



# 昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



为缅甸勐瓦电站生产加工水轮机蜗壳

(图片由昆明电机厂有限责任公司 供稿)

要科学把握高质量发展的内涵要求

吴艳成长中的“变与不变”

企业的灯塔是企业家

深情缅怀孙家仁书记

福建专精特新“小巨人”企业走访见闻

2021  
第6期  
总第190期

封面人物：昆明中北交通旅游（集团）有限责任公司党委书记、董事长 吴艳



# 发挥企协平台优势 传递经济运行信息

# 云南CY集团一瞥



(图片由云南CY集团 供稿)



# 对企业和企业家的建议

文/余森杰

11月8日至11日，党的十九届六中全会在京召开。全会通过了《中共中央关于党的百年奋斗重大成就和历史经验的决议》，这在党的历史上具有非常重要的地位。回顾党的百年征程，只有三次这样历史性的决议，包括1945年党的六届七中全会制定了《关于若干历史问题的决议》，1981年党的十一届六中全会制定了《关于建国以来党的若干历史问题的决议》。

六中全会通过的决议全面概括了建党百年来我们的奋斗史、发展史，鲜明地指出了百年大党发展的四个历史阶段。新民主主义革命时期党领导中国人民开启了新纪元，社会主义革命和建设时期证明了只有社会主义才能发展中国，改革开放和社会主义现代化建设时期探索出中国特色社会主义道路，使得中国大踏步赶上了时代。十八大以来，中国特色社会主义进入了新时代，中华民族迎来了从站起来、富起来到强起来的伟大飞跃。百年光辉路源于正确思想的引领。毛泽东思想是马克思主义中国化的第一次历史性飞跃，邓小平理论、三个代表、科学发展观指导中国人民成功开创中国特色社会主义。习近平新时代中国特色社会主义思想是马克思主义中国化的新的飞跃，是中华优秀传统文化的中国精神的时代精华。一句话，百年大党，奋斗世纪，时守初心：为人民服务，为民族复兴！

实现中华民族的伟大复兴，是我们新时代的一个根本任务。以习近平同志为核心的党中央发展形成的习近平新时代中国特色社会主义思想，是当代的中国马克思主义，也是21世纪的马克思主义。这里的两个关键词画龙点睛：“当代”和“21世纪”。另外，全会强调，习近平新时代中国特色社会主义思想是马克思主义中国化新的飞跃。这主要体现在习近平新时代中国特色社会主义思想回答了21世纪我们面临的三大主要问题，分别是关于中国特色社会主义的发展方向、社会主义现代化强国、长期执政的马克思主义政党——中国共产党。习近平新时代中国特色社会主义思想从“是什么”（“what”）和“怎么办”（“how”）两方面回答了关于社会、国家、政党三位一体的根本性问题，所以是马克思主义中国化又一次新飞跃。

回顾百年，我们可以清楚地看到中国共产党百年的奋斗，创造了经济的快速发展和社长期稳定的两大奇迹。从历史的高度上看，中国共产党百年奋斗具

有五方面的意义。第一，使得中国人民实现从“站起来”到“富起来”再到“强起来”的伟大飞跃！从根本上改变了中国人民的前途命运。第二，经过不断的探索，中国共产党带领中国人民开辟了实现中华民族伟大复兴的正确道路，我们离中华民族的伟大复兴咫尺之遥！第三，党的百年奋斗历程也展示了马克思主义强大的生命力，将经典马列主义的科学性、真理性、人民性、实践性、开放性、时代性有机的统一融合在一起。第四，中国共产党的百年奋斗深刻地影响了世界历史进程，从1518年莫尔的《乌托邦》到1848年马克思的《共产党宣言》再到中国共产党百年不懈奋斗的历程，人类对美好社会的追求和向往是长期而坚定的。中国共产党领导中国人民经过百年奋斗，不仅全方位地改革了中国社会，而且还很深刻地影响了国际社会，影响了世界历史进程。第五，百年光阴，弹指一挥间，时代在不断变化，但不变的是党的初心和使命。正因为始终牢守“为人民服务”的初心，始终坚持“为民族复兴”的使命，中国共产党才是“常为新”的，才能保证自己永远走在时代前列。

未来的经济领域会发生什么变化？全会也明确指出了方向：要立足新发展阶段，贯彻新发展理念，构建新发展格局，促进经济的高质量发展。我们已经进入了经济高质量发展的新阶段，我们要贯彻创新、绿色、协调、共享、开放的新发展理念，构建以“双循环”为主要抓手的新发展格局，目标是实现共同富裕。

当前，我们处在百年未有之大变局，也遭受了百年一遇的疫情，但其实机会与挑战并存。企业的发展如同个人的发展，关键是如何在大变局中开新局，在危机中育新机。可以确切的讲，从历史的长河中看，尽管面临一些挑战，但我们依然处在人类发展最好的一个大时代。个人或者企业的发展，只有顺应时代的潮流，跟国家发展方向高度一致，才能行稳致远，企业的明天才会更好。再过五、六年，中国经济将会成为全球最大的经济体。到那时候，中国企业更能做大做强，我们个人更应该为国家的富强，中华民族的伟大复兴而奉献自己微薄之力。

（来源：经济学家圈。略有删节。作者余森杰系北京大学国家发展研究院党委书记）

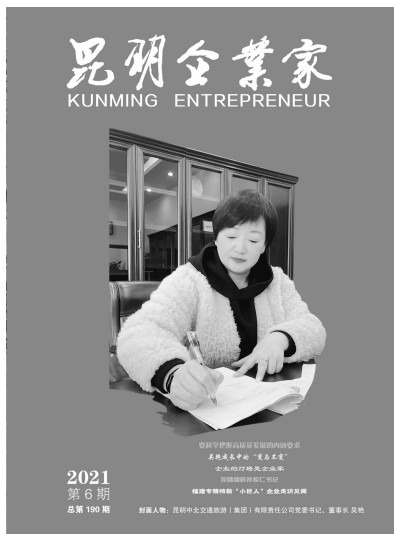
# 昆明企业家

## 双月刊

2021 年第 6 期 (总第 190 期)

2021 年 12 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

对企业和企业家的建议 ..... 余森杰 (1)

### 高层声音

李克强分析经济形势 ..... (4)

要科学把握高质量发展的内涵要求 ..... 刘鹤 (5)

### 政策信息

为“专精特新”中小企业办实事清单 ..... (7)

### 封面人物

吴艳成长中的“变与不变” ..... 刘恩力 (9)

### 走近企业家

宋志平：为社会培养更多的企业家 ..... 明健 (11)

周育先：低调走向世界舞台中央 ..... 于静 (13)

### 企业家论坛

企业的灯塔是企业家 ... 彭剑锋 吴春波 杨杜 孙健敏 孙波 (16)

### 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

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



## 专家观点

- 数字化时代 企业需要两组战略 ..... 陈春花 (20)
- 新型实体企业是在旧系统中生成新系统 ..... 贺 铿 (22)
- 在中国如何认识企业家 ..... 陈 宪 (24)
- 中国企业如何夺取品牌话语权 ..... 金 豆 (27)
- 解中小微企业之困 ..... 中大咨询研究院宏观经济政策研究组 (29)
- 数字化转型 本质上是人的转型 ..... 毛基业 (32)
- 新一轮科技革命为中国社会治理带来的机遇与挑战 ..... 王希武 (37)
- 制度创新必须动真格 ..... 贾康 亚布力论坛 (39)

## 企业动态

- 长效增值 智慧赋能 ..... 云内动力 (42)
- 国内首套大型养路机械走行性能试验台建设圆满收官 ..... 姚 娜 (43)

## 往事回忆

- 深情缅怀孙家仁书记 ..... 杨宁昆 (44)
- 夕阳红得灿烂! 寒冬中重新认识褚时健 ..... 曹岫云 (45)

## 他山之石

- 我国首家数字经济人才市场揭牌成立 ..... 黄 兴 (46)
- 河南“双长制” 高质量发展的新引擎 ..... 梁隽妤 (46)
- 福建专精特新“小巨人”企业走访见闻 ..... 董建国 (47)
- 广东建行独创“技术流”评价体系已获全国推广 ... 黎华联 黄颖川 (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



## 李克强分析经济形势



11月22日，中共中央政治局常委、国务院总理李克强在上海主持召开部分地方政府主要负责人座谈会，分析经济形势，研究做好经济社会发展工作。

会上，中共中央政治局委员、上海市委书记李强和上海市长龚正、吉林省长韩俊、湖北省长王忠林、广东省长马兴瑞、贵州省长李炳军发了言，李克强还与江苏、浙江、安徽、湖南、云南等省政府主要负责人就经济运行情况视频交流。

**李克强说**，今年以来，我国发展遇到的新挑战交织叠加、超出预期。在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，全国上下认真贯彻党中央、国务院决策部署，实施助企纾困政策与深化改革并举，有效应对大宗商品价格上涨、电力煤炭供应紧张、严重洪涝灾害等影响经济运行的突出问题，经济在攻坚克难中继续平稳发展。同时，国内外环境中不稳定不确定因素增多，我国经济面临新的下行压力，我们既要坚定信心，又要把困难估计得更充分，把办法想得更周全有效。要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻党的十九届六中全会精神，坚持稳中求进工作总基调，按照立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局、推动高质量发展的要求，强化“六稳”“六保”特别是保就业保民生保市场主体，落实好岁末年初筹划的跨周期调节举措，加强能源、电力保障，推进改革开放，推进工业化城镇化进程，继续做好常态化疫情防控，防范化解风险，推动经济在爬坡过坎中持续健康发展。

**李克强指出**，目前我国市场主体已超过1.5亿户。

实践证明，市场主体多、发展好的地方，经济更有活力和韧性。各地要把保市场主体特别是中小微企业、个体工商户作为政策着力点，落实好国家减税降费、市场保供稳价等政策，采取措施清理拖欠中小企业应收账款，帮助市场主体降成本、解难题。国家研究出台组合式减税降费政策并形成规模，是用改革的办法激发市场主体活力。地方和有关部门要为市场主体生存与发展创造良好环境，在出台相关经济政策措施时，一定要从实际出发，实事求是，避免采取运动式、冒进式、一刀切措施。坚持政府过紧日子，集中财力保减税降费政策落地、保基本民生和基层运转。国家对地方转移支付将更多直达基层，省级财政也要加强对县级以下的支持。

**李克强强调**，顶住经济下行压力要注重在改革开放上下功夫。围绕破除制约市场主体发展的体制机制障碍精准发力，推动深化“放管服”改革取得新突破，形成一视同仁、公平竞争的市场环境，把各类市场主体活力释放出来。推进高水平对外开放，抓住RCEP实施契机拓展国际合作，更好吸引外资，更深融入和稳固国际产业链供应链。

**李克强说**，要做好保障和改善民生等工作。拓展市场化社会化就业渠道，确保群众温暖过冬，确保受疫情和自然灾害影响严重群体的基本生活。坚决反对形式主义、官僚主义，保证各项工作取得实效。

肖捷参加座谈会。

(来源：新华社)



# 要科学把握高质量发展的内涵要求

文/刘鹤

高质量发展就是体现新发展理念的发展，必须坚持创新、协调、绿色、开放、共享发展相统一。

(一) 高质量发展是以人民为中心的发展。人是经济体系的基本组成部分，涉及需求和供给两个方面，既是消费主体，又是生产和创新的主体，是最具活力的生产要素。满足人民需要是社会主义生产的根本目的，也是推动高质量发展的根本力量。我国经济的新增长点、新动力蕴含在解决好人民群众普遍关心的突出问题中，产生于人力资本质量提高的过程中。高质量发展就是要回归发展的本源，实现最大多数人的社会效用最大化。进入新发展阶段，以习近平同志为核心的党中央把实现全体人民共同富裕摆在更加重要位置上，我们必须坚持通过推动高质量发展、通过共同艰苦奋斗促进共同富裕，必须最为广泛有效调动全社会积极能动性，提升全社会人力资本质量和专业技能，扩大中等收入群体，不搞平均主义，不搞杀富济贫、杀富致贫，避免掉入福利主义陷阱，通过14亿多人共同努力，一起迈入现代化。

(二) 高质量发展是宏观经济稳定性增强的发展。经济增长往往呈现周期性波动，但大起大落会破坏生产要素和社会财富。从各国经济增长史看，一些高速增长的经济体，经济大起之后出现大落，往往一蹶不振。在世界面临百年未有之大变局、全球经济充满不确定性的条件下，宏观稳定成为稀缺的资源。高质量发展要更加注重从供给侧发力，通过优化经济结构提升经济稳定性。宏观经济是一个不可中断的连续进程，要始终坚持稳中求进工作总基调。《决议》提出，完善宏观经济治理，创新宏观调控思路和方式，增强宏观政策自主性。要持续抓好落实，尤其要针对经济波动，做好宏观政策跨周期设计和逆周期调节，加强预期管理。从高速增长转向高质量发展是风险易



发高发的时期，要坚持底线思维，防范化解各种重大风险特别是系统性风险，着力用高质量发展来从根本上防范化解各类风险，实现稳增长和防风险的长期均衡。

(三) 富有竞争力的企业是高质量发展的微观基础。高质量发展必须把培育有核心竞争力的优秀企业，作为各类经济政策的

重要出发点，真正打牢高标准市场体系的微观基础。企业好经济就好，居民有就业、政府有税收、金融有依托、社会有保障。当前，我国大企业存在大而不强的问题，虽然近两年我国位列世界500强的企业数量连续居于全球首位，但主要依赖规模，创新引领力、国际竞争力与世界一流水平还存在差距。数量庞大的小企业活力强，但存在市场竞争力弱、升级能力不足的现象。国有企业要不断深化改革，高效公平地参与市场竞争。大量民营企业要向“专精特新”方向发展，把敢于冒险的企业家精神和公司治理的规范性统一起来。外资企业对实现高质量发展非常重要，要鼓励引进更具竞争力的产品、技术和服务，在更高水平竞争中创造价值、实现互利共赢。企业家是要素整合者、市场开拓者、创新推动者。企业家就像鱼一样，水质水温适宜就会游过来。要为企业家创造良好的市场环境，使他们发挥作用。

(四) 高质量发展是创新驱动的发展。习近平总书记指出，要坚持创新在我国现代化建设全局中的核心地位。党中央把创新的重要性提升到前所未有的高度。创新驱动是高质量发展的一个定义性特征，高质量发展就是创新作为第一动力的发展，只有创新驱动才能推动我国经济从外延式扩张上升为内涵式发展。我们必须充分认识到，由于世情国情发生深刻变化，科技创新对中国来说不仅是发展问题，更是生存问题。成功跨越中等收入陷阱，关键在于能否实现由要



素投入驱动向技术创新驱动的跨越。二战结束以来，开启工业化进程甚至短暂跨中高收入门槛的国家很多，但真正跨越中等收入陷阱、成为发达国家的只有韩国、新加坡、以色列等少数国家，这些国家无不在全球创新和产业链分工中占据关键位置。提升全要素生产率、劳动生产率、科技贡献率、人力资本积累等，都与创新直接相关。《决议》强调，坚持实施创新驱动发展战略。要强化国家战略科技力量，加强基础研究，加快攻克重要领域“卡脖子”技术，掌握更多“撒手锏”式技术。基础研究能力是国家创新活力的源泉，必须大力加强。突破一个关键技术，往往能够创造一个细分行业，进而盘活整个产业，最终对整个经济高质量发展形成积极带动。要调整优化科技结构，真正形成以企业为主体的创新体制，发挥大企业引领支撑作用，支持中小企业成为创新重要发源地，加强创新领域国际合作。强化知识产权创造、保护、运用。完善科技创新激励机制和科技评价机制，落实好“军令状”、“揭榜挂帅”、科研经费“包干制”等机制。改革科研经费管理，赋予科学家更大技术路线决定权、经费支配权、资源调度权。探索赋予科研人员职务科技成果所有权和长期使用权。加快形成并实施有利于科技人才潜心研究和创新的评价体系。

**(五) 高质量发展要坚持市场化法治化国际化。**高质量发展需要强化市场机制，形成良性竞争，降低制度性交易成本，建立统一开放、竞争有序的高标准市场体系。社会主义市场经济本质上是法治经济，必须以保护产权、维护契约、统一市场、平等交换、公平竞争、有效监管为基本导向，完善社会主义市场经

济法律制度，为市场主体活动提供公正、稳定、可预期的法治环境。高质量发展要在高水平国际竞争中动态提升，推动规则、监管、标准等制度型开放，增强中国市场吸引力和中国企业国际竞争力。市场化、法治化、国际化相辅相成，是培育吸引全球一流要素和高质量微观主体的基础性制度要求，必须通盘推动，构建更加成熟更加定型的社会主义市场经济体制。

**(六) 高质量发展是生态优先绿色发展。**绿色是高质量发展的底色。习近平总书记反复强调，“绿水青山就是金山银山”，山水林田湖草沙是一个生命共同体，要一体化保护和系统治理。推进重要生态系统保护和修复重大工程，构建生态安全屏障体系。实行最严格生态环境保护制度。实现高质量发展，要在碳达峰碳中和框架下，逐步和有序实现我国生产生活方式全面绿色低碳转型，这是一场广泛而深刻的经济社会系统性变革。要坚持系统观念，统筹推进碳达峰碳中和工作，按照“全国统筹、节约优先、双轮驱动、内外畅通、防范风险”的原则，先立后破，处理好发展和减排、整体和局部、短期和中长期的关系。要完善绿色低碳政策和市场体系，充分发挥市场机制激励约束作用。深入研究我国现阶段以煤为主的能源结构下，如何实现绿色低碳发展。在推动绿色低碳发展中解决生态环境问题，推动绿色低碳技术取得重大突破，加快形成节约资源和保护环境的产业结构、生产方式、生活方式、空间格局。深度参与全球环境与气候治理，引导应对气候变化国际合作。

(来源：转摘自《经济50人论坛》中《必须实现高质量发展》一文)

## 关于印发为“专精特新”中小企业办实事清单的通知

各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团促进中小企业发展工作领导小组，国务院促进中小企业发展工作领导小组各成员单位，教育部，民政部，国务院国有资产监督管理委员会，中国出口信用保险公司：

《为“专精特新”中小企业办实事清单》已经国务院促进中小企业发展工作领导小组第八次会议审议通过，现印发给你们，请结合实际认真贯彻落实，并分别于2021年底、2022年底将落实情况报送国务院促进中小企业发展工作领导小组办公室。

国务院促进中小企业发展工作领导小组办公室

2021年11月6日



# 为“专精特新”中小企业办实事清单

为贯彻落实党中央、国务院决策部署，进一步支持“专精特新”中小企业（含省级“专精特新”中小企业和国家级专精特新“小巨人”企业）高质量发展，带动更多中小企业走“专精特新”发展之路，特制定本清单。

## 1. 加大财税支持力度

（一）2021年底以前，中央财政安排不少于30亿元，支持1300家左右专精特新“小巨人”企业（简称“小巨人”企业）高质量发展，为其提供“点对点”服务，同时引导地方财政加大对“专精特新”中小企业支持力度。（财政部、工业和信息化部负责）

（二）开展税收服务“春雨润苗”专项行动，开通税费服务直通车，为“专精特新”中小企业提供“点对点”精细服务，建立“一户一档”，实施“一户一策”，进行滴灌式辅导培训，推送红利账单，确保税费政策直达快享、应享尽享。（税务总局负责）

## 2. 完善信贷支持政策

（三）建立“专精特新”中小企业名单推送共享机制，鼓励银行业金融机构围绕“专精特新”中小企业需求，量身定制金融服务方案，打造专属信贷产品、加大信贷支持力度、优化相关服务。（人民银行、银保监会、工业和信息化部按职责分工负责）

（四）推动银行业金融机构应用金融科技手段，综合利用行内交易结算以及外部征信、税务、市场监管等信息，提升信用评价和风险管控能力，加大对“专精特新”中小企业信用贷款投放。支持“专精特新”中小企业开展应收账款、存货、仓单融资等业务，鼓励保险机构为“专精特新”中小企业提供信用保险服务。（人民银行、银保监会负责）

（五）鼓励开发银行在业务范围内为符合条件的“专精特新”中小企业技术改造和转型升级提供金融支持。（开发银行负责）

## 3. 畅通市场化融资渠道

（六）证券交易所、新三板为有上市或挂牌意向的“专精特新”中小企业提供全流程、全周期咨询服务，优化中小上市公司再融资机制，研究扩大分类审核适用范围。在区域性股权市场推广设立“专精特新”专板。（证监会负责）

（七）对拟上市“专精特新”中小企业开展分类指导、精准培育、投融资对接，提高企业在资本市场融资的能力。国家中小企业发展基金加快推进子基金遴选，引导社会资本加大对“专精特新”中小企业的股权投资规模。（工业和信息化部、证监会会同各地方按职责分工负责）

（八）支持“专精特新”中小企业开展债券融资，通过市场化机制开发更多适合中小企业的债券品种，完善中小企业债券融资增信机制，扩大债券融资规模。（人民银行、证监会、发展改革委、工业和信息化部按职责分工负责）

（九）支持更多符合条件的“专精特新”中小企业上市、挂牌融资，探索为“专精特新”中小企业申请在新三板挂牌开辟绿色通道。（证监会、工业和信息化部负责）

## 4. 推动产业链协同创新

（十）按产业链梳理“小巨人”企业，推荐参与重点产品和工艺“一条龙”示范应用，支持融入行业龙头企业供应链创新链，推动行业龙头企业对“小巨人”企业开放资源要素。（工业和信息化部、国资委负责）

（十一）面向“专精特新”中小企业组织实施一批工程化应用验证项目，促进优质产品先试先用。（工业和信息化部负责）

（十二）结合企业意愿进行分类筛选，制定推荐目录，向大型骨干企业定向推荐不少于1000家“小巨人”企业，不少于1500项技术产品。（工业和信息化部、国资委、全国工商联按职责分工负责）

（十三）面向重点行业龙头企业征集技术产品问题，组织“专精特新”中小企业等创新创业主体揭榜，以比赛激发创新创业活力，促进产业链大中小企业融通创新。（工业和信息化部、财政部负责）

## 5. 提升企业创新能力

（十四）支持有条件的“专精特新”中小企业优先参与玻璃新材料、智能语言、智能家电等新培育的制造业创新中心建设。在产业基础再造和制造业高质量发展专项项目遴选中，对“小巨人”企业牵头申报的项目给予加分。（工业和信息化部负责）



(十五) 面向高校、科研院所等征集一批技术成果转移目录, 面向“专精特新”中小企业征集一批技术研发需求目录, 推动供需双向“揭榜”, 促进产学研协同创新。(工业和信息化部、教育部、科技部按职责分工负责)

(十六) 支持知识产权服务机构为中小企业提供从创新到运用全过程服务, 开展全国知识产权服务万里行活动, 惠及1万家以上中小企业。组建中小企业知识产权服务专家团, 提供公益性知识产权咨询和信息服务。到2022年底, 将5000家“小巨人”企业纳入各级知识产权优势企业培育对象。(知识产权局、工业和信息化部负责)

(十七) 组织节能诊断机构开展公益性节能诊断服务, 到2022年底, 完成2000家以上中小企业节能诊断。(工业和信息化部负责)

(十八) 工业和信息化部所属事业单位对“小巨人”企业减半收取非强制测试认证服务费。支持计量技术机构为“小巨人”企业提供计量技术服务。(工业和信息化部、市场监管总局负责)

#### 6. 推动数字化转型

(十九) 打造一批数字化标杆企业, 到2022年底, 组织100家以上工业互联网平台和数字化转型服务商为不少于10万家中小企业提供数字化转型评价诊断服务和解决方案, 推动10万家中小企业业务“上云”。(工业和信息化部会同各地方按职责分工负责)

(二十) 组织开展智能制造进园区活动, 面向“专精特新”中小企业开展标准宣贯、现场诊断和供需对接, 推广1000个以上应用场景, 培育智能制造新模式。(工业和信息化部负责)

#### 7. 加强人才智力支持

(二十一) 组织“专精特新”中小企业人才培养, 到2022年底, 培训经营管理人才不少于2万名, 对“小巨人”企业实现培训服务全覆盖。中德中小企业经营管理人员培训向“小巨人”企业倾斜。(工业和信息化部会同各地方按职责分工负责)

(二十二) 梳理“专精特新”中小企业人才需求, 推动各地建设一批工程师协同创新中心, 为企业搭建高层次人才供给通道, 在国家人才计划中对“小巨人”企业予以倾斜。(工业和信息化部会同各地方按职责分工负责)

(二十三) 推动各地建立专家志愿服务团或服务工作站, 为“专精特新”中小企业提供专家辅导服务。(工业和信息化部、民政部会同各地方按职责分

工负责)

#### 8. 助力企业开拓市场

(二十四) 在中国国际中小企业博览会、APEC中小企业技术交流暨展览会设立“专精特新”展区, 为“专精特新”中小企业搭建产品、技术展示平台, 助力拓展国内外市场。(工业和信息化部、市场监管总局、有关地方按职责分工负责)

(二十五) 开展中小企业跨境撮合活动, 到2022年底, 服务不少于2万家中小企业, 助力疫情下中小企业国际合作。(工业和信息化部负责)

(二十六) 充分发挥政策性出口信用保险作用, 为“小巨人”企业提供出口信用保险支持, 运用资信数据优势帮助企业开拓国际市场, 提高风险管理能力。(中国出口信用保险公司负责)

#### 9. 提供精准对接服务

(二十七) 建设全国中小企业服务一体化平台移动端, 线上集聚政策、融资、创业空间等各类服务资源, 实现政策的主动匹配、创新人才的供需对接、服务的“一站式”获取。(工业和信息化部负责)

(二十八) 推动省级以上中小企业公共服务示范平台和小微企业创业创新示范基地, 为“专精特新”中小企业定制专属服务包, 提供个性化服务产品。(工业和信息化部会同各地方按职责分工负责)

(二十九) 举办全国“专精特新”中小企业高峰论坛, 编印“小巨人”企业典型案例, 加强经验交流和宣传报道, 进一步形成全社会支持中小企业“专精特新”发展共识。(工业和信息化部、中央宣传部负责)

#### 10. 开展万人助万企活动

(三十) 为每家“专精特新”中小企业配备一名服务专员, 一企一策, 精准培育。开展“专精特新万企行”活动, 2022年底前, 推动地方对全部“专精特新”中小企业实地走访, 为每家企业至少解决1项困难。(各地方负责)

(三十一) 充分发挥地方政府贴近企业、了解企业的优势, 结合本地实际, 创造性地提出支持“专精特新”中小企业发展的务实举措, 重点在设立资金推动提升创新能力和专业化水平、应对和防范风险以及人才落户、住房、子女教育等方面提供更多支持, 为中小企业技术人员、高技能人才档案管理、职称评定、奖励申报等方面提供绿色通道; 在制定土地供应计划中, 优先考虑“专精特新”中小企业用地需求, 切实提升企业获得感。(各地方负责)

(来源: 中国政府网)



# 吴艳成长中的「变与不变」

文 / 刘恩力



吴艳是昆明中北交通旅游（集团）有限责任公司党委书记、董事长。昆明中北交通旅游（集团）有限责任公司是一个现有在职干部员工 2600 多人的国有控股企业，成立于 1971 年，前身是昆明市出租汽车公司，是云南省成立最早的出租汽车和旅游汽车经营企业；2001 年底经公司改制成为昆明中北交通旅游有限公司，2008 年变更为集团公司至今。

36 年过去，弹指一挥间。一路走来，是改革开放的阳光雨露伴随，使吴艳在昆明市公交事业发展进步的这片土地上茁壮成长。

## 扎根在公交事业里成长

吴艳长期在城市公交事业岗位工作，从 1985 年至 2003 年一直担任昆明公交集团 5 路线的售票员和驾驶员工作。

公交 5 路线是市客流分布密集的主要路线之一，在吴艳看来也是传播社会主义精神文明的一个重要“窗口”。吴艳同志带领所在的 527 号车组成员，率先讲普通话，开展流动售票服务，受到了广大乘客的一致好评，1987 年 527 号车组被团市委命名为“共青团车组”。由于工作业绩突出，1988 年吴艳转岗成为一名公交车驾驶员。1995 年昆明公交集团在 5 路、23 路率先实施无人售票改革时，吴艳在行车服务中通过说好“六句话”、做到“四个字”，认真做好公交优质服务工作。即：起点站发车时说好“欢迎话”、报站时说好“规范话”、验月票时说好“客气话”、车厢满员时说好“宣传话”、遇到乘客有困难时说好“关心话”、车到终点时说好“提醒话”；在礼貌待客中体现出“热”字、在照顾乘客中体现出“细”字、在帮助乘客中体现出“诚”字、在热情服务中体现出“恒”字。通过亲切、周到、耐心的服务，营造出温馨、和谐的公交乘车环境，改变了以往的单向服务方式，探索出了驾驶员与乘客之间双向互帮互助的新型公交服务模式，充分表达了公交驾驶员热心为乘客服务的真挚情感，让广大乘客产生如沐春风、心情舒畅的感觉。

在长期的工作实践中，吴艳时刻用一个共产党员的标准严格要求自己，用爱岗敬业、无私奉献的感人事迹诠释了一名普通驾驶员的奉献、成长历程。

作为肯定和鼓励，党和政府给了吴艳很多荣誉：1997 年 3 月，获云南省“巾帼建功”先进个人；1998 年 3 月，荣获云南省“三八红旗手”和“巾帼文明示范岗标兵”；1999 年被评为云南省首届精神文明建设先进个人；2000 年 2 月，被国家建设部授予全国劳动模范称号；2001 年 12 月，当选云南省七次党代会代表；2002 年 5 月，荣获全国“五一劳动奖章”，8 月荣获云南省“十大杰出青年”；2003 年 2 月当选第十届全国人大代表，2006 年 11 月当选省八次党代会代表，



当选北京奥运会火炬手。

### 成长中的“变与不变”

吴艳于2003年被昆明公交集团党委任命为昆明公交集团第五公司党总支书记，2005年被市委组织部任命为昆明公交集团党委副书记，2019年11月被市委组织部任命为昆明中北交通旅游（集团）有限责任公司党委书记、董事长。这些标志着吴艳的身份、岗位、责任发生了很大的变化，有变化就有挑战，许多认识、许多工作需要调整适应、需要学习、需要创新、需要加倍努力。就是以变应变吧！

但吴艳也有非常难能可贵的不变与坚守。那就是在不同的工作岗位上，吴艳同志继续保持了高度的组织纪律性和共产党员的先进性。这就是纯洁的党性体现。

她在工作中认真学习习近平新时代中国特色社会主义思想，以党史学习教育为契机，认真贯彻执行市委、市政府的决定、决议，注重自身政治理论和思想素质的提高，自觉遵守党纪、政纪和国家法律法规，坚持“立党为公，执政为民”，全心全意为员工群众服务。在担任集团公司党委副书记、纪委书记以来，她认真履行党员领导干部廉洁自律的规定，自觉践行社会主义荣辱观，坚持用科学发展观武装头脑，在思想上、政治上、行动上始终与党中央保持高度一致，信仰坚定，作风正派，团结班子，求真务实，开拓创新，勤奋工作，清正廉洁。经常深入基层，深入实际，调查了解企业及员工状况，耐心细致地做好思想政治工作，平易近人，工作中能做到尊重人、理解人、关心人，政策水平高，群众基础良好，工作认真负责，工作实绩突出，有较强的事业心和责任感。

抓好企业党建工作，抓出成效，是吴艳走上领导岗位后工作的一大亮点。

吴艳是一位实干家，工作严谨、务实、高效。作为公交企业的管理者，经过探索，在昆明中北集团提出“1971”党建工作法，把企业文化融入到员工思想行为和发展当中，积极构建班子和谐、干部与员工和谐，努力营造和谐共进、和谐发展的氛围。她深知，企业和谐发展就是要正确处理好企业与社会、企业与政府等外部关系和企业与员工的内部关系，即努力创造相互支持、互利双赢的外部环境和团结拼搏、共同发展的内部环境。她注重坚持以人

为本，把企业整体利益与员工切身利益作为企业一切工作的出发点和落脚点，引导员工树立正确的观念，用共同愿景凝聚广大干部、员工，形成企业与员工和谐发展的强大合力，实现二者共同发展。

吴艳深知，以党建工作推进企业各项工作，必须建设一支政治坚定、能力过硬、作风优良的领导班子和奋发有为、执行力强的管理队伍。企业一切工作都要以生产经营为中心，企业党建也必须融入到中心工作中，避免出现空对空、两张皮现象。她提出：企业党建工作一是要与企业安全生产结合，为安全生产保驾护航；二是要与企业经营结合，为经营管理献计献策；三是要与企业精神文明建设、思想政治工作、文化建设结合，为企业稳定发展提供保障。四是要与工建、团建结合，实现党群共建；五是要突破旧思维程式，不断研究探索党建工作新规律、新特点，使工作有新意有活力。通过找准结合点、踏准落脚点，不断创新形式、丰富内涵，积极改进工作机制，大力提高企业党建工作水平。

良好的工作业绩得到了上级主管部门的肯定和认可，在中北集团过去三年中，中北集团下属9个党支部，4个获市委组织部授予的“五星级”党支部，1个获云南省委组织部授予的“五星级”党支部。

任何企业存在于社会之中，都是社会的企业。吴艳不仅在抓企业党建工作上出色出彩，作为国有企业家，她还积极承担社会责任，投身社会公共事务，担任全国十届人大代表、省妇联执委、市青联常委、市劳模协会理事及昆明市第十二届党代会工作。她认真履行党和人民赋予的责任和义务，关心国家大事，积极参加人大、共青团、妇联等社会工作，积极建言献策，参政议政，充分发挥了人大代表的积极作用，多次受到国家、省、市的表彰和奖励。

环境在变、岗位身份在变，吴艳以共产党员的先进性标准严格要求自己的初心没有变。2021年，是中国共产党成立100周年，在党的光辉照耀下，中北集团也走过了50年历程。不忘初心，方得始终。吴艳作为新时代企业家，弘扬企业家精神，主动担当，带领公司全体员工奋进新时代，全面增强企业职工凝聚力和向心力，不畏疫情干扰，创新克难，为中北集团“十四五”期间的高质量发展而努力。



宋志平：

# 为社会培养更多的企业家

文/明 健

时光荏苒，岁月如梭，转眼宋志平从中国建材集团退休已两年，作为曾经把两家充分竞争领域的央企带入世界 500 强的知名企业家，他这两年都在做些什么，现在是怎样一种精神状态，他又有哪些新的感触和想法呢……这些都是我们企业界人士颇感兴趣的问题。

## 01 依然是忙碌的蜜蜂

在宋志平还没有退休之前，他常被媒体评为央企里面最忙碌的董事长之一，因为他从没有休过周六周日，脑海里只记得几月几日，日程安排每天都是满满的，工作节奏很快。

“忙的蜜蜂，没有悲哀的时间。”这是宋志平从青年时代起，深受冰心老人的影响，感动于蜜蜂只管酿蜜创造，不问过程与目的的品质，遂将冰心老人的这句座右铭当作了自己青年时期的座右铭。

宋志平常说，“为自己挚爱的事业全力以赴，奋斗一生，就是生命的价值所在。”

在企业里时，他总是痴迷于自己的事业，每天心里想的、嘴里念的都是企业里面大大小小的有关经营与管理的事情，除此以外，最大的爱好就是读书、教书、写书。数十年如一日，一直都是这么快步小跑过来的。

他刚退休的时候，身边很多人都想着，宋总这会儿应该会放慢节奏，可以享受平常人退休后的幸福生活了吧。

然而，宋志平并没有选择“采菊东篱下，悠然见南山”的惬意生活，而是依然活跃在企业界舞台。退休后不久，他说他认同《百岁人生》书中的观点，60~80 岁这个阶段还是要努力做点事，不宜过早去钓鱼和跳广场舞。

他为自己设定了短期小目标，还有中长期的三五年规划，更有远景目标，俨然做企业董事长一样，定战略、作决策已成为他生活的一部分。

他经常和大家分享“三喜欢原则”，即“见喜欢

见的人、做喜欢做的事儿、去喜欢去的地儿”，他认为这个时候要随着心的方向，不要再刻意难为自己，是一位十足的理想主义者与乐观主义者。

初知道他的“百岁人生计划”与“三喜欢原则”时，还以为他发展了新的爱好，但看到他这两年飞来飞去的工作与生活轨迹，就会发现他最喜欢做的还是关乎企业的事情。可能他身体里有闲不下来的基因，依然是只忙碌的蜜蜂。

这两年，他全身心地做着中国上市公司协会、中国企业改革与发展研究会关于推动企业高质量发展的事业，乐此不疲地做着传道授业解惑的教授事业，每天激发大脑活力，不断进行深度思考，一点一点总结出新的思想。

这些别人想想都觉得是很难很累的事情，有人建议他放慢步伐，换一种生活方式，不要太辛劳。但宋志平却很享受，他说自己大脑高速运转习惯了，有时候想停都停不下来，多年来在企业里已经有了高效工作的习惯，退休后也停不下来，也不想停下来。

虽然依旧是忙碌而紧张的节奏，但这并没有给他带来太多困扰，宋志平始终保持一颗纯净的好奇心和探索心，对工作生活充满热忱，用热情和微笑感染着周围的人。

他说：“人忙不死，累不死，会闲死……人要像那忙碌的蜜蜂一样，永远豁达乐观，不断进取。”这份心底的淡定和从容着实难能可贵。

## 02 受人尊敬的会长与老师

宋志平在企业当董事长时，很重视调研工作。

他总说决策要见人见物，领导者的眼睛不仅要向内，更重要的是向外；不仅要重视本土本企业之外的变化，还要重视国际市场的变化。

中国境内的上市公司现在已有 4500 多家，这两年他已调研了上百家优秀的上市公司，从北京到上海、从上海到深圳、从深圳到杭州……

他的足迹常往返于中国资本市场最发达的地区，



如果没有疫情，他也计划着到世界资本市场最发达地区的企业调研，他一直在思考，这些优秀的上市公司成功的底层逻辑与诀窍是什么。

他也去了一些做得不太好的上市公司，不断总结这些上市公司到底是哪里做得还不够好，到底该如何做才能帮助大家提高经营质量。他常把自己的这些见闻、感受、思考写成文章，提出中肯建议，推动协会切实为这些上市公司做好服务。

这两年多的时间里，线上线下参加过宋志平关于公司治理和提高上市公司质量方面相关培训的上市公司董监高等“关键少数”有上万名。

作为国企改革的亲历者、见证者，宋志平一直积极推动国有企业的改革和发展。说到企业改革试点工作，他说自己从“黑发人”试到了“白发人”，改革工作是一辈子的事情。混合所有制改革、公司治理、共享机制、企业家精神……都是他重点研究的领域。

他在中国企业改革与发展研究会里，组织举办了多场有影响力的线上与线下的交流活动，将企业、政界、研究院、学校、媒体等齐聚一堂，共话中国企业改革前沿问题。

在疫情困难时期开办的在线企业大讲堂上，有几百万名企业家听过他的指导。

他还积极参与指导地方政府举办的大型国企改革询问活动，调研了不少央企、地方国有企业，为各地、各企业的改革出谋划策。

在他的领导下，研究会近年出了不少改革成果，优秀的成果还编辑成书，为国家改革建言献策，贡献理论与实践真知。

宋志平的老师，这两年在不同的讲台上都有了同样精彩的呈现。

他从清华讲到北大，从中央党校讲到大连高级经理学院……企业里管理与经营的故事、上市公司的所见所闻、改革与创新，他都信手拈来，每每都讲得满堂喝彩。

在各大高校的商学院里，他所授的每堂课都座无虚席，受到同学们的喜爱和欢迎。在会长工作之余，他也选择性地参加一些关于企业话题的重要论坛，给大家讲如何做有效的经营者，讲如何做企业打胜仗，也讲如何培育企业竞争新优势……

无论走到哪里，讲到哪里，大家都亲切地尊称他一声“宋会长”“宋老师”。

宋志平40年的企业经历，积累了丰富的企业实战经验；同时在国内知名商学院有超过25年的企业管理教学经历，知行合一，这是一笔宝贵的财富。

不久前，宋志平作为校友代表，在母校河北大学百年校庆大会上讲述了“百战归来”的百感交集，在座师生和校友深受感动。

### 03 达观理性的企业思想家

极爱思考、极善总结是宋志平的明显特征之一，遇事情他总会反反复复地想，遇到要作决策的事情，总是穷极否定之否定地想，他书中所授的辩证思考法对大家影响颇深。

他做企业40年，出书18本，他说所有这些书都不是写出来的，而是做出来的，极富实践性，所有的素材都取之于企业，也全都用之于企业与企业家。这和他讲课的特点一样，是其他人不容易学来的。

每天早上五六点、晚上十点左右，都是他深度思考与阅读的时间段，每有新思考新思想，他都会认真记录下来，一点一滴汇成了那么多厚厚的书。

在他退休后的这两年里，他读了不少书，也有一些是被要求读的，因大家都知道他爱读书，每有好书，朋友们都愿意送他。他也受邀为国内外的管理大家、知名企业家的著作写了不少的序，在电视读书节目中也为观众分享了许多好书。

这两年里，他的《企业迷思》《经营制胜》都按他的计划陆续出版，这两本书是他这些年为北大、清华授课的归纳，很受企业界欢迎，还获得了出版社的优秀图书奖，学习强国、各大官微、知名报刊也纷纷连载这些经典书籍。

他每到地方调研、学校讲课，看到未曾谋面的年轻企业家们在读这些书，大家的热情与真诚鼓舞了他，他更是动力十足地想一直做下去、想下去、写下去，心中觉得更有责任为中国的管理界和企业界做更多有意义的事情。

宋志平的书中有一个著名的“困难观”，无论遇到什么困难，他都能用他自己总结出来的三条“困难观”化解掉。

近两年疫情反反复复，他总是在一旁耐心而坚定地给企业、企业家们加油鼓劲，针对不同企业如何走出困难他也是倾囊相授。

企业在发展过程中总会遇到这样那样的困难，但只要怀着总能越过一切困难的信念，积极找寻解决问题与困难的方法，就有机会做出可持续发展的卓越企业。

达观理性是能干成事的，宋志平就是很好的例证。

过往他所管理的企业，不但取得了令人骄傲的经营业绩，更是受人尊敬的企业。有时候他会被问到关于过去管理过的企业，他总说“他们比我做得好”。

过去他做过三家企业：

北新建材他离开快20年了，一直发展得很好，在石膏板领域已经做到了世界第一。



周育先：

## 低调走向世界舞台中央

文/于静

到任中国建材董事长两年，周育先仍然不太喜欢强调个人风格。

“不必清晰界定公司在我到来后改变了什么，我希望公司更加理性、更加开放。”在接受《中国企业家》采访时，周育先说。

更加开放的表现之一，是“好朋友”越来越多。2021年，中国建材与中国石化、中国绿发、中国信保、宁德时代、金风科技、三一重工等知名企业都有深入接洽，越来越多的企业前来寻求战略合作。

中国建材是一家拥有良好基础的公司，在执行力、竞争力、研发实力、混合所有制、核心价值观等方面有很好的传承，“公司要有好的传承，如果发现缺陷，就去修改完善。”周育先说，“公司是动态变化的，总会出现这样那样的问题，这些也是发展过程中随着形势变化产生的新问题。”

2019年12月，中国建材被国资委确定为国有资本投资公司试点企业之一。周育先提出加强改革顶层设计、树立管好股权的理念，实现从管企业向管资本、从建筑材料向综合材料、从本土市场向全球布局“三大转变”。

国药集团他离开有7年了，2020年国药集团的收入达到了6000亿元，位列全球药企第一。

中国建材集团这两年发展得非常好，新材料事业有了长足的进步，在世界500强建材企业中稳居榜首。

话里话外，尽显他对自己过去经营管理过的企业的深厚感情，看得出他非常自豪。

诚如宋志平所言，企业家有思想才能被尊重，改革开放以来，我们是以学习国外企业家管理思想为主的，像杰克·韦尔奇、稻盛和夫等，但随着中国企业和企业家的成长，一些鲜活的中国企业思想正呈现在世人眼前，而且越来越多的企业家也开始总结自己的经验和体会，这些都是我们宝贵的财富。

“两年来，公司在战略引领、资源配置、资本运作、风险防控、加强党建等方面，努力调整适应这一转变。”周育先说，中国建材正在培育升级出一系列崭新队列，其中包括正在演变出第二增长曲线的基础建材，也有越来越多的新材料，还有一个个奔赴资本市场的创业公司，更有将其推向舞台中央的幕后团队。

## 把水泥培育成环保型产业

中国建材是全球产量最大的水泥公司。

水泥、平板玻璃等大宗建材业务在中国建材是基础建材板块。这一板块属于投资拉动型行业，随着房地产和基础设施建设速度放缓，建材行业的增长水平也趋于平稳。只有那些科研、资本、管理、创新能力具有优势的企业，才能抓住供给侧调整的机会，做到强者恒强。

周育先说，中国建材有八家水泥公司，在战略布局、生产线、资源获取、效益等方面仍存在整合空间，能够形成协同效应，提升整体价值，对社会做更

他说他之所以写那些书，就是为企业、企业家们写的，企业家不长青而企业长青，要给大家在密林深处插上路标和指示牌，希望年青一代不用总从零开始，可以站在他的肩上眺望远方，继续前行，一代接一代，一代更比一代强。

他说“为社会培养更多的企业家”是他今后的使命。

让他特别开心的事情是他教过的学生们的公司有的开始上市，他会欣然前去为他们上市的仪式敲钟。

2021年5月，他被授予“中国杰出企业思想家”，最近他又荣获“管理科学家奖”，平心而论，确实是实至名归。

（来源：企业管理杂志）

大贡献。

他到任后就启动水泥板块整合工作，第一步把5家公司整合在一起，等到合适时机，再统一整合到一个平台。2021年，水泥板块整合的重要进展之一，是天山水泥重组获得证监会通过。

除了整合，水泥板块还面临减碳的挑战。周育先说，碳达峰只是时间和峰值的问题，但碳中和却非常不容易。

水泥碳排放包括燃料和原料两部分。燃料端可以通过集团旗下的太阳能发电、风力发电、余热发电、储能项目等降低碳排放，通过打造零外购电矿山、零外购电工厂，实现节能降耗。中国建材已经开始零外购电项目试点，成熟即推广。原料端的碳中和难度稍大，据周育先介绍，以目前国际研发水平看，全部替代现有原料的可能性很小，这就需要一方面研发替代原料，另一方面通过碳捕集、碳提纯、碳储存等路径实现减排。

2021年5月，中国建材集团首个玻璃窑烟气二氧化碳捕集示范项目正式启动，计划于2022年初投运。目前水泥窑也启动了可研。

另外，中国建材还在通过资本运营布局碳达峰、碳中和项目。

自疫情以来，因为水泥板块在消纳城市生活垃圾、医疗垃圾方面的作用，各地政府都希望在当地建设的水泥生产线加大消纳力度。周育先说，“我们应该努力把水泥行业培养成环保型产业、环境友好型产业，而且把它变成城市标配。”

例如中国建材所属中材安徽水泥窑无害化协同处置项目，在巢湖市日处理生活垃圾约500吨，年可处置约18.25万吨生活垃圾，可节约原煤2.28万吨，节约原料约1万吨，碳减排7万吨，每年节约填埋土地30亩。而中国建材目前建成这样的水泥协同处置生产线36条，年处理城市固废、生活垃圾359万吨，减少填埋用地900亩。

过去人们对基础建材有“傻大笨粗”等刻板印象，周育先正在推动基础建材更加智能化、绿色化、高端化。

尽管把水泥放在了基础建材板块，但周育先一直不认为它是传统产品，因为百年间没有什么材料在胶凝性能方面取代水泥。而且中国建材的水泥业务因为工艺水平、环保水平、技术装备水平在不断创新提升，排放指标、能耗指标也做到了全球领先，在走向国际化的过程中拥有较大竞争力。

国际化最重要的内容是标准国际化。中国建材旗下的技术服务板块在国际化方面成效显著，目前已经

向国际输出了十项国际标准；不能一步做成国际标准的，也要将其转化为所在国国标。

尽管存在全球化逆流、中美摩擦、疫情等不确定因素，但和平与发展的大形势下，周育先认为，“一定要有一种开放的心态、开放的思维、开放的行动迎接开放的世界。”

他告诉《中国企业家》，中国建材基础建材领域的国际化指数还不高，在人才、资本布局、销售收入国际化方面还有很多发展空间，水泥板块也有望通过国际化寻找第二增长曲线。

### 新材料的发展是顺势而为

做大做强新材料板块是中国建材的战略方向，越来越多新材料正在实现技术突破与工业化量产。

新材料的队伍中，不仅包括石膏板、涂料、防水材料等成熟建材业务，也包括服务于航空航天、国防科工、电子信息、新能源等国家战略的卡脖子材料。

比如：应用于白鹤滩、乌东德水电站打造“无缝大坝”的低热水泥，为盛放新冠肺炎疫苗的玻璃瓶研发的5.0中性硼硅玻璃，解决国产大飞机机身的高强度碳纤维，5G芯片超薄封装材料，为“天问一号”提供的巡视器和环绕器材料，为“嫦娥五号”配套研发的耐辐照滤紫外石英玻璃、高纯耐辐照石英玻璃和光掩膜石英玻璃，首片8.5代大屏幕TFT玻璃，全球第三家用热等静压烧结技术自主研发生产氮化硅陶瓷轴承球，锂电池隔膜，85米长全玻纤海上风电叶片，氢能储运关键材料等。

对于很多企业而言，只靠“一招鲜”就可能吃遍天下，中国建材却通过科研、人才、管理、资本等方面的共同努力，做到了产品创新层出不穷。

周育先说，新材料的发展是顺势而为的过程。一方面得益于中国建材旗下26个科研院所几十年如一日积累起来的研发实力，另一方面在于国家现阶段对新材料需求的增加和资本市场的关注。

新材料研发周期长，技术产品风险高，市场导入难度大。为了帮助新材料度过“死亡谷”，2021年7月，中国建材联合国家部委母基金、兄弟央企、地方国资平台、产业链合作伙伴、金融合作伙伴等设立了150亿的新材料产业投资基金，并建立了科技成果转化机制。目前，已有9项成果实现对外转化。

新材料产业收入规模和效益占比也在逐年提升。2020年新材料营收、净利润在集团中占比分别达到19%、36%，今年前三季度占比分别提升到22%、41%。



周育先预计，在“十四五”末，中国建材能够完成5000亿元以上的营业收入、500亿元以上的利润，其中新材料占比40%，达到2000亿元的规模。届时，中国建材将发展成一家名副其实的“有全球竞争力的世界一流材料产业投资集团”。

随着新材料比重的日益增加，不少人提醒要不要给中国建材更名，甚至有人已经想好了新公司名字“中国材料”。周育先说，这是一个需要行动的过程，最重要的是要有内容，“内容干出来了，大家都会认”。

### 要为走向世界舞台中央做准备

中国建材集团重视业务培训，每年培训花费达上亿元，通过会计班、财务班、科技班、市场班等各种班型，增强员工素质，履行岗位职责。周育先也会亲自参与授课，通过月度会为管理人员讲解当前形势任务及做好改革创新、经营管理各项工作的思考方式及路径工具，2021年，他还参加了两次“中青班”培训，战略和顶层设计是重要讲述内容。

10月19日，在中国建材第十二期中青年干部培训班上，周育先作了题为《中国建材集团的战略与创新》的专题授课。与一般培训不同，他不仅为青年干部们讲述具体战略内容，还告诉他们一种底层思维模式、理论模型、基本工具，让大家“统一思想、统一行动、统一步骤，在具体行动中，说同一种语言”。

周育先说，国资委对央企负责人的要求，相当于出资人对管理团队的要求。月度会各级经营团队及中青班成员作为各个子公司骨干，都需要掌握这些工具，在各项行动中，与集团同步。比如，作为国有资本投资公司，进入一个赛道和领域时，要考虑产业容量，发挥央企影响力、控制力。集团激励约束机制、投资管理、综合监督管理三个闭环也要有路径有方法，真正做到规范管理。

通过培训，周育先告诉他们通过公司培育期、快速成长期、成熟期和衰退期“S型曲线”，寻找相应的定位与突破策略，比如基础建材做好水泥+业务，并稳步推进国际化，让大家从点思维、线思维养成面思维，心里装着地球，为走向世界舞台中央做准备。

周育先说，中国建材多个板块正在往世界舞台中央的前进过程中，水泥、玻纤、石膏板、风力发电，全球最大，如何引领行业，做最强，通过培训，希望他们的思想、行动与步调与总部一致，在各自领域中开展工作，更有方案和规划。

与之前管经营不同，按照现代企业制度要求，每

个公司都有董事会、股东会和经营团队，总部不能隔过董事会、股东会直接管经营班子。

两年内，周育先从来没有参加过总经理班子会议，他说经营层面就应该充分发挥总经理的积极性，真正做到谋经营、抓落实、强管理。作为董事长和党委书记，周育先认为，自己应该履行的职责就是把方向、管大局、促落实、定战略、做决策、防风险。

周育先坦陈，转变挺难，“但至少在一步一步往前走”。

### 与民企外企的合作将更畅通

中国建材还吸引了张毓强、贾同春、张国良等一批民营企业企业家。

中国巨石（大股东为中国建材集团）的非国有股东张毓强长期担任企业副董事长、总经理，并兼任党委书记。中国巨石近十年净利润年均复合增长率18%，带动集团玻纤产能快速增长到300万吨。周育先每个季度都会给合作的民营股东打一次电话，推动发挥非国有股东在市场敏感度、市场判断力方面的优势作用，给予他们充分的施展空间。

中国建材始终坚持“价值认同、治理规范、利益共赢”。2021年，集团与山东天岳达成合作。前不久金风科技董事长武钢在与周育先见面时说，央企在战略、公信力、风险防控、科技创新、党建等五个方面比民企有优势，双方不仅在具体应用场景上会有一些商务合作，也想在混合所有制改革上探索更多合作路径。

中央要求建立中国特色现代企业制度，将党的领导与现代企业制度相融合。推行国有资本投资公司试点也是要探索一条新的路径。周育先认为，国企改革在现代企业治理结构与三能机制（能上能下、能进能出、能高能低）两方面解决好，与民企和外资企业的合作路径将更加畅通。

周育先出生于浙江诸暨，父母都是农民，一路从农村学生走到央企领导人岗位，做过研发、销售、财务等工作。他自律、学习、创新，也包容外界变化，“个人目标追求要与组织需要平衡，个人只有依靠组织才能站上大平台，成就更好的自己”。

回归到中国建材“材料创造美好世界”的企业使命，周育先希望发挥国有资本投资公司等改革创新优势，通过整个集团全体员工共同努力，真正用辛勤汗水研发量产各种材料，满足人民美好生活的需要。

（来源：《中国企业家网》）

# 企业的灯塔是企业家

文/彭剑锋 吴春波 杨杜 孙健敏 孙波

## 对话嘉宾：

**彭剑锋：**华夏基石管理咨询集团董事长，中国人民大学教授、博导，《华为基本法》起草人之一

**杨杜：**华夏基石领衔专家，中国人民大学教授、博士生导师，著名管理学家，《华为基本法》起草人之一

**吴春波：**华夏基石领衔专家，著名管理学家，《华为基本法》起草人之一

**孙健敏：**华夏基石领衔专家，中国人民大学劳动人事学院教授、华为基本法六君子之一

## 主持人：

**孙波：**博士，中国劳动关系学院人力资源管理研究所所长、副教授，华夏基石管理咨询集团执行副总裁

## 01

### 企业的灯塔是企业家，面对全新的管理环境，企业家需要认知的提升，需要夯实底层逻辑

**孙波：**请四位老师先介绍一下自己的年度观察和对管理的思考。

**杨杜：**我觉得我们的生活越来越数字化，我们要适应这个时代。今天的主题是：迷航的灯塔。为什么会迷航？因为中国的经济发展已经驶入大海，不像过去只行驶在河道。既然走到了大海就是到了无人区。我们得自己想象灯塔是什么，在什么地方。

不过我今天想讲的，不是大海边的灯塔，而是走在路上防止掉到坑里的。这两者听起来好像不一样，但实际上有很多类似的地方。

我和很多的优秀企业家合作，总体的感觉是机会越来越多，路子越来越宽，方法和模型也越来越多。不过要想象出一个企业发展的大方向是一件很不容易的事情。所以我想分享的是，当机会越来越多的时候，我们能不能够去聚焦在成功率比较高的地方，而

不是那些机会主义的地方。

我想提出一个词——“杨杜陷阱”，指的是当机会、资源越来越多的时候，企业家忘掉了自己，然后分散了注意力，从而忘记了正确的方向。我发现多元化的企业超过7个板块的，基本上就到了陷阱的边缘。为什么呢？因为当企业超出7个板块之后，板块与板块之间的复杂度基本是几何级的，企业家几乎已经无法驾驭，更不用提有效管理了。

对于企业来讲，如果想找到灯塔，不迷茫，不迷航，最多可以做3~5个板块。因为每个板块下面都有很多同类的公司在做，你要去想，你比他们高明在哪里？你比他们优势的资源在哪里？你比他们抓机会的能力强在哪里？

企业追求的东西越多，企业的坑就会越多，也会给企业带来很多的迷茫，最终让企业像航船一样撞上冰山。

**孙健敏：**这几年不仅仅因为疫情，全世界都进入了无人区。这个世界已经不存在给我们指方向的东西。不仅是大企业迷茫，小企业也在迷茫；不仅是组织在迷茫，个人也在迷茫。大家都在困惑，当然也在做一些探索。

在探索和思考之后还要想怎么做，怎么生存？企业的活着和贫民窟里的活着有怎样的不同？前年韩国得了奥斯卡金奖的影片《寄生虫》让我特别感慨，这部影片表现的是韩国人或者亚洲人的故事，但实际上用的是北美或者好莱坞的思维方式。

影片讲的是房子的佣人最后成为了房子的主人，并且还过得非常好的故事。从做企业的角度来讲，也让我们思考如何定义生存。

当年我们在华为，任正非提出华为的最高战略是活下去的时候，我们并不清楚活下去的标准是什么，具备什么样的条件才能够活下去。

经过这么多年的反思，我认为灯塔应该在心中，那心中的灯塔是什么？我把它定义为三个问题，就是哲学家和北大门卫都会问的三个问题：你是谁？你从



哪里来？你到哪里去？这好像是吃饱了撑得的问题，但老祖宗说人贵有自知之明，我们得想清楚这几个问题。

**吴春波：**灯塔不会迷航，我认为对于企业家来讲，那个灯塔应该是常识，换成大家熟知的一个词就是底层逻辑。

我给大家推荐一本书柯林斯的《再造卓越》，它解释了那些卓越的企业为什么会栽跟头。第一点就是狂妄自大。狂妄自大就是心乱，失去了定力。第二点是盲目扩张。刚才杨杜老师说的很委婉，说企业超过七个板块能力就会达不到，我个人认为是贪婪，就是看着别人赚钱自己不甘心，最终超越了自己的能力、资源，不断背弃自己的战略。

当下，企业要走出迷茫，应该研究那些失败的企业，他们为什么失败了，明白中国企业为什么在相同的路上在同样的位置犯了同样的错误。

企业还应该像华为一样，坚持压强原则。自己选定的方向，就应该投入足够的资源，如果我们把一个版块、一个领域干好就能够赚到钱，何必要做很多，也许还赚不到钱呢。当下有很多被割韭菜的现象，其实本质上就是贪婪。

另外，企业需要学习领先企业的探索和实践。华为目前进入了无人区，任总对无人区的定义是：前面没人，后面没有人，中间没有规则。任总最喜欢的一句话是克劳塞维茨在《战争论》中的那句话：将领的作用是在战争一片混乱的时候，发出微弱的光亮，去照亮前行的路。也就是说领导者需要有内心之火，为他人照亮道路。

总之，企业家的迷失，首先在于企业家失去了方向。在浮躁的年代，我们更应该坚守曾经坚守过的东西，比如坚守主航道。虽然面对很多不确定性。但是应该坚定地按照自己的内心的选择持续地走下去。另外企业家自己要去反思，对失败案例进行总结，向其他优秀的企业去学习。

但是如果一个企业只是一言堂，都不讲真话、实话，企业的战略就会变得虚幻。

**彭剑锋：**这本书的书名叫《迷航的灯塔》，有老师说合适，因为灯塔不会迷航，但我还是赞成这个书名。为什么呢？在我看来，企业的灯塔是企业家，但是现在越来越多的企业家感到迷茫。今年中国很多的大企业出问题。很多过去很成功的企业出了问题，这样很多企业家找不到方向。还有很多企业家面对新的环境，面对中美新的关系状态，面对企业新的发展阶段，还是按照过去的思维方式去应对、去解决，却不奏效，从而进入新一轮的迷茫期。

中国企业走到今天，面对全新的管理环境，企业家需要认知的提升，需要夯实底层逻辑。要找到新的发展方向，企业家必须调整心态，必须回归到长期价值主义，坚持科技向善，坚持为客户创造价值。

我们很多的互联网企业、科技企业已经走在了世界的前列，但这一两年问题也越来越多。比如大数据违背了客户价值，没有提供让大家放心的产品，甚至剥夺消费者的选择权，这种模式是野蛮生长，不符合我们共同富裕的社会要求。数智化时代，企业必须进行变革。根据我们的观察，企业进行数字化转型最大的障碍还是企业家。也就是说，灯塔不能引领新的科技方向。

旧地图是找不到新大陆的，企业家需要开启新一轮的自我革命，然后才可能带来新一轮的成长。

## 02

### 数字化是时代大趋势，它改变了组织和人之间的关系，改变了企业内部的生产关系，但有六个字须坚持：守常识、务正业

**孙波：**数字化和数智化这两年是特别火热的词，不知道几位老师怎么看？

**杨杜：**最近一两年，人们为什么关注数字化和数字化转型？我认为一个非常根本的东西在于，学问是分层次的。比如做一件事情，最基础的是土木工程。之后是机械设备，之后是电子信息，再之后是数学。再或者刚开始是人力，后面是畜力，再后面是机械力，而现在是算力，不管是量子计算还是电子计算。它可以成为一种无人的状态，并且超过人的能量。也就是通过非常厉害的人，把模型算法搞定实现无人化，我认为这是时代的趋势。

回到我们今天的主题——迷航，我认为我们不仅要把一件事情做到数字化，作为企业家和管理者还需要算清边界。也就是说，企业要走主航道，它两边有马路牙子，对未来要有灯塔、北斗星、愿景或者常识去约束，不要算了半天，底层逻辑混乱，这样目标永远实现不了。

今天企业需要加强算法，找到边界。我认为企业要有良好的生存空间，不能随便越过四边界。第一条不能违规，比如党纪国法之类。第二条不能过度，比如创新不能过度，不能为了创新而创新，最后只能找死。第三条是不做什么事，就是什么业务应该做，什么业务不应该做。第四条是不交什么人，人是分不同类别的，不要见什么人都去合作。比如羊和羊在一起能够和平共处，但是如果羊交了一个大灰狼，后果可

想而知。所以企业要把主航道搞定，非常重要的一是要把四条边界搞清楚，要有自律精神，不能狂妄。

彭老师讲过，再大，大不过客户；再牛，牛不过政府。我加一句：再强，强不过时代。

总之，干什么，是为了活下去；不干什么，是为了不找死。

**孙健敏：**杨杜老师解读数字化，非常重要的一部分就是算法算力。算法从本质上来讲是用机器思维代替人力人脑思维。比如现在的人工智能不仅快，并且可以超越一般人的能力。不过我关注的是那些机器替代不了的人力，比如快递员。

数字化对我们更大的挑战是数据，它让决策变得有依据。数字化可以通过对行为数据的抓取提供我们想要的东西。数字化不仅改变了企业的经营模式，而且影响着整个人类社会的生存方式，它也意味着人类思维方式的调整。

如果我们认同灯塔就在心中，那我们每个人都是自己的老板，每一个员工都不可能只完全认同老板的灯塔，这就意味着企业需要通过大数据来设计自己的盈利模式、成长路径。

当我们进入无人区，当没有人告诉我们什么是规则，或者规则还没有制定好的时候，我们需要遵循一些基本的原则，这里的原则就是灯塔。比如现在提倡的长期主义，古人就说过：人无远虑，必有近忧。对企业来讲，依然如此。所以企业遵循的原则不应该超出我们做人的基本原则。人要有清晰的定位，企业也是如此。

还有很多的问题是数字化解决不了的，最终还是人的问题。

**吴春波：**上世纪泰勒的科学管理就是基于数据的管理，所以今天讲数字化不是新的提法。只是现在由于人工智能的出现，又在拥抱数字化。大家不要忘了，从2013年起，我们拥抱过互联网精神、拥抱过互联网思维、拥抱过3D打印，但是现在是什么状态呢？

说到数字化，我给大家讲个故事：浙江一个地区用数字化，监测行人违章过马路，结果有个人违章3800次，这个人董明珠，因为公交汽车上印着她的头像，所以大家不要迷信数字化。

数字化或数据化，是一种趋势。如果按照二八法则，我们需要把80%的精力用于做好当下的事情，否则很难有未来。

我们中国人讲究理念先行，但另外一个方面，也过于热衷追时髦和流行，我觉得这是不淡定的表现。我认为应该坚持：守常识、务正业。

我理解的数字化是一个工具，对很多企业而言，首先要解决一些最基本的问题，尤其是人的问题，因为数字化都是高智商的人玩的。华为为什么要实行天才少年招聘计划？因为靠现有的人，数字化很难做起来。

我们要拥抱数字化，也要看到自己身处的条件。当下，做好自己的本职工作最重要。

**彭剑锋：**数字化是大趋势，它代表一个新的时代，改变了组织和人之间的关系，改变了企业内部的生产关系，它本质上是一场革命。世界文明从农业文明到工业文明再到智能文明，在工业文明时代，我们落后于西方；在智能文明时代，尤其在互联网运用层面，我认为我们中国和其他国家是同步的。虽然在底层方面，我们可能不如西方。

当然，数字化不是一蹴而就的。首先，我们要明白数字化是有发展阶段的，中国信息化的底子薄。但是经过这一轮疫情，我们积累了海量的数据。为什么我们能够精准防疫，就在于大数据的应用。通过大数据，企业可以个性化地了解消费者的需求，全面提升系统效率。

在智能化时代，机器可以自学习。人机物三者之间，可能会呈现出一花一世界，一叶一菩提的状态。也许机器人到13岁就有谈恋爱的需求，到18岁就有结婚的需求。从这一点来讲，有了数据就有了智慧。

为什么我对中国的经济比较乐观？是因为它能够代表中国的国运。中国国运的背后是需要数字化、智能化积累的。华为的5G其实不是用于手机，而是更多地适用于产业互联网和工业互联网。

美国为什么要打压华为？是因为在工业互联网和产业互联网时代，5G是基础。如果输了，就没有了国运。

中国企业要抓住这样的历史性发展机遇。首先，企业家需要进行认知革命，必须去学习，主动拥抱数字化，并且要承担起数字化的责任，而不应该把它交给其他人，我看到在很多企业把数字化的工作交给首席信息官，这是推不动的。三一重工、平安、华为、美的等企业经过数字化的转型升级，系统化的效率有了很大的提升，给企业带来翻天覆地的变化。

当然，数字化也带来新的问题，比如有一家企业，他们100多个电焊工，很多过去是劳动模范，但是现在用机器人替代，企业不再受996的约束，不用付加班费，甚至不受限电的影响。但是这些电焊工遇到的问题怎么解决，他们的生活怎么办，这是未来很多企业可能会面临的问题。

在未来，企业不管怎么做，还是打造“三好”



——好人，好产品、好组织。大数据时代，如果你人品不好都会被记录在案。所以这是一个好人品赚大钱的时代，也会推动中国的进步。

**孙健敏：**彭老师有句名言，“要和高手过招”，彭老师提到的这些企业都是走在前列的，我关注的是大多数的80%。不过彭老师提到的很多概念要落地，需要往下挖，比如思维方式的革命，如何革？革什么？要解决这两个问题，首先要搞清楚现有的思维方式是什么，不是在做的时候，要思考清楚，而是在想的时候都需要思考。

我认为数字化有三个挑战：一是公开透明。这对很多企业来讲是困难的，因为企业有太多的不得已。二是用事实说话，这就意味着它不取决于你的位置，也不取决于你的权力，而在于你是否拥有数据，管理的决策和模式也必须是自上而下和自下而上相结合。三是数字化后员工怎么办？用什么样的理由和方式去妥善安排和处理？在操作层面都没有一个明确的套路。

要解决这三个问题，意味着要改变思维方式，也会让企业的数字化面对非常艰难的挑战。

中国很多的老板都是叶公好龙，说是一回事，但是要让个人去调整是很困难的事情，因为本性难移。

**彭剑锋：**我认为数字化时代三类人会面临挑战。第一，不讲信用的人，没有人愿意与他合作，会活得越来越艰难；第二，自私不利他的人也寸步难行；第三，不讲事实的人也没人理你。

中国人比较喜欢桌面下谈，未来需要回到桌面上来谈，黑的就是黑的，白的就是白的。过去我们讲灰度，认为灰度思维比西方的二元对立高明，但是未来有大数据说话，黑的就是黑的，白的就是白的，好像与西方的二元对立又趋于一致。

还有我们每个人都留下大量的数据，意味着我们都成为透明人，这对我们来讲是不是变得更幸福？如果数字化之后，科技不能向善，那可能会对人类带来灾难。

**吴春波：**很多企业是披着数字化的外衣来进行数字化的，比如学校的考核，线上来做，显得数字化，但是考核的内容还是老一套。

另外，数字化必须舍得投钱，没有大量的投资，是不可能实现数字化的。并且企业数字化完了之后还不一定赚钱，那企业如何度过艰难的两三年？企业不应该把数字化过度地浪漫化，任何企业的转型都意味着风险。所以企业只有多赚钱才能数字化，数字化之后才能赚更多的钱，这是一个正向的逻辑。对于这一点企业要有正确的认识。

## 03

## 不管外部环境多么艰难， 企业家要自我点亮灯塔

**孙波：**生态组织也是比较多的提法，该如何理解生态化战略？

**杨杜：**生存是任何一个企业不应该忘记的事儿，不管是做大、做强、做新，或者数字化也好，迷航也好，都是为了活下去。那活多久呢？最好能活得长一点。活着要赢，也就是要有战略思维，这是第一层。人也好，钱也好，如何布局，让自己有相对的优势，这是第二层。第三层是盈亏，也就是投入产出。这样的顺序不能乱，它也是生存的智慧。只有把这些问题考虑清楚，高层才知道企业的未来走向哪里，中层才能想清楚该做什么。只有把这些抓好企业才能多少走出迷航。

**彭剑锋：**未来企业要活下去，我认为：第一，企业家要有活下去的理想与信念，不管现在的外部环境多么艰难。不管面临怎样的困难和困境。都要有活下去的信念，要对未来充满信心。灯塔不能灭，企业家要自我点亮灯塔。第二，企业家要进行自我革命。数字化时代组织要实现“六化”：战略生态化、组织平台化、人才合伙化、运营数字化、产业社会化、领导赋能化。这“六化”和传统企业的思维是不一样的。

**吴春波：**我谈四个“自”。自我约束，随心所欲不逾矩。自我激励，做企业是一件非常不容易的事情，企业家需要不断给自己打气去克服各种困难。还有两个“自”，是自我批判和自我修复。

**孙健敏：**企业家需要考虑三个问题：

第一，你想干什么？很多时候我做着自己不想做的事情。人与人之间有很大差异，但说境界也好，说格局也好，都与想干有关系。想干还包含着应该干什么，也就是如何去定义它？站在个人、组织、国家、人类的角度该干什么？这里边有义务，还有角色意识。

第二，能干什么？90%的人是成不了任正非的。我就想做个普普通通的人，做一片绿叶，当然，这并不意味着我们不可以学习。当我们把灯塔装在心里的时候，就意味着我们会对自己有清晰的定位。对企业来讲也是一样的，从理论上讲，潜能是无限的，但实际上，每个企业都有它自己的局限。

第三，怎么去做？要有方法，还要有方法的使用。同样的方法，不同的人使用的结果是不一样的，就如同样的菜谱，不同的人炒出来是不一样的。

# 数字 化 时 代

## 企业需要两组战略

文 / 陈春花

常有人问我，战略和管理的区别是什么？

管理解决两个问题：降低成本和提高效率。战略始终要问两个最重要的问题：第一是如何创造顾客以及顾客价值，第二是如何实现增长。

做战略的时候，选择对的事情做，就会得到与顾客在一起和实现增长的机会，所以战略一定是起牵引作用。任何一个组织必须让战略与管理匹配。

战略本质上是一个选择，重要的是你选择不做什么。我常问大家一个问题：我们选择做什么？选择不做什么？这个问题一定要想清楚，因为如果所有的东西都做，一定没有办法都做好。

因此，对任何一个组织的最高领导人，排在第一位的要求是要有战略思维。选择什么东西能让我们实现增长，让我们聚焦顾客价值的方向？这是企业最高领导人需要训练自己的地方。

我用五个角度，帮助你理解和制定战略：

### 01 战略是一套计划

我在企业里做区域调研时，很多区域的负责人告诉我，我们的战略是确定的。我就问：如果战略是确定的，你的目标是什么？他就会说：把本地区建设越来越好。

这不是目标，是口号。目标必须有很明确的，很具体的。例如为多少顾客服务？销售收入是多少？如何推动市场成长等等，这是非常明确的。

战略首选是一套计划，计划有目标、策略、检验标准、行动方案四样东西。

我在《顺德40年》中写道，因为没有地域优势，顺德当时选择不做「三来一补」，而是尽一切力气来发展工业企业，从一个小小的风扇开始，到成为全球最大的空调、微波炉、冰箱制造基地。所以战略中的策略就是有选择。

计划要有检验标准。为什么很多时候我认为大家没有战略，因为你从来没有办法去检验，如果我们谈计划必须讨论检验的问题，需要被验证。

最后，计划要有行动方案。战略并不是讲个梦想，讲个目标就可以了，最终要落实到行动方案中，也就是你怎么做，才能保证战略的实现。

### 02 战略是一套商业模式

战略一定是商业模式。商业模式解决这几个问题：

(1) 明确的价值主张。

阿里巴巴创立的初期，马云就非常明确地提出阿里巴巴的价值主张：让天下没有难做的生意。正是基于这个价值主张，阿里巴巴在为顾客解决方案这一点上不断提升顾客价值，为阿里的战略赢得了生存的空间。因此，你要明确地



告诉别人，你有什么价值。

(2) 成本模型与盈利模型。也就是你凭什么盈利，你的成本构成是怎样的。

(3) 解决供应链的问题。

(4) 组织形式。

所以，战略是把目标、策略、标准、行动方案做出来后，转化为一个模式，这个模式包括的价值主张、成本模型和盈利模型、供应链和组织形式。

### 03 战略是对未来的判断

我们在做战略时候，其实都是回答，怎么让自己走向未来，也就是以未来决定现在。

比如说今天看到中国很多城市的发展，成长性源于之前做的一些安排，所以，我们在战略中一定要有对局势的判断。

比如贵州在新一轮的发展中抢了一个很特殊的位置，在大数据时代脱颖而出。为什么贵州做成功了，因为它在多年前做了数字化的布局，做了与大数据产业相关的布局，它就明确地把大数据作为整个省布局的战略选择方向。

战略有一个好处，任何时间做选择都不晚，因为我们都在创造未来，今天是最好的选择。所以有人跟我说，陈老师你可能不太在意我，你服务的都是大企业。我说今天没有大小企业，因为今天转换速度更快。

### 04 战略的核心是执行

我们有时会做战略有一个非常大的风险，即一旦选错，可能会产生很大的影响。但是当我全部讲完战略，你会发现战略的核心并不是选择，战略的核心是执行。

很多时候，大家怕选错就不选，如果怕选错就不选，你就不具备战略的能力。在很多企业的实践中，战略的关键其实是执行。任正非在总结华为今天的成功时说「方向大致正确，关键看执行」。

### 05 战略是一种概念

最后，战略是一种概念，帮助大家形成统一的认知与行动，保持一致，然后与外部沟通。

概念还可以解决复杂性，例如「顺德模式」用工业企业为主、乡镇企业为主、集体企业为主的概念，把围绕着如何发展的冲击和复杂性解决掉了。所以大家训练战略的时候，当你能设定好目标，找出概念，就可以统合复杂性。

战略其实是一个美丽的梦。因为你对未来的设想，对目标的选择，你以自己的梦想做出选择，选择做什么，选择不做什么。在选择做什么和选择不做什么的时候，我们要培养能力，最后这个能力内化变成你自己的能力，也就是你的核心能力。

### 06 数字化时代，企业要同时有两组战略

数字化生存时代，我发现，企业必须同时有两组战略：

一个是经营级别战略，基本上体现在你的市场和竞争中，如何实现目标，获得增长，核心表现在市场战略与营销战略，此时企业战略与市场营销战略常常合二为一。

一个是公司级别战略，是为成长所做的、面向未来的战略，帮助企业在不确定的环境下，依然有机会找到不同的成长空间。

工业时代，行业与市场的变化没有那么快，所以战略都是为经营做的，或者说为竞争做的，竞争赢了，成长性也就解决了。但今天你即使竞争赢了，你还是解决不了成长的问题，因为变化太快了。

在今天，企业的难题就在于要同时运行两个战略。执行层需要做好经营级别战略。企业家和核心层，就必须同时做好成长战略，同步做两个战略，这就是我要提醒的地方。

(来源：春暖花开，本文作者系华夏基石 e 洞察智库撰稿人)



## 新型实体企业

# 是在旧系统中生成新系统

文/贺铿

最近，新型实体企业这个词很热，新型实体企业多以数字技术作为自身的核心能力之一，并充分发挥其海量数据和丰富应用场景的优势，是产业数字化的体现。在当下实体经济开始放缓、中国进入双循环发展格局下，我们应当推动实体经济向新型实体企业迈进，要让新型实体企业注重自身的科技创新、实践应用。

新型实体企业相对传统企业来说，其核心竞争力更强，创新和技术比重更大，且多通过数字赋能的方式，发挥出其强大的行业引领和带动能力，能推动实体经济价值形成方式的转变。那么传统企业如何转型？如何促进数字经济健康发展？鼓励企业转型成新型实体企业需要做些什么？

### 什么是“数字经济”

“数字经济”这个概念是从洋人那里来的。最早出现在1996年，出现在Don Tapscott撰写的《数字经济：智力互联时代的希望与风险》上。显然，它是与“智力互联时代”相关联的概念。换句话说，数字经济不是指具体的产业部门，而是指社会发展过程中的一个阶段，即特定的“社会经济形态”。与原始社会、农耕社会、工业社会一样，它也是对一个社会发展阶段的经济形态特征的概括。

原始社会生产力低下，社会经济特征是群体去捕鱼打猎，故也称“渔猎社会”；冶炼技术发明后，使生产工具大大进步，出现了所谓“农耕社会”。其社会经济特征是以家庭为单位，进行种植和养殖活动；进入近代以来，经过第一、二次工业革命，生产力快速发展，社会经济形态特征是大工业机械化生产，我们称之为“工业社会”；现如今，我们正处在第三、四次工业革命的交集阶段，社会经济形态特征是信息

化向智能化过渡，或者称之为“数字经济时代”。

人们对“数字经济”概念有多种理解，可能有上百种定义；对新实体企业也会有很多中定义和见解。我个人倾向：新型实体企业是数字经济和传统实体经济的深度融合，即实体企业（包括服务业）与AI（人工智能技术）和IT（信息技术）的深度“融合”。

必须明确的是，实体企业与AI和IT的融合不是混合，而是化合。也就是说，融合的结果不是物理过程得到的混合物，而是“经过化学反应”得到的新物质。对社会经济形态而言，也就是说，要在“旧系统”基础上“生成一个新的系统”。

系统有大有小。大系统由小系统组成。例如工序组成生产线，生产线组成车间，车间组成企业。

### 新型实体企业需要循序渐进地发展

新型实体企业在当下具有战略性、前瞻性的作用和意义，其价值不可估量。

新型实体企业是扶持中小企业、实现乡村振兴的助推器。它可以立足实体地位，以技术能力带动全产业链实现降本增效，实现转型升级。比如说，新型实体企业可以通过基于对供应链的全环节反应速度，来降低企业整体成本，提高传统企业的效率和利润。而海量数据和丰富应用场景的优势，又能加速实体企业生产和治理方式的数字化转型。

发展新型实体企业，需要发展数字经济，这是一个渐进过程。这个过程中，需要经过彼此有些重合的信息化、数字化、智能化三个阶段。

信息化是通过信息技术和网络加工，生成新的信息资源。信息化并不等于数字经济，对于具体的企业，信息化就是将企业的日常业务流程固化下来，并自动做好记录，以降低基层人员的工作难度，提高基



层人员的工作效率。信息化是企业管理升级。

数字化是基于信息化的运营数据，对企业的运作逻辑（管理经验）进行数学建模和优化，再来指导企业日常运行。实际上是一个“机器学习”过程，通过“机器学习”打造出适合某一行业的“数字化系统”。数字化是数字经济的初级形态。

智能化是在数字化基础上，将决策机制进一步模型化，并直接指挥执行单元。执行单元接到指令后自动执行任务。

如果说数字化包含有某些智能化因素，但是仍然是以旧系统为基础。真正的智能化需要“生成新系统”。这个“新系统”才是真正的数字经济形态。

由此转型而来的新实体企业，则具备以下三个特征：

第一，实体性。实体企业的基因，是它的基础，该属性直接承担着商品和服务的生产、流通任务，构成了国民经济的主力。

第二是科技性，具有创新的数字技术和能力以及丰富的场景化应用，依靠数据和技术，改善传统企业的业务模式、经营效率，为相关领域的数字化升级做出表率。

第三是“以实助实”，可以通过技术赋能、普惠共享的形式，助力实体经济高质量增长。

在国内的新实体企业中，华为和京东都是非常鲜明的案例。

华为通过持续的基础研究努力在使能数字化和智能化方面形成理论突破，持续研究可信理论、技术与工程方法，应对数字主权带来的机遇和挑战，持续强力投资技术创新与发明，实现产业进步与发展。通过坚持开放式合作与创新，华为打造的工业互联网业务，与合作伙伴在包括石化、汽车、冶金、工程机械、电力、电子制造、装备制造等各行各业，在全国各地开展工业互联网实践、共同服务各类工业企业，推动工业互联网落地与实践。

而京东打造的数智化社会供应链在降低消费、生产各个环节交易成本的同时，实现全链路的相互连接与一体化，提升整个供应链上的资源优化配置效率，还可以帮助传统企业实现数字转型升级，在汽车、能源、机械和家电等众多实体产业中，可以担当“数字大脑”的角色，帮助这些企业实现数字升级、降本提质增效。比如在汽车行业，京东能通过研、产、供、销、服全链条，为汽车企业提供数智化的供应链服务；在能源行业，京东可以提供节能减排、智能运行、系统优化产品，帮助国内的热电厂减少污染排放；在扶持乡村振兴层面，通过建设京东农场项目，

与种植方一起建了个数字化的生产基地。这个数字化表现在培育高品质的农产品方面，让农业生产可以通过技术和数据来控制，在消费端把这些农产品的附加值和品牌力提升，可以使销量提高，销售单价超过农产品整体水平。

综上所述，“智能化”、“个性化”生产是新实体企业时代的标志性特征。

### 如何培养数字经济人才

中国在过去的十几年间，已经产生了规模巨大，全球领先的互联网产业和技术，并且正在向实体企业渗透。降低成本，提升效率，传统产业的格局正在发生着改变，但这是一个很复杂的过程。

新实体企业的发展需要经过信息化、数字化和智能化，在此过程中，需要有IT专家、AI专家、数字技术专家、行业专家、企业管理专家等各界专家的深度合作，才能“生成”出这个“新系统”。我们现在还没有这种复合型人才。所以鼓励发展新的实体经济，离不开培养数字经济人才，这是一个紧迫而又复杂的任务，需要抓紧培养。

发展新型实体企业同时需要有正确的指导思想，它包括三个重要的方面：

第一是要认清形势，未来的经济肯定不是依靠“人口红利”，而是依靠“技术红利”。第七次人口普查数据公布后，一些人对出生率下降和老龄化问题担忧。我认为大可不必。应该担忧的是教育。是培养有思想，有创新精神的各类人才。

第二，要有良好的人才环境。创新思维是在思想碰撞中形成的。惟有不同的思想相互碰撞，才能产生火花。要允许不同思想自由表达，像两千多年前的“诸子百家”时期一样，像欧洲的文艺复兴时期一样。只有这样，才能产生思想家、科学家，才能推动社会进步。

第三，要培养敢想、敢干的实干人才。空谈误国，实干兴邦。要提倡把论文、研究报告和著作写在祖国的大地上。不提倡仅仅写在国内外的杂志上。

新型实体企业是加快产业转型升级的主力军，是对冲经济下行压力的稳定器，也是扶持中小企业、全面实现乡村振兴的助推器。未来中国的发展，离不开实体企业与数字经济的双轮驱动，我们应当加快促进新型实体企业和人才的形成，相信新型实体企业将在未来产生深远的影响。

（来源：经济学家圈。本文作者系著名经济学家、中央财经大学统计学院院长）

# 在中国 如何认识企业家

文/陈宪

如果从主体的角度观察现阶段的社会主义市场经济体制，不难发现，企业家阶层是一个明显的“短板”。当然，在任何情况下，企业家都注定是最为稀缺的要素，在当下的中国，这个问题有着特殊性和紧迫性，所以，今天我们专门探讨这个话题。

## 一、成功企业家的一个“理论模型”

中国的改革开放造就了一批成功的企业家，他们中的代表人物包括：马云、马化腾、王石、冯仑、刘永好、宗庆后、柳传志、黄怒波、潘石屹等。他们能从众多的创业者中脱颖而出，是我们这个时代的骄傲。成功企业家的产生是一连串试错的结果，这些试错结果为“对”的事件，都是小概率事件，而且是多个小概率事件的“积”。根据我的观察并结合相关文献，我试图提出所谓成功企业家的一个理论模型，即成功企业家等于三个小概率事件的乘积。

第一个小概率事件是创业。这里，创业是一个复数，即成功企业家需要N次创业；创业内含着创新，我们现在经常将创业创新联系在一起，视为同一件事，这是对现实的准确反映。在中国改革开放发端的特殊时期，商品短缺普遍存在，所以，那个时期只要看胆量、能吃苦就可以去创业，都有不同程度的收获。在今天这个全面过剩的社会，没有创新的创业是很难想象的。在有创业意愿的人群中，最终能够成为创业者的都是一个小概率事件。创业者至少具有三个特质：一是风险偏好。心理学的实验表明，风险偏好类型远少于风险规避类型的人。二是组织才能。即阿尔弗雷德·马歇尔说的第四个生产要素——组织。这里组织才能包括决策的能力、知人善任的能力等。三是激情或好奇心。如上所述，创业内含着创新，在熊彼特那里，创新是创业者、企业家的特质。熊彼特意义上的创新是生产函数的改变，也即投入要素组合的革命性改变。愿意不断做出改变的人，通常充满激情或好奇心。

如果说创业是主观行为，是对自身是否具有创业才能的试错，那么，它必须和客观环境结合，才能产生具体的结果，这就有了第二个小概率，那就是市

场，创业者要对市场需求试错。在全面过剩的社会，发现新的市场需求是小概率事件。这里至少有两个问题；其一，极好的方向感，具有把握需求及其演变的能力。在现实生活中，好的创业者和企业家往往有这种方向感，从这个意义上说，产业发展的内生动力来自创业创新。其二，这一需求是否存在盈利模式。很多创业者都有看起来很不错的想法，但就是没有能够达到盈利水平的规模，坚持一段时间，把能“烧”的钱都“烧”了，也就完事了。当然，你也可以把别的厂商的供给变为你的供给，但你凭什么呢？在竞争比较充分的行业，你只能依仗技术创新、模式创新，抑或某个诀窍，有可能做到这一点。但是，在技术、资本门槛或其他管制条件较高的行业，这谈何容易。所以，这也是一个小概率事件。

完成了这两次试错，你可以成为一个通常意义上的老板，但你距离成功的企业家还很远。第三次试错就要对你的人格进行试错。多年前，我看吴晓波的《大败局》，颇感意外的是，这些陷入败局的企业家都是民营企业家，他们为什么盲目扩张，直到把企业做垮？我思来想去，这可能就要用性格缺陷来解释了。外部环境的冲击可能击垮一些企业，但企业最终是垮在创业者自己手里的。这是不止一位老板告诉我的。常见的缺陷有哪些呢？第一，自我膨胀，盲目扩张导致出局，是自我膨胀的结果。第二，过度的投机心理，在转型时期的中国，最容易产生不当的政商关系，这是过度投机的典型表现，倒在政商关系上的企业不在少数。第三，老板们自身的陋习或恶习，这些不良习性在财务状况尚好时都不是问题，当遇到危机时，就成为压垮他们的最后一根稻草。所以，企业家要过人格关，用马克斯·韦伯的话来说，就是要在激励和约束之间找到平衡。

20世纪初，韦伯在《新教伦理与资本主义精神》一书中阐述了理想的企业家类型。他写道，他们“具备鲜明的和较高的道德品质，以及远见卓识和行动能力”；“工于算计而闯劲十足，更重要的是，他们节制有度，守信可靠，精明强干，全力投入事业之中”；



“只有性格异常坚强的新型企业家，才不致丧失自我克制力，才能免遭道德与经济上的双重覆灭”。可见，在成功企业家身上应该是激励和约束两种企业家精神的完美结合。但中国的现实情况是，整个社会的试错激励及其他相关激励均有不足，阻碍了企业家第一种精神特征的发挥。法律约束、道德约束和信仰约束的缺失，使得企业家应该具备的第二种精神特征也表现平平。也就是说，能通过人格试错的企业家更是凤毛麟角，这就是第三个小概率事件。

能否通过大数据技术分别得到这三个小概率事件的具体数据，我现在不得而知，但这三个事件发生概率很小且相乘后更小是不争的事实。这也就是我们在现实生活中看到的成功企业家是一个极小众群体的原因。这个极小众群体对人类社会的重要性是无须赘言的。然而，经验表明，不同的文化传统和体制（制度）环境，将直接影响上述概率；或者说，在不同的文化传统或体制环境中，创业试错、需求试错和人格试错的可能性有大小之分，成功的可能性就更有大小之分了。所以，外部因素的变化和改善，将提高创业者、企业家试错和成功的可能性，这对于人类社会的重要性不言而喻。

## 二、中国的文化传统和体制环境制约了企业家成长

中国长期处于农耕文明，对工商业持有严重偏见，重本抑末即重农抑商观念和政策的长期主导地位。在那个时期，社会生活中也活跃着一些工商业者，但他们没有什么社会地位，他们的作用也没有得到重视。尽管到了农耕文明的后期，中国出现了徽商、晋商等地域性的商人群体，他们的经济实力已相当可观，但是，他们仍然游走于社会边缘，不被主流社会所接纳。传统社会中“无商不奸”这个成语折射出农业文明对商业文明和工商阶层的歧视。这除了有中国自然条件和农业生产在当时十分重要的因素外，也和封建统治者担心商人势力强大，威胁其政权有关。在传统的中国社会，“学而优则仕”是通向高层权力和荣华富贵的捷径，商人则为四民（士、农、工、商）之末，这就是传统的中国社会结构。当然，随着市场经济的发育成熟，这种观念及相关政策也在发生深刻变化，但是，几千年流传下来的影响仍然不可小觑，它们渗透在社会生活的方方面面，甚至融于人们的血液中。

19世纪末20世纪初，随着现代工商文明的“西风东渐”，中国出现了企业家群体，他们中的代表人物是盛宣怀、陈光甫、卢作孚、张謇、刘鸿生、张元济等。由于长时间受外部侵略和内部战乱，他们的事业大多处于颠沛流离的不稳定状态。即便如此，他们仍然是中国第一批现代意义上的企业家。他们不仅经

营有术、创业有成，而且办教育、办医院，投身公益，致力于建立一个保障企业发展的制度环境。这是他们创造历史的过程，也是自我塑造的过程。

为什么在中国的经济活动中政府显得特别重要，在某些时期或地区，大有缺之经济活动就将陷入停滞之势？一个根本的原因是企业家阶层的缺失。我们在讨论政府和市场关系时，经常说政府越位，它为什么会越位？是因为企业家缺位，且严重地缺位。在计划经济体制时期，全国的经济活动只有一个“操盘手”即中央政府，自不必多言。在计划经济体制向市场经济体制转型时期，市场开始发育，创业创新活动也日渐活跃，但是，市场主体尤其是企业家主体还远不能担当资源配置的重任，因此，一个庞大的、多层级的地方政府走到了经济活动的中央。我们不否认在那个特定的时期，这有一定的合理性。但是，如果我们认为这就是常态，中国的经济体制就是所谓由中央政府、地方政府和企业组成的“三维体制”，政府尤其是地方政府要持续地存在于微观经济活动中，那么，与成熟市场经济相适应的企业家阶层，乃至中国的社会主义市场经济体制就可能永远难以形成，更不可能完善。

为什么在中国经济中会存在畸形的、不正当的政商关系，一方面寻租盛行、官员腐败，另一方面具有社会责任、精神追求和企业家意识的企业家少之又少，和中国的经济总量不匹配，和中国的大国地位不匹配？这里，一个根本的原因是企业家阶层成长的环境不完善。对此，可以分别从政府和企业家两个角度来看。由于重要资源掌握在政府手中，由于行政审批和管制的普遍存在，企业家就难免通过寻租的手段获得资源、提高效率。经过30多年的改革开放，一个曾经消失的企业家阶层重新出现在我们面前，而且掌握了越来越多的经济资源，拥有了越来越多的话语权，然而，他们大多还缺乏足够的履行社会责任意识。今天社会中的种种不正当政商关系，他们也有不可推卸的责任。当然，旧体制、旧制度是问题的症结。我同意冯仑所说，企业家如果不犯点规怎么能冲破旧体制弊端的束缚。如果说企业家有原罪，那主要是旧体制的原罪。

为什么在中国的改革中，国有企业改革始终是一个难解的“结”，至今还未取得最终突破？我认为，这里存在一个两难困境；国有企业的体制内基本不产生企业家，而没有企业家的国有企业是无法真正成为市场主体的。国有企业尤其是国有独资和国有控股企业，其领导人几无创业活动，也不承担投资和经营风险，甚至他们的遴选、考核和升迁，都意味着他们是准官员，不是也不可能是企业家。有人问，从国企领导到企业家有多远？这其实是一个伪命题。国企领导

与企业家之间一般是不存在通路的，除了个别特例。如何使绝大部分改制后的国有企业成为有企业家的企业，是摆在我们面前的亟待破题的关键性改革。

在回答了上面三个问题后，我们再来进一步厘清几对关系。首先，在强政府和强国企的双重压力下，创业者或非国企管理者市场试错的机会减少，机会成本很高，这在很大程度上抑制了社会的创业创新意愿，企业家精神得以扩展的基础越来越薄弱。其次，官员与企业家的不正当关系在一定程度上会抑制企业家精神的培育和企业的成长。比如，1)“无私”的官员帮助企业，会让企业家忘掉了基于市场的自我调整；2)“自利”的官员帮助企业，会引发设租寻租等诸多交易成本，这些高昂的交易成本会降低市场试错的成功概率，而相关受益的可能会驱使企业家疏于对企业创新和人力资本的投入；3)官员帮助对象的特定化，索贿、敲诈随之而来，这会大大降低个体的创业意愿，导致极高的企业经营风险；4)资源的拍卖制度会导致企业家的机会非均等感，抑或企业家的关系投资；5)规则制定的偏向，会导致企业家的权利非公平感；6)规则执行的偏向，会导致企业家的（规则）非公平感。凡此种种，不一而足。最后，国企领导者也面临政治晋升激励，这种政府官员与国企领导者的同质化激励，无法形成有效的政府与企业家的良性关系。

### 三、企业家经济是市场经济的成熟形态

彼得·德鲁克在《创新与企业家精神》一书的“引言”中，直接以“企业家经济”为题，阐述了市场经济演进到企业家经济的背景、由来及影响。德鲁克指出：“20世纪70年代中期以来，‘经济零增长’‘美国限制工业化’及长期的‘康德拉季耶夫经济停滞’之类的说法被人奉为金科玉律，在美国十分盛行。然而，事实和数据却证明这些观点完全是无稽之谈……在这一时期，美国的经济体系发生了深刻的变化，从‘管理型’经济彻底转向了‘企业家’经济。”德鲁克指出，企业家经济的重要贡献是大幅增加就业。这种就业的增加并不主要来自“高科技”，而是来自“企业家管理”这种“将知识全新地应用到人类工作中去的结果”——企业家的企业。德鲁克将这种基于“企业家管理”的经济现象归结为企业家经济。他指出：“在美国，我们拥有一种崭新的经济，一种企业家经济。”根据德鲁克的理解，企业家经济显然是一种更加成熟、更加有生命力的经济形态，或者说是更加成熟的市场经济。

这场国际金融危机以后，美国经济复苏为什么好于欧洲、日本，其中一个重要原因就是美国实体经济中的创新，也即美国经济活动中的企业家精神优于欧洲和日本。新兴经济体与发达经济体的差距，一个重

要的方面就是在经济活动中创新和企业家精神没有到达相应的层级。德鲁克说：“迄今为止（指1985年），企业家经济还纯粹是一种美国现象。”这句话不无美国式自负，但多少还是道出了实情。我认为，对于任何国家，从市场经济演进到企业家经济具有内在的规律性，这是现有经验可以佐证的事实。

党的十八届三中全会指出，经济体制改革仍然是全面深化改革的重点，经济体制改革的核心问题仍然是处理好政府和市场关系。进一步处理好政府和市场关系，实际上就是在资源配置中要处理好市场起决定性作用还是政府起决定性作用这个问题。对于这个问题，党的十八届三中全会提出的一个重大理论观点是，使市场在资源配置中起决定性作用。那么，接下来的问题是，起决定性作用的主体是谁？答案应该是十分明确的，那就是企业家，以及那些正在努力成为企业家的企业主或企业的领导人。企业家尤其是成功企业家在资源配置中起决定性作用的比重比较高，可以视为市场经济体制成熟度的一个显性指标。强调市场在资源配置中起决定性作用的重要用意，比较多地被解读为深化市场化的改革。这当然没有错，但应该还有另一个重要用意，就是要解决经济持续增长的动力问题。

中国经济在经历了30多年的高增长后，因为增长条件和环境正在发生深刻的变化，因此，必须进行艰难的增长和发展方式转型。在转型的同时，我们仍然需要保持7%~8%的增长速度，这是既定的发展目标的要求，更是保证中国社会经济持续稳定发展的要求。显然，我们有着充足的增长空间——中国的人均GDP大约是美国的1/9、欧洲的1/6；人均资本存量不到美国的1/10、韩国的1/4。与此同时，城市化、产业升级、地区间落差和民营经济成长都是巨大的增长空间。但是，在冷静的观察和思考以后，我们发现，中国经济增长的动力存在衰减乃至不足的问题。

经济学的研究表明，现代经济增长的动力主要来自：内生于经济体系的技术变革，有着边际报酬递增特征的知识资本和企业家精神。这里，企业家精神具有起决定性作用的主体意义，进而具有根本性。企业家精神作为经济增长的动力，具体表现在：企业家具有将储蓄转化为有效投资并形成资本的能力；企业家的创业和创新是吸纳就业、提高居民收入的主渠道；企业家通过对需求的不断“试错”以发现市场，转化潜在需求，由此促进消费增长。苹果公司的案例有力地说明，企业家是创造市场、刺激投资和消费的源泉；企业家通过自身的创新，实现产品和服务的升级，增强出口的竞争力。中国目前尚缺乏企业家健康成长的土壤和环境，这也从一个侧面解释了为什么在中国经济中政府扮演着非同寻常的作用。然而，在竞



# 中国企业「如何」夺取品牌话语权？

文/金豆

进入今年下半年以来，随着全球疫情的发展，各国都在关心世界经济何时复苏，以及各自国家经济究竟走向何处。就在各国企业发展信心不足的情况下，一份调查报告让人们看到了疫情下世界经济复苏发展的重心。

据外媒报道，均富国际会计事务所（Grant Thornton International）发布的针对30国企业家信心指数排行的调研显示，在全球接受调查的30个国家中，企业家信心指数排名方面，中国居首。在2021年5-6月间接受调查的中国企业家中，86%的人对2022年中国经济的前景抱乐观态度。

中国企业家对于中国经济的信心十足，从另一份数据也能看出端倪。作为经济的晴雨表，广告市场的发展在一定程度上反映了企业对中国经济的信心。近日，CTR发布的2021年三季度广告投放数据报告显示，中国广告市场正在强力复苏，呈现增长态势，广告投放所涉及到的主要品类进入正增长区间。

审视当下中国经济发展之大势，中国经济抓住了发展之机，并在全球疫情影响下，牢牢把握住了发展的主动性，极大提升了企业发展信心。作为全球最具活力和潜力的大市场，中国始终以自身经济的持续稳健发展，为世界经济发展注入强大动力。

01

## 中国企业品牌的世界话语权： 如何让世界知你、信你、认你

北京大学国家发展研究院BiMBA商学院院长陈春花曾表示，当中国企业在今天面向世界的时候，不能只谈拥有什么样的产品，必须让世界能够倾听中国企业的声音。而声音是由品牌做支撑载体的。

陈春花认为，从2012年开始，互联网技术使中

争性领域，事实上，经济活动的大部分领域是竞争性的，政府投资替代和挤出民间投资，政府干预替代和挤出企业自主经营的后果是不言而喻的。中国经济不能继续重蹈覆辙。要做到这一点，唯有还企业家精神以应有的地位，营造和优化创业创新、企业家成长的制度环境。

最后，我再引用一段韦伯的话，作为今天演讲的结束语。他说：“现代资本主义扩张的动力问题，首先并不是用于资本主义活动的资本额的来源问题，而

国企业开始与全球同行站在同一起跑线。随着众多企业开始全球布局，中国企业开始以品牌形式出现在最终消费者心中，并在全球范围内被众多消费者认识。

与全球同行站在同一起跑线是众多中国企业，特别是中国制造业的迫切期待。因此，越来越多的企业投入大量财力与精力，期待着有一天能与跨国巨头平等对话、同场竞技、平起平坐。

对于中国制造未来想要与跨国巨头们平起平坐，在柳传志看来，所谓平起平坐主要还是品牌。他认为，不仅要做得出好东西，更要叫别人都知道你，都认你。如今中国制造能做出好东西，但叫人家知道你、信你、认你，还有一定的距离，这需要一个很艰苦的过程。

在很多企业家看来，中国国家品牌的提升，除了自身经济实力的不断增强，最主要的还是要依靠中国企业品牌不断的进行内核强化与内涵提升。

而随着中国企业不断参与到世界经济发展，甚至加大世界范围内的投资并购，无形之中在很大程度上大大提升了国家品牌的国际形象与核心竞争力。

董明珠对此深信不疑。她在多个场合提出，品牌建设事关高质量发展和供给侧结构性改革，事关人民群众的幸福感和安全感，事关中国的国际竞争力和国际形象。中国制造业企业要在提升自主创新能力的基礎上，把自己的品牌立起来，让世界通过品牌和产品了解中国，共享中国的好产品和好服务。

作为中国制造业另一位企业家代表，曹德旺更是多年来一直潜心研究品牌这件事情。他曾在公开场合强调，评价一个国家或者一个地区是否强大，不应该看国土大小、军队多少和有没有核武器，最关键的是这个国家有多少国际知名品牌和其后续可持续发展

是资本主义精神的发展问题。只要是资本主义精神出现并能发挥作用的地方，它就能生产自己的资本和货币供给，以之作为达到自身目的的手段，不过，反之则不正确。资本主义精神进入历史舞台通常不是一帆风顺的。怀疑或者仇恨，尤其是道德义愤，如洪水猛兽般冲向首位革新者。”这里，资本主义精神就是指企业家精神；革新者（原文为innovator）应译为创新者，也就是企业家。

（来源：本文节选自《陈宪自选集》）

能力，可以看到国际上对品牌早就看得非常重了。

“中国企业打造品牌是一种能力，不是一个梦想。打造品牌不能只是喊口号，而必须把这个能力确定下来。”陈春花如是说。

## 02

### 经济大势下的企业信心： 强势提升背后的品牌自信

随着全媒体技术与渠道发展的不断成熟，企业在品牌能力的打造方面，早已经越过以前简单投放广告的粗放模式。利用融媒体技术，通过全媒体渠道进行立体化品牌形象的塑造与创新，以及合理、精准、高效的广告投放，成为提升企业品牌活力的主流刚需。

今年以来，国民经济持续保持恢复态势，国内生产总值显著增长，社会消费品零售总额大幅增加，国内外需求持续扩大，企业等市场主体的活力得到进一步激发。这从企业对市场广告投放的相关数据得到了充分证明。

据CTR报告，2021年前三季度广告主全媒体广告刊例花费同比上升20%。其中，9月份中国广告市场总体花费同比上涨7.2%，环比上涨8.2%，实现强力双增长。CTR连续多年的广告主营销调查显示，今年广告主对自身、所在行业以及市场的整体状况的信心相较于前两年有很明显的增强。

广告市场数据整体恢复性增长，背后是广告主对市场的预期良好与信心提升。而中国品牌成为市场活力的重要体现。

在企业信心和品牌自信不断提升的当下，如何更好地树立新时代中国企业品牌形象，推动品牌效应下的市场和社会效益转化，向全国乃至全世界讲好中国品牌故事，成为摆在众多中国企业面前的时代课题。

作为树立新时代中国自主品牌形象，提升中国自主品牌知名度和影响力的系统品牌工程，中央广播电视总台“品牌强国工程”的众多入选企业，今年最新的财务业绩均表现出了跑赢中国经济大盘的强劲势头。包括中国移动、联想集团、华为、伊利、工商银行、中粮科技、贵州茅台等行业头部企业，以高增长态势，引领国民经济的各个支柱行业焕发生机，彰显中国经济的韧性。

例如格力通过总台的黄金广告位实现强势品牌曝光。在东京奥运会期间，格力投放了总台全套硬广套装，借助总台大平台以及奥运大IP强势触达海量消费者。通过总台的传播活动及传播服务实现了对格力品牌的立体化呈现。自合作以来，总台通过一系列强势品牌内容对格力进行了较为全面的报道，向消费者持续讲述格力的品牌故事，传递品牌理念。

在今年夏天的东京奥运会，“金龙鱼”携手总台核心赛事套广告资源又一次完成了品牌认知的全面提

升。“金龙鱼”通过直播赛事、赛事精编等资源渠道，在电视端实现了品牌呈现515次，广告总触达40.19亿人次，覆盖观众人数达4.05亿，为品牌带来了巨大的曝光强度和曝光机会。

中央广播电视总台编务会议成员、总经理室总经理彭健明表示，中央广播电视总台和国内顶级的品牌企业，从2019年开始携手打造“品牌强国”以来，共同沐浴着中国经济持续稳健发展的春风，一起出发，一起远征，一起绘出梦想的色彩。“三年来，我们抵御着新冠疫情突发与全球经济衰退带来的冲击，风雨同舟，相伴相助，结下了深厚情谊，收获了累累硕果。”

## 03

### 品牌强国与中国经济的 共振与共进

据了解，今年中央广播电视总台总经理室全面优化升级2022年“品牌强国工程”融媒体传播服务方案，充分吸收总台高质量发展成果，强化“国家工程”概念、细化电视大屏传播、深化新媒体传播服务，获得了市场高度认可。

11月18日，中央广播电视总台举办2022“品牌强国工程”线上签约活动，首次采用云直播方式，在总台“5G+4K/8K+AI”战略布局和创新技术支持下，与品牌企业实时连线，实现线上签约。经过公证，近40家优秀品牌与中央广播电视总台签订2022“品牌强国工程”战略合作，食品饮料、家用电器、医药健康、日化洗护、通信运营等实体行业以及央企、国企、银行表现踊跃。

在疫情防控常态化的当下，如此大体量的强强联手，无疑折射出了中国经济长期向好的前景和实体经济不断复苏的势头，反映了中国企业对未来的信心。

彭健明表示，三年来，“品牌强国工程”与党和国家事业同频共振、同向同行，与60多家优秀企业紧密携手，为增强中国品牌影响力努力耕耘、孜孜不倦，为推动实现“三个转变”坚持不懈、奋斗不止。“总台与新朋老友再结‘品牌强国工程’同盟，为2022年播撒希望的种子，用品牌的力量加快构建新发展格局，推动中国经济高质量发展。”

随着2022年的临近，我国将迎来众多国际盛大赛事活动。其中，2022年将迎来北京冬奥会、杭州亚运会以及卡塔尔世界杯等一系列大事喜事、大会大赛，将为品牌传播提供绝佳机遇。

“面对即将到来的历史性机遇，总台将提供最好的融媒体资源和服务，协助‘品牌强国工程’入选企业打好明年的关键一仗，在成就卓越品牌的道路上迈出坚实一步。”彭健明如是说。

(来源：正和岛)



# 解中小微企业之困

文/中大咨询研究院宏观经济政策研究组

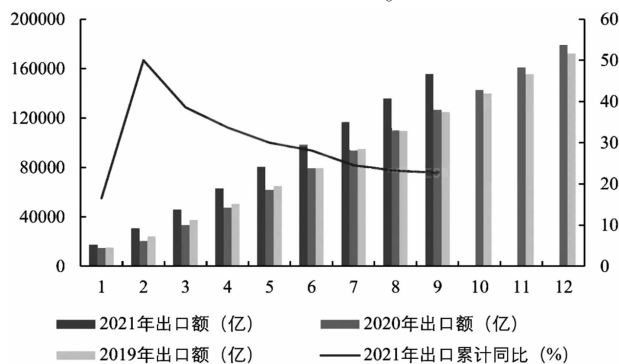
## 引言

10月20日召开的国常会强调了保障粮食安全、保障群众温暖过冬和为中小微企业纾困3件事情，国常会高度重视中小微企业的困难，今年已多次提及加强对中小微企业的支持。

疫情以来，实体经济面临不小压力，随后，中国率先控制疫情，出口订单纷至沓来。然而国内外形势日趋复杂，实体经济恢复元气过程中面临诸多挑战，尤其是中小微企业风险应对能力更弱，对中小微企业还要再帮一把、再送一程。

### 一、实体经济复苏下的隐忧

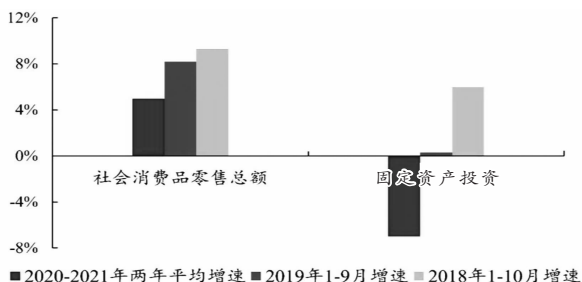
今年以来，出口数据表现亮眼，1-9月出口额15.5万亿，累计同比高达22.7%，两年复合增速为10.8%，远高于2019年同期增速。随着国外疫苗的接种率提升，我国出口面临国外需求减少和替代效应的压力，国外需求减少表现为发达国家国内供给修复、宽松政策逐渐退出，将减少对我国供给的需求，另一方面，替代效应将逐渐显现，发展中国家生产力逐渐恢复，凭借劳动力成本优势将取代我国一部分供给，预计未来出口将逐步恢复常态化。



（图1）近3年出口额及2021年出口累计同比。

数据来源：Wind

出口难以保持高增长，那么内需如何呢？先来看一下消费需求，2021年1-9月，社会消费品零售总额

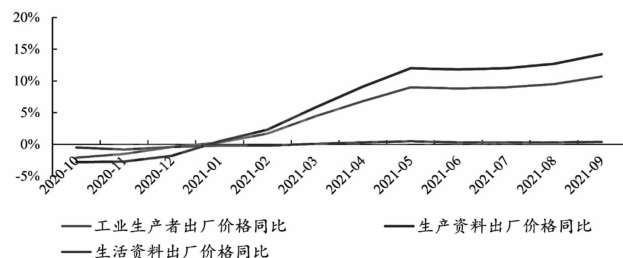


（图2）社会零售总额和固定资产投资累计同比。

数据来源：Wind

累计增速16.4%，两年平均增速仅5.0%，远低于疫情前同期8%-10%的增速，消费表现疲软。投资意愿也不强，今年9月累计增速7.3%，但是两年平均增速为-7.1%。

内需表现不佳，反映出实体经济元气还未恢复，可是大宗商品的涨价已经来临，这将制约实体经济的复苏。受需求逐渐恢复、但资源国因疫情影响导致供给不足、叠加国外央行持续宽松的财政和货币政策等多重因素的影响，大宗商品掀起涨价潮，国内原材料供应一直偏紧，PPI持续处于高位。9月，PPI增速进一步上升至10.7%，创历史新高。推动PPI增长的驱动力主要是生产资料出厂价格，生产资料出厂价涨幅高达14.2%，但是生活资料出厂价格几乎没增长，表明生产资料向生活资料传导受阻，原材料成本向中下游传导不畅，中下游企业利润承压。

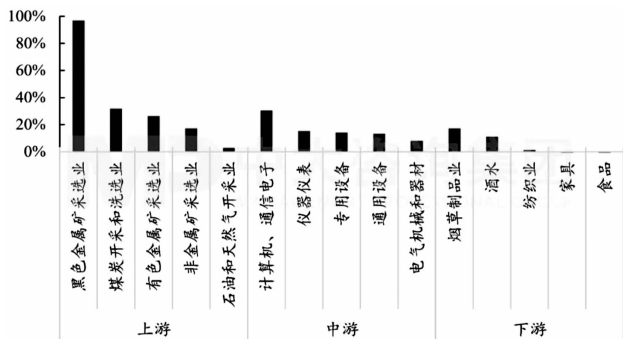


（图3）工业生产者出厂价格涨跌幅度。数据来源：Wind

中下游的利润增速较慢也验证了中下游企业承压的结论。从今年8月上中下游主要行业利润两年平均增速来看，上游规上工业企业利润明显改善，尤其是黑色金属矿采选业，暴增97%；中游以计算机、通信电子为代表的高技术行业具有一定成本传导能力，但其他行业议价能力较弱，利润修复有限；下游利润议价能力最弱，家具、食品甚至出现负增长。

### 二、两面夹击的中小微企业

中下游基本是中小微企业，中小微企业是中国经济的“毛细血管”，数量众多。根据第四次全国经济

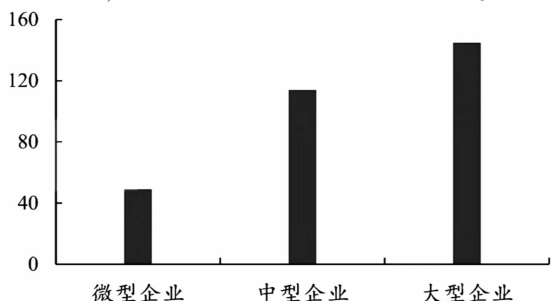


(图4) 2021年8月上中下游主要行业利润两年平均增速。数据来源: Wind

普查数据, 2018年末, 我国共有中小微企业法人单位1807万家, 占全部企业的99.8%。其中, 微型企业最多, 共1543.9万家, 占比全部企业的85.3%。

量大面广的中小企业是保市场主体、保就业的主力军。2018年, 中小微企业全年营业收入达188.2万亿元, 占全部企业的68.2%, 吸纳就业人员2.3亿人, 占全部企业就业人员的比重高达79.4%。

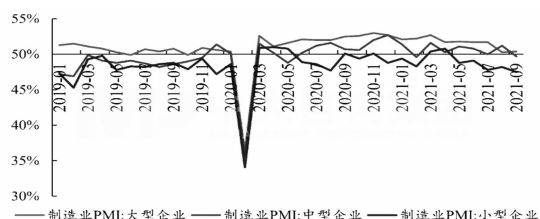
但是小微企业底子薄弱, 2018年, 微型企业实现全年人均营业收入49.1万元, 是中型企业人均营业收入的43.1%, 是大型企业人均营业收入的33.9%。一旦遭遇风险, 中小微企业抵御风险能力很差。



(图5) 2018年微型、中型、大型企业人均营业收入(单位: 万元)。

数据来源: 第四次全国经济普查数据

目前, 中小微企业就遭遇原材料价格上涨, 电价上调, 其面临的生产经营压力肯定更大。统计局刚公布的9月PMI数据反映出中小型企业明显承压, 中型企业9月PMI低于50%, 小型企业连续5个月低于临界值, 创下去年3月以来的新低, 而大型企业景气度较高, 始终高于临界值。



(图6) 大中小型企业制造业PMI。数据来源: Wind

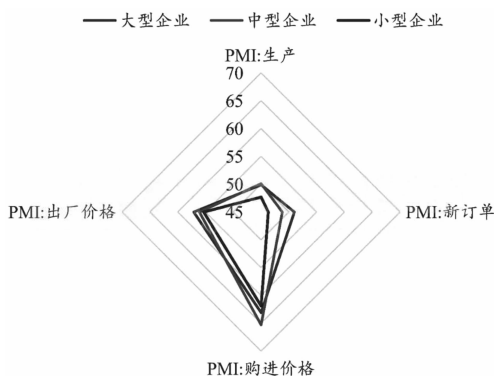
通过分析大型与中小企业的制造业PMI的4个分项指数(主要原材料的购进价格指数、订单指数、生产指数、出厂价格指数)发现, 在成本上涨、出厂价受限的两面夹击情况下, 只有小型企业的生产和新订单指数均低于临界值。具体来看:

中小企业两面夹击更严重

原材料价格指数和出厂价格指数近4个月均在上涨, 且均高于临界值, 可是原材料购进价格指数远高于出厂价格指数, 两者的差值在中小企业中更大(中小企业差值9%, 6.6%; 大企业差值6%), 表明中小企业议价能力较弱, 原材料价格上涨挤压中下游企业利润对中小企业影响更大。

中小企业的供需更弱

生产指数和新订单指数分别为49.5%和49.3%, 分别比上月下降1.4和0.3个百分点, 反映出供需总体放缓。在这样的背景下, 中小企业的生产和新订单指数率先跌破枯荣线, 供需先行回落。尤其是小型企业早在5月就开始双双低于临界值, 9月, 小型企业生产和订单指数已下降至47.7%、46.3%, 而且需求弱于生产, 生产进一步占用资金, 使面临上下游挤压的中小企业资金压力进一步增大。



(图7) 大中小型企业PMI各分项指数。数据来源: Wind

三、如何助中小微企业纾困?

对于中小微企业税费重、融资难、融资贵等长期问题, 政府一直保持政策力度。针对近期的企业成本上涨, 应收账款占用等问题, 政府多措并举, 打出一套“组合拳”。

减税降费, 减轻中小微企业负担

将小规模纳税人增值税起征点从月销售额10万元提高到15万元, 对小微企业和个体工商户年应纳税所得额不到100万元的部分, 再减半征收所得税, 对先进制造业企业按月全额退还增值税增量留抵税额, 继续执行企业研发费用加计扣除75%政策, 将制造业企业加计扣除比例提高到100%; 鼓励免收小微企业、个体工商户等支付账户提现手续费, 将网络支



付商户手续费降低 10%，降低银行卡刷卡手续费，推动减免小微企业跨行转账汇款手续费，推动降低自动取款机跨行取现手续费等。2021 年预计全年新增减税降费超 7000 亿元。

加强货币政策工具对中小微企业的支持

央行综合运用降准、金融债、再贷款、再贴现、普惠小微贷款和贷款延期等多种货币政策工具，增加融资规模，降低中小微企业融资成本。

1) 降准：今年 7 月下调金融机构存款准备金率 0.5%，此次降准释放长期资金约 1 万亿元，有助于引导金融机构加大对中小微企业贷款、降低贷款利率；

2) 金融债：提出支持发行不低于 3000 亿元小微企业专项金融债；

3) 再贷款、再贴现：截至 2021 年 6 月末，支小再贷款余额为 8882 亿元，再贴现余额为 5922 亿元，9 月 1 日的国常会提出再新增 3000 亿元支小再贷款额度，要求贷款平均利率在 5.5% 左右；

4) 普惠小微贷款：今年三季度末普惠小微贷款余额 18.6 万亿元，同比增长 27.4%，支持小微经营主体超 4000 万户，同比增长超过 30%，9 月份新发放单户授信 1000 万元以下的小微企业贷款利率平均为 4.89%，比 2020 年末又下降了 0.19 个百分点；

5) 贷款延期：从去年一直到今年的 9 月末，全国银行业金融机构累计对中小微企业延期还本付息 11.1 万亿元，累计发放普惠小微信用贷款 8.6 万亿元。

表 1 近 2 年金融支持中小微企业力度

指标	2020 年 9 月底	2021 年 9 月底
普惠小微贷款余额	14.6 万亿元	18.6 万亿元
普惠小微贷款余额占全部贷款比例	8.6%	9.8%
小微企业贷款平均利率	4.92%	4.89%
支持小微经营主体	3128 万户	超 4000 万户
中小微企业贷款延期 (左栏为 2020 年 12 月数据)	7.3 万亿元	3.8 亿元
普惠小微信用贷款 (左栏为 2020 年 12 月数据)	3.9 万亿	4.7 万亿

数据来源：中国人民银行

发挥供应链金融的作用

原材料价格上涨，上游议价能力又强，中小微企业议价能力弱，面临上游款项要及时支付，下游款项又被大企业占用的局面。因此，央行提出要支持小微企业供应链的融资，在配合相关部门做好账款清欠工作的基础上，推动大型企业使用商业汇票替代其他形式的账款，指导金融机构扩大商业汇票的承兑贴现，通过再贴现等工具来支持缓解小微企业因为占款所面临的压力。

保障大宗商品供应，降低经营成本

对于煤炭供应紧张，上周的国常会提出从整个供应链着手保障电力供应。第一，上游增扩产，推动符合条件的煤矿尽快增加产能，加快风电、光伏、水

电、核电建设；第二，中游缓交税，对有困难的煤电企业实施阶段性税收缓缴政策，金融机构要保障煤电企业购煤的融资需求，以增加电力供应；第三，下游给优惠，鼓励地方对小微企业面临的电价上涨实行阶段性优惠政策。

对于其他大宗商品，发改委严厉打击哄抬价格、囤积居奇等行为，并多批次动用国家储备，投放煤、铜、铝、锌、原油等。6 月以来，国家粮食和物资储备局先后投放四批共计 57 万吨铜铝锌，7 月投放超 1000 万吨煤炭，9 月更是历史上首次动用原油储备，投放约 738 万桶。

四、纾困新思路

中小微企业资金有限，创新能力不足，生产的产品附加值较低，导致盈利能力较差，所以中小微企业更应重视降低经营成本，同时考虑通过资本市场这一风险容忍度更高的市场融资。

推进电力市场化改革，降低用电成本

加快光伏、风电等新能源发电并网，推进电力体制改革，积极开展电力市场化交易，扩大市场化交易电量比例，通过市场机制使电价充分反映供求变化，提高价格灵活性，增加企业用电调控手段，降低中小微企业用电成本。

完善土地供应制度，降低用地成本

推进“标准地”改革(“标准地”是指在城镇开发边界内具备供地条件的区域，对新建工业项目先行完成区域评价、先行设定控制指标，并实现项目动工开发所必需的通水、通电、通路、土地平整等基本条件的可出让的国有建设用地)，“标准地”由政府出资实施区域评价，可以减轻中小微企业负担。

降低交通网络运输收费，减少物流成本

建设国家综合立体交通网络，打造多式联运，推进国家物流枢纽、物流园区建设，提高运输效率的同时降低运输成本。进一步降低铁路公路港口机场收费，规范收费项目，清理不合理服务收费，推动市场化改革，差异化收费。

科技赋能中小微企业，实现降本增效

鼓励企业数字化转型，实现内部管理升级，营销模式优化，效益水平提高。但是中小微企业进行数字化转型缺少资金、技术和人才，不知道怎么转型，转成什么样。对此，广东省提出政府企业平台共同打造的对策。首先是技术改造，珠三角地区技术改造给予 20% 的补贴，粤东西北地区不超过 30% 的补贴；第二是引导龙头企业带动中小微企业转型，推动龙头企业进行示范；第三是支持企业“上云上平台”，费用通过政府补一点，平台让一点，企业出一点解决；第四是培养数字化转型人才，为中小微企业的管理层办培训班。

(下转第 32 页)

# 数字化转型 本质上是人的转型

文/毛基业

近这些年，我一直在关注传统企业的数字化转型，看到了很多成功的案例，从而越来越深切地感受到，数字化转型的本质是人的转型。为什么会得出这样的结论呢？

## 为什么一定要做数字化转型？

首先，我们不妨简单地回顾一下，如何理解数字化转型，然后通过一个小的案例来论证我的观点。

对于数字化转型，业界众说纷纭，有很多的定义和说法，相关的书籍也充斥着市场。结合我最新的理解，如果用最精炼的语言来定义它，我认为，数字化转型，就是用数字技术重构组织和业务。

也就用数字技术，把业务重新做一遍。这就不是指原来的两化融合的信息化，不是用数字技术支撑业务，而是用数字技术重新做业务。而这一切是与人力资源高度相关的。

我看到，那些成功进行了数字化转型的企业，最后都变得更加数据驱动和更加以客户为中心了，所以，它们都是以客户为中心的科技企业。这与 Gartner 的定义大同小异，即利用数字技术，改变和重构商业模式，提供新的收入。埃森哲也认为，创新业务和新的数字化业务，当其营收占比超过 50% 的时候，就可以认为，转型是成功的。基于这几个定义来看，业界是存在共识的。

那么，数字化转型都有哪些维度呢？

数字化转型是指提供数字化的产品和服务，形成新的客户体验，并将满足客户需求的整个业务过程数字化。在这个过程中，首先就是产品和服务。我们很容易想到苹果手机对原来的功能机的全面取代。今天，特斯拉完全就是一个超级电脑，其驾驶体验与操控电脑非常相似。这是一个全新的体验，是产品本身的数字化所带来的。今后，我们也将看到更多的产品向数字化的方向演变。

第二是内部业务流程、制造工艺的数字化、线上化，既包括包括从人力资源、到财务以及市场营销等职能的线上化，也包括智能制造所涉及的方方面面。第三是组织结构的去除边界、扁平化、平台化、生态化。应对今天客户多变的个性化需求，是以客户为中心的反应性组织，组织结构一定是无边界、扁平化、平台化和生态化的。而扁平化也是数字化的一个必然结果。因为所有的业务都在线上，所有的数据都是透明的，很多管理职能也就变得没有必要了。第四是渠道与供应链的整合。第五是商业模式的创新。这些是数字化转型的五个主要维度。

这就不得不提到数字化转型的目标和手段。

为什么一定要做数字化转型？企业一定不是为了转型而转型，而是为了实现组织目标的数字化转型。在这个过程中，大家最为期待的，是希望利用数字技术解决企业的痛点：一，降本增效；二，提供客户价值，给客户以更好的体验；三，是商业模式的创新。这三点，就是数字化转型一些最基本的目标。

(上接第 31 页)

运用资本市场融资，扩大中小微企业融资渠道

在我国股权市场、债券市场日趋成熟、体制日渐完善的背景下，中小微企业应积极寻求在全国中小企业股份转让系统、私募股权投资市场和信用债券市场融资，提高直接融资比例。推动中小微企业向“专精特新”方向发展，谋划在北交所上市。同时，资本市场也要加快债券产品创新，适当发行高风险高收益企业债或者资产证券化产品等。也要注意完善信息披露

和信用评级制度，规范化市场，保护投资者。

结 语

中小微企业的性质决定了其处境会更艰难，政府出台了一系列措施支持中小微企业，但是中小微企业数量众多，中小微企业也要自救，未来是产业集群的竞争，或许不盲目追求规模，先成为产业集群中不可或缺的一员是中小微企业自救的一种方式。

(来源：中大咨询)



然而，数字化转型本身是一个三分技术，七分组织的事情，因而是与人力资源高度相关的，因为它是生产关系的改变。生产关系就是生产中人与人之间的关系，这当中有一系列的重构外部伙伴关系和激活内部的组织与人等等。

大家知道，在任何一个组织当中，我们所看不到、摸不着的东西反而是最强大的，譬如文化和制度。所以，我们开篇即强调，数字化转型成功的企业都是更加以客户为中心的。

我想问问大家，如何实现以客户为中心？看一看老牌的制造企业海尔，它是家电企业的一个标杆。与数字化电商的原生企业韩都衣舍相比，二者有什么相同之处呢？

从下图可以看出，他们都是以客户为中心的企业。海尔强调人单合一，韩都衣舍强调的是三人小组自主经营体，但共性是这样的倒三角形组织结构，客户是高高在上的上帝，据此来实现以客户为中心的经营目标，而不仅是数字技术。今天，我们有各种各样的大数据技术，可以为用户画像，辅助实现以客户为中心的理念。我们用精准洞察的手段，对用户的行为、偏好进行画像，可以实现前所未有的精准。可是想象一下，如果没有与之相适应的组织架构，没有这样的倒三角形，没有能够做出这样反应的小前端与自己的用户群体进行互动，进而到从产品研发到销售，到售后的全过程，那么，即使用户画像能力十分强大，因为组织本身并不是一个以客户为中心的反应性的组织，其作用也必然十分有限。

所以，数字化转型的本质是三分技术，七分组织。

当前，企业数字化转型的现状，是大势所趋，天时地利。

拥有共识：数字化转型是必选项，不是任选项。我们看到越来越多的企业家和管理者已经意识到了数字化转型的必然性，这是一个不可逆转的趋势。如果今天还不积极启动数字化转型，未来，在五年之后，可能真的就没有机会了。

各行各业都涌现出数字化转型已经获得初步成功的标杆企业。当前，对所有的企业来说，都存在一个有利条件，即每个行业细分领域都出现了一批数字化转型的标杆，可供大家去学习。五年前，数字化转型可能还是无人区，我们尚不了解数字化转型到底是怎么一回事，转型的方向在哪里。今天，每一个细分领域都出现了

标杆，尚未进行数字化转型的企业完全可以去模仿，去学习。

一批帮助传统企业进行数字化转型的服务商开始涌现。这些已经取得了数字化转型初步成效的企业纷纷把自己的数字化部门、IT部门独立出来，对外赋能。比如华为、美的、海尔、三一重工、物美、友达（苏州）等等。还有中国电力建设华东院，他们用三维设计做工程的数字化，不但自己做好了，也成功地其他企业做了赋能。再加上阿里、腾讯等互联网巨头已经构建了强大的创新生态，积极为传统企业的转型赋能，一起为传统企业的转型提供了有利条件。

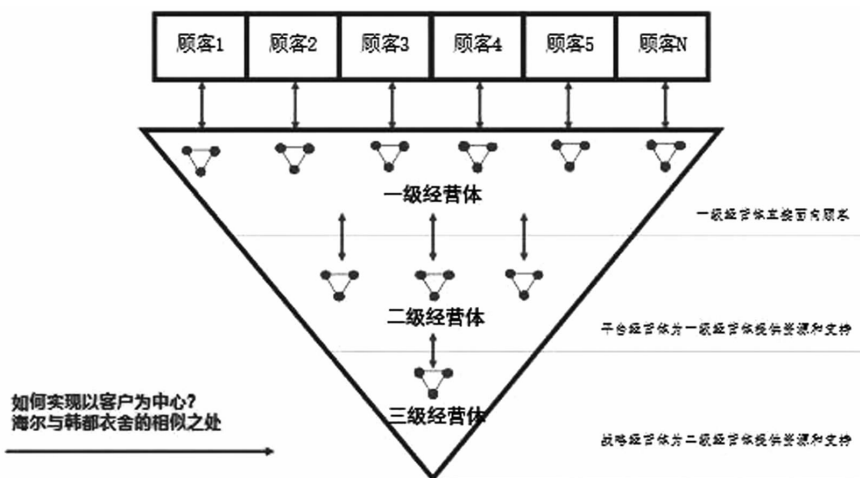
### “灯塔工厂”三一重工的案例

接下来，我讲一个关于三一重工数字化转型的小故事。我认为它是一个教科书式的数字化转型案例。

三一重工的北京桩机厂前不久刚刚获得了世界经济论坛认证的“灯塔工厂”荣誉称号，这是全球重工行业首家进入该名单的企业，是非常了不起的成就，也是这家企业数字化转型一个标志性成果。那么，这一切是如何发生的？

退回到三年多前，2018年3月13日第十三届全国人大一次会议上，全国人大代表，三一集团有限公司的董事长梁稳根说出了一句对整个集团影响深远的名言：“面对工程机械和制造业的数字化，三一集团要么翻盘，要么翻身——不能实现数字化升级一定会翻船，转型升级成功就会翻身，变得更加强大。”此番豪言壮语，表达了三一集团数字化变革的决心，也表明了梁稳根把公司的未来押在数字化转型之上的一种战略思路。

这样的决心是如何而来的呢？建立在对数字化转型的深刻认知的基础之上。在很多次的访谈当中，梁稳根都曾强调过这样一些观点：智能制造是三一事业



未来发展的机会和基座，一种非常新的工业文明，会深刻改变人类社会，改变这个世界；要求全体员工持续加强数字化知识的学习，不断提升数字化的认知和技能；通过数据驱动公司的全面发展，提升产品的智能化水平，把工程机械变成工程机器人；三个方向发力：原材料的精准分拣和配送（通过原材料立体仓库和产线配送 AGV）、生产工艺的智能化和自动机器人、制造管理的软件化管理和机器决策（从订单到交付）。

这些讲话体现出梁稳根对数字技术、对制造业颠覆性有极为深刻的认知，也有着非常强大的号召力，提出了非常具体的转型方向。所以说，他作为一把手是企业数字化转型的头号推手、一号销售。

### 1.三一集团的转型愿景

我们讲，成功的数字化转型都不是为了转型而转型，而是由业务目标拉动或者驱动的转型。深刻的转型一定要有新的愿景，因为数字技术是一个颠覆性的工具。

那么，三一集团的转型愿景是什么呢？“三个三”是其转型愿景的简称，具体是指，五年之内实现从 1000 多亿到 3000 亿的销售收入的跨越（收入翻番），大幅度调整人员结构，将现有的 3 万人规模的产业工人缩减至 3 千人，将目前不到 5000 的研发、工程师团队扩增至 3 万人。

这说明，五年的时间，三一的蓝领工人将被压缩到原来的十分之一。企业每年都会有几千人的压缩规模，这就构成了全员参与的基础。所以，每个人都要背指标，每个事业部要有压缩人员的计划，包括未来，有多少工作要由机器人、机器手来替代？有多少是靠科学的流程工艺的改进来实现的等等。与此同时，研发、工程师队伍的急剧增加，在科技支撑下，使蓝领工人均产值能够迅速扩张到一亿元。这是人的根本性的变化，也从侧面说明了数字化转型中人的变化、人的转型。新人、新组织、新机制、新技术、新商业模式，使一个企业从一个劳动密集型的传统制造企业彻底转型成为一个知识密集型企业。这也回应了我们开篇所提出的观点，所有的企业最终都是以客户为中心的科技型企业。

### 2.向学习型组织转变

一切变革始于认知，转型一定是从学习开始的。

在三一，梁稳根董事长有自己的“三个一”，即每天下班之后，一小时阅批文件，一小时运动健身，一小时学习提升。最近一些年，梁稳根亲自筛选价值高、有内涵的文章、书籍、知识、经验进行分享，对高管团队进行充分的数字化“洗脑式”学习。采取考核、排名、演讲等多种方式方法，将高管们动员起来，自上而下地推动，集团各个体系也都积极开展了自主学习。比如，高管必须在阅读数字化资料后记笔

记，进行演讲，在每日的高管午餐会、管理层周例会、月例会上脱稿发言，董事长还会随时向高管提问。此外，他们还开展了一系列的数字化相关主题的路演，并采取公开评比的方式进行鼓励与监督。梁稳根说，数字化转型如同念阿弥陀佛，要做到周周念，月月讲。

### 3.新的组织推动数字化转型

数字化转型一定要有新的组织，组织力量是最强大的。

在三一的集团层面，除了董事长亲自负责之外，还专门设置有高级副总裁来直接负责数字化战略执行的相关领导工作。集团于 2018 年底在京成立智能研究院，负责整体的数字化研究。并且，三一对集团数字化转型的重要推动力量 BPIT 部（业务流程与 IT 部）进行调整，大幅增加数字化人才力量，提升 BP 地位，总领集团层面的 IT 项目工作。

在部门层面，将过去紧耦合的数字化转型权力部分下放到事业部和子公司，将专业的数字化团队注入集团每个角落，做到了松耦合，便于局部创新。要求各职能总部、各事业部都要成立智能本部，都要有一个负责数字化转型的研究中心。

三一集团正是用这样一系列的新的组织来推动数字化转型的。

### 4.一把手的持续关注

在任何一个组织当中，一把手的关注力和注意力是最为稀缺的资源。在三一，梁稳根把关注力放在了这样几件事上：

每一个职能部门都要有自己的数字化规划，并要当面向董事长汇报。只有董事长批准同意的数字化规划，部门才能展开投入。

规划之后的项目会被董办录入到董事长的系统里，职能部门每周要汇报任务是否按时完成，并提供佐证材料。

董办每周对这些项目情况进行打分，并将分数与年底的绩效考核挂钩。

这是一个持续的关注与推动的过程。

### 5.营造数字化文化与氛围

在三一重工总部，到处都张贴着数字化转型的金句、标语，并细化到了卫生间的每一面墙上。

### 6.引新人，改旧人

大举引进新的人才。创新需要人才的多元化，包括人才背景的多元化。三一集团每个事业部、子公司都在大举引入与数字化相关的高技术人才、管理人才，包括从数字化转型前沿的企业去挖人，比如，有针对性地引进具有相关行业经验，长期从事数字化转型的高精尖人才。其 BPIT 事业部的总经理、营销与风险中心主任等等，都是近几年新引进的。因为大规



模地吸引具有新思维、新技能的人才，2019年，三一的BPIT部（业务流程与IT部）引进人才比之前存量翻了一番。

与此同时，三一还设置了数字化考试、编程考试等等，并提供相应的培训，从而转化老员工的思想和技能。所有员工都可以报考，通过考试的员工，可根据职级不同，分别给予提薪一等，或者从1000元-10万元不等的现金奖励。通过这样大手笔的投入，实现引新人，改旧人的总体目标。

#### 7.钱花到刀刃上，投入要看到收益

梁稳根说，“到现在为止，在数字化转型方面，我们还积极进行了上百亿的投资。这两三年属于蛰伏期，是试错填坑的过程，但成效还是很明显的”。所以，三一集团设置了大步快跑，大胆试错模式，由董事长亲自牵头，为每一个事业部、子公司设定数字化预算，不但要求他们要“全部花完”，还对资金是否花到刀刃上有所要求，即所有的投入必须能够在最长5年内收回成本。

#### 8.从根本上提升企业效率

将数字化融入制造的每一个环节，从根本上提升企业效率。在供应链上要梳理上下游的各个维度，形成完善的企业物料进、销、存的闭环管理。在生产上打造无人工厂或少人工工厂，利用自动化技术，高效的流程组织生产，最后在销售中，利用数字技术，玩转数字化营销。

#### 9.打造出全新的研发模式

数字化转型以后，可以利用丰富的数据构建用户甚至机器画像，让用户的画像数据，机器的运作数据，客户的操作数据有机地结合起来，通过数据分析的方式，找到问题出现的原因，从而针对性地进行研发及指导用户操作，打造出一套全新的研发模式。而且，客户也可以直接在APP上反馈自己的意见，营销部会将这些数据传递给研发人员。

同时，在研发端，通过数字孪生等技术，通过连接近50万台客户设备，洞察设备的整体运行工况、故障对应下的工况特征、设备健康情况、操作者的驾驶行为等特征，都会以数据形式反馈回来，为研发提供最真实的场景应用数据，全面提升研发效率。

可以说，由于在挖掘机、水泥泵车等设备上安装了无数个传感器，三一基本实现了设备互联。包括客户反馈情况以图文的形式实时上传等等，企业完全可以实现数据的实时采集，并迅速地将其反馈回来。在这种情况下，其用户画像和设备画像就更加精准了，研发也就更加有据可依，其效果也会更实时、更精准。所以，尽管已经不再进行客户拜访，但对研发却产生了非常大的促进作用。

梁稳根说，“做了工业互联网以后，我们和软件

行业甚至没有区别，我永远知道客户在怎样使用我的产品。所以，三一的研发人员很幸福，现在已经没有客户拜访的制度了”。

#### 10.实现商业模式创新

2018年5月18日，三一重卡正式上市，第一年就实现了12000余台的销量，两年内跃居行业第七位。事业部董事长梁林河亲自打造“网红”人设，亲自为三一重卡代言，并在“卡车之家”连载了80多篇文章。

三一重卡还通过社交商务和网红卖车，没有经销商，实现了司机自提。比如，他们把司机请到长沙总部来，请他们喝茅台，为他们介绍湖南长沙的特产等，其目的就是创造题材，产生内容，然后让他们自动自发地进行传播。这是三一重卡持续的社交商务运营方式。

同时，在商业模式创新方面，企业向供应商承诺，不进入零部件产业。并且，所有零部件，只向一家供应商采购，所有采购全部现金结算。三一重卡还将研发平台与供应商研发平台进行了绑定，可实现双平台同步设计，整体研发效率更高。供应商也能实时掌握三一重卡客户下单量。

我去三一调研的时候，最为震撼的就是，它的数字化转型，不仅降本增效，实现了客户价值。并且，在设备互联、装备互联之后，对设备的维修，及时备零部件，预防性维护等等，都有巨大的提升。它的商业模式的创新也是非常重要的维度，它是深刻而彻底的数字化转型的必然。如果没有深刻到位的数字化理念，这样的商业模式的创新也不可能实现。

#### 11.业务的算法驱动

以最少的工人，实现最大的人均产值。以三一的18号“灯塔工厂”为例，以前1050个工人只能每月生产400台泵车，现在800个工人就能实现600台产能，人均产能提升了96.9%。

“灯塔工厂”有两个“聪明”的大脑——制造执行系统（MES）和智能仓储物流系统。通过MES自动将其精准分解到每个工人，订单、工作和物料分配都不再需要人来统筹，工人只需按系统指示进行工作，大大降低了工作的复杂度和难度。还有，仓库只有8个库管，这是同等容量的仓库的1/5。另外，高强度、高危险的工作，老员工要退休，年轻人不愿意做，招聘就存在困难。而机器的抗周期能力要比人更胜一筹。

所以，数字化转型的初步成果，依靠的是物料的精准管理、工艺流程的改进，以及整个业务的算法驱动。

#### 12.三一重工数字化转型成功背后的逻辑

三一数字化转型成功的小故事，背后的逻辑是什

么呢？

首先，它是一个绝对的一把手工程。是一把手下决心、定方向、调组织、进新人、改文化和配资源的过程。但是，仅仅支持是不够的，必须要有头号推手的引领，有一把手大量的亲力亲为。

其次，数字化转型最根本、最关键，也是最艰难的部分，是人的转型；所以，一定是始于学习的、持续的组织和人的变革。

## 数字化转型，本质是人的转型

### 1. 为什么数字化转型从根本上是人的转型？

首先，数字化转型一定是一种颠覆式创新，而非持续改进。就像苹果手机、特斯拉汽车一样，是把原来做的事情用今天的数字技术重新做一遍。比如，原来的医学是循证医学，它将每个病种都高度细化了，如肺癌、胰腺癌、肝癌、胃癌等等分门别类治疗。但是在今天，有科学家在用大数据和人工智能技术，在细胞层面、基因层面重新做诊断。在此基础上，不论是哪一种癌症，最终都会用计算医学来打通，进行个性化的诊疗。所以，数字化转型是一种颠覆式的创新，而非持续改进，它需要创新的文化氛围。

第二，数字化转型从根本上一种组织变革，而不是技术采纳。这样深刻的变革，一定以是学习和认知的飞跃为基础的。我认为，这是一个通过学习改变认知，然后产生行动，最后再持续学习的三角循环。而新愿景和蓝图、新战略、新架构（组织）、新人（新岗位、新技）、新思维与新文化，以上每个方面都涉及人力资源职能。

此外，刚才说过，它是利用数字技术重构业务、解决痛点的过程。而每个企业的痛点都不一样，这与原来的信息化存在很大差别。原来的信息化是应用ERP、MES、CRM等标准化的系统，而在数字化转型的过程中，因为每个企业痛点不同，工艺流程不同，设备也不一样，所以，每个企业的数字化转型方案和路径都是高度个性化的，是千企千面的事情。因此，它不可能依靠外力或者一个单独的IT部门来完成，更没有可能是“交钥匙”工程。所以，三一重工的实践告诉我们，数字化转型一定是由业务来牵引，是业务和IT双轮驱动的。

同时，企业还必需有内生的、自我驱动的创新。必须是我们自己先实现转型，由人自我驱动，实现自下而上的创新和数字化转型。在这里我们强调的是，数字化转型，尤其是在制造业，在相当多的服务业，都是针对自己的个性化问题提出解决方案的，所以，它必须有内生的转型动力。从领导到员工，所有的人都要把数字化转型的理念内化于心，并化为自觉的行

动。这是一个典型的自我驱动的过程，尤其是在实现0到1的探索之后，在试点成功之后，需要在企业内部实现快速的人1到N的复制。这就更需要全体员工对数字化转型深刻认知。

第三，转型是全方位的，需要全员参与和各级一把手的坚决推动。我想特别提一下目前的轻代码的应用，它使得业务人员可以自己通过图形界面的他“拖拉拽”搭建各种各样的管理系统，能够促进非IT人员在数字化转型中发挥决定作用。我认为，在未来，企业数字化转型的主体其实不能依靠一些互联网公司，不能依靠外力，而是要依靠企业内部培养的业务出身的数字化人才、数据科学家，但是最终，数字化转型的主体会是业务人员，而不是IT人员。

比如，最近我关注到钉钉的数字化应用情况。钉钉现有1900万个企业用户、5亿左右的个体用户。早期，我们了解的它的数字化生态主要是一些管理职能，从人力资源到财务报销等等的线上化。到了今天，大量的生产管理应用，甚至工业互联网、IOT（物联网）应用都已对接到了钉钉平台当中。比如关键设备上的传感器，通过与第三方合作，都可以把信号对接到钉钉平台，从而通过低代码或者少代码，通过业务人员的拖拉拽，就可以搭建自己的数字化平台。这样的应用是由大量的非IT人员进行进行的，包括流程工程师、业务部门的骨干等等。他们对业务非常熟悉，能够将数字化技术更好地与业务相结合。所以，在未来，尤其是中小企业的数字化转型，会是由业务人员在统一的平台上，运用低代码来完成的，他们是未来数字化转型的主力军。这就更加需要人的转型。

### 2. 人力资源部门如何赋能企业数字化转型？

#### (1) 人力资源自身的数字化转型

欲为他人赋能，必先自身转型。否则，人力资源部本身没有数字化的理念和认知，如何服务好一线，又如何为一线赋能呢？所以，首先要有理念和认知的升级，将人力资源业务数据化（线上化）和数据业务化（决定数据驱动）。当人力资源部门实现了整体的数据驱动以后，才会更加理解业务部门的数字化转型的方向和需求，才能更好地为其赋能。

#### (2) 新职能

在这个过程中，人力资源的职能会发生转变，因此要打造学习型组织，持续学习、持续进行，从而推动人的转型。

同时，人力资源部门还要做好数字化转型企业的组织与文化保障。最终，要通过组织的方式、技术手段和制度，来实现以客户为中心的理念的落地的组织保障和文化保障。

（来源：华夏基石e洞察）



# 新一轮科技革命为中国社会治理带来的

## 机遇与挑战

文/王希武

### 1、科技革命下社会治理面临的挑战

新一轮科学革命为我国社会治理带来了较大冲击，科技与社会治理的联系越来越紧密，科技革命在社会治理中的应用备受关注。但当前社会治理体系自身存在的不足以及科技的冲击导致某些地区或某些方面社会治理水平明显偏低，存在着明显不足。从新一轮科技革命对社会治理带来的挑战来看，科技与社会治理的耦合过程不仅需克服社会治理体系自身的不足，还需要提防科技发展引发的新的社会治理问题。

#### 1.1 专业人才匮乏

无论是科技发展还是社会治理工作的开展，都离不开拥有专业知识以及综合应变能力的人才，当前，我国社会治理现状是复合型人才匮乏，社会治理以及科技与社会治理的耦合都离不开对社会问题具有敏锐洞察力的人才，尤其是在经济发展相对较差的地区，一线社会治理人才较少，成为制约社会治理水平的重要因素。同时，基层社会治理人才素质高低不一，或无法利用现代科技开展社会治理工作，不仅影响社会治理效率，还会导致社会治理工作无法顺利开展。深入群众，解决群众面临的社会问题是社会治理工作的本质，社会治理的基础是解决基层社会问题，而基层社会治理中上至领导层，下至执行层依然采用者较为传统的管理模式与手段，科技为社会治理带来的新手段、工具在基层社会治理中应用较少。

#### 1.2 缺乏资金支持

新一轮科技革命背景下，科技创新与社会的方方面面相融合，为经济、社会发展注入了新活力。但科技创新以及科技与社会治理的融合离不开资金支持，尤其是科技工具的研发与应用前期投入资金大，这就要求有足够的资金为科技创新与社会治理的融合奠定物质基础。同时，社会治理涉及内容多、范围广，本身管理难度较大，加之科技发展进一步拓宽了其管理范围、内容，以互联网为代表的科学技术在飞速发展的同时，也引发了许多新的社会问题，如网络诈骗、网络虚假舆论等，从某种程度上来说皆属于社会治理的范畴。在此背景下，社会治理所需的治理资金也呈

现出逐年增长的趋势。然而，目前大部分地区尤其是基层社会治理部门资金来源仅靠财政拨款，资金来源单一，无法支撑庞大的新一轮科技革命社会治理资金需求。以智能信息化社会管理平台建设为例，目前实现高水平信息化、智能化社会治理管理的地区并不多，社会治理信息化水平较高的地区往往是GDP排名靠前的地区，大部分为一线城市。在新一轮科技革命下，社会管理智能化、信息化已成为未来社会治理发展的趋势，如何获取技术投入、运维所需的资金成为社会治理信息化、智能化的关键问题。

#### 1.3 社会治理体系有待完善

新一轮科技革命背景下，传统的社会治理体系受到了冲击，社会治理内容、范围的丰富势必需要社会治理相关的制度、体系建设进一步完善。但当前许多地区社会治理体系的改革创新速度低于科技创新与发展的速度，新的社会问题不断出现，相应的法律法规、规范系统未及时更新，出现了法律漏洞、制度漏洞，使得部分社会问题成为群众痛点，如“扶不扶”问题。事实上，目前我国大部分地区公共监控系统建设较为完善，借助监控体系确保搀扶摔倒老人的基本权利不被侵犯，明确相关治理规范，能为解决“扶不扶”问题提供一种解决思路。换句话说，科技可作为社会治理获取数据信息的支撑手段，通过科学技术获取社会治理的基础数据、信息，采集、分析、利用相关治理数据，为治理提供方向或依据。但如何采集、保护并确保群众隐私是社会治理制度应考虑的问题。保护所采集的公共信息、数据，确保数据安全是新时期社会治理面临的新问题。

#### 1.4 缺乏实践经验

我国北京、上海等经济发展较好的城市率先开展了现代化社会治理体系建设与探索，但经济水平相对落后地区由于技术、资金、管理理念等多方面因素的限制，导致社会治理效果不如预期。其原因在与缺乏实践经验，未坚持因地制宜原则。不同地区政治、经济以及历史文化存在较大差异，这些差异导致社会治理过程中面临的错综复杂，不同的社会环境造就了不

同的社会问题，因此在实际的社会治理过程中，需要当地相关部门因地制宜，结合本地区社会问题的实际情况，以具体问题具体分析的理念来选择合适的社会治理手段、工具。在实践探索阶段，经验匮乏不可避免的会导致社会治理成效微弱，部分地区照搬发达地区社会治理模式，引进不适合本区域的信息管理技术，不仅未能改善社会治理现状，还造成了重复性投入，导致资源浪费，不利于社会治理资源的合理配置。成功的科技创新与社会治理体系的融合经验为其他地区社会治理创新提供了蓝图，但在借鉴这些经验时应坚持因地制宜，避免出现社会治理模式趋同性的现象，探索本地区特色的、有效的社会治理模式显得尤为重要。

## 2、科技革命为社会治理带来的机遇

### 2.1 提高社会治理多元化水平

我国社会治理主体较多，便捷的信息技术为解决多元主体间互动难题带来机遇，从而提高社会治理多元化水平。近年来，大数据、区块链等信息技术使得人与人、企业与企业之间的交流日益频繁，社会治理中多元主体间的互动不仅更加频繁增加，还提高了其沟通有效性。如区块链的应用，通过信息平台搭建社会信任体系，完善各主体的基本信息，从而优化中国社会治理结构，使整个社会治理体系呈现出更透明、多元、平等的趋势。同时，人工智能与社会治理的融合也进一步提高了社会治理多元化水平，社会治理多元化包含社会治理主体多元化、治理内容多元化、治理方式多元化等，社会治理多元化水平的提高将有效缓解政府、社会组织以及民众之间的“信息孤岛”现象，即有利于改变多元主体间信息不对称的现象。除此之外，参与社会治理的主体也将发生变化，民众、社会组织将积极的参与到社会治理中来，从而提高社会治理的有效性、合理性。社会治理中政府与社会关系错综复杂，新一代科技革命的优秀信息技术能起到赋能作用，从而使社会治理方法多元化。众所周知，民众生活进入新一轮科技革命即信息革命以来习惯、方式等发生了变化，而社会治理的要求也相应加强。

### 2.2 提高社会治理的效果

新一代科技革命下，社会治理方式、渠道、平台等更加专业，中国社会治理的专业水平不断提高，取得更好的治理效果。参与社会治理的政府、相关组织以及公民建立起新时代社会治理体系，以共治共享为共同目标，多方交流沟通，提高社会治理的有效性。在相当长一段时间内，我国社会治理由政府为主导，新一轮科技革命不仅能提高政府的参与社会治理的执行力，还能提高其他参与者的治理效果。对于政府而言，政府在社会治理中扮演着“引路人”的角色，其颁布的法律法规、规章制度具有强制性，这些法律法

规、规章制度的落实就需要有过硬的执行力，换句话说政府要有足够的力量去把控和解决社会问题。新一轮科技革命下“天眼”、监控体系等加强了社会监督，社会问题从被发现到解决的时间不断缩短，对问题的把握与解决能力也趋于成熟，很大程度上提升了社会治理效果。不难看出，新时代社会治理离不开科技做支撑，合理利用科技手段，提升社会治理效率是必不可少的，科技成为社会治理的基础力量，科技提升社会治理效果主要体现在两个方面：

其一，社会治理有了科技支撑有利于缩短社会治理时间，提升社会治理效率。社会治理的目标是为了维护社会秩序，在新一轮科技革命背景下，数据收集、分析手段丰富，可视化分析、语义引擎、3D建模等技术使得社会治理中遇到的问题原因直观、及时的呈现在治理者眼前，为治理者指明治理方向，拟定治理目标方案。除此之外，还能实时监控、记录社会治理方案的落实情况，反馈治理手段的成果，以便治理者能及时调整社会治理方案。

其二，科技支撑有利于社会治理大数据思维的形成，转变社会治理观念。信息革命背景下，大数据思维是科技创新以及社会治理创新不可或缺的思维，科技作为一种工具，并不能取代人类，因此社会治理需要具有大数据思维的人才。如果说各类信息工具提升了社会治理的速度，那么培养大数据思维便是增强社会治理创新性的主要途径。将科技思维渗透到社会治理的全过程中，相关部门凭借大数据思维来探索社会治理新形式，从而转变传统社会治理观念，形成符合本地实际情况的社会治理思维，提高社会治理制度的适用性。例如，大数据技术应用与社会问题分析，用数据来设计社会治理体系。针对频发的社会问题加强监管，发现数据异常时应加以分析，以便及时发现潜在的社会问题。

## 3、科技创新与社会治理融合的策略

### 3.1 高素质人才为社会治理创新赋能

实现社会治理专业化，首要任务是搭建复合型人才队伍。新一轮科技革命背景下，对社会治理人才的要求主要聚焦在两方面：一方面是社会治理专业知识丰富，另一方面是熟练掌握科技工具，能利用科技工具提高自己的工作效率，实现社会治理的创新。这要求相关部门对现有社会治理人才定期开展职业知识以及技术培训，让内部人员及时了解先进的社会管理理念，学习其他地区成功经验，培养职员举一反三的能力，为科技创新与社会治理打造基础知识牢固的人才团队。同时，给予专业人才科技培训，加强开展人机融合培训，提升社会治理团队运用科技的能力，把握智能化技术的操作要点，提升专业人员的创新思维能力。社会治理中科技的应用包含计算机技术、物联网



# 制度创新必须

## 动

## 真

## 格

文  
贾康

亚布力论坛

### “制度创新” 是经济发展的关键一招

亚布力论坛：你曾说，“新型举国体制”是对“卡脖子”技术攻关突破的重点。为什么这么说？

贾康：新型举国体制是以一个特殊的、中国特色的体制，去解决芯片攻关这样的“卡脖子”问题，其对应的是特定的、少数的、“天价也买不来”的然而影响重大的一些关键核心技术，它的成功也密切关联着制度机制创新。

除了延续过去“两弹一星”举国体制的经验之外，在新的时代背景下，新型举国体制必然有新的内涵。我们不能以一般市场上“比较优势”的原则来应对这个特殊的客观要求。比如中国的高端芯片现在被美国“卡脖子”，只剩“华山一条路”——用新型举国体制攻关，三年不成功就攻五年，五年不成功就攻七年，一定要实现芯片核心技术的

突破。除此之外，别无选择。但中国作为攻关成果的芯片产出，最后能否承受住世界市场的考验，在国际竞争中形成某个临界点以上的市场份额，是检验它是否成功的标准。

亚布力论坛：这种制度机制创新遭遇了哪些阻力？

贾康：具体的阻力比较多，比如至少芯片攻关从现在看来，在协调方面还有所欠缺。

想要攻下芯片，至少要协调成千上万个团队，不同团队的想法与分工都有可能不一样，如何将各种各样的企业汇集在这个系统工程里，尽可能地减少在试错过程中的代价和痛苦，形成高水平的协调中心，如愿实现芯片技术的突破？这是一个考验。

“两弹一星”的传统经验，是以举国之力狠抓核技术和空间技术的攻坚突破，当时由周恩来总理挂帅，聂荣臻元帅坐镇协调，张爱萍将军日日紧盯在一

技术、电子机械设备等，根据不同岗位的实际需求来要求岗位人员学习相应的技术，熟练运用科技工具来提升社会治理水平。

### 3.2 移动政务为社会治理智能化赋能

通过实践探索表明，移动政务可有效提高我国社会治理水平，完善社会治理结构。移动政务不仅简化了政府工作，转变了政府职能，还使民众、社会组织积极参与到社会治理中来，有利于共治共管社会治理模式的搭建。移动政务是借助各类科技信息技术，搭建公共政务信息管理平台，从而提高社会治理的透明性、公共性。首先，移动政务平台需要能精准识别公众诉求，对公众诉求进行动态化管理。移动政务平台为公众提供了一个可以与政府双向互动的机会，两者间的互动可被实时记录下来，平台后台通过将公众关注的内容记录下来，对一段时间内的数据进行汇总分析后，政府便可精准识别公众的关注点，从中挖掘出公众面临的问题以及需求。与此同时，政府需主动去识别公众需求，争取能借助移动信息平台与相关科技工具预测公众需求，从而及时回应公众的需求，提升政府的回应速度。为确保对公众需求的精准性，需要加强动态化社会治理数据管理，因为不同群体、地区的公众面临的问题与需求存在差异化，这要求相关部

门不断完善移动政务平台的各板块，收集分析公众需求所需的基础数据，从而为社会治理打造针对性、个性化的方案。除此之外，应打造民情民意反馈模板，为民众提供可表达自己诉求的途径，搜集民众需求，以便治理者从民众需求出发开展社会治理工作。借助大数据技术并运用大数据分析思维，进行科学决策，制定高校的、实用性强的社会治理方案，减少社会资金浪费。其次，应处理专门的小组及时回应公众需求，解答公众对社会治理工作的疑惑。移动政务平台打破了社会治理时空限制，公众与政府工作人员可借助移动终端实现跨区域的交流互动，移动终端可达到“零距离”实时处理的效果，线上解决一些社会问题，为政府工作人员以及民众节约了宝贵的时间。

### 结语

总而言之，新一轮科技革命背景下，中国社会治理面临着复合型人才匮乏、社会治理资金不足以及社会治理体系不完善等挑战，这些挑战不仅是社会治理体系固有的问题，也是科技发展过程中社会治理面临的新挑战。与此同时，科技创新与社会治理的融合也为提高社会治理效率，简化社会治理流程带来了诸多机遇，我国社会治理体系呈现出智能化、信息化发展趋势。

（来源：昆明云内动力股份有限公司）

线。这种有序的大兵团作战式协调经验，对于新型举国体制非常有借鉴意义。

**亚布力论坛：**制度创新将为中国带来哪些积极影响？

**贾康：**制度安排层面实行创新的贡献，在那些有别于“新型举国体制”的一般竞争领域，往往表现在不是政府直接去做了什么，而是政府不做什么。

以改革开放来说，制度创新给了民营企业试错、创新的弹性空间，带出了生机与活力促进的科技创新。在新技术革命风起云涌的过程中，以中国民营企业为主的一些互联网创新企业，终于冲到了头部，为中国乃至世界带来了较大的影响，它们带来的正面效应来之不易。

疫情暴发后，这种正面效应更加明显。早期武汉封城隔离，正是电商线上、线下相结合的功能，有效维持了那些被隔离的社区成员的基本生活和整个社会的基本运转。从这些看，制度创新带来的科技创新功不可没。

回过头看，如果不是改革开放给予了这些民营企业捕捉创业创新的机遇，使它们通过痛苦的“烧钱”过程烧出了若干个头部企业，那么在新技术领域里，就根本不可能形成对经济社会发展的重要支撑力。

制度创新冲破了中国传统的管控模式，为中国带来了更好的创业环境。正是基于制度创新，少数民营企业才得以在不确定性极高、成功率很低的互联网+创新过程中脱颖而出，为社会贡献出全局的意义。

以腾讯为例，在腾讯早期开发微信时，体制内部讨论说这会给政府带来麻烦，但李克强总理对此说了四个字——“包容审慎”，意思是以包容的态度先看看，审慎地考虑不要轻易出手动作，结果能够让腾讯熬过瓶颈期后的发展一飞冲天。要肯定改革带来的“关键一招”，使如今全社会普遍应用的扫码支付、穷乡僻壤也能出现的“淘宝村”“淘宝镇”成为中国的现实，这些支持经济繁荣、百姓致富的案例，都是改革开放制度创新安排下的正面结果。

有些蓬勃发展的头部企业出现了偏差，领导和管理部门正指导进行纠偏和整改，但整改绝对不是要掐死它们。从国家现代化全局和人民根本利益层面看，还是要鼓励企业在纠偏中继续创新发展。

**亚布力论坛：**在深化改革过程中，“内循环”遇到的最大挑战是什么？

**贾康：**从最有影响的因素来说，那就是制度创新必须在改革深水区动真格。制度创新是一个纲举目张的因素，通过制度创新，能使企业真正进入一个由法

治充分保护产权、维持社会公平正义的投资环境。

不论企业规模大小，所有制性质如何，都可以公平竞争，“优胜劣汰”中只要用社会保障托住它们员工的基本保障待遇，就不会击穿底线。社会政策托底加上形成优胜劣汰的竞争，这就能引导创业创新者努力发挥自身潜力，从而使经济全局进入良性循环的发展状态。

但一些制度弊病在于，阻碍了统一市场里的企业产权得到扎实的保护。领导层明确的改革原则，在具体落实过程中，很有可能出现扭曲，有目标与结果“对不上茬”的情况。如何化解目标与结果不统一带来的纠结和矛盾？只有在“冲破利益固化的藩篱”而“全面依法治国”之中，让市场决定优胜劣汰，切实保护企业产权，让生产要素尽可能地充分自主流动，才能让大家真正感受到社会的公平正义。

改革文件已非常多，但在落实过程中，又可能步履维艰。想要消除这些阻碍因素，扩大内需，就要在改革深水区的攻坚克难诸方面动真格，才能达到“取得决定性成果”的境界。

### 政府自身要设置“权责清单”

**亚布力论坛：**你为什么一再强调“市场主体法无禁止即可为”“政府法无授权不可为”的政策原则？

**贾康：**这是中国打造“高标准法治化营商环境”非常值得肯定的一种明确的原则表述。它起源于上海自贸区，正是被要求多轮复制、反复强调的原则。

企业是市场主体，面对的应是“负面清单”，企业要做创新活动中，只要不触碰负面清单，就可以在得到法治化产权保障的条件下，放开手脚，“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”，去试错、创新和发挥潜力与活力。

政府自身则应以“自我革命”的精神列好“正面清单”，即规定各级政府事权清单，列明可以和应该做什么，否则一些随意的“调控”可能都是没有合理依据的；而且政府还应“有权必有责”，在正面的事权清单的后面配上“责任清单”，形成问责制的有效绩效考评、行为约束。

**亚布力论坛：**现今这些政策原则落实情况如何？

**贾康：**自贸区从上海开始启用这套原则，现在自贸区已经复制六七轮了，具体考察起来：政府“革自己的命”是不是到位？是否真正给自己设置了一个清晰的正面清单及责任清单？这些还有待总结经验，进一步求得落实。

领导人反复强调，一定要考虑怎么把权力关进法



治的笼子里，但在现实生活中，不少人还是缺乏这种意识。很多老百姓还是觉得“官大一级压死人”，领导说了什么，大家都得按照他的意图去做，至于“清单”在哪，一般人不太过问，觉得过问了也没用。

政府履行职能都要配上财政资金，那么财政以分配来履行“以政控财、以财行政”的公共资源配置，就需要按照清晰的事权清单和支出责任清单，去规范政府体系自身的行为。

**亚布力论坛：**从扩大内需的视角看，改革政策应如何发挥作用？

**贾康：**首先，要在消费方面实现更好的“托底”，就要加大力度鼓励民营企业健康发展。中国民营企业已在提供90%以上的新增就业，小微企业和个体工商户的数量合计已经1亿出头。只有有了新增就业，老百姓（特别是低端劳动者）才有收入；而且不能只看人均收入，还得特别注意看弱势群体的收入。中国大约有6亿人每月可支配收入仅在1000元左右，必须进一步改善这些低收入阶层的境遇，提高低端社会成员的收入水平。

其次，除了提高老百姓的收入之外，还要有更加健全的社会保障体系，要有基本的“衣食住行教育医疗”的托底，托住低端社会成员的基本生活问题，使他们“住有所居”“病有所医”“老有所养”。教育方面除了九年义务教育之外，还要想方设法尽可能缓解实际形成的其它教育负担，减少家长的焦虑。

最后，这些都有了基本托底后，就能消除老百姓过于强烈的“预防性储蓄动机”，从而释放消费潜力，扩大内需。

**亚布力论坛：**每个群体都会有自己的焦虑，总体上如何调和这些矛盾？

**贾康：**对于低收入阶层来说，首先要注重使其收入能得到一定提高；对于中产阶级来说，其焦虑要能得到一定缓解，比如缓解“有房”但要当“房奴”的焦虑感；对于先富起来的高收入阶层来说，可以适当提高对他们的直接税的比重，让他们为国库多做些贡献。

虽然多交税这件事，可能摊到谁头上都会不高兴，但从一个现代社会的共性规律来说，这方面的制度建设不可避免。合理地改进各阶层的情况，是一个系统工程。

总体上，我推崇的是现代国家要全面依法治国，大家共同建设一个以“走向共和”为逻辑线索的法治化国家。在每个发展阶段，无论收入高低，每个群体都能对社会持有基本的信任感，能够享受到在法治条件下的、可预期的社会公平和正义。

## 企业家是中国最稀缺的资源

**亚布力论坛：**你不止一次强调，企业家是当前中国社会“最稀缺的资源”，没有之一？

**贾康：**没有之一。21世纪最宝贵的是人才，而人才里真正尖端的人物是企业家。在中国，要挑选多少个部长都不难，后面已有一大堆后备干部；但要培养几个真正特别成功的企业家，谁也拿不出方案来。

企业家是在激烈的竞争中自然而然地冲出来的，失败率极高。真正能够经受住市场考验的成功企业家，其贡献往往是，正外部性十分明显，即他们不仅自己的企业办得好，还引领了创业创新的社会氛围。

中国社会有浓厚的“官本位”思想，谁当官了，谁就应该受尊重；但谁做了一个成功的企业家，却未必能获得同样的尊重。中国不缺官员，缺的是特别好的、能够经受住市场考验的企业家。想要真正承认企业家是最稀缺的资源，就意味着中国要更好地对接国际上已有的、国外工业革命后几百年积累下来的商业文明，不能简单地延续中国过去那种认为商人都不入流、“无商不奸”的错误认识，“在商言商”是企业家一个必然的立场。

此外，企业家一定会有个人特色，很多企业家可能“辫子一大把”，要抓他的毛病非常简单，但抓了毛病你却无法找到替代他的人。这可不是简单地选拔干部接班，一个成功企业家的角色不是谁都能充当的。中国社会在这方面的认识可能还是不到位，还需要大家慢慢去体会。

**亚布力论坛：**从经济全球化角度看，应该如何更好地配置这种“最稀缺的资源”？

**贾康：**社会要有对人才宽容的现代导向。企业家往往有强烈的个性，很可能出现一些偏差，甚至有走极端、偏执的特征，有些天才的发明家、创新者可能也是这样（比如乔布斯）。互联网创新一开始有那么多人做，但现在留下来的头部企业也就一二十家。创新创业失败率很高，成功者只是少数。

所以，想要更好地配置“企业家”这种最稀缺的资源，就要允许这种有强烈个性的人有自己的试错空间，对他们保持更多的宽容性，容忍他们有时令人不太愉快的个性，容忍他们有时口出狂言，也容忍他们有时“摔个跟头”。

随着国民素质的逐步提高，越来越多的人有可能对于这些创新者不再只是简单地挑毛病。当社会有了这种宽容的制度环境和文化氛围，当大家开始比较公允地看待企业家群体时，就标志着中国社会又有了进步。

（注：贾康系华夏新供给经济学研究院院长）

长效增值

智慧赋能

文\云内动力



11月18日，昆明云内动力股份有限公司（以下简称“云内动力”）隆重举行云内德威国六长效超级产品、智慧后服务发布会暨2022年服务合作伙伴大会，本次大会以“长效增值 智慧赋能”为主题，云内动力公司领导、相关部门、来自全国各地的部分服务站、代理商、有关媒体代表出席本次会议，共同谋划2022年相互合作、协同发展之路。

云内动力总经理代云辉女士对参会嘉宾的到来表示热烈欢迎，她表示，2021年是充满困难与挑战的一年，在全球缺“芯”的大环境下，云内动力将紧跟市场发展步伐，进一步构建公司的核心能力，继续坚持高质量发展，走属于云内动力自己的“自主可控”之路。

由云内动力技术中心副主任吴涛对德威国六长效超级产品进行发布讲解。并由公司领导上台，为新产品注入了源源不断的能量。随着“40000公里”字样的缓缓升起，首保换油周期5000km/3个月，定保换油周期40000km/12个月，是云内动力在动力总成革命中的一次重大升级，标志着云内动力在产业发展变

革、转型升级中永争第一的信心与决心。

云内动力营销公司副总经理迟焕坤对智慧后服务平台架构及功能模块进行揭秘。随着多年的发展，云内动力已经形成了集产品销售、客户服务、配件供应、技术支持和信息收集为一体的营销服务体系。“智慧后服务平台”的上线，真正意义上将分散的资源进行了集中整合，实现了全生命周期管理，将智能化的发展赋能于服务用户，通过数字化、智能化管理为用户提供更精准的服务。

公司还对30位用汗水与智慧践行工匠精神的技师、31家用卓越的品质及更高、更快、更完善服务为云内动力保驾护航的服务站和代理商进行表彰。并特别邀请了代理商代表重庆超亨商贸有限公司董事长陈洁女士及服务站代表玉溪金福车业公司董事长窦仕福先生上台进行发言，为大家传授工作经验和方法。

云内动力营销公司副总经理迟焕坤作2021年后市场服务工作报告。提出了以围绕“智慧后平台拓渠道，营销模式变革提销量，多方联动强保供”做大做强公司后市场配件业务为工作思路，表明在今后的的工作中，要充分运用智慧后服务网络培训平台，开展自有体系和主机厂服务体系集中培训，依托服务站开展区域专项、定向培训，全面提升整体服务维修技能。

云内动力副总经理王洪亮对“长效增值 智慧赋能”主题大会进行总结性发言，重点对行业形势及公司经营情况进行分析。他表示，2021年面临新科技、新法规、新需求变化的国六商用车市场的挑战，云内动力深知，只有关注用户需求变化，不断提升产品研发、生产制造、产品一致性控制能力、提供切实有效的服务才是企业不断发展进步的基石。在即将到来的2022，云内动力将始终按照“全价值链体系增值的精益管理”工作主线，与众多合作伙伴一同，紧抓蓝牌新规机遇、推广重点产品、提升品牌美誉度、创新服务模式，通过更加精准和人性化的服务为广大用户带来升级体验。

在“十四五”期间，面对汽车行业新格局，云内动力始终以满足消费者需求升级为己任，以前瞻的战略布局，多元化的产品矩阵、持续优化升级的服务理念，不断为合作伙伴打造新的生态关系。以“长效产品”为用户增值，用“智慧服务”为用户赋能，全面助力用户提升运营效率。

（来源：云内动力供稿）



# 国内首套大型养路机械走行性能试验台建设

## 圆满收官

文/姚娜

近日，功能齐备、世界领先的国内首套铁路大型养路机械整机走行性能试验台在中国铁建高新装备股份有限公司顺利通过国内专家组验收！

铁路大型养路机械走行性能试验台设计聚焦铁路大型养路机械高端装备设计、研发、制造和用户场景等各关键环节试验验证，为铁路大型养路机械行业新技术产业化应用提供世界领先的公共服务平台。

试验台采用变轨距（1000mm-1676mm）、变轴距、自动上车桥等技术，能适应不同国家和地区多达八轴不同轨距、轴距车型的试验需求，以模拟无限长轨道滚动振动为基础，具备对新产品整机走行部传动系统温升及密封性能试验、直线动力学性能试验、牵引试验、转向架装车状态下刚度测试等常规试验功能，特别是整机台架空气制动性能测试和准动态曲线通过模拟两个研究试验功能为世界首创，填补了国际国内多项技术空白。

试验台应用路谱模拟、准动态曲线模拟、电惯量模拟及同步控制等新技术，实现整机动力学、牵引、空气制动性能的铁路线路模拟试验；应用自动冲角调整、轨道轮动态测力、多参量集成测试、多系统协同控制等技术，实现试验台高效、精准、自动化，并能及时出具试验报告；应用能量反馈、水冷降噪、尾气处理等技术，符合绿色节能环保要求。具有快速、经济、安全、不受外界自然条件限制，以及试验重复性好和能定量显示检测结果等优点。

铁路大型养路机械行业各级领导高度重视试验台建设和验收工作，邀请西南交通大学、中国铁道科学研究院集团有限公司、中

车青岛四方机车车辆股份有限公司、株洲中车时代电气股份有限公司装备事业部及时代电子公司、昆明工务机械段、昆明工务机械车监造项目部、中国铁建重工集团股份有限公司等行业内设计、制造、测试和应用等方面专家进行专业验收。

项目组向专家验收组详细介绍了试验台可行性研究、方案设计、施工设计、安装、调试和测试的全过程和取得的应用验证成果，并按照专家验收组要求现场对测试车的部分功能进行测试，并实时出具了试验报告。

专家验收组通过项目组汇报、查阅设备技术资料、试验报告、现场见证试验和质询，高度肯定了试验台设计、功能、技术性能和验收验证的各项工作，并一致认为通过前期不同轨距、轴距的国铁产品、城轨产品和海外产品充分的验证试验，试验台达到了建设的预期目标；同时高度评价了试验台建设的前瞻性和技术的先进性，不管从功能、规模，还是从采用的新技术都达到了世界领先水平，对试验台未来助力铁路大型养路机械行业自主创新寄予厚望，并对试验台的拓展应用提出了很好的建设性意见和建议。

国内首套铁路大型养路机械整机走行性能公共服务试验平台的建成，将有效助力新产品设计、仿真、试验、应用验证一体化的技术创新，快速搭建新产品研制与产业化之间的桥梁，增强用户信心，打通从创新到应用的瓶颈，提升研发品质，同时加快新产品的推广应用，为中国铁路大型养路机械的基础理论研究和新产品研制奠定坚实的基础。

（铁建装备供稿）

# 深情缅怀孙家仁书记



文/杨宁昆

故人西辞两地思，英才留芳永难忘。在孙家仁书记离开我们十周年之际，深情怀念这位为云南机床厂发展和腾飞的做出巨大贡献的老书记，让我感慨万千，孙书记领导我们工作，战斗的往事，永远定格在我的记忆中。我于1980年在云南省机械厅电机技校毕业后，分配到了云南机床厂工作。1982年调到厂团委工作，近距离地在孙书记的领导下工作。四十年过去，弹指一挥间。与孙书记相知相处的点滴往事，让我永生难忘。

孙家仁书记生于1931年4月5日，云南建水县人，建国前就参加了党的边纵组织。解放后，从事过共青团工作和党务工作。曾经在团省委和省供销社等部门工作过。文革中受到冲击，文革后，调到机械系统工作，先后担任云南重机厂党办主任，云南齿轮厂党委书记。1980年调任云南机床厂党委书记。孙书记调云机之前，云机因地处城区中心，领导家属和关系户较多，非常难管理。概括起来讲就是管理软、懒、散。孙家仁任云机党委书记后，加强了企业管理，用制度管人，他善于把党中央的精神和企业的实际结合起来，提出了“拚搏，进取，攀高峰”的云机精神，坚持党对企业的绝对领导，实行党委领导下的厂长负责制，企业的发展规划、重大决策、人事任免、酬劳分配、住房分配等重大事项，都必须经过党委集体讨论决定。孙书记提出了“敢为人先，勇于创新”的思路，云机实施了多项重大改革，使云机发生了根本的变化，这些改革内容有：一是在全厂推行结构工资改革，把工资分为基本工资，工龄工资，岗位工资。二是重视发挥科技人员的作用，重视新产品研发，对生产一线和有贡献的科技人员在奖金，住房，提拔等方面给予政策倾斜，破格提拔有突出贡献的科技带头人曹愷为厂长，极大地调动了全厂科技人员的积极性，把科学技术是第一个生产力落到实处。三是重视机床销售，制定了一整套适应市场需求的机床经营销售方案，把机床远销到世界各地，为国家创取了大量外汇，提高了产品的知名度和影响力。四是简政放权，抓大放小。奖金向基层车间倾斜，车间科室完成和超额完成任务，可以自由支配奖金，完成生产任务，可以放假旅游，打破大锅饭，平均主义的传统做法，形成力争上游，勇于争先，你追我赶的生动局面。由于云机有孙家仁书记掌舵，做云机的领头羊，

云机从一个名不见经传的普通企业，发展成为一个全国的知名企业，成为了中国机床行业的新星。这些成果的取得，凝结着孙书记和全厂干部职工的心血和汗水。孙家仁书记身上有很多优点和个人魅力，集中起来，有以下特点：一是对党、对国家和工人阶级有着深厚的感情，非常珍惜党组织给他提供的领导岗位，恪尽职守，严格要求自己。二是勤于思考，善于学习，勇于创新。他提出的企业核心与中心关系的理论，见解独到，受到党中央领导的重视和赞扬。在举国上下推行厂长负责制，弱化了党对企业的领导，一些企业党委做摆设，被指责以党代政的关键时刻，孙家仁书记能从理论和实践的高度，提出强化党对企业的绝对领导，探索出一条党领导企业改革发展的新路，是十分难能可贵的，也是要有勇气的。三是高屋建瓴，能够把控全局，有较高的领导才能和理论修养。四是知人善任，选贤用能，敢于启用有缺点有争议的能人，不论资排辈，不搞团团伙伙，清风气正。五是不唯书，不唯上，只唯实。不跟风，不看上面的脸色行事，不阿谀奉承，溜须拍马。在孙家仁书记主政云机16年里，云机飞速发展，做到了企业有名气，职工有志气，产品叫得响。把云机壮大发展成为云南CY集团。集研发，生产，销售为一体，成为全国生产机床的航空母舰，为我国机床行业改革发展闯出了一条新路。孙家仁任云南CY集团党委书记、董事长。毫不夸张地讲，孙家仁书记是我省机械行业改革开放的先行者和弄潮儿，是党对企业领导的成功典范，也是党务工作者学习的榜样。我在厂团委工作期间近距离接触到孙书记，耳闻目睹他的工作和生活点滴，让我终生难忘。每周党委要召开党支部书记例会，由孙书记主持，党政工团领导参加，孙书记听汇报，提问题，做决策。把党对企业的领导延伸到全厂各个角落和有党员的地方，每次参会聆听孙书记的讲话，都能受到教育和启发，得到感染和鼓励。为我今后从事党务工作打下了坚实的基础。他是引导我走向仕途道路最好的老师。孙书记每天7:30前准时到达办公室，自己打扫办公室卫生，自己到食堂打早餐，边吃早餐边看报纸，听广播，研究时政。在他的带领下，云南机床厂从一个不知名的中型企业，变成一个企业有名牌，机床有销路，工人有盼头的蒸蒸日上的全国知名企业。八十年代初期，中国女排勇于拚搏，获得了



“三连冠”，全厂开会前，在厂里的小礼堂，孙书记提议全厂干部职工集体收看中国女排姑娘勇夺世界冠军的实况转播，用女排精神来激励全厂干部职工攀高峰、争第一。在中国女排的精神鼓舞下，全国各行各业爱国热情空前高涨，是我国改革开放后我国最鼎盛的时期，孙书记用中国女排精神激励我们奋进图强，为国争光，让云机走出困境，看到希望。孙书记在云机担任党委书记期间，先后有李德、马开明、曹愷、黄家盈、田翎等多名厂长和总经理与他搭班配合，他们都能自觉地接受党委的领导，尊重孙书记，主动配合和支持孙书记工作，不断把云机的各项工作推向高峰。强将手下无弱兵，在孙家仁书记的带领下，党政工团同心协力，各司其职，谱写了云机辉煌发展的新

篇章。

孙家仁书记是云机干部，工人公认的好党员、好书记。由于他辛勤耕耘，敢于创新，乐于奉献，多次被厂党委评为优秀党员。1984年被昆明市政府授予劳动模范称号。被昆明市总工会授予社会主义竞赛优秀领导者称号。1986年被昆明市委授予优秀思想政治工作者称号。1988年被授予全国优秀思想政治工作者称号。被昆明市委授予优秀共产党员称号。1989年被中央宣传部、国家体改委、全国总工会联合授予全国优秀企业思想政治工作者称号。1991年被云南省委授予优秀企业党委书记称号。1992年被云南省政府授予劳动模范称号。这些荣誉给予孙家仁书记，那是当之无愧的。孙家仁书记永远活在我们心中。

## 夕阳红得灿烂！寒冬中重新认识褚时健

文/曹岫云

褚时健 20 岁参加解放军，不久又当了干部。30 岁莫名其妙被划成右派，右派摘帽后，一出手就让一个连年赤字的糖厂扭亏为盈，成了当地的龙头企业。

更绝的是，改革开放后不久，他又把一个濒临破产的小小的玉溪卷烟厂搞成了中国第一、亚洲第一，区区一个小地方的一家名不见经传的烟厂，缴纳的利税居然占了整个云南省财政收入的半壁江山。红塔山香烟家喻户晓，他成了烟草大王，什么“全国十大改革风云人物”、“全国优秀企业家终身荣誉奖”等等，赞誉扑面而来。

然而，比起他的崛起，他的跌落更令人唏嘘。因经济问题，他 71 岁被判无期徒刑，还要剥夺政治权利终身。前面是“终身荣誉奖”，接着又来这么一个“终身”，两个“终身”形成鲜明对比。

然而，毕竟是有功之臣，不久后减刑，加上身患严重的糖尿病，他被保外就医，当时他已经 75 岁，他决定在哀牢山承包山地种橙子，不到 10 年“褚橙”又成了中国橙子第一品牌。他用工业化的精细管理做农业产品，土壤乃至橙树叶片上的微量元素，甜度酸度的把握，质量的均一，树的间距，每棵树枝叶间的通风透光，一棵树去一半花，结 400 只果等等，将工匠的灵魂注入有生命的果树，向极致迈进。人们又称他为“橙王”。

在有关视频中，褚老没什么高大上的语言，他用他特有的朴实语调说：“就怕没事做”，“闲不住”，

一闲“就生闷气”，这些话他常挂在嘴边。但倒是他的继承人儿子褚一斌，给自己的定位是：当农民的长工。

褚老还有一项本领让我很佩服，就是精准控制睡觉时间，不用闹钟，每天准时起床，误差不超过 3 分钟。

本领高强的人有时不免自信过头。在与褚一斌交流的一个多小时中，他告诉我，若遵医嘱，褚老本可活得更长一些。但在不该吃东西时他禁不住吃了，在不该拔氧气管时，他觉得不要紧，硬要拔下试试。他不知道 91 岁的老人这时不能任性，就这样他一头栽在儿子的胸前。

昨天，我应金蝶软件和阿米巴专家过立门的邀请，来到褚家庄园，为某私董会的企业家们讲稻盛哲学，受到热情欢迎。但来到群山缭绕的褚橙庄园，看到满山、满园、满树黄灿灿的优质橙果，周围美丽绝伦的风景，听有关褚老跌宕的人生故事，特别是在谷底奋起的不屈不挠的精神，大受裨益，其中也颇有哲学的韵味。真是不虚此行。

（来源：正和岛商业洞察。作者曹岫云系稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长）



## 我国首家数字经济人才市场揭牌成立

文/黄兴

中国重庆数字经济人才市场日前正式揭牌成立。这是经人社部批复设立的我国首家数字经济人才市场，旨在助力重庆加快集聚数字经济人才，优化数字经济人才流动和配置，打破数字经济产业创新发展瓶颈。到2025年，该市场将力争打造成高端数字经济人才培养基地、全国数字经济人才输送交流平台。

近年来，重庆大数据智能化产业快速发展，加之数字经济与实体经济深度融合，迫切需要配套建设集数字经济人才流动配置、服务等功能于一体的人力资源要素市场。为此，人社部批复同意设立中国重庆数字经济人才市场，支持重庆加快打造“智造重镇”“智慧名城”，助力数字经济发展。

重庆市人力社保局相关负责人表示，中国重庆数字经济人才市场将突出综合性、专业性、全国性的建设方向，围绕数字经济人才“引、育、留、用、转”等关键环节，致力于为数字经济人才和企业提供一站式人力资源服务解决方案。

据悉，为合理利用现有成熟平台资源，中国重庆数字经济人才市场依托重庆市大学生就业创业公共服务中心平台打造。该平台成立至今，已累计开展就业创业活动1000余场，服务大学生71万人次，可提供线上线下招聘、创业孵化路演、职业能力提升等各类功能服务，具备建设数字经济人才市场所需的条件，能快速投入使用。

(来源：经济参考报)

## 河南「双长制」，高质量发展的新引擎

文/梁隽婷

近日，河南推出的“双长制”不仅在省内引发热议，也在全国各地引起关注。与此前各地媒体报道不同的是，“河南方案”的产业链长由省级领导担任，同时增加了“盟会长制”。有关专家称，河南省的这一做法特点是精准施策，提升产业链现代化水平，着力建链补链强链延链，以战略性新兴产业为引领，培育先进制造业集群，致力于推进全省整体产业提质升级，实现高质量发展。

产业发展过程中，企业如散落的珍珠，只有串成美丽的项链，方能绽放光彩，“链长制”发挥了串珠成链的功能。河南清丰县县长赵丹有更生动更形象的比喻：“企业自由发展像无序行驶的汽车，缺少方向性、秩序性、协同性。实施‘链长制’就是把单打独斗的企业串联成高铁列车，党委政府在前把舵领航，持续出台利好政策，铺设高速轨道，统筹各个部门发挥承接功能、做好连接服务。可以说，‘链长’就是列车长，重要性不言而喻。”

设立“盟会长制”是河南提升产业链的又一次创新探索，是对市场作用认识的深化和飞跃。政府与市场、链长与企业结合得更加紧密，“有为政府”和“有效市场”相得益彰。盟会长单位由全省31个龙头企业以及具有影响力和带动力的各行业协会、商会、联盟组成。尊重市场规律，鼓励和调动全省重点产业的头部企业，发挥资源优势，聚拢

凝聚力量，最大程度地让企业参与市场竞争，通过市场机制和供求规律由企业决定和实现资源配置，使企业这只市场的手挥舞得更加灵动和活跃。

“双长制”打破了产业和地域的边界，搭建起上下游企业供需对接平台，协同破解瓶颈制约与共性难题，促进了产业链上下游、产供销和大中小企业协同发展，实现了政、产、学、研、金的有机结合，畅通了产业循环、市场循环和经济社会循环，营造良好的区域产业生态系统，成为激活高质量发展的新引擎。

产业分工体系已经形成，任何一家企业、一个产业基地或产业园区，提升自身在“价值链”上的位置，就需要进一步加强与同一产业链上其他企业的协同。产业间和企业间各类要素的动态组合，贯穿着研发设计、生产加工、品牌运营、市场拓展和售后服务等诸多链条，各环节的有效合作程度越高，企业生产的总平均成本就越低，行业竞争力也就越强。

精彩故事已经起笔。河南“10大重点产业集群”瞄准的是未来，贯穿的是创新，强调的是高质量，收获的是更加美好的期待。深秋的中原大地处处涌动着“奋勇争先、更加出彩”的发展热潮，河南有基础、有信心、有能力，奋力书写新篇章。

(来源：中国企业报)



# 福建专精特新“小巨人”企业走访见闻

文/董建国

经济转型升级的爬坡换挡期，一些企业面临转型压力。记者在福建走访发现，目前一批专精特新“小巨人”企业通过聚焦主业、强化创新，不断在专门领域形成独特优势，成为一道靓丽风景。

在福建省海安橡胶有限公司，忙碌的生产线上，工人们身手熟练。一批全钢巨型轮胎整装上车，准备运往海外。公司副总裁黄振华说，公司通过技术创新，成功研发出11种系列35个规格的巨型轮胎产品，先后获得国家发明专利2项、实用新型专利20多项。

“起初，公司在设备、配方、工艺等方面都是空白，自主研发迫在眉睫。”黄振华说，当时，国外技术严格保密，巨型工程轮胎的生产技术长期掌握在跨国企业手中。经过多年的刻苦攻关，2008年公司生产的第一条全钢巨型工程子午胎成功下线，打破了国际垄断。

此后，通过持续技术攻关，公司在市场竞争中不断打破国外企业的垄断。“公司每年都将营收的10%以上用于研发创新。”黄振华说，同等性能的产品，价格仅是国际巨头的70%~80%，目前已出口50多个国家。

对于在细分领域持续创新的“甜头”，福建恒而达新材料股份有限公司董事长林正华感同身受。公司主要从事模切工具、锯切工具、裁切工具等金属切削工具的研发、生产和销售，并逐步延伸至产业链下游。

“干企业要有定力，要做就做最好的。”林正华

说，通过研发驱动，公司不断抢占市场份额，如今生产的重型模切工具占据国内市场的半壁江山，在行业内拥有绝对定价权。“今年上半年公司实现营收2.4亿元，同比增长37%。即使这样产品仍处于供不应求的状态，产能不足成为当前企业的痛点。”

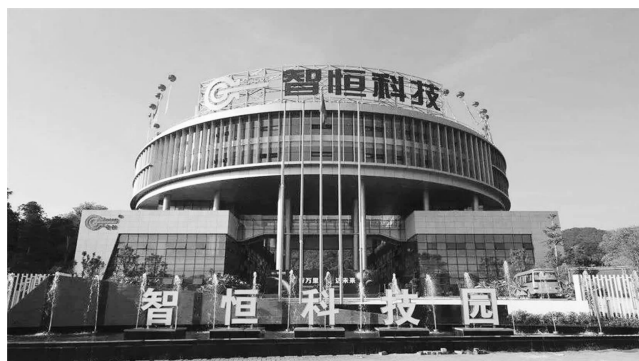
记者采访中发现，目前一批专精特新“小巨人”企业还积极布局战略性新兴产业，有的甚至填补国内技术空白。

去年，福建首个能储能、发电，还能给新能源汽车电池进行检测的智能快速充电站在福州物联网产业创新发展中心投入使用。车主可以边充电边为电池“体检”；在云端，一份电池的检测报告同步发送给车主，电池使用寿命、健康程度等一目了然。

这一项技术来自福建星云电子股份有限公司。持续的科研投入让星云电子在“风口”扎下了根，先后进入宁德时代、比亚迪、上汽通用、一汽大众等龙头企业的供应链中。公司董事长李有财说：“近年来，公司每年科技研发投入占营收比重均超过13%，研发工程人员占公司总人数的近四成，已获得专利102项、软件著作权33项，参与起草4项国家标准。”

“小配件蕴含高技术，小企业支撑大配套。”福建师范大学经济学院教授黄茂兴认为，专精特新“小巨人”企业一方面可以打破国外对产业链关键技术节点的垄断；另一方面可以通过实现小节点行业的技术突破，进而影响和强化整条产业链。这成为引领产业结构调整、新旧动能转换的重要力量。

(来源：新华每日电讯)



# 广东建行独创『技术流』评价体系已获全国推广

文\黎华联

黄颖川

长期以来，科创企业由于轻资产、模式新、周期长、缺抵押等原因，常面临着被金融机构拒贷的困境。“科创企业成果转化难背后，有金融方面的困境因素。融资贵导致企业负担重；融资难，是因为科创企业轻资产较多，无足值的抵押物；融资慢，这就体现在流程长、时效差等方面。”建行广州分行公司业务部副总经理曾玲燕在此前的广州分论坛上介绍。

读懂企业，对准“痛点”疏浚“堵点”，从“看过去、看资产、看股东”转变为“看未来、看技术、看团队”，才能使金融活水更好浇灌实体经济。

打开金融支持科创企业大门的钥匙是“对科技企业创新能力进行精准画像”，通过这种量化科技企业的创新能力，从而为银行发放贷款提供融资依据。

中国建设银行科技金融创新中心常务副主任鲍杰汉认为，知识产权是少有的与企业科技创新态度、实力和潜力正相关的大数据，反映了科技企业的持续创新能力，并能够提前1—2年预测企业的“资金流”情况。“‘技术流’的‘流’字，如同财务管理中的‘资金流’，强调的是企业的持续创新能力。科技企业开展创新活动，会留下行为数据。这些数据的最佳载体，就是企业拥有的知识产权。”

围绕知识产权大数据，建行广东省分行迅速构建起“技术流”方法：一套包含五大类、10余个量化指标的评价标准。刘军认为，要“把企业的知识变成数据，把数据变成信用，把信用最终变成企业的资产”。

2017年9月，经过10个月的准备，

“技术流”正式登场，实现了在员工手机端的自动化、可视化展示：只须输入企业名称，就能在1秒钟内得到该企业的“技术流”评价结果。银行可据此为企业提供差别化增信支持，破解轻资产的科技企业仅凭财务指标难以纳入授信门槛的困境。

数据显示，4年多来，建行广东省分行对辖内33168家高新技术企业实现了服务全覆盖，授信1.3万家，高新技术企业资产业务余额超2600亿元。截至9月末，建行广东省分行高企信贷余额达1510亿元，较2016年增长183%，高新技术企业中制造业客户信贷余额全行占比已达52%，优化了业务及客户结构，科技金融业务收益能够抵补风险，资产质量保持稳定，高企贷款不良率为0.5%，正向着科技金融银行这一目标稳步前进。

日前，中国建设银行总行正式印发“科技企业创新能力评价体系（下称‘科创评价’）全行应用推广方案”，服务我国创新驱动战略实施。至此，此项诞生在广东，并经过广东5.3万家高企实践检验的“科创评价”正式在全国建行推广使用，我国科技创新企业由此实现“凭知识产权就能获得银行贷款”的便捷融资。

2020年2月，国办下发通知推广第三批支持创新相关改革举措，明确提出要在全国推广“建立科创企业信贷审批授信专属流程、信用评价模型和‘技术流’专属评价体系”，将科技创新企业创新能力作为核心指标，拓展科技型中小企业的融资渠道。

（来源：南方日报）