

携手共进 共创美好

——缅甸北掸帮工商联云南分会携缅甸和国内多家知名企业
与昆明电缆集团昆电工电缆有限公司签署战略合作协议



(图文由昆明电缆集团供稿,详情见本刊第43页)

昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



如何应对经济衰退带来的业绩下滑?

中共中央办公厅国务院办公厅关于完善市场准入制度的意见

风从“南博”来

史小丽:在消防维保服务领域中历练成长

钟宝申:经营模式没有优劣,关键是要领先

1984年,企业家与观念变革

2024
第4期
总第206期

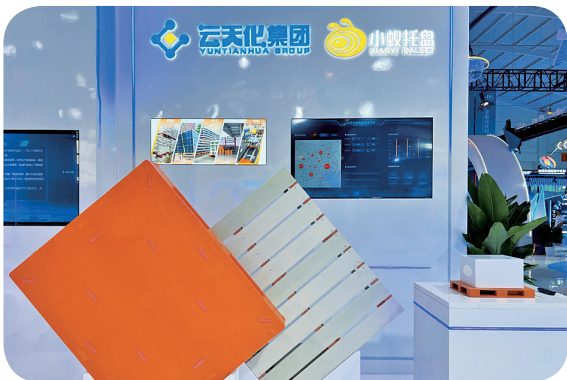
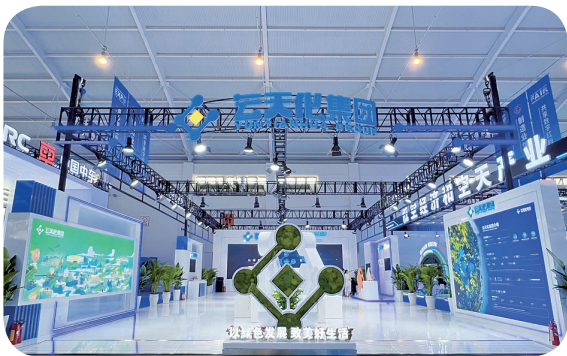
封面人物:云南通麟科技有限公司创始人、总经理 史小丽

学习贯彻党的二十届三中全会精神
昆企协“三会”搭平台服务民企“传承与创新”



云天化“南博之约”
深化务实合作 共创和谐繁荣

在第8届中国—南亚博览会盛大举办期间，云天化集团作为连续两年的品牌战略合作伙伴，在2号馆（制造业馆）内全面展示集团近年来发展情况，对外交流合作成效以及产业数字化建设最新成果。



编者按：刘学辉先生是砺石（北京）管理咨询有限公司的董事长兼 CEO，并且在多个公司担任重要职务。他担任砺石（北京）管理咨询有限公司、巨鹿县立学商贸有限公司等公司的法定代表人、股东和高管。

刘学辉先生在商业领域取得了显著的成就和荣誉，显示出他在商业领域的领导能力和成功。此外，他在多个公司中的贡献也表明了他的商业才能和影响力。

作为《砺石商业评论》的创始人，刘学辉先生每天在个人公众号《刘学辉》上发布的日常随笔，发表了许多企业经营管理方面的见解观点，颇具哲理性、启发性，我们特将其摘录部分转载与读者们分享。

如何 应对经济衰退带来的业绩下滑？

文/刘学辉

由于经济衰退，很多企业的营收在今年都出现了大幅下降，但由于企业的成本、费用都还是按照之前经济繁荣时期所配备的，所以不少企业都开始出现业绩亏损，这导致一些做企业的朋友都很焦虑，他们也很好奇我为什么看起来却一直很平静。其实今年砺石所处的咨询与新媒体领域同样是受经济衰退影响最大的行业之一，我们的业务也出现了大幅度的下滑。我之所以并不慌张，因为我很清楚砺石一直坚持在用严谨专业的态度在做对的事情，公司的核心能力也一直在持续增长，但业务下滑只是经济环境变化带来的必然结果，我们尽力了就无需自责。在新的时代环境下，我们需要做的不是焦虑，而是应该去理性应对：

第一，不要急于做出变化，先保持好组织阵型、业务节奏与人心不要混乱。既然之前经济红利期曾经积累过一些利润，就应该坦然接受一定阶段的亏损，不能只进不出。

第二，加紧一些业务改善行动，去思考有哪些可以做得更好更专业，让自己有更好的口碑可以在危机中生存下来。如果持续一段时间努力后仍无法将业务调整至盈利的状态，那么就果断先缩减一些非必要开支，而不要一开始就在员工费用上打主意。实在不得已，可以与员工协商，尽量在保障员工利益的情况下实施一些减薪动作，而非裁员。实现企业与员工在特殊阶段的共度时艰，一旦业绩恢复后，便快速将员工的薪酬恢复至危机之前的水平，有条件的话可以进行一些适度补偿。

第三，慎重思考新的业务出路。由于是宏观的经济环境影响，自己所处的业务领域艰难，其他大多数行业也好不到哪里，所以这时轻易选择进入一个新的业务领域，很有可能是跳进一个更大的陷阱。即使是进入新的业务领域，也是一定要找与自己历史上沉淀的核心能力相关的领域，而不要进入一个完全陌生的领域。

第四，如果找到笃定的新业务方向，便在充分考

虑财务安全的情况下展开稳健经营。如果实在没有新的

方向可选，也没必要为新业务而新业务，而是保持自由轻松，以晴耕雨读的心态选择休息一段时间，借机调养身体，多读读书，旅旅游，做一些深度的复盘与思考，为几年之后经济环境好转时的东山再起做好准备。这一阶段的学习与思考，有可能会成为我们在人生下一阶段新一轮蝶变的重要催化剂。

自由、信任与良知

虽然这些年自己的兴趣点与经历变化看起来较为繁杂，但其背后其实有着一清晰的主线，便是对“社会、组织与个人”这三个主题的关注，且这三者之间是相互影响的。看似繁杂的兴趣变化与多元经历其实都是为了回答这三个问题，“作为社会，何为正确？作为组织，何为正确？作为个人，何为正确？”

在较长时间的探索与思辨的过程中，逐渐也得到了较为清晰的答案。对应上述三个问题，收敛出了三个关键词。其中，对应社会的是自由，对应组织的是信任，对应个人的是良知。从一个社会整体来看，最重要的便是自由，只有有了自由，社会才会富有活力生机，如果没有自由，社会便如同人间炼狱。对于一个组织来说，最重要的是构建信任，组织成员对组织的信任，组织服务对象对组织的信任，拥有了信任，组织便会基业长青，失去信任，组织也就失去了存在的根基。对于一个人来说，最重要的便是良知，良知是每个人内心最真实的声音，也是自然法则在每个人心中的投射，当遵循了良知，也即遵循了自然法则，而遵循自然法则的道路则是生活于世最轻松自在的道路，其会如斗转星移，日升月落，冬去春来，花开花落，云卷云舒般顺畅。

（来源：砺石商业评论）



昆明企业家

双月刊

2024 年第 4 期（总第 206 期）

2024 年 8 月出版

昆明企业联合会

昆明企业家协会

昆明工业经济联合会

主办



卷首语

如何应对经济衰退带来的业绩下滑? 刘学辉 (1)

政策信息

中共中央办公厅 国务院办公厅关于完善市场准入制度的意见 ... (4)

营商环境

《云南省服务企业需求“厅局长坐诊接诉”工作方案（试行）》... (5)

王予波在昆明调研时强调：以更大力度加快发展城区经济

..... 云 讯 (6)

开放之窗

风从“南博”来 新华网 (7)

封面人物

史小丽：在消防维保服务领域中砺炼成长 刘恩力 (9)

走近企业家

褚时健的一生：从不消极 绝不躺平 王祥伍 (11)

首富钟睺睺不为人知的一面 华 生 (13)

编委会

主 任：马立军

颜 语

王桂铝

张光华

编 委：杨宗祥

李林铭

戴 云

何欣蔚

刘恩力

主 编：刘恩力

本刊法律顾问：

云南康思律师
事务所荣誉主任

周昌发

钟宝申：经营模式没有优劣 关键是要领先 ... 李艳艳 孙 欣 (16)

企业家论坛

企业家读书有何用? 宋志平 (18)

我如何从渔民“摸着石头过河”走到今天? 王均豪 (20)

从缝纫机到机器人 传统企业如何用 AI 跨越“传统”... 阮积祥 (21)

专家观点

很多问题 还需要改 郑永年 (23)

1984 年，企业家与观念变革 张维迎 (26)

宗馥莉接班背后的大问题 程兆谦 (28)

与其降本增效 不如提质增效 蒋小华 (33)

企业家精神之暗疮种种 田 涛 (35)

为什么中国企业家的行为会扭曲变形 张曙光 (37)

找到你的目标消费者 陈纪江 (38)

关于企业经营的若干思考 海 苍 (38)

技能互补是形成高管团队要件 苗兆光 (39)

会员信息

携手共进 共创美好 昆缆宣 (43)

携手金融科技 智绘万象之邦 总裁办 (44)

云南黄金集团数字销售平台成功上线运营 滇金宣 (44)

记忆犹新

邓小平和他的企业家朋友们 毕亚军 (45)



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

中共中央办公厅 国务院办公厅 关于完善市场准入制度的意见

(2024年8月1日)

市场准入制度是社会主义市场经济基础制度之一，是推动有效市场和有为政府更好结合的关键。为深入贯彻党的二十届三中全会精神，完善市场准入制度，深入破除市场准入壁垒，构建开放透明、规范有序、平等竞争、权责清晰、监管有力的市场准入制度体系，经党中央、国务院同意，现提出如下意见。

一、完善市场准入负面清单管理模式。由法律、行政法规、国务院决定、地方性法规设定的市场准入管理措施，省、自治区、直辖市政府规章依法设定的临时性市场准入管理措施，全部列入全国统一的市场准入负面清单。各类按要求编制的全国层面准入类清单目录和产业政策、投资政策、环境政策、国土空间规划等涉及市场准入的，全部纳入市场准入负面清单管理，各类经营主体可依法平等进入清单之外的领域。严禁在清单之外违规设立准入许可、违规增设准入条件、自行制定市场准入性质的负面清单，或者在实施特许经营、指定经营、检测认证等过程中违规设置准入障碍。市场准入负面清单实行动态调整，清单事项内容、主管部门等向社会全面公开。

二、科学确定市场准入规则。实施宽进严管，放开充分竞争领域准入，大幅减少对经营主体的准入限制。对关系国家安全、国民经济命脉和涉及重大生产力布局、战略性资源开发、重大公共利益的领域，兼顾社会效益和经济效益，依法实施准入管理。对经营自然垄断环节业务企业开展垄断性业务和竞争性业务的范围进行监管，防止有关企业利用垄断优势向上下游竞争性环节延伸或排除、限制上下游竞争性环节的市场竞争。加强金融行业准入监管。前瞻性部署新业态新领域市场准入体系，更好促进新质生产力发展。

三、合理设定市场禁入和许可准入事项。需要实施市场准入管理的领域，确有必要可依法制定市场禁入的措施，或者采取行政审批和限制经营主体资质、股权比例、经营范围、经营业态、商业模式等许可准入管理办法。对市场禁入事项，政府依法不予审批、核准，不予办理有关手续，坚决查处违法违规进入行为。对许可准入事项，地方各级政府要公开法律法规依据、技术标准、许可要求、办理流程、办理时限，制定市场准入服务规程，由经营主体按照规定的条件和方式合规进入。对未实施市场禁入或许可准入但按

照备案管理的事项，不得以备案名义变相设立许可。

四、明确市场准入管理措施调整程序。市场准入管理措施新增或调整前，行业主管部门应按照“谁制定、谁负责”的原则自行开展必要性、安全性、有效性评估，评估通过后，依照法定程序提请制定或修订法律法规规章等。可能造成经济运行突发重大风险的，经报党中央、国务院同意后，可采取临时性市场准入管理措施。

五、加强内外资准入政策协同联动。加强内外资准入政策调整协同，在不减损现有经营主体准入机会的前提下，坚持国民待遇原则。对外资放开准入限制的，对内资同步放开；在不违反国际协定和承诺的前提下，对内资设定准入门槛的，对外资同步适用。鼓励海南自由贸易港、自由贸易试验区等有条件地方探索更加安全、便利、高效的内外资准入协同模式。

六、有序放宽服务业准入限制。对不涉及国家安全、社会稳定，可以依靠市场充分竞争提升供给质量的服务业行业领域逐步取消准入限制。对涉及重要民生领域的教育、卫生、体育等行业，稳妥放宽准入限制，优化养老、托育、助残等行业准入标准。清理不合理的服务业经营主体准入限制，破除跨地区经营行政壁垒，放宽服务业经营主体从事经营活动的资质、股权比例、注册资金、从业人员、营业场所、经营范围等要求，不得在环保、卫生、安保、质检、消防等领域违规设置准入障碍。推动市场准入相关中介服务事项网上公开办理。

七、优化新业态新领域市场准入环境。聚焦深海、航天、航空、生命健康、新型能源、人工智能、自主可信计算、信息安全、智慧轨道交通、现代种业等新业态新领域，按照标准引领、场景开放、市场推动、产业聚集、体系升级的原则和路径，分领域制定优化市场环境实施方案，推动生产要素创新性配置，提高准入效率。用好先进技术应用推进中心和各类科技成果转化等创新平台，畅通产业体系、创新资源、资本要素、应用场景、制度政策等，因地制宜加快发展新质生产力。实施前沿技术领域创新成果应用转化市场准入环境建设行动，率先推动海陆空全空间智能无人体系应用和标准建设，加快构建绿色能源等领域准入政策体系，积极扩大数字产品市场准入。选取电子信息、计 (下转第5页)

中共云南省委办公厅、云南省人民政府办公厅印发 《云南省服务企业需求“厅局长坐诊接诉”工作方案（试行）》

为贯彻落实全省优化营商环境大会精神，加快建设市场化、法治化、国际化一流营商环境，从微观层面发力，聚焦企业诉求，落实“有求必应，无事不扰”工作理念，采取“厅局长坐诊接诉”等办法，切实推动全省营商环境再上新台阶，制定本方案。

一、工作任务

设立线上线下“厅局长坐诊接诉服务专窗”（以下简称“服务专窗”），探索建立统筹协调、多方联动服务企业需求“直通车”工作模式，推动省级各厅局长与企业常态化沟通交流、联合“坐诊”，像医生接诊一样接待企业，面对面听取和回应企业诉求，通过回应一个诉求，推动解决一类问题、一批问题，提振企业发展信心。

二、工作机制

“厅局长坐诊接诉”工作由省发展改革委牵头，省市场监管局、省政务服务管理局、省工商联等部门配合，诉求涉及的省级有关部门（含中央驻滇单位）参加，共同做好企业诉求“接诊”、梳理、归类、分办、反馈、分析等全链条服务工作。

三、工作流程

（一）设立专窗。由省政府办公厅在云南省人民政府门户网站和微信公众号设立线上“服务专窗”，同步在省政务服务大厅设置线下“服务专窗”，建立线上线下联动体系，畅通诉求反映渠道，统一受理企业政策咨询、服务需求、意见建议等事项。

（二）发布公告。每月底在线上线下“服务专窗”同步发布次月“厅局长坐诊接诉”公告，方便企业提

前查询、了解和参与。

（三）“挂号”预约。每月头5个工作日，企业通过“服务专窗”进行“挂号”预约，填写《企业“挂号”预约信息表》，详实反映企业合理诉求。

（四）“接诊”处理。按照“诉求受理—分类梳理—科学分办—部门响应”工作流程，每月由省发展改革委负责收集“挂号”企业诉求并分类梳理，针对性确定联合“坐诊”的部门，于7个工作日内完成与企业对接核实工作，梳理形成当月《“厅局长坐诊接诉”服务事项清单》。

（五）“叫号”提醒。“坐诊”部门结合企业“挂号”顺序和问题类型，于“坐诊”前3日通过电话、短信等方式，告知“挂号”企业负责人（企业法定代表人、实际控制人或委托指定代表人）“坐诊”的具体时间、地点及场次。

（六）“坐诊”服务。“坐诊”部门结合“挂号”企业诉求，以“主场+专场”形式开展“厅局长坐诊接诉”服务活动，每场不少于半天。“坐诊”地点统一设在云南省政务服务中心（昆明市盘龙区穿金路199号）。

“主场”原则上由联合“坐诊”部门主要负责同志开展“接诉”服务（不少于1场），分管负责同志和相关处长全程参与；根据企业诉求，开展2至3场“专场”服务，可适当“加诊”。现场能答复解决的，现场答复解决；现场不能答复解决的，明确责任单位，限期办理，并同步填写《“坐诊”服务记录表》。

九、抓好市场准入制度落实。全面开展市场准入效能评估，优化指标体系，注重发挥第三方机构作用，确保评估过程公开透明，评估结果客观合理，鼓励地方结合实际加强评估结果应用。对地方违背市场准入制度情况进行排查，发现一起，整改一起，有关情况纳入全国信用信息共享平台和全国城市信用监测范围并向社会通报。建立与市场准入相适应的监管模式，提升市场综合监管能力和水平，推动形成政府监管、企业自觉、行业自律、社会监督的格局。

十、强化组织实施。各地区各有关部门要把思想和行动统一到党中央决策部署上来，完善工作机制，加强组织实施、跟踪评估、总结反馈。重大事项及时向党中央、国务院请示报告。

（来源：中国政府网）

（上接第4页）算科学、深海、航空航天、新能源、新材料、生物医药、量子科技、现代种业等领域，推动重点企业、研究机构等创新单元和有关地方建立相关领域全球前沿科学研究协同模式，积极参与国际市场准入规则和标准制定，推动重点领域创新成果便捷高效应用。

八、加大放宽市场准入试点力度。围绕战略性新兴产业、未来产业重点领域和重大生产力布局，以法规政策、技术标准、检测认证、数据体系为抓手，更好促进新技术新产品应用，选择重点地区开展放宽市场准入试点，分批制定和推出放宽市场准入特别措施。抓好已部署的放宽市场准入特别措施落地实施，做好政策评估。实施效果好的地区，可推出新一批特别措施；具备复制推广条件的特别措施，可在更大范围推广应用。

(七) 交办回复。清单化列出企业诉求, 依法依规办理, 实行交办、承办、督办、销号“三办一销号”制度。对现场已协调解决的, 记录好措施、方式及结果; 对现场不能解决的, 属单一部门职责范围事项的, 需于5个工作日内明确具体经办人、完成时限和采取的工作措施, 15个工作日内反馈办理情况; 属多部门联合事项的, 需于5个工作日内完成责任分工并交办, 20个工作日内反馈办理情况; 特殊情况需延期办理的, 由提出延期意见的单位作出说明并反馈情况; 对诉求不合理或因各种原因难以解决的, 应向“挂号”企业进行解释说明, 并给予协助支持。法律、法规、规章和国家政策文件对相关诉求问题办理和时限另有规定的, 从其规定。

(八) 诊后评价。办结后, “挂号”企业通过“服务专窗”对“坐诊”服务情况和办理情况进行客观公正的满意度评价。

(九) 督办回访。省委督查室、省政府督查室要根据企业反映、诊后评价等情况, 适时开展回访核实、督查问效。对确需重新办理的事项, 可再交有关部门办理后答复“挂号”企业。

(十) 通报报告。省发展改革委要按季度调度、评价、通报工作开展情况, 重要情况及时报告省委、

省政府。

四、工作要求

(一) 强化组织领导。各有关部门要高度重视, 主要负责同志带头抓, 分管负责同志具体抓, 周密部署、整合资源、分工协作, 形成上下联动、齐抓共管的工作格局。

(二) 强化法治保障。各有关部门要依法保障企业反映诉求的权利, 依规依纪依法严肃处理非法干预、压制和打击报复等违法行为; 依法保障企业自愿自主评价的权利, 不得强迫或干扰“挂号”企业评价行为。

(三) 强化总结提升。各“坐诊”部门要加强动态分析, 深化研究共性诉求, 健全完善相关政策和制度规定; 要对照企业评价结果, 对“坐诊”服务方式、办理标准、交办流程、反馈机制等边实践、边总结、边完善, 形成可复制可推广的成熟模式、典型案例, 适时向州(市)推广。

(四) 强化宣传推广。各地区各部门要加强宣传引导, 充分发挥各类媒体作用, 广泛开展相关政策、服务成效和典型案例的宣传, 切实提升“坐诊”实效, 营造良好舆论氛围。

(来源: 云南省人民政府)

王予波在昆明调研时强调:

以更大力度加快发展城区经济

文/云讯

7月8日至9日, 省委副书记、省长王予波在昆明市调研, 强调要深入贯彻党的二十大精神和习近平总书记考察云南重要讲话精神, 落实省委工作要求, 解放思想、深化改革, 挖掘用好城区优质资源, 发展壮大城区经济, 为全省大局多做贡献。

盘龙区恒隆广场是“超甲级写字楼”, 王予波实地了解运营情况, 走访肯德基、专致网络等企业, 指出楼宇是“竖起来的园区”, 要坚持政府引导、企业运营, 集聚产业、汇聚人才, 打造更多“亿元楼宇”。昆明融通中心是烂尾楼整治标志性项目, 王予波现场了解全市整治工作进展, 并调研红岭云科技等企业, 要求昆明精准定位、分类施策, 盘活资产、消化库存, 做到以房兴业、以业促房。在官渡区云南数字文旅产业园、省大数据公司, 他听取情况汇报, 强调要围绕数字产业化、产业数字化, 用好数据要素、加强数字赋能, 激活企业内生动力, 推动数字经济突破发展。

五华区正构建“大翠湖历史人文旅游圈”。王予波走访南强街巷、多肉口袋公园、昆明老街、马家大院等, 察看风貌提升效果, 了解夜间经济、餐饮、演

艺等发展情况, 要求敬畏历史、敬畏文化、敬畏生态, 保护好一草一木、一砖一瓦, 彰显特色、凝聚人气。他还到西山区大观公园、西苑码头、彰美村码头调研“滇池旅游黄金岸线”, 指出要提升滇池保护治理水平, 完善服务设施, 绘就大生态、大湿地、大景区画卷。

王予波指出, 城区经济是城市高质量发展的关键支撑。昆明主城区条件好、潜力大、优势多, 在全省地位重要。要统筹好营商环境优化、招商引资提质、经营主体引培和产业转型发展, 培引商贸、物流、科创、金融等生产性服务业和智力密集型产业, 壮大楼宇经济、总部经济, 在加速发展中提升城市能级。要把文旅作为重要支柱产业, 拓宽视野、系统研究、整体谋划, 以市场化方式引进高端酒店、培育地标性产品, 策划立得住、叫得响的品牌活动, 打造世界知名旅游目的地。要践行人民城市理念, 下足绣花功夫, 提升城市品质, 办好民生实事, 让城市更加宜居宜游宜业。

(来源: 云南发布)

风从“南博”来

文/新华网

7月28日，为期6天的第八届中国—南亚博览会（以下简称“南博会”）在云南昆明落下帷幕。在中国与南亚东南亚国家的经贸交流历程中，南博会犹如一颗璀璨的明珠，闪耀在区域合作的舞台上。

本届南博会期间共促成投资合作总金额超100亿元，截至27日累计签署内外贸合同金额超80亿元，线上线下累计销售额超5亿元。南博会以其独特的魅力和深远的影响成为中国与南亚东南亚国家深化合作、增进友谊的重要桥梁，南博会的“朋友圈”越来越广，成果越来越丰硕。

跨越山海 共赴南博之约

志合者，不以山海为远。

走进南博会的展馆，仿佛置身于一个多彩的世界。从全球最大直径TBM“高加索号”、喷涂打磨一体机器人等中国高端装备，到巴基斯坦工艺品、斯里兰卡红茶、尼泊尔羊绒制品、老挝古树茶、马来西亚燕窝等各国丰富多样的“好物”，再到保山咖啡、宣威火腿、昭通苹果等一大批云南优质特色产品……在展览面积达15万平方米的昆明滇池国际会展中心，82个国家、地区和国际组织共襄盛会，2000多家参展企业跨越“山海”共赴南博之约，其中近一半参展企业来自境外，覆盖南亚、东南亚所有国家。

巴基斯坦参展商阿基夫表示，“中巴两国一直保持着紧密的关系，我来到南博会也感受到昆明人民的热情和友好。每一届南博会我们都如约而来，也都收获满满。”

“很多中国消费者喜欢手工制品而不是机器生产的产品，这给我们带来了机会。我们纯手工制作的手

绣围巾、羊绒披肩、手工包等产品深受消费者欢迎。”来自尼泊尔的普拉萨德·夏尔马表示，“通过参加南博会来对接采购商和消费者，效果很好。”

本届南博会的2个南亚馆和1个东南亚馆，充分展示了南亚东南亚国家的文化特色，市民不出国也可以一站式“打卡”南亚风情、“集采”东南亚优品。截至27日，南亚馆累计现场成交额超500万元。其中，巴基斯坦专设主题国展区，展位超150个、参展企业超90家，现场成交额连续4天“领跑”南亚国家。

在南博会上，除了能将南亚东南亚“好物”收入囊中，体验“有一种叫云南的生活”也是客商、市民们的不二选择。

比起去年，今年文化旅游体育馆“新”意十足，营造了“有一种叫云南的生活”文旅主题氛围，序馆以3D数字化效果生动呈现云南“动物王国”“植物王国”和“世界花园”重点场景，吸引观众走进云南四时美景。同时，以“有风的大理”“舍不得的丽江”“红河最云南”等品牌形象，展示云南文旅融合发展新形象，激发观众对体验“有一种叫云南的生活”的美好向往。

另外值得一提的是，首次以单品设置的咖啡产业馆成为“流量明星”，交易额达405.65万元，日均67.61万元。从智能机器人全自动制作拉花咖啡，到“将咖啡穿在身上”，再到手拿一只杯便能喝到云南各大咖啡产区和世界咖啡主产区的香醇风味……刷新了大众对云南咖啡的认识。

云南的“好风景”带来了投资的“好钱景”。经过十一年的发展，众多客商从“新粉”变成了“铁粉”，南博会也成为了集货物贸易、投资促进、旅游



合作和文化交流于一体的综合性展会平台。

协作共赢 共襄盛会果实

从展品到商品，从意向到签约，从采购商变投资商，南博会溢出效应持续扩大，为世界共享“有一种叫云南的机遇”写下了生动注脚。

23日一早，来自26个国家和地区的500余名采购商进馆洽谈，寻觅商机。这是南博会历史上首次以专业采购团的方式组织国内外专业采购商开展洽商采购活动。“南博会商业资源集中，让我们节省了不少时间成本，方便我们寻找农产品进出口方面的合作伙伴。”泰国采购商皮姆拉哈特说。

巴基斯坦参展商阿基夫带来了许多精美的铸铜雕刻手工艺品，既有各类花瓶造型，也有各种动物造型。“今年是龙年，我的铜龙制品最好卖，现在已经卖断货了。”了解到中国的十二生肖文化后，阿基夫特地设计制作了十二生肖铜制品，带到中国来卖。

中国作为巴基斯坦、孟加拉国等国家的第一大贸易伙伴地位持续巩固，巴基斯坦的大米、斯里兰卡的红茶、马尔代夫的海产品、阿富汗的松子等，越来越多的南亚国家商品进入中国市场，深受中国消费者喜爱。同时，一大批惠民利民的基础设施项目在南亚国家落地，为当地百姓带来实实在在的便利和实惠。

2013年，中国和南亚国家贸易总额不足千亿美元，2023年，中国和南亚国家贸易额接近2000亿美元，比2013年翻了一番。“未来，中国与南亚国家将聚焦重点、深耕细作，不断做大经贸合作蛋糕，挖掘新的合作增长点，推动经贸关系迈上新台阶。”商务部相关负责人介绍。

与此同时，南博会上首次设立的贸易无忧平台深受企业“热捧”，截至27日，已为500多家中外企业提供咨询服务，举办外资企业政企沟通圆桌会、边民互市贸易进口产品推介对接会等活动7场，并促成云南外贸综合服务企业与新加坡物流龙头企业达成合作，让更多的“展品”变为“商品”。

“南博会采购队伍实现南亚国家全覆盖，采购洽商实现云南新能源、生物医药、现代农业等特色产业及重点州市全覆盖。”第八届南博会执委会副主任、云南省商务厅厅长杨沐介绍，截至27日，南博会累计签署内外贸合同金额超80亿元，共促成投资合作总金额超100亿元，签约金额排前三的产业分别是绿色铝谷产业、文旅康养产业和新材料产业。

开放云南 向“新”而生

回望南博会的成长之路，开放是最鲜明的特征，是生机勃勃的关键因素，这也映射出了开放自信、充满活力的云南。

2013年，中国提出共建“一带一路”倡议。同年，首届南博会落户昆明，滇池畔升起43个国家和地区的旗帜。随后，南博会不断扩大“朋友圈”，滇池畔的旗帜变为今天的82面。

2013年至2023年，云南与“一带一路”共建国家进出口额从927.6亿元增至1951.1亿元，“一带一路”共建国家累计在云南省设立790家外资企业。

今年，缅甸贸易中心（昆明）的缅甸代表杨鸿康早早来到南博会展馆布展。他表示，不仅要展示缅甸特色商品，还要利用南博会的平台功能，为缅中两国企业提供更多服务。

如杨鸿康所言，中国开放的大门越开越大，云南背靠国内大市场、面向南亚东南亚新兴市场的优势进一步凸显，扩大高水平对外开放的决心也更加坚定。

老挝ALO科技有限公司负责人卫立国介绍，这是第一次来参加南博会，希望在这能展示他们的电商平台，让老挝更多产品“出海”。“南博会是有影响力的平台，随着中老铁路的开通，老挝和中国云南间的贸易合作越来越密切，希望未来能把云南更多的鲜切花通过电商平台带到老挝。”

2021年12月3日，作为“一带一路”标志性工程的中老铁路正式开通运营。截至今年6月底，中老铁路累计运输货物4053.8万吨，其中跨境货物957.8万吨，累计发送旅客3537.6万人次。中老铁路客货运输服务网络已辐射至老挝、泰国、越南、缅甸等12个“一带一路”共建国家以及国内31个省区市主要城市。

同时，依托中老铁路云南积极推动“南出、北上、东连、西接”大物流通道建设，正在形成以昆明为集结中心，东连西部陆海新通道，西接孟中印缅经济走廊，南出辐射东盟国家，北上连通成渝双城经济圈的开放格局。

……

当全方位、多层次、宽领域的全面开放新格局加速形成之际，中国、云南的发展也成为世界的机遇。

南博有会期，发展无止境。承载着各国人民对美好生活的向往，南博会日益释放出促进合作、互利共赢的魅力，深化友谊、共迎未来的信心。开放的云南，一定能将南博会打造成“永不落幕”的标本，让云南大市场成为世界大机遇，让全世界感受到一路向“南”共创未来发展进步的蓬勃活力。

（来源：新华网客户端）



史小丽：

在消防维保服务领域中历练成长

文/刘恩力



聊到消防工作，人们脑海里首先蹦出的印象、概念往往就是繁华都市车水马龙的道路上警笛急鸣、警灯闪烁，一辆辆红色消防车疾驶而过……无畏的消防队员拖着长长的消防水龙冲向烈火浓烟的火灾现场……

办公室里，云南通麟科技有限公司创始人、总经理史小丽对我们说：假若人们这样理解消防工作，就未免太过偏颇、肤浅了。“消防”二字，“消”可理解为消除火患，扑灭火灾；“防”可理解为预防火灾发生的工作、措施。防患于未然，是最理想的消防状态，它使人民的生命、财产免遭损失，也可使整个消防工作成本显著降低。云南通麟科技有限公司的职责业务就是从“防”的角度入手的。火灾无情，必须注重火灾发生的事前主动预防，而不是事中、事后的被动补救。

消防工作责任重大，有其特有的行业专业性壁垒。云南通麟科技有限公司就是这样一家专业从事消防设施工程施工；检验检测服务；雷电防护装置检测；安全评价业务；特种设备检验检测服务；建设工程质量检测；安全生产检验检测；建筑智能化系统设计；建筑智能化工程施工；……的消防技术服务行业企业。

目前，公司已依法取得“消防设施维护保养检测”服务资质，具备履行合同所必须的专业技术能力及设施设备。公司拥有一支具有深厚行业背景、

技术过硬的高素质专业化人才技术队伍，技术人员具有一级注册消防工程师资格证和建筑消防设施维护保养检测专业技术人员证（中级消防员）。公司配备了先进而全面的建筑消防设施检测、维护的专用配套仪器设备，致力于为注重消防安全管理的单位和企业提供更优质的技术服务；公司具有雄厚的技术力量和先进的管理机制，能够及时跟踪和掌握国际上最新的技术发展动向，在消防设施维护保养检测、工程施工和维修等方面具有较强的综合实力。

史小丽秉持对国家、对客户负责的态度，对公司员工严格要求，凭责任上岗、凭过硬技术上岗、凭持有国家有关部门颁发的专业技术资格证书上岗，缺一不可。

洞察市场 技术领先 客户为本

作为这个消防维保服务企业的领军人物，史小丽对行业市场有着专业且深刻的理解。她认为：随着国家城市化进程的加快和人们物质文化生活水平的日益提高，全国各地大型商业综合体、高层公共建筑、高层住宅数量不断增加，其建筑中按规范设计安装的各类自动消防设施也越来越完备，如何保障已安装的自动消防设施及联动控制系统的可靠、稳定运行，是各城市公共安全、建筑消防安全工作的重中之重。

建筑体的消防设施维保服务工作，是城市各建筑体消防系统发挥正常功能的前提保障，依照国家《火灾自动系统施工及验收规范》、《自动喷水灭火系统施工及验收规范》、《建筑自动消防设施及消防控制室规范化管理标准》等规范，结合各国家、各企事业单位物业管理单位的设备实际和管理要求，以使消防维保服务工作系统化、规范化；

根据相关统计数据，建筑消防维保需求不断增长，全国消防行业的年收入已超过100亿，预计到2025年将达到200亿元。

史小丽分析道：目前消防设备生产厂家数量众多、规模不一，行业中存在的较大的问题是产品价格混乱、市场监管和行业标准不完善以及产品附加

值低，消防设备产品同质化严重等，样本企业选择率均超过 50%，由于消防维保服务行业集中度较低，创新能力意愿较弱；市场上主要竞争者包括专业消防公司、设备生产厂家、工程公司等。目前，消防维保服务市场存在服务质量参差不齐的情况，一些企业为了争夺市场份额采用低价政策，导致服务过程中偷工减料、维修不到位等问题，给城市消防安全带来了安全隐患。

在激烈的市场竞争下，消防维保企业对外要不断开拓新的市场领域，以适应市场地不断变化和发展；对内必须更注重服务质量的提升，通过加强员工培训，提高服务意识和技能水平；采用标准化的流程，确保服务质量和效率。

针对城市各行业板块建筑体消防行业规范标准，对消防设施设备维管理需求也各有不同，只有个性化的服务方案，才能满足不同建筑体消防管理的特殊标准和需求。依托完善的客户评价管理系统体系，及时了解市场需求和反馈，不断的优化服务流程和提升服务品质；帮助客户更好地管理和维护消防设备，提供最全面、最专业的服务；细致、严谨、客观、高效才能提高客户的满意度，才能打造出消防维保服务企业的核心竞争力。

为保证服务质量，公司建立了一套完善的售前、售后服务和完善的质量保证体系。在当前市场环境下，售后服务被放到特别突出的位置，很少有人研究分析销售中的售前服务问题。史小丽认为，在整个营销和销售系统链条中，售前服务是营销和销售之间的纽带，作用至关重要，不可忽视。辩证地把握好消防工作的规律，理顺各环节间的逻辑关系，是赢得市场的重要能力。

目前公司客户分布于政府部门、机关单位、学校、机场、工厂、大型综合体（例如购物商场、超市等）、商品住宅以及一些消防工程的维修改造等等。

创新突破 责任担当 彰显企业家精神

企业的发展来自创新的驱动。作为公司的带头人，史小丽深知创新举措对企业可持续发展的价值。她积极推动公司科研项目参加 2024 年度昆明市级重点研究课题申报。这次申报的名为《消防一体化服务对策研究》的项目，研究重点为：消防监督防火、智慧消防、线上软件服务开发消防维保、检测、评估、施工；研究所要实现的目标：“消防一体化平台”实现数据采集、消防监督管理部门、消防服务一体化的软件试点投入。在整个研究过程中，史小丽始终为研究团队积极配置资源，包括决策、资金、

人员、外协等各环节都给予支持。目前研究已出现重大突破，“消防一体化平台”软件已进入试运行阶段。

通过技术手段创新，提高工作效率、降低成本、提高火灾预防应对能力，是公司迈向高质量发展的重要标志。

史小丽昆明话还算说得流利，其实她早先来自于大西北，言谈举止间，常会透出几分西北人的纯真直爽。

在谈到怎样对待公司利益和客户利益的关系时，史小丽直截了当地阐明了自己的观点，她认为：消防维保工作关系到人民生命财产的安全和社会大局的稳定，来不得半点儿虚伪、苟且和贪欲。人民生命财产安全责任重于泰山，“安全第一”这条红线不能逾越。这是自己以及公司开展业务的首要原则，有悖这个原则的项目、交易，即便消防服务行业竞争再激烈，再丰厚的利益诱惑也坚决不干！这就是有诚信、有担当的史小丽。这使我想起一位从事企业研究的智者所感悟的：真正成功且长久的企业案例都遵循着一个共通的底层逻辑，便是“付出爱，收获信任”。

创新是引领发展的第一动力，企业家创新活动是推动企业创新发展的关键；社会主义市场经济是信用经济、法治经济，企业家要同方方面面打交道，调动人、财、物等各种资源，没有诚信寸步难行；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。

史小丽作为连续 3 年荣获致公党官渡区基层委优秀党员，积极参政建言，她完成的调研课题：关于《昆明市母婴室数量配置现状的调研》一文，通过政协提案；并参加昆明市市妇联对于该提案的落实改进工作，荣获致公党昆明市委优秀课题调研奖。

史小丽经营企业不忘回报社会，她参加过云南大学商旅学院举办的地震灾害捐款活动、云南省侨商会的“施甸贫困儿童救助”行动和昆明市女企业家协会的“红石榴·贫困儿童助学”计划。

这些年来，党和政府在激发和保护企业家精神，鼓励更多社会主体投身创新创业方面，制定许多政策措施；我们看到很多创新创业的年轻企业家正在茁壮成长，我们希望史小丽和这些年轻有为的企业家一样，乘着党的二十届三中全会精神强劲东风，带动企业发挥积极性、主动性和创造性，推动企业发挥更大作用和实现更大发展，努力创造民营经济高质量发展新业绩。



褚时健的一生：

从不消极 绝不躺平

文 / 王祥伍

说到褚时健的企业家精神，人们最熟悉的莫过于王石引用巴顿将军的名言所总结的，“衡量一个人的成功标志，不是看他登到顶峰的高度，而是看他跌到低谷的反弹力”。我见过很多职场人把这句话作为自己的座右铭。

我有幸曾有几年的时间近距离仔细研究褚时健的人生，发现褚时健的企业家精神里，还有一个更为本质的东西——自强不息，永不躺平。

褚时健原名褚时俄，因为他特别喜欢“天行健，君子当自强不息”这句话，在中学时期把自己的名字改为褚时健。

褚时健的一生，都在践行着这句话。这句话，也成了他一生最真实的写照。

褚时健经历了战争、反右、文革、改革、牢狱、疾病，实际上顺境的时候并不多。91年的人生岁月里也就是在烟厂的17年算是顺境，其他时间总是在遭遇着不同的坎坷。但是，无论外部环境如何变化，他总是在不停地用自己的行动改变着、改善着周围的小环境，改变着、改善着家人和周围人的生存状况，战争也好、反右也好、文革也好、牢狱也好、疾病也好……他一直都在自强不息，从来没有认命，没有躺平过。

褚时健出生于一个殷实之家，家里有十几亩地，一个酒坊，父亲还做着为旧锡矿提供木材的生意，生活算是不错。但是，褚时健十五岁那年，父亲因为被日本人的飞机炸成重伤，一年之后不治而亡，家中骤然失去了顶梁柱，木材的生意没了，酒坊也请不起了师傅，家里、田里、酒坊，都只有妈妈一个人顶着，同时要养活六个孩子，其中最小的孩子才一岁。作为老大的褚时健，那时候小学还没毕业，他没有沉溺于愤怒的情绪里，也没有任由家境败落下去，十五岁的褚时健毅然放下课业回家帮助妈妈，从妈妈手里接过作为家里主要经济来源的酒坊。

褚时健家的酒坊主要用苞谷烤酒。传统的苞谷烤酒分几个步骤：泡苞谷、蒸苞谷、放酒曲发酵、蒸馏、接酒。其中蒸苞谷的环节要求把泡好的苞谷放在甑子上连续蒸十几个小时，直到苞谷开花，这个环节

要求柴锅里一直有水，锅灶里一直有火，否则，水烧干了苞谷就会糊，意味着全部失败；而柴烧尽了苞谷就不熟，一样烤不出酒。而且，蒸的过程要定期搅拌，不然受热不均，影响出酒量。

蒸苞谷这个环节一般要两个人轮流守灶，但褚时健只能一个人对付。这在白天容易做到，晚上就很麻烦，夜里人困，总想打个盹。那个时候也没有闹钟，一不小心就会睡过头，要么火灭了，要么水烧干了。听褚时健讲，他在做酒的时候经常夜里闻到街上飘着苞谷被烤焦的味道，那准是谁家的柴锅里水熬干了。水熬干了，一锅苞谷也就完了。褚时健知道，只要苞谷一糊，自己和弟弟妹妹的学费就没有了，家里的开销用度也会大打折扣。面对这种挑战，褚时健没有畏难退却，也没有抱怨辛苦，不断想解决问题的办法。经过认真仔细的观察和思考，褚时健总结出规律，一锅水加满，一般要一个时辰（两个小时）才能熬干，心里有了这根弦，褚时健就会在加满水的一个时辰内浅睡一会儿，等到快熬干的时候就准时醒来。

凭着这份韧劲和执着，褚时健从一开始做酒，从来没有干过锅，也没有熄过火，这件事连三伯家教他烤酒的师傅始终都没弄明白。至于为什么他总能做到准时醒来，褚时健只是云淡风轻地说，“心里有事，不会睡过头”。

靠着自己做酒，褚时健保证了家里的生活费用以及兄弟姐妹上学的学费来源，母亲也因为有了褚时健的分担而没有过度劳累。就这样，十五岁的褚时健帮助家里挺过了最难时刻。

1958年，褚时健因为同情“右派”和其他一些莫须有的罪名，在玉溪行署人事科长的岗位上被划成“右派”，下放到元江红光农场劳动改造。

红光农场在一个山谷的底部，常年酷热难挡，蚊虫肆虐，生存条件极其恶劣。当时很多像褚时健一样的玉溪市的精英，被划为“右派”，一下子被流放到这个地方，他们受不了这个落差，整天唉声叹气，愁眉苦脸，没心思做事。褚时健总是劝他们，“你这样做没用，生闷气是最没用的事情”，“我不生闷气，

我找事情做，我要通过做事证明自己的价值”。

在农场的工作，无非就是种地种菜种甘蔗，喂猪喂马喂牛羊，砍柴做饭，但褚时健对于手上的活计，总是比别人更积极一些，他翻过的地、种的菜、看管的甘蔗，都比别人像样一些。用他自己的话讲，“因为我这个人认真，不管是什么环境，活儿到了自己手边，就要做好，不然过不了自己这一关”。

1959年，因为全国性粮食供应不足，吃不饱饭，农场里大部分“右派”开始身体浮肿。褚时健看大家生活实在太艰难，就给农场领导提建议，把交完国家任务后剩余的甘蔗用来榨糖、烤酒，然后用自制的糖和酒跟周围的傣族老乡换食物。农场领导忙于政治运动，就索性让褚时健去管农场的工业和副业。就这样，褚时健用最简单的工具，榨出了糖，酿出了酒，还把农场果树上残余的果子搞下来，塞进一些蔗糖，在火上烤，做成北方人喜欢吃的蜜饯，很受农场“右派”和周围傣族老乡的欢迎。不但如此，褚时健还开了一块荒地种菜，收了菜大部分交到农场食堂。当然，有时候自己也留一些，悄悄开个小灶叫上其他“右派”来吃。

为了给大家搞到更多的营养，褚时健有空的时候还去河边钓鱼。他是拿鱼高手，几乎没有空手而归过，出手就有。很多个傍晚，在全国人民都吃不饱肚子，缺少营养，尤其缺少蛋白质的时候，褚时健的家人和农场的“右派”们还能时不时地炖一锅营养丰富的鱼汤喝喝，真是让人羡慕。

在褚时健的影响下，农场里的“右派”们，尽管依然经常遭受饥饿之苦、劳役之累，但是，原来沉闷无光的生活开始变得有乐趣、有希望。

文革时期，褚时健被组织上派往玉溪市新平县曼蚌糖厂（后来改名戛洒糖厂）当副厂长。当时，全国到处都是串联、武斗，没有哪个企业在正儿八经地搞生产，曼蚌糖厂也是这样，几个派系斗来斗去，你方唱罢我登场，厂子连年亏损，成为新平县沉重的财政负担。当时，连褚时健的好友，时任新平县委书记的普朝柱都担心，“连年亏损的企业，可能不好干”。褚时健讲，“试试吧，好不好干都试试”。

褚时健到曼蚌糖厂之后，看着破破烂烂的工厂，松松垮垮的员工，连绵不绝的内斗，他没有绝望，也没有观望，更没有参与其中的任何派系斗争，一上任就扎到生产一线，调查研究，熟悉情况。一个多月下来，他已经心里有谱，知道该做什么事情了。

褚时健在糖厂的第一年，采取了三项看似很小的改进措施，却收到了出人意料的大效果。一是敲锅，即把糖厂熬糖用的大锅锅底的泥巴和锅垢敲掉，增加锅底的受热面积，从而减少燃料消耗；二是改燃料，把原来不能充分燃烧的低价褐煤改为厂里堆积如山的

蔗渣，降低燃料成本；三是增加榨糖机的滚筒，由原来的三个增加到六个、九个，提高出糖率。经过这三项措施的改进实施，不到一年的时间里，糖厂就传出爆炸性好消息——企业盈利了。工人们有了前所未有的成就感，厂长和党委书记再也不用头疼如何向县里申请补贴，县里再也不用背着这个亏损的包袱。

糖厂在褚时健的带领下，后来又引进了蔗渣里喷温水洗糖技术、真空蒸汽锅煮糖技术、螺旋棒代替人工搅拌技术，等等，进一步提升了出糖率、降低了燃料成本和人工成本，不但如此，蔗糖的质量也得到了大幅提升，一级品占比越来越高。企业利润逐年增长，第一年8万（有人说是11.7万），第二年20万，第三年40万。全体员工第一次尝到了全年足额发放工资的滋味。

厂里的生产是搞上去了，但由于物资短缺，员工的生活依然很差，褚时健又带领员工在戛洒江边的河滩上开荒种菜，带领员工用糖厂的生产废料（糖渣）养猪。文革期间，全国大部分工厂的食堂一个月也吃不上一次肉，糖厂的食堂却能够做到让员工每星期吃一次肉，再加上5角钱，全家都可以跟着吃，蔬菜更是多得吃不完，剩下的就以市场价一折两折的价格卖给职工。糖厂成为新平县其他企业和机构人人羡慕的好地方，就连糖厂的造反派们对褚时健都心服口服，有的造反派甚至讲，“我们真不如他，给他提个鞋子算了”。

文革结束后，褚时健被调往玉溪卷烟厂。当时的玉溪卷烟厂以内斗激烈、人事复杂而远近闻名。褚时健之前的几任厂长，都没有干成过像样的事，一路疲疲沓沓走过来。褚时健原本并不打算去玉溪卷烟厂，而是更喜欢组织上提供的另外一个选项——塔甸煤矿，因为那里人事简单，可以干事，工作之余，还可以打打猎。但因为妻子马静芬的强烈反对，褚时健才选择了回玉溪。

为了避免派系斗争影响自己干事，褚时健在上任之前，就和玉溪市委书记胡良恕要了一把尚方宝剑：给他一年时间改变现状，无论谁去告状，一律驳回。胡良恕一口答应。争取到市委书记的尚方宝剑后，褚时健就可以放心去干事了。

但当褚时健到玉溪卷烟厂的时候，所见到的情况比想象得还要糟糕：职工生活条件简陋，很多老员工祖孙三代挤在28平方米的小房子里；工人纪律涣散，人浮于事，经常是一人干活，几人围观；产品积压如山，很多产品都是因为质量问题导致的退货。用褚时健的话讲，当时的玉溪卷烟厂——员工软、散、懒，车间跑、冒、滴、漏。更为棘手的问题是，厂里的领导班子有12个人，分成两派，形成的传统就是相互拆台，特别是党委书记，是一位只在乎权力，只擅长告黑状，对生产毫无兴趣的人。（下转第13页）

首富钟睒睒 不为人知的一面

文/华 生

01

要论中国最低调的企业家，农夫山泉创始人钟睒睒绝对算其中一员。虽然贵为中国首富，著名上市公司创始人，但其很少在公开场合露面与演讲分享。

正是因为这种低调的风格，让外界经常对其充满争议，但熟悉钟睒睒的合作伙伴却多给予他很高评价。

由此可见，外界“臆测”中的钟睒睒，可能并非真正的钟睒睒，而是外界对其缺乏了解所致，这就需要钟睒睒更加开放地对外沟通，以向公众展示出一个更真实的自己。

令人欣慰的是，最近，农夫山泉钟睒睒接受了央视《对话》栏目的专访，在这次采访中，钟睒睒谈到了其关于首富、网络争议、创业挫折、经营哲学以及未来接班人等大量公众颇为关注的话题，让外界对其的思维模式与行为方式都有了一个较为系统的了解。

02

我们在长期商业研究中发现，几乎所有杰出的企业领导者都有着鲜明的特质，钟睒睒亦不例外。在观看了钟睒睒于《对话》栏目中的分享后，笔者注意到，钟睒睒身上有4个鲜明的特质。

第一个让笔者印象深刻的，是钟睒睒的胸怀与务实。

虽然钟睒睒早已经成为一位成功的优秀企业家，但其在采访中却一直以“农民”自居。

在记者提到“美国首富在造火箭，中国首富却在卖水”的尖锐问题时，钟睒睒并没过多地为自己的事业进行美化，而是大方地表示这个评价很中肯，还高度肯定了美国著名企业家马斯克的创新行动。

他坦诚地表示，马斯克在24岁时就已经是斯坦福大学的博士，而自己在25岁时只上过4年小学，做过17年农民，这种农民经历，决定了自己只

(上接第12页) 面对这么多问题，已经52岁的褚时健完全可以选择躺平，过几年安安稳稳的日子然后退休颐养天年，但这不是褚时健的风格。他等了52年，终于有了可以大干的好环境，他不可能再失去机会，他选择了强势出击。他跑到地委直接和胡良恕书记摊牌：“书记干，我走；我干，书记必须走。”最后，党委书记被调走，玉溪卷烟厂的领导班子按照褚时健的意见进行了大调整。

后面的故事大家都比较熟悉了，褚时健在玉溪卷烟厂发起了员工生活条件改善、工厂生产现场整顿、老设备技术改造、莫林公司MK-95的引进、整套卷烟设备的引进、工资体系改革、第一车间建设、烟叶烟厂烟草的三合一等一系列重大改革。经过十六年时间的整顿和改革，褚时健终于把玉溪卷烟厂从一个年盈利不足一个亿的企业发展成上缴利税超300亿元的大公司，成为全国利税第二大户。

褚时健的一生和他们那一代人一样，可谓历尽坎坷。但是，无论经历什么样的坎坷，面对什么样的困难，他始终没有消极过，始终没有躺平过。

褚时健的一生，一直在尽可能用自己的行动，改善着自己身边的环境，改善着自己身边人的生活。逆境中，则小改变小改善；顺境中，则大改变大改善。

他也确实做到了：失去顶梁柱的家庭被改变了，他成了家里新的顶梁柱；沉闷无望的红光农场被改变了，绝望之境有了希望之光；曼蚌糖厂被改变了，成了灾难时代的幸福之地；玉溪卷烟厂被改变了，由一个地区小厂变成云南省的财政支柱；大营街因他而改变，从一个贫困村成为云南省第一村；新平县因他而改变，原来的荒山野岭变成了金山银山……这就是企业家的力量，企业家精神的力量。

(来源：华夏基石e洞察)

会选择去做自己知识范围中的事情，而非惊天动地的事情。

从上述表示中，我们能看到钟睒睒的胸怀与谦逊。基于自己的核心能力去做业务选择，本来就是企业在制定战略时最为正确的选择。

正是因为钟睒睒对自己能力边界的正确了解，使得农夫山泉一直长期专注在与农业相关的饮料领域，并持续进化，将一个平凡的业务做出了非凡的成就。

而反观近些年大量知名企业的快速陨落，多是创始人因为曾经一时的成功而迷失自己，做了大量超越自己能力边界的事情，最终走向败亡。

第二个让笔者印象深刻的，是钟睒睒基于本质洞察的果敢。

复盘任何一个行业中不同企业的发展经历，会发现其成败结果都是由历史上的多次关键决策叠加而形成，尤其是在一些产业的关键时点能否做出一些果断的决策。农夫山泉今天的成绩，便离不开钟睒睒的几次果断行动。

首先是进军纯净水领域的业务行动。1996年，钟睒睒本来是要去收购一家酒厂，但中午在新安江旁边的大坝旁边吃饭时，他看到如此好的水怎么能白白流掉，很快便做出了进军纯净水业务的决定，并付诸行动。

但随着在水领域知识的增多，钟睒睒了解到水中的TDS（总溶解固体量）含量与心血管的发病率成反比，如果年纪大的人长期喝没有矿物质的水并不利于身体，其便果断选择停止生产纯净水，专注天然水。

正是专注天然水这个战略选择，让农夫山泉在用户心智中逐渐形成差异化的品牌认知，进而从饮用水行业脱颖而出。

而就在今年，由于大规模爆发的网络争议，让钟睒睒反思其当初只专注于天然水的决定“是否剥夺了消费者的选择权”，驱使他产生了重新推出纯净水的决定。这个决定在农夫山泉内部也有很多人难以理解，但钟睒睒还是果断将其付诸行动，并取得了良好的效果。

从最初放弃白酒市场，进军纯净水业务；到后来放弃纯净水业务，专注天然水业务；再到现在重新推出纯净水业务，钟睒睒充分展现了其果敢的一面。但钟睒睒的果敢并非盲目的行动，而都是基于对事物本质的洞察而做出的超前行动。

在谈到未来接班人的问题时，钟睒睒也明确提到接班人最不能有的缺点就是犹豫，“议而不决，不果断，是最底线的素质。哪怕是一个错误的决定，你也要决断，你也要快”。

第三个让笔者印象深刻的，是钟睒睒的长期主义思维。

在行业定义中，农夫山泉所在的饮料行业属于快消行业，因此产品迭代速度很快。正是因为这种快，导致很多饮料产品缺乏技术积累，寿命都很短。而钟睒睒在决定公司成败最关键的“产品”上，一直坚持“慢即是快”的长期主义思维。

公众较为熟知的农夫山泉在天然水领域的绝对领导者地位，正是凭借其历经20多年的时间，在全国范围遍寻优质水源，然后通过一家家生产基地的积累而最终形成的。

在这个过程中，农夫山泉坚持“水源地建厂、水源地灌装”战略不动摇，不惜付出高昂成本、承担超长运距，在山区各种复杂地貌下建设引水管道和工厂，至今共铺设了43条、长达约300公里的水管，建设有30多座现代化工厂。

除了天然水领域，农夫山泉在更为艰难的果汁饮料与茶饮料领域更是保持着罕见的长期耐心。

例如，农夫山泉已经在橙汁领域深耕了8年，至今还没有盈利。在这个过程中，其一直专注解决制约业务发展的两大难题，一个是赣南脐橙在榨汁杀菌过程中的变味问题，另外一个就是黄龙病的问题。经过7年的全球学习与研究，农夫山泉终于解决了榨汁杀菌的问题，目前还在努力解决黄龙病的问题。

为了缓解黄龙病的问题，钟睒睒目前采取了通过大幅提高赣橙收购价的方式，激励农民按照农夫山泉的标准进行种植，只要看到树叶出现黄龙病的症状就马上砍树，将传播率抑制在一个较低的水平。这种策略，使得农夫山泉签约合作农户的果园面积从150万亩发展到200万亩。

在茶饮料领域，农夫山泉也经历了长期的亏损。但钟睒睒看到了该行业“用工业化的手段组织农民集约化”的重大潜力与社会价值，其也一直坚持长期投入。

与赣南脐橙领域类似，农夫山泉也通过保障农民收入的方式，从简单的茶采购迭代到能够对茶园有效管理的阶段，对农户的农药、肥料与灌溉都进行了标准化建设。

在经过长期的能力积累后，农夫山泉的无糖茶饮料在近几年进入爆发式增长的阶段。而包装饮用水，仅2023年旺季三个月的利润，就超过了企业最初15年的利润总和。反观竞争对手，之前大量的相关品牌都已经消失。随着长期耐心下能力积累，相信农夫山泉在橙汁饮料领域的蝶变，必将照进现实。

第四个，也是最让笔者印象深刻的，即钟睒睒对“善欲人见，不是真善”观念的坚持。

虽然钟睒睒谦虚地表示自己做的业务不像马斯克那样惊天动地，但实际上其有着巨大的社会价值。

无论农夫山泉所有的天然水水源地，还是果汁、茶饮料等其他核心业务，原料供应多在经济发展较为落后的偏远地区。农夫山泉的出现，则为这些地方的经济发展与老百姓收入做出了巨大贡献。在《对话》栏目现场，农夫山泉的一些合作伙伴也表达了自己的心声。

例如，农夫山泉在吉林省靖宇县水源地的县长表示，农夫山泉是该县的第一纳税大户，90%以上的用工都是当地人，为当地的财政税收与居民的收入做出了巨大贡献。

一位赣南脐橙的种植户表示，“我种了七八十亩的脐橙，搞农业的风险太大，靠天吃饭，假如没有农夫山泉去榨汁，我们种的果园就比较麻烦。农夫山泉是有良心，对农民有感情企业，希望能与农夫山泉长期合作”。

一位来自新疆伊犁的“黄元帅”苹果的种植户表示，受益于与农夫山泉的合作，现在生活实现了小康，2023年赚了20万，预计明年有望突破35万元。

但奇怪的是，在过去28年的发展中，却很少见到农夫山泉宣传这些。很多人看到的只是水源地的优美，并没有人知道农夫山泉在推动县域经济发展中的作用，以及在农业上已经如此深入。

事实上，除了业务直接带来的社会价值，农夫山泉也一直在公益领域长期投入。2008年汶川地震发生时，农夫山泉是第一个被征召的水企，全力支援灾区。后续农夫山泉捐款捐物数千万元，并决定在四川投资建厂，支持当地重建。据悉，截至2023年12月31日，农夫山泉母公司养生堂集团的社会捐赠总额已超过9亿元人民币。

在教育领域，农夫山泉还向厦门大学捐赠了3.4亿元，为西湖大学和浙江大学各捐赠了1亿元，用于支持高校的发展和教育事业。此外，他们还在乡村饮水安全、残疾人艺术及贫困儿童资助等多个领域，积极贡献自己的力量。

但区别于很多企业在这些公益事业上很高调，农夫山泉却一直极为低调。在中国古代著名的经典著作《道德经》中有一句名言，“为而不恃，功成而不处，不欲见贤”，在《朱子家训》中也有一句名言，“善欲人见，不是真善”。

钟睺眈便是践行了上述理念，他一直坚持公益不是一种形式或手段，而是发自内心的责任和担当，他从不主动对外展示自己的贡献，也不居功自傲。

也正是因为钟睺眈的这种低调，导致其做了大量利他的事情却饱受争议。不过钟睺眈对此并不特别在意，他表示，“网络上的污名化洗不干净，就随它去吧。真理最终不会缺席”。这种自信与从容来自钟睺眈

睺眈不作恶的底气。

在《对话》栏目现场，钟睺眈讲道，“我是对自己的结局非常有信心的，第一个白手起家，干干净净，每一块钱都是干净的；第二个我照章纳税；第三个上下游供应商你可以去调查，钟睺眈对上下游供应商的留利；第四个对员工的福利，员工的待遇，当然我做的还有努力更好的空间，但是我目前的水平来说，我认为对自己是满意的”。

就像农夫山泉一位20多年的经销商说的，“对个人公平的评价，你首先要去了解他，他在做什么事情，作为一个企业家来讲，产品就是他的人品，如果你没有好的产品，从我们企业的角度来说何谈人品”。农夫山泉的优质产品，农夫山泉开展业务的方式，才是钟睺眈人品的最好佐证。

03

自媒体时代虽然经常会带来舆论混乱，但在混乱之后往往会逐渐沉淀出一些理性的声音，这便是言论自由与民主透明的益处。

近日，董宇辉从东方甄选公司离职，以低价收购与辉同行公司的消息在网络上广泛传播。笔者欣慰地看到，舆论在从各种江湖八卦的角度来探讨此次“分手”事件不久，便逐渐回到了一个颇为严肃的角度，即东方甄选上市公司治理结构的合理性与中小股东权益保障的问题。

在改革开放之后的数十年间，受益于中国巨大的市场红利、劳动力红利、政策红利与技术红利，中国在各行各业都涌现出了一大批高速发展的企业。但随着上述红利的逐渐到顶，当下中国大量企业都开始遇到发展瓶颈。

在红利褪去时代，中国企业未来将何去何从，成为整个经济界颇为关注的问题。笔者认为，在这种情况下，那些真正具有“企业家精神”与“理想主义情怀”的企业家才是中国经济再次跃迁最重要的力量源泉。而谦逊、务实、果敢、坚持长期主义且坚持“善欲人见，不是真善”，能够做到“为而不恃，功成不处”的钟睺眈便是这样一位企业家。

虽然钟睺眈对外界的舆论争议能够保持较为平和的心态，但作为制造舆论的媒体、社会公众还是应该保持正确的伦理与道德，基于事实，而非基于情绪或者不良目的去对企业家进行妄加臆测。

爱护这些优秀的企业家，就是爱护中国当下经济最重要的种子，企业家带领企业不断迭代进步，最终也会以税收、就业与公益等各种形式惠及普罗大众。

（来源：正和岛）

钟宝申：

经营模式没有优劣 关键是要领先

文/李艳艳 孙 欣

谈行业内卷：“过度投资导致”

《中国企业家》：近几年，光伏行业一方面景气度提升，行业规模不断增长，另一方面内卷加剧，竞争激烈，你的体感是什么？

钟宝申：一句话，过度投资导致。投资建厂的多了，需求项目阶段性不平衡了，就会供需错配，就这么简单。所以本质上，如果不投这么多，是不是就没有（这个问题）了？所以，本质问题就是过度投资。

《中国企业家》：谈起“产能”问题，很多企业似乎有点悲观。

钟宝申：具体产能价格会下跌到什么程度等等很多问题，我们可能未必预测得准，但对于大形势，我觉得完全在我们企业预期之内。所以谈不上有什么大喜大悲的情绪。眼前这个结果，我们能够预料到，企业也已经做好了自已的思考。

《中国企业家》：对于隆基绿能，最关键的调整或应对是怎样的？

钟宝申：我们两年前基本上就预判到了行业现在的形势，所以从那时起，在投资上就非常注意保持节制，整体投资规模并不是很大。同时，公司开始尽可能地加快研发投入，并开始保持财务稳健，积累资金。

而后目标就是，通过研发投入的加大，能够取得新的技术成果，再直接投资新技术，这样就避免了同质化技术的竞争，然后用新产品、新技术，引领行业走进新的繁荣，这就是我们的总体战略。

谈技术迭代：“不领先不扩产”

《中国企业家》：过去5年，隆基研发投入累计超235亿元，在全球光伏领域内，鲜有公司超越。技术迭代越来越快，会不会感觉追不上？

钟宝申：对每个企业来讲，（技术迭代）都是一个挑战，但同时也是一个机会，因为过去隆基这十来年的发展，都是通过一次一次的技术创新来引领的。

隆基从来就不是一个单纯依靠同质化规模产能来扩张的企业，我们每一次都是取得了领先技术之后，才快速扩张先进产品的产能，目标是使这些产能的生命周期能够更长，能够得到合理的回报。

所以到今天，我们还是坚持这样的观点——不领

先不扩产。

谈经营模式的权衡：“这个市场只会宠着领先者”

《中国企业家》：行业这几大龙头的经营模式各有不同。在一体化和专业化分工之间，你更青睐哪一种？

钟宝申：经营模式没有优劣，关键是要领先。做一体化，不领先，也没有多少机会；做专业化也是一样。因为这个市场只会宠着领先者。

《中国企业家》：面对行业的新变化，也许不是所有的企业家都能冲锋向前。对于外部变化对于民营经济的考验，你如何把握？

钟宝申：每个人的想法不一样。在赛场上，如果你积极争取，你相信未来仍然属于你，那就仍然有机会；或者说你觉得，在赛场上年轻的一代已经起来了，我老了该退役了，也都是人的正常选择。没有什么不正常的，也不要去想那么多。

说到民营企业，比如有100家企业从事这个行业，本来就多了，可能这个行业原本就需要40多家，另外50家退出才是健康的。所以退出有什么不好呢？有50家奋进已经不少了，你要这么想，就没有问题。

谈二代接班潮：

“在需要我们努力的时候，我们还是要努力”

《中国企业家》：在光伏行业，有不少“二代”开始接棒了，比如通威和天合，作为行业前辈，也是父辈，你怎么看待这些活跃着的年轻人和接班者？

钟宝申：我对他们有一些了解，也都接触过。这些年轻的二代，他们都是一些受过良好教育的、非常优秀的年轻人，前途远大。（如何接班）是企业自己的选择，也没什么不好的。

《中国企业家》：有时候，你会不会觉得自己老了，想休息一下？

钟宝申：人老是正常现象。目前就隆基绿能来讲，我们也在不断地在团队里面发掘一些年轻人。你们也能看到，我们几个董事，年龄还不到40岁，董事会已经变得越来越年轻了。

所以站在企业的角度，在需要我们努力的时候，我们还是要努力。

有很多企业的负责人可能很早就希望有接班人顶

上来，有些企业的负责人可能在很大年龄的时候还在一线，这样的选择可能和他们个人的经历、企业的需要和行业的形态都有关系，这也是他们自己的选择。

不管怎么选，我觉得我自己的选择就是最合适的，这么想就好了。

谈灯塔工厂：“产业正在快速成长”

《中国企业家》：2023年，隆基在浙江嘉兴基地建成了全球光伏行业目前唯一一家“灯塔工厂”。在您的转型计划里，它扮演的角色有什么不同？

钟宝申：光伏产业的灯塔工厂跟其他行业的很不一样。光伏产业过去几年发展很快，技术迭代也很快，在这样一个产业环境下做出灯塔工厂，我觉得有特别意义。我们这个工厂为什么是行业内全球首家灯塔工厂，也说明了这个产业正在快速变化的环境中成长，对企业来讲，如何实现数字化的运营，是一个新的挑战。

相对来讲，比如有些变化没那么快的产业，可能做数字化相对容易一些。我们可以去进行生产的优化，然后把数字化手段用进来，但是在一个快速变化的行业，产线要不断进行大量革新，如何把数字化的手段融合进来并产生价值，这是一个新的挑战。还好，我们也做到了。

《中国企业家》：这座灯塔工厂足够完美吗，有没有改善之处？

钟宝申：这座工厂的先进度，毫无疑问。我觉得在光伏制造领域，灯塔工厂之所以是灯塔工厂，也是别人评出来的，不是我们评出来的，不需要我再多说什么。但我觉得肯定还要持续进步。

因为我们有一个数字化团队，眼下只是完成了第一步，接下来，正因为我们加入了一些数字化的运营，所以会产生很多数据和管理思路方面的变化，我们进步的速度将会更快，所以我觉得，它还在迭代中。

谈关键变化：“团队重拾奋斗精神”

《中国企业家》：过去这半年，公司发生的什么变化，让你觉得感慨？

钟宝申：我觉得是我们团队重拾奋斗精神。

过去，隆基靠着不断地创新，加上整个全球光伏市场的增量，应该说它几乎比行业内所有同行都吃到了更长时间的红利。这是两个方面的叠加，所以这个团队走顺境走得时间长了，必然可能有些工作方法、工作效能以及平时关注的一些焦点，有时候可能就不一定那么真正地围绕客户，持续艰苦奋斗的作风也不一定有了。

比如说，做研发搞生产，容易大手大脚。比如，做件事，租别人的仪器也能实现，花3000万买一台

设备也能实现，非就要花3000万买，反正家里有钱。但是如果是租别人的，可能不需要投入这么大代价。虽然（买设备）效率可能高一点，但是你还可以用更节俭的方式来完成。

所以我觉得通过这些变化，也让我们在贯彻（艰苦奋斗）思路的时候更加容易一些，让大家能够更加高效率、集约化、精益化地来运作研发运营的整个体系。

《中国企业家》：你是给大家信心的时候多，还是给大家拍砖的时候更多？

钟宝申：一般我都会，两个方向都有。我会讲企业现在处在什么环境，要看到有哪些是我们的优势，同时会清晰地讲出来，我们现在的短板是什么。提到短板的时候，也要给大家提出明确要求，比如多长时间要达到什么水准。所以（两种）都会有，拍砖也会拍，信心也会给，因为你坐在这个位置上，就是要做这些工作。

谈长短期目标：

“从2025年开始，隆基会重新走向增长”

《中国企业家》：展望一下公司今年一年和未来五年的目标。

钟宝申：短期来看，今年是隆基绿能最困难的一年。因为所有的（不利）因素都叠加在一起，新产能没上去，老产能正在退出，新技术还没上来，老技术正在退出市场。所以处在一个很中间的衔接地带，加上行情下跌，今年就是困难的一年。

但是我们也清晰看到，所有的技术已经完成（储备），投资基础也已经具备，条件完全成熟，所以现在已经有好几个工厂同时加班加点，搞投资搞建设。

可能一般在这种情况下，行业内大多会收缩，因为钱（在手中）最重要，但是隆基已经事先储备了钱，所以现在就快马加鞭，把最新的产能投上去，希望明年能够给客户更好的产品，用更好的产品使公司经营走进复苏状态。

所以，如果你要描述一个企业，依赖于之前的创新成果，过去隆基一直在顺风顺水的成长环境里，刚好在2023年下半年开始叠加市场因素、产品迭代的衔接因素，至少从数据上看，出现了一个很难看的经营数据。

但是整个团队和我本人在这方面的目标是很清楚的，因为我们之前的投入成果都已经非常明确地呈现了出来，所以我们很快会重新走入增长通道。总体来讲，我们觉得，从2025年开始，隆基绿能会重新走向增长。

（来源：《中国企业家》杂志，钟宝申系隆基绿能董事长）



企业家读书有何用？

口述：宋志平 访谈：陈 为

一、企业要有效、有目的、有质量地创新

陈为：您是很有企业家精神的国有企业家，但也有人说是文件任命的，不是白手起家，应该属于经理人阶层，您怎么看这种身份争议？

宋志平：我们首先要正确理解什么是企业家，1985年德鲁克写过一本书叫《创新与企业家精神》，他说企业家和所有制、企业规模的大小、企业家的人格特征无关，只要你创新并创造了财富，你就是企业家，而且着重讲到公营部门有创新意识的一些领导者也是企业家。

我觉得他说的是比较准确的，比如通用电气的杰克·韦尔奇和克莱斯勒的亚科卡，这两位蜚声世界的企业家都不是企业的所有者，他们都是职业经理人。衡量企业家还是看他的创新，并且是不是创造了财富。

关于国有企业家这个说法，2017年中共中央、国务院出了一个弘扬企业家精神的文件，其中好几处都说了国有企业家的概念。

我个人体会，国企里的一些领导人员，只要他们有改革创新意识，并且为企业建功立业了，而且有担当精神，就可以称为国有企业家。

比如谭旭光，他常年带着潍柴快速发展，而且有改革创新意识，为企业的发展做出了巨大贡献，同时他也承担了一些风险，你说他算不算企业家呢。

我们既要鼓励民营企业企业家，也要鼓励国企里边的领导者，他们也要具备企业家精神。让国有企业、民营企业的企业家都有一个好的环境，能够得到社会的认可和尊重。

陈为：对，熊彼特说企业家精神本质上是一种状态，而不是一个身份，所以我们应该抓住实质、抓住本质，而不是形式，韦尔奇也好，我们国内像方洪波这些人，其实是典型的企业家。

您之前对创新也有很多的心得总结，包括实战经验，克里斯坦森说大企业好像很难创新，我觉得并不尽然，你看华为、比亚迪，包括您原来带领的中国建材都有很多好的创新，企业创新方面您有哪些最新的思考？

宋志平：费尔普斯认为创新主要是靠草根创新，但是德鲁克认为大企业也都在创新，当然他举的例子是美国的强生和3M公司，长年来一直坚持创新。

其实我们也一样，中国的很多中小企业也在创新，央国企也是创新的一个主体，尤其是重大创新。

因为重大创新需要的时间比较长，资金也比较多，需要承担一些风险，所以重大创新央国企承担的比较多。

在创新上，中小企业我们要鼓励他们创新，同时大企业也得鼓励，大企业的创新需要中小企业的加盟，中小企业的创新往往需要大企业的支持。

比如说中国建材有个创新是碳纤维，做出了T700、T800、T1000，解决了中国的“卡脖子”问题。但这个创新最开始是民营高科技企业在做，后来中国建材对它进行了混改，加大了支持，投入了十年左右才做出来，为国家做了巨大贡献。

我举这个例子是想说明，今天的创新很难把小企业创新和大企业创新分开，实际上是个创新体系，小企业需要大企业的支持，大企业也需要小企业的创新活力，要把它们融在一起，中国建材不少的创新项目是这样做的。

陈为：新质生产力有一个特征是高科技，您原来也不能忽略低科技甚至零科技，这个能不能给我们介绍一下。

宋志平：这就牵扯到创新模式，创新模式分为5种：

1. 自主创新：解决“卡脖子”问题，这是非常重要的；
2. 集成创新：不光有自己的，也可以借鉴其他人的，把它集成起来；
3. 持续性创新：企业的技术进步和技术改造；
4. 颠覆性创新：用新的技术颠覆老的技术，新的产品颠覆老的产品，比如数码相机把胶卷颠覆了，现在新能源汽车正在颠覆汽油车；
5. 商业模式创新：平台+互联网应用，其实是个平台经济，本身技术含量并不高，比如麦当劳、肯德基没有太多的技术，但是创造了巨大的价值，像现在我们的京东、拼多多、蜜雪冰城等这些企业，实际上不完全是一个技术创新，而是商业模式的创新。

新质生产力主要强调的是自主创新和颠覆性创新。

技术我们现在讲到比较多的是高科技，其实高科技、中科技、低科技我们都需要，在美国，高科技大概占社会贡献的 25%，中科技、低科技占 75%，这说明什么呢？

中科技、低科技是高科技的基础，假如没有中科技、低科技，你的高科技也不可能凭空出现，同时高科技又带动了中科技、低科技的发展。

我们应该辩证地、系统地来思考这个问题，企业里边到底适合哪种创新模式，也要认真地思考。

企业的创新我觉得很重要的是有效、有目的、有质量地创新。所谓有目的，创新是一个有目的地寻求机遇的过程，增加目的性，可以减少创新的风险。

企业家和科学家不太一样，科学家的创新往往不见得有一个短期的经济效益，因为他的主要任务是发现未知，但企业家就得有效益，如果没有效益、没有市场，再好的创新也做不下去。

所以企业的创新比较难，既要大力地创新，也要平衡经济效益，就像百度讲的“攀登珠峰，沿途下蛋”，攀登的是珠峰，但是沿途你得下蛋，不然你的企业做不下去，这就是企业创新它的难度所在。但是再难，我们也要做。

二、企业家为什么要多读书？

陈为：这么多年来您写了 20 左右本书，有些企业家开玩笑说我看书的速度都赶不上您出书的速度，最早您是出于什么样的初心把经管的经验总结出来的？

宋志平：为什么要写书也是很多人问我的问题，我说写书不是我的主业，我最早是在 2010 年写了一本书叫《包容的力量》，那个时候我要做联合重组，要把好多企业组合在一起。

我觉得包容是非常重要的，能包容多少人就能带多少人的队伍，如果不能包容就很难发展和壮大。

我当时的想法是，从内部来讲，希望我的干部们理解我的想法，从外部来讲，我希望那些企业也明白中国建材是包容的文化，大家在这个平台上可以创新，可以发展。

我的书其实都是和当时的时代相关的。比如后来改革，我就写了《央企市营》，到底中央企业怎么去进行市场化经营；再后来搞混合所有制，2014 年我写了《国民共进》；现在我又写了《三精管理》，讲企业管理；再到《经营 30 条》，是讲企业的认知，如何看待战略、创新、经营、管理、改革、文化这些问题。

我不是为写书而写书，是那段时间我的实践和思考比较多，我把它归纳下来，写一写。我写书是先在实践中做，做完以后在清华、北大等高校的商学院给大家讲一讲，讲通了以后把这些东西整理出来，再修改修改就是我的书。

所以我的书不像老师们写的，好像有章有节的，像《经营 30 条》你说这像本书吗？可能有人认为不像，但是我觉得如果企业家们需要，好用也好读，就可以了，可以不拘一格。

还有些人说宋总你什么时候写啊？是不是都是别人帮你写的？我说你看看书就知道是不是别人帮我写的，我的书都是我的经验和体会，还有大量的实践和案例。比如《经营 30 条》里讲了 110 个企业案例，都是我做过、研究过的企业。

我的书是实践的产物，我不觉得写书有多么难，主要是你有没有体会、有没有思想、有没有要写的，而不是为写而写。

我写书也是希望给年轻人插上一个路标，把我们过去的经验教训总结出来，让以后的年轻人能够知道我们过去走了哪些路，知道我们过去踩过哪些坑，他们能更准确地去走未来的道路。

我们做企业的应该动手来写一写，我觉得这是我的一项责任。

陈为：写书也是把个人经验变成社会财富，您作为作者跟其他作者一个很大的不同，这个书不光是写出来的，首先是干出来的。

您除了是作者，也是读者。客观讲我们的人均阅读量跟一些国家还是有落差的，以色列人均每年读书 60 本，我们可能不到 5 本。企业家里有的人很爱读书，有的可能不那么爱读书，大家也有迷惑，好像不太读书的企业家有的做得也不错。您能不能从读者的角度谈谈读书对您这样的经营者到底带来哪些好处？

宋志平：之前有学员问我说过去做企业，我最大的体会是什么，哪些因素促使我做了些成功的事情。我说第一是学习，第二是创新，第三是责任感。

关于学习，对我很重要，我是学高分子化学的，不知道企业是何物。到了企业之后，我是一路学习过来的，最早我学习日本产业教育，还学过工商管理课程。

除了学习之外，我大量地读书，我现在每天晚上还用 2 个小时来读书，我也不吸烟、不喝酒、不打球这些，大量的时间就是阅读，我的书包里不管去哪都装着书。

我觉得学习实际上是在学他人的实践，有的人不学习照样做得很好，那种人是天（下转第 20 页）

我如何从渔民 “摸着石头过河”走到今天？

文/王均豪

我今天讲讲自己，一个渔民出身的企业家，怎么从20世纪80年代开始“摸着石头过河”走到今天。

我们做了那么多年，现在企业的使命也很清晰，就是做成一家现代服务业、国际化的百年老店。我们比较多元化，事实上多元化问题一直困扰着企业界，我觉得大家应该尽量做到多元化地投资、专业化地经营，但是这里有个开关，要把口袋里的利润拿出来多元化，千万不要把现金流拿出来多元化。

我们讲“向新求质”，必须在每个行业做到全国民营企业的前茅，乃至具有国际竞争力，这是我们要思考的。所以在座的每家企业都要对标行业里的国内标准、国际标准，找到我们在什么位置，什么时候能够走到国内前列、什么时候能走到国际领先，这是我们要去做的。

现在我们的几个板块，包括航空、金融都已经走在全国民营企业的前茅。包括科技创新，我们的仿真技术也做到世界领先，全球总共才有三家能做



出真正培训飞行员的模拟机，我们是其中一家，这个仿真技术未来可以仿真一切。现在我们中国培养医生，比如以前培养眼科医生只能剥葡萄，现在通过我们的仿真技术，可以真正做到剥眼角膜。

现在我们的消费板块，大东方也在做儿科医疗的细分市场，包括儿童骨科和儿童心理。我们还有一块非营利的民非教育，也具有了国（下转第21页）

（上接第19页）才。像我这种人就不是天才，一方面要自己做，另一方面也要学习别人的实践。

学习别人实践最好的方法就是读书，通过读书你可以和最优秀、最成功的人进行交流，你能知道他是怎么做的，我觉得这很重要。

以前韩国现代的董事长写过本书，他说韩国现代每年招的大学生都是很优秀的，但三年之后他们就分化了，有的很优秀，有的一般般。他们最后分析发现所有优秀的干部都是非常喜欢学习的，而且在8小时之外还进行学习、读书。

所以我觉得读书不光增加了知识面，学会了一些别人的经验，也是个人的人生态度。如果你能静下心来去阅读，这本身对自己也是个训练，所以我主张深度学习，每天至少有一个小时左右的阅读，每天至少有两三个小时在没有打扰的情况下认真工作，每天清晨起来大概有半小时左右的深度思考。

只有深度学习、深度工作、深度思考才能够出成绩，才能做别人没做成的事。也有人问我哪有那

么多时间看书，我说我是把你们休闲娱乐的时间用来读书了。所以我们的时间还是要多用在工作和学习上。

我觉得读书对企业家来讲特别重要，当然也有人说读书是摆架子的，你看企业家的书架上全是书，那都是摆样子的，当然也有这样的人，但是不能因为这个你就否定读书的意义，我还是主张大家真正地读书。

今天如果一个人他不学习、没知识，你说他还能做好企业，真的比较难，早年的时候，可能胆大就行，但今天不行的。那些优秀的企业家大部分都是懂科技知识型的，社会在进步，所以我还是提倡企业家们要多读书，读的书要超过普通人读的书。

陈为：对。宋总也为热爱阅读的人做了很好的示范，就像《实践论》里面讲的，人除了自己的直接经验，很重要的要吸收间接经验，别人跟前人的直接经验就是我们的间接经验，这种间接经验怎么吸取呢？最重要的其实就是读书。

（来源：正和岛）

从缝纫机到机器人 传统企业如何用 AI 跨越“传统”

文/阮积祥



我演讲的主题是《坚守初心，用创新创造未来》，坚持创新，坚守我们的主业和初心。

简单介绍一下我们公司：我们是全球最大的工业缝纫机企业。不过如今也不局限于工业缝纫机，而是为服装厂提供智能成套设备。过去我们构建了

全球化的发展体系，卖到全球 100 多个国家和地区，在全球市场中，我们占了 30%~40% 的市场份额，已经连续十几年市场规模第一、研发创新第一。

我们坚守初心，一直坚持一个传统产业：缝纫机产业。服务的客户群体主要是“衣食住行”里的

(上接第 20 页) 际竞争力，我们的国际高中考世界前 100 名的名校，真的是随便考，已经在世界高中当中领先，也在美国办了分校。我们培养的是具有“中国心、世界眼”的学生，我们的每个板块都在往国内前茅以及全球领先的方向发展，我们希望站在喜马拉雅山顶，独孤求败，这可能很难，但我们要有这样的愿景。

我们也做汽车了，叫“吉祥汽车”，我们是为了吉祥大出行，和旅行业务一键打通。但我们重点在研发，现在已经出了一款 C3 的车，智能驾驶等各方面的技术都很好。但它还是有自己的亮点，未来吉祥汽车上可以听到我们古琴馆的名家名曲。

现在我们打造世界古琴和古琴文化交流中心，已经打造成功了。世界的老琴都在我们这里交流，非遗文化中心就在我们这，历史上失传了的 20 款古琴，我们已经复原了 10 款，有唐宋元明清的老琴，肯定是世界级的。

为什么这些年我们可以坚持到今天？我觉得很重要，技术会被迭代，人才会被挖走，真正的核心竞争力就是企业文化。这三十几年来，我们形成了“一二三四五”的核心竞争力，分别是“一使命、二个恒、三文化、四满意、五思维”。它“带不走、买不到、偷不去、拆不开”。所以我们一直在贯彻“一二三四五”，让团队形成习惯，这是我们的核心竞争力。

在产品方面，1994 年我们开始做牛奶，也遇到了行业危机，我们上市的时候，媒体把我们称之为“常温乳酸菌第一股”。在上市之前我们就开始布局益生菌赛道。现在目标很清晰，做全球益生菌的领

跑者。这是我们怎么求新求质的案例。

我们把益生菌比喻为“好人”，我们积累了二三十年的技术可以在“好人”当中筛选冠军，有动物实验以及医学循证的功能性专利菌株已经做出来了，所以我们能做全球益生菌的领跑者。只做功能性专利益生菌，不做一般的“好人”，做“好人”中的世界冠军，这是我们的理念。

现在很多益生菌都有砂糖、白砂糖，我们这个益生菌也是专利技术，在国内只有我们这里可以吃得到，它就像冰雪融化一样，吃进去像冰淇淋，也是一个新的技术。我们和全球的院校、研发机构合作，有二十多个专利，每个专利都有独特性。大家说起营销，都是从企业品牌的知名度、美誉度、忠诚度，我说还要加上“刚需度”，真的用好东西满足你。我们不仅卷价格，也卷技术。

我们有一款矿泉水只在吉祥航空上给 2 万多名员工用，是世界上最好的矿泉水之一，中国大约只有 1% 的人知道什么是矿泉水，商标上有“矿泉”两个字才是矿泉水。一般的矿泉水只要有一种微量元素就是矿泉水，我们的矿泉水达到了三种指标，在世界上也是遥遥领先的。

还有我们的商业模式创新，大家造汽车造得那么热闹，但是我们想把吉祥大汽车做起来，可能会形成闭环的新质生产力。企业家就是在不确定性中寻找确定性，不断探索，让自己走向世界。希望大家通过求新求质，走向世界，走向未来。

(来源：《中国企业家》，王均豪系均瑶集团总裁、均瑶健康董事长)

“衣”——服装，这也是个传统产业。我们公司的第一个名字叫“飞球”，因为创建的时候，我希望飞遍全球，做地球上的生意。1995年创立企业时我就这样想的，当时还没有“国内循环”“国际循环”这样的提法。那时我们就想要做成全球最大、最好的工业缝纫机企业。

为什么后来又改名“杰克”？这里有个小故事，因为“飞球”注册了拼音品牌，当卖到其他国家时，老外说拼音翻译过来的“Fake（假货）”有点像骂人的意思。当时刚好电影《泰坦尼克号》上映，主人公杰克的名字耳熟能详，所以就改成这个了。一家全球化的公司，商标名非常重要，这个改名也带给我们很大作用。

我刚才提到缝制设备和服装产业都非常传统，在这么传统的行业里，我们如何用创新创造未来呢？

我们是传统行业，但我一直认为每一次技术革命到来都要去拥抱，这是我观念上的转变。如何让这个技术在我们行业里成功应用，就需要靠能力去落地。每个行业都会面临很多挑战，越多的挑战，就对应着行业越多前进动力，所以我们专注在这个行业里一步步走过来。

我们是机械起家，后来通过控制器及机电一体化的结合，不断发展起来，产品一代一代更新，不断创造历史。这些年里，我们通过引进新的技术，打造产品爆款。因为服装行业面临“小单快反（指企业小批量多批次生产产品，以增加供应链弹性）”、招工困难等问题，所以我们引进了AI技术。

这一代的AI技术就是上一代大模型AI技术的应用，以计算机为主设计的数据模型技术。在这个技术上，我们又走向了数字成套，开发出了针对一个服装厂整体智能成套的场景，利用自动化、物联网等技术。八年前物联网一出现，我们就开始了应用，我们也是行业内唯一一家国家认可的工业互联网平台。把这个新的技术真正应用到产业之中，也催化了这个行业。这构建了我们的第一条“第二增长曲线”——从单一的缝纫机业务升级到服装厂智能成套服务。

我们这个产业虽然很窄，但是我坚信“衣食住行”中“衣”为先，服装产业是个万亿级别的市场，包括衣服、鞋帽等。这是巨大的市场，有很多痛点需要一步步深化解决。我构建的第二增长曲线一定要为第一增长曲线赋能、增值、升级。

下一个阶段，我们基于“数字化成套智能”构建了“绿色数字化成套智联”，逐步延伸到了“光储一体化”业务，特别是中小工商业光储产品。几年

前刚开始提新能源时，我们就开始做了，因为我们的客户阿迪达斯、耐克、优衣库、ZARA、H&M等，他们对ESG的要求非常高，这就构建了我们的客户群体对服装加工ESG的要求，对低碳排放的要求。现在，我们的光储一体业务在中小工商业客户里，也以单一产品做到了较大的规模。我们既为服装企业服务，也为别的赛道服务，这构建了另外一条“第二增长曲线”。以智能成套为主，从服装产业逐步辐射到其他产业。

最后，我们还要构建AI无人化的成套智能，我们要自己去做人形机器人、具身机器人。我们跟包括特斯拉、优必选等企业交流时，发现他们对各个产业的了解有限，不够透彻。所有机器人公司都在讲他们的精度控制很好，会翻跟斗，走路非常稳，效率更高，但在服装行业，这几个技术没什么太大价值。

缝制环节对精度要求没那么高。比如“灵巧手”大家做得很精细，投入也很大，但服装行业不需要那么细致的控制。再比如机器人下身移动装置成本也很大，但在服装产业，都是固定工位操作，也不需要。我把这些成本都转换了，所以价格也没他们那么高。另外我们目前训练大模型也非常简单，我们需要的是专业、产业的大模型，而不是那种通用大模型。

我们的算力确实干不过英伟达，但人形机器人、具身机器人的相关应用肯定优先在中国落地，中国具备最广泛的应用场景，我们也拥有大量的产业数据。

过去几年，我们从单机到机电一体化的软硬件结合，再通过成套智能升级、绿色能源转型，走向绿色数字化，最后再走向AI无人化，逐步构建我们的第二、第三增长曲线。一条条增长曲线赋能自己，把企业逐步做大，又解决了行业的痛点。所以，我们一直坚持长期主义，研发投入逐年提升，企业本身不大，但创造力在浙江排十几位，在全国排170多位。

我们一直围绕核心业务，按飞轮模型，不断构建自己新的增长曲线和核心竞争力，环环相扣。我认为传统产业非常难，最难的路就是成功之路，只要有执着的信念，就能走出阳光大道。用创新创造未来，任何新技术来临，只要拥抱它，就能把各行各业重塑一遍。

（来源：《中国企业家》，阮积祥系杰克科技创始人、董事长）

很多问题 还需要改

文/郑永年

二十届三中全会，3大重点

我们的目标现在很清晰，就是实现中国式现代化，这也是二十届三中全会的要点。

那么如何实现中国式现代化？只有通过高水平的改革开放，促进高质量的发展，构建高水平的社会主义市场经济体制，从而实现中国式现代化。

所以发展是硬道理，当然现在强调的是高质量的发展。

这次会议也强调，以经济体制改革为抓手。因为社会主义市场经济体制不仅涉及经济命脉，还是落实相关政策的抓手。

最根本的，还是因为经济基础和上层建筑、生产力与生产关系这两对矛盾。所以你会看到这次三中全会的《决定》几乎每一条都在讲体制和机制的改革，来带动进一步的改革开放，整个文件的核心包括政治、经济和社会三个领域。

经济领域的主题是增长，政治领域的主题是治理，而社会领域的主题是公平，所以经济增长、国家治理跟社会公平要一同推进，这是真理。

很多人光把它理解成一个关于经济发展的文件，那是错误的。这次是政治、经济、社会方方面面的都有，它是系统性、综合性、整体式推进中国式现代化的一个行动方案。

当然，其中最重要的领域还是经济，核心是高质量的发展。我们这几年碰到的问题就是因为发展不足。目前我们的人均GDP大概是13000美元左右，但是发达经济体都比较高，亚洲四小龙中最后一位的韩国也有3万美金。

所以如果没有一定的GDP增长，就很难去实现中国式现代化，数字上的东西还是需要的，当然这个数字不是要通过破坏环境得来的低质量发展，而是要在保护环境的前提下，通过科技进步、产业升级得来的发展。

我们也看到，文件关于社会领域的论述也很多，社会稳定和基本的公平也非常重要。因为如果没有基本的社会公平，搞市场化的改革会有很多的社会阻力。

并且像西方那样，即使经济发展和技术进步了，

但是社会越来越分化，像欧美有些国家的民粹主义兴起，反过来会影响社会稳定和经济发展。

如果社会没有基本的公平，那经济发展也失去了目标。经济发展本身的目标还是为了这个社会，还是为了老百姓，所以政府一直强调，在经济发展的过程中要让老百姓有获得感。

还有政治领域的内容也很重要。要解决生产力与生产关系之间的矛盾，必须有一个有效政府，才能推进有效的产业政策、分配政策，否则这些问题很难解决。

在西方的话，政治、经济、社会三方面可以分割开来，但这三大块实际上是互相嵌入、不可分割的。他们分割开来了，那就很麻烦，现在整合不起来了。

所以总结起来，推动政治、经济、社会的均衡发展，还是这次三中全会最关键的要点。但这个均衡发展不是说固定不变，它是一个动态的均衡，你能看到文件中既有短期目标，也有长期目标。

比如短期有要解决的问题，现在经济领域要增长，就要解决两个活力问题——地方政府和企业的活力问题。所以文件提到了税收体制的改革、中央和地方税收关系的调整等等，也提到了企业家精神、民营企业的作用。

你会发现，这次文件中对国有资本和民营企业的表述不像以前那么具有意识形态了。文件提到：要推动国有资本向关系国计民生的公共服务、应急能力、公益性领域等集中……推进能源、铁路、电信、水利、公用事业等行业自然垄断环节独立运营和竞争性环节市场化改革。

推进基础设施竞争性领域向经营主体公平开放……支持有能力的民营企业牵头承担国家重大技术攻关任务，向民营企业进一步开放国家重大科研基础设施。

国有部门的有些重大项目，民间企业也要去参加，这个非常重要。国有企业和民营企业是平等的，都要客观的均衡发展，这样才能焕发企业家精神的社会活力。

从长远来看，经济增长的动力从哪里来？那么文件就做了教育、科研、生产等等几位一体的表述，技术科研、应用转化、金融服务这些都需要到位才行。

所以从宏观层面，这次的《决定》就是为了理顺生产力与生产关系、经济基础跟上层建设之间的关系，从微观层面则强调了具体领域的体制和机制改革。

三大重点，具体怎么办？

当然《决定》是一份行动方案，在实际落地时也会面临一些阻力。方案中涉及那么多具体的领域，执行下来还要具体落实到基层的每家每户。

比如说要焕发两个活力，那么具体如何给地方政府官员松绑？如何给企业松绑？这个非常重要。不能说是捆绑式的发展，而是要松绑式的发展。

这就涉及中央和地方财税关系的调整，涉及提升地方政府的积极性，有些地方欠了很多债务该怎么继续发展？像某些地方政府给官员减工资，那这肯定不是长久之计，也是不可持续的。

地方政府要把改革措施落实下去，肯定会冒犯一些人的利益，那能不能给官员一些试错的机会？就目前而言，有些地方官员是真心想进行一些改革，但是冒犯了其他人的利益，人家就要把他的祖宗八代都找出来。

真正的围绕改革推进，肯定会触动一些人的利益，在这样的情况下，监察部门、纪检部门怎么保护这些官员？给他们改革护航呢？

现在要举报一个官员非常容易，随便举报一下，他有一点点小错误就下去了，这样官员也很难有积极性。

很多官员其实有改革的积极性，但是又害怕，动不动叫人家告一状。也有些官员以前有点小问题，但是他带着这个小毛病去改革的话，人家就把这个小毛病找出来、又夸大。

所以说，还是要为深化改革保驾护航，要保护改革的官员，要有一些配套的措施。

民营企业也一样，需要焕发活力就需要保驾护航，发挥它们的积极性。比如要保护企业家的财富和人身安全，有些追究过去的政策负面影响比较大，地方政府要尽量少动用这种行政力量。

也许政策初心好的，但是搞得好像又要进行“阶级斗争”了，大家就很害怕。

再说到社会公平，包括共同富裕也讨论了很多年，也一直在说三次分配，那三次分配就需要理性，要保障劳工的权益。

我们说二次分配是政府通过财政税收来平衡基本的社会公平，那三次分配就要鼓励人家多赚钱。不能一边限制人家赚钱，一边叫人家捐款做慈善，这是互相矛盾的。

像我老家浙江就做的比较好，通过政府的二次分

配把社会的底部保障好，然后把中间的阶层去扩大，这个很有效。

在我老家，差不多7个人里有一个老板，那他成立一家公司还需要副总、高管，那这样就带动一大堆人富裕了。这个很重要，要允许有想法的人创业，还要上不封顶，鼓励人们赚更多的钱，这样才能把慈善做起来。

落到具体的措施上，有几点是比较重要的。

1. 民营经济促进法、企业破产制度

这些法律、制度一般在发达经济体都比较完善了，我们要迎头赶上，根据自己的特点“抄作业”就行。

《决定》中对民营企业、国有企业的表述强调公平竞争，当然这是理想状态，实际要做到还要有很多微观的措施。比如到银行去贷款的话，就要公开透明，以前银行喜欢贷款给国有企业，很多民营企业贷不到款，那现在就要公平竞争。

民营企业其实不需要特殊的权利，只要跟国有企业一样的权利就行，所以这次的表述也更加科学。

关于个人破产制度和企业破产制度也都需要完善，不能一个人犯了一个错误，就永远不能翻身了，当然个人也要有责任感。

2. 关于对外开放

我们一直鼓励中国要有一波新的开放，那就是单边开放。像英美等发达经济体都是通过单边开放发展起来的，只有通过单边开放，技术、资本、人才这些生产要素才能流动起来。

当然中国作为一个大国，应当促进全球发展，尤其是对于落后国家的发展。

那以后可能会更多地向发达国家开放，比如去年宣布落实全面取消制造业外资准入限制措施，更大规模的单边开放会到来，开放的进程也会大大加快。

3. 关于财税制度改革

改革开放也就是90年代以后，地方政府很多的财政收入来源是房地产，老实说中国房子的数量已经发展到顶了，我们已经盖了太多房子。正是因为地方政府、房地产开发商有很大的积极性，所以我们房子盖的很快，房价也提高了，但现在已经到顶了。

那么地方政府在房地产这块的收入减少了，税收从哪里来呢？那可能就得扩展税收。

大家去看，西方国家基本上都有房地产税，我们以前也老讲，但是推出房地产税最好的时机已经过去了。

现在如果再征收房地产税的话，就会对房地产的情况雪上加霜。但是增加其他税源的话，需要中央来决定怎么分配。

《决定》中也强调，由中央来承担更多的税权。

因为从 1994 年的分税制以后，财权向中央政府倾斜，但是事权并没有倾斜。在当下，财权和事权需要有一致性。

在中央财政保持不变的情况下，事权也要向中央集中。否则的话，财权就要向地方政府倾斜。毕竟地方政府也要发展，但我们现在社保、医疗、教育等很多公共事务都是由地方政府去做。

根据现有的条件，我觉得以省来进行统筹会比较好，因为我们现在只是市统筹。那么省如何进行统筹？省的财权又该如何分配？

每个省的经济发展水平都不一样，也是一个复杂的系统，需要去进行实地的调查和科学的研究，从而出台可行的措施和做法。

当前还需要解决哪些问题？

在当前中国的医疗、教育、住房等公共事务上，有很多人认为主要是存在“钱”的问题。但实际上，钱当然很重要，但更多地是体制上的问题。

比如社会保障，我们现在的双轨制，体制内一个轨，体制外一个轨，医疗也是这样，很多领域我们都是双轨。其实这些应该并轨。

早年新加坡为了提高公务员的积极性，也是实行政府和社会的双轨制，这些是不利于社会公平的。

再比如说教育领域，像清华、北大等其实有很多专业无法直接促进社会经济发展，但社会上那些直接发展劳动力的技术学校又不充足，这些都属于体制机制的改革问题。

再比如城乡的户口制度，如果北上广深等城市要是没有外来人口，那城市肯定要烂掉了，那为什么还需要这个户口制度？

要让这个户口概念转变为居住概念，城市居民可以居住在农村，农村人口也可以居住在城市。很早之前就提过城乡要双向流动，那为什么流动不起来呢？

新质生产力很重要，那我们有没有能力发展新质生产力？独角兽是新质生产力的一种代表，为什么中国的独角兽企业越来越少了，一方面是因为外资少了，相关的科研就少一点。但更多的，还是因为无法落地。

不管是在互联网领域、人工智能还是生物医药领域，其实我们本可以产生很多的独角兽企业，但因为体制的问题没法落地。比如在生物医药领域，审批流程太长，甚至有些审批人员不负责任，企业一提交审核信息后就没了下文了。

即使落地了，但在医保制度下，企业生产产品就需要赔钱，价格上不去。这样的话人家就会选择去国外，他的价格就能上涨，企业也不会赔本。

再比如航天航空领域，就如马斯克所说，靠他一

个人就推动了美国航天业的审批流程，因为以前的 NASA 有很繁琐的审核流程，那么在他的推动下，私人航天的审批时间就大大缩短了。我们也需要同样的体制改革。

这些明明可以在中国落地的新质生产力，因为我们的体制不改革，而流浪到外面去了，真的很亏。美国硅谷的独角兽企业，有三分之二都是一代、二代移民创业的，很多都是中国、印度迁移过去的。

所以说，这次会议为了优化营商环境、打造生产新质生产力的土壤，推出的一些政策很重要，什么叫土壤，土壤就是体制机制。

这次大会明确了进一步全面深化改革的总目标，强调到 2035 年，全面建成高水平社会主义市场经济体制，要“充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，更好发挥政府作用”。

如何才能更好地推进这个进程？我们过去在经济领域，市场的作用是发挥不够的，像国企改革推进得很慢。但在社会领域，像医疗、教育、公共住房又有些太市场化。

在社会领域，应该更好地发挥政府作用；在经济领域，市场要在资源配置中起决定性作用。

如果政府在社会保障、医疗教育、公共住房等社会领域充分发挥了作用，社会对市场化就不会抵制。否则的话，我们可以看到现在很多国家都在反市场、反资本、反全球化。

在社交媒体里，民粹主义的声音还是很高调的，经常骂企业家、骂资本、仇视官员，这些东西还是很厉害的。正是因为社会领域的工作做得还不够充分和有效。

新加坡是一个经济领域非常市场化的国家，它为什么能推进市场化？就是因为政府把社会保障、医疗教育、公共住房等社会领域的工作做好了。

所以说，如果在社会领域，政府不能起到更充分的作用，那么市场很难在资源配置中起决定性作用，还是会被社会抵制。

我们提倡既“放得活”又“管得住”，管住就是要有一个稳定的社会基础，这样才能实现公平增长和高质量发展。如果社会太不公平的话，那一定会有抗拒的声音。

另外在很多经济领域，有很多活力没有释放出来。比如最近大家常讲的低空经济，其实低空经济不是新生事物，早就存在了，只是有些地方的有些政策不允许。现在政策允许了，那马上就发展得很快。

像这样的领域还有很多，像上文提到的生物医药、互联网、人工智能等等，只要政府一允许、一改革，这个活力马上就释放出来了。

整体上而言，会议是一个宏观的（下转第 26 页）

1984 年，企业家与观念变革

文/张维迎

1984 年，我在《读书》杂志第 9 期发表了《时代需要具有创新精神的企业家》一文。这是我发表的第一篇有关企业家的学术文章，也是中国经济学界有关企业家的第一篇学术文章。它是我思考的结果，也回应了时代的呼唤。但它能发表在《读书》杂志，是机缘巧合。

根据我保留的手稿，我于 1983 年 11 月写成了《企业素质的核心是企业家的素质》一文。这篇手稿有四个核心观点：第一，企业家是企业的灵魂；第二，企业家与职业经理不同——职业经理的职能是管理，企业家的职能是“革新”；第三，冒险精神是企业家的基本素质之一；第四，缺乏冒险精神是中国企业领导人的“通病”。

1984 年春天，温元凯教授、步鑫生先生等人发起组织一次全国性的“新的技术革命和体制改革学术研讨会”（俗称“改革者会议”）。那时，温元凯是中国科技大学副教授，因发表呼唤改革的演讲闻名全国；步鑫生是浙江海盐衬衫厂厂长，因在他承包的工厂实施大刀阔斧的改革成为全国关注的改革家。他们两人领衔组织这样的会议很有号召力。在得到会议的消息后，我给温元凯教授写了一封信，并把《企业素质的核心是企业家的素质》文章手稿寄给他，希望我有机会参加他们组织的会议。温元凯很快就给我回信，邀请我参加会议。

这次“改革者会议”于 1984 年 5 月 5 日在合肥开幕，为期四天，出席会议的人有学者、媒体人、企业负责人，也有一些政府官员，其中不少当时已是鼎鼎大名的人物，如北京大学的厉以宁教授、石家庄造纸厂厂长马胜利，等等。我当时是西北大学的一名研

究生，当然不可能有机会在大会上发言。

但这次会议还安排了一些小组会，小组会上与会者可以自由发言。在一次小组讨论会上，我举手发言，谈了企业家精神，受到与会者的好评。《读书》杂志编辑王焱听了我的发言，觉得思想很新颖，希望我围绕企业家精神给他们杂志写一篇书评。当时，三联书店刚出版了美国著名企业家阿曼德·哈默的传记《超越生命》，哈默被称为“红色资本家”，20 年代曾在苏联做生意，80 年代接受邓小平邀请来中国投资平朔煤矿。我说我从来没有写过书评，王焱说可以借题发挥，写写我在小组会上讲的企业家精神。

这就有了本文开头提到的《时代需要具有创新精神的的企业家》一文。这篇文章的三个小标题其实就是三个重要的命题：第一，企业家——经济增长的“国王”；第二，创新——企业家的基本职能；第三，冒险精神——企业家的基本素质之一。

这篇文章发表之后，在读者中引起了比较大的反响。王焱编辑鼓励我将这篇文章的观点扩展成一本书。写书对我来说是更大的挑战！我非常幸运地结识了中央党校的盛斌先生，他当时是中国经济史专业研究生，特别关注中国资本主义发展史和日本近代史，非常熟悉洋务运动后那一代民族企业家（如盛宣怀、张謇等）的故事。我的文章引起他的共鸣，我们两人交流后一拍即合，这就有了我们的合作成果——《经济增长的国王——论企业家》一书。这一本书 1987 年提交到人民出版社，1989 年元月出版。全书总共 5 章，从现在来看它仍然是比较全面论述企业家的一本书，从企业家的社会地位，到企业家的职能，再到企业家的素质、企业家产生的社会条件，这些我们都论

（上接第 25 页）行动方案，下一步就是如何落地、如何执行的问题。如果能从宏观到中观到微观都执行到位，那将是一个巨大的动力。

在我们的举国体制下，接下来如何调动地方政府的积极性，如何调动企业家精神和企业的积极性，如何发挥社会活力，下一步就是要从微观的层面落实好。

不落地的话，那可能不会有太大的改变。一旦落

地，那就不仅能推动实现我们自己的中国式现代化和高质量发展，更是对整个世界都有巨大的意义。

因为从整个世界来说，不管是英美也好，很多国家目前都是经济基础与上层建筑、生产力与生产关系处在失衡的状态。如果我们能把这件事做好，对整个世界来说也是提供了一个行得通的“中国方案”。

（来源：正和岛）

述到了。我们还提出了中国企业家成长的两条可能的道路：农民企业家和官僚经理的企业家化。

回过头来看，我1984年有关企业家的观点改变了人们的观念，将“企业家”从一个负面词变成一个正面词，发挥了积极作用。记得《北京日报》理论部主任李志坚先生在合肥会议期间与我住一屋，合肥会议后，他邀请我给他们报纸写一篇关于企业家的短文，但我写完后拖了很久发不出来。他请我吃饭，表示歉意，告诉我有两个词总编说不能用：一是“企业家”这个词不能用；二是“冒险精神”这个词不能用。我问他，那什么能用？他说总编建议用“实业家”和“探险精神”代替。我不同意，但他们还是瞒着我，发表时把“冒险精神”改成“探险精神”，尽管保留了“企业家”一词。这就是《北京日报》1984年6月13日发表的《探险精神是企业家的基本素质之一》。

这件事说明，当时的中国社会，“企业家”还是个贬义词，被等同于资本家，是剥削者的代名词。中国的改革要真正取得成功，必须改变人们对企业家的传统认知；而要改变人们对企业家的传统认知，就必须经过观念变革、观念现代化，因为企业家群体是现代观念的产物，是启蒙的结果。那时候，我到处做演讲，从西安到北京、天津，讲的题目就是《企业家与观念现代化》。我当时提出了十大观念的转变，这里和大家再分享一下：

1. 财富观：从杯里的水到井里的水（用现在的术语讲，就是从零和博弈到正和博弈）；
2. 时间观：从圆圈到直线（时间就是金钱）；
3. 平等观：从结果平等到机会均衡；
4. 劳动观：从体力的消耗到智力的发挥（知识的价值；“愚公移山”的荒谬）；
5. 消费观（幸福观）：从减小分母（欲望）到扩大分子（享受）；
6. 金钱观：从“万恶之源”到“社会奖章”；
7. 英雄观：从“学而优则仕”到“学而优则商”；
8. 道德观：不能用道德判断代替经济计算；
9. 乡土观：从“恋乡恋土”到天下为家（人才流动，废除户籍制度）；
10. 人才观：从重德轻才、重私德轻公德、重奴才轻人才到重才气、重公德、重闯劲。

这些观点都是我1984年讲的，比较完整地发表在《管理世界》1985年第1期（创刊号）。当时，中国最有影响的时政杂志是新华社的《瞭望》。《瞭望》连续五期连载了我的文章，这些文章对于改变人们对企业家的看法，是起了相当大的作用的。

1986年9月，我在《人民日报》发表了《造就真正企业家》一文。这篇文章的核心观点是：第一，商品经济=市场+企业家（市场经济=价格+企业家）；第二，缺乏企业家，是改革面临的主要难题，改革的艰巨性和持久性正在于此，改革的目的是要用企业家代替政府官员充当经济运行主体；第三，企业家队伍是特定的财产关系的产物，中国目前的财产所有制只能产生官僚经理，而不能产生真正企业家；第四，所有制改革是造就企业家队伍的关键；第五，放活市场是造就企业家的基本途径。

在这个基础上，我进一步写了一篇更系统的长文，这就是《企业家与所有制》，全文刊登在中国经济体制改革研究所1986年12月10日的研究报告上。这篇文章分成两大部分：第一部分，我提出现代公司其实是企业家职能的分解，而不是所有权与经营权的分离；第二部分，我提出了国家所有制下的企业家不可能定理。第一部分公开发表于《经济研究》1987年第1期。

我之所以写《造就真正企业家》和《企业家与所有制》这两篇文章，是因为在企业家的性质逐渐被人们接受的同时，中国经济学界仍然回避所有制问题。一种比较官方化的观点认为，企业家是重要的，但所有制不重要，企业家可以独立于所有制而存在。这两篇文章就是针对这种观点而写的。

但我觉得自己当时的论述还不透彻。我认识到，要真正说清楚企业家与所有制的关系，必须解释清楚“为什么资本雇佣劳动”这个问题。1990年去牛津大学读博士，我是带着这个问题去的。在阅读了大量文献后，我发现，主流经济学并没有回答这个问题。

这也不奇怪，因为在主流经济学里，企业只是一个生产函数，根本没有企业家的位置。我想打开企业这个黑箱，试图从企业家的角度理解企业，由此创立了“企业的企业家-契约理论”，其实就是探究资本主义企业的逻辑起源。

从1984年到2024年，40年过去了，企业家又成为一个有争议的话题，仍然有不少人把企业家说成是财富的掠夺者，而不是财富的创造者，说明观念的改变是一个漫长的过程。我希望我最近出版的《重新理解企业家精神》一书，能为人们正确理解企业家精神做出贡献。我相信，中国经济的前景很大程度上取决于中国人身上蕴藏的企业家精神能否得到有效发挥。如何创造一个有利于企业家精神发挥的制度环境和文化生态，是中国面临的重要问题。

（来源：复旦商业知识）

宗馥莉

接班背后的大问题

文/程兆谦

“定时炸弹”炸了

这几天围绕娃哈哈和宗馥莉的新闻热度颇高，不仅在事发地浙江杭州，而且在全国都有大量企业界和管理学界人士密切关注和热烈讨论。

这是一起出人意料的、也必定会进入中国企业史的标志性事件：

著名企业家宗庆后先生去世不到150天，他的唯一继承人却宣布从父亲创办的娃哈哈集团辞去副董事长、总经理等职位，宗馥莉的接班大业遇到了重大挫折。

人们不禁要问：为什么会出现这样的情况？这是谁的责任呢？

7月19日，网上流传宗庆后胞弟宗泽后的留言，至少从文字来看，他认为责任要由宗馥莉本人来负，关键词是“刚易折”、“不会做人”，主要包括两条，其一是方法不对，只考虑做大规模、获得利润，而不是着眼于通过做好事、做慈善让人们接受她；其二是定位不对，因为国企是大股东，宗馥莉应将自己定位为职业经理人。至于他是否真地这样认为，还是作为长辈将这次事件看作是对晚辈的“挫折教育”，无法考证。

但对宗庆后来说，这绝不是他想要看到的局面，而且，我相信如果他看到这样的局面，会非常后悔生前没有为女儿接班做出更好的安排。

如果说这是一次交接班的“事故”，宗馥莉有责任，但更大的责任人是宗庆后。他有责任、也有一定能力来解决好交接班问题，但因为认知局限和行为习惯，这位娃哈哈的创始人对娃哈哈的未来发展埋下了一个“定时炸弹”，随着他的离开，“定时炸弹”爆炸了。

交接班是企业发展的关键事件，也是高风险事件，可能引领企业走向不同的未来。

每个企业的交接班自然有其特殊性，娃哈哈也有，但同样有普遍规律。借着这次机会，本文将深入探讨民营企业的交接班问题，从而为广大正在面临这一问题的企业家提供有价值的参考。

创始人和“创始人悖论”

在切入案例分析之前，先做一些理论铺垫。

五年前，我曾经写过一篇文章，“创始人退出：国王、父亲还是仆人”（《商业评论》，2019年2/3月号），讨论了创始人和他创办的企业之间的关系模式。文章指出，在创始人和他创办的企业之间，存在一个易被忽视的根本性矛盾，即“创始人悖论”。

这个悖论是指，一方面，企业成长需要创始人的投入与成长，投入越多、成长越快，越能推动企业成长。在这个过程中，创始人会从经营、战略、管理、文化、选人用人等全方位地塑造企业，打上自己的“烙印”。其中的优秀者企业家精神旺盛，领导能力突出，可带动企业达到较高高度，成为亿元、十亿、百亿企业。

但在另一方面，处于这样的状态越久，企业对创始人的依赖程度越深，系统的闭合越紧密，凡是不认可、不适应、挑战这一秩序的人都会离开。然而，创始人自身的成长不可能没有瓶颈，当他放慢了、自满保守了，再加上系统的封闭老化，企业就会丧失成长动力，经营陷入停滞、衰退，如果正逢外部环境竞争加剧、出现技术变化、全新的挑战者等非线性变化（这在任何一个竞争行业注定会出现），企业就很有可能陷入危机。

这个悖论是一种基于人性的自然而然的趋势——有多少人希望这个世界围绕着自己转，从而享受到最大的权力感、成就感和荣誉感呢？

虽然如此，它的严重程度却是因人/企而异，也可以说是有“解”的，核心问题就在他如何看待自己和企业的关系：

是国王、父亲，还是仆人？

如果把自己当做企业的“国王”，在开疆拓土、建功立业之后，受强烈的控制欲驱使，说一不二，高高在上，很难听到不同意见。如此一来，必然导致企业内部信息沟通质量下降，决策质量随之下降，创造力和执行力流失，企业遭遇危机的可能性非常高。

如果把企业当作“儿子”，自己定位为“父亲”，

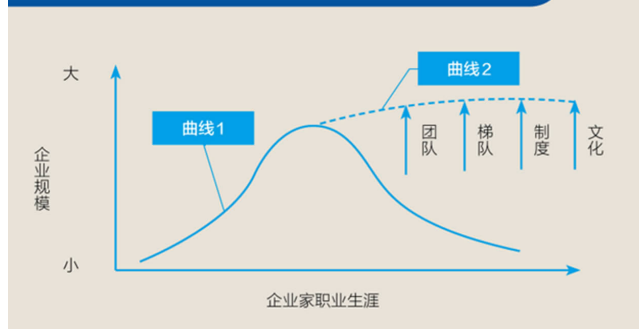
情况会好得多。但凡明智的“父亲”，都会培养“儿子”，给其空间，通过组织能力建设，构建相对独立的思考能力、行动能力，有朝一日离开“父亲”或者“父亲”离开后，还能进一步地发展。

我们认为创始人还可以更谦虚一些，把自己定位为企业的“仆人”。仆从式领导、沉静领导、平台式领导等领导理论的核心都是强调这一点：通过自己，成就他人和组织。

更有影响力也许是吉姆柯林斯和波拉斯在《基业长青》中提出的“第五级领导”，这些领导者致力于成为“造钟师”，而不是“报时人”。

“造钟师”警惕“报时人”的个人能力，强调建立组织能力，包括团队、梯队、制度、文化，它们分别代表了集体的力量、时间的力量、普遍的力量、价值观的力量。这些力量加在一起是不是可以胜过企业家个体的力量？

企业家职业生涯的两种可能



宗庆后：东方式“国王”，留下传承大难题

商业史上不乏“国王”般的企业家。也许最有代表性的是老亨利·福特。

他是一个天才机械师，19世纪末美国工业革命热潮中两次创业，1903年成立的福特汽车，不仅改变了汽车产业，而且改变了制造业。

他的企业家生涯可以分为截然不同的两个阶段：

从1903年到1908年连续推出多款汽车，直至T型车问世，并以大规模流水线来支撑它不断降价来扩大市场，成为全美也是全世界最大的汽车制造商，市场份额最高接近60%；

1920年代之后，老福特表现出极强的控制欲，嫉贤妒能，压制儿子的创新，结果福特的市场占有率每况愈下，先后被通用汽车和克莱斯勒超过。

这是一个典型的S型曲线。娃哈哈也经历了这样的S型曲线，1987年创业，起点很低，不过是一个普通的学校经销部，但是凭着宗庆后敏锐的市场意识，通过产品创新（如娃哈哈AD钙奶）、营销创新（广

告、渠道联销体）、相关多元化（从AD钙奶扩展到纯净水、茶饮料、果汁饮料等）等迅速崛起，成为中国最大的饮料企业，最高峰是2014年的782.8亿，但2015年则大幅下跌至494亿，随后几年基本都在460亿左右，直至2021年、22年、23年才返回到500亿规模，但相比于最高峰下跌了30%之多。可以说，从2015年起，娃哈哈发展的颓势与瓶颈尽显。

宗庆后的形象中有很多中国人喜欢的特点，包括：勤奋，年均出差200天，跑遍大江南北；节约，常年穿布鞋，坐高铁只做二等座，飞机只坐经济舱等；对工人很好，提供廉租房、不辞退工作十年以上的老员工，为其设法安排工作。

但是，在管理风格上却是非常集权，很长时间内都不设立副总经理，由他直接指挥“中层干部”，出差时也要通过传真和电话来遥控指挥，大小事亲力亲为，从品牌广告到生产运营、新产品开发，甚至“买一把扫帚也要宗庆后批”。

宗庆后曾经说过：“都说我在娃哈哈大权独揽，这一点说得对，第一代民营企业家都有点这样，不集权内耗太大，根本做不起来，这是时代造成的。”

行为的背后是认知和思想。

宗庆后的管理思想源于艰难的生活经验和时代影响。他特别推崇勤奋，“在商业生活中，我认为勤奋最重要。天道酬勤，如果按100分来测算，勤奋最起码要占七八十分。”签字也被他视为一种勤奋和责任感，不签字的领导不是好领导。他还特别喜欢毛泽东思想，在经营中有灵活的运用，比如“农村包围城市”，今天娃哈哈的基本盘并不是一二线城市，而是三线及以下城市。

这些特征让宗庆后成为了具有中国式色彩浓厚的“国王”（或者说“大家长”）。所谓中国式，可以参照台湾学者郑明勋、樊景立等提出的家长式领导，包含三个维度：德行领导、威权领导、慈悲领导。

对比之后不难看出，宗庆后的领导风格确实与此非常相符。因此，可以说，宗庆后并不仅仅是“时代的产物”，还是“文化的产物”。

还有一个表现是宗庆后对西方管理思想和理论的排斥。就这点来说，宗庆后与张瑞敏、任正非的差异（差距）甚大，前者是广泛地阅读中国和海外的经济学、管理学著作，后者也是东西兼容，主张向包括美国、日本在内的一切先进文化学习。实际上，这也决定了他和女儿之间在管理哲学层面的巨大分歧。

总而言之，老亨利·福特的故事很大程度上在宗庆后身上重演了——他亲眼看到自己一手带大的娃哈哈衰落了，无论是新产品的推出，还是市场占有率。尽管娃哈哈持续地推出新产品，有两三百种之多，但真正卖得好依然是纯净水、AD钙奶、营养快线和爽

歪歪等“老四样”，而这几款产品的推出时间是1995年、1996年、2005年、2006年。

娃哈哈的产品创新能力在业内已被诟病很久了。我曾经见过报道描述了宗庆后亲自指导新产品开发并如何细致入微，包括瓶口的螺纹应该有几圈。我的疑问是：饮料的主流消费人群是十几、二十多岁的年轻人，一位六七十岁的老人如何指导能够做出让这些消费者喜欢的新产品？这样一来，是不是很自然去模仿流行的新产品，然后利用自己的品牌声誉、销售网络来占领市场？也许会取得一定的市场效果，但必然会损害品牌的号召力。

这样一来，是不是必然导致模仿流行的新产品，然后利用自己的品牌声誉、销售网络来占领市场？也许会取得一定的市场效果，但必然会损害品牌的号召力。

一个合乎逻辑的猜想是，因为宗庆后的强势参与，使得开发新产品的创新能力和组织能力没有发育起来，或者说退化了。

综上所述，宗馥莉面临的其实一个非常难接班的处境：

一方面，娃哈哈遇到明显瓶颈，而瓶颈与宗庆后密切相关；另一方面，多年历史积累形成的威望、管理习惯和组织惯性，使得宗庆后依然是支撑娃哈哈这座庞大建筑的“顶梁柱”。

在理论上，娃哈哈能够脱胎换骨的路径应该是：小宗“革”老宗的“命”；或者说，小宗应该在老宗的帮助下“革”老宗的“命”。

老宗给了小宗机会。

宗馥莉在宗庆后的设计下开始的职业生涯，2004年入职，2018年担任娃哈哈集团品牌管理部部长，再到2020年担任销售公司副总经理。但是问题是宗馥莉没有在这方面做出突出的成绩，包括以其英文名命名的新品牌，Kelly One，尽管频频推出果汁、茶饮料等新品，但没有一款在市场中打得响的产品。

企业界是最务实的，没有成绩，就没有信任和威望。在另一方面，她的管理哲学、管理风格与宗庆后差异很大，公司内其他人接受不了，产生了很大冲突。因此，后来她的重心就完全转到了宏胜。

这是宗馥莉第一次真正地进入接班轨道，但是失败了。

而宗馥莉2024年7月18日辞职，是她的第二次失败。

相比于第一次由宗庆后护航保驾，第二次失败更加“理所当然”，除非宗馥莉经过这么多年的历练之后，有了更强的综合能力。但实际证明并没有。宏胜的发展很不错，利润率也高于娃哈哈，宗馥莉作为一把手，肯定有很大功劳，但是考虑到它和娃哈哈如此

紧密的代工关系等，是不是可以理解为“背靠大树好乘凉”，宗馥莉是否具有驾驭娃哈哈整体的能力，是颇可以质疑的。

总而言之，宗馥莉的这次失败，一方面是她自身能力的明显不足，不仅是业务能力，更重要的是驾驭组织变革的能力，另一方面是宗庆后造成了一个难以接班的情境（这个情境的复杂性还不止上述所说，后有补充）——不管换了谁，都不容易。

传承，是一个多维度的过程

纵观各种组织的代际传承，如中国历史上的王朝代际传承，往往都非常复杂，充满斗争甚至血腥，比如著名的宣武门事变，李世民杀死亲兄弟李建成和李元吉，逼迫父亲李渊退位。原因很简单，其中牵扯的利益太大，关系到个人和家族的生死存亡、国家的发展方向、成百上千人的权力结构和命运前途等。

企业的复杂性当然不能跟王朝更替相比，但在性质上并无不同。

在我看来，代际传承包含政治、社会、任务等三个基本维度。其中，政治维度涉及到基于股权的权力安排，包括股权交接和董事会席位转让等，社会维度的核心是能否得到关键利益相关者的支持，任务维度是继承人真正承担带领企业发展的职责。

很多时候，人们把企业的代际传承想得简单了，父亲把股权和董事会席位交给儿子，但是其他人会支持、配合吗？新人是否有能力和魄力来承担决策的职责，解决企业面临的关键问题，包括实现转型升级的任务呢？美特斯邦威遭遇困境后，周成建让他的女儿胡佳佳接班，尝试年轻化变革，时间有7年之久，但结果却是累计亏损额近32亿元，不得不在今年年初再度出山。

我们结合宗馥莉、宗泽后的两个声明以及其他相关资料来看，宗馥莉实际上在这三个维度上均不算占优势：

1.在政治维度上，娃哈哈集团的大股东是上城区投资控股集团有限公司，持股46%，娃哈哈集团基层工会联合委员会（职工持股会）持股24.6%，而庆后持股只有29.4%，不到30%，不仅没有绝对优势，而且连相对优势也没有。

在这样的结构下，宗庆后依然能够掌握实质性控制权，核心就在于他获得了另外两个股东的信任，然而从宗馥莉的辞职说明来看，她和另两个股东显然是闹翻了，所以一退了之。

2.在社会维度上，也就是获得关键利益相关者的支持。宗馥莉显然也没有获得老员工的支持，不仅职工持股会有不同意见，还有老员工举报她通过各种方

式来侵吞国有资产。其实还有一个关键利益相关者，娃哈哈著名的“经销体”经销商，目前没有任何表态。考虑到他们和宗庆后的紧密关系以及对于娃哈哈的重要性，这样的沉默非同寻常。

有些人可能还记得，2006年至2008年宗庆后与合资方法国达能发生品牌纠纷，被宗庆后视为“娃哈哈最危险的时刻”。和内部员工一样，数千名经销商公开地站在宗庆后一边，也成为了宗庆后与达能讨价还价的重要力量。

3.在任务维度上，宗馥莉在父亲去世后显然努力地在在这方面发挥作用，但如宗泽后所批评的“活力四开，锋芒毕露”，大幅更换管理层，换成了宏胜的老部下，业务上也有诸多调整等，激化了矛盾。

这三个维度相互关联，任务维度上的激烈改变，引发了社会维度上的员工不满意，再影响股权结构中第三大股东职工持股会的反对，使其丧失了本来最应该支持她的同盟方。

从这几个方面来看，宗馥莉请辞是必然结果，而且很难逆转。换言之，她的未来再次尝试接班的难度很大。

几点启示与讨论

1.作为企业创始人，知“进”，更要知“退”

一个完整意义的成功创始人，应该是“进”得漂亮，“退”得潇洒。

知“进”是能力，是聪明；知“退”是智慧，是格局；在企业家生涯的前半段要知“进”，勇猛精进，但是在中段和后半段要规划好如何“退”。

宗庆后的“进”颇有成就，像一个开疆拓土的“国王”，但是他却没有理解“退”的价值与智慧，因为他的不退，会限制管理团队和梯队的建设。

相比较而言，另一些企业家在这方面的认知更通透，行动更有利。

柳传志很早就开始培养接班人，杨元庆和郭为脱颖而出，在随后的二十年里分别带领联想集团和神州数码取得了很好的发展，联想集团牢牢占据全球PC市场第一位，营收超4000亿，神州数码营收约为1200亿。

美的集团创始人何享健2011年将公司交给方洪波，企业上了一个大大的台阶，2011年营收利润分别是1340亿和35亿，2023年营收和利润分别是3720亿和337亿，市值高达4400亿，是老对手格力电器的2倍之多。

其实格力电器的盈利能力非常不错，按照利润率比美的更高，但为何市值被超越，且超越这么多？

一个很重要的原因恐怕就是董明珠的霸气和强

势，人们看不到她的“退”，包括她的接班人在哪里，反而有很多违反常识的言论经常出现在她身上。看起来她已经成为了格力的“女皇”，从某种程度来说，这是组织退化的标志。

2.系统管理退出和交接班过程

交接班包含了上一代的“退”和下一代的“进”。如果协调不好，要么造成内部冲突，要么产生空档期，不利于企业后续发展。

企业家的“退”没那么容易。

我曾在“企业家退出：为啥这么难”（《商业评论》，2016.1）中做了一些讨论，企业家退出可分为三个维度：

职位退出、影响力退出和心理退出。

对于企业家来说，职位的退出是最容易的，把职位交给下一代并不难，最难的部分是影响力的更替，老一代企业家的影响力越强大，接班人的影响力就越难建立。

宗庆后的强势与集权使其在公司内外拥有很大的影响力，这对于想要接班的宗馥莉来说是一个很大的挑战。此时，需要宗庆后将自己的影响力“借”一些给宗馥莉，来支持它的改革，但实际情况是，宗庆后并没有支持她的改革，反而是起到了破坏作用，比如将宗馥莉开除的员工请回来——这不是告诉别人不用太在意宗馥莉的改革吗？

在成功的交接班案例中，柳传志既给杨元庆创造机会，让他们快速成长，但也会敲打他们，让他们不要过于急于求成，要学会尊重与妥协，再则也会为其改革肃清障碍，保驾护航。方洪波在接班后很快对公司有大规模的重组，自然也触犯了很多人利益，但何享健非常支持方洪波的。这也是方洪波接班成功的重要条件。

我们曾经总结了王石、马云、柳传志、施振荣、穆尔蒂等人的退出过程：

其一是提前规划和告知，形成普遍预期，并有计划地着手做这件事；

其二是渐进式退出，创始人对下一代通常要“扶上马，送一程”，或者如茅理祥所说的“带三年，管三年，看三年”。

第三点是系统性传承。我们发现那些愿意很早退休的企业家都高度重视核心价值观、文化和制度，推崇授权、分权管理，他们不希望仅仅由一个人来接替自己，而是要为公司建立一个可以保障企业健康发展的系统。这一倾向即系统性传承。

恰恰在这方面，宗庆后和宗馥莉之间出现了最大的分歧。正如前文所说，宗庆后是非常中国式的领导风格——德行领导、威权领导、慈悲领导，喜欢家文化，但宗馥莉是非常西方式的，强调制度，重视效率

和成本，对于人情关系等既不重视，也不喜欢。这也可以从她对娃哈哈和宗庆后的关系评价中可以看出：“娃哈哈减去宗庆后等于零”，这也意味着她不认可娃哈哈中宗庆后之外的其他的资源和能力要素——她认为这些都没有价值。

所以，一旦她有权力对其做出改变时，她最可能做的就是要把这些东西彻底抹掉——事实证明，她也是这样做的。

这也意味着，她的“接班”实际上是“接管”（Takeover），系统性传承就变成了系统性断裂，自然会遭遇强烈反对，冲突会很大。

这种冲突在这次表现得比较激烈，但实际上几乎每一个代际传承案例都会发生，所以关键是对冲突的理性管理：

并不是所有老的部分都是坏的，也并不是所有新的都是好的。两代人要通过建设性的沟通管理冲突的烈度，寻求变革方向和方式的共识。

3. 建立健康的公司治理结构，为代际传承保驾护航

系统性传承里面提到很多要素，这里要特别强调的是公司治理结构。它是公司的基于股权的顶层设计，关系到控制权和收益权是如何配置的，或者通俗地说，“公司是谁的”以及“公司谁说了算”。

在宗馥莉事件之前，很多人想当然地认为宗庆后应该是娃哈哈集团的大股东，结果发现不是。

上城区的国资公司是在 2008 年注资接盘了达能的股份，成为了娃哈哈集团大股东，宗庆后曾致力于让国资退出，但最终没成功。这样的股权结构显然对于娃哈哈的代际传承造成了决定性影响。

试想，如果娃哈哈集团的大股东是宗庆后，很多问题都不会发生，如果董事会中有一些高水平的董事能够协调各方利益关系，宗馥莉遇到的挑战会小很多。

去年，杉杉集团的郑永刚不幸在日本去世，儿子郑驹和郑永刚二婚的妻子曾经围绕着谁来接班发生了纠纷，但是很快就解决了，想必董事会发挥了重要作用，解决了这个危机。

我们还可以拓展讨论一下：如果企业的一把手——无论是创始人还是接班人——被证明已经无法对企业发展起到带动作用时，是否有修正机制？答案就是健康的公司治理结构。

美国思科公司的创始人是斯坦福大学的一对教师夫妇，但是当投资人发现他们无法经营好这家公司时，就请来钱伯斯来取代他们。尽管苹果公司和乔布斯曾经经历了分分合合，他被公司放逐了 12 年之久，但最终还是董事会将他请了回来，挽救了苹果公司。

相比较来说，中国公司对大股东的依赖度更高，

公司治理结构的专业度、健康度弱得多，这不利于企业的长远发展。

娃哈哈无论是股权结构还是公司治理结构，都远非规范。一些分析指出娃哈哈的股权结构非常复杂，在娃哈哈集团（拥有娃哈哈商标）之外，还有庞大的产业包括宏振投资、宏胜集团直接由宗庆后家族直接控制，不仅交叉投资，而且有大量的关联交易。实际上，对于宗馥莉的举报主要指的就是关联交易部分。

如果追溯原因，恐怕要陷入到历史细节，需要大量梳理工作，但无论如何，这都是一个“不正常”的股权结构，更谈不上健全的公司治理结构，它使得传承中的政治维度变得格外关键。反过来，如果公司治理结构良好，政治维度就不应成为传承的重大障碍。

4. 为什么一定要家族内部人传承呢？

近几年最成功的传承案例应该是微软的纳德拉。2014 年之前，微软发展陷入停滞，纳德拉上任后提出了“移动为先，云为先”的战略，并改变了微软内部各个部门各自为战的文化，短短几年微软就成为一家 3 万亿亿美元。

另一个例子是被称为“苏妈”苏姿丰，同样是 2014 年上任，通过推出基于全新 Zen 架构的首款 PC 处理器锐龙（Ryzen）等颇有竞争力的产品，带领 AMD 走出困境，并于 2023 年超越了 Intel，摘下“千年老二”的帽子。还有卡尔普，他被董事会从丹纳赫请到 GE，打破了后者内部培养 CEO 的百年传统，对 GE 做了非常有价值的重组，让其重回发展轨道。

这样的例子告诉我们：为什么一定要家族内部人传承呢？

如果宗庆后更早就致力于培养接班人，是否比现在更好，更有利于他一手创办的娃哈哈的发展？没错，现在世界上依然有大量家族企业，但是所有权和经营权的分离在一百年前甚至更早就已经发生了。如果不将目光仅仅局限在家族内部的人，空间会豁然开朗。

结 语

宗馥莉事件的发生，应是围绕娃哈哈的一系列事件的开始，后续还会发生更多故事。

这里尝试从企业家退出、代际传承的角度展开分析，希望能够为企业家们带来启示，通过有序的退出和管理退出和交接班过程，让企业有一个更好的未来。无论国内还是国外，都有了大量的成功的范例，希望企业家们能够真正重视，广泛学习。

对于娃哈哈，我们希望相关各方理性看待，从而让娃哈哈这一优秀品牌更好发展的角度寻求解决方案。

（来源：正和岛）

与其降本增效 不如提质增效

文/蒋小华

在当今的商业环境中，“降本增效”似乎成了企业管理的万能钥匙，被无数管理者奉为圭臬。

然而，我们不禁要问：真的是所有的成本都需要降吗？降本的背后，是否隐藏着更大的隐患和风险？或许，是时候重新审视这一传统观念了。

因为无数企业在这条道路上疲于奔命，却往往陷入了一个误区：

错误地将“降本”作为唯一的救命稻草，而忽视了“增效”的核心价值。

我将从错误降本带来的恶果、浪费的实质，以及降本增效的真正内涵三个方面，大胆指出“与其降本增效，不如提质增效”这一论断。

错误降本会使公司雪上加霜

降本增效，常常成为管理者们口中的“灵丹妙药”。

然而，当降本增效成为一种盲目追求，在追求利润最大化的驱动下，一些企业不惜一切代价地降低成本，却往往陷入了“捡了芝麻，丢了西瓜”的困境，甚至演变成恶性降本时，非但无法拯救企业于水火，反而让经营雪上加霜。

1. 恶性降本

当企业把降本的目光投向员工，通过逼迫员工离职、严格盯考勤等手段来减少人力成本时，无疑是在自掘坟墓。

员工是企业最宝贵的财富，他们的离职不仅带走了技术和经验，更带走了企业的文化和凝聚力。而严格的考勤制度则可能滋生员工的抵触情绪，降低工作效率和创造力。

正如彼得·德鲁克所言：“企业的唯一目的，就是创造顾客。”而要实现这一目的，就必须依靠员工的创造力和奉献精神。

“恶性降本，无疑是在摧毁这一基石。”我认为，企业唯一的真正资源是人，管理就是充分开发

人力资源以做好工作。

2. 无效降本

取消员工福利、延长加班时间、减少假期等看似能够立即降低成本的措施，实际上却是饮鸩止渴。

这些做法不仅损害了员工的权益和福祉，更可能导致员工士气低落、工作效率下降，甚至引发劳动纠纷和法律风险。长期来看，这样的降本措施无疑会让企业付出更大的代价。

3. 损伤降本

在追求降本的过程中，一些企业不惜牺牲客户价值来换取短期的利益。他们可能削减产品质量、减少服务内容、提高价格等，这些行为无疑是在损害客户的利益和体验。

然而，客户是企业生存和发展的基石，没有客户的支持和信任，企业终将难以维系。

正如乔布斯所说：“你的时间有限，所以不要浪费时间去过别人的生活。”

企业同样如此，不应为了短期的利益而牺牲长期的客户价值。

要降的不是成本，而是浪费

在降本增效的浪潮中，我们往往忽视了浪费的存在。实际上，真正的降本并不是简单地削减成本，而是消除浪费、提高效率。

1. 无效会议

无效的会议是企业中常见的浪费现象。这些会议往往缺乏明确的目的和议程，参与者众多却缺乏有效的沟通和决策。它们不仅浪费了宝贵的时间资源，还可能导致信息的混乱和决策的失误。因此，企业应该优化会议制度，确保每次会议都有明确的目标和成果。

2. 人才错配

用人不当也是企业中常见的浪费现象。当企业

把不合适的人放在关键的岗位上时，不仅无法发挥他们的专长和潜力，还可能导致工作的失误和团队的混乱。这样的浪费不仅损害了企业的利益，还可能影响员工的职业发展。

孔子说：“君子务本，本立而道生。”

企业应该注重人才的培养和选拔，将合适的人放在合适的岗位上，让他们能够充分发挥自己的才能和潜力。

因此，企业应该注重人才的选拔和培养，确保每个人都能在适合自己的岗位上发挥最大的价值。

3. 信任缺失

缺乏信任是企业中另一种常见的浪费现象。当团队成员之间缺乏信任时，他们可能会花费大量的时间和精力来相互猜疑和防范，而无法专注于工作的本身。

这样的浪费不仅降低了工作效率，还可能破坏团队的凝聚力和合作精神。

正如史蒂芬·柯维所说：“信任是人际关系的基石。”

企业应该建立一种信任的文化，让员工能够相互信任、相互支持，从而提高整个团队的效率和创造力。

因此，企业应该注重团队文化的建设，营造一个相互信任、相互支持的工作环境。

4. 欠缺主动

缺乏主动也是企业中常见的浪费现象。当员工缺乏工作主动性和创新精神时，他们可能会按部就班地完成任务，而不愿意主动思考和改进。

这样的浪费不仅限制了员工的个人发展，也可能导致企业的竞争力和创新能力的下降。

正如拿破仑·希尔所说：“主动是成功的一半。”

企业应该鼓励员工发挥主动性，让他们能够自主思考、自主行动，从而提高整个企业的竞争力和创新能力。因此，企业应该注重激发员工的主动性和创新精神，鼓励他们提出新的想法和解决方案。

5. 流程复杂

复杂的流程是企业中另一种常见的浪费现象。

当企业的流程过于繁琐和复杂时，不仅会增加员工的工作负担和时间成本，还可能导致信息的失真和决策的延误。这样的浪费不仅降低了工作效率，还可能损害客户的体验和利益。因此，企业应该注重流程的简化和优化，确保每个流程都能高

效、准确地完成任务。爱德华兹·戴明说：“简化是智慧的灵魂。”

降本增效的本质是提质增效

在重新审视降本增效的观念时，我们发现其本质并非简单地降低成本，而是提高质量和效率。只有这样，企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

1. 降低真正的成本

要真正实现降本增效，企业需要关注那些真正影响利润和竞争力的成本。这包括运营成本、决策成本和沉没成本等。通过优化供应链管理、提高生产效率、减少库存积压等方式，企业可以降低运营成本；通过加强市场调研、提高决策准确性和速度等方式，企业可以降低决策成本；通过及时止损、避免盲目投资等方式，企业可以降低沉没成本。这些措施才能真正提高企业的盈利能力和市场竞争力。

2. 最大化提高人效

人效是企业竞争力的核心。要提高人效，企业需要优化组织结构和业务流程。通过精简管理层级、明确职责分工、加强团队协作等方式，企业可以提高组织效率；通过流程再造、信息化建设、自动化生产等方式，企业可以提高业务流程的效率。这些措施可以释放员工的潜力和创造力，提高企业的整体绩效。

3. 提升客户满意度

客户满意度是企业生存和发展的基石。

要提升客户满意度，企业需要不断创新产品和提升员工素质。通过研发新产品、改进现有产品、提供个性化服务等方式，企业可以满足客户不断变化的需求；通过培训员工、提高员工的专业技能和服务意识等方式，企业可以提升客户的体验和忠诚度。这些措施可以增强企业的品牌影响力和市场竞争力。

综上所述，与其盲目追求降本增效，不如转而关注提质增效。企业应该注重降低真正影响效益的成本，提高员工的工作效率和创造力，以及提升客户满意度。只有这样，企业才能够在激烈的市场竞争中立于不败之地，实现可持续发展。记住：“质量是维护顾客忠诚的最好保证。”

（来源：《蒋小华》）

企业家精神之暗疮种种

文/田 涛

我们应该崇尚和张扬古典的、传统的企业家精神，竭力做纯粹的生意人，与此同时，也必须对以下企业家精神的暗疮保持警觉与警戒：

之一：

雄心壮志与贪得无厌

一流的企业家无不怀有强烈的企图心，高涨的欲望与旺盛的精力似乎是他们的天赋特性。然而，对一些人来说，奋斗奋斗奋斗，摆脱了物质的饥渴，成为千万富翁、亿万富豪，甚至成为财富金字塔顶端那百分之一、千分之一的“稀有物群”之后，他们却活得不快乐。

我们周围有一批这样活得不开心的富人，财富积攒得越多他们越不快乐。这几年，不止一位企业家向我吐露过这样的苦恼。

雄心壮志当然是好的，但雄心壮志和贪得无厌往往只有一墙之隔。我在多个场合向一些企业家朋友推荐两本书：马克斯·韦伯的《新教伦理与资本主义精神》以及肯尼斯·霍博和威廉·霍博兄弟俩合著的《清教徒的礼物》。两部相距 100 年的著作讲的是同一个哲理：财富创造的动机与企业家的价值追求。

财富不应成为禁锢企业家精神的“铁笼”，相反反应是“轻飘飘的斗篷，随时可以将其甩掉”。卓越的企业家无不有一种“救世的气质”。

中国企业家普遍面临的精神困惑也许正在这里：赚钱的意义何在？财富是目的还是工具？

我们需要构建中华人文背景下的企业家信仰体系、使命体系与价值观体系。

之二：

一个病态的商业逻辑——先作恶，后从良

近年，一些怀有一夜暴富心态的创业者，在公

开或私人场合堂而皇之、理直气壮地鼓吹类似的观点：野蛮生长，降维打击，唯快至上，垄断为王……

这导致的结果是，什么有害无害，假货真货，假药真药，假数据真数据，假信息真信息，侵权与否安全与否，都不重要，都可以轻视甚至无视。一切都为业绩的火箭式增长让路，为市场的跑马圈地让路，为一家独大的老大地位让路，为威风八面的独角兽让路，为估值和市值让路。

有学者私信我：先作恶，后从良，某某公司就是这么走过来的。

我不敢苟同。改革开放毕竟已经 40 多年了，市场经济和法治化建设也毕竟有 40 多年了，我们已是世界第二大经济体，早该告别原始积累期的丛林法则了。

在一个喧哗、喧闹的时代，企业家最需要的是自我怀疑和自我审视。

极端点说，中国的企业家可以不读管理书籍，但不能不读中外历史。读史使人明达而知进退、知荣辱、知行止。越是握有权柄和拥有财富的人群越要有大历史观。

历史有一条逻辑亘古未变：上升者必有顶点，上升快的，垮下来就更快。

之三：

富不过一代、二代之兴衰律

我这些年研究组织兴衰律、兴亡律，从美第奇家族，到胡雪岩帝国，再到中国改革开放以来的一批民营企业，大致都逃不出这样的轨迹：初创时勤劳节俭，清明克己；发展到中期，即所谓繁荣期、成熟期，开始奢华失度，奢靡无算；到了晚期，就是溃烂，刹不住车的从上到下的人性溃烂、文化溃烂、组织溃烂。美第奇家族冒险与征服的基因不可谓不

强，最终却以最悲绝的下场落幕，渗入其骨髓的浮华、腐化与懈怠是导致大悲剧的根因。而绝大多数的东西方公司并没有美第奇家族这样的幸运和长寿，毕竟它活了 300 多年。

我们的祖先总结得很精辟：富不过三代。

富不过三代？我们如果剥离掉外部环境及历史治乱的周期律，看到的则是一个冰冷的组织自身、家族自身的兴衰内因：曾经赖以崛起的基因衰变了一活力衰减了、孱弱了乃至丧失了。

一位 46 岁的投资家一边抽着雪茄，一边问我：“老师，我的财富已经够用几辈子了，可不可以告诉我，我、我的儿女继续奋斗的理由？”

30 年前穿草鞋的少年，梦想有朝一日穿皮鞋，穿上皮鞋后依然奋斗不止，现在突然什么都有了，豪宅豪车游艇，雪茄红酒高尔夫……

也有企业家朋友对我倾诉：“创业前 10 多年，我每天工作十几个小时，甚至通宵达旦，现在最不想去的就是办公室，最喜欢的是茶道和香道，还有坐禅。”

富不过三代？那是传统农业时代中国名门望族的盛衰律。而在今天这个竞争高度透明和残酷的信息时代，葆有二代的兴盛恐怕都不易。而事实上，在第一代的身上，我们已经目睹了太多的速成与太多的速朽。

有学者认为，新教文化与儒家文化虽是完全不同的两大思想体系，但二者有一个共通点：主张劳动是人的天职，崇尚勤奋；同时训导人们要懂得节制、克制。勤劳致富的另一面是节俭。

之四：

“巨婴心态”与机会主义

中国经济的一个显著特征是：政策驱动。中国企业家中为数不少者也患上了一种“巨婴心态”的政策依赖症。许多企业家都是半个时政家，几十年在政府文件、领导人讲话、政府报告、报纸社论的字里行间期待或失望、亢奋或忧惧，在一波又一波的产业政策变化中捕捉机会、变换战略、调整方向。的确，也有相当一批企业总是能踏准政策潮变的节

拍，抓住诸如房地产、矿产、金融证券、重化工、新能源、大农业、“互联网+”、文化艺术等行业的机会，并获得短期的暴起和急剧的规模扩张，但这种政策驱动的非理性冲动在带来非理性繁荣的同时，也导致了诸多企业的肥胖症：大而不强，大而虚弱。

令人扼腕的是，一些第一代的制造领域的优秀企业，也在过往的 20 年左右，定力不够，随风起舞，四面出击、八方布局，偏离了主航道。而稍具规模的县级以上企业大都涉足了房地产，更具规模的企业大多涉足了金融业，房地产与金融曾经在一些企业家眼中是最大的金矿，如今却是两大“风暴眼”。

互联网金融如火如荼时，我给一位支付公司的创业家发短信：深色西服、深色皮鞋、领带、戒指等代表着一种文明禁忌，距离财富、权力最近的人必须有更多的禁忌心，必须要更加知晓行与止的边界。金融从业者是黄金堆边的守护人，但没有一分是他或她的，他们只是信托者。这就决定了金融的本质第一是风控，第二还是风控，第一是节制欲望，第二还是节制欲望，其次才是创新。但当大批的穿牛仔的冒险家、淘金者闯入金融圈时，就离灾难不远了。

一位著名的科技制造企业的老板，前几年不无忧虑地对我说：“我在北京一家酒店的咖啡厅喝咖啡，左边一群人是搞 P2P 的，右边的一群人是搞投资的，后面的一伙是搞众筹的，似乎满大厅的人谈的都是金融，而且大多是年轻人。”

85 后、90 后的中国青年，在近 10 年里耳濡目染了太多一夜暴富的财富神话。走上社会后，他们中的一些人也成了躁进的机会主义者，都市街巷遍地而起的咖啡馆里到处都有青春燃烧的面孔和焦灼兴奋的“赌徒”——几年前最发烧的是 P2P 与众筹，而今最新潮的是虚拟货币与区块链。

一次赌徒，一世赌徒。然而，赌场不再有了，也不能再有了。

（来源：《让打胜仗的思想成为一种信仰》）

为什么中国企业家的行为会扭曲变形

文/张曙光

中国企业家遭遇的问题是制度问题。

从近几年来发生的案件来看，整治企业家的主要罪名有：一是非法经营罪；二是注册资本不实罪；三是抽逃资本罪；四是非法集资罪；五是金融诈骗罪；六是欺行霸市之类的黑社会行为罪。

在这样的制度环境和法律管辖下，企业家为了保护自己的生命财产安全和正常经营活动，往往采取一系列适应性行为，因而，其行为也发生了很大的扭曲和变形，其效果也颇有戏剧性。据此，可以将中国的企业家分为以下四类：

一部分人开始时靠自己打拼，赚得第一桶金，成为一个企业家。一旦企业做大，感受到各种行为限制和安全威胁，于是选择了投靠政府和官员，寻求保护，而且投靠的官员地位越来越高，甚至官商勾结。有的请官员做自己的股东，有的向官员送干股，有的替官员支付各种开销，有的通过各种途径给官员好处，帮官员做自己不能做的事，同时也通过官员寻租，获得各种短缺资源、各种批文、各种垄断市场的机会和权力。其中少数甚至借助官员权势，狐假虎威，欺行霸市，横行乡里，互相倾轧，胡作非为，无法无天。官员在位时，他们的生意越做越大，令人侧目，一旦官员倒台，他们也就走到了尽头，他们的企业也就到了清算的时候。这种情况不仅今天如此，历史上也不乏其例。

一部分企业家深知中国的体制现状和经营环境，他们很不满意，但无力改变；对于一些官员的非法侵权和谋利行为，他们恨之入骨，又得笑脸相迎，不能与之对抗，且在一定范围内和一定程度上适当满足。他们不仅不敢得罪政府和官员，而且还要与政府和官员搞好关系。一方面千方百计地进入体制内，戴一顶红帽子，弄个人大代表或者政协委员当当，或者在企业内建立党的组织，借以寻求政治上的保护和经济上的好处，另一方面，也以履行

企业的社会责任为由，为政府和官员的一些活动提供捐助，借以博得官方的理解和支持。总之，他们一方面在市场上打拼，一方面在官场上经营，以便保护自己企业的运营和财产的安全。这些企业家也许能够做大企业，表面上很风光，其实，内心也很苦闷。“在商言商”也是迫不得已和无奈之举。

一部分企业家对中国的体制状况和社会环境了解不够，认识不透，以为靠着自己的知识和才能，能够做出一番事业，打出自己的一片天下，不懂得与政府搞好关系，也不愿给官员好处。一旦企业做大，不仅同行中有人觊觎，也会被一些官员盯上，再加上企业经营中总会出现一些问题，如创业初期的所谓“原罪”——某些不当避税，甚至偷税漏税行为。官员要整倒这些企业易如反掌。这些企业家也往往会遭殃。

一部分企业家已经完全认识了中国的问题，决心为改变现状而努力。他们深知这样做的困难和风险，既然已经下定决心，破釜沉舟，就要安排好子女和家人，甚至安排好身后的一切。这是一些制度企业家。笔者佩服和敬重这些企业家，建议他们在行动时注意策略。

有鉴于中国企业家的生存环境，这些企业家都有一个共同的行为，就是没有信心，没有安全感，对未来的预期看淡，因而千方百计地把资产放到国外，把家人送到国外，很多人也都持有外国护照，甚至绿卡。一旦有事，拍屁股走人。

从以上讨论可以看出，中国的问题不是人的问题，而是制度的问题。我们的官员素质都还不错，其文化水平也在一般人之上，很大一部分还是学士、硕士，甚至博士，不少人还留学国外。而我们的制度是政府一家独大，权力不受约束，吏治失范。因此，要真正解决问题，非得从根上治理不可。

（来源：中关村产业升级研究院）

找到你的目标消费者

文/陈纪江

定位是品牌战略的核心，定位的准确与否直接关系到品牌的成败。定位就是找到你的目标消费者，了解他们的需求、喜好和消费习惯，然后针对性地设计产品、制定营销策略。

在中国，宝洁是一个定位成功的例子。宝洁旗下的海飞丝、飘柔、舒肤佳等品牌，都针对不同的消费者群体进行了精准的定位。例如，海飞丝针对的是有

头皮屑问题的消费者，飘柔针对的是追求柔顺发质的消费者，舒肤佳针对的是注重个人卫生的消费者。每个品牌都有明确的定位，使得宝洁在市场上拥有广泛的消费者群体。

除了宝洁，中国的王老吉也是一个定位成功的例子。王老吉将自己的产品定位为“预防上火的饮料”，这个定位准确地抓住了消费者的需求。在中国的饮食文化中，上火是一个普遍的问题，王老吉的定位恰好满足了消费者对于预防上火的需求。因此，王老吉在中国的饮料市场中占据了一席之地。

(来源：中道易营产业研究院)

关于企业经营的若干

文/海苍

思考

不论是布莱恩阿瑟的《复杂经济学》所表达的，还是熊彼特的“创造性破坏”理论所阐述的，我们了解到这个世界是不可预测，未来是不可预知的。那么企业经营中能够确定的规律是些什么，这是我一直在思考的问题。近期读了很多巴菲特和芒格的东西，又有些感悟，下面分享一些我的学习和探索。

1、如巴菲特所述，企业好坏由两件事决定：生意模式和管理团队。生意模式包括行业赛道、商业模式等；管理团队则看主要看高层管理者的品德、工作能力、愿景等等。用段永平的话说，生意模式是“选择做正确的事”，管理者责任则是如何“把事情做正确”。如果第一个不成立，再好的管理者也难有作为。（“再好的经营也救不活一家卖马鞭的公司”。）

2、第一条隐含一个逻辑是“选择比努力重要”，这个也不错，但是选择的能力需要多年大量的努力（经历、学习、深度思考），且不是人人能够获得，需要悟。

3、好的生意模式是什么，我不知道具体定义，就如“如何选择做正确的事情”。但逆向思维，如何不做错误的事情——芒格所谓“如果我知道我将在哪死去就好了，我永远不去那个地方”——同理，坏的生意模式是什么，可能是高负债、同质化（低毛利）、市场需求消亡或者不可复制等等，那就尽量避免这种生意，或者想办法模式创新。

4、谈谈团队。一个扎实的核心团队形成需要很多年，人的能力和文化认同缺一不可，好的企业文化没有形成的时候，一定会买些单。这两者一定要比较的话，文化认同大于能力。好的文化包括比如正直、

团结、走正道、守底线等等。每个企业可能不同，但需要共同认可的文化。文化不认同的人慢慢会筛出去，这是发展正常的过程。

5、合格的管理者能够理解公司是由很多不同专业的人构成的，正如亚当斯密所说，人的性格受到职业很大的影响（芒格说，拿锤子的人看什么都是钉子）。比如销售思维就是不确定性思维，对言语行为的细节敏感，找机会（捷径）能力强；财务则是风险优先，保守，严谨（甚至某些时候觉得固执）。理解和尊重专业分工是企业经营的基础。

6、公司经营符合木桶理论，发展是一个不断补短板的过程。比如产品很好，销售不行，那么就要补销售的短板，完了某阶段可能管理又跟不上了，继续补。短板不补，其他板越高，漏水越厉害。补短板也像挖护城河，一点点让公司获得竞争优势。

7、公司经营没有“瞬间的奇迹”。不论是引用吉姆柯林斯的“飞轮理论”（推动一个巨大的金属轮盘100圈而快速旋转起来，其实每一次推动都很重要），还是我们常说的“7个馒头理论”，企业发展成长是个漫长的过程，最难熬的就是前6个馒头的阶段，吃了还没啥感觉的时候（我认为瑞景可能在吃第3个馒头了。）。有时候看到很多人为了快些吃饱，拼命塞馒头，结果出了事故。

8、这是一个朋友总结的，经营的坑比如有10个，有师傅点播和指导的话，可能少踩1-2个大坑，但是有8个小的还是躲不过去的。我理解这句话有两层意思，一是没有什么方法让你一路上不踩坑；二是如果不学习正确的方法，可能会掉进大坑。

9、读大量经典书籍，然后与现实情况去比对、反思和悟，这可能是经营者提高的最好路径了，当然天赋异禀的除外。好像非常多的人都认为自己天赋异禀。

为了不让人觉得我是为了凑足10条，就在第9条结束吧。

(来源：海底仰苍穹)

技能互补是形成高管团队要件

文/苗兆光

01 “企业家封顶”现象

我们先来了解一个现象，叫企业家封顶。它的意思是，企业家本来很有才干，并因此带领着企业创造了早期的成功。当他把企业带到一定规模并继续成长的时候，企业家个人的成长满足不了企业的发展要求，因为精力、智力、体力的限制成为企业进一步成长的瓶颈，我们把这种现象称为企业家封顶。

历史上有名的企业家封顶现象是亨利·福特。亨利·福特在企业史上的地位要远高于比尔·盖茨和乔布斯，他创造了汽车行业的大规模生产模式。从那以后，世界上才有了特大型、规模化生产的企业出现，这样的生产模式使得企业第一次有了富可敌国的可能。

据说，美国之所以能打赢二战，正是因为它在供应或者制造领域的优势。基于这一点，美国在武器、后勤等方面建立了对德、对日的绝对优势。而美国创设的“8小时工作制”和中产阶级的诞生，都是自福特开始的。可以看出，福特是一个奇才，在产业的发展史上拥有绝对特殊的地位。

其中，福特汽车最为成功的是它的早期阶段，因为产品特别聚焦，只做单一车型，就是老电影里经常出现的“老爷车”。这是福特汽车当时的主打产品。仅凭这款T型车，福特汽车实现了旺季销售占全球销量70%的傲人业绩。

当企业发展到一定规模的时候，其扩张的速度必然会下降。创始人亨利·福特的“天花板”就是这样出现的。长期以来，全公司只有他一个管理人员，其他人只需要按照他的指令行事即可，完全不需要有什么个人意志。所以，他有很多助手和监工，其唯一目的就是监管劳动纪律。

与此同时，我们知道，亨利·福特本身是工程师，他日常会有很多的奇思妙想，因此他也希望能够进军很多领域，包括航空器、轮船、游艇等，当然也包括一些高端车型，用以复制他在老爷车领域的成功。

尽管他的想法很丰满，但是，要想贯彻这一思路，还需要调动各个方面的资源，以建立一个足够强大的支撑体系。要知道，因为长期以来福特内部只有他一个管理人员，同时，围绕T型车模式所自然形成的种种惯性和限制，导致它难以产生新的突破。

后来，当市场发生变化，T型车不能继续满足市场需求的时候，福特汽车就陷入了困境，并不断地被

通用和克莱斯勒超越，最终只能屈居美国汽车行业的第三把交椅。

基于此，在德鲁克的书中，亨利·福特是被当作缺乏管理素养的企业家的典型代表出现的。但事实上，福特的的问题在很多企业都存在。所以，100多年以来，一代又一代的企业家们始终在重复他的故事，也在重蹈他的覆辙……

尤其在中国，更不缺乏相似的案例。观察我们身边的企业，很多都有过早期的辉煌。辉煌唤起了企业家的控制欲，他开始说一不二、一手遮天。如此一来，对企业的控制力的确变强了，但同时，企业家们开始疲于奔命，最终走向了力不从心。人们常说，地球离了你好像不转了。试想一下，如果这个企业离开了企业家就不能正常运转的话，该是多么辛苦的一件事。

事实上，在我的咨询生涯中发现，很多企业家都陷入了类似的困境，就是从疲于奔命到力不从心，最后，就是走下坡路的开始，企业陷入了无限的自我消耗当中。

我们说，每个企业创业的成功都是一件极具企业家精神的过程，都是企业家遇到机会、发现资源以后，将它们整合到一起，从而创造了成功。但是，也有很多企业过不去带团队、建组织、引入管理的“坎儿”，使得在环境发生变化的时候，仅凭企业家的个人之力难以完成转型。所以，就算是有些企业底子很好，也会在遇到产业的新机会时，因为企业家封顶等原因，白白错失机遇。

而企业家封顶的现象，从本质上来讲，就是个人英雄主义的陷阱。为什么他在企业发展之初还算得心应手，但是随着企业规模的扩大，竟然感到无能为力了呢？为什么瓶颈总是出现在成功以后呢？这也是企业家需要反复拷问的问题。

当然，可以认为，在企业的发展初期，企业家精神旺盛，机会又相对单一。但是，随着企业的机会扩张，随着企业规模的增大，以及企业战略自由度的增加，它的机会就会变多，业务也开始复杂起来。在业务单一的时候，企业更适合集权式的管理，即企业家可以依靠强势的、独裁的力量来推动企业发展。但业务一旦复杂，就应当采用授权式的管理模式。此时，不但没有人能把多种业务都思考清楚，并且一竿子捅到底，而且，企业家精神也处于衰退之中。

最近，管理学界在反复讨论企业家精神，认为它

是社会财富创造的主要动力。这不免使很多的企业家相信，他所拥有的精神是可以持续的。但事实上，企业家精神既不是人人均等的，每一位老板都拥有一样的企业家精神，也不会是内部均衡的，即在 20 岁时和 50 岁时不可能拥有同样高度的企业家精神。所以，在同一位企业家身上，他的企业家精神也会有波峰，有浪谷。可以想见，当达到一定程度，企业家精神也会持续衰退，直至消亡。按照德鲁克的说法，那些丧失了企业家精神的企业家，就不再是企业了，他就变成了一个地地道道的“老板”。

所以，在很多情况下，企业家封顶来自两个方面的原因，一个是企业本身业务的多元化，另一个是企业家精神的衰退。不论哪一种原因，都是企业家和企业要直面的问题。就像人的生理周期不可抗拒一样，建组织也必须破解这些难题。否则，企业就不可能超越个人的成长，因此发展也就不可持续。

为了让企业持续发展壮大，面对企业家封顶的情况，就一定要组建高管团队。

02

企业为什么需要高管团队？

不论从哪个视角出发，企业都需要高管团队。但是，组建高管团队是需要成本的。尤其是在公司内部，这些人因为拥有权力，也可能产生腐败，因此既要激励他们，也要约束他们。而这个过程，企业需要付出很大的成本。成本这么高，企业为什么还要组建高管团队？

通过对高管工作的复杂性和团队性的梳理和总结，你会发现，高管所从事的所有工作都是需要统揽全局的。并且，他还要有足够的权威，否则将难以做出决定。

因为高层工作需要总揽全局，所以，首先就要为企业界定业务边界，给员工界定行为边界。比如说，哪些业务能做，哪些业务不能做？我们在很多企业讨论过，一家原来做 2B 业务的公司，因为发现政策的干预是一种不可抗力，因此急于打通政商关系。这个时候，企业要用多大的力？怎样做才能防止越陷越深，从而不被一些局部的坍塌拖下水，并且还得是行之有效的？

类似的问题即企业业务的边界和行为边界。你怎样做决定？如何控制风险，等等，都是需要高层去定义的。如果你不能对此做出清晰的定义，有可能基层的工作也会把企业拖入风险当中。

随处可见的案例告诉我们，很多企业表面风平浪静，但是突然被各种暗礁潜流拖住，从此陷入狼狈不堪之境。一位统领十几万人的 CEO 曾经说过，他最头疼的是，晚上睡觉的时候，公司里还有几万人在工作。这些人有哪一个稍稍越界，都可能形成巨大的隐

患，给企业带来风险。

企业业务的边界，需要高层去清晰定义。而定义它们需要有系统的思考，包括，机会的性质是什么？它会带来的风险有哪些？企业需要怎样控制边界？其支点在哪里？杠杆是什么？边界如何定义，等等，都需要高管做出决定。

第二，高管需要去建组织，需要保证组织结构、管理体系、业务流程的有效性。在建组织的过程中，业务流程体系、管理体系怎么构建？它来自整体的效率。

第三，参加一些重要的礼仪性的活动。企业必须要开的会，要参加的饭局，因为达到了一定的规格，还必须要高管参加，否则显得不够重视。

第四，树立企业道德榜样，传递精神力量。高层要给员工传递价值观的力量，要定义榜样，要让员工在公司产生归属感和精神上的动力。

第五，重要关系的维系，战略性任务和经营。以手机企业为例，重大的供应商，比如 OEM 供应商、芯片供应商，达到了几十亿上百亿规模的经销商等，他们都是企业重要的外部关系，都是需要维护的高层次的关系。这些关系维护好了，能够帮助企业创造更多的价值，这时，企业的战略就有了张力。反之，不但可能引起冲突，更加容易造成损失。

2015 年左右，小米在手机业务领域就遇到了挫折，究其原因，就是没有处理好与上游企业的关系。后来，还是雷军亲自出马，才把一些伙伴关系重新确立和牢固起来。

第六，处理一些战略性任务和重大危机。这是一些低层次、普通的管理者很难胜任的工作，因为它事关全局，需要高管挺身而出，调动各方面的资源来处理。

企业要有高管盯住每一类不同的任务。因为这些任务需要不同的人来完成，但是又没有人是全能的，能把全部的事务都处理好，因此高管就要形成团队。并且，这个团队还要形成啮合，既要各守一方，又要互相配合。这样，当特殊的任务来临时，或者有特殊的情况发生，比如有一些任务的重要性突然上升，包括公共关系出现问题，企业需要危机公关等等。这样的情况一旦发生，就有可能成为决定公司生死存亡的重大事件，因此需要高管人员调动全部的资源来应对。

而在这种时刻，当某一个任务的重要性急剧上升的时候，可能要以一位高管为主，其他高管则要配合他来摆平这件大事，所以，高管的团队性就会变得特别突出。

能力、性格迥异的高管形成团队需要解决三个方面问题：第一，组建高管团队的时候要有互补的技能。第二，要有行之有效的治理机制，即怎样通过规则的运行使之相互配合。第三，形成一种打胜仗的文化，就是指一个团队要能打胜仗，除了运行机制的保

障以外，还需要有文化或者说人心上的统一。下面我们分别展开讲一讲。

03 高管团队怎么形成？——技能互补

要想成为一个团队，就要有不同特质的人。如果特质相同，肯定形成不了团队。

我们不妨观察一下，与自己日常交往的朋友，那些保持了长久友谊的人，是不是都是自己喜欢和接纳的人？我们“上铺的兄弟”“同桌的你”，因为有共同的爱好和相似的经历而结成了牢固的友谊。但是在现实生活中，那些与我们形成合作的伙伴，却往往是一些与你不同的人。于是乎，企业里经常发生矛盾冲突，观念的冲突、业务的冲突，等等，常常使人不胜烦恼，但是却又互相难舍难离。为什么呢？恰恰是因为，这些彼此之间并不一样的人在一起，才能互相帮助，做出更大的事业。

所以，互补是一个条件。

同时，我们也看很多公司存在同质化的现象。如果是管理干部有同质化的倾向，要想形成一个团队就非常之难。比如说，有这样三个人，一个擅长研发，一个擅长生产，还有一个擅长做营销，他们在一起形成一个团队的可能性，要远远高于两个拥有同一种专长的人。

如果我离开你也能活得很好，为什么要和你形成团队呢？对于高管团队来说，恰恰是要找到那些长板不同的人，这是一个基础。失去这个基础，就很难形成团队。

1. 团队存续的两个条件

埃德加·沙因先生于2023年1月26日去世，他曾经提出过一个著名的理论，即团队存续的条件主要取决于两个因素：一是外部的适应性。也就是说，团队的功能必须满足外部的要求，适应外部的变化，否则就无法存活。因为外部的环境不断在变化，高管团队也要随着外部环境的变化而变化。二是内部的结合性。它意味着，企业内部的连接要充分，内部的各种人和资源要能够充分整合起来。沙因教授认为，能够这能做到这两点，团队就能存续。否则就存续不了。

2. 组建高管团队的三个原则

基于团队存续的相应条件，高管团队应该怎么组建？我们要组建一个什么样的高管团队？组建的条件是什么？这里面存在三个原则：

原则1：决定战略成败的各业务一号位，是企业高管团队的天然成员。在一个公司，那些决定战略成败的一号位都应该是高管人员。如果他的工作做砸了，就会让公司伤筋动骨。所以，常常有学员过来问我，到底怎么确立高管的边界？这样一个标准是明确的：如果这个人主管着公司的一个领域或区域，而这个领

域的成败能够影响到公司的成败，那么这个人就应当是一位高管。或者说，他的变化足以引起公司的震动，是企业无论如何都输不起的变化，这就是高管。

原则2：不同时期高管的构成是不同的。随着企业的发展和企业规模的变化，一些早期不那么重要的事情可能会上升到战略的高度。

比如说，企业在规模尚小的时候，建构生态可能并不太重要，最主要的是把产品做好，能够有生存之地。待到企业规模变大，你和一些供应商的关系就会上升到战略层级。当然，企业也可能会增加一些基于公共关系的职能。比如有一家医疗企业，早期这家企业的市场体量很小，并未受到外部的关注，即便出一些问题，在行业内也引不起波澜。在这种情况下，企业即使是犯了一些错误，也不易被外部察觉。但是这两年来，随着监管越来越严格，遇到问题就很容易发酵。发酵了怎么办？一些处罚对企业来说，可能属于灭顶之灾。

这个时候对企业来讲，处理公共关系就是一个高层次的事务。如果你的高层管理者在各个方面的沟通不畅，一些很小的事故就可能造成难以挽回的损失。这时，公司讨论相关职能的时候，可能就需要把它往上提，把它变成高管的职能。

所以，在企业中，随着战略和竞争环境的变化，随着不同时期战略要素的调整，其高管的构成也是不同的。

原则3：一般性（通用职能）与特殊性（业务构成）。企业的高管应该存在一些一般性的通用职能，比如说财务、人力资源、运营，比如那个能够把整个团队凝聚起来的CEO等等。但是，也有一些领域与企业自身的业务性质、业务构成有关，我们说这是特殊性。在具有特殊性质的领域，企业就要依据自己的战略成败来决定高管的边界。

比如，一些企业的某些业务很畸形，尤其是在它体量很小的时候，有可能一位客户带来的销售收入就占到了总销售收入的30%。这时，主管客户的客户经理是不是高管？他的任务的成败直接决定了公司的成败。从这个特征来看，高管确实是一个公司的异质资源，是能够决定公司成败的关键因素。

3. 高管团队至少需要四类人

因为高管的管理有其特殊性，因此，这一角色也存在难以管理的特点。因此，德鲁克认为，高管团队至少需要四类人：

第一类是思考型的人，这类人是深沉厚重型的。

我们发现，很多企业家并不喜欢社交。即便是广为人知的任正非也是如此。在华为的2C业务推出之前，他很少面对公众。这类企业家都是思考型的人，他愿意沉静下来思考企业的边界问题，或者承担一些

思考性的任务。比如我们说，一个新业务边界在哪里？怎样调度人事，调度资源？如何建立一些复杂的关系，怎样理清一些复杂的事项？个中的逻辑是怎样的？企业要先做什么，后做什么，等等，都是需要深度思考的。而企业也恰恰需要这类思考型的人。

第二类是代表型的人，这类人具有象征意义。

比如英国女王和日本的天皇，他们基本上没有实权，但他们是一个国家的象征。于一个国家来说是这样，对企业来说呢？这类人在组织里面有没有用？答案也是肯定的。我们知道，当组织达到一定规模，其正常秩序就很有可能被打乱。一旦秩序变差，高层在发号施令的时候，其效力就会大打折扣。这就意味着，高层的领导力受到了影响。而所谓的领导力就在于，你的指令是有效的，它有赖于员工的意愿，即他有积极的意愿来配合你的指令，愿意跟着你指引的方向走。但是，当你的同一个命令得出了五花八门的理解时，我们认为，这是领导力匮乏的表现。

因此，无论是对国家而言，还是在企业内部，常见的现象是，在遇到危机的时候，比如某总裁辞职，或者某高管出了问题，企业就会变得不太稳定。在这种情况下，所谓代表型的人，完全可以用精神的力量来促进组织实现平衡。所以，他所起到的是组织的稳定器的作用。

第三类是行动型的人。他和所谓的代表型人物正好相反，前者通常不干实事，因此更加不容易犯错误。而行动型的人因为承担具体的任务，所以经常会犯错。其中有一些错误，可能是不能原谅的。

所以，在企业内部，代表型人和行动型人是虚实互补的。在组织当中，既有虚的工作，也有实的工作。比如说，对于高管来说，既需要有人去思考虚的文化，也有要人来思考实的经营。尤其是一些企业家，他往往会逐步从实的领域退向虚的领域。越虚，就越要求领导力。比如管战略、管策略、管协调，都是组织当中相对较虚的工作。

而实的经营是很容易犯错误的。比如，在经营领域，在面对一些问题时，高管必须迅速做出决策。但谁也无法保证，所有的决策都很理想。当决策不理想时，组织可能会给出非理性的反馈，从而造成进一步的失误。因此，组织恰恰非常强调虚实结合。这里所谓的虚，即我们所说的代表型人。

比如，当丰田企业遇到危机的时候，就会调度一个丰田家族的人出任高管，此举为员工带来的是企业精神回归的感觉。

与之相对应的，是行动型的人。他们没有过于复杂的想法，在遇到问题时能够攻坚克难，想办法解决，在打硬仗攻山头儿的时候能够挺身而出。他们遇到公共危机事件时，能够掌握主动，摆平舆论；遇到

突发性的机会，能够迅速组织资源，在短时间内抓住商机……这是行动型人。他不一定非得高屋建瓴，但一定能够搞定具体的任务。因此，高层管理者中必然不能缺乏行动型人。

第四类是善于处理各种关系的人。这类人擅长与人相处，面对企业这个复杂的生态系统，能够保持与股东、与投资人的良好沟通，令投资人理解公司意图，从而维持企业的估价。他能够维持与经销商的关系，能够把握产业里有影响力的高端资源或者媒体品牌……凡此种种，莫不需要与人相处、与人沟通。而擅长处理各种关系的人，具有某种天赋，因此在与他人相处的时候，随时能够把关系激活。

这就是德鲁克提出的，高管团队中至少要有四种人。这四种人看起来彼此难以兼容，但是从其工作性质来看，他们的工作，显然也无法由一个人来完成。

需要注意的是，很多HR在做高管测评的时候，喜欢把人的特质分类为“老虎型”、“孔雀型”等各种类型，并且常常为团队拥有多种性格的成员而感到兴奋，认为这就是团队异质性的体现。但事实上，这种对人的性格的分析并不能帮助我们判断团队是否健康。因为角色定位理论在定义好人的类型以后，不能形成自我循环，团队的角色和个性必须实现业务框架下的匹配。

上述类型要与个人的工作性质有关。比如，负责处理对外关系、媒体关系的高管，就应当是善于与人打交道的人；负责公司战略，就一定要有善于思考的特质；而审计监管部门的高管，就要成为一个鞭策者，要有边界、有底线。

所以，组建团队的依据不是特质差异，而是根据你有多少个工作任务，每一种任务需要什么特质的人，然后才来组建团队。因此，在这个团队当中，除了人的角色上的互补之外，人与工作性质本身也要形成互补。

所以，离开高管团队的工作性质去讨论他们的不同性格，就相当于失去了标准。比如，我们不能单纯地讨论老虎和鸡在一起到底合不合适，关键在于，我们要的业务是什么？如果你的业务里既需要老虎，也需要鸡，那么把它们放在一起就是合适的。问题是，要建立起什么样的规则，让老虎和鸡能够融合在同一个团队里？所以，角色一定要跟业务相结合。

另外，我们还要知道，根据角色的划分匹配相应的特质，也不能排除那些既能思考，又会处理关系的人的存在。单一类型的人才当然有存在必要，但是多元型人才会更加如虎添翼。多元型人才对应分工不够标准的组织，比如，通常情况下，每个公司都会有董事长、总裁、副总裁和CEO。但是，他们的分工并不尽相同，而是因司而异的。一般来（下转第43页）

携手共进 共创美好

——缅甸北掸帮工商联云南分会携缅甸和国内多家知名企业与昆电工签署战略合作协议

文/昆缆宣

2024年7月24日，缅甸联邦共和国基础设施建设发展有限公司、云南乐善心莲房地产开发有限公司、缅甸北掸帮工商联云南分会、缅甸银生贸易公司、广东海粤建设有限公司来我公司进行参观考察和商务洽谈，并最终签署战略合作协议。

本次签约不仅标志着双方合作的进一步深化，更为未来的共同发展开启了新的篇章。

缅甸北掸帮工商联云南分会副会长吴建郢；缅甸基础设施建设发展有限公司董事长 Mr. Kyaw Paing、副董事长 Mr. Chan Kyaw Kyaw Paing、副董事长 Mr. Ne Lin；缅甸银生贸易公司代表梁磊、付永生；广东海粤建设有限公司代表郭均永；广东十一供应链管理有限公司代表杨烜、邓镇泉；云南乐善心莲房地产开发有限公司董事长高骏；昆明电缆集团昆电工电缆有限公司总经理高洪昆、副总经理刘豫昆、营销总经理秦正伟、区域总监凌绍坤、区域总监杨泽彦参加了本次活动。

在公司领导及有关人员的陪同下，来访嘉宾一行对昆电工公司展厅和生产车间进行参观走访。参观过程中，昆电工讲解员详细介绍了企业在产品研发、生产制造、市场营销等方面的情况，Mr. Kyaw Paing 对昆电工的庞大的生产规模及先进的生产设备所震撼，表示缅甸没有这样的企业，特别是昆电工的矿用电缆和 PV 电缆在缅甸经常用到。参观厂区看到屋顶有太阳能板时提到，在缅甸有很多地区的光伏项目需要用到太阳能面板，希望之后能在光伏项目板块有更多的合作。

在签约座谈会上，高总对 Mr. Kyaw Paing 一行的到来表示热烈的欢迎！并介绍了公司架构、发展过程、取得的荣誉、重要项目参与情况、公司产能以及

营销业绩等。双方针对货品质量标准，进行了深入的探讨。昆电工坚持以我国标准及国际电工委员会(IEC)标准为基础，确保所有供应给缅甸企业的电线电缆产品均达到国际一流品质。Mr. Kyaw Paing 对此表示认可，双方合作的话，在进出口过程中，缅甸建筑企业家协会能够协助企业取得当地政府、缅甸投资委员会等机构的认证，保证出口过程顺利。

Mr. Ne Lin 表示，缅方在光伏项目这块已经有很好的规划，希望我方尽快安排对接。

昆电工针对缅甸快速发展的光伏项目积极响应，双方还就光伏项目的具体合作细节进行了初步规划。

Mr. Kyaw Paing 对昆电工的产品质量给予了高度评价，并表示双方合作期间，将在缅甸市场推广昆电工产品，进一步扩大其市场覆盖面。这不仅是对昆电工产品质量的认可，更是对未来双方合作的美好期待。

此次战略合作的签订，既加深了昆电工与缅甸合作伙伴之间的了解和信任，又为双方在电缆及其他领域的深度合作奠定了坚实基础。双方将以此次合作为契机，进一步拓展合作领域、深化合作层次，共同推动缅甸基础设施建设的发展，为实现绿色低碳的可持续发展目标贡献力量。

昆电工，作为中国第一家电线电缆企业，不仅承载着对中国制造业的骄傲与自豪，更怀揣着将中国智造推向世界的宏伟愿景。昆电工将以更加开放的姿态拥抱国际市场，深化国际合作，携手全球伙伴共创电线电缆行业更加繁荣、可持续的未来。

携手共进，共创美好，我是昆电工。

(昆明电缆集团昆电工公司供稿)

(上接第 42 页)说，每个人都会有一个主要角色，之后，会根据个人的某些特质，和团队成员进行搭配。通过这一点，高管团队组建的困难程度可见一斑。但它同时也证明了，人之所以是复杂的，正是因为他的类型并不能够标准化。所以，要形成团队，除了与任务相匹配之外，还需要这些人的特质能够彼此适配。同样，工作划分也存在这样的问题。

所以我们说，组建高管团队的时候，合适比厉害重要。这时，在团队组建之初，首先是要把几个重要岗位确定下来，把这个角色确定下来，然后才是引进其他高管。在这一环节，要特别注意他们具有哪些特质，彼此之间能否搭配。这是一个原则。如果他们的

特质彼此不搭，团队的组建将面临很大的困难。

另一个原则是，在企业成长的过程中，高管团队成员之间也可以互相调整。所以，这种适配并不应该僵化。有些人认为，互补的将永远互补，但事实并不是这样，因为人的知识和技能可以通过学习的方式不断获得。在一些团队很强的组织里面，一些高管会有意识地避免形成自己独特的特质和优势，就是因为组织有动态管理的需求。

所以，建组织的第一个基础就是要求高管团队能形成能力、素质等要素的互补。如果没有要素的基础，高管团队是很难建起来的。

(来源：华夏基石 e 洞察。文章有节选)

携手金融科技 智绘万象之邦

文/总裁办

随着中老铁路的正式开通，为中国与老挝两国经济的合作与发展开辟了新的广阔空间。8月5日，老挝金融控股有限公司董事长王晶武携团队一行莅临我司，实际控制人王建平先生对嘉宾的到访表示热烈欢迎。参加本次会谈的领导有科海电子股份有限公司董事长兼总经理王博、副总经理汤晓瞳、老挝区域 Leader 代表张莉，曲靖市商业银行股份有限公司昆明金江支行行长张小波。

老挝金融控股有限公司是东盟当先的金融服务集团，立足老挝辐射东盟，提供银行、金融租赁、金融资产交易（国债二级做市商）、产业投资等全方位的综合金融服务。科海电子作为国内当先的城市数字化整体解决方案提供商，在数字化项目投资、设计、建

设、运营等领域有较为丰富的经验。双方就老挝的基础通讯设施、数字化政府、智慧警务的建设、电子商务的运营进行了深入研讨。

作为数字化应用领域建设的深耕者，我们将继续发挥在技术创新、整体解决方案等方面的专业优势，携手老挝金融控股有限公司，共同为老挝的信息化建设打造智慧样板。老挝区域 Leader 代表张莉也表示将尽快推进与老挝金融控股有限公司的项目方案落地。

此次交流不仅加深了双方的了解与信任，更为科海电子与老挝金融控股有限公司在数字经济领域的合作奠定了坚实的基础，双方将共同书写合作新篇章，为区域经济的繁荣与发展贡献更多的中国力量。

（来源：科海电子）

云南黄金集团数字销售平台成功上线运营

文/滇金宣

根据云南黄金集团“1224”重点工作部署要求，为了推动数字化转型与集团生产经营管理深度融合，实现“数据融合、数据共享、系统集成、业务协同”的数字化协同管理，云南黄金集团启动了数字销售平台开发建设工作，目前平台已完成基础功能开发工作，并与集团管理云平台、数字证书（电子签章）等系统有效协同，具备上线运行条件。

6月7日，集团营销部和项目推进小组共同组织了“2024年6月北衙公司铁精矿线上公开竞价现场会议”，会议由项目推进小组、竞价销售议标小组、云南地质大数据中心现场代表、集团相关职能部门、北衙公司代表和平台实施方共同参与。会议全程严格按照集团产品公开竞价销售流程和纪律要求进行，通过现场校验，系统自动开评标结果与人工开评标结果一致，且时间仅用了35分钟，在公开、公平、公正、保密的前提下，工作效率大幅提升。此次数字销售平台的成功上线，标志着集团在销售数字化转型方面迈出了重要的一步。

数字销售平台是云南黄金集团销售数字化转型的重要载体，平台功能主要包括了客户管理、销售招标管理、报表数据管理和销售协同管理等功能。在销售

招标管理环节，全面梳理了集团所有矿产品可能出现的销售模式，设计开发了“单元素多家中标评标模式、两家中标评标模式、一家中标评标模式、综合货值最优-多家中标评标模式、综合货值最优-不限家数中标评标模式、区间最优-不限家数中标评标模式”等六种基础模型，并能根据集团销售管理需要，灵活组合调整每种产品的销售方案参数，衍生出多种销售方案，基本实现了集团矿产品销售方案私有化模型的搭建，大大提升了平台的拓展性和适配性，且招标环节全程系统自动隐蔽开评标，任何人在自动评标结束前无权查看，全面提升了集团产品销售的公信力。

下一步，集团将逐步对其他矿产品的销售评标模式进行调试上线，同时加快与集团管理系统全面协同开发，力争早日实现集团矿产品销售全链条数字化闭环运营，全面实现销售数字化转型，以数字化赋能助推集团高质量发展。

入驻数字销售平台可登录云南黄金集团官方网站（<https://www.ygmng.net/>）或拨打电话 0871-67379014 咨询，欢迎广大客户积极入驻数字销售平台参与公开竞价，与云南黄金集团建立互利、共享、长久的合作关系。

（来源：云南黄金集团）

邓小平和他的企业家朋友们

文/毕亚军

改革开放之初，中国不但面临经济发展的现实困难，也在意识形态和外界对中国改革开放的信心上面临着各种挑战。

作为总设计师的邓小平，如何对外坚定对中国改革开放与经济发展的信心呢？不断会见有影响力的工商界人士，并借此对外传递信息与信号，是他的一个基本动作，也可以说是一个妙招：

● 点将荣毅仁 ●

1979年1月17日，十一届三中全会开启改革开放和经济建设大幕不到1个月，邓小平就在人民大会堂专门会见了84岁的胡厥文、82岁的胡子昂、63岁的荣毅仁、88岁的周叔弢和74岁的古耕虞。

这五位都是当时中国工商界最有影响力和风向标意义的元老级人物，人称“五老”。

邓小平开门见山：“十年动荡，让国家遭受了不可避免的损失，如今国家已经进入新的历史时期，我要向五老介绍一下刚刚结束的十一届三中全会的具体情况。”

他说，耽误太久了，不搞快点不行。“作为工商界的五老，大家对搞好经济建设一定有很好的建议，希望大家能够畅所欲言，共同为改革开放和新中国的经济发展出力。”

正式会见结束后，邓小平还专门摆了“五老火锅宴”，继续跟大家边吃边聊。

在此之前，邓小平就曾表示，西方资本主义国家愿意把钱借给我们，一起发展，我们却不干，非常蠢。席间，他再次重申了要利用外国资金和技术，吸引华侨、华裔回来搞建设的想法，并且特别“点将”了荣毅仁，请他牵头想出一个打开局面的具体办法。

习惯称荣毅仁为“荣老板”的邓小平，边吃边开玩笑说：“荣老板要做大生意啰。”

此后不到一个月，荣毅仁就提交了《建议设立

国际信托投资公司的一些初步意见》：希望借鉴西方国家的经验，办一个信托公司。

邓小平对《意见》十分赞同，让抓紧落实：“你来带头办实体，搞成对外开放的窗口。人由你选，业务由你管，事情由你负责。要排除干扰，不要搞成官僚主义企业。”

1979年6月27日，国务院正式批准成立了中国国际信托投资公司（简称“中信”），荣毅仁亲自出任董事长兼总经理。10月4日，邓小平接见了中信第一次董事会的全体董事。

李嘉诚、霍英东、马万祺等港澳商界顶流，都在董事名单中。

在中信的发展中，邓小平也一直鼎力支持，主要方式，还是不断会见有关人士。

1985年10月，邓小平会见了中信接待的美国时代公司组织的企业家代表团。也是在那次会见中，他提出了“社会主义市场经济之间不存在根本矛盾”的论断。他说：“要坚持社会主义制度，最根本的是要发展社会生产力。”“要发展生产力，靠过去的经济体制不能解决问题。所以，我们吸收资本主义中一些有用的方法来发展生产力。”

邓小平还曾给荣毅仁一个特别任务：将全球荣氏家族组织起来，回国参观访问一次，由国家有关部门负责接待，共谋发展之计。

1986年6月18日，200多位海外荣氏亲属齐聚北京。邓小平亲切接见了他们。他说：“你们有本领、有知识，是能够为我们国家做出重要贡献的。你们联系的人多，朋友多，希望你们跟他们讲讲我们国家的事情……现在我们有些条件还不怎么好，这不要紧，以后会逐步改善。”

除了“五老”这样的工商领袖，改革开放中的邓小平，对国内新萌芽的工商业者同样是格外关注，鼓励加支持。其中最著名的故事当属，持续10多年力挺安徽“傻子瓜子”的年广久，为夹缝中的私营

经济做最坚强的后盾。

● 站台霍英东 ●

霍英东 1964 年国庆就在北京得到了邓小平亲自接见。改革开放后，他成了第一个回内地投资的港澳企业家，也成了邓小平最为重视的商界好朋友，一个“桥梁”与“窗口”。

据霍英东回忆计，邓小平一共与他有过 15 次单独会面。这其中的多次会面，都成了外界观察中国，以及中国吸引外商的风向标。

霍英东曾先后在中山投资了中山温泉宾馆，在广州投资了当时最先进的五星级白天鹅宾馆。这期间，他不但遇到包括水电气在内的现实问题，也遭遇了很多意识形态的冲击。

比如，白天鹅试营业的开幕礼上，霍英东曾在演讲中表示：“中国人只要体制改变了，只要不再‘做也三十六，不做也三十六’，外国人办得到的事情中国人也办得到。”

这个演讲传到社会上，让一些人鼓舞，也让很多人拍案而起，说他是搞资本主义复辟。

关键时刻，邓小平去了。

1984 年 1 月春节前后，邓小平入住了中山温泉宾馆。他不但称赞霍英东，“温泉宾馆搞得很漂亮，很好！开放是搞对了！”还在一次爬山途中留下了那句广为传播的名言：“向前走，我不走回头路！”

1985 年，邓小平下榻了当时中国最先进的宾馆项目——白天鹅宾馆。据霍英东回忆，参观白天鹅的过程中，邓小平几乎一言不发，只是不停地看，直到抵达 28 层，俯瞰着珠江夜景的他，突然转身拉着霍英东的手，用地道的四川话说：“谢谢你，白天鹅，好！”

1987 年，邓小平还在北戴河接见了霍英东及其家人：“以后，我们每年在这里见一次面吧！”之后 5 年，霍英东都有到北戴河。

● 打动包玉刚 ●

1978 年秋天，已是“世界船王”的包玉刚写信给内地有关部门，希望回来探亲。

信很快被传到邓小平手上，并促成了广受外界关注的：“世界船王的破冰之旅”。

据包玉刚回忆，邓小平一开口就深深地打动了他们：“欢迎你，包先生，你当世界船王，这是中国人的骄傲嘛！”

会见中，邓小平向包玉刚介绍了中国将重启中

国现代化建设航程的基本国策，也表达了希望包玉刚为内地现代化贡献力量的期待。

被鼓舞的包玉刚回到香港后，作出了一个令内地不知所措的决定：以父亲名义捐款 2000 万美元支援内地的建设。包括，在北京建一座帮助改革开放的现代化饭店——兆龙饭店，在上海交大建一座图书馆。

这可难住了有关部门。新中国成立后，只有“援外”，基本不接受“外援”，更何况，包玉刚还是位大资本家，谁敢要他的钱？

事情怕来怕去，最终由邓小平拍了板：“别人怕‘接’出麻烦，我出面接受这笔捐款。”

此后，邓小平几乎每年都同包玉刚见见面。

1984 年 8 月，他在北戴河听取国务院领导汇报宁波工作时，提出了把“全世界的‘宁波帮’都动员起来建设宁波”，而他首先想到的，就是包玉刚这个宁波人。

当年 10 月，包玉刚回到阔别 30 多年的宁波，决定利用宁波港的优势，建设大型钢厂，发展重化工业，并有了捐款 5000 万元，资助宁波成立一所大学的想法。

两个月后，包玉刚带着他的想法来到北京，邓小平对他的提议十分称赞：“你真热心，好！好！这是件好事情。”并接受了为宁波大学题写校名的请求。

1985 年 10 月 25 日，邓小平亲自出席了包玉刚捐赠的——北京兆龙饭店的开业典礼。

1986 年 4 月 21 日，邓小平会见了担任《香港基本法》起草委员会副主任和咨询委员会召集人的包玉刚，向他阐述“一国两制”构想。

因为包玉刚在全球航运业有风向标影响力，邓小平还特别动员他，支持中国航运与船舶业发展，甚至亲自与他谈生意：让中国有关部门和他签订了 1 亿美元的出口船合同。

此后，李嘉诚、曹文锦、赵世光、董建华等香港企业家，都开始到内地买船，或者投资港口与航运业务。

1991 年 9 月 23 日，包玉刚阖然长逝。邓小平翌日即发唁电：惊闻玉刚先生病逝，深为悼念。先生热心祖国建设，为实现“一国两制”身体力行，功在国家。希家人节哀珍重！

● 感谢李嘉诚 ●

1986 年 6 月 18 日会见完全球荣氏家族的第三

天，即1986年6月20日，邓小平就在人民大会堂接见了李嘉诚。那也是他第一次单独接见李嘉诚。

当时，李嘉诚基金会捐资兴办的汕头大学已经正式成立。邓小平对他的这一举动表示了高度肯定：“你资助教育事业这件事，很值得赞赏，因为教育是一个薄弱环节，很需要支持。你对国家提供的帮助是扎扎实实的，感谢你对国家的贡献。”

李嘉诚说，汕头大学是他最关心的事情，中国的四化建设能不能搞好关键是人才问题，自己将继续支持内地的教育和卫生事业，而且希望汕头大学能够办得更开放一些。

邓小平第二次会见李嘉诚是1990年1月18日。当时，邓小平已经退休，但国家刚刚经历一场比较大的风波，所以依然忙个不停。

那次会见中，邓小平向李嘉诚介绍了内地的最新形势，谈到了中国的发展和稳定问题，也谈到了香港回归的问题。

邓小平说：“中国要发展，首先要稳定，开放政策要继续下去，也靠稳定。中国头号问题是稳定，没有稳定，就没有希望。”

谈到香港问题时，邓小平还专门对英国的趁火打劫强调了立场：“中国绝对不能软，不能让人认为中国会屈服，能制裁得了。”

也是在那次会见中，邓小平对李嘉诚说，他希望自己可以活到1997年。

“我活到一九九七年，就是要等到在中国收回香港之后，到香港自己的土地上走一走，看一看。”

全球交朋友

1979年，访问美国的邓小平遇到了不请自来的西方石油公司董事长哈默。当哈默准备请翻译介绍自己，他却抢先套起近乎：“你不用给我介绍哈默博士。”“我们都知道你。你是在苏联需要帮助的时候帮助了列宁的那个人。现在你可要来中国帮助我们呢。”

交流中，邓小平邀请哈默访问中国，但哈默说，中国不允许私人飞机，而他年纪大了不适合做商务航班，邓小平马上告诉他，“我可以作出一切必要的安排。”

从此，哈默成了中国人民的好朋友，并很快与中国合作了山西省平朔矿区安太堡露天煤矿项目。对这个当时中国的最大外资项目，邓小平也是给予了全程关注。

立项时，邓小平告诉有关部门，“应当作为专

题拍板，不要一家一家汇报，转圈圈。”项目达成，他第六次会见了已经89岁的哈默，并为改革开放和吸引外资全球圈粉：“中国最大的对外合作项目山西平朔安太堡露天煤矿的建成又一次表明，中国改革、开放的路子走对了……中国要发展，离开改革、开放是不可能的。今后我们要更加开放，还要加快改革的步子。”

1986年11月14日，邓小平专门会见了纽约证交所董事长约翰·范尔霖。

会见中，范尔霖表达了美国企业界和金融界对中国投资很感兴趣，以及希望同中国金融界加强合作的意愿。邓小平则委婉表示，美国在投资方面有足够的知识，但——还要看是否有勇气。

期间，范尔霖还向邓小平赠送了一枚可以在纽交所通行无阻的纽交所证章，以及一本纽交所的证券样本。邓小平则回赠他一张刚刚由上海证券交易所发行的新中国第一支股票——飞乐股票。

事后，范尔霖专门飞到上海，自费2000美元请上海市公安局的警车开道，办理了这张价值50元人民币的股票过户手续。

中国要推行股份制，建设资本市场，也因为这张股票，迅速成为重大国际新闻。

在改革开放形象或信心受到冲击的关键时刻，邓小平则会加倍接见工商界著名人士，释放清晰且坚定的信息，厘清杂音和疑虑，夯实信任与信心。

比如，在特殊的1990年，他就一次次会见企业家，一次次发出最强音。

1990年4月7日，邓小平会见了泰国正大集团董事长谢国民。除了表扬谢国民“你们弟兄几个的名字起得很好，连起来就是正大中国，这说明你们很爱国啊！”以及勉励正大集团在中国的投资，他着墨最多的就是介绍国情，重申国策与国家利益。他——既强调了“没有四个现代化，中国在这个世界上就没有应有的地位。”也强调了“我们搞的四个现代化，是社会主义的四个现代化。”

既强调了“逐步实现共同富裕”，也强调了“只有社会主义，才能有凝聚力，才能解决大家的困难，才能避免两极分化。”

既强调了“只有共产党的领导，才能有一个稳定的社会主义中国。”也强调了：“中国是垮不了的。”

他说，中国人要振作起来，利用机遇，把中国发展起来。少管别人的事，也不怕制裁。下个世纪中国是很有希望的，并掷地有声：

“西方一些国家对中国的制裁是不管用的。”

1990年9月15日，邓小平又会见了马来西亚郭氏兄弟集团董事长郭鹤年。期间，他肯定了海外华人对新中国诞生与改革开放的贡献，重申了中国的基本政治和经济政策，自信地预见了中国将成为亚洲最重要和最强大的国家，并对当时图谋不轨的台湾敲警钟：“现在台湾有人想搞‘一国两府’……这不行……大陆同胞，台湾、香港、澳门的同胞，还有海外华侨，大家都是中华民族子孙。我们要共同奋斗，实现祖国统一和民族振兴。”

● 尊重赢敬仰 ●

邓小平与企业家的这些交流交往，对中国早期的改革开放与经济建设所起到的作用是不可估量的：不但进一步强化与普及了国家的大政方针，也把这些实实在在的建立在了真实的人心与民心之上。

甚至可以说，反对个人崇拜的他，从内心深处清楚，无论外部，还是内部，都会通过对他个人的观察，来观察与评估中国的走向：人们会看各种官方会议与政策文件，也更会看领导人的实际言行，尤其是相对私下的。

他反对把自己神话，但却巧妙地利用着他的个人影响力，将自己变成了外界观察中国的权威窗口，而且开放透明地增进着世界对他，对中国的信任与信心。

他所会见的工商界朋友，也都是各个领域有巨大影响力的人。这双重影响力的加持，为改革开放和经济建设不断打破旧束缚，形成新格局形成了巨大的合力。

很多被他接见，或者受他影响的企业家都曾公开表示，他们的信心，很大程度上是来自对邓小平先生的信任与敬仰，尤其是相信他领导中国改革开放的能力与决心。

邓小平能赢得这些人的信任与敬仰，也不是因为他职权力量，而是因为他的真诚与务实。尤其是他从内心尊重这些人，尊重他们的知识，能力和创造力，尊重他们的社会价值与贡献，尊重他们的发展与利益。

他不是做高高在上的宣讲，而是努力平等对话，是真正的交流，沟通。他善于直击核心且开诚布公地表达自己的观点，也更善于倾听他人的意见。他告诉这些人，中国要怎么做，也求教这些人，中国该怎么做？

他说，“钱要用起来，人要用起来”资本家的帽子要给别人摘掉。他欢迎全球企业家到中国投资发展，勉励他们为中国做贡献，但转身又告诉他的同志们：“凡是搞这类投资的人，我们都要使他们有利可图。”

会见争议人物澳门“赌王”何鸿燊，对方怯生生跟他打招呼：“邓大人好”。他春风满面一句：“何先生，恭喜发财！要继续努力啊！”被亲切懵了的何鸿燊，半晌才回过神来：“我一定继续努力！”

他会见美国著名华人企业家，王安电脑董事长王安，见面就说人家“你在美国很出名，现在家大业大。”但马上又是一句：“这都是你自己奋斗出来的呀！”

他说中国绝不称霸，他对中国的朋友也从不画圈。只要对中国有利，他都欢迎；越是对中国有利，他越是欢迎，越是上心。

他对哈默说，“我们要向你们学习些经验，通过与你们合作，可以学到一些克服官僚主义的办法……过去空话太多，没有益处。”

1979年中美刚一建交，他就急不可待地访问美国。有人在飞机上问他：“我们为什么要这么重视同美国的关系？”他回答：“凡是和美国搞好关系的国家，都富起来了。”

那些年的邓小平，世界交友，全球化缘，甚至见钱就眼开，见到有利于中国发展的大企业家就想去拜一拜。“搞社会主义，一定要使生产力发达，贫穷不是社会主义。”

在美国，他请哈默们帮中国搞建设；在日本，他冒雨参观松下工厂，然后像个忐忑登门求助的老人：“松下先生，你能否为中国的现代化建设帮点忙？”

最终，他换来的不只是这些企业家的信任与敬仰，也是这些企业家，以及这些企业家能影响的更多企业家，纷纷前往中国投资、发展，于现代经济的大白纸上起宏图。

这些人不只带来了资金，也带来了技术，带来了中国市场经济意识与产业发展的启蒙，对创业方法论与企业家精神的培育和茁壮，带来了中国经济崛起史诗的浩荡序章。

为达到这一目标，邓小平从不忌讳跟企业家做朋友，也不怕别人批他是“走资派”。他说：“这样做，于国家于人民都很有利嘛。”

（来源：华商韬略）