

昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



云南省优化营商环境条例

昆明将建立“8+N”产业链体系

赵家江：开发天然虾青素，做健康生活方式倡导者

说文解“局”

尊重常识是战胜经济挑战的前提

褚时健“经营十四条”：功夫到了，事就成了

封面人物：云南红青夫生物科技股份有限公司董事长 赵家江



三川人视产品质量为企业的生命 (三川电缆 供稿)

2022
第6期
总第196期

三川电缆生产车间一瞥

昆明三川电线电缆有限公司高科技轨道（地铁）专用电缆研发和生产、环保电线、电缆加工项目，是云南省四个一百重点项目，昆明市人民政府招商引资的重点项目。



丰富多彩 凝心聚力

——昆明市建筑设计研究院股份有限公司企业文化活动风采



由“深圳企业家日”想到的

文/刘恩力

11月1日是深圳市法定的“深圳企业家日”，今年已是第四届了。当天“深圳企业家日”以“学习贯彻党的二十大精神，推动高质量发展”为主题开展了系列活动，活动期间，“民营经济·鹏城论坛”同步召开，知名学者和优秀企业家同台热议、共谋发展。

一个城市能以立法的形式为当地企业家群体设立专门的活动日，体现了当地党政部门和社会各界对企业家群体的尊重和重视，是大家对企业家的这一特殊人才群体在经济社会发展中的重要作用和重要贡献的肯定，也昭示了要在全社会层面大力弘扬企业家精神，进而推动企业和企业家队伍高质量发展。正如深圳当地企业家代表所说的，深圳以立法形式设立“深圳企业家日”，既体现了对企业家和企业的尊重，也体现了深圳市委、市政府不断优化营商环境的决心。依托“深圳企业家日”，深圳着力打造多层次政企沟通和企业交流平台，得到广大企业家的欢迎与肯定。

企业家作用的发挥是经济得以繁荣的关键因素，这是改革开放四十多年的成功经验所证明了的。

为企业家设立法定活动日，是在凝聚企业家力量、是对企业家主体地位、作用的肯定，是激励企业家为地方经济发展多做贡献的一种方式；也是从政策和制度环境层面不断优化营商环境的意志决心的体现，是新型政企关系的良性互动定位。

深圳企业家圈子中流传着这么一句口头禅：“深圳的土特产是企业家”。一句口头禅释出了企业家们对在这块沃土上创业发展的自豪感。是啊，在这种得到尊重、重视的氛围环境中干事创业，企业家们怎能不信心满满、踌躇满志。

企业家是市场经济的产物，哪里市场要素展现得最充分，哪里资源配置更讲求经济规律，哪里企业家就如鱼得水，才干就会更充分的发挥。当前可以说深圳已经是中国最市场化的地区之一。在深圳，企业只要合法经营，依法纳税，不必去认识主管副市长、主管局长、处长，这一点在其他地方恐怕做不到。

在深圳，企业家创新追梦、实干圆梦，与深圳这座城市彼此成就、同心共荣。据了解，深圳设立“企业家日”、每年隆重举办“深圳企业家日”系列活动，体现着这座城市的情怀和气质，是深圳一以贯之支持企业发展的具体呈现。一大批优秀企业家秉持强烈的家国情怀、敏锐的市场意识、国际化的战略眼光，培

育出华为、腾讯、中兴、平安、比亚迪等一大批国际知名的企业，为深圳打造竞争力、创新力、影响力卓越的全球标杆城市提供了强有力的支撑。

深圳发展奇迹与被称为深圳“土特产”的企业家群体的贡献密不可分，党的二十大吹响了全面建设社会主义现代化国家、向第二个百年奋斗目标进军的号角，也为深圳企业家们指明了前进方向、努力目标。

事物就怕比较，比较可找出差距。城市之间经济实力的差异，最终都会归结到城市间企业家队伍实力的差异上。知道差距就要向先进学习。

昆明市与先进发达地区对比，最大的差距在产业，突破点和根本出路也在产业。所以，昆明市要坚持大抓产业、主攻工业，深入实施工业强市发展战略，千方百计重塑工业经济新优势，以工业大突破带动昆明大发展。

我以为，深圳得以起飞、繁荣，其中重要的一条是有效地激发、运作了企业家这个特殊人才群体资源。行业、企业里的能人就是企业家。昆明大抓产业，主攻工业，实现工业大突破，需要一大批敢闯、敢创、实干兴邦的企业家带领企业苦战闯关。要让昆明的企业家无后顾之忧，心无旁骛；要提振昆明企业家的信心，要大张旗鼓地为他们打气赋能，实质上就是给市场主体和企业家们构建一个最能激发活力、激发创造性和进取精神的营商环境。

当然，企业家群体在社会中的影响力，不是谁赏赐的，要靠自己去争取、去拼搏、去实践，市场本来就是闯出来的，有为才有位。要学的就是深圳企业家们的那股舍我其谁的霸气和闯劲、那种实干的创新精神。

有好的政策、制度撑腰助力，企业家们就会增添信心，就敢闯、敢干。那么，深圳市不断优化营商环境的做法，昆明是不是可以借鉴呢？完全可以。不拘泥于形式，但要形式与内容相统一，才显真心诚意。先进发达地区的经验证明，得企业家心者得繁荣。让企业和企业家站到经济舞台中央，让他们有自信心、有存在感、有自豪感，打经济翻身仗就有希望。昆明你无论怎么做，互动关系看定位，意志表达看姿态，即便达不到“土特产”的级别，起码情怀与气质应是要有的。当一座城市十分看重企业家群体力量的时候，离这座城市的繁荣发展还会远吗？

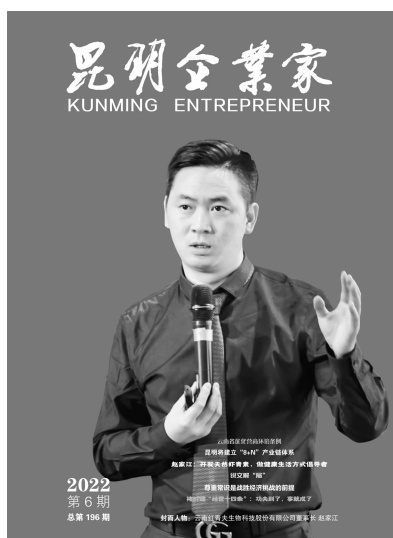
昆明企业家

双月刊

2022 年第 6 期 (总第 196 期)

2022 年 12 月出版

昆明企业家协会与云南祥丰实业集团有限公司 合办



卷首语

由“深圳企业家日”想到的 刘恩力 (1)

政策信息

云南省优化营商环境条例 (4)

企联视点

朱宏任：发挥制造业综合优势 迈步新型工业化征程
..... 企业管理杂志 (12)

产业布局

昆明将建立“8+N”产业链体系 张雁群 (16)

封面人物

赵家江：开发天然虾青素 做健康生活方式倡导者 刘恩力 (17)

走近企业家

董明珠：格力电器的三个坚守 郭金豹 (19)

企业家论坛

即使一颗螺丝钉也有系统工程 任正非 (22)

说文解“局” 宁高宁 (24)

编委会

主 任：吴建国

颜 语

范 晓

张光华

编 委：杨宗祥

李林铭

戴 云

何欣蔚

刘恩力

主 编：刘恩力

本刊法律顾问：

云南康思律师

事务所荣誉主任

周昌发

承印：昆明理煌印务有限公司

做人做事四原则 俞敏洪 (26)

数字化的力量 郭 为 (28)

专家观点

尊重常识是战胜经济挑战的前提 姚 洋 (30)

危机时期 拒绝悲观主义 田 涛 (33)

好公司不是光靠熬 一定要靠“杀” 周其仁 (36)

学习心得

学习贯彻二十大精神 踔厉奋进新时代 洪秋虹 (38)

他山之石

我国第一首企业家之歌《在路上》在深圳唱响 启 戈 (39)

大事要情

云铝股份“绿色铝·在云铝”主题展亮相南博会 张晓群 (40)

昆船机场装备“一带一路”项目再签两单 昆 传 (41)

昆药集团大数据平台建设一期项目正式启动 耀 轩 (41)

友脉集团召开今年第四季度工作会并举行云平台项目启动仪式
..... 麦 讯 (42)

洞见阅读

褚时健“经营十四条”：功夫到了 事就成了 王祥伍 (43)



内部刊物 免费交流

地址：昆明市人民东路 198 号

昆明市工人文化宫 A 区 4 楼

电话：(0871)63165793

(0871)63140229

传真：(0871)63165793

邮编：650051

投稿邮箱：kqx_wz@sina.com

昆企协网站网址：

<http://www.kmeda.cn>

昆企协微信公众号：kqx_wz

云南省优化营商环境条例

(2022年9月28日云南省第十三届人民代表大会常务委员会第三十三次会议通过)

第一章 总 则

第一条 为了持续优化营商环境,培育壮大市场主体,维护市场主体合法权益,激发市场活力和社会创造力,推动经济社会高质量跨越式发展,根据国务院《优化营商环境条例》和有关法律、行政法规,结合本省实际,制定本条例。

第二条 本省行政区域内优化营商环境活动,适用本条例。

本条例所称营商环境,是指企业、个体工商户等市场主体在市场经济活动中所涉及的体制机制性因素和条件。

本条例对优化营商环境未作出规定的,依照法律、行政法规的有关规定执行。

第三条 优化营商环境应当坚持市场化、法治化、国际化原则,全面落实国家关于加快建设全国统一大市场的部署安排,以市场主体需求为导向,持续深化简政放权、放管结合、优化服务改革,强化政务服务信息化建设和数据共享,打造“云南效率”“云南服务”“云南诚信”营商环境品牌,为各类市场主体投资兴业营造稳定、公平、透明、可预期的良好环境。

第四条 各级人民政府应当加强对优化营商环境工作的组织领导,完善优化营商环境的政策措施,建立健全优化营商环境工作协调机制,及时协调、解决优化营商环境工作中的重大问题。各级人民政府主要负责人是本行政区域优化营商环境工作的第一责任人。

省发展改革部门和州(市)、县(市、区)人民政府明确的优化营商环境主管部门负责指导、组织、协调本行政区域的优化营商环境日常工作。

各级机关、事业单位及其工作人员应当不断改进工作作风,提高服务意识,加强效能建设,按照职责做好优化营商环境的相关工作。

第五条 县级以上人民政府应当对优化营商环境工作开展绩效考核,完善考核标准,建立健全奖惩机制,对工作成效显著的部门、单位和个人按照规定给予表彰,对不作为、慢作为、乱作为的部门、单位和个人予以问责。

鼓励和支持各地区、各部门在法治框架内积极探索具体可行的优化营商环境新经验、新做法,复制推

广行之有效的改革措施。在探索中出现失误或者偏差,但有关单位和个人依照国家和本省有关规定决策、实施,且勤勉尽责、未牟取私利的,依法予以免责或者减轻责任。

第六条 省发展改革部门应当建立健全营商环境评价制度,以市场主体和社会公众满意度为导向,运用第三方评估等方式开展评价工作,发挥营商环境评价对优化营商环境的引领和督促作用。

各地区、各部门应当根据营商环境评价结果,及时调整、完善优化营商环境的政策措施。

开展营商环境评价,不得影响各地区、各部门正常工作,不得影响市场主体正常生产经营活动或者增加市场主体负担。

任何单位和个人不得利用营商环境评价谋取利益。

第七条 市场主体应当遵守法律、法规,恪守社会公德和商业道德,诚实守信、公平竞争,履行安全生产、质量保障、劳动者权益保护、消费者权益保护、生态环境保护、知识产权保护等方面的法定义务,在国际经贸活动中遵循国际通行规则。

第二章 市场主体培育和保护

第八条 各级人民政府及其有关部门应当健全市场主体培育引进机制,落实市场主体培育政策措施,坚持兴产业、强企业,统筹推进市场主体培育壮大和产业优化升级。

第九条 各级人民政府及其有关部门和单位应当依法平等对待各类市场主体,不得制定或者实施歧视性政策,不得另行制定除全国统一的市场准入负面清单外的市场准入性质的负面清单。国家外商投资准入负面清单以外的领域,按照内外资一致的原则实施管理。

各类市场主体依法平等适用国家和本省支持发展的各项政策措施,依法享有平等使用资金、技术、人力资源、土地使用权及其他自然资源等各类生产要素和用水、用电、用气、通信等公共服务资源的权利。

第十条 市场主体依法享有经营自主权。对依法应当由市场主体自主决策的内部治理、经营模式等各类事项,任何单位和个人不得干预。

任何单位和个人不得强制或者变相强制市场主体

参加评比、达标、表彰、培训、考核、考试以及类似活动，不得借前述活动向市场主体收费或者变相收费，法律、法规另有规定的除外。

市场主体有权自主决定加入或者退出行业协会商会等社会组织，任何单位和个人不得干预。

第十一条 依法保护市场主体的财产权和其他合法权益，保护企业经营者人身和财产安全。

严禁违反法定权限、条件、程序对市场主体的财产和企业经营者个人财产实施查封、扣押、冻结等行政强制措施；依法确需实施前述行政强制措施的，应当限定在所必需的范围内，不得超标的、超范围实施。

禁止在法律、法规规定之外要求市场主体提供财力、物力或者人力的摊派行为。市场主体有权拒绝任何形式的摊派。

第十二条 营造民营企业、中小企业健康发展环境，保障民营企业、中小企业公平参与市场竞争。

加大中小投资者权益保护力度，完善中小投资者权益保护机制，依法保障中小投资者的知情权、参与权、收益权、监督权等合法权益，畅通中小投资者维权渠道。

发挥中小投资者服务机构在持股行权、纠纷调解等方面的职能作用，提升中小投资者维护合法权益的便利度。

第十三条 县级以上人民政府及其有关部门、司法机关应当促进知识产权行政保护与司法保护有效衔接，落实知识产权侵权惩罚性赔偿制度。

加强跨部门跨区域协作配合，发挥行业协会、仲裁机构、中介服务机构等组织和机构的作用，推动建立知识产权快速协同保护机制、维权援助机制和知识产权纠纷多元化解机制。

第十四条 招标投标和政府采购应当公开透明、公平公正，依法平等对待各类所有制和不同地区的市场主体，不得以产品产地来源、所有制形式、组织形式、股权结构、投资者注册地、产品或者服务品牌以及其他不合理条件对投标人或者供应商予以限制、排斥或者实行差别待遇、歧视待遇。

发展改革、财政、工业和信息化、住房城乡建设、自然资源、交通运输、水利、商务、市场监管等有关部门应当按照职责分工加强招标投标和政府采购监管，依法纠正和查处违法违规行为。

第十五条 各级人民政府及其有关部门应当遵循诚信原则，严格履行向市场主体依法作出的政策承诺以及依法订立的各类合同，不得以行政区划调整、政府换届、机构或者职能调整以及有关责任人更替等为由违约毁约。因国家利益、社会公共利益需要改变政策承诺、合同约定的，应当依照法定权限和程序进行，并依法对市场主体因此受到的损失予以补偿。

第十六条 因自然灾害、事故灾难、公共卫生事件、社会安全事件等突发事件造成市场主体普遍性生产经营困难的，县级以上人民政府及其有关部门应当及时制定推动经济循环畅通和稳定持续发展的扶持政策，依法对市场主体采取救助、补偿、减免等帮扶纾困措施。

第十七条 各级人民政府应当维护和保障市场主体正常的生产经营活动，确需实施清理整顿、专项整治等措施时应当严格依法进行，除涉及人民群众生命安全、发生重特大事故或者举办国家重大活动，并报经有权机关批准外，不得在有关区域采取要求相关行业、领域的市场主体普遍停产停业措施。

第十八条 县级以上人民政府及其有关部门应当建立健全营商环境投诉举报制度，任何单位和个人有权对优化营商环境工作提出意见、建议，对损害营商环境的行为进行投诉、举报。

健全完善全省统一的投诉举报平台，畅通投诉举报渠道，对投诉举报反映的问题，有关部门应当及时调查处理，在10日内予以答复，并为投诉人、举报人保密。

第三章 政务环境

第十九条 省人民政府应当组织编制公布并动态调整全省统一的政务服务事项（包括行政权力事项和公共服务事项）基本目录。

省级有关部门应当及时制定公布本行业本系统的政务服务事项标准化工作流程，在全省范围内规范统一政务服务事项审批流程、审批条件、申请材料、办理时限等内容，推进同一事项无差别受理、同标准办理。

州（市）、县（市、区）人民政府负责组织编制公布本地区政务服务事项目录和实施清单。

没有法律、法规、规章依据，不得增设政务服务事项的办理条件和环节。

第二十条 省政务服务管理部门应当统一建设与国家一体化在线政务服务平台联通的全省政务服务平台，除法律、法规另有规定或者涉及国家秘密等情形外，政务服务事项应当全部纳入全省政务服务平台办理，实现网上办事一次注册、多点互认、全网通行。推动智能政务服务大厅建设，推广应用集成式自助办事设备和服务终端，提高政务服务便利度和效率。

县级以上人民政府应当规范设立政务服务中心，统筹乡镇（街道）、村（社区）便民服务中心（站）建设，优化提升一站式服务功能。建立政务服务中心进驻事项负面清单制度，除场地限制或者涉及国家秘密等情形外，政务服务事项均纳入政务服务中心集中办理。

县级以上人民政府应当推动政务服务大厅（中心、站）与政务服务平台全面对接融合，实行线上线下融合办理。移动端、网上大厅、实体大厅、自助终端等多渠道办理政务服务事项标准应当一致。市场主体和群众有权自主选择政务服务办理渠道，政务服务实施机构不得限定办理渠道。

第二十一条 办理政务服务事项，应当根据实际情况，实行首问负责、首办负责、一次告知、一窗受理、当场办结、一次办结、限时办结等工作制度，推行预约服务、延时服务、帮办代办、并联审批、联合审批、集成办理等优化服务举措。

政务服务实施机构办理政务服务事项应当遵守下列规定：

（一）按照统一公布的办事指南实施政务服务，不得对申请人提出超出办事指南范围的要求；

（二）办事指南应当对法律、法规、规章的兜底条款所指具体要求进行明确，凡无法明确的，不得列入办事指南；

（三）需要申请人补正有关材料、手续的，一次性告知需要补正的内容；

（四）能够通过信息共享或者网络核验获取的信息以及前序环节已收取的材料，不得要求申请人重复提供；

（五）已经在线收取规范化电子材料的，不得要求申请人再提供纸质材料；

（六）应当由政务服务实施机构调查核实的信息，不得要求申请人提供；

（七）需要实施现场踏勘、现场核查、技术审查、听证论证等特殊程序的，应当及时安排、限时办结。

加快推动电子证照、电子证明、电子印章、电子签名、电子档案等在政务服务工作中的推广和应用和互信互认，符合法律、法规规定的，与纸质版本具有同等法律效力。

第二十二条 县级以上人民政府及其有关部门对关联性强、办事需求量大、市场主体获得感强的跨部门、跨层级政务服务事项，应当优化业务流程、推行并联审批、打通业务系统、强化数据共享，实施集成化办理。

加快推进政务服务“跨省通办”“省内通办”，积极拓展省际间政务服务通办范围，支持本省各地与省外城市开展政务服务“跨省通办”，有效满足市场主体和群众异地办事需求。

第二十三条 对符合有关条件和要求，通过事后监管能够纠正且风险可控的政务服务事项，可以实行告知承诺制当场办结，但直接涉及国家安全、国家秘密、公共安全、金融业审慎监管、生态环境保护 and 直接关系人身健康、生命财产安全，以及重要涉外

等风险较大、纠错成本较高、损害难以挽回的政务服务事项除外。

政务服务实施机构应当对申请人履行承诺情况进行事中事后核查。对在核查或者日常监管中发现承诺不实的，行政机关要依法终止办理、责令限期整改、撤销行政决定或者予以行政处罚，并纳入信用记录。

第二十四条 实行行政许可清单管理，适时调整行政许可清单并向社会公布，清单之外不得违法实施行政许可。对实行行政许可管理的事项，应当通过整合实施、下放审批层级等方式优化审批服务。

法律、行政法规和国务院决定对相关管理事项已作出规定，但未采取行政许可管理方式的，不得就该事项设定行政许可；相关管理事项尚未制定法律、行政法规的，可以依法就该事项设定行政许可。对国家已取消的行政许可，行政机关不得继续实施或者变相实施，不得转由行业协会商会或者其他组织实施。

严格控制新设行政许可，严禁以备案、登记、注册、目录、规划、年检、年报、监制、认定、认证、审定以及其他任何形式变相设定或者实施行政许可，不得增设许可条件和环节。

中国（云南）自由贸易试验区和各类开发区、新区等有条件的地区可以探索推进相对集中行政许可权改革。

第二十五条 县级以上人民政府及其有关部门应当深化投资审批制度改革，精简审批要件，推行投资项目在线审批监管，推进重大投资项目并联审批，推动企业投资项目承诺制改革。

强化全省投资项目在线审批监管平台综合作用，除涉及国家秘密的项目外，县级以上人民政府有关部门应当通过在线审批监管平台公开与项目有关的发展规划、土地（水域）使用、生态环境保护、能源资源利用、准入标准等，公开审批、核准和备案结果，提高审批透明度。

第二十六条 住房城乡建设、发展改革、自然资源、交通运输、水利、能源等有关部门应当深化工程建设项目审批制度改革，推进多表合一、多规合一、多审合一、测验合一，统一工程建设项目网上审批报件，实现各审批阶段一表申请、一口受理、一网通办、限时办理、统一出证。在确保安全前提下，对社会投资的小型低风险新建、改扩建项目，由政府部门发布统一的企业开工条件，企业满足开工条件并作出有关承诺后，政府部门直接发放有关证书，项目即可开工。

第二十七条 省、州（市）人民政府应当按照国家有关规定，在中国（云南）自由贸易试验区和各类开发区、新区等有条件的区域，对压覆重要矿产资源评估、节能评价、地质灾害危险性评估、安全评价等

事项统一进行区域评估,评估结果由市场主体共享使用。区域评估费用不得由市场主体承担。已经实施区域评估的,有关部门在审批工程建设项目时,不得要求市场主体重复开展有关评估评价,法律、法规另有规定的除外。

第二十八条 省级公共资源交易管理部门应当建立健全公开透明、公平公正的公共资源交易制度,全面实施公共资源交易全流程电子化和全过程在线监管。

县级以上人民政府及其有关部门应当严格执行公共资源交易目录制度,及时将有关项目纳入公共资源交易平台,保障各类市场主体及时获取有关信息,平等参与交易活动。

县级以上人民政府有关部门应当加强公共资源交易的监管和指导,依法纠正和查处违法违规行为。

第二十九条 作为办理行政审批条件的中介服务事项应当有法律、法规或者国务院决定依据;没有依据的,不得作为办理行政审批的条件。中介服务机构应当明确办理法定行政审批中介服务的条件、流程、时限、收费标准,并向社会公开。

省人民政府应当组织编制公布并动态调整全省统一的行政审批中介服务事项目录。

对于行政审批中介服务事项,行政机关不得指定或者变相指定中介服务机构。除法定行政审批中介服务外,不得强制或者变相强制市场主体接受中介服务。行政机关所属事业单位、主管的社会组织及其举办的企业不得开展与本机关所负责行政审批相关的中介服务,法律、行政法规另有规定的除外。

对于行政机关委托中介服务机构开展的技术性服务事项,行政机关应当通过竞争性方式选择中介服务机构,并自行承担服务费用,不得转嫁给市场主体承担。

第三十条 证明事项应当有法律、法规或者国务院决定依据。对通过法定证照、法定文书、书面告知承诺、政府部门内部核查和部门间核查、网络核验、合同凭证等能够办理,能够被其他材料涵盖或者替代,以及开具单位无法调查核实的,不得设定证明事项。

司法行政部门应当组织编制并按照规定公布证明事项清单,逐项列明设定依据、索要单位、开具单位、办理指南等,清单之外不得索要证明。各地区、各部门应当加强证明的互认共享,不得向市场主体重复索要。

第三十一条 商务、海关、税务等有关部门应当加强国际贸易“单一窗口”建设,推动“单一窗口”功能由口岸通关向口岸物流、贸易服务等全链条拓展,深化通关模式改革创新,提升进出口环节单证无纸化电子化水平,不断优化简化通关流程,降低通关成本,提高通关效率,压缩通关时间。

严格执行口岸收费目录清单公示制度,清单之外不得收取任何费用。

加强与境外口岸管理部门合作,推动实施对等通关便利化措施。

第三十二条 商务、海关等有关部门应当完善口岸基础设施和配套条件,推进海关特殊监管区域、自由贸易试验区协调发展。推动各口岸形成优势互补、相互支撑的发展格局。

推动转型升级贸易方式,大力发展跨境电商、市场采购等新贸易业态,发展“互联网+边境贸易”,构建互市贸易新体系;推动转型升级运输方式,建立快速转运和多式联运体系。

第三十三条 县级以上人民政府及其有关部门应当严格落实国家减税降费优惠政策和本省减轻企业负担的措施,做好政策宣传和辅导,强化跟踪督促,确保政策全面、及时惠及市场主体。

税务机关应当按照国家统一部署有序推行有关税费合并申报及缴纳,依法压减纳税次数,精简办税资料 and 流程,压缩缴纳税费时间,拓展线上、移动、邮寄、自助等服务方式,推广使用电子发票和全程网上办税,推进申报缴税、社保缴费、企业开办迁移注销清税等税费业务智能化服务,持续提升税费服务质量和效率。

第三十四条 自然资源、住房城乡建设、农业农村、税务、金融监管等有关部门应当深化不动产统一登记制度改革,加强部门协作与信息共享,实行不动产登记、交易和缴税一窗受理、并行办理,压缩办理时间,降低办理成本,并在国家规定的不动产登记时限内,确定并公开具体办理时间。推广应用不动产登记电子证照,依法降低不动产登记信息查询门槛。推进水、电、气、网过户与不动产登记同步办理,推行在商业银行网点办理不动产抵押登记“不见面”服务。

第三十五条 全面实施政务服务评价制度,接受市场主体和群众通过线上线下渠道评价政务服务,建立差评投诉调查核实、督促整改、结果反馈机制,持续提升政务服务效能。

省政务服务管理部门会同有关部门开展全省政务服务效能监督和考核评价,健全完善效能监督机制。

第四章 创新环境

第三十六条 县级以上人民政府应当实施人才强省战略,大力引育经济社会发展急需紧缺的各类人才,加强企业人才引育和服务,落实科技人才、领军人才、高层次人才、国际人才和创新团队引育政策,加强人才引进、落户、子女入学、交流、评价、培养等便利化服务。

县级以上人民政府及其有关部门应当加强人力资

源服务标准化建设,支持人力资源服务产业园区建设,强化人力资源市场主体培育,完善公共就业服务体系,提高劳动力市场监管和服务能力,促进人力资源有序流动和优化配置。

支持市场主体与高等院校、科研院所、职业院校、工会、园区等联合培养人才和熟练技术工人,鼓励企业积极引育人才。

第三十七条 县级以上人民政府及其有关部门应当充分发挥市场主体在推动科技成果转化中的作用,落实创新创业、科技成果转移转化支持政策,完善知识产权金融服务、中小企业融通发展、创新创业国际合作等支持创新创业政策措施,持续推进产品、技术、商业模式、管理等创新。

支持将科研人员在科技成果转移转化过程中取得的成绩和参与创业项目的情况作为职称评审、岗位竞聘、绩效考核、收入分配、续签合同等的重要依据。

第三十八条 县级以上人民政府及其有关部门应当加快创新创业平台建设,逐步实现省级以上“双创”示范基地、中小企业公共服务平台、创业孵化示范基地、众创空间等创新创业平台对全省州(市)政府所在地城市、经济大县、省级本科院校、省级重点园区全覆盖,对大学生、农民工、返乡人员、退役军人等重点群体全覆盖。对于符合条件的创新创业载体,按照有关规定给予税收优惠和财政支持。

第三十九条 省人民政府及其有关部门应当加快推进标准化现代园区、数字化智慧园区、集群化高端园区、低碳化绿色园区、科研型创新园区建设,提高园区服务质量和效率,将园区打造成为全省制造业、高新技术产业和生产性服务业聚集发展平台。

积极引导社会资本参与园区建设,推进园区企业与金融机构深度合作,设立园区企业融资风险分担资金池、重点产业投资基金、创业投资基金,加强园区融资服务。

第四十条 省人民政府应当推动构建与南亚东南亚国家多层次沟通交流机制,加快国际间高速公路、铁路、航空、水运、能源等基础设施互联互通,加强跨境区域物流网、跨境电商物流体系和物流中心、物流园区、农产品冷链物流建设,促进跨境贸易发展。

第四十一条 中国(云南)自由贸易试验区和各类开发区、新区等有条件的地区应当在优化营商环境方面发挥引领示范作用,先行先试有利于优化营商环境的各项措施。

推进中国(云南)自由贸易试验区改革创新,聚焦贸易投资自由化、便利化,依法赋予其更大自主发展、自主改革和自主创新权限。

中国(云南)自由贸易试验区各片区应当创新贸易投资监管制度,健全国际贸易投资促进服务体系。

第四十二条 县级以上人民政府及其有关部门应当按照鼓励创新的原则,对新技术、新产业、新业态、新模式等实行包容审慎监管,分类制定和实行相应的监管规则 and 标准,留足发展空间,同时确保质量和安全,不得简单化予以禁止或者不予监管。

第五章 市场环境

第四十三条 市场监管、公安、税务、人力资源社会保障、住房城乡建设等有关部门应当深化商事制度改革,简化企业从设立到具备一般性经营条件所必须办理的手续,压缩办理时间。推进企业开办综合服务平台建设,提供企业登记、公章刻制、涉税业务办理、社保登记、住房公积金缴存登记等一站式集成服务,实现开办企业全程电子化、全省企业开办手续办理时间压缩到一个工作日,个体工商户营业执照即申即办。

推进“证照分离”改革,依法采取直接取消审批、审批改为备案、实行告知承诺、优化审批服务等方式,对所有涉企经营许可事项进行分类管理和简化审批,为企业取得营业执照后开展相关活动提供便利。除法律、行政法规规定的特定领域外,涉企经营许可事项不得作为企业登记的前置条件。

推进市场主体住所与经营场所分离登记改革,市场主体可以登记一个或者多个经营场所;对市场主体在住所以外开展经营活动、属于同一县级登记机关管辖的,免于设立分支机构,可以直接申请增加经营场所登记。

县级以上人民政府及其有关部门应当依法及时办理企业变更登记申请,不得对企业变更住所地等设置障碍。除法律、法规、规章另有规定外,企业迁移后其持有的有效许可证件不再重复办理。

第四十四条 鼓励和支持金融机构加大对民营企业、中小企业的支持力度,按照国家有关规定完善内部考核激励机制,落实授信尽职免责制度。鼓励商业银行等金融机构为诚信经营的中小企业提供中长期贷款、信用贷款、首次贷款和无还本续贷,支持中小企业以应收账款、生产设备、产品、车辆、知识产权等动产或者权利进行担保融资。

在依法保护市场主体商业秘密、个人信息基础上,推动市场监管、税务、不动产登记、社会保险等数据在金融领域开放和应用,提高企业融资便利化程度。持续推进金融科技发展,充分利用互联网、大数据、区块链等科技手段,全面提升综合融资服务能力。

支持符合条件的民营企业、中小企业依法发行股票、债券以及使用其他融资工具,扩大直接融资规模。

第四十五条 商业银行等金融机构应当按照向社会公开的服务标准、资费标准和办理时限等开展服务，不得实施下列行为：

- (一) 在授信中设置不合理条件，对民营企业、中小企业设置歧视性要求、限制性门槛；
- (二) 在授信中以贷转存、存贷挂钩，强制搭售保险、理财等产品；
- (三) 无正当理由抽贷、断贷、压贷；
- (四) 违规向市场主体收取不合理费用；
- (五) 转嫁依法依规应当由金融机构承担的费用；
- (六) 设置其他不合理限制条件。

第四十六条 鼓励县级以上人民政府及其有关部门制定完善融资配套措施，引导商业银行等金融机构加大信贷资金投放。

鼓励县级以上人民政府建立健全融资担保体系，完善资本补充机制和风险补偿机制。建立政府性融资担保机构绩效评价指标，引导政府性融资担保机构扩大担保业务规模。政府性融资担保机构的担保费率不得高于国家和本省的有关规定。

第四十七条 县级以上人民政府及其自然资源等有关部门应当加强用地服务保障力度。在有条件地区开展新增工业用地“标准地”供应。支持市场主体在符合规划、不改变用途的前提下，依法依规提高现有工业土地利用强度、增加容积率，对其不再增收土地价款。

鼓励产业项目采取长期租赁、先租后让、租让结合、弹性年期出让等方式使用土地。企业利用自有的存量和闲置土地、厂房、仓库等改造升级传统工业及兴办先进制造、生产性及高科技服务业、创业创新平台等国家支持的新产业、新业态建设项目的，实行按照原用途和土地权利类型使用土地的过渡期政策。

建立城乡统一的建设用地市场，完善城乡建设用地增减挂钩结余指标省内调剂机制，按照国家规定做好结余指标跨省域调剂相关工作，确保全省重大建设项目用地应保尽保、优先保障。

第四十八条 县级以上人民政府及其有关部门应当加快现代综合交通建设，提升交通与物流便利度，加强多式联运物流网建设，推进多式联运并行发展，全面推广高速公路差异化收费，落实鲜活农产品运输绿色通道政策，促进全省交通物流成本持续降低。

第四十九条 供水、供电、供气等公用企事业单位应当向社会公开服务范围、服务标准、资费标准、服务流程等信息；简化报装手续、优化办理流程，在国家规定的报装办理时限内确定并公开办理时间；向市场主体提供安全、方便、快捷、稳定和价格合理的服务。不得强迫市场主体接受不合理的服务条件，不得以任何名义收取不合理费用。

各级人民政府及其有关部门应当加强对公用企事业单位运营的监督管理，建立完善本地区特许经营公用企事业单位定期评估评价机制和优胜劣汰的退出机制。

第五十条 国家机关、事业单位不得违约拖欠市场主体的货物、工程、服务等账款，大型企业不得利用优势地位拖欠中小企业账款。

县级以上人民政府及其有关部门应当加大对拖欠市场主体账款的清理力度，并通过预算管理、审计监督、绩效考核、严格责任追究等措施，建立防范和治理国家机关、事业单位拖欠市场主体账款的长效机制和约束惩戒机制。

第五十一条 发展改革、人力资源社会保障、市场监管、税务、公安等有关部门和金融机构应当健全完善市场主体退出制度，优化市场主体注销办理流程，精简申请材料，压缩办理时间，降低注销成本，实行企业注销一网服务，简易注销公告时间压缩至20日以内。

对设立后未开展生产经营活动或者无债权债务的市场主体，可以按照简易程序办理注销。对有债权债务的市场主体，在债权债务依法解决后及时办理注销。

第五十二条 行业协会商会应当加强行业自律，反映行业诉求，化解行业纠纷，维护会员合法权益。行业协会商会及其工作人员不得有下列行为：

- (一) 非法向市场主体收费或者强制要求市场主体捐赠、赞助等变相收费；
- (二) 没有法律、法规依据，强制或者变相强制市场主体参加评比、认证等活动；
- (三) 组织市场主体达成垄断协议，排除或者限制竞争。

第六章 法治环境

第五十三条 制定与市场主体生产经营活动密切相关的地方性法规、政府规章、行政规范性文件，应当按照国家和本省的规定，充分听取市场主体、行业协会商会的意见。

各级人民政府及其有关部门应当统筹协调、合理把握规章、行政规范性文件等的出台节奏，全面评估政策效果，避免因政策叠加或者相互不协调对市场主体正常生产经营活动造成不利影响。

没有法律、法规或者国务院决定和命令依据的，行政规范性文件不得减损市场主体合法权益或者增加其义务，不得设置市场准入和退出条件，不得干预市场主体正常生产经营活动。

涉及市场主体权利义务的行政规范性文件应当按照法定要求和程序予以公布，未经公布的不得作为行

政管理依据。

第五十四条 除直接涉及公共安全和人民群众生命健康等特殊行业、重点领域外，市场监管领域的行政执法检查应当通过随机抽取检查对象、随机选派执法检查人员的方式进行，并及时向社会公开抽查事项及查处结果。针对同一检查对象的多个检查事项，应当尽可能合并或者纳入跨部门联合抽查范围。

对食品药品、医疗器械、特种设备、危险化学品等直接涉及公共安全和人民群众生命健康等特殊行业、重点领域，依法依规实行全覆盖重点监管。

第五十五条 县级以上人民政府应当深化综合行政执法改革，统筹配置行政执法职能和执法资源，整合精简执法队伍，在有关领域推行综合行政执法，提高监管执法效能。

县级以上人民政府应当推动建立健全跨部门、跨区域行政执法联动响应和协作机制，实现违法线索互联、监管标准互通、处理结果互认。

各级行政执法部门应当细化、量化行政执法自由裁量基准，规范行政执法自由裁量权。行政执法自由裁量基准应当向社会公布。

县级以上人民政府及其有关部门应当建立健全市场主体轻微违法违规经营行为包容审慎监管制度，明确轻微违法违规经营行为的具体情形，并依法不予行政处罚。

第五十六条 行政执法机关在行政执法过程中应当推广运用说服教育、劝导示范、行政指导等非强制性手段，依法慎重实施行政强制。

对采用非强制手段可以达到行政管理目的的，不得实施行政强制。违法行为情节显著轻微，或者没有明显社会危害的，可以不实施行政强制。对不涉及安全生产和人民群众生命财产安全的市场主体轻微违法行为，应当依法慎用查封、扣押、冻结等强制措施。

第五十七条 司法行政部门应当会同人民法院、人民检察院、公安、人力资源社会保障、民政、工商联等部门和单位建立健全公共法律服务管理体制和工作机制，整合律师、公证、司法鉴定、调解、仲裁等公共法律服务资源，加快推进公共法律服务体系建设，加强涉外商事法律服务，全面提升公共法律服务能力和水平，为优化营商环境提供全方位法律服务。

第五十八条 完善和解、调解、仲裁、公证、行政裁决、行政复议、诉讼等有机衔接、相互协调的多元化纠纷解决机制，统筹优化资源配置，畅通诉求表达渠道，为市场主体提供高效、便捷的纠纷解决途径。

第五十九条 县级以上人民政府应当与同级人民法院建立企业破产处置协调联动机制，统筹推进业务协调、民生保障、风险防范、破产经费保障等工作，

依法支持市场化债务重组，及时协调解决企业破产过程中的有关问题。

支持人民法院探索建立重整识别、预重整等破产拯救机制，帮助具有发展前景和拯救价值的困境企业进行重整、重组；建立破产案件繁简分流、简易破产案件快速审理机制，简化破产流程。

第六十条 县级以上人民代表大会常务委员会应当采取听取专项工作报告、执法检查、询问、质询或者组织代表视察等方式，加强对本地区优化营商环境工作的监督。

第六十一条 各地区、各部门应当深入开展法治宣传教育，提高国家机关工作人员依法履职的能力，落实“谁执法谁普法”的普法工作责任制，引导市场主体合法经营、依法维护自身合法权益，不断增强全社会的法治意识，为营造法治化营商环境提供基础性支撑。

第七章 人文环境

第六十二条 各级人民政府应当鼓励和引导社会各方面共同参与优化营商环境建设，营造人人优化营商环境、全社会亲商、重商、安商的浓厚氛围，接受公民、法人和其他组织对影响营商环境行为的监督。必要时可以建立优化营商环境监督员制度，聘请企业经营者、人大代表、政协委员、专家学者、新闻记者等作为监督员，对营商环境进行社会监督。

县级以上人民政府及其有关部门应当与同级监察机关建立联络沟通机制，对监察机关提出的优化营商环境建议，应当及时处理、回复，自觉接受监察机关的监督。

新闻媒体应当及时、准确宣传优化营商环境的政策措施和成效，推广典型经验，营造良好舆论氛围；及时、客观曝光损害营商环境的行为和典型案件，发挥舆论监督作用。禁止捏造虚假信息或者歪曲事实进行不实报道。

第六十三条 各级人民政府及其有关部门应当完善各级领导干部挂钩联系企业工作制度、招商引资工作机制和投资建设重大项目全程服务保障工作机制，畅通政企沟通渠道，可以通过下列方式主动听取市场主体的反映和诉求，依法依规帮助解决生产经营中遇到的困难和问题，构建亲清政商关系：

- (一) 组织企业家座谈，通报经济运行等情况；
- (二) 邀请企业家开展调研，了解行业发展现状；
- (三) 组织企业和行业协会商会相关人员参加经贸交流、产业提升、人才培养和推广新技术、新模式等活动；
- (四) 组织或者应邀参加旨在帮助企业解决发展中重大问题的其他活动。

国家机关工作人员应当严格遵守有关构建亲清政商关系行为清单,在参加或者组织上述活动中,应当遵守住宿、交通、就餐等公务管理有关规定,不得接受馈赠,牟取私利;不得干扰市场主体正常生产经营活动;不得向企业和行业协会商会转嫁应由所在单位承担的费用支出。

第六十四条 县级以上人民政府及其有关部门应当建立健全以居住证为主要依据的义务教育入学保障机制,落实有关入学就学优待政策;提高医疗卫生服务质量,加大异地就医医保报销力度;完善交通、住房、生态、公共空间等城市功能,提高公共文化、社会保障服务水平,加强养老服务体系,打造宜居宜业良好环境,增强对各类市场主体投资兴业的吸引力。

第六十五条 各级工商联组织应当发挥联系民营经济的桥梁纽带作用,把服务民营经济发展作为主责主业,推动政策落实,反映企业诉求,助力优化营商环境。

第六十六条 加强社会信用体系建设,健全完善全省信用信息共享平台,持续推进政务诚信、商务诚信、社会诚信和司法公信建设,提高全社会诚信意识和信用水平,维护信用信息安全,严格保护商业秘密和个人隐私。

县级以上人民政府及其有关部门应当建立以信用为基础的分级分类监管制度,创新和完善信用监管,依法依规开展守信激励和失信惩戒。

根据信用等级高低采取差异化的监管措施。对信用较好、风险较低的市场主体,可以合理降低抽查比例和频次;对违法失信、风险较高的市场主体,适当提高抽查比例和频次。

失信市场主体在规定期限内纠正失信行为、消除不良影响的可以通过作出信用承诺等方式开展信用修复。修复完成后,按照程序及时停止公示其失信记录,终止实施惩戒措施。

第六十七条 县级以上人民政府及其有关部门应当梳理公布惠企政策清单,建立统一、便捷的惠企政策申报系统。推行惠企政策免申即享,符合条件的企业免于申报,直接享受惠企政策;确需企业提出申请的惠企政策,应当合理设置并公开申请条件,简化申报手续,实现一次申报、全程网办、快速兑现。

第八章 法律责任

第六十八条 国家机关及其工作人员在优化营商环境工作中有下列情形之一的,由法律、法规规定的相关主管部门责令改正;情节严重的,对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分;构成犯罪的,依法追究刑事责任:

(一)未按照规定落实对市场主体支持性政策措

施的;

(二)违法违规干预市场主体正常生产经营活动的;

(三)强制市场主体接受任何形式摊派的;

(四)为市场主体指定或者变相指定中介服务机构,或者违法强制市场主体接受中介服务的;

(五)拒不履行向市场主体依法作出的政策承诺以及依法订立的合同约定的;

(六)违反规定增设政务服务事项办理条件和环节,限定办理渠道的;

(七)违反规定增加或者变相增加办事事项、证明事项,擅自提高收费标准、延长办理时限的;

(八)超标的、超范围实施查封、扣押、冻结等行政强制措施的;

(九)违法强制相关行业、领域的市场主体采取普遍停产停业措施的;

(十)对损害优化营商环境的投诉、举报拒不办理、拖延办理的;

(十一)侵害市场主体利益、损害营商环境的其他情形。

违反前款规定,有关部门不给予处分的,由优化营商环境主管部门督促有关部门依法予以处分;有关部门仍未予以处分的,优化营商环境主管部门可以提请其上级部门或者监察机关依法处理。

第六十九条 供水、供电、供气等公用企事业单位有下列情形之一的,由有关部门责令改正,依法追究法律责任:

(一)不向社会公开服务范围、服务标准、资费标准、服务流程、办理时限等信息的;

(二)在材料齐全的情况下,办理报装超过期限的;

(三)强迫市场主体接受不合理的服务条件的;

(四)向市场主体收取不合理费用的。

第七十条 行业协会商会有下列情形之一的,由有关部门责令改正,依法追究法律责任:

(一)强制或者变相强制市场主体入会、退会的;

(二)非法向市场主体收费或者强制要求市场主体捐赠、赞助等变相收费的;

(三)没有法律、法规依据,强制或者变相强制市场主体参加评比、认证等活动的;

(四)组织市场主体达成垄断协议,排除或者限制竞争的。

第七十一条 违反本条例规定的其他行为,法律、行政法规有处罚规定的,从其规定。

第九章 附 则

第七十二条 本条例自2022年12月1日起施行。

朱宏任：

发挥制造业综合优势 迈步新型工业化征程

文/企业管理杂志

二十大做出了“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务”“建设现代化产业体系，坚持把发展经济的着力点放在实体经济上，推进新型工业化，加快建设制造强国、质量强国、航天强国、交通强国、网络强国、数字中国”的重大决策部署。探讨如何加快中国产业新旧动能转换，促进企业转型升级，推动中国经济高质量发展问题，有着特殊的意义。

为此，本刊记者采访了中国企业联合会、中国企业家协会党委书记、常务副会长兼理事长朱宏任。

朱宏任围绕“中国产业高质量发展新动能”主题，就如何坚持中国式现代化方向，认识中国制造业发展的新形势，把握产业演进的新特点，加快制造强国建设等问题分享了他的一些思考。

我国经济发展、制造业发展 仍具有诸多根本性有利因素

记者：2022年新冠肺炎疫情叠加多年未见的需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力及复杂的国际环境，给制造业发展带来了严峻考验，也使部分业界人士对制造业如何发展感到迷茫。您如何看待我国制造业发展所面临的形势？

朱宏任：当今世界正经历百年未有之大变局，我国正处于实现中华民族伟大复兴的关键时期，风险挑战与矛盾层出不穷，既有国内的也有国际的，既有政治、经济、文化、社会等领域的也有自然界的，既有传统的也有非传统的，各种矛盾风险挑战纷至沓来，给我国经济和制造业发展带来了严峻考验。

清醒掌握宏观经济形势的变化和特点，从战略上形成对我国制造业发展的把握与支持，既有可能，也十分必要。

2022年3月以来，俄乌冲突使得世界局势急剧演变，国际经济秩序越发混乱，大宗原材料商品流通受阻，价格波动剧烈，经济下滑乃至衰退的阴影重重。

近期突发的北溪天然气海底输气管道被炸、克里米亚大桥遭袭、美联储持续加息等重大国际政治经济事件如何影响国际市场，企业家们正拭目以待。

IMF和世行年会2022年10月10日在纽约开幕，IMF总裁格奥尔基耶娃和世行行长马尔帕斯警告，世界经济面临衰退风险。

国内新冠肺炎疫情叠加多年未见的需求收缩、供

给冲击、预期转弱三重压力，一度使稳定经济增长的难度加大。

国内为了应对疫情多变的重大挑战，局部生产链供应链循环不畅甚至一度中断，有些突发因素超出预期，对制造业的平稳运行带来剧烈扰动。

面对错综复杂的国内国际环境，从战略上看问题，既要看到影响发展的风险挑战，更要看到时代赋予的难得机遇，尤其是我国经济发展、制造业发展仍具有诸多根本性有利因素：

中国共产党的坚强领导、中国特色社会主义制度、符合客观规律的经济政策、在持续发展基础上形成的完整工业体系、覆盖生产链条中除部分高端领域外的全产业要素、与巨大国内国际市场相匹配的消费品生产能力等。

这是中国式现代化得以实现的条件所在，是制造业发展长期向好的优势所在，也是企业和企业家不惧各种风险挑战、迎难而上的信心和底气所在，要为我们所明了，所坚持。

近期，欧洲、日韩一些跨国企业纷纷加大对华投资，寻找制造业发展的避风港，就是我国经济发展环境优势尽显的一个证明。

刚刚过去的三季度，按照党中央“疫情要防住，经济要稳住，发展要安全”的要求，随着国家稳经济一揽子政策持续发挥效能，加之高温天气影响消退，经过全国上下携手奋斗、努力拼搏，制造业景气度回暖，经济下滑态势得到扭转，9月PMI为50.1%，重返扩张区间。

前三季度，规模以上工业增加值同比增长3.9%，

比上半年加快 0.5 个百分点，经济总体回稳向好。相信随着各项政策陆续到位和各方共同努力，四季度经济情况有望进一步好转，全年经济将会运行在合理区间。

二十大确定了党的中心任务，就是团结带领全国各族人民全面建成社会主义现代化强国、实现第二个百年奋斗目标，以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴。

迈向社会主义现代化强国离不开发展实体经济，制造业作为强国之基、兴国之器、立国之本，是实体经济的坚实基础和坚强支撑。大力发展制造业是落实强国战略的有力举措，是新形势下党中央提出的统一号令，各级地方政府和企业一定要身体力行。

记者：历史地看，中华人民共和国成立后，中国制造业经历了从无到有、从小到大的发展历程，现在已迈入由大向强的发展阶段。您如何看待目前中国制造业在国内国际的地位与贡献，以及由大向强过程中所面临的困难与挑战？

朱宏任：2013 年至今，中国制造业步入由大向强的发展阶段。十八大以来，以习近平同志为核心的党中央做出加快建设制造强国的重大战略决策，为新时代我国工业体系建设指明了方向。

习近平总书记关于“制造业高质量发展是我国经济高质量发展的重中之重，建设社会主义现代化强国、发展壮大实体经济，都离不开制造业”等一系列重要论述，已成为推动新时期制造业发展的重要指引与力量。

2012—2021 年的统计数字表明，国家着力增强制造业核心竞争力，制造业加快转变发展方式，从“高速增长”转向“高质量发展”，从三个维度看成效突出。

第一，制造业增速稳步增长

近十年，全部工业增加值（以不变价计算）年均增长 6.3%，远高于同期全球工业增加值 2% 左右的年均增速。尽管遭遇新冠肺炎疫情等冲击，今年规上工业增速依然会保持在合理区间。

第二，制造业规模稳步扩张

工业增加值从 20.9 万亿元增长至 37.3 万亿元，其中制造业增加值由 17 万亿元增长至 31.4 万亿元，占全球比重从 22.5% 提高到近 30%，已经连续 12 年位居世界首位。在 500 种主要工业产品中，我国四成以上工业制成品产量居世界第一。

第三，制造业贡献稳步增加

我国制造业布局建设动力电池、增材制造等 24 个国家级制造业创新中心和地方共建制造业创新中心，推动建设 223 个省级制造业创新中心，支持建

设 125 个产业技术基础公共服务平台，共性技术供给能力大幅提高。

制造业努力适应人民群众不断增长的美好生活需要，节能智能家电全面普及，汽车快速进入寻常百姓家庭，千人汽车保有量由 2012 年的 89 辆提高到 2021 年的 208 辆。我国货物出口总额由 2012 年的 12.9 万亿元提高至 2021 年的 21.7 万亿元，制造业中间品贸易的全球占比约 20%。

中国制造业在由大向强过程中，具备了持续发展的要素与条件，但也存在一些必须克服的困难与挑战，突出反映在企业创新能力亟待加强、原创性技术积累不足、产业基础存在短板、产业链中存在断点堵点、高端制造仍处于攻坚阶段。

制造业企业必须以坚韧不拔的意志，汇聚各方资源，辛苦耕耘，久久为功，实现高水平的发展与跃升。

强化创新驱动，聚焦“五基”攻关

记者：中国制造业在由大向强过程中，应如何突破创新能力不足、产业基础存在短板等方面的瓶颈，进而实现高水平发展与跃升？

朱宏任：中国制造业由大向强，是制造业通过转型升级向制造强国目标迈进的过程。完成这一历史性进程，需要把握新一轮科技革命和产业变革机遇，充分发挥我国综合优势，坚持新发展理念，强化创新驱动，全面提升我国制造技术、企业管理水平和全球分工地位。

第一，以提升自主创新能力催生制造业发展新动能

中国把自主创新作为持续发展的不竭动力，既是激发内生潜力的需要，也是抗击国际狂风恶浪的举措。

一段时间以来，美国违反公平竞争、市场经济原则和国际经贸规则，以各种“莫须有”名义，围追堵截具有国际竞争力的中国高科技企业，已将 1000 多家中国企业列入各种制裁清单；划定生物技术、人工智能等重点管控技术，强化出口管制，严格投资审查。

加快提升自主创新能力已成为我国增强制造业核心竞争力、有效应对“脱钩”风险挑战的关键所在。

一方面，要着力提升原始创新能力，推进制造业前沿技术和新兴产业发展，形成在高技术领域的追赶、并跑直至领跑之势。

另一方面，要着力提升科技成果转化能力，推进先进适用技术在制造业的广泛应用，加快技术改造步伐，持续提高制造业企业效率、质量和综合素质。

要引领制造业大企业发挥龙头带动作用，把握创新驱动发展战略方向，实施大中小企业融通创新，积极参与关键核心技术和产品攻关工程，着力突破技术瓶颈，建设重点技术和产品生态体系。

深入推进制造业协同创新体系建设，强化基础共性技术供给。创造有利于新技术快速大规模应用和迭代升级的独特优势，加速科技成果向现实生产力转化，提升制造业整体水平。

第二，以打造韧性产业链供应链构建制造业发展新体系

要从国家战略角度出发，立足产业链供应链，全面系统梳理我国制造业发展状况，分行业做好战略设计和精准施策，建立安全风险评估制度。

实施制造业强链补链行动和产业基础再造工程，聚焦“五基”，即核心基础零部件（元器件）、工业基础软件、关键基础材料、先进基础工艺、产业技术基础等关键环节，全面加大科技创新和核心技术攻关力度，构建自主可控、安全可靠的国内生产供应体系；以地方政府为统领，以企业为支点，利用现有产业集群功能，挖掘产业存量的潜力，打通断点堵点，振兴传统产业链，建设新兴产业链。

中国将坚定不移维护产业链供应链的公共产品属性，以实际行动深化产业链供应链国际合作，推进产业链供应链协同创新，与各国共同构筑安全稳定、畅通高效、开放包容、互利共赢的全球产业链供应链体系。

第三，以加快数字化转型为契机创造制造业发展新优势

随着移动互联网、物联网、云计算、大数据、人工智能等技术的突破、成熟，数字技术、智能技术和制造业深度融合，引发影响深远的产业变革，形成新的生产方式、产业形态、商业模式和经济增长点。

数字化、智能化成为制造业发展的方向，推动工业部门的生产要素、生产方式、组织结构、生产流程、产品形态等发生全方位的深刻革命。

大力推进产业数字化和数字产业化，是顺应世界经济数字化发展大势、催生发展新动能的必然选择。

要推进产业数字化，以制造业数字化转型行动为基础，推进智能制造工程、工业互联网创新发展工程，对制造业进行全方位、全角度、全链条改造，推动制造业数字化、网络化、智能化发展。

推进数字产业化，全面部署新一代通信网络基础设施，有序推动5G、数据中心、工业互联网等数字产业的建设和部署和创新应用，培育壮大人工智能、大数据、区块链、云计算、网络安全等新兴数字产业，提升通信设备、核心电子元器件、关键软件等产业水

平，增强网络安全保障能力。

第四，以落实绿色低碳转型重塑制造业发展新路径

绿色低碳发展是当今时代科技革命和产业变革的方向，这对制造业生产过程中所需的原材料以及生产工艺、最终产品、环境影响、回收循环等提出了更高的标准。

大力推进绿色低碳转型，实施工业低碳行动，加快节能低碳绿色技术创新和应用，提升绿色产品、服务供给能力，严控重化工业新增产能规模，从而更好地为推动经济社会发展全面绿色低碳转型提供支撑。

持续推进产业结构优化升级，坚持深化供给侧结构性改革这条主线，完成“三去一降一补”的重要任务。

深入开展质量提升行动，努力增品种、提品质、创品牌。

大力改造提升传统产业，发展壮大战略性新兴产业，以绿色低碳为目标和路径，加快培育一批世界级先进制造业集群。

第五，以开展服务型制造拓展制造业发展新领域

服务型制造是一种制造和服务融合发展的新型产业生产方式和产业形态，有利于推动创造新的经济增长点。

服务型制造集中体现为先进制造业和现代服务业的有机融合，已经成为增强制造业核心竞争力、培育现代产业体系、实现高质量发展的重要途径。

服务型制造的资本密集度和技术密集度不断上升，逐步呈现规模经济和效率经济特征，且可贸易度不断提升，服务型制造成为新引擎的呼声日益高涨。

制造业企业有必要通过服务型制造发展迈上新台阶，向产业链高端攀登，通过贸易、服务打造产业链延伸的巨大空间。

随着制造业企业转型进程加快，服务型制造将通过现代生产要素新的组合提高企业发展的质量和效益，有力打破阻碍要素流动的壁垒，强化现代要素支撑，有效提高要素配置效率，成为制造业的新蓝海。

第六，以坚持国内国际双循环培养制造业发展新活力

进一步深化改革开放，积极应对外部环境变化，激发制造业发展动力活力。鼓励制造业企业助力政府部门坚持市场化改革方向，持续深化“放管服”改革，推动要素市场化改革、建设高标准市场体系，进而增强制造业对各类资源要素的吸引力，提升制造业国际竞争力。

制造业企业技术进步离不开国际合作和竞争，动员更多企业参与国际产业链供应链的协同配合，开阔

国际化视野、增强国际化思维,用好国内国际两个市场、两种资源,提升制造业领域对外开放水平。

推动更多有实力的企业“走出去”,融入全球产业链、供应链、创新链、价值链,依托共建“一带一路”,加强产业链国际合作,构筑互利共赢的产业链供应链利益共同体。以高水平对外开放打造中国制造业国际合作和竞争新优势。

在推进中国式现代化中 展现新担当、实现新作为

记者:在新时期推进中国式现代化、推动中国制造业高质量发展过程中,制造业企业如何展现新担当、实现新作为?

朱宏任:制造业企业在这个过程中,要厘清认识定位,抓住关键环节,务求全面推进。

第一,努力把握着眼未来的制造业发展趋势

新一轮的科技发展正在孕育重大的革命性突破,制造业企业正面对一个难能可贵、不容错过的时间窗口。

数字科学、材料科学、生命科学、环境科学等基础学科依靠新兴科技手段的运用,实现了创新的加速与学科的融合,进而带动了与制造业息息相关的科技领域的重大进展。

制造业企业绝不能只顾及眼前的利益而忽略了长远的发展,要紧盯新科技革命可能带来的冲击甚至是颠覆性影响,尤其要关注三大趋势。

一是可能率先突破的技术创新。“智能、低碳、健康”是各国制造业企业集中关注的创新方向,特别是对数字信息技术、人工智能、量子技术,生物能源、氢能、低成本核能,新生物技术、疫苗研发、精准医疗等前沿技术集群的部署。

二是可能影响全局的管理创新。数字化推动专注生产环节的传统企业和各类型的新业态企业,形成从研发、生产、物流到服务的全新模式,进而引发企业的组织变革和生态重构。

三是可能普遍应用的融合创新。主要体现在传统产业和战略性新兴产业融合拓展并孵化大量新的细分产业和应用领域。

第二,努力构建世界一流的制造业企业生态

制造业大企业是行业龙头,也是国家经济实力和技术水平的象征。大型工业企业资产从2012年的38万亿元增长至2020年的60.4万亿元,中国制造业企业500强资产总额、营业收入分别从2012年的21.4万亿元、23.4万亿元增长至2021年的47.7万亿元、47.1万亿元。

国家明确提出加快建设一批“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”的世界一流企业的号召,制造业大企业应积极响应和行动。

要以制造业各领域的骨干大企业为龙头,形成产业链配套能力全球领先,具有强大韧性和发展潜力的制造业体系,使装备先进、配套完善、组织协作能力强的产业优势成为制造强国建设的重要支撑。

坚持把培育发展优质制造业企业摆在突出位置,积极推进企业兼并重组政策措施,保护和激发企业内生动力与活力,显著增强企业核心竞争力和综合实力,着力培育建设大中小企业融通创新的良好制造业企业生态。

第三,努力夯筑专精特新制造业坚实基础

专精特新是近年来工业领域优秀中小企业集中体现的特点和制造业中小企业努力的方向。

截至2021年年末,全国中小企业数量达到4800万家,比2012年年末增长2.7倍。其中,全国规模以上的工业中小企业户数达到40万户,营业收入逾75万亿元,利润总额达到4.7万亿元,较十年前分别增长了23.5%、38.7%、37.1%。

截至目前,全国已培育形成5万多家专精特新企业、8997家“小巨人”企业和848家制造业单项冠军企业,其中专精特新“小巨人”企业超六成深耕制造业基础领域,超八成进入战略性新兴产业链,超九成是国内外知名企业的“配套专家”。

制造业中小企业形成了工业经济平稳运行的基础。各方面的实践表明,在制造业领域,以专业化、精细化、特色化、新颖化为主要特点的专精特新中小企业往往具有比其他中小企业更强的适应市场能力和旺盛的生命力,需要全力帮扶,促进发展。

“十四五”期间,专精特新中小企业将迎来发展的高潮期,为制造业夯实发展基础注入新动能。通过各级政府的大力支持和全社会的关心帮助,形成并不断完善优质企业梯度培育体系,争取到2025年,培育一百万家创新型中小企业、十万家专精特新中小企业、一万家以上“小巨人”企业、一千家以上制造业单项冠军企业。

同时,发挥制造业“链主”企业带动作用,推动大中小企业融通发展,引导专精特新企业参与制造业强链补链。支持中小企业集聚发展,打造一批特色制造业产业集群。以政府部门、社会组织、市场化服务机构组成的中小企业服务体系也将进一步健全,促进制造业中小企业数字化转型和绿色发展,提升国际合作水平。

(来源:韦敏 企业管理杂志)

昆明将建立“8+N”产业链体系

文/张雁群

最近，昆明市产业链链长制工作指挥部印发的《昆明市推动产业链发展的实施方案》提出，昆明将按照省委、省政府关于推进产业强省的有关要求，对此前13条产业链调整优化后，建立“8+N”产业链体系，加快发展战略性新兴产业，构建现代产业体系，打造现代产业集群。

目标：培育一批龙头骨干企业

以加速打造新兴产业集群为目标，以提升产业链供应链现代化水平为主线，围绕重点产业链实施链长制，强化产业发展要素分析，聚焦产业链的薄弱环节和价值链的高端环节，全力推进重点区域发展、重要产业布局、重大项目落地，形成“5大强链工程、1套工作机制、7项重点工作”的工作格局，打造一批在国内外具有影响力、竞争力的新兴产业集群、产业基地、优势企业和拳头产品，构建具有昆明特色的现代产业体系，打造利用外资新高地，为高质量推进区域性国际中心城市建设提供更加坚实的产业支撑。

力争通过2到3年，各产业链面向行业30强企业招引落地3至5个重大投资项目，培育一批龙头骨干企业，一批关键技术、拳头产品达到国内先进水平。力争到2025年全市拥有千亿级企业1户以上，百亿级企业20户以上，十亿级企业100户以上，形成千亿级龙头企业、百亿级骨干企业、十亿级高成长企业齐头并进的发展态势。

“8+N”产业链体系

调整优化后，昆明重点打造的8条产业链分别为：绿色食品产业链、生物医药产业链、花卉产业链、高端装备及汽车制造产业链、电子信息制造与数字经济产业链、绿色能源产业链、新材料产业链、现代物流产业链，并对其重点领域、链长、副链长、责任单位、重点区域等进行明确。

1. 绿色食品产业链

重点领域：高原生鲜食品、休闲食品、功能性食品、传统食品等；肉牛育种、养殖、加工和流通等；核桃、板栗等坚果产业；咖啡、普洱茶深加工和流通。

2. 生物医药产业链

重点领域：新型冠状病毒疫苗、9价宫颈癌疫苗、

24价肺炎疫苗等新型疫苗；单抗、重组蛋白及核酸药物；干细胞存储、干细胞药物、干细胞治疗、生物护肤、CAR-T等免疫细胞治疗、病理诊断以及再生医学；血液制品等生物制品；云南白药系列、三七系列、灯盏花系列、天麻系列、肿痛系列、美洲大蠊系列等现代中药；彝医药、傣医药、藏医药等民族药；芦荟、食用色素、天然精油、香料等天然健康产品的提取加工；化学原料药及仿制药等。

3. 花卉产业链

重点领域：鲜切花品种培育、鲜切花大宗交易、花卉艺术品制造、花卉主题景观及休闲旅游等。

4. 高端装备及汽车制造产业链

重点领域：新能源汽车整车制造，驱动电机及电机控制系统，纯电动客车、物流车及环卫等行业专用车；座椅、汽车模具、挡风玻璃等配套产品；燃料电池汽车。铁路养护装备制造、盾构装备、地铁车辆、轨道工程车等轨道交通装备；传感器、减速器、伺服系统、控制器等自动（智能）化物流成套装备；数控机床；车用发动机等。

5. 电子信息制造与数字经济产业链

重点领域：智能手机、可穿戴设备等智能终端组装制造；红外器件、微光器件、OLED微型显示器件、先进光学元件、硅基OLED等新型显示制造；南亚东南亚国家多语种、智能制造、智慧城市等领域的人工智能技术；数据收集、存储、使用、加工、传输、计算等大数据产业；边缘计算、云管理、云安全、数据治理等；设计、专业技术服务等外包服务。

6. 绿色能源产业链

重点领域：光伏发电、氢（储）能、光储充换电，电线电缆、变压器、电机等智能电网设备。

7. 新材料产业链

重点领域：贵金属丝材、蒸镀材料等功能材料；新一代国六催化剂、丙烷/环己烷脱氢铂催化剂、工业废水处理催化剂等新材料；锡丝、锡膏、BGA（球栅阵列封装）锡球等锡基新材料；铝、铜、钛等有色金属精深加工；磷化钢、砷化镓、碳化硅等光电子微电子材料化合物半导体材料等。磷酸铁锂、磷酸锰锂、磷酸铁锂、三元（镍钴锰酸锂）等正极材料；石墨、氧化亚硅等负极材料；隔膜；六氟磷酸锂电解液；电芯、电池PACK生产制造；铝箔，（下转17页）



赵家江：

开发天然虾青素 做健康生活方式倡导者

文/刘恩力

有一个关乎人类健康的问题时常被提起，那就是肌体的抗氧化。氧气对我们的生存来讲是绝不可缺少的。但是，氧气同时又可以发生若干化学反应，使其他分子“氧化”。而这种氧化又会生成自由基（化学上也称为“游离基”）。自由基是一个相当复杂的概念，会对人体造成各种各样的危害。过多的自由基与我们人类的很多疾病都有关，包括癌症、冠心病、早衰等。自由基通过破坏健康细胞，加速了人体的衰老过程，并且能够破坏细胞核中的DNA，从而引起细胞病变和癌变。因此，抗氧化手段对人类健康至关重要。从某种意义上说，抗氧化的过程就是人类与疾病抗争、延缓衰老的过程。

谈到抗氧化，就可以把赵家江介绍给大家了。赵家江，汉族，研究生学历，85后云南本土企业家，昆明市五华区政协委员、民建会员，现任国际虾青素研究院副院长、云南红青夫生物科技股份有限公司董事长。

赵家江倡导更科学更有效的抗氧化保健

赵家江搞的是生物科技开发，关心的是科技成果向商品市场的转换，自然也像科技研发人员一样，对雨生红球藻、对虾青素的特点属性保持着痴迷探索的心态。

赵家江向我们解析了把“红青夫”作为虾青素品牌的由来及深意：红代表着红色奇迹及云南红土高原；青代表安全，绿色，纯天然虾青素产业；夫代表着责任与担当（治疗病痛的大夫，愿天下无疾病、无

痛苦的愿望）。源于红球藻，贵在虾青素，健康生命守护者（夫）。

多少年来，在健康领域人们所了解和使用到的具有抗氧化功能的物质，基本上就是维生素C、维生素E、金属酶SOD之类化学制品。

随着科技的进步和生物资源的发掘利用，国内外有关权威科研机构最新的认定是：虾青素是迄今为止发现的“最强天然抗氧化剂”，在食品、护肤品、保健品、医药、以及水产养殖等方面具有广阔的应用前景。

其抗氧化能力是：维生素C的6000倍、纳豆的3100倍、维生素E的1000倍、辅酶Q10的800倍、花青素的700倍、叶黄素的200倍、β胡萝卜素的110倍。目前，虾青素被权威机构排序为第四代抗氧化剂（最高级别）。

从虾青素被发现以来，各个国家的医学者、生物科人员等对它进行了各个方面的研究实验，结果都超出我们的期望，它比以前所有的抗氧化剂的治疗和预防效果都好。

鉴于虾青素在抗氧化方面的强大功效，它在人类延缓衰老、保护眼睛、预防心血管疾病、缓解疲劳、抗感染、抑制肿瘤、抑制糖尿、肾病，抗紫外线、提高抵抗力、保护中枢神经等方面都可发挥积极作用。

随着对自由基研究的逐步深入，赵家江团队和他的科研合作伙伴越来越清楚地认识到，清除多余自由基的措施有益于某些疾病的预防和治疗，而自由基清除剂的研究对人体健康的意义便显得更为重大。因此，开发和利用高效无毒的天然抗氧化剂——虾青

（上接16页）铜箔；电池回收利用等。乙烯、苯乙烯、聚苯乙烯、聚丙烯、丙烯酸及酯以及碳纤维新材料等。

8. 现代物流产业链

重点领域：铁路枢纽为核心，港口、机场、公路货运站联动发展的多式联运物流工程；物流信息平台，智能化仓储、分拣、配送、装卸等智慧物流；覆

盖肉类、水产、花卉、果蔬、生物医药、野生菌等产品的冷链物流；跨境物流；电商物流。

据悉，根据产业发展和招商引资取得的新进展，逐步将新增产业集群，纳入重点推动产业，形成“8+N”产业链体系。

（来源：云南网）

素，已成为当今科学发展的趋势。与时俱进，更有效的健康保健要从应用虾青素产品开始。

为此，赵家江和他的企业一起，立下了一个宏愿：让虾青素抗衰老，助力全球大健康。他郑重且自豪地说：“我们做的不仅仅是一份事业，还是积攒一份福报，我们虽然不能根治疾病，但是我们能延缓、减少、甚至杜绝它的发生，我们始终相信，这会是我们存在的意义和价值。”

赵家江和他的科研团队相信，在 21 世纪，人类一定能认识和控制自由基，使我们的生命质量再实现一个新的飞跃。

尊重科学常识 为理性消费谋局

任何企业存在于社会之中，都是社会的企业。社会是企业家施展才华的舞台。只有真诚回报社会、切实履行社会责任的企业家，才能真正得到社会认可，才是符合时代要求的企业家。

赵家江是个充满社会责任感的企业家，他深知虾青素产品要为广大所接受，是需要常识启蒙的。首先就要让大众从基础科学知识的层面上了解虾青素功效和产品开发的全过程，一切尽在公开透明中。用科普“打前站”去推动虾青素产业的发展，培养有理性认知的消费者群体，就是激活市场。2021 年 7 月赵家江投资数百万资金在昆明建起了云南首个微藻科普馆，免费开放，供大众参观。

微藻科普馆占地总面积 4000 余平方米，建筑面积 1000 平方米。它是国内首个以“微藻”生物文化和产业为主题，集科普教育、产业发展、健康行动于一体的综合微藻科技馆。馆内设有两大基本展示区，十二个专题展区，一个模型展示区，一个科普影视放映区。基本展示区室内专题展包括“奇妙的微藻世界”“微藻光影隧道”“生物多样性”“微藻的特征”“微藻的生长与繁殖”“微藻的研究”“微藻应用价值”“微藻界的四大天王”“雨生红球藻全球养殖概览”“专利科研技术”“什么是虾青素”“解码健康 掌握未来”十二个展区。模型展示区包括“水处理模型展示”“微藻固碳减排模型展示”两个区域。科普影视放映区汇集展示微藻的起源、种类及运用。基本展示区室外部分由雨生红球藻光生物反应器实景装置呈现。

赵家江兴办的这家虾青素开发企业，是有大众情怀的，它不是闭门造车、孤芳自赏，而是以开放的胸襟去拥抱消费者，去迎接市场的考验。当怀揣着“利他”愿望的企业家与理性的消费群体和谐共振在同一个频率上，得到的将是共赢、共享。

创新引领 掌握先进核心技术

笔者到过红青夫公司的微藻科普馆参观，虽说是门外汉走马观花，仍觉得印象深刻、颇为震撼。譬如，他们的创新成果非常显著。

据赵家江介绍，云南虾青素产量占全球总产量 40%，占全国总产量 90%，已成为全球虾青素原料最大的供应产地之一。红青夫公司在虾青素原料、产品方面综合份额在国内行业市场占有率有半壁江山，其第四代抗氧化剂虾青素产品远销欧美和日本市场，多用于药品原料。

目前，红青夫公司的养殖生产技术已达到国内领先水平及国际先进水平，亩产量行业领先，成为全球专业的天然虾青素制品生产商之一。红青夫公司拥有国家专利 55 项，在天然虾青素萃取纯度和稳定性上达到了行业领先水平，公司先后获得国家高新技术企业、国家科技型中小企业、省级专家工作站、科普教育基地、文明单位等殊荣。

红青夫公司使用技术先进的设施规模化培养雨生红球藻。由于雨生红球藻生长过程对光源照射的要求很苛刻，因此密闭容器大多设计成造型特殊的透明密闭容器，力求密闭容器中水体的每一点空间都能充分接受光照而无死角。虽然密闭式培养法在雨生红球藻的培养过程中具有绝佳的优势，但由于该技术依赖很高的成本控制能力，以及高标准的生产技术要求，所以在全世界众多雨生红球藻培养企业中，掌握了该技术并能进行大规模生产的公司并不多。

红青夫公司在行业中掌握了具有技术领先的虾青素技术优势及核心技术。

红青夫采用专利技术“一种雨生红球藻的养殖装置”、“一种雨生红球藻光生物反应器的装置”。实现了雨生红球藻的快速增长与天然虾青素的高速积累。红青夫的技术几乎可以实现全年不间断生产，而且藻粉产品中虾青素含量高且稳定。

发明专利“胁迫雨生红球藻快速累积虾青素技术”，使得红青夫雨生红球藻中虾青素含量达到 3%-5%（行业平均水平 1%-2%）。

专利技术“一种高稳定型虾青素的提取设备及方法”，实现细胞的充分破壁，提高了虾青素的提取率和纯度，破壁率高达 90% 以上（行业平均 80%）。

专利技术“高稳定性雨生红球藻粉及制备方法”及“一种虾青素超临界萃取技术装置”，解决了国内天然虾青素保鲜与稳定性难题。实现虾青素保质期高达 18 个月以上，远高于行业 3-6 个月的稳定水平。

赵家江他们非常重视企业与科研机构的合作，并取得了一系列技术转化成果。

（下转 19 页）



董明珠：

格力电器的三个坚守

文/郭金豹

过去十年，是中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变的十年。要了解中国家电制造业过去十年飞速成长的奥秘，格力电器注定是一家绕不过去的企业。

近日，《国际金融报》专访格力电器董事长董明珠，就过去十年的产品、技术、品牌发展经历展开对话。

十年间，格力电器是见证者，目睹着中国家电产业实现辉煌业绩；十年间，格力电器也是参与者，推动和助力着中国家电行业华丽转身；十年间，外部环境复杂多变，格力电器自身也随着时代发展不断调整步伐。

时代瞬息万变，但企业亦有坚守。当被问及过去十年间格力电器在哪些方面是一直坚持不变，并将持续下去时，董明珠提到了“三个坚守”——坚守自主创新，坚守品质第一，坚守斗争精神。

十年飞跃

过去这十年，中国家电产业飞速发展，规模不断

扩大。根据工信部数据，2021年中国家用电器行业实现营业收入1.74万亿元，相较2012年的1.14万亿元营收提升超过50%。

作为中国家电代表品牌的掌门人，在回首过去十年整个行业的改变时，董明珠称，能明显看到中国家电行业的形象转变，消费者需求的转变，以及技术层面的飞速成长。

董明珠表示，十年前，中国制造往往是“劣质低价”的代名词，但随着我国经济发展进入新时代，制造业品牌建设愈发受重视，经过不断努力，技术、质量、产品形象不断提升，“中国制造”得到了世界认可。

“形象的转变离不开技术的支持。”在董明珠看来，过去十年也是中国家电行业在技术层面飞速成长的十年。“我们从全世界的加工基地、依赖于别人的技术而成长到逐渐掌握核心科技，发展成为了一个真正的创造者。”

与此同时，伴随和推动着中国家电行业不断发展的消费者们的需求，也逐渐从满足基本功能的“温饱型消费”，向从外观到功能到品牌的“品质型消费”

(上接18页) 红青夫公司与英国剑桥医学院共建研发中心，同时与中科院共建专家工作站等进行产学研深度合作，构建了“市场需求调查-产学研合作-内部研发生产-虾青素产品创新”的红青夫技术成果转化模式。

为了符合食品/护肤品行业的使用需求，必须提高虾青素的稳定性便于储存，同时为针对特殊应用需要改善虾青素的水溶性或水分散性，以掩盖气味，他们借鉴药剂学方法，将虾青素制备成符合应用的形式。基于专利技术，以雨生红球藻分为原料精制而成的系列产品，完整保留了虾青素的生物活性剂吸收率，使

得虾青素稳定性比较强。

赵家江他们的做法，对许多思路迷茫的中小企业是不是有所启发？改革开放四十多年后的企业不可能再像过去那样，到处都是套利的空间，不管技术从哪里来，只要抓好一个机会就能快速发展。要摆脱成本居高和市场低迷的窘境，就要突破创新，特别是技术创新。创新的关键是让企业家有足够的信心，愿意长期持续地对创新进行投入，创造出新的增长点。当然，新时代企业创新对配套的体制和营商环境提出了更高的要求，体制必须从根本上保护创新，并且是保护到每一个人而不是一部分人。

转变。

这些都是从外部所看到的整个行业的变化，而站在企业内生角度，格力电器过去十年在形象、技术、产品等多方面也在不断变化。在回顾过去这十年时，董明珠感触颇深，“在格力电器 30 年的发展历程中，近十年对格力电器是极其不平凡的。”

这十年间，伴随着中国家电品牌在全球范围内的声名远播，格力电器也做到了以自主品牌走向世界，越来越多的国家主动选择格力，认同格力。截至目前，格力电器产品已远销 180 多个国家和地区。

在技术层面，大众熟知的“格力电器，掌握核心科技”不仅仅是一句广告语。2012 年，格力 1 赫兹变频技术荣获国家科技进步奖，这也是中国空调企业第一个国家科技进步奖；同年年末，格力“双机增焓变频压缩机的研发及应用”被鉴定为“国际领先”，改写了空调行业百年历史，开创了双级变频新纪元；2013 年，全球首创的“不用电费的中央空调”格力光伏直驱变频离心机系统，经权威专家一致认定，达到国际领先水平。董明珠自信地表示：“如今，无论是哪一类的空调需求，我们都做到世界领先。”

十年间，中国家电企业的规模也跟随着产业浪潮而动。站在这个不平凡的十年起点，格力电器 2012 年的全年营业总收入首次突破 1000 亿元，十年间，格力电器实现了营收翻倍，利润增加两倍。

不过，比起这些数据指标的变动，董明珠更关注的是企业自身的成长。当被问及在这关键十年间对于公司发展印象最深刻的事情时，董明珠提到的每一点都与“掌握核心科技”息息相关。

董明珠提到，2012 年到北京开会时看到受雾霾影响，环境污染严重，于是格力电器将方向瞄准到了光伏与空调的结合上，提出要颠覆传统的空调形式，研发出“不用电费的空调”，以缓解环境污染。“从 2012 到 2022，我们在光伏领域历经十年耕耘，这十年我们与国家发展同步前行。”如今，格力光伏技术创新推出了“零碳源”空调技术，以技术升级与能源改革助力绿色发展。

2013 年，格力电器正式开始了多元化发展之路，其中一个方向便是智能装备。“回头看这十年，我们完成了从无到有的一个转变。”董明珠表示，“通过在智能制造上的布局，我们实现了空调生产全过程的自主研发，我们有自己的压缩机工厂，有自己的模具工厂，有自己研发的工业机器人，将空调核心零部件的自主研发牢牢掌握在了自己手中，这对我们来说是一个质的改变。”

在“掌握核心科技”的自主创新道路上，格力电

器的专利数量持续多年位居全国前茅，过去三年间更是从 4 万多件到突破 10 万件。据“董明珠自媒体”微信公众号消息，国家知识产权局统计数据显示，截至 2022 年 9 月，格力电器累计申请专利 102835 件，其中发明专利申请 53126 件；累计发明专利授权 15986 件，是唯一一家连续六年进入中国发明专利授权量前十的家电企业。

变与不变

中国家电行业经过十年发展，空调从增量市场进入存量市场已经是不争的事实，随着大家电品类逐渐实现普及，中国家电企业们或多或少地都在强化自身的外研能力，不仅仅是在家电品类上进行拓展，同时还将目光放远至家电之外的领域，向上下游追溯延伸。虽然在具体发展路线上有所不同，但多元化已是中国家电企业的共识。

事实上，头部的家电巨头们早就意识到了多元化的重要性。从 2013 年至今，格力电器的多元化也走到了第十年，其家电类产品也从为人熟知的空调到冰洗电器，再到小家电，逐步实现了整个家居体系的全面布局。不过，从产业布局来讲，“家电企业”已不足以定义格力电器，包括空调、生活电器在内的家用消费品只是格力电器在多元化发展中的一大板块。在智能装备领域，格力电器有自己的压缩机工厂，将压缩机等核心零部件的自主研发牢牢掌握在自己手中。近几年，格力电器高调进入新能源赛道，旗下格力钛电池被认为具有广阔的市场前景和应用价值。

在这十年间，格力的多元化布局从来不是盲目的，我们希望通过覆盖不同的业务板块不断扩充我们的产业链，完善供应链，达到全流程的自主可控，自己打通整个产业链，实现从零部件到成品的自主研发。”对于多元化布局，董明珠如是总结道。

除了多元化布局，渠道变革也是不得不提的一点，这并非是格力电器一家所面临的问题。十年间，电子商务不断发展、物流体系不断完善，家电企业的实体店销售模式面临新的冲击，无论是主动迎合还是市场倒逼，渠道变革是家电企业不得不面对的一道关。

而作为多年来持续冠领全球空调市场的家电巨头，格力电器在国内线下拥有庞大的优质销售网络，尤其是自疫情以来，格力电器又扎进热闹非凡的网络带货直播中，其渠道变革自然引来一众目光。

如今，格力在新零售渠道改革方面取得了阶段性成果。2022 上半年，格力电器在订单管理流程数字化

方面继续完善,持续推进全国仓网优化建设,构建以“基地仓+区域仓”为载体的智能仓储群,全面升级物流信息化系统,实现供应链全链路数字化、可视化。目前,格力新零售改革已在局部地区试点成功,从下单到送货整个流程均已打通,系统具有商品智能寻源、仓库就近发货、政策自动结算、全流程可视化等功能,通过新零售渠道更好为消费者服务。

十年间,竞争对手来来去去,外部环境在变,规模在扩大,业务在转型,渠道在变革,技术在进步……变化无处不在,但也有一些事情没有变过。

根据董明珠的说法,自主创新是中国品牌走出去的关键,也是我国产业向高端化转型的重要一步。只有加强创新,让产品具备核心竞争力,才能真正成为一个优秀的品牌,成为一个引领者而不是跟随者。

“好空调格力造”这句口号家喻户晓的背后,正是格力电器过去十年乃至三十年的发展历程中对于“坚守品质第一”的体现。董明珠对此表示:“我们始终坚守品质第一这样的一个经营思想。产品是企业的立身之本,我们希望把我们的产品做到真正的高品质,让外界重新认知中国制造,爱上中国制造。”

格力电器的“斗争精神”在行业内也是出了名的。“在坚守自主创新与品质第一的过程中,我们可能会遇到各种各样的挑战,面对这些困难,我们要坚守斗争精神。首先是跟自己斗,要有‘刀刃向内’的勇气,严格把控每一个环节。”

在访谈中,董明珠还一并提及:“要跟不良风气‘斗’,要坚决和损害行业高质量发展的行为作斗争。实际上,目前还存在有部分企业为了利益最大化而偷工减料的行为,这是对消费者的极其不负责,要坚决与其作斗争。”

挑战与机遇

中国家电行业走过的这不平静的十年,相关企业面对的不仅有市场不断扩容和随之而来的各种机遇,也有风云变幻下的分化与变革。

2020年至今,家电业被认为正在经历史无前例的大变局。疫情出现并在最近两三年里持续反复,复杂多变的地缘政治因素也对市场消费带来消极影响,与此同时房地产与家电市场高度关联,房地产下行,对家电消费也难以形成持续拉动力。

2018年格力电器营收站上2000亿,不到十年便实现了营收翻倍,利润增加两倍,不过在随后的三年里,在复杂多变的内外部因素下,格力电器营收利润均受到了影响。

对此,董明珠回应称:“在格力电器的发展历程中,营收、利润对我们对我们来说只是一个数据,而非发展的目标,更重要的是我们要着眼于格力电器自身的成长。人们说,企业都是逐利而行的,但是格力却没有逐利而行,不是因为什么赚钱做什么,我还是自己。在如今复杂多变的外部环境下,我们要依旧敢于去攀登、敢于去挑战。在企业的成长过程中,没有事情是没有风险的,重要的是你的企业能否承受这份风险。”

疫情之下,线下销售遭遇冲击,但危中有机,带货直播的火爆让不少行业从中寻找到新的增长空间,家电企业也不例外。不过,三年过去,带货直播的热度逐渐趋于稳定,像董明珠一样依旧坚持亲自参与的企业领导者更是屈指可数。

对于外界的质疑,在董明珠看来,直播的深远意义不仅仅在于带货,更多的是为消费者提一个新的了解格力、了解格力产品的渠道,让消费者通过新兴的沟通渠道感知到传统产业的鲜活。她直言:“有人认为‘带货直播’是一件小事,企业的领导者不应该亲自参与,但我觉得事关企业的每一件事都是大事,通过直播能够感知到消费者对于格力的情绪,直接跟消费者进行沟通,将格力最核心的发展理念、品牌概念传达给消费者,这是让我很欣慰的。我希望通过亲自使用、介绍格力产品让消费者感受到格力的产品质量,品牌责任感,认识到真正的格力。”

疫情三年,对线下店铺造成了严重打击的同时,也加速了线下市场消费力向线上转移。大环境的变化让大众的消费习惯被深刻改变,线上消费占比规模愈加庞大。在此背景下,格力电器渠道改革进程加速,但随着渠道改革进入深水区,今年以来,核心经销商“倒戈”事件频频将格力电器推上风口浪尖。

“改革往往伴随着阵痛与挑战,在这一过程中势必会有人的利益会受到影响,”董明珠表示,“因此有一些不那么志同道合的人的离开也是正常的。”

无论是疫情带来的冲击,亦或是多元化布局和渠道改革进程中难以避免的挑战,阵痛或许会持续,但对于接下来无论是家电产业还是格力电器自身的道路,董明珠依旧认为“未来的发展空间无限大”。

“我觉得更重要的是中国的企业家,他们内心的世界来决定我们的未来的发展。我们要重新定位未来的发展路径。”董明珠称,“第一,以国为由;第二,以创新为由;第三以能够为社会做贡献为由。在几个前提下,中国的制造业会不断涌现新的人才,这样的人才不断涌现出来,才能让中国的制造有更大的发展。”

(来源:国际金融报)



即使一颗螺丝钉

也有系统工程

文/任正非

01

系统工程不仅是理论、方法和实践，更是开放思想和哲学

我们要利用系统工程的思想，把公司内的“围墙”炸开，摧毁各种“土围子”，打开思想的禁锢，形成开放的思维，慢慢消化吸收，不断积累组织的能力，更好的面向未来。现在实行干部任期制，就是不断降低部门“围墙”的措施。集中少数人搞系统工程来解决一个问题是没有意义的，只有千万人的思想都走向系统工程，有系统工程的概念，才能真正的发挥价值。我们公司的每个人都要学会建模，复盘-建模、再复盘-建模，做完一件事，要总结哪些做得好，哪些做得不好，建立一个初步的模型；然后用这个模型去做第二件事，有偏差再回来复盘修正，反复复盘，就建成一个小小的模型；我们几个团队打通，几个模型在一起再次碰撞，用理论来指导实践。模型变大、变系统，减少不必要的

能耗就提升了竞争力。以前我们实践不总结、理论没有实践，两个脱节，效率低、成本高。

为什么要把系统工程提到这个高度？我们逐渐在通信领域世界领先，比如在光网络上已经深入到“根”里，我们现在主要骨干传输是用400G，远距两千多公里传输不需要电中继，一根光纤里面可以传80个波的400G，就是32T；另外，已经在5G中应用6G的一部分技术。在算力网络、存储网络、计算网络上，各方面的协同需求越来越突出，更需要系统工程。大算力时代已经到来，我们正在转变，转到这个大的算力网络上，我们要理解并参与到这个时代的改变。在这个大算力时代，我们是5G+云+AI聚合起来，发挥云、管、端、芯的综合竞争力，我们一定要用科学的方法去拆除“小农经济”思想下的“围墙”，通过系统工程的思想，让大家放弃“小农”意识，面向未来。

02

系统工程是科学方法，即使一颗螺丝钉也有系统工程

几千年人类的繁衍传承本身就是系统工程，整个地球也是一个自然系统工程。自然而然就是缺少竞争力的，要优化自然，改善自然，才有竞争力。

第一，系统工程不能搞垄断，如果就几个专家能搞，只集中在小部分人，是会落后的。我们要在系统工程上面有个“灯”，谁都可以搞系统工程。“北斗计划”就是瞄准未来数十亿台服务器一个操作系统，从顶上往下做架构。指引“登山”的攻关的参考路径，从三万台服务器到几十万台服务器……，上亿台服务器一个操作系统，允许专家务虚“胡说八道”，他们只是给从下往上攻的“登山部队”一个路径参考。系统工程的“高山”谁都可以去攀登，谁都贡献一点，自然就形成了系统工程。每个口、每个人都要去理解系统工程，在他自己这个地方怎么应用。

第二，工业互联网是系统工程，要做好工业互联网中的云底座。每个行业都有自己的应用平台，比如煤矿、公路、铁路、机场……，它们都具有强烈的个性和行业特征，这些都是系统工程，需要大

家一起来做，一起做贡献。这些努力就帮助各行各业逐步走向工业互联网。

工业首先要走向机械化，机械化走向电气化，电气化走向信息化，信息化走向智能化，这时候才有机会把中国的制造业转变成工业互联网，德国目前走在了我们的前面。华为在这个过程中，重要的是做出自己的贡献，例如光传感、光传输、5G 连接，以及云底座等。

03

科学就是无尽的前沿，不要急功近利

第一，国家重视理论建设，就要防止急功近利。对于一些短期内不能创造价值的纯理论科学家，要理解他们，让他们有体面的生活，这样国家才有未来。我认为，理论科学就是我们国家未来的“水塔”。黄河、长江是母亲河，母亲的乳汁在哪？在青藏高原，母亲的乳汁就是喜马拉雅山的雪水，黄河、长江全靠西藏的雪水流下来，西藏下雪多，就意味着国家明年要丰收。“爬喜马拉雅山”的贡献是很大的，下游的“农场”、“牧场”要分一些粮食给“爬雪山”的科学家们，不能让他们在“喜马拉雅山”上饿死。

我们公司“爬雪山”的人每年要花掉十几亿美元，合作部支持了很多钱给高校做前沿研究，其实对我们是没有商业价值的，因为理论研究出来后是对全人类完全开放、共享的。只是我们有十几万工程师，消化能力特别强，就有可能优先消化这些理论。比如，土耳其 Arikani 教授十多年前曾发表了一篇数学论文，发表两个月后，我们发现了这篇论文，就根据他的理论做成了 5G Polar 码。所以，理论科学可以脱离实际，不一定要和实际相结合，也不一定要解决实际问题。

第二，尊重知识分子，尊重知识分子的创造发明，允许他们犯错误，思想本来就是一个闪亮的明灯。比如，软件是个复杂系统，不仅要在理论上“捅破天”，更重要是“扎到根”，“扎到根”比“捅破天”难。我们能解决的还只是信息网络这一块，软件的难度无法想象，我们要想办法通过 3-5

年或更长时间逐步解决。

第三，重视基础教育，允许一些差异化的教育。目前的教育体制可能还停留在工业革命时代，理论建设不够，不适合信息时代，希望在教育上能够真正重视，允许一些“怪异”的学生成长。我们公司的天才少年，最重要是看他的破题能力，而不是他的综合素质。

04

“山外青山楼外楼”，鼓励“胡说八道”，自由研讨科学和技术问题

我们办“黄大年茶思屋”的宗旨，就是希望大家就科学和技术问题来“胡说八道”，只要不涉及社会科学问题。每个科学家、专家来华为，就讲你们最擅长那一点，哪怕华为公司所有人听不懂也不要紧，因为它留在人的心中，敲开他的脑瓜，他就不封闭了。如果你们说要接近我们公司的研究，我们感谢，但不是我们最需要的。我们是干具体活的，目光比较短，最需要的是我们看不见的那一小部分，我们要看“山外的青山，楼外的楼”。你们看得远，你们讲的东西正好是我们不明白的，就只要告诉我们。我年轻时曾听计算机控制系统的科学家讲课，他说：“计算机用于公共汽车的票务管理。”我听懂了，计算机是算数字的，怎么用于票务管理？当时留在我心里一个问号，后来我才知道原来是真有的。所以，我们要建立十年、百年对社会事物的假设，假设我们开始要做这些事，我们引进来的科学家做的也就是十年、二十年以后的底座，他们也不参加“杀猪”，我们只要求一部分拿着“手术刀”参加“杀猪”的战斗。

“黄大年茶思屋”是一个开放的交流平台，做好内外沟通，将来可以打通国内高校和国外高校的联接。你们科学家、专家不需要自己去提供算力，用我们云平台，包括 AI 的算法、存储等，都可以提供给你们。你们把精力集中到前端，后端平台我们就能支持你们。

（来源：心声社区）

说文解“局”

文/宁高宁

你的“局”

中国有很多汉字，其中有一个字可以代表全世界，而且这个字和领导力也有关，这个字就是“局”，用“局”组成的词很多，我们该怎么看这个字？这个字代表了怎样的思维方式？怎样的领导力方法？

“局”可以组成局面、局限、局部、局促，局内（外）、局势、局器；棋局、饭局、骗局、布局、格局、全局、开局、做局、结局、破局、僵局、时局、政局、赌局、战局、危局、残局、变局、设局、胜局、败局等等这样一些词。

这个世界是由大小、形式和内容各不相同的各种“局”组成的。“局”到底是什么？“局”在中国人心中代表的是一种多元素组合的、经过设计的、进行中的一种工作的方法和思维的态度；它是一种社会活动、一种事物存在的多元素相互作用的形式，是一种系统性。比如饭局一定是和事情有关系，一定有人组织、有目的、有参与者，这里面一定有设计，怎么请、请谁来、谁接、谁送、送什么东西，这是一种为了达到某种目标的活动。

从中国近代开始，中国人所有的行动，基本上是被局势所逼迫的，无论是辛亥革命、戊戌变法、抗日战争，还是改革开放。每一次犯错都是因为我们对于局势作出了错误理解，不了解所在的局势发生了什么。现在世界上发生的大小事情，当你观察其进展、态势以及牵扯到多方面因素的时候，会发现它是一个互为因果、相互作用，被系统地梳理、设计和维护了的局面。

局还有很多例子。比如美国2008年金融危机、次贷危机，它的范围和规模以及对意识形态的冲击小过欧洲，因为他基本还是公司性质的，是公司设的一个“局”。你没钱我借钱给你，没钱装修我借钱给你，没车我也借钱给你，为什么？因为这是个“局”，公司借出钱后，就会把这些次级贷款打个包卖给别人，同时在这些贷款评级还不错的条件下，这些贷款就会不断循环下去。但这个“局”到最后做不住了就会变

成问题。“局”自身是多因素、多系统相互作用的，这种观察和理解“局”的方法，对于领导力是非常重要的。

在中国成功所必须三个要素：第一个是中国话哪儿的人都会说，第二个是人民币哪儿都能兑换，第三个是中国人哪儿都能去。

到目前为止还一个都没做到，反倒是英文哪儿都能说、美元哪儿都能换、美国人基本上哪儿都能去的局面。这里面是个经济的“局”，这个美元的局基本上没有人破。很多人想破，但破不来，为什么？这是一个国家、法律、军事、文化的“局”。进一步深究，在宏观上，这个“局”很多是设定的，是一些伟大的思想家设定的；但在微观上，企业的成功可能是被特定的企业环境和市场经营规则引导的，不是设定的。

再说中国，中国的经济更是一个大“局”。很多老外都看不懂中国经济，因为他们是用西方比较成型的、被公众所认可的一种经济理论来套中国，比如中国加息了，老外认为明天中国借款的人一定会减少，但是，明天却多了，怎么会多了？因为中国借不借款某种程度上不在于那零点几个百分点的调息，而在于银行放不放款。

这里说的“局”，除了骗局外都不是贬义词，事实上它是一个多因素、多元素相互作用所形成的事物和社会运行的方式，可以看到中国从建国以来，尽管走过弯路，但中国的成就举世瞩目，经济快速成长，人民生活水平不断提高，国力不断增强，中国的国际地位已经远远超过了中国自身的地位，这个局从哪儿来的？这就涉及到体制改革、经济开放、外资进入、大量出口、农民进城，还有私有企业和整个经济业态的活跃等问题，这些因素都是相互制约和联系的。

现在对国有企业的质疑比较多，如果从批评企业运作效率不高这一点来看，是有其合理成分的，实际上，一定是越私有化的企业效率越高，大街上卖冰棍的老太太效率最高，因为她一手交钱，一手交货，没有应收款，不需要经过各种复杂的手续。但反过来讲，在现在中国这个大局之下，不能没有国有企业，因为国有企业是整个经济架构运作板块的一部分，没

有它，就没有社会的稳定，如果要改变现状，那就要设计一个方法，设计一个新“局”出来。

当然还可以举出很多例子，比如GDP增长、通货膨胀、就业指数、银行放贷、利率市场化、产业政策等等，这些和中国的政治、人文、人口的大局放在一起，才有了今天的局势。这个“局”怎么产生出来的？我觉得大体上是设计出来的，同时也是根据当时的历史情况摸索出来的。目前，有人质疑中国GDP增长速度能不能维持住？

我说，如果要想就一定能够做到，在大的政治环境、社会环境下，这些数字只是手段，这个局里面，地方政策、产业政策等随时都可以变化，中国政府相比美国和欧洲国家有很多牌可以打，欧美因为坚守政府不干预的经济原则，政府能调整的只有货币政策、财政政策、贸易政策。局面是可以调整的，我觉得这是所谓的“局”带来的好处。

反过来也有不好的地方，局势需要不断地维护和调整，否则将形成变局、危局、残局、败局、僵局，说到企业，各种策略就更多了，因为企业的大部分“局”是设计出来的，是由企业家、战略家设计出来的，是一个战略方法。

比如，GE过去30年的历史，局面变化非常大，这个“局”就是韦尔奇设计的，从20世纪80年代开始，韦尔奇一步步把GE带领到全球最大市值，成为全球最好的工业企业，而且每年部能实现既定的业绩指标，但即使这样一个聪明的人，这样一个成功的企业，也抵挡不了整个大局的变化。金融危机之前，GE买了很多所谓的次贷，因为资本量大，他们追求2%的回报就可以了，总量2%的回报回到ROE上就很高，但是，金融危机一来，GE马上就受到影响。GE这个局的存在和大的金融形势密切相关，GE之前的蓬勃发展也是与美国繁荣的金融市场分不开的。要看到整个局里的每个因素，只看某个小因素就可能有问题。

再回到中国，中国企业很有意思，做大了规模，做出了利润区，越搞毛利越低、销售利润越低、ROE回报率也越低。美其名曰“先做出规模，做出市场份额”，这也可能是对的，但反过来讲，我们在这个过程中，没有着力看在这个格局或布局里我们竞争力在哪儿，最终的利润区在哪儿。

想通过单纯的提价获得利润是行不通的，为什么？

第一，消费者的认知是很难改变的，第二，这个局面不是简单形成的，而是从整个商业理念、市场认知、内部产品研发和生产、销售渠道的选择开始的，问时还涉及到品牌的推广和定位，以及整个团队自身

的经营水平。这又是个“局”。我强调这个“局”是多种复杂因素放在一起，我们要看到一个全体，看到一个系统，看到这里面的互相制约，因此，解决这个问题必须以系统思维方法设计一个方案，而不能只简单地提价。

这个局面怎么解开？怎么样才能使我们所有的产品在整个大的竞争格局下赢得优势？是通过布局？还是制造一种变局或者是战局？投资一样，成本一样，质量一样，服务一样，在这种情况下，通过什么样的元素至少使我们和竞争对手毛利一样？在产品上能不能逐步移到利润区去，能不能移到引领市场的利润区域里，这需要什么要素？是需要做研发还是做广告，是需要提高产品质量还是要降低成本？这是一个商业模式的设计，我把它也叫成一个“局”。

之所以说“局”字，是因为我觉得用了这个字以后，使得我们对很多形势、很多事情，看了更加理解，更容易抓住本质。“局”类似于系统思维，不过它更有能动性，更有设计性，更鲜活。实际上这个问题，就是说能不能让“局”变成我们所能具备的一种思维。

提升把握全局的能力

领导要能把握大局，看清局面，制造一种局势，做好布局。领导力要求是非常均衡、非常综合的。有人做领导是通过职务任命，别人服从于这种权力，听从领导，但心里不服，这种局势能维持一二十年。这些人就是职务型的没有别的影响力。有人是通过亲情关系，认为大家是一伙的，一块儿干，也行得通。有人通过纪律，也能维持，当然还有很多人通过战略、通过方法、通过自己的能力领导别人干活，但这些都不是把握了大局。把握了大局的领导一定是在一个相对复杂和动态的环境下，能够根据团队成员个性的不同赋予工作，又根据其共性来提升每个人对组织认可和贡献的人。每个人的个性、能力各有不同，要赋予的职能也就不一样。人也有共性，也就是人性方面的共同需求，你能在找到员工共性的基础上，把这种共性和组织的目标连接起来吗？连不起来就不是领导。

在领导力里面，你必须能够把握“局”，然后运用到企业里，看任何事情用一个比较系统、全局、大局和局器的眼光。“局器”，也叫局气，原来是指人很讲义气、很爽快。扩展一下，每个企业家，每个经理人应该是很“局器”的人，必须把前面提到的“局”都认识了，必须把大系统认识了，并能动地把握全局。因为未来上下游之间的合作、各区域之间的合作、区域和线条管理的合作会成为（下转26页）

做人做事 四原则

文/俞敏洪



我个人做事情和新东方做事情有比较重要的四个要素。

第一，个人或是企业，遇到任何事情时一定要学会拥抱变化，甚至要去找变化。当你面对一个现实情况，不管是外在原因，还是内在原因，使你的企业或者是你的人生陷入困境，你去抱怨永远是没有用的；当然，有时我们的一些权利、环境、政策要素可以去争取。企业家去争取是可以的，但是

抱怨或者说悲哀、放弃都不是我们的选择。你要选择的，就是欢欣鼓舞地去拥抱变化、寻找变化。所谓的危机，既有危又有机。去年对于新东方来说，已经“危”到基本无可挽回的地步，但我们还是在中国 14 亿人的大市场和国家对于企业家和经济发展不断鼓舞的环境中，努力寻找更好的机会。

新东方从产生变化，到后来决定在平台做农业，大约经历了半年时间。我们做这个决定，并不

(上接 25 页) 常态。

“局”本身不是单一现象，而是一个综合现象，我希望我们能每个因素都分开。细分因素、细分层次的方法是企业管理里非常重要的方法，笼统的方法永远解决不了问题。领导力往往很大很笼统，最后什么问题也解决不了，为什么？你没有把矛盾细分开。只有把“局”里面所有的因素和起作用的元素一个一个细分了、定义了，把它们互相之间的作用理解了，你才能把握这个大的格局。每个公司里一定有从大到小、互相重叠、交叉的不同的局面。你们把里面每个元素都分析过吗？分析以后按照轻重缓急排列过吗？分析过他们各自的作用吗？只有把以上问题都弄清楚了，才能设计下一步怎么做，才能比较主动。

认识局部比较容易，而从我们思维来讲，没有积累就没有深刻的理解，没有理解就没有大局观，由此就不会有领导力，因为你不能给组织带来方向性、全局性。当然影响领导力还有很多方面，比如性格特点、身体、学历、家庭等等，是很均衡的要求。

“局”到底是什么？看“局”是一种方法，是领导力的一部分。“局”是多元素的整合，不是单一的。“局”是复杂机构的相互依存。

“局”是元素之间系统关系的相互作用、相互依存、此消彼长、共同成长。“局”是大小战略的组

成，这里涉及到“局外人”的问题，“局外人”不在局中，看不懂这个局，那么就看不懂这个系统，因为面对系统没有认识，没有用比较完整和系统化的眼光来分析这个事情。“局”要求既要局部，又要看全局。“局”是动态的，“局”中各项元素是动态发展、不断变化的。“局”是资源整合的结果。对“局”的认识是对未来的准备。

领导人是设计“局”、认识“局”、识破“局”、整合“局”的关键，提供一个“局”的方案是一个领导人的能力。

从“局”讲起，可能角度多了一些。但从“局”的概念，看东西的角度就会不太一样。世界是“局”构成的，社会是由不同元素所形成的，由相互关联的大局小局构成的，说起来比较抽象，但认识“局”对我们分析企业，从战略到产品以及分析一个地区或国家的经济形势，有一定启发。当然可以更深入，把“局”打开，把里面元素划分开，划分为主动的、被动的、主要的、次要的、起因性的、结果性的，还可以把哲学的东西放进去，这样你就会形成一种思维。但最主要的是要通过不断重复，把这种方法变成习惯性思维，并运用到实践中去。

(来源：领教工坊，作者曾任中国化工集团董事长、党委书记兼中化集团董事长、党委书记)

是一拍脑袋想出来的，之所以能寻找到另外的出路，最重要的还是因为具有拥抱变化的能力。

第二，无论你的企业现在是什么样的状态，我觉得“保存企业的实力”这件事情特别重要，尤其在企业本身特别好的时候，更要居安思危。我是一个特别居安思危的人，在教育领域最蓬勃发展的时候，尤其是在在线教育蓬勃兴起时，新东方账上有很大的钱。不管董事会还是股东都鼓动把这笔钱花出去，用“孤注一掷”来形容都不过分。如果听他们的话，背水一战把几百亿元扔出来，新东方的估价就会翻一倍，我们的学生人数就会超一倍，新东方在教育领域就会获得突破性发展，但我只做了尝试性投入，还是坚持了自己的选择。等到后来变革来到时，需要一天之内把所有学生的学费和几万员工的遣散费都退完，新东方支付了上百亿元，却没有给新东方带来太多危险，原因是新东方账上还有钱。如果没钱，即使差3、5个亿，我砸锅卖铁都没有，可能我现在已经跳楼了。我想说的是，保存实力很重要。企业再好，也要现金为王，要思考好资源如何保存，即使遇到最艰难的时刻依然能够扛过去。我这个人比较保守，是一种农民心态，如果在自己的床上不挖个洞埋点钱都睡不着。正是这种心态起到了比较好的作用，才有了后续发展的资源和动力。

第三，做人或做事一定要保持底线价值思维。所谓“底线价值思维”，就是无论什么时候，把你做的事情拿出来、散出去，人们都能够对你做的事情表示理解。换句话说，千万不要做坑蒙拐骗、欺瞒老百姓、有失诚信的事情，更不要做毒害老百姓的事情。如果你原来做过坏事或者你的企业没有价值底线，那么，等你遇到困难后重新想要发展时，老百姓把你的旧账翻出来，你就很可能没有任何翻身机会。

我非常庆幸新东方在过去30年间，基本没有做过亏心事。我们犯过错误，有对家长、学生服务不到位的时候，但本质上新东方还是基本坚守了自己的底线和价值观，真心关爱我们的学生和家

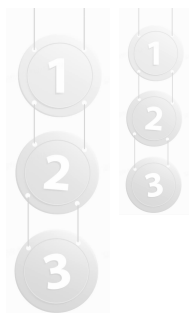
长，包括为东方甄选上的几千万粉丝提供真实服务。这次火爆以后，所有的自媒体，把我过去三十年的讲话和视频全部翻出来放到网上，粉丝也说俞敏洪三十年前后的讲话还是挺一致的，这表达了我们愿意一心一意做新东方、做企业的想法。所以，坚持底线价值思维，保存企业的某种价值观，非常重要。

第四，要有一个好的企业文化。企业文化主要需要两方面：第一是团队，第二是使命。团队就是看你遇到危险、危机时，团队成员能否与你保持高度一致，不再只顾个人利益，而是为了企业的前途，和你共同奋斗。这一点上，我还是比较骄傲的。从去年到现在，新东方最主要的核心成员都还在，尽管薪酬至少下降了60—70%，但没人离开，都跟着我苦苦追寻新东方的未来。新东方还能做事的另一个因素就是，团队成员没散、魂没散，有人就好办。东方甄选上的老师们在最兴旺时都是百万甚至是百万以上的收入，当主播以后，一年最多拿二三十万，但大家都愿意一起从零开始，共同奋斗。他们说，“奋斗成功就是我们的成就，如果奋斗不成功，我们也心甘情愿，毕竟跟着俞老师进行了一次新的开拓。”所以，团队精神非常重要。

此外，企业必须要有某种使命和责任感。我对使命和责任感的定义，就是不仅做对企业有利的东西，更要做对社会发展和进步能起作用的事情。新东方做事的时候，我从来没有真正要求年收入多少、年利润多少，包括这次东方甄选火起来了，他们天天讨论“俞老师你对我们有多少GMP的要求”。我说：“没有要求。我对你们的要求就是卖的产品是实实在在的好产品，为老百姓提供实实在在的服务。至于说以后GMP什么时候起来我不在意，要以帮助别人、满足社会需求，提升社会繁荣度，增加社会的进步为做事情的核心。”如果这样做，企业也许就不会那么急功近利，事情也许慢慢就能做成功。

新东方有句话叫“修炼自己、造福他人”，就是企业要修炼自己，个人要修炼自己，但造福他人才是最重要的意义和基础。你要选择的，就是欢欣鼓舞地去拥抱变化、寻找变化千万不要做坑蒙拐骗、欺瞒老百姓、有失诚信的事情。

（来源：中国企业家论坛，作者系新东方教育科技集团董事长）



数字化的力量

文/郭 为



郭为

过去，我们主要消费的是食品和用品，而现在我们消费的是数据。数据消费有一个特性，即消费的过程也是生产的过程，这是新浪潮带来的变化。有人说，这是第四次工业革命，是工业革命的延续，也有人说这是数字文明的开启。我更认同后者。

在这次新文明开启的过程中，有一个非常重要的概念——感知。手机的发明就帮助我们更好地感知了这个世界，因为手机本身有大量传感器。智能手机是伟大企业家乔布斯发明的，他从1976年创办电脑公司，发明了人类第一台PC机，推动普适化计算得到发展。今天我们能获取到大量数据，得益于两方面。其中之一就是普适计算，它让计算机变得非常便宜，人人都能使用；另一个是暴力计算，1958年中国生产的第一台计算机的运算速度是50次/秒，如今我们任何一个人的手机主频速度是2.3—2.5GHz，计算功能变得极其强大。普适计算和暴力计算产生了海量数据，改变了人们对数据的看法。

为什么我说这次新浪潮是数字文明的开启，而不是工业文明的延续？人类文明在最早期都是基于对世界的假设或看法，我们的祖先就认为世界是由五行构成，包括到农耕文明，一直建立在这样的假设下。与此同时，古希腊有一个流派认为世界是物质的，沿着

这条思路一直到牛顿用数学的方法对自然科学进行了解释，从而诞生了现代科学，即用数学来解释所有的物理现象，定义整个物理的世界。其实在古希腊时代还有一个科学家叫毕达哥拉斯，他认为世界是数字的，不是物质的。在西方哲学的发展过程中，牛顿之所以能够对物理科学进行解释，也是借助于数学。这个世界究竟是物质的还是数字的？如果是数字的，我们对世界的看法应该会完全不一样，我们将重构对世界的认知。拿汽车的发明举例，人们想把两条腿的运动变得更快，为什么发明了四个轮子？这其实是人的意化，物理学意化了人，数字科学则会进一步意化人所感受的世界，并且它使我们对世界的认知更接近本质，更富有创造性。

现在人们已经完全可以利用大数据来解释蝴蝶效应、灰犀牛效应等现象，我们只有认为世界是数字的，才有可能解释这一系列问题。中共中央十九届四中全会把数据作为生产要素，在此之前，哪些东西可以作为生产要素呢？第一是土地，在农耕文明时代，土地是唯一的生产要素；第二是资本，工业时代最重要的生产要素就是资本。

如今为什么数据也被称为生产要素？通过亚马逊的例子我们就能理解。亚马逊本是一个卖书的电商，但在卖书过程中，亚马逊产生了大量数据和数据的逻辑关系，亚马逊通过分享这些数据，让很多企业创造了新的价值，亚马逊自己也获得了巨大的商业利益，慢慢从一个电商变成了全球最大的云服务公司。当然，云本身也有商业模式创新，但最主要的还是把数据作为生产要素，我们把这个模式称为业务的数据化和数据业务化。

中国的互联网公司大都不太愿意开放数据，由于不能实现数据开放，就没有产生数据市场，也就无法推动数据更好地成为生产要素。长此以往，中国互联网和中国产业怎么能健康发展呢？而招商银行给企业做了一个榜样。招商银行的总资产规模大约是工商银行的1/3—1/4，但招商银行和工商银行的市值很接近，分别是1.3万亿元左右和1.5万亿元左右。如果按传

统模型来分析，人们肯定会疑惑，这么大差距的资产规模怎么可能市值这么接近？很重要的一点就是招商银行积累了大量的数据资产，在面对高净值客户的时候有2000多个APP。2000多个APP一方面在积累消费者和高净值客户的数据，同时又演化成为高净值服务的产品和服务。这再次说明了，数据是生产要素，数据是资产。

那么，一个企业的信息化和数字化有什么差别？信息化主要是以提高企业效率为核心的，而数字化的根本目的在于不断累计和形成企业的数据资产，从而实现企业新的增长飞跃。所有数据资产的形成将会支撑企业追求业务敏捷化、业务快速迭代和业务第二曲线。在整个数据化进程中，第一步要做业务的数据化，第二步要做数据的业务化，完成这样的循环就进入了增长飞轮。这样的体系架构我称之为“数云融合”，“云”是支撑整个数据管理的技术平台、技术工具。而数据就是企业所积累的资产，我们把它叫做数据资产。数据里面包含 Know-How（技术诀窍）、逻辑、客户画像，等等。对这个巨大数据池进行管理、应用、运算则是未来数云融合的技术体系架构。

我认为，未来整个2B业务就是一个云的架构，这个云的架构是一个技术范式的颠覆。在传统信息技术里，是由一个服务器带动一个应用，所以很多企业的一系列应用是割裂的，不是组成一个系统的。在早期信息化过程当中，为了提升效率只能人为把应用切割掉，这种切割阻碍了我们向数字化转型。如今我们要实现数字化转型，就要实现技术的颠覆，这个颠覆就是把以应用为中心转化到以用户为中心。乔布斯之所以伟大，是因为他让我们每个人都感受到云的存在。手机APP是云、微信也是云，云的后面是一个很复杂的架构，但是它所带来的是以用户为中心的便利性和开发过程中的敏捷性。技术范式的颠覆是革命性的，这个颠覆真正使人类进入了数字文明时代，因为在传统架构下我们只能实现信息化而不可能实现数字化。云也包括公有云、私有云，所以，未来所有企业都会在云原生的体系里进行多云融合。

云的底层逻辑是通过容器技术承载数据，实现多云之间的快速流动。如何通过数据的流动打通产业，就是所谓的“重构”，就是一个产业再造的过程。云也给中国企业和企业家带来了千载难逢的机会，因为传统的IT一定会被淘汰。正如田溯宁所讲，“搞IT永远有激情，永远能看到希望，一波新机遇来了，只要没有被打倒就有机会成功。技术的变化非常精彩，非常有意思。”

“数云融合”给世界带来了新的动力。网络把不同的部落连在一起，微信把不同的私域流量连在一起，连接过程中又能创造出新的文明，这就是基础设施建设的力量。

古希腊有一个基础设施是亚历山大图书馆，这个图书馆汇集了全世界的图书，它的诞生也为人类的文明点燃了思想之光。我们今天所有的文明思想就是复兴于亚历山大图书馆所研究的问题，包括亚里士多德的第一性原理。特斯拉是运用第一性原理最好的榜样。人类创造了汽车，通过发动机的驱动把人的移动过程加速了，但在今天有了电池，人们还在拼命开发发动机，优化传动系统，可马斯克意识到，汽车的目的是载人并将人移动，为什么不能用电动车？如果有电动车，就没有必要再去改造传统的发动机，也不用做传统的系统。这就是第一性原理。基础设施建设是这个时代文明的标志，也是文明发展的推动力。今天在中国，我觉得有三大问题可以结合数字化基础设施建设来思考。

一是金融普惠。欧美国家的中产阶级达到80%以上，所以他们的金融产品非常丰富，而中国只有20%的中产阶级，大量老百姓需要金融服务，可传统的金融架构是服务于中产阶级的。所以，我们的数字化基础设施建设能不能在普惠金融上进行一个突破？

二是“双碳”。“双碳”是一个全球性话题，在碳排放的问题上，如果只靠给每一个工厂放传感器，监督它的碳排放这种传统方式，是无法根本解决问题的。我们要思考如何用数字技术创造新的机制，碳币能不能成为数字资产？碳加和碳减能不能用数据的方式去解决？这些都是在新型基础设施的基础上，解决“双碳”问题的新方向。

三是乡村振兴。乡村振兴其实就是把中国农业和社会化服务用数据的方式结合起来。农业部一个老部长何康有一个心愿，他希望工商资本和金融资本能进入到中国农业领域，来解决农业问题。我认为，可以通过土地确权方式，来形成可以抵押的农业初级数据资产，农民在生产活动中通过社会化服务就能产生信贷，甚至还包括针对灾害天气的金融保险，使农民不再靠天吃饭。

综上，在数字化时代，新的基础设施必须建立在数字文明的基础上，才能够推动起来。未来人们仍有大量的创业机会，数字化将会给人类带来一个新的文明。

（来源：亚布力企业家论坛，本文作者系神州数码董事长）

尊重常识是战胜经济挑战的前提

文/姚 洋

01 常识在经济学中的地位

大家都知道现代经济学的鼻祖是亚当·斯密，但很多人可能不知道亚当·斯密为什么要写《国富论》。其实，按照他那个时代的叫法，亚当·斯密应该是哲学教授，他的第一本书《道德情操论》就是一本哲学著作。

他为什么要写《国富论》这本书？为什么要提出“市场”这个概念？这和启蒙运动有关，特别是和苏格兰启蒙运动有关。

苏格兰启蒙运动和欧洲大陆的启蒙运动不太一样，苏格兰人特别注重情感和经验，而欧洲大陆的人更注重理性。这一区别奠定了苏格兰启蒙运动的特色，也奠定了包括亚当·斯密在内的苏格兰启蒙运动思想家为人类所做贡献的突出特征。

启蒙运动最重要的贡献，至少在当时，是终结了基督教对人的思想的束缚。此后，虽然基督教依然存在甚至还有革新，但基督教对人的思想的束缚已经瓦解。

苏格兰启蒙运动的第一位奠基人物哈奇森（Francis Hutcheson），也是亚当·斯密的老师，对于“道德从哪里来”这一问题提出了自己的看法。基督教思想认为道德来自上帝，比如，一个人只要按照“摩西十诫”去做即可。然而哈奇森提出质疑，他认为道德不来自于上帝，而就在每个人心中，人从自己心中就可以产生道德。这是不得了的思想，因为这相当于说人可以不需要上帝就知道该如何去做事。

这一思想打开了思想启蒙的大门。随后，苏格兰启蒙运动开始向着回归或解放“人性”的方向推进。特别是亚当·斯密的好友大卫·休谟，他认为情感才是人类行事的基础，而不是理性。

顺此逻辑，下一个问题自然而然：如果人都回

归人性，人行动的基础不是理性而是情感，那么如果所有的人性都喷涌而出，包括好的、坏的、破坏性的，这个世界怎么办？苏格兰启蒙运动的另外一位思想家，休谟的叔叔凯姆斯勋爵提出一个很著名的说法：“Man is created to possess（人为占有而生）”。但如果人真的是生来只为占有，人类岂不是要回到“霍布斯丛林”？

亚当·斯密提出，我们还有一条出路，就是市场，人性可以通过市场进行释放，继而能够为社会做贡献。人人为我，最终的结果是人人为社会。

所以，亚当·斯密的经济学就是从常识出发。我们每个人都有七情六欲，这是常识，只不过宗教遮蔽了我们的常识。苏格兰启蒙运动倡导回到常识，因此亚当·斯密提出，要在常识的基础上设计出一套制度，使人的能量得以释放，然后贡献于社会。市场里存在一只看不见的手，能够让人的能量贡献于整个社会。

因此，从亚当·斯密的《国富论》谈起，大家应该就能明白——符合常识的经济理论才可能是真的、正确的。如果一个经济理论或者一条经济政策不符合常识，这个理论肯定是错的，这条政策肯定要失败。

这是我在《经济的常识》这本书里想告诉大家的一个根本性的道理。

02 不符合常识的经济理论贻害极大

不符合常识的经济理论，会对社会造成极大的危害，我想讲三个例子。

第一个例子，货币中性理论

货币中性理论是货币主义学派最重要的结论，卢卡斯因此得了诺贝尔经济学奖。但这个理论是建立在完美世界的假设之上的。在一个完美的世界里，整个经济运行得天衣无缝，在这种情况下，多

发货币只会引起通货膨胀。这一点没有问题，但很多人，包括卢卡斯自己可能忘记了，我们真实的世界根本不是一个无摩擦的世界。

在一个有摩擦的世界里，我们老百姓的常识是，货币并非中性，有钱就有更大的权力，有钱就可以购买更多的东西。当然，老百姓也明白，如果货币太多，钱就不值钱，但当自己手中的货币适当增加时，财富值就有所增加。这是老百姓的直觉或常识，我很认同。在我们真实生活的有摩擦的世界中，货币不可能中性。

从国与国之间的角度看，美国为什么可以超发那么多货币？如果货币完全中性，美国超发货币就会制造恶性通货膨胀。美国疫情以来超发那么多货币，美联储扩表数倍，尽管美国也有比较高的通货膨胀，但并没有想象中那么高，至少远远低于货币超发水平。为什么？因为货币是一种主权。这就是黄海洲与合作者博尔顿（Patrick Bolton）提出的理论——货币主权理论，当你拥有发行货币的主权时，你可以从发行货币中获利。不只美国这样做，日本也在悄悄地这么做。

在中国的现实中，国有企业能够得到更多的贷款，同时利率较低，而民营企业往往得不到贷款。如果你相信货币是中性的，你就会说，让货币增长速度等于GDP增长的速度即可。比如，按照5.5%的GDP增速来供应M2（广义货币供应量）。这是货币主义理论一个核心的政策建议。但如果我们这么做，恐怕民营企业都会倒下。

我经常用“养一池鱼”来做比喻。在一个鱼塘里，国有企业相当于其中的大鱼，民营企业相当于小鱼。如果鱼塘主说，经过计算，池塘里投放200斤饲料正好大小鱼都吃好，他就只精确地投放200斤，结果大概率就是这些饲料绝大部分被大鱼吃掉，大量的小鱼饿死。他应该做的是投放250斤到300斤，让大鱼都吃饱以后，小鱼还有饲料吃。

由此看出，货币并非中性。货币中性的后果是什么？宏观模型里不必再有货币这一选项，也就无法解释和预防金融危机。金融危机本质上就是货币现象，但在货币主义的模型中根本就没有货币，它怎么可能去解释金融危机？因此，货币主义者很别扭地提出所谓“真实周期理论”，认为凡是理论不能解释的东西，都归结为罗默所说的“小鬼们”的捣乱而产生的波动和冲击。这完全不合理。没有货

币就不能解释周期，更不能解释金融危机。

第二个例子：伯南克的流动性过剩理论

第二个例子是关于美联储前主席伯南克的，他因为研究金融危机而获得今年的诺贝尔奖。我不认为诺奖颁给他是令人信服的。在金融危机之前和之后，他都说，金融危机是由流动性过剩造成的，而流动性过剩是东亚国家储蓄太多造成的。他暗指中国储蓄太多，导致消费太少，然后把钱又运回美国，造成了美国的流动性过剩，最终使美国发生金融危机。

我把他的这种理论比喻为“地主家的儿子理论”，美国好比是地主，中国好比是长工。长工给地主干活，同时节衣缩食攒一些储蓄。地主家的儿子败家，跑到长工家借钱。长工看在地主面子上把钱借给他，结果地主家的儿子不仅把借来的钱花得一干二净，而且也把地主家的家产也败光了。地主不怪自己的儿子败家，反而跑到长工家里抱怨：“都是你的错，你为什么把钱借给我儿子？”事实上，地主应该骂自己的儿子败家，而不应该骂长工的好心。

伯南克理论的逻辑和地主的想法异曲同工。

另一位诺贝尔经济学奖得主斯蒂格利茨出版了一本书，中文版名字叫《美国真相》。他通过这本书指出，美国最大的问题是美国经济的过度金融化。金融成为整个美国经济最主要的动力之一。美国在金融上随意施策，即便是巨大的金融危机，美国仍然能从中获利，现在又发展得很好。

因此，美国的真相或常识是：很多问题源于美国的过度金融化。可是很多经济学家不从常识出发去研究这些问题，反而找一些“歪理邪说”。

第三个例子：劳动价值论

第三个不符合常识的理论是劳动价值论。我们的常识是，要生产就一定要有劳动和资本，以及其它生产要素投入。尤其是资本，没有资本的前期投入就无法生产。然而劳动价值论认为，只有劳动才创造价值，资本和其它要素都不创造价值，如果资本拿了收入就属于剥削。

如果按这个理论去做，其结果一定是抑制资本积累。如果现在还有人提倡劳动价值论，可能就会吓跑中产阶级和有产者。这也是一个不从常识出发而构造的理论，最后会严重阻碍经济发展。

还有很多这样不符合常识的经济理论，但当下

经济学的悲哀就在于，这样的理论越来越多。很多经济学家变成了“黑板经济学家”，理论只来自黑板上的推演，而不是从实际的常识出发。

希望这样的经济学理论少一点，否则祸国殃民。

03 不符合常识的经济政策导致错误的结果

现实中，我们还能看到很多不符合常识的政策，会造成很大的经济损失。我想举两个例子。

第一个例子：鼓励大银行给中小企业贷款

鼓励大银行给中小企业贷款的政策不符合常识。常识告诉我们，中小企业的风险很高。虽然现实中绝大多数民营企业都是好的，我们国发院老师一直在为民营企业鼓与呼，但我们也必须承认，民营企业中存在一些“害群之马”，不专注经营，一心只想套利。并且，中小企业本身的特征也决定了其失败的风险很高。有一个常见的说法，中小企业的平均寿命只有三年。

顺便说一下，存活三年从另一方面看也是好事，说明我们的技术进步速率很高。如果每家企业都是百年老店，这个国家就不大可能快速发展。美国企业流转的速度也非常高，十年前听说的企业现在在很多都已经倒闭，比如摩托罗拉，说明美国的技术进步很快。

但中小企业存活率低、倒闭速度快，对大银行是一个极高的风险。对大银行而言，做中小企业的贷款并不合算，因为大银行每笔贷款的成本极高，而且大银行的客户规模较大，赚大客户的钱相对容易。所以，大银行不愿意给中小企业贷款，这是常识。

然而，每次经济下行压力比较大时，我们就鼓励大银行给中小企业贷款。其实我们已经经历过一次这样的痛苦过程，2008年之后搞“四万亿”，也是要求大银行给中小企业、民营企业贷款。最后的结果是不少民营企业拿到贷款之后亏损“跑路”，温州因此爆发了一场小型金融危机。

第二个例子：不科学的防疫政策

第二个例子就要谈谈不科学的防疫政策。最新的“20条”非常好，要求提高防疫的精准性、科学性。如果我们能按此执行，常规化的防疫效果就会推进一大步，对经济的影响就会小得多。

我们北大国发院有一个模型，计算出今年因防

疫而造成的经济损失高达GDP的3%。这个数字很大，因为我们每年的GDP总量已经超过100万亿，3%就是3万多亿。经济的潜在增速大概在5.5%-6%，这3%的损失很可惜，但时间已经走到年底，谁也无法回天。

我们看到的情形是，尽管最新的防疫“20条”非常好，但这一轮疫情起来后，各地仍然在层层加码。我个人认为，原因还是在于不按常识做事。

常识之一：清零一次不等于病毒永远消失。今年来来回回至少有两大轮疫情，春季、冬季各一轮，中间短短的窗口期还有零星暴发。如果我们承认“清零一次不等于永久性消灭病毒”这一常识，那么我们就应该采取常态化防疫措施，就应该按照“20条”来精准防疫，而不是每轮疫情到来的时候都搞运动式防疫。

常识之二：清零政策造成严重的次生灾害。在运动式防疫过程中，经济活动几乎完全按下了暂停键，老百姓收入下降，民众自由丧失，罹患精神疾病的人数增长，等等。我们要算政治账，在我看来，这是最大的政治账。以人民为中心应当是最大的政治。为什么我们没有做好？因为我们很多地方政府和基层忽视了这个常识，对中央政策的内涵在理解上出现严重的偏差。

常识之三：病毒的毒性会降低。我们的防疫措施应随着病毒的变化而有所改变，而且要有稳步退出机制。按照现在国际上流行病学家的估计，奥密克戎病毒再迭代三代，大约到明年年中就会等同于感冒。我相信WHO到那时会宣布疫情结束。届时，我们无论如何都应该完全开放，因为既然相当于普通感冒，就没有理由不开放。这也是常识。

疫情已近三年，病毒的毒性已经降低，会与人类共存，所以我们就应该计划好退出机制，不应永远像现在有些基层和地方政府理解的那样，以病毒的绝对清零为唯一目标。我们不是要在病毒面前躺平，但在清零和躺平之间，还有很大的政策空间。“20条”就是很好的政策调整，可惜没有得到地方的有效执行。

为什么大家对于当下的防疫工作不满意？在我看来，根本原因就是很多地方没有尊重常识。

我们一定要尽快回归常识。

（来源：北大国发院）

危机时期

拒绝悲观主义

文/田 涛

疫情不过是加速了危机的到来

中国企业尤其是制造业企业当下的困境，早已是不争的事实，未来几年不但难有好转，而且还将进一步加深。真正的经济衰退刚刚开始，企业和企业家的艰巨挑战还在后头。疫情有可能大概率地加速危机的到来。

中国以 40 年的时间展开了人类有史以来规模最大的一场商业运动，人均 GDP 从 1978 年的 381 元人民币跃升到 2019 年的超 1 万美元，GDP 总量位居世界第二，堪称奇迹。要知道，全球人均 GDP 超 1 万美元的国家，没有一个人口超过 3.5 亿（美国 2019 年人口为 3.28 亿），大多数国家的人口在 1000 万以下。中国是在一个接近 10 亿人口（1978 年 9.6 亿，2019 年 14.1 亿）的基础上开启它的改革之路、开放之路、现代化之路的，尽管有所谓人口红利之说（此说存疑），但根本上是改革红利、开放红利、以经济建设为中心的红利。

但不能不反思的是，奇迹的另一面是 GDP 的质量与经济发展的模式。经济正如大自然的四季节律一般，有其繁荣—衰退—萧条—复苏—再繁荣的周期性规律。每一次的复苏与繁荣都会诞生一批新产业和新企业，并使得一些企业快速崛起、急剧扩张，而每一次的衰退与萧条也会让一些孱弱或虚胖的、管理不善或产品落后或产业落后的企业走向消亡。

优胜劣汰的法则在周期进入冬天时尤其显得残酷和无情，但这对整个国家的经济生态来说则未尝不是好事。

然而，过往 40 年，中国经济发展曲线基本上是一条持续上扬的大阳线，只有春夏秋，罕见过冬期。这固然和我们的起点低、各类需求旺盛、主动融入全球化、企业家精神等各种因素有很大关系，但也必须看到，从上到下对每一次经济衰退信号的过度敏感和恐惧，从而多种力量推动的对正常周期波动的过度干预，才使得春常在，夏常在，秋常在，多数年份保持了 7%—10% 的经济增长速度。政策之手、有形之手搅动着一个个的产业潮涌，诸如房地产、互联网金融、重化工、基础设施建设等等。每一轮的产业运动

都会抹平冬天，延迟衰退的脚步，但同时给未来积累了更大的危机、更严酷和更长的冬季。

反周期、逆周期对单个企业来说，也许是最智慧、最应有的选择，但对一个大的经济体来说，因为它是一种经济生态，是环境，则必须遵循规律和法则，不到万不得已，应该慎用补药，慎用干预性手段，尤其不能用运动方式、“大跃进”的方式拔苗助长。

中国稍具规模的民营企业大多是在这样的反周期、反经济规律背景下成长起来的，它们今天遭遇的发展困境也无不与此有关。诸多民企在过往几十年大多跟着政策和风口起舞，大多走了产业多元化之路，大多染指了房地产、股票市场、互联网金融、举债兼并、横向扩张等热门经营活动。企业的规模迅速做大了，但管理远远跟不上，再加上中国经济已经进入一个长的调整期，而且有形之手、政策之手无力也不能再过度地施展，导致一些曾经辉煌的企业开始步入蹒跚期，一些指望政策拨云见日的企业坐等无望而陷入艰困，一些企业开始进行痛苦的转型和管理变革，也有一些企业走向彻底衰落。当然，也有相当一批科技企业尤其是中小科技企业、服务型企业逆境崛起。

这是 2019 年在中国大地不断发生的现实，我曾经判断 2020 年下半年这一趋势会进一步加深，而新冠疫情则将危机提前了、加剧了。事实上，美中贸易冲突、科技冲突也加深、加剧了衰退的到来。而更深层的背景是，不仅是中国，世界各国都面临着一次大范围的经济盘整，全球又一次的经济危机也许会提前引爆。

黑猫白猫，活下来就是好猫

冬天不可避免要到来，事实上已经到来了。这次的全球经济危机大概率是一个漫漫长夜，对中国来说亦然。对于企业和企业家来说，一定要有长期过冬的准备，宁可准备过度，也不能有任何侥幸心理。大机会时代已经远去，机会主义的经营观不仅过时，而且会导致坐困愁城。企业家在当下及之后比较长的一个时期应该始终思考的是：活下来，以什么样的方式活下来，活成什么样。但无论怎样，不管黑猫白猫，活

下来就是好猫。

任正非长期信奉的就是“活命哲学”。华为的32年历经沧桑，磨难无数。一部华为发展史就是一部危机史、冬天史。任正非在2001年写下那篇著名的文章《华为的冬天》，又在2002年写了一篇《华为的红旗到底能打多久》，这不仅表达了企业家的强烈忧患意识，也吐露了真正的现实。长达10多年甚至更长时间，华为随时可能由于各种内外因素而垮掉。但也正是一个接一个的危机，使得华为永远不抱幻想，永远把明天当作“倒下去”的那一天，所以才不断加强管理，不断进行文化和制度建设，不断开展组织变革，持续加大面向客户的技术创新和面向未来的研发投入。华为不仅活了下来，而且活得更强壮。

美国制裁华为，是对华为组织实力、技术实力、产品实力、文化实力、管理实力的一次全面检验，华为及格了。

疫情暴发带给每一家中国企业阶段性的巨大挑战，但华为在2019年所遭遇的挑战和压力是世所罕见的。华为挺住了，顶住了超级大国全方位、高强度、高密度的打压，并达成了18%的业绩增长。这种打压还会持续，甚至长期存在，对华为来说，这无非是另一次危机而已。2001年的全球IT（信息技术）泡沫、2003年的思科诉讼案、2008年的金融危机，以及2019年的美国制裁，无不是在为华为创造一次变革、转型、跨越发展的重大机会。

虽然人们本能地抗拒危机，我相信任正非和华为的高层领导群体也天然地厌恶危机，但换个角度看，假使32年没有一个又一个的内外危机，华为会不会有今天的成就？未来会不会持续创造奇迹？答案也是不言而喻的。

在某种程度上，华为历史上的一些危机是任正非造成的，是华为自己造成的。中国的过去40年可以说是黄金遍地、机会遍地的40年，许多企业选择了拥抱每一个机会、每一次政策利好。许多企业家膜拜杰克·韦尔奇的多元化战略，许多管理学家告诫企业家们“鸡蛋不要放在同一个篮子里”，但华为却选择把鸡蛋放在同一个篮子中，拒绝多元化，拒绝资本化，拒绝一波又一波的政策风口，几千人、几万人、19万人长期聚焦在自身选定的产业方向上，聚焦在通信技术的主航道、城墙口，30多年研发年投入始终占销售额的10%以上，近10多年，每年研发投入100亿—150亿美元，终于在全球通信行业赢得领先地位。

然而，聚焦战略、压强战略的背后却是无法言说的痛苦与艰难。而也正是强大的、高度聚敛的内生能力（技术、产品、文化、管理的内生力量）使得华为能够在一次次的危机打击下挺住，活了下来。

我们需要一根筋的企业和企业家。什么叫一根筋？专注，再专注，是一方面；更重要的是，使命精神。若生命的每一个细胞都浸满了对所从事事业的热忱，那再大的困难也很难打垮企业家的意志，也无法让一家饱含斗志和力量的企业趴下。任正非就是一位一根筋的企业家，华为就是我们这片土地、我们身边的一根筋企业的经典范例。

千变万变，14亿人的消费需求是刚性的

危机时期，对企业家们来说，最为重要的是拒绝悲观主义，正如在大机会时代应该警惕机会主义。中国相当一批有一定规模的民营企业，今天所遭遇的困境固然与身份有关系，但实事求是地讲，也在极大程度上是过去几十年的机会主义战略取向带来的。而在当下和未来的冬天，企业家们则要咬紧牙关，坚定信念，以乐观主义心态面对各种可能出现的挑战。任正非拥有强烈的危机意识，但他从来不悲观，他事实上是一个不可救药的乐观主义者。对于任何一位真正的企业家而言，悲观主义与他们都是绝缘的，堂吉珂德式的乐观与英雄主义才是他们生命的主旋律。

我这里讲的乐观并非让企业家们盲目乐观，而是要让大家在危机弥漫的当下认清一个本质：只要人们的消费活动依然存在，甚至偏于旺盛地存在，就有市场，就有让一大批企业活下来甚至活得更好的机会。千变万化，千难万困，14亿民众每天每时巨大的吃喝拉撒睡的物质需求是刚性的，每年每月的学习、娱乐、旅行、交际、信息获取与交流的巨大精神需求是刚性的，最大程度和最有效地满足14亿消费者的多元物质与多元精神这个天文般基数的需求，在繁荣期是企业的使命，在经济的衰退期亦然。固然，衰退期人们的消费或趋于谨慎和理性，会捂紧口袋，但也会迫使企业加快技术创新与产品升级。

萧条期对一些企业是灾难，对另一些企业则是机遇，重要的是企业家的认知与精神气质。你天天凝视着深渊，深渊也时时在凝视着你。你在危机中看到是刚性的市场需求和新的市场机会，看到的是竞争烈度事实上的降低（一些竞争者垮掉了，一些竞争者趋于保守），你也许就抓住了难得的发展良机。美欧历史上一批伟大的企业都是在萧条期、动荡期崛起的。

而且，我们的企业也该过过冬了，凛冬首先会让我们警醒：经济不会只有春夏秋。其次会推动企业主动或被动改变认知：谁是我们真正的上帝？客观来讲，这些年由于中国经济的超常规式、升虚火式发展，机会遍地的同时，我们也有相当一批企业对客户、对消费者漠视与居高临下，对产品质量忽视，萝卜快了不洗泥，假货、伪劣产品大行其道。结果是什

么呢？一方面是企业库存的严重积压，一方面是每年数千万的中国民众走出国门看世界、“买世界”，大包小包地将奢侈品和眼药水等各类日常消费品买回世界第一制造大国，这不能不说是中国企业的集体悲哀和遗憾！

换个角度看，至少到2019年底，中国消费者“买世界”的热潮依然未见消退，这也从一个侧面表明，消费者的需求暂时依然是旺盛的，消费者的需求升级是强烈的。过去几年，许多学者和企业家认为经济已进入衰退期，我和一些朋友讨论认为这是“伪衰退”，因为从海外购物热感受到的是需求很火爆（这个词用在过去几年是恰切的）。但进入2020年，这一“海淘”景观能否持续，还有待观察。

设想一下，倘若这次突发疫情可能提前引爆的经济衰退能够使我们的企业普遍警醒，普遍重回艰苦奋斗和脚踏实地，普遍以百倍的努力做回“百分之百的乙方”，以最谦卑的姿态抓产品质量、抓产品服务、抓管理，从而留住了一批国内消费者出走脚步和他们的口袋（早该如此了。亡羊补牢，犹未为晚），那这个冬天对中国来说，对中国企业来说，也未尝不是好事。

哪有什么大师，大师是企业家自己

哪儿有什么大师，从伟大的泰勒到伟大的德鲁克，他们对企业管理的卓越贡献都主要是对所在时代企业的管理实践的案例抽象而已，企业和企业家开掘了一个个湖泊，管理学家们挖了一条条大运河，将湖泊逻辑化、系统化、工具化、网格化，但也同时使之教条化。企业的灵魂永远是企业家自己，企业管理理论与实践的真正创新者、创造者主要是企业和企业家，而不是什么管理顾问、咨询专家。

2018年12月初，孟晚舟事件爆发，美国从总统到相关各部门，到国会，半年之内密集出台了一系列针对华为的强力打压举措，大有“一举消灭华为”之势。客观来讲，前一个多月，华为高管层还是有点紧张，任正非也显得焦虑和焦躁，但这并未影响他们快速进入战时状态和针对战时状态的战略部署，以及迅速调整队形。华为三箭齐发：法务、研发“补洞”、公共关系齐头并进，各自井然有序地“进入战壕”，开展进攻战和防御战。

令我印象深刻的有三点。

一是华为在诉讼战线主动迎战，起诉美国政府和加拿大政府；

二是从2019年1月下旬开始，研发和产品部门、供应链部门通力合作“补洞”。春节放假期间，1万多名员工不分昼夜地加班加点，后勤服务体系给予全力

支撑，仅深圳坂田基地总部假日加班的后勤保障人员就有几千名，任正非等高层领导从大年初一开始，每天去办公室看望和慰问员工。2019年5月16日美国制裁的靴子落地，三个月之后，任正非对美国媒体说，华为在核心元器件方面基本实现了对美国的零依赖；

三是立体化、高频度的媒体公关战。尤其是30年来很少与媒体打交道的任正非站到了前台，密集、频繁地接受全球各大媒体的专访，累计文字整理稿有上百万字。用一位媒体监测专家的说法：2019年上半年华为头上的天是黑漆漆的，10月以后，天变灰了，2019年底，天边有了鱼肚白。

2020年中国春节期间，华为收到了一份节日礼物：欧盟做出决定，不将任何供应商彻底排除在未来网络建设之外。德国《镜报》的文章称：美兜售华为禁令沦为外交灾难。

更令人印象深刻的是，面对如此严重的危机，华为最高层参与应对的人仅有几位，常务董事会的多数成员照样进行日常管理。除了从各个岗位（以研发为主）集合起来“补洞”的约2万名员工不分昼夜加班加点，其他十几万员工似乎像什么事都没发生一样，依然按固有的节奏有序工作，让人几乎看不到躁动和不安。一切都是静悄悄的，静悄悄的背后是岩浆一般涌动的战斗力和凝聚力。

与此同时，华为乘危而行，加快、加大了组织变革的速度与力度。（这次变革对华为未来10年的健康发展具有决定性意义。华为内部有人称：特朗普不仅为华为做了一次超级广告，也是华为的改革倒逼师。）

2019年我近距离地观察了华为的若干领导、高管、专家、中基层管理者、普通员工，也在华为不同部门有过若干次讲座，也参加过一些会议，我得出的一个深刻结论是，这是一支敢作战、能作战、善作战、战必胜的商业部队，充满活力的同时拥有井然的秩序。

但愿一场突如其来的疫情和将要到来的经济寒冬，让中国的企业家群体有一次根本性的工作和生活方式的蜕变，尤其是精神蜕变，回到中国传统精神的勤勉与节俭，长期奋斗并朴实朴素地生活与奉献，弃绝懈怠与奢华，弃绝机会主义；但愿一批有使命元素的中国企业实现从理念到制度到人才、从技术到产品到市场的全面升华。经历了凛冬而依然挺立的企业和企业家将会走得更好、更强健。这是未来一定会发生的中国新奇迹。

（来源：正和岛，本文写作于2020年2月3日，新冠疫情在中国流行不久之时。）

好公司不是光靠熬 一定要靠“杀”

文/周其仁

占领消费者心智，品牌影响力比产地更重要

现在大家都关心的大话题是中国世界工厂何去何从，前景在哪里？这是不管国际国内都关心的话题。我们再把题目缩小一点，佛山制造何去何从？佛山的民营企业何去何从？这是跟在座企业家有关系的。

改革开放以后，佛山制造的成就非常显著。但是把时间尺度往前拉，把历史看得远一点，其实中国制造早在古代就很厉害。虽说中国是以农立国，但是从今天全球市场竞争的角度来看，中国的农产品在世界上并不怎么有名。中国古时候在世界上有名的就是制造。China 就是瓷器的意思，还有海上、陆上丝绸之路，丝绸是非常具有独到性的工业制造产品，瓷器也是工业制造产品。古代佛山就是中国天下四大聚之一、四大名镇之一，其他的还有苏州、汉口、景德镇等，苏州有丝绸业，汉口有冶铁业，景德镇做瓷器，佛山有广锅也有陶瓷，都是制造业。我曾经参观过南海一号沉船，一船全是 made in China 的工业制造品。但是我们作为后人来看整个中国制造的历史，我们是有遗憾的。它不仅仅是在近代落伍。在近代没有落伍之前，回过头去看，我们留下什么了？我们都知道佛山很厉害，这个地名很厉害，苏州很厉害，汉口很厉害，都是地名很厉害。但是有一家知名的商号吗？有一家知名的企业吗？有一家知名的品牌吗？今天的消费者买一个苹果手机，会关心苹果手机在哪生产吗？会关心苹果公司在哪里注册的吗？有些人知道，但很多人不知道，不关心。我们买一件衣服，会关心它是哪个牌子，但是并不关心它到底是在哪里造的。这件事情要引起关注，它会影响我们今天对制造业何去何从的理解。这不是我们供给方愿意这样，是消费者愿意这样，是市场买家愿意这样，客户愿意这样，这个潮流我们只有适应。今天我们问中国瓷器哪个公司最厉害，可能很多人回答是景德镇，但是具体景德镇哪个公司，很难说得上来。我曾经和佛山企业家一起参观过荷兰代尔夫特皇家蓝瓷公司。这家公司一年就600万欧元的收入，我们去的企业家做的生意都比这大。但是参观完还是很有感触，虽然规模不大，但是传承了300多年，把产品销往全球各地，供给英国皇家、俄国克里姆林宫等重要场所，被用于许多国际外交重要场合。我们整个中国制造历史，它到底缺在什么地方？也有很好的制造，当年也有工程师，也有设计师，也有工匠。我们今天所有的努力，我们祖先都

努力过，但是为什么没能留下一个好牌子，没能留在消费者心智中会长久起作用的影响力。这个事情要去分析。

民营企业转型，要从亲缘维系走向契约约束

回过头看，我们更多是用传统的人际关系在做工业产品。家族关系、亲属关系，这是人类最早的组织方式。所谓打虎亲兄弟，上阵父子兵，我们古代整个国家组织都是按亲缘组织起来的，它内生就是不稳定的。科达公司董事长边程前面讲到的一点我很受触动，不要以为亲情关系能做事，亲情关系就是亲情关系，休息的时候亲情不可或缺，但是用亲情去做事是不合适的。靠亲情关系维系，一旦亲情关系出问题，谁也救不了。在香港、澳门很多家族打遗产官司，所以我们看到有些公司是怎么起来最后就怎么倒塌。整个过程不断有生有死，最后成就以地名为主的产业园区或者叫产业带、产业圈，但是留不下一个好牌子。所以不光是技术要改进，产品要改进，关键是文化、组织也要改进。所谓转型就是转这个型。

我们民营企业怎么起家的？不就是靠兄弟、亲戚、朋友、老乡、同学，用最现成的人际关系来做事，出发点都是这样。如果当年没做成，那“死”了就“死”了，但是成了反而是问题。财富大了怎么驾驭？怎么用更厉害的人，怎么去打更大的市场？边程董事长讲到的科达经验，应该引起高度重视。不靠亲情靠什么？他刚才有一个词很关键，要用共同的志向，不一定有亲属关系。不是亲属关系怎么能结成一个组织，靠契约关系，志同道合，契约约束。这个是最重要的转变，不管你怎么起家的，一定要完成这个转变。要从亲属关系的信任，转成没有亲属关系的信任。其实没有亲属关系的信任，可以比亲属关系还可靠，要靠奋斗目标、战略、纪律、契约来约束。这是今天我认为一个非常重要的事情。其次，我们用亲情来连接我们的眼界，容易自我设限。我们在佛山调研从优秀的企业家那里学到一句话，拿着世界地图做事情，不要自我设限。企业创办在佛山，不意味着产品只能卖在佛山，不意味着产品只能卖在中国，没有这个道理。科达制造能够杀出重围，第一就是不要局限在一个狭小的市场里头，要不断地扩展市场。边程董事长分享说，科达之所以能够从低潮走出来，就是远在低潮之前布局了非洲，而非洲战略比意想中还要成功得早。

产业转移不会停，企业要走出去寻找更大的机会

我经常说，最现代的产业就跟最古代的游牧业一样，是走来走去的。工业革命，从英国发起，很快就蔓延到德国，德国是后起的，美国是后起的。美国起来以后，要素价格都贵了，然后产业转移到日本，再到韩国，再到中国台湾，亚洲四小龙就起来了。接着中国改革开放，珠三角、长三角就起来了。重要的是，这个逻辑没有停下来，它还会走。越南、印度、老挝也是一样的。其实工业革命以后，就是通过产业转移，造福全人类。这里面有一条要引起大家高度关注，产业转移的时候，它是一些要素跟一些要素在另外一个地方结合。产业转移是怎么转移的呢，回想我们当年，是先有一批中国香港、中国台湾的老板过来，先有一批日本、韩国的企业过来。今天中国的企业家先杀出重围的，就有责任把我们的工业制造的能力、管理的能力带到新的地方去，让原来不能享受的人口享受这种产品，这是使命。如果没有企业家，光有便宜的劳动力，光有便宜的土地，不能成就产业转移。这两年我一再呼吁，不要让疫情把我们的视野和活动范围都挡在了狭小的空间里，越是这种时候越要出去，触角要伸出去，你不出去怎么知道会不会有机会。上个月我访问了申洲国际，宁波的一家企业，也是针织行业，跟我在佛山张槎看的针织行业是一个行当的。申洲国际的老板也是农民企业家，家族企业起步，现在做到什么程度呢？它最令人羡慕的地方是，不需要销售部门，全是大客户、全球知名品牌派人驻扎在厂里盯货，这个月这条线给我，下个月那条线给我，不盯着就抢不到。生意做到这个程度，那是一种境界，也是努力的结果。申洲国际董事长马建荣有一个经验之谈，他很早就在越南布局，一开始去的时候发现就不行，这个地方没法发展。在国内发展这么顺，到了一个新地方处处不顺，所以他们第一波去的全部回来了，但是后来不甘心，再去就留下来了。事实证明，这一步是很重要的，他们在越南的产能已经超过宁波产区的产能。在去年1月受疫情影响，宁波产区无法按期完成订单时，全靠越南的工厂完成了供应。所以马建荣说要隔离也还要出去，并且还要到老挝去布局。我觉得这个事情要引起佛山企业家的高度关注。我们的触角、眼光和信息不要被疫情限制住，如果我们整个产业都是眼睛看不远，耳朵听不清，未来发展的很多机会可能就没了。边程董事长讲到了非洲建厂，当年投当年建当年盈利，为什么？因为本地缺，而我们这里明显过剩。这两天我们在张槎调研发现，其实在没有疫情的时候，原来也过剩20%，也是开工不足的。行业都“杀”成这样子了，还有什么毛利，没有毛利怎么投入，怎么做研发，哪里还有明天。那只能靠熬，中国人熬的本事大概是世界一流，

这也是可敬的，也是要肯定的。但是光靠熬你出不了头，一定要“杀”出一些好公司。用户变了，消费者买东西的时候不在乎是哪里造的，在乎这个东西好不好，靠不靠得住，新鲜不新鲜，亮丽不亮丽，这个不可改变。因为消费者对品牌的关注，所以产业界要出好公司，要出好品牌，而不能靠地域、靠亲属、靠亲缘、靠老乡、靠行政区划来做产业。

企业要练“平常功夫”， “关键少数”的决策者要练“非常功夫”

边程董事长讲了科达发展的三个法宝。第一是战略，战略不可能都对，但是至少要做到对的多一点。每家公司都做过各种各样的投资，要总结经验教训。犯错误不奇怪，但是不能重复犯致命性的错误。第二是要有文化支撑战略。战略如果没有队伍，没有文化可以支撑，那就只是写在墙上，遇到调整的时候队伍跟不上，信任跟不上。第三是企业中做决策的“关键少数”非常重要。现在这种局面，企业中谁当家长，怎么当家，分量就出来了。形势好的时候领导者的水平高低不太重要。现在是谁也不知道接下来的问题，领导者就很重要。接下来怎么办，要设想几种情况。假如目前的局面还有6个月，你能不能撑下去？1年呢？3年呢？各种情况下，你准备怎么应对，有没有预案？你不能听天由命、走哪算哪，人脑决策就是这个时候见分晓的。现在预测没有用了，很多事情预测不到。所以决策顺序要倒过来，第一要有准备，为坏事做准备，好事情不要做太大准备，意想不到的坏事来了，你能不能对付？第二是应变，不管你准备得怎么样，实际发生的顺序，前后轻重都可能不一样。第三才是预测和计划。刚才边程董事长提到决策的“关键少数”，在座的董事长、总经理在这个时候是最重要的。前不久，佛山市工商联组织一个小分队去了一趟公牛，我们发现公牛在向一家叫丹纳赫的美国工业咨询公司学习精益。丹纳赫重新定义了丰田创造的精益生产，练就了一套工具，它前后投资了大概700家制造业企业，用精益化办法改造以后，股价的增值比巴菲特的投资成绩还好。中国有很多留学生曾在丹纳赫就业，后来有部分出来了，组建了一家面向中国市场的工业咨询公司，帮助中国企业做精益化，其中第一个客户就是美的集团，现在美的已经培养出许多精益化工程师。现在产品降价，要素涨价，怎么办？你对谁喊话都不能让价格不涨，把你管的事情解决就能帮你渡过难关。我们去看了公牛集团很受触动，后来就把公牛和美的的精益专家，还有帮助他们做精益化的工业咨询公司的专家请来向佛山的企业家介绍精益化。

（来源：南方日报、南方+客户端）

学习贯彻二十大精神

文\洪秋虹

踔厉奋进新时代

2022年是令人倍感振奋的一年，举世瞩目的党的二十大圆满召开。大会报告中的金句仍然记忆犹新：新时代的伟大成就是党和人民一道拼出来、干出来、奋斗出来的！党用伟大奋斗创造了百年伟业，也一定能用新的伟大奋斗创造新的伟业。江山就是人民，人民就是江山，中国共产党领导人民打江山、守江山，守的是人民的心。

回顾过去，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，祖国取得了辉煌成就。党的十八大以来，习近平总书记统揽全局、高瞻远瞩，提出了系列助推企业高质量发展的新思想、新论断，作出系列部署要求，为各行各业企业高质量发展指明了前进方向。在中国共产党的领导下，我们走过了极不

平凡，极不寻常的十年，并且取得了众多鼓舞人心的成就。

习近平总书记在党的二十大报告中指出：“新时代十年的伟大变革，在党史、新中国史、改革开放史、社会主义发展史、中华民族发展史上具有里程碑意义。”回顾走过的新时代十年发展，中国经济跃上新的台阶，企业发展开启新篇章，制造业增加值占全球比重从2012年的20%左右提高到2021年的近30%。4万多家专精特新中小企业、4762家“小巨人”企业、848家制造业单项冠军企业各怀绝技、携手并进。

对于嘉和而言，砥砺奋进的十年同样是百年嘉和建设征程中具有里程碑意义的十年。过去的十年，嘉和积极融入双循环的新发展格局，加速创

新，不断推进公司向高质量发展迈进。随着技术的不断创新发展，公司在硫酸泵已经参与了国内外各大项目：百万吨硫磺制酸项目、大型铜冶炼项目、新能源磷酸铁锂项目（宁德时代、力勤资源等），市场占有率提高到80%；我们的石化泵也参与了千万吨炼油项目、油品提升烷基化项目等，成为了行业里的后起之秀。我们也新增了国际大客户国际第一磷肥企业摩洛哥OCP、俄罗斯第一大磷肥企业佛萨卡、古巴、哈萨克斯坦等，其中，印尼客户年度累计订购超千万订单、即将合作印度千万订单。JHB泵/JHE/JFZ泵产品继续替代进口。我们研发出JHB高效智能浓硫酸泵为国内首台套获得碳中和认证产品，我们通过榆林服务大客户开发出一系列煤化工急冷水泵、灰水泵，我们将泵的核心部件叶轮改为精铸件，提高产品质量、提高可靠性。车间的同事们踊跃提出改善提案，日复一日精益求精。

我们正向着共产党的第二个百年目标奋进，习近平总书记指出，未来要着力建设现代化产业体系，坚持把发展经济的着力点放在实体经济上，推进新型工业化，加快建设制造强国、质量强国、航天强国、交通强国、网络强国、数字中国。制造业是实体经济的基础，是构筑未来发展战略的重要支撑，对于我们来说，就是在日益激烈的市场竞争中抓住新时代的发展机遇，扎根制造业，坚持自主创新，提高质量，着力将更多关键核心技术牢牢掌握在自己手中，抢占高端泵领域这个制高点，致力于关键泵国产化，为中国制造向中国创造升华贡献应有力量。我们将以党的二十大精神为指引，勇于创新、砥砺奋进，坚守“产业报国”，勇攀高峰，突破更多“卡脖子”技术。在“奋进新征程，建功新时代”的发展之路上，用使命铸就担当、用创新推动发展、用实干成就事业，用敬业、合作、创新的精神，以卓越的技术和服务参与建设更美好的世界。总书记在二十大闭幕式中多次提到人民，他说历史是人民创造出来的。于嘉和的发展成就而言，是每一位嘉和人共同创造出来的。对每一位领导者来说，想嘉和人之所想、行嘉和人之所愿，千帆竞发、百舸争流，唯有奋斗方能胜。路虽远，行则将至；事虽难，作则必成。让我们一起为实现特泵第一品牌而奋斗！

我国第一首企业家之歌《在路上》在深圳唱响

文/启 戈

11月3日，新时代企业服务体系建设研讨会暨《中国企业报》集团中国企业（粤港澳大湾区）服务中心成立仪式在深圳举行。马小秋会长现场演绎了新歌曲《企业家之歌-在路上》。

据了解，这首《企业家之歌-在路上》是马小秋为庆祝大湾区服务中心的成立，把数十年的企业管理经验，以及企业文化建设经验，与音乐融会贯通，亲自填词作曲谱写的。大会现场，由马小秋领唱、多位企业家代表共同合唱，以凌云之势演绎了这首《企业家之歌-在路上》，以弘扬企业家精神，提升企业家士气，奋进新时代，奋斗新征程；讴歌艰苦奋斗、创造就业、奉献财富、营造幸福、托举安康、拥抱文明的新时代企业家。

正如马小秋在《企业家之歌-在路上》中写的“迎着风雨，日夜兼程”，她将马氏盛族从几人的小公司发展成如今上千人的跨国集团，产业覆盖创新金融、大健康、E时代科技新零售、信息安全与量子科技、军民融合、元宇宙以及国际文化教育等板块。相信服务中心在马小秋会长的带领下，也定能牢记使命，成为推动湾区企业发展的新引擎！

附：

《企业家之歌-在路上》歌词：

《在路上》—企业家之歌

迎着风雨 朝着梦想的方向

走过黑夜 守护心灵的阳光

我们营造 营造幸福

我们托起 托起安康

日夜兼程 拥抱时代的光芒

勤劳双手 抚慰历史的沧桑



我们奉献 奉献财富
我们书写 书写奋斗
牢记初心 理想在艰苦中闪光
仰望星空 胸中充满超越的力量
我们是大地星辰的娇子
我们是民族复兴的栋梁
迎着风雨 朝着梦想的方向
走过黑夜 守护心灵的阳光
我们营造 营造幸福
我们托起 托起安康
日夜兼程 拥抱时代的光芒
勤劳双手 抚慰历史的沧桑
我们奉献 奉献财富
我们书写 书写奋斗
牢记初心 理想在艰苦中闪光
仰望星空 胸中充满超越的力量
我们是大地星辰的娇子
我们是民族复兴的栋梁
啊 在高山
啊 在大海
在城市 在村庄
一路前行
我们永远在创业的路上



（来源：百度网。马小秋系深圳市企业家协会常务副会长、中国企业（粤港澳大湾区）服务中心会长）

云铝股份“绿色铝·在云铝”主题展览亮相南博会

文/张晓群



11月19日，第6届中国—南亚博览会暨第26届中国昆明进出口商品交易会（简称“南博会”）在昆明滇池国际会展中心开幕，云铝股份“绿色铝·在云铝”主题展馆在绿色能源馆亮相，吸引各地客商络绎前往参观。

云铝股份展厅位于3号绿色能源馆3T12展位，分为绿色铝材展区、绿色家居展区和下游应用展区，结合宣传片、宣传展板、宣传册等资料介绍，全方位、立体化呈现了云铝股份深入贯彻落实省委、省政府打好“绿色能源牌”，建设“中国绿色铝谷”战略部署，依托云南清洁能源优势，着力构建节能减排、清洁生产、循环利用为一体的绿色发展模式，引领行业绿色发展的过程，着重展现了云铝股份全生命周期使用清洁能源、开发绿色技术、推进节能环保、实施绿色制造、打造绿色产品等方面特征。

作为绿色能源馆唯一一家绿色铝生产企业，云铝股份展厅以多样化的产品和丰富的展现形式，吸引了来自地方政府，采购供应、物流运输、铝加工等行业客商以及新闻媒体人士前来参观了解。

通过工作人员的专业解说，既充分展示了公司产品的绿色低碳优势，也使大众进一步认识了铝产品的绿色低碳应用领域，将更加有利于引导大众扩大绿色铝消费，进一步增强“绿色铝·在云铝”的品牌影响力。

展会上，云铝绿源全铝家居也惊艳呈现，成为展厅一大亮点。其美观和简洁大气的造型吸引了大部分参观者前来了解，产品具有的零甲醛、防水、防火、抗菌、可回收等特点和亲民的价格备受关注和点赞。

云铝股份作为本次绿色能源馆唯一一家绿色制造业的代表，充分结合企业“绿色铝材一体化”产业链的特征和优势，向大众展示了云南省近年来绿色铝产业发展成果，成为云南省“绿色能源与绿色制造融合示范区”建设成果突出的典型代表，展现了云南省通过打造“中国绿色铝谷”“光伏之都”，推动绿色铝产业链发展，绿色能源全面支撑绿色高端制造的市场前景。

（来源：云铝股份）

昆船机场装备

“一带一路” 项目再签两单

文/昆 传

继成功签约柬埔寨吴哥国际机场行李系统项目后，昆船机场装备在“一带一路”沿线国家机场项目喜报频传，近日成功签约埃及亚历山大博格埃尔阿拉伯机场和斯里兰卡科伦坡班达拉奈克机场项目。

博格埃尔阿拉伯机场是位于埃及最大海港、全国第二大城市——亚历山大港西南 40 公里处的一个民用机场。

班达拉奈克国际机场位于斯里兰卡首都科伦坡以北 30 公里处，是斯里兰卡国家航空公司的枢纽机场，也

是该国第一国际机场。

两个项目将采用昆船公司生产制造的 20 余台行李输送设备，总长度约 1600 米。

两个项目的签约，一定程度反映出全球机场建设在疫情重创下正艰难缓慢复苏，昆船机场装备在谋划好国内市场的同时，将进一步贯彻落实中国船舶集团国际化战略，把握“一带一路”项目机会，继续跟进赤道几内亚、多米尼加等项目，积极做好国际市场拓展。

(来源：昆明船舶设备集团)

昆药集团大数据平台建设一期项目正式启动

文/耀 轩

12 月 2 日，昆药集团大数据平台建设一期项目开踢大会在集团管理中心顺利召开。“开踢大会”顾名思义，以足球比赛开球预示着项目正式进入实施阶段。昆药集团财务总监汪磊及集团信息中心、财务运营中心、营销公司等各业务部门负责人、关键用户、合作方联想（北京）有限公司领导及项目组成员参加本次会议。昆药集团大数据平台建设一期项目是今年 6 月启动的昆药集团大数据管理咨询项目的延续，主要负责对大数据咨询项目的咨询成果进行实施及落地。

会议开始，昆药集团项目经理夏万成介绍此次项目背景，明确项目目标。随后，联想（北京）有限公司数据智能业务部 PMO 胡宏从项目的功能范围、组织范围、预期效果、实施策略等方面对大数据平台项目进行介绍。昆药集团项目助理杨泽标从项目的里程碑节点、管理制度等方面进行阐述。联想数据智能业务中心总经理徐俊、服务交付总经理孙永学对实施方项目资源保障方面作出了承诺，保证将协调联想最优质资源支持昆药大数据项目所需，确保项目成功。昆

药集团财务总监汪磊进行总结发言，他表示，随着数字化领域技术及发展思路的日趋成熟，昆药集团顺应产业发展的趋势，需要与时俱进，拥抱数字化浪潮。自 2019 年以来，昆药在信息化方面进行了大量投入，建设了遍及各业务领域的业务管理系统，但在数据的联通融合、数字化决策方面还有很大的提升空间，因此经过一年多的准备，孕育了这样一个数据化课题，将更高效、快速地为昆药业务的发展与变革提供更多有价值的数据支持。希望大数据平台项目的建设，能够构建一套适合昆药及行业发展的数据领域通、存、管、用的基础平台，同时打造一支实力过硬的数字化团队。

近年来，昆药集团借助数字化推进企业的转型与变革，积极推动数字技术与各业务链的深度融合。下一步，昆药将依托大数据平台，以数字化赋能业务的提质增效，保证数据统一化、业务标准化、决策科学化，最终实现全业务场景的数字化。

(来源：昆药集团)

友脉集团召开今年第四季度工作会 并举行云平台项目启动仪式

文/麦 讯

为贯彻落实友脉控股集团数字化发展理念、加速推进人力资源数字化服务转型，逐步实现集团管理和产品服务数智化、数治化，更全局、更系统地构建互联网+人力资源全产业链服务数字化发展蓝图及实现路径。11月15日友脉控股集团召开2022年第四季度全员会议并举行友脉云平台项目启动仪式，集团党支部书记 & 董事长、友脉云项目领导小组组长和志勇出席会议并对相关工作进行部署安排。

11月15日上午，友脉控股集团2022年第四季度全员工作会议在集团云南总部27楼人才测评大教室召开，集团云南总部及16个州市公司，广东总部及珠海公司、深圳公司，友脉贵州公司、友脉重庆公司、友脉北京公司等数百名员工通过现场及线上直播方式参会。集团董事长和志勇以“企业韧性”为主题，结合集团友脉云平台的搭建，阐述了信息化建设对于企业升级转型的重要性，平台启动是集团发展的实质需要，是实现“互联网+人力资源全产业链服务领先品牌”这一奋斗目标的必经之路，是集团人力资源管理服务的现实需要，是各部门之间提升工作效率和管理能力的重要平台。

集团党支部书记 & 董事长、友脉云项目领导小组组长和志勇宣布友脉云项目正式启动并致辞，集团党支部副书记黄瑾、集团副总裁李正岗、集团总裁助理倪梦岭、集团市场部总监 & 友脉云项目领导小组办公室主任梁博才一同按下项目建设“启动键”，启动仪式现场掌声雷动，热情高涨，所有友脉人见

证了这重要的一刻。

友脉云项目的启动是集团持续发展、数字化转型升级和数字治理企业的重要举措，是集团发展走向全国的重要战略启航和实施策略，是集团迈向下一个五年新征程的重要一步。

以人为本，以智为径。友脉云平台的建设将积极推动集团从高速发展转向高质量发展，为产业发展赋能。集团内部实现多部门联动，多维度突破，多方案产出，重塑空间和时间效率，在产业布局、发展和提质中走向更坚定的2023，未来可期。

启动仪式结束后，在集团云南总部26楼大会议室召开了友脉云项目组工作协调会、管理层会议。会议重点总结友脉云项目推进情况，对后续工作进行再动员、再部署。

会上，领导小组办公室主任梁博才主持会议，由办公室副主任赵羽汇报了友脉云项目的建设方案、建设目标、进度汇报，分工合作等内容，其余项目组成员分别从项目平台与集团的信息产业公司结合、昆明理工大学合作、高新技术企业培育等进行进度同步，对项目推进过程中存在的难点、堵点问题进行了研讨。

集团董事长和志勇作会议总结，肯定了近期工作成效，并进行了管理层工作部署安排，对各部门年底工作提出要求，要求集团所有职工在工作中要提升学习能力、服务能力以及拓展能力。各部门团结一致，努力冲刺，完成年初定下的全年任务目标。

(来源：友脉集团)



褚时健“经营十四条”： 功夫到了 事就成了

文/王祥伍

如果找一个中国式的稻盛和夫，我感觉非褚时健莫属。褚时健一生做过三个企业，戛洒糖厂、玉溪卷烟厂、褚橙庄园，其中玉溪卷烟厂超越日本烟草公司，成为当时的亚洲第一；褚橙庄园成为中国最有名的果园，橙子的质量和亩产均超越世界顶级品牌——美国新奇士。如果加上褚时健少年时期经营过的酒坊，曾经出手救活过的涪陵卷烟厂、延安卷烟厂，共六个企业，没一个不成功的。

在褚时健的人生中，似乎没有做不成的企业，只要给他足够的时间，他就能把一个企业做好，战争、动乱、牢狱、年龄、疾病等等，都不是什么约束。在大部分人的经验中，做成一个企业是偶然，但到褚时健这里，做成功一个企业成为一种必然！为什么？除了经常讨论的企业家精神层面的因素之外，褚时健经营的企业之所以能够成功，跟褚时健的方法体系有关，就像京瓷、KDDI、日航的成功与稻盛和夫的“经营十二条”，当年法国的高芒特里——福尔尚布德煤矿、布利萨克煤矿、德卡斯维尔的矿井与工厂、朱得莱维尔矿的成功跟法约尔的“十四条管理原则”有很大关系一样。

褚时健的经营体系并不复杂，大概包括如下十四条：

1. 做企业就是要盈利；
2. 企业盈利要靠好产品；
3. 好产品是高质量和低成本集成；
4. 技术是创造好产品的关键力量；
5. 好产品一定要有好原料；
6. 标准化才能持续造就大量好产品；
7. 好产品要让产业链各环节都有利可图；
8. 敢于放权，尽可能发挥每个人的长处；
9. 领导要内行，外行永远不可能指挥得了内行；
10. 分配上要坚持贡献和收入挂钩，多劳多得；
11. 既要关注员工工作，也要搞好员工生活；

12. 既要主动承担社会责任，同时积极争取政府支持；

13. 做好当下的工作，就会有未来；

14. 做成一件事需要时间，不能急于求成。

01 做企业就要盈利

在褚时健眼里，无论私营企业还是国有企业，盈利是根本目的，是企业的本分。用他自己的话讲：做企业不挣钱那你做什么？这是本分和天职。给国家管企业，挣了钱交国家，给自己做企业，挣了钱归自己，这是天经地义的事情。不盈利、没有经济效益的企业，就没有存在价值，就会给家庭或者政府带来负担，甚至灾难。

褚时健做酒坊的时候就深知这一点，酒坊赚不赚钱，决定着家里的日子能不能过得下去，决定着弟弟妹妹能不能上学。妈妈把酒坊交给他，也就是把一家人的命交给了他，如果他没有经济效益概念，没有盈利意识，把家里土地的主要产出——苞谷都投放进去却赚不了钱，随之而来的就是灾难，就是饥饿和死亡。他知道赚钱就是酒坊的使命，就是设立酒坊的初心。

在做糖厂的时候，他也很明白，政府之所以自己成立糖厂是为了给地方财政带来税收和盈利，政府要用国有企业的利税去支持政府的教育、医疗、卫生、交通等其他公共事业，国有企业如果不盈利，就像他去之前的糖厂那样，还要财政拨款，这个国家怎么能富起来？

到烟厂的时候，他更加深刻地明白这个道理，利税贡献是烟草企业存在的最主要依据。褚时健认为，“做企业不是为了钱”这句话简直就是天大的假话，做企业不挣钱，做老总的就该辞职下台。

02 企业盈利要靠做好产品

企业要盈利，不能靠坑蒙拐骗，不能靠违法打擦边球，这些方式不会被社会所允许，也不能够持久。

企业唯一光明正大的、持久的盈利方式，是向社会贡献好产品或（好服务也是一种好产品），持续地向社会贡献好产品。为什么？因为只有好产品才能够使企业所有利益相关主体受益，才能够得到企业所有利益相关主体的支持。好产品能够帮助客户改善生活品质，能够帮助客户实现美好生活的愿望，所以客户愿意为之买单；好产品能够让创造好产品或好服务的员工“兜里有钱，脸上有光”，大家有持续做好产品的意愿；好产品能够让产业链的上下游合作伙伴赚到钱，有发展前途，大家愿意跟着干；好产品能够让股东有持续稳定的投资收益，资本愿意投……做好产品是褚时健小时候坐在滇越铁路米轨上的米其林火车里形成的根深蒂固的观念，那时候他见识到现代工业文明所带来的美好生活就是以各种精致的好产品为代表的。

在做糖厂的时候，褚时健带领大家生产出了优质的红蔗糖。在文革时期，优质的红蔗糖作为一种紧俏物资，甜蜜了很多人的生活；在做烟厂的时候，褚时健造出了比欧美万宝路、骆驼牌香烟更好的红塔山系列香烟，使得当时的人们上衣兜里装一盒红塔山成为一种时髦；种橙子的时候，褚时健种出了让全世界都称奇、人人都爱吃的顶级冰糖橙。

无论什么时代，无论什么行业，生产好产品的企业总是能够得到社会的认同，总是能够找到自己的生存之地。现在很多企业关注经营模式和组织建设更甚于关注产品，在褚时健的眼里，这是在舍本逐末，无论如何优化经营模式或组织结构，最终目的都是为了向社会持续地提供好产品，否则，就是无效的管理。

03 好产品一定要同时做到高质量和低成本

在一般人的眼里，好产品无非就是好质量，稳定的质量，但在褚时健的眼里，好产品要具备两个关键特点，一是好质量，二是低成本。低质量低成本的产品对社会价值不大，不能算是好产品。企业用宝贵的社会资源生产出一些低质量的产品或服务，无论成本多低，都是一种浪费。高成本高质量的产品对社会价值也不大，也不能算是好产品，因为资源是稀缺的，需求是大量的，太高的成本对社会资源是一种浪费，

客户未来也消费不起。

单纯做到好质量不难，单纯做到低成本也不难，难的是把高质量和低成本同时做到，这样才是好产品。

高质量、低成本是好产品的两个标志，也是企业管理者应该持续追求的两个根本性的管理目标。企业家头脑里应该始终紧绷两根弦，一是提高质量，二是节约成本。

褚时健在糖厂每天想的就是如何把出糖率提高一些，如何降低熬糖过程中的能耗，如何能够提高产品中一级品的比重，其他事他基本不操心；在烟厂的时候，他整天想的也是两件事，一是如何提升玉溪卷烟厂的产品质量，改变原来烟厂产品的“辣、苦、呛”的现状，二是如何降低产品成本，提升设备、人员的生产效率；在橙园，褚时健关心的依然是两件事，一是如何让橙子更好吃，酸甜度、化渣率更可口，二是如何降低每斤橙子的综合成本，亩产量更高。

质量和成本是企业的任督二脉，只要打通这两个关键点，企业管理就会很快走向正道，无论什么行业，都是这样。正是抓住了企业管理的任督二脉，褚时健到任何一家企业，无论原来熟不熟悉，基本上都能用很快的时间，少则半年，多则一年，抓出明显的成效。当初褚时健在上任烟厂之前，给玉溪市委书记胡良恕立的军令状，时间就是一年，可见他多有把握。

04 技术是创造好产品的第一要素

褚时健是一个极度迷恋技术的人。他从骨子里相信，技术是创造好产品的关键，是提升质量和降低成本的关键，然后才是其他。

在糖厂时，褚时健痴迷于榨糖和煮糖环节的技术提升。1964年，为了获得技术，褚时健竟然让技术员陈尚芝和耿家昌坐着飞机去福建学习，一时成为轰动全县的大新闻。他通过甘蔗渣里喷温水的技术把甘蔗的出糖率提高到了12%，通过真空蒸汽锅煮糖技术把熬糖的能耗从一斤糖5.8斤燃料降低到一斤糖0.8斤燃料，差不多只是原来的七分之一。

到烟厂的时候，褚时健抓的第一件大事就是现有设备的技术改造，他重奖和重用技术员邱建康，因为他改造了一台机器，使玉溪卷烟厂的年产量突破30万箱。1981年，他与卷包车间的副主任乔发科一起，苦口婆心说服厂领导班子贷款261万元引进英国莫林公司的MK9-5型卷接机，使玉溪卷烟厂的技术一下

子提升了好几个大台阶。1984年，褚时健更是立下军令状说服云南省主管烟草行业的副省长朱奎，豪掷2300万美金从欧洲引进世界一流成套设备，这个钱在当年几乎是当年云南省各行业、各地区所有外汇的总量。这次设备的引进使得玉溪卷烟厂的生产能力一下子跃居全国领先。先进的设备激发了先进的技术，先进的技术带来了先进的生产力，先进的生产力带来了领先的效益。褚时健深谙其中的逻辑。

在种橙时，褚时健从种苗开始，到水源、肥料、农药、种植、采摘、选果等各个环节，都比较注重技术的引进和使用，褚时健也许是中国农业种植行业聘用专业科技人员和使用专业科学技术最多的人，在褚橙庄园你可以遇到中国农业大学的土壤肥料专家、华中农业大学的植物保护专家、河海大学的卫星遥感专家……

05 | 好产品一定要有好原料

原料不好，再怎么好的加工技术也做不出好产品。企业要做好产品，必须想办法持续保证原料的质量，必须通过管理上游供应商把好原料关。

褚时健在做糖时就开始重视甘蔗的质量，重视蔗农的管理，他深知要造出好的蔗糖必须要有好的甘蔗。当地的农民因为不会科学种植，很多蔗田的甘蔗长得不好，甘蔗含糖量低，褚时健研究发现，主要是因为甘蔗脚叶太密，通风、光照不足。于是他教会蔗农给甘蔗疏叶，即打掉一些脚叶，使甘蔗得含糖量明显提升。他还帮助蔗农修理和科学使用农药喷雾器，及时为甘蔗除虫，提高产量。

在烟厂的时候，褚时健更是提出第一车间的概念，把烟农的烟田当作了玉溪卷烟厂的第一车间。他认为一流的卷烟，必须一流的烟叶！为提高烟叶质量，褚时健大大扩展了烟厂管理的范围，把种子的选择、烟田的建设、烟叶的种植等等环节都纳入烟厂管理的范围，同时，又为云南的烟农引进了美国弗吉尼亚的优良种子，制定了烟草种植“十条规范”，帮助烟农购买国内紧缺而烟田急需的钾肥，支持烟田的道路灌溉设施建设、指导烟农科学收割和烤制……在原料上的持续努力是玉溪卷烟厂与国内其他烟厂拉开距离的关键。有了持续的高质量烟叶作为后盾，玉溪卷烟厂从此一骑绝尘。

在种橙的时候，褚时健依然如此，他认为好肥好水是褚橙提升品质的关键。为了保证水质，他不惜投

入上百万引南恩瀑布之水进入褚橙庄园，同时提出坚决不用化肥，代之以糖泥、鸡粪、烟梗为主的有机肥。好水好肥出褚橙，事实果然如此。

06 | 好产品的制造过程要尽可能做到标准化

好产品是一个结果性指标，企业要做好产品，必须把控好过程，把控好生产的每一个关键环节。怎么把控？褚时健认为仅仅凭主观感觉是不够的，一定要有一个客观的、明确的、系统的标准，最好能有准确的数字界定，这样才有保证。

褚时健在做酒的时候总结出在苞谷蒸煮环节要每两个小时添一次水、调一次火的标准，在发酵环节，发酵箱的温度要保持不低于正常体温（37-38摄氏度）的标准，从而大大提高了出酒的质量和出酒率。

在种烟的时候，褚时健借鉴美国烟农种植烟叶的经验，提出了烟草种植的十条规范，对于如何育苗、种植、施肥、浇水等等，都有着明确而详细的规定，特别在种植的行间距方面，直接规定每亩地种植不得超过1300株。在烟草收割方面，原来烟农总是在8月份就急于收割兑换现金，褚时健则要求必须等到9月、10月才能收割，因为只有那个时候，烟叶才会足够成熟，成为高等级烟叶的可能性才大得多。由于实现了烟叶种植的标准化，玉溪卷烟厂1988年从烟叶基地收获的上等烟叶已经能够占到全部烟叶的四成以上，中上等烟叶比例超过85%，这已经是国际先进水平。

在种橙时，褚时健根据每个基地的土壤营养情况精确配置了适于不同基地的有机肥标准，有机肥中对于糖泥、烟梗、鸡粪的含量都有着明确的标准和数字化的表达。在施肥过程中，对于施肥的深度、数量、时间也都有着严格的规定。选果更是如此，对于橙子的颜色、大小、酸度、甜度、化渣率、有没有内伤、有没有花斑都有着严格的标准，C8、珍品、特级、优级、一级，每一级都代表着明确、系统的标准和数字。

07 | 好产品一定要让产业链各环节都受益

好的产品一定要让客户喜欢，这是毋庸置疑的，但是褚时健认为，仅仅让客户喜欢还不够，好的产品一定要让产业链的各个参与者都喜欢，要让产业链的上下游都能够从好产品中收益，这样大家才会有持续

的动力持续地、大规模地做好产品，才不会造假。

这就牵涉到产品的定价问题。褚时健认为，好产品一定要优质优价，只有优质优价，企业才有空间给原料供应商以优质的价格，鼓励他们供应优质的原料；只有优质优价，企业才有空间给好产品的生产者以激励，让好产品的生产者“兜里有钱，脸上有光”；只有优质优价，企业才能够给经销商以足够的利润空间，让他们做好销售及售后的服务；只有优质优价，社会资本才会有合理的投资回报，才会有持续投资的积极性。

褚时健认为，好产品一定要代表各方的综合利益，是各方都认为都喜欢的好产品。褚时健在做烟的时候，让云南省通海、宜良、陆良等地的几十万烟农收入成倍提升，烟草公司、烟草销售终端点、烟草辅料供应商、卷烟设备供应商等等，无不跟着受益，烟厂员工的收入和自豪感也大幅提升，当然，受益最大的是国家财政。因为照顾到了各方利益，所以褚时健在烟厂时期做成了当时很多人认为不可能成功的事情，比如烟草公司、烟厂、专卖局三合一改革，这是要动到很多人奶酪的事情，但是，由于利益分配照顾到了各方诉求，依然得到从省领导到基层职工的上下一致的支持。

褚时健经常讲，好的利益分配比思想工作更管用。

08 | 敢于放权，让专业的人干专业的事

褚时健做任何企业，都喜欢抓大放小，对于下属能做的事情，他一般不会过多干预，会放权让下属去干。这一点他最早是从他母亲那里学来的。在褚时健做酒的时候，妈妈看他做什么事情都有模有样，除了晚上害怕他睡过头偶尔会起来到酒坊看看外，其他都很放心让褚时健自己做。

褚时健在烟厂搞设备改造的时候，他会放手让邱建康等年轻的技术能手去尝试；在上世纪八十年代中期花 2300 万美元巨资引进国际先进设备的时候，他会放心让烟厂的总工程师李振国进行测算选型；在搞第一车间建设的时候，他会把上亿的资金交给更懂得农田基本建设的技术人员赵德才等人进行处理；在烟叶采购方面，他只是给出一个基本原则——要敢于掏高价购买优质烟叶，基本的收购参考价格——每一等级烟叶的收购指导价，具体采购工作就放权让吴仕祥这样的一线采购人员根据情况自己把握，有时候采购

人员做出了超出规定的决策，比如说以超出规定的高价收购了一些顶级烟叶，不用事事向褚时健汇报，基本可以自己做主，只要烟叶质量真的好，他向来是认账的。

在种橙子的时候也是这样。在日常的种植方面，王学堂和郭海东几个作业长很有经验，褚时健就放权让他们管理，几乎从来不会越权指挥农户做这个做那个；在营销方面，特别是互联网营销上，外孙女任书逸和外孙女婿李亚鑫很有想法，就授权让他们放手去做。

由于敢于放权，褚时健做任何企业都不是显得太忙，他的主要精力都放在关键环节、关键问题上，别人解决不了的问题、环节，才是他需要用心的地方，别人能做得了的事情，他会放手让别人去做，让下面的人获得成就感。

09 | 领导要内行，外行永远不可能指挥得了内行

褚时健无论做什么企业，会想办法使自己尽快从门外汉成为行家里手，他坚信，外行管不了内行，只有领导自己明白，才不会瞎指挥，下属工作才会有效。

在做酒的时候，没有相关的书可以看，他就观察三伯家师傅的做法，记下关键操作要点照着做，并思考背后为什么这么做的道理。不久之后，他自己就成了烤酒行家，而且在出酒率上很快超越师傅。

做糖的时候，他不像很多厂长经理习惯坐在办公室，而是大部分时间跑到现场观察、询问、讨论、试验，跑到临近或外地同业那里学习，不到半年，他就弄明白了制糖过程中的所有环节，所有技术和所有设备。

刚到烟厂的时候，也是一样，他几乎每天一早就到卷烟车间，这儿看看，那儿瞅瞅，他很快对卷烟生产所涉及的原料、工序、设备、技术等了然于胸。为了引进先进设备，褚时健亲自到欧洲各大设备制造企业以及卷烟厂现场去参观、学习，别人去学习基本上是大部时间去旅游，小部分时间去学习，而褚时健正好相反，在欧洲期间，他几乎每天都在观察学习和交流，根本没有兴趣去逛街和购物。为了提高烟叶质量，他在美国弗吉尼亚州的烟田待了几乎一个月，大部分时间是在和烟农以及烟草专家在交流学习。

种橙子的时候他去华宁县牛山柑橘厂学习、去大理宾川学习，请云南农业大学、云南农科院、华中农业大学的专家到橙园指导工作，枕边一直放着各类介

绍柑橘种植、病虫害防治的书籍。

褚时健曾经说过，做任何一个企业，你不一定要成为每个环节的专家，但你必须做到内行，要深入了解好产品创造的关键环节所在，否则，你就是外行，外行是管不好内行的，既抓不住工作关键点，也无法进行有效控制。

10 按照多劳多得的原则进行内部分配

员工是做好产品关键决定因素，必须做好员工激励。怎么做？褚时健认为，按照多劳多得的原则进行分配，坚决摒弃平均主义和大锅饭！谁在做好产品的过程中贡献大，就给谁更多的回报，这样员工才有动力持续地自觉地做好产品。

褚时健在糖厂的时候，虽然那个时候的国家政策基本属于大锅饭性质，干好干坏一个样，但他还是尝试着让个人收入与工作贡献挂钩。由于得到了大家的衷心认可和拥护，褚时健多劳多得的差异化工资政策在戛洒糖厂默默地执行了好多年，竟然没有一个人告密，简直是个奇迹。

等去了玉溪卷烟厂，有了一定的改革空间，褚时健提出了把工人工资奖金与每大箱卷烟挂钩的薪酬激励政策，即车间工人的工资奖金总额按其生产的卷烟的数量（大箱为单位）和质量进行按比例提取，生产的越多，质量越好，提的就越多，否则就会越少。这种制度后来在其种橙的时候，又被沿用到农民种植户的激励，每年每家农户的工资奖金和自己管理橙子树的挂果量以及等级标准挂钩，产量越高，高等级果越多，收入就越高，否则就会越低。在褚时健的橙园里，最牛的农户夫妻两个每年收入可以达到二十几万，是原来单干时期收入的十几倍，是周边橙园员工收入的三四倍，甚至更多。

褚时健的分配政策给每一个员工带来了致富的机会，也带来了工作的热情，长期看，还带来了能力的持续增长。在褚时健手下干过几年的人，无论是邱建康（现在红河卷烟厂的厂长）、还是王学堂、郭海东（褚橙庄园的作业长），等等，都成了所在领域的顶尖人物。

11 搞好员工生活，员工生产会有劲头

褚时健不是一个只会管生产的厂长，用他的老伴马静芬老师的话讲，他还是一个搞生活的高手，无论在哪里，无论在什么年代，他都能够把大家的生活搞

得比周围更好一些。

在戛洒糖厂的时候，因为整个社会的物质都比较匮乏，国家统一供应标准是每人每月一公斤肉，为了让员工吃得更好一些，褚时健就发动员工在戛洒江边的滩地上种菜，用糖厂的下脚料拌些米糠养猪，过去糖厂的员工甚至一个月都吃不上一次肉，也很少吃到新鲜的蔬菜，褚时健却做到了让糖厂员工每星期都有肉吃，每天都有足够的蔬菜吃。戛洒糖厂员工的好生活在文革时期的玉溪远近闻名，甚至让整个玉溪市的人都有点眼红。

在烟厂的时候，员工的居住环境极差，每家都是20多平米的小房子，有的甚至两家人住在一间房子里，中间用一个布挡隔着，生活极不方便，这种情况几十年都没人管。褚时健去了烟厂以后就开始想办法给员工盖房子，持续十几年，直到他最后离开，整整盖了5000多套宽敞的房子。褚时健当年建造的员工住宅到现在都是玉溪市质量环境上乘的房子，员工的居住条件可以说一步登天。

在褚橙庄园，褚时健为最基层的农户每家免费配备了带院子的两室一厅的砖混房子，一亩地的菜地，使橙农的生活一步就达到了小康水平。褚橙庄园的食堂也是我见过的最好吃的食堂之一，虽然很简单，菜也不多，但每一个菜都做得有滋有味，不亚于很多星级酒店。

生活好才能安心工作，才能把工作做好，这是褚时健一直坚持的信念。关注员工生活，给企业带来了向心力和忠诚度，带来了稳定性，凡是褚时健管理过的企业，员工都是发自内心地把企业当作自己的家一样热爱，正如稻盛和夫所讲，好的企业是员工经济的来源、心灵的归宿、精神的寄托，这几点，褚时健几乎都做到了。

12 企业要主动承担社会责任，同时积极争取政府支持

在褚时健的观念里，企业要做好，离开政府的支持是不可能的，同样，企业发展的过程中，积极承担社会责任也是义不容辞的。一方面，作为纳税主体，企业要尽可能为政府多贡献税收，为政府的经济政策落地承担相应责任；另一方面，企业要尽可能主动和政府沟通，积极争取政府的政策支持和资源支持，互相支持才是一种良性的政企关系。

褚时健烟厂的时候，玉溪卷烟厂（后来改名为红

塔卷烟厂)十七年累计向政府缴纳利税 991 亿元,平均每年递增 43.93%。同时,烟厂每年拿出数亿的资金补贴,支持通海、江川、泸西、石屏、师宗等地的政府帮助农民改善农田水利、交通设施,带领几十万农民发家致富。

烟厂期间,褚时健还帮助重庆市救活了濒临倒闭的涪陵卷烟厂、帮助陕西省救活了延安卷烟厂、帮助云南省救活了红河卷烟厂,这些企业都从原来的政府负担变成现在的利税大户。

褚时健一方面带领企业主动承担社会责任,一方面也在向政府积极争取企业发展需要的政策和资源。在与政府官员建立个人交情方面,褚时健向来不擅长,但是,作为一个企业的领导,褚时健却非常擅长代表企业与政府官员打交道,他很主动,很富有煽动性。为了争取云南省政府对于烟草、烟厂、专卖局三合一改革的支持,褚时健把工作做到了当时的省委书记普朝柱和主管工业的副省长朱奎那里;为了争取国家财政部允许玉溪卷烟厂把每年数亿的支持烟农补贴税前列支的政策,褚时健把工作做到了当时的财政部部长刘仲黎那里;为了争取烟厂进口先进设备所需的外汇额度,褚时健把工作做到了当时国务院常务副总理朱镕基那里。

13 | 做好当下的工作,就会有未来

褚时健对于未来,并不是热衷于规划的战略大师,相反,他觉得未来有很多不确定因素,在不确定的基础上进行太多的规划没有多大必要,做好当下的工作,抓住当下的机会,才可能会有未来,才更重要。

褚时健的这种观念是在战争年代形成的,在解放战争时期,褚时健参加了共产党的地下组织,并加入了共产党组织的云南地区反对国民党政权的游击队,在路南、西山、陆良、师宗、泸西、罗平等地打游击,天天出生入死,漂泊游荡,经常是打一枪换一个地方,过着明天不知道会在哪里、明天不知道还能不能活着的日子。在这种环境中,做长期的规划毫无意义,抓住当前出现的任何机遇,活下去,才是最重要的。褚时健几个堂兄弟、亲弟弟相继在战争中死去,更加强化了他的这种观点,想尽办法过好现在,专注于解决当下的问题,不去思考明天如何。

很多人认为,褚时健在做烟的时候就有一个成为亚洲烟王的愿景,在做橙子的时候就有一个成为世界橙王的规划,其实这是一种误读,真正的褚时健并不

是这样,他只是专注于解决好当下的一个个问题,把每一个当下的问题作为考试,一关一关地闯过去,他并不知道到底有多少关,有多少困难险阻,但是当他几年,甚至十几年解决了一个个现实问题,越过了一个个关隘,猛一抬头,却发现已经到了大部分人难以企及的高度,这种高度甚至原来想都没有想过。

14 | 做成一件事需要时间,不能急于求成

从 1963 年 5 月,到 1979 年 10 月,褚时健在曼蚌糖厂做了十六年零五个月,把一个连年亏损的企业做成了新平县效益最好的企业之一;从 1979 年 10 月进玉溪卷烟厂,到 1996 年 10 月在红河州边境口岸河口被扣,褚时健在玉溪卷烟厂干了整整十七年,把一个原来盈利不足一个亿的地区小烟厂做成了亚洲第一,做成了中国 500 家最大的工业企业利税总额第二名;从 2001 年上山种橙,到 2019 年 3 月去世,褚时健用了十八年时间,在偏僻的哀牢山种出了中国最有名的橙子。

做糖十六年,做烟十七年,种橙十八年,褚时健用五十一年时间,做成了三件事。几乎每一件事,在做成之前,都是历尽艰辛,排除万难。

褚时健在做任何一件事情的时候,并没有给自己画出一个明确的成功时间表,实际上也画不出来,他也说不清楚中间要经历多少磨难,要克服多少困难。但褚时健是一个有耐性的人,他用耐性在三个企业克服了重重困难,最终都迎来了水到渠成的成功。

当褚时健在世的时候,很多企业家和年轻人去庄园拜访他,请教他,为什么他能够做什么成什么,而自己毕业多年,却一事无成?褚时健总是这样告诫企业家和年轻人,做事情,不能太急功近利,要耐得住性子,功夫到了,自然会有好的结果。

褚时健的经营十四条,不是褚时健自己总结出来的,是在他一生的经营活动中,反复实践证明了的,是褚时健儿子褚一斌和笔者长时间反复讨论辨析出来的。

经营十四条指出了经营企业的十四个关键点和褚时健处理这十四个关键点的原则,遵循这十四条,并不能保证企业的绝对成功,但是可以帮助企业避开经常致死的大部分误区,大大增加企业的成活率。如果管理者同时是一个有企业家精神的人,外部环境又不是太恶劣,遵循褚时健经营十四条几乎可以使成功成为一种必然的大概率事件。

(来源:华夏基石 e 洞察)