

昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



以新质生产力推动制造业转型升级的几项建议

昆明打了场经济翻身仗

我是如何度过人生至暗时刻的？

潘炬成：把实现事业目标当成信仰去追求

企业“出海”是中国经济发展的必然趋势

如何正确理解市场与企业家精神？

封面人物：昆明赖迹空间酒业有限公司创始人、董事长 潘炬成

2025
第1期
总第209期

昆企协“三会”搭台 企业抱团取暖谋发展

一年之计在于春。2025年1月15日下午，昆企协“三会”在企协会议室举办“迎新春企业家恳谈会”，和企业家们一道共同迎新春，展望、交流、谋划2025年的新愿景、新期待。



合作 助力 赋能

——云南祥丰实业集团与DSS公司“安全管理提升项目”正式启动



（图文由云南祥丰实业集团供稿）

以新质生产力推动制造业转型升级的几条建议

文/龙永图

我想讲讲怎样以新质生产力推动制造业转型升级。新质生产力的特点是创新，实质就是先进生产力。用创新的思维，我想提几条建议。

1. 用创新思维加强一二三产业之间的融合。当代经济发展的一个重大变化就是一二三产业之间的界限逐渐模糊，而且第三产业中有很多细分行业，细分行业也开始整合。现在比较成功的是旅游行业，旅游和文化紧密融合在一起，以致旅游部和文化部合并在一起成了文旅部。旅游和体育也紧密联系在一起，村超就是在村里面踢足球。还有贵州的茅台酒也开始搞酒旅合作，建酒庄、建星级饭店、搞茅台体验店，使卖酒变成卖生活方式。所以跨境电商，生产性服务业这样的平台，推动一二三产业融合、推动各种细分产业融合大有可为。

2. 推动有条件的制造业企业转型为“制造业+数字经济”的市场主体。市场主体越多，市场经济越发达。为什么中国入世以后，给外贸行业带来一个大的发展，就是因为加入世贸组织的时候改革了外贸经营权，外贸从过去只有几百家国际贸易公司垄断局面，变成上万家、十几万家、几十万家外贸企业都成了整个外贸行业的市场主体。增强市场主体，强化市场主体深入发展是经济发展非常重要的一方面，这方面希望推动更多有条件的制造性企业和数字经济市场主体结合在一起。

3. 打造一批每个行业具有影响力的电商平台，将产业集群。比如说服装、纺织行业、家用电器、汽车零部件、化妆品、电气、农产品加工等产业集群数字化，上平台，使得每一个产业带都用数字经济武装起来，都有一个带头的数字化企业成为龙头，这样就能推动整个电商产业的发展。

4. 加强数字产业链全产业链合作，既需要整合上中下游企业之间的合作，还需要整合产学研方面的合作。

5. 加强电商平台自身的服务体系。电商平台自己有个提高的过程，数字化生产性服务业平台也要加强自身建设，对于平台建设、平台融资、市场、税务、

法律服务的问题都要加强，让平台更加高效，提供更多样化的服务。

6. 加强政府的监管和服务力度。政府不仅要监管，也要服务，要确保好大平台里不同企业之间在技术服务和交流过程中保护好知识产权，保护好企业的核心技术、商标等等。

7. 加强内外一体化，推动跨境电商和国内电商平台的一体化建设。现在国内生产性服务业要进一步延伸到跨境电商的领域当中，实现对外贸整合，跨境电商这些年来在推动中国制造业发展方面确实发挥了独特作用，推动了中国制造业品牌出海。很多制造业企业在国外没有平台，现在通过跨境电商直接和消费者接触，让消费者熟悉中国的制成品，使中国制造长期拥有自主品牌。

另外，当前贸易保护比较严重的状态下，跨境电商是对抗贸易保护非常有力的武器。我听浙江的一个同志讲，欧洲一个国家政府直接干预市场，要求他们产业上减少对中国某些产品的采购。

我们的跨境电商通过自己的海外交易，在海外建立起销售渠道，产品直接绕过中间商送到消费者手中，打破了国际贸易保护治理对产品的维护。现在国内制造业产能过剩，但是全球是产能不足，比如光伏、风力、电动汽车，在国内出现了过剩的局面，但拿到全球市场根本不过剩，所以一定要把国内电商平台和国外的跨境电商平台连接起来，解决国内市场消费问题，打破国际上对于中国的贸易保护主义。

当前整个国际经济形势还是很严峻又很复杂，中国经济下行压力还是很大的，我们要通过制造业，通过实体经济的转型推动经济发展。要始终记得制造业兴中国兴，制造业强中国强，希望制造业能够顺利实现转型升级，为中国经济的高质量发展，推动中国对外开放贡献力量。

（来源：正和岛，作者曾任国家外经贸部副部长、博鳌亚洲论坛秘书长；现任全球 CEO 发展大会联合主席、中国与全球化智库主席、全球跨境电商大会主席）

昆明企业家

双月刊

2025 年第 1 期 (总第 209 期)

2025 年 2 月出版

昆明企业联合会 昆明企业家协会 昆明工业经济联合会 主办



卷首语

以新质生产力推动制造业转型升级的几条建议 龙永图 (1)

政策信息

中小企业数字化赋能专项行动方案 (2025—2027 年) (4)

盘点总结

昆明打了场经济翻身仗 尹朝平 李树芬 (8)

产业分析

区位熵算法下云南工业的优势产业是哪些? 嘉 木 (9)

从产品冠军到产业冠军 何志毅 (10)

企业家论坛

致敬“84 派”企业家——需要被记住的征程 张洪涛 (11)

我是如何度过人生至暗时刻的? 宋治平 (12)

做一个“无可救药”的乐观主义者 宁高宁 (14)

中国经济企稳需要三个“十万亿” 毛振华 (16)

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

对“商业向善”的再认识	陈东升 (19)
三十而立	王传福 (22)
AI 在企业的应用有这四大方向和机会	王文京 (27)
团队是企业最大的财富	于东来 (29)

封面人物

潘炬成：把实现事业目标当成信仰去追求	刘恩力 (32)
--------------------------	----------

专家观点

企业“出海”是中国经济发展的必然趋势	林毅夫 (34)
企业经营要转变的三大思维	颜 进 (35)
一大批企业创始人欲退而不能，为什么？	黄卫伟 (36)
企业活命的根本 就是做好这两件事	吴春波 (37)
如何正确理解市场与企业家精神？	张维迎 (42)

企业动态

云南祥丰实业集团与 DSS 公司“安全管理提升项目”正式启动	祥丰宣 (46)
新一代铁路大型养路机械装备研制取得重要进展	孟笑宇 (47)
云天化以四个第一 再刷新 2024 年全省铁路发运纪录	师晓青 (47)
思变谋远 向新而行 备战 2025	栗梦婕 (48)
昆船机械公司荣获国家级“绿色工厂”称号	昆船宣 (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

工业和信息化部 财政部 中国人民银行 金融监管总局 关于发布《中小企业数字化赋能专项行动方案 (2025—2027 年)》的通知

工信部联企业〔2024〕239 号

各省、自治区、直辖市及计划单列市、新疆生产建设兵团中小企业主管部门、财政厅（局）；
中国人民银行上海总部，各省、自治区、直辖市及计划单列市分行，各金融监管局：

现将《中小企业数字化赋能专项行动方案（2025—2027 年）》印发给你们，请抓好贯彻落实。

工业和信息化部

财政部

中国人民银行

金融监管总局

2024 年 12 月 12 日

中小企业数字化赋能专项行动方案 (2025—2027 年)

中小企业是推动创新、促进就业、改善民生的重要力量。推进中小企业数字化转型是推进新型工业化的重要举措，建设现代化产业体系的必然要求，实现中小企业专精特新发展的关键路径。《中小企业数字化赋能专项行动方案》（工信厅企业〔2020〕10 号）印发以来，中小企业数字化进程明显加快，发展质量显著提升。为进一步贯彻党中央、国务院关于支持中小企业创新发展的决策部署，落实《制造业数字化转型行动方案》，由点及面、由表及里、体系化推进中小企业数字化转型，制定本方案。

一、总体要求

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，贯彻落实习近平总书记关于加快推进新型工业

化、促进中小企业专精特新发展系列重要指示精神，将推动中小企业数字化转型与开展大规模设备更新行动、实施技术改造升级工程等有机结合，以中小企业数字化转型城市试点为抓手，“点线面”结合推进数字化改造，加速人工智能创新应用和深度赋能，充分激活数据要素价值，着力提升供给质效和服务保障水平，实施中小企业数字化赋能专项行动。到 2027 年，中小企业数字化转型“百城”试点取得扎实成效，专精特新中小企业实现数字化改造应改尽改，形成一批数字化水平达到三级、四级的转型标杆；试点省级专精特新中小企业数字化水平达到二级及以上，全国规上工业中小企业关键工序数控化率达到 75%；中小企业上云率超过 40%。初步构建起部省联动、大中小企业融通、重点场景供需适配、公共服务保障有力的中小企业数

数字化转型生态，赋能中小企业专精特新发展。

二、重点任务

(一) 深入实施“百城”试点

1.因地制宜推进中小企业数字化转型城市试点。发挥中央财政资金引导作用，分批支持100个左右城市开展中小企业数字化转型试点，因地制宜探索中小企业数字化转型路径，推动4万家以上中小企业开展数字化转型，其中1万家专精特新中小企业。更新发布《中小企业数字化转型城市试点实施指南》，细化实施要求和流程规范。制定试点城市数字化转型绩效评价办法。研究探索对中小企业数字化转型城市试点服务商的服务情况进行评价，强化激励约束。（工业和信息化部牵头负责）

2.纵深推动工业大县中小企业数字化转型。面向基础较好的工业大县大范围复制推广试点城市工作经验和成果，依托县域优势产业推动人工智能、5G、区块链等新技术在重点中小企业的应用推广，打造一批数字化水平达到三级、四级的中小企业标杆。推动工业大县产业链与产业集群“链群”同转，实现县域中小企业规模化、普惠式数字化转型。（工业和信息化部牵头负责）

(二) 分类梯次开展数字化改造

3.面向专精特新“小巨人”企业开展系统化集成改造。对专精特新“小巨人”企业全面“建档立卡”，“一企一策”靶向推动数字化水平系统提升。引导数字化水平二级及以下的企业加强关键业务系统部署应用与跨系统集成改造，实现数字化水平向更高层级提升跨越。支持数字化水平三级及以上企业开展高价值集成应用创新，围绕产品数字孪生、设计制造一体化、个性化定制等复杂场景开展系统化集成改造，培育一批四级标杆企业。深入实施智能制造工程，支持专精特新“小巨人”企业打造一批智能场景、智能车间、智能工厂。深入实施工业互联网创新发展工程，打造“5G+工业互联网”升级版，引导专精特新“小巨人”企业建设一批5G工厂。（工业和信息化部牵头负责）

4.面向省级专精特新中小企业、规上工业中小企业实施重点场景深度改造。加强中小企业数字化转型城市试点与制造业新型技术改造城市试点工作协同衔接，以“智改数转网联”为重点，优先支持

数字化水平二级及以下的专精特新中小企业或规上工业中小企业实施软硬件一体化改造，打造产品工艺仿真、设备预测运维、产线智能控制等场景样本，加快行业普及推广。鼓励数字化水平三级及以上企业对标同行业标杆企业，开展更高水平改造。聚焦原材料、装备制造、消费品、电子信息等行业实施大规模设备更新，重点推动中小企业开展“哑”设备改造和关键设备更新。（工业和信息化部牵头负责）

5.面向小微企业推广普惠性“上云用数赋智”服务。加快中小企业内外网升级改造，提升数字化基础水平。完善企业级、行业级、区域级等多层次云平台布局，推动现有工业软件产品云化迁移，形成云化软件供给目录。加速关键设备、业务系统上云，推广基于云的设备运行监测、产品性能仿真以及数据存储、建模分析等普惠应用。在先进制造业集群、中小企业特色产业集群、国家高新技术产业开发区等重点集群、园区，加快新型基础设施规模化建设应用，为中小企业上云用云提供基础支撑。支持地方探索“上云券”“算力券”等优惠政策措施，为中小企业上云用算提供支持。鼓励算力中心提供“随接随用、按需付费”的云端算力服务，降低中小企业用算成本。（工业和信息化部牵头负责）

(三) 推进链群融通转型

6.推广龙头企业牵引的供应链“链式”转型。支持链主企业、龙头企业开放数字系统接口，促进供应链上下游中小企业实施标准统一的数字化改造，推动中小企业主动融入大企业的供应链，强化中小企业在供应链上的配套能力。持续梳理遴选中小企业“链式”转型典型案例，编制发布案例集。（工业和信息化部牵头负责）

7.推广工业互联网平台企业驱动的产业链“链式”转型。支持细分行业工业互联网平台企业打造产业链协同能力，面向细分行业梳理数字化转型场景图谱及数据要素、知识模型、工具软件等要素清单，面向中小企业推广行业共性数字化产品及系统解决方案，提升产业链整体数字化水平。基于平台汇聚、组织制造资源，实现市场订单、研发资源、生产原料等与中小企业精准匹配，打造共享制造、个性定制、众包众创等新模式新业态，加速平台经

济赋能中小企业高质量发展。(工业和信息化部牵头负责)

8.推广以集群、园区为单位的“面状”转型。支持先进制造业集群、中小企业特色产业集群、国家高新技术产业开发区等重点集群、园区引进或建设工业互联网平台,开发标准化、模块化、解耦化的数字工具与服务,打造贯通工具链、数据链、模型链的数字底座,大力推广集采集销、中央工厂、众包众创等协同转型新模式,带动集群、园区中小企业数字化水平整体提升。探索发展跨越物理边界的“虚拟”产业园区和产业集群,推动中小企业跨地域数据互通、资源共享、业务协同,构建虚实结合的产业数字化新生态。(工业和信息化部牵头负责)

(四) 推动人工智能创新赋能

9.发布中小企业人工智能应用指引。编制发布中小企业与人工智能融合应用推进指南,明确中小企业人工智能应用实施的主要模式、典型路径,为中小企业提供可落地、易操作的参考指引。鼓励各地组织开展中小企业人工智能应用案例征集遴选,培育挖掘视觉质量检测、客户画像与精准营销、财务管理自动化等一批典型场景,为中小企业提供借鉴参考。(工业和信息化部牵头负责)

10.加强中小企业人工智能应用推广。发挥中小企业数字化转型试点城市现场交流活动的平台作用,宣传推介人工智能赋能中小企业典型应用场景、解决方案,加快中小企业人工智能应用复制推广。鼓励各地参考中小企业人工智能典型应用案例、应用图谱等,推动人工智能技术在研发设计、生产制造、质量检测、运行维护、经营管理等中小企业关键业务场景应用普及。(工业和信息化部牵头负责)

11.强化中小企业人工智能应用基础。支持开放原子开源基金会等开源社区牵头成立人工智能开源社区,聚焦中小企业特色需求设立专题人工智能开源项目,提供可复制、易推广的训练框架、开发示例、测试工具和开源代码。引导中小企业积极参与开源项目,降低人工智能部署开发门槛。鼓励龙头企业、交易机构、平台企业、数据服务企业等经营主体建设公共数据集、行业数据集,为中小企业提供用于人工智能模型训练的高质量数据。建设一批

适用于中小企业的垂直行业大模型,强化中小企业大模型技术产品供给。(工业和信息化部牵头负责)

(五) 深度激活中小企业数据要素价值

12.提升中小企业数据管理、利用能力。鼓励各地面向中小企业加强《数据管理能力成熟度评估模型》(DCMM)标准应用推广,引导有条件的中小企业开展生产经营全过程数据采集,加快大数据系统建设部署,建立健全数据管理制度。鼓励中小企业探索数据创新应用,引导中小企业面向业务需求开展数据建模分析,实现精益生产、精细化管理、精准营销等业务能力提升,推广服务型生产、增值服务、共享经济等数据驱动的新模式新业态。(工业和信息化部牵头负责)

13.加强中小企业数据资源供给与价值开发。鼓励龙头企业、平台企业向中小企业开放数据,有针对性地开展数据清洗标注、交易撮合、分析挖掘等工作,为中小企业提供专业普惠的数据服务。探索打造以可信数据空间、区块链等技术为支撑的数据流通利用基础设施,推动大中小企业间实现研发设计、设备状态、交易订单等高价值数据安全可信流通,拓宽中小企业数据获取渠道。(工业和信息化部牵头负责)支持中小企业开展数据资产价值评估,加强对中小企业数据资产依法依规入表的指导,加强数据资产管理,依法依规维护中小企业数据资产权益。(财政部牵头负责)

(六) 提升数字化转型供给质效

14.供需适配发展“小快轻准”产品。围绕细分行业数字化转型场景图谱,推动龙头企业联合工业软件企业开发数字化专用工具,培育一批“小快轻准”数字化产品和解决方案,形成供需图谱。推动工业软件、工业互联网平台企业等不同厂商提供开放接口,提升“小快轻准”数字化产品和解决方案的数据互联互通与跨平台互操作能力,增强产品易用性及开发便捷性。支持地方建设“小快轻准”资源池,通过线上宣传、线下体验等方式加快产品推广。(工业和信息化部牵头负责)

15.培育壮大数字经济领域优质企业。推动龙头企业数字化团队对外输出服务,推进现有工业互联网平台与垂直行业深度融合,培育一批在特定行业、特定领域具有较深知识积累和优质服务能力的

行业型服务商、场景型服务商。以数字化培育新动能，用新动能推动新发展，推动中小企业在 5G、人工智能、工业软件、工业互联网平台等数字化领域加大创业创新力度，着力培育一批专精特新中小企业和“小巨人”企业。（工业和信息化部牵头负责）

（七）提高数字化转型公共服务能力

16.构建中小企业数字化转型标准体系。组建中小企业数字化转型标准工作组，研制一批国家标准、行业标准。更新完善中小企业数字化水平评测指标，构建细分行业中小企业数字化水平评价体系。编制细分行业中小企业数字化转型实施指南，为中小企业改造实施提供专业指导。开展中小企业数字化转型标准验证、推广，强化中小企业与龙头企业的标准适配与信息共享，推动中小企业全面融入产业链供应链。（工业和信息化部牵头负责）

17.完善中小企业数字化转型服务载体。基于优质中小企业梯度培育平台，完善全国中小企业数字化转型公共服务功能，打造满足行业共性需求和企业个性需求的工具箱、资源池、案例库。推进地方中小企业数字化转型服务平台与全国平台数据互通，提供转型咨询、诊断评估、应用推广等专业化服务。鼓励地方合规探索公益性服务和市场化运作相结合的公共服务载体运营机制。推动全国中小企业数字化转型服务平台与制造业数字化转型综合信息平台资源共享，凝聚工作合力，加强中小企业数字化转型公共服务供给。（工业和信息化部牵头负责）

18.全面增强中小企业数据与网络安全防护能力。引导中小企业建立健全网络和数据安全管理制度，促进态势感知、工业防火墙、入侵检测系统等安全产品部署应用。支持中小企业开展网络和数据安全演练，提升中小企业网络风险防御和处置能力。鼓励中小企业通过购买网络安全保险等方式降低安全风险。（工业和信息化部牵头负责）

三、保障措施

（一）强化组织保障。组织建立部省联动的小企业数字化转型工作体系，加强横向跨部门资源调度与纵向跨层级工作协同。推动各地强化中小企业数字化转型推进力量，加强相关部门工作协同，

明确重点工作组织分工，构建定期监测、指导、评估、培训、交流等长效工作机制。（工业和信息化部牵头负责）

（二）加大资金支持。深入开展“一链一策一批”中小微企业融资促进行动，按照市场化原则满足中小企业数字化转型融资需求。支持有条件的地方针对中小企业数字化转型项目提供贴息支持，分行业常态化组织投融资对接活动。鼓励金融机构推出支持中小企业数字化转型的专门信贷产品，鼓励融资担保公司提供增信支持，深入实施科技创新和技术改造再贷款政策、设备更新贷款财政贴息政策，加大对中小企业技术改造和设备更新项目，特别是数字化转型的金融支持力度。（中国人民银行、金融监管总局、财政部、工业和信息化部按职责分工负责）

（三）加强人才保障。利用中小企业服务“一张网”，面向不同行业、不同对象，分层分类提供培训课程资源，组织开展大规模数字化培训。开展数字化转型职业标准、人才标准开发与专业技术人员培养，为中小企业数字化提供专业人才支撑。依托“制造业人才支持计划”“国家卓越工程师实践基地”等加大中小企业数字化人才培育力度，壮大中小企业数字化转型人才队伍。（工业和信息化部牵头负责）

（四）促进交流互鉴。常态化举办中小企业数字化转型现场交流活动，加强沟通合作。鼓励中小企业数字化转型试点城市开展对口协作，推动转型资源共享共用与典型经验复制推广。支持开展工业互联网平台赋能中小企业数字化转型试点城市行活动，促进工业互联网平台供给与中小企业数字化转型市场需求精准对接。加大舆论宣传引导。及时总结中小企业数字化转型工作经验，推广典型案例、典型模式、典型产品。（工业和信息化部牵头负责）

（五）深化国际合作。依托二十国集团、金砖国家等合作机制，用好亚太经合组织中小企业部长会议、中国国际中小企业博览会等平台，组织开展中小企业数字化转型国际交流合作活动，积极推动中小企业数字化转型优秀解决方案、产品服务、标准规范走出去。（工业和信息化部牵头负责）

（来源：中华人民共和国工业和信息化部网站）

昆明打了场经济翻身仗



昆明市统计局1月19日发布2024年昆明市经济运行情况：根据地区生产总值统一核算结果，2024年昆明市实现地区生产总值8275.22亿元，按不变价格计算，同比增长4.0%。数据显示，昆明市对全省经济增长贡献率达31.9%、2019年后重回全省第一，对全省经济总量贡献率达31.1%、贡献率为2018年以来最高，“排头兵”作用显著增强，打了一场漂亮的经济发展翻身仗。

2021年，昆明市经济发展增速在全省排名倒数第二。3年来，昆明市坚决扛牢扛实责任，警醒起来、振作起来、行动起来，把思想和行动统一到思发展、谋发展、为发展、促发展上来，持续深入开展“当好排头兵”高质量发展大竞赛，顶压奋进谋发展，砥砺前行善作为，推动经济社会高质量发展。

昆明把打好经济工作翻身仗的聚焦点锁定在产业发展、招商引资和项目建设上，坚持抓实产业发展“硬支撑”，握紧招商引资“生命线”，牵住项目建设“牛鼻子”。

深入推进工业强市战略，坚定不移大抓产业、主攻工业，昆明市持续推进“8+N”重点产业链建链、强链、升链、护链工作，新能源电池、新材料、生物医药等重点产业聚链成势，工业经济实现多维度突破。从增长速度看，规上工业增加值增速从2020年的0.9%提升到2024年的7%；从增长贡献看，昆明工业对全省的贡献率从2020年的9.5%提高到2024年的59.4%，创15年来最好纪录；工业投资占全市固定资产投资比重从“十三五”末的10.2%提升至2024年的26.3%，是25年来的最高水平。

全市工业类园区规模逐年壮大，规上工业总产值从“十三五”末的3354.7亿元增至4899.7亿元、增长46%，主营业务收入达1.4万亿元。以全省五分之一的园区数量，集聚了三分之一的规上工业企业，创造了三分之一的产值、二分之一的主营业务收入。集聚效应更加显著，培育出省级先进制造业集群7个，占全省的36.8%。

推动化工、烟草、冶金等传统产业转型升级。云南铜业搬迁项目建成投产，综合能耗低于行业标杆水平20%，实现高端化、智能化、绿色化转型；昆钢工业互联网平台达到国内先进水平；昆明卷烟工商物流一体化领先行业水平；昆明入选全国首批中小企业数字化转型试点城市，成功创建国家服务型制造示范城市，建成国家级新型工业化示范基地4个。推动新兴产业裂变发展，昆明新质生产力正破局起势，为高质量发展提供强劲动力。2024年，全市新兴产业增加值增长28.7%，占比从“十三五”末的14.9%提升至26.2%，对规上工业增长的贡献率达95%。

强化“一把手”招商，扎实开展精准招商，系统推进产业链招商，深化落实“首席服务专员”“首问负责”“分级管理”等招商机制，不断提升招商引资实效。2024年，全市产业投资占全部投资比重达到39.5%，完成值为全省第一。以开放促改革、促发展，推动高水平开放取得新突破，全面提升了昆明对区域的影响力、辐射力和带动力，全市进出口贸易保持增长，口岸经济发展壮大。2020年至2023年，全市外贸进出口总额占全省比重从41.2%提高至52%；2024年，全市外贸进出口总额1534.2亿元、增长10%，占全省比重进一步提高到61.7%。

全面深入实施“旅游兴市”战略，坚持旅游资源产品化、旅游产品市场化，加快建设世界级休闲度假旅游目的地，全方位打造“有一种叫云南的生活”核心体验地。2024年，全市接待游客3.25亿人次，实现旅游业总花费4890亿元，同比分别增长20.18%和13.2%，上榜全国“十大旅游向往之城”。面对新一轮大规模设备更新和消费品以旧换新，昆明市充分发挥省会优势、抢抓政策机遇，带动汽车、家电等领域消费175.53亿元。全市服务业新动能加快培育、新业态新模式蓬勃发展，整体规模不断壮大，贡献率稳步提升。

（来源：云南日报记者尹朝平 李树芬报道）

区位熵算法下云南工业的优势产业是哪些？

文/嘉 木

近来，各产业部门都在谋划十五五发展规划，今天我们用一组数据来看一下在区位熵算法下的云南工业的优势产业到底是哪些？由于缺乏各产业产值的绝对值数据，本文结论根据《中国统计年鉴 2023》、《云南统计年鉴 2023》中工业的就业人口数据计算而来。

01 区位熵是什么？

区位熵又称专门化率，它由哈盖特 (P.Haggett) 首先提出并运用于区位分析中，在衡量某一区域要素的空间分布情况，反映某一产业部门的专业化程度，以及某一区域在高层次区域的地位和作用等方面，是一个很有意义的指标。在产业结构研究中，运用区位熵指标主要是分析区域主导专业化部门的状况。

区位熵的计算公式：

$$LQ=\frac{\frac{e_i}{E_i}}{\frac{e}{E}} \quad (i=1,2,\cdots,n)$$

LQ —某区域 i 产业在全国的区位熵； e_i —该区域中 i 产业的总量指标 (通常用增加值、产值、产量、就业人数等表示)； e —该区域所有产业对应的总量指标； E_i —全国 i 产业的总量指标； E —全国所有产业对应的总量指标。

一般而言，区位熵值越大，表明专业化水平越高； $LQ>1$ ，表明某产业在某地区专业化程度超过了总地区，属于地区专业化部门； $LQ<1$ ：说明该地区某产业的专业化水平低于总地区，必须从区域外输入产品； $LQ=1$ ：表明该地区某产业专业化水平与总地区相当，基本自给自足。

02 云南优势产业是什么？

我们综合整理了《中国统计年鉴 2023》工业板块央国企、私营企业、外商投资及港澳台各产业板块企业就业人数；云南的数据选用《云南统计年鉴 2023》规上工业产业板块从业人数，根据区位熵的计算方法，计算出以下结果 (见下表)：

从上表的区位熵数据中，我们可以看到烟草制造业、有色金属矿采选业、有色金属冶炼和压延工艺、废弃资源综合利用业、酒、饮料和精制茶制造业具有较高的工业水平，专业化程度高；电力热力生产和供应业、非金属矿采选业、黑色金属矿采选业、农副食品加工业、煤炭开采和洗选业、黑色金属冶炼和压延加工业、医药制造业、食品制造业、化学原料和化学

就业人口算法下的云南工业板块产业区位熵

产业	区位熵
烟草制品业	11.34
有色金属矿采选业	11.08
有色金属冶炼和压延加工业	4.78
废弃资源综合利用业	3.13
酒、饮料和精制茶制造业	3.01
电力、热力生产和供应业	2.89
非金属矿采选业	2.82
黑色金属矿采选业	2.39
农副食品加工业	2.20
煤炭开采和洗选业	2.14
黑色金属冶炼和压延加工业	2.11
医药制造业	1.83
食品制造业	1.76
化学原料和化学制品制造业	1.55
石油、煤炭及其他燃料加工业	1.47
非金属矿物制品业	1.45
燃气生产和供应业	1.22
水的生产和供应业	1.19
造纸和纸制品业	0.97
木材加工和木、竹、藤、棕、草制品业	0.78
印刷和记录媒介复制业	0.61
计算机、通信和其他电子制造业设备	0.53
文教、工美、体育和娱乐用品制造业	0.44
橡胶和塑料制品业	0.41
金属制品业	0.39
电气机械和器材制造业	0.25
仪器仪表制造业	0.24
纺织服装、服饰业	0.20
通用设备制造业	0.20
专用设备制造业	0.20
铁路、船舶、航空航天和其他运输设备制造业	0.20
汽车制造业	0.17
纺织业	0.14
皮革、毛皮、羽毛及其制品和制鞋业	0.13
化学纤维制造业	0.11
金属制品、机械和设备修理业	0.07
家具制造业	0.07
开采专业及辅助性活动	0.07
其他制造业	0.03
石油和天然气开采业	0.00

制品制造业、石油煤炭及其他燃料加工业、非金属矿物制品业、燃气生产和供应业、水的生产和供应业 13 个产业具有比较优势。本文意在产业集中度进行探索，为一家之言，仅供参考，欢迎探讨！

(来源：南思咨询)



M 产品冠军到产业冠军

文/何志毅

12月12日，我在宁波参加工信部的制造业单项冠军（可简称为产品冠军）的会议。工信部于2016年颁发了《制造业单项冠军企业培育提升专项行动实施方案》，于2023年颁发了《制造业单项冠军企业认定办法》。

至今，已经认定了1557家制造业单项冠军企业，其中民营企业有1017家，国有企业有401家，共有582家上市公司。数量排名前四的省份是山东、江苏、浙江、广东。明显排名前二的地级市是宁波、深圳。企业平均年龄为25.7年。全球市场份额第一的企业有966家，占62%；第二的有320家，占21%；第三的有221家，占14%。

深交所在会议上发布了单项冠军指数，基日以来指数年化收益率为12.5%，最新一期指数样本平均研发投入为35亿元，成长性良好，利润总额同比增长率74%，动态市盈率为25倍。

我们的产业领军企业研究也是2016年起步的，与单项冠军有异曲同工、相得益彰之感。我们研究的是企业主体在全球产业的实力地位，然后形成的国家产业实力在全球的地位。

我在我们数据库中查询了一下，582家制造业单项冠军企业在2023年底有完整TTM数据的企业570家，单项冠军的平均营收为19.2亿美元，同期全国6837家在全球上市公司的平均营收为19.5亿美元；单项冠军平均利润为1.31亿美元，同期全国上市公司平均利润为1.26亿美元；单项冠军平均市值为32.5亿美元，同期全国平均市值为23.1亿美元；单项冠军年平均市盈率为25倍，同期全国平均市盈率为18倍；单项冠军营收利润率为9.5%，全国平均营收利润率为6.5%；单项冠军净资产回报率为8.6%，全国平均回报率为7.8%。其中的显著数据是，单项冠军企业的营收利润率比全国平均值高3%，市盈率高8倍，市值高40%。

我的演讲题目是《从产品冠军到产业冠军》。我不鼓励所有的产品冠军都去追求产业冠军，但是由于中国还缺乏很多产业冠军，因此总要有企业追求从产品冠军成为产业冠军或者产业领军企业。

我们定义产业领军企业是某种大类产业或中类产业的前四名企业。我心目中的世界一流企业的基本条件是在产业里的前四名，尽管这些产业也有大有小。根据我们测算，2023年，在GICS分类的158个

产业里，中国有16个全球产业冠军；在632个全球领军企业里，中国有70个企业；在1580个全球产业十强企业里，中国有251个企业。于我们而言，这样的数量偏少。

制造业单项冠军企业与我们的全球产业十强企业复合的目前有21家企业（在海外上市的待查询），共占据全部中国全球产业领军数量的8.4%。

其中，全球冠军企业1家为宁德时代；全球亚军企业3家为格力电器、海康威视、稳健医疗；全球季军企业1家为万华化学；全球殿军企业2家为京东方、立讯精密；还有排名第五位以后的全球产业十强企业14家。

此外，在中国国内各个产业前四名企业563家中，还有33家制造业单项冠军企业。以上共计54家，占中国全部产业领军企业的9.6%。

2023年，158家全球产业冠军的平均市值是882亿美元、平均营收是628亿美元、平均利润是58亿美元。企业在这样规模下的营收利润率是9.3%，净资产回报率是13.8%。

例如，单项冠军与全球产业冠军复合的宁德时代的年平均市值是1337亿美元、营收（TTM）是476亿美元、利润（TTM）是45亿美元。

宁德时代不仅仅是动力电池的产品冠军，而且是电气部件与设备大产业的全球冠军，它在成立的第十个年头，就超越了这个产业原来都具有百年历史的欧美企业的前四名：施耐德、ABB、艾默生、伊顿，成为了这个产业的冠军。现在，宁德时代的全面指标都居于全球第一位。

通过这一次会议，我们还看到工信部孜孜不倦地帮助和支持制造业单项冠军企业获得各种其他资源。

例如，今天会议下午的平行活动是：一、单项冠军企业上市融资对接活动；二、单项冠军企业投融资路演对接活动；三、单项冠军企业信贷金融对接活动；四、单项冠军企业相互对接活动。宁波市制造业单项冠军企业的成就也令人赞叹。

中国需要产品冠军企业，也需要产业冠军企业和领军企业。让我们全社会在现有制造业的基础上，进一步提升产品冠军和产业冠军企业的实力，使中国真正成为制造业的大国和强国。

（来源：知一思享，作者系清华大学全球产业研究院首席专家）

致敬“84派”企业家—— 需要被记住的征程

文/张洪涛



改革开放的不同时期，孕育出众多杰出企业家，其中尤以“84派”和“92派”最具特色与重大意义。“84派企业家”诞生于改革开放初期，彼时政策初启、市场初兴。他们出身各异，却多集中于传统制造业，注重规模扩张与市场占有，管理模式相对传统。而“92派企业家”受邓小平南方谈话激励，大多具有体制内背景，创业领域多元，注重规范管理和制度建设。

“84派”是中国现代企业的勇敢探路者，“92派”则是现代企业制度的大胆试水者，他们皆是祖国改革开放的受益者。

时光流转，1984年已过去整整40年，却在历史的浩瀚天幕中绽放出绚丽夺目的光芒，点燃了中国经济发展的星星之火。就在这具有重大意义的一年，一群怀揣炽热梦想、充满无畏勇气的人如璀璨星辰般强势崛起，他们便是令人敬仰的“84派”企业家。亚布力中国企业家论坛曾经出版的《一九八四：企业家归来》生动地展现出那个时代背景下企业家们的奋斗传奇与非凡精神风貌。

“84派”企业家的产生绝非偶然，那是时代的深情呼唤，更是历史的必然抉择。在改革开放的汹涌浪潮中，他们恰似勇敢的弄潮儿，毅然决然地冲破传统观念的重重枷锁，以果敢之姿豪迈地迈出创业的关键第一步。他们用自己的拼搏行动，完美诠释了什么才是真正企业家精神，什么才是令人赞叹的创新与担当。

张瑞敏，这位海尔集团的传奇掌舵者，在1984年临危受命，勇敢地接手了那个濒临倒闭的青岛电冰箱总厂。那震撼人心的“砸冰箱”壮举，如同一道耀眼的闪电，向世人坚定地展示出他对产品质量近乎执着的不懈追求。正如《一九八四：企业家归来》中所生动描绘的那样，在海尔不断前行的征程中，张瑞敏宛如一位智慧的领航者，持续探索创新管理模式，奋力推动企业的华丽转型升级。就这样，海尔犹如一只涅槃重生的凤凰，从一个毫不起眼的小厂逐步蜕变成全球闻名遐迩的家电巨头，骄傲地成为中国制造业那面熠熠生辉的旗帜。

柳传志，联想集团的创办者。1984年，他与中科

院的一群热血伙伴们共同创立了中国科学院计算技术研究所新技术发展公司。在他的精心筹谋之下，联想宛如一艘勇敢的航船，从代理电脑销售开始扬帆起航，逐步成长为全球领先的科技巨轮。

王石，万科的卓越创始人。1984年，他毅然决然地辞去公职，果敢地投身于充满机遇与挑战的商业海洋。在他的有力领导下，万科从一个小小的贸易公司，逐步发展成为中国房地产行业的璀璨龙头。王石就像一位勇敢的探险家，在这片商业的广袤天地中不断探索、尝试，他的企业经营理念也在实践的磨砺中不断走向成熟与完善。

南存辉在1984年和胡成中、胡成虎等人携手创办了乐清求精开关厂，这个小小的起点，后来竟成长为闻名天下的正泰集团和德力西电气。创业初期，那艰苦的条件犹如重重高山，但南存辉凭借着钢铁般的坚定信念和对质量的执着坚守，一步一个脚印地逐步打开了市场的大门。随着企业的不断茁壮成长，他毫不吝啬地加大对研发的投入，积极引进先进的生产技术和设备，不断提升产品的质量和性能。

鲁冠球在1984年遭遇了企业发展的人才瓶颈。当时，时任国务委员的张劲夫来到萧山万向节厂视察，鲁冠球坚定地表示自己最渴望的就是知识分子和大学生。于是，他不惜花费重金，以每人6000元的高昂费用引进了四位大学生。这一惊人之举，为万向集团的后续蓬勃发展奠定了坚实的人才基础。鲁冠球始终如一地注重技术创新，持续加大对研发的投入，带领万向集团从一个生产简单机械零件的小厂，逐步崛起成为全球知名的汽车零部件供应商。

宗庆后在1987年踏上创业之路，虽不完全属于1984年这一批，但也深深受到了当时创业浪潮的强烈影响。他凭借那独具创意的“联销体”政策，成就了娃哈哈多年的辉煌荣耀，使得娃哈哈的产品能够如潮水般快速、高效地铺货到全国各地。宗庆后还曾大胆尝试多元化发展，勇敢进军商业地产、白酒行业、童装与奶粉行业等，尽管面临诸多艰难挑战，但娃哈哈在饮料行业中始终保持着强大的竞争力。

还有很多很多……

(下转第12页)

我是如何度过

人生至暗时刻的？

文/宋治平

东华老师说，很多企业家都是从死人堆里爬出来的，我觉得这句话太正确了。大多数企业家，无论是成功还是失败了，都会经过从死人堆里爬出来的过程。

我在东北创业 30 年，干的是化工行业。我之所以被称为“化工女王”，是因为化工行业是男人的天下，是极为风险的行业，整天都与爆炸着火相伴随，全球的女人，几乎没有几个像我这样，自己个人投资这么大、干这么风险的事，所以才被叫“女王”。

但从整个化工行业来说，还有众多的化工巨头，我们民营企业这么点投资就算不了什么。

下面，我想和大家分享一下我的失败和成功。

2017 年，我响应政府（化工补链）的号召，在吉林市投资了 45 个亿，上了一个（甲醇制烯烃）煤化工项目，用甲醇来生产乙烯和丙烯，项目投产不到一年，下游的主要企业却停产了，造成我们这个龙头企业的乙烯、丙烯没有地方卖，因为乙烯只能通过管道运输，原则上是不能运输的。

该项目虽然政府也投资了 15 亿，但我贷款投资



了 30 亿，而且是夫妻无限责任担保。项目停产后，因为每年付不起 4 个亿的利息，造成银行不能及时给我们倒贷，从而就欠息、欠贷。

被起诉、被执行、被限高，这些都落在我们夫妻的身上，我爱人得了癌症后要去海南疗养，不能坐飞机和高铁，只能坐三天两夜的绿皮火车从

吉林到三亚，这真让我心痛。

任何一个企业家，都会把企业当成自己的孩子，天天看到自己的孩子不能长大成才，这种苦难让我生不如死。

今天，这个项目有了新的机会——因为有了新的技术能把这个装置救活，可以做绿色的航空煤油了。

我说这个是什么意思呢？未来 10 年有几个大的发展方向，其中一个就是新能源，就是从风光电的装置干到绿电，再干到绿氢，再干到绿色甲醇，再干到绿色航煤油，这个新能源的产业链，有着巨大的投资机会。用美国的技术，我的装置能干 30 万吨绿色航空煤油。

我的失败很悲哀，但也有过辉煌。

（上接第 11 页）《一九八四：企业家归来》是基本记录历史的书，不伟大，但很真实。这一代企业家们不仅勇敢地把私营经济重新带回了中国，精心培育了广阔的市场，还果断地将竞争引入中国经济，更为日后的市场转型铺平了康庄大道。他们在艰难的转型历程中悄然孕育、奋力破茧而出，依靠强大的个人魅力与无畏勇气，凭借“摸着石头过河”的果敢精神，带领企业坚定地走向市场化的光明大道。如今，时代的车轮滚滚向前，经济的浪潮澎湃涌动，但“84 派”企业家们的精神却如同永恒的星辰，永远熠熠生辉。他们的传奇故事，将如同璀璨的灯塔，激励着一代又一

代的创业者和企业家，在新时代的壮丽征程中，继续拼搏奋进，勇于开拓创新，为实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献自己的全部力量。

我们深感无比荣幸，不仅仅熟悉“92 派”，也认识“84 派”众多企业家，知晓他们奋斗的历程。40 年过去了，让我们共同怀着崇敬之心，向“84 派”企业家们致以最崇高的敬意，铭记他们的卓越贡献，传承他们的伟大精神。让我们“凝心聚力 共走高质量发展之路”，这也是 2025 亚布力论坛年会的主题。

（来源：中国企业家论坛）

苯胺，是重要的化学原料，美国杜邦是世界上商品量最大的苯胺制造商，年产苯胺 28 万吨。我用了五年时间，干到了 36 万吨，超过了美国杜邦的苯胺产能，而且还是买了美国杜邦的技术。

但我发现，我把污染留给了我的家乡，每年要释放 60-70 万吨的二氧化碳，生产一吨苯胺，只能挣 1000 块钱，36 万吨一年能挣 4 个多亿，但我的苯胺卖给美国人和欧洲人做原料，利润却翻多倍，所以就想拉长产业链往下游干。

但全球只有五家有这个技术在生产，即欧洲的拜耳、巴斯夫，美国的亨斯迈、陶氏以及中国的万华，当然他们五家都不愿意出技术与我们合作。他们只愿意买我的原料，不希望我能进入到技术含量这么高的行业中来。

听说美国杜邦也有这个技术，我找到杜邦，他们说已经把技术卖给瑞典国际化工。我就跑到瑞典，希望他们能把技术卖给我。但这家公司的负责人说，这项技术不卖给中国人。

我说，那我就把你公司收购了。当时他们以为是开玩笑，觉得一个中国女人还能把自己公司收购？对我不屑一顾。我又继续找他们说，“我有能力收购，康乃尔是最大的苯胺制造商，只有我才有可能继续往下做聚氨酯项目。”

在接下来的两年里，我一共去了 15 趟瑞典。我想这件事我必须做成，如果做成了就是一生最大的成功。

我去瑞典找他们，人家不理我，也不请我吃饭，那我就请他们吃饭，瑞典人还是比较文明，不好拒绝我这个中国女人请吃饭，通过一次一次加深感情和了解，最终经过两年时间，我们成功以 1 亿多美金收购了瑞典国际化工。

瑞典人是特别骄傲的，我收购以后再过去开会，从斯德哥尔摩下了飞机到这个企业有 200 公里的路，他们不去接我，让我们自己租车过去。我很生气，真不把我当老板！

但李书福鼓励了我，他在我之前收购了瑞典的沃尔沃。他收购的沃尔沃离我收购的公司大约有 30 公里。他说，“我当时也遇到这样的情况，瑞典人也不够重视我，但我们为了达到目的，这不算什么。”

我告诉大家，如果国内当老板的，披个大衣往后一扔，后面会有人马上接过去。但是在瑞典，我要是把大衣往后扔、肯定会掉在地上了，瑞典员工不会接。

我想这也没什么，你看不起我们中国人，我也领导你！

收购之后，我要求他们一年之内把 20 万吨的工

艺包变成 40 万吨。他们说不可能，德国巴斯夫用了 10 年时间，才由 20 多万吨变成 40 多万吨，他们说一年做不到，但结果只用了一年半的时间，拿到了 40 万吨的工艺包。

同时，我在福建布局工厂，为什么呢？因为北方有烟台万华，拜耳、巴斯夫、亨斯迈则是在上海都建了工厂，巴斯夫还在重庆建了工厂，整体来说，只有福建所在的东南地区没有此类工厂。

选址是战略，找到德国人和美国人在中国布局的空档，就有机会被他们收购，也有机会被美国陶氏收购。最后还是被中国万华收购了。

我要告诉大家，做任何事都要有一个长远的计划，定好战略，不要东走西撞。如果我 30 年前就有战略，我会干得比现在还好。因为战略定得准确，就更能达到自己最后的目的。比如被收购这件事，是选择自己单独干一个小盘子、在里面控股，还是在一个大盘子里参股？

在大盘子里，你虽然不控股，但是只要选好大股东伙伴，你的收益要远远高于小盘子控股。这就是我们民营企业的痛点，是选择自己说了算还是选择傍大款省心赚钱。

企业家要讲政治，要承担社会责任。

2014 年，我给母校吉林大学捐赠了 1 亿，盖了一所体育馆，也是现在全国高校中最大最好的体育馆，可以办国际赛事。

吉林大学给了我荣誉，把它命名为“宋治平体育馆”。若有一天，我的骨头烂没了，宋治平体育馆还屹立在我的母校，更多的校友们在这儿锻炼身体，这让我自己非常骄傲。

我在家乡吉林市的各种捐款其实超过了 1.2 亿，但记着的人很少，尤其是领导们一换届，就基本忘记了。

不是说捐献必须让别人记住，作为民营企业来说，有这么多的真金白银从自己兜里面掏出来，是不容易做到的。此外，我这些年累计捐助贫困孩子 1600 人读书，我也很欣慰。

创业非常难，今天很多企业都遇到了极大的困难，明年、后年可能还会有更大的困难在等着我们。

这 30 年中，我多次掉到坑里，靠自己再爬出来，多次踩雷，也是自己救自己。

大家怎样才能在今后的人生路上少踩雷，少掉到坑里，就算掉到坑里也能爬出来，那么一定要不断地学习，提高自己，才有抗风险能力，才能使自己成功，正和岛是我们最好的选择。

（来源：决策视点，作者系吉林康乃尔集团董事长）

做一个

“无可救药”的乐观主义者

文/宁高宁

大家下午好，刚才在门口喝了一杯茶，后来我得知是一杯绿茶，不是明前茶，是50年前的绿茶，大家都怀疑这个绿茶能不能喝？实际喝了后是完全不同的味道，是一种很厚重的苦涩和圆润的味道，我们以为绿茶过了一年就不好喝了，结果过了50年它变成一种很独特的味道了。

用这个来比喻我们的企业也是一样的，所有的岁月都会给我们累积很多闪光的、久远的、有厚重价值的记忆给我们，而这可能是作为企业家，度过的这一生中最有价值的东西。

今天我要讲的主题是成为一个乐观主义者，借着刚才主持人的介绍，说我是一个无可救药的乐观主义者，还是一个诗人。

这是他给我加的，但是如果说你要成为乐观主义者的话，你首先要做最好的自己。你把自己准备好了，把自己历练好了，你的认知提升了，你自然就会变成一个乐观主义者。

悲观主义者可能很聪明，很有逻辑，也很会分析，但那是一种态度，那不是行动。乐观主义者才会分析完我们面对的问题和形势后，由此带来计划和行动，由此才会有成功的可能。

从成为一个乐观主义者这方面，我分享几点。

01

首先，怎么才能做乐观主义者？有些人为什么老觉得悲观呢？

主要是他们对这个世界的认知不够。

你如果认知到这个世界变化了，变化的逻辑又是什么，你就自然变成了一个所有变化都在你把握中的乐观主义者。

回顾这几十年的发展，以及发展过程中国内外的变化，并由此国内调整经济、政治、社会的政策来应对这种变化，如果你能洞察到这些变化，就像知道50年前的绿茶贮藏在地，过了50年后变成什么样，知道它不会腐烂，而是变得更深厚、更有味道，你就不会悲观了，从这点来讲，乐观主义者是一个认识的

过程。

这里我再讲一些过去的经历，举个例子，华润当时如果没有预计到内地的快速发展，不从香港转向内地来发展的话，华润可能就没有了。今天跟华润同时期的大部分贸易公司都不存在了，就华润变成了几万亿营收的集团，大家认为很正常，但其实在当时要没有了也正常，认知不同，结果就不同。

同样，中粮如果没有意识到国际化、粮食安全这些问题，那么它作为一个小的内地贸易公司，可能也很难生存；中化如果不提出来科学至上，从贸易业务转向科技业务，转向创新、研发、新材料这些方面，可能也没有存在的必要了。

由此来讲，所谓的乐观主义者，就是要向着我们认知提升以后对未来的希望值，对未来的预期来努力。

我以前讲过，像我这样的退休以后，反过头来看真正觉得比较欣慰的是你做的最好的、成功的事情，但是你后悔的事不是没做好的、而是没做过的，并且这一生没有机会再做了，我希望大家不要留这个遗憾。

02

第二，讲到未来我脑子里会冒出一个画面，好多年前也是在元旦前后，那时候我在美国拉斯维加斯出差，因为时差原因睡不着觉，就去楼下溜达。

楼下有一个美国老太太，在拉老虎机，她指着机器说，这个机器不好用，老不出，得换另外一个机器，到边上，拉了几下还不怎么出，她说这个更坏，也不出。后来她就跑到买饮料的地方，投一个币出一个、投一个币出一个，她买了很多饮料，摆了一地，她说这个好，原来你可以用一个很确定的事情来做你今晚的娱乐。

当然你也可以用一个不确定的事情来做你的娱乐，实际上不确定的事情，才给你带来更大的兴奋和更大的期待感的幸福。

今天上午有企业家讲到育种过程中，他觉得他最

兴奋、最幸福的时刻就是种子被繁育后，在试验过程中等待新种子产量的时候是他最幸福的时刻。

这个是非常对的，所谓期望、期待、创新才是生命的真谛。

所有人的幸福感和情绪都是以对未来的预期而造成的，而不是今天。不管今天你在一个什么地方受了多大的苦难，你要知道明天就会有一个很好的幸福的环境，你今天就不感觉到苦。相反，如果今天你处在一个特别舒适的环境中，知道明天不好，你会感到很忐忑。从这个角度来讲，我觉得能够去创新探索，做一个乐观主义者去开拓，还是非常有价值的。

最近《纽约时报》有一篇文章，是写中粮的，后来被《参考消息》拿来翻译发表，讲得很有故事情节，很有画面感。文章说宁高宁在飞机的窗子里面看到了巴西桑托斯港港口的位置，看到了粮食全球的物流，他讲一定要在这个地方有一个港口，他就在这儿买了一个公司，中粮国际化的过程，有了港口现在成为桑托斯港最大的粮港，一年四千万吨的粮食从这儿走。

他们想象，原来那时候中国人就知道中美有问题了，已经开始布局了。虽然那时候我们也不知道，我们没有想象到那么严重。无论如何，当时的探索，当时的国际化还是为今天做了准备，也是做了所谓创新式准备。作为企业来讲，你过去做的东西，创新、探索成为最主要的功能。

03

第三，保持乐观主义，你要有自我的完善，当人最不乐观的时候，是自己能力不够的时候，有太多未知数的时候，当你有什么问题可以想办法来缓解它，处理它的时候，不一定要怪着别人。

昨天我们聊大家去南极学到了什么？可能是看到了风景，体会到了自然，当然也可能学到了一些由自然风景、自然界带来对生命的体验和提升提高，也有对历史的认识，也有对哲学变化的世界的认识。所有的认识搞到一起，你就一定会成为一个更好的自己，你会成为一个更完善的自己，不去怪别人。

以前有一个笑话，一个公司的人出去喝酒喝醉了，他自己要开车回去。车停在路边上，坐到车上以后发现方向盘没有了。找不见方向盘，于是打电话给警察，车的方向盘被偷了，等警察来了，就跟警察说方向盘没有了。

警察说你喝酒了吧？他说没有，警察说没喝酒你坐在第二排找方向盘？你自己喝醉了怪别人。

其实生活中这种例子也很多，如果不怪别人，激励自己，完善自己，你就能做一个相对来讲比较乐观主义的人。

04

第四，希望我们企业家有更多的幽默感，能够更潇洒自如。

做企业不是为了吃苦的，做企业是为了高兴的，太苦太累你不享受这个事情你不要做，因为这是在消耗你的生命。

但是如果有些需要奋斗的，需要付出的，你能够去把它变成所谓你内心领会过以后的幽默感，你就会看到它是整体大图画里的一个小风景，那也是好的，因为没有什么东西是幽默感不能帮助解决的。

莫言得了诺贝尔文学奖后，有人问他，你得诺贝尔文学奖了，你怎么庆祝？他说，我回家包顿饺子庆祝。我一听这个，我就觉得这个人应该得诺贝尔奖，因为这句话彻底把我们山东人包饺子提升了，也把最高的庆祝放到了最实在的位置上来。

这个人生观他能不得奖吗？他看什么东西都很平的，诺贝尔奖不过就值顿饺子罢了，这种幽默感来了，环境自然就会有变化，我们就要有些幽默感看待这个世界，看它的变化，这个世界一定在一个大的框架中起起伏伏，弯弯曲曲往前走的。

05

第五，我想用《三生万物》书中的一句话来表达，往前跑，身后将会是繁花似锦。

我问你，有哪些悲观主义者成功了？哪个悲观主义者把公司做到了行业领先？没有的。

一个乐观主义者，应该是对所有人生命价值赞美和推崇，这样你才能不浪费你生命的价值，由此，并由此实现生命所赋予的能量和动力。

再从一个退休的过来人讲，时光就是上帝给你的一把钞票，你拿了花完了，人就走了，没了。你不可能只拿这个钞票买糖吃，你可能也买点辣椒，你可能也买点醋，买点盐，人生就这么过来的。

从人自身来讲，真正高层次的价值在于你帮助了别人，影响了别人，某种程度上改变了周围的一些人，这个价值恰恰是企业家的价值。它为你个人也好，为这个社会也好，还是为周围的人也好，创造了价值，所有价值的成功和获得必然是你的行动和乐观主义。

面对新的一年，和大家共勉，我们以企业家的精神，在做好企业的前提之下，帮助更多的人，影响更多的人，也试图把更多人的生活变得更好，拥抱新的2025年。

（来源：决策视点）



中国经济企稳 需要三个“十万亿”

文/毛振华

总的来看，中国经济仍然处于深度的周期调整中，面临的问题有很多，当前正处于一轮长周期的缓慢下行过程中，大国博弈下地缘关系复杂，同时收入分配不合理、城镇化放缓、人口结构老龄化加剧等，这些都是中长期的周期性、趋势性和结构性问题。同时，中国经济还面临着疫情带来的短期冲击。对于中国宏观经济形势的未来走势、政策发力点的解释有很多，在此我们着重讨论当前面临的短期问题，主要是供需失衡、价格偏低与资产负债表修复这几个核心问题。解决这些问题需要我们突破思想上和政策上的束缚，调整和加强逆周期调节的方向和力度。

当前中国经济的三个主要问题

中国经济的问题很多，其中以下三个问题是比较重要的。

一是内需偏弱。供需失衡是当前中国经济运行的主要矛盾，2024年1—10月，社会消费品零售额同比增速从去年末的7.2%回落到3.5%，内需偏弱的问题非常严重。

二是价格水平持续偏低。一方面是CPI，也就是消费品价格，另一方面是资产价格。价格信号是整个宏观经济运行状况的重要标志，价格的走势和宏观经济的走势基本上是同义词。当前稳价格刻不容缓，只有价格稳定了，才能提振市场预期，促进经济筑底回稳。房地产行业在中国是一个节点性的行业，房产占居民资产的六成，房价的下行将削弱居民部门资产负债表，从而影响金融体系和整个宏观经济。稳地产有助于稳价格、稳经济。我们应该多部门、多主体协同发力，以更大的力度进行逆周期调节。

三是私人部门扩表意愿不足。2024年9月底一揽子增量政策陆续出台以来，私人部门的预期出现

了一定的改善，但是整体来看，私人部门的扩表意愿仍然不足。受房地产和股票等资产价格下行的影响，居民部门降杠杆的意愿比较强。尽管有所反弹，但是居民部门融资意愿较弱的问题并没有得到根本性地解决，2024年1—10月，居民部门新增贷款同比少增了1.7万亿元。从企业部门来看，企业部门当月新增贷款，自2023年11月起，持续同比少增，扩表意愿较弱。在私人部门扩表意愿不足的情况下，政府部门需要扩大财政支出规模，加大逆周期调节。从国际比较来看，2023年末，G7国家政府部门平均负债率为123%，只有加拿大和德国低于100%。即便加上地方政府隐性负债，中国政府部门杠杆率约为100%左右，低于世界主要发达经济体。因此，政府部门有必要，也有能力加大财政支出规模，提升逆周期的调节力度。

解决上述核心问题需要突破旧思想和政策束缚

一揽子增量政策出台以后，资本市场出现了反弹，但是在发改委、财政部、住建部召开了三次新闻发布会之后，市场又冷静了下来，出现了回调，表明一揽子增量政策未能彻底扭转市场预期，特别是当前微观基础被削弱的背景下，逆周期调节的力度可能需要更大才能见效。我认为，稳增长政策需要突破一些旧观念上的束缚，多部门、多主体协同发力，以更大的力度进行逆周期调节。

政府部门应该首先在思想上突破现有束缚，主动作为，打破财政赤字红线的旧有约束。我们目前3%的财政赤字红线是在经济上行期、经济形势比较好的时候制定的，并不适用于逆周期政策。2020年，为应对新冠疫情冲击，美国通过财政赤字货币化的方式，将大量现金直接补贴给企业及居民，使得美国财政赤字率水平大幅上升，2020年与2021年分别达到了15%和12.4%。与之相比，中国的刺

激政策相对克制并一直留有余地，不愿意大幅突破3%的赤字红线。考虑到中国经济修复持续偏弱，微观主体资产负债表持续收缩，我们可以把之前的政策余地拿出来，一次性的突破国债发行规模和赤字率红线是有必要的，可以向市场传递清晰的信号，将会取得明显的政策效应。

另外，也应该正确地认识发放现金的意义，改变过去重投资、以投资带动消费的传统路径，直接将财政资金作用于居民消费的政策在当下应该更值得期待。很多人认为，给老百姓发钱是鼓励不劳而获，这是非常错误的认识，包括之前的扶贫政策，也不是鼓励不劳而获。我多次强调，向居民部门发放现金，决定要发现金补贴比如何发现金补贴更为重要，有助于提振居民信心。至于发放现金所带来的负效应，西方国家都经历过，结果表明，发现金比不发现金好，是不好的方案里面最好的方案。

综上，突破原有的政策思维，特别是突破在经济上行期建立的约束，以极大的勇气建立新的宏观调控的政策框架体系是十分重要的。

三个“十万亿”，推动中国经济触底反弹

基于以上认识，我认为“三个十万亿”的方案可以推动中国经济触底反弹。

一是十万亿现金补贴，提升居民的信心和消费能力。当前投资率较低，基建投资、房地产投资处于过剩状态，加大投资的效率不高。我们测算，2023年投资乘数仅为1.97，大幅度低于消费乘数3.66。以房地产投资为例，我们自己测算的广义商品房的库存为63亿平方米，房地产商购买的住宅用地中完全没有开发的大概有7.8亿平方米。房地产投资方面的发力只会加大房地产的供需矛盾，所以我不太赞成在房地产的供给方面加大力度，包括白名单制度。

在投资率较低的背景下，扩大居民部门的消费是最优选项。我再次建议向居民部门发放十万亿规模的现金和数字货币，用以补贴居民消费，不仅能够改善经济运行效率，还是重启中国经济正向循环的标志。新冠疫情期间，美国、日本等主要经济体均采取了发放现金政策，根据我们的测算，美国在2020年、2021年两年共计发放现金1.5万亿美元，约占GDP的7%，是美国疫后经济复苏强劲的主要原因，甚至还能够支撑美国加息后依然保持较为强劲的消费和就业。2008年中国推出了以扩大内需为主，消费、投资相结合的经济刺激政策，4万亿的

刺激规模占当时GDP的12.5%。现在提出的10万亿，大体上跟当年4万亿的规模是差不多的，都能带来经济的复苏，但不同的是，现在要把重点放在居民端。收入是消费的函数，有效需求就是指的有支付能力的需求，现在重点就是要提升居民的支付能力。所以我建议向居民部门发放十万元的消费补贴，规模约占2023年GDP的8%，可以提振信心、扩大内需、刺激经济。

10万亿可以全部来自财政开支，因为我们过去的政策仍然留有余地，但也可以考虑其他方案，比如通过国有企业利润上缴和削减基建支出进行筹集。从国有企业利润上缴来看，2023年末，全国国有企业利润的总额是4.64万亿元，目前上缴至财政的比例不到30%，利用三年国有企业的未分配利润筹集资金，资金可以达到十万亿规模。如果国有企业因利润上缴造成资金短缺，可以通过银行、资本市场等途径进行筹集，其筹资途径比民营企业 and 居民要广的多。从削减支出来看，中国的传统基建已经趋于饱和，基建效率低下，可以对现有财政支出的结构进行调整，将此前用于基建的财政支出，特别是无效、低效的财政基建支出压缩，用于发放消费补贴。2023年，我国基础设施建设投资完成额为22.77万亿元，如果压降四分之一，就可以腾出约5.5万亿元的资金。

二是10万亿债务置换，清偿地方政府拖欠企业账款。当前地方政府事权支出责任和财力不匹配，在央地责任边界不清晰的背景下，地方事权不断拓宽，支出责任层层下移。受疫情冲击、经济下行、大规模减税的影响，地方政府的税收收入显著萎缩。同时，房地产下行导致地方政府的土地出让收入大幅度下行，地方财政面临较大压力。另外地方政府还面临着化债压力，我们最近的研究表明，12个重点化债省份负债规模确实有所压降，但GDP增长率显著低于非重点省份。

当前一部分政府部门和事业单位不仅对民营企业存在大量欠款，对国有企业的欠款规模可能更大，比如大型国有建筑企业，特别是在PPP项目中，大型建筑企业的资产负债表大约30%以上，有的高达60%，是由应收账款形成的。目前我们自己估算的地方政府对于企业的欠款大约11万亿元，低于有些学者讨论的15万亿，约占GDP的8%。短期来看，这些企业还可以通过地方政府的信用进行借款来维持，但是最终这些企业的信用会受到市场的冲击，并且向金融机构传导，引发风险。除此

以外，拖欠账款会影响上下游的企业向员工支付工资，造成了企业周转困难，甚至关停，引发就业问题。2024年10月，中办、国办联合印发了《关于解决拖欠企业账款问题的意见》，显示了解决拖欠企业账款问题的重要性和迫切性。

对于地方政府拖欠企业的账款，可以通过十万亿债务置换进行偿还。2024年年11月，十届全国人大常委会第二次会议审议通过了“新增6万亿+安排4万亿+自然到期2万亿”的化债政策组合拳，其中一部分用于偿还拖欠企业账款，说明这个方向是正确的。但我认为力度仍然不够，如果是三年6万亿，每年2万亿，大体上支付利息以后剩下不多了，无法用于本金的偿还。通过债务置换的方式偿还拖欠企业的款项，对于维持政府的信用是非常重要的。

三是10万亿财政资金用于补贴购买保障房和加快存量出清。房价持续下行是拖累经济运行的重要因素，市场供过于求是价格下行的主因，解决房地产市场供过于求的问题，要从供需两端入手。供给端要暂停除了保交楼以外的新增供地和新开工，向市场传递出清的信号。保障房的建设应该停下来，通过收购存量房的方式解决，另外有些关于房地产的投资，比如平急两用等，也应该在存量房里寻找合适的标的。需求端要从保障房入手，既能够提升中低收入人群的购房需求，也能消化住房存量。保障房来源上，可以通过司法拍卖或者低价谈判来收购开发商已经开发的存量房，包括公寓、商品房，甚至把一些开发区里面总部基地的房子都盘活起来，这些开发商的商住楼、写字楼、商业楼、产业基地严重过剩，闲置率和空置率非常高，过剩程度超过住宅，且价格较低，能够降低收购和改造成本。据了解，把这些房子改造成住房出售，其单价只有正常住宅的40%左右。补贴需求端对于去库存效果更佳。高房价背景下，我并不赞成完全由地方政府把闲置的房子买下来，而是要利用补贴，推动保障房顺价销售，既可以增加住房需求，也可以消化存量商品房。根据我们的测算，假设按照每套保障房售价的30%向居民发放补贴，大约可消化2500万套保障房，撬动居民购房支出20万亿。当然，这十万亿的资金可以视市场反应分几年支出，并且可以体现为现金补贴、税收优惠等多个方面。

这十万亿资金应该来源于财政资金，而非银行贷款。2024年10月住建部提出年底前将“白名单”项目信贷规模增加到4万亿，另外此前央行也设立

了3000亿元的保障性住房再贷款，用于支持地方国有企业以合理价格收购已建成存量商品房。这些政策的资金都来源于信贷，但效果表明，信贷政策很难根本性地解决问题，其原因在于，目前信贷端的问题并不是借不到钱，而是不愿意借钱，也就是说，信贷政策只能解决流量问题，没有解决分配问题，流量的改善扭转不了房产价格，而财政政策可以将资金送达各方人群，政策效率更高，所以补贴保障房销售的10万亿需要财政拿出真金白银。另外，也可以通过减免契税来补贴购房者。

通过发行国债来筹集资金，特别是发行长期国债一次性地筹集巨量资金，能够使房地产市场企稳回升。目前已经有3000亿的超长期特别国债等财政资金用于支持大规模设备更新和消费品以旧换新，取得了较好的效果，但是没有广泛支持居民购房的财政政策。中国中央政府的杠杆率是全球主要经济体中最低的，仅为23.6%，且超长期特别国债不计入财政赤字，因此，无论是发行一般国债还是超长期特别国债，中央政府杠杆率都是可以支持的。

2024年9月24日以来出台的一揽子增量政策目前看起来力度还是不够，现在市场已经冷静下来了，我觉得应该有一个更好的、更明确的方案。我提出的这三个“十万亿”能够很清晰地向市场、民众传递对于增量政策的决心。仅仅这30万亿还是不够的，但是这30万亿是必须的。

当然，从中国改革开放40年的经验来看，经济的长期增长还是要依赖改革和开放。对内要全面深化改革，坚持以经济建设为中心，以经济增长量的增长和质的提升作为标志。我认为，中国改革最重要的标志，就是把GDP作为考核地方政府党政官员的第一指标，能够充分体现出我们以经济建设为中心。另外，还要有针对性地解决当前的一些问题，例如完善产权保护制度，保护企业家创新精神、人身安全，防止社会“左”倾思潮的冲击，营造良好的营商环境。同时，对外要深化高水平对外开放，积极应对外部环境带来的机遇和变化。具体的政策需要加快出台并落地生效，持续稳外贸、稳外资，并鼓励中国企业从出口走向出海，加大企业“走出去”的政策力度。通过短期的政策驱动以及长期的深化改革、扩大开放，中国经济就能够走出底部，实现复苏，并实现高质量的发展。

（来源：中国企业家论坛，作者系中诚信集团创始人、董事长 中国人民大学经济研究所所长）



对“商业向善”的再认识

文/陈东升

理想在变，初心未变

在泰康的艺术品收藏里，有两幅很重要的油画是我理想和精神的真实写照。

一幅是沈尧伊根据长征时中央红军穿越松潘草地的壮举创作的《革命理想高于天》，现在挂在泰康董事会会议室。我上高中时，《长征组歌》很流行，我天天听、天天背，到现在还能全部唱下来。“革命理想高于天”这句话影响了我的人生，其他人可能无法想象这对于那时的我这个中学生是多么大的激励，每当我唱着这句歌词，就觉得理想与信念的力量无边无际，久久在苍穹中回荡。

另外一幅画作是陈逸飞 26 岁时创作的《黄河颂》，一个年轻的红军战士手握步枪，迎着朝阳，站在山岗上眺望远方，背后是奔腾的黄河，他的枪尖上还插着一朵小红花。我觉得这代表了我们这一代人的理想主义、浪漫主义、现实主义。首先有理想主义，才能有浪漫主义。有了理想主义、浪漫主义，不脚踏实地去实践，就变成虚无，变成尘埃，在历史上什么都留不下。所以现实主义就是实践，就是要创造价值。

我也总结，我这一生，从最早想做一个革命理论家，到后来想做一个经济学者，到后来下海创业，再到现在做医养大健康事业，一次次理想的变化，是一次次人生的升华，更是一次次的自我革命。回想起来，虽然理想不断在变，但是要做一番有益于国家、有利于社会的事业，这个初心从来没有变过。也正因为理想和初心的驱动，我做所有的事情就不会为了赚钱随意妥协，就能够真正做到长期主义。考察世界各国发展的历史，不管是英国、美国的崛起，还是今天的中国，无论是东方国

家还是西方国家，无论社会制度如何，在工业化、城市化的浪潮中，都会遵循一个共同的规律：经济发展的早期基本是野蛮生长和无序竞争，然后这个阶段慢慢过去，特别是当工业化、城市化完成后，就真正地进入一个秩序化的阶段。

西方走过了这个阶段，今天的中国也在进行这个过程。我们也看到，民营企业的发展发生了很大的变化。过去活跃的民营企业基本都是资源性的企业、多元化的企业，今天这种趋势正在结束。

我认为中国经济正在从过去以资源配置驱动的发展过程进入一个以创新和效率驱动的阶段。现在，中国企业家也发生了变化。在 2023 年武汉大学一百三十周年校庆典礼上，我代表 70 万校友发言，很核心的一个观点就是，校友企业家正在崛起，中国的企业家正在向知识型、创新型转变。过去的财政基本是土地财政，是因为在城市化、工业化过程中资源发挥很大作用，财政是建立在土地上的。今天，地方政府的财政发生了深刻的变化，正在走向税收财政。税收财政就是产业财政、项目财政、企业财政，就是企业家的财政。今天中国企业和企业家要实现自己的理想与价值，获得社会认同和尊重，成为社会正能量的代表，成为这个时代的榜样与楷模，就一定要以终为始、善始善终，一定要专注主业、专注专业，依靠创新和效率赢得竞争，最终走向商业向善。

坚守底线，行稳致远

商业向善首先是不作恶、不骄横。商业的本质是通过价值交换提升社会效率与福祉。人类文明的进步和社会的发展，是交换活动带来新的分工，最终形成了商业以及“商人”这个职业。工业革命大规模生产方式的出现又产生了现代企业和企业家，让农业社会以家庭为单位的生产方式，转为以工厂

和公司为单位的规模化集中生产的组织形式。现代企业通过更精细的专业分工与更广泛的合作，对客户需求、产品与销售渠道进行创新整合，优化资源配置，提升效率，降低成本，从而实现社会整体福祉的提升。

商业不作恶就是要走正道，守底线。最基本的是不损害社会和公共利益，遵循商业本身的逻辑与规律，遵纪守法，合规经营。中国过去四十多年发生的创业创新浪潮，一波接一波，浩浩荡荡，不可阻挡。但是回过头来看，很多在早期野蛮生长、无序竞争阶段快速发展的企业，因为不能适应市场规范和秩序的要求，逐步被淘汰了。还有一些企业，比如保险业内的安邦、天安等严重损害了社会公共利益，纷纷被政府接管。我写过一篇名为《商业唯一的捷径是长期主义》的文章，认为“捷径”就是“三化三不”的价值底线。坚守专业化，规避多元化商业模式的风险；坚持市场化，走亲清政商关系的道路，规避政治上的风险；遵循规范化，不偷、不抢、不争，始终做市场和监管的好学生。

一家企业，只有坚持走正道、守底线，才能走得稳、走得远。不骄横最重要的是守本分，有边界。市场发展到一定阶段，就会进入大企业时代。最著名的例子是美国工业时代形成的巨头，比如石油大王洛克菲勒的标准石油公司。作为美国最大的原油生产商，它一度垄断了美国 95% 的炼油能力、90% 的输油能力、25% 的原油产量，还以挤压、兼并的形式不断往制造业、金融业发展势力。最终美国最高法院根据反垄断法做出判决，标准石油公司被拆分为 34 家公司。商业是最理性的力量。从商业的角度来说，企业集中的逻辑，是效率高的企业兼并效率低的企业，从而提升资源和资本的效率。但是很多企业在做大以后，往往走向多元化发展。我一直认为专业化是工业文明最大的成果。专业代表效率，效率代表竞争能力。当大企业走向多元化，资源和资本就会被分散，主业的投入就不够，就失去了竞争能力。大企业的效率低，就会拉低社会整体的效率。特别是一些企业形成垄断后，还会通过垄断地位寻求不正当竞争，挤压其他企业特别是中小企业的生存和发展空间。

更重要的是，垄断在一定程度上会抑制创新，从而降低社会整体的效率。中国经过四十多年的发展，在众多关乎国计民生行业的大型央企之外，也

出现了一些资产数以万亿计的头部企业、平台企业，它们有着强大的资本实力和影响力。企业越大，影响力就越大，肩负的社会责任也越大。但是在过去一段时间，部分自以为“大而不倒”的企业没有守住市场地位和资本力量的边界，滥用影响力，背离了社会的期待。

尊重生命，以人为本

商业向善的第二个层次是以人为本。人是一切的根本，人类社会的一切活动都是围绕人展开的，商业也不例外。所以我说人类社会发展的终极目标，就是社会的和谐、家庭的幸福和身体的健康。理解了这一点，我们才能真正地理解商业以人为本。商业层面上我们经常讲“以客户为中心”“顾客就是上帝”，还是把客户作为消费者来对待，满足其需求。我觉得商业文明发展到今天，需要更加深入商业的本质。商业不赚钱是不对的，但是要赚客户愿意给你的钱，赚客户高兴给你的钱，赚客户长期高兴给你的钱。同时商业为人服务，最终还是要以生命为本。泰康在发展过程中，形成了“尊重生命、关爱生命、礼赞生命”的价值观。我们认为一个完整的生命构图，要有童年的纯真、少年的狂野、中年的潇洒，也要有老年的神闲。但是在传统上，老年阶段往往不被重视，甚至被认为是一种负担。现在人口老龄化、少子化已经成为全球的共同挑战，进入长寿时代是不可避免的趋势。长寿时代，百岁人生，老龄人口的数量和寿命都将大大提升。长寿时代泰康方案就是为传统上不被重视的老年阶段提供一种崭新的生活方式，让生命充满活力，让生命更有尊严。我觉得这是真正的以人为本、以生命为本，是真正践行一个社会组织最根本的使命。这就是商业向善。

创造财富，造福社会

商业向善的最高层次，就是造福社会。造福社会首先是回归企业的本职——创造财富、解决就业、缴纳税收，这也是企业在整个社会结构中最基础的价值。任何企业只要合法合规做到这几点，我们就可以说它尽到了一个企业的责任，是一个合格的企业公民。泰康创立的时候有 6 亿元资本，后来引入外资增资 11.6 亿元，用总共 17.6 亿元资本发展到 2023 年成为年收入近 2800 亿元、管理资产超

3.4 万亿元的世界 500 强企业。不算给股东的分红，我们还有净资产 1500 多亿元，提供超过 35 万个就业岗位，累计纳税超 900 亿元，累计支付理赔金超过 1600 亿元，其中人身险赔付 8386 万人次，赔付 1512 亿元，财产险赔付 2.3 万余件，赔付 97 亿元。可以说，泰康是一家资本节约，发挥现代保险经济补偿、资金融通和社会管理三大功能，对社会有卓越贡献的企业。

而优秀的企业和企业家做好自己本职的同时，还应当积极参与社会公益。这些年泰康保险集团以及我们的员工在我的带领和号召下，累计向社会捐款捐物价值超过 19 亿元人民币。除了实物和真金白银的付出，每年我还有 20% 的时间花在社会公益上，主要是三个方面——为家乡、为母校、为社会。

为家乡，就是作为湖北省人民政府经济顾问和湖北省楚商联合会会长，在给湖北经济发展献计献策、帮助湖北招商引资的同时，带领楚商投资家乡、建设家乡、回馈家乡。

为母校，就是作为武汉大学校友企业家联谊会理事长，一方面身体力行，带领广大校友与校友企业家为母校的人才培养、学科建设、文化培育和建筑景观等募集捐款超过 70 亿元，一方面牵头设立珞珈天使基金，策划支持举办武汉大学校友珞珈论坛，激励更多校友创新创业。

为社会，就是作为亚布力中国企业家论坛理事长，以身作则，积极展现中国企业家的情怀理想、建设性与正能量，大力弘扬企业家精神。亚布力论坛自 2001 年首次举办以来，所有的理事中只有我所有的活动一次不落，成为“亚布力最大的义工”。

当然，伟大的企业家都是超级的理想主义者。福特的理想是让他的工人也能够开上自己生产的车，把流水线引入汽车生产，降低了生产成本，让汽车逐步进入每一个普通家庭。他说：“实业家必须遵守的规矩：尽可能提高质量，尽可能降低成本，尽可能提高薪水。”乔布斯说，“活着就是为了改变世界”，他带领苹果公司让人类社会加速进入移动互联网时代。而马斯克引领新能源汽车的潮流，还在为人类移居火星而努力。改变社会、造福社会靠什么呢？唯有创新。企业家精神的本质是创新，商业创新的本质是便捷和实惠。所有的创新，第一要让人们的生活更方便，第二是不断降低成

本。离开这两个条件，创新就没有存在的基础。当人类社会不可避免地进入长寿时代，健康和养老的需求以及由此带来的支付压力，将成为最大的挑战。

长寿时代泰康方案就是为应对这一挑战提出的企业解决方案。一是通过在全国布局高品质的泰康之家长寿社区和多层次的医疗体系，完善长寿时代的健康养老基础设施建设，扩大健康养老服务的供给。二是推出对接医养服务的保险产品幸福有约，吸引人们在年轻或更早时购买保险产品，通过保险公司长期稳定的投资充分释放复利效应，储备更多的资金提升未来健康养老的支付能力。三是保险支付和实体医养服务结合形成的大健康闭环生态体系，可以从整体上降低交易和服务成本，提升长寿时代的健康养老效率。同时，人们将资金交由保险公司等专业机构进行长期投资，可以提升社会总体资本积累和资本效率，推动社会创新与财富创造。

泰康的初心、我们的创新、我们所有的奋斗和努力，都是为了让“从摇篮到天堂”这个美好的梦想变成活生生的现实商业模式，让支付与服务变得更安心、更便捷、更实惠，改变人们的养老观、健康观、生死观。

记得 2017 年初，我在亚布力论坛第十七届年会上做了一个分享。那时候我刚刚过了六十岁生日，我说：“我把前六十年的人生丢到一个盒子里，封存起来。人生从零岁开始，开启一个新的征程。年轻时总是很着急，恨不得一天做十件事，第二天就成功。后来我说，一年只做一件事，后来我又说，三年只做一件事，现在我说，一辈子只做一件事。”我一开始选择人寿保险事业，到后来进入养老和医疗健康领域，选择的是人类最伟大的事业，终身无怨无悔。因为它关爱人的生老病死，它安排每一个人、每一个家庭未来健康、幸福、美满的新生活。

不管未来我的生命是十年、二十年、三十年——当然我希望又有一个“甲子”，再活六十年——我新的人生都只有一个目标，就是把泰康开启的医养事业进行下去，用市场经济的方式方法，实现全心全意为人民服务的理想。我坚信，目标纯正，心无旁骛，做正确的事，时间就是答案。

（来源：中国企业家论坛，作者系泰康保险集团董事长兼首席执行官）



回想30年前，我还在北京有色金属研究总院工作。1993年，研究院把我派到深圳，做一家电池公司的总经理。当时，我从北京来到深圳，简直就像踏进了一个新世界，看到身边许多朋友都在搞项目，个个敢闯敢试、敢为人先。这让我很受鼓舞，我也想在这里干出自己的一番事业。

可以说，如果不是来了深圳，我就不可能有创业的念头，也就不会有今天的比亚迪。

电池业务起家，实现从0到1突破

上世纪90年代，拥有一部“大哥大”是件很拉风的事情。“大哥大”本身，要自带一块镍电池，一般还要多备一两块电池换着用。我个人判断，未来镍电池的需求量将会很大。

当时，镍电池国内做的人很少，大部分靠日本进口。我想如果我们能做出来，会是一个很好的创业机会。可是在那个时候，放弃铁饭碗，下海创业，需要很大的勇气。身边的亲朋好友，许多人不理解，都来劝我，说我一没资源、二没背景，辞职创业太冒险了。我说，放心好了，没有风险，我一定能干出来的！

30年前的今天，1994年的11月18日，我拉起了一支20人的小团队，就开干了。不怕大家笑话，当时我们连营业执照都还没有领到，一直等到1995年年初才办下来，所以我们真正开始创业的时间是1994年。

当年在深圳，同时期创业的人都是这样，时间就是金钱，效率就是生命。这股敢闯敢试的精神鼓舞着我们，也鼓舞着所有在深圳创业的人。为此，我很感谢深圳这片热土。

当时，造镍电池最简单高效的办法就是买日本先进的自动化生产线和生产设备。但我们毕竟刚刚创业，兜里还没几个钱，根本买不起，想在银行贷款，又没什么资产做抵押，也贷不出来。没办法，

就只能自己想办法，没有条件，创造条件也要干。

我们深入研究，把自动化生产线分解成一个一个，可以用人工来完成的工序，用“人+夹具”的模式来完成。其中，许多生产设备，也基本上都是我们自己搞出来的。

就这样，我们终于造出了第一条镍电池生产线，整条产线的投入只有日本企业的1/15，但做出来的产品和日本企业差不多。我们用小米加步枪，打赢了飞机大炮，把镍电池销量做到了全球第一。

很快，中国就迎来了“手机时代”。锂离子电池比镍电池重量更轻、寿命更长、体验更好。在手机上，锂离子电池替代了镍电池，成为新的蓝海。在当时，锂离子电池技术门槛很高，中国还没有实现产业化，存在技术空白。

有技术空白的地方，就有比亚迪的工程师不断地去突破。

我给研发团队的第一个任务，就是要三个月内做出有电压的锂离子电池。我们工程师也很争气，买不到原材料，就用化学试剂自己配电解液；没有实验设备，就用喷枪把碳粉喷到铜箔上，自己做极片。就这样一步步地突破，我们终于研发出了第一块有电压的锂离子电池，实现了从无到有。

之后，我们又开始研究怎么实现量产。从拉浆机、卷绕机，到注液机、激光焊接机，整条生产线最重要的生产设备，几乎都是我们自己做出来的，创造了世界上第一条手工锂离子电池生产线，填补了技术空白。比亚迪成为中国首个量产锂离子电池的企业。

但最开始，这样造出来的锂离子电池，品质还不稳定，不是这里出点问题，就是那里出点问题，我们都稀里糊涂地解决了，但其实根本没有把机理搞懂。我们下定决心，对产品问题非得较真到底，对技术要彻底弄明白才肯罢休。

我们招聘了一批硕士、博士。我给他们的要求

就是要把锂离子电池最底层的机理搞懂、搞透，从根子上理解技术，找到问题的根本原因。

我们还买了大量研发设备。我记得，当时买的最贵的是一台X射线光电子能谱仪，价格要370多万元，比我们整个启动资金还要多。当时，我们是全国第一家购买这个设备的非国有企业，内部甚至还没人会用，为此，我们还专门请来了清华大学的教授，来教我们如何使用。

后来，当我们再遇到产品问题的时候，我就会问工程师，找到根本原因没有？我们就这样，解决了电池的自放电、循环寿命差、电解液性能等一系列问题，产品越来越稳定，第一次获得了摩托罗拉等国际大厂的认可，他们也放心地把订单交给我们。

短短几年，我们锂离子电池份额就进入全球市场的前列。回头看，我们对锂离子电池技术的掌握，也为日后把锂电池装到车上埋下了伏笔。就这样，我们尝到了搞技术的甜头，更加注重技术创新，创新能力越来越强，技术储备也越来越多。

在电子浪潮到来的时候，我们顺势进入了电子产业，自己搞研发、设计，自己造零部件，从零部件的代工商发展到产品解决方案提供商。继摩托罗拉之后，我们又拿下了诺基亚、西门子等顶级厂商的订单。

开头这几年快速成长的创业经历，证明了我们让工程师放手搞技术这个路子是对的。有人说，我们花这么多钱搞研发、搞设备是在烧钱，但我觉得，在研发上敢砸钱，这不是烧钱，而是在存钱。

这就是我早年创业的一些经历。现在回想，我跳出稳定的人生轨道，下海创立比亚迪，从小厂房走到上市公司，正是靠着“敢想敢干”的精神，才实现了从0到1的突破，才有了后来无限的可能。

两条腿走路，坚定造车战略不动摇

当我们把电池做到了世界领先，我开始思考更长远未来，开始寻找一个与电池相关的、更大的产业。

当时，汽车刚开始进入寻常百姓家。我想，中国有十几亿的人口，未来的汽车市场规模肯定很大。但中国是一个“煤多油少”的国家，汽车市场发展起来后，石油只能依赖进口，国家能源安全将是个大问题。还有，那时候咱们的马路上跑的都是“外国车”，几乎看不到国产车。在燃油车的“三大件”上，特别是发动机技术，中国汽车落后国外汽车几十年，要是跟着国外品牌做燃油车很难赶上。

所以我断定，绕过燃油车、发展新能源，才是中国汽车发展的唯一出路。

其实，我很早就开始尝试把电池装在汽车上。我记得，1996年的时候，广东省政府组建了“电动车协调小组”，因为我们造电池很出名，就被邀请加入。1997年，我们就成功把镍电池装上了一台试验车；2002年，我们又把锂离子电池装上了试验车。研究得越多我就越笃定，发展新能源汽车绝对大有前途。2003年，我们完成了对西安秦川汽车的收购，拿到了进入汽车产业的“入场券”。

收购的消息一公布，我的电话就被投资者打爆了。他们跟我说：“你驾照都没有，对汽车一窍不通，就敢造汽车，你这样干，就是拉着我们，一起上赌场。”

我印象很深刻，那一整天，我跟许多投资者在沟通，根本顾不上吃饭。回到酒店，好不容易喘口气，刚点了一碗面，筷子都还没拿起来，就又接到了香港一位基金经理的电话。他毫不客气地说：“如果你不放弃收购，我明天就把你所有的股票都抛了。”但是，不管他们是劝我，还是吓我，我早已下定了决心，下半辈子，就干汽车了！而且，就是要干新能源汽车！

现在回想起来，那个时候我能这么坚定，本质上还是因为我们在做战略决策时，首先分析的是技术。技术能让我们看得更清晰、看得更长远。虽然这个决策很“敢”，但不是盲目的“敢”，更不是在赌，而是看清楚方向之后，才决定开干的。

当我们开始造车之后，才发现造车真的很不容易。我们是汽车行业的新人，连燃油车都没造过，更别说造新能源汽车了。所以，我们选择了“两条腿走路”，一条腿是造燃油车，先学会怎么造车，摸清楚里面的门道；另一条腿是，同步着手电动汽车的开发，提前储备技术。

2004年1月，我们终于做出了第一款实车，内部代号“316”。在发布之前，我们找来了一批经销商现场评审，结果，他们都觉得这款车没戏。我的心一下子就沉到了谷底。光模具我们就砸进去了几个亿，如果停掉，这些钱就都要打水漂了，如果继续干下去，又会亏得更多。

我纠结了一个晚上，还是做了一个很艰难的决定：砍掉“316”。

我们自己没有造车的经验，更不能“闭门造车”，要潜下心来向优秀的车企学习。我们一口气买了十几台市场上大卖的车，让大家拆，在拆的过程中研究学习，看看市场上受欢迎的车都是怎么造

出来的。

一开始，大家不敢拆，我就选了一台奔驰，拿起一把钥匙，绕着车身一圈，用力划了一下，让大家放心地拆。我们反复地拆了又装、装了又拆，有不理解的地方，就直接开现场会，直到全部都搞懂。过了一年多，我们终于做出来了第一款量产车 F3。F3 上市 14 个月，就卖出了 10 万台，在 2009 年拿下了中国轿车市场销量冠军，这是中国品牌的头一回。

现在想起来，真的非常感谢第一批车主的支持，这给了我们极大的信心。可以说，没有 F3 就没有我们的今天。

蛰伏十年，迎来“技术大爆发”时代

F3 一路高歌猛进的同时，我们始终没有忘记，造车是要造新能源汽车的梦想。那时，我一直在想，燃油车用的汽油，基本都是来自石油，总有用完的一天。而且使用这些能源还会造成空气污染、温室效应等问题。如果一直这样过度使用下去，就是在透支人类的未来。

那有什么更好的能源解决方案呢？我们的答案是：太阳。

太阳是最纯净、取之不尽的能源，我们从太阳上获取能量，对环境友好、也对子孙后代友好。但太阳能受到昼夜的影响，并不稳定。如何让这种间歇性的能源，变得更稳定？

我们搞电池的人，自然而然就想到，我们可以做成电池储能电站，把太阳能发的电存在电池里，实现“削峰填谷”，平衡电网，减少能源浪费。

最后，在能源的应用上，我们要用新能源汽车去替代燃油车，减少化石能源的使用和污染。2008 年，我们提出了“三大绿色梦想”，从能源的获取、储存到应用，用太阳能、储能电站和电动车打造一条完整的绿色链路。

当时我想，作为一个企业家，我们不能只去追求商业上的成功，而是要去思考，怎样给社会带来更多价值。通过三大绿色梦想造福子孙后代，这就是我未来一生的事业，也是比亚迪的使命。怀抱着这样的使命，我们的工程师一直在用技术创新践行着梦想。

2008 年，我们成立了电力科学研究院，进入光伏产业，开发太阳能光伏电站；2009 年，我们建成了全球首个磷酸铁锂储能电站；在新能源汽车方面，我们打造出了全球首个量产的插电汽车 F3DM，后来又推出了中国首款量产的纯电动汽车 e6。

在当时，这三大绿色梦想太超前了，为了让更多人了解，我们就在公司里面，建了一个“未来村”，在屋顶铺满光伏板，用太阳能发电；在屋里装着家用的小型储能电站，可以存储靠太阳能发的电；在屋外，安装了充电桩，新能源汽车可以直接充电。房子里所有的电力来源，全靠太阳能。这就是我们给人类未来绿色生活，打造的一个样板。就这样，我们朝着三大绿色梦想，大步向前。

那段时间，汽车销量也在高速增长，一切都突飞猛进，集团上下信心满满。我记得，在 2009 年的厂庆运动会上，我们销售团队一起唱了一首气势磅礴的歌，干劲十足，给第二年定下了 80 万台的销量目标，直接翻了一倍。

在我们全力向前冲刺的时候，谁也没想到，现实狠狠地给我们上了一课。销量回落、渠道退网，三年的时间，我们的利润跌去了 90%。不得不承认，在起步阶段，我们应该敬畏市场、稳扎稳打。在 2011 年的股东大会上，我向股东们承认，我在决策上犯了一些错误，我们要做出改变，用三年的调整，苦练内功、狠抓品质、重振市场。三年调整后，我本来以为，很快就会有转机，提出了二次腾飞的目标。没想到，不但没飞起来，反而就这么一直沉寂了十年。

这十年里，我们每个月的销量都在三万到四万上下，大家都嘲笑我们是“比三万”，而同期的一些中国品牌，已经卖到了月销超十万，我们却怎么都干不起来。特别是到了 2019 年，利润同比下降了 40%，我们已经是命悬一线。当时汽车产业苦，我们的光伏和储能也很苦，业务全线大收缩。许多一起打拼了多年的战友，都在那个时期，辞职离开了我们，甚至有车企直接把招聘摊位，摆到了我们大门口，挖走了许多我们培养多年的技术骨干。我心里很想留住他们，但那个时候，我甚至连希望都给不了他们。

后来，就连一些主要股东都坐不住了。2019 年，我们的净利润是 16 亿元，但是扣非净利润只有 2 亿多元，在研发上，我们却砸了 80 多亿元，许多股东都觉得，我们是在乱花钱，看不清形势，要介入公司的管理，甚至要对高管团队大换血，请外部专业的人来搞。

那时，我的内心都打起了鼓，我们还能不能等到明天？这十年，在外人看来，我们停滞不前，没有什么进步。但我们自己知道，这是我们成长的十年。在技术的突破、能力的积累上，我们一直在进步。那时，大家说我们发动机不咋样，我们就研发

出了涡轮增压缸内直喷发动机和双离合变速箱；大家不相信新能源，我们就率先推动“城市公交电动化”；大家对续航有焦虑，我们就研发出了第二代DM技术；大家说我们的车不好看，我们就设计出“Dragonface”的龙颜美学。做了这么多，该试的方法也都试了，但销量依然没有起色。

那是我们的至暗时刻，迟迟看不到希望。在2023年第500万台新能源汽车下线的发布会上，我也是讲到了2019年，当时忍不住哽咽，是因为回想起这段时间，公司太难了，差点就活不下去了。

当时我们能继续走下来，靠的就是对技术的信念。做一个选择很容易，但当你为了这个选择已经拼尽全力，还等不来结果，却还能一直咬牙坚持，这才是真正的不容易。我们不知道机会什么时候会来，但我相信，当机会来的时候，只有做好准备的人才能抓住它。

最困难的2019年刚过去，紧接着就是疫情，我们的压力更大了。疫情一来，我们没口罩，当时也缺口罩，我们看在眼里、急在心上。当即决定要援产口罩。我们有十几万的产线工人、我们有几十万平米的无尘车间、我们还有顶尖的工业制造能力，汽车产线都能造，造个口罩生产线，有什么难的，我们也能造。

说干就干，我连夜召集大家动起来，自己也天天泡在厂房里，从0开始，争分夺秒，24天就干成了全球第一大口罩厂。这场口罩战役，我们也完成了一次规模空前的“团队大练兵”，所有人都拧成了一股绳，敢打敢拼。我们士气大涨，越发坚信，不会再有问题能难得倒我们。忙着造口罩的同时，我也要求技术团队，研发不能停，要把造口罩的士气，用到搞技术研发上。在这之后，我们攻克了许多卡了很久的技术难题，推出了一系列重磅技术。

2020年，我们推出了刀片电池，背后是坚持了18年的磷酸铁锂技术路线；2021年，我们推出DM-i超级混动，背后是坚持了17年的插混技术路线；2021年，我们推出了e平台3.0，背后是坚持了11年的电动车平台化路线；2023年，我们推出的易四方，实现了我们19年前的四电机创想。

后来，我们又推出了天神之眼、云辇、璇玑架构、第五代DM、易三方，极致的技术一个接着一个，终于迎来了比亚迪“技术大爆发”的时代。可以说，正是技术上十几年如一日的坚守，“厚积厚发”，才让比亚迪迎来了市场的拐点。

技术攻坚这条路，要保持战略定力，才能掌握发展的主动权，只要路走对了，就不怕遥远。

坚持技术创新，向整车全面智能化进阶

如今比亚迪已经是全球新能源销量冠军，构建起了五网四品牌的庞大品牌矩阵，7月的销量更是突破了50万台，再度刷新了中国品牌的月销量纪录。

说来感慨，燃油车时代，我们拆国外的车，学习他们的造车技术；到了新能源时代，却反过来了，中国品牌的车被外国人拆，他们想找到中国新能源汽车快速崛起的秘诀。现在，每家中国车企都有拿手绝活，每个月都有新技术出现。作为中国汽车人，我非常自豪，能看到中国汽车越来越强大，越来越繁荣。但同时，这也提醒着我们，在这个时代，任何的领先都不是绝对的。

我们要敬畏市场的快速变化，坚持技术创新，保持开放，认真倾听用户的声音，与友商和行业伙伴们多交流，学习友商的长处，多看到自己的不足。如果说，当年比亚迪选择造电池、造汽车是“敢想敢干”；那我们取得的这些成绩，更多是因为“敢坚持”：这一路走来，无论遇到多少困难、经历多少挫折，我们都一直坚持新能源的路线不动摇、一直坚持技术创新的理念不动摇。

其实，这些“敢”的背后，是技术给了我们“敢”的底气。技术让我们站得更高，可以看到全局，让我们知道选哪条路才是对的；技术也让我们看得更远，可以看到终局，让我们坚信走下去是有前途的。在别人看不清、不理解的时候，我们非常清楚，自己在做什么，也知道要去向哪里。而这份技术底气的背后，则是工程师给了我们创新的动力。

我们有11大研究院，11万名工程师。2024年，我们招收的大学生中，硕士、博士的占比接近70%，研发人员的占比接近80%。同时，我们请博士带技术团队，还建立了许多博士后流动站，成为研发的主要力量。我们还组建了比亚迪基础科学研究院，有一批工程师专家研究数学、物理学、材料学等基础学科，从最底层的理论基础去找到技术的解法。这些技术人才加入后，我们无条件地鼓励他们去搞各种研究课题。他们跟我报项目时，我也很愿意和他们一起讨论，让他们先去试一试，只要方向没错，就放手干吧！没有技术人才的智慧，没有开放包容的氛围，搞技术创新就无从谈起。工程师和人才，就是比亚迪最宝贵的财富。

回想这一路，比亚迪的发展历程，其实也是中国品牌发展的一个缩影。最近几十年，我们中国品

牌克服重重困难，走出了波澜壮阔的一路。我们用“敢”，白手起家，打破垄断、走向世界。这种“敢”，来源于脚下的这片土地，是华夏的“敢”，也是全体中国人的“敢”。从盘古开天辟地，到神舟飞天圆梦，从古到今，一代代中国人，用勇气，用“敢”，挑战了不可能、征服了不可能！这种“敢”，是我们比亚迪的“敢”，也是深圳的“敢”，更是我们所有中国人的“敢”！

可以说，敢想、敢干、敢坚持，这就是我们30年发展历程的主旋律。

这几年，比亚迪高速发展，许多朋友问我，到底是怎么做到的？这么一问，还真把我问住了。好像我们之前，还真没有系统地梳理过，也没有做过全面的复盘。

所以，我自己亲自牵头、深度参与，把比亚迪过去30年发展过程中，不管是经验也好、教训也罢，系统性地总结出来，最终，提炼出7000多个字，形成了一本《比亚迪基本纲要》。

可以说，《比亚迪基本纲要》是比亚迪成长、发展壮大的底层逻辑，是所有比亚迪人集体智慧的结晶，也是我们未来发展的指导纲领。这么多年，我们内部一直就是这么想、这么讲，也是这么干的，接下来，我们还会继续这样干。

近期，我们仰望将发布“仰望商业研究院”。仰望的车主许多都是企业家，大家都希望能找到一个平台，来交流商业心得和成长经验。作为一个白手起家的中国企业家，我非常理解他们，也希望与他们分享我的创业经验，如果说这些经验，能对大家有一些启发和帮助，那我们会非常高兴，这就是我们创立仰望商业研究院的初衷。

中国企业就是要在不同的赛道上，同向而行，在发展中实现梦想，在发展中回报社会。

今天，我们还带来了另一本书，《工程师之魂》。2023年，曾担任《第一财经日报》总编辑的秦朔先生找到了我们，希望能有机会，系统性地和我们聊聊出一本书。我们也很希望，能借助外部的视角看自己，所以一拍即合，毫无保留地和秦朔先生分享了许多我们的经历。在和秦朔先生交流的过程中，我们也经常一起讨论，我们这本书要写什么内容，来展现最真实的比亚迪？又是什么，成就了比亚迪？我思考了很久，我想，真正创造并成就了比亚迪的，是我们的工程师文化。

我以前讲过：即便我们所有财产，包括厂房、专利、股票全部消失，只要工程师还在，就随时可以东山再起。一直以来，我们工程师的想法，其实

很简单，就是希望用技术，去解决那些还没有被解决，但是对社会有深远影响的课题。这个解题的过程，注定不会一帆风顺，但工程师们就是敢去挑战这些不可能。

这种敢，不是蛮干，而是尊重科学规律，用技术做判断，然后在漫长的时间里找答案，可能一找就是二三十年。所以我们和秦朔先生深入交流之后，形成了一个共识，只有这种工程师的文化，才能代表比亚迪。如果要写比亚迪，就应该围绕着工程师文化来写。秦朔先生就提出来，这本书的书名，就应该叫《工程师之魂》。他一提到这个名字，我就很认同。工程师之魂，就是比亚迪之魂！

比亚迪这30年成长起来离不开社会和国家的支持。为回馈社会，比亚迪集团将捐资30亿元人民币聚焦教育慈善，发展高校教育与大众科普，为国家培养更多的科技人才，助力中国现代化建设。这30亿元慈善基金，一部分我们将分批捐助全国多所高校作为奖学金，另一部分将给全国中职以上的院校，还有博物馆、科技馆，捐赠新能源汽车解剖车，作为科普展具，激发学生们对汽车技术和工业制造的兴趣，培养下一代工程师。比亚迪享受了这个时代的工程师的红利，我们也希望用这30亿元慈善基金助力中国制造的教育和传承，培养更多卓越的工程师。

古人说，三十而立。30年来，我们确实取得了一些成绩，但还远远不够。作为一家立志成为“百年老店”的企业，若干年后，当人们谈起比亚迪的时候，我希望他们认为这是一家世界级的高科技企业。我更希望，他们记住的不是我们卖了多少台车、赚了多少钱，而是比亚迪的工程师，真真切切地用技术改变了人们的生活，为人类创造了更多价值。

展望未来，人工智能的浪潮必将席卷全球。而人工智能和汽车的结合，是我们接下来重点发力的方向，我们将投入1000亿元，用于发展智能化技术。我们有决心，也有信心，在这一轮人工智能的科技革命中，实现整车全面智能化进阶，赢得未来的技术话语权。

为了人类的可持续发展、为了给地球降温1摄氏度，未来我们将继续努力，以绿色梦想为使命、以技术创新为指引，满足人们对美好生活的向往，不负人民选择、不负时代使命。

（来源：中国企业家论坛，作者系比亚迪股份有限公司董事长兼总裁）

AI 在企业的应用有这四大方向和机会

文/王文京

企业数智化转型进入全新阶段

当今企业做创新变革，有三大战略方向，分别是：绿色化、数智化和全球化。我们本次议题就是数智化。

数智化在这波人工智能浪潮到来之后，进入了全新的发展阶段。IDC 最近做了预测分析，其中提到：到 2025 年，全球 2000 强企业将把超过 40% 的核心 IT 支出用于 AI 相关计划，从而使产品和流程创新率实现两位数的增长。而中国 30% 的组织将实现由 AI 支持的创新商业模式。

从最近这些年的发展来看，企业数智化的 3 大核心技术，分别是 AI、大数据和云计算。

AI 的技术发展并不是新鲜事，上世纪 50 年代开始 AI 的理论就被提出来了，最开始可能只有零星的、很小众的企业在应用人工智能的技术。2012 年，因为机器学习的突破，AI 技术发展出现了转折，迎来了创新发展的小热潮。到了 2022 年，一个更大的转折点出现了，ChatGPT 3.5 横空出世——人工智能也从原来的探索应用，发展到创新应用。现在看来，从 2022 年年底开始，AI 就进入到一个普及应用的新阶段。

AI 技术的三大层级和在企业应用的四大方向

几十年来，我们看到 AI 技术不断地演进，层级也在不断地提升。

我们把它总结为 3 个层级：第一个是感知级，包括原来大家熟悉的 OCR，RPA，以及语音、图像识别等；第二个是认知级，包括 NLP、机器学习平台、智能搜索等；第三个是慧知级，最具代表性的就是大模型和智能体。

从目前众多企业的实践来看，AI 在企业的应用主要集中在 4 个方向，分别是：智能化业务运营、自然人机交互、智慧化知识生成、语义式应用生成。

第一，智能化业务运营。比如说，现在大家应用最广泛的智慧客服、智能营销、智能制造、智能研发等等，这是 AI 在企业应用最基本的方面。

第二，自然人机交互。我们和系统的交互方式发生了根本改变，原来大家熟悉的键盘、鼠标、触屏的方式转为直接的自然语言的方式。

第三，智慧化知识生成。企业里面有一个重要的

资产是知识资产，我们之前有知识管理，但是知识管理的运营对企业来讲效率是不够的。有了生成式人工智能之后，我们企业的知识资产可以更好地赋能企业的每个员工。

第四，语义式应用生成。比如说，我们告诉智能系统要做什么事，它可以很快地帮你生成一段程序，很快做成一个应用，而不需要复杂的研发。

现在大家最关切的是 AI 大模型在企业的应用。从进程上来看，分三个阶段：从 2022 年年底到 2023 年处于“探索期”，那时大家都觉得很新鲜，各种各样的信息爆发式的出现，很多企业也在组织员工学习研究。

2023 年下半年开始，AI 与企业的业务场景开始深度融合，AI 大模型在企业的应用进入“落地期”。到现在为止，客户服务、市场营销、营运管理等已经成为企业 AI 大模型应用得比较成熟的场景。

我们可以预见下一个阶段，AI 大模型在企业的应用会进入到“创新期”，这个阶段最主要的应用形态会是智能体。会出现各种各样能够实现企业业务运营或管理主题的智能体，从而服务企业各项业务和管理的创新。

在这一进程下，可以推测未来企业业务的形态也会发生变化。过去企业的业务形态还是以人工为主的，即“人工业务”，现在越来越多的变成“人机协同业务”，就是用智能助理和你一起做事，或者独立的数字人帮你完成很多工作。到第三阶段，智能机器人或智能体可以自主帮你做创新，去开展很多业务，走向“自主业务”。

数智企业的画像

用友在 2017 年提出“数智化”这个概念，所谓数智化实际上就是数字化和智能化的结合。从发展来看，信息技术在企业的应用已经历了几个大的阶段。



最早是电脑化阶段，从上世纪 50 年代就开始了。第二阶段是信息化阶段，从上世纪 90 年代开始，后面就进入到数字化阶段，最新的发展是从数字化进入到数智化的阶段。这并不是咬文嚼字，确实有不一样的内涵。而数智化是在数字化基础上的智能化发展，把这两个结合。

由此我们提出了“企业数智化 1-2-3”，也称为企业数智化进阶模型，其中明确了企业数智化推进的三大层级：业务在线（上云）、数据驱动（用数）、智能运营（赋智）。

各行各业都在推进企业的数智化转型，推进成功之后的企业叫“数智企业”，具备 6 个方面的特性，包括业务方面的 3 个特性，以及技术方面的 3 个特性。

业务方面的三个特性：一是快速响应客户，包括企业经营从厂商导向（B2C），到客户导向（C2B），快速响应客户需求和市场变化；二是生态协同共荣，产业核心企业会构建自身的产业生态，中小规模企业会融入到多个对应的产业生态之中；三是员工主动作为，企业组织从被动的自上而下驱动到员工主动作为，数智平台成为对员工的高效赋能平台。

技术方面的三个特性：首先，是实时感知。通过连接和数据采集、处理，实时反馈和洞察消费者、员工状态、生产、供应链、设备、经营运行等的变化；其次，是数据驱动。在实时感知的基础上有了大量的数据，有了数据之后就可以实现数据驱动，数据驱动是企业不再只是根据流程来运营业务，而是更多地结合数据这个资源运营企业业务，作出各种的分析、预测、决策、控制等等；最后，是智能运营。数据驱动基础上有了丰富的数据后，就可以应用各项人工智能技术，实现业务运营和管理的智能化，这是智能运营的新的状态。

数智化转型的目标

从我们服务大量企业数智化转型的实践来看，企业数智化的目标主要有两层。

首先是企业的创新变革目标，主要体现在三个方面：一是，企业业务模式的创新，企业原来的传统业务模式和数智化之后的业务模式，变化很大，就像我们今天看到的线上零售和传统零售方式会有很大的差异；第二，管理方式的变革，数智化之后企业管理方式更加扁平、更加敏捷，更加能够赋能一线组织和员工；第三，工作方式的转变，几乎所有的工作都要在线上上进行。

我们推进企业数智化的真正目标——不是为了创新，创新是实现发展的途径，包括企业怎么开拓市场、创新产品，增长收入，降低成本，怎么去提高效率，怎么提升质量，管控风险等等。通过这些，让企

业有更高的经营绩效，更强的竞争优势和更可持续的发展，这才是企业推进数智化的真正目的所在。我们不能为数智化而数智化，为创新而创新，还是要服务企业的发展。

不同规模的企业推进数智化的策略和实现路径不同。我们服务了大量中小微企业的数智化，总结出一些规律。对大型或巨型企业来讲，数智化推进的路径就是要在企业规划的基础上统一数智化规划，在统一数智化规划的基础上统一数据治理，统一数智底座，统一关键的应用系统。

对中小型企业来讲，实现路径则是不同的。让一个中小企业快速实现数智化的方式是全面采用公有云服务，选择领先的企业数智化运营平台，直接使用平台上的数智化云服务就可以了。

中小型企业还可以加入 1—N 个产业互联网平台获得各种各样的社会资源，从而拓展市场、获得金融服务、扩展组织能力等。

很多先进的企业在数智化的推进上做得很成功，也有部分企业在数智化方面走过弯路，甚至花了不少钱，但成效并不是很好。为此，我们在总结了服务众多行业、不同规模企业的数智化实践后，提炼出一个模型叫“企业数智化 1-2-3”，也称为企业数智化能力进阶模型，帮助企业一步步地把数智化推进成功。这个模型中，我们把企业数智化的能力分为三个层级：

第一，业务在线（上云）。就是把企业所有的业务和管理工作全面线上化，这是企业推进数智化建设最有效、最基本的路径。

第二，数据驱动（用数）。业务在线的基础上，企业就可以利用数据资源，基于数据做分析、预测、控制、决策，实现业务和运营管理的数据驱动，不再是流程驱动。

第三，智能运营（赋智）。在数据驱动的基础上，企业越来越多的业务走向智能化运营，知识的运营，应用的生成越来越结合人工智能的能力来实现。

我们还注意到一个现象，就是很多企业数智化的推进，决心很大，甚至选择了很适合的系统，但仍然没有成功。它们往往有一个共同的问题，就是企业数智化阶段有一些重要的基础性工作可能没有做到位。

数智化阶段，最重要的关键基础工作是数据治理。过去，企业在推进如 ERP 系统、CRM 系统这些信息化的时候，最重要的基础工作是流程梳理。但到了数智化这个阶段，如果只是做流程梳理，不做企业的数据治理，不把企业的数据标准化和数据质量工作做好的话，数智化推进一定会大打折扣。数据治理、模型运用这两项重要的基础工作，就像信息化时期要做好“流程梳理”工作一样重要。

所以，建议各位企业家在推进企（下转第 29 页）

团队是企业最大的

财富

文/于东来



打造一个地市级超市样板

如何打造一个地市级的超市样板？我们从卖场的设计、团队的建设、商品的规划等方面去落实。落实起来很简单，找擅长做产品的专家。阿俊以前在联合利华做过品控，经验丰富。木易对产品的感知力很强。认识他们后，我就邀请他们加入了胖东来团队。

短短一年多的时间里，胖东来从原先的不了解国家标准，到现在已经朝着欧盟标准迈进。如果能持续这种进步，最终达到欧盟标准，那将是非常有意义的。要达到这样的成果，或许只需要3—5年的时间。在这3—5年的时间里，我们有望赶上山姆和开市客30%的水平。鉴于胖东来的理念相较于山姆和开市客更为先进，我认为我们完全有可能轻松打造出世界级技术水平的典范。

我有这样的规划，但是还不敢过于冒进，因为怕路走偏了。路走偏了就失去了自己的特色，本身我们就想做一个地市级的超市样板供大家学习。我们主要的价值还是在传道，传播中华传统文明的智慧，传播世界先进文化的智慧，将两者融合在一起，让更多人活得真实、轻松、自由、浪漫，朝着这个方向前进。

胖东来从2024年开始，计划用五年的时间，在每个商品分类中开发一定数量的新品。我之前与团队制定计划时，举个例子，比如在超市分类中，5—10亿元销售额的单品需要有几个？如果能有5个这样的单品，它们的销售总额就能达到30亿元。接着，1—5亿元销售额的单品计划有10个，那么5000万元—1亿元销售额的单品又该有多少呢？而5000万元销售额以下的单品又应该规划多少？毕竟我们只有这13家超市，不可能指望一个单品就能卖出100亿元的销售额。

这一年多的时间里，胖东来已经拥有了4个销售额过亿元的单品，预计2025年就可能单品销售额突破5亿元，甚至达到10亿元。其实，只要全心投入，结果自然水到渠成。胖东来的团队虽然外表平凡，但他们或许还未意识到，自己正朝着成为世界顶尖技术和品位典范的目标稳步前进。事实上，只要方法得当，仅需数年时间，我们就能轻松达成目标。

幸福是生活方式、思维的方式

胖东来之所以发展迅速，更重要的是得益于思想的觉醒。

(上接第28页)业数智化建设时要特别重视企业的数据治理，企业数据标准化、数据质量一定要过关，在此基础上推进数智化建设可以事半功倍。

用友服务企业数智化

最后，简要地向大家介绍用友的新一代企业软件产品——用友BIP，其中包括了一个针对企业数智化应用的企业服务大模型YonGPT，以及一批智能化的应用，如智能助理、数智员工等等。

目前，用友YonGPT已在众多企业中落地应用。比如，康师傅百饮基于用友YonGPT建设人才招聘与运营平台，依托强大的模型持续精准地匹配人才画像，通过AI面试后的候选人，复试通过率高达90%。爱尔眼科通过与用友合作，上线数智员工，解决税码

维护、药品器械首营管理、集中支付与银行对账等提效问题，处理效率提高近8倍，准确率达到100%。

在全球化方面，用友也服务了很多中企出海。比如日丰管业采用用友BIP的SaaS套件，以3周一个国家的速度快速构建和运营起近20个海外公司的财务业务一体化数智平台，支撑日丰管业快速拓展全球业务。

目前，用友BIP已经为5.8万家大型和中型企业提供数智化服务，此外，还有70多万家小微企业使用用友子公司畅捷通的云服务产品，用户遍布各个行业和海内外。未来，我们希望通过BIP的普及，让企业数智化在更多的企业成功。

(来源：《中国企业家》，作者系用友网络董事长兼CEO)

当你感到轻松了，你就知道怎么活了，就知道爱自己了，就能拥有一个浪漫的生活状态。真正的浪漫是什么？是内心的轻松愉悦。因为懂得了这种好的生活方式，所以我们的上班时间安排的是非常合理的。胖东来现在的管理团队上班时间不能超过7个小时，超过7个小时就会受到处理。这是什么概念呢？整个团队都有能力来驾驭运营。越是这样放开手脚，人才就越会涌现出来，大家的内心也会越来越轻松愉悦。

现在的这种经营模式确实不是我们想要的，我们想要的是轻松自在。13家卖场2023年卖了107亿元，2024年预计可以卖到160亿元。卖场里现在被人挤得满满当当的，三千平方的超市，一天的销售额能达到三百多万元，我们还是想回到简单的节奏上，这样我们也没有什么太大的压力。2024年，我们团队边干边玩，公司中层以上的员工必须要到世界各地旅游，目的是让大家开阔眼界，走出传统的生活方式。

做企业需要科学的规划

我在帮助步步高和永辉这两家企业进行调整时，发展调整的核心在于思想的转变。

到底应该怎么做呢？就是遵循这样的原则：环境好、商品好、让自己放心、让顾客放心、让社会放心，以及对员工好，让员工愿意工作。如果一家店在对员工好，商品又优质的情况下还不盈利，那就说明经营能力不行，这时关掉店铺也是明智之举。没有能力不要紧，重要的是要认识到自己的不足。如果没有能力还硬要坚持，那就是在给自己和社会添乱。所以，大家就按照这样的原则，坦坦荡荡地去做就行了。

2024年4月份开始我在步步高调整，6月份在永辉调整。我的初步目标是用两年的时间实现企业不亏损。等企业“活”过来了，再慢慢走向美好。因为改造门店要投入大量资金，所以我们要根据他们的实际情况制定调整方案。不过，他们的调整效果比我想象的要好得多。员工原本拿两千多元的工资，调整后能拿到四千多元。他们以为这就是调整后的终极目标了，但实际上，平均一个门店一个月的利润将近200万元。于是，他们直接把员工的工资涨到了6000元。我告诉他们，经营状况不佳的门店员工工资可以维持在4000元，确保不亏损即可。如果门店开始盈利，再合理地增加工资，用两年的时间来稳定企业的发展。

由于他们目前的整个供应链和商品能力相对较弱，因此我们需要利用这段时间来强化他们在商品方面的能力，包括商品的规划能力和开发能力，逐步向山姆和开市客这样的行业标杆看齐。计划在两年内，

一部分门店将引进一线品牌或二三线中的优质品牌，以确保顾客对我们的商品完全放心。如果商品质量不达标，我们将坚决给予赔偿。在这样的策略下，我认为企业的生存是毫无问题的。

目前正在进行调整的这些店铺，日均销售额大约在四五十万元。我们不能期望一经调整就能立即达到80万元或100万元的高额，那是不现实的。因为目前它们的产品竞争力还有待提升，而且现阶段还部分依赖于胖东来的品牌影响力。就像我和永辉超市交流时提到的，如果你们现在有1000家门店，或许可以考虑关掉800家，专注于剩下的200家，在接下来的两年里一边改造一边提升商品质量，等将来商品质量上去了，一家店一天能卖50万元，那一年不就可以达到接近两亿元的销售额了吗，200家店加起来，一年的销售额就接近400亿元。400亿可是个庞大的数字，不亏损就等于在盈利，哪怕只赚一个百分点，一年下来也能有4个亿的净利润，这就足以让企业维持生存并逐步发展了。

如果经过3—5年的努力，商品能力得到显著提升，并在五年内达到胖东来当前的技术水平，那么每个卖场的年销售额预计将在3—5亿元之间。若所有店铺都能达到这样的销售业绩，一年下来，200家店的总销售额将达到多少？答案是800亿元！如果五年后感觉资金较为充裕，再考虑开设几个新的卖场也不迟。当商品能力达到这一层次后，开设新卖场，比如仓储式卖场，在每个省会城市布局一家就足够了。考虑到中国有众多省会城市，即便只开设20个卖场，每家店年销售额达到20亿元，那么20个卖场就能贡献400亿元的销售额，与之前800亿的基数相加，总销售额将达到1200亿元。这样的布局远胜于现在开设的一千多家门店，这是一种更为科学合理的规划。

更科学的规划是什么呢？就像我曾对张轩松（永辉超市创始人）说：“只要不赔钱，你就继续经营。”但他总是难以割舍任何一个门店，有强烈的经营意愿。按照我的观点，有时候店铺倒闭反而是一种解脱，能让你从困境中抽身。但他还是想继续经营，就像许多企业一样。我劝他们，企业规模小一点，或许能活得更加轻松自在。但遗憾的是，很少有人愿意这样做。往往等到大家愿意缩减规模时，可能是因为身体已经“亮起了红灯”，那时再行动就晚了。不过幸运的是，现在的医疗科技水平比较发达，如果身体真的出了状况，可以好好治疗，只是过程会比较痛苦。但我们又何必让自己承受这样的痛苦呢？

如果我们有自由的精神，我们的精神是通畅、愉悦的。我们的细胞是活跃的，那么我们的精神面貌、

身体状况会是什么样呢？我们的眼神会是单纯的、发光的，像阳光一样温暖，释放出的是力量。这样我们的身体疾病就会减少，幸福值也会越来越高。

胖东来最大的价值

胖东来最大的价值和财富，在于轻松的生命方式和对生活的独特理念，而非单纯的技术或企业管理体制。当然，胖东来的企业管理体制在某些方面也是值得借鉴的。

只要理念正确，做起事情来就会变得非常简单。在各自的行业赛道上，只要你们心无旁骛、专心致志地去做，坚持5年，就能成为国内一流的企业；坚持10年，就能在世界该行业中崭露头角，成为非常优秀的企业；坚持20年，就能像精神领袖一样，影响深远。就像梵高一样，他虽然只活了37年，但从他开始画画到去世，仅仅用了10年的时间，就成就了一个世界级的艺术地位，成为了给人类带来精神慰藉的艺术家。

你有什么目标，种什么种子，浇什么水，施什么肥，开什么花，结什么果。这些都是因果。

胖东来种下的是善良的种子，并且坚持了25年。如果再努力做10年乃至20年，不只是在中国，而且能享誉世界，因为怀揣着让人类生活更美好的愿景。如果我们每个人都能以这样的心态去操持自己的事业，那么我们的思维也将引领我们成为世界上最绚烂的行业精神力量。

喜欢、专注、专业

我们都有雄心壮志，但是缺乏安稳沉静的习惯。安静，意味着喜欢、专注，最终专业。无论对人，对产品，都需要有深入的认知，明确知道该如何去做。

现在中国的许多企业都面临着类似的问题，胖东来能够成功打造产品，其他企业其实也能做到。问题在于，当他们做到这一点后，往往又开始盲目扩张，变得狂妄自大。这样的态度最终只会让人感到疲惫。因此，我们要学会喜欢并专注于我们所做的事情，这样才不会让自己感到累。同时，我们还需要以科学的态度和方法来经营企业。

科学，其核心在于建立标准。这包括做人的标准，也包括工作时间等各方面的规范。例如，作为老板，健康的上班时间应该是你在公司办公室工作的时长不超过20个小时。如果超过这个时长，就说明你可能缺乏驾驭团队的能力，或者没有做到合理放权。

不放权意味着什么呢？首先，它可能表明你对下属缺乏信任。其次，它可能显示你缺乏成人之美的心

态，没有积极地去培养下属，使他们成为和自己一样优秀的人。如果做不到这些，那么你充其量只能算是一个战士，而不是一个真正的领袖，而且你会感到异常疲惫。这就是做企业应该遵循的一种方法。

例如，老板应该做到对每个门店进行有效控制，确保每个门店都能实现盈利，或者至少不亏损。如果某个门店出现了亏损，可以给它一定的时间进行调整。但是，如果给了足够的时间后仍然亏损，那么就应该坚决关掉这个门店，因为这说明我们暂时没有能力让它扭亏为盈。否则，这个亏损的门店会像心病一样让人时刻牵挂，不值得。掏钱开店本应该是为了买快乐，如果开店反而赔钱，还让自己痛苦，那又何必呢？这样做显然不科学。我们应该把精力投入到能够带来喜悦、轻松、愉悦和美好感受的事情上。

团队是企业最大的财富

如今的企业家往往致力于将企业规模做得更大，为社会创造更多的财富，却忽视了我们最宝贵的财富——我们的团队。要让企业蓬勃发展，我们必须确保员工得到良好的待遇，让他们都愿意全心投入工作。但也不能完全照搬胖东来的模式，因为胖东来没有股东，利润全部分给了员工。不过，如果一家企业能将50%的利润分配给员工，50%留给股东，这样的企业运营模式将会非常稳健。

如果企业的盈利能力有限，就先成就团队。就像现在的永辉和步步高一样，首先要让员工充满工作热情，然后再逐步优化商品结构，不断提升商品的功能和品质，使其跟上时代的步伐。这个时代的标准步伐是怎样的？

在超市行业，开市客和山姆就是我们的榜样。我们只需专注于向它们靠拢，不必过多地纠结其他细节，因为过多的思考有时反而无益。它们成功的秘诀就在于专注于把商品做好。

做餐饮行业，就把饭菜做好，让员工乐于工作。从事酒店行业，就提升酒店的品质，确保卫生、床单、设施干干净净，让顾客住得放心。

最好的服务是给予顾客自由。比如中国的酒店，要超越传统服务模式，不一定非要给顾客准备大量的水果，如果顾客不喜欢，反而会造成浪费，还会让顾客感到不满意，下次就不会再选择住在这里了。虽然提供水果是出于好意，想让顾客更开心，但对于有素养的顾客来说，这可能会被视为过度的服务。

（来源：中国企业家论坛，作者系河南胖东来商贸集团董事长）



潘炬成：

把实现事业目标当成信仰去追求

文/刘恩力

事业成功人士都善于把握好两个关键点，一是明确知道自己事业的目标及意义，二是矢志不渝坚定地朝着目标前进的努力。昆明赖迹空间酒业有限公司创始人、董事长潘炬成就是这样的人。

潘炬成是云南文山州麻栗坡人，年过四旬，早年学医，后弃医择商。从商二十余年，在企业中担负集团战略规划运作重任，在商业布局、金融资产配置管理、深层次私域开发、营销策划、人才资源配置等领域都有所造诣，为赖记酱酒品牌的不断增值呕心沥血，为家乡的大树茶产业开发加油出力、对云品出滇事业踌躇满志，是一个颇具敬业精神和家乡情怀的企业家。

赖迹空间酒业（集团）公司的前身是一家集地产开发、不良资产重组、金融、旅游旅居为一体的综合性集团企业，年销售额超5亿。目前公司是一个集企业、项目、实体、资金与团队于一体的资源共享平台。创始团队拥有20多年商业模式积累，目前有控股酒厂、茶场、水厂，加持国内外相关业务源头供应链，整合了战略合作伙伴有百爵珠宝、康养旅居、大健康、轻医美、会所等资源服务消费者。特别擅长于运作以酒业为主线的爆品产业链，涵盖茶业、珠宝、功能性产品、快消品等多种爆款，也有以精品餐饮为副线的线下综合实体产业，可提供线上运营包含小程序、公众号、抖音、快手等一系列线上运营的解决方案，致力于助力实体，赋能百业，成为一家有传导性、有温度的爱心企业。

截至目前，赖迹空间集团已在全国范围内扩展了十余个运营中心，分布：红河蒙自运营中心、红河开远运营中心、曲靖运营中心、曲靖外滩运营中心、玉溪运营中心、保山运营中心、德宏运营中心、盟琢运营中心、昆明猛牛国际运营中心、广州运营中心、西南总部运营中心；每个中心都承载着赖迹空间集团的梦想与希望。这些运营中心不仅带来了收益，更成为

了赖迹空间集团与消费者之间的桥梁，传递着赖迹空间集团对品质的执着追求。

我们说企业家区别于一般经营管理者中的一个显著特点，就是有极强的创新意识、持之以恒的创新作为。身在酒业，又超越酒业。创新中一定包含着很多“无中生有”的成分，特别是原始创新，否则就不叫创新。

潘炬成作为企业的带头人，是怎样带领企业实现创新发展的呢？从几个事例中我们可以看出端倪。

一、用破局思维重构酱酒产业营销新模式

模式创新：私域生态重构行业价值链

“传统酱酒渠道有‘三高’痛点——高库存压力、高资金门槛、高运营损耗。”深耕私域运营八年的潘炬成，创造性提出“云窖藏”概念。通过区块链技术实现基酒确权、AI调酒师个性定制、共享仓储智慧管理，将重资产转化为轻运营。

产业赋能：打造财富共生体

面对“如何让中小实体参与酱酒红利”的行业命题，潘炬成设计出“三维赋能模型”：

资源置换：用基酒资产为企业提供信用背书

场景融合：开发“酒+X”定制系统（如酒+茶融合、酒+商学院融合、酒+实体融合、酒+新能源/碳排放融合、酒+资产配置/不良资产管理融合（债务优化）等理念）

价值共享：创新经销商股权激励机制（汉匠赖记酱酒体验馆，实现经营商买酒送店、送运营空间、送餐、送酒、送各项补贴等各种机制）

海康威视大代理通过“酒+实体融合计划”，三个月实现渠道复用率提升240%，印证了跨界赋能的可行性。

二、以“酒生态”价值理念重塑行业价值

首创“酒链生态”资源裂变平台

面对中小企业主“资源孤岛化、转型无门”的痛

点，潘炬成打造“赖记生态圈”，独创“三通一创”模式：三通为：资源互通、能力打通、价值融通；一创为：轻创业体系。

资源互通：开放基酒仓储、私域流量池、数字化系统，中小企业可通过产品置换、场景共享接入生态。例如，某建材商借助酒品定制系统，将客户答谢成本降低40%，同时开辟年营收超100万的副业线。

能力打通：设立“生态赋能商学院”，开设《私域裂变十八式》《轻资产酒业创业》《企业生死存亡的六大系统》等课程，累计为超千余位企业主提供实战培训。

价值融通：开发“酒业+”跨界系统，如“茅台镇红色文旅封坛计划”，帮助实体商家将酒元素融入主业。

打破传统经销压货模式，推出“零库存创业计划——汉匠赖记体验馆”，构建“事业合伙人”轻创业体系：

打造“云空间”共享仓，合伙人无需囤货压货，一件代发；

设计“三级火箭”赋能机制：新人享90天带教陪跑、成熟团队开放供应链资源、顶尖合伙人参与战略分红；

该系统上线18个月，已孵化117个年收入超50万的轻创业团队，其中73%为跨界创业者。

对于赖迹空间的未来，确立“三不三优先”准则：不赚透支生态的钱、不赚伤害伙伴的钱、不赚急功近利的钱；优先支持实体转型、优先赋能青年创业、优先践行社会责任，在此基础上，潘炬成勾勒出未来三年战略锚点：

①实现“万企互联”计划，构建中国西南最大的酒业赋能平台；

②孵化1000个“酒+X”创新案例，验证生态裂变效能；

③培养300位“利他型商业领袖”，重塑新时代企业家精神。

潘炬成是有大目标的人。大目标是由众多的小目标累积叠加而成，需要大格局心态、需要毅力。“把目标当成信仰来干！”这是潘炬成时常对自己的激励。是啊！对事业、对工作目标有着信仰般的虔诚执着，还有什么艰难险阻不能克服，还有什么高峰不能攀登！

采访临近结束，潘炬成向我们透露，他前段时间因工作繁忙，身心过度劳累，暴发急性胰腺炎，生命危在旦夕，后经医院救治和自己顽强的求生信念支撑，终于转危为安。现在除了远离那些有损健康的熬

夜等生活陋习外，还坚持经常跑步锻炼，用轻断食、清淡饮食等健康养生方式保持自己体力充沛。经历过这次刻骨铭心的“生死劫”，潘炬成悟出这样一个道理：再宏伟的奋斗目标，再崇高的信仰，没有健康的身体是无法去实现的。毕竟，拥有健康的身体是一切劳动创造的本钱；身居企业要职之人，生命的意义已不仅局限在个人范畴，企业家的生命不仅是属于自身的，也是集体的、社会的，企业家的健康很值钱。你的健康、你的生命存在与企业职工的生息、发展有了关联，你驾驭的企业、你打造的品牌也承载着酒友（合伙人）的利益和期盼。

在国内，当前经济仍处于周期性的触底阶段。微观上看，特别是民营中小微企业遇到的问题和挑战还是比较多，“卷”声此起彼伏。在这种情况下，企业家们应该如何应对？绝大多数企业家都在积极调整战略，把企业发展的着力点放在创新、科技、人才上，持续加大研发投入力度，不断增强高质量发展的内生动力，全面加快技术创新、产品创新、市场创新、管理创新，敢于探索新技术、新模式、新业态，借助数字技术的赋能，提升生产效率、优化产品质量、创新服务模式，为企业高质量发展注入源源不断的活力。

也有少部分企业经营者在经济衰退面前、在挫折打击面前，产生了畏难情绪，选择了放弃和躺平。在这里，希望他们用“潘炬成的敬业信仰”这面镜子照照自己，对比认知差距，鼓起勇气站起来，开动脑筋，卸下包袱，义无反顾地投身到充满不确定性的市场中去，给自己定下目标，用潘炬成那种信仰般的虔诚去努力实现这些目标。企业家是人，不是神。干事的人难免会有“看走眼”的时候，但咬定青山，不懈奋斗、百折不挠却是企业家的天性，躺平只是懦夫的借口。

要看到全球现在面临着新一轮的技术革命和产业革命，所以在一些领域中，创新创业的空间是存在的。如果企业家们对于大方向，对长远的发展有信心，还是可以找到那些可能的生长点，运用企业家配置资源、擅于发现市场的能量特长，能够作出自己的一番事业。

海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。党和国家对民营经济发展的基本方针政策，已经纳入中国特色社会主义制度体系，将一以贯之坚持和落实，不能变，也不会变。民营企业和民营企业大显身手正当其时。传播健康酱酒文化，助力酒友缔造更美好的生活，成为一家有持续幸福感的企业。这是潘炬成董事长和赖迹空间酒业（集团）公司的初心夙愿。

企业“出海”是中国经济发展的必然趋势

文/林毅夫

世界经济相当有韧性，没有继续下滑，但相较于过去的发展速度来说，增速还是低了很多。按照国际货币基金组织的预测，2024年全球GDP增长预期为3.1%，而2008年之前，全球GDP的增长率大约为4.5%。为什么世界经济还没有恢复到2008年危机前的增长水平？我的看法是，因为发达国家的经济没有复苏。

发达国家过去长期的年均增长率是3%，按照国际货币基金组织的预测，美国2024年的GDP增速只有2.1%，欧盟国家2024年的经济增长只有0.9%，日本经济增速只有0.7%，都低于过去的年均增长率。

发达国家的经济尚未复苏，导致全球经济增长继续下滑。现在，世界经济更重要的不仅是经济增速，还有贸易增速。

2008年之前，世界经济增长速度大约为4.5%，贸易增速在经济增速的2倍以上。此后，世界经济增速一直没有复苏，贸易增速也低于世界经济增速。我们关心世界经济发展，就要注意到这一点变化非常重要。

按照购买力平价计算，中国现在是第一大经济体，中国的经济发展对世界也非常重要。中国是世界第一大贸易国、第一大出口国，由于世界经济增长慢，尤其是发达国家经济增长慢，导致了贸易增长速度慢。发达国家经济增长慢，进口需求就少。在这种状况下，自然是第一大出口国受到的影响最大，经济疲软，产品需求就少。

有一组具体数据显示，在2008年之前，中国每年年均的出口增长率是18.1%，而现在的出口增长率低于过去30年历史水平，这对出口部门的影响非常大。出口部门过去按照每年近20%的增长预测未来的出口增长，预测未来出口增速快，投资也会变多，但现在出口增长突然慢下来，当时预测的高增长的投资，就变成了过剩产能。出口部门是符合比较优势的部门，经济困难有各种原因，出口需求少造成产能过剩，未来的预期也会受影响。

在这种背景下，民营经济的投资就会变少，现有的产能过剩，投资又少，创造的就业机会也会减少，所以影响了家庭收入，影响了家庭对未来的信心，消费也很难增长。

过去几年，我们一直强调，依靠消费拉动经济，但为什么拉动不起来？大家的收入不增长，怎么敢多消费呢？

出口增长慢导致经济增长慢。这就需要政府做很多事，过去投资了很多基础设施，现在下行压力这么

大，还需要实施积极的财政政策和适度灵活宽松的货币政策。所幸中国的政策空间比较大，因为中国政府的负债率在全球政府负债中的比重还是比较低的。

全球经济速度放缓，发达经济体承担了很多责任，由于它们的发展速度变慢，中国也受到了干扰，特别是出口受到了较大影响。谈世界经济，就不能不谈中国经济。在这种状况下，我们要有积极的财政政策空间，虽然现有的产业有不少产能过剩，但中国在新经济领域，还有很多投资机会，即使在传统产业上，也有追赶空间，只要能运用好积极的财政政策，维持一定的增长，大家就会恢复信心。

总体而言，过去，国际货币基金组织与世界银行预测发达国家的经济增长速度会比较准确；而预测中国经济增长速度时则比较悲观。例如，按照国际货币基金组织的预测，2024年中国GDP经济增长达到4.6%，中国政府提出的目标是5%左右。如果中国企业能把握好新经济上的技术创新空间，传统产业也能追赶上发展目标，再加上政府做好必要改革，利用好政策空间，我相信2024年的经济增长率一定会有5%以上。

如果中国经济能有5%的增长，那么我们对世界经济增长的贡献率还将上升1个百分点，中国仍然是世界经济增长的主要动力源。

当经济发展到了一定阶段，企业“出海”是必然趋势。比如，在中国大陆开始改革开放的80年代，到中国投资的企业大多是“亚洲四小龙”的劳动密集型加工业，他们看中中国这一新兴市场经济体的潜力，工资水平也向中等收入阶段甚至高等收入阶段迈进。企业要创造第二春，就必须到工资水平低的地方争夺优势。

中国已经是中等收入国家，人均GDP达到13000美元，两三年之内，中国一定会变成高收入国家。在这种情况下，劳动密集型的产业必然转移到海外工资水平比较低的地方，或者转移到中国中西部，但中西部接纳能力有限，所以这种劳动密集型的产业转移也必然会走向海外。此外，由于脱钩等原因，有些发达国家为了去风险，就把一部分产品加工的生产转移到越南等其他国家。

综上，我认为，中国企业去往海外经营，是中国经济在发展阶段必然趋势。地缘政治也加速了这一进程，但基本格局还是由经济力量决定的。

（来源：中国企业家论坛，作者系北京大学国家发展研究院名誉院长）



企业经营要转变的 三大思维

文/颜 进

经营环境在变，竞争格局在变，企业经营思维也需要相应转变，不能刻舟求剑。

面对环境的日益不确定性以及竞争的日趋激烈，尤其是信息/知识经济时代的到来，企业的经营思维有三大转变，值得重视：

一是从生产型思维转变为营销型思维

在短缺经济时代，物资供不应求，谁能生产出产品，谁就能迅速发展，生产型思维是企业制胜的关键。但随着大规模产能的建设，市场逐渐进入供需平衡以及相对过剩时代，产品如何找销路、如何基于需求来组织生产，便成为企业发展的关键。营销型思维就逐渐崛起。

1985年，当时还是短缺经济，海尔张瑞敏先生怒砸76台问题冰箱。这件事被媒体争相报道，一时间海尔火遍全国，不再是个名不见经传的小电器厂。于是订单像雪片一样飞过来，海尔获得了大量的订金，然后组织生产，产能迅速得以扩张，企业乘势而起。后来凭借手中的大量订单和管理能力，海尔到处激活“休克鱼”。这是典型的营销型思维。

这一点，或许很多企业认为自己已经完成转变，事实并非如此。营销型思维和生产型思维主要有三点不同：一是生产型思维关注产能的充分利用，营销型思维关注市场需求和竞争对手；二是生产型思维关注制造成本，营销型思维关注整体利润；三是生产型思维关注企业自身，营销型思维关注产业链。企业可据此对照，自己是否确立了营销型思维。

随着竞争的激烈，很多行业微利时代不可避免会到来，企业利润水平不足以“掩盖”高库存的损失，因此，企业必须从生产型思维转变为营销型思维，以市场为导向，不能一味地扩产能、加库存。

二是从产品思维转变为产业链思维

很多产业的未来竞争，其基本竞争格局表现为少数领先企业主导的产业链相互竞争，很多企业会被边缘化或者淘汰出局。

美国企业史学家钱德勒，通过研究众多行业中还活着的大企业，发现它们有个共同的特征：能够把产品从生产环节出来，经过分销（渠道）、零售的整个链条，有效地协调起来。即，它们经营着产业链，是产业链的组织者和主导者。

企业要想长期活下去，仅做好产品是远远不够的，还必须站在战略的高度，思考产业链问题。当然，要有产业链思维，并不是说企业要做全产业链，而是指企业要在先进（领先）产业链中确立不可替代的竞争地位甚至成为主导者。

三是从规模思维转变为流量思维

时代变化很快，信息/知识经济时代已经到来。很多企业原有的思维是规模思维，做大做强，做出规模，充分获得规模经济的好处。但在新的时代，它的关键不是工业经济时代的规模，而是消费者需求的大规模获取和更高效响应。

电商、直播带货等新兴商路，让很多商场、超市客流锐减。时代在变，企业需要及时改变，尤其是要从原来的规模思维转变为流量思维。利用新兴商路，很多传统企业完全可以焕发新的生机，千万不要用“实业”、“生产企业”等标签来自我设限。

简而言之，时代在变，机会威胁不断，企业要及时转变经营思维，适应时代变化，抓住时代机遇。

（来源：咨询识微）

一大批企业创始人欲退而不能，为什么？

文/黄卫伟

01 第四次工业革命浪潮呼唤创始人回归

1. 虽然所有权与控制权的分离最终促成了控制权向职业经理人转移的管理革命，但这并不意味着企业创始人作用的式微。事实上，职业经理人的成就就是在创始人打下的基础上实现的，创始人的作用不可替代。

2. 正是因为有了杰出的创始人，才有了杰出的公司，这样的例子不胜枚举。

3. 管理革命的演进特征是向创始人的回归，创新和创业精神以及长期投资从未像今天这样重要。资本市场追求季度业绩报告的急功近利的机制正成为束缚企业的枷锁。管理革命的演进路径正在悄然改变。

4. 我们发现，由 OpenAI 公司开发的 ChatGPT、Sora 所引发的生成式人工智能站到了第四次工业革命的前沿，代表 AI 发展前景的“科技七雄”，这些先锋企业大都是创始人直接领导的，或是创始人虽然退出了直接经营和管理，但还发挥着影响力。

5. 第四次工业革命中风起云涌的创新和创业风潮，超过了以往三次工业革命的演进速度，对企业的生存与发展施加了极大压力。这是向创始人、企业家回归的根本原因。

02 企业家精神是基业长青的基石

6. 即使是经理人也必须具有企业家精神。

7. 什么是企业家精神呢？企业家精神内涵之一：按照霍华德·史蒂文森（Howard Stevenson）的定义是：追求机会而不顾手中资源。

8. 之二：坚持长期投入和遵循常识的管理法则在创始人企业家身上体现得最为突出。坚持以客户为中心、为客户创造价值的使命；坚持长期投入的战略；坚持创新求生存的理念；坚持通过利他而利己的人生哲学；不屈从于资本市场追求短期回报的

压力。

9. 之三：虽然有高失败率的风险，但成功会带来的高收益促使创始人冒险。

10. 之四：企业基业长青要求重新发现创始人成功的价值观，要求在继承的基础上创新。

03 职业经理人如何继承企业家精神？

11. 我认为中国企业正处于创始人企业家的时代。中国自改革开放以来，创办的企业大多还在创始人企业家的控制下发展。所以我们的政策和文化还应当更宽松一些、更包容一些，以便充分释放企业家创业和创新的勇气和潜能，这是推动经济增长的元动力。

12. 很少有职业经理人搁置创始人的成功理念，独辟蹊径而取得巨大成功的。对许多企业来说，如今已经到了创始人向职业经理人交棒的时刻。如何接好这个班，是对职业经理人的最大挑战。

13. 内部提拔的继任者的优势：为什么苹果的库克、微软的纳德拉、谷歌的皮查伊能够开启成功的新篇章，而惠普的非奥莉娜不能？因为前者都是从内部提拔的继任者，他们心领神会创业者的价值观，深知企业的成功之道，也清楚企业存在的问题。而非奥莉娜是惠普公司第一位从外部聘任的 CEO，她对休列特和帕卡德的价值观没有亲身体验，对惠普的成功之道缺乏研究，让提出的“继承与创新”成为一个伪命题，继承变成了空洞的口号，创新偏离了主航道，改变了惠普的成功路径，甚至改变了惠普的性质。

14. 继承与创新创始人成功的价值观：继承创始人成功的核心价值观，奠定成长的文化基础，这才是真正的继承和创新。职业经理人接手一家新公司的领导权，应当思考的问题是这家企业过去为什么成功？当前存在的问题根源何在？企业哪些事物是不能变的，哪些是需要改变的？

15. 除此之外，我很赞赏库克的（下转第 37 页）

企业活命的根本 就是做好这两件事

文/吴春波

当前的企业，尤其是民营企业，普遍有两大焦虑。一个焦虑是对外部环境的焦虑。最近我出去走，本来是“稻花香里说丰年，听取蛙声一片”的季节，现在听不到蛙声，抱怨声却不少。第二，面对新科技，正如论坛主题“数字外脑：AI创新驱动与高质量发展”所呈现的，企业该怎么做，也有一种焦虑。我自己还有第三种焦虑，叫十月管理论坛焦虑。这次论坛的主题不是我的专业，我主要是研究人力资源，不过主题中有“质量”一词，我就从质量的角度来谈。

首先做个说明，我的分享题目“产品质量与服务质量就是华为的生命”，出自今年2月份任总讲话的原话。选择这个题目，根源于本人对“数字外脑”与“AI创新驱动”知识的无知。最近看了十多本关于这方面的书，有些书看明白了，有些书也看不明白。作为管理者，作为企业家，用彭老师的话讲，应该“既要，又要，还要”。管理是实践，既要仰望天空，也要脚踏实地。我不擅长前者。经济学关注的是市场，管理学关注的是现场，重点还是要解决现实的管理问题。

数字化转型要回归企业经营的本质

我看了很多很多预测，这些预测真地挺吓人的。

(上接第36页)理念，“把事做好”，正确地做事是做正确的事的前提。职业经理人继任要先把事做好，而不是忙于抓机会扩张，或热衷资本运营、融资并购。

16. 对于继任者的职业经理人来说，加大研发投入，特别是研究创新，是应对技术变化和进行多元化扩张的根本。

17. 斯隆留下的遗产，不是经营，而是大型分权化组织的管理范式，这是职业经理人最重要的贡献。

18. 新任CEO切忌一上来就更换班子成员，搞得公司上下人心浮动，而要强化绩效考核与激励，

的。我是山东人，老家有句话叫“听到蝈蝈叫，还能不种庄稼了？”人们总是高估每一次新技术革命的影响力度与影响范围，预测未来最保险的办法是把预测时间尽量拉长。这些预测，我觉得很多是不负责任的，把时间拉得很长，但是别蒙我们，我们都是学计划的，计划的一个重要功能是预测，准确预测是计划的前提。好多预测把时间点拉得长，那就不对预测结果承担责任，这是可怕的，听多了，反而会扰乱我们的思维。

在无真相、无共识、不确定的时代，观察、等待和坚守，这是我的基本原则。要坚信，守望这个世界的还是常识。这也是受邓小平启发而来。邓小平在江西的时候，女儿问他在江西的时候干什么，他说了四个字：忍耐、等待。女儿还问，在长征的时候你干了什么？他说：跟着走。

我们上学的时候读过奈斯比特的《大趋势》，还看过一部电影《未来世界》，那个时候我们感觉未来是非常可怕，非常难以理解的。其实我们可以说是很丝滑地进入到未来世界描述的时代，就是当前高科技剧烈变化的时代。任总讲，保守主义是个好东西，我也是一个保守主义者。大家都谈拥抱高科技，拥抱新的科技革命的到来，我有一点反对意见，觉得拥抱首先要看清形势，要观察，要把工作

从绩优管理者中识别和选拔班子成员，最终形成优秀、团结的领导班子。

19. 总结：新技术革命使创始人企业家再次走上前台，也促使职业经理人发扬企业家精神。继承与创新是永恒的主题，职业经理人面临继任的挑战，要认清哪些是不变的，哪些是应该改变的。关键是要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，其他方面就迎刃而解了。正如老子所言：“天下难事，必作于易，天下大事，必作于细。”

(来源：华夏基石管理评论，作者系华夏基石管理咨询集团领衔专家)

做细再拥抱。在街上看到帅哥美女就去拥抱，对方可能是碳基人，也有可能人家恋爱了结婚了。你不能不顾后果的拥抱。对于任何一次科技革命，先观察一下，看清楚再行动。

另外，现在人工智能解决不了企业管理的问题。网上有些照片来自于高校用的 AI，用来监测学生的到课率，抬头率，点头率，前排就坐率。所谓智慧赋能学生学习和教师授课，是用 AI 监测、监控、评价课堂。教育的现实问题靠 AI，靠数字化，我觉得解决不了。同理，很多企业的问题也不是引进这些东西就能解决的。管理的最基本的问题，永远是企业往前走的瓶颈。能够解决企业管理问题的，是企业的管理体系。

我的肤浅认识是，数字化转型要回归企业经营的本质，回到企业的本质。企业的本质是什么？是可持续地高质量增长，提升效率和效益，降低成本，构筑企业核心竞争力。我们不能以引进了多少新技术，特别是 AI 技术，数字化技术，来衡量是否转型成功。判断转型是否成功，还是要回到价值，企业的价值，以及给客户带来的价值，当然也包括员工的价值，不能唯技术而技术。数字化并没有改变企业经营管理的本质，本质问题还是常识在主宰。

企业数字化转型是一个漫长的过程

我还要做一个提示：数字化转型是一个漫长的过程。以数字化转型比较成功的一家企业华为为例。华为的数字化转型用了多少年？IPD 是 4 年；ISC 是 4 年；IFS 是 8 年；LTC 是 8 年；ISDP，面向工程交付项目三方成员（客户、华为、合作方）的数字化交付作业平台，用了 4 年；ISC+，在原 ISC 变革基础上的以数字化方式再次实施的集成供应链变革，其中内部集成供应链 5 年，全球协同供应链 4 年，多业务供应链优化 5 年，共计 14 年；IPD 流程成熟度，总分是 5 分，华为从 1997 年到 2012 年，用了 15 年从 1.5 到 3.3，只提高了 1.8，2016 年为 3.5，标志着 IPD 流程成熟运转了。

显而易见，变革并不是那么浪漫，而是长期主义的，也要坚守，也要聚焦。我们拥抱数字化，要做好这个心理准备，如果想立竿见影，拿来就能用，即插即用，U 盘型的，无疑是把这个问题忽视掉了。

我特别欣赏任总的两句话。第一句：“在大机会时代，千万不要机会主义。开放，开放，再开放”。第二句：“在大数据时代，敢于像当年挖掘

巴拿马运河、苏伊士运河那样的大视野、大战略、大决心，寻找大数据时代的‘巴拿马’‘苏伊士’。”

这两句话放在了华为企业形象广告里，2012 年、2013 年发布的，到现在一点不过时。新技术革命确实带来了越来越多的机会，机会确实是存在的，但是不能用机会主义的方式来对待这些机会。

企业要引进 IT 绝对不是单纯把技术拿来，华为整个数字化运作的流程 IT 员工 3000 多人，服务比是 1.5%，而且这个过程挺漫长。我们要做好持久战的准备，不要那么简单化。

拉长变革周期有利于减少变革阻力。这也是华为数字化成功很重要的一条经验。有节奏地慢，就是快。这句话带有辩证关系。华为坚持的是乌龟精神，2013 年任总写的文章《用乌龟精神赶上龙飞船》，提出“不动摇、不懈怠、不折腾”。这“三不”特别好。不动摇：坚持战略不动摇，坚持愿景使命，坚持核心价值观不动摇。不懈怠：就是不躺平，尽管环境不尽如人意，但是企业没有抱怨的权利，干就是了。不折腾：我们走在正确的路上，就坚定不移地走下去。中国的改革开放，改革了 40 年，还没有改完，也是一个漫长的过程。

埃森哲《中国企业数字化转型指数》显示，我们国内对数字化的认知是比较滞后的。尽管学者谈得很多，书很多，文章很多，但是在现实中，数字不会说谎。全球高管和中国高管的占比，两者数字有差距，不是那么大，并没有在价值影响和举措方面有显著影响。

关于企业数字化转型的关键，我认为有以下几点。

第一，基于长期主义的数字化转型战略。转型本身就是长期工程。

第二，数字领导力和以自我批判为基础的数字文化。这是价值观的问题。

第三，数字化转型的变革力。数字化就是一场变革，需要强大的变革力来引领管理和控制这个变革过程。

第四，数字化转型的路径和方法。在此引用他人的建议路径，包括愿景驱动数字化转型，流程驱动数字化转型，数据驱动数字化转型，智能驱动数字化转型。

华为把质量管理提到文化与哲学的高度

任总 10 月 19 日在制造模块/分厂运作进展汇报

会上提出：“产品质量与服务质量就是华为的生命，要把产品质量逐渐提到高于一切。”今年他多次发表关于质量的讲话，为了形成共识：严把质量关，永远把质量放在第一位，产品的质量关系到华为的生死存亡。

关于人工智能他有一个基本判断：“人工智能的技术革命波涛汹涌，谁也无法预测将来是什么情况，网上有人提到‘人工智能经过了一代、两代’，其实现在连一代都还没有开始，因为与农业革命、工业革命相比，人工智能对时代还没有产生什么贡献与影响。这个时代才刚刚开始，‘小荷’还未露‘尖尖角’，我们要有战略耐性，要敢于部署战略纵深。”他也没法预测，谁都无法预测未来是什么情况。”

为什么任总开始关注质量？此质量非彼质量，我后边要讲。

黄老师主编了华为的《价值为纲》。最近又有一本书，是田涛老师主编的《质量为纲》，我今天讲的很多内容都是来自于这本书。《质量为纲》里有任总 1994 年至 2022 年关于产品质量的讲话 20 万字以上，关于精密制造、智能制造的 8 万字，关于工匠与工匠精神的讲话 10 篇。中信出版社让我写《质量为纲》的书评，我发现了一个问题，华为有两个纲，请教了田涛总，这两个纲是否有矛盾？他给的答案是，书名是任总定的，质量在华为也是纲。还有一本书，《追求精确》，任总为其写了推荐语“此书对中国工业有很好促进作用”。

为什么会产生两个纲？华为历来关注质量，每年都要开质量大会。2018 年质量大会，华为消费者业务 CEO 余承东及主要高管悉数出席并发言。会上，余承东率领华为消费者业务管理团队做了质量宣誓，强调“以消费者为中心，用质量和体验捍卫品牌”和以下几个要点：

1、以消费者为中心，所有的质量围绕消费者全场景智能体验战略来实施。2、我们的目标是成为全球智能终端行业的领导者和王者。我希望我们所有团队和各级主管要有卓越追求和王者之气，这是我们未来能走向更高发展的核心。3、增长的重要基石是质量，这个质量不是狭义的产品质量，而是整个用户体验的质量。4、全流程环节要有“大质量”概念。

2023 年徐直军在“以质取胜”高层研讨会上的讲话题目是《以质取胜是华为坚定不移的核心战略选择》。

质量成为华为战略的重要内容，把质量上升到战略的高度。这段时期是华为提升质量意识、构建质量文化、确定质量目标和质量方针、构建端到端质量管理体系的关键时期。2023 年，华为高层，包括任总，纷纷在谈质量问题。为什么这段时期谈质量问题？产品与服务质量的体现是品牌。2017 年华为是福布斯全球品牌价值第 88 位，2018 年升至 79 位，这是中国唯一入榜的一家企业。我一直讲，别让华为太孤单，更多的中国产品应该进入到这个榜单，中国应该给最具价值品牌贡献更多的产品。

谈及质量我就想起了索尼。在国际上索尼的质量管理是一个典型的案例。1950 年索尼提出了自己的核心价值：推动日本的国际地位和形象成为先锋——绝不跟随他人；敢于从事他人没有做的事情，尊重并且激励个人的能力和创造力。它的目标是：体验创新及造福普通大众的巨大快乐；远景目标是，成为改变日本产品国际形象的最著名的公司。索尼还对自己的目标作了描述：

我们将创造遍布全球的产品……

我们将成为第一个进入美国市场的日本公司……

我们将在晶体管收音机等美国公司失败的产品上创新并且成功……

五十年以后，我们的品牌将享誉全球……

并且代表着最具创新和最高质量……“日本制造”将代表优秀产品，而不是以次充好。

什么是愿景的力量，使命的力量，核心价值观的力量？什么叫文化？文化就四个字：“说到做到”。索尼 50 年长期主义，它做到了，成为高质量的代表。刚才谈到华为开始重视质量问题，并且一直强调把质量管理提到文化与哲学的高度。此质量不是我们讲的彼质量了，下面这些话都是我引用任总的关于质量的讲话。

·大质量管理体系需要介入公司的思想建设、哲学建设管理理论建设等方面，形成华为的质量文化。

·华为公司最重要的基础就是质量。我们要从产品、工程为中心的质量管理，扩展到涵盖公司各个方面的大质量管理体系。

·我们要借鉴日本和德国的先进文化，最终形成华为的质量文化。

·要实现高质量，必须有大质量体系，大质量就是全面质量管理，端到端的质量哲学系统。

·我们建设华为公司用了 30 年，但“炸掉”华

为公司只需要一瞬间。公司的发展不能不顾风险，宁可发展慢一点，也要高质量发展。

- 竞争的最本质的问题是提高质量。低价格、低质量、低成本会摧毁我们未来的竞争力。

- 贯彻“小改进、大奖励”的改良方针，追求持续不断、孜孜不倦、一点一滴地改进。

- 倡导工匠精神，每件事、每个环节、每一次都做好。

- 重视精神文明建设，激发全员质量责任感、荣誉感，脚踏实地磨好豆腐、发好豆芽。

- 质量是我们的自尊心。低质量是我们的耻辱。

- 什么叫做进步，就是改正昨天的不正确。

- 各级一把手是质量的最终和第一责任人。

- LV 永远还在，地沟油终究会消失！

现在因为质量问题，有多少好端端的公司陷入了非常危险的境地。建立一个品牌很容易，砸掉一个品牌真地很简单。所以质量是哲学问题，是文化问题，也是战略问题。在座的大家想一想，中国的消费者哪一家没有受到企业质量的欺负？前两天列出了有质量问题的一大堆产品和服务，列出了十几项，中国消费者太好糊弄了，太善良了。电器产品有多少质量负面案例，都是国内著名的厂商。大浪淘沙，旌旗挥舞的都是质量取胜的企业。

我们看一下华为的 2005 年制定的愿景、使命与战略。

- 愿景：丰富人们的沟通和生活。

- 使命：聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。

- 战略：

- 1、为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。

- 2、质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和赢利能力。

- 3、持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。

- 4、与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

华为那时候的战略，第二条就是关于质量问题。我们再看华为的运作模型。

华为的理念模块是一个中心，两个基本点。一个中心：以客户为中心；两个基本点：产品发展的路标是客户需求导向，企业管理的目标是流程化组

织建设。

华为的大质量体系

华为的大质量体系涵盖哪些内容？我做了一个简单的归纳。

1、经营质量与战略质量

经营质量与战略质量，再传统的管理学教科书上没有出现过这样的概念。华为在美国制裁之后，提出了以生存为底线，改善经营质量，提高盈利能力，坚持有利润的增长，有现金流的利润，有质量地活下来。我记得在上世纪 90 年代初，华为的目标就是活下来，但是把活下来作为最低纲领。2019 年 5 月 16 号开始被美国多轮次精确制裁之后，华为把活下来作为最高纲领，而且加了一个限定词，高质量的活下来。引用一些华为的表述：

- 产品与服务标准：极简的架构、极低的成本、极高的质量、极优的体验。

- 生存基点：要调整到以现金流和真实利润为中心，不能再仅以销售收入为目标。

- 经营方针：要从追求规模转向追求利润和现金流。

- 战略目标：把短期目标作为最重要的战略目标；把有质量的活下去作为战略目标。

- 战略路径：客户需求和科学技术双轮驱动创新。

- 经营宗旨：以全心全意对产品负责实现全心全意为客户服务。

- 经营理念：以质取胜，构筑端到端的质量优势。

其中，“把短期目标作为最重要的战略目标”，这是任总的原话。华为短期目标是什么？在美国制裁的这四年多，活下来，把有质量的活下去作为战略目标。其实关于质量，别说得那么高大上，就是任总讲的，磨好豆腐，发好豆芽，因为这个豆腐客户要吃，爹要吃，娘要吃，自己还要吃，所以全心全意，以质取胜，实现“碗里有饭，田里有稻，仓里有米”。

2、组织力量

- 从中央集权到“村自为战”，实现大平台支撑下的精兵作战。

- 简化作战管理，简化层析，权要听得见炮声，钱要体现公司意志。

- 把能力中心建在战略资源聚集地，辐射支持全球业务。

·“强”代表处，“小”地区部，“小”机关，“大平台”。

·基于流程分配权力、资源和责任，形成像“眼镜蛇”一样的敏捷体系，主干清晰，末端灵活，支撑有力。

·一切为了前线，一切为了业务服务，一切为了胜利。

3、人才质量

·提高人才浓度，提升土壤肥度。

·高质量的人力资源：就是在合适的岗位上有合适的人。

·人才招聘坚持“质量优先，宁缺勿滥”的原则。

·让优秀人员，在最佳时段上，走上最佳的岗位，做出最大的贡献，获取合理的报酬。

·精神激励要导向奋斗，物质激励要导向多产粮食。

·打造一支充满必胜信心、使命感强、专业精深、作风过硬、引领业务领先世界的干部队伍，守护公司核心价值观，支撑公司战略实现。

人才也包含质量问题。我想列举孟晚舟主编的《不破楼兰誓不还》，其中有一些令人印象深刻的人才质量案例：庄丽莹（湛江技师学院）：累计验证2万多单合同比对，拦截数百万美元错误付款风险；钟春燕（湖南交通职业学院）：年全检报价24万行，日检查量超过1000行，差错率0；袁义（西南民族大学专科）：年处理交易3万笔，连续十年0差错；蔡慧（湖南工学院）：累计上报对帐差异500份，涉及问题金额7000万美元；孙伟（湖南涉外经济学院大专）：每年核算报销发票1.1万单，11年外部差错率0，拦截错误发票195笔，拦截错误资金310万元；姚莉萍（皖西学院）：年核算发票9万张，金额约1.5亿元，及时处理率100%，连续6年0内外部差错。

什么是人才？大家看了上面这些信息就明白了，这也是质量，也是效率，这就是管理，这就是机制，这就是高质量发展。所以，学历和人才没有直接的关系，看这帮人的学历、学校，但是她们在本职岗位上提高了工作效率，实现了这些结果，这不就是高质量吗？

改进管理质量也是利润的来源。2015年，华为通过各项管理改进活动共节约了管理成本3.28亿美元。这是通过管理带来的利润，更重要的是2015年华为把这些节省出来的利润拿出了1.77亿美元，

平均分给所有员工，这是火锅奖，人人有份。发奖的时候正好是中秋节，网上评论华为发的月饼是美元馅的，让每个员工享受到改进的成果。

华为的质量管理体系

华为的质量管理体系，前面有任总的理念，也有公司最基本的体系，这是一个大质量管理体系，涉及到战略，涉及到经营，涉及到组织，也涉及到人才管理体系。其中有华为公司质量目标：让HUAWEI成为ICT行业高质量的代名词；有华为公司质量方针：以质取胜，时刻铭记为客户服务是华为存在的唯一理由；我们把客户要求与期望准确传递到华为整个价值链，共同构建质量；我们遵从规则，一次把事情做对；我们激发全球员工潜能，持续改进；我们与客户一起平衡机会与风险，快速响应客户需求，实现可持续发展；华为承诺向客户提供高质量的产品、服务和解决方案，持续不断让客户体验到我们致力于为每个客户创造价值。

华为有自己的全面质量管理架构，有自己的质量管理体系，还有自己的质量管理一系列的工具。

高质量不是检验出来的，是干出来的，质量的发挥应该是调动每个员工的积极性，每个人投身到质量中，因为最重要的质量是工作质量。工作有质量才有产品和服务的质量，这是一个基础。产品与服务质量植根于员工的心中，创造于员工的手中。只有唤起全体员工的质量意识，方能为客户提供高质量的产品。

正如瑞士钟表匠塔·布克在1560年所发现的那样：金字塔的建造者，不会是奴隶，应该是一批欢快的自由人！所以华为实行的是小改进，大奖励，大建议，只鼓励。华为始终推崇蓝血十杰精神：“在这个时代，我们还是要继续学习蓝血十杰，对数据、对事实要有宗教般的崇拜，根据数据和流程来综合管理。”

我用四句话总结华为的高质量管理：在“摸着石头过河”中探索，在自我批判中进步，在继承优化中成长，在“顶层设计”中卓越。2019年，央视举办中国品牌强国盛典，是一个很高规格的表彰。华为派了一位高级工程师作为代表领奖，就是终端软件部的聂星星女士，她是2014年进入华为的。华为的做派似乎太不把央视当回事了，但实际上传达了华为的理念，这位女士代表了全体员工的奉献。在很多企业这是不可思议的事。

（来源：华夏基石e洞察）



正确理解市场与企业家精神？

文/张维迎

市场最重要的功能不是资源配置，而是“无中生有”

传统经济学通常将市场视为资源配置的机制，即将给定的资源配置分配于不同的经济用途。这一认知根植于经济学的基本假设之中，然而，这一认知是不全面的，甚至是误导的。

市场无疑在资源配置方面发挥着关键作用，但其更深层次的功能更为重要。其一，市场是一个“发现”的过程。市场中并非所有事物都一目了然，资源的优化配置首先依赖于对资源的识别与发现，更不用说那些稍纵即逝的市场机遇了。其二，市场更是一个“创造性”的过程，能够催生出前所未有的新事物，包括新资源、新产品、新技术。这挑战了我们关于“无中生有”不可能性的常规假设。但回顾人类过去两三百年的发展历程，尤其是中国近几十年的显著变化，我们不难发现，真正的飞跃并非仅仅源自资源配置的优化，更重要的是新资源、新产品和新技术的喷发式涌现。说得更直白一点，市场就是“无中生有”！

基于这一视角，我们可以更好地理解企业家在市场经济中的角色。若将市场仅视为资源配置的工具，那么市场与政府在此方面的作用似乎可互相替代，因为两者均具备配置资源的能力，甚至有一种理论认为，市场经常失灵，需要政府干预纠正，政府掌握着更多有关全局的信息，也有权力实施自己的计划，从而在理论上具备更高的配置效率。

但若我们把市场理解为一个创造性的过程，创造新的资源和新的产品，而不只是配置给定的资源，企业家和企业家精神是政府根本没有办法替代的。

企业家精神最重要的是想象力和创造力

市场“无中生有”的创造力来自企业家精神和企业家群体，特别是企业家的想象力和创造力。

人类天生具备创造力，但如何有效激发这种潜力至关重要。企业家精神，正是这一创造力的集中体现，展现了从无到有的能力，这是政府难以替代的。若我们仍沿用传统经济学的框架去解读企业家，无疑会错失对其深层次价值的理解。

要理解这一点，需要我们对人类生存于其中的真实世界有一个正确的认识。长期以来，传统经济学把世界理解为是确定的，就像太阳每天从东方升起一样。后来虽然引入了“不确定性”（uncertainty），但很遗

憾，主流经济学家又将不确定性简化为可同概率论的方差量化的风险（risk），并据此设计出理性人决策模型，如同保险公司计算保费一般。但这种理解忽略了真实世界的复杂性，误导了我们对不确定性的理解。

不确定性是无法用概率描述的，因为它是独一无二的。真实世界中的未来，不仅是不确定的，更是未定的（indeterminacy）。不确定性与未定性之间存在本质区别：不确定性隐含地假定有一个客观世界，这个客观世界是事先决定了的，给定的，不受主观世界的影响，主观世界只能适应它，无法改变它。进一步讲，我们感到的不确定性源于我们拥有的知识和信息的不完备，因而，增加知识和信息就可以减少不确定性。正如天气预报的精准度提升所展示的那样：虽然天气本身是不确定的，但通过收集更多的数据信息和增加知识，我们可以提高预测的准确性。与此不同，未定性意味着，未来是开放的，客观世界与主观世界是不可分割的，并不存在一个完全由外部因素决定的客观世界。未来是什么，至少部分地取决于人类的选择和行动，我们的选择不同，未来就可能不同。未来比天气预报更难预测，因为未来是未定的，未来不完全由过去确定，未来取决于人的行为。我们所做的每一个选择都在悄然塑造着未来的面貌。我们现在生活在一个信息化、人工智能化时代，但这个世界并非注定如此，它之所以如此，是我们众多选择交互叠加的结果。此刻大家选择坐在这里听我的分享，亦非必然，而是众多因素交织下产生的结果。如果30年前我们没有创办CCER（国家发展研究院的前身），国发院没有与《财经》合办媒体班，或者你们没有选择做媒体，今天的分享大概不会发生，至少不是这样的场合。

世界的走向取决于我们的选择，而我们选择做什么，很大程度上依赖于我们的想象力。想象力是什么？简单说，就是看见未存在之物的能力。存在的东西我们可以用肉眼看（可能借助于设备），用肢体感觉，或者道听途说，但还不存在的东西，超越眼力所见、身体所感，也无法完全从过去的经验推出，只能通过心智联想和构思。

当前的人工智能与大数据等技术，尽管强大，在记忆、识别和解答问题方面可能超越人类，却仍无法替代想象力。这些技术主要基于过去的数据进行统计与预测，而人类的想象力则能超越现有框架和知识，是用心智构想出全新的未来。

有能力构造未来的人，正是那些最具想象力的人。想象力是企业家精神的核心。正是这种能力，让企业家能够洞察未来，引领变革，创造价值。因此，要真正理解企业家精神，我们需摒弃传统的思维方式，认识到世界本身就是一个充满变数与可能性的舞台。

真正理解企业家，必须超越传统经济学

我之所以提出重新理解企业家精神的问题，是因为我们过去的认知存在偏差或缺失。在传统经济学体系中，企业家这一角色并不存在。

我本人致力于企业家研究已整整四十年，自1984年在《读书》杂志上发表首篇相关文章以来，我曾尝试将企业家精神纳入主流的新古典经济学研究范式中。然而，这一努力最终证明是徒劳的，因为任何强行纳入的尝试都会扭曲对企业家精神本质的理解。

因此，近年来，我逐渐意识到需要突破这一局限，重新审视和定义企业家精神。尽管我们可以描述性地列举企业家的诸多特征，如冒险精神、创新能力、坚定意志等，但真正的理解却远非如此简单。大多数经济学家，包括那些口头上谈论企业家的学者，实际上并未真正深入理解其内涵，因为主流经济学的假设与企业家精神不相容。

我特别欣赏英国作家乔治·奥威尔的一句话。他说，有些观念是如此愚蠢，只有知识分子才会相信它们，普通人不会相信它，因为普通人不会愚蠢到这种程度。在学术研究中，我们常常陷入一种自我设限的思维陷阱：一旦接受并信奉某种理论，便倾向于用它来解释所有现象，即使面对矛盾与困境，也往往是质疑自身的学识、数据或分析能力，而非对理论本身提出质疑。获得2002年诺贝尔经济学奖的心理学家丹尼尔·卡内曼将这种现象概括为“理论导致的盲区”（the theory-induced blindness）。在经济学中，这种思维方式限制了我们的视野，阻碍了对企业家精神等复杂现象的深入理解。

以地心说为例，自亚里士多德时代起，这一假说历经两千年之久，被视为权威。地心说之所以能被接受，很大程度上源于人们的直观感受：太阳每天从东方升起，西方落下，仿佛地球是宇宙的中心。然而，天文观测揭示了异常现象，如火星绕地球转动的方向并非始终如一，时而顺时针转，时而逆时针转。但这种异常并没有让天文学家怀疑地心说的正确性。为了解释这些异常，托勒密引入了“本轮”的概念，即火星并非直接绕地球公转，而是绕一个较小的轨道（本轮）转动，该本轮再绕地球公转。这种复杂的运动模式虽然能够解释观测到的异常，但也只是对传统理论在面对现实挑战时的修补与妥协，经济学家在面对理论无法完全解释现实时，也采取了类似的做法，即通过不断修补既有的理论

来适应新的情况。从发展经济学到信息经济学，各种新理论的涌现正是这一过程的体现。

当哥白尼提出日心说，挑战了传统的宇宙观念时，他实际上是在呼吁我们重新审视和理解世界。这一转变同样适用于经济学领域。

企业家面临的问题没有唯一正确答案

按照传统的理性人决策模型，企业家的决策是无法理解的。

通常，我们认为科学决策依赖于数据和计算，存在唯一正确的答案，正如考试题有标准答案一样。但在企业家的决策过程中，想象力和判断力占据了核心地位，每个人的答案都独一无二，且往往没有唯一正确的标准。

与科学决策中多数人可能正确的情况不同，在企业家决策中，多数人可能反而是错的，这正是其独特性和复杂性的体现。在企业家的故事中，一个常见情况是，他们所作的重大决策在初期往往被视为不靠谱，遭遇多数人的反对。然而，正是这些看似不靠谱的决策，却彰显了企业家的独特价值。企业家之所以成为企业家，正是在于他们能够做出那些多数人认为不可能正确却最终取得成功的决策。

而且，企业家的决策远非简单地调整和优化既有条件下的方案。他们不满足于在给定技术、消费者偏好、生产要素和价格等条件下的最优解，而是致力于改变这些条件本身。

企业家也并非简单地满足消费者现有的需求，而是通过创新去创造新的需求。正如亨利·福特所言，如果直接询问消费者需要什么，他们可能只会要求更快的马车，而不是需要汽车。汽车并非源自消费者的直接需求，而是由卡尔·本茨等企业家通过想象和创造推向市场的，而消费者最初对其持抵触态度。

此外，需要强调的是，企业家的动力和目标远不止于赚钱。尽管经济学的基本假设和政策推导常将赚钱视为企业家的唯一目的，但这种观点实际上低估了企业家的复杂性和多元动机。约瑟夫·熊彼特早已指出，企业家的追求在于建立商业帝国，实现个人价值。企业家之间的较劲，不仅体现在对成功的渴望上，更在于对自我超越的追求。金钱对他们而言，更多是衡量成功的标尺和实现人生目标的手段，而非唯一目标或最终目标。同时，企业家在追求创新的过程中，享受着创造的乐趣和兴奋感，他们厌恶重复，渴望不断探索新的领域和可能性。

在观察企业家群体时，我发现一个显著现象：当他们积累了一定财富后，往往难以止步，这并非出于挥霍的喜好，而是源于对自我价值的不断追求与证明。诚然，现实生活中的动机复杂多样，企业家亦

需通过盈利来维持运营，但超过一定收入水平后，赚钱上升为实现自我价值和社会贡献的手段。维尔纳·西门子在传记中写道：“我肯定也追求过利润和财富，但主要不是为了享受它们，而是为了获得资金实施别的计划和活动，为了通过成功让人们认可我的行为的正确性和我的工作的有用性。”

市场的纠错机制使得企业家的创造力不可能给人类带来大灾难

基于上述视角，我们有必要超越传统经济学的局限，重新审视企业家及市场经济的本质。

市场经济并非仅仅是资源的优化配置机制，它更是激发人类想象力、创造力、冒险精神和雄心壮志的舞台。然而，值得注意的是，这些特质本身既可能驱动正面变革，也可能带来破坏性的影响。市场的优势在于其内在的纠错机制，能够有效约束和引导这些特质向积极方向发展。当企业家的行为偏离正轨时，市场会通过反馈机制加以纠正，淘汰那些不受欢迎的参与者。

以埃隆·马斯克为例，他的创新思维和强大创造力若用于政治领域，可能会引发不可预测的风险与灾难，因为政治决策的消极后果通常是别人承担的，而非决策者本人承担。政治家一般也不会认错，即便他们意识到自己错了。但作为企业家，马斯克的创造力得以在市场经济中充分发挥，尽管其项目如火星殖民计划充满不确定性和风险，但市场的反馈机制将确保任何潜在的不良后果被限制在可控范围内。即便失败，如火箭发射中的意外爆炸，其影响也将局限于具体项目之内，而不会像政治决策失误那样波及广泛的社会层面。历史上，那些具有强烈抱负、创造力和想象力的政治人物，如亚历山大、凯撒、汉武帝、成吉思汗、康熙等等，虽然也有些丰功伟绩，但更多的是让人民苦不堪言。如果做企业家，他们就不可能给当代的人带来那么大的灾难。

因此，理解市场经济，应着眼于如何最大限度地发挥人类的创造力，同时避免其潜在的破坏性，这是人类在过去几百年取得巨大进步的关键所在。

理解了企业家精神，大部分经济政策就没有必要了

基于上述理解，我们当前的经济政策框架亟需重新审视。传统经济政策往往建立在理性经济人假设之上，即假设所有个人决策均基于精确计算。然而，这一假设忽略了企业家精神在经济活动中的核心作用。

以反垄断政策为例，多数经济学家倾向于支持反垄断，但这一立场是基于对传统市场结构的误解。边际成本定价法，作为理想化的定价模型，在实际经济活动中往往难以适用，也不是可欲的。因为创新产品的诞生往往伴随着高昂的固定成本，而边际成本相对

较低。若严格遵循边际成本定价，许多具有划时代意义的发明，如蒸汽机、内燃机、飞机、电脑乃至软件，都将因无法覆盖初期投资而难以问世。在探讨生物药自主研发等议题时，我们常陷入仅从成本角度分析的误区，这实际上忽略了创新投资的本质。

关于垄断的担忧，实则是对企业家精神本质的一种误解。企业家精神的核心在于不断挑战与超越，它驱动着市场中的竞争者不断寻求创新，即便面对看似不可撼动的市场霸主，也总有后来者以独特的方式发起挑战，而且往往能成功。以电商行业为例，阿里巴巴在2013年曾占据中国电商市场高达92%的份额。在传统经济学视角下，当一家企业占据如此高的市场份额时，往往被视为垄断，难以想象会有新的挑战者出现。然而，随后几年内，阿里巴巴的市场份额逐步下降至2017年的62%和2022年的42%。而黄峥于2015年创办的拼多多凭借其独特的商业模式迅速崛起，2022年市场份额达到15.5%，并在2023年11月实现了市值超越阿里巴巴的壮举。

再看智能手机市场，诺基亚和黑莓曾是该领域的“垄断者”。2008年，诺基亚占据全球智能手机市场超过50%的份额，黑莓紧随其后。到了2010年，诺基亚和黑莓的市场份额分别是39.7%和18.5%，但正是在这一年，雷军创办了小米，进入智能手机市场。几年之后，诺基亚手机和黑莓手机从市场上消失了，小米一跃成为全球第三大手机制造商，2020年达到了11%的市场份额，并持续增长至目前的13%。小米和拼多多的成功，再次证明了企业家精神的力量，即便面对强大的巨头，也总有后来者敢于挑战并取得成功。事实上，竞争通常是从看不见的地方出现，由无名的企业家发起，所以没有一个在位的“垄断者”可以高枕无忧。这样的例子不胜枚举。

我在《重新理解企业家精神》这本书中有一章节专门探讨，企业家精神就是最好的反垄断法。政府在反垄断方面的努力，往往难以直接对抗垄断本身，反而可能无意中强化了既有的市场格局。真正的反垄断，应当是通过促进自由竞争，激发企业家精神来实现的。只要企业家精神能够自由发挥，谁也不可能垄断市场，不论你看上去多么不可一世！

传统经济建设的路径往往依赖于国家层面的规划与政策制定，但这并不意味着政策能够预见并引导创新的方向。我与林毅夫教授在产业政策观点上的差异，正是源于对企业家精神认知的不同。若缺乏对企业家精神的深刻理解，政策制定者可能会过于依赖经济学上的外部性理论，严重低估企业家改变世界的雄心和实际行动。在追求发展的过程中，如果仅将企业家视为逐利者，而忽略了他们背后的创新与变革力量，那么政府投资的作用也将大打折扣。

在制定产业政策时，我们往往面临一个悖论：政策的科学性要求根据多数人的共识做决策，但面对未来，多数人的共识在多数情况下是错误的。政府官员在决策时若过度依赖专家的意见，很可能错失真正的创新机遇。历史上不乏这样的例子，如某些创新项目因未获得多数人的支持而被评审淘汰，而真正的创新往往源自少数人的远见卓识，而非多数人的共识。

在讨论产业政策制定时，一个常被提及的观点是企业家的参与有助于产业政策的科学性。对此，我不持乐观态度。企业家之所以是企业家，就是因为他（她）有与众不同的判断。试图在企业家中寻找共识，并以此共识制定政策，就等于消灭企业家！以2010年在深圳的一场关于云计算的讨论为例，当时马云与李彦宏、马化腾等人就云计算的前景展开辩论，他们三位都是杰出的企业家，但看法不同，其中李彦宏和马化腾作为有很强技术背景的企业家持否定态度，而马云作为非技术背景的企业家却坚信云计算的迫切性。若以投票决定政策，2:1，云计算或许会被搁置。好在这场讨论不是制定产业政策。正是马云的个人判断，使得阿里巴巴在云计算领域率先布局并取得领先地位。

企业家精神不可遗传，“富不过三代”是市场的铁律

关于收入分配，传统观念认为市场经济虽能增加财富，但也加剧了贫富差距。然而，从更深层次看，市场经济对于弱者和普通人而言，是提供上升流动机会的重要途径。强者在任何社会环境中都能生存，但市场经济为那些原本处于社会底层的人们提供了改变命运的机会。观察中国近几十年的经济发展，许多富豪的起点并不高，他们通过市场经济的机遇实现了财富的积累。

企业家精神并非可遗传的特质，它要求个人具备敏锐的洞察力、创新精神和不懈的努力。因此，从长期来看，市场经济下的财富分配呈现出高度的流动性。正如熊彼特所言，市场经济中的“富人俱乐部”如同五星级酒店，虽然房间总是满的，但住客的名字却不断更换。统计分析往往关注高收入群体的收入占比，却忽略了这些高收入者本身也在不断变化。过去的富豪与今天的富豪可能截然不同，这体现了市场经济的活力与机遇。理解这一点，有助于我们更准确地把握收入分配的本质，避免陷入错误的认知误区。

企业家精神在促进垂直流动与普遍收益方面发挥着至关重要的作用。观察中国各地，不难发现企业家精神活跃、企业家密度高的地区，往往伴随着更高的收入水平、农村贫困人口的显著减少以及城市学校教育质量的提升，这些均有统计数据支持。这一现象凸显了重新理解企业家精神的重要性。当前许多经济政策缺乏对企业家精神的充分考量，从而难以带来所希

望的社会经济成果，甚至可能引发不利后果。

如何激发和保护企业家精神是战胜经济挑战的基础变量

中国面临的诸多政策挑战，并非单纯的技术性问题，而是如何有效激发企业家精神的问题。

要实现这一目标，关键在于两大要素：一是制度保障，特别是对私有财产权的保护，这是企业家精神得以生根发芽的基石；二是文化环境，社会应倡导尊重财富、鼓励创新的文化氛围，避免社会中的仇富心理和嫉妒情绪阻碍企业家精神的发挥。

类似的问题也存在于欧洲和英国，尽管这些地区在市场化道路上起步较早，但文化观念和制度环境上的限制仍对其企业家精神的释放构成了挑战。

相比之下，中国过去40年的改革开放历程为企业家精神的发挥提供了宝贵的机遇。随着市场化与自由化程度的不断提升，企业家精神在中国逐渐展现出其强大的推动力，成为促进经济增长与社会进步的重要力量。

在探讨当前社会经济议题时，我们往往容易忽视一个基本事实：即我们能有现在这样的生活水平和财富，并非与生俱来，而是理念和体制转变的结果。若我们遗忘了这一点，便可能制定出反市场的政策，导致企业家信心受挫，进而使任何经济刺激措施都显得苍白无力。邓小平时代的成功，在于释放了市场的活力，让企业家们感受到了可以放手一搏的信号。

我之所以强调企业家的重要性，是因为他们不仅关乎个体命运，更深刻影响着经济体乃至整个社会的发展轨迹。然而，过去我们在理解和支持企业家方面所付出的努力却往往不足，甚至在某些情况下产生了误导。

我并非全盘否定主流经济学的价值，其技术性分析在特定领域内确实具有重要意义，但在面对涉及深刻社会制度变革的问题时，其局限性便显露无遗。

为了更形象地说明这一点，我可以将传统经济学理论比作遗传学分析，它擅长于解析既有的、稳定的结构，但对于推动社会进步至关重要的“变异”力量——即企业家精神——却显得力不从心。正如生物进化中的变异是推动物种进化的关键，企业家是社会经济生活中不可或缺的变异力量，他们不断挑战现状，推动社会向前发展。没有企业家，社会或许仍能维持基本运转，但无疑将陷入停滞，不断重复着既有的模式。正是有了企业家的存在，我们才有了不断突破、持续前行的动力。

人类过去三百年的历史，中国改革开放四十多年所取得的辉煌成就，都证明了这一点。因此，我们必须充分认识到企业家精神的重要性，并为其提供更加宽松、包容的制度和 cultural 环境。

（来源：辛庄课堂）

云南祥丰实业集团与DSS公司 “安全管理提升项目”正式启动

文/祥丰宣

近日，云南祥丰实业集团与DSS公司在祥丰集团总部举行“安全管理提升项目”启动会，双方将在安全管理领域展开深度合作，助力祥丰集团进一步夯实安全管理基础，提升安全管理水平。

启动会上，祥丰集团董事长杨利荣发表了重要讲话，他强调安全是企业发展的基石和生命线，祥丰集团一直高度重视安全管理工作，但随着企业规模的不断扩大和业务的日益复杂，现有的安全管理体系面临着诸多挑战和更高的要求。此次与DSS公司合作，旨在借助其专业的安全管理经验和先进的技术手段，全面提升集团的安全管理水平，确保企业的稳定运营和员工的生命财产安全。

DSS公司中国区总裁谢荣军发表了致辞，介绍了DSS公司的发展情况，并就项目启动提出了两点希望，一是希望通过“我做你看、我们一起做、你做我看”工作机制，全面提升祥丰安全管理技能。二是希望项目组融合祥丰现有的管理体系，形成祥丰新的安全管理体系，全面提升安全管理水平。

DSS公司项目经理潘立敏详细介绍了本次安全管理提升项目的具体规划和目标。一是通过本次合作，立足于祥丰安全管理现状和业务发展需求，集团管理层决心利用3年半的时间，筑牢安全管理基

础，强化本质安全，培养人才队伍，构建安全文化，从而提升安全绩效，为公司业务长远发展保驾护航。二是祥丰安全管理提升项目采用“四步走”：即详细诊断、总体设计、实施落地、持续改进的实施方法，达到“安全绩效、管理体系、人才队伍、安全文化”等显著提升的目标。三是希望各方同心协力，为项目的成功奠定基础。

祥丰集团常务副总经理李彦雄对本次启动会进行总结，并提出5点工作要求。一要保持紧密沟通与协作；二要坚持务实的工作作风；三要保持开放的学习态度；四要认真转化DSS顾问老师辅导内容；五要结合祥丰的实际情况，建成有祥丰特色的安全管理体系和安全管理队伍。

此次安全管理提升项目的启动，对于祥丰集团来说是一个新的转折点和契机。集团将以此为动力，不断完善安全管理体系，持续提升安全管理水平，为企业的可持续发展提供坚实的安全保障。

DSS公司中国区总经理卢伟、副总经理李忠宝，祥丰集团创始人、荣誉董事长杨宗祥、总经理杨丽芬等领导出席启动会。祥丰集团各子公司、各部门主要负责人及项目组成员共80余人参加了启动会。

(来源：云南祥丰实业集团)

新一代铁路大型养路机械装备研制取得重要进展

文/孟笑宇

2024年12月26日，新一代铁路大型养路机械装备研制取得重要进展，连续走行捣固稳定车、轨道除雪车等首批装备在昆明下线，并将于近期分别在中国铁路昆明、北京、济南局集团有限公司试用。这标志着我国铁路大型养路机械装备进入发展新阶段，为推动工务机械化养路向更加可靠更加高效更高水平迈进创造了条件。

2022年以来，为适应中国铁路特别是高速铁路快速发展的新形势，国铁集团充分发挥铁路科技创新联盟作用，统筹产学研用等相关单位的人才团队，坚持以现场需求为导向，按照“产品型号谱系化、核心技术自主化、装备功能集约化、关键部件简化、运维管理智能化、施工作业绿色化”的总体原则，开展了新一代具备完全自主知识产权的大型养路机械研发制造工作。新一代大型养路机械包括线路及道岔检修车、钢轨及道岔检修车、铁路基础设施检测装备等7大类，涵盖捣固、清筛、打磨、焊轨、检测等18种系列，现已立项研制13种车型，具有高技术、高效能、高质量特征。

此次下线即将投用的DWL-32K连续走行捣固稳定车和GCX-1000K轨道除雪车，由国铁集团立项研发，联合铁建装备、铁科院、昆明局集团公司、太原局集团公司等单位共同研制。其中，DWL-32K连续走行捣固稳定车采用更为先进的智能捣固、稳定技术，搭载智能分析与控制系统，可实现自适应捣固、稳定作业，能够适应更多复杂作业工况，使道床养护质量更优，作业更安全，具有定速巡航、智能维护等先进功能，可实现智能运行、智能作业和智能维护，平均作业效率提升20%以上；GCX-1000K轨道除雪车突破了复杂工况轨道除雪、作业走行防脱轨、大功率柴油机冷启动等多项关键技术，配备高铁线路专用清扫装置，采取了耐极寒环境的防护措施，大幅提升了对极端环境、复杂工况的适应性和在高铁线路运用的安全可靠性能。

铁路相关部门将对首批试用的铁路大型养路机械装备动态采集数据，开展科学分析，持续优化完善装备性能功能。

(来源：铁建装备)

云天化以四个第一 再刷新2024年全省铁路发运纪录

文/师晓青

近日，从中国铁路昆明局集团传来消息，云天化在2024年的物流发运方面再创佳绩，连续7年的年发运总量排名全省第1；连续7年出省货物发运量保持全省第1；连续2年集装箱发运量位列全省第1；首次位列中国铁路昆明局集团“物流总包合同”年度完成量全省第1。2024年，云天化继续保持铁路运输全年发运总量、出省货物发运量、集装箱发运量三项主要铁运发运指标由同一家企业创造的历史，同步刷新了全省铁路发运新纪录。

2024年以来，云天化积极落实党中央、国务院关于物流降本增效和“公转铁”、绿色发展等相关政策要求，与铁路部门紧密合作，贯通从资源端到消费端的全流程，发挥货源稳定、运输量大，全产业链一体化运营的优势，为企业降本增效、高质量发展提供有力支撑。

作为中国铁路昆明局最大的客户，云天化不仅是首批与中国铁路昆明局签订“物流总包”的单位之

一，也是云南唯一的一家签约省属国有企业。2024年，云天化年度“物流总包量”完成率达154%，其中，发运总量首次突破千万吨，集装箱发运量同比增长30%，路企双方通过更紧密、更高效的战略合作，促进了优势互补，同步提升了双向的发展质量和经济效益实现共赢。

长期以来，云天化坚持走绿色高质量发展之路，聚焦肥料、玻纤及复合材料、化工新材料三大板块协同可持续发展，不断优化技术创新的体制机制，为生产装置“安、稳、长、满、优”运行赋能加力，通过发挥全产业链优势，以物流端为纽带高效联动生产、采购、销售端，不断优化生产原料和产品运输结构，借助铁路运输运力大、速度快、污染小、安全性高的优势，与铁路部门通力协作，大多数货物完成了“公转铁”“散改集”，物流运营能力不断增强，实现了经济效益和社会收益的双提升。

(来源：云天化集团)

■ 思变谋远 向新而行 备战 2025 ■

文/栗梦婕

飞林集团公司于 2024 年 12 月 6 日、7 日在富民厂区新展厅一楼培训室举办了为期 2 天的《利润为王-阿米巴经营模式体系构建》实战培训。公司中、高、基层各级管理人员、生产经营骨干、职能中心管理人员 80 多人参加了培训。

跟随培训讲师关彬老师深入浅出、循循善诱地讲解，围绕怎么看、怎么办和怎么干，从认知到实操，从案例分享到分组讨论，参训人员经历了一次头脑风暴。面对 2024 年的困局，要突破，就要思变，要打破固有思维定式，用新的思路、新的工具、新的方法，推动组织变革，构建全新的经营模式体系，为 2025 年的生存之战寻求破局之法。

困则思，思则悟，悟则行，行则高远，此次培训只是拉开了组织变革的序幕。下一步，我们要学以致用，将培训内容内化为日常的管理工具，为公司的节能降耗减费找到明确有效的工作方向和解决措施，让公司运行更有效率，经营更有实效，发展布局更加科学，让各级管理人员都能建立经营思维，关注利润和现金流，算好经营账，变单引擎驱动为多引擎共同发力，这才是 2025 年的重中之重。

思变谋远，向新而行，2025 年将在“变”和“新”中开局，让我们携手并肩，共同开创新的工作模式。

(来源：昆明飞林人造板集团有限公司)

■ 昆船机械公司荣获国家级“绿色工厂”称号 ■

文/昆船宣

近期，昆船机械公司凭借在环保节能和可持续发展方面的卓越表现，成功获得国家级“绿色工厂”荣誉称号。国家级“绿色工厂”是由国家工业和信息化部组织开展的全国性评选活动所评选出的，是针对符合“绿色发展”企业给出的权威认定。

为了推进绿色制造体系建设工作，自 2024 年 1 月起，昆船机械公司组建了绿色制造体系工作领导小组，负责公司绿色制造建设的策划、组织协调、实施等工作。经过半年的努力，收集整理满足“绿色工厂”评选要求的证据和材料共 180 余份，并按要求完成申报工

作。通过第三方机构评价、工业和信息化部组织专家评估确认，于 7 月获得省级“绿色工厂”称号，12 月获得了国家级“绿色工厂”称号。

获得这一殊荣不仅是对昆船机械公司长期以来坚持绿色发展理念的肯定，更是对公司在节能减排、低碳循环、清洁环保和节约集约等方面所取得显著成效的高度认可。我们坚信，只有绿色发展，才能实现公司的可持续发展。未来，昆船机械公司将继续秉承绿色发展理念，为推动生态文明建设作出更大的贡献。

(来源：昆船公司)