



一丝不苟·装配转向架（图片由铁建装备 供稿）

昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



劳动模范：高洪昆



推动民营企业发展，重在“安心”
我国工业制造业存在的9个问题及解法
高洪昆：当好“昆缆”高质量发展的带头人
30岁，他决定造火箭，追赶马斯克
做有品格的企业和企业家
高手的强大，在于做事情能够专注到极致

封面人物：昆明电缆集团股份有限公司总裁 高洪昆

2023
第4期
总第200期

用专业、质量和技术创新征服世界的 铁建装备人

奋进中的

建设工业集团（云南）股份有限公司昆明公司



认真解读图纸



“点”到为止·焊接作业



机床操作手



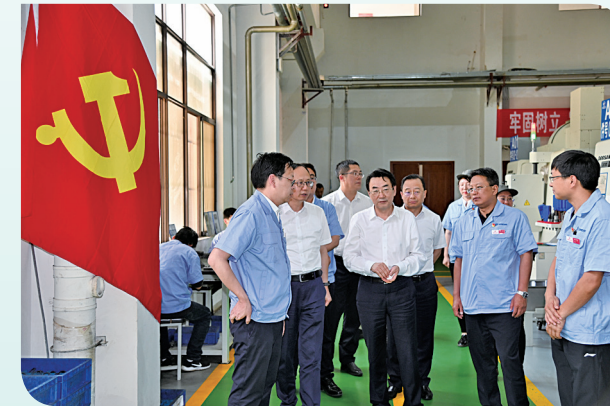
点检车架



铁建装备生产线



沐雨栉风·道岔清筛施工



兵器装备集团领导到公司调研



党的二十大精神专题宣讲



军工安全生产标准化复评



汽车发动机连杆生产线



青年精神素养提升工程



安全生产警示教育

（图片由铁建装备 供稿）

（图片由建设工业集团（云南）股份有限公司昆明公司 供稿）

推动民营企业发展

重在“安心”

文/刘尚希

推动民营企业发展，需要多在“安心”两个字上做文章。7月19日发布的《中共中央 国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》（以下简称《意见》）很好地回应了民营企业的关切。

《意见》一开始即用三个关键词给予民营经济的作用和地位以全新表述：“生力军”“重要基础”“重要力量”。进而言之，民营经济是推进中国式现代化的生力军，是高质量发展的重要基础，是推动我国全面建成社会主义现代化强国、实现第二个百年奋斗目标的重要力量。将民营经济与中国式现代化、高质量发展，以及全面建成社会主义现代化强国、实现第二个百年奋斗目标联系起来，是对民营经济的高度肯定。

民营企业的健康发展，事关共同富裕和国家竞争力，事关中国经济全局，怎么强调其重要性都不为过。然而，有一些人总是把民企发展中出现的一些问题，上纲上线加以批判，甚至得出“民营经济退场论”等错误观点。这在一定程度上对民营企业家还要不要继续发展企业的信心造成干扰。就此而言，解决民营企业遇到的问题，一个关键在于厘清对它们的认识。《意见》给出的“生力军”“重要基础”“重要力量”三个关键词，就是进一步提升和深化了对民营经济的认识。

《意见》对于法治化的强调，也值得关注。对于民营企业的发展，以往常常提到的三个词是市场化、法治化和国际化。《意见》更加突出了法治化。法治化，是能为民营企业发展提供长期稳定预期的重要前提。从这个意义上讲，《意见》强调法治化，是给予民营企业真正的定心丸。

市场经济是法治经济，我们既要发挥市场在资源配置中的决定性作用，政府也要更加积极有为。有形之手和无形之手的关系，需要靠法治化去构建和约束。这应当是平等的，对民企来说是要依法经营，对政府来说是要依法行政。只有把民营企业的发展和政府的行为一同纳入法治化的轨道，政府与市场的关系才能够得到正确的处理，市场和政府的合力才能最大化，实现“1+1大于2”的效果。这一点，在当前经济正处于爬坡过坎的时候，尤其重要。大体而言，强化法治保障，主要有两点。一是对一些相关的规章政

策，要尽快进行评估优化。比如一些部门出台的涉民营企业具体政策，在经过一致性评估后，符合法律要求的保留，不符合法律要求的、仅是从部门的角度作出的一些所谓强监管，就应取消。二是在执法、司法过程中，不管是民企还是国企都一碗水端平，平等对待。

《意见》是一份很有分量的文件，如何贯彻落实《意见》非常重要。如果说，这份《意见》是1，那么后面应当是1+N，还需要相关部门出台若干个具体的实施办法，确保《意见》的贯彻落实。有了《意见》和随之而来的1+N个实施办法，民营企业的信心将会大大增强。

首先，要贯彻落实好这份文件，使其真正变成一个长效“定心丸”，不仅是经济部门，非经济部门也应参与进来，立法、司法、执法、舆论宣传、纪检监察、金融监管、市场监管等一同发力。涉及宏观管理的所有部门都应当是参与者，为贯彻落实好中央这份文件都要发布各自的实施细则，形成促进民营企业发展壮大的大合唱和大氛围。这样一来，就可以避免因为理解、协调不到位，有的踩油门、有的踩刹车的现象发生。

其次，就《意见》的贯彻实施情况，还可建立一个政府部门、专家学者、企业等各方参与、定期召开的社会评估机制，并且将评估结果及时向社会公开，督促相关部门就评估中发现的问题采取整改措施，持续地贯彻落实好《意见》精神，以彰显中央的权威性。

再次，建立健全公平竞争审查制度。公平竞争政策的基础性地位是我们一直强调的。然而，现实中，公平竞争原则还没有得到完全落实。国家市场监督管理总局、国家发展和改革委员会、财政部、商务部近日联合印发通知，部署全面清理妨碍统一市场和公平竞争的各种规定和做法。除此之外，要夯实公平竞争政策的基础性地位，还需建立健全公平竞争审查制度，完善审查机制。公平竞争审查机制依然有一些不明确的地方：谁牵头、怎么做、审查结果是什么等，都需要向社会公开。过去，对于民营经济发展，在某些地方存在“上热中温下冷”，要避免这种温差现象，公平竞争审查需要得到真正的落实。

（来源：清华金融评论）

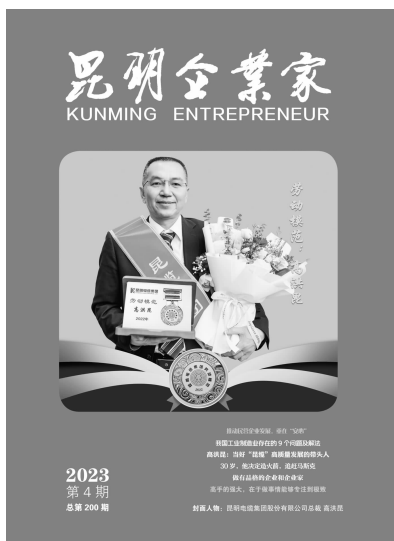
昆明企业家

双月刊

2023年第4期 (总第200期)

2023年8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

推动民营企业发展 重在“安心” 刘尚希 (1)

政策信息

云南省进一步稳就业促发展惠民生 20 条措施 (4)

领导讲话

我国工业制造业存在的 9 个问题及解法 李毅中 (8)

封面人物

高洪昆：当好“昆缆”高质量发展的带头人 刘恩力 何 鸣 (11)

走近企业家

对话王传福：比亚迪的 5 个优势 Forbes China (13)

30 岁 他决定造火箭 追赶马斯克 赵东山 (16)

“咚咚”吟 涂俊明 (19)

企业家论坛

做有品格的企业和企业家 宋志平 (20)

编委会

主任：马立军

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：

云南康思律师事务所荣誉主任

周昌发

- 写给华为抑郁症员工的一封信 任正非 (23)
- 创新靠“反馈”推动 李彦宏 (25)
- 走出“在商言商”的陷阱 岩 梅 (27)
- 做到这四点 企业的数字化就可以达到极致状态 祝 刚 (28)

专家观点

- 提升产业链供应链韧性和竞争力 曲如晓 (29)
- 企业最大的经营能力 是人才经营 彭剑锋 (30)
- 从实体企业到双实体企业有多远 郭立琦 (33)
- 高手的强大 在于做事情能够专注到极致 周泰戎 (34)
- 做企业 如何构建“长期主义”护城河? 管清友 (36)
- 怎样让授权有效? 陈春花 (38)

大事要情

- 我国已培育专精特新中小企业近十万家 郭 倩 (39)
- 民营经济对昆明全市经济增长的贡献率达 44.5% 杨 敏 (40)
- 云天化集团今年上半年实现利润总额 40 亿元 张文学 (40)
- 中国医药总经理胡慧冬一行到访云南白药 行 政 (41)

商业洞见

- 出海 出海 秦 朔 (42)
- “想法”太重要 实现了就是改变世界 周其仁 (46)



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

云南省人民政府办公厅

云政办发〔2023〕28号

云南省人民政府办公厅关于印发 云南省进一步稳就业促发展惠民生20条措施的通知

各州、市人民政府，省直各委、办、厅、局：

《云南省进一步稳就业促发展惠民生20条措施》已经省人民政府同意，现印发给你们，请认真贯彻执行。

云南省人民政府办公厅

2023年7月10日

(此件公开发布)

云南省进一步稳就业促发展惠民生20条措施

为贯彻落实《国务院办公厅关于优化调整稳就业政策措施全力促发展惠民生的通知》（国办发〔2023〕11号）精神，深入实施就业优先战略，多措并举稳定和扩大就业岗位，全力促发展惠民生，制定以下措施：

一、激发市场活力，扩大就业容量

（一）鼓励经营主体开发岗位吸纳就业。对吸纳我省登记失业半年以上人员（劳务派遣、劳务外包人员除外），签订1年以上期限劳动合同，并稳定就业6个月（含）以上的经营主体、社会组织（包括社会团体、基金会、社会服务机构、律师事务所、会计师事务所等），按照每雇用1人1000元的标准给予一次性吸纳就业补贴。在全省范围内，对激发市场活力好、带动就业能力强的就业创业平台、园区、基地在政策性奖补认定过程中给予一定倾斜。（省人力资源社会保障厅、省财政厅等按照职责分工负责）

（二）培育创业主体带动更多就业。支持高校毕业生、退役军人、农民工等群体创办投资少、风险小的创业项目，从事创意经济、个性化定制化文化业态和农村电商等特色经营。实施大学生创新创业能力提升工程，促进高校毕业生等青年创意设计成果转化；支持高校毕业生、退役军人、农民工等群体返乡创业，为返乡创业群体提供便捷优惠的公共服务，落实好返乡入乡创业所需的实用性培训、资金、场地、用工、营销等扶持政策，培育一批在农村电子商务领域创业的人才及企业，提高就业转化率。（省人力资源社会保障厅、省发展改革委、省财政厅、省商务厅、省农业农村厅、省市场监管局、中国人民银行昆明中心支行等按照职责分工负责）

（三）加大对口岸、抵边地区的政策支持。依托河口、磨憨、瑞丽等沿边产业园区建设，围绕园区产业规划，积极承接劳动密集型产业，提升口岸、抵边地区对周边区域劳动力吸纳能力。加大对

口岸、抵边地区实施“就地就近就业”政策引导，对吸纳本州、市内登记失业半年以上人员，签订1年以上期限劳动合同，并稳定就业6个月（含）以上的企业可享受现有政策基础上浮20%的一次性吸纳就业补贴；支持口岸、抵边地区企业自行开展具有实用性的职业能力提升培训。对在口岸、抵边地区从事跨境电商创业的高校毕业生，优先给予免费入驻政府主办的创业孵化园，并提供免费网络创业培训、创业担保贷款支持、创业导师帮扶、创业奖补政策兑现等创业服务。（省发展改革委、省商务厅、省人力资源社会保障厅、省财政厅等按照职责分工负责）

（四）落实税费减免政策。继续实施增值税小规模纳税人减免、小微企业“六税两费”减征、小型微利企业和个体工商户所得税优惠、研发费用税前加计扣除等政策。落实国家和我省出台的重点群体就业创业税费优惠政策，对招用重点群体就业的企业，经县级以上人力资源社会保障部门核实认定，符合条件的，在3年（36个月）内按照实际招用人数以每人每年7800元依次扣减增值税、城市维护建设税、教育费附加、地方教育附加和企业所得税，政策实施期限截至2025年12月31日。（省人力资源社会保障厅、省税务局、省财政厅等按照职责分工负责）

（五）加大职业技能培训。围绕我省12个重点产业发展需求，积极推动各类高校、职业院校（含技工院校）、职业培训机构和符合条件的企业开展重点行业、急需紧缺职业（工种）技能培训。深入实施“技能云南”行动，为有培训需求的高校毕业生提供新兴产业、智能制造、智能建造、现代服务

业等技能培训，开展新业态新就业群体培训，提升就业创业能力。持续开展农村电商人才培育，利用现有电商资源，开展品牌设计、市场营销、电商应用等专业培训，培养一批农产品网络销售实用人才。充分用好就业补助资金、失业保险基金、职业技能提升行动专账资金、企业职工教育经费等资金开展培训，按照规定给予职业培训补贴。参加失业保险1年以上的企业职工、领取失业保险金人员，按照规定可申请失业保险技能提升补贴。同一参保人1年内同一职业（工种）同一等级只能申请并享受1次技能提升补贴，不得与职业技能提升行动专账资金、就业补助资金支持的职业培训补贴重复享受。每人每年享受补贴次数最多不超过3次，政策实施期限截至2023年12月31日。（省人力资源社会保障厅、省财政厅等按照职责分工负责）

（六）继续实施失业保险稳岗返还政策。2022年底前足额缴纳失业保险费12个月以上且当前处于正常缴费状态，2022年度未裁员或裁员率不高于全国城镇调查失业率5.5%的控制目标，30人（含）以下的参保企业裁员率不高于参保职工总数20%的，可申请失业保险稳岗返还。大型企业按照企业及其职工2022年度实际缴纳失业保险费的30%返还；中小微企业、社会团体、基金会、社会服务机构、律师事务所、会计师事务所、以单位形式参保的个体工商户按2022年度实际缴纳失业保险费的60%返还。返还资金用于职工生活补助、缴纳社会保险费、转岗培训、技能提升培训等有关支出。政策实施期限截至2023年12月31日。（省人力资源社会保障厅、省财政厅等按照职责分工负责）

（七）发挥人力资源产业促就业作用。积极组



促进生物医药产业数字化发展

织人力资源行业企业参与各项招聘活动，特别要针对口岸、抵边地区劳动密集型产业用工需求，引导各类人力资源服务机构发挥专业优势为其提供用工服务。各地可结合实际向人力资源服务企业购买行业岗位需求供给分析、零工需求对接等基本就业创业服务成果。指导重点行业、重点企业通过开展劳务协作、人力资源外包服务降低企业用工成本。（省人力资源社会保障厅、省财政厅，各州、市人民政府按照职责分工负责）

二、加大金融支持，促进稳岗扩岗

（八）鼓励金融机构加大稳岗扩岗类信贷投放。支持金融机构在依法合规、风险可控的前提下，优化贷款审批流程，合理确定贷款额度，增加信贷等支持，为符合条件的小微企业提供信贷支持。重点支持在我省登记注册的吸纳就业人数多、稳岗效果好且用工规范的实体经济、小微企业和个体工商户，特别是民生关联度高的养老、托育、家政、餐饮、外卖配送等行业企业，“用工难、用工贵”问题突出的稳岗保供企业，吸纳高校毕业生、退役军人、返乡入乡人员、登记失业人员、城乡就业困难人员等群体较多的小微企业和个体工商户。（中国人民银行昆明中心支行、省人力资源社会保障厅、省地方金融监管局等按照职责分工负责）

（九）落实创业担保贷款及贴息政策。加快落实创业担保贷款政策，推行创业担保贷款网上申办。继续支持重点群体和吸纳重点群体就业的小微企业申请创业担保贷款。简化担保手续，提升担保基金效能，对重点群体20万元以下的个人创业担保贷款，原则上取消反担保要求，按照规定享受财政贴息。健全风险分担机制和呆账核销机制。创业担保贷款借款人因自然灾害、重特大突发事件影响流动性遇到暂时困难的，可申请展期还款，期限原则上不超过1年，对展期、逾期的创业担保贷款，财政部门不予贴息。（省人力资源社会保障厅、省财政厅、中国人民银行昆明中心支行等按照职责分工负责）

三、拓宽就业渠道，促进高校毕业生等青年就业创业

（十）挖掘公共部门岗位资源。挖掘党政机关、事业单位编制存量，统筹自然减员，加大补员力度，合理确定招录（聘）时间。适度扩大“三支一

扶”计划等基层服务项目招募规模。逐年扩大大学生志愿服务西部计划规模，实现3年翻一番。实施“城乡社区专项计划”、“大学生乡村医生”专项计划，落实医学专业高校毕业生免试申请乡村医生执业注册政策。（省委组织部、省委编办、省教育厅、省财政厅、省人力资源社会保障厅、省卫生健康委、团省委等按照职责分工负责）

（十一）稳定国有企业招聘规模。对按照工资效益联动机制确定的工资总额难以满足扩大高校毕业生招聘需求的国有企业，经履行出资人职责机构或其他企业主管部门同意，统筹考虑企业招聘高校毕业生人数、自然减员情况和现有职工工资水平等因素，2023年可给予一次性增人增资，核增部分据实计入工资总额并作为下一年度工资总额预算基数。（省人力资源社会保障厅、省财政厅会同履行出资人职责机构和其他企业主管部门按照职责分工负责）

（十二）增加市场化就业岗位。经营主体、社会组织（包括社会团体、基金会、社会服务机构、律师事务所、会计师事务所等）招用毕业年度或离校2年内未就业高校毕业生、登记失业的16—24周岁青年，签订1年以上劳动合同，按照每人2000元的标准给予用人单位一次性吸纳就业补贴。继续实施县级以下中小微企业招用毕业年度高校毕业生一次性吸纳就业补贴政策。（省人力资源社会保障厅、省财政厅等按照职责分工负责）

（十三）支持高校毕业生等青年创业。对高校毕业生返乡创业做电商的，符合条件的给予免费网络创业培训、创业担保贷款、吸纳就业补贴、一次性创业补贴等政策扶持；支持高校创办“校园创业孵化园”，为在校大学生创业提供场地、项目指导、创业能力培训等支持。（省人力资源社会保障厅、省教育厅、省财政厅、团省委等按照职责分工负责）

（十四）引导高校毕业生服务乡村振兴。对到我省艰苦边远地区和边境县、市以下基层单位就业的高校毕业生，按照规定落实学费补偿和国家助学贷款代偿、高定工资等政策，对招聘为事业单位工作人员的，可按照规定提前转正定级。对毕业3年内的高校毕业生在我省行政区域内乡镇、村企业就业，签订6个月以上劳动合同，且从2022年1月1日起算基层服务期满6个月的，给予个人5000元的一次性基层就业奖补。（省委组织部、省教育厅、省财政厅、省人力资源社会保障厅、省农业农

村厅等按照职责分工负责)

(十五) 实施 2023 年就业见习万岗募集计划。广泛动员各类企事业单位、社会组织等, 募集公示就业见习岗位 2 万个以上, 组织见习 1.5 万人以上。对吸纳离校 2 年内未就业高校毕业生和中职毕业生、登记失业的 16—24 周岁青年参加就业见习的单位, 省级按照每人每月 1500 元的标准给予就业见习补贴, 用于支付见习人员见习期间基本生活费、办理人身意外伤害保险, 以及对见习人员的指导管理费用。对见习期满留用率达到 50% 以上的单位, 见习补贴标准每人每月再提高 500 元。自 2023 年 1 月 1 日起, 对见习期满与见习人员签订劳动合同的, 给予见习单位剩余期限见习补贴, 政策实施期限截至 2023 年 12 月 31 日。(省人力资源社会保障厅、省教育厅、省科技厅、省工业和信息化厅、省民政厅、省财政厅、省商务厅、省国资委、团省委、省工商联等按照职责分工负责)

四、强化就业帮扶, 兜牢民生底线

(十六) 精准帮扶就业困难人员。畅通失业人员求助渠道, 健全失业登记、职业指导、技能培训、岗位推荐、生活保障联动机制。及时将就业困难人员纳入援助范围, 实施精准分类帮扶, 研究制定个性化援助方案, 提供“一人一档”、“一人一策”精细化帮扶。完善就业困难人员实名信息库, 实现底数清、就业状态清、技能水平清、服务需要清, 探索建立就业困难人员动态管理机制, 合理确定就业困难人员认定标准。对通过市场渠道难以实现就业的, 运用公益性岗位予以安置, 确保“零就业”家庭至少一人就业。(省人力资源社会保障厅、省民政厅、省残联等按照职责分工负责)

(十七) 保障困难群众基本生活。对符合条件的失业人员, 做好失业保险金、代缴职工基本医疗保险费(含生育保险费)等常规性保生活待遇发放工作。将符合条件的生活困难失业人员及家庭纳入社会救助范围, 保障基本生活。达到条件的及时启动社会救助和保障标准与物价上涨挂钩联动机制, 按照规定足额发放物价补贴。(省人力资源社会保障厅、省发展改革委、省民政厅、省财政厅等按照职责分工负责)

五、优化服务机制, 提升服务水平

(十八) 健全重点企业常态化联系服务机制。

各级政府负责梳理形成本地带动就业能力强、涉及国计民生和生产保供的企业清单, 充分发挥人社服务专员作用, 强化“一人一企”定点服务, 建立岗位收集、技能培训、稳岗用工、政策服务联动机制。(省人力资源社会保障厅、省发展改革委、省工业和信息化厅、省市场监管局、省国资委, 各州、市人民政府按照职责分工负责)

(十九) 持续优化经办流程。强化公共服务信息化运用, 简化申办流程, 积极推行“直补快办”。及时编制各项政策资金审核发放流程和办事指南, 主动告知、协助符合就业创业扶持政策条件的企业和劳动者按照规定申报享受政策补贴, 提升就业政策获得感和满意度。(省直有关部门, 各州、市人民政府按照职责分工负责)

(二十) 完善就业创业公共服务体系。加快推进就业信息化建设和应用, 建成全省集中的就业信息资源库和就业一体化信息平台, 实现全流程进系统、全业务实名制、全服务上平台。教育、工业和信息化、市场监管等部门与人力资源社会保障部门开展数据共享, 实现就业动态监测管理。积极争取国家公共就业服务能力提升示范项目在我省落地见效; 探索实施云南省级公共就业创业服务能力提升示范项目, 围绕强服务、提技能、稳就业, 着力打造覆盖全民、贯穿全程、辐射全域、便捷高效的全方位公共就业服务体系, 促进高质量充分就业, 推动我省公共就业服务质量和水平全面提升。(省人力资源社会保障厅、省教育厅、省财政厅、省工业和信息化厅、省发展改革委、省市场监管局, 各州、市人民政府按照职责分工负责)

各级政府要切实履行稳就业、促发展、惠民生的主体责任。省直有关部门要完善有关配套政策, 细化具体措施, 加强横向联动, 形成工作合力。县级政府要建立由政府分管负责同志牵头的就业工作领导机制, 制定具体的实施方案。各级政府要统筹做好本地稳就业工作和规模性失业风险应对处置, 确保就业形势整体稳定。同时, 要强化宣传解读, 广泛推动稳就业政策进企业、进园区、进校园、进社区(村), 创新政策宣传方式, 提高政策知晓度。要强化资金保障, 加大就业补助资金和产业发展资金统筹力度, 积极调整支出结构, 优化资金投向, 重点保障稳就业支出。

(来源: 云南省人民政府门户网站)

我国工业制造业存在的

9 个问题及解法

文/李毅中

我想就二十大报告当中关于运用导向的论述，如何分析看待我国工业制造业自身存在的一些问题，探索开拓中国式现代化的实践路径谈一点体会，不当之处请批评指正。

准备了两个问题，先说第一个：

要充分肯定成绩，坚持问题导向，剖析工业制造业自身存在的问题。

推进中国式现代化是我们新时代、新征程的使命和任务。开拓中国式现代化的实践路径要坚持稳中求进的工作总基调，坚持实事求是，尊重规律，保持定力，循序渐进。

“二十大”报告提出了“六个坚持”，其中之一就是“必须坚持问题导向”。问题是时代的声音，在经济社会活动中发生的问题和矛盾是客观存在的。现实与时代要求之间的差距、矛盾又可以转化为发展的动力。

我们能够觉察、发现、查找并解决问题，要具有清晰镇定的定力，不断找出解决问题的新观念，新思路，新方法，并且身体力行去落实解决。

当前国际国内的形势复杂多变，压力加大，各国都在调整产业结构，像本土化、区域化、多元化，这个可以理解。美国网罗其盟友对我进行遏制封锁打压逐步升级，一个是台积电，跟我们终止了高端芯片的制造，再有就是荷兰的 ASML 不卖给我们高端的光刻机，很不友好。

世界经济复苏迟缓，国际经济组织预测今年全球经济只增长 2.7%，其中美国 1.6%，我国经济持续恢复，但是目前的数据来看，弱于预期，下行的压力有所加大，恢复的基础还不牢固。发展经济的着力点是实体经济，工业和制造业是根基。

在变局下我们再次审视我国工业产业发展自身存在的风险和挑战、问题和差距，努力去破解，我



总结了制造业和工业产业本身存在的几个问题，不是全部的问题。

中国工业制造业发展存在的问题

一是工业制造业占 GDP 的比重出现过早过快的下降，脱实向虚的状况没有改变，需要我们认识上、措施上继续加以纠正。大家看到高峰的时候是 2006 年，工业 42%，然后一路下跌，跌到 2020 年 30.9%，好在最近两年有所反弹，去年达到 33.2%。制造业同样由 32.5% 跌到 26.3%，去年有所反弹，27.7%，什么概念呢，韩国的制造业占 GDP 的比重 27%，但是韩国是在 1995 年工业化，我们要在 2035 年基本工业化，韩国人均 GDP 超过三万美金，我们刚刚超过一万美金。而我们制造业的占比甚至比韩国还要低，这个确实很危险。

第二个问题是科技创新的能力不够强，关键核心技术受制于人，投入少，占 GDP 的比重 2.55%，其中基础研究只占 3 万亿的 6.3%，到 2025 年力争达到 8%。发达国家是多少呢，15% 到 20%。俄罗斯 15%。所以我们这个基础研究的投入比较薄弱。再有成果转化率 30%，不及发达国家的一半。

第三个问题是产业多处于全球价值链的中低端，门类全体量大，但是结构不够优化，一些行业技术经济指标与国际水平差距较大，产品低端过剩，高端不足，质量品种差距较大，缺乏具有国际影响力的知名品牌。

四是工业基础能力仍然比较薄弱，一些基础零配件，元器件依赖进口，12寸的硅晶圆，虽然我们有自己的生产线，但是大多数还是需要进口，存在卡脖子的痛点，产业链安全存在风险。

第五个问题是地区行业企业差异大。我们国家工业2.0和4.0并存，大中小企业融合发展不够，区域产业同质化，低水平重复建设的现象仍然比较明显。

第六是绿色低碳转型艰难。单位GDP能耗是发达国家的2.1倍，研究污染有明显的扭转，但是还没有根本改变。二氧化碳排放量占了全球的30%。碳达峰、碳中和的压力大、任务重，3060的任务完成也是很艰难的。

第七是数字化智能化正在起步向前推进，但是转型的深度广度不够，复合型人才短缺，应用场景不多。两化深度融合，企业跨界融合，还需要走深向实。集成电路制造薄弱，软硬件研发研制还需要发力。

第八是部分能源资源短缺，原油进口依存度73.5%，天然气43%，我说一下其他的矿石，铁矿石对外依存度85%，铜、钴、镍约90%，锂70%依赖进口。国内勘探开发投入不足，国际合作开发步履艰难。这个照片是30万吨油轮在浙江舟山，我们进口油占73.5%。

第九是产业循环不够畅通，国内市场存在闭环保护，统一大市场还没有完全建立起来，国际多边双边的合作还待加强，我们的话语权，参与权明显不足。

以上是我总结我们工业制造业产业自身存在的问题，还不是全部的问题。这没有涉及体制、机制、人才、管理的问题。

我们看到问题和差距，提出办法并且身体力行落实、解决，这是自信，有实力的表现。

第一个问题，我们来分析一下工业制造业取得巨大成绩的同时存在这些问题，我们应该清醒的看到。

第二，坚持问题导向，落实战略举措，建设制造强国。

中国工业制造业问题的解法

面对超预期事件增多，不确定，不稳定几率增加的状况，要把握住我国经济结构性深层次的矛盾和问题，标本兼治才能做好基础，增强动力。不管风云如何变换，关键是办好自己的事儿，这是确定的。工业和制造业自身应该从以下几个方面针对上述问题持续努力：

一是保持工业制造业占比基本稳定。刚才我谈第一个问题就是占比过早过快的下降引起了中央的高度重视。2035年基本实现新兴工业化、信息化、城镇化、农业现代化，也就是说工业化还要走很长的路，十九届五中全会要求保持制造业占比基本稳定，巩固壮大实体经济根基。同志们，这是在党的文件里第一次出现这样的论断。保持制造业占比基本稳定。

二十大再次强调推进新型工业化，加快建设制造强国，我们要重点澄清认识，提振信心、强化措施，充分发挥工业对经济社会发展的带动支撑保障作用，不再片面追求服务业占比比例的上升。要力争工业增速与GDP的增速略高或者相当，工业投资的增速与全社会投资增速略高或者相当。只有保证了质量的略高和相当，制造业和工业的占比才能保持基本稳定，否则还会继续下降。我们要实现经济的有效的提升和量的合理增长，去年工业和制造业占GDP的比重是32.7和22.7%，连续两年提升。

二是提高创新能力，加快成果转化。加快关键核心技术和行业共性技术的攻关，完成第一轮重大科技专项的基础之上，瞻前布局一批重大专项，国家实验室和重要级制造业创新中心。规上工业企业要有自己的研发团队和逐量的投入，规上工业企业研发费用占销售收入比重“十四五”要从1.35%提高到1.6%左右，构建产学研用深度融合与技术创新体系。

同志们要注意，产学研加一个用字，落实成果转化和产业化。

三是强化工业基础能力，提升产业链供应链的韧性和安全水平。二十大再次强调实施产业基础再造工程，包括五个内容：基础零部件元器件，基础工艺，基础材料，产业技术基础再加上基础软件。中国制造2025提出四基，这几年又加了基础软件，合称五基。产业基础高级化是核心竞争力的基石，

也是实现数字化、智能化的前提，必须下工夫做扎实。

四是推动数字经济和实体经济深度融合要走深向实。言外之意是不深不实。数字产业化是手段，产业数字化才是目的。提升半导体产业材料设备和高端芯片的制造能力和水平，时间关系不解释了，我们的制造能力太薄弱，设计水平不低，封装设计的水平也不低，但是恰恰制造的环节太薄弱了，因此台积电和我们中断合作，确实对我们有很大的影响，我们要着力提高制造能力和水平。

适度超前开展数字基础设施建设，而且延伸到行业和企业，打造具有国际竞争力的数字产业集群，数字经济核心产业增加值占GDP比重“十四五”要从7.8%提高到10%，这是“十四五”的重要指标之一。主攻智能制造，5G+工业互联网，示范推广，深入到生产制造的核心环节，我说的我们数字化转型还不深不实其中一个体现就是现在我们的数字化转型往往停留在表面、表层，没有深入到生产制造的核心环节，要促进企业和产业链的数字化转型升级，不仅是企业，而要整个产业链的数字化。

五是推行绿色低碳、先立后破，稳步安全降碳。能源是源头，工业是重点，政策是支撑，要立足国情，调整优化能源结构，产业结构和产品结构，加强化石能源清洁高效利用。查清碳排放、碳足迹，落实碳排放总量强度双控，保供稳价，保障安全。许多行业没有直接排放二氧化碳，但是用电用水里面都包含了碳足迹，用碳足迹衡量，所有的企业都有、所有的行业都有减碳的任务。攻克技术难点，发展碳交易，落实绿色金融各项举措。

六是提升优质制造，提品质、增品种，创品牌。“三品”应扩展到全部的产品和服务，不仅仅是消费品，包括生产资料，生活资料，包括所有的服务。三品的原动力来自于先进技术，要从研发设计抓起，要落实到绿色智能改造中，建立与智能制造相适应的质量管控体系。上世纪七十年代我们学日本，现在不行了。要采用数智孪生等新方法新模式，建立全生命周期服务，注重用户体验，市场评价，推进各个层次的技术标准升级，提升质量创造消费，拉动内需。

七是加快构建现代化产业集群。发展壮大新兴产业，先进制造业，加快传统产业改造升级，建设各具特色的生产性服务企业和平台。如期完成重点

工程重点项目，打造各具特色的区域优势产业，形成区域级、国家级先进制造业产业集群，实施领航企业培育工程，梯度培育优质企业，包括专精特新企业，小巨人企业，制造业单向冠军企业和作为链主的产业链龙头企业，实现大中小企业融通发展。

八是坚持两个毫不动摇落到实处，促进国民共进协调发展。加快国有经济布局优化和结构调整，国有资本要向关系国家安全和国民经济命脉的领域集中，更好的发挥控制力、支撑力、影响力和带动力。

优化民营企业发展环境，国企民企平等对待，进一步放宽市场准入，破除不利于民间投资和外资投入的隐性壁垒，促进民营经济发展壮大，重大项目和投资风口上要鼓励和支持国企、民企合作共赢。

现在动力电池是投资的风口，很热，但是动力电池行业民营企业占据了绝对的优势，第一是宁德时代，第二是比亚迪，他们的市场占有率分别是52%和16%，两个企业在全世界也是排行第一第二。

我们中央企业、国有企业发展电动汽车就没有必要自己去搞动力电池，宁德时代、比亚迪与多个中央企业、国有企业合资，建立动力电池的合资厂，比如说一汽、上汽、东风、长安、广汽、北汽等等。中央企业和国有企业责任重大，要共赢共进，同时给民营企业留下更多的发展空间。

九是要继续扩大对外开放，适应全球经济的新变局。充分发挥产业优势，提高产品的国际竞争力，发挥市场优势，积极改善国际交往环境，改善多边双边交流合作，吸引外资，走出去，特别是“一带一路”沿线国家，合作共赢，开拓两个市场，两种资源，促进内外循环协调畅通。我选的照片是中俄东线天然气管道，直径1.4米，现在贯通东北、华北、直达上海，每年可以输送380亿立方米的天然气，占我们全国天然气用量的接近1/7。

主动参与全球和区域合作，应对外部势力的封锁打压，应对借绿色低碳可能产生的各种贸易、非贸易壁垒，维护好国家利益。

我谈的九条措施也不是很全的措施，没有谈到机制体制人才培养和企业管理方面的内容。但是和我们会议的主题，怎么去探索实践中国式现代化的路径是不是可以有一点启发。

（来源：财经 ThinkTank，作者系工业和信息化部原部长、中国工业经济联合会会长）



高洪昆： 当好“昆缆”高质量发展的

带头人

文/刘恩力 何鸣

今年七月，一项对民营经济发展重大利好的政策出台了——《中共中央国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》，我们注意到这项政策其中的一个重要提法：要培育和弘扬企业家精神，发挥优秀企业家示范带动作用，及时总结推广富有中国特色、顺应时代潮流的企业家成长经验。为学习、贯彻、落实好这个政策的精神要义，我们在本期昆明企业家杂志《封面人物》栏目向大家介绍一位具有开拓实干品质的本土民营企业家高洪昆同志，他是现任昆明工业经济联合会副会长、昆明电缆集团股份有限公司总裁、昆电工电缆有限公司总经理。

带领老牌机电企业展翅高飞

高洪昆，男，55岁，籍贯云南陆良。1991年毕业于云南大学企业管理专业，本科学历，他大学毕业后就分配到昆明电缆厂工作至今，30余年一直在昆缆从事企业管理工作，历任企业中、高层管理者，享有高级经济师职称。

要了解高洪昆，首先要了解昆明电缆厂的前生今世，毕竟操持好这份远近闻名的“家业”着实不易。现今的昆明电缆集团股份有限公司其前身是昆明电缆厂，始建于1936年。昆明电缆厂即为当时中央电工器材厂第一厂，成立之初就引入了英、德、法、美等国较先进的电线电缆设备，并专门派人员到英、德两国学习，于1939年生产出了“中国第一根导线”，开创了我国独立生产电线电缆的历史，被誉为“中国电线电缆工业的摇篮”，为抗日战争作出了重大贡献。

这个有着光荣印记的电缆制造企业，在新中国成立后的七十多年，又经历了从计划经济体制的积淀到社会主义市场经济体制洗礼的历史性跨越，经过多次的改制激荡、股权重组，完成了一个老牌国有企业向新锐民营企业的蜕变。

在这蜕变过程中，高洪昆也以三十多年管理岗位历练的加持，从一个基层管理人员成长为这个电缆制

造企业发展的引领者、决策人。

高洪昆认为，电线电缆行业被誉为国民经济的“血管”和“神经”，云南具有丰富的能源资源和面向南亚东南亚开放的门户等天然优势，电线电缆行业市场需求巨大，发展前景广阔。这是高洪昆筹划昆缆前景，执着于电线电缆事业创新发展的十足底气。

2019年底，集团公司将电缆主业全部注入、成立了全资的昆电工电缆有限公司，他兼任了总经理。百尺竿头更进一步，他带领昆电工公司迅速发展。

2020年，公司走出了搬迁和转型后的颓势，呈现产销两旺景象；

2021年，企业竞争力进一步提升，昆电工公司被评为“中国电线电缆行业最具竞争力百强企业”、被工信部授予专精特新“小巨人”企业称号、被科技部认定为云南省高新技术企业（报备公示）；云南省绿色工厂、绿色供应链企业，彰显着企业的社会责任。

2022年，高洪昆总经理带领昆电工公司制定切实可行的经营方针和目标，务实进取，扎实苦干，积极拓展电线电缆营销市场，着力开展营销团队建设，加强销售团队的管理考核和引导工作，实现工作过程制度化和规范化。

他审时度势，与公司决策层一起制定了新的战略布局：

- 1、抓住国家西部地区 and 新能源产业开发的契机，公司组建北方营销总部，积极拓展北方市场；
- 2、配合酒泉绿能科技装备有限公司形成合力，设立陕西营销中心、甘肃营销中心、新疆营销中心，重新构建北方营销体系；
- 3、西南地区在遵义、盘州等六个地州成立了营运中心；
- 4、设立攀枝花、宜宾、南充三个办事处，进一步拓展销售渠道，为全面开拓市场打下坚实的基础。

高洪昆在生产管理方面积极推动降本增效，他提出：从企业战略、市场竞争的角度来看，降成本工作说到底就是要改变公司产品成本高、价格高，服务意识差的不良现象。要求技术部门要分析产品标准差异



化的问题，要充分认识到公司与行业的差距。公司推行降本工作是一个长期持续的过程，各部门、各项目组要认真落实，执行到位，制造中心及项目组要充分发挥每个人的长处和作用，积极开展工作，行动起来，同时各项目负责人要及时上报计划和进行工作总结与思考，大家要有个格局和高度，树立全局观念。由于常抓不懈，公司降本增效工作成效明显。

高洪昆十分重视对外交流合作，积极配置有效资源，追求共赢。今年6月，高洪昆总裁亲自带队，集团公司有关领导以及“昆电工”有关部门主管领导组成参访团，来到上海电缆研究所有限公司参访交流学习。双方就线缆行业发展、产学研合作、产品标准、检验检测、行业生态等方面事项进行深入交流，并形成可持续发展的战略伙伴关系。他还积极推动产教融合、校企协同，与昆明理工大学合作，同育人才，更好创新驱动推动实体经济高质量发展。

高洪昆把党的二十大精神融入到企业的生产经营工作中，带领广大党员职工团结奋进、锐意进取、紧跟市场发展趋势，创新产品结构，提高产品质量，提升企业核心竞争力。打造智能化生产线，通过采用高自动化和高智能化生产线装备，设备工艺布局上采用空间较小的二合一方式优化布局，不仅提高了昆电工电线的生产速度，而且能减少一半操作人员，实现了2倍的生产产能，降低了生产能耗及人力成本，有效实现节能减排，综合运行成本较普通生产线大幅下降。

他认为：技术创新十分重要，创新才能推动企业发展；同样重要的是人才队伍建设，有强大人才支撑，企业才能更长远的发展；绿色发展、人与自然和谐发展，能源结构调整也给我们带来了新的发展要求，抓住绿色能源发展机遇，提出经营发展新思路。经过改革和重组，企业在经营班子调整、技术创新、人才培养、经营融资、经营业绩等方面取得了较好的

成绩，增强了竞争力，在企业持续创新发展、高质量发展方面，取得了较大的进步。

在他的带领下，昆电工公司继往开来，克服重重困难，全体员工团结一心，全面和超额完成各项工作目标，取得了较好的经营业绩。去年实现不含税销售收入17.3亿元，比2021年增长19.5%；完成工业总产值12.47亿元（按90不变价计），同2021年相比增加2.84亿元，增长29.5%；实现利润6000万元，完成了既定的目标任务。

勇于担当，彰显优秀企业家本色

改革开放四十多年的实践证明，民营企业是一支推动经济发展的生力军，是高质量发展的重要基础，他们勇于担当的优秀品质，是不可多得的宝贵精神财富。

2020年初，国内新冠病毒疫情严重暴发，社会急需组织各方力量抗疫，根据张建友董事长指示和委派，高洪昆总裁向高新区管委会捐赠30万元防疫专项资金，为疫情防控工作正常开展提供了有力支持和保障。2022年11月，突如其来的疫情消息让公司驻地辖区马金铺街道化城村按下了暂停键，2800余人被临时管控。化城社区“大党委”成员单位昆明电缆集团股份有限公司、昆缆集团昆电工电缆有限公司得知这一情况后积极伸出援手，高洪昆等公司领导立即组织召开临时会议，决定尽最大努力支援化城社区。按照公司张建友董事长的指示，由公司总裁高洪昆委托相关部门购买300箱方便面，作为疫情防控保障物资捐赠化城社区。2023年1月，公司党委向市委国企工委捐赠价值15,000元的抗疫药品和物资，捐赠物品有：新型冠状病毒试剂盒、免洗手消毒凝胶、各类抗病毒中西成药胶囊散丸、医用防护口罩1000个。2023年5月，为支持红十字会开展人道救助工作，为灾区群众抗灾救灾提供援助，昆明电缆集团向云南省红十字会捐赠10,000元。

由于高洪昆同志作为企业主要领导和管理者，领导能力强、成绩突出，得到了社会和有关部门的褒奖认可。

2022年5月，他被授予“第九届云南省优秀民营企业企业家”荣誉称号；2022年12月，他当选为云南省电线电缆行业协会会长；2023年2月，他被授予2022年度昆明电缆集团股份有限公司“劳动模范”荣誉称号。

海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。我们看到企业家高洪昆正带领着昆明电缆集团股份有限公司全体员工在社会主义市场经济的天空展翅翱翔。

对话王传福：比亚迪的5个优势

文/Forbes China

今年4月下旬，一张“王传福乘坐地铁参加上海车展”的照片刷屏互联网。

在此次上海车展上，比亚迪宣布开启预售百万级豪车仰望U8，吸引了大批参观者的驻足围观，其中不乏海外车企高管的身影。王传福此行的目的不止是参加自家的新车发布会，他还探访了不少其他车企展台，针对热门车型反复揣摩研究，俨然一副工程师的模样。

多年来，王传福给外界的印象就是一身标志性的工作服。巴菲特的“黄金搭档”、美国投资家查理·芒格曾如此评价王传福：“他是爱迪生和韦尔奇的混合体。既是出色的发明家，也是优秀的企业家。他可以像爱迪生那样解决技术问题，又可以像韦尔奇那样解决企业管理上的问题。”

在王传福看来，自己首先是一名工程师，然后才是一名企业家。他说，与公司7万名工程师一样，他更多的时间是在研究技术和产品，与技术人员交流，从技术角度去制定企业发展战略，解决各种问题。

跨界中寻找机遇

成立28年来，比亚迪曾多次成功跨界，也面临多个关键时刻和危机，但都通过各种方式，得以化解。尤其在海外对手的竞争中，比亚迪在逆境中屡屡以极具竞争优势的解决方案，实现逆转并赶超对手。1996年，比亚迪从二次充电电池转向锂电池行业。当时，该领域几乎被海外巨头垄断，比亚迪采用更实用且更低成本的“半自动、半人工”电池生产线和生产模式，以绝对的性价比优势，击败三洋、索尼、松下等日本企业，跃居全球第一。

2003年，比亚迪收购秦川汽车，正式跨界造车。虽然遭到投资人的一致反对，但王传福力排众议，坚定地踏上造车之路。2008年，比亚迪又入局新能源汽车赛道。当时，多数车企都仍沉浸在传统燃油车最后的狂欢中，而比亚迪此时进入汽车行业仅5

年，提前入局新能源汽车赛道并全力投入研发，为日后全面发力打下了坚实的基础。

技术路线方面，比亚迪采用纯电动车与插电式混合动力汽车“两条腿走路”的策略。虽然纯电动汽车一直是行业公认的主要技术路线，但插电混动车型有利于有效解决电动车的续航问题并缓解用户的里程焦虑，从而获得了用户和市场的认可，成为其突破重围的重要“杀手锏”。

2015年，比亚迪发布了新能源车“全产业链+全市场”战略，成为业内少有的一家拥有动力电池、电机、电控等新能源汽车全产业链技术的车企，同时还形成了乘用车、客车等全市场产品矩阵。此外，比亚迪还有电子代工、轨道交通等业务，甚至在疫情防控期间还援产过口罩。

同时，比亚迪不惜重金投入研发和创新。财报显示，2022年比亚迪累计研发投入202.23亿元，同比增长90.31%。今年第一季度，比亚迪单季度就投入研发费用62.38亿元，同比增长幅度为164.24%。

关键时刻的正确抉择

二十年前，王传福决心入局新能源汽车领域的时候，很少有人会想到，如今的比亚迪会跃居全球新能源汽车销量第一。

当前，中国汽车消费市场正由增量市场转为存量市场。同时，整个市场呈现出两极分化的局面，一边是新能源汽车市场的持续增长，另一边是传统燃油车销量的大幅滑坡。乘联会数据显示，2023年第一季度，新能源乘用车的零售销量达到131.3万辆，同比增长22.4%。而传统燃油乘用车的零售量则从上年的385.1万辆降至294.8万辆，下降达23%。

王传福将去年3月看作是一个关键的转折点。当时，比亚迪宣布停止燃油车整车生产，把所有精力转到新能源汽车上。他认为，这是聚焦，是战略的调整，也是符合公司未来发展方向的一个转变。

事实证明这一决定是正确的。自去年3月以来，比亚迪全面发力新能源汽车，由此迈上了高速增长之路。2022年，比亚迪新能源汽车销量超186万辆，继续领先特斯拉，位居世界第一；2023年第一季度，比亚迪新能源汽车销量超55万辆；4、5月销量分别达21万和24万辆，2023年1-5月份乘用车累计销售99.6万辆，保持领先地位。

另据数据调研机构威尔森的报告，比亚迪今年1-3月终端上险量累计为44万辆，超越了大众、丰田、本田等全球传统燃油车巨头。这是比亚迪首次成为中国汽车销量第一的车企，也表明新能源汽车赶超传统燃油汽车已不再是神话。

随着近年来全球新能源汽车市场的大爆发，提早全面布局的比亚迪因此受益。即使疫情期间，比亚迪的业绩仍保持增长势头。2020-2022年，比亚迪营收分别为1,565.98亿元、2,161.42亿元、4,240.61亿元，每年均保持高速增长；随着疫情终结，仅今年一季度，比亚迪营收就达到1,201.74亿元，同比增长79.83%。值得注意的是，比亚迪2022年汽车相关毛利率首次超过了20%，已逼近特斯拉28.5%的毛利率。

与此同时，又一个关键时刻已经到来，王传福认为，进入后疫情时代，今年正迎来从量变到质变的关键阶段。全球汽车全面电动化的时间表在提前、进程在加速，行业要有充分的预期和准备。他坦言：“这对任何企业来说，都是危中有机，机中有危，我们需要关注市场的微小变化，冷静思考、沉着应对。”

去年，比亚迪宣布了第300万辆新能源汽车下线，而后又凭借186万辆的年销量，挤入“百万销量俱乐部”。如今，新能源汽车行业的“洗牌”已是大势所趋。在全新的行业格局下，比亚迪正与特斯拉并驾齐驱。随着新能源汽车逐步蚕食传统燃油车的市场份额，比亚迪离目标也越来越近。与此同时，随着豪车品牌“仰望”的发布，打造全球化品牌矩阵，已成为比亚迪又一目标。

巴菲特有一句名言：“别人贪婪时我恐惧，别人恐惧时我贪婪。”对于王传福来说，可以说亦是在关键时刻做出了正确抉择。但他仍将其归结于行业趋势和战略需要，“发展新能源汽车，是大势所趋，也是我们的梦想和战略。我们会根据战略所处的不同阶段，做出不同的选择。”

以下为经编辑的对话节选：

福布斯中国：请问当时做出停售燃油车这一决策时，是否预计到了今天这样的结果？

王传福：专注新能源一直是比亚迪的初心。发展新能源汽车，是我们的梦想，也是我们的战略。停产燃油车，积极响应“双碳”目标，是比亚迪发展战略的需要。坚持“创新”“绿色”发展理念，对比亚迪长远发展是有利的。

我们认为去年3月份是一个转折点，比亚迪应该停止燃油车整车生产，把所有精力调到新能源车这一块，才能够更快地发展新能源汽车，更好地为市场服务。这是聚焦，是战略的调整，也是符合公司未来发展方向的一个转变。现在来看，新能源汽车替代传统燃油车的变革是大势所趋。比亚迪将持续加速技术和产品迭代速度，推进新能源汽车在全球的推广，做绿色梦想坚定践行者和引领者。

福布斯中国：目前，公司已经布局多品牌矩阵，其中售价百万的“仰望”品牌是首次在超级豪华车型上的尝试。您在品牌打造方面有哪些策略？

王传福：当前，汽车行业已经进入淘汰赛，市场竞争异常激烈。竞争的高阶阶段，就是品牌的竞争。技术可让企业领先三到五年，战略能让企业领先十到二十年，但什么能让企业在五十年、一百年以后屹立不倒？那就是品牌。技术是企业的硬实力，品牌是企业的软实力。所以，打造与比亚迪技术地位相符的品牌形象，打造令人尊敬的世界级品牌，是我们奋斗的方向。

在企业发展过程中，技术很重要，提升品质也很重要，但唯有品牌才能够让企业基业长青。比亚迪在埋头搞技术、用心抓品质的同时，也在持续推动品牌向上发展。良好的品牌宣传效果，更加坚定比亚迪用创新的技术树立品牌，用创新的产品夯实品牌，用创新的体系捍卫品牌。伴随着汽车电动化、智能化变革加速演进，比亚迪品牌跃上新台阶。

目前，比亚迪正在打造完整的品牌矩阵，并获得了不错的进展。例如，王朝和海洋网系列均价17万元；腾势站上了豪华品牌阵营，产品均价达到42万元，已经连续三个月进入“月销万辆俱乐部”；今年1月“仰望”品牌发布，以超级技术开拓百万级新能源市场；前段时间，我们发布了专业个性化品牌“方程豹”，与现有品牌一起，形成多品牌矩阵，覆盖从家用到豪华、从大众到个性化，满足用户多方位、全场景的用车需求。

福布斯中国：除了品牌矩阵外，公司在打造全球性品牌上还有哪些新举措和新策略？

王传福：首先，技术创新是品牌的灵魂。只有掌握核心技术，品牌才能真正站牢站稳。近年来，比亚迪实现爆发式增长，得益于颠覆性技术接连推

出。从刀片电池、DM-i 超级混动，到 e 平台 3.0、CTB 电池车身一体化，再到今年“易四方”四电机独立驱动、“云辇”智能车身控制系统，都是全球首创的颠覆性技术，实现了高度垂直整合和集成创新。

其次，国际化是品牌的必由之路。2021 年以来，比亚迪全面启动了乘用车出海战略，进入日本、德国等汽车强国市场，以及泰国、巴西等新兴市场，通过吸收全球智慧、参与全球协作，维护产业链供应链稳定，让更多消费者享受到新能源汽车所带来的绿色环保和更好体验，以更高水平对外开放，为后疫情时代全球经济复苏贡献力量。

最后，社会责任是品牌的温度。比亚迪专注制造业 28 年，坚持以解决社会问题为导向，以技术创新为驱动，在解决问题的过程中实现企业的发展，用技术创新满足人们对美好生活的向往，持续开发创新的技术，打造更安全、更可靠的科技产品，助力全球绿色发展，为地球降温 1°C。

福布斯中国：如今，包括国内外的传统车企正在加速新能源汽车的研发，特别在中高端车型，您认为比亚迪的优势在哪里？如何持续保持领先？

王传福：为了应对行业的快速变化，企业必须掌握核心的技术、精准的战略和灵活高效的决策，三者缺一不可。

第一，核心技术的掌握，这是最基础的。核心技术很重要，企业一定要掌握核心技术，如果没有掌握核心技术，很难在激烈的市场竞争中存活下去。

第二，实施精准的战略，是企业成功的方向。技术首先为战略服务，其次为产品服务，技术能让企业战略更加精准，也能让企业看得更高、更远、更深。模具开坏了可能损失几十万，一个车型做坏了会损失几个亿，但如果战略方向错了，可能 5 年时间就没有了，时间用钱是买不到的。

第三，企业要有快速高效的决策机制做保障。企业处在激烈的市场竞争环境中，决策机制一定要灵活，如果还采用一层一层汇报的决策机制做决策，就会影响效率、贻误时机。

在创新技术、精准战略和快速决策的 3 个优势基础上，去年我们又增加了两个新优势：一是规模化优势。我们从 2020 年销售 41 万台到去年销售 186 万台，从以前月产 3 到 5 万台到现在月产 25 万台，这种规模化、垂直整合的产业链优势，从采购到生产效率，都处于领先的位置。比亚迪产业链高度垂直整合，这就是我们的优势。

二是品牌的优势。我们的品牌经过这么多年的发展，获得了客户的肯定和支持，在市场积累了一定的产品口碑和品牌知名度。今天的比亚迪，在新能源品牌里面是有优势的。

比亚迪持续保持领先，是因为我们坚持技术创新，不断推出颠覆性的技术；坚持做好产品的品质和用户的服务。我们相信，2023 年一定是比亚迪乘势而上、聚势而强的一年。

福布斯中国：未来，公司在新能源汽车的技术路线方面有哪些规划？

王传福：未来，比亚迪仍会专注于纯电动和插电混动。插电混动是新能源汽车重点技术路线，变革相对温和，对产业链变动和冲击最小，无论是对发动机等传统车产业，还是对电池、电机、电控等新能源车产业，都是容易接受的。

插电混动促进新能源汽车行业快速发展的同时，有助于保障产业链、供应链稳定，实现从燃油车到纯电动车的平稳过渡。我们相信坚持插电混动和纯电动两条腿走路，通过插电混动解决家庭第一部车需求，纯电动解决家庭第二部车需求，将是电动车行业主要发展的方向。

福布斯中国：您认为未来三年中国新能源汽车行业的格局将会有怎样的变化？全球新能源汽车行业的格局会有怎样的变化？您看到了什么样的机会？

王传福：在世界百年未有的大变局中，汽车行业正在经历百年未有的大变革，过去三年的疫情加速了百年变革的演进。我国新能源汽车站在了“双碳”风口，实现了井喷式增长，平均渗透率从 2020 年下半年的 7%，到去年全年的 26%，今年一季度高达 30%，其中 3 月单月渗透率达到了 34%。从全球范围来看，应对气候变化，实现碳中和是全球共识。

特别是欧洲，新能源汽车发展突飞猛进，今年 4 月，挪威渗透率已高达 90%，瑞典渗透率也超过了 50%，德国的渗透率也超过了 20%，这代表电动化加速变革的大趋势。

进入后疫情时代，新能源汽车滚滚浪潮奔涌向前，市场每天都在变化，电动化不会逆转。全球汽车全面电动化的时间表在提前、进程在加速，比想象中的还要快，行业要有充分的预期和准备。

今年，国内新能源汽车销量预计可达 800-900 万台。随着新发展格局加速形成，整个产业和消费结构将会焕然一新，形成强劲发展动能。比亚迪将和行业一起努力，拥抱电动化浪潮，为全球汽车工业转型贡献自己的智慧和力量。

（来源：中国·福布斯）



30岁

他决定造火箭

追赶马斯克

文/《中国企业家》记者 赵东山

4月20日，当埃隆·马斯克的SpaceX“星舰”在美国得克萨斯州点火发射时，身在国内的姚颂全程看了这场直播，这是这位30岁的CEO当下最关心的事情。

2021年10月，姚颂有了一个新的身份——东方空间联合创始人、联席CEO。这是一家民营火箭公司，目前已获得红杉中国、经纬中国、三一重工、米哈游等多家机构的投资。

2011年，姚颂凭借全国中学生物理竞赛奖项，保送到清华大学攻读电子工程专业，大学期间曾前往斯坦福大学访学。本科毕业后，姚颂于2016年创办深鉴科技专注AI芯片，该公司于2018年被赛灵思以3亿美元的价格收购，成为中国AI领域第一家实现退出的创业公司。

在那一次创业过程中，姚颂几乎把市面上所有的创业者奖项都拿过了，公司被收购后，他也获得一定的财务回报。更为关键的是，他收获了一种自信和安全感，他清楚地知道，任何时候去做任何事情，都没问题。

深鉴科技被收购后，姚颂兼职做了经纬中国的风险合伙人。2021年，姚颂还作为创始合伙人发起SEE Fund无限基金，关注集成电路、智能工业、新材料与新能源等领域，帮助清华大学成果转化。

一路开挂，姚颂却常常有一种时间的紧迫感：“才20多岁，肯定不能就退居二线做投资了。”这是姚颂的自我鞭策。这些年，他给自己的朋友圈签名是，“今天是生命中最年轻的一天”。

因此，在思考下一步该做什么时，姚颂给自己画了一个关于人类生存空间的抽象模型。他觉得再

创业一定要做一个从人类、国家、社会角度都有意义的事情，而航天就是那个宏伟且让他激动的事儿。

姚颂从小就是航天迷和军事迷，在他很小的时候，父亲给他买了一套新世纪版12册的《十万个为什么》，姚颂最喜欢的就是《宇宙科学》分册，甚至把那册书都翻烂了。那时候，他还喜欢逛“铁血军事”论坛，并在论坛里冒充大人当版主。

过去几年，民营航天成为一个新兴创业机会，尤其在2019年星际荣耀的双曲线一号遥一火箭在酒泉卫星发射中心成功发射，将气球卫星和BP-1B卫星送入预定300公里圆轨道，实现了中国民营运载火箭零的突破，也让大家看到民营航天的可能性。

作为一个不安分的湖南人，姚颂的创业DNA再次动了起来。

做一件很酷的事

2014年，国务院出台《关于创新重点领域投融资机制鼓励社会投资的指导意见》，正式打开了国内的民营火箭市场。

2020年，姚颂还在经纬中国兼职做投资。巧合的是，那时候经纬中国是投资商业航天项目最多的VC，这让姚颂对民营航天产业有了更深刻的了解。

后来，一位出身于航天世家并准备商业航天创业的同学找到姚颂。其实，这位同学找姚颂的本意是请教创业和融资，但聊完之后，对方决定邀请他一起创业。

这一切都让姚颂感到着迷，再加上难得碰到技术实力雄厚的团队，于是姚颂在 2021 年 10 月正式加入东方空间。

东方空间的技术团队大多来自长征十一号运载火箭团队，另一位联席 CEO 布向伟曾是长征十一号运载火箭的总体设计师，COO 魏凯是长征十一号运载火箭的项目办主任。此外，CFO 史圣卿，曾是无人机企业零度智控、远度科技的联合创始人及 CFO。核心技术团队有着平均 20 余年的从业经历，曾在长征五号和多型重要战略装备型号研制中担任重要的研发负责人。

长征十一号运载火箭，是我国航天系统长征系列火箭中，主要用于商业发射的火箭。该火箭很早就发射了天仪研究院的第一颗卫星，以及国内最大民营航天公司长光卫星早期 2/3 的卫星。因此，东方空间团队在技术积累的同时，也具备良好的商业客户积累和商业意识。

很快，东方空间获得天使轮 4 亿元融资，投资方中除了红杉中国、经纬中国，还有 SEE Fund 以及图灵创投，更有三一集团、闻泰科技创始人张学政这样的公司和企业家。

目前，东方空间已在北京总部成立研发中心，并在陕西西安成立火箭发动机研发中心，还在山东烟台东方航天港海上发射中心建立固体火箭总装车间。

民营航天的机会

造火箭纵然很酷，可民营火箭公司有哪些机会？

《2022 年中国商业航天产业投资报告》显示，2022 年中国商业卫星发射数量 100 颗，比上年增加 59 颗，而与之可对比的是，马斯克的 SpaceX 2022 年总计将大约 2000 颗卫星送入了轨道。

不过，2019 年底国家出台了卫星互联网规划，姚颂判断中国要大批量发射卫星，一期可能还在数百的量级，未来可能就是数千的量级了，而当下正处于像指数函数最早期的拐点位置，机遇非常大。

姚颂告诉《中国企业家》：“之所以有巨大的机会，主要因为这里面的产能、发射能力、发射价

格还有巨大的空间。当前我国火箭运力和卫星发射需求是典型的错配，运力严重不足，这个事情需要发动社会力量大家一起来解决。”

与此同时，相比国家航天体系要保障国家安全、代表国家形象等职能，纯粹做商业卫星发射的民营火箭公司，可以没有包袱，在继承了国家队所有的优秀技术之外，还能推动行业做更大的创新，尤其当企业要做大批量的发射的时候，就必须得考虑成本问题，优化整个的产业链时间周期等等。

比如，在技术创新上，东方空间全球首创全捆绑式中型运载火箭。其火箭引力-1 号采用芯级+助推的三级半构型，配备 4 台助推器，芯级和助推级均采用固体发动机，柔性摆动喷管，芯三级还可改用液氧煤油发动机，进一步提升运载能力。

2021 年初，东方空间完成引力-1 号固体捆绑式中型运载火箭论证，并于 2021 年 11 月~12 月通过分系统和引力方案转初样阶段评审，正式转入初样研制阶段。这是中国商业航天公司第一款捆绑式火箭，此前只有马斯克的重型猎鹰用过，其他所有商业航天公司都不敢碰这个技术。

在具体商业落地上，东方空间率先在山东烟台市东方航天港海上发射中心建立发射能力，并逐渐建造与之配套的实验厂、测试厂、生产厂等基础保障设施。此前，该航天港曾先后实现长征十一号运载火箭的海上发射。

姚颂认为，不同于酒泉等基地的陆地发射，海上发射的优势在于发射灵活、测控方便、节约土地、火箭尺寸无限制、无落区问题且易于火箭回收。

技术与商业平衡

民营商业航天在过去 9 年发展中，呈现出高投入、高风险、高回报、长周期的特点，这对很多创业公司来说并不友好。

“东方空间的核心战略思想是，火箭虽然是前沿科技探索类的事情，但本质是尖端制造业，最终一定要找到商业模式，明确你的客户在哪，产品需求是什么样子，达到技术和商业的平衡，尽可能早地实现大规模的收入利润，减少单纯对资本市场的

需求。”姚颂告诉《中国企业家》。

第二次创业，姚颂的心态发生了很大的变化。

一方面，对个人的追求变少。姚颂自述第一次创业刚拿到融资的时候，总是忍不住去算自己的股份是多少，估值是多少，但是现在他的心态非常平稳。

另一方面，经过第一次创业的磨炼，姚颂也更加接地气，知道怎么建设企业文化，怎么去跑客户，如何跟政府打交道等等。

姚颂回忆，第一次创业时他做过集成电路仿真软件、硬件安全、编译器，也做过人工智能相关的架构和算法，亲自跑过客户、跑工商注册，他甚至在租房的时候给业主塞红包希望租金能便宜点。

但那时候，作为清华学子，姚颂保留着浓厚的书生气，也非常清高，对某些价值观极其坚持。即便现在，他对某些价值观也一贯坚持。不过如今，姚颂更抱有同理心去体会不同人的工作方式，他意识到每个人之前的学习、工作环境是不一样的，所以每个人的工作方式也不可能相同，何况身处不同的立场，而这些视角的转化也让他更有利于了解客户的需求。

与此同时，二次创业让姚颂在企业估值上也更有经验，他让东方空间一直保持着同行业一半左右的估值。2022年，即便在宏观经济形势并不景气的背景下，东方空间依然逆势完成两轮融资，金额近7亿元。姚颂透露，近期东方空间还会完成新一轮融资。

“企业估值不是越高越好，你高估值其实意味着更高的风险，因为你未来如果业务跟进不上，后续融资就会非常困难，而且一旦出现估值下滑，对公司的伤害是成倍的。控制在一个合理估值范围内，未来的灵活性就会更好一些。”姚颂告诉《中国企业家》。

此外，在二次创业的过程中，姚颂对如何保持技术创新与商业利益的平衡，也有了更清晰的认知。加入到东方空间之后，姚颂一直带着“需要自己造血活下去”的心态在创业。

比如，火箭燃料有四种主要的路线可选：固体、液氧煤油、液氧甲烷、液氧液氢。虽然液氧甲烷是未来重要的发展方向，但东方空间还是选择了

液氧煤油，姚颂认为这已经可以很好地满足需求，并且技术更为成熟、成本更低。

因为市场有卫星发射需求与运力的错配，且大家非常需要能够组网的火箭，即便引力-1号在第四季度发射，其运力也已经被预订。据姚颂透露，目前，预订的数百颗卫星的发射合同都已经签署了，金额达到数十亿元。

追赶马斯克

回望过去9年，中国商业航天的发展，姚颂将其归结为三个阶段：

第一，从2014年底到2019年底的5年摸索期，为“copy to China”阶段，一来国内没有太多的商业卫星公司，因此就没有商业发射的需求；二来国内没有可以学习的范例；此外，当时国内愿意投这种前沿科技的一定是美元基金。这三点导致中国公司都在学习SpaceX。

第二，2019年到2022年8月份为3年商业启蒙期。2019年底，中国星网筹备组成立，这意味着中国要发自己的卫星互联网，也有卫星发射的任务了，而那些意在创业的人，都在揣度自己火箭的可靠性、成功率以及成本、能不能找到一个成型的团队等。

第三，从2022年8月份开始的商业落地期，商业化订单纷纷落地：2022年8月，银河航天中标中国星网工程9颗卫星的制造；随后，某一地方性的卫星互联网开始进行火箭招标，东方空间中标了部分发射任务；去年10月份，中国最大的民营卫星公司长光卫星正式跟东方空间签署了发射合同。

当下，姚颂的目标是，让引力-1号做到中国最便宜的商业火箭，而且有毛利；引力-2号的目标则是做到跟SpaceX一次性火箭一样的价格，且还有毛利；引力-3号的成本一定要做到SpaceX可回收火箭的成本。

为此，姚颂还给东方空间制定了三级目标：短期内达到中国最佳商业发射价格与能力，中期实现世界最佳发射性价比，长期规划实现近地行星探索商业化。

（来源：中国企业家杂志）

——记来自“将军县”的实业家、昆明冬冬食品有限公司董事长周水清

文/涂俊明



昨日创业者周水清，今朝实业家周董事长，原籍华夏腹地湖南。上世纪九十年代初期，他从老区这方“中国将军县”平江走来，踏进云南昆明街市，寻寻觅觅，遴选、甄别、物色着符合自身的发展之道。

落脚茫茫人海，跻身苍苍世情，周水清怀揣着创业志向，走南闯北，不辞劳苦，搏击市场，开拓探索。

芸芸众生的市场商海里，早就有创业成功者说过这样的经验之谈：“选择，往往比奋斗更重要”！这对屡屡试身商海市场里的探索者周水清，似乎就是一条颠扑不破的“醒狮之吼”，他心存着这“鉴言警句”，把住了自我前行的方向。

于是，周水清审时度势地回望早先的“处女地”：自幼生长于革命老区山乡农友之间的他，听惯了千家万户农家畜禽的“呱呱”，看熟了村舍成群结队鸡鸭鹅群的扑腾飞翔，扪心思量着相邻村人养殖它们后的纷乱“出路”……

踏入城市纷繁社稷的他，闻到了繁华都市各种各样消费群里的口味浓浓，听到了商场海潮里新生代们的口惠爱好种种……

何不写好畜禽农产品深加工这篇巨作？

何不为新兴消费群体提供时尚、潮流、新颖的口惠珍品？

何不在快捷、休闲、方便、美味食品上闯出一条“自我之路”？

……

想法，凝于思考；思考，催生思想；思想，督导行动。于是，我国“彩云之南”的春城一隅，带着诱人垂涎醇香的“咚咚”食品登上上市！

从此，“咚咚”挤进了产业门槛；

从此，“咚咚”叩开了市场心扉。

光阴荏苒，时不我待。二十多个冬去春来，周水清和他的团队兢兢业业地绘制着畜禽产品深加工的“美工画”，孜孜不倦地向着更深、更广、更大、更远的市场铺展着“美味图”，紧跟着“吃货”口味，贴

近着食客心跳，“升级，升级，再升级”，“服务，服务，好服务”。研制创新，亦步亦趋；提档升级，顺序渐进；迎合消费，深耕市场。

“咚咚，只为一袋好零食！”周水清带着“咚咚”集团上上下下戮力同心，集团作战，精诚布局，守正创业。几十年如一日，“不忘初心”孜孜不倦，踏出了一条以家禽产品系列为主原料的休闲食品光明大道。

“咚咚”，已是云南著名品牌，饮誉华夏。董事长周水清亦为昆明市、安宁市两级人大代表，为参政议政作贡献。公司“航母”紧跟消费新潮，开拓深耕市场，又趟开米线生产营销市场，“咚咚”食品的新型消费潮里再添新军，不断将“云南米线”品牌推向一波波高峰。

“咚咚”团队实力雄厚，事业发展朝气蓬勃，展望未来前程似锦。如今的昆明市“咚咚”食品集团有限公司，嫣然是光环灿烂，盛誉等身。那些从鸡鸭鹅群里“分流”出来的翅脯、翅尖、膀甲、乳蛋、乳鸽等五六百种休闲食品，更是蜚声市场，好评如潮，“吃货”赞誉，名播中外。

癸卯年，正月十八，吾置身于公司实地实景实景里，沉浸式品味“咚咚”，看艰辛创业路，读厚重发展史，感悟顿生，受益多多，几行短语吟赞——

当年单车创始启，
今朝公司华夏闻。
借问水清何方根？
将军故里平江人。

跨省奋斗峥嵘稠，
咚咚已谱彪炳歌。
滚滚后浪推前涌，
欣欣向荣日正红。

（注：作者系江苏科普作协会员、江苏溧阳市作协会员）

做有品 格的企业和企业家

文/宋志平

站在道德高地做企业

中国有句古语“君子爱财，取之有道”。这句话用在做企业上就是企业要盈利，但前提是取之有道。这里的“道”，不仅是指企业的所作所为要符合法律法规要求的基本底线，更高的要求应是坚守道德底线，义利兼顾，以义为先，站在道德高地上做企业。比如绿色环保、利他主义，都是道德高地。我们应该赚什么钱，要从道德高地思考。

道德高地就是在发展观方面，把人类的福祉、国家的命运、行业的利益、员工的幸福结合起来；在利益分配方面，遵循共享、共富的原则；在管理方面，把环保、安全、责任放在速度、规模和效益之前。

“小胜靠智，大胜靠德。”一个企业要想快速发展，得到社会的广泛支持，应该把德行和责任摆在首位，时时想到“道德高地”四个字，包括以人为本的仁德、胸怀全局的品德、节能减排的公德、推己及人的美德等。

以人为本的仁德。从人的需求和愿望出发，提升人的价值和幸福，这是做企业的根本出发点。企业要追求利润，但追求利润的根本还是为了人。企业应敬天爱人，成为利益相关方共同创造价值和快乐的平台，让各利益相关方共享企业改革发展的成果，让人在企业的平台上有安全感、温暖感、归属感，满足人心灵的幸福，这才是永续经营的根基。

胸怀全局的品德。以大局为重，走互利共赢的道路，这是企业健康发展的必然选择。现在，我国正处在经济结构调整的阵痛期，大多数行业出现产能过剩。在这个阶段里，我们必须加快转变发展方式，探讨一种新的活法——不是探讨哪个企业，而是探讨整个群体怎么活得更好。这个新的活法就是摒弃传统的扩产能继而恶性竞争的老路，从大局出发，进行供给侧结构性改革，实现行业长治久安。

节能减排的公德。推动绿色发展，维护全球生态安全，这是每个企业公民应尽的义务。今天绿色

发展已成为共识，为了人类的永续发展而非眼前的利益，为了惠及子孙后代而非满足一时的贪欲，我们必须树立自律意识，为全球生态安全做出应有努力。

推己及人的美德。秉持包容和谐理念，把兼收并蓄的儒商文化带到世界，这是中国企业独有的商业智慧。《论语》中讲“德不孤，必有邻”，企业有高尚的品格、有厚重的道德，就能凝聚力量，得到社会的尊重和支持。

企业成就的大小源自目标追求的高低。做企业不仅要赢利，更要有高尚的道德追求，把责任担当的意识、悲天悯人的情怀融于自身价值追求。企业应有仁者的素质、修养和胸怀，有感恩的心态和爱人的思想，有包容理念和利他精神，只有具备了这样的境界，企业才能有更强的竞争力和生命力。这正应了那句古训：厚德载物。

企业的四种品格

我曾写过了一篇名为《企业的品格》的文章，就是在道德高地上做企业往前的延伸。企业是个营利组织，但同时又是个社会组织，所以企业既有经济性又有社会性。作为一个社会组织，企业要承担社会责任，处理好方方面面的关系，也只有社会接受和社会支持的企业才能获得长远发展。和人一样，企业在成长过程中会形成自己的品格，而恰恰是这些企业的品格决定了其在社会中的认同度。

企业的品格是企业开展经营活动和社会交往中体现的品质、格局和作风，反映了企业的世界观、价值观和组织态度。企业的品格，也是集企业理念、文化和行为于一体的企业形象，企业在成长过程中要重视企业品格的养成。

在企业品格中，坚持那些和企业眼前利益无关，甚至会影响眼前利益的品格至关重要。其中有四种品格又是最主要的，那就是保护环境、热心公益、关心员工和世界公民。

1. 保护环境

在企业品格中，保护环境应放在首位。一方面，大多数企业在运行中都会耗费能源和资源，都会对环境产生一定的负荷，但随着企业的增多，能源、资源和环境都会不堪重负。另一方面，随着绿色发展成为共识，绿色低碳经济正在不断壮大，只有积极行动、参与环保的企业，才会有长久的未来。

建设美丽中国是我们的当务之急。如今，我国不少地区土壤、地表浅层水遭到污染，让人更难以适应的是严重的雾霾，这些污染也严重影响了人们的健康。过去我们常讲职业病，但今天由于环境带来的疾病已经覆盖了所有人群，怎样保护和恢复绿水青山就成为企业的重要责任。

2. 热心公益

我国是世界上最大的发展中国家。一方面，人民生活水平得到了极大的提高；另一方面，还有一些贫困地区和贫困人口。如何帮助这些地区的人民脱贫致富，也是企业的一项责任。另外，企业还要在自然灾害救助、关心和帮助弱势群体等方面竭尽全力。

3. 关心员工

在企业中最宝贵的财富是员工，而不是机器和厂房。有品格的企业善待员工，不只是因为竞争力的需要。企业应当成为员工自我实现的平台，加强员工的学习培训，开展员工的拓展训练，丰富员工的文化生活，关心员工的身心健康，使员工德、智、体全面发展。

4. 世界公民

企业作为世界公民是套用联合国全球契约组织里的解释，就是企业在全球化过程中，应遵守可持续发展等共同的原则。在中国企业通过“一带一路”“走出去”的过程中，世界公民意识可以进一步引申为遵守国际规则、遵守所在国的法律法规，尊重当地的文化习俗，重视企业的环保、安全，重视对当地员工的培训，热心对当地的公益事业，弘扬达己达人的中华精神等。

伴随着中国进入新时代，中国企业在世界舞台的机会越来越多。中国企业对自身的品格也应该有更高的要求。中国建材集团和许多中国企业一道瞄准全球一流企业目标，努力将自身打造成为全球领先的跨国公司和名副其实的世界公民企业。

打造阳光企业 要赚干净的钱

打造阳光企业是企业发展到社会化阶段的必然

要求。作为社会的主体，企业要以推动社会进步和促进民生幸福为己任，重视和维护社会大众利益，接受各界的监督，努力创造阳光财富。

阳光，意味着公开透明的经营。企业要遵纪守法、规范运营、科学决策、防范风险，从体制、机制、制度上推进人、财、物等重大决策的公开透明。同时，还要及时、公开、透明地进行信息披露，自觉接受政府和社会监管部门的监管，虚心接受社会大众和媒体的监督，实现阳光下的经营。

阳光，意味着包容共享的发展。企业要把实现自身价值融入社会利益最大化的目标之中，推动合作共享、互利共赢，让社会共享企业发展成果，实现包容性增长。包括创造良好效益、开展诚信经营，确保安全生产、提高生产效率，开展公平竞争、维护市场秩序，关爱员工健康、提高员工待遇，发展低碳技术、促进循环经济等。企业要考虑长远增长的可持续性和当前增长的正义性，成为社会和谐健康发展的重要推动力。

阳光，意味着回馈社会的使命。企业要开展诚信经营，恪守商业道德，创造优良的产品、服务和效益，为社会谋福利，为人民谋幸福，实现“人”的福祉。企业应牢固树立“安全第一、以质取胜”的理念，始终把提供高品质的产品和服务作为永恒的使命和责任，把产品质量放在生产经营的首位。

良心、良知是做企业的底线，任何时候都不得击穿。企业要赚钱，但要赚阳光下的钱，赚干净的钱，赚让大家都满意的钱，不能赚昧心的钱，不能把自己的幸福建立在别人的痛苦之上。

一个企业要想持续发展，就必须端正做企业的思想。企业的发展依靠的是内在动力和市场竞争能力，这些都取决于企业是否有正确的方向，其成长方式能否为社会所接受。做阳光企业，应是我们不变的承诺和追求。

企业家要有松树的风格

做企业要做一个品格的企业，做企业家也要做一个有品格的企业家。企业领导者对企业的影响是很大的，其责任不光是带一个企业，还会影响到千百万人，所以要特别地自律，要不断地自我修炼和自我超越。

企业家怎样完美地度过一生，这个是很重要的。企业家是个大题目，并不是成者王侯，最重要的是社会责任，包括自身的境界要高，才会被尊重；如果仅仅赚了钱，没有社会责任，境界太低就

不会被尊重。

陶铸在《松树的风格》里有一句话：“要求于人的甚少，给予人的甚多。”企业家也要有松树的风格，无论在生活中还是在工作中都要多奉献，不计较私利，甘愿付出。要有良好的心态和素质，常怀“四心”。

一是素直的心。“素”指的是要心底纯净，不贪不躁；“直”指的是正直公正。松下幸之助在20世纪70年代的时候出了一本小册子——《经营的本质》，其中讲到企业家要有一颗素直的心。我曾在给家人的一封信中写道：“我们都是普通人，这一生，就让我们做点儿普通人能够做的事情吧。”只有把自己定位于普通人，把心态放平，我们才能抛开那些不切实际的想法和行为，干一行爱一行，静下心来，脚踏实地，去完成一个又一个任务。

二是包容的心。松下幸之助说过，带领十几个人的团队，言传身教就够了；带领几千人的团队，用管理就够了；而带领四五万人的团队，就要用思想去感化他们。我觉得还可以加上一条，如果带领的是几十万人的团队，可能就要双手合一，用一颗包容的心去拜托他们。包容是一种力量，我们要有大海一样的胸怀和力量，更要有海纳百川的气度。海纳百川，千条大河归大海，最终都要进行更大的融合，这是规律。

三是仁爱的心。我崇尚至诚至爱、仁者爱人。一个和谐的社会，需要大家相互照顾，有仁者的素质、修养和胸怀，有爱人的思想。我们所有的劳作，所有的创造，都是围绕人类本身展开的。这些年来，中国建材全力投身震后重建、扶贫活动、公益事业，这些援助和帮扶都是微不足道的，却表达了我们的爱心。同时，也是对员工爱的教育，让大家真正理解我们做企业究竟是为了什么。

四是负责的心。在中国传统的商业社会里，人们把经营者更多地称为商人，而中国传统文化中的商人与现代企业家的最大区别在于：前者更多是寻求经济利益或者说是利润；而现代企业家，尤其是央企的领导者，则要更多地承担责任，一心一意干好事业，对员工尽心尽责。

很多时候，我们常把“企业领导者”称作“企业主要负责人”，强调的就是企业家要担负责任，勇于担当。企业家要把做企业当作自己义不容辞的责任，身处顺境时恪尽职守，谦逊待人；遇到问题时挺身而出，勇于担当。成不爭名揽功，败不文过饰非，有这样的胸怀和担当的领导，才能被大家认可，大家才会心甘情愿地追随他。

怎样才算完美的人生

美国哈佛大学著名教授克里斯坦森曾提出三个问题：如何做出完美的事业？如何拥有一个幸福的家庭？如何坚持原则正直一生或者说如何拥有善始善终的人生？

克里斯坦森的人生三问，值得每个人认真思考。事业是人生幸福的巨大动力，但事业成功的衡量标准并非高薪水、高职位等外在的东西，而是追随自己的梦想和兴趣，去做自己真正喜欢的、有价值的工作，并从中获得成就感和满足感。

与家人、朋友的关系是幸福生活最重要的源泉。我们也要投入一些时间去经营家庭及朋友关系，最重要的是要以同理心去考虑对方的感受和需要，做到“人之所欲，施之于人”，这样才能建立和谐美满的家庭，获得长久的友谊。此外，要诚信正直，有的人企业做得很成功、家庭也很幸福，但关键时刻的一次道德让步就可能毁掉这一切，让人生为错误埋单。

我也常想，到底什么样的人生才算好的人生。这个问题没有统一固定的答案。对于每个人来说，我们的一生都在不断地追寻和思考中度过，遍尝酸甜苦辣，历尽百转千回，努力达到平衡的境界，既包括事业、家庭、人生的平衡，也包括业绩、口碑的平衡。真正的成功人士都是用恭敬的至善之心去经营自己的人生，用谦卑的大爱之心找到更好的自己，从而影响整个世界。

作为企业家来说，既要明德修身，也要引领企业实现和谐发展，最终推动社会的进步和国家的繁荣，这是其应尽的责任，也是其人生的价值。企业家不能只求名求利，计较个人得失，要有“利他主义”的人生态度，有“先天下之忧而忧”的精神，遵从儒家“仁义礼智信”的思想，对国家、社会、企业、员工、家庭和自己负责。在其位就要谋其政，无论做任何事，如果能把自己融入这样的追求之中，时时反躬自省，事事精益求精，那么我们的每一分努力都会是闪光的、有价值的。

古人讲“立德、立功、立言”，对于我自己来说，我今后一个很重要的工作，就是归纳、整理自己的管理经验，进一步提炼、升华管理思想，为推动中国企业的发展做些贡献。我给自己的定位是，做一个为企业眺望远方的人，一个有精神财富的人，一个有理想、有思想的企业家。

（来源：总裁读书会）

写给华为抑郁症员工的一封信

文/华为技术有限公司董事、CEO 任正非



要快乐的度过充满困难的一生

——任正非给陈珠芳及党委成员的一封信

2007年6月30日

陈珠芳书记及党委成员：

华为不断地有员工自杀与自残，而且员工中患忧郁症、焦虑症的不断增多，令人十分担心。有什么办法可以让员工积极、开放、正派地面对人生？我思考再三，不得其解。

我们要引导员工理解、欣赏和接受习惯高雅的生活习惯与文化活动，使他们从身心上自己解放自己。高雅并不意味着必须有钱，高雅是从心中升起的。牛津大学的校训是：“礼貌造就绅士”。早上起来向人点一下头，平时问人一声好，给别人让让座，与人喝杯茶，不一定在茶馆，可以自带茶叶，并不需要多少成本。我们不要买盗版光碟，要尊重他人的劳动，正版虽贵，但几个人组织起来，一个碟大家轮流看，多看几次就划算了，成本也不会增大多少。晚饭后，一边散步，一边哼哼世界名曲，这些都在陶冶你的人生。你心中升起的是一种正派人生的自豪感觉。

现在社会上已有许多较好的环境，在路边喝杯咖啡，看看报纸，参观博物馆，看看演出……，这

些生活场景、生活方式已经比较多，只要你愿意适当花一些钱就可以实现。有的在海外工作的员工，在假日，自己凑钱去玩一次埃及，看看比中国早3000年的文明，他们很有技巧，并不花多少钱，都是很好的。

员工不要成为守财奴，不要成为金钱的奴隶，丰厚的薪酬是你努力获得的，也是为了通过优裕、高雅的生活，激发人们更加努力去工作、有效地去奋斗，不是使我们精神自闭、自锁。我们也不要再把绅士风度、淑女精神当作资产阶级腐朽的东西，而自以粗鄙为荣。应该看到欧美发达国家的人民的自律，社会道德风尚是值得我们学习的。欧美国家的人，大多数不嫉妒别人的成功，也不对自己的处境自卑，而且和谐相处。而且华为的员工有这个基础，有条件比国人先走一步，做一个乐观、开放、自律、正派的人，给周边做个表率。

当前一部分华为人反映出来的现象，恰恰相反，令人不安。一部分员工，不知道碰到了什么神仙，突然富有后，就不知所措了。有些人表现得奢侈，张狂，在小区及社会上表现出那种咄咄逼人，不仅自己，自己的家人也趾高气扬……；一部分人对社会充满了怀疑的眼光，紧紧地捂着自己的钱袋子，认为谁都在打他的主意，对谁都不信任……。

这些，都不是华为精神，这些人员不适合担任行政管理职位的，不管高低都不合适。他们所领导的团队一定萎靡不振。

我们引导员工懂得高雅的文化与生活，积极、正派、开放地面对人生。人生苦短，不必自己折磨自己。忧郁症就是自己折磨自己而产生的。人生本来就苦，何必还要自己折磨自己。为什么有些东西，得到时不珍惜，失去方觉悔恨……。我们要不以物喜，不以己悲。同时也要牢记，唯有奋斗才会有益于社会。人生是美好的，美好并非洁白无瑕。任何时候，任何处境都不要对生活失去信心。

有机会去北京，可以去景山公园看看，从西门进去，那儿是一片歌的海洋，热得像海啸一样奔放，这些都是垂暮之年的老人，几十人一族，几百人一团，都在放声歌唱，多么的乐观，多么的豁达。也许他们中有不少是下岗工人，看看他们的夕阳红，看看他们超脱痛苦的快乐，你为什么不等那一天？快乐的人生，无论处境多么困难，只要你心里想快乐一定会快乐，快乐是在你心中的。你不快乐，别人是无法帮助你的。

人是有差距的，要承认差距存在，一个人对自己所处的环境，要有满足感，不要不断的攀比。例如：有人少壮不努力，有人十年寒窗苦；有人读书万卷活学活用，有人死记硬背，一部活字典；有人清晨起早锻炼，身体好，有人老睡懒觉，体质差；有人把精力集中在工作上，脑子无论何时何地都像车轱辘一样的转，而有人没有做到这样……。待遇和处境能一样吗？你们没有对自己付出的努力有一种满足感，就会不断地折磨自己，痛苦着，真是生在福中不知福。这不是宿命，宿命是人知道差距后，而不努力去改变。

我不主张以组织的方式来实现员工的自我解放，而是倡导员工自觉自愿，自我娱乐，自己承担费用的方式来组织和参与各种活动。公司不予任何补贴，凡是补贴的，只要不再补贴了，这项活动就死亡了。生协推动的一种群众活动，叫“青春之歌”是一个好的名字，一歌、二歌……五歌，各具特色，吸引不同性格与生活取向的人。其实就是各种俱乐部。员工在这些活动中，锻炼了自己，舒缓

了压力，也进行了有效的沟通，消除自闭、自傲……。只要这些活动不议论政治，不触犯法律，不违反道德规范，我们不去干预。一旦有违规，我们可以对有关员工免除其行政职务，以及辞退等方式来解决。总之释放员工的郁闷，应通过多种途径和管道来解决，靠组织是无能为力的。

员工不必为自己的弱点而太多的忧虑，而是要大大地发挥自己的优点，使自己充满自信，以此来解决自己的压抑问题。我自己就有许多地方是弱项，常被家人取笑为小学生水平，若我全力以赴去提升那些弱的方面，也许我就做不了CEO了，我是集中发挥自己优点的优势。组织也要把精力集中在发展企业的优点，发展干部、员工的优点上，不要聚焦在后进员工上。克服缺点所需要付出的努力，往往远远大于强化优点所需要付出的努力。

只有建立自信，才会更加开放与合作，才会有良好的人际关系。而员工往往不知道这一点。有一些员工工作干得好好的，正在出成绩的时候，不相信实践中会出真知、出将军，突然一下子要去考研，以使自己得到全面发展。当然，当他满副武装归来的时候，正好碰上我们打扫战场。要因势利导，使他们明白奋斗的乐趣，人生的乐趣。不厌恶生活。

费敏、徐直军他们经常周末、深夜一大批人喝茶（务虚会），谈谈业务，谈谈未来，沟通沟通心里的想法，这种方法十分好。我们的主管何不妨每月与自己的下属或周边喝喝茶，明确传达一下自己对工作的理解和认识，使上、下都明白如何去操作。不善于沟通的人，是难做好行政主管的。

我曾经想写一篇文章《快乐的人生》，以献给华为患忧郁症、焦虑症的朋友们，但一直没有时间。我想他们应去看一看北京景山公园的歌的海洋，看看丽江街上少数民族姑娘的对歌，也许会减轻他们的病情。我也曾是一个严重的忧郁症、焦虑症的患者，在医生的帮助下，加上自己的开放乐观，我的病完全治好了。

我相信每一个人都能走出焦虑症和忧郁症的困境的！

（来源：心声社区）

创新靠“反馈”推动

文/李彦宏

过去三年，我经常一有时间就整天待在家里看书。我的看书心得总结成一句话，就叫“增长的动力”。增长从哪里来？听起来它有点像经济学研究，但我作为企业家，对它的理解还是有所不同。

作为改革开放的亲历者和受益者，我见证了过去40多年中国GDP的高速增长，从过去的几千亿元，到2022年增长已经超过了120万亿元。从1960年代以来，美国的人均GDP增速其实也挺陡的。从全世界范围内过去2000年的更大范畴来看，人均GDP增长曲线很有意思。

前1700多年，人均GDP基本没有变化，这意味着什么？第一，它意味着人的生产效率没有变化；第二，人的生活质量和经济增长也不快。但为什么从18世纪末期开始，人均GDP出现了这么陡的增长？因为世界人口也在这200多年的过程中，出现了高速增长。这两个因素叠加起来，就是一种指数型的增长。Industry revolution 其实是这200年里经济高速增长的原因，Industry revolution 在中文里经常被翻译成“工业革命”，但这个“工业”翻译得不是特别贴切。就像今天没人会说百度是一个工业公司一样，但在英文语境里的百度是 Industry，我们代表的是 Industry。如果我们认真追究这个叫法，其实应该叫“科技革命”。换句话说，第一次科技革命的代表是蒸汽机，第二次科技革命的代表是电气，第三次科技革命的代表是信息。

有没有第四次科技革命？我认为是有的。这种增长还会持续，而增长是由创新驱动的。“创新从哪里来”是我们应该要认真思考的一

件事。我自己的体会是：创新是靠“反馈”激发、推动出来的。无论你做什么，一定要有市场，或者说，一定要有人来告诉你，这个东西是“对”还是“不对”，是“好”还是“不好”，有了这样的反馈就会出现快速的迭代，从而出现好的创新。第四次科技革命主要是以深度学习、算法为代表的人工智能革命带来的，而这种创新愈发明显地是靠“反馈”获得的。

“文心一言”是一个新一代的大语言模型、生成式的AI产品。它是一个非常典型的、要靠“反馈”才能不断提升的模型。这也是我为什么希望及早地把它发布出来的原因。

“文心一言”背后的技术总体上叫做“自然语言理解”，就是电脑具备对人的自然语言的理解能力，具备清晰表达人的意思的能力，具备很好的逻辑推理能力。

当一个机器具备理解能力、表达能力、推理能力时，它非常像“人”，但机器的记忆力、计算能力远比人强。机器有了这样的能力之后，确实会改变每一个行业，它可以拉近每一家企业与客户之间的距离。举个例子，可口可乐在全球有几十亿的客户，你有没有可能对于这几十亿人的每一个人、7乘24小时给他配个专属的客户服务人员？人为上肯定不可能，经济学上算不过账来，但当机器具有这样的能力时，自然就变得可能了。增长就是从这里来的。过去不可能的事儿其实很多时候不是不可能，只是因为太贵了。现在因为技术的进步使得成本迅速下降，效率迅速提高，很多“不可能”都变得“可能”了，因此产生了“增长”。

大模型带来三个方面的增长机会：

一是所谓的新型云计算。过去的云计算，主流的商业模式叫做 IaaS (Infrastructure as a Service) 是基础的算力、存储等，以后的云计算，主流的商业模式会变成 MaaS, (Model as a Service)，就是很多的应用是基于现成的模型来进行开发的，所以云计算的游戏规则会因此而改变。

二是行业模型带来的机会。2022 年，我们和哈尔滨有一个联合发布的城市行业模型——“冰城文心”，这种大模型面向某个行业进行精调，它不仅能懂比较通用的一般人懂的知识，也会懂得某个行业的知识，能够更好地去解决各行业的问题。这种公司一旦对每个行业吃得比较透，就可以服务这个行业内的很多企业或组织。

第三个机会是应用开发。这个应用开发就是基于现有的文字生成、图片生成、语音视频生成和数字人等能力，开发出来我们今天完全无法想象的应用。倒回到 2007 年，大家不会想象到今天会有抖音、微信、淘宝等，在 AI 时代，在大模型时代，也会出现这样量级、现象级的应用出来，只不过它是基于大模型来开发的。

智能交通也能明显提升效率，而提升效率其实就是创新带来的。在智能交通领域，我们在很多城市都有落地项目，基本验证了当初的理论。通过人工智能技术，可以使城市的交通效率提升 15%—30%，对应的 GDP 增长是每年 2.4%—4.8%，在北京亦庄、广州黄埔、河北保定、湖南长沙、株洲等城市都有证明。

我再举两个反馈驱动创新的例子：

一是昆仑芯片。昆仑芯片现在特别适合大模型做推理，将来也会适合做训练，这件事百度也做了有十年以上。而之所以它能够用在今天的大模型的推理上，就是因为“有反馈、有应用”。当初我们做搜索的时候，买别人的芯片太贵了，1 万美元一片，我们自己做，2 万人民币就做下来了，所以就逼着自己做，今天的昆仑芯片每天可以响应 1 万亿次的深度语义匹配和逻辑。

二是萝卜快跑。它是我们自动驾驶运营服务的品牌，今天已经超过了 200 万单，在武汉等城市可以进行全无人的商业化运营。所谓的“全无人”就

是，不仅没有司机，也没有安全员。今天在一些城市已经可以不用配备安全员了，你要打一辆车，打开车门，里面是没有人的，你只要付费之后，它就能把你带到想去的位置。

我们拼命做大无人驾驶的规模，其实是为了获得“反馈”。只有单量足够多时，才能遇到别人遇不到的技术问题，才能够去解决这些问题，在这个过程中才会产生创新。

最后，我想从技术的角度讲讲人工智能时代发生了哪些根本性的变化。IT 的技术栈在之前基本可以分成三层，即底层的芯片层、中间的操作系统层、上面的软件层或应用层。在 PC 时代，Windows 就是中间的操作系统，Intel 是芯片层，上层则是大家各显神通去开发各种各样的软件。

在手机移动时代，仍然分为芯片层、操作系统层，只不过操作系统换成了 IOS、安卓，上层的软件改了一个名字叫做“应用”。但在人工智能时代，这个 IT 的技术栈会变成四层。底层还是芯片，但芯片会变成以 GPU 为主的人工智能加速器，百度的昆仑芯片就是这个层面的芯片。框架层是人工智能的框架，Facebook 或 MATA 都是这个框架，而国内比较领先的是百度的飞桨。框架上面才是模型，“文心一言”就属于大模型。模型可以有语言模型、视觉模型及听觉模型，按照行业分也可以有交通大模型、能源大模型、金融大模型、医疗大模型，等等。

在大模型之上，才是人工智能时代的应用，百度的搜索、智能的信控或者能源、电力等，就是智能的调度系统。这些都是比较典型的人工智能时代的应用。这几层之间相互反馈，使得应用效率不断提升。ChatGPT 的调用价格，每一个 Token（计算机术语，有“令牌”的意思），调用的价格在一两个月就降低了一个数量级，这说明它的创新速度非常快。这种现象在人工智能时代会比较普遍。人工智能技术快速演进，会带给我们一个非常不一样的世界。所以百度真正相信的就是，用科技的方式让复杂的世界更简单。

（来源：中国企业家论坛，作者系百度创始人、董事长兼首席执行官）

走出“在商言商”的陷阱

文/岩梅

“在商言商”，不少中国企业家挂在嘴上，字面意思是：身为商人，只谈商事。这源于清末民初，是当时资本家的口头禅和基本信条，带有近代中国商业文化的独特色彩，也有人以此抨击商人“缺乏政治责任感”。

“在商言商”的世界学术圈代表，当属诺贝尔经济学奖获得者米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）。他认为：企业不需要有什么社会责任，只需要在遵守游戏规则的情况下，最大限度地赚取利润。如今这观点已备受抨击。

每次听到“让我们在商言商”，我总觉得哪里不对，直到最近看了一些关于觉醒商业、觉醒领导力的真实实践、书籍、视频课程，不禁感叹商业文明正在发生不小的演进或进化，工业化的美国居然诞生了真正的人性领导力，而国人对于商业的刻板印象和生存状态还停留在上个世纪，或许是内因和外因共同作用使然。

我国也有让人欣慰的进步者，但并不是赚钱最多、名气最大的企业，比如胖东来超市、德胜洋楼这样不广为人知的企业；中国也有前瞻的研究者，也并不是出书最多、名气最大的学者，而是一些“业余”研究者。他们并不在象牙塔，也不是教授，不少都是初创组织中的咨询顾问和高管教练。他们像一股细细的清流，在浸润着有些板结的商业土壤。

国际上，不少企业拥有崇高的目标，充满关怀，鼓舞人心，主张平等自由，致力于追求卓越，透明且值得信赖，受人尊重和爱戴。它们不是乌托邦里的虚幻实体，存在于现实世界中。

户外品牌巴塔哥尼亚（Patagonia）就是典型（《Patagonia：地球80亿人的“自我救赎”之路》），还有全食超市（Whole Food Market）、百威勒（Barry-Wehmiller）、西南航空、强生、沃尔玛、好市多（COSTCO）、塔塔集团（Tata Group）、户外用品REI、浦项制铁（POSCO）等很多公司，都加入了这场“自我革命”。

这些企业正在改变世界，并将人类的精神健康、身体活力和物质富足，提升到一个新的高度。

很多企业也谈社会责任感，但大多是慈善捐助之举。其实，企业最大的慈善之举是在每日工作中就能

做的，就是去尊重、关爱、培养和照顾托付给企业的员工。

弗洛伊德说过：爱和工作是人性的基石。从纳粹集中营幸存下来的维克多·弗兰克尔在《活出生命的意义》中写道：真正幸福的源泉，是做重要的工作、无条件的爱、发现苦难的意义。然而，在世界各地，各行各业，我们不同程度地将“工作”和“关爱”人为地分离，工作带上面具，回家才做真实的自己。一个本应完整的人，被分裂成了两半。时间长了，回家“面具”都摘不下来，“踢猫效应”屡见不鲜。

ChatGPT的火爆让人注意到“有限盈利（capped-profit）”公司这个概念，其实，这理念和趋势不是突然蹦出来的，“觉醒商业”已经酝酿发展了十多年。

值得欣慰的是，几本书已有中文版，如全食超市（Whole Food Market）的实践被写成书《Conscious Capitalism》，中文书名为《伟大企业的四个关键原则》，直译应为《觉醒资本》。

利益相关者包括顾客、团队成员、供应商、投资人、社区和其他利益相关者。这四个原则，像四根支柱一样撑起企业的“大厦”。“在商言商”，无法撑起其中任何一根支柱。

在市场经济中，企业家才是真正的英雄。他们凭借想象力、创造力、热情和投入，忍受着激烈的竞争、失败的风险、他人的不解，用不同方式解决社会问题，成为全球变化的伟大创造者。他们才是推动企业、社会和世界向前发展的主要力量。

企业家常被批评家道德绑架，被贴上“自私贪婪”的标签，无形地强化了企业只能通过慈善捐赠之类的“善举”来自我救赎，捐赠似乎成了企业家的“赎罪券”。这根本就是一个被误导的观点。

我曾写过一文《德先生赛先生，离不开两位“马女士”》，两位“马女士”，第一是“市场”，第二是“管理”（指包含“领导科学”的广义管理，而非与“领导”之意相对的狭义管理）。

人类前进的道路上，需要解放被压制的企业家英雄主义精神，推动企业向“良心企业”“美好企业”的觉醒和进化。“有限盈利”的open AI公司就是一个进化的样本。

以百威勒（Barry-Wehmiller）公司的真实故事为

基础写成的《共情：觉醒商业的管理》，英文书名更简单直接《Everybody Matters》，也是一本值得阅读的书。

当下，无数公司裁员，包括世界上那些最响亮的品牌，但高管们很少会对裁员承担责任，标准的说辞都是衰退的市场、前任的错误或其他客观原因。几乎没有一位高管会说：“我们没做好，是我们对业务和市场的不良预判和不力执行，导致员工不得不因为我们的过错而付出代价。”

而书中尤其令人感动的一段是，百威勒公司在经历2008年全球金融危机时，与99.9%以上的公司不同的是，他们没有裁员一人，而是像一个有爱心的家庭那样应对这场全球危机。他们选择一起度过，给员工集体放4周的无薪假期。

而出乎意料的是，员工们表现出难以置信的相互关怀和真正的利他主义精神，彼此谦让，帮助更困难的他人。百威勒公司用行动真正定义了公司“以人为本”的文化，凝聚力变得更强，更多员工信任公司的使命、文化和价值观。休假成了公司给员工的一份礼物，而员工对公司的回馈也是慷慨、关心和努力。公司业务在9个月后迅速回升，远远领先于经济复苏的进度。

永远别浪费一场危机，因为正是那些最艰难的时刻，你才有机会用行动证明了公司对价值观、领导力原则的真正承诺，并见证了公司凝聚力的提升和文化

的融合。我们不能以一个公司最繁荣的时期来评价它的质量，正如无法在风平浪静、顺风顺水时检验船员的素质，波涛汹涌时才真正考验船员的能力。

有意思的是，百威勒公司后来在全球范围内进行了近80次的收购，而他们更喜欢称之为“收养”。因为他们“收养”那些经营不善的公司后，并不裁员，而是将“以人为本”、共情的文化注入，像“收养”弃儿、伤残和营养不良的孩子那样，给予灵魂的营养和能力的补充，同样的员工被关爱、激活、赋能后，展现出令人不敢相信的效果，平凡人也能做非凡之事。他们的收购成功率大约是惊人的80%，与普遍的收购失败率相当。

“在商言商”的言外之意，即企业的目的就是利润最大化，这对人们造成巨大的伤害，也损害了企业可持续创造价值的能力。这不是真正伟大企业的行事方式。

每一个组织，都应该是为人类服务的载体，是人类体验和实践真正关怀的载体。每一个伟大企业的使命都应该更深刻、更卓越，能够对世界和人们的生活产生积极的影响。

正如美国西南航空前首席执行官赫伯·凯莱赫(Herb Kelleher)所说：“人，是企业的关键。昨天，今天，永远。”

(来源：秦朔朋友圈，作者系现任华大基因集团执行董事、执行副总裁)

做到这四点 企业的数字化就可以达到极致状态

文/祝 刚

企业的数字化转型要注重四点。

第一，要能提供客观独立的观察。“如果所有的系统输入都是通过人工的，它就不是一个客观的观察，必定带着人的主观内容。只有建立在客观独立的观察上，你才能超越真实世界，建立虚拟的数字世界”。

第二，建立数字化企业时，必须要能够超越逻辑认知。利润率下降一定意味着企业的经营状况不好，一定没有发展吗？这些东西都是一个现有的逻辑判断，是靠前人的经验积累的。但是如果你想要让企业有所超越，就必须得超越认知逻辑，要能够形成自己的逻辑。

第三，价值超越流程。通常来说，企业习惯以流程来制定自己的价值形成方式，希望通过流程的标准化来稳定企业价值生成的结果。但这是工业时代的做法，因为如果价值不能超越流程，就会被封死在一个

限定内容之内，而很多互联网企业的价值实现都不在流程之内。比如美国有一个网红，他去给每家每户免费打扫庭院和草坪，每个人都会乐于让他去做这件事，他没有收钱，没有在他的业务流程之内。但是由于这件事情，他设立了一个网络账号，获得了大量粉丝并形成了另外一个商业通道，这跟他本身执行的商业流程毫无关系，但价值认知要比一般性的流程认知广得多。

第四，要把企业宏大的知识体系有效地传递给没有经过训练的人，要能够以自然的对话方式，让对话者、询问者快速地获得回应，这会使企业的效率得到大幅度提升。

这四点能够做到的话，数字化的企业就达到了一个极致状态。

(来源：新浪网，作者系镛场景实验室管理合伙人)

提升产业链供应链韧性和竞争力

文/曲如晓

产业链供应链安全稳定是构建新发展格局的重要基础。党的二十大报告提出，“增强国内大循环内生动力和可靠性，提升国际循环质量和水平”“着力提高全要素生产率，着力提升产业链供应链韧性和安全水平”。当前，全球产业链供应链面临重构，外部环境复杂性和不确定性上升，在此背景下，着力提升产业链供应链韧性和竞争力，对推动经济高质量发展、塑造国际合作和竞争新优势具有重要意义。

我国产业链供应链既有优势，也存在短板。经过多年发展，我国基本构建起了规模大、体系全、竞争力较强的产业体系，覆盖联合国产业分类中全部工业门类，已成为全球产业链供应链的重要组成部分。而且，我国货物贸易总额居世界第一，吸引外资和对外投资居世界前列，在全球产业分工体系和供应链体系中占据举足轻重的地位。但是，也要看到，我国制造业总体上仍处于全球价值链的中低端，一些产业“大而不强，全而不精”的问题依然存在，部分高端产业对外依赖度较高，产业链供应链短板弱项亟需补齐。

当前，国际经济政治格局发生深刻调整，维护产业链供应链稳定畅通面临着新的机遇和挑战。一方面，新一轮科技革命和产业变革加速演进，全球产业体系和产业链供应链呈现多元化布局、区域化合作、绿色化转型、数字化加速的态势，这为我国开辟发展新领域新赛道、不断提升产业链供应链韧性和竞争力提供了新的机遇。以此为契机，我国将在产业转型升级和优化布局过程中着力延链强链补链，以高水平科技自立自强抢占创新高地，以资源优化配置激发要素活力，以开放合作筑牢安全防线。另一方面，当前逆全球化思潮抬头，单边主义、保护主义明显上升，不仅加大了相关产业领域“脱钩断链”的风险，也对增强产业链供应链韧性和竞争力提出了更高要求。

在此背景下，着力破除我国产业链供应链的卡点堵点、培育产业链竞争新优势，既是建设现代化产业体系的必然要求，也是提升国内大循环内生动力和可靠性、增强对国际循环吸引力和推动力的关键举措。



具体来看，要做好以下几方面工作。

一是以科技创新推动产业链供应链优化升级。围绕制造业等重点产业链，集中优质资源合力推进关键核心技术攻关，加强自主研发投入，增强产业链自主可控能力。巩固和提升优势产业链供应链，推进生产力布局优化，带动上下游企业形成创新联合体，推动产业链创新链双向深度融合，促进我国产业迈向全球价值链中高端。培育壮大战略性新兴产业，聚焦新一代信息技术、高端装备、新材料、新能源等重点领域，前瞻布局未来产业，着力推动“科技—产业—金融”良性循环，

提高科技成果转化和产业化水平，打造具备国际竞争力的战略性新兴产业集群。

二是挖掘要素潜力提升产业链供应链现代化水平。要促进数字经济与实体经济深度融合发展，增强金融服务实体经济能力，强化人力资本对实体经济高质量发展的支撑作用。释放数据要素价值，利用云计算、人工智能等技术，赋能传统产业数字化转型，提升企业效率和活力。强化对产业的融资支持力度，畅通资本循环，完善多层次资本市场体系，撬动更多资金投入经济社会发展重点领域和薄弱环节。深入实施人才强国战略，用活用好各类人才，加快形成有利于人才成长和发展的培养机制、激励机制、竞争机制等，让人才这个第一资源充分涌流。

三是以深化国际合作打造产业链供应链开放创新生态。主动参与全球产业链重塑，深入实施《区域全面经济伙伴关系协定》等自贸协定，深化产业链供应链合作，进一步推动贸易和投资自由化便利化。通过放宽外资准入条件等有力措施，不断优化营商环境，以国内超大规模市场优势吸引全球资源，形成国际合作和竞争新优势。扩大国际科技交流合作，加强国际化科研环境建设，形成具有全球竞争力的开放创新生态。

(来源：经济日报)

(作者系北京市习近平新时代中国特色社会主义思想研究中心特约研究员、北京师范大学经济与工商管理学院教授)

企业最大的经营能力

是人才经营

文/彭剑锋



企业运行最重要的两个要素，一个是经营客户，一个是经营人才。所有的企业最终都要落实到这两个最核心的问题上。那么，企业应当如何经营客户？又如何经营人才呢？

经营客户最核心的逻辑在于经营人。我们为客户所提供的产品与服务的背后是人，是人力资源的效能、是人才的素质与能力。为客户提供最好的产品与服务的背后是人才，人才的背后是企业的人才机制、人才制度、人才系统。

人才经营贯穿于企业运行的始终，最起码要包括三个要素：

要素一：知识的经营

我们知道，人才并不是企业固有的财富。尤其是在知识经济时代、共享经济时代，人才的流动性越发明显。早在1997年，华为就提出了人力资本的增长要优于财务资本的增长的概念，更提出了知识产权领先发展战略。在华为并不是以人力资本领先打天下的，而是凭借知识产权领先、知识管理领先赢得的先机。正因为如此，我在人力资源管理领域提出的新理念是，企业所拥有的知识与知识产权才是企业最大的财富。

在此基础上，还要有文化。当企业拥有了文化和知识产权，拥有了一定量的知识积累，就形成了别人拿不走的财富。有了这笔财富，即使人才走了，知识也会留下来，并使企业形成独特的文化，使竞争对手无法模仿，这就是知识管理。

所以，在华为尽管也会人才流失，但是并没有受到太大的影响，因为它拥有优秀的知识管理体系。

知识管理体系至少应当包括四个向度：

1.个人知识公司化。如何把个人头脑中的知识转化为公司的公共知识？如何使个人知识公司化？

这是未来企业平台化管理所必须要解决的问题；

2.隐性知识显性化。一个成功的企业，必然会有很多优秀的经验积累。泰勒时代的科学管理方法指出，要把这些优秀的做法总结、提炼出来，将其最优化、简单化、规范化、标准化，然后进行复制。最优化来自于知识的不断总结、提炼，这是任何一个制造企业绕不过去的“坎”。不论是小米、京东、字节还是阿里，尽管它们靠商业模式创新赢得了市场，但最终绕不过三项指标：成本、质量、交付期。而企业在保持产品品质稳定，保证交付期能够快速响应市场需求的前提下，还要实现总成本最低的目标，最终离不开最优化、简单化、规范化和标准化。这是绕不过去的传统企业赢的道理。

我曾经对比了几家著名大公司的接待流程。仅就接待而言，同样是去讲课，华为从客户的车开进公司大门开始，到进宾馆以后的安排，都有规范化、精细化的接待、管理流程。从细节上看，互联网公司普遍没有这样的标准化流程，它们在规范化、标准化管理方面存在短板。不要以为接待是一件小事，关乎客户体验的都不是小事。在遭受到不礼貌的待遇以后，来自于客户的“报复”，有可能会使企业遭受很大的损失。所以我认为，互联网企业还需要补课，最终要过最优化、简单化、规范化、标准化的关，否则永远成不了伟大的企业。

当然，有一些互联网公司开始意识到问题，开始寻求我们的帮助。所以我最近接触的互联网企业多了起来，因为它们开始涉及到管理这个阶段了。过去的制造企业是靠营销模式创新赢得市场的，但是产品未必行；互联网企业过去是靠商业模式创新崛起的，但是现在出现了很大的管理问题。而管理来自于什么？来自于积累。管理的最优化、简单化、规范化、标准化以及可复制化，一定来自于积累、来自于知识管理、来自于隐性知识的显性化；

3.建立共享知识系统。一个企业如何做到知识

共享、信息共享？是通过共享的系统知识平台，使每一个人的能力得到放大；

4.建立知识的应用、转换与创新系统。知识管理的要素是如何提高知识的运用、转换与创新能力。而企业内部如何进行知识的运用与转换？如何真正做到创新驱动？首先是知识的运用与转换体系的建立。将人才从职能管理层面上升到经营层面，就是要通过人才的经营，充分激发和挖掘人才的内在价值创造潜能力，使每一个人才都成为价值创造者并有价值的工作，提高人才对企业经营业绩的贡献度，在企业经营业绩持续增长的同时，实现组织知识与人力资本的价值增值。

总之，在人才的经营方面，企业最大的财富是知识。企业所拥有的知识产权是别人拿不走的财富。

要素二：能力的经营

一个企业的能力建设，除了领导力之外，还包括业务的技术创新能力。这就涉及到专业队伍的建设、业务管理队伍的建设、准企业家队伍的建设，也就是所谓的能力经营。

能力的经营是指如何使员工的能力能够跟得上企业发展的要求。其方式无非有两种，第一种是能力的引进，即企业从外部引进自己所缺乏的能力。就像三星从全球各个企业去挖人才一样；第二是企业自主培养能力。要使企业现有人才的能力能够跟得上企业发展的要求，就需要打造能力的发展系统。

因此，我们现在特别强调两个链条：人才供应链和能力发展链，通过这两个链条打造能力系统，满足企业战略和业务快速发展的需要。这与领导力、知识、行动的学习、培训系统的本质是一致的，就是如何通过行动的学习，使得企业高管能够跟得上公司战略和业务拓展的要求，能够跟得上客户需求对企业的能力提出的挑战。

企业的核心能力是领导力，领导力又包括两个层面：

1.企业家的领导力

一个企业能够做多大，取决于企业家的领导力。企业家能力封顶理论认为，企业家的领导力是不能改变的，除非企业家能够自我超越。针对企业家的能力，我们提出过企业家的“八大自我超越”。企业家能否不断实现自我超越，是否具备自我批判精神，能够带动企业的发展，这是企业能否走向新

的历史时期的关键因素。

此外，企业家还必须具备三个要素：一是要有追求；二是要有胸怀，能够包容；三是要有境界，要舍得让利。任正非、何享健能够有如今的发展，我认为他们的共同点，正是有追求、有胸怀、懂包容，能够使用比自己更能干的人才；有境界、不自私，能够跟大家分享利益。任何一个企业家能够把企业做到一定规模，都是追求、胸怀和境界的结果。

2.管理层的领导力

针对高层管理者，也有三个要素：使命、责任和能力建设。

1) 使命。企业高管层的共同使命是什么？他们能否融入到企业，跟企业家一起打天下？像欣旺达集团在它的“基本法”中，将其高管层的使命界定为创新驱动。通过创新推动世界的能源进步，这个立意是非常崇高的。在新能源领域，它希望能够利用创新驱动，不仅推动中国的新能源创新，并且能够推动世界的新能源进步；它的企业愿景是要成为受人尊重的世界级新能源企业。“受人尊重”四个字，意味着企业对自我的层次要求提高了。同时也意味着，企业所有的高管层除了能够认同企业的使命和核心价值观之外，最关键的是，大家也愿意为这一使命而奋斗。

人在为使命而奋斗的时候才会有激情，所以针对高管层，这家企业有了“激情奋斗者”的提法。所谓激情奋斗者，就是有使命感的奋斗者，而不是为了钱而奋斗的人。这二者有本质的区别。当企业高管层都能为了共同的使命，为了企业真正成为世界级的、受人尊敬的企业，真正通过企业创新使新能源在世界领域取得进步，没有崇高的使命感是不行的；

2) 责任。尽管企业高管在不同的专业职能下，分管不同的业务，但企业的战略目标一旦确定，每一位高管要能够勇担责任，能够扛起目标。无论老板个人的使命感有多强烈，他的能力有多大，每天也只有24小时，如果没有高管层的分担，老板一个人为企业的目标而奋斗，这个企业就不可能持续做大做强。所以企业的使命、愿景及其阶段性的目标，都需要有高管层的共同分担。这就需要高管层建立起责任意识，企业建立起责任担当体系，它与企业的整个绩效管理体系和人才管理机制是一体化的。为什么很多企业提出，高管的责任大于能力？因为责任是能力的前提。一个人能力很强，但没有责任感，他就不可能为企业做出贡献，甚至还

会为企业带来损害；

3) 能力建设。领导力建设中很重要的一条是能力建设，尤其是在这样一个互联网时代，对于高管而言，他究竟应该具备什么样的能力？我们要对干部提出一种什么样的要求？企业如何使每条业务线、每一个人的能力发展能够符合企业的战略和业绩要求？这一点，所有的企业都应该向华为学习，对干部的能力要求做出界定。

案例：华为的干部能力培养

华为对干部的能力提出了多个层次的要求，包括品德、核心价值观管理等。比如：高层干部必须要有职业操守，要有底线，碰了底线就要一票否决；要认同公司的核心价值观，要对事业充满热诚和使命感；不仅要认同，还要践行企业的核心价值观，因为公司的使命与愿景能否落地，首先就取决于干部能否认同和践行公司的核心价值观。这是华为对干部最基本的要求。

此外，从事某种业务、分管某项工作，其关键的能力要素是什么？公司对不同业务线的干部所具备的能力与经验有不同的要求，对不同层次的干部要求也会有区别。比如，有的需要业务型经验，有的需要管理型经验，有的需要有区域性经验（比如海外经验），有的需要基层工作经验、跨领域的经验、培育客户的经验等等。具体到干部选拔，就是要看候选人是否曾经带过队伍？是否管理过大型项目？是否承担过盈亏的责任或者从事过开创性的工作，能够为公司扭转劣势，能够引领公司进行业务变革？既然对备选干部的经验要求、能力要求不同，那么在新的时期，企业更需要具备新的能力系统。

华为对高层干部所提出的要求有以下几方面：

首先，要有战略思维。高管不再仅仅是一个“大业务员”的角色，他在“埋头种地”之前，必须首先理解公司的战略，理解自己所分管的业务线在公司战略成长过程中的地位，这是战略思维；

第二，高层干部要有战略风险承担意识。目前，很多企业强调了合伙人制度，但是往往只强调共创、共享，却没有强调共担。我认为，风险共担才是合伙人制度的根本，而不仅仅是共享。没有风险的共担，就谈不上共享，华为因此提出了高层干部战略风险的承担意识；

第三，高管要有系统性思维。一个未来的大企业，要想拥有上百亿、甚至上千亿的市值，这取决于企业里每一个人的系统思考能力。高管不再是一个局部模块的领导者，而必须站在公司整体的角度

去思考问题。

第四，把握灰度，擅于妥协。一个真正的高层干部是要懂得妥协的，要有灰度。现在有很多干部，干业务行，但最终的问题是带队伍不行。为什么很多专家人才带不了队伍呢？因为他对做事有兴趣，对做人的工作没兴趣，他可能是一个好的专家，但不会是一个好的领导。人才为什么会走？影响人才管理流动的核心要素，是直接主管的领导

力。真正的领导者，首先要有对人的感觉，要有带队伍的意识。人力资源管理责任不仅仅是人力资源的部门责任，而是应该由全体管理者共同承担的责任。

同时，现在的大企业基本上都是跨文化的管理，有多种文化的人存在。在这种情况下，就要求高层干部要懂得妥协、关键时刻要有包容感，否则做不了领导。尤其是要包容、驾驭比自己更能干的人。

第五，协作。最重要的一点是协作。团队之间如何进行有效协同？如何打造建立客户伙伴关系的能力？过去讲究“搞定客户”，现在不仅要搞定客户，还要与客户形成战略伙伴关系。

第六，组织能力建设。管理者需要明确，如何打造一个组织，如何加强组织能力建设的问题。

第七，激励性发展。高层管理者要懂得怎样调动员工的积极性。

第八，责任结果导向。高层管理者的能力最终要体现为绩效，要为公司的绩效承担责任并创造绩效。即使一名高管对公司文化有着很强的认同感，但是他的业绩很差，那也是不行的。最终，绩效是干部能力优劣的分水岭，要有基于责任结果的、持续的高绩效。高管必须为公司持续做出贡献，只有不断去创造高绩效，才是证明你是一个有能力、有责任感的干部。

这是华为目前对干部的要求。

要真正使得人才进入战略层面、进入到经营层面，人力资源管理就不再是人力资源部门的事情了，而是从企业家到各级管理者，到员工都要承担的责任。所以我们提出另外一个理念——全员人力资源责任体系，即全员人力资源理念。就是说，企业家与高层管理者既是企业的第一战略性人力资源，又是企业人力资源管理的第一责任人。所以，怎么去带队伍？怎么去培养人才？怎么去发现人才？怎么挖掘人才的潜力？就成为了领导力最核心的要素。

(下转第 33 页)

从 实体企业到双实体企业有多远

文\郭立琦

工业互联网（Industrial Internet）正在成为新型基础设施，为工业乃至产业数字化、网络化、智能化发展提供实现途径，将重塑企业形态、供应链和产业链，是第四次工业革命的重要基石。

从2015年开始，我国制造业正式向数字化高质量发展之路转型。此后，一场深刻的数字化转型浪潮席卷了各个领域的制造企业。

在此期间，不少传统制造业企业发现自己陷入了“不转型等死、转型找死”的尴尬境地，甚至一度怀疑数字化转型对于实体企业是否真的有必要和有价值。经过这些年的市场教育和政策引导，不仅数字化转型已被普遍接受和认可，智能化也成为企业的重要发展战略。

但总体上看，我国真正实现了数实融合、智能提效的实体企业数量并不算多，而那些不仅自身实现了数智化转型，还将一部分数智化能力赋能

给其他实体经济的企业更是屈指可数。事实上，不论是国家提出的制造业高质量发展之路，还是面对日新月异的科技变革，都需要这样的实体企业在社会经济发展中发挥中流砥柱的作用。

我们将这类企业称之为“双实企业”。它们一般具有这样三个基本特征：第一、实体性。企业直接承担商品和服务的生产、流通任务；第二、科技性。能将研发、生产、供应、销售、服务全链条串连起来的全面智能化；第三、生态普惠性。具备新基础设施特征，有带动产业链、供应链的数智化以及对外输出数智化解决方案的能力。

每一家致力于实现数智化转型的实体企业，无疑都希望成为这样的“双实企业”，我们也期待越来越多的“双实企业”或成功实现了“数实融合”的实体企业不断涌现。

（来源：《中国企业家》）

（上接第32页）

要素三：心理资本经营

经营心理，是指对心理资本的经营，它是现代人力资源管理所提出的重要理念，并与企业文化密切相关。

企业如何满足员工的成长和发展需求？如何为人才成长和发展去搭建一个舞台？如何为人才的价值创造提供好的激励措施和薪酬福利政策呢？为什么很多企业给了员工很高的薪酬，但员工还是不满意？也许是因为分配的不公平，也许是企业所提供的人力资源产品与服务让员工没有好的感觉、体验。当我们把人才视为客户，就要向人才提供好的人力资源产品与服务。换言之，企业的人力资源产品要有产品属性、客户属性，要让人才有价值体验，从而强化人才对企业的心理认同感。

人是有感情的动物。在数智化时代，企业尤其

要进行员工心理资本的经营。具体而言，就是要形成有驱动力的企业文化，不断优化人力资源生态，让员工进入到企业之后能够产生主人翁责任感，能够融入到公司文化之中，能够本着高度的责任感和敬业精神，有兴趣、有乐趣地工作，并提高他的满意度和忠诚度。现在的人才流动很快，但是企业还是要设法留住那些最需要的、最能够创造价值的人才，同时不断将不需要的人从队伍中清除出去。这些都属心理经营的范畴。

总而言之，做企业是在经营客户、经营人才，经营客户最终也是经营人。上述人才经营的三个要素：知识管理、能力管理、心理资本经营管理，构成了人才经营的“铁三角”，即知识的经营、能力的经营、心理资本的经营。它与文化管理、企业内部的文化氛围密切相关，与企业的整个人力资源的产品与服务质量密切相关。

（来源：华夏基石e洞察）

高手的强大 在于做事情能够专注到极致

文/周泰戎

在辅导企业的过程中，我们时常会发现一个现象，那就是在与企业主沟通的过程中，围绕某个有难度的话题时，企业主会选择性的“逃避”，比如，我们在讨论到组织体系建设，员工绩效考核设计时，涉及到 KPI 指标当中的具体统计规则时，企业主会突然说：“好的，就按照这么走，对了，昨天发现在物流过程中，客户嫌发货速度太慢……”

我相信类似这样的“话题转移”或者说“思考转移”的过程是经常在发生，每个企业或多或少都存在，而这种逃避可以理解为这个话题为他认知范围内的话题，在讨论的过程中会不自觉的想放弃，而选择自己喜欢的话题来思考。

无论在这个过程中是聊天上的话题转移还是思考上的思想转移，统一归为一个核心，那就是——专注力差。

而专注力在人生的成长上，往往决定一个人最终的结果。

01 顶级高手，往往比普通人更专注

从长远看，一个人专注力的高低可能预示了他今后成就的大小。比尔·盖茨与沃伦·巴菲特第一次相识的时候，盖茨的父亲就分别给他们一人一张卡片，让他们在上面各写一个词，描述究竟是什么成就了自己。结果两个人的答案竟然一模一样，都是专注。

实际上，在我看来，我们不需要做很多的事情，我们不需要全面的优秀，过去的要求自己完美的，而且要特别的努力，结果却把我的身体耗得很累，结果还不一定好。

然而，我们都知道，需要做的事情很多，如果每个板块我们都花精力去思考，花精力去完成，我们只能是每个板块都做不好，做不精。而我们只需要在一个领域做到极致就可以了，道法自然。

世间万物的规律，都是量变产生质变，当你坚持不懈地在在一个领域深耕就一定可以开花，做好一件事就可以。

所以，真正的高手必定专注到极致。

贝索斯说：当我吃饭的时候，我就认真吃饭，无论是和好朋友还是和家人，我都喜欢与和我在一起的人聊天。我喜欢做，我正在做的任何事情。我不喜欢一心多用，这会困扰我。如果我在阅读，我会完全专注于我的邮件。

马斯克说：“抓重点不要被噪音蒙蔽。许多公司

无法看清重点，把钱花在无法改变的产品上。以特斯拉为例，我们从不花钱做广告。我们把所有资金用于研发制造和设计。让汽车变得更好。我认为这是公司应有的运作方式”

巴菲特说：“专注是我人格中最强大的一部分。如果我对什么有兴趣，我就会真正感兴趣。如果我的一个新主题感兴趣。我就想要真正的研究他讨论他。我想要见真正参与其中的人。甚至我会不知道我的卧室墙壁是什么颜色的，我不关心物理宇宙，但是商业宇宙我了解。”

给人生做减法，实际上是一场人生专注的修行。好了，既然大家都很清楚专注的重要性，那为什么普通人训练专注会如此的困难？

02 为什么专注对普通人来说，如此的难？

经过多年分析，我们发现普通人很难专注，而无法专注的原因无非两个：

1. 觉得当下太无聊，所以追求更有意思的事情；
2. 觉得当下太痛苦，于是追求更舒适的事情。因为身体受困于现实，只好让思想天马行空。

无论我们身在何处、经历着什么，只要现实中稍不如意，我们就可以让思绪上天入地，瞬间逃离困境，享受想象中的舒适和快感。

换句话说，就是分心走神的成本太低，而人的天性又是急于求成和避难趋易的，所以在默认情况下，我们都会不自觉地待在精神舒适区内。

可惜“走神一时爽”，事后我们就得承担走神带来的各种损失，其中最大的损失莫过于生命质量变差。

因为走神时，我们要么沉浸过去，要么担忧将来，要么幻想不可能实现的情况，走神可以让我们活在任何时候，唯独不能让我们活在当下。

而生命是由当下的一个个片段组成的，身心合一的片段组成的就是幸福专注的高质量人生，身心分离的片段组成的就是分心走神的低质量人生。分心走神还会造成拖延和低效。可见，分心走神的本质是逃避。所以，面对困难时，身心分离的人总会不自觉地退回舒适区，而身心合一的人则更容易跳出舒适区，直面困难。

如果一个人从小就养成了全情投入和界限清晰的专注习惯，那他不仅能获得智力上的聪慧，也能获得情绪上的平和。经过长期的强化，他就能与其他人形成巨大差距，毕竟绝大多数人意识不到注意力分为行

动和感受两个部分。

如果我们能早点知道这个原理并主动运用、修正，或许命运轨迹和生活质量都会有所不同。不过现在知道也为时不晚，因为只要一招即可扭转局面：让感受回归行动。

所以，普通人面对专注的过程中，很难聚精会神，本质是因为跳出舒适区很容易，直面困难太痛苦。那我们应该如何变得更加专注呢？其实是有科学的方法的。

03 我们如何变得更专注？

心理学家安德斯·艾利克森和科学家罗伯特·普尔经过大量的研究后指出：所谓天才，其实并不神秘，其本质是“正确的方法”加上“大量的练习”。换言之，我们没有变得像天才般卓越是因为方法不对或练习不够。

就方法而言，绝大多数人缺乏指导下的努力都属于“低效的勤奋”！即反复做某件事情，并指望只靠那种反复改善表现、提高水平。这种只靠重复的“埋头干”和“正确的方法”相去甚远。

那么，到底什么是“正确的方法”呢，通常包含四个特征。

1. 目标定义明确。比如你要写一个方案，那就告诉自己：方案的逻辑严谨、没有任何错别字、汇报及时、接地气等。而不是我要写一个好方案，类似这样宽泛的目标。目标定义越明确，注意力的感知精度就会越高，精力越集中，技能越精进。如果目标太大，那就将它分解成小目标，这样做也是为了使目标更具体、精细。

2. 保持极致专注。谁都知道专注的重要性，但沉浸的关键是要做到极致专注，也就是说，在短时间内投入100%的精力比长时间投入70%的精力好，因为专注的真正动力并不是毅力和耐心，而是不断发现技巧上的微妙差异和持续存在的关注点，精力越集中则感知越细微。

极致的专注不仅是学习的关键，也是灵感的来源。

所以变聪明的秘诀就是：先保持极度专注，想不出答案时再将注意力转换到另一件与此来不相干的事情上。即事前聚精会神，让意识极度投入；事后完全忘记，让意识彻底撒手。这样，灵感和答案就会大概率地出现。

可见，好的学习模式是，在做A的时候彻底关注A，在做B的时候彻底关注B。A和B两件事情之间有非常清晰的界线。如果在做A的时候想着B，在做B的时候又想着A，那么意识工作的深度不够，潜意识也无法顺利开启，这种边界不清的习惯对能力提升伤害很大。

3. 获得有效反馈。一般而言，不论做什么事情我们都需要反馈来准确识别自己在哪些方面还存在不足，以及为什么会存在不足。缺少反馈，我们既容易出错，又容易走神，而且很难快速提升个人能力。

因此，有教练指导是极好的事，有老师批评也是好的，闭门造车式的练习不仅容易让人分心走神，也会让自己长期在低水平层面徘徊。

所以，想方设法得到及时、有效的指导和反馈是不断精进的重要条件。如果条件有限，反馈也可以通过书籍影像、与他人交流或者自我反思来获取。

4. 介于拉伸区内。一味重复已经掌握的事情是没有意义的，但挑战太难的任务也会让自己感到挫败，二者都无法使人进入沉浸状态，好的状态应该介于二者之间。

著名心理学家米哈里·契克森米哈赖在《心流》一书中提出这样一个模型，当人们对当前的活动感到厌倦时，说明应该提高难度；当人们对当前的活动感到焦虑时，说明应该保持这个水平专注练习，如此反复交替就可以让自己进入心流通道，沉浸其中。

我们每个人都必定有过这样的经历：因喜欢一件事而沉醉其中，忘记时间，不知疲倦，不管这件事是娱乐消遣还是学习研究，这种沉浸都是可遇不可求的自发状态。

但若想在某方面有所成就，就不能依赖这种不稳定的自发状态，必须建立稳固可靠的行为模式。因为我们面对的不仅仅是兴趣，还有让人心生畏惧的核心困难。

也就是说，我们每天都要做那些让自己感到有些困难但又可以通过努力来完成的事情，即跳出舒适区，避开困难区，处在拉伸区。

天才是需要大量的练习，或者说正是“正确的方法”加“大量的练习”造就了天才。无论是谁，拥有深度专注的能力后，就一定能走向某一领域的高处。

所以，从现在开始，好好地审视自己吧。审视自己的注意力—是被动吸引还是主动选择？审视自己的沉浸度—是分心走神还是极度专注？审视自己的练习量—是浅尝辄止还是大量投入？

前人的智慧足以使我们走向卓越，只要用心拾取，我们一定能在进化的大潮中成就自己，造福他人。

04 最后总结

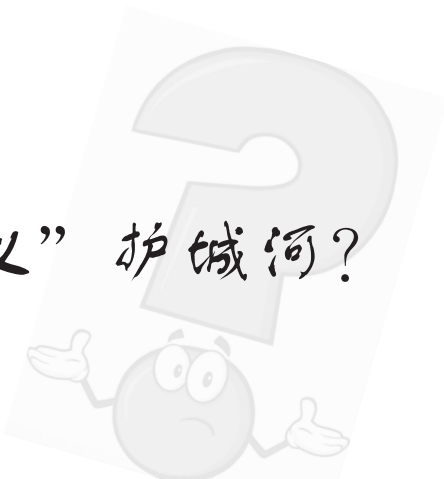
看到身边不同人的差距，很多时候我们会陷入迷茫，总认为自己出生不好，自己运气不好，自己不够努力等。实际上，真正拉开差距的，是一个人对待工作和生活的专注力，希望每个看过本文的伙伴，都能重新审视自己的人生，从此走向新的开始！

（来源：国海管理咨询）

做企业

如何构建“长期主义”护城河？

文/管清友



面对如今的“变局”，企业应该如何应对？最近，有幸收到方太的邀请，和这家有“个性”的公司做了一些交流，也让我对这个问题有了一些更深入的思考。

这家公司给我留下印象最深的部分，并不只是优秀的产品本身，而是公司的“长期主义”经营哲学。这种“长期主义”哲学和时代旋律息息相关。

如果将我理解的方太式“长期主义”哲学做个展开，我认为核心在三句话：高筑墙、广积粮、缓称王而不称霸。

1. 高筑墙：坚持开辟式创新，做高壁垒

其实在之前，我对方太这家公司的第一印象源于一条新闻。去年国家知识产权局知识产权发展研究中心披露了2021年“中国民营企业发明专利授权量TOP10”榜单，在扫过华为等一众以创新而被我们所熟知的企业后，我看到了方太也名列其中。方太是厨电行业唯一入选这个榜单前10的企业。而且从数据看，方太近三年的专利数平均增长率达到273.74%，远超其他企业，位居第一。

在交流过程中，我听到方太的朋友介绍，公司坚持每年把不少于收入的5%投入研发，重大项目不设上限。

目前，方太已经拥有超12000件国内授权专利、超2600件发明专利，掌握厨电行业最大专利池。作为全国吸油烟机标准化工作组组长单位，方太主导承担“十一五”“十三五”国家重点科研项目，参与修、制定国内外标准超130项。

比如一台洗碗机，就可以帮我们卸下日常家务里的不少工作量。但是作为一个舶来品，外国品牌的洗碗机大多是针对欧美国家的饮食习惯所设计

的。中国人的饮食结构导致餐具厨具油大、残渣多，所以很多进口洗碗机使用体感很差。

面对这样的市场需求，方太的“高能气泡洗3.0技术”从潜艇清洗技术中获得灵感，打破水流冲洗的思维惯性，利用空化气泡爆炸产生的压力，先强劲剥离顽渍，再冲走残垢，这样以来又节水，洗得还更干净。

所以并不是只有芯片、火箭、人工智能才叫创新，各行各业都有属于自己的创新，各个行业的企业也都在从自己力所能及的角度改变我们的生活。

市场经济，竞争无处不在，最高境界莫过于超越竞争。只有把心放在消费者那里，把眼睛放在科技上，从底层逻辑出发，不断做出“开辟式创新”的产品，才是实现超越竞争、可持续发展的根本所在。

2. 广积粮：洞察市场动向，做产品层面的“匠人”

在不确定的经济形势下，企业最重要的是“开源节流”，“开源”又比单纯“节流”更重要。

通过交流我才知道，方太的收入增长竟恰逢疫情期间。去年上半年疫情很严重，同时国内正在经历房地产的下行周期。这两大因素叠加，对于家电市场的打击十分之大。但是方太的业绩却保持稳定，这其实是源自于对于消费者洞察。

中国经济发展到如今阶段，人们的生活方式趋势中“健康”、“高品质”、“社交化”等专注度一再提升，家电也从最开始的功能性向全健康、新智慧、集成化、多场景的大趋势转变。洞察消费者需求，提供恰到好处的解决方案，做有意义有价值的创新，不要为创新而创新，企业的可持续发展自然

水到渠成。

我们都知道，厨房电器品类很多、很繁杂。从最早油烟机、灶台，到冰箱、烤箱，再到后来的洗碗机、消毒柜、咖啡机。我们的需求越来越多样化，厨电种类也就逐渐多样化。现如今，消费者又开始追求电器智能化，而厨房电器多、使用场景复杂、安全要求高，该怎么采购搭配、该怎么协同，就成了厨电企业的头号问题。

面对这种需求，方太研发团队历时四年，走访500多家用户，洞察超过500户家庭，覆盖各种家庭成员结构，各种厨艺水平，探索他们的烹饪习惯。最终确定了研发吸烟效果好、烹饪快，烹饪方式多，省空间，智能化的集成产品开发方向。

方太集成烹饪中心实现了厨电集成的跨越式升级，在空间上，集成烹饪中心立足于整体厨房空间和厨居生活场景，集成专业级烟、灶、蒸、烤等烹饪功能。操作上，通过AI算法、人机互动实现了主动智能，营造全新的生活方式。

和传统集成产品相比，方太集成烹饪中心以上排集成为核心特征，从而带来了包括：顺势排烟效果好；烟烹联动，无异味；嵌入安装，布局科学等优势。

我也是方太的用户，体验感挺好，挺强。

3. 缓称王而不称霸：建立良好的上下游关系，做有可持续性的生意。

如果观察过中国很多企业发展历程，你会发现这些“巨头”的发展史，其实是也一部并购史。这也很容易理解，在过去中国的商业环境中，能走出来的企业不光是要技术、产品、销售等环节竞争力过硬，还需要自身的管理能力、财务水平、政府关系都面面俱到。这就导致了强者恒强、大鱼吃小鱼的场景时常发生。

要承认的是，企业扩张是理性选择。

比如一家新能源汽车厂商，如果收购了上游动力电池厂商和下游汽车经销商，那么就能减少对外部供应商和经销商的依赖，降低原材料和销售的成本，从而提高利润率。

而有意思的是，在美国的一些领域中，你能很容易找到一些深耕非常细分领域的企业，它们可以在产业链的某个环节上活得很滋润。每一家企业都可以靠着一两个独门秘籍，拥有自己的一席之地，这些企业似乎很少担心被上下游企业积压竞争。

比如德国著名管理学思想家赫尔曼·西蒙通过对德国400多家卓越中小企业的研究，提出“隐形冠军”的概念，大量数据和事实证明，德国经济和国际贸易的真正基石不是那些声名显赫的大企业，而是这些在各自所在的细分市场默默耕耘并且成为全球行业领袖的中小企业。它们在利基市场(niche)中的地位无可撼动，有的甚至占据了全球95%的市场份额；它们的技术创新遥遥领先于同行，其人均拥有专利数甚至远远超过西门子这样的世界500强公司；但是因为所从事的行业相对生僻、加上专注的战略和低调的风格，它们又都隐身于大众的视野之外。

对企业自身而言，上、下游，乃至横向吞并扩张意味着经营范围的拓展。

比如厨电领域，本来就是家电领域中技术要求最高的板块，产业链上下游都是如此，吞并上下游会在极大程度上增加企业的管理难度与管理成本。

在确定的环境下，我们还可以把这个行为理解成“高风险、高收益”，但动荡的时局下，这徒增一层未知隐患。另一方面，对产业链上其他企业而言，上、下游友好合作本质上是一种商业视角下的“纳什均衡”，是一种双赢策略，更具有可持续性。

所以我也十分钦佩方太提出的与四商共生（“四商”指方太的供应商、经销商、服务商、制作商，茅忠群认为，“四商”是特殊的方太人）、与上下游为友、不通吃的经营理念。上下游吞并，是理性选择，而上下游友好，则是经营智慧。如今“大而全”时代已经过去，做大企业自身所处环节的蛋糕，比分走别人的蛋糕更重要。

结语

正如我在前文所说的，方太是一家很有“个性”的企业。这个“个性”体现于这家企业的经营哲学经常是反直觉、反商业的。然而，经过深度交流后，我意识到这并不是“反商业”，而是一种“长期主义”精神，是一种谋求长期可持续发展的精神，也是一种想开“百年老店”的精神。

面对动荡时代，这种精神是我们很多企业所需要思考和理解的。或许正因为如此，二十多年来，方太始终能在中国家电领域占据一席之地，并且得以持续进步、笃行不怠。

（来源：正和岛，作者系中国民营经济研究会副会长）



怎样让授权有效？

文/陈春花

有效领导者的一个关键职能就是授权。为什么一定要授权？因为授权可以腾出时间做你要做的事情；授权可以让下属真正成长起来；授权可以充分发挥人们的积极性。

授权最大的好处是可以真正培养人，因为培养人的最佳办法就是分配责任，授权给他，让他成长起来。

但是，很多人也经历了授权的痛苦，最常见的情况就是授权无法达成目标，甚至出现授权之后失控的情况。也有很多人告诉我，他不做充分授权，只选择偶尔授权。在这些人看来，不能够充分授权的原因是下属不能承担、能力不够或者品行不够。

这些观点很普遍，我也认同，因为如果下属成熟度不够，而又做了充分授权，结果是可想而知的。

但是，我们不能因为这样就放弃授权，放弃授权就意味着放弃对于人的培养，这样对于解决问题而言，没有任何的意义。其实问题的关键不在于下属是否成熟，而在于我们如何做授权。

授权的关键：目标设定不做授权

在授权中，资源的运用、方法的选择以及实现手段的安排都可以授权，但是有一个东西是不能授权的，这个就是目标设定的权力。

因为授权是否有效，就取决于目标的设定，如果把目标的设定权也授予出去了，就会导致目标无法实现，自然就失控。

我们日常管理中常常犯这个错误，很多管理者把资源、人事以及工作方式的选择权看得很重，但是对于目标设定权力看得很轻，他们觉得目标需要下属根据实际情况来确定。

当这样授权的时候，目标就无法成为组织管理的目标，而是下属和组织寻求资源的理由，一旦形成这样的状态，管理就无法达成目标。很多人认为授权会出问题，其实问题就是出现在这里。

目标是不能授权的，你要和他沟通目标，达成对目标的共识。

有效授权的三个步骤

有效授权如何做？如何通过授权来培养人？

步骤一：先从共同解决问题开始

从一个日常遇到的问题开始，培养下属找到解决方法的能力，慢慢地，他都可以自己解决了，所有的日常问题就可以放手了。

步骤二：讨论并设计行动方案

开始和下属讨论行动方案，接着又可以让他去设计行动方案，你就可以又放手了。

步骤三：参与讨论策略

在下属做行动方案的过程中，你还可以和他一起参与讨论策略。待有一天他可以自己把策略拿出来，你也可以放手了，授权就基本完成。

这样有效授权，培养人的速度是非常快的，尤其是新生代员工，我建议你这么带。如果你用这三个步骤训练起来的管理团队，具备能解决问题、找行动方案和资源这三个能力后，目标一定是会实现的。

有效授权需要注意五种情况

为了保证授权的有效性，我们需要注意这五种情况。

1.机构越大越要授权

比如连锁店属于扁平式的结构，分店多机构就很大，这样的结构就决定必须要做授权。

2.任务和决策特别重要的时候，不能授权

比如，年度目标决定企业生死，不能授权，关键人事的任命决定盈亏，也不能授权。因此，在整个管理中，非常重要的目标和决策权，你是不能做授权，只能自己亲自参与。

3.任务越复杂越授权

复杂的任务要求你及时做决策，不授权就无法解决复杂性，所以必须授权。

4.企业文化不够好，哪一层都不能授权

企业文化不够好，彼此之间不信任，有非常多例外情况出现，有内部的既得利益群体出现，就不能授权。如果你在企业文化不好的情况下授权，企业就会坍塌。

5.下属的责任心不够，不能授权

责任体系没有建好的时候，即使做了授权也没有用。

(来源：春暖花开)

我国已培育专精特新中小企业近十万家

文/郭倩

7月26日，2023全国专精特新中小企业发展大会在杭州开幕，众多专精特新企业的创新成果集中展出。会上发布的数据显示，截至目前，全国已培育专精特新中小企业9.8万家、“小巨人”企业1.2万家。下一步，工信部将抓紧制定出台促进专精特新中小企业加快发展的若干措施，推出更多暖企惠企利企政策，为企业专精特新发展注入强劲动能。

大会展区内，银河航天灵犀03星同等比例模型吸引了观众驻足。就在7月23日，银河航天灵犀03星成功发射，进入预定轨道，这是我国首款使用柔性太阳翼的平板式通信卫星。不同于大多卫星拥有一双“翅膀”，银河航天灵犀03星仅拥有一只“翅膀”，且是非常薄的柔性太阳翼，单层柔性太阳能电池板厚度仅1毫米左右，可以像折扇一样折叠起来。

“依靠持续的创新，掌握‘独门绝技’，才能赢得未来发展。”银河航天联合创始人、副总裁高千峰告诉《经济参考报》记者。日前企业进入第五批专精特新“小巨人”企业公示名单，这让研制团队倍受鼓舞。

记者在展区内看到，有的企业专注于轨道交通产品研发，在关键零部件上填补空白；有的深耕电机技术创新，在同功率下产品重量比传统电机减少50%；有的聚焦光伏封装材料，参与多项国家标准制定，主导产品产销量连续多年同行业领先……广大专精特新企业笃定创新，做精专业领域，在强链补链稳链中发挥积极作用。

当前，我国加强创新引领，持续推动中小企业走专精特新发展之路。工信部数据显示，“小巨人”企业累计获得授权发明专利数14万余项。

近年来，我国持续夯实政策支持体系，在资金、人才、技术等方面推出系列举措支持专精特新企业发展。实施“数字化赋能”“科技成果赋智”“质量标准品牌赋值”中小企业的“三赋”专项行动等，以产业链供应链为纽带促进大中小企业融通发展、产学研的协同创新。

与此同时，融资环境不断优化，厚植专精特新培育“沃土”。会上发布的《专精特新中小企业上市融资情况报告》显示，截至今年6月30日，已累计有1600多家专精特新中小企业在A股上市，占A股已上市企业的比例超过30%，占比呈逐年提升趋势。“从专精特新中小企业所获融资的计划使用情况看，超一半资金用于研发、扩大生产和数字化转型。”中国中小企业发展促进中心副主任李妍说。

记者获悉，下一步相关部门将持续加大对专精特新企业的支持力度，壮大优质中小企业群体。

工信部部长金壮龙表示，将下大力气优化发展环境，深入贯彻《中共中央 国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》，全面落实《中小企业促进法》，严格执行《保障中小企业款项支付条例》，依法保护中小企业合法权益和产权，为中小企业发展营造良好环境。推动惠企政策落地见效，抓紧制定出台促进专精特新中小企业加快发展的若干措施，推出更多暖企惠企利企政策。

证监会市场监管二部主任王建平说，将推动股票发行注册制走稳走实走深，发挥好科创板和创业板的功能，畅通专精特新企业融资渠道。继续支持符合条件的专精特新企业在新三板基础层和创新层挂牌、在北交所上市，稳步提升北交所市场活跃度，提升服务中小企业的服务能力。

与此同时，多方正积极构建高效服务体系，进一步打通政策落地“最后一公里”。数据显示，目前我国初步形成以国家、省、市、县四级近1700家中小微企业公共服务机构为骨干、3800多家省级以上服务示范平台为支撑、广大社会化服务机构为补充的中小微企业服务体系。上半年全国各类服务机构服务企业共计700多万家。

金壮龙表示，将加快构建全国中小企业服务“一张网”，完善国家、省、市、县四级中小企业公共服务体系。

(来源：经济参考报)

民营经济对昆明全市经济增长的贡献率达 44.5%

文/杨敏

7月26日,从昆明市工业和信息化局获悉,今年以来,全市民营经济继续保持稳中向好的趋势,一季度,全市民营经济完成增加值794.75亿元,同比增长4.6%,对全市经济增长的贡献率为44.5%。

数据显示,全市民营经济经营主体数量快速增长,累计达121.52万户,同比增长22.03%,共有中小微企业45.32万户,增长29.4%;民营企业上缴税金121.72亿元,占全市税收总额的51.6%。

今年以来,昆明市全面贯彻落实国家、省、市支持民营经济(中小企业)发展政策措施,启动《昆明市民营经济发展促进条例》立法工作,出台《昆明市贯彻落实云南省促进民营经济高质量发展三年行动方案》,推动民营经济保存量、扩增量、提质量;通过优化“财园助企贷”运作模式、推广昆明市中小企业智慧融资服务平台等方式,加强金融支持,缓解融资困难。目前,全市已帮助10户企业完成“财园助企贷”4600万元;服务平台累计入驻金融机构9家(含各分支机构13家),累计注册企业4784户,帮助企业贷款3.41亿元。在资金扶持方面,昆明组织开展了2023年市级中小企业培育提升专项资金申报工作,

推荐63个项目获得9901.5万元省级中小企业发展专项资金扶持。

同时,昆明通过挖掘潜质企业、拓展梯度培育、完善政策保障、提升专业服务等措施,加强专精特新企业培育工作。今年,全市分别新认定创新型中小企业、专精特新中小企业601户、303户,占全省的63.46%、61.09%。日前,第五批国家级专精特新“小巨人”企业公示,昆明共有9户,占全省的56.3%。

目前,昆明抢抓政策机遇,积极组织申报中小企业数字化转型城市试点,力争获全国首批试点城市认定,推进中小企业数字化转型。昆明的目标是,到2025年末,推动试点行业细分领域中小企业开展数字化转型改造不少于400户、上云用云中小企业数量不少于163户、遴选服务商资源池数量不少于50家、打造形成“小快轻准”解决方案数量不少于44项、建设数字化车间及智能工厂数量不少于18个、规上工业中小企业数字化水平二级及以上数量达90%及以上、规下工业中小企业数字化水平取得明显提升。

(来源:《昆明日报》数字报)

云天化集团今年上半年实现利润总额40亿元

文/张文学

云天化集团融入国家和云南发展大局,把稳企业发展的“方向盘”。一是始终把保障国家粮食安全的责任放在首位,做好化肥的“保供稳价”,使“中国饭碗”装得更满、端得更牢。在保供上,确保全年提供1200万吨化肥产品,优先保证国内市场需求,不误农时提供充足的货源,为全国5亿亩耕地用肥需求提供保障,为全国粮食的增产增收做出了云南贡献,得到工信部等国家部委的充分肯定。在稳价上,主动发挥龙头企业作用,发出保供稳价倡议,带头践行稳价承诺,2022年云天化主要化肥产品平均售价低于国内同行、远低于国际市场价格,切实让我国广大农户获得实惠。二是紧扣云南“3815”战略发展目标,当好我省国企“主力军”。持续提升经营业绩,2022年集团实现营业收入965亿元,利润总额83亿元,上缴税费46.3亿元,在中国企业500强、制造业企业500强的排名进一步提升。今年上半年,集团继续保

持着良好的发展态势,实现营收459亿元,利润总额40亿元,上缴税费20亿元,跑赢市场和同行,企业价值贡献不断增强,核心功能不断提升。三是延链补链强链,在壮大“资源经济、园区经济、口岸经济”上建新功。基于自身“资源禀赋、产业基础”,发挥专业技术和全产业链优势,全面提升磷、氟等资源的综合高效利用,助推我省的资源优势转化为产业优势、经济优势。围绕新能源领域等进行全产业链布局,以省内重点园区为载体进行集群化发展,推动一批新能源、精细磷氟化工项目建成投产,带动一批头部企业来云南投资建厂。构建境外农业产业平台和全球供应链平台,以贸易、物流、农化服务等经贸往来搞活“口岸经济”,全年保持中老铁路云南去程发运量第一,继续保持云南省外贸发展综合贡献百强第一。

(来源:云天化网)

中国医药总经理胡慧冬一行 到访云南白药

文/行政

2023年7月6日下午，中国医药健康产业股份有限公司（中国医药，下同）党委副书记、董事、总经理胡慧冬与副总经理林伟芳、总经理助理吕和平及下属江西、河南、河北、辽宁、广东等市场负责人一行9人工作到访云南白药。

云南白药集团董事、首席执行官、总裁董明带领首席公共事务官尹晓冰、健康产品事业部执行总裁黄玉敏、药品事业部副总裁郑祥伟、省医药常务副总裁罗彬和中药资源事业部相关领导接待并与来访客人们进行了工作座谈。

中国医药的控股股东是中国通用技术集团，持股31.92%，实际控制人为国务院国资委。公司2022年营业收入376亿元，主营医药商业和医药国际贸易，也有一定的医药工业，实现归属上市公司股东净利润近6亿元。公司最新市值近200亿元；今年一季度实现营收125亿元，实现归属上市公司股东净利润2.5亿元。

座谈中，中国医药胡慧冬总经理详细介绍了中国通用技术集团旗下医药健康产业各版块的业务情况和中国医药自身的业务和发展情况，并表达了希望所属各地医药商业单位能够在现有基础上，尽快与云南白药集团达成业务合作规模翻番的工作目标。林伟芳副总经理等也全面阐述了如何落实胡慧冬总经理指示安排的办法和措施。

董总对胡慧冬总经理一行工作到访云南白药表示热烈欢迎，也对中国医药多年来对云南白药的业务支持表示感谢，并指示要求集团所属各事业部，特别是药品事业部，要加强与中国医药的业务合作与交流沟通，尽快实现双方业务合作规模的高质量倍增。

药品、健康、中药资源等事业部参加座谈的领导也分别发言，就如何落实董总的决策部署介绍了各自拟采取的工作安排和办法措施，与中国医药的对口领导形成了非常好的互动交流。

胡慧冬总经理也特别表达了对云南白药行业龙头地位和近年来全面推进研发体系建设，实施数字化转型与推进国际化发展的高度赞许。

座谈前，尹晓冰等陪同胡慧冬总经理一行参观了云南白药集团博物馆和牙膏智慧工厂，客人们对云南白药深厚的品牌历史和企业文化底蕴，以及多年来深耕中药与健康产品领域并取得显著成就的历程表示赞赏。

（来源：云南白药网）

出海 出海

文/秦 朔

哪里要发展，哪里就需要中国企业家

今天，世界上最了解中国企业家的总统以及中国企业家最熟悉的总统，印尼的佐科如果不是第一，肯定也是之一。

7月28日，他在成都参加大运会开幕式和访华期间，出席了“中国企业家与中国印尼商会圆桌论坛”，听取企业家们在印尼投资的汇报，鼓励他们直接提出遇到的问题，并承诺将对问题进行处理。

他说，新能源汽车是印尼重点打造的产业领域之一，欢迎中国企业到印尼投资建厂，打造从镍等矿产资源到动力电池，再到新能源整车制造的完整产业链。

从照片上，我看到了一些认识的身影，如振石集团张毓强、青山实业项光达、力勤集团蔡建勇、华友钴业陈雪华、桐昆控股陈士良、新风鸣集团庄奎龙、华大基因汪建、康希诺宇学峰。前面这六位，都是来自浙江的民营企业家。

印尼镍矿的品质和储量都是世界第一。过去十多年，一批中国企业出海印尼，利用当地资源，形成产业互补，既壮大了自己，也为印尼的产业发展做出了突出贡献。

2008年，青山实业首次在印尼创立产业园区，自2009年超前布局镍矿的采掘、出口及镍铁冶炼，与印尼企业合资成立了印尼经贸合作区青山园区。园区位于中苏拉威西省莫罗瓦利县，总规划用地3200公顷，逐步建成了完善的基础设施，海、陆、空进园通道齐全，自建机场也于2019年投入使用，吸引了不少来自中国大陆、中国台湾地区、澳大利亚和印尼的企业入驻。

2017年，青山联手合作伙伴建设青山第二产业园区，打造新能源全产业链。世界级的纬达贝镍矿就在该区。项目全部建成后，纬达贝将从红土镍矿到镍中间品，再到新能源电池材料等产品的镍资源综合利用产业园区。

2021年，青山在印尼的第三座工业园区开建。当年12月21日，佐科在北加里曼丹省布隆岸县主持了园区的奠基仪式，希望这里成为世界最大的绿色工业区，生产钠离子、锂离子、半导体、石化、工业硅和太阳能电池板等产品。他高兴地说，这一园区的建设标志着印尼经济向下游转型，出口的不再只是原材料，而是成品和半成品。“这是我們想做的一次飞跃，一次蛙跳。”

青山实业率先在印尼大胆布局，持续下注，已连续多年成为世界最大的不锈钢和原生镍生产商。

中国企业走出去，也是为了更好地走回来。

以振石集团为例，走出去经历了从产品出口创汇到直接投资海外、避免反倾销反补贴等冲击，再到跨国强链补链的三个阶段。振石在印尼投资的硕石镍铁项目，明年一季度12条生产线全面建成投产后，镍铁资源产品将源源不断送到国内，助力振石不锈钢板块的产能完全释放，大幅提升竞争力。

据测算，振石集团在印尼每投资1块钱，能带动从中国出口7毛钱的物资，因为“项目在印尼当地的采购以土建资源为主，而挖掘机、桩机、板房等设备物资均由国内出口”。仅硕石这个项目就能带动几十亿元的出口额。

2022年，中国和印尼双边贸易额达1491亿美元，同比增长近20%，中国连续10年成为印尼最大的贸易伙伴。据印尼投资部统计，2022年中国企业对印尼直接投资达82.3亿美元，创历史新高，位列印尼第二大外资来源国，仅次于新加坡。

佐科是一位具备企业家精神、一旦发现机会就锐意进取的人。2014年11月，他在北京出席APEC峰会间隙乘坐了京津城际高铁，当即决定印尼也要建自己的高铁。2015年10月双方正式签署协议，中国国家铁路集团所属中国铁路国际公司作为中方施工联合体的牵头者。2016年1月21日，连接雅加达和万隆，全长142公里的雅万高铁举行开工仪式，最高设计时速为350公里。这是中国高铁首次全系统、全要素、全产业链在海外建设项

目，建成后两地间的行车时间将由3个多小时缩短至40分钟。

据印尼媒体报道，雅万高铁将在今年8月17日（印尼第78个独立日）开通运营。

在两国政府大力支持下，印尼的资源优势和中国的企业家精神相结合，填补了印尼的产业空白，也强壮了中国的跨境产业链。今年6月20日，佐科出席在印尼东爪哇省锦石县举行的浙江海亮集团投资的铜箔项目开工仪式，并亲自按下启动按钮。该项目年产10万吨高性能电解铜箔，是印尼第一家铜箔制造企业，建成后将是东南亚最大的铜箔制造企业。

作为全世界第四大人口国和东盟最大经济体，2022年印尼的外国直接投资到位资金达456亿美元，比2021年增长44.2%。印尼工商会会长阿尔夏德表示，今年预计印尼能吸引490亿美元的外国直接投资。

今年3月，印尼公布了最新的税收减免政策，特别是投向新首都的相关项目建设将获得极大优惠。任何企业在新首都投资100亿印尼盾（约等于470万元人民币）以上，均可享受100%的企业税减免，优惠期为10年至30年。印尼还将新首都的土地使用权期限延长至95年，到期后还可申请延长95年。

中国企业在印尼的投资是新一轮全球化的一个缩影。尽管“脱钩断链”“去风险”“友岸朋友圈”等变数对全球化构成了严峻挑战，但“新兴市场的发展红利+中国企业的产业能力优势”也在形成新机遇、新热土、新亮点。

据商务部数据，今年1-6月中国企业在“一带一路”沿线国家非金融类直接投资801.7亿元人民币，同比增长23.3%（折合美元同比增长15.4%），占同期总额的18.6%；1-6月中国对外承包工程完成营业额4901亿元人民币，同比增长7%，其中在“一带一路”沿线国家承包工程完成营业额2777.2亿元人民币，占同期总额的56.7%。

我们并不能说，新兴市场国家正在拷贝中国道路，但中国在改革开放后形成的基建能力、产业能力、设备和技术配套能力，特别是企业家的勇气和敢闯敢干的精神，无疑具备了强大的外溢条件。哪里要发展，哪里就需要中国，需要中国企业家去显身手。

从 ChinaJoy 到 GlobalJoy

新一轮中国企业的走出去，并不只是在具备传

统优势的制造、基建、上游资源等很硬的领域，也有很轻、很软、很数字的一面。

印尼人喜欢喝咖啡，是全球第七大咖啡消费市场。印尼一半人口在30岁以下，现在越来越多的年轻人开始把中式茶饮纳入日常选项。

2018年，蜜雪冰城、喜茶、奈雪等在东南亚开出首店。在疫情冲击后，更多中国茶饮企业正在发力东南亚市场。“茶主张”在去年底以WEDRINK的品牌进入印尼，摩么卡茶momoyo今年2月进入印尼，甜啦啦、书亦烧仙草8月将在印尼开出首店。

中国国内市场高度内卷，卷到不行，这是茶饮企业不约而同转向东南亚的一大原因。“甜的逻辑”如蜜雪冰城等，“水果逻辑”如喜茶等，“小料逻辑”如书亦烧仙草等，“茶的逻辑”如霸王茶姬等，有的从越南切入，有的从新加坡切入，而印尼则是谁也无法忽略的东南亚最大市场。

英国《经济学人》网站今年4月13日有一篇报道，说蜜雪冰城正在将其模式输出到东南亚各地，到今年3月已在印尼拥有约1500家门店。印尼蜜雪冰城约90%的产品从中国进口，随着业务发展，也在计划在印尼本地生产配料。文章说，在蜜雪冰城，一个冰淇淋只需花费8000印尼卢比（0.5美元）……与那些精致高价的奶茶品牌不同，“蜜雪冰城的市场定位是廉价和愉悦，而不是时髦花哨”。

很多人都想不到，目前印尼排名前十位的现金贷公司都来自中国，如洋钱罐、信也科技（前身为拍拍贷）、摩比神奇等，它们在印尼的现金贷产品叫Easycash、Adakami、Rupiah Cepat等。由于中国的金融科技监管趋严，P2P行业消失，不少长于科技的企业遂转战海外，东南亚对金融科技持开放态度，遂成为“出海圣地”。

在印尼，P2P被视为传统金融服务的合理补充，监管政策有明确的利率上限和详细的催收指引，市场正加速合规化。虽然印尼的日息上限在2021年底从0.8%降到0.4%，但换算成年化利率仍有100%多，远超国内的24%、36%的上限，对中国企业来说空间依然很大，他们在印尼发展有一种“降维打击”的感觉。

7月26日，印尼工商会主席拉希德一行到访上海，参访了信也科技总部。信也科技2019年底在印尼获得本地金融许可，目前在印尼团队的本地化率超过80%，其产品AdaKami注册用户超过2100万。

近年来在中国快递市场搅起风云的极兔，也是起于印尼。其创始人李杰最早出身于步步高营销体系，后来成功地帮助 OPPO 智能手机出海，打开印尼销售市场。在此过程中，李杰发现印尼本地规模最大的快递公司 JNE，占据了约 70% 的市场份额，但周日、节假日不配送，夜间停运，后台系统不能和电商平台对接，包裹轨迹也无法做到实时更新，更不愿上门取件，这些都影响到 OPPO 的生意。于是李杰创立了极兔，7×24 小时服务，与电商平台实时对接，东南亚电商 Shopee 的崛起也为极兔提供了早期的运单量。这一模式迅速拷贝到更多东南亚国家，让极兔成为东南亚最大的快递物流服务商。

从茶饮到数字金融到快递，中国企业在印尼等国的服务领域正昂首阔步。

日前，中国国际数码互动娱乐展览会（ChinaJoy）在上海举行。我听到场的霞光社高管介绍，新时代中国游戏行业的最大变化就是出海，5 年前是大家试水，今天已经是洪流大势。从今年的 ChinaJoy 可以看到，超过一半的活动或论坛都以“出海”或“全球化”为主题，大部分游戏开发商都把出海当作必修课，游戏出海的产业链正在形成，出海服务商挤满了 B2B 展区。目前最热的是中东市场，许多中小游戏厂商都跃跃欲试。

据 Sensor Tower 数据，上海的游戏公司米哈游今年开启全平台公测的《星穹铁道》在上线的 10 天内（4 月 26 日-5 月 5 日）就实现了 1 亿美元的全球收益。与米哈游并称为“上海游戏公司四小龙”的莉莉丝、叠纸、鹰角网络以及 IGG、点点互动等新兴游戏公司，今年都有爆款问世，如莉莉丝旗下的《Call of Dragons》上线一个多月的海外总收入就突破 3000 万美元。

2022 年全球游戏市场收入首次下降，但拉美、中东和非洲则逆势增长。根据 data.ai2022 年上半年的数据显示，在沙特手游收入排行榜前十中，中国游戏厂商占四席，在阿联酋则占据了半壁江山。

在 ChinaJoy 的全球游戏产业峰会上，北京一席互娱的创始人王巍岩分享了他对中东游戏市场的洞察。他指出，MENA（中东、北非）区域有 4.5 亿人口，25 个国家，基本都说阿拉伯语。MENA 天然分成两个大片区，一个是 GCC，代表海湾六国，总人口 6500 万左右，人均 GDP 在 4-8 万美元之间；另一个是 Non-GCC，以埃及、阿尔及利亚、摩洛哥、北非国家为主，埃及就有超过 1 亿的人口。且这些区域人口相对年轻，得益于华为等企业的前期努力，通信基础设施也相对完善，智能手机覆盖率

将近 90%。

尤其是沙特，正在成为崛起中的“游戏新邦”。沙特在 2022 年 9 月公布了游戏和电竞国家战略，表示将在 2030 年之前建成游戏和电竞的全球中心，10 月沙特主权财富基金 PIF 旗下的电竞和游戏公司 SGG 更是宣布了 378 亿美元的投资战略。

沙特把游戏作为国家战略，并不只是为了让国民打游戏，而是因为游戏可以带动科技落地。沙特的希望是，在 2030 年把 AI、AIGC、动漫等非游戏的 GDP 占比提高到 9%。

今年以来，沙特的公司和基金在电竞、石化、智能电动汽车等领域，投资了中国的英雄互娱、荣盛石化、蔚来汽车，沙特投资部与华人运通签订了合资协议。沙特投注中国、中企出海沙特，已然是一大趋势。

霞光社认为，ChinaJoy 正在变成 GlobalJoy，他们还提出“全球打工人，正在涌向中东”。据美国职业资源平台 Resume.io 数据显示，2023 年 2 月，卡塔尔首都多哈、阿联酋的迪拜和旧金山并驾齐驱，成为 LinkedIn 发布的职位候选人数量最多的地方。不少中国游戏、电竞等企业的外派员工，在迪拜正过着没有国内那么卷、收入与生活成本比远高于北京上海的生活。

不出海，就出局

2016 年，我应深圳卫视之邀参加“共赢海上丝路”的调研和电视纪录片，先后去了中东、非洲、欧洲和印度，从此一直在关注中国企业的全球化。最近三四年，我和第一财经研究院、德勤全球中国服务部等机构对几十家中国企业的全球化做过调查和研究，包括家电、PC、消费电子、汽车零部件、机械设备、矿业、乳业和农业、金融科技、智能办公设备、跨境电商、跨境物流、新能源汽车、医疗器械、社交媒体、游戏、电竞等等。

我清晰地看到了全球化的若干变局陆续出现，如半球化、分割化、朋友圈化，地缘政治危机也存在升级的可能。这使得全球经济增长备受影响，正在经历“坎坷的复苏”（A Rocky Recovery）。不过，经济发展仍是全球最重要的主题。

全球经济仍在增长（IMF 预计今明两年增长 3%）；全球贸易在 2022 年创下了历史新高（货物贸易 25 万亿美元，服务贸易 7 万亿美元），尽管今年货物贸易量可能仅增长 1.7%（WTO），但仍属增长；2022 年全球外国直接投资 1.3 万亿美元，同比

下降 12%，但主要原因是发达国家的融资和并购交易减少，而在实际资产的投资中，大多数地区和行业的新建投资项目有所增长，特别是基础设施和面临供应链重组压力的行业的投资项目不断增加。例如，为应对芯片短缺，全球五个最大投资项目中有三个在半导体领域。

全球经济的确并不强劲，但也远远说不上至暗。随着中美战略竞争的加强，原来基于中国的供应链向墨西哥、印度、东南亚等地有所转移也属必然。但实地的调研告诉我，中国企业也在把握新的机遇，既有“新三样”产品的出口机遇，也有在国外直接投资或建设工业园区的机遇，且这些投资往往带有生态属性，即带动供应链周围企业一起投资，同时带动国内企业的出口。

2022 年 TCL 集团实现了大约 1100 亿元的海外营收，包含海外机构在地生产、在地销售 TCL 产品的收入。TCL 董事长李东生说，在当前形势下，全球化即本土化，“只有推动本土化，赋能当地产业链，为所在地经济社会发展做贡献，才能实现企业自身可持续发展，实现全球价值链共赢。”

我还看到，不少中国企业在过去十几年完成了大量并购（如均胜电子），不仅借此完善全球布局，还将并购企业的技术引回中国，形成高质量发展的新产能、新市场。也有中国企业选择通过合资把握商机，如顺丰国际在中东，在阿联酋迪拜等近端市场主要通过设立分支机构和自营网点的方式，而在沙特等远端市场，则与阿拉伯阿吉兰兄弟控股集团合资创办埃捷国际物流（AJEX），以解决末端配送中街道重名、排序混乱、一个住址多个门牌号等“最后一公里”的难题。目前中东的电商渗透率只有 20% 左右，未来的成长大有空间。

在走出去的过程中，中国企业在合规经营、重视环保、提升 ESG 水平等方面也做出了积极努力，有了长足的进步。

如青山实业十多年前就在印尼的园区周边助建基础设施，为周边的村庄居民提供 24 小时电力，帮社区建设早教中心、幼儿园、伊斯兰教中学、村部办公楼和足球场，修缮清真寺等等。他们不仅为园区内员工提供免费的医疗服务，还为周边的村民定期开展健康咨询、免费诊疗，资助当地医院建设，每年向周边村庄拨付公益资金等。这是一种共赢共享式的全球化之路。

我更为欣喜的是，年轻一代的中国创业者，不仅是数字经济的原住民，也是全球化经营的原住民。他们的眼光在中国，更在全球，他们想到的不

仅是 960 万平方公里和 14 亿人口，还有全球布局 and 全球市场，而中国是这个大格局中的一部分和重要支点。借助全球社交媒体和人工智能技术，这些创业者正在更为便捷高效地与所到国的消费者沟通，同时依托中国供应链和工程师红利，开发好的产品，实施全球化经营。

如果说改革开放几十年中国有过几次大的下海潮，今天的一个口号可能是“不出海，就出局”。

在中国企业走出去的演进中，是一条不断进化的轨迹——从加工贸易到资本出海、技术出海、品牌出海、服务出海，从廉价产品出海到品质出海、高附加值产品和智能化产品出海，从供应链优势的出海到创新科技集群的出海，从硬件出海到网络游戏、社交软件、直播 APP 等服务出海，从发达市场出海到“一带一路”等新兴市场出海。

当然，在中企出海中，也不乏风浪与暗礁，既包括大国博弈、新兴经济体的政策波动、地缘政治纷争，也包括贸易壁垒、汇率变化、制裁与反制、知识产权保护、投资审查与交易审批，还包括国际能源、大宗商品与运价的变化，以及在本地化运营中涉及到的政策与法律、投资与税收、文化差异、环境保护、劳工权益等等问题。随着各国对数据安全、隐私保护的力度的提高，安全合规的要求也在进一步提高。这一切要求中国企业出海时，有勇还要有谋，谋定而后动，并在波动中灵活调整。

结 语

1. 中国企业出海，是在自身形成了强大的产业能力、经营管理能力后的自然外溢，也是布局全球资源，为我所用，提升供应链韧性的明智战略。这和过往曾经有过的“资本外流”完全不一样，不是外流，是竞争力对外输出。

2. 中国企业出海，是构建国际大循环的重要举措，也极大地有助于对国内大循环的促进。

3. 企业家是有祖国的，但企业家的足迹没有国界，走得越远，做得越强，有越多的世界一流企业，中国经济就会越好，在全世界的腰杆也会挺得越直。

4. 中国企业在出海时要坚持高质量发展，努力承担社会责任，为中国的国家软实力增光添彩。

伴随中国企业新一轮的高质量出海，中国将在全球经济舞台上续写属于奋斗者的新篇章，也将迎来 GNP（国民生产总值）增长的新时代。

（来源：秦朔朋友圈）



“想法” 太重要

实现了就是改变世界

文/周其仁

最近这一两年，我集中关注的一个关键词是“想法”。

这个问题是怎么来的？大家今天习以为常的生活，原本不一定这样。我们今天旅行坐飞机，用手机接入无限丰富的信息体系，很多人不再种地，也不用去工厂做工。所有这些都不是原本一定会发生的，都是因为有了不一样的行为，一点点变化而来。这些行为和变化的源头就是想法。

所以，我这些年就开始做一些练习：每看到一件事情或一个器件、现象，如果能打动你，就会想它是从哪儿来的，谁最先想到，又是谁把这个想法变成行动。这种练习并不难做。

从莱布尼茨的计算器到人的解放

2016年11月我去看德国的工业4.0，第一站是汉诺威，印象最深的是莱布尼茨纪念馆。莱布尼茨已经去世300多年，这充分体现了德国人对知识和学者的尊重。

莱布尼茨被德国人看作他们学术上的高峰，他设计过很多东西，有过很多伟大的贡献，一辈子的手稿有几百个学者在收集，据说要到2018年才能收集齐。馆里展览了他发明的一个计算器，把法国人原来只能加减的计算器变得可以加减乘除。我们考察团很幸运，请一位90岁、终生研究莱布尼茨的教授来专门讲解，其中特别讲到这台机器。这个计算器的操作今天看起来好简单，可是200多年前就太不简单了。教授说，莱布尼茨当时就有这么一个想法：人不应该做这种重复计算的工作，应该找一个机器把人解放出来。为了这个想法，他投入了12年。试想一下，人类的劳动在很长时间里价格都没有明显上涨，什么时候开始变贵的？并不是经济发展了劳动力就自然变贵了，是有人创造了机器，用机器武装了人，生产率提高了，其他劳动相比于

这种劳动的机会成本才上升的。由此，我对工业1.0、2.0、3.0、4.0都理解了。再进一步想，为什么莱布尼茨会有这样的想法呢？那个年代德国没有工业化，人便宜得很，计算是个很好的工作，不用晒太阳，不用淋雨。但他认为这是不应该的，不可以的。所以这个想法的可贵在于，他就是解放人，就是觉得重复性的活动不是人应该做的，人要做创造性的工作，这就是我们今天一直在讲的“以人为本”。但是莱布尼茨也不是孤立的头脑，整个社会长久的变化如同一个流，他是流中的一部分。这个流往前回溯是欧洲文明的前身古希腊文明、中华文明，以及古埃及文明等，是对文明的一次次传承和复兴。第一场运动就是欧洲对古希腊文明的复兴，再后来是牛顿的科学革命，哥白尼的日心说。通过文艺复兴、宗教革命、科学革命、启蒙运动，一步步摆脱中世纪对人性的压制，找回对人的尊重：人不应该干那些重复性的工作，应该多做创造性的工作，这个想法的流一脉相承，走到今天。今天我们讲到最时髦的人工智能、互联化，又引出新的问题：所有工作如果都可以由机器来做，人怎么办？这本质上不是科学问题，而是哲学问题。很多原本就不该由人来做的工作，在当时的历史条件下不得不做，条件成熟以后逐步被替代掉，人类是因此变得没有前途，还是更有前途，这是一个哲学问题。截然不同的想法自然意味着截然不同的结果。这是我在德国受到的触动和做的练习。

从0到1的创新与从1到N的创新你中有我

第二个练习源于2016年与薛兆丰教授及我们北大国发院校友的美国之行，去硅谷考察了二三十家高科技企业。这次考察不断触动我去思考什么叫新技术？到底什么叫新技术？有个经济学家曾写书讨论技术的本质，他认为：新技术是针对现有目

的，采用一个新的不同的原理来实现的技术。

我们在美国看到一款电子眼镜，可以让盲人看见世界。首先来看看这个发明背后的原理，发现真正的因果联系，然后才是用所发现的原理来解决某一个实际问题。科学家发现，人能看见外界并不是通过眼睛，眼睛只是外部图像的接受器，真正成像是在大脑。盲人的眼睛丧失了功能，外部图像无法接收进来，但大脑成像的机能还在。他们开始思考，有没有别的器官可以把信息输入大脑？这就是发现了原理，顺着再往下研究，他们发现，人的舌头底下是最敏感的，于是他们帮助盲人在舌头底下夹一个电子传感器，解决了外部图像接收问题，盲人就可以看见外面的世界了。当然，这其中有无数的细节，比细节更重要的，是你有想法，然后才会想着如何去破它。第三个练习是在以色列。以色列是一个小国，最窄的地方才 50 公里，周围全是阿拉伯国家。所以，以色列整天处在火箭弹的围攻下，以色列人的生命财产安全得不到保证，更别提发展经济了。图一中的人是一个以色列国防军研发部门的中将，他提出了做一个反火箭弹系统的想法。但要实现这一点，需要解决三个关键问题。第一、准确测算出敌方的火箭弹；第二、制造出比敌方速度更快的火箭弹；第三、选一个最佳角度撞掉敌方的火箭弹，同时不给生命财产造成任何威胁。这三点都没有现成技术，刚开始首长都不同意。后来，他找到了已故的色利总理西蒙·佩雷斯，在他的支持下，这项研发成功立项。不久后，一个有名的以色列反火箭入侵系统由此诞生。这个带来的变化很大：过去警报一响，以色列民众纷纷躲进防空洞。使用该系统后，警报一响，民众不跑不躲，反而抬头拿着手机拍天空，因为他们坚信一定能打下来。更有趣的是，这个中将把这套系统进行改良，做成微型导弹放在血管里打血栓。所以好的想法特别需要有抽象能力，好的想法也可以平移到很多不同领域，举一反三甚至举一反三。第四个练习大家都知道，彼得·蒂尔有一本大作《从 0 到 1》，在他看来，经济增长就是两个：一个是从 0 到 1，把以前没有的东西发明出来。一个是把发明出来的从 1 做成十百千万。有一种说法是从 0 到 1 是垂直的，才叫创新；从 1 到 N 是水平的，属于复制。其实从 1 到 N 的过程中也有原创新。刮胡刀就是很好的例子。原来的刀是折叠式的。这种刀不能给自己刮，

这意味着要有一个仆人。很多人因此刮不起脸，因为太贵。但后来出现了一个人，坎普·吉列（King C. Gillette）（后吉列公司的创始人）是巴尔的摩瓶盖公司的一名推销员。1900 年前后，他所在的行业曾掀起过一次包装的变革。坎普·吉列在刮脸的时候受到启发，把折叠式刮脸刀一拆为二，刀片是一次性的，而刀架通常以低于成本的价格卖给客户，这样，人们每个礼拜都要买刀片，大部分人就能刮得起胡子了。刚开始，他一共卖了 50 个刀架，91 个刀片。所有人都认为这个想法不成功。后来他说了一句话：“只要男人的胡子还在长，我这个想法就可能成功。”机会在二战时来临。美国派部队上前线参战，他找到机会，以成本价搭上运费送给军队。后来，军人带着刮胡刀从欧洲战场回来，竟都变成这款产品的推销员了。现在，吉列的产品已经占领美国刮胡刀市场 70% 的份额。吉列还因此创造了一个营销模式，原来很多产品是可以拆开卖的。刀片刀把模式；后来惠普把打印机和墨盒分开卖的模式；包括今天把一个计算机变成简单的终端，让几亿人持有，同时把大型计算能力集中到主机和云上，背后都有这个想法的影子。第五个练习是瑞士手表。当年，瑞士一百多年打造的精工制造的手表业，差一点被日本公司全军覆没。那时，因为石英表起来了，瑞士人不为所动。虽然日本在制表业是后起之秀，但是他们生产便宜、新式的东西，很受市场的欢迎。后来，日本企业开始要收购瑞士表芯的工厂了。这时，领军人物尼古拉斯·哈耶克挺身而出，在他的带领下重组了瑞士制表业。而他能成功扭转局面，靠的就只是一个想法。尼古拉斯·哈耶克认为，手表不仅用于计时，它已经构成人整体形象的一部分。他首次提出，把手表的功能性和美、时尚等元素放到一起。这家公司就是后来蜚声国内外的 Swatch，现在其总店位于上海外滩，他们把如此昂贵的地盘用来做全球艺术中心。该中心设置了一个奖项，全世界有创意的人都可以把想法投给它，如果创意被选中，就可以被邀请居住在上海外滩长达半年，其间，可以进行自由创作，Swatch 负责所有的花费。而它只要求，来的人留一件东西，例如一双拖鞋、一只用过的碗。依靠把创意、时尚元素和瑞士的精密制造结合，Swatch 的销售额重新追回了亚洲市场。当问到人究竟需要多少块手表的时候，他们通常会回答：你回家看看，你

有多少款领带？制表业是瑞士的支柱产业，尼古拉斯·哈耶克一个从来没有做过手表的人，凭着想法和把想法坚持下去的毅力，把事情做成了。第六个练习是纽约曼哈顿的城市建筑设计。纽约高楼很多，但原来的高楼有个大问题，就是挡了别人家的阳光。有些好的想法是在尖锐的社会矛盾中产生的，这里的领军人物就是当年纽约市市长。1916年，他意外发现哥特式建筑上面的形状是尖的，阳光可以从两边照下来。后来，他据此通过了一项法规，按照商业区、工厂区、住宅区等不同的区域，限制不同的楼房高度。他规定楼房高度是街道的一到两倍。如果超过这个高度，楼房就要像哥特式建筑一样往里收。1916年后，纽约就冒出了这么一批类似的建筑。但是，随着人口聚集、建筑技术、电梯技术的发展。只有街道两倍高，且一定要往里收的这种单一的模式，跟市场的需要之间存在巨大冲突。市长无奈，就允许对法规进行一定程度的修改，于是，无数的“特例”、“许可”不断冒出来，法规从13页最终变成了1300页。后来，迫于无奈，市长重新调整管制办法，提出：“激励性管制”。这个想法源于一家保险公司要盖总部大楼，相中了一个德国建筑师。而这个建筑师坚决要按照自己的设计，不愿意把房屋往里收。最后是如何解决的呢？他选择从大楼底下，而非楼顶进阳光。他把用于大楼建造的地，空出来一半，对市民开放，谁都可以行走。这样一来，阳光空气的问题解决了，房顶也遵循着原来的设计。根据这个经验，市长修改了1916年的法规，并创造了一个新词“POPS”：私人拥有的公共空间。法规规定，如果出让私人空间提供给公共用地，多一平方英尺提供给公共，政府就增加其三平方英尺的公共面积。在中国，开发商盖想要把楼盖高，就做很多工作，搞很多名堂。你为什么不可以有一个想法，为不同的利益找到一个平衡点和契合点呢？

关键是把想法从灵光一现变成体系化的生产

第七个练习还跟美国有关，如何让“锈带”变成“脑带”。什么意思呢？我注意到这个事情源于温州有一家民营制造企业，在国内是做快餐刀具的，同时也做吸管，产品附加价值不高。因为吸管是空的，在国内生产之后运到美国成本太高，所以

就想到美国开厂，考察过程中他发现了宾夕法尼亚，选了一个废旧的钢铁公司作为厂址。在美国，很多工业文明衰败以后，都留下一个严重的后遗症，就是很多钢铁工厂的遗址，他们也称之为“锈带”，颜色越深代表情况越糟糕。

怎么改变这种“锈带”的状况呢？美国有一个计划——利用脑力来重振生产力，其基本模式是围绕大学、研究机构、实验室，把风险资本引进来，同时政府买单，组成一个四面八方、多样化、高密度的新集合体。像奥斯汀校区，周围有密密麻麻的55000家公司。纽约州的首府阿尔巴尼亚，已经形成了一个集大学、州政府、联邦政府、民营机构、公共机构为一体的科学园。德国也有类似的模式。通过新的创意、整合，把原来的“锈带”变成了充满创新的“脑带”。这里跟之前的例子最大的不同在于，想法的生产已经不是某一个聪明人的灵机一动，而是一个体系性的生产过程。总结起来，想法看起来很平常，每个人都有，但有些想法事后看来意义重大。在什么情况下，这些想法会变成改变产业、改变市场，甚至改变经济和社会的一个重要力量呢？有这么几个条件：首先，它要很高的密度，尤其是志同道合的一群人。如果没有这个条件，想法会散落在各处。其次，什么时候想法能成气候呢？一定要有一个小环境，一个共同体。在这里，人们都认为这件事情值得做，都鼓励你不怕失败，要勇于尝试。这是一个很重要的条件。当很多想法冒出来的时候，哪些想法是有意义的，这一切要经过打磨、筛选、精炼。这是知识驱动增长其中一个关键的一个因素。原来自发的、分散的想法，要逐步变成体系的生产过程，需要在一个氛围当中，想法不断成型，然后逐步打动很多人，在他们的共同努力下，把想法变成行动，行动变成产品，最后变成生活方式。

关于“想法的生产”，最后再总结三点：

- 1、想法（idea）或许平常，却越来越重要。
- 2、在密度和浓度甚高的知识技能共同体里，涌流、筛选、打磨、精炼新想法，是知识驱动增长的一项关键流程。
- 3、如何成体系地“生产”想法，以及将打磨过的想法变成产品和服务，值得关注。

（来源：腾云）