

云南西仪工业股份有限公司
企业党建与企业文化建设融合



(西仪股份 供稿)

昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



企业家应该怎么读书和学习

云南省支持中小企业纾困发展若干措施

情怀藏于心 蓝图绘于胸 担当扛于肩

他用6年把公司变成“小巨人”

任何组织的成长，都是通过“耗散”来完成的

企业何以长久繁荣

封面人物：团居宝居住服务集团董事长 罗振豪

2022
第1期
总第191期

昆企协“三会”召开会长会议 总结去年工作 部署今年任务

重视企业文化建设的铁建装备



企业家应该怎么读书和学习

文/姚 洋

疫情期间，居家时间增多，比平常多读了很多书，也多写了不少文章。今天有幸和大家分享一下我关于读书和学习的心得，同时也从经济学的角度谈一谈为什么做企业的人应该读书和学习。

敢冒险和会学习都是企业家的必备品质

用友集团王文京先生刚刚讲到企业家有三个重要特质——远见、胸怀和学习力，我对此特别赞同。其实我们做任何事，这三个特质都非常重要。

今天我重点分享一点我对企业家学习力的思考，即为什么做企业必须要读书。

我们先想一想什么是“企业家”。我非常同意张维迎老师对“企业家”的定义，他说企业家就是能看到别人看不到的机会，想到别人想不到的办法，而且最后整合资源把别人干不成的事情干成。简单说就是企业家必须具备两个特质：一是商业洞察力很高，二是敢冒险。他最近专门写了一篇文章《成王败寇企业家》，企业家有点像赌徒，成者为王，但成功的概率很低。

这让我想到马云。我第一次见他大概是在1998年，那时他还很年轻，我们请他来讲关于互联网的发展。现在回想起来，二十多年前像马云这样试着成为互联网领域伟大企业家的人遍地都是，但只有马云成功了。马云的成功一定有他的优势，但这一路走来，其中肯定也存在很多的变数和偶然性。

我又想到日本软银的孙正义，我曾经计算过，他投资马云的回报率高达2700倍，完全像是撞上了大运。他当初怎么可能确信马云会成功？他是投资了数不清的马云们。

企业家最大的特质是面对不确定性，能够基于自己的洞察力，智慧地整合资源，然后敢于决断，不怕冒险。企业家经常为了事业押上自己的身家性命，一旦赌赢了就是成功的企业家，甚至开创一个产业、一段历史。

既然做企业像是一场赌博，为什么还要学习？因为仅仅敢于冒险是远远不够的。我在美国威斯康星州读书的时候，那儿的印第安人保护区有一个赌场，我们有些留学生傻乎乎地去赌，结果倾家荡产，但我有个朋友每次都能赢钱，因为他懂概率。就像数学天才因为懂概率总会赌赢一样，赌博要赢钱也得掌握系统

的知识。

企业家为什么成少败多，就是因为只是看到机会，只是敢于创业是远远不够的，还必须有方法，方法不是天生的，主要来自于正确且持续的学习，读书就是学习的重要途径。

企业家应该读哪些书？我推荐的第一种是读专业领域的书。一家企业的老总如果不了解企业所在的专业领域，恐怕很难把企业做好。第二种是读闲书。以我个人的经验，很多时候闲书的帮助反倒是“无心插柳柳成荫”，最后甚至变成你的专业或者半个专业。我刚回国时，因受一份杂志邀约写了一篇介绍1998年诺贝尔经济学奖获得者阿马蒂亚·森的文章，自此我开始对政治哲学有了兴趣。从那以后，我在这二十年里又不断地读了很多这方面的书。今天回首，到今天我发现读过的这些书都是有用的，我现在也开了政治哲学的课，因为做研究的关系也跟政治哲学挂上了钩，所以你读过的“闲书”会自然的引导着你。

知识框架和系统学习很重要

有些人看到成功企业家推荐书单就可能想，“我赶紧也去读一下，读了以后赶紧用来赚钱，然后也成为一名成功的企业家”。如果大家抱着这样的想法去读书，想“一招鲜”立马兑现，恐怕永远也赚不到钱。

我给北大国发院MBA的学生上课，一开始还真有学生问我：“姚老师，你讲这个有什么用？直接教我们一点赚钱的本事吧！”如果学生带着这样的想法来读MBA，恐怕他会错过最值得学习的东西。

学习最终是要建立起自己的知识框架。你只有通过知识框架把所读的内容积累到一定程度，才能将知识很好地运用到实践中。否则，当你看到一些树木就以为是森林，甚至以为是整座青山，那你大概率会失败。只有读了很多书，最后爬上山顶，你才能真正看清森林和青山长什么样子，才算是把书读明白。没有建立起知识框架，读的书只会在你的脑海中散落一地，很难运用。

因此，对于企业家和企业管理者而言，有优秀的洞察力和敢地冒险很重要，但系统性的学习也非常重要。

（来源：北大国发院公众号）

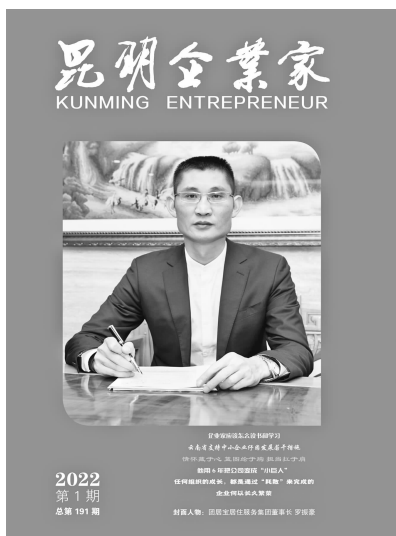
昆明企业家

双月刊

2022年第1期 (总第191期)

2022年2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

企业家应该怎么读书和学习 姚 洋 (1)

高层声音

我呼吁大家重新认识新经济 刘 鹤 (4)

政策信息

大力推进产业数字化转型 (7)

云南省支持中小企业纾困发展若干措施 (8)

要闻信息

政策组合拳精准助力中小企业发展 郭 倩 (10)

封面人物

情怀藏于心 蓝图绘于胸 担当扛于肩 李傲航 (12)

走近企业家

董明珠：逆流而上 梁 宵 (14)

他掌舵这家“没人听说过”的世界500强，年营收7000亿元
..... 高欢欢 (17)

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
事务所荣誉主任

周昌发

承印：昆明理焯印务有限公司

- 他用 6 年把公司变成“小巨人” 于 静 (18)
- 丁世忠：打响必胜之战 刘炜祺 (21)

企业家论坛

- 关于 2022 年，董明珠雷军郭平等企业家有话要说 (22)
- 2022，企业家要稳健前行 宋志平 (25)
- 把握数智转型新机遇 开辟绿色发展新路径 刘亦功 (27)
- 八大转变，从企业家的企业到企业的企业家 彭剑锋 (28)

专家观点

- 任何组织的成长，都是通过“耗散”来完成的 胡赛雄 (31)
- 如何激活中小微企业的活力？ 刘尚希 (35)
- 让工业互联网赋能“中国制造”推动行业发展 樊 纲 (36)

大事要情

- 云南省生态环境厅调研组到云内动力开展调研 云内动力 (37)
- 铁建装备隆重召开科技、营销激励表彰大会 毛旭梅 (37)
- 昆钢智慧制造工程整体切换上线 昆钢宣 (38)
- 云南祥丰实业集团隆重召开 2021 年度工作总结暨表彰大会 祥 丰 (39)
- 昆电工荣膺中国线缆百强企业 昆缆宣 (40)
- 昆钢公司党委理论学习中心组举行今年第一次集中学习 ... 李照峰 (41)

洞见阅读

- 企业何以长久繁荣 周其仁 (42)



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

我呼吁大家重新认识新经济

文/刘鹤

我非常高兴接受邀请参加这次资本市场发育十周年的大会，借这个机会，我想谈一下新经济、风险投资、资本市场和公共政策之间的关系问题。这四者之间存在着非常紧密的联系和比较强的互动性。具体地说，我想讲三点：第一，新经济和现实的发展趋势；第二，新经济与风险投资；第三，新经济、资本市场和公共政策。

01 新经济和未来的发展趋势

最近以来，尽管纳斯达克股市出现波动，但是，以互联网为依托的新经济仍然不断地渗透，不断地扩张，成为影响经济增长、收入分配、国际分工和国家竞争力核心的因素。当然，对这个问题，业内业外和不同的投资者有截然不同的看法。从大的趋势来看，新经济的发展是不可避免的，在美国推出了数字化战略以后，最近，我们又看到了四个引人注目的现象：

第一，在最近召开的 APEC 峰会上，各国领导人又集中讨论了数字经济问题，希望各个国家采取共同行动，促进全球信息化进程，缩小数字化鸿沟；

第二，日本政府在扩大内需九次失利以后，最近，毅然决然推出了信息化战略。准备大量支出公共预算来强化信息基础设施，得到了企业界、商界、政府界和广大的消费者热烈支持；

第三，电子欧洲的计划正在不断地走向深入，在这个过程中，英国又率先推出了一系列有决定性的行动，其中最引人注目的，是在内阁建立电子交易委员会，全面推进电子商务；

第四，中国政府明确提出了“十五”信息化的框架，要以信息化带动工业化，实现国民经济跨越增长，规划选择了附合中国特色的扩大信息产业规模和形成国际竞争力的路径，国家信息化的综合指数要达到 90% 以上，网络规模和容量同样在未来几年占世界第一位，电话的普及率要从目前的 18% 上升到 35%，信息产业占 GDP 比重要超过 7%，除此以外，还重点策划了基础设施的完善，改造传统产业，提高核心制造业竞争力的具体措施，更为重要的是，这个规划明确提出通过制度创新带动技术创新，以推动中国经济的信息化。

从总体上看，大的趋势十分明确，我不认为周期

性的因素会干扰结构性的变化，因此，对大的方向不应该产生困惑。尽管如此，微观的调整正在发生，有四个迹象正在描述着现在和揭示未来。

首先是网络公司的大整合，美国总统克林顿最近在 APEC 会上估计，在最近的五年之内，98% 的网络公司可能会消失，只有 2% 的网络公司会进一步崛起。这提出了一个非常有趣的问题：可能信息网络产业原子式的竞争历程已经结束，一大批有竞争力的甚至会产生垄断作用的优势公司将会崛起。垄断竞争是汽车、钢铁等行业的共性，汽车、钢铁等行业走完自由竞争的道路用了上百年的时间，而信息产业只用了十几个月。过去曾经设想，也许原子式的竞争和网络相结合会替代传统的垄断竞争模式，而事实表明，新经济在产业组织格局上正与传统产业的道路融合。

第二，商业模式从一些中性的概念中解脱出来，向现实的、可盈利的方向全面调整和发展。最近两年，我们经历了 ISP、ICP、ASP、BTOB、BTOC 等模式。现在看来，满足客户的需要，提供比较方便的服务，以及有现实的现金流成为投资者关注的热点。或者说，商业模式从空中开始着陆。

第三，宽带技术、无线接入技术、多媒体技术已经成为支撑电子商务的核心技术，光纤网加路由器的基础设施也不太可能适应互联网经济的发展，在通信基础设施和增值服务之间正在产生新的中间基础设施层。

第四，新经济与传统产业的边界在逐渐消融，新经济如同水银落地，无孔不入，全面进入汽车、家电、石油、钢铁乃至教育、金融、保险和娱乐业。如果从更广阔的视角来观测，互联网经济正在全面地整合社会经济结构，向四个 A 的方向不断地逼近，Any Where 无论在哪儿，Any Time 无论何时，Any one 无论何人，Any device 无论任何一种装备。

有人把新经济和传统产业作为两个截然不同的概念，这可能是错误的。在当今，即便是劳动密集型的产业中，也在增加数字技术的含量，而在资本密集型的产业中，数字技术的含量正在不断地上升。

我刚从美国拉斯维加斯的 Comdex 展览会回来，这个展览会推出了很多新的信息产品，引人注目的是奔驰汽车和数字技术的结合。大家看到，奔驰汽车内设有定位技术、数据库技术，传统产业和新产业之间

人为的或者说理念上的边界正在不断消失。面对这种大趋势，中国的投资机构与国外投资机构似乎做出不同的选择，在纳斯达克股市全面上涨的时候，中国的投资机构是比较狂热的。最近，又出现了向传统产业回归的现象，而国外的投资机构特别是美国似乎更看好新经济市场，尽管纳斯达克的股价还在下降，但是，实际的注入资金量仍在稳步上升。产生这种现象，可能是各个国家比较优势有所不同，也可能是一次战略性的误会。

在这里，我还想特别说一个问题，就是发展新经济意味着什么。很多人从相对静态的比较优势来评价新经济，认为中国没有到发展新经济的阶段，但是，如果从新的技术革命是一次产业革命，正引发社会结构变革的角度来看，新经济所意味的比我们能看到的似乎更多。

比如说，新经济将突破传统的金字塔纵向结构，向横向、互动、偏平的组织结构过渡；新经济将引发民众的广泛参与；新经济将带来不仅是经济，而且是社会结构重大的变革等等；新经济又与全球一体化、WTO等重大命题联系在一起。当我们脱离一个视角，转向另外一个视角之后，发现新经济所追求的目标和建立市场体制、进一步推动改革的目标是多么的高度一致。因此，我呼吁大家重新认识新经济。

02 新经济与风险投资

新经济的发展与传统产业有不同的路径，最核心的特点是，这种经济以人为本，以人的创造性和对市场的追求为源动力。在这种情况下，作为驱动新经济扩张的催化剂，风险投资则具有最为关键的作用。因为，发展新经济就要理解人的制高点作用，而不是机构的作用。而发挥人的作用离不开风险投资。

我们目前对风险投资只是处于字面上的了解，有两个普遍的误会，第一点认为风险投资具有博弈性，风险投资家就是抱着一种赌博的心里，对看不清的技术进行投资，如果成功会获得比较高的收益，如果失败，就跟赌场钱一样无所谓。第二个误会，就是风险投资就是钱，风险投资家有的是钱。这两个误会很容易推出的结论就是，国家有钱，大机构承担风险能力强，于是以国家行为代替风险投资的行为。在当前中国发展风险投资具有特殊重要的意义。因此，特别有必要澄清这些基本的误会。

我以为风险投资本质上是一种中介组织，而中介历来是市场经济的灵魂，风险投资是某种人格化的中介行为，风险投资家一般来说要发挥三个基本的功能：

第一，识别功能。他们能够敏感地发现新技术的潜在价值，准确嗅觉市场机会所在，把技术信号转化为经济信号。因此，很多人说，风险投资家是很好的

讲故事的人（Good story teller）。这种识别能力往往在投资机构、在大银行并不存在。

风险投资家第二个重要的功能就是融资功能。对于风险投资人来说，重要性并不在于提供资金，而在于进行风险融资。而在这个环节，当事人成功的案例、信用和认同性可起到决定性作用。在风险投资市场存在着一个普遍的规律，“因为他感兴趣，我才感兴趣”，也就是说，大家会追随风险投资家的行为，去采取共同的行动，这是一个普遍的规律，或者是游戏规则。

风险投资家第三个主要的功能是构造股权结构和进行好的制度安排，把关联的战略合作者有机地组织起来，以实现利益共享、共做贡献、规避风险，防止出现公司治理结构经常出现的CEO道德风险和CEO的认知风险。一个好的公司不仅取决于单个股东，更取决于所有的利益相关者，如果股东能够为公司的发展做出最大贡献，或者相关的人能够提供应有贡献的话，这个公司就有可能做好。另外，众所周知，经理阶层经常与董事会发生矛盾，董事会与股东之间也会发生矛盾，为了规避这些风险，风险投资者无疑要做好股权结构的安排和制度的安排。

关于风险投资我想说这么几个结论，首先，风险投资无风险。这听起来可笑，实际上并不是这样，因为风险投资家在投资以前，已经对市场风险、技术的实现以及股东的合作进行了充分论证，在他真正进行投资时，风险已经很小，这个领域需要知晓市场；具有组织能力和专业才能的人，这些人就是风险投资家，从某种意义上来说，他们就是大经济学家熊彼特含义上的企业家；重要的问题不在于机构是谁、有多大名声，而在于谁在做。

因此，在这个领域，好的名声是永远找不开的钞票，坏的信用是永远争不脱的枷锁。

03 新经济、资本市场与公共政策的互动

今后五年，是中国经济结构调整非常关键的时期，调整的实质是所有制结构的调整和生产关系的互动，或者说，是生产力和生产关系相互的适应，而实质是生产关系的调整，或者说是所有制结构的调整。调整的切入点是新经济与传统经济的融合。在整个调整过程中，资本市场将发挥极为关键的作用。

为了发展资本市场，则需要公共政策的合理界定。因此，新经济、资本市场与公共政策之间有一个比较好的互动作用，三者的有机互动，则有利于未来中国经济结构的调整。

众所周知，新经济的发展应该以资本市场为依托，新经济的发展有赖于风险投资，而风险投资必须以资本市场为出口，目前的资本市场期望产生高质量

的新经济类的公司，因为资本市场的本质质量取决于公司的质量，而公司的质量又取决于公共政策对上市公司的约束。因此，三者之间有非常紧密的、相互依托的、相互关联的关系。

新经济的发展对资本市场充满期望。这实际上是从企业家的角度来看待资本市场的，任何一个新经济的公司，当走向资本市场时候，起码有这么几点要求：

首先，希望他的成功能够得到资本市场的承认，上市从某种意义上来说，就是前一段业绩的成功；希望资本市场作为一个宣传舞台。众所周知，最廉价的广告领域可能是资本市场，在这个舞台，公司的名声、CEO、董事长都会被广大股民所认识；还有实现公司主体利益的价值，这种价值一旦实现，就有可能化解风险，最初的投资者价值通过资本市场的产权转让得以实现；在资本市场上获得资金还可以实现扩张和战略性并购的意图，因为新公司在发展初期资金量不足，想做很多事情，一旦在资本市场获得资金来源，可以对整个经济资源进行再配置，并且进行战略性的并购；资本市场发育的过程中，新经济公司还可以借以形成自己的压力机制和动力机制，从而促进公司治理结构的完善，增强核心的竞争力，这既是股民的期望所在，也是新经济公司CEO们的期望所在。正是因为这样，发展新经济需要更为适宜的资本市场环境。

从我国目前发展的情况看，急需取消歧视性的所有制待遇，不论是国有企业，还是非国有企业都应该可以走向资本市场；应该进一步废除审批制，适应新经济变化的技术周期。我们知道，在目前的情况下，在新经济领域每九个月就要发生一次技术变化，原有的商业模式如果在九个月内不能够上市的话，很可能会走向衰亡，或者说憋死而没有出口。因此，加快上市的速度、实行推荐制度和备案制可能是比较客观的；还需要培养具有战略眼光和市场眼光的机构投资者，如果仅以小股民直接投资的方式风险太大，需要有一批有专业眼光和战略眼光的投资者来保护小投资者的利益；特别需要强调严格限制坐庄机制和关联交易，保护股东特别是小股东的利益，如果小股东的利益得以保护，巨额的储蓄就有可能转为投资，境外的资金也会流入国内，从而促进国内经济的增长。目前的问题是，坐庄机制、关联交易没有得到限制，甚至有很强的市场，这样势必抑制广大股民投资的积极性。

还有一点，就是要建立股评人的资格认证制度和信用追索制度。一些股评人与特定的公司有直接的利益关系，因此，所发表评论的准确性是令人怀疑的。在发达的市场经济国家，股评人的资格和所说的话，都是要负有法律责任。

虽然中国新经济的市场广阔，但是，目前致命的弱点仍然是核心的创新能力严重不足，与这点相关的

是创新者的治理能力、心理素质和市场感觉尚不成熟。我们看到很多这种现象，尽管技术专家有很强的特长，有别人没有的技术专利，但一旦从技术员转为企业家的时候，他们所表现的治理能力、市场感觉和亲合力就显得严重不足，这往往使公司充满风险。

从另一个方面来看，尽管资本市场扩张的速度很快，但从总体上判断，我国的资本市场仍然处于一种非理性的初级状态，能见度比较低，盲目性比较大，投机性非常强，公司的业绩与股价评价基本脱钩。因此，让人感觉到风险度高。于是就提出一个问题，不成熟的创业者与非理性的资本市场间如何对接，解决这个对接问题，可能是中国新经济发展的关键所在，也应该是资本市场、公共政策关注的重点。

我认为现实的接口有两个：第一，公共政策应该对上市公司的治理结构提出更为明确的要求，以期产生更高质量的公司。第二，一个公司治理结构的优劣，应该可以观察，并且提供在线的数据服务。

前一点是毫无疑问的，目前有关方面正在加强这方面的工作。我想重点谈一下第二个问题，就是主要观测哪些指标来看公司治理结构的优劣。下述几个指标是非常重要的：

第一，股东和利益关联者的背景、股东的结构以及均衡制约性如何。在这里，我们主要看两点，第一点要看在这个股东结构下，公司技术、市场实现的能力怎样；第二点要看董事会是不是有一种理性决策的基础，如果股东之间可以相互制约，平等对话，则有可能进行理性的决策，如果一个大股东说了算，这就充满着决策的风险。

第二，应该看董事会的质量及董事长的亲合力、判断力，我们国家实行法人治理结构，董事长是企业真正的领袖，因此，董事长的质量往往决定公司的质量。大家比较爱看CEO的质量，但中国和国外不一样，中国的董事长有很大的权力，我认为，应该积累董事长的历史资料，从历史看未来。尽管资本市场很难从历史推到未来，但是作为个人行为表现，有可能进行历史回归。

第三，需要看创业者CEO的激励机制以及能力、态度评价，这里有一个非常关键的问题，就是能不能把CEO与创业者的激励方法货币化。实际上，真正理性的讨论或者理性的决策，应该建立在现金流和货币激励的基础上，而不能产生盲目的、幼稚的冲动。

第四，看公司的制度、组织框架和核心业务骨干的情况，特别是最初的创业者、合伙人和一些关键的业务骨干的背景。众所周知，新经济与传统经济不一样，在发展的初期具有更大的风险性，包括技术变化的风险、政策变化的风险、来自外部特别是国际垄断公司冲击市场的风险，但最大的风险是（下转第7页）

大力推进产业数字化转型

(一) 加快企业数字化转型升级。引导企业强化数字化思维,提升员工数字技能和数据管理能力,全面系统推动企业研发设计、生产加工、经营管理、销售服务等业务数字化转型。支持有条件的大型企业打造一体化数字平台,全面整合企业内部信息系统,强化全流程数据贯通,加快全价值链业务协同,形成数据驱动的智能决策能力,提升企业整体运行效率和产业链上下游协同效率。实施中小企业数字化赋能专项行动,支持中小企业从数字化转型需求迫切的环节入手,加快推进线上营销、远程协作、数字化办公、智能生产线等应用,由点及面向全业务全流程数字化转型延伸拓展。鼓励和支持互联网平台、行业龙头企业等立足自身优势,开放数字化资源和能力,帮助传统企业和中小企业实现数字化

转型。推行普惠性“上云用数赋智”服务,推动企业上云、上平台,降低技术和资金壁垒,加快企业数字化转型。

(二) 全面深化重点产业数字化转型。立足不同产业特点和差异化需求,推动传统产业全方位、全链条数字化转型,提高全要素生产率。大力提升农业数字化水平,推进“三农”综合信息服务,创新发展智慧农业,提升农业生产、加工、销售、物流各环节数字化水平。纵深推进工业数字化转型,加快推动研发设计、生产制造、经营管理、市场服务等全生命周期数字化转型,加快培育一批“专精特新”中小企业和制造业单项冠军企业。深入实施智能制造工程,大力推动装备数字化,开展智能制造试点示范专项行动,完善国家智能制造标准体系。培育推广个性化定制、网络化协同等新模式。大力发展数字商务,全面

加快商贸、物流、金融等服务业数字化转型,优化管理体系和服务模式,提高服务业的品质与效益。促进数字技术在全过程工程咨询领域的深度应用,引领咨询服务和工程建设模式转型升级。加快推动智慧能源建设应用,促进能源生产、运输、消费等各环节智能化升级,推动能源行业低碳转型。加快推进国土空间基础信息平台建设应用。推动产业互联网融通应用,培育供应链金融、服务型制造等融通发展模式,以数字技术促进产业融合发展。

(三) 推动产业园区和产业集群数字化转型。引导产业园区加快数字基础设施建设,利用数字技术提升园区管理和服务能力。积极探索平台企业与产业园区联合运营模式,丰富技术、数据、平台、供应链等服务供给,提升线上线下相结合的资源共享水平,引导各类要素加快向园区集聚。围绕共性转型需求,推动共享制造平台在产业集群落地和规模化发展。探索发展跨越物理边界的“虚拟”产业园区和产业集群,加快产业资源虚拟化集聚、平台化运营和网络化协同,构建虚实结合的产业数字化新生态。依托京津冀、长三角、粤港澳大湾区、成渝地区双城经济圈等重点区域,统筹推进数字基础设施建设,探索建立各类产业集群跨区域、跨平台协同新机制,促进创新要素整合共享,构建创新协同、错位互补、供需联动的区域数字化发展生态,提升产业链供应链协同配套能力。

(四) 培育转型支撑服务生态。建立市场化服务与公共服务双轮驱动,技术、资本、人才、数据等多要素支撑的数字化转型服务生态,解决企业“不会转”、“不能转”、“不敢转”的难题。面向重点行业和企业转型需求,培育推广一批数字化解决方案。聚焦转型咨询、标准制定、测试评估等方向,培育一批第三方专业化服务机构,提升数字化转型服务市场规模和活力。支持高校、龙头企业、行业协会等加强协同,建设综合测试验证环境,加强产业共性解决方案供给。建设数字化转型促进中心,衔接集聚各类资源条件,提供数字化转型公共服务,打造区域产业数字化创新综合体,带动传统产业数字化转型。

(摘自国家“十四五”数字经济发展规划,来源:中国政府网)

(上接第6页)创业者本身的风险。

我们曾经做过调查,新经济的公司中,90%以上的风险来自创业者的风险,他们的态度、他们的亲合力、他们的组织能力以及他们对未来市场的判断都是决定性的。

因此,必须设计出使投资者可识别的市场基础设

施。在发展新经济过程中,全面提高资本市场信息化功能本身,就是新经济发展非常重要的内容,我期盼着本届证监会在这方面有更大的进展。

(来源:比较。本文为(2000年)作者在中国资本市场发育十周年上海会议的演讲)

云南省人民政府办公厅关于印发 云南省支持中小企业纾困发展若干措施的通知

各州、市人民政府，省直各委、办、厅、局：

《云南省支持中小企业纾困发展若干措施》已经省人民政府同意，现印发给你们，请认真贯彻落实。

云南省人民政府办公厅

2021年12月29日

云南省支持中小企业纾困发展若干措施

为切实贯彻落实《国务院办公厅关于进一步加大对中小企业纾困帮扶力度的通知》（国办发〔2021〕45号）精神，减轻企业负担，激发企业活力，帮助渡过难关，结合我省实际，提出以下措施：

一、持续推进减税降费

（一）全面贯彻落实减税降费政策，对免税标准以下的小规模纳税人免征增值税；提高制造业企业研发费用加计扣除比例至100%；对小型微利企业年应纳税所得额不超过100万元部分，减按12.5%计入应纳税所得额，按20%的税率缴纳企业所得税。（责任单位：省财政厅、省税务局）

（二）对中小微企业招用就业困难人员和毕业年度高校毕业生就业并为其缴纳社会保险费的，按有关规定给予社会保险补贴，所需资金从就业补助资金中列支。继续执行阶段性降低失业保险费率和工伤保险费率政策、失业保险稳岗返还政策、失业保险参保职工技能提升补贴政策。（责任单位：省人力资源社会保障厅、省财政厅）

（三）严格执行涉企收费清单制度，严格制定政府定价经营服务性收费标准，持续推进“治理涉企收费、减轻企业负担”专项检查，加大对中介机构、行业协会、商会、水电气暖等公用事业领域和进出口环节、涉企保证金等领域的收费监管和治理。（责任单位：省发展改革委、省工业和信息化厅、省市场监管局、省财政厅、省民政厅、省商务厅、省能源局、昆明海关）

二、缓解成本上涨压力

（四）完善重点工业产品价格监测、大宗商品保供稳价部门联席会议制度，强化市场供需调节，严厉打击囤积居奇、哄抬价格等违法行为。进一步清理规范涉企保证金，推广以银行保函替代现金缴纳保证

金。（责任单位：省发展改革委、省商务厅、省市场监管局、省工业和信息化厅、省财政厅、人民银行昆明中心支行、云南银保监局）

（五）支持行业协会、产业链龙头企业搭建行业性原材料供需对接平台，优化原材料采供模式。支持产业聚集区、工业园区探索现代物流整体运营解决方案。创新服务降低物流成本，除大型客车、校车、危险货物运输车外，其他汽车实行无需办理委托检验手续，跨省（区、市）异地进行机动车安全技术检验。对使用ETC交费的标准集装箱运输车辆给予5%的通行费优惠。差异化实施铁路运价优惠政策，“一企一策”定制运输方案。支持集装箱公铁联运，开展铁路“门到门”运输业务。（责任单位：省商务厅、省工业和信息化厅、省交通运输厅、省公安厅、省发展改革委、省财政厅、中国铁路昆明局集团有限公司）

（六）鼓励各地结合本地经济发展和疫情防控实际自行制定国有房屋租金减免政策，支持帮扶中小微企业和个体工商户。符合条件住房租赁企业中的增值税一般纳税人向个人出租住房取得的全部出租收入，可以选择适用简易计税方法，按照5%的征收率减按1.5%计算缴纳增值税，或适用一般计税方法计算缴纳增值税。符合条件住房租赁企业中的增值税小规模纳税人向个人出租住房，按照5%的征收率减按1.5%计算缴纳增值税。（责任单位：省国资委、省机关事务局、省商务厅、省市场监管局、省发展改革委、省财政厅、省税务局，各州、市人民政府）

三、加大财政资金纾困力度

（七）加大中小企业纾困支持力度，统筹省级中小企业发展专项资金，对符合条件的规上工业企业、限额以上批零住餐企业、规上服务业企业给予支持，

通过项目补助方式，支持企业发展。（责任单位：省财政厅、省工业和信息化厅、省商务厅、省发展改革委、省文化和旅游厅）

四、加大金融支持力度

（八）用足用好再贷款、再贴现等货币政策工具，推动普惠小微贷款支持工具落地生效。持续释放贷款市场报价利率改革潜力，促进企业综合融资成本稳中有降。加大“信易贷”、“银税互动”等信息共享机制推广，深入推进民营小微企业首贷培育行动、中小微企业金融服务提升工程，鼓励银行业金融机构优化产品设计，探索发展金融咨询、专题培训等多样化服务，支持中小微企业首贷、续贷、信用贷，研究相关支持政策。（责任单位：人民银行昆明中心支行、省发展改革委、省税务局、云南银保监局、省财政厅、省工业和信息化厅、省地方金融监管局）

（九）引导政府性融资担保机构将平均担保费率降至1%以下，免除对小微企业的反担保措施，创新落实促进就业和创业担保贷款扶持政策。优化中小微企业贷款风险补偿政策，对符合条件的不良贷款依法依规进行代偿。积极对接国家中小企业发展基金，探索建立云南省中小企业发展基金。强化银政企合作，建立重点企业、重点行业、重点项目融资需求“三张清单”推送制度。（责任单位：省财政厅、人民银行昆明中心支行、云南银保监局、省人力资源社会保障厅、省工业和信息化厅、省地方金融监管局）

五、防范化解拖欠中小企业账款

（十）落实《保障中小企业款项支付条例》，制定保障中小企业款项支付投诉处理办法，强化预防拖欠责任机制，明确州、市主要负责同志主体责任和行业主管部门监管责任。定期发布清理拖欠中小企业账款清偿率排序情况，对清偿率低于全国平均水平的州、市和主管部门进行通报批评；对2022年后新增拖欠严重、因处理企业投诉不力造成不良影响的启动追责问责。将防范化解拖欠中小企业账款工作纳入全省民营经济发展考核、中小企业发展环境评估和营商环境评价体系，并作为各级领导干部政绩考核、考查、任用的参考内容。依法对机关、事业单位和国有大型企业支付中小企业款项情况实施审计监督。建立督查制度，对及时支付中小企业款项工作进行监督检查。（责任单位：省减负办各成员单位，各州、市人民政府）

六、助力市场开拓

（十一）积极组织我省中小企业参与中博会、进博会、南博会、APEC技展会及海外展会，参与“一带一路”国际合作。开展中小企业“电商平台助力”

专项行动，帮助企业拓宽线上营销渠道。落实政府采购促进中小企业发展政策，进一步激发中小企业活力和发展动力。（责任单位：省财政厅、省工业和信息化厅、省商务厅）

七、强化生产要素保障

（十二）国土空间规划统筹考虑中小企业用地需求，重点保障纳入国家和省级项目清单的中小微企业用地。推行产业用地以长期租赁、先租后让、租让结合、弹性年期出让方式供应。在符合规划、不改变用途的前提下，现有工业用地提高土地利用率和增加容积率的，不再增收土地价款。实施小微企业免收不动产登记告知承诺制。探索实施新增工业项目“标准地”供应。（责任单位：省自然资源厅、省财政厅、省发展改革委）

（十三）制定中小企业用电、用气保障预案，进一步完善保障协调机制，提高应对突发事件的能力。有序放开全部燃煤发电电量上网电价，扩大市场交易电价上下浮动范围，推动工商业用户都进入市场，取消工商业目录销售电价，保障电力安全稳定供应。向国家争取对边境县、市商业用电给予阶段性优惠的政策支持。对160千瓦及以下小微企业用电报装开展“零上门、零审批、零投资”的“三零”服务，加快售电侧改革。（责任单位：省发展改革委、省能源局）

八、培育“专精特新”中小企业

（十四）对“专精特新”中小企业实施梯度分类培育，根据企业发展指标评定情况，通过省级中小企业发展专项资金择优给予一定奖补。支持中小企业公共服务示范平台分层级为“专精特新”中小企业配备服务专员，定制专属服务包，提供个性化服务产品。（责任单位：省工业和信息化厅、省财政厅）

（十五）建立税务、金融、银保监、证监等部门直通“专精特新”中小企业机制，“一企一策”提供“点对点”精细服务。建立“专精特新”企业名单推送共享机制，鼓励银行量身定制金融服务方案，打造专属信贷产品；鼓励保险机构提供信用保险服务，落实中央小微企业融资担保降费奖补政策，在云南省区域性股权市场探索设立“专精特新”专版。（责任单位：省工业和信息化厅、省税务局、人民银行昆明中心支行、云南银保监局、云南证监局、省地方金融监管局）

九、建设惠企政策一体化平台

（十六）建立全省统一的惠企政策申报系统，明确“政策归口、一键入口”目标，按照“谁制定、谁梳理、谁解释、谁更新”要求，形

（下转第10页）

政策组合拳

精准助力中小企业发展

文/郭倩

《经济参考报》记者1月24日从工信部新闻发布会上获悉，2022年针对中小企业发展中的新困难、新问题，工信部将通过部门协同，更加精准出台一系列政策，从减轻企业负担、强链补链、优化营商环境等多方面进一步帮助中小企业纾困解难，促进其平稳健康发展。在强化优质企业培育上，《创新型中小企业评价与培育办法》即将出台，2022年计划新培育3000家左右“小巨人”企业，同时制定推动大中小企业融通发展的政策措施，培育一批特色产业集群。

精准出台一系列纾困帮扶政策

过去一年，中小企业经受住了原材料价格高企、订单不足、疫情汛情等复杂严峻形势考验，保持稳定恢复增长态势。工信部新闻发布会上发布的数据显示，2021年1月至11月，规模以上中小工业企业营业收入、利润总额同比分别增长20.7%、

28.2%，两年平均分别增长9.8%、17.1%，进一步体现了中小企业的韧性和活力。

“中小企业好，中国经济才会好；中小企业稳，宏观经济大盘才会稳。”工信部副部长徐晓兰表示，去年以来国家层面出台支持中小企业发展政策20余个、各省（直辖市）出台政策40多个，形成支持中小企业发展的政策合力。

记者从会上获悉，2022年针对发展中的新困难、新问题，工信部将更加精准出台一系列政策，支持中小企业平稳健康发展。其中，在加大纾困帮扶力度上，将推动各地落实好现有惠企政策。强化中小企业运行监测，及时推动出台中小企业新的针对性政策。健全融资促进体系，进一步加强对中小企业信贷支持。

“2022年将进一步助力广大中小企业渡难关、增后劲、保就业。”徐晓兰表示，将推动落实好一系列惠企政策，进一步加大减税降费等惠企力度。继续实行小微企业融资担保降费奖补政策，促进中

（上接第9页）成省、州市、县三级协同体系，试点先行、分层推进，全面归集政府部门惠企政策，逐步实现惠企政策“一口发布、一口受理、一口咨询”服务。强化责任落实，严格督促检查，适时总结责任单位工作推进情况，对配合执行不力的，提请省人民政府予以通报批评或启动问责。（责任单位：省工业和信息化厅牵头；省直有关部门，各州、市人民政府配合）

十、强化政策落实

（十七）紧密跟踪国家新出台涉企政策，及时更新落实措施，完善惠企政策清单公示公告制度，畅通政策咨询渠道，确保《保障中小企业款项支付条例》、《云南省中小企业促进条例》等法规执行到位。（责

任单位：省司法厅、省工业和信息化厅，各州、市人民政府）

（十八）持续开展市场准入效能评估（云南试点），实施违背市场准入负面清单案例归集与通报，畅通市场主体对各类市场准入问题的反馈渠道，营造更加公平畅通的市场准入环境。探索建立政策落实第三方评估制度，组织政策执行专项审计，系统评价各州、市人民政府服务中小企业的能力水平和实际效果，强化州、市民营经济发展考核，压实各州、市支持民营经济和中小企业发展的主体责任。持续开展年度民营企业评议政府职能部门工作，强化评议结果运用。（责任单位：省发展改革委、省市场监管局、省工业和信息化厅、省工商联）

小企业融资增量、扩面、降价。发挥中央财政中小企业发展专项资金作用，新增支持一批国家级专精特新“小巨人”企业。健全防范和化解拖欠中小企业款项长效机制。

此外，在强链补链方面，工信部将纵向联合各省，实施中小企业强链补链固链稳链行动，加强优质中小企业对产业链供应链的支撑；横向联合相关部门，推动出台更多面向中小企业的普惠性支持政策。

加大“专精特新”中小企业培育力度

针对中央经济工作会议在部署2022年经济工作中作出的“激发涌现一大批‘专精特新’企业”这一具体部署，工信部将进一步加大对“专精特新”中小企业培育力度。

工信部等19部门日前联合发布的《“十四五”促进中小企业发展规划》将“优质中小企业培育工程”作为九大重点工程之首来部署，明确了“百千万”的培育目标，即“十四五”时期培育一百万家创新型中小企业、十万家“专精特新”中小企业、一万家专精特新“小巨人”企业、一千家制造业单项冠军企业。

徐晓兰表示，将强化优质企业培育，2022年将新培育3000家左右“小巨人”企业，财政再支持500家以上重点“小巨人”企业，进一步引导广大中小企业走“专精特新”发展道路。制定推动大中小企业融通发展的政策措施，培育一批特色产业集群。深入实施中小企业数字化赋能专项行动，促进中小企业数字化、网络化和智能化转型。

相关政策体系也将进一步完善。工信部中小企业局局长梁志峰表示，2022年将出台三个办法，即《创新型中小企业评价与培育办法》《专精特新中小企业认定与培育办法》《专精特新“小巨人”企业认定与培育办法》，夯实培育基础。其中，《创新型中小企业评价与培育办法》即将出台。

数据显示，目前，全国“专精特新”企业有4万多家，“小巨人”企业达到4762家，制造业单项冠军企业达到848家，成为产业链供应链的有力支撑。

此外，工信部将进一步引导和支持中小企业加快推进数字产业化和产业数字化的进程，培育一批

数字产业化“专精特新”中小企业。梁志峰表示，特别要注重培育一批深耕专业领域工业互联网、工业软件、网络与数据安全、智能传感器等方面的“小巨人”企业，培育一批进军元宇宙、区块链、人工智能等新兴领域的创新型中小企业。

持续优化完善市场环境

值得关注的是，围绕优化中小企业发展环境、支持优质中小企业对接资本市场，更多支持举措将进一步发力。

国家中小企业发展基金有限公司董事长马向晖表示，目前国家中小企业发展基金子基金总数已达20只，累计规模近600亿元，中央财政资金通过两级放大带动了8倍以上的社会资本共同开展对优质中小企业的股权投资。

马向晖透露，目前第三批子基金正在设立中，预计今年上半年将完成设立，设立规模约200亿元。“今年我们要开展第四批和第五批子基金管理机构的公开遴选，待第四批完成设立后，基金总规模就能达到1000亿元。”

“我们加强与上交所、深交所、北交所三家交易所的深度合作，共同致力于引导更多社会资源关注优质中小企业和专精特新企业，充分发挥多层次资本市场服务实体经济、服务科技创新、服务创新型中小企业等功能，引领中小企业群体更好发展。”马向晖说。

良好公平的发展环境和普惠精准的公共服务是中小企业高质量发展的重要保障。工信部中小企业发展促进中心主任单立坡表示，将着力围绕“激发企业活力”推进行政审批改革。继续严控新设行政许可，推动事前审批转为事中事后监管，深化“证照分离”改革，广泛推行承诺制，提升企业注销便利度，帮助市场主体进得来、干得好、退得出。

在围绕“市场、资金、人才”加大服务供给方面，单立坡表示，将积极培育扩大消费需求，更好服务中小企业“扩市场”。推动金融科技创新，完善融资服务体系，更好服务中小企业“获资金”。加强校企协同、产教融合，推动企业研发和培训环节前移，更好服务中小企业“招人才”。

(来源：经济参考报)

情怀藏于心 蓝图绘于胸 担当扛于肩

文/李傲航



出身军营的人，家国情怀，总是更为浓重一些。这是与罗振豪先生共事过的人对他最为深刻的印象。

翻开团居宝居住服务集团创始人、董事长罗振豪先生的履历，我们能见到一个坚毅的企业家于商海拼搏创业的历程，也同样能见证一位带有浓重家国情怀的企业家的赤子之心。

军营锤炼钢铁志，创业不忘家国情

1975年出生于四川省泸州市农村普通家庭的罗振豪先生，在21岁时毅然从军，年轻的他在三年的军营时光中锤炼了钢铁般的意志，也将家国情怀和责任担当烙印在了心中。

24岁退伍初入社会，带着满腔热血，誓要改变家庭贫寒命运的罗振豪先生到了一家印刷厂跑业务，扛下了家庭重任，这位勤奋、负责的年轻人，在几个月的时间内用汗水和智慧为厂里带来了丰厚的业绩，同时靠自己的好学和悟性摸清了印刷厂运营模式，掌握了立足社会的本领。进取的人，从不安于现状，在退伍不到一年时，罗振豪先生拿出全部积蓄，联合亲友承包下印刷厂业务，正式开启了创业改变自身与家庭贫困命运之路。

如果说“勤奋”和“胆识”是他创业初期的关键词，那么与时俱进、把握行业发展趋势的眼界和格局，则是他一次次取得成功的秘诀。2000年跨入千禧年的祖国大地，人民的生活水平逐步提高，大众越来越注重个人健康，医药支出占家庭支出的比重大幅提升。这一年，罗振豪先生敏锐的捕捉到这一信号，成功进军医药行业，以卓越的服务理念和营销管理模式，从区域销售代理升级为全国独家分销，打开了销售格局，也改变整个家族的生计生活。2008年，“四万亿”迎来基建的风口期，罗振豪先生又一次把握住了时机，扩展了事业蓝图，同时也带领众多乡亲走向了创业致富的道路。

时间在这位创业者的勤奋坚毅中流逝，报以他同等的成功。如今罗振豪先生已经开创了金融服务与居

住服务两个庞大的业务版图，吸纳众多出身农村的优秀子弟，为他们扎根城市提供了奋斗阶梯。他用自己一次次的创业，从一个生于贫寒农家的子弟，一步步地蜕变成为能够带领家庭、家族、家乡改变贫困命运的领头人，进而升华为为员工、客户实现安家梦想的居住服务集团的掌舵人，在这其中“责任”二字始终贯穿始终，事业不断做大做强的罗振豪先生，心中的家国情怀始终难以忘怀。

2017年，党的十九大召开，正式明确了新形势下新的社会矛盾：“中国特色社会主义进入新时代，我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。”住房问题，既是民生问题也是发展问题，关系千家万户切身利益，关系人民安居乐业，关系经济社会发展全局，关系社会和谐稳定。

从“房住不炒”定位到房地产长效管理机制，从住房保障到供应体系建设，从易地搬迁扶贫到棚户区改造……党中央和全社会都在为“实现全体人民住有所居”的目标而努力。

一个企业家，总要有自己的使命和担当。四十余岁，早已对人生“不惑”，实现了事业理想，带领大批年轻人和家庭走向富足生活的罗振豪先生，将目光投向了为千家万户解决居住烦恼，为居住行业更美好的目标。

布局居住服务，让更多人选到更适合自己的“家”

家庭、家族、家乡、国家、天下一家，在罗振豪先生看来，“家”是中华文化的核心，将传统的宗法制度、文化习俗融入到了生活中，形成独特的中华文化，融进每一个中国人的血液中。时代虽然不断发展变迁，但“家”始终是维系所有华夏儿女的地方。血缘、孝悌是无形的家，涵养中华文明，房子是有形的家，是人安居乐业的根基。

安居而后乐业，乐业实现繁荣，住有所居，居有所安，自古以来就是人们所向往的美好生活。

在房地产领域，地区发展不平衡，中西部地区省会城市、中心城市的居住服务水平相较于东部发达地区还有待提高，新生代人群、产业人群、外来务工人员居住需求尚未得到满足，需要买房的家庭因为信息不对称，选不到合适的房子，因为没有议价能力而导致需要付出更高的成本来购房，这一系列存在的问题，正是普通大众，特别是西南部地区人民实现美好生活愿望的“绊脚石”。

正是在这样的时代背景下，起源于2015年的团居宝居住服务集团，在罗振豪先生的带领下，开创性布局“一体两翼”战略架构，以购房者为中心，秉持“专业帮购房者选好房”的服务理念，布局以“团居宝”为主体，“团居客”和“团房邦”为两翼的居住服务矩阵，链接房产销售的各个环节，致力打造专业高效的房产流通平台，为西南地区提供专业的居住服务，重塑居住行业。

创新的模式带来强劲的市场反馈，在服务体系建立的几个月中，团居宝居住服务集团为900余个家庭找到了心仪好房，与1000余家渠道门店达成合作，确立40余个一级分销项目，用成功进入昆明市场新房销售渠道第三名的成绩，证明了昆明购房者对于团居宝的信任，验证了团居宝的战略方向。

以购房者为中心，始终是罗振豪先生布局居住服务的初衷，也是团居宝居住服务集团的出发点和落脚点。定位为“专业帮购房者选好房”的团居宝，始终以购房者的需求出发，在新生代购房者逐渐成为市场主力，互联网思维与互联网科技渗透到人们生活方方面面的背景下，借力网络技术，构筑专业高效的选房服务平台，成为时代的选择。“团居宝选房”APP、“团居宝选房”微信小程序、“团居宝选房”官网、团居宝选房体验馆应运而生，数字展厅、城市沙盘，利用全城航拍、VR技术等，打造线上线下一体的购房平台。

专业的人做专业的事，专业的平台提供专业的服务。团居宝正在成为为购房者提供一站式看房、选房、团购和增值服务的房产全生命周期的专业居住服务平台。

聚爱心送温暖，情怀薪火相传

能商海纵横的人，亦能春风送暖，能为“小家”解忧，也愿为“大家”献爱。罗振豪先生始终将企业文化建设与回馈社会相结合，创立集团以来，先后为乡村小学、社区爱心食堂、生活困难居民捐款捐物。同时，倡导公司客户与需要帮助的人搭建爱心桥梁，凝聚千万小爱，汇聚成温暖大爱。乡村振兴，作为解决人民日益增长的美好生活需要与不平衡不充分发展这一社会主要矛盾的举措，具有深远的战略意义，需要全社会的共同努力。2021年“情系民生·菜篮子”

工程蔬菜公益配送活动，通过进村直采、组织采摘等形式，累计向市区周边乡镇采购了8.5万公斤果蔬和近1.7万只家禽家畜，通过直接配送模式送到城市餐桌，畅通了当地农产品的销售之路。

作为一个心怀家国的企业家，罗振豪先生将社会所需、人民所盼布局于团居宝居住服务集团的发展脉络中，只为践行企业家的社会担当。对于这位出身贫寒农家的企业家来说，他深知一个农村青年想要立足城市的不易。在创业初期，罗振豪先生就大量聘用出身农家的年轻人，并设立起一直沿用至今的孝心基金，公司和员工共同出资，通过每个季度向员工父母打款的形式，以每年百万元的支出惠及员工亲属，在他心中，只有对父母负责的人才能对工作负责，对客户负责，对社会负责。

军营作为罗振豪先生的第二故乡，将责任与担当更加深刻地烙进了他的心中。回归社会成为企业家的他，为退伍军人提供了大批就业岗位。目前，团居宝居住服务集团聘用了多位退伍军人及军属，并为在役军属提供物质帮扶，这些退伍军人分布在各个岗位上，继续为社会发光发热，也继续将永不褪色的军人情怀薪火相传。

现在，在罗振豪先生带领下的团居宝居住服务集团，始终秉承“伙伴与集团相互成就”的人才观，牢牢巩固“选、育、用、培”的人力资源管理体系，开展各项职业技能培训，更是组织员工远赴上海、深圳、西安等地研学考察。为丰富员工业余生活，举办数届全员运动会。在以“伙伴”相称的集团员工间，“家”的温度始终相伴。

投身时代新目标，共建家国新美好

在团居宝居住服务集团董事长罗振豪先生的履历中，我们得以洞见一位军人永不褪色的誓言，一位企业家叱咤商海而不忘担当。从“小家”的富足到“大家”的富裕，再到千万家的美好安居，一路走来，他的每一个脚印上都镌刻着一个黄金时代的缩影。

“爱国敬业、遵纪守法、艰苦奋斗、创新发展、专注品质、追求卓越、履行责任、敢于担当、服务社会”36个字凝练了时代对于企业家的希冀。从来没有单打独斗、孤军奋战的辉煌，国与家，家与人，社会与企业，时代与命运始终紧紧相连。以商业的术，发展自身，不断强大，走向家与国、企业与社会共同繁荣的道。在罗振豪先生带领下的团居宝居住服务集团，将帮助购房者选到最合适的好房作为企业使命，打造专业高效的房产流通平台，让购房者买房看得全面，选得合适，买得安心，住得舒心，为千家万户寻觅幸福港湾，为居住行业更美好的愿景而努力，为实现人民住有所居的伟大目标而奋斗。

董明珠：逆流而上

文/《中国企业家》记者 梁宵

董明珠算是中国企业家里，最具争议又特立独行的一位。

别的企业不愿涉足的领域，她坚持让格力电器死磕；别的企业家避之唯恐不及的话题，她会主动谈及；别的企业家乐于建圈子，她却不惮于到处拆台子。

“她的性格比较率真，是心直口快的企业家，不像别人可能不理这个、不理那个，然后又不敢说。”一位与董明珠相识二十多年的格力高管表示。

12月10日，董明珠在接受《中国企业家》的独家专访中，谈到了格力最近低迷的股价、未来的机会，也聊到了她的斗争哲学和接班安排，以及作为一位引人注目的企业家“网红”，她是如何看待那些围绕着她与格力的争议与质疑的？

“储能是新的增长亮点”

《中国企业家》：格力电器的股价已连续下跌了8个多月，你是否担心市场上对格力的悲观情绪会进一步蔓延？

董明珠：我们从事的是制造业，要用心在技术上做研究，在制造上做文章，在市场上给消费者的生活提供价值，不是为资本市场而活。格力每年都分红，在上市公司中不敢讲绝无仅有，但也是为数不多的。

真正的投资者要认真研究企业，不要看市场上编造的梦境。考量是否是一家好上市公司，我只看两个数据：一是利润目标；一是创新点和技术支撑。现在我们的股票价格不高，反倒没有人炒，更安全。我希望那些真正的投资者，跟着格力电器投资一生。

坚定的投资者不需要对公司有疑惑，因为你在在这个过程中不断有收获，这就是信心。如果董明珠在股价最高时卖掉，在低价时收回来，这才要有疑惑。

《中国企业家》：有没有来自于投资方高瓴资本的压力？

董明珠：高瓴挺好的，作为资本来说，对不同企

业有不同诉求。对于我们这样的制造业企业，他们的投资不是以快速赚钱为目的，而是希望在支持格力成长的同时，获得收益。所以他们对我们很支持。如果他们只搞资本运作，对格力来说，进来就是灾难。

张磊让我们感受最深的，就是信任。反过来，我们对他的信任也要负责，这样大家都有互信，格力电器也有这样的自律文化。

《中国企业家》：很多投资者对格力电器的担忧来自于多元化久攻不下，格力电器下一个增长点会是什么？

董明珠：首先是小家电这块的突破。格力电器已深深打上了空调的烙印，而且小家电跟空调相比，市场对其品质的敏感度不高，买了两个月坏了，大家觉得理所应当，这个是消费理念的问题，所以是个慢功夫。

所以我们要开“格力董明珠店”，让各种人走进来，看到格力的产品，看到格力对小家电的品质控制和质量要求。现在说买小家电的年轻人就是图便宜，但我觉得这是对年轻人的一种误解。当然每个人都追求性价比，比如我买服装一定是打折的，这个跟安全没有太大关系，但电器不同，不能放弃安全底线追求低价，所以很多人接触过格力的小家电之后就会喜欢上。

格力做空调，做了三十多年才成今天这样，小家电也要有一个沉淀的过程，让市场慢慢品味，就会快速爆发。人家说厚德载物，产品也是一样的，要用心。

另外，储能也会是一个新的增长亮点。现在我们收购了银隆，已更名为格力钛。我们会把格力的文化注入进去，通过技术升级，服务意识和产品质量的提升，最终实现我们的改变，比如像大公交、机场摆渡、物流车、冷冻冷藏车、核酸检测车等，都有巨大的市场。

当然，因为前期的债务问题，我们还需要一个过程。但最终这是会发展为一个产业，那会有很大的价

值！不是现在赚多少钱的问题。

“位置很重要，但人不一定很重要”

《中国企业家》：这两年格力的高管层变化比较大，你怎么看这件事对格力的影响？

董明珠：格力的平台对所有人都是公平的，谁在这上面能够承接（责任），就能干出来。要肯迎难而上、要会解决问题、要有战略思想，实际上我是最放权的一个人——绝对放权，绝对信任。即便是一个最后被换下来的人，在那之前也是有绝对信任的，放弃是因为没有通过考验，承担不了责任。

外界说（那些人是）我的“左右手”，如果真的是，我会让他走吗？位置很重要，但人不一定很重要。我给了平台，但行不行不是我说了算，是你自己说了算。

原来老总选我当部长，对他给的机会，我们的感恩是把事业做好。所以我也跟手下讲，不要天天跟我讲董总怎么好，我不听，也不喜欢听。如果能找到我的缺点，这才是你的价值、你的水平。

《中国企业家》：但可能找到缺点也不敢说出来。

董明珠：不说出来就证明没有水平，要能提出来就对啦，就是要这样的氛围。在高管层面就是应该畅所欲言，之前存在的问题就是什么都不说。

我相信志同道合这句话。人与人之间，梦想要一致，目标要一致，这样才能携手相伴。

《中国企业家》：2021年最重要的决定是什么？

董明珠：最重要的一件事是干部队伍越来越有斗争力，都敢于担当、敢于承担，主动性强了，不再混饭吃了。

现在还有一些中层干部，比如搞铸造的、搞技术的，都不用（我）操心。如今，最辛苦的就是销售，过去几年我没有管，现在重新抓起来。对销售，我现在是半管半不管，不像以前那样完全放手，但具体执行层面，他们比我还上心，所以这就是我现在比较轻松的原因。

我的工作重心还是在格力电器的内部文化建设上。现在最重要的是要把年轻人培养起来，这是我们的义务和责任。我最成功的就是让这些真正想干事的年轻人有机会发挥，把不干事的人坚决干掉。

《中国企业家》：所以孟羽童就是一个典型？

董明珠：我说孟羽童是“第二个董明珠”，于是各种说法就都出来了。其实我的意思是想把孟羽童培养成一个忠于企业的、有高贵品质的、有责任心的、追求事业的人。她现在做得很好，她的挑战精神表现得特别突出、不屈服；第二个是好学，最重要的是她的品格。

《中国企业家》：格力电器被称作是家电业的“黄埔军校”，所以人才也被各家企业争抢，公司要如何留住人才？

董明珠：我不留啊，因为该走的还是会走。我们不断培养，我觉得员工心里会有一个公正的评价，在格力不会逐利而行，也不会内斗。我从2012年当董事长到现在，极力培养一种和谐的文化，不是讲不斗争，而是一个正确的、坚持原则的、和谐的氛围。

李国庆讲，要跟羽童签协议，否则哪天她走了。我很自信，她绝对不会。因为从去年（2020年）节目录制到现在几个月下来，我对这个孩子基本品德有个判断；如果真正跑了，是她的损失，我觉得也没有问题，但我希望她能成为一个对社会有用的人。

《中国企业家》：你觉得格力当下面临的最大挑战是什么？

董明珠：这个是永远存在的，就是人才梯队的培养。一定要把核心人物培养出来，这个人一定要秉承永远不可改变的坚定信念，要把这个企业延续下去。

我很希望尽快把接班人承接上来，我才能放心大胆地让他们接手。

《中国企业家》：那你退休之后要去干什么？

董明珠：现在想这个问题没有意义。你能干多久是另外的问题，但只要你在位一天，就不应该想这个事。一想这事，就意味着你开始往后退，那你还承担什么责任？在这个岗位，就要对这个岗位负责，这是



基本的职业道德。

我进入格力已32年了，幸福感、收获感还是挺强烈的，真的不在于财富收获，而在于你改变了别人。

“斗争主要体现在原则的坚持”

《中国企业家》：前一段时间，奥克斯诉格力专利侵权，格力下一步会怎么做？

董明珠：格力当然要上诉，如果国家主张流氓专利的话，那这个社会不知道会变成什么样子。

奥克斯这家企业，我觉得可以用无耻两个字来形容。它说的那个技术是通用技术，所有的压缩机市场都用，当时在日本虽然申请了专利，但是不属于专利保护范围。关键是奥克斯不生产压缩机，不制造压缩机，买一个这样的专利，无非就是为了做这种卑鄙的事。

如果国家对此没有正确裁决的话，那会打击很多创新企业。

《中国企业家》：有人说，此次事件就是因为你之前打假，所以引火上身了？

董明珠：引火上身好啊，这样别人才会对你有更多的监督，这样才会更加进步，互相监督才好呢。

我这种斗，是向不良行为斗，不是争权夺利的斗——这是两个概念。投机心理的斗，和伸张正义的斗，是两回事。

如果我担心“报复”，我就不会去做。我只是讲真话而已，如果都当老好人，个人是没有吃亏，但社会吃亏了，社会还怎么进步？

《中国企业家》：工作之外，你也是一个好斗的人？

董明珠：其实我当业务员时，别人都说董姐好说话，因为我那时没有权力。我就把自己做好就很好，别人做错和对跟我没有太多关系，别人都觉得我是一个与世无争的人。但当有了权力，我要对权力负责，也是对企业负责。有了权力，就要有坚守原则的精神，坚守原则就一定会有斗争。这不是说我天生就是一个好斗的人，而是一种责任担当的需要。

斗争里面的含义非常深刻。首先是跟自己斗争；其次是跟不良的事情斗争，不是跟人斗争，这一定要弄清楚；第三是，观点不同，也应该斗争，斗争到最后形成共识，民主集中制就是要听取更广泛的意见。

工作以外我一直很随和的，我觉得吃点亏，没必要斤斤计较。斗争主要体现在对原则的坚持上，非原则的东西去斗什么？性格不一样，做法也不一样，这个要包容。

“麻雀之声能改变雄鹰？”

《中国企业家》：你会看网上对你的评论吗？尤其是那些不太正面的评论？

董明珠：我经常能看到，我觉得没问题。每个人都会站在自己的角度看事情，不一定是全面的，自己怎么样只有自己清楚。很多人说我不懂技术，但看看我这个“不懂技术的”给格力带来的技术改变——我不在乎别人说什么，我更在乎自己做了什么。

别人说的不一定正确，但是不正确的，也可以拿来提醒自己，不要犯这样的错误。但我更认同的是，很多人对你是尊重的，这些人才是我们的力量，用户才是我们的力量。

《中国企业家》：你内心真的很强大。

董明珠：我不是强大，我是坚定地相信自己做的事。如果麻雀之声能够改变雄鹰，那它就不是雄鹰了。之所以称之为企业家，就是不管遇到什么问题都不能退缩，而且社会总是在发展中，不可能苛求别人跟你一样。

《中国企业家》：张维迎教授在一本书中曾写过，企业家精神中必要的一点就是英雄主义精神，你对此怎么看？

董明珠：我觉得英雄的含义要区分，比如一把手这个岗位，比二把手的薪酬要多百分之几十，为什么高？因为承担着风险，岗位需要你承担这么多。

我是从基层做上来的，董事长承担的东西跟下面完全不同。整个社会里，这一小部分人是要付出所有，为大部分人创造美好生活的，因为你有权力。

总书记有句话一直勉励着我，“我将无我，不负人民”，所以我觉得，就要有这种放下自我的精神，只要有一小部分人这样做，就会为大家提供更好的生活，当然要是大家都这样做，社会就更加进步了。

人就是要有追求，要有梦想，不要满足于现状。有人讲，我现在足以功成身退了，但人活着，如果只是为了享受，价值就不存在了。

《中国企业家》：你现在的梦想是什么？

董明珠：我现在的梦想就是搭建起一个团结的、和谐的、有斗争精神的班子，希望里面有更多的80后、90后。现在我们中层很多是80后，希望这里更多的人能进入高层。80后接过班后，还可以再发展20年，像羽童这一代再继续下去——有这样几个梯队的人才在，企业的传承就没有问题，核心的东西就能延续下去，就能把格力电器建成一个百年品牌。

格力就是需要年轻人，要有梦想的人。格力的企业使命是坚定的，不是为利益而活，是为梦想而活。在实现梦想的同时，也实现了好的生活。

（来源：《中国企业家》网）

他掌舵这家“没人听说过”的 世界500强，年营收7000亿元

文/高欢欢



创业26年来，“世界铜王”王文银终于迎来了他的资本首秀。

11月10日晚间，九鼎新材发布公告称，公司证券简称自11月11日起变更为正威新材。这也意味着，在资本市场一向低调的正威系首家上市公司浮出水面。

正威创始于上世纪90年代，最初从事贸易及OEM业务，之后通过产业链上下游垂直整合，最后成为一个以有色金属、半导体两大行业完整产业链为主导的全球化集团公司。

2021年，正威集团以近7000亿元营收位列世界500强第68名（2020年为第91名）、中国民营企业500强第4名。值得一提的是，在上榜的民营企业阵营中，正威仅次于华为、京东和恒力集团，紧随其后的是阿里与腾讯。

作为正威集团创始人、董事局主席，王文银还有着更大的野心，欲在半导体、新能源领域下一盘

大棋。在接受《中国企业家》专访时，王文银表示，尽管全世界各行各业都受新冠疫情所困，但因全球铜价上涨，他预估明年正威集团的营收业绩将会更加亮眼，“至少一万亿的目标”。

他带领正威实现逆流而上的秘笈是什么？

从500元到500强掌门人

王文银被称为中国最低调的隐形富豪，其掌舵的正威集团也是“没人听说过的世界500强”。

自2008年首次跻身中国500强企业以来，尽管业绩以惊人速度增长，但正威集团依然是个低调神秘的存在。

不按常理出牌是王文银的典型特征，其最为人称道的是他的“铜业帝国”崛起史——三次豪赌，在危机中“弯道超车”。

王文银告诉《中国企业家》，正威的三大跃升性转折基本都是在危机中完成的，即1997年亚洲

金融危机、2003年非典时期、2008年金融危机，“别人贪婪时我们平静，别人平静时我们贪婪”。

从身揣500元白手起家，到身家千亿，王文银认为，企业家最重要的是对危机和机遇的把握。

“当危机和机遇来临时，看到危机和机遇的人可能有70%，知道趋势变化的人有10%，能够把握趋势拐点的人是万分之一。”王文银说。

正威集团最近刚收购了沈阳国际半导体，又参股了海威华芯。正威集团在芯片领域里已经耕耘了十几年，“只不过没有对外界报道、宣传而已”。

在采访中，王文银还主动提起正威集团是“没人听说过的世界500强”，他并不介意，“500强并不是终点，这其实是对正威提出了更高的要求”。

在他看来，一个企业家要实现全球的布局要做好五件事：一是建立好企业深厚的文化；第二是要把人和物管好；第三是抓好现金流、利润率和成长性；第四是投资控股、融资变现，规模经营、专业分工；五是高人指点，贵人相助，本人努力，亲人监理，小人监督，“少一个都不行”。

在王文银的办公桌旁边，整整齐齐摆着几摞书，每本书上都有个编号。王文银称，自己每年要读100本书，从传统文化到现代管理思想，都有涉及，“这是（每年的）标配”。

下一盘大棋

对于王文银来说，正威在跻身“世界500强”之后如何布局，是他需要思考的命题。

据正威集团官网信息，其在全球拥有10万平方公里探矿权面积，已探明矿产资源储量总价值逾10万亿元。在王文银打造的“正威系”商业版图中，金融业是重要的一环。

11月9日消息，深圳正威拟160亿元接手徽商银行约19.77亿股股份（约占总股本的14.23%），徽商银行这个项目，正威为什么要做？“因为做企业不能一条腿走路，必须两条腿走路，从实业资本走向产业资本，产业资本要走向产融资本，全世界伟大的企业都是产融结合的公司。”王文银对《中国企业家》说。

据《中国企业家》了解，这笔交易能否达成，

还需等待受让方的股东资格获得徽商银行董事会及相关监管部门审批。

王文银表示，正威集团剑指万亿产业的目标背后，要有内容支撑，“九鼎新材更名为正威新材，拟大手笔收购徽商银行，包括兰州银行在今年也已过会，这些都说明正威要在资本市场上有所表现”。

除了资本市场，王文银在今年大热的新能源领域也表现得野心勃勃。

王文银表示，正威集团在很多年前就已经布局了锂钾的资源、石墨烯资源、铜的资源，正威研究院也在对新能源行业的发展趋势进行研究。

从公开报道看，两年前，正威宣布将投资550亿元与达州共建“国家级新能源新材料产业基地”，预计2025年项目建成。

今年9月，正威集团宣布与北京石墨烯技术研究院就多项石墨烯应用技术成果转化开展合作，并联合中润超油建设全球最大规模的先进石墨烯润滑材料生产基地和研发中心。

11月15日，正威汨罗再生资源产业基地一期10万吨精密铜线投产暨25万吨高品质铜杆项目正式投产。汨罗再生资源产业基地项目是正威国际集团第一个再生资源循环项目、第一个在县级市投资的项目。

王文银透露，“正威在未来的一段时间内，一定有很多非常重大的决策，而且这些重大的决策都是每一个行业里的头条新闻。”

王文银信奉隐忍文化，正威的打法是先做了再说，不会先说后做。在他看来，做企业面临的因素、挑战太多了。“愿意相信你的人本来就很少，没做成的时候你说出去是会被别人嘲笑的。”

对于自己希望在商业史上以怎样一种姿态被记住，王文银给自己的定位是一桶“万金油”：“什么都懂，懂得都不深。”他引用了《荀子·劝学》中的内容：“梧鼠五技而穷，五技谓：能飞不能上屋，能缘不能穷木，能游不能渡谷，能穴不能掩身，能走不能先人。”

“企业家就是这样一种角色，否则很难在社会上攻占领地。”王文银说。

（来源：中国企业家网）

他用6年把公司变成“小巨人”

文/于静

继获得专精特新“小巨人”称号、中关村科技园区海淀园企业博士后科研工作站后，灵动科技的研发实力再次获得政府认可。2022年1月14日，科技创新2030—“新一代人工智能”重大项目2021年度立项项目启动会召开，灵动科技与西安交大、北京大学、中科院自动化所等10家单位一起，承接了“大规模多智能体强化学习训练和评估技术”项目，致力于研究出全球最先进的多智能体集群调度方案。目前，包括灵动科技在内，全球具备这项能力的企业只有三家。

六七年前，算法与自动驾驶技术日趋成熟，这是两项可以给机器人行业带来革命性变革的底层技术。而需求侧经过多年两化融合与“互联网+”普及，以及面临劳动力红利减少的切肤之痛后，理念上，已经接受机器补充劳动力成为转型升级、降本增效的途径。

灵动科技创始人、CEO齐欧判断，这可能是技术突破带来颠覆式创新的最好时机。于是在2016年，他决定结束自己的外企职业生涯，在创业领域扣动扳机，创办灵动科技。

在北京航空航天大学读大四时，齐欧参与第二届全国机器人大赛并获得冠军。这一大赛就像机器人赛道创业选手的“筛子”——第一届冠军王野是九号平衡车总裁，第三届冠军汪滔是大疆创始人，第四届冠军张涛创办了送餐机器人普渡科技。

在创业方向上，齐欧选择了移动机器人领域。不同于前三代移动机器人依赖物理导引、二维码或者激光——不够自主、智能、灵活，灵动科技提供的“移动机器人”产品，不仅为机器人提供可以灵活移动的“脚”，还给它安上了对周边环境灵敏感知的“眼睛”。灵动科技希望在第四代激光+视觉AMR（自主移动机器人，Autonomous Mobile Robot的简称）产品中，深耕出能自主导航的“灵动类”。

目前，全球移动机器人赛道中，完全实现视觉方案，并在仓储物流场景经过商业化验证的企业，国内只有灵动科技一家。

灵动科技研发的第四代移动机器人。

2021年12月，灵动科技宣布完成近2亿元C轮融资，由泰康人寿领投，高通创投和昊辰资本跟投。昊辰资本虽创办不久，但创始人汤涛已经是灵动科技的老朋友，也是给公司提供帮助最多的投资人之一。他给公司的建议是，“前面的路很宽，也很长，没有人威胁你，不要自乱阵脚，要按照自己最舒服的节奏往前走。”

商业化探路

灵动科技位于一个老厂区内，现代的门脸设计与旁边高耸的烟囱交相呼应，衬托出它的“极客范”。

灵动科技创办后不久便搬到这里，连廊一侧的两层楼房负责测试和展览，另一侧的第二层空间，负责研发和办公，300多人的规模，工位已经满满当当。

2017年，灵动科技创立不足一年，只有30人的团队、一款面向C端的行李箱，以及B端不成熟的小样，当时还在钟鼎资本担任高管的汤涛毫不犹豫出手，并在接下来几轮融资中连续跟投。离开钟鼎创业后，汤涛也几乎在第一时间投资了灵动科技。

在物流行业深耕多年的汤涛深知行业痛点，也知道机器补充劳动力是大势所趋，他从“小样”中发现灵动科技的技术能力并投资之后，还给灵动科技介绍了京东与几家物流企业，让后者提出需求，由灵动科技提供解决方案。

2018年11月，灵动科技为京东提供了可跟随式解决方案，但这种方式不足以实现补充劳动力的目的。经过一段时间的研发，灵动科技在2019年12月解决了物流仓储行业“集群调度”的问题。

一个两万平米的大仓库，工人不计其数，所谓“集群调度”，相当于用百台机器人取代了几十名使用拖车运送货物的工人，利用后台技术支持，实现人机结合有效协作。对灵动科技来说，单个机器人的能力并不足以构成竞争力，真正奠定其技术壁垒的正是“集群调度能力”。目前，灵动科技已经实现单仓200台AMR机器人的集群调度能力。

灵动科技的方案获得京东认可，不久，灵动科技集群调度系统接入京东WMS系统，将两者的技术系统打通，并在全国几百个“中件仓（柴米粮油等重量和体积中等产品的仓库）”中推广灵动科技方案。2021年全年，该方案在20个仓库中实现复制。

高工机器人产业研究所所长卢瀚宸说，对于机器人创业公司而言，从技术到产品，再由产品到商业化方案，是公司两次“惊险跳跃”，如果没有跳过去，就会从历史中销声匿迹。京东方案的复制，意味着客户用资金与购买行动，验证了商业化可行性，也标志着公司进入新的发展阶段。

在集群调度能力取得突破时，灵动科技在制造业的探索也迎来新契机。

2019年10月，刚刚调任TCL实业控股总裁办担

任运营管理部长的赵才军接到一项新任务，负责为公司承接的广东省5G+工业互联网首批示范园区（惠州工厂）项目寻找技术解决方案提供商。找到灵动科技之前，赵才军已经面试了其他两家企业，答辩效果都不理想。在得知灵动科技的存在后，他看了灵动科技提交的报告，亲自考察了灵动科技为苹果代工企业欣旺达改造的项目后，赵才军及公司技术商务团队经谨慎评审后，决定与之合作。

打动TCL高层作出选择的原因有两点：一是齐欧提交的方案契合企业需求，赵才军向《中国企业家》介绍，为TCL提交立项报告时，齐欧主动在其中写明了投资回收期、质量效率等指标；二是灵动科技团队表现得很踏实，很接地气。项目立项后不久遇到疫情，复工后，为了不影响正常生产，灵动科技团队主动在深夜工作，在公司规定的3个月时间内，没有因为外界环境复杂耽误工期，如期实现交付。该项目成为全球首家5G+AMR项目获评为2020年工信部移动互联网应用优秀案例。

2022年1月，TCL准备在其他工厂复制这项能力，选择继续与灵动科技合作。

“专业客户最终还是要看你的产品和服务是否达到要求。”汤涛说。汤涛对齐欧多年在甲骨文产品线负责人的工作中历练出来的洞察、满足与服务客户需求的能力颇为欣赏。齐欧将其总结为：超出客户预期。

在京东项目中，客户提出增效30%的要求，灵动科技努力做到增效50%，为了支撑618与双11大促需求，灵动科技团队提前进场，了解需求。在TCL项目中，为了不影响对方春节期间产品交付，灵动科技的团队主动选择加班加点。客户需求与场景不一，在公司内部形成了某种随时准备“上山下乡”、用技术赋能实业的共识。在齐欧看来，“只有做超出客户预期的事情，才能让企业实现价值”。

如果给公司的业务量画条曲线，2021年，是灵动科技商业化快速起量与攀升的阶段，也被公司内部称为商业化元年。截至目前，灵动科技的客户名单上还有伊藤忠物流、顺丰供应链中国、丰田合成、欧莱雅集团、中国商飞等。客户画像中，很多都是世界500强大企业，灵动科技为他们起了个形象的名字：“灯塔客户”。

灵动科技COO关雅昕向《中国企业家》解释，to B端圈子很小，有很明显的“灯塔效应”，客户看重口碑，只有把每个客户服务好，超出客户预期，才会与对方建立信任，让公司形成口碑，持续不断往前走。

对灵动科技来说，真正奠定其技术壁垒的是集群调度能力。

边纠错边成长

当互联网、消费等传统投资赛道降温时，以机器人为代表的硬科技领域成为投资人下注的乐园，其中，不乏美团、字节、宁德时代、宝马等产业巨头。

而对创业者来说，出于对技术、人才、供应链与场景的自信，他们也相信在新的历史机遇中，中国企业有机会在这一领域领跑全球。

但要抓住机遇并不容易。灵动科技在2021年的行业探索中发现，制造业行业多，壁垒高，灵动科技难以与在此深耕的海康等机器人巨头竞争。相比之下，仓储物流行业下场景复杂，行业大，更容易迅速形成规模复制能力。于是，公司市场拓展方案专门做出调整，即集中80%精力，主要锚定仓储物流场景发力。具体到C端，行李箱产品小众，疫情来袭后，大家外出需求减少，同时B端需求出现井喷，自然而然停掉了。

从to C端和to B端并行，到转向聚焦to B端，以及在to B端聚焦仓储物流场景，是灵动科技做出的两个关键决定。“两次减法的决定，可以让公司资源、力量聚焦在一起，提升执行力与爆发力。”汤涛评价道。

他评价齐欧具有“极客范儿”，瞄准高端技术，死磕高端客户，定义产品、定义场景。在他看来，灵动科技到了厚积薄发的时刻，接下来，需要把特定场景打穿，打透，面向国际市场，形成规模化快速复制的能力。

从危险中孕育出机会，齐欧将这定义为一种“反脆弱”能力。“任何人进入新领域，第一次做大概率都是错的，我现在心态是这样，先承认信息不一定全面综合，先认错，同时，在不断探索和执行过程中，找误差，去修正。”这样，自己不容易气馁，也会给团队带来更多指引和希望。

如果未来全球移动机器人行业能够诞生四大家族，灵动科技希望拿到其中一张入场券。随着高通创投的加入与随之带来的品牌背书，灵动科技国际化进程也将进一步提速，但更大舞台背后存在更多未知。

公司层面需要不断找人、找钱、找项目，与之对应的则是提升组织管理能力、融资能力、供应链成本控制能力、市场开拓与服务销售能力、工程化与交付能力，以及需要持续实现突破的技术研发能力等。创业者层面，对标国际一流企业，汤涛认为，齐欧还需要拓宽视野和格局，“给自己足够多的压力和紧迫感，快速进步和成长，把潜力兑换成能力”。

齐欧爱好极限运动。创业之前，连续十年，他每年都要自费攀登一座海拔5000米以上的雪山，为数不多的假期时间，常选择攀岩、滑雪、铁人三项与马拉松等运动。

在挑战过的众多极限运动中，齐欧觉得帆船航海与创业最像：像麦哲伦的环球旅行，海图不全面，方向大概清晰又未知，风和洋流时刻变化，而团队只能成功。创业亦是如此。作为创业者的齐欧需要不断从混乱、复杂与不确定中寻找方向，如同带领灵动科技潜在在行业格局未定的蓝海中。

（来源：《中国企业家》）



丁世忠： 打响 必胜之战

文 / 刘炜祺

“不做中国的耐克，要做世界的安踏。”2021年，丁世忠离这个目标又近了一步。

2020年，安踏全年净利润达51.62亿元；阿迪达斯同期全年净利润约为33.14亿元，安踏净利润首次超越阿迪达斯，目标剑指耐克。

安踏能够从晋江一家不知名鞋厂发展成中国第一、世界前三的运动品牌，或许可以归因为丁世忠个人的“好胜心”。他曾说，“从商业性格来讲，我从小不管做什么事情都很好胜，一定要比别人做的更好。”但更为重要的是，丁世忠总能在一次次危机中，主动思考，寻找机会。

安踏的第一次蜕变，得益于一场“危机”。

2008年奥运后，因为高估了市场对体育用品的需求，2011年全行业迎来了库存危机。这一年，国内体育用品龙头李宁上半年净利润直线下滑49.35%，安踏也没能幸免。

丁世忠意识到，安踏必须转型：以消费者为核心，从品牌批发变革到品牌零售，推动整体运营管理模式转型。在之后的两年里，丁世忠走遍了国内所有地级市，在拉网式密集踩点后，他大刀阔斧地开始改革。

经过变革，安踏成为全行业第一家从危机中走出来的企业，业绩和股价都在危机后再创新高，甚至一举超过李宁，成为行业第一。“这次转型，让我们在之后的9年一直保持快速增长。”丁世忠称。

在经历2020年疫情危机后，2021年1月28日，丁世忠在安踏集团年度总结会上回忆起9年前的那场危机，不无感慨地表示，“每一次危机，企业都有机会看到发展中没有被重视的问题，要抓住新的机会。今天，我们遇到的疫情危机也是如此。”

丁世忠深知，在疫情中如何变革，如何抓住机

会，是一件非常重要的事。

“没有这次疫情，也许有些管理问题很多年都不会被发现和重视。设想一下，如果10年之后回头看，当下疫情给安踏集团带来的变化，我想会非常有意思。”对丁世忠而言，疫情只是让“该来的”提速到来，让安踏提前5年迎接了变革。

总结2020年，他将安踏取得的成绩归功于“单聚焦、多品牌、全渠道”的战略方针，这也形成了驱动安踏未来发展的三条增长曲线，即集团母品牌安踏，FILA引领的时尚运动群高品质增长曲线，以迪桑特、可隆体育和始祖鸟等国际品牌为主导的“高潜力”增长曲线。

2021年，恰逢安踏成立30周年，丁世忠提出了安踏集团2021年的三大必胜之战：要成为占领消费者心智的品牌、成为消费者心中首要提及的体育品牌；在数字化能力建设上，实现从经验决策到数字决策的转变；线上业务要在2020年高速增长的基础上进一步加速突破。

同时，丁世忠也更加坚持公司的全球化战略，并定下2025年集团双千亿的目标。“安踏集团与亚玛芬集团未来实现双千亿的目标，以及亚玛芬实现5个10亿欧元的发展战略没有动摇。”

30周年对于安踏意味着什么？丁世忠是这样回答的，“我们要在今年重新检视集团的战略，回答2030年我们能做多大？我们跟谁竞争？我们能成为谁？我们要思考这三个方面的内容。使命、愿景、集团的核心能力、未来要承担什么样的社会责任，这是我们30周年要思考和回答的问题。”

对丁世忠而言，成立30年的安踏，全球化征程才刚刚开始。

（来源：《中国企业家》网）

天子 2022年，董明珠雷军郭平等企业家有话要说

对于企业来说，2021年是波折且暗流涌动的一年。比如，受美国制裁影响，华为2021年收入预计下降29%。

但企业家依然斗志昂扬，华为轮值董事长郭平已经喊出，“冬天夺走的，春天都会还回来。”碧桂园集团党委书记、总裁莫斌则坚信，中国经济发展韧性十足，潜力巨大，新型城镇化的市场还很广阔。

在2022年到来之际，华为轮值董事长郭平、格力集团董事长董明珠、小米集团董事长雷军等企业家通过微博、个人微信公众号，写下了自己的新年致辞，他们相信，乐观是解决问题的第一把钥匙。新年的第一天，也希望我们的每个读者都能握住这把钥匙。

—— 冬天夺走的，春天都会还回来 ——

华为轮值董事长 郭平：

2021年，我们经受住了严峻的考验，预计全年实现销售收入约6340亿人民币。在战略上，华为坚持聚焦ICT基础设施和智能终端领域，在保持大平台优势的同时，通过产业子公司和军团的试点运作，缩短管理链条，快速满足客户需求，创造商业价值和社会价值。

通过持续为客户创造价值，我们有信心多产粮食、度过困难时期，就像海涅的诗句一样：冬天夺走的，春天都会还回来。

—— 行而不辍，未来可期 ——

格力集团董事长 董明珠：

2021年是“十四五”规划的开局之年，是格力电器成立30周年。30年砥砺前行，格力从组装小厂成长为世界500强企业。2021年，我们累计发明专利授权数量超过一万件，成为国内首家已授权发明专利过万的家电企业。2021年，我们用新技术加码低碳转型，挺进节能技术“无人区”，推出了格力“零碳源”空调系统，将光伏、储能及空调结合，以“开源节流”理念助推制冷行业绿色发展。此外，2021年，我们积极布局上下游新能源产业。

行而不辍，未来可期！迈入充满机遇与挑战的

2022。

—— 成长，改变，永远是催人奋进的力量 ——

小米集团创始人、董事长兼CEO 雷军：

前两天，小米12系列发布之后，“变化”是大家提到最多的字眼。不仅是第一次出现了一大一小的“双尺寸、双旗舰”，而且在外观、手感、屏幕、拍照、充电等众多体验方面，都展现出了完全不同的气质。从高配到高端，从参数到体验，这是小米手机品牌坚定的转型。这是来自小米这两年高端之路的探索和积累。成长，改变，无论在那个时代，都是催人奋进的力量。

生活的魅力在于，一切成败得失，回望总是如诗。生活的勇气在于，历经风雨，看透世情，心中依然热爱。愿我们永远保持热爱，共赴山海。

—— 没有什么比这颗心“定”更宝贵的了 ——

贝壳找房董事长兼CEO 彭永东：

非常感恩2021年所遇到的那些事、那些人，把我们带到当下，进一步夯实和坚定了我们的精神世界，也再一次叩问自己，我们为什么出发，为了什么而出发？如果说经历2021年最大的收获是什么，我想没有什么比这颗心“定”更宝贵的了。

前几天跟一个城市总聊天，他说不确定能在这个城市待多久，但是他希望只要他在一天，这里的经纪人就能觉得很自豪，为从事的职业、为公司、为给客户提供了价值而自豪，这里的客户都能说一句，贝壳好。

—— TCL的血液里，从来都有敢于做老大的霸气 ——

TCL董事长 李东生：

TCL四十周年庆的鼓点仍在耳边回响，新年的春光又照在了我们的脸颊。2021年，面对疫情反复、经济动荡，原材料上涨的经营环境，我们换挡提速，蓄力前行；2021年，全球疫情持续，而多少TCL人，又只因远方的使命召唤，越南扩建工厂、墨西哥再建第二工厂、印度华星产业园产品首片点亮、马来西亚中环太阳能电池工厂新建……

TCL 的血液里，从来都有敢于做老大的霸气。未来的时代依然是奋斗者的时代，用奋斗致敬岁月，用奋斗锚定未来。

—— 水流湍急，争渡者有浮有沉 ——

复星国际董事长 郭广昌：

从国家和企业的发展来看，任何时候科创能力一定是衡量企业实力的最重要指标。作为一家扎根中国的全球家庭消费产业集团，复星这几年来尤为重要的收获就是全球化能力的持续深化。未来，我希望通过复星全球化的产业能力，一方面帮助中国企业进一步在海外做大做强；另一方面也要在助力海外成员企业拓展业务布局深耕当地市场的同时，加快发展中国市场。

明年，复星就将迎来第三十个年头了。在水流湍急的航道中，争渡者有浮有沉，只有扎根大地、坚定不移的礁石，才能长久地在潮流中立于浪尖，砥柱中流。

—— 新型城镇化的市场还很广阔 ——

碧桂园集团党委书记、总裁 莫斌：

回首不平凡的 2021 年，我们再创佳绩，《财富》世界 500 强排名荣登 139 位，连续 5 年攀升。

2021 年，市场形势严峻，销售去化低迷，房地产行业正进行着新一轮洗牌。我们直面逆境，恪守“房住不炒”，服务国家城镇化进程，持续深耕三四五六线城市。2021 年，我们坚定不移地向高科技综合性企业转型。博智林机器人的产品逐步投入实战应用，董事局杨国强主席亲自督战 63 亩试点项目，革新建筑业生产方式。

2022 年，是党的二十大召开之年，也是碧桂园三十而立之年。我们坚信，中国经济发展韧性十足，潜力巨大，新型城镇化的市场还很广阔，在本轮行业出清后，市场将朝着更加健康平稳的方向发展。

—— 2022 年汽车行业将迎来更大变局 ——

吉利控股集团董事长 李书福：

2021 年，汽车产业在自主品牌加速转型、造车新势力、科技企业和跨国巨头的聚力下暗流涌动。2021 年，也是吉利控股集团创业 35 周年，吉利汽车集团连续第五年产销破百万辆，智能吉利 2025 战略发布。

2021 年，吉利控股集团持续构建硬核“科技生态”，不仅与新能源科技、车载芯片、车联网、自动驾驶等上下游产业链携手共进，同时跨界布局低轨卫星、智能手机等业务，这些都是围绕汽车产业生态，

打造科技护城河。

2022 年，全球科技创新将进入空前密集活跃时期，新一代信息技术加速突破应用，汽车行业将迎来更大变局，对企业的治理结构、科技创新、人才发展文化价值等都提出了更大的挑战。我们要坚持做一家受人尊敬的全球化企业，既要坚守合规底线，更要建设道德高地，以人为本，合作共赢。

—— 我们来到了竞争更加激烈的行业分水岭、

—— 变革“深水区” ——

奇瑞控股集团党委书记、董事长 尹同跃：

过去的一年，集团全年销售收入近 1500 亿元，销量再创历史新高，连续 19 年保持中国品牌乘用车出口第一。截至 2021 年底，集团汽车用户累计突破 1000 万。

2022 年，严峻的疫情和经济形势依旧笼罩全球，行业大变革的趋势更加明显，我们来到了竞争更加激烈的行业分水岭、变革“深水区”。

新能源和智能网联已势不可挡。2022 年，我们要抢占新业务、新技术的制高点，快速推进新能源、智能网联、自动驾驶等新赛道的业务转型，力争提前实现“双碳”时间表。聚焦资源，围绕“三电”“芯片”“软件”等领域打造“技术奇瑞”的最强标签。

机制是实现企业可持续发展的根本保证。2022 年，我们要深化机制和组织变革，前台要无限贴近客户并拉动后台，后台要变成液态组织，支持前台打胜仗。

2022 年，我希望与全体奇瑞人一起实现“确保 150 万台，力争 200 万台”的奋斗目标，以优异成绩迎接党的“二十大”胜利召开！

—— 对抗困难的良药是什么？是新希望和我们的初心 ——

新希望董事长 刘永好：

这个冬天有点冷，我们的行业更是很冷，生猪养殖进入了剧烈周期波动的底部，再叠加非洲猪瘟和新冠疫情的影响，全国养猪人都受到巨大冲击。即使在这样的背景下，新希望的整体营收还是保持了持续增长，特别是以合伙人机制孵化出的一批“专精特新”特色企业取得了亮眼的成绩，我们摸索的“产业+平台”路子在企业结构优化和抗周期方面找到了一些方法和经验。

就是在这样冰与火交融的一年，我们的队伍得到极大锻炼和检验，尤其年轻干部成长迅速，一大批 80、90 后迈入各级管理层，成为中坚力量。

曾有人评价我们是鹤鹑大王、饲料大王、养猪大王，但在这十年，新希望坚定推进“不做大王建平台”的转型已经取得一些成绩。2022，新希望迎来四十不惑之年，面对瞬息万变的市场和消费者不断升级的需求，道路艰阻且长，前程光明远大。

如果有人要问，对抗困难的良药是什么？我会说：是新希望和我们的初心，因为有了初心，所有的辛苦都有了价值；有了新的希望，漫长的黑夜就有曦光指引。

—让泰康成为长寿时代大民生工程的核心骨干企业—

泰康保险集团董事长 陈东升：

2021年是泰康成立25周年。在新冠疫情持续、国内经济承压、寿险行业陷入增长困境的形势下，公司新单价值逆势两位数正增长，挺进市场第三。全年营业收入、利润均实现正增长，管理资产超2.7万亿元人民币；《财富》世界500强排名跃居343位。

人寿保险是社会的“稳定器”和“压舱石”，本质是筹资。泰康从人寿保险进入养老、健康服务业，把保险支付和医养服务结合，扩展了服务长寿时代民生需求的能力。

2022年是泰康新五年的开局之年。我们要加强绩优队伍建设，全面梳理治理结构，强化科技能力、服务能力，让泰康成为长寿时代大民生工程的核心骨干企业。

——未来，永远比过去更值得期待——

娃哈哈副董事长兼总经理 宗馥莉：

2022年，宏胜集团即将迎来19周岁。2021年我们再度成为了百亿企业。我们旨在打造一个行业“全价值链生态圈”模式，在涵盖食品饮料全产业链业务之外，我们也将不断深耕自有新税饮品品牌KELLY-ONE、“宏胜超链智造”数智化布局，除了已经在紧锣密鼓建设中的杭州基地，成都、郑州的基地也在加速上马。

现在的我们扎下了良好的过往基础，但我们精彩且具挑战的征程，才刚启航。我们着眼于未来，而“未来，永远比过去更值得期待”。

——从危机中看到商机，从浮躁中找到归宿——

鱼跃医疗董事长 吴群：

在过去的一年，鱼跃迎来了飞速发展，迎来了近1100名新鱼跃人。未来五年，我们将着重在呼吸治

疗、糖尿病及家用检测、感染控制三条核心赛道创新与突破。医疗行业、制造行业的今天留给我们的巨大的市场和空间，希望我们一道用新的视角，从本土放眼全球，从危机中看到商机，从浮躁中找到归宿，坚守我们的道路。

更好发挥央企作为国民经济

“稳定器”“压舱石”的作用

华润董事长 王祥明：

过去一年，我们将集因业务划分为六大领域，明确产业组合和资源配置原则，巩固行业地位，增强发展动能；积极利用资本市场加速发展，华润化学材料成功登陆科创板，华润旗下上市公司增至15家；强化科技创新，探索数字化转型，成立集团科技创新部和华润数科公司，积极培育新的价值增长点。

崭新的2022年，必须看到我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。新的一年，我们力争实现“开门红、开局稳”，更好发挥央企作为国民经济“稳定器”“压舱石”的作用；正确认识和把握碳达峰碳中和，积极投入粤港澳大湾区等国家区域重大战略；要打好国企改革三年行动收官之战，强化系统集成、协同高效，不获全胜决不收兵。

——40岁的我和14岁的李想同学说几句心里话——

理想汽车创始人、CEO 李想：

2021年即将过去，自己也到了不惑之年，想和26年前的自己说几句心里话。

第一、感谢26年前的李想同学，你14岁掌握的学习方法论至今受用。你当初开始学习电脑时候说的那句话也或多或少被持续验证：人和人之间唯一的差别就是学习能力和学习速度，其余都是骗人的。

第二、这26年里，你的性格没有发生任何变化，所有的优点和缺点都继续存在。你在28岁的时候有了一个特别痛的领悟：理解别人和坚持自己同样的重要。由于更好的理解别人，你开始接受自己的所有优点和缺点，并统称为：特点。

第三、你40岁的时候仍然口无遮拦、惹是生非、令人讨厌，没有活成别人想要的成熟稳重、心胸宽广、理性客观。26年后你的内心和行为与14岁时几乎一样，没有因为环境而让自己变得更复杂，这或许是这26年来最值得骄傲的坚持。

最后我想说，对不起，你的体重多了20公斤。

(来源：中国企业家网)

2022

企业家要稳健前行

文/宋志平

今年的中央经济工作会议是一次特别重要、特别关键的会议，其中提出2022年经济工作要稳字当头、稳中求进，一共讲了25个“稳”字。“稳”字带给企业家的是什么？是鼓舞和信心。

尽管当前面临着重重压力，但对于明年，企业家还是要充满希望。什么希望？我想有三点，既是我的希望，也是大家的希望：第一，希望政策进一步宽松；第二，希望经济回暖，稳步增长；第三，希望疫情减弱。这场疫情已经持续两年了，奥密克戎毒株还在肆虐，希望明年人类可以共同努力，控制住疫情。

人同此心，此时此刻，大家认为企业明年应该怎么做？我想还是要稳健前行。

企业是长跑运动员，不是短跑运动员，长跑是慢跑，要一步一步地跑。这是我们，尤其是现在的我们应有的心态。

40年前我去日本，观察到日本人走在路上是行色匆匆，而中国人走路慢慢悠悠，如果在东京大街上看到有人慢慢悠悠，那一定是中国人。然而，40年后的今天，再到东京大街上去看，走路快的则是中国人，慢的反而是日本人。

为什么中国人从慢慢走变得快了起来？因为落后，因为急着赶路。那么今天为什么又要从快走改成稳步、学会慢跑？因为外部环境、我们的目标都发生了根本性的改变。从重视速度和规模，转为重视效益和质量，我们正在经历、完成这场改变。

国家是如此，对企业而言也应当如此。企业家应该能够稳健前行，这不是说要恢复成40年前那样慢慢悠悠，而是在经历了一阵快跑之后，现在要学会慢跑、长跑，要稳定地抵达目标。

01 经营要稳健

中央讲国家要以经济建设为中心，那么企业就是要以生产经营为中心，这是企业家的本分。作为企业家一定要把企业做好，把自己的一亩三分地经营好。

关于稳健经营，我想讲三点。

第一，积极开拓市场。客户是企业的江山，没了客户就丢了江山；市场是企业的舞台，开拓市场是企业的首要任务。

从中国进入WTO到现在，这20多年里，中国企业坐拥两大市场，一个是快速成长的14亿人的中国

市场，一个是精耕细作开发了40多年的全球市场，本来日子过得挺好，但是两件事改变了中国企业的命运，一件事就是中美贸易摩擦，另一件事就是疫情，过去的好日子被打断了。

怎么办？中央提出要形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新格局，但新格局的形成需要时间，并不是马上就能形成的。对于企业而言，要辩证地看待这个阶段。

比如，去年上半年疫情初期，我们中国一度经济停摆，生产受影响，出口也受影响，后来国外也停摆，也不需要我们的产品了。去年下半年到今年上半年，情况又完全不同，国外对中国产品的需求是天量的，他们需要几千亿只口罩，和中国脱钩是不可能的，我们的企业又调过头去满足国际市场。

那么明年呢？明年中国的内需会恢复，我们出台了那么多资金面的政策，情况是在好转的。但是无论如何，明年企业的策略应该是抓双循环、把握相互促进——国际上有订单，当然当仁不让，国内市场也要积极地开发；两者结合起来，抓住客户才有江山。

第二，强化管理。管理是基本功，做企业就要有管理的硬功夫。

我做企业40年，做了不少管理方面的工作，也特别重视管理。我常想，我们有两面镜子：一个是美国的方法，也就是“创新+资本”，推动快速发展，例如特斯拉；一个是日本和德国的方法，也就是“技术+管理”，把东西做好、做到极致。中国的企业应该把这两者结合起来，形成中国企业的新技术，既有“创新+资本”，也有“管理+技术”。

在管理方面，美国比较重视管理的理论，日本、德国比较重视管理的方法，我们也要把两者结合起来，创造自己的管理理论和管理方法。

这40年来，我经过实践，也形成了一套管理的方法，就是“三精管理”：组织精健化、管理精细化、经营精益化。这套方法我在北大等高校讲过，明年三月份还会出这本书，书名就叫《三精管理》。企业管理还是我们的核心任务，核心要管理好。

第三，防范风险。风险是客观的，如影随形，做企业没风险是不可能的。做企业要尽量防范风险，让风险出现之后可控、可承担，这非常重要。

企业家做企业，做得小还可以说是个人的，做大

了实际上是属于社会的。不管大小企业，倒掉了都会影响社会，无法独善其身。防范风险，我觉得是企业家应有的担当、责任和情怀。

在防范风险方面，有几点要注意：

一是要注意周期、研究周期。经济是有周期的，行业也是有周期的；周期上行时候企业可能走得快一点，周期下行时候企业要走得稳一点。

同时，周期上行的时候，我们要考虑到下行的时候；周期下行的时候，我们要考虑到上行的时候，一定要辩证地来看待。做企业前进打冲锋、攻城略地，那当然好，但是也得学会转移，学会保留实力，这也非常重要，要有进有退，不能只进不退。

二是要量入为出，现金为王。企业经营就是一个简单的公式， $\text{利润}=\text{收入}-\text{成本}$ ，要追求有利润的收入、有现金的利润，没有现金就必然死掉。经营企业一定要量入为出，一定要知道自己有多少钱，要做多大的事。

三是要学会应对危机。风险对企业是如影随形的，风险大了就变成危机。危机来了怎么办？能不能应对危机？能不能转危为安？这是作为企业家的一个重要特质。企业家不能光会打胜仗，还要会处理危机，要清楚遇到困难该怎么做。

我想到3个例子。

第一是万科，郁亮讲2017年万科就开始捂紧钱袋子，明白坚持活着很重要。万科看到了房地产的周期，现在活得比较轻松。

第二是万达，万达2017年出现了危机，但是能够断臂求生，现在也从危机中走了出来。

第三是恒大，2017年恒大还高歌猛进，现在陷入了危机，也正在直面危机，正在负责任地解决。这也是企业家应有的态度，面对危机一定去认真解决，当然，如果有机会早些解决危机就早些解决，不要等到小危机酝酿成大危机再去解决，那往往为时已晚。

这就是为什么做企业要战战兢兢、如履薄冰、如临深渊，这就是为什么要稳健经营。

02 发展更要稳健

经营企业要稳健，但不是要躺平，是要稳健前行、拾级而上，要一步步走、不要倒下，要稳健地发展、发展还是硬道理。关于稳健发展，我也有三点要分享：

第一，聚焦主业。我做企业40年，经历过北新建材、中国建材、国药三家企业，都是致力于做强主业。在北新建材做一张石膏板做了40年，在中国建材只做建材，在国药只做国药，不越雷池一步，企业发展相对比较稳定。

我也担任上市公司协会会长将近3年，看到一些上市公司出了问题，除了违法乱纪的，绝大部分都是

偏离主业、盲目扩张、最后倒下。

做企业一定要做好主业。做大企业对标世界一流，这样是专业的；做中等企业对标隐形冠军，这也是专业的；做中小企业就做“专精特新”，这还是专业的。“宽一米、深一千米”，无论大中小企业，都应该秉承这种思维，努力深耕细作，这是长久稳健发展的前提。

第二，创新转型。我们要有效、有质量、有目的地创新，不创新是等死，盲目创新是找死，企业创新一定也要稳健。技术范畴里有高科技、中科技、低科技和零科技，每种科技都重要，不见得每个企业都要去搞高科技，因为高科技需要的投资大、时间长，华为这样的企业适合搞高科技，因为它每年有1400亿研发费用。总之，创新必须要做，但要稳健地做。

创新不光是技术创新，还有资本创新、机制创新。

资本创新是很重要的。中国资本市场走过了31年，现在有4600多家上市公司，出现第一个1000家上市公司用了十年，出现第二个1000家又用了十年，到了第三个1000家只用了六年，到第四个1000家只用了四年，第五个1000家就只需要两年，可见资本市场在快速发展。

而且，现在不光有主板，还有科创板、创业板、北交所。企业除了可以上市，还有大量私募基金可以支持。资本创新迈一步，企业就会迈一大步，企业家一定要重视资本，而不只是重视资金。企业要解决融资难融资贵，得大力发展直接融资；要减少公司的资产负债率，减少企业运行风险。

机制创新能给企业带来活力。讲到初次分配，过去企业要么是吃大锅饭，要么实行股东至上，其实这两种都不对。要解决公平和效率的问题，让企业既有公平又有效率，就需要机制的共享，在企业里构建企业效益和员工利益的正相关关系，好的内部机制可以把股东和员工结合起来，成为共享企业。

这个方面，央企里做得好的是海康威视，地方国企里做得好的是烟台万华，民企做得好的是华为。它们都有非常好的机制，所以都做成了佼佼者，机制是非常重要的。

除了技术、资本、机制的三大创新，企业还要注意四个转型：向中高端转型；数字化转型；低碳化转型；向生产服务化转型。

总之，创新转型是企业的发展动力所在。

第三，协同共生。市场经济是竞争经济，但竞争有好的竞争，也有恶性竞争。好竞争是好东西，恶性竞争不是好东西。现在我们应该提倡良性竞争，提倡从竞争走向竞合，提倡从红海走向蓝海再走向绿海、实现协同共生发展。

(下转第27页)

把握数智转型新机遇 开辟绿色发展新路径

文/刘亦功

重点推进数智化转型

在数智化方面，中国一汽围绕“业务赋能、产品智能、生态智慧、数据增值”大力推进管理思维、管理模式的改革与创新，在研发、制造、营销、管理等领域，重点推进数智化转型，实现业务运营效率大幅提升。

在研发领域，中国一汽通过构建基于数字孪生技术的协同设计和虚拟仿真平台，打造汽车敏捷开发模式，产品开发周期缩减6个月左右。

在制造领域，中国一汽通过搭建汽车行业工业互联网平台，实现冲压、焊装、涂装、总装四大工艺全流程智能化生产，整车生产周期压缩约6个月，订单交付周期缩短25%左右。2021年新建成的红旗繁荣工厂还打造了统一物联网，实现过程数据精准追溯和虚拟优化验证。

在营销领域，中国一汽通过创建客户生态云平台，构建了覆盖用户消费全程的数字化触点。目前，红旗品牌以红旗智联APP为主阵地，以品牌自媒体矩阵等渠道为支撑，打通了品牌文化、异业合作、用户权益、用户资源，为近60万车主、270万红旗智联会员和1200万自媒体平台粉丝提供全面服务。

在管理领域，中国一汽以数字化与业务融合创新，重构基于中台架构的企业运营平台，全面推进管理数字化，实现办公移动化、数字化、千人千面，提升办公效率30%以上。

探索绿色出行屡获新绩

在绿色出行领域，中国一汽在战略布局、绿色制造、产品研发、智能出行等多方面也取得新成绩。

在战略布局方面，今年以来，中国一汽正全力打造以新能源智能汽车产业链为核心链，融合新型消费链、智能绿色交通出行链、智慧能源链、新基建链等

“五链”为一体的未来型智慧绿色城市汽车生态系统EcoLin5。

在绿色制造方面，红旗繁荣工厂通过运用干式漆雾过滤装置，实现能耗降低50%；通过配备沸石转轮+RTO焚烧处理装置，厂内VOC去除率达99%，热能回收利用率达95%；通过集成光伏发电和电池梯次利用，每年可节约标准煤9.4万吨，减排二氧化碳23.7万吨、二氧化硫864吨。

在产品研发方面，红旗品牌提出了从2020年“净洁”到2025年“高洁”、再到2030年“纯洁”的长远目标，计划在2030年将碳排放降到72g/km，全力支持国家“双碳”目标的达成。

在出行方面，中国一汽通过政企联合、企业间联合，推进“旗智春城智能网联示范工程”和“旗E春城绿色吉林”等智能绿色交通出行项目。“旗智春城智能网联示范工程”探索六大维度场景化融合，横跨长春市主要城区，覆盖封闭、半封闭及开放道路等全应用场景，截至目前，已安全运营数万公里。

“旗E春城绿色吉林”项目同样取得了显著进展，在刚刚过去的11月，红旗E-QM5新能源换电车在长春投放运营，2000辆车陆续上线。通过创新构建“车、站、电池银行”融合发展的全新商业模式，彻底解决新能源车用户的核心痛点，加速推进未来型智慧绿色城市汽车生态系统建设。

“十四五”时期是我国转变发展方式的攻坚期，是实现碳达峰的关键期，也是迈向碳中和的重要窗口期。拥抱数字时代，践行绿色发展。他表示，中国一汽将以“美好生活、美妙出行”为愿景，努力打造世界一流、环境友好、深受消费者喜爱的汽车企业，奋力开创中国汽车产业转型发展的新道路、新格局。中国一汽愿与各位共享成果，共同努力。

（来源：新华网，作者系中国第一汽车集团有限公司党委常委、副总经理）

（上接第26页） 国企和民企之间就是一种协同共生，大型央企是企业链的链长，后面可以有上千家民企做外包，从而形成价值链、供应链和产业链。它们之间没有本质上的意识形态竞争。实际上是互为一体的，都是共和国的孪生兄弟，是连在一起的，不能厚此薄彼。

大企业、中企业、小企业也是协同共生的，大河有水小河满，大河无水小河干；大河也是由小河汇集起来的，即使是在同一个行业里，竞争者之间也要协

同才能共生。

所以，今天我们认为，企业发展应该建立在共生、共赢、共享的基础上，有钱大家挣，社会才能美好。做企业的根本目的是让社会更美好，让大家更幸福，让大家都发财。

（本文为2021年12月31日，“2022企业家新年大课暨正和岛（海南）新年家宴”主论坛上宋志平所作主题为《拾级而上 稳健前行》的演讲精编）

八大转变

从企业家的企业到企业的企业家

文/彭剑锋

企业家如何打造一个不依赖于个人的伟大组织？如何实现从个人智慧到团队智慧的转变？如何从个人能力转向组织能力？这一切的前提是创始企业家要实现从企业家的企业到企业的企业家的转变。企业家的企业与企业的企业家虽只有一字之差，但内涵却截然不同，行动起来更是难上加难。

要实现这种转变，至少应包括以下八个方面的内容。

01 从企业“是我的”向“是我们的”转变

这是从所有权的角度，来解读企业家对待企业财富的认知与态度，即回答企业属于谁的问题。从企业家的企业这个角度来说，企业家的潜意识里，企业就是属于我的，我们家的；而在企业的企业家意识中，虽然我是创始人、大股东，但企业不完全属于我，是我们大家的，是社会的，是各类人才共同的事业平台，是社会化、组织化的企业。

企业家的企业往往将企业当成是自己的私有财产，员工是家奴，追求的是自我价值和个人财富的最大化。当企业被视为个人化或家庭化的组织时，是很难让员工有共同的愿景和目标追求的，也很难凝聚员工朝着共同的目标去努力、去奋斗，而企业组织能力的根基在于组织成员必须具有共同的使命、愿景和目标追求。只有将企业视为所有员工共同的家园，把在企业工作当成自己生命和生活中一个重要的组成部分，把做好工作，做好企业当成自己的事来做，这个企业才会有凝聚力和组织的力。

因此，两种企业家不一样的地方在于，企业的

企业家更追求相关利益者的价值平衡，可以为了组织的整体利益暂时牺牲个人私利，善于分享愿景、财富和权力。任正非、王石、马云在企业中所占的股权都不大，但仍能实现对企业的有效控制，靠的不是所有权，靠的是对企业利益大于一切的价值观的恪守，靠的是对信念追求形成的感召力，靠的是对各类人才包容的博大胸怀与激活价值创造力必不可少的慷慨的利益分享。

02 从老板个人文化向组织文化转变

从组织文化的角度看，企业家的企业，它的内部文化就是企业家个性风格的化身，整个企业文化的氛围和个性是依据企业家个人的偏好、领导风格和行为个性而塑造的，组织文化就是彻头彻尾的老板文化。比如老板喜欢骂人，那这个企业就有“骂人文化”；老板喜欢负向激励，组织就有负向激励的文化；老板喜欢玩虚的，那整个企业就是务虚的文化；老板低调务实，企业也会低调不玩虚……

而企业的企业家，企业文化既有创始企业家的个人烙印，但又不完全是，它是多种文化个性的融合，更具包容性、开放性和创新性。老板个人的价值诉求和个性风格虽然对企业有深刻影响，但客观来讲，这种影响力有其边界。

企业家的企业，它的文化是相对封闭的，空降人才往往难以存活，多元文化也难以融合；而企业的企业家，个人文化已上升为组织文化，封闭文化让位于开放、包容的文化，空降人才有存活的土壤，多元文化在组织中能够融合并得到相互尊重。

03 从个人主观评价向组织客观评价转变

从价值评价的角度看，企业家的企业基本上没有客观公正的价值评价体系与用人标准，价值评价以企业家个人的价值判断为核心，以老板好恶为依据，老板是唯一的裁判。

让很多老板感到郁闷的是，员工的待遇越提越高，员工却越来越不满意，普遍存在应得心态、缺乏感恩心态，钱发出去却产生不了激励效果。原因就在于这类老板往往随意许诺，员工升官发财往往凭老板情绪好坏，情绪是晴天就多给点，情绪是阴天就少给点。所以，那些会办事的人事总监在上报人事任免及奖金分配方案时，往往挑老板情绪好的时候上报，这样就能批得快。慢慢地，老板身边会出现一些天天琢磨老板心思而不干实事的人。企业家往往听信谗言，人事决策依据小道消息，而不是根据实际能力与贡献。

企业的企业家，对于“谁干得好，谁干得坏”有客观公正的评价体系，在价值创造、价值评价、价值分配上形成了一体化的价值管理系统，这样，人才就能通过组织系统脱颖而出。

有人问任正非，如何用几个字概括他在华为的主要角色。任正非的回答是两个字：分钱。

舍得分钱并将钱分好，对于企业家和企业而言，是一个世界级难题。华为人力资源最大的特色和最有效的地方，我认为就是建立了一套科学合理的价值评价体系。这套体系主要有：岗位价值评价、能力要素评价、价值观认同与态度评价、绩效评价，依据价值评价结果进行机会、职权、股权、工资、奖金等利益的分配。这样，就实现了分钱分权有依据，老板分出去的钱和权能够产生更大的价值，最终为组织带来更丰厚的人力投资回报。

04 从敬畏个人规则向敬畏组织理性规则转变

对很多创始企业家而言，其骨子里流淌着敢于打破常规、不按常理出牌的天性，而且中国众多企业的创业发展史就是一部野蛮生存、漠视阳光规则、善打法律与政策擦边球的发展史。

对企业家的企业，它的规则是基于企业家个人，而不是基于组织共识上的规则，制度也往往只

针对别人不针对自己，只约束别人不约束自己，且朝令夕改，老板个人可以凌驾于任何组织规则之上，别人都在规则制度之下，整个组织缺乏对规则的敬畏感。如果组织没有对流程、制度、规则的敬畏，就难以建立组织理性，而没有组织理性，组织能力只会沦为一句空话。

相比之下，企业的企业家就不一样，企业家尊重组织规则，并有意识淡化个人威权，并建立组织理性。企业家将个人置于组织规则之下，他既是组织规则与制度的倡导者、制定者，又是率先践行者。规则一旦制定就会遵守，个人不会凌驾于组织之上，更不会随意更改规则。

总之，中国许多企业为什么难以实现组织化，就是因为普遍缺乏规则意识与组织理性。老板不敬畏规则，并将个人凌驾于组织之上，不将自己看成是组织中的人，只渴望企业有家法，但对自己有豁免权。

05 从依靠个人智慧与能力向依靠组织智慧与能力转变

企业的企业是靠老板的个人能力与个人智慧而发展起来的，老板个人的能力大于组织能力，个人品牌大于组织品牌。企业家往往大权独揽、独断专行，企业的决策与责任重心在上而不在下。企业家是企业成长的唯一驱动力，企业决策是机会导向，个人独断。当机会来临时，老板往往不顾一切，生拉硬拽着企业前行。在某种意义上，老板既是决策者也是执行层面的超级业务经理。这样，导致企业的命运系于企业家个人而不是团队与组织能力。

企业的企业家则不是靠老板个人打天下，既依靠企业家个人的智慧与能力，也依靠组织智慧与能力。

企业家要认识到，个人能力再大，也要受时间与精力的限制，即使一天不睡觉，也只有二十四小时。企业家个人智慧再高，也要受新产业、新领域知识的限制。小企业、单一产业可以靠个人智慧与能力，而大企业必须靠团队，老板不应再是超级业务经理，而要成为团队的领航者，善于激发群体智慧，善于授权，驾驭比自己更能干的人。这就需要企业家有更高的追求，更宽广的胸怀，更高的境

界。

06 从对老板个人负责与忠诚向对组织负责与忠诚转变

企业家的企业是对老板负责，崇尚对老板绝对忠诚，要求员工愚忠。同时，企业的责任重心在上，老板是责任与权力中心，没有建立起全员责任系统，企业只有领导权威而没有流程与专家权威。整个企业脑袋对着老板，屁股对着客户。

企业的企业家，不是仅对老板负责，更是对组织负责，对客户负责。企业的责任与权力重心在下，企业建立了全员责任体系，不仅有领导权威，而且有流程与专家权威，一旦出问题，全员自动担责并协同解决问题。企业的企业家，屁股对着老板，脑袋对着客户。

一个企业最大的危机有时来自责任的缺失，如果大家都不担责，一出问题就找借口，而不讲解决方法，在位不作为，企业就很容易垮。

为什么许多中国民营企业做不大？普遍的共识是只对老板负责，而不对客户与市场负责，眼睛朝上，没有建立起真正的组织责任体系。

如果一个企业只是对老板忠诚，而不是对客户、组织忠诚，从某种意义上来说，就只是一个团伙而不是一个团队，是一拨人而不是一个组织。

07 从关注个别能人向关注人背后的机制、制度转变

企业家的企业，将企业视为自己的私有领地，将员工视为家丁，所以，在经营企业上，更关注找到几个能人，依靠几个能人支撑组织。不过，现实是能人一旦有贡献或做大以后，往往出现两种状况：要么独立出去，自立门户，直接变成竞争对手；要么也像老板一样凌驾于组织之上，形成山头或诸侯。

企业的企业家则既找优秀人才，善用能人，但决不将企业的命运系于几个能人身上，而是注重企业的机制与制度建设，让人才脱颖而出，形成人才辈出的局面。同时，通过组织平台，为各类人才赋能，让个人只有依靠组织才能成事，离开组织就干不成事，使个人能力永远不可能超越组织能力。同

时，外部人才才能进得来、活得下，内部人才成长得快、干得好。

08 从做生意向做事业转变

企业家的企业，老板本质上只是一个生意人，以养家糊口、发家致富，获取并拥有财富为人生目标；企业的企业家并不将财富的获取与拥有作为终极目标，而是有着超越财富之上的更高追求，甚至以经营企业为终生职业，以将企业做大、做强、做长为人生价值目标，既追求财富又不沉溺于财富的享受。

在很多人看来，上帝赋予企业家的使命就是：拼命地挣钱，有节制地花钱，拼命捐钱。正如巴菲特，挣了350亿美元，一把捐给盖茨慈善基金会，回馈社会，连名字都不留，而他自己以吃快餐为乐，安心享受平民生活，玩的就是企业家追求财富的过程。

企业的企业家就是以做大事业为重，以过程为乐，他不再是一个生意人，而是具有强烈的使命感，能为社会创造特殊财富的人。

以上，我们谈了很多企业家的企业与企业的企业家两者之间的区别，需要说明的是，企业家的企业与企业的企业家并没有绝对的对错之分。创业时期，必须是企业家的企业，企业要靠企业家来牵引力量才能聚焦、决策才有速度、资源才能有效配置；但当企业解决了基本的生存问题，要持续做大做强时，就必须实现从企业家的企业到企业的企业家的转型，谁能实现这种转型，实现了自我超越。谁就能持续走向成功。

（来源：华夏基石e洞察，作者系华夏基石董事长，著名管理学家）



任

何

组织的成长

都是通过

『耗散』

来完成的

文\胡赛雄

企业稳健经营的关键要素是什么？如何在“黑天鹅”频出的营商环境下保持企业的生存力和生长力？如何从一个胜利走向另一个胜利？结合一些企业的经营实践，分享几点思考。

01 企业是一个耗散结构， 开源才能耗散

柔弱的水，可以成就发达的肌肉。爱好健身的人都知道，看似健美发达的肌肉，其实70%是水，成人身体中水含量大约60%~65%，而肌肉中的水含量比脂肪中的水含量大约高出3倍多，说明人要保持健美的肌肉，足量饮水必不可少。肌肉是生命体呼吸运动的场所，频繁的新陈代谢，需要大量的水来运送氧和营养物质，排泄代谢物，肌肉缺水，会导致肌肉痉挛和运动能力下降，致而伤害身体。人体实际上是一个耗散结构，通过能量耗散，从而让身体强健。华为任正非说，刘翔为什么能成为世界冠军？他得天天吃牛肉，但吃了牛肉如果不运动，那他岂不成了胖子？不断摄入能量，又不断耗散能量，如此才能成为世界冠军。自然，这个过程中刘翔也没少耗散汗水。

耗散，说白了就是组织学习，任何组织的成长，都是通过耗散来完成的。企业和人体一样，也是一个耗散体，也需要耗散。一些企业在开源方面遇到困难的时候，习惯性地通过降运营成本来缓解经营压力，因为相比赚钱，省钱似乎来得更容易，这显然有违耗散原理。不开源，就相当于刘翔不吃牛肉、不喝水啊，靠减少刘翔的运动量，能造就世界冠军吗？同样的道理，企业靠停止或减少进攻，怎么能成就企业的成功呢？不从本质上去解决开源的问题，简单通过节流的手段，不过是以抑制组织活力的方式，为我们创造了一种短期盈利的经营假象。企业发展是一个持续学习的过程，未来不是过去的延长线，发展过程中，企业总会遇到各种新情况、新问

题，需要不断地进行学习和试错，这个学习和试错，其实就是耗散，通过耗散，才能找到应对新情况、新问题的办法。从管理的角度讲，我们不可能建立一个让员工不犯错的机制，即便是重复性的工作，员工也会犯错，犯错是企业的常态，管理上唯一可行的，是建立一个在一定时间窗口期内让问题样本快速呈现并快速纠错的机制，这就是企业的新陈代谢过程，或者叫自我批判。如果把运营成本的水分挤得干干的，企业怎么新陈代谢？如何维系组织的活力和创造的激情？就像拧毛巾一样，拧到毛巾里面一点水都不藏，这个力就太大了，整个毛巾就会被拧断。所以企业生存发展的根本出路是开源，不断从外部获得能量，这样企业才有耗散的条件。任正非说，华为就是舍得花钱，但华为就是有花不完的钱。华为其实是遵循了耗散原理，懂得开源的重要性。

不断为耗散结构注入负熵，开源才有负熵。开源关键是创造价值，创造价值关键是击中客户痛点。很多人不去分析客户痛点，一厢情愿地向客户兜售所谓的解决方案、产品和服务，这就是王婆卖瓜、自卖自夸。这里我们要搞清楚两个概念，一个是痛点，一个是甜点，痛点是雪中送炭，甜点是锦上添花。什么是痛点，什么是甜点？比如一家开发人力资源管理软件的公司，如果纯粹做这个软件，帮助企业提升人力资源管理效率，这就是甜点，企业其实可买可不买，因为人家手工也可以完成相关工作；但如果这个软件能够有效对接企业的生产计划和外部劳动力市场，帮助企业解决招工难、用工荒的问题，这就是击中了客户痛点，该公司不光可以卖更多的软件，还可以卖人力资源获取等增值服务；软件就成为了流量产品，可以大量接入客户，增值服务可以作为价值产品，赚取利润。怎么找客户痛点？关键是分析客户价值链，客户价值链中的薄弱环节（或者叫场景），就是客户痛

点，所以要从客户的价值链中来，到客户的价值链中去，专注于为客户创造价值。一定要有场景思维，场景产生风险，风险产生恐惧，恐惧产生需求，需求产生交易，交易产生价值。

以市场为导向，但要谨防被市场带了节奏。量入为出是我们的惯常思维，但企业如果没有基于时空的思维，被动地被市场带了节奏，就会坠入经营陷阱。比如养殖行业有个反周期成长率，在市场低谷期如果不加大投入，到了市场机遇期，就没有占领市场的能力，只能看着别人成功。任何能力的发育，都有一个过程，能力建设都是瞄准未来的，不是瞄准今天的市场状况。企业守住生存底线没有错，但同时也要不惜代价，争夺战略制高点。任正非曾经说过，上甘岭虽然不打粮食，但上甘岭要是丢了，就没有打粮食的地方了。在那些边际收益小于或等于边际成本的地方，从短期看可能减少了公司的利润，但从长期看会增加公司未来的竞争力，有利于公司未来的成长。

发展是解决一切问题的总钥匙。开源意味着做大规模，做大规模意味着需要更多的负熵，企业发展就是从负熵到规模，再从更多的负熵到更大的规模……这样螺旋式上升。

02 不是所有的耗散都指向成功， 力量和力量的运用很关键

形不成力量的努力毫无意义。很多人对聚沙成塔、集腋成裘之类的话深信不疑，这句话其实具有很大的误导性。我们来看一个数学公式： $(1+0.01)^{365}=38$ ，很多人据此得出结论，认为只要每天进步一点点，一年就会大跨越，但事实上，辛勤劳作一年，一无所获者比比皆是，什么原因？因为在这个公式中，起关键作用的是那个1，不聚焦在那个1上进行点点滴滴的努力，最后根本形不成可击穿的力量。

击穿的前提是能量聚焦。我们来看一些企业的作为，就很容易知道这些企业为什么做不起来，典型情形有：一类，靠节约而不是靠投入来勉强维持；一类，烙大饼似的，战线拉的太长；一类，因看见而相信，不见兔子不撒鹰；一类，涉足与主业不相关领域，搞多元化……所有这些，都违背了能量和能量运动的基本规律，怎么能做大企业？用能量和能量运动来看华为的管理，就会非常通透。比如压强原理，在作用力一样的情况下，面积越小，越容易击穿；在战略机会点上，华为强调“范弗利特”弹药量“狂轰滥炸”，就是说你的弹药量不够，城墙口你是炸不开的；

另外，像华为的针尖战略，跟压强原理是一样的，就是把作用力作用在针尖大的地方；“力出一孔，利出一孔”，讲的也是如何把全体员工的力量汇聚起来，形成合力。多元化的企业很多为什么做不大？原因是能量分散了，每一个地方都要消耗能量，每一个产业想象很容易做，但实际上不是那么容易。华为做一个产业都是十年磨一剑，持续耕耘，盲目多元化，就是违反了能量和能量运动的基本规律。这里面，企业家的定力很重要，要能经得起外部市场的诱惑。

同心圆发展战略，围绕核心能力发育新业务。就是说，企业要在自己的核心能力生长点上，孵化新业务，在发展壮大过程中，碰到一个有广阔市场前景的特定场景，可以围绕这个特定场景，创造一个新的商业机会。核心能力好比树干，树干要不断变粗；新业务好比树枝，新业务要长在树干上。同时千万要注意，多元化的前提是有粮仓，主业挣钱了，才有孵化新业务的底气，就像人走路一样，一只脚站稳了，再迈另一只脚。华为用了二十多年的时间，聚焦在网络通信领域，网络通信发展到一定的规模之后，2009年，华为衍生出企业业务和消费者业务。大家看到现在华为还发展了车BU业务，以及云计算、大数据等业务。华为的业务虽然在不断地多元化，但所有的业务，它的核心的能力其实是一样的，都是通信，一个是CT，一个是IT，合起来就是华为自己说的ICT领域，这样华为的核心能力就可以进行更大规模和更大范围的复制，产出效益就远远大于一般的企业，企业的核心竞争力就会越来越强，盈利能力就越来越好，原因是减少了大量的学习成本。所以一定要顺着自己的核心能力去发育业务，这是我们的最强项，要用自己的长项跟别人的短处去竞争，而不要用短处跟别人的长处去竞争。新业务一开始可能不宜定位为主航道和以扩张为目标，新业务如果不是建立在强大的基础上，就成了纯粹的多元化。新业务必须先以生存为目标，来构建自己的发展轨迹，依托主业优势，做强以后，再慢慢变成公司新的主航道。也就是说，企业要按照创业规律，新业务要先赢利，再用自己的赢利来支撑后续的发展，否则企业就很容易收缩。

千万别把市场错误地当成了机会。一些有钱就任性的企业，最容易犯这种错误，头脑一发热，把靠运气赚来的钱，最后靠能力给输光了。在市场和机会之间，横亘着一样东西，叫能力，没有能力，市场就是市场，有了能力，市场才成为机会，没有能力，市场再大，和我们有什么关系？构建能力的目的是创造机

会，引导消费。跟随他人，发育能力，充其量叫抓住机会，抓住机会是后进者；从0到1，或者从1到N，保持适度领先，叫创造机会，创造机会才是先驱者。抓住机会，容易陷入内卷化市场竞争；创造机会，才能脱离竞争，从而获得溢价能力。

一个时期，专注于一个中心。什么都想要，最后什么都得不到。一些企业考核KPI，动辄十几个甚至几十个，这就未免太搞笑了，KPI越多，力量就越分散，目标就越难达成，这应该成为常识，可很多人偏要违反常识。就某个特定时期的某个特定业务而言，企业到底要规模还是要利润？这个二元方程，很多高层其实都不容易解，却要基层干部去解，基层干部眼睛岂不成了“散光”？华为既不追求利润最大化，也不追求规模最大化，而是追求一定利润率水平上的成长最大化，这样就把二元方程一下子变成了一元方程，员工解一元方程就好解了。一家企业之前是考收入的，大项目有专业的商务评审，因而利润有控制手段，不需要考核。2020年突然疫情来了，怎么考核才有效？疫情期间收入存在很大的不确定性，分析之后，企业认为考市场份额最靠谱，就是不管市场怎么变化，企业必须确保市场份额增长，特定时期的考核调整，抓住了主要矛盾和矛盾的主要方面，虽然只有一个指标，却击中了企业经营的痛点。

03 快速决策，及时纠偏， 错过的成本大于犯错成本

未来只能预测，不能预见。华为认为，公司未来的发展实际上是不清晰的，是整个社会和环境同时在设计公司，我们不可能理想地确定未来结果是什么。任正非说，我们的战略规划办，是研究公司3~5年的发展战略，不是研究公司10年、20年之后的发展战略，我不知道公司是否能够活过20年，如果谁要能够说出20年之后华为做什么的话，我就可以论证：20年后人类将不吃粮食，改吃大粪……企业如何在不确定性中寻找确定性？恐怕可行的方法，还是遵循实践优先原则，大胆假设，小心求证，顶层设计与摸着石头过河相结合，不断进行否定之否定。按照任正非的说法，就是试探式进攻，先随便乱开一枪，让子弹飞，然后再打一炮，看有几只鸟飞出来没有，再进行大的战略决策。

不存在科学的决策。一些企业的管理者在碰到需要决策的场合，不敢决策，甚至显得有些优柔寡断。为什么会出现这样的情况？根本原因还是心里没底，

不好判断。这其实是一种追求完美的心态，总想找一个万全的决策，实际上这是不现实的。有的管理者特地安排下属去做各种数据收集和分析，仅仅是为了让自己的决策显得更有依据，这些数据看似“可靠”，其实只是一剂心理安慰，这些基于过去的数据，怎么能确保算出未来？可以说，现实中根本就不存在科学的决策。所有的决策，本质上是一种对赌行为，没有风险，就不存在决策，其中利益的取舍，才是决策的重点和难点，企业如果想赢，前提是敢输。企业要克服的是，越是在某个方面实力强大，越容易产生路径依赖，越是重资产，越难进行自我否定和掉头。

快速决策，及时纠偏。其实所有的决策，首先不是基于数据，而是基于见解，有了见解，然后顺着见解去收集数据，因此决策都有一定程度上的经验和主观的成分，决策都是不完整的。经营管理的任务是对经营管理规律的承接和摸着石头过河，管理在短期的忽左忽右，其实是对企业长期发展目标的无限逼近。比如2009年，华为进军企业业务，当初华为想复制运营商的业务模式，提出要招聘两万只“小老虎”去抢粮食，把很多经销商吓得半死。一上来就想抢占制高点，这绝对是对自身能力的一种误判，结果“小老虎”招了很多，却找不到目标客户在哪里，华为又不得不把这些“小老虎”再输送给社会，为此交了不少学费。然而，华为自我批判的能力还是很强的，形势不对立马掉头，提出了“坚持被集成”的理念，即团结经销商来发展企业业务，自此业务才开始止跌回升。我们大可不必嘲笑决策者的决策水平，因为过往的成功不是未来前进的可靠向导。决策需要经验做背景，但如果决策太过依赖过往的经验，则又可能犯经验主义的错误，比较可行的办法，就是快速决策，及时纠偏。所有的决策，最好给未来留有余地，一旦有偏差，可以及时调整。

04 有效耗散需要“场效应”

构建“矢量场”，让组织有方向。今天的结果，缘于我们过去的认知；同理，今天的认知，决定我们明天的结果。因此企业要懂得描绘未来图景，用未来牵引现在，否则员工心里只有“赢”，没有“意赢”。但未来是一种可能，不是事实，因此未来只能用故事来承载。很多优秀的企业，都懂得给员工讲故事，描绘愿景，同时也有不少企业，比较“实诚”，不喜欢给员工讲故事，原因是担心别人不信。不妨逆向思考一下，大家都信的东西，还用讲吗？不信的东西，才

需要讲啊，现实中，多数人是“近视”的，看不到诗和远方。所以信不信不重要，关键是通过一个个仗和利益兑现，让愿景不断成为现实，自然越来越多的人就信了。华为在这方面有很强的反向营销能力，事业好的时候，华为会强化危机教育，任正非会说，我天天思考的是失败，我对成功视而不见，泰坦尼克号就是在一片欢呼声中出的海，目的是要居安思危，赢取更大的胜利。但当事业可能出现转折的时候，华为肯定会未雨绸缪，拼命给员工鼓舞士气，让员工对未来充满信心。试想，没有了“心胜”，何来现实的胜利？

战术千万条，好战第一条。走到一些企业，发现一个现象，管理者一进会场，与会人员立马鸦雀无声，连针掉到地上都能听到。不用说，这个企业的组织氛围，就是以领导为中心的氛围，开会大家都这么小心翼翼，可想而知，员工在工作中一定是收敛的，这样的组织不可能有活力，更不可能有创造力，因为大家心里面第一反应是怕犯错，犯错了，就意味着承担责任和被责罚。企业如果真想营造一种员工愿意接受挑战，召之即来、来之能战、战之能胜的氛围，首先就应该免除员工的后顾之忧，让员工不怕犯错，愿意干是干好的前提。一般来说，由于能力造成的错误，都是可以免责的，由于态度和责任心造成的错误，才予以追责。

不信任是一种纠错机制。一些企业充斥着对员工不信任的氛围，给员工的感觉非常不好，既然组织不信任我，那我干嘛要努力呢？而上级一般是这么想的，要让我相信，下属得不断做出成绩来证明自己，我看见了，我才相信。但从员工的角度看，这就相当于投名状，如果一个企业老要下级向上级交投名状，员工会认为不值得，有谁愿意在一个不被上级信任的环境中工作？一个组织，如果弥漫着不信任的氛围，员工在里面是没有归属感的。团队是一个互赖矩阵，没有信任作为基石，不可能有良性的团队合作。所以一个好的组织文化，应该是上级给团队成员创造一种信任的氛围，鼓励团队成员大胆工作，相信大家一定会干出成绩，只有相信大家，大家才会做出组织期望的成果。所谓不信任，是说人是可能会犯错误的，要去建立机制，管理好大家的行为边界，让大家从心所欲不逾矩，超过了边界才不信任。所以不信任不是对人不信任，而是建立一种纠错机制，防止人犯原则性的错误，这是上级应该去履行的责任，不能把自己应尽的责任，变成了下级的投名状。

赋能的前提是赋权。没有权力，什么事情都做不

成。每个员工都有权力意志，问题是企业是不是给员工提供了表现其权力意志的机会？组织设计讲求责、权、利对等，但很多人忽略了，赋能的前提是赋权。首先是思想权，鼓励员工大胆去想，允许奇思异想；然后是表达权，责任在身，员工难免有顾虑和诉求，要允许人家讲出来，说错了也没关系，思想通了，工作才能做到位，思想不通，力量就会分散；最后是行为权，员工有权选择履责所对应的行为，以及行为背后所需要的组织资源。一个好的领导者，在和员工相处的时候，要懂得倾听、示弱、认可与鼓励、积极反馈、建设性批评……要让领导者的个人成就欲走开，打开全体员工的“云计算”，拾众人之智，形成开源的智慧型组织。每个人的计算当量之和，必定远大于领导者个人的计算当量。

构建不平等，创造矛盾，引导矛盾，而不是消灭矛盾。有些管理者害怕面对矛盾，认为有矛盾就是工作没做到位的表现，这种认知是非常肤浅的。事物要在矛盾的运动中前进，没有了矛盾运动，事业如何滚滚向前？电位差、水位差就是矛盾，没有电位差，哪来电流；没有水位差，如何发电？所以真正成功的管理者，都懂得想办法去构建组织的势能，然后把这种势能转化为组织的动能。企业是功利组织，功利组织的特点是讲效率，而不是讲公平。我们看医院的门诊，好的医生，挂号要排队；不好的医生，门可罗雀。企业和门诊一样，机会永远倾向贡献大的员工，鞭打快牛而不是鞭打慢牛。企业很多做法看似不公平，其实很合理。新员工转正以后，就与相同层级的老员工站在同一条起跑线上接受挑战，这公平吗？不公平，但企业就是要通过这种丛林法则，倒逼新员工快速成长。企业从社会上获取人才的机会成本逐年上升，导致新老员工之间出现工资倒挂现象，这显然不公平，可是企业如果不引进人才，将如何可持续发展？企业唯一要做的，就是把这种倒挂的势能，转化为员工冲锋的动能，做出了业绩，就解决倒挂，没做出业绩，就一直倒挂。对企业来说，绝对客观的公平是不存在的，公平只存在于组织公认的价值标准和规范体系中，并随价值标准和规范体系的演变而演变。与其静态地讨论公平，还不如提高企业的效率，效率可以对公平起到很好的降维管理效果。矛盾是员工欲望的表现形式，员工欲望好比朵朵浪花，企业家的使命，是把朵朵浪花汇聚成江河湖海，以奔腾的江水，成就万家灯火。

（来源：华夏基石 e 洞察）

如何

激活中小微企业的活力？

文/刘尚希



中小微企业在市场主体占比很大，目前我国市场主体总量突破 1.5 亿户，个体工商户突破 1 亿户。因此，怎样激活中小微企业的活力，对稳定宏观经济，实现稳中求进至关重要。

如何激活中小微企业活力？至少要从两个层面考虑，一是对存量企业，二是对增量企业。对存量企业，尽量要保。今年要继续实施“六稳”“六保”的政策措施，其中重要的一项就是保市场主体，包括保中小微企业。保市场主体，显然指的是存量。一个重要目标就是要在宏观不确定性的环境下，让中小微企业尽量减少倒闭。这既要发挥市场机制的优胜劣汰作用，也要避免因为各种不确定性因素的叠加，导致比较脆弱的中小微企业大量倒闭。

比如就业。就业是最大的民生，关系到居民收入，而收入又与内需关联。因此，保市场主体，激活中小微企业活力，关系到国内国际双循环，关系到新发展格局，关系到民生，也关系到扩大内需战略基点的实现，具有重大意义。中央特别重视中小微企业，出台了各方面政策措施，比如减税降费、融资等方面的措施，营商环境也不断改善，整体来看取得了一定效果。

但是在当前全球经济形势更为复杂，各种不确定性，尤其是在新冠疫情病毒不断变异，奥密克戎病毒在全球流行的背景下，全球的产业链供应链都

在重构，对中小微企业带来了新的挑战。

我国宏观经济也面临着下行的压力。中央经济工作会议明确指出“在充分肯定成绩的同时，必须看到我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力”。三重压力叠加，意味着当前中小微企业面临着非常严峻的大环境，因此我们必须力保中小微企业，增强它们的活力。

与此同时，这一过程还不能妨碍市场机制的优胜劣汰作用。应当让市场在资源配置中发挥决定性作用，政府的各项政策措施不能对冲市场机制优胜劣汰的作用。因此，如何把握好政策措施的时度效极为重要，这也是个非常复杂的问题。中小微企业要关注相关政策措施的出台，要自立自强，不能一味等待政策，要多考虑自救，只有自救才是根本的生存之道。

另一方面，如何促进更多中小微企业诞生？我认为要让更多的人创业，这样才能带动更多人的就业。中小微企业相对脆弱，新陈代谢比较快。在这种情况下，应当有更多新的市场主体，特别是中小微企业不断诞生，这样整个宏观经济才充满活力。怎样鼓励更多人创业？这是我们的政策需要关注的。

增量应当从营商环境下功夫。营商环境不仅有微观也有宏观，目前应从宏观层面上改善营商环境，这需要注意政府行为、监管和政策措施。

中小微企业大多是民营企业。如何稳定它们的预期？我觉得这与社会大环境，包括舆论环境有关。因此，我们不仅要让中小微企业在创办的过程中少跑路，更多的还是要让它们宏观上找到长期稳定的预期，这样就会有更多的人加入创业的队伍中来，经济就能稳定下来。

所以从存量和增量两个方面，我觉得都要发力。那么从另一个层面来讲，我觉得中小微企业作为民营企业，如何与国有企业深度融合？这也是当

下需要考虑的问题。我们要坚持两个毫不动摇。从这个意义上讲，国企和民企应当共同发展，国企混改表明了这种共生的发展方向。

国企和民企应混合发展，共生融合，而不是分彼此，更不是分轻重。在数字化不断推进的新形势下，国企和民企更应从协同共生的角度考虑问题。如果大企业只考虑自己在市场中的优势，不考虑中小微企业，这也等于恶化了自己的生存环境。

因此，大企业要有一种社会责任感，不能固守过去陈旧的竞争规则，有钱要与中小微企业一起赚。此外，改变大企业和中小微企业间的关系模式，也需要政策措施的保障，这方面恐怕比减税降费更加重要。

此外还有融资环境。现金流对企业至关重要，现金流的充裕，不仅是一个宏观货币政策问题，也是一个融资环境问题。有时候货币政策很宽松，中小企业也不一定能拿到钱。这主要因为现在的融资结构主要以间接融资，即银行融资为主。

如何进一步转变融资结构，让直接融资得到更

大发展？这方面国家采取了一些措施，比如说北京证券交易所的成立，但我们仍有大量工作要做。

在数字化的趋势下，数字金融科技的发展为中小微企业的融资提供了新条件，有可能破解中小微企业融资难融资贵的难题。中小微企业相对来说风险大，信息不对称，存在贷款难题。一旦数字技术和金融结合在一起，比如数字银行，数字金融等新业态和形态，可能更适合中小微企业，特别是利用大数据，通过智能风控的方式对中小微企业放款，可能成本更低，风险更低。

数字金融的快速发展，不仅能带动我国整个金融形态和业态的转变，还能提升我国的金融竞争力，令其更好地适应实体经济发展的需要，特别是中小微企业的融资需求。因此，金融作为现代经济的核心，对稳定经济、增强中小微企业活力，具有引导性、前沿性和基础性意义，也比一般的减负政策更具长期性、整体性和根本性的影响。

（来源：新华网，作者刘尚希系中国财政科学研究院院长）

樊纲：

让工业互联网赋能“中国制造” 推动行业发展

中国经济体制改革研究会副会长，国民经济研究所所长，国家高端智库中国（深圳）综合开发研究院院长樊纲表示，数字经济是当今我国经济增长的一个重要抓手和新技术，最近二十年，数字经济最大的技术突破在于信息技术的发展。从经济学的角度分析，信息技术、数字技术可以改进工作效率，提升商业效率，从而产生新的收益。

“关于数字技术发展，我国现在有两个方面进展比较迅速：一个是数字基建，目前我们正处于世界前列；另一个是服务业数字化发展，包括电商、娱乐等。”樊纲认为，虽然我国在数字化方向发展迅猛，但在制造业行业中，对于工业互联网的运用还不够理想，“工

业互联网具有很大的发展前景，是创造高质量发展的新机遇。”他呼吁企业特别是制造业相关企业，要高度重视并加快工业互联网的创新与转型步伐，让工业互联网赋能“中国制造”，推动行业发展。

谈及具体的转型方法，樊纲表示，企业要转型，就必须充分认识到数字化发展并不是简单的用数字传递信息，而是要改变整个组织结构，对于企业而言，只有改变整个生产结构，才能带来效益和改进，“重视组织结构的改变，才能真正利用好这项新技术，助力实现高质量发展。”

（来源：新华网）

云南省生态环境厅调研组到云内动力开展调研

2022年1月19日，云南省生态环境厅副厅长阿泽新同志带队到昆明云内动力股份有限公司（以下简称“云内动力”）就贯彻落实全国生态环境保护工作会议精神，深入了解中央生态环境保护督察反馈问题整改、落实“六稳”“六保”政策支持企业发展、环境执法及应急管理等工作情况开展调研。云内动力总经理代云辉陪同调研。

调研组一行首先来到昆明技术中心，总经理代云辉详细介绍了云内动力六十多年来的发展历程、发动机产品升级革新、及“数字云内”建设等情况，调研组一行对云内动



力在科技创新、新产品研发方面取得的成就给予了高度赞许。

随后调研一行来到生产车间，总经理代云辉详细介绍了云内动力近年来智能化生产、工业互联网应用、生产经营以及公司对安全生产和环保管理的规划落实情况。调研

组一行充分肯定了云内动力近些年取得的跨越发展，并表示云内动力在紧抓创新发展的同时，更要牢记“绿水青山就是金山银山”的使命，让绿色发展成为云内动力发展的主色调。

迈进“十四五”新征程，云内动力将在省市各级政府和各部门的关心和支持下，坚持“全价值链体系增值的精益管理”工作主线，建立健全环保管理机制、坚持节约资源和保护环境的基本国策，为昆明市工业经济的稳步发展以及生态环境的保护做好表率。

（来源：云内动力供稿）

铁建装备隆重召开科技、营销激励表彰大会

文/毛旭梅

2022年1月25日下午，铁建装备隆重召开科技、营销激励表彰大会。公司领导、中层以上干部、受表彰代表等参加了大会。会议由公司常务副总经理罗建利主持。

大会对2020年度做出突出贡献的优秀研发设计人员及参与公司重点研发项目且做出突出贡献的非研发设计人员、优秀技术服务、经营人员等进行了表彰奖励。

公司副总经理、总工程师张宝明宣读科技激励表彰通报，公司副总经理莫斌宣读营销激励表彰通报。公司领导为受到表彰奖励的同志颁奖。

铁建装备从2017年开始推进薪酬激励机制，截止2020年，公司共有357人获奖，激励总额达到2566.5万元。

今年评定的2020年度激励人数、激励总额再创新高，共有112人获奖，激励总额达1000万元！薪酬激励机制为公司吸引人才、留住人才发挥了非常重

要的作用，同时激励广大员工不断突破自我、实现自身价值。

党委书记赵晖代表公司领导班子向受表彰的同志表示祝贺，并对大家做出的贡献和辛勤付出表示感谢。他鼓励获得激励表彰的同志们再接再厉、戒骄戒躁，继续带好头、发挥模范作用，在工作岗位上再立新功，也希望全体员工对标先进、见贤思齐，争取成为明年的激励获奖者。

赵晖强调，薪酬激励、荣誉表彰不只是公司的一种机制，更是一种传统、一种独特的文化。要让激励的传统不断传承、激励的文化不断发展，增强对人才的吸引力，增强企业的凝聚力，持续激发创新活力，促进企业快速发展。铁建装备也将在新产品研发不断突破、经营业绩不断增长、管理不断提升的基础上，持续加大奖励力度。

（来源：铁建装备供稿）

◆ 昆钢智慧制造工程整体切换上线 ◆



“我宣布昆钢公司智慧制造工程整体切换上线现在开始”！2021年12月31日下午13:38分，随着昆钢公司党委书记、董事长王素琳一声令下，昆钢“一公司多基地”“跨产业、跨空间、跨界面”的智慧制造工程整体切换上线正式拉开序幕。13:42分，开始导入大宗原燃料、资材备件、在制品、产成品初始化库存数据，17:20分，数据导入完毕、核对确认完毕，系统注入初始化的“第一股血液”。

该工程是昆钢的核心竞争力工程，在中国宝武的大力支持下，昆钢公司、宝信软件、中建三局、中冶武勘奋力拼搏，经过260天的需求分析、系统设计、程序开发、联合测试和相应管理变革，昆钢组织编制智慧制造工程切换上线方案93册，确定16187项战略任务，于2021年12月15日10:00，经营管控系统开启提前切换上线任务；12月23日，在中国宝武首个“公司日”到来之际，全新创建的智慧操作系统在昆钢智慧中心切换上线，智慧中心正式投用；12月27日，合同生产计划模块切换上线，为整体切换冲刺夯实了坚

基础。

2022年1月1日0:00，昆钢公司安宁、红河、玉溪三基地转炉同时下枪吹炼，标志着昆钢智慧制造工程全面成功切换上线。整体切换上线后，昆钢将实现“一公司多基地”“一贯到底”的全工序、全流程、自动化、信息化的管控系统，将倒逼生产经营各环节制度化、规范化、系统化运行。

昆钢智慧制造工程领导小组常务副组长、昆钢智慧制造支撑组组长金志杰主持切换上线。整体切换上线前，指挥小组汇报了项目上线整体准备情况，切换上线指挥组组长对三基地的期初数据、铁前系统、炼钢作业系统、轧钢作业系统，红河基地、玉溪基地系统工作等准备情况进行了逐一确认。

昆钢公司领导班子成员，总经理助理、武昆股份公司助理、总监，管理部门、经营部门领导；中国宝武、宝信软件、中建三局、中冶武勘等相关单位的有关领导见证了整体切换上线。

（来源：昆钢供稿）

云南祥丰实业集团 隆重召开 2021 年度工作总结暨表彰大会

2022 年 1 月 8 日至 1 月 9 日，云南祥丰实业集团隆重召开 2021 年度工作总结暨表彰大会。祥丰集团董事长、副董事长、总经理、副总经理以及各分子公司、部门经理、副经理，中层以上管理人员，共计 109 人参加会议。

会上，集团总经理杨丽芬全面总结了集团过去一年来工作目标任务完成情况，安排下达 2022 年各生产部门和销售公司的工作目标，并结合目前面临的形势，对 2022 年的重点工作任务进行安排部署。

各生产单位、各部门主要负责人汇报过去一年来工作完成情况，分析当前存在的问题和困难，提出明年本部门的发展思路。

集团副董事长杨利荣作了重要讲话，客观分析当前我们工作中需要加强和改进的地方，并结合面临的形势任务，对做好 2022 年的工作提出明确要求。

集团董事长杨宗祥作了以《凝心聚力、稳中求进、真抓实干，推动云南祥丰高质量发展再上新台阶》的重要讲话，全面回顾过去一年以来，祥丰集团上下所取得的成绩和进步，指出当前工作中存在的问题，提出集团 2022 年的发展方向、奋斗目标和重点工作。



杨宗祥董事长在讲话中指出，2021 年，集团上下积极应对风险挑战，抢抓发展机遇，实现主营业务收入突破百亿，创历史新高。精准研判把握市场趋势，精心组织生产营销，运营质量持续提升，集团正沿着“绿色、安全、循环、可持续”发展目标阔步前行。

2022 年，集团将坚持“创一流企业，树百年品牌”的目标，始终坚持以质量为基础，认真贯彻新发展理念，紧紧围绕中国农业发展方向和趋势，坚持“创新驱动、绿色发展”战略，继续做大做强做优磷复肥主业，坚定不移向磷石膏综合利用、现代农业产业等领域延伸，推动国家磷复肥产业向“绿色、安全、循环、可持续”发展，致力于成为全国领先的现代农业肥料提供商。

会上，进行了分组讨论，与会人员为集团公司的下一步发展积极建言献策。

会上，总经理与各生产厂、各分公司和有关部门签订了云南祥丰实业集团 2022 年目标管理责任书。

会上，集团副董事长与各生产厂、各分子公司签订了云南祥丰实业集团 2022 年安全环保责任书。

会上，集团副董事长杨利荣宣读 2021 年度表彰决定，公司高管为 2021 年度先进集体和先进个人进行了颁奖。

云南祥丰石化有限公司合成氨车间、云南弘祥化工有限公司仪表车间、安宁丰源矿业有限公司矿业生产部、安宁温泉商贸中心被评为 2021 年度先进集体；庞泽贵、张志刚、王艳明等 22 名同志被评为 2021 年度先进个人。

会上，表彰奖励了创新发明奖。

对云南祥丰金麦化工有限公司喷淋造粒装置、云南弘祥化工有限公司一种新型造粒机及一种造粒机管式反应器喷头组件等 32 项发明、实用新型专利进行表彰。

会上，颁发 2021 年度生产超产奖。

新的一年孕育着新的希望，蕴藏着新的辉煌。面对新的机遇和新的挑战，云南祥丰实业集团不惧风雨，不畏险阻。以董事长为核心的集团上下紧密团结，坚定信心，攻坚克难，开拓创新，乘胜前进，在充满希望的新一年，共同谱写云南祥丰实业集团新的篇章，为推动集团高质量发展作出新的更大贡献。

(来源：云南祥丰实业集团供稿)



昆电工荣膺中国线缆百强企业

2021年12月20日，以“创新发展谋未来 线缆强国开新篇”为主题的2021年中国电线电缆行业大会在上海召开，会上发布了“2021年度中国线缆行业最具竞争力企业百强榜单”，昆明电缆集团昆电工电缆有限公司入选中国线缆产业最具竞争力百强企业，成为云南省唯一进入中国线缆产业百强的企业。

本次榜单由中国电线电缆网和线缆世界联合发布，围绕我国电线电缆企业的销售收入、净资产、净利润、总资产收益率、出口占比等9项核心指标，并涵盖技术创新、产品质量、品牌形象、企业文化以及行业贡献等5项软性数据，建立评测监测指标体系，最终评选出行业100强企业。

“昆电工”公司获得“2021年中国线缆产业最具竞争力企业百强”称号，这是业界对“昆电工”公司深耕线缆行业八十载的肯定，也是对“昆电工”公司综合实力特别是行业竞争力的认可，更是对“昆电工”公司产业转型升级，走上创新驱动发展道路，步入高质量发展新阶段的鼓舞。

本次大会以“创新发展谋未来，线缆强国开新篇”为主题，由中国电器工业协会电线电缆分会、上海电缆研究所有限公司联合主办。“昆电工”公司作为中国电线电缆摇篮企业受邀参加，开启线上分会场



模式。集团公司总裁昆电工公司总经理高洪昆、技术中心、生产中心、营销中心等部门负责人及相关人员同步参会，共同见证线缆行业“十四五”发展新规划。

八十多年来，“昆电工”公司始终立足于电线电缆生产制造，坚定不移地做好主业不动摇。公司1995年成为云南省首家通过ISO9001质量管理体系认证的线缆企业，并于2009年通过环境管理体系认证（ISO14001:2004）和职业健康安全管理体系认证（GB/T28001-2001）。

作为行业领先的线缆企业，“昆电工”始终坚持“做行业高质量发展引领者，以品质、创新服务社会”的企业使命，展望“保持中国最具影响力品牌，成为最受信赖的制造业百年老店”的企业愿景。持续发扬“团结拼搏，求实创新”企业精神，不断完善科技创新体系建设，节能降耗加强环境治理，不断提升产品质量和服务，提升智能制造水平，促进企业与社会的协调、和谐与可持续发展。让“用户满意”、“员工满意”、“社会满意”是公司永恒的追求。

碳中和 碳达峰 线缆就选昆电工



“昆电工”公司作为云南省线缆工程技术研究中心、云南省工业产品质量控制和技术评价实验室、昆明市电线电缆工程技术研究中心、昆明市阻燃耐火电缆创新团队、云南科技小巨人企业、云南省创新型中小企业、云南省线缆行业首家专精特新“小巨人”企业……

下一步，“昆电工”公司将充分发挥技术中心的科技创新优势，继续专注品质、专注研发、持续提升企业自主创新能力。不断加大产品研发投入和生产工艺改进升级，以新产品研发引领市场需求，增强企业的综合竞争力。同时继续推进精细化管理，在两化深度融合的基础上，持续提升数字化智能化制造水平。

“昆电工”公司将传承百年技艺，弘扬企业工匠精神，树立良好企业形象，承前启后，继往开来，打造成为拥有中国最具影响力的品牌和最受信赖的制造业百年老店。

（来源：昆缆集团供稿）



昆钢公司党委理论学习中心组 举行 2022 年第一次集中学习

文/李照峰

1月11日下午，昆钢公司党委理论学习中心组举行2022年第一次集中学习（民主生活会前专题学习）。公司党委书记、董事长王素琳主持学习。

此次学习是民主生活会前专题学习，学习采取自学、集中学习和专题研讨的形式进行。

在集中学习会上，王素琳领学了习近平总书记在中共中央政治局党史学习教育专题民主生活会上的重要讲话精神；公司党委副书记、总经理、副董事长马德领学了《云南省贯彻落实中央生态环境保护督察报告整改方案》；公司党委常委、纪委书记、监察专员王云萍领学了《违法违纪典型案例剖析及忏悔录》。

在专题研讨阶段，中心组成员围绕“党史学习教育、中央生态环境保护督察整改和以案促改专题，结合分管工作进行研讨。大家一致表示，习近平总书记的讲话对做好昆钢当前的工作，谋划好未来的发展具有很强的指导意义。要以史为鉴，坚定理想信念，创新工作，满怀信心，勇毅前行。要深入贯彻习近平生态文明思想，认真践行生态优先、绿色发展的理念，坚决扛好扛牢生态环境保护政治责任，推进昆钢绿色低碳高质量发展。要深刻反思和汲取违法违纪典型案例的教训，以实际行动，迎接党的二十大召开。

王素琳指出，要把习近平重要讲话精神融入到即将召开的领导班子民主生活会上，深入学习，融会贯通。通过学习，要坚定理想信念。从理想信念中获得察大势、应变局、观未来的指路明灯，获得奋斗不

止、精进不怠的动力源泉，获得辨别是非、廓清迷雾的政治慧眼，获得抵御侵蚀、防止蜕变的强大抗体。通过学党史，牢记初心使命，以应对困难的信念、毅力、韧劲，拨开困扰昆钢发展的云雾，带领全司职工克服困难，走出困境。

王素琳强调，在“双碳”“双控”刚性政策约束下，我们要有很强的战略眼光、前瞻眼光，聚焦新的实践提出的新课题，发扬民主、集思广益，提出符合实际、符合规律的决策建议。在中国宝武的支持下，在云南高质量发展的大环境中，要做好昆钢未来的发展和规划。

王素琳强调，保护生态环境是每一位员工的责任，更是每一位班子成员的责任。安全是员工的生命线，环保是企业的生命线。昆钢是云南省的大型钢铁企业，要在公司各级宣传媒体平台上宣传好“三治四化”“两于一入”和超低排放工作，把保护环境、超低排放的意识深入到党支部、班组、岗位上，让职工入脑入心，按照超低排放的要求做好相关工作，像爱护眼睛一样保护环境。

王素琳要求，要加大宣传教育力度，持续加强重点人群、关键少数、关键岗位的教育培训以及定期轮岗工作，久久为功，以案促改，使昆钢的形象和地位得到进一步提升。

（来源：昆钢公司宣传部）

企业何以长久繁荣

文/周其仁

“草、灌、乔”，是上个世纪80年代西部开发中的一个经验教训，是一个当时的总结。因为当时西部很干旱，为了解决很多地方沙漠化逼近的问题，就要逆转沙漠化，就要种植绿色植物。

因为当地非常缺水分，所以当时引了很多树，但最后没有成功。后来总结出了原因，是因为水土环境的问题，当地土壤里面涵养的水分太少，导致一下子种大树的话，大树会活不了，所以一定要从种草开始，一定要把种草作为改造底层生态的做法。

后来，我们在研究乡镇企业和农村企业时发现，这些企业跟国家集中大力办起来的企业不一样。他们中很多都非常小，跟草类似。这些中国民营企业经过改革开放几十年的发展，水分涵养足了，在民企生态中就会长出草、灌木、乔木。这点在佛山非常明显。

这两年经济形势比较严峻，又是疫情，又是贸易战，国际国内环境都发生很大变化。佛山所有的大中小企业，怎么适应环境的挑战，维护中国制造业这么一块重要的热土，让它保持系统的生产力？所以今年就选了这个题目“草、灌、乔”，看看不同类型的企业有什么做法。

佛山有将近40个集群，我们的时间有限，选了7个集群做了调查研究。他们分布在佛山不同区域。

01 从佛山看集群：与市场互动的三种方式

我们首先看看企业跟它的环境之间怎么互动。因为民营企业都是市场里的企业，需要在市场里面争取生存和发展。那么，它是如何与市场互动？

我们去的第一个集群是张槎，禅城区一个街道。它的模式很有意思，当地的企业是通过距离40分钟车程以外的中大布匹市场来互动。

改革开放以来，中大布匹市场形成了一个全国性的布料、服装的交易市场。这个市场供应全国，所有的采购商都会跑到这个市场。因为这个市场有了通往市场的通道以后，制造力就会靠近它作部署。

最后当年机缘巧合，一批制造业企业就选择了张槎，一开始只有一两家企业在张槎，最后到了今天，张槎这么一个20多平方公里的地面上，集聚了4000家针织相关企业，大大小小什么企业都有。

张槎针织与市场对接的方式是，80%产品供应给中大市场，再通过中大市场供应到全国品牌商、开发

商，也包括供应给国际采购商，以此与全中国形成互动。

全国的棉纱中，平均每天有1万吨的量进入张槎，在这个生态下，张槎继续保持活跃。它现在规模不太大，当地企业每当生产完了以后，若中大市场的档口有需求，企业就会发货供中大市场，再发到全中国。

但是张槎已经出现了非常有意思的新苗头，这里开始长出来一些不通过传统市场跟全中国、世界相连的模式。

有一个办法就是企业开始向世界上一些服装品牌商直供，他们不经过中大市场供货，而是直接给品牌商供货。

另一个办法是创造出一些升级所需的装备机械。张槎已经不是原来单一的以针织为主的业态，它的设备部分成长得非常快。我们这次调查了一家企业，叫佛山市美嘉陶瓷设备有限公司，这家企业就是自己做品牌，自己打市场。

现在这几条新路都开始发展起来，这就在张槎构成了一个比较完整的生态。

第二个集群是北滘家电。它的方式不是像张槎那样，通过中大市场跟世界联系，它是经过大企业跟世界联系，这个大企业就是美的。

美的现在最新的战略叫做四个战略主轴，全球布局、全球建研发基地、制造基地，企业的产品卖到了全球。它是中国500强企业中获取境外收入比较高的企业之一。

虽然中国今天财富500强比美国多几个，但是我们国际收入比例跟美国最强的500强比，还是偏低。但是美的做得很好，产品全球销、全球布局，带着他底下几百家供应商从中国市场走向全世界市场。这是经过大企业和国际国内联系起来的一个方式。

同时，北滘不单一，不是仅仅有3000亿的家电产业，还有3000亿的机械装备。它第二个产业集群已经起来了，同时还有其他家电业态。

虽然说大树底下不长草，但北滘大树底下长了草，还有灌木，还有将来有希望变成乔木的企业。比如德尔玛，还有碧桂园也进入了制造业，在造机器人。这是第二个集群，通过一个大公司辐射到全国去。

第三个是大沥铝制品的集群，这个集群形成的年份已经很久了。大沥蛮有来历，特别是工业、商业的传统极其悠久。

他的模式是出了一批比较像样的大公司，大公司联合起来组建高端市场。这个高端市场交易量非常大，范围非常广，交易形式非常抽象，原来把这个市场集中到上海，后来经过这几年的奋斗来到了大沥，已经有华南铝价这种金融产品，还有全球铝业的展览中心。他们是公司组织高端市场跟全中国和全球相联系后，在这里进行大量加工。

制造业发生了重要的变化，新的触角是什么？

在铝型材行业里，除了建筑型材外，今年开始有新变化，因为市场有新的需求。比如系统门窗、又比如市场还面临大量老门窗的更换，出现了活动的门窗、活动的阳台，这些产品都是铝制品，但是已经不是完全的建筑型材，而是全铝的家具、以铝代木，又轻又坚固。

02 两个“世界观”：“块块”与“来来往往”

所以，我们要把企业放到它怎么跟外部世界建立联系的整体理解中。过去，我们看世界就像这张世界地图一样，以为这个世界就是一块一块拼起来的，这块叫中国，这块叫日本，这是一种世界观。世界是一块一块的，这个世界观没有错。

但是人在国家和国家、省和省、市和市、村和村要跨越边境、来来往往，这个特征越来越显著，这是由往来组成的一个网络世界。电子显示技术表明，全世界所有的国家涉及的国境线为25万公里，但是跨越国界的高速公路、水路、航运等等，加起来几千万公里。

如果没有疫情，没有贸易战，全球每天5万架飞机在飞，往来最密集的就是亚洲，航线密到已经画不清楚了，一班机去，一班机回来。几个大洋之间每天有非常多的船只进港出港。

疫情和贸易战反面提醒我们，人类的来来往往多么重要，一旦遇到障碍，经济马上萧条。美国最近的物价上涨厉害，为什么？供应不了，很多东西生产不了，中国制造进不去。中国的外贸很好，但是又没有集装箱和货船。物价上去了，经济指标下去了。

两个世界观。一种是“一块块”的世界观，就是里面的人都不出去。还有一种世界观是来来往往的世界观，我们市场里面的民营企业天天都在来来往往。来来往往就要用另外一个构造来理解，就是网络节点。

什么是网络和节点？我来过佛山几次，佛山这么大的地方，我们无非就是来到某个节点，来到禅城、南海的某个镇，通过这个镇去到某一个厂。网络当中通过节点转到下一个可能性空间去，用这个思路来看

这个世界，这个世界就会有一些不同的意味，它也会带来一些不同的问题。

你看我们的世界文明繁荣程度差别很大的。有个“灯光指数”：夜间哪里灯光亮哪里一定人口集聚、财富收入高，它跟GDP的人均分布是重合的。你看中国灯光最密的地方，包括华南地区和珠江三角洲，这个亮度现在跟日本比还有距离。

我们要问的是，为什么有些地方这么亮？为什么有些地方那么暗？你从“块块”的角度很难理解，为什么有些点上特别强有力？这些很亮的点中有些是中型城市、global city（国际都市），某一些是金融中心、交易中心，有些是区域中心，有些是专业中心。

更有意思的是，如果我们把历史和时间加进去，有些点会从很暗淡变成很耀眼，有一些点会从曾经很辉煌走向衰败。我们研究地方经济或者企业的命运，离不开对这些问题的思考。

03 繁荣有多久：看不见的客户定乾坤

我们在佛山这几年，很高兴看到这个地方的形势好，同时希望这种形势能长久，希望佛山制造业在全国的领先地位能够长久，希望这里的繁荣能长久。可是有的时候不一定那么长久。

最早的纺织工厂诞生在英国的曼彻斯特这个城市，辉煌的时候也是原棉和棉纱的贸易中心。它是世界一个重要的节点，非常亮，非常集聚，很多工人到这里找工作。曾几何时，它变成一个衰落的城市。

另外一个城市是底特律。福特、通用、克莱斯勒等三大汽车公司都在这个地方诞生，但是2013年宣布破产，人口急剧下降，很多厂房破落。2014年我到美国出差的时候，去了底特律。这张照片是它的上流住宅区，都是单独别墅，但是现在那里的人开始卖房子了，当地的人都走了。

还有美国的“锈带”。美国第一艘航空母舰的甲板原来就是这里供应的，今天旧金山金门大桥的钢材也曾经是这里供应的。但是今天，这个地方都“生锈”了，厂都“生锈”了。厂背后都是人，人背后都是家庭，这背后就是需求和消费都没了。

我们还在急速、快速的成长，在这个发展阶段，我们要从长远想问题，哪些是它当年非常繁荣的时候就埋下的问题？这些问题不是今天才形成的，这里面有很多的因素。

我们这次调研聚焦到一个因素，就是客户。这是真正决定哪一个线路旺、哪一个节点强壮非常重要的因素。

客户因素在我们整个经济活动当中受到的重视程度远远不足。我们经常看最厉害的企业、最厉害的商业模式，我们很重视什么是好的行业、新兴行业，但

是这些变量最后要指向一个东西才能被激活，这就是客户。

看看福特。汽车不是福特发明的，是奔驰发明的，但是福特怎么会把美国变成汽车之都？他抓住了客户。今天很多奢侈品牌都有来自法国和欧洲，欧洲品质很好，但为少数服务，对于普通人，早期能开得起汽车吗？欧洲的汽车工业家早期不想这方面的事，但福特就做了这样的思考，如果我的工人可以开车会怎么样？有了这个念头，他就执迷于一件事：大批量制造。

那个年代做一辆汽车成本3万至4万美元，但是福特做到9000美元。同时他主动提高福特汽车工厂蓝领工人的日工资，这两手结合让很多人可以买汽车了。他这个汽车就是流水线、单一品种、大批量制造、单位成本极低，打出了一个车轮上的国度。

这件事情事后看觉得很自然，还原到当时不一定。为什么国家大就一定要汽车到处跑？你可能选择别的交通工具，怎么可能每个家庭一定会有一个车或者两个车？

这跟福特的见识有关，他的想象抓住了他所处时代的人的要求。当时的人虽然收入低，但是难道不想走得快一点？就不想走得省力一点吗？当过穷人都知道走路很辛苦，还要扛上东西，不想去掉这个“辛苦”吗？

想的，问题是要有人从生产角度替他们想。

但是成也萧何，败也萧何，他最成功的T型车卖到几千万辆，可是他不知道客户在发生变化，当客户的收入慢慢高了以后，中产阶级起来了以后，光开上车还满足不了中产阶级，他们还需要有一点个性。我开的车不能跟别人的车都一样。

曾经福特的销售员提醒老板客户在变化了，这么伟大的老板却拒绝这个建议，说“什么颜色都行，黑色就好。”这件事情让福特公司差点破产，后来美国政府伸出援手才缓了过来。

后来通用就抓住了这个机会，通用本来就是收购兼并100多家小厂，有各种款式和型号。福特对批量生产非常敏感，但是对需求的观察不足。后来德系车、日系车、中国车咄咄逼人，现在电动车的后发优势，已经可以从在市场上看到苗头了，底特律从兴盛到衰败的种子就在此前埋下了。

还有个例子。剃须刀是欧洲人的发明，好的钢才能刮胡子，得有人伺候才能刮脸。欧洲为什么有那么多大胡子？因为刮不起脸。有个做过易拉罐的销售员发现，好的钢非常贵，于是他把刀片做得非常薄，再加刀把，刀把和刀柄间是一个接头，这样一来刀片的单价低，但毛利很高。这就是吉列剃须刀。后来这个产品长盛不衰。他如果能够一直抓住客户，一直能够

不断满足客户不断提高的要求，他就可以站住脚。

第三个故事，是瑞典的宜家。宜家是做家具的，他做到全球去，在全球有300多家店。宜家创始人起家是在村庄里，很穷，种地都没法好好种。后来开始做邮购，他发现人们点的最多的就是家具。过去穷的时候家里没有一个好的家具和好的椅子，你能够有一个稳稳当当的椅子都很享受。他最早设计成功的椅子也是全球卖了好几千万。

宜家抓住从农业文明、传统文明中走出来的千家万户。他还替你省钱，比如你自己照着图纸拧螺丝就可以（不需要花钱请人给你安装），这个便宜其他人不喜欢吗？中国人不喜欢吗？日本人不喜欢吗？这里面就是抓住客户的能耐。

在我读过的文字中，把这个道理总结得最好的就是任正非。任正非的厉害是服务于客户，他说“企业要活下去一定要有利润，但是利润哪里来？利润只能从客户那里来。”

华为的生存本身要靠满足客户需求，提供客户的所需产品和服务获得合理的回报来支撑。因为你要给员工工资，股东要给回报，政府要交税，企业一开门，唯一给企业钱的就是客户。所以华为的战略“以客户为中心，以奋斗者为本”，就是从这里来的。

04 打造“客户链”：竞争的本质是争客户

但是客户难懂吗？我们一路上见大中小企业就问这个问题，你怎么认知你的客户？你怎么抓住你的客户？客户有什么难懂的？

客户是企业的阳光和雨露，但是阳光可不是普照的，消费者口袋里的钱和购买力可不是哪里都能掏出来的。佛山企业的营收，不完全是佛山消费者和佛山客户的钱，有佛山以外的、广东以外的客户，有中国以外的其他国家的购买力。他为什么跑到这里来？市场的阳光为什么集中照到一些地方？这是客户的概念，他需要去争取。

竞争要争什么？他们在争什么？他们在争取客户，争得客户对你的喜欢，这是竞争的本质。所以好多公司主要精力并不花在看对手上，而是花在看客户上。当然也要看对手，但看的是他是否比你更好地满足客户。最后的目标还是指向客户。

还有一点，我们很多人关心人口、经济总量、市场、社会零售额，我经常说作为企业来说这些变量又重要又不重要。这些变量跟你在里面能够争得多少客户没有关系。

中国14亿人天天在花钱和采购，中国政府也天天在采购，问题是哪些会成为你的客户？你有什么可以满足他？客户很多需求满足不了就跟你没有关系。要在你有能力的部分形成交集，他才是你的客户。对

企业来说最重要的就是谁是你的客户。

而且客户的心思很难猜的。我们上个世纪 80 年代表流行过“顾客是上帝。”但是上帝的心思很难猜，他说清楚过吗？他在哪里说过，他怎么说。我们经常说这个产业重要，这个模式重要，最后客户是谁？

同样一个行业，有客户和没有客户天上地下，你在那个产业不能保证你商业上一定成功。你能否在那个行业牢牢抓住客户？而客户是会变化的。

我今年好几次出差看草原，我看牛羊挺有意思，吃一口草都那么满意。人就好麻烦，他会满意吗？他没有这个东西的时候很需要这个东西，有了这个东西后，边际效应又递减。如果我们的人像牛羊那样容易满意，这个市场就很简单。

商学院经常讲要增加客户的黏度和忠诚度，谈何容易？客户是说走就走，说变就变，你有没有本事抓住上帝？品质的“品”为什么有三个口？你说好还不是好，我们每家企业都说自己的东西好，或者我努力把它做好，问题是客户他信吗？

我们很多技术出身的公司，技术基因非常强，他们的营销，全是技术指标、数字化、公式，客户听到以后，客户会怎么想？他会觉得你在嘲笑他，觉得你在说他太笨了，告诉他再修一两个学位再看我的产品，如果是这样，客户就走了。

我这次刚从长沙过来，长沙有很多文创产品，文和友、茶颜悦色等。茶颜悦色对做茶的工艺要求那么严，慢慢吞吞给你做，你知道什么意思吗？让你排队，一排队，很多人就说是好东西。他对客户的心理研究下了功夫，他不说我多好，他让排队说服他的潜在客户，认为这个东西好。

供应链的概念深入人心，一环紧扣一环，但是重要的是另一头，那头是客户。客户的客户是谁？刚才发言嘉宾提到，我们的中型企业 TO C 的比例很低，特别是隐形冠军。隐形冠军都是中间品、零部件。

所以像下棋一样多看几步，你供他，他供给谁？他受谁影响？客户的客户，最后是普通消费者。老总一定要对普通人的日常生活有兴趣，了解他们吃什么、穿什么、玩什么。

我正好前一段时间在上海看了电竞，这是新的需求。很多游戏我也会玩，可是玩不好，天下真有人玩得那么出神入化，我愿意看他们玩，我愿意花钱买票看他们玩。这是实现小康以前的人很难理解的，越往中等收入以上的，这种现象越来越重要。

无论你是“草、灌、乔”中的哪一类企业，你要注意看看哪些草长成了灌，哪些灌长成了乔，要把自己改善到能够满足客户，我们的管理、技术、引才等举措都要服务于客户。这是我们今年调研“草、灌、乔”发现的一个特点。

05 新集群的生长：大树底下能长草

佛山最早的一棵“草”，是美的。1986年，美的从做塑料瓶盖起步。这属于什么产业，这都不重要。重要的是，是什么让他从这个起点一步一步发展到今天。

华为的任正非刚创业的时候，只有 6-8 万元的成本。所以，面对世界上最厉害的公司，企业不要觉得学不来。你要对他历史的标，去了解他当年还是小企业的时候，公司是如何一步一步走过来的。

美的当年的起点很低，是一个靠一群人众筹发展起来的小企业，比佛山伟利信当年的起点还低。但最重要的是，美的抓住了市场机会。什么是市场机会？对企业来说，市场机会就是客户给你的机会。客户会有很多满足不了的地方。那么企业能够满足它们什么，能不能更好地满足客户的要求？

很多地方很重视产业。我认为，产业不重要，关键是企业有没有抓客户的能力。如果市场的需求发生变化，你能不能掌握这个信息，你从哪里获得企业发展所需要的新的“阳光”和新的“雨露”？

美的给佛山带来一个很大的贡献。它是活生生从当年一棵“小草”长成了世界 500 强企业，而且最近三年，美的在世界 500 强上的排名也在不断地往上走。

制造业生态中的“草、灌、乔”和自然界的“草、灌、乔”是不同的。在自然界，一棵小草是很难长成一棵大树的。今天的我们，不能认为只有大树重要，小草也很重要。因为谁也不能预见到哪一棵小草会长成大树。

在佛山市顺德区北滘镇上有这么一家企业，他是从“大树”底下冒出来的。

这叫企业叫佛山市好的制冷设备有限公司，我们去调研的时候，看着这家企业名称既像美的，又像海尔。但它不做家电，是一家做商用冷柜的企业。

去年在 2020 年佛山企业大会上，小熊电器的董事长李一峰做了发言。小熊过去的销售实现了连续 9 年 30% 多的增长。

为什么能实现这么快速的的增长？小熊提出了一个概念叫“人电”。现在很多人都不在家里待着，他们可能在宿舍、在食堂，在外面不同地方。小熊提出为“人”造电器。所以首先要抓住需求，企业才能切入。

这是德尔玛。这家企业也在顺德北滘镇，也是大树底下冒出来的企业。创始人是一个 80 后的小伙子，我们曾经去访问过这家公司。德尔玛最早的“打法”，是小米的模式，互联网思维，抓住客户的痛点。

比如对于加湿器的改造。当年我们用过的加湿器，要加水的时候，加水的位置是在下面，所以人们要先翻过来，才能倒水。德尔玛针对这个痛点，把加湿器改为可以直接在上面倒水进入，这一个细节的改

造，导致后来这款产品卖得非常好。

这几年，飞利浦的业务延伸到了医疗设备。它把公司过去和水有关的电器业务都出售了，吸引了很多人来竞争。最后德尔玛中标了。当时飞利浦的底价是2亿，德尔玛出价是4.8亿，和他一起竞争的企业里面，出价最高的达到了7个亿。在评标的时候，德尔玛的价格因素的得分是最低的，但是最后德尔玛中标了。

为什么？因为德尔玛的其他指标吸引了飞利浦的考察团队。包括后来飞利浦的净水业务被德尔玛收购后，德尔玛利用自身的制造能力和线上的销售推广能力，使得飞利浦的水业务实现销售翻番。最后吸引了飞利浦组团去到德尔玛考察，专门去研究为什么水业务到了德尔玛手上的时候就翻番了。

德尔玛用的是飞利浦的品牌再加上中国人的努力奋发。这个故事很让人振奋。这个故事也是发生在北滘，一个拥有2个世界500强企业的小镇。其中一家世界500强企业美的，现在已经不把自己叫做家电企业。美的现在提出了四个战略主轴，实现全球突破，是一家科技集团。

按这样的方向走下去，北滘是不会重演当年底特律的故事，虽然客户变了，但是我们跟着变。就像福特当年为什么一定要做T型车？做T型车是为了满足那个时代客户的要求，我们真正的使命是满足客户，而不是忠于某一个物理产品。这就是一个非常有机、有生态竞争力、有触角、有结构变化的生态。

06 老集群的发现：客户的阳光不普照

张槎的针织行业，一个打了40年的老行业。当年创业的时候，大多人都是文化也低、资本也少。但是当时的中大市场发展特别好，张槎的针织企业都往中大布匹市场供货。但是时间久了以后，集群开始衰败了，企业要如何杀出重围？

我们去调研了一家企业，这个人叫矿叔（谭明矿）。他的孩子在澳大利亚读书，有一年他去探亲的时候，发现国外的人都在练瑜伽。他发现了这个商机后，回来以后就决定用上等的面料来卖中等价格的瑜伽服，并且把产品放到亚马逊上去卖。

一开始他的产品在亚马逊一天都卖不出一件，销售老板都说卖不出去。但是因为产品的品质好，慢慢地一天卖几百件、几千件，企业就这样起来。

翔泰服饰这家企业的老总更有意思，因为他在一家人香港公司有15年的工作经历。他的视野以及对问题的看法，跟我们一直在本土大市场打转的企业有所不同，他的做法就是企业要做好品质、高端市场，要给世界最好的服装企业做供应链。

他的工厂也在张槎，一个看上去已经到处是圆盘机，看不到希望的地方，但是翔泰这家企业就这样冒

出来了。我们在他的公司待了几个小时，他相当于给我们上了一门服装面料材料的科普课，告诉我们全世界针织行业的高端、中端、低端市场在哪里。他向我们证明了，一家佛山服装制造企业完全有机会杀进高端市场。

刘必胜是张槎的一家服饰企业的老总。他的思想非常活跃，公司不仅给其他品牌贴牌，自己也创立的品牌。创品牌是很不容易的，但是这种尝试非常重要。

同样在张槎街道，当地的街道办主任当时介绍，张槎针织行业有4000多家企业，但是税收贡献占比不到5%，其他税收都是装备行业贡献的。他们很纠结，当地的政府和党委都讨论了很多，当地要如何发展针织行业？

这个案例或许可以对回答这个问题提供帮助。美嘉陶瓷设备，这家公司是做陶瓷印花设备的，这家企业越做越好，做到了“陶瓷印花设备大王”。它的发展，靠的是技术好、设备好、国内的市场也好。

他在张槎，面对的前前后后都是针织企业时，他就在思考，既然他的设备能把印花印到陶瓷和软的东西上，能不能也印到布和针织面料上？结果就是他成功了，大家可以看到有一张图片，里面是最内侧的布，进入以后，不需要通过印染环节，就出来了。

他的这台设备里，关键的零部件都是从英国采购的。其中最为重要的是一个英国公司做的喷头，这个喷头只要装到他的印花机上，印染环节就可以直接去掉，印什么花纹都可以，而这个喷头一个需要8万至10万。这家英国公司位于剑桥，由于美嘉每年向他采购很多的喷头，这家英国公司还给他发奖杯。这就是美嘉杀出来的一条路。

那么，市场是不是真的需要这样的产品？他测试过后，觉得有一群客户需要这类产品。于是他和他的工程师，住在酒店里，自己投资研发了两年。

客户的阳光是不普照的。不是说他有消费能力就一定把钱花到你的身上。要争取市场的“阳光”，要靠你自己努力。

07 更多的故事：“你的客户”才重要

旌晨门窗。这家公司不大，是在大沥这片铝型材产业底下长出来的公司。他是做门窗的，而且是做活动门窗。现在空间很贵，活动门窗可以打开，也可以折叠起来。

酷狄五金。这家公司老总也很年轻，他的创业开始于，他有一天突然听到信息，知道加拿大有禁塑令。获得这么一个信息后，他就开始做不锈钢杯。我问他，什么人需要这么多杯子？一起去调研的人告诉我，他家里的孩子就有很多杯子，更离谱的是今天的人是穿什么衣服得拿什么杯子。

现在市场上有这样的“阳光”，需要各种各样的杯子。现在，宝马是酷狄的客户。开宝马车的人，要买宝马的杯子，开奔驰车的，买奔驰的杯子，陆虎也有陆虎的杯子。

如果你完全以自我为中心，你怎么知道世界会发生变化？

南台精机。这家公司也不大，但是企业有雄心壮志。他自己就是客户，他对客户的心理认知来自于他自己早年的经历。创始人早年发现装鸡苗的纸板箱都很软，最后压死了不少鸡，他很心疼。

后来他专门做了一台机器解决这个问题。现在这台机器还在他的公司门口，他很谦虚地介绍这台机器：“可能是世界上第一台”。这台机器解决了纸板很软的问题，现在公司开始做给纸板箱配套的装备。

我们每个人都是需求方、消费者。企业创业的时候就要特别注意这件事情，不能让自己的客户像自己这么冤屈，花了钱还买到这么糟糕的产品，所以他改进产品的努力里面有着这样的力量。

当然，更重要的是已经成为“乔木”的公司，要如何继续成长？

今年我们第二次来访问坚美。第一次去访问的时候，他们的人告诉我，公司内其中一个空中办公室是企二代的，他正领着一帮年轻人在开发门窗。今年我们再去，已经做成了。企业的二代主要做的，就是提高对于满足人的复杂要求的程度。两代人，同样是做铝材，面对同样的产品，现在是选择了往高处打。

德方纳米。这家企业据说当年是佛山招商引资的时候，打包招进来的。等于他是跟随其他企业，搭配着被招进来的。结果政府发现捡到了宝贝，这家企业是宁德时代的主要供货商，现在已经形成了3万吨的供货能力，现在还在云南继续扩张产能。

这家企业的研究院招的都是硕士，而且这个研究院就在佛山。把企业研究院放在佛山，对我们这个地区未来生态发展来说，是非常重要的。一定要好好讨论如何给研究院做好配套，让研发人员在佛山这里待得住，让工人在这里如鱼得水，生活得很好。

永强福泰。这个公司很有意思，把工厂盖得跟酒店一样，非常讲究，这家企业的老总联合镇上其他做木器机械产品的同行，在顺德伦教镇上打造一个大展览中心，每年举行展销会，搭建了一个让当地无数的“草、灌、乔”跟国内国际连通起来的销售平台。

还有一个故事，重视人才。这家企业叫博硕集团，专门做材料表明处理的。

问题是你怎样能比别人争取更好的客户呢？

靠的是人才。这家企业取名“博硕”的时候，公司只有硕士没有博士，现在有博士，当然不一定硕士和博士一定代表生产力，但是企业希望通过招博士、

硕士来满足客户的需求，这样的动力是对的。

我们这次走了很多企业，我再挑这么几家给大家讲讲。

有一家针织公司，我们在调研的时候都没有拍到企业家的脸，因为他当时正在发脾气。他对我们说“没得做了”。

公司坚持了几十年，为什么没得做？因为厂房里堆着大量的布，但是他不知道哪个布可以卖得好。只能等着中大市场的人来电话，告诉他要什么布。

另一家针织的企业。我们在调研的时候和他的老板聊天的时候，尽可能告诉他不要觉得自己这辈子很失败。他的孩子已经长大了，自己也在老家农村盖了三层楼的新房子，没有靠补贴和别人施舍，靠的是自己的努力。我们和他说，你过去也没有接触过圆盘机，你在那个时代对国民经济做了贡献，已经挺好的了。

但是这个老总现在还占着一块厂，这个厂要如何盘活？他自己也买了保险，总的来说老有所养的问题解决了，虽然水平不是太高，但是这样的人是很多的。

不是每一家企业都可以从小草长成大树，很多小草会枯黄，这是产业发展过程中会碰到的现象。

还有一家企业，它的老总情绪也很大。我和他说，经济学研究的不是人的言论，是研究人的行为。尽管很多人已经回老家，但你今天还继续留在这里做这家企业。从个体来看，这已经属于比较顽强的企业了。

这些小户（小企业）最大的问题是什么？比如原来的中大市场的档口，也是等人买布的，当地方圆5平方公里内，几万户都靠这个模式。可是，客户到底买谁的产品又不买谁的产品？最后的消费者到底需要什么？企业是不知道的，属于被动指引。企业在获取最终消费者的信息的过程中，中间会损失很多信息。

按照我刚才讲的客户链思维，你的客户是谁，中大的客户是谁，批发商的客户是谁，客户的客户是谁？最后谁穿这个布料？很多信息在这个过程中损失掉了。

这是一个江西的年轻人，他的工厂就在矿叔（光大服饰董事长谭明矿）的旁边。他的目标客户是中老年人，结果陪我们去调研的，还有一个镇里的干部，他看到服装以后说“我就算中老年了，你这个服装对我来说都太老气了。”

什么是中老年人？是你心目中想的中老年？还是今天能够掏钱买你东西的中老年？

这种时候，完全靠他本身的努力，即便努力到头，他也越不过那个界限。这个时候行业协会、镇政府等要看看能不能采取一些措施，帮个忙。如果这

些企业越过去这道坎，之后都会发展得不错。

这个故事也很有意思，两兄弟都做铝型材厂。哥哥重视铝制品的市场应用，抓住了客户。现在哥哥的厂跟弟弟完全一个天一个地。弟弟是属于技术上很强，但很固执，认准了一个东西就不变，但是越做越差。据说早年在镇里面，弟弟是第一个买摩托车的人，但是现在企业已经打不动了。

这些企业共同的经验是什么？抓客户的能力，服务客户的能力，对客户保持敏感性的能力。

这是一位做铝型材的女老总。她原来是在一家内地的港资企业里面打工。港资老板退出后，就把工厂转到她的手里。这家工厂不大，但是企业服务的全部是好客户。比如日本客户，这类客户挑剔得不得了，但是一旦通过了最初的挑剔，之后订单就会很稳定。因此她领悟到，企业宁愿挑好一点的客户做，也不要碰低毛利，因为一碰，看起来很快有收入，但是很快“阴天”就来了。

我们过去的分享当中讲过犹太人一个哲理，值得中国人借鉴。做事情要挑难的事情做，因为难的事情容易做成。容易的事情，大家一起做，很快杀成红海。在每一个可选选项下面挑难一点的做，企业最后杀出重围。

08 聘请顾问练身体：善取天地精华，为企业赋能

无论“草、灌、乔”都要争取阳光，都要吸取天地精华。如果企业完全靠自己提升能力，那是有限的，所有企业要借助外力。

无论是好的公司，还是所有在佛山的地面上的好公司，没有一家公司没有请过外部顾问。所有的“草、灌、乔”企业都要请，企业如果请不起，我们就要帮忙。

老板要组织一个团队，最后使这个团队推动本公司的变革，而且要当心不要跟着口号走，特别是在管理流程、精益基础工作没有做好之前，企业如果贸然上数字化，有的时候会把毛病固化。这都是华兴玻璃董事长李深华的意见，供各位参考。

前不久我碰到一家顾问公司，给美的做了两年的顾问。他定义了什么叫浪费：客户不愿意付费的部分，无法将材料信息转成客户需求的这些资源都叫浪费。注意：浪费不是我认为什么不重要的，什么就是浪费；而是构不成客户价值的就是浪费。

很多客户不愿意付费的，但是现在又没有别的办法，这两部分都有改善的余地。怎样改善？就是以最优质、最低成本的方式提供客户需要的价值。

这样的改善不是以外部专家为主导。这个顾问方很有意思，他只派一两个人去美的，签一个两年的合同，然后来培训客户企业的人，就像一个健身教练一

样，教一个组织。

在美的的烤箱事业部，顾问来找出的哪些东西对客户来说是不重要的，甚至是一种浪费的，然后这样又能带动生产效率提高、减少材料的浪费、改善员工的条件。

比如这个拿料环节，改完以后，工人拿料的时候就减少了一个转身。这种改善是每个礼拜都要见效，叫做周改善。

这是看得见、摸得着的，员工组建自己的改善队伍和改善专家，大家一起做改善。两年时间下来，整个美的的事业部培养已经出了500位可以改善流程的专家，这批专家已经可以给美的的其他工厂辅导，可以给美的的以外的工厂提供辅导，现在他们已经把美的的整个生产线理了一遍。

改善更重要的是理念。大家要注意到，企业不是两年就改善完了，要永远改善下去，福特发明流水线后，带来的最大的代价是什么？固化，企业以为是最优的，其实技术在变化，员工在变化，信息在变化，不断改善，永远有可以改善的地方。

可以是微改善，不一定都是一下子大动干戈拆得干干净净。我们经常说土地不够、资本不够。我看过德国工业4.0工厂里，最重要的工作就是对流程进行梳理，就像医生一样，帮助你查每一个环节。比如物料进来工厂后走了多少米，真的需要走这么多米吗？现在有多少个工位，那么可以减少50%吗？

最后时间节约了，资金节约了，工人的工作量降低。所以企业要挑一批健康顾问陪我们练好身体，目的是争取最好的客户“阳光”。

09 不确定性与韧性：“尖毛草”的启示

最后，非洲有一种草叫做尖毛草，6个月才长一寸高，但是雨季来了以后，就可以长到2米。我们后来去调研的时候发现，尖毛草只能长一寸的时候，就已经有很强大的根系，所以等到水来的时候它可以迅速长成。

最高的尖毛草可以长几米，这给我们很大的启发。我们从美的的故事里面知道小草企业不仅可以长成巨草，还有机会长成灌木、乔木，由“草、灌、乔”构成一个生态。

由于市场的变动，国际国内的环境变动，包括气候、病毒等因素，企业面对很多不确定性，我们没有办法做到让每一个企业都健康。但是我们可以争取的是打造生态的韧性，做到死了一批（企业），一批（企业）很快又冒出来，可以让他做到长时间繁荣，长时间在国际市场里面有地位。这是我觉得佛山可以做到的一点。

（来源：南方日报）