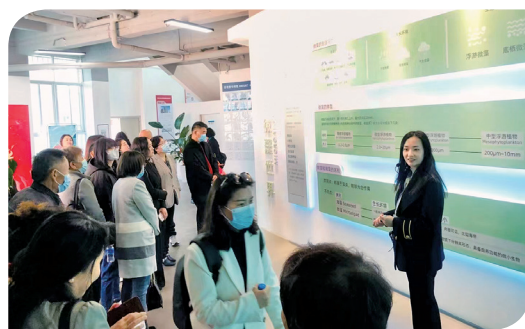


联谊学习交流

——记“2023年智慧女企业家参观考察”活动

2月17日，昆企协“三会”组织部分女企业家到云南红青夫生物科技股份有限公司座谈参观，旨在发挥协会交流平台作用，促进女企业家之间交流学习，增强协会的向心力和凝聚力，并参观了解相关抗氧化保健科技知识及科技产品。



昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



以“专精特新”激发产业升级新动能

推动数字经济高质量发展

王博：青春奋斗正当时 踔厉奋发敢担当

认知的突破，是最核心的巨变

中国民营企业家的贡献不应被低估

论一根“数字水管”是如何炼成的

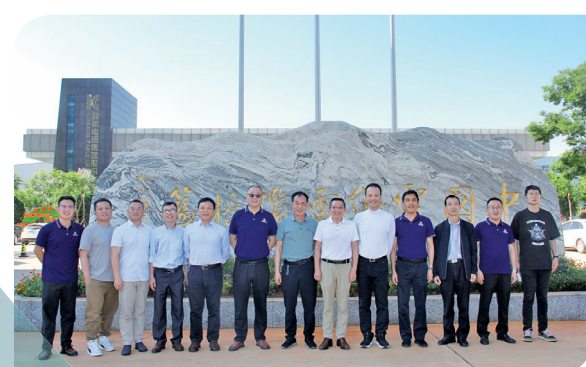
封面人物：科海电子股份有限公司董事长 王博

2023
第2期
总第198期

为实现企业数字化转型升级

我们在行动

昆企协“三会”宣传工作座谈会



纠偏降噪 共赴未来

文/秦朔

让企业的归企业，不再用那些似是而非的“非经济因素”干扰企业的正常发展，干扰人心和稳定。这个共识需要形成，也应该形成。

在今年的全国两会上，中央领导明确指出，民营经济是我们党长期执政、团结带领全国人民实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴中国梦的重要力量；引导民营企业和民营企业正确理解党中央关于“两个毫不动摇”“两个健康”的方针政策，消除顾虑，放下包袱，大胆发展。

国务院领导在履新后的首次记者招待会上说，“两个毫不动摇”是我国基本经济制度的重要内容，是长久之策。“确实，去年有段时间，社会上有一些不正确的议论，使一些民营企业家中内心感到忧虑。”

如何看待民营经济？如何看待对外开放？这些说法驱散了雾霾，指明了方向。

作为一个长期的调研者，我对一部分民企、外企的顾虑、忧虑，是深有体会的。党中央国务院提出要“消除顾虑”，十分必要，也十分重要。

打造市场化法治化国际化的营商环境，切实增强企业家的信心，稳定其预期，这关系到中国经济的长治久安和民族复兴的前景，是一项系统性工作，需要长期坚持，久久为功。而对于过去一段时间出现的“不正确的议论”和“带偏”的问题，也要加以反思，纠偏降噪。

对于民企，近年来舆论上出现的带偏，有各种表现，比如：片面地根据某一局部现象或某一具体行为来猜测和推论整体，以偏概全；

立场先行，不顾真实，裁减和曲解“事实”；为了博流量，唯恐天下不乱，假借一些抽象的口号，煽风点火，巧言偏词，随意扣帽子，把原本正常的事情变得“异常”；对于社会经济发展进程中出现的各种问题（如贫富分化），不做辩证分析，一股脑地归因于民企和富豪们……

我们的社会需要自由的讨论空间，对企业存在的问题提出质疑批评也是一项正当权利。但任何质疑批评，都要基于事实、逻辑，而不是用歪曲、渲染、意气作为武器。

而对少数“带偏者”来说，他们要的是攻击的效果。这种效果来自于对企业“攻其一点不及其余”，把水搅得越混越好，把声势弄得越大越好。而事实、

常识、逻辑并不是那么重要。

“带偏者”所产生的危害，并不只是对某些具体企业和企业家的伤害，而是对于整个企业发展的舆论生态的误导和伤害。

在这个过程中，“带偏者”的大量言辞、观点以及引发的跟帖响应，不仅恶气伤人，也违背了“两个毫不动摇”“三个不变”“自己人”等方针政策，违背了《宪法》中关于社会主义初级阶段的基本经济制度和分配制度的规定，违背了关于个体经济、私营经济等非公有制经济也是社会主义市场经济的重要组成部分的规定。

“带偏者”经常使用“资本家”这一说法。实际上，国家的大政方针和根本大法是坚持“多种分配方式并存”且“鼓励、支持和引导非公有制经济的发展”，因此那种旧社会意义的“资本家”一说今天从根本上就是不成立的。国家认可资本（包括人力资本）可以作为一种重要的生产要素参与分配，国家也重视产权保护，并大力发展资本市场。

所以，在党的领导和社会主义市场经济（市场经济前面是有定语的大框架下，今天资本的属性、资本所有者的属性和马克思经典著作中描述的资本已经完全不同了。这当然不是说对资本的过度扩张就不需要法治化的规范，而是说，我们决不能再用旧的思维定势看待非公资本，对非公资本及其所有者进行对立化、妖魔化、意识形态化的曲解。如果这样的曲解肆意泛滥，甚至变成一种“无意识”，有多少市场主体心里会不慌呢？被直接误伤的是少数企业，看到这一切而间接受到负面影响的则为数甚多。

我在这篇文章中批评了“带偏者”，是基于我对某些“带偏者”其言其语其气息的观察。是一己之见，一家之言，可能也有偏颇。

我之所以要写，是在近年来，面对“带偏者”的歪风邪气以及对中国民企、企业家和中国经济的负面影响，我总体上也是采取了回避的态度，没有做出应有的澄清。应该进行弥补。

我并不主张剥夺“带偏者”的发言权，但我想说，现在的中国经济和广大的市场主体，太需要一个安静的环境，降低杂音和噪声，聚精会神谋发展，强信心。“带偏者”们不要再无端生事，小事化大，把正常问题极化，唯恐事不大了。及时回头，切实按照中央关于发展民营经济的主基调发声，才是正确的选择。

按照新发展理念和高质量发展的要求，按照市场化法治化国际化营商环境的要求，让企业的归企业，不再用那些似是而非的“非经济因素”干扰企业的正常发展，干扰人心和稳定。这个共识需要形成，也应该形成。

（来源：节选自《第一财经》）

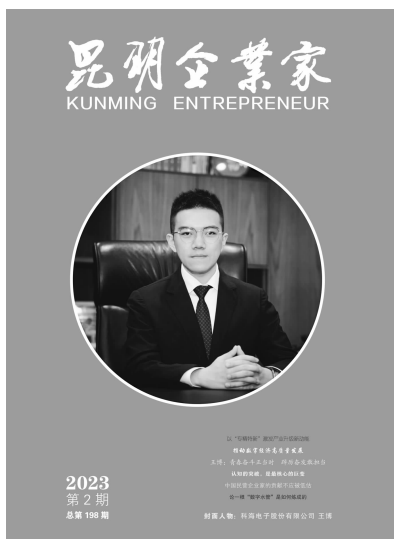
昆明企业家

双月刊

2023 年第 2 期 (总第 198 期)

2023 年 4 月出版

昆明企业家协会与云南祥丰实业集团有限公司 合办



卷首语

纠偏降噪 共赴未来 秦 朔 (1)

政策信息

昆明市“财园助企贷”企业融资政策解读 (4)

领导讲话

以“专精特新”激发产业升级新动能 朱宏任 (5)

宏观分析

推动数字经济高质量发展 左鹏飞 李雪松 (9)

封面人物

王博：青春奋斗正当时 踔厉奋发敢担当 柯 海 (12)

企业家论坛

初心如磐 奋楫笃行 共赢数字化未来 孟晚舟 (14)

所谓董事长 主要任务就是“求人” 宁高宁 (15)

认知的突破 是最核心的巨变 夏 华 (24)

编委会

主 任：吴建国
 颜 语
 范 晓
 张光华

编 委：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 周昌发
 事务所荣誉主任

行业下行期的企业四大增长战略 杨继刚 (26)

专家观点

中国民营企业家的贡献不应被低估 贾 康 (28)

ChatGPT 给企业上的一堂课 陈春花 (31)

“企业家精神”塑造“义乌传奇” 寇宗来 (32)

三个要素策划 拿下必赢之战 欧德张 (36)

如何构建企业“资本引领和价值驱动”顶层战略 李徽徽 (38)

走向数字化

中国推动数字化转型升级的先天优势 彭剑峰 (40)

论一根“数字水管”是如何炼成的 巴九灵 (41)

大事要情

颜语董事长率队视察安哥拉铜多金属矿项目 星耀讯 (44)

昆钢公司召开干部大会宣布干部任免调整 李红瑞 李照峰 (45)

市有关部门调研组在云内动力开展氢能开发应用调研 企 讯 (46)

铁建装备荣获湖北省科技进步一等奖 铁建宣 (46)

云南黄金集团“滇金”成功注册 LBMA 国际交割品牌 滇 进 (46)

洞见感悟

制度成本下降 企业家才有用武之地 周其仁 (47)



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

昆明市“财园助企贷”企业融资政策解读

一、政策背景

为全面贯彻党的二十大精神，认真落实云南省推进产业强省建设的决策部署，近日，市工业和信息化局、市财政局联合印发了《关于印发昆明市财园助企贷工作实施方案的通知》（昆工信通〔2023〕1号，以下简称《通知》），对昆明市深入开展财园助企贷工作进行全面部署。

《通知》指出，深入推进昆明市“财园助企贷”工作对助力昆明市普惠金融发展示范区建设，切实缓解我市产业园区内企业融资难、融资贵问题具有重要意义。

《通知》强调，要通过建立银政担共同风险分担机制，配套相关降费政策，推动政府性融资担保机构与银行合作，引导金融机构帮助我市园区、开发区内中小微企业获得贷款，缓解企业资金压力，促进企业持续、健康发展。

二、支持对象及要求

符合我市产业发展方向，技术有优势、产品有市场、发展潜力大、社会诚信良好的中小微企业。符合中小微企业划型标准，注册在我市园区内、开发区内，正常生产经营及纳税，信用良好且近三年内无重大违规违法行为、环保和安全事故。

三、政策要点

帮助我市园区、开发区内中小微企业申请获得1年期（含）以内、2000万元（含）以内流动资金贷款（其中，小微企业贷款额度1000万元以内、中型企业贷款额度2000万元以内），市财政局统筹资金按贷款金额的1%给予企业贴息支持；对500万元（含）以下担保费率不超过1%、500万元以上1000万元（含）以下担保费率不超过1.5%的企

业贷款，市级财政统筹资金给予政府性融资担保机构1%的担保费补助；对纳入“财园助企贷”的贷款，500（含）万元以下的合作银行贷款利率不高于当期中国人民银行授权全国银行间同业拆借中心公布的贷款市场报价利率，500万元-2000万元（含）的不高于当期中国人民银行授权全国银行间同业拆借中心公布的贷款市场报价利率上浮150个基点，贷款必须用于企业生产经营，不得用于转贷、委托贷款、并购贷款、国家产业政策禁止和限制的项目以及参与民间借贷和投资资本市场。合作银行发放的“财园助企贷”贷款因逾期导致产生不良贷款的本金及利息（不包括罚息和滞纳金），由政府性融资担保机构、合作银行、市级财政、企业注册地县区（园区）分别按60%、20%、10%、10%的比例进行风险分担。

四、申请方式及程序

符合条件、有融资需求的企业可定期、不定期向注册地园区管委会指定工作部门提出贷款需求申请（具体工作部门以各园区、开发区公布情况为准，事前企业可先咨询所属园区、开发区的工业和信息化主管部门）。经园区管委会指定工作部门对企业是否符合贷款条件以及生产经营、纳税等情况进行调查后，提出名单向社会公示3个工作日后推荐到合作银行。推荐企业按照合作银行和担保机构要求提交贷款申请、审核材料。在企业提供资料齐全情况下，担保机构在10个工作日内完成审核，合作银行在7个工作日内完成审核并放款。

五、咨询单位及电话

市工业和信息化局 63193056
市财政局 63544947

（来源：昆明市工信局）

[编者按] 近日，中国企业联合会、中国企业家协会党委书记、常务副会长兼秘书长朱宏任在《潮向东方·专精特新产业峰会》现场发表了《以“专精特新”激发产业升级新动能》主题演讲。以下是演讲的全文整理。

以“专精特新”激发产业升级新动能

文/朱宏任

非常高兴今天可以来到绍兴与企业家们就专精特新话题进行互动。“专精特新”作为当前国家推动企业发展的一条重要道路，对企业发展有着特殊的意义。

谈到专精特新，网上有人炒作说我是第一个提出“专精特新”的人，实际上这是一个误解。“专精特新”它不是一个人提出来的，它是千千万万中小企业的实践，以及政府公务人员，大家共同的经验与智慧积累的结果。

“专精特新”的提出与工作体系的形成有一个过程：

第一阶段（1998—2008年）

1998年7月，在当时负责日常工业企业经济运行的国家经贸委，设立了专门的管理机构——中小企业司。中小企业司不仅开展了法律法规建设工作，还在政府层面组织协调涉及中小企业发展的有关事宜，在2000年前后就提出了以专精特新引导中小企业发展的设想。

第二阶段（2009—2018年）

2009年12月28日，国务院决定成立国务院促进中小企业发展工作领导小组。2011年，我和工信部中小企业司的同志们深入研究，形成并提出了以专精特新破解中小企业成长困局的想法，推动发布相关政策并开展了相关工作。国务院于2012年4月26日发布《国务院关于进一步支持小型微型企业健康发展的意见》，提出鼓励小型微型企业走专业化、精细化、特色化和新颖化以及与大企业协作配套发展的道路，这是国家层面首次明确中小企业专精特新的发展方向。此后，工信部等政府部门多次出台了意见和通知，鼓励各地支持专精特新小企业发展。

第三阶段（2018—迄今）

2018年以后，国务院调整了促进中小企业发展工作领导小组，由刘鹤副总理担任组长，中央对支持专精特新中小企业发展做出了新的指引，对发展专精特新企业确定了新定位并不断做出重要部署。习近平总书记多次予以强调。2019年7月30日召开的中共中央政治局会议提出，加快解决“卡脖子”难题，发展“专精特新”中小企业。为发展“专精特新”中小企业指明了努力方向。2021年的中央经济工作会议和2022年的政府工作报告中，也专门提到了要激发涌现一大批专精特新企业和支持专精特新企业发展。

所以，今天我们召开峰会来推动专精特新企业的发展，有着特殊意义。今天我将从四个方面为大家分享当前我对专精特新企业的认识，分别是：为什么？是什么？怎么干？怎么办？

01

为什么：以专精特新企业激发产业发展新动能的背景

古语所说，“不谋全局者，不足谋一域”。国家在作出一系列的重大决策之前，都有对当时情况做出精确分析和判断。

在成都有一个武侯祠，是纪念诸葛亮的地方。武侯祠最使人关注的地方就是其中的几百幅楹联，其中最受人推崇的是清朝官员赵藩写给当时清朝驻四川的总督岑春煊的对联：能攻心则反侧自消，自古知兵非好战；不审势即宽严皆误，后来治蜀要深思。

对联讲的道理是指在面对错综复杂形势的情况下，我们一定要对形势有清楚的把握，缺乏清楚的把握，宽也不对，严也不对。

在当前，我们正面对着百年未有之大变局，新一轮的科技革命和产业变革，正在加速推进，世界国家之间的力量均衡，正在加速调整。正如一些经济学家所说，我们正面对一个 VUCA 时代，也就是易变性、不确定性、复杂性、模糊性的时代。

那这种不确定性对于当前的经济有什么样的影响或者造成了什么样的问题？

首先是俄乌冲突，这是市场上最不确定的一大因素，对国际政治经济形势造成了极大的冲击。再有就是当前的经济形势，世界银行对 2023 年经济增速预期是 1.9%，比前几年的增长率大大降低了。除此之外，国内的经济情况从前年开始面对着需求收缩、供给冲击、预期减弱的形势，目前情况还在延续。

自改革开放以来，中国面对着不一样的世界，同时我们也在呈现给世界不一样的自己。现在中国已经是世界上经济总量第二大的国家，同时还是世界上制造业第一的国家，也是世界第一的商品贸易大国。这些都使得我们今天面对困难比过去更有底气了。

当把企业的发展放在世界的大格局之中，我们需要看到一些有利条件。今年 1 月 17 日，刘鹤副总理在达沃斯论坛上讲到，近十年中国经济的底气来自何方？刘鹤副总理讲了五个方面：

第一，中国始终把发展作为第一要务，坚持以经济建设为中心，在各方面都强调了发展的重要性。这一点是毋庸置疑的，对于在座的企业家来说，我们都能感到政府在推动发展中的这一份热情。

第二，坚持社会主义市场经济改革方向。中国在经济、社会发展过程中，始终高举着改革的大旗，改革是推动我们加快发展，建设现代化国家的一个最根本的目标，也是最根本的动力。

第三，坚持全方位扩大对外开放。尽管美国竖起了高墙，处处打压我们，而且希望建立一个把中国封锁在里面的外部环境，但是中国坚持改革开放的方向和路径是毫不动摇的。

第四，坚持依法治国。中国极力营造着良好的法治环境，虽然社会主义市场经济体制是在不断的发展之中，需要很多地方进一步加以完善，但看实际上我国的法治环境是不断改善，快速完善的，这也是中国面向国际友人，面向国际企业，不断开放的底气所在。

第五，坚持创新驱动发展。中国始终把创新作为发展的一个重要动力，因为所有的这些有利条件，我们企业在面对不确定的国际形势和经济发展的形势时，应该更加增添一份底气。

中小企业是国家经济发展的重要基础，当我们讲这个国家强大的时候，总会多用一些大企业的成果作为表征，但是真正反映国家实力的，还是千千万万的中小企业。在前不久工商总局公布的企业数字中讲到，截止 2022 年年末，中国市场主体达到了 1.67 亿个，中小企业 5282.6 万户，在企业总量中占比达 99% 以上，容纳了 4 亿左右就业人员。没有企业，就没有就业，没有就业社会就不会和谐稳定。

除了支撑就业外，中小企业的重要作用还有稳增长，推动创新，促进社会和谐。而且面对风浪时，虽然中小企业它正面抗击风浪的能力差，但是它“船小好调头”，可以更好地调整，它会让经济形成韧性。

02

是什么：以专精特新企业激发产业发展新动能的内涵

专精特新是国家对于这一类中小企业的统一描述和称谓，可以用专业化、精细化、特色化、新颖化这四个词作为概括。

在推动“专精特新”这条路的时候，在 2008 年到 2018 年的这一段时间，我们进行了很多的政策设计与探讨。最终决定了“专精特新”这个称谓。

专精特新首要的就是专业化。

有人认为当我们面对波涛汹涌的商品市场时，市场上什么来钱快，我们就做什么，有什么不对的呀？为什么我们强调专业化呢？

有人问巴菲特，你持续几十年一直能成功的经验是什么？巴菲特说，我就是一生只专注做一件事儿。我们再看稻盛和夫，他说，一辈子专注于一行一业，不厌其烦、终身努力的人，才能成为名人、高手。他们的意思都是我们做企业要能够沉下心来，瞄准一个方向，一猛子扎到底，然后持续地做这个事。

德国的“隐形冠军”基本上都是数十年或者几十年如一日地坚持一个方向，才可能获得隐形冠军这样一个称谓。

根据调查显示，获得专精特新小巨人称号的这些企业，70%以上是在一个领域里深耕了十年以上的企业。如果说沉不下心来，那企业就不要走专精特新这个路，如果有决心，把一件事儿做好、做到极致，那就要把专业化作为考虑企业发展战略的第一位目标。

第二，精细化。

精细化指的是我们企业在运行的过程中，要做到精细、精益、精致，把工作做到极致。在这点上，我只讲一个小的例子，这个例子就是日本 Hardlock 工业

株式会社，它只生产螺丝钉。这个生产螺丝钉的企业，不过是一个不到 50 人的小微企业，却号称生产的是“永不松动”的螺丝钉。它放在高速运行的机车上，放在各种设备上，不管道路多么崎岖、车辆如何颠簸，都能保证这个螺丝钉不松动。这样一个产品看上去很普遍、很小，但是企业专心、专注并且把技术全都融入其中，做到永不松动。我觉得它用自己的产品诠释了“专精特新”中，“精”是一个什么样的要求。

现在很多企业都讲数字化，认为我是数字化的小巨人了，还要提精细化吗？实际上，精益的管理模式，现在还为很多大企业所坚持，这是企业开展数字化的基础。你做不到精益管理，数字化一定走不到底，一定达不到你应该达到的目标。

第三，特色化。

特色化是指产品。在一个林林总总的市场上，我们生产的产品，如何才能更多地符合市场需要？除了质量和技术外，要看产品特色，看我们能不能更好地适应消费者的需要？

我举一个钟表的例子。在全世界钟表市场上，我国生产的钟表占到了 80% 甚至 90%，但是我们获得的收入不过 10% 左右，大部分企业还处于一个提供原料、打工的位置上。为什么会有这样一种情况？因为我们没有自己的特色，没有自己的创新。

瑞士的钟表也曾经碰到过挑战。在上世纪 70 年代，日本的石英表出现，把瑞士钟表的宝座几乎给掀翻了。但是瑞士钟表从特色化的角度下工夫，不但在技术上精益求精，而且在产品的设计、产品的风格上面做了升级，使得瑞士钟表被更多的人认可。

如今，中国的企业、中国的企业家、中国的设计师，也正在这方面进行探索。比如，深圳有一家企业，设计的一款腕表在 2021 年成为首个荣获世界腕表最高殿堂 GPHG 奖项的中国产品。

第四，新颖化。

有句话说“一招鲜，吃遍天”，这里指的是技术，不是指我们的产品，终端产品面对市场时一定要不断地创新。之前我们曾经用“新颖化”来描述产品的创新性，但新颖化和特色化的内容有重叠，现在我们用“创新程度”来阐述“专精特新”中的“新”。

在这里我要介绍一位宁波企业家，励行根。他的企业叫宁波天生密封件有限公司，是一家专精特新小巨人企业。励行根讲过一句话：“我一辈子就做两件事，一个是做管道密封，一个是压力容器密封。”

1993 年，他在慈溪成立了宁波天生密封件公司，

致力做好管道的密封件，用了近十年时间，上万件零件不断测试、研发，最后生产的密封件达到了很高的标准。

如何体现呢？之前全球只有三个公司可以给核电站做密封件，两个美国公司，一个法国公司，一直没有中国企业。中国企业虽然希望进入到这个领域，但是因为技术标准太高了，难以涉足。

励行根做了很多尝试，不断提高标准。2007 年的时候，我国秦山核电站进行第二次扩建，进行招标的过程中，励行根参与了投标，最后标底揭开的时候，励行根的综合得分，比美国公司要高出了 20 分。

美国企业看到结果后，非常蛮横地表示，如果这次不让他们中标，下次 C 型密封环的招标就不参与了——C 型密封环当时我们还不能生产。

这一次励行根投标的价格是 900 万，而美国做密封件的公司给的价格是 1500 万。而在这之前，他们提供给核电厂、核电站的这一套密封件是 6000 万。最终，我们的核电公司没办法，只能同时进行，既采购励行根的产品，也采购美国这家公司的产品。这件事对励行根有深深的刺激，他下决心一定要攻克这样的难关，把别人对我们的威胁都扔到太平洋去。

经过了上千个日日夜夜的奋战，最后天生密封件厂终于生产出来了直径 4 米的核电站可以使用的 C 型密封环，填补了国家的空白。现在产品应用到了华龙一号核电站上，并走向世界。目前全国的核电站，70% 的产品都用到了励行根的产品。而他现在还是在孜孜以求地提高密封环的标准。我把他作为专精特新企业的一个典范。

03

怎么看：以专精特新企业激发产业发展新动能的考虑

专精特新对于中小企业是一个求得发展的必由之路。而且，专精特新不只是适应于中小企业，大企业也要走专精特新之路。

2019 年中央提出“培育一批‘专精特新’中小企业”以后，在 2021 年的中央经济工作会议、2022 年的《政府工作报告》以及二十大的报告中，国家提的都是要支持“专精特新”企业发展。从“专精特新中小企业”到“专精特新企业发展”，国家给出了一个更加明晰的指向，就是要让更多的企业走专精特新的道路。

对于专精特新的企业，在确定了目标以后走哪些方向呢？我认为以下六个方面是需要把握的：

第一，专精特新激发产业发展新动能。企业的发展方向直接指向把创新作为引领发展的第一动力，而专精特新企业的灵魂就是创新。

第二，专精特新呼唤产业发展新精神。专精特新不只是对企业生产方式、企业产品的描述，本身就是对中国企业家精神风貌的刻画与写照。

第三，专精特新要求产业发展新模式。坚持专精特新的模式，更加有利于企业由单纯生产型向服务型制造转变，以专业、精细的服务延长制造链条。

第四，专精特新揭示产业发展新趋势。制造业领域中，坚持专精特新无疑是大多数成功企业的作法，也是未来发展的趋势。

第五，专精特新直指产业发展新路径。绿色低碳经济与数字经济是专精特新企业为构建新发展格局努力的全新方向和路径。

第六，专精特新擘画产业发展新未来。围绕产业链促进大中小企业融通发展，形成企业新生态。

04

怎么办：培育发展专精特新企业政策要点

“十四五”期间，专精特新中小企业将迎来发展的高潮期，为制造业夯实发展基础注入新动能，形成优质企业梯度培育体系，争取到2025年，培育一百万家创新型中小企业、十万家“专精特新”中小企业、万家“小巨人”企业、千家制造业单项冠军企业。

在培育专精特新中小企业方面，国务院和地方各级政府不遗余力。

2021年11月以来，国务院促进中小企业发展工作领导小组办公室出台了为“专精特新”中小企业办实事清单、“十四五”促进中小企业发展规划、《关于开展“携手行动”促进大中小企业融通创新（2022—2025年）的通知》、优质中小企业梯度培育管理暂行办法、《助力中小微企业稳增长调结构强能力若干措施》等一系列政策文件，明确了培育专精特新的目标和工作举措，形成了良好氛围。

在国务院促进中小企业发展工作领导小组带领下，各成员单位紧密配合出台一系列的中小企业纾困解难政策措施。在中央形成支持政策、地方出台“专精特新”配套政策后，要使更多的企业、企业家知晓中央政策。

为了便于大家更多了解国家层面对专精特新小巨人企业的认定培育办法，就一些大家关注比较多的问

题谈谈看法：

只要是中小企业都可以申报小巨人企业吗？

国家鼓励各类中小企业创新发展，所有在中华人民共和国境内工商注册登记、具有独立法人资格，符合《中小企业划型标准规定》的企业，不区分所有制，都可以申报。

但是，作为优质中小企业还必须满足一些基本要求。专精特新“小巨人”企业认定标准围绕专、精、特、新以及产业链配套、主导产品共六个方面，分别提出定量和定性指标，考虑“小巨人”企业是优质中小企业的排头兵，被认定企业需满足全部指标要求。

同时，为避免一些创新能力突出、产业链作用突出的企业，因为“偏科”无法通过，通过设置直通车的方式，对这类企业进行了适度倾斜。

我的条件都具备，可以直接申报小巨人企业吗？

专精特新“小巨人”企业认定，由专精特新中小企业按属地原则自愿提出申请，省级中小企业主管部门根据认定标准，对企业申请材料和相关佐证材料进行初审和实地抽查，并向工业和信息化部推荐，工业和信息化部组织对被推荐企业进行审核、抽查和公示。公示无异议的，由工业和信息化部认定为专精特新“小巨人”企业。

委托中介机构申报小巨人企业可以吗？

特别强调的是，工信部不委托任何机构开展创新型中小企业、专精特新中小企业、专精特新“小巨人”企业评价认定相关的培训、咨询、辅助申报工作，企业只需按要求如实填报提交相关材料即可，不收取任何费用，也没有任何特殊捷径。

中小企业要通过专精特新持续提升竞争力

专精特新企业兴旺，企业群体就会充满生机与活力，我国经济就能在高质量发展道路上行稳致远。

可以预期，在党中央、国务院的坚强领导下，在各级党委和政府的帮助支持以及全社会的关心关注下，随着第五批专精特新“小巨人”企业培育和第二批专精特新“小巨人”企业复核工作推进，越来越多的企业将选择专精特新的赛道，一批专精特新中小企业将脱颖而出，迈步卓越，成为各自产业领域的“小巨人”企业和单项冠军，带领广大中小企业群体，不惧各种风险挑战，在提升我国产业链供应链稳定性和竞争力、构建新发展格局中发挥更大作用，为经济高质量发展注入更多新活力新动能，为我国全面建设社会主义现代化国家贡献巨大力量。

（来源：浙理工技术转移）

推动数字经济高质量发展

文/左鹏飞 李雪松

促进数字经济与实体经济深度融合，不仅是推动数字经济高质量发展的重要内容，也是“坚持把发展经济的着力点放在实体经济上”的重要方向，是实现经济高质量发展的重要路径。

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视数字经济发展，将其上升为国家战略。近十年，我国数字经济保持高速增长，成为推动高质量发展的重要引擎，给我国经济社会发展带来了全方位、系统性和整体性的深刻影响。党的二十大报告对数字经济发展作出总体部署，提出“加快发展数字经济，促进数字经济和实体经济深度融合，打造具有国际竞争力的数字产业集群”，并对数字技术、数字产业的发展提出了明确要求，为我国数字经济向纵深发展指明了前进方向、提供了根本遵循。

数字经济的理论内涵

“数字经济”概念自1995年提出以来，一直受到各国政府部门和学术界的广泛关注。数字经济是一种新兴的主要经济形态，随着数字经济的快速发展和创新迭代，不同学者对其界定存在较大差异。其中较有代表性的定义如下：从技术视角看，认为数字经济是基于互联网及相应新兴技术所产生的经济活动的总和（荆文君和孙宝文，2019）；从投入产出视角看，认为数字经济是数字化要素投入所带来的全部经济产出（Knickrehm，2016）；从平台视角看，认为数字经济是基于交易平台、数据平台、智能平台等不同数字化平台形成的经济系统（张鹏，2019）；从交易方式视角看，认为数字经济是通过数字化方式交易产品和服务的特殊经济形态（Beomsoo，2002）。本文认为，数字经济是一种以数据资源为核心生产要素，以数字技术为支撑，以数字化平台为主要交易组织形式，以促进其他传统产业数字化为主要动力的新经济形态。数字经济的基本内涵主要体现在以下四个方面。

第一，动态演进性。数字技术是数字经济发展的核心推动力。数字技术的技术演化特征较为明显，伴随时间推移，人工智能、大数据、云计算等数字技术持续迭代和改进。同时数字技术在不同产业的应用广

度和深度不断拓展，带动经济整体的演进发展。

第二，范围经济性。规模经济是工业经济时代最主要特征之一，范围经济则是数字经济时代的鲜明特征。伴随数字经济活动范围的延伸，产业多样化分工和专业细化分工更加明显，经济体系的范围经济效应将更加显著。需要指出的是，规模经济效应和范围经济效应在数字经济领域同时存在。

第三，平台生态性。数字经济的平台生态性主要体现在两方面：一是平台性，柔性化、共享化、精准化的平台型组织是伴随数字经济而产生的新型产业组织形态，能够更好地匹配和连接要素资源；二是生态性，平台型组织由多元主体构成，主体之间是一种既有共生也有竞生的生态关系。

第四，融合创新性。融合创新是一种通过系统集成实现的非线性创新。数字经济在与实体经济融合过程中，打破不同技术之间壁垒，促进不同学科领域间相互启发，推动跨学科跨领域交叉研究，产生了显著的融合创新效应。

数字经济的发展现状

从全球来看，数字经济已经成为影响全球资源配置、产业格局、国际分工的重要因素。推动数字经济发展已经成为多数国家的重要战略方向，也是构筑国家竞争新优势、争夺发展主动权的战略选择。从我国来看，近年来，我国数字经济呈现蓬勃发展态势，日益成为国民经济的核心增长极。

第一，数字经济规模和质量同步快速提升，对经济社会的新引擎作用日益凸显。一是体量规模持续壮大。为把握全球经济数字化转型战略机遇，我国立足国际竞争形势与国内发展需要，深入实施数字经济发展战略，数字经济产业规模不断迈上新台阶。数据显示，2012—2021年，我国数字经济规模从11万亿元增长到超45万亿元。二是产业创新活力不断增强。从全球技术周期来看，数字技术正在加速引发系统性、革命性的技术突破和产业变革。在此背景下，我国高度重视数字产业的创新活力。2021年我国数字经济核心产业发明专利授权量达27.6万件，占同期全社

会发明专利授权量的 39.6%。三是辐射带动效应日益显著。伴随 5G 网络、人工智能、区块链、量子计算等一系列数字技术的成熟，数字经济不断在传统产业领域开辟出新空间，应用领域和覆盖范围持续扩大，应用场景已经深入各行各业，覆盖制造业、现代农业、物流业等多个领域。2021 年我国“5G+工业互联网”在建项目已经超过 2000 多个，涵盖汽车、矿山等多个行业。

第二，传统产业数字化步伐不断提速，新兴产业发展动能持续增强。传统产业数字化改造是我国推进制造强国、数字中国建设的重要一环，也是发展和壮大数字经济的重点和关键。一是产业数字化水平明显改善。当前，数字技术正在加速应用到传统产业链关键环节，助力打破不同技术之间的壁垒，驱动传统产业数字化转型升级。2021 年，我国工业企业关键工序数控化率、经营管理数字化普及率和数字化研发设计工具普及率分别达 54.6%、69.8% 和 74.2%，较五年前有显著提升。二是传统产业生产效率进一步提升。产业数字化转型升级可以推动重构产业价值链条、整合产业资源，提高生产要素配置效率，促进产业生产效率大幅提升。“十三五”以来，数字化有力推动我国制造业效率提升，相关试点示范项目生产效率平均提高 45%，产品研制周期平均缩短 35%。三是战略性新兴产业发展势头良好。随着数字科技日新月异，数字经济日益成为驱动战略性新兴产业发展壮大的重要力量。产业数字化带来的融合创新效应、技术溢出效应和产业链协同效应，可以加速推动战略性新兴产业崛起。2021 年新能源汽车、工业机器人、太阳能电池等战略性新兴产业同比分别增长 157.5%、44.9% 和 42.1%。

第三，数字经济和实体经济融合（以下简称“数实融合”）规模和范围不断扩大，激发经济高质量发展新动能。伴随数实融合规模和范围不断扩大，数字经济有力推动传统产业生产技术与模式融合创新，促进实体经济创新动力和发展空间不断提升。一是产业发展空间进一步拓宽。在数实融合系统化、多方位的推进下，数字经济的网络连接效应进一步得到发挥，助力传统产业突破固有的时空限制和传统的行业边界，拓宽产业高质量发展空间。例如，5G 技术与传统医疗行业融合，加快医疗数字化进程，形成了跨区域的基于 5G 远程医疗行业。二是产业链供应链数字化水平进一步提升。当前，数字化转型成为产业链供应链重构的主要方向。人工智能、大数据、云计算、区块链等数字技术的工具化趋势日趋显著，在产业链各环节应用程度日趋加深，推动传统产业供应链数字化改造升级，提升产业链供应链韧性与稳定性。三是产业创新能力进一步提升。数字技术与传统产业生

产模式融合创新，使得网络化连接、可视化呈现、数据化运营在不同产业领域复杂互动，推动不同产业技术的应用潜能得到有效释放，给传统产业的创新要素和创新模式带来深刻变革。

第四，我国数字经济在快速发展过程中，一些问题也逐渐暴露出来。例如：数字关键技术有待提升，数字基础设施建设相对滞后；数字经济发展仍面临安全挑战，数字经济治理体系亟待完善；数据要素市场发育不充分，数字化应用场景有待进一步拓展；平台经济发展不规范，数字经济发展的普惠性有待强化；数据安全和隐私保护仍存短板，数字信用监管体系建设滞后；数实融合市场化机制仍待健全，数实融合保障体系仍需夯实。

数字经济的未来趋势

加快数字经济发展已经成为助推中国式现代化的重要选择。党的十八大以来，我国不断加快数字基础设施和数字生态体系建设，加强数字产业和数字融合创新，持续完善数字经济治理体系，在数字产业发展、数字基础设施建设、产业创新能力、数字化公共服务水平等方面取得了显著成绩。站在新时代十年取得伟大变革的基础上，我国数字经济发展呈现出五个趋势性变化。

第一，从规模扩张转向创新提质。近几年，得益于超大规模市场和内需潜力的优势，我国数字经济总量规模不断壮大、应用领域不断拓展，在国民经济中的地位持续上升，并连续数年稳居全球第二位。同时，由于数字经济正在向纵深发展，加之全球数字科技领域的竞争不断加剧，近年来，我国持续加大关键数字技术研发支持力度，加快推进自主可控产业生态建设。当前，我国在人工智能、物联网、量子信息等关键数字技术领域的发明专利授权量已居世界首位。未来，我国将更加重视关键数字技术创新和核心数字经济产业发展，以期在“做大”基础上，实现数字经济的“做强做优”。

第二，从局部特惠转向共享普惠。作为一种以数据为核心生产要素的新经济形态，数字经济蕴含强大的发展动能与战略势能，规模化应用效应显著，给电子商务、物流配送、金融支付等领域带来巨大的数字化发展红利。商务部发布的《中国电子商务报告（2021）》显示，2021 年我国电商交易额超过 42 万亿元。伴随我国数字经济迈向全面扩展期，数字经济与实体经济加速融合，数字经济活动加快向不同产业链上下游延伸拓展，数字产业化和产业数字化协同发展，促进数字化红利在不同领域持续释放。同时，数字技术的广泛应用降低了中小微企业的数字化转型门

槛，使得越来越多的中小微企业烙下数字时代的发展印记，数字化红利逐渐从大型企业扩散延伸到中小微企业。

第三，从无序生长转向规范健康。近十年，我国数字经济发展取得了举世瞩目的成就，成为推动经济发展、社会进步和人民生活水平提高的重要力量。与此同时，由于快速而无序的“扩张式”发展，数字经济领域也积累了平台企业垄断、资本无序扩张、算法滥用成风等问题和风险。推动数字经济健康发展，必须坚持促进发展和监督规范两手抓、两手都要硬。近两年，我国以法律手段加强平台反垄断、查处不正当竞争行为和防止资本无序扩张，加大对数据、算法等领域的治理力度，不断规范平台经济竞争秩序，数字经济治理成效逐渐显现。下一阶段，我国数字经济将继续沿着规范健康发展轨道前进。

第四，从传统企业转向新型实体企业。新型实体企业是一种兼具数字技能和实体属性的新企业类型，不仅企业自身具有较高的数字化水平，还具备较高的对外数字科技输出能力。近年来，一批新型实体企业在实体经济数字化转型升级、构建数字产业新生态、技术性赋能产业链供应链等方面发挥了重要作用。部分企业凭借其技术优势和场景优势，促进线下实体产业数字化改造升级，积极推动用户直连制造（Customer-to-Manufacturer, C2M）反向定制合作，深度挖掘消费潜力，提升零售领域的整体融合价值。数字经济时代催生新型实体企业。伴随着数字经济与实体经济融合程度加深以及产业互联网发展加速，未来可能有越来越多的传统数字企业和实体企业转型成为新型实体企业。

第五，从追求增长转向发展与安全兼顾。党的二十大报告指出，“要着力统筹发展和安全，持续破解重点行业领域安全难题”。安全和发展是保障数字经济高质量发展的两翼。相较于传统经济形态，数字经济以数据为核心生产要素，其连接性、渗透性、开放性更强，融入实体经济和社会生活的程度更深，数字经济发展面临的安全风险问题更加突出。未来我国数字经济领域将更加注重统筹抓好发展和安全两件大事。同时，数据安全日益成为数字经济的重要组成部分，数据安全、网络安全等产业在下一阶段有望迎来较大发展。

促进数字经济和实体经济深度融合

促进数字经济与实体经济深度融合，不仅是推动数字经济高质量发展的重要内容，也是“坚持把发展的着力点放在实体经济上”的重要方向，是实现经济高质量发展的重要路径。基于数字经济的发展现

状及趋势，本文对促进数字经济与实体经济深度融合提出如下建议。

第一，加快数字基础设施建设，夯实数字经济与实体经济融合底座。数字经济和实体经济融合是新一轮产业革命的重要表现，这一过程离不开5G基站、大数据中心、人工智能等数字基础设施的支撑。一是加强顶层设计和总体规划，从宏观上把握数实融合方向，充分掌握了解融合规律和趋势，统筹谋划实施路径，推动数字基础设施整体有序发展。二是注重分区域分级施策，运用好政府和市场两种手段，倡导建设数字化、智能化、多元化的数字基础设施，加强同类型同体系数字基础设施的整合与优化，推动适应绿色低碳转型的数字基础设施建设。三是适度超前部署下一代智能设施体系，持续推进5G网络、IPv6、大数据中心、移动物联网、工业互联网等新型数字基础设施建设，加快推动传统基础设施数字化、网络化、智能化改造升级。

第二，加快完善数实融合市场机制，持续增强融合发展动力。完善市场机制是打通数字经济与实体经济连接通道、优化配置融合资源要素的关键着力点。一是优化数实融合营商环境，深化市场准入改革，加快清除市场准入隐性壁垒，对融合涌现的各类市场主体，坚持包容审慎监管与鼓励创新并重，不断完善与数实融合发展相适应的政策法规体系。二是加快完善数据交易制度规则体系，畅通数据要素流通机制，推进数据要素市场化配置，培育壮大数据要素市场，规范和拓展数据开发应用场景；加强数据安全和隐私保护。三是以市场需求为融合导向、以实际成效为融合目标，加快推动建设一批重大数实融合项目，整合优质资源、形成发展合力、稳步有序推进，打造一批辐射带动力强、示范引领性好的项目落地。

第三，加快数实融合保障体系建设，稳步提升数实融合发展水平。数实融合是推进数字中国建设的重要举措，也是推动我国由制造大国向制造强国建设的必由之路。一是加快推进数字经济基本治理框架和规则体系建设，进一步完善与数字经济发展相适应的法律法规；加强数字信用监管体系建设。二是健全适应数实融合发展的现代金融体系。加快打造数字金融服务平台，丰富产业数字金融产品供给，促进产业数字金融发展；加强数字供应链金融体系建设，构建金融科技有效赋能实体经济的体制机制，推动产业场景聚合和产业生态对接，助力打通金融服务实体经济“最后一公里”。三是推进完善数实融合监管体系。探索构建以政府为主导的多元参与监管体系，加强跨部门跨地区协同治理，强化区块链、大数据等科技手段应用，推进监管方式创新，提升监管能力现代化水平。

（来源：《中国外汇》）

王博：

青春奋斗正当时

踔厉奋发敢担当

文/柯海

奋跃而上，激扬青春力量

到一线去磨炼意志，在坚守中传承创新。王博是一位为人勤奋、作风扎实的创二代，在父亲创建的科海电子股份有限公司（以下简称科海电子）里，做设计、磨技术、画图纸、学管理，从基层一线做起，虚心学习企业管理、市场运营及项目管理等，以一步一个脚印的实干态度不断前进。在疫情肆虐、全球经济遭遇重创，企业生存面临巨大压力时，年轻的王博临危受命担任科海电子股份有限公司新一任董事长。此时正值公司低谷时期，尽管肩膀稚嫩却勇挑重担，王博董事长以“狂风骤雨亦无惧”的勇气和果敢带领科海人逆境前行。王博董事长的上任标志着科海团队站在了二次创业的起点。

深耕一线，每一个成长脚步，
都值得被青春肯定

2018年，王博进入科海电子股份有限公司工作。面对新环境，王博坦言，一开始非常迷茫，摸不清方向，只能在不断摸索中前行。

“年轻人不要怕辛苦，要从一线做起！”在父亲的鼓励下，王博决定从基层普通员工做起，深入了解智慧城市投资、设计、建设、运营整体解决方案的各个流程。正式融入企业的第一站就是技术部，在这里，他学习了解各种技术方案，“那时候很累，经常加班画图，几乎都是一坐画一天，遇上紧急出技术方案晚上也要开会讨论到深夜。”王博说，虽然身体累，但心里很踏实。在技术组磨炼一段时间后，王博再次以一线员工的身份进入项目组，熟悉了解项目全过程流程后，他开始到董事会办公室学习管理工作。在管理方面，他一直不断摸索，在学习如何做好管理的同时，他还摸索出自己的用人之道，提拔人才，组建自己的管理团队。

“不积跬步，无以至千里”说起自己选择从一线

干起的原因，王博笑着说，干事业就好比建房子，只有把地基打牢，房子才能建稳固，趁年轻更要沉下心来多学习多积累。对王博来说，作为企业的传承者，未来的路还很长，肩负的重担与责任有多大，他就要付出多大的努力去丰满羽翼。

千磨万击还坚劲 任尔东西南北风

2020年的公司，可以说是内忧外患，业务量急速下降，记得公司实际控制人在2018年工作总结会上曾经提过居安思危，“如果有一天，我们的销售业绩下滑、利润下滑了甚至破产，我们该怎么办？”当真正处于这样的困境的时候，王博董事长直面问题，面对新形势，新的竞争环境，以田忌赛马的智慧排兵布阵，不断迎接新挑战。

恰逢疫情肆虐的三年里，正常的生活、工作秩序被打破，全球经济遭遇重创，企业生存面临巨大压力，对公司的生存来说，这些外部环境无疑是雪上加霜，为保证项目的正常交付，公司上下凝心聚力，攻坚克难，深夜战斗在一线；特殊时期亦得到客户的好评。面对疫情，公司逆流而上，积极响应各级政府关于疫情防控和工作保障的部署，在保障员工生命健康安全的前提下，增派运维人员做好全城运维保障，确保各系统所涉及的区域内疫情排查、隔离、追踪、管控工作顺利、有据可查。作为一个有担当、有责任心和使命感的企业，科海电子积极为一线抗疫捐款捐物。

疫情严控时期的澜沧项目，地处边境，自然环境恶劣，又恰逢雨季，项目难度剧增。但在王博董事长有条不紊地组织下，全员力出一孔、日夜奋战，公司力排万难、全力支撑。一线暴雨如注浇不灭项目组坚定的决心，道路塌方阻挡不了他们进山的步伐，食不果腹也未能阻挡他们日夜赶工。没有路，他们就蹑出一条条路来，祖国的西南边陲布满了我们科海人的足迹、留下了我们科海人的身影。前线人员奋战一线的

同时，王博董事长安排公司人力资源部慰问他们的家人，感恩前线人员的努力拼搏，亦感恩他们家人的默默支持。一路艰辛，一路风景。不经艰难困苦，何来玉汝于成。最终项目取得了令人满意的成绩，我们用实际行动捍卫了科海人的尊严。

树高千尺 根深在沃土

学乃身之宝，作为管理者，王博董事长从未停下学习的脚步，市场趋势和竞争对手的变化对企业的发展有着至关重要的影响，因此不断学习市场趋势和竞争对手的动态，及时调整企业战略。同时不断地学习管理能力、沟通能力、领导力等方面，提升自身素质，才能更好地推动公司的发展。

经过历练，王博董事长在管理方面有了自己的见解，公司人员结构日益年轻化，如何吸引和留住年轻人，成了未来发展需要考虑的问题。

为了满足年轻人对工作环境及生活质量的追求，王博董事长倡导公司的基础设施进行个性化设计建造，为员工提供一个沟通交流，缓解工作压力的场所，让员工以愉悦的心情和饱满热情投入工作。公司除了给员工提供丰富早餐、中餐及饭后水果外，为了让员工之间更能畅享交流、激发创新、释放心情，增强员工的归属感和幸福感，公司还特意打造了书吧及咖啡吧，希望能让大家在平日紧张忙碌的工作中得到片刻放松；在沟通交流中打破隔阂，增进同事间感情；在思维碰撞中展现更多创新与活力，提高工作效率；在项目上、客户方劳累奔波后回到公司感受到家的温暖。

破茧方成蝶，涅槃才成凰，枫叶经霜艳，梅花透雪香。王博董事长深知企业文化和价值观是企业长期发展的基础，深入了解企业文化和价值观，并将其贯彻到日常工作中。关注员工福利，回报社会，例如三八节王博董事长率领公司一众男同事为女同胞们送上暖心祝福，举办美食节、员工健康体检、员工生日会、素质拓展团建活动等，一切不是噱头，而是情怀，既是对过去困难的慰藉，也是对未来美好的希冀。

低谷期也是公司的蓄力期，在王博董事长的号召及带领下，全体员工开启了学习模式，积极开展学历提升、备战职业资格考试、第二学历的拓展学习等。公司学习热情高涨，近年来取得了可喜的成绩，为学习型组织奠定了良好基础。也为员工成长成才厚植沃土、搭桥铺路。

厚植创新土壤 催生创新成果

创新是企业之魂。王博董事长上任后坚持走创新路线，带领团队技术攻关，为推动公司创新发展、高质量发展，鼓励员工创新，建立创新机制，推动企业的技术创新和管理创新。2021年公司第四次获得国家高新技术企业、专精特新中小企业认定，除此之外，公司还是云南省科技型中小企业、省市级企业技术中心等。王博董事长在公司发展道路上突破传统经营模式，努力开拓新的市场领域。制定符合公司实际情况的战略措施，包括市场定位、产品研发、营销策略等，以应对市场变化和竞争压力。不断提高企业的核心竞争力和市场地位。

王博董事长时刻关注公司的经营成果，包括财务指标、市场份额、客户满意度等，及时调整经营策略，确保企业的长期稳定发展。

为响应国家号召，顺应行业高质量发展趋势，积极推动公司数字化转型升级，利用大数据分析技术，深入了解市场和客户需求，优化产品和服务，提高企业的竞争力和市场占有率。

2022年12月29日王博董事长被选为云南省青年创业协会数字经济产业专业委员会主任，与各企业一起探索数字经济，联动更多业务形态，以高创新性、强渗透性、广覆盖性推动数字经济和实体经济深度融合，共赢数智产业集群发展新生态。

党的十八大以来，每年五四青年节前夕，习近平总书记都会寄语青年，对青年工作提出明确要求与殷切期望，他提出“青年是整个社会力量中最积极、最有生气的力量，国家的希望在青年，民族的未来在青年”“广大青年生逢其时，也重任在肩”“青年要敢于做先锋，而不做过客当看客”等等。作为一名中共党员和时代青年，王博董事长以身作则，在学习中长知识、炼品格，在工作中长才干、练本领，在实践中创新知、谋发展，在日常工作中了解身边员工的所思所想所忧所盼，为员工办实事、解难题。

我们永远无法预知未来会有什么变化，但发展还要继续。只有坚持前行，才有可能遇见希望与转机。“即使风筝断了线，只要我们还有一颗迎风飞翔的心，就请相信，未来依然可期。”

道阻且长，行则将至。在王博董事长的带领下，科海人将继续发扬“精益求精、臻于至善”的实干精神，带着父辈的期许与社会责任拼搏驰骋、继续前进，以实际行动谱写立足岗位勇担当的新篇章，带领企业走向更辉煌的明天。

初心如磐

奋楫笃行

共赢数字化未来

文/孟晚舟

数字化是整个产业链的新蓝海， 跃升数字生产力正当时

在数字转型的新时代，变则通、通则久。全世界都在拥抱这个机遇，170多个国家和地区制定了各自的数字化相关战略。2026年全球数字化转型支出将达到3.4万亿美元，这是整个产业链的新蓝海，无论是正在进行数字化转型的企业，还是支撑数字化转型的企业，均面临巨大的市场空间和经济收益；无论是在当下，还是在长远的未来，“数字化”的旋律一旦奏响，便将穿透企业的边界，连点成线、聚线成面，共同创造产业互联的时代。

面对这样的数字化机遇，华为将在联接、计算、存储、云等方面保持投入，为客户提供极简架构、极高质量、极低成本、极优体验的“4极”数字基础设施。

在联接产业，从人到物，从家庭到工厂，从地上交通到地下矿道，极为丰富的行业场景要求联接无处不在、无时不快。我们将持续推动建设5.5G时代领先的数字基础设施，构建千亿物联、万兆体验的网络能力。

在计算产业，未来算力将像水和电一样，触手可及、随需随用。我们将围绕着多场景、多样性的需求，不断提高通用计算、人工智能计算的算力。

华为云将沿着行业数字化的“云底座”和“使能器”保持投入。华为自身在数字化转型中沉淀的技术、工具和经验，将持续开放在华为云上，与此同时，全球伙伴的优秀实践也将逐步承载在华为云上，支撑好企业“上云”“用云”。

根深才能叶茂，土沃才能花繁。围绕着数字化，华为在基础软件领域持续创新，已经发布欧拉和鸿蒙操作系统、毕昇编译器、高斯数据库、昇思AI框架等，并将openEuler（欧拉）、OpenHarmony贡献给开放原子开源基金会，通过软件开源发展产业生态。

数字化转型，是全行业的共同的机遇。独木不成林，一川难成海。华为将与产业伙伴一起推进数字化转型。

数字化转型的三个核心洞见

在近10年的持续变革中，研发、制造、销售、交付、财经等领域，都通过数字化转型得到了极大的能力提升。在我们看来，对数字化转型而言：战略驱动是根本、数据治理是基础、数据智能是方向。

战略驱动是根本：数字化本质上是战略选择和战略规划成功的数字化转型，都是由战略驱动，而非技术驱动数字化转型的关键，并不仅仅在于数字化，更在于变革意识。数字化转型，要对准战略方向，支撑战略达成，实现既定的商业目标，这是数字化转型的起点。在数字化转型的过程中，引入新技术、新装备是必不可少的，但这只是实现手段。

数据治理是基础：只有通过对数据的科学治理，数据在企业内部的流动才具有意义，不同维度的数据汇聚在一起，才能创造新的价值

首先，数据有源且同频

华为煤矿军团与国家能源集团联合伙伴，开发了矿鸿——面向矿山设备的新一代工业物联网操作系统，让所有设备都讲“普通话”。截至2022年底，矿鸿已经部署超过10个煤矿，实现了3300多套设备的数字化管理和运营。

其次，数据集成与匹配

通过业务对象、规则、过程的数字化，让作业转换为数据。以华为付款核算业务为例，通过数字化变革，IT系统在单据环节，能够自动集成与全检识别，多维数据能够实现分钟级的自动匹配，极大地提高了付款作业的效率。

最后，分享下基于数据湖、数据仓技术的数据汇聚与共享

目前华为的财务和业务数据都已基本入湖，使得业务与财务能够实时共享同一套数据，并基于同一套数据，展开衍生应用的设计与开发。

数据智能是方向：数据正在成为生产力

在华为近10年的数字转型过程中，作业数字化、数字平台化、平台智能化、智能实战化，正在实现“小问题”自动决策、自动执行，“大（下转第15页）”

所谓董事长

主要任务就是“求人”

文/宁高宁



今天不再讲宏观的大环境，企业家环境这个不好那个不好，今天不说这个。

回到企业里来，怎么能够有企业家精神，怎么能够有创业者团队。特别是企业的领导、CEO（叫老板、总裁都可以），他是怎么做的，怎么带动企业变成有企业家精神的。

01 做好自我认知，引领企业战略转型

今天，整个社会的氛围里面说宏观比较多，说大势、说国际、说环境、说一般目标，我们往往把目标当成一个计划、一个规划，一定要达到什么排名，一定要到第几。

全中国人民都知道中国世界第二，不知道的是数字背后的很多问题。今天就说能不能把企业家精神、团队，通过我的经历讲一些真实的体验式、体会式的东西。

实际说到企业管理里面领导力的问题，领导力在西方理论界讨论了差不多有30年以上的时间了，现在几乎所有的培训课程、咨询等等都叫领导力培训，全部是讲这种课题的。

从我的角度来说，怎么从我的体会、体验，把这些东西讲出来。

黄总（黄怒波）前面讲了我经历几个公司，我也是在雾中行走、摸索着，有时候也会搞不清楚。但差不多40岁的时候逐步摸索走过来，逐步形成一些感

受。当反过来再看这个问题的时候，就形成了一些思考、一些想法、一些路径，几次试验过之后觉得原来应该这么做。

从华润公司说起，这个公司经过的转型，不是一般的转型，是彻底的转型、产业式的转型。

华润最开始是个贸易企业，今天华润的几万亿资产和那时候完全不一样。现在几乎到处都能看到华润，这个公司做得很好，做得很坚决、很持久，它可以做啤酒、医药，也可以做电力、地产，华润几乎做什么成什么，确实讲这个团队都能够做成。当然有犯过错误，慢慢地调整，为什么会这样子？

中粮也是一样，经历了大的转型，从一个贸易公司转变成全产业链的企业，现在超市里卖的东西，油、面、米、酒都有卖的，已经有体系、有品牌了，从文化本身来讲是更大的转变。

中化这个公司更是经历了非常巨大的转变，彻底变成科技化的企业，是研发驱动、科技创新，世界领先的企业，不光是规模。最关键的是内容，领先战略转变、布局的转变，所有问题科技至上、科学至上，科技成为它唯一的驱动力，没有新技术不投资、没有新产品不投资，公司里研发变成了最主要的任务。

02 培育高层次领导力 做企业决策的最终责任承担者

今天我说这个为什么？为什么会这样子？

（上接第14页）问题”推送分析、辅助决策。作业数字化，数字平台化，使得数据清洁、透明，聚合，这是转型的基础；平台智能化，智能实战化，使得数据按需，易懂，有用，是数字转型的深化。

拥抱数字化的广阔未来

预计到2030年，全球联接总量将突破2000亿。与此同时，企业网络接入、家庭宽带接入、个人无线接入将迎来万兆联接的时代；通用算力将增长10倍、人工智能算力将增长500倍。

数字化的历程，必将是波澜壮阔的，我们在岁月流转中，看到生生不息；在风起云涌间，践行坚韧恒久；漫漫征程开启，长路未必遥远。在“痛并快乐着”的历程中，唯有充满韧劲和只争朝夕的气魄，才能为这大时代，渲染一份前所未有的斑斓。我们将与客户、伙伴一道，共同推进数字化转型，共赢数字化的未来。

（来源：华为、华夏基石e洞察；作者系华为副董事长、轮值董事长、CFO；本文为孟晚舟在华为第20届全球分析师大会上的演讲全文）

我觉得核心就是培养了一种文化，打造了一个团队出来，并且这种文化在不断延续，这个团队在不断前进。所谓的“领导力”很大意义上就是讲团队，特别是讲一把手做了什么，起了什么作用。

从我自身来讲，第一，每个工作都是组织安排过去，和我没多大关系。第二，很多运气在里面，也不是只有我才能行。第三，不能光说我自己，一定是团队的作用。今天就按这样的思路，来讲一讲所谓的领导力，我有什么体会。

体会 1：自己要很自信

自信，非常难。因为一纸任命下来，你就非常容易的变成了一个领导、一个职务。这时候就会得到很多人的附和、支持，或者说迎合。

但是我的体会是如果有 100 条路可以选，那么 80 条路可以选这个企业不会垮掉、也不会死掉的，平常常能过。剩余的 20 条路可能只死掉 15 条，有 5 条还是能做好。

这个职务的发挥空间是很窄的，选择不多，不可随意发挥必须有节制；这个职务的标签是非常易碎，非常敏感的，易受伤的、易损害的，就像每一个易碎的器件上面都会贴着“易碎品”的标识。

所以不管你是董事长还是总经理，首先要认识到你是一个最后的“责任者”。虽然现在都讲究集体领导、集体决策、征求意见，很多程序后，你几乎还是唯一的“责任者”。

另外，从体制上来讲，审计、巡视、结果、评价就这么多，虽然过程中不能你说的都算，但是“责任”是你的。

你是一个领导，什么是领导？是有“领”和“导”，不是“推”和“压”。这个东西很难做区分，因为中国文化里很喜欢“独断”的领导，喜欢“啪”的拍板，会觉的这个领导帅气、霸气。我多次讲这个领导没霸气，就没人怕你，很多时候是我来给你拍板，你必须认识到位置的职责。

体会 2：必须定好范围

能做什么、不能做什么，这些东西都没有职业的训练。我之前写过一本书，里面说了 CEO 能做什么、不能做什么。比如一个项目完全是天马行空，有人就会选择退出了。这时候作为决策者，你就要摒弃个人喜好，依据公司业务构成、发展阶段和团队的水平，做出整体的判断将项目推进。

我在临退休时开了一个会，每个人说了几句赞扬的话，一个人的话我印象很深刻。他说自己平时上班很轻松，有时候觉得自己没什么事干，就会琢磨还可以做想点什么事，这里就是要定义好自己能做什么，下面我会具体再讲讲。

体会 3：要做好你自己

这也是最难的一点。什么是做好自己？就是你的为人、见识、做事风格和待人的态度，甚至包括谈吐和对事情的看法，使得你成为这里自然的领导者，这是很难的。

我上大学时宿舍里是住 8 个人，住着住着就会有一个人，没有任命，但他的作风、为人相对来讲就会比较多的获得别人的认可，成为宿舍的“领导者”。如果领导只是“领导”就完蛋了，我在公司里也讲过，领导人在公司有五级：

第一级是凭“任命”，任命书下来后总经理拿着就来上班了，这个往往是最低级的；

第二级是凭纪律，按时上班，惩罚很严，也能管一部分工作，但是团队没有活力，成员容易离开；

第三级是凭情感，和下属关系搞的不错，对人也比较关心，工作也做，也很努力，这样的领导人可以维持局面；

第四级开始才真正能做出变革和提升，或者说可以提升员工能力、提升公司业务，包括战略驱动、战略创新的东西，这个要求就比较高了；

第五级是最高一级，就是要做到理念、价值观、信仰、使命感、个人诉求和公司、社会的诉求融为一体，这样的领导人比较少。

做到这点，公司会很和谐，有活力，而且会有正向发展的动力。所以，领导者的很多喜好会影响到公司，比如喜欢吃什么，喜欢什么运动，喜欢看什么样的书……都会影响到公司。

在中国要想做一个相对独裁的人很容易，因为文化里就有这样的因素，不管怎么讲民主决策，最后还是由你表态。

这里就要有对自身的一个要求：不能有朋友，包括不能有关系特别好的公司，也不能特别亲近人，也不能有特别热爱的业务。如果说你偏向哪个业务，那你必须做到公平，不能超出公司的原则表达你的喜好。

这点很难，为什么？因为你要调动整个公司公平奋斗的氛围，比如他就是喜欢谁，什么都是他，或者有什么业务就给他投资，要不不喜欢了就把他减掉，你也不可能让他在公司内部搞别的。很多公司每个季度都在不断的排名，用各种指标做标杆管理，这里有喜好性的东西都会带来很大影响。

03 融合团队信念与企业经营 引领企业不断前行

自己进到企业里要很自信，否则后面的事做不来。今天说的估计和前面几位经济学家大教授讲的不一样，因为他们讲的是很宏观的东西，我说的是企业本身。

所谓“企业家”，本身要有勇气、有冒险、有担当的精神，我相信所有成功的企业家都是一个系统管理者，不是只有简单的胆大。胆大的人多了，或者撞上什么发明，说不定下次就没有了。

特别是我国中国式现代化，中国式现代化是企业的现代化，是在政府推动经济环境下的现代化，一定是通过企业来落实、来运行。这是说的第一个。

当你在企业找好自己定位后，第一件事会做什么？我这里举的例子都是亲身经历过的。比如我到中粮来，那时候中粮的经营状况处在非常关键的环节。我说开个会，在开会之前开了一个预备会，让大家先谈了下家庭情况、成长经历、人生理想、工作目标和诉求等。

后来，在我的领导下，我提了一个东西叫“体面生活”。

首先，“体面生活”要在合理范围内，比如，你会住不错的房子、开不错的车，老婆会穿不错的衣服，每年会度假，孩子会上不错的学校，生活衣食无忧。

如果你和我说想买一架私人飞机，我会说赶快走人，可能将来您也买不起飞机；你说我同学都当部长了，那赶快走人，我还没当部长呢。

其次，体面生活不能抢钱，要通过自己努力把公司做好，这就涉及到公司战略问题了。布局战略就好似买车，将积极性调动起来，大家一起研究行业、产业，怎么调整怎么实施，但这个时候会有一个不好的方面，就是抢资源，我也要抢，那个也要抢，但总之积极性调动起来了。

再次，做战略资源分配、经营方式、考核评价和激励措施。虽然最后你所得到的回报（金钱）没有达到你的期望，但会让你自身的能力得到成长，生活状态、思维和思想也会比以前丰富。

现在回到第一个人生目标看，今年有没有达到目标又回到了原点，在企业里已经成了一个浑然一体的思维逻辑，而且是全员的思维逻辑。

这个问题我记得在华润时讨论的时间很长。2000年左右，我把华润做起来之后，当时华润的一个同事，他感到很震撼。实际上，这种逻辑关系，就是我作为所谓的一把手，来到这儿是和大家一起做事的，这是我的目标。这个“目标”可以扩展到国家、民族、大环境，可以扩大可以不用扩大，必须要讲清楚。

再后来，我所提倡的一些理念，如“体面生活”，慢慢成为公司员工都认可的理念。

在我所任职的中粮、中化相对来讲，恶性的腐败案子是比较少的，在我退休以后和我们班子的5个人，有4个再次出任别的企业董事长了。为什么？这

和自我定位有很大关系，要学会对人生价值进行思考，要会算账。

腐败分子不会算账，一两千块钱公司就有，你冒着这么大风险收取贿赂，结果自己进去了。这里的不会算账是对理念、对人生本身错误的判断和认知，说到根本上是自我定位错误。

所谓的领导，首先带大家做好领导，这是很有意思的事情。还有一种是文化，不在企业感受不到这种文化。

举个例子，好多年前华润有个很大的项目“万象城”在深圳，是市政府十大项目之一。其中一个领导参与过评定和开业，他告诉我，深圳这么大工程，几十亿的工程，基本上一出地面抓一窝，多半都是有问题的。

后来我就指着我们企业的领导说，他怎么没有问题。他说了一个水平不太高的话，他说他觉得这个东西不行，讲完了别人就开始笑。虽然当时他是开玩笑，但是说明当时形成了一种所谓共同认可的人生定位形成的文化，由此也可见他是健康的，而且有一个比较明亮的人生。

首先是领导力。讲清楚你对公司的看法和对公司的分析，以及公司未来战略的思考，而且引起广泛的讨论。

我刚去华润时，几乎贸易业务完全死掉了，开始面向内地，因为没有代理出口业务了。中粮也是一样，来了以后本身负债也好、盈利也好、业务也好、政策性的影响也好、大的环境也好。这时候为什么分析它？

当时我在中粮做了一个战略引领使命之旅。公司是个国企，垄断过，现在垄断没了，而且它没有成形的商业模式，没有可以赖以生存的资产。往前走做什么？为什么这样做？战略应该怎么样？这就变成了大家不断讨论的过程。

中化集团和中国化工合并的时候，虽然我是积极推动了合并，但是有非常大的阻力和风险，因为有极高的负债比例。

第一步怎么做？我写了一个两化合一防范风险，在2020年初，那时候第一次疫情刚来，有一个礼拜不用出门。通过讨论思想让团队学习，是非常必要的。中粮、中化和华润运用得非常熟练了，不管是集团层面还是员工层面。

所谓学习就是集思广益、统一思想、找出办法工作的过程，所谓的培训中心就是工作的过程。中粮的领导力发展很好，这种管理方式中国企业也开始运用了，但是这个必须是一把手要坚信，要推动。

国有企业领导人太官僚，民营企业领导人太自负，觉得自己比较牛，就不会形成这个东西。相对来

讲，职业经理人会好很多。他不怕丢面子、不怕别人说，不怕受到挑战，不怕所谓的和别人一起讨论问题，否则没法去领导、指明方向。

我记得中粮有一年请了咨询公司来给公司做诊断。诊断以后，咨询公司说中粮很有意思，其他分不怎么高，但是“公司对战略的认识”这一项全员都很清楚，这个分很高。这个很好，让员工知道公司在做什么，知道公司有宏大目标。这不是建一般的房子，而是建大讲堂，我们要有宏伟的未来，实际上在逐步的实现了。

公司发展了，团队发展了，收入提高了，个人也发展了，这样就算以后你离开公司，也会被人提拔被重用。

刚才讲的所谓的目标，人生目标也好、个人目标也好，总体是和公司的目标连在一起。现在很多人给我讲，以前我搞华润的时候，有几个PE投资公司都是华润的。我发现一个很有意思的拐点。

有次跟华润很多人开会，说到奖励激励，我站台上就问他们，现在你们一个月拿多少工资？他们都表示不太知道。为什么不知道？他们说公司也不会亏待我们，多2万、少2万没有关系。这也是不断沉淀的结果，不到那个点感受不到，我觉得这是良性的循环。

这里面最主要的一点是什么东西？国家拿大头了，公司拿大头了，你拿公司10%都不到。这是最有张力、最有活力，而且最能发挥大家的催化作用。对人来讲这是最合算的，拿1元的人力资源费用可以换100元的产出，任何投资都不会产生这么快的效果。

实际上，我在公司里讲大家把人力资源的费用列在成本里，它是列在未付、应付工资的负债里，我说这个应该挪一挪，应该挪到左边来，它是资产，因为有这个才使得公司有活力。

04 导向清晰，优化管理体系支持战略落地

做了一把手以后，应该调整团队和调整经理人，说明你的用人导向。这也不是有意故意的，但是必须有一个非常清晰导向标准和决断式的团队调整，但这个有风险。

在国有企业里，你把一个人提拔上去了，这个人选得好不好，干得好不好，这些都要想好，否则没有领导力。我说领导力，不是说提拔你上去就听你的，不是的，是因为你的导向、用人标准和导向，使得团队知道你的要求和公司本身希望成为什么样子。

实际上，现在公司里中层左右的经理人，如果他突然做了一个完全超出预期的事情，我觉得是不太可能的，这个时候的目标在那里。虽然是他们开会，但

他们开什么会，我不用过去老远就知道开会的氛围，开会能得出什么结论。这就团队调整，调整组织架构和管理体系支持战略。

我经历的这些公司来讲，相对来讲是多元化的，尤其是公司里很有效的业务，你能干预，能参与业务，对每项业务的分析，你的参与都带来了方向感，带来资源的支持，带来了评价和要求。

这个讲个大家比较熟悉的例子，蒙牛的食品安全问题。后来公司从团队的调整，品质体系建立，到股权调整，都列在当时单子上和单位上。这个过程把公司拉到更高的角度来看发展。

我觉得一般公司在遇到危机后通常会非常慌张，比如说销售额第一天下来了75%，没人买东西了，怎么样来支持，怎么来调整，这也是一个领导能够做调研做研究，提出很多思维、战略、方法和标准，最主要的路径和机会。

当然，这里作为企业所谓的一把手来讲，大家讲到战略，实际战略最起码是个小团体，不是很多人能形成的选择。往外推广的时候要执行，事实上在内部来讲，本身有没有战略前瞻性和勇气，去启动转型式新的战略，这就变成对你来讲，可能在公司里作为领导的原则非常核心的部分。

05 用打造百年老店的思维和行动促进企业转型升级

百年老店不断转型，在什么地方抓住机会做战略，必须把它调整，一定要做决策，有时候是被迫的，有时候是主动选择的。

第一是市场环境的变化。华润是典型的市场环境的变化。业务没有了，因为外贸企业放开了，不做代理出口公司基本没有业务了，那时候所有贸易公司都自己做，没有代理做了，由此需要转型。

当然你也可以说不做，等着，等着公司就没有了，当时很多贸易公司就没有了。过去商务部几大公司已经没有几个了，比如过去纺织品最大的，现在很小了，再比如工艺品没有了，很多公司合在一起了。为什么现在只有中化、中粮、华润、五矿等等，就是做了转型，有了新投资，这就是适应了市场环境变化。

第二个是商业模式。因为市场环境变化使得所有没有附加值的模式没有了，比如中粮不推全产业链，只是做原来没断的东西。全产业链模式是指从源头开始，从田间到仓库。中粮做的全球的并购，变成国有化的企业，可以做消费品，把粮源和消费品连在一起，商业模式完成改变了，公司结构也改变了，完全不同了。

第三是行业选择转变，就是选择机会。举个例子，华润超市做得不好，到现在好一点了，也不太好，这是我的失误。那时候沃尔玛很火，是全球第一大公司、第一首富，沃尔玛家里有3个人是十大首富，是好得不得了的公司。当时在华润提出了“4个5”，就是5年时间投资50亿，做到500亿销售额。虽然它是个不成功的例子，但是行业转变的决心在那里。

当时华润提了一个全球做路演融资，分销引领的供应链。华润有做食品、衣服，前面做超市，集了好几轮融资。后来到了互联网时代，来了马云的满街送货，就不行了。

非常有意思，去年年底华润人做培训，他们拿出了我在20年前写的“华润万家是什么”的内部的讲话又学习讨论。他们说当时分析是很对的，只是没有想到互联网技术的进步，电子商务的进步，使整个新零售模式完全不一样。

当时用新技术管理存货、管理账户，那个很简单，是用电脑，但不是整个商业模式转变。

这个行业里面，现在来讲我认为这个事件非常有意思，马云搞完阿里巴巴后也搞超市了，开了一个盒马鲜生，京东后来也开了超市。

我说这是怎么回事？他们都来搞超市，现在和他们合作了，又赚回来了，赚了两倍，现在的模式完全不一样了，华润就被迫把超市做向高端了。现在华润的超市都是在高级写字楼下面，基本都是进口货，卖得很贵，这是华润的优势，但是这个行业转变的结果。

第四个是区域跨越。这属于国际化，典型的战略机会。华润是典型的，中粮也是。

中粮通过海外并购，一下就变成国际性的粮食公司，是几十个国家、上百个国家的粮食团队并在一起了，这样就成为国际化了。中化更典型，中化自身有60%多的资产在海外，彻底的变成了国际化公司。

中化海外是9万人，涵盖了农业、种子、农药、化肥，包括轮胎、动物营养、有机农场规划等等。这些业务，每一项都是全球领先的，可以排进前三位的，财务排到了500强企业的30位左右，排名大幅度提升。这是规模性的，使得公司战略趋于研发了。

中化每个公司后面都有研究所，现在有28个研究所。中化出了一个宝卓是杀螨虫的，现在出了第三年了，前两年出了一个小样不大的，把日本公司和贝尔得物公司打跑了，一个小样一年赚2亿多，就一个研发，每一项的成功都是研发的成果，几乎没有一项不是因为技术。商业模式创新基本很难，所以搞规模肯定不行，现在讲究全球科技治理理念下的国际协同创新发展。

协同，本身是协同产业链上下游，你卖给我，我

卖给你，现在是产业化。大量研发的题目设置，流程设置，人员参与，特别是大量实验在做。现在就叫做中国现代化世界水平，这个力量会越来越强。

他们说中国的化学家非常好，不怕苦不怕累而且很认真，所以区域化、国际化后，中国企业最终一定会面对国际化竞争。即使在家里做点地产，做点农产都是暂时的，哪怕做农食品都是暂时的，你只要相信未来世界一定是开放的。

第五是架构重组。专业化的重组，这个带来的转变是很大的。中化前年并购了山东鲁西，是一个化工企业，是一个基金投资，投完以后到期后，又卖给了中化。

通过一个并购，可以彻底的把战略丰富了、修正了、补齐了或者提升了。但是这里又很复杂，有非常复杂的决策体系、非常多的规定。如果做不好，会有非常严重的后果。并购会有失败情况出现，但是我做的并购基本上比较成功，也有不太好的，但是没有完蛋的，这个就是引入新投资者加入股权。

第六是技术升级。技术升级是战略转变，通过战略转变成一个技术型的公司，是非常令人兴奋的转型。

我曾经写过一篇叫《科学至上》的文章，在一个咖啡馆里写了一天多。我当时看了规划之后，觉得中化所有能够存在的都是因为技术，这可是在中美贸易战之前，是2018年的时候，那时候华为也没有被制裁，当时中化已经开始做技术转型和技术升级了，使它转变成技术型公司。

我讲到为什么并购了鲁西，又合并了中国化工，是因为合并使产业升级了，不是规模大了，规模大风险提高了，但是产业升级就完全不同。现在我们有些技术方面的东西是可以排到全球前几名的。

06 用责任心做事，构建完善激励体制

主动做事是战略，是非常重要的责任。如果你在公司里只是守摊了，作为一个经理来讲，没有给出特别明确的要求的话，做的很好，很守规矩，讲成本，营业额增加了或者提升了，什么时候大势来冲垮了，觉得那是十年以后的事不是今天，这样的话就没有起到领导力的战略驱动、启动、改革和升级的作用。

所有企业的领导人，能在企业里留下一点商业模式，是因为在关键时刻挺身而出做了启动或者引领战略。

再一个是必须做的激励机制，国有企业要有，民营企业也要有。我发现民营企业的激励机制有时候也不太好，老板有点抠门。现在都是企业发展的某个阶段，没有形成特别的激励方式，还有一些是没有形成

共识。

激励机制在我走过的几个企业遍地开花，各种形式，完全实事求是，创造价值的分享。

中粮是两个体制：ROE 和 GPS。ROE 就是所谓的资本金回报率，但是中粮把它改成了一个评价不好就走人，即末位淘汰，中粮每年走 5%。还有一个是 GPS，很多时候指的是导航的，我们用了这个缩写，指增长性利润分享。

后来，中粮 ROE 和 GPS 成了大家共识的东西。当然还会有一个奖项，叫百战奖、业绩奖。名字用了曾国藩写的诗：千秋邈矣独留我，百战归来再读书。

为什么今天说这个？因为我觉得非常有意思。在中粮在好多年前，有次开会，他们给我提意见，说我没有什么刚性，之前把他骂过一顿，但没动他，说我心太软了。作为领导一开始心会硬一点，后来随着越来越熟悉，你会知道他的不容易，会同情他，所以最后说两句就算了。但人家提出来这样说这样不行，那怎么办？

所以就末位淘汰。后来说好，奖励用超额利润奖励，淘汰用 5% 的淘汰。后来出现非常有意思的现象，中粮可以被淘汰的经理人有 50 多个。

在某个业务一把手开会，分 5 组讨论，每个组 10 个人先讨论，讨论半天，讨论完之后每个组发言，不同意，为什么同意，什么理由，5 个组全部同意写在黑板上。同意就上了末位淘汰，5% 的话就是 2.5—3 个人，每年 5% 里有 2.5—3 个人被减掉。这个不是因为犯错误，不算贪污腐败，就是你排位和评价不好，这主观性就比较强了。

后来我就问大家这样可不可以？当时全场很静，我又问可不可以？后面一位喊话了，行，10% 也行。我说你们都同意吗？后面又喊了一句都同意。我说那就这么执行了。我觉得这项考核还是起了很好的作用，因为中粮到现在他们自己制定出来了。

但是，国有企业有一些问题，什么问题？一般这种做法在国外企业里，“淘汰”后人就走了，咱们是免了后只是职务没那么重要了，人还在企业里。但是，一年 2.5—3 个人可以，2 年 6 个人，3 年 10 个人，公司里面这种人多了，就会形成一种力量。

后来又想了很多办法，比如让他们做董事、巡视，所以这个事情具有两面性。激励机制里的评价考核，就是刚才说的 GPS，也起了非常好的作用，基本上能拿到这个奖励的是不到 15% 的人。这 15% 的人会有比较大的金额，会超出他们一般奖励的几倍以上，让他们有一个努力的突破性的目标。

07 关键时刻能起作用，做复杂局面的“解扣者”

作为所谓的领导人，要在关键时刻能起到作

用。不能有钱就搞，没钱的就不搞，关键时刻起什么作用？

比如投资失败了，经营失败了起什么作用？这里分两个，是你决策失败的还是别人决策失败的。尤其是对失败的态度，处理一些不好的资产，是非常考验管理水平的，比投资还要难。

投资成功，会敲锣打鼓吃个饭、签个字；投资失败了，要吵架，要与别人谈，客户不高兴，银行也不高兴。这时候需要你对失败的态度，首先责任得承担。

但有好多人会不愿意去处理这件事，因为他们认为不管怎么处理都没有好事，已经失败了，只会搞的更差，最后烂到我这儿了。这时候就是你作为领导人担当的时候。我的经验是，无论是担当，还是处理问题，但责任是要分清的。用力把责任承担好，就会变成你对团队很大的带动力。

中粮里第二次下场，第二次上手处理问题的人，在评价上现在分开了，有很多例子的。

比如期货交易，亏了 50 亿，亏完之后，按照规定到这个钱需要往上交，就是已经超出决策范围金额了。上面看到亏成这样了，是平常处理掉还是继续持有？我接手继续做责任就是我的了，因为市场在波动无法判断好坏。

这种情况下，作为领导人，要真正站出来。第一考验眼光水平处理好，第二考验意志和担当。如果你没有这个领导力，说不咸不淡的话，谁也不知道如何处理。

再一个，业务之间出现矛盾的时候，比如对财务资源的争夺，对协同方式的不同意见，对评价问题的不公平，这种问题太多了。在公司里如果不能及时解决问题，就会一团乱，你必须做到快速解决，见“扣”就解，直到公司最后没有“扣”了。

中粮有一个卖油的，有一个榨油的，现在开了十几家榨油厂，是两个不同的公司。

有一个业务是卖大豆榨油，按出厂价卖给你，你可以做小包装，可以做超市做渠道，但是你卖我多少钱这个就复杂了，因为市场价格的变动、质量导致的变动，影响会没完没了。没完没了那就不卖给你，卖给别人。人家愿意买还比你的贵，最后就开始“打架”，打完商业模式打没了，商业不衔接了，信息也不通了。

如果你不知道销售情况，怎么在前线买大豆期货呢？因为从那儿过来的知道做决策。如果在这个上面不能系统、科学的处理，把这个“扣”解开，领导就没有再关键时刻起到作用。

所谓的领导人，所谓的董事长，对外来讲我认为就是“求人”的。

所有的问题，所有需要的客户、政策、金融、财务，到最后你必须出面为公司争取资源和政策，就是求别人。你必须清楚，求人就是你的主要责任。

就像那天清华校长说的，校长就是找钱的，我觉得非常对。他说我的责任就是到处找校友、到处找钱，这个角色也很难弄，你以为校长就很容易？董事长也是一样，他不得要钱，要政策、要环境么。

再一个是重大的人事变动。很多人事变动，不一定是你直接启动的，可能某一个部门的经理、某个业务的经理，酝酿一下不行就没做，但是你支持了就会产生矛盾。

我只要看到有人说他下属坏话，我知道这个领导一定不是好领导，下属错了你可以私下说他，但是不能在外面说。你以为把责任推脱了很聪明，把箭躲过去就万事大吉了？但是你在领导这儿也有了不好的印象，就是你什么也干不了。

公司里还有一个非常好玩的事，就是好多不是你干的事也成了你的事。

比如某个员工的工作成果很好，我说辛苦了，要奖励你们。员工说，这都是你让我们干的。我没说这个事吧，他们说你说。我什么时候说的？他们说你电话里说的，我说电话里没说吧？他们说你有那个意思。这个事情就说明，公司里所有工作实际上都是你的，当然所有错误可能也都是你的。

08 做一个有“人感”的人

再讲一下关于“人”的问题。有个上海的论坛，讨论人的问题，我当时出了一本书叫《人感》。最近抖音上还有人说这起个事。

“人感”是什么意思？我觉得作为最主要的管理手段，最有力的管理手段，也是最简洁的管理手段，就是“管人”。在组织里，管资产、管上市、管融资都可以做，最难的是管理人，耗费最多的精力。

我一直说不能把人和物、业务、资产混在一起来看，人一定要分开来看。做所有的事情都要假设有“人”，投资有人，并购有人，做新业务的研发要有人。

这里还涉及到怎么评价人、考核人。华润最早有六项硬标准，六项软标准，中粮有九项各种维度的标准，你会发现人力资源部也好、董事会也好，写的标准很难套在人身上去用。

比如，什么叫专业创新？怎么评价？只能靠打分，30个人打分会怎么样，就不会很准。所以，在这里面有一样东西是必须具备的，就是“人感”。

再比如，一个领导人很有责任感、很有荣誉感、很有方向感，这些都是不错的，如果再有“人感”，

就会帮助他大约判断下属的性格、特点、能力、精力和工作热情等，判断这个人适合做什么工作。

在我接触的人里面，有“人感”的不到50%。我们一个二级公司，公司也很大的。公司领导是个外国人，就很有“人感”，老外有“人感”也不多。他是个挪威人，人非常敏感，知道谁能做和不能做什么，调整人非常有技巧。

什么意思？有了人感，你去买衣服，摸摸衣服的手感，虽然还没有穿上，大约就知道穿上是什么感觉；听音乐，没听完就知道有乐感，学语言，语言没全学会，但是学了语感，大概知道抑扬顿挫是什么感觉。所以，我觉得“人感”是对人非常重要的判断依据。

我觉得应该把“人感”系统性的总结出来。比如，人力资源管理学里的“人感”。有人会觉得人力资源管理就是发工资，要看他怎么考核、怎么认定。但人力资源管理要做到很具体，具体到让CEO知道上任第一天会面临什么困难。因为前几个月的经历非常重要，会影响整个任期。

我刚到中粮的时候，第一个月，有一个专业机构的董事长给我建议，让我赶快要做一些重要决定，4个月以后再做决定就不行了。为什么？因为时间长了就会变的不客观。不过，我也没有按照他的要求来做。但这里讲的“人感”的问题，应该是可以总结学习的科学。

如何评价一个人，这里没有道德判断，没有好坏，只是他适合做什么。山东人适合什么，山西人适合什么，广东人适合什么本来就不一样；长的高的、矮的，家庭环境、经济环境不一样的，出来做的事情也会不一样。

这样分析了半天，最后还有40%以上的人用错了，而错误的用人大约影响这个业务3年。纠正完了3年基本要换掉，1个人接手工作不太行，一般年底才知道，只能明年再换他，第二年换了，第三年来了新人再接班，再搞3年，这就是“人感”带来的重要影响。

09 用人的九个标准

你的认知就是对企业的引领。企业的经理要求是均衡性比较强的人。

我在中粮的时候写过“用人的九个标准”，讲了什么样的人才能做管理，这也是我一直在思考的问题。但这个东西实际还没写完，因为思路很多，但是基本上是下面这些内容，我觉得可以应用到很多行业里。

比如说97项的“自我驱动”，有没有它？我累了想休息一会，有活让别人干可以不？我觉得那你可以

9. 用人的九个标准

1 你精力充沛不知劳累吗?	17 你可以是理想主义者又是完美主义者又是现实主义者吗?	33 你可以很快对问题不仅仅是评论甚至批评但可以找出原因并教育团队吗?	49 你能作出及时的决策吗?
2 你总觉得眼前的一切不够好你想改变它吗?	18 你可以并不十分在意个人的金钱回报吗?	34 你敢冒险吗?	50 你敢大胆启用有能力有潜力的人吗?
3 你心里总有一团不灭之火要创建业务发展公司吗?	19 你有前瞻性吗?	35 你有能力控制风险吗?	51 你能发展业务而不是守摊儿吗?
4 你不断观察爱学习爱研究对周围的事物有不断深刻的认识吗?	20 你能提出设立战略目标吗?	36 你有良好的价值观和信仰原则吗?	52 你可以成功地建创业革命性地推动事情吗?
5 你有科学专业的原则和精神吗?	21 你在不断地创新创造吗?	37 你公正吗?	53 你有气场吗?
6 你有科学专业的习惯和工作方法吗?	22 你赞成企业的本质是科学加信任吗?	38 你廉洁吗?	54 你有带动力吗?
7 你真心虔诚地经历过科学系统的洗礼吗?	23 你有清晰地传达你的意图的能力吗?	39 你厚道吗?	55 你是汗水泪水水泥水满身的登山领头人吗?
8 你是你这一行业的专家吗?	24 你能组建带领团队吗?	40 你智慧吗?	56 你好胜吗?
9 你能发现问题提出解决方案并把它完成吗?	25 你可以自然地把自己当成团队一员而不是有隔阂的所谓领导吗?	41 你机敏吗?	57 你要荣誉吗?
10 你能有意识地建立管理系统让运营更顺畅让错误不重犯让组织一起进步吗?	26 你可以自律可以以身作则吗?	42 你精明吗?	58 你不服输吗?
11 你对人性有深刻的认识吗?	27 你有坚忍的性格吗?	43 你正直吗?	59 你诚实吗?
12 你对社会环境有深切的认知吗?	28 你受了委屈也能笑脸相迎吗?	44 你心口一致吗?	60 你可信吗?
13 你的人生态度生活目标与社会的公司的家庭的目标一致吗?	29 你发现有认识微观有把握可以同时搞战略和执行吗?	45 你敢反思批评自己吗?	61 你能把利益平衡好让大家感觉公平并为了共同目标充满激情地快乐奋斗吗?
14 你明白你的任务是看管别人的财物吗?	30 你能突破一般的开会讲话而把团队的思维水平和境界提高吗?	46 你敢承担责任吗?	62 大家认同你的目标和信仰吗?
15 你心理上舒舒服服地接受了你是放牛娃吗?	31 你可以把任何项目都在几分钟内心算出一个基本回报吗?	47 你能遇到问题不回避,出了问题不找借口吗?	63 关键时刻你能冲锋吗?
16 你真心地认为人人是平等的每个人都是要尊重的吗?	32 你有判断力吗?	48 你时刻准备着明天你可能会被免职吗?	64 你能把信送给加西亚吗?

9. 用人的九个标准

65 你能抓住事情的根本吗?	82 你能规划一件大计划吗?	99 你铁面无私吗?	117 你在琢磨思考吗?
66 你能一针见血解决问题吗?	83 你能调动组织所有的资源来完成这一计划吗?	100 你是严厉的长官吗?	118 你的观察思考是系统的吗?
67 你能放权授权让团队发挥吗?	84 你对市场有敏锐深刻的感觉吗?	101 你菩萨心肠吗?	119 你能承担过错分享功德吗?
68 你能把握好你什么时候出场吗?	85 你激励人奖励人吗?	102 你柔情似水爱你的团队吗?	120 你的战斗激情可以长期持续吗?
69 你能总结经验教训让大家更聪明吗?	86 你有不断释放正能量乐观向上的精神吗?	103 你能集思广益群策群力又能力排众议坚持担当吗?	121 你主动吗?
70 在集体目标的追求中你受感动吗?	87 你对组织行为有深刻的认识吗?	104 你的底线原则在哪里?	122 你决策快效率高吗?
71 你忘我吗?	88 你是领导但有领导力吗?	105 你勇敢吗?	123 你天文地理古今中外精神物质科学技术都略知一二吗?
72 你做正确的专业的事吗?	89 你关心大家吗?	106 你乐于接受挑战吗?	124 你驾着企业这艘船知道要去哪里吗?
73 你坚持持续地做正确的事而不因眼前的诱惑而取巧吗?	90 协同吗?	107 你认为越是艰难的工作才越能发挥你的能力吗?	125 你敢打硬仗吗?
74 你的思想和做法会给组织带来目标驱动和奋斗的压力吗?	91 大度吗?	108 你能把小业务做大吗?	126 你能把握转折点完成关键资产技术产品布局把企业带入新阶段吗?
75 你能不断适应新的环境新的挑战性的职务吗?	92 你阳光透明吗?	109 把坏业务做好吗?	127 你不断关注了解外面的世界吗?
76 你是学习型经理人吗?	93 你是目标导向吗?	110 你能无中生有创立别人想不到的业务吗?	128 你了解竞争对手和行业趋势吗?
77 你启发人培养人吗?	94 你是业绩导向结果导向吗?	111 你享受你的工作吗?	129 你关注热爱敬畏你的客户吗?
78 你有第二梯队可以随时接替你吗?	95 你关注费用成本投入产出你是当家过日子的人吗?	112 你很少怨天尤人吗?	130 在企业环境困难的时候你是忍辱负重者吗?
79 你能理解人是暂时的企业是长远的吗?	96 你可能是好成员但你是好领导吗?	113 你知人善任吗?	131 在企业顺利的时候你是衷心喜悦的祝福者捍卫者和不断警醒者吗?
80 你自信吗?	97 你是自我驱动吗?	114 你看人准吗?	132 你能自嘲吗?
81 你的信心和热情会感染团队吗?	98 你是有些天真烂漫的奉献者吗?	115 你看事准吗?	133 你能幽默吗?
		116 你有商业直觉吗?	134 你能优雅吗?

如果上面说的这些条你都能做到,每条都做到,一条不能少,你就可以试试做企业的经理人了。

用人的九个标准

别做 CEO 了,好多例子在这就不多说了。这些用人要求是比较综合的,但是这里强调一个“认知”。

什么叫认知?认识过程是主观客观化的过程,即主观反映客观,使客观表现在主观中。简单来讲,需要信息比较畅通的人,对经济循环、GDP、CPI、利息、利率、就业率、股市、融资大体都要知道的人。

单一的领域擅长不能满足需求,需要有体系和逻辑

做判断的支撑。因为你的言语会影响到大家,你对事件的情绪会影响到大家。

你今天比较悲观,老说悲观的话肯定不会有创新、投资项目找你,因为知道你不高兴,会躲这个话题。所以,你对行业的认识、战略创新的认识,对管理中人性的认识,对政策环境的认识,都应该有所了解。

你的认知水平影响了对企业的引领方向。你要主动接收信息和去学习，比如早上拿个报纸看，这个报纸不是你要的，是别人送的，那肯定不行，因为你不知道主动搜集体系里有什么信息。有意识搜集知识体系里的东西，再拿着带领企业往前走。

10 做企业文化的塑造者

那你怎么样建立企业文化。你的态度就是企业的文化。

最近郁亮（万科董事会主席）说的一点很好的：悲观就是一个情绪，乐观是一个方法。悲观的情绪就是不干了，乐观的情绪就是想什么就做什么。

作为企业的 CEO，公司的一把手，要保持持续乐观，即使心理不乐观也要表现出乐观，因为任何环境都是不可控的，每天都有很多困难，每天都有很多困扰，你提出一个，下面会反馈 10 个给你。

所有对环境的变化，对你来讲都只是给你提供经营条件，你必须在这个环境下经营好。乐观的人无论盈利 100 亿还是 10 亿，都会保持乐观。

除了乐观，还要洒脱、幽默、放得开，很紧张导致什么事情也不敢做，这一点对成长性企业是很关键的因素。

我曾经说过，你们要知道，有好的亏损，有坏的盈利。他们说盈利还有坏的？占用了很多资源，做了不好的商业模式，说盈利了，实际上风险在后面，几乎所有的企业都是从亏损里爬出来的。

比如，中粮的肉食上市了，现在做的不太大，但是做的还不错。当时在亏损，刚开始投放了第一年、第二年就有 8 个亿。结果有人就问，亏损了为什么还干？

我说哪有企业上市就赚钱了，这个东西不投怎么赚钱呢。现在虽然投了 8 亿，但外边投资基金给我们估值的是 30 亿了。这种情况下使得团队在这样的环境之下，从亏损一路做起来，而这里怎么激励团队，给不给方向，亏损怎么办，从一开始亏现金，到后来只亏盈利（因为折去了什么东西）。

再到后来又盈利，再回报率，回报率升高再到上市，一路走过来需要 5 年时间或者可能更长。

如果做领导者不能支持这样的企业，你可能就不用做了，因为所有的企业都是这样成长起来的。

现在中化有一个非常好的名字叫 MAP，这个名字是我起的，叫现代农业平台，已经做了五六百家了，我退休几个月了，他们可能又增加了几十家。

他们在全国做县级的农业服务平台，10 个大学生左右能管一两万亩地。用全新的测图、选种、市场、机械化，测算减水减肥减药，大约能够提升 20% 产

值。虽然现在还在亏损，但这个业务已经被上市投行估值为 50 亿美元了，可能准备要上市了，当然前提是项目背后有成熟的技术支持。

你的态度可能会不断培养出国有企业里的创业者（现在国有企业说不算企业），将他们的吸引出来创建自己的企业，对他们来说算是一种自我的升级。

从亏损到盈利 300 亿，从企业到个人都得到了提升，这时你的态度就变成了企业文化。现在有“明星”式的经营，后面有很大的红利，自己的经营做的很好。

我在公司说过几次，总部的人得罪谁，也别得罪某某某，你们一定把他伺候好了。集团的总部很容易变成官僚式总部，很容易自我创造出很多活出来，在里面瞎转游，实际上什么事都没有。

我说你做这个事情客户知道吗？客户不知道，市场不知道，你做了干什么？你每天开会折腾，每天弄的挺严重，每天加班，这就变成了机械的发展。

再讲下对反对声音的态度。反对声音太多肯定是不行的，根据性质去判断容忍或者鼓励。“反对”不是你想不想，是文化里面形成的问题。

我当华润总经理时候，为了让大家方便提意见，就设立了“总经理接待日”，弄了一个茶几，定了礼拜几在会客室里等着，结果等了两天一个人都没来。怎么不来？来干嘛？会议室外这么多人，谁都知道他来了，肯定不会有人去，这个做法是不对的。这实际是显示自己的姿态，不是真想征求意见。后来宣布取消了，因为没人来。这就是一个态度问题。

经理是非常窄、非常易碎的职务，必须自我要求很严格的，很自律的。无论国有企业、外资企业，还是民营企业，都是一样的，因为你是老板，你是所有者。现在好多名词都搞混了，你是创业者，你也是经理，但不是老板。

我今天说的经理不是创业者，不是企业拥有者，只是个管理企业的经理。确切讲叫经理人，不叫企业家。外国的 CEO 也是创立者，比如说比尔盖茨、韦尔奇等等。这样的话就好了，定位就对了。

国有企业里没有企业家是不对的，因为国有企业也有管理风险，要管理发展，但是他确实没有拥有权。对我们自己来讲要自律，自律不是被迫的，不是不敢搞，是你想通了对自己的要求，明确自己的定位后会自律的来做这件事情。

所以，你要比较透明友善和勤奋的做好工作。之后根据什么样的体制，有什么的报酬和利润，不愿意做了还有别人来干。这就是我觉得现在来讲，不管是国企民企，自律都是成功的最主要因素。

（来源：辛庄课堂）

认知的突破 是最核心的巨变

文/夏 华

在这个高韧性的时代，比起时刻关注外界的快速变化，我们更应该关注自己怎么看自己，关注自己的底气到底是什么。

过去3年，疫情的确有过非常艰难的时刻，但我特别高兴地看到，我们公司4个板块的业务都实现了逆势增长。

这恰恰让我觉得，其实疫情让我们安静下来了，开始真正关注自己了。

围绕这个主题，我今天带来了几个观点：

跨越认知极限，畅享生命荣光

“跨越认知极限，畅享生命荣光”这个观点，我想送给所有正和岛岛亲。

大家一起共同奋斗了这么多年，为这片土地，为我们的事业，当然也为我们人生的第二座山峰，为我们的使命。

跨越认知极限，畅享生命荣光。为什么这句话想在今天说？因为我觉得特别有意思，过去3年，我们所有人其实或主动或被动地在跨越着认知的极限。

我们有很多没有想到的事，但作为一个企业家，我们也能发现，很多未曾预料的事情不是能力的问题，是认知的问题。

再看最近，云计算也好，ChatGPT也好，这个时代的发展正在呼唤企业家拥有跨越认知的能力。

在中国改革开放的40年里，任何一个行业中的任何一个成功的企业，其掌舵者有3件事都做得特别好：认知、勇气、执行力。

认知。不仅仅是要知道时代发生了什么变化，还要知道别人是怎么做的；

勇气。即便我们大体都知道了是怎么回事，但是总会不确定自己该不该做、该不该勇敢一下，放手一搏；

执行力。任何一个决策确定之后，最终结果考验的都是企业的组织架构、能力、执行力。

在2020年的大年初三，那是我第一次突破认知极限，因为我这辈子都没想到自己会干医疗器械这个行业。

当时在工信部开会，问我能不能做防护服。我说，您得先让我看看防护服长什么样。

大家都知道，我是大学老师辞职去创业的，本身属于比较勇敢的性格，当时看完从地坛医院调来的两件防护服，我就说这个我肯定能做。

于是我第一次把我们的工厂搬进了无菌车间，带着上千名员工，24小时在岗位上加班加点。

在生产防护服的这3年里，我真正感受到了一个传统产业要找到自己的核心能力，并且真正地把它放大，把它刻画在每个员工的心里。这样不仅找到了自信，还会找到底气。

最终，防护服供应从国内的7省16个区发展到国际上八九个国家。

今天早上（3月26日），我遇到宋志平总，他问我现在防护服不需要了怎么办。我说我在半年前就想过这个问题。虽然防护服的需求没有那么多了，但我们现在有二类医疗器械的生产能力，也开始并购三类医疗器械。

因为疫情期间给300家医院供应，我们成为了医疗器械的常规供应商，发展出了集团的第四大板块，也就是医疗器械板块。

认知的突破，最明显的体验就是原来我不知道这个东西自己可以干，后来发现不仅能干还做得很好。

现在疫情放开了，我看见每个人打招呼的时候感受都不一样，很轻松，又回到了几年前的感觉。

可以说，这几年每个企业家其实都完成了一次认知升级，接下来唯有4个字“纵情向前”，别考

虑那么多，把自己的事干好。

除了医疗器械板块，疫情结束之后我还亲自带领了依文职业装板块。我们的职业装这些年一直在品牌发展的高影响力基础上低成本扩张，得益于这3年的认知突破，我们今年一季度职业装的产值翻了5倍。

今年在整个职业装5万亿的大赛道里，要说占据十分之一的市场，做到5000亿元，听起来可能有点太难了；那百分之一呢？完全有希望。

所以我把目标定到了500亿元，3年内，我要带着团队对职业装市场进行结构的创新、产品的创新、业务逻辑的创新，一定要干到这个目标。

只有董事长有认知上的突破，所有人才会跟你一起相信某件事。

对我来说，认知的突破，是今年核心的巨变。

聚焦本质，勇者无畏

第二点，我想说“聚焦本质，勇者无畏”。

正和岛上很多企业家都是行业或者地区的隐形冠军，他们非常重要的一点就是聚焦本质，这对企业来说非常重要。

以依文集团为例，宋志平总每来依文参观一次，我的收获都很大，这么多年是看着依文进步的。用宋总的话来说，依文的业务叫多元关联，这很重要。

依文做了30年，我从售货员开始创业到今天，本质就是要做好一件衣服，方式方法有很多，但最终还是要做好一件衣服。

我自己看了看依文的4个板块，除了第三个文化板块，所有的本质还是要做好一件衣服，只不过原来品牌一年能卖1000万件我们就做1000万件，发展数字化平台以后，整个产业都跟我们一起做好一件衣服。

聚焦本质非常重要，“主责主位，全情投入”，首先就是对董事长的要求。

那么，董事长的主责主位是什么？一个企业什么都干，但什么都不赚钱，那就是董事长的主责主位没做好，因为战略是你的主责。

这些年，我一直都在模式的探索期中，先把自己放在那个主位上，一旦模式跑通了，我就知道那个主责一定要找个专业的CEO，人家干得肯定比我好。

我们四大板块现在都有自己的CEO，我还负责一个非常重要的板块——中国手工坊。很多朋友都跟我说，这个一定要坚持下去。

在我们国家的大山深处，有60万贫困妇女都会手工，但她们没有在任何一個岗位上过班或者从事过机械化的工作。

我告诉自己，此生如果我有机会让60万大山妇女能在深山集市平台上、在依文中国手工坊的平台上，把自己的产品卖向全球，那我此生就是最幸福的。

经过19年的探索，我们终于把个体价值如何转换成群体价值、转换成产业价值的链条，给打造出来了。

这两年我特高兴，因为链路打通之后，各种合作伙伴都找到了我，各个州、各个县、各个地方都在帮忙集中好绣娘，配合好整个产业。

因此，产业一定要做强做大，这个强不是简单地把事情做好就叫强，还要做得利他才是伟大。

唯有热爱，可抵岁月漫长

最后，我想鼓励大家提升自己的生命能量，活出应该有的样子！

无论是3年疫情还是这么多年的创业历程，大家都见到过身边的企业家起起伏伏、有的中国企业起起伏伏，心里多多少少会有一些舒服或者不舒服的状态。

但这几年我感受特别深的是，不管有什么样的事情发生，我们总要从好的方面去想我们的终极使命——那就是让自己活出应该有的样子，活出勤奋的样子、活出有创造力的样子、活出能够担当的样子、活出能在这块土地上创造奇迹的样子，这就是企业家的使命。

从你选择了一件事情开始，它就伴随你而来，这点没办法改变。

这几天，我遇到很多好几年没见的的朋友，不少朋友都表扬我越活越年轻了。

为什么？说一句发自内心的话，唯有热爱，可抵岁月漫长！

无论我们选择了什么样的行业创业，无论我们在什么样的行业上排名第几、做到了什么程度，我们都要给自己的内心一个交代——我热爱它。

30年前，我自己也没想到，一个学法学的人最后会干服装，并一直走到现在。

但我确定的是，30年来，我一直走到今天依然能充满活力，正是因为热爱：

热爱企业、热爱时尚、热爱这群人、热爱创造奇迹的那份艰辛！

(来源：正和岛)

行业下行期的企业四大增长战略

文/杨继刚

通胀压力和经济下行不分东西，人们的切身感受是：预期降低了，钱包收紧了，未来的变量增加了。

对企业而言，这种感受更加强烈。2月份以来，东南沿海港口集装箱（空箱）压港的消息此起彼伏，外贸企业订单下滑与外资制造业外迁屡见报端，再加上持续疲软的房地产业以及正爆发价格战的汽车行业。到处都是清库存、去负债、降杠杆的声音，让很多企业的预期更加谨慎，而官方定期公布的CPI（Consumer Price Index，消费者物价指数）、PPI（Producer Price Index，生产者价格指数）、PMI（Purchasing Managers' Index，采购经理人指数）等数据，也在提醒每个企业：增长面临挑战，同志仍需努力。

其实，很多企业都明白，即便没有外部市场环境的变化，自己所处的行业也都会有周期性波动。大多数行业都会经历形成期、野蛮生长期、繁荣发展期、深度调整期、衰退分化期、复苏或新一轮发展期。

没有企业不喜欢行业上升期，连周围的空气都分外香甜，到处都是增长的机会，业绩还可以掩盖企业的很多问题，扩张、融资、上市，才是正经事，根本不用担心增长问题。

然而，上帝是公平的，既然能享受行业高增长时代的红利，也要扛住行业下行期的生存危机。对于改开时代成长起来的企业而言，仿佛增长才是天经地义，下滑就不应该存在。但市场规律从不以人的意志为转移，如果必须要面对行业下行期，还要在行业下行期实现增长，这四大增长战略或许可以给企业一些启发：

练内功——降本增效

提到降本增效，很多人会不屑一顾：这算哪门子增长战略？其实，降本增效是手段，提升企业内功才是根本。

对于传统企业，降本增效的关键，在于提升企业

竞争优势，尤其是在产品同质化的情况下，谁能降低成本，谁能提升效率，谁才能赢得用户和市场。

无论是零售行业大名鼎鼎的Costco，还是汽车业的丰田、代工之王“富士康”，凡是能做到质量好、成本低、客户持续买单的企业，在降本增效方面，都有自己的独门秘籍。

比如，丰田曾提出“从干毛巾拧出水来”，其所创立的丰田生产方式TPS（Toyota Production System）涵盖了及时化（JIT）、自动化、看板管理、标准作业、精益化等多种管理理念和工具方法，也是其成为燃油车时代全球“一哥”的竞争力所在。

这两年，不仅是传统企业强调降本增效，包括华为、腾讯、阿里、百度、京东、美团等在内的科技互联网企业也在提降本增效。

常见的降本增效方法主要有：

一是采用自动化技术，如自动化生产线、物联网等，提高生产效率，降低人工成本；二是优化供应链管理，从采购到生产再到销售，“拧干”多余的成本和费用；三是流程优化和再造，化繁为简，不断提升对客户响应速度，精简无效的流程；四是通过采取新工艺、新技术、新工具、新系统，直接降低生产和运营成本，不断提升企业竞争优势。

要深耕——再差异化

越是行业下行期，客户的要求越高，花钱越“抠门”。这个时候，卷是必然的，只不过，除了不断的降本增效外，还可以采取垂直深耕的方式，让产品、服务和解决方案更专业，更能帮助客户解决问题，不仅能满足客户需求，还能超越客户期望。

这种情况下，企业的专业化程度越高、对客户需求的理解越深、相关技术和解决方案的水平越高，就越能让客户买单。同时，任何时候，避开红海（同质化市场）选择蓝海（差异化市场）都是企业增长的上

佳选择。为此，企业需要进行更精准的客户画像，将客户需求再细分，找到新的需求增长点，不断发掘新的市场机会，才能帮助企业立于不败之地。

比如，传音手机针对非洲用户的产品功能差异化策略，结合了当地用户的自拍痛点问题；针对用户的无糖需求，凉茶市场领导者加多宝推出了零热量凉茶，在“怕上火”的基础上，让用户清爽解腻无负担。

企业如何做深耕，如何推进差异化战略？

首先是细分市场的需求，发现新的用户痛点，对市场和产品进行再定位；其次，分析竞争对手情况，结合未满足的用户需求，选择差异化战略的落地地；接下来，企业要制定差异化战略，包括产品差异化、营销差异化、渠道差异化、服务差异化、运营差异化等等，基于差异化战略重新配置资源；最后是实施差异化战略，根据市场反馈不断调整和纠偏。

有的时候，企业要接受被市场“打脸”，毕竟，用户为此而买单的差异化，与企业一厢情愿的差异化，并不完全是一码事，那种想当然、完全从企业出发的差异化，最后的结果往往是一地鸡毛——不要为一个不存在的市场和用户需求去搞差异化。

做创新——逆势突围

对企业而言，什么样的增长战略，可以永葆青春？当然是创新。创新可大可小，小到对现有产品和服务的改善，大到颠覆现有的行业游戏规则，甚至再造一个新行业，这都叫创新。

当然，如果你的企业能像苹果乔布斯改变手机行业，特斯拉马斯克改变汽车行业那样的话，你就可以颠覆整个行业，成为新游戏规则的制定者。

但这谈何容易，对大多数企业而言，那些看似不起眼的小创新，围绕某个用户痛点的微创新，才是创新的常态——小范围、低成本、高效率的创新。尤其是在行业下行期，找到那些未被满足的客户需求，不断改进现有的产品、服务和解决方案，改进现有的商业模式，才是货真价值的创新。

比如，为了解决电动车冬季续航衰减问题，特斯拉开发了热泵系统来替代空调加热，在传统热泵的运行原理基础上，经过技术层面的微创新，利用外界自然能（空气）、电机与电池的余热来进行制热，让座舱升温更快、加速补能、提升续航；再比如，微软推出的 Surface 平板电脑，将平板电脑的便利性与笔记本电脑的生产力属性合二为一，这种创新也带动了整个笔记本电脑市场的变革；而谷歌的 AdWords 广告服

务，则是在互联网搜索引擎领域的微创新，通过关键词匹配的额方式，将广告和用户的搜索结果关联起来，让广告更精准。

事实上，企业并不缺少创新的方法，但恰恰缺少的是创新的勇气，以及对创新的持之以恒。尤其是那些微创新、小创新，让更多员工参与进来，企业的创新才有可能百花齐放。

交朋友——建同盟军

为什么行业下行期，企业更要学会交朋友？答案是：抱团取暖。毕竟，大家遇到的问题是相同的，都需要面对困难和挑战，都需要克服过往的发展瓶颈。这个时候，多交朋友，建同盟军，比一个企业单打独斗强的多。通过共享资源、共担成本、共同抵御风险、共同开发市场的方式，提升企业在行业下行期的竞争力。

比如，华为的军团模式，选择与上下游的合作伙伴一起开发行业市场，为客户提供一揽子解决方案，这就大大降低了开发成本，也提升了客户满意度；很多国内企业的联合“出海”模式，针对海外某个区域的细分市场，一定制定解决方案，提供可供客户选择的多样化产品和服务，共享当地的渠道和服务网络，这就大大降低了前期的投入成本，分担了市场风险，也共同做大了蛋糕。

如何交朋友？除了利益视角的考量外，企业还应该考虑几个关键点：

一是使命、愿景与价值观层面，双方是否志同道合，是否有共同的理想，如果相互之间价值观不认同，这样的朋友难长久，顶多算狐朋狗友；二是业务之间的互补性，如果互补性强，能更好的满足客户需求，这样的组合一定是双赢。反之，如果业务之间缺乏互补性，甚至是相互替代关系，那么结合到一起就非常考验彼此的勇气；三是开诚布公，提前设定底线和规则，哪些情况下“散伙”，哪些情况下暂停合作，把丑话说在前头，才能避免恶性冲突。

其实，对那些优秀企业而言，行业下行期恰恰是逆势扩张、网罗英才、提升内功、扩大规模的好时机。

说到底，行业周期有高有低，企业唯一能做的，就是持续提升竞争优势与核心竞争力，在任何时候，都围绕客户价值做创新、做优化、做改进，唯有这样的企业才能穿越周期。

（来源：转型刚刚好）

中国民营企业家的贡献不应被低估

文 / 贾康

在民营经济发展方面，我们要在创新发展作为第一动力的现代化主线上，破除相关的阻碍因素。作为研究者，我想重点从思想观念、基础理论这一视角，谈谈民营经济发展迫切需要的思想观念和基础理论创新。

前段时间，我注意到在一些讨论场合，已有不少学者在这一视角上做了特别强调。据我所知，清华大学的蔡继明教授，中国科学院大学的洪永淼教授，北京大学国家发展研究院的姚洋教授，他们都在不同会议、不同场合专门强调了要有基础理论方面的创新，来应对现实问题，支持民营企业发展的中央大政方针贯彻。

我这次想谈的，就是在这—视角上进一步推动，我认为需要做出的理论探讨。中央的两个毫不动摇的大政方针的贯彻，是当下中国经济

社会在现代化之路上乘风破浪、实现新的“两步走”、可持续发展的重大现实问题之一。中央会议的指导精神中，也包含了对的强调和重视，显然是“问题导向”之下，要解决相关的现实矛盾和问题。针对社会上对我们是否坚持“两个毫不动摇”的不正确议论，中央说必须亮明态度，毫不含糊。

从现实民营经济发展的体量上看，中国民营经济已经不止“五六七八九”了，有数据表明，中

国的民营企业不仅在一些增长极区域已经是“五个九”的问题，而且从全国来看，过去印象中以中小微企业为主的民营企业里，已经涌现出了不少头部企业、大企业，而在中国最新的500强企业排名中，民营企业已经占据了三百多个席位。在现实生活中，如果从整个国民经济1.5亿以上的市场主体来看，民营企业在其中占绝大多数，那从业人员数可能要翻几倍，再加上他们的家庭成员，总体人口规模里的分量，那显然是中国大多数社会成员，都是在这—阵营中。

领导人早就强调，民营企业和民营企业家是自己人，但在现实生活中的感受，我们不必讳言，其实我们做得还远不到位，实际的“区别对待”市场人士心知肚明。最近大家关注的企业信心不振、预期转弱，也是中央所说的“三重压力”交织在一起之中非常重要的问题之一，在“预期”上，民营企业显然弱于国有企业。

民营经济“定心丸”总吃不到位的问题成因，很重要的一点是根深蒂固的“消灭私有制”传统观念和“宁左勿右”的体制内外的普遍社会氛围与行事方式。我们已经以研究者身份在许多场合明确指出“消灭私有制”是中文版《共产党宣言》的误译。对这样一个基础理论层面的重大问题，我们需要正本清源。按照马、恩德文原版的正确表述，应该是“扬弃私有制”，这合乎逻辑地对接了《资本论》中关于以股份制带来的“资本私有制的扬弃”和“重建个人所有制”的重要思想指引。我们要贯彻二十大所说进一步在百花齐放、百家争鸣的学术研讨过程中，去凝聚符合马克思主义实事求是这个精髓的基本共识。关于消灭私有制，因为我们有长篇文章发表，也在很多场合做过强调，在此不再展开。

我重点讨论另一需从马克思在基础理论层面阐述的原理加以发展、完善、补充的重要问题，即在“劳动价值论”的认知框架下，“管理劳动”“剩余价值”和“剥削”的相关关系的辨析。

说到民营企业，普遍存在一个思维定势：大大小小的资本家是民营企业的带头人，他们凭借生产

资料的私人占有进而剥削雇佣工人劳动创造的剩余价值。这样的话在一般场合很多人不直接说，但骨子里是按照这样的逻辑认识问题。在我和高校学报的接触中，我感到几乎所有的编辑人员都这样看待问题。至于民营经济阵营里的个体户、小业主，人们实际上不自觉地也把他们归于以私有制而形成剥削的阵营中。所依据的基础理论和认识框架，似乎就是马克思主义的劳动价值论、剩余价值学说及对资本主义社会存在的剥削的批判。

马克思主义三大来源之一的英国古典政治经济学中，即已提出劳动价值论，马克思进而创立的剩余价值学说，实为批判资本主义发展中以早期血汗工厂为代表的雇佣剥削的思想武器。但在马克思之后的一百余年后，到了今天，真正的马克思主义者，需要与时俱进地以马克思推崇和遵循的严谨的科学精神，基于基本原理和其内涵的严密逻辑，来丰富和发展关于“劳动价值”来源的分类研究，并延伸、优化、加强相关认识对现实生活的解释力，进而才能提升马克思主义原理对构建社会主义市场经济实践的理论指导力。

我们在研究中已经形成的基本认识，今天只能非常简要地汇报：

第一，关于劳动产出物（产品和服务）的价值内涵 C、V、M 三个部分的认识框架，不仅适用于资本主义社会，而且适用于自人类社会生产力发展到形成剩余产品之后的所有社会形态。剩余价值的分配所得，并不直接等于不劳而获的剥削收入。大家都知道，财政分配主要来源于剩余产品价值部分的公共资源的配置，它的分配结果涉及到马克思早已经指明的“必要的社会扣除”等。又比如大家所看重的初次分配，它涉及到按要素分配概念下各个社会生产参与主体的各得其所，对各方所得，都绝不能简单地与不劳而获相提并论。

第二，这些价值的创造，以及其中剩余价值的分配所来源的这种社会劳动，马克思在《资本论》中讨论或涉及了至少三对概念：体力劳动与脑力劳动，简单劳动与复杂劳动，直接劳动（可称为一线劳动，一线产业工人的劳动是典型的直接劳动）和

间接劳动——比如说科学研究工作者，企业管理者（包括所谓资本家）他们所做的管理劳动、决策劳动。这些都属于付出人身能力耗费的可抽象为一般无差别人类劳动所对应于实际生活的具体形态，共性抽象在一起，就是马克思所说的“抽象劳动”的概念，留着它们的共性而舍弃了它们的个性，共性就在于他们都是可能创造价值的来源。价值衡量的尺度是什么呢？是“社会必要劳动时间”，是在社会过程中间实现它的量化于交换价值之上的，也就是落在价格上的。通常可以认为：脑力劳动、复杂劳动、间接劳动（包括管理劳动、科研劳动等），可以形成体力劳动、简单劳动、直接劳动所包含的社会必要劳动时间的“倍加”。这是马克思在他的代表作里早已经说明的一些基本认识。

由此我们可以清楚地引出合乎逻辑的认识：企业管理者和现实生活中的民营经济里的企业主和管理者，他们的劳动，以及科研人员、教育工作者的劳动等，都是创造价值的劳动，最终实现的价值，是由马克思《资本论》从第一卷到第三卷完整给出的“两种意义的社会必要劳动时间”综合决定于市场经济的社会再生产整个过程之中的。

有了这样两层认识，再说第三层：从事劳动的人，所谓劳动者本身，是否拥有对生产资料的所有权，和他的劳动是否可以创造价值的问题，并不发生牵连或冲突。我们过去的思维定势就在这里卡住了：有的学报编辑说，资本家劳动和工人的劳动难道是一样的劳动吗？我要反问：它们作为共性的劳动，难道是不一样的劳动吗？共性是抽象劳动，到了具体的社会过程中，由社会过程决定的以社会必要劳动形成交换价值量，这有什么不一样？现实生活中，其实不仅厂主们拥有生产资料所有权，拥有股权的员工、职业经理人，以及上市公司的持股股民，都是持有生产资料的主体地位。我们早已知道，在现实生活中，广大的社会成员都可能持股，广大的企业员工可以参加共同持股计划，这里面不能再沿用过去简单的思维定势，认为“资本家”与“非资本家”是截然分开的，把贬义的“资本家”的帽子，单单给民营企业的厂主，这些企业家

扣上。

资本论以批判资本主义弊端聚焦而在考察资本剥削时，实际有一种内含的假设，是资本家并无管理劳动、仅凭生产资料所有权攫取剩余价值的认识框架，对此我们有必要在还原于实际生活时延伸其逻辑，弥补其遗漏项——凡是在社会再生产流程中从事的劳动者（包括民营企业家的管理与决策劳动），都应具有价值创造者的地位。不能认为不拥有生产资料的雇佣工人的劳动才是创造商品价值的唯一源泉，一个人只要他拥有了生产资料（成为厂主或股东之一身份）时，他的劳动就不再创造价值，没有这样的逻辑关系。

在实际生活中，这种劳动创造价值的成败、价值量的高低，都是社会过程决定的，就是整个社会再生产过程中有竞争，竞争最后决定着可分配的这些资源，最后是怎样的一个分配结果。由此再说一句：并非所有的劳动都创造价值——存在无效劳动，以及破坏绩效、产生“负价值”的劳动——即破坏活动。

接着讲第四条，按照马克思主义基本原理和学术逻辑应该有的严谨性作理论联系实际的考察分析，我们可以知道，社会再生产中价值和可分配的剩余价值的来源，应该包括生产资料占有者所从事的生产实践活动，包括管理概念下的市场调查、方案设计、脑力体力付出、精神承压，风险防范与经营拍板决策等相关因素，这类管理劳动的成功，总体而言还必定为社会过程表现为一般简单劳动的倍加。全面看待剩余价值，应是由占有生产资料的雇主所从事的管理劳动、职业经济人所做的管理劳动，还有工人所付出的一线劳动来共同创造的。

第五点，回到前面强调的剩余价值概念，绝对不是仅仅以“剥削”可以对应的概念——资本主义早年“血汗工厂”式的剥削，已经随着法规、社保、工会等相关制度机制的发展而得以遏制。对于可能存在的资本对劳动强势而影响收入分配的因素，理论上可认为包含部分不公正因素，比如参考借鉴皮凯蒂《21世纪资

本论》基本结论，有些人会认为这里面有这样不公正的“剥削”部分。对这些需要做出更为细致、复杂、全面的分析。

至于“食利者”（什么事儿都不做，只拿好处的），直观地看有股份制下依股权规范而取得红利者，与常规商业金融条件下的利息获得者（有存款的人都有利息收入）。在这个意义上讲，并不能简单的拿一个“不劳而获”概念说成是剥削，这是我们在传统体制下就已经讨论过的问题。依现代经济学理论的语言，这些人按照“食利者”来说，至少有一部分是他们“用脚投票”而加入社会再生产的所谓“决策劳动”的风险回报，至于其他更复杂的因素，我们还得做更多的展开分析。

作为我发言的简要小结，我是认为在“问题导向”下，我们基于学理，即以基本原理作合乎逻辑的推演，可知经济生活中商品价值、资本的利润和可分配剩余价值的形成来源，一部分是来源于直接劳动，另一部分则来源于包括管理劳动的间接劳动（当然，我们今天还没有展开说包括科研工作者他们的科研劳动）。我国民营企业家的管理劳动，对于价值创造、经济繁荣和现代化发展的贡献不应该低估，更不应该贬义化、妖魔化。

马克思主义的剩余价值理论，应该合乎逻辑地延伸、扩大其理论覆盖面与解释力，进而以科学精神深刻理解党中央支持民营经济发展的大政方针，更好地认识复杂劳动与管理劳动的贡献，为肯定企业家作用，弘扬企业家精神，以及正本清源认识“剥削”问题，理性而全面地把握按劳分配与按要素分配的并存问题，形成坚实的理论基础。这方面的深入研讨，显然需要遵循解放思想、实事求是精神和二十大报告重中的“百花齐放、百家争鸣”方针，更好地体现当代理论工作者、有出息的马克思主义者应尽的社会责任。

（来源：网易财经智库，作者系华夏新供给经济学研究院创始院长）

ChatGPT 给企业上的一堂课

文/陈春花

2023年初，ChatGPT横空出世，并火速出圈，在社会掀起了惊涛骇浪。

对此，很多人表示，AI时代已经扑面而来，ChatGPT和相关人工智能技术会威胁到一些工作岗位，甚至直接取代这些职业。

针对这个现象，我想起了之前一位企业管理者问到的一个问题，这也是在数字化时代大家都觉得很矛盾，并感到困惑的问题：

“大家都在讲数字化，用数字化替代人力。那么，出于企业的社会责任考虑，是不是应该创造更多的社会就业？如果我们很多东西都数字化，用机器替代人，企业对整个国家和社会的责任感又怎么体现？”

因此，在本篇文章中，我想和大家探讨的话题是：

如果未来机器替代人已成定局，企业该如何重构与员工的关系？怎么更好地承担社会责任？

——到底什么是企业的社会责任？——

企业的社会责任是多维度的，首先是最基本的社会责任，主要体现在四个方面。

- 第一，提供好的产品或者好的服务；
- 第二，能够提供就业机会；
- 第三，获得盈利；
- 第四，实现社会期望价值。

当我们说企业承担社会责任的时候，首先是表现在这四个方面的责任体现，并在此基础上承担更多的社会责任，包括今天广泛探讨的环境友好，社会可持续发展等等。

所以，我们要多维度来讨论企业的社会责任。如果单纯认为企业工作岗位减少了，就不能承担社会责任，那就会有障碍。

——数字化带来两个根本性转变——

在数字化时代背景下，讨论企业社会责任，同样也要理解数字化的本质。

数字化的一个很重要的特征，就是带来新的价值空间。当它改变了行业价值空间的时候，你会发现这些行业会有新的价值被释放出来。

举一个例子。

以前的线下零售店，不太可能在闭店之后继续产生零售额。

但是现在你会发现更多人实际上是在晚上十点后“逛街”，结束了一天工作之后，他们躺在床上就开始逛街买东西了。

这实际上就是数字化带来的，它改变了整个行业效率，降低了顾客购买的成本。

我们可以看到，数字化会带来两个根本性的方向转变：一个是产业效率改变；一个是顾客价值创新。

因此，面对ChatGPT和其他人工智能技术的出现，企业一定要思考两个问题：

- 一个是培养员工更好地利用数字化工具的能力；
- 另一个是和他一起找到他可以从事的其他更有意义的工作。

——ChatGPT来了，如何让人有价值？——

作为人力资源的管理者，在理解社会责任与数字化的关键后，我特别希望大家能关注的一件事情是：

数字化时代，人力资源和组织管理最大的挑战在于“如何让人有价值”。

换个角度说，当企业在产线上把人淘汰下来，或者在整个销售环节、商务环节把人淘汰下来之后。

这些离开企业的人，怎么让他有意义？

如果你的企业是一家特别有能力的公司，我希望你能去做一件事情：

在员工离开之前，提供足够的再次进入其他市场的能力培养。做好这件事情，就等于你在更好地尽责了。

分享我看过的一个资料。

有一年美国西南航空只招百人，但实际上有近万人申请。

于是，他们做了一件事情：为这无法招聘的剩下的9000个申请的人都提供了一份面试报告。

但最重要的不是它给了这个报告，而是告诉未被录取的申请人：

“你在跟我面试时，有哪些优点你并没有展示出来，因此我并没有选你；但我其实知道你有这些能力，如果你接着下来怎么样做，在下一个面试当中一定会比较顺利”。

这就是这家企业所做的事情。这就是一个更好地尽了社会责任的例子，既提升了自己，也帮助了他人。

相对于企业而言，数字化与智能化是一个根本的方向，对于人-机协同的组织形态中，如何让在组织内的成员发挥价值，是一个挑战，而如果能够为曾经的组织成员能够更好地进入市场，并取得新的发展机会，也是企业接着下来要为社会所承担的新责任。

(来源：春暖花开)

“企业家精神”塑造“义乌传奇”

文/寇宗来

【提要】 改革开放以来中国经济所取得的巨大成就，得益于政治企业家与经济企业家之间互为补充、相互成就的良性互动。“义乌传奇”从微观层面对此给出了极其生动的阐释。

改革开放以来，中国经济持续高速增长，从濒临崩溃的边缘一跃成为世界第二大经济体，无论如何，堪称奇迹。积土方可成山，积水方可成渊，“中国奇迹”的背后，则是无数个人、企业乃至城市的发展传奇，在此中间，义乌又是一个特别值得细究的典型案例。

改革开放初期，“鸡毛换糖”的义乌还是浙江最穷的县份之一，但到了2016年，义乌不但雄踞中国百强县第7名，而且位于浙江省的榜首位置。本来贫穷的义乌，何以能实现乌鸡变凤凰式的传奇逆袭，自然令人充满好奇；更加重要的是，通过剖析“义乌传奇”这只“麻雀”，我们或许可以管窥“中国奇迹”之所以能够发生，主要是因为给企业家和企业家精神的充分发挥营造了足够的市场和政策空间。

必须强调，本文所谓的企业家，要比通常的认知更加宽泛，因为在最本质的意义上，任何勇于打破常规而谋取超额收益者，都可以称之为企业家。由此，敢于打破政治常规者，乃是政治企业家，例如改革开放的总设计师小平同志；敢于打破市场常规者，乃是经济企业家，例如苹果的乔布斯、华为的任正非、阿里巴巴的马云等等；敢于打破学术常规者，乃是学术企业家，例如提出相对论的爱因斯坦等等；敢于打破军事常规者，乃是军事企业家，例如反守为攻、千里突袭、深入大漠而封狼居胥的大汉冠军侯霍去病等等。

不过，就本文主题而言，有两类企业家至关重要，即政治企业家和经济企业家。我们可以从目标和手段两个层面来认识他们的差异。

就目标而言，经济企业家主要关心他们的经济利益，而政治企业家不但关心他们的经济利益，而且还看重与职位晋升、国家发展等相关联的政治利益；就手段而言，经济企业家只能动用他们的私人资源，而

政治企业家则可以动用包括税收减免、土地批租、基建投资在内的各种公共资源。

当然，这种概念区分并非泾渭分明，比如企业做到很大，其各种战略选择可能对整个社会有举足轻重的影响，此时就很难说其创立者或者领导人还是纯粹的经济企业家了。

抛开这些细节不谈，可以说改革开放以来中国经济所取得的巨大成就，都是得益于政治企业家与经济企业家之间互为补充、相互成就的良性互动，而“义乌传奇”则从微观层面对此给出了极其生动的阐释。

一、“鸡毛换糖”的商业传统为义乌孕育了数以万计的经济企业家

凡是到义乌调研采访，义乌人一定会“忆苦思甜”地谈起“鸡毛换糖”的故事，这种叙事方式不但让义乌经济腾飞有了一定的玄幻色彩，而且也的确切中肯綮，因为“鸡毛换糖”的传统为义乌的经济腾飞储备了丰富的经济企业家资源。

有据可查，义乌建县历史已有两千多年，但因为人多地少、土地贫瘠，义乌在浙江却历来以穷著名。即便到了改革开放初期，义乌还是全国有名的农业贫困县，农民穷，县城也穷，“一条马路七盏灯，高音喇叭响全城”的顺口溜，生动形象地描述了当时义乌县城的寒碜情况。

所谓穷则思变，从明朝开始，义乌人就逐渐做起了“鸡毛换糖”的买卖营生，顾名思义，这是由义乌人所促成的鸡毛与糖之间的市场交易。之所以会形成这样的“奇怪”交易，主要有两个方面的原因：

第一，义乌人对鸡毛有巨大的需求。提起鸡毛的用途，很多人都会想到制作鸡毛掸子，但实际上，这却并非义乌人换取鸡毛的主要动机。原来是义乌人为了解决土地贫瘠的问题，一直有“禾毛肥田”的做

法，因为用禽畜毛、人粪尿、焦泥灰、氨水拌合发酵之后得到的肥料，可以极大地提升当地的农作物产量。

第二，义乌拥有比较丰富的红糖供给。义乌虽然土地贫瘠，不利于一般的农作物生长，但却盛产一种类似于甘蔗的植物—糖梗，而糖梗经过熬制，又可以得到其他地方相对紧缺的红糖。由于供需的区域差异和穷则思变的压力，成千上万义乌人在农闲时干起了走街串巷、走南闯北的“鸡毛换糖”营生，而在此基础上，又进一步演变出了以“敲糖帮”为代表的旨在提高市场交易效率的各种民间组织。按照经济学的基本原理，自由交换总是可以提高交易双方的福利。通过“鸡毛换糖”，义乌人获得了充当肥料资源的鸡毛，而其他地方的人则得到了物美价廉的义乌红糖。

容易理解，“鸡毛换糖”只是对义乌人商业传统的形象概括，因为他们的交易对象并非仅仅局限于鸡毛。在走街串巷收鸡毛的过程中，义乌人发现可以顺带贩卖一些小商品，而由此得到的差价收入，也构成了他们改善生活和补贴家用的辅助来源。

但有意思的是，在传统社会下只是“鸡毛换糖”附带业务的小商品生意，却在改革开放的大潮中“逆袭扶正”，构成了义乌经济发展的主要推动力量。因为与传统的鸡毛交易相比，贩卖各种各样的小商品具有更大的市场空间，也更能发挥千千万万义乌人的企业家精神。

按照奥地利学派经济学家伊瑟雷尔·柯兹纳的解释，企业家精神的本质是能够发现并实现各种潜在的套利机会。最初，在走街串巷收鸡毛的过程中，义乌人可能只是不经意地发现不同商品在不同地方具有可供套利的价格差异，而到了后来，借助更加现代化的生产和采购，他们开始主动地搜寻各种商品在不同地方的价格差异，进而在更大规模上挖掘小商品交易的“套利机会”。

“鸡毛换糖”的商业传统让众多义乌人具有经济企业家的潜能，但具有企业家的潜能与真正成为企业家却是两回事情。如前所述，企业家要获得超常规收益，就必须承担打破常规的创业风险，而他们是否愿意承担这种风险，则与他们的“保留效用”密切相关。

不难理解，给定其他条件不变，一个人从既有工作所得收益越高，其创业的机会成本也就越高，进而在主观上就越不可能放弃既有工作而去创业。在此意义上，可以说正是义乌的“穷”让许多义乌人“穷则思变”，充分挖掘了他们的企业家潜能而成为了实实在在的企业家。

我们这么说，不是说穷是一件好事情，而是在于强调企业家精神的关键作用。所谓“生于忧患，死于安乐”，历史上、现实中，人们可以看到“资源诅咒”的案例，许多资源禀赋很好的地方，却因为没有挖掘和发挥企业家精神而最终陷入经济停滞的陷阱。

二、义乌有幸遇到了富有担当精神的政治企业家

“鸡毛换糖”的营生自明代以来就在义乌一带普遍存在，这说明仅仅强调经济企业家是不足以解释义乌传奇的，或者说，义乌传奇必定还有其他一些不可或缺推动力量。

谈及义乌经济腾飞的原因，亲身经历者们几乎都会毫无例外地提到并打心眼感激一个政治人物，即于1982年从衢州调任义乌县委书记的谢高华先生。

尽管谢高华在义乌工作只有短短两年时间，但作为本文所谓的“政治企业家”，他的政治担当以及战略远见，对于义乌小商品经济的飞速发展是至关重要的。如果说小平同志是中国改革开放的总设计师，那么，按照党中央和国务院后来的说法，谢高华同志就是“义乌小商品市场的催生培育者”。

1982年刚到义乌就任时，谢高华面临的一个是政策与现实严重脱节、政府与市场尖锐对立的混乱局面。

一方面，可谓是“春江水暖鸭先知”，一旦国家确定了改革开放的大方向，有着“鸡毛换糖”传统和“穷则思变”的义乌农民再也压抑不住他们内心的企业家精神，不管是沿街叫卖还是路边摆摊，他们见缝插针地开始了各种各样的小商品贩卖生意。

但另一方面，经过十年“文革”和“极左”思想的不断“洗礼”，绝大多数义乌当地的领导干部和政府官员却对于农民从事小商品交易心存疑虑甚至持否定态度，认为这种“投机倒把”活动不但妨碍公共交通和社会秩序，而且也不利于发展农业生产。

所以，当时义乌工商局专门设有一个“打击投机倒把办公室”（人称“打办”），主要任务就是打击“不务正业”的义乌农民从事贩卖小商品的“投机倒把”活动。

于是乎，众多从事小商品生意的义乌农民就和执法部门玩起了漫无休止的“猫鼠游戏”。一听执法人员来了，摆摊的农民们就一哄而散，而一旦执法人员走了，他们就又卷土重来。为此，不管是小商贩们，还是执法人员都疲于奔命，相互怨气很大，对立情绪一触即发。

针对这种混乱局面，初来乍到的谢高华没有立即表态，而是选择了“微服私访”。经过四个多月的实地调研，他最终做出判断：搞活市场符合中央发展商品经济精神，政府需要顺应民意，给市场松绑；小商品经济不但是义乌的劣势和包袱，反而是搞活和发展义乌经济的必由之路。

正是基于这种认知，他顶着“走资本主义道路”的政治风险，在县委常委会上明确表态，“敲糖换鸡毛解决了几万人就业，我看这就是优势办，要想法发挥，不能把搞活的经济又搞得死死的”，并同时宣布了“四个允许”，即允许农民经商、允许从事长途贩运、允许开放城乡市场、允许多渠道竞争。

为了彻底打消了义乌人发展小商品经济的疑虑，谢高华在一次全县大会上又明确表态：“开放义乌小商品市场，出了问题我负责，我宁可不要乌纱帽！”到1984年，谢高华又大胆提出并推动“兴商建县”确定为义乌的发展战略。

正是因为这些政策支持，以及谢高华作为“一把手”的强力撑腰，农业穷县义乌实现了“弯道超车”式的产业转型，并逐步成长为举世闻名的小商品交易之都。

依今天的事后之见，谢高华的这些判断再稀松平常不过了，但在当时的政治生态和经济条件下，他的这些判断却是非常具有远见卓识的。进一步，考虑到在此之前不久，即谢高华在担任衢县县委书记时还因为“助长高价卖橘子”而被作为“破坏国家计划搞市场自由化”的反面典型遭受了严厉批评，他力排众议支持义乌小商品经济发展就更加难能可贵了。

作为后话，1984年12月，谢高华离开义乌，赴金华市担任地委农工部长，但义乌的幸运之处是“人走了，茶却不凉”，因为谢高华之后义乌历任“一把手”都“萧规曹随”，将“兴商”作为义乌经济发展一以贯之的首要战略。

尽管历史不可假设，但如果没有谢高华及其继任者们这种实事求是而不计个人得失的政治企业家，义乌小商品经济能否在改革开放的大潮中凭借先动优势而脱颖而出，或许要打上一个大大的问号。

三、“定额包干计征法”的税收改革让义乌小商品经济发展赢得先机

解释“义乌传奇”必须回答一个问题，即为何是义乌而不是其他地方最终发展成了举世闻名的小商品之都？

这个问题之所以重要，是因为重商传统在浙江并

非义乌所独有，而浙江其他县份也都涌现了锐意改革和富有担当精神的政治企业家。下面的分析表明，义乌之所以能够在激烈的区域竞争中脱颖而出，以“定额包干计征法”为核心的税制改革可能起到了决定性的作用。

在任何社会，税收都是影响经济发展的关键因素。没有税收收入，政府将无法运转，也不能提供经济发展所必需的各种公共品；与此同时，税也还是政府调节经济发展的重要杠杆，因为不同的征税方式，实际上是为微观经济主体设定了不同的激励方式。所以，政府在进行税制改革时，不但要考虑征税成本，还要考虑税收征管方式对产业发展的影响。

改革开放初期，与中国其他地方一样，义乌采取的是过去对资本主义工商业的公有制改造时所形成的“八级累进税制”。抛开细节不谈，这在本质上是一种比例税，即政府以营业额为基础按一定比例向企业征税，故随着营业额的增加，企业的应缴纳税收也将成比例增加。

随着改革开放进程的推进，义乌政府很快就发现，这种与计划体制相适应的“老税制”很难适应义乌小商品经济蓬勃发展的“新形势”。最直接也最棘手的挑战来自于税务部门，因为在义乌当时的主客观条件下，要有效地确定“税基”几乎是不可能完成的任务。

可以设想，税务部门的人力非常有限，而他们需要面对的则是几千个小商品摊位，从加工到经营，各环节牵涉到数万人，各种小商品的价格都是随行就市时刻变化的，而当时的个体经营者普遍缺乏设立账本的习惯，因而很难计算作为计征税额基础的营业额。除了这些客观因素，从主观层面上，也难免有些个体户为了逃税而故意不记账以及漏报瞒报营业额的情况。

总而言之，面对小商品经济，比例税制下的征税成本极其高昂。税收干部们为了征税和打击逃税行为，不得不采用盯梢的办法，抓住一个算一个。这样不但征税效率很低，而且还会“抓错人”，比如有时候会把前来进货的客商也当成经营户进行征税。结果是税收干部们疲于奔命，而广大的个体经营户则怨声载道。

对于小商品市场所面临的这一实际问题，义乌县委、县政府本着“发展生产，培植税源，造福于民”的指导思想，组织力量深入调研，并经过反复研究，最终决定采用“二税并一税，定额包干计税”法，即对每个个体商户，不管其经营状况如何，一律按每个

摊位 800 元的定额纳税。

简单的分析以及义乌之后的经济发展表明，义乌县委、县政府采取这种固定税是非常大胆也非常具有远见的。具体而言，这有如下几个方面的好处：

第一，税务干部的征税成本大幅下降，再也不用采取盯梢的办法来确定每个商户的营业额了；

第二，比例税制下，每个商户都会被税务部门怀疑为潜在逃税对象，但此时，商户只要向政府缴纳了固定税额，其所有经营就是合法的。进一步，固定税额意味着商户的“边际税率”为零，既然扩大营业额的好处全部归于自己，他们当然就不用投入那些旨在逃税漏税的“非生产性努力”，而只要投入那些旨在做好做大生意的“生产性努力”了。

第三，这种以摊位为基准的固定税制，能够有效地区分税制对象，结果是前来义乌小商品市场进货的客商再也不用担心征税了，这将从需求方极大地扩展义乌小商品市场的规模。

第四，固定额税制让义乌在城市间“税收竞争”中占据优势。很容易理解，从纳税角度看，经营规模很小的商户喜欢比例税，而经营规模很大的商户，比如批发商则偏好固定税。这样，给定其他地方依然采取比例税制，一旦义乌转而采取固定税，它就会对那些小商品批发商产生巨大的吸引力。

四、平台经济的“正反馈”机制让义乌的先动优势越来越大

刚才已经提到，固定税制让义乌在城市间“税收竞争”赢得先机，即会吸引大量的小商品批发商户到义乌开设摊位。下面的分析表明，由此所产生的集聚效应，以及供给和需求之间相互促进的正反馈机制，会让义乌在小商品批发交易上平台优势变得强者恒强。

从义乌商户角度看，固定额度的税收类似于固定成本，故交易量越大，它们的平均成本越低，这种“内部规模经济”意味着，与依然采取比例税地区的商户相比，义乌商户将在市场竞争中具有显著的成本优势。

进一步，大量商户集聚还会产生显著的“外部规模经济”。一方面，商户之间会相互学习经验，会共享进货渠道，这些都会进一步降低它们的经营成本。而另一方面，大量商户集聚在一起会形成“采购小商品，只需到义乌”的效应，并极大地降低采购方的搜寻成本。

在市场交易中，信息不完全、信息不对称无处不

在，而站在采购者的角度看，他们必须收集信息才能知道哪里有他们所需要的产品以及相应的价格，然后经过多方比较之后才能决定最优的采购方案。

一旦义乌集聚了大量商户，采购者到义乌不但能对任何一种小商品都做到“货比三家”，而且能对多种小商品完成“一站式”采购，即享受“范围经济”的巨大好处，这些都会极大地省却采购者的信息收集成本以及原来需要在多个城市之间来回奔波之苦和交通成本。

若将义乌看作小商品交易的撮合平台，则由上述分析可知，供给方和需求方之间会产生显著的正反馈机制：义乌平台所集聚的商户越多，则会吸引越多的采购者；反过来，义乌平台上的采购者越多，商户也越有积极性到义乌前来设摊从事小商品批发生意。

所以，一旦义乌通过固定税制改革在城市间“税收竞争”赢得先机，则来自于供给面的规模经济以及来自于需求面的范围经济就会相互加强，进而让义乌在小商品交易方面获得并维持其他城市难以匹敌的平台优势。

五、义乌传奇的启示

讲述了“义乌传奇”之后，谈谈对其他地区经济发展的启示是合适的。

首先，各地政府必须“实事求是”，制定和实施与当地经济、文化和资源禀赋相适应的经济发展战略。所谓“学我者生，似我者死”，义乌传奇，一如任何其他的成功案例，乃是特定天时、地利以及人和共同作用的产物，是无法简单复制的。

其次，在促进经济发展的过程中，理顺政府与市场关系是至关重要的，政府要做市场的“援助之手”，而非“掠夺之手”，要创造市场、维护市场，而不是消除市场、替代市场。而要真正做到这一点，政府必须营造让企业家精神充分发挥的政治和经济环境，让政府官员成为富有远见和担当精神的“政治企业家”，为千千万万的“经济企业家”保驾护航，而他们之间相互促进的良性互动，构成了“义乌传奇”，乃至“中国奇迹”的根本动力。

最后，对义乌本身来讲，“义乌传奇”也只是代表了过去的辉煌；在互联网和数字经济时代，造就“义乌传奇”的平台机制越来越向着阿里、京东乃至拼多多等电商平台转移。如何有效应对数字化带来的革命性挑战，是摆在义乌面前的生与死的挑战。

（来源：《五分钟经济学》，作者系复旦大学经济学院教授）

三个要素策划 拿下必赢之战

文/欧德张

什么是必赢之战？就是一年之中，总有一些战役是我们必须拿下的。就像对于淘宝天猫来说，双11、双12、6·18等等就是必赢之战。

为何要策划必赢之战

为什么企业需要定义自己的必赢之战？我认为有四个理由：

第一个理由，必赢之战是基于年度目标的高光时刻，将会成为一个业绩丰碑，留在大家的记忆里，持续地产生激励作用。

第二个理由，培养团队做业务的感觉，要像呼吸一样有节奏感，既要有打大仗的紧张期，也要有适当的放松期。

第三个理由，培养管理者设计业务节奏的能力，一个真正优秀的将领一定不是天天打仗的，而是懂得张弛有度。

第四个理由，一个年度业绩高点往往会拉高平均水平。当团队完成过更高的目标，就很难再满足于原来的低目标。

以前我在带销售团队的时候经常说一句话，叫做“偶尔嚣张，有利健康”，也就是说小战可以输，但是大战绝不能输。

战役三要素

如何筹划一场必赢之战呢？

德国军事家克劳塞维茨在《战争论》有这么一句话：一次大战的胜利是由物质和精神的总和构成。

我根据自己的实战经验，提炼了“战役三要素”，分别是状态传递、资源盘点、大战策略。其中资源盘点和大战策略更多跟物质有关，而状态传递则是跟精神有关。

下面我来展开讲一讲。

1. 状态传递

状态传递是整个大战中最有技术含量的“重磅

戏”，通常由道具传递、仪式传递、信息传递三个部分组成：

第一个是道具传递。

道具是一种物语，我们通过实物实现“管心”，所以要布置一些与“赢”的状态相关的物品。

我们经常设置的有：梦想业绩墙、挂旗横幅、英雄榜、战斗日志、衣服头巾、战斗手环、挑战书，甚至邮件签名和微信签名等。

如果有可能，可以请客户来给员工鼓气加油，会让员工信心倍增。

第二个是仪式传递。

仪式的传递是状态传递中最重要的一环，可分为团队启动和文化游戏两个部分。

① 团队启动

团队启动有三个重要内容，第一步是规划团队建设。团建可以分为思想的团建、生活的团建和目标的团建。你可以根据团队的不同情况，选择不同的团建形式，也可以三者结合，实现团队的凝聚。

第二步，清晰地规划好团建方式后，就可以去启动了。提醒一下，不要忘记中、后台人员，因为一场真正意义上的胜利，绝对不只是前线销售的胜利，而是前线和后方所有人集结在一起共同努力的结晶。

第三步，就是举办一场成功的启动大会。启动大会对整个战役的胜负至少有30%的影响。

② 文化游戏

仪式传递中的第二个关键因素是文化游戏，这部分往往容易被一些“好战派”忽略，他们只盯着怎么达成目标，却忽略了人的基本需求。所以设计一些有趣、好玩的游戏是非常必要的。

游戏通常分为三类，分别是目标类、惊喜类和温情类。如果能将游戏与目标结合，先在内部建立竞争机制，就相当于一次很好的热身，这样既可以锻炼团队的作战能力，也可以给予他们即时反馈，形成持续激励。

第三个是信息传递。

当战役开始时，不见得所有人都能够马上全心

投入，一般来说大概有 20% 的先驱者，70% 的观望者和 10% 的懈怠者。那怎么尽快让这些观望者快速加入战斗呢？

这时胜利成果和激励语言的及时传递就显得非常重要，最好是做到随时随地制造成功。方法有很多，如通过短信、微信、钉钉等工具去传递战报，还可以每天进行简短的晨启动、午启动等等。

2. 资源盘点

筹划一场战斗的第二个步骤是资源盘点。

“巧妇难为无米之炊”，如果没有资源，光是靠喊喊口号是没有意义和价值的。

资源盘点至少要提前一个月准备，其中客户盘点是重中之重，客户盘点需要遵循三个原则：

先易后难，老客户翻牌是重点。先把能够搞定的客户铺垫好，等到大战一开始，马上就可以有一个开门红，这对提振整个团队的信心很有帮助。

先主后次。先收割那些核心的有影响力的客户，千万不要把时间浪费在那些有意愿但没有条件的客户上，这是做销售的大忌。

先近后远。时间是大战期间最宝贵的，要从最近的地方去获得战斗成果，而不要浪费时间在那些过远的客户身上。

以上几条都要求平时就要做好客户整理和分级工作，这样才能在关键时刻有的放矢，筛选出重点核心客户。

3. 大战策略

筹划一场战斗的第三个步骤是制定大战策略。

第一个部分要考虑的就是激励策略。

重赏之下，才有勇夫。既然要打大仗，那么激励就必须和平时不一样。激励策略是对销售节奏的一种把控，也是销售目标分解的鼓点。

比如说 1 个月内要完成 1 千万的业绩，那么第一周就起码要达成 200 万的业绩，如果由 5 个人去完成，平均就需要每人 40 万的业绩。这个时候，就应该去奖励率先突破 50 万业绩的人，而且必须要重奖，这样大家就能看到激励和希望，从而引发群体效应。

如果鼓励大客单，那就要让激励成为一根指挥棒，侧重于对大单的奖励。还可以更细分，给予不同的激励政策。

重要的是，激励策略必须先宣布，后实行，而且越快兑现，激励效果越佳。而且激励策略必须贯穿战争的始终。

第二个部分是促销策略。

如果没有特殊的促销政策配合，员工对要拿到远高于平时的业绩会缺乏信心，客户也没有动力买单。

大战时，“战士需要你的弹药支持”，不仅是口头上的，还要用比平时更大力度的促销活动来释放战斗力。你要拼业绩，最终还是要有客户来买单，所以，你要让客户感觉到你这个月的政策跟其他月份不一样。

在促销策略的设置上，最重要的有两点：

一是简单。能够一句话讲清楚的方案才是好方案；

二是能复制。促销策略应该适用于大多数客户。

第三个部分就是战斗策略。

战斗策略有很多，我给大家介绍一种叫“局部战役”的策略，属于大战中比较高级的打法，意思就是在一场大战中打一些为期一到两天的小战役，非常有价值，其意义在于：

第一，打造临时舞台，制造英雄和胜利；

第二，拉起小高潮，突破极限，延续士气和状态；

第三，创造紧迫感，推动整体氛围；

第四，把控销售节奏，刺激兴奋点；

第五，战争中的策略调整和资源整合。

在战斗中，结合团队情况和业务目标，你可以多个策略结合使用，也需要根据对手和战斗的情况，适时地调整战略。

以上就是我根据这么多年实战，总结梳理出来的一些经验。

其实，这种在企业中“带兵打仗”，跟在真正的战争中指挥作战没什么差别，都需要：

快速明确的反馈：要盯结果，对于团队的表现，要快速给予反馈，做出奖惩，让成员知道自己做的是否正确。

及时积极的跟进：要盯过程，对于过程中的重要事件和节点，要及时了解，做好检查和监督的工作。

清晰分明的奖惩：战斗的过程中和结束后，都要有奖惩，结束后要复盘，清晰地告诉团队，你鼓励什么样的行为，团队需要什么样的人。

希望大家能够在日常管理中不断实践，在成为卓越领导者的路上不断修炼和进步，带领团队去打一场又一场胜仗。

(来源：老张说)

如

何

构建企业“资本引领和价值驱动”顶层战略

文/李微微

[导言] 世界 500 强的 85% 企业是依靠外延式模式成长起来，在今天的“数字化”和“全球化”的背景下，企业也需从“财务 KPI”为指导的经营战略过渡到以“价值创造”为引领的资本战略，构建“资本为引领”的战略体系。

一、企业思维转化

战场转换：企业经营的目标市场一般为商品市场，而聚焦于如何将产品、服务和技术通过交易而获取利润，而在资本市场上所交易的是公司法人实体和产权，企业借用金融工具将产业资本转换为金融资本，而利用资本市场将金融资本又注入产业运营，在这两个市场的闭环循环中，产融融合实现了产业价值指数级增长。

竞争态势：数字化变革使得今天的竞争模式发生了巨大的改变，之前的竞争态势是“大而不倒”，企业尽可能的发展规模，不管在资产，业务收入，员工数等，争取“大鱼吃小鱼”；而如今进入了“数字时代”，企业需要在技术领先，赛道抢占，资本周转等方面做到“快”，才能立于不败之地。

发展模式：靠企业自有资金做内生式的增长，虽然速度和风险可控，但由于当今快速变化的市场环境下，发展缓慢随时有被“吃掉”的可能，而外延式增长，通过整合资源和资金，可以实现快速的业务扩张和放大财务收益，但财务杠杆的运用和所有权的稀释，企业的列车也会面临失控状态，所以需要设计好资本的支点实现速度和风险的平衡。

目标导向：企业在传统的产业经营中一般以“利润最大化”为导向，驱使管理层更关注现在，有时会以牺牲长期增长为代价；而在资本市场中，企业是以“价值最大化”为核心，管理层在此引领下抱有长期格局而关注于未来发展。

二、构建金融战略

基于笔者所创建的“企业产融融合战略模型”所阐述的，企业经营战略基本上聚焦于企业自身的“内

循环”：资源，资产和资金沿着企业所处的产业链上下游流动，而在流动中实现价值增值。所以经营战略与日常的经营活动相关，其中包括采购，生产，市场，营销，服务等；而指导经营战略的就是财务战略，通过不同财务指标，包括盈利，周转，运营，流动性等指标，管理层对于经营战略进行调整，决策内部资源如何做到有效的分配，包括行业赛道，产品研发，组织架构等，使得 ROI（投入产出比）达到最优化。

企业在自身的“内循环”中所创造的新增资产和新增现金流，而通过“金融战略”进入“外循环”——资本市场，包括一级和二级市场，实现放大和变现，企业价值在资本市场得以体现。企业的股东们所期望的不再是日常分红的回报，而期望在资本增值角度，或股价的上扬上，得到更大的收益，所以企业需要进入金融战略的运作，包括资金筹措，资本结构，公司治理，兼并并购，企业分拆，战略投资等方面，在短周期内创造更多的现金流回报股东。

所以企业的经营战略和财务战略属于董事会和股东会议事规则里的一般事项，遵循半数以上通过原则；而金融战略属于特殊事项，一般需要三分之二以上同意，这也足以体现金融战略的重要性。

三、量化目标分解

在“资本引领”的战略下，构建从金融战略到财务战略而后到经营战略的传导分解机制，从企业价值为目标逐层设置量化 KPI 体系：

首先，以企业价值为 KPI 设立中长期目标，即使公司为非上市公司，也可以通过公允估值的方法进行估值，比如在 5 年后实现企业估值达到 100 亿，那么各股东也会估算出其能获得投资回报率，但在 5 年终

极目标基础上也可设立阶段性目标，比如在第2年实现估值40亿，第4年估值达到60亿等。

其次，在财务指标层面上，对企业估值目标形成支撑的量化指标为净资产回报率（ROE），净利润规模和市盈率，而再往下分解为更为基础的财务指标，如净利润率，总资产回报率，权益倍数，收入，成本，费用，增长率，以及产业板块估值，和外围环境等，这些指标可以根据市值指标进行设立；

对设立的企业财务指标形成支撑的是企业经营战略，管理层可以从产业链角度，职能板块角度，和以客户为中心的维度，制定相对应的战略策略，但建议量化每条战略策略对财务指标的贡献度，并且拟定好每条战略的落地执行的具体负责人，所需支持和预期时间表，用于对管理层和经营层的考核和监督。

四、企业资本化的关键点

A.公司治理：资本化前提是公司改制，从“有限责任公司”改为“股份有限公司”，并且尽快规范公司治理架构，设立“三会一层”，在公司章程里规定好各自责权利和相应的议事原则，另外在今后的资本运作中尽量做到股权架构多元化，解决资本市场所不中意的“一股独大”或“自然人持股”的问题，引入机构投资者和设立员工持股计划。

B.融资模式：为了支持企业未来的发展，融资成为了企业金融战略的重中之重，而在融资结构中，外部优于内部，债权优于股权。在债权融资中，尽可能通过融资安排将重资产转化为轻资产，并且加快资产周转，比如生产设备的融资租赁，应收账款的保理融资；但在本身轻资产的高新技术行业，管理层可以考虑对知识产权和专利进行第三方评估，而后通过银行质押获取债权融资。在外部股权融资中，在融资前尽量通过GP/LP架构规划好创始人团队的统一控制权，以避免在今后的融资中失去对企业的主导，股权融资中要重视启动的时间点，相对应的估值和增发的股权比例，以避免“贱卖”了自身的所有权，同时在签订投资协议中关注限制性条款或对赌条款，尽量减少条款约束而做到与投资方实现双赢。

C.财务表现：企业的财务表现在资本市场中是非常受关注的，但资本方所看重的不是企业当前的财务数据，而是财务指标的趋势。一般资本市场主要从以下四个方面来衡量企业的财务健康水平，包括盈利，趋势，真实，和持续。盈利指的是企业的净利润绝对值，净利润要达到一定的临界点，才会进入资本机构的“雷达”或者满足上市的条件；趋势也就是收入或者净利润的增长趋势，包括历史数据和未来预测，企业增长最好呈现平滑的上升趋势，而不是周期性的大起大落，如果中间有下滑的年份，下滑的幅度最好不

要超过30%；财务数据真实性指的是防止企业财务操控和财务舞弊，尽量避免占比过多（一般不要超过30%）的关联交易和股东与企业间的公司往来，机构一般在尽调和核查中会对企业上下游企业做到80%左右的覆盖，并且对应收做到90%的发函；持续增长指的是企业经营业绩不存在过多的外部依赖而能保持持续盈利性，包括重大客户，竞争对手，产品结构，专利商标等。

D.合规独立：企业在进入资本市场前，尽量做到企业主体与实控人，重要股东或董监高及其直系亲属所关联的公司之间无依赖和交易关系，特别在资产，人员，财务，法人实体，业务等方面，比如高管不能在关联公司交叉任职，无法人实体混同，无同业竞争关系等，同时企业也需培养自身的核心竞争力，其竞争优势不是由外部机构或环境等主导，如果外部条件等不成立的时候，企业自身优势定位就会发生改变。

五、企业价值驱动要素

企业价值创造，其实就是股东用今天的资金去创造未来更大的现金流，而价值大小指的是今天的投资资金与未来折现现金流的差距，折现是将时间周期和风险因素考虑在内。驱动企业价值创造需要从以下几个方面着手：

A.先“精耕”后“圈地”：企业在有限的资金条件下，先应选择主营赛道里“精耕细作”，尽量提升其在行业里的资本回报率，而后才应考虑扩张市场占有率或进入新的行业赛道。如果先期扩规模没有实现边际递减效应，资本基于逐利的本质将会退出，企业将陷入资金链断裂的风险。

B.重新定位高管的KPI：高管的KPI体系不能只围绕着利润指标来设定，而是应该以股本投入回报率来衡量，股本投入还需考虑资金本身的机会成本，也就是经济增加值（EVA），同时所考量的不是只有一年或者当下，而需要从未来三年的EVA增长态势来进行评估，以实现短期与长期发展的均衡。

C.价值溢价优先与成本领先：在企业发展初期的战略设定中，建议企业尽量偏向于差异化为导向的价值溢价的路径，如果一开始就以成本领先作为主导战略，企业的价值根基就不会太牢固，资金实力雄厚的对手在短时间内大概率会超越甚至蚕食市场份额。

D.资源配置的优先顺序：企业在做资本引领的战略时，资源投入的顺序应该为先做大市场这块蛋糕，然后在新增市场这部分抢占更多的市场份额，在取得市场主导权和话语权的基础上，做好差异化以实现价值溢价，通过融资杠杆，借用兼并并购，吃掉行业赛道的主要对手。

（来源：世界经理人）

中国推动数字化转型升级的先天优势

文 / 彭剑峰

现在为什么提出“登科技高山，下数字蓝海”？数字化还是个蓝海，是未来中国新的经济增长点，也是中国经济未来的驱动力。如果说工业文明时期，我们落后于西方国家 150 年或者 100 年，那么在数字化时代，在应用层面上，我们和世界是同步的，甚至在某些程度上，我们还是领先的。从这一点来看，在未来一、二十年里，中国企业如果要真正提升全球竞争能力，数字化转型升级是一片深蓝海，我们要努力去获取这种数字化方面的领先的红利。

我们把第一代互联网叫商业互联网，第二代叫产业互联网。在产业互联网时代，中国推动数字化转型升级有自身的先天的优势。

第一，我们有全球最完整的制造产业价值链，有全世界最丰富的数字化的应用场景。

最近，国家政府层面在倡导中国民营企业走专、精、特、新的道路。在这一方面，德、日企业做得很好，是我们学习的标杆。德、日众多企业在一个细分领域能专注做好一个产品，甚至一个零部件，而成为隐型冠军。确实，对于中国绝大多数中小企业而言，不一定都要追求做大，而是要追求在细分领域与市场做精、做强、做好、做久，这一方面，许多德日企业的模式是值得中国企业学习的。但从产业互联网的角度，我并不完全看好德、日企业，而更看好美国企业，美国企业的商业模式更具有未来性，更值得我们研究和学习。我认为未来在产业互联网时代，真正有整个全产业链、全制造链的数字化应用场景，最具有产业互联网优势，同时也有最丰富的数字化应用场景优势的，只有两个国家，一个是中国，一个是美国。因为只有中国、美国才具有真正的数字化平台企业与海量的大数据支撑。

在这一方面，日、德跟中国、美国相比还是缺数字化大平台与大数据聚合。虽然日德，尤其是日本企业，在某些细分领域里面的核心技术可能是在全球领先的，但日本经济为什么这么多年没怎么发展？除了人口老龄化，需求动力不足之外，很重要的一点是日本企业太封闭、不开放。在数字化时代，也是大数据时代、数智化时代，必须要开放，只有开放才能获取宇宙能量，才能真正产生数字化的倍加的指数型能量。日本很多企业，在行业里头都是全球领先的，本质上是因为他们吃独食。另外它技术领先了，但是它的

开放，最后导致没有市场支持，大家不跟他玩。产业互联网时代，产品与市场、技术与市场，具有二象性，两者要开放、要融为一体。空有技术领先，没有产品的市场规模应用迭代、没有海量的大数据聚合、没有生态的融合与进化，很难形成产业互网优势。在这一方面德、日企业是缺胳膊、缺腿的，而只有美国、中国的企业才具有产业互联网时代的整体先天优势。

所以，虽然中美正进入战略竞争时代，美国试图通过各种手段遏制中国发展，但在产业互联网时代，中美的技术与市场是难以完全切割或脱钩的，该打打，该和和，打打停停、停停打打，缠斗融合，斗而不破应成为一种常态。中国企业还是应以更开放的心态、更大的自信与灰度智慧向美国企业学习，在与狼缠斗中成长。

第二，中国的产业现状适合数字化平台应用。

我们整个产业集中度低，消费需求巨量而个性化，实际上特别适合数字化平台这种应用。因为数字化是适应海量的、碎片化、实时的、多场景的满足客户需求的价值创造方式与获取方式的一场革命。“平台化+碎片化”，适合把碎片化的应用场景通过大数据，通过平台，得到综合运用。

从宏观层面上，数字化已作为国家战略，大数据与平台化是需要靠国家力量来推动的，它能够集中配置资源。美国也正是因为意识到了中国体制集中力量办大事的优势，所以坚决反对中国工业 4.0 发展战略，美国为什么要全力打压华为，就是因为华为 5G 技术全球领先。1G 到 4G 只解决了人与人的连接，而 5G 则能实现万物互联，从而实现人、机、物三元融合，成为万物互联与数字化的基础工程。美国绝对不愿意输在基础工程上面。美国对华为的全面打压，恰恰说明中国在数字化的基础技术上是先有优势的。

第三，中国拥有着巨大的人才供给的红利。

中国高等教育的跨越发展带来了人才的量的积累。这么多年，虽然我们总是批评中国的高等教育过度追求量的增长，但我们不得不承认，量的增长使我们具有一定的大学生人才红利。过去我们说中国有劳动力低成本优势的红利，现在到了大数据时代，中国高等教育发展所积累的人才红利，使得我们的软件工程师、硬件工程师在全世界的供给是很充足的，我们有着巨大的人才供给的红利。

第四，中国企业行业发展有着良好的大数据基础。

还有，在文化层面，中国人不太注重隐私权，能够把大数据迅速集聚起来。大家看到，朋友圈里，跟男朋友、女朋友吃顿饭，全家聚个会，都会晒出来。这种行为本质上是晒隐私权。所以中国要搞大数据，搞数据整合，也算是有特别的文化优势。

(来源：华夏基石 e 洞察)

论一根“数字水管”是如何炼成的

文/巴九灵

走进这家智能工厂，我们突然被两股肃静感所笼罩。

自动化设备整齐排开，机械臂毫无感情滋滋地挥动，PVC原材料从一楼投料间被抽上四楼的中央供料区，然后顺着管道灌入挤出机中，冷水器冒着腾腾热气，背后是咚咚咚机械的碰撞声。尽管声音复杂，却让人获得一种在绝对秩序和严肃下的平静。

另一股肃静感则发生在全自动立体仓库里——库架高耸触顶，忙碌的自动引导小车悄无声息地运输着货物。门口站着一个染着黄发的小伙操作着屏幕，我们在远处能听到他哼着跑调的歌曲。

一股是闹中取静，一股是针落有声。正感到奇怪时，带我们参观的陆姐说道：“现在智能生产线和自动化立体仓的工人很少，不到十个人。不过，集团总人数倒没变。”

原来，这两股肃静感源自产线工人的减少，他们转入了更安全、也更有尊严的岗位。

我们调研的这家企业名叫“日丰集团”，它成长于一个极其细分和陌生的行业——管材。然而，就是这么一个容易被人忽视的行业，却成为了中国智能化与数字化变革的一个缩影——即便小到一根普通的水管，都值得被数字化改造一遍。

Made in Foshan：一根水管的烦恼

1996年的广州佛山，老树又添新叶，道路尘土飞扬，在一家不起眼、略显局促的厂房里，佛山人许伟钊一头扎进制造业的浪潮。继承了佛山企业家的独特气质，他表现出惊人的务实和低调。在随后的二十年里，许伟钊从未称自己是“企业家”。

然而，许伟钊又同时展露出了企业家的敏锐眼光。1990年代，中国家庭普遍用的是镀锌管，而金属管容易生锈。所以一打开水龙头，喷出棕黄色的浊水，流淌着一个时代的记忆。

这个痛点被许伟钊精准地捕捉到。创业伊始，他所创立的日丰便从德国引进了整套生产线和进口原材料，生产抗腐蚀性好、寿命更长的铝塑管，也就是今

天普通家庭使用的一种水管。

当时，这个新品的理念由于太超前，消费者教育不足。日丰的员工就通过扫街、发传单的方式科普铝塑管，一遍遍地举着蓝底白字的广告牌，喊着：“日丰管，管用五十年。”许伟钊把“质量”这个最简单的理念作为占据消费者心智的入口。

经济学家周其仁曾评价：“那些从激烈的市场竞争中冲出来的佛山企业和企业家，都是打‘地面战’的高手。”

实际上，日丰铝塑管的实验寿命是119年，这是一个国外专业机构测出来的。

跨入21世纪后，“日丰管，管用五十年”的广告语频繁地出现在城市的LED大屏、高速公路和乡镇斑驳的土墙上。到了2008年，日丰铝塑管产量成为全球第一。日丰通过自研原料和工艺所改进的PE-Xb管甚至打进了质量标准最严格的北美市场，成为亚洲第一个获得美标NSF抗氯认证的企业。目前，日丰产品已经畅销全球160多个国家和地区。

其中一款热销欧美的纳米级瓷芯抗菌管，内壁光滑度居然是头发直径的1/200，抗菌率达99.9%。

任何企业，在每个生命周期中必然会遇到难以绕过去的坎儿，日丰也不例外。当年的三大难题，如同三把利刃，狠狠插在了日丰转型的十字路口。

首先是“加速后遗症”。日丰的“千县万镇”计划将产品渗透到全国数千个分销细胞，经销商数量膨胀，业务量暴增导致生产基地扩张，工厂从佛山一路发展到天津、重庆、黄石……

规模与渠道的扩大，必然导致沟通不便、采购审批流程过长、仓储物流效率低下等问题，组织管理效迫在眉睫。

其次是“生产焦虑症”。管材的原材料是石油衍生物，价格波动太大，会对成本和库存量造成影响，因此交付周期必须缩短，尤其是后来日丰从分销市场转战利润较薄的工程项目。一旦交付时间延长，原材料一涨价，日丰就得面临库存积压和亏本。

扩张带来的生产焦虑还表现在品控上。日丰管每

年产量达数十亿米，如何提高良品率，守住质量的招牌，成为当务之急。

最后是“压力综合症”。管材市场容易变得同质化。为打造差异化，日丰为用户提供“双质保”服务——是为行业首创。然而随着竞争者的效仿，如何打磨服务，保持既有优势，又成为一大难题。

管理提效、生产提效、服务提效，直到智能化和数字化的来临，才帮助日丰顺利地拔出了这三把利刃。

效率为王：一根水管的数字化

在日丰智能化工厂里，陆姐打开了机器的面板，里面是密密麻麻的网络接口。这些接口都是用来收集生产数据的。而数据又会接入 BI 系统和企业微信，并会在工厂入口的数字屏展示出来：产量、成材率、库位利用率、损坏率……

尹浪是日丰的 IT 总。对于他这样的管理层来说，由于 BI 系统所产生的数据会被自动汇总，他们每天只需要通过企微入口进入大数据平台，查看数据的变化，从而对生产调整进行迅速决策。

对于数字化的理解，尹浪说得最多的两句话是“做数字化就要符合企业的实际战略，解决问题”和“数字化一定要转化成生产力”。

2012 年，美国通用电气阐述了“The power of 1%”的愿景：未来 15 年，通过数字化能力链接核心设备、人和数据，任何一个行业都可以提升 1% 的效率。实现这 1% 十分艰难，但将会推动整个行业的生产力。

所以“效率”，是日丰做数字化的核心诉求，它包括了生产和管理——这也是日丰亟待解决的两个战略问题。

在 PVC 管道的生产线上，我们看到了每根管子被激光刻上一串 ID 码，这串码是每件商品唯一的识别编码，也是防伪码。以前，很多管材企业没有有效的追溯机制，当产品因质量被投诉，往往不知道哪个环节出问题，“质量管理”就是一句空话。

尹浪告诉我们，日丰每年生产数十亿米管材，有了 ID 码和生产数据，就能精准追溯到原料、制造、质检、运输等各个环节。

所以，数字化打通了“研、产、供、销、服”全链路。而日丰的数字化系统又接入了企业微信，这意味着管理层和决策层可以直接在手机上查看生产、运输等各环节的产品数据，比如不同环节的瑕疵率、损坏率。

质量是日丰最关心的问题。收集到数据后，日丰

的质管、研发、生产等部门，几乎每天都会用企业微信在线会议召开质量分析例会，讨论最容易出现问题的环节，再进行快速决策。日丰在全国有 8 大生产基地，在线会议是最便捷的沟通方式。

尹浪还向我们展示了他的手机。

他打开了企业微信，我们能清楚地看到当天的生产数据汇总报告，以及大宗商品价格的走势和分析。比如在“金九银十”的装修旺季，不仅需要关注生产力是否和订单匹配，还要关注原材料价格波动。而这些经过数字化“编码”的信息，可以辅助公司快速决策，从而提高生产效率，缩短交付期，降低库存。

不少日丰的管理层，以及经常出差奔波的营销人员，需要远程协作。如今他们只要一部手机就够了。对于数字化提高管理效率，尹浪说了三个好处。

第一，跨区域、跨部门的采购审批是大麻烦。以前的审批需要靠纸和腿，有时还要传真，甚至邮寄。现在只要将审批流程接入企业微信，平均 4 小时就能完成整个流程。

第二，组织内外部的沟通更加高效。日丰在全国有 9 家分公司、32 个办事处以及上万个经销商，如此多的人，都能在企业微信中直接沟通。与此同时，上下游关键客户资源也能沉淀在企业微信里，不会随着员工离职被带走。

第三，供应商可以通过微信小程序预约送货，不用排队；代理商取货，有系统帮助计算最佳装车方式，需要多大装载量的车、怎么堆叠能最大化利用空间，节约运力成本。

更重要的是，决策管理层的时间成本大大压缩，从而把更多精力放到战略、研发和品牌打造上。

在数字化带来的生产和管理的“双重提效”下，日丰产品交付率从 3 年前的 70% 多到现在的 90% 以上，准交率提升到 80% 以上，废品率降低了 50%——仅这一块让日丰节省了 1200 万元到 1500 万元的显性成本。而提供数字集成能力的工具——企业微信，也许就是日丰的“The power of 1%”。

搅动行业：一根水管的迭代

管材行业原本是没有“服务”的概念的。管道安装、焊接完后，水电工的活儿就结束了，万一哪天管子漏水，消费者只能把责任归咎于管道的质量。

务实的许伟钊觉得，这个锅绝不能背。他决定，管材安装完后，经销商必须提供“试水、试压”的管道检测服务，确认产品没有任何质量问题。

殊不知这一举动，成为了日丰的差异化优势，也搅动了行业。因为没有日丰这么“卷”一下，同行不

会跟进，从而让管道服务变成行业标配，消费者自然也不会获得好处。

服务是差异化优势固然没错，但竞争对手效仿后，日丰的优势也正在一点点地被抹去。因此，提升服务质量，在同质化市场中继续保持优势，同样是日丰的战略任务。

水工是管材行业的重要群体，日丰想打磨服务，必须先从他们入手。而解决的钥匙，仍然是数字化工具。

服务一般由负责安装的水电工程师和负责上门测压的服务工程师组成，后者还有一个称呼，叫“安全卫士”，但水电工程师并不是日丰的员工，而是日丰经销网络中的合作方，总数有数百万之多。

在日丰的调研中，我们碰到了一位叫钟志坚的服务工程师，他在这行已工作了12年，高峰期一天能做9单服务。他常常背着双肩包，到处向人推荐日丰的产品。简单聊了几句，我们发现他对日丰的产品如数家珍，甚至比日丰的员工还熟悉，令人惊讶。

作为和用户连接最紧密的人，钟志坚所代表的水工群体更容易发现实际质量问题，听到用户最真实的声音。

这几年来，他发现自己的工作有了一些小小的变化。

以前，用户只能通过电话向他预约服务，如今，他在手机上就能接到服务订单；以前，他需要手绘或者拍管道图给用户，如今，他得背着全景相机，拍摄VR管道图，以方便用户在手机中更直观地查看。

和尹浪一样，手机也变成了钟志坚“器官的延伸”，几乎每天都在手机上和日丰的人讨论产品在实际使用中遇到的问题。水管工人用微信，而日丰的员工则使用企业微信，在同一个群里，彼此都用最习惯的方式来交流工作。日丰总部也能在企业微信里，看到一线的反馈以及现场采集到的水压等数据，从而了解每个水工的服务状况。

我们也问了钟志坚一个问题：“在你的实际感受中，数字化意味着什么？”

他的答案和那些数字化专家的几乎一致。“我觉得是提高效率吧。”

事实上，数字化带来的服务提效，还发生在服务的背后。

由于水工基本上是第三方，就难免出现服务标准难以统一的问题，特别是当日丰出了新品，必须高效地对分散在全国各地的水工进行培训，避免错误的安装手法影响产品寿命。

同钟志坚一样，几乎所有的水工都习惯于使用微

信，日丰就通过企业微信与微信的连接能力，用最快的方式连接到数百万水工，将他们按照区域拉入不同的微信群，里面可以直接发起直播，还能投屏和回放。新产品怎么向用户介绍，怎么安装，新的系统怎么用，都能够通过直播等工具进行高效培训。

这意味着，数字化的焦点还是在于“人”。当人与人的协同效率上去了，当个体的技能水平和素质上去了，服务质量也就上去了。

而对于用户来说，纸质质保卡还有了电子版，不用再担心纸质卡丢失后没有服务保障，在微信中就能查到，手机上就能预约服务。数字化让“管用50年”的承诺兑现增加了一层保障。

这其实就是数字化工具对日丰服务的赋能：它是一种连接，连接了第三方水工和日丰总部，更是连接了日丰和用户。

价值：一根水管的启发

现代商业的引擎，在于不断进化的生产模式。

1920年代初，福特汽车开创大批量、流水线生产模式。大商品时代的来临，极大地推动了人类的物质文明。美国经济由此进入了“咆哮二十年代”。

1970年代，丰田汽车的“精益生产”成型。凭借这套模式带来的极致的降本增效，日本一跃成为全球第二大经济体。

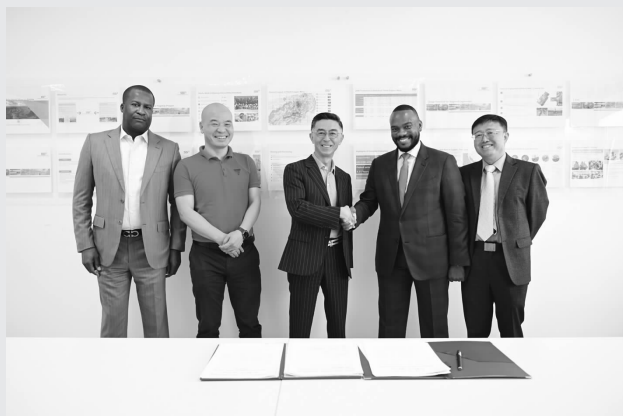
如今，中国制造业正开创新的范式：集合了“巨国效应”，智能生产和数字化管理工具对全行业的赋能生产模式。而这种范式让中国再小的制造行业“都值得再做一遍”。通过这次对日丰数字化转型的调研，除了对数字化赋能生产、管理、服务有了更清晰的认识，我们还提炼出了三点新的认识。

首先，数字化是一个生态，它实际上解决了链接的问题。从上游供应商，到下游经销商，最后到终端消费者，都需要协同和打通。自己做数字化，上下游却没有获得好处，对整个产业转型的帮助是有限的。

日丰用数字化帮供应商提高物流管理能力，为经销商提供最新设备、培训指导。与此同时，经销商和水工运用数字化工具又能即时反馈质量和服务问题，对日丰进行反向优化。

其次，除中国之外的其他国家，很难看到移动数字化工具的大量运用，没有像企业微信这样的工具——一种数字化的重要“中介”，就难以链接上下游。几十万个文档，几千家供应商，几十亿产量，完成如此大规模的协同和制造，没有移动协作工具的迭代，“降本增效”只是空谈。

数字化工具又如同日丰的水管，(下转第44页)

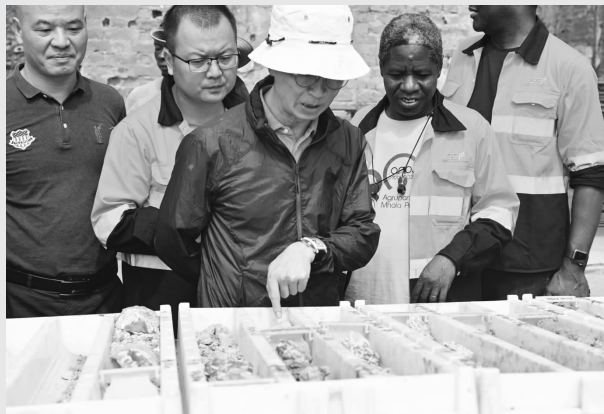


颜语董事长率队视察安哥拉铜多金属矿项目

文/星耀讯

当地时间3月12日至3月17日，星耀集团颜语董事长率队一行六人前往非洲国家安哥拉，进行为期一周的属地拜访会谈及项目视察，行程包括拜会中国驻安哥拉大使、拜会安哥拉能矿部部长、与合作伙伴进行会谈并签署决议、出席星耀项目奠基

仪式、特特劳（Tetelo）铜矿项目现场视察等一系列内容，既包括安哥拉投资营商环境、矿业发展及合作等宏观话题交流，也包括对项目现场的实地踏勘与矿区建设工作的具体视察和部署。



（来源：星耀新闻中心）

（上接第43页）连接着每一个“求水解渴”的人：内部的员工、外部的水工、上下游无数的经销商与服务商，最终抵达消费者。而不断扩展和建构的管道，连接着种种数字应用：邮件、直播、会议，从而催生出无限的可能性。或许，这就是日丰选择企业微信作为数字工具的理由。

最后，“人”是企业数字化的关键节点和根本出发点。数字化是为了更好地进行人与人的沟通，数字化是让人感到方便，而不是让人卷入更大的不便中；数字化是让企业和员工、消费者、协作者们产生情感链接的工具，当数字化赋能了这些群体，他们对品牌

和企业的忠诚度才会提高，从而形成良好口碑。

这十多年来，数字化的浪潮正在鞭打每一位制造业的从业者，在波谲云诡、快速迭代的大环境下，是折戟沉沙，还是破釜沉舟，这是时代对他们的拷问，也是对中国制造业的拷问。

数字化同样也需要两代人的传承与迭代。当年充满危机意识、未雨绸缪的许伟钊，准确预测到了数字化的必要性，而他的接班人许腾徽以更务实的态度和开阔的眼界，运用像企业微信这样的工具，把数字化注入到日丰的基因中。

（来源：吴晓波频道）

昆钢公司召开干部大会宣布干部任免调整

文/李红瑞 李照峰

3月2日上午，昆钢公司召开干部大会宣布干部任免调整。云南省委组织部副部长、省编办主任李朝文宣读有关任命决定。中国宝武党委书记、董事长陈德荣出席会议并作讲话。中国宝武省委常委、副总经理侯安贵，云南省国资委副主任、党委委员洪国正出席会议。会议由中国宝武组织部、人力资源部部长周学东主持。

会上，李朝文宣读关于昆钢公司主要领导调整的决定：孔祥宏任昆明钢铁控股有限公司（昆明钢铁集团有限责任公司）党委书记、董事长，免去王素琳昆明钢铁控股有限公司（昆明钢铁集团有限责任公司）党委书记、常委、委员、董事长职务。

陈德荣在讲话中指出：此次昆钢公司主要领导调整，是云南省委和中国宝武党委按照“合作协议”约定，从有利于昆钢未来长远发展，有利于云南当地经济发展大局，有利于中国宝武事业发展的角度，经中国宝武党委与云南省委充分沟通、协商一致、认真研究作出的决定。希望昆钢全体干部职工团结一致向前看，在新的领导班子带领下，奋发有为、凝心聚力，尽快扭转当前局面，为后续联合重组和整合融合奠定坚实基础。同时要进一步把思想和行动统一到云南省委省政府和中国宝武党委的决定上来，全力做好经营改革各项工作，不辜负云南省委省政府和中国宝武党委的期望。

陈德荣对昆钢公司提出四点要求：

一是要全面学习贯彻党的二十大精神，把学习成果转化为高质量发展的实际成效。希望昆钢领导班子结合习近平总书记考察云南和调研宝武重要讲话精神，带头学习领会、全面准确把握党的二十大精神，深刻认识新时代国有企业中流砥柱的使命作用，大幅提高昆钢综合竞争力，切实提升昆钢对云南省经济社会的贡献，助推云南加快南亚和东南亚辐射中心的建设。

二是要继续抓好“改革、发展、稳定”各项工作，防范化解重大风险。要在中国宝武的支持下，抓好资金平衡，确保资金链安全。要抓好安宁基地项目，制定竞争力提升计划，建成西南区域最具竞争力的钢铁生产基地。要继续大力推进人事效率提升工作。要积极加强与省委省政府各部门的沟通协调，为昆钢经营改善创造良好的政策环境和外部条件。

三是要加强党的领导，以高质量党建引领保障高质量发展。昆钢公司党委要积极发挥“把方向、管大局、保落实”作用，推进党建工作与生产经营深度融合。

四是要强化纪律规矩意识，确保全面从严治党落到实处。要坚定不移落实中央八项规定精神，驰而不息纠治“四风”。一体推进不敢腐、不能腐、不想腐。班子成员要切实履行“一岗双责”，带头严守纪律、严明规矩，营造风清气正的干事创业氛围。

王素琳作表态发言。她表示，坚决拥护和服从组织决定，回顾过去的两年，昆钢公司全面落实云南省委省政府以及中国宝武改革发展稳定要求，各项工作取得了新成效。感谢云南省委省政府、中国宝武的深切关怀，以及昆钢公司各级干部职工的鼎力支持。相信在云南省委省政府和中国宝武的坚强领导下，在新班子的带领下，昆钢将在推进高质量发展道路上取得更加长足的进步。

孔祥宏作表态发言。他表示，坚决服从组织决定，在云南省委和中国宝武党委坚强领导下，将和班子成员团结协作，带领昆钢全体干部职工在中国宝武创建世界一流伟大企业新征程中，坚定信心、凝心聚力，勇担绿色制造，共建区域高质量钢铁生态圈使命，努力将昆钢建设成为西南区域钢铁行业高质量发展的引领者。

公司党委副书记、总经理、副董事长马德代表昆钢公司领导班子作表态发言。他表示，坚决拥护上级的决定，一是提高政治站位，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，认真贯彻习近平总书记考察云南和调研中国宝武重要指示精神，推动云南省委省政府和中国宝武关于昆钢整合重组的决策部署落地落实。二是做到团结协作，在新班子的带领下，提升战斗力、凝聚力、向心力，发扬斗争精神，全力以赴应对困难挑战，推动昆钢高质量发展。三是切实尽责履职，聚焦做优做强钢铁主业，奋力开创昆钢发展新局面，为中国宝武创建世界一流伟大企业和云南经济跨越式发展作出应有贡献。

会议通过现场+视频的方式进行。昆钢公司领导班子成员、总部部门副职以上干部、二级单位党政负责人参加会议。

（来源：昆钢网站）



市有关部门调研组 在云内动力开展氢能开发应用调研

文/企 讯

2023年5月15日上午，昆明市委常委、市委组织部部长、市绿色能源产业链链长普利锋带队，昆明市人大常委会副主任、市绿色能源产业链副链长何健升、昆明市能源局、昆明市委组织部、昆明市绿色能源产业链办公室、昆明市经济技术开发区相关领导到云南云内动力集团有限公司（以下简称“云内动力”）开展调研。云南云内动力集团有限公司党委书记、董事长、昆明云内动力股份有限公司董事长杨波陪同调研。

调研组一行实地调研了氢燃料电池生产线并听取云内动力在氢能产业中核心技术研发、产品应用开发

等情况汇报，杨波同调研组就氢能产业未来发展方向等方面进行了沟通交流。

随后，调研组一行观摩了搭载公司氢燃料电池、混动产品的商用车。调研组一行对云内动力在氢能、新能源产业发展、技术研发方面取得的成绩给予了充分肯定，并表示氢能作为国家未来能源体系重要组成部分，云内动力要充分发挥自身优势，着力构建氢能产业高质量发展新体系，为实现国家“双碳”目标贡献力量。

面对新时代任务提出的新要求，云内动力将坚定不移贯彻绿色发展理念，聚焦新能源产业优势，让核心科技成为企业发展的驱动力，为昆明市工业经济绿色发展注入新动能。（来源：云内动力集团）

铁建装备荣获 湖北省科技进步一等奖

文\铁建宣

铁建装备参与的湖北省科技计划项目“高性能复杂铸件轻合金材料与控形控性工业软件”，主要负责高精度热物性参数库、全流程模拟仿真工业软件、铸造生产质量管理软件系统在轨道交通领域典型铸件上的应用。通过项目的实施，实现了基于数值模拟工业软件的数字化典型缺陷定量预测与工艺优化设计，箱体、镐臂类铸件等关重件的铸件单件串并联多工位全流程管理和溯源，订单、工艺设计、生产计划、数据采集、质量分析和监控等全面质

量管理。

“高性能复杂铸件轻合金材料与控形控性工业软件”的应用取得良好的成效，与铁建装备传统生产管理方法对比，铸件缺陷降低30%以上，典型铸钢件工艺出品率达到了72%，铸铁工艺出品率达到了85%，生产效率提高50%以上、生产成本降低15%左右，大幅提高了公司的数字化管理水平与市场竞争力。该成果荣获2022年度湖北省科技进步奖一等奖。

（来源：铁建装备网）

云南黄金集团“滇金”成功注册 LBMA 国际交割品牌

文/滇 进

2月28日，云南黄金集团旗下“滇金”品牌12.5千克金锭一次性顺利通过了LBMA外观检测和质量检测，注册成为LBMA国际黄金交割品牌，标志着云南黄金集团“滇金”品牌金锭生产规模及产品质量均达到了国际先进水平，成功获得进入国际黄金市场的入场券。

2018年，云南黄金集团启动伦敦金交割品牌注册工作，滇金公司、检测公司等单位通力协作，在严格的审查程序下，先后完成注册资本增资、设备更新、12.5千克金锭工艺优化、供应链合规审核、黄金出口许可证办理、金锭运输伦敦、金锭外观和质量检测等一系列工作，历经5年的精心筹备，云南黄金集团滇

金公司成为LBMA在中国第十三家，云南第一家LBMA良好交货精炼企业。

伦敦金品牌的成功注册，为集团发挥专业技术优势，提升“滇金”品牌影响力，积极践行“走出去”战略打下了坚实的基础。

在实施“十四五”规划承上启下的关键之年，也是疫情防控优化调整之后全力以赴“拼经济”的奋进之年，集团将以本次跨越为契机，积极打开以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，朝着打造行业领先、国内一流、国际先进的黄金企业不断迈进。

（来源：云南黄金）

制度成本下降 企业家才有用武之地

文/周其仁

江桂兰引起人们的注意，是在 2005 年年初。那时，浙江台州市海关公布 2004 年外贸情况，名列塑料模具行业出口榜首的，是温岭松门镇富岭塑胶有限公司。江桂兰，就是这家名不见经传的小公司的创办人。当地一位记者采访了这位农家女，报道写得感人。5 月我在浙江大学上课，在朋友送的一本《浙商》杂志里，第一次读到江桂兰的故事。6 月我到台州出差，顺道访问了松门镇，把江桂兰故事的细节也补充上了。

故事的开头就打动人。“1991 年 3 月，28 岁的江桂兰借来 20 万元的高利贷办起自己的塑料厂时，不仅别人，就连她自己以后的生活也没有底。她的条件并不优越：父母都是松门本地的农民，没资金没技术没关系；自己已经结婚 6 年了，还拉扯着一个 6 岁的孩子。唯一让她感到高兴的是，命运开始掌握在了自己的手里。”

起家设备是三台旧的注塑机，最早的产品是海上渔家用的冰盒。做出来的产品要推销，销不动要改；改进后还是难销，就转产衣架。1995 年，本来绝无参展资格的江桂兰，愣是“磨”进了广交会。她拉着样品，挨着展位求人容她“参展”，磨到第 125 个展位，一位宁波做外贸的温岭同乡终于被说动，以 4 万元之价把 1/6 个摊位转给了江桂兰。那一

次，江桂兰谈成了两笔生意，赚到的钱刚刚等于参展费用。

江桂兰向光顾自己展台的外商派发了十几张名片。几个月后，一纸传真从北美发到富岭塑胶，问能不能生产西式快餐用的塑料刀、叉、勺？江桂兰回复“能够”，发完传真后立即着手开发模具、生产样品，并很快向美国供货。

江桂兰并不知道她领导生产的大批餐具是供肯德基使用的，而那家订货的美国公司，本身就是肯德基的餐具供应商，迫于成本的压力，才尝试走上“外包”（outsourcing）之路——温岭的制成品，先发到美国工厂，然后再与“made in U?S?A.”的餐具一起打包运给肯德基。

肯德基发现，它的餐具供货商发来的货箱，有的安排整齐，有的凌乱。查问的结果，安排整齐的刀叉来自中国温岭。于是北京肯德基得到美国总部的通知，派专员到富岭公司实地验厂。江桂兰告诉我，第一次检查并没有通过，因为根本不知道生产塑料刀叉居然要查验那么多项目。江桂兰要求对方再给一个星期的时间。七天后，富岭厂包括周边卫生消毒、虫害控制等六大项 59 条标准，经查验全部合格，每一项都在 80 分以上。肯德基满意了，因为这样的分数甚至要好于美国国内的同类供应商。

2003 年底，首批试单的 12 个集装箱

被运往美国。得到首肯后，肯德基给江桂兰发来了1 200万美元的订单——富岭开始直接给肯德基供货。江桂兰笑了，“2004年我们差不多全在忙这个单子，整整出口了600个集装箱”。

这一年，富岭公司正式成为肯德基在中国内地唯一的指定供应商。同时，富岭也开始向迪斯尼等大公司供应刀叉。2004年，富岭的产值突破了1亿元，成为台州塑料模具业的龙头老大。

涉足国际市场还逼江桂兰重新拿起中学时代的英语书。那次在广交会上，“谈生意全靠让位的摊主帮忙翻译，我就想一定得把英语学起来”。回家后，她买了一本《外贸英语》开始自学，随时随地掏出来念几句。江的丈夫很吃惊：“你连普通话都说不好，还真打算说英文！”

2002年，江桂兰到上海参加外语培训班，是年她已经39岁。次年温岭外贸部门组织到美国参展，不料除江桂兰一人外，其余人包括翻译在内全部遭美国领馆拒签。江桂兰只身前往拉斯维加斯交易会，没带翻译，就靠她自学的英文接下了几十万美元的订单。

江桂兰不过是众多浙商中的普通一员。不过，这个由农家女成长为国际市场供货商的故事，给我这个研究经济的带来很多启发。

首要的一点，是企业家精神很重要。什么是企业家精神？就是永远不满足现状，千难万难也要发现一个满足他人需要、实现自己理想的市场机会。当年的江桂兰已有10年“打工”经历，也具备谋生的一般本领。可是她就是不安分，非要冒借20万高息贷款的风险，在市场里闯一闯。相比之下，商务计划倒是次要的因素，因为正是企业家精神驱动商务计划的提出、调整、坚持和升级。没有旺盛的企业家精神，不可能打开市场。

打听过江桂兰的经历，完全没有发现她的企业家精神来自家庭或家族的遗传。江桂兰身上那股非要干成一点什么的劲头，除了个性使然，更多的是受到环境的激发。

大环境，就是改革开放；小环境，就是在当地

听到、看到的市场先行人的故事。我是相信每个人身上多少都有点企业家精神的，问题是环境条件可遇而不可求。

天天“大批资本主义”的年代，就不要谈了。“官本位”体制靠“等因奉此”、“照办”过日子，也搞不成。“大锅饭、铁饭碗”呢？冒市场风险的机会成本实在太高。“官商勾结”比赛的是怎样搞权力，不可能把市场客户的需要放在首位。只有以上“四大皆空”，企业家精神才有用武之地。

企业家精神得到了激发，还要有机会。从江桂兰的故事看，市场开放实在非常重要。广交会上的半个摊位，当时似乎不经意发出的几张名片，论有什么效果完全很渺茫，但事后看，就是一项事业的重要开头。

当今中国许多地方大办市场，为千千万万个江桂兰提供出发的第一台阶，重要性是不可以被看低的。

江桂兰的故事也有助于理解中国经济的国际竞争力。看到“made in China”的产品在全球市场上越来越多，不少人以为那仅仅是“廉价劳动力”(cheap labor)使然。

年初我为文说明，离开了中国制度成本的大幅度下降和中国人学习曲线的显著上升，单以劳动力成本低，是无法解释中国产品在国际市场上与日俱增这一现象的。1980年中国的劳动力成本远为低下，那时候在哪里看到“made in China”？

江桂兰的故事提供了一个最直观的案例——允许经商、开业自由、农民可以出国做外贸等等，属制度成本下降的范畴。

农家女背英文单词呢？是学习能力改善中国产品质量的明证。再加上中国劳动力成本还是比欧美发达经济要低很多，物美价廉，“made in China”大行其道矣。

读江桂兰的故事看经济大局，千头万绪中不容易本末倒置。

(来源：人文新语)