

昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



政治局会议释放迄今最强烈最有力的稳经济的信号

云南对接国家级产业转移发展活动的优势

把想改革谋改革善改革的干部用起来

李才有和他的企业“五心”特色党建工作

中国需要什么样的企业家？

这家企业的模式创新，凭什么掀起全球风潮

封面人物：云南云鹰消防设施维护管理有限公司总经理 李才有

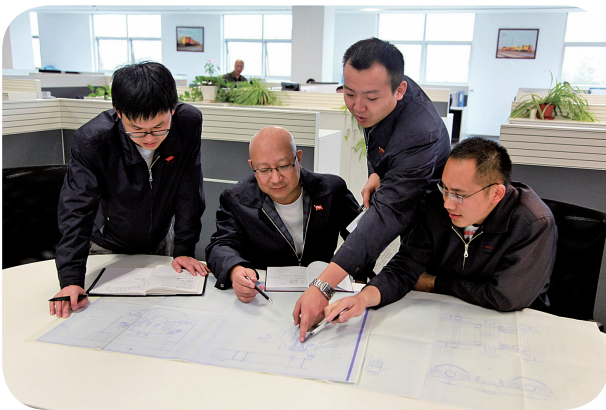
2024
第5期
总第207期

(图片人物：昆明市劳动模范、铁建装备制造总厂总装分厂调试工程师杨治能)



济济多士 乃成大业 人才蔚起 国运方兴

近期，铁建装备连续出台了《中国铁建高新装备股份有限公司科技人才队伍建设三年实施方案》和《中国铁建高新装备股份公司高技能人才队伍建设三年规划方案》，为努力打造一流的科技领军人才和高水平科技创新团队，培育一支数量充足、结构合理、技艺精湛的高技能人才队伍奠定了坚实的制度机制保障。



双向奔赴 中秋联谊

昆企协“三会”举办2024年迎“中秋”青年联谊会



政治局会议释放迄今 最强烈最有力的稳经济的信号

文/马光远



中央政治局9月26日召开会议，分析研究当前经济形势，部署下一步经济工作。为什么说信号最强烈，首先是这个会议召开的时间。

对中国宏观政策有了解的人应该知道，研究经济形势的会，一般是在每个季度结束，数据公布之后，然后在下一个季度的第一个月召开，最后一次会议则是在12月召开，给中央经济工作会议定调。这样的话，经济形势的会一般是在4月、7月、10月和12月召开，这次会议，选择在9月份召开，极其罕见，释放的信号是非常非常强烈的。

具体政策，也是力度空前：

其一，关于财政政策和货币政策，会议强调，要加大财政货币政策逆周期调节力度，保证必要的财政支出，切实做好基层“三保”工作。要发行使用好超长期特别国债和地方政府专项债，更好发挥政府投资带动作用。要降低存款准备金率，实施有力度的降息。

关于降准，在9月24日央行等三部门的会议上已经宣布，这次特别提到“实施有力度的降息”，这种提法比较罕见。

我们也一直在呼吁抓住美国降息的时间窗口，果断降息，进一步降低实体经济的融资成本。

其二，关于房地产政策，力度和很多提法也是空前。会议提出，要促进房地产市场止跌回稳，对商品房建设要严控增量、优化存量、提高质量，加大“白名单”项目贷款投放力度，支持盘活存量闲置土地。要回应群众关切，调整住房限购政策，降低存量房贷利率，抓紧完善土地、财税、金融等政策，推动构建房地产发展新模式。房地产政策，新内容很多。

首先是提到“要促进房地产市场止跌回稳”，之前从来没有提过，等于给房地产市场确立了明确的政策目标，那就是不能再跌了；还提到“严控增量，优化存量”的问题，等于从源头上开始去库存。

另外，提到“要回应群众关切，调整住房限购政策，降低存量房贷利率，抓紧完善土地、财税、金融等政策，推动构建房地产发展新模式。”

大家知道，9月24日，央行关于降低存量房贷利率已经表态，这次会议提到调整限购政策，意味着少数保留限购的城市政策仍然要调整，值得期待的还有

财税政策，特别是二手房交易环节税费过高的问题应该调整。

我的判断，政治局会议后，房地产距离见底应该不远了。

第三，关于股市。股市的长期低迷严重影响对经济的预期和信心，最近几天股市强势反弹，一方面是因为跌太多了，也差不多跌出投资坑了，另一方面和最近不断出台的稳股市的政策有关。

这次会议提到“要努力提振资本市场，大力引导中长期资金入市，打通社保、保险、理财等资金入市堵点。要支持上市公司并购重组，稳步推进公募基金改革，研究出台保护中小投资者的政策措施。”目前对于股市而言，是天时地利人和，指数低，政策好，经济政策有力度，牛市，大概率应该会有一波。

第四，关于企业的预期和信心问题，会议指出，要帮助企业渡过难关，进一步规范涉企执法、监管行为。要出台民营经济促进法，为非公有制经济发展营造良好环境。

会议特别提到“规范涉企执法、监管行为”，可是说，一些地方不规范的执法行为，对企业信心的影响是肉眼可见的，必须治理。

第五，关于消费。会议提到，要把促消费和惠民结合起来，促进中低收入群体增收，提升消费结构。要培育新型消费业态。我个人一直呼吁，要看到中国经济从投资推动到消费推动的必然趋势，更进一步提升消费在经济大循环中的战略地位，从收入到政策，全力推动消费的回升。

最后会议提出，“干字当头、众志成城，充分激发全社会推动高质量发展的积极性主动性创造性，推动经济持续回升向好。”提到“为担当者担当、为干事者撑腰”。信号就是，各级领导干部，必须好好干经济了。

我同意中央政治局会议的判断，中国经济“基本面及市场广阔、经济韧性强、潜力大等有利条件并未改变。”我们有搞好经济的基础，有绝大多数人企盼经济向好的共识，有特别期待经济向好的广大的企业家，有非常好的产业基础，只要政策到位，中国经济没有理由搞不好。

(来源：光远看经济)

昆明企业家

双月刊

2024 年第 5 期 (总第 207 期)

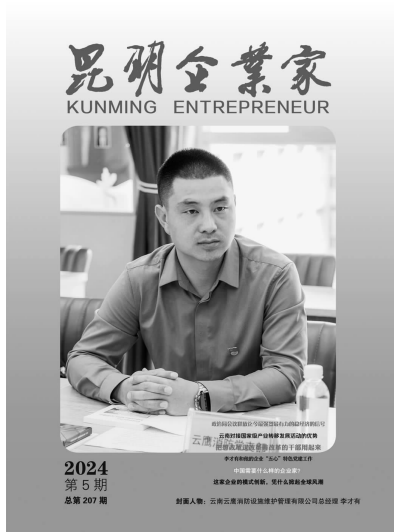
2024 年 10 月出版

昆明企业联合会

昆明企业家协会

昆明工业经济联合会

主办



卷首语

政治局会议释放迄今最强烈最有力的稳经济的信号 马光远 (1)

经济大局

云南对接国家级产业转移发展活动的优势 陈创业 (4)

把想改革谋改革善改革的干部用起来 吴 亮 (6)

走近企业家

对话方洪波：大道至简，美的是一家遵循常识的企业

..... 方洪波 福布斯 (7)

尹同跃是一位大格局与大气度的企业家 路 言 (10)

赵燕：一人掌控全球三分之一的玻尿酸生意，年入 64 亿

..... 小 叶 (14)

魏建军是个狠人！ 孙尚香 (16)

企业家论坛

经营管理出现问题，都是对“三张表”认识不深刻 宁高宁 (20)

只做战略的事，不做与战略不相关的事 陈东升 (22)

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

全面预算，关键是回答好资源配置的 3 个问题 何绍茂 (26)

封面人物

李才有和他的企业“五心”特色党建工作 刘恩力 (30)

专家观点

大规模刺激计划登场，经济如何重回正轨？ 邹碧颖 (32)

经济这次真能脱困吗？ 张 湧 (35)

“责权利”对等，才是最好的管理行为 陈春花 (36)

中国需要什么样的企业家？ 董 昀 (36)

这家企业的模式创新 凭什么掀起全球风潮 中 允 (38)

唯有机会，是困难的永恒解药 夏惊鸣 (41)

企业数字化转型需要构建哪些能力？ 半 山 (45)

会员信息

昆纤公司党委开展党的二十届三中全会精神专题交流研讨

..... 司党办 (46)

云南祥丰 30 万吨高塔复合肥项目投产、八大品牌新品发布

..... 宋心怡 (46)

友脉控股集团荣登“2024 年非公企业吸纳就业 20 强”榜单

..... 友脉宣 (48)

茨坝矿机亮相 2024 年南非国际矿业展览会 茨坝矿机 (48)



内部刊物 免费交流

地址：昆明市人民东路 198 号

昆明市工人文化宫 A 区 4 楼

电话：(0871)63165793

(0871)63140229

传真：(0871)63165793

邮编：650051

投稿邮箱：kqx_wz@sina.com

昆企协网站网址：

<http://www.kmeda.cn>

昆企协微信公众号：kqx_wz

云南对接国家级产业转移发展活动的优势

文/陈创业

推动产业有序转移是优化生产力空间布局、促进区域协调发展的重要途径，是保持产业链供应链安全稳定、建设现代化产业体系的迫切需要。9月7日至8日，2024中国产业转移发展对接活动（云南）在昆明举行。这项国家级产业转移对接活动为何落地云南？将产业转移发展工作“接稳、留住、发展好”，云南有什么优势？

天时是成事之基 “最好的时候就是现在”

国家战略指引

习近平总书记亲自谋划、亲自部署，先后在二十届中央政治局第二次集体学习、进一步推动长江经济带高质量发展座谈会、新时代推动西部大开发座谈会等重要会议上，作出重要指示，提出明确要求。党的二十届三中全会提出，要“完善产业在国内梯度有序转移的协作机制，推动转出地和承接地利益共享”。

政策叠加赋能

国家层面为云南量身打造了一系列含金量高、惠及面广的重大政策。国务院出台支持云南加快建设我国面向南亚东南亚辐射中心的意见，19个国家部委制定配套政策。近期，党中央、国务院印发了《关于新时代优化区域开放布局 扩大高水平对外开放的意见》，从通道建设、园区发展、产业合作等方面，给予云南省特殊支持。

各方共识共为

在承接产业转移中，云南省借国家部委之力、东西部协作之力、央企民企之力，形成“高效办成一件事”的强大合力。去年，工业和信息化部与我省共同举办了第一次产业转移对接活动，吸引了一大批重点企业参加，在纺织服装、电子信息、新能

源、生物医药、硅光伏等领域，开展深度对接合作，签约了382个项目，开工项目总投资达1421亿元。

地利是成事之要 “最好的地方就是脚下”

产业转移背后的驱动力量，主要是区域综合优势。相较于东部地区，云南具有矿产、绿电、生物、劳动力资源等优势；相较于周边国家，云南具有基础设施完备、要素保障稳定、产业配套齐全等优势。

《云南省开放型园区投资环境白皮书》用“枢纽（Hub）、机遇（Opportunity）、潜能（Potential）、合作（Embrace）”四个关键词概括云南发展优势，首字母连起来就是“希望”（HOPE）。

自然资源富饶

能源资源方面，云南可开发水能、地热、太阳能资源均居全国第2，电力装机达1.44亿千瓦，清洁能源装机占比近90%，水电装机容量占全国的20%，清洁能源发电量占比达85%，全球、全国排名前10的水电站分别有3座、6座在云南。矿产资源方面，云南已发现157种矿产，铅、锌、锡、磷等9种矿产保有储量居全国第1，36种保有储量居全国前3。生物资源方面，云南是全国动植物种类最多的省份，脊椎动物、高等植物、中药材资源种类，均占全国的一半还多。

区位优势突出

市场空间广阔，自身拥有4700万人口的省内市场，背靠14亿人口的强大国内市场，连接24亿人口的南亚东南亚国际大市场。通道便捷高效，是我国与东盟最便捷的陆路通道，中老铁路“黄金线路”效应持续放大，“沪滇·澜湄线”、“粤滇·澜湄线”大幅缩短了运输时间，“通道+”让两个市场高效

链接。口岸蓬勃发展，有28个口岸、居全国第4，磨憨铁路口岸是中国对东盟的第一大铁路口岸，各省市1万多家企业从我省口岸进出口货物。

产业基础坚实

云南致力于打造“三基地一目的地”（全国重要的清洁能源基地、国家战略性有色金属产业基地、高原特色现代生态农业基地、金字招牌的世界旅游目的地），“新三样、老三样、特三样、大三样”全面起势。工业方面，8个产业产值超千亿元，贵金属新材料产值占全国60%，绿色铝、光伏单晶硅产能均占全国1/5，新能源汽车正极材料的出货量占全国三成。农业方面，云南高原特色农业是与东北大农业、江浙精细农业、都市农业并列的，中国特色农业现代化的又一典型模式，茶叶、鲜切花、坚果、咖啡、中药材等种植面积和产量均居全国第1。旅游业方面，有189个4A级以上旅游景区、6项世界遗产、8座历史文化名城、777个中国传统村落，旅游金字招牌持续擦亮。

市场活力迸发

始终坚持大抓产业、主攻工业，2022年以来，连续11个季度召开重大产业项目调度会，截至目前，已开工项目7247个，累计完成投资7059亿元，投产项目4375个、年产值超过4400亿元，为高质量发展提供了有力支撑。今年1—7月，全省产业投资增长11.1%、占全部投资比重达54.3%，产业民间投资增长24.4%，工业投资增长6.3%、占产业投资比重达59%。坚持抓产业发展必须抓经营主体，深入实施经营主体倍增行动，中小企业达140.43万户、较2020年底翻了一番，专精特新“小巨人”企业达74户。

生态环境优越

云南的天，蓝天白云、碧空如洗、空气清新是云南的标配，城市空气优良天数比率多年稳定在98%左右，1/3的县市区被授予“中国天然氧吧”称号，数量位居全国首位。云南的水，云南是长江、珠江、澜沧江等大江大河的上游，主要河流出境水质优良率达100%，滇池、洱海、抚仙湖等闻名中外。云南的山，每座山都很有故事，梅里雪山高耸入云，高黎贡山物种丰富，乌蒙山大气磅礴，哀牢山神秘美丽，这既是绿水青山，更是金山银山。云南的土，云南有16种土壤类型、占全国的1/4，元阳

哈尼梯田是大地的“雕刻”，东川红土地是大地的“调色板”。

园区平台聚能

集聚效应明显，全省89个省级以上开发区，以占全省不到1%的面积，贡献了20%的地区生产总值、30%的就业、40%的工业投资、50%的营收和利润、60%的税收、70%的工业增加值。功能齐全完备，全省已建成20个开放型园区，构建了以自贸试验区为引领，边（跨）境经合区、综保区为支撑，南博会、旅交会等国际展会为纽带的多层次开放平台体系，形成了“2+3+N”沿边产业园区发展格局，可以最大限度发挥政策叠加效应。

人和是成事之本 “最好的环境就是自己”

近年来，省委、省政府深入实施打造一流营商环境三年行动，常态化与民营企业座谈交流，推行厅局长“坐诊接诉”服务，每年抓实办好10件惠企实事，持续擦亮“云南效率、云南服务、云南诚信”营商环境品牌，收到了很好成效。

政务环境更加高效

持续优化政务服务，推进线下办事“只进一门”、线上办事“一网通办”、企业诉求“一线应答”，健全政企常态化沟通机制，政务服务网上可办率达98%，梳理和公布2批惠企强企政策、共205项，让企业“少跑腿”、“零跑腿”。

创新环境更加活跃

推进实施科技体制改革三年攻坚行动，健全“揭榜挂帅”机制，积极推广科技特派员、科技创新券制度，开展科技入滇暨“双招双引”活动，支持企业选聘科技副总和产业导师，引培专精特新企业、瞪羚企业、独角兽企业，高新技术企业达3233户，腾冲科学家论坛“科技达沃斯”效应持续放大。

金融环境更加优化

推动产业基金、市场融资等衔接协同，优化贷款贴息、风险补偿等配套支持，创建融信服平台，累计为企业授信近2000亿元，实施金融特派员制度，引导金融机构、股权投资机构与重点企业全面对接、深化合作。

（来源：云南省人民政府）

把想改革谋改革善改革的干部用起来

文/吴亮

广大干部是推进改革的骨干。习近平总书记强调，要着力强化敢于担当、攻坚克难的用人导向，把那些想改革、谋改革、善改革的干部用起来，激励干部勇挑重担。当前，国际国内形势纷繁复杂，进一步全面深化改革面临许多复杂矛盾和问题，要克服种种困难阻力，继续把改革推向前进，必须大力选拔使用充满改革激情、具备改革能力的优秀干部，让他们在改革的吃劲岗位、重要岗位和攻坚一线冲锋陷阵、建功立业。

用人导向最重要、最根本也最管用，正确用人导向是对干部最大的激励。习近平总书记指出，中国式现代化是前无古人的开创性事业，需要我们探索创新。前进道路上，破解改革发展难题、应对各种风险挑战，迫切需要党员干部具备敢于啃骨头、勇于涉险滩的开拓勇气和创新精神。牢固树立重担当、重实干、重实绩的鲜明导向，大力选拔政治过硬、敢于担当、锐意改革、实绩突出、清正廉洁的干部。在选人用人中，既严把政治关、廉洁关，又严把能力关、业绩关，确保选出的干部严守纪律规矩、对党绝对忠诚，勇于开拓奋进、敢于顽强斗争，关键时刻能扛硬活、打硬仗，经受得住重大斗争的考验。

改革能力是一种综合能力，它体现在干部想问题、作决策、办事情各方面各环节。准确识别干部想不想改革、能不能改革，既要把功夫下在平时，注重干部一贯表现和全部工作，又要深入了解干部在完成急难险重任务、处理复杂问题、应对重大考验中的表现，综合分析研判干部是否能够坚持人民至上、科学谋划改革、创造性开展工作、破解改革发展难题、推动改革举措落实落地等。尤其要经常开展无任用考察，带上“望远镜”“显微镜”，深入乡村振兴、基层治理、项目建设、改革攻坚一线接触干部、了解干部，倾听基层干部群众意见，从群众口碑中掌握干部真实情况。对干部推进改革的能力素质和精神状态有了正确认识，在下一步选拔使用、培养锻炼中才能做到有的放矢。

改革是一项复杂的系统工程，不同方面、不同领域对干部的要求也有所差异，选人用人就要做到依事

择人、人岗相适。古人说：“为官择人者治，为人择官者乱。”坚持把事业需要放在第一位，改革发展需要什么样的人就选什么样的人，岗位缺什么样的人就配什么样的人。把各个岗位挑大梁的工作骨干作为重点培养选拔对象，帮助他们尽快成长，适时放到更大平台、更重要岗位发挥作用。破除论资排辈、平衡照顾、求全责备等观念，打破隐性台阶，努力做到选贤任能、用当其时，知人善任、人尽其才，把善抓改革的干部及时放到改革急需的岗位上。

锻造改革的精兵强将，既靠选拔使用，也靠培养锻炼。把提高政治能力放在首位，教育引导广大干部胸怀“国之大者”、党之大计，深刻学习领悟习近平总书记关于全面深化改革的一系列新思想、新观点、新论断，不折不扣贯彻落实党中央关于进一步全面深化改革的重大决策部署，以推进改革的实际行动、实际效果忠实践行“两个维护”。聚焦提高改革能力健全常态化培训特别是基本培训机制，强化专业训练和实践锻炼，不断增强干部专业能力、专业精神，注重在重大斗争中磨砺干部，增强干部推动高质量发展本领、服务群众本领、防范化解风险本领。

改革是一场硬仗，必须使广大干部保持最佳状态。改革需要探索，探索就有可能失误。正确把握失误的性质和影响，认真落实好“三个区分开来”，保护那些作风正派、敢作敢为、锐意进取的干部，最大限度调动广大干部的积极性、主动性、创造性。真情关爱干部，关注干部身心健康，帮助解决实际困难，对基层干部特别是困难艰苦地区的干部给予更多支持。持续深化整治形式主义为基层减负，切实精简文件、会议，规范督查检查考核，大力防治“指尖上的形式主义”等，让干部从一些无谓的事务中解脱出来，把更多时间和精力用到抓改革、促发展上。推进领导干部能上能下常态化，对缺乏担当和斗争精神、政绩观存在偏差、事业心责任感不强、重要改革推进不力等不适宜担任现职的干部，坚决予以调整，推动形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的良好局面。

(来源：学习时报)

对话方洪波：

大道至简，美的是一家遵循常识的企业

文/方洪波 福布斯

编者按

在中国，市值4,000亿以上，拥有超过50年历史的民营上市公司只有美的一家。从最早生产塑料瓶盖、电风扇到成为全球化的家电巨头，美的用了46年，而再到如今蜕变为业务涵盖智能家居、工业技术、机器人的跨国科技集团，公司走过了另外10年。美的如何传递企业家精神，又是如何在不同时代构建增长引擎，这是一个极有价值的问题。

以下是福布斯中国与方洪波关于全球化、转型和增长的对话内容节选：

01 关于公司

福布斯中国：虽然大众对美的的印象还是一个产品很C端的公司，但是最近几年美的ToB业务已经超出了很多人的想象。美的是从什么时候开始决定要对外输出服务的？现在应该怎么去定义美的？

方洪波：这个问题其实是两个大命题。第一个是美的的产业转型，即从单一品类、单一产业的家电企业转型为多品类、多元产业的科技集团。第二个是美的的数字化转型，美的的来自工业2.0时代的传统制造业企业转型为工业3.0到工业4.0时代的以创新科技和大数据为核心驱动力的现代科技型企业。

美的的产业转型是一个长期而有序的摸索历程，1980年美的进入家电行业，从生产电风扇起步，先是在家电产业链里进行横向和纵向的多元化，逐步介入空调、冰箱、电饭煲、热水器、微波炉、洗碗机等各个家电品类，同时进入家电的电机、压缩机等核心零部件领域。

从最初的海外参观学习，到“周末工程师”，到与日本、美国的领先品牌合作，再到并购国内和国外的品牌，美的逐步积累了研发、制造、销售和运营的经验，尤其是有了技术沉淀和市场规模优势之后，美的开始由跟随模仿逐步向超越引领寻求突破，在遵循全球商业发展史的常识和技术第一性原理的基础上，开始不断探索多元化产业布局。比如，从2015年开始，先后孵化了安得智联、美云智数、COLMO等品牌，收购东芝家电、意大利Clivet、德国库卡、以色列高创、菱王电梯、合康新能、万东医疗、科陆电子等海内外企业，从而形成了现在的美的——ToC与ToB并重发展、多元产业布局的全球化科技集团。

美的对外输出服务，或者说对制造业进行赋能也

是一个长期的过程，美的的数字化转型则是在互联网时代的冲击下一个被动和主动兼而有之的战略转型。

在2012年美的上市之前，美的内部高度分权、离散化，业务体系间数据系统极度孤岛化。为打破孤立、分散困境，美的拉开数字化转型的序幕，提出三个“一”战略，即“一个美的、一个体系、一个标准”。基于这样的战略牵引，美的启动了数字化1.0项目，也叫“632项目”。基于三年的工作推进，实现了整个集团所有事业部的流程、数据、系统的统一。

到了2015年，“互联网+”概念兴起，美的便引入了大数据、移动化、智能制造相关的技术，来进一步拉升整个企业的效率，在内部有了几年的应用经验之后，美的在2016年启动了数字化2.0项目，目标是打造整个美的基于数据驱动的客户定制的能力，也就是这一年，美的开始思考和论证对外输出服务或者说解决方案的可能性，于是孵化了以美的的数字化转型经验为基础的美云智数，最初的服务对象主要是美的上下游的企业，得到了一些好的反馈之后，再逐步扩展到其他行业。

目前，美云智数已经服务了上下游5,000多家企业，另外还有汽车制造、电子、食品、水泥、能源等50多个细分行业的1,000多家大中型企业，美云智数在2018年打造的美擎工业互联网平台至今已累计对外赋能超过47万家工业企业。也就是在2018年，美的开启了数字化3.0时代，致力于构建全价值链无断点的数字世界，通过在全球范围内的全价值链本土化布局，实现国内和海外的全面DTC（用户直达），更深入、更精准地进行内外部赋能。

经过56年的发展，美的集团逐步从一家“单一品类、单一品牌、单一产业的乡镇小企业”成长为“多品类、多品牌、多产业的全球化科技集团”。目前，

旗下涵盖智能家居、新能源及工业技术、智能建筑科技、机器人与自动化及创新型业务等五大板块，以“科技领先、用户直达、数智驱动、全球突破”为战略主轴，实现ToC和ToB业务并重发展，持续布局和投资新的前沿技术，致力于成为全世界智能家居的领先者、智能制造的赋能者。

福布斯中国：大公司经常会因为规模而忘记盈利，你这么多年是如何保证美的的健康增长的？

方洪波：美的有清晰的战略路径，每一年都会提前制定相应的经营思路，在四大战略的牵引下，全集团保持一致，坚定地执行。

美的坚持以科技领先战略为核心的四大战略路径，美的认为企业和产业的发展核心动力是技术进步和变革创新，持续加大研发投入，占领技术制高点，才能实现产业升级，实现可持续发展。美的在内部建立了四级研发体系和“三个一代”研发模式，通过基础共性技术、前沿颠覆性技术、个性技术和创新产品开发的全方位投入，实现长、中、短期的技术布局，管理层明确关键技术方向，找到每个方向的领军人才，从而实现持续的科技领先，保持产品在市场上的竞争力。

2024年，美的的经营思路是“全价值链运营提效，结构性增长升级”。全价值链运营提效，就是坚定“数智驱动”战略，当下即数字化3.0战略的方向，基于数字化能力的升级，从每一个经营环节、每一个细节上寻找降本增效的空间，不断挖掘和强化效率优势；结构性增长升级，就是建立时间差的竞争优势，国内业务模式变革，落地“用户直达”战略（DTC），做好短链变革、以零售为中心、以用户为中心，用线上方法改造线下；海外坚定“全球突破”战略，推动OBM优先，全面走出去，加大资源投入，加强研发、制造、市场、服务等全价值链的本土化布局，完善基础设施与能力建设，构建第二主场；同时，提升ToB业务占比，优化ToC和ToB产业结构。

福布斯中国：你好像并不急于通过收购公司来创造账面财富，比如收购库卡那几年，这家公司财务数字涨的只有研发，到2022年盈利才变得相对稳定。为什么要选择去承担这样的压力？

方洪波：美的的收购，包括对库卡，都不是以简单的、短期的账面财富增长为出发点，而是基于长远的战略考量，以及对市场潜力和技术优势的综合判断。具体就库卡的收购而言，主要有以下几点：

首先，符合国家战略和市场发展的需要。近年来，在“科技强国”“制造强国”“高质量发展”的国家战略指引下，我国机器人市场的巨大潜力得以释放，长期以来，库卡在全球市场的主要客户集中在汽车和重工业，这几年在中国通过本土化研发、制造和

市场的深耕，已经遍及电子、物流、3C、农业、医疗和消费品等各个领域，而且增长都相当迅速，有着长期看好的市场前景。而随着库卡中国在技术研发和市场拓展方面的不断成长，美的在机器人产业一跃成为国内龙头企业。

其次，机器人与自动化是战略转型的重要一环。如前面讲到的，经过40多年对家电行业的深耕和10多年数字化转型的探索，美的逐步寻求从单一ToC产业向ToC与ToB并重发展。

库卡作为全球领先的机器人、自动化设备及解决方案的供应商，与美的的业务有很高的协同性。通过收购库卡，美的可以提升全球几十个制造基地的自动化能力，实现提质增效，加强自身在智能制造和工业自动化领域的竞争力。

工业机器人作为工业制造领域“皇冠上的明珠”，自主研发的难度大、投入大、周期长，通过收购补强的方式更高效。收购全球工业机器人四大家族之一的库卡，可以利用快速补强美的在工业机器人领域的技术优势和全球影响力，与美的自身拥有的制造效率、供应链效率、销售及市场推广等优势相结合，可以很好地开拓广阔的海内外市场，更为重要的是，推动美的向工业企业、科技企业进一步转型。

第三，美的对科技的投入始终遵循长期主义。机器人是工业制造业的高精尖领域，需要持续在研发上进行投入，即使暂时在营收上有所起伏，但美的一直有这样的战略定力，因为只有这样，才能形成技术积累和产品优势，从而在未来实现盈利的稳定增长。

目前库卡在中国的本土化发展已经取得了一些成绩，本土研发和制造的优势开始显现。美的库卡智能制造科技园二期（广东顺德）于去年5月全面投产，规划年产能最高可达10万台，正全面推动机器人供应本地化和支持制造业自动化与数字化转型，园区还积极引入上游供应商以完善产业链布局，目前已进驻多家产业链企业，覆盖多款机器人核心零部件，未来85%的核心部件都将在本土园区制造，订货周期从过去90天以上，到现在最快半天即可到达，成本控制和效率都大大提升。

福布斯中国：新能源车的渗透已经达到36%，市场增速也在降低，但是各家车企的目标还是很激进，美的也经历过非常激烈的市场白刃战，对未来你有什么样的预期？

方洪波：在美的的新能源汽车零部件正式产业化之前，美的在电机、压缩机、热管理等领域已经深耕20多年，拥有大量相关技术的沉淀。2010年，美的又与全球著名电机与驱动系统专家、英国谢菲尔德大学诸自强教授建立合作关系，诸教授牵头创建了美的威灵电机上海研发中心，他带领的团队不断钻研电机核心

技术和行业前瞻性技术，基本上每年保持输出100多项专利成果。到了2018年，美的认为时机成熟，于是成立威灵汽车部件产品公司，正式进入汽车领域，打造车规级新能源汽车热管理、电驱动系统以及零部件的研发与制造。比如，自主研发的800V碳化硅高转速电动压缩机产品，获得众多客户认可，覆盖多家主流车企客户的全系车型。这就是美的的长期主义，也是美的“三个一代”成果的典型案列。

美的对新能源汽车行业的发展持乐观的态度，当前技术变革、市场变化的速度特别快，迭代的速度空前，可以看到，很多外资、合资品牌都跟不上变化的速度，美的要积极拥抱变化，持续加大研发投入，并建设生产基地，如威灵安庆基地的投产，积极布局新能源汽车核心零部件产业。

福布斯中国：美的的全球化旅程中有哪些里程碑事件？你认为其中最大的挑战是什么？

方洪波：美的的全球化发展，最早可以追溯到1985年，美的创始人何享健先生提出“不与国内同行抢市场，走出国门争天下”的战略，标志着美的开始积极拓展海外市场。40年来，经历了一系列的海外突破，如1997年首次在越南首次举行美的产品海外展示会，2000年在西班牙成立首个海外办公室，2007年在越南的首个海外制造基地投产，以及前面讲到的一系列重大海外收购，到2011年提出的“全球经营”战略，再到2020年底升级为“全球突破”战略等。

全球化的挑战有很多，而对于目前已经在全球200多个国家和地区的美的来说，最大的挑战应该是全价值链的本地化，包括从研发、制造、供应链、销售、物流到售后服务等所有的环节，如何做到“用户直达”（DTC），真正解决离用户太远、满足用户痛点、快速响应客户需求这些常识性的问题，只有这样，才能让OBM优先战略真正落地，美的才可能成为一家真正意义上的全球化企业。

福布斯中国：本土化对于中国企业来说是很重要的课题，以前这个词很多是讲外资在中国表现的水土不服。美的现在有非常多的外籍员工，你是如何将美的的企业文化与价值观传达给他们的？

方洪波：美的作为一家全球化的企业，对自身的文化价值观的内涵和外延有着自己的沉淀和传承，也对于如何将其企业文化和价值观传达给外籍员工有着深入的实践。在传达企业文化和价值观的同时，美的会尊重和适应各地的文化差异，因地制宜、因时制宜。同时，也会从员工本身的需求出发，了解他们当地员工所认可的企业和企业文化。

在具体实践中，主要包括以下几个方面：

首先是导入：向外籍员工讲好美的故事。美的的是一个具有56年发展历史的企业，从创始人何享健先生

创办的塑料瓶盖作坊，到如今的全球化企业，有许多可以讲述的故事，公司的历史、使命、愿景和核心价值观都组成了美的的故事。由集团到各地单位，统一的故事有不同的讲述方式，但统一的出发点都是让员工了解美的、对美的发展有初步的认知。

第二是示范：由员工影响员工。将标杆外籍员工的行为故事分享给其他外籍员工，展示他们故事中所传达的企业文化价值观，让一部分人影响另一部分人。

第三是参与：从集团到各地单位，定期组织面向员工的活动、跨文化的培训和交流，鼓励外籍员工在参与和实践中感受美的的文化价值观，并参与到文化建设中来，公司也在实践过程中了解员工诉求，提供必要的支持和帮助，让外籍员工更快适应美的的工作环境和文化，促进美的的文化价值观的海外推广。

最后是入制：将企业文化价值观行为化，即文化入制，将文化价值观体现于对企业人才的选拔和人才标准的制定，嵌入员工的行为规范。

通过以上方式，美的可以将其企业文化和价值观循序渐进地、更有效地传达给外籍员工，同时也可以帮助他们适应不同的工作场景，更好地实现自我能力的提升和价值的实现。

总体来说，美的在不断增强管理层全球化领导力，拓宽全球化视野，在美的的品牌和产品出海的同时，实现美的的文化顺利出海。

02 关于行业

福布斯中国：就海外市场而言，你最近比较关注哪里？

方洪波：这是一个非常有趣也很重要的问题。企业出海是今年最火的话题之一，美的也把“全面走出去”作为当下最重要的工作。对于美的，传统的重要市场包括北美、南美、欧洲、东南亚、东亚、中东以及北非。

美的的今年的“全球突破”战略的核心是OBM（自主品牌）优先，全球突破要进一步深入挖掘现有市场的空间和潜力，我在内部跟管理团队说“去我们知的地方寻求增长”。商业是很复杂的，在纷繁剧变的市场中有时候似乎很难找到规律和确定性，但商业又是简洁的，经过大量的演算论证，最后得到一个很简单的规律，就像数字公式一样，所谓大道至简，它有大量的历史可以借鉴，有大量从理论和实践中总结出来的常识，而美的的就是一家遵循常识的企业。

“去我们知的地方寻求增长”，去挖掘当地的需求，进一步强化本土全价值链布局，坚定价值链的全球化，增加研发、并购和品牌传播的力度，我们就能找到确定性。

（下转第10页）

尹同跃

是一位大格局与大气度的企业家

文/路言

1

作为全球规模最大的产业之一，汽车产业一直盛产优秀的企业家。例如在国外市场，著名的企业家有福特汽车的亨利·福特、通用汽车的艾尔弗雷德·斯隆、丰田汽车的丰田喜一郎与本田汽车的本田宗一郎。

在中国市场，汽车行业著名的企业家有比亚迪汽车的创始人王传福、吉利汽车的创始人李书福与长城汽车的创始人魏建军，以及近些年新崛起的一批造车新势力的创始人李想、李斌与何小鹏等。但相较于上述企业家广为人知，有一位企业家的公众知名度要小很多，但其取得的成就却极其出色。这位企业家便是奇瑞汽车集团创始人尹同跃。

根据最新公布的2024年8月份销量数据显示，奇瑞集团销量高达211879辆，同比增长23.7%。1-8月份，奇瑞集团累计销售汽车1508259辆，同比增长41.9%。目前，奇瑞集团共拥有奇瑞、捷途、星途与iCAR四大核心品牌。

其中，奇瑞品牌8月销量为131734辆，1-8月累计销量961624辆，同比增长34.8%；星途品牌8月销量为11339辆，1-8月累计销量80229辆，同比增长22%；捷途品牌8月销量为51785辆，1-8月累计销量316446辆，



同比增长95.5%；iCAR品牌首款产品上市6个月，8月份销量5967辆；今年累计销量37681辆。

除了上述四大品牌全线增长之外，奇瑞集团在新能源化与全球化领域也表现亮眼。以1-8月份数据为例，奇瑞集团在燃油车市场累计销售1235412辆，同比增长27.6%；新能源汽车累计销售272847辆，同比增长187%。国内市场销售汽车787954辆，同比增长61.57%；海外出口720305辆，同比增长25.2%。尤其是高达近48%的海外市场销售占比，让奇瑞汽车成为中国汽车品牌出海的绝对标杆。

(上接第9页) 福布斯中国：现在很多制造企业喜欢提搭建全球供应链，而不只是在中国生产，你怎么看？

方洪波：搭建全球供应链，是全球化发展的必然，对于制造企业来说，这是一个无法回避的战略选择，企业应该尽快、主动拥抱这种变化，美的也是如此。具体来讲，至少有以下几个方面的优势：

一是降低外部环境风险：通过在全球不同地区设立生产基地和供应链，企业可以降低由于地区性政治、经济波动或自然灾害带来的风险。

二是实现降本增效：不同国家和地区的生产成本存在差异，通过全球供应链，可以利用当地的成本优势实现降本；有助于企业获取各地的原材料和人才资

源，增强供应链的灵活性和竞争力；能够更接近其客户，从而减少运输成本和时间，提高市场响应速度。

三是利用当地法律法规和税收优势：不同国家有不同的法律和税收政策，企业可以通过全球供应链结构来合理规划，享受税收优惠政策，同时减少倾销等违规风险。

四是更有利于融入当地，深度本土化：供应链全球化有助于促进技术和创新的交流，企业可以通过不同地区的技术优势来提升自身的研发能力。美的通过在当地搭建本土化的全价值链，通过设立研发中心、制造基地，全球用户共创、全球平台群开发等举措，更好地实现“用户直达”。

(来源：福布斯)

2

奇瑞集团的上述成绩，除了相比近些年如日中天的比亚迪汽车稍逊一筹之外，已经不逊于其他任何一家中国汽车品牌。但奇瑞创始人尹同跃却表现得极其谦虚低调，从几个具体案例可见一斑。

近些年，奇瑞与华为合作了华为智选品牌之一的智界品牌。作为中国汽车产业的绝对巨头之一，尹同跃在与华为同台时表现得极度谦卑。他表示，“华为是最伟大的公司，有幸华为带着我们玩”。尹同跃还盛赞余承东对产品极致的追求，“外国有乔布斯、马斯克，中国有余承东。我请求余总再给我们更多项目。跟华为合作的项目，永远都是第一优先。只要余总给我发指令，我们都会花钱，我们就干”。

在今年年初的北京国际车展上，当比亚迪创始人王传福参观奇瑞展台时，尹同跃陪同参观。王传福说，“我们要向奇瑞学习，特别是这几年这么激烈竞争的市场环境，奇瑞越竞争越厉害”。而尹同跃谦虚地表示，“王总是大企业大家，我告诉奇瑞员工，要亦步亦趋地学习王总。跟紧一点，就把别人甩掉了”。即使在公司内部会议上，尹同跃也不掩盖自己对比亚迪的尊重。他表示，2024年年底要成为新能源行业第二位，要看到王传福的背影。

在最近于四川宜宾举行的2024世界动力电池大会上，尹同跃表示，奇瑞在发展新能源方面“起了个大早，赶了个晚集”，华为、宁德时代、比亚迪、长安汽车等优秀企业，都为奇瑞公司提供了学习榜样。

尹同跃的这种谦逊也帮助其在行业内赢得了不少朋友与尊重。在一次公开论坛中，比亚迪汽车公关负责人李云飞表示，在汽车品牌出口方面，奇瑞是老大哥，做得很棒，值得比亚迪去学习。同时他也谈到现在国内车企竞争得太厉害了，各种明的暗的，桌上的、台下的，上得了台面上不了台面的都有，因此希望奇瑞能成为行业第二，离比亚迪近一点，离得越靠近越好，这样可以帮比亚迪分摊点火力。

一向以“大嘴”闻名，对合作车企能力不屑一顾的余承东，在面对尹同跃的人格魅力时也变得像一个青涩的小伙子，他表示，“奇瑞在出口方面是做得最好的中国车企，积累了很丰富的能力，华为与奇瑞的合作是强强合作”。并且华为也在与奇瑞的合作上全力以赴，在推出了首款轿车车型智界S7之外，近期也正式发布了首款SUV车型R7。

即使是一向咄咄逼人的“红衣大炮”，也是哪吒汽车核心投资人的周鸿祎在尹同跃面前也变得少见的恭敬，他表示，“祖师爷在这儿呢”。

尹同跃虽然对外谦虚，但在带领奇瑞业务行动上

却极其敏捷。在新能源汽车技术路线上奇瑞汽车已经全面覆盖燃油、插电式混动、纯电与增程混动等多种动力形式。在产品上，密集推出一系列市场反响颇为不错的新能源汽车产品。例如，奇瑞品牌推出了风云T9、T10；星途品牌推出了星纪元ET与星纪元ES；捷途品牌推出了山海T2、L6、L9与旅行者；iCar推出了iCar 03。

尹同跃在最近还表示，奇瑞未来两年内计划推出24款超能混动和15款高端纯电动新产品。随着这一系列重磅产品的密集上市，有望将奇瑞汽车的销量推上新的台阶。

3

虽然很多普通消费者并不了解尹同跃，但在汽车行业内其却是一位声望极高的行业元老。

上世纪90年代初，正是改革开放后经济发展的一个加速时期，当时安徽省芜湖市的一家特种车辆厂，通过敲敲打打的组装方式，每年就能生产几百辆汽车，创造上亿产值。这引起了苦于发展经济的芜湖政府注意，由此产生了进军轿车领域的想法。

1995年，在欧洲考察期间，芜湖政府相关人员得知福特在英国的一条发动机生产线准备出售，于是决定抓住这个机会把汽车项目干起来。由于国家政策对轿车项目的限制，所以相关工作都在秘密中进行，在内部，这个项目被称为“951工程”，意思是九五期间安徽头号工程，对外则称为：安徽汽车零部件工业公司（筹备处）。

干轿车，需要专业的人。芜湖政府把触角伸向了一汽，并且发现了一个合适的人选——尹同跃。尹同跃是芜湖人，1983年毕业于安徽工学院（现合肥工业大学）农机系，曾任一汽的车间主任，还当选过一汽“十大杰出青年”。

因为同乡的关系，芜湖政府软磨硬泡，力邀33岁的尹同跃回乡造车。最终尹同跃被他们的真诚所打动，接受了邀请。当尹同跃回到芜湖组建项目时，整个团队也只有8个人。尹又利用人脉关系，从同学和一汽中“忽悠”了一批人。

创业之初，奇瑞汽车的条件非常差，厂址选择在芜湖城北的一片旷野之中，周边除了稻田就是水塘，尹同跃的办公室就在这里的一个废弃砖瓦厂的草房里。一片旷野里，尹同跃经常兴奋地给同事“画大饼”，哪里是发动机厂，哪里是研发中心，哪里是整装厂……

1996年，奇瑞花了近3000万美元引进的二手发动机生产线，运抵芜湖。尹同跃带领同事，一边对设备精心养护，一边加紧建厂。他说，买设备的钱，是贫

穷的安徽省“砸锅卖铁的钱，是农村老太太卖鸡蛋的钱”，只能成功，不能失败。

为了设备的安装调试成功，购买协议中规定，由英国人把生产线拆下来，运过来后再装上，调试好再移交给中方。起初，英国派来了20多个技术人员负责安装。但尹同跃却发现这些人工作得吊儿郎当，经常拖延时间不干活，而且还经常喝酒滋事。几个月过去了，一台设备也没安装上，但英方还不允许中国人参与，甚至连参观也不行。尹同跃急得团团转，对方却一副满不在乎的“你能你上”的态度。

由于工程技术难度大，眼看着英国人也几乎做不下去了，工程很可能就要烂尾。尹同跃决定大胆冒险，他赶走英国人，中方自己来干。当得知消息的芜湖政府领导问他，如果干不成怎么办？尹同跃说：“干不成，我跳长江！”

为了完成任务，尹同跃带领员工每周工作7天，每天15个小时，技术员经常是等翻译把图纸翻译后，自己拿回家里继续干，图纸不清楚，就回头再查工艺卡，通过说明书来了解如何安装发动机。

正式安装生产线时，8000多吨的设备，分批从不同仓库运往厂房。为了不丢一颗螺丝钉，大冬天里，员工们骑着自行车跟在卡车后面，盯着地面检查。因为害怕一旦掉一颗螺丝，就得花外汇从国外购买，不仅浪费钱，整个项目进度也受影响。

为了给生产线定位，但又不损耗宝贵的发动机毛坯（正常情况下，要用掉几十甚至几百个毛坯），生产人员就把废掉的毛坯，用铝棒重新补好接着用。

经过500多个日夜的奋战，1999年4月27日，安徽省汽车零部件公司的第一台发动机顺利下线，并点火成功。在场的人都激动地抱头痛哭。这款发动机，在当时的国内处于领先地位，很快供不应求。

1999年11月，公司的第一辆白车身（完成焊接但未涂装之前的车身）下线，一个月后的12月18日，第一辆轿车（后来的奇瑞风云轿车）驶下了生产线。

2000年，安徽省汽车零部件有限公司生产了2000多辆汽车，但却面临无法上市的问题，因为他们从一开始就不在国家的“车辆生产管理目录”之上。由于不合法，他们被有关部门要求停产。后在国家经贸委的协调下，为了“曲线救国”，安徽省汽车零部件公司与上汽集团展开谈判。

不加入上汽集团，就没有“准生证”，最后公司无奈将注册资本的20%，无偿划给上汽集团，但提出“四不”原则，即不要上汽投资、不要上汽参与管理、不承担风险和分红。

2001年1月，安徽省汽车零部件有限公司正式更名为上汽奇瑞，“奇”是特别的意思，“瑞”是吉祥如意、合在一起意思是：特别的吉祥如意。拿

到了“准生证”奇瑞汽车很快上市。

奇瑞的第一款车——奇瑞风云，配有1.6升的发动机，与当时最热门的桑塔纳、捷达和富康同属于一个档次，但价格却要低三分之一，只要8.8万。结果风云一上市，就大受欢迎，2001年销售了2.8万辆，销售额近20多亿。

由于“风云”车一下就打开了市场，所以奇瑞迅速走上大批量生产的轨道。2002年，奇瑞轿车销售5万辆，销售额40多亿元。2003年，奇瑞更是一口气推出了三款轿车，即后来堪称一代“国民汽车”的奇瑞QQ、东方之子和旗云。在北京，奇瑞QQ 4个月的销量，就已经冲到了2003年北京市场十大畅销车型之列，备受市场瞩目。当年，奇瑞销售汽车9万多辆，销售额突破80亿元。

造车之初，奇瑞就极其重视核心技术的掌握，为了研制更高水平的发动机，2004年，代表当时业界最高水准的9条生产线和200台数控加工机床，以及来自8个国家的200多名高级工程师，组成了奇瑞的世界级发动机制造工厂。这个项目，奇瑞投资了30多亿。也因此，在奇瑞诞生了中国第一个汽车发动机自主品牌ACTECO。这款发动机，在2006年出口美国5000台，实现了中国自主发动机品牌出口“零的突破”。

在公司内部管理上，奇瑞也不像一家国企，上至总经理，下至每一个普通工人，奇瑞全体员工都实行合同制，即使创业元老也只能与企业签订5年的合同。公司高层管理人员，几乎都没有节假日，尹同跃病倒后，在医院边打点滴边指挥生产。

在一帮人的拼命苦干之下，奇瑞这家诞生在中部省份的新车企，飞速发展。2007年8月，奇瑞迎来了自己第100万辆汽车下线，销量也达到了一个前所未有的高度。当年，奇瑞力压一汽丰田、广汽本田、北京现代，国内销量38万多辆，位居全国第四，国产品牌第一。另外，奇瑞2007年还出口汽车10万多辆，与菲亚特签订了年供10万台以上奇瑞发动机的协议。

从1999年到2007年，中国长期压抑的汽车消费得以释放，连续8年，国内汽车销量都以两位数增长。高增长时代，大量的消费者都是第一次购车，他们需要的是简单的代步工具，因此价格便宜的奇瑞，占尽优势。

从创立以来，奇瑞的成功经验就是“多产品线”“多品牌”“低价格”。因为挣钱太容易，就想把每一个领域的产品都铺到，最多的时候，奇瑞同时研发的项目就高达140多个。但每年35亿人民币的研发费用，也消耗掉奇瑞大部分的利润。

2008年，在全球经济不景气的影响下，奇瑞的利润由2007年的14.3亿元，暴跌到3.14亿元，而当年奇瑞获得的政府补贴是4.7亿元，也就是说，2008年，奇

瑞其实已经陷入亏损之中。奇瑞的高研发成本投入、“多养孩子好打架”的粗放经营方式，成了企业进一步发展的瓶颈。

尹同跃决心战略转型，放慢扩张脚步，提升产品质量和技术水平。考虑到奇瑞品牌在中高端市场的影响力不足，奇瑞又推出了多品牌战略，希望以瑞麟、威麟两个品牌开拓中高端市场，扭转公司的利润困境。

但戏剧性的是，2009年，在中国积极的财政政策和宽松的货币政策影响下，中国汽车销量又出现了报复性反弹，当年增幅达46.2%，再创历史纪录。正在变革中的奇瑞，重回老路，连续推出了16款全新车型冲击销量。

变革的反复，并没有提高奇瑞产品的核心竞争力，2011年，奇瑞的销量也开始下滑，滞销比2008年更加严重。奇瑞推出的多品牌战略，由于产品本质并没有太大改变，所以也未收到预期效果。2011年，尹同跃带领奇瑞再次变革，目标是做品牌、建立体系化的核心竞争力。当年，奇瑞砍掉大量产品线，取消了瑞麒、威麟、旗云和开瑞品牌，重新梳理研发体系、导入更严格和固化的标准、流程、通过系统的升级倒逼品质升级。

尹同跃的策略，并无太大问题，但此时国内的汽车市场环境已经发生了很大变化，消费者购买汽车，不再只是代步工具，而是更加注重舒适、安全和面子。因为长期实行低价竞争策略，奇瑞的品牌已经被市场定格在低价之中，奇瑞品牌对产品销量的拉升，作用有限。2012年奇瑞销量下滑13%，比另一家国产品牌长安汽车少了近20万辆。奇瑞也因此丢掉国产品牌销量的第一把交椅。

2013年，奇瑞销量继续下滑，销量降至44.9万辆，排名跌落到中国品牌第四。面对业绩的下滑，尹同跃坚持变革，他说“哪怕销量跌出前十也要转向”。奇瑞将品牌重新梳理为艾瑞泽、风云、瑞虎、QQ四大产品线，产品数量也由20多款精简为10款以内。此后3年时间，奇瑞没有新产品推向市场，在其他国内品牌快速发展之下，奇瑞逐渐被超越。

而从2014年到2017年，中国汽车销量从2349万辆增长到2888万辆，其他主要国产品牌都取得了长足进步，吉利、长安在国内都跨过百万销量大关，而奇瑞仅仅从44.1万辆增长到59.6万辆，和2012年时的销量基本持平。

业务的低迷，也给奇瑞带来资金困境，同时高管人事变动也极为频繁，有媒体统计，奇瑞平均15个月就会换一个营销总经理。而从2003年到2016年，奇瑞汽车销售和研发部门中发生职位变动的高管已经多达20位，其中有5位高管的任职时间都少于1年。2018年

9月30日，奇瑞汽车的总经理陈安宁也离开了奇瑞。

在这种背景下，已经转任董事长多年的尹同跃重新出任公司CEO，带领奇瑞展开了一场生死攸关的变革。一方面继续深耕技术研发这一企业根本，另一方面带领奇瑞坚定地进行新能源化与高端化转型，最终再次神奇逆转。2021-2023年，奇瑞汽车销量持续攀升，分别为96.2万辆、123.3万辆与188.1万辆，营收也大幅增长，分别为1487亿元、2000亿元与3324亿元。值得一提的是，奇瑞还于2023年首次入选《财富》杂志评选的世界500强企业榜单。

进入2024年，奇瑞集团继续飞速增长，上半年销售汽车突破110万辆，同比增长48.4%，创造历史新高。同时，奇瑞集团还是全行业唯一实现新能源车、燃油车“双增长”，国内、海外市场“双增长”的汽车企业。

4

就是这样的一位传奇企业家，尹同跃在面对比亚迪、华为这样的强有力竞争对手时，面对王传福、余承东等比自己年轻很多的企业家时却表现得极其谦卑。而反观汽车行业的另外一些知名企业家，在看到比亚迪近些年取得的巨大成功后，不是报以欣赏的眼光，而是采取了诸多较为卑劣的诋毁动作。

也正是尹同跃的这种胸怀与格局，让奇瑞能够更好地反思自己的不足，学习吸收优秀同行的优点，因此获得了更快的进步。正如尹同跃所说的，“奇瑞公司是没有聪明人的公司，奇瑞公司是一个实干为上，老老实实做人，老老实实做车，诚诚恳恳对待合作伙伴的老黄牛，特别善于学习。”

对比亚迪亦步亦趋的学习，让奇瑞逐渐成为仅次于比亚迪的第二大中国汽车厂商。在逐渐逼近比亚迪之后，相信尹同跃不会再一直满足于对比亚迪亦步亦趋的跟随。在奇瑞入选世界500强后发表的《致全体奇瑞人的一封信》中，尹同跃写道，“面对充满不确定性的时代，奇瑞必须用长期主义穿越周期，成为一家可持续发展的‘百年老店’。长期主义的核心就是以客户为中心，以奋斗者为本，持续追求品牌向上”。

站在新的起点上，且有着尹同跃这样一位行业经验丰富，充满坚韧斗志，胸怀格局也无比宽阔的企业家，我们相信奇瑞有望在未来继续给中国汽车产业带来更大的惊喜。另外，尹同跃在面对优秀竞争对手时所表现的这种格局与气度，也值得那些看到比自己发展好的企业而表现的“小肚鸡肠”的同行企业家们学习。

（来源：砺石商业评论）



赵燕：

一人掌控全球三分之一的玻尿酸生意， 年入64亿

文/小叶

都说“女人和小孩的钱好赚”，这确实不假。

埃森哲咨询公司公布的数据显示，我国20到40岁这个年龄段的女性消费者有将近4亿人次，她们每年的消费支出总额高达10万亿元。

根据京东平台的数据，我国女性群体的消费能力持续上升，且增长速度比男性消费者快5.51%。来看这些女性消费者都买了啥，营养保健和珠宝首饰排名很靠前哦。可以说，“女人的天性就是爱美”这句话就像永恒的财富秘诀。

不过，在中国山东，有一家公司，它卖的东西是全球女性的心头好，年收入高达64亿，秘诀就是“女人爱美丽”。

它就是华熙生物，一家公司掌控着全球三分之一透明质酸的生意，这透明质酸也就是大家俗称的玻尿酸。

玻尿酸堪称“美颜神器”，大S曾在一档访谈节目中直言：“要是没有玻尿酸，很多女明星都活不下去。”

赵燕，华熙生物的创始人，人称“玻尿酸女王”。

她从海南创业起家，先成为地产大亨，后又转战生物领域，逐步打造出一个“玻尿酸帝国”。她是山东女首富，却低调神秘。那么，她有着怎样的传奇创业故事呢？

辞掉“铁饭碗”，一不小心财务自由了

今年3月31日，“全球玻尿酸巨头”华熙生物公布2022年的财报，这事儿在业界引起了不小的轰动。

华熙生物去年全年营收达到63.59亿，相较2018

年的12.63亿，增长了4倍多。

而且更让人惊讶的是，华熙生物的毛利率连续好几年都在80%左右，这都快跟贵州茅台差不多了。他们家的主营产品玻尿酸，一支成本才20块，却能卖5000元的高价。

华熙生物的业务范围非常广泛，除了营收亮眼之外，还有很多其他的亮点。

有一家中国山东的生物公司，非常厉害，它在全球透明质酸市场的份额占到了36%，欧莱雅、雅诗兰黛、曼秀雷敦这些国际大牌都是它的客户。

很多人不了解，华熙生物的创始人赵燕，她是个商界女强人，曾经居然只是个普通的大学老师。

赵燕出生于“春城”云南昆明，父母都是单位里上班的，家境也算殷实，起码不至于供不起她读书。1986年，赵燕在华东师范大学毕业之后成功留校，成为了一名光荣的人民教师。

1987年，“海南要办特区”的消息传遍了神州大地，吸引了许多有志之士前往海南创业，掀起了一波“淘金热”。

如今有不少功成名就、身价不菲的企业家都是在那个时候涌现出来的，如今的中国首富钟睒睒也是当年这群人中的一员。

在学校教书的赵燕，内心也有一股冲劲。于是，1989年，她和学校里另外3位老师一起，辞去了“铁饭碗”，南下闯荡。

赵燕等人刚来海南，就瞅见一个机会，这让他们迅速赚到了第一桶金。

之前海南有个快倒闭的外资厂，想把厂里积压的一千多台有问题的冰箱当废品卖掉，用来给工人发工资和遣散费。赵燕从中发现了商机，她劝服同

伴，用大家的钱把这批冰箱买了下来。赵燕买了冰箱后，把这些冰箱抵押给信用社，拿到了几万块贷款。然后他们去外省高薪聘请了两位工程师来修理，修好后再把冰箱一批批卖掉。

这么一来一去，他们几个竟然赚了将近80万，要知道那时候的人均工资才一百多块，真得感慨赵燕运气好，胆子大啊。

有道是“患难见真情，富贵思变迁”，人没钱时想着赚钱，有钱后心思又多了起来。赵燕的创业团队一开始就散了，有人想拿钱回家盖房子，有人想出去闯荡。

之后，赵燕一个人在海南打拼，致富之路走得很艰难。

办过服装厂，结果惨了，厂长是个骗子，用厂子名义签合同收钱后卷款跑了，还把厂里资金也卷走了。赵燕因此摊上了官司，好在最后不用赔偿违约金了，但服装厂也倒闭了。

赵燕还成立了一家华熙实业公司，主要投资房地产，这次倒是没出什么问题。

1991年，赵燕在海南花12万买了一块地皮，当时海南的房价才1400元一平米。

正好赶上房地产爆发，房价蹭蹭往上涨，跟火箭似的。赵燕稀里糊涂地靠着地皮和房产，就实现财务自由了。

“别人恐惧我贪婪，别人贪婪我恐惧”，赵燕也及时收手，1992年就把这些都卖了，赚了几百万。1993年，怀揣几百万的赵燕开始北上，踏上了在商海中乘风破浪的征程。

从“地产大亨”到“玻尿酸女王”

赵燕虽然是师范专业出身，但她在商业领域却极具天赋，仿佛是“无师自通”一般，出手频繁，获利丰厚。

她到北京后，也从房地产领域入手，不断投资，短短几年就拿下了好几个优质项目。

你所说的这些地标性建筑，像华夏银行总部大楼、SK大厦、五棵松体育馆等，其实都是华熙集团的杰作。

在投资方面，赵燕也很有建树。

锦州银行、红塔投资、香港溢信等众多知名企业，其背后都有华熙投资的参股。根据统计，华熙

集团在国内外参股的全资子公司超过80家，总资产累计上千亿，截至目前，赵燕仍持有80%的股份。“地产女王”“投资女王”，这些名号就像是赵燕皇冠上的宝石，让她显得更加与众不同。

那么，她和生物行业毫不相干，为何会被称为“玻尿酸女王”呢？

2000年，赵燕在北大进修工商管理专业时，认识了“中国玻尿酸之父”凌沛学。

当时，凌沛学正忙着给自己的福瑞达公司拉投资，赵燕听完玻尿酸是什么、有什么用后，马上砸下1200万，获得了福瑞达公司一半的股份。

作为女人，赵燕深知玻尿酸对女人的吸引力有多大。入主福瑞达后，赵燕仅用一年时间就成功扭亏为盈。

由于透明质酸在美容整形领域的应用日益广泛，福瑞达的业务量也大幅增长，很快便成为行业翘楚。

此外，赵燕也不断增加研发投入，从技术、原材料，再到终端产品，逐步形成了一个完整的产业链。

经过几次商业操作，赵燕成功实现了100%持股福瑞达，并将公司名字改为华熙生物。在2018年，全球玻尿酸的销售量是500吨，其中180吨来自华熙生物。

第二年，华熙生物成功上市，赵燕也因此成为了“玻尿酸女王”。

不过近年来，这“美容神器”玻尿酸也是争议不断啊。“智商税”“人造美女”等言论也在逐渐使玻尿酸走下神坛。另外，市场竞争变得越来越激烈，华熙的“龙头宝座”还能不能坐稳，也不好说。

结语

赵燕的创业之路已逾30载，“好运”似乎一直伴随着她。从最早的冰箱，到地皮房产，再到现在的玻尿酸，赵燕每次的投资都成功了。

不过，赵燕能有今天的成就，可不仅仅是靠运气。商场如战场，各种明争暗斗不计其数，她能应付得来就已经很不容易了，更别说她还能有孤注一掷的勇气，这可不是谁都有的。

（来源：百度）

魏建军是个狠人!

文/孙尚香



国家打响了“反内卷”第一枪。7月30日政治局会议首次提出“反内卷”：要强化行业自律，防止“内卷式”恶性竞争。汽车行业堪称中国最内卷的行业之一。

进入到4月份以来，已有超38家车企，共126个车系，进行降价或优惠调整，这是国内汽车市场历史首次出现如此大规模的降价。

但有一家企业走上了反内卷道路，他让我想起了早年间汽车品牌创始人，低调务实，即便身处弱势之时，也毫不气馁，几十年如一日的造好车。

这家企业就是长城汽车，背后掌舵人就是魏建军。

创业34年，他把资不抵债、濒临倒闭的60人小厂，打造成了一家在A股和H股两地上市、员工11.8万、年销售超过百万辆的超级车企。

魏建军凭什么？他又是如何破卷的？

这是一个企业家大理想和大格局的故事，也必定会为业界带来不一样的思考和启示。

一、“难事不给我，给谁”

魏建军是被时代选中的造车人。

造车之前，魏建军在河北车圈小有名气，他骨子里有种敢于挑战、坚韧、血性的基因。在他20岁生日那年，大多数人还不知道汽车为何物时，其父就送给魏建军一台价值不菲的苏联进口LADA汽车，这也让他成为保定屈指可数能玩漂移的“保定车神”。

1990年，魏建军26岁时，他在水泵厂当了四年厂长，因为干得好被乡政府任命到长城工业公司当

总经理。

他凭着对汽车的热爱，躬身入局，接手了深陷困境的长城工业公司。

那时的长城工业公司负债累累，只有21亩破旧的厂房和60名员工，主要生产改装车（皮卡）。魏建军回忆说：“那时候都是手敲的，一个月卖了四台车，一个车上打腻子就打21公斤。”这样的场景，在今天看来难以想象。

他从农用车起步，门槛低但利润也薄，很快这个项目就被叫停了。

1993年，魏建军第一次造车，他瞄准了轿车项目，整天泡在车间里，研究学习日本车的结构和工艺，很快长城工业推出了第一批长城轿车——底盘外购，利用改装厂现成的前桥和悬挂制造技术，全手工拼装。

第一批拼装起来的长城轿车，价格很便宜，几万元一辆，销量喜人，短短半年，他就赚了大几百万元。

可惜好景不长，1994年，国家《汽车工业产业政策》出台，实行“目录制”管理，长城生产的轿车成了“黑户”，轿车项目的被迫中断。

无奈之下，魏建军寻找新出路，他花了一年时间，跑遍全国，远赴美国和东南亚，终于有了一个新发现：皮卡在美国非常流行，在泰国更是满大街跑。

魏建军分析，中国跟泰国市场比较相近，决定放手一搏，生产皮卡。1996年第一款皮卡——迪尔，售价6-7万元，低于当时10万元的主流价位，能装货、能拉人，踩中当初浩浩荡荡的城镇化浪潮，又一次火了。

皮卡的成功，无疑为长城汽车带来了第一桶金。而真正让长城汽车名声大震的，是2002年赛弗SUV的问世，仅上市一年，赛弗SUV销量暴增，跻身行业前三。长城汽车开创了新品类，中国经济型SUV这一概念，引发业界震荡，一众企业纷纷跟风。长城汽车终于站稳了脚跟。

2003年底，两次里程碑式的改革，让魏建军迎来了“敲钟”时刻。长城汽车在香港主板上市，成

为第一家在港上市的民营汽车企业，造车十年，魏建军终于登上了第一座高峰。

魏建军说：“起初并没有远大的抱负和理想，当你走到这个山头之后，会看到更远、更高的山，又会重新设定了目标。”

这份勇气一直伴随着魏建军，从26岁开始，魏建军在长城汽车，已经做了34年一把手，这是一锤一锤敲出来的资历。

时至今日，魏建军依然是那个冲到一线，躬身入局，投身于时代潮流的企业家。

魏建军向来低调，出行时只有一位秘书随行，但最近他有些高调，在探访长城智能实验室时，他告诉工程师们：

“只要大家需要我，我随时可以出境”。面对时代的变革，他决心成为一名“高质量网红”，他曾评价自己“记吃不记打”，遇到难事和挫折，修复能力快，他甚至有一种理念：

“难事就该给我，因为我是老板，是企业的主导者，不该我给谁。”

魏建军是个敢啃硬骨头的人，这样的企业家特质，让他带领着长城汽车不畏惧困难、敢于拥抱时代、适时而动。

二、技术狂人：我只管把车做好

魏建军是个技术狂。

早年间，长城总部的楼下停着几百辆车，专供魏建军和技术人员拆装研究。

每周四早上，在魏建军的要求下，公司高管、工程师和技术人员都会来到试车场，亲自驾乘刚下线的新车，然后从顾客的角度，指出产品的不足。

如果非研发部门的员工指出了问题所在，魏建军甚至会当场怒斥，对于他来说，品质不仅仅是一种追求，更是汽车研发者的尊严。

因为一款车的细节问题，魏建军可以推迟既定的发布时间，尽管这意味着直接的经济损失，但面对媒体采访，他还是坚持自己的观点：

“我并不关心股票市值，只管把车做好。”

为了造一台好车，魏建军重点干了三件事：死磕技术；自主创新；供应链垂直整合。

过去几十年，中国汽车产业无数次与国外交手，无数次败下阵来，就是因为没有核心技术，没有自主能力。这是中国人不可言说的“十亿双袜子换飞机”的痛。

“没有技术就没有话语权”。上市后，魏建军没

有被短暂的胜利冲昏头脑，他开始自主创新，2011年哈弗H6面市，这是长城汽车全面开启自主设计的时刻，也是哈弗SUV“一发不可收拾”的开端。

可以说，作为一家民营企业，长城汽车在皮卡和SUV领域的地位不可撼动。有人说，对中国而言，长城汽车的地位犹如福特之于美国。

然而，一场更大的变局正在轰轰烈烈地袭来，新四化（电动化、网联化、智能化、共享化）成为中国百年一遇的“换道赛车”的历史机遇。

2009年，财政部和科技部正式下发文件刺激电动汽车市场，在产业政策倾斜及强力补贴的刺激之下，一场声势浩大的赶超战就此打响。

不可否认，补贴、免购置税等一系列政策成功让新能源汽车“火”了起来，但也成为不少车企的利润支柱，甚至患上了补贴“依赖症”。

很多人认为长城汽车是燃油车的王者，电动车卖得少，发展比较慢，这实际上是一种误区。

魏建军说，长城汽车没把补贴看得那么重，过多依赖补贴会在决策和经营上走偏，长城汽车虽然没有快速地做油改电，但在电池、电机、电控（三电系统）上，掌握了核心技术，包括智驾，在国内品牌里，一定是最好的（第一梯队）。

此话不虚。作为汽车界老兵，魏建军意识到中国新能源汽车的历史性机遇，在一次内部讲话里，他对长城汽车的处境做出分析：

“在中国，凭借智能化和电动化换道超车的机会，也只有这三五年的时间。抢跑的机会只有一次，快，才能保值，慢了就等于贬值。抢占先机，获取资源，至关重要。”

真实情况是长城汽车从未落后一步。魏建军没有一味的“大干快上”，而是做了一件更难的事情——前瞻性布局下一代动力电池、智能驾驶、动力系统等前沿技术：

2009年，长城内部成立了驾驶辅助系统研发小组，是国内较早成立智能驾驶部门的民营车企；

2018年，脱胎于长城汽车的蜂巢能源，剥离独立，专注于动力电池研发生产和销售，凭借无钴电池、龙鳞甲电池、叠片工艺等产品和技術，跻身全球动力电池装机量前十排名，被称为行业“黑马”；

死磕20年，长城汽车摆脱了对国外动力系统的依赖，2021年，长城汽车自主研发的1.5T柠檬混动DHT系统，入选“中国年度十佳发动机”，这也是长城汽车旗下动力系统第八次入选；

.....

魏建军认为，技术是汽车制造业的基础与成功的铁律，“汽车产业以技术为基础的话题是永远的，做了一代就要想下一代或者更长远”。

在他的带领下，长城汽车构建了全球化的研发团队，专攻新能源、动力电池等领域的技术难点，一手建立了汽车全产业链条：毫末智行，诺博科技，蜂巢易创，换成蜂巢能源，曼德电子，精工汽车……覆盖从整车研发制造，电子电器架构，到核心动力系统和智能化的方方面面。

魏建军曾在一次车展上感慨，“长城汽车可以不出保定就造出一台车来”。

直到现在，长城在2023年研发投入超110亿元，今年的研发投入将只多不少。

为了避免在供应链上受制于人，魏建军仔细研究了欧美和日本汽车厂商的供应链发展历史。他发现，几乎所有的知名厂商都经历过或延续着供应链垂直整合之路。

魏建军认为这是自主品牌的必经之路，“有人认为垂直整合就是造了多少发动机、变速器或座椅，但它的准确定义是由主机厂主导的组织，主导就是绝对的掌控”。

最令人意想不到的，为了打破僵化，魏建军在每个环节都引入第三方供应商，与自己控股的供应商公平竞争，这让长城体系内的供应商时时刻刻感觉到无形的压力。

直到多年后，魏建军才道出自己的造车“秘密”，汽车行业要回归本质，考验的是车企的科技与制造水平。

当前商界可谓冰火两重天，很多企业都在喊苦。华夏基石首席战略与组织专家曾说，喊痛苦的企业大都是没有核心竞争力的。

造好车的“秘密”是公开的，最关键变量是时间，日复一日持续投入，积累核心竞争力，企业的“痛”必须由时间去解决，这就是我们常讲的长期主义。

三、中国最需要“企业家精神”，需要实干的人

在熊彼特的经济学理论中，“企业家”是推动经济发展的唯一主体。当下，中国穿越无人区，我们要认清现实，过去的时代红利结束了，需要更多的企业家挺身而出。

魏建军出生于一个军人家庭，行事作风有着明显的纪律性、原则性和钢铁般的意志。

“严肃、认真、冷峻。”这是魏建军留给大众的第一印象，而他的个人风格也融入到长城汽车的企

业文化中。

长城企业内部有一个“企业文化手册”，共计24页，其中一条是“放过问题就是掩耳盗铃，做‘老好人’就是软性腐败”；他们奉行“狼兔精神”，玩命提品质，疯狂抓执行，具有狼一样敏锐的市场反应能力，有事事争先的主动进攻意识。具有兔子一样强烈的生存意识和危机意识，有机智灵活的快速反应能力……这是一支能打胜仗的铁军。

除此之外，魏建军最令人欣赏的一点是他的务实和坦诚，能够轻易赢得别人的信赖。

在魏建军看来，办企业要实事求是。

为此，他建立了两大原则：一是底线思维，企业竞争要合规，不能弄虚作假；二是追求有质量的市场占有率。

他认为，企业没有造血能力走不远，资本不能光讲故事、讲概念，一定要盈利。

即便是在资本市场遭到了不理性的攻击，魏建军始终坚持底线，比如长城汽车曾出了一款爆款车，黑猫和白猫，月销两万多辆，由于一台车亏损1.3万，一年就亏26亿，所以魏建军选择了停产。

换成别的企业，这或许是艰难的决定，但魏建军并没有过多犹豫，“退出竞争，能选择更有优势、有利润的（方向）去发展”。

由于企业发展健康，他不惧怕任何人查账，甚至霸气说道：“政府有需要，把汽车行业审计一遍，第一个审长城，费用长城包了。”

企业经营的目的为了盈利，但中国商界不乏精明的商人，为了能迅速占领市场，不惜大打价格战，短期来看确实能刺激一时，提振销量，但从长远来看，没有边际的降价，就是杀敌一千，自损八百的“七伤拳”。一场前所未有的内卷之战席卷而来。

试想一下，如果产品降价，其结果是车企营收和利润骤降，为了活下去，一些车企只能减少对研发、生产、销售等方面的投入，进而影响产品的性能和质量，这种非理性竞争最终由消费者买单。

更有甚者，有些车企在新品上市之际，配置较高，当市场形成一定口碑后，为了抢占更大的市场份额，在产品更新换代时“偷梁换柱”，通过减配降低成本，比如对悬缸、防撞钢梁、ESP系统等进行减配，甚至不考虑消费者的安全隐患。一些日韩企业的汽车频繁出现没有后防撞钢梁的问题，就是减配造成的。

一辆汽车有成千上万个零部件，整个上下游产业链很长，辐射范围也很广，长期的价格战会造成

市场的极度内耗，在沉重的市场压力下，如果哪家企业突然“崩盘”，难保不会牵一发而动全身，引发行业“雪崩”。

超低价的背后是对价值战的放弃，极其容易形成一个互害社会，在一个“互害”社会里，同样没有人能置身事外，大家都在互害，没有赢家，没有获利者。

曾国藩说：谋大事者首重格局。中国想要赢得世界的尊重，需要有大格局的企业家。

魏建军的格局体现在竞合的姿态上。

铁汉也柔情，魏建军不是沉默的大多数，他是中国汽车行业秩序坚定的捍卫者，他始终认为自己有责任去维护它、保护它、站出来说话。

“这不是产业的事，是价值观的事，也是中国对外形象的事。”魏建军的话掷地有声。

这何尝不是一个中国企业家的拳拳之心。正是因为珍惜这个时代，所以才要去坚定地守护它。

抵制恶性竞争的另一边，魏建军乐于拥抱汽车行业的良性竞争，更不怕输，甚至会为竞争对手的汽车代言。

成本控制向来企业经营的必修课，但不是非要破坏市场秩序。魏建军也在极力压缩成本，但他的方式很科学，学习丰田TPS精益生产方式，这套理念的精髓之一是通过消除生产过程中的一切浪费，实现高效率和高效益的生产。

他对自己的要求将学习到的理念贯彻到每一件小事上、每一个过程中，而不止于企业管理。

魏建军向老牌海外车企学习精益求精的研发管理流程，也向新势力学习关于智能化的造车思维。

再一个是他的责任心。当这个世界泥沙俱下的时候，身在其中的我们每个人，谁又能真正的独善其身。

2015年大众“排放门丑闻”在美国市场首次爆发。大众承认对部分柴油发动机的软件进行了控制，使其仅在监管测试期间运行，在正常驾驶期间关闭，从而逃避排放超标检测，全球约有1100万辆车辆受到影响。

这是汽车品牌对契约精神的漠视。何为契约精神？真正的契约精神是发自内心的规则意识，以及对底线的敬畏。信任一旦被破坏，就如同潘多拉魔盒，很难关上了。正如魏建军所说，“你要老是出老千，谁还跟咱们玩”。

在他看来，这是最好的时代，新能源汽车定为国家战略是正确的，“我们应该是为全球的用户，提供不同动力、不同配置、不同价位的、高性价比

的商品，为用户创造价值，满足他的需求，我们应该是这样去定位”。

魏建军是一位“纯粹的造车人”。保定当地人对长城汽车的感情很深，有人曾这样形容魏建军的“三不原则”——不偏离自己的造车初心，不偏离自己对汽车的热爱，不偏离自己的故土。

中国汽车想要破卷、赢得世界的尊重和认可，需要更多像魏建军一样纯粹、实干的企业家。

四、中国汽车，还远未到庆功时

中国汽车工业从无到有，是自力更生所造就，也是改革开放所成就。今天，中国已经成为世界上新能源汽车最大的生产国、消费国、出口国，令世界所惊叹。

但中国汽车人，还远未到庆功时：

今年中国企业行业内卷严重，大打价格战，影响车企的利润和创新性；智能驾驶缺芯少魂，可能会再度面临卡脖子阶段；欧美等对中国实施双反和贸易保护，影响出口；中国车企的出海之路，面临世界各国不同法规习俗等难题；……

审时度势、居安思危、未雨绸缪是企业和国家行稳致远的不二法门。

中国民营车企迅速崛起的三十年，也是魏建军追赶变革的三十年，他总说自己很幸运，正是赶上了改革开放的伟大时代，才有一展抱负的机会。

回望魏建军和长城汽车的34年，他们不执著于价格战，而是以一个创业者的无畏和一个理想主义者的执着，义无反顾地扛起了中国汽车行业自主创新的大旗，用过硬的技术，持续向世界输出技术和品牌，这才是一个中国汽车企业人应有的担当和真正的大格局。

到了现在，魏建军依然时刻陷入“焦虑”中，与生俱来的使命感和理想主义，使得魏建军时刻感到危机的迫压，“理想精神与危机意识”相混合的思维定式，传导到了长城汽车的方方面面。

长城汽车总部的大楼前，有一座名为“前车之鉴”的“耻辱碑”，刻写着过去决策层四次不同的失败。2020年他发出了汽车圈的著名一问：“长城汽车还活得过明年吗？”

明年，中国汽车会变好吗？

这是魏建军留给自己，以及留给所有汽车行业人的时代命题。

大变局中有大机会。期待中国能够诞生更多值得尊重的世界级品牌。

（来源：正和岛）

经营管理出现问题， 都是对“三张表”认识不深刻

文/宁高宁



数字在人类社会中有重要？数字在企业中有多重要？财务会计是企业的数字表现，是反映企业的数字镜像。你在一组数字中可以看到企业的全部，甚至可以更全面、更清楚。这就是数字的力量。所以企业管理中应该充分地尊重数字，敬畏数字，应用数字管理。

我时常想能否从企业管理的所有理论中提炼出一部分有共识的、有定论的，可以应用到不同场景的。想来想去，这些规则主要来自财务方面。

说到财务的核心体系，就是我们常说的“三张表”：资产负债表、损益表、现金流量表。三张表的确是智慧的天才的发明，而且它们每天还在不断修正、完善、进步。三张表用数字把一家企业从一个点上静态的（资产负债表）、一个区间动态的（损益表）、一个经营质量和风险的（现金流量表）全貌，表达得一清二楚了。

平衡：资产负债表

财务三张表中的第一张表是资产负债表。资产负债表第一概念是平衡，是增减平衡、进出平衡、结构平衡。企业的财务会计概念是西方传入的，我们说的资产负债表如果照字面意思翻译过来应该叫平衡表（balance sheet）。“资产负债”说的是内容，“平衡”说的是关系，这有很大不同。

除去平衡外，你可以看出结构，资产负债结构、股权结构、负债组成、现金比例、应收及库存比例、流动及固定资产结构等。这些结构都在变化，你的工作，几乎每天都在扩大这张表，并不断优化这些结构。而正如其他变化的哲学概念一样，这些扩大和结构变化不是绝对的，都有个度。比如资产不是越多越好，要看资产质量和盈利能力；负债不是越少越好，负债少，杠杆作用不够，股东资金不能发挥充分效用；现金不是越多越好，现金太多，资产收益会降低；应收账款不能多，否则占用资金，降低周转率，也带来坏账风险，但也不能太少，否则可能影响销售规模；库存当然不能大，但是如果没有适当的库存，可能不给客户及时供货，客户不满意；大家都喜欢股东资金，但太多股东资金，净资产收益率会下降；折

旧摊销虽然降低了利润，但也降低了税收，提升了现金流。所有这些都是个度，你要在其中把握到最好的度、最好的平衡。

我遇到的对资产负债表冲击大的例子，莫过于收购先正达及中化集团与中国化工的合并。收购先正达花了430亿美元，全部由债务融资，“两化”合并后有1.6万亿元总资产。突然之间资产负债表扩张了两倍，所有结构都变了，如果从数字镜像看，前后完全无法辨认了，成了两家完全不同的公司。不仅规模变了，资产结构也变了，可以说资产负债表上表现出脱胎换骨的战略转变。

产业性的、技术性的、国际性的资产大大增加。但同时负债比例大幅提升，融资成本也大幅上升，折旧摊销成几倍增加，低效不良资产增加，归母股东权益因为摊销大幅减少。静态地从这张资产负债表来看，新的中国中化控股是面临困难和挑战的，可以说是结构失衡杠杆太大。它迫切需要的，也是极具挑战的，是要把这张资产负债表充分启动起来，发挥出来，增加资本金，增加盈利，在经营中去调整和改善它。这张新的资产负债表里的资产到底蕴含着多大的潜力？战略转型后的资产能创造多大价值？这张资产负债表中的问题要通过什么方法来解决？

静中生动：损益表

面对这些问题我们要进入第二张表——损益表。资产负债表主要看的资产，是静态的，而它的变化是通过损益表也就是动态的经营来实现的。这里最最关键的因素是导入了人的能动性、创造力。在资产负债基础上导入了动态的人和团队的管理能力。损益表里的数字可以表达的事情很多，这些数字里有市场，有竞争，有客户，有产品，有品牌，有成本，有质量，有物流，有周转，有折旧，有摊销，有毛利，有净利。每一项都是通过经营管理者的努力去完成的。如果说资产负债表是个战场布局，损益表就是战争。

损益表的第一行销售收入，经常被称为top line，顶头一行（最后一行利润被称为bottom line，最尾一行）。销售收入或营业额是最常被提及、被关注的数

字，企业的规模、企业的评比排名几乎都基于这一行。因为企业的业规模也会带来巨大的盈利潜力，所以今天我们许多企业的目标是要追求顶头一行的增长，要做成多大营业额的公司但是，问题也由此而来，因为这里也有很多的因素要平衡好。

这个要细分问题的方法在企业管理中都适用。营业额是主业的营业额吗？主业的营业额是战略性产品的营业额吗？营业额的毛利率好吗？营业额代表着市场份额的上升吗？营业额代表着市场范围在扩大吗？营业额代表着技术产品升级吗？营业额代表着多少促销、多少应收账款？这些问题都要专业的回答。要不营业额的快速增长可能就是不健康的，也可能战略是不对的。

前面讲到的第一张表资产负债表上合并后的中国中化，在全新的当然也比较多元复杂、参差不齐的资产组合下，如何在第二张表上按照主业产品、战略性好产品、好毛利产品、市场份额不断扩大的产品，最好还有技术创新的升级的产品、有品牌和客户忠诚度的产品等等要求实现资产基础的潜力，则是巨大挑战，也是企业整合转型的关键，这需要管理团队的巨大努力，也需要时间。

我说过在企业里无论做什么决策、什么交易，当你要做的时候，一定要好好想想，如果这件事情做了，它在这三张表里怎么表达出来。如果三张表不好看了，问题解决不了，企业会有问题。单说营业额这一项，为了达到扩大销售规模的目的，方法手段很多：减价、促销、广告、经销商压货是经营性的，还有为了规模、为了500强排名而通过并购重组等战略性的。中国企业在发展过程中牺牲质量扩大规模的欲望很强，总认为可以先做大做强，把竞争对手打死然后再盈利，可没想到对手也这么想，所以形成一场消耗战、持久战。这也是大家看到的为什么《财富》杂志世界500强里面中国企业的数量已超过了美国企业，但利润和上市的市场值大大低于美国企业。这显示了经营理念的差别，当然这也有公司发展时间和成熟性的问题。

扩大销售规模的另一个不健康的手段，就是向客户大量提供融资，也就是产生大量应收账款。我上学时老师就说有些公司通过制造应收账款来创造营业额和利润。

可以说中国各行业都深受其害，从建设工程到快消品。这种做法不仅搞到大量资金占压，阻碍现金流，提高了债务，因为第二张表搞得不好可以“传染”到第一张表，第一张表上的问题和第三张表（现金流量表）的问题加起来才会产生今天常说的所谓“爆雷”；而更关键的是，应收账款的问题误导、扭曲了市场需求，它在一个不太成熟的市场里，在商业信誉难以准确评估的客户群里，通过放账方式来销售，

使企业在债务累积的过程中虚假生存。所以，当我们看一家企业的时候，它在经营中的所谓销售回款方式（payment terms）极其重要。因为这不仅是销售额，也是战略，也是市场竞争力，也是产品力，也是风险。

风险：现金流量表

第三张表，现金流量表。它对现阶段的中国企业更有意义了，因为现在大部分中国企业的问题出现在现金流上，也就是常说的现金流断了，或者说“爆雷”了。其实就是支付出了问题，不管是支付给客户还是支付给银行。现金流是前面两张表的连接，到了这里出问题，其实前面两张表早就有问题了。问题积累到了今天，肯定是市场也有问题了，销售也有问题了，回款也有问题了，各种资金占用都有问题了，包括投资者、银行、客户等都不想给你更多资金或者叫流动性支持了。许多人在遇到现金流困难时想借钱周转渡过难关，道理上是对的，但关键还是要找到引起现金流困难的原因，是局部的、暂时的、偶然的，还是系统性的。这与许多我们面临的问题一样，表象的背后有深刻的原因。

正如前面说过，如果说第一张表是战场布局，第二张表就是战争，那么第三张表就是子弹。或者说，如果说第一张表是人的躯体，第二张表应该是肌肉运动，第三张表就是血液循环。这张表可以说表现的是公司发展的质量和公司可能面临的风险。

我在企业里看到一项业务时最经常问的问题是：经营性现金流是多少？在成本中折旧摊销是多少（因为它不影响现金流）？自由现金流是多少？对于一项正在培育中的新业务，它如果有亏损，是不是亏现金？还是cash flow positive（现金流为正）？还是EBIT-DA positive（息税折旧摊销前盈利为正）？这是我们判断这项业务发展阶段的重要依据。企业的确是个生命体，它在成长的每个阶段的生命特征是不一样的。现金流量表中的问题的确像人的身体一样，如果有病痛，可能原因是不同的。比如现金流入的数量是经营性的还是融资来的？如果是融资性的，那么负债或者资本金就变化了。即使企业没有亏损，如果库存应收款大幅度变化，也会影响现金流。这些事都得看清楚，后面可能还有其他原因呢。

三张表的逻辑是环环相扣的，某一张表上的经营现象一定会影响另外一张表，所以我们无论从哪一张表入手，一定可以找到与之相关的问题。我在公司开会时常说，问题从哪里开始说都可以，因为最后还要转回来。

我在我的书《五步组合论》里曾说过企业中管理的系统性、整体性、逻辑性是目标能够实现的关键，财务管理中的三张表更是这样，它是（下转第22页）

只做战略的事，不做与战略不相关的事

文/陈东升

生产方式的变革，催生了现代企业家精神

我一直非常强调生产方式，生产方式的变革催生了现代企业和现代企业家精神。

农业社会是以家庭、家族、宗族、血缘为核心的生产方式和组织形式。工业化到来后，就是以工厂、公司为组织形态，专业分工形成大规模生产方式，甚至跨国生产的生产方式。这种生产方式的变革带来了我们今天的所有。当然，我们可以认为蒸汽机革命是一切的开始，但本质上是生产方式的变化，诞生了现代企业，也催生了今天的现代企业家精神。

众所周知，1840年鸦片战争将我们打醒，我们突然发现自己这个“天朝大国”远远的落后世界，必须奋起直追。中国的现代化进程，其实从1840年就开始了。中国的现代化或者说工业化进程可以分为三个阶段，第一个是洋务运动时期，第二个是民国时期，第三个是新中国成立后进行社会主义建设以及改革开放到现在。我有一篇文章专门对此进行了分析，我认为新中国成立后，经历了两个模式和过程。

前三十年，我国走的实际上是苏联计划经济的这样一个工业化的模式，用工农业“剪刀差”的方式来积累重工业的资本。它的本质是计划经济，还有单一所有制，创新和活力必然是缺失的。周其仁教授在我这本书的推荐序言里也写到，过去是单位，整个国家都是一个工厂，一个统一的单位。改革开放到现在，今天的企业，可以微观改造、自主经营，这是根本的变化，也是社会的最基础的变化，没有这个变化就不可能有现代化。以上，是我对中国现代化过程的简单回顾。

当然，虽然工业革命只有一个，但是在全世界经

历了三次大的工业化浪潮：

第一次工业化浪潮起源于西欧，更准确地说，它始于葡萄牙、西班牙、荷兰的航海大发现与殖民活动，随后在英国引发了工业革命。正如马克思所清晰阐述的，那个时代是一个殖民时代，是一个通过血与火传承并积累财富的时代。

我认为第二次工业化浪潮的代表是美国。继欧洲的工业革命之后，美国就像今天的中国一样，成为了欧洲的农畜产品的供应地。在农业社会和工业社会交替的过程中，经过南北战争后，美国真正开始了他们的工业革命和现代化革命，并且只用了50年的时间。到第一次世界大战前，美国的所有指标都超过了英国，成为了第一强国。因此，美国也是通过这样一个交换过程，在二战后形成了我们所说的金融霸权、经济霸权、科技霸权、军事霸权。它是以霸权的形式，而不是以掠夺和殖民地的形式来实现的。这是我认为在人类历史上第二个经历大规模现代化、工业化的国家——美国的情况。

第三次工业化浪潮的代表，就是今天的中国。我经常跟大家讲，中国是靠什么发展起来的？我们不是靠霸权，而是靠人力资源。最初，我们依靠的是廉价的人力资源，三亿农民工托起了我们今天的工业化。而现在我们依靠的是人力资本，或者说是工程师资源。因此，中国经历了人力资源的转变，并实现了现代化。所以，这三次现代化的方式在本质上是有所不同的。

我认为，中国的现代化探索，依托了人力资源的禀赋优势，遵循世界秩序和贸易规则，实现了和平发展与崛起。这是我对现代化历程的三个认知。

(上接第21页)一个由数字构成的企业。所谓经营管理中出现的问题都是对这三张表认识不深刻。

现在经常有人问，管理好一家企业都需要什么样的能力呀？有人说要有战略前瞻的眼光，有人说要组建和带领好团队，有人说要不断创新技术，也有人说要抓好运营管理、降低成本、有竞争力，这些都对，但从财务会计的角度看，所有这些都可以在三张表里表达出来，都可以汇聚到三张表里去，也都可以从三张表里散发出来。

我所经历的三家企业华润、中粮、中化，都没有发生过现金流困难的问题，负债比例时有高低，但都是在可控预期范围之内。为什么呢？在表面看起来有

点眼花缭乱、寻不到规则的成长中，华润和中粮的多次投资并购都是在严格控制负债比例和对现金流反复预测的条件下进行的，是在保持负债比例65%左右和利息覆盖倍数3倍左右的前提下进行的。如果投资效果好，可以继续往前走；如果投资达不到预期，发展就要慢下来。这个原则坚持了很久。

后来公司又导入一个新的动态的指标——净负债/息税折旧前利润——来监视风险，这与现金流的实际情况更贴近了。但是后来的中国化工负债情况大大超出了这些原则，合并后的中国中化控股虽有改善但负债比例仍高，这就需要公司在经营中时刻动态关注了。

(来源：领教工坊)

中国式现代化经济体系和结构的主要脉络与板块

回顾我国经济发展历程，特别是这40余年是怎么走过来的，可以看到一个非常清晰的板块构成。不同时期产生的不同经济板块，共同构成了今天中国宏大的经济版图。

首先是以重工业、能源交通、军工航天以及金融等重化工业与国防板块，这是社会主义建设时期的伟大成果，是国民经济的基础，改革开放后经过国有企业改革，形成以大央企为核心的国有经济体系和板块。

改革开放的40余年里，我们形成了三大板块，即出口导向的制造业与供应链体系、新兴的科技与互联网消费板块、基础设施和虚拟经济板块。今天我们经常谈论的供应链、价值链的本质，其实在改革开放初期就已经有所体现。当年，田源、张维迎等我的这些同龄人，都亲身经历了那个时代。当时有一个叫做“国际大循环理论”的观点，我一直认为这个理论是中国崛起的一个根本的、非常重要的政策。这个理论的重要实践就是“三来一补”，即来料加工、来样加工、来件装配和补偿贸易。通过这种方式，我们逐步吸引了港澳资本、“亚洲四小龙”资本和（更多的）跨国资本，经历了这三个浪潮洗礼。这个过程也就是我们今天所说的外向型制造业、外向型价值链和供应链的基础。这是我们国家最值得骄傲的事情之一，以此我们形成了外向型的工业化基础。这也是当年沿海发展战略的成果，它孕育了今天的长三角、珠三角这两个制造业的集群基地。

同时，我们赶上了互联网的浪潮。随着90年代互联网的引进，至今已发展成为一个庞大的互联网板块，产生了众多科技公司，它们共同构成了一个开放性的制造业体系，以及互联网和科技体系。

而现在，我们正在步入一个高质量发展的新阶段，这个阶段是生态的、绿色的。同时中国也正在进入老龄化社会，健康养老的需求快速增长，这就是我们所说的民生领域。所以绿色经济、数字经济、民生消费板块，它们构成了“双碳+科技”“大健康+消费”的两双赛道。

回顾新中国走过的这75年，每个时期都形成了特定的经济板块。如果要讲述新中国的经济历程，从时间和板块划分的角度来看，大概就是这样的认识。

企业家精神是国家和民族的筋骨

当然，谈论现代化的实践最离不开、最重要的还是企业家和企业家精神。企业家是推动中国现代化进程和民族振兴的中坚力量。我一直喜欢用“筋骨”这个词来形容企业家和企业家精神，他们不仅仅是一个民族的精神和脊梁，更是其筋骨。无需多言，企业家

和企业家精神创造了财富，通过税收形成国家体系，通过员工工资、奖金和分红，形成家庭资产负债表。因此，企业组织是在真正创造财富。

如今，我们常谈论共同富裕，共同富裕有做蛋糕的，有分蛋糕的，有得蛋糕的。但无论如何阐述，实现共同富裕的前提始终是做大、做强蛋糕，让蛋糕变得更甜美。而企业家和企业组织，正是做蛋糕的人。

当然，还有一点也是我过去经常提及的。鸦片战争至今，中国已经历了三次现代化与企业家精神的浪潮。第一次是洋务运动，第二次是我们常说的民国时期民族资本的崛起，这一浪潮大约发生在上世纪初，也是我们在大学里学习中国经济时经常会讲到的一段历史。提到这段历史，我们最熟悉的人物当属张謇先生和卢作孚先生。

第三次浪潮是改革开放到现在。80年代是改革的年代，而90年代则是企业家和企业崛起的年代。进入本世纪初的前十年，是中国加入WTO、全球化以及中国崛起的时代。现在，新的十年已经开启，我们正步入一个绿色经济、数智经济和大健康民生经济和后服务业的时代。因此，我经常说，工业化解决的是衣、食、住、行等基本生活需求，而后工业化的服务业则解决的是娱乐、教育、医疗、养老等更高层次的需求，这两者是有显著区别的。

今天我们看，虽然衣、食、住、行方面的需求已经得到了较好的满足，但娱、教、医、养等方面还刚刚开始发展。泰康之所以涉足养老领域，正是因为我们看到了长寿时代即将来临，这是一个超级长期的大赛道，也是我们在商业上的一个重要认知。

我经常用“84派”、“92派”来概括改革开放时期的企业家群体。为什么要用“84”、“92”呢？1984年，邓小平同志第一次去深圳考察，那时中国改革开放刚开始，涌现出了柳传志、张瑞敏、鲁冠球、王石等一批企业家。那个时候中国的现代企业制度还没有形成，所以带来了很多历史性的问题。而“92派”企业家则是在邓小平第二次南方谈话，并颁布了《股份有限公司规范意见》《有限责任公司规范意见》后出现的。我认为“92派”企业家是真正的现代企业的试水者，真正现代企业的实践是从我们这代人开始的。

我还经常提到“海归网络派”，他们对企业和制度的贡献，主要体现在带来了创始人和期权制度，解决了创始人和团队的财富来源问题。这是一种制度创新，它允许一个想法、一个创意被赋予价值。

那么，为什么我要讲“后WTO派”呢？因为这个时期，我们完全形成了与西方、与发达国家接轨的创业制度，包括企业制度、产权制度、法律的保护，以及资本的制度。从天使基金到PE，再到创投基金，最后是面向资本市场公开上市。资本的来源、制度的保

证和企业家精神可以完美地结合起来。所以，回顾中国改革开放这40余年，我们可以看到企业家和企业家精神的发展历程。

同时，我也一直在观察美国。美国的崛起经历了三波发展浪潮，诞生了三批伟大的企业。我们经常提到J.P.摩根、卡耐基、洛克菲勒、福特先生，他们代表了美国的黄金的工业浪潮年代。第二次世界大战后，美国进入了中产阶级的消费时代，诞生了一批伟大的消费公司。到今天，美国进入了科技引领的数据浪潮时代。

而当下的中国，有点将这三个时代叠加在一起的味道。目前中国伟大的消费公司还不多。因此，尽管今天中国经济遇到了很大的挑战，但只要创新创业、寻找新的发展方向，还是遍地都是黄金。

民营经济引领产业发展和技术创新进步潮流

中国改革开放的成功是在政府的主导下，由政府、国企、民企和外资这四股力量共同推动中国经济进步的结果。在三股企业力量中，发展最快、最为瞩目的就是民营经济。

民营经济“56789”的说法，正清晰地表明了这点。但更重要的是，民营经济也引领了产业发展和技术创新进步的潮流。回顾过去40余年，民营经济在满足人民群众对美好生活的向往方面发挥了重要作用。比如过去我们经常提到“老三件”和“新三件”，在毛泽东时代，它们是自行车、缝纫机、手表；在邓小平时代，则是彩电、冰箱、洗衣机。我们这一代人对此记忆犹新。

在这场大的浪潮中，最后留下并引领这个行业的是谁呢？可能是如海尔、美的、TCL、格力等这样的市场化的国有企业和民营企业，它们有可能在全球产业中占据头部地位。

PC时代，即计算机时代，在中关村，曾经有千万家高科技公司，但如今全球范围内，专注于PC制造并存活下来的仅有三家：联想、戴尔和惠普，华为也可以算在其中，当然华为的业务涉及多个领域。

进入互联网时代后，从早期的三大门户网站到如今的BAT，或是具有创新性的京东、美团、拼多多、字节跳动，可以这么讲，在互联网和短视频创新领域，中国民营企业仍处于领先地位。

如今手机和汽车产业是两大重要领域。移动互联网时代，手机产业崛起，其生产商主要也是民营企业。在新能源汽车领域，尽管也有国有企业参与，但在提起该领域具有代表性的企业，我们首先想到的还是比亚迪和宁德时代，就像在互联网领域的阿里和腾讯一样。

接下来，我一直预测的大健康时代也已经开始。在这个时代，像药明康德、恒瑞医药、迈瑞医疗器

械、联影等企业都是佼佼者。当然，泰康在医养和养老领域也是一个头部企业。还有像九州通这样的企业在医疗流通领域占据重要地位。

因此，我们对民营企业的认知，不应该仅仅停留在“56789”这样的数字上。回顾这些年一波又一波的经济浪潮以及产业变迁，可以看到，那些活跃、创新且最终形成的品牌的企业，很多都是民营企业。

赚快钱时代已经过去，真正企业家的时代到来

当然，今天中国经济遇到了挑战。去年在深圳的亚布力论坛上，我就曾指出，其底层逻辑是经济转轨。但本质上，这一转轨标志着工业化、城市化基本结束，我们进入了后工业、服务业的时代。因此，企业的创业、创新必须适应这一新的形势。正如我之前所说，尽管环境变了，但机会仍然无处不在，遍地还是都是黄金。

世界的逻辑也在变。地缘政治的重要性不言而喻，“双碳”目标、人工智能的崛起，以及我现在要强调的、学者们尚少提及的长寿时代，都是新的超级现象和超级问题。关于长寿时代，我可以用两句话来概括：百岁人生即将来临，人们将长期带病生存；再过三五十年，整个地球的人口将出现负增长，而中国的人口已经出现三年的负增长了。当人口进入负增长时，所有的经济行为、社会行为、管理行为都将与现在截然不同，这将是一个巨大的挑战。

经济的逻辑也在发生变化。我们正从“双高”时代，即高增长、高收益的时代，进入“双低”时代，即中低速度的增长和低收益的时代。我们必须认识到，赚大钱、赚快钱的时代已经过去了，赚长钱和慢钱的时代正在来临。所有人必须放弃过去的经验和观点，如果还用过去的经验和观点来看待当下，我们将会遇到各种挑战和麻烦。只有认识到社会的转型，用一种新的姿态来适应未来的发展，我们才能走得更平稳，这是我的核心观点。

企业的逻辑也发生了变化。大家可以看到，中国的企业经历了两个阶段的发展，过去基本上是万马奔腾的局面，我曾用“遍地英雄下夕烟”来形容那个时代。那时的企业，跑马圈地、野蛮生长，很多多元化、高杠杆、资源型发展模式的企业形态如今已经逐渐式微。

现在，我们进入了一个全新的时代，这是一个专注主业、专注专业、创新驱动、效率驱动的时代。同时，这也是我所强调的知识经济、知识资本、知识企业家的时代。

所以，当我看到这些领先行业的民营企业时，我注意到他们的创始人，都是名牌大学的毕业生。这标志着当下进入了知识经济时代，同时我们也要认识到这也是转轨时代。正如我今年在亚布力企业家论坛年

会上所讲，真正的企业家时代已经来临。

这个时代的企业家们要如何修炼内功，才能在同质化竞争的环境中脱颖而出？唯有依靠创新和效率，这也是我所说的真正的企业家时代的含义。

《战略决定一切》：记录30年创业、创新、战略和思考

最后，我想与大家分享今天发布的这本新书——《战略决定一切》。此前，我曾将泰康各个时期的讲话内容整理出版，书名为《战略思维》，并有幸邀请到厉以宁老师为该书撰写序言。前几年，在湖畔研修中心以及亚布力成长计划中，我多次与年轻企业家分享了关于战略的课程。基于这些课程的内容，我撰写了一篇题为《战略决定一切》的文章，并曾与刘俏院长进行过交流。此后，我花费了三年的时间，将这篇文章拓展并编写成了一本完整的书籍，就是今天大家看到的这本《战略决定一切》。简而言之，这本书记录了泰康28年来在创业、实践、创新、战略和思想成长方面的丰富体验，也凝聚了我对这段历程的深刻感知与思考。

还有一点想与大家分享，我所理解的战略是一个更大范围的概念。通常我们谈论战略、愿景、使命和价值观，这大概是教科书中的战略定义。在经营嘉德和泰康的过程中，我深刻体会到，初心是根本。刚才（俞）敏洪提到的定力，其实就是初心，也可以理解为理想。你的初心有多坚定，你的行为就能走多远。我认为，初心决定定位，定位决定战略，战略则决定一切。战略的核心是聚焦，意味着所有的领域都要围绕战略，一切资源都要服从战略，并最终落地于战略。

那么战略如何落地呢？我认为，人力资源是关键，而治理结构则是第一要务。我首次提出，企业的治理结构应分为两部分：一部分是法人治理结构，另一部分是企业的经营治理结构。经营治理结构以人力资源为核心，围绕战略去制定和设计组织形式。这种组织形式必须能够支撑战略落地。有了组织形式，组织流程就会自然而然地形成。接下来就是团队长的选拔、团队的建设，以及激励、考核和人才的定价。因此，我认为这一整套体系是战略落地的首要任务。

第二点我想谈谈资源。在泰康，我们称之为“价值板块”，这是我们在实践中总结出来的理念，即资源必须服从战略。为什么会有经济学？为什么有好企业和不好企业的区分？关键在于如何有效利用有限的资源，好的企业家会将有限的资源集中在战略上。

因此，在泰康我们有一句话：“泰康只做战略的事，不做与战略不相关的事。”泰康的资源只投放在战略上，而不是非战略领域。这就意味着，要把有限的资源集中在你最核心的事务上。这是我们在实践中深刻总结出来的经验，所以称之为“资源服从战略”。

另外，我想谈谈企业的执行力。大家都知道，泰康在执行力方面也有正反两面的经验教训。你不能仅

仅因为自己是老板，分配了工作、任务就让员工去做。如果他们没有真正理解背后的目的和意义，执行起来可能就会投机取巧，或为了完成老板要求而变形，我们曾经遇到过这样的困难。

做养老项目时，因为当时没有形成共识，我就遇到了非常大的阻力，可以说当时所有人都不同意，大家觉得做这件事比过去搞县域保险还难。

所以我们后来提出“战略共识就是执行力”。共识是什么？就是把战略天天讲、年年讲、月月讲，让大家全面理解。后来，我们通过“走出去、请进来”的方式，自上而下、自下而上地反复沟通，最终形成共识，这是最大的收获。所以今天泰康的执行力非常强，这种强是建立在所有员工都清楚公司想要什么，都明白公司的战略是什么的基础之上的。因此，我认为执行力也是非常重要的。

当然，风险和创新的重要性不言而喻。这也是我把价值观放在最后来谈的原因——价值观就是战略的基石，支撑着一切。上述，是我关于这本书的构思，为大家简单介绍。

在此，我也想用三句话概括泰康已经走过的28年的历程：初心不改，创新永续，商业向善。用市场经济的方式方法，去实现全心全意为人民服务的理想。

目标纯正、心无旁骛，做正确的事，时间就是答案

最后，跟大家分享一些个人的经历和感受。现在屏幕上展示的两幅油画，是我们泰康美术馆的收藏品。一张是沈尧伊先生于1975年创作的《革命理想高于天》，它描绘的是长征路上，大家请毛主席讲故事，以提振红军战士的信心的真实历史故事。注：陈东升演讲PPT

我出生在50年代中后期，中学时期曾唱过萧华写的《长征组歌》，作为青少年，我充满激情。每当我唱到“革命理想高于天”这句时，感觉到理想在广袤的时空里回荡，无边无际。很多时候人们说“革命理想大于天”，但我觉得这话说错了，“大”和“高”是天壤之别，一定是“革命理想高于天”。

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

将这两张画所传达的精神归纳起来，就是我的一生、我对泰康以及商业实践的一句总结：“目标纯正、心无旁骛，做正确的事，时间就是答案”。

（来源：嘉泰先生）

全面预算， 关键 是回答好资源配置的3个问题

文/何绍茂

对于企业来说，企业的资源是有限的。经营者的使命是：做好资源配置，把有限的资源用好。全面预算的功能就是通过资源配置，保障战略落地。那么，怎么才叫用好了有限的资源，做好了资源配置呢？核心是回答好三个问题：第一，资源配给谁？第二，配多少？第三，何时配？

01 资源配给谁？

这是资源配置的方向问题。其实是个战略问题。战略战略，一个战，就是“选择”，“取舍”的“取”；一个略，就是不选择，是“取舍”的“舍”。这也是战略大师迈克尔·波特的观点：战略就是取舍。

所以，战略就是选择做什么？不做什么？这也是业务的边界。资源配给谁？当然要配给我们战略选择要做的东西。这叫“资源配置对准战略”。

我们从三个维度来看：

（一）第一个维度：客户维度

1. 存量客户VS增量客户 存量客户是我们的客户基础，而增量客户可能是我们的战略增长点。“认识新朋友，莫忘老朋友”。拓展新客户，莫丢老客户。据调查显示，企业65%的交易都来自于老客户。一个稳定的老客户通常能给企业带来8个潜在客户，且维护老客户的成本通常仅为开发新客户成本的1/5。所以，要高度发掘现有存量客户的价值，让存量客户给公司贡献更多的规模（销售额、收入额、回款额）和盈利（利润额）。要把资源配给能给公司带来更多盈利贡献和规模贡献的客户。

2. 价值客户VS战略客户 我们评价一个项目该不该做，通常用两个标准：经济价值和战略价值。所谓经济价值，就是有盈利。有盈利，一般是指贡献利润为正，也可以是销售毛利为正。这就是价值客户。

一般情况是：若经济价值为零，甚至为负，这项目就不做了。毕竟，亏钱的买卖，谁干呢？！但

企业的实际情况往往是不一般的情况。因为客户要突破。这个项目不拿下，也许公司就永远没有机会。这就叫战略价值。这个项目没有经济价值，但有战略价值，为了公司未来的战略增长，也要争取拿下。尤其是地盘模式的生意。

所谓地盘模式，就是占地盘是首要任务。占住了地盘，就占住了格局，就有相对稳定的可持续优势。我的地盘我做主。很多To B、To G的生意，都是地盘模式。比如电信运营商的基站设备业务，就属于地盘模式。你占住了电信运营商的3G地盘，4G基站就很可能是你的。因为3G升级为4G的过程中，若切换供应商，对于中国移动、中国联通、中国电信这些运营商而言，风险很大，若中间有通信中断，其庞大的数以亿计的用户电话中断、网络中断，属于重大质量事故，那是绝对不可接受的。他们对供应商的切换就非常谨慎。这就是典型的地盘模式。这种地盘模式，我们也称之为果树模式。

所谓果树模式，就是前期培育的成本高一些，前期持续拓展客户的成本高一些，时间久些，但后期可以持续挂果，持续获取订单。

比如苹果树，从小苗栽种后，2-3年开始结出果实，5年左右进入丰产期。根据苹果树的品种和对果树的管理水平，可有15-50年寿命。挂果后可持续收获果实。

再比如梨树。梨花很漂亮，梨的味道甘甜，有止咳润肺功能。新种的梨树一般五年可结果，个别品种是四年。坊间有句话，叫做“桃三杏四梨五”，印证了梨树开花结果的时间。梨树适应能力强，大概6-7年就会进入盛果期。梨树的寿命长，一般可达20-30年，长的甚至能超100年，盛果期在50年以上。白梨的很多品种树体强健，寿命绵长，可达200-300年。桃树的树龄也可维持20-40年。这都是果树模式的优势：可持续产出。

与之相对应的是水稻模式。无论是何种栽培品种，水稻的寿命始终都只有一年，收割一季。在南

方的一年两熟制稻区，水稻可收获两季。不过，2022年11月7日《自然-可持续性》上发表的一篇论文公布了一项重大成果：我国科学家成功培育出了多年生水稻，只需播种一次就能连续种植四年，每年可收获两季。但即便如此，跟果树相比，还是属于一茬一茬的短期收割，即产出不可长期维持。

商业地产、电站供电、SaaS……这些都属于典型的果树模式，而住宅地产、智能手机、海鲜产品……则属于典型的水稻模式。果树模式有格局，水稻模式通常被认为没有格局。但也不绝对。比如智能手机，我们通常认为没有格局，因为消费者可以在苹果、华为、OPPO、vivo、小米等品牌间随时切换，用脚投票。但若您习惯了iOS系统，可能就会一直选择苹果。而若您习惯了安卓系统，则可能会在苹果之外的其他品牌间选择。从这个意义上讲，基于消费者使用习惯，在iOS和安卓系统之间，是有格局的。而基于安卓系统的各大手机品牌之间，则是没有格局的。

我们要做的，是尽量把我们的业务，从水稻模式转变为果树模式，增加客户粘性。从资源配置的对象来看，我们要尽可能把有限的资源配给有经济价值的客户、果树模式的业务。再适当配置一些给战略客户。比如，华为2014-2017年推行全面预算管理变革（简称PB&F）项目，提出“优质资源向优质客户倾斜”。对于中国移动、Vodafone这些优质的价值客户，华为主动增加客户回馈，拿出超额利润的5%，与他们一起建4G联合实验室，华为出钱出技术，客户提供场地、业务应用场景，由华为帮其建立全球范围内的技术领先优势。这个资源配置策略，帮助了中国移动、Vodafone等价值客户获得技术领先、用户体验好、用户持续增长的同时，也实现了华为商业上的持续成功。

（二）第二个维度：产品维度要识别公司的价值产品。价值产品是指能给公司贡献利润和现金流的产品。资源配置向价值产品倾斜。

我们在实践中发现，大多的产品并不赚钱。所以要有预算约束。

比如，在2014年开始的全面预算管理变革中，我们分析产品的回报，发现管理服务业务不挣钱。对于管理服务此类业务，定性为非主航道业务，贡献利润率必须达6%。达不到此约束条件，必须砍掉。通过此约束条件，倒逼产品线的持续改进和公司战略的聚焦。

资源配置必须倾斜给价值产品。

（三）第三个维度：区域维度识别价值区域，

资源向价值区域倾斜。价值区域是指能给公司贡献利润和现金流的区域。资源在配置时，要动态调整。

比如2013年，委内瑞拉总统查韦斯患癌症去世，国内陷入动乱，货币急剧贬值。华为及时调整经营策略，资源配置改为“量出为入”，根据公司在委内瑞拉的总体开支，确定要签订多少合同，以降低公司损失。因为订单签多了也没用，钱汇不回来，放在当地则贬值。这个时候，资源配置就倾斜给其他国家。

小结一下：资源配给谁？配给价值客户、价值产品、价值区域。什么叫有价值？一看经济价值，贡献正的利润和现金流。二看战略价值，优先配置给果树模式的业务。

02 确定了配给谁后，配多少？

“配多少”就是资源配置的强度问题。今年投多少？明年投多少？再往后呢？主要看三点：

（一）战略牵引基于公司的战略诉求，牵引配多少。华为的战略是聚焦战略——聚焦管道，聚焦价值客户、价值区域和价值产品。也就是说，华为的收入和利润应来自这些聚焦业务，相关的资源投入也应集中在这些聚焦业务上，对非聚焦业务的资源投入均需要通过严格的评审和要求。公司的战略诉求是指对公司及各BG、SBG、区域、功能领域的或对未来发展有重要影响的业务，包括但不限于业务增长、盈利、竞争、新技术、新产业机会、客户关系、质量管理、人才等方面的诉求。例如：作为一家以销售运营商网络设备起家的通信公司，设备硬件是华为的强项，而软件则是短板。那么，如何构筑软件能力？如何从价值实现和价值定位等视角确定软件发展的战略？对华为来说，这是一个重要的战略诉求。而对于新兴业务，公司要考虑聚焦哪些产品领域、哪些区域，哪些客户能实现新的增长点，这些聚焦方向的选择，也可作为战略牵引。具体而言，可以从战略匹配度和经济价值两个维度进行衡量：1.战略匹配度高，经济价值高的项目，加速投入；2.战略匹配度低，经济价值低的项目，停止投入；3.战略匹配度高，经济价值低的项目，保证下限投入；4.战略匹配度低，经济价值高的项目，重点监控；

（二）基线保底公司

基于过去的配置基线，作为配置依据。一个是公司的基线，一个是友商的基线。看公司过去3年的业务基线、财务基线，同时参考友商、标杆企业

的基线。用基线作为参考，确定资源配置比率。具体来说，就是资源配置时，先看看我们过去怎么投的？友商怎么投的？产出如何？Benchmark在哪里？用这个标尺，作为我们投入的参照，提高投入的效率，提出我们未来对产出的追求。这就是基线保底。但基线不是万能的。

因为：1.基线是分场景的。过去的场景未必适合未来，这里的场景未必适合那里。正如唐朝以胖为美，这种场景未必适合当下；20世纪初的马列主义，列宁用它成功创建了苏维埃，但这种场景在中央苏区也不适合，得靠马列主义的落地——毛泽东思想，才能行稳致远。2.有时根本没有基线。比如2G通信时期，谁有4G的各种业务基线？IBM的创立者托马斯·沃森曾表示，全世界只需要5台电脑就足够了；比尔·盖茨则在一次演讲中称，个人用户的内存只需640K足矣。并非沃森和盖茨愚笨，只是因为站在昨天看明天，很难准确预知未来。此时，只能靠战略牵引。对于基线，也要定期审视。例如，华为会根据公司业务结构的变化，对受领域基线约束的组织，如财经、法务、内审等，进行领域基线的合理性回顾和审视。

（三）弹性调整

基于每月对未来预算目标的实现程度，滚动预测。根据滚动预测，做弹性调整。1.对于成熟业务，按“率”配置，即按销售收入变化，线性配置相关资源。这种基于规模的比率配置，是一种扩张性资源配置方法。它能使公司实现收入增长，保持资源投入不变，以及保持对客户界面的投入。2.而对于战略上需要压缩，资源包总量受限，符合公司战略但短期亏损的业务或变革项目、新业务，就不能采用按“率”配置的方法，而采用按“额”配置。按“额”配置的业务，需要先列出项目优先级，再排序。对于新业务要保证下限投入，以保证公司未来的第二曲线增长。如果新业务的收入超预算，可以向上弹性。若收入未达预算，则保证原来的定额配置，不向下弹性。具体而言，我们可以从规模和盈利两个维度进行衡量：1) 规模大，盈利好的项目，加大授予资源；2) 规模小，盈利差的项目，缩减授予资源；3) 规模大，盈利差的项目，控制授予资源；4) 规模小，盈利好的项目，保证授予资源。

03 确定了配给谁、配多少之后，何时配？

这是资源配置的节奏问题。投入是匀速配还是加速配？前高后低，还是前低后高，小心试探慢慢加码？投入时间还存在中长期和当期的问题。中

长期的投入方向需要通过制定战略来确定，这是拉通业务财务的战略规划要回答的问题。而当期投入是中长期投入的分阶段落地和承接。基于业务计划的预算，当期投入实质上是未来一年的资源配置，也是未来3-5年中长期规划分阶段的落地，而不是简单的平均关系。

何时配，主要取决三点：

1.战略牵引。越是公司的战略方向，越是要早配。越是在行业的低谷，只要符合公司战略，越要抓紧、提前配置。华为强调聚集主航道，优质资源向优质客户倾斜。2006年，华为出售了H3C（华三的全部股份），让优质资源及时地聚焦于核心业务，进一步巩固了基于全IP网络的FMC（固定网络与移动网络融合）解决方案的领导者地位。这就是通过战略牵引，聚焦主航道，优先配置资源。

2.经营策略。根据公司业务的经营策略，把握配置节奏。比如上文提到委内瑞拉的案例，就要等政局稳定、局势逐步明朗之后，加大当地的资源配置。预算授予与经营结果要挂钩，落实费用授予与收入、利润、现金流等经营指标相关的弹性预算机制。经营计划完不成，费用预算要减少。经营结果超预期，自动获取增量预算，即弹性预算。“经营策略”的核心就是“比别人活得好”。首先，我们要知道自己活得怎么样；其次，我们要知道别人活得怎么样；最后要做比较，这就是所谓的看竞争、看自己、看差距。在经营策略中，要对资源配置提出要求。例如，研发费用增长不高于销售毛利额增长，销管费用增长不高于收入与销售毛利额增长孰低，机关销管费用增长不高于区域销管费用增长。也就是说，公司资源要向一线倾斜。这体现了公司资源配置的导向。为加强销管费用的过程管理，集团层面要在上半年从严授予资源预算，并处罚超弹性授予，以便为全年的预算留有空间。对于专项资源的评审，所有申请资源的组织需将各专项的业务计划和资源配置标准，统一报董事会层面审议。

3.滚动预测。滚动预测是站在现在，对年底或未来某个特定时段业务进展的预测。预测完成情况好，可按期或提前配置资源。若预测完成情况不理想，则要考虑推迟甚至取消原定的资源配置计划。滚动预测的主要管理工具是“3个GAP（差距），3个List（清单）”：通过滚动预测、预算执行分析促进经营改进闭环，实现预测前瞻管理，促进经营目标达成。3个GAP（差距）是指：GAP 1：目标差距，即目标与预测的差距；预测内，抓执行；预测外，找机会。GAP 2：执行差距，即预测与实际的

差距；对差距要加强分析与管理。GAP 3：预测变动，即本期预测与上期预测的差距；通过提升机会赢取能力，将预测外转入预测内。同时，加强风险管控能力，即预测内的风险应对能力。

3个List（清单），是指：List 1：确定类清单。抓执行，重效率；List 2：风险类清单。看隐患，清风险；确定类和风险类清单，都是预测内的，重点抓执行。List 3：机会类清单。找机会，赢机会。机会类清单，是预测外的，重点找机会。公司为什么存在？在于为客户创造价值。如何更好地为客户创造价值？要做好公司有限资源的配置。

现代管理学大师彼得·德鲁克认为，一个组织必须有三个主要方面的绩效：直接成果、价值的实现和未来的开发。价值的实现指的是经济效益和社会效益；未来的人才开发可以保证企业后继有人。一个组织如果鼠目寸光，仅能维持今天的成就，而忽视明天，必将丧失适应能力，不能在瞬息万变的明天生存。直接成果呢？郭德纲相声的直接成果是博人一乐，医院的直接成果是治好病人，企业的直接成果就是多产粮食，资源投入有产出。要么当期多产粮食，要么中长期增加土地肥力。其实，增加土地肥力既是目的，也是手段，最终指向还是多产粮食。

怎么衡量呢？有规模和盈利。例如，销售额上去了，利润率提高了，等等。例如，华为的追求是基于合理利润率的规模增长。什么是合理利润？贵州茅台2020-2022年的净利润率是48%、48%、49%。通览其近10年财报，净利润率维持在45%以上。这意味着，45%可能是贵州茅台的目标利润率。2014年，华为将利润率定为X%，而非追求利润最大化。所以，利润率高的时候，需要耗散：耗散给客户（如客户回馈），耗散给上游供应商（如提前付款，不会影响当期净利润，但影响现金流），耗散给员工（如涨工资、发奖金）。

华为一向敢于进行中长期投入，才实现了轮值董事长徐直军在2023年新年贺辞所说的“从应对美国不断制裁的战时状态，逐步转为制裁常态化正常运营的一年，也是逐步转危为安的一年”。所以，全面预算，就是回答好资源配置的三个问题。那么，资源是什么呢？是人、财、物，是时间、空间……围绕资源的规划与配置，要实现“关注当期向关注当期和中长期，以功能为中心向以项目为中心，机关集中管控向一线灵活授权”三个转变，以战略牵引和基线保底双轮驱动，支撑一线业务多打粮食和卓越运营，最终实现当期和中长期的均衡发

展。怎么衡量这三个问题回答好了呢？或者说，管理好了资源的规划与配置？有效率。怎么才叫有效率？有效益，有效果。1.同样的资源投入，产出更多的粮食；2.同样的粮食产出，更少的资源投入。资源的规划，就是确定投入方向，更多的由战略牵引驱动；资源的配置，就是执行投入策略，由战略牵引与基线保底驱动。战略牵引是站在后天看明天，基线保底则是站在昨天看明天。战略牵引，体现管理者的意志和追求，指导资源的配置。基线保底，则提供了友商和公司历史的衡量标尺。

我们讲公司经营，全面预算是关键抓手。全面预算的核心就是资源配置，就是讲投入。投入的目标，就是在控制风险的同时，多产粮食，卓越运营。多产粮食，就是抓机会，要增长；卓越运营，就是提升效率，增加回报。

在回答好资源配置3个问题的同时，还需要管理好不确定性。华为轮值董事长兼CFO孟晚舟曾要求团队管理不确定性：“可以有异常，但不可以有意外”，就是不要给公司“惊喜”。换句话说，要给公司以“确定性”，这就要求管理好“不确定性”。确定性的事，可以个人负责制，考核效率与效益。对待确定性工作，要及时、准确、精细地完成。因为管理水平、质量与成本，是一点一点抠出来的。每个人都要在自己的领域精益求精，敢于承担责任，快速认真处理问题。确定性工作与不确定性工作也符合管理的二八原理。确定性工作占80%，不确定性工作占20%。对于确定性工作，考核效率；对于不确定性工作，考核效益和对风险的把握。

比如：华为为了管理未来技术的不确定性，在研发费用的预算中，拿出10%~20%的比例投入预研，从现有的应用科学领域延伸到基础科学领域。这个预研的结果可能是“歪瓜裂枣”，可能是“黑天鹅”，但要允许它飞，自己颠覆自己。聚焦主航道，让黑天鹅在咖啡杯中飞起。华为早期是从一个小公司走过来的，所以向美国IBM公司学习，学习规范，学习基于流程的管理。如果不走流程化、高绩效考核的道路，就是布朗运动，每个分子都乱动，形不成动力。

华为走的路是先规范，后放开。所谓的放开就是授权。管理不确定性要求有开放的心态。华为提出要和全球各大高校、科研院所的教授合作，淡化工卡文化，如果固步自封，当“黑天鹅”出现时，就会无法应对。不确定性就可能变成确定性：确定很糟糕。

（来源：华夏基石e洞察）



李才有和他的企业

“五心”特色党建工作

文/刘恩力

云南云鹰消防设施维护管理有限公司（以下简称“云鹰维管公司”）是一家优质消防设施维护管理机构，公司集建筑消防设计与施工、消防设施检测、维修、保养，消防安全评估、消防司法鉴定、消防技术咨询、消防器材销售等全要素为一身，并专注智慧消防建设的专业化消防企业。

本期封面人物李才有从事消防类工作已有18个年头了，并取得高级消防设施操作员证书、一级注册消防工程师，是第二届云南省建设工程消防技术专家委员会委员、昆明市建设工程技术专家库专家。

李才有是中共党员，现任云鹰维管公司的总经理（法定代表人），也是这个公司的党支部书记。公司成立于2011年，公司党支部成立于2016年8月。作为这个非公企业的经营带头人，李才有对发挥好非公有制企业党组织的“两个作用”（即在职工群众中发挥政治核心作用、在企业发展中发挥政治引领作用），有着切身的体会和做法上的创新。

据李才有介绍，云鹰维管公司充分发挥党支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，始终坚持“党建引领、价值创造”的理念，注入“新思想”引领党建工作、“新担当”落实党建责任、“新作为”夯实党建基础的“三新”动力，积极发挥党建引领作用，确定了以“践行红色初心、打造蓝色匠心、领军企业信心、坚守清正廉心、关爱社会暖心”为主要内容的“五心”特色党建内涵，实现以高质量党建引领保障公司项目的高质量发展。

关于践行红色初心，就是做优“知行合一”，推动党建引领出实效。公司始终自觉将整体发展事业置于党的领导和国家政策法规标准管理全局中来思考、谋划和推进。一些具体做法包括：一是加强党组织自身建设，梳理基层党建工作责任清单，理顺党员组织

关系，健全党组织集中学习；二是以解决生产经营难题为出发点，将项目生产经营情况纳入到支委会、党员大会议题清单，集思广益共商解难之策，先后解决难题48项；三是设立党员先锋示范岗、划分党员责任区，由党员带头组建“履约攻坚小组、创效攻坚小组、科技创新小组”等，将项目重大活动、重要节点攻坚与组织生活有效结合，发挥好党建引领出实效。

在打造蓝色匠心方面，就是做好“优质履约”，推动精品服务出实绩。公司以项目“六零目标”管理为导向，以“党员先锋队”“党员示范岗”等为载体，做到管理标准化、表单规范化、信息精细化三化融合。近3年来，公司顶住经济下行压力，抓经营、抢市场、稳客户开拓创新，平均每年完成合同签订180余个，领域涉及生物医药、新质工业、超高层建筑、高等院校、大型商业综合体、高品质住宅区等领域。

例如，云南友日久包装实业有限公司国际新材料包装科技产业园二期项目是省级发展新质工业的重点项目，面对标准高、工期紧的现实压力，公司党员带头包保责任区，攻克大空间、大跨度关键施工技术，根据工艺装置和流程的特点，不断优化调整技术方案解决冲突矛盾，最大限度实现生产工艺与技术标准的双保障。圆满完成240余亩地的施工任务，创造了新质工业项目消防设计把关，技术难题、难点攻关，施工全过程服务，消防检测通关的一站式技术服务新记录。

谈到领军企业信心，就是做强“科技支撑”，推动智慧创新出实干。公司的做法是谋定云南省“3815”发展战略，将智慧消防融入智慧城市建设，更新管理观念、改变传统工作模式，以优化为目标、以智能为核心、以隐患为重点、以技术为保障，构建

人工智能消防技术服务智慧信息管理平台，实现消防技术服务“工作有标准、执行有计划、过程有监督、事后有分析”，实现项目管理全流程“可视化”，全面提高消防工作科技化、信息化、智能化水平。

例如，在课题研究方面，以公园1903大型商业综合体消防维护保养及检测项目为范例，理论与实操相结合，固化消防设施管理、维护保养、检测过程中经验做法，撰写《大型商业综合体消防安全管理手册》，有效弥补了云南省大型商业综合体消防设施管理、维护保养、检测指导用书的空白。

在知识产权方面，完成了商标注册申报4项、先后注册发明及实用新型专利49项、著作权3项，参与起草云南省地方标准《消防安全管理技术规程》，更好的为客户提供专业技术和优质服务。

公司始终坚持安全第一，服务优先的理念，先后被评为“优秀消防技术服务企业”和“3A级诚信企业”；“云南省科技型中小企业”“云南省创新型中小企业”及“国家高新技术企业”。

在守好清正廉心方面，李才有认为就是要做实“励志笃行”，推动监督宣教出实拳。具体做法：一是支部成立“廉心”纪检监察小组，以“监督纠偏”为目的，以“自查+互检”的方式，有计划地持续开展专项监督。二是落实责任，划定“责任田”。书记和其他班子成员按照“一岗双责”的要求，以清单形式承担起全面从严治党的责任、经营改革发展责任。高度重视网上舆论和自媒体风险，坚持正面宣传，消除各种隐患，牢牢把握意识形态主动权，使每一位员工做

到守土有责、守土尽责。三是要深化教育。持续巩固深化主题教育成果。

在筑牢幸福暖心方面，公司坚持做亮“以人为本”，推动幸福工程出实招。这些实招包括：一是重视团队建设，组织开展“进取学堂”技能培训，提升员工专业技能。推行“一线工作法”，将工作实绩与个人年度考核、评优树模挂钩。鼓励员工积极开展学历深造、专业技能提升，并与个人薪资待遇挂钩。二是加强与群团组织联动，积极投身到志愿活动中，提供人力资源和技术支撑，有效净化社会消防安全环境。三是主动承担社会责任，深入县区乡村基层，开展各类有关帮扶办实事活动，力所能及地为基层解决困难，实现企业效益与社会效益的同频共振。

透过对李才有主持下的企业党建工作的大致了解，让我感受到了他对企业党建工作的拳拳之心和责任感。所以在云鹰维管公司，人们会看到党旗和入党誓词总是挂贴在最明亮、最显眼的位置。

我们常说，从企业家配置资源的效率，可看出企业家的能力；一个能打胜仗的企业家必定是个配置资源的高手。人们一般理解的资源就是资本、技术、人力、渠道、信息等要素方面，其实党建工作、企业文化等要素更是不可或缺的重要管理资源，我们称之为企业的“软实力”。企业党建工作就是企业的“根”与“魂”，它能起到为企业定向牵引、保驾护航的作用。

改革开放四十多年历史正反两方面的经验都证明，企业家要在大是大非面前立场坚定、旗帜鲜明，企业、企业家要在经营中长期秉持向上、向善的理念与作为，就是通过卓有成效的党建工作和企业文化来灌注促进的。

李才有作为云鹰维管公司的法定代表人，公司党支部的“一把手”，找准党建工作与企业发展的“共振区”和“关键点”，通过“三新”推动企业党建工作的扎实开展，做出新特色，让党建“软实力”成为“硬支撑”，以高质量党建引领企业高质量发展的做法，非常值得广大民营企业学习和借鉴。



大规模刺激计划登场， 经济如何重回正轨？

文 / 邹碧颖

央行重磅货币新政出台后，中共中央政治局会议受到非同寻常的关注。

9月26日，中共中央政治局召开会议，分析研究当前经济形势，部署下一步经济工作。会议指出，要有效落实存量政策，加力推出增量政策，进一步提高政策措施的针对性、有效性，努力完成全年经济社会发展目标任务。根据今年两会，2024年经济增速目标为5%左右。

政治局会议针对财政政策、货币政策、房地产政策的表述包括：要发行使用好超长期特别国债和地方政府专项债，更好发挥政府投资带动作用。要降低存款准备金率，实施有力度的降息。要促进房地产市场止跌回稳，对商品房建设要严控增量、优化存量、提高质量，加大“白名单”项目贷款投放力度，支持盘活存量闲置土地。

此前，货币政策已先行。9月24日，央行行长潘功胜在国新办新闻发布会上宣布了三大支持性货币政策举措。一是总量降准降息，包括下调存款准备金率0.5个百分点。二是支持房地产市场五项政策，包括引导商业银行下调存量房贷利率。三是创设“证券、基金、保险公司互换便利”和“股票回购增持专项再贷款”两大工具，支持股票市场。

中国货币政策的空间正在打开。2024年3月以来，瑞典、瑞士、墨西哥、加拿大、英国、欧元区等经济体相继宣布降息。北京时间9月19日凌晨，美国联邦储备委员会宣布将联邦基金利率目标区间下调50个基点，为新冠疫情发生四年来首次降息。外界分析，中美利差收窄、汇率掣肘减弱，对其他国家货币政策的束缚也会相应减轻。

随之而来的讨论，是中国宏观政策能否打开更多刺激空间。9月24日，国务院发展研究中心原副主任刘世锦在中国宏观经济论坛（CMF）上建议，以发行超长期特别国债为主筹措资金，在一到两年时间内，形成不低于10万亿元的经济刺激规模。2023年GDP总量达126万亿元，可以考虑按GDP（国内生产总值）10%的比重，确定刺激计划的规模。

系列措施释放出积极的信号，中国股市随之飙升，沪深300指数和香港恒生指数在过去几天大幅上涨，沪指收复3000点。接受采访的学者表示，当下提振市场情绪与民众信心是关键，更关键的是措施的落实，同时处理好实施过程中可能出现的一些挑战。

客观冷静看待当前经济形势

国家统计局数据显示，一季度，中国GDP同比增长5.3%，二季度增长4.7%。CMF季报预计三季度增速将在4.7%左右。

当前，宏观经济数据不容乐观。以贴近居民日常的消费为例，去年11月增速一度达到10.1%，随后数字一路下滑，徘徊在3%左右。8月，社会消费品零售总额同比增长2.1%。与此同时，物价仍在低位徘徊。8月，全国居民消费价格（CPI）同比上涨0.6%。

民间资本与外资的投资热情低迷。据商务部数据，2024年1月—8月中国实际使用外资金额同比下降了31.5%。1月—8月，固定资产投资中的民间投资增速为负增长，是-0.2%。

企业利润增速放缓。1月—8月，全国规模以上工业企业实现利润总额同比增长0.5%。与此同时，国家统计局最新发布的8月分年龄组失业率数据显示，8月不包含在校生的16—24岁劳动力失业率攀升1.7个百分点至18.8%，为2023年12月公布数据以来最高点。

经济学家任泽平团队分析，PPI连续20多个月负增长，CPI在零附近徘徊，实为罕见。股市、房市持续近三年下滑，主要股指去除银行股等普遍跌幅一半以上，创业板指数跌幅超过一半；1月—8月新建商品房销售面积同比下降18.0%，一二线城市房价平均跌幅在30%左右，远郊区和三四线城市房价甚至腰斩。中国短期经济运行状态不容乐观。

在万博新经济研究院院长滕泰看来，相对于2008年、2009年而言，我们这次面临的经济挑战不是外部冲击，而是结构性的内需不足——一方面因为工业化和城镇化高峰已过，投资已经过剩；另一方面，居民

收入增长慢，居民消费不足。

滕泰指出，经济增速逐年下滑，物价低迷，房地产投资负增长，股市长期下跌，年轻人的失业率较高，地方政府的债务负担加重、财政支出缺口扩大，这些情况带来的挑战比2008年或2009年的外部冲击更严峻。

滕泰指出，为了让年轻人有更好的就业和发展前景；为了提振消费、让企业的产品能够更好地销售；为了化解房地产风险、提振股市信心，让家庭有更多财产性收入；为了避免通货紧缩风险，扭转企业盈利下滑甚至亏损；为了改变企业和家庭资产负债表衰退趋势，为了尽快改善地方政府财政收支缺口，都应尽快推出大规模的扩大内需计划。

而实际上，最近几年，涵盖财政、货币以及其他提振政策在内，中国政府已经出台了一系列扩内需的措施。

以财政政策为例，2020年特殊时期，赤字率从2.8%提高至3.6%以上，赤字规模比2019年增加1万亿元，达到3.76万亿元。2020年发行特别国债1万亿元，2023年增发国债1万亿元（用作特别国债管理），2024年全国两会又决定从今年开始拟连续几年发行超长期特别国债，今年先发行1万亿元。此外，每年还有万亿级别的减税降费优惠政策。

诸多扩内需政策，除各地的消费券，还包括中央提振民营经济的举措、鼓励民间投资、下达以工代赈中央投资、支持大规模设备更新、推动消费品以旧换新等政策。

最近几年，中国货币政策相对发达国家谨慎，但最近几天的变化则远超市场预期。

摩根大通中国首席经济学家朱海斌指出，央行的最新政策可以说是自2015年以来最全面的宽松政策。虽然个别措施并不令人惊讶（例如降息、降准、抵押贷款融资、降低二套房抵押贷款的首付要求），但整体力度高于摩根大通的预测（例如，降准基点、政策利率下调基点，二套房抵押的首付规定），同时采取一揽子的综合措施显然旨在恢复市场信心。

更大力度刺激释放的信号

接受采访的专家表示，决策层的思路开始转变，这是一个非常好的提振市场信心的时机。

房地产与消费，是牵动中国经济命脉的关键根源之一。根据央行新政，存量房贷利率将降至新发放贷款利率的附近，预计平均下降幅度在0.5个百分点左右。这将惠及5000万户家庭，1.5亿人口，平均每年减少家庭的利息支出总数大概1500亿元左右。

朱海斌认为，该举措对促进消费的影响有待观察。一是因为受益家庭可能会选择储蓄，特别是在收入和就业预期疲软的情况下；二是下降的存款利率和稳定的净息差表明这实际是居民储蓄对抵押借款人的交叉补贴，因此其对消费的净影响可能有限。???

值得注意的是，央行新政还宣布，将全国层面的二套房贷最低首付比例由25%下调到15%，统一首套房和二套房的房贷最低首付比例。对此，朱海斌分析，央行此前创建了3000亿元人民币的再贷款机制来支持经济适用房，将银行贷款本金的60%提供给地区国有企业，用于购买未售出的房屋。值得注意的是，截至二季度末，3000亿元人民币的再贷款额度中只有121亿元被使用。而9月房屋销售低于预期，传统的需求侧宽松措施（放宽抵押贷款政策和购房限制）难以解决收入和房价预期疲软和对房屋交付担忧等问题。

不止步于房市，中国社会科学院学部委员余永定近日接受采访时建议，政府公布一个大规模、综合性的一揽子刺激计划，向市场释放一种强烈信号，增强信心、鼓舞士气。“今年来不及干就明年接着干。行动上不能操之过急，但政策信号的释放不能拖延。”

余永定认为，从目前的情况看，要实现5%的经济增速难度相当大。目前“准通缩”的情况下，货币政策的作用是有限的。下一步，必须显著加大财政的扩张力度。根据年初的测算，如果2024年消费增速为5%（同计划的GDP增速同步）、房地产和制造业投资增速与2023年相同（-9.6%和6.5%），要实现5%的GDP增速目标，基建投资增速应该达到双位数、规模要达到约20万亿元以上。

刘世锦则建议，通过一揽子刺激加改革的经济振兴方案，带动经济回归扩张性增长轨道。与2008年不同，重点补基本公共服务短板，以人力资本投资为重点。建议微观层面重点带动消费，同时在一定幅度上带动房地产、基建、服务业等投资，实质扩大内需。

刘世锦认为，宏观经济总需求不足是一个基本事实，这一点几乎没有争议。在总需求明显不足的情况下采取刺激政策，也是一个常识。但要把总需求不足带来的问题与总需求不足的起因区别开来，尤其是要理清清楚什么因素导致了总需求不足。否则，即便采取刺激政策也可能难以见效，甚至不是解决而是加剧问题，更会贻误有利时机。

刘世锦所指的10万亿刺激规模有两大突破方向。一是大力度提升以进城农民工为主的新市民在保障性住房、教育、医疗、社保、养老等方面的基本公共服务水平。短期重点是由政府收购滞销的住房，转为保障性住房，向新市民提供。住房改善带动装修、家具、家电等消费，家庭团聚带动教育医疗养老等需

求，完善社保可以降低后顾之忧。

二是加快都市圈范围内中小城镇建设，带动中国的第二轮城市化浪潮。他指出，从国际经验看，城市群、都市圈范围内的核心城市通常占城市人口的30%左右。核心城市之外的中小城镇还有巨大的发展空间，可容纳60%以上的城市人口；同时也适合制造业和中低端服务业的集聚。在这个范围，房地产、基建等还有一定发展空间。

但是，亦有不少经济学家对大规模的经济刺激、尤其是基建投资的继续扩张保持警惕。清华大学中国经济思想与实践研究院院长李稻葵指出，中国经济不需要强刺激、好比一个虚弱的病人身体很虚的时候吃很多补药，反而发挥不了作用，更容易引起新的问题。

李稻葵认为，中国的经济基建已经相当完善，继续投基建会带来更大的问题。地方政府的社会服务水平当然需要提高，但如果突然猛地花大量钱财去提升社会福利和社会公共服务，后续财力可能跟不上，埋下长期隐患。中国经济当下的问题是流转不通、堵点不通，实体经济现金流极其短缺，另一方面银行资金大量囤积。发行长期国债才是解决之道。金融机构购买长期国债，中央政府拿长期国债置换地方债，才能打通循环。

李稻葵认为，基建周期叠加房地产周期导致经济偏冷。持续近二十年的基建，导致短债还期的压力上升，城市化和房地产建设的高涨了告一段落了。建议国家发债、银行拿钱买中央长期债，对冲周期影响，让地方政府恢复应有的经济活力。

提振信心，扭转收入分配格局

经济学者们表示，刺激计划主要是“向市场注入流动性”，接下来预测，中国还需要“一揽子改革，根本性地重塑经济，释放消费增长潜力”。亟待改革完善收入分配，改善居民消费。

国民经济研究所副所长王小鲁对扩大基建投资保持警惕。王小鲁谈到，按照凯恩斯主义的理论，市场有效需求不足时，政府应当采取扩张性的财政政策，由政府直接扩大投资，或者以扩张性的货币政策刺激投资，以扩大总需求，使经济保持稳定增长。

王小鲁认为，凯恩斯主义政策仅仅适用于某些特殊条件的短期政策。一味刺激投资，将导致投资率越来越高，消费率越来越低，产能扩张过快。不如将政府支出重点放在解决民生问题上，缓解社会保障的后顾之忧。这将对改善收入分配、提振消费需求起到积极作用。上世纪30年代，美国经济大萧条期间，罗斯福新政主要通过救济失业、建立社会保障体系等改善

民生和稳定金融体系政策促进了经济复苏。

王小鲁表示，罗斯福新政被误解为凯恩斯式的宏观政策。实际上，罗斯福新政时期的政府投资是有限的，货币政策也是非常节制的，与凯恩斯式扩张政策有根本的区别。

王小鲁回顾，罗斯福新政期间（1934年—1940年），美国政府的社会福利支出年均增长达到10.2%。1932年公共福利支出占政府支出的34.6%，1934年该比例大幅上升到45.5%。危机期间增加的福利支出，特别是失业救济，后期转向建立社会保障体系。而其他很多支出项目的比重下降了。这意味着新政期间政府支出结构向以改善民生为中心调整。随着这些措施，美国经济从1934年开始强劲复苏，1934年—1940年平均增长率达到7.0%。

刘世锦亦指出，现阶段中国的基本情况是，中等收入群体大体占三分之一，4亿人左右；在此之下有9亿多低收入群体，占三分之二。基尼系数多年来保持在0.4以上，有些研究认为在0.45或更高的水平上。当前面临的需求不足，与这种需求结构直接有关。

刘世锦分析，从国际经验看，中速增长保持较长时间的经济体，一般基尼系数比较低（0.4以下）。规模较大的中等收入群体可以释放较大规模、较长时间需求，支撑较长时间的中速增长。相反，如果收入差距较大，中等收入群体规模较小，当这个群体需求潜力大体释放后，容易出现增长的明显减速，导致陷入低速甚至停滞后退的困境。

刘世锦指出，二战后，几十个经济体开始工业化，但由中等收入阶段进入高收入阶段的经济体甚少，大型经济体只有日本和韩国。1万美元左右是个特殊的不稳定节点，更多国家在这个节点出现反复或后退，陷入所谓“中等收入陷阱”。建议以经济振兴方案实施为契机，力争用十年左右，实现中等收入群体4亿人口增长到8亿—9亿人。

王小鲁指出，当前改善社会保障是当务之急。中国大约有4.6亿城镇劳动者，其中四分之一到一半未被城镇社会保障覆盖。以城镇就业人数统计，2021年末纳入城镇职工基本养老保险的比重约为25%，未纳入城镇职工医疗保险的比重约为24%，未纳入失业保险的比重约为51%。在市场配置资源的基础上，政府应维护良好的法治、承担更多责任解决民生问题。

滕泰亦表示，如果有足够规模的一揽子扩大内需计划，并配以货币政策，那么就应该对中国经济企稳回升抱有足够的信心。几十年前中国没有技术、没有人才、没有制造能力，芯片、工业软件从无到有，现在的困难不过是需要提振需求、畅通经济循环而已。

（来源：《财经》杂志）

经济这次真能脱困吗？

文/张湧

这几天很多人还是觉得奇怪，经济和情绪，从极度悲观，好像一夜之间就变得极度乐观。之前悲观的背后，连着的是种种问题，难道一夜之间都解决了？

我们先来看看之前都有哪些问题，再来说一下这些问题准备如何去应对。

之前为什么悲观？

传统的经济动能，房地产、基建这些都熄火了，房价下跌已是共识；出生人口下降，人口红利逐步消失；债务水平，尤其是地方和居民债务已经非常高；2008年居民的债务比例只有20%多，而现在60%多，之前全民加杠杆拉动经济的景况不会再上演了；外部经济环境令人担忧，资金外流刹不住车，“脱钩断链”的叫嚣不绝于耳，IBM等众多外资企业纷纷离开；企业盈利下滑，居民收入提升困难……

以上问题均不是小病小痛，而是长期问题，导致我们的消费和投资持续低迷，始终拉不起来。

要是有能力早就解决了，但是其中矛盾重重，任何一个政策下来，都好像“按下葫芦浮起瓢”，非常难以解决。

“短期刺激”和“长期转型”之间的矛盾

我们过去经济的发动机是基建和房地产，但是楼房和高铁总有建完的一天，今天不转型明天也得转型。

但是短期刺激也不是万全之策，很容易回到原来穷人更穷、富人更富，“损不足而奉有余”的老路上去。

转到哪儿呢？当然是新质生产力，科技。

科技对经济的贡献不是一蹴而就的，需要和市场相结合才能称之为新质生产力，在房产断档后一时半会难以接续。

但是经济的螺旋向下不能永无止境等下去，所以还是需要短期的刺激；所以这次会议明确，虽然科技还不能完全取代房地产的地位，但是从目前的成果来看，势头是发展向上的。

比如在全球市场，我国5G、新能源汽车、芯片半导体、人工智能等领域，已经初露锋芒。

所以短期刺激和长期发展可以开始同时发力了。

海外持续高利率，而我们维持较低利率，导致资金外流，人民币贬值；这个矛盾随着美联储开启降息周期有了较大的缓解，也是我们推出“转向”政策的一个重要契机。

“穷人通胀”和“富人通缩”的矛盾

我们看到一些基本的生活用品，比如水电燃气、猪肉蔬菜等，价格都在上涨；而富人持有最多的股票、房子等资产价格却在下跌。

穷人的通胀没有办法提振经济，而富人的通缩又制约了他们的消费能力。

如果这个时候通过放水来提振经济，财富膨胀最多的还是富人，穷人从中得到的实惠跟富人完全不成比例，财富的天平会继续朝富人这边倾斜。

解决的办法就是，在刺激的同时，推出配套的保民生的政策；

比如25号发布的就业优先、促进高质量充分就业的文件，把保就业的优先级摆在更高的位置，当成从上到下的一项重要任务来抓。

还有市场传闻，针对二孩及以上家庭的现金补贴也可能在路上。

“正本清源”和“积极推进”之间的矛盾

正本清源就是打击那些不按规矩干事的人，比如广泛存在于金融、医疗、体育、能源、科研等领域的廉洁问题。

正所谓“一松就散，一严就死”。

打击这类事情，做到正本清源，又难免挫伤一部分人的积极性，这个尺度和分寸一直不好拿捏。

还是那句话，“为担当者担当，为干事者撑腰”，让执行者真正能够没有后顾之忧，撸起袖子加油干。

之前人们悲观，主要是担心愿不愿意发力的问题；现在我们看到了高层愿意解决经济问题的决心和意志，并且联合了这么多部门密集出台政策，政策合力效果也会叠加；从历史经验来看，能不能干成的问题，反倒不用太多担心。

这些东西虽然是刚出来，能不能彻底改变所有经济问题也是个未知数；

但是这次“转向”，可以类比08年和15年，都是在经济遭遇严重困难时下出非常关键的一步棋。

08年和15年，大家的感受可能不比现在更好，每次走出泥潭之前，都需要经历近乎绝望的考验，但是最终都会走出来的。所以这次可以多一些耐心，多一些信心。

（来源：张湧说财经）

『责权利』对等，才是最好的管理行为

文/陈春花

管理其实很简单，就是要做好权力、责任和利益的分配。但是，需要特别强调的是，必须把权力、责任和利益等分，形成一个等边三角形。

很多管理者喜欢把权力和利益留下，把责任分出去；有些管理者把权力留下，把责任和利益一起分出去；也有管理者认为权力、责任和利益都应该留在自己手上，根本不做分配。

这些管理观都是非常错误的。管理是在责任的基础上所做的行为选择，我们需要在界定责任的同时，为责任配置合适的资源，并让人们分享获得的成果。基于责任做好权力和利益的分配，才是最合适的管理行为。

我强调把责任分下去，还有一个更重要的意义：只有分配责任，才能真正把人培养起来。没有责任，人的热情和能力就不能被充分激发出来，也就无法发挥作用。

唯有把责任分配下去，让每一个成员承担起自己的责任，他们的热情和能力才会被激发出来，再给予他们与责任相匹配的资源 and 利益，管理的效能就会发挥出来。

(来源：春暖花开)

中国需要什么样的企业家？

文/董 昀

自1911年熊彼特的《经济发展理论》面世以来，“企业家是经济发展的根本动力”的观点已逐渐被经济学界普遍接受，许多国家的政府也都将培育企业家精神作为经济政策的重要组成部分。

然而各国经济政策的绩效却是千差万别的：少数国家的企业创新不断涌现，较快地完成了工业化，成为发达国家；而大多数发展中国家无法为企业家提供从事创新活动的必要制度环境，导致企业家供给不足，经济长期停滞。

中国的情况与发达国家和大多数发展中国家均不一样。一方面，1978年以后持续的经济改革为中国的企业家提供了发挥作用的舞台，新企业、新产品、新技术不断在中国市场涌现，从而帮助我们突破了贫困陷阱，推动了经济持续30多年的高增长。

另一方面，迄今为止，中国的企业家还没有能够大规模地提供原始的、重大的、革命性的创新产品，工业化和现代化的任务还远未完成，中国企业家依然任重道远。下面的两个小故事或许有助于我们理解中国的特征性问题。

第一个故事来自世界银行首席经济学家林毅夫先生的讲述，它真实地反映了非洲穷国企业家的生存状态。林先生在接受媒体采访时说，在世行任上他最难忘的一件事发生在莫桑比克。他在这个国家考察农贸市场时看到，有不少小商贩为了省去市场管理税费，在市场外面卖东西；其中有一个不到十岁的小女孩提着篮子在卖芒果。

出于好奇，林毅夫朝她走去，但这个举动引来了警察的注意；小女孩看见警察来了，马上撒腿就跑，芒果散落在地上。林毅夫感叹道，这个小女孩其实就是一个很好的企业家，她首先看到了市场对芒果的需求，于是就进入市场。在市场里，她也对交易成本进行了计算，交不交税？其中风险多大？而且，她也愿意冒这个风险。但同时，林毅夫也很伤感：这

一个小女孩原本是应该读书的，肯定是因为贫穷才在农贸市场外谋生。一个这么好的企业家，却只能卖芒果。

从这个故事中我们可以发现中国与非洲穷国企业家所面临的约束条件存在根本区别，而这些区别是由于政府行为的差异导致的。

首先，中国政府重视人力资本投资，不断加大教育投入，使得中国的企业家比莫桑比克小女孩拥有更多的知识和更完备的技能，在面对风险和不确定性时能够更好地应对。

其次，改革开放以来中国各级地方政府鼓励企业家的创业行为，乡镇企业、外资企业、民营企业等各种原来被消灭的企业形态再度出现，并逐渐地被法律承认；而莫桑比克贫穷的企业家们在法律规定之内创业的成本显然过高，税费和警察压制了企业家才能的发挥。

最后，在市场经济不完备的条件下，中国政府主动承担了许多企业家职能，例如搜集市场信息、引进新技术、提供基础设施等等，与私人部门企业家才能形成了良好的互补；而上述故事中莫桑比克政府的行为并没有表现出企业家的特质。

以上三点均表明，中国政府在企业家才能的供给和配置方面采取了适宜的政策，有效改善了企业家的创业环境，把大量新产品、新技术引入中国，从而带来了比大多数发展中国家好得多的经济发展绩效。

下面我们通过第二个故事来看看现阶段的中国需要什么样的企业家。

故事的主角是刚刚辞世的天才式企业家史蒂夫·乔布斯——苹果电脑、iPad、iPhone等知名数字产品的缔造者。作为一个企业家，乔布斯的天才并不主要体现在对前沿技术的研究上，而是体现在对市场的敏锐嗅觉和将新技术出色地商业化等方面。乔布斯的传奇故事很多，这里仅举一例。

乔布斯年少时的梦想是开发个人电脑。1976年，他和同伴设计了一个电路板，将买来的摩托罗拉6502芯片和接口及其他一些部件安装在上面，通过接口将芯片和键盘、显示屏连接在一起，仅仅几个星期，电脑就装好了。

乔布斯的朋友们都被他的技术才能征服了；然而他们都没意识到，这个新技术蕴含着多少商机，会给以后的世界带来多大的影响，能看到这一点的只有乔布斯本人。精明的乔布斯立即估量出这种电脑的市场价值所在。为筹集批量生产的资金，他卖掉了自己的大众牌小汽车来筹集资金，创立了苹果公司，开始了他作为企业家的传奇生涯。

乔布斯是真正的“熊彼特式企业家”，他的创新行为使得电脑和电子产品简约化、平民化，降低了信息成本，从而改变了经济运行的方式。以乔布斯、盖茨、韦尔奇等为代表的企业家是美国经济的主角，也是美国强大国际竞争力的源泉。

30多年来，中国的企业家群体从事的活动与乔布斯的根本区别在于：乔布斯依靠自己的研发成果来进行革命性的产品或技术创新，中国企业家主要依靠引进、消化、吸收来进行局部的流程创新。革命性的创新能够开拓全新的经济增长点、引领世界经济发展方向；局部的创新能够帮助发展中国家摆脱贫困、实现经济增长，但却无法帮助这些国家站在世界技术的最前沿。

中国企业家的流程创新已经推动了经济的高速增长，但是中国经济的自主创新能力还不强，经济发展的质量还不高。随着中国人均GDP的快速增长和技术能力的不断提升，中国企业家利用后发优势从事流程创新的空间日益缩小；中国未来的发展必须逐步从依靠低成本要素和引进技术转向依靠研发和自主创新上来。因此，中国未来需要的不仅仅是能够进行复制、引进、局部改进等活动的企业家，更需要乔布斯式的带来技术革命的企业家。

为此，中国政府需要继续降低企业家的创新和创业成本，加大人力资本投资、培育创业文化。尤为重要的是要坚定地推进体制改革、保证市场机制高效运行，使得企业家能够减少寻租、投机等破坏性活动，以及模仿、引进等低效率生产性活动，把主要精力集中于推动产品、技术、市场、管理等各方面的创新。唯有如此，中国才可能产生乔布斯式的企业家，才可能引领世界经济发展的潮流。

（来源：《经济学家茶座》）

这家企业的模式创新，凭什么掀起全球风潮

文/中 允

人单合一，全球落地开花的企业管理“中国智慧”

在正式讲之前，先简单说一下人单合一。

众所周知，全球管理思想届有一个特别牛的排行榜，叫Thinkers50。

该奖于2001年建立，是全球首个管理思想家排行榜，榜单每两年评选一次，大名鼎鼎的迈克尔·波特、明茨伯格、菲利普·科特勒等8位管理大师被授予终身成就奖。

而在去年11月，张瑞敏在伦敦被授予Thinkers50终身成就奖。

张瑞敏是第9位，也是第一位被授予此奖的中国人，这或许也从另一个层面展现出人单合一模式的创新变革。

所谓“人单合一”，“人”就是员工，“单”就是用户价值，“人单合一”就是让员工与用户实现零距离，在为用户创造价值的同时体现自身价值。

经济学非常庞杂，但核心就是两个问题：

第一，如何创造财富？第二，如何分享财富？

海尔把两个问题合一以后，通过小微和创客机制，增值分享既创造财富也分享财富，当作一个整体来解决。这是一种非常领先的管理模式。

先说海尔自身的实践。

当下，经济下行承压，很多企业面临挑战，甚至卷入价格战，因为传统的模式不能够创造新价值，必然面临边际收入递减的挑战。海尔则在人单合一的模式支撑下，走出了一条差异化路径，在智慧住居、大健康和产业互联网三大赛道上进行布局，打造出一个生态型的企业。

在智慧家庭领域，海尔搭建了智慧家庭交互引擎——智家大脑：一端感知用户的需求，一端链接生态，快速响应用户、满足用户。

在国内，以三翼鸟为代表。这种一站式的生活场景解决方案，通过打造定制能力、交付能力和智慧能力，在需求端与用户实现需求的快速感知和定制需求的快速转化，而且还打通了用户智能硬件、智能家居、智能服务、设计师以及交付服务在内的生态资源，形成了一个无边界的生态方联合体。

而打破产业的边界和行业的边界，靠的就是链群联合体和生态共创机制。也就是说，通过这样一个生态，与用户共创价值、分享价值，也就实现了边际收益递增。

还有生态经济领域的卡奥斯，与奇瑞汽车搭建了中国汽车工业第一个工业互联网平台，解决了传统车企模式中限制用户个性化需求的痛点——缺乏个性化。

其实在汽车领域，作为大规模工业生产的标准品，“大规模生产”与“个性化”本身就是相悖的事情，传统汽车行业上百年来一直都压抑用户需求，一直都未能摆脱福特的影子，当年福特就讲过，“你可以要任何颜色的汽车，只要它是黑色的。”后来尽管汽车生产变得更多样性，但个性化需求一直未能完全释放。

卡奥斯与奇瑞搭建的平台，不仅重塑了产业生态，而且把整个资源方汇聚在平台上，为用户实现了个性化的订制，从购买汽车转变为购买场景体验，也带动整个汽车的销售翻了10倍。

在二手车领域，卡泰驰通过智能交互引擎建立了诚信规范的运营体系，实现了二手车的个性化定制，打造不断创新的行业生态体系。

在大健康领域，盈康一生从医患合一1.0进化到医患合一2.0，以全国首个医工科技创新产业化平台海医汇为新引擎，致力于加速科研成果转化，解决临床痛点，实现用户体验价值、科学家科研价值、创客个人价值、企业商业价值的共赢进化。

……

之所以说人单合一是一种全球范围内的新管理模式创新，是因为它早就走出了海尔的范畴，变成了一种在全球范围内通用的新管理范式，众多企业和非营利组织都在实践着人单合一的理念。

比如这次获奖的博世智能出行，德国博世大名鼎鼎，很多人都知道，全球化做得也非常好。这几年他们正在转型，用小微模式支持员工作为创客，在企业内孵化创业项目，博世智能出行就是这一模式下的一个实践探索，面对汽车产业和智慧交通的大赛道，提供各种新的解决方案。

现场获奖的ASA集团代表米凯尔·阿玛提也分享了他们正在进行的小微和生态转型实践。

ASA是一家65年前建立的家族企业，总部在圣马力诺，有500名员工，从事金属包装制造，全球有5个加工厂。

2023年时，他们进行人单合一转型，找到了3个试点项目，一个是共享服务平台，把原本的内部物流平台变成小微，为内外部客户服务；第二个是开展了数字化印刷机业务；第三是通过链群模式，关注细分

市场，直接与用户对接，进行销售和售后。

据米凯尔·阿玛提介绍，转型取得了巨大成功，原本内部的物流业务，成为小微向外部企业销售服务之后，产生了盈利；而数字印刷业务的销量提升了23%；链群也帮助他们大幅提升了与用户的交互程度。

获奖企业西纳是一家非洲公司，该公司代表奥提诺·亨利，分享了一个十分感人的故事。

非洲很多地方基础设施相对落后，很多饮用水不干净。一开始，亨利提出了一个为邻居提供安全饮用水的建议，他老板觉得没有商业价值，就拒绝了。于是，亨利辞职了。

辞职后，他成了一名“水利工程师”，通过社会创新学院，帮助边缘化的社群获得安全的饮用水，包括向难民营和农村学校安装净水设施等，目前已经帮助乌干达大约30万的人群获得安全的饮用水。

一群跨国创业者，通过创客机制，不仅将自己转变为创业者，改变了自己所身处的社群，更重要的是能够为当地社会和人民的健康作出巨大贡献。从这个层面来讲，人单合一模式，已经不仅仅是一种企业管理模式，更是推动社会经济发展的一种驱动力。

截至目前，全球已自发成立14个人单合一模式研究中心，75个国家41.7万家企业在学习人单合一模式，其中有8.2万家已经复制人单合一模式。

人单合一在全球的落地开花，也是中国企业在探索物联网时代管理模式创新上走在世界前列的一个缩影。

人单合一，为什么从1.0升级到2.0？

先来看1.0阶段的核心是什么。

周云杰在会上讲，人单合一1.0阶段的主要核心“零距离”。张瑞敏把1.0阶段概括为三个自：自主人、自组织、自进化。

听起来有点复杂，但其中藏着大智慧。

先说“自主人”。

其实，管理学是一个近一百年才有的现代概念。当然，自有人类文明开始，就存在管理实践，但是，在20世纪工业化的时代，管理学才真正被认识、观察和传授，才开始定下型来。

20世纪是个大生产的时代，最有名的就是泰勒的“科学管理”。

“科学管理”起源于泰勒对工友的观察，他发现当时的工人经常“磨洋工”，故意放慢动作，用现在的话讲就是“出工不出力”，反正是按天计算工资。而当时的老板，也不知道定多少工作量合适。

在这个背景下，泰勒发挥了他的工程师思维，把工作流程中的每一步计算出时间，然后算出总时间。这样，老板就知道一个工人一天的产能有多少了。

这在当时引起了巨大变革，《财富》杂志曾经有

这样一个评价——“泰勒的影响无处不在，他的理论决定了麦当劳期待自己的厨师每天烤出多少个汉堡，电话公司期待自己的接线员接多少次电话。”

而工人的工资，也从原来的按天、按工时计算，变得可以精准计算“计件工资率”。

在最初的时代，泰勒的变革使得工厂大大提高了生产效率，创造了巨大价值。

但是，这其中需要大量的管理者，负责监督、记录和衡量，这一职能就成了后来的“中层管理”。

后来，公司越做越大、业务越来越复杂，管理的层级也變得更多，德国社会学家、大名鼎鼎的马克斯·韦伯，将其总结为“科层制”。

这里要注意的是，科层制曾经带来过繁荣。德鲁克就曾说过，科学管理的100年里，管理学最大的成就是把体力劳动者的生产力提高了50倍。

但是，任何一种制度和管理模式，都有其弊端。泰勒的思想起源于稀缺的工业时代，是一个体力劳动的时代，21世纪是知识时代，市场快速变化，消费诉求突飞猛进，泰勒科学管理造就的中层，成为了后来影响效率的最大障碍。

这个不难理解，传统企业都会面临“大企业病”，因为科层制导致决策低效。

也就是说，过去的管理，是把人当成生产链条上的一环，把人当“工具”，人不是自主的。

但是德国哲学家康德说：“人是目的，不是工具。”衡量一个社会的文明程度，一个重要的维度就是是否发挥人的最大价值。

其实，后来的管理学者，都试图将人的价值回归。20世纪50年代，管理学者彼得斯和沃特曼就开始注重人的重要性，在其后来的代表作《追求卓越》中，他们让管理学回归根本的热情。到了80年代，学者坎特就曾试图描绘一个“更加以人为本”的未来企业世界。

后来企业界无论是韦尔奇还是日本的“阿米巴模式”，再到如今的“小微”“让听得见炮声的人指挥战斗”等，本质都在力求“把大企业做小”，就是让人人为自己的业绩负责，人人做自己的CEO。

也就是说，管理学一直在探寻一条路——一条尊重人的价值最大化之路。

人单合一找到了这条路，就是把员工变成自主人，变成创客，创客聚合成小微，让每个人都把他的潜在价值都发挥出来，让他参与到生态里，而不是把他限制在科层制组织里。

如张瑞敏所言，在传统的科层制组织下，员工要对领导负责，因为领导给他发工资。而在生态里，是用户给他发工资，只要能创造出用户价值，就可以获得“增值分享”。

而且，不同的小微分工合作、互补共创，形成链群，围绕用户需求，创造前所未有的或未被充分满足的价值。

这就是张瑞敏说的“自主人、自组织、自进化”。

而前面讲的零距离，加里·哈默管理实验室认为，零距离就是指一线团队感知、想象和行动的能力不受科层制阻碍的组织。

也就是说，人单合一1.0阶段的零距离，解决了企业距离用户远、决策不符合市场规律的难题，推倒了企业与用户之间的“墙”，海尔通过把三权（决策权、用人权和分配权）让渡，让员工成为听用户需求的自主人，也就是创客，进而实现了企业与用户零距离，员工与用户零距离。而这一创客通过链群的模式，通过感知市场、自主调节，自然可以实现自优化、自迭代。

在周云杰看来，从1.0到2.0，实现的是从“零距离”到“零边界”。

你能够理解1.0，就一定能理解2.0。

因为用户的需求不单单是一个冰箱、一个空调这样的产品，而且如“智慧家庭”这样一个场景，场景中有很多产品，这就需要打破产品边界，通过产品的互通，为用户提供零边界的场景体验。

也就是说，1.0是对科层制企业的颠覆，2.0是对行业的颠覆。从1.0组织内的链群合约到2.0生态内的链群合约，生态自进化无边界的组织。

前面讲过，经济学有两个核心问题，一个是创造财富，一个是分享财富。周云杰认为，人单合一1.0阶段，创客是价值创造和分享的主体，所以其驱动的引擎是创客的增值分享，让每个创客实现自身价值最大化。进入到2.0阶段，生态方成为价值创造和分享的主体，让每个生态方能够实现自身价值和尊严成为驱动的引擎。

因为生态之间是没有边界的，这就带来了巨大的蝴蝶效应，创造新物种，实现指数级增长。

这也是商业进化的一种必然。

人单合一2.0，对当下的重要启示

经济学自古典自由主义代表亚当·斯密以来，对市场经济的“分工”就有了深刻共识。分工与要素的自由流动，创造了繁荣的基础。也就是说，要素之间的阻力越小越好，理想情况下，要素之间是“零边界”的。

人单合一2.0对当下有重要的启示。

当下经济有三个维度：其一，全球普遍面临增长难题，经济由过去的生产逻辑转为消费逻辑，中国面临的挑战更大，很多企业都在找寻存量市场竞争逻辑下的可持续发展之路。

其二，人工智能带来新一轮的就业革命，传统很

多职业被取代，过去的技能、知识和模式不再有效。

其三，经济和经济体变得更“复杂”。AI革命带来了要素的重新组合，巨大创造性与不确定性同时而生。复杂经济学之父布莱恩·阿瑟在《复杂经济学》中就有观点，认为经济不是确定的、可预测的、机械的，而是依赖于过程的、有机的、永远在进化的。

在这一经济背景下，一方面是全球经济增长下滑的压力，另一方面是人工智能带来的脆弱性，所谓脆弱性，就是环境动态加剧，剧烈到企业过往形成的适应能力不能及时应对。这就导致很多企业被夹在中间，如同一个三明治那样，很难受。

但经济的进化是必然，企业唯有适应第四次工业革命带来的变化。才能生存。

从这个角度上，我总结人单合一2.0至少有三大价值：

1.创造新价值，创造增量市场。

人单合一2.0的驱动引擎是生态方的价值分享，也就是说，每个生态方都能够实现自身价值最大化，并且通过开放无边界的生态，源源不断引入负熵，推动生态的自裂变和自进化。其逻辑是创造价值，避免价格战，避免内卷。当然，这一切的前提就是，整个生态能够源源不断地根据用户的需求进行持续创新，从而打造出不一样的用户新体验。

2.用生态应对复杂。

前面讲，经济越来越“复杂”，人工智能有一个阿什比定律，也叫“多样性定律”，就是说，任何有效的控制系统必须与被控制系统的复杂性相适应，也就是说，一个系统要适应环境，也要变得更多样和复杂。

但企业不可能变得无比“复杂”，大象的体型是有天花板的，否则难以生存。人单合一2.0就打破了传统模式，它是一个生态模式，能够根据市场和用户需求的复杂性进行调整和适应。

布莱恩·阿瑟表示，人单合一和复杂经济学之间有很大的相似性，市场并不是静态的，通过人单合一模式在微观的层面，一切都在随着变化的情况进行调整 and 适应，其中包括外部的力量、外部的元素。

在张瑞敏的视野里，企业已不再单纯作为竞争主体，而是转化为生态系统中的积极参与者，与各方利益相关者共同开拓增值的可能性。就是说，用生态和进化来应对“复杂”。

张瑞敏之前曾讲一句话：“所有的企业都难逃一死，所有的城市都近乎不朽。”这就是亚马逊雨林的生态逻辑。

换句话讲，生态或许不是企业进化的终极形态，但一定是当下市场环境中非常高阶的那个。

3.“零边界”面向未来的必然趋势。

现在有很多小公司，也会患上大（下转第41页）

唯有机会， 是困难的永恒解药

文/夏惊鸣

对中国企业而言，当前的确面临困局，困局中今年是尤其困难的一年。但是，机会永远是困局的解药！

这是我的一个总的观点。下面我分析一下，大家就能理解我这个观点。

困局——透支，购买力受损、供应链能力受损

尽管大家通常所说的困局的原因是三期叠加：增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期，我认为现在困局的真正原因就是两个：一个就是长期透支；另一个就是美国对中国的打压。

中国经济发展面临的困难，我认为从底层逻辑看，是长期透支导致的。房地产行业透支，很多投资也是在透支繁荣，未来有很多投资项目都会“裸泳”，包括地方政府的投融资平台。比方说，上世纪90年代我们搞基础设施建设，修一条高速公路，建一个收费站，没几年投资就收回来了，你现在再修公路、建收费站，可能十几年、几十年都收不回来成本。

透支的结果就是产出不能覆盖投入，最终进入负循环，表现出来就是债务规模不断增长。

美国对中国的打压对我们的影响不言而喻，我们更重要的是——清晰认知应对美国的打压，中国

的主要抓手是什么。

大家想一想，我们和美国竞争到底靠什么？我们没有什么可以卡别人的脖子，现在也就是一个稀土。但美国可以卡我们脖子的地方有很多，但为什么到现在大家还是斗而不破？就是因为我们有“购买力和供应链能力，尤其是购买力”的竞争力。

所有市场里面的玩家，包括美国的公司在内的所有商业结构，固定资产的投资、研发投入、人员的配置都是基于未来市场需求的存在，没有了市场需求，固定投资就得不到充足的利用，人员就会过剩。另一方面，公司要正常运转，离不开供应链的支持，这也是一个显而易见的道理。

中国具有巨大市场需求空间，如果美国政府卡脖子卡得太狠，他们自己也会很难受，因为我们的购买力是他们很多企业的固定资产投资和人才、研发投入，未来变现的一个非常重要的市场。这一点可以从美国这几年对中国的政策逻辑里看出来，扼制中国发展的总策略没变，但在措施上还是有些投鼠忌器，比如一方面出台高额关税、禁止出口等限制政策，同时另一方面又有一些豁免政策，等等。

认识到一定时间内，“购买力和供应链能力，尤其是购买力”，是我们在中美国家竞争的核心竞争力，那么保护经济增长不仅仅是我们的美好生活

~~~~~  
(上接第40页) 公司病，一个企业里的部门墙与外面公司没什么区别，更别说一个部门之间还有复杂的科层制。从公司治理的角度，当下进入了一个管理颗粒度越来越小的时代，谁的制度成本越小，谁更灵活，谁就赢得面向未来的竞争。

面向未来的竞争主要是两个维度，一个是管理，一个是科技。企业内部的“零边界”和生态方的“零边界”，都对此有较高的正效应。

从大的经济循环角度上，市场经济的底层逻辑也

是如此，要素的自由组合创造新需求，带来新繁荣。

这是人单合一带来的价值和思考。

“管理没有最终的答案，只有永恒的追问。”《管理百年》这句话，很适合描述人单合一的辩证性，这也是中国智慧的体现。

如今，人单合一被广泛接受，也正如张瑞敏引用的那句话——“君子之治，始于不足见，终于不可及。”

(来源：正和岛)

需要，也是提升“购买力”，最终抵住美国的打压，真正成为一个强国的抓手。

这是回应主持人提出来的第一个话题，即怎么看待当前的形势，我认为当前经济发展困难的三个关键状况：第一是透支严重；第二是购买力——消费者购买力、政府购买力都受到严重的损害；第三个是供应链竞争优势也受到了伤害，这又直接反映到出口方面。以上是我个人对现在困难的认知。

### “近忧”不短——透支不是短时间能被消化的

消化透支和美国打压不是短期的问题，因此，困难也具有长期性。

怎么消化透支？无非是两点：第一是把泡沫戳破，经济危机出现，然后出清，大家归零，重新再来，这样就把它消化了。第二是这个“泡”先捂着，不断有新的增长点出来，使得原来的透支进入一个新的经济增长结构里面，慢慢地它又变得平衡了。比如说房价，现在看起来是透支的，但如果社会有新的增长，大家的工资水平在不断地增长，房价的透支就会逐渐被消化掉。

第一种戳破泡沫的方式，可能会出现经济危机，代价极大。第二种消化方法，在消化的过程中，如果没有足够的有效增长点，尽管有很多新的增长，如政府投资也是为了制造增长，但有很多投资它在制造新增长点的同时又产生了新的透支、新的泡沫。所以我的判断是，透支不是短时间能被消化的。

而美国对中国的打压原来被认为是最大的不确定性因素，现在可以说已经是最大的确定性因素。境内外大企业的动向正是基于对中美之间竞争已是常态的判断，来布局供应链，这就给中国企业的经营带来了很大的问题。为什么这几年供应链转移那么快？并不是中国的供应链没有优势了，而是中美竞争带来了对供应链安全的恐惧，无论是中国企业还是海外企业都在全球化布局，都在转移。

中国真正抵抗住美国打压，成为一个真正强国，只有在时代性技术（反映在底层技术和基础性装备、材料等产业上）、引擎型产业（带动作用大，比如汽车产业）上形成了全球领先的竞争力，如果不能实现这个目标，我们就没到胜利时刻。

我们简单回顾一下日本的情况，日本之所以成

为强国，始于二战之后美国支持日本，支持欧洲，所以它们的经济规模上来了，但是日本能够真正成为强国，是因为它在时代性技术如机械、内燃机、电气等，在引擎型产业如汽车和基础性装备、材料产业均赢得全球竞争，处于全球领先地位，具有全球领先的技术竞争力。引擎型大产业和基础性产业有个规律，就是最终会进入寡头垄断，比如燃油汽车，经历了100多年的竞争、发展，最终花落谁家？美国两家，德国两家，日本两家。

同样，韩国之所以起来，是因为抓住了电子和半导体这两个引擎产业。以前我们经常讲制造强国，大家把新制造理解成了智能化、数字化，其实新制造还有一个重要含义，是在新兴产业上，一定要在技术上、产业链上做到全球领先，这是我们在未来走向强国的必由之路，也是中美竞争能够尘埃落定的决定因素。

我们现在是什么状况呢？

在ICT（信息与通信技术）领域，我们本来实现全球领先了，但美国的打压来了。我之前说过：美国打压华为，打的不是华为，打的是华为5G技术；打的也不是5G技术，而是5G将会带来的社会、产业的革命。从我们的生活场景来说，5G、6G实现之后，家里的电视、手机会改变，电影院会改变，会议室、教室会改变……还有工业的许多场景也会改变，所以它会带来产业和社会的巨大变化，是引擎。

ICT领域还有一个重要特点，那就是网络效应。比如说底层技术架构一确定，整个产业都要跟这种协议标准配套，一旦很多人用了这个技术标准，就会有越来越多的人用这个技术标准，你不用就没办法和其他设备对接。因为有了网络效应，这个壁垒就非常高。你看电脑是以英特尔芯片和微软操作系统为核心，其他人就都是这个标准体系里面的成员。所以我们在ICT领域一旦领先了，有了网络效应之后就不得了。中国ICT领域本来要全球领先的，结果被美国生生打断了，阻止了这个进程。

当然，我们的互联网应用本来是很有全球化竞争潜力的，但目前我们的互联网企业基本上是关起门来很牛。为什么美国要打压TikTok？就是因为它是入口，也有网络效应，一旦形成全球化的优势就不得了。

新能源汽车也是一个引擎型产业，这个带动性是非常大的。我看过一个数据，汽车产业全球市场约是22万亿美金的规模，那就是150多万亿人民币，随着新能源汽车对传统燃油车的替代，新能源汽车产业对经济的带动性非常大。

新能源汽车的大发展目前来讲有两个核心技术要突破，第一个核心是电池技术，第二个核心是智能驾驶系统。电池技术的迭代创新可能会加快对传统汽车的替代，实现弯道超车。智能驾驶系统的技术迭代与新能源车的使用规模有关系，特斯拉在行驶的有几百万辆车，几百万辆车对智能系统的学习优化，与一年才卖几万辆车的新能源车企的学习和优化进度就不可同日而语了。

新能源汽车领域，我们是领先的，宁德时代、比亚迪已经具备了全球领先的竞争力。目前还没有到真正爆发的阶段，这个产业才刚刚开始，还有很多机会。但我们也要认识到新能源汽车产业还在新技术迭代期，技术路线还有多种可能，还存在别人可能弯道超车的地方，比如新能源汽车电池新技术的出现，氢能源汽车，等等，就有可能使得后来者居上。所以，新能源汽车领域一方面是机会，另一方面，现在还远没有达到锁定全球竞争格局的时候。

我们在新能源产业比如光伏、风电方面，已经具有全球产业竞争力了，尽管新能源市场规模非常大，但是它们的带动性比汽车来说要小得多。产业带动性很重要，比如说高铁，尽管市场规模不小，但由于高铁建设跟各国的土地制度有关系，很多国家的土地是私有制，要修一条路是难上加难，这也限制了高铁产业的全球化规模，影响了其带动性。

当我们越来越多的引擎性技术领先全球，并在全球市场进行布局渗透，终将让美国无可奈何。

总的来讲，困难的局面会有一个不短的时期，但我们确实已形成了很好的基础。

### 怎么办？——以远虑减少近忧

那么，面对现在困难的局面，我们该怎么办？

我还是那个观点，唯有远虑才能减少近忧。还是要先放空一下，展望一下未来，想想未来的必然前途。

比如说10年后，20年后、30年后，甚至更长一

点时间。从长期来看，社会终究要浩浩荡荡往前发展，这是不容置疑的。如果，我们赶上美国的生活水平，非洲是我们的生活水平，这又是多大的空间？这种可能性是完全存在的。过去，在技术条件限制下，资源是有限的，只有通过战争来争夺生存空间，但随着技术的进步，资源限制问题得到大大的解决，全球人民的幸福美好生活是可以实现的。

大家再想想，10年或者30年后，我们社会会是一个什么样子？随着5G、6G的普及，VR、AR体验提升，家庭空间、教室空间、会议室空间甚至城市的空间都会发生巨大的变化；到处都是机器人，人类可能本身也是一个人机结合体，膝盖、心脏起搏器等都是机器，未来可能全身都可以用器械换装；能源可能越来越便宜，飞机出租变得和汽车出租一样发达，星球旅行也会成为一个大产业；还有，未来人均体育教练、音乐教练、各类知识技能教练、家庭医生水平等等都会大大提升，并且还有机器人辅助……

想象、清晰未来的必然前途，我们可以放下焦虑。掌握节奏，做好当下，活好当下，尽管道路是曲折的，但前途是光明的。

### 唯有机会是困难的永恒解药

企业如何面对现实的困难？我认为是三件事情，第一还是要考虑机会在哪儿。我不太赞同“现在不是增长期”这样的观点，增长是永恒的话题，哪怕你衰退得比别人慢也是增长，所以企业战略永远要思考机会在哪儿。第二是核心竞争力，核心竞争力是不仅思考当下，还有如何赢得未来。第三是节奏，方向正确，节奏错误，也会满盘皆输。面对当前的形势，我认为首当其冲的思考仍然是机会。

下面，我就机会这个话题来讲讲。

第一个机会，是全球化的机会。

全球人民都渴望美好生活，人们追求美好生活的天性是不会变的，只要追求美好生活就有机会，这是底层的需求逻辑。

全球化的机会也包括供应链转移的机会，我们在追求GDP增长的同时，现在该是追求GNP增长的时候了。

另外一个，供应链转移过来之后，就带来了这个国家新的增长点，这个国家新的增长点出现之

后，就有新的机会了。

想想我们国家这些年的发展历程。刚开始是“三来一补”、OEM，基本上是轻工业产品，这样一来就有一个增长点的带动，基础设施开始出现短缺，修路、发电等等需求就有了，就又有了一个新的增长点，接下来，城镇化跟着就发展起来了，我们加入了WTO后，是更高一阶的制造业转移，这就带来了突飞猛进的发展。然后再进入第四个阶段，就有了人才资本积累，产业链积累、资金资本积累，各个产业进入创新驱动，再加上新技术时代来临，又是一批新的增长点。

所以供应链中低端又转移到越南，转移到东南亚，转移到墨西哥，转移到南美，这些国家会发生什么样的变化？会不会像我们国家一样，接下来会带来基础设施建设、城镇化发展？还有互联网应用发展？这对中国企业是不是机会？包括国外电商和独立站的发展，渠道扁平化了，原来产品出口必须要经过当地的经销商，所以被当地的经销商抓住了命脉，电商的发展把这个问题解决了，所以跨境电商孕育了大批的企业出来。

中国幅员辽阔，人口众多，机会多，中国的企业大量都是向内看，尽管有很多企业出口，坦率地讲那不叫全球化经营。现在部分央企、华为、中兴、联想这些是全球化企业，但是这样的企业还是太少。

所以，到海外去，不仅仅是机会，各国更大程度的融合在一起，一国对另一国的打压就不仅仅是一个国家的事情，就会涉及到更多国家的利益，打压的难度就会更大。

第二个机会，是新技术周期红利。

这个前面也讲过。比如通信技术的进一步发展，会产生我们很多想象不到的机会，在这里不再赘述。

再谈谈我们在光伏、新能源汽车领域还有大量的机会。2019年，光伏实现了平价上网之后意味着什么？所有人都说意味着从补贴驱动向经济性驱动转型，意味着政府驱动向技术驱动转型。这句话也对。但我说，除此之外，更意味着市场边界被打开了，现在这件事已经发生了。原来平价上网之前，它的经济性是不够的，基本上是在高电价的地区，比如说西欧、美国，主要市场是这些地方。中国也

是主要市场，尽管不是高电价，中国是产业扶持，尽管没有经济性，但有盈利性。一旦平价上网，它一定是全球化产业，印度、南美，一些发展中国家都可以用了，因为平价上网了，比煤炭发电还便宜，所以它的经济性实现之后，市场边界被打破了，这句话已经被印证了。

新能源汽车现在的转换率、渗透率还差得很远，在新能源汽车领域我们有全球竞争力，有很多优秀的企业，第一个代表就是比亚迪。你想想，如果未来把燃油车的渗透率提高，比如说达到替换70%-80%，这是多大的市场？

第三个机会，是替代。

为什么大国竞争现在这么厉害？包括中美竞争、中欧竞争，因为我们很多是替代，你替代人家，就是抢了人家的饭碗。工业产品，我们往往首先聚焦在单一品类，形成某种优势，同时做透以客户为中心是较为容易替代的。这在各个领域都在发生，而且还可以继续。

而消费品最大的壁垒是品牌，过去通过渠道优势和细分市场起步，很多消费品公司发展了起来，逐渐积累品牌势能，家电就是一个典型。现在，有了互联网之后，品牌和渠道壁垒更容易突破了，品牌壁垒大大降低，很多消费品领域可以被替代。

第四个机会，是升级。

中国各个产业都要升级，这是技术发展、行业发展的本质，这不仅仅提升竞争力，也会带来一定的增长。举个例子讲，比如家具业，如果从机床业、机电工具业、汽车零部件产业引进人才，再结合生理科学，你可以把床、沙发、做成什么样子的呢？再比如我们的社会槽点很多，我们抱怨教育、抱怨医疗、抱怨农业土壤板结，等等，从另一个角度讲，这些都是升级创新机会。

第五个机会，是服务业。

未来的社会会是什么？创新和服务！而且服务业没有什么可以掐脖子的，需要当地化。金融服务、物流服务、商务服务，还有旅游服务、生活服务（餐饮、理发、便利店等）、健康服务、教育服务、娱乐服务没有减少，还在不断增加、创新、升级与丰富。

（来源：华夏基石管理评论）

# 企业数字化转型需要构建哪些能力？

文/半山

企业数字化转型是个持续的过程，为解决和规避数字化转型中的潜在问题，企业需要清晰地了解自身真实的状况，需要通过构建数字化转型核心能力，以前瞻性的视角与洞察，制定符合企业实际情况的具体方法与路线。那么有哪些核心能力需要构建？本文给出六项能力，供参考。

## 一、战略规划能力

数字化转型的规划应该是三年一规划，一年一滚动，企业需要站在长期发展的战略高度，根据企业自身需求、产业链中的地位、企业的实力及发展愿景，制定个性化的数字化转型策略。因此，企业必须具备从变革驱动、创新能力、组织架构等多维度勾勒企业数字化转型蓝图的能力。

## 二、数据能力

企业管理和决策的基础是数据，数据要真实、可靠、全面、及时，因此，数据也成为了信息爆炸时代的重要企业资产之一。那么，如何获取数据、传输数据、管理数据、发挥数据的价值，如何用数据来驱动企业的业务运作和正确决策，如何打造企业强有力的数据能力，包含数据战略、数据架构、数据治理等成为了企业重要的关注点。

## 三、技术能力

面对数字化技术的日新月异，企业需要具备对技术的甄别能力、架构能力、应用能力以及整合能力等，结合实际情况进一步追踪技术趋势对于自身数字化转型的影响，并评估数字化技术深化应用对企业业务目标实现的价值。特别是在数字化技术提供商的选择方面，企业需要全面考核供应商的资质和能力，考虑产品之间的可连接、可扩展性等，确保给予企业数字化技术应用落地强有力的保障。

## 四、软硬件应用能力

数字化转型是数字技术对传统商业模式、业务模式、运用模式、决策模式等方面的重塑与再造，软硬件结合的应用能力以及整合能力是数字化生产活动的基础性设施，也是企业需要通过自身或者协同合作伙伴提升的必要能力。

## 五、知识与经验转化能力

数字化企业和传统企业存在截然不同的形态和运行方式，数字化转型是企业突破“舒适圈”的时代选择，需要企业在缺乏经验的状态下，耗费大量的时间与金钱不断探索未知领域，并将数字化转型的知识和经验固化，因此为了避免走很多“弯路”，企业需要具备建立自身数字化转型“know-how”的能力。

## 六、人才保障与资源供给能力

数字化、智能化转型需要培养技术与业务融合创新的复合型人才，高水平的数字化转型人才队伍打造是企业不可回避的问题。对于很多企业而言，可以借助优秀的服务商、专业培训机构，优化人才培养的知识体系。此外，为了有效推进数字化转型，企业需要理性看待数字化转型的效益，确保变革过程中的组织、资金等保障，资源的持续供给是数字化转型成功的重要条件。最后，数字化转型征途漫漫，企业需要针对各自的业务优势，按照因时、因地、因业、因企原则，以灵活多样的商业模式及部署形式提供高度及深度定制化的方案，帮助企业构建管理竞争壁垒，提升数字化转型能力，进而顺利实现精益数字化转型。

（来源：半山里人）

昆纤公司党委

## 开展党的二十届三中全会精神专题交流研讨

文/司党办

近日，昆明醋酸纤维有限公司党委召开专题会议，深入学习贯彻党的二十届三中全会精神，围绕学习内容开展专题交流研讨。

会议强调，昆纤公司党委要深刻认识党的二十届三中全会的重大意义，筑牢进一步全面深化改革、推进中国式现代化的思想政治根基。要深刻领会和准确把握精神实质，切实在学懂弄通做实上下功夫，把思想和行动统一到党中央决策部署上来。要全面部署党的二十届三中全会精神的学习宣传贯彻落实工作，切实增强干事创业动力，把学习贯彻党的二十届三中全会精神同贯彻落实全国烟草半年工作会议精神紧密结合，同做好公司下半年各项主要工作紧密结合，确保会议精神

在昆纤公司立根固本，转化为推动昆纤公司高质量发展的强大动力。

会议要求，要把学习好、宣传好、贯彻好党的二十届三中全会精神，作为当前和今后一个时期的重大政治任务。要迅速行动起来，抓好全会精神的学习宣传和贯彻落实工作。要把学习全会精神作为重点内容，结合工作实际深入开展学习研讨，提出贯彻落实的思路举措。广泛开展宣传引导，以多种形式宣传展示昆纤公司学习贯彻全会精神的情况，营造浓厚氛围。公司党委班子成员作为“关键少数”，要自觉用全会精神武装头脑、指导实践、推动工作。

(来源：昆纤公司)

## 云南祥丰30万吨高塔复合肥项目 投产、八大品牌新品发布

文/宋心怡

九月秋风起，十里桂花香，9月25日，“聚力祥丰 共赢未来”云南祥丰2024高塔新品上市暨战略合作伙伴峰会在云南省安宁市召开。会议同期，举行了云南祥丰30万吨高塔复合肥项目投产仪式。云南安宁产业园区党工委副书记、管委会副主任李强，中共安宁市委常委、常务副市长张才兴，云南祥丰实业集团有限公司荣誉董事长杨宗祥，云南祥丰实业集团有限公司总经理杨丽芬，农业农村部新型肥料创新团队首席科学家、中国农业科学院农资源与区划研究所研究员赵秉强，深圳百年盛世营销管理咨询公司总裁赵一沣，中化化肥西南大区总经理尹正涛，以及祥丰集团核心经销商近200人见证项目投产。

### 高塔复合肥项目投产，提升祥丰市场竞争力

现阶段，肥料市场竞争日益激烈，行业已经步入加速整合时期。当前，国内复合肥准入门槛不高，产品同质化现象严重，品牌知名度、资源优势、规模化的企业有望进一步提升市场份额，整个行业产能集中

度越来越高。云南祥丰实业集团有限公司此次高塔复合肥项目投产，标志着祥丰集团打通上下游资源和产业链延伸全流程循环，将进一步优化集团的产业结构，从常规复合肥为主向高效化、专用化、功能化、精准化的新型肥料延伸，尤其是聚焦土壤改良、减量增效、作物的生长需求、养分吸收利用的新型功能性肥料。

投产仪式上，中国磷复肥工业协会发来贺信表示，该项目投产，既是祥丰集团奋斗历程中具有里程碑意义的一件大事，也是磷复肥行业发展过程中振奋人心的一件喜事。相信祥丰集团将以此为契机，进一步发挥生产优势，继续为广大农民提供优质肥、放心肥，为保障国家粮食安全、建设农业强国持续贡献力量。

李强表示，祥丰集团作为云南省重点化肥生产企业和国家发改委指定的化肥保供重点企业，今天正式投产的30万吨高塔复合肥项目，聚焦粮食安全这一“国之大事”，采用目前国内最先进的专利技术，从产

品业态上丰富了功能性复合肥布局，对进一步推动农业现代化、促进农民增收具有重要意义。

近年来，云南祥丰始终坚守保障国家粮食安全的初心使命，聚焦主责主业，充分发挥集团全产业链优势，努力做优做强化肥主业，加快绿色高效肥料的研究与投入，助力中国农业绿色可持续发展。杨丽芬介绍，云南祥丰30万吨高塔复合肥项目是集团绿色高效肥料产业布局的重点项目，项目塔高118米，直径19米，采用了行业内先进的生产工艺和DCS集中控制系统，自动化程度较高。项目投产后，将进一步优化集团的产业结构，提升祥丰品牌的市场竞争力。

携手合作，方能砥砺前行。中化化肥与云南祥丰在作物营养领域有着广泛而深入的合作，尹正涛表示，在复合肥领域，今年3月，双方签订了战略合作协议，今年9月，双方成立了高塔项目产销共同体，形成了更为紧密的战略合作。这不仅是中化化肥在西南市场战略布局的重要举措，更是双方深化合作、共谋发展的具体行动。此次合作，双方将充分发挥各自的优势，实现资源共享、优势互补、互利共赢。中化化肥将利用自身在研发和渠道销售方面的优势，结合云南祥丰的产能优势，为西南地区的农业发展提供更加优质的服务。

#### 绿色高效新品发布，助力农业高质量发展

当前，国家大力发展绿色高效肥料，推动农业农村绿色发展。祥丰集团积极响应国家政策，加快绿色高效肥料的研究与投入。杨丽芬表示，祥丰集团高塔复合肥系列新品，具有全水溶、多功能、高利用率等功能特点，顺应了现代农业高质量绿色发展的需求。祥丰集团通过技术创新对传统肥料进行升级，让肥料成为环境友好型产品，在减量使用的情况下不仅实现增产增效，而且能够满足农户更加多元化的需求。

随着农业现代化进程的推进，土地集约化的进度加快，化肥产品将向着品种多样化、专用化方向发展，高效、低耗、节水、环境友好已成为基本要求。会上，赵秉强以《高效肥料：农业绿色增产解决方案》为题，作了相关报告。他认为，未来10年，我国农用常规尿素、磷铵、复合肥将大面积转型升级为有效养分高效化的绿色产品。增值肥料将进入快速发展时期，年产量将达到3500万吨，占到农田直接施用尿素、磷铵、复合肥的50%以上，应用10亿亩，作物增产200亿公斤，将推动我国大宗化肥产业绿色转型升级，为化肥减施增效、农业绿色发展作出重要贡献。

赵秉强介绍，中国农业科学院与云南祥丰集团创建了科企融合发展的新机制，为绿色增值磷铵、增值复合肥绿色高效产品开发和升级提供科技支撑。此次新品发布，祥丰集团磷肥、复合肥产品全面绿色升

级，将推动祥丰肥料60%以上实现绿色升级，铸造百万吨级绿色磷复肥转型企业，为行业提供绿色转型样板，让农民用上好肥料。

生物刺激素作为一种新型肥料增效技术，与化肥结合后可提高植物抗逆性和肥料利用率，提升作物产量和品质。作为国内海藻类生物刺激素的领军制造商，青岛海大生物集团股份有限公司平台业务部部长郭红梅讲解了生物刺激素在肥料上的创新应用。她介绍，生物刺激素可对作物、肥料及土壤进行双向调节。复合肥中添加海藻提取物一方面通过争夺脲酶配位体降低氮素损失，同时特有的硫酸基团、羧基等阴基团可整合钙镁减少难溶性磷的转化，同时作为信号分子，诱导植物体内抗逆基因的表达，提高抗逆能力及产品品质。未来，海大生物将与祥丰集团继续深化合作，推出更多差异化、功能化的大肥、特肥产品。

此次祥丰集团高塔复合肥新品共分为四大品类，八大品牌。为了让与会经销商更深入了解此次发布的祥丰集团高塔新品，云南祥丰商贸有限公司销售副总赵沁对祥丰集团高塔情况进行了讲解，并对祥丰的高塔产品和部分重点产品的特点进行了详细的介绍。未来，祥丰集团将通过更具特色营销赋能方案以及农化服务让广大经销商和农户得到更好的体验，共赢未来。

祥丰集团一直坚持为经销商和农户带来好的产品，而好的产品需要好的营销来带动销量。社会在进步，营销方式在革新，农资市场正经历翻天覆地的变化，会上，深圳百年盛世营销管理咨询有限公司总裁赵一沣作了题为《云南祥丰新形势下的农资赢利之道》的报告，深刻分析了当前的农资市场形势，为与会经销商生动讲述了如何在当前农资市场的形势下站稳脚跟，赢得利润。

通过现场展示，祥丰高塔复合肥新产品得到与会经销商的积极肯定和密切关注，同时也激发了与会人员的订购热情。会上，云南祥丰商贸有限公司销售经理龙明伟发布云南祥丰集团2024年高塔复合肥订货政策。云南祥丰商贸有限公司总经理史红卫为发布会作总结致辞。

一直以来，祥丰集团坚定不移跟随国家绿色发展战略，大力发展绿色化肥、生态化肥，把节能减排与减肥增效放在企业新产品开发的首位。祥丰集团高塔复合肥顺利投产上市，是集团复合肥发展的里程碑，是集团顺应农业绿色发展的体现。未来，祥丰集团将继续做优做强化肥主业，以矢志不渝的初心、源源不断的创新、坚韧不拔的决心和开创未来的信心，为我国的化肥行业注入祥丰的绿色能量。

(来源：中国农资传媒)

## 友脉控股集团

## 荣登“2024年非公企业吸纳就业20强”榜单

文/友脉宣

9月20日，2024云南省非公企业100强暨民营企业社会责任报告发布会在云南海埂会堂举行。云南省工商业联合会公开发布“2024云南省非公企业100强”“制造业20强”“服务业20强”“创新20强”“吸纳就业20强”企业榜单，友脉控股集团荣登“2024年非公企业吸纳就业20强”榜单，位列第7位。

友脉控股集团2024年开拓创新、不断优化营商环境，全面提升服务水平。围绕行业领先度、自主创新能力、区域代表性、企业成长性、辐射带动性等重要参考指标积极申报，登列榜单。上榜既是激

励也是鞭策，友脉控股集团将再接再厉，秉承“聚友同创、合脉共宇”的核心价值理念，围绕互联网+人力资源业务创新驱动、产业协同等主线，捕捉和挖掘各种发展机会，通过人力资源全产业链服务要素的输出、整合、嫁接、高效配置，以及有效地与内外资源进行无缝连接，致力于打造共创、共生、共赢、共享发展的互联网+人力资源全产业链服务生态圈，成为中国人力资源服务行业领军品牌，成为受社会尊重、信赖和喜爱、具有核心竞争力的一流集团化企业。

(来源：友脉控股集团)

## 茨坝矿机亮相2024年南非国际矿业展览会

文/茨坝矿机

在2024年南非国际矿业展览会上，昆明茨坝矿山机械有限公司（以下简称“茨坝矿机”）带着先进的技术和创新的理念惊艳亮相，获得了各国矿业人士的关注。

9月2-6日，2024年南非国际矿业展览会在南非约翰内斯堡如约举行。南非国际矿业展览会作为南非矿业、工程机械、电力、工业领域最大、最有影响力的展览会，其影响力遍及南非乃至整个非洲。

经过多年来的努力，该展览会已成为具有世界顶尖水平的矿业展览会之一，是非洲最大的国际矿业专业展览会，每届展会都吸引了来自世界各地的专业人士前来参展及商务考察。

茨坝矿机历来重视非洲市场的开拓，在非洲建设完成了诸多EPC工程项目，凭借着过硬的产品质量和完善的售前、售中、售后服务，赢得了非洲客户的声声赞誉。本次展会，茨坝矿机如期而至，再一次在国际舞台上彰显了企业实力。

在展会上，众多国际矿业领域的专家和客户纷纷在茨坝矿机的展位前驻足，对其展出的新型设备和技术表现出了浓厚的兴趣。现场的专业人员详细地介绍了每一款产品的独特优势与应用场景，让参观者们对茨坝矿机的综合实力有了更为深刻的认识。

在交流洽谈环节，茨坝矿机与多家国际客户进行了深入的交流，探讨了设备采购、技术指导等多个领域。这些交流为茨坝矿机进一步拓展国际市场以及后续的深入合作奠定了坚实的基础。同时，通过与客户的互动，茨坝矿机也获得了新的灵感和经验，为后续产品的研发与升级提供了新的思路。此次展会的圆满成功，不仅积累了大量客户资源，更为茨坝矿机在国际矿山机械领域日益增强的影响力提供了有力证据。

(来源：茨坝矿机)