

# 昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



云南祥丰石化有限公司合成氨车间转化工序装置（图片由云南祥丰实业集团 供稿）



最高人民法院关于优化法治环境 促进民营经济发展壮大的指导意见

正确认识我国经济发展大势

祥丰集团：新时代滇商产业报国的追梦人

陈榆秀：一己之力，改变世界产业格局

平衡，才是顶级的智慧

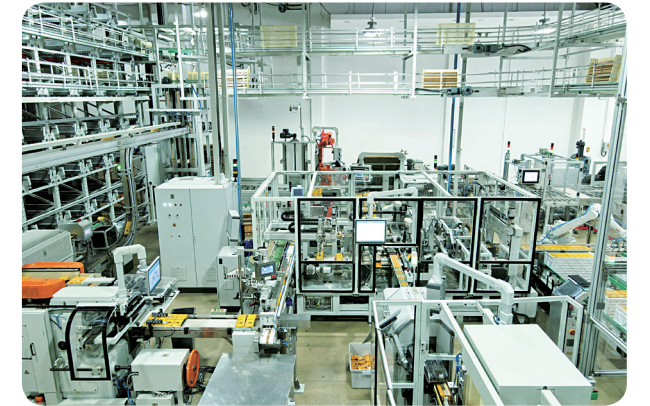
企业家的核心工作是缔造事业

封面人物：云南祥丰实业集团有限公司董事长 杨利荣

2023  
第5期  
总第201期

# 欣欣向荣的 云南祥丰实业集团

# 今日红云红河集团



(图片由云南祥丰实业集团 供稿)

(图片由红云红河集团 供稿)

# 民营经济与财富的关系是先创造后持有

## 正当性无可置疑

文/江小涓

【编者按】近期，《中共中央 国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》公布实施。中国工业经济学会会长、中国社科院大学江小涓教授在《北京日报》发表文章分享学习体会，她就有关民营企业家的财富创造、分配等热点问题回应社会的关切。这里选摘她的观点，以飨读者。



江小涓  
清华大学公共管理学院院长、教授  
全国人大常委会  
社会建设委员会副主任委员

《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》）公布实施。《意见》明确指出，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。《意见》充分体现了党中央、国务院对民营经济的高度重视和殷切期待。

《意见》要求，引导社会正确认识民营经济的重大贡献和重要作用，正确看待民营经济人士通过合法合规经营获得的财富。这是引导全社会正确对待民营经济的关键，事关社会各方面对民营企业和民营企业家的价值判断。

在我们国家，民营企业家是改革开放后成长起来的，不同于西方资本主义社会中那种靠掠夺、靠贩奴、靠殖民等不道德方式积累资本并持续依靠资本获利的资本家，我们的民营企业绝大部分依靠勤劳与智慧创业致富。党的十六大就指出，要确立劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则，让一切劳动、知识、技术、管理和资本的活力竞相迸发，让一切财富的源泉充分涌流。十九届四中全会再次强调，要健全劳动、资本、土地、知识、技术、管理、数据等生产要素由市场评价贡献、按贡献决定报酬的机制。改革开放后中国形成的一个重要制度优势，就是让众多并无较多资本的人可以迅速成为企业家并创造财富。

在市场经济中特别是在科技进步迅速的时代，企业家是各类要素组织匹配的关键因素。其它各类生产

要素如资金、土地、设备等，都没有“能动性”，如何配置和使用，全凭企业家的判断与行为来确定。因此自熊彼特以来，经济学家对“管理者”或“企业家”给予特殊重要地位。在上世纪八九十年代，我国国有企业拥有大量各类生产要素却出现大面积亏损，更换领导层或者进行“改制”后，同样一组生产要素的效率就能极大提升，这就是企业家重要性的体现。现代市场中的投资者在选择项目时，最关键的因素是看项目的核心经营团队。这些都表明市场对企业家才能的“高估值”。

企业家是一组富有冒险精神并实施创新行动的群体，愿意进行“新的生产要素组合”（这是创新的本质）并愿意承担创新的风险。愈是新产业新产品新商业模式，投入和结果的不确定性就愈强。因此可以说，在一个技术创新加速的时代，企业家才能要比所有权重要得多。因此，企业家带来的创新实践才是社会发展的核心动力。由于这种才能和行动的极端重要性，在资本市场的加持下，创新成功者可以在短期内获得大量财富，这是对创新的奖赏。特别是当下的网络和数字技术，可以将创新产品和服务低成本送达世界各地，获得极大的市场份额。据国外的研究，目前美国收入最高的1%和10%的人群中，持有高权益和高收入的“工薪层”即创业成功并上市的企业家，超过了依靠祖上传下来的资本吃红利者的数量，市场“造富”的机制已与经典资本主义社会有很大不同。

（来源：经济50人论坛）

# 昆明企业家

## 双月刊

2023 年第 5 期 (总第 201 期)

2023 年 10 月出版

昆明企业联合会 昆明企业家协会 昆明工业经济联合会 主办



### 卷首语

民营经济与财富的关系是先创造后持有 正当性无可置疑 ... 江小涓 (1)

### 政策信息

最高人民法院关于优化法治环境 促进民营经济发展壮大的指导

意见 ..... (4)

### 领导讲话

增强信心 勇毅前行 加快建设世界一流企业 ..... 王忠禹 (8)

### 宏观分析

正确认识我国经济发展大势 ..... 刘 伟 (10)

### 封面人物

祥丰集团：新时代滇商产业报国的追梦人 ..... 马 蕊 (13)

### 走近企业家

陈榆秀：一己之力 改变世界产业格局 ..... 水印书院 (16)

任正非：国家的实力不是土地 是人才 ..... 叶亚平 (18)

张勇的那些商业思考 ..... 田姗姗 (23)

### 编委会

主 任：马立军

颜 语

王桂铝

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

企业家论坛

- 炸开思想 让华为英雄倍出 ..... 任正非 (25)
- 平衡 才是顶级的智慧 ..... 俞敏洪 (27)

专家观点

- 搞经济必须有重组思维 ..... 黄奇帆 (30)
- 企业家的核心工作是缔造事业 ..... 胡赛雄 (34)
- 机制才是核心竞争力 ..... 吴春波 (35)
- 中国企业与世界一流企业的距离有多远 ..... 张文魁 (38)
- 不要想得太简单 不要做得太复杂 ..... 刘欣 (41)

大事要情

- 昆钢荣获“MC 认证十年质量稳定企业”称号 ..... 昆钢宣 (44)
- 云南祥丰实业集团再登“500 强”榜单 ..... 云南祥丰 (44)

文化自信

- 西南联大出人才 皆因这 2 字 ..... 曹宇红 (45)

企业印象

- 红云红河集团简介 ..... 红云红河集团 (48)



内部刊物 免费交流

地址：昆明市人民东路 198 号  
 昆明市工人文化宫 A 区 4 楼

电话：(0871)63165793  
 (0871)63140229

传真：(0871)63165793

邮编：650051

投稿邮箱：kqx\_wz@sina.com

昆企协网站网址：

<http://www.kmeda.cn>

昆企协微信公众号：kqx\_wz

# 最高人民法院关于优化法治环境 促进民营经济发展壮大的指导意见

为深入贯彻落实《中共中央、国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》，充分发挥人民法院职能作用，全面强化民营经济发展法治保障，持续优化民营经济发展法治环境，结合人民法院审判执行工作实际，提出如下意见。

## 一、总体要求

坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学习贯彻习近平法治思想，坚决贯彻落实党中央决策部署，坚持“两个毫不动摇”，围绕加快营造市场化、法治化、国际化一流营商环境，找准把握法治保障民营经济发展壮大的结合点和着力点，以高质量审判服务高质量发展。坚持全面贯彻依法平等保护原则，加强对各种所有制经济的平等保护，将确保各类市场主体享有平等的诉讼地位、诉讼权利贯彻到立案、审判、执行全过程各方面，运用法治方式促进民营经济做大做优做强。坚持能动司法理念，围绕“公正与效率”工作主题，依法稳慎审理涉民营企业案件，强化促进民营经济发展壮大的司法政策措施供给，在持续优化民营经济发展法治环境中做实为大局服务、为人民司法。

## 二、依法保护民营企业产权和企业家合法权益

1. 加强对民营企业产权和企业家合法财产权的保护。依法认定财产权属，加强对民营经济主体的物权、债权、股权、知识产权等合法财产权益的保护。研究制订司法解释，依法加大对民营企业工作人员职务侵占、挪用资金、行贿受贿、背信等腐败行为的惩处力度，加大追赃挽损力度。强化涉企产权案件申诉、再审工作，健全冤错案件有效防范和依法甄别纠正机制。民营企业和企业家因国家机关及其工作人员行使职权侵害其合法权益，依据国家赔偿法申请国家赔偿的，人民法院依法予以支持。

2. 依法保障民营企业和企业家人格权。加强对民营企业名誉权和企业家人身自由、人格尊严以及个人信息、隐私权等人格权益的司法保护，充分发挥人格权侵害禁令制度功能，及时制止侵害人格权的违法行为。依法惩治故意误导公众、刻意吸引眼球

的极端言论行为，推动营造有利于民营经济发展的舆论环境、法治环境。对利用互联网、自媒体、出版物等传播渠道，以侮辱、诽谤或者其他方式对民营企业 and 企业家进行诋毁、贬损和丑化等侵犯名誉权行为，应当依法判令侵权行为人承担相应的民事责任；因名誉权受到侵害致使企业生产、经营、销售等遭受实际损失的，应当依法判令行为人承担赔偿责任；因编造、传播虚假信息或者误导性信息扰乱企业发行的股票、债券市场交易秩序，给投资者造成损失的，应当依法判令行为人承担赔偿责任。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

3. 严格区分经济纠纷与违法犯罪。严格落实罪刑法定、疑罪从无等刑法原则，全面贯彻宽严相济刑事政策，该严则严，当宽则宽。依法认定民营企业正当融资与非法集资、合同纠纷与合同诈骗、参与兼并重组与恶意侵占国有资产等罪与非罪的界限，严格区分经济纠纷、行政违法与刑事犯罪，坚决防止和纠正利用行政或者刑事手段干预经济纠纷，坚决防止和纠正地方保护主义，坚决防止和纠正把经济纠纷认定为刑事犯罪、把民事责任认定为刑事责任。

严格规范采取刑事强制措施的法律程序，切实保障民营企业家的诉讼权利。对被告人采取限制或剥夺人身自由的强制措施时，应当综合考虑被诉犯罪事实、被告人主观恶性、悔罪表现等情况、可能判处的刑罚和有无再危害社会的危险等因素；措施不当的，人民法院应当依法及时撤销或者变更。对涉案财产采取强制措施时，应当加强财产甄别，严格区分违法所得与合法财产、涉案人员个人财产与家庭成员财产等，对与案件无关的财物，应当依法及时解除；对于经营性涉案财物，在保证案件审理的情况下，一般应当允许有关当事人继续合理使用，最大限度减少因案件办理对企业正常办公和生产经营的影响；对于依法不应交由涉案企业保管使用的财物，查封扣押部门要采取合理的保管保值措施，防止财产价值贬损。

4. 深入推进涉案企业合规改革。坚持治罪与治理并重，对于依法可判处缓刑、免于刑事处罚的民营企业，与检察机关共同做好涉案企业刑事合规改革，充分利用第三方合规监管机制，确保合规整改落到

实处，从源头预防和减少企业重新违法犯罪。积极延伸司法职能，在民事、行政、执行过程中引导企业守法合规经营，强化防范法律风险、商业风险意识，推进民营企业在法治轨道上健康发展。

5.健全涉案财物追缴处置机制。对于被告人的合法财产以及与犯罪活动无关的财产及其孳息，符合返还条件的，应当及时返还。涉案财物已被用于清偿合法债务、转让或者设置其他权利负担，善意案外人通过正常的市场交易、支付了合理对价，并实际取得相应权利的，不得追缴或者没收。对于通过违法犯罪活动聚敛、获取的财产形成的投资权益，应当对该投资权益依法进行处置，不得直接追缴投入的财产。

进一步畅通权益救济渠道，被告人或案外人对查封、扣押、冻结的财物及其孳息提出权属异议的，人民法院应当听取意见，必要时可以通知案外人出庭。被告人或案外人以生效裁判侵害其合法财产权益或是否属于赃款赃物认定错误为由提出申诉的，人民法院应当及时受理审查，确有错误的，应予纠正。

### 三、维护统一公平诚信的市场竞争环境

6.依法保障市场准入的统一。依法审理涉及要素配置和市场准入的各类纠纷案件，按照“非禁即入”原则依法认定合同效力，加强市场准入负面清单、涉企优惠政策目录清单等行政规范性文件的附带审查，破除区域壁垒和地方保护，遏制滥用行政权力排除、限制竞争行为，促进市场主体、要素资源、规则秩序的平等统一。

7.依法打击垄断和不正当竞争行为。完善竞争案件裁判规则，研究出台反垄断民事诉讼司法解释。依法严惩强制“二选一”、大数据杀熟、低价倾销、强制搭售等破坏公平竞争、扰乱市场秩序行为，引导平台经济向开放、创新、赋能方向发展。依法审理虚假宣传、商业诋毁等不正当竞争纠纷案件，保障和促进民营企业品牌建设。强化商业秘密司法保护，处理好保护商业秘密与自由择业、竞业限制和人才合理流动的关系，在依法保护商业秘密的同时，维护就业创业合法权益。

8.保护民营企业创新创造。完善算法、商业方法、文化创意等知识产权司法保护规则，促进新经济新业态健康发展。加强民营企业科研人员和科创成果司法保护，依法保护民营企业及其科研人员合法权益，激发原始创新活力和创造潜能。依法运用行为保全等临时措施，积极适用举证妨碍排除规则，保障民营企业和企业依法维权。依法严惩侵犯知识产权犯罪，正确把握民事纠纷和刑事犯罪界限，

对于当事人存有一定合作基础、主观恶性不大的案件，依法审慎确定案件性质。

9.加大知识产权保护力度。持续严厉打击商标攀附、仿冒搭车等恶意囤积和恶意抢注行为，依法保护民营企业的品牌利益和市场形象。当事人违反诚信原则，恶意取得、行使权利并主张他人侵权的，依法判决驳回其诉讼请求。被告举证证明原告滥用权利起诉损害其合法权益，请求原告赔偿合理诉讼开支的，依法予以支持。严格落实知识产权侵权惩罚性赔偿制度，坚持侵权代价与其主观恶性和行为危害性相适应，对以侵权为业、获利巨大、危害国家安全、公共利益或者人身健康等情节严重的故意侵权，依法加大赔偿力度。推动知识产权法院审理知识产权刑事案件。推动优化调整知识产权法院管辖案件类型，完善知识产权案件繁简分流机制。

10.依法遏制恶意“维权”行为。既要依法保护消费者维权行为，发挥公众和舆论监督作用，助力提升食品药品安全治理水平，又要完善对恶意中伤生产经营者、扰乱正常市场秩序行为的认定和惩处制度。对当事人一方通过私藏食品、私放过期食品、伪造或者抹去标签内容等方式恶意制造企业违法生产经营食品、药品虚假事实，恶意举报、恶意索赔，敲诈勒索等构成犯罪的，依法予以严惩。

11.依法严厉惩治虚假诉讼。充分利用信息技术手段，加强对虚假诉讼的甄别、审查和惩治，依法打击通过虚假诉讼逃废债、侵害民营企业和企业合法权益的行为。当事人一方恶意利用诉讼打击竞争企业，破坏企业和企业家商誉信誉，谋取不正当利益的，依法驳回其诉讼请求；对方反诉请求损害赔偿的，依法予以支持。依法加大虚假诉讼的违法犯罪成本，对虚假诉讼的参与者，依法采取罚款、拘留等民事强制措施，构成犯罪的，依法追究刑事责任。

12.弘扬诚实守信经营的法治文化。依法审理因“新官不理旧账”等违法失信行为引发的合同纠纷，政府机关、国有企业、事业单位因负责人、承办人变动拒绝履行生效合同义务的，应当依法判令其承担相应的违约责任，依法维护民营企业经营发展的诚信环境。综合运用债的保全制度、股东出资责任、法人人格否认以及破产撤销权等相关制度，依法惩治逃废债务行为。充分发挥司法裁判评价、指引、示范、教育功能作用，加大法治宣传力度，通过发布典型案例等方式促进提高企业家依法维权意识和能力，积极引导企业家在经营活动中遵纪守法、诚实守信、公平竞争，积极履行社会责任，大力培育和弘扬企业家精神。

13.支持民营企业市场化重整。坚持市场化、法治化原则,完善企业重整识别机制,依托“府院联动”,依法拯救陷入财务困境但有挽救价值的民营企业。引导民营企业充分利用破产重整、和解程序中的中止执行、停止计息、集中管辖等制度功能,及时保全企业财产、阻止债务膨胀,通过公平清理债务获得重生。推进破产配套制度完善,提升市场化重整效益。

14.营造鼓励创业、宽容失败的创业氛围。不断完善保护和鼓励返乡创业的司法政策,为民营企业在全面推进乡村振兴中大显身手创造良好法治环境。采取发布典型案例、以案说法等方式引导社会公众对破产现象的正确认知,积极营造鼓励创业、宽容失败的创业氛围。完善民营企业市场退出机制,便利产能落后、经营困难、资不抵债的民营企业依法有序退出市场,助力市场要素资源的重新配置。积极推动建立专门的小微企业破产程序和个人债务集中清理制度,探索在破产程序中一体解决企业家为企业债务提供担保问题,有效化解民营企业债务链条,助力“诚实而不幸”的民营企业东山再起,重新创业。

15.推动健全监管执法体系。监督支持行政机关强化统一市场监管执法,依法审理市场监管领域政府信息公开案件,修改完善办理政府信息公开案件司法解释,促进行政机关严格依照法定权限和程序公开市场监管规则。依法审理涉市场监管自由裁量、授权委托监管执法、跨行政区域联合执法等行政纠纷案件,监督行政机关遵守妥当性、适当性和比例原则合理行政,以过罚相当的监管措施落实教育与处罚相结合原则。加强与检察机关协作,通过审理行政公益诉讼案件、提出司法建议等方式,共同推动市场监管部门健全权责清晰、分工明确、运行顺畅的监管体系。

#### 四、运用法治方式促进民营企业发展和治理

16.助力拓宽民营企业融资渠道降低融资成本。依法推动供应链金融健康发展,有效拓宽中小微企业民营企业融资渠道。对中小微民营企业结合自身财产特点设定的融资担保措施持更加包容的司法态度,依法认定生产设备等动产担保以及所有权保留、融资租赁、保理等非典型担保合同效力和物权效力;对符合法律规定的仓单、提单、汇票、应收账款、知识产权、新类型生态资源权益等权利质押以及保兑仓交易,依法认定其有效。严格落实民法典关于禁止高利放贷的规定,降低民营企业的融资成本,

依法规制民间借贷市场“砍头息”、“高息转本”等乱象,金融机构和地方金融组织向企业收取的利息和费用违反监管政策的,诉讼中依法不予支持。

17.依法保障民营企业人才和用工需求。妥善审理民营企业劳动争议案件,既要鼓励人才的合理流动,也要维护民营企业的正常科研和生产秩序,依法确认民营企业为吸引人才在劳动合同中约定股权激励、年薪制等条款的法律效力。依法规范劳动者解除劳动合同的行为,加大调解力度,引导民营企业与劳动者协商共事、机制共建、效益共创、利益共享,构建和谐劳动关系。

依法保障灵活就业和新就业形态劳动者权益,依法支持劳动者依托互联网平台就业,支持用人单位依法依规灵活用工,实现平台经济良性发展与劳动者权益保护互促共进。畅通仲裁诉讼衔接程序,完善多元解纷机制,依法为新就业形态劳动者提供更加便捷、优质高效的解纷服务。

18.推动完善民营企业治理结构。严守法人财产独立原则,规范股东行为,依法追究控股股东、实际控制人实施关联交易“掏空”企业、非经营性占用企业资金、违规担保向企业转嫁风险等滥用支配地位行为的法律责任,依法维护股东与公司之间财产相互独立、责任相互分离、产权结构明晰的现代企业产权结构。对股东之间的纠纷,在尊重公司自治的同时,积极以司法手段矫正公司治理僵局,防止内部治理失序拖垮企业生产经营,损害股东和社会利益。

以法治手段破解“代理成本”问题,依法追究民营企业董事、监事、高管违规关联交易、谋取公司商业机会、开展同业竞争等违背忠实义务行为的法律责任,细化勤勉义务的司法认定标准,推动构建企业内部处分、民事赔偿和刑事惩治等多重责任并举的立体追责体系,提高“内部人控制”的违法犯罪成本,维护股东所有权与企业经营权分离的现代企业管理制度。

19.促进民营企业绿色低碳发展。依法保护合同能源管理节能服务企业、温室气体排放报告技术服务机构等市场主体的合法权益,保障民营企业积极参与推进碳达峰碳中和目标任务。创新惠企纾困司法举措,兼顾当事人意思自治、产业政策和碳排放强度、碳排放总量双控要求,依法明晰交易主体责任,有效化解涉产能置换纠纷案件,助力民营企业有序开展节能降碳技术改造。

20.助力民营企业积极参与共建“一带一路”。健全“一带一路”国际商事纠纷多元化解决机制,推动最高人民法院国际商事法庭高质量发展,充分发



挥国际商事专家委员会作用，进一步深化诉讼、仲裁、调解相互衔接的“一站式”国际商事争端解决机制建设，打造国际商事争端解决优选地，为民营企业“走出去”提供强有力的司法保障。

## 五、持续提升司法审判保障质效

21. 强化能动司法履职。落实落细抓前端治未病、双赢多赢共赢、案结事了政通人和等司法理念，努力实现涉民营企业案件办理政治效果、社会效果、法律效果有机统一，同时坚持办理与治理并重，积极融入社会治理、市场治理、企业治理，切实增强司法保障民营经济发展壮大的主动性实效性。充分发挥司法定分止争作用，增强实质性化解涉民营企业矛盾纠纷的成效，坚决防止因“程序空转”而加重民营企业诉累。及时总结涉民营企业案件暴露出来的政策落实、行业监管、公司治理等问题，推动建立健全民营企业风险评估和预警机制，积极运用府院联动等机制，充分发挥司法建议作用，促进从源头上预防和解决问题，形成促进民营经济发展壮大的工作合力。充分运用审判质量管理指标体系及配套机制，强化对涉民营企业案件审理的管理调度，持续提升司法审判保障质效。

22. 公正高效办理民刑交叉案件。不断完善人民法院内部工作机制，统一法律适用，妥善办理涉民营企业的民商事纠纷、行政违法和刑事犯罪交叉案件。积极推动建立和完善人民法院与公安机关、检察机关之间沟通协调机制，解决多头查封、重复查封、相互掣肘等问题，促进案件公正高效办理。

依法受理刑民交叉案件，健全刑事案件线索移送工作机制。如刑事案件与民事案件非“同一事实”，民事案件与刑事案件应分别审理；民事案件无需以刑事案件裁判结果为依据的，不得以刑事案件正在侦查或者尚未审结为由拖延民事诉讼；如果民事案件必须以刑事案件的审理结果为依据，在中止诉讼期间，应当加强工作交流，共同推进案件审理进展，及时有效保护民营经济主体合法权益。

23. 完善拖欠账款常态化预防和清理机制。完善党委领导、多方协作、法院主办的执行工作协调联动机制，依法督促政府机关、事业单位、国有企业及时支付民营企业款项，大型企业及时支付中小微企业款项，及时化解民营企业之间相互拖欠账款问题。严厉打击失信被执行人通过多头开户、关联交易、变更法定代表人等方式规避执行的行为，确保企业及时收回账款。

将拖欠中小微企业账款案件纳入办理拖欠农民工工资案件的快立快审快执“绿色通道”，确保农民

工就业比较集中的中小微企业及时回笼账款，及时发放农民工工资。与相关部门协同治理，加大对机关、事业单位拖欠民营企业账款的清理力度，符合纳入失信被执行人名单情形的，依法予以纳入，并将失信信息纳入全国信用信息共享平台。加大平安建设中相关执行工作考评力度，促推执行工作更加有力、有效，及时兑现中小微企业胜诉权益。

24. 严禁超权限、超范围、超数额、超时限查封扣押冻结财产。严格规范财产保全、行为保全程序，依法审查保全申请的合法性和必要性，防止当事人恶意利用保全手段侵害企业正常生产经营。因错误实施保全措施致使当事人或者利害关系人、案外人等财产权利受到侵害的，应当依法及时解除或变更，依法支持当事人因保全措施不当提起的损害赔偿请求。

25. 强化善意文明执行。依法灵活采取查封措施，有效释放被查封财产使用价值和融资功能。在能够实现保全目的的情况下，人民法院应当选择对生产经营活动影响较小的方式。对不宜查封扣押冻结的经营性涉案财物，采取强制措施可能会延误企业生产经营、甚至造成企业停工的，应严格审查执行措施的合法性和必要性。被申请人提供担保请求解除保全措施，经审查认为担保充分有效的，应当裁定准许。

在依法保障胜诉债权人权益实现的同时，最大限度减少对被执行企业权益的影响，严格区分失信与丧失履行能力，对丧失履行能力的，只能采取限制消费措施，不得纳入失信名单。决定纳入失信名单或者采取限制消费措施的，可以给予其一至三个月宽限期，对于信用良好的，应当给予其宽限期，宽限期内暂不发布其失信或者限制消费信息。加快修订相关司法解释，建立健全失信被执行人分类分级惩戒制度及信用修复机制。

26. 高效率低成本实现企业合法权益。充分考虑中小微民营企业抗风险能力弱的特点，建立小额债权纠纷快速审理机制，切实提升案件审判效率。通过合理确定保全担保数额、引入保全责任险担保等方式，降低中小微民营企业诉讼保全成本。进一步规范审限管理，全面排查梳理违规延长审限、不当扣除审限的行为，切实防止因诉讼拖延影响民营企业生产经营。加强诉讼引导和释明，对当事人依法提出的调查收集、保全证据的申请，应当及时采取措施；对审理案件需要的证据，应当在充分发挥举证责任功能的基础上，依职权调查收集，切实查清案件事实，防止一些中小微民营企业在市场交易中的弱势地位转化为诉讼中的不利地位，实现实体公正与程序公正相统一。

(下转第8页)

# 增强信心 勇毅前行 加快建设世界一流企业

——在2023中国500强企业高峰论坛上的讲话

中国企业联合会、中国企业家协会会长 王忠禹



从2023中国企业500强等各项榜单中可以看出，尽管面临复杂严峻的国际环境，遭受超预期疫情的冲击，我国大企业坚持稳中求进，积极践行新发展理念，在实现平稳增长的同时整体上进入更加重视发展质量的阶段。

一是展现出很强的发展韧性。2023中国企业500强实现营业收入108.4万亿元，较上年增长5.7%；实现净利润4.3万亿元，较上年减少3.8%。同期美国500强和世界500强的营业收入增长了12.8%和8.4%，净利润分别减少了15.0%和6.5%。

二是创新驱动发展态势更加巩固。2023中国企业500强研发费用达到1.6万亿元，较上年增长9.1%；

研发强度创下1.85%的新高，持有发明专利数量达到74.3万件，较上年增加10.5%。

三是产业布局持续优化升级。先进制造业和现代服务业企业数量继续增加，新一代信息技术、新材料、清洁能源、新能源汽车等战略性新兴产业快速发展，对企业发展的贡献度进一步提高。

四是履行社会责任表现更加突出。企业纳税和就业贡献稳中有增，特别是在统筹疫情防控和经济社会发展中，广大企业迎难而上，积极服务大局，为稳定经济大盘、保持社会稳定做出了突出贡献。取得这些成绩非常不容易，可以说是难能可贵。

今年是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年。党的二十大报告鲜明提出“以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴”，强调“弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”。

我们常说，企业强则产业强，企业兴则产业兴。以中国500强为代表的大企业，更加自觉地将自身发展与现代化建设全局紧密地联系在一起，更多担负起加快建设一流企业的使命和任务，在推进高质量发展中发挥排头兵和主力军作用。

(上接第7页) 27.深化涉民营企业解纷机制建设。持续优化诉讼服务质效，为民营企业提供优质的网上立案、跨域立案、在线鉴定、在线保全等诉讼服务，切实为涉诉企业提供便利。尊重当事人的仲裁约定，依法认定仲裁协议效力，支持民营企业选择仲裁机制解决纠纷。完善仲裁司法审查制度，在统一、严格司法审查标准基础上，营造仲裁友好型的司法环境。坚持和发展新时代“枫桥经验”，坚持把非诉讼纠纷解决机制挺在前面，充分发挥多元解纷效能，加强与相关单位协作配合，依法支持引导相关主体构建协会内和平台内的纠纷解决机制，为民营企业提供低成本、多样化、集约式纠纷解决方式。深化与工商联的沟通联系机制，畅通工商联依法反映民营企业维权诉求渠道。保障商会调解培育培优行动，优化拓展民营企业维权渠道，不断提

升民营经济矛盾纠纷多元化解能力水平。

## 六、加强组织实施

各级人民法院要把强化民营经济法治保障作为重大政治任务，加强组织领导和推进实施，及时研究解决工作落实中的新情况新问题。最高人民法院各审判业务部门要加强条线指导，各地法院要结合本地区经济社会发展实际，细化完善保障措施，确保务实管用见效。要强化对已出台司法政策措施的督促落实，及时听取社会各方面特别是工商联、民营企业家等意见建议，以问题为导向做好整改完善工作。要认真总结人民法院保障民营经济发展的好经验好做法，做好总结、宣传、推广，为民营经济发展壮大营造更加良好的舆论和法治氛围。

(来源：中国法院网)

## 一、弘扬优秀企业家精神，以坚定信心引领企业发展

办好企业关键在人，在企业家。今年以来，全球经济增长放缓，多种风险不断加剧；我国经济运行整体回升向好，同时面临新的下行压力，一些企业经营困难。对此，我们需要全面辩证地加以看待。

要看到经济发展从来就不是一帆风顺的，经济恢复是一个波浪式发展的过程；也要看到我国经济潜力足、韧性大、活力强，具有多方面优势和条件，长期向好的基本面不会改变。特别是，我们有习近平新时代中国特色社会主义思想的指引，有党中央的坚强领导，有集中力量办大事的制度优势。

党中央和国务院围绕扩内需、稳增长、防风险实施了一批有针对性的政策举措，启动了新一轮国企改革深化提升行动，出台了促进民营企业发展壮大的意见，这些都极大地增强了我们战胜困难的信心和勇气。

广大企业和企业家要以“事不避难、义不逃责”的使命担当，坚持问题导向，努力破解影响高质量发展的各种难题，积极创新竞争模式和发展模式；要强化战略思维，结合自身实际，主动与国际领先企业对标对表，补短板、扬优势，制定并大力实施世界一流企业建设方案；要持续深化改革，激发广大企业员工的积极性和创造性，凝聚起创新发展的强大力量，依靠顽强奋斗打开事业发展新天地。

## 二、坚持创新驱动发展，塑造国际竞争新优势

当前，世界范围内围绕先进产业和核心技术的竞争日趋激烈。我国大企业要切实发挥主体作用，增强紧迫感和使命感，持续加强研发投入，在事关国家前途和产业命运的核心技术上狠下功夫，争取重大突破，加快实现高水平科技自立自强。要以系统观念推动产业链和创新链的协同和融合，围绕产业链短板和创新链痛点进行重点布局，充分发挥科技创新的支撑作用，增强产业发展的内生动力。

国家电网瞄准全球电力科技制高点，在特高压输电、大电网安全、新能源并网等多个领域取得了世界性的创新成果。中国石化的库车绿氢示范项目贯通了绿氢生产、输送和利用全流程，标志着我国绿氢规模化工业应用实现了零的突破。

这样的例子还有很多，其中蕴含的创新经验非常宝贵，对推动企业自主创新，塑造参与国际竞争新优势，有着很好的借鉴意义。

## 三、着力推动产业优化升级，发挥骨干引领作用

党的二十大提出了加快建设以实体经济为支撑的

现代化产业体系的重大任务。我国大企业要找准自身功能定位，聚焦主责，坚守主业，切实增强核心功能；要积极布局战略性新兴产业，持续发力、久久为功，不断开辟新赛道，塑造发展新动能；要注重依靠数字技术，改造提升传统产业，丰富数字技术的应用场景，推进数字产业化，提升产业智能化水平；要大力发展服务型制造新业态新模式，推动现代服务业同先进制造业深度融合。

宝钢建成了全球第一个完全面向新能源汽车的高等级无取向硅钢专业产线，突破了硅钢“卡脖子”技术，为新能源汽车发展提供了坚实保障。中国航空工业自主研发的C919飞机，打破了波音和空客在我国商业航班市场的长期垄断，带动了新材料、现代制造、电子信息等领域技术的集群性突破。

这些都是我国企业依托国内产业体系完整配套优势，推动产业优化升级的生动实践。

## 四、高度重视文化建设，厚植企业发展根基

先进企业文化是推动企业提高核心竞争力的无形力量。新形势下，我们要进一步增强文化自觉，坚定文化自信，坚持守正创新，充分发挥党建引领作用，坚持不懈推进企业文化建设，为体制创新、技术创新、管理创新提供强大支撑。

中国中车弘扬“产业报国、勇于创新、为中国梦提速”的中国高铁工人精神，构建了以“连接世界、造福人类”为使命，以“正心正道、善为善成”为核心价值观的企业文化理念体系。华为坚持聚焦主航道，坚持以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，形成了具有强大凝聚力和战斗力的企业文化，为企业持续发展提供了不竭的动力源泉。

广大企业都要充分认识企业文化建设的巨大作用，为加快建设世界一流企业打下更为坚实的思想文化基础。

我国企业特别是500强企业，是在改革开放和社会主义现代化建设进程中不断发展壮大起来的，也必将随着中国式现代化的深入推进实现更大发展。让我们紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围，拥护“两个确立”，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”，以奋发有为的精神状态，积极投身创建中国特色世界一流企业的伟大实践，以新气象新作为推动高质量发展取得新成效，为奋力谱写全面建设社会主义现代化国家新篇章、实现第二个百年奋斗目标做出更大贡献！

(来源：陕西省企协)

# 正确认识我国经济发展大势

文/刘伟

我国经济具有巨大的发展韧性和潜力，长期向好的基本面没有改变。我们要正确认识我国经济发展大势，准确把握我国经济发展面临的战略机遇，推动经济实现质的有效提升和量的合理增长。

今年以来，在复杂严峻的外部环境下，我国国民经济持续恢复、总体回升向好，高质量发展扎实推进。虽然当前经济运行面临新的困难挑战，但我国经济具有巨大的发展韧性和潜力，长期向好的基本面没有改变。习近平总书记指出：“我国发展仍然处于重要战略机遇期，但机遇和挑战都有新的发展变化。”党的二十大报告作出“我国发展面临新的战略机遇”的重大判断，同时强调“我国发展进入战略机遇和风险挑战并存、不确定难预料因素增多的时期”。我们能否把握新的战略机遇，有效应对错综复杂的风险挑战，牢牢掌握发展的主动权，根本上取决于能否集中精力办好自己的事情。我们要正确认识我国经济发展大势，牢牢把握高质量发展这个首要任务，完整、准确、全面贯彻新发展理念，推动经济实现质的有效提升和量的合理增长。

我国经济总体回升向好，高质量发展扎实推进

今年以来，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，各地区各部门更好统筹国内国际两个大局，更好统筹疫情防控和经济社会发展，更好统筹发展和安全，一季度实现良好开局，二季度延续恢复态势，7月份持续稳定恢复。上半年，国内生产

总值同比增长 5.5%，明显快于去年全年 3% 的经济增速，也明显快于世界主要发达经济体的经济增速。

消费恢复向好，投资结构持续优化。今年以来，经济社会全面恢复常态化运行，生产生活秩序加快恢复。我国消费恢复向好。1—7 月份，社会消费品零售总额同比增长 7.3%，服务消费增长较快、文化娱乐消费持续扩大、网上零售继续保持活跃。固定资产投资规模继续扩大，高技术产业投资增长较快。1—7 月份，全国固定资产投资（不含农户）同比增长 3.4%，其中基础设施、制造业投资分别增长 6.8% 和 5.7%，高技术产业投资同比增长 11.5%。

产业升级稳步推进，服务业恢复加快。今年以来，三次产业持续恢复，发展基础得到巩固。农业生产保持稳定，夏粮生产实现丰收。工业生产延续恢复态势，1—7 月份全国规模以上工业增加值同比增长 3.8%，绿色转型成效显现，新能源相关产业发展向好，新能源汽车、光伏电池等产品较快增长，对上下游行业的带动也在增强。服务业较快增长，1—7 月份全国服务业生产指数同比增长 8.3%，住宿和餐饮业、交通运输等接触型、聚集型服务业增速回升明显。

贸易结构持续优化。我国积极扩大高水平对外开放，促进贸易结构优化，货物进出口规模总体平

稳，贸易顺差保持在较高水平。1—7月份，附加值较高的一般贸易进出口占进出口总额的比重上升到65.4%，民营企业进出口增长6.7%，占进出口总额的比重为52.9%；对“一带一路”沿线国家进出口同比增长7.4%，快于全部进出口增速。

就业民生得到有力保障。随着经济恢复向好，稳就业政策持续显效，就业形势逐步改善。上半年，全国城镇新增就业678万人，同比增加24万人；全国城镇调查失业率平均值为5.3%。居民收入较快增长，上半年全国居民人均可支配收入19672元，扣除价格因素后实际增长5.8%，明显快于去年全年增速。

在当前世界经济复苏乏力、全球通胀水平依然较高、主要经济体货币政策紧缩外溢效应突出等复杂严峻的外部环境下，我国经济增速在主要经济体中保持领先，彰显出我国经济发展的强大韧性。同时要看到，当前经济运行面临新的困难挑战，主要是国内需求不足，一些企业经营困难，重点领域风险隐患较多，外部环境复杂严峻。这当中，既有周期性因素、也有结构性因素，既有发展性障碍、也有体制性障碍，既有供给侧动因、也有需求侧动因，既有国内风险、也有国际风险。但从长远和大势看，我国经济具有巨大的发展韧性和潜力，长期向好的基本面没有改变，我国发展面临新的战略机遇。

我国自身不断发展壮大带来新的发展机遇

习近平总书记指出：“我们最大的机遇就是自身不断发展壮大”。新中国成立后特别是改革开放以来，我们用几十年时间走完了发达国家几百年走过的工业化历程，同时在政治、文化、社会、生态文明等各个领域都取得伟大成就。自身不断发展壮大是我们应对风险挑战最坚实的基础，也为我们带来更多发展机遇。

我国进入新发展阶段蕴含着实现新的更大发展的重要机遇。党的十八大以来，党和国家事业取得

历史性成就、发生历史性变革，既成功推进和拓展了中国式现代化，又为中国式现代化提供了更为完善的制度保证、更为坚实的物质基础、更为主动的精神力量。我们完成脱贫攻坚、全面建成小康社会的历史任务，进入了全面建设社会主义现代化国家的新发展阶段。立足新发展阶段，贯彻新发展理念，构建新发展格局，推动高质量发展，我国将实现新的更大发展。

我国经济实力实现历史性跃升蕴含着结构优化升级的重要机遇。改革开放以来，我国国内生产总值（GDP）年均增长率约9%；近十年来年均增长率超过6%，经济实力实现历史性跃升。2022年，我国GDP占全球经济的比重约为18%，稳居世界第二大经济体。在继续保持产业体系完备、产业链配套能力全球领先、制造业规模居世界首位等优势基础上，我国推动传统产业转型升级，推动战略性新兴产业、先进制造业快速发展，推动数字经济健康发展，科技创新能力显著提高，经济结构持续优化。充分利用我国超大规模市场优势，统筹扩大内需和深化供给侧结构性改革，形成需求牵引供给、供给创造需求的更高水平动态平衡，将不断推动我国经济结构优化升级，增强我们稳住经济基本盘、赢得发展主动权的内生动力。

中国特色社会主义制度更加成熟更加定型，为我们应对不确定性、化危为机提供了重要机遇。我国社会主义制度具有非凡的组织动员能力、统筹协调能力和贯彻执行能力，能够集中力量办大事、办难事、办急事。党的十八大以来，我们党坚持和完善中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化，重点部署坚持和完善支撑中国特色社会主义制度的根本制度、基本制度、重要制度。我们以巨大的政治勇气全面深化改革，加强改革顶层设计，坚决破除各方面体制机制弊端，推动各领域基础性制度框架基本建立，许多领域实现历史性变革、系统性重塑、整体性重构。当前，百年变局

加速演进，世界之变、时代之变、历史之变正以前所未有的方式展开，不稳定不确定因素显著增多。充分发挥中国特色社会主义制度优势，我们就能有效应对外部环境的不确定性，防范和抵御风险，把握机遇打好化险为夷、转危为机的战略主动战。

牢牢把握百年变局蕴藏的新的战略机遇

习近平总书记指出：“进入新发展阶段，国内外环境的深刻变化既带来一系列新机遇，也带来一系列新挑战，是危机并存、危中有机、危可转机。”当前，世界百年未有之大变局加速演进，新一轮科技革命和产业变革深入发展，国际力量对比深刻调整，在带来新的风险挑战的同时，也给我国发展带来新的战略机遇。

世界科技革命和产业变革为我们开辟经济发展新领域新赛道、塑造发展新动能新优势提供了新的机遇。当前，以智能化、网络化、数字化为主要特点的新一轮科技革命正在深刻改变人类生产生活方式，以新能源、新材料、生物技术等为代表的技术突破正在重构社会生产力发展的未来。在这一轮科技革命中，我国不再是“旁观者”“局外人”，而是身处其中的“参与者”“并跑者”，在有的领域甚至是“领跑者”。我们坚持创新驱动发展战略，充分发挥科技创新的引领带动作用。牢牢把握这一轮科技革命和产业变革的历史机遇，我们一定能开辟经济发展新领域新赛道、塑造发展新动能新优势。

经济全球化为我们推进高水平对外开放提供了新的机遇。近年来，虽然逆全球化思潮抬头，单边主义、保护主义明显上升，但经济全球化符合世界发展大势，是不可逆转的时代潮流。我国实行更加积极主动的开放战略，更加积极地参与国际分工，更加有效地融入全球产业链、供应链、价值链，更加主动地扩大对外交流合作。我国经济对世界经济增长的平均贡献率连续多年超过30%，连续多年保持世界最大货物贸易国地位，利用外资连续多年居

全球第二，对外投资居世界前列，在为全球经济增长作出贡献的同时也为自身发展创造了更多战略机遇。顺应大势、立足国情，正确选择融入经济全球化的路径和节奏，充分利用国内国际两个市场、两种资源，就能加快构建新发展格局、推动高质量发展。

国际力量对比的积极变化为我们加强同新兴市场国家和发展中国家合作提供了新的机遇。近年来，国际力量对比正在发生前所未有的积极变化。新兴市场国家和发展中国家群体性崛起，在世界经济中的地位、在国际产业分工中发挥的作用逐步提升，带动了国际格局调整的速度、广度、深度，正在从根本上改变世界政治经济版图。我国作为世界最大发展中国家，加强同新兴市场国家和发展中国家的合作，不仅能够实现各方优势互补，促进广大发展中国家增强内生发展动力，而且能够拓展我国经济发展的外部空间，创造新的战略机遇。

全球治理体系变革为我们在全球治理中发挥更大作用提供了新的机遇。过去数十年，国际经济力量对比深刻演变，而全球治理体系未能反映新格局，代表性和包容性很不够，国际社会对变革全球治理体系的呼声越来越高。我国与各国一道，推动国际秩序和全球治理体系朝着更加公正合理的方向发展，推动经济全球化朝着更加开放、包容、普惠、平衡、共赢的方向发展，推动构建人类命运共同体，既为世界经济发展营造良好的国际环境，也为我国发展带来新的战略机遇。

经济波动是市场经济中的正常现象，经济总是在波动中运行。我们既要看到短期波动，采取有力措施不断推动经济运行持续好转，更要正确认识我国经济长期向好的发展大势，充分认识并用好新的战略机遇，加快构建新发展格局，不断壮大我国经济实力、科技实力、综合国力，增强我国的生存力、竞争力、发展力、持续力。

（来源：经济50人论坛）

祥丰集团：

# 新时代滇商产业报国的追梦人

文/马蕊

连日来，“两会”传递出的声音，让民营企业备受鼓舞。“咬定高质量发展的这座‘青山’不放松，做到科技自立自强，取得高质量发展佳绩。”谈到对“两会”报告的感受，云南省工商联副主席、云南祥丰实业集团（以下称“祥丰集团”）董事长杨利荣表示：“作为一名民营企业家心潮澎湃、备受鼓舞，将带领企业勇毅前行。”创始于上世纪80年代的云南祥丰实业集团有限公司，在创始人两代人的踔厉奋发下，始终秉持家国情怀、持续创新谋发展。

杨利荣指出，作为云南省重点农用化肥生产企业和国家发展改革委确定的化肥保供重点企业，祥丰集团将积极响应国家提出的“碳达峰、碳中和”要求，着力构建绿色低碳发展新格局。将坚持把践行社会责任融入企业的经营和发展中，努力做优做强磷复肥主业，全力保障粮食安全，推动国家磷复肥产业向“绿色、安全、循环、可持续”方向发展，为实现伟大复兴的中国梦做出应有的贡献。

## 用行动书写爱党情怀

祥丰集团总部位于云南省安宁市，是一家以生产高、中浓度磷复肥为主的大型民营企业，目前主要产业为磷复肥生产、磷矿采选、进出口贸易、农化服务、磷石膏综合利用。

多年来，祥丰集团坚持以质量为基础，致力于生产中国最优质的肥料和最受老百姓欢迎的肥料，长期以来赢得广大经销商和种植户的充分信任，奠定了自身在磷复肥行业的发展地位。祥丰集团所生产的“螳丰”“云弘祥”“滇金麦”等品牌产品，畅销东南亚、南美洲、澳洲、日本等多个国家和地区，国内销售网络覆盖全国各地。公司连续多年荣获“中国化肥企业100强”、“中国石油和化工企业500强”、“中国石油和化工民营企业百强”、“云南省非公企业100强”、“云南省非公企业制造业20强”、“中国化肥质量稳定品牌企业”“中国化肥金口碑企业”、“放

心农资下乡信得过单位”等荣誉。

“2022年销售收入再创新高。截止目前，集团吸纳就业人员5136人。其中：在职员工2538人，外委劳务人员2598人。”杨利荣介绍，祥丰集团在经济持续下行、疫情等困难叠加期逆势增长，这与党建引领企业发展的基调密不可分。

“党建做实了就是生产力，做强了就是竞争力，做细了就是凝聚力。”一直以来，祥丰集团高度重视党建工作，并十分注重党建与企建、群建、市场、营销等关键要素的深度融合，通过多年的实践，祥丰集团成功探索出了“四同”党建模式，护航祥丰集团健康发展、稳中向前。

“坚持以企业发展与党组织建设同心、队伍管理与党员教育同步、企业文化与党建文化同向、企业治理与服务地方同行的‘四同’党建模式。”祥丰集团坚信，党组织成为增强企业生产力、向心力、凝聚力和竞争力的源泉，就能实现党建工作与企业发展同频共振、互促共进。

“一同”，坚持企业发展与党组织建设同心，既壮“筋骨”，又通“血脉”。祥丰集团坚持“立足发展抓党建，抓好党建促发展”的思路，坚持将现代企业制度与党建制度“联建”，企业管理结构与党的组织“联合”，企业生产经营与党建活动“联动”，开展党员示范岗、工人先锋号、青年文明号“双岗双号”创建活动，将党建工作与企业生产经营同部署、同管理、同考核，实现党组织建设与企业同步壮大、党建工作与公司治理深度融合。

“二同”，坚持队伍管理与党员教育同步，既做“学者”，又做“教者”。祥丰集团坚持人才优先战略，一抓“关键少数”，二抓“中坚力量”，三抓“终端触角”，通过党员教育和队伍管理，引导企业职工深度参与企业生产经营活动，推动技术和管理创新，努力把党的政治优势、组织优势转化为公司的竞争优势和发展优势。

“三同”，坚持企业文化与党建文化同向，既“掌

舵”，又“扬帆”。祥丰集团始终秉持“积极向上、实干苦干”的企业精神凝聚党员、团结职工干事创业，注重“文化兴企”、“共商共谋”和党员的“先锋引领”作用，增强全体员工的战斗力。

“四同”，坚持企业治理与服务地方同行，既耕“责任田”，又耘“自留地”。祥丰集团坚持把践行党的宗旨、践行初心使命与履行社会责任结合起来，把履行社会责任作为企业治理的价值导向。实现党建“共融”、资源“共享”、责任“共担”，在助推农业发展、脱贫攻坚中贡献力量。

### 用创新诠释产业责任

创始于1988年的祥丰集团经历了传统企业稳健发展的锤炼，成为了中国化肥产业的民营领先企业。如今的祥丰集团，已经更是饱含着创始人两代人励精图治、奋发有为的

祥丰集团总结健康发展、并能在行业中领跑的一大“秘籍”，那就是注重与时俱进、永不停歇地带领团队进行现代化化工企业的创新与开拓。

“创新推动可持续发展，产业升级助力低碳经济。”祥丰集团积极响应国家提出的“碳达峰、碳中和”的要求，坚持创新、协调、绿色、开放、共享发展理念，带领企业着力构建绿色低碳发展的新格局。

一路走来，祥丰集团取得了诸多可圈可点的创新之举。

祥丰集团开展了天然气综合利用合成氨项目，推进产业升级。2017年，祥丰集团成立云南祥丰石化有限公司，投资18亿元，建设30万吨/年合成氨项目，于2019年12月31日建成投产。项目以中缅天然气管线的天然气为原料，采用两段联合转化技术和先进成熟的净化及氨合成工艺技术，淘汰原有煤制气工艺，实现了产业升级转型，祥丰石化也成为云南省内第一家使用天然气作为原料的化工企业。项目投产后，与原有装置相比较，综合能耗下降33%，烟尘降低100%，二氧化硫降低99.8%，氮氧化物降低31.5%。

同时，祥丰集团持续加大环保投入，安全环保隐患“零容忍”。祥丰集团终把安全、环保作为企业的生命工程来抓，牢固树立环境友好、资源节约、可持续发展的经营理念，大力开展技术创新、管理创新。在节能减排的工艺技术上，祥丰集团实施能源消耗系统节能改造、耗能设备更新改造，加大低温余热、废热等回收利用，积极实施电力、热力系统技术优化。祥丰金麦和弘祥化工低温余热回收发电装置，使热回收率达到90%，降低整体能耗49%。2022年，祥丰集

团新建工业废水循环绿色利用、蒸汽梯级应用等项目，累计完成固定资产投资3384万元。其中，工业废水循环绿色利用投入2417万元，蒸汽梯级应用与研究投入967万元。祥丰积极开展绿色工厂、绿色矿山建设，集团荣获“中国化肥行业绿色环保示范企业”。

此外，祥丰集团还积极注重打造循环经济，推进磷石膏资源综合利用。众所周知，云南是磷石膏产生的大省之一，在昆明的海口镇、安宁市、晋宁县等磷肥产区已形成数座“磷石膏山”。工业固废磷石膏排放堆积，造成了严重的环境污染。2017年4月，祥丰集团成立云南祥丰环保科技有限公司，投资7.79亿元，建设200万吨/年磷石膏综合利用项目。项目总体规划占地面积857.33亩，目前已建成磷石膏输送系统、水洗净化系统及煅烧系统，引进建设石膏建材、水泥缓凝剂、高分子复合塑料掺混磷石膏等项目。依托项目，将为磷石膏新产品、新材料、新技术的应用提供可靠的渠道保障，也为专业从事磷石膏综合利用的技术研究与开发、循环再生产品的生产提供专业技术指导。其产品应用于砂浆、建筑材料、自流平、市政产品、砌块、商品原料，推进了磷石膏资源集约化、产业化、绿色化综合利用。

2022年6月，祥丰集团还与云南大学、昆明市建筑设计研究院共同签署《磷石膏资源化利用产学研合作框架协议》，以磷石膏综合处理利用为契机，秉承绿色和谐发展理念，致力于化解磷石膏堆存所带来的环境污染和安全隐患难题，打造安宁工业资源综合利用示范区。

多年以来，祥丰集团一直坚信，创新必须成为现代化化工企业的灵魂和核心竞争力。创新，尤其是持续创新，还已经成为祥丰集团助力产业发展义不容辞的使命担当。

### 用担当擦亮精神底色

保障国家粮食安全、保供保就业、投身公益事业、坚守诚信之本，这就祥丰集团坚守下的社会责任和担当。

“做好化肥保供稳价，全力保障国家粮食安全。”杨利荣表示，这是祥丰集团义不容辞的使命担当。

2022年，中央一号文件将“守住保障国家粮食安全”提升到了“底线”的高度，强调要全力做好化肥等农资生产储备调运，促进保供稳价。

祥丰集团始终牢记习近平总书记“中国人的饭碗任何时候都要牢牢端在自己手上”的重要指示批示精神，把保障国家粮食安全放在首位。2022年，祥丰集团携手行业200余家企业，开展了“携手奋进、共保



春耕”为主题的春耕保供稳价行动倡议，在推动复工复产、保供稳价、深入基层开展社会化服务等方面发挥各自优势，全力保障化肥供应，夯实全年粮食生产基础。

2022年5月以来，祥丰集团接连收到四封分别来自黑龙江省供销社联合社、辽宁省供销社联合社、中农集团控股股份有限公司、工业和信息化部感谢信。信中，对云南祥丰实业集团强力保障黑龙江、辽宁的春耕化肥需求，践行保供稳价责任，在关键时期为黑龙江省、辽宁省农业生产给予的鼎力支持与合作表示感谢。

国家工业和信息化部也在感谢信中指出，云南祥丰实业集团有限公司讲政治、顾大局，千方百计稳产增产，为春耕化肥保供作出了突出贡献。

2022年6月2日，祥丰集团首批国家“夏管肥”正式投放市场。作为云南省重点农用化肥生产企业，祥丰集团第一时间面向市场投放10万吨“夏管肥”，其中包括磷酸二铵6万吨、复合肥2万吨、尿素2万吨，进一步稳定市场预期，为“三夏”农业生产提供强有力保障。此举进一步表明，祥丰集团积极承担起国内化肥储备和价格稳定的社会责任，全面完成国家“夏管肥”储备任务，为保障国家粮食安全作出了应有努力。“服务‘三农’做表率，立足本职当先锋”，多年来，杨利荣表示，祥丰集团将一如既往为农民提供充足、优质的化肥，为中国农业生产增产增收作出自己应有的贡献。

“加大吸纳就业力度，关爱员工打造和谐企业。”多年来，祥丰集团坚持把保供保就业作为履行社会责任的重点工作来抓。

新冠疫情发生以来，祥丰集团以高度的责任感克服了重重困难，不仅没有减员，还增加了600多人就业。

祥丰集团历来关心、关爱员工的成长，始终坚持人才强企战略。公司制定合理的薪酬等级，每年定期评价，对薪酬作适当调整，为员工购买保险和公积金。在经济下行、疫情形势严峻的双重压力下，2021年祥丰集团还上调了员工工资，增长达8%—10%。杨利荣还千方百计助力公司为员工新建500套经济适用房，让辛苦工作的员工居其屋、安其业。

此外，祥丰集团积极主张开设职工食堂，免费为职工提供中餐、开通职工交通车，建设图书馆、体育馆等文体设施。同时，还积极推动建立爱心互助基金，组织员工旅游、文娱活动、竞赛等，丰富员工的文化生活，使员工无后顾之忧，增加员工的归属感，确保员工引得进、留得住、用得好、出效益。种种福利及“以人为本，关爱员工”活动的开展，使祥丰集

团广大员工体会到了组织的温暖，坚定了大家与企业同呼吸、共命运的主人翁意识和同心协力把企业搞好的决心。

与此同时，祥丰集团还全面实施人才强企战略，以提升职业能力为目标，紧抓“培养、吸引、用好人才”三环节，全力加快集团人才队伍建设步伐。他亲自坚持从理念改革、薪酬改革、专业人才队伍改革方面入手，不断优化人力资源结构。还注重积极推进企业文化建设，营造和谐氛围。杨利荣亲自带领祥丰集团通过明确的企业文化价值导向，把企业精神和核心价值观融入企业和谐发展的全过程，营造尊重、关心、理解包容、互信互助的和谐氛围，对外树立良好的企业形象，对内增强员工的凝聚力，使公司员工形成锐意进取、扎实工作、争创一流、人心齐、劲头足的良好氛围。

企业发展实践中，祥丰集团热心公益事业、履行社会责任，主张把社会责任理念贯穿于企业的生产经营全过程。多年来，杨利荣积极参与光彩事业和各类公益扶贫事业。先后参与精准扶贫、乡村振兴、抗击新冠疫情、支持德宏高黎贡民族文化教育发展、支援河南洪涝灾区、支持缅甸抗击新冠疫情、参与政企携手共建滇中最美绿城等多项公益活动。截止目前，集团累计捐款捐物价值逾3266万元。

多年以来，祥丰集团始终秉持诚信是经营之本，也是体现企业责任担当中不可或缺的重要部分。因此，祥丰集团严格贯彻诚信和务实的理念，实事求是地履行对员工、对客户和对社会的承诺。

2019年底，在“压非保民”的特殊时期，天然气供应紧张。祥丰集团的合成氨生产受到极大影响，库存严重不足，一时间集团上下纷纷寻求对策，但是面对与客户交期的一天天临近，远水难解近渴。祥丰集团果断决策，安排高价进购合成氨原料。最终祥丰集团承受了几个亿的收益损失。但此举以合同价如期且保质保量地将产品交付给客户，赢得了客户们的极大赞赏。这就是烙印在祥丰集团骨子里的“诚信”的担当精神。

新形势、新阶段、新征程，祥丰集团将认真践行党的二十大精神，主动发挥大企业的骨干带头作用，更加紧密的将自身发展与国家使命紧密结合起来，积极应对变革和挑战，顺应新形势，把握新机遇，创新、敢为、担当，做优做强磷复肥主业，积极融入国家新能源发展战略，加快布局精细磷化工、新能源电池材料、氟化工产业，切实履行企业的社会责任，推动企业转型升级和创新发展，成为云南高质量发展的先锋队，努力为云南省经济社会发展，为实业报国、产业兴邦的强国梦扛起时代担当、贡献祥丰力量。



陈榆秀：

一己之力

改变世界产业格局

文/水印书院

陈榆秀，白族，云南云澳达坚果开发有限公司创始人及董事长、云南坚果行业协会会长、中国农业大学研究生导师。

陈榆秀女士做客水印书院读书会《围炉夜话》栏目，分享《一生一世的任务》。

以下为交流实录：

主持人：

王石在给《褚时健传》的序言《企业家的尊严》里提到：云南出了‘坚果皇后’陈榆秀……直接影响国际市场。

欢迎“夏果产业领军人物”陈榆秀女士与大家深度交流《一生一世的任务》！让我们一起分享陈总如何以一己之力改变世界产业格局的传奇人生！

陈榆秀：

水印书院的各位朋友大家好！非常高兴在“围炉夜话”与大家深度交流！

我是陈榆秀，云南云澳达坚果开发有限公司董事长、云南坚果行业协会会长、中国夏威夷果产业创始人之一。

三十多年前，我把第一批澳洲坚果（夏威夷果，简称：夏果）种籽从澳大利亚进口到云南。今天，云南夏果种植面积达四百多万亩，成为世界种植面积最大的地区。澳洲坚果由于其营养价值和口感，被誉为：坚果之王！因为我把最美好的青春30年都给了“坚果之王”，所以，行业中人们称我为：坚果皇后！

我大学学的专业是热作农业，1986年毕业后分配到云南省粮油进出口公司，出入广交会，洽谈外商，光鲜亮眼，直到一次出差到云南边疆少数民族地区。我给孩子们糖果，没见过，不敢拿，拿着就紧紧攥着往家里跑，我们跟着进去，推门进去值钱的就是一个破毯子，再好一点，就是那口吊在火塘上的烧水锅。我当时心想：如果有能够让他们脱贫致富的事情，我愿意做！

1992年，公司委派我前往西双版纳参与时任云南省副省长刘京同志倡导发展的澳洲坚果种植项目。云南省引种澳洲坚果引起种植国普遍的恐慌并达成同盟：不卖一粒生果给中国。公司把采购种籽这个艰巨

任务交给了我。当时，这对我来说只是一个工作，还没意识到这将成为我终身奋斗的目标。

艰难的寻种之旅，终于以泰国进口之名从澳大利亚将三十吨种子运进国内，接踵而来是开启了说服教育农民种植这一更难的任务。我这一忙便是六年，其间在全省各适宜种植地区奔跑，与夏威夷果结下一辈子的深情。

1993年7月开始在云南发展种植夏果，在发展的初期，没有改良过的夏果开花结果需要8年的时间，进入盛产期则需要10-12年，1993-1998年的时间里，仅在云南发展了3万亩左右的种植地后因省领导的变更，产业失去了支持，我也赋闲返家，许多树被砍伐烧柴。项目搁浅并持续停滞了多年。其间，我调回昆明，也才有了时间照顾家庭，并在33岁时终于有了自己生命里的孩子。

2002年，在所有人都对夏威夷果放弃希望、灰心意冷的时候，我仍然坚信这就是一个致富果、美丽果、长寿果：如果采用良种良法种植抚管，它种植后，4~5年初花初果，进入盛产期后每亩可收获收入5,000~10,000元，有70年的经济寿命，可以养活三四代人，被称为“上学树、看病树、养老树”；同时，夏威夷果是四季常绿的高大乔木，其主根不发达的盘状根系，具有较好的生态效益！是“绿水青山就是金山银山”的典型代表。

2002年春节，我接到通知，陪同来自澳大利亚的坚果专家约翰·威尔基考察云南夏威夷果的情况，和威尔基见面之后，我才知道，10年前引进的那批种子，出口方聘请的技术把关和品质鉴定者正是威尔基，天下竟有这么巧的事情！

在种植区，我们考察组气喘吁吁地爬上一道山坡，只见一株株坚果苗，密密麻麻地胡乱生长在草丛中。沉默了一阵，威尔基盯着我问道：“陈，这是怎么回事？”“哦，这里的坚果苗是政府补助的，农民没花钱，也不懂管理，就由它自生自灭。”我试着解释。威尔基反问道：“不管花的是谁的钱，树长得不好，果子就结不好，受损的不还是农民吗？”

一问惊醒梦中人，从满足于完成好上级交办的活

儿到开始思索工作和人生的意义，威尔基的话让我想了很多。小小的坚果与众多贫困乡亲的生计紧密连在一起，环顾左右，自己不做，谁做？

威尔基也惊叹于云南得天独厚的自然条件，告诉我，只要坚持“良种、良法”示范推广，云南完全有潜力可以成为世界最好最大的种植、加工、出口基地！

2003年，我做了两件事，一是成立了云澳达坚果公司，由威尔基先生做技术顾问，开始寻找适合夏威夷果生长的土壤气候环境；二是把办公室搬进山里，我从职场丽人变成起早贪黑的农妇。

然而，现实远比理想残酷，当我们在边疆少数民族地区开始推广夏果种植时，遇到了很多困难，农民最担心两个问题：会结果吗？结果后有人收吗？农民们谁都不愿意当第一个种夏果的人。没见过大山外面世界的少数民族见到外国人如同见到鬼，更嫌五六年不结果的现实让他们对此充满了恐惧与不信任，树苗一次次被拔掉、一次次被烧掉，夏威夷果产业又一次面临夭折。为了解决这些困难，结合当地实际，我们探索创新出“说给他听、做给他看、带着他一起干”的推广模式带动发展。经过20多年的耕耘与努力，从一开始的排斥不信任，到越来越多的农民跟着我们一起干，他们觉得我很靠谱，是实实在在的在帮助他们，我们也收获了他们的信任与尊重。经常拉着我们去他们家里吃饭、喝酒。

公司成立后的第二年、第四年，分别遭遇了两年百年未遇的大风把种下去2、3年的果树连根拔起，连老树都被拦腰折断，事业刚起步，老天却不赏饭。我们挨个把果树扶起，固定、修剪。一个月后，大部分果树都活了过来。

我们从未停下品种改良及种植技术的探索，我们采用的矮种密植的技术大大提高了产量，也降低了抚管和采收难度。特别是经多次试验，我们的品种和技术使原来8年才开花结果的时间缩短为四年，极大程度上缓解了山民的焦虑心理，也缩短了投资回报期，



夏威夷果开始在云南变得炙手可热。

2012年，我们投资三千万，在中缅边境小镇建起了一个年加工一万吨的坚果加工厂和一个以夏威夷果形状的会议室！

一石激起千层浪，其他股东和公司同事对此激烈反对。我坚持己见：就是要让果农一抬头就能看见加工厂在哪里，坚果该送到哪里，增强种植的信心，解除他们的后顾之忧！那之后，少数民族果农都知道：大坚果公司收果实！放心种吧。

2015年，我受政府委托，出访南非出席第七届国际夏威夷果大会，争取到第八届国际夏威夷果大会的主办权。2018年10月，在省林业厅、临沧市政府的支持下，我们成功举办第八届国际夏威夷果大会。

这么多年（30年）下来，走过了风风雨雨、艰难险阻，我眼泪已经流干了，不是不会流眼泪，是（苦水）和着泪水咽下去。曾经困难时，为不拖欠员工的工资，我借债和抵押过自己的房产。困难的时候，我经常一人和着泪水干下一瓶白酒。所有的事情无论大小，我都要做最大的努力，哪怕它只有1%的希望，我都要做100%的努力。

今天，我们的坚持终有结果：我们公司在云南建有世界第一大夏威夷果育苗基地、国内第一个山地标准化种植示范基地、第一个夏威夷果出口加工厂。云南夏果种植面积已达四百多万亩，成为世界种植面积最大的地区，带动了云南边疆少数民族超过50万民众种植夏威夷果脱贫致富。未来2—3年云南也将成为世界第一大产量地区！

2019年至今，为了让更多的优质夏果下山、进城、出海，为了给曾经跟云澳达一起走过的数十万农民一条更持续、更长久的发展之路，我虽年近60但仍然要再拼一把，进入第二次创业，从原料端进军市场端，创立了“夏果妈妈”品牌，升级了全新品牌视觉与产品，向新消费企业转型。

坚果的壳比较坚硬，要让它冲破这层壳，一定要有毅力和坚持不懈的追求，给它足够的沃土和营养，才能让它发芽、开花、结果。我们每个人的人生何尝不是如此！历经九九八十一难，才可能经过上天的考验，修成正果！

作为一个女性，我认同女人一定要承担好女儿、妻子、母亲的神圣角色。同时，我也承认当下中国女性面临的两难处境：既要挣钱养家，又要相夫教子。但我更加肯定日新月异的当今社会也给予了女性们更多的可能性：不再被困于局中——当然要去结婚生子，但不是只为了结婚生子；不惧于被称作“剩女”，也不灰心失望，而是在蓄势待发的路上实现自己的经济独立、有能力胜任之前确定的目标、做好当下，朝前看！

如果人生可以重来，我还是会选择与夏果生死与共。坚持必有果，用心做好仁！

（来源：水印长廊）

# 任正非：国家的实力不是土地 是人才

文/叶亚平

【编者按】有学者说过“我佩服任正非，不是因为他成功，而是因为他清醒。”其实这种清醒不仅体现在华为的公司治理，也体现在他对基础教育、家庭、生活等方方面面的见解。2019年1月-2020年3月期间，迫于美国对华为公司的打压，任正非罕见地密集接受国内外媒体采访以正视听。其中许多观点，至今读来仍然觉得醍醐灌顶“就它，就它，就它”。

重温这数十万字访谈实录，我们整理了任正非的60条精辟思考，浓缩成9000字以飨读者朋友。

## 01 论创业

01. 我个人性格是窄窄的，所以让我们公司前面的道路也是窄窄的，千万不要做房地产，千万不要做赚钱的东西，我们做世界上最难、最不赚钱的东西——通信，因为人们不愿意做。

02. 我创业的时候并没有钱。我从军队转业，夫妻二人一共拿到3000元左右人民币的复员费。当时深圳要求公司注册资本最低是两万元人民币，我通过筹资的方式获得21000元的资金，注册了这家公司。今天，我个人在华为持有股票占总股票数为1.14%，我知道乔布斯的持股比例是0.58%，说明我的股权数量继续下降应该是合理的，向乔布斯学习。

03. 爱立信CEO曾经问我：“中国这么有限的条件下，你怎么敢迈门槛这么高的产业？”我说：“我不知道这个产业门槛很高，就走进来了，走进来以后，我就退不出去了。两万块钱都花光了，退出去我只有做乞丐了。”所以我们勇敢继续往前走，一步步往前走。

04. 早年创业过程中，我们没有技术，没有背景，也没有资金，我们就是有诚信，帮助别人卖机器，中间得一些佣金，这样发展起来。当我们发展得太好以后，对方就不再给我们货物，怕我们把市场占领了，逼着我们自己做科研。直到2000年的时候（注：任正非当时56岁），我还没有自己的房子居住——因为把所有资金都集中在科研投资上了，只有一个大概30多平方米租来的房子，而且西晒，没有空调。直到2000以后，我才开始买房子。

## 02 论公司变革

05. 随着公司规模越来越大，需要起草非常多的文件来规范公司，但我没有起草文件的能力。那时我们认为华为应该可以成为大公司，所以请了IBM、埃森哲……几十个顾问公司来给我们做顾问。顾问费每

小时680美元，相当于那时我们员工一个月的工资。但是为了明天，我们必须要向人家学习，要承认人家的价值。IBM对于我们的财务和审计进行咨询时，当时孟晚舟还是一个“小萝卜头”，她做了项目经理，二十多年和IBM等顾问接触下来，把财务做得很好，而且超越顾问的指引，管理水平、标准更高了。现在华为的财务质量水平应该比很多西方公司高得多。现在有一些大顾问公司和我们说“不要一分钱来做顾问行不行”，我们拒绝了，因为还要给他们讲课，还费劲。

06. 在我们公司，我实际是一个傀儡，我在与不在对公司没那么大影响。当年我们向IBM学习管理变革时，IBM顾问跟我讲“管理变革最终就是‘杀’掉你，让你没有权力，你有没有这个决心？”我说我们有。十几年内，IBM数百位专家帮助我们变革，华为今天走到这样，IBM给我们奠定了很重要的组织结构和管理基础。权力到哪里去了？按流程配置了，反而基层干部权力很大。比如，服务员权力大，说“要瓶可乐”，他们就可以拿瓶可乐来；我要瓶可乐，没有流程支撑，只得自己掏钱。所以，我们向西方学习变革中最成功的一条是我虚位了，下面有各种组织，他们都被赋予了不同权力在循环着，谁都会挑起公司发展的担子。

07. 把所有权力都放到流程里，流程才有权力，最高领袖没有权力，只能做规则。因此，改到最后结果，我就成“傀儡”了，我越是“傀儡”，越证明公司改革成功。

## 03 论自我批判

08. 做百年老店是非常困难的，最主要的是要去除惰怠。曾经有首长说要总结一下华为公司的机制，我说首长您别总结，前20年华为是积极进步的，这10年是退步的，为什么？就是人们有钱就开始惰怠了，派他去艰苦地方不愿意去，艰苦工作也不愿意

干。如何能够祛除惰怠，对我们来说是挑战。所以我们强调自我批判。

09. 我看心声社区一般只看批评，说好话的我就过滤过去。因为我要看到底基层发生了什么情况，管理层做得对不对。发现后再找个人去调查一下是不是存在这样的问题。

10. 在心声社区上，即使骂公司的帖子也不会被封。总说我们好的人，反而是麻痹我们，因为没有内容。心声社区骂我们的内容都是很具体的，我们要对具体去分析。如果没有自我批判精神，我们就不可能活到今天。

11. 我们公司最大的优点就是自我批判，找个员工说他哪里做得好？他一句话都讲不出来，但是让他说自己哪里不行，滔滔不绝。因为管理团队只要讲自己好，就被轰下台；只要讲自己不好，大家都理解，越讲自己不好的人可能是越优秀的人。只要他知道自己不好，就一定会改，这就是华为的文化——“自我批判”。

12. 我们在内部开放批判，就像罗马广场一样，大辩论、大批判，使得我们公司能够自我纠偏。其实这与美国一样，美国的伟大之处在于它有自我纠偏机制，美国电影情节从来都是设定美国政府输。美国错了会自己纠偏过来，重新走向正确的道路上。

13. 我大量看对我们的批评，包括对我的批评。有些批评得很优秀的人，我让人力资源部去查一查，“他批评得这么好，到底干得好不好？”前三年干得好，批评得也好，说明他是很优秀的人才，能不能破格提拔？我有时候说，大家也不一定听，但是我提议以后，总会影响很多高层领导对他的关注，有些优秀人才会一层层破格成长。

14. 我也用社交媒体，也在网上看东西，多数是看网上对我们的批评意见。哪一点批评，我就转给哪方面的人提醒他们注意，看一看我们的产品是不是在这方面确有问題。大家知道，我们的产品涉及亿万人民，如果在实验室做实验，是不太容易发现某个问题的，大家在使用过程中发现问题的几率很大。有些人发现了问题就放到网上，我们看到就闻过则喜，赶快告诉有关部门，让他们查验是不是需要改进。

## 04 论资本

15. (记者：华为未来想发展成什么样的企业，或者什么样的方向?) 答：除了不让资本进来，其他什么都可以讨论。

16. 资本至上的公司成功的故事非常少，资本是比较贪婪的，如果它有利益就赶快拿走，就失去了对理想的追求。正因为我们是一个私营企业，才会对理想有孜孜不倦的追求。我们从几百人开始就对准一个

“城墙口”冲锋，几千人、几万人、十几万人还是对准同一个“城墙口”冲锋，我们每年研发经费的投入已经达到150-200亿美元，未来五年总研发经费会超过1000亿美元。资本是看好一个漂亮的财务报表，我们看好的是未来的产业结构，因此决策体系是不一样的。我们很简单的，为人类进入信息社会而奋斗。

17. 由于我们不是上市公司，对未来的投资是非常舍得。考核干部有一个指标，“土地肥力”够不够？不仅仅看你割了多少庄稼，还要看明年、后年、十年、二十年以后土地还能不能保持旺盛的肥力。

## 05 论干部管理

18. 一位名人说过“堡垒最容易从内部攻破，堡垒从外部被加强。”我们的工作已经成熟，不需要这么多高级干部在机关。我们喊了这么多年精简，但是精简不动。华为可能会像其他西方公司一样，繁荣三十年以后走向衰落。美国这一打压，我们所有人感到了极大的危机，不改革我们的组织，不精简我们的机构，就会没有出路。美国的打压推动了我们内部的团结，加强了内部的奋斗精神，我们可以把多余的干部精简掉。有些“将军”有可能到前线去做“士兵”，而不是做“连长”。

19. 这次打击对我们是一个考验，如果我们在这个烈火中能够“脱胎而出”，我们会更强大。我们也知道哪个员工是最优秀的，他应该快一点晋升；哪些员工是落后的，他们可以离开。这样我们的队伍在三五年后就会更强大、更整齐了，那时候我们可能摆脱了困境，就有大踏步发展的基础。

20. (记者：“狼文化”这种奋斗精神对华为内部来说，究竟有多重要?) 答：“狼文化”是外部的编排讽刺我们的，我们自己没有说过。我曾经在一篇文章上讲过狼的特性：第一，狼的嗅觉很敏感，很远的地方有肉，它都会跑过去，这是希望大家向狼学习，对市场机会和技术趋势具有敏锐性；第二，不会是一只狼去抢肉，而是一群狼去抢肉，这就强调团队精神，不要总是一个人孤军奋斗；第三，狼的奋斗精神是不屈不挠的，抢不到肉还要抢，甚至有时奋不顾身，我们希望团队作风要向它学习。

21. 外籍员工必须在华为工作25年，从基层一层层升上来，才能了解整个公司的结构。有些西方公司CEO像“走马灯”一样换，换几次，这个公司就没有了。因为这个CEO不了解基层实际情况，以为喝喝红酒、谈谈哲学就能领导公司。

22. 我们的价值观传承是建立在治理纲领上的，已经形成了大纲。这个大纲就像企业内部的宪法一样，每层管理者都要宣誓忠于这个治理纲领，才有可能进入一定层级的领导层。那会不会有个别阴谋家串

上来呢？没有可能，因为只要他想违背这个纲领，大家就把他挤下去了。我们永远不会把某个人作为神一样看待，而是向共同价值前进，不会违背这个目标。

## 06 论人才发展

23. 坚决反对把精力用去补短板，追求完美。人只要发挥自己的优点，做好长板，再拼一块别人的长板，不就是一块“高桶”了吗？为什么要把自己变成完美的人呢？如果一个人缺点很多，就观察在哪方面能重用他一下，如果他不会管人，就派会管人的副职去协助他，派个“赵刚”去做“政委”就行了。

24. 美国这个国家的实力不是土地，是人才。我们向美国学习什么？吸引人才。华为大学有个考试系统，有大量的考试题目，首先要通过考试，才有面试机会。再比如你在世界计算机竞赛拿了金牌，工资可能是通常入职水平的5倍、6倍。每年世界上产生40个金牌获得者，我们今年（2019年）挖了一批进来，薪酬定得比谷歌还高。未来会有非常多优秀人才进华为来。这些人就像“泥鳅”一样，钻活我们的组织，激活我们的队伍。

25.（把钱砸在科研上）错了，就是养了人才。即使走错路了，很多人也能锻炼出能力，在别的领域做出贡献。

## 07 论交接班

26. 华为公司制度性交接班已经完成很多年了。我们的治理章程很清晰地表达了公司将来的迭代更替秩序。迭代更替是有秩序的，不在于我来指定谁做接班人。不要担心华为没有接班人，接班人太多了，唯有孟晚舟不会接班。

27. 轮值机制最主要是保护干部，不能一朝天子一朝臣。比如，他对一个人印象不好，不可能上来就把他换掉，要经过集体讨论，旁边还有两个轮值、四个常委，还有董事会成员、董事长，牵制着干部的使用。所以我们公司不存在大规模高级干部和高级专家流失的问题，继承性非常强，干部稳定性非常强。每个干部都不怕领导，这个领导不喜欢我也没关系，过几个月他就下台了，我用工作结果来证明我是好的。

28. 我在公司实际扮演着一个傀儡角色，并不是强势领导者，强势领导者是常务董事会。我们这个体制是向英国学习的，“王在法下，权在议会中”、“君主立宪、皇权虚设、临朝不临政”，我拥有的是否决权——至今没否决过。可能美国看到我不起什么作用，摧毁我比较容易，结果没想到，我本来以为自己不坚强，事到临头发现我还是挺坚强的人。我认为，妥协是没有出路的，唯有把华为公司做好，真真实实为全世界人民认真服务。

29. 本来我的否决权到2018年就终止了，但是发现英国公决脱欧，一投票就脱了，这么简单。我们也害怕员工将来草率投票形成公司命运大波折，就保留了我的否决权，防止公司在重大决策中完全被民意裹挟而做错事。我们不能让员工一哄而上就把公司改变了。本来我已经退出历史舞台了，为什么现在再干一阵子？因为我发现，危难时期我还挺有作用的，所以就站出来再干几年。

30. 我现在活得很潇洒，公司已经走上正轨，没有我，公司都会照样发展。在（美国打压）这么紧张的情况下，我都没什么事干，一切都在制度中。这就是向英国和德国学习，以制度文明来管理公司，而不是以人独裁的方式来管理公司。对过去三十年的努力，我是心安的。

## 08 论领导者角色

31. 华为公司从来就很张扬，在外面张牙舞爪的，包括余承东、徐直军……我们所有领袖天天在外面讲，怎么他们就没网红，就把我盯住了呢？我这个人很羞涩，不善于跟很多陌生人在一起交流沟通，我善于仔细研究我的文件。我太太问过我“你到底爱什么？”我说“我爱文件”。为什么爱文件？我说，文件里面充满了哲学、充满了逻辑，文件写出来、发出去以后，三五年大家都没有看到文件有什么影响，三十年后一看，这个公司队伍走得那么整齐，这就是哲学、逻辑和管理带来的东西。

32. 我这个人演讲主要是在公司内部，几乎每天都在各种团队进行讲话、演讲，因为我更多的是关注公司的内部管理。

33. 我从来没有研究过我们国家的具体社会问题。我主要精力是研究公司内部存在的问题和关注世界相关领域技术，确定我们战略上有哪些错误。我跟自己的家人关系都处理不好，我跟儿女交往太少，跟太太交往也少。她说“你就关心你的公司，不关心家人”，如果我再关心社会，可能我的家人就没有了。

34. 出名对我有意义吗？我是一个想出名的人吗？我应该是一个埋头苦干的人。一旦我获奖以后，就要参加很多社会活动，国家和政府都会给我光荣，光荣多了，那我就没有时间修改文件了。我还是喜欢把华为做好一些，对我才是最大的实际。把光荣的大红花让给别人，有什么不好呢？

35. 我既不懂技术，也不懂管理，也不懂财务。我就提了一桶“浆糊”，把十八万员工粘在一起，让我们努力冲锋，这个功劳是十八万员工建立的，不是我一个人建立的。有时候国家想给我荣誉，我就觉得很惭愧，事情不是我做的，怎么帽子要戴在我头上？

## 09 论管理思想

36. 企业成功管理最重要的是方向，为客户创造价值的方向。世界谦虚的人很多，努力学习的人很多，但不一定能创造财富。因为财富在客户的口袋里，如果你强制性拿过来是犯罪，这叫“抢劫”；你偷偷拿过来也是犯罪，叫“小偷”；客户心甘情愿把财富给你，唯有你给他创造价值，双方等价交换。

37. 华为公司到底走的什么主义，我们也不知道。9万多的员工有公司的股份，我个人的股份最多，也不过1%左右。当然，我们的分配方式不一定适合其他公司，我们是高科技公司，财富在每个人脑袋里，不能都在我的脑袋里，如果把利益都给我，大家都跑光，实际什么都没有了。所以，我们按照大家脑袋里的重量，每人分一点股份，形成我们这种主义，可能就是“不三不四”主义，不知道怎么定义。我们认为这是员工资本主义。

38. 有人问我，三年以后华为会是什么样子？我回答说“可能就破产了”。所以，我们必须努力与时间赛跑，赶上人类社会的变化。我们感到恐惧的，不是美国对我们的打压，而是恐惧我们跟不上人类社会的发展，满足不了人们的需要。目前我们有一点领先，也可能对我们是有害的，我们的员工可能沾沾自喜而忽略了自己继续努力，也许我们就会被人类社会抛弃了。

39. (记者：特别好奇这种危机意识最初是来自哪里?) 答：总是挨打，就觉得有危机了。

40. 华为没有哲学，我个人没有学过哲学，也没有认真读过哲学书。外面流传的哲学是大家随便说的，没有什么特别的东西。我认为，如果说华为公司有哲学，就一点“以客户为中心，为客户创造价值”。所以，秘密就这一条。

## 10 论基础教育

41. 中国短时期不会全面达到西方的科技水平。我们也在呼吁，希望国家重视教育，改变过去落后和跟随的状态，希望孩子有些独立思维，也希望能为世界输出技术上的贡献。

42. 这个时代对一个国家来说，中心是要发展教育，而且主要是基础教育，特别是农村的基础教育。没有良好的基础教育，就难有有作为的基础研究。给农村教师多发一点钱，让优秀人才愿意去当教师，优秀的孩子愿意进入师范学校，就如我们老一代革命家毛泽东、粟裕、黄克诚、许光达……都出身于师范学校一样，我们就可以实现“用最优秀的人培养更优秀的人”。但现在不是这样，教师待遇低，孩子们看见知识多也挣不到钱，所以也不怎么想读书。这样就适

应不了未来二三十年以后的社会，社会就可能分化。

43. 科学家走到这一步需要大量积累，如果没有从一层层的基础教育抓起，我们国家就不可能在世界上竞争。现在我们是仿制文化，仿制文化是永远追不上这个世界的。现在国家处于高成本时期，部分产业在往越南、泰国转移，它们的工业已经成规模气候了。

44. 只有教师的政治地位、经济待遇提升了，我认为才可能使得教育得到较大的发展。我个人为什么感受很深？我父母是乡村教师，在贵州偏僻的少数民族地区从事乡村教育工作，父母这一辈子做教师的体会对孩子们的教育就一句话“今生今世不准当老师”，如果老师都不让自己的孩子当老师，国家是后继无人的。我亲身经历了他们政治地位低、受人歧视、经济待遇差的窘境，我们自己跟着他们亲身体会了这个苦，所以没有选择当老师。

45. 中国将来和美国竞赛，唯有提高教育，没有其他路。教育手段的商品是另外一个事情。我认为主要还是要重视教师，因为教师被尊重了以后，大家都想做教师。深圳教师得到了尊重，深圳老师挣钱多，253个人竞争一个教师岗位。我们帮助清华附中建设清澜山中学，校长说将来能做到中国第一的学校。华为员工抢着送孩子进去，送不进去找我，我说我管不了你们。

46. 现在有几种教育方式。北欧的教育模型从来没有考试，孩子都快乐成长，发现自己喜欢什么，找到自己的发展方向。北欧国家虽小，但除了爱立信、诺基亚、ABB、挪威石油……外，还有许多大公司。所以他们的教育也是成功的。中国由于国家太大，不知道谁是优秀人才，所以中国通过一级级考试，考试使得孩子们成为呆板的“小鸭子”，创造力被消灭了。偶尔突破云层的少数人，是天才。

47. 我关心教育，不是关心华为，是关心我们国家。我们国家总要崛起，总想繁荣富强，如果不重视教育，就会重返贫穷。

## 11 论家庭教育

48. 一般这个社会应该是严父慈母，但是我们这个家庭是严母慈父，父亲对孩子很宽容，你想捣乱就捣乱，想看小说就看小说，不愿意学习就不学习。孩子说，“老师说爸爸妈妈签字，就可以不做作业”，我说“拿来，我给你签字”。所以我们给孩子一些宽容，孩子也有一些个性成长。

49. 我们父女之间的关系，既亲密也不亲密。说不亲密的原因，是在女儿很小的时候我就当兵去了，每年有11个月不和孩子在一起，剩下探亲的1个月，我在家的時候他们去上学，放学吃了饭他们要做作业，所以在他们的孩童时代、青年时代，我们的连接

不够亲密。第二个时期是创业时代，为了生存而奋斗。我基本每天16个小时在办公室，无法顾及这个家，所以我的三个女儿和我都不亲。从父亲这个角度来说，我觉得亏欠他们。我曾经和他们谈过话，我问：“是爸爸小时候天天和你们一起玩捉猫猫好，还是像今天创造一个平台给你们提供机会好？”他们说“还是创造平台好”，所以他们就谅解了小时候我没有陪他们捉猫猫。

在工作上，我们是一个流程化的公司，更谈不上家庭关系，而且我也不直接管辖孟晚舟的工作，所以我们的交流也不多。将来我退休以后，尽可能去弥补关系。

50. 小女儿很热爱文艺，有人邀请她参加名媛会时，她就跟爸爸妈妈商量说她要出席，当时我的态度是支持。因为如果打击这一次，未来她人生的其他路走不顺时，就会说爸爸妈妈堵了她的路，我们还不如挺身而出支持她，她想怎么办就怎么办。人家提出来，要照全家福，我第一个表态坚决支持，发表我们家全家福。我太太还以为我会躲闪，我认为要支持儿女，都对不起儿女了，还不支持她一下？她好好去学习，自己掌握自己的人生运。

51. 我的童年成长是无忧无虑的，虽然那时候物质比较匮乏，但我们不知道物质丰富是什么样子，没有攀比就没有痛苦。今天我们知道，对于孩子的健康成长而言，心灵比物质更重要；现在孩子们的学习负担太重了，父母对孩子的要求太高了，虽然物质生活条件比我们那时候好很多，但孩子未必快乐。

52. 我们不会谴责儿女不理睬我们，我们那个时候也不理睬自己的父母。所以父母对我们影响到底有多大，很难说。我认为，后天社会的认知、后天的学习影响更大，而不完全是父母的血缘影响大，否则就是“龙生龙，凤生凤，耗子生儿打地洞”的血统论。

## 12 论个人生活

53. 我的个人生活很单调，我太太总是批评我，说“你没有朋友，也没有爱好”，我说“我爱好读书、爱好写文件，最高兴的事情就是改文件”。为什么改文件？每天早上，我7:30吃完饭就到公司上班；8:00-9:00是我精神状态最好的时候，我就来改文件和签发文件；9:00上班到上午也是我精神状态比较好的时候，我就开会，听汇报；到下午，我觉得状态差一点，我就喝一杯咖啡，跟大家座谈，听听大家有什么批评意见；晚上吃完饭以后散步，散步之后洗澡，洗完澡看邮件回邮件；然后上网看新闻，有时玩玩抖音……大约一点，开始睡觉；睡觉之后就起床，有时候晚上还睡不着，就又上上网。

54. “战战兢兢、如履薄冰”就是形容词，我们

也天天说。如果真是这样子，就根本跑不动了。我们还是胸有成竹的，但是说话总是要夸大一点，好像自己真的是很担忧，大家不要听那些形容词。

55. 我这个人从来不吭声，也不与外面打交道，上街喝咖啡，我觉得太不自由了，旁边一定很多人拍照，然后贴到网上去，说“你怎么就那么艰苦朴素，怎么就喝杯咖啡呀？”喝杯咖啡，怎么就说艰苦朴素呢？我吃点饭，也说我艰苦朴素，我不想吃肉，因为肉吃多了，想多吃蔬菜，也会被人发挥说我多么伟大。因此外界的报道不代表我的本质。

56. 差不多有五十多年，我每天晚上都学习到将近一点，我并不是像大家想的不怎么学习。我要去学习，不学习就驾驭不了华为。

57. 我太太跟我结婚很长一段时间，有人问她“你们在家里，谁话多，谁话少？”她就积极发言说她话多，她不认为我话多。为什么我更多的时候是沉默寡言？因为小时候看到父母的磨难，我就一心一意去做数学题、物理题；工作时一心一意研究制度和管理的，很少过问社会上的事。

58. (记者：每天早上让您起床的动力是什么?) 答：睡不着了，想吃早餐。

59. 为什么我没退休？主要是身体太好了。我曾在美国体检，回到中国又去301医院和协和医院检查，我的心脏及胃都较年轻，心脏和血管没有一个地方有任何一点疤痕。目前我的器官等各方面都很好，为什么？可能是因为没有不良生活习惯，不抽烟喝酒、不唱歌跳舞，什么习惯都没有，吃得简单，又听医生的话。现在闲下来，我又没有照顾小孩的习惯，与其闲着，还不如给华为打工，继续干干活。如果没有退休，可以经常来公司喝喝咖啡。在外面太网红，不方便。讲讲玩笑，活跃一下气氛。

60. (记者：如果将来有一天您真的退下来时，您希望别人怎么评价您呢?) 答：我希望大家都把我忘了，不要把我记着。你把记我的时间学点科学技术，做点贡献，想我一个糟老头干什么？你就想未来、想世界，年轻人不要给自己增加很多负担。我们公司就不太重视历史，走过的路从来没有记录。文件管理有一个日落法，是向特朗普学习的，特朗普说“每增加一个法律，必须注销两个法律”，那么我们公司变成所有满五年的文件就要日落。文件太多，公司运行速度会很慢。

年轻人要轻装前进，不需要谁记着我，我最大的理想是上街喝咖啡，谁也不认识我。以后我老了，满脸皱纹，戴着帽子、杵个拐杖出去喝咖啡，没人认出来，这就是我最大的幸福，重新看看美丽的祖国。

(来源：华夏基石e洞察，本文整理自2019年1月-2020年3月任正非的采访实录)



# 张勇的那些商业思考

文/田姗姗

[按语] 9月10日，阿里巴巴董事会接受了张勇卸任阿里云董事长与CEO职务的请求，因为此时卸任阿里云董事长与CEO职务，不仅意味着张勇带领阿里云冲击上市的计划有变，也意味着张勇从此开始淡出阿里巴巴集团的核心业务。在上述变动背后到底隐藏着什么样的故事，我们无从得知。但不可否认的是，张勇依然是中国现代商业史上最成功的职业经理人之一。目前尚未有第二位职业经理人像他一样，能够以非创始人的身份坐上与阿里巴巴集团规模相当企业的1号位。

这里摘录了张勇在阿里巴巴集团履职时的部分商业思考，供司职要务的商业人士获得借鉴启发。

## 关于领导者与企业家

1.我在阿里学习这么久，深深体会到：做一个领导者，就是要做别人不能做的、不敢做的决定，承担别人不能承担的责任。在内部我还有一句大白话，做领导者就要搞定团队搞定不了的资源。

2.我们不希望管公司的是个 manager，这很重要。我不断跟团队强调的就是这一点。改天你去采访马老师（马云），可以问问他张勇是不是一个经理人？如果我是一个经理人，他肯定不会把阿里交给我的。（2017年，张勇作为CEO接受媒体采访。）

3.我把管理者分为 manager 和 leader。一个 manager 可能就是 manage business，管理业务，拿到预期结果——这就是 KPI。但一个 leader 的使命是带领这个团队，不仅要拿到结果，同时还要创造未来。我们要的是 leader。

这也是为什么在中国，外国企业在很多领域干不过中国本土企业的原因。外企（管理者）是一群 manager，我们这边是一群 leader。（2017年，张勇作为CEO接受媒体采访。）

4.到底招什么样的人？两种人：体制内的不安分者，跨国公司的叛逆者。第一种是国营企业或者说体制内不安分的人，在这里日子过得很好，但老想干点啥，那到我们这儿来。第二种是跨国公司的叛逆者。有些人可能有漂亮的履历，我最关心的是这个人置于这个体系中，是他创造了这个体系，还是这个体系成就了他。（2017年，张勇在湖畔大学的分享。）

5.企业家精神是自我激发的。因为最终还是要自己对自己有要求，最高的要求不是来自于别人，不是

来自于 KPI，不是来自于什么考核，在一个大组织里边很容易被这些东西陷进去。最重要的是每个人回到本我。他要做的这件事，自己从心里觉得满意不满意？好不好？做成了是不是有点小得意？这才是内驱力。

6.有时候，作为 leader 真的是要 all in 的，就像打德州扑克一样，不会 all in，是打不好牌的。你必须在关键时刻 all in，但是 all in 一定有不确定性，要么输得倾家荡产，那么就能够赢得很大。

7.要跳出自己对事情既有的认知。一个成功过的人，会对某些习惯的东西产生迷信。必须要经常自醒，要能放得下，这是最难的。

8.我不相信有常胜将军，但是我很相信有常败将军。以前曾国藩不就是这样，屡战屡败，屡败屡战，道理是相通的，你要容忍大家犯错误。我一直说，到哪天我从这个位置退下来，我做了10个大的决策，6个是对的，4个是错的，我已经很高兴了。（2017年，张勇作为CEO接受媒体采访。）

## 关于战略决策

9.战略是打出来的。今天讲给你听的战略，基本上是打完以后、总结的战略；现在正在做的事情，听上去很多东西是不成逻辑的，但是当它成为逻辑以后，当每个人都觉得这是战略以后，谁都没份了。（2017年，张勇在湖畔大学的分享。）

10.清晰的战略规划是课本上讲的，或者对以前发生过的事情（做总结）。战略很难被清晰地规划。我认为大的势要走对，还要靠执着和坚持。

11.对于阿里来讲，我们做的很多事情像下围棋，而不是下国际象棋。我们做的很多事情还在布局阶段，很多的子，大家不是看得很明白，可能是这个角

上放一个子，那个角上放一个子。当然，我们也不是每个棋都是好棋，也有下臭棋。我们把几块布局最后能够连成一片，也许第一天的思考是这样的，但是第二天连起来的思考是那样的，因为计划不如变化快。（2017年，张勇在湖畔大学的分享。）

12.顺势而做，扛着扛着，越扛越轻松，逆着社会潮流而做，会越扛越累。逆着消费习惯的变化，逆着商业的变化去做，会越来越累。

13.对 UCweb 的收购、对高德的收购，让我们在无线互联网时代形成了一个基础服务矩阵，这是对阿里来讲非常重要的，进一步奠定了今天大家看阿里巴巴到底是一个电子商务公司还是一个数据公司。从2008年、2009年以后，我们就把自己定位成为一个数据分享的第一平台。

14.大公司要往小做，小公司要有大的格局，我觉得非常重要，这是我们一直这么多年发展下来，我们的一个心得。什么东西不可为，对今天的阿里来讲显得更加重要。今天，我们第一不缺名，品牌也很响，我们有卓越的 leader 马云。我们业务也算还不错，我们也不缺钱，听上去啥都能干，但是有什么事情不能干的，这是我们今天站在我这个层面考虑比较多的问题，什么事情是不可为的。（2017年，张勇在湖畔大学的分享。）

15.新零售是大数据驱动下现代商业“人、货、场”的重构，如果没有完成基本商业元素的数字化，重构就无从谈起。（2017年，作为阿里集团 CEO 的张勇介绍阿里的新战略“新零售”。）

16.不能狭义地将新零售理解为就是线上线下的互动和融合，全渠道只是新零售的一个组成部分，网红经济，个性化推荐基础上的用户交互行为，用户购买动线的改变等等，都应该被纳入到新零售的考虑当中。在营销上，要探索品效合一的全域营销、娱乐化营销；在物流上，不仅要追求送得快，更要考虑用大数据让货物的运转更有效率。（2016年，张勇在新网商峰会上的演讲。）

17.阿里巴巴的业务战略、组织战略、文化战略必须高度融合在一起。全球化、内需、大数据云计算就是阿里巴巴的业务战略，大中台、小前台则是组织战略，全面升级的价值观是文化战略。只有这样“三位一体”的战略融合，才能驱动我们获得更多的成就和突破。（2019年，张勇接受媒体采访。）

18.云计算是我们的长期战略。云计算在未来会成为阿里巴巴的一个重要业务。（2018年，担任阿里集团 CEO 的张勇接受媒体采访，此时他已经确认一年后将接替马云成为阿里董事会主席。）

19.我们希望到2036年，能够服务全球20亿消费者，创造1亿就业机会，帮助超过1000万中小企业

盈利。面向未来实现这些战略目标，我们将继续坚持全球化、内需与云计算大数据。其中全球化是长期之战，内需是基石之战，云计算大数据是未来之战。（2020年7月，张勇发布“致股东的信”，提及阿里面向未来目标的三大战略。）

20.云在战略上太重要，时间窗口太宝贵，无论国际国内，数字化智能化都处于高速井喷期，如何抓住时代机遇非常重要。（2023年5月，阿里宣布在未来12个月将云智能集团从阿里集团完全分拆并完成上市。）

21.平台型企业带有天然的社会公共属性。作为一家平台型公司，需要更多深入思考能创造多少社会价值，参与解决多少核心科技问题，如何更好地支持乡村振兴，如何变得更绿色和可持续，从而以平台之心，聚八方之力，能够做一家有担当、负责任的好公司。（2021年，张勇发布“致股东的信”，此时阿里巴巴生态全球年度活跃消费者达到11.3亿。）

### 关于竞合关系

22.商业的发展，某种程度上，竞争是手段，你的目的是创造价值，让商业进步，对用户买单。企业活着不是为了竞争，企业活着是为了发展、为了创造。

23.商业的本质是一个为用户创造价值的高级游戏，你的心态要轻松，要做创造者，通过创造性的方法赢得竞争，而不是用大家玩命的方式。（2017年，担任阿里集团 CEO 的张勇接受媒体采访。）

24.要向竞争对手学习，你可以心态很自信、自负，但是必须要向对手学习。第二，还是要创造性的工作。靠扼杀是杀死不了创新的，毕竟这个世界不是“普天之下莫非王土”，世界还是多元化的。我觉得这个同样对阿里适用。

25.我从来不把别人看成敌人。所谓敌人是不共戴天，以命相搏，你死我活的。今天我们的工作和使命是创造，而不是去毁灭，这才是我们做事的真正意义，只有这样才会有乐趣，我不觉得毁灭别人会有乐趣，这是我的观点。一定是去创造，你才会有乐趣，正因为有乐趣，你才会有创造的可能性。（2017年，张勇作为 CEO 接受媒体采访。）

26.因为两个公司（顺丰和菜鸟）在行业、社会有广泛影响力，同时也因为两个公司的争执影响到了成规模的用户，所以看上去严重。但是，从我的视角来讲，这更像一个大的作战体系里面，有一支方面军的一个前线部队先头团，没有搞清楚情况，跟当地友军发生了摩擦。这时候很重要的是，作为整个阿里经济体的管理者，你必须保持高度的冷静，你不能被情绪所左右，更不能被舆论所左右。

后面阿里、顺丰，以及邮政总局，大家处理得很好。其实，在很多领域，大家是竞（下转第25页）

## 炸开思想

## 让华为英雄倍出

任正非在高端技术人才使用工作组对标会上的讲话

文/任正非

2023年7月28日



一、我们要建立一个自己的高端人才储备库，不拘一格获取优秀人才，但在招聘时要讲清楚公司的业务边界，允许在边界内研究探索。

公司已经明确，我们要努力在有限的业务范围内领先世界，不是在全方位领先。所以，我们产品的边界是收缩的，研究的边界可以适当宽一些，也不是宽得无边。那么，招聘的时候，首先要划定一个业务边界，讲清楚我们的理想是什么、边界是什么。不在我们这个边界内专业的人员，他是否愿意从事在边界内的工作？如果他愿意，转行是可以的。比如，孙中山本是学医的，先是医人，后来医国。我们公司出售的莫贝克电源公司的主力曾是牙科医生，因为技术是相通的，他虽然学习神经学、蛋白质生物学等，但计算能力也很强。所以，我们不要对人才有固定看法。

我们要建立一个自己的高端人才储备库，只要是优秀人才都可以进来，包括非边界内专业的人才愿意到边界内来工作，我们就愿意要。我们朝着假设的方向，不断探索，不断储备。我们是储备人才，不

储备美元，最终储备出自己的人才库。当然，高端人才全部是指技术方面，管理类或其他行业不在此列，管理类的干部走垂直循环、在实践中逐步成长的道路，没有层层的成功经验积累，很难有破格提拔的可能。

二、对优秀人才的激励，最主要是让他们能找到自己热爱的工作岗位。

如何留住优秀人才？我认为，物质激励不是最主要的，第一点应该是他能找到自己热爱的岗位，当他热爱时，就会踏实工作。若果自己的兴趣爱好与工作机会相结合了，他就会无怨无悔。因此，我们要重视这些人才在工作岗位的发挥，同时也在贡献上去评价他。

公司指定了一批高级专家，信任他们对人才的识别和评价，去入职新员工中寻找合适的人。专家先是一些题目出在网上，有人回帖，专家就去找他喝咖啡沟通，判断这个人是否明白了题目，是否有破题的能力，他适合到哪个部门工作、定多少级，专家签字就

(上接第24页)合关系。你在这个领域可能跟他会有一些竞争——商业一定会有竞争——但在其他的领域也许在合作，这是必然的。不存在非黑即白。(2017年，张勇作为CEO接受媒体采访，谈及2017年顺丰与菜鸟的争执事件。)

27.下面小孩子打架，大人不能跟着起哄，你必须搞清楚到底是怎么回事。出了事，第一，自己家里家教要严，先回家看自己的问题，不能小孩子在外面打架，家长一看外面已经有很多起哄的了，脑子一热，跑出来也跟着吵。只要大家奔着往前走，保持竞争的关系客观思考，其实没有什么大不了的事情。(2017年，张勇作为CEO接受媒体采访，谈及2017

年顺丰与菜鸟的争执事件。)

28.我跟王兴交际不多。我自己觉得，王兴作为一个连续创业者，能够走到今天，一定有其独到之处。我曾经非常希望能够跟美团合作好，但后来发觉，这就跟谈朋友一样，你错过了这个点，可能缘分就没有了。

29.在商业领域，热闹从来不断，竞争从来不断。好处是什么？你必须时刻醒着，你睡觉也得睁着眼睛，你必须不断去(学习、创新)。最怕的是独孤求败，就是有一些东西大家都习以为常了，我想干嘛就干嘛，或者说反正我已经这样了，你们不可能超过我。这个世界上没有任何东西是不可以被超越的。

(来源：砺石商业评论)

行。新员工在入职时就可以有差异化，为什么同班同学一定要整齐划一前进呢？我们不要担心定错级，即使定错也是一个短时间的问题。如果他确实没本事，过一段时间就会被自然淘汰，也只拿错了短时间的高工资；如果他确实有本事，就还会往上升，很快就能超过你的标准线。如果在定级上有担心，可以有一个主谈人和一个复核人，两人签字就确定了，不需要强调严丝合缝 100%准确，可以适当模糊一些。

其实，集体评议往往会埋没人才。“歪瓜裂枣”很多，我们的专家要识别他特殊能力的一面就行，也不用全面评价一个人，“不拘一格降人才”。比如，清华大学数学系主任熊庆来让只有初中学历的华罗庚破格进入清华大学，开启了华罗庚高水平数学的研究生涯；罗家伦当清华校长时，录取了数学成绩只有 15 分的钱钟书，成就了一位文学大师。初始职级，在校园招聘时可以定一次，在与优秀新员工喝咖啡时也可以再定一次，我们直接授权这批专家。

### 三、全才是从专才中产生的，领袖是自然成长起来的。

第一，全才首先一定是专才，全才是从专才中成长起来的。他在某一项钻研得很透，在其他项就能理解。如果没有专才，就不可能成为全才，没有专才的“全才”也许没有突破能力，绕着城墙转，找不到放“炸药包”的地方。系统性的、阐述性的和构建性的专家合起来也不行，就如皮蛋粥一样，皮蛋还是皮蛋，粥还是粥，并没有发生物理和化学性的转变。

领袖是自然成长起来的，不是我们去找。大家看到，为什么大领袖、大统帅绝大多数都是小镇上产生的？因为大都市很重视规矩，约束很多，当然不仅仅是父母、社会、环境、同时代的小朋友，因此它们大量产生的是工程师、艺术家；小镇没有那么多条条框框，小孩也不懂得太多的世界，他们在某一件事上就容易抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，就容易成长起来，产生历史贡献。例如毛泽东、粟裕……。他们一定要具有解决问题的能力，才知道问题是怎么解决的。小孩走路喜欢踩小水坑，只有他自己摔两次，才知道水坑不能踩，才有自主决策能力。所以，我们强调要有成功的实践经验，做一个小项目成功，他就知道什么叫决策；如果他一个事情都没有成功过，他当高级干部时的决策就是胡来。我们在选择干部的时候，贯彻没贡献不考核，节省人力资源。

财经这几年在世界名牌大学里招了很多人，先派到非洲去做 PFC。PFC 要做核算，核算就一定要懂业务，就一定要去看基站、板件……是什么，这样他对业务有一点理解；不理解业务的财经人员，只能做会计。了解两年以后，从基层 CFO、精算师……他慢慢

循环上升，最后到机关来，机关就没有了“空军司令”，而是知晓项目的管理者。所以，现在我们招聘的系统工程科学家、博士，也是先到产品线，从产品到开发……，再一点点升级上来，不是一来就能够做规划的。

第二，我们要建立一个高级专家交流平台，便于跨界交流。比如，光的专家走到交换去，硬件的走到软件去，软件的走到硬件去……超越现有专业上面再有这样一个跨界平台。垂直专业是烟囱，跨界专家交流平台就是在烟囱上面搞一朵云，这样大家就知道跨界交流、融合创新也是一个很好的出路。

### 四、我们公司要创造人才成长的土壤和宽容的环境，让大家畅所欲言，“炸开”思想，让优秀人才涌现，英雄倍出。

华为公司一直贯彻选拔制，因为人才不是靠培养，而是自我成长，我们要创造人才成长的土壤，就如“一杯咖啡吸收宇宙能量”。我们不要给高级专家担负太多管理人才的责任，不要搞“拉郎配”，要给他们自由度，他有多大能量就发挥多大能量。

第一，高端技术人才在适合的工作岗位，一定会显出他的价值来，然后在价值体系去评价他。我们可以设一个高端投诉平台，大家有问题就写邮件到这个平台，人力资源去听他倾诉，做成纪要报给有关部门帮助他调整。我们可以安排一些人际理解力强、熟悉华为流程、善于沟通、善于团结人的老员工，到导师部去听群众的声音，调节矛盾。

第二，在人才成长过程中，我们要创造一个宽容的环境，让大家愿意畅所欲言，互相启发，把思想炸开。一是，喝咖啡是一种形式，网聊也是“喝咖啡”，比如 2012 实验室在群里的讨论就很激烈，关于软件突围方向在心声社区的回帖有 1500 多条，别看这一片骂声，这就是贵人指点、高僧开光、西汉张良在桥头获得的天书……。对新员工是多么好的指引。我为什么不愿意网聊，愿意喝咖啡呢？我认为讲话互动比文字互动效率高、表述更清楚。二是，高级专家要用更多精力来读文献，而不是埋头做事。比如，把一半时间用来读文献，写写感想。三是，我们“黄大年茶思屋”应该号召所有员工把他认为好的文献转帖过来，如果涉及知识产权问题，就把索引贴上来就行，大家再去那个网站上查阅，这也是一个沟通方式。

今天听了汇报，你们工作的基本思路是清晰的。历史滚滚向前就会有新陈代谢，有人选择离开就会有继任上来，但是我们要形成一个良好机制，让优秀人才涌现，英雄倍出。

（来源：蓝血研究）

# 平衡 才是顶级的智慧

文/俞敏洪

## 01 如何平衡身体与精神

我们祝福一个人的时候，最常用的就是“祝你身心健康”。“身心健康”包含两个要素：第一是身体好；第二是精神好。一个人只有身体好、精神好才是真的好，身体好了精神不好或者精神好了身体不好，都会觉得有所遗憾。所以我们发现自己是一个很正常健全的人，身体上健全、心智上正常，就应该感谢老天给了我们一个重大的恩惠。

我相信大家或多或少都会思考，身体、精神对于生命到底起到了什么样的作用，毕竟只要是人，就会有思考问题的能力。人和动物不一样，动物吃了睡、睡了吃，吃饱了躺着就行，饿了再去寻找食物。我们不太知道动物的精神状态，也不太知道动物的心智状态。对于人来说，精神和身体相互作用是非常明显的，生命要过得好，我们就既得管理好身体，也得管理好精神，只有管好这两者以后，我们才能真正走向健康充实的生活状态。

人的行为、发展和未来也是同时被身体和心智指挥的，身体对我们的作用并不见得会小于精神层面，大部分人更多被身体牵着走，而不是被精神引领着往前走。从人的本性来说，人带有欲望和贪婪，而这些欲望和贪婪在大部分情况下不是来自精神的追求，而是来自肉体的追求。佛教中所讲的七情六欲，喜、怒、忧、思、悲、恐、惊，还有眼、耳、鼻、舌、身、意，常常是来自一种生理上的反应或者需求，而这些需求都来自身体的需求，一个人如果欲望过度，无节制消耗身体，就会出问题。

所以，人一生最重要的一件事，就是控制身体的欲望。佛教中所说的贪、嗔、痴是欲望，我们平时对于饮食、爱情、财富、地位、权力、名声、美酒的追求，都来自肉体自动产生出来的欲望，有的人欲望过分强烈，有的人欲望在正常状态，有的人欲望上稍低一点。欲望对我们的人生发展起到了比较大的牵引作用。

为了遏制欲望，佛教讲究人要四大皆空，就是你什么都不要有，甚至要放弃家庭，放弃后代，这样才会没有任何牵挂，但对于大部分人来说，如果真能做到这样，人生也没什么意义了。红尘不是一个需要抛



弃的世界，而是一个需要自我管理的世界。对于欲望或者愿望，只要控制在适度范围内就行。

我们希望有人文之乐、天伦之乐、家庭团聚、亲人温馨，希望自己能够吃饱饭、穿好衣服、有房子住，我觉得只要不是过分的、过度的要求，都是正常的。但一个人如果被过分的欲望牵着走，可能肉体所产生的欲望就会变成人生追求精神的负担。

因为有欲望，要面子，有虚荣心，所以要有更好的汽车，要有大房子，要穿名牌衣服，背名牌包包，有社会地位……但这些东西是无止境的，而且越追求越难控制，最后甚至会把自己带到沟里去，比如变成了贪腐。所以我们可以满足欲望的正常追求，但不能过分，而什么是正常，什么是过分，只能每个人自己体会。

人生正常追求已经基本满足的前提下，克制自己进一步的欲望，让自己的精神和灵魂不断上升，是一个人走上充实而丰盈的生活的正确途径。高僧大德们做到了极致，比如弘一法师，摆脱了尘世中所有的花花世界，遁入空门，让自己彻底在精神上超越肉体，达到无上崇高追求的境界。这样的人，我们能仰望，也可以部分学习，但不一定非要达到那样的境界。凡间尘世依然是个让人幸福和快乐的地方，我们也没有必要把自己变成苦行僧一样去生活。

每个人追求的精神和灵魂的升华可能都不太一样，但如果只追求欲望的满足，不追求精神的充实，我们会感觉到空虚。人天生或多或少是有点精神性的动物，一个人的精神世界对于身体是非常重要的，就像油盐酱醋对于菜肴一样，不管多么好的菜，炒菜的时候不放油盐酱醋，就不会太好吃。精神世界对人来说也像绘画时的颜料，只有颜料丰富了，画出来的画

才会丰富多彩。

一个人生命的丰富性，一定或多或少来自精神世界的丰富性，来自对精神世界的追求，而精神世界最重要的其中一个追求，是拥有知识。知识是习得的，知识的追求会使我们的精神在某种意义上得到发展的基础。当然只追求知识是远远不够的，对于知识的思考，转化为人生智慧，才会真正对精神的丰富性起到作用。

此外，积极心理学的研究表明，人作为社群性动物，如果所有东西都是为了自己的满足，不关注别人的感受，就很难达到精神充裕的境界，所以一个人觉得自己幸福并且生命最有意义的时候，恰恰是在帮助别人，而且是在具体帮助到什么人时的时候。

一个人精神世界的追求，在某种意义上既是自足的，又是利他的。我们这样的普通人，其实不需要刻意去追求利他，做对自己有利对他人也有利的事情就好。所以，苦行者太刻意，但放纵者又太随意，只有润物细无声对自己生命精神的滋养才是比较重要的。

## 02 如何平衡理想与现实

理想不等于理想化。“理想化”在某种意义上是一个贬义词，理想化会把某些人、事、物想得非常完美，脱离现实。举例来说，我们谈恋爱时，在心醉神迷的状态下，容易把对方想得比他本身好很多，这时就是把对方理想化了，所谓的“情人眼里出西施”就是如此。但结婚后，两人长期生活在一起，回到现实，突然发现原来觉得完美的那个人也有各种各样的缺点甚至缺陷，产生失望、矛盾的情绪。所以，谈恋爱这件事，入迷就是一种理想化状态。

同样，我们也容易把某种社会结构放入一种理想化的状态，觉得只要实现，就可以天下太平，一切大同，人人富有。这通常也是脱离现实的，比如柏拉图的理想国、莫尔的乌托邦等。所以理想化就是在内心重新构建了一个现实的状态，而这个现实又离真正的现实非常遥远，用批判性的话语来说，理想化就是一种罔顾现实的疯癫。

但理想不是。理想是改造现实的一种信念。比如你现在是一个普通的农村孩子，但你的理想是考上大学，甚至是北大，这就订立了一个目标，要改变自己的现实。你已经意识到自己不满足于现实、现状，并且很愿意付出努力改变这个现实，为未来制定一个超越于当前现实之上的标准，这就叫理想。所以，理想是知道现实不完美，愿意让未来变得更加美好的一种努力！

一个人拥有理想状态，一是对自己不放弃，二是对未来有期待。两者能够让我们通过日常的努力，使

自己逐步积累到一定的厚度，而后应用出来，为我们更好的人生道路添砖加瓦。从这个意义来说，人生需要有一点理想主义色彩，否则生命就不会有太多的美好与惊喜出现。

百度对理想主义有一个解释：理想主义是基于信仰的一种追求，最核心的层面是精神层面，因为一个人只有精神强大，继续保持自己的热情和美好，才能走向更好的未来。实际上理想主义最重要的两个核心要素：一是你对未来有信仰，有信心；二是你的精神层面由于对未来的追求会变得更加丰富。

当然理想主义并不意味着我们不要物质，不追求名利财富，但如果你的目标是一心一意只追求权力与金钱，是比较世俗的，离理想主义有点远，因为精神层面的丰富性是理想主义重要的色彩。从这个意义来说，一个拥有理想或者理想主义的人，一定会比过分现实或者理想化的人过得更好。

但是，有理想也要避免两种倾向。有理想的人常常更容易出现精神问题，容易变得灰心丧气。一个没有理想的人，会习惯于接受现实，就像一头猪接受了自己的居住环境，它不会想到更干净的地方。但一个有理想的人，会产生更多精神上的挣扎，这就要注意避免两种倾向：

第一，低估在实现理想的现实过程中遇到的困难，战胜不了后容易产生幻灭或者精神问题。一个理想主义的人往往想要改变现实，但现实的困难并不容易改变。当我们的心理不够强大，没有足够的力量去支撑现实给我们带来的不可解决的困难、困境和困苦时，就容易产生幻灭，一旦如此，人就容易陷入精神问题。

第二，不顾现实地制定一个远高于自己能力或者现实本身能够承载的理想，最后容易产生人生的虚幻。有些人是理想主义者，但他的理想没有现实基础，在现实之上能通过信念、努力达到的，才是真正符合现实的理想。如果你的理想远离现实，就是一种虚幻。

我现在做投资，很多创业者订立的创业目标完全脱离了他们的能力和资源范围，有些商业模式本身就跑不通，或者有些能跑通，但上来就要投几个亿。我曾经碰到一个一无所有的创业者，拿了一个商业计划书给我，说俞老师只要你给我投五个亿我就能改变整个世界。也许他是一个理想主义者，但他的设想离现实太遥远了，这种遥远最终会带来理想的毁灭。

理想是以对现实的深刻了解为基础，将追求建立在能够战胜现实条件之上的，才叫作真正有基础的理想。罗曼·罗兰说：“生活中只有一种英雄主义，那就是认清生活的真相之后依然热爱生活。”

## 03 如何平衡当下与未来

现代社会中，中国各阶层的人不管收入多少都充满了焦虑，而且这种焦虑引发了大量精神问题。从心理学上来看，如果简单描述一下，焦虑是我身在当下，但心在未来。比如我现在担心明天会不会下雨，明天股市会不会跌，后天会不会出现一个难以预料的事情，等等，这种身在当下、心在未来的情况，造成了焦虑。

那为什么现在更焦虑？是因为这个时代充满了太多不确定性。我们以前对明天要发生什么、后天要发生什么，或多或少有点预期，而现在是什么状况？我们不知道。很多问题很难用逻辑推理去解决，但就是发生了，没有任何理由和逻辑，所以这个时代碰到的第一大问题就是不确定性。

我们身在当下、心在未来，而未来又充满了更多不确定性，那我们应该怎么办？我们应该抓住我们能控制的东西，那就是我们的当下。但人不可能不思考未来，这是人的动物性本能，松鼠在冬天来临之前，也会提前储存松果，因为它知道冬天来了外面没有食物。对于人来说，对于未来的思考是不可避免的，如果一个人一天到晚只想当下，就变成了今朝有酒今朝醉，这也不是我们要追求的常态。

那么，我们如何既能关注到未来，又能享受当下，使我们当下的愉悦和面向未来的焦虑和担忧能达到相对平衡的状态？

在心理学领域非常关注一个词：平衡。关注未来，首先应该关注未来的什么？应该关注我们的大方向、使命，关注什么是我们这辈子想追求的东西，什么是我们想达到的目标。怎么来判断这个东西究竟是使命还是目标？

心理学和物理学最大的区别就是对不同尺度的关注，物理学关注的是空间尺度，心理学关注的是时间尺度，关心的是当我们追求的事情超越了生命长度，它是否还有价值。如果有价值，它就是使命；如果没有价值，它就是目标。

比如，我想在三环内买一个200平方米的豪宅，这是一个很好的目标，但它一定不是使命，为什么？因为这个目标不能超越我的生命而存在，当我死了之后，这200平方米的豪宅就没有意义。所以，我们通过时间的尺度来追求未来的目标，当我们确定目标以后再回看应当如何把未来的目标拆成当下一点点需要做的事。

人有目标和有使命是很正常的状态，因为这也是把人生拔高的一种状态。当然有使命的人显得更有意义，但我们绝对不否认人生的具体目标，比如买个房

子、买个汽车，希望自己的生活更加宽裕，这些都很好。活在当下并不等于排除未来，而是当下做的事就是走向未来的一部分。

人产生焦虑最有可能的原因是他没法掌控未来。因为现在世界的变化充满了不确定性，和过去中国的农耕社会完全不是一个概念。中国的农耕社会中，一个人一辈子认识的人就那么上百个，你可以一辈子不变，你的生存环境也可以一辈子不变，每天除了大自然在变化，其他的一切都可以预料。

今天世界的变化非常快，我们今天掌握的技能明天可能就过时了；我们今天在这个公司工作，明天这个公司可能就倒闭了；我们今天自以为是，拿到了一份主管的工资，但如果明天老板看不上我们，我们就会失去这个岗位。这就意味着，人对未来命运的掌控能力变弱了，一旦人不能掌控自己所做的事情的未来，或者确保自己做的事情是有价值的，人就一定会产生焦虑。

那么我们如何才能获得掌控感？我觉得获得方法有一个，就是把一件现在做的事情、擅长做的事情，做成事业，做出它的稀缺性，用稀缺性对抗不确定性。

当然，对不少人来说，我能干、我喜欢、能对社会有意义，和能养活自己，让我生活的物质条件变得越来越好的工作是有一定矛盾的。但我觉得这是一个努力的方向，人一辈子有三分之一的时间在和工作打交道，如果一个人一辈子做的事情，尽管能给自己带来收入，但并不是自己喜欢做的，和一个人一辈子做着自己喜欢的事情也能带来一定的收入，这两者的人生完全是两个不同的境界和状态。

我也对周围的员工和朋友说，不管多难，一定要去定位自己这辈子想干什么，且要在适当意义上和经济收入有所挂钩，能帮我们带来生存所需要的经济资源。像我喜欢读书，原则上读书跟赚钱没什么关系。但假如新东方倒了以后，我依然可以一天到晚读书，为什么？因为我读过的好书只要放在平台上推荐一下，就会有人买，有人买我就能提取佣金，这个佣金就足够养活我，继续支撑我喜欢读书这件事。

所以，大家一定要尽快确定什么是自己真正喜欢做的，并且能符合三个要点：我能、我喜欢，并且还能给社会带来一定的价值。如果能达到这些，我觉得人这一辈子至少在工作 and 事业这条线上不算白过。

中国人很喜欢忍耐，很多中国人都是忍到退休以后，拿着一份退休金才觉得自己的人生解放了。但那时候已经60岁了，指不定未来国家退休年龄还会往后推，推到65岁、70岁再退休，到了那时候，即使很喜欢做，也没有精力和时间去做了。所以这是一个非常值得大家认真思考的问题。

(来源：总裁读书会)



# 搞经济必须有重组思维

文/黄奇帆

## 世界是可以重组的

“重组”二字真是奇妙。“千里为重”，意指空间的转换和历史的辽远；“组”，“糸”旁指“丝绳”，“且”部为“加力”，寓意抓住主干，理清乱麻。两个字组合起来，就是站在历史和战略的高度，发挥聪明才智，抓住问题主线，对事物构成要素重新进行排列组合，形成最优解决方案。

唯物辩证法告诉我们，世界是物质的，物质是运动的，世界上的一切事物都是矛盾的对立统一。毛泽东同志在《矛盾论》中写到：“唯物辩证法的宇宙观主张从事物的内部、从一事物对他事物的关系去研究事物的发展，即把事物的发展看作是事物内部的必然的、自己的运动，而每一事物的运动都和它的周围其他事物互相联系着和互相影响着”，其中，“外因是变化的条件，内因是变化的根据，外因通过内因而起作用”，“矛盾的统一性是有条件的。”站在这样的哲学高度理解重组，就是通过改变事物的联系方式和运作条件，使其内部结构优化，进而使运动的方式、运动的轨迹朝着理想的方向和预期的目标转化。

无论是词源学考证，还是哲学辩证思考，都告诉我们，重组是一个广泛适用的概念，世间万事万物都是可以重组的。

深化改革需要重组。所谓改革，就抓住处理政府和市场关系的“牛鼻子”，通过优化资源要素配置方式来提升综合效率。实际上，改革就是重组，重组也是一种改革，改革与重组异曲同工，是一而二、二而一的两个概念。我们处在一个深刻转型的时代，原有体制弊端尚未根除，新生市场机制有待发育，如何破解长周期、大面积、反复出现的历史遗留问题？如何处理改革发展稳定各项工作中产生的新矛盾、新问题？如何依托现有条件，着力解决现实的问题，实现预期目标？这些都需要我们运用重组的思维和办法，通过边界条件的调整变化，使市场这支“看不见的手”和政府这支“看得见的”手”协调配合、相得益彰。

转变经济发展方式离不开重组。经济发展动力转换、方式转变、结构调整，本质上都是通过经济要素、创新驱动、资产结构、股权结构、组织结构、管理模式等方面的经营运作，促进资源配置最优化和整

体功能最大化。这里面包含诸多重组操作，包括资产重组、组织重组、管理重组、资源重组、要素重组、权利重组等等。其目的，都是通过重组达到“1+1>2”或“5-2>3”的效果。可以说，人类生产生活各个领域，包括经济的、技术的、社会的、文化的、生态的，都会涉及到重组。大千世界，没有什么不可以重组。

重组的道路千万条，重组的方式千万种，但困难面前，如何抽丝剥茧、条分缕析，迅速找到最合适的重组路径，从而实现问题的解决、发展的突破呢？这就需要把握重组的一般规律，明白重组的目的、条件、方法和注意事项。

## 重组的五种目的

一个企业负责人或者政府官员日常需要处理的事项中，绝大部分用常规方法就可以处理，不需要重组。整天坐在办公室里想重组，为了重组而重组，那是自寻烦恼。重组历来是问题导向的，是有明确目的的。一般在五种情况下，要启动重组思维：

一是实现超常规发展，需要重组思维。企业要想迅速扩大规模、占领市场，获取战略机会，地方要想加快发展、弯道超车，一般的方法往往是不行的，这时候需要转换思路，考虑重组的方法来推动。

二是化解历史遗留问题，要有创新的重组思维。一些问题由来已久，长周期存在，你的前任、前任的前任都没有解决，一定是在传统的坐标体系内无解的。这个时候，就要考虑用重组的办法解决它。

三是解决广泛存在的问题，要有独特的重组思维。因为既然是一个普遍问题，甲想解决，乙也想解决，大家都想解决，但又没有想出好的办法，就说明常规的办法解决不了，应该创新重组。

四是遇上爆发性、危机性、冲撞性的尖锐问题时，也需要重组思维。当今世界风云变幻，在新时期、新形势、新条件下谋求新的突破，延续并不断增强竞争力，就不能墨守成规、一成不变。尤其是金融危机之时，常规的办法一般不大管用，必须用重组来摆脱危机，用重组来抓住机遇。

五是全球化背景下优化资源配置，需要有重组的思维。经济全球化使资源配置的范围超越了国界，各个国家和地区都在世界范围内寻求要素的最佳组合和



资源的最优利用。一个地方要想分享全球化红利，就必须运用重组的思维，在全球化范围内对资源要素进行优化配置，这样才能更好的提高经济质量和效益，实现经济可持续化发展。

以上是从方法角度讲了五种抽象的归纳，具体到了你生活、工作中你稍微想象一下，哪些是属于这一类，哪些是属于那一类，总之跟这五类有关的有时间的、历史的、空间的、广泛的方面，有突发的、超常规的，有整个国家边界条件变化了、开放了，这时候你都需要有重组的思维，想清楚怎么解决问题。

这是我想说的第一个关于重组绝不是抽象的无事找事，为重组而重组，一定是问题导向的，围绕着解决某个问题而去重组，而问题有五种性质，这五种性质问题碰上了你就要启动重组的思维。

### 推进重组的五种方法

遇上了上述五种问题你怎么去解决呢？重组的手段、方法，从哲学意义上或者方法论意义上有哪几类方法呢？大体有五种：

第一个边界条件法。调整边界，调整你工作的环境、边界。毛主席说过，事物一切都是矛盾的一种运动，任何一种矛盾有内因和外因。内因起主要作用，外因起转化的作用。一切的矛盾都因为外因条件的变化带动了内因的调整，内因随着外因而变化，最后使矛盾这种运动转为那种运动，这就是事物运动的基本规则。在这个意义上，你这个公司也罢，单位也罢，你要解决的某个事项也罢，它在某种边界条件下它是这么样的运动。当你把边界条件一改变，那么很重要的经济结构也好，企业运行状态也好，都会变化。

我们现在讲供给侧结构性改革，在讲什么？就是在讲一个地区、一个国家的经济，当你把供给侧的边界条件、供给条件调整变化了，经济运营的质量、效益和结构也会变化。比如说“三去一降一补”里面有一个“降”，降什么？降成本，降成本降哪个成本？降物流成本、税费成本、融资利息成本、劳动力供应的成本，还有降各种资源要素的成本。当你把这五种成本都降低了，那整个经济结构就会变，运行质量和效益都会提高。

任何企业都是在一定边界条件下运行的，调整边界条件往往能改变企业的运营环境，实现优劣的转化。比如，计划经济条件下，国有企业普遍存在冗员人员多，负债率高、社会负担重等问题，一个企业可能有90%以上的负债率，50%以上的冗员，还承担着各种社会负担，这样的企业老总肯定不好当。自上世纪90年代以来的国有企业改革，很大程度上就是对企业发展边界的调整，通过实行下岗再就业，消除企业冗员、剥离企业债务等方式、使企业重新焕发活

力。实际上，国企边界调整后，许多优秀企业就脱颖而出。

第二，资源优化配置。即在市场情况下，通过资源的优化配置，提高各种要素的利用效率，取得更大的收益。包括企业上市，垃圾股重组，各种大小集团合并强强联合，或者优势企业与弱势企业的合并，这不是为合并而合并，而是实现资源优化配置。资源优化重组，很重要是要利益均沾，风险共担，参与配置资源的各个方面都得到好处，实现多赢。

第三，利益分配法。简单的讲，就是切蛋糕的方法，通过改变利益分配方式或者分配比例来进行重组，提高效率。利益蛋糕本来是这么分配的，现在为了局面和新目的，把这个蛋糕重新划分后形成分配格局，从而实现资源重新整合，化解一定的矛盾，解决一定的问题。

第四，机制变革法。就是对企业内部或者系统内部进行体制机制的改革，重组不仅仅需要外部条件的改变，同样需要内部体制机制的优化。现代企业法人治理结构的建立，事业单位改制等都属于这一类重组。

第五，管理措施调整法。比如对不适应工作要求的管理层进行调整，启用懂市场、会管理、善经营的企业家或职业经理人，对管理方法进行更新，或者出台新的政策措施，调动各方积极性，促进企业高效规范运营。

在经济领域有一系列体现上述重组方法的案例场景，比如产业链的垂直整合。即对产业链上、中、下游企业及其资源进行重组整合，表现为产业链条上的纵向合并或并购。又比如企业业务流程的水平整合，也就是将企业的研发设计、原料采购、生产加工，物流配送的某一个环节外包出去，搞“三来一补”的加工贸易，搞软件开发和外包服务等等。都表现为企业的横向合作或并购，现在惠普，IBM等跨国巨头，都是自己控制研发设计、营销网络等核心环节，把零部件加工、物流、结算环节外包给各种代工企业、物流企业和财务公司，自己的业务不到30%。再比如金融资本、产业资本之间的整合重组。包括上市融资、股权转让、招商引资、引进战略投资者进行股权投资等等，主要体现为资本结构的变化。企业债务重组也属于这种范畴。再比如组织结构的调整重组。包括管理链的整合重组，如精简管理环节以提高管理效率，包括管理层特别是主要负责人的更换，乃至整个领导管理团队的更换。还有依托信息化的产业链重组，比如，我国正在推进的“互联网+”行动，通过发挥互联网在社会资源配置中的优化和集成作用，来创造新的发展生态。比如，“德国工业4.0”，借助先进智能技术在制造业研发设计、生产制造、经营管理、市场

管理等关键环节渗透应用，加快推进智能化制造、网络化协同、个性化定制和服务化延伸。这些业务流程再造和产业链优化升级，实质上也是重组。

以上说的是重组的五种方法和一些应用场景，下面介绍一个具体的案例，京东方重庆液晶面板的项目。

2014年的时候，当时我考虑到重庆有6000万台电脑，还有2亿台手机，消耗大量的液晶面板，但是这个液晶面板重庆一平方米也不生产，液晶面板跟集成电路一样是高科技核心产业。我们中国在2014、2015年每年进口的集成电路2000多亿美元，每年进口的液晶面板1700亿美元。所以在这个意义上，搞好这个项目，对重庆、对整个国家都是有战略意义的。当时，中国最好的液晶面板企业就是北京京东方，我跟王东升2014年9月晚上通了一个电话，我说你现在的中国最好的液晶面板企业，你这10年艰苦奋斗形成了上万个专利，在世界前10位的液晶面板企业你已经排在第四、第五位了（2014年），现在他已经到了第二、第三位了。我说你有技术，我这儿有市场，我们合作是资源优化配置，你到我这儿来生产液晶面板100%就在重庆销掉了，运都不要运。他说，你有市场，我有技术，也能生产出来，但是一个项目要340亿的投资，我现在这个公司筹不起这个钱。我说你是个上市公司，你这个钱我们可以向重庆企业定向增发的方式来解决。由市场化方式来解决资金，当时他的股价是2块多一股，我说你增发100亿股，由重庆的企业（国有企业、民营企业）出200亿予以购买。你拿到了200多亿后，再从银行这边贷款140多亿就形成340亿，这个项目资金就有了。所以我们这么商量完以后，三个月内把这个资金都解决了。2014年底就开工，到了2016年竣工。340亿的钱一年多时间就把它竣工了，然后投产。这个企业厂房是1平方公里，施工的场景是非常壮观。这个项目竣工后能够带动几百亿的产值，也有几十亿的利润。它还会推动上游，液晶面板贴在玻璃上，玻璃也要生产，上游产业可带动上百亿，下游方面，一块面板出来了就是一个电视机70%的价值，稍微配套一下就是上百万台电视机的显示器终端等消费品出来了。所以他形成一个产业链，一个项目可以带动六七百亿。这个项目显然是成功的。2016年初，总书记去视察重庆的时候看了这个项目，表扬这个项目是供给侧结构性改革的典型案列。

我讲这个案例里面使用重组的方法，资源优化配置的方法实现了招商引资，实现了产业结构调整，实现了一个地方一个产业链集群的诞生。这里讲了三种资源优化配置的方法：你有技术，我有市场这是一种资源优化配置。资金不足，我这边出钱，但是用了你

的上市公司资源定向增发，一旦增发完毕以后，重庆这个项目是上市公司全资子公司，重庆政府那些企业只不过是买了100亿股，买了200亿股的股票，这是又一种资源配置。这200亿股票过了两年、三年全流通可以退出，退出时京东方的股价提高了，企业收回了本金还能赚一百多亿元，市政府决定拿赚来的钱又跟京东方搞一个柔性液晶面板的项目，这个项目要460亿。这个项目就不搞定向增发了，因为把这赚来的一百多亿元和京东方作为投入共同出资300亿，总投资额460亿，最近开工了。这是第三个资源优化配置。

我讲这段话意思，现代招商引资也好，收购兼并也好，或者产业结构调整也好，要有重组的思维，要有资源配置的思维，要站在顶层进行设计。设计了让对方、合作方和自己能够通过资源优化配置家大欢喜，这个时候与其说招他的商，也可以说他在利用你的条件，大家互相合作，合作两赢。

### 重组的五个注意事项

不管遇到哪种情况，也不管用什么方法进行重组，都要把握五个要点：

其一，不能把重组搞成群众运动。一定要明白，重组是领导者的事情，不是群众运动。重组是有一定权利、资源、资金、实力的领导人之间相互默契的行动。你的企业去收购另一个企业，一定是你这个企业的领导跟那个企业领导讨论，资源优化配置一定是有人做的人做的决策。

其二，重组要讲时机、讲机遇。可能这个时点重组能够成功，而且成本低。那个时点重组虽然也能成功，但是成本可能提高一倍。再换一个时点重组，同样的方法，没准就失败了。所以要择机而行，果断处置。

其三，重组一定要尽可能照应方方面面的利益，重组的各方应该是多赢的。在讨论ST重组时，我谈过一个“四边形法则”。简单讲，ST企业的重组一定涉及四类主体：一是把企业搞的一塌糊涂的原大股东；二是新的战略投资者、新的大股东，或者说战略重组方；三是散户股民；四是ST公司的债权人。这四个方面要利益互补，四方共赢。不能把全部坏账叫战略投资者背，否则人家就不愿重组了；不能赖账，让银行消化，那银行不会干；也不能欺负股民，影响社会稳定。当然也不能让原来的大股东净身出户，股权受冲击。这里面，有各个方面积极性的调动问题，要义在以“多赢”为行为准则。

其四，重组必须是在阳光下作业，合乎法律，合乎市场规则，合乎社会公共利益，否则变成几个有权利的人搞阴谋诡计，然后赚了一把钱，把社会给坑了，利己害人，这是行不通的。

其五，重组要量力而行，适可而止。你有三元钱的资本，可以杠杆三倍做九到十元钱的重组，但若拿出全部老本，1:10的高杠杆、高负债去做一件事，就得不偿失了。很容易一个问题没解决，就把你拖到另一个问题中去。甚至陷入到意想不到的债务危机中，这个时候当局者迷旁观者清，应该冷静再冷静，审时度势。

### 重组者需要具备五个方面的素质

如何熟练掌握并运用这个重组法则呢？我的体会，一个好的重组推动者，要有五个方面的素质：

一是善于将各种知识融会贯通。一个好的重组者，一定要有较为全面的知识素养，知晓我们身处这个世界各种现象内在的逻辑关系。还要受过案例的训练，而不是死记硬背，重组是不能有框框的，根据遇到的问题来想措施，想方法，想哪个方法最好，想有没有后遗症。如果有后遗症，用什么措施来预防？有时很可能和其他案例异曲同工，但是正如苏格拉底说的，任何人都不可能两次踏入同一条河。

二是善于化繁为简。古人说：“大道至简”。把复杂的问题切割成几个简单的问题，然后一个个地解决，解决以后，叠加起来又互为前提。最后，就把复杂的问题简单化了。但是简单化并不是去违反游戏规则。比如我们谈到银行重组的案例，如果把银行资本充足问题跟不良资产问题搅在一起，把银行不良资产的处理与引进战略投资者的问题搅在一起，就会理不清，所有问题都无法解决。因为不良资产不处理，资本金算不清，战略投资者也不会来。但如果资本金不到位去处理不良资产也很难，因为资本金到位后，银行存贷规模可以扩大，100亿做成200亿，同样30亿不良资产在100亿里占30%，在200亿里占15%，银行的信用状况就出现了优化。所以资本金充足是使银行可以合规合法做大做强的基础，但不良债务的处理又是资本金补充，吸引战略投资者的前提和条件。由此看，重组要善于把复杂问题分解成几个简单问题，这几个简单问题是一个不能分割、互为前提的整体，每个简单问题都要用有力的措施去实施到位，最后组装起来，就把复杂的问题解决了。有些重组不成功，往往是把简单的问题复杂化，或者把复杂的问题变得更复杂了。

三是运用国家各类政策。重组必须善于把国家各类政策、各类金融工具用足、用好、用活。也就是说，必须把国家的法律制度、市场经济的游戏规则，根据实际情况用到恰到好处。这些游戏规则就像万花筒。这个案例这样转，那个案例那样转，每转一次就是一个不同的图案。其实，原理差不多，区别在组合的方法不同。比如股权分置改革，国家对上市公司的

政策有十几条，实际操作中，我们不能把股改跟这几条政策完全脱开，就股改论股改，那是不容易的。反之，如果股改前后国家许可的资本市场各种制度，方法和工具弄清楚，想想当时当刻的股改状况，再提出合理的操作方案，就会使股改得到三个好的预期：一是股改后上市公司的发展肯定要好于股改前。二是股改后的总市值绝不会低于股改前的总市值。三是企业业务、管理更有前景。如果股改方案给人的感觉是有这三个好的预期，那就是成功的。达到这样的目的，就和股改方案中各种政策工具是否用足、用好有关。

四是善于用身边的条件、资源。重组要从身边做起。任何一种重组，都是基于问题的解决，困难的解决。你的身边往往就有现存的各种资源、信息和关键因素。就看你是不是慧眼独具，能否抽丝剥茧，条分缕析，透过现象看到本质，进而通过事物发展边界条件的调整，抓住关键环节，实现资源要素配置的最优化和效用最大化。重组这件事，不靠天、不靠地、不靠外力、不靠运气，靠的是管理者系统的思维、正确的判断、有效的决策，因为重组的资源要素就在管理者身边。

五是善于在重组中把握底线思维不留后遗症。要防止在重组中“头痛医头、脚痛医脚”，解决了一个问题，又引发了另一个更大的问题；要防止在重组中把现在的问题推向未来，现在的问题好像解决了，却又引发了未来的另一种性质的更严重的危机；要防止在重组中以邻为壑的把自己的问题转嫁给别人。例如，2000年美国为解决房地产不景气的问题，把房地产中的问题贷款重组成次级债，引发了2008年的次贷危机。而后，为解决金融危机问题，大量的财政透支又引发了2010年美国政府债务危机，这些都是反面教材。

总之，用重组、整合的心态去面对各种各样的重大问题，碰到难题、解决难题后，你常常就会有“柳暗花明又一村”的感觉。重组的最高境界就是，你已经把中央许可的政策、法律限制的问题、手中可以操作的杠杆资源、老百姓能够接受的条件，都放在脑子里形成一个框，在这个框里你可以把所有的东西任意地组合，但是“随心所欲不逾矩”。到了这一步，组合出来的方案，就能得到方方面面的支持和认同。

以上就是我的重组心得，概括起来一句话，重组的本质是资源优化配置，是体制机制的创新，重组的奥义在于“随心所欲不逾矩”，在于“柳暗花明又一村”。对企业家而言，掌握了这个工具，就多了一种运筹财富，摆脱危机的本事；对于政府官员来说，掌握了这个工具，就多了一种为国家、为社会、为人民服务的能力。

(来源：招商引资内参)

# 企业家的核心工作是缔造事业

文/胡赛雄

企业家的时间不值钱，企业不可能值钱，企业家多忙，员工必多闲。企业堪比是企业家的鸿篇巨制，企业家扮演的是“出品人”和“制片人”角色，不是监制，不是导演，更不是演员，不能集各种角色于一身、事必躬亲。可现实恰恰相反，中国的企业家普遍很辛苦，很多企业家堪称是工作狂人，大小颗粒的决策都落在企业家头上，各种应酬更是应接不暇。企业家像一个陀螺，不能停下来，员工习惯于从他那里接受工作指令，一旦停下来，很多工作就陷入了停顿。一些企业家其实是一种习得性忙碌，只有这样他们才感觉充实和有掌控感，姑且不论企业家未必在各个领域都专业，仅在时间分配上，企业家就成了企业发展事实上的瓶颈。

一般而言，时间被太多事务性事情填满了的人，较难生长出智慧，因为他没有给自己留时间去思考。根据观察，企业家很少思考和计算企业因自己太忙而造成的如下损失：

**带宽损失：**企业家时间被大量琐碎挤占，思考宏观就少了；

**时效损失：**信息具有时效性，决策不及时容易错过窗口期；

**等待损失：**决策事项需要排队，增加了各组织单元的等待成本；

**速度损失：**企业家的学习速度，制约了企业的发展速度；

**代偿损失：**企业家思考代偿了员工思考，员工容易患上工作依赖症；

**代学损失：**企业家学习代替了员工学习，导致员工得不到锻炼；

**信任损失：**企业家不放心，员工感觉不被信任，工作越来越“不在线”；

**投资损失：**企业家不断给答案，是在员工身上追加不必要的投资，越给予，员工越不能“自动驾驶”。

如果把企业家的时间和精力当成投资的话，显然这笔投资的回报率是很差的，好比打牌，人家不管出什么牌，我们都甩出大王，那这牌咋赢？人是

企业的核心资产，企业家更是企业最宝贵、最稀缺的资产，无论如何，企业家都不应将自己投入到一些价值不高的事务上，更不能长期用来作为一种员工能力不足的代偿模式存在。要尽可能把自己的工作分散出去，因为企业家的时间是企业所有人当中最值钱的。企业家资产和员工资产都要“绑定”到那些高价值的资本项目上去，让资本项目的价值最大化，这些资本项目，就是我们说的事业。企业家的主业，是缔造事业。

在一些人眼里，缔造事业似乎是一件遥不可及的事儿，但当我们近距离观察一些成功的企业家，我们发现缔造事业并非想象中那么难。成功企业家有一个共通的特质：他们喜欢分析和读取身边正在发生的事情的意义，并从中获得灵感，找到放大这些事情价值的规律和模式，当他们认为一个事情可以让更多人从中受益时，这个事情就不再是一个孤立的事情了，它就完全可以上升成为一项事业。打个未必恰当的比喻，企业家精神更像是一个能成功地把事情放大成事业的运算放大器，只要放大的倍率足够，事情就成了事业。

事实上很多企业都是从一些企业家有体感的、看上去不起眼的事情上起步，然后一步一步地创造商机，逐步放大为一项事业。福耀玻璃的创始人，开始时在一家异形玻璃厂当采购员，1983年，他承包了这家连年亏损的乡镇小厂，将主业迅速转向汽车玻璃，彻底改变了中国汽车玻璃100%依赖进口的历史，成为名副其实的汽车玻璃大王。京东的创始人，早期从卖光盘到卖刻录机，2003年在SARS疫情的冲击下，从线下发展到了线上，绝处逢生，最后发展成了现在的京东商城。很多人苦于找不到创业项目，天天冥思苦想，殊不知事业并不缘起于人的逻辑思考，事业往往潜藏在人们的烦恼之中，烦恼的背后是刚性需求，刚性需求的背后是客户选择。凡能解决人们的烦恼，都可成为一项事业。人类的烦恼可以说无处不在，因此创业项目也必然无处不在，就看你有没有代入感和利他之心。

举例来说，一些企业每年招聘大量的应届生，这些应届生没有相关工作经验，起薪还不低，今后谁能快速适应岗位要求都是个未知数。少了实践检验环节，企业仅靠短暂面试，很难识别谁是企业真正需要的人才，企业为此付出了很多沉没成本，数量上招了不少人，却未必找到了对的人，如何精准招聘是一些企业的长期痛点。有的企业却从中获得灵感，把应届生招聘作为企业大学的一项人才发展服务事业来做，与学校洽谈合作，把企业当作应届生毕业前的实践基地，有计划地分批组织应届生到企业实习，在实习过程中既能考察应届生真实的能力，精准识别和保留人才，又能增进企业和学生之间的相互了解，降低应届生入职后的离职率，还节省了应届生上岗前的成本开销。企业与学校建立长期的业务合作关系，同时带来了额外惊喜：藉由学校的推荐，企业在一些对口专业上，可以有针对性地事先锁定一些急缺的人才。企业从被动招聘人才，变成了主动发现人才，把应届生招聘这个孤立的事情，变成了服务应届生实习的一项事业，应届生招聘，则成了其中附带的一个成果，一石多鸟，实现了企业、学校、应届生的共赢。

一位企业家患上新冠后住院，亲自体验了高端医疗资源与高消费人群之间存在巨大的信息不对称：一方面高消费人群不掌握高端医疗资源信息，导致急时求助无门；另一方面高端医疗资源很多时候对接不到目标消费人群，资源价值远未最大化。该企业家马上想到，完全可以打造一个高端医疗资源服务事业，为企业高管这样的高消费人群提供高价值的服务，既保证了高管健康，间接为企业增加了价值；又可以让高端医疗资源最大化利用，增加医院营收。看！企业家即便躺在病榻之上，也能从自己所经历的烦心事中创造出商机！这种利他之心，已融入这些企业家的血液之中，足见哪里有企业家精神，哪里就有人类的福音！对一位将军来说，周边一切，都可能是战机；对企业家来说，周边一切，都可能是商机。

从投资角度看，缔造事业就是发现社会供需失衡的信息，以此形成红利事业和资本项目，并通过战略投入，尽快构筑利润护城河，以最大限度地保护投资价值，避免市场过快进入饱和状态。

（来源：华夏基石e洞察）

# 机制才是 核心竞争力

文/吴春波

## 人才不是核心竞争力

几乎每个企业都在提“以人为本”，都在宣扬“重视人才”，“吸引人才”。于是乎，伯乐们越来越多，人才越来越稀缺，人才越来越难寻求，人才的自我感觉越来越好，人才的价格一路飙升。对于时髦的东西，就有探究的必要。因为在中国企业管理领域，任何受大家普遍追捧的理念，都会走向极端，进而走向反动。因为时髦中缺乏理智，时髦中易迷失自我。

何谓人才？人才本来就是一个模糊的概念，其自身就没有明确的衡量标准。政府有关部门的定义是：取得中等专业学历的人。企业可能是受此影响，用一些简单和显现的标识作为判断人才的标准，于是人才与学历、职称、就职经验、是否海归等同起来。受此牵引，那些还没有达标的人才，没学历的补学历，有学历的补出国，有工作的忙跳槽，如同群马奔腾，直把伯乐们看得眼花缭乱。

对于企业来讲，人才是那些认同公司的核心价值观、具有职业素养和较高工作技能、能够持续地为企业创造价值的人。一个清洁工人，能够长期地把地扫成世界一流，就是人才。一个员工能够安心本职工作，持续不懈地提高工作效率，也是人才。以此标准衡量，企业中人人都是人才，人人都可能成为人才。我国企业缺少的不是人才，而是培育与牵引人成才的机制与制度。企业的功利性决定了人才必须是那些能够为企业创造价值的人，而学历、职称、经验等与一个人的价值创造没有直接的联系。

我们在看重人才的价值创造能力的同时，还必须看到人才对于企业管理的反作用力。在管理面前，从某种意义上讲，知识越多越反动。人才是双刃剑，使

用好了，会提升企业的核心竞争力，成为企业竞争的利器；使用不好，反而会破坏企业的管理体系，成为企业的心腹之患。人才同样如同放射性物质铀235，用好了能发核电，产生巨大的能量；用不好造成核辐射，产生巨大的破坏力。因此，引进人才固然重要，但管理人才更重要。企业千万不能为“人才”设置管理上的特区，在管理面前人人平等。

按照通俗的标准来看，企业中的人才很匮乏：一流的人才已经飘洋过海远走他乡，二流的人才进入政府部门谋求高官，三流的人才早已另起炉灶做起了老板梦。能进入企业的或许是四流人才，这些人要成就大业只有抱团打天下，而一旦他们真正地凝聚在一起，就能够做出超一流的业绩。如果企业依赖于少数几个人才在生存发展，是很可怕的。他不仅会使那些具有人才潜质的员工感到失落，同时企业的管理必将屈从于人才，企业进入重视人才但又必须迁就人才的两难境地。另一方面，企业中的人才一旦经受不住诱惑，耐不住寂寞，就会离企业而去，靠所谓人才支撑的企业大厦将轰然而倒。

在当今的社会，过分强调人才对企业生死予夺的作用、将人才的价格抬至虚高，使人才对自己的价值所在不能正确认识，这些现象的背后，是一个错误的理念在做支撑，这就是：人才是企业的核心竞争力。

要论证这个理念是错误的，必须对核心竞争力做出正确的界定。

什么是核心竞争力？权威的定义是：核心竞争力是“在一组织内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能”（《哈佛商业评论》）。很显然，知识与技能不是核心竞争力，只有能够协调和整合知识与技能的知识和技能才是真正的核心竞争力。核心竞争力是一种被协调与被整合的力量。由此可以看出，核心竞争力不是人才，也不是人才区别于一般员工的所特有的技术和知识—这些技术与知识同产品或市场一样，不过是企业的核心技能，而核心竞争力与核心技能并不是同一个概念。当然，这并不否定核心技能与核心竞争力之间的内在联系。有人将企业的核心竞争力归纳五大特征：

一是学不到，即核心竞争力具有不可模仿的特性；

二是买不来，即核心竞争力具有不可交换的特

性；

三是偷不走，即核心竞争力具有不可转移的特性；

四是拆不开，即核心竞争力具有不可分割的特性；

五是离不了，即核心竞争力具有不可或缺的特性。

由此来看，人才显然不具备这五个特性。而与之完全契合的是企业的管理，所以讲，管理才是企业的核心竞争力。

从另一个角度讲，我国并不缺乏优秀的人才，缺乏的是优秀人才成长的土壤与舞台，缺少的是优质的人力资源生态环境，缺少的是良好的人力资源经营和模式。引凤需要先筑巢，企业是否能够吸引/留住和有效使用人才，并不决定于企业是否出手大方，而在于能否构建人才脱颖而出的机制，在于是否具有人才发挥其作用的舞台。正确的选择是，企业从外部劳动力市场上，引进的是人，然后依靠自己的机制与制度，使他们成材。

所以，在多年的人力资源管理教学与实践过程中，笔者很忌讳使用“人才”一词，更喜欢和更多地使用的是“人材”一词。

## 人才是一个模糊的概念

企业深知人才重要，人才珍贵，人才难得。但同时企业在管理过程中还必须注意到关于人才的几个特征。

第一，如上所言，人才很难有衡量标准。而平衡记分卡的发明者卡普兰认为：“If you can't measure it, you can't manage it”（可量化，才可管理）。对于建立在一个模糊范畴的“人才”概念，企业是很难进行有效管理的。

第二，如上所言，人才并不是一个国际接轨的概念。在这方面国外管理学和管理实践可借鉴的方法不多，我国古代的智慧大多限于伯乐与千里马的层面。

第三，人才具有双面性，是把双刃剑。他有超乎常人的创造力，同时也有超出常人的破坏力。

第四，人才会退化。即便是一个货真价实的人才，不学习，不进步，不改进，以人才自居，也会沦为平庸。自古英雄出少年，但有几个少年得志的人

成了大气候？企业好不容易发现一个人才，委以重任，许以高官，给以高薪，但如果这人才固步自封、不求上进，在不久的将来就只有人、没有才了。

第五，人才会流失。人才难求，人才更难留，因为人才对其生存质量和生存环境的要求更高。许多企业不注重在企业内部培养人才，而是投机地挖别的墙脚，还美其名曰吸引人才。但挖到真正适合企业的人才，只能靠撞大运了。另外，你能挖别的企业的人，别的企业也会以其人之道还其人之身，捕蝉的螳螂后面一般会有黄雀的。猎头公司会在其他公司找到你需要的人，同样也能在你的公司为竞争对手找到合适的人。对人才的挖与猎，最终导致人才的自我感觉良好，造成的“才市”的一片虚假的繁荣，结果如著名的一篇网文的题目：这个世界上到处游荡着有才华的穷人。

第六，人才具有歧视性。企业将部分人认定为人才，无疑是对其价值的充分肯定，会对其产生激励作用；同时也间接地向其他员工传递一个信息：你不是人才。这对人力资源的利用开发，势必会产生巨大的负面影响。现代人力资源管理理论认为，人人都是资源，人人都是“人才”，人人都可能成为人才。

第七，人才具有适配性。一个员工在某岗位上可能很平庸，但在另一岗位上可能非常优秀；一个员工在本企业可能默默无闻，而跳槽到另一个企业可能风光无限。人才一定与岗位和工作相关。古人讲辨玉要待三年满，识才需满七年期，讲的就是这个道理。所以人才前面一定有定语，如研发人才、营销人才等，这个世界上少有无所不能的通才。那位在NBA打球的人才，把他放到德甲或英超，即使放到中超，也只能是一个连板凳队员都混不上的傻大个。正如现代人力资源管理的理念所揭示的那样：人人都是资源，在企业中人人都是人才，因为每一位员工都具备一定的知识与技能，关键在于企业能够通过有效的管理将其协调和整合起来。

因此，引进人才固然重要，但也有引狼入室的风险：有人才潇洒走一回的无奈，有人才变为庸才的尴尬。纵观那些辉煌一时的中国企业，其失败往往不是缺乏人才，相反其人才结构远远高于同类企业，否则它们也难于脱颖而出。问题的实质是它们缺乏对人才的有效管理体系。而那些优秀的国内外企业，其员工从个体来看，不见得如何优秀，而

企业之所以优秀，在于其建立了一套有效的人力资源管理体系。所以讲，发现人才重要，引进人才重要，留住人才也重要，管理人才更重要。如果企业依赖于少数几个人才在生存发展，是很可怕的。他不仅会使那些具有人才潜质的员工失落，同时企业的管理必将屈从于人才，企业陷入重视人才但又必须迁就人才的两难境地。另一方面，企业中的人才一旦经受不住诱惑、耐不住寂寞，就会离企业而去，靠所谓人才支撑的企业大厦将轰然而倒。

### 关键在于企业的机制

企业成功的关键，不在于企业中拥有多少人才，而在于其运营机制。一个好的机制不但能够不断地造就人才，能够使优秀的人才脱颖而出，能够使人才产生出高绩效，而且也能够使那些不是人才的转化为企业所需要的人才；而一个没有活力的机制，不但会消磨人才的创造力，使之变为庸才，会使人才产生负向的破坏力，还会使优秀的人才用自己的脚去选择更有活力的机制。吸引人才并不困难，困难的是让人才为企业所用。企业是否能够吸引、留住和有效使用人才，并不决定于企业是否出手大方，而在于能否构建人才脱颖而出的机制，在于是否具有人才发挥其作用的舞台。正确的选择是：企业从外部劳动力市场上，引进的是人，然后依靠自己的机制与制度，使他们成材。

什么是企业的机制？企业的机制就是能够使其内部员工向着企业所期望的方向转化的力量。它包括三个方面：

一是以核心价值观为内涵、以绩效为特征的优秀企业文化，它为企业提供的是生生不息的长期牵引力；

二是对全体员工的激励与约束体系，它为企业提供的是持续不断的内部动力；

三是与世界先进企业接轨的科学规范的内部管理体系，它为企业提供的是长期持久的推动力。

可以讲，牵引力、内部动力和推动力构成了企业机制的主要内容和基本框架，这三种力量同时也构成了企业核心竞争力的主要内容。

从这个角度来看，对于企业来讲，比起人才来，核心竞争力更重要，机制更重要。

（来源：华夏基石 e 洞察）

# 中国企业与世界一流企业的距离有多远

文/张文魁



过去几年，中国有关部门一直探索推进建设世界一流企业的工作，努力打造一批产品卓越、品牌卓越、创新领先、治理现代的世界一流企业 and 专业突出、创新驱动、管理精益、特色明显的世界一流专精特新企业。国务院国资委于2019年遴选了11家央企，作为创建世界一流示范企业，又于今年3月和4月公布了新增的创建世界一流示范企业和专精特新示范企业。这些企业是中国数千万家企业中的佼佼者。

但是，比较分析显示，这些企业中的重要典型企业，创造经济效益的能力与国际上同行业或同层次的优秀企业相比，仍有不小差距。尽管国家有关文件对世界一流企业和一流专精特新企业的描述并未涉及经济效益，但是，无论是产品卓越、专业突出，还是创新领先或创新驱动，以及品牌卓越、管理精益，最终都应该体现为经济效益。从企业经营和市场竞争角度而言，创造经济效益的能力，是衡量产品是否优异、管理是否得当、技术是否过硬、创新是否见效的最可靠和最可信的外在指标之一。

很难想象，效益指标长期低下的企业，其产品质量和附加值会有多高，其创新活动会获得长期投入，其可持续发展能力和全球竞争力会得以维持。因此，从经济效益视角来衡量世界一流企业就非常重要。就中国的情况而言，需要进一步加快企业的改革优化和转型升级，才能在经济效益方面赶上世界一流水平。

## 一、对中国大型龙头企业经济效益的分析

国务院国资委公布的创建世界一流示范企业共有

28家，包括航天科技、中国宝武、中国石油、国家电网、中国三峡、国家能源、中国移动、中航集团、中国建筑、中国中车、中广核等21家央企，以及上海汽车、安徽海螺、京东方、潍柴、万华化学和深圳投资控股、宁波舟山港等7家地方国企；一流专精特新示范企业则有200家，包括航天信息、中海油服、长江电力、一汽解放等央企，以及上海电气、巨化集团、浪潮信息、陕汽集团等地方国有企业。这些企业或其母公司集团，其中大部分也被美国《财富》杂志列入世界500强企业榜单（以下简称“世界500强”）。2022年，进入世界500强的中国内地和香港的企业有136家，美国企业有124家。尽管这只是一个按营业收入规模排名的榜单，并不代表每个企业真正很强，但其中许多的确是很具全球竞争力的跨国公司，也被公认为世界一流企业。

对上榜的中美企业的经济效益进行一些比较分析，可以发现，中国企业仍然存在较大差距。由于2022年公布的榜单实际上显示的是2021年的经营数据，中国企业2021年受新冠疫情影响远低于2022年，所以这些数据有较强说服力。

总体而言，中国大陆上榜企业平均营业收入利润率为5.1%，总资产收益率为1.2%，净资产收益率则为9.5%，美国上榜企业分别为11.0%、3.2%和21.9%。中国大陆上榜企业有10家银行，其利润占上榜中国大陆企业全部利润近42%；126家中国大陆非银行上榜企业平均利润为26亿美元，而117家美国非银行上榜企业平均利润为92亿美元。

在营业收入利润率最高的50家企业中，美国有23家，包括微软、甲骨文、Meta（脸书改名后的公司）、Alphabet（谷歌的母公司）、苹果、高通、思科、辉瑞、英特尔、强生等企业；中国大陆只有6家，其中5家是银行，其他1家非银行企业是腾讯。在净资产收益率最高的50家公司中，美国有25家，相当一部分企业也正是营业收入利润率最高的那23家企业；中国大陆有3家，分别是中国医药、联想集团、山东钢铁。

从这些数据可以看出，中国金融业之外的这些大企业排头兵，与美国金融业之外的大企业排头兵相



比，经济效益有很大差距。而中国这些大企业排头兵，其中许多还被认为中国相应行业的龙头企业，以及盈利能力很强的企业；并被遴选为世界一流示范企业或一流专精特新示范企业，譬如中国石油、国家电网、中国建筑、中国宝武、中国移动、上海汽车、航天科技、中国中车等上榜企业，以及中国核工业、航天科工、中国船舶、安徽海螺等上榜企业，要么在一流示范企业名单上，要么其子企业在一流专精特新示范企业名单中。

即使对同行业的企业进行比较分析，效益差距同样明显。金属制品行业具有很强的可比性，因此这个行业在中国和其他国家一样都具有很高的市场化程度。在金属制品行业，中国大陆上榜世界 500 强的企业有 19 家，但平均利润额只有 11 亿美元，净资产收益率排名最高的山东钢铁为 40.3%、中国宝武为 6.1%、河北钢铁集团为 2.0%、首钢集团为 1.1%；美国上榜企业只有 1 家，即纽柯钢铁公司，其利润总额为 70 亿美元，净资产收益率达到 48.7%；其他国家的上榜企业也有较好的效益指标，譬如卢森堡的安赛乐米塔尔的净资产收益率为 30.5%，韩国浦项制铁为 13.6%，日本制铁为 19.9%。一些人可能会认为，中国金属制品行业的产业集中度较低，存在过度竞争情况，从而导致利润率太低。但从单个企业的产量规模来看，中国企业普遍更高一些，而且各有其比较稳定的客户群体和市场范围，经过 2016 年前后结构性改革期间的“去产能”之后，并不存在明显的产能过剩和严重的价格竞争等情况，所以，很难从产业组织角度来完全解释利润率的巨大差距。

可能电信行业更具可比性，该行业进入世界 500 强的中国大陆和美国企业数量相差很小，各为 3 家和 4 家。该行业的对外开放程度不高，本国用户人数对企业规模和效益的影响非常大，这方面中国企业更有优势。从设备先进程度和技术迭代角度来看，中国企业也不处于劣势。下表是两国企业的净资产收益率的对比。

表 1 中美电信企业的净资产收益率对比  
(2021 年经营数据)

中国企业	中国移动	中国电信	中国联通		平均
	7.9%	3.2%	4.2%		5.1%
美国企业	美国电话电报	威瑞森	康卡斯特	特许通讯	平均
	12.1%	27.0%	14.7%	33.1%	21.7%

资料来源：作者收集与计算

不过，在网络通讯设备行业，中国上榜企业的净资产收益率高于美国上榜企业。该行业上榜企业只有 2 家，恰好中美各 1 家，中国华为的净资产收益率为 27.0%，美国思科为 25.7%。这都是很不错的收益率指标，而华为还高一些。

## 二、对中国专精特新小巨人企业经济效益的分析

除了国资委公布世界一流和专精特新示范企业之外，工信部还提出，到 2025 年要培育 10 万家专精特新企业、1 万家专精特新小巨人企业、1000 家单项冠军企业，并先后公布了几个批次的专精特新入选企业和专精特新小巨人企业；其中小巨人企业是专精特新企业中的佼佼者，迄今为止，共有四批 9119 家，国资委公布的 200 家一流专精特新示范企业，有许多都在这四批小巨人企业中。专精特新企业，包括其中的小巨人企业，营业规模通常比世界 500 强企业，以及中国央母公司集团，要小得多，但更加专注于细分行业。对比中国专精特新小巨人与国外类似企业，同样发现，中国企业盈利能力差距较大。

根据工信部中国中小企业发展中心等机构发布的《专精特新中小企业发展报告（2022）》，2021 年已入选专精特新小巨人的企业，营业收入为 3.7 万亿元，利润总额为 3800 亿元；截至 2022 年中，其中有 765 家专精特新小巨人企业实现上市。无论从经营状况、综合实力、发展势头来看，还是在细分行业中的地位来看，这几百家上市企业都是全部中小企业和全部专精特新企业中的表现优异者，其中，许多是国有企业集团的下级公司。浙江大学管理学院与安永研究所发布的《专精特新上市公司创新与发展报告（2022）》，则对 2021 年底之前在 A 股主板、创业板、科创板、北交所上市及在新三板挂牌的全部 719 家专精特新小巨人企业，进行了数据分析，发现其总资产收益率为 4.01%，远高于主板全部企业 0.71% 的平均值、创业板全部企业 1.70% 的平均值，也高于科创板全部企业 3.71% 的平均值；其净资产收益率为 8.02%，也远高于主板全部企业 1.16% 的平均值、创业板全部企业 2.79% 的平均值、科创板全部企业 5.97% 的平均值。完全可以说，这些专精特新小巨人企业，在国内属于创造经济效益能力很强的企业群体。

不过，若与国外同类企业相比，就略逊一筹。根据德国隐形冠军之父西蒙的统计分析，德国有 1307 家隐形冠军企业，其税前和税后的营业收入利润率分别为 11% 和 8%，远高于德国工业企业为 3.3%、德国最大 500 家家族企业为 6.6%、世界 500 强企业为 4.7% 的平均税后营业收入利润率；其税前总资产收益率达到 14%、税前净资产收益率达到 25%。如果将中国 719 家上市与挂牌的专精特新小巨人企业，视为自己的隐形冠军企业，大致是不错的。现在可将它们与德国 1307 家隐形冠军企业进行比较，各自的效益指标见下表。

表 2 中国专精特新小巨人上市企业与  
德国隐形冠军企业的效益比较

中国专精特新小巨人 (2021 年)	总资产收益率	净资产收益率
	4.01%	8.02%
德国隐形冠军 (多年平均)	(税前)总资产收益率	(税前)净资产收益率
	14%	25%

资料来源：作者收集与计算

上表中的中德企业的资产收益率计算，很可能存在计算口径上的差异，即德国企业为税前总资产收益率，而中国企业可能为税后总资产收益率。但即使将德国企业的资产收益率调整为税后，也可以肯定，德国隐形冠军企业创造经济效益的能力，明显高于中国专精特新小巨人上市企业。

对这些企业创新能力进行衡量，则可从更深层次来认识它们创造经济效益的能力。德国隐形冠军的研发投入强度达到 6%，是一般德国公司的 2 倍，其创新效率是大企业的 25 倍；而且许多隐形冠军企业并不申请专利；即使在成熟行业，隐形冠军的创新也层出不穷，而且它们特别重视持续改良式创新。中国专精特新小巨人企业在创新方面也有优良表现。一项统计分析显示，中国专精特新小巨人于 2021 年共有专利申请 48.18 万件，平均每户 98 件，不过这还是明显低于德国隐形冠军每户大约 200 件的水平；其中有效发明专利平均每户只有 13 件；专精特新小巨人在 A 股上市和新三板挂牌的企业，研发投入强度的中位数达到 5.6%，远高于中证 1000 企业的 3.7% 和创业板全部企业的 4.8%。

可以看出，中国专精特新小巨人企业中的上市和挂牌公司，研发投入强度已接近德国隐形冠军企业，不过所积累的专利数量则少得多。此外，中国专精特新小巨人企业的专利质量，或者技术含量和有用性，可能也不太高。浙江大学管理学院与安永研究所分析了中国 719 家上市或挂牌的专精特新小巨人企业的有效发明专利，发现只有 8 家企业有专利自引用行为，这 8 家公司的自引用率平均值为 0.35，最大值为 0.5，其中 7 家公司仅有 1 次自引用，另一家公司有 2 次自引用。这可能从一个侧面表明这些发明的价值偏低。

### 三、一些启示

中国将持续有力推进世界一流企业的建设，选入一流示范企业和一流专精特新示范名单的企业，以及选入其他有关名单或获得某些支持的企业，还会继续增加。这些企业及其他许多企业，也在努力提高产品质量和管理水平、努力强化创新和升级。不过从经济效益视角来看，中国被广泛认为比较接近于世界一流

的那些企业，与美国、德国的同层次、同行业企业相比，还有明显差距。

尽管中国许多行业龙头企业，特别是大型国有企业，以及一些专精特新企业，现在非常注重于保障产业链供应链安全、攻克“卡脖子”技术和实现科技自立自强，以及维护国民经济命脉和社会民生稳定，但是也不应忽视在经济效益上追求世界一流。强大的创造经济效益能力，既是衡量企业竞争力的最终指标，也是持续提高竞争力的根本保障，更是企业高质量发展的有力体现。即使一些创新型企业，相当长时间里，必须大量“烧钱”而造成财务亏损，但一方面也需要以快速的业务增长来证明“烧钱”是值得的，并以此提高在资本市场估值和继续获得投资，另一方面，终究还是需要创造经济效益。特别是资产收益率，比较集中地体现了资本要素投入的创造价值能力，较高的资产收益率意味着投入的资本要素更少、创造的价值更多，意味着更接近于集约型而非粗放型发展方式。即使企业在一个时期的保供能力强，甚至专利授权多，或者市场估值高，但如果处于长期、持续的低盈利状态，甚至亏损状态，企业最终也难以继续保供、创新、融资，或者还会对宏观经济运行和经济增长模式造成负面影响。因此，追求一流效益，应成为建设世界一流企业的一个重要方面。

中国那些大企业，和更多的专精特新企业，要显著地改善经济效益，首先还是应该在产品质量和档次上下功夫。德国隐形冠军企业的产品通常有 10%—15% 的溢价，因为，它们通常以卓越的产品性能和品质来赢得市场份额。如此幅度的产品溢价将会带来经济效益的提高。

其次，应该持续不懈地致力于创新。中国许多专精特新小巨人企业的研发强度已经接近于德国隐形冠军企业，但坚持五年十年不难，坚持二三十年和四五十年不易，因为一些高额的创新投入可能十几年都见不到成果，从而引发放弃的思想。此外，许多创新并不具有革命性，而是通过长期改良才能集腋成裘。

再次，经营管理、工艺技术的精益化非常重要。仅有创新精神，忽视工匠精神，也难以涌现数量较多的世界一流企业。最后，在数字化时代，借助于数字化加快企业升级转型，并且构建和融入数字化生态，也非常重要。对于国有企业而言，应该加快市场化改革和公司治理转变。国家则应该为各类企业创造公平竞争的市场环境，并为整个社会营造诚实、厚道、有合理良好预期的长期主义发展环境，就这一点而言，能否涌现出一批世界一流企业，不仅仅是企业界的事情。

(来源：澎湃新闻)

# 不要想得那么简单

# 不要做得太复杂

文/刘欣

我经常要面对不同企业的各类问题。接触的企业多了，面对的问题也就多了。虽说各家公司行业不同、经历不同、文化不同，看上去实际问题也不同，但往深了挖，我发现这其中有不少问题，还是有共性的。

共性问题，可以概括为两个方面：想得太简单、做得太复杂。

想得太简单，表现为“三无主义”。做得太复杂，至少有“三种复杂”。我们就展开说说，希望你不会中招。

## 01 想得太简单：“三无主义”

企业最难打破的天花板，不是产品和市场上的天花板，而是思维认知上的天花板。

思维认知的天花板难打破，往往是由于企业在见识和思维上的锻炼功夫还不够。而我在现实中看到的是，很多企业不仅是思维锻炼不够的问题，简直是思考太少的问题。说白了，就是想得太简单，表现为“三无主义”。

哪“三无”？无数据、无共识、无深度。

无数据

我在帮企业做战略规划和解码时，常碰到的一种情况，就是很多高管头脑中没有数据，甚至不少老板也只是有些大概的数据。

哪怕是最基本的市场数据，如市场空间、行业增速、集中度变化、友商效率等等，也是不完整和不准确的。

追问起来，为什么没有这些数据？回答经常

是，市场变化很快、行业里没怎么统计过、我们只能是估算一下等等。实际情况往往是，很多企业就没有认认真真地搜集整理过相关数据。

这还只是基本的市场数据，如果再拆解下去，会发现很多企业对于自己公司的各种内部运营数据，也从来没统计过，甚至都没有定义过。

那，没有数据，依据什么思考？

巧妇难为无米之炊，还能依据什么思考，凭经验、凭直觉、凭朋友转达的二手信息……

无共识

在企业里，基层偏执行多，高层偏思考多，相信你会认同这一观点。而需要更多思考的高层，不仅怕没有数据依据的直觉思考，更怕没有共识的孤岛思考。但是，没有共识就直接干活，这种情况在企业并不少见。有些老板认为自己开会讲过的思路，团队很快就会达成共识；还有不少高管认为“其他人和我想得差不多”，这都是想得太简单了。

无深度

竞争对手请了个明星做代言，我们公司也要找个类似的明星做代言。某个同行新上了三个数字化系统，我们公司不能少于三个。别人挖了好几个500强的高管，我们公司也要大量引入外部高管……

诸如此类，照搬照抄，照猫画虎，这种“别人开加油站，我们在对面也开加油站”的做法，都是没有深入思考的做法。

除此以外，还有很多试图“用找牛人解决组织问题”、“用行政命令解决执行力问题”、“用一两个绝招解决体系问题”、“用多发钱解决激励

问题”、“用开会解决意识问题”等等，都是缺乏深度的线性思维，甚至可以说是直线思维。

企业经营不是简单的开关电路，而是比较复杂的组织系统，所以，简单的线性思维往往并不适用于企业，我们需要更有深度的结构思维和系统思维。

我们不是想得太多，我们只是想得到的太多。面对企业各种问题，我们反而是想得太少，想得太简单，总想着一把钥匙开一把锁，总想着有一本《葵花宝典》让你称霸江湖。

无数据、无共识、无深度，很多企业在思维上的“三无主义”，就是想得太简单的典型表现。

## 02 做得太复杂：“三种复杂”

想得太简单，可不意味着做得就简单。如果能够把事情做简单，这件事本身就不简单。现实情况恰恰相反，我在企业里看到了太多简单事情复杂化的情况。至少，有三种复杂：决策复杂、沟通复杂、做法复杂。

### 决策复杂

如果是关于战略方向或重大投资，决策复杂一点、谨慎一点，这是应该的。但怕就怕不论大事小情，都等公司领导决策，而领导决策的过程又非常复杂。

我曾在一家公司看到，类似像节假日应该放几天，是跟着国家走，还是公司如何调休这种事情，能够一个星期都定不下来。

行政一开始去问老板，老板说问问其他部门有没有安排。行政问完回来说，生产和销售部门要加班，别的部门不用。老板又说，你们行政最好多去了解一下员工的想法，如果不跟国家走，内部调休的话，大家会不会有意见。行政心里想，肯定是有意见的，但又不敢当场直接说，只好再去了解一下。了解之后，情况不出所料。行政告诉老板，员工还是想按照国家的放假时间走。

这样一来二去，老板开始不耐烦，说以后放假这种小事，你们和其他部门商量好就行，不要总让我决定。然后，然后，然后……行政就不知道怎么办了。只好过两天等老板心情好了，再来问。

类似这样的情况，并不少见。除此以外，还有因为公司管理层级多、审批流程长，导致决策复

杂；还有凡事喜欢大会小会讨论又总没结论，导致决策复杂；还有各种汇报来汇报去，PPT做了一遍又一遍，导致决策复杂……

### 沟通复杂

很多高管都和我抱怨过，说在公司里，最难的不是能力不够，而是沟通协调太复杂。既要考虑这个部门领导的要求，又要照顾那个部门领导的感受，还要兼顾其他部门的想法，而且这还不算完，还有几个分管领导也要一一问到才行。这种情况下，推动一项工作，经常是花了多半时间在沟通上，而不是工作本身。

企业里的部门设置，多数是出于专业分工的需要，虽然在客观上确实形成了一定的沟通难度，但这不是沟通复杂的最主要原因。沟通复杂的最主要原因，还是来自于人，因为人远远比事情要复杂。只要开展工作不是以事为先，而是以人为先，不是考虑怎样把事做对，而是考虑怎样照顾人员感受，就已经注定了沟通复杂的基调。

### 做法复杂

即使排除掉人为因素，就说做事本身，我们还是看到，由于五花八门的各种做法，导致做得太复杂。

比如，有些公司里高管一上班，就要在电脑或手机上同时打开并登录几套系统，最上面窗口开着ERP，下面开着SRM和BI系统，后台还同时运行着公司的OA系统，或是飞书、企微、钉钉等其中的一个。然后在其中不断跳跃切换，看不完的文件通知，批不完的办公流程。

再比如，有些公司成立一些项目组来推动专项工作，但是上面的决策组、领导组、指挥组、协调组设置了3、4个，安排了10多个领导，真正到执行组的设置，却只有不到5个人。说的人比干的人多，指挥的比做事的人多。

再比如，有些公司喜欢三天两头学各种新方法，一种方法没有做深做透，一两个月没看到效果，就开始质疑和寻找，试图找到更快捷的做法。每种方法都浅尝辄止，始终没有积累，各种工具表格或重复或交叉，下面做事的人疲于奔命，忙来忙去也不过是不断地重头再来。

把简单事情复杂化，实际上很容易，只要稍不注意，就会出现决策复杂、沟通复杂、做法复杂，

然后走向无序，这是符合熵增定律的。

那怎样才能避免想得太简单、做得太复杂呢？我的建议，简单来说就是六个字，“慢思考，快行动”。

### 03 慢思考，快行动

“慢思考，快行动”，我在很多企业，和很多高管都表达过这个观点，而且越是大型企业，越需要“慢思考，快行动”。

有人会问，想得很多、想得很慢、想得很全面，会不会还像上面所说的一样，导致行动复杂？

从很多优秀企业的实践来看，只要不是犹豫不决的思考，而是逐步深入的思考，那只会让行动更简单、更快速，而不是更复杂、更缓慢。因为你已经前前后后都想清楚了，决心也非常坚定了，做起来就不会瞻前顾后，而会勇往直前。

慢思考，快行动。复杂思考，简单行动。深入思考，快速行动。想得越深入，行动越快速。

#### 慢思考

对于战略问题、市场问题、组织问题、团队问题、价值链问题、财务管理问题、投融资问题、风险管控问题……这类只要是涉及到顶层设计的问题，都值得慢思考。

宁肯慢一点，想清楚了再做，也不要头脑发热，拍脑袋决策。正如雷军所说：不要用战术的勤奋，掩盖战略的懒惰。

我们看到企业的很多问题，都是在源头、在上层没想好就直接做，一旦碰到困难，就开始各种扯皮和埋怨，平白无故增加很多内耗，最后问题还是不得不回到起点。

为了让慢思考有效果，就要避免前面所说的“三无主义”，要在企业内部积累数据、达成共识、不断深入。

积累数据。哪怕搜集不到所有数据，也要从现在开始逐步积累，从外部市场到内部管理，只要认真搜集、整理和积累，一定会有所改观，这样才能让主观的思考尽可能得到客观的支撑。

达成共识。企业不是个人行为，而是集体行为，即使决策最终是一个人做的，也要在达成共识上，下足够多的功夫。

不断深入。优秀的企业都是做一步、看两步、想三步，做一年、看两年、想三年。企业没有尽头，思考也没有极限，正所谓没有最深入，只有更深入。

#### 快行动

思考要慢，行动要快。一旦想清楚了，就立刻动手。要想做到快行动，还要避免上面提到的“三种复杂”，而想要避免“三种复杂”，就要做到组织简单、关系简单、做法简单。

组织简单。每一个经营单元、每一个部门、每一个模块，概括来说，就是每一个组织都有自我扩张和膨胀的冲动，这是帕金森定律。如果不能经常做组织精简的动作，就会出现“大企业病”，也必然会导致决策复杂、流程冗长、效率下降的问题。

关系简单。你的企业的存在，是因为能更高效地解决客户的问题，所以企业内的优先序应该是以解决问题为先，也就是以事为先，而不是以人为先。要想做到以事为先，就要让人际关系简单，摒弃和简化与拿结果无关的复杂关系因素。

做法简单。做法不在于多，而在于精；打法不在于繁，而在于强；方法不在于绝，而在于久。正所谓大音希声，大道至简。如果你看到某种方法，模型套模型、理论套理论、叠床架屋、不明觉厉，那你要小心了。因为真正有效的方法，不会故作高深地吓唬你。如果你自己迷恋于复杂的做法，那需要重新回到深入思考的原点了。

### 04 最后的话

企业里的很多问题，都是因为想得太简单，而做得太复杂。想得太简单，有“三无主义”：无数据、无共识、无深度。做得太复杂，有“三种复杂”：决策复杂、沟通复杂、做法复杂。

怎么破？六字诀：慢思考，快行动。

慢思考，要在企业内部想方设法积累数据、达成共识、不断深入。

快行动，要不遗余力，持续追求组织简单、关系简单、做法简单。

你的企业是否存在想得太简单、做得太复杂的情况？又是如何解决的呢？

（来源：卓越运营实战）

## 武钢集团昆明钢铁股份有限公司 荣获“MC 认证十年质量稳定企业”称号

文/昆钢宣

9月21日，2023年建筑用钢高质量发展与智能制造研讨会暨MC认证十周年年会在山东省临沂市永锋临港会务中心召开。本次会议是展示钢铁企业高质量发展成果的盛会，经评选，武钢集团昆明钢铁股份有限公司荣获“MC认证十年质量稳定企业”称号，

这是业界对昆钢质量管理创新的肯定与认可，更是昆钢过硬的产品质量的真实写照，彰显了昆钢将质量作为企业发展根基的坚定决心，也是昆钢质量管理的又一硕果。

(来源：昆钢宣传部)

## 云南祥丰实业集团再次荣登 “2023中国制造业民营企业500强”、“2023中国石油和化工企业500强”

日前，全国工商联发布“2023中国制造业民营企业500强”榜单，中国化工企业管理协会发布“2023中国石油和化工企业500强”榜单。云南祥丰实业集团有限公司以180.56亿元的营收总额，位列“2023中国制造业民营企业500强”第424位！位列“2023中国石油和化工企业500强”第96位！



近年来，祥丰集团坚持“绿色、安全、循环、可持续”的发展战略，认真贯彻落实党中央决策部署，克服压力和挑战，充分发挥磷化工一体化全产业链优势，积极抢抓市场机遇，推动集团高质量发展。

一方面，祥丰集团始终坚守保障国家粮食安全的初心使命，继续做优做强磷复肥主业，全力保障化肥供应，为中国农业增产增收提供有力支持。

另一方面，祥丰集团加快布局精细磷化工、新能源电池材料、氟化工产业，由传统化肥向精细磷化工产业延伸，努力打开更广阔的发展空间。

同时，祥丰集团积极推进“三废”综合利用，打造绿色环保循环经济。在工业固废—磷石膏的处理方面，建设了200万吨/年磷石膏综合利用项目，推进磷石膏资源集约化、产业化、绿色化综合利用。在工业废水处理方面，建设了工业废水处理回用装置，实现

工业废水循环综合利用。积极响应“碳达峰、碳中和”战略要求，在碳排放回收利用方面，积极研发、生产电子级超纯氨、食品级液体二氧化碳及食品级干冰等产品，年综合利用二氧化碳10万吨。在清洁能源上，加快厂房屋顶光伏发电项目建设，现已建设了3.9万平方米的屋顶光伏发电。在节能减排上，建设了低温余热回收发电装置，低温余热、废热等回收利用率达到90%，有效降低企业综合能耗。

未来，祥丰集团将更加紧密的将自身发展与国家使命紧密结合起来，坚守保障国家粮食安全的初心使命，全力做好化肥保供；将始终以服务“三农”为主要目标，继续做优做强磷复肥主业，助力农业丰产丰收；将创新农化服务，助力乡村振兴，切实履行企业的社会责任；将继续为公司优秀的企业文化注入新的发展内涵，推动企业创新发展，致力于成为全国领先的现代农业肥料提供商。

(来源：云南祥丰实业)

# 西南联大出人才 皆因这 2 字

文/曹宇红

这是中国历史上“最穷的一所大学”：

1937年9月，西南联大由北大、清华和南开三所大学临时组建而成，从平津一路逃亡到长沙；继而，又在炮火中辗转奔波到云南昆明、蒙自；几年后，又有一部分师生被迫迁徙到四川叙永、李庄。

在战火纷飞的年代，联大校舍破败、资料奇缺、师生们的生活极度贫困。

然而，西南联大却是中国教育界的“珠穆朗玛峰”：

西南联大仅仅存在了8年多（1937年11月至1946年8月），曾经就读的学生不足8000人，毕业生只有3882人。

然而，这批精英人才却影响了中国近百年的科技和文化进程：从西南联大中诞生了2位诺贝尔奖获得者、172位院士、100多位人文大师，23位“两弹一星功勋奖章”获得者中的8位出自西南联大。

在科技、文学和教育领域中，更是不乏西南联大学子的身影，或为领军人物、或担纲重任。

在那般逆境中，为何能人才辈出、学术不辍？在混乱与困境中，联大师生们的信念是什么？我们从联大师生的身上可以汲取什么力量？

## 信念：为国而教

不论是做出一个重大的选择，还是坚持一条“少有人走的路”，都需要艰苦的思考、精心的准备，以及长期坚持和不断更新。

在局势混乱、人云亦云，或资源匮乏的情况下，“自我驱动”是一种逆境领导力，是寂寞而痛苦的，需要脑力、体力和心灵的多重付出。

1937年的一日，长沙临时大学（西南联大的前身）的门口来了一个乞丐，他的头发已经结块，身上的衣服破烂不堪。更奇怪的是，他在胸前紧紧抱着一个咸菜坛子。门卫不让他进去，直到梅贻琦校长出门。乞丐一把拉住梅校长的手，眼中闪着泪花，喃喃道：“梅先生，我终于到了。”

梅校长辨认了半天，才认出这个“乞丐”竟然是清华大学物理学教授赵忠尧，而他怀里的咸菜坛

子中放着一个铅管，藏着中国当时唯一的50毫克镭……

北平沦陷时，赵忠尧趁着夜色潜入日本人占领的清华大学，偷偷运走了这极其宝贵的镭。一路上为了躲避盘查，他装成乞丐，颠沛流离，终于把中国核物理的重要家当带到了昆明。

1938年的一日，昆明来了一位神奇的年轻人，他走路很奇特，左腿先画一个圆圈，右腿再迈上一小步，他自嘲“这是圆与切线的运动”。

28岁的数学天才华罗庚放弃了剑桥大学的优渥待遇，辗转回国。白天，他拖着残腿和大家一起“跑警报”，躲避日本人的轰炸，晚上借着一豆油灯研究学问。

在抗战最艰难的8年里，华罗庚发表了20多篇论文，包括蜚声中外的力作《堆垒素数论》；同时，他培育的5名研究生、67名本科生后来都成为业界的知名学者。

1939年6月，一本恢弘的著作《国史大纲》成为抗战区各大高校的教材，作者钱穆从历史角度唤起民族的自信心：

为什么中国会有希望？他从隋唐统一的事件证明，中国虽然经历了几百年的长期战乱，其背后仍有一种精神力量，能使中国再度走向光明之路，这就是以儒家为主的优秀文化传统，它是民族复兴、文化推进的“原动力”。

在西南联大的179位教师中，97位留美，18位留英，38位留学欧陆，3位留日，23位未留学；5位院长全部是留美博士，26位系主任中的25位均有海外留学背景。

在战火纷飞的年代，学者们要么放弃国外教职、毅然归国；要么婉拒海外学府的邀请，坚守在困窘、战乱的祖国，所谓何求？乡土中国！早日振兴！社会学家费孝通提出的“乡土中国”，成为抗战时学者们的一个爱国口号。

“当时，西南联大的老师是带着一股劲儿教的，学生是带着一股劲儿学的，不想让日本人把我们的文脉断了。”物理学家杨振宁先生感慨地回忆道。

他的四年本科、三年研究生都是在西南联大度

过的，是典型的西南联大人。杨先生说的这股劲儿，就是西南联大的校训“刚毅坚卓”，不论在任何逆境下，师生们都咬紧牙关奋发图强，都坚信“正义必胜”。

一个人的信念是否清晰、是否坚定，大约要考虑这三方面：其一，你希望成为怎样的人？其二，你心中最在意的是什么？其三，你愿意为之付出多大的代价？

### 氛围：师友夹持

在一个火热而紧密的环境中，有足够的“烈度”和“浓度”——师友夹持，虽懦夫亦自立，每一个人都会迸发出强大的学习力和创新力。

1937年到1946年期间，驾驶西南联大“这艘船”的“船长”是清华大学校长梅贻琦。

最初，领导西南联大的是“三驾马车”——资历最深的南开大学校长张伯苓、声望最盛的北大校长蒋梦麟，以及最年轻的清华校长梅贻琦。但经过一重重惊涛骇浪，始终坚守在一线、凝聚师生、弦歌不辍的，却是这位“讷言敏行”的清华校长。

梅校长最为人知晓的就是他的“大师论”，“所谓大学者，非谓有大楼之谓也，有大师之谓也。”

1939年，联大干了一件震动全国的大事，聘请钱锺书、华罗庚、许宝騄当了正教授；那一年，这三位先生都只有28岁。在联大最鼎盛的1939年9月，联大的学生达3000人之众，教授、助教也增至500人，荟萃了中国最优秀的一批学子和学者，正所谓“五色交辉、相得益彰；八音合奏、终和且平”。

在敌机不时来犯、校舍经常被炸的情境下，梅校长连续发表了六篇文章，一再激励师生，“烽火连天，弦歌未辍”“敌机更番来袭，校舍被炸之下，弦诵之声，未尝一日或辍。”“敌人进窥缅甸、昆明局势益见紧张，然而幸职教同人均能闹中取静，持之以恒。”

此外，他还经常分享孔子的经历，“饱受波折，东奔西跑，栖栖惶惶，被困于蔡，绝粮于陈，但他对教育事业始终如一”。

在昆明的一次日机轰炸中，华罗庚的家被炸得片瓦不存，走投无路之际，华罗庚的好友、史学家闻一多把自家的房间腾出一半，中间用一块床单隔开，一边是闻一多的八口之家，另一边是华罗庚的六口之家。华罗庚曾赋诗一首描述这段经历：

挂布分屋共容膝，岂止两家共坎坷。

布东考古布西算，专业不同心同仇。

在昆明文林街附近的茶馆，联大师生常常光顾，被英国学者李约瑟称之为“英国皇家科技馆”，真是鸿儒英才、纷至沓来。

杨振宁先生回忆道，“我和黄昆、张守廉三个人在食堂吃完饭后，就坐到茶馆高谈阔论里，一坐就是两个钟头。有一次我们讨论量子力学，在茶馆里没讨论完，一路走一路继续辩论，躺在床上还继续辩论。”

后来，我们起床点了蜡烛，拿出海森堡写的《量子力学的意义》来翻，其中关键的几段，我们念一念，然后继续讨论，看看到底看懂了没有。”

这三位联大的学子，后来都在世界物理史上做出了卓越的贡献。联大的学堂，绝不仅仅是那几处茅草顶、铁皮顶的教室，而是延展到了昆明的翠湖、书店、茶馆、商铺，以及云南大学的校园……所谓“昆明有多大，联大就有多大”。

1942年，教育部决定给25位兼行政职务的知名教授，每人发放一笔“特别办公费”，但联大的25位名教授联名致函拒绝：

“抗战以来，从事教育者无不艰苦备尝，十儒九丐，薪水尤低于舆台，故虽啼饥号寒，而不致因不均而滋怨。”

在抗战后期，国民党大员孔祥熙拨款十万大洋给学校改善条件，联大师生经过全体投票，一致同意：“将这笔钱捐给昆明人民，以报收留之恩。”

在逆境中，一个人坚持下去，很艰难；一行人携手前行，则温暖而有力。那么：

你的“支持系统”如何？你身边有几个给力的师友？你所处的氛围如何？

你的“独特价值”为何？你对逆境中的他人、组织做了什么贡献？

### 韧性：复原与创新

在逆境中，如何能愈挫愈勇、持续精进？

西南联大人秉持着“刚毅坚卓”的精神，一次次从崇山峻岭中翻过去，从废墟瓦砾中站起来，一次次从“有限”中激发“无限”。正如古人云，“苦其心志、劳其筋骨，增益其所不能。”

#### 1. 踩出“长征路”

1938年2月，从长沙迁徙到昆明，一路崇山峻岭，硬是有一支300人的学生军——湘黔滇旅行团，步行3500里，风餐露宿、穿越湖南、贵州，



走到了昆明。

在欢迎会上，西南联大校长梅贻琦发言，“沿途辛苦，但风雨不曾欺凌了你们，土匪也不敢侵犯你们，完全是你们的精诚感召所致。记得你们都是翩翩少年，今日相逢，却怎么都‘于斯于斯’，长出了胡须？这些险阻艰难，备尝之矣，对你们将来的责任和事业是何等伟大的帮助啊。”

一如当年红军的长征，成就了“延安精神”；从长沙出发的长征，对西南联大“刚毅坚卓”的精神至关重要。

学子们一路行来，既赞叹于祖国的山河之美，也震惊于民众的贫苦与闭塞。从此，他们的为学、为人“有了泥土气，语言与风骨也硬朗了起来。”

## 2. 月下谈人生

为了躲避空袭，联大将上午上课的时间改到七点到十点。中午时分，大家就分散到附近的乡村中。下午返校，三点到六点继续上课。晚上再抓紧时间突击补课。

1940年10月13日，23架日本飞机飞临昆明上空，重点轰炸了联大和云南大学。轰炸之后，联大的校长办公室、女生宿舍门窗坍塌，瓦砾堆积，众人惶惶、无所归宿。

然而，就在大轰炸后的第三天晚上，在学校图书馆外，吴宓教授与学子们月下团坐，讲述“文学与人生理想”，探讨四大宗教对生死问题的阐述。

## 3. 简陋的“乡间实验室”

物理系教授吴大猷教授利用从北京带去的一些光学元件，再用砖头砌了个平台，用木头做了一个架子，拿黑纸糊了个暗筒，组装成了世界上绝无仅有的一台大型光谱仪，做了一系列重要的实验工作。

当年，杨振宁、李政道等物理系学子都曾在这个乡间实验室里忙碌过，在吴教授的家里上过课。

## 4. 独特的“中和牌”肥皂

1945年春天，18岁的李政道去拜访赵忠尧教授，看见他架着一口大锅正在熬东西，“您是在提炼镭吗？”年轻人激动地问。“不是，我在做肥皂。”

过了几天，李政道看见赵老师骑着自行车，后架上放着个大纸盒，里面堆满了肥皂，他喜滋滋地说，“试验成功了，我正要去各家推销。”

李政道很感慨，原来，要做一个伟大的实验物理学家，不但要精通物理，还要掌握应用化学，还得自己去批发、去推销。

在抗战期间，西南联大的学者们迸发出了惊人的学术高潮，比如，哲学大师冯友兰写了6本传世之作，华罗庚完成了自己的数学力作《堆垒素数论》；物理学教授周培源在国际上首次提出“速度脉动方程”在湍流理论的新发现；哲学教授金岳霖两易其稿，完成了70万字的皇皇巨著《知识论》，等等。

## 心力：苦中磨、事中练

从西南联大波澜壮阔、动人心魄的往事中，我们真切地感受到，在艰难困苦之际，“心力”尤其重要——走得坚定、走得长久、走得有滋有味。

那么，“心力”如何提升？

其一，坚守信念。

在各种不确定中，你确定的、笃守的是什么？“联大船长”梅贻琦笃守的是——担当起风雨飘摇中的船长之责。不论怎样颠沛流离，他都想方设法为老师们营造一个自由的学术氛围，送去一丝温暖。

而联大的师生们呢？“当时，西南联大的老师是带着一股劲儿教的，学生是带着一股劲儿学的，不想让日本人把我们的文脉断了。”杨振宁先生一语中的，爱国、民主与科学，是西南联大人最核心的精神支柱。

其二，师友夹持。

一个组织的氛围很重要。在梅校长执掌西南联大9年间，一以贯之两大教育理念——“教授治校”和“通识教育”，广泛吸纳学问与人品一流的学者，让“通识教育”持续地浸染、培育“完整的人”。

联大教授们坚守的是“得天下英才而教”“为乡土中国奋斗”的责任感。而联大学子们不论是读书、从军，还是投身于各项研究事业中，秉承的都是“刚毅坚卓”“自由独立”的精神。

其三，韧性，复原与创新。

在面对艰苦和挫败时，我们不仅能一次次复原、屡败屡战；而且，每一次站起来，都能迸发出一些新思路，从“有限”中激发“无限”，将“不可能”变成“如何能”。

在这个转化中，最重要的是心态的蜕变，从“不得不”“不可能”转变成“我想要”“假如这样试试”，于是，创新的火花就一丛丛迸发出来了。

(来源：正和岛)

# 聚力兴品牌 前路万木春

## 红云红河集团简介



红云红河烟草（集团）有限责任公司成立于2008年11月8日，由原红云烟草（集团）有限责任公司和原红河烟草（集团）有限责任公司红河卷烟厂、新疆卷烟厂合并组建，下辖昆明卷烟厂、红河卷烟厂、曲靖卷烟厂、会泽卷烟厂、新疆卷烟厂、乌兰浩特卷烟厂，控股山西昆明烟草有限责任公司、内蒙古昆明卷烟有限责任公司，是中国烟草首家由工厂制转变为公司制的试点单位，是以卷烟生产经营为主的跨地区大型国有企业。

红云红河集团拥有职工10000余人，同时拥有

全世界最适宜种植优质烟叶的黄金烟区，拥有全世界最先进的卷烟制造设备，是中国第一大规模卷烟工业集团，不仅是云产烟皇冠上的明珠“大重九”的诞生地，更是百年品牌“云烟”的发源地。作为国内首家实现3D可视化、移动网络化实时智能管控的卷烟企业，这里有“数字孪生”技术打造的世界一流的“虚拟数字工厂”，有一流的工商一体化卷烟物流配送中心。集团坚持将高科技工艺融入生产制造全过程，致力于生产“低焦油、低危害、高香气、高附加值”的卷烟产品，在提高产品品质的同时更加关注消费者健康、满足消费者需求。

置身“十四五”发展进程中，红云红河集团将始终牢记责任和使命，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大精神及中央经济工作会议精神，认真落实全国烟草工作会议和云南中烟工作会议要求，坚持稳字当头、稳中求进，突出党建引领，聚焦品牌核心，强化质量管控，优化资源配置，加强过程管控，夯实管理基础，坚持创新驱动，统筹选育管用，防范化解风险，全力推动集团高质量发展迈上新台阶。

（来源：红云红河集团）

