

昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



稳定的理论和制度供给是提振民企信心的关键

加快“专精特新”企业发展 构筑现代化产业体系的坚强支撑

闵刚：只要跟着国家政策走就不会错

领导力就是两件事：断物和识人

数字化转型的价值与企业选择

昆钢公司统筹上好主题教育“第一课”

封面人物：昆明奥远科技有限公司董事长 闵刚

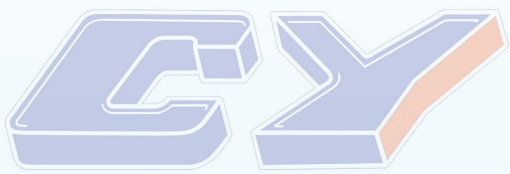
2023
第3期
总第199期



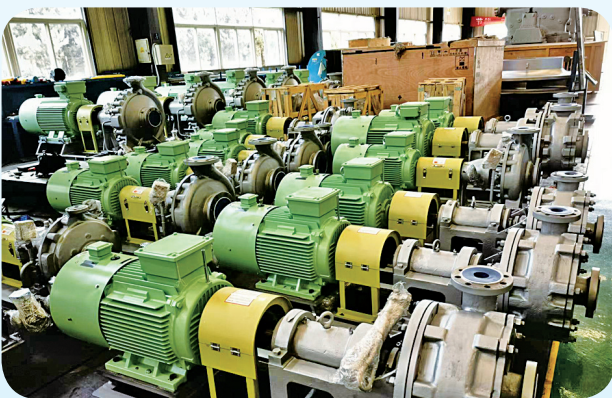
国家级专精特新“小巨人”嘉和企业一瞥

昆明嘉和科技股份有限公司是集特种工业泵研发、生产、销售、服务于一体的科技民营企业，获专利 100 余项，参与制定国家标准 12 项，多项产品实现“以国代进”，目前已成为全国硫磷化工装置用泵品牌第一，石油化工泵前三的特种工业泵提供商。

踔厉奋发的云南 CY 集团



公司的精加工中心



公司为宁德时代磷酸铁锂新能源电池项目配套的化工泵



公司品牌亮相展销会



彰显行业地位



公司团建活动



车间生日会



(图片由嘉和科技 供稿)

(图片由云南 CY 集团 供稿)



稳定的理论和制度供给 是提振民企信心的关键

文/杨伟民

2021年底召开的中央经济工作会议提出，中国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，其中预期转弱主要就是针对民营企业。

预期转弱一方面由经济形势造成，另一方面则受到政策、治理方式等因素的影响。国有企业可能因经济形势带来的预期转弱，但不会出现因政策和其他因素带来的预期转弱问题。

民营企业预期转弱的背景十分复杂，是多种因素影响造成的。

首先就是疫情冲击，过去三年疫情使经济活动受到冲击，民营企业的生产经营、盈利都受到较大影响。

第二，国际环境的变化也是一个重要因素。近年来，中国发展的外部环境更加严峻，不确定性也在增加，美国对中国的全面打压加剧，民营企业也受到较大影响。

第三，经济治理方式和体系还有进一步改进的空间。在统筹协调、坚持系统观念等方面还需要优化，出现了长期目标短期化、持久战打成攻坚战、系统化变成碎片化以及一刀切等问题。

扭转民营企业的弱预期、提振民营经济信心需要短期的政策支持，更需要长期的理论供给和制度供给，这是最关键的。

从理论上，要进一步明确民营经济的地位和作用。在中国特色社会主义制度下民营经济存在的必然性，民营经济在中国式现代化实现过程中发挥的作用，民营经济在中国共产党长期执政过程中的地位和作用，都彰显民营企业是自己人，是中国共产党长期执政的基础。这些问题还需要进一步从理论上更加明晰化、系统化。

制度方面，首先要进一步完善产权制度。公有制经济财产权不可侵犯，合法非公有制经济财产权同样不可侵犯，应受到同等保护。要完善相关法律法规及相关条款，继续甄别、纠正侵害民营企业产权的错案。企业家创办了企业，保护产权也是保护企业家的合法权益。5月5日召开的二十届中央财经委员会第

一次会议提出“倍加珍惜爱护优秀企业家”，其中就包括保护企业家的合法权益。

政策方面，要增强政策的稳定性、连续性、一致性，政策的出台要进一步明晰化、具体化、精准化。

此外，要进一步规范民营经济准入范围，破除民营经济在可准入领域的隐性壁垒；改善民营企业的融资环境；解决拖欠企业账款等问题。

在具体措施方面，要减少对企业多头、多层、重复检查，最大限度地减轻企业负担。目前企业反映，现在各种检查非常多，一些企业一天到晚都应付检查。这需要整体性、系统性规划，明确到底由哪一级检查，哪一个领域、哪一个部门检查，不能多头都查。

最后，要进一步完善政商间法治化沟通机制。习近平总书记讲要构建亲清政商关系，这要进一步从法治化上去实现，明确相关法律、法规。要解决地方政府政策多变、标准多变、新老政策不衔接、部门间不衔接等问题。在政策执行中要避免“一刀切”，一律关停等情况的出现。

根本还是在于政策的出台与执行要建立在法治化的基础上，打造法治化营商环境。现在政策多变，说明我们在制定政策时还是要增强法治观念，去年中央经济工作会议就提出“坚持推动经济发展在法治轨道上运行”，对于法律不健全、无法可依的情况需要制定相应的法律，司法、行政上也要相应进行调整。如果完全是由于政府政策多变导致企业家财产权受损或企业利润受损，让企业家或企业能够运用法律的手段去解决问题、维护权益。

最根本的一条就是要始终坚持以经济建设为中心，紧紧抓牢高质量发展这个首要任务，坚决不能偏离这个首要任务。要紧紧围绕市场来配置资源，深化经济体制改革。让市场来决定。

更为具体的就是刚才所说的从理论、机制制度、政策体制等各个方面去完善和改革，为企业营造一个良好的生存和发展环境，给企业家信心 and 安全感。

(来源：《经济50人论坛》)

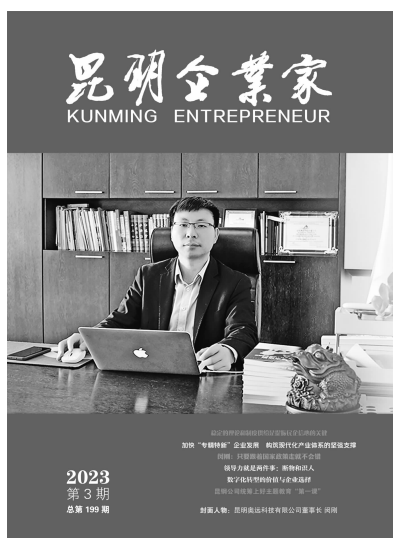
昆明企业家

双月刊

2023 年第 3 期 (总第 199 期)

2023 年 6 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

稳定的理论和制度供给是提振民企信心的关键 杨伟民 (1)

领导讲话

加快“专精特新”企业发展 构筑现代化产业体系的坚强支撑

..... 朱宏任 (4)

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

封面人物

闵刚：只要跟着国家政策走就不会错 刘恩力 (7)

走近企业家

三一集团创始人梁稳根关于经营之道的思考 张军智 (9)

专访阿里张勇：用市场的方式激发企业家精神 秦 翔 (10)

千亿大佬汪建国：如何识人、用人？ 尹晓琳 (15)

企业家论坛

永不言弃 俞敏洪 (20)

绝症下的“企业家精神” 蔡 磊 (23)

领导力就是两件事：断物和识人 刘 芹 (25)

企业家不用别人告诉怎么赚钱 丁立国 (28)

专家观点

我在金融公司干了8年，深恶痛绝 KPI 许小年 (29)

数字化转型的价值与企业选择 徐 驰 (32)

企业数字化转型方向归根到底是专业化 张靖笙 (35)

沿用旧的流程和价值观，无法实现数字化转型 陈春花 (39)

领导者必须先更新自己的认知和思维方式 陈春花 (40)

大模型为小企业带来的大机遇 刘兴亮 (41)

大事要情

昆钢公司统筹上好主题教育“第一课” 王再兴 (43)

云天化产品实现中老泰全程铁路运输 杨毅敏 梅国泰 (44)

云铝股份参加 2023 工业绿色发展成果展 张晓群 (44)

昆药集团与云南省医药公司达成战略合作 昆药讯 (45)

XM-1800 钢轨铣磨车交上年度满意答卷 孟笑宇 袁 帅 (45)

商业洞见

智者的商业洞见 世 红 (46)



内部刊物 免费交流

地址：昆明市人民东路 198 号

昆明市工人文化宫 A 区 4 楼

电话：(0871)63165793

(0871)63140229

传真：(0871)63165793

邮编：650051

投稿邮箱：kqx_wz@sina.com

昆企协网站网址：

<http://www.kmeda.cn>

昆企协微信公众号：kqx_wz

加快“专精特新”企业发展 构筑现代化产业体系的坚强支撑

——在第31届中国国际通信展2023中国专精特新冠军国际论坛上的发言节选

(中国企业联合会党委书记、常务副会长兼秘书长 朱宏任)

今年是中国经济社会发展历程中的重要一年。

党的二十大报告擘画了第二个百年奋斗目标的美好图景，“十四五”规划进入了全面展开、深入推进的关键之年，三年新冠疫情的阴霾大多散去，经济开始逐步复苏，但新阶段重拾长足发展势头仍需不断做出艰辛努力。如何坚持全面深化改革开放，加快构建新发展格局的方向，把发挥政策效力和激发经营主体活力结合起来，形成强大动力推动增长、确保高质量发展是当前的重要任务。企业 and 企业家要全面把握当前的经济形势和宏观政策取向，抓住加快建设现代化产业体系的难得机遇，不断激发内生动力，坚定信心改善预期，砥砺前行，力促经济运行好转，推动经济实现质的有效提升和量的合理增长。

中国正在进入加快建设现代化产业 体系的新阶段

现代化产业体系是现代化国家的物质技术基础。加快建设以实体经济为支撑的现代化产业体系，关系我国在国际竞争中赢得战略主动，在未来发展中把握先机。新时期科技革命和产业变革风起云涌，都没有改变实体经济的地位与作用，但对广大企业把握现代化产业体系的发展路径不断形成新

的要求。

第一，把握突破口，找准企业发力点。要全力推进战略性新兴产业聚集资源、抢先发展。当前，包括新一代信息技术、节能环保、高端装备制造、新能源、新材料、新能源汽车等行业在内的一批企业，正在或已经取得突破性进展，成为带动终端消费、拉动经济增长的活跃力量。这些企业代表产业发展新方向，在产品的研发设计、生产制造、在线检测等方面运用以数字技术为主要内容的高新技术成果，生产链条保持优质、高效、低碳、环保，产品深得消费者青睐和市场拥趸，对经济社会高质量发展具有引领作用，要不失时机加快发展。

第二，巩固主阵地，改善企业竞争力。要大力推进传统产业升级改造、稳步发展。新兴产业和传统产业构成了实体经济的主体，近年来战略性新兴产业带领增长，而传统产业依然支撑了近八成的工业增量，是实现经济增长的主要力量。传统制造业企业已经形成巨大的存量资产，其产品涉及各个领域，与人民群众的基本生活需要密切相关，具有较为稳定的市场需求。在新一轮数字革命的引领下，传统制造业企业绝不可以随便被以“低端产业”名义淘汰，而要加大改造升级的力度，由过去的机械化、自动化、批量化生产转向以数字经济为手段、以绿色低碳经济为方向的全新网络化、智能化、柔

性化生产模式，通过先进制造技术的应用有效提升传统产业的劳动生产率和附加值，重塑企业竞争力，巩固提高制造优势，以稳定健康增长巩固中国经济发展的基本盘。

第三，占据制高点，培育企业新动能。要加力推进未来产业深入研发、待机发展。推动量子科技、类脑智能、深空探测等各类产业新技术、新要素、新主体协同配合，利用政产学研用等多方互动形成新的创新链，探讨市场化的方向与路径，应势而动。充分认识建设未来产业发展既关系到我国竞争新优势的塑造，又关系到我国能否抓住全球产业结构和布局调整过程中孕育的新机遇，是激烈国际竞争中赢得主动的先手棋。未来产业的发展方向、实施路径和成果实现，具有较大不确定性。如何把握方向、导入资源、快速迭代、控制风险，是摆在政府和企业面前的新课题。需要政府科学制定产业政策，不断优化实施方式，企业综合判断，瞄准未来，持续投入求得突破发展。企业家既要大胆探索创新，又要冷静分析判断，能够承受时间乃至一时不成功的考验。

“专精特新”是现代化产业体系 对企业发展的重要要求

企业兴则产业兴，产业兴则经济强。在加快建设现代化产业体系的进程中，要把以世界一流企业为代表的大企业作为坚强支撑，要把以“专精特新”企业为引领的中小企业作为坚实基础。在中央和地方各级政府的共同努力下，世界一流企业稳步成长，“专精特新”中小企业培育工作取得长足进展。根据统计，截止到2022年底我国已累计产生省级“专精特新”中小企业7万多家，形成了中小企业发展的骨干力量；已有1300多家“专精特新”中小企业在A股上市，占A股上市企业总数的27%；认定了四批国家级专精特新“小巨人”企业8997家，树立了一批中小企业发展的标杆和榜样，目前第五批认定工作正在有条不紊的展开。

推进“专精特新”企业高质量发展是加快现代化体系建设的重要举措。改革开放以来我国社

会主义市场经济取得巨大成就的经验之一，就是随着社会主义市场经济体制的建立，不断营造有利中小企业发育的市场环境，通过市场机制引导中小企业在内生动力驱动下自主成长。国家在充分汲取国内外中小企业发展经验，认真研究中小企业发展道路的基础上，把“专精特新”作为指导中小企业高质量发展的重要路径。实践表明，以专精特新带动企业发展，将推动企业找准自身在市场中的定位，形成企业通过供给创新不断适应市场需求变动的良性循环，切实增强发展活力、耐力和竞争力。

推进“专精特新”企业高质量发展是夯实现代化产业体系微观基础的重要方法。在经济环境不确定性增大、生产要素供应不稳、外需不振、内需启动受阻的情况下，保证现代化产业体系稳定运行的难度较大。“专精特新”企业的特质之一是长期专注特定领域，管理力求精益求精，产品在细分领域有着更高的适配度，因此可以比一般中小企业有更强抵御市场风险的能力。随着“专精特新”企业数量增多，带动作用增大，势必有效提升现代化产业体系抗击风险的能力，“专精特新”企业成为经济运行大幅波动时的压舱石。

推进“专精特新”企业高质量发展是保证现代化产业体持续前进的重要动力。建设现代化产业体系需要产业、科技、资本、人才协同发力，“专精特新”企业是最为有效的承载对象。“专精特新”企业以创新为特征，持续高效发展为前提。近年来，一批“专精特新”企业集聚人才，着力创新，深耕制造业产业链供应链的关键环节，成为打通多种产业链条堵点、补短锻长的关键力量。资本市场积极探求发现与合作路径，不仅求得精准发力，也为“专精特新”企业导入快速发展急需的资金资源。通过政府制定产业政策引导，社会投入力量支持，越来越多的企业在“专精特新”方向上聚力，现代化体系的建设将会扎实、快速地推进。

我国现代化体系的建设正在加速推进，但难以一蹴而就，需要更多的“专精特新”企业发育成长，以进一步夯实基础，增强动力，稳步推进。需要看到，受国内外不确定性增加等因素影响，以“专精特新”企业发展推进现代化体系建设仍

面临一些困难和挑战，需要各方和企业共同发力。从外部环境看，期待更加规范有序的营商环境，更加便捷的要素获取，更加通畅的产业链供应链保障；从企业自身情况看，有待创新力竞争力进一步提升，政策知晓把控力进一步加大，发展活力潜力进一步释放外溢，抗风险能力危机应对能力进一步增强。

加快构筑以优质企业群体为引领的 现代化产业体系

优质企业群体伴随社会主义市场经济体制的确立而发扬光大，是现代化产业体系的擎天柱和基石。由优秀企业家为领军的世界一流企业和“专精特新”企业不是评选出来的表彰对象，而是在国内国际市场激烈竞争中勇立潮头的生力军。成千上万的专精特新企业将为世界一流企业源源不断的输送后备力量，使现代化产业体系具备坚实基础和坚强支撑。广大企业特别是“专精特新”企业在建设现代化产业体系建设中发挥作用应注意以下几点。

一是把握现代化产业体系整体性、先进性、安全性的基本要求。保持并增强我国产业体系完备和配套能力强的优势，下大力气提升制造业基础水平，不断补齐产业链短板。坚持创新是发展第一动力的战略取向，加快高技术领域关键核心技术的攻关，以全面创新塑造发展新动能新优势。加强产业链供应链韧性和安全的动态监测和深入研究，提高防范脱钩断链能力，为应对各种风险挑战提供战略支撑。

二是突出现代化产业体系智能化、绿色化、融合化的基本特征。抓住政府全面推动企业数字化转型的难得机遇，加快互联网、大数据、人工智能等新一代信息技术与制造业深度融合，探索5G、数据中心等新型信息基础设施建设和应用带给企业的机会，深化工业互联网创新应用。积极稳妥推动工业绿色低碳发展，深入实施工业领域碳达峰行动，全面推行绿色制造，提高工业资源综合利用效率和清洁生产水平，构建资源节约、环境友好的绿色生产体系。以数字化应用为契机，通过运营服务

商与第三方机构搭建的平台，大力促进跨行业、跨部门、跨区域、跨所有制的企业融合，更好释放平台网络的综合效益。

三是形成现代化产业体系结构优化、质量优秀、效益优良的基本路径。企业要坚持走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转型升级之路，推动企业瞄准世界产业链的中高端持续攀登。企业要把握宏观政策取向，围绕产业体系现代化水平提升和产业结构不断优化，着力提升创新能力、竞争力和综合实力，提高投入产出关系的效率和质量，推动企业加快质量变革、效率变革、动力变革。

四是打造现代化产业体系治理现代、管理先进、运行有序的基本框架。持续优化企业治理体系和治理能力，推动建立现代企业制度，加强制度实施的监督管理，建立体系性的评价机制，根据管理问题及时制订解决方案；把依法依规、风险管控的各项要求融入制度建设，完善政策法规和标准体系，参与全球产业分工与合作，确保运行质量不断提升。

五是培育现代化产业体系的层次较广、素质较高、能力较强的基本队伍。注意企业家队伍的培育和卓越工程师队伍的建设。壮大高素质技术技能人才队伍。面向战略急需领域，在一线实践中培养造就人才。积极参与产学研协同攻关，在人才梯队配套、科研条件配套、管理机制配套方面形成特殊政策，加快关键核心技术突破。大力培育青年科技人才后备力量。

六是确立现代化产业体系的员工和谐、奉献社会、持续发展的基本形象。现代化产业体系的核心竞争力是高素质人才，企业要坚持以人为本，热爱企业，奉献社会的理念，遵循关爱员工、服务社会、可持续发展的准则，积极开展现代化企业建设。

发展始终是硬道理。面对当前的新机遇与新挑战，相信越来越多的中国企业会秉持专精特新的理念，不断推进现代化产业体系建设，在经济转型升级中化解风险，在高质量发展中稳中求进，中国经济的明天会更加美好。

（来源：中国企联）

闵刚：

只要跟着国家政策走就不会错

文/刘恩力



在昆明奥远科技公司见到了经常出差在外的闵刚。他是昆明奥远科技有限公司董事长兼任总经理，今年44岁，云南个旧人，毕业于云南机械职业学院数控专业，从事互联网行业10余年，精通科技管理和计算机网络、程序设计、检测等专业技术，拥有丰富的技术开发经验。

闵刚说公司是一家专业从事智慧医疗、智慧校园、智慧农业、软件开发、网站建设、移动端应用(wap、微信、APP、小程序)、新媒体推广运营等互联网业务的高新技术企业，2008年创始，目前有70多名员工。

自改革开放以来，按业界专家们对我国中小企业平均寿命的推断是2.5年。而闵刚的奥远科技公司披荆斩棘已走过了十五年历程，期间且历经三年新冠疫情的冲击仍屹立不倒，我想讨教这家公司的经营诀窍。我问闵总，作为企业家，您是如何带领公司创新发展的？闵总答道：党的二十大为我们描绘了宏伟蓝图，指明了前进方向，国家出台的政策为我们提供了开拓发展和战胜各类困难的应对之策，只要跟着国家政策走就不会错，把国家的政策要求贯彻落实好，争取做到极致，也算是创新发展了。不知这是否是闵总带领企业跨越那个“平均寿命”沟壑的诀窍，闵刚诠释企业发展的真谛时就是这么朴实简要。

一步一个脚印朝前走，踏出的就是路

昆明奥远公司秉承着“为客户创造价值！”的经营理念，立志成为国内领先的“互联网+”解决方案提供商。在闵刚的带领下，一步一个脚印，为客户作了大量的服务工作，既为客户创造了价值，也培养锻炼了奥远公司技术团队。

奥远科技实施三位一体发展战略，打造电子商务一站式整体解决方案。设立了电子商务技术研发中心，

电子商务业务培训中心，电子商务实战运营中心。

通过公司技术团队的不懈努力及各部门紧密配合，于2019年元旦当天，由奥远科技自主开发运营的电商平台“三只鳄鱼”正式上线。

“三只鳄鱼”电商平台，主营云南各类优质特产、茗茶。凡上线特产均由公司领导亲自调研，亲自品尝，均为原生态无公害食品，口感品质均是上品，本省各类优质特产加盟入驻“三只鳄鱼”，为企业商户打造了一个生态、安全、优质的特产平台，让消费者买得省心、吃得安心、送人放心。

同年，昆明奥远科技承接的云南白药集团网站改版顺利上线，根据客户需求，为云南白药量身打造了一个新颖的集团网站。

奥远科技专注于高端品牌网站建设10余年，为云南几千家企业、政府单位、学校打造品牌网站。

2022年11月，昆明奥远科技与云南外事外语职业学院举行了校企合作签约仪式。此次签约，标志着奥远科技有限公司成为云外学院的实习基地。校企合作对未来企业的发展至关重要。双方的合作，在产学研、人才培养、技术创新等方面带来广阔的发展前景，为企业为社会培养出更多的优秀人才。

同年12月6日，昆明奥远科技与云南能投浪潮科技有限公司签订战略合作，双方充分发挥各自经营领域的领先技术和优势战略资源，取长补短，携手合作，在信息产业发展、生态培育和项目建设等领域建立长期密切的战略合作伙伴关系。根据协议约定，结合国家新基建发展战略方向，双方各自利用优势技术和充足资金，以合作共赢为目标，加大技术和资金投入力度，打通技术和市场资源共享机制，推动云计算资源与业务平台资源逐步融合，共同推进云南信息产



业发展。双方互相开放市场客户资源、行业渠道，在各自优势产业领域加大合作力度，带动彼此产业链上下游伙伴企业共同发展，促进生态圈建设。双方在大数据、云计算、信创、系统集成、政府门户网站、智慧农业、智慧校园、OA办公管理系统等领域取长补短，密切配合。依托奥远科技在云南省内优势行业的市场布局，结合能投浪潮的优势软硬件产品体系和云产品研发能力，合力拓展双方在云南的信息化项目市场份额。

回首来时路，2008年奥远科技注册成立；2013年公司原址场地规模扩建至500平方米；2015年实现突破、创新；2016年奥远科技文山分公司成立；2017年CMMI3认证通过，通过高新技术企业认证；2018年云筑大数据有限公司成立；2019年“三只鳄鱼”电商平台上线，“云聘ABC”9月1日上线……“路漫漫其修远矣，吾将上下而求索”，经营不是跟着感觉走，而是有初心充满想象力的追求，闵刚带领奥远团队沿着国家产业政策指明的大方向，满怀信心地跋涉着。

企业家精神推动奥远科技企业发展

众所周知，中小企业抗风险能力弱，其发展受市场环境和国家政策的影响尤为明显。因此，中小企业发展的内生动力对于其发展成长便显得尤为重要。而企业家精神通过调整个人行为从而对企业的管理决策产生积极影响，企业家精神对于中小企业的创新能力、制度设计、市场拓展都发挥着重要作用。用哲学观点解释，就是通过管理把精神变物质，推动了企业的发展。

作为昆明奥远科技的掌舵人，闵刚的观念意识、领导组织能力、分析判断能力、应变决策能力对奥远科技企业的发展起着至关重要的作用。并非所有管理者、创业者、企业家都具有企业家精神。企业家精神是一种时常以新方式整合资源以提高生产力的心态。企业家精神最主要的特征是抓住机会和机遇的能力。从奥远科技15年发展历程看，闵刚是把企业家精神润物细无声地注入到团队骨干的血液中。对国家产业政策的理解、把握、贯彻，对行业科技进步的紧随，对市场机遇的分析发现，对社会资源的配置利用，等等。可以说，企业家精神的作用在持续地为奥远科技这个高新技术企业赋能。

昆明奥远科技的成长实践说明，企业家精神对中小企业的发展发挥着举足轻重的作用，是企业经营资源中第一要素，企业家精神通过企业家个人特质外化于企业的发展进程。在这一过程中，企业家的领导组织能力、创新能力以及先动性和应变性是最主要的传递和影响媒介。正因如此，在当前许多中小企业对未来信心预期不强的状态下，弘扬企业家精神更显得难能可贵。



三一集团创始人梁稳根关于经营之道的思考

文/张军智

1. 是什么造就了今天的三一？是人。三一治理企业的秘笈之一就是“治人”：重用高端人才、激励普通员工。

2. 一流人才就是在企业发展中，具有高超的职业技能，具有良好的职业道德规范，有理想，有抱负，通过自身的不懈努力为社会、企业做出贡献的人。其实简单来说就是，行业中不可替代的出类拔萃的人才。

3. 员工工资是家庭美满、公司国际化、社会和谐的基础。当员工过上了富足而有尊严的生活，在具备共同使命感的基础上，他们就可以更好地履行对家庭、企业和社会的义务与责任。

4. 企业发展了，除了更好地回馈社会、贡献国家，还要与员工共享发展成果，帮助员工成功，因为员工是公司的血液、细胞，是三一赖以生存发展的动力源泉。

5. 我们用股权，并且用品质改变世界的决心和理念引进了大量的人才。

6. 我们一个团队要创好业首先要有共同的目标，一个企业也是这样，一个民族也是这样。就是没有共同目标和共同希望的团队是不行的。

7. 三一的创业团队从来就不是一个简单的利益共同体，而是在“产业报国”伟大使命牵引下的“梦之队”和精神共同体。

8. 我们三一的一个核心理念是“品质改变世界”，这个意思就是，希望以自身不断提升的产品品质，改变世界对“中国制造”的认识，让世界分享中国创新的成果——当然，我们的产品也不会卖出“白菜”的价格。（2011年采访）

9. 如果说三一有很核心的资产，不是公司现在取得的成就，不是厂房设备这些固定资产，而是我们的核心文化。

10. “品质改变世界”——三一的最高目标；“一切为了客户”——三一生存和发展的基础；“帮助员工成功”——是二者的基本条件。

11. 缺乏真正价值而靠营销取胜的产品，第一是违反了基本的商业道德，第二也很难可持续发展。

12. 没有国际化，三一重工最多就是个更大的



个体户而已。

13. 跨国并购鲜少有成功案例，主要归结于文化整合难度大、管理水平有差距。

14. 多年来，三一重工“练好了内功”，用三一的资本、品牌、服务、精益制造等诸多优势资源，去异国他乡整合别人的优秀资源，用国际化的资源提升三一的国际化。

15. 我们讲高质量发展，就是规模、效益和品牌的关系。公司章程明确规定，规模服从效益、效益服从品牌，这个是我们经营者必须遵循的。（2018年讲话）

16. 企业所有问题归结为两个：客户体验和运营效率。

17. 一流企业就是市场占有率第一、企业品牌的影响力第一、企业资本号召力第一、人才拥有量第一，如果企业满足这四个条件，就可以被称为一流企业。

18. 中国从来不缺大企业，但是需要培育一批真正的世界级企业。

19. 如果一家公司规模太大、贷款太多，又不赶快进行动能转换，抓不住新技术的浪潮，不能够很好地完成数字化转型，风险就会很大。互联网经济对消费产生巨大影响，尽管对制造业影响还不是很大，但未来影响不可估量。如果谁率先像消费互联网一样抓住了制造业的互联网机会，谁就会长得很大。（2018年采访）

20. “没有夕阳的产业，只有夕阳的企业”，这话我比较欣赏。

（来源：砺石商业评论）

专访阿里张勇：

用市场的方式激发企业家精神

文/秦 朔

专访背景：

阿里巴巴是中国最重要的公司之一，张勇（阿里巴巴集团董事局主席、首席执行官兼任阿里云总裁）也是中国最重要的商业领导人之一。采访的聚焦点是组织变革、激发企业家精神、云计算时代的阿里。以下为采访实录。

关于“1+6+N”组织变革

问：过去说“大而不能倒”，实际上“大而不易改”才是常态。阿里这次变革是“创立24年来最大的一次组织变革”。你们是想清楚了哪些关键点才下了决心？

张勇：首先，从业务层面看，大家眼中是一个阿里巴巴，但其实里边的业务已经非常复杂。我仔细研究过一些大型集团，要么是单一主业，要么主业的类型有很强互通性。而阿里有to C的业务，to B的业务，to C里有平台型的，也有工具型的。如高德地图，它需要匠人精神，因为地图准不准是关键，必须精益求精。我们过去总体来说是平台型的，后来有了盒马这样的企业，它又是零售型的。

这么多业务，各自的关注点和气质是不一样的。就像一个动物园，不同物种需要不同的培养方法。如果一直混着运营，可能比较适合某些物种，但未必适合其他物种，且彼此间的摩擦也会越来越大。有的业务受国际大环境影响比较大，有的受技术创新影响大，有的受消费者趋势变化影响大。每个赛道上的竞争对手也不太一样。从成长周期看，淘宝已经诞生20年了，有些业务才两年。从空间看，你坐在杭州就很难想象在东南亚的海外业务如何快速响应竞争对手的行动。所以从集团多业务运营的发展逻辑看，变是一种必然，要让组织变得更简单、更敏捷，让孩子大了走出去，独立面对市场。

其次，从员工层面看，要解决“为谁而战”的问题。怎样让员工、中层管理者，高层管理者，在业务上的付出、贡献和激励结果之间产生更直接的关联，而不是中间有很长的传导机制，这非常重要。

今年阿里创立24年了。今年也是我在阿里的第16年，我35岁当淘宝CFO，后来创天猫，做“双十一”，现在我们公司里，不要说35岁，40岁、45岁，有没有给到他这样的责任和激发？

我在阿里最大的体会是，企业家精神不是靠培养的，是靠自我激发的。阿里这么多业务，需要一批企业家，不是一个企业家。你能靠培训、靠下指标来完成企业家的培养吗？不可能，一定是靠一种机制去帮助企业自我激发。我在全员信中提到，“市场是最好的试金石，未来，具备条件的业务集团和公司，都将有独立融资和上市的可能性”。这就是根本性的机制变革。

当然，今天的变革也不是一蹴而就的，有前期铺垫，是水到渠成。2015年我们就提出中台战略，构建了“大中台、小前台”的治理模式，2020年我们又倡导打造敏捷组织，推行经营责任制，比如高德的经营责任制就是三年一个周期，而不是一年，这样它才愿意投资那些未必能马上见效的创新业务。目前阿里有多家独立经营的环路公司（完整的公司制），如菜鸟、盒马、本地生活等。在这些探索的基础上，进一步更彻底地变革，这就是“1+6+N”的新治理结构。

问：商学院经常讨论，企业家精神是与生俱来的（by nature）还是习得的（by learning），你刚才提出是激发。这次组织改革，让各业务群、业务公司更加独立地迈向市场，就是为了激发他们。你觉得合在一起统管的“弊”，是否超过了统一协调带来的“利”？

张勇：企业内部组织的分与合、纵与横，不是绝对的，而要在不同阶段动态调整。我们2015年提出“大中台，小前台”，那时考虑，把前台各业务线的共性需求提炼出来，打造成组件化的资源包，以接口形式提供给前台使用，减少“重复造轮子”。中台集合了整个集团的运营数据能力、产品技术能力，对前台形成有效支撑。没有中台战略这8年，现在突然分开，那就会弊大于利。而有了中台建设，很多服务和工作方式的耦合度已经建立起来，即使现在组织分开、治理分开，这些服务和工作的耦合关系并不会分开。对业务群、业务公司来说，“分开”的要义是把决策权交给离市场最近、最向下、面对业务前沿的

人，凡是有助于发展、而且已经耦合得很好的服务关系，并不会分开。

举例说，今天阿里所有业务都是云的客户，你让他不用云是不可能的。整个基础设施的运维范式已经形成，电商线、物流线、高德等等已经在云上，长在一起，分不开了。而如何更好地利用云，更加主动地向市场发力，围绕客户创新，这就要靠他们自己的主人翁意识。

举这个例子是说明，由于中台建设帮助大家建立了协作系统、工作范式，所以未来，尽管大家面向市场的决策机制独立了，但你中有我、高效互融的耦合关系依然存在。总的价值观要求也是一致的。变革更强调的是，你要根据自己的业务状况来决策，要摆脱对一个大集团的依赖感，不能再靠一两个脑子来做所有战场的决策。这必须改变治理结构，如果上面一直有人替他决定，他就永远会有借口、惰性等等。

问：变革前你对阿里每个业务应该有最终决定权，变革后每块业务都有自己的董事会，你会参加所有董事会吗？你既要他们奔向市场往前冲，真刀真枪练出来，又要承担整个阿里的责任，你是怎么平衡的？

张勇：我不会在所有董事会上，只会在少数董事会上。但这并不意味着我对每块业务就完全置身事外了。

第一，阿里所有业务都是高度数字化的，每块业务的情况我可以实时了解，信息是透明的。

第二，我们数据的可视性也很好。不是结果性的数据，而是过程性的，我可以看到原始的数据颗粒度。

所以我在与不在董事会，并不影响对于业务的了解。数据的可视性才是最关键的。

改革后，阿里集团成为一个控股公司，控股公司最怕下面的报表都是结果性的。总部要报表，下面填指标。我们要掌握的数据是原始颗粒度的，可视的，没有隐瞒的。这也是对上市公司的治理要求。

问：听你这么一讲，我感觉这场改革组织分了，但内在的一些生命流并没有断。

张勇：断了就自废武功了。如果没有内在关联，不能彼此借力，就无法形成全局的战略判断，长此以往问题会很大。说白了，公司做大之后要往小做，合久以后要分开做，这是天道循环。而分也不是完全掰开，分了以后还有共通点。

关于生产关系与生产力

问：2023年你提出阿里要“进”，这次组织变革提出“敏捷组织、多元文化”，两者之间是有关联的吧？

张勇：是。抗疫结束后，我们判断经济要快速发展，企业必须往前走，要有进步。所以提出要“进”。

这次组织变革，改变的是生产关系。我一直喜欢用马克思主义基本原理来讨论问题，比如生产关系和

生产力是不是适应，生产关系是促进了还是阻碍了生产力的发展。你改变生产关系，期望得到什么？可能的代价是什么？利大于弊还是弊大于利？想清楚了就改，就往前走。最后的结果也许会有落差，但还是要努力向着对的方向走。

问：组织变革是管理问题，接下来是各个业务群的经营能力和创新问题。如果有些业务单元在市场上表现得没那么理想，是不是还会面临继续改革的问题？

张勇：这是回避不了的。生产关系的改变是不是能创造新的生产力？它是必要条件，不是充分条件。先把必要条件做到，剩下的充分条件比如企业家精神、企业家能力、每个业务的创新机制、年轻人的活力、组织文化、对所在行业的深刻洞察等等，都是迈向成功的因素。但如果生产关系不改变，这些问题就会混在一起，分不清。

生产关系变了之后，各业务领导者就必须挺身而出，挺在前面。这是对领导者的挑战。我这么久在阿里学习，深深体会到：做一个领导者，就是要做别人不能做的、不敢做的决定，承担别人不能承担的责任。在内部我还有一句大白话，做领导者就要搞定团队搞定不了的资源。

在一个大型企业中，生产关系变化的决定一定是自上而下做出的，而生产关系变化后，生产力的突破则更多是下面创造的。生产力的创造要靠大家。

十个手指有长短，在必要条件具备后，人的问题、视野格局的问题、创新力的问题、组织文化的问题，也许会更更多地暴露出来。这毋庸回避。因为这些问题都存在，如果不暴露出来，可能自己都不知道病得那么重，“不在沉默中爆发，就在沉默中灭亡”，那还不如暴露得更充分一点，然后该解决什么问题就解决什么问题。如果某个部分真的没有市场竞争力，那也只能被“埋掉”。我在内部开会时，原话就是这样的。

就拿6+N的6来说，这6个业务都是很大的集团，不说淘宝天猫这么巨大的，菜鸟就是个大企业集团了——里边有干快递的、干仓储的、干跨境海外的、干物流科技的、干驿站的……一个驿站就是一个闭环业务，是总经理负责制。原来的结构是阿里大集团套中集团、再套小集团，层层套，现在上面少了一层，那么下面怎么办？

下面需要根据内外部具体情况，确定自己的结构和机制。有的可能横向再分，也有的可能不分。核心问题是明白变革的本质在于，通过分解责任，面向市场，责权利相统一，激发自驱力。市场需要什么样的组织和文化，就朝这个方向努力，用市场要求牵引组织结构。如果下面的每个集团、公司只顾组织形式，忘了变革的本质，忘了市场，那也可能滋生新的

大企业病，就与改革的方向相悖了。

问：你提到如果某个部分如果没有市场竞争力，只能被埋掉。是不是意味着阿里巴巴集团不再为其埋单，而由市场机制来解决？

张勇：市场化是主要方向。我们这些年推“经营责任制”，推业务公司的环路化，都是沿着市场化方向在往前走。所谓市场化，就是你的价值由市场决定，比如你到市场上融一次资，就知道你在投资者心中的价值了。市场化意味着你的工作让我满意是没有用的，你要到市场上让别人满意，才真的有价值。

“1+6+N”改革后，集团要从业务经营公司变成资产经营公司，从管人管事管业务、解决具体问题、给所有人兜底，转变为从市场角度做出价值判断。这次变革，集团还可以给各个业务的一号位、新的CEO们一些“嫁妆”，但以后要拿钱，需要到市场上去拿。你做得好，作为大股东我愿意投，但也可以不投。要围绕阿里的战略主线去判断每个业务的价值。这样在集团和业务之间也有了一些抽离感，如果一直陷在里面，其实很难做出准确判断。

“能力建设、价值创造”与“企业家如云”

问：在整个经济不再高歌猛进增长后，市场更卷，企业之间的竞争更为激烈，需要更深的市场洞察和建立核心能力。你对各业务领导人的要求和期待也在改变吧？

张勇：确实我们正在进入深水区。这也是为什么阿里前几年在内部就开始对所有领导者、管理者提出“能力建设，价值创造”。阿里的文化价值观有一条叫“客户第一”。这是正确的，但怎么做到客户第一？核心要通过价值创造。你给他创造价值，人家就认你。但谁都想创造价值，凭什么认你？那就是能力建设。你有能力，就可以创造别人创造不了的价值。

这个逻辑强调的是，客户第一首先是一种态度，其次是一种能力，没有能力的“客户第一”是空的，有能力，能进行价值创造，客户第一就是自然的结果。

问：在推动业务领导者的能力建设中，你主要采取什么方法？“抽鞭子”？搞培训？

张勇：我更希望的是激发，激发他们，让他们自我激发。

今天阿里有很多业务，对领导者的综合素质要求非常高，“上得了厅堂还要下得了厨房”，主菜能搞定洋菜也要有，技术、产品、商业、市场不能说全通，但基本都要明白，还要建班子补短板。一个好汉得几个人帮，不可能一个人做下来。

刀在石上磨，人在事上磨。一个人的综合能力在实践中打磨。我一直说，我早年在阿里受到的最大训练是2011年的“十月围城”。当时，淘宝商城调整技

术服务费和商铺履约保证金，不少中小卖家结盟反对，事情闹得非常大，最后我们对出台的新规进行再调整，事件才平息。我们的方向是正确的，当时的初心也很简单，就是想升级平台，但这个事件让我意识到，平台型企业天然有社会公共属性，不能完全按照市场原则出牌，如果10个人里有6个人觉得你的规则有问题，那你就反思，要站在社会角度反思。

云计算也有社会公共属性的问题。阿里云是平台，平台如何和千行百业连接起来，把云用好，需要很多合作伙伴。我们要多发挥伙伴的作用，而不是一有机会就自己扑上去，这样别人还怎么赚钱？伙伴开拓一个产品、一个市场，是要先投入的，他投入一半了，你说你改主意了，这肯定不行。所以我们要发自内心地考虑自己的社会公共性，考虑相关方的利益，坚持互信、共同发展和长期共赢。大企业天然有一种主导性，所以更要有同理心，崇尚平等，善待伙伴。

问：过去经常听到一个说法，阿里“良将如云”，变革是不是希望涌现出更多企业家呢？

张勇：阿里也许良将如云，但战将并不是企业家，战将是战将，我们更需要的是“企业家如云”。今天每个业务都需要一个企业家，需要可以引领这个业务走向未来的领导者。每个集团需要的都不是一个将，而是一个帅。

问：但你也不能指望天上突然掉下来一批企业家吧？

张勇：是的。企业家确实不是私塾里文质彬彬培养出来的，往往是在竞争中一路打出来的“野孩子”。不过我相信，有好的文化和机制，企业家脱颖而出的可能性会比较大。我到阿里工作，阿里有开放的环境，让我有机会做一些事，慢慢从0做起，从0到1又连续做成了几件事情。就像“打关”，打了几道关，最后把关打通了，自己也换角色了。我现在所做的变革，就是想让更多人有更好的机会打通他自己的关，让阿里有更多企业家按照业务需求打通关，过关夺隘。

“做一份事业，留一个作品”

问：你推动了这次组织变革，同时也亲自担任阿里云智能的CEO，这两件事之间的关系是什么？

张勇：这两件事都是阿里的大事，分别关系到阿里用什么样的姿态面向市场，以及阿里要面向怎样的未来，而且两者之间是相关的。

作为企业的一号位，最重要的就是要看到未来。阿里云的14年，是深入服务中国数字化进程的14年。这中间抓住了移动互联网的机遇，很多互联网创业公司从0到1，从1到10，从10到100，跟使用阿里云在云上创业、在云上创新是密不可分的。

同时，阿里云也抓住了千行百业的产业数字化的

机遇。最近几年从城市交通到健康码、智能制造，各行各业无不在全面拥抱数字技术，用数字技术全方位地改造企业的所有环节、流程和上下游。

在 2023 年，ChatGPT 等应用更让我们看到了人工智能技术全面的爆发、新一代技术的出现和对各行各业颠覆性的影响。一个全新的数字化时代、智能化时代正在到来。在这个时代，所有企业，从第一代互联网公司到最新的互联网公司，以及经过改造的各行各业的公司，大家是在同一个起跑线上的。

我甚至说，所有行业、所有应用、所有软件、所有服务，都值得基于新型人工智能技术、基于 AIGC 各方面技术支撑、大模型支撑重做一遍，这一定不仅能带来创新性的客户体验、客户服务的满足，也会让我们的生产范式、工作范式、生活范式发生很多变化。

当我们看见未来，相信未来，就要坚定和义无反顾地去调动整个组织的资源去实践。

问：你是集团 CEO 又亲任一个业务群的 CEO，这在大企业集团中是很少的。而且阿里云过去增速很快，现在基数大，肯定会缓下来，你挑这个担子不怕风险吗？

张勇：这可能就是我的性格使然。

第一，这个事情足够重要，可能是阿里未来最确定的期望之一，是时代赋予的重大机会。而且我们已经有了 14 年的开拓，在云基础设施和数字化经验的积累上，都处在最好的位置。当然，我们还有很多东西要向各行各业学习，不可能照搬互联网的经验，但云的基础已经打好，完全有条件再上新台阶，开创大时代。

第二，做云的业务需要精细化经营。我认为互联网公司包括我们在内，过去享受了很多时代的红利。我相信我的工作特长能够在阿里云平台上更好地服务用户。

第三，亲自下场是我的乐趣。当然有压力，投资者对前面一两个季度交的答卷会有耐心，但过了几个季度还是达不到预期，那就会施加压力。但压力也是乐趣。我个人的爱好绝对不是迎来送往当一个“吉祥物”，我的工作乐趣来自于创造。我跟阿里的年轻管理者常说的一句话就是，“做一份事业，留下一个作品”。我更在乎后一句，就是留下一个作品，给这个平台、舞台和给自己留下一个作品。

问：就像当年天猫“双十一”这样的作品？

张勇：可能我的人生观就是这样，有一点革命浪漫主义情怀在里面。

问：但云业务本身还是挺复杂的，不花足够多的时间，不一定能驾驭自如。你的乐趣就是经受挑战和考验，在复杂的不确定性中把事情彻底弄清楚？

张勇：对。但也不能只从个人的乐趣出发。目前情况下，阿里巴巴集团也没有人比我更适合来做这件

事情，因为这件事情足够大，它需要技术和商业的高度结合，需要前瞻性地设计好先进的技术系统和先进的商业系统，具备双重的先进性，并建立好的模式。

这一切都是很大的挑战。也有不少同事说，我不用自己躬身入局。但我觉得只有和大家一起打仗，才能抹掉领导者的权威感、距离感，那些职位所代表的东西，才能真正走出信息茧房。如果我自己不打仗，都是听汇报，很可能听到的都是大家琢磨你爱听啥然后说给你的。这对一个组织是不行的。我们不怕真实的问题，我们不怕竞争，我就是要和大家都去打赢。

问：很感动你用这样的态度变革和做事，相信这种示范也会感染很多人，带动大家一起打造一个充满想象力的新阿里。

张勇：我一直对阿里同事说，每个人都有自己选择生活的权利。我们要尊重历史，不尊重历史也是对未来的不尊重，对现在所有人的不尊重，这不行。但反过来，在一个岗位上就要全力以赴。如果力不足了，拼不动了，上上下下的牵绊多了，就要调整，这时最怕把历史和现实交织在一起。

阿里过去是拼出来的，未来也一定是拼出来、闯出来、创新出来的。

问：我印象中前几年，阿里、腾讯都是世界十大市值公司，由于种种原因现在都不在里面了。我担心中国的互联网公司和美国科技巨头的差距拉大。从成为世界级数字科技行业领导者这个目标看，阿里的信念和底气有没有动摇？

张勇：这个问题的确非常重要。我考虑的核心是，阿里作为数字技术先进性的代表、数字商业先进性的代表，必须跟全世界最好的选手同场竞技，并且有交流、有合作，而不是在另外一个小场子里自己玩自己的。

阿里的战略焦点就是消费、云计算、全球化。云计算是广义的，也包括我们正在全力推动的数字智能，大模型。过去十几年，阿里云一直进行软硬一体技术的研发，推动技术创新、规模化运营和成本降低的正循环，阿里云提供的算力成本在十年内下降了 80%，存储成本下降了近 9 成。

阿里云从 2019 年起开始进行大模型研究，去年 11 月正式提出“Model as a Service”的理念（模型即服务）。我们也在云峰会上宣布，未来阿里所有产品都将接入千问大模型，全面升级。千问就是我们的一个阶段性成果。

云计算是人工智能大规模普及的最佳方式。未来我们希望在阿里云上训练一个模型的成本，能够降到现在的 1/10，甚至是 1/100。即使是中小企业，也能通过云平台获得 AI 大模型的能力和服务。

我觉得在智能化时代，无论你是有 20 年历史的

互联网公司，还是传统产业的龙头公司，如果不抓住智能化的机会，都会被甩掉。阿里要跟全球的一流大厂比，跟最先进的水平比，而不是自己逗自己玩，自己跟自己比，这肯定不行。

做问心无愧的人，做真正开心的事

问：看到有媒体说，你是大公司 CEO 中最忙的，也有人说你是非常喜欢安静，这两点你怎么协调？

张勇：我觉得还是要掌握好节奏。我忙的前提是我的时间永远能自己掌握，我的时间我来分配。其次，要留下时间跟自己独处。也许是在跑步机上，也许是在打坐，也许是在看剧，也许是周末开车在外面跑，一定要有时间做一个普通人，跟自己相处。事情是做不完的，我不觉得做 CEO 的人会有空，但忙也是相对的。还是要找到最适合自己的工作方式，找到自己的节奏。

问：我长期研究企业家精神和商业文明，感觉你领导下的阿里越来越符合 public good 的期望，good 也可以翻译成善，但好像“狼性”没有一些友商强，这种感觉对吗？

张勇：这是很有意思的问题。我们先从微观竞争中跳出来。我的观点是，一个企业的风格跟社会周期有关系。阿里前面 10 年、15 年，有点像一个调皮而有正义感的小男孩，他对有些固有的商业秩序看不惯，想改变。但随着这个小男孩慢慢长大了，社会环境也在改变，人家不再觉得你是个小男孩，对你的要求就不一样了。我觉得现在阿里更应该像一个同样有正义感，但是有责任心的年轻人，要阳光，有正能量，这跟原来没有区别，也要有正义感，但更要有责任感，也就是更多从整个社会的角度看待对自己的要求。

回到微观竞争的角度，市场永远是胜败论英雄，也永远没有定论，永远在变化。这的确是商业世界的常态。但这里边还有一点，就是世界观、价值观。可能我做商业的理念、做企业的理念，会有一个价值尺度，就是说，为什么做这件事？你的初心是什么？只是为了成功吗？为了成功就要做内心不喜欢的事吗？人都是有局限性的，我也有，所以我希望自己保持一些价值理念的东西，希望和我们的组织一起不断思考、不断沉淀、不断进化、不断出发。

问：我很注意到你经常讲的一些概念，如同理心、先进性、责任感，还有“与社会的相处”。这些概念真的和你的决策、经营、管理、为人处事融在一起了吗？

张勇：这就是我的世界观。毕竟人做一些事情，总要自己睡得着觉。我这么多年的立身之本，就是无论再忙，再不容易，再多挑战，我睡觉总是特别好。

问：我想到一句话，良心是最好的枕头。

张勇：对。就是你做任何事情，都要问心无愧。这很重要。你睡得着觉，对得起自己，对得起大家，对得起客户，对得起跟你一起奋斗、信任你的人，这真的很重要。这样内心也会比较自在，无论有多大挑战，还是可以勇敢去面对。

问：我和马老师在 2003 年就认识，了解他的性格。我觉得他做决定可能会更冲动一些，你是不是会冷静一些？

张勇：大面上是这样，但我认可的、认定的事，也是不管不顾的。

我对人比较 nice，但对事还是很严格的。不过我强调一点，做人做事，对别人的要求先用在自己身上，先要对自己有要求。

为什么我说企业家精神是自我激发的？因为最终还是要自己对自己有要求，最高的要求不是来自于别人，不是来自于 KPI，不是来自于什么考核，在一个大组织里边很容易被这些东西陷进去。最重要的是每个人回到本我。他要做的这件事，自己从心里觉得满意不满意？好不好？做成了是不是有点小得意？这才是内驱力。

做一个业务的主将，最令人开心的事是你定了一个策略，按照这个策略，通过团队拿到了结果，并且有清晰的因果关系。这样的结果是最开心的。有时候结果是误打误撞的，你朝东面打了一枪，最后西面收了一个果子，别人都祝贺你，觉得你干得挺好，其实你心里明白这是撞大运。真正开心的是你把这件事想明白了，运筹帷幄，团队步步实施，最后做成了。

问：你说的是一种特别美好的感受。但外部环境经常变，也没有一成不变的策略吧？

张勇：所以你要与时俱进。而且要跳出自己对事情既有的认知。一个成功过的人，会对某些习惯的东西产生迷信。必须要经常自醒，要能放得下，这是最难的。商业世界没有终局，只要你不退出江湖，永远都在变化，永远可能有下一波，没有什么打关是打得完的，永远是上一道关打了，新的关又来了。

但这也是最有趣的地方吧，就是你能够经过几个轮回，仍然在，仍然青春燃烧。

问：最后一个问题，你这么多年近距离接触了阿里的大量客户，主要是企业，你对中国企业的能力和能力提升有什么看法？

张勇：中国企业最普遍的特征是生存能力强、适应性强。包括现在出海，大家有个共识，你在国内这么卷的地方都能活下来，到外面去卷，有很大机会赢。适者生存就是中国企业最大的能力。

其次是学习能力。中国人勤劳聪明，从最早的制造能力到现在的商品设计能力，不断提升。当然，我们在用户侧、营销侧相对强，而在供（下转第 15 页）

千亿大佬汪建国： 如何识人、用人？

文/尹晓琳

2009年，怀揣着卖掉五星电器赚来的4亿美元，汪建国在想什么？至少有一件事情是确定的：亲自动手创业的使命完成了，他打算培养一个团队出来，而不是自己再冲在前面打打杀杀。

二次创业，他把经营权和管理权全部下放，只把持文化大权。这倒并不意味着汪建国只关注事关战略的大事。他对细节的把控，更多来自于对人的体认——盘人的过程就是盘事。

“识人、用人、育人”是企业家的核心技能，因为人是最大的变量，也是最大的稳态。有本事的企业家很棒，会带人的更好，能一起进步的最难得。这要求一个企业家既能提供前瞻性的战略分析，又能通过微观叙事来引导行动。

某种程度上，这首先取决于汪建国的识人哲学。他喜欢讲一个“王老二做活鱼”的故事：左挑右捡，专门挑选那种充满活力，即使放在砧板上依然“宁死不屈”的鱼。

但相比之下，他的用人和育人更具壁垒性。毕竟如管理学家詹姆斯·马奇所说，好老师需要跟学生建立关系，你得先跟学生喝上3年酒，然后才能直截了当地批评对方，你需要了解他们才可以得到信任。

从结果看，汪建国创办的五星控股，已经孵化出孩子王、汇通达两家上市公司，以及好享家等多家独角兽公司，总估值超过500亿。其中五星系内生培养的 leadership 团队实现了能力、权力以及身价的跃迁，那些有意从外部引进的职业经理人，也有不少融入了体系。

在最理想的情况下，企业家精神是组织的特征，而不仅仅是个人特征。汪建国和他的部下们，既保持一种可以审视的距离，又有着共命运、肝胆相照的情谊。他本人最爱“交互”，而高管团队享受跟他“你来我往”，这种渡人达己最终表现为一种共同成长的张力。

老中医的千人千方

“一个大佬级别的人物跟我聊天，竟然还会记笔记。”孩子王CFO蔡博回忆起第一次见到汪建国时的情景。他是五星系的新生代高管，当日其实正在被“面试”，但汪建国还是边聊边做了笔记。

美妆全渠道集合店妍丽的CEO吴涛，在五星电器时期曾经做过汪建国的英语助理，在他的印象中，每次开月度经营会，汪建国的笔记记得最多、最认

(上接第14页) 应链、产品创新、数字化智能化等方面，还要更加努力。但整体上，中国企业的生存能力和学习能力，相辅相成，我非常钦佩。这可能也是中国企业家群体最宝贵的能力。

结 语

在对张勇采访前，我看过他的不少讲话和不多的受访内容。通过采访则让我近距离地聆听他非常坦诚的真知灼见。

在我所见的企业家中，同时具备远大而清晰的商业洞察力、旺盛的进取心和强烈的内驱力、深刻而自然的同理心的并不多，张勇是让我印象深刻的一位。所以随着采访的深入，我脑海中就跳出了《论语》中

所说的，“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧”。在我看来，张勇就是这样的看得见未来、睡得好觉、打了仗、不畏挑战的人。

这次采访也让我再一次相信：经济增长的经济学，在很大程度上就是企业家的发现与创新的经济学。企业家精神从哪里来？外部的市场化激励，内在宇宙的激发，二者都不可少。

张勇很欣赏的一位CEO是微软的纳德拉。他曾经说：“真正持久的驱动力是立足于自身的，也就是通过工作的使命感来实现自我激励和自我超越。”

也用这句话祝福张勇，祝福阿里巴巴组织变革的成功和在云智能时代的明天。

真，谁说过什么话，哪些话有价值，他能准确地复述出来。

与人交流时，汪建国的面前总是摆放着纸和笔，打孔活页纸被他折成两部分，左边记录交流的要点，右边记录灵感、联想以及“拿回去要行动的东西”。秘书定期将笔记装订成册，有工作笔记、读书笔记、思考笔记，分门别类，以备不时翻看。

在策略上，汪建国将与人交流的时间分为3类：1/3与比自己优秀的人学习交流；1/3与公司高管、同量级企业家学习交流；1/3与员工和用户学习交流。

为了扩大学习成果，汪建国会通过分享来验证自己的学习成果。

“他会去跟团队的人交流，你觉得怎么样？大家都验证后，他会把它归结为一个方法论。”

跟不同层次的人交流时，他会继续验证，不断优化，最后就像老中医的抽屜一样——老中医有千人千方，但千人千方的底层可能就是当归、黄芪、红枣、甘草什么的，每一种药材都很纯正，不同的排列组合又常看常新。”五星控股一号员工、总裁办主任刘建树这样描述。

交流和对话被视为发现新亮点的机遇，汪建国不保守，也不拘谨，常能从人际和认知层面有所突破。他的分享和实践又使得知识不断像滚雪球一样往前走，最后形成 know-how。

除了与人交流，读书也是汪建国验证观点和灵感的方式。不过，他从来不泛泛地阅读，而是拿观点去跟作者或实践者验证、沟通、交互。

“他不喜欢单向度的输入或输出，单纯地看书对他来说意义不大。他常说，企业家要做的事情是把复杂事情简单化。理论要有框架、结构、体系，有的很宏大，需要长期跟踪验证，但最后落到企业就是一个很简单东西，不简单的东西不可执行。”刘建树观察到，汪建国的学习最看重知行合一。

元数科技 CEO、孩子王前 CTO 何辉有次跟汪建国去华为交流学习。过程中，何辉在心里不断做着两件事：一是总结华为有哪些厉害之处，“我不断地替华为做总结”，二是反观孩子王，“做得也不错，对智慧零售的认知也不差”。

在这场与华为高管的小型闭门会结束后，汪建国私下跟何辉说：你讲得很好，但你要考虑的是，今天我们在华为看到的東西如何跟我们的业务整合，这样我们才能更好。

“可能在一些专业问题的细节上，他不比我们清楚，但他时刻在思考如何把看到、了解到的东西跟业务整合，而不是做一个旁观者。我们很多人，知道很多道理，每个问题都能系统性地分析，但其实就差一步，怎么把这个东西跟实际工作整合。”

汪建国的知行合一令何辉记忆深刻，其实所谓领导者的以身作则、言传身教很多时候来自一种相同情境下的鲜明对比——我是这样做的，而老板竟然是那样做的。好老板能给团队带来智性上和经验上的思维穿透力，而不仅局限于价值判断。

拿着望远镜的指挥员

在五星广为人知的是，创始团队中有一个存续30年以上的铁三角——五星控股总裁王健、汇通达 CEO 徐秀贤与汪建国相识近40年，他们在江苏省商业厅时便是同事，后来一起做五星电器，又一起创业。

2009年，汪建国将五星电器卖给美国百思买，为了平稳过渡，王健在五星电器留守了4年。之后，王健仍然选择追随汪建国创业。

按照性格测试的结果，董事长汪建国是“变色老虎”型性格，总裁王健是“变色孔雀”型性格，前者有掌舵人的气质，如果放在草莽时代便是带头大哥的角色；后者扮演政委的角色，关注组织、制度、人。而汇通达 CEO 徐秀贤擅长业务和执行，更多负责带队打赢一场又一场的战役。

铁三角之外还有一位年轻的老五星——孩子王 CEO 徐伟宏。据说徐伟宏早年在面试五星电器市场部经理的时候“顶撞”过汪建国，但他仍然成为五星电器人力资源部第一任经理、徐淮分部的第一任分总，也是浙江分部的开拓者，在浙江地区做到10亿规模。最终，徐伟宏跟随汪建国创业，担任孩子王 CEO。

创业元老之间的信任根基，一方面意味着内耗低，另一方面也考验边界的柔韧性。

按照汪建国的说法，从工作的角度，有些事情是董事长干的，有些事情就是 CEO 干的，这些边界感的确立在企业成立之初就慢慢形成，是一个长期过程。

“就好比，经营是 CEO 管得多，战略就是董事长想得更多。在生活上，我们也是几十年的伙伴，特别是和总裁王健、汇通达 CEO 徐秀贤，我们从江苏省商务厅的时期就在一起了，可以说比和家人在一起的时间都要长。我们以前出差时经常住一个房间，喝一瓶啤酒，这种感情不需要用其他的事情来证明。孩子王徐总也是五星电器时期就和我共事，他年轻聪明，有思想，有胆识，有能力，我从他身上也学到很多。”

“战略眼光特别长远”是五星系高管对汪建国的共同印象。他们期待在每月的经营会上听汪建国做主题报告。

“时长在一个小时往上，他会准备讲稿，但并不看。讲话紧扣形势，同时能化解到工作中来，推动集团各个板块有序地往上走。”何辉说。这种培养是一个分享经验、交换认知并且改变行动倾向的漫长过程，不求结论或确定的行动指南，而是激发对可能

性的思考。

何辉离开孩子王、上任元数科技 CEO 后，担负的是五星旗下科技板块的开拓，“压力陡增”。压力一方面来自信赖，他不想辜负汪建国的信任，另一方面也来自汪建国的战略要求，他通常以出主意、与人商量的方式来提建议。比如新科技板块的战略规划，汪建国对现有业务表示认可，但同时提出了面向未来的更高要求——一条腿走现状，一条腿还是要寻找新的突破点。他用提问的方式让团队知道，你现在所想到的答案，还不是答案的全部。

算赢

拿着望远镜的指挥员想要赢得战役，必须得是一个好的决策者。

妍丽 CEO 吴涛观察，汪建国在做决策之前，一定会多方听取意见，同时坚持独立思考。

2009 年，汪建国私下里跟高管团队说，家电行业开始拼刺刀了，南京一个城市就有五六家家电连锁，市场过度竞争，已经走到拐点。

而表面上当时家电行业仍处于上升期，开店就能挣钱，国家还提供家电下乡等政策补贴。事后看，汪建国抵住了各利益相关方的反对，在最高点成功出手。这个“撤出来”蕴含着周期与出货的大学问，知止其实是一种大自在。

在商海遨游 40 年，汪建国从未伤筋动骨过，这意味着他对于目标和边界有着清晰的认知。按照吴涛的分析：“当一个人目标过高，能力不够的时候，就会想方设法地用一些外部的东西弥补，但实际上这些外部的东西并不可靠。好的时候大家都愿意锦上添花，差的时候谁愿意雪中送炭呢？他对这些事情是非常清楚的。”

在吴涛的横向比较中，汪建国是一个极其稳健型的企业家，除了禀赋外，原因还在于做商业零售的每一分利润都是靠卖每件商品去积累起来的，这个钱挣得没那么容易。“做零售需要每天就像农民在地里干活一样，真的得辛勤耕耘，所以他是把钱当钱的，而不是一个数字。”

孩子王 CFO 蔡博提到一个词“算赢”。五星系文化鼓励做任何事情之前先要算赢，算都算不赢的话，那这件事情就不要考虑了。

底层决策逻辑是以数字为基础，这可能是蔡博加入五星不久但适应良好的原因。从财务的角度看，五星系企业的特点是“非常稳健，非常务实”。“现金流的增长率要大于利润增长率，利润增长率要大于收入的增长率，这是刻在我们管理人员 DNA 里面的要求。”蔡博曾经帮一家营收 3 亿人民币的汽车企业，并购一家营收 3 亿欧元的企业，这在五星是不可想象的，高

杠杆对运气的依赖性太高，而五星强调行稳致远。

汪建国的危机意识是刻在骨子里的。2022 年一开春，汪建国在内部开会“斩钉截铁又语重心长”地告诉团队：即便未来疫情过去，大家的消费习惯也不会回到从前了，你们不要幻想等疫情过去就好了。

他不是那种遇到问题之后才反思的人，反思是一种习惯和条件反射。“以前我们跟百思买高管开会，或者参加一些活动，结束之后他自己会先想想，然后也会问我，今天开会有哪些地方说的不太对，或者哪句话是不太应该说的？企业家必须具备的一种能力，就是批判性思维，这种批判性不光是对别人，对自己也会有比较多的批判，能做到这一点的人就会更冷静和客观地做决策。”吴涛说。

淡定而坚决

在吴涛的记忆里，汪建国从未对他说过什么重话。他似乎总抱持一种谦逊、低调的态度与人交流，这样下来，比他能干的人愿意帮他，下属也愿意追随他。

吴涛不觉得这可以归为沟通技巧，而更像是对人性的洞察。真诚的表达更容易让人接受，左一道弯右一道弯的沟通，反而令人不适。“做商业最核心的就是你能带给别人信任。他不跟你藏着，真遇到问题也会很正面地指出来。你不用担心说，老板说这话什么意思，是不是还有什么上下文？另外他的思想是比较厚重的，你跟他沟通会学到很多东西。”

如德鲁克所说，一流的领导者必须具备一流的沟通能力，因为沟通能把最有能力的人聚在身边。汪建国的普通话不好，经常自嘲：“我说话大家不一定能听明白。”

但在吴涛看来，汪建国讲话的思路清晰，以前他做助理时给汪建国做会议纪要要是轻松的，因为他说话一定有结构。“一般来讲，他讲话就是三大点，三大点下面各有三小点，一共 9 个点，差不多一个小时。这 9 个点彼此之间有强逻辑关系，递进、并列或演绎。”

沟通也包括如何整合不同意见，达成共识。在何辉的描述中，汪建国既虚怀若谷，又淡定而坚决，他鼓励每个人讲出自己的意见，你说得激动也好，平静也好，他都会听进去，不马上下结论，而是反复思考、多方验证。但是他对对自己的观点也很坚持，“内持定见”。

“他是非常非常坚定的一个人，”何辉用了两个“非常”来形容老板，“而且特别善于沟通，总是用你特别能理解的语言一语击中问题核心，也会多方寻找资源给我们，无形之中他在用实际行动推促你按照我那个方式来。”

某些时候，汪建国就像一个教练，但当他提出要

求时，又更像老板。“他轻易不发火，但很多事情，我们是没办法跟他讨价还价的。”

何辉说，一方面汪建国提出要求，指引大家坚定不移地朝着那个方向前进；另一方面他各种尝试整合资源帮团队一起向目标进军，这时候汪建国不折不扣是个教练，他的领导力不是通过简单下命令来传达，而是不断用沟通以及言传身教来影响他人。

CFO的角色注定要提出很多不同意见，蔡博把“董事长业务对话”视为跟汪建国交流和碰撞想法的好机会，“对话当天我会有不同观点，在现场就直接平等地跟他交流。我会说，汪总我觉得你这个想法可能有问题，我的想法是这样的，我们就这样你来我往地沟通。碰撞的结果可能是当时没有结论，但是后面他会思考、我也会思考，最终达成共识。”

至于没有达成共识，但必须去执行的事情，蔡博的答案是在执行过程中试探——180度转弯是不存在的，一定会先投入小部分资源尝试，采取相对迂回的方式做一些试验性的探索和验证。“如果老板说什么都干什么，你就不是一个合格的管理者。我要对结果负责，要保证老板的战略真正落地。”

在动态中解决问题

前方总有个老板站在未来看现在，高管们焦虑吗？何辉承认，焦虑的确有，但好在大方向已经达成共识，之后便是找到“那个改变”。“你必须得有行动，要不然这个日子确实没法过。”何辉笑着说。

不过，汪建国的焦虑从不写在脸上。“有些事情也很着急，但无论遇到什么事情，到他那里，就好像到了一个终点。他很淡定也很坚决地处理所有事情，让我们有种安全感。”一起纠纷案的处理让何辉印象深刻，他发现汪建国在需要他本人出马时，丝毫不在乎繁文缛节，能做的便直截了当、坚决地做。

他常说，缓解焦虑最有效的方法就是行动，有规划的行动。2021年夏天，汇通达启动上市路演，形势一片大好，几场下来汪建国觉得不需要他本人参与，交给团队就够了。然而几个月后，经济形势急转直下。“想要如期在2022年2月上市的话，我们必须面对外部环境的挑战。当时投资人对于中国企业在香港上市的预期有所改变，好几家企业延迟发行或破发。”刘建树回忆。

汪建国在此时做了一个决断，两条腿走路，在中介机构继续推进的同时，所有五星系高管行动起来，摸排各自对外的投资界关系，以及通过关系找关系，去找到可能的投资人。

按照汪建国的要求，刘建树组了一个作战小分队，群名为“先锋队”。汪建国和总裁王健负责主外，面向团队自己找的投资人做沟通；而保荐人、中介机

构继续推进路演，以汇通达CEO徐秀贤、董秘为主。两支队伍打配合战，既请进来、也走出去，最终汇通达成功发行，不少基石投资人是通过“走出去”迎进来的。

对形势的及时判断极为重要，如果汪建国不在2021年10月做决断的话，时间窗口一过，整体节奏将延迟——汇通达发行后一周，俄乌战争爆发。另外，他从不打无准备之仗，充分地相信和鼓励团队，发动群众战争。在关键环节他本人又义不容辞，珍惜跟任何一个潜在核心投资人的沟通机会。

合适的时候下场踢球

“大部分时间他会在旁边做裁判员，但他也善于在合适的时候下场踢球，如果他看到你老是因为某个原因进不了球，忍不住也会下场帮你踢一脚，进球的话这个分算你的。”今年以来，汪建国给刘建树布置了一个任务——向上游走、向F端走，从2月开始每个月安排两场“走出去”，他亲自带队走近上游的工厂。原因在于，汪建国发现体系内经营体的负责人面向用户的基本功很好，但是面向上游、横向以及外部资源时仍然不够开放，得避免闭门造车。

与此同时，针对经营体的业务负责人们，汪建国从去年开始发起了“董事长业务对话”，他亲自辅导这些位于第二领导梯队的业务骨干。

刘建树有一个观察，零售出身的人有两个通用能力，一是借船出海，借别人的船先到海里感受一下；二是一鱼多吃，因为零售的利润是比较薄的，如果不能在一件事情上面多点盈利，或者尽可能降低成本的话，利润就被吃掉了。正因如此，零售商做事都很精明，这个精明并非贬义，而是做一件事不想单纯地达到一个目的。

“他经常说因为我们最开始做零售时利润比较薄，就养成了这样的‘毛病’，做一件事情总想要多实现一些价值。”董事长业务对话这件事正是一鱼多吃——既是盘事更是盘人，隔级带教，培养人才梯队。

作为掌舵者，汪建国不会时时刻刻关注人的情绪，因为关注人的状态需要细致入微的观察，在时间分配上，他把与人相关的问题交给总裁王健。不过即便如此，汪建国仍然表现出极强的同理心，这么多年他遵循一个原则：公开表扬、私下批评。

如果他看到一个人表现出自吸收自成长的能力，他会在关键时刻提供机会。五星系有不少管理者实现了能力的横向拓展。最近几年，汪建国不时建议刘建树帮助五星旗下企业做一些项目，“他自己是做业务出身，总得到海洋里游泳才是好的，今年他要求去上游，也是想自己到海洋中去感受一下水温。”

2007年，做汪建国的英文助理一年后，吴涛提出

想到业务部门锻炼。“他告诉我，吴涛你不要着急，现在这个阶段你在我身边的价值，要比去做业务更大，后面你有的是机会做业务。”2009年，吴涛随汪建国离开五星电器，汪建国亲自扶持年轻人创业，吴涛便是其中之一。

这种关键人才横向拓展的根基是汪建国的选人逻辑。他强调不要在杂草中找树苗，要在森林中找栋梁。对于信任的人，他乐于提供一片田野给他们“借真修真”。

来自领导者刻意的悉心培养，自然构成一个深厚的恩情账户。在何辉看来，那个账户一直盈余不少：“信任和正面反馈本身是一个很大的恩情账户。另外他让大家相信只要你肯干，他肯定愿意分享。在交往过程中，什么东西你吃亏了，什么东西你赚便宜了，他也说得清清楚楚。家庭的事情他也积极帮助，就像一个大家长。”

提到默契和边界，何辉说：“一是他提出的战略方向和布局，我努力去理解和学习，想办法落实在工作中；二是他今天交给我的事情，基本上就不需要再去担心了，在这个领域和位置上，我会全力以赴，只要给时间，结果应该不是太大的问题。大概是这样一种交互。”

五星系将才的画像

在五星采访了多位高管，画面感有如“你在桥上看风景，看风景的人在楼上看你”——汪建国如何看他的领导梯队，以及五星高管如何看汪建国，再往外围站一站则看到他们对彼此的共情，也能粗略总结出五星系将才们的画像。他们擅长从价值角度出发评估事情，冷静、务实、坚韧，同时又有一种恰当的不在意，对非本质的忽略。

二次创业时，汪建国带了2个副总裁、2个秘书、3个司机，其中一个秘书就是刘建树。转换到刘建树的视角，更容易看到一位领导者的识人和慈悲。2008年11月，五星电器与百思买确定交割后，汪建国给了刘建树一个选择权：“我要离开这个企业了，你是跟我去创业，还是想留下来？你不用今天答复我，可以回去考虑下。”

只有“很少几个人出去”，刘建树凭什么赢得了这个“选择权”？变化发生时，刘建树看到的永远是机会。最早她只是五星电器浙江分公司的总经理秘书，但她从来不站在一个分支机构的视角看企业。

作为分部的秘书，如果有心的话，其实有很多跟总部沟通了解业务、独立承担项目的机会。在浙江分部时，有一次业务部门一个采购单出了问题，供应商拒绝发货，刘建树代表公司跟对方对簿公堂，在这个过程中她摸清了业务条线的每个流程。换作别人可能

会质疑“是不是有人甩锅让一个新人来背”，而刘建树看到的是机会。

这种参与感使得她成为唯一一个可以代替总经理签字的秘书，后来调到总部工作时，同事们跑过来围观说：“那个‘刘建树代’来了。”而推荐她到总部应聘的正是她在浙江时的领导——时任五星电器浙江分公司总经理徐伟宏，现任孩子王CEO。

这种主动性也包括对压力的自我化解以及克服困难的韧性。五星体系内几乎人尽皆知一个“豆芽菜”的故事，故事来自汪建国小时候发豆芽菜的经历——施加点压力，豆芽会长得更快更好。

“在汪总身边没有压力是不可能的，因为他给自己很大的压力。他鼓舞别人很有一套，很多五星老员工也比较会自我化解。你不自我化解的话，照他的说法，我天天要做你的思想工作，我可不做这事儿。”早期汪建国的助理换得非常频繁，如果仅仅把它当成一份工作，确实还挺难坚持的，适者生存同时还要快速成长，刘建树很快意识到在老板身边最关键的是提供解决方案，做好链接，用好专业人才。这在某种程度上是五星系高管共有的务实和生存智慧。

除了主动性，还有成长性。曾经担任过汪建国英语助理的吴涛，2022年去了妍丽担任CEO。在汪身边3年，虽然当时只是秘书，但他默默学习做一个企业的老板应该用什么样的风格、言行去影响人。比如开会，每次汪建国讲话前，吴涛会自己先打个腹稿，对比看看汪讲的跟他有哪些不同，汪说的内容有哪些他还没考虑到。

吴涛在汪建国身边也学到一点，很多能力是长出来的。怎么长呢？随着业务长。如果业务长了，领导者的能力不长，最后就成为组织的瓶颈。

吴涛现在经常跟下属们说，千万别把自己放在当下的位置上思考问题，比如你是个经理，那你一定要站在总监的角度去考虑问题，你要是副总裁，就去想CEO会怎么处理这个问题。

这是五星文化的传承，永远刻意培养自己的能力。在吴涛的记忆里，汪建国本质上不是一个喜欢社交的人，跟百思买成立合资公司的那段时间，“每次老外来之前，他都很焦虑”，但后来汪建国还是有意补齐了这个短板。

作为老板，遇到下属挑战时，人的本能是不想听不同的意见，汪建国也是如此，但下属们能感觉到他在努力理解，所以到了下一次，他们还是敢对他提出不同意见，因为大家知道，晚上回家后汪建国还会思考并有可能最终采纳。

如曾国藩所说，用人极难，听言亦殊不易，全赖见识广，熟思审处，方寸中有一定权衡。

（来源：中欧商业评论）

永不言弃

文/俞敏洪

不管是做企业、做公务员，还是从事其他职业，了解一些做人成事的要素，可以帮助我们的人生过得相对顺利。《礼记·大学》中记载了一段话，“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知，致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”从周朝开始，人们就特别讲究修行和修德。在周朝之前的商朝，据说会以人来祭祀，但周朝反其道而行，以推崇人的道德水平来治理国家。所以，孔子主张“克己复礼”时，就想回到周朝那个礼仪时代。

《礼记·大学》中的内容奠定了中国文化的一个重要基础，即一个人只有具备高超的道德水平，做事情才能够长久。意诚、心正、身修，都是个人修养的体现，如果修养没有到位，不管遇到多好的事情，早晚都会暴雷。我很赞成一句话，“企业家持续到今天或多或少都有一些过人之处，这些过人之处不是他们的商业能力，而是他们为人处事的能力。”我很愿意和信得过的人打交道，比如刘永好，虽然他没有进入过所谓的名牌大学深造，但是他的个人修养已经到了很高的境界，丁立国也是如此。

个人修养分为内心修养和行为修养。在孔子的思想里，“仁义礼智信”就是内心修养，用孟子的话说，则是“恻隐之心，仁之端也；羞恶之心，义之端也；辞让之心，礼之端也；是非之心，智之端也。人之有是四端也，犹其有四体也。”在孟子的“四端”之上，我自己又加了“一端”，即“诚恳之心，信之端也。”我认为，一个人如果有恻隐之心、羞恶之心、辞让之心、是非之心、诚恳之心，那么这个人做人上至少不会不靠谱，和这样的人打交道，一定会感到一份踏实和安心。孟子还说过，“我善养吾浩然之气。”浩然之气更多被人们理解为大方、豪爽、慷慨，但我觉得它代表了一个人心无杂念，是一种纯粹的高级境界。

“物格而后知至，知至而后意诚。”关于“格物”，有一则有意思的故事。朱熹要求年轻人要格物，格物就是指去探究事物背后的道理。王阳明接

触了这个理论后，就想对竹子进行探寻格物，竹子为什么能够长起来？它为什么会是一节一节的？为什么会中空？为什么竹子代表人的气节？王阳明在竹子面前坐了七天七夜也没有“格”出来，反而还落了一身毛病，得了肺结核。虽然王阳明没有探索出结果，但这则故事背后反映出探索的意义。现代社会的发展最主要就是依靠物理学、化学、生物学等学科的发展，因为它们通过了某种科学手段“格”出了事物背后的道理。所以我认为，对于知识的探索，是人生事业中的重中之重。

人有两件事情必须要了解，一是对世界的了解，二是对自己的了解。对世界的了解是向外的，对自己的了解是向内的。向外，中国人常说：“读万卷书，行万里路。”我认为还可以加上“阅人无数，名师指路。”向内，个人升维则很重要。人和世界进行互动，要么就是改造世界，要么就是从世界中获取自己想要的东西，要么就是与世界一起成长，总之背后的逻辑在于，你能把自己上升到一个怎样的维度。

在低维度上重复劳动，即便很勤劳也不一定管用。例如，今天还有部分农业呈现原始农业的特点，难道中国农民不勤奋，不流血、流汗吗？当然不是，但即便再努力，他收获的粮食也只能最多从600公斤变成800公斤，绝对不可能从600公斤变成1万公斤。另一个例子是，有一次我到北京郊区参观一个现代西红柿大棚，那里完全用从荷兰学回来的西红柿养殖技术，一亩地一年能产上万斤西红柿，可能是普通种植西红柿产量的几十倍。这就是农业种植现代化后的升维认知。

所以，对外，我们要通过读万卷书、行万里路去认识世界；对内，我们要不断升维自己的认知空间。而提升自己认知水平的前提，是养成良好的行为习惯。

我说过一句话，“习惯成自然，自然成个性，个性成命运。”到今天为止，我的滑雪动作依旧很难看，原因在于我一开始自认为不用请教练，最终动作成型后很难再被纠正过来。这就是坏习惯的养成，不管是思维记忆还是肌肉记忆上的坏习惯，一定会反制于你，会让你不自觉地沿着坏习惯往前

走。人们经常容易沿着极端思维或者固有思维的方向往前走，这也是为什么企业家很难对企业进行升级换代的原因。

有四个方面有助于养成良好的行为习惯：一是要有思考能力；二是要勤奋，只有思考以后的勤奋才是有用的勤奋；三是要有反思能力，反思就是重新审视曾思考过、做过的事，经过反思后确认的事，才能最终落地执行；四是保持积极向上的心态。我的心态就是，任何挫折和障碍都不算什么，只要别把我的命拿走就行。

当然，向上的心态和内心的悲观情绪并不矛盾。比如，我认为从更长的历史阶段看，人类的进步其实是有限的，甚至有可能随着时间的推移，遇到更大的灾难。但这不影响我们作为个体用积极、乐观、向上的心态来对待偶然的生命。

接下来，我想谈谈我在日常生活中坚持做的事。

一是勤奋。这里的勤奋不是乱勤奋，我勤奋的前提是我认为这件事值得做。

二是喜欢学习。虽然有时是被动学习，比如2022年为了和作家们做直播，我读了很多书，其实有些书我并不想读，但这是与作家们深度对谈前必做的工作。

三是交友。我和企业家朋友们经常在一起喝酒吃肉，但我们不是酒肉朋友，而是能够彼此促进的朋友。

四是自在。北大毕业后我本有机会进外交部，但我比较害怕天天倒水端茶、朝九晚五的生活，我想有一个能天天在未名湖边散步、躺在床上看书的自在生活，所以就选择了在北大当老师。同时，我不攀比、不计较、不在意，保持着一种淡然的生活状态。我不会妒忌王石单板滑得好，也不会妒忌刘永好养猪养得好，只会欣赏他们。

五是行走。我不会和王石一样去爬珠穆朗玛峰，一个原因是我不敢，另一个原因是，我认为面对世界最高峰，选择仰望会更好。我选择登一些小山，走一些平原，跨一些河流和草原，这是我想要的生活。

六是锻炼。要做适当的体育锻炼，来保持身体健康。我喝了几十年的酒，把自己的肠胃喝坏了，前段时间我还做了一个肠胃镜检查，切掉了两块息肉。但现在看到酒我依然会喝，原因很简单，如果不能做一个性情中人，还活着干什么？

七是记录。我是一个善于记录的人，我出的书不如刘永好出的书厚，也不如王石出的书生动，更

不如张维迎，他希望自己的书能成为百年优秀著作。我的书就是记录日常的细小生活，记录的目的是如果得了老年痴呆症，还可以翻看自己写的书，留下一份回忆。这个回忆不是为了别人，而是为了自己。

我认为，人的一生，见识比知识重要，智慧比聪明重要，胸怀比财富重要，思考比执行重要！我是一个充满信心的人，不管遇到什么情况，我都会在心里牢记一句话：“即使在最黑暗的天空，依然有星光闪烁。”不要因为友情背叛就对朋友失去信心，虽然我被不少人背叛过；不要因为事业挫败就对未来失去信心，虽然我失败过很多次；不要因为错误决策就对自身失去信心，虽然新东方因为我的决策失误损失了很多钱；不要因为环境恶劣就对发展失去信心；不要因为人性难料就对善良失去信心；不要因为人生无常就对美好失去信心。当你保有信心后，一切光明都是应有之意，当你失去信心后，一切光明都将沉入永世不得翻身的黑暗之中。

再来谈谈做好事业的六大要素。

一是做任何事都要把握大环境、大方向。有人问我，“为什么东方甄选不卖奢侈品，而卖农产品？”我的回答是，尽管奢侈品也能促使人们生活水平的提高，但农业是国家永远支持的大方向。

二是你所做的是不是真心喜欢且富有激情的事情？坦率地说，我希望当个旅行者，甚至当个流浪汉。每一次在大地上行走，每一次背上行囊穿街走巷时的我才是真的我，尽管我喜欢教育，喜欢直播卖农产品，但我依然把它们看成是我的Job，而不是我的love。所以，在我人生未来有效的十年、二十年里，我一定要去做自己喜欢的事，也许做不完，但不能拿所谓的繁忙当借口。我不执迷于新东方，也不执迷于东方甄选，我可以年轻人把这份事业继续往下干，而自己选择背着行囊走天下，并且通过文字来传播我行走的思考。

三是在做事时，能否保持底线？请年轻人记住，做生意不仅仅是为了赚钱，而是为了实现心中的那份激情。比如，埃隆·马斯克就靠着激情做了很多成功的事情。如果把底线保持好，不管以后犯什么错误，它都无法反噬你。今天的世界已是一个规矩的世界，也是一个靠个人能力、高科技和遵循规矩才能赢得社会地位的世界，我们必须遵循这个世界的发展规律。

四是资源配置是否到位？当时我提出要做东方甄选时，新东方总裁办公会成员和董事会成员全部持反对意见，他们的理由是：第一，新东方从来没

有卖过东西，也从来没有做过直播；第二，新东方从来没有做农业，农产品的风险极大，如果卖出假货将全盘崩盘，但我还是要坚持做，除了认为这遵循了国家的大政方针外，还有个很重要的原因是新东方资源配置是到位的。首先，新东方账上还有钱可以去尝试。我和董事会说，“以5年时间为期限，每年亏损一个亿后，如果还没有做出成果就停止这个项目。新东方能不能亏得起这些钱？”大家表示没问题；其次，新东方原来积累了很多客户群体，虽然没办法向他们继续做教育，但他们至少能作为直播的客户。比如，我在直播时家长们会认出我，他们可能会想，“这不是俞敏洪吗？怎么卖西红柿了？哎呀，太可怜了，我买一袋西红柿吧。”至少可以产生这样的效果。

五是人才配置和团队的稳定是否到位？直播的特点是要求主播能说会道，但我完全看不起网络上那种“嚎叫式”直播，我认为直播应该是心平气和地对产品进行知识性讲解，并且在讲解之余还能进行其他知识传播。第一场东方甄选直播是我做的，当时没有选品经验，选的都是最贵的农产品，我拿着地图、地理书、历史书，把每一个产品的产地和产地历史详细地讲给第一批东方甄选的购买者听。大家最后的评价是，“我们不是来买东西的，而是来听课的。”我想要的就是这个效果，虽然当时东西真的没卖出去多少，但也因为我们的坚持，最终取得了好的结果。

六是领导人是最重要的第一生产力。无论一个企业有多少资源、多少创新，如果领导人本身成为了障碍，那么这个企业没有任何希望。

而领导人成为第一生产力要注意三点，分别是投入、超越和纠正。

投入是指当你看准一个项目后，必须全心投入。一名30年教龄的教授如果天天重复读教案，不愿意投入时间和精力再去研究新的知识，又如何能教出进步的学生？企业家也是一样，如果不能全心投入，企业肯定做不好；超越是指企业家必须要超越眼前的琐碎。企业家在思考、探索、创新上是不能有边界的，而有些企业家经常陷入团队争端、利益分配等琐碎的事情，如果不超越，那么他的力量将永远被分散；纠正是指要不断反思。只要做事就一定会有犯错，犯错后反思，反思后再投入，再超越，再纠正，要形成这样的良性循环。

关于新东方转型，我也有几点思考。

一是“大势不可违”。人在任何环境下必须顺势而为，寻找属于自己的机会，千万不要逆势而

动，不要硬扛。逆势而动可能是英雄，但顺势而为才是真正的领导。

二是要表达一种能获得各方支持的态度。双减之后，新东方发表了两个态度，第一，把课桌椅全部捐给贫困地区的中小学，响应国家政策；第二，东方甄选做农产品，连接农村产品和城市消费者。

三是在任何情况下，保存实力是最重要的生存资源。对于一个企业来说，最重要的实力就是钱，在互联网发展最疯狂的时代，新东方的股东要求我把账上的钱投到互联网教育中，我否定了这个提议，因为我不会盲目投入到连自己都没有想清楚的商业模式中。这个决定也让新东方账上有足够的资金支付员工的工资、家长和学生的退款，以及继续做新的尝试。

四是如果篮子已经不结实，就不要把所有鸡蛋放在一个篮子里。新东方并没有一门心思做教育，我们还做了非教育领域的尝试，当然，前提是要做上得天道、中得正道、下得人道的事情。

五是大方向不能错，但过程可以不断试错。最近，“新东方卖野生虾”的话题很火热，其实这个事件发生于去年，当时我们的选品能力还不是那么强，相信了一家企业野生虾产品的介绍，但没过多久我们发现该产品并不是野生虾，就立刻将其下架了。这件事再次被炒作后，我们依然选择承认错误，弥补错误。犯错就要去改正，但一定不能故意犯错，也就是说，在商业模式上可以不断试错，但大方向不能错。

六是领导以身作则，亲临一线。新东方的第一堂课是我上的，第一单货是我卖的，这就叫以身作则。

七是不管遇到什么事情，一定要保持“急事慢做，静水深流”的状态。所有的苦都必须自己咽下去，这是作为企业家的宿命。

最后，我还有四点建议。一是学会自我修炼，做任何事都要无愧于心；二是做生意时，尽量做到宁可别人负我，我不负别人，因为吃亏是福。如果无意中负了别人，也要想办法纠正过来；三是所做之事一定要有价值，要对社会有推动作用；四是任何名声和地位都要以光明正大的方式获得，并且不要炫耀和沾沾自喜。不管是企业还是个人，都要保持心平气和、心境恬淡、谦虚谨慎的态度。“不装不端，不怨不怼”的态度、“不破不立，不屈不挠”的勇气、“真实诚恳，心存光明”的道德，是我一直在努力追求的方向。

（来源：《中国企业家论坛》，作者俞敏洪系新东方教育科技集团董事长、亚布力论坛轮值主席）

绝症下的“企业家精神”

文/蔡磊

很多人可能都认为，“企业家精神”可以改变我们的生活，可以为经济建设做出贡献，但很难想象到，它也能绝症患者和生命救治，发挥伟大的价值。我算不上“企业家”，但比较幸运的是，我一直在一个企业家所带领的公司工作，企业家精神一直在感召着我做好公司的管理岗位。

从政府机关出来之后，我选择去了企业工作，自2003年至今，我在企业工作了整整20年。从2011年加入互联网公司，直到2014年公司上市之后，我带领团队连续创业拼搏，每年能做一个创业公司，有的实现了几个亿的融资，成为了行业的领头羊。我自认还是有点“企业家精神”的。杨元庆说，一个职业经理人如果没有企业家精神是做不好、也做不长的，而我也是按照这个标准去要求自己的。

有很多杰出乃至伟大的企业家，由于一些残酷的疾病被剥夺了生命，给自己的家庭和社会带来了巨大的痛苦和损失，他们都是英年早逝，但好在随着科技的不断发展，以及社会各界的共同支持和努力，目前这些残酷的疾病，越来越有希望被治愈。

以前大家谈癌色变，现在包括白血病、艾滋病在内的相当一部分的比例，已经实现了救治的可能性。当然如果发现时已是晚期，那可能依然难以救治。在人类科技高速发展的当下，依然有些疾病非常绝望和残酷，这里面就包括ALS。

ALS俗称“渐冻症”（肌萎缩侧索硬化），目前全世界没有任何药物可以阻止它的发展。它属于罕见病，是“世界五大绝症”之首，患者平均2—5年走向死亡，当前医学对它几乎还是毫无办法。目

前全世界现存患者有50万人，每年新发病人超过10万。

渐冻症的基本情况和特点是：第一，它是神经元病，不是肌肉病；第二，它跟阿尔茨海默症、帕金森是一类大病，都是神经退行性疾病。对于人类科学和医学来说，都是顶尖难题；第三，它是一种罕见病，罕见病意味着关注和投入是不足的，所以相对其他病，渐冻症患者的存活希望更加渺茫；第四，它会让患者全身肌肉逐渐萎缩，这一点非常残酷。

我说过，患上渐冻症比植物人还悲惨。植物人还可以呼吸，但渐冻症患者却不可以呼吸、吞咽和说话。更残酷的是，大脑无比清醒地看着自己一天走向衰弱和死亡，这给患者带来了巨大的精神压力。

对于渐冻症，我要做个科普。网上经常有人说渐冻症治好了，其实与渐冻症类似的疾病有70多种，这些疾病大部分病情相对缓慢，有些还可以直接治愈。所以，我们对于网上的信息还是要学会过滤。

彼得2.0是世界第一个患渐冻症后积极乐观面对、把自己的肉体改造成机器人的一个勇士，我们2022年还有一场跨洲的、跨越虚拟和现实的对话。很不幸的是，他在2022年6月去世了。Sean M. Healey也是渐冻症患者，他是位非常有实力的企业家，管理7000亿美元的AMG上市公司。曾经我很想与他联系，希望携手为攻克渐冻症而努力，但很不幸，他在2020年时也去世了。他们都无法挣脱这个绝症的命运。

一般人得了绝症，有两种选择。第一种是悲观、绝望、愤怒、不甘；第二种是乐观、积极、坦然面对，谨遵医嘱，过好余生。但我想利用企业家精神，选择第三条道路。企业家精神是什么？角度不同，定义也不同，但我认知的企业家精神一般包含“拼搏、创新、乐观与坚韧”。

一些企业家说过的话，对我产生很大鼓励。其中，马斯克的第一性原理告诉我，不要被框架限制，只要这件事值得做，就去做，哪怕看似不可能。

对于渐冻症这场抗争，如今的医学、科学依然无解，人类为神经退行性疾病也投入了上万亿美元，目前来说，几乎全部失败。所以这场抗争可能比人类登月计划还要难100倍，但我想坚守企业家精神去做一些事情。

这是一场创业，但不是一次创业，目前罕见病缺乏数据，这里面有很多事情我都努力去做。IBM沃森的人工智能医学研究最后为什么失败？因为缺乏相关数据。一般常见病癌症都缺乏医疗数据，而且医疗数据也还没打通，更别说罕见病了。

而且罕见病缺乏医疗。近200年来，渐冻症依然病因不明、靶点不清，这更加坚定了我要去做这件事，过去有些机构去做但都没有做成。我就按照第一性原理和企业家精神，一个一个挨着找患者去要，经过了两年多的时间的努力，我们终于建立了世界上最大的、以患者为中心360度的全生命周期大数据。

此外，我们组建了信念坚定的科研团队。听起来这不是什么难事，但其实“坚持”非常困难，因为我们要面对的是全人类所有的科研成果。在渐冻症过去的200年来，全世界的科研成果只有33000篇，在其中并没有找到答案，所以我们团队的目标要达到150万篇，穷极人类所有的相关智慧和科研成果，包括帕金森、阿尔茨海默症、细胞、基因、免疫，等等。我们一年可以看36万篇研究论文，我们的动物实验可以做到世界最快。当天收到的药物，晚上我们就可以开展动物试验，还能直接建立ALS药物管线，以小时为单位急速招募患者。

罕见病的最大问题之一就是患者招募，一般都

需要好几年，最后招募不成，就不得不放弃药物研发。我们通过大数据，以小时为单位，精准锁定患者，曾经两个小时就招募了700名患者，极速地加快了药物研发，我们还搭建了细胞试验平台。

神经退行性疾病是无法进行活体研究的，只能在病人去世之后进行研究，而中国过去没有一例关于渐冻症的脑和脊髓组织科研样本，基础研究无从谈起。我就带头号召1000位患者，集体签署遗体 and 脑脊髓的组织捐赠，现在已经牺牲了几十位捐赠人。国家脑库的发起人段树民院士说，这是人类前所未有的壮举，必将改变脑库建设的历史。我要向这1000位病友——就是这些自己绝望却还要给别人带来希望的英雄致敬。

我曾和尹烨有过交流，他说的话让我非常感动。大多数疾病都与基因有关系，但缺乏基因检测。华大基因表态，要用他们先进的基因技术，陆续为我们1万多个病友开展全基因组检测。华大基因的义举，将为我们渐冻症患者的找到病因带来希望。我们还进行了数万人的真实世界研究。通过向俞敏洪老师学习，我还搭建了小直播间，想通过商业的模式为科研持续提供力量。我也做了一些公益的努力，捐了一些基金。

其实这三年，不少人给了我鼓励，但也受到了很多质疑。有人说我在瞎折腾，认为30年内不可能攻克渐冻症。我们来看一组数据，在过去将近200年到3年前的历史里，中国的ALS检测临床只有14个，经过我们团队的努力，近3年内超过了27个，让ALS临床提速超过了约20倍。还有一个消息没特别公开，我自研和推动药物研发超过70款，相当于把中国渐冻症药物研发提速了50倍。

这场抗争可能也救不了我的命，但必将为其他患者的生命救治带来希望。我想说的是，企业家精神为我这场抗争提供了强大的精神力量，但我觉得还需要一个信念，这个信念就是“相信”。我写了一本书叫《相信》，我想把这本书，献给每一位努力生活的人。

（来源：中国企业家论坛，作者蔡磊系渐冻症抗争者、京东集团原副总裁）

领导力就是两件事：

断物和识人

文/刘 芹

我经常跟一些知名人士见面，发现他们往往错误地把自己事业的成功归于自己的能力。

其实很多时候，他们的成功往往是环境变量带来的，跟时机有很大的关系。

你看古代，那么多次农民起义，为什么只有朱元璋一个人成为皇帝了？因为别的人没有朱元璋优秀吗？不见得。我觉得朱元璋的成功很大程度上得益于环境的变量带来的机会。

创业者夸大自己的能力重要性之后，其实是会给自己带来很大的挑战，它可能会导致整个公司战略的迷失。

这些战略的迷失往往还有成熟业务的掩盖，因此不容易被发现，所以成功有时候也是一种障碍。

01 领导力就是两件事“断物”和“识人”

我一直觉得，每一个公司成长最大的瓶颈不是别人，而是领导人。

所以领导人提升自己的认知，提升战略的准确度很重要。

俗话说：主帅无能，累死三军。三国时期，刘备手下猛将如云，为什么还会兵败长坂坡呢？因为刘备是赋能型的领导，他执行能力很强，能发挥手下人的长处，但是他战略不行，因此失败。

所以执行力和战略一定要结合起来。战略的执行和落实需要掌握核心能力的人，所以领导力是战略与执行的原动力。

简单地说，领导力就是两件事——“断物”和“识人”。

“断物”代表战略思考，“识人”代表执行能力。

1. 战略思考——“断物”

因为一个公司的战略来自于领导对事物的判

断，所以作为领导，最重要的事是“断物”。

就“断物”而言，下面这两种能力很重要。

(1) 洞察力

第一种能力就是洞察力。

洞察力的意思是，你要能够看清时代的趋势，对未来事情的必然性有一个自己的信仰。

像沃尔玛、亚马逊这样的公司，它的核心竞争要素是低价。

但对于像小米这样的公司来讲，它是一个复杂性很高的业务，它就需要有很全面的能力——必须得有硬件的经验，供应链的能力，营销的人才，还得有互联网的基因等等。

再比如，京东的核心战略就是做 B2C，它的稀缺价值是保证商品的质量以及配送体验。

假如一个用户在京东买了一个空调，京东不但会保证这个商品的质量，而且可以迅速地给他送到家里，帮助他安装打孔。我们接触第三方的物流服务，就没有这么好的用户体验。

你看上面这几个公司采取的战略都不同。这个战略好不好，其实取决于领导人的洞察力如何。

(2) 决断力

第二种能力就是“决断力”。

因为工作原因，我碰到非常多的聪明人，他们有非常强的思辨能力，但是他们永远做不成大事。

为什么？因为他们没有决断力。

当公司业务不顺，当公司面临非常看不清的情况，创始人要做决断。

我每次做投资的时候，有一百个理由告诉我这个投资肯定会输掉，但是有另外一百个理由告诉我，这个投资一定会大赢。到底投还是不投？这时候我一定要做出决断。

做决定的时候，我经常跟自己说，我又不是非常牛逼的人，我为什么就不能投资失败呢？创业失

败是很正常的事，投资失败也应该是很正常的事，把自己放下之后，我就放松很多了。

但是作为一个公司的创始人，你有嗷嗷待哺的团队在这里摆着，每个月要发工资，你今天做什么，不做什么，要有很好的判断。

2. 执行能力——“识人”

战略确定下来后，肯定要有谁来执行。所以接下来我们来讲“识人”。

创始人在“识人”的时候，一定要扮演两种角色。

一个角色是“传教士”，另一个角色是“杀手”。

(1) 传教士

首先，领导人要扮演的角色是“传教士”。

在中国，你会发现那些能做大事的领袖都是具有传教士能力的，他们有很强的价值观输出能力。

在意大利的时候，我对宗教比较好奇，我就去翻基督教的历史，我发现罗马帝国当年其实是打压基督教的，但是基督教后来变成了国教。

宗教是怎么兴起的？其实宗教跟创业公司一样，也有很多起伏转折，都有一群强大有愿景的人在背后推动它发展。

传教士有一种非常强的愿景和感召力，告诉你这就是未来的必然。当然10个里面其实9个都可能是错的。但你不能说他是虚伪的，他是真心对未来有自己的愿景，他只是失败了。

这就跟我相信一个创业者一样，如果我信任一个创业者，我愿意连投三把，因为这样的创业者，他有一种异于常人的一些独特能力，他只是运气不好而已。

在一个巨大的变量环境里面，失败的必然性本来就很高，我认为失败不丢人，重点在于创业者失败后是怎么复盘的。他第二次做会怎么做？会不会再犯同样的错误？我觉得这是优秀创业者真正的能力。

所以从这一点上，传教士输出价值观的能力是非常强的，这对领导人来说，也是一种很重要的能力，一个团队对自己做的事情没有信心，是很难成功的。

(2) 杀手

其次，领导人要扮演的角色是“杀手”。

杀手是什么？杀手就是以身作则。因为创业公

司什么都稀缺，所以需要“杀手”不断地去补短板。

一个完美的创业者，不但要有愿景，懂得管理，而且还能以身作则，带兵打仗。

举个例子。马云虽然执行能力没那么强，但他思辨能力、战略能力是一流的，而且他能够通过各种各样的组织把自己的短板给补起来。

有时候，马云自己开玩笑讲，只要出了事，肯定不是我战略有问题，一定是你们执行问题。

有次，我跟阿里巴巴集团学术委员会主席、湖畔大学教育长曾鸣说，你们公司有很多天天琢磨事但不干活的人，执行怎么做到的？

曾鸣就跟我讲，他们这个业务有一个特点，每三五年就会有一个COO被干掉，这也是挺惨的。因为战略不会错，错的都是执行。

这个公司牛的地方就在于有取之不尽用之不竭的执行人才涌现出来，而且他们的执行和战略结合得很好。

3. 避免两个陷阱：战略问题执行化、执行问题战略化

我觉得每一家公司都有自己不同的处理组织发展的方法，但是领导力万变不离其宗，第一重要的还是“断物”，其次是“识人”。所以战略思考和执行能力是一个硬币的两面。

创业公司的董事会上最容易犯的两个错误是：战略问题被执行化，执行问题被战略化。

战略问题被执行化的意思是，明明是老大的战略想得不清楚，还抱怨说团队的执行力太差了。

执行问题被战略化的意思是，明明是公司的执行力不行，却以为是公司战略出现了问题。

我觉得世界上唯有“认真”两个字最可怕。

一个好的董事会，最重要的一个能力，就是认真真、诚诚实地面对问题。

如果是战略问题，我们就认真真地讨论战略。如果是执行问题，我们就换人。不要把两个问题混合起来。

02 最好的管理是没有管理，小公司要做减法

领导人做事有两种风格。

一种是做加法。它是一种麻痹。很多领导人焦虑地跟我说，你看我的工作计划很满，我很忙，我

也在尽心尽责，其实这是他们在回避战略问题。

一种是做减法。作为领导人，如果有 10 件事，只让你选择其中一件去做，你会非常痛苦，决断力是创业者最稀缺的一种素质。

一个创业公司刚开始就花很多精力做管理是不对的。因为从管理学上看，一个人的有效沟通是不能超过 6 个人的，超过这个数字，沟通效率会变得非常低下。

所以我觉得小公司，不光要在战略方向、路径上做减法，组织上也要做减法。

组织上如何做减法呢？我给大家四点建议。

第一，找尽可能少的人。

如果一个小公司连自己的战略都没验证清楚，就开始用一个大公司的视角做人才培养了，这会浪费很多管理精力。小公司要找尽可能少的人，能雇一个人，绝对不能雇两个人。

第二，找战略对口的人。

创业公司首先要聚焦业务，想清楚自己的战略是什么。确定了战略之后，要去找战略对口的人才。跟战略对口的人共事，做事效率才高。

第三，找能力最强的人。

很多创业者跟我说，说服一个有能力的人为自己工作特别难，所以他们就偷懒去找一些信任的人，其实这是对执行力的稀释。

有一次雷军很郁闷地跟我说，为了说服一个人来公司工作，他花了一个星期，最终还是没搞定。我就开玩笑讲，不能因为你叫雷军，创业就能偷懒的。

我的意思是说，哪怕有成功经历的人创业，说服一个有能力的人来为他工作也不容易。创业者不能因为说服一个有能力的人来工作很难，就去找比你弱的人。

我认为一个公司组队要避免找能力比自己弱的人，要尽量找能力最强的人。你看刘备的手下，诸葛亮、张飞、关羽都比他强，这就是做减法的思维。

第四，找能够自我驱动的人。

我觉得最好的管理就是不用管理，小公司一定要找能自我驱动的人。

你为什么要管他呢？如果他自己上杆子要干这件事，你唯一干的事情就是梳理业务。

小公司跟大公司比，优势就是快。管理对小公司太奢侈了，中大型公司才搞管理。所以，小公司的团队一定要找能自我驱动的人才。

当然我今天讲的东西，主要是针对初创公司，初创公司应该做减法，但当业务发展到一定阶段，肯定是要做乘法和加法的。

03 创始人要有不偏不倚的认知

上面我们讲，创业者做决策的时候，要有不偏不倚的自我认知，其实这件事挺难的。

很少有领导人会承认是自己的战略错了，他们往往把问题归结于执行。战略问题执行化不但让公司丧失了良好的市场时机，而且还浪费了大量的资源。

很多聪明人之所以没有做成大事，不是能力问题，而是态度问题。创业也是这样，最重要的不是能力，而是态度。

雷军一直说，创业不是人干的，是阿猫阿狗干的。他其实想讲，作为一个创始人，真的不是一个人干的活，又要有高度，又要弯下腰来干活；又要分钱，又要吃苦；又要融资，又要说服别人，别人不喜欢还不能生气。你没法任性，因为你一旦任性就要被市场惩罚。

所以我觉得创始人真的不是人干的，而是特殊材料构成的。创业其实就是一个修炼自己的过程，你每天都要让自己不停地得到提升。

如何提升呢？我给大家最重要的一个忠告是让自己变得越来越客观。

当你客观，你就会打开内心。当你打开内心，你就有机会接收不一样的观点。当你接收到不一样的观点，你就能充分发挥你的归纳和演绎。

如果你不客观，你就接收不到外在的信息。如果你接收不到外在的信息，再聪明也无法进化。

这就是我为什么一直强调，创始人要有不偏不倚的自我认知。

（来源：五源资本）

企业家不用别人告诉怎么赚钱

文/丁立国

我是本土成长起来的，没有任何背景，虽然德龙集团位于河北，离北京很近，但我们真是没有通过北京什么找关系、找资源，确实确实是依托家乡的资源，深耕自己的关系，在小地方成长起来，逐步变成国际化、世界 500 强企业的。

德龙集团作为河北的民营企业，30 多年来积极响应国家大政方针，抓住经济协同发展的契机，精心实施战略布局。

“深耕京津冀”的五点体会：

第一，加快发展方式转型、向绿色转型。德龙集团将钢铁厂打造成了 4A 级景区，开创行业先河。尊严都是争取来的，我们不遗余力，对环保投资根本不设上限。现在我们企业，无论是在河北还是在天津，都实现了超低排放，为未来的发展夯实了基础。

第二，兼并重组。提高产业集中度是传统行业的必由之路，现在水泥行业也不好过，中建材、海螺过去一年都赚七八百亿，也不服互联网。今年不行了，今年水泥才卖 200 多块钱，受地产的影响非常大。

2019 年德龙集团主动参与渤钢混改，当时它有 3000 亿的负债，大概 7 万多员工，我们接了 4 万多人，把钢铁资产都接了，非钢的没有接，一直延续着一件事、一辈子、一直做，聚焦钢铁，心无旁骛，不考虑做其它事。经过四年多，目前看这件事情应该是成功落地了，我们有幸变成天津市最大的企业之一。这次混改也给企业提供了重大机遇，如果我们不走这个重

组，不可能进入 500 强，不可能跨出区域。

第三，大胆推进国际化。目前集团最赚钱的企业在印尼，大家都是企业家，企业家都不用别人告诉你怎么赚钱，你自己都能闻出味来，哪好肯定去哪儿。

第四，科技创新。目前公司围绕着未来更有需求和前景的产品进行研发，如果还是围绕着地产、建筑做钢材生产，就很难卖出去，市场会极差，未来会更差。

不只是研发进行调整，组织架构也随之进行了变动，公司已经砍掉了负责营销的副总的采购权，甭管采购了，都走集采，为了降成本。营销副总就管销售，要加大产业结构调整，调整客户，因为这是最难的。

谈及相关行业，现在煤价已经降了 9 轮，我认为还得降 5 轮，一定得降到利润的边界线上，那个时候，我们再出手（并购）。

第五，积极赋能数字化。公司最近从宝武钢铁挖了人，在数字化领域要向国有企业学习，要通过数字尤其是智能化改变传统行业。

机器人会给制造业行业带来巨大变化。人家没有情绪，不用五险一金，也不用开各种会，传统行业要主动拥抱数字化。

第六，事业向善。德龙希望成为一家受尊敬的企业，已经捐资 4000 万做乡村振兴。

（来源：新浪财经，作者系德龙集团董事长、新天钢集团董事长）



我在金融公司干了 8 年 深恶痛绝 KPI

文/许小年

熊彼特早在 1930 年代就提出了“创造性毁灭”的概念，但非常遗憾，这个市场经济最强有力的发动机及其驱动者，在之后的几十年，在主流经济学界并没有得到应有的重视。

主流经济学忙于做 model、做数学，把经济学变成了数学、科学，直到近些年，他关于市场经济的洞见才重新被经济学主流所重视。

另外一位诺贝尔奖得主、新制度经济学的奠基人科斯，没有发表过多少篇论文，但他两篇代表性的论文被引用的次数是最高的。他的论文中也没有什么复杂数学公式，而是用最简单的方式提出了“交易成本”的概念。

这就是伟大的思想家。他们不需要用复杂的公式，不需要做定理的证明，只是敏锐地捕捉到了常识、看见了本质，而普通人却没有注意到。

商业的本质是什么？就是为客户创造价值，而衡量客户价值的就是公司的利润。有人说“没有利润的公司都是在耍流氓。”我对此深表赞同。

我在金融公司干了 8 年，深恶痛绝 KPI。做金融最重要的是为客户创造价值，也就是赚到钱，而不是你做了多少次 reports。

我真正重视的是客户的反馈，我每年都会去拜访客户，从跟客户交流中了解我们对他有没帮助，这个比 KPI 更重要。

我为什么写《商业的本质与互联网》？是因为我在商学院教学时，看到学生和校友们在互联网大潮中因为“勇气太大”而付出了沉重的代价，我想提示大家关注“商业的本质”，至于其他的，都是工具，互联网是，现在大热的人工智能、ChatGPT 也是。

这些技术深刻改变着人类的生产和生活方式，但无论他们怎么迭代，有多强大的功能，都改变不了商业的本质。它只是为我们以及我们的客户提供更好的服务，帮助我们更好地为客户创造价值，帮助一个好公司做到收益递增。

收益递增是什么意思？就是生意越做越赚钱，规模越大越赚钱，而不是利润越做越薄。这才是好生意！

一家优秀的企业，不仅能在经济上行时有出色的表现，更重要的是，在经济下行时能够生存。好的船

长、好的水手不应只会开顺风船，也要学会开逆风船。

01 经济下行，企业怎么办？

经济下行的时候，企业要靠创新，要靠保守经营。这时候比拼的不是你能赚多少钱，你的销售额又增加了多少，而是你能活多长时间。

这个目标看上去不够高大上，但企业的最低纲领，也是企业的最高纲领，就是活着。

现在和过去的活法是不一样的。之所以不一样，是因为我国的经济已经持续高速增长了 30 多年，这在现代经济史上已经相当难得，它不可能再这样高速增长几十年。现在放慢步伐，是一个非常自然的过程，是符合经济学原理的。

我国经济的高速增长，是因为改革开放后，中国从农业经济转型成为工商经济。在工业化转型的过程中，世界很多国家的经济都发生了“超常增长”。

农业经济和工业经济有一个很大的区别，农业经济不需要资本积累，而工业经济需要资本积累。资本积累，投资就会高速增长。在中国改革开放初期，投资都是几十倍地增长，依靠投资的高速增长，中国经济实现了 GDP 接近 10% 的增长。

现在，放眼我国经济，资本已经不短缺了，到处都是产能过剩。产能过剩就是指资本积累已经基本完成了。

中国在制造业上几乎都是世界第一：第一钢铁生产国、第一发电国、第一煤炭生产国、第一汽车生产国、第一手机生产国……很多都是第一，没有投资需求了。这时再降低利率，企业也不愿意投资，因为产能已经过剩。

我们已经不再是改革开放初期的工业化阶段，而进入了后工业化时代。后工业化时代的特征是什么？投资增速从过去的 15%、20% 降到了今天跟 GDP 基本同步——5%、6%，投资已经没有拉动作用了。

经过了 30 多年的高速发展，我国经济已经进入了一个和以前完全不同的状态，供给和需求已经发生了根本性的逆转。在供大于求的情况下，企业要换一种思维，按照过去的方式经营企业，今后很难在市场上生存下去。

企业怎么办？只有两招：

第一，创新。

靠创新产品、创新技术、创新服务，开辟属于自己的新市场。

苹果决定进入手机市场的时候，诺基亚是第一手机生产商，拥有60%以上的市场份额，市场看起来非常饱和。乔布斯没有做所谓的市场调研，他说“我们的市场还不存在”。

这个市场什么时候存在？当苹果把智能手机做出来的时候，智能手机的市场才存在！所以，要靠创新去开辟属于自己的市场！

第二，以更低的价格抢占现有市场。

这句话要加一个条件——低价必须是可持续的。换句话说，以牺牲利润率为代价的降价发展，是不可持续的。要想可持续，就意味着你的成本必须比别人低。

成本如何比别人低？你要有新的生产方式、新的组织管理，这些同样需要创新。而技术给创新提供了很多手段和便利条件。

技术永远为企业的目标服务。企业的目标、商业的本质就是为客户创造价值。不仅要为客户创造价值，而且要以一种收益递增的方式为客户创造价值。就是生意越做越大，利润率越来越高。

这完全有可能，而且生意必须这样做，如果做不到，你就要在创造性的破坏中成为被破坏的那一方。

要避免被破坏的命运，企业必须做到收益递增，虽然不可能一直持续下去，起码在经过创新之后要经历这样一段收益递增的过程。

02

互联网的四收益递增

收益递增从哪里来？互联网就是一个通道。互联网有四种收益递增效应：

第一，梅特卡夫效应。

梅特卡夫是一位成功的创业者，后来到学校教书，跨商学两界，他通过经验观察得出一个结论，被命名为梅特卡夫效应，指的是网络的价值随着节点数的增加呈指数级上升。

梅特卡夫效应虽然来自于经验观察，但是屡屡被证明确实是存在的。铁路网、公路网、通信网络、互联网都具备梅特卡夫效应。

第二，双边市场效应。

双边市场效应，指的是供给方和需求方之间正反馈所创造的价值。其实非常简单，在菜市场就能看到双边市场效应，如果卖菜的多，买菜的就会越多；买菜的多了，卖菜的就会越多。

第三，规模经济效应。

汽车厂、钢铁厂为什么越做越大？石油公司为什么都是巨型公司？因为这些行业都有着巨额的固定资产和固定成本，规模越大，单位产品所分摊的固定成

本就越低，单位产品的平均成本也越低。

互联网同样具有规模经济效应，它的固定成本包括服务器成本，甚至相当一部分人工成本。比如维护一个网站需要100人，不管这个网站上的客户有多少，需要的维护人数是基本固定的，那么这些人工成本就是固定成本，与业务量无关。固定成本占总成本的比重越大，规模经济效应越强。

第四，协同效应。

协同效应在互联网平台上的表现非常明显。

比如，阿里巴巴做一个平台，这个平台上既可以做电商，也可以做支付宝，还可以做广告、做医疗……多种业务共享一个平台从而分摊平台的固定成本，我们叫协同效应。

互联网过去几十年的发展，主要集中在消费互联网。消费互联网的业务主要体现了前两种效应：梅特卡夫效应、双边市场效应。

而规模经济效应和协同效应，是工业互联网收益递增的依据，也是我们在研究工业互联网时的理论指导，下面我们重点介绍。

03

网络时代，学习认知方式变化

在讲工业互联网之前，我顺便讲一下网络的概念，下面两张图，左边是互联网，右边是神经网络。

互联网是我们看不见的，所以左边是一张模拟图。而神经网络在物理上确实可见。Google最近把神经网络的3D模型做出来了，就是右图的样子。

右图中，网络的节点是神经元。人的大脑约有1000亿个神经元，世界上不同人种的大脑所具有的神经元数量基本上一样，从物理上来看，人聪明或者不聪明其实没有什么基础差距，决定一个人智力的不是神经元的多少，而是神经元之间的连接。IQ体现在神经元的连接，即大脑中的链路有多少。

从网络的概念出发，我们会得到一些启示，中国经济发展的发展，主要得益于两条政策：改革、开放。因为开放，中国融入了世界的网络，网络的节点增加，网络的规模扩大。

根据梅特卡夫定律，节点的增加将带来价值的指数级增加，体现在我国经济上，就是连续30年近两位数的增长。

个人也是如此，要永远保持开放，接触各种各样的观点，学习各种各样的知识。

根据脑神经科学的研究，两个神经元之间会长出一些突触，随着学习强度的增加，突触彼此接近，虽然没有连接在一块儿，但到最后只剩纳米级距离的时候，生物电流已经可以通过了，这就叫因学习而达成的贯通。

我们常常说“这个事儿我想通了”，其实不光是

“想”通了，你大脑的神经元也确实接通了，接通的时候你才能想通，然后再表现为主观意识上的“想”通。

为了促进大脑神经元的连通，我们的学习不能太狭窄、太单调，这也是为什么我们提倡跨领域学习、自由的表达和讨论，我们可以看到，大规模企业的创始人、高管，思路都很开阔，不是每天就聚焦在这一点业务和 KPI 上。

我反对 KPI，也是这个原因。KPI 容易让我们忘记其他的链路，而我们应该用网络的概念思考我们的业务，思考个人的成长，思考企业的发展。开放与连接，可以带来的收益的大幅递增。

04 不要追风新技术，先想清楚

接下来，我们看一下工业互联网。

现在数字化转型、工业互联网非常热门，我想提醒大家的是，数字化、AI 等等，全都是工具，它要为企业的战略目标服务。

ChatGPT 很火，它有没有价值、有多大价值，取决于你能不能用它为你的客户创造价值，你的应用场景是什么？

微软投 100 亿美金去开发 ChatGPT，因为 ChatGPT 在它那儿的应用场景太多了，比如搜索。ChatGPT 可以大幅提高搜索效率，比如你输入几个关键词，就可以出来一篇文章或者总结。ChatGPT 上了 bing 以后，bing 的市场份额立刻就提高了。既然为客户创造了价值，就有可能创造收费模式。

一项新技术出现，不要追风，要问自己它的应用场景是什么，它如何为我的客户创造价值。

由于国际地缘政治风险的增加，现在很多中国企业都面临着“双循环”的挑战。这里不是指国家提出的“双循环”，而是企业自己的“双循环”。

改革开放几十年，中国制造业蓬勃发展。但当前很多国际供应链、跨国公司都在寻找风险更低的供应商。

有一些企业已经遇到这个问题了，它们去东南亚、拉美、东欧建厂，不仅仅是因为那里的劳动力成本、土地成本低，而且因为他们的客户提出了这样的要求。这样就形成了公司内部的双循环。

比如做手机的厂家，手机在中国销售，供应链也在中国，在中国形成了一个循环。中国之外的市场，供应链也在外面，这是另一个循环。

企业现在必须要做出回应。如果选择做，问题马上来了，管理上、交流上怎么能支持双总部、双循环。

这就要求你有数字化系统，所以我们是看到了企业面临的挑战，看到了应用的场景，才提出数字化建设的任务。

企业不能为了数字化而数字化，也不能为了做

工业互联网而做工业互联网，而是为了切实解决企业所面临紧迫的问题。所以一定是从问题出发，从应用场景出发，从客户需求出发，来讨论工业互联网的建设。

最近大家常常用到“卷”这个词，哪儿不卷呢？企业卷、市场卷、学校卷、就业卷……卷实际上就是过度竞争，过度竞争的根源在于同质化。那么，什么是差异化？差异化就是你的产品、技术、服务给客户留下的印象与众不同。

中国制造业在过去几十年确实给外国客户留下了独特的印象。外国客户在比较不同国家的供应商时，能够感觉到中国企业与其他国家企业的不同，但是在中国企业之间进行比较时，往往又看不到明显的差异化。所以，其实是中国企业彼此之间卷得厉害。

为什么没有差异化呢？这里就有一个悖论，差异化使一家企业在市场上获得了某种程度的定价权——因为我不一样，所以你应该把订单给我。但问题是，你一做差异化，就偏离了主流，规模就变小了，成本就会上升。而卷的好处是，大家做的产品都是标准化产品，批量大，规模效应强。

如何在做差异化的同时降低成本？传统的技术、管理不能应对这个挑战。而数字化、工业互联网的一大应用场景就是大规模定制生产，如何大规模生产定制化产品？解决这个问题正是从柔性生产开始。

柔性生产做到极致，就变成了定制。比如，客户对某个产品下了 100 台的订单，以前大规模生产时，一个流水线可以生产几十万台，而现在就要 100 台，你做不做？做，成本很高；不做，没有订单。数字化、工业互联网能够解决的一个令人头疼的问题，就是大规模低成本生产定制化产品。

宝洁过去卖洗发水、护肤品等都是通过中间商、渠道，现在宝洁在做 2C，直接卖给消费者。

直接卖给消费者有什么优势？渠道费用全都节省了，对市场的敏感度大幅提升，而且反应速度非常快。

问题是，宝洁过去的系统都是用于支持标准产品大批量生产的，现在做 2C，IT 系统怎么来支持？所以，它现在投入很多资源在做数字化转型。

数字化、工业互联网可以提高企业的响应速度，所以，现在敏捷性成了关键词。敏捷性会成为公司差异化竞争中非常重要的维度。要快速响应市场，就意味着你需要有足够快速的设计、制造、交货等能力，而这就是利润。

从商业的本质出发，再回归到商业的本质，技术只是工具和手段。

工业互联网本质上是物联网，连接一家企业业务所需的内外部资源，万物互联。信息（下转第 32 页）

数字化转型的价值与企业选择

文/徐 驰

随着大数据、云计算、人工智能技术的逐渐普及，越来越多的企业开始尝试建立、或者已经在企业内部建立起数字化的产品矩阵，有很多企业成功使用数字化帮助提升效率、发展业务能力的案例，但是也有不少企业发现数字化的能力建设成本巨大，并且数字化转型的价值很难量化，似乎将这笔钱投资在营销或者产品创新上，回报会更直接。

应该说数字化转型并不是高投入高回报的无风险投资，我们过去经常谈数字化转型为企业带来的价值，但忽视了其适用条件，不是每个企业都需要大而全的数字化转型，数字化转型也不是解决企业发展问题的万能灵药，因为企业所处的行业和发展阶段并不相同，盲目跟风大搞数字化能力建设可能会影响业务发展扩张，错失市场机会。

企业在选择数字化转型的时候，应该要看到数字化转型的价值，了解数字化转型的应用案例，再根据自身的情况，合理选择适合自己的数字化转型方法，这样才能保证最终的结果物有所值。

1 数字化转型的价值

数字化转型是企业面对新的商业环境和竞争压力，通过整合数据和技术手段，重新设计商业模式、产品和服务，核心在于建立数字化的能力，赋能管理和业务，提升企业效率和创造价值。数字化转型对企业的价值实际体现在：

1. 增强灵活性：

数字化转型使企业能够更迅速地适应市场变化和客户需求，提高企业灵活性。在传统的企业中，想要了解市场和企业数据，需要花很多的时间进行数据收集和整合处理，有了数字化的能力就可以大大节省这个时间，更加敏捷快速地响应市场变化。

2. 提升竞争力：

数字化转型可以提高企业的效率、降低成本和资源浪费，促进企业的创新，进而提升企业竞争力。数字化的核心体现在数据的自动化收集和高效计算上，过去需要人工收集计算的重复报表完全可以由数字化能力替代。

3. 优化用户体验：

数字化转型能够通过多样化的数字化渠道和开发适应用户需求的创新产品，提高用户体验，增加用户黏性。例如对于消费品零售商而言，数字化的体验创新可以体现在线上电商或者服务渠道的建立，也可以体现在线下门店的服务体验重构，利用科技的能力改变传统的进店、试戴、支付、配送、售后等服务流程，让用户感受全新的消费体验。

4. 开拓新的市场机会：

数字化转型能够帮助企业基于数字技术的新业务模式、新产品或新服务，开拓新的市场机会、提高市场份额。企业的竞争优势往往是靠一些创新体验和业务能力成功应用逐步积累起来的，而创新能够颠覆整个市场结构，改变企业市场格局。

5. 优化组织效率：

数字化转型能够自动化流程、减少人工干预、降低错误率，提高组织效率，帮助企业集中精力在高价值性的工作上。随着数字化能力的不断增强，自动化、人工智能等应用日新月异，可以使用数字自动化提升企业流程效率，使用 ChatGPT 等应用辅助办公，提升高价值效能。

6. 增强企业安全性：

数字化转型帮助企业提高数字风险与安全的识别能力，通过数字技术有效预防和应对网络和数据安全事件。

(上接第 31 页)化和数字化的区别之一是，信息化围绕任务和流程展开，数字化从整个公司的战略出发，把公司的人、机、物、客户、算力、供应商全部连接在一起。

万物互联，怎么互通？机器和人怎么互通？机器

和机器怎么互通？依靠数字。

所以，数字化是工业互联网的基础，没有数字化，物联网的万物之间没有办法交流和沟通。任何企业要做工业互联网，首先要考虑做数字化。

(来源：笔记侠)

综上所述,数字化转型可以为企业带来很多好处,使得企业更加灵活、高效、具备创新力和竞争力。

2 数字化转型的应用

看完数字化转型的价值,以下从不同行业的应用案例具体看看数字化转型的价值体现:

1. 物流行业的数字化转型:

物流企业 UPS 将物流与信息技术相结合,部署了自主研发的智能物流系统,能够实现全球运输网络的实时跟踪和反馈、快速响应客户需求、减少运输环节的浪费等。

2. 零售行业的数字化转型:

新零售企业盒马鲜生借助大数据、人工智能和物联网等技术,实现了从采购、仓储到供应链、销售环节的数字化升级,提供更精准的商品匹配、优化的物流流程等新服务。

3. 金融行业的数字化转型:

数字化金融业务可以提供线上金融、语音认证、自助服务等智能化的服务,也可以利用数字化能力处理智能风控、智能贷款、清结算处理等业务,并且金融行业对安全的高要求也可以受益于数字化能力的提升。

4. 制造业的数字化转型:

生产制造企业通用电气公司可以将大数据、人工智能、工业物联网等新一代工业技术应用于智能制造中,提高了生产效率、优化了整个流程、提高了产品质量,同时降低成本。

5. 健康医疗领域的数字化转型:

大型健康医疗企业迈瑞医疗改变了医疗行业的观念。引入了数字化技术,加强了病人与医疗设备之间的交流,使得医疗数据更加准确、快速、安全和互动。

这些数字化转型案例都成功地在不同行业中应用了大数据、人工智能、云计算等技术手段,以数字化转型提高了产品和服务的质量和效率,优化了企业的商业模式和流程,提供了更优秀的客户体验,拓宽了业务范围等方面的价值。

3 企业如何选择数字化转型

数字化转型对于企业在当代的商业环境和竞争中具有战略性的意义。它能够提高企业效率和质量,增强企业竞争力并开拓新机会。

但应该注意到,数字化转型的价值主要体现在能力建设上,而不是直接转化为财务回报,指望数字化转型带来直接的业务回报在大多数场合下并不合理,

企业应该提前评估好企业期望数字化转型带来什么能力的提升、企业是否能够负担得起数字化转型的成本以及数字化能力对企业业务到底有多大助力。一匹好马需要一个好的骑手驾驭,如果骑手不能发挥出好马的全部潜力,那优先级更高的不应该是找一匹好马,而应该是努力提升骑术。数字化转型之于企业正像是马和骑手的关系,对于不同能力的骑手应该找到不同的马,这样才能价值最大化。

下面我们来看看不同的企业应该如何选择数字化转型。

3.1 中小企业如何选择数字化转型

如何选择数字化转型对于中小企业而言非常重要,这是因为中小企业的规模相对较小,有限的资源和财力,需要更有效和高效地使用它们进行数字化转型。以下是中小企业如何做数字化转型的建议:

1. 制定数字化转型战略:

中小企业应该制定数字化转型战略,包括定义业务目标、明确项目范围、确定项目流程、选择数字化工具等方面。在这里需要明确期望数字化转型带来的能力目标,以度量最终的投资效率。

2. 优先考虑用户体验:

中小企业应该优先考虑顾客的使用体验。无论是营销、销售还是在线服务、社交媒体互动,都应以提升用户体验为主要目标,这是因为中小企业的每一份资金都需要用得非常扎实,提升用户体验是最能直观提升竞争力的方式。

3. 应选用成熟的数字化工具:

中小企业可以使用成熟的数字化工具,例如在线集成工具、社交媒体、互联网营销工具等帮助企业业务运转。这些成熟的数字化工具不仅更易于使用和管理,而且还可以降低成本和减少冗余。

4. 合理分配资源和预算:

中小企业应根据实际需要和情况,合理分配数字化转型的资源和预算。不要过度投入,以免造成财务压力,需要制定预算,避免超前投入的数字化转型对业务产生副作用。

5. 建立数字技能:

中小企业应该招募或者培养具有数字化素质的人才,提升员工的数字化技能,使他们能够更好地驾驭数字化转型加入的技术能力。

总之,中小企业要做好数字化转型,首先要制定好战略,关注用户体验,优先考虑成熟的数字化工具,合理分配资源和预算以及建立数字技能培训。做到以上这些会让中小企业顺利进入更高效的数字化转型,不会产生太大的投入负担,效率优先。

以下是一个小型钢结构加工厂的数字化转型

案例:

1. 该工厂要提高生产效率和增强订单实时跟踪的能力,以提高服务质量和销售额,这是企业制定的业务目标。

2. 该工厂根据自身的情况制定了合理的预算,并通过调研选型,选用成熟的数字化工具以降低成本。最终在预算范围内决定部署了一种可定制的基于 SaaS 的生产管理系统,它可以整合在该工厂的 ERP 中,实时监控生产流程、库存、物流等情况,并将重点放在追溯、质量保证、库存管理和整体效率提升。

3. 操作员通过培训操作,使用这个系统可以查看订单的状态,更好地指导作业员处理订单,提高生产效率和减少错误率。此外,系统还可以跟踪工件的实际生产情况和工时记录,以便更准确地为客户评价成本和交货日期。

4. 该企业采用这种数字化工具,不仅使该工厂更高效地处理了大量订单,还能让客户更好地跟踪他们的订单。因此,数字化转型为企业带来了更好的客户体验和更高的效率,也提高了企业的竞争力。

3.2 大企业如何选择数字化转型

大型企业一般都是行业的领军企业,优势在于有足够的业务支撑,可以投入更多的资源进行数字化转型,但是大型企业进行数字化转型的复杂性更高,出发点和中小企业有很大不同:

可能是传统业务发展遭遇市场瓶颈,需要创新设计来改变竞争格局或者开拓新的市场;

可能是行业依然不断有新的竞争对手出现,需要通过数字化转型巩固市场地位,维持竞争优势;

还可能是居安思危,当前的业务发展较为稳定,但企业需要为未来的发展积蓄势能。

以下是大型企业如何做数字化转型的主要建议:

1. 确定目标和推进战略:

大型企业在进行数字化转型前,需要明确目标和应对策略。这将鼓励企业着眼于潜在的挑战和机遇,并最终实现其长期战略和发展目标。

2. 有效整合和管理数据:

大型企业可能拥有大量的数据,并且这些数据位于企业内部和外部的各个部门和业务领域。因此,大型企业必须建立高效的数据管理系统,包括数据的整合、共享和加密处理等管理方法。

3. 部署新兴技术:

为进一步提高效率、创新和竞争力,大型企业在预算支持的情况下,需要积极部署新兴技术,如云计算、大数据、物联网、人工智能等技术,从而在进行数字化转型方面获得最大效益,也能避免因颠覆式的技术应用导致错失市场发展机会。

4. 提升组织文化:

数字化转型是一个全新的工作体验,需要大型企业提升组织文化,推动企业员工采用更开放、更灵活和更创新的思维模式和工作方式。

5. 及时更新和调整相关策略:

大型企业需要根据数字化转型的进展情况及时更新和调整相关策略,以确保数字化转型能够适应不断变化的市场和环境。这意味着大型企业需要具备灵活性和创新性,以满足未来需求。

综上所述,大型企业需要在数字化转型上更细心地管理数据,积极探索新兴技术,建设组织文化和提高灵活性,并时刻更新和调整其策略。通过这种方式,大型企业可以更加成功地实现数字化转型的目标,获得业务创新和竞争优势。

一个大型企业的数字化转型案例是德国的西门子公司。自 2014 年以来,西门子公司开始实施 Digitization Roadmap 计划,目标是将其传统的制造业业务转变为提供数字化解决方案。

1. Digitization Roadmap 计划包括将西门子公司所有业务数字化、加强云技术和物联网技术、加大对数字化领域的投资、建立数字咨询和软件开发部门,并减少运营成本和提高效率。

2. 西门子公司还采用了人工智能和机器学习技术来优化生产、监测设备故障、改善客户体验、提高效率 and 降低成本。这些数字化解决方案不仅能够提高内部运营效率,还能够增加客户价值并创造新的业务机会。在数字化转型的过程中,西门子公司投入了大量资源,对数据进行有效整合和管理,并且从组织架构、组织文化、企业定位上都做出了大刀阔斧的变革。

3. 通过数字化转型的战略实施,该公司实现了更快的产品开发、更好的客户服务、更高的生产效率,提高了市场竞争力和回报率。这使得西门子公司成为数字化时代的领导者,为其他企业树立了一个值得学习的数字化转型案例。

4 总结

数字化转型是能力建设,不是立竿见影的商业妙药,能力用得好可以增强企业竞争力,如果能力消化的不好,那就变成劳民伤财了。

因此企业应该在数字化转型的战略选择上格外慎重,首先看到数字化转型的价值,其次多了解数字化转型的应用案例,最后根据自身的情况,合理选择适合自己的数字化转型方法,确保投入和产出价值符合预期。

(来源:《商业洞见》)

企业数字化转型方向 归根到底是专业化

文/张靖笙

数字化趋势不可逆，从政府到大小企业，都希望加速数字化和智能化，在这种时代趋势下，企业掌握数字化能力，已经不能算是竞争优势了，而是会逐渐成为企业都必须面对的新赛道的起跑线问题，有的人可能就在这被淘汰了，有的人会变得越来越强，而且这个历史关口已经被疫情提到了面前。

业内专家有一个普遍的共识，数字化转型虽然是大势所趋，但要把它说清楚也并非易事好，大家都努力从不同视角不同层面不同维度来讨论下面这些问题，也形成了各种不同的说法解读和立场观点，而且答案很多，莫衷一是。

什么是数字化？什么是智能化？数字化是不是智能化？数字化和过去信息化的关系是什么？企业是否应该做数字化转型，该从哪里开始着手？发展到什么级别的企业可以进行数字化转型？数字化转型对于业主方有没有什么关键技术？业主方需要怎样的自有技术力量，业务人员需要学什么和干什么？数字化转型工作应该是业务主导还是技术主导？等等……

数字化和转型其实是两件事，但加在一起却构成了一项非常庞大复杂的工作，相比转型，数字化工作相对简单一点。可目前对于很多中国企业决策者来说，数字化尚且还没整明白，现在还要搞数字化转型，焦虑、迷茫、压力山大，颇有些赶鸭子上架的为难。

数字化转型的确是很复杂的事情，如果要搞清楚，我们可以用“分而治之”的“分拆+分析”的办法。我们先搞清楚企业的转型是怎么回事。关于企业转型，我们可以这样打个比喻，我们把企业看成一幢住了很多人的房子建筑，这个建筑有些历史

年头了，而且当年修建的时候受当时设计建设能力的局限，采用的是一百多年前的砖木混合结构和工艺，我们可以把日常的企业管理工作比喻成对这个建筑的物业管理工作，为了满足大量的使用要求，日常的管理工作已经非常繁重，维持这个企业一大家子的生计不是一件轻松的事情。

可随着时代的发展，市场营商环境的变化，大家逐渐发现这所老房子越来越不堪重用了，怎么办？于是有人说，那另外建一个新大楼吧，然后搬过去，可现实中的企业如果这样做就等于彻底清算重组，要另起炉灶了，说老实话对于大多数的企业来说都不会轻易走到这一步的。对于大多数企业来说，重新塑造自己的企业组织成为突破发展瓶颈的必由之路，我们可以把这种重新塑造企业组织的自我革命过程称之为转型，怎么转型或者说重塑，回到刚才房子建筑的比喻，就是房子要在维持正常使用的前提下进行结构性的改造，不是修修补补，而是要偷梁换柱改地基，从砖木混合结构改造成钢筋混凝土结构的摩天大厦，大家可以想象一下，这样来捋饬一幢百年年龄的建筑的工程难度是不是比建一个新的还要艰难和凶险许多，其实今天的数字化转型对于任何一个企业组织来说恰恰就是这么一个庞大而且充满风险挑战的工程。

回顾历史，当生产技术和生产力的发展从农业时代过渡到工业时代，人类社会经历了非常惨烈的流血革命斗争，在那个大革命时代，多少人只能用自己的生命为代价来选择归属的阶级和阵营，而今天生产技术和生产力的发展让我们面临从工业时代过渡到数字经济时代的时代关口了，我们就不用经历时代的冲击和洗礼了吗？这毫无疑问是自欺欺人的，今天的革命不希望有更多流血牺牲了，但既得利益的行业格局肯

定会被彻底洗牌，怎么样的企业和行业能在数字经济时代生存下来才是时代的大命题。

早在 2005 年，IBM 发布的一份白皮书《重塑专业化企业——从根本上再造企业及行业》。整整十六年前，那时候云计算还没有商用，大数据、数字经济、数字化转型、数据中台、微服务、业务中台、开放平台等等概念都还没有出现，这篇文章却深刻地直指了今天问题的关键，到底怎么样的企业组织才能在信息技术的进步中生存，这真是一篇超越时代的大作。

我在十年前刚入行咨询业的时候见到此文，就被其深深折服，并引用参考和写作了《企业如何基于数据分析的实现业务优化》一文，不过即使到今天来看，我的理解还是肤浅的。

早在 2004 年，IBM 在全球范围内开展了一次包括中国企业家在内的 CEO（首席执行官或者企业总裁）的调查，问题是回答什么才是促使企业在当前市场经济环境中取得成功的关键要素时，450 名被访问的 CEO 给出了相似的回答：差异化、快速反应和高效率。

强有力的差异化价值主张是实现增长和盈利的关键，而同时组织必须能够感知客户和市场的变换并快速做出反应，而且能够以灵活方式调整成本结构和业务流程，以保持生产率和降低风险。差异化是关乎战略的制定，而快速反应和高效率关乎战略的执行。

扪心自问，我们今天的中国企业有多少做到了？为什么做不到？行业内有哪些标杆企业做到了，他们为什么做得到？当我们试图从当前各行业标杆企业的身上找出让他们取得成功的关键因素时，发现数字化转型几乎成为他们取得成功不可或缺的最大公约数，为什么？

回顾过去的工业时代，由于外部环境条件的限制和企业发展战略意识的局限性，企业在一个信息不对称的市场环境中依据自身能力和意志组织生产活动，相对稳定的市场环境使得他们无需应对快速反应市场和客户的变化，也没有必要提供差异化的创新产品和服务，高效率地提高产能、扩大规模、降低边际成本是企业工业时代的致胜法宝。

今天的情况已经不同了，信息和通信技术的发展使得世界变得越来越扁平化，地理位置和距离对市场交易的影响已经微乎其微，经济全球化成为常态，市场信息越来越丰富透明，消费者拥有越来越

广泛的选择，他们通过互联网已经可以全球购，对于企业来说，意味着国家、地区、行业等传统鸿沟已经被数字经济的海洋所填平，互联网送来了越来越多门口的野蛮人。

因此，新的经济全球化环境要求企业必须尽快重新设计商业模式，兼顾差异化、快速反应和高效率三个关键要素，这样才能在全球化的产业价值链中找到让自己持续生存下去的位置。

对于今天发展困境中的企业非常有必要搞清楚的事情是，数字化技术如何帮助企业做到同时兼顾差异化、快速反应和高效率，成为今天各行业领先企业的致胜法宝？

回答好这个问题要回到经济学家、诺贝尔经济学奖得主罗纳德·科斯（Ronald Coase）关于企业存在本质的研究。1937 年科斯发表开创性论著《企业的性质》，创造性地利用交易成本分析了企业与市场的关系，阐述了企业存在的原因。交易成本，简言之是为了交换活动而耗费的成本，即为了达成协议或完成交易所需耗费的经济资源。

科斯把交易成本分成四类：查找成本（在市场上发现交易目标对象所消耗的时间和资源）、合同成本（协商和创建合同交易关系所消耗的时间和资源）、协作成本（维护交易正常所必须投入的管理和监察手段）、交易风险成本（交易损失或者为了防止交易损失所需要投入的各种手段措施）。

在信息不完备的条件下，受主客观因素的影响，欲使交易符合双方当事人的利益，交易合同就变得十分复杂，为追求一个完备合约，势必增加相应的费用。于是，由于市场合同的高费用而使一些交易采用企业内部交易方式。市场和企业是资源配置的两种可互相替代的手段。它们之间的不同表现在：在市场上，资源的配置由价格机制调节；在企业内，资源的配置则通过企业管理当局的管理协调完成。

从资源配置的效率出发，为了节约交易成本，有些交易通过市场完成，有些交易在企业内完成，选择在哪里完成，依赖于市场定价的成本与企业的组织成本之间的平衡关系。

综上，企业的显著标志在于：它是价格机制的替代物，是一种替代市场进行资源配置的组织。今天的数字经济脱胎于基于互联网的电子商务，毫无疑问的是，互联网+数字经济的营商环境大大地降低了传统企业赖以生存的交易成本，消费者通过互

联网寻找卖家，卖家通过互联网卖货，都可以以极低的查找成本、合同成本与协作成本达成交易，而且随着互联网社交大数据口碑威力和国家监管手段的不断完善，互联网上违约的交易风险也大大降低，照此趋势发展下去，传统产业的企业组织的管理协调机制在互联网+的市场价格机制面前几乎显得没有存在的必要。

于是乎，企业在一个信息完备的市场营商环境下，必须从企业存在的本质找到一条新的生存之道，数字化转型前面的数字化是数字经济的要求，而后面的转型则是需要对企业存在本质的重新定义，这才是企业这种经济组织形态从工业时代过渡到信息时代的起跑线。

从这个角度，数字化转型的本质呼之若出，就是企业必须通过数字技术的应用，让自身的资源配置能力必须跟上数字经济的互联网化的资源配置能力的要求，而且同时内部管理协调机制要优胜于数字经济市场的价格机制，对于现成商品而言，企业这两方面在互联网都难以保持优势了，唯有在应对快速反应市场和客户的变化并提供差异化的创新产品和服务的能力上突围才有胜算。

习近平总书记在深圳经济特区建立40周年庆祝大会上的指示：“要围绕产业链部署创新链、围绕创新链布局产业链，前瞻布局战略性新兴产业，培育发展未来产业，发展数字经济”。

对于企业来说，产业链、创新链、新型产业、未来产业、数字经济的要求是一脉相承的，就是成为高质量发展的新型企业组织，也就是IBM在这份白皮书里面所定义的专业化企业——通过重新组合企业的最佳能力来重新定义商业模式，保留企业能赢得最大竞争力的核心业务，并且围绕这些业务功能培育专业化能力，其他业务功能则由外部的专业合作伙伴来完成，IBM把这种由内外部专家装配而成的商业模式的企业称为专业化企业，IBM在有些地方也称其为组件化企业，用类似乐高积木来建构各种造型的方式基于市场需求变化动态组合内外部的专业能力和资源。

伴随信息技术和管理技术在企业应用的进步，企业的商业模式可以进入一个全新的阶段，生产经营活动在内部通向业务组件化，外部利用产业链资源形成的行业价值网络，接下来的时间我们来看看IBM怎么解释企业的这个专业发展方向，IBM把企业的专业化道路分成三个内部专业化阶段和企业专

业化从内部发展到外部。

内部专业化第一个阶段是业务活动的优化，当企业围绕业务单元进行优化的时候，业务活动被划分到企业中不同部门负责和执行。每个业务部门都各自为政，各自努力做好自己的工作，而企业层面可以看到许多部门同时重复开展了大量的类似工作：从组织员工活动和出勤、接触客户到采购办公家具和用品，其主要特征是提升每个员工的工作积极性，部门之间却缺乏相互协助和知识共享。

彼得·圣吉《第五项修炼》中的啤酒游戏的模拟中揭示了企业在这方面面临的许多问题：由于被切割的局限思考，每个业务单元都在努力扮演好自己的角色，独立地做出他们自己认为“对”的决策，而当问题发生的时候，通常会倾向怪罪于部门外的某些人或者事情，自以为“正确”和努力地企业的经营推向糟糕的局面甚至是深重的危机。

因此很多企业在认清业务活动优化的缺点后，很多企业开始了流程的优化。流程是企业自动化的起点，流程即一系列共同给客户创造价值的相互关联活动的过程，在传统以职能为中心的管理模式下，流程隐蔽在臃肿的组织结构背后，各自为政、协调复杂、效率低下、顾客抱怨等问题层出不穷。

整个组织形成了所谓的“圆桶效应”。为了解决在传统以职能为中心的管理模式下企业面对新的环境产生的问题，必须对业务流程进行重整，从本质上反思业务流程，彻底重新设计业务流程，以便在当今衡量绩效的关键（如质量、成本、速度、服务）上取得突破性的改变。流程优化不仅仅指做正确的事，还包括如何正确地做这些事。

流程优化是一项策略，通过不断发展、完善、优化业务流程保持企业的竞争优势。在流程的设计和实施过程中，要对流程进行不断的改进，以期取得最佳的效果。对现有工作流程的梳理、完善和改进的过程，称为流程的优化。流程优化的主要途径是往往采取以下措施：1.取消所有不必要的工作环节和内容；2.合并必要的工作；3.程序的合理重排；4.简化所必需的工作环节。

而进入内部专业化的第三个阶段，企业开始优化企业级的决策整合跨企业的业务活动，以便实现规模效益。企业将过去分散的业务功能集中在一起，包括如采购、财务、人事这类的业务支持功能和如销售渠道管理、跨部门销售和捆绑等业务运行功能，尽量减少不必要的重复活动，业务的整

合将企业转变成一个个业务模块组成的网络，每个模块中包含了一系列彼此关联的活动，每个业务模块都在组织中发挥独特的作用，同时又可以作为单独实体运行，我们可以把这些模块称为“业务组件”，业务组件是一个企业的基本构成单元，彼此松散地连接。

因此企业变成一个以绩效为中心的网络化“联盟”。上面企业内部专业化第一阶段的业务单元、第二阶段的流程中心和第三阶段的业务组件表面上都是企业的基本业务职能单元，而本质由于三者所处的企业的结构是完全不同的，所以他们发挥业务职能和开展业务活动的方式是不同的。传统的层次型是高度面向业务功能的一维空间结构，企业对下属业务单位根据职能分工纵向划分成不同的业务管理条线，每个业务单位都有具体的某一个的上级的管理，工作安排只需要向上汇报和负责，这种企业空间结构只能把业务的优化局限在单个的业务单元内部，而整个企业由于等级森严、部门沟通隔阂、协同困难，很容易造成业务管理上的僵化，难以对市场变化迅速响应。

而基于流程优化的企业，在原来纵向的工作业绩汇报线的基础上，围绕特定的项目和产品成立跨部门的项目团队或者虚拟管理组织，以提高了面对市场和客户需求变化的灵活反应能力，在企业的结构上形成了矩形的二维的管理结构。而成长到内部专业化第三阶段——组件化的企业，其业务单元优化组合成既可以独立运作又可以和其他业务单元有机配合的业务模块，企业形成有机组织的结构，在这种结构里面，每个业务组件成为高度专业化的业务执行单元，采用模块化的有机结构并不等于放弃集中的管理，虽然业务组件可以根据业务需要灵活组合，但它们必须和企业架构和战略保持一致。

企业实现组件化之后，企业内部松散连接的业务组件赋予了企业相当的灵活性，组件化企业可以通过行业网络与外部合作伙伴进行低成本的协助，无论对方是独立的供应商还是其他大型组织的对外部门。

这时企业可以把一些企业功能外包给外部特定的专业公司来完成，在自己薄弱的领域利用能力更强的合作伙伴，把企业的优化工作从内部网络化拓展到“行业网络化”。

行业网络化的企业专注在核心竞争力的业务活动，聚焦专业能力领域，同时进行组织改造以便彼

此协助的行业生态系统中发挥作用。这个阶段的企业优化已经提升到了“外部专业化”阶段。在形成广泛的产业链合作机制之后，外部专业化进一步发展到一定阶段，企业利用全球化商业平台低成本交易与广泛的外部专家建立基于行业标准化连接，企业领导人可以把精力从繁杂的内部管理事务中逐步抽离出来，聚焦在差异化战略的制定和管理上，并且利用行业价值网络来处理某些被标准化的业务活动。通过这种行业特定的价值网络以及跨行业的产业协同价值网络，为企业的差异化战略的落地提供价值，这种价值会随着协助交易量的增加、经济规模的发展以及单笔交易成本的降低而不断成为支持企业价值链条的重要组成部分，企业以此利用外部的专业服务网络来释放企业资源，而这些释放出来的资源可以加强企业的战略性活动和流程。

另一方面，行业顶级的外部专家利用巨大的规模优势和功能的标准化来提高效率，换句话说，这些行业某个领域的顶级专业企业利用行业地位、规模经济和标准化带来的高效管理带来了低成本的优势，他们能更有效和更高效地提供某些能力，而企业内部培养此类能力并不会为自己带来任何差异化的优势，所以通过与全球范围内的供应商合作，以获取规模经济优势、灵活性和更加专业的知识是进入产业价值网络优化阶段的企业的明智选择。

企业专业化和行业网络化也有助于将原有的一些产业链资源配置的冗余环节省去，重新打造更高效的产业链结构，以此达到产业价值链的整体优化；数字经济的要求可以推动产业链上下游企业在供求信息、风险信息、企业数据信息的有效分享，这样合作共赢的产业链变得更加紧密，产业链的各环节数据的互通，可以大大降低企业间的协同成本，提高产业链整体效率。

于是企业专业化和行业网络化这两方面的结合，我们可以清晰地看到，企业数字化转型的最大公约数，正是形成一个跨组织的数据链条来驱动企业在产业价值链和供应链的高效运作，以此来满足企业在数字经济时代同时兼顾差异化、快速反应和高效率的生产力要求。

唯有实现这样专业化发展方向的企业组织才能满足数字经济条件下对企业本质重新定义的要求，这才是企业数字化转型的根本任务，也指导企业在数字经济网络海洋中活下来的生存之道。

(来源：博豆智库)

编者按

为什么很多企业的老板有数字化转型的决心，并投入很大的资源，数字化转型业务仍停滞不前或被放弃？在对这些企业进行研究后，陈春花教授认为，企业数字化转型的难点，恰恰就在这里，引用数字技术和资源后，仍在沿用原有的流程、价值观，阻碍企业快速推陈出新，转型的结果就不会发生。

沿用旧的流程和价值观 无法实现数字化转型

文/陈春花

对组织能力的理解，大家有很多不同看法：

一部分人认为组织能力就是企业有一支过硬的队伍，另一部分人认为组织能力是一套机制，还有一部分人认为组织能力是企业所具有的核心能力。

这些看法都有其合理之处。但是，什么是组织能力，如何构建组织能力，如何理解组织对战略并确保目标实现的支撑，以及怎样逐步形成企业自身的组织能力，还需要展开更进一步的探讨。

组织能力体现在流程、价值观中

为了方便大家理解组织能力，我引用克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）提出的企业能力的分析框架：资源、流程、价值观系统。即影响组织能力的 RPV 模型，R（Resource，资源），P（Process，流程），V（Value，价值/价值观）。

他同时指出，企业在初创期首先关注的是生存问题，所以最看重的是资源。企业在发展期需要特别关注如何高效运营，需要建立流程和体系，解决信息传递的问题。企业在成熟期则需要关注如何创新延续企业的生命，这时候需要通过企业文化价值观来解决组织的目标实现的问题。

英雄人物能否弥补组织能力？

我们再深入一些去理解克里斯坦森的企业能力模型，借用他的企业能力模型来阐述组织能力概念。在我为他的《创新者的窘境》一书写推荐序时写了下面这段话：

“资源包括人员、设备、技术、产品设计、品牌、信息、现金以及与供应商、分销商和客户的关系等，是最直观的因素。

流程是企业在把资源转化为产品或服务过程中所采取的互动、协调、沟通和决策的模式，包括制造过程、产品开发、采购、市场研究、预算、规划、员工发展和补偿，以及资源分配的过程。

影响企业能力的第3个因素是价值观。企业的价值观就是在确定决策优先级别时所遵循的标准，他们以

此来判断一份订单是否有吸引力，某个客户是否比另外一个客户更重要，某个新产品理念是否具有吸引力等。

事实上，良好管理的一个关键衡量标准就在于，管理者是否在机构内部普及了这种清晰、统一的价值观。”

按照企业能力分析框架，企业面临破坏性创新时的表现，取决于它是否能发展出相应的能力。

三者之中，资源是外在直观的因素，也是最容易调整改变的部分。对于延续性创新，加大资源投入的方法是有效的，但对于破坏性创新却基本是达不到期望，因为流程会阻碍资源的有效投入。

而流程的背后是价值观，原有价值网络培养出来的价值观看不到破坏性创新的前景，自然不能动员起组织的能力来推动破坏性创新。

越是行业领先企业，管理越是良好，则价值观越清晰、统一、有效，其能力与破坏性创新更不匹配，这就是一些行业领先企业失败的根源。

是否可以依靠企业内的英雄人物来力挽狂澜，扭转组织内的流程和价值观的惯性呢？克里斯坦森明确指出，也许可以，但不能指望依靠个人的能力来弥补组织的能力。

即使委托一个能力很强的觉醒者带领团队去推动项目，由于组织的能力并不匹配，最终效果也会很勉强。

以上这段话中也表达了我对组织能力的理解，虽然对组织能力的研究很多，概念的解释也很多，但是在我看来，克里斯坦森的企业能力模式，最能帮助我们理解什么是组织能力，也可以直接把他的企业能力模型理解为组织能力模型。

所以，组织能力也是由资源、流程、价值观构成。资源中尤其要关注人力资源，流程与价值观中尤其要关注其惯性的影响。

在此基础上，我们回到组织数字化转型定义，组织数字化转型是通过数字化技术，赋能员工、客户和伙伴，赋能最直接的载体就是融合了数字化技术的业务流程。

按照克里斯坦森的组织能力定义，流程是运用价值观把资源转化为产品或服务过程中所采取的互动、协调、沟通和决策的模式。所以，对于组织数字化转型的组织价值重构而言，流程的数字化转型就显得极为关键了。

打造组织能力的有效方法

流程变革牵引组织整体成长，也决定资源组合的有效性和企业效率。

就如克里斯坦森所说的那样：“一个机构的能力主要表现在两个方面：一方面是它的流程，也就是人们将劳动力、资源、原材料、信息、现金和技术投入转化为更高价值的产出的方法；另一方面体现在机构的价值观层面，这些价值观正是机构管理人员和普通员工在做出优先决策时所遵循的原则。”

在企业进行流程再造的过程中，如何寻找到有效的方法，如何向优秀企业学习，并将流程内化为自己的组织能力，这些都是需要企业自己突破并找到解决方案的。

一些领先的企业选择了向标杆学习的方法，让业界最佳流程和自己的管理系统贯通起来，在贯通的过程中加深理解和消化，最后形成自己的流程与管理体系。

需要理解的是造流程形成组织能力的两个要点：一个是原有的流程严重妨碍了企业的发展，必须要做出改变；另一个是向优秀企业学习，必须全力以赴学习，彻底自我批判，才可建立起好的流程。

对于一家企业而言，流程和价值观相对固定，比如一家管理良好的制造型企业，形成了有效的制造业务流程以及和制造产品相关的价值观，这一套流程和价值观能够有效管理流水线和产品品质，可以高效地大规模生产标准化产品。

但是，如果环境变化，需要快速推出创新产品以及满足个性化需求产品时，却发现遇到了原有组织体系的阻碍。

在新冠疫情期间，疫情的反复出现，对于很多企业来说都是巨大的冲击，管理者非常清楚在这样的外部环境之下，需要快速调整组织系统，动态适应变化。

但是大部分企业无法做到快速调整，主要原因正是流程习惯的制约。同样的流程和价值观，在一种环境下成为企业发展的有效能力，但在另一种环境下则决定了这个机构的局限性。

流程可以帮助员工持续不断地重复完成任务，连续性降低了成本，提高了效率和可靠性，就如同“福特的流水线”。流程和价值观从本质上来说就意味着“不可改变”。

从这个视角去看，形成流程习惯和价值观固化的企业是抗拒变化的，而且越是成功的企业，就可能越加抗拒变化，这也是组织数字化转型困难之所在。

不幸的是，很多企业管理者并未认识到这一点，在进行组织数字化转型过程中，愿意为数字化转型加大资源投入的力度，如引入拥有数字技术能力的新成员，投入数字化技术设施，通过购并嫁接数字化能力，但是这些资源却被装入到组织原有的一套流程系统之中，企业的流程习惯与价值观系统并未做出改变，其转型的结果也就不会发生。

更有甚者，引入的新成员无法发挥作用，很快便离职，导致在与数字化相关的业务领域，人员流动性非常高，有些企业高达75%，直接导致数字化相关业务停滞不前或者被放弃。

对传统企业数字化转型的调研发现，这些公司都会投入大量资金进行数字技术和资源改善，决策层也有决心进行数字化转型，甚至要求自己加大对相关知识的学习与理解，邀请成功实现数字化转型的企业来分享，或者带队走进领先企业参观学习。

但由于这些企业仍然沿用原有的组织流程，这些公司并未取得有效的转型效果，其主要原因就在于，流程习惯和价值观体系没有做出相应改变。

（来源：春暖花开）

领导者必须先更新自己的认知和思维方式

文/陈春花

数字技术源源不断创新涌现，推动新世界向纵深发展，这意味着，我们必须以一种全新认知与思维方式来理解新世界。越来越多的人体验到，“沿着旧地图找不到新大陆”。人们生活在数字世界里，习惯了按照个人意愿去重新设计自己。

在这个新世界里，查尔斯·汉迪的说法是：“人们可以自己决定是与非，区分上帝和魔鬼。其结果是

教会丧失了权威，大多数组织的权威也会随之瓦解。”

如同六百年前一样，印刷术的发明将欧洲带入新时代，今天，新思维方式与技术革命融合在一起，已经改变了世界发展进程。思维方式决定文化特征，领导者的职责之一是构建和推动组织文化变革，领导者必须先更新自己的认知和思维方式。

（来源：《春暖花开》）

大模型为小企业带来的大机遇

文/刘兴亮

01

大模型时代将为小企业带来怎样的大机遇？

以 OpenAI 为例，这个仅拥有 300 人的团队已经拥有超过千亿美元的估值，正快速迈向成为一家划时代的公司。

Midjourney 也是一个典型的例子，它没有软件、没有 APP、没有融资，仅靠 11 人自筹资金，在不到一年的时间里就吸引了全球千万用户，实现年营收上亿美金。

在大模型时代，新型创新创业公司的一个趋势就是：公司规模越来越小，几个人或几十个人的小企业也有可能取得巨大的成功。

02

创新助力经济发展和财富积累。最直接受益的是那些拥有强大创新能力的科技公司和以避免高昂人力成本为目标的小型企业，人力成本在经济发达地区通常较高。然而，创新同样导致了一部分人的边缘化和失业。

为什么会这样呢？

经济学家约瑟夫·熊彼特在《财富增长论》中指出：“生产意味着将我们可支配的原材料和力量（资金、人力、土地、设备等）组合在一起。”创新涉及多个方面：开发新产品；采用新的生产方式；开拓新市场；寻找新的原材料来源；实现产业的新组织。这些都反映了创新的目标和手段。

这意味着，企业家进行“创新”就是建立新的生产函数，将前所未有的生产要素和生产条件的新组合融入产业结构。经济发展和财富增长的驱动力在于整个经济体系不断实现这种“新组合”。

这种组合的变化会导致就业结构的调整。例如，农业机械化使一个农民可以种植过去需要几十人才能完成的农作物，大型收割机的工作效率甚至

超过几十人。在新的经济关系下，相同面积的农田不再需要那么多农民，部分人失业。与此同时，生产农业机械设备的工厂在城市郊区崛起，需要受过教育的技术人员、新的产业工人、销售人员、财务人员以及运输部门的支持。这为新产业链的多职业新就业形态创造了机会。

实际上，科技创新导致社会生产要素重新组合的每一次变革都会产生如上效应：一部分人从传统行业中脱离，进入新的经济关系；另一部分人因新的经济关系而找到新的岗位。在这个过程中，有些人可能陷入较为不利的处境，而另一些人则受益。

03

在近期来看，创新所引发的新经济关系最显著的例子便是互联网对传统产业的冲击。大型购物网站的兴起催生了一系列依附于互联网体系的新兴产业职位（如网页制作、网络销售、直播人员等）。然而，这也导致了长期存在的实体店受到网络垂直功能工具的巨大冲击，破产和关门歇业的现象时有发生。

互联网应用软件及仓储物流系统取代了过去的地面分级销售体系，引发了整个经济供销关系的“新组合”。有些人因此一夜暴富，有人则赶上了时代的末班车，而更多人从过去的稳定收益中陷入了困境。

04

然而，以往的“创新”从未像 ChatGPT 这样，对人类经济体系产生如此巨大的冲击潜力。

人工智能的爆炸式发展导致许多需要掌握大量知识的智力型人才面临失业风险。这引发了一个更大的社会问题，即我们的社会分配体系长期以来一直受制于“学历”。通常来说，学历越高、职位越知识密集，薪资也越高。

这类工作人员不仅需要较高的智力能力、长期的知识积累，还需要丰富的实践经验。因此，他们的薪酬往往随着工作年限的增加而增加。对大部分企业来说，高知识、技术型人才的工资支出在整个生产要素的组合关系中占比相当重要。企业主不得不划拨相当一部分成本来维持自身的生存和发展。

ChatGPT 的出现或许就像农业机械化解放了农场主一样，他们不再需要雇佣大量农民来照料数百甚至上千亩的土地，只需雇佣两三个会驾驶农用机械的工人即可。

类似地，未来的公司也不必像过去那样雇佣众多的高知识型人才，只需要几位擅长操作人工智能大模型的技术骨干便足够。

过去一个人要花好几天时间完成一幅招贴画，而使用人工智能仅需几分钟，并且可以快速且随意地进行改进。面对这样的选择，背负着沉重经营成本的企业主们当然会毫不犹豫地选择 ChatGPT。这无可厚非！

05

大模型赋予小团队惊人的生产力！

让我们对比一下过去和现在的公司：Midjourney 仅有几十人，OpenAI 有几百人，却已经具备了全球影响力。而全球最大的汽车制造商通用汽车公司，则拥有超过 15 万名员工。

以上数据形象地展示了技术创新带来的变革。极少数人便可以胜任过去大量繁重的工作。更为重要的是，人工智能大模型的扩展性几乎没有限制，可以涵盖各种软件，从平面设计到工业设计，从建筑设计到程序开发，诗歌创作，各种演奏和歌唱，无论你提出何种要求，它都能毫无保留地满足。

此外，大模型的自我学习能力越来越接近人

类。它们不仅仅是收集数据、进行比较分析和组合，还能像人类一样不断优化。也就是说，大模型具有自我进化功能，与人类漫长的进化史相比，它们的进化速度快得惊人。这让人不禁感到后怕！

人们往往会因习惯性思维而抵制新事物，这种阻力与新事物是否正确并无太大关系。人们会下意识地反对那些难以接受和理解的新观点和方法。对大多数技术工人而言，他们的恐惧是显而易见的。然而，从新的经济关系构建的社会生产能力以及财富增长的角度来看，这一切都是合乎情理的。

06

环顾周围的环境和经济形势，许多人在寻找工作，同时众多老板也在寻求降低运营成本的方法。对他们而言，ChatGPT 真是一簣箕雪中送来的碳。

特别是那些挣扎在生死线上的中小企业，ChatGPT 这样的大模型为它们提供了前所未有的机遇。无论你从事何种工作，只要供应链条尚未中断，便可利用大模型减轻负担，同时在技术创新和表现上独具匠心。正所谓日新月异。

人工智能最大的优势在于其全面的计算能力，远超过人类，这意味着“知识产出”将迎来爆炸式发展。就如同几百年前德国的古登堡发明了金属活字印刷，导致欧洲知识传播数量翻倍，进而引发了工业革命。

大模型可能成为人类思维模式的新引擎，让每个人都面临着新的、难得的时代。对知识的态度和掌握方式将发生革命性变革。每个人都有机会在这种创新中成为强大的超人。精悍的小团队可以创造巨大的价值。

(来源：新浪财经)

相关链接

“大模型”是指使用机器学习和深度学习等技术训练出的巨型神经网络模型。这种模型具有非常强大的计算能力和学习能力，可以帮助人工智能在各个领域中更好地完成各种任务。

昆钢公司统筹上好主题教育『第一课』

文/王再兴

自学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育开展以来，昆钢公司党委牢牢把握“学思想、强党性、重实践、建新功”总要求，深入贯彻落实党中央重大部署和云南省委、宝武党委工作安排，高度重视、精心谋划、积极组织，推动主题教育在全司范围内全面铺开。尤其注重理论学习这一关键抓手，统筹各种方式方法上好主题教育“第一课”，坚持不懈用习近平新时代中国特色社会主义思想凝心铸魂，凝聚起企业高质量发展的广泛力量。

计深虑远，上好固本强基“第一课”。公司党委深化责任担当，高度认识主题教育总要求，精准把握深入开展主题教育的理论逻辑、内在联系和实现路径，召开学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育工作会议，认真传达党中央重大部署和云南省委、宝武党委工作安排，重点宣贯习近平总书记在主题教育工作会议上重要讲话精神及王宁书记对全省开展主题教育工作的安排部署，进一步强调深入开展主题教育的重大意义，第一时间号召广大党员干部职工把行动和思想统一到主题教育重大部署上来。同时，为更好坚持学原著、读原文、悟原理，公司党委根据实际需要迅速组织发放《习近平著作选读》《习近平新时代中国特色社会主义思想专题摘编》等一系列学习材料，切实提供了抓实理论学习的基本保障。还进一步强调严格落实“第一议题”制度并强化在“三会一课”、主题党日、党员轮训、红色基地教育等常态理论学习活动中认真开展自学的要求，推动习近平新时代中国特色社会主义思想的学习走向持续、走向基层，确保全面学习领会其科学体系、核心要义及实践要求。

上谋下效，上好层层落实“第一课”。在昆钢公司学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育第一期专题读书班上，公司党委书记、董事长孔祥宏就加强党的创新理论武装，在学思践悟中更加深刻领悟“两个确立”的决定性意义，自觉增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”进行重点动员，进一步要求坚持学懂弄通、学深悟透、学以践行、学用贯通，做到理论学习学出政治忠诚、学出理想信念、学出使命担当；两级领导班子成员充分发挥“关键少数”带学促学作用开展集中学习，为进一步深化理论学习作出了示范。同时，公司党委细致谋划制定主题教育理论学习方案，围绕“凝心铸魂筑牢根本、锤炼品格强化忠诚、实干担当促进发展、践行

宗旨为民造福、廉洁奉公树立新风”目标策划4次党委理论中心组学习，聚焦“深学透悟，凝聚奋进力量”“实干笃行，破解发展瓶颈”主题安排2期专题读书班，统筹主题教育专题党课深入学习习近平总书记考察云南、考察调研中国宝武重要讲话和相关重要指示批示精神，还分门别类针对各项学习活动中的各个环节明确了理论学习的主要书目、篇章或内容，为两级党委广泛开展理论学习提供了基本方向和指导，确保习近平新时代中国特色社会主义思想在昆钢层层落实、生根发芽。

学辅相长，上好阐释理解“第一课”。在充分自学的基础上，公司主题教育第一期专题读书班邀请中共中央党校、中共云南省委党校教授到场授课，围绕习近平新时代中国特色社会主义思想及企业发展实际，详细介绍了习近平新时代中国特色社会主义思想的形成基础、时代背景、总体设计、基本方略、历史地位以及进一步践行的要求，为企业管理人员深刻学习领悟习近平新时代中国特色社会主义思想的科学体系、核心要义及实践要求提供了充分指导。在今后的理论学习过程中，公司党委将延续这一好的做法，持续围绕“十个明确”“推动经济高质量发展”“坚持全面深化改革”“坚持全面依法治国”“社会主义生态文明建设”等专题安排专业课程或邀请专家进行辅导，促使党员领导干部边学边领悟、边学边借鉴、边学边运用，确保学有主题、学有收获，真正做到以学铸魂、以学增智、以学正风、以学促干。

研学并进，上好助力发展“第一课”。在公司党委理论学习中心组2023年第三次集中学习期间，公司党委书记、董事长孔祥宏诠释了“高质量发展”的重大意义和战略部署，深入解析了习近平总书记关于“高质量发展”的新论断，切实提出了推进昆钢高质量发展的新要求；公司党委副书记、总经理、副董事长马德详细介绍了习近平新时代中国特色社会主义思想的科学体系和丰富内涵，进一步阐述了新时代经济工作要求，提出了运用习近平新时代中国特色社会主义思想指导公司高质量发展的科学思维和思想方法。为更好地达成学习效果，公司主题教育理论学习将以此作为“样本”和“标杆”带动研讨交流全过程，引导两级领导班子成员联系分管领域、本单位和自身实际深入开展研讨交流，注重把握习近平新时代中国特色社会主义思想的世界观和方法论，敞开思想、热烈讨论、相互启发，深入查找分析公司改革发展中的问题及其根源，提出改进工作的方法和举措，努力从党的创新理论中找方向、找答案、找方法，在助力公司高质量发展过程中做到学思用贯通，知行信统一。

（来源：昆钢公司）

云天化产品实现中老泰全程铁路运输

文图/杨毅敏 梅国泰

5月20日,满载着1246吨云天化产品的火车通过中老铁路缓缓驶入万象南货运站换装场,在中、老、泰三国铁路及相关部门的通力配合下,顺利完成准米轨换装,实现了云天化产品发运中老泰全程铁路运输,标志着中国的产品可以通过中老和老泰两条国际铁路货物线路进入泰国,发往曼谷等各大城市。

云天化天驰物流为保障此次“换装”工作顺利完成,多次对换装场地进行考察,推演换装流程。同时,协调老中公司、老挝海关、泰国铁路和换装场地设备管理方,反复测算各个环节的时间节点,与万象南站确定换装方案及具体时间,打通了中、老、泰泛亚铁路中线的运输节点,实现了中、老、泰准米轨换装,全面优化了原有的铁路转公路(公



铁联运)的运输模式,缩短货物滞留老挝时间,节省了“中-老-泰”物流运输成本,提高货物通行效率。不仅可以为客户提供更快捷、更高效的运输资源,还大幅提升了云南到东南亚货物运输的通行效率,进一步彰显云南打造成为面向南亚东南亚辐

射中心的优势。

云天化将牢牢把握云南省《中老铁路三年行动计划》的要求,抢抓云南省加快“大通道大物流大贸易大产业”建设带来的新机遇,充分利用好“中-老-泰”铁路换装这种形式,发挥好这一重要国际交通枢纽,进一步推动中国与东南亚地区区域互联互通和经济发展,为中老铁路的运营和发展做出应有的贡献。

(来源:云天化网)

云铝股份参加2023工业绿色发展成果展

文/张晓群

2023年全国首届工业绿色发展成果展于6月1日至3日在广州举行,云铝股份代表云南省昆明市参加展会,展示云南铝工业绿色发展成果。

本届展会是国家工业和信息化部主办的首届工业绿色发展成果展。展会以“加快工业绿色低碳转型 促进经济高质量发展”为主题,按照专业性、技术性、国际性的定位,集中展示全国工业绿色领域的先进技术、装备、产品、模式等成果以及分享工业绿色发展趋势。

云铝股份展位突出“绿色铝·在云铝”主题,从

“行业能效领跑者”“ESG双碳先锋”“行业绿色铝技术示范”“绿色铝材优质供应商”几方面特点和优势,向社会展示云铝股份在积极利用绿色能源、开发绿色技术、打造循环经济和绿色产品、构建绿色低碳全产业链方面取得的成果。

中铝集团党组成员、副总经理魏成文到云铝股份展位查看,他对公司进一步突出绿色铝主题,增强“绿色铝·在云铝”品牌影响力进行了指导。中铝股份总裁助理,云铝股份党委书记、董事长张正基陪同。云铝股份亮相展会,吸引了广大消费者关注。来自铝行业下游应用、新能源技术开发、绿色环保技术开发等领域的客商前往展台咨询洽谈。

还有一部分经销商对云铝股份全铝家居表现出强烈兴趣,向工作人员详细了解全铝家居产品信息,表达合作意愿。云铝股份此次参展,通过对上下游产品的展示和相关宣传资料的推介,引导更多受众了解云铝股份绿色铝在生产生活各领域的应用,更好展现“绿色铝·在云铝”的品牌形象。云铝股份绿色发展成果。

(来源:云铝股份网)



昆药集团与云南省医药公司达成战略合作

文/昆药讯



2023年，昆药集团正式加入三九商道，与道友共同促进国民健康事业可持续发展，与健康中国战略理想同频共振。为加速融入三九商道体系，重塑昆药渠道结构，打造三九昆药商道，昆药集团CHC营销板块积极梳理渠道现状，确定渠道重塑规划，4月18日“三九昆药商道”建设首站在云南启动。

昆药集团党委书记、副董事长颜炜，昆药营销公司执行总裁、昆中药总经理孙成率CHC商务团队前往云南省医药公司，与云南省医药公司高级副总裁吕显斌等业务管理层开展“重塑?价值?共生”商道交流会，双方正式建立战略合作伙伴关系，云南省医药公司成为“三九昆药商道”首个道友。

昆药集团与云南省医药公司作为根植于云南的行业龙头企业，双方将充分发挥平台优势，共建昆药产品在云南省内的最优渠道解决方案，挖掘新产品机会、开发空白市场，开启项目合作，延展双方平台价值，共同提升昆药的品牌力和影响力，全力打造一条合理覆盖、快速流通、有效销售的黄金渠道，开展更深层次、多方位的合作，强强联手、优势互补，为云南省生物医药产业做出更大贡献，更好地推动医药产业高质量发展。

(来源：昆药集团网)

XM-1800钢轨铣磨车交上年度

满意答卷

文/孟笑宇 袁 帅

去年6月，由铁建装备研制的全新高端装备——XM-1800钢轨铣磨车，自昆明出发，进驻到中国铁路沈阳局集团有限公司沈阳工务机械段，开始了自己的“闯关东”之旅。

一年来，它先后辗转辽宁、内蒙古、吉林境内多条铁路线路，“抚平”了一条又一条“伤痕累累”的钢轨。

通霍线、大郑线、沈丹线、陶舒线、长图线、苏抚线……自2022年7月中旬至2023年6月初，在沈阳局的高效组织下，XM-1800钢轨铣磨车完成作业天窗数量132个，平均天窗时长182分钟，实际作业量94.4公里，为用户交上了一份满意的答卷。

XM-1800钢轨铣磨车独具匠心，将数控铣床技术、磨床技术集成设计于移动式铁路大型养路机械，其铣削采用1.4m超大直径铣刀盘、磨削采用0.8m超

大直径砂轮。

在工作运行中，该车可对铁路线路钢轨进行“铣削+磨削”加工，一遍铣磨作业即可消除钢轨波磨、肥边、裂纹、剥离、碾压层等缺陷，并恢复钢轨设计廓形，从而改善轮轨关系，延长钢轨使用寿命。

其技术性能及作业效果，均达到国际领先水平。

铁路线路长大隧道、站场线、小半径曲线等环保要求高、有严重病害的钢轨修复养护，这些一直困扰着铁路工务系统的技术难题，随着XM-1800钢轨铣磨车的问世找到了答案。这一年来的作业，XM-1800将一次次切削量大、作业精度高、作业过程中无粉尘及火花飞溅、作业后现场无残留物等诸多优点发挥地淋漓尽致，用实际行动证明了自己可以有效整治钢轨病害的各种疑难杂症，大幅提升铁路线路钢轨养护生产力。

(来源：铁建装备供稿)

智者的商业洞见

文/世红

[引言] 这里把《砺石商业评论》汇聚的国内外最优秀企业家与管理专家的部分商业洞见介绍给大家分享。

01/王小川：

创业是一个生命体，要不断演化这种过程

《中国企业家》：你把名字融入到公司名字，这个事看来很不王小川，是表明自己要 All in？

王小川：对，以前做搜狗的时候，没有这样一种机缘。这次来讲，确实你说得对。

《中国企业家》：百川最核心的创始团队怎么达成的？吸纳更多外部的人，还是找原来一些创业伙伴？

王小川：这是两个问题。首先，我是比较坚定一开始先从搜狗那边来搭团队。因为创业其实不是一个拼盘的过程，创业是一个生命体，要不断演化这种过程，是一点点长起来的。所以，今天的时代不允许你开始由两三个人一点点去找。第二，搜狗的团队离 AI 非常接近，很多人觉得无人驾驶是 AI，搜索不是。其实搜索对 AI 的使用是非常多的，搜索也是数据、算力、算法，数据本身基本上是语言数据。搜狗其实是在语言数据上，到今天为止最有能力掌握数据的公司。此外，安全问题、意识形态问题等，搜狗也都是有成套的处理经验。（来源：《中国企业家》对王小川的专访）



02/稻盛和夫：

人生是一场磨炼灵魂的修行

“如果你想把自己公司经营得很出色，那么提高你的心性很重要。你的心性提高了，你拥有了一颗美好的心灵，公司也会相应变得出色。如果作为经营者的你拥有美好的心性，那么公司员工也会效仿，心灵也会得到净化。如此心地美好的人们团结



共事，公司就会取得令人难以置信的成功。”归根到底，就是“提高心性，拓展经营”。如果想拓展经营，首先要做的就是提高经营者自身的心性。然后，在提高自己心性的同时，也努力使周围员工的心性得到提高。如此结果便不言自明。不仅一定会取得成功，而且这种繁荣就能够长久地维持下去。

我认为“提高心性”不仅于企业经营，而且对于我们整个人生都非常重要，甚至“提高心性”本身就应该“人生的目的”。人在年少时都有美好的理想，可能的话，都想成为出类拔萃的人物。我年轻时的理想是成为一个优秀的工程师，成为一个能获得诺贝尔奖的出色的科学家。在创建京瓷后，

我又想成为出色的经营者，想把京瓷打造成杰出的公司，在全球化的潮流中成为世界级的大企业。但是，人生的目的真的就是这些吗？经过反复认真的思索，我认为，这些绝不是我人生的目的。在灾难和幸运的考验中，我们要磨炼自己的灵魂、塑造美好的心灵。我想，这才是神明赋予我们的人生目的。

所谓磨炼心灵或者磨炼灵魂，换言之，就是提升人格，丰富人性，塑造美好的人性。也就是塑造一颗诚恳的、优雅的、充满关爱的心。我们与生俱来的灵魂，经过现世波涛的洗刷和磨炼，变得更加美好。我想这就是人生之所以存在的意义。在迎接死亡时，我们应该拥有比出生时略微美好的灵魂，拥有充满关爱之心的灵魂。否则，活在现世毫无价值。所谓人生，就是磨炼灵魂、磨炼心灵的“道场”。这一生，除了自己努力，谁都给不了你想要的生活。想要把“不可能”变为“可能”，最关键的是持续付出彻彻底底的努力，直到实际“做到”为止。不是随随便便的努力，而是彻底投入，直到“做到”为止。就像那句话：你只管努力，要努力到神灵和老天爷都要情不自禁帮助你。人生不是一场物质的盛宴，而是一次灵魂的修炼，要使它在谢幕之时比开幕之初更为高尚，就要认真过好每一天。毕竟，你怎么过一天，就怎么过一生。（来源：《稻盛和夫：人生真正的富足感，都源于这5点》）

03/张维迎：

想象力是企业家最重要的事

当我们面临一个未定的未来，我们应该做什么，靠什么呢？靠我们的想象力，想象力是企业家最重要的东西。什么是想象力？简单地说，就是能



看到不存在的、没有的东西，你能看得到，但是别人看不到。当然，这种不存在的东西你能看得到，依赖于你大脑的好多运作，包括你原来的知识、你原来见过的或没见过的东西，好比有一种组合能力，你能够把不同的思想、不同的东西组合在一块。好比汽车就是马车和发动机组合在一块，这也是一种想象力。想象力也不是说像夜里做梦一样，想象力一定是在你的知识范围内，它有一种可行性，但很重要的一点，就是好多人认为不可能的事，企业家认为它是可能的。

因此，企业家要做的，是大部分人没有想到的、没有看到的，而他们能想到、能看到。当然在我们的企业家里边，有各种各样的企业家，但是我从来不认为企业大了企业家就伟大，企业小了企业家就不伟大，因为大的都是小的变来的。靠企业家精神办起的企业，开始都比较小。尽管我们现在有所谓的独角兽可能很快起来了，但是它们也是很艰难办起来的。至于谁有这个本事，企业家精神在我看来是没有办法有一个硬指标测量的。同样优秀的企业家，他的想法判断完全不一样，而且经常多数人是错的。（来源：张维迎在第七届中国企业领袖读享盛典之“重振企业家精神”读书分享会上的演讲）

04/邓康明：

“创始人”领导力里三件重要的事



战略方向永远是创始人确定的，而战略实现的办法路径一定要让团队保持活力。因为，战略跟所有的资源之间永远是有 gap 的，钱、干部资源、人总是短缺的，所以熬住，这就是定力的问题。战略定完之后，创始人的第二个角色是断事、用人。业务的节奏、方向定下来，你始终看到三到五年的事，

要保障你3—5年的判断、决策是有依据的：第一个就是断事；第二是没有人，你可能储备的人是谁？确保你的人才梯队、人才盘点、人员任用是在你的方向雷达之下去前进的。最后是土壤跟文化，就是你这家公司的调性跟文化是什么样的？鹰文化、雁文化、狼性文化、团队文化、个体文化、竞争性、合作性文化，大体上你要定这样的一个调子。

简言之，创始人的领导力里面三件重要的事情，首先定战略，战略不仅是定大方向，还是立制度流程、组织保障、财务保障到检查反馈到调整等闭环。其次，定战略之后要做决断，做决断的两个前提——断事、用人。第三，断事、用人再加战略熬的过程中，逐渐形成土壤和文化。（来源：邓康明在领教工坊私董会的分享）

05/小鹏总裁王凤英：

战略规划要由外而内，战略落地要由内而外

企业制定战略时要怎么做才是最有效的、有竞争力的呢？结论就是：内脑加外脑结合，才能找到最优战略。一方面，内外思维可以相互取长补短。另一方面，正因为内外思维存在差异性，甚至会产生对立，但是最终我们通过探讨、论证，是为了寻求战略的统一。如果企业战略是经过外部思维的论证，以及内部思维的推导，那么企业战略的风险性会大大降低。举个实践案例，当时长城想要推出越野车时，市场上主流的风向是做SUV。当时，我们内部也有声音说，从市场主流技术上来看，像捷豹、路虎、宝马这些吉普车，都采用了承载式车身技术，而越野车需要的非承载式技术，我们并没有这条技术线。但在用户视角来看，非承载式是属于



越野车的一个标志，代表了它的特定性能。面对内外部在认知上的差异，企业该如何选择？答案是：用户视角说了算。从技术开发难度上来看，如果用我们自己的SUV平台开发，资金投入和技术，难度都要比新建一个越野车平台低的多。所以，最终我们在内外部思维上达成了一致，推出了智能潮玩越野车——坦克，和传统越野车相比，显然它也是一个新的品类。一经推出，也立刻抓住了年轻群体的市场。所以，企业战略的形成应该是由外而内，但战略的落地应该是由内而外。

06/新希望刘畅：

二代企业家需要找到属于自己的内在驱动力

我认为传承这件事情它是一个过程，是一帮人的前赴后继，是一群人的适者生存，所以是一个完整的过程，没有一个起点，也没有一个明确的终点。传承本身就是企业要继续生存下去。



企业的传承不是一个人，是一个团队持续优胜劣汰的适者生存。所以我一直说现代的企业传承是2.5代。我认为很多的第二代企业家，心里和脑海里其实有父辈满满的在创业时候的艰苦经历。这些经历对于我们来说，产生了回到企业的动力，这其实是带着对于家庭的热爱、对父母的心疼、对想要去做一番事业的理想，抱着这种复杂的多元情感回来。但是这种纯感性的、理想化的动力，它不可能一直延续，它必须要在一定时间内转换成另外一种内驱力。这个内驱力是需要你和这个平台互动，需要你和团队互动，需要有一个新的创造，这种创造同样能够改变自己、蜕变自己、让自己觉得今天的自己比昨天的自己好，那么你就找到一种属于自己的内在驱动力。（来源：刘畅在2023第十九届畜牧饲料科技与经济（全球）高层论坛上发表的演讲）

（以上来自：《砺石商业评论》）