

云南黄金集团北衙公司的“精益进化论”

为展示精益改善优秀案例，总结管理成效，激发改善创新热情，营造良好精益生产氛围，云南黄金集团北衙公司组织开展了 2025 年度第一期“精益·改善之旅”活动。活动围绕北衙公司解吸提纯车间现场改善亮点开展，从改善思路、精益工具使用、后期改进方向等方面进行交流学习。



营造全员参与改善氛围，开创公司精益生产新局面



降低解吸一车间贫炭金银品位改善项目



解吸一车间 A 柱解吸电解系统升级改善项目



解吸提纯车间解吸泄压蒸汽酸气净化改善项目



解吸电解贫液中回收金银铜技术开发应用改善项目



总结存在问题，不断提高员工自主改善能力

（来源：云南黄金集团）

昆明企业家 KUNMING ENTREPRENEUR



2025
第 2 期
总第 210 期

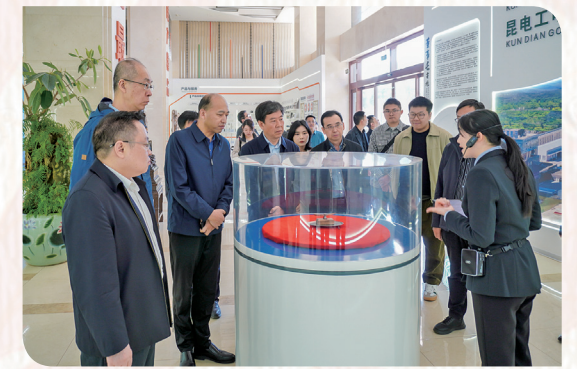
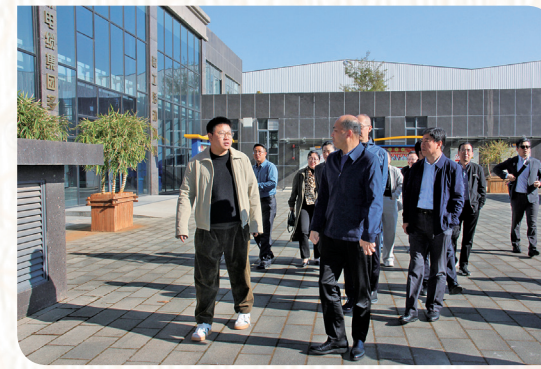
昆明市民营经济发展促进条例实施细则
杨利荣：提升科技水平 引领绿色发展
李建坤：坚守是为了明天的突破
有效经营者应坚守“四大主义”
科技创新引领贵金属新材料产业新质生产力发展
伟大企业家的 8 个特质，你具备几条？

封面人物：昆明市日用化工厂总经理 李建坤

昆企协“三会”2025年年会图片集锦



ESG与高质量发展企业领导高级研修班到昆明电缆集团走访调研



(图文由昆明电缆集团昆电工供稿)

交出高质量发展的省会答卷

昆明日报评论员

习近平总书记两次考察云南，对云南、对昆明经济社会发展寄予厚望，希望闯出一条跨越式发展的路子来。习近平总书记指引的方向，就是昆明前进的方向、奋斗的方向。

一直以来，昆明市深入贯彻落实习近平总书记考察云南重要讲话和重要指示批示精神，广大干部群众牢记嘱托、感恩奋进，以大地作纸、以奋斗作笔，追梦的脚步从未停歇，赶考的身影随处可见，奋力书写高质量发展新答卷。

在云南坚定不移推进“一个跨越”“三个定位”实现过程中，昆明锚定高质量发展这个首要任务，聚焦省委“3815”战略发展目标和当好排头兵要求，强力推进“六个春城”建设，找准坐标，奋力构筑对外开放新高地；逐绿而行，全力守护绿色发展高颜值。

在高质量发展赛道上，昆明坚持大抓产业、主攻工业，统筹推进工业强市、贸易富市、旅游兴市、金融活市，因地制宜发展新质生产力，加快构建现代化产业体系，经济运行实现量质齐升。

回眸 2024 年，昆明经济增速超过全省平均水平，对全省经济总量、经济增长的贡献率均居全省第一位。全市规模以上工业增加值高于全省 3.7 个百分点，对全省工业的贡献率从 2020 年的 9.5% 提高到 2024 年的 59.4%， “排头兵”成色越来越足、“排头兵”作用越来越大、“排头兵”担当越来越有力。

新的发展阶段、新的使命任务、新的发展环境，对经济实现质的有效提升和量的合理增长提出了更高、更为紧迫的要求。对昆明来讲，高质量发展是当好“排头兵”和“强省会”的根本举措，是加快“六个春城”建设的内在要求。理清思路才能走出新路。实现高质量发展，关键在筑牢经济“压舱石”，激发发展的内生动力。

高质量发展，是体现新发展理念的发展，创新成为第一动力、协调成为内生特点、绿色成为普遍形态、开放成为必由之路、共享成为根本目的。必须依靠创新驱动，推动质量变革、效率变革、动力变革，着力提高发展的质量和水平。春城生态优势、资源禀赋优势、省会发展优势、产业基础优势、开放门户优势等“五大优势”，叠加国家推动东部产业向中西部转移、南向国际陆海大通道建设、昆明托管磨憨“三大机遇”，让昆明高质量发展基础更稳固、条件更充分、信心更坚定。

高质量发展是关系现代化建设全局的一场深刻变革。必须以高质量发展统揽全局，充分利用昆明的“五大优势”，以新质生产力点燃高质量发展新引擎，大力培育发展新兴产业，谋划布局未来产业，推动新旧动能平稳接续转换，实现质的有效提升和量的合理增长。紧盯重点领域和关键环节，全力以赴稳增长、扩内需、防风险、激活力，推动经济高质量发展。尤其要以磨憨开发建设为抓手，打开发展新格局，推动高水平对外开放迈上新台阶。在更好服务辐射中心建设的同时，为昆明实现高质量发展插上飞跃的翅膀。

站上新起点，全市上下要自觉用党中央对形势的科学判断统一思想、统一意志、统一行动，把握大势、坚定信心、抢抓机遇、激发干劲，全力打好经济转型升级攻坚战，蓄积高质量发展新动能、塑造高质量发展新优势、开辟高质量发展新赛道，在推进高质量发展中展现新风采、标注新高度，不断开创发展新局面。

续写新篇章，实干是最好的担当。昆明将坚定不移沿着习近平总书记指引的方向阔步前进，把总书记为云南以及昆明擘画的美好图景一步步变为幸福实景。

（来源：昆明日报 20250320）

昆明企业家

双月刊

2025 年第 2 期 (总第 210 期)

2025 年 4 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

交出高质量发展的省会答卷 昆明日报评论员 (1)

政策信息

昆明市民营经济发展促进条例实施细则 (4)

机制改革

构建既“放得活”又“管得住”的经济运行机制 杨瑞龙 (7)

走近企业家

杨利荣：提升科技水平 引领绿色发展 滇商风采 (9)

云南茶天然禀赋不一样，它是自己长出来的 胡楠楠 (10)

张钦鸿：推动数字化转型 铸就 ERP 新标杆 李 华 (12)

她 26 岁挣到人生首个 1000 万 张文静 (13)

沈阳：用创新与管理推动行业发展 李明轩 (16)

封面人物

李建坤：坚守是为了明天的突破 刘恩力 魏冬晓 (17)

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

企业家论坛

- 有效经营者应坚守“四大主义” 宋志平 (19)
- 做事的三个标准 俞敏洪 (21)
- 科技创新引领贵金属新材料产业新质生产力发展 郭俊梅 (22)
- 打破框架的从来不是榔头，而是破土的新芽 赵文君 (24)
- 交通运输投资企业发展低空经济战略路径 陈楚宣 (26)
- 重新定义企业战略 张 云 (28)

专家观点

- 关键时刻的这场政治局会议，传递了什么信号？ 胡幸阳 (30)
- 从企业家精神看中国经济增长 张维迎 (31)
- 伟大企业家的 8 个特质，你具备几条？ 彭剑锋 (34)
- 优秀的管理者：深耕、破局、长期主义 蒋小华 (39)
- 民企需多维度修炼内功 李兆前 (41)
- 真正的企业家，无需个人炒作 刘学辉 (42)

他山之石

- 2025 东莞大爆发！ 一厘米 (43)
- 于无声处的惊雷 越南的自我重塑 佚名 (46)



内部刊物 免费交流

地址：昆明市人民东路 198 号

昆明市工人文化宫 A 区 4 楼

电话：(0871)63165793

(0871)63140229

传真：(0871)63165793

邮编：650051

投稿邮箱：kqx_wz@sina.com

昆企协网站网址：

<http://www.kmeda.cn>

昆企协微信公众号：kqx_wz

昆明市人民政府办公室关于印发 昆明市民营经济发展促进条例实施细则的通知

昆政办规〔2025〕1号

各县（市）、区人民政府，市政府各委办局，滇中新区管委会，各开发（度假）区、自贸试验（经济合作）区管委会，各直属机构，市属企业：

《昆明市民营经济发展促进条例实施细则》已经市人民政府同意，现印发给你们，请认真贯彻执行。

昆明市人民政府办公室

2025年1月9日

（此件公开发布）

昆明市民营经济发展促进条例实施细则

第一条 为贯彻落实《昆明市民营经济发展促进条例》，推动昆明市民营经济高质量发展，保护民营经济组织合法权益，制定本细则。

第二条 市、县两级人民政府是本地区促进民营经济发展的责任主体，要建立民营经济促进工作协调机制，营造公平竞争环境，落实减税降费等政策，支持民营经济组织开展技术改造、创新发展和人才队伍建设，为民营经济组织提供精准服务。

第三条 畅通市场准入机制。

（一）严格落实市场准入负面清单制度，市场准入负面清单以外的行业、领域、业务等，民营经济组织均可以依法平等进入。

（二）持续开展市场准入壁垒清理排查，建立市场准入壁垒投诉和处理回应机制，完善典型案例归集和通报制度。

（三）鼓励民间资本进入可实行市场化运作的领域，支持民营经济组织参与环保、交通、水利、市政等公共事业投资运营。对民营经济组织投资教育、卫生、养老等社会事业在土地使用、用水用电、税费征收等方面，与政府投资项目享有同等待遇。

（四）全面公开审批服务事项和办理流程，持续清理规范执行行政许可等政务服务事项的前置条件和审批标准，不得将政务服务事项转为中介服务事项，没有法律法规依据不得在政务服务前要求企业自行检测、检验、认证、鉴定、公证或提供证明等。

第四条 健全公平竞争审查机制，保障民营经济组织依法平等使用生产要素、公平参与市场竞争、同等受到法律保护。

（一）全面落实公平竞争审查制度，及时清理废除含有地方保护、市场分割、指定交易等妨碍统一市

场和公平竞争的政策，以及妨碍依法平等准入和退出的规定做法，坚持对各类所有制企业一视同仁。

（二）市、县两级人民政府及其有关部门在起草或提请制定涉及民营经济组织利益的地方性法规、政府规章、公共政策、行政措施、技术标准或发展规划时，应当采取多种形式及时听取有关民营经济组织、行业协会和商会的意见，充分考虑其利益诉求以及该利益诉求对其他有关企业、行业的影响，吸收采纳合理意见，采纳情况要及时反馈。

第五条 聘请民营企业担任营商环境监督员，利用民营经济人士评议政府职能部门工作机制，每年开展民营经济政策落实情况评估，根据评估结果及时调整、完善促进民营经济发展的政策措施。

第六条 支持民营经济组织扩大对外开放、发展对外贸易。

（一）加强与海关、税务、外汇管理等部门的互联互通，为外贸企业提供通关、退税、结汇、物流等一站式服务。

（二）鼓励民营企业拓展海外业务、发展“飞地经济”，实施民营企业“走出去”和“云品出海”工程，支持民营企业提高国际竞争力。

（三）支持外贸综合服务平台发展，制定出台市级外贸综合服务企业认定和管理办法，助力外贸企业降低成本、开拓市场，提高贸易便利化水平。

（四）鼓励跨境电商企业布局海外仓，鼓励民营企业充分运用跨境电商等贸易方式拓宽销售渠道，按政策对企业建设（租赁）海外仓给予支持。

（五）及时发布境内外重要展会清单，组织企业参展并推介昆明特色出口产品。

第七条 推行政商交往正面清单和负面清单制

度，明确政商交往行为规范。

第八条 鼓励和扶持民营经济组织扩大规模、转型升级。

(一) 培育壮大工业企业，支持企业增产增效和专精特新发展。

(二) 加快现代商贸流通业和重点服务业发展，支持商贸业和商贸服务业经营主体提质增效。

第九条 鼓励和支持民营经济组织提升科技创新能力。

(一) 积极引导民营企业加大研发投入，加强技术创新，参与关键核心技术研发和重大科技项目攻关。支持企业加强科技创新和成果转化，助推发展新质生产力，更好发挥科技创新主体作用。

(二) 市、县两级人民政府设立重大科技创新平台专项，鼓励民营经济组织联合国内科教力量共建企业科技创新中心等创新平台。

(三) 建立以企业为主体、市场为导向、产学研深度融合的技术创新体系，引导在昆高校、科研院所等向社会提供科技资源共享服务，支持企业建设院士专家工作站、国际科技合作基地。

第十条 提升数字化转型公共服务能力，支持中小企业加快数字化转型步伐，对获评“小灯塔”企业、中小企业“链式”数字化转型企业按政策给予支持。

第十一条 支持民营企业参与推进碳达峰碳中和，提供绿色低碳先进技术和服

第十二条 对于符合国家产业政策、产业结构调整方向和达到规定投资强度的民营经济组织的项目用地，市、县两级人民政府应当给予支持。

(一) 健全完善工业用地出让机制，支持采取弹性年限出让、先租后让、长期租赁等方式供应工业用地。

(二) 降低民营企业用地成本，对符合产业政策优先支持发展且用地集约的工业项目，在确定土地出让底价时，可按不低于工业用地最低价标准的70%执行，但不得低于土地取得成本、土地前期开发成本和按规定应收取的有关费用之和。

(三) 支持民营企业盘活利用现有用地，在符合详细规划、不改变土地用途的前提下，民营企业在自有工业用地上通过厂房加层、厂区改造、内部整理等途径提高土地利用率和增加容积率，不再增收土地价款。

(四) 允许工业标准厂房在不改变土地性质及用途的前提下，按幢、层等固定界限为基本单元进行产权分割，办理不动产权证书。

(五) 对符合条件的小微企业，在申请登记办理产权证时，免收不动产登记费。

第十三条 鼓励银行、非银行业金融机构、政府性融资担保机构依法扩大向民营经济组织质押融资、抵押贷款的范围。

(一) 推广针对民营经济组织的信贷产品，增加信贷投入，创新金融服务，完善授信制度，开展信贷保证保险业务。

(二) 鼓励金融机构允许将法律法规不禁止、产权归属清晰的各类不动产、动产、知识产权和其他财产权利作为贷款抵质押物为民营经济组织提供融资，降低民营经济组织融资成本。

(三) 鼓励金融机构为科技型、创新型等拥有自主知识产权的民营企业，提供融资担保、融资租赁、知识产权资产证券化等知识产权金融产品。

(四) 对于正常经营的民营经济组织，银行业金融机构保持信贷供给稳定，贷款到期后主动对接，对符合条件的民营企业予以续贷支持。对暂时遇到流动性困难，但市场前景好、经营诚信、具备技术和竞争力的民营经济组织，不随意抽贷、断贷，对信用状况良好的民营经济组织办理续贷手续。

(五) 鼓励银行业金融机构优化信贷结构，增加对民营企业首贷、信用贷、中长期贷款投放，优化尽职免责制度，持续开发并完善无还本续贷、随借随还等贷款产品。

第十四条 降低民营经济组织综合融资成本。

(一) 加快推进政府性融资担保体系建设，充分发挥融资担保机构增信功能，加大对信誉好、潜力大的优质“三农”、小微企业的扶持力度。落实有关融资担保降费奖补政策，降低中小微企业融资成本。

(二) 建立政府、金融机构、民营经济组织三方会商协调机制，及时研究、协调和解决民营经济组织融资问题。

(三) 市、县两级人民政府应当结合本地实际研究政府性普惠融资产品政策，降低民营经济组织融资成本。

(四) 充分发挥“融信服”等政府信用信息平台融资撮合功能，切实落实各项金融支持政策，引导金融资源更多流向民营经济组织。

(五) 通过开展银企对接、民营经济组织座谈会等活动，指导金融机构加大对民营经济组织融资支持力度。

第十五条 鼓励符合条件的民营经济组织发行公司债，充分运用直接债务融资工具，积极吸引社会力量参与民营经济组织债转股。支持企业开展直接融资，鼓励符合条件的企业上市（挂牌）融资，并按有关政策予以支持。

第十六条 严格落实政府采购促进中小微企业发展的政策，采取对中小微企业在政府采购活动中预留采购份额、价格评审优惠等方式，有效提高中小微企业在政府采购中的份额。

第十七条 严格落实知识产权侵权惩罚性赔偿、行为保全等制度。建立知识产权侵权和行政非诉执行

快速处理机制，健全知识产权案件集中管辖制度。研究完善文化创意等创新成果的知识产权保护办法，严厉打击侵犯商业秘密、仿冒混淆等不正当竞争行为和恶意抢注商标等违法行为。开展部门联合执法，加大对侵犯知识产权违法犯罪行为的刑事打击力度。及时发布海外知识产权风险预警，提升企业海外知识产权保护和运用能力。

第十八条 完善促进民营经济发展人才引进、评价、激励、服务等方面的政策，优化人才发展环境。

(一) 深入落实“春城计划”高层次人才引进和培养专项工程，对符合条件的人才，在项目申报、资金扶持、荣誉推荐等方面予以优先支持，按规定落实子女就学、医疗待遇、配偶就业等保障政策。

(二) 建立高层次人才一站式服务平台，为民营经济组织提供政策咨询等服务。

(三) 深化市场导向的人才评价机制，支持对民营经济组织人才实施分类评价和自主评价。

第十九条 加强民营经济组织人员培养、培训。

(一) 开展“昆明企业家日”活动，弘扬企业家精神，营造企业家健康成长氛围。

(二) 建立完善民营经济人士的教育培训体系，完善民营经济人士专题培训和学习研讨机制，组织民营经济人士进行专项培训，组织、支持民营经济人士赴国内外知名高等院校进修。

(三) 加强对民营经济人士的梯次培养，建立健全年轻一代民营经济人士传帮带辅导制度。

(四) 加强民营经济组织技能人才培养，对城乡各类劳动者开展职业技能培训。

(五) 鼓励校企联合招生、联合培养，推进校企合作、产教融合，鼓励民营企业与职业院校、技工学校联合开展人才培养。

第二十条 加强公共服务体系建设。

(一) 培育一批国家级、省级中小企业公共服务平台，健全市、县两级中小企业公共服务体系，提升服务机构专业化能力水平，为民营经济组织提供创新创业、综合金融、人才培养、信息化等服务。

(二) 鼓励行政机关采取政府购买服务等方式，委托行业协会、商会、专业机构等为民营经济组织提供管理指导、技能培训、市场开拓、标准咨询、法律咨询、检验检测认证等有关服务。

(三) 鼓励和支持中介机构为民营经济组织提供公益性服务。

第二十一条 加强监管标准化、规范化建设，健全监管执法体系。

(一) 规范涉企业行政检查，每月设定“企业安静期”，在此期间非紧急、特殊情形不对企业开展常规性执法检查。

(二) 探索创新监管方式，实施精准有效的事中

事后监管。

(三) 各级行政执法部门不得选择性执法、越权执法、过度执法，支持多部门建立综合执法检查协调机制，推动监管信息共享互认，减少现场执法频次，对守法企业做到“无事不扰”。

(四) 推进包容审慎监管，依法推行轻微违法行为且能及时改正的首违不罚、首违轻罚，对企业非主观故意的轻微违法行为，未造成社会危害的，以教育引导为主，及时指导企业纠错改错。

第二十二条 保护民营企业产权和企业权益。

(一) 办理涉企犯罪案件，对民营企业经营人员采取强制措施，民营企业资产查封、冻结扣押，涉案民营企业经营人员结案处理等重点环节由法制部门统一审核、统一出口。

(二) 不得违法干预民营经济组织经营自主权。

(三) 不得非法侵占民营经济组织和经营管理者的合法财产。

(四) 不得超权限、超范围、超数额、超时限查封扣押冻结民营经济组织财产。

(五) 坚持依法平等保护，慎重处理企业经营类涉罪案件，将羁押必要性审查贯穿办案始终。

(六) 加强涉民营企业案件检察监督，坚决防止以刑事手段插手民事经济纠纷，监督纠正应当立案而不立案、不应当立案而立案、立案后久拖不决，违法查封、扣押、冻结企业财产等行为。

第二十三条 加强政府诚信建设，继续落实好“政府承诺+社会监督+失信问责”机制，推动各级各部门认真履行向民营经济组织作出的政府承诺以及依法签订的各类合同、协议，各级政府不得以换届、有关责任人更替等理由毁约，杜绝“新官不理旧账”。受理核实省级部门推送的政府部门（含机关和事业单位）违约失信投诉信息，确属失信行为的，督促进行整改。

第二十四条 完善拖欠中小微企业账款常态化预防和清理机制，加大对拖欠民营企业账款的清理力度，重点清理机关、事业单位、国有企业拖欠中小微企业账款。完善拖欠账款清理与审计、督查、巡视巡察等制度的常态化对接机制。

第二十五条 支持民营经济组织依法维护自身权益。完善民营企业投诉中心申诉维权协调机制，成立商会调解委员会，开展多元化解矛盾纠纷工作。发挥云南省营商环境网上投诉管理平台、“12345”营商环境监督热线作用，受理民营经济组织关于政策咨询、求助、投诉、举报等各类诉求，畅通诉求直达机制。发挥昆明市民营经济法律服务团作用，深入重点民营企业“一对一”提供“法治体检”服务，常态化开展法律咨询服务活动。

第二十六条 本细则自公布之日起30日后施行，有效期3年。

构建既“放得活”又“管得住”的 经济运行机制

文/杨瑞龙

为什么激发各类经营主体活力非常迫切

有同志认为，激发经营主体活力依赖体制改革，这需要长时间推进才能见效，现在重点是实现2025年5%的增速，“远水救不了近火”。而我不这样认为。激发各类经营主体活力不仅对于提高增长效率及潜在增长率很重要，而且对于短期增长目标的实现也很有价值。激发各类经营主体活力的必要性在于以下几个方面。

第一，发挥市场在资源配置中的决定性作用，需要激发微观主体的活力。各类经营主体是市场经济的“细胞”，市场交易的本质是产权交易。只有经营主体具备充分的活力，市场才有活力，市场机制才能更有效地发挥资源配置的决定性作用。因此，“放得活”的核心在于增强市场经营主体的活力。

第二，稳增长需要激发微观主体的活力。今年我们提出了5%左右的经济增长目标，实现这一目标的主体是各类经营主体，他们是最重要的财富创造者。只有企业和家庭充满活力，展现出更强的投资和消费意愿，才能为经济增长奠定坚实的物质基础。要推动企业加大投资、促进家庭扩大消费，关键在于经营主体对未来的预期保持积极态度，这在很大程度上取决于外部环境与内部活力。在外部环境一定的情况下，经营主体的内在活力与其投资和消费倾向之间存在密切关系。

短期宏观刺激政策对于稳增长具有重要的作用，但逆周期政策的效力与经营主体的活力具有一定的关系。宏观刺激措施能够发挥作用的前提是政策工具通过有效的政策传导机制发挥效能，而这一传导机制的最终作用对象就是经营主体。如果经营主体对宏观政策的反应不够敏感，或者经营主体的

预期比较消极，那将大大削弱政策的刺激效应。相反，市场经营主体活力的提升将显著增强其对宏观政策的响应能力，从而放大政策的实施效果。因此，稳增长需要激发微观主体活力。

第三，高质量发展需要激发微观主体活力。实现5%左右的经济增长目标既可以通过量的增加来实现，也可以通过质的提升来实现，这就是我们为什么一直强调要坚持高质量发展的战略。如何实现高质量发展，宏观层面需要推动增长动能的转换，通过科技创新等新增长动能的挖掘来提升全要素生产率，提高潜在增长水平；在微观层面，微观主体能否有效组织生产要素来提升生产效率，同样对经济增长具有重要影响。无论是宏观层面的全要素生产率提升，还是微观层面的生产效率提高，都与各类经营主体的活力密切相关。也就是说，经济增长本质上涉及数量的增加与质量的提高，这主要依赖于全要素生产率和生产效率的提高，而这两者均离不开各类经营主体活力的增强。实现高质量发展目标，同样需要激发微观主体的活力。

第四，提升企业创新能力需要增强企业活力。科技创新能否推动经济增长，关键的过程是科技创新与产业创新的融合，打通科技创新与产业融合的关键既在于通过制度创新为科技创新创造制度环境，也在于企业的创新行为，特别是企业家在其中发挥的决定性作用。企业家凭借敏锐的市场洞察力、对市场机遇的捕捉能力以及风险意识，能够将创新性要素重新组合，并推动创新落地。显然，企业越有活力，就越容易激发经营主体的企业家精神。如果企业缺乏活力甚至“躺平”，就不可能去积极捕捉市场机会，更不可能冒着失败的风险去实现创新。因此，要有效推进科技创新和产业创新的融合，就必须激发各类经营主体的活力。

如何激发各类经营主体活力

如何激发经营主体的活力？这一问题的本质是讨论市场化改革的方向与路径。

我们需要明确微观经营主体的活力来源，并找出有效提升经营主体活力的关键因素。一是产权明晰；二是自主决策并承担相应的决策责任；三是建立公平竞争的市场秩序；四是减少不必要的行政干预。经营主体的活力主要来源于上述四个方面，围绕这四个条件展开改革，将成为下一阶段激发经营主体活力的重要方向。党的二十届三中全会对此进行了重要部署，这些部署正是政府工作报告中所提及的“标志性改革举措”。

第一，激发民营企业的活力。激发经营主体活力的第一个关键举措是大力发展民营经济。2024年民营企业创造了大约60%的国内生产总值，因此，进一步优化民营经济发展环境、激发民营企业的活力，不仅关乎社会主义市场经济体制的构建，也直接关系到2025年经济增长目标的实现。

如何激发民营企业的活力？首要任务是产权问题，必须对民营经济的产权实施同等有效保护，同时确保民营企业家的人身权利得到充分保障。其次，必须为民营经济发展创造更大的空间。中央在多份重要文件中已明确提出，要进一步拓展民营经济参与投资的领域，特别是在基础设施的竞争性领域及自然垄断行业的竞争性环节要向民营资本完全开放。以数字经济、人工智能、新能源、新材料等为主要特色的新业态、新领域、新商业模式将成为未来新的经济增长点，在这些领域如何确保民营企业享有公平的市场准入权，如何进一步完善市场准入原则，以及如何突破部分行业的准入壁垒，使民营经济能够在新兴领域获得充分的发展机会，对于提升民营企业的活力都非常重要。此外，还需进一步优化营商环境，为民营企业的发展创造更好的环境，包括舆论环境、营商环境等。另外，政府有关部门要积极出台有效措施帮助解决民营企业发展面临的困境与难题，如融资难、融资贵等问题。

第二，激发国有企业的活力。国有企业在我国国民经济中占据重要地位。若国有企业缺乏经营活力，整体微观主体的活力将大打折扣。

激发国有企业活力的工作涉及多个方面，最重要的是进一步优化国有经济布局。党的二十届三中

全会进一步明确了国有资本重点投资的领域：关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域；关系国计民生的公共服务、应急能力、公益性领域；前瞻性战略性新兴产业。这意味着，在这些明确的重点领域，国有企业要“大有所为”，发挥国有经济在国民经济中的主导作用，做强做优做大国有资本与国有企业。

其次，继续深化国企混合所有制改革。近年来，我国在混合所有制改革方面已进行了大量探索和实践。混合所有制改革具有重要意义，通过国有产权与民营产权的混合，不仅可以让民营经济突破进入壁垒，而且能推动国有企业优化经营机制，提升市场活力，目前混改仍存在较大的拓展空间。

最后，完善国有企业公司的治理结构，特别是需要进一步优化国有企业的激励与约束机制。目前，国有企业在激励机制方面仍存在较大的改革空间，简单的国企经营者一刀切的“限薪”措施并不能有效激励经营者的行为，应在货币激励、股权激励及精神鼓励等方面进行更多的探索，不能干多干少一个样、干好干坏一个样，经营者的报酬应与经营成果有一定程度的挂钩。同时还需进一步完善国有企业的容错与纠错机制。国有企业是推动新质生产力发展的重要主体，但创新必然伴随着风险与失败，如果对国有企业的创新失败采取过度惩治，甚至形成“零容错”环境，这就有可能导致国有企业领导人在经营过程中不敢承担风险、不愿突破，那么企业的活力与创新能力将受到严重制约。

第三，政府在激发经营主体活力方面可以有所作为。激发经营主体活力的关键举措是完善市场环境，优化政府职能。一方面，要加快建设全国统一大市场、营造公平竞争的市场秩序，这对于激发经营主体活力至关重要。另一方面，要转变政府职能、推动政府治理体系和治理能力现代化。地方政府既不能乱作为，干预市场运行，破坏市场公平竞争机制，但也不能不作为，消极应对市场的变化，这也将不利于激发经营主体的活力。为此，我们既要推动地方政府职能转变，避免其过度的行政干预，也要充分调动地方政府在市场化改革与经济发展中的积极作用，使其更好地发挥引导作用。只有实现“有为政府”与“有效市场”“有活力的企业”有机结合，才能推动中国经济持续增长。

（来源：《北京日报》）

杨利荣：

提升科技水平 引领绿色发展

○ 文/滇商风采



“我们公司致力于磷化工产业绿色循环经济的发展，从磷矿的开采一直到化肥生产，再到磷石膏综合利用，基本上整个产业链已经形成了闭环。”日前，云南祥丰实业集团有限公司（以下简称祥丰集团）董事长杨利荣在接受记者采访时介绍道。

祥丰集团前身是1988年成立的安宁复合肥原料厂，发展至今已有25家子公司，在册员工5000余人。祥丰集团以生产磷复肥、氮肥为主业，布局农业现代肥料、化工产品、建材产品和新能源材料等多元产业板块。

粮食安全是“国之大者”，祥丰集团始终坚持把保障国家粮食安全放在首位，努力克服原料供应紧张及成本承压等困难，全力做好化肥生产、销售、运输。积极承担国家化肥储备任务，切实践行保供稳价的责任与担当，为保障国家粮食安全做出自身应有的努力。

在坚持做优做强化肥主业方面，祥丰集团与中国农业科学院农业资源与农业区划研究所签订战略合作协议，共同研发绿色高效增值肥料，推动祥丰磷复肥产品全面升级，助力中国农业绿色可持续发展。

“我们在废水、废气、磷石膏的综合利用方面下了大功夫。”据杨利荣介绍，祥丰集团极响应“碳达峰、碳中和”战略要求，为了打造绿色环保循环经济，建成了工业废水处理回用装置，实现工业废水循环利用；在碳排放回收利用方面，祥丰集团积极研发、生产电子级超纯氨、食品级液体二氧化碳及食品级干冰等产品，年综合利用二氧化碳达10万吨。

记者在祥丰集团的展厅注意到，其中一个不起眼的小展台上，放着许多精巧的小工艺品，均是用水洗净化技术处理后的无害磷石膏制作而成的。这是建设绿美云南的一个缩影。

云南省是磷石膏生产大省，而磷石膏若是不妥善处理，会严重破坏生态环境，污染地下水资源，造成土地资源的浪费。为增加磷石膏的综合利用率，祥丰集团在2017年投资7亿元建成了200万吨/年磷石膏综合利用项目，推进磷石膏资源集约化、产业化、绿色化

综合利用，将磷石膏做成水泥缓凝剂、路基材料、建筑材料等，或是用于矿山修复。

“目前我们公司的磷石膏综合利用率已基本达到75%以上，明年争取再有所提高。”杨利荣说。

在展厅的一隅，有一块关于集团党建工作的展区，墙头写有“党建做实就是生产力·做强就是竞争力·做细就是凝聚力”的标语。根据讲解员介绍，祥丰集团始终坚持“企业发展与党组织建设同心、队伍管理与党员教育同步，企业文化与党建文化同向、企业治理与服务地方同行”的四同党建模式。目前，集团党委着力将集团党员培育成业务骨干，同时也将业务骨干发展成党员，把优秀党员输送到集团关键岗位，真正做到困难有党员管，体现党员的模范先锋带头作用，岗位上也涌现出了大批的优秀党务工作者以及优秀共产党员，集团党委被授予“云岭先锋党建带群建示范单位”“春城先锋示范党支部”等多项荣誉。

多年来集团党委积极践行责任共担，在助推农业发展、乡村振兴、城市治理等方面贡献自己的力量，累计为社会公益事业捐款3000多万元，捐赠化肥1000多吨，以及提供了5000多个就业岗位。

在展厅出口，有一面祥丰集团获得荣誉表彰的展示墙，上面的奖牌展现了祥丰集团以实干书写的成就：荣登2023中国制造业企业500强第474位、中国制造业民营企业500强第424位、中国石油和化工企业500强第96位、中国化肥企业100强第9位、云南省企业100强第20位、云南省制造业100强第9位……

谈及祥丰集团今后的发展，杨利荣表示，将进一步推进数字化、智能化建设，打造“数字祥丰”；加快布局精细磷化工、新能源材料、氟化工产业。目前，磷、氟资源综合利用项目已开工建设，项目陆续建成后，将为集团发展注入新的活力。同时，结合公司实际，加大磷、氟、硅等主要化工产品 and 磷石膏新材料的研发，努力建成一批国家级、省级、市级科技创新研发平台，不断增强企业的创新能力。

（来源：祥丰集团网站）

钟睒睒最新发声：

云南茶天然禀赋不一样 它是自己长出来的

文/胡楠楠

一向低调的钟睒睒，露面逐渐频繁起来。

3月30日，在农夫山泉云南茶产业考察期间，农夫山泉创始人、董事长钟睒睒当晚举行了约两个小时的媒体沟通会。

而他上一次现身引发外界关注，还是去年11月，在江西赣州考察当地脐橙产业园时，他主动回应了系列争议。

在去年以前，有近十年时间，钟睒睒因奉行“高调做事、低调做人”的原则，几乎消失于公众视野。

“我以前也回避，躲在那里，一个会议也不参加。但躲也躲不掉，人家老是记得你。所以去年，我得出了一个结论，还是要开诚布公地给大家讲、见面聊。”在30日的沟通会上，钟睒睒这样说。

他还坦承，虽然自己不会刻意去曝光，“但真正需要我的时候，我还是会站出来”。

这次在云南，钟睒睒整个人显得很平静，现场的他穿着简单——一身深蓝色西装、一双运动鞋，一开场便介绍了自己为何要来这里捐建茶厂。他所说的这里，便是云南省普洱市景东县——普洱茶的重要产区之一。

去年12月开始，农夫山泉在云南投资1亿元捐建了5座初制茶厂，其中位于普洱市景东县的首家茶厂正式投产运营。3月31日，在捐赠仪式现场，钟睒睒表示，“农夫山泉在这里捐赠工厂，希望能够让周边几千户农民不愁卖茶，能为当地农民带来稳定的收入，这是我们捐建这个工厂的初衷。同时，希望这个茶厂能成为一个示范性工厂，也让农夫山泉有个根扎在这里。”

去年以来，钟睒睒每次露面，都会谈及他一直关心的农业、农民等相关话题——

他时常提自己是个农民。从8岁到25岁，钟睒睒都在农村生活，他称自己做了17年农民。而这期间，有8年时间，他的身份是一名农民工。据了解，1966年，钟睒睒12岁时就跟着村子里的老师傅学习泥瓦匠的手艺，以此来谋生。他整日奔波在绍兴附近的十里八乡，给人砌砖搭瓦。期间，他不仅当过泥瓦匠，还搬过砖，学过木匠。“我是第一代农民工，所以对农民天生有感情。”钟睒睒说。

在此次沟通会上，钟睒睒也解释了在云南捐赠茶

厂的意义。在他看来，目前这是一件有意义的事情；另一方面，放在更长远来看，茶和茶原料的好坏，也关乎农夫山泉的整个供应链。

钟睒睒是一个注重长远的人——看准一个方向，可以允许一项业务数年不赚钱。如农夫山泉旗下的东方树叶，这款产品推出后的前6年里都不赚钱。直到2023年，东方树叶迎来爆发增长，成为农夫山泉新的增长点。

对茶叶供应链的布局也同样如此。在钟睒睒看来，茶原料决定了一款产品好坏的70%~80%。对于食品工业来说，原料是命门。

去年，他决定来云南捐赠茶厂，也和东方树叶的高速增长、对茶的需求量大幅增加有关。农夫山泉财报显示，茶饮料已经成为农夫山泉新的增长驱动力。2024年，农夫山泉茶饮料产品营收为167.45亿元，同比增长了32.3%。

在企业经营方面，钟睒睒形容自己保守又开放。“在行为上我非常保守，但在思想层面我非常开放。”钟睒睒说。

有农夫山泉内部员工告诉《中国企业家》，钟睒睒特别爱读书，也经常推荐他们看书。还会在公司举办读书会，只要他有时间就会参加。最近，钟睒睒推荐他们看的一本书是《人类简史》的作者尤瓦尔·赫拉利写的《智人之上：从石器时代到AI时代的信息网络简史》，平时钟睒睒还会看机械、物理等相关领域的书。

为了做好茶，去年以来，钟睒睒每天都会喝茶。

“直到晚上都还在试茶。”钟睒睒说，基本是早上喝各种各样不同的生普（普洱生茶），下午在公司会喝一瓶东方树叶的红茶。“因为我每天都要试茶。”而去年以前，他只会是在龙井上市那段时间泡两泡茶喝。之前很少泡茶，只喝水和瓶装茶。

此外，钟睒睒还进一步透露了农夫山泉的出海计划。“要到发达国家去做茶，而不是（先去）东南亚。”他说。

以下为钟睒睒接受采访的内容（有删减）：

商业只有互为需求、平等互利，才是一种文明形式

去年5月我们确定捐茶厂这件事，就开始找地方。我提出了几个要求，第一，要去少数民族地区；第

二，要去经济不发达地区。因为这样的地方最需要帮，也最容易立竿见影。

我们在云南捐赠了5个工厂，建完厂以后把工人培训出来，就交给他们管理。而且，我们和捐赠双方都是自由的，我们捐赠完以后，你不一定要把茶叶卖给我，大家全是自由的，因为我们需要竞争。我们首先把自己放在一个平等竞争的环境，如果别的商户出价高，你就卖给别人，因为我们始终需要一种竞争的环境。

我觉得我们在云南做这么一件事，首先给自己的定位是，这是一件有价值的事。另一方面，从长远来说，茶和茶原料的好坏，关乎整个农夫的供应链。今天看起来是农夫山泉捐厂帮助了别人，但从明天来看，实际上是农民帮助你，帮你牢固了你的供应链，加强了你的供应系统。

我们是互为需求，因为商业只有互为需求、平等互利，它才是一种文明形式。我相信若干年以后，商业文明在中国一定会越做越好，所以我相信商业文明会给中国社会，包括农村，带来一些翻天覆地的变化。

企业要往上走，要跟比你更强的人竞争

对于农夫山泉的茶饮料板块，现在的规模之下，我认为每年能保持15%~20%的增速，就已经非常好了。关键是我们现在人均饮用量还很低。从这一点上看，涌进一些人来，根本不用担心。

我觉得无糖茶领域的竞争多起来，肯定是非常好的一件事。因为如果只有一家的话，独木不成林。所以无糖茶大家一起来做。没有比较，就没有竞争。一定要竞争，竞争一定是好事情。很多事要大家一起做，一起做了才做得好，不用担心太多的竞争，你把自己做好就可以了。但是竞争的品牌过多，在这个过程中，有些品牌一定会自己消失，这几乎是规律。

与此同时，你要跟比你更强的人去竞争。一个企业是要往上走的，不能往下走。向下竞争、向上竞争是两种竞争态势。

说句老实话，20年前，我就不看我这个行业里的国内企业了。我不是没有竞争意识，其实我是一个竞争意识非常强的人，但我只要看一家企业的产品，我就知道他和我之间差几代，我知道他的技术水平在哪里。所以在竞争过程中，我认为非常简单，就看一个企业能不能生存得好、生存得长久。

另外，像茶这种食品，它有时会出点小问题，我们是靠好的装备来保障自己在供应上不出差错。而且茶也是一个非常难做的东西。像我们的茶，你打开闻一下还有香味，这个香味不是添加的香精，而是茶叶香，这都需要工业化的能力，但这些能力都需要你去摸索，并不是那么容易。原料也非常重要，就食品工

业来说，原料基本决定了产品好坏的百分之七八十，巧妇难为无米之炊，原料是不可替代的。所以原料几乎是食品工业中的命门。

云南茶天然禀赋完全不一样，它是自己长出来的

我第一次到云南就感到非常震撼，因为感觉真正的世界茶的发源地在云南。云南茶天然禀赋完全不一样，其他地方的茶不是自己长出来的，云南的茶是自己长出来的。

从去年5月到今年，我一共来了四趟云南。一般的水源地，我就去一趟，看完水源出口后，我就不去了，工厂造成什么样子，我也不去看了。但景东县这个地方我为什么来四趟？

我觉得茶产业对我们农业、农村而言，是一个特别重要的产业。但在云南，茶产业是两个极端：一个极端是特别贵的茶，像普洱茶，有时一棵树就卖到几百万；另一个极端就是农民的茶，农民的春茶才卖几块钱，夏秋茶一公斤鲜叶的收购价就2.8元，我们把他的收购价提高，这样一个茶厂就可以让农民多赚400多万元。

所以这里特别需要一些外来的信息，这里最需要的信息，就是市场上需要什么东西。所以他们这里非常需要我们这种工业企业。

我们能做什么？现在云南的茶是一种小众茶、作坊茶，每家每户的茶都没有标准化，所以云南的普洱茶到了欧洲以后，人家最大的困惑就是，这个茶你们自己说得很好，但我们每次检测出来的标准都不一样，每年的标准都不一样。

为什么像普洱茶这么好的茶，它没有很好地创造出应有的价值，我认为商业文明在这个过程中是要检讨的。所以我们到云南来重新做茶是有必要的。

实际上，如果浙江没有陆羽（唐代茶学家、茶文化奠基人），就不会有龙井，但云南就是缺了这么一个陆羽。我们到云南来，走的是第一步，首先做的就是标准化。我们希望茶产业能在标准化的第一步上，给农民带来一些新的知识体系。因为农民对学习不缺少意愿，他缺少的就是不知道学什么，所以他有非常高的热情来接受你。

我所有做成的事情，都是长期的、利他的

在企业经营方面，我认为非常重要的一点，就是方向一定不能错，因为你方向错了，你会累死，可能你离真理也会越来越远。所以一定要非常准确估计自己的能力，包括知识的积累，实现这个系统的能力、商业化的能力，它所需要的能力非常多。

第二，我们要去做和广大老百姓的健康、生活水平和收入提高有关的事情，这个方向（下转第12页）

张钦鸿：

推动数字化转型 铸就ERP新标杆

文/李 华

在数字化转型浪潮席卷全球的当下，企业资源计划（ERP）作为企业管理的“数字中枢”，正成为驱动产业升级的核心引擎。作为全球领先的企业应用软件服务商，思爱普（SAP）中国区近年来在ERP领域的突破性发展备受瞩目，而其背后的关键推手之一，正是深耕软件开发领域近二十年的行业杰出人物——SAP中国区副总裁张钦鸿。

自2004年进入软件开发行业以来，张钦鸿始终站在技术研发与管理的前沿。面对全球软件开发行业长期存在的硬件资源限制、数据安全隐患及资源浪费等难题，他带领团队自主研发了多项突破性技术成果。其中，“基于深度神经网络的软件缺陷精细化分析与优化系统”通过AI算法实现软件缺陷的自动化识别与修复，将测试效率提升40%；“基于云计算的分布式高效软件测试及运维系统”则通过弹性资源调配，帮助企业降低30%的运维成本。

“技术创新的核心是解决实际问题，而非追逐概念。”张钦鸿在接受采访时强调。在他看来，软件开发的未来必然与云计算、人工智能深度融合，而SAP的技术布局始终紧扣这一趋势。

作为SAP中国区战略制定的核心成员，张钦鸿深谙本土化与全球化平衡之道。他主导推动的“中国ERP标准”项目，首次将国内企业的管理流程特性与国际标准框架结合，助力SAP在中国ERP市场占有率

突破35%，连续五年蝉联榜首。

这一成就的背后，是一系列标杆性项目的成功落地：在烟台正海磁性材料数字化项目中，他创新提出“战略优先级定义-数据治理-分阶段实施”方法论，通过开发定制化数据迁移工具，帮助客户实现供应链响应速度提升50%；在润丰股份全球化战略中，他主导搭建的SAP S/4HANA云平台，支撑企业实现全球20余个分支机构的运营一体化，海外市场复制周期缩短60%。

在推动技术商业化的同时，张钦鸿始终致力于行业生态的长期建设。他牵头与吉林大学经济学院合作建立“领军企业云享会”，搭建产学研协同创新平台，三年间为行业输送百余名复合型人才。

业内专家认为，张钦鸿的技术创新路径与管理哲学，为中国企业提供了数字化转型的“方法论样本”。正如他在“2023 SAP ERP公有云合作伙伴智享汇”上所言：“真正的数字化革命，始于对每个业务流程的深度重构，成于对行业价值的持续再定义。”

在这场波澜壮阔的产业变革中，张钦鸿以其卓越的技术领导力与战略远见，不仅为SAP巩固了全球ERP领导地位，更推动中国企业在智能化浪潮中抢占先机。他的故事，正是中国软件人用创新丈量时代进步的生动注脚。

（来源：企业家日报）

（上接第11页）一定没错，无论什么社会都需要。这是我基于商业安全性考虑的哲学。所以我一方面非常开放，一方面我也非常保守。行为上我非常保守，但我思想层面非常开放。

我所有做成的事情，现在看来都是长期的、利他的，而不是自利的。把自利放在第一位的企业，它成功的概率是非常小的。你只有把利他看清楚了，你自己也会成，这个事情也会成。

出海计划非常明确，到发达国家去做茶

我们到云南来，就是为了出去，如果不是为了出

去，就不到云南来。我们的出海计划也非常明确，就是想到发达国家去，到发达国家去做茶，而不是到东南亚。我认为要先把发达国家做成了，再到东南亚。

而且我认为，茶的发展才刚刚开始。中国本来是绿茶的大国，但我们在绿茶文化上又没有输出。你現在到欧洲、美国，你问绿茶是哪个国家的？很多人会告诉你日本的。所以我觉得，我们现在对茶在中国市场的重新振兴也好，在世界市场的重新振兴也好，其实我们不了解，我们很多企业也不了解。

（来源：《中国企业家》）

她26岁挣到人生首个1000万

文/张文静

张婷喜欢鲁迅。鲁迅的作品，她看了一遍又一遍，她觉得“鲁迅笔下很有力量”。创业多年，商业类的书，她反而看不进去，她称自己做生意更多的是凭直觉。

张婷来自江西省萍乡市莲花县的一个农村家庭，小时候家中贫困，17岁辍学，18岁开始摆地摊卖鞋。2014年底，她从一段失败的婚姻中挣脱出来，却因这段婚姻背上了200多万元的债务。为还债，她被迫创业。2017年，张婷26岁，挣到了人生中第一个1000万。

“很多人问我为什么能够‘一夜暴富’。我没有什么成功秘诀可以分享，就是坚持做一件事，刚好运气够好，碰到风口，我就顺风上路了。”张婷说。

事实上，张婷并不喜欢“一夜暴富”这个词。外界只看到了她在2017年的“起飞”，却没有看到，在此之前她长达数年在行业内的沉淀和积累。

以下为张婷口述整理（有删减）：

背债200多万元，被迫创业

我幼时家贫，为了养家，父亲进入本地煤矿挖煤，母亲则在家养猪。

17岁，我做了人生中第一个重大决定——辍学。那年，我在家看见父亲咳嗽吐血。第二天，我去学校找到班主任，告诉他，“我读不进去，不读了。”当天下午，我就收拾东西回了家。后来班主任多次上门劝说，但我心意坚决，还很无奈地说了一句，“这就是我的命。”辍学后，我离开家乡，到惠州成为一名幼师。半年后，我回来了，还带回了一批尾货鞋子，这成为我创业的起点。

广东有很多鞋厂，因此有不少库存鞋，当地甚至有专门处理库存鞋的市场。我做幼师时，一位学生的家长就是做这个的。我从小就去山上摘蕨菜去集市上卖，对金钱很敏感。因此，当我在学生家家访，看到他爸爸开单的时候，就萌生了一个想法：能不能批发一些便宜的库存鞋，回家乡卖？

2009年，我开始在县城摆摊，几个月后开了一

家鞋店。今天看来，那时的模式还很传统，但已经开始为后来的创业沉淀经验和资源。我正儿八经创业是从2015年开始的。那时，我在安徽马鞍山，刚刚经历了一场失败的婚姻。在婚姻关系存续期间，因前夫的原因，我向亲朋好友借了一大笔钱。离婚的时候，身上扛着200多万元的债务。那段时间，我整夜睡不着，不吃不喝，满脑子都是怎么挣钱还债，甚至做好了心理准备，未来二三十年都要用来还债。我不知道这辈子还能怎么办，但我知道，如果不做生意，这辈子都完蛋了。

我被迫留在马鞍山创业，仍开店卖库存鞋。渐渐地，我从零售转向批发，因为我有货源渠道。我在马鞍山建立了大仓库，从全国各地找库存货，运到马鞍山，再通过QQ群和阿里巴巴平台，分散到全国各地。

为了找货，我跑遍全国，毫不夸张地说，国内所有有批发市场的地方，我都去过。每到一地，直奔批发市场，挨个找商家问。虽然辛苦，但这是最有效的方式，因为只要撬动市场中的一个商家，这个市场内的其他商家都能成功拿下。

很多人好奇，为什么我们可以以如此低的价格拿货？那时，工厂和经销商还比较盲目，盲目地生产出很多鞋，再盲目地往下铺货。批发利润较高，经销商卖出一些货，就能连本带利赚回来。剩下的产品，一旦过季，会按尾货低价处理。

不过，随着大数据技术的发展，加上受各种因素影响，工厂利润被削薄，现在工厂都开始控货，尾货越来越少。以前，我们收尾货鞋的价格约为25元一双，现在50元都收不到了。

所以，我们能在2017年、2018年迅速爆发，其实也是因为吃到了数据不透明的红利。

“别人叫我‘张蝗虫’”

我赶上的另一个大风口，是私域流量。

2016年下半年，我们已开始有意识地引流，做私域流量沉淀。我以送鞋作为回报，邀请身边的人

转发、群发我的微信二维码。一时间，微信好友迅速裂变，因此沉淀了第一波流量。

2017年，我们转型做电商，更名“购美汇”，并成立电商公司，包括我在内共有4名股东。也是在这一年，我们迎来了流量的暴发。最初，为了处理手头少量的断码尾货，我建立了一个微信群。没想到，一个群演变成了1000多个群，且大部分都是顾客自发建立的。销量也像直升机一样垂直起飞，不到一周时间，每天的销量从十几双“滚”到了1000多双。这超出了我们的承接范围，我决定停掉零售，先批发“搞货”。

这时，一位曾做过微商的宝妈来找我，让我分一些鞋子给她卖。但她拒绝拿货，她吃过“拿货”的苦，做微商时，她囤了几十万元的货，最后被压垮。她提议，“我帮你卖鞋，由你发货，每卖出一双鞋，你付我几元佣金。”我一想，行。

受此启发，我提出了一个想法：招代理，但不收代理费用、不向他们压货，供货、代发、售后等均由我们负责。这个想法很快得到了落实。短短一天时间，我就招了100位代理，这100个人给了我很大惊喜，他们一天可卖出3000双到5000双鞋。

我们一下就爆单了。我记得，那时候我们雇了十几个人手写快递单。两天后，在快递公司的帮助下，手写单变成了三联单。但三联单需要一张一张地抽出底单，快递公司工作人员再次“崩溃”，最后向公司申请了热敏纸快递单。那是我第一次见到热敏纸，觉得很稀奇，还感叹，“社会已经进步成这样了？”

2018年，我们开发了自己的微信小程序，将业务、客户绑定在自己的平台内。我们逐渐接触义乌、广州的市场和供应链，产品品类从鞋子，扩展到袜子、服装、日用百货。与此同时，代理发展至数千人。我们每天将产品图文和视频发进代理群，由这几千人转发至朋友圈及微信群。

到2019年，每天的单量已达几万。由于快递价格太高，我们将仓库搬至浙江东阳，距离义乌仅3分钟车程。此后，产品品类铺得更宽，销量达到了顶峰。

在浙江的5年，我吃透了供应链。那会儿，行业里的人给我取了一个外号，叫“张蝗虫”——我只要进了谁家仓库，仓库就会被一扫而空。且名声打出去后，供应商源源不断地找上门。以前，我在全国找货，现在供应商坐高铁、飞机，给我们送样品。在价格谈判上，我们也拥有了更多的主动权。到后来，一款鞋子，哪怕对方报价贵了5毛钱，我

们都不收。

2020年，抖音开放直播卖货，很多大V、网红涌进这个行业，争抢流量。我明显感受到了阻力，最直观的表现是，我们的图文、视频没什么人看了，都开始看直播。

那段时间，我也在研究、尝试抖音直播，效果非常好，一开播就有上万人在线。但这动了代理的蛋糕，引起她们的不满，她们说，“你这样会把我们的顾客全都抢走。”我当机立断注销了抖音账号，告诉代理商，“这件事我不会再做。”

现在回想起来，这个决定我做得太武断了。你问我后悔吗？后悔，但我也知道，我做不了。

当时我对抖音还没有太多认知，而私域这块“肉”，已经吃进了嘴里，我不想为了一个未知的东西，把嘴里的肉吐出来。更重要的是，我靠私域和代理起家，做抖音相当于断了代理们的财路。我说服不了自己去做这样的事。

但即使不做抖音，直播也一定要做。于是，我联系为我们做微信小程序的开发商，让他们想办法在小程序中嵌入直播。当时，还没有人做过这件事，我们是全国第一家。开发商对接微信团队，向他们申请，我们拿到了第一批试播名额。现在我们每周在自己的小程序平台直播5至7场，但不是一个人在挣钱，而是带着整个盘子在动。

不吃“烂饭”

父亲身体不佳，为了有更多时间陪伴父亲，2023年9月，我萌生了回家乡的想法。但我是一个歇不住的人，既然回来了，就要干点事情，在可控范围内做一些尝试。我决定转线下，做仓储式大卖场。直播带货已经走过了整整5年时间，必须承认，无论公域还是私域，无论是大主播还是小主播，都碰到一个问题，就是流量瓶颈。

我们行业有一句话，“现在每一个中国女人的衣橱里，最少都有100件衣服。”这是电商带来的。直播带动了内需，但乱象也夹杂而生，一些无良商家乘风赚取快钱，产品质量参差不齐。今天的消费者，买够了，也被骗怕了。

也曾有人建议我“薅一波就走”，但我不愿意吃“烂饭”，什么钱都赚。私域团购，最多的时候有2000多个团，到现在生存下来的不到200个，生存得好的不足100个。这个行业的生命周期只有5年，但我们做了9年，还在持续延伸，就是因为我一直本分卖货，不吃“烂饭”。

我们的主线一直是产品质量和价格。产品是我们的命脉根基，现在我们95%的产品都由我亲自把关。我跟团队讲得最多的话就是，“不要什么钱都赚”。

况且，我们现在也已经过了为钱而赚钱的阶段了。当下，我考虑更多的是，能不能布局一条让我们在未来5年、10年走得更安稳的路。

这也是我布局线下的一个原因——在消费者对线上产品逐渐失去信心，甚至失去耐心的今天，开线下体验店，让消费者亲自体验、感受。

2024年，我花了近1个月的时间，在萍乡市中心找到一个面积达2600平方米的场地，目前正在装修，预计2025年4月开业。在这之前，我在我们县城开了一家300平方米的短期体验店，作为萍乡市大卖场开业前的“模拟考”。

目前来看，效果不错。2024年12月底，县城实体店开业，开业之初每天销售额有十几万元，半个月后逐渐冷静下来，但每天仍有五六万元的营业额。

我觉得这种模式有望跑通。销售的终端是什么？一定是产品。消费者并不是想买便宜货，而是想“占便宜”，也就是今天大家所说的追求极致性价比。而我们所做的，正是这件事，而且我从创业之初就一直在做这件事，我比别人更懂什么叫性价比。

2025年，我们准备将萍乡市的三县一区全部布局起来，因为未来一定是“大鱼吃小鱼”的竞争态势，我不做，别人也会做。如果这种模式被验证成功，我们也会复制给有能力的代理商，这样可以在全国遍地开花。

为找货一天辗转5个城市

常常有人问我，为什么走上创业的道路？我说，我没有什么远大的抱负。

2015年，我为还债，被迫创业。那两年多的时间里，我没有睡过一个好觉，瘦到70多斤，只剩一把骨头。

2017年3月，就在我们爆单的前夕，有一位股东没坚持下去，撤资了，留下了我们三个“光杆司令”（我、我弟弟、我丈夫）。我们至今还常常拿出来调侃的一件事是：有一次货到了，我们找来临时工理货，到了中午该为他们准备午饭时，三个人把身上所有的卡拿出来，都凑不出200元去买菜。

我的前领导曾说我，是为数不多能熬下来的

人。其实是因为我认死理。我做生意凭的是直觉，只要我认为该做的事，我就会想方设法、不计成本地去做。即使所有人都反对，即使兜里没有一分钱，甚至背了一身债，我都能扛下去、熬下去。

当然，我确实能吃苦，足够拼命。那时候，我们白天工作，晚上连夜开车去外地找货，甚至可以做到三天三夜都在路上，每天只睡一两个小时。有时候，我们一天辗转5个城市去看货、比货。

搬去浙江的5年里，我一天都没休息。进产房剖腹产前1分钟，我还在处理工作，出产房后，又第一时间接过手机，联系供应商。生病了，拔了针头就进了直播间，骨折了，坐轮椅直播。

我没有选择，只能去拼，必须比其他人更努力，别人想到一点，我就必须要想到三点。我很感谢自己当初的拼命，让自己站到了风口边上，才有了后面起飞的机会。

2017年，我赚到人生中第一个千万元，还清了所有债务，买了房和车，没有贷一分钱。背了这么多年债，我再也无法忍受任何一点债务，我永远都忘不了那种压迫感。这也使我在金钱方面具有极强的底线感，无论做什么，一定是在已为做生意留下充足的储备资金的前提下进行。

在刚刚挣到钱的时候，我也曾迷失过，“纸醉金迷”过。2018年，我疯狂消费，一个月花一两百万买奢侈品。坦率说，我并不是真正喜欢奢侈品，纯粹是为了满足那一刻的虚荣心。

最疯狂的时候，我出行一定要坐头等舱，住酒店宁愿多开30公里去找五星级酒店。那段时间，我“飘”到自己都不认识自己了。

直到2019年冬天，我去西部山区旅游，无意中走进一个贫穷的山村，看到一个背着背篓的孩子，穿着凉拖鞋和四个脚指头露在外面的袜子。当时，天上还飘着雪。

我心里很不是滋味，给孩子买了一身衣服、一双鞋。那次回来，我坐的是经济舱。我想，我买头等舱机票多花的几千元，都抵得上他们一年的生活费了。

这次的经历让我冷静下来。我出身底层，只是因为挣了点钱，就潜意识里想在经济上、物质上富养自己，但那没有任何意义。也是从那时候开始，我大量做公益，把钱花在有价值的地方。

现在，我对自己的定位和所做的事非常清晰：我出身基层，回馈于基层，我是一个普通人，做的也永远是普通人的生意。

（来源：《中国企业家》）

沈阳：用创新与管理推动行业发展

文/李明轩

在教育装备行业快速发展的今天，江苏凯奇环保设备有限公司总经理沈阳以其卓越的管理能力和前瞻性的行业洞察力，成为业内备受瞩目的人物。近日，笔者有幸专访了这位出生于1976年的行业专家，听他分享在教育装备领域的奋斗历程，以及他对行业全球化运营与管理的深刻思考。作为一名从基层销售经理成长为企业掌舵者的管理者，沈阳的故事不仅展现了个人成就，更折射出中国教育装备行业在全球化背景下的崛起之路。

沈阳的职业生涯始于1999年，那一年，他从扬州大学旅游管理专业毕业后，进入泰州市飞鹿客运有限公司担任销售经理。回忆起那段经历，他笑着说：“那时候每天都在跑市场，找客源，压力很大，但也让我学会了如何洞察客户需求。”这段近三年的基层历练为他日后的管理生涯奠定了坚实基础。2005年，他加入泰州市经济开发区招商局，担任办事处主任长达八年多。在那里，他负责制定招商计划并带领团队实施，成功为开发区引进了多个优质项目。“招商工作让我第一次接触到产业规划和资源整合，这对我后来管理企业有很大启发。”沈阳回忆道。

2007年，沈阳迎来了职业生涯的转折点——他开始担任江苏凯奇环保设备有限公司总经理。从那时起，他将全部精力投入教育装备行业，带领公司从一家普通制造企业成长为集生产、销售、安装、服务于于一体的综合性企业。在他的领导下，公司业务范围迅速扩展，不仅涵盖儿童游乐设施、教学仪器等传统领域，还涉足心理训练设备、智慧校园软件开发以及室外装饰工程设计施工等新兴板块。沈阳自豪地说：“我们希望通过多元化的产品和服务，为教育机构提供更全面的支持。”

在专访中，沈阳特别提到了公司近年来承接的多个重要项目。从2018年至2021年，江苏凯奇连续中标包括“幼儿园恒源分园专用教具项目”“泰兴市实验幼儿园户外体育器械采购项目”等在内的一系列大型教育装备项目。这些项目的成功实施，不仅提升了相关教育机构的基础设施水平，也为公司在行业内赢得了广泛认可。对此，沈阳表示：“每一个项目都是一次挑战，我们的目标不仅是交付产品，更是提升教育环境的整体质量。”他强调，这种从设计到落地的全链条管理能力，正是公司在激烈市场竞争中脱颖而出的关键。

谈及教育装备行业的现状，沈阳展现出他对行业趋势的深刻洞察。他指出，随着全球化的推进，美国等发达国家对教育基础设施的投入持续增加，尤其是在校园安全和智慧化管理领域，对高端管理人才的需求日益迫切。“中国企业在硬件制造上已经很有优势，但要在国际市场上站稳脚跟，运营管理和创新能力是核心，”沈阳分析道。他以公司开发的智慧校园软件为例，这套系统通过智能化技术优化设备管理效率，减少人工干预，得到了客户的高度评价。这种从“制造”到“智造”的转型，正是沈阳对行业未来发展的思考与实践。

沈阳的国际化视野不仅体现在业务拓展上，也体现在他的个人经历中。从2015年至2024年，他多次前往中国香港及日本、韩国等地考察市场，每次短则四五天，长则十天。他坦言：“这些出访让我看到了国际市场的需求差异，也让我更坚定了将公司推向全球化的决心。”例如，2024年2月赴东京的考察，让他了解到日本在儿童游乐设施安全监控方面的先进经验，回国后，他迅速推动团队开发了“基于物联网技术的儿童游乐设施智能监控系统”，并于2022年完成软件著作权登记。这套系统通过实时监控设备状态，确保儿童安全，成为公司的一大亮点。

对于行业痛点，沈阳也有自己的见解。他认为，当前教育装备管理中普遍存在效率低下和定制化不足的问题。“很多学校设备坏了没人及时修，或者设计跟不上需求，这对教育质量影响很大，”他说道。为此，他带领团队开发了“基于云平台的教育设施维修调度系统”，于2024年11月完成登记。这套系统通过云端集中管理维修数据，实现调度自动化，大幅提升了维修效率。沈阳透露，这一成果已被南京立予电子科教有限公司等企业采用，市场反响良好。

在谈到管理哲学时，沈阳强调了团队协作和创新的重要性。“一个人的能力有限，但一个优秀的团队可以创造奇迹。”他说。作为总经理，他不仅关注战略规划，还注重培养员工的创造力。例如，公司在2023年推出的“基于AI的教育装备定制化设计系统”，正是团队集体智慧的结晶。这套系统利用人工智能生成设计方案，缩短了定制周期，解决了行业长期存在的设计效率难题。沈阳表示：“我们希望通过技术驱动，让教育装备更贴近用户需求。”

沈阳的成就离不开他在招商局时（下转第17页）



李建坤：

坚守是为了明天的突破

文/刘恩力 魏冬晓

在昆明日化工业领域成长的实干家

李建坤是昆明市日用化工厂现任总经理，一位与企业发展同频共振的“老日化人”。自1988年进入昆明日化厂以来，他从基层设备技术员做起，历经设备技术负责人、生产部主管等多个岗位，扎根企业三十余载，亲历了工厂管理体制机制从计划经济向市场经济转型、从传统制造向创新驱动的跨越。凭着对日化行业发展趋势的敏锐洞察、对生产工艺流程的熟悉了解和全厂职工的信任，他于2022年走上了企业总经理岗位，带领团队在激烈的市场竞争中稳扎稳打，夹缝中求生存发展，推动“依兰”“春城”等老字号品牌焕发新活力。

一个有着数十年云南日化标杆声誉底蕴的企业

昆明市日用化工厂始建于1958年，是原轻工部定点洗涤剂生产企业，也是云南省重点骨干企业之一。1998年改制为股份合作制企业后，企业坚持“质量立企、创新强企”的发展理念，深耕肥皂、香（药）皂、液体洗涤剂领域，旗下“依兰”牌系列香

皂、“春城”牌肥皂多次荣获省部级优秀产品奖，产品远销日本、中东、澳洲及东南亚市场。企业先后获评“行业先进企业”“纳税大户”“守合同重信用公示企业”等荣誉称号，是云南日化行业的“金字招牌”。

据李总介绍，享誉市场的品牌传统产品销售额占比仍稳居80%以上，而偏重于细分化市场的功能型新锐突破产品的研发和市场布局也在紧锣密鼓地实施中，也希望得到投资者和消费群体的关注。

李建坤的行业洞察与经营哲学

在变革中把握机遇：

李建坤认为当前日化行业正面临三大趋势：

——消费升级驱动产品细分：消费者对功能化、健康化产品的需求日益增长，如抗菌皂、天然植物配方洗涤剂；

——渠道多元化加速转型：电商与直播带货的兴起倒逼传统企业加速数字化转型；

——绿色生产成为核心竞争力：环保政策趋严与消费者环保意识提升，推动企业向低碳化、可降解方向转型。

(上接第16页)期积累的战略眼光。那段经历让他学会了如何整合资源、制定长期计划。他回忆说：“在开发区工作时，我需要平衡各方利益，找到发展突破口。这对我后来管理公司很有帮助。”如今，他将这种能力运用到江苏凯奇的运营中，通过精准的市场定位和项目管理，带领公司在竞争激烈的教育装备市场中占据一席之地。

专访接近尾声时，沈阳对行业的未来充满信心。他认为，随着全球教育资源的进一步整合，教育装备行业将迎来更多机遇。“中国企业要想在国际舞台上发声，不仅要靠产品，还要靠管理和创新。”他坚定

地说。沈阳的职业轨迹——从销售经理到招商专家，再到教育装备行业领先人物——无疑是这一理念的最佳注脚。他的努力不仅推动了江苏凯奇的发展，也为中国教育装备行业的全球化进程增添了浓墨重彩的一笔。

采访过程中，我深深感受到沈阳身上那种务实与远见的结合。他的故事告诉我们，真正的杰出人才，不仅在于个人成就，更在于对行业的深刻影响。正如他所说：“教育装备不只是产品，更是孩子成长环境的基石。”

(来源：企业家日报)



对此，李建坤提出了“守正创新”的经营策略：“‘守正’是坚守品质底线与民族品牌情怀，‘创新’是紧跟市场需求，以技术研发和营销变革开辟新赛道。”

创新驱动突围：以战略举措统筹高质量发展

1. 产品创新：从“功能化”到“场景化”

主导企业产品研发，推出青蒿皂（针对东南亚疟疾高发区抗菌需求）、内衣专用洗衣皂（填补细分市场空白）、薰衣草洗衣液（主打年轻女性客群）、婴儿皂（主打母婴市场）等10余款新品。

2. 渠道革新：线上线下融合破局

面对传统商超渠道萎缩，力推“全域营销”战略：直播电商突破地域限制，2023年起组建专业直播团队，在抖音开设“春城日用品厂家店”账号，通过“工厂溯源直播”“产品功效实测”等主题，提高直播销售量；同时，与云南本土知名主播合作，合力宣传品牌及产品，使云南老品牌焕发新活力，让老年人想起“春城”，让年轻人重新看见“春城”。

责任担当：企业家精神的生动诠释

1. 抗疫保供：关键时刻显担当

2020年新冠疫情暴发后，昆明日化厂果断决策加大力度主产中草药皂，同时加快进度研发青蒿皂。李建坤带领技术团队攻克配方难关，协调生产线轮班生产，保障了云南省民众日常清洁用品物资供应，为抗疫提供更多日用品选择。

2. 直播带货：总经理化身“首席推荐官”

自线上直播渠道打通以来，李建坤上阵直播。他以“技术专家”身份讲解产品工艺，用“接地气”的方言与观众互动，宣传昆明日化厂的产品。员工感慨：“李总在镜头前打包发货的样子，让我们看到了企业突围的决心。”

3. 技术支持：授人以渔促共赢

针对车间人手不足及专业技术不到位的情况，李建坤带领技术人员扎根一线，加强工人技术培训，改进生产设备，强调产品质量的同时，提高生产效能，实现生产效率最大化。

结语：初心如磐，行稳致远

改革开放前的昆明日化厂曾是中国西南地区日化产品生产的“顶梁柱”，但进入上世纪九十年代后，随着宏观市场的开放，外域品牌大举进入，本土企业面临前所未有的冲击。2000年后，跨国日化巨头凭借资本优势抢占商超渠道，昆明日化厂经营一度举步维艰。通过差异化突围、渠道下沉等战略，成功保住了这个云南老品牌。尽管如此，面对外资品牌低价倾销，昆明日化厂坚持“宁可不赚钱，也不降质量”，用消费者的口碑守住市场份额，坚守价格底线。

从青葱岁月到知命之年，李建坤将人生最好的年华献给了昆明日化厂。在他的带领下，这家走过66年风雨历程的老牌企业，正以“传统不守旧、创新不忘本”的姿态，在新时代书写新的篇章。昆明日化厂经历计划经济转型的迷茫、外资碾压的危机、环保风暴的洗礼、疫情时代的颠覆，却始终如苍山脚下的滇松，向下扎根，向上生长。

今天的昆明日化厂，发展仍然在路上，它用坚守证明：在中国制造的星辰大海中，那些咬牙活下来的“小而美”企业，都是市场消费者所需要和信赖的；它们不平凡的历程，记载了追寻经济规律真谛的艰辛与执着，虽不如头部企业那般耀眼，但同样值得被时代铭记。李建坤和他的伙伴们坚信：在经济周期性低谷阶段，企业要有一批不惧赴汤蹈火的慷慨之士镇守，今天的坚守是为了明天的突破，待到云开雾散，昆明日化工业定会展现出新时代的夺目风采。



有效经营者应坚守“四大主义”

文/宋志平

今天，我们正处在这样一个充满不确定性的时代。虽然未来是不确定的，但无论世道怎样不确定，有效的经营者还是要按着常理去做企业。我把其中的一些常理归纳为“四大主义”，“主义”就是指对做企业所持有的系统主张。

● 秉持务实主义 ●

做企业是个辛苦活，必须务实，来不得半点虚假。改革开放以后，中国经济为什么发展得这么快？这和我们中国人务实的精神有关。什么叫务实？过去讲的“摸着石头过河”是务实主义，“不管白猫黑猫，会捉老鼠就是好猫”也是务实主义。其实，做企业就是要扎扎实实地做事，一步一步地探索，逐渐找到规律。

做企业光靠高谈阔论没用，最根本的还是要做出好的产品、提供好的服务，最后有良好的经济效益，这是有效的经营者要时刻牢记的。今天，有效的经营者首先要种好自己企业的那一亩三分地。

我在北新建材的管理是从整理整顿生产环境开始的，因为企业如果连打扫卫生都做不好，又怎么能做好产品呢？所以，那时我带领大家打扫卫生。有年轻干部跟我说：“宋总，我们为什么总去打扫卫生呢？我们要不要做点大的事情呢？”我说：“一屋不扫，何以扫天下？”打扫卫生不只是一件看似简单的小事，更体现了一种务实精神，我们做事情要从点滴做起，要从细微处做起。

作为有效的经营者，我们不能好高骛远，要一步一个脚印，不能有侥幸心理，一分汗水一分收获。我常说，做企业这么多年，我是十分汗水一分收获。有人跟我说：“宋总，你做了两家《财富》世界500强企业，好厉害。”其实，我一点也不厉害，因为我每天工作16个小时，那么多年没有休过一个周末，没有休过年假，我是比大家用了多一倍的时间带出了两家《财富》世界500强企业。所以，我一再强调什么都是时间的函数，不存在哪个人有三头六臂，一定是一分耕耘一分收获。

务实真的很重要，有效的经营者在战略制定、技术创新、财务运作、资本运营等方面都应该有一种务实态度。普通的经营者可能担心，务实和创新会不会

矛盾。实际上，一点也不矛盾，创新也要务实，也要追求有目的、有质量、有效益的创新，而不是盲目的创新。

做企业一定要在方方面面都秉持务实主义，包括企业规模、发展速度等，这些也都要根据外部环境和自身情况而定，当大则大、当小则小，小企业可以做专精特新，大企业力争世界一流。做企业千万不要拔苗助长，一定要根据自己的实际情况去做，还要适应发展的节奏。做企业不能只会快跑，也要学会慢跑和长跑。

在信息过载的数字化时代，企业的经营者不能把大量的时间和精力用在处理碎片化的信息上，而是应该沉下心来，把本职工作做好。毕竟，我们不是经济学家、科学家……而是企业的经营者，我们不能代替别人，别人也不能代替我们。我们要把仰望星空的事交给科学家，企业的任务是提升他们需要的望远镜的玻璃片质量，这是企业的本分。做好企业的根本是提供好的产品、好的服务，这是企业的看家本领，必须做好。

● 坚守专业主义 ●

做企业一定要围绕专业进行。近些年来，我们看到出问题的上市公司除违法乱纪之外，绝大部分都是因为偏离了主业，盲目扩张。有效的经营者认为，做企业要聚焦，横向来讲业务一般不超过三个，纵向来讲产业链上的业务也不超过三个。做企业还是要符合专业化分工，这是一个基本逻辑。

工业化早期，大多数企业其实都是专业化的；随着经济的迅速发展和机会的不断增多，不少企业开始选择多元化；但后来随着市场竞争越来越激烈，许多企业无法过于分散资源，又回归专业化。这么多年看起来，企业做专业化成功的比较多，而做多元化成功的比较少。在企业发展中，只能用有限的资源做有限的事，不能用有限的资源做无限的事。

有效的经营者主张专业化，但是企业在某个行业碰到了“天花板”，怎么办？那就做相关多元化，比如不同业务在技术上、产业链上、市场上具有相关性，有助于企业构筑自身的业务组合力。其实，中国建材、国药集团都是相关多元化的企业。那么，企业

能不能做多元化？答案是肯定的，像华润这样的投资集团做的就是多元化，它很注重业务之间的对冲机制。无论哪种类型的企业，在业务平台层面都要做到专业化。企业要高度聚焦，才能把企业做好。

如今，我们进入一个高质量发展的时代，这个时候得好好研究，企业要不要转型，要不要转行。对绝大多数企业来说，转型并不意味着要转行。企业现在遇到的是产品的供过于求问题，不少行业面对的是供求关系失衡的问题，但只要企业身处的这个行业不是像过去的胶卷、彩色显像管等行业那样彻底萎缩，绝大多数企业更应该考虑的是如何在行业里获得新生和发展。企业要推动高端化、智能化、绿色化转型，做细分领域的头部企业，从而获得成功，这也是企业坚守专业主义的重要方式。

中央经济工作会议提出，促进专精特新中小企业发展。专精特新就是专业化、精细化、特色化、新颖化，它把专业化放在第一位，可见专业化的重要性。专业化就是要聚焦细分领域，做精、做深。我之前调研过的双枪科技股份有限公司，主营筷子、砧板等日用环保餐厨工具，每年生产几亿双筷子、上千万片砧板，是一家绩优的上市公司。这是专业化的典型案例。

坚持长期主义

做企业是一个长期的活，不是百米冲刺，而是马拉松式的长跑。做企业不可能马到成功，即便是“马到了”也不一定会成功。做企业需要一个漫长的过程，是一件苦差事，久久为功，必须要坚守。企业家精神蕴含了创新、坚守和责任这三层意思，坚守是最不容易的。做好一家企业需要10~15年的时间，如果你想把企业做到极致，可能需要30~40年。有人会问我，这是怎么算出来的。其实，这不是算出来的，而是做出来的。像北新建材做石膏板做了40多年，中国巨石做玻璃纤维做了将近50年，它们现在都做到了世界第一，用了四五十年时间。

北京大学刘俏教授在《从大到伟大：中国企业的第二次长征》一书中指出，一家称得上伟大的企业，必须要经过50年以上的历练，短时间的成功不能被称为伟大的企业，因为不知道后面还有多少风险在等着。只有经得住历史的考验、长期的磨砺，才有可能成为伟大的企业，就这一点而言，我们的企业距离伟大的企业还有很长的路要走。做企业，我们都要有这样的心理准备。我们选择的是坎坷不断、奋斗不息的道路，企业要坚守下去才会终成正果。

我曾去中国商用飞机有限责任公司（简称“中国商飞”）调研，C919大飞机商业航班首飞成功引人瞩目，实际上，这是挺不容易的。中国商飞让我印象最

深刻的是什么呢？那就是它的工程师和技术人员大都做了三四十年，从最早做运-10，到后来跟美国麦道合资做MD-90，再后来做ARJ21支线客机，到现在做C919、C929，坚持做了这么多年。中国商飞的展厅有四个条幅，写着“长期奋斗、长期攻关、长期吃苦、长期奉献”，这就是长期主义。关键是这“四个长期”都体现了人的付出、人的奉献，非常难得。做企业就要有这种长期坚守的思想，要坚持长期主义。

不光企业要秉持长期主义，有效的经营者也要秉持长期主义。现在有时会听到一个词——“躺平”，我不大赞成“躺平”的做法，企业有困难的时候，正是有效的经营者大显身手的时候。他们的使命就是克服困难，如果没有困难，企业要他们干什么呢？有效的经营者就是要克服重重困难，打造精良的产品、提供优质的服务，为社会创造财富。美国第30任总统约翰·卡尔文·柯立芝总结美国精神时说：“美国的事业就是企业”，其实，企业也是中国的重要事业，但是企业要靠有效的经营者带领才能做好。

要奉行长期主义，做企业还要做好传承。从改革开放到现在，不少企业经营者的年龄都大了，能不能做好传承，这是对有效经营者的一个终极拷问。我之前去青岛见了周云杰、贾少谦，周云杰接了张瑞敏的班，贾少谦接了周厚健的班，这两个年轻人都非常之优秀，特别高兴海尔、海信这两家知名企业都完成了传承。对每个企业来讲，这真的是重要一关，能不能把传承做好，也是有效经营者应该思考的事情。有效经营者既要做好企业，又要育好人——都是长期的活。

弘扬人本主义

做企业要以人为本，终究是一件为了人而干的活。那么，企业的目的到底是什么？有人说是赚钱。不错，做企业是要赚钱的，赚钱又为了什么？实际上，这就是为了人的幸福，为了让社会更美好。做企业不能只看到厂房、土地、设备、产品、现金等，更重要的是要看到活生生的人，企业经营要以人为中心来开展。

对企业来讲，投入产出比最大的就是对员工的投入。1993年，我做了北新建材的厂长，当时工厂发不出工资，几千名工人面临着困境，怎么办？工厂的热烟炉一天到晚灭火，为什么？工人没有积极性。后来，工厂经过了整修，工人让我给热烟炉点火，我把火把扔到炉子里，跟工人们说：“其实，我最想点燃的是大家心中的火。如果大家心中没有火，炉子里的火就会灭，如果大家心中有火，炉子里的火就不会灭。”

我点火的那一年，炉子的火就没灭过。在我做厂

长前，石膏板生产线每年产量不到800万平方米，连额定生产能力2000万平方米的一半都做不到；而我当厂长的第二年，产量就超过了2000万平方米。我有时也在问自己，为什么我能带领这家企业扭亏为盈、反败为胜呢？原因很简单，就是我洞察了人性、理解了人心。那时候我问工人：“你们怎么才能好好干活？”他们就说：“宋厂长，我们很多年没分过房子了，很多年也没涨过工资了。”我回答：“那么分房子、涨工资的钱在哪儿？钱在大家的手里，大家努力工作，有了效益，盖两栋宿舍楼不算什么，涨点工资也不算什么。”后来，我就在工厂挂起了两个条幅：一个条幅上写着“房子年年盖”，另一个条幅上写着“工资年年涨”，调动了大家的积极性。

“人”是企业最宝贵的资源，是做好企业最可依靠、最为牢固的基础。沈阳富创精密设备股份有限公司（简称“富创精密”）2022年在科创板上市，是国

内半导体设备精密零部件的龙头企业。它的股权激励制度健全，通过员工持股等，公司利益与核心管理人员、技术人员的利益紧密绑定。富创精密注重创新研发，实现了部分核心零部件的国产化，制造工艺全球领先，产品也受到了国内外客户的认可。

中国南方航空集团有限公司（简称“南方航空”）坚持人才是第一资源，着力构建科学规范、开放包容、运行高效的人才发展治理体系，强调“以人为本”，突出以业绩论英雄，想干事的给机会、能干事的给舞台、干成事的给激励。这在很大程度上确保了南方航空为旅客提供全流程、规范化、一致性的服务体验；同时，通过对1.5万名乘务员的党建教育，让员工热爱企业，融洽团结，有集体主义精神，有需就到，无需不扰，打造“亲和精细”的一流服务品牌，为会员提供全方位立体化的出行服务。

（来源：中国企业家杂志）

做事的三个标准

文/俞敏洪

人生在世最重要的还是要做事情。做事要有做事的标准，我做事的标准比较简单。第一个标准是喜欢做的事；第二个标准是，做的事能够帮助到别人，或者说得大一点，能够推动社会的进步；第三个标准是能够挣钱，可以挣大钱，也可以挣小钱，但要能够养活自己。如果你还想成家立业的话，那你还需要养活家庭。我觉得这就是我们做事情要遵循的三个标准。

在做事业的基础上，我们自娱自乐地做事情和雄心勃勃地做事情其实是没有什么高低之分的。有的人天生就有雄心壮志，比如项羽看到始皇出巡，说“彼可取而代之也”，这是建立一个国家的雄心壮志。但是我们也可以小打小闹，比如说你就喜欢弹吉他，喜欢在路边给人唱歌，觉得也很开心；或者说就喜欢在家里搞点翻译，出本书也很开心。所以做事的判断标准，不是每个人都要有雄心壮志，而是根据自己的能量和能力来决定的。有的人天生能量好，比如基因好、有精力、充满活力，不做事难受，那就多做点。

但只有能量还不够，你还要不断提升自己的能力。所以你在能量和能力提升的过程中，会慢慢把事情做大。就像我进了北大，觉得我的能力可以当北大的老师，就留在北大当了老师；再后来，我觉得能量提升了，不当老师也是可以的；出来做了新东方以后，我发现我的能量和能力可以进一步发挥。我发

现，能力是一个不断交替提升的过程。你做事情能力提升了以后，可以再多做一点，然后能力又提升，再多做一点，能力又提升……这是一个上升的过程。

但不管你是一个人做事情，还是雄心勃勃地带了一大帮人去做事情，我觉得基本的标准就是不能做害别人的或者有害社会的事，而且还要做对别人有好处、对社会有好处的事情。有些人能量很大，比如希特勒，把整个世界拖入了战争，最后既害了整个世界，也把自己给害死了，这样的事情是不能做的。

还有就是，大家不要去做自己能力和能量够不着的事情，看到别人做了很好的事情，但自己够不着，却偏要去够，这样未必有好结果。就像你看到别人爬上了珠穆朗玛峰，明明自己的体质根本就上不去，可你非要去爬，这样的话可能会对你带来伤害。

我们中国有个成语叫作“德不配位”，就是一个人的道德水平如果达不到他所在的高位的话，那么这个人到了高位上一定会遇到灾祸。我们也可以从这个成语引申出“能不配位”，如果你的能力达不到你想要做的那件事情的要求，最后失败的可能性就会很大。所以我觉得每个人都要根据自己的能量和能力来决定自己到底应该怎么过。否则很容易不断地遭遇失败，不断地遇到挫折，而且到最后还可能迷失自我。

（来源：《我的成长观》）

科技创新引领贵金属 新材料产业新质生产力发展

文/郭俊梅



云南省贵金属新材料控股集团股份有限公司（以下简称“贵金属集团”）作为我国稀贵金属行业的领军企业，历经百年积淀与创新发展，已构建起涵盖贵金属全产业链的现代化产业体系。贵金属集团的前身为始建于1928年的国立中央研究院工程研究所，1962年更名为中国科学院贵金属研究所。该所以贵金属为主攻方向，重点研发国防和工业用贵金属新材料。1999年，改制为科技型企业；2000年，贵研铂业股份有限公司成立；2003年，贵研铂业在上海证券交易所上市（证券简称：贵研铂业，证券代码：600459）；2016年，贵金属集团正式成立；2022年，贵金属集团在云南省属国企中率先实现整体上市。

近年来，贵金属集团产业规模持续攀升，相继突破200亿元、300亿元、400亿元大关，已连续5年上榜《财富》中国500强，排名逐年上升，上榜中国制造业企业273位、云南制造业企业第3位，云南高新技术企业第1位。

积极构建全产业链

贵金属集团坚持贵金属新材料产业发展方向，加快推进延链补链强链，形成“贵金属新材料制造—资源开发及循环利用—供给服务”完整产业链，以新材料制造为基础，建设贵金属资源循环利用产业，开展贵金属全生命周期管理，并建设贵金属供给服务平台，开展贵金属价值管理；具备为客户提供从贵金属原材料、到产品加工制造、再到废料回收利用的“一站式”综合服务能力和客户解决方案。

贵金属集团主动服务融入国家发展战略，聚焦国防工业、新一代信息技术、新能源化工、环境保护和生命健康五大领域，打造具有全球竞争力的贵金属新材料制造基地，为我国重点工程和大国重器提供产品和服务，有400多个品种和4000余种规格的产品，在市场上均占主导地位。建成我国规模最大的贵金属资源再生循环利用产业化基地；具备年制造贵金属新材料2000吨，年处理贵金属二次资源物料5000吨，年回收铂族金属14吨、黄金17吨、白银2000吨的能力，为

国家铂族金属战略资源安全和我国贵金属新材料产业链供应链的自主可控提供基础保障和关键支撑。

不断优化区域布局

“十四五”以来，贵金属集团坚持上下游延伸，纵横向拓展，优化产业布局和资源要素配置，推进“一总部、多园区、两平台、1+N中心”产业区域布局建设，坚持“产业布在哪里，科技创新就跟到哪里。”立足云南，积极探索“科技创新+新材料+循环经济”新模式，推进云南、华北、华东、华中、东南亚等区域布局建设。

在云南昆明地区，贵金属集团投资建设120亩云南省贵金属新材料创新中心暨云南贵金属实验室；投资打造210亩云南省贵金属新材料产业园，一期78亩已建成投产，二期2025年底投入使用；持续推进贵金属合金功能材料、装联材料、微电子粉体及浆料等入园项目建设。在云南玉溪地区，贵金属集团全力打造“中国铂都”，进一步提升铂族金属回收产能；投资建设云南贵金属实验室易门分中心，建成资源回收科创平台。

在华东基地，贵金属集团在上海投资建设上海稀贵金属创新平台及上海佘山贵金属新材料产业基地；在河北雄安，参股组建河北雄安稀土功能材料创新中心，打造国际一流的稀土功能材料协同创新平台；在山东东营投资建设贵金属二次资源绿色循环利用基地，可辐射山东、河北、河南、天津、北京等地石化、地炼等行业，投资建设1200万升/年汽车尾气高效催化转化项目，打造头部战略客户服务标杆项目。

在华中基地，贵金属集团与香港城市大学合作，在广东和深圳共建稀贵金属研究院、云南贵金属实验室（深圳）分中心；在湖南郴州，投资建设稀贵金属绿色循环利用及检测服务中心，投资建设稀贵金属新材料制造及绿色循环利用产业化示范基地，服务中南地区、辐射粤港澳大湾区和长三角经济发达地区，构建集稀贵金属新材料制造、稀贵金属二次资源绿色循环利用和技术创新服务为一体的示范基地。

面向国际，贵金属集团建成贵研国际（新加坡）公司为基础的海外运营中心，获得贵金属交易合格供应商资质；在昆明综保区设立贵研黄金新材料公司；贵研牌黄金、白银成为上海金交所交仓品牌注册认证；LBMA白银完成交割品牌审厂认证，LPPM铂钯认证通过初期审核；通过国际项目合作，铺开亚非欧市场营销网络；深化头部企业战略合作，在欧洲探索建立生产回收基地；在日本等地设立实验室分中心，全球化招才引智。

持续推动深化改革

近年来，贵金属集团深化改革，激活体制机制。一是对标一流，入选国务院国资委创建世界一流专业领军示范企业和原创技术策源地重点建设企业、国家首批“双百行动”企业、第四批“混合所有制改革试点”企业。上一轮“国企改革三年行动”评估获评A级，入选国务院国资委案例集。二是设立初创公司，瞄准新能源、粉体材料等领域，成立4家初创公司，打造细分领域单项冠军。三是整体上市，强化资本市场运作，实施运营管理重大结构性、战略性调整。四是建立多层次、多方式的中长期激励约束机制，上市公司实施限制性股票激励，激发干部职工干事创业积极性。

深化实施人才战略

贵金属集团积极打造人才中心，构建人才引培用留“生态圈”，形成了人才支撑科技创新、科技支撑产业发展、产业反哺科技持续创新的良性循环机制，成为中国贵金属领域专业人才“蓄水池”。目前，从业人员2000余人，专业和产业技术人员80%以上，高级及以上职称近200人，享受国务院政府特殊津贴46人，国家级人才4人，获得云南省有突出贡献优秀专业技术人才和享受政府特殊津贴、入选云南省兴滇英才支持计划及两类人才等省部级人才127人次，省市创新团队10余个；获得材料与工程博士学位授予点，成立博士后科研工作站，获得冶金工程、材料科学与工程、工业催化硕士学位授予点。

全力打造创新高地

贵金属集团深入实施创新驱动发展战略，“产学研用”深度融合，拥有贵金属领域系列核心技术和完整创新体系，承担国家贵金属领域80%以上重大科研任务，保障了国家贵金属新材料产业链、供应链自主可控和安全稳定。

加强科技创新一体化建设，一是“四链”深度融合，创新平台统筹运营。贵金属集团建有9个国家级、11个省部级创新平台、8个院士工作站、14个专家工

作站；落地科技攻关、成果转化项目“揭榜制”，实施双聘科技副总、团队组建“赛马机制”。集团孵化培育国家高新技术企业12家、国家专精特新“小巨人”企业3家、国家级绿色工厂2家，省级专精特新中小企业5家、省级制造业单项冠军4家，省级创新型中小企业2家。二是坚持“四个面向”，围绕国家安全、绿色低碳、资源安全等国家重大战略需求，聚焦贵金属功能材料领域重大科技问题，全面提升贵金属功能材料先进制造和高效循环利用水平；形成“理论研究—技术攻关—材料研制—资源循环利用”一体的创新体系，建成我国贵金属领域最重要的科学研究、技术开发、人才培养和机制创新基地，为贵金属产业安全快速发展及相关行业技术进步提供重要技术支撑；实行实体化运行、大协作攻关、多举措激励、产学研用融通发展。

“AI+贵金属新材料”融合发展

2018年，贵金属集团启动实施“稀贵金属材料基因工程”重大科技专项，并按大科学工程部署。面向重点发展和支撑产业，规划在贵金属功能材料、电子浆料、催化材料和分子材料等4个领域、18个材料应用方向构建数据库平台和高通量实验平台，通过大数据技术与人工智能的高度融合提高研发效率、降低研发成本、缩短产业化进程。基于需求导向，通过项目牵引、“产学研用”协同创新、联合共建。贵金属集团建成先进安全智能的数据库平台：建成并自主开发国内首个可支持大数据高效录入、标准管理、智能应用的贵金属材料基因工程数据库平台和数据标准体系及智能分析平台系统；建成国内首个、达到国际先进水平、由10多个子库构成的稀贵金属材料基础数据库和专业数据库，数据量达到3400余万条，形成贵金属材料研发大数据资产，为材料智能设计研发奠定了良好的大数据基础；实验效率大幅提升。建成国内首个可为智能化材料设计提供高效实验支撑的贵金属材料高通量制备表征平台，自主设计开发的高通量制备表征设备达到国际领先水平。

近年来，贵金属集团科技创新实力显著增强，多学科交叉协同的新型研发模式极大地激发了科技创新活力，创新资源高度聚集，多学科高度交叉融合，创新成果类型和数量成数倍增加，高层次人才得到培养和锻炼；产业支撑作用凸显，基于材料基因工程研发平台、创新方法和先进工具，已成功研发10余种贵金属新材料新产品，部分达到国际先进水平，实现进口替代；搭建贵金属工业互联网云平台，形成公司统一的数字化应用基础架构，承载各数字化系统应用，协调各系统间的集成共享关系，消除信息孤岛，实现“管、控、营”一体化的协同制造数（下转第24页）

打破框架的从来不是榔头 而是破土的新芽

文/赵文君

我是十月稻田品牌的联合创始人，很多人叫我君姐，其实当初我选择农业创业也是一次冒险。从2011年第一款产品上线，到2023年品牌上市，一共12年的时间，我用一往无前的勇气去做不被定义的选择。可以说，我与时代共生共长。

我的父亲是一名海军，家里共7个孩子。为了养活我们姐弟7人，1980年，也就是我出生那年，父亲开了一间小小的磨米加工坊，他告诉我们，（正是这个加工坊）让我们姐弟7人免于挨饿。

从小父亲就把我当男孩子培养，告诉我要坚强、要有勇气、要不怕吃苦。原生家庭让我养成了坚强的性格，这让我在创业的路上能够坚持一直长跑。

那时磨米加工坊没有除尘设备，工厂里满是烟尘，父母每天在这样的环境下工作十几个小时，所以从小我就立志要建一家没有灰尘的工厂，更要对粮食有敬畏之心。

21岁时，我做了一个重要的决定，结束打工生涯，回家和老公创业。也就是那年，我从父亲手里正式接过接力棒，命运的齿轮也自此开始转动。

2001年起，我开始过上了和东北黑土地打交道的日子。接下来的8年时间，我和老公走遍了东北及蒙东的几百个乡镇。每年收粮的季节是东北最冷的时候，零下30几度的天气里，我和老公到农民的家里面收粮，看到他们丰收的喜悦，我也忘记了寒冷。

（收粮区域）约跨越145万平方公里，我了解到（不少大米知识）：黑龙江通河的长粒香米口感清甜；五常大米是米中王者；吉林的小町米软嫩Q弹，出饭率还高。常年和农户打交道，也让我知道了一袋米背后的故事。米不光是一个家庭的口粮，也是一家的希望。自此，我对这个行业肃然起敬，手里的接力棒也由生计（工具）变成了一份责任。

2009年，经过8年的原粮贸易，我发现一个问题：东北的粮食好吃，但是东北大米的市占率却非常低。要想让东北大米走进千家万户，我们必须走出去。于是29岁的我做了一个破釜沉舟的决定——卖了老家唯一一套房子，带着20万开启北漂创业。

从0到1，差的是一次冒险。2010年，中国进入了新电商十年，很多电商平台如雨后春笋般涌现出来。当身边很多人在线上买家电、衣服时，我想大米又重又不好拎，如果能把它放到线上卖，（消费者）很有可能购买。于是，我第一时间抓住线上风口，入驻线上平台。在大米行业创新非常难，但是不创新又很难在线上出圈。所以，在做第一款产品时，从包装设计到品牌定位，再到渠道营销，我们把每一步都力争做到最好。2011年，产品上线第一天就卖了8包。如果创业是一场豪赌，这一次我赌赢了。

很多人都觉得农业是一个很苦的生意，又传统又很难品牌化。而且农产品靠天吃饭，东北的粮食一年

（上接第23页）字化产业生态。

2028年，贵金属集团将迎来百年诞辰，我们坚定“百年千亿元、世界一流”的目标，做强做大贵金属新材料产业，做优做久贵金属事业。展望未来，贵金属新材料产业全产业链建设基本完成，以科技创新支撑产业发展的动能凸显；高质量发展指标进一步优化，“贵研牌”黄金、白银、铂钯成为国际知名品牌；成为全球贵金属行业领军企业，综合实力挺进世

界前三。建成中国最大的贵金属新材料制造基地、中国最大贵金属资源循环利用产业基地、全球贵金属资源配置重要基地、国际化贵金属新材料重要供应商和贸易商，为在中国式现代化进程中开创云南发展新局面作出新的更大贡献。

（来源：中国有色金属报，作者系云南省贵金属新材料控股集团股份有限公司党委副书记、副董事长、总经理）

一季，秋天新粮下来，存粮也是一个问题。此外，大米这门生意一端连接着农民的钱袋子，另一端连接国民餐桌菜篮子，既要关注社会价值，又要关注经济效益。基于这些考虑，我知道如果要把这门生意做好，一定要做好长期坚持的准备。农业行业要保证（产品）长期品质稳定，必须自建供应链。2014年开始，我在东北投资近15亿元，自建了5间工厂，基本实现了现代化。以大米生产车间为例，整个大米加工车间，只需要1名技术员在中控室一键操作110台大米加工设备。

为了保证大米的口感和鲜度，我们每间工厂都自建了恒温储存仓，粮食被收割以后，可以第一时间实现颗粒归仓，大大减少了大米中水分和微量元素的流失。

这么多年，十月稻田一直坚持订单生产（模式），也就是接到订单之后再磨（米），这样可以有效减少新鲜大米的履约时间。打通了种植、采购、存储、生产加工、物流配送、销售的一体化链路，十月稻田用现代化技术全面提高了产业链的稳定性。

现在，十月稻田每天在路上运输的有450车大米，分别履约到全国1700多个站点，消费者吃到十月稻田的每一口大米都是新鲜现磨的。

经过14年的努力，十月稻田完成了从东北农产品到厨房食品的迭代升级，累计服务了1.3亿中国家庭用户，东北大米连续5年全国销量领先，玉米也全国销量领先。我们把东北的天生好品送到了国人的餐桌，打通了农田到餐桌的全链路。

与此同时，十月稻田也收到了来自全国各地的好评，每每看到这些评价，我都在提醒自己，这是一份信任，更是一份责任。不过每个创业者都是产品人，我也不例外。一直以来我都有看差评的习惯，因为产品好不好，消费者会用嘴巴投票，好评是鼓励，差评才是真需求。十月稻田刚上线时，消费人群大多是25~35岁的互联网原住民。十几年过去，他们都组建了自己的家庭，有的还成为父母，但是一直都在使用和分享十月稻田的产品。他们是我们的用户，更是我们的产品人。

43岁这一年，我拿到了我前半生最有分量的一根鼓槌，也迎来了我前半生最高光的时刻。2023年10月12日，十月稻田在香港上市。一路走来，我和兵哥（王兵，十月稻田创始人、董事长）是夫妻、是合伙人、是战友，我们互相包容、互相扶持。

其实，对于女性来说，尤其夫妻创业中的女性，创业是非常有挑战性的。她们兼顾事业和家庭，需要不停地切换角色。但是只要能理清每一个角色背后的

主线任务，做好取舍，每一面都能做得出色。

44岁，也就是去年，我做了一个新决定，做十月稻田的代言人。有很多人问我：“你为什么不去找明星呢？”我笑着说，有谁比我了解十月稻田？于是，我选择亲自站出来为它发声。也就是这一年，我做了个人IP，收获了50万的“电子好友”。比起产品到用户的单一链接，我更想和我的消费者建立有温度的信任和陪伴。

今天的国民餐桌已经由吃饱蜕变成吃好，十月稻田也由东北农产品向家庭食品升级。身处万亿赛道，十月稻田正在重新定义农产品的价值边界。从产品供应到场景服务，我们在市场端也创造出了更多的需求，这对我们来说也是发展超级品牌的机会。

但是不管如何发展，有一点不会变——十月稻田始终服务14亿国人的一日三餐。一端连接着国民消费，一端连接着农民和土地，我们要把优质的农产品带到千家万户。人间烟火气，最抚凡人心，我们会以品质初心，守护好国人的一日三餐，把香香的中国味带到每个家庭。

除了服务国人的一日三餐，十月稻田还在推动农业发展，带动农民增收也是我们孜孜不倦的追求。从2020年到2024年，十月稻田在农户端采购原粮接近140亿元。作为一家根植于东北黑土地的企业，这些年来我们通过订单帮助农民增收，通过产业链带动农民就业，向农民推广可持续的工作方法，提供农业技术指导，帮助农民增产增收。我们要做的是推农向食，让产业链的所有参与者都有所收获，构建共生共长的生态。未来，我也会探索更多的农产品品牌化路径，为消费者健康赋能，更要为乡村振兴贡献力量。

从稻田女孩儿到上市女企业家，一路走来，我明白一个道理，我们要与时代同频共振，共生共长。作为独立的个体，每个女性都能在时代沃土上绽放，不必困于方寸灶台，不必囿于世俗偏见，每个女性都能成为自发光体。十月稻田约有2000名员工，运营端80%（员工）都是女性，她们用细腻、专注和十足的韧性守护着十月稻田的半边天。作为一个创业者，我希望我能持续把优秀的产品带到千家万户，以品质初心服务好国人的一日三餐。作为农民中的一员，我希望把丰收的喜悦带到产业链的所有环节，为乡村振兴贡献力量。

最后，我想说打破框架的从来不是榔头，而是破土的新芽。当我们选择和时代共生共长，每一步都是对未来的重新定义。

（来源：《中国企业家》，作者系十月稻田集团联合创始人兼首席营销官）



文/陈楚宣

低空经济作为新质生产力的典型代表，正成为全球产业变革与科技竞争的新焦点。其以无人机、人工智能、大数据等新一代信息技术为驱动，融合绿色低碳、数实协同等特征，重构了传统交通运输业的效率边界与价值链条。2024年《政府工作报告》首次将低空经济列为新增长引擎，工信部提出到2030年形成万亿级市场规模。在此背景下，我国交通运输投资企业如何通过技术创新、产业融合与政策协同，抢占低空经济制高点，成为推动新质生产力发展的关键课题。

一、低空经济与新质生产力的内在关联

（一）技术驱动的生产力跃迁

低空经济的核心是技术密集型创新，其依托无人机、电动飞行器（eVTOL）、智能导航系统等新型装备，推动交通运输从“地面平面”向“三维立体”转型。例如，无人机的自主飞行技术结合AI路径优化，可将物流配送效率提升30%以上。这类技术突破不仅降低了传统运输成本，还催生了“低空+物流”“低空+应急救援”等新业态，体现了新质生产力“技术跃升—场景创新—价值重构”的递进逻辑。

（二）绿色低碳的可持续发展模式

新质生产力强调资源集约与环境友好，而低空经

济通过电动化、轻量化技术实现低碳转型。例如，电动无人机的碳排放仅为传统燃油运输工具的1/5，氢能飞行器的应用进一步拓展了清洁能源场景。交通运输投资企业可通过布局新能源充电网络、循环经济体系，将绿色发展嵌入产业链全环节。

（三）数实融合的产业协同效应

低空经济高度依赖数字技术赋能，如5G通信、区块链和空域管理平台的深度融合，可实现飞行器全生命周期监控与数据共享。这种“空天一体、万物互联”的生态体系，推动了交通运输业与高端制造、信息产业的跨域协同，形成新质生产力的倍增效应。

二、我国低空经济发展的现状与风险挑战

（一）政策红利与市场潜力

我国已构建从中央到地方的低空经济政策框架。工信部《通用航空装备创新应用实施方案（2024—2030年）》明确“低空+物流”“低空+城市交通”等七大重点方向；广东省去年出台《推动低空经济高质量发展行动方案（2024—2026年）》提出六大重点任务，今年全省高质量发展大会又提出构建“1+3+N”低空经济产业布局，目标是到2026年低空经济规模超

过3000亿元。市场层面，2023年全国民用无人机交付量超317万架，通航制造业产值同比增长60%，文旅、物流、应急救援等场景需求持续爆发。

(二) 核心瓶颈与风险挑战

——技术短板：关键零部件（如高能量密度电池、飞控系统）仍依赖进口，国产化率不足30%；

——空域管理：低空空域划设与动态管控机制尚不完善，跨区域协同存在障碍；

——安全风险：无人机“黑飞”事件频发，反制技术与监管体系亟待强化；

——商业模式：初期投资大、回报周期长，企业盈利模式尚未成熟。

三、交通运输投资企业发展低空经济战略路径

(一) 技术创新：构建自主可控的装备体系

——突破关键核心技术：聚焦电池、电机、飞控系统等“卡脖子”环节，联合科研院所开展联合攻关。例如，投资轻量化复合材料研发，提升无人机载重与续航能力。

——布局前沿技术储备：加速eVTOL（电动垂直起降飞行器）商业化进程，探索氢燃料电池与太阳能动力技术，抢占下一代飞行器技术高地。

——打造智能化基础设施：建设低空通信网络（如5G+北斗）、数字化空管平台，实现飞行器实时监控与协同调度。

(二) 产业融合：拓展多场景应用生态

——物流领域：构建“干线—支线—末端”三级低空物流网络。例如，在城市群间布局货运无人机航线，解决偏远地区“最后一公里”配送难题。

——应急救援：开发模块化无人机救援系统，集成医疗物资投送、灾情监测等功能，提升应急响应效率。

——文旅消费：联合景区运营商开发低空观光项目，引入eVTOL打造沉浸式旅游体验，预计2027年文旅领域需求超5000架飞行器。

——城市交通：试点“空中的士”与智能网联汽车的无缝接驳，形成“空陆一体化”出行网络。

(三) 政策协同：优化制度与资本赋能

——参与标准制定：推动低空装备制造、空域管理、数据安全等标准体系建设，抢占行业话语权。

——争取试点示范：依托地方政府专项债与产业基金，申报低空经济示范区，获取税收优惠与空域开放政策支持。

——创新融资模式：设立低空经济产业基金，吸引社会资本参与；探索资产证券化（如飞行器租赁ABS），盘活存量资产。

(四) 绿色转型：践行可持续发展理念

——推广清洁能源：投资建设无人机充电站、氢能加注站，推动电动飞行器占比提升至50%以上。

——构建循环经济：建立飞行器回收与再制造体系，通过旧机翻新、部件拆解降低资源消耗。

——碳足迹管理：引入区块链技术追踪碳排放数据，参与碳交易市场，实现环境效益与经济效益双赢。

(五) 区域协同：打造产业集群与开放合作

——建设产业园区：联合地方政府打造低空经济产业园，集聚研发、制造、运营企业，形成规模效应。例如，郑州航空港可延伸航空航天产业链，布局无人机总装与测试基地。

——跨区域联动：推动长三角、珠三角等经济圈共建低空经济走廊，实现空域资源共享与航线互联。

——国际合作：通过技术引进、合资建厂等方式，参与全球低空经济标准制定，输出“中国方案”。

四、风险防控与保障机制

(一) 安全体系建设

——部署低空监视雷达、光电反制设备，构建“探测—识别—处置”一体化安防网络。

——建立飞行器适航认证与保险机制，降低运营风险。

(二) 人才培养与储备

——联合高校开设低空经济专业课程，培养飞行器设计、空域管理等复合型人才。

——设立专项奖学金，吸引海外高端技术人才回国就业。

(三) 动态监管机制

——利用AI与大数据技术实现空域动态划设与流量监控，平衡安全与效率。

——建立跨部门协同机制，整合军方、民航、地方政府管理职能。

五、结论与展望

低空经济不仅是交通运输业的革命性突破，更是新质生产力在空天领域的具象化呈现。我国交通运输投资企业需以技术创新为核、场景应用为翼、政策协同为基，构建“装备—场景—生态”三位一体的发展格局。未来，随着低空新基建的完善与商业模式的成熟，低空经济有望成为我国经济高质量发展的新支柱，而交通运输投资企业将在这一进程中扮演关键角色，推动中国从“交通大国”迈向“空天强国”。

（来源：中大咨询，作者系广东城市交通投资有限公司、广东利通发展投资有限公司党委书记、董事长）

重新定义企业战略

文/张云

关于战略的反思

战略“strategy”一词源于希腊语“strategos”，本意为军事将领，后演变为军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。二战结束后，大量的军事将领开始涉足企业，又把这个词运用到了商业领域。

如今，战略对企业的影响已经变得非常大了，进而也带来了一些后果，我称之为“战略泛滥”。企业里经常充斥着人力资源战略、营销战略、研发战略等各种各样的战略，人们习惯把所有重要或不重要的事都归为战略，这就容易带来一个问题，那就是企业战略角度的涣散和缺失。很多企业的战略都表现出空心化、蓝图化。企业家们认为，做到100亿，进入世界500强就是战略，然而这个蓝图究竟能否成为一个企业的战略呢？我认为是不可能的，它会带来很大问题。当一个企业以某个营收为目标时，那么这个企业的具体战略一定是缺失的，企业家的精力只能关注到目标，却无法解决实现目标过程中所要面临的真正问题。这会导致很多企业最终面临“追逐短期，丧失长期”的负面后果。

其实，现有的战略定位已经难以继续指引企业发展。竞争战略大师波特对战略有一个定义：战略就是竞争战略，不是运营效率，战略就是创建一个定位。也就是说，战略是用来解决竞争问题的，属于竞争战略，它不是用来创造运营效益的。波特还提出了三种基本战略：差异化、总成本领先、目标聚焦。其中，差异化是战略的核心。但即便差异化能解决竞争问题，也解决不了未来的问题，因为它过于静止，无法指引企业走向未来。

重新思考战略

很多企业家问我，未来的路应该怎么做？我们现在面临着百年未有之大变局，政治、经济、科技都在发生着巨大变化。在这样的背景下，我们需要站在历史的重要节点重新思考企业战略。

1.回到熊彼特：从经济增长到企业的本质

2024年是约瑟夫·熊彼特诞辰140周年，但纪念他诞辰的消息寥寥，我认为他是最被低估的一个大师。熊彼特在100年前就提出“创新带来增长”的观点，他认为“创新”是经济发展的根本特征，为经济增长

和发展提供动力，没有“创新”就没有发展。我们发现，过去，企业仅靠模仿就能实现增长，但如今只有创新才能实现增长。可见，熊彼特的观点已被验证。他还提出了企业的本质：“创新”本质是“建立一种新的生产函数”，即实现生产要素和生产条件的一种新组合，新组合的实现，我们称为“企业”。也就是说，如果企业不是为了创新而生，那就不能算一个真正意义的企业。此外，他对企业家也进行了定义：企业家是实现创新的人。

熊彼特给我们留下了宝贵启示，那就是任何企业的战略都必须以创新为基础，如果没有创新，只能视为短期的战术，而不是长期的战略。

2.重申艾·里斯：从终极战场到终极定位

艾·里斯是定位理论创始人，也是里斯公司的创始人。上个世纪60年代，他在商业史上首先定义了企业竞争的终极战场不是工厂，不是市场，而是心智。可能你在工厂里的效率很高，在市场里可以铺到每个终端，但只要不占据消费者的心智，你就无法在竞争中获得最终的成功。艾·里斯和他的合作伙伴总结了消费者心智的五大模式，分别是：心智只能接收有限的信息、心智喜欢简单，讨厌复杂、心智缺乏安全感、心智对品牌的印象不会轻易改变、心智容易失去焦点。这些成果影响了一代又一代的企业家，并成为全球有史以来对营销影响最大的观念。

英伟达创始人黄仁勋在回顾艾·里斯《定位》一书时这样说，在三十多岁的时候读过《定位》这本书，真的是一本很好的书，让我受益匪浅。事实上，你会用一生来回答什么是定位。你越早意识到这个问题的存在，你就会越早受益。心理学大师丹尼尔·卡尼曼也说过，虽然我不在商业领域，但我深知艾·里斯的重要性，我们生活在自己认知的世界里，我认为艾·里斯的定位理论背后有坚实的认知心理学基础。

我曾和丹尼尔·卡尼曼有过多次探讨，得到的启发是，企业家必须重视消费者的两大心智模式，一是心智起于分类。如果一个产品的类别不清楚，那就会被消费者过滤掉；二是阶梯有限而类别无限。新品类的机会非常多，几乎是无限的。今天里斯在全球推广的一种新战略就叫做“品类创新”，当我们发现消费者心智里面有空缺时，就推出一个全新品牌去占据这个空缺，然后打造出一个又一个的新品类和品类之王。

虽说创新是重要的，但很多企业家对创新是畏惧的，因为很多创新者为此成为了先烈。例如，一家企业开创了某个品类，但后来发现，在消费者心中，能代表这个品类的品牌却不是该企业的产品。造成这种后果的原因是这家企业的战略不符合消费者的心智模式，从而让有更好心智战略的对手后来居上。所以，品类创新不是传统意义上的创新，它是建立一种新的认知，只有建立心智壁垒，才会更容易被消费者记住，一旦被记住，就很难被挤掉。正如艾·里斯说，“品类创新不是定位的新发展，而是终极的定位。”

3. 达尔文密码：推动商业发展的两大力量

达尔文的物种起源给了我们新的启示，我们可以把商业竞争看作自然竞争的延续。推动自然竞争的两大力量是进化和分化，进化让物种变得更好，分化是诞生一些新的品类。商业界也是如此。例如汽车在不断进化，逐步从原来的马车进化成现在非常安全的轿车，同时也在不断分化，诞生出SUV、MPV、厢式火车、越野车等一个又一个新品类。分化诞生了新品类，进化提升了竞争力，两种力量一直在推动整个的商业发展。所以我们要分清楚什么是进化，什么是分化，要遵循商业发展的两大规律。

重新定义企业战略

结合前面的思考，我们来重新定义企业的战略。我认为，真正的、最根本的企业战略就是持续开创和主导新的品类，从而真正实现持续增长和基业长青。基业长青不是靠管理，不是靠传承，而是靠持续的创新，只有真正的与时俱进，把握住每一个时代的机会，开创出每一个时代的新品类，企业才能持续发展。

约瑟夫·熊彼特对企业本质的定义、艾·里斯对终极战场的认知和了解、达尔文对商业发展规律的启迪，三者统一起来回归到管理大师德鲁克的企业两大职能——营销和创新，就实现了我们全新的企业战略。这个全新的企业战略现在又可以重新回归到企业家精神上，以一种真正意义上的创新把握未来的机会，从而实现基业长青。

新战略实践校验

在过去的1000年里，中国大约有800多年的时间处于全球最大的经济体。我认为取得这样的成绩主要靠三大品类创新，分别是丝绸、茶叶和陶瓷。回到当下，中国经济的增长需要更多世界级的品类创新，而DeepSeek就是一个好的开始。我们欧洲和美国的同事认为，中国第一次靠DeepSeek在科技领域里以另外一种非跟随的路线让西方震惊。品类创新是持续增长和基业长青的根本。例如，苹果是全球最大的消费电子企业，同时也是全球利润最好的企业之一。它靠iPod、

iPad、iPhone每一个品类创新来带动企业向上一个台阶。ToB企业同样如此，其中，微软就是通过Windows、智能云、ChatGPT来实现企业的增长。

里斯在中国17年的实践里也持续产生了百亿、千亿增长战略案例，是打造中国成功案例最多的战略型公司。尤其在最近五年，里斯依托全新的战略方法打造了很多不同行业的增长王。

例如，协助长城汽车从80亿增长到2000亿。当大家都做轿车时我们认为未来属于SUV，于是协助长城汽车打造了“哈弗”，当大家都做电动车时我们认为电动车最难颠覆的是越野车，于是建议长城汽车打造了“坦克”。这些战略帮助长城汽车成为中国最赚钱的汽车品牌之一；为君乐宝打造零蔗糖的酸奶“简纯”和高端酸奶“悦鲜活”，助力它们成为品类冠军；帮助小鹏汽车重新梳理战略，率先定义“AI汽车”新品类，打造M03、P7+两大爆品，市值翻倍，领跑新势力车企；助力卫龙开创“魔芋爽”新品类，带动企业高速增长，成就零食增长王；帮中国S会员店率先定义“高品质会员店”品类，逆势增长，稳居中国会员制商店领导地位；和百洋钙类一起寻求创新机会，把固体钙片变成液体，让旗下品牌“迪巧”依托品类创新成为了行业的增长冠军；协助中国最大的缝纫机企业杰克开发全球第一个AI缝纫机，实现市场份额节节攀升；帮瓷砖品牌大角鹿创新“超耐磨大理石瓷砖”新品类，实现50%—100%速度增长；协助餐饮品牌费大厨聚焦“辣椒炒肉”，成就中国餐饮增长王……

实践证明，任何规模的企业都可以通过新的战略定义，获得新的成功。

从红利时代走向企业家时代

我们判断，中国正在从红利时代走向企业家时代。过去，我们以人口红利、城市化红利、基建红利获得了很多套利机会，只要胆子大，仅靠模仿就能获得巨大发展。而现在，红利时代结束了，在全新的时代我们应该把握全新的机会。如今中国企业最重要的战略机会会有三点，一是全球品牌。未来中国会成为全球最大的经济体，全球的消费者和企业家对中国的认知已经发生巨大的改变，中国不再是低质低价的代表而是科技领先的工业强国；二是消费迭代。今天我们面临着消费观念的迭代，消费呈现出健康化的趋势。目前全球到中国最火的消费品品牌、食品饮料品牌都符合这个趋势；三是超级技术。

把握这三大战略机会的关键是借助全新的战略定义，产生全新的企业。所以我们希望全新的企业战略定义能推动中国乃至全球企业家持续创新出世界级的新品类和世界级的企业、品牌！

(下转第 33 页)

关键时刻的这场政治局会议 传递了什么信号？

文/胡幸阳

中共中央政治局4月25日召开会议，分析研究当前经济形势和经济工作。在外部冲击影响加大的当下，这场高层级会议强调了几个应对关键，为中国经济在风浪中持续回升向好注入更多信心。

首要关键，在于“稳”。延续这些年一以贯之的总基调，会议反复强调“稳”字，要求稳中求进，“着力稳就业、稳企业、稳市场、稳预期”。

稳定是发展的基础。近年来，内外不确定性增加，使得保持经济社会平稳运行的难度加大。尤其是今年以来，外部环境进一步急剧变化。会议要求“强化底线思维、充分备足预案”，充分说明了形势的紧迫性。

何以致稳？

去年“9·26”政治局会议部署了一揽子增量政策。年底中央经济工作会议定下积极宏观政策基调，要求提高宏观调控的前瞻性、针对性、有效性，并重申“要完整准确全面贯彻新发展理念，加快构建新发展格局”。今年全国两会，政府工作报告明确宏观政策取向要“更加积极有为”。4月初的经济形势专家和企业座谈会提出“各项工作都要持续加力、更加给力”……半年多来，对“积极”的强调日渐凸显。

此次中央政治局会议强调“加紧实施更加积极有为的宏观政策”“统筹国内经济发展和国际经贸斗争”“坚持用深化改革开放的办法解决发展中的问题”，可谓一以贯之，同时进一步释放更加积极的信号：新形势下，稳经济显然不能只靠老办法，更不是保守、退守，而应以更为积极的姿态和举措打开新空间、创造新机遇。

简而言之，要以“进”促稳、以“新”促稳。

在之前基础上，此次会议进一步指出多个方向，包括适时降准降息、加快超长期特别国债发行使用，并强调要“创设新的结构性货币政策工具、设立新型政策性金融工具”。这其中，既有长期运用、经典有效的宏观调控举措，更有新的政策工具。

但不论属于哪种，都不是简单的短期刺激，而是有的放矢，着眼于重点领域、长期目标。今年超长期特别国债较上年增加3000亿元，这部分用于支持消费品以旧换新，为的是提振消费。适时降准降息、保持流动性充裕，目标是加力支持实体经济。新的结构性

货币政策工具、新型政策性金融工具，则将支持科创、消费、外贸等领域。

如此安排，目的很明确，就是要提升资源配置的效率和超常规逆周期调节的效能，让增量政策尽快见效。

会议同时提出加大服务业开放试点政策力度、加强对企业“走出去”的服务等。在贸易大战背景下，指向也相当明晰——越是面对单边主义、霸凌行径，越是要主动开放、高水平开放，同国际社会一道，积极维护多边主义。

中央反复强调“坚定不移办好自己的事”，上述这些，都是应有之义。而从落地的角度看，发展承压、斗争加剧的当下，各地各部门各级干部无疑面临更高要求。

一方面，要对新形势有新认识，作出对应的新判断，提高政策举措的前瞻性、针对性、有效性。比如对受关税影响较大的企业，要尽可能地支持，甚至以超出现有框架的力度，帮助它们挺过这场难关。货币政策则要反过来看，央行多次表态降准降息空间充裕，但这也不意味着一次性“大水漫灌”，而是要择机而动，综合施策。

另一方面，政治局会议专门强调要鼓励党员干部“迎难而上、主动作为，树立和践行正确政绩观”，并将之放在全党开展深入贯彻中央八项规定精神学习教育和应对当前风险挑战的双重背景下，指向十分明确——发展破局，要以作风打底。

这里的作风，也体现为具体的工作方法，特别是改革创新、疏通堵点的意愿和能力上。党员干部是否有勇有谋、能否迎难而上、能否真正解决实际问题，而不是畏难踟蹰，或满足于表面文章，也是对政绩观的切实检验。会议提出的清理消费领域限制性措施、加快全国统一大市场建设、规范涉企执法等，广义上看，都属于这一范畴。

现在是最需要上下同欲、万众一心的时候，对各级干部来说，要学会跳出惯性思维、既往路径的桎梏，敢于、善于用一些“新做法”真正解决一些“老问题”，就能打开“新天地”。

（来源：上观新闻）

从企业家精神

看

中国经济增长

文/张维迎



张军教授和冯兴元教授刚才讲的一个观点，我非常赞同。他们说我们应该寻找一个一般性的理论解释中国现象，而不是一个特殊性的理论。但是我们经常忘掉历史，就像我经常遇到一些朋友在孩子很小的时候说自己的孩子多聪明，我说其实你小时候也很聪明，只是你自己没有记忆而言。

经济学家在理解经济增长的时候大体来用两种理论，一种是新古典增长理论，另一种是凯恩斯主义增长理论。新古典增长理论是从供给侧的角度解释经济增长，凯恩斯主义从总需求的角度解释经济增长。非常有意思的是，经济学家在分析过去为什么增长的时候经常用的是新古典增长理论，在预测未来增长的时候经常用的是凯恩斯主义理论。这两种理论在我看来都有非常大的问题，最基本的问题是它们都是从数量到数量，忽略了经济增长中最重要的主体是企业家，企业家精神。比如，讲到投资或者资本形成的时候，只关注多少投资或资本存量多大，不考虑谁在投资，谁在控制着资本。其实，谁投资比投资多少更重要，谁控制资本比资本量多大更重要。进一步讲，投资也好、储蓄也好，很大程度上是内生的，而不是外生的。

我在十多年前就总结出一个增长理论，我叫它“斯密-熊彼特增长模型”，我认为这个增长模型比我们前面提到的那些理论更有解释力，而且对人类经济体制的理解的帮助也更大。简单来讲，亚当·斯密的经济增长理论强调市场规模很重要，分工和专业化很重要。市场规模决定分工和专业化，分工和专业化使得技术进步和创新不断出现；有了技术进步和创新，劳动生产率就会提高，经济就发展了。经济增长带来的增加的收入又会变成新的市场，再进一步导致分工的深化，如此不断持续。这个理论我们经常不太注意，但我觉得非常根本，它有好多重要的含义。一个

含义是开放非常重要，一个大的市场比一个小的市场更有利于增长，无论是跨国的开放还是跨地区的开放都能促进增长。广东自己封闭起来的增长，肯定不如广东和全国连起来的增长；只是一个中国经济的增长（内循环），肯定不如世界自由贸易下的增长。

第二含义是，经济增长一定是新产业、新产品不断出现的过程，一定是产业结构不断变化的过程。我们经济学家经常会忽略这一点，把结构和总量分开，其实结构和总量是不能分开的，没有结构变化不可能有总量增长。这个理论也使我们认识到，经济规模要做大，一定要有新的市场的出现。但斯密增长理论里缺少一个最基本的、可能是源泉的东西，这个源泉我认为就是企业家，所以我把熊彼特讲的企业家放在中心地位。简单说，市场本来是不存在的，市场是企业家创造出来的。每一个产业也不是给定的，而是企业家创造出来的。

200多年前，所有国家的主业都是农业，现在农业部门变得非常不重要了，并且越来越新的产业在不断出现。从工业革命开始，每个产业都可以追溯到创始它的企业家。创新本身就是企业家的功能。增长的财富能不能变成新的市场，也依赖于企业家。我们经常讲“产能过剩”，其实所谓的“产能过剩”，就是企业家没有创造出在新的收入水平下消费者需要的东西。而这些东西在所有过去理论当中都忽略了，因为过去我们只是讲数量，好像经济规模翻一番，就是所有的产品产量都双倍一下。肯定不是这样的。

企业家这个因素怎么出现？两个基本条件：一个叫做制度，一个是文化。好比说中国在汉武帝之前企业家精神还是不错的，司马迁的《货殖列传》就是“企业家传”。汉武帝之后采取重农抑商的政策，还有与民争利的政策，很大程度上抑制了后来中国经济的发展。宋代的时候我们知道商业活动更为自由一些，

企业家精神变得多了一些，但明清之后又不行了。

斯密-熊彼特增长理论这个框架可以解释所有国家的增长，当然也可以解释中国过去40多年的经济增长。工业革命从英国开始，英国工业革命史就是一部英国企业家创业创新史。美国的增长，德国的增长，所有国家的增加都是一样的。中国过去四十年的增加也是企业家创新创业的历史。所以从这个意义上，它是一个非常一般的理论，不是一个特殊的理论。

再进一步讲，企业家精神是什么？企业家精神就是人类的创造力。经济增长的根本源泉是什么？就是人类的想象力，就是人类的创造力，也就是企业家精神。想象力和创造力就是“无中生有”，看到原来不存在的东西，创造出原来不存在的东西。人类过去两百多年的增长，就是创造出很多原来不存在的东西，包括原来没有的技术，原来没有的产品，原来没有的产业。企业家做什么事呢？就是无中生有，这也是我们好多人理解不了的一个地方，因为我们认为不可能无中生有。其实，人类的进步就来自无中生有，比如石油原来不是资源，1850年之前石油甚至是有害物质。有了提炼技术，石油中提炼出煤油，可以用于照明，石油就变成了资源。但石油提炼煤油之后的副产品汽油和重油都是有害物质和危险物，要有专门的人处理，直到后来有了内燃机，发现内燃机可以烧汽油的时候，汽油就从有害物变成资源了。所以说，资源本身不是给定的。我们经济学家喜欢“禀赋”（endowment），其实没有什么endowment，一切都依赖我们人类的创造力，人类的创造力好好发挥出来了，我们的资源也就越来越多了。我不相信资源有限的理论，现在的废物也可能变成资源，现在的垃圾以后都有可能变成资源。

对企业家精神的理解使我对市场经济本身有了一个全新的认识。经济学家一讲到市场经济的优点，就是它使得给定的资源达到最优配置。这个理解是有问题的，甚至是错误的。市场的最大好处与其说是使得给定资源达到最优配置，不如说是不断创造出新的资源。我更愿意这样来理解市场：市场经济是让人类的创造力得到最大的发挥，让最有想象力和创造力、最敢冒险，最雄心勃勃，甚至野心勃勃的人，只能干好事儿不能干坏事，因为市场是一个不断纠错的机制，企业家要干坏事很快就被淘汰。企业家无法掩盖错误。但人类的创造力在另外一种体制下，非市场经济体制下，特别容易变成一种破坏力。中外历史上有大量这样的经验，好多雄心勃勃“高大上”的战略后来给我们人类带来巨大的灾难。市场经济下我们不要担心这一点。像马斯克这样的人非常具有想象力和创造力，但只要他在做企业家，你不要担心他对人类有多

大的破坏力，因为一旦消费者不买他的特斯拉了，他就会破产。即使他想把人送到火星上殖民，也没有什么可怕的，只要第一船失败了，他就得停下来。但如果他是一个政治家，那就可能给人类带来巨大的灾难。这一点对我们理解市场经济非常重要。我再重复一下，市场最重要的功能不是使得给定的资源得到最优配置，而是使得人的创造力发挥出来，无中生有。人类过去200多年的经济增长史就是无中生有的历史，是人类的创造力得到最大发挥的历史。

再进一步看企业家做什么？一个是套利，就是发现潜在的价值空间或者盈利空间，第二是创新，创造出原来不存在的东西。这就是企业家的两个基本功能。传统的经济学理论里没有这些东西，只有分配，没有发现，更没有创造，当然也不需要想象力。我们可以把奥地利学派讲的企业家理解为套利型的企业家，熊彼特讲的企业家理解为创新型的企业家。我觉得这二者不是矛盾的，恰恰是互补的。企业家有套利的，有创新的，而且不同的阶段不一样，套利和创新是相互作用。没有了创新，套利机会终究将消失。我们可以用一个简单的经济学的生产可行性边界来描述这一点，好比生产玉米和大豆两种产品，C可能是一个均衡点，但真实世界不在这个均衡点，因为真实世界我们的知识有限，人类很无知。一部分人可能很敏感，发现了哪儿能赚钱，进行套利活动，使得经济趋向于最有效的C点。当达到这个C点，如果没有创新，人类就停在那儿不会再进步了。人类之所以进步，是因为总有人通过创新不断将生产可行性边界往外推，正是创新—套利—创新的相互作用，使得我们的经济可以持续增长。

英国工业革命时期的增长主要是企业家创新导致的增长，后起的国家好多是从套利型增长开始的，我们中国就非常典型。中国过去四十多年的经济增长很大程度上是套利型的增长。从1978-2022年间中国经济增长率图上可以看出，2010年之前增长率有很大波动，最低有3.9%的时候，但没有趋势性下降，低速度后是高速度，高低交替。但过去十多年增长率出现了趋势性的下降。为什么？原因不难解释。简单说，一个套利型的经济要维持高的增长并不难，但随着套利空间变得越来越小，增长速度必然下降。这就是中国现在面临的问题。

为什么改革开放后的前30年有很大的套利空间？很简单，刚才两位专家都讲到这个问题。我自己曾写了一篇文章，标题是“我所经历的三次工业革命”。我自己这四十多年就经历了三次工业革命，在座的跟我年龄差不多的都经历过三次工业革命，世界上发达国家没有一个人经历过三次工业革命。当西方国家用

好钢盖高楼、建大桥的时候，我在农村的时候我们仍然只能“好钢用在刀刃上”。“好钢用在刀刃上”不只是个隐喻，也是一个事实，因为当时的钢太稀缺了。美国1930年每一百个家庭有60个家庭有家用小汽车，中国到1999年一千个家庭只有三个家庭有小汽车。西方已经创造出了足够的技术，足够的产品，足够的新门类，不需要我们搞研发，不需要我们搞市场调研，美国人喜欢的东西十有八九中国人也会喜欢，拿过来造、卖就是了，套利空间很大。如果你回顾一下自己的生活过程，就很容易理解这一点。

今天中国是世界第一大钢铁生产国，我们每年生产的钢超过世界产量的一半。但我们不要忘记最早谁发明的焦炭炼铁，谁发明的转炉炼钢，谁发明的平炉炼钢，谁发明的电弧炉炼钢。电弧炉炼钢19世纪末期就已经有了，与平炉炼钢技术一样，也是威廉·西门子发明的，但只有二战之后才开始用于大规模生产，到70年代末美国钢产量的一半以上都是电弧炉炼的。这些创新每一项都花了很长时间和投入了大量资金。所有这些费用我们花过吗？我们没有花过。我们老觉得我们发现了新大陆，我们没有发现新大陆。现在套利空间变小了，这就需要创新。创新的增长3%就不错了，因为套利是走路，创新是修路，走路总比修改快。中国增长速度的下降很自然的。

中国四十年间大致出现了四代企业家，最初是农民企业家，后来有些官员下海，再后来是海归企业家，最近十年是80后、90后的新一代企业家。每一代中国企业家在套利当中有不同的产业，越到现在套利者创新的成分越来越大。这个过程就是中国经济市场化的过程，而市场过程的本质就是企业家创造力发挥的过程。我应该强调一下，我讲的企业家是民营企业。

我们可以用数据说明这一点。我们不需要跟其他国家比，中国各地的市场化进程差异、企业家精神的差异蛮大的，跨省之间的比较就很说明问题。这个差异可以用北京国民经济研究所编的市场化指数来衡量。1997年的市场化指数既是前面改革的结果，又是后边发展的初始条件。你看到，哪一个地方市场化指

数高，哪一个地方人均GDP增长就快。我们看看不同年份的数据，结论是一样的。

另外一方面，我们也看到，国有单位密度高的地方经济增长就慢，因为它和企业家精神是负相关的关系。2011-2016年间的数表明，国退民进的地方经济增长比国进民退的地方经济增长好，无论我们用国有控股资产的比重还是用就业的比重来看全是这样的。

未来的增长靠创新，创新依赖于什么？创新就是人的积极性的发挥，怎么发挥出来？企业家愿意干事儿就发挥出来了。创新需要研发投入，创新可能表现为专利，创新也可以用新产品的数量来衡量。统计数据表明，哪一个地方研发密度高一定是这个地方企业家密度相对高，市场化程度高，无论是要素市场还是产品市场看都如此。新产品销售的比例也是如此，专利都是如此。而我们看到人均政府部门越高的地区专利越少，政府部门就业比重、公共部门就业比重高的地方，人均专利少得多。所以我说没有奇迹，只有一个简单的逻辑，就是怎么让人的创造力得到发挥，让企业家精神得到发挥。

总结一下，经济增长的核心源泉，是人的创造力的发挥，也即企业家精神的发挥。过去邓小平的改革开放给企业家发挥作用创造了空间，这是中国两千年来第一次历史性的转变，原来优秀的政府都跑到政府，改革开放后越来越多的人去做工商业。当然最近又开始逆转，这是个坏消息。最优秀的人跑到政府很容易变成破坏力，跑到企业就是一种创造力。现在套利空间越来越小，创新对未来的增长变得越来越重要。创新对体制的要求更高。为什么？套利是短平快，创新则需要更长的时间，后果也更不确定。如果企业家没有长期稳定的预期，没有安全感，他就不可能创新。这就对法治提出了更高的要求，对政策的稳定性提出更高的要求。政府不能再随意扰乱企业家的预期，因为那样会使得企业家没有心思做事了，更没有心思创新。

（来源：经济学原理）

（上接第29页） 我认为，中国发展的红利是企业家精神的红利，企业家的价值不言而喻。如果一项技术没有转化成商业成果，只停留在发明阶段，那就不是创新，只有真正把这个发明转化成商业成果才叫创新，而实现这一转化的主要推动者就是企业家。

民营企业是企业家精神最密集的地方，我相信未来民营企业家在国家发展乃至人类文明进步上的作用将会越来越显著，我也相信社会对企业家这一角色的

重视会上升一个新的高度和台阶。希望通过亚布力论坛的平台，会有越来越多的企业家在这个企业家时代做出创新，为整个人类的发展做出贡献。最后，我以彼得·德鲁克的一句话作为结尾：我们需要的是一个企业家社会。在这个社会中，创新与企业家精神是一种平常、稳定和持续的活动。

（来源：中国企业家论坛，作者系里斯战略咨询全球CEO、中国区主席）

伟大企业家的8个特质 你具备几条？

文/彭剑锋

企业家的领导力是企业发展的天花板

今天我之所以首先把“企业家”这个话题提出来，是觉得在这个话题上，我还是有一些发言权的。我自己创办过企业，投资过企业，也在大型民营企业担任过兼职董事长。更重要的是，多年来在清华、上海交大等高校的EMBA教学生涯中，在长期的咨询实践中，我有机会接触了众多的成功或失败的企业家。华夏基石已经为上千家企业提供过咨询服务，在咨询工作中，我很重要的一个工作内容，就是和企业家去作深度的沟通和访谈，有的企业我曾相伴成长数十年，见证了许多企业从小到大的成长过程。

中国最优秀企业家诸如华为的任正非、联想的柳传志、美的的何享健、海尔的张瑞敏等，代表了中国第一代最优秀的企业家群体。

在与他们交流、访谈的过程中，我有两个最基本的观点。首先，我认为企业家是社会财富创造的源泉，是国家经济发展的第一推动力，如果以创新、创造为根本使命的企业家不愿持续奋斗，企业是很难持续成长和发展的。从企业战略的角度来讲，企业家及其核心团队是企业的第一战略性人力资源。

企业家是社会最稀缺的人力资本，企业家往往是天生的，难以在课堂上批量培养出来。每一个企业家都是独一无二的，任正非就是任正非，可学习，但不可复制，无需模仿。威权式领导与民主式领导没有好坏、优劣之分，你是什么样的风格，就保留你的个性与风格，做好你自己就行。这是我多年来在咨询工作中的深切体会。企业家人才难得，在中国特殊的政商环境中，既能做好企业又不出事的优秀企业家人才更难。企业家在社会中应该得到应有的尊重，社会要持续不断地弘扬企业家精神，创造更多的优秀企业，才能提供更多的就业机会，提供更多税收，这是一个社会得以稳定的压舱石，所以，企业家是一个社会最宝贵的稀缺性、创新性资源。

我的第二个基本观点是，一个企业能做多大、能活多长取决于很多因素，我认为最重要的一点是取决



于企业家的追求、胸怀和境界，这可以说是企业发展的天花板。在十几年以前，我就提出过“企业家封顶”理论。一个企业能不能从小做到大，发展过程中会有很多瓶颈，会面对外部环境众多的不确定性，这里面最关键的是企业家的远大追求，宽大的胸怀以及自我批判的精神，要带领企业实现自我超越，持续推进企业的创新和变革。

企业家的自我超越、自我批判是带领企业度过成长瓶颈的一个核心力量。中国发展到今天，我们正处在一个创新与品质发展的时代，中国企业在这个时期能否实现创新与升级，实现创新与人才驱动，取决于企业家的变革领导力。同时，我们又处在一个数字化、智能化的时代，这给中国企业带来了历史性的发展机遇。在工业文明时代，我认为我们落后了100年甚至150年，输在了起跑线上。今天的数字时代，我们与西方的发展可以说是基本同步，在一些应用领域甚至已经领先了。这个时候，中国企业能否实现超越，根本取决于企业家的转型变革领导力。

企业家在治理格局上常见的缺失

我今天所讲的企业家，主要是指企业创始人或

通常意义上我们所说的一个企业的老板。企业能不能创新、转型，关键在于企业家和核心团队能不能创新、转型，在于他们的领导力能不能升级。中国企业存在几个常见的共同问题，如果在这些问题上企业家不能把握好，不能实现自我超越，企业是很难闯关、壮大的。

首先，企业家是否能主动拥抱变化？在数字经济时代，如果我们还沉湎于过去的成功模式，那么企业的变革显然无法实现。如果企业家作决断还是独断专行，作决策还是拍脑袋，不尊重制度和流程，对常识没有敬畏感，那么这个企业能找到正确的发展方向吗？

如果企业家还是机会主义导向，逮住一个机会、一个项目，捞一把就走，还是捞浮财的心理，不愿意为人才、管理、品牌去作投入，去为这些能长期支撑企业发展的软实力作投入，那么这个企业还能持续发展，还能跨越成功的陷阱吗？在一个企业里，如果老板言行不一致，老板不以客户为中心，那么这个企业能建立信任体系吗，在市场竞争中能赢得客户的信任和合作伙伴吗？显然不能。

如果企业家没有分享精神，老板把企业当作是个人的，利益独占，舍不得分权，那么这个企业还有人帮他去承担责任吗，能持续抱团打天下吗？如果用人还是凭感觉，分钱没有依据，这种情况下，员工能持续得到激励吗？显然不能。

如果企业家还是习惯于纠缠在不清不白的政商关系里，时常冒险行走在法律的边缘，不去打造自己的核心能力，不愿意在产品上下功夫，不愿意付出规则成本，这样的企业会有未来吗？在现在这个品质发展的时代，社会要求企业提供安全可靠的好产品，如果企业还是把不安全、不环保、低质低价的产品推向市场，只关注眼前的利益，企业家缺乏使命感，不能走出成功的陷阱，企业是无法做大做强的。

我用了5年时间组建了一个团队，研究了全球的50家企业是怎么从小企业成长为大企业的，最后得出的结论基本上是一致的，与上述的判断相互吻合。

中国企业家如何实现自我超越，突破成长的瓶颈，企业如何实现转型？我曾经提出过“中国企业的八大问题”，企业家必须在这八个方面完成系统思考，实现变革和突破。

超越个人财富的社会责任担当

首先，企业家应该超越个人价值和财富观，去实现自己的社会价值贡献，这是第一个转型。企业家要从“企业是我的”这种思维里跳出来，把企业当作与合作伙伴、全体员工和合作者共同的事业。数字经济

时代的企业，必须有知识型员工、创新型员工的支撑，否则是很难生存发展的。知识型员工是企业创新的主导要素，他们不再是打工者，企业家要承认人力资本的价值，要给予他们剩余价值的索取权，授予股权，这是分利。还要信任人才，让他们在经营管理中有话语权，这是最本质的东西。企业家要对人才进行有效地授权，真正构建起事业共同体、利益共同体，以此凝聚最优秀的人才。企业的发展还要依靠资本的力量，企业家需要开放治理和股权的结构，引入资本和人才。

90年代中后期我们在给华为做咨询服务时，就发现一个企业对知识分子员工的管理中，确立共同的目标、愿景、价值观尤为重要，管理体系、组织结构需要一个系统思考和顶层设计。1995年我们刚到华为时，它的销售收入是十多亿。华为发展到今天的规模，靠的是什么呢？清华、中国科大、华中理工学院、北京邮电大学等高校的优秀人才大批地进了华为，现在的华为员工80%以上是名校的毕业生。

为什么这些人才愿意在华为与企业共同成长？就是因为华为愿意与这些知识型员工分享企业管理的话语权，还能与他们分享利益。为了从清华、华中理工大学这样的名校吸引来优秀的硕士生、博士生，1990年任正非就开始实行了员工持股制度。像郭平、郑宝用这样的人才能吸引过来并留下来，关键是任正非不仅识才，而且舍得分钱。1997年又实行了虚拟股权计划，任正非自己只占到公司极低的股权，他让渡了自己的利益，为所有华为人构建了一个共同的事业平台。《华为基本法》明确提出：企业家和知识创新者才是企业发展的主导要素，人力资本的增值要优于财务资本的增值。

再以阿里为例，马云和高管团队所占的股权合起来不到10%，通过同股不同权的机制设计，马云同样能实现对公司的有效控制。通过开放股权结构，能够让更多优秀人才加入企业，如果一个企业家把所有股权攥住不放，认为失去股权就是失去对企业的控制，这样的胸怀肯定是狭窄的。

组织文化与价值观的团队领导

其次，从组织文化的角度，管理风格要从“老板文化”转向构建组织文化和共享的价值体系。很多企业做不大，是因为组织能力无法形成，没有组织规则。中国企业要从“老板能力”转向“组织能力”，我认为首先要重建组织规则，要从企业家个体的价值取向和行为风格，转向共享的组织体系和价值体系。规则是约束所有人的，不能建立起规则以后，首先老板不讲规则、不讲信用，为所欲为，规则的制定者成

了规则的破坏者。要从“企业家的企业”转向“企业的企业家”，企业家也是组织中的一员，要遵守组织规则，以身作则，建立起组织理性。

一个组织要有信念、有追求、有激情，老板要保持创业激情，除此之外，企业还需要有组织理性，不然也容易翻车。为什么一些高速成长的企业，最后掉到沟里去了？我认为就是没有建立组织理性。什么是组织理性呢？首先是信念的坚守和价值观的践行，其次是对规律和常识的尊重和敬畏。华为成功的秘密就是遵守常识，把常识做到位。

一个企业必须建立起流程权威和制度权威，否则是很难做大的。对中国企业而言，我认为在组织激情之外，构建组织理性、组织规则尤其重要，如果缺乏了这一条，企业家再有创业激情，最后还是容易翻车。因为缺乏了制度和程序的约束，你就难以控制自己的欲望，无法有序地释放欲望。要遵守规则，建立共识，像柳传志当年开班子会议的时候，成员经常迟到，于是柳传志建立规则来进行约束，对于依旧迟到的与会者实行罚站，他自己迟到也照样罚站。制定规则，企业家应该首先是规则的践行者。

就我对任正非的观察，他有两个特点是很多人不具备的。首先，他制定的规则，自己一定严格遵守。我见过很多中国企业家，很多老板都是用规则约束别人，自己可以超越规则。在华为，所有的规则都可以放在桌子上，大家可以拍桌子、提意见，但一旦达成共识，大家都要遵守，任正非一定会做出表率。一个企业为什么要写《基本法》？就是因为大家觉得老板会一日三变，他的个人主观意志破坏性太大。《基本法》首先是帮助任正非完成了对华为的系统思考，首先管住了企业家的无穷的欲望，所以任正非曾说，基本法首先是管住他自己。

《基本法》规定了华为要聚焦于通讯产业，要做成世界通讯设备第一，坚守业务的主航道。中国企业往往只有领导权威，谁官大听谁的，但普遍缺乏管理权威、专家权威、流程和制度权威。在华为，谁是专家谁有权威，谁是某个流程的负责人谁有权威，只有这样，组织的制度和责任体系才能真正建立起来。如果没有这样一个体系，凡事都是老板作决定，结果不好似乎也是老板一个人的责任，其他人都不用担责，这样的企业无疑是缺乏生命力和战斗力的。

有一些很优秀的企业家之所以在某种环境下会出问题，我认为根本原因就在于缺乏组织理性的约束。企业家一尝到成功的滋味就自我、一自我就自大，一自大就自狂，一自狂就自灭，容易在关键时候管不住自己。企业家要从规则的破坏者转变为规则的践行者、守望者。

构建客观公正的价值评价体系

第三是价值评价体系上，从凭个人意志用人转向客观评价的价值体系。我认为做到这一点也是非常难的。1995年我们咨询组刚到华为的时候，华为还没有人力资源部，只有两个部门，一个是考评部，另一个是干部部。任正非从一开始就非常重视考核、评价。我们在华为做的第一个项目是营销人员的绩效考核。任正非那时对我们说：我们面对的都是知识分子，要管住他们，除了分钱，最重要的是要制定好分钱的依据，升官发财不能由我说了算，要由你们来建立一套评价体系说了算。

后来这些原则就写进了《基本法》：华为的人力资源管理要建立价值管理的三个循环——价值创造、价值评价、价值分配。

华为的人力资源管理做得最好的，我认为就是四套评价体系：决定你拿多少工资的是岗位价值评估；参加岗位竞聘就要参加任职资格评价；想拿股权、得到提拔就要对你进行价值观评价；想拿奖金、升级要进行绩效评价。这就是我们所说的“升官发财”都有依据。通过这样一套客观公正的价值评价体系，使得企业里的好人不吃亏，坏人不得志，贡献者必当得到回报。大家学华为最需要学的，就是这套客观公正的评价体系。

这是一套良性循环的价值管理机制。当然，企业有时需要一些特殊人才，比如创新型的企业家人才、天才型的创新人才，对他们的评价可能不一定适合套用通常的评价标准，而是要靠老板能否慧眼识才，这时企业家的直觉也是重要的。就像掌管华为手机产品线的余承东，他曾被评价体系评为不合格，任正非却慧眼识才，认为他才是真正的有个性的企业经营人才，重用了余承东。所以绝大多数人才要靠系统来选、来培养、走之字型成长路径，对少数企业家型经营人才、创新型天才还得破格提拔、坐火箭升迁。

尊重、信任、放权、赋能

第四是领导方式从威权、专断转向尊重、信任、放权，要善于为人才赋能。当企业进入新的领域，你不可能什么都懂，企业家不可能再把自己当作一个大业务员，必须要转型，要从凡事拍脑袋转向尊重组织智慧。领导方式从事必躬亲、抓权转向授权、赋能。在授权、赋能这方面，我最佩服的中国企业家是美的的何享健。我认为他最洒脱、最低调，最善于授权，最肯放手，但又能完全掌控企业。在中国民营企业家中，他是唯一一个把接力棒顺利交给了职业经理人

(方洪波)的人。

在中国改革开放后的第一代企业中，能顺利交出企业的领导交接棒，而且第二代领导能保持企业的持续发展，我认为何享健是独一无二做到了这一点。他是一个立足高远、务实低调的企业家，美的是一个做到了4000亿的大企业，但很少有人知道何享健。他把工作和生活安排得从容不迫。1997年开始我就和何享健打交道，他生活非常有规律，每天10点睡觉，早上6点起来跑步，每周打两次高尔夫。

何享健能做到这样，我认为就是因为他在美的建立了一套制度，能够充分信任人，充分授权。这是中国很多企业家做不到的。一些企业家把自己累得贼死，连轴转，企业做成了，但人快做没了，身体垮了，家庭散了。何享健为美的建立了完善的职业经理人制度，再加上他对美的进行玻璃箱式的管控。他带队伍靠机制、靠制度，按他自己的说法，就是抓住“责、权、利、能”这四个字。

责就是绩效责任谁来扛。老板首先要为企业确立绩效目标，绩效目标一旦确定下来，目标倒逼，各层领导都要扛责任。比如何享健为美的的经营绩效建立三到五个指标，所有的经理人要作出承诺，要一起扛这个绩效目标。

权就是授权赋能。各层管理人有了责任，为了完成责任，他们还要有权力并获得支持，这样才能调动公司的资源。如果你不授权，就没有人愿意扛责任，恐怕也扛不起这个责任。1998年，在何享健的动议下，我们为美的编写了一本厚厚的《分权手册》，从总经理到部门主管，一直到卖场的销售人员，都有自己的《分权手册》，你承担什么责任，就有相应的权力，这叫有责有权，清清楚楚。

利就是钱怎么分。每个管理者能分到多少钱，用一个标准的计算公式就能算出来了。为了避免大家追求短期利益，美的还有进一步细化的制度设计，比如你可以拿100万奖励的，按照规则，只能先拿走60万，剩下的40万要和诸如3年规划之类的长期目标挂钩。

能就是能力标准与行为天条。美的是最早建立了职业经理人能力标准和职业天条的企业。这个标准两年改一次，现在已经是十几版了。何享健虽然是小学毕业，我认为他是个天才的企业家。他认为教授们有时把简单东西复杂化，将一句话能搞明白的拆成四句话，企业家则要把复杂东西简单化，将四句话变成一句话——使劲干！要找到一个管理的抓手，“责、权、利、能”就是这个抓手。

集体智慧与团队学习

第五是企业治理的角度，从领导拍脑袋作决策转

向团队智慧、权威决策。华为这一点做得非常好，从2012年、2013年开始实行轮值CEO制度，强调集体决策、集体领导。当企业走进新领域，尤其在进行国际化的时候，更需要打造团队领导力，更需要凝聚集体智慧。我有时对于科学家创业不是很看好，因为科学家主要是自我导向，他很难从一个专家转换为企业家。企业家需要开放、包容，要任用比自己更能干的人，要包容有缺点的优秀人才。优点突出的人，缺点也一定是突出的。专家出身的企业家人容易求全责备，胸怀往往不够宽广，而独木不成林，如果不愿意、不善于重用优秀人才，企业就永远做不大。

华为和小米的成功，都在于它们打造了一个有力的领导团队。小米用8年时间就创造了一个世界500强，去年的销售收入突破了1900亿，这在中国企业发展史上是一个奇迹。据我的研究，一个企业从创业到成为世界级企业一般至少需要15到20年时间。雷军从创业伊始，就认识到“团队先于个人”，意识到互联网时代的创业不能靠单打独斗，要靠合伙人机制。他打造了一个事业型的牛人领导团队。大家可以看到，雷军组建的这个团队是世界范围内一支令人称羡的队伍，五个“海归”，三个“土鳖”，如林斌、黎万强、周光平、刘德、黄江吉、洪峰这些行业精英，他们来小米都不是为了钱，而是为了共创大业聚到一起。

任正非的做法是从中国著名的高校里去选那些最有潜质的人才，把他们培养起来。他邀请高校老师们来华为做课题，从课题小组里去挖那些跟着老师做研究的优秀学生。任正非很有个人魅力，善于忽悠人才跟着他干。当年我去华为做咨询，他对我也是这么说的：彭老师，你要想成为中国著名的管理学家，你得来华为，跟着我干！同时他也舍得给钱，当年我们的咨询费也给得比别的企业多。一手理想，一手利益，企业家既要有情怀，又要懂江湖。光有情怀，不懂江湖，搞不成事，挣不到钱；光懂江湖，没有情怀，只会搞事挣钱，企业走不远、做不大。同时企业家既要通业务，又要通人性，所以要成为一个优秀的企业家不容易。

华为在人才管理上是不断地去让全体员工从上至下达成共识、树立理想，不断地进行全员学习，从《基本法》到《人力资源管理纲要》，都是高层和全体员工一起思考未来、确定方向、达成共识。通过达成共识和建立利益机制，使大家做到“力出一孔、利出一孔”。华为干部都要定期进行自我批判，由此打造出一支具有统一价值观、行动一致的铁军。

小米虽然建立了牛人领导团队，但随着企业规模的扩展、业务的复杂化，这个团队要各自去带队伍、培养人才，强调要培养人才，要会带队伍。从孟晚舟事件大家就可以看到，华为的核心领导团队在面对媒

体的时候，所表现出的素质和能力的确是一流的。这说明任正非打造了一支不依赖于他个人的、具有国际化视野的卓越团队，这是任正非对华为最大的贡献，也是华为最核心的战略力量。

关注制度与组织能力建设

第六点是企业家要从关注几个能人，转向关注人才背后的机制建设，推动人才与制度、机制的创新，打造组织能力。一个企业光是从市场上挖几个能人是不够的，最后还是要靠机制、制度，使得空降人才能够生存下来，实现人才队伍发展壮大。很多企业之所以做不大，是因为老板只依靠几个能人，最后的结果是被几个能人所绑架，这几个能人一走，企业就崩盘了。

企业的人才队伍不断壮大，要靠文化和制度的土壤，通过松土、优化环境，使得企业环境对人才具有开放性和包容性，使空降部队一落地就能扎根、生长。现在很多企业最大的问题是引进的人才无法扎根，专业能力发挥不出来，企业的制度和没有为人才的生根、生长创造条件。总之，靠几个能人是走不远的，还是要靠制度、机制。

注重社会效益，对相关利益者负责

第七点是从企业家的责任的角度，要从对老板负责，转向对员工、对客户、对合作伙伴、对相关利益者、对股东负责。一个企业光靠赚取利润是走不远的，企业家和企业必须要承担社会责任，必须要兼顾相关利益者的利益，一味地强调股东价值最大化、利润导向是不可取的。这样的企业即使你赚了钱，也得不到社会的尊重。

中国就有一些这样的企业，它们是赚钱的机器，但称不上是优秀的企业，更谈不上伟大的企业，一个企业如果卖假冒伪劣、欺骗客户、做虚假广告，卖有害于年轻人身心的游戏，那就称不上是一个好企业。这些企业虽然为股东赚了钱，但并没有为客户提供真正的价值，甚至是在损毁客户的利益，这类企业必须转型，如果它们不转型，只能日益失去社会的尊重。以史玉柱为例，他的企业赚了很多钱，为社会捐了很多款，自己觉得社会老是在误解他，得不到社会的尊重。我的观点是，如果一个企业的产品和服务老是在琢磨人性的弱点，然后利用人性的弱点大发其财，这样赚钱自然得不到社会的尊重。一个企业家要有入品的力量，要有道德的力量，才能使企业走得更远。

使命驱动、拥抱变化、自我超越

第八点是企业家人生价值追求的角度，要从做生

意、赚钱的机会导向转向责任、使命的驱动，做一个基业常青的企业。企业家的内在层次需要提高。我们学过组织行为学，马斯洛认为人的最高需求是自我实现，他在辞世前对此进行了反思：如果把人的最高需求定义为自我实现，会导致精致的个人利己主义。他写了一篇文章，文中谈到人最高的追求不是自我实现，而是自我超越，追求心灵的成长。按照中国的禅宗文化来讲，心灵的成长就是回到清净的本心，回到人性中的大善、大爱。

把成为中国首富作为人生目标是不可靠的，大家可以看到，凡是成为中国首富的，最后都不富了，往往都出问题了。原因在哪儿？你发了财，但并没有实现心灵的成长，你缺乏道德和人品的力量，缺乏价值观的力量，没有最深层次的大善和大爱，没有承担起社会责任，无法成就人生最高层次的辉煌。从这个角度来讲，中国要出现伟大的企业，企业家就要提升内心的追求。做企业最终是做人品，要回归到“好人品、好产品、好组织”，这是我提出的“新三好”！

首先是“好产品”，为社会提供安全可靠、环保的产品，这样的企业才能真正受到社会的尊重，才真正承担起了社会责任。我并不是说利润不重要，赚钱仍然是企业最重要的目标。没有足够的利润，你就不可能去加大对人才、技术、产品的投入，但企业要有赚钱之外的更高追求，要有超越自我财富实现的更高的价值追求。我认为这是中国企业家需要进行系统修炼的一个课题。

职业经理人千万别想着去改造老板，想改造老板你可能就出局了。企业家是自我革命，不是靠职业经理人，也不是靠我们这些咨询顾问。任正非身上就体现了强烈的自我批判精神、自我批判意识。人只有自我批判，才能自我超越，内心才能强大。金一南将军曾经总结过：人类历史上伟大的人物，不管是军事家还是政治家、企业家，都有三个特征：爱财如命、挥金如土、“杀人如麻”。我把它再引申一下：爱财如命的财由贝和才构成，贝就是企业家要有利润和财富的追求，不会挣钱的企业家和没有盈利能力的企业不是好企业家和好企业；才就是要爱惜人才，洞悉人性，企业家应该是人性大师；挥金如土就是敢于为未来投入，舍得分钱，利他取势；“杀人如麻”就是要建立组织理性，以能力为导向，靠机制、制度去“杀人”。

企业家都是奋斗不止的人。以使命为驱动，向一切优秀的人学习，与高手过招，拥抱变化，自我批判，这是伟大的企业家最核心的精神品质。综前所述，我认为中国企业家只有实现了这八大转型，才能突破成长的瓶颈，才能成就受人尊重的伟大企业。

（来源：华夏基石e洞察）

优秀的管理者：

深耕、破局、长期主义

文/蒋小华

01 肯深耕

管理者最大的远见，就是沉下心来，深耕自己。

(1) 专注度

专注度，就好比“定海神针”。如果你频繁换工作方向，干啥都浅尝辄止，很难形成独特优势。

在工作中，你要有股子执着劲儿，一门心思朝着一个目标使劲儿，才能慢慢搭建起自己的价值体系，在团队里树立起威望。

当领导，要是连自己手头的活儿都坚持不下来，咋能让手下的人听你的，跟着你干？

(2) 专业度

“闻道有先后，术业有专攻”，无论时代怎么变化，专业度都是个人的核心竞争力。

医生看病看得好，律师打官司厉害，靠的就是专业。

管理者也是，分析问题又深又透，处理问题灵活多样，要是专业度不够，就只能干着急，拿不出有效的应对策略。

(3) 颗粒度

颗粒度，说白了就是管理的精细程度。很多管理者在布置任务时，只是笼统地说个大概，员工根本不知道从何下手。

比如，安排下属做市场调研，只是简单说句“去调查下竞争对手的情况”，员工可能连调查哪些方面都不清楚。

厉害的领导会把任务拆成一个个小步骤，调查谁、了解啥内容、啥时候完成，最好还能给点调查的方法和建议。

在团队协作中，管理颗粒度也体现在对每个成员工作衔接的把控上。

领导得时刻知道每个人干到啥程度了，有问题马上解决，别让工作断了档。

02 敢破局

人，永远赚不到认知以外的钱，做事也一样，不破局，你就永远困在当下。那么，该如何去更好地破局？

(1) 破局，精髓在于识局

这需要管理者具备敏锐的洞察力和判断力，透过现象看本质，捕捉隐藏在表面之下的机遇挑战。

学会从多个角度审视问题，不局限于自己的视角和经验，去发现一些未曾注意到的细节和线索。

只有领导清晰地认识到自己所处的局面，才能有针对性地制定策略。

(2) 破局，关键三步曲

天天抱怨这儿、抱怨那儿，可你有没有想过，困住你的其实是一成不变的思维和做事方式？

1、升维

升维思考，就是要跳出当前的层面和框架，从更高的维度去审视问题。

我们往往被自己的思维定势所限制，无法看到更广阔的天地。

比如，在市场竞争中，如果大家都盯着眼前的利益，拼价格、拼渠道，那么很难脱颖而出。

但如果我们能升维思考，从客户需求的角度出发，去挖掘那些未被满足的痛点，然后提供创新性的解决方案，没准能开辟出一片新的蓝海。

2、逆向

当大家都朝着一个方向奔跑时，我们不妨试着反过来走，说不定就能找到一条通往成功的捷径。

在智能手机发展初期，各大厂商都在扎堆模仿追赶苹果、三星，试图来抢占市场份额。

但雷军却反其道而行之，没有盲目跟风。小米另辟蹊径，采用互联网思维来做手机。当时，多数手机将大量资金投入线下门店和广告营销。

雷军带领小米主打线上销售，通过社交媒体直接与用户互动，收集反馈，以此来优化产品。

在产品策略上，小米没有单纯追求极致的硬件堆砌，而是注重性价比，满足大众对于高性能、低价手机的需求。

在大家都在比拼硬件参数时，小米大力发展MIUI系统。以个性化、丰富的功能和频繁的更新，成功吸引了大量年轻人，短短几年就成为知名的手机品牌。

再比如个人职业发展，当大家都追求热门行业和职位时，我们不妨考虑那些相对冷门但具有发展潜力的领域。

也许刚开始会面临一些挑战和困难，但只要坚持下去，就有可能成为该领域的佼佼者。

3、转念

转念，就是要我们换个角度看问题，或许就能发现新的出路。在我们的个人生活中，也会遇到各种困难和挫折。

有时候我们觉得工作没起色是因为领导不重视自己，但转念一想，是不是自己的工作方法有问题？或者自己的能力还需要提升？然后有针对性地做出改变和调整。

(3) 破局，更能掌局

顺境修力，逆境修心。掌局，需要我们具备良好的心态和品质。只有这样，我们才能真正掌控全局，让自己的人生和事业都朝着好的方向发展。

03 坚持长期主义

优秀的管理者懂得坚持长期主义的重要性，他们只有咬着牙一直努力，坚持到最后。

(1) 去做长期主义的事

稻盛和夫说：“决定一个人成就的，不是天分，也不是运气，而是坚持和付出，是不停地做，重复做，用心地去做。当你真的努力了、付出了，就会发现自己潜力无限。”

在做事中，和心性死磕，慢下来细细打磨。

复杂的事简单做：把复杂的问题分解成简单的步骤，一步步去解决。

简单的事重复做：把简单的事情做到极致，重

复中找出规律，提高效率。

重复的事用心做：用心去做每一件重复的事情，把细节做到位，把品质提上去。

(2) 成为长期主义的人

管理者，别总想急功近利，管理不是快餐，需要长期耕耘。

1、做时间的朋友

我们经常会遇到各种急功近利的情况，有人想一夜之间改变一切，有人想立刻看到成果。

但真正的管理，是需要时间的沉淀和积累的。我们要告诉团队，别急着要结果，先耐心把过程做好。

做管理，不能只盯着眼前这点利益，鼠目寸光。把眼光放长远，多想想未来几年甚至十几年的发展。

2、掌握延迟满足

为了以后能有更大的收获，现在得先忍一忍，放弃眼前的小好处。这就像玩游戏，要是每次都忍不住去拿眼前的小奖励，可能就没办法解锁更高级的装备和关卡。

管理者也是，为了提升团队整体能力，舍得花时间和钱给大家培训，这段时间工作进度可能会受一定影响，还得投入不少成本。

但培训完了，团队成员成效提升，甚至能接更多大项目，可比眼前省那点钱划算多了。

3、保持终身学习

现在这社会变化太快了，新的知识、新的技术、新的管理理念不断冒出来。

管理者要是不学习，就像逆水行舟，不进则退，很快就会被淘汰。

平时多看书籍，了解行业最新动态，也可以去参加行业交流会，学习人家的先进经验，别人踩过的坑咱就别再踩。

写在最后

深耕，是在自己的领域里精耕细作，专注、专业、精细地打磨每一个环节；

破局，是突破思维的枷锁，以敏锐的洞察力、创新的思维方式去寻找新机遇、新发展；

长期主义，则是目光长远，坚守初心，在时间的长河中持续付出，一步一个脚印去拿结果。

对于管理者而言，这三者相辅相成，深耕是基础，破局是动力，长期主义是保障。

(来源：世界经理人)

民企需多维度修炼内功

文/李兆前

市场如战场，商海如江湖。当市场处于上升期，商海风平浪静，生产经营一帆风顺，就像江湖岁月静好，不需资质超群、武功高强，也能舒适惬意，活得潇洒。但当经济处于下行期，商海波涛汹涌、诡谲莫测，就像江湖危机四伏、腥风血雨。

当前，民营企业面临着复杂多变的国内外经济环境，不同类型的企业面对不同的困难和挑战，唯有通过多维度的“内功修炼”，提升竞争实力，才能顺利迎来下一个发展上升期。

强化心理素质

经济发展有其明显的周期性。按照熊彼特的理论：长周期（康德拉季耶夫周期，48~60年），由重大技术创新（如蒸汽机、内燃机、电力、计算机的发明）驱动；中周期（朱格拉周期，9~10年），由中等规模创新（如生产方法改进）引发；短周期（基钦周期，约40个月），反映小创新或市场调整的波动。因此，经济的回升、繁荣、衰退和萧条是必然发生的，企业经营状况的起起伏伏也是正常的。如何把握市场变化规律，准确研判形势，果断做出决策，考验的不仅是企业家的判断力和决策力，更考验企业家的心理素质。

很多企业家自传虽然讲的都是关键时候的果敢决策和果断出手，实际上真正的决定因素是企业家的心理素质。在面对压力、困难和挑战时，别人可能冲动泄气，你能冷静应对、灵活应变；在别人失去信心，你能坚定信心；在别人都躺平，你还在继续拼搏。这样，你就能在压力下找到动力，在挑战中找到机遇，在困难时找到新的增长点。

提升核心竞争力

企业的核心竞争力往往需要落脚于创新。于企业的创新而言，必须坚持从实际出发，先立后破、因企制宜。

一是根据企业的实力确定创新目标。

对于系统重要性企业，应该以科技创新为引领，着眼新兴产业、未来产业，整合研发力量，加

大投入力度，从基础研究、应用研究到产业化和应用场景策划，进行全方位的整体布局，真正起到龙头作用，占领科技和产业制高点。

对于以传统产业为主的中等企业，则应该先立后破，一方面要以先进适用技术，如数智技术升级改造传统产业，稳住发展的基本盘；另一方面，要加强产学研合作，在新的领域里占据一席之地。

对于量大面广的小企业，则需要找准自己在产业链中的位置，或者依托自有或外购的技术创新成果，参与产业链的重构；或者依附于龙头企业，参与供应链的构建。如果条件合适，不要拒绝被并购，因为很多情况下，并购是促进技术尽快产业化并占领市场的有效途径。

二是找准创新方向。

人类社会发展的历史就是通过科技进步不断满足人们对美好生活向往的历史。从史前文明到三次工业革命，科学和技术的进步不仅满足了人们对美好生活的向往，也深刻影响了人类生活方式和思维方式，极大地推动了人类社会经济、政治、文化领域的变革。

展望未来理想的社会，一定是生产力高度发达，物质极大丰富，劳动成为第一需要。要达到这种程度，只能靠科技创新。

首先是以机器替代人的物理能力，通过广泛利用机器人和自动化设备，将人类从繁重的体力劳动中解放出来，使人人都可以有自由的时间做自己喜欢的事情。其次是以人工智能替代人脑，从而将人类从复杂的脑力劳动中解放出来，使人人都可以有自由的时间进行愉悦的创作和研发。第三是摆脱资源、能源、环境的约束，使得我们有足够的能源、资源支撑理想生活的需要，同时保持良好的生态环境。第四是对人体的维护保养，用药物、器械、手术等手段解除缺陷、疾病、伤亡等影响人类自由的限制等。

三是加强科技创新和产业创新深度融合。

加强企业科技创新与产业创新的深度融合，是提升企业竞争力、推动经济高质量发展的关键。要

加强顶层设计与战略协同，制定“科技—产业”融合发展规划，明确技术研发与产业应用的双向路径，确保技术路线与市场需求同步。要建立“研产销”闭环机制，定期根据市场变化调整技术研发方向，确保研发的产品能够满足市场和客户的需求。要深化产学研用协同，完善以企业为主导的产学研体系，积极参入龙头企业牵头的技术创新协作，打造垂直领域创新联盟。要加速数字化转型与智能化升级，进一步丰富创新手段，开拓新的市场，开辟新的赛道。

建立适合企业发展需求的制度

中国特色现代企业制度是在国有企业改革过程中形成并逐渐完善的企业制度。对民营企业来讲，一些原则、架构和路径也是适应的。但5000多万户民营企业情况千差万别，不可能用一种模式管理。规模的差异、产权结构的不同，造成了企业组织形式和经营管理制度的差异，现在发展良好的民营企业的管理模式也是千差万别。

一般来说，建立现代企业制度的目的是通过优化企业治理结构和运营机制，提升企业竞争力与可持续发展能力，适应市场经济需求。但我认为，其首要任务是管控风险。

首先是外部风险，其中最大的是决策风险。一是方向错误：与国家战略不一致、与有关政策相违

背、与科技发展和市场需求相背离。二是时机错误：错误判断形势，或者因循守旧、贻误战机，或者盲目冲动、贸然出击。三是违规错误：有意或者无意的违法违规行为所导致的罚没、关停甚至刑事处罚。

其次是内部风险。一是用人错误：能力不足、德行有亏、粗心懒散的人到了重要岗位，会带来灾难性的风险。二是内部贪腐：贪污挪用，内外勾结，不仅造成财产损失，而且影响客户关系。三是内部争斗：财产之争、权力之争不仅造成内部混乱，而且会给外人留下可乘之机。

管控这些风险，很多民营企业的成功经验是加强党建工作和企业文化建设。抓好企业党建工作，是企业发展方向和国家安全、法律法规、政策举措保持一致的重要组织保障，也是及时做出正确形势判断的有效途径。加强企业文化建设，既可以从中国优秀的传统文化中学习管钱、管事、管人和应对危机的经验，也可以凝聚人心、形成合力，树立良好的外部形象。

现代企业制度还涉及到其他方方面面，比如完善企业治理结构，规范股东行为、完善生产要素的使用、管理、保护机制、建立社会责任履行机制等。

(来源：《中国企业家》，作者系中国民营经济研究会会长)

真正的企业家 无需个人炒作

文/刘学辉

当一些五、六十岁的企业家，还需要每天发微博、拍短视频与开直播来制造舆论影响力，以帮助自己企业产品的销售，这样的企业家活得这么累，一方面太可怜了，另一方面对企业自身的品牌、技术、产品与团队也太缺乏自信了。

看看任正非、王传福、李书福、尹同跃、曾毓群、马云、马化腾、马明哲、王兴、黄峥、王卫、方洪波、曹德旺、沈炜、陈明永与梁文锋等人，这些企业家都无需任何个人炒作，只是依靠自己的团队、技术、产品与服务来竞争，这才是真正具有自信、有底蕴的一批企业家。

(来源：砺石商业评论)



2025 东莞大爆发!

文/一厘米

在粤港澳大湾区的几何中心，一座既充满历史厚重感又洋溢着青春活力的城市正在书写奇迹：这里诞生了全球近五分之一的智能手机、五分之一的毛衣、四分之一的动漫衍生品，以及全国85%的潮玩；连续8年入选“新一线城市”，是全国最“年轻”的城市之一，更是“95后”人才吸引力前十的“梦想栖息地”。

2021年，它跻身“双万”城市俱乐部——万亿GDP、千万人口，成为全国第15个达成这一里程碑的城市。

如今，当全球制造业面临转型阵痛，这座城市却以“科技创新+先进制造”为引擎，在世界工厂的底色上，绘制出一幅从制造重镇到科创高地的逆袭蓝图。它，就是东莞。

01 东莞的制造底气

东莞，这座地处粤港澳大湾区“黄金内湾”的城市，自改革开放初期以“三来一补”模式开启工业化进程，历经四十年淬炼，从农业县蝶变为全球瞩目的制造业大城。

早期依托毗邻港澳的区位优势，虎门太平手袋厂等首批来料加工厂落地，吸引大量外资注入，逐步形成“一镇一品”产业格局：

长安聚集华为、OPPO、vivo等巨头及5000多家配套企业，孕育出全球每5部智能手机就有1部产自东莞；大朗凭借全国50%的毛织电脑横机，通过数字化改造将打样周期从7天缩短至24

小时，“大朗毛织”占据全国30%市场份额；

虎门从传统来料加工转型自主品牌，年产12亿件服装通过直播电商直通全球，28个镇街全部跻身“全国千强镇”，构筑起“镇镇有产业，村村有工厂”的制造版图。

如今的东莞早已超越简单加工制造，以全产业链协同为超能力，构建起覆盖电子信息、高端装备、纺织服装等领域的制造网：22万家工业企业、

超1万家国家高新技术企业、4833家创新型中小企业、189家专精特新“小巨人”深度联动，形成“半小时供应链”生态，让东莞制造兼具规模效应与创新活力。

松山湖XBOTPARK共享工厂便是其中一个缩影，其为初创企业LiberLive未知星球的无弦吉他项目对接200多个零部件供应商，2个月内完成从设计到量产的跨越，产能直接翻倍，彰显出东莞产业链整合的效率。

这里不仅是华为、OPPO、vivo、以纯等行业巨头的扎根之地，更催生了无数细分领域的“隐形冠军”：思谷智能研发的如同创可贴般轻薄的传感器，能测量传感器与环境的物理交互产生的信息，帮助机器人模仿生物皮肤的触觉感知，如今逐渐应用于人形机器人“电子皮肤”、汽车座椅等场景；本末科技通过自研的全新直驱电机技术，重新定义机器人动力系统，并实现研产销一体，数秒即可交付一台量产型直驱电机，供货全球头部人形机器人企业，2024年产值同比激增400%；拼酷以3D金属拼图开创全新品类，占据全球90%市场份额，年出口额超2亿元。

目前，东莞有机器人制造重点企业208家，其中规上企业147家，年营业收入约316亿元。2024年，全市工业机器人产量2.29万台（套），增长21.7%，占全国4.11%、全省9.27%。

2024年东莞科技创新综合竞争力跃居全国地级市第三，R&D投入占比达3.5%，达发达国家水平。

在科技创新驱动下，松山湖科学城纳入国家科学中心，散裂中子源、阿秒激光等大科学装置加速科研转化，华为终端总部年研发投入超100亿元催生全球首款商用5G手机，OPPO全球算力中心12万台服务器为AI应用提供强大支撑。

从历史中走来的东莞，正以“科技创新+先进制造”为引擎，在大湾区的浪潮中续写传奇，其制造业的蜕变不仅是一座城市的奋斗史，更是中国从制造大国迈向制造强国的生动注脚。

经济学家马光远点赞：“大湾区是中国最有创新活力的区域，有利于培育人工智能优良的产业生态。而东莞雄厚的制造业基础和完善的产业链，是发展人工智能最基本的竞争力，再加上人工智能的产业应用，东莞会成为中国人工智能发展的高地。”

02 为什么是东莞？

为什么东莞能从曾经的农业小镇转变为如今的制造业大城？

1.建设滨海湾新区，打通交通圈和生活圈

滨海湾新区自2017年10月正式揭牌成立以来，便在粤港澳大湾区的发展浪潮中占据重要地位。2019年2月，中共中央、国务院印发的《粤港澳大湾区发展规划纲要》将其纳入粤港澳合作发展特色合作平台，支持东莞与香港合作开发建设滨海湾地区。此后，新区先后获批广东省高新技术产业开发区、广东自贸试验区联动发展区，连续两年获评《环球时报》“最具投资价值新区”“最具投资吸引力新区”，成为备受瞩目的投资热土。地处粤港澳大湾区核心圈几何中心的滨海湾新区，规划总面积达84.1平方公里，与深圳前海隔河相望，通过虎门大桥与广州南沙相连，毗邻港澳，依山傍海，地理优势得天独厚。

未来，其1小时交通圈将汇集5大机场、6条高速公路、4条高速铁路、8条地铁、2条城际轨道和1个港澳码头，滨海湾站TOD实现高铁、城际、地铁“三铁合一”，6分钟直达深圳，35分钟到达广州，40分钟连通香港，成为湾区资源交汇的“超级枢纽”。

在产业规划与布局上，新区的“灵犀岛”人工智能核心区备受关注，将形成“一廊、三区、五组团”的空间布局。

“一廊”即滨海景观活力长廊，串联22公里海岸线，打造生态与产业融合的“湾区会客厅”；“三区”包括交椅湾、沙角半岛、威远岛，分别聚焦人工智能制造、未来生活体验、历史文化遗产；“五组团”则涵盖人工智能技术创新、先进制造、基础研究、未来生活、国际交流合作组团，构建“产学研用”一体化生态。

2025年底，灵犀岛首开区“AI体验中心+产业中心”将启动建设，这里配备公共算力平台、大模型训练中心、中试基地，为科学家提供“拎包入住”的研发环境，助力企业就近实现成果转化。

2.科创赋能，从“制造”走向“智造”科创赋

能，首先是算力先行。

OPPO全球算力中心作为国内超大型数据中心，共规划建设6736个8KW机柜和单园区12万台服务器，将为OPPO公司发展大数据、5G应用、IOT等前沿业务提供自主可控、长期可靠的深度算力资源，目前首期已投入使用1576个8KW机柜，可提供287PFLOPS@FP32算力，为OPPO公司的长远发展提供坚实保障。

目前，东莞有机器人制造重点企业208家，其中规上企业147家，年营业收入约316亿元。2024年，全市工业机器人产量2.29万台（套），增长21.7%，占全国4.11%、全省9.27%。

这只是东莞“1+1+N”算力体系的冰山一角：

市级人工智能算力服务平台即将上线，统筹调度市内外智算资源，为中小企业提供可用算力；

滨海湾新区、水乡经济区规划建设公共智算中心，重点服务智能网联汽车、工业机器人等领域；

华为云、腾讯云等巨头在东莞布局数据中心，形成“政府+龙头+中小微”的算力协同网络。

2024年，东莞科技创新综合竞争力跃居全国地级市第三，R&D投入占比达3.5%，达到发达国家水平。这里不再是来料加工的代工厂，而是“研发—中试—量产”的全链条创新高地。

此外，共享工厂通过整合80多家优质供应商，共享工厂建立了十大工艺平台（电子电路、模具注塑、精密加工等），提供从DFX设计优化（面向制造的设计）到供应链管理的全流程服务。

厨鲸智能洗碗机团队只有15人，却能在2个月内完成200多个零部件的采购与组装——这在传统模式下至少需要6个月。

“我们不是简单的代工厂，而是硬件创业者的‘成长伙伴’。”共享工厂总经理曾琳解释，他们甚至能承接“一件起订”的小批量生产，帮助初创企业跨越“样品到量产”的死亡谷。

这种制造业孵化器模式，正是东莞从“制造”走向“智造”的关键一步。数据显示，共享工厂成立一年来，已服务56家企业，实现产值3.2亿元，孵化出4款“网红产品”，其中LiberLive无弦吉他在海外众筹平台斩获120万美元订单。

3.吸引人才

在吸引人才这件事上，东莞向来是最热门的城市之一。

连续五年入选中国年度最佳促进就业城市，连续两年入选中国年度最佳引才城市，2024年首次跻身“95后”人才吸引力全国前十，在有关人才的城

市榜单中，东莞长期霸榜。

广阔平台引才：2024年4月，教育部向广东省人民政府发函，批准正式设立具有独立法人资格的内地与香港合作办学机构——香港城市大学（东莞），9月正式开学，迎来首批约550名本科生和硕士研究生。

同在4月，大湾区大学（筹）松山湖校区正式启用，9月全面封顶，于12月底正式完工。短短两三年时间，东莞先后迎来两所一流高校，足见东莞筑巢引凤的决心。

截至目前，东莞和名校共建了35所新型研发机构，引进高校院所的科研力量和优质项目，东莞种“大学”，种科研项目，结出人才硕果。

产业环境育才：2022年，东莞推出“科技创业人才计划”，设立“里程碑”发展奖励，对研究开发费用总额占同期销售收入总额的比例均超过5%且达到相应发展目标的企业，根据创业成果分阶段给予最高380万元奖励。

近年来，东莞整体人才结构呈现不断年轻化、知识化、专业化、高端化的趋势，目前市人才总量达到328.2万人，同比增长4.0%，专业技术人才36.6万人，同比增长2.4%；持证技能人才61.4万人，同比增长36.7%。全市高端人才数量达1877人，增加193人，同比增长11.5%。

城市服务育才：“来了就是东莞人”，东莞致力于营造育才爱才的城市氛围，提升人才归属感。

作为平均年龄只有33.4岁的青春之城，东莞吸引年轻人，用良好的城市环境和服务留住年轻人才。

聚焦青年人的生存需求，东莞大力实施青年人才安居工程，深入推进教育扩容提质千日攻坚行动，提供全市免费婚前和孕前优生检查等，从教育、文化、健康、婚恋、交流与合作等方面提供多元化服务，让青年人才在东莞过得舒服、幸福。

4.政策加码

2025年东莞“一号文”聚焦“人工智能+先进制造”，力争用三年时间打造100个以上AI+先进制造示范应用场景，人工智能相关产业规模突破3000亿元，全面激发新质生产力，巩固东莞制造在全球的领先地位。

为实现目标，东莞推出“真金白银”的支持：投入最高3亿元资金，支持人工智能大模型中心面向制造企业开展AI+示范应用场景模型开发，形成一批可复制推广的行业级解决方案；设立最高5000万元算力券，对制造企业、软信企业、高校院所等

通过人工智能算力服务平台租用市内外智算资源的，按不超过实际服务额50%给予每年最高100万元资助。

把企莞家平台打造成为企业真正的家，通过“一站享政策、一键提诉求、一网办政务、一窗找服务”，让企业只需上平台，不需找部门，实现“企业有难题、就找企莞家”。

把4000多名服务专员打造成服务企业的贴心队伍，提供保姆式服务，实行企业问题诉求全流程跟踪管理，让部门多服务、企业少跑腿，切实帮助企业解决问题干成事，努力打造有求必应、无事不扰、最懂企业的政府。

此外，作为外贸之城，东莞已与全球200多个国家和地区建立经贸合作关系，2024年进出口贸易总额13880.4亿元，同比增长8.3%。

03 结语

东莞的转型，本质上是产业基因的重构：从依赖劳动力、土地的“单极结构”，转向技术、资本、人才、数据协同的“多元生态”。

这里正在上演科技与制造的双向奔赴：人工智能需要制造业场景落地，制造业需要人工智能赋能升级。思谷智能的柔性传感器像“电子皮肤”般轻薄，应用于人形机器人和汽车座椅；先知大数据为传统企业装上“数字大脑”……

当硬科技不再是“外挂模块”，而是生产要素的系统性重置，东莞制造的竞争力，便从“规模优势”升维到“生态优势”。

在东莞，我们看到了三个“未来答案”：

产业升级的密码，藏在全链条创新里：从大科学装置到共享工厂，从实验室到生产线，创新不是空中楼阁，而是扎根制造土壤的“生态系统”。

人才集聚的秘诀，在于双向成就：城市为年轻人提供舞台，年轻人为城市注入活力，当工作与生活、理想与现实达成平衡，人才“用脚投票”的选择便水到渠成。

全球竞争的底气，源于开放协同：拥抱大湾区、链接全世界，让东莞制造既具备“中国供应链”的韧性，又拥有“全球视野”的格局。

东莞的故事，不仅是一座城市的转型，更是中国制造升级的缩影。当机器与人脑深度交互，当科创与制造同频共振，这里正在书写的，是属于中国制造业的未来篇章。

（来源：正和岛）

于无声处的惊雷 越南的自我重塑

文/佚名

2025年，注定是全球政治经济格局剧变之年！才仅仅过去两个月，奉行“美国优先”的特朗普就把本来动荡的世界搅得天翻地覆。无论是“背刺”欧盟、胁迫乌克兰停战、与俄罗斯重启关系正常化谈判，还是“对等关税”以及马斯克主导的政府机构改革，美国吸引了全球的眼球。而在太平洋的另一边，中南半岛的“蕞尔小国”越南，也因为力度空前的政府机构改革引起国际媒体的广泛关注。

2025年2月18日，越南第十五届国会第九次特别会议投票通过政府机构改革相关决议。自此，一场以裁撤政府机构、涉及近10万公职人员的轰轰烈烈的“政改”风暴在越南拉开帷幕……

越南此次机构改革的背景

越南古为交趾之地，是中国的南邻。中越关系源远流长。越南的信史，约有两千余年，其中隶属中国郡县有一千多年。在越南，这一段时间被称为“北属时期”或“郡县时代”。

在中国改革开放之后，作为社会主义阵营的小兄弟，越南也仿照中国开始实施“革新开放”。

1986年，越南召开了越共六大，确立了“革新开放”的国家战略。这个战略主要包括两项内容：一是政治上逐步进行政治体制改革；二是经济上逐步实现有国家管理的市场经济。

在前者改革内容上，越共“六大”确立了对国家机构进行改革的思想，旨在优化行政体制和提高行政效率，并提出了明确的“管理体制改革”目标，包括“改造经济计划的官僚体系，并把中央机关的权力分散、让决策程序更为独立，以提高经济管理效率”“厘清部长会议的职权、权限，并重组国家管理机关，提高其效能”等。但由于当

时越共党内对政治革新的方向存在分歧，激烈的党内路线斗争导致“管理体制改革”进展不大。1991年，越共“七大”通过的《社会主义过渡时期国家建设纲领》对行政改革提出了明确要求。1992年，越南对1980年《宪法》进行了修订，并重新确立了国家机构的组织框架。1994年，越南政府通过第38号决议，成为行政改革的突破口。1996年，越共“八大”提出继续进行行政改革，改善和加强行政组活动机制。2001年，越共“九大”制定了2001~2010年行政改革的总体目标，同年，越南政府批准了《2001—2010年国家行政改革总体计划》，内容包括精简行政机构、改革财政和税收体制、公务员发展等四个重要改革方向。2011年，越共十一大后，越南行政改革继续推进，同年11月，越南政府提出《2011—2020年国家行政改革总体计划》，该计划分两个阶段，2011—2015年为第一阶段，2016—2020年为第二阶段，体制改革、加强干部及公职人员队伍建设、全面提高干部及公职人员素质、大力进行工资制度改革、提高行政和公共服务质量等成为改革的重要内容。

但是，总体看，在行政改革效果上，越南的行政改革成效并不理想，尤其是在机构编制上，人员越改越多。根据越通社2017年10月31日的一篇报道，从2011年至2016年，越南行政人员编制增长了4.8%，平均每年增长近1%。尤其是乡级干部人数迅速增加，5年来编制增加了21万多人。2016年，在越共十二大之后，越南再次修订《政府组织法》，进一步明确部委权责，撤并机构，减少职能交叉。2017年10月，越共第十二届六中全会通过《关于继续朝着精简、有效力、高效运行方向推进政治体系结构革新和重组》的第18号决议。该决议的主要目标是落实越共十二大精神，继续朝着精干、高效方

向推进符合社会主义市场经济体制的政治体制改革，以加强党的领导作用，提高国家管理能力，改善祖国阵线及各政治社会团体组织的运作效率。这个18号决议，也成为本次越南政府机构改革的精神指引。此后，越南出台了一系列法律法规与决议，以推进政府机构改革，2019年11月，越南第14届国会第8次全国代表大会通过了《干部公职法》和《公务员法》修订案，进一步彻底打碎了公务员的铁饭碗。同时，越南先后颁布了有关继续改革和组织管理，提高公立事业单位质量和绩效的第19-NQ/TW号决议（2017年10月）；有关公立事业单位成立、重新组织、解散的第120/2020/N?-CP号议定（2020年10月）；有关公立事业单位的就业岗位和工作人员人数的第106/2020/N?-CP号议定等。尽管出台了一系列精减政府机构的文件，但越共六大以来各次党代会都指出的“国家机构臃肿、职能交叉、效率低下”问题并没有得到彻底解决，越南70%的国家预算用于公务员薪资和常规开支，严重挤占基础设施和经济发展的投入。

2024年8月，在担任越共总书记长达13年之久的阮富仲逝世之后，苏林当选为越共新的总书记。随后，新上台的苏林将落实18号决议、精简机构作为实现“越南崛起新纪元”宏伟愿景的关键改革措施之一，由此启动越南新一轮政府机构改革议程。

2025越南政府机构改革的原则与内容

2024年11月5日，苏林发表题为《精、简、强、效能、效力、效果》的文章。在文章中，苏林提出：需抓紧时间实施政治体系结构组织精简的革命，并提出三方面的核心工作，一是在政策政治体系建设和组织中，建立满足越南新革命阶段要求和任务的政治体系结构组织总体模式；二是需要集中完善制度，按照“边跑边排队”的精神，尽快落实党的方针政策；三是将精简组织结构与队伍建设结合，打造具备素质、能力、合理编制、职务规范的干部队伍。苏林在文章中明确提出，要彻底解决政府机构职能任务重叠、区域和领域划分不清的问题；要进一步完善制度建设，推进分权和分级，最

大限度改革行政程序，降低成本，为人民群众和企业提供最大的便利。

此后，根据“精、简、强、效能、效力、效果”的原则，越南开始启动新一轮行政机构改革工作。

2024年11月25日，越共中央召开会议，对第18号决议实施情况进行总结，并提出对机构组织模式进行调整。同年11月30日，越南政府总理范明政主持召开政府机构调整工作指导委员会会议，提出政府、各部门、正部级机构、政府直属机构等的机构组织模式改革、调整的任务、方案和措施，并提出第十六届（2026-2031年）任期政府组织机构方案。12月，越南形成了本次政改的基本方案。

2025年1月23日，越共中央召开会议，越共政治局向中央委员会提交了关于总结第18号决议执行情况和政治体系组织机构精简方案，包括减少单位数量，消除党内、国会、政府机构中的中间机构，人民公安力量不设郡县级公安等。

2025年2月13日至19日，在越南第十五届国会第九次特别会议期间，越南本次政府机构改革方案获得通过。

从机构数量变化看，根据方案，越南政府部门及直属机构由30个减少到21个（最终目标17个），只保留13个部委、4个部级机构和4个政府直属机构，其中撤并5个部委和4个政府所属直属机构，减少12个总局和正部级、500个局和正局级、减少177个司、减少190个公立事业单位。

从机构改革具体内容看，撤销国资委，其管理的19家超大型国企（如越南油气集团、电力集团等）移交越南财政部管理，部分战略企业（如越南移动通信公司）划归公安部管辖；计划投资部与财政部合并为“财政与发展投资部”；交通运输部与建设部合并为“基础设施与城镇部”，统筹交通、城建和公共工程；劳动荣军与社会部和内务部合并为“内务部”，其职能部分转移至卫生部（如儿童保护、社会弊端防治）和教育部（职业教育管理）；信息通信部与科学技术部合并为“数字化转型与科学技术部”；

农业与农村发展部、自然资源与环境部合并为

新的农业与环境部，统筹农业发展与生态保护。保留的核心部委有国防部、公安部，其中公安部还接管了戒毒管理、网络安全等职能，权力显著扩大。越南外交部、司法部、工贸部均保留原架构，但内部机构进行精简，取消各部委直属总局设置（如国家金库、税务总局、海关总局等），如越南外交部内设机构从40个减至24个。

此外，其他被撤销的机构还包括越南国家金融监管委员会（职能拆分至财政部和国家银行）、中央保健委员会（任务移交卫生部）、外事委员会（职能并入外交部）、立法研究所（职能划归国会相关机构）等。

与此同时，越南地方政府机构对应中央模式，进行机构合并调整。

越南机构改革的影响与意义

越南此次改革是自1986年“革新开放”以来大规模的行政体系调整，根据越通社的报道，本次机构改革将裁减15—20%的财政供养人员，涉及人员达10万人。

这场改革不仅是对行政效率的优化，更是对经济社会结构及革新开放进程的深度重塑，其对实现越南革新目标影响深远，意义重大。

首先，越南向建成社会主义法权国家的目标又迈进了一大步。在2006年召开的越共十大上，越南把建设“社会主义法权国家”作为越南政治系统革新的目标和方向。所谓“社会主义法权国家”，简单地说就是“法律至上的社会主义国家”，旨在通过建立一整套完备的法律制度，把越南共产党对国家和社会的领导纳入法律框架内。为了实现社会主义法权国家的目标，越南从行政、国会、司法和党建新等几个方面进行改革，以推进政治系统的革新。本次政府机构改革，是越南行政改革的进一步深化，一定程度地解决了越南机构臃肿的问题，同时它也为实现越南18号决议提出的2030年机构改革目标奠定了基础。

其次，本次政改为越南经济持续增长、实现2045年目标奠定了基础。2021年1月，越共十三大

提出了到2030年（即越共建党100周年）和2045年（即越南民主共和国、后改名为越南社会主义共和国建立100周年）“两个一百年”的发展目标，力争2045年进入高收入国家行列，到本世纪中叶把越南建设成为“社会主义定向的发达国家”，建成“强盛越南”。根据世界银行在2024年11月22日发布的《越南2045：在不断变化的世界中增强商业地位——通向高收入未来之路》报告，越南要在2045年跻身高收入经济体，在目前的经济增长基础上，人均GDP每年需要保持约6%的增长率，

GDP年均增长需达到5.4%。越南本次政改，预计每年将节省约113万亿越南盾（约320亿元人民币）的行政开支，这些资金将优先投入基础设施建设和战略产业。例如，84亿美元的老街—河内—海防铁路项目获批，旨在对接中国铁路网，提升区域物流效率。此外，越南计划斥资兴建核电站和半导体产业园区，推动工业现代化。这些投资将推动越南经济持续快速增长。此前，越共总书记苏林指出，“机构精减有助于我们实现更高目标，具体是在2025年实现GDP增长率达8%以上，为2026—2030年阶段实现两位数增长注入强劲动力。如果这一目标未能实现，那么很有可能，我们提出2021—2025年阶段的目标将未能实现，无法摆脱中等收入陷阱，也无法实现越共十三大提出到2030年成为一个发达国家，以及到2045年发展成为一个高收入发达国家的目标。”

此外，本次政府机构改革，机构精简后，企业审批流程将缩短，政府职能交叉导致的政策内耗将减少，政企关系将在一定程序上得到重构，营商环境将进一步改善。而且，本次改革，还向世界展示了越南政府推进革新开放的坚定决心，提升了外国投资者对越南的信心。

事实上，越南的这场机构改革，其意义已超越行政调整本身，成为越南现代化进程中权力结构、经济模式与社会治理的全面重构。这场“刀刃向内”的变革，或将重塑东南亚地缘经济格局，并为发展中国家提供市场化改革的另一个样本。

（来源：中国企业家论坛）