居集团总裁兼装修产业集团CEO谢坚现场表示，截至8月31日，装修产业集团已开152家直营门店、180家合作装企、全国覆盖达200多个城市，加速全国规模化布局。

除了进军家装、地产等行业，自2019年与阿里巴巴达成了战略合作后，红星美凯龙还加快了在同城

新零售领域的发展。

2019年5月，红星美凯龙获得阿里巴巴的战略入股，根据当时的公告，双方将在家具建材及家居商场、购物中心及其他业务领域开展业务合作。公开资料显示，红星美凯龙完成与阿里融合的同城站业务已累计上线22个城市，覆盖56个商场和9,800余个品牌。

9月8日，天猫家装业务发展部总经理冬一在会上谈到了一年多以来的合作进展，称已经“完成了围绕卖场搭建数字化基础能力、依托本地业务构建线上线下同城化体系以及新内容导购（如淘宝直播等）这三件事。未来，阿里将携手红星美凯龙完成零售端、工厂供应链端以及服务交付端的数字化升级，为实现家居新零售的全面落地保驾护航。”

8月27日，红星美凯龙发布2020年半年度报告，公司上半年实现营业收入60.24亿元，扣非后归属于上市公司股东的净利润为7.01亿元。

相较于受疫情影响的一季度，红星美凯龙二季度多项核心财务数据环比大幅增长。其中，2020年Q2实现营收34.68亿元，环比提升35.7%；实现扣非后归母净利润4.96亿元，环比提升142.1%；经营性现金流净流入为21.26亿元。

截至报告期末，红星美凯龙共经营了87家自营商场，247家委管商场，通过战略合作经营12家家居商场注，此外还以特许经营方式授权开业50家特许经营家居建材，共包括430家家居建材店/产业街。

新时代证券研究认为，疫情延后家居零售端需求，随着疫情对线下渠道影响减弱，下半年家居零售市场需求将逐步释放，加上2020年竣工回暖已经得到印证，预计下半年将维持地产回暖趋势，房屋竣工面积增速好转将直接带动下游家装产业需求释放，逐步转至零售端价值回归。而中长期来看，精装修红利释放以及消费升级将重塑产业链利益分配格局，龙头企业在竞争中优势明显。

(信息来源：中国企联)

变与不变中

企业如何应对危机寻求发展

文/陈春花

中国企业已经习惯了在经济增长的环境下去长大，所以当要面对经济衰退以及面对诸多未知因素的时候，是我们从未遇到过的。当整个环境变得更快、更不确定，实际上也更具有挑战性，那么中国企业到底应该怎么办？我觉得有几点变化可以与大家一起来探讨。

第一：在线化、数字化是个必选项。今天在上生活方式上，已经有非常大的变化。我们已经开始慢慢习惯保持距离。工作方式的改变，已经开始让我们每个人都开始有一些新习惯的养成，比如远程协同工作。另外，商业方式的改变，比如越来越多的企业家直接参与直播带货，这种全新的商业模式。很多非常明显的变化在告诉我们在线化、数字化已经变成了一个必选项。

第二：一切其实都在转化为数据。以前可能仅仅是理解商品或者产品，但是今天可能要理解为一种新的维度，这个维度就是数据的维度。所以当数据作为核心的时候，其实对于企业来讲，它的价值创造是有两个方向，一是模式的创新，二是效率的提升。

第三：价值回归成为关键。在经济衰退的大背景下，其实你会发现所有的资源可能都是稀缺的。今天也因为这样一种大的环境的变化，让我们更清楚地、更多地去理解什么叫做理性的消费。在这个时候真正的企业会寻求强强联合，因此价值回归会成为非常关键的选择。

第四：从竞争模式转向共生模式。今天光有顾客是不够的，更需要做的是创造顾客的新需求。企

业需要去应对不确定性，必须调整战略底层逻辑的改变，所以叫做从竞争模式转向共生模式。

第五：产业价值及产业价值链的重构。数字技术已经从消费端来到了产业端，产业互联网是当下你必须关注的。新产业布局随着全球经济的格局调整，一定是会有新的产业布局的调整。比如，5G技术与新技术的价值也会被释放出来。

后疫情时代我们所要真正理解的是，我们所处环境的变化。知道了这些变化之后，我们就可以回答该如何去做？那么，那些优秀企业是怎么做的？

首先，回归到顾客价值。德鲁克说企业只有一个定义，就是创造顾客，那么在今天的大环境变化之下，把这个定义延伸一下，企业只有一个定义，就是创造顾客价值；第二，致力于不可替代性。在市场当中寻求属于自身的可能性，就必须致力于不可替代性。那致力于不可替代性，其实就是更好地去满足顾客的需求，脚踏实地心无旁骛地去工作。去得到可能的发展机会。第三，要拥有数字化的能力。想拥有数字化的能力，就一定要理解数字化的本质。它其实就是通过连接去实现各种技术的创新，利用大数据、人工智能、云计算等，把现实世界在虚拟世界中重建。我们这个时代正在转向平台化和云化，平台化和云化的根本特性就是开放、连接与协同。

做好当下，即是未来。在一个极限环境里，如果想达成目标，你就要把每个当下都做到最好。

(作者系北京大学国家发展研究院 BiMBA 商学院院长)

深化

改革打通双循环中的各种堵点

文 / 刘志彪



形成国内大循环为主、国内国际双循环的新发展格局，关键在于循环起来，而不在于内或外。只要能正常地循环起来，国民经济就会平衡稳定地向前发展，至于资源要素和产出是在国内市场实现，还是在国际市场实现，那是企业按照市场的原则所进行的自主抉择。

马克思《资本论》对资本主义经济运行的研究，最重视的问题之一是资本的再生产循环过程，他认为在生产过程最容易出现断裂或堵塞的环节，就是“商品—货币”的实现阶段，这是资本的“惊险的一跃”。同样，在社会主义市场经济运行中，如果一些重要的因素如市场实现问题的障碍不破除，那么就会出现诸多堵点。打通我国经济双循环的任督二脉，直接关系到新发展格局的确立。从实践经验看，关键在于打通供给、需求、机制和市场一体化等四个方面的堵点。

提升科技创新能力打通供给堵点

以提升科技创新能力为突破口，打通双循环供给方面的堵点。我国在全球不仅经济体量规模巨大，而且产业门类最为齐全，但是突出的问题是一些关键核心技术受制于人，部分关键元器件、零部件、原材料依赖进口，供给处于瓶颈或卡脖子状态，大到现代科研仪器设备、精密机床、半导体加工设备、飞机的

发动机，小到圆珠笔芯的滚球、高铁的螺丝钉、电子芯片等，大都被发达国家企业垄断，构成对我国产业安全的威胁。这是推动国内大循环为主、国内国际双循环新发展格局形成中最大的供给方的障碍。

打通科技创新能力供给方面的堵点，关键是要改善科技创新生态，激发创新创造活力。具体来说，一是要长期坚持和重点加强基础研究。很多“卡脖子”的技术问题，根子是基础理论研究跟不上，源头和底

层的东西没有搞清楚。基础研究要提倡好奇和兴趣驱动，要有历史的耐心，戒除评价体系上的急功近利和浮躁倾向，同时要形成政府资金为主、社会多渠道参与的投入机制。二是要改善和优化创新人才培育的生态氛围。提升科技创新能力的根本源泉在于创新人才的培育。我国拥有庞大的科研人员和工程师队伍，为什么世界原创技术很少？原因是多方面的，缺少具有国际水平的战略科技人才、科技领军人才、创新团队脱颖而出的生态氛围，无疑是重要原因之一。尊重人才成长规律，按照科研活动自身的规律行事已成为培养造就一批世界顶尖创新人才的关键。三是以市场为基础，完善科技创新的新型举国体制。绝大多数有关经济、社会、民生的现实问题，都要以市场为基础，选择科技创新的需求导向和问题导向，如农业的种子，工业方面的芯片，健康方面的生物医药等。在优化科技资源配置上，也要以市场为基础，充分发挥企业组织形式的市场主体在技术创新中的主体作用，推动创新要素在国家产业政策指导下向企业集聚。

提高生产率打通需求堵点

以提高生产率为突破口，打通双循环需求方面的堵点、形成新发展格局的关键链接点在于内需。只有具有强大的内需市场，才能把世界的供给中心（生产能力提供者）转化为世界的需求中心，把客场全球化转化为主场全球化，把国内市场与国际市场链接起来并顺畅地实现循环过程。中国经济总规模虽然名列世界前茅，但总体上还是一个人口众多的发展中国家经济的基本格局。鉴于此，中国庞大的国内市场优势，现在还是潜在的而不是现实的。提升国内消费需求水平，最直接的途径是提高国民收入中居民分配的比重，但是根本的途径还在于提高劳动生产率，只有按照劳动生产率上升幅度适当大于平均工资上升幅度的原则来增加社会成员的收入水平，才能在所创造的财富不被分光吃尽，才能使财富总盘子增加的前提下，达到真正的富民目的，否则居民收入的增长就难以有扎实的基础，也很难持续

下去。社会财富的增长只能通过增加劳动投入、提高劳动生产率两个途径来实现。其中提高生产率的办法，也只能是技术进步、机器劳动替代人类劳动、鼓励劳动者积极性提高、改善经济体制等。随着我国老龄化社会的来临，人口红利急需转换为人才和知识红利，因此增加社会财富的办法只能是通过加大知识投入，加大机器使用等形式来提升生产率。另外，提升国内消费需求水平，在居民人均收入不变的前提下，还可以通过增加政府公共支出、更多地承担政府调节职能的途径来实现。政府为居民承担的基本住宅、医疗、教育、养老等方面的公共支出越多，除了能增加劳动者获得感和幸福感、激励其投身发展的积极性外，还能垫高居民消费支出的“护城河”，从而增加居民消费的安全感，强迫储蓄的比重自然降低、消费比重得以自然提高。

深化结构调整打通机制堵点

以结构调整突破口，打通双循环机制方面的堵点。结构不均衡会极大地影响甚至决定双循环新发展格局的形成和稳定运行，这是必须坚持供给侧结构性改革这一主线的主要依据。例如，从所有制结构看，目前民营经济发展与外资企业、国有企业的竞争条件并不均等，面临着“玻璃门、弹簧门、旋转门、高低门”等进入障碍，如果不运用《竞争法》破除一切针对民营企业的行政壁垒和政策歧视，那么中国市场上最有活力的这个市场主体就无法正常地在双循环新格局中发挥积极作用。再如，从地区经济结构看，过去按照地区推进改革开放和制定政策的办法，导致了一系列的政策“洼地效应”，是地区间存在着严重的开放歧视和不均衡现象的根源，由此影响统一、竞争、开放、有序市场的建设。形成双循环新发展格局必须按地区公平的原则推进政策实施过程，平等一切区域间的发展条件和政策的差异。还有，分配结构不均衡则会直接导致双循环的机制性堵塞。在一个社会成员的收入分配扭曲的社会结构中，由于高收入者的消费边际倾向很低，低收入者没钱消费，即使这个社会人均收入很高，也达不到扩大内需的作用。因此降低财富和收入分配的基尼系数，让中等收入群体逐步形成并具有强大的消费能力，就是一种最有利于扩大内需的制度安排，也是最优的社会结构。就初次分配而言，值得注意的一是财富在国内居民与外国投资者之间的分配。GDP中外资拿得多，自然本国居民就会拿得少。依靠吸收外资来发展经济的地方，如江苏苏南地区，都普遍存在这一分配失衡的问题。二是财富在资本与劳动之间的比例。资本所有者拿多了，劳动者的收入和需求就受到严重抑制。因此不让劳动者分享发展利益的经济体制，是不可能走得长远的。就再分配而言，目前其结构失衡影响双循环的主要表现是：

一是收入和财富在居民、企业和政府三者之间的分配失衡。政府和企业从国民收入总盘子中拿多了，居民拿得就少了。这是聚焦富民战略、形成中等收入群体占主导的社会结构的软肋。二是财富在金融、房地产与实体经济之间的分配失衡。现在实体经济盈利能力弱，而虚拟经济过火。金融、房地产部门在分配中处于强势地位，诱导资源和要素过多投入到虚拟经济部门，这是导致我国产业结构失衡的内在根本原因。

加大对内开放打通市场一体化堵点

以加大对内开放为突破口，打通双循环市场一体化方面的堵点。形成双循环相互促进的新发展格局，让中国的市场成为全球市场的一部分，使中国新一轮的经济全球化在主场市场进行，关键的问题还在开放，既要对外开放，更要对内开放，使对外开放与对内开放相互衔接和均衡。

为了推动开放发展，目前中国开放战略的思路面临着重大转换，即要从过去强调对外开放，转向对外开放与对内开放共同促进、共同发展，既要对外开放倒逼对内开放，更要对内开放促进和提升对外开放的水平和层次。现在对内开放的紧迫性和重要性不亚于对外开放，进一步对内开放已经成为深化对外开放的基础和前提。过去我们用对外开放倒逼对内改革，是一个很聪明的策略选择。如：为了适应WTO的规则，我们不得不进行企业体制、税收体制、外贸体制、补贴制度以及审批制度等一系列改革，给企业在市场上以更多的自由选择，使政府的做事规则更接近国际惯例的要求。但也应该看到，仅仅开放国门，对旧体制的冲击还是有限的，很多实质性的东西，最终需要有内部的动力来推动变革，如要素市场化改革，尤其是土地市场、资本市场化配置等等，涉及权力关系、利益关系的重大调整和彻底重组。结构性改革所需要的降低行政壁垒、降低企业税费、降低对国有企业补贴等，都涉及对政府职能的改革和权力的再配置，关系到如何充分发挥市场机制在资源配置中的决定性作用问题。如果没有进一步的对内开放，国内的市场主体尤其是民营经济就不能在宽松自由的环境中发育，市场组织、个人和社会机构缺少成长的空间，市场工具就没有运用的条件，市场机制也就无法在资源配置上逐步替代计划和行政机制。我们强调双向循环要对内开放，就是强调要对本国公民的开放，要把政府机构为民众包办的一系列经济事务的选择权赋予个人和家庭，让其自由选择、自我发展。从开放的内容看，对内开放就是要破除一切被行政权力垄断的行业和部门，实行自由进入和自由退出。

(作者刘志彪系国家高端智库建设培育单位长江产业经济研究院院长、南京大学教授)

中国经济水大鱼大浪急 面临成本与独到性的前后堵截

文/韩声江

“水大鱼大”，是北京大学国家发展研究院教授周其仁对中国经济的一个生动总结，指市场大就有机会出大企业。

9月10日，周其仁在2020中国民营企业500强峰会的现场演讲中在“水大鱼大”四个字之后加上了“浪急”两个字。周其仁表示，中国经济、企业目前面临两个压力的“前后堵截”，前者是产品独到性不足，后者是成本优势逐渐丧失。

周其仁说，江苏双良集团董事局主席缪双大的一句话令他印象深刻，“民营企业都是骑在虎背上，不是骑在马背上，只有奋勇向前一条路可以走。”“马背上去还可以下来，下来还可以上去，虎背就不同了，下去几乎没有机会再上去的。”周其仁说，“听来非常契合今天中国民营企业面临的国内国外环境。今天的问题不单单是经济增长速度掉一两个百分点、三四个百分点，也不单单是疫情，甚至也不单单是中美贸易摩擦，它是一系列综合的因素带来的结构性压力。”

周其仁解释称，中国经济经过几十年高速增长，目前成本在全球已经不是最优、最低，但中国经济、中国民营企业、中国制造业手里具有“独到性”的产品还非常之少。这两种压力对中国经济构成“前后堵截”。第一个压力，发达国家产品所具备的独到性中国还远远不够。“发达国家，不管有多大问题，手里有很多产品独到，只有它有，而且全世界很多企业、很多产业、很多国家、很多消费者非用不可，这是发达国家到今天在全球竞争当中的一把杀手锏。”

周其仁说，“大家记得2008年美国惹起全球金融危机，把全球经济烧得一塌糊涂，可是就是2008年，全世界消费者会通宵排队去买一家美国公司的产品——就是苹果手机。”周其仁说，“现在我们又说疫情又说贸易摩擦，你看特斯拉照样卖得好得很，为

什么？独到。这是无论国际国内市场竞争中一个非常厉害的武器。从这个角度看，中国整体上独到性远远不够。”“独到性不够”的同时，中国还面临后发国家在成本优势上的追赶。“我们的成本经过几十年高速增长，越南、印度现在都比我们便宜。为什么比我们便宜？他们后开放。我们早年开放，把国内的穷人，把我们的工人、知识分子、工程师、干部的收入低转化成国际市场上的成本优势。”周其仁说，“问题是中国的经验会启发很多后起国家，你可以开放他也可以开放，你可以改革他也可以改革，越后开放要素成本就越低。”周其仁总结称，从结构上来看，中国经济前有发达国家的“独到性”压着、后有成本更低的经济体追赶，这是目前整个局面的特点。

面对困境如何突围？周其仁表示，一方面要继续控制成本，让中国的成本竞争力延续；另一方面，中国企业要向独到性方向努力。“不单单是你卡我什么脖子我就攻什么关，最重要的是卡住脖子的往往是那些现在还不知道的东西，是未来可能卡脖子的。”周其仁表示，从经济学角度看，成本曲线像一只碗，成本降到最优点一定会掉头向上，无一例外。有两个对付方向，一是开拓新的成本曲线，形成长期向下的成本趋势；二是用更贵的人、更贵的地，打到更贵的地方去，但是生产附加值更高的产品，曲线往上走。“我们中国的很多企业由于过去年人工很便宜，要素便宜常常要素利用得并不充分有效。所以我们的企业也好、政府服务也好还有很大的成本优化潜力。降费、降税、营商服务改善，其实都是降低体制性成本，企业内部的流程再造、组织管理优化，都是降低组织成本，这方面有大量空间。”周其仁说。成本往上走的方法为什么在市场能立足？因为企业开始生产“独到性”的东西了。周其仁说，“有独到性就不要求你成本最低。天下好公司请专家，人工价是最高

的，但还有很大的盈利，还有很大的投资力量。”周其仁表示，这两个方向，一条越杀越难杀，但是只要在市场里竞争你非杀不可，成本管理、成本优化是一个永远不会结束的课题。但对中国企业来说更重要的是学会往“上”打，要开始打“独到性”。“从商业来看，独到性就会带来超额利润，就会带来超额投资，就有更大的研发力量，可以请世界上最好的头脑来做出更好的产品，这条路一定要走的，尤其走在头部的公司。”

周其仁说。“独到性”这条路如何走？简单总结，是从“看到了不会造”到“看了会造但造不好”到“中国价格”到“品质提升”最后到“想到了造”。周其仁解释称，毕竟中国是后发经济，开始阶段一定是先看到产品但不会造；第二个阶段开始捉摸、研发，填补国内空白，会造但是造不好；第三个阶段，会造、造得不够好，但是价格有竞争优势，这是中国过去高速增长中非常重要的一招；第四个阶段，从数量转向品质，让中国制造的产品，原创不是我们的，但是可以把它造得更好一点，好到比原创的公司造得还要好，倒过来占领它的市场，从进口替代到出口替代，最近在很多产业已经有这个迹象。周其仁称，最后一个阶段是最难攻的阶段，以往都是看到一个产品再造，但是这些产品哪来的？飞机哪来的？汽车哪来的？互联网哪来的？集成电路哪来的？半导体哪来的？是“想到”了再造出来的。这个“想”不仅仅是在经验当中想，主要是在科学程序中来“想”，做实验、提出假说，将自然界的因果联系转化为发明、技术，把技术结合成产品，把产品再做成市场、做成产业。

周其仁在现场举了三个从“看到了造”到“想到了造”的中国公司例子：佛山华特气体，主要生产用光刻机刻录芯片时所用到的特种气体。公司目前打入了荷兰光刻机公司阿斯麦（ASML）的供应链名单，“这个进攻方向我觉得是中国民营企业志在必得的，虽然不是完全的独到性，但在全球看，有相对独到性。虽然光刻机我们还没有，但在光刻机特种气体上中国企业开始有一点发言权了，有一点制高点的控制力了。我觉得这是下一个阶段非常值得可为的方向。”

深圳柔宇科技，主要生产柔性屏。“产品的技术原理是创办人在斯坦福大学的博士论文，毕业后他组织公司把原理变成可用的技术，再变成产品，现在在深圳已经投了100多亿元的规模。追兵很快就起来，全世界好几个折叠屏公司到底哪个能杀出重围不知道，但它是中国企业‘想到了造’的一个典型。先有论文、有想法，然后把想法变成专利。”

华为公司。“华为公司在5G领域有独到性，其5G标准源于多年前土耳其教授 Erdal Arikian 的一篇数学论文，华为用十年时间把土耳其教授的数学论文的构想变成技术和标准。”周其仁说。周其仁表示，“华为的故事给我们很大启发，不一定是中国科学家（当然包括中国科学家），全世界每天各个学科发表多少论文？这些学术成果都有可能变成新技术、新产业的源泉。这要引起中国头部民营企业高度重视，要把触角伸出去，看全球的头脑。”“其实美国公司很多独到性并不是美国人的贡献，美国是创造了一个环境把全世界最优秀的头脑集合到美国，中国也应该走这条路，在这种问题上你不用全人类最厉害的想法，不利用全人类科学最新、最厚实的基础，完全关起门来搞，是很难打到全球先进水平去的。”

周其仁说，“现在中国经济不光是水大，现在是浪急，在浪急的情况下哪些鱼有更大的生命力？哪些鱼会引领未来5年、10年、20年呢？中国的企业但凡有能力的，不但要做大做强、成本做优，未来应该往全球的独到性上使劲。”



企业家异于常人的 8 种观念

文/张维迎

有一位正在创业的朋友说：“自己的理想是成为一名企业家，可在现实中，总被人当做是做生意的。”

他有些无奈地问，“想成为真正的企业家就这么难吗？”

究竟什么才算是真正地企业家？张维迎教授在 1984 年写过一篇关于企业家的文章，供大家一读。

在我们这个地球上，企业家集团的诞生，不仅打破了传统的物质生活的平衡，而且打破了传统的精神世界的平衡。

企业家具有普通人所不具有的价值观念和文化意识，他的一言一行都表现出对传统的背叛，他带着这种观念和意识破坏旧秩序，创造新生活，影响每一个人，武装每一个人，支配每一个人。

久而久之，这种观念和文化就潜移默化地变成一种时代的观念和文化，一种生活的道德规范，一种社会的行为准则。

企业家的财富观

传统的财富观就是自然经济的财富观。在自然经济下，财富被当做大自然的恩赐，“土地乃财富之母”。土地的有限性决定了财富的有限性。

在普通人看来，财富就像杯里的水，你喝多了，留给我的就少了；你富了，就意味着我穷了；利己=损人。

所以，普通人注意的只是财富的瓜分而不是财富的创造，就是说，如何切割已有的蛋糕，而不是设法把蛋糕做大。他们最害怕竞争，对他们来说，竞争是赌，只是将原有的财富从输者转向赢者。

企业家的财富观也就是市场经济的财富观。市场经济使财富的母体由生产要素本身转向要素的组合方

式。

在企业家看来，财富不是来自大自然的恩赐，而是来自人类的创造；不是杯里的水，而是井里的水；不是汲之有限而是掘之无限，掘井者也就是财富的创造者。

企业家不仅不畏惧竞争，而且乐于竞争，因为竞争不是瓜分已有的财富而是创造新财富的一种方式；竞争可以激发人的首创精神，改变要素的组合方式，提高资源的利用效率，从而扩大财富的总量。

当然，竞争中会有成功者，也免不了出现失败者，但成功者之所得，绝非失败者之所失。正因为如此，企业家从事的活动，不是损人利己的活动，企业家靠着自己的机敏和才能、参与交换，促进分工，财富滚滚来。

企业家的时间观

在普通人的脑海里，时间是一个圆圈，日复一日、年复一年地循环往复。企业家则认为时间是一条直线，具有不可逆性。

这种差别源于自然经济与市场经济运行特征的差别。自然经济是一个“静态社会”，似水流年，一切依旧。对生活在这种社会的人们，时间不仅不具有任何稀缺的价值，甚至可以说是一种负担，一种痛苦。

当衣不遮体、食不果腹的时候，你让他怎么珍惜时间呢？农民从春种到秋收，吃饭靠老天，所以他们只好等待光阴流逝。在他们看来，时间是如此的漫长，以致不得不靠晒太阳、走亲串友这样的方式来打发。

尽管“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴”这样的名言出自古人，但那不过是“哲学家”在打发时间的过程中抒发的一种感慨而已。寸金买不到寸光阴，

这是事实，但在“一分钱掰成两半花”的同时，不正是他们惯常的生活方式吗？

而对企业家来说，时间不仅是最宝贵的资源，而且是一种机会，他的命运可能就决定于那早与晚的一瞬间里。

在竞争的市场时间就意味着金钱，赢得时间就意味着成功；相反，错过了就意味着被收购甚至破产。世界上第一个提倡旅行的是什么？是商人。

做买卖，就得有时间观念。钟表工业随着产业环境而兴起，正是适应了企业家计算时间的需要。企业家在生活上可能“挥金如土”、但在工作上却“惜时如金”。

企业家不仅自己珍惜时间，而且教导民众按时作业，做遵守纪律的公民。企业家绝不能容忍拖拖拉拉的工作作风，他视“等候”为一种对他人人格的侮辱。

从某种意义上说，企业家所努力的一切，就是提高时间的使用效率，在单位时间内生产出更多的物质财富。

企业家的平等观

在自然经济下，人们注意的是什么平等？分配上的平等。平均主义地分配财富，这就是普通人的平等观。

这种平等观实际上是一种变相的“剥削观”。它不承认“多劳多得”，不承认竞争，不允许贡献大的人先富，主张懒汉和勤劳者同等享受。

企业家的平等观是什么？机会均等。

在企业家看来，前程应该为所有人开放，每个人都有自由地选择职业、自由地参加竞争、自由地决定自己命运的权利，任何专制的障碍都不能阻止人们达到与其能力相称的、而且由其品质引导他们谋求的地位。

如果说普通人要求的是终点线上的平等：“人人获胜，都该得奖”。那么，企业家要求的则是起跑线上的平等：所有人站在同一起跑线上起跑，至于最后谁胜谁负，由竞争来决定，任何人都无权无偿占有或瓜分他人的财富。

在企业家看来，自由和平等是同一硬币的正反面。自由地组织生产，自由地从事经营，自由地招雇

工人，自由地确定价格……。总而言之，享受作为一个商品生产者和经营者的充分自主权，是机会均等的重要组成部分。

在一个一切经济活动都由政府统制的地方，在一个“不分胜负、利益均沾”的地方，企业家根本不会出现。

企业家的契约观

传统的平等观是以承认人之天生不平等为前提的。血缘关系和等级制的人身依附关系，是传统社会人与人之间关系的基本特征。道德良心和超经济强制，是维持人们合作的基本方式。

在普通人看来，每个人在社会中所处的地位，他与别人的关系，都是先天决定的，个人只有接受的义务，而没有改变的权利。企业家的平等观以人之天生平等为前提。

在企业家看来，人与人之间的关系，是一种契约关系、合同关系。它建立在签约双方平等、互利、自愿的基础上。它是后天产生，而非先天注定。

“诚”与“信”是这种契约关系的文化道路，法律则是维持这种契约关系的最高手段。如果没有双方的互相信任，契约就不会产生；如果没有法律的保护，契约就难以维持。

企业家是最讲信用的人。他把信誉看作是一种无形的资本是与他人合作共事的必要品格。信用不同于良心，它是为取得权利而必须付出的一种义务。

一个人如果不能履行这种义务，也就无法得到权利。背信弃义其实是封建商人的惯用伎俩，绝非是现代企业家的行为规范。

企业家视法律为最高权威。法律如同竞技场上的竞赛规则，遵守这种规则是每一个参加比赛的人的义务。

法律面前人人平等，任何人无权超越法律之上，这是法律之所以为法律的本质之所在。法制文化就是企业家文化。

企业家的人生观

普通人视入府做官为人生之最高追求。在传统社

会，无论是寒门子弟，还是富家少爷，都有很强的当官意识。

企业家则不同。他们把经商盈利当做最高的人生目标；他们孜孜追求的是企业的成功；他们对从政不感兴趣，没有政治化倾向，不在“做官”“升级”上分心。他们也绝不在官僚面前卑躬屈膝，俯首听命。

一个人如果把办企业仅仅当做是通向仕途的一种方式，那他就不是一个真正的企业家。这或许是官僚办企业难以长进的原因。

企业家的金钱观

普通人鄙视货币，口不言钱，视钱为万恶之源。他们害怕货币经济瓦解自然经济，破坏他们那“田园诗般”的生活景色；他们畏惧货币这个“天生的平等派”冲破他们习以为常的等级制度和人身依附关系，使人们“六亲不认”。

在他们眼里，赚钱是一种十足的道德败坏行为。

企业家视金钱为生命之血液，社会之奖章。货币是他们心目中的偶像，赚钱是他们办企业的目的。他们讨价还价，不讳言钱。他们主张金钱面前人人平等，认钱不认人；他们信奉“为富乃行善之道”，牟利乃天经地义。

在他们看来，“君子谋道、小人谋食”的观念不仅幼稚可笑，且对社会有百害而无一利。赚钱不仅是个人成功的标志，而且是民众福利之源泉。

企业家的“乡土观”

恋土恋乡，是普通人的一种美德。对普通人来说，故乡不仅是生活天地，而且是精神疗养院。

“画地为牢、坐井观天”是他们的生活方式。“好出门不如孬在家”是他们的行为准则。“亲不亲家乡人，美不美家乡水”是他们表达乡土之情的格言。

企业家没有“故乡”。他们四海为家，把整个社会当做生活舞台；他们宁愿到处流浪，不甘死守一地，哪里适于生存就哪里走，何处有利可图就向

何处流，这是他们的生活准则之一。

在他们看来，生活于异邦他乡，不仅有利于解脱传统规范的约束（这种束缚是他们最难以忍受的），而且有利于培养自主精神和创新能力，获得更多的成功机会。

所以，他们从不为“背井离乡”而惆怅，从不为“流落他乡”而沮丧。到处都有他们创业的天地，到处都是他们生活的乐园。

企业家的人才观

普通人看人注重的是品德，不是才干；是出身，不是才能；是资历，不是水平；是经验，不是智能。

在传统社会，一个人越是碌碌无为，越是老成持重、墨守成规，越是俯首帖耳、唯命是从，就越受到人们的青睐。

相反，一个人越是不满现状勇于创新，越是不听君令爱动脑筋，就越为社会所不容。民众百姓把他看成“异端”，达官贵人把他视为“孽种”。在生存竞争中，他十有八九要成为输家。

企业家选拔人才的首要标准是才干，不是“品行”；是才能，不是出身；是水平，不是资历；是智能，不是经验。

他深知，金无足赤，人无完人，只要用其所长避其所短，人皆可用。他不会把那些才华出众但“生活欠洁”的人拒之门外，更不会把那些水平平平只会从命的人奉若明珠。

企业家不仅需要遵守纪律的模范，更需要“破坏秩序”的闯将。他乐于与不合传统的人合作，鼓励他们标新立异，大胆创新。

他把选用人才看成是自己事业成功的资本，而不是对他人的“恩赐”。因此，他的企业王国，必然是英才荟萃之地。

企业家的观念远非以上八个方面所能概括，在效率观、节俭观、劳动观等方面，企业家同样与普通人大相径庭。可以说，企业家是现代人的典型代表。

社会观念的变革首先从他们开始，并且永远以他们为先导。

项兵院长出席“中国管理50人论坛”：

培养为格局、 境界和全球担当 而创新的创业者



“我们必须有一批新的企业家、年轻创业者超越为创富而创新创业，而是为了兴趣、爱好、格局去创新创业。”10月20日，第9届中国·实践·管理论坛暨中国管理50人论坛在山东大学管理学院召开。长江商学院创办院长及中国商业与全球化教授项兵在论坛上提出，中国的商学院必须帮助中国企业解决境界、格局、价值取向的问题，要培养为格局、境界和全球担当而创新的年轻人。

在当天举行的“中国管理50人”分论坛上，长江商学院创办院长及中国商业与全球化教授项兵做了题为《全球大变局下的管理教育与研究》的主题报告。

管理教育的创新——把人文课程引入管理教学

他认为，当前全球社会面临三大社会问题：日益加剧的收入与财富分配不均、社会流动性下降与阶层固化 and 可持续发展。而长江商学院在创办伊始考虑办学定位的时候，就已经在思考对这三大问题的解决。“这就是为什么在2005年，长江商学院把人文课程引入了管理教育。我们可能是全球第一家，把历史、宗教、哲学引入管理教学的商学院。”项兵说。

项兵认为，人文底蕴对企业的健康发展、国家经济发展，甚至将来整合全球资源，都是不可或缺的。“我希望长江商学院毕业的学生能有长线观，有更多

的人文关怀，能超越成为为股东挣钱的一个工具。”

必须培养年轻的创业者，不是为了创富去创新

项兵表示，商学院过去对“如何使企业更具有全球竞争力”这样的话题关注较多，然而这是不够的。长江商学院希望对商学的逻辑做一个拓展，因此，从2018年起，“社会创新”课程，成为各学位项目的必修课，这个课程更加关注颠覆式技术创新带来的潜在负面社会效应以及推动构建和谐社

会等等。“我最近走访了美国的几个大学，印象特别深刻——一批年轻人心静如水，就琢磨黑洞，一琢磨就是十年二十年，他们的初心并不是为了成为最有钱的人。”项兵说，对于帮助解决收入和财富不均的问题，社会流动性下降的问题和可持续发展的问

题，商学院有着不可推诿的责任。项兵表示，商学院必须帮助中国企业解决境界、格局、价值取向的问题，必须培养一批年轻的创业者，他们不仅仅是为了创富才去创业和创新，而是为了格局、境界、兴趣、爱好，为了全球担当去创业和创新。

“所以如何培养创业者的定力、兴趣、担当，我认为这是我们商学院的责任。”项兵说。



云天化集团董事会完成换届

2020年9月15日，云天化集团有限责任公司董事会换届大会在云天化集团总部多功能厅召开，全体董事、监事会、其他经营班子成员参加会议。会议根据云南省国资委党委《关于同意云天化集团有限责任公司第四届董事会换届人选的批复》、云南省国资委《云南省省属企业董事会换届操作指南》的要求圆满完成各项议程。

首先，张文学董事长代表第三届董事会做了《云天化集团有限责任公司第三届董事会工作报告》。报告指出，面对国内外错综复杂经济形势的严峻挑战，在省委省政府、省国资委的坚强领导下，云天化集团董事会带领全集团深化国企改革，完善现代企业制度，始终坚持“两个一以贯之”的总要求和稳中求进工作总基调，深入践行绿色高质量发展的新理念，以改善当期经营业绩为要务，以供给侧结构性改革为主线，综合施策，精准发力，确保了集团持续稳健的发

展态势，创造了较好的业绩。报告强调，云天化集团加强战略管控，及时研判经济形势，动态调整战略规划，确立三大主业方向，转型升级传统产业，持续推进“三新”竞争战略，整合提升全产业链价值，使发展战略思路更加清晰、战略规划更加符合集团实际，不断提升集团的市场竞争力和抗风险能力，为十四五规划的开局打下坚实基础。

大会宣布了云天化集团有限责任公司第四届董事会组成。第四届董事会由9人组成，具体如下：董事长为张文学先生，副董事长为胡均先生、朱明松先生，专职外部董事为刘文章先生、舒翔先生、李莲女士，职工董事为陇贤君先生，刘和兴先生、卢应双先生为董事。

随后，新一届董事会召开2020年第一次会议，聘任了新一届经营层，并对其他议题进行了审议。

2020 中国企业 500 强榜单发布

昆钢位列第 305 位

9月28日，中国企业联合会、中国企业家协会发布了“2020中国企业500强榜单”。昆明钢铁控股有限公司以非钢营业收入639.03亿元位列榜单第305位，较去年排名上升8位。在“中国制造企业500强”名单中位列榜单第137位，较去年排名上升6位。

2019年，昆钢公司实现综合营业收入1255亿元，利润15.12亿元，完成工业总产值567.97亿元，工业总增加值达112.88亿元。

从1939年到2020年的81年时间，昆明钢铁控股有限公司已由单一钢铁制造企业逐步发展成为一家集钢铁、物流及大健康产业为一体的综合性现代企业集团，2020年首次入围全球50大钢铁企业榜单。此次在排名上实现双提升，是昆钢实

施“链网圈”新战略引领后取得的又一新业绩。

以爱国求强之志撑起红土高原钢铁脊梁，以使命担当之识践行和谐发展社会责任，以创新超越之为描绘崭新时代华美蓝图。站在铸就百年品牌，打造区域最具竞争力和影响力的企业集团的新起点，昆钢将以习近平总书记考察云南重要讲话精神为指引，以“链网圈”战略为支撑，积极主动融入以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局之中，抓住云南加速发展的新机遇，统筹谋划好“十四五”规划编制，激发“四大”改革活力，努力在危机中育新机、于变局中开新局，持续开创昆钢发展新局面，为云南省跨越式发展增添新动能。

(李红瑞)

IDC 研究报告：南天信息在中国银行业 IT 解决方案市场多个赛道排名领先

近期，全球知名的 IT 研究和咨询公司 IDC 发布了《中国银行业 IT 解决方案市场份额，2019》研究报告。报告显示，凭借多年在金融科技领域的技术积累和应用创新，南天信息在备受关注的中国银行业 IT 解决方案市场格局中位列第四，同时在多个细分市场排名领先，实力稳居中国银行业 IT 解决方案市场第一梯队。

IDC 长期关注、见证中国金融行业的创新发展，其一年一度的中国银行业 IT 解决方案市场份额研究报告在业界享有广泛的影响力。IDC 研究报告中写道：南天信息是具有市场影响力的金融及行业软硬件产品和解决方案提供商、数字化服务提供商，2019 年聚焦金融科技，以银行 IT 解决方案为核心，持续加码研发力度，在中间业务系统、智慧网点解决方案、渠道管理系统等细分市场处于领先地位。

银行业是信息化程度最高的金融子行业，IDC 认为，中国银行业的经营环境正发生深刻变化，新一轮的 IT 建设大周期已经启动，通过技术架构改造及软硬件重塑，银行 IT 投资也将呈现持续高增长局面。

2019 年，南天信息实现营业收入 33.03 亿元，同比增长 18.83%，研发投入占营业收入近 10%，金融科技服务广泛覆盖国内大、中、小型银行，公司积极推

进与国内各大银行的战略合作，参与邮储银行新一代核心系统，光大银行中间业务平台，建设银行 5G 智能银行等重点项目建设，在海外银行业市场实现新突破，同时，公司不断创新更迭产品与解决方案，银行核心系统、银行渠道类平台、大数据平台、移动开发管理平台、运维管理平台等应用于众多金融机构。

近年来，“向金融科技要业绩”已成为银行业的共识。通过创新研发与生态建设双措并举，南天信息持续增强金融科技服务能力，致力于为银行业展业和转型提供新助力。公司重点在云计算数据中心建设、分布式云平台/云核心建设、大数据应用平台/场景建设、计算机视觉和生物识别平台、电子渠道应用平台、新一代智慧网点等六大领域开展技术创新和应用创新，着力于信创、价值互联网的研究和投入，同时积极融入、搭建金融科技生态平台，与产、学、研、资、用等生态伙伴密切合作，共同赋能银行业的数字化升级。

银行业是国民经济体系的重要组成部分和核心产业，南天信息以客户价值为导向，持续提供科技赋能，致力于推动其在转型中加速前行，助力银行业为国民经济行稳致远保驾护航。

(信息来源：南天公司网)

宋志平会长会见云南白药集团党委书记汪戎一行

9 月 8 日，中国企业改革与发展研究会（以下简称“中国企业研究会”）会长、中国上市公司协会会长宋志平在京会见云南白药集团党委书记汪戎一行，双方围绕企业高质量发展、混合所有制改革、新时代企业党的建设等方面进行了广泛而深入的交流。

汪戎书记详细介绍了云南白药集团混合所有制改革的历程及改革成果、管理模式建设、党组织建设等情况，并重点介绍了集团在产品立体化、党建属地化等方面的积极探索和阶段性经验。汪戎书记提出，云南白药集团将以“十四五”为契机，进一步深化混合所有制改革，创新管理理念，强化体制机制建设，优化内部经营，提高核心竞争力，实现高质量发展。希望通过加强与中国企业研究会的沟通交流合作，进一步加强在人才培养、智库服务和决策咨询等领域的对接，实现优势互补，合作共赢。

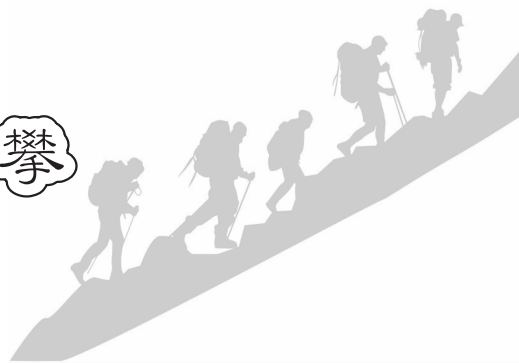
宋志平会长对汪戎书记一行的到访表示欢迎，对云南白药集团近年来取得的发展成就表示祝贺，在混合所有制改革方面的成果表示赞赏。宋志平会长表示，近年来，中国企业研究会紧紧围绕为企业和企业家服务的宗旨，不断提高政治站位，打造一流智库平台，拥有 300 余名来自政府部门、高校、研究机构、一线企业的研究员队伍，拥有不同体制类型的、极其广泛的会员企业，社会地位及社会影响力显著提高。欢迎汪戎书记积极参加并支持中国企业研究会系列品牌活动，进一步建立健全沟通对接机制，深化合作、优势互补、资源共享，共同为企业改革发展作出积极贡献。

中国企业研究会常务副会长许金华、中国建材集团改革办副主任李秀兰、云南白药集团驻京办主任闫肃等参加会见。

(信息来源：中国企业改革与发展研究会)

企业如何突围再登攀

文/周其仁



今年非常异常。去年10月我们在佛山也开过企业大会，当时佛山企业家蓄势待发，提出要攀登品质革命的高峰。去年我们调研组到了欧洲以及国内四个城市进行考察，当时吸收了外部经验后正准备开打。人算不如天算，企业家蓄势待发之际，突然疫情来了。在没发生战争，没发生重大的地震，没发生重大的其他的自然灾害情况下，疫情对人类的生活已经造成这么大的创伤。

在这种情况下，品质革命是否继续？攀登品质高峰还登不登？很多企业在这个环境下首先面临的是生存问题，然后才是发展。这是今年调研给定的一个约束条件，事情不可能延续我们去年想好的规划，形势已经变化了，我们就要顺应形势变化。我的认识主要是：《突围再登攀》。首先是突围，突围以后还要继续登攀高峰。

2020年到底有多长？

2020年到底有多长？有几个月？这是一个问题。我在海天看到一幅标语：“夺回一个月”。我就请教海天，什么叫“夺回一个月”？海天原定今年收入年增长15%，结果今年海天第一、第二季度的增长只有7%，那就丢掉了正常的速度。但是海天在疫情中的市场调整非常快，因为疫情下人们都回到家里做饭了，他们的调料就迅速从大包装换成小包装，转得非常快。即便这样，海天也要“夺回一个月”。

我们问海天的管理层，今年的发展目标会不好改变，他们的回答是，至少目前不调整今年年增长的计划，他们希望通过以后的追赶，把新冠病毒给企业造成的损失“夺回来”。但是，每个企业在回答“2020年有几个月”问题上是不一样的。

我这里列了一些企业的情况。溢达纺织是亚洲最大的衬衫制造工厂，由于它的产品大量是外销，今年3、4月份境外疫情严重起来后，他们很多订单都不送货了，一季度溢达纺织减少了2500万件的订单，算下来等于企业一个季度的产能就没了。也有高增长的企业，华特气体增长13%。小熊电器上半年增长

45%。德冠利润第一季度增长80%。可以看到，同样的冲击面前，企业分化是非常严重的。一部分是外部原因，对我们学习来说，更关注的是内部原因，从这里头来找怎么应对。

大家关心全国的情况，我把现在看到的几个预测放在这里。一个是国际货币基金组织对于今年全球的最新预测是，2020年全球经济降4.9%。上一个预测是降3%。

国内第一季度GDP增长是-6.8%。从中国疫情控制图可以看到，确诊病例从每天几百名再到个位数，所以5月份国内经济增长转正。今天（16日）国家统计局公布第二季度数据，GDP同比增长3.2%。国家统计局原来预测是2.5%，全年算下来是3%的增长。想想看，去年全年中国GDP增长是6.5%，今年如果是3%，什么意思？就是整个国民经济而言，2020年只剩6个月的，因为增长速度一半没了，现在看来二季度数字高于预期，不是2.5%，而是3.2%，那么三季度怎么样、四季度怎么样？

看起来这个势头在往好的方向走，但是不确定性仍然存在。我们对疫情这么大力度地管控，还没有完全消失。

从全国的数字来看，全年可能会有5%的经济增长，但是跟过去相比掉下来很大一块。对比来看，如果每家公司在算今年有几个月的时候，如果你2020年多于6个月，你基本上就高于全国平均水平。当然，365天这个天数没有缩短，我们的土地租金、银行贷款都是按365天计算，如果收入去掉了6个月，你所有的成本就要拿这6个月的收入来分摊，所以今年对于企业发展来说，还是非常严峻的一年。

在这种情况下，我们到底怎么来认知企业的发展、企业的增长？我们这次调查首先向佛山企业家请教的就是这个问题。

向死而生，练平常功夫

第一个非常重要的收获：再大的困难、再大的风浪，当它来的时候，讨论应对就已经晚了，最好的应

对就是平常把功夫做足。

这是华兴玻璃董事长李深华的经验。在这次调研中，我们去到华兴玻璃，了解到这家企业全国16个工厂在疫情期间没有一家停厂的，全部都处于连续生产，包括他们在湖北黄石的1000个工人也是一天都没有停产。因为玻璃行业本身就不能停，玻璃一旦窑炉开了就不能停。但是这么大的疫情怎么能做到不停？李董事长的回答是靠平常功夫，没有什么特殊功夫，靠平常功夫。

我们就请教什么是平常功夫？他说，你看我们这个行业窑炉一开就不能停，一停就是巨大的损失，所以多少年来就练一门功夫，怎么样让市场需求的组织适应我们的产能，不是产能变动去适应市场，是市场需求来适应产能。这一门功夫哪个学校教的？没有，是华兴玻璃在玻璃行业几十年，就知道炉子不能停，所以他们一定要均衡地组织市场需求。可是市场需求价格、对手、环境都在变动。为此，他几十年来就是练一门功夫：就是分散的管理需求，永远不把自己的产能压在某一个方向。

因为玻璃是一个应用场景广泛的材料，可以做药品，做饮料，也做酒瓶，也可以做建筑材料，玻璃的广度比我们老祖先留下来的陶和瓷还要广泛，所以几十年来他们一定是每年都管理10到12个市场需求，哪个需求也不能过大，过大了他们就主动（把产能）停下来。不是说你一有订单就开足马力，而是一旦一个需求的订单超过了全部产能的1/10、1/12就不接了。同时，华兴玻璃每年总是做10到12个不同的需求，研究这些需求在不同季节期间、不同经济高峰低谷之间如何对冲、平滑需求、互补等。

这多年练就的功夫，今年就让华兴玻璃厂做到在这么一个全球罕见的风险冲击面前，连续生产，一天都没有停。在黄石要开工要保持连续生产，地方政府承担很大的政治风险，因为万一你出了问题怎么办？华兴玻璃就带着一套严密的方案过去，告诉他们这些工人放回家还不如我们集中管理，集中管理防疫效果要比他们回家强，同时还可以生产。华兴玻璃就带上自己的客户，一块去说动了黄石。最后他们很争气，华兴玻璃的黄石工厂开到现在都没出问题，全国16个工厂全部连续开工。这是因为华兴玻璃多少年来就注意管理，工厂在全国要比较均衡地管理，要布局在不同的地区，北方、南方、东部、西等。包括工人招聘都不能集中一个地域，分开来。

听完以后，我就对这家公司很有兴趣，就找华兴玻璃的材料看，华兴玻璃董事长李深华念过初中，之后就到玻璃厂当学徒，就这样一个背景，然后他就不断琢磨、研究，等到改革开放出来办民营企业。

大玻璃厂有的是，怎么轮到你？他当时就挑大厂

不做的小的需求，把它做好。有了小作坊以后，最欣赏李深华的是，他在任何时候都敢于碰硬，曾经有一条生产线，全国国有大玻璃厂都没有上过，他上了。那个设备当时他那个厂买不起，于是李深华拉了一帮研发人员进行研发，最后他们组装出来了，啃下全国玻璃生产线的硬骨头。

然后他们勇立潮头，别看华兴玻璃小作坊出身，我们可以把它做成世界好的企业、好的工厂，一套套的管理制度改革，于是华兴玻璃一家一家去求教，做精益制造，就去日本请专家。当时跟日本专家学习，华兴玻璃工厂光学扫地都学了三年，因为当时小作坊工作环境就不合格，一步步学。

就像爬台阶一样，每年改。不是大动干戈，但是每年更新、每年更新，不断引进新的管理办法、先进系统。就在疫情期间，他们还用了西门子提供的灯塔工厂的标准在改造工厂。疫情前，西门子安排了几十位专家去看他的工厂，看了以后，李董事长讲了一句话，其实他还蛮自豪。他说西门子的专家看了华兴玻璃的工厂，讨论了几个月后，西门子专家认为，我们有资格跟他们讨论。

我们听了挺替佛山的企业感到骄傲，就是你在技术上已经很好，但是按照德国标准看，你只是德国工业4.0当中的那个工业1.0。但是华兴玻璃现在准备和西门子一起打造灯塔工厂，改造后就可以到工业3.5，到了工业3.5就能登顶大本营了。

李深华董事长也写了他认为如何应对疫情的文章，发表在《南方日报》。他认为应对危机靠平常功夫，不是靠什么特殊功夫，这个平常功夫就是在危机来之前就要下手。

能下手是认识上对危机要有认知，不是说病毒来了它是危机，战争也好，贸易战也好、病毒也好、疫情也好、山洪也好、海啸也好，这都是引爆点，关键是你的公司是什么状态，你状况不好，任何一个外部冲击你都可以垮台，所以要在外部冲击没发生之前天天练这一门平常功夫，有机会就要改，有机会就要改进，要把自己的健康放在日常管理。

这个事情和全球疫情是一样的。全球现在有五十多万人因病毒死亡，一千多万人确诊。它的分布是有道理的。免疫力好的、健康的，总的来说感染机会就低，即使感染了也不会变严重，变严重也不容易死。你看出现大量死亡的人，很多本身基础健康就有问题的。

李董事长的这个哲理，我觉得是我们这次对疫情总结当中非常有深度的一次总结。他的具体经验大家可以找机会去学。我觉得这些思考是这种疫情冲击下非常有价值的财富。他练了这么多年平常功，所以在本次疫情中可以表现出全国16个工厂连续不断生产，

这是有说服力的。其他厂平时没有练怎么办？他的经验也是可以学的。你只要还没有死，你这个公司只要还在，一息残存，就可以练基本功。

这次调研座谈当中，有一位非常年轻的佛山“创二代”——承安铜业总经理周建新。他讲了企业在疫情冲击下做了五件事，我们最感兴趣的是第三件事，那就是磨刀，利用这个机会磨刀。他说如果员工们整天去看那个疫情报道，就会越看越伤心，越看越害怕，精力分散。所以他就让员工时间花在学习上，就用阿里的钉钉软件将公司日常管理数字化，这也是很好的经验。

还有一家公司，南兴果仁。它专注做坚果，一做就是60年。这家公司成立之初，创始人是到香港闯荡。改革开放后，父辈回到佛山，看到许多妇女没有工作待在家里，于是在佛山设厂。南兴果仁首先是做外销，后来内需起来以后也在做内销。一粒坚果的生意就做了60年。

别以为一家公司用同样的办法做60年，他也不断在改进，不断在升级。事情很专注，但是做坚果的工具、技术、管理一直在改变。现在龙江在做村改，村改也是佛山将来品质革命非常重要的一个基础。他们说，村改后公司就可以上更高水平的自动化生产线，现在在“家家户户村村冒烟”的情况下施展不开。平常功夫平常就可以练，疫情发生以后其实就转为平常。业务量掉下去三个月、两个月，剩下的时间做什么？练平常功夫。

善阵者不战

“善阵者不战”，教人下围棋，第一句话就是这句。企业最重要就是布局。局布好，仗不打就赢了；局布得不好，就没办法了。

在此次走访的佛山企业中，在布局方面，我认为值得学习的企业是蒙娜丽莎。今年4月，我们开线上讨论会时，蒙娜丽莎董事、董事会秘书张旗康说，蒙娜丽莎还在广西投资项目，三期的项目还要上。那时是3月，疫情形势还很严重。

当时，蒙娜丽莎的决策层内部还有不同意见。有人觉得天下都这样了，扩充的产能还有人要么？只有他们萧董事长一锤定音，“病毒早晚要走”。他不是医学专家，是通过常识判断。这样的疫情在人类历史上出过很多次，最后都没把人类干掉。所以，萧董事长第一句话就说“病毒早晚就要走的，投一个项目就要两三年，大家不要吵了，投！”蒙娜丽莎投了广西藤县，我专门把当地报纸招来看，藤县一片欢呼，好几个亿的项目，这是布阵。

这种“冬天”投资的战略思想，顺德企业家早就

有了。第一个给我上这门课的是科龙的潘宁。有一次在成都开会，那时候大环境不好，到处都在砍产能。潘宁跑到成都发动机厂车间，说要把冰箱生产线伸到西南地区。他说，所有投资都应该“冬天”投。

第一是因为“冬天”投成本低，所有地方政府都欢迎你，各类投资成本都低；第二条更重要，投资需要周期。如果等到市场回来企业没有产能，企业拿什么赚钱，拿什么占领市场。很多企业是到了“热”的时候去投，投资有周期，钱还没赚到，市场就转“冷”了。

第二家值得学习的佛山企业是德冠薄膜。德冠今年一季度利润增了80%，公司董事长罗维满说，这就是品质革命的成效。跟着好客户走向好市场，让好客户带到高端去。在德冠的市场布局图里面有个小小的点，这是日本市场。这个市场只有几百万人民币的收益。过去德冠看不上，觉得日本客户挑剔、麻烦，对产品质量要求很高。这两年参加了品质革命调研后，罗维满决定日本市场虽然生意小，也要打。日本是出了名对品质要求高的地方。能打进日本市场，就是买到一张通行证。品质不是三个“口”么？让人家认为你东西好，比做好产品本身还要难。最重要是人家的口说你东西好。日本人接受的产品，产业界就觉得这个东西不会差，比企业自己讲产品好更管用。同时，你的产品要卖到日本，肯定要在产品工艺上使一把劲，才能打进日本市场。前年，我们研究的纯米电饭煲被拿到日本盲测，比日本产的电饭煲评价还好。品质革命，所谓登上高峰就这么登。

德冠薄膜“打”全球市场。今年三、四月，全球防疫形势恶化，企业怎么应对巨变？他讲了一个经验：多少年前，我就知道有问题，专门找我们内销产品中销量最大的一款专门成立一个部门，让它做整个德冠经营的“调节器”。如果国际市场好，这款产品就提价，间接把产能调节至国际市场；如果国际市场不好，这款产品价格就降一点，国内市场就大卖。

我听了深受启发，这就是都江堰啊。江的水量是有大有小。如果江水全都灌到成都平原，就会出现涝灾。所以水量大就走外江、水小就进入成都平原，这是调节。要在公司管理过程中做到这点，不容易。

刚才提到的那个事业部做内销，如果公司随便让他的产品降价，就会影响该部门的业绩，部门领导肯定不干。所以，德冠采用轮值制度，事业部之间轮岗，总裁也轮岗，让每个人都有全局观念。轮值最重要的不是形式，是要每个局部都有全局观念，否则“以客户为中心”这些口号都可能会成为墙上的口号。

《任正非传》里也说得精彩。有一次，记者问任正非，华为是以国内市场为主还是国际市场为主，

任正非说我真的不知道，但我可以告诉你一句话，客户要你去哪，我们就冲到哪里去。

这个思想，在今年、在今后，对佛山企业家非常重要。全球化到底什么前景，没有人完全知道。我们的产能摆在这里，你怎么来定这个目标，定这个战略，如果布局不是按我们预想走，怎么灵活调整？德冠的经验可以作为参考。这一条是我们这次调研中非常可贵的感受。

以我为主，选标对标

在珠三角调研的第一站，我们去了松山湖，这是华为公司研发部门所在地，投资 100 亿元建成。当然，这个园区有经济功能。它除了可以帮华为招到一流人才，也让客户相信华为可以生产好产品。他们介绍说：华为在全球打市场的基本招数，是一定要把客户请回总部看看。

我们看了这个园区很开心。有个团员说，这让企业怎么学？华为按照 12 个欧洲知名地点修出来的园区，其他企业怎么学？当天晚上，我在复盘的时候说，这是个好问题。企业出去对标学习，不大能找到和自己一样的公司，一样的公司有什么好学的。面对与自己不一样的公司，企业怎么下手学？你们对标要选好标杆。

去年，我做主旨演讲的时候放过一张图，谈华为的成长。华为今年上半年财报出来了，营收 4000 多亿元。这种体量让一般的佛山制造业公司怎么对标？但是华为的体量不是天下掉下来的，它也有过几百亿人民币的时候，也有过几亿人民币的时候。这很有意思。一定是华为当时作对了什么，才有后来的发展成就。所以华为在 10 亿、20 亿、30 亿的时候做了什么？这个标杆，企业可以对。

2000 年，美国 IT 泡沫破裂，影响很大。次年，任正非有篇讲话叫做《华为的冬天》。再过一年，任正非带队去日本学习怎么过冬。上世纪八、九十年代，日本泡沫破裂后经济长期低迷。我们在长期高速增长的经济中，而人家过了好多年“冬天”。人家怎么过的“冬天”？“冬天”有没有可以学的地方？

任正非去学完后回来和内部干部说，要学习日本人民的忍耐与坚韧不拔，这么糟糕的情况下要平静对待，才能做好产品。所以选标对标非常重要。三人行必有我师。你只要善于对标，可以对场景对标，也可以对某个问题决策时的为难进行对标。只要你有问题，你就一定能在周围的世界找到可能性。

我们这次也去看了富士康，现在富士康的规模体量不是一日而成。我把富士康的历史表格放在这里。1974 年郭台铭在台湾地区创业，9000 美金的起家资

本。富士康收入到达 10 万台币的时就开始进军大陆，到深圳发展。这是他们的战略定位能力与布局能力。当天晚上我就问在座的佛山企业负责人，有没有在台湾地区开展业务的。那么多台湾公司在大陆发展业务。康师傅，一个方便面，做得这么大。它不能对标么？它也不是一生下来就是三头六臂，也不是有了不得的功夫，都是草根企业从下打上来的。

屏幕上面那张图，就是我们去看的富士康灯塔工厂；屏幕下面那张图（工厂员工在生产）能学么？那也是富士康。大家都是这么过来，都是从劳动密集型、技术含量较低的时候一步步改、一步步走。所以企业对标一定要把自己放进去，想想自己有什么问题，更重要的是想不想解决问题。只要想解决问题，你一定能在中国找到给你营养的标杆与榜样。

佛山企业中，在选标对标方面做得好的真有一批，嘉腾机器人就是其中一家。一开始，嘉腾机器人的老板陈友就说要搞有技术含量的产业，一上来就瞄准了 AGV 机器人。在这个领域，世界上做得最好的是德国公司。陈友与这家德国公司一谈下来发现，对标公司的工人平均工作年限长达 21 年，而自己这边的工人时常跳槽。于是，嘉腾设计了一个体制：工人每多服务一年就有一笔奖金；服务五年、服务十年都有奖金。

因为嘉腾是做出口的，是给全球知名品牌做 AGV 的。疫情一来，出口订单没了，工人养不住了，怎么办？陈友说，董事会讨论过要不要辞工人，也很纠结。最后找到的答案让我也拍案叫绝。嘉腾不辞退一个工人，没有订单，就不领工资；订单少，一个月就领三个礼拜工资；订单再少就再减工资，但是工龄连续计算。而且是从陈友本人、从管理层开始执行。这就是对标对得好的结果。对标对得好，企业会觉得有个“跳一跳能够得着”的目标，企业的管理、团队精气神就不一样。

离开佛山后，我去到了长三角，看了江南造船厂。造船厂的董事长聊起来说佛山有家公司很有意思，就是嘉腾机器人。三年前，江南造船厂里的业务人员向工厂董事长介绍，嘉腾想去做造船厂的生意，给他们供应 AGV。这个董事长说厂里全是巨无霸，嘉腾的产品达不到要求。没想到两三年过去，嘉腾现在拿出了可在户外抬起十吨设备的 AGV。当然，这个体量对于江南造船厂来说也不是很大，但是这股劲引起了造船厂的注意。他们认为，嘉腾的上进心很强。

陈友说，他去了看了德国一个小村庄的 AGV 公司，做了一个可在平底将 60 吨设备升起九米的叉车。这种叉车谁要？没有人要。这个公司造了个没人要的设备，就是为了告诉客户自己有这个能力。这是亮肌肉。所以陈友回来后，就开始与 2 吨、3 吨、6 吨、

10吨、20吨的产品较上劲了。所以选标对标学标，会把公司带到一个非常好的阶段去。

普拉迪这家公司也是我们在佛山调研中看到的。这家公司的老总说，中国培养了这么多大学生、研究生、工程师，应该可以造一点东西、研发一点东西吧。所以他一上来就定位精密设备、高端制造设备的研发生产销售。公司2008年成立，现在产品卖到了美国、德国、日本、韩国。

“把装备卖到德国去”——这句话本身就值钱。机器卖过去，公司还得派工程师去调试服务。今年二、三月份，普拉迪工程师去欧洲调试设备。当时，欧洲疫情还不严重。等调试完后，当地疫情很严重了。公司买了最贵的机票把工程师接回国，隔离14天。佛山企业有这样的团队，和对标有关系。

我再讲一家公司，华特气体。这家公司做特种气体，销售额也不大，但是技术很过硬，可以从传统工业气体做到特种气体。其中一些特种气体是与芯片制造离不开的。2002年，这家公司把特种气体作为发展方向。打开它的客户名单，可谓星光闪闪：中芯国际、台积电、京东方等，全部都是它的客户。去年，我们调研团去到荷兰阿斯麦尔公司门口，结果进不去。这家是做光刻机的，技术很敏感。而我们这家公司，四款特种气体获得了阿斯麦尔的认证。

我们都知道贸易战、科技战，核心是关键技术被卡脖子。这个问题有几个解决路线：一种是所有产品我都会做；另一种是我们也有一些卡脖子技术，可以和对方谈。如果我们佛山、广东、中国多一点这种公司，大家想想全球这种格局会怎样。而这个公司就长在佛山。

所以，这次疫情期间虽然我们不能出去调研，掉头向内调研收获一样不小，在佛山企业群里好好听、好好看、好好谈，一样能挖到宝。在我看来，这些都是佛山新生代，在下一个五年、十年中，完全可能挑大梁的。

用新技术为自己赋能

这次还有一个收获：武装自己、装备自己。不要被动地等别人给你赋能，你不给自己赋能，别人很难给你赋能。

这次珠三角调研我们去了腾讯，滨海大厦是腾讯新的大厦。我们有一位参访企业说走到这里，感觉自己有点恍惚。当天调研完，晚上开复盘会的时候，我们就接着这位老总的的话研讨，讨论中国的企业家哪有机会不敏感，既然我们对机会是敏感的，为什么互联网这么大的一个机会就没看见？

互联网刚出来的时候，我们集体失去了认知能

力。用马云当年讲的三句话就是：看不懂、看不起、看不上。互联网最早是美国国防部用来保持通讯的，后来是科学界用于跨国科学研究，方便大家互通论文。中国第一条互联网就是中科院装的，也是为了让中国研究者可以看到全球的文献，当时没有人往生意去想。

很多新技术刚出现时是很贵的。从产品曲线来看，因为产品初期很贵，用户很少，所以下一步要做规模化。但是互联网从一开始就是免费的。很多企业家就认为这跟生意无关，因为他们技术上不懂，他们不知道信息成本的节约是什么含义。当时除了认知不足，比如网上销售怎么把货物给消费者？当年没有配送条件。直到一批人在里面解决了问题，打出来了。等到产业界能看懂的时候，发现我们已经没法追了。这就是看不懂，然后看不起，看不上。

回头看，今天产业界能看得懂互联网了，却已经没法追赶。腾讯是靠实力走到了今天，这样一个有实力的公司是从市场里来的。

现在“新武器”来了。我们错过了消费互联网，绝不能再错过产业互联网，因为从2000年到现在，20年过去了，你看现在谁没有智能手机？尤其这次疫情带来最正面的效果，就是极大普及了互联网。相比现在的孩子，他可能最开始也不懂互联网，但知道这个东西好玩，满怀好奇。因为好奇，互联网让他们茶不思饭不想，无论如何都要买一个智能手机、要下载APP。

反过来看，现在产业互联网有什么特点？那就是许多老板一听产业互联网，马上想到是要花钱、要成本、要上设备。所以先要解决这个问题，互联网到了今天不是说你用上它可以比别人走得更快，而是如果再拒绝这个东西，你就没有立足之地。一个东西一旦到了临界点以后，问题就改变了。

今天很多事情，没有互联网是做不成的。疫情期间，我们这么多人隔离在家，物资供应问题是怎么解决的？所以美团是了不起，可是美团小哥如果没有一个手持设备，不可能知道哪个货要送到哪儿去、送到了没有。我们现在出差要扫健康码，如果没有那个码，你需要多少话才能讲清楚你到底是哪里人、到底有问题没問題、到底14天去过哪里，你讲了他怎么查？不可能的。

我们认为，推广工业互联网的第一问题是认识问题，它关系到企业的生死存亡。人是有情绪的，不可能每个动作都一样，是可能出岔子的，连续、重复、简单、枯燥的工作应该交给机器去做，否则我们很多品质控制根本就是挂在墙上的口号。

这次我们团里正好有一位来自维尚家具的老总李连柱。以前我们去看过他的厂，李连柱说当时工厂生

产是机械的，但包装环节还是用人工的。我说其实很好，说明用这个东西是可以渐进式应用的，可以想明白一块再改一块。为什么维尚家具可以走到行业前头，他说就一条方法：我们把这件事情交给一群30岁以下的年轻人去做，对于他们没有那么难，没有那么多搞不清楚的事。

现在很多公司都到了要换代的时候了，60后、70后人员都退后面，这不是无情，是技术进一步加速迭代。如果现在还是位高权重的人在拍板，有可能会把整个公司给误了。

这里讲到了日丰，日丰发现一个问题，虽然日丰的管道很好，但是市面装配工很差，很多质量问题就出在装配环节。日丰他们下一步计划要配几千个工程师。这时候如果没有工业互联网的话，日丰应该怎么做？全国各地怎么指挥、怎么收集情况、怎么知道他们的行为？我当时就提议，你要好好看看美团的管理经验。如果没有信息系统，你上哪儿追溯？

今天我非常感谢来自美的南沙工厂的赵攀来给我们分享，在座的各位有机会一定要去看一看美的南沙工厂，会很受教育。美的南沙工厂不像腾讯那么高大上，它是非常贴地气的，工厂内有一段流水线全是密密麻麻的人在做电焊。但是明年他们这个环节就要换机器了。我去看过宝马的“黑灯”工厂，前前后后还有一百几十个工人。美的可以把库卡的机器人跟自然人平滑地结合到一起，我觉得我们所有传统企业去看，再好好领会刚才赵攀讲的那些可操作的步骤。

赵攀的演讲PPT中，我印象最深的一个词就是“通”，所有环节都要通。现在任何环节跟互联网无关的已经很难找，但是要把生产、制造、品质检查全打通的，现在还蛮稀罕。但是这个“通”非常用价值，中医有一句话，“不通则痛”，痛点哪里来的？就是不通，下一步就要一个工厂、一个企业、一个渠道打通。

去年我们讲过一个题材叫“打造品质革命大本营”，今年这个大本营虽然受到疫情影响，但是佛山市政府加了两个“重头戏”，一个是工业富联，一个是腾讯工业互联网。这两家企业中，一家是互联网往产业来加，一家是产业往互联网加，好比两头打一条隧道。

为什么工业富联和腾讯都看中了佛山？当然，一方面是佛山市委市政府主动地做布局，这是决定性的。还有一方面是佛山这里有许多传统制造业，其在国民经济总量占有罕见的比例，这都是非常难得的。

继续攀登品质革命高峰

上次来佛山调研的最后一天，我去佛山市顺德区

看了顺德工业发展馆，深受教育。位于佛山南海区的珠三角工匠精神展示馆我也去看过，从这些馆里，我们看到中国就是从一穷二白发展到今天这个水平，我们完全有条件在这个基础上继续攀登。今年的发言概括起来就几句话：折叠2020，重划起跑线；一息尚存，练平常功夫；善阵不战，善战不败，善败不乱；选标对标，见贤思齐；用新技术为自己赋能；建好大本营，突围再攀登。

第一句是折叠2020，重划起跑线。2020年非常不平凡，全世界主要经济体无一幸免，但是折叠一下，我们也可以坦然应对，无非就是变成了6个月，那就重划一条起跑线。

第二句是一息尚存，练平常功夫。来自李深华董事长的经验，一息尚存，只要活着就来得及。

第三句是围棋里的话，善阵不战，善战不败，善败不乱。我也研究过在市场中趴下了的企业，我问过佛山市顺德区龙江的情况，他说当地有2.5万个市场主体单位，但今年以来真正注销的只有801家。中国应对这个事情很有意思，企业卷旗不缴枪，等着市场好了再干。上世纪80年代乡镇企业都是这个模式，为什么？多少民营企业能够走到今天，哪么容易，不能随便放弃。当然，对于头部企业来说，是更好的发展机会，因为你还活着，很多订单集中到你这里来，你更有责任把自己的队伍、自己的产能再到一个新水平。

第四句是选标对标，有无数的榜样可以让我们学习，激励我们学习，世界上很多事情就是踏踏实实，草根贴着地面实践去完成。很多世界经济史上真正伟大的故事，实际上是这些平凡人创造的，我们就生活在这个环境当中。

第五句是用新技术为自己赋能。错过了消费互联网，不要再错过工业互联网。水管子已经接到门口了，你接不接？工业互联网将来就跟水电一样，是所有其他能力的一个基础。这个各有各的情况，各家好好去做研究。

最后，建议我们佛山登顶品质革命的大本营，要有一些公共平台，公共服务，可以外溢的信息。我们现在有学院，有工厂，有培训中心，南方日报已经评了两次南海制造业全国隐形冠军，有109家“隐形冠军”诞生，我们还评选了佛山大城工匠90名，这都是让我们这个地方的氛围，让社会资本变得雄厚起来。

往后看，虽然这个疫情是一次意想不到的冲击，但是突围出来以后，我们要继续攀登，继续攀登品质革命的一个峰又一个的高峰，让我们共同为此努力。

（本文系北京大学国家发展研究院周其仁教授7月16日在2020年佛山企业大会上发表的主题演讲）

征 稿 启 示

《昆明企业家》(KUNMING ENTREPRENEUR)杂志由昆明企业联合会、昆明企业家协会、昆明工业经济联合会(简称昆企协“三会”)主办。办刊宗旨是,弘扬企业家精神,为企业、企业家服务,助力新时代企业家健康成长。现特向各位企业家和关心企业家的人士以及从事企业管理的人士征稿。

稿件内容分类范围:宣传昆明地区优秀企业家的精神风貌及人物典型,讲好昆明企业家故事的稿件;增强企业家的爱国情怀、激发企业家创新意识和社会责任感,促进企业家管理水平提升、拓展企业家的国际视野的稿件;反映企业家的所思所想和诉求的稿件;反映昆明企业改革和创新管理的大事要情案例的稿件。

稿件要求:坚持正面宣传企业家,用鲜活、深刻的笔触反映企业家的精神风貌,可多角度撰写昆明企业家和企业管理大事案例(工作事业学习、企业管理工作经验体会、规律总结、观点阐述、生活文化情趣等皆可,注重稿件内容的真实、深度、品位,文责自负)。每篇稿件字数3000字左右,请用电子文档形式投稿并注明投稿人姓名和联系方式。审稿通过后,酌情在杂志或网站使用,也欢迎提供新闻采访线索。

电子邮件:kqx_wz@sina.com

联系电话:63165793 63140229

网站网址:<http://www.kmeda.cn>

联系人:杨培慧 刘恩力