

专注专业 质量为本

昆明茨坝矿山机械有限公司生产车间加工现场一瞥



大幅面激光切割机在下料作业



技术先进的激光切管机在加工作业

昆明企业家

KUNMING ENTREPRENEUR



致敬企业家 携手向未来

2025，中国经济怎么走？

艰难带来突破

感恩新时代 博爱似无疆

伟大的企业叙事孕育伟大的企业家和伟大企业

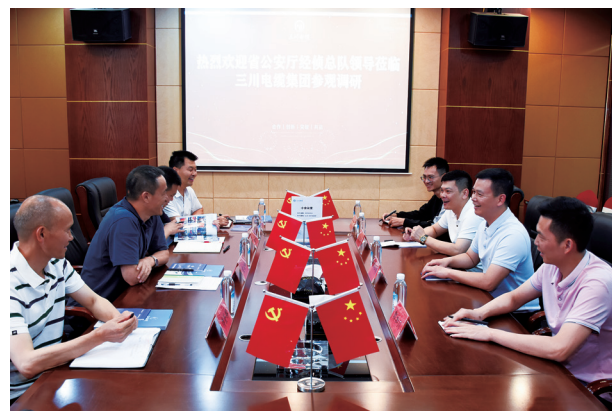
什么是企业真正的护身符？

2024
第6期
总第208期

封面人物：昆明茨坝矿山机械有限公司营销中心总经理 张恩林

优化营商环境 护航企业发展

——云南省公安厅经侦总队政委史云峰一行莅临三川电缆参观调研



“昆电工”在泰国

2024年10月24日—26日，“昆电工”成功亮相2024泰国绿色科技展

2024年10月26日，昆电工深入考察泰国电线电缆与新能源市场



（图文由昆明三川电线电缆有限公司供稿）

（注：“昆电工”是昆明电缆集团股份有限公司产品品牌，“昆电工”商标是云南省著名商标）

致敬企业家 携手向未来

昆明日报评论员

11月1日，一个特别的日子——昆明企业家日。让我们共同庆祝这个振奋人心、意义非凡的日子，向企业家致敬，弘扬企业家精神，携手共赴美好明天。

企业是地方经济的支柱，企业家是推动经济社会高质量发展的重要力量。昆明市从法治层面、用节日形式，将每年的11月1日设立为企业家日，成为全省首个、西部地区率先为企业家设立节日的城市，旨在进一步营造全社会尊重企业家、理解企业家、支持企业家的浓厚氛围，释放出高度重视企业家群体，不断增强企业家归属感、荣誉感、自豪感和社会责任感的强烈信号。

企业兴则产业兴，企业强则城市强。为全市企业家设立节日，以城市的名义感谢企业，让企业家站上“C位”，在聚光灯下享受明星礼遇，无疑是对企业家所作贡献的最佳褒奖，体现出城市重商、亲商、安商、富商的满满诚意和鲜明态度。近年来，在昆明这片改革开放、创新创业的热土上，企业家们视昆明为故乡，充分发挥积极性、主动性、创造性，不断求索、思考，奋进、自强，用辛勤的付出创造辉煌，为这座城市高质量发展贡献力量，树立起一代又一代企业家的精神丰碑，激励着一代代企业家们攻坚克难、勇攀高峰，搏击风浪、扬帆远航，在新征程上奋力谱写新时代发展的新篇章。

展望未来，昆明将认真贯彻落实习近平经济思想，坚持“两个毫不动摇”，全面贯彻落实党中央、国务院关于促进民营经济发展壮大

的意见精神，以设立企业家日为契机，打造政府高效服务、企业积极参与、政企良性互动、助推高质量发展的“四季如春营商环境”品牌，在全社会奏响尊重企业家价值、鼓励企业家创新、发挥企业家作用、弘扬企业家精神的时代旋律，为企业家健康成长和干事创业筑牢制度保障，加快建设一支具有赤诚爱国之心、市场开拓热情、创新创业能力、全球战略眼光和厚重社会责任感的优秀企业家队伍，助力实施省委“3815”战略发展目标和昆明市“六个春城”建设，为推动中国式现代化昆明实践作出新的更大贡献。

岁月在变，传承不变。昆明美好的明天，召唤企业家们再接再厉、再立新功。广大企业家要更好弘扬企业家精神，不负重托、不辱使命，进一步增强改革意识，抢抓政策机遇，提振发展信心，扛起改革创新、勇立潮头的新使命，强化迎难而上、攻坚克难的新担当，敢闯敢试、敢为人先，埋头苦干、追求卓越，不断提高创新力和竞争力，聚焦高质量发展这一要务，加快发展新质生产力，推动企业高质量发展，当好推动经济社会发展的生力军，在高质量发展的新时代创造新辉煌。

城市和企业是紧密相连的利益共同体。昆明不负企业家，企业家也定不负昆明，新征程上的双向奔赴必将更加生动精彩，合力奏出一曲荡气回肠的高质量发展“进行曲”，共同书写昆明更加辉煌灿烂的明天。

（来源：昆明日报）

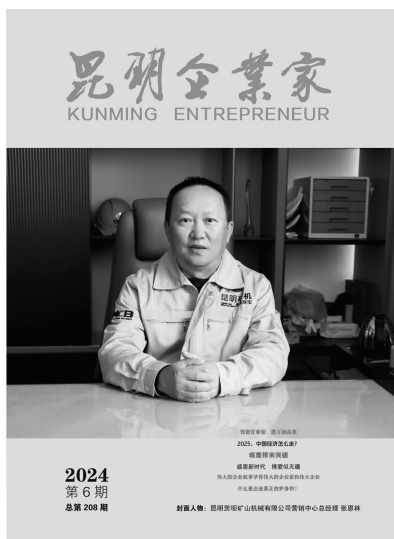
昆明企业家

双月刊

2024 年第 6 期（总第 208 期）

2024 年 12 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

致敬企业家 携手向未来 昆明日报评论员（1）

政策信息

中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于解决拖欠企业账款问题的
意见》（4）

云南省推动工业领域设备更新实施方案（5）

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 周昌发
事务所荣誉主任

使命心声

首个“昆明企业家日”倡议书（8）

宏观分析

2025，中国经济怎么走？ 祝宝良（9）

中国经济目前最大危机仍然是高负债 王建锋（14）

企业家论坛

中国经济的内外挑战与企业家的内外选择 毛振华（15）

艰难带来突破 俞敏洪（16）

- 差异化策略是企业脱颖而出的根本所在 俞 渝 (17)
- 发挥“五心”党支部引领质效 助力企业高质量发展 李才有 (18)
- 企业家精神真正是“社会的稀缺资源” 孙 强 (21)

封面人物

- 感恩新时代 博爱似无疆 刘恩力 (23)

走近企业家

- 他 40 年扎根大西北 把这件事做到世界一流 彭 凡 贺锦格 (26)

专家观点

- 伟大的企业叙事孕育伟大的企业家和伟大企业 郑永年 (31)
- 向增量要增长 何伊凡 (35)
- 借鉴隐形冠军理论 推动专精特新企业成长 左宗鑫 (37)
- 什么是企业真正的护身符? 陈惠湘 (38)
- 这 3 类人才的短缺, 阻碍了企业数智化转型 彭剑锋 (41)
- 所有的产品 都需要用 AI 的方式重新做一遍 张文锋 (42)

行业企业

- 企业家云集 共话铝产业链未来 郭沛宇 (45)
- 走出“动荡”的云南白药, 开始招兵买马 石若萧 (47)



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 印发《关于解决拖欠企业账款问题的意见》

新华社北京 10 月 18 日电 近日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于解决拖欠企业账款问题的意见》（以下简称《意见》），对推进解决拖欠企业账款问题作出系统部署。

《意见》指出，解决拖欠企业账款问题，要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的二十大和二十届二中、三中全会精神，坚持“两个毫不动摇”，坚持依法治理、加强分类监管、强化部门协同、夯实属地责任、落实约束惩戒，持续健全法律制度、不断完善工作机制，营造市场化、法治化、国际化一流营商环境，促进各类企业健康发展。

《意见》要求，要健全拖欠企业账款清偿的法律法规体系和司法机制。要加强政府投资项目和项目资金监管。定期检查资金到位情况、跟踪资金拨付情况。完善工程价款结算制度。加强政府采购支付监管。要健全防范化解大型企业拖欠中小企业账款的制度机制，并加强执法监督。督促国有企业规范和优化支付管理制度。要优化拖欠中小企业账款投诉管理运行机制，建立全国统一的违约拖欠中小企业款项登记（投诉）平台。健全投诉督办约束机制。要强化组织保障和监督，强化部门协同，加强对重点领域、重点行业拖欠成因及防范化解举措的研究，合力解决拖欠企业账款问题。健全失信惩戒机制。强化审计监督。

《意见》强调，各地区各部门要充分认识解决拖欠企业账款问题对维护企业权益、稳定企业预期、增强企业信心的重要意义，结合本地实际和自身职责，扎实做好各项工作。

（来源：新华社）

云南省工业和信息化厅等七部门 关于印发云南省推动工业领域设备更新实施方案的通知

省直有关部门（单位），各州（市）工业和信息化局、发展改革委、财政局、税务局、市场监管局，中国人民银行云南省各州（市）分行、国家金融监督管理总局云南辖区各监管分局：

《云南省推动工业领域设备更新实施方案》已经省人民政府同意，现印发给你们，请认真贯彻执行。

云南省工业和信息化厅 云南省发展和改革委员会
云南省财政厅 中国人民银行云南省分行
国家税务总局云南省税务局 云南省市场监督管理局
国家金融监督管理总局云南监管局

2024年9月20日

（此件公开发布）

云南省推动工业领域设备更新实施方案

为贯彻落实《工业和信息化部等七部门关于印发推动工业领域设备更新实施方案的通知》（工信部联规〔2024〕53号）和《云南省人民政府关于印发〈推动大规模设备更新和消费品以旧换新实施方案〉的通知》（云政发〔2024〕16号），结合我省实际，制定本实施方案。

一、重点任务

到2027年，工业领域设备投资规模较2023年增长25%以上，规模以上工业企业数字化研发设计工具普及率、关键工序数控化率分别超过90%、75%，重点园区和重点产业集群规模以上工业企业数字化改造全覆盖，重点行业主要用能设备能效基本达到节能水平，环保绩效达到A级水平的产能比例大幅提升，本质安全水平显著提升，先进产能比重持续提升。聚焦钢铁、有色、石化化工、建材、电力、机械、轻纺、电子、煤炭等重点行业，以节能降碳、超低排放、安全生产、数字化转型、智能

化升级为主要方向，推进工业领域生产设备、用能设备、发输配电设备、环保设备、试验检测设备等更新和技术改造。

（一）实施先进设备更新行动

1. 加快落后低效设备替代。聚焦钢铁、石化化工、有色、建材、轻纺等传统行业，全面推动“限制类”生产工艺装备的设备更新和工艺升级；针对工业母机、农机、工程机械等行业，加快淘汰落后低效设备、超期服役老旧设备。严格落实能耗、排放、安全等强制性标准和设备淘汰目录要求，依法依规淘汰不达标设备。〔省发展改革委、省工业和信息化厅、省生态环境厅、省应急管理厅、省市场监管局、省能源局，各州（市）有关部门按照职责分工负责。以下均需各州（市）有关部门负责，不再列出〕

2. 更新升级高端先进设备。针对光伏、新能源电池等生产设备整体处于中高水平但技术迭代快的新兴行业，鼓励企业更新一批高技术、高效率、高

可靠性的先进设备。光伏行业推进P型向N型技术转型,更新大热场单晶炉、高线速小轴距多线切割机先进设备;动力电池行业更新超声波焊接机、注液机等设备。(省发展改革委、省工业和信息化厅、省能源局按照职责分工负责)

3. 更新升级试验检测设备。在石化化工、医药、电子等重点行业,围绕中试验证和检验检测环节,更新一批先进设备,提升工程化和产业化能力。中试验证环节更新模型制造设备、实验分析仪器等先进设备,机械测试、光学测试等测试仪器和环境适应性试验、可靠性试验等专用设备;检验检测环节更新无损检测、智能检测等仪器设备。(省发展改革委、省工业和信息化厅、省科技厅、省生态环境厅、省市场监管局、省能源局按照职责分工负责)

(二) 实施数字化转型行动

4. 推广应用智能制造设备。以生产作业、仓储物流、质量管控等环节改造为重点,推动数控机床与基础制造装备、工业机器人、工业控制装备等通用智能制造装备更新。电子信息制造业推进专用智能制造装备与自动化装配线集成应用;原材料制造业推进催化裂化、冶炼等重大工艺装备智能化改造升级;消费品制造业推广面向柔性生产、个性化定制新模式智能装备。(省发展改革委、省工业和信息化厅、省商务厅、省应急管理厅、省数据局按照职责分工负责)

5. 大力推动数字化改造。加快制造业数字化转型、智能化升级,支持企业以推进数字化、网络化、智能化为重点,在研发设计、生产、仓储和运营等环节开展数字化改造,建设一批智能工厂和数字化车间。推动工业大市、重点园区、规模以上工业企业数字化改造,支持有条件的州(市)争创制造业新型技术改造试点城市、中小企业数字化转型试点城市等试点示范。(省发展改革委、省工业和信息化厅、省科技厅、省商务厅、省数据局按照职责分工负责)

6. 加快数字基础设施建设。推动工业互联网、物联网、千兆光网、算力中心等建设,鼓励工业企业内外网改造。支持企业、工业园区建设一批综合型、特色型、专业型工业互联网平台。推动企业上

云上平台和“5G+工业互联网”场景应用,提升工业互联网应用效能。(省工业和信息化厅、省数据局、省通信管理局按照职责分工负责)

(三) 实施绿色装备推广行动

7. 加快传统行业绿色化改造。落实工业领域碳达峰实施方案,推进节能降碳技术改造。推动重点用能行业推广应用节能环保绿色装备。钢铁行业重点推动现有高炉、转炉、电炉等全流程改造;建材行业重点推动改造提升原料制备、窑炉控制、粉磨破碎等相关装备和技术;有色金属行业加快高效稳定铝电解、绿色环保铜冶炼、再生金属冶炼等绿色高效环保装备更新改造。(省发展改革委、省工业和信息化厅、省生态环境厅、省能源局按照职责分工负责)

8. 推动重点用能设备能效升级。实施能效“领跑者”行动,推动工业企业开展节能诊断。开展重点用能单位能效诊断,滚动更新节能降碳改造和用能设备更新项目清单。对照《工业重点领域能效标杆水平和基准水平(2023年版)》《重点用能产品设备能效先进水平、节能水平和准入水平(2024年版)》,推动工业领域锅炉、电机、变压器、空压机、换热器、泵、通风机等重点用能设备更新换代。(省发展改革委、省工业和信息化厅、省市场监管局、省能源局按照职责分工负责)

9. 加快应用固废处理和节水设备。聚焦钢铁、石化化工、有色金属、轻纺等行业,引导更新改造工业固废产生量偏高的工艺,升级工业固废和再生资源综合利用设备设施,促进工业固废源头减量。面向石化化工、钢铁、建材、食品等已出台取水(用)水定额国家标准的行业,推进工业节水和废水循环利用,改造工业冷却循环系统和废水处理回用等系统,更新一批冷却塔等设备。(省发展改革委、省工业和信息化厅、省生态环境厅、省能源局按照职责分工负责)

(四) 实施本质安全水平提升行动

10. 推进工业领域安全生产治本攻坚。加快淘汰不符合安全生产强制性标准的工艺技术和装备设施,更新改造一批风险高、自动化程度低的设备,持续提升企业装备设施本质安全水平。推动企业安全生产技术改造,提升企业安全生产感知、监测、

预警、处置和评估能力。持续推进城镇人口密集区危化品生产企业搬迁改造。（省工业和信息化厅、省应急管理厅、省市场监管局按照职责分工负责）

11. 推动化工老旧装置安全改造。推广应用连续化、微反应、超重力反应等工艺技术，反应器优化控制、机泵预测性维护等数字化技术，更新老旧煤气化炉、反应器（釜）、精馏塔、储罐等设备。推动应急管理部门排查出的化工老旧装置设备更新改造，妥善化解老旧装置工艺风险大、动设备故障率高、静设备易泄露等安全风险。（省工业和信息化厅、省应急管理厅按照职责分工负责）

（五）实施资源高效循环利用行动

12. 推动再生资源高水平综合利用。加强再生资源综合利用行业企业培育创建，加快建设一体化加工配送中心，促进行业集聚和规范发展。以废钢铁、废有色金属、废旧动力电池综合利用等行业为重点，支持企业智能化、绿色化改造。有序推进废旧光伏组件、风力发电机组叶片、动力电池等新型固废循环综合利用。（省发展改革委、省工业和信息化厅、省商务厅、省能源局按照职责分工负责）

13. 促进报废机动车回收拆解行业发展。加强部门协同配合，严格做好报废机动车回收拆解企业资质认定和日常管理工作。鼓励开展报废汽车精细化拆解。鼓励报废机动车回收企业提供“线上回收”“上门取车”“下乡收车”“免费拖车”等服务模式，提升报废机动车回收服务水平。（省发展改革委、省工业和信息化厅、省生态环境厅、省商务厅按照职责分工负责）

（六）实施产品供给能力提升行动

14. 提升产品供给能力。引导省内工业企业聚焦设备更新重点领域和设备更新需求合理布局产能，充分对接市场、扩大生产规模，有效支持大规模设备更新。培育壮大我省新材料、硅光伏、新能源电池等产业。大力发展装备制造业，重点推进从铸造到光机再到数控机床的“工业母机”产业发展壮大。（省发展改革委、省工业和信息化厅、省投资促进局按照职责分工负责）

二、保障措施

由省工业和信息化厅牵头，会同省级有关部门

和单位建立工作机制，定期研究解决工业领域设备更新工作中遇到的重大问题，统筹推进工业领域设备更新工作。各州（市）不再制定配套文件。紧跟国家政策支持导向，加强设备更新改造、循环利用项目谋划储备，争取中央专项资金支持。加大省级财政资金支持力度，统筹各项涉企资金，推动工业领域设备更新。（省发展改革委、省工业和信息化厅、省财政厅按照职责分工负责）落实节能节水、环境保护、安全生产专用设备、数字化智能化改造、工业固体废物综合利用等税收优惠政策。落实资源回收企业向自然人报废产品出售者“反向开票”和再生资源回收企业增值税简易征收政策。对企业2024年1月1日至2027年12月31日期间新购进单位价值不超过500万元的设备、器具，允许一次性计入当期成本费用在计算应纳税所得额时扣除，不再分年度计算折旧。（省发展改革委、省工业和信息化厅、省生态环境厅、省应急管理厅、省税务局按照职责分工负责）用好用足中国人民银行再贷款政策和中央财政专项贴息政策，引导金融机构加强对设备更新的金融支持。银行金融机构单列制造业信贷计划，提高金融产品与设备更新融资需求匹配度，进一步优化贷款投放机制，加大对设备更新的中长期资金支持。建立绿色通道，探索更多容缺审批、带条件审批等工作模式，提高信贷支持效率。（省发展改革委、省工业和信息化厅、省科技厅、省财政厅、中国人民银行云南省分行、云南金融监管局按照职责分工负责）加强企业技术改造项目要素资源保障，将技术改造项目涉及用地、用能等纳入优先保障范围，加快能评、环评等前期审批手续办理，开辟审批绿色通道。对不涉及新增建设用地、以设备更新为主的技术改造项目，推广承诺备案制，简化前期审批手续。（省发展改革委、省工业和信息化厅、省自然资源厅、省生态环境厅、省能源局按照职责分工负责）贯彻落实强制性标准，积极参与节能降碳、环保、安全、循环利用等领域标准制修订，强化标准实施应用，充分释放标准化效能，引导企业对标先进标准实施设备更新，有力支撑工业领域设备更新。（省发展改革委、省工业和信息化厅、省生态环境厅、省应急管理厅、省市场监管局按照职责分工负责）

弘扬企业家精神 助力“六个春城”建设 首个“昆明企业家日”倡议书

(2024年11月1日)

企业家朋友们：

在昆明市委、市政府的高度重视和推动下，市人大常委会决定将每年11月1日定为“昆明企业家日”。这是继出台《昆明市民营经济发展促进条例》后，市委、市政府以城市名义给予我们的至高敬意，让每一位昆明企业家都拥有了属于自己的节日。这充分彰显了市委、市政府对企业家的重视与关心爱护，我们倍感温暖、倍受鼓舞、倍添信心、倍增干劲！

改革开放以来，特别是党的十八大以来，在市委、市政府的领导下，一代代昆明企业家坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，始终胸怀大局，敢于突破创新，不断追求卓越，以无畏的勇气和坚定的决心，在市场的浪潮中拼搏奋进。各位企业家犹如昆明上空闪耀的明珠，在各自的行业领域中绽放光芒，为昆明的经济社会发展注入了巨大能量，成为“六个春城”建设中的坚实支撑和璀璨名片。

今天，我们迎来了期盼已久的属于企业家自己的节日，既欢欣鼓舞，又温暖幸福，更深感责任重大，使命光荣。借首个“昆明企业家日”到来之际，我们向全市企业家发出以下倡议：

一、坚定信心，勇担使命

信心是企业前行的关键基石。我们要认真学习贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的二十大、二十届三中全会精神，全面理解“两个毫不动摇”和“三个没有变”的精神实质，牢牢把握“两个健康”主题，矢志不渝听党话、坚定信心跟党走。我们将深刻认识企业家在企业发展乃至经济社会进步中的重要地位和关键作用，把握发展大势，响应时代召唤，坚定发展信心，强化责任担当，积极投身国家重大战略，把企业的发展同国家繁荣、民族兴盛、人民幸福结合起来，心无旁骛干事业，脚踏实地促发展，用我们的奋斗指数提升昆明的发展指数。

二、融入大局，奋力作为

大局是行动方向的重要指引。我们要按照习近平总书记对云南“三个定位”的指示要求，紧紧围绕省委“3815”战略发展目标和发展“三大经济”的部署安排，以宏观视野和战略思维，找准自身定位，抢抓发展机遇，发挥优势特点，共绘美好蓝图。我们将围绕市委、市政府的中心工作和“六个春城”建设的目标任务，踏踏实实办企业，沉下心来做主业，做精产品、做优服务、做大品牌、做强企业。我们将抓住中老铁路开通的重大机遇和昆明托管磨憨“四区”叠加的政策红利，立足昆明，面向南亚东南亚，放眼世

界，努力开拓国际市场，带动企业在更高水平的开放中实现更好更大发展。

三、大胆创业，勇于创新

创新是引领发展的第一动力，是企业蓬勃发展的核心驱动力，也是企业家精神的灵魂。我们要聚焦聚力高质量发展，围绕加快发展新质生产力，把企业发展的着力点放在创新、科技、人才上，持续加大研发投入力度，不断增强高质量发展的内生动力，全面加快技术创新、产品创新、市场创新、管理创新，敢于探索新技术、新模式、新业态，借助数字技术的赋能，提升生产效率、优化产品质量、创新服务模式，为企业创新注入源源不断的活力。我们要依托“科技入滇”“智汇云南”等活动，为昆明现代化产业体系建设提供坚实有力的支撑，使昆明真正成为“魅力四射的高原明珠、心向往之的锦绣春城”。

四、诚信守法，规范经营

诚为安身立命之本，信为鼎立事业之基，诚信是企业的立身之本，守法是企业的发展底线。我们要树立法治思维、坚守契约精神，筑牢依法合规经营底线，以遵纪守法为本、以诚信经营为重、以亲清之风为尚，建设法治民企、清廉民企、诚信民企，争当诚实守信的楷模和社会正气的表率。我们要自觉遵守国家法律法规，依法经营、依法治企、依法纳税，维护市场秩序。我们要积极参与亲清新型政商关系构建，共同打造“四季如春营商环境”品牌。

五、履行责任，回馈社会

社会是企业家施展才华的舞台，企业的发展离不开社会的支持。我们要秉持富而有责、富而有义、富而有爱的理念，心怀感恩，积极履行社会责任，投身公益事业，促进共同富裕。我们要弘扬企业家精神，传承中华民族传统美德，引领社会风尚，努力创造更多就业机会，关爱员工，维护员工合法权益，构建和谐劳动关系。我们要在凝聚发展共识中汇聚民企之力，在服务中心大局中展现民企之为，将民营经济发展成果转化为社会繁荣稳定的不竭动力，以实际行动担起“自己人”的使命责任。

盛世潮涌万江歌，奋楫向前正当时。广大企业家朋友们，让我们在习近平新时代中国特色社会主义思想的正确指引下，在市委、市政府的领导下，身怀登高望远的豪情、保持昂扬向上的姿态、凝聚和衷共济的合力，政企同心，携手共进，奋力拼搏，逐梦前行，为中国式现代化昆明实践和“六个春城”建设作出更大贡献！

(来源：昆明市工商联)

2025

中国经济怎么走？

文/祝宝良

中国经济发展存在的问题

当前，中国的经济发展到底面临着哪些矛盾和问题？大家都知道，在不久前的9月26号，政治局召开了一次会议。大家都认为很不寻常，感觉中国的政策可能会面临转型或者转向。因为以前的政治局会议都会放到每个季度的最后，一般是在10月30号左右，但今年却提前了一个多月。

这次会议召开的时候，新闻报道里面有一句话非常重要。几年以来，我们提到中国经济，特别是今年的上半年，官方对中国经济的评价还是“回升”“向好”，但在9月26号的会议当中，只提到了“基本平稳”“稳中有进”，类似“回升”“向好”之类的词汇不复存在。会议同时提出，中国经济还面临着很多新情况、新问题。

在这里，我们对中国经济好的一面不再阐述。尤其是中国的产业链，在座的企业家都在做，也有很多人工智能领域的发展、创新。所以，我现在主要想给大家讲一讲，现在存在的一些新问题、新情况。

我个人认为，可能存在这样五点：

一、内需消费需求不足，居民消费偏低

收入预期偏低。城市中产阶层受房贷、股市、降薪影响大，财富效应减小。

消费倾向偏低。尽管2022年以来，居民消费倾向有所回升，但仍没有恢复疫情前的水平。2024年前三季度，居民边际消费倾向为0.6668，2019年前三季度为0.6758。（2023年居民可支配收入为55万亿，边际消费倾向减少0.019，储蓄多增1.1万亿）

受产能利用率低、产销率低、利润率低、应收账款高等制约，企业投资能力和意愿下降。

这两年来，中国居民的消费水平一直偏低。特别是今年，一些大城市，比如广东、上海等一些特大城市的居民消费增速出现了负增长。调查下来，主要是这些城市中等收入群体的消费下降。

这部分人的消费为什么下降？主要有三个方面的原因，一是购房。数据显示，有5000多万户家庭背负着房屋贷款；二是股票市场。很多中产阶级受到了股市下跌的影响；三是企业经营困境。这一点从去年开始尤其明显，很多企业因为经营困难不得不降薪，受影响的也主要在中产阶级群体。这样几个因素，就导致了居民的消费偏低。

要知道，中等收入群体是引领一个国家消费结构升级的主力——一般情况下，通过中产阶级的不断升级，我们的产业也在升级。如果这些人的消费降级，产业也会遇到麻烦，很有可能会跟着降级。中国的产业原本在全世界范围内拥有很大的竞争力，现在要降级，包括产品质量的下降，对我们的生活影响非常大。

二、房地产市场仍处于深度调整阶段（行业的下行）

房地产+建筑业占GDP的14%左右，加上关联产业占到GDP的25%左右。经济对房地产的依赖程度、房地产金融化程度、政府财政依赖房地产的程度，远远超过美国、日本、欧洲等。静态生产端计算，房地产下降影响2022年、2023年、2024年前三季度经济下降约0.4、0.3、0.5个百分点。房地产影响大，新兴产业难以弥补缺口。

每年应该有8亿m²左右的需求。考虑到大量的二手房入市、预期走弱等，房地产的调整还没有结束，摆脱房地产对经济的影响将是一个痛苦的过程。

房地产风险通过宏观经济、金融、财政三个渠道向经济领域传导；经济下行；地方财政困难，债务风险较高；中小金融机构风险上升。

目前，房地产行业下行的速度或时间已经超出了预期。当然，这也是一个老问题，从2021年开始，中国的房地产就在整体下降。特别是今年的5月17号，我们的房地产政策经过了一次大的调整，四个一线城市放开了购房政策以后，一线城市的房地产只是

稍微回暖了一点，也只坚持了短短半个月，接下来又开始下行。

经过这么多年的发展，房地产行业的影响力可以说是巨大的。在过去的两三年里，我们在希望房地产下降的同时，也希望一些新的产业，比如新能源、汽车、人工智能等领域能向上涨。这边降，那边涨，可以相互弥补，我们称之为新旧动能的转换。

但过去这两三年的时间证明，房地产下行的幅度太大，新的产业根本补不上去。我们看，2021年，中国汽车行业的销售总额是18万亿，今年差一些，也达到了9万亿。而所有新产业销售额的总和大概只有4万多亿，无法弥补房地产产业下行所带来的缺口。这样一来，所有与房地产有关产业的收入都会慢慢下降，消费当然就会随之下降。这是我们遇到的所有问题中最重要的一个。

三、地方政府债务和土地财政收入下降

地方政府债务问题是我国近年来面临的一个重要挑战，部分地方面临较大的偿债压力。2023年以来，部分省份开始实施化债方案，财政收支更加困难，出现了乱罚款、乱收税、“远洋捕捞”等现象，破坏了营商环境，影响了基础设施投资。

今年预算赤字率3%，赤字4.06万亿（上年3.88万亿），专项债3.9万亿（上年3.8万亿）；发行1万亿超长期特别国债，用于重大战略实施和重点领域安全能力建设。2024年一般预算收入223950亿元，增长3.3%；总支出285490亿元，增长4%。基金预算收入70802亿元，增长0.1%；总支出120193亿元，增长18.2%。两个预算合计收入增长2.5%，支出增长8.2%。但1-9月份，两个预算收入下降5.6%，支出下降0.8%。其中税收下降5.3%，土地出让收入下降24.6%，非税收入增长很快。

房地产的下行，直接带来了土地财政收入的下降。2021年，我们的土地收入接近9万亿，今年大概只有3万亿。地方政府一年要减少6万亿的财政收入，说明地方的财政吃紧。而且从去年开始，我们又要求地方政府化债。财政收入下降加上化债压力，导致地方的“三保”，即保工资、保基本民生、保政府运转也出现了问题。

于是就开始乱罚款、乱收费、乱倒查，甚至出现了一个新名词——“远洋捕捞”，指的是地方政府跨地抓企业家，要交钱才能放人。这种做法严重恶化了市场环境，让企业家不敢开展跨省的经济、贸易，其影响是非常广泛的。所以，在9月26号的政治局会议中，曾经专门讲到了这个问题，提出要优化营商环境。但是怎样才能优化营商环境呢？首先还是要想办

法解决一些地方政府的财政困难。

这三个问题加在一起，消费就慢下来了，房地产投资也慢下来了，政府的消费也慢下来了。这几个方面虽然在下降，但生产端还在，怎么办？物价开始下跌。物价一下跌，一些企业家就“卷”，越卷越没有利润。为了降成本，可能有些企业还要让员工加班加点，还要给员工减薪。如此一来，大家自然怨声载道。

四、企业家信心的缺失

这一点叠加了物价的下跌，所导致的状况是有目共睹的。

五、国际政治、经济的复杂性、严峻性、不确定性上升

世界经济延续复苏势头，但走势分化，美、欧、日等主要国家政策开始调整。

俄乌冲突，巴以冲突难以解决。

美国、欧洲等持续在人员、贸易、投资、金融、科技、安全等多个领域采取措施，打压遏制、脱钩断链、小院高墙、近岸外包、友岸外包，全方位围堵遏制我国经济发展和快速追赶。中美冲突超越了过去几十年传统的大国冲突在经济领域的力度。如果特朗普当选总统，把出口关税税率提高到60%，静态计算，我国对美会减少2000亿美元，拉低我国经济约1%，也会抬升美国的CPI约0.9%，减缓美国降息节奏和力度。

从汇率、价格、资本流动、外贸、海外资产安全等多个渠道影响我国经济。2025年，世界总体经济环境对我国影响比2024年要严峻。

其中最主要的问题就是美国大选的影响。现在看来，普遍认为特朗普当选的可能性很大。我们最近也在与一些国际专家共同研究，日本、韩国和欧洲的专家们都不希望是这样的结果。大家认为，特朗普这个人轻狂又不可预测。我在前两天和一个美国的专家见面。如果特朗普当选，他很有可能成为白宫经济顾问委员会的主席。于是我问他，如果特朗普当选总统，他会在什么时候给中国加征关税？他认为，可能这个人上台的当天就会宣布。这就和2016年他当选的那次不一样了。2016年，特朗普第一次当选美国总统。但直到2018年的5月份，也就是过了一年半的时间，他才给中国加征关税。但这位专家认为，这一次可能不一样了，特朗普团队的原班人马都在，他一当选，马上就可以施展拳脚。我当时就向他表示，如果这样的话，我们中国的企业家恢复出口贸易的日子就无期了。

那么，美国加征关税对中国的经济影响到底有多

大呢？各方面都在研究，普遍认为，如果美国把中国的关税从现在平均 20% 的水平直接增加到 60%，中国对美国的出口估计要下降 40%。我们对美国的出口大概是 5000 亿美元，从美国进口是 1500 亿。出口下降 40%，意味着出口额下降 2000 亿。这其中主要是消费品，还有一些相关的设备。这就意味着我们的 GDP 会减少 1.4 万亿人民币，从静态上看，会把中国的经济拖住。当然，动态地算不会那么高，我们还有一些产业是可以绕过去的。但是在这个过程当中，企业走出去可能是一个必要的选择。这是大家都要思考的问题。当然，即使哈里斯当选，中美的贸易战和科技战也还是会持续。这是一个新情况，也会带来一些新的问题。

上述五个问题叠加在一起，会带来什么后果呢？

第一，过去，国内的经济增速一旦下降，我们首先就会拉动基础设施建设、搞投资。现在拉不动了，因为地方政府资金紧张，我们的基建也做得差不多了；第二，出口也能拉动经济的增速。但现在出口也遇到了问题。这么多的问题，中国怎么办？

要想办法把扩大消费。但是在历史上，很多国家的经济学家都证明过，扩消费是一个慢工夫，因为个人的消费行为很难发生根本性的变化。比如，一些五六十年代出生的人，白给的钱都不会花，绝对要存起来。当然，我们的导向肯定是要扩大消费的。虽然实体经济的改善也相对缓慢，但只要方向是正确就没问题。

所以，我一直跟企业家朋友们强调两件事：第一，我们只能想办法向内看，想办法把企业办好；第二，企业家没有抱怨的权利。只要是一个企业家，就只能自己想办法，要跟国家一起想办法解决这些问题。

经济形势展望和目标建议

但是，我们要不要解决问题？又怎么解决问题？

刚才讲到，9月26号的政治局会议已经认识到了问题的严重性，于是就有了政策上的一些转向。转向是要做什么呢？首先是财政政策、货币政策要适当扩张。扩张的目的在于，要想办法把物价带起来。只有政策上的改变，才能解决我们刚才提到的几方面的问题。

政策的大方向确定了，具体要怎样落实？主要是着眼于第四季度，先把第四季度的经济稳下来。先来看一下2024年9月26日政治局会议的政策。

货币政策：降息、降准、降存量住房贷款利率、设立两个支持资本市场的工具等。

财政政策：大规模置换地方政府存量隐性债务、发行特别国债补充银行核心一级资本、专项债收购保障房和闲置土地、重点群体生活保障。

投资政策：提前下达2000亿元投资（2025年超长期国债和一般预算）、助企帮扶。

房地产政策：四个取消（限购、限售、限价、住房标准），四个降低（首付、公积金利率、存量贷款利率、税费），两个增加（城中村和旧房改造100万套、白名单贷款4万亿）。

稳增长和防风险。存量贷款利息减少1500亿元、财富效应增加、投资增加。

上述政策应该如何评价呢？

一、货币政策。

1. 降息、降扣款准备金率。然后把货币放出来，把5000万户家庭的存量贷款利率下调，降低他们的付息成本。特别是针对中产阶级，利息降低了，他就有钱就会去消费，而不会存起来。

2. 设置工具，稳定股票市场。也有两个工具，包括上市企业可以贷款回购自己的股票。还要设置一些工具，把钱贷给证券公司、保险公司和基金公司，鼓励他们买股票。最近，股市上升很快，几天之内平均股价涨了30%。这是一个不得了数字，任何企业的利润都达不到这样的涨幅。当然，股市这几天稍微稳定了一些，说明这个工具还是不错的。

二、财政政策。

财政政策要做什么？要想办法解决我前面讲的三个问题：首先是拉动消费，第二要保证房地产市场止跌回稳，这也是我们9月26号政治局会议首次提出来的。

原来，我们只是把原来房地产过热阶段的一些限制政策取消了，从来没有“止跌回稳”的提法。因为大家认为，房价跌一点，只要不对经济造成太大影响，老百姓是欢迎的，因为房价确实是太高了。而这次会议明确提出了要房地产止跌回稳，这是个巨大的一个政策转向。

但是，房地产怎样才能实现止跌回稳？就是我们所说的第三条，除了降息以外，很重要的一项政策工具就是，财政要做两件事，一是把卖出去的地收回来，不要再盖那么多的房子了；二是把多余的房子收回一些，作为保障性住房，或者分一部分给新市民。

现在，我们的新市民大概有多少？一般估计大概在3亿左右。什么是新市民？就是进了城的农民工，还有跨地区工作的大学生。这部分人进城以后，在城市工作但买不起房子，政府要想办法让他租房子。

但是，问题又来了。一边是盖了很多房子卖不

掉，另边，是很多人买不起也租不到，怎么办？这个时候，政府要参与进来，通过一定的途径把房子租给他们。政府就要发挥这个作用。

具体怎么做呢？通常，政府是可以收购的。收购之后，可以先进行简单的装修，再把周围的基础设施建设好，之后再把它租出去。政府总是要建学校、建医院，提供基本的公共服务吧？那么也可以把房地产买下来，希望政府能做好这件事。

第三，要解决地方政府的财政困难。9月26号给出的财政政策，重点强调了地方政府化债的问题，至于财政怎么用于扩大消费，怎么用于解决房地产的问题，并没有太大的政策。当然，建设部有一个政策提出，今年要收购100万套房作为保障性住房。同时，在城中村要做棚户区改造，要做老旧小区改造，再改造100万套这样的房子做货币化安置。就是说，居民有买房意愿，政府可以发给一定的补贴，让他去买，不要再住回来。所以，房子的问题，就是通过这两个途径来解决。但真正为新市民解决福利房的问题，还没有完全纳入这个政策。

第三、投资政策。

国家发展改革委员会还有投资政策，即提前下达2000亿元的投资，把明年要花到的2000亿先拿出来，今年继续做好基础设施建设，目的是拉动、刺激经济。

这些政策全部落实以后，四季度的经济就能回升，我们估计会回到5%左右。这样一来，全年的GDP基本上就能达到4.9%，可以完成今年的目标。

同时，这里的很多政策会为明年的经济带来影响。这是我讲的第二个问题，9月26号为什么要出政策？哪些政策开始转向？这里最大的政策取向就是回归房地产，并且要止跌回稳。

当然，现在很重要的一个讨论是，要追求价格止跌还是销量止跌？我个人的看法是，还是要想办法让价格稳下来。房地产的销售量、投资量，长期看还是下降的，因为房子太多了，不能再增加了。

四、房地产政策。

明年的经济怎么看，政策怎么定？刚才已经讲得很清楚了，第一是货币政策继续宽松，其目的是通过降利息把房价稳下来。降息才能使很多人觉得房价更低了，可以买了。所以我们看到，最近一些城市的房地产又火了起来，尤其是二线城市的二手房市场很火爆。一些大户型、高质量的房屋也很好卖，说明还有相当一部分人有改善的需求，而那些品质不高的房地产还是不行。

货币政策宽松，就要降息降准。从企业家的角度

看，人民币的成本有可能会下滑，那么一些好的行业就可以着手扩张了。

第二，前面说，财政政策要解决消费问题。

解决消费的问题，简单地说，大概有三项政策。

怎么解决消费？经济学里面讲得很清楚，要给消费者长期和稳定的收入——消费与持续性收入密切相关。一次性收入，老百姓是不敢花的。我们能不能解决持续性收入的问题？

所以，这三项政策，其一是要把社会保障体系建设好。这是目前就应该着手进行的，特别是针对农民工以及农村60岁以上老人，应该给他们以基本的社会保障，我们称之为基础养老金，要提高他们的基础养老金水平。

现在，农村的基础养老金是多少？这些过去没有拿过工资的农民，去年是人均90元，这是中央财政给出的数据。今年增加了20%，变成了108元。对于一个农民来说，一旦种不了地，这些钱是养活不了他自己的。所以，我们希望这笔钱能够不断增加，比如增加到一个月500元。当然，这是一笔不小的数字。每个人每个月500元，相比现在就增加了近400元，一年下来就是5000元。我们现在60岁以上的老人有3个亿。一个人增加5000，一年就要增加15000亿，这对财政来说是一个非常大的负担，不是轻易能办到的。但是，他们一旦拿到这笔钱，我认为，消费是可以上来的。

其二，要有生育补贴。要鼓励年轻人生育，生育补贴就应该赶紧做起来。一旦在这方面为他们提供帮助，完全可以拉动消费。

其三，刚才讲过，我们有3亿农民，其中有1.9亿的农民工。这些人的医疗、养老，他们房屋的租赁、子女的教育，都要花钱，也是拉动消费的一个途径。

宏观经济政策建议

1. 实施扩张性财政政策

内需不足是当前的主要问题，通货紧缩效应是经济下行的重要作用机制。财政政策要发挥主导作用，货币政策要配合财政政策，阻断通货紧缩。

努力完成2024年财政预算目标，补充税收减慢和土地出让金下降形成的缺口。

适度扩大地方政府专项债规模。大规模增加地方政府债务限额，包括一般债务限额，用于置换地方政府存量隐性债务，帮助地方政府清偿疫情期间拖欠的企业账款，尤其是应对疫情的公共卫生支出。收购土地和已建未售住房，用于保障房和新市民租赁房。

扩大中央政府赤字规模，切实做好基层“三保”工作。加快落实二十届三中全会提出的“由常住地登记户口提供基本公共服务制度”，解决农业转移人口社会保险、住房保障、随迁子女教育的中央财政对地方的补助。提高基础养老金水平，提高社会保障水平。增加生育补贴和婴幼儿看护教育支出等。

2. 2025年经济发展目标建议

经济增长目标设定在5%左右。

我国经济的潜在水平在5%右，过去四年，我国实际经济和潜在经济之间出现了较大缺口，通过宏观政策调整和社会预期引导，把过剩的储蓄转化为消费和投贷。

财政和货币政策空间较大。

就业需要。

2020—2035年年均经济增速达到4.7%的目标。

居民消费价格增长2—3%明确为刚性政策目标。经济出现易冷难热态势，需要把追求温和通胀的重要性提高到与追求经济增长同样的地位。

以上就是我们对宏观经济发展的一些建议。再强调一次，我们一再主张，中央财政要跟地方财政合作，能不能把房屋收购下来做租赁房？我认为，如果推出一些相应的政策，明年的消费增速一定会有明显的提升。

当然，还有两项很大的政策，一个是要改革政策，保证民营企业家的信心；同时要继续化债。希望我们明年的政策能从这样几个方面着手。

现在最主要的问题是，我们的经济能稳到什么程度？这里存在两个问题，一是国家要定什么样的目标？我们政策的力度是要围绕这样的经济目标来制定的；二是怎样反制美国大选？大选之后，我们怎么做？我认为，就是这么两件事，并且中间还有很大的不确定性。

但是有一点很清楚。据国家统计局的数字显示，目前中国经济的增长速度接近5%。有很多企业家对此保持了自己的看法。不管怎么样，我们认为，保5有很大的必要性，这里也包括了保就业。今天就不展开讲了。

再有一点，国家一定要保证物价指标的提升。在通货紧缩、物价下跌的情况下，企业一定是不敢投资的，越投越跌；老百姓也不敢消费，买了就降。所以，首先，各个国家一定要把物价指标保持好，说提升2%，就要提升2%，这会为市场释放一个强烈的信号，即政府的财政政策和货币政策都是指向扩张的。唯有这样，企业家才有钱赚。第二，在这个过程中，还存在产能过剩的问题。怎么才能退出来？这个问题

很严重，彭剑锋老师也一直在投入这个领域的研究。

这两年我们发现，为什么大量的企业赚不到钱，但是某一个领域仍然会有大量的企业涌入呢？而且我们看到，主要是民营企业家在往里面扎。这就跟过去不一样了，过去产能过剩往往是因为国有企业太多，但国有企业可以退出，或者进行兼并重组。它们做这些事的时候，政府可以参与，因为它们是国有。

但现在大多数是民营企业深陷其中，所以我们一直在研究，为什么那么多的民营企业明明不赚钱，还在往里面冲？是企业本身的问题，还是政策导向有问题？另外，政府在这个过程中到底起到了哪些作用？我想，还是过多的党内经济状态，统一的大市场没有做起来，各种补贴招致欧洲组成了对中国新能源汽车的“反恐阵线”。他们的措施是，你为你的企业补贴了36%，我就给你加征36%的关税。当然，这些行为是可以讨论的，也可以相互制衡，但是美国乱加关税毫无道理，它不能以欧洲为标准。

类似的问题，我个人认为，还是要从政府的管理层面着手解决。

这就我前面讲过的对政策的一些建议，是改革过程中关于企业的一些思考，希望政府在制定改革措施的时候，能把这些问题考虑进来，把通货膨胀尽量控制在2—3%的水平。

我个人的看法，从整体上看，明年的经济可能比今年还要艰难。虽然国内的政策已经转向，但是除了我刚才讲到的问题，最大的障碍还是中美之间的政治走向依然具有很大的不确定性。在这种情况下，如果有了上述目标和政策，包括政策力度的进一步加大，一些问题就可以得到预防。

未来会怎样？我个人认为，9月26号的政治局会议关于政策的转向可能是一个起点，它说明，无论是财政政策、货币政策，还是发展改革方面，高层已经认识到国内存在的一些矛盾和问题。现在开始做，难度虽然大，但是方向没有问题。

因此，对于国内的一些企业家而言，就要坚定信心开始布局了。昨天，我见到了几个一级市场的投资人。他们前几年业务基本停顿了，但企业退不出来。所以我跟他们讲，现在应该开始行动了。股票市场一旦做好，股票市场的融资就可以启动，融资也可以让股票市场发挥更多作用，有些企业就可以上市了。所以，该退出的可以退出，但未来的一级市场一定是可以布局的。我也相信，面对这样一种转变，在座的企业家，包括AI领域，都能找到自己的机会。

（来源：华夏基石e洞察，作者系国家信息中心原首席经济学家、经济预测部主任）

中国经济目前最大危机仍然是 高负债

文/王建锋

中国经济目前最大危机仍然是高负债问题，不管是企业还是政府平台公司，不管是民企还是国企。在经济发展期，负债还有债转股这项选择，而在经济低迷期，债转股显然不是最好的选择。

而金融机构面对不良债务，更多会选择转入不良资产运营公司，一般对金融机构的正常经营也不会构成实质影响。既是一些地方中小型金融机构，国家政策也支持破产重整甚至破产清算，这基本就是一了百了。

而最大的问题就出现在地方投资平台或者资本运作平台，在高负债面前政府碍于面子或者不良影响，还在硬扛着不进入破产程序，而这就直接导致很多债权债务无法及时处置，造成了系统性负债危机。对于这些政府投资平台，金融机构也会迫于面子或者某种压力，也不会以不良资产或者不良债务转入资产管理公司处置。

高负债的还有央企国企，因为出资人或者股东本身就是国资，金融机构也拿不出解决方案，导致这部分负债，像滚雪球一样越滚越多。而这部分债务，靠国企低效的经营能力，显然很难在一定的时间里解决，破产程序显然也不会被采纳。

解决这些国企高负债，显然也是被

暂时掩盖，而最终可能导致金融机构出现系统性风险。而如果可以公开这部分负债，显然会是一个令所有人都很震惊的数字。政府平台负债、国有企业负债，这本来应该在管理层面被重视的问题，现在几乎被层层掩盖，而没有引起管理层足够的重视。显然这个国企属性，与金融机构国家控股双重逻辑下，不仅债务问题被掩盖，而且还会不断增加，甚至会成为金融系统性风险的“最后一根稻草”。

而中小型民企，却在高负债面前，争先恐后的选择了“以破产清算”或者“破产重组”方式解决债务问题，而这些债务相对于这些民企资产来说，也许是一个较大的数额，但对整个国家金融机构来说应该还是一个较小的数额。而就本质看，清理并剥离这些高负债，才是中国经济进入市场良性循环的根本逻辑。如果任由这些负债隐形存在，一是造成流动性缺失，二是造成经济停滞，三是金融机构面临潜在系统风险。

投资拉动依然是中国经济惯用的一个轮子，而这些拉动投资的主体地方政府融资平台与大型国有企业，也必然会越来越高地使用高负债作为投资资金。如此往复，这种高负债危机就会越来越危。

(来源：中健大通管理咨询)

中国经济的内外挑战与企业家的内外选择

文/毛振华

当前中国经济面临的问题非常复杂，牵涉层面既有国内的，也有国际的；既有经济的，也有政治的；既有生理的，也有心理的。总之，遇到了许多以前没遇到过的问题。

一方面，中国面临新的国际挑战，其中主要是中美博弈，美国领导其盟国遏制中国。我有一个简单判断，从中美脱钩到“去风险”的概念，并不是美方选择与中国进行冲突降温。美国试图拉拢其盟国结成反华同盟，但由于那些国家与中国有广泛的利益关联，没有完全按照美国的节奏走，因此美国接受了欧盟提出的“去风险”理念，中美关系形成了一种新的基本格局。从脱钩到“去风险”，能否算是美国的让步？我认为未必，因为“去风险”的实质仍然是脱钩。当前这种格局，可以说是一种新冷战。

“去风险”框架可以容纳很多内容，以前我们以为只关乎高科技、国防工业，现在看什么都可以包含，连新能源电池都有。可能这将是中美关系的长期格局，也不会随美国今年11月的选举而改变。

在此大背景下，中国过去依靠出口，依赖对外贸易推动经济发展的路线图正在调整。过去很长一段时期，中美互为第一大贸易伙伴，现在不仅不再是第一大贸易伙伴，连欧盟、日本等发达国家与中国的贸易占比都在下降。

也有人认为，现在美国的第一大贸易伙伴可能变成墨西哥，或是东盟，而中国向墨西哥和东盟出口正在增加，因此卖给美国的仍是中国货。这只是一个过渡现象，最终的产业链调整迟早会到来。

从中国内部看，当前经济仍处于周期性的触底阶段。经济周期往往有四个阶段（复苏、繁荣、衰退和萧条），大多数学者认为，中国经济依然处于复苏的前一个阶段，即萧条阶段。按萧条理论推断，中国经济遇到的问题与挑战还是比较多。

如何判断萧条是否结束？我认为价格是一个关键信号。价格的底部就是经济的底部，价格的反弹才是经济的反弹，如果资产价格继续下行，CPI、PPI依然低迷，那么很难说经济步入了复苏上升通道。目前，中国的CPI总体为0%左右，PPI持续为负，民间投资持续的低迷，并且出现了价格战、内卷，通缩现象十分明显。当前，内需偏弱已经对生产和投资形成制约，此外企业利润率和资金周转速度在下降，应收账款在增加。

还有一个更重要的问题是，居民资产负债表在萎缩。近年来，居民负债率快速上升。2007年时，中国

居民负债与GDP的比值是18%，而2023年达到69%，现在已经超过70%，在全球范围而言都算是很高的，大体接近美国，远高于欧洲和日本。其中关键在于，这些居民的负债资产主要是房地产，特别是2017年后买房的低中产阶级，很可能首付已经跌没了，对他们来说是灾难性的，对中国经济而言也是不利的，因为这一批人是未来消费的主力。从宏观层面而言，现在问题不是资金少了，而是资金出不了金融体系，导致投资低迷。

在这种情况下，中国企业家应该如何应对？首先，要努力做好国内市场，即便面临各种挑战和困难，也不能躺平。过去40多年，全世界很多国家都经历了多次危机，而中国尚未经类似2008年西方面临的大危机。我们现在的积累，无论是政府、企业还是居民，都足以应对一次危机，甚至是一次大危机，应该保持信心，不应消极应对。我们应该看到，那些国家被危机冲击过后依然能站在潮头。

要解决当前的挑战，就要注意改善企业家的政策环境和舆论环境，恢复信心是第一位，我们已经很长时间没有清理和遏制社会思潮中的左倾思想，它们对营商环境、企业家信心的打击很大。

其次，中国企业家要积极出海。出海是宏观经济的必然选择。日本曾经历过“失去的三十年”，但日本经济依然能够平稳地运行，日本民众的心态比较平和，与1980年代日本企业积极布局出海有很大关系。

中国还要化风险为机遇。例如，美国的政策和离岸外包试图改变供应链，对中国是一个冲击，但也提供了机会，让中国企业、中国供应链跟着出海，找到新市场。如果中国企业此时不出海，最终就会脱钩。因此，国家应该积极支持企业出海，企业家自身也要努力，扩大海外市场，积累海外资产，建立海外供应链反哺国内市场。

对中国企业家来说，我们面对的形势是确定的，经济周期及其发展趋势是确定的，中美关系是确定的，不确定的反而是企业家自己。企业家不能躺平，躺平就没有企业家了，爬雪山、过草地的时候如果坐在地上就再也起不来了，只能不断往前走。

从2023年开始，我在跟学生讲课时就常引用一句文学名言，罗曼·罗兰说：“真正的英雄主义，是在认清生活的真相后，依然热爱生活。”这句话在今天也很适用。

（来源：亚布力中国企业家论坛，作者系中诚信集团创始人、董事长）

艰难带来突破

文/俞敏洪



我非常高兴来到广东，来到广州。历史上有两位中国唐朝的杰出文学家都来过这里，韩愈在贬至潮州时作了两句诗：“一封朝奏九重天，夕贬潮州路八千”；柳宗元来到这个地方，也作了一首诗：“共来百越文身地，犹自音书滞一乡”。这两首诗都表达了一个概念，就是岭南这个地区太偏远了，远到让人有一种一旦踏足就难以归乡的错觉。岭南位于中华核心文化圈的边缘，来了这里仿佛意味着人生没有希望了。但当我们今天来到这里，会发现广东在经历千年岁月后，成了中国经济的领头羊，中国改革开放的急先锋，是中国和世界对接的前沿阵地。

这一成就究竟是如何达成的呢？我有四个观点：

第一个观点，我相信任何艰难带来的是更加深刻的渴望。

岭南自古代以来，就被认为是一个蛮荒之地，但实际上，它早已悄然与中华文明、中原文明开始了紧密地对接。众所周知，一个文明的发展能带来更加美好的生活，所以当相对偏远的地方意识到这一点时，他就会非常渴望加入这个文明圈。中华文明从黄河流域开始，逐步扩展到长江流域，最后抵达珠江流域，形成水波浪形的发展轨迹。到了秦朝，秦始皇统一中国后做的第一件事就是打通岭南地区。

过去的岭南，环境确实艰苦，不管往北走还是往西走，都有高山阻隔。南岭和大庾岭尽管山不高，但是它却没有做到“山不在高，有仙则名”，它是山尽管不高（只有一千多米），但却阻挡了两边人民交流的通道。向东、向南走又有大海阻隔，在众人眼中，这似乎是一块难以发展的地方，但越是艰苦，越带来渴望。这份渴望促使了整个岭南地区向两个方向奋力发展：一是向北、向西，尽可能与中原文明靠近，二是向东、向南，尽可能与海洋文明靠近。如此一来，岭南突然变成了一个得天独厚的地方，这种独特的地理位置，塑造了广东独有的文化性格，使其成为中华文明中一个即交融有创新的特殊区域，不断孕育着新思想，新观念。这就是为什么中国现代的变革大部分是从广东广州这块地方开始的。中国有句古话叫“穷则思变”，广东过去就是这样一块地方。

第二个观点，任何穷乡僻壤，闭塞之地，反而会激发这个地方向外的活力。

山西的晋商，安徽的徽商，都是在这种环境下被逼出来的商业奇才。其实，广州在近代史上是中国向西方被迫开放的一个前沿阵地。当时清政府的策略，

是希望将西方的势力控制在最小范围，不会影响到整个中国，因

此将通商口岸放在广州，利用山海阻隔，试图将这种影响隔绝在内陆之外。当时西方人想要同时开放宁波等地，清政府初期坚决反对，因为一但开放宁波等地，就相当于敞开了整个中国大陆的大门。相比之下，广东因有南岭和大庾岭阻隔，西方势力深入内地还需费点力气，于是，清政府设立了广州十三行来和外国人对接。但恰恰是这样一个隔绝的举措，使得整个岭南地区得风气之先，在整个中国还对西方社会和文化感到陌生时，广州已有一大批商人和百姓，了解了世界的动态，同时这股风潮又激发了广东人民海外探索的热情，促成了和海外文明的密切对接。

赤坎地区有几百个西洋骑楼整齐排列，甚至有的还遗留在农田中间，这正是受世界贸易发展影响的结果。我以前去潮州、汕头，他们的骑楼同样展示了中西合璧的建筑艺术。

辛亥革命的源头发生在广州，没有孙中山在广东革命意识的觉醒，就不可能有我们后来的武昌起义。所以闭塞和落后不可怕，可怕的是缺乏进取，不向外突破。

第三个观点，与僵化已久、趋于保守的文化核心区保持一定距离的地方，反而更容易迎来如野草春风吹又生的机会。

试想，为什么改革开放的试点不放在北京、河南？并不是这些地方不好，而是广东地区得了风气之先，又相对远离整个文化核心，如果试点没有成功，它对整个中国的社会影响是可控的，试错成本低，且成功的机会因为阻力小而更高。如果将试点放在北京或中原地区，一旦变革不成功，错误可能会呈扩散状不可收拾。所以当时的国家领导人远见卓识，将深圳这一小村庄打造成为改革开放的前沿阵地。深圳，这个原本并不存在于中国五千年历史长河中的城市，如今已注定在中国的历史篇章中占有一席之地。

第四个观点，世界的开放不仅是经济层面的开放，还需要心态的开放、市场的开放、思想的开放。

我国过去 46 年的改革开放历史深刻地证明，开放带来繁荣，心态决定现实。当我们怀抱开放的精神和开放的心态，我相信繁荣就可以永久地持续下去。

（来源：亚布力中国企业家论坛，作者系新东方教育科技集团董事长）

差异化策略是企业脱颖而出的根本所在

文/俞 渝

数据赋能解决“阅读选择难题”

当当网深耕图书销售领域 25 年，我深刻体会到顾客的核心需求是“寻找阅读指引”。面临每年新出图书约 15 万种的海量选择，加上库存中百万余种图书的庞大基数，顾客常感无所适从，频繁向我询问：“能否推荐几本书？”不知道读什么是当当网顾客的主要痛点。

鉴于个人记忆里有限，短时间内难以精准找到一个合适的推荐书目，所以我认为我们需要借助数据的力量破解这个难题。通过智能分析用户画像，观察和他兴趣相近或略有差异的群体的阅读偏好，集合书籍评价等，将这些数据收取、筛选，再根据不同时段和用户需求进行整理，生成个性化的书单推送给用户。

更进一步，我们还可根据不同场景，比如雨天、情绪低落、恋爱烦恼等，定制推荐，帮助用户缓解情绪。

当前商品销售渠道极为丰富，主要划分为两大类：货架式电商与社交电商。像当当、京东、天猫等，采用传统模式，将商品整齐陈列于虚拟货架，供消费者自由浏览与选择。而新兴的社交式电商则另辟蹊径，以人为主体的，通过达人的推荐和信任传递，无论是牛排、玉米、手推车还是书籍，都能激发消费者的购买欲望。目前，这两种电商模式并非孤立存在，越来越多的消费者展现出跨界购物的趋势，既在货架式电商中寻觅所需，也不忘在社交式电商平台上探索更多可能。

在推广各类书单与榜单的过程中，我观察到一个现象：读者在购买书籍时，愈发注重情绪价值的追求。比如，陈东升董事长在分享他的新书《战略决定一切》后，有很多读者纷纷寻求东升总的签名。2024 年上半年，当当网平台上超过百万顾客成功拿到了自己喜欢的作者的签名，这不仅仅满足了读者的阅读需求，更深层次地满足了他们作为粉丝的情感寄托。

刘同的新作《等一切风平浪静》发行之前，我们就精准地向既有读者群体及叙事风格相似的作者粉丝进行了推广。结果，该书的签名版和定制版在一个月于当当网平台热销近 50 万册。

在这个时代，“内卷”“低价竞争”及“消费降级”等词汇频繁出现，这些现象我均有所观察。当当

网的客单价确实在下降，但与此同时，我也见证了诸多成功的案例，它们通过满足客户的情感需求与独特体验，证明了低价并非唯一的制胜法宝。例如，抖音上一位创作者对《自由古巴》一书的精彩介绍，即使这本书在抖音价格是 148 元，当当的价格只有 68 元，仍吸引了大量读者。很多读者因其深度沟通与情感共鸣选择高价购买。

差异化破解同质化竞争难题

当当网作为图书销售平台，汇集了市面上超过一千家出版社/出版公司的丰富资源，与京东、天猫等电商巨头形成了竞争态势。在网购渠道多元化的今天，同质化现象难以避免，但即便在阳光普照之下，也能探索出独特的道路。差异化策略，无疑是企业在激烈竞争中脱颖而出的根本。

具体来说，我们在流程优化上不断深耕，如每年升级仓库房管理系统（WMS）和运输管理系统（TMS），通过数据分析与方法创新，持续提升存储效率，实现每立方米空间承载更多图书，这正是数据驱动流程变革的生动体现。此外，我们还利用数据优化客户体验，如推出定制化场景书单，满足读者多元化需求。同时，在库存管理上，我们运用数据预测技术，精准把握市场需求，加速库存周转。

总之，当当网物流中心的 800 名员工如今每日高效满足 35—40 万顾客的需求，这一成就相较于数年前需用约 3700—3800 名员工而言，有了显著的效益提升，这正是差异化策略成功实施的明证。

在与顾客的互动中，我们也致力于实现差异化体验。例如，在用户刚购买《新华辞典》后，若第二天当当又推送了《语文辞典》，这样的推荐就显得不够精准，因为通常情况下，购买《新华辞典》的顾客在未来八到十年内可能无需再购买另一本类似的《语文词典》。相反，若顾客购买了一本《辞海》后，第二天当当又给他推荐了《康熙字典》就显得更为贴切，因为这意味着这位顾客可能是一个语文训诂方面的专家。因此，我们持续训练数据系统，提高其精准度，以差异化方式为顾客挑选并呈现他们可能感兴趣的商品。

正如谚语所言：“天底下只有三个故事”。这与“太阳底下没有新鲜事”异曲同工，揭示了商业逻辑与商品本质的共通性。但正是通过差（下转第 18 页）

发挥“五心”党支部引领质效 助力企业高质量发展

◇ 文/李才有



坚持党的领导，加强党的建设，听党话跟党走，是我公司的光荣传统，是企业的“根”和“魂”，也是企业发展的独特优势，这是党在新时代赋予企业的重大使命，也是企业必须肩负的历史重任。云南云鹰消防设施维护管理有限公司，原名“丽江金诚消防设施维护管理有限公司”，成立于2011年，注册资金1019万元，国家级、省级消防协会会员单位，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，专注智慧消防建设，包含消防安全远程监控、智慧消防信息平台、电子与智能化工程的设计与施工，为传统技术注入新质生产力。

公司党支部成立于2016年8月，现有正式党员5名，

预备党员1名，发展对象1名，入党积极分子1名。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。

（一）践行红色初心，做优“知行合一”，推动党建引领出实效

坚持学习习近平新时代中国特色社会主义思想，认真贯彻党的二十大精神，忠诚践行“两个维护”，深刻领悟“两个确立”的决定性意义，增强“四个意识”，坚定“四个自

（上接第17页）异化的方法，如创新产品、多元渠道接触顾客、以及个性化售后服务等，我们能够在看似平凡的市场中创造出独特的价值。这些努力不仅提升了顾客满意度，还激发了顾客的忠诚度与回购意愿，进一步证明了差异化策略的重要性。我对此策略持有极高的重视与期待。

鉴于当前社交电商的蓬勃发展，社交电商对高质量素材的需求极为庞大，我们特此广泛运用AIGC技术生成视频和图片。这些工作若让人工来做，不仅效

率低下，还难以迅速适应多样化的场景需求。我们充分利用数据学习技术，对众多未上市品种进行销量预测，并优化全国范围内的布局。在生产流程中，我们自主研发TMS（运输管理系统）和WMS（仓库管理系统）等技术，持续采用新质生产力和数据驱动的方法，提升整体效率。

（来源：亚布力中国企业家论坛，作者系当当网执行董事兼创始人）

信”，做到“两个维护”。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。充分发挥党支部战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，用好“批评与自我批评”的武器，努力做到政治上靠得住、工作上有本事、作风上过得硬，不断增强自身政治执行力。

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、“第一议题”、“三会一课”等制度，修订完善学习请假、财务管理、工作失误追究、办公用品采买、劳动防护、项目管理全过程等多项制度。充分发挥党组织对党员的教育、管理、监督作用，严格用制度和纪律管人管事。坚持民主集中制，进一步完善公司领导班子内部议事和决策机制，深入开展学习贯彻主题教育，推动重大任务落地见效。根据统一部署，公司制定方案、成立机构、细化任务，高起点谋划、高标准推进、高质量落实。坚持规定动作与自选动作相结合，坚持党史教育与业务推进相结合，形成心齐气顺，风正劲足的良好工作氛围。

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。

（二）打造蓝色匠心，做好“优质履约”，推动精品服务出实绩

企业是船，战略是帆，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。

建立“三同步”控制体系。支部立足项目效益岗位责任要求，让项目效益切实与每名员工挂钩，并以此为出发点，组建“创效攻坚小组”做到进度清单同步、产值统计同步、成本归集同步。

建立内控制度闭环管理。实现“三治融合”：自治、法治、德治。自治是靠每一个人内心约束，

自我管理。法治，就是管理制度，用制度管理人，我们一直紧跟国家的步伐，部门总监管部门经理，部门经理管项目部、项目组，这是人管人。德治，就是法不外乎人情，注重德行修养，品德教育。“三治融合”的管理模式，在公司内部形成稳定的三角，为企业撸起袖子加油干奠定坚实基础。

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。

中国科学院医学生物学研究所是研究生物医药的前沿阵地，对消防设施维保要求零差错，公司为研究所量身定制消防安全检查标准，完善《重点单位消防标准化管理达标验收检查发现问题隐患和整改建议清单》，将维保工作过程及维保记录全过程录入“云鹰消防APP”，做到管理标准化、表单规范化、信息精细化三化融合。以“优质履约”，推动精品服务出实绩，取得了研究所下属茭菱路所、依禄村所、花红洞所、马金铺所及水科技园的全部维护保养。

（三）领军企业信心，做强“科技支撑”，推动智慧创新出实干

公司谋定云南省“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。智慧信息管理平台，包含5大信息板块：单位建筑信息、单位管理信息、单位消防设施信息，消防设备安装位置图纸信息、人工维护记录信息。平台能够及时对故障的消防设备进行预警，保障消防设备的完好有效；自行提示消防设备升级以及自主评估易损消防设备维修成本及更换成本，避免不必要的人力、财力浪费。目前公司所有项目均录入平台进行管理。

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范》，更好的为客户提供专业技术和优质服。

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”。

（四）守好清正廉心，做实“励志笃行”，推动监督宣教出实拳

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。从严检查，把严的基调、严的措施、严的氛围长期坚持下去，加强对全体党员的教育、管理和监督，把纪律挺在前面，抓早抓小、防微杜渐。聚焦重点领域、关键环节的监督，抓好项目工期履约、成本管理、物资管理等各项工作，助力项目创新创效。

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责任、经营改革发展责任。对分管领域内的建设、党风廉政建设和意识形态领域工作定期部署、跟踪、督促、问效，教育引导员工不折不扣落实公司决策部署。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，牢牢掌握意识形态主动权，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，在四个“进一步”上下功夫：一是进一步感悟思想伟力，坚持不懈用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑，指导实践。二是进一步增强意识，始终同保持高度一致，确保决策部署不折不扣落实到位。三是进一步树立大历史观，不断探究历史规律，把握战略机遇，谋划推动公司实现高质量发展的目标任务。四是进一步深化宗旨认识，始终把以人民为中心的发展思想贯穿公司经营发展全过程。

（五）筑牢幸福暖心，做亮“以人为本”，推动幸福工程出实招

一是重视团队建设，每周一晚 7 点组织开展“进取学堂”技能培训，提升员工专业技能。以公司总工办为载体，联动生产、技术、安全、质量等各条线，通过学习党的理论聚思想，学习技能提素质，为项目的优质履约打下坚实基础。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，形成了比学赶帮超的良好风气。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，开展联合国《生物多样性公约》第十五缔约方大会 cop15、全省“两会”、全民阅读大会等国际、国内重大消防安保任务的火灾隐患排查志愿活动，逐个场所“把脉问诊”，查制度、查建筑、查设施、查管理，不遗余力，不留死角。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，深入华宁县宁州街道新城小学、华宁县第五中学开展“我为学校办实事”活动，捐赠党建文化墙及电子显示屏安装费用 2 万元及消防检测技术服务万余元；深入华宁县宁州街道新城村委会开展“乡村振兴助发展，真情帮扶暖民心”活动，捐赠喷灌设施安装费用 2 万元，助力乡村振兴；关注农村留守老人与儿童，向华宁县通红甸乡小得勒村委会小凉山小组、大得勒小组捐赠 15 盏路灯 2 万余元，照亮村民夜间出行路，实现企业效益与社会效益的同频共振。

后续，公司党支部将继续探究贴合项目实际情况的党建工作方法，以公司“共赢党建 533”工作体系为指引，实现党建工作在生产经营的全过程引领，全力以赴助推项目实现优质履约。面对公司发展的新形势，我们将沉着应变、主动谋变、改革促变，提高站位，树牢大局意识，拓宽发展视野，把“改革年”“管理年”作为整体工作的主题主线。认真学习习近平新时代中国特色社会主义思想，巩固深化学习贯彻思想主题教育成果，坚决执行上级决策部署，以党的建设为统领，以稳中求进为基调，全力推进改革，全面强化管理，实现公司高质量发展。

（来源：本文作者系云南云鹰消防设施维护管理有限公司总经理）

企业家精神真正是“社会的稀缺资源”

文/孙 强

投资即投人。私募投资前的一项重要工作就是要深入了解并判断企业创始人或大股东的为人、领导力和执行力。

成功的企业家都有一些鲜明的共性。他们大多敢想、敢干，有自信、有眼光，还有很强的凝聚力。创业成功后，他们更渴望利用业余时间上高等学府的深造课程，一方面学习先进管理知识，一方面与志同道合的企业家互相交流和学习。为了满足企业家的这个需求，国内一些名列前茅的商学院，如长江商学院等相继推出 MBA、EMBA、DBA、CEO 班等专业培训课程，向企业家传授企业管理的理论和实例。

管理的真髓

2006 年夏，我们长江 CEO 班的同学陆续飞抵巴黎郊区的枫丹白露，在欧洲工商管理学院（INSEAD）的校舍参加欧洲模块的课程。枫丹白露意为“美丽的泉水”，12 世纪时曾是法国国王狩猎的行宫。到达的那天，学校在绿树成荫的花园里安排了欢迎酒会，让教授和同学们见面，现场有法国葡萄酒专家介绍如何品鉴葡萄酒。

从节奏飞快的中国来到这个空气清新、树林环绕的环境，大家突然感到非常放松。枫丹白露周围是古树参天的森林公园，随处可见法国皇室留下来的古迹，是一个学习欧洲文化和经商之道的绝佳地点。我每天早上晨练时，经常碰到穿着时髦、喜爱跑步的周成建同学。

周成建自称“小裁缝”，自幼生长在浙江省青田县，十几岁时就创业，经营一家服装纽扣厂，后来跑到温州成立了一家制衣公司，取名美特斯。他的这家公司生产自创的“邦威”品牌服装，后来延伸到开设连锁商店，把两个名字拼成“美特斯邦威”休闲服装品牌。

在枫丹白露，我还结识了李东生和他的太太魏雪。东生完成对法国汤普森全球彩电业务和阿尔卡特手机业务的并购不久，正在为并购后的整合而困扰，也为收购带来的亏损担忧，度过了一个无比艰难的阶段。东生在魏雪的照顾、陪伴、鼓励下，以不屈不挠的韧劲克服了重重困难，终于把 TCL 带回到增长和盈利之路。

另一个勤奋好学、无师自通的同学是来自四川成

都的刘汉元。他靠父母卖猪的钱创业，年仅 20 岁就发明了“渠道金属网箱式流水养鱼”技术，被列入国家科委“星火计划”和农业部“丰收计划”。两年后，从来没有正式学过机械、电工、建筑设计和施工的刘汉元，居然边自学边动手，设计、施工、安装了一座年产 5000 吨的饲料工厂。

他的一句名言是：“没有不会做的事，只有不肯学的事。如果生活逼着你不得不学，等你干过来，你也就变成了内行。”

2004 年，汉元创建的通威股份在上海证券交易所上市，市值约 15 亿人民币。不安于现状的汉元，和科学家和研究团队一起琢磨，闯进了一个全新的行业——光伏发电。此后 20 年间，他心无旁骛，坚持只做渔业和光伏，把通威的利润做到 200 多亿，市值一跃冲上 3000 亿元。我去成都看他时，听他讲起光伏行业的技术发展和未来趋势，见解独到，尤其是他在几个赚快钱的浪潮中如何顶住诱惑，坚守鱼饲料和光伏发电的本业，确实令人佩服。

这些同学管理的大都是家族企业，他们对枫丹白露校园关于家族企业的管理和传承很感兴趣。

INSEAD 有一个温德尔国际家族企业研究中心，专门研究欧洲家族企业的发展历程，从中找出它们兴盛或衰亡的原因，据此编写家族企业传承的教学案例。

家族企业中心有一位资深的法国老教授，他在一间由 18 世纪皇室行宫改成的教室里，给我们班的同学详细剖析他的研究成果。

他的分析表明，欧洲有 1/3 的家族企业能传承到第二代，其余衰落的 2/3 是因为第一代企业家决策失误，且听不进反对意见。他举法国皇帝拿破仑做例子：拿破仑姓波拿巴，早先带兵打仗时总是冲在前面，作战也愿意倾听部下的意见，被爱戴他的士兵称作“波拿巴将军”。那时他打仗所向披靡，但在登基成为皇帝后，他自封为“拿破仑一世”，变得唯我独尊、刚愎自用，做出了几个错误的决定，最后败于滑铁卢。教授认为，从波拿巴将军到拿破仑一世，他的管理模式产生了变化，独断专行，导致落败。

做企业也是一样，企业家不能因为事业有成，就听不进团队的意见；要想基业长青，就应该学习谦虚实在的波拿巴将军，不要当孤家寡人的拿破仑一世。教授的这番分析，引起了同学们的共鸣，在这个话题

上讨论得非常热烈。

发言最积极的是远东控股集团董事长蒋锡培。这位来自江苏宜兴的“电缆大王”经常用浓重的江苏口音向教授提问，借机长篇大论地发表自己的看法，讲得比教授还多，得了一个“蒋教授”的外号。他虽然高考落榜没能上大学，但靠悟性和勤奋创业，把远东控股集团打造成一个销售额达 500 亿元的集团，跻身中国企业 500 强。

另一位能言善辩的同学是冯仑“冯教授”。他是中国社会科学院的法学博士，在中宣部、国家体改委和海南省改革发展研究所等体制内单位工作过。

1991 年，他和五个朋友一起创建了海南万通，被人称作“万通六君子”。冯仑思路敏捷，经常用搞笑的段子来说明人生和商业的道理，是最受同学们欢迎的段子专家，大家吃饭时都抢着和他同桌，听他金句连连的发言。

他语言幽默，暗含人生哲理，比如“伟大是熬出来的”，“扛住就是本事”等，常常把周围的人逗得捧腹大笑。

当时担任中海油董事长的傅成玉是我们班德高望重的班长。他大庆油田当石油工人起步，靠自己的能力，一路升至中海油、中石化的董事长，成就斐然。在担任中海油董事长期间，他以 130 亿美元的高价发起对美国老牌石油企业优尼科的收购，但最终因竞争对手雪佛龙煽动美国众议院投票否决而胎死腹中。

这起中国企业海外收购的大案轰动了国际市场，老傅也被美国《时代》周刊评为 2005 年 14 位世界最有影响力人物之一。老傅一身正气，永远乐观向上，是我们班的精神领袖。

班里另一位掌管千亿级企业的同学是万科的董事长郁亮。他从王石手中接手万科后经历了房地产行业下行、政府调控、宝能收购等大风大浪，作为国内少数几家房地产上市企业的董事长，郁亮既要争取股东财务回报最大化，又要保证公司未来的运营不被资本挟持去走弯路，确实不容易。

在那段最紧张的时候，郁亮奔走于深圳市政府、证监会、大股东华润集团和其他利益相关者之间，经历了无数个不眠之夜，终于引进深圳地铁做战略投资股东，赶走了直逼门口的“野蛮人”，保证了万科的稳定运营和发展。

在外来大鳄争夺万科的时候，有一次我和他在深圳单独吃饭，他提到对方以各种利益诱惑他接受并购计划，都被他一口拒绝，理由是不属于他的东西坚决不能接受。郁亮出色的管理能力和不受资本利诱的高风亮节受到业界的一致认可，曾被誉为“最具职业精神的领军人物、最坚韧不拔的理想主义者”。郁亮酷爱运动，不仅能跑出低于 3 小时的马拉松成绩，还三

次登上珠穆朗玛峰顶。周边的一些同学也受他的影响，爱上了马拉松长跑，其中包括我们班的秘书长郑俊豪。

俊豪是广东汕头人，很早就到北京创业。他的裕富支付有限公司从经营储值卡起家，后来进入消费卡、信用卡和网上第三方支付业务。俊豪为人热情、大方，只要有同学和朋友从外地来京，他一定抽时间作陪，好酒好菜在他的秀水东街会所招待大家，因此他的会所成了我们班同学经常聚餐、喝茶、聊天的据点。

我到北京，必去俊豪那里“报到”，参加他组织的聚会，品尝他的厨师烹调的潮汕佳肴。我们班同学每年一次的聚会都是他热心安排，精心布置场地和准备菜式，让大家尽欢。俊豪兴趣广泛，跟广昌学练太极，和郁亮一起跑马拉松，找名师练习书法，还进修了 DBA（工商管理博士）课程，永远与时俱进。

企业家精神

2006 年 11 月，首期 CEO 班最后一个模块在北京大学未名湖畔开讲，课题是浅论儒家、道家和佛学，深入浅出地讲解孔子、孟子、老子、庄子的著述，从道教和佛教的哲理与文化渊源上探讨人文与经济及企业管理的关系。

商学院传授国学是个创新，而对国学感触最深的是新奥集团的董事长王玉锁。

他自认年少时贪玩，学习成绩不好，直到高三才明白读书的重要性，但醒悟过晚，连续三次高考失利，就放弃了大学梦，开始做小生意勉强养活自己。一次他到北京跑生意，住在一间小客栈里，半夜突然被隔壁的呻吟声吵醒。过去一问，住客说肚子剧痛，玉锁赶紧在门口找了一辆平板三轮车，飞也似的把他拉到附近的医院看病，还帮他付了急诊费。医生诊断是急性阑尾炎，说幸亏及时送来，否则命就没了。

一年后，玉锁刚开始做液化气罐生意，发现货源极其紧张。他到处找货，一天跨进沧州的一家液化气批发站大门，突然听到有人对着他大叫“恩人”，吓了一跳——原来这家批发站的经理就是被玉锁救过、死里逃生的客栈住客。经理自然对玉锁感恩戴德，当即承诺帮忙采购液化气罐。

俗话说，善有善报。玉锁当年的善行，让他拿到了奇缺的货源，逐步把新奥的燃气生意推向全国，成为“燃气大王”，公司的年营业收入达一千多亿元人民币。几十年后，在一次欢迎柳传志入住玉锁建造的“大王村”寓所的晚宴上，企业家俱乐部的朋友提起这件善事，仍然对玉锁充满了敬意。老柳之所以选择廊坊大王村作为退休隐居寓所，是因为他酷爱京剧和戏曲，而廊坊建有全国最大的戏剧文化中心。这个地标式建筑叫“丝路文化中心”，设有（下转第 23 页）



感恩新时代 博爱似无疆

文/刘恩力

11月中旬的一天，我重访位于昆明市北郊的昆明茨坝矿山机械有限公司，说是重访，是因为隐约记得10年前曾到过这家企业调研，也算是家老会员企业了，当时人们习惯称其为“茨坝矿机厂”。10年过去，弹指一挥间。现在踏入“茨坝矿机”的办公楼和车间，早已旧貌换新颜，给我的印象，俨然是一个富于新时代气息，管理得井井有条的现代企业。

此次来的目的有两个，一来调研了解企业生产经营情况；二来学习企业家们的经营理念和实践亮点。

创新发展 稳健发展

公司负责营销业务的总经理张恩林代表公司接受我们的采访，他带我们参观了机加装配车间、结构件厂区、公司大数据中心和企业档案馆。

据张总介绍，昆明茨坝矿山机械有限公司（以下简称“茨坝矿机”）成立于1977年，隶属于云南方舟集团。是一家集工业流程设计、产品研发及生产制造为一体的高新技术企业。是云南省矿山机械龙头企业，西南地区知名的矿山机械企业。

谈到对茨坝矿机企业家的采访，张总谦虚地说，只有云南方舟集团、茨坝矿机创始人、董事长张慰平先生够得上这个称谓。张总简要地介绍了茨坝矿机的

创建发展历程。1977年张慰平作为返城知青出资200元创办茨坝修缮组，带着几个工人从事修缮、补漏、疏通等业务起家，后发展成为具有一定规模的正规建筑队，上世纪八十年代中期施工队内设昆明茨坝建筑机械厂；1988年张慰平被评为全国集体企业协会优秀企业家，建筑机械厂更名为茨坝矿山机械厂，中小型振动筛、浮选机、搅拌槽等产品填补我国同类产品空白，获国家冶金部认证，被列为云南省“星火计划”项目，远销省外及东南亚国家；2002年昆明茨坝矿山机械厂改制为昆明茨坝矿山机械制造有限公司，后又更名为昆明茨坝矿山机械有限公司。47年来，在老一辈企业家带领下，借助云南“有色金属王国”这一优势资源禀赋，艰苦创业、创新发展，茨坝矿机由小到大、由弱变强，国内国外市场两全，发展成为云南省矿山机械龙头企业，西南地区知名的矿山机械企业，这些都凝聚了企业创始人、企业家、董事长张慰平先生毕生的心血和贡献。

关于茨坝矿机的经营生产情况，张总从以下几个方面做了介绍。

从品牌发展方面看，公司秉承以技术和品牌为中心的螺旋管理思路，以高精尖服务为核心的市场拓展方向，40多年来，以“探宝”牌为注册商标，在服务客户的过程中积累了大量经验，熟知选矿、砂石骨

（上接第22页）世界级的艺术馆、歌剧院、传统戏曲戏院等五大特色剧场，以及“只有红楼梦·戏剧幻城”主题公园和五星级“七修”酒店。

这群令人震撼的建筑是玉锁出于对中国文化艺术的热爱，个人出资80亿元人民币为家乡建造的，耗时八年，稳定运营后全部捐赠给廊坊市。一个年轻时穷困潦倒的小贩，白手起家创业，如今不仅掌管一家年利润近百亿元的大型企业，还慷慨出资研发世界上

最先进的核裂变技术、为家乡打造文化地标、给后人留下丰富的文化遗产——这，就是中国企业家的精神！

在中国传统社会的“士农工商”中，商排在最后。但是，进入现代社会，商业是驱动经济发展的主要源泉，企业家成为创造社会价值和就业机会的核心动力，真正是“社会的稀缺资源”。

（来源：长江商学院）

料、食品饮料搬运及输送行业每一个生产流程。以此为技术基础，结合公司持续不断的研发投入，丰富的经验，专业的技术团队，能为客户提供工业流程设计、全套产品、安装调试、维护培训等全面解决方案。

在技术实力方面，公司拥有现代化办公大楼及钣金结构件制作、机加装配两个标准厂房，共占地面积33300m²，具备先进的机械加工设备及各类数控下料设备、先进的检测手段及质量控制技术。现有职工200多人，其中研发、设计人员30余人，高级工程师10人，工程师15人，助理工程师20余人，区级高新技术人才2人。公司设有技术中心、生产中心、营销中心，以云南省认定企业技术中心为研发平台，下设产品研发部、工艺流程设计部、生产技术部三大科研设计机构，研发部配置振动、选矿、磨矿、智能研究所，具有专业的技术创新和产品研发能力。公司是高新技术企业和专精特新小巨人企业。

管理体系方面，公司建有完善的质量管理和服务体系，贯彻执行6S管理办法，于国内同行业中率先通过了ISO9001质量管理体系、ISO45001职业健康安全、ISO14001环境管理体系认证。先后引入OA、PLM、ERP、CRM、MES等先进信息管理系统。在服务过程中，以全力保障用户设备的正常运行为首要任务，公司实行全天候24小时的紧急救援、配件供应和流程优化服务；接到报修，省内用户24小时、省外用户48小时到达现场，用户的100分满意永远是茨坝矿机的追求。

发展举措方面：为了应对日益激烈的市场竞争并追求更广阔的发展前景，自2023年8月起，公司投

入超过1000万元进行全方位的企业管理提升改造工作，涉及企业形象全面升级、办公大楼全新装修、车间升级改造、人才培养储备、6S管理提升等方面。全面推动“CIBA50”企业数字化转型，计划在2027年进入“工业5.0”，用“数字”为企业赋能；实现以国际化和高端矿机市场发展为目标的企业战略转型。其中数字化转型已落地项目包涵：自研建设企业大数据中心、产品虚拟展厅、数据可视化系统、智能化设备等；实现了的数据融合，数字资产管理等目标。

在产品研发创新方面：公司在研发创新方面不断投入，重视知识产权保护，共获得自主研发专利80余项，4项著作权作品登记，3类商标注册，海外商标4项，并以每年十余项的速度持续申报中。近年研发制造的重型板式给料机、高效圆筒洗矿机、大型振动筛、球磨机等产品，多次出口海外，取得大量成功应用案例。此外，还有桶装水生产线用的自动码垛机、卸垛机、输送机、车用起重尾板等自动化输送、搬运、装卸设备，在大型桶装水生产企业成功应用，得到用户好评。

关于国际市场，公司还与美国、意大利等国际公司建立深入的合作及技术交流，引进吸收国际先进的筛分和输送技术。经过长期的技术研发与国际交流，茨坝矿机积极拓展海外市场，不仅使公司产品与技术质量与国际水平接轨，也得到了国际市场的广泛认可和赞誉，产品远销至东南亚、南美洲、北美洲、澳洲、非洲、中东等区域，销售及服务的二十多个国家和地区。

实践长才干 基业有传承

茨坝矿机创业的时间起点，几乎与中国改革开放同步，张恩林总经理对此颇有感慨。是我们遇上了改革开放的好时光，民营经济有国家政策鼓励、扶持，自己就要勤奋争气。我们茨坝矿机人要干一行、爱一行，踏踏实实做好本职工作，人要懂得感恩，要创造价值报答这个改革开放的新时代。

张恩林今年56岁。他18岁就进茨坝矿机工作了，在车间从学徒干起，开了3年铣床，接着又学会了开镗床，当过机加工车间计划员，干过企业出纳；24岁的时候已经是车间主任，29岁担任厂部生产副总经理，后又任茨坝矿机经营副厂长，主管销售、安装、售后服



务、新产品设计开发、老产品改进改型；这些年还在集团下属的子公司担任过企业法定代表人、总经理重任；这些年来，张恩林在茨坝矿机的营销、技术、生产三大板块的负责人岗位上都有所历练、有所建树。个人被评为区级高新技术人才、被授予张恩林劳模创新工作室称号。

张恩林谈到了借鉴大融合创新理念，大融合意味着不同产业之间的融合，促进资源共享和效率提升，带来更大的经济增长和创新机会，同时也对企业和个人的发展带来挑战和机遇。他认为，作为成长型矿山机械企业，要以自身的核心技术优势为主，整合外部先进优势资源，强强组合，共享集成于自身产品开发，用技术优势带动成本优势，实现更优配置，这本身就是一种创新。

在装配车间，张恩林以企业产品研发的创新杰作——亚共振双质体节能振动筛（美国 GK 双质体振动筛）为例诠释了这种技术集成创新。这个设备产品（曾荣获国家火炬计划产业化示范项目）具有以下优势特点：1、双质体技术；2、亚共振系统；3、高运转率和低维护；4、节能降耗。这些优势的价值体现在：高强度耐磨板材，筛体结构无限使用寿命设计；整体吊装，无需地脚螺栓，方便安装和维护；适合各种大型、超大型工业应用，可分体运输、现场组装；原装进口特制激振电机，高扭矩、低能耗，节能高达70%；整机设计通过有限元分析，高性能、低维护，大幅减低使用成本。

张恩林指着 5M 立车旁地上的大直径法兰圈加工件说，这些加工件的毛坯铸件都是在省外有专业信誉的厂家定制的，即便配套成本高一些，也是为了保证每个组装部件的高质量和设备产品整体运行的稳定性。

张恩林还带我参观了公司的数据可视化平台，他指着满屏闪烁着经营信息数据的大屏幕说，茨坝矿机要高质量发展，要注入一股新质生产力的强劲动力，通过企业数字化转型，创造更大价值，让企业经营管理水平更上一层楼。

听着张总对茨坝矿机发展历程如数家珍般地介绍，我在想，改革开放四十多年，许多民营企业当年“劈山开路”的创业者、创始人、老一辈企业家都会遇到一个现实而又迫切的问题，也就是民企如何传承与创新、如何承前启后、接续奋斗、再筑华章。

我市民营企业家队伍中客观存在的企业家第二代



传承接续、创新成长的问题也日益凸现。昆企协“三会”曾就此事召开过一个座谈会，邀请了部分民营企业家和企管专家专题研讨“传承与创新”。

民企传承这件事儿，一直以来都非常有挑战性。从深化改革的角度看，民企传承不仅指的是家族的二代接班，而是企业必须经历一个传承周期，才会看到组织的稳定性和可持续性。我们尊重那些“劈山开路”的老一辈创业者，更寄希望于年富力强、年轻有为的接班人。因为新生代企业家是企业的未来，是企业家精神的传承人，是推动企业高质量发展的核心力量。

我们要更自觉地去学习贯彻党的二十届三中全会精神，帮助民营企业建立稳健传承与高质量发展的自信。

我们要从更深刻的意义去理解企业传承与创新。企业传承不仅指的是家族的二代接班，而是企业必须经历一个传承周期，才会看到组织的稳定性和可持续性。第一代在创造企业时，其实就是在创造一个组织，这个组织能够承担战略产品以及价值。企业在交接时，也不是只传一个人，而是把这个组织传给下一个团队。对于企业接班人来讲，他必须做到有自己的团队来接下这个企业。能保证可持续性的不是人，是组织。

我们说民企传承这件事非常有挑战性的另一层意思就是要创造出新价值。对于企业来说，守是守不住的，传承的一个很核心的部分其实是创新。企业必须创造价值，才能传承发展。

令我们欣慰的是，在我们走访的许多民营企业里，我们看到了很多像张恩林这样的新一代领军人物正在各自的关键岗位上不断历练成长。

他 40 年扎根大西北 把这件事做到世界一流

口述：彭 凡 采访：贺锦格

[引言] 40 年前，彭凡从车间一名普通的铸造技术员干起，扎根大西北。最近十年，带领公司投入 20 亿推动产业智能转型和 3D 打印产业布局，让一家传统铸造企业焕发出新的活力。

但他却说：“我是个超级努力的人，我一生都是这样，笨鸟先飞，没别人聪明那我就多干”。

以下内容是根据对共享集团董事长彭凡采访整理而成，包括他的经营哲学、宏观判断等等，全文干货满满，希望能对您有所启发。



20 岁从四川来到银川，到的第一天就哭了

1983 年，我从重庆大学毕业，刚开始是被分配到四川攀枝花的一个船舶修造厂。

但有个同学家里比较困难，母亲又生着病，于是我就和他换了工作地点，来到了银川这里（共享集团的前身长城机床铸造厂）。

在这之前，我没有出过四川（当时重庆为四川省辖市），分配完了以后，就和家里人在地图上找银川在哪里。

那时候别提银川了，我们连宁夏在哪里都不知道。一看地图，去银川要经过黄土高坡和沙漠，在大西北。

我就和妈妈说明，“我去了不会说普通话怎么办？”妈妈说她来教我。

不过妈妈是四川人，她教的普通话还是让我很担心。但也没办法，只能收拾收拾就出发。现在想起当时的场景，眼眶里还是会有眼泪。

当时我才 20 岁，坐着绿皮火车一路向北。到了天水一带，当火车停下来的时候，站台上的老百姓在拿着壶卖水，还有人蹲在那里拿着大饼就西瓜吃。再抬头一看，黄土高坡上什么植物都没有，“一毛不拔”，但家乡却是山青水秀。

过了两天，我拎着帆布包、背着一床军用被到了工厂门口，门卫师傅告诉我今天休息，得到对面家属区找组织科的科长。

到了家属区，需要有人通报，这会我就蹲在那个墙根儿，眼泪吧嗒吧嗒就掉下来了。

20 岁的小屁孩，一个人跑到这个地方，谁都不认识，又没有亲戚朋友。环境还这么荒凉，路是石子路，房都是平房。

后来到了组织科科长的家里，进门第一眼看见的是做西红柿酱。当时银川冬天没有新鲜蔬菜，要把大白菜、土豆、萝卜等买来存放起来，有的要做酸菜，还有的把西红柿切块装在玻璃瓶里并蒸熟做成西红柿酱。

我那是第一次见，根本没法理解，在四川我们都是天天吃新鲜蔬菜的。到现在我还记得那个放着大铝盆做西红柿酱的场景。

就这样，我在这个工厂一干就是 40 多年，也经历了银川这座城市的变迁和企业的发展变化，现在和当时完完全全是两个世界了。

刚进厂那时候和工人一起干活，每天早出晚归。早上出门就在路上买个饼子或者油条，边走边吃。冬天穿个厚棉袄就去上班了，每天在车间干活一干就到半夜，回去以后还时常没有饭吃。

有时只好烧煤油炉煮方便面，或者买两个糖饼子回去吃。每天在工厂里干活，脸糊得黑黑的，连肚脐眼儿都是黑的。有时候太晚了甚至来不及洗澡就睡觉了。

“干到今天，我没有恨过一个人”

过了一年多，我开始在现场当工程师，后来又管生产，再后来又到了实验室、设计部门，就这样一步步走上来。在这个过程中我觉得最关键的有五点。

第一点我相信努力，所以做什么事首先要先过自己这一关，只有自己做好了之后才会再去交给别人，凡是我要做的事都会刻苦努力地把它做好。

我总结自己是个“超级努力”的人，我这一生走过的路、做过的事、付出的时间和努力可能是多数同龄人的两到三倍。

超级努力已经变成了我的工作习惯，天天早出晚归，直到现在退休了也如此。我一生都是这样，笨鸟先飞，没别人聪明那我就多干。

第二点就是从不以个人利益为中心，想的更多地是员工、企业和合作方的利益，所以跟我打交道的人知道这个人可靠，值得信赖，在为别人着想，这就是稻盛和夫的利他心态。

我回顾这一辈子，所有人都说我凶得很，有员工到我办公室敲个门估计他腿都哆嗦。我是严厉，但干到今天我并没有恨过一个人。当然别人恨不恨我，我不知道。

我也处理过很多事，有很多人被开除、免职等，但在我一生中找不出一个我恨的人。我想，这是因为我有利他和行善的初心，也是我从小受教育形成的一种品格。

第三点就是做事情总是站在一个更高的视角，总是站在国家、行业、企业发展的角度去看问题，用一种立体化视野来看待自己的工作和所做的事情。

人活在这个世上，为社会做贡献是很重要的，哪怕我们是为人类贡献一点点力量，这种奋斗者精神也会成为你修行路上一个很重要的基石。在这个过程中，要先有自己的贡献，先有利他的价值，然后自然就会得到物质回报和精神快乐。

共享集团这个名字也有这层含义——与员工、股东、社会一起共同努力，共谋发展，共享美好。

第四，我对技术创新很着迷，如果能再重选一次，我更愿意搞创新、做技术。

第五，我这个人很诚信和自律，不管是和谁打交

道，都是在合理合规的前提下，靠信任、诚实和做事的规矩来建立一种长久的关系。尽管有时候苦一点累一点，但每天晚上睡得踏实，我就是这么一个人。

40年与时俱进的秘诀

世界是不断变化的，发展到今天，外部环境已经发生了本质的变化。国际环境面临百年未有之大变局，其中包括科技进步和第四次工业革命、中美博弈、世界经济结构的调整以及地缘冲突等等。

整个世界发生了很大变化，但很多企业还以为没什么变化，没有去适应这些变化，或者说思想观念和行动速度跟不上这些变化。

其次，中国自身也发生了两点变化。一是经过改革开放40多年以后，经济从高速增长进入了高质量发展阶段；二是过去那么多年，我们都是增量发展，但从2010年开始，GDP的增速已经从两位数降到现在的5%左右，已经进入了存量竞争发展的时代。

世界变了、中国变了、产业变了、行业变了、客户变了，企业的思想和行动如果跟不上时代，那肯定会落后，最终要被淘汰。而变化之中蕴含着机遇，所以我们要积极适应和拥抱变化，要看准方向抢占先机，企业才能够突围。

企业经营者要看大势、看发展、看环境，那么企业自身又该如何适应变化来发展呢？那就是要在变化中不断克服熵增，不断提质、降本、增效，增强自身的竞争力。

就算外部环境没有发生太大改变，企业也应该这样去做，这是一种常态。更何况我们还处在一个快速变化的时代，企业就更应该改变自己，克服熵增，寻求突破和发展。

世界上的事物永远都是在往熵增的道路上走，企业的发展也如此。克服熵增，首先就是要开放、交流，要在系统中引入外来力量，让人才、信息等充分流动，以及不断和外界的交流学习。

其次需要通过管理体系及制度建设，给这个系统一个外力，乱了就要去收拾清扫，用制度的力量来规范它、管理它、推动它，让它有条不紊。

第三便是创新，要有创新的思维，并持续不断地创新，最终建立一套创新的体制机制和系统方法。不是说今天创新了就完事，就可以歇个10天，不能有一天没一天的创新。要把创新变成一套思想文化和制度体系，让这个发动机一直运转。

按照彼得·德鲁克的说法，企业家的特质就是创

新。作为一个企业家，首先就是要创新，不断适应市场和外部的变化。

有的企业刚开始做得很好，但走着走着就走不下去了，正是因为没把创新融入自己的血液，没把创新、企业家这两个词变成一体。

创新要成为日常工作中一个持续的过程，往往有的企业因为惰性没把创新落实，又或者自我感觉良好就不再持续创新，这些都是熵增的表现。当然创新也要看到结果，让企业每一天都有变化和进步，不断为客户创造价值。

每个企业可能有自己具体的做法，共享集团的核心思想就是创新驱动，主要有几个方面。

一是市场创新。从市场的角度，我们公司在从国有到民营的发展过程中，经历了三个步骤——走出宁夏、走向全国、再迈向世界，逐渐形成欧洲、美洲、亚洲和中国这样“三洲一国”的国际化市场布局。

通过走向国际化市场，打交道的客户大多是世界500强或者行业领先者，和强者携手必须要有自身的能力和实力，这样就会反向推动企业的体制机制创新、管理创新。

与国际接轨你还得做好企业的数字化管理，还需要贯彻好标准，以此不断适应国际化的发展。

二是体制机制创新。在从国有企业到合资，再到公司制的改制以及民营化的改造过程中，不断通过体制机制创新来推动企业发展。

三是技术创新。比如通过长达十几年的智能化升级、数字化转型，在这个过程中又开辟了第二曲线和新的产业板块（3D打印、智能制造服务），并配合管理模式和生产方式的变革，来推动产业和业务变革。

我们就是这样一直走在创新的路上，通过这些维度的创新来适应变化，增强自身的竞争力。

“到目前为止，我觉得身边没有坏人”

我们每天都生活在对立统一中，有善就有恶，有好就有坏，有正能量就有负能量，关键在于大家怎么看待它们。

大家要客观地认识到，这是一个正常的状态。任何事物之所以存在，就有它存在的理由。不能单纯说它好，也不能说坏，你站的角度和位置不同，看法就会不同，我们要正确地对待矛盾的双方，不要偏激。

就拿正能量和负能量的问题来说，每个人都有负能量，我们的人生就是要让正能量占上风，鼓舞我们面对生活和工作中的困难。

要是负能量冒头了怎么办？就好比潘多拉魔盒被打开了，你这个时候就要赶快把它按下去，正能量才是满满的。

如果人生没有正能量，那人的一生都会很糟糕。比如一个人回到家里，家长每天都是唉声叹气、怨天尤人，遇到一点事情就哭哭啼啼，那小孩子在这个家里感觉天都是阴的，没有幸福感。

要是反过来呢？一回到家里看到父母阳光灿烂的，遇到事情会和孩子说“不怕有我呢、有我顶着呢”，家长每天都是开开心心的，这种环境下孩子肯定更幸福。

在公司也一样，如果领导天天唉声叹气，遇到点困难就掉头，那这个单位的组织工作能干好吗？我们还是要用正能量战胜负能量（共享集团的价值观中包含“一身正气，心里阳光”）。

当然，一个人不可能完全没有负能量，只是在于我们怎么对待它。大家都说我天天朝气蓬勃的，走路飞快，没见我什么时候蔫过，好像什么时候都没有困难能战胜我、吓倒我。

我自己也开玩笑说，恶狗见了我都要躲三分。我就不怕它，我就迎上去。但这不代表我没有负能量，只是我把负能量按在魔盒里关住了，它只是偶尔能出来闹一闹。一闹我就又赶快关住，这样我就有了更多的阳光，更好地照亮自己，也更好地照亮别人。

再拿对人的认识和看法来说，你能说哪个人好、哪个人坏吗？这个定义是什么？在我看来，到目前为止，我觉得自己身边没有坏人。

你不能老看见谁不对，就说谁坏，而是要把这当做正常的事情。人和人就是有差别的，每个人都有不好的一面，但我们不能总是把不好的放大，而是要更多地看到他的长处。

不管是对人的看法、还是对事物的看法，我们都要把握对立统一的规律，特别是当公司领导的，在处理事情的时候就要慢慢学会这种辩证思维。

也是因为这种思维，我对于企业的发展很有信心。过去我们经历了亚洲金融危机、疫情等各种动荡和考验，但我们的企业持续保持增长，说明它具备面向全球竞争的能力，此外经过这些年的转型升级，我们又找到了新的增长点。基于这些我对公司的未来发展充满信心。

在这个过程中也需要一直跟随时代的脚步，我觉得人的一生中有很重要的三个东西：深度学习，深度思考，深度工作。

深度学习包括书本的学习和行万里路的学习，而且还要不断学习，要用心用脑进行深度学习，并且要学以致用，不是说看几本书就完事了。

这样你才能体会到世界的变化，感受到世界的脉络，既能看到未来的发展方向，也能理解当下事物背后的原理和道理。

深度思考就是更深层次的东西了，一个人做任何事都要用心。有些人你和他打交道，初看觉得他表面上很聪明，能说会道，但要是接触多了你会发现他并不用心，他可以去随机应变，但没有自己的思想，其实这个是很可怕的。

所以我们要去深度思考，要让自己变成一个有思想、有主意、有观点、有办法的人，但这个很难，也很少有人能做到，需要通过不断地修炼来达到。

当然还要深度工作，你的投入和付出要不亚于常人，甚至要超级努力。只有当做梦都梦着了，你才能找到那个感觉。没有超级努力，是不可能做梦梦着的。

越努力越幸运，越努力越幸福。只有努力了，结果是必然的，不努力那必然没有好结果。这是我们应对变化可以做的三件事。

对于做企业，还很重要是要成为三个家：企业家、科学家、哲学家。

做经营管理我们叫企业家，你要有相关的思想和理论知识；做制造业这行你要懂工程技术，我们叫科学家；最好还要成为一个哲学家，这样才能为企业的长期发展运筹帷幄。

做企业不是求走得快，更重要的是走得久、走得远，那这里面有很多都是基于哲学的东西。我认为做企业这三“家”中至少要具备两个“家”。

经营人才，利益分配很重要

我们应该如何理解人才呢？真正的人才一定是德、智、体全面发展。既要有品德，也要有能力，身体素质就更不用说了，这是一个基本条件。

这三者必须同时具备。如果说一个人有能力但品德很差，那他顶多算一块可以用的“料”，还算不上人才。所以我认为人的能力很重要，但长期来说品德更重要，这个次序不能颠倒。

人才也需要划分，我们企业现在有几类人才，一类是经营管理人才，一类是工程技术人才，一类是掌握操作的技术工人（技能型人才）。

对于这几种人才的要求也是不一样的，比如对技

术人才更多地是用他的科学技术和知识，尽量用其长处，不能说非得要求每个技术人才都有经营管理的能力。

但不管长处如何，都需要具备基本的品德，自私自利甚至是损害公司的人肯定不行。这种人能力越强，对公司的损害越大。

对经营管理人才的要求是最高的，这个人是带领团队打仗的，是“明星”和模范，需要有综合能力，包括业务能力、管理能力、协调组织能力、完成任务的能力等等。

针对不同人才的分类，整个公司的用人体系、制度建设、工资体系、评价体系、考核机制也不一样，比如经营管理人才的评价标准是诚实守信、顶天立地、燃烧自己、学习创新、组织管理、业务能手、能打胜仗等等。

但对于技术工人来说，更多地还是干好活，干出好产品，干出工作量，对他只是一个基本的要求。所以对不同种类的人才要分类对待，用人所长。

最核心的一点是分工负责和合理分配。改革开放40多年，土地还是那片土地，人还是那些人，为什么日子一下就变好了？大家的生活富裕起来了？最核心的问题是解决了利益分配机制和人才激励机制的问题。

企业管人，首先就要解决利益分配机制的问题。就像开小卖部一样，你卖多少，就挣多少，就这么简单。

企业也一样，你设定一个目标，大家干好了就多拿钱，引导员工完成的指标目标和企业的经营发展目标相一致，和企业的人才导向相一致，慢慢地就能把大家引导到这条路上来，这就是利益分配和人才激励导向。

最后还要修一条人才的高速公路。人才是怎么出来的？其实经营人才就像经营商品一样。

把材料买进来，按照流程制度和控制标准，通过不断锻造变成高质量产品，最后卖给客户。

企业需要建立一条“人才高速公路”，你得告诉大家路往哪里走，目标是什么。然后就要建立一套人才培养的制度体系等，好比交通规则、收费标准，还要有休息站、维修点。我们企业把人招进来，只要走上这条路，人才自然会培养出来。

这条人才高速公路我们给修好了，你把车开到这里然后加油门就行，遵守这条路上的规则、指标，自然就开到目的地了。

我们还是要给企业树立一个梦想和目标，这也是作为一个人整个人生的推动力，其实就两个点：一个叫事业共同体，一个叫利益共同体，说白了就是梦加钱，我们来靠这两样东西推动企业和人的整体发展。

共享集团的愿景是“引领行业发展、共创更好未来”，这也是对未来的一种理想和想象。

未来 10 年，会出现哪些趋势和变化？

我们要理解一点，未来的 10 年甚至是 30 年，这个世界的变化会比改革开放带来的变化还要大。

换句话说，过去几十年我们觉得看着城市建设在变，交通运输在变，看着市场在变，能看见很多新事物像雨后春笋一样长出来。

但是从现在开始到未来 30 年，世界的变化要更快。这一点是需要我们企业和企业家深刻认识的。面对这个急速变化的世界，未来会往哪里变？我们又该如何应对？

首先是智能化，现在我们可以看到无人驾驶汽车，未来可能还会有无人飞机、无人列车等等，以及智能化时代的人形机器人，这个趋势给我们的工作生活会带来巨大的变化。

以后我养老可能就是买个人形机器人了，不可能让子女天天守着我，未来养老将会是人形机器人+医疗的方式。

第二点便是绿色低碳化，特别是能源结构变化对整个产业发展和转型的影响非常大，尤其是风能、太阳能以及各种储能技术的发展，会带来各个领域的能源绿色化发展。

可以预见的是，未来煤炭、石油、天然气等传统能源的用量比例会下降，风能、太阳能等绿色能源的用量会增加。能源结构的变化会带来产业结构的改变，也会带来能源消费方式、工业结构、消费结构以及运输方式的变化。

此外还有生命科学的发展，也会是未来产业的一个趋势和方向，对于人类的健康、养老、饮食方式等都会带来很大的变革。

还有新技术和新材料的涌现，可能今年一看是这样，明年就又变了。

这些新兴产业和未来产业的发展，智能化和低碳化等趋势，会对人类社会、市场和技术带来意想不到的变化。所以企业必须看到未来这个世界的快速变化，不断调整自己。光认识到还不行，还需要行动。

共享集团零距离服务区域布局

对于制造业来说，必须把创新驱动放在第一位，而且是包括思想观念、产品、业务、管理等各个方面的创新，具体有几个方向。

第一点，以轻量化去推动企业的发展。当前不管是飞机还是汽车等机械制造，各种产品都追求轻量化，所以材料、设计结构也要往轻量化方向走。

第二点，高端化，要做有竞争力的高端产品，服务高端客户，打造高端品牌，这样中国才能成为制造强国。现在很多行业和企业都从原来的跟跑、并跑成为了领跑，那就必须要追求高端化，这样才能成为国际品牌。

第三点，智能化，对于企业来说就是数字化、网络化、智能化。

第四点，绿色化，企业要节能减排和绿色制造，绿色化发展是未来趋势。

第五点，国际化，中国企业当前正面临新一轮的国际化，在这一轮国际化中，我们要带着技术、带着人才甚至是带着设备走向国际。

第六点，融合化，现在的社会是多元融合的，新能源汽车都是被后来者颠覆的。之前汽车相当于设备，现在与 3C、信息通讯技术进行了融合，变成了汽车行业与信息通讯行业的融合产品。

小米为什么要造车？因为它看到了汽车不再是以前的汽车，而是智能化的融合产品，和手机没什么两样。

大家讲得较多的是工业化和信息化的融合，此外还有新技术和现有技术的融合，还有产教融合等，我们进入了一个融合化发展的时代。

结 语

一个超级努力的人，一个“笨鸟先飞”的人；一个利他行善的人，一个从未恨过别人的人，一个晚上睡得着觉的人；一个心里充满阳光的人，一个“恶狗见了都要怕三分”的人，一个向阳而生的人；一个充满哲学思维的人，一个有着企业家精神的人……

时代把彭凡送到了大西北，他就默默地埋头苦干了 40 年，把曾经的不毛之地建设成了如今新产业的高地，这一路不抱怨、不消极。

你可以把这看做是一个时代的印记。在彭凡看来，奉献自己，建设祖国，就是人生的意义。

要实现人生的意义也没有什么捷径，千难万阻，坚持才是唯一的路径。

(来源：正和岛)

伟大的企业叙事

孕育伟大的企业家和伟大企业

文/郑永年

一个社会对企业的总体认知构成这个社会的企业叙事，也是这个社会企业所处的当代文化环境。伟大的企业叙事孕育伟大的企业家和伟大的企业，而平庸的企业叙事只能孵化平庸的企业家和企业。

在今天的社交媒体时代，社会对企业的认知，已经成为企业营商环境的重要组成部分，这在任何社会都没有多大的区别，区别只在于对企业影响的大小。

当前，社会各界对企业认知的混乱已经到了无以复加的程度，以至于企业本身需要怀疑自己存在的价值了。社会对企业的混乱认知，深刻干扰着企业的运作、生存和发展。

企业家不是“圣人”——重塑对企业的认知

在社会层面，社会对企业家的要求到了不可理喻的程度，甚至一些人希望企业家成为“圣人”，只能做好事，而不能做任何不被社会认可或者接受的“坏事”。部分社交媒体整天盯着企业家的一举一动，企业家的穿着服饰，甚至给宠物使用的皮带都可以造成社会舆情。对此，企业和企业家往往很难进行回应，因为任何回应会导致更大的舆情。如此，不仅对企业家本身，而且对企业会造成非常负面的影响。

在中国的环境里，民营企业更是往往被置于意识形态（即“公有制”和“私有制”）构架内加以审视和评判。尽管中央层面一再强调两个“毫不动摇”，但在社会层面，意识形态领域依然是“宁左勿右”。在帮助社会确立对企业的正确认知方面，知识界本应担负不可或缺的责任，然而中国的知识界和一般社会没有任何两样，不仅没有帮助社会建立理性认知，更多的时候是认知混乱的来源。中国的知识界从来没有能够建构起自身对企业的认知，都是跟着发达国家话语走的，西方出现什么认知，他们就说什么认知，例如“企业的社会责任”“ESG”（环境、社会与治理）“社会企业”等等。他们并不了解西方为什么会出现这些认知、在什么发展阶段出现、为什么会发生变化，而是机械地照抄照搬，并且往往走向极端化。前些年学界对“共同富裕”的争论便是典型案例。中央提出“共同富裕”是为了社会均衡发展，避免社会分化，实现社会正义；但学术界起哄，光侧重所谓的

“第三次分配”，几乎把“共同富裕”曲解成为劫富济贫的平均主义社会。

这些年来，围绕着各种对企业的认知，企业的舆情环境越来越恶劣。无论是企业家还是企业必须小心翼翼，夹着尾巴做人。更有些企业，自身也失去了对“应当做什么”和“不应当做什么”的认知，失去了定力，简单迎合社会大众的认知，对民粹推波助澜，恶化自身的营商环境。这种环境如果不改变，那么如何能够孕育出类似比尔盖茨、马斯克和奥特曼那样有能力改变世界的企业家和企业呢？

很显然，这种局面很难满足今天对“发展是硬道理”“高质量发展是硬道理”的追求。2023年中央经济工作会议强调，“推进中国式现代化”是最大的政治。现代化是一个多维度的进程，但经济发展是核心。实际上，在所有国家，现代化是一个基于科技进步之上的经济增长过程，经济增长再影响到社会、政治、文化乃至人们的心理的现代化。由此看来，如果没有企业的现代化作为核心，一个国家要实现现代化几乎是不可能的。这就要求人们对企业的责任有正确的认知。正确的认知给企业一个良好的营商环境，促进企业的发展；反之，错误的认知会恶化企业营商环境，阻碍企业的发展。

企业的三大责任

如何重构社会对企业的正确认知？国家主席习近平2018年10月20日给“万企帮万村”行动中受表彰的民营企业企业家回信，对民营企业积极承担社会责任，踊跃投身脱贫攻坚，帮助众多贫困群众过上了好日子，给予肯定和赞赏。习近平主席希望广大民营企业把握时代大势，坚定发展信心，心无旁骛创新创造，踏踏实实办好企业，合力开创民营经济更加美好的明天，为实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大贡献。这里，人们不难梳理出民营企业的三种责任。第一，“心无旁骛创新创造”，即企业本身的生存和发展责任，可以称为“发展责任”；第二，企业的“社会责任”；第三，企业的“国家责任”，即为实现中华民族伟大复兴的中国梦作为更大的贡献。就学术和政策而言，我们也可以从这三个层面来叙事企业

的责任。

1. 企业的发展责任

企业的发展责任是第一位的。道理很简单，没有企业的发展，任何其他责任都无从谈起。当人们讨论三次分配的时候，很多人忘记了，“第一次”分配是核心和关键，因为“第一次分配”是通过生产和创造而得。任何人倘若如果没有工作所得，那么光依靠通过政府税收的“二次分配”或者通过慈善的“三次分配”永远改变不了穷的境地；更为重要的是，政府的“二次分配”和社会的“三次分配”本身也依赖于“一次分配”，即企业家的生产和创造。

(1) 西方“企业家精神”的起源

经验地看，一部近代史便是一部企业履行其发展责任的历史。企业的发展责任来自人们所说的“企业家精神”。在西方，正是企业家精神驱使西方造就今日人们所见的西方。

近代以来西方社会的现代化过程中，先是商人是主角，后是企业家是主角。在罗马帝国解体之后，欧洲并不存在中央集权，而是产生了众多的城市，而城市的主体便是商人。即使在中央集权制度形成之后，商人仍然是政治主体。因此，马克思认为当时的西方国家仅仅是资本的代理人。

西方近代以来经济领域一个最大的变化，就是很多商人转变成为企业家。一般说来，企业家被视为是能够自己创立并运营企业的人。企业家对整个企业承担责任，并为企业长远利益着想谋划。一个人如果接手前任所拥有的事业，并且做法不具创新、突破或者变革的特点，就不符合企业创立的意义，也就是说不会被视作是企业家。如果企业传于接班人或者第二代，而在发展方面展现求变、模式与前任有显著不同的特征，那么，接班人或第二代仍然可以称得上是企业家。

尽管在人们的概念中商人和企业家不是那么容易区分，但人们也很清楚，不是每一位经商、从商或者有频繁商业行为的人都可以被称为企业家。把商人和企业家区分开来的就是经济学一直在讨论的企业家精神。

历史地看，企业家精神的概念也是近代西方的产物，和西方国家近代企业产生和发展的过程密切相关。法国早期经济学家让·巴蒂斯特·萨伊（Jean-Baptiste Say）认为，企业家就是冒险家，是把土地、劳动、资本这三个生产要素结合在一起进行活动的第四个生产要素，企业家承担着可能破产的巨大风险。英国经济学家阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）也认为，企业家是以自己的创新力、洞察力和统率力，发现和消除市场的不平衡性，给生产过程指出方向，使生产要素组织化的人。

美国经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schum-

peter）对“企业家”的定义最为经典。熊彼特认为，企业家是不断在经济结构内部进行“革命突变”，对旧的生产方式进行“毁灭性创新”，实现经济要素创新组合的人。他归纳了实现经济要素新组合（也就是创新）的五种情况：一是采用一种新产品或一种产品的某种新的特性；二是采用一种新的生产方法，这种方法是在经验上尚未通过鉴定的；三是开辟一个新市场；四是取得或控制原材料（或半成品）的一种新的供应来源；五是实现一种新的产业组织。和熊彼特一样，美国经济学和管理学家彼得·德鲁克（Peter Drucker）也认为，企业家就是创新者，是勇于承担风险，有目的地寻找创新源泉、善于捕捉变化，并把变化作为可供开发利用机会的人。如果人们把社会对商人和对企业的看法做比较，就可以看出企业家的一些本质特征，即冒险家和创新者。因此，在经济学里面，企业家更多的是代表一种素质，而不是一种身份和职务。

在西方，诚如德国社会学家马克斯·韦伯（Max Weber）所说，宗教革新所产生的“新教伦理”解释了企业家赚钱的合理性。企业家不仅无须对赚钱负有罪恶的感觉，更进一步具有了使命感。他们的使命是改变世界，无论是在政治领域还是在其他领域。企业家不以赚钱的多少来衡量自己的成败；有了钱就要追求自己的使命，钱本身并非目的，而是追求自己使命的工具和手段。

世界范围内，美国的企业一直把企业发展责任置于首位，演变成为典型的发展导向型企业。人们不用去看久远的历史，光看看今天美国的人工智能领域的发展即可。作为一种新技术，人工智能越来越被视为具有政治、经济、社会等全方位的风险。人工智能领域的企业家自身也认可这些风险，也一直在呼吁政府的有效监管。但是，直到今天，尽管美国社会对人工智能有无穷的讨论，但并不见任何有效监管法律和政策的出现。这并不是美国人无能，而是美国社会对企业发展责任的认知。在一项技术和其载体——企业——发展起来之前，政治不会提前介入干预企业的发展，也不能用现存的伦理来判断企业行为。直到企业发展起来了，就需要评估企业对社会、政治和文化等方面的影响，再来规制企业的行为。

(2) 中国文化中对企业和企业家的认知

这方面，中国的经济主体群体构成了鲜明的对照。无论是在传统还是今天，中国对企业的社会认知对企业家和企业并不友好。在传统中国，商业的崛起和农业、手工业的发达有关。商人作为独立的职业，也是社会分工进一步细化所产生的结果。不过，传统上，商人的社会地位极低，处于士农工商社会结构的最底端。由于人口众多，历代统治者把农业视为立国之本，

商人成为统治者眼中的末业。重农抑商是历代皇朝的基本国策，统治者都或多或少有打压商人的政策。

早在战国时代，韩非子在《五蠹》中就把商人看作社会的蠹虫。汉高祖曾发过一道禁令，规定商人必须纳重税，不得穿丝绸衣服，不得骑马，子子孙孙都不得做官。汉武帝发令，商人不论登记与否，一律课重税。不许商人和家属拥有土地，违者土地没收，本人充当奴隶。隋唐科举制明确规定，商人及其子弟不得参加科举考试。

宋朝只允许商人中有“奇才异行者”应举。不过，官方的这些政策在实际层面多大程度上影响商人的生活是可以讨论的。尽管商人在官方意识形态中的地位不高，但商人较之其他两个阶层（农、工）更容易赚钱和积累财富，商人的经济地位实际上远较农、工高。即使在政治上，很多朝代对商人也是采取“招安”政策，鼓励商人购置土地，容许和鼓励商人的下一代考功名。不过，历代皇朝的小农意识形态，的确有效遏止了中国社会发展成为商业社会。

（3）以企业家精神区分商人和企业家

近代以来，商业已不局限于过去的贩运和零售的运作状态，而是渗透进各个行业。因为整个社会都在以商品生产和交换为基本状态，商人的社会地位有了空前的提高。不过，中国的许多商人并没有从传统的“低端”文化认知中解放出来，这个群体的行为仍然停留在传统模式，无论是主动的还是被动的。更为重要的是，这个群体并没有把自己提升为企业家。

当代中国的情况又如何呢？无疑，企业界也涌现出不少企业家。但和西方比较，中国企业家的局限性是显而易见的，主要表现在两个方面。第一，大多数企业侧重于现有技术的应用，而非创造新的技术；第二，企业家侧重于内部管理方式的创新和外部商业模式的创新。但所有这些都是为了赚钱，赚更快、更多的钱。结果，中国原创性的技术少之又少。总体上，因为企业家没有强烈的使命感，企业不能提升自己，尤其是缺乏革命性的变化。同时，企业家自身也不能得到提升，仍然维持在“唯利是图”的商人水平。

企业家精神的缺失更影响了社会和政治结构的变化。从传统到现代，人们在中国看到了商业模式的变化，但看不见社会政治结构的变化。马克思主义把人类社会分为奴隶社会、封建社会、资本主义社会、社会主义社会和共产主义社会，这是对西方社会而言的。这种或者其他的分类，的确表明西方社会经济领域中所发生的巨大历史变化。而经济的变化又导致政治的变化，因为在马克思主义看来，经济基础决定上层建筑。就是说，这五种社会形态也是政治形态。

中国社会缺少类似西方那样的变化，因此被德国哲学家黑格尔视为中国是一个“没有历史”的国家。

受黑格尔影响，马克思本人也以“亚细亚生产方式”来解释中国传统社会的“不变化”。

近代以来中国社会已经发生了巨大的变化。但是，这些变化是质变还是量变呢？中国的经济结构肯定变了，从农业社会转型到商业社会、工业社会，甚至是后工业社会。但主导商人的文化变化并不大。经济领域的变化主要是通过国家政权推动的，商人或者企业家是第二位的。直到今天，商人仍然是商人，真正意义上的企业家仍然鲜有。近来人们发现中国的企业缺少核心技术，人们期望的企业家较少，人们一直挂在口头上的企业家精神十分欠缺。

企业要承担发展责任，首先要企业发挥企业家的责任，而企业家精神的确立不仅仅是企业家自身的认知要改革，更需要改变企业家赖以生存的社会环境。社会对企业家和企业的发展责任不能得到确立，那么企业家自身很难改变现存的认同。

2. 企业的社会责任

必须意识到，只有当企业履行了发展责任才能履行社会责任。生产和发展是第一位的，否则什么都无从谈起。例如，如果企业不能赢利，那么就没有能力赋税。在当代，人们频繁地讨论所谓的“企业社会责任”或者 ESG，这表明社会对企业的要求越来越高。在早期，企业不用面对这些问题，而社会对企业也没有这样的认知。企业是深度嵌入社会的，不可能脱离社会而生存，因此，企业要考虑到自己的行为对社会的影响。企业如果不能履行社会责任，那么社会就不会接受其生产的产品，其营商环境就会变得不好。因此，今天的企业越来越注重社会责任，这是一种进步。尽管对企业家来说，社会责任还是第二位的，他们强调社会责任主要是为照顾企业所处的社会环境，但企业社会责任也是为了通过营造有利的社会环境来促进自身发展。可以观察到，那些越能照顾到社会责任的企业，其营商环境就会变得越好。正因为社会认知对企业运作的影响，当代社会也开始出现业界所说的“社会企业”，即主要通过向社会提供服务为职业而生存和发展的企业。不过，经验地看，如果不是以赢利为目标，社会企业的进步动力并不大，很难实现可持续发展。

企业的社会责任一方面促进企业提高对自身的要求，另一方面也对企业有负面的影响。在今天民粹和民族主义情绪高涨的社会环境中，一些企业把很大的精力来迎合民粹和民族主义情绪的需要。这么做尽管能够获得眼前的利益，但如果忽视更为根本的要素投入（例如研发），那么从长远看，会变成输家。

国际层面，在强调企业的社会责任时，人们更需要意识到，无论是从前的“企业的社会责任”还是今天的 ESG，都是发达经济体对后发展经济体构成的一

种社会制约。发达经济体因为先发展，其企业有能力来应付社会责任，但发展中国家的企业往往缺少这种能力。如果发展中国家从一开始就要达到发达经济体企业所要承担的社会责任，那么很难得到发展了。因此，社会责任也早已成为发达国家和发展中国家经济竞争的一部分。

3. 企业的国家责任

全球化时代的当今，国家间的国际竞争越演越烈，尤其是今天中美之间的竞争。国家间的竞争表现在方方面面，有经济层面的，有地缘政治层面的，也有意识形态层面的。在内政层面，诚如马克思所说，经济是基础，政治是上层建筑。在国际社会也如此，国家间的竞争主要表现在经济竞争。经济力量是一个国家硬力量和软力量的基础，没有经济力量，其他力量也不复存在。

但经济竞争不是抽象的。企业是经济的主体，国家间的经济竞争归根到底就是企业之间的竞争。因此，近代以来，政府在处理自己和企业之间的关系时，最重要的考量就是企业的国家责任，尤其是发展中国家的政府更是需要千方百计地要增强本国企业的国际竞争力。英国是第一个实现工业化的国家，与之相较，德国和法国等都是后发国家。因此，较之英国，德国和法国更强调政府的作用，在德国更出现了体现政府作用的“国民经济体系”的概念。美国今天自称为经济自由主义的模范，但在发展的早期，美国同样实行重商主义经济政策，保护民族工业，等民族工业成长起来具有了国际竞争力之后，再实行开放政策。

对企业的国家责任的强调依然是今天美国社会的最重要特征。在工业化时代，美国为了企业的创新和发展，出台反垄断法。但今天美国对待高科技产业的发展并没有执行过去那样的反垄断法，而是在探索一种新的方法。在针对微软问题上，美国用“开放”替代了从前的“分解”，因为后者并不适合互联网公司的发展。同样，在对待社交媒体和人工智能技术，正如前面所讨论过的，美国社会一直在争论和呼吁政府的监管，但到现在为止，并没有出台任何有效的监管举措，更不用说是反垄断了。这里的原因除了前述的“发展导向”模式之外，更为重要的是考量到企业的国际竞争力。这里，美国强调的是和中国的竞争。美国已经把中国视为是唯一有能力、有意愿在全球范围内和美国竞争的国家，而人工智能领域被视为中美竞争的核心。在这个领域，美国企业在论证政府不可以提前介入的时候，总拿中国说事，认为过度的监管会导致相对于中国的竞争能力的弱化。

作为发展中国家，中国自近代以来也在强调企业的国家责任，很早就有了“实业救国”的口号和实

践。但在很长时间里，政策的重点一直在企业的内部发展，避免国内市场被外国企业所占据和垄断。企业在国际层面的竞争能力一直没有给予充分的考量，也没有有效的政策。改革开放以来，中国产品的国际竞争力开始得到重视，但主要是通过政府补贴等方式，减低产品的价格。不过，这种方式今天似乎已经到了顶点，尤其在高科技领域。与美国的“发展导向”模式相反，在高科技领域，我们实行的是一个与监管为主体的模式，或者监管导向模式。换句话说，美国是“矛”的模式，中国是“盾”的模式。但很显然，美国的“矛”无边无涯，而中国的“盾”则具有有限的边界，这使得美国在人工智能领域处于霸权地位。在很长一段时间里，中美两国的互联网产业旗鼓相当，被普遍认为是中美两国主导世界。但经过这些年的过度监管，较之美国的大局扩张，中国的这个产业一直在萎缩。尽管也有美国“围堵”和“卡脖子”的原因，但主要是有关部门过度监管所造成的。

呼唤正确的企业责任叙事

显然，无论在理论还是实践层面，中国迫切需要一个正确的企业责任叙事。

首先，政府本身必须具有正确的认知。尽管《民法典》中有对物权等对企业的法律定位，也有了诸如“两个毫不动摇”那样的对企业的政策定位，但还缺失系统的企业责任叙事。

其次，政府要引导社会拥有对企业具有正确的认知。我们不能以一个理想社会企业形态来引导社会对企业的认知，而是要使得社会对企业有一个现实的认知，从而避免社会对企业提过高的要求和诉求。

总体上看，企业的发展责任是第一位的，而其他责任次之。一个国家内部发展的好坏，对企业来说，就是看其是否可以履行发展责任；对政府来说，就是看其是否为企业发展提供“帮助之手”（helping hand）而非“掠夺之手”（predatory hand）；对社会来说，就是看其是否有能力意识到企业和社会是互赢关系，而非简单的零和关系。

在全球竞争时代，人们更需要强调企业的国家责任。企业强，则国家强。无论是政府还是社会，如果不能从国际竞争力来认知、帮助企业，而是从自己狭义利益来对待企业，那么它们就很难在国际层面变得强大。

在今天经济发展遇到危机的时候，必须转“危”为“机”，从理论和实践层面，系统梳理一下我们的企业责任认知，该坚持的就坚持，该修正就修正。一个正确的企业叙事可以为企业营造良好的营商环境，让企业成为实现中国式现代化的抓手。

（来源：大湾区评论）

向增量要增长

文/何伊凡



最近接触了快消、光伏、电商等不同行业的几位企业家，大家都提到了一个“卷”字。一方面人在江湖，“卷”不由己，另一方面又身心疲惫，进退两难。

“卷”既不新鲜，也难以避免，早期在白电、水泥等高度市场化的行业都出现过。2005年哈佛商学院出版了一本超级畅销书《蓝海战略》，当时“卷”这个词还没有流行，这本书写的是如何突破传统血腥竞争所形成的“红海”，拓展新的非竞争性市场空间，很多企业家只看了题目，就觉得真是写到了自己心里去。

正常商业竞争不是外卷。杀敌一千，自伤一千二，只求把别人熬下牌桌的竞争策略才算外卷；正常要求永葆创业精神也不是内卷，既让员工做牛马，还对员工进行精神PUA才算内卷。可在真正的拳击台上，所谓“正常”与“不正常”，并没有一条经纬线，只有站着还是躺下。

“卷”有阴阳两面，它不仅具有破坏性力量，也能倒逼企业跳出舒适圈。破“卷”的最佳方式，还是要“向增量 要增长”。

AI是增量。PC（个人电脑）市场很卷，虽然从2020年—2021年有短暂红利期，但随着市场需求饱和，从2022年再次进入下滑通道，根据IDC最新发布的统计数据，2024年第三季度全球PC出货量较2023年同期下降了2.4%。随着AI加速发展，智能设备产业链获得了新机会，联想集团成为全球最早将个人Agent内置于AI PC中的厂家之一，11月15日，联想集团公布截至2024年9月30日的2024/25财年第二财季业绩：营收1279亿

元人民币，同比增长近24%，所有主营业务营收均实现双位数增长。其中AI PC销售亦呈超预期表现，在中国市场，具备五个特性的AI PC目前已占到中国区笔记本电脑出货量双位数，联想集团CEO杨元庆称“联想将继续推进混合式人工智能的技术创新”。

AI正在重新定义互联网、云计算、物联网、量子计算等核心技术，如何将大模型放在终端里，汽车、手机、头显、手表、眼镜乃至机器人，都要面对这个课题。而随着算力与算法飞跃式进步，在金融、医疗、智能制造等领域，AI技术都在推动效率提升与资源的优化配置。2024年AI横扫诺奖，诺贝尔物理学奖和化学奖都颁给了与人工智能相关的科学家，这启发人类应重新思考基础学科的含义和概念，AI已经不是工具的革命，而是科学的革命，它无疑是最不容错过的增量。

出海是增量。钢铁是近年来最卷的行业之一，2024年陷入全行业亏损，根据国家统计局数据，今年1—9月，黑色金属冶炼和压延加工业亏损341亿元，同比下降256%。不过德龙钢铁在海外却赚了钱，它与沙钢集团并称中国钢铁企业双雄，少为人知的是，它也是国际化最成功的钢铁企业之一。它在印尼的德信钢铁项目，总投资22亿美元，年产能达700万吨普碳钢，为目前中国在海外投资建设规模最大的单体钢铁企业。今年10月，它在印尼德天的470万吨/年焦化项目3号焦炉也成功投产。

在我们组织的与丁立国的对话中，中国上市公司协会会长宋志平指出，过去我们只是“中国造，

卖全球”，现在我们是“全球造，卖全球”。自2013年提出共建“一带一路”倡议以来，中国企业，特别是央企，沿着一带一路做好了基础建设，当前新一轮全球化开始，民营企业与制造业加快了走出去步伐，“走出去”越走越深，在全球制造不只创造GDP（国内生产总值），还要创造GNP（国民生产总值）。

持续研发是增量。新能源汽车卷，动力电池更卷，2023年锂电池由于产能过剩，价格大幅度下降，三元下降55%，磷酸铁锂超过下降63%。宁德时代被称为“卷王”，2024年年中，网传该公司向员工发出“奋斗100天”的号召，符合条件的员工都实行“896”工作制，早上8点上班，晚上9点下班，每周工作6天，共“奋斗100天”。宁德时代后来辟谣没有发出这样的规定。6月25日，其创始人曾毓群在达沃斯论坛回应了对于“卷王”的称呼。他称不存在什么叫“卷王”，也不知道“卷”这个字什么意思。他说或许有人认为把价格搞低，就叫“卷”，其实宁德时代最不想做的就是价格竞争，而是价值竞争。

这些话听来冠冕堂皇，但曾毓群举了很具体的例子：比如其他人做出的电池无法被循环，价格可能是一块钱，但宁德时代做出来的电池是5000个循环，因此价格是一块五毛钱。所以，不应该“卷”买卖时候的价格，而是卷整个生命周期里的价值。如果你参观过宁德时代的工厂，会体会到曾并没有夸大其词。宁德时代的技术创新能力和成本控制能力体现在每个细节，而且多年来对技术持续投入，护城河越挖越深。全球锂电行业仅有3座“灯塔工厂”，均在宁德时代。它提出了极限制造，从2019年开始，在3年内实现了生产每组电池耗时1.7秒的速度下仅有十亿分之一的缺陷率，同时将劳动生产率提高了75%，每年的单位能耗降低了10%，碳排放量降低57%。

供应链变革是增量。双11可谓最卷的“节日”，“绝对低价”是其唯一的武器，游戏规则复杂得需要一本说明书，商家爆单了但不赚钱，消费者囤货了但买到了低质产品。近两年来，阿里的淘天系与京东等双11主要玩家都意识到要跳出恶性

循环，在体验与品质上下功夫。如京东布局数智供应链已久，这次借双11更进一步推动新型工业化落实，本来面向C端的购物狂欢节，这次在B端也有了新玩法。另外，还有多家快递公司分拣中心也都进行了智能化升级，通过大数据预测精准调度，再加上无人机配送、无人车送货、智能仓储系统等，来提高物流效率，应对瞬时并发的订单量。

中国正发生深刻的供应链变化，2024年3月，我们就曾推出封面报道《新链主》。一批新链主跟随产业发展新趋势，活跃在全球供应链上。它们分布在新能源、跨境电商、智能制造等新兴赛道或领域，通过资本投资、标准输出、产能改造、共同创新等方式，持续变革上下游，并与之共同进化。相比上一代链主，新链主在组织管理、赋能路径、科研投入、平台模式、合规性要求等方面进一步升级，新链主们与供应链上的企业都在努力走出低价竞争的泥潭。

市场永远不缺乏增量，只缺乏发现增量的眼睛，让我们重温《蓝海战略》，它的一些经典论述经过20年并未过时，如找到“蓝海”的六大路径：审视他择产业、跨越战略群体、重新界定产业的买方群体、放眼互补性产品或服务、重设客户的功能性或情感性诉求和跨越时间，这也是找到新增量的方法。

但“向增量要增长”，是比在存量中“卷”更艰难的路。“卷”意味着行为是熟悉的，目标是可预期的，而关注增量，则意味着要押上存量的冒险。丁立国告诉我们，刚刚出海时，他天天抄《金刚经》，“睡不着觉，烦得要命”，想干嘛要出去？最终挺过来还是靠自己的一种“超能力”：深夜疗伤、清晨出发。不管受了多大的委屈，遇到多大的难处，都能消化、复原，然后以满血的状态启程，终于在异国他乡，将一片荒山野岭变为现代化超级工厂。

我们将致敬那些敢于“向增量要增长”的人，致敬那些能够深夜疗伤、清晨出发的人，致敬那些努力于不可能处创造可能的人。

（来源：中国企业家杂志）

借鉴隐形冠军理论 推动专精特新企业成长

文/左宗鑫

“中国是一个中小企业的大国，我们有世界上最多的中小企业群体，企业走什么路，这是中小企业的迫切要求，也是对政府部门提出来的期待。”工业和信息化部原总工程师、中国企业联合会党委书记、常务副会长兼理事长朱宏任在 2024 隐形冠军企业发展大会期间接受媒体采访时如是表示，“专精特新”是中小企业应该走的一条道路。“在形成和推动‘专精特新’发展的过程中，我们也借鉴了‘隐形冠军’的理论。”

隐形冠军，是世界隐形冠军之父、西蒙顾和管理咨询公司创始人和荣誉董事长赫尔曼·西蒙提出来的重要理论，它强调企业在发展过程当中要将产品做到极致，以专注精神在细分领域获得最佳地位。企业需要持续不断的创新，以及注意数字化、生态化、全球化的发展。

借鉴隐形冠军，找准发展赛道

“中国市场巨大，但从全球看，只占其中的 18.1%，只有进军国际市场，企业才能获得更大的发展空间。”赫尔曼·西蒙认为，一方面，中国“隐形冠军”企业需要持续不断的创新。另一方面，中国的“隐形冠军”企业在全球化方面还有很大的提升空间。目前，中国很多“隐形冠军”企业只在全球少数国家设立了自己的子公司和办事处，相对于德国的“隐形冠军”企业而言，有很大提升空间，因为德国“隐形冠军”企业通常在全球各个地方布设了自己的销售网络。

“根据‘隐形冠军’的理论，中国也形成了我们自己的单项冠军的评定。”朱宏任认为，“隐形冠军”和专精特新企业在战略、理念上有很多相通的地方，即强调中小企业在发展过程中，一定要找准自己发展的赛道、持续不断的发展下去。

朱宏任表示，“对于当前广大的中小企业群体而言，相当一部分仍然处于传统工业领域。在推进新型工业化进程中，创新必须成为这些企业坚定不移的方向。在发展路径上，必须走好‘专精特新’的道路。从‘专’的角度来看，希望中小企业能够更准确识别自身的发展方向，选择一个能够充分挖掘潜力并逐渐形成核心竞争力的专门赛道。在这个赛道上，需要持之以恒地努力投入，坚定地走下去。通过三到五年甚

至十年的努力，有可能达到新的高度。”

企业在内部管理上也需加强精益化管理。“如今中国的产品走向世界，越来越多的企业拥有自己的品牌和受欢迎的产品。然而，仔细评估可以发现，部分产品的质量和国外顶级产品之间仍存在差距。弥补这一差距需要提升企业管理，通过精细、精益的管理，使企业的内功更加深厚，真正强身健体，生产出一流质量的产品。”朱宏任表示。

另外，面对市场和合作伙伴，企业在保证质量的前提下，必须具有独特的特色。朱宏任指出，市场上受欢迎的产品往往具备“人无我有、人有我优、人优我特”的特点，真正体现其独特性，从而赢得更多用户和消费者的青睐。在市场上或熟悉的领域中，一些爆款和新品的出现，正是因为它们将特色作为最重要的竞争力，获得了更多消费者的认可。

园中园产业链，加速隐形冠军成长

“上下楼，就是上下游。”在内蒙古鄂尔多斯达拉特旗隐形冠军加速部落逐渐形成了一条独具特色推动“专精特新”中小企业高质量发展的特色之路。

几年前，卤水精细化工的领军企业——山东默锐科技有限公司在内蒙古达拉特旗投资新建了钠基新能源材料基地“内蒙古默锐能源材料有限公司”。“我们的产品之所以选择此地作为生产基地，主要得益于当地优越的营商环境。从产业园区的角度来看，我们与上下游企业紧密联动，包括原有的客户群体共同参与互动。有两个客户与我们一同选择在此地落户，并且他们的客户也被引荐至此。”内蒙古默锐能源材料有限公司董事长杨树仁在接受中国工业报记者采访时解释道，“我们邀请他参与这项工作，政府也参与其中，形成了综合预处理模式，节省了大家的成本，政府投入也很少，形成了园中园的产业链。”

外地企业来到内蒙古达拉特旗生产、服务、办公各方面都很麻烦，因此，由政府提供了一栋楼，锁定了企业除生产外的各种办公需求，形成了隐形冠军加速部落。

“在招商引资方面，例如政府给予我们两层楼的空间，这极大地方便了我们的运营。我们只需专注于项目建设和生产活动，无需担忧其他琐事。同时，我们可以与其他企业共同开展集中培训，（下转第 38 页）

什么是企业真正的护身符？

文/陈惠湘

01

进入 11 月，北京的秋天便只剩下一个尾巴。诸多名家关于北京秋天的描写中，以老舍先生《北平的秋天》一文情感最为真挚——“中秋前后是北平最美丽的时候。”

天气正好不冷不热，昼夜的长短也划分得平匀。没有冬季从蒙古吹来的黄风，也没有伏天里挟着冰雹的暴雨。……西山北山的蓝色都加深了一些，每天傍晚还披上各色的霞帔”。优美的描写与各种场景代入之后，老舍先生的感动是，“秋天一定要住在北平，天堂是什么样子，我不晓得。但是从我的生活经验去判断，北平之秋便是天堂。”随着地球的温室效应，北京秋天最美的时间大约要从中秋延后十天半个月。

到了 11 月，虽是残秋，却依然很美，“霜叶红于二月花”，同步着窸窸窣窣的落叶飘花。离老舍先生《北平的秋天》写作之处咫尺之遥的地方，已经十几年雄距全球 PC 榜首的世界级公司——联想集团，低调庆祝了自己的 40 岁生日。我在这家企业前后工作了五年，期间留下了十几万文字，初衷是恪尽职守，后来运气好，这些文字变成书籍流传了下去，因此，我对联想的心存感激始终如一。

二十多年前，在接受媒体采访的时候，我借用过著名作家王蒙先生一篇随笔里的一句话，表达过自己的

幸运——“苍蝇叮在骏马的身上，因此它也是一日千里”。

02

老同事们给我发来联想集团内部庆生的各种图片、视频。有杨元庆陪同年逾古稀的创业元老参观联想天津滨海智慧工厂的；有杨元庆阐释联想全球化的三大支柱与两大基座的；也有在职联想员工畅谈企业感受的；还有我以前写的沉淀下来的文字……残秋冷峻。

秦朔主编的一本联想全球化的新书刚刚出版，叫作《出海》。我感觉多了一丝暖意。改革开放至今，存在四十年且仍然具有强大生命力的中国民营企业不止联想，还有海尔、美的、正泰、万向、娃哈哈等等。它们中间甚至有存在 50 年的历史，原因是可以追溯到乡镇企业、街道企业阶段。

存在四十年，并且成为名副其实跨国公司的中国企业，联想当仁不让。它 75% 的营业收入源于海外市场、业务覆盖全球 180 余个国家与地区，销售规模超过 4000 亿人民币……大量硬核数据，是联想集团作为世界级企业的有力支撑。

我们可以借鉴吉姆·柯林斯《基业长青》的方法，去研究与认识任何一家存在四十年以上的中国民营企业，然后发现其创新、基因的成功逻辑，发现闪耀其中的企业家精神。

(上接第 37 页) 楼上楼下便是我们的上下游合作伙伴。”杨树仁表示，因此，达拉特旗隐形冠军加速部落形成了“上下楼，就是上下游”的模式，这样的环境也有助于隐形冠军企业的成长。“对于单个企业而言，独立完成这些工作颇具挑战性，而 8 到 10 家企业协同合作则相对容易许多。生产工厂与办公空间紧密结合，甚至客户来访时，我们也能联合接待，因为到访的客户既可能与你有关系，也可能与他有关系。”

“目前全球市场有 99% 的市场份额都属于利基市场、小众市场，但是大型企业往往对于利基市场是没有兴趣的。”韩国成均馆大学名誉教授刘必和在接受

中国工业报记者采访时认为，尽管这些“隐形冠军”企业他们本身的体量并不大，但是他们却有很大的机会成为制造业在全球的引领企业。具体来看，每一个业态都有自己的业态系统，这些业态系统也在不断的拓展，每一个业态系统也需要大量的供应商，这些供应商其中很大一部分都是中小企业或者是“隐形冠军”企业，一旦这个业态系统变得越来越大，也就意味着将会需要越来越多的中小型企业或者是“隐形冠军”企业。

(来源：中国工业新闻网)

03

如果，我们不仅仅是基于成王败寇的逻辑，习惯性地思考企业家精神之于企业可持续发展的价值，而是遵循商业的本质，逆向思维，去认识企业家的本分，结果会如何？如今，很多中国企业都身处逆境，逆境中的高频词语是“活着”。潮涨潮落否极泰来，春风化雨总会到来。

企业家精神都是一种格局、一种境界，它可以让企业活得更具有创造力，是企业进步的发动机，而企业家本分则是一种规矩、一种纪律，它可以让企业活得更更加结实，更有生命力，是企业生存的护身符。

“没有规矩，不成方圆”。至少，在中国，企业家本分是企业家保持清醒的底线思维。活着是硬道理。因为活着才可能创造，创造才能更好地活着。这是企业家精神与企业家本分的因果关系。

《基业长青》以及同样经典的企业管理著作，看得见的是企业家精神，看不见的是企业家本分。原因是对于那些具有百年以上市场经济历史的国家来说，企业家本分这样的底线思维，都属于常识。

我们的市场经济历史短而初级，但40岁一定是属于那些守得住本分，然后又保持企业家精神的企业。守不住企业家本分的企业，则一定活不到40岁。企业家本分是企业生存的基础，企业家精神是企业追求卓越的动力。

04

四十不惑。

于企业而言，惑与不惑，衡量标准一是看企业家本分，二是看企业家精神。一个是坚决守住底线，另一个是不断抬高上限。底线守不住，上限便是虚无。“无边落木萧萧下”，北京的气象部门已经多次发布大雾黄色预警，这意味着残秋稍纵即逝，寒冷的冬天到来。

长周期的下行压力，于所有人都是煎熬，普通打工者可能要面对失业、降薪和巨额房贷，企业家是更大的风险承担者，痛苦系数成倍于普通人。他们需要面对怎样保住成千上万员工的工作，需要面对市场萎缩可能导致的订单不足，以及银行或者供应商的催债，更严重的是，他们或者会收到法院传票，以及面临公司破产、家庭破产的危机，甚至失去人身自由的劫难。

二十年前，我与已仙逝的温州康奈集团创始人郑秀康交流，他感慨说企业家不是人干的差事，要不怕累死、不怕坐牢、不怕妻离子散。我理解，他想说的其实是企业家的风险承担。

前几天，一个南方的企业家朋友告诉我，当地政

府倡导（其实是要求）他们今年按照现有员工总数的5%比例，招收应届大学毕业生，缓解社会就业压力。5%的比例相当于500人，等于每年增加七八千万人力成本。与这位企业家朋友分手之后，我给另外几个企业家朋友致电了解，情况大同小异，各地政府都有同样的倡导，这些朋友告诉我，他们现在寝食难安的焦虑就是公司怎么活下去。

中国的民营企业家是钢铁侠般的一个群体，他们起点低、历史短、家底薄，没有多少企业能够“家中有粮，心里不慌”。假如“微软离破产永远只有18个月”，那么，中国不少优秀民企离破产最多只有半年。逆境时刻，没有什么人会比中国的民营企业压力更大、风险更大。只有具备钢铁般意志的人，才能承受如此重负。

南方的那位企业家朋友跟我说，他这几年除了度难关之外，思考最多的一个问题，是企业家的本分到底是什么，因为怨天怨地怨环境没有任何意义。没有人能够一辈子草莽英雄，做企业就只能检讨自己，而检讨的结论是必须懂得规矩，守住本分。当然，在混沌的市场环境里，恪守本分，顺境的时候可能会丢失一些机会，但也因此，逆境到来的时候，才可能保得住企业平安。

我认同他的说法，40岁的企业与10岁的企业，在相同的逆境条件下，它们的生命力表现一定是不一样的。不完全因为他们的实力差距，还有他们的底蕴不同，而所谓底蕴，不仅仅是40岁企业与10岁企业之间，彼此逆境体验积累的多与寡。更重要的是它们对企业家本分的恪守与践行，质量不同。

真金不怕火炼，逆境是对企业成色的考验。40岁的企业，本分成了一种自觉，成了一种任何环境下都不会改变的基因。10岁的企业，本分也许还是一种懵懂，是一种情急之下的摇摆或者放弃。

05

那么，企业家的本分到底是什么呢？我认为有“三观”。

首先是企业家的角色观。在商言商，是企业家在社会分工的角色定位，也是企业家本分的首要原则。三观正确不易，在中国，要守住在商言商的角色观，很难。南宋诗人吴芾对社会分工有一个等级划分，叫作“士农工商，古有四民”。吴芾中过进士，诗文一般，一生大部分时间都在为官，属于“学而优则仕”一类。精明过人的胡雪岩，生意兴隆，最终也是绞尽脑汁，官居二品，穿上黄马褂，做了红顶商人，算是“商而优则仕”的代表。衣锦还乡是中国文化的传统，商人不过是末等人群，所以，守住企业家本分很难。

十几年前，柳传志在一个沙龙性质的论坛上发表演讲，谈到企业责任的内容时，说了一句在商言商的体会。听众中有中小规模的企业老板率先强烈反对，估计是觉得企业最重要的还是社会责任，在商言商过于狭隘。很快，这个再寻常不过的观点讨论，竟然发酵成网络上的一场舆论风波。这是一种悲哀。

中国需要一大批纯粹的企业家。而纯粹与否，首先是他们能否在商言商、忠于自己的角色定位，能否遵循商业规律。

在商言商最重要的原则有两条：

第一条是政商关系的距离原则。前些年，政府要求公务员与企业建立亲清的政商关系。那是对官员提出的政治纪律，目的在于避免权力寻租。对于企业家而言，与官员保持距离属于商业纪律，避免利益输送、成为常客。

第二条是心无旁骛的专注原则。白居易的《琵琶行》里有一句：“商人重利轻别离，前月浮梁买茶去”，世人都解读成但凡商人都是薄情寡义，是需要口诛笔伐的，这是人文精神的解读。与时俱进，从商业思维的角度，其实我们还应该有另外的理解。“买茶去”是商人的本分，就像吟诗作赋是白居易的本分一样。如果商人儿女情长不去“买茶”，或是陪着白居易吟诗作赋，或是家人厮守却风餐露宿，便是重情重义？这叫不负责任、附庸风雅。任何忠于角色的行为都是有代价的，有舍有得。

所以说，保持政商关系的距离原则和心无旁骛的专注原则，是企业家对自身角色的坚守，是企业家本分。毛主席在《为人民服务》的文章里说，“要奋斗就会有牺牲”，能够帮助我们解读企业家在商言商的殊为不易。

06

企业家本分的第二观，是“君子爱财，取之有道”的利益观。儒家文化的义利观把其中道理阐释得很透彻，包括什么钱可以挣、什么钱不能挣的分析，大道至简。

我们看全球那些活过一百年的长青企业，它们的历史也都体现了有所为有所不为。前段时间，来自互联网媒体的消息说，一直躲在美国的贾跃亭放出口风，计划两年内回中国偿还债务。贾跃亭一度被国内媒体称为“贾布斯”，意指其属于乔布斯级别的企业家。我一直想，都是“布斯”，乔布斯为什么能够成为改变世界的英雄，而贾跃亭当初只能甩锅跑路呢？区别在于他野心太大、急于求成，却无法让自己所讲的故事成为闭环。

雄心万丈，并非都是企业家精神，很多时候可能

就是不守本分。这不是简单的成王败寇逻辑，关键是实现闭环的能力。没有多少人比乔布斯“活着就要改变世界”更加雄心万丈。但是，人家改变世界的结果是一个个过硬的好产品。利益面前，企业家的本分是要挣“好钱”。商人眼里，钱无好坏。在企业家眼里，钱有是非，所以，商人和企业家对钱的味道，嗅觉感知是不同的。

企业家认定的是，只有通过给社会创造价值获得的利润才是“好钱”。依靠旁门左道、投机取巧挣来的都是“横财”。商人相信，“人无横财不富，马无夜草不肥”，企业家则不能投机取巧。因为，企业要走长路，“出来混总是要还的”。利益面前，企业家的本分是要挣“长钱”。勇于创新 and 脚踏实地，永远是需要平衡的跷跷板。不能幻想一步登天、一口吃个胖子。所以，“君子爱财，取之有道”，是企业家的利益观，属于企业家本分的第二点。

07

企业家本分的第三点是“兼济天下”的责任观。中国民营企业是非常令人尊敬的群体。“穷则独善其身，达则兼济天下”，这是孟子对所有人的修身告诫。他无法预知两千年之后，商品经济社会的企业家责任。

中国的民营企业，创业伊始便要履行税赋、就业、为社会提供好产品的责任。在这个阶段，企业家也许是倾囊而出，甚至家庭处于资不抵债的状态。穷亦兼济天下是对他们这个阶段的准确定义。从根本上来说，企业硬性的社会责任是价值创造、就业与税收、关爱员工，而环境友好、慈善公益，则是企业根据自身实力、价值观而采取的自愿行动。

我很赞赏京东创始人刘强东的做法，既有维护快递小哥尊严的挺身而出和解决员工住房难的举措，也有向母校及社会的捐款，此外，更有爱心的是京东的管理规定中，一旦分公司所在地区发生重大自然灾害，员工可以自主决定将所在地库存民生商品就地捐赠灾民。开仓放粮雪中送炭，京东的做法在全球企业界，都是别具一格的承担社会责任创新。联想 40 岁庆典的主题词是“四十而砺”，并非传统文化习惯所说的四十不惑。逆境中，40 岁的企业与 10 岁的企业，前者多了底蕴，少了轻盈。

守正其实是恪守企业家本分，行稳致远；出奇则需要弘扬企业家精神，创新成长。那些已经 30 岁或者 40 岁的中国民营企业，它们的经验值得分析与借鉴。因为，它们经历过更多的逆境，懂得怎样卧薪尝胆，恪守本分。而企业家本分，永远是企业的护身符。

（来源：秦朔朋友圈）

这三类人才的短缺 阻碍了企业数智化转型

文/彭剑锋

这个主题选的很好，比较有洞察力，数智化时代，人才管理的确面临前所未有的挑战，我归纳有十个方面。

企业家和高层领导力的挑战

这是一个比较大的挑战。企业家和高层管理团队是最大的人力资本、最为稀缺的人才，如果高层领导的新领导力不足，他们的认知模式、数智化思维、数智化技能、数智化的决策能力不能得到系统提升，他们不亲自去推动数智化的转型升级，那么企业的数智化转型升级是很难推动的。企业的转型升级需要企业家和高层领导团队意识和思维转变，以及变革领导力的提升。面对数智化时代，中国企业家和高层领导团队面临的普遍问题我认为有两点，一是不管国企央企，领导团队年龄结构老化，缺乏针对性、连续性的继任者队伍培养；二是能力结构单一，知识结构陈旧，数智化的意识与技能严重短缺。

数智化时代短缺三类人才

数智化时代，企业竞争拼的是综合竞争能力，打的是立体协同战、跨界融合战，而且，更需要整合能力。在这种条件下，企业面临的人才问题，比较突出的体现为三类人才的短缺。一是跨界的复合式领军人才的短缺。美国在 20 世纪 80 年代末进行的军队改革，第一项就是实现海陆空一体化作战，培养混制旅旅长。企业竞争也是如此，需要具备“海陆空一体化”立体作战能力的指挥官，但是我们现在严重短缺具备这种能力的复合式人才，原因是多方面的，如教育体系的专业划分过细、知识碎片化，企业的组织化程度较差、协同意识薄弱等。二是顶尖的技术创新人才严重短缺，包括进行大数据模型算力算法研究的人才也是严重短缺。刚才刘辉会长讲了，李健熙在上个世纪 80 年代就提出，到了一个天才级人才可以顶二十万人的时代，这种顶尖的、颠覆式创新的人才我们国家现在真是求贤若渴，奇缺。近十多年来，社会各界都在反思和讨论，为何我国的教育体制培养不出顶尖的技术创新人才。三是新型国际化人才短缺。我们的人力资源体系如何实现跨文化管理？如何实现人才的国际化、本地化、以实现全球人才为我所用？这是中国企业出海面临的巨大挑战。

人工智能、数智化以后的人才替代问题

未来很多普通知识型工作可能要被 AI 所替代，

替代之后的人才怎么退出，现有人才如何进行能力的升级？这是一个很大的矛盾。但我还是相信科技革命会带来替代，也会带来新的就业机会，所以不用恐慌和焦虑，有可能 AI 实现替代之后，会给人类带来新的福祉，比如一周只用工作 3 天到 4 天。预想一下，什么样的人会被替代呢？我认为是掌握 AI 技能的人替代缺乏 AI 技能的人、拒绝用 AI 技能的人。所以，我一直倡导企业要主动拥抱 AI，运用好 AI，学会碳基人和硅基人协同合作的机制。有消息称，深圳市福田区政府正在起草政府数字雇员管理办法，政府准备请 2000 个数字人工作人员，这些数字人都是有身份的，领工资的。

个人能力与组织能力的矛盾冲突

这方面典型的事例是董宇辉跟新东方的分手事件。这个时代，个人可以借助平台崛起为超级个体、明星员工，这时候，就面临着如何进行价值评价、价值分配，如何平衡组织能力和个人能力之间的矛盾。董宇辉事件最初的导火索是团队里的编辑人员在社交平台上发布不满，认为董在直播间念诵的“小作文”本来是集体创作的，但荣誉都归属于董，且不说董的收入还数倍于编辑人员，自此背后的问题一点点浮出水面，加上粉丝的推波助澜，企业内部事件变成社会公共事件。这个事例，比较典型的反映出数智化时代人才管理的挑战之一，就是如何处理超级个体与组织之间的矛盾。当个人大于组织，组织驾驭不了个人的时候，这个时候一定会出现矛盾，一定会出现一决高下般的竞争局面。

人力资源管理将进一步走向差异化、个性化、开放式

过去人才管理是大一统的、标准化的，人力资源管理职能化、专业化。但是现在人力资源的职责是支撑战略、推进业务、服务员工，人力资源越来越上升到对精英人才的管理，意味着要进一步差异化、个性化，人力资源管理体系也不再是内部封闭式系统，而是要建立全球的开放式结构，让人才流动、聚集。

未来硅基人和碳基人如何融合的问题

数字人、智能人正在走向岗位，硅基人和碳基人协同工作的场景已经出现了，当硅基人成为新的生产力要素，成为组织新的劳动力以后，硅基人和碳基人如何融合、协同的问题已经摆在一些企业面前了。

(下转第 42 页)

所有的产品 都需要用AI的方式重新做一遍

文/张文锋



今天聆听了很多专家关于 AI 的分享，有些专家讲 AI 技术，有些专家讲 AI 如何改进管理。我分享的主要内容是 AI 作为一个产业，能够给在座的企业带来什么机会？企业如何参与到新的机会中？毕竟我们前 40 年赖以生存和发展的模式已经不可复制了。我们现在最应该考虑的问题是，如何把握新的动能、新的机遇？

很多专家预测，2030 年 AI 将达到人类智力水平，2035 年人类 50% 以上的工作将会被 AI 替代，比如驾驶、写作、医学诊断、律师、咨询师。我既紧张又兴奋的是，咨询师居然也在被替代行列。我曾经跟团队说，再过 10 年，90% 的咨询师将会失业，被 AI 所取代。同样的道理，在座的企业家所从事的行业，可能

相关的一些工作也会被 AI 取代。这既是一种机会，也是挑战。另外，还有专家预测到 2040 年，AI 纳米机器人将通过修复和重建的方式，使癌症和器官衰竭不再成为终结人类生命的问题。

我作为一个非人工智能技术专家，只能从产业的角度，从中国经济发展的角度，从投资人的角度，从企业家作为决策者和管理者的角度，从传统企业必须面对机遇和挑战的角度，给出一些建议和意见。

AI 将是一场“国运之战”

我们应该如何看待 AI？总结成一句话：由于全球经济发展格局的变化，中国经济自身发展阶段和现实的挑战决定了人工智能将会是一场“国运之战”。为

(上接第 41 页)

人才拿来主义的短期行为跟长期价值主义的矛盾

选人比培养人更重要，这是互联网企业所倡导的，也一度被追捧。现在回过头来看也是有问题的，企业不培养人，而是只管选人、挖人，这是拿来主义。但是到今天，企业必须要担负培养人的责任。现在基于数智化的人才成长路径和发展路径和过去是不一样的，需要进行机制创新。基于岗位职责和任职资格评价为核心的，这种传统的人才培养路径和培养方式也面临着创新的问题。

在人才激励方面，物质激励和精神激励的平衡问题

人力资本的价值如何体现？现在人力资本除了要有利润分享、权利分享，还要有感觉分享，要分钱、分权、分感觉，而且精神激励现在变得越来越重要了。因为你所面临的人对精神的需求更加强了。尤其是 90 后、00 后，往前几代人是穷怕了，骨子里对利益看得更重，但 00 后这一代不一样，他们没饿过肚子，也不追求奢侈，所以你光用钱激励不了他们，他一定要有兴趣和意愿才行。现在企业人力资源管理的对象是从 60 后到 00 后五个代际的人都有，怎么进行差异化的激励，长期激励和短期激励如何组合，物

质激励和非物质激励如何搭配？另外，过去整个组织还是官本位，对人才是威权式的领导方式，现在的人才要的是兴趣，要的是个性发挥，要的感觉更好，这些已经是很现实的管理问题。

人才资本化、金融化的问题

人力资本只有跟金融资本结合才能体现他的价值。我们参与的济南人力资本研究院的一个项目，就是关于人力资本金融化，人才 IPO 项目，即对人力资本进行测评，然后不用财产做抵押，银行可以依靠人才的身价给予贷款支持创业。

二代接班人才的问题

这是很关键的问题。这几年我一直在关注这个问题，我发现中国的家族企业应该去研究印度尼西亚和马来西亚的华人家族企业，他们有不少家族企业继承发扬了百余年，没有断代过。马来西亚、印度尼西亚的华人追求的是家族文化，但是又跟现代企业制度结合在了一起。比如金光集团的二代继承人已经 80 多岁了，企业保持几千亿的规模持续发展，而且家族也很团结，很繁荣，家族里面有企业家、科学家、艺术家，什么样的人才都有，这些是值得我们好好研究、借鉴的。

(来源：华夏基石管理评论)

什么说 AI 是国运之战？和我们每个人有什么关系？

首先，宏观环境变化。国内强调双循环以内循环为主，其实不是只有中国在内循环。我去年在欧洲和美国考察，今年 9 月份在美国待了 20 多天，就在考察一件事：未来全球经济会以什么样的形式存在？我们的结论是，未来不是传统意义上理解的中国市场、欧盟市场、美国市场，而是一个“31+27+50”的新时期经济圈。怎么理解？中国有 31 个省级、自治区，欧盟有 27 个成员国，美国有 50 个州。

举个简单的例子，如果一家企业的生产基地在德州或者北卡，产品可能就卖不到加州去，同样，在加州生产的产品也未必能卖到德州去。欧盟也呈现出这样的趋势。这个结论告诉我们什么？国内的经济发展不可能再重复过去的模式。我们过去 40 年的发展路径，在未来不复存在，所以，我们要寻求新的发展机遇和动能，才能有真正的发展。这样的宏观背景和每个企业息息相关。

其次，金融层面波动。从 2020 年开始美国加息，一直到今年上半年，股市也不太好，中央收紧杠杆，很重要的原因在于人民币汇率的压力。美国持续加息的过程中，中国不可能形成大规模的放水。在这样的背景下，上半年美国表示年内不会加息，但 7 月份的就业率数据出来之后，美国发现不行，支撑不住了，用通俗的话说就是“高血压扛不住了”。原本这场战斗是“高血压”和“低血糖”之间的战斗，现在的结果是“高血压”先于“低血糖”扛不住了。所以，在面临国内就业压力、通货膨胀高于美国老百姓工资增长和收入增长幅度的情况下，必然会选择降息。

但整个降息过程一波三折，从 9 月份预计降息 25 个基点，到美国时间 9 月 18 号，北京时间 9 月 19 号的凌晨，超预期宣布降息 50 个基点。当时宣布年内再降两次，一次降 25 个基点。再到 10 月初，表示年内不会降息了，但 11 月又降了 25 个基点。这跟每个企业相关的是，释放流动性是业务来源和资金来源的主要方式。这方面并不是全球非一体化的，而是在全球一体化的过程中，很多人关心的是降息周期是否存在。我的观点是降息周期可能不会像我们预想的那样。以往的历史曾经发生的规律，都在全球一体化合作的背景当中产生，现在发生巨大变化的情况下，是否还会连续加息 4 年，再降息 4 年，这是需要画问号的，未来很可能会呈现不断波动的状态。国家层面和央行层面不可能依靠原来持续的释放流动性助推经济，进而以投资拉动经济为主的经济驱动增长模式。

未来所有产品都需要用 AI 的方式重新做一遍

人工智能将给传统产业带来哪些机遇和挑战？哪些企业能够深入参与到 AI 的发展进程中？哪些企业不能参与其中？

人工智能是传统产业升级、产业变革、产业结构调整的方向和保障。前几年流行一句话，“所有的产品都需要用互联网的方式重新做一遍”，现在我们认为“未来所有产品很可能需要用 AI 的方式重新做一遍”。同时，人工智能产业也是一个驱动全球经济增长的产业，人工智能和新能源共同构成了未来 10-20 年，甚至更长时间全球经济增长引擎，这是全球投资界和产业界形成的共识。

AI 带给中国的产业级机遇

进入 AI 时代，中国经济增长的新驱动因素是什么？

中国经济从传统经济增长模式已经无法简单的重复和复制，必须建立新的经济驱动模式。人工智能在技术、数据、基础设施、应用场景等四个方面，都能够带来产业级的机遇。所谓“产业级的机遇”，一定是持续时间足够长，产业规模足够大，万亿甚至万亿以上规模的才可以称之为“产业级机遇”。对企业而言，人工智能将会对管理模式、人才机制、产业生态和资本价值等方面产生颠覆性的影响。

1. 技术

从技术角度看，包括机器学习、自然语言的处理、计算机视觉、神经网络、知识图谱、自适应规则引擎等关键技术的突破和迭代，将会出现一批千亿、万亿级的科技企业，成为未来替代现有企业的经济领域支撑力量。并且，以这些做底层技术的科技企业为基础，还会出现一类应用底层技术的企业。在具体的行业领域和场景中，比如医疗诊断、可穿戴设备、客户服务、环境检测、能源管理、教育、零售、法律与咨询服务等，将会被 AI 所影响。在这些领域中，传统企业和 AI 结合，未来很可能形成超越现有竞争对手的局面。

2. 数据

数据将会成为要素和资产。以前数据可以有价值，但没有把数据当资产，现在大家对此都有清晰的认知，未来数据会变成资产。数据运营将会成为很多企业如央企、民营企业甚至地方政府资本积累的重要手段，可能达到甚至超过土地要素的产业规模。

土地经营和土地财政成就了过去 20 年地方政府的资本积累，由此形成投资拉动型经济增长模式。过去 20 年、30 年，中国经济主要是靠投资拉动型经济增长，不断地释放流动性，银行释放杠杆，通过投资带动就业、就业促进消费、消费拉动投资形成一个闭环逻辑。但由于宏观形势的变化使得历史的成功逻辑无法再持续复制，所以中央提出高质量发展，提出新质生产力。那么未来很可能会出现数据资产和数据经

营成为地方政府重要的资本积累方式，以及形成由此支撑的运营拉动型经济增长模式。具体的表现场景可能为：数据和 AI 支撑的城市运营体系；围绕居民衣食住行、教育健康社交等领域形成的比现在更高效的城市运营系统；基于数据和人工智能的智慧旅行系统——我们需要的不是旅行社，不是酒店，不是旅游的景点，而是最好的旅游体验。人工智能和数据的结合，围绕供需匹配形成最佳的结果。传统产业领域将会通过数据和人工智能创造出新商业模式和产业形态，取代和颠覆现有的模式形态。这无论对地方政府，还是对企业（尤其是大企业），都会产生巨大的影响。

2023 年年底，财政部发了《企业数据资源相关会计处理暂行规定》，于 2024 年 1 月 1 日施行。比如原来记录一个企业有多少资产，包括土地资产、房屋资产、有价证券资产等相关资产，未来数据将会以一种新的资产形态进入到企业的会计准则报表当中。国家数据局印发了《“数据要素 X”三年行动计划》。这一系列政策都在把数据从原来的资源和价值变成资产，可交易、可估值、可发债、可融资。有些讨论会中讲到，现在的会计准则只是原则，尤其是我们国家的会计准则，跟欧盟、美国的会计准则是互通的，不能简单地把自身认为的有价值的数据记入资产，这样会对国际结算和国际合作造成影响。现在业界普遍认同两种方式：一是通过数据交易的方式形成对数据资产确权，因为有交易价格；二是通过数据本身注入，比如有一个上市公司，伴随市值的增长，来确认资产规模和资产效应。

那么，未来很有可能出现的情况是，过去地方政府是怎么经营土地的，未来就怎么经营数据。而且规模很有可能超过土地经营的资产规模，因为土地只能经营一次，土地出售以后要么盖成酒店，要么盖成住宅，但是数据可以进行多次交易和多次应用，是可复制的。

所以，我们既可以把数据放在旅游行业，也可以放在运营行业。很可能现在已经有这样的考虑，因为这是中央政府和地方政府必须回答的一个问题。未来政府资本积累靠什么？在没有找到更好办法的时候，数据资产的运营将会成为一条非常有效的路径。当然这件事情现在还没有发生，我们只是预判将会有这样的结果，大家可以静观其变。

3. 基础设施

基础设施不仅包括原来传统的能源基础设施、交通基础设施、通信基础设施、互联网基础设施，还包括未来的人工智能，形成两个方面的建设机会。第一，算力网络建设以及所有感知层、传输层、运算层、应用层领域都将产生新基建机会。原来以房地产

开发、基础设施建设为主的老基建，将会被新基建所替代。未来在新基建领域会涌现出很多上下游相关企业，并且在此过程中形成大企业。第二，人工智能的终极是新能源。伴随着人工智能的普及和应用领域的增长，对能源消耗的需求将呈现指数级增长趋势，进而推动新能源“风光电储”产业的增长。人工智能为新能源提供了应用领域，新能源为人工智能提供了能源支撑和低成本，相互促进加速两个十万亿级赛道的发展。

4. 应用场景



上图是我 9 月份在美国买的一双鞋——“月球车”，穿在脚上自带动力功能，比我平时散步时间快 2~2.5 倍，这意味着我们可以通过人工智能的方式让神话故事里的“哪吒踩风火轮”成为现实。区别在于轮滑鞋的方式不同，轮滑鞋不带动力，而这双鞋带动力。通过人工智能的感知，人的重心变化和行走习惯，学习使用两周左右就可以做到畅行无阻。虽然现在还有很多问题，比如质量问题、成本问题，这双鞋的价格大概是 15000 元人民币，但这是依靠人工智能改变传统产业的重要方式。我们需要的是一双鞋吗？不是，我们需要的是行走的解决方案和某种场合的穿着偏好。

市场推动技术进步，技术进步催生新的市场，人工智能在应用场景方面有很多机会。我想强调的不是 AI，而是 AI+，比如 AI+消费品、AI+信息搜索和分析、AI+医疗等等，两者结合才能形成一个更大的产业。

我们是以客户需求的角度来定义场景，而不是以技术的角度定义场景，只有这样才能找到“买单方”，否则会陷入到“叫好不叫座”的尴尬和窘境当中。只有在技术发展曲线和市场需求增长曲线形成交差点的时候，才能真正催生出巨大的产业机遇。

目前，有些产业已经到了爆发点，有些产业还没有到，这对于企业而言，早布局一步可能是先烈，晚布局一步可能就没有机会了。如何把握关键点？要回到问题的本质：客户到底有没有需求？客户是否愿意为这件事情买单？很多地方政府为了推动人工智能产业的发展和集聚，选择“开放场景”，但仅靠“开放场景”是不够的，需要中央政府和地方政府通过购买、投资和共建等方式，形成推动力量，促进 AI 场景的发生。

（来源：华夏基石 e 洞察）

企业家云集 共话铝产业链未来

——泛太平洋铝业高峰论坛在昆明举办

文/郭沛宇

10月24日，2024中国铝业周收官活动——泛太平洋铝业高峰论坛在云南省昆明市举办，吸引了众多代表热情参与。该活动由北京安泰科信息股份有限公司主办。中国有色金属工业协会党委副书记范顺科出席论坛。

“铝产业链高端对话”专场首轮上演。专场企业家云集，分“资源与冶炼”“加工与应用”两大主题，围绕铝土矿资源保供、绿色低碳、行业“走出去”、政府配套要素保障等话题进行了精彩的分享。中国有色金属工业协会轻金属部主任莫欣达主持会议。

在“资源与冶炼”主题环节，中国铝业股份有限公司副总经理芦东，杭州锦江集团总经理张建阳，美铝副总裁兼首席商务官 Renato Bacchi，索通发展股份有限公司副总裁黄河，红河州泸西县委副书记、县长邓飏雷分享观点。

芦东：在铝土矿资源保供方面，必须打好“组合拳”，为国家保驾护航。在资源保障方面，按照国家相关要求做好新一轮勘矿找矿工作，做到国内资源自主可控，对低品位铝土矿、高铝粉煤灰资源和煤下铝资源等加强科技攻关，提高利用率；在“走出去”方面，无论是央企、国企、民企，都要抱团“出海”，发挥各自优势，取长补短，共同保住“国家粮仓”。同时，海外建厂应考虑自建运输渠道，确保交通链条稳定。在绿色低碳方面，央企一定要走在前列。中铝正在积极探索，比如在建设新工厂时要求达到世界一流标准，尤其要进行整体谋划，在“三废”处理和回收等方面做到极致。总体而言，可在工艺优化、设备更新换代、提高再生铝应用比例等方面找到突破点。

张建阳：我国铝工业已是世界消费量最大、产

业链最完整的产业。从现实出发，仅靠国内产能支撑消费量已经远远不够，“走出去”已经成为铝工业发展的必选项。杭州锦江集团在“走出去”方面走得很早但不是最快，我们希望“十年磨一剑”拿出精品。今年年底，杭州锦江集团印尼项目的第一条氧化铝生产线即将投运，同时，在铝业上下游产业链均已布局，正在稳步推进。未来10年，杭州锦江集团会将重心放在海外，希望对此有兴趣的专家同仁能够共同参与，见证杭州锦江集团的成长。

Renato Bacchi：美铝已有一百多年的悠久历史，在全球多地布局有铝土矿、电解铝、氧化铝、铝材及精深加工等全产业链业务。在国际产能合作上，我们最大的经验就是要引入优秀的合作伙伴，这样不仅能做大项目，产生规模效应，还能分摊风险。当然，合作必然面临风险，我们需要妥善处理与合作伙伴之间的关系，为此，一定要培养谈判能力、管理能力，还需要尊重文化差异、寻求价值共享。

黄河：碳耗是铝行业重点关注的议题之一，阳极作为电解槽的“心脏”至关重要。索通作为世界级商用预焙阳极生产商，十分重视降碳工作，愿与下游电解铝企业携手降碳。为充分挖掘电解槽各部位减碳节能潜力，我们提出了“0—20—1000”的目标。“0”即索通计划在2055年达到预焙阳极生产过程净零排放，“20”即通过技术研发，于2025年在目前净耗基础上将吨铝阳极净耗再降低20千克，“1000”即在2027年，帮助下游电解铝用户将吨铝电耗在国内平均水平基础上再降低1000千瓦时。

邓飏雷：泸西县位于云南省“滇中”，区位优势明显，交通畅通发达，供电、供水、供气有保障，欢迎企业家投资兴业。我们将发挥自身区位优势，不断提高配套要素保障能力，从而实现铝产业

稳步发展。

在“加工与应用”主题，中国铝业股份有限公司副总经理芦东，山东南山铝业股份有限公司董事长吕正风，文山州委副书记、州长马忠俊，山东创新金属科技有限公司副总经理赵晓光，诺贝丽斯亚洲区副总裁兼中国区董事总经理刘清分享观点。

芦东：再生铝相比于电解铝、氧化铝发展历史时间较短，在一定程度上，行业对再生铝的理解和实践都处于起步阶段，应该多学习国外先进经验和关注新趋势。比如，源头上如何规范分类回收、工艺流程如何优化、采用什么设备、上下游产业如何链接、中小企业整合提高集中度等。目前，国内再生资源回收等问题依旧突出，中铝会持续加大再生铝产业链研究，希望大家携起手来，一起全面深入地研究再生铝产业发展，使该产业得到充分重视，将再生铝产业发展带到新高度。

吕正风：目前，南山铝业已形成了“氧化铝-电解铝-高端制造-再生铝”的完整产业链。从市场来看，南山铝业国内外业务各占半壁江山，但近年来客户需求非常一致，绿色低碳要求均越来越高，且很重视保级利用回收。低碳回收发展已经是铝加工企业的必选项，而从南山的经验来看，早做比晚做强。铝加工业的“内卷”问题已是行业通病，要破解“内卷”，需要思考一个问题：近年来，经济发展日新月异，但产业发展变化跟上了吗？整体而言，铝加工业发展的新产品、新工艺还是不够，还需要加强创新。

马忠俊：10月22日，“中国绿色铝谷”论坛成功举行，文山州与中国有色金属工业协会签订了战略合作框架协议，双方将定期围绕产业政策、行业发展、产业规划、调整优化产业结构等方面进行深入交流合作。产业从何处来，到何处去，一定和要素保障有关。“北铝南移”，首先出于国家布局需要，云南有独特的区位优势 and 能源优势，文山州交通便利，且是云南走向海外的必经之路。文山州因铝而起、聚产兴业，发展态势强劲，已建成电解铝产能343万吨/年，占云南省的一半、全国的近十分之一。文山州始终坚持把招商、营商作为“一号工程”“一把手工程”，欢迎各位企业家到文山州投资兴业。

赵晓光：山东创新集团从2017年开始就进行铝保级回收，目前，再生铝合金用量比例已超过30%，预计到2025年使用比例将达到50%以上。我们认为，绿色低碳工作不仅要做，而且一定要做好：一是要做技术突破，在做保级回收的基础上，甚至要做“升级回收”，把再生铝合金用在高端产品上；二是要遵守行业规范，共促行业健康稳定；三是要用好再生铝，做好数据采集分析，不断精进；四是不仅仅要做产品，还要多推广绿色低碳的理念，让产业上下游充分认同。山东创新集团目前已布局了欧洲和东南亚市场，且会继续加大海外投入和研发。

刘清：近年来，汽车、航空产业发生了很多变化，这些变化直接影响了产业对材料的选择，应充分关注。在汽车方面：一是使用中国自主品牌明显增加。二是新能源汽车规模的飞速发展，为了配套民族工业发展，一定要讲好我们用铝的故事。目前，“以铝代钢”还有很多路要走，尤其考虑单体用量，部分汽车用铝的使用量可能不增反降，在材料替代方面，永远要树立危机意识。在航空产业方面，航空产业复苏强劲，尤其国内航空需求增长明显，但国内的新飞机用何种材料，还需铝产业下更多功夫来争取份额。在闭环回收方面，须关注以下几点：一是想尽办法拿到高质量的已分类的再生铝原料，二是要思考“更脏的”混杂原料，应如何回收分类处理，这一点不可避免，需提前布局。

24日下午，论坛分“氧化铝、电解铝市场沙龙”“智能化高端化技术装备论坛”两个分会场举行。安泰科首席专家熊慧主持“氧化铝、电解铝市场沙龙”分会场。安泰科资深专家霍云波、申凌燕分别就氧化铝、电解铝市场走势和展望作报告。国电投、厦门象屿、永富物产、中铝国贸、伦敦金属交易所、山东宏拓相关人员就宏观经济、市场近况、发展预期、政策影响作解读。安泰科首席专家王伟东主持“智能化高端化技术装备论坛”分会场，来自中南大学、郑州大学、中铝智能科技发展有限公司、湖南方恒新材料技术股份有限公司等单位的专业人士带来了一场数字化智能化新技术、新材料的学术交流“盛宴”。

（来源：中国有色金属报）

走出“动荡”的云南白药

开始招兵买马

文/石若萧

引言

一家企业的战略转折点，往往伴随着人事的任命，新继任者们既要填补过去的空缺，也要为公司确定好接下来的发展方向。云南白药在今年已数次引进多元化人才，标志着这家头部中药企业、中药衍生消费品龙头、国企混改风向标的新故事，已经开篇了。

李胜利，加入云南白药。这是在至少发布了4次人事变动公告后，云南白药的又一重磅人事任命。

10月11日，云南白药发布《关于聘任高级管理人员的公告》，聘任李胜利为高级副总裁。资料显示，李胜利曾在多家药企担任重要职位，历任江苏万邦医药营销生化肿瘤事业部总经理、总裁、CEO、董事长，江苏复星医药销售有限公司联席总裁、总裁、董事长，上海复星医药（集团）股份有限公司总裁助理、副总裁、高级副总裁、执行总裁，兼首席发展官等。

E药经理人注意到，近一年来，云南白药至少已经发布过4次人事变动公告，涉及多个关键岗位。人事变动，从来不是孤立事件，往往是企业战略战术调整甚至转向的信号。而今年，对于云南白药又的确是不平凡的一年，延续多年的混改告一段落，经历了一系列动荡后，云南白药如今面临着一个关键选择——该朝哪个方向再出发？

频繁人事变动背后

这两个月，是云南白药的人事密集调整期。

8月底，由于公司前首席商务官、高级副总裁赵英明辞职，云南白药第十届董事会召开了2024年第八次会议，审议通过《关于聘任公司高级管理

人员的议案》，董事会选举董明为第十届董事会副董事长，聘任谌识、何涛担任公司高级副总裁，任期自本次董事会审议通过之日起至第十届董事会届满为止。

从简历上看，谌识、何涛两人都非医药行业出身。何涛是国资背景，先后在中国电信、云南云天化等企业任职，主抓财务、市场、党政等工作；谌识的身上市场化背景相对更为丰富，在华为、美的以及多家咨询公司任过职，似乎涉足技术领域更多一些。

此外值得一提的是，云南白药现任副董事长董明也有深厚的华为背景。加入云南白药之前，董明曾历任华为技术有限公司独联体地区部副总裁，VIP系统部部长，北京分公司总经理，移动系统部部长，华为技术有限公司中国区副总裁等职位。

叠加此次李胜利的加入，近期的人事变动至少透露出了两方面信号：一、快速“补位”更适合于企业发展的人才。此前一系列人事动荡，令多个关键职位出现了空白，亟需快速“补位”，如2月董事长选举前，云南白药首席运营官、高级副总裁尹品耀以及首席人力资源官余娟辞职，5月伴随陈发树辞任，又流失了一批高管。二、云南白药培养人才的模式发生了变化，由之前主要的内部培养人才模式，开始向“内部培养+外部引进”双通道人才模式过渡。

“一哥”策略变了

近两年，新人才的相继到位，使云南白药在行业动荡期，取得了不错的业绩表现。

自去年9月，国企老将张文学走马上任以来，公司业绩表现一直很好，2023年年报显示，报告期内实现营业总收入391.11亿元，同比增长7.19%；归母净利润40.94亿元，同比增长36.41%；扣非净利润37.64亿元，同比增长16.45%。

今年上半年，又实现营业收入204.55亿元，归母净利润31.89亿元，同比增长12.76%；经营活动现金流净额32.61亿元，同比增长44.82%，业绩创历史新高。

整个公司的经营和管理，现在在以一种十分稳健的基调向前推进。这一切，离不开一系列新的战略规划。

如在今年1月17日，云南白药发布的投资者调研会议记录显示，在进一步聚焦主业、谨慎投资的原则下，公司已于2023年三季度退出全部二级市场证券投资，并计划于2024年不再开展二级市场证券投资业务。董事长张文学在一次内部讲话中表示，要有所为有所不为，严控非主业非必要投资，聚焦在主业上，聚焦在发展战略落地上，聚焦在转型升级、技术创新、降本增益等方面上。

3月28日，云南白药董事会审议通过《2024-2028战略规划纲要》，对未来五年的发展目标和方向、路径和方法进行了梳理。在战略规划纲要中，明确了围绕品质大中药、健康好生活、区域新流通三大主业。

同期，云南白药内部重新梳理了业务结构，重组或成立了滋补、美肤、医疗器械等新兴事业部，目的是沿着产业链上下游进行布局，按照“回归主业、聚焦主业、围绕主业、延伸主业、超越主业”原则，聚焦主业高效执行，紧紧围绕“药”这一根基，推动云公司战略规划更新、业务布局优化。

基于2023年度及2024年半年度良好的业绩表现，年初至10月10日收盘，云南白药股价上涨约24%，涨幅在中药行业领先。而在未来战略方面，近年来云南白药不再囿于原本的中药消费品业务，开始在创新药业务上有了更多的发力，以核药为代

表的一系列创新项目目前进展顺利。

5月，云南白药集团全资子公司云核医药的创新核药INR101注射液Ⅰ/Ⅱa期临床试验在首都医科大学附属北京友谊医院完成首例健康受试者入组及给药。INR101注射液是云核医药研发的化学1类放射性诊断类创新药，适用于前列腺癌患者PSMA阳性病灶的PET成像。

当下，国内的核药行业呈现出“双雄领跑、多强紧随”的竞争格局，其中“双雄”指中国同辐、东诚药业两家老牌核药企业，“多强”则是指云南白药、远大医药、恒瑞医药等新入局的本土大药企。

无疑，引入新的人才，是为了加速创新、描写“新故事”。

以近日这起人事变化为例。新加入的李胜利，在复星医药任职期间，主要工作内容以肿瘤领域的创新药开发、许可引进和推广为主；另复星医药子公司万邦医药任职期间，执行“两翼齐飞，三线协同”的发展战略，打造了一支覆盖全国的营销队伍，多个品种曾占据国内市场份额的第一位。

表面上看，李胜利的过往经验同云南白药的过往历史形象并不太搭，因此有理由认为，云南白药将在创新药板块有更多的发力。提前招揽相关人才，正是为今后的发展提前布局。

回顾过往案例，国有企业改革不是个轻松的活。混改前，难以摆脱“僵化”的刻板印象；混改后，多方股东的参与又可能导致利益冲突和决策分歧，令企业效率低下，更有一些国资药企混改过程中出现了内部人控制和利益输送的隐患，甚至高管们因个人利益而损害企业利益……

而认真梳理云南白药的混改流程，以及一年多来云南白药经营管理、人事任命上的种种动作，可以发现，曾处于风波中的云南白药已经找到了一条属于自己的平衡之道——既没有走回过去僵化的老路，也没有抛弃“稳”的风格而陷入激进市场化的漩涡。

这样的平衡之道，正是以云南白药为代表的国有企业们每时每刻都在修炼的功夫，其混改过程，不光是自身的求索，更代表着中国经济的一个永不过时的需求：在保稳健的同时保增长、争创新。

（来源：E药经理人）