

新时代的企业家精神

“企业家”一词源于法文，原意带有“冒险家”的含义。与主要以赚取利润为目的的商人不同，企业家是具有创新能力和社会责任意识的群体。我国真正意义上的企业家形成于改革开放后，40 余年间，他们脚踏实地、摸爬滚打，从萌芽崛起 to 壮大成熟，不仅改变了自身的命运，也集聚起巨大的能量，推动着国家经济的发展和社会的进步。

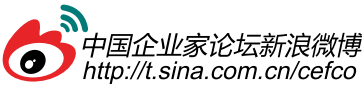
一代又一代崛起的企业家，在中国经济发展过程中扮演了重要角色。他们见证着时代的变迁，诠释着企业家精神的内核。如今，随着中国经济的崛起和腾飞，各行各业都迸发出了新的机遇与活力。人们期待，在这个新征程上能涌现出更多敢拼敢闯的企业家，展现创新活力；能建设出更多世界一流的企业，彰显中国式现代化蓬勃生机。而实现这些期待的前提，则需要企业家精神的积淀与绵延，也需要社会环境的开放与包容。新时代呼唤与时俱进的企业家精神，作为经济社会活动主体的企业家群体，如何重塑情怀与担当，成为他们当下最需要思考的课题。

其实，新时代的企业家精神要有所创新，也要有所坚守。正如新希望集团董事长刘永好在《焕新：刘永好和新希望的 40 年》一书中所说，“永远脚踏实地、认认真真地创造，永远向时代学习和进行自我变革与超越，永远怀着感恩之心，对待这个时代、这个社会、这个世界。”正是由于这份坚守的信念，许多优秀的企业历经多年仍能保持初心，正是由于这份不变的精神，企业家们所经历和创造的一切，才能成为这个伟大时代里浓墨重彩的一笔。✧

名誉主席 / 杜宇新		刘明康									
理事 / 艾路明 (按拼音排序)	丁 健	丁立国	冯 仑	郭广昌	郭 为	高迎欣	韩家寰	何启强	车建新		
	胡祖六	洪 崎	黄 立	姜 明	雷 军	冷友斌	李东生	李建光	李小加		
	李彦宏	李 轍	梁建章	梁锦松	刘东华	刘积仁	刘晓光	刘道明	刘乐飞		
	刘永好	罗康瑞	鲁伟鼎	马 云	毛振华	苗鸿冰	南存辉	潘石屹	沈南鹏		
	宋立新	田溯宁	田 源	王 兵	王传福	王均豪	王 石	王 巍	王维嘉		
	王玉锁	王振滔	王中军	王梓木	王 兴	汪潮涌	汪林朋	武克钢	吴亚军		
	吴 鹰	谢 明	宣瑞国	阎 焱	阎 志	杨元庆	虞 锋	俞敏洪	喻 杉		
	俞 渝	姚劲波	曾 强	张 磊	张利平	张树新	张维迎	张伟祥	张文中		
	张醒生	张 跃	赵 民	赵长甲	周鸿祎	朱昌宁					

总 编 / 张洪涛
主 编 / 李红冰
编务副总监 / 宋 雪
编 辑 / 章伟升 许加林 邢君 王紫薇

视觉总监 / 王 涛
资深设计 / 田 野



如遇印刷、装帧等质量问题，请与本刊联系调换。
本刊部分文章系转载，请作者尽快与本刊联系。本刊文章内容仅代表作者观点，与本刊立场无关。
本刊记者、特约撰稿人授权本刊声明：本刊所刊其作品，未经本刊许可，不得转载、摘编。



官方微信

CONTENTS 目录

封面 / COVER STORY	四十不惑，再创“新”希望	005
	独家专访刘永好：企业不能沉沦在历史经验中	015
企业家 / ENTREPRENEUR	永不言弃	021
	创新靠“反馈”推动	031
	加快“数实融合”	046
	走进新“人－机”时代	041
	医疗行业迎来四大挑战和机遇	045
	绝症下的“企业家精神”	049
学者 / SCHOLAR	现代化目标、可信承诺与发展前景	054
	宏观经济动向：如何统筹供给侧结构性改革和扩大内需	060
特稿 / SPECIAL REPORT	ChatGPT 可以颠覆什么	073
秘书长专栏 / COLUMN	开工啦	086
	山海关的“进与出”	088
	哈佛两日行	091
一带一路·观察 / THE BELT AND ROAD	程军：企业高质量共建“一带一路”的关键是科学投资	100
	亚布力中国企业家论坛理事	114
	VIP 读者	116



编者按：

40 年的时间，新希望集团从新津一个家庭小养殖场逐渐成长为一家营业规模超 2500 亿元，员工超 10 万人的世界 500 强企业。这是时代发展的机遇，也是所有新希望人努力奋斗的结果。对于一个企业来说，创业难，守业难，持续发展更难，可新希望用 40 年的探索证明，勇敢挑战，抓住机遇，坚守创新，不断迭代，企业就会迸发出无限活力。

在 2023 亚布力中国企业家论坛年会的【商业心灵】上，新希望集团董事长刘永好从自身家庭说起，真情溯源了过去 40 年新希望在市场竞爭、创新发展、企业传承、组织再造等方面的创业与革新历程，展现出伴随改革开放成长起来的老一辈民营企业家不畏挑战、勇于创新、敢于担当社会责任的企业家精神。

在接受《对话亚布力》独家专访时，刘永好说，企业在转型时要学会“快半步”。他解释称，企业“快一步”很容易脚步不稳、掉下去，而“快半步”既能保持前瞻性，又能在发现情况不对时及时收回来。他强调，当前国家政策、行业政策、市场自变化、经济周期、国际格局等因素都在变化，企业必须要学会适应变化。

过去 40 年，新希望在刘永好的带领下，穿越重重风暴；如今，新的 40 年已然开启，路就在脚下，新希望又将再创哪些新的辉煌？

四十不惑，再创“新”希望

新希望过去的 40 年，有很多成功和高兴的事儿，但也有很多掉到冰窟窿里的难受、困难和问题。“感恩常在”是新希望最核心的企业文化，保持感恩之心，就会离成功最近



刘永好

新希望集团董事长

创业缘起

我出生于 1951 年，今年已经 72 岁了，2023 年是我创业的第 41 个年头。我最早开启创业是在 1979 年末，当时我们兄弟四人一起做音响生意；后来在新津古家村的自留地上建了“育新良种场”，用来养鹌鹑。所谓“育新”，就是培育新的良种，跟焕新的“新”是同一个意思。我们的创业征程就是从“育新良种场”开始的。

通过养鹌鹑，我们赚到了创业的第一桶金。当时鹌鹑养多了以后，我们预测会卖不完，但所有人都不相信。于是我们在行情最旺时发布了相关告示并通过电台播出，后来，鹌鹑的价格瞬间暴跌，很多人都骂我们，但我们确实帮助了这些农民朋友躲过了这场危机。

大约十年后，我们又开始研究饲料配方，并在这个领域收获了创业的第二桶金。现在新希望的饲料销售位居第一，2023 年的饲料销售可能会达到 3000 万吨。我们做饲料生意时，市场经济还没有发展起来，在当时的双轨制下，我们的竞争对手是国有粮食系统。后者有粮票，买粮可以

便宜一半，而我们没有粮票，只能通过市场去买。不过，即便我们买粮的价格很高，最终还是凭借自身的研发技术和优质服务，收获了供不应求的好行情。

善待竞争对手

说到这，我还要感谢竞争对手——泰国正大。泰国正大是中国第一家中外合资企业，它和美国康地公司联办的正大康地公司，当时的饲料卖得非常好。于是，我们开始向它学习怎样卖饲料，很快我们的消费者也排起长龙，生意最火爆时，消费者得提前半个月开票预订饲料。

除了保证产品质量，还得做好企业宣传。当时没有《广告法》，电视台、报纸都不让我们登广告，于是我们开始做墙头广告，深入田间地头，为农民朋友做技术咨询服务。宣传车、大喇叭、在一丈长的红布上刷广告……我们就是这样一步步干起企业宣传的。

后来得益于改革开放继续深化，双轨制被取消了，国有粮食系统没有了优势，它们的饲料厂逐渐难以为继；而新希望的市场却非常好，我们开始在全国建工厂。90年代初期，邓小平南巡后，乘着改革的东风，我们开始全国并购，建起了三十几家工厂，这是我们第一次通过并购方式获得企业发展。

随着饲料厂越做越大，彼时的饲料市场供不应求，我们兼并收购了上海马陆镇的一个工厂，第一年投资了大约一两千万元，第二年就全部回本，两年赚了三个工厂。后来我们意识到应该做

产业链，于是决定去往全球其他的优秀企业进行考察。1996年10月，我们考察了美国工厂，学习国外企业怎么饲养和屠宰鸡鸭。

由于新希望做得越来越好，新希望和泰国正大终于“短兵相接”，打起了激烈的价格战。但我们并没有成为恶性竞争的对手，说起来，泰国正大还是我的老师。记得当时中央电视台采访谢国民先生，问他：“你在中国的竞争对手是新希望，听说它的增长比你们快，这是为什么？”谢国民先生回答道，“新希望是中国的本土企业，而且新希望人也很勤奋努力，中国的年轻人了不起。”后来他还邀请我去他在泰国的家里吃饭，让我给他们的高管讲讲中国年轻人的创业和管理经验。我们惺惺相惜，既是竞争对手，又是商业伙伴。

迄今为止，我几乎没有遇到恶性的商业竞争对手，几乎没人要整我、告我、害我。所以我吃得下饭、睡得好觉。有人说我显得比较年轻就是因为我入睡快、睡眠好，这和好心态有关。善待包括竞争对手在内的朋友，这一点非常重要。

此外，新希望和六和也有着很好的合作关系。山东是中国最大的农牧生产基地，农业发达，它的养殖业、饲料业、肉食品加工业做得很好。山东最大的企业叫“六和”，当时也是新希望的竞争对手。我们在市场上互相拼斗，后来他们问我能否合作，通过谈判，新希望获得了控股权，全资收购了六和。六和新希望都有自己的企业文化，为此磨合了五年多，新希望六和股份有限公司最终才得以上市，上市后也获得了较好的回报。我们和竞争对手的合

作关系处理得非常好。

再造组织生态

我们做饲料、搞养殖，饲料厂越做越大，2021 年饲料产量已经是世界第一，于是我们又开始养猪，养猪场建立了现代化的养殖体系。看起来新希望发展得还算顺风顺水，下一步，我们该怎么更好地走下去呢？

2012 年，我们在成都体育馆举办了新希望三十周年的庆祝活动。当时我们信誓旦旦地提出新希望“市值要过千亿”的目标，结果过了好几年，这个目标还没能实现。过去，新希望一直发展得很顺利，为什么看起来势在必得的千亿目标，却始终过不了？

我们认真研究后，发现了问题所在：

第一，市场变了。原来市场供不应求，现在大家都在竞争；第二，企业体量太大，患上了“大企业病”；第三，创新不足，科技活力还需要进一步激发。

问题发现了，该怎么解决呢？想来想去，我们决定进行组织大变革。企业的规模很大，员工有好几万人，我们决定，在坚持大格局的基础上，不断变革创新。

我的女儿刘畅也慢慢长大了，在这之前，她已经以“李天媚”的名字在工厂锻炼过一段时间，在公司工作期间，她一直隐姓埋名，谁都不知道她是我的女儿。我也开始考虑企业传承的问题。

刘畅与互联网的年轻创业者年纪相仿，交流也很多，她提出，新希望应该变革创新，应该在

新的格局下,谋求新的发展。我问她,你想怎么做?她告诉我,可以建立创新的合伙人机制,理顺组织和分配体系。此外,面对产业的上游、下游做产业链的延伸,做成生态链。

于是我们就开始行动了,我们做的第一个生态链产业平台是厚生投资,当时我的一个副董事长对此信心满满地提出,用10亿元资金建立一个以投资和资源整合为主的基金,他们在外找到5亿元的外部投资,我再支持他们5亿元,用这支基金共同打造合伙制企业。2022年已经到了十年期限,我算了一下,草根知本平均年化IRR6.7%,而我们自己的企业平均年化IRR (Internal rate of return 内部收益率)超过25%,其实第一次建立基金没有经验和能力,大家都不愿意投资,这支基金团队原计划找到5亿元的外部投资,最后只找到了1亿元,剩下的9亿元全都是我出的。从结果上看,显然不如我们自己做。

有人会说,我们的尝试失败了,但我认为这是成功,我们锻炼了队伍,熟悉了市场,它就是市场开拓的“前哨”,帮助集团去做上下游的产业研究。以前我们是这个行业的老大,很容易忽略别人,而通过这样的探索,会发现外面竟然还有那么多优秀的年轻人。

基金投资就像“养猪”,我这么说没有任何贬低的意思,这个业态就是这样的:我挑选好的“猪架子”,喂给它好饲料,等它长得很肥再把它卖了,自己拿钱。

但光“养猪”还不行,我们还必须要养“儿子”。

我们从中发现有些基因特别好的企业，就把它当成“儿子”来养，现在它们变成我们自己孵化的优势企业，我们控股的同时，也孵化了新的体系。出于一些原因，还有一些好的企业，我们也不太好控股，就放手让他们自己去做，我们持有相当的比例就好，这就像“养女儿”。“养女儿”“养儿子”和“养猪”，这三件事我们一块干。研究发现，“养猪”的好处是收益来得快；“养女儿”的好处是会产生利益连接，毕竟是“亲生女儿”，“嫁出去”以后，“她”今后经常回来，赚的钱还要孝顺父母；“养儿子”就更不用说了，天天守着“他”，教他数学、语文、投篮，等等，帮助他练得一身本领。

我们就是用这样的逻辑做基金，如今10年过去了，第一期不太赚钱；第二期、第三期都赚钱了，第四期管理的基金超过100亿元。90%的投资人都是国际知名投资机构，淡马锡甚至中投也是我们的股东，二期、三期的平均年化IRR达到了将近30%，更重要的是，这为我们集团的发展找到了新的道路。

我们看到这条道路走得通，就决定再进一步，发起了第二支产业基金，叫“草根知本”。它为集团的开拓发展去收购、兼并、重组、赋能，我们先种下一棵棵小树苗，等它们长大后变成一片片生态森林。现在草根知本已经孵化了6—7个相关产业链的赛道，估值也超过100亿元，每年收益递增，多数都是由我们自己控股。合伙人的机制就是共同的利益分配，它符合共同富裕的道路。

此外，我们在医疗健康领域也发现了新机会，于是组建了以医疗健康为主的“厚新建投”。我们正在做大豆、玉米的基因研究，希望研发出高蛋白玉米，来填补中国蛋白质资源紧缺的问题，我们还在用基因编辑技术做关于猪、鸡、鸭的产业，效果也很好。虽然我并不懂这些知识，但我们的合伙人是这方面的专家，他也有一支非常优秀的团队，我们给他赋资金能、品牌能、管理能、信息化能，以及最重要的文化能。跟我们合作以后，他的成长速度比别人快了3倍，他的企业很快就成为了头部企业，这就是共享价值和利益，这就是创新。

所谓“分享”，就是用新的生态、新的机制、新的方式来孵化一些新兴的行业，帮助它们快速成长。在此基础上，我们将新希望乳业从内部分裂出来，将它与外部资源整合成上市公司。目前，新希望乳业在中国乳业行业内，市赢利、市净利都是最高的；2021年新希望服务在香港上市；2022年，华融化学上市……我们的同事告诉我，他们有信心在未来5—10年时间内，平均每年在不同行业、不同领域，孵化出由自己控股的上市公司。

除了在国内做的这些创新尝试，我们也加快了国际投资的步伐。新希望乳业作为最大股东，成立了澳大利亚鲜奶控股有限公司，它也是澳洲规模最大、产能最高、技术含量第一的公司。现在，我们是澳大利亚养奶牛养得最多的、最好的公司。中国制造、中国企业、中国农业没有给中国人丢脸。

在澳大利亚，我们有3000—4000名当地员

工，从 CEO、财务总监、销售总监到单组长管理，几乎都是外国人。包括肉牛产业在内的澳大利亚几大产业，2023 年的销售额可能会超过 25 亿美元，新希望已经成为位于全球前列的牛肉加工企业和乳制品企业。在澳洲市场，我们的跑山鸡、宠物食品销量也是第一。除了澳洲，我们在新西兰、美国等地都有投资。虽然我几乎一句英文都听不懂，但这并不妨碍新希望开拓国际化业务。

践行社会责任

企业越做越大，也不能忘记积极承担社会责任，我们要为实现共同富裕做出自己应有的贡献。

1993 年，我联合 10 位民营企业家发起了光彩扶贫事业，如今，光彩扶贫事业已经成为中国民营企业参与扶贫的主要力量。我在光彩事业中，投资超过 50 亿元，其中，直接捐赠超过 10 亿元，我因此也被授予“全国扶贫攻坚奖奉献奖”。

在光彩事业发起后的短短一个多月时间内，第一个精准扶贫的项目放在了凉山州，我们投资 1500 万元建成了工厂，成功举办“新希望凉山州精准扶贫首批代养生猪出栏仪式”，给贫困农民、牧民赠送乳猪饲料，让他们去养猪。

在扶贫攻坚取得决定性胜利后，国家又提出“乡村振兴”。在全国工商联农业农村部的支持推动下，新希望联合 10 家民营企业向全国民营企业发起“万企兴万村”活动，新希望集团义务培训 10 万个新型农民，并在四川、广西、贵州、山东、浙江等地义务建立了多个培训学校，采用线上线下相结合的方式，帮助农民朋友科学养猪、养鸡、

种玉米、水稻和水果等。

但我们发现，想要建成高质量的乡村，发挥村长、村支书的作用是关键。于是，我们和北大联合建立了一个北大国发院乡村振兴村长班，2021年第一期培训了50多人，2022年第二期培训了120多人，我们希望五年内至少培训出500个村长、村支书。

作为农牧企业，我想，如果新希望能节约1%的粮食，那就等于节约了30万吨粮食，这也意味着节约了70万亩粮田的产量。但只有新希望一家企业的力量还远远不够，所以我们联合了20家企业一起节粮，保证中国人牢牢地端住饭碗。这件事很有意义，我们也一直在坚持做。

一直以来，新希望都是社会责任的积极参与者、推动者和实践者。企业自然要发展，但也要勇于担当社会责任。在企业家的社会责任和情怀里，最重要的是推动共同富裕。我们要与员工和管理者、与产业上下游、与客户和农民朋友担当共享。

结语

从1982年至今，新希望集团已经成立40年了。2023年是新希望的第41年，为此中信出版社帮我们出了一本书——《焕新：刘永好和新希望的40年》。这本书讲的是我和民营企业新希望这40年走过的点点滴滴。书里记录了我们走过的路、爬过的坡和掉过的坎儿，有很多成功和高兴的事儿，但也有很多掉到冰窟窿里的难受、困难和问题，如果年轻的创业者能从中获得一些启发，



或许就是此次商业心灵分享的价值所在。

经常有人问我：永好，你怎么会四十年都不倒？新希望为什么能够基业长青？我说：“答案其实很简单，保持感恩之心，离成功最近。”

“感恩常在”是新希望集团最核心的企业文化。感恩我们的员工，感恩时代，感恩政府，感恩人民群众。最后，感恩消费者，如果没有他们的消费需求，就没有新希望的今天。✧

独家专访刘永好： 企业不能沉沦在历史经验中

文 | 许加林 亚布力中国企业家论坛编辑



刘永好

新希望集团董事长

亚布力论坛：从规模上看，新希望已经是世界级的大企业了，新希望人却说“与世界级的大企业还有一定距离”。为什么这么说？要实现您内心认可的世界级企业，新希望还有哪些事要做？

刘永好：新希望的年销售额已经有 2500 多亿元，从规模上看，确实已经不小，但我们离成为真正的世界级企业还有差距。要打造世界级的农业企业，我的理解不仅仅是规模达标。

除了需要提升科技力、品牌力和组织再造力之外，我们还需要结合国内的实际情况，更深入地思考，怎样才能获得可持续性的长远发展。

比如，我们的人均土地太少了，怎样在土地资源相对有限的情况下，进行规模化种植？西方有些国家，一对夫妇能管理一个农场，而中国一对夫妇可能只有几十亩地甚至几亩地。如何最大化地提升土地价值，这是需要思考的问题。

通过扩大土地流转规模，是一种应对之策，但国内土地资源相对更少。这就要求我们不能走西方或是发达国家的道路，国外的土地资源非常丰富，而我们需要节约用地。

我们还要进行生态化发展。以前用的化肥、农

药确实很多，农药、化肥用多了土壤容易板结，而且会污染环境，怎样减少化肥、农药的使用，是保护长远效益的绿色发展的关键。

例如，我们最近就在思考，怎样让猪、鸡、鱼、鸭的废料、粪便，通过适当处理，能够实现有效的还田循环？一方面，我们要积极研究拿出新措施；另一方面，国家也要制定更有利于废物利用的绿色标准，让它既能有利于可持续发展，也能被更多企业和农民接受。把握好政策制定的“度”最重要。我也希望能够尽快制定标准，并按照相关标准去实践。

亚布力论坛：您刚刚说到“科技力”，从您的观察和实践看，传统企业在数字化转型过程中，需要注意哪些问题？

刘永好：新希望是一个以传统农牧食品为主的企业，对于这样的企业来说，数字化和科技化的改造更为关键，这其中，组织观念再造是基础。在数字化的再造中，我们集团做了数字化转型的专项学习培训。去年，我们与国际国内著名的商学院、高校合作，对集团中层以上的干部都进行了为期四个月的数字化培训，目的是树立大家对数字化转型的意识，最终达成共识。

在传统产业中，想要完成数字化转型，硬件、软件都重要，但更重要的是，大家对组织的认同和体系的适应。而组织的认同、体系的适应，与企业主要领导的认知，有很大的关联度。

当这些领导干部经过数字化的专项培训后，我就提出，大家要按照数字化转型的方式积极推进项目。我们在行业里做了包括养猪、食品溯源、冷链

物流运输、调味品研发生产等六个灯塔工厂项目。通过这样的方式凝成共识，让员工的自主意识不断得到优化、组织也在不断调整和变革，在组织内部起到了积极成效。

传统产业要转型升级，就要积极拥抱变革，把智能化、绿色环保和品牌结合起来，只有这样，企业才能形成良性发展。

亚布力论坛：与大多数徘徊在转型之路的传统制造业相比，新希望成功应对住了互联网时代的挑战，实现了比较完美的数字化转型。

刘永好：我相信，每个企业都在探索，如何在新格局下求得新发展。从新希望自身来说，我们现在的转型还不能称之为“完美”，离“完美”还差得较远。关于如何寻找新发展，我们也还在积极探索中。

十年前，我们的销售额将近 800 亿元，当时我们就乐观地认为，再过一两年达到千亿销售额应该不难，结果这个千亿门槛，却迟迟没跨过。后来我们总结了原因：“大企业病”造成的决策慢，错失了很多良机；此外，科技力、创新力、组织力等都需要提升。

因此我们就探索创建新组织、新体系。比如，我们推出了草根知本等新的生态体系，用新的机制、方式，用更加市场化的手段和合伙人机制推动企业发展，现在看来，成效不错。

这些变革与创新，推动着我们未来 10 年新的进步和成长，这就是新希望的转型和发展。虽然我们的销售规模上了一个台阶，但在组织体系、数字化转型、生物科技、品牌力等方面还有差距，我们

也在努力弥合中。

亚布力论坛：有些大企业成功了之后惯于依靠经验，导致创新能力不足。新希望是如何一方面凭借经验不断成长，另一方面又能摆脱惯性和经验，进行自我革新和创新的？

刘永好：一个老的企业往往经验多，这些经验往往是在历史上的经验，但历史经验和当下的科技创新是不一样的。比如，当前智能化又进入了新的阶段，怎样把大数据和实时的云端生产、运营、销售等全链条体系联动起来进行生产、管理、营销，这一点很重要。但这些新兴事物在过去的历史经验里，是没有出现过的。

所以，我们既要重视历史经验，又要不断地创新、学习。很多新生事物是年轻人创造出来的，我们要积极拥抱新科技，不能沉沦在历史的经验中，要将经验与创新有机结合。

亚布力论坛：经验可能是把“双刃剑”，它有时是财富，有时却是牵绊。

刘永好：是的。传统经验也有值得借鉴的地方。比如，中国传统文化中“师带徒”的模式，一个干部带一个徒弟或是几个徒弟，有效培养更多的年轻人，这种责任担当和切身利益连接，用在企业管理上就很好。新希望 2000 多个中层管理以上的干部，很多都是师带徒的方式带出来的。我认为，中国商业文明的精华不应该丢弃，从某种角度上说，它比西方的商学院更有中国味道，而且更忠诚、流动性更少。

拿养殖业来说，过去一千年的经验往往都是，爷爷怎么养，孙子就怎么养，爷爷怎么种，孙子就

怎么种。今天就不是这样了。

首先养殖业要实现规模化，在规模化的基础上，实现机械化，在机械化的基础上，实现逐步的智能化，在智能化的基础上，再逐步实现更健康的生态，让环保和绿色、可持续相结合，这是不断变革后的结果，也是传统经验不能代替的地方。

亚布力论坛：新希望总结经验的同时，也在不断探索创新，稳步向前。您在《焕新》一书中一直强调：新希望是快半步，而不是快一步。怎么理解这句话？

刘永好：企业快一步，就有可能脚下不稳，掉下去了，而快半步，既能保持前瞻性，又能在发现情况不对时收得回来。通俗地理解，就如同摸着石头过河，你摸着石头了，再一脚踏过去，而新希望现在是“摸着了、踏过去了，还快了半步”。它比摸着石头过河，提前了一点。

从宏观环境看，时代在不断发展，无论是国家政策、行业政策、市场自变化、经济周期或是错综复杂的国际格局，这些因素都在变，所以企业必须要适应变化。如何适应变化？快半步，就是一种积极而又不至于失控的节奏和方法。

亚布力论坛：站在新起点，新希望希望创造一个什么样的未来？

刘永好：随着集团的不断发展，新希望除了一些传统产业外，在很多其他的方面也在积极创新和探索。比如，围绕食品消费的趋势做的新的产业链布局、采用合伙人等新机制、构建更加完善的组织生态体系，等等。

除了建设企业内部共同富裕的生态理念，我们

也时刻关注市场社会和广大消费者的认同度。如果消费者不认同你，你的企业是没有发展前景的。

新希望正在走一条转型之路。在这条路上，既有传统产业逐步走向更加科技化、更具时代感、更有高质量的发展目标；同时，我们也在孵化新赛道，围绕食品消费升级不断成长迭代，逐渐培育出一个个新的生态森林。

新希望集团作为开路者、浇水者和施肥者，不断给员工创造条件，让他们能从树苗长到小树、中树乃至大树。当这些树苗都长成大树，绿树成荫连成一片片森林时，我们的生态化建设也将更加完善。

亚布力论坛：有声音说：身价千亿的刘永好，还在穿一百多元钱的衣服，这么节俭没必要。您怎么看待这种说法？

刘永好：其实无论是一百元、一千元或是一万元的衣服，对我来说，没有任何区别。我根本就不关心它到底值多少钱，也不在乎它是什么牌子的。其实我穿几十元钱的衣服，很多人可能会认为它至少值几千元。

在我看来，衣服值多少钱不重要，重要的是它能发挥遮体御寒的功能。于我而言，衣服穿着过得去就行。我们不是明星，不是演艺界人士，我们是企业家。所谓企业家，就是脚踏实地把自己的事做好，这比外表的浮华更为重要。✧

永不言弃

“不装不端，不怨不怼”的态度、“不破不立，不屈不挠”的勇气、“真实诚恳，心存光明”的道德，是我一直在努力追求的方向



俞敏洪

新东方教育科技集团董事长
亚布力论坛轮值主席

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

《礼记·大学》中的内容奠定了中国文化的一个重要基础，即一个人

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

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

“物格而后知至，知至而后意诚。”关于“格物”，有一则有意思的故事。朱熹要求年轻人要格物，格物就是指去探究事物背后的道理。王阳明接触了这个理论后，就想对竹子进行探寻格物，竹子为什么能够长起来？它为什么会是一节一节的？为什么会中空？为什么竹子代表人的气节？王阳明在竹子面前坐了七天七夜也没有“格”出来，反而还

对外，我们要通过读万卷书、行万里路去认识世界；对内，我们要不断升维自己的认知空间

落了一身毛病，得了肺结核。虽然王阳明没有探索出结果，但这则故事背后反映出探索的意义。现代社会的发展最主要就是依靠物理学、化学、生物学等学科的发展，因为它们通过了某种科学手段“格”出了事物背后的道理。所以我认为，对于知识的探索，是人生事业中的重中之重。

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

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

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

我说过一句话，“习惯成自然，自然成个性，个性成命运。”到今天为止，我的滑雪动作依旧很难看，原因在于我一开始自认为不用请教练，最终动作成型后很难再被纠正过来。这就是坏习惯的养成，不管是思维记忆还是肌肉记忆上的坏习惯，一定会反制于你，会让你不自觉地沿着坏习惯往前走。人们经常容易沿着极端思维或者固有思维的方向往前走，这也是为什么企业家很难对企业进行升级换代的原因。

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

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

接下来，我想谈谈我在日常生活中坚持做的事。

一是勤奋。这里的勤奋不是乱勤奋，我勤奋的前提是我认为这件事值得做。

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

三是交友。我和企业家朋友们经常在一起喝

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

酒吃肉，但我们不是酒肉朋友，而是能够彼此促进的朋友。

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

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

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

七是记录。我是一个善于记录的人，我出的书不如刘永好出的书厚，也不如王石出的书生动，更不如张维迎，他希望自己的书能成为百年优秀著作。我的书就是记录日常的细小生活，记录的目的是如果得了老年痴呆症，还可以翻看自己写的书，留下一份回忆。这个回忆不是为了别人，而是为了自己。

我认为，人的一生，见识比知识重要，智慧比聪明重要，胸怀比财富重要，思考比执行重要！我是一个充满信心的人，不管遇到什么情况，我都会

在心里牢记一句话：“即使在最黑暗的天空，依然有星光闪烁。”不要因为友情背叛就对朋友失去信心，虽然我被不少人背叛过；不要因为事业挫败就对未来失去信心，虽然我失败过很多次；不要因为错误决策就对自身失去信心，虽然新东方因为我的决策失误损失了很多钱；不要因为环境恶劣就对发展失去信心；不要因为人性难料就对善良失去信心；不要因为人生无常就对美好失去信心。当你保有信心后，一切光明都是应有之意，当你失去信心后，一切光明都将沉入永世不得翻身的黑暗之中。

再来谈谈做好事业的六大要素。

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

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

三是在做事时，能否保持底线？请年轻人记住，做生意不仅仅是为了赚钱，而是为了实现心中的那份激情。比如，埃隆·马斯克就靠着激情做了很多

成功的事情。如果把底线保持好，不管以后犯什么错误，它都无法反噬你。今天的世界已是一个规矩的世界，也是一个靠个人能力、高科技和遵循规矩才能赢得社会地位的世界，我们必须遵循这个世界的发展规律。

四是资源配置是否到位？当时我提出要做东方甄选时，新东方总裁办公会成员和董事会成员全部持反对意见，他们的理由是：第一，新东方从来没有卖过东西，也从来没有做过直播；第二，新东方从来没有做农业，农产品的风险极大，如果卖出假货将全盘崩盘，但我还是要坚持做，除了认为这遵循了国家的大政方针外，还有个很重要的原因是新东方资源配置是到位的。首先，新东方账上还有钱可以去尝试。我和董事会说，“以5年时间为期限，每年亏损一个亿后，如果还没有做出成果就停止这个项目。新东方能不能亏得起这些钱？”大家表示没问题；其次，新东方原来积累了很多客户群体，虽然没办法向他们继续做教育，但他们至少能作为直播的客户。比如，我在直播时家长们会认出我，他们可能会想，“这不是俞敏洪吗？怎么卖西红柿了？哎呀，太可怜了，我买一袋西红柿吧。”至少可以产生这样的效果。

五是人才配置和团队的稳定是否到位？直播的特点是要求主播能说会道，但我完全看不起网络上那种“嚎叫式”直播，我认为直播应该是心平气和地对产品进行知识性讲解，并且在讲解之余还能进行其他知识传播。第一场东方甄选直播是我做的，当时没有选品经验，选的都是最贵的农产品，我拿着地图、地理书、历史书，把每一个产品的产地和

产地历史详细地讲给第一批东方甄选的购买者听。大家最后的评价是，“我们不是来买东西的，而是来听课的。”我想要的就是这个效果，虽然当时东西真的没卖出去多少，但也因为我们的坚持，最终取得了好的结果。

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

而领导人成为第一生产力要注意三点，分别是投入、超越和纠正。

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

关于新东方转型，我也有几点思考。

一是“大势不可违”。人在任何环境下必须顺势而为，寻找属于自己的机会，千万不要逆势而动，不要硬扛。逆势而动可能是英雄，但顺势而为才是真正的领导。

二是要表达一种能获得各方支持的态度。双减之后，新东方发表了两个态度，第一，把课桌椅全部捐给贫困地区的中小学，响应国家政策；第二，

逆势而动可能是英雄，但顺势而为才是真正的领导

东方甄选做农产品，连接农村产品和城市消费者。

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

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

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

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

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

最后，我还有四点建议。一是学会自我修炼，

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

创新靠“反馈”推动

创新是靠“反馈”激发、推动出来的。无论你做什么，一定要有市场，或者说，一定要有人来告诉你，这个东西是“对”还是“不对”、是“好”还是“不好”，有了这样的反馈就会出现快速的迭代，从而出现好的创新



李彦宏

百度创始人、董事长兼首席执行官

过去三年，我经常一有时间就整天待在家里看书。我的看书心得总结成一句话，就叫“增长的动力”。增长从哪里来？听起来它有点像经济学研究，但我作为企业家，对它的理解还是有所不同。

作为改革开放的亲历者和受益者，我见证了过去 40 多年中国 GDP 的高速增长，从过去的几千亿元，到 2022 年增长已经超过了 120 万亿元。从 1960 年代以来，美国的人均 GDP 增速其实也挺陡的。从全世界范围内过去 2000 年的更大范畴来看，人均 GDP 增长曲线很有意思。

前 1700 多年，人均 GDP 基本没有变化，这意味着什么？第一，它意味着人的生产效率没有变化；第二，人的生活质量和经济增长也不快。但为什么从 18 世纪末期开始，人均 GDP 出现了这么陡的增长？因为世界人口也在这 200 多年的过程中，出现了高速增长。这两个因素叠加起来，就是一种指数型的增长。Industry revolution 其实是这 200 年里经济高速增长的原因，Industry revolution 在中文里经常被翻译成“工业革命”，但这个“工业”翻译得不是特别贴切。就像今天没人会说百度是一个工业公司一样，但在英文语境里

的百度是 Industry，我们代表的是 Industry。如果我们认真追究这个叫法，其实应该叫“科技革命”。换句话说，第一次科技革命的代表是蒸汽机，第二次科技革命的代表是电气，第三次科技革命的代表是信息。

有没有第四次科技革命？我认为是有的。这种增长还会持续，而增长是由创新驱动的。“创新从哪里来”是我们应该要认真思考的一件事。我自己的体会是：创新是靠“反馈”激发、推动出来的。无论你做什么，一定要有市场，或者说，一定要有人来告诉你，这个东西是“对”还是“不对”，是“好”还是“不好”，有了这样的反馈就会出现快速的迭代，从而出现好的创新。第四次科技革命主要是以深度学习、算法为代表的人工智能革命带来的，而这种创新愈发明显地是靠“反馈”获得的。

“文心一言”是一个新一代的大语言模型、生成式的 AI 产品。它是一个非常典型的、要靠“反馈”才能不断提升的模型。这也是我为什么希望及早地把它发布出来的原因。

“文心一言”背后的技术总体上叫做“自然语言理解”，就是电脑具备对人的自然语言的理解能力，具备清晰表达人的意思的能力，具备很好的逻辑推理能力。

当一个机器具备理解能力、表达能力、推理能力时，它非常像“人”，但机器的记忆力、计算能力远比人强。机器有了这样的能力之后，确实会改变每一个行业，它可以拉近每一家企业与客户之间的距离。举个例子，可口可乐在全球有几十亿的客户，你有没有可能对于这几十亿人的每一个人、7

技术的进步使得成本迅速下降，效率迅速提高，很多“不可能”都变得“可能”，因此产生了增长

乘 24 小时给他配个专属的客户服务人员？人为上肯定不可能，经济学上算不过账来，但当机器具有这样的能力时，自然就变得可能了。增长就是从这里来的。过去不可能的事儿其实很多时候不是不可能，只是因为太贵了。现在因为技术的进步使得成本迅速下降，效率迅速提高，很多“不可能”都变得“可能”了，因此产生了“增长”。

大模型带来三个方面的增长机会：

一是所谓的新型云计算。过去的云计算，主流的商业模式叫做 IaaS（Infrastructure as a Service）是基础的算力、存储等，以后的云计算，主流的商业模式会变成 MaaS，（Model as a Service），就是很多的应用是基于现成的模型来进行开发的，所以云计算的游戏规则会因此而改变。

二是行业模型带来的机会。2022 年，我们和哈尔滨有一个联合发布的城市行业模型——“冰城文心”，这种大模型面向某个行业进行精调，它不仅能懂比较通用的一般人懂的知识，也会懂得某个行业的知识，能够更好地去解决各行业的问题。这种公司一旦对每个行业吃得比较透，就可以服务这个行业内的很多企业或组织。

第三个机会是应用开发。这个应用开发就是基于现有的文字生成、图片生成、语音视频生成和数字人等能力，开发出来我们今天完全无法想象的应用。倒回到 2007 年，大家不会想象到今天会有抖音、微信、淘宝等，在 AI 时代，在大模型时代，也会出现这样量级、现象级的应用出来，只不过它是基于大模型来开发的。

智能交通也能明显提升效率，而提升效率其实

就是创新带来的。在智能交通领域，我们在很多城市都有落地项目，基本验证了当初的理论。通过人工智能技术，可以使城市的交通效率提升 15%—30%，对应的 GDP 增长是每年 2.4%—4.8%，在北京亦庄、广州黄埔、河北保定、湖南长沙、株洲等城市都有证明。

我再举两个反馈驱动创新的例子：

一是昆仑芯片。昆仑芯片现在特别适合大模型做推理，将来也会适合做训练，这件事百度也做了有十年以上。而之所以它能够用在今天的大模型的推理上，就是因为“有反馈、有应用”。当初我们做搜索的时候，买别人的芯片太贵了，1 万美元一片，我们自己做，2 万人民币就做下来了，所以就逼着自己做，今天的昆仑芯片每天可以响应 1 万亿次的深度语义匹配和逻辑。

二是萝卜快跑。它是我们自动驾驶运营服务的品牌，今天已经超过了 200 万单，在武汉等城市可以进行全无人的商业化运营。所谓的“全无人”就是，不仅没有司机，也没有安全员。今天在一些城市已经可以不用配备安全员了，你要打一辆车，打开车门，里面是没有人的，你只要付费之后，它就能把你带到想去的位置。

我们拼命做大无人驾驶的规模，其实是为了获得“反馈”。只有单量足够多时，才能遇到别人遇不到的技术问题，才能够去解决这些问题，在这个过程中才会产生创新。

最后，我想从技术的角度讲讲人工智能时代发生了哪些根本性的变化。IT 的技术栈在之前基本可以分成三层，即底层的芯片层、中间的操作系统层、

上面的软件层或应用层。在 PC 时代，Windows 就是中间的操作系统，Intel 是芯片层，上层则是大家各显神通去开发各种各样的软件。

在手机移动时代，仍然分为芯片层、操作系统层，只不过操作系统换成了 IOS、安卓，上层的软件改了一个名字叫做“应用”。但在人工智能时代，这个 IT 的技术栈会变成四层。底层还是芯片，但芯片会变成以 GPU 为主的人工智能加速器，百度的昆仑芯片就是这个层面的芯片。框架层是人工智能的框架，Facebook 或 MATA 都是这个框架，而国内比较领先的是百度的飞桨。框架上面才是模型，“文心一言”就属于大模型。模型可以有语言模型、视觉模型及听觉模型，按照行业分也可以有交通大模型、能源大模型、金融大模型、医疗大模型，等等。

在大模型之上，才是人工智能时代的应用，百度的搜索、智能的信控或者能源、电力等，就是智能的调度系统。这些都是比较典型的人工智能时代的应用。这几层之间相互反馈，使得应用效率不断提升。ChatGPT 的调用价格，每一个 Token（计算机术语，有“令牌”的意思），调用的价格在一两个月就降低了一个数量级，这说明它的创新速度非常快。这种现象在人工智能时代会比较普遍。人工智能技术快速演进，会带给我们一个非常不一样的世界。所以百度真正相信的就是，用科技的方式让复杂的世界更简单。✧

加快“数实融合”

要实现制造业的高质量发展，必须加快推进数字经济和实体经济的深度融合，以科技创新驱动中国制造业的转型升级，只有这样，才能加快迈向全球产业链、价值链、创新链的中高端

2023 年开年以来，随着国内疫情防控政策优化调整，国内经济呈现出快速复苏的态势，拼经济、促发展的氛围异常浓厚。全国“两会”胜利闭幕，为我们如何推进中国式现代化进一步指明了方向。

和机遇并存的当然也有挑战：外部环境的不确定性在加大，全球通胀仍处于高位，世界经济和贸易增长动能减弱，要实现 5% 左右的 GDP 增长目标的确不容易。

在这样的背景和起点下，立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局、推动高质量发展，我们企业家应该承担起怎样的责任和使命？作为高质量发展重要支撑的实体经济，尤其是实体经济的根基——制造业，又应该如何为推进中国式现代化提供源源不断的新动能呢？

在不久前结束的“两会”上，总书记在参加江苏代表团审议时强调，“任何时候中国都不能缺少制造业”，并向制造业企业提出了“全面提升、布局高端”的时代命题。联想深耕科技制造业数十年，多年来的体会是，要实现制造业的高质量发展，必须加快推进数字经济和实体经济的深度融合，以科技创新驱动中国制造业的转型升级，只有这样，才



杨元庆

联想集团董事长兼 CEO

能加快迈向全球产业链、价值链、创新链的中高端。

今天的中国，已经拥有全球规模最大、门类最齐全、产业配套最完善的制造业，而且还拥有出色的成本和效率的优势，具备强大的韧性和抗风险的能力。而在物联网、云计算、边缘计算、5G、人工智能等前沿智能科技领域，经过这些年的耕耘发展，中国不仅积累了丰厚的技术创新成果，并且在海量数据、丰富应用场景等方面还具有比较优势。

一旦这些先进的智能科技跟规模庞大的“中国制造”相结合，让中国的数字经济植根于中国实体经济的厚重的基座当中，就能够相互作用、深度融合，形成新的效率红利、创新红利、质量红利、低碳红利，赋能实体经济转型升级，改善供给、刺激内需、拉动消费和出口，为中国经济高质量发展创造出新动能。

我们应该如何促进“数实融合”，如何推动中国制造业的数智化转型和高质量发展呢？我认为，科技制造企业应该主要做好几个方面的工作：

第一是加大技术研发投入，增强关键技术的创新能力。制造业发展的根本动力是技术创新，有了关键技术突破，才能产生新产品、新业态，增强企业核心竞争力。这方面的例子不胜枚举，正是有了动力电池技术的革命，整个新能源汽车产业才能蓬勃发展；正是有了高铁核心技术的突破，“和谐号”、“复兴号”才能驰骋在中华大地乃至世界各地……联想所处的电脑行业，有人认为已经是夕阳产业，但我们始终把它当作企业和消费者生产力的核心工具，创新不辍。正是因为我们在电脑系统架构设计、产品形态和使用模式、人机交互设计、散热技术、

以及可靠性技术等方面的不断创新，我们最近在行业内率先推出折叠屏电脑、率先推出卷轴屏电脑，使得联想不仅牢牢占据全球个人电脑市场冠军位置近十年，而且带动了整个行业的健康发展。

同样，自从我们 2014 年开始发展服务器等基础设施业务以来，也始终把创新作为打造核心竞争力的最为关键的一环，正是有了独创的温水水冷技术，使得我们最近成功地成为全球第三大的服务器和第五大的存储设备厂商，而且在全球高性能计算市场力拔头筹，在 Green 500 全球节能高性能计算机榜单上荣登榜首。所以，要根本解决中国制造业大而不强的问题，迈向产业链中高端，必须实现关键技术的自主创新。

这就要求我们把技术创新提升到企业发展的战略高度，加大真金白银的研发投入，坚定不移、坚持不懈地围绕关键技术领域推进自主创新；同时充分利用企业贴近客户和市场的优势，优化创新成果的转化机制，加快创新技术的产业化、市场化。

第二是加强“新 IT”基础设施的建设。俗话说，“要想富，先修路”，中国制造业的转型升级也需要基础设施先行。就像最近火爆全球的、以 ChatGPT 和百度文心一言为代表的人工智能大模型的发展，首先就离不开强大的算力。未来对于不管是智能终端的算力、边缘计算的算力，还是云计算的算力，都会提出更高的要求，算力跟不上，人工智能的发展就会受到制约。AI 大模型、深层次人工智能的发展，会促进一系列的技术革命。比如芯片，不再只是传统的 CPU 计算能力，而是需要更多图形计算的能力，需要 NPU、GPU，这会促进

异构计算的发展、多核计算的创新。所以数字经济、智能经济的核心之一就是算力经济。同样地，中国制造业的数字化、智能化转型升级，也离不开以“端-边-云-网-智”技术架构为基础的“新 IT”基础设施的支撑和赋能。

一旦“新 IT”与中国体量庞大的实体经济相结合，不仅能够提升产品质量，提升管理效率，而且能够以更高质量的供给来形成新模式、创造新需求，增强中国制造的核心竞争力。

第三是加快“新 IT”跟实体经济场景的深度融合，推动中国制造业向智能化、绿色化转型升级。

中国制造业规模庞大、门类丰富，不同行业、不同企业、不同场景之间，所面临的转型需求和痛点千差万别。只有深入了解各行各业不同场景的真实需求，才能让“新 IT”与实体经济真正产生融合力，让“新 IT”飞入中国制造的千行百业。

需要注意的是，“新 IT”不仅能够帮助中国制造业实现提质增效，也是企业实现绿色低碳转型的抓手。推进绿色化离不开智能化，智能化和绿色化是以“数实融合”促进高质量发展的一体两翼。

以联想今年一月份刚刚入选世界经济论坛评选的“全球灯塔工厂”的合肥生产基地为例。它是我们全球最大的智能设备研发制造基地，这个基地平均每天要处理 8000 笔订单，其中 80% 单笔小于 5 台，需要非常个性化定制产品，给排产工作带来巨大的复杂性和工作量。通过应用自研的智能排产系统，我们不仅能够把原来人工排产 6 小时的工作量缩短为 1.5 分钟，大大提高了生产效率、减少了生产线闲置，并且每年能够节

省 2700 兆瓦时的电力，相当于 200 多吨标准煤，可减少 2000 多吨二氧化碳的排放，实现了智能化和绿色化的“双赢”。

第四是发挥链主企业“头雁”效应，以数智化手段推动产业链上下游协同发展，促进大中小企业融通发展。制造业的数智化转型需要的投入大、回报周期长，往往大型行业企业才具备先行先试的能力。然而，独木不成林，中国制造业的整体转型升级需要大中小企业协同发展才能完成。因此大型行业龙头企业，特别是产业链“链主”企业，应当积极带动和支持产业链上下游中小企业加快数字化转型，尤其是帮助好、服务好“专精特新”的企业发展壮大，支持更多的中小企业成为“隐形冠军”和“配套专家”，形成大中小企业融通创新发展的新局面。

疫情的阴霾已经散去，中国式现代化的新征程高潮将临。在国家大力发展数字经济、加快推进“数实融合”的产业机遇下，希望企业家们同心协力，携手合作，用创新、韧性、实干的企业家精神，践行企业社会责任，去做拼经济、促发展的主力军，为中国高质量发展贡献更多力量！✧

走进新“人-机”时代

从表面上看，机器的进步是技术的进步，但实际上催生的结果是人的升级。就像机器学习、GPT、大语言模型、基础模型的主体，看似是“人工智能”，但其实应该是“人”



韦青

微软（中国）有限公司首席
技术官

相信每个人都因为最近技术风潮的涌现感到兴奋，但大多数人也可能感到无所适从，因为这真的开启了一个全新时代。上一次这样激动人心的时候，还是在文艺复兴时期。两者的共同点是，因为信息的自由流动造成知识的平权，进而使整个人类社会回归到“人何以为人”的话题。

从表面看，机器的进步是技术的进步，但实际上催生的结果是人的升级。就像机器学习、GPT、大语言模型、基础模型的主体，看似是“人工智能”，但应该是“人”。

在“人-机”时代，机器能学习很多知识，那么机器向谁学习、怎么学？人又如何通过机器学习的结果来反思到“人原来是这么学的、原来我们还有好多功能未开发出来、原来我们的心性还有另一个层面的提高”？这些都是机器的进步给人类打开的新大门。

我是一名工程师，也是一名管理者。我要给我的团队员工安排很多培训、交流，让他们能够赶上这个时代，但这个过程真的很难，难在大家都在谈理论、名词，而真正去尝试的人少之又少。这其实决定了我们能否把思维范式从马车范式变成汽车范

式。如果是马车范式，即便读很厚的一本汽车使用手册也无法学会开车。同理，我们凭什么认为在这个时代来临时，只听听朋友圈的介绍和宣传，或只是简单试一下就可以掌握它？我们应该和这种新型的机器能力随时随地相伴，只有这样才能真正理解它，否则都是在空谈。

有时，我们一觉醒来，感觉世界变了，但世界真的变了吗？有可能没有变，这可能是冰山一角效应，即只有当泰坦尼克号撞上去，潜藏已久的冰山才被发现，这个冰山其实在下面待了很久，只不过人类的觉知能力有点差。过去几年，人们在机器学习、人工智能里惊叹各种新技术的出现，但实际上，技术路径的发展并不像突然从石头中跳出的孙猴子，即便是，这个“孙猴子”，也是经过万年的天地灵气孕育出来的。

这道门刚刚被我们打开。机器在向我们学习，学习我们的知识、行为、语言方式和思维方式。人们认为这个过程是非监督的学习，但其实并不是。人们低估了自己的语言结构，这种结构的上下文存在概率的距离，而机器学的恰恰就是这种概率的距离。我们要拥抱和应用这个特点，就像冰球选手格雷茨基说，“如果不击这个球，成功率永远是零。”他还说过另一句话，“要滑到冰球可能呆的位置，而不是追在冰球屁股后面跑。”如果我们每天都在见证历史，就相当于每天在冰球后面跑，而如果知道冰球大致的方向，大概率我们也不会认为自己在见证历史，而是实现历史。人是主人翁，不是被改造的客体，是在努力奉献知识、语言、行为，让未来的机器智能可以成为人们忠实的 Copilot。

那下一步怎么办？只能干，遇到不懂的怎么办？只能学。很多人都学过高等数学，其实，新一轮技术进步的技术范式并没有超出人类所学的高等数学、线性代数、微积分，等等，只不过我们把这些知识忘得差不多了。想要投入到人工智能研究，不得不把高中、大学的课本重新读一遍。

关于如何做，祖先早已探索出来了，就是“学、问、思、辨、行”。而怎么去进步？则需要“智、仁、勇”，即“好学近乎知，力行近乎仁，知耻近乎勇。”同时，还要与时俱进，且能适应环境的复杂性。当今时代是一个复杂性时代，人们总在说，要在不确定的时代找到确定性，但站在另一个维度看，这是盲人摸象的过程，所谓的“确定性”可能只是大象的一个鼻子。所以我认为，应该是在不确定的时代，适应不确定性。

我认为，对机器进行神化或妖魔化是人对自己主观能动性的极度不自信。我们可能高估了知识的难度，但低估了人思想的深度，戴维斯·斯诺登曾说，“你思考的比你能说的要多，你能说的比能写的要多。”而现在机器大部分学的其实只是你能写的功能，还和人说的、想的差距很远。人们会怀疑机器比人更擅长重复性的工作，但其实正是这样，才让人学会思考。

接下来说两点建议。第一这不是一场转型，仍旧是一场改革。中国历史上一直在改革，只不过这一次改革的对象和工具有些变化，但是做的事还是涉及到衣食住行、喜怒哀乐，以人为主体的内核没有变；第二拥抱变化、树立目标。要在行动上义无反顾，入手时循序渐进，要不断实证机器“能

在“人 - 机”时代，
不要用后视镜来开车

或不能”做什么。

在人机关系中，人来利用机器，机器来弥补人的弱点。之所以让机器成为人忠实的 Copilot，是因为在这个关系中，人是主体，如果不以人为本，那么就会被机器代替。语言是思想的边界，技术是思想的实现。大家都在关注 Microsoft 365 Copilot 怎么用，实际上真正重要的是微软 Graph，Graph 是一个把所有知识集大成的核心，我们在用这些大语言模型时，需要先梳理出来想让它做什么。大家都知道，ChatGPT 的下面是 GPT、大语言模型、Transformer、数据，但是人才、文化、环境、数据、知识呢？少了其中的哪一个因素都出不来这个功能。所以，细看全是知识，再细看则全是人的问题。在“人 - 机”时代，不要用后视镜来开车。

有一个思想实验，是假设通过算法从人类语言中提取的人类知识类似于从植物中提取出的植物精油。如果机器能抽取人类的知识，那如果有两间公司、两个组织、两个人，就会产生两个花园。谁能更好地利用这个机器进行知识的提炼和使用，才是最核心的话题。✦

医疗行业迎来四大挑战和机遇

中国人口老龄化的解决方案，不仅在于技术创新，制度和模式创新也同样重要。可及且优质的医疗资源、完善的分级诊疗体系、成熟的康复医疗网络及创新支付手段，是全方位提高医疗服务和保障体系的关键所在



吴启楠

新风天域联合创始人兼
CEO、和睦家医疗 CEO

中国人口结构变革的大环境，会给医疗行业带来什么样的挑战和机会？

第一个挑战是，中国现在的人口结构进入一个新时代，医疗健康行业也迎来百年未有之大变局。

根据国家统计局统计数字，中国 2022 年全年出生人口为 956 万，人口增长率为负数，人口总量在减少。同时，人口老龄化进程不断加快，60 岁以上的人口平均健康医疗支出的金额可能是 60 岁以下的 5—10 倍。这无疑给我国的养老服务体系 and 医疗体系都带来相当大的压力和挑战。其实，目前中国人均医疗开支远低于其他国家，但随着人口结构的变化，压力也会逐渐增大。

第二个挑战是，随着中国人口预期寿命的延长，生活方式等原因，中国慢性病负担加大。过去 30 年，中国高血压患者增加了 2.2 亿，糖尿病患者增加了 1.2 亿。根据国家癌症中心数据显示，我国整体癌症发病率也在持续上升，每年新增确诊肿瘤患者超过 300 万。中国医疗体系在压力面前不断发展和完善，我国已建立起覆盖全民的基本医疗保障制度，大病保险等补充医疗保险制度，加上多样态的商业

健康保险，我国已经构建起多层次全民覆盖的医疗保障体系。但面对老龄人口、慢病、癌症等带来的压力，我们希望作为民营企业、民营医疗机构可以加入健康中国的进程，贡献更多的力量，共建一个多元化、更精细的、高质量的医疗保障和服务体系。

第三个挑战是人才缺口。中国大多数医疗资源都集中在三级以上医院，医护人员的缺口很大，特别是全科医生、儿科医生和护理人员的缺口很大。未来最大挑战就是人才，预计未来 20 年护理人员的缺口超过 1000 万，不管是我国正在大力推进分级诊疗制度还是大力发展的养老服务产业，都需要全社会共同努力解决医护人才培养的问题。这也是我们作为私立医疗集团正在大力投入的方向。

第四个挑战是医疗资源的容量与可及性。其实我国的人均床位是足够的，但为什么还是听见很多人说看病不容易。今天中国很大一部分医疗支出都在医院里。国家一直强调的分级诊疗问题其实就是要解决医疗资源的可及性问题，我们需要建立一个多层次的分级诊疗和康养的网络，大力推进优质医疗资源扩容和区域均衡分布。中国目前只有 2% 的医疗支出是在院外康复和医疗里，缺口还是比较大的。

针对上述挑战，未来的机遇也比较多。我们提供了四个解决方案。

第一，在门诊和日间手术方面，和睦家不断地提升医疗效率。目前我国医疗支出里门诊支出大概占 20%，住院支出占 80%，而和睦家医院已经做到 60% 以上的支付在门诊。在日间手术方面，目前中国只有 8% 的手术是日间手术，因为住院手

术相对昂贵。和睦家现在已经把超过三分之二的手术做成了日间手术。比如，病人在和睦家做一个髋关节手术或膝盖手术，如果身体状态比较好，他当天或隔一天就可以出院。目前我国平均床位周转次数是一年 32 人次，和睦家现在平均的周转次数已超 100 次。和睦家通过这些手段大大提高了医疗效率，降低了医疗成本。

第二，聚焦价值医疗。过去几年，很多国家一直在探讨和试验以医疗效果和结果付费的 DRG 模式，在 2020 年为医疗系统节省了 41 亿美元。2019 年国家医保局在 30 个城市试点 DRG 模式。作为医疗机构，我们也在尝试让患者的利益，医疗机构的利益、保险的利益绑在一起。比如患者来我们的康复医院，恢复了多少身体机能，医保或商保就支付我们多少费用，这个模式在湖南长沙试点也比较成功。我们又启动了互联网医院，用互联网医疗的模式打通患者线上和线下的就医流程，缩短医疗开支和时间，最终实现价值医疗。

第三，在分级诊疗方面，和睦家现在已经达到 60% 的家庭医生覆盖率，为患者提供初级诊疗和保健。家庭医生是能够降低医疗成本和提高治疗质量的，但是它需要一体化的体系。我们在广州和睦家医院也做了尝试，与自己的保险服务公司联合推动家庭医生的一体化体系。此外，我们也一直在构建居家医疗网络，居家养老医疗公司易得康现在已经覆盖了 50 个城市，每天平均上门的服务量超过 2 万。我们已经构建了一个从家庭医生到陪护、智能化设备、居家适老化改造、医疗陪诊等闭环服务体系。同时，我们还在通过护理险、企业福利、特药险等

创新型保险产品链接支付与服务。

第四，我们也在致力于建立成熟的、可及的康复系统、康复网络。让患者“躺着进来、走着出去”是我们的使命，我们希望与医院体系互为补充，更好地服务患者，提升医疗服务的最终效果。康复非常重要，一是大大降低医疗成本，康复病床的单人成本是三甲医院的三分之一或四分之一，它能节省很多钱；二是大大提高医疗效果。例如，一名卒中患者在治疗后没有经过专业康复，他只有 6% 的可能性可以自行行走，如果他经过专业康复，有超过 90% 的可能性可以重新行走。我们现在在全国布局了 20 多个康复医院，大概有 7000 张病床，满足了从功能性康复到重症康复，从老年康复到儿童康复的需求。

总的来说，价值医疗非常重要。我们一直在不断完善自己的医疗系统，我认为，中国人口老龄化的解决方案，不仅在于技术创新，制度和模式创新也同样重要。可及且优质的医疗资源、完善的分级诊疗体系、成熟的康复医疗网络及创新支付手段，是全方位提高医疗服务和保障体系的关键所在。✧

绝症下的“企业家精神”

一般人得了绝症，有两种选择。第一种是悲观、绝望、愤怒、不甘；第二种是乐观、积极、坦然面对，谨遵医嘱，过好余生。但我想利用企业家精神，选择第三条道路



蔡磊

渐冻症抗争者、京东集团原
副总裁

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

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

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

以前大家谈癌色变，现在包括白血病、艾滋病在内的相当一部分的比例，已经实现了救治的可能

性。当然如果发现时已是晚期，那可能依然难以救治。在人类科技高速发展的当下，依然有些疾病非常绝望和残酷，这里面就包括 ALS。

ALS 俗称“渐冻症”（肌萎缩侧索硬化），目前全世界没有任何药物可以阻止它的发展。它属于罕见病，是“世界五大绝症”之首，患者平均 2—5 年走向死亡，当前医学对它几乎还是毫无办法。目前全世界现存患者有 50 万人，每年新发病人超过 10 万。

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

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

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

彼得 2.0 是世界第一个患渐冻症后积极乐观面对、把自己的肉体改造成机器人的一个勇士，我

这场抗争可能比
人类登月计划还
要难 100 倍，
但我想坚守企业
家精神去做一些
事情

们 2022 年还有一场跨洲的、跨越虚拟和现实的对话。很不幸的是，他在 2022 年 6 月去世了。Sean M.Healey 也是渐冻症患者，他是位非常有实力的企业家，管理 7000 亿美元的 AMG 上市公司。曾经我很想与他联系，希望携手为攻克渐冻症而努力，但很不幸，他在 2020 年时也去世了。他们都无法挣脱这个绝症的命运。

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

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

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

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

而且罕见病缺乏医疗。近 200 年来，渐冻症依然病因不明、靶点不清，这更加坚定了我要去做这件事，过去有些机构去做但都没有做成。我

就按照第一性原理和企业家精神，一个一个挨着找患者去要，经过了两年多的时间的努力，我们终于建立了世界上最大的、以患者为中心 360 度的全生命周期大数据。

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

罕见病的最大问题之一就是患者招募，一般都需要好几年，最后招募不成，就不得不放弃药物研发。我们通过大数据，以小时为单位，精准锁定患者，曾经两个小时就招募了 700 名患者，极速地加快了药物研发，我们还搭建了细胞试验平台。

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

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

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

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



现代化目标、可信承诺与发展前景

现代化目标构成了强约束，规定了必选项，使“两个毫不动摇”成为高度可信的政治承诺

近段时间，党和政府多次强调“两个毫不动摇”，指出要促进民营经济发展和促进平台企业发展，但企业和社会似乎仍有担心和疑虑。我想从国家新的发展目标出发，谈谈自己对这个话题的体会：国家设立的现代化建设目标要求明确，很大程度上规定了必选项，使“两个毫不动摇”成为一个高度可信的政治承诺。

围绕这个题目我讲四点。

第一，实现现代化，是一个增长数量和增长质量都很明确的目标。

目标大家都知道，在去年的经济工作会议上，中央明确提出实现现代化目标要靠质的提升和量的增长。其中，量的增长即保持合理的增长率是基础性要求，因为数量可算可测可比较。

我们看看这个目标对速度提出的要求。2021年，我国人均GDP达到



江小涓

第十三届全国人大常委、原
国务院副秘书长、中国社会
科学院大学教授、博导

12551 美元，进入高收入国家的门槛线大约是 1.27 万美元。以人均 GDP 1 万美元作为高收入国家的起点线，以美国人均 7.1 万美元作为顶点线，我们将这个高收入区间五等分可知，初步实现现代化至少要进入倒数第二档，即人均 GDP 进入 2.5 万—3.7 万美元之间，如果按 2.5 万美元的下限估算，这就要求我们在未来 13 年要保持大约年均 5% 的增长率，我们还要考虑国内外通胀、人民币汇率变化及人口变化等因素。按中等乐观预期，到 2035 年我们有望达到人均收入 3 万美元左右。如果我们希望达到韩国目前的水平即人均 3.5 万美元左右，那么中国 GDP 的增长速度就要达到 6% 左右。

第二，想要实现这个目标，我们有信心也有挑战，必须竭尽全力。5—6% 的增长速度是一个很有信心但也很有挑战的目标。各方面都期待疫后复苏会有较强反弹力量，而实际上在疫情之前，经济增长速度向下的压力就比较大，2009 年后一路下行，2019 年疫情前，就感受到保持 6% 左右的增速，有较大压力。造成这种压力的原因包括引进技术空间缩小、劳动力成本变化、人口老龄化、外部环境变化等。

我再强调两点：一是经济中低效率部分再配置带来的机会缩减，例如较早时期农村劳动力大量转移到工业和服务业、大量效率低下的企业改制改造等；二是企业家特别是大获成功的企业家行为模式的变化，成功的收益和失败的成本都和以前不同。

同时要看到，我们有新的优势形成，顺利推进现代化，要很好地发挥我们已有的优势。

第三，“两个毫不动摇”是高度可信的政治承诺。

由于制定了有时间和数量约束的现代化目标，实现这个目标要跨越许多挑战，必须最大限度动员各方面积极性推进进程。

有三点特别重要：

一是继续获得改革红利。所谓改革红利，很大程度上说的就是市场机制和民营经济要发挥更大作用。民营经济已经是“67789”的地位（税收、GDP、技术创新成果、城镇劳动就业、企业数量占比），民营经济增速是影响经济增速的最大决定因素，关系现代化建设目标的实现。民营经济不仅数量大，而且质量持续提高，2022年，在“中国制造业500强”中，民企占72%。光伏产业全球前10强中，有8家都是中国民企，第四批专精特新“小巨人”企业，有4300多家民营企业，占总数的84%，民营经济发展也关乎发展质量的提升。

二是继续获得数字红利。在数字领域，平台是头部，要在引领发展、创造就业和国际竞争中大显身手。按照十四五规划对数字经济核心产业提出速度要求，到十四五末期数字经济就要成为经济总量的半壁江山和主要增长点。如果作为头部的消费平台和产业互联网平台不能有足够动能带来数字经济发展，现代化目标也无法实现。

三是继续获得创新红利。数字时代的创新特点发生了很重要变化，由于“数据”成为重要创新要素，因此拥有海量数据的平台特别有创新力。数字产业中，企业发明专利占比高达80%，明显高出传统行业60—70%的常态。由于拥有数据，大型数字企业也成为数字前沿技术甚至基础研究的重要创新力量。中国研发投入规模前三强都是数字企业。

还有一点，现在大型平台企业不仅是产业技术的主要创新源泉，并且无需转化，直接对自己庞大的产业链生态链全链赋能。大型数字企业还大量投资于其他创新企业。“2021 年中国独角兽”前 100 名的企业中，有 62.39% 独角兽企业获得来自大型数字科技企业的投资，在 A 轮和 B 轮，获得数字科技企业投资比例为 47.86%。大消费平台和大产业平台本质都是大型科技企业，它们的创新动能和创新实绩，对数字时代的技术创新至关重要。

民营经济、数字平台在增长、就业和创新中，有如此重要地位。如果不坚持“两个毫不动摇”，不动调民营企业、数字平台企业的增长积极性、提质积极性和创新积极性，我们党所确定的中心任务就无法完成。因此，现代化目标构成了强约束，规定了必选项，使“两个毫不动摇”成为高度可信的政治承诺。

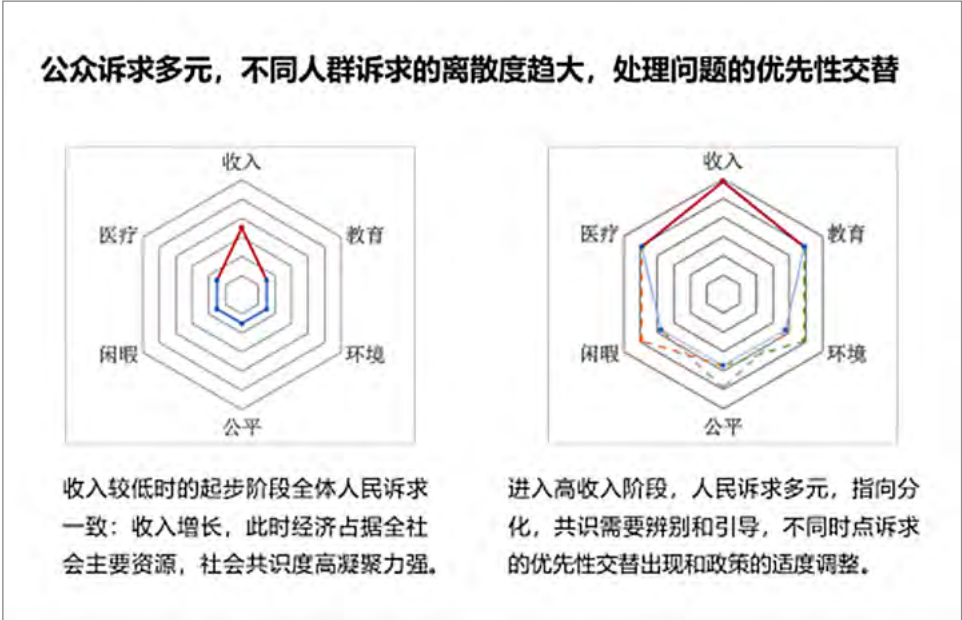
第四，竞争依然激烈，环境不会总是风平浪静。

“两个毫不动摇”保障了公平竞争的制度环境，但是市场竞争会很激烈，环境也不见得总是风平浪静。

为什么这么说？

第一，网络数字智能等产业，技术迭代产业重组特别迅速，竞争比以往任何时候都更加激烈。传统产业的新创企业，十之八九不能存活下去，数智产业的初创企业死亡比例还要更高。我们现在强调，产业互联网要接链强链，这是对疫情带来冲击的特殊应对。

从本质上讲，数字技术更擅长解构现有产业链和重组新的高效产业链，高频率、高强度的竞争不



可避免，总有相当大比例的企业处于困顿之中。巨大的机会与巨大的冲击一起到来，创业门槛更低，几个人加上 AI 可以做出很好的内容类产品，但想杀出重围，成为头部企业的概率可能更低。

第二，收入水平提高后，增长为首要长期逻辑的社会贯通性有可能减弱，社会各方面对公共政策发力点的期待更加多元，博弈增加，每个时点上要应对的问题时常变化，矛盾更加突出地方就有可能得到更多关注和重视，因此舆情环境会时有波动，政府不可能不给予关注，这也是现代化征程中、国家治理中的新问题。

第三，监管部门也有困惑，技术变化如此之快，无论是业界、学界还是监管部门，偶尔出现观察不准、判断不全面或者协调不够的情况也很正常。这些状况是技术、市场和治理的新特点造成的，其中

出现的问题和困难不应过多归咎于制度和政策导向，需要企业、社会和政府共同努力创造良好的发展环境。

过分担心会贻误时机。总之，确定了建设社会主义现代化国家的目标，未来 13 年经济需要至少翻一番，体制和政策都会向着促进发展的方向大力推进，这个时代变化很快、不进则退，期待各位能抓住这一轮机遇得到大发展和大提升，共同推动现代化目标的顺利实现。✧

宏观经济动向：如何统筹供给侧结构性改革和扩大内需

在主持中共中央政治局第二次集体学习时，习近平总书记强调，要搞好统筹扩大内需和深化供给侧结构性改革。这为今年的经济工作指明了方向。作为经济发展的一体两面，需求与供给有哪些卡点与堵点？如何通过供给改革扩大有效需求？

在 2023 亚布力中国企业家论坛年会的【宏观经济论坛】上，华泰保险创始人、社会企业家联盟联席主席王梓木，中诚信集团董事长、创始人毛振华，国民经济研究所副所长王小鲁，渤海银行股份有限公司党委书记、董事长李伏安，黑龙江省社会科学院党组副书记、院长董伟俊就以上问题进行了深入探讨，资深媒体人、《聊一波》节目主理人贾梦霞主持了本场论坛。

贾梦霞：当前供给侧最迫切需要改革的是什么？

王梓木：关于供给侧改革如何发力，我有几点看法。

第一是提高有效供给。需求是由供给创造的，有效供给才能使有效需求变成现实需求。所以，企业家要不断创造出新的产品和服务，这是推动社会进步的重要动力。

第二是扩大内需，提高居民收入水平。根据最新数据显示，中国居民收入占本国 GDP 的 27%，美国居民收入占本国 GDP 的 51%，欧洲发达国家居民收入占本国 GDP 的 40% 左右。这说明经济下



王梓木

华泰保险创始人，社会企业家联盟联席主席



毛振华

中诚信集团
董事长、创始人



王小鲁

国民经济研究所副所长



李伏安

渤海银行股份有限公司党委书记、董事长



董伟俊

黑龙江省社会科学院党组副书记、院长



贾梦霞

资深媒体人、《聊一波》
节目主理人

滑，百姓收入下降，是我国内需不足的原因。而扩大内需，首先就要解决居民的收入问题。

第三，国家要制定合理的金融政策，防止金融机构面临困境。疫情期间，美国政府给普通民众发放了5万亿美元，却带来了一系列问题。美国老百姓将手里花不完的钱存在银行，银行拿这些存款购买国债，结果美联储加息使国债下跌，老百姓都去银行提取存款，出现“挤兑潮”，造成银行资金流动性不足，不得不卖掉债券、资产，由于净资产受到损失，银行慢慢资不抵债，就破产了。

近期硅谷银行出现破产事件，大家都归因于美

联储宏观调控不力，因为加息不仅使老百姓倒钱，而且使银行购买的国债价值下跌，造成银行资不抵债。企业很难把握宏观情况的确定性，在这种情况下，供给侧改革要将重点放在提高有效需求和有效供给上。

毛振华：我先讲讲供给侧改革的背景。在美国经济危机爆发之前，经济学都是为供给侧服务的，即研究怎么提高产出。随着社会由短缺经济转化为过剩经济，“凯恩斯革命”提出要扩大内需，用需求自动创造供给，真正开启了宏观经济学的序幕。2008年世界金融危机后，国外市场萎缩，中国出口受阻，很多学者提出扩大内需，从供给入手的是少数派，最后中央采纳了少数派意见，从而出现了供给侧结构性改革。

目前看来，我们需要“补课”。经济出现问题时，我们不仅要抓供给，更要抓需求。现在“出口、投资、消费”这三大需求都出了问题。

首先是出口。2021年，我国的防疫政策使中国的产业链、生产链得到完整保护，创造了新的出口高峰，但随着2022年疫情的反复，西方改变了供应链体系，很多企业不再从中国进口。去年四季度和今年1—2月份，我国都面临着严峻的出口形势，且未来形势也不容乐观。

第二是投资。从2008年起我们一直在大规模地注资，投资效率却很低。一方面，贷款增加导致货币供应增加、货币超发，M2（广义货币供应量）增加；另一方面，虽然项目投了很多钱，但很多是低效投资，有的还是“半拉子工程”，资本形成率较低。

第三是消费。在我国消费结构中，中低收入人群的消费大多是生活刚需，更容易受到经济动荡的冲击。所以如何提振消费，就涉及到国家在政府、企业和个人三者间的分配矛盾。在分配过程中，如果提高劳动者的报酬，就要挤占分配给政府和企业的金额。政府财政支出中用于民生的比例较高，这个比例不可能降低，如果降低企业的分配比例，企业就不愿意组织生产。因此，改革是一个长期行为，在这种背景下，如何落实扩大内需，更加重要。

王小鲁：首先供给侧改革关键要解决好市场资源配置和企业公平竞争的问题。改革开放后，我国经济经历了三十七年的高速增长，这主要得益于市场经济体制的优势，提高了资源配置效率，促进了市场竞争，从而对经济增长产生了巨大的推动力。

现在之所以出现结构失衡、效率下降、产能过剩、过高债务等一系列的问题，就是因为市场资源配置受到了干扰。所以，我认为少数领域需要政府决定资源配置，大多数领域应该由市场决定。

其次，不同的企业应站在同一个起跑线上公平竞争。让有效率的企业快速发展，没有效率的企业被市场淘汰。如果企业之间存在不平等的起点和竞争条件，就会妨碍资源的优化配置。所以，现在讲“两个毫不动摇”非常有必要，但需要将这些政策贯彻落实到每一件事情上。

李伏安：从供给侧改革和扩大内需的角度来说，银行作为金融杠杆资源的主要配置机构，在市场上通过融资配置资源的占比相当大。中国经济发展早期供给不足，银行的杠杆作用对供给侧改革的影响很大；而当供给侧基本饱和、接近饱

和甚至超饱和时，银行的杠杆作用又对需求侧产生极大影响。从这个意义上讲，银行需要同时着眼于供给侧和需求侧。

那么，银行怎么与提高和改善供给、扩大需求相结合，我认为有四点：

第一，保持金融杠杆的平衡和稳定，不能过快加大或收缩杠杆，要贴近市场，与实体经济的生产 and 需求的实际情况相结合。党的十九大第五次金融工作会议提出降杠杆，我认为方向是必要的，但在操作层面上，要结合近几年疫情和国际局势的变化，综合考量杠杆调整的速度、力度、节奏，让企业不至于受到生存或流动性压力。

第二，调整供给侧结构，要与政府的政策导向相结合，发挥市场机制的作用。如果政府规定市场自然流向的高低，一定会产生很多套利交易，从而扰乱市场信号。所以，想要在金融系统中发挥市场配置资源的作用，就要总结过去几年的经验，积极调整供给侧结构。

第三，对于绿色金融，政府应在符合其自然规律的情况下，在市场机制之外对它给予资源配置。

第四，针对未来不断扩大的消费需求，银行要发挥好金融杠杆的调节作用。防止因过度炒作和不当利用金融杠杆而破坏市场秩序，影响正常消费，同时考虑好如何将居民的潜在购买力转化为现实购买力。

董伟俊：首先，供给侧改革应该先聚焦振兴实体经济，重点解决供给侧结构性的矛盾和问题。2015年，我国提出要大力推行供给侧结构性改革，并把它当作推动经济发展的主线，2018年又在原

先“三去一降一补”的基础上，增加了“巩固、增强、提升、畅通”的八字方针。经过多年实践，我认为工作重点还是解决经济运行中的失衡问题，防止宏观经济脱实向虚，避免我国经济运行出现泡沫。其次，注重经济运行的畅通。无论是我国推动形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，还是供给侧结构性改革要达到的供给和需求侧的动态平衡，目的都是为了促进实现我国国民经济的循环畅通。

贾梦霞：当前，中国内需面临哪些卡点、堵点？

毛振华：内需的问题要注意两点，一是需求总和，二是需求结构。

从需求总和看，三年疫情叠加经济调整期，使得很多居民的收入下降，对未来的预期减弱，所以提高消费需求，不仅是拉动居民从储蓄向消费转化，也包含利用金融工具释放居民未来的消费能力。

从需求结构看，调整需求结构的当务之急是改善民生，使中小企业的供给得到需求的有效响应。当前，过去经济形势较好时所出现的惯例消费需求逐渐转向，比如原来大家一年换一个手机，现在只要觉得手机还能用就不买了，类似的情况也发生在汽车和住房上。从结果看，大宗消费和底层消费都紧缩了。怎么启动消费，核心是提高预期。在短缺经济时代，中国政府给企业发钱，让企业通过负债、扩大杠杆率获得生产的能力，而西方社会是从消费端发力，给个人借款。给个人借款是扩大消费需求，给企业借款是扩大供给能力。从这个意义上讲，我们不仅要注重供给侧的精准滴灌，更要注重消费需求侧的浸透式漫灌。这是当务之急。

王小鲁：在我看来，内需的主要问题是居民消费不足。对比上世纪 80、90 年代，现在消费率降低了大约 10 个百分点，消费率只有 50% 多。大家一直有一个误区，认为经济增长要靠投资拉动，但是不断地刺激投资会形成产能过剩。增长经济学中有一个概念叫“黄金资本形成率”，指的是在一定条件下的资本形成率需要保持非常合理的水平，过低或过高都不好，资本形成率过高同样妨碍经济增长。一方面，这几年我国在不断地刺激投资；另一方面，投资后形成产能过剩，东西卖不出去。原因是居民消费不足，所以当前的关键是要将消费率恢复到相对合理的位置，保持合理的投资消费比例，而不是认为投资越多越好。

李伏安：我国需求出现卡点是因为居民消费动力不足和消费能力下降。中国消费动力在过去十年发生了很大的变化，以住房需求为例，60、70 年代的人因为赶上房地产市场化改革，个人可以买房还可以按揭贷款，所以这代人大都有两套房，现在大部分 80、90 后结婚时没房，以及还有些人为改善居住条件需要重新买房，这都属于刚需，要满足这些人的需求。

中国进入了老龄化社会，出现了更多接近退休年龄的老年人，他们的住房需求和二十年前又不一样，体现的问题不是需求的卡点和堵点，而是供给和需求的不平衡，那么怎么在新老龄化年代创造新的需求？泰康创办的养老社区给我们做了示范。但现在社会缺少对这种供给的见识和体验，就像岛上长时间光脚的人不知道穿鞋的好处。针对这个问题，我们需要加大供给的推广和体验，加快不同需求的

实现，弄清楚中国需求哪些方面有问题，采取相应的需求政策增加金融供给，提高人群的消费能力。

董伟俊：要疏通需求的堵点、卡点，有三点需要注意：

第一，产业安全存在隐患，关键技术领域被“卡脖子”。资料显示，我国 30.8% 的制造产业对外依存度高，比如高端芯片、光刻机等。中国高铁的很多零部件也依然依赖外部市场，这些都是我国经济发展，特别是战略型新兴产业中急需的需求。

第二，科技成果转化率低。黑龙江有 78 家高等院校，266 个科研院所，每年科技成果的产出大约 1500 项，但很少能转化成现实生产力。所以，推动科研成果就地转化、向现实生产力转化的潜力和空间依然很大。

第三，物流成本高。物流成本占 GDP 的比重每降低 1 个百分点，就能节约 7500 亿元。中国物流费用占 GDP 的 15%，严重影响经济循环畅通，下一步需要增强产业链、供应链的自主可控、安全可靠。

贾梦霞：供给侧创新如何引领需求侧，企业家精神在这方面是如何体现的？

王梓木：企业家一直在创新，一直在提供新的产品服务满足需求变化，解决更大范围的社会问题。企业家的历史责任就是不停地创造，走在时代前面，把握科技进步的脉搏，在自己的领域里深耕细作。疫情期间华泰保险推出来的新冠保险就是创新。

毛振华：人类社会的每一次进步，都是一次新的技术革命，新的技术革命带来新的产品，推动社会的经济变革，比如手机、汽车的发明和迭代。在

这些领域，企业家的创新精神往往能带来重要突破。因此，供给侧结构性改革的核心是提高企业家的积极性。

但企业家激励机制与社会责任、社会公平也存在纠葛，比如大健康领域，医疗本身是一个社会福利事业，但是这个领域中的一些企业通过创新和良好的商业模式又被给予了很好的市场回报，所以在研究经济学后提出的办法是激励企业家，同时创造一种机制规范企业家的行为。

古代遭遇一场大疫后统治者会实行轻徭薄役的政策与民休息，目的是让老百姓积累消费能力。现在，政府应把大规模投资的步伐稍微停一停，让企业家和市场发挥作用，让老百姓得到更多的实惠，使整个经济体系积累能量，再焕发精神，为下一轮的经济增长创造条件。

王梓木：我认为，企业家精神不需要外力刺激。企业家有自己的追求，往浅层次上讲，是为了赚钱、过上好日子，往深层次上讲，是向往平等和自由。企业是企业家的自由王国，在企业范围内，企业家的自由度相对较高，所以愿意把企业做大，这不用激励，所以大家不要低估企业家精神。

真正难得的企业家精神是什么？就是在创造社会财富，实现社会价值时，有没有达到内心的自在境界，只有自在，才能更好的履行社会责任、创造社会财富、提供社会产品、给广大员工造福。

王小鲁：中国存在供给侧和需求侧的结构失衡。供给侧失衡主要解决市场配置资源以及公平竞争的问题，2016—2022年，非国有企业占比从80%降至73%，民营企业依然数量众多，占据了中国经济

的主要份额，如果企业家丧失了信心或在经营中觉得困难重重，无法施展拳脚，那么中国经济增长就会面临重大阻碍。我认为解决这个问题，不但要靠企业家精神，还要建立一个有利于维护市场的制度环境，让市场健康地发挥作用，同时，政府的行政干预需要纳入法治轨道，在规范的法律体系下对市场进行监管、管理。不管是国有企业、非国有企业，都要按照市场规则行事。我们需要一系列的制度来促进企业公平、合理地竞争，维护市场健康运行。

需求侧方面，问题突出表现在投资率过高、消费率过低。最近两年因为市场不景气，民企不投资了，于是国企和政府代替民企投资，我认为不对。在大多数领域，政府投资不能代替企业投资，也不能代替消费，短期内用投资代替消费可以拉动经济，时间久了结构会进一步恶化，产能过剩、增长乏力的问题会更加突出。在我看来，解决投资消费结构失衡，政府需要把主要的支出方向转向改善民生，而不是一味地扩大政府投资。做好公共医疗、公共教育、住房保障等社会保障的全覆盖，让百姓能消费、敢消费、愿消费。

李伏安：党的十九大、二十大的报告以及今年“两会”指出，我国当前社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。解决这个问题，不管是从监管环境还是政府治理，都要鼓励更多的企业进行多样化的创新，解决和满足现实需要。

同样，金融服务领域也在创造需求，第一，怎样更好地配置居民的财富和生活享受，需要金融供给侧的创新，同时需要监管部门和政策部门为创新

提供良好环境。第二，大家不要做一样的产品，按照同一个模式标杆进行比较，这样永远无法满足多样化的需求。

董伟俊：需求是客观存在的，只是现在变得更加个性化、多样化、高端化。受疫情影响，这几年我国居民收入增幅放缓，预期下降。老百姓表现出不敢花钱、不愿花钱的状态。

在疫情冲击如此之大的情况下，我国储蓄率却越来越高，2022 年居民储蓄增加了 17.48 万亿元，这说明需求实际还是存在，但是供给结构还需要通过改革不断优化。

说到企业家精神，这次全国两会也表明了对实施“两个毫不动摇”的坚决态度、鲜明立场，让国企敢干、民企敢闯、外企敢投，怎么解决“敢”的问题？我认为需要从法律和制度层面落实，真正让不同所有制感受到自身是创造社会财富的主题。政府应该一视同仁，创造更优良的营商环境，提供更优质的服务，让企业家轻装上阵，打破所有制的界限。

企业家如何才能得到法律保护，真正在权益和成长上实现习总书记提到的“两个健康”？关键要靠市场化改革和法治建设。只有实现治理体系和治理能力的现代化，才能真正释放出治理的效能。✧

“年轻员工太难带？” 来青火，与准备好的青年相遇

Cheerfour

2018年，由亚布力中国企业家论坛孵化
大数据记录青年成长轨迹，标记青年能力
多维度社会实践、知识分享、体验式培养
汇集16-25岁群体的成长平台
为企业提供更精准化人才招聘渠道

用户群体

聚集32万+青年用户

平台优势

理解青年群体，洞悉青年特质

欢迎加入「青春合伙人」！

你不可错过的青年人才发掘地

TEL: 010-66426315 (青春合伙人项目组)



微信公众号二维码



编者按：

有数据显示，预计到 2025 年，中国人工智能核心产业规模将达到 4000 亿元。但广阔的商机背后，是考验 AI 从技术理论到应用落地的产业化能力。不解决实际问题的 AI，都只是画大饼。

在 2023 亚布力中国企业家论坛年会的【科技论坛】上，飞书 CEO 谢欣，爱康集团创始人、董事长兼 CEO 张黎刚，鹰瞳 Airdoc 创始人张大磊，强脑科技创始人、CEO 韩璧丞，黑湖科技联合创始人兼 CEO 周宇翔，哈尔滨工业大学人工智能研究院院长、哈尔滨工业大学人工智能研究院有限公司总经理刘劼围绕“人工智能：从技术进步到产业应用”展开讨论。金沙江创投主管合伙人张予彤主持了本场论坛。

在这场论坛上，ChatGPT 成为讨论的焦点。它的出现震惊全球，似乎要让所有人收回“AI 技术落地难、应用难”的结论。

ChatGPT 可以颠覆什么

它好像从来没有针对你，但它一不小心可能就超过了你

张予彤：如今，人工智能肯定是一个非常火热的话题。我大约是从 2012 年开始关注人工智能，那时人工智能在人脸识别的单向任务上超过人类，之后就不断涌现出新的能力，像 AlphaGo 在 2016 年赢了韩国棋手李世石，AlphaFold 解构了蛋白质的结构，以及后来谷歌 TensorFlow 模式将人工智能直接带到了一个并行计算加预训练的时代。今年 ChatGPT 又把人工智能推向了一个让公众充满了想象力的阶段。

那么，请大家谈谈在整个人工智能发展历程中，有哪些演进是突破你们认知的？

刘劼：ChatGPT 对我来说很震撼，我个人觉得有一个类比很神似：ChatGPT 在人工智能领域出现，相当于互联网时代浏览器的出现。在浏览器出现之前，互联网是一个科研工具，是垂直行业的应用，浏览器出现之后，互联网变成了一个公众的工具。ChatGPT 出现之后，人工智能技术开始平民化、公众化，大家有了一个相对通用的 AI 界面。当 ChatGPT 这个飞轮转起，能不断产生更多的数据，从而得到更好的模型，而且，它一旦转起来，很难被阻挡。其实，ChatGPT 的核心算法早在 2019 年就被写在论文里了，但它周围这些完整的工业化体系才是它的核心。



谢欣

飞书 CEO



张黎刚

爱康集团创始人、董事长
兼 CEO



张大磊

鹰瞳 Airdoc 创始人



韩璧丞

强脑科技创始人、CEO



周宇翔

黑湖科技联合创始人兼
CEO



刘劼

哈尔滨工业大学人工智能
研究院院长、哈尔滨工业
大学人工智能研究院有限
公司总经理



张予彤

金沙江创投主管合伙人

周宇翔：对于 ChatGPT 而言，我也没有太想明白它在工业里面会孵化出怎样的创新。有人说它可能会自动生成产品的图纸，也有人说它可能会把制造里面的专家知识体系赋能于工人，但这些并不一定需要用 ChatGPT，以前的推荐系统、专家系统已经有这样的应用，所以这个部分生成的属性，我没有想得特别明白。

但有另外一点我是非常确定的——我们都在一个软件的生意里。过去的二三十年，软件都是反人性的，一个软件发展壮大之后会有很多页面，它

的用户指南会变成厚厚一本，但 ChatGPT 第一次让软件从业者看到了一个机会，它可能将有效地颠覆未来所有软件公司的形态。比如，过去的软件多页码，需要不断点击跳转按钮，是逆人性操作，而 ChatGPT 可以将其变成很自然的语言交流。早期我们为什么能打败一些大厂，进入到智能制造领域？就是因为我们的产品采用的是 APP 端、手机端、穿戴式、IOP 交互，让传统在 PC 上的多页面使用变得更简单，但我们在今天仍然做得不够。自然的语言交流，这个远景也是我们在追求以及需要进行自我颠覆的部分。所以就像刘院长所说，对于软件从业者来讲，可能 ChatGPT 就是类似于互联网浏览器一样的存在。

韩璧丞：ChatGPT 最令我感到惊讶的是它的进化速度，其实它在 2018 年就发布了第一版，当时用起来还不是那么完美，但到了 GPT3.5 后开始突飞猛进。无论是对于人工智能，还是其他技术，进化都是非常重要的一步，达尔文在写出《物种起源》之后的 160 年左右，诺贝尔奖又颁给一个关于定向进化的研究。

AI 算法的进化所面临的环境是什么？它的自然选择又是什么？我觉得这是需要我们去关注和思考的问题。现在很多机器学习都来自于人为的标注，这些标注是否会成为限制算法和这套逻辑进化的制约因素？或者，究竟是什么会引导 ChatGPT 下一个方向的进化？这是我现在非常关注和好奇的，也想就此请教下刘老师。

刘劼：飞轮效应也是进化快的一个重要因素，就是用得越多，产生的数据就越多，而优质数据越

多就会得到更加优化的模型。ChatGPT 就是为了对话而进行的人机交互设置，那么收集起来的数据就非常有针对性，无论是软件交互，还是文本图形交互，定向数据的生成对内容的优化很有帮助。而迭代速度与它周围的工程环境密切相关，工程环境的迭代速度，实际是检验一个企业或者一个工具是否具有核心竞争力的最核心因素。从这个角度上讲，在交互领域，将来很可能会出现赢者通吃的情况。

张予彤：现在机器学习的发展有点类似于当年的集成电路，集成电路每过 18—24 个月性能翻一倍，价格便宜一半，现在人工智能大模型也是随着模型参数不断地上升，随着数据质量的不断提高，它的性能也变得越来越好，而且涌现出新的智能能力。

张大磊：生成式 AI 相对应的是分析式 AI，我举两个案例帮助大家更好地理解这两个概念。我们曾邀请大量的医生交叉标注了很多糖尿病人视网膜的照片，然后让算法去训练，最终获得了全世界第一个人工智能三类自动出诊断的 NMPA（国家药监局）注册证。这是分析式 AI。

生成式 AI 方面，我们从眼底观察了 39 万人的血管和神经发展变化，让生成式 AI 自己学，自己判断这个人接下来会有什么发展变化，患心脑血管疾病的风险有多高，等等。最终这个工作做到了 96% 以上的敏感性和特异性。很多信息存在于我们人类五官的感知之外，但足够丰富的数据就有可能让算法找到一些规律，这些规律再在现实生活被验证。验证改进本质上就是 GPT 里面的“P”（Pre-training），就是一个做 information 的

生成式 AI。

张黎刚：我认为在医疗领域里，AI 或终将彻底改变医疗服务模式，且我国可能较其他国家更早实现。究其原因我国高质量医生和优质医疗资源比例较少，且主要集中在三甲医院，AI 可以复制专家经验，辅助医生诊断，帮助基层医院、县级医院、市级医院提升水平。举个例子，目前，在爱康旗下体检中心做心电图、影像筛查等项目，将首先通过 AI 智能算法辅助诊断和读片。以在爱康体检中心接受心电图检查的客户为例，体检过程中有 3‰可能发现疑似房颤，基本几分钟，体检客户的小程序就会收到疑似房颤提醒，爱康会立即安排医师提供咨询与会诊。

此外，爱康集团已在全国成立了十几个影像阅片中心，用户拍过的每一张 CT、X 光都将实时传输到云端，交由 AI 阅读后进行初筛和分类，再精准推送给相应水平的医师进一步诊断。

大家来做体检，最关心自己的身体有什么问题、会不会有癌症、将来会发生什么状况，甚至还能活多少年。爱康是行业里第一家开始做健康预测的公司，我们会从三年前开始，根据血糖血压各种指标，预测体检者未来五年的身体状况。我相信 ChatGPT 有可能会比我们做得更好。

谢欣：飞书有一个产品叫多维表格，它一直没有一个好的英文名字。于是，我们就用 ChatGPT 给它起名，得到的结果是“ZenTable”，Zen 就是“禅”。这个名字令我眼前一亮，同时，ZenTable 也是所有名字里数据反馈最好的一个，但我们很纠结，因为有些同学在主观上认为这个名

字不好，因为“Zen”有很强的东方地域属性，不利于在西方推广。随后，我们又带着这个顾虑去问 ChatGPT，得到的回复是“没错，ZenTable 令人容易想到东方，但它很时尚，会带来平和、宁静、安详的印象。”最后，基于和飞书传达的高效创新的理念不协调，我们还是放弃了这个排名第一的名字。

这个名字是 ChatGPT 取的，数据分析也排在第一，但最后因为它自己的解释，我们又将这个名字否定了。通过这个有意思的小故事，让我意识到，ChatGPT 一定是一个新时代的开始。

张予彤：有件事让我非常意外，我们最开始接触 AI 的时候，觉得 AI 会最先冲击到一部分体力劳动，但这我们看到它对认知劳动的冲击其实比体力劳动更高。人的智力系统是基于碳基生物而生长出来的智力系统，但硅基生物是一种全新的生物，它的智力系统是在大规模的 GPU 集成上训练出来的一种新形态，可能跟人的智力系统也会完全不同。

接下来的一个问题是，随着人口老龄化，医疗机构服务的压力也会越来越大，医疗机构应该如何拥抱人工智能？

张黎刚：专家在每个垂直的领域里都是 top（顶尖），但让他理解所有的医疗知识不太可能，在这方面，单一的专家一定会输给机器。多年来我们一直想定义一个健康指数，但很难做到，因为身体健康指标太多，还需要知道每个指标的权重。如今 ChatGPT 的出现，或许会让这个指标的实现迈进一步，因为从单一指标的对比到综合指标的对比，最关键在于海量医学信息、医学数

据的收集、对比和分析。我觉得，在分析健康状况进行健康预测方面，ChatGPT 一定会比人做得更好！

张大磊：Geoffrey Hinton 是 AI 领域里一个很厉害的老师，他把 GPT4 比作化茧成蝶，我特别感同身受。对人类而言，大到历史上几千年里发生的事无法被全部传承，小到每个人在死去前还有未被传递出的信息，都是属于人类的“茧”，而 GPT 则有机会去掉这层茧。尤其对于医疗行业来说，绝大多数医生知道的信息都应该被收集起来，且可以被任何一个普通人随时访问，这是一个最基础的健康基础设施。我们这代人则有责任把散落在各地的知识给储存下来，把它变成一个公共服务。

韩璧丞：中国现在大约有一亿多人患有抑郁症，除了吃药，其余主要靠语音交互沟通，但现在中国的精神病医生大约只有七万人，远远满足不了目前抑郁症患者的需求。人工智能是否能在脑科学方面有所作用呢？多年来我看了很多对于大脑干预方面的研究和文章，MIT（美国麻省理工学院）发的一篇文章让我深受震撼。他们研究的东西非常简单，研究猴子为什么看到香蕉就会流口水？它到底是看到香蕉上的什么东西流口水？对此科学家做了一个试验，让猴子看 YouTube 里的视频，看了大约一百多万张图片和视频，然后把电极放到猴子大脑里。如此反复实验，最后科学家可以准确地用一些图片去特定地激活猴子大脑里的某片区域。换句话说，我们现在给猴子看一张白纸，它都有可能口水直流。

在大参数模型下，学习参考的数据如果放大到

一百万以上，它对大脑的干预将非常庞大。当大模型出现的时候，可能会让神经科学方面出现最突出、最快速的变化。例如，传统的助眠方式包含吃药和声光磁电，但这种方式无法获得大脑数据的反馈，于是我们在所做的睡眠产品中加了大量传感器，用于实时检测大脑不同的状态，然后给予不同的干预。在这个闭环下，每个人都有一个专属的睡眠模型和方案。所以我认为，在神经科学方向，人工智能会是一个很好的应用。

张予彤：最近协同软件领域也非常热闹，微软也发布了 Copilot。请嘉宾谈一下对接下来智能产品的思考。

谢欣：Copilot 的创新非常厉害，也非常值得学习，它对各行各业的影响，尤其是对纯信息类的影响，确实非常非常值得重视。很多时候，一些产品并没有想针对某个领域做优化，但结果往往是它比那个领域的专业产品做得还要好。

例如，对大多数人而言，谷歌软件都是做得很好的翻译软件，但很少有人能意识到，ChatGPT 的翻译品质至少在中译英方面来讲，比谷歌翻译做得好，这就很可怕了。其实 ChatGPT 完全没有做翻译，它是做生成，结果它的翻译效果比谷歌翻译做得好。还有一些领域，也属于它没有想针对这个领域做优化，但是它的结果比那个领域的专业产品还要好。所以，我认为有一点很确定，就是 Copilot 的未来潜力，以及对各行各业的影响，真的很值得认真学习。你想不到的是，它好像从来没有针对你，但它一不小心可能就超过了你。这是很厉害的。

周宇翔：今天，我们习惯仰望星空，但是对于中国制造业而言，还得脚踏实地。ChatGPT 之所以产生这么令人惊艳的效果，是历史积累的高质量数据训练出的结果。相比之下，中国制造业的高质量数据积累还不够，接下来，如何把数据积累这一步完成，是一个非常值得思考的问题。

另外，在工业领域我们一度讲究精准、精确，不能出丝毫差错。传统算法在工业的应用，就是运筹学优化，跟解方程一样，输入产出都非常精准。但在现实情况中，灵活性让一些企业脱颖而出。我们的一个客户基于消费端、营销侧的大数据洞察，每个月甚至每周都在推陈出新，迭代不同的产品，甚至还是动态定价。这样的情况下，想尝试建立过去那种标准模式，去做优化，有可能是个死胡同。

张予彤：现在我们看到 GPT-4，它还会有 GPT-5、6、7，可能会到 GPT-10，如果 GPT-10 问世了，它会是什么样的？对于未来通用人工智能研究方向，大家有什么样的期待？作为中国创新企业从业者，大家又将如何应对这场由人工智能带来的产业变革？

刘劼：大家已经提到分析式人工智能和生成式人工智能，我想再简单总结下两者的区别。英文讲 Know knows，你知道你知道什么，这是分析式的东西，我们把人的知识教给它，这是第一步。第二步，I don't know knows，你不知道你知道这件事，生成式人工智能在给我们做这件事。你不知道你现在所有的知识，能够引发出更新的知识来。为什么 ChatGPT 让人惊艳？因为它回答出来的内容，是我们认为自己应该知道，但实际不知道的内

容，所谓“未知的已知”。未来可能还会产生所谓探索式的人工智能，即“已知的未知”。人类的探索就是永无止境的。

有一种很简单的生物叫海鞘，它小时候在游泳时，有大脑帮它判断环境，可一旦找到着床的石头后，它就把自己的大脑消化了。这个例子说明，大脑产生的最初原因就是探索。我们现在所做的人工智能，终究还是对已知知识的整理和在已知知识基础上去衍生出新知识。在未来，人工智能可能会自己探索知识，自己生成对这个世界的认识，这可能就是硅机智能跟碳机智能进行并跑，那时硅机智能会有探索能力，并带来更大的变更。

谢欣：从目前来看，大模型语言、垂直行业的模型，成本还是很高。在这种情况下，能做的公司不是很多，更多公司应该是基于它做一些应用。同样的事，一年前做和一年后做差别很大。我认为，预测未来应该怎么做，会做成什么样子比较难，但是保持拥抱的心态很重要。其实绝大多数创新产品的结构都是一样的，理解起来并不复杂，只要大家坚持探索，市场前景还是非常广阔的。

张黎刚：其实美国有过一些垂直医疗搜索引擎，但做得不是很成功。ChatGPT 出现以后，我期盼着医疗领域也能诞生这样一家人工智能的公司。爱康也跟一些人工智能在谈合作，但我们没法把千万级客户信息，给到 ChatGPT，我不愿意做。因为这些都是隐私信息，出去之后不知道会怎么样，我们不敢冒这个险。下一步，爱康还是期待能拥抱更多人工智能领域优质企业，在保证客户数据隐私的前提下，一方面获取可精准、系

统评估人群健康指数的模型与方法，帮助客户清楚了解自己的健康到底能打多少分、处在全人群中的什么水平；另一方面，帮助客户实现全生命周期个体健康趋势的精准预测，让健康管理和有效干预更加有的放矢。

张大磊：每个人刚生下来的时候，大多数功能都差不多，然后以人种区分，未来的大模型就是这样，相当于人种。人长大以后。会上不同的大学，学不同的东西，未来在大模型上的应用相当于上不同的大学。过去很多年，计算机是人脑自行车，我相信在未来，大模型是人脑的助教。这是我的理解。

韩璧丞：在脑机接口这个垂类里，大模型人工智能最大的一个未来应用，在于下一代交互。就像马斯克所说，ChatGPT 最令人惊艳的并不是它的底层 AI，而是它开发了一个让每个人都可以用，都可以快速体验的交互场景。Facebook 在脑机接口领域收购了一家叫 Control lap 的公司。这家公司主要生产臂环，采集人的动作意图。我们控制手需要调动 34 块肌肉，还有神经牵引，我们说话需要 100 块肌肉，facebook 想做的事情就是在未来可以用意志去进行外界交互。对于我们而言，给残疾人做假肢也是一样的原理。我们的第一代假肢，使用者在佩戴半年后才可以弹钢琴，而现在的产品可以让使用者佩戴几周后就学会弹钢琴。

技术在快速演进，当大模型人工智能结合人体体征数据和神经信号，在未来几年内，我们一定会看到下一代交互场景的出现。我们现在之所以感到 ChatGPT 非常伟大，是因为它的神奇性，是因为我们输入一段文字，发现它可以像人一样出现很多

反馈。那么意识交互，远程控制，还有直接读大脑，这个神不神奇？这个可能会更加神奇。在七八年前，除了 Open AI 这家公司以外，还有另一家公司 Neuralink，也是马斯克成立的，可能再过几年，另一个惊艳的产品就会出现在脑机接口领域里。

周宇翔：我前段时间读了哈佛医学院一篇关于 GPT 的论文，它输入两套数据，其中，第二套数据是人的大脑在核磁共振，以及脑电波几种不同的仪器下产生的信号，然后去训练这个模型。后来它就只给这个模型输入脑电波的信号，ChatGPT 基于前面学习的关联性，输出当时这个人可能会看到的场景，差别已经变得非常小。它是不是一个大脑？本质上不是，但从实际感知上已经是了。

我在思考，在工业场景里，随着中国老龄化，以及愿意当工人的人逐年减少，以前积累的工业领域知识，能否用大模型承接？我觉得它不能 100% 取代，工人还会存在，但是以前的老师傅会减少。我们未来所畅想的是，如何沉淀工业知识。如果能把高质量数据积累起来，中国在制造业的认知和判断上将比任何国家都高效。我很期待那一天的到来。

刘劼：现在对很多行业来说，至关重要的是改变“人”，不是“人”去改变“模型”。怎么去改变我们的工作方式，我们的思维方式，都是需要深思的问题。大家讲到 prompt learning，怎么理解和评判它给出的结果，这个可能是未来劳动力很重要的能力，也许从中小学开始培养都不晚。另外，由此产生的一系列社会问题，如伦理问题、劳动力问题，一家独大之后的利益分配问题，等等，需要

我们认真思考和对待。

张予彤：目前 ChatGPT 做的各种事情，都是人和工具互相配合，因为工具只是生成，无法判别产生结果的好坏，也无法判断是否每个维度都已经考虑到。在这样的框架下，我们看到的是生产力大幅度提升，但每一次生产力的大幅度提升，确实伴随着新工种的产生。挑战与机遇并存，虽然还不知道人工智能的这一次变革会带来什么样的机会，但是我们能够看到的是，未来十年，我们一定会迎接一个大规模的应用爆发，希望我们都能够抓住这个时代给予的机遇。✧

开工啦

文 | 张洪涛 亚布力中国企业家论坛秘书长

2023 年 1 月 28 日是新年开工第一天，回顾假期时，我感到很有意思，疫情对生活的影响逐渐减少，不过，很多人还在戴着口罩，这依稀能让人回忆起 1 个月以前的严格封控。我自己也很不适应，不管走到哪里，一看到保安就想掏手机扫码，找口罩，然后又马上意识到不需要这样做了。

2022 年年底举行了中央经济工作会议，紧接着各地两会纷纷召开，会议认真贯彻 20 大精神、宣传“两个毫不动摇”、一切都是为了要恢复经济、提振企业家信心、动员企业家要敢投资、多投资……但企业家恢复信心的确还需要一个过程，不能光喊，还要多出台制度性保障，不要去折腾，要有更多措施和手段落实总书记所说的“企业家是我们自己人”，真正让企业家放心、安心。其实中国的企业家真的很善良，给点阳光就灿烂。

春节期间，各地烟火气大起，很多景区都爆满，居然还有人怀念过去三年没有人间烟火的日子（可能是真病了）。按照官方统计，旅游消费已经达到了 2019 年的 75%，其实我感觉还是差了点，



因为出国游旅基本没有开放，如果开放，很多人会选择在外过节。三亚酒店的价格据说达到了平时的很多倍，北京环球影城每天都有 2.7 万人次，热门项目要排队 90-120 分钟，有些城市的网红餐厅，排号显示前方还有 4200 桌，各地游客也爆出“4 个菜 1500 元”“4 根面要价 35 元”等现象，不过，虽然有很多不好的地方，但趋势是好的，消费来了，国内大循环就有希望了。

有一个数字令人心揪，就是 2022 年底全国人口比 2021 年底少了 85 万，这是第一次人口出现负增长。很多人说我们人口红利彻底消失了，但在我看来应该是在逐渐减少，而不是消失，因为我们有 14 亿人，年轻人绝对人数还很大，消费人群更大，老年人绝对人数在增加，老人消费市场也很大。最重要的是，我们中国人勤劳、勇敢、善良，懂得感恩，知道自力更生，努力奋斗。

上班第一天，我们又排了排 2023 年活动计划，活动可真不少，有亚布力论坛系列活动、CEO 研讨会及互访、成长计划、青火研学营，等等。最重要的是亚布力论坛国际活动又重启，可以和我们一起去看波士顿，也可以一起去欧洲，还可以沿着“一带一路”去东南亚。✧

山海关的“进与出”

文 | 张洪涛 亚布力中国企业家论坛秘书长

山海关号称“天下第一雄关”，当年最强满清八旗骑兵也闯不过明朝构建的“关宁防线”，只能从内蒙到山西兜一个大圈进犯中原，在关内占领几个小镇仍无法突破，最后还得靠冲冠一怒为红颜的吴三桂打开山海关大门。由此可见山海关和关宁防线的厉害。不过，再厉害的山海关也无法帮助明朝收复辽东，孙承宗、袁崇焕等名将也只能是在此坚守。

久而久之，山海关成了一个地标。解放前的“闯关东”就是指从山海关内向关外迁移谋生，关内由于战争、自然灾害等原因不好生存，而关外至少土地肥沃。那时没人觉得东北寒冷，而现在东北经济发展不好，很多人都说是因为天太冷，留不住人。其实天气不是原因，加拿大也很冷，可还是有很多人跑去定居；英国的纬度和黑龙江差不多，天气还很阴冷，但依然被很多人向往。所以，一个城市的发展核心在于“软环境”。在全球气候变暖的大趋势下，冷也将会成为一种稀缺资源，冷有冷的经济发展模式，这需要更多人一起来探讨和研究。



现在一提及山海关，人们最常讲的话是“投资不过山海关”。很多企业家把这句话当成铁律，始终不敢跨越山海关来投资。如今看来，“关宁防线”的作用好像调转了过来。

事实上，“投资不过山海关”是个伪命题。证伪需要证据，前不久成功举办的亚布力论坛第23届年会就可以算一个。全国工商联党组书记徐乐江、黑龙江省委书记许勤、黑龙江省长梁惠玲、黑龙江政协主席蓝绍敏等领导全程参加了年会开幕式。全程是什么概念？是从当天下午17:00座谈会开始，一直到晚上24:00所有正式活动结束，整整7个小时，这在亚布力论坛成立23年的历史上是没有发生过的。而且，黑龙江省委要求参会的其他领导不要坐到一起，要分散开来和企业家一起列席。排座吃饭是小事，但打破惯例的决心和执行力很重要，在这个过程中，领导有决心，各位“局长、处长们”也积极配合。

我在亚布力论坛当了19年秘书长，亚布力论坛年会从未停办过，即使过去三年很不容易。疫情过后，论坛得到了更多企业家响应，也得到了全国工商联及黑龙江省委的重视。“局长、处长们”都在帮忙解决问题，执行力很强，他们不仅站在政府级角度看问题，同时也会站在企业家的角度，去思考如何能让企业家把龙江当成第二家乡，进而投资龙江，发展龙江。

破解“投资不过山海关”的问题，除了让全国



企业家对黑龙江产生全新的认识，还需要塑造龙江企业品牌，龙江有很多好的产品，但品牌在全国的认知度相对较弱。亚布力论坛第23届年会结束之后，龙商总会组织全国部分龙江省市商会代表依次走访了北大荒农垦集团、哈尔滨森鹰窗业、飞鹤智能工业观光产业园，其中，北大荒集团有500多种产品。虽然飞鹤奶粉、五常大米畅销全国，但大部分商品仍止步山海关，如何让“龙江产品打进山海关”是急需解决的重要课题。

我很佩服许勤书记，他亲自提出了“黑土优品”的概念来塑造龙江品牌，黑土代表着绿色、健康与优质，我还发现尚志市也在努力推广“亚布力”的概念，这次伴手礼“亚布力印象”铅笔备受与会人员的喜爱，虽然封面的“亚布力企业家论坛永久会址”图片没有得到我们的授权，但我承认这个封面设计得很不错。

亚布力论坛第23届年会结束了，接下来，我们还会有山西的创新年会、深圳的夏季论坛，以及黑龙江的全球龙商大会。龙商总会会长冷友斌董事长将全球龙商大会定义为“黑土地论坛”，许勤书记听后建议叫“黑土优品论坛”，我认为两个名字都很好，因为都很接地气，很亲切。现在一切都在恢复中，路上堵车、飞机晚点、迪士尼和环球影城都爆满……还是这样好！✧

哈佛两日行

文 | 张洪涛 亚布力中国企业家论坛秘书长

第一天

2023年4月6日美东时间晚22:00，我再次来到美国，感觉有点不一样。首先，我们是从广州起飞，因为北京到纽约没有直航，另外，这次多飞了4个小时，最后经过漫长的15个小时到了纽约。

哈佛中国论坛和以往也有很大区别，这次没有了科技论坛，可能是因为中美关于科技问题的摩擦越来越严重。不过，从筹备来美国参加哈佛中国论坛开始，我们就深深感受到，哈佛大学的教授、同学们欢迎亚布力论坛代表团的迫切心情。大家的想法相同，都认为加强双方的交流和沟通，才是解决问题最根本的办法。三年疫情让我们失去了很多沟通和交流的机会，只能偶尔通过视频来缓解大家迫切想交流的心情。

来美国之前，中国发展高层论坛在国内顺利举办，很多来自全世界包括美国在内的企业家到达了北京。亚布力论坛借此机会给黑石集团创始人苏世民先生及美中关系全国委员会会长欧伦斯先生分别举行了座谈会，他们感到非常



右起分别为张跃、田源、陈东升、毛振华（2009年）



遇见基辛格（2013年）

愉快，坦诚地向中国企业家谈了对中美经贸关系的看法。这些看法有乐观，也有悲观，但都包含了一个明确的共识，即中美需要更大的勇气和决心解决双方的问题，这不仅需要政治家的决定和智慧，也需要民间的声音，特别需要企业家之间的交流和合作，来推动民间经贸往



来，这是中美关系的压舱石。

此次来到美国，我们又登上了从纽约开往波士顿的中巴车，13年来，这条路我走了11次。相同的路途有着不同的感受，每次组织和参与中美商业领袖圆桌会议都能获得非常不同的感觉。

中美商业领袖圆桌会议始于2009年，那时亚布力论坛企业家第一次到波士顿参加哈佛中国论坛，我也第一次在哈佛中国论坛上主持关于“九二派”的讨论。亚布力论坛理事长陈东升，亚布力论坛创始人、主席田源，中诚信集团创始人、董事长毛振华以及当时亚布力论坛轮值主席、远大集团董事长兼总裁张跃参加了那次讨论。

从那以后，亚布力论坛每年都会在纽约召开中美领袖圆桌会议，直至2020年疫情暴发才终止线下会议。

回到此次行程。在开完中美商业领袖圆桌会



遇见彭博创始人迈克尔·布隆伯格（2019年）



亚布力论坛企业家访问美国企业研究所（2010 年）



亚布力论坛企业家参与斯坦福大学研讨会（2016 年）



议后，我们继续参加哈佛中国论坛。

哈佛中国论坛的创始人是爱康集团创始人、董事长兼 CEO 张黎刚，他毕业于哈佛大学医学院。他和他的好朋友，也就是现在国际货币基金组织副总裁李波博士一起创建了哈佛中国论坛。如今，在亚布力论坛的支持下，哈佛中国论坛已经成为整个北美地区最有影响力的学生组织。

经过多年努力，亚布力论坛在美国的活动逐

步扩展到了很多城市。我们访问了华盛顿所有重要的智库，包括美国企业研究所（AEI），也曾邀请这个美国最保守的智库总裁参加过亚布力论坛。除此以外，我们还邀请过哈佛大学费正清研究中心主任柯伟林教授到亚布力论坛年会上发表演讲。据说这促成了王石在 60 岁时游学哈佛。我们也曾多次访问硅谷当时最热门的科技公司，包括特斯拉、Dropbox、Airbnb、Google、UBER、EverNote，等等。当然，还包括很多生物制药及人工智能企业，大概和超过 50 家相关企业的创始人进行了深入交流。



亚布力论坛企业家第一次访问硅谷（2014 年）



亚布力论坛在硅谷参加联想创新年会（2016 年）

除了哈佛大学，亚布力论坛还访问了耶鲁大学、纽约大学、麻省理工学院、斯坦福大学、俄亥俄州立大学。曾经，在去波士顿的路上专门访问耶鲁大学时，耶鲁大学的校长和教授接待了我们，令他们诧异的是，这群中国最有名的企业家为什么去哈佛参加学生组织活动，而很多次经过耶鲁大学却不入。

亚布力论坛第一次访问硅谷是由沈南鹏主席组织安排，我还记得那次去 Google 访问时见到了 Google 地球的负责人。多年以来，亚布力论坛访问硅谷分别得到了田溯宁理事、杨元庆主席、阎焱董事长、王维嘉理事的大力支持。亚布力论坛在硅谷走访了 50 多家科技和创新公司，接触了两位著名教授，一位是研究超导的沈志勋教授，另外一位是发现了“上帝粒子”的张首晟教授，如今，张教授已经去世。我们还在硅谷参加过联想创新年会，从那之后我了解到，联想不仅是一个制造企业，更是一个全球性科技公司。

除了上面提到的经历，还有很多令人印象深刻的故事。比如，当时我们去 EverNote（印象笔记）访问，大家都抢购这个公司生产的钱包、斜挎包等副产品，而现在，这些产品已不再生产了；我们还认识了领英创始人里德·霍夫曼，第一次见面时，他体重有 300 斤，而第二次再见面时，他只有 170 斤了；在访问俄亥俄州的首府哥伦布时，我们只去了代表保险、钢铁、快运、零售等产业





亚布力论坛企业家参与斯坦福大学研讨会（2016 年）

的八位企业家，但当时在欢迎酒会上，居然有两位当地的企业家和专业人士前来欢迎；最后几年举办的中美商业领袖圆桌会议得到了郭广昌董事长的支持，因为后来所有的活动都是在复星收购的曼哈顿 1 号的顶层举办。

在此刻回忆过去，感慨无限：过去的一切都过去了，但我相信很多美好的事可以重新再来。

第二天

经过长途旅行，我们终于来到了目的地——位于波士顿的哈佛大学。我再一次见到了那个非常熟悉的 Charles 酒店，三年过去了，它几乎没有任何变化。

波士顿有两所著名大学，同行的朋友问我：“波士顿相当于中国的哪里？”我没有回答上来。因为，国内同时拥有两所世界知名大学的城市只有北京和上海，而北京和上海的人口、经济远比波

士顿的体量大。波士顿在美国最多只是中等城市，可它因为哈佛大学和麻省理工学院而闻名，当然，还有被人熟知的波士顿马拉松赛，这是专业级的马拉松赛。

波士顿的天气很冷，但是这里的人非常热情，特别是哈佛大学费正清研究中心的朋友。4月7日美东时间16:30，哈佛大学费正清研究中心举行了一场内部会议，研究中心的四位主任均参加，他们都是研究中国历史的专家，无论是黑眼睛还是蓝眼睛，他们的中文都讲得非常好。四位教授都表达了一个观点，就是，无论中美关系怎么样，民间的交流都至关重要。特别是要主动了解彼此真实的看法和真实的价值观，而不是被动接受被媒体放大的内容。同时，教授们也一致认为，美国精英对中国的了解远远落后于中国精英对美国的了解。

2012年，亚布力论坛书籍《九二派》记录了陈东升、田源、毛振华、冯仑等人在邓小平南方讲话之后，纷纷由体制内转向体制外的创业故事。这次来到波士顿，我们专门将这本书翻译成英文版，将其作为礼物送给教授和嘉宾，希望他们以此了解中国的创业者。

在波士顿，我还见到了很久未见的丁健主席和曾强理事，他们也是亚布力论坛参与此次活动的唯二理事，当然，还有10余位亚布力论坛会员。虽然来的企业家不多，但这代表了亚布力论坛重





返哈佛中国论坛，非常具有历史意义。

在本届哈佛论坛上，中美关系自然是大家的关注点，同时，科技、俄乌战争、人工智能等都是这次论坛的热点话题。与会人员关于中美关系的未来给予了极高期望，当然，也有一部分人对此表示无奈。不过，大家的共识还是主要集中在“多沟通、交流，到对方国家多走多看，有生活更有发言权”上。论坛最后，AI 成了“背锅”对象。一部分人认为，如果 AI 觉醒开始攻击人类，中美势必联合起来对抗非人类物种；还有一部分人认为，如果现场发言讲错了，一定是 ChatGPT 写的文稿，如果很精彩，那一定是出自自己之手。

会议期间，创业者活力满满。年轻人都在讨论自己的商业模式和投资计划，这让人感到未来的力量。我相信，现在人们解决不了的事情，一定会由未来的人们解决。✧

程军： 企业高质量共建“一带一路” 的关键是科学投资

文 | 亚布力中国企业家论坛研究中心

编者按：

截至 2023 年 9 月，中国提出共建“一带一路”倡议已满十周年。十年来，中国已与 151 个国家和 32 个国际组织签署 200 余份共建“一带一路”合作文件（截至 2023 年 1 月 6 日）。在各方共同努力下，共建“一带一路”务实合作不断持续深化拓展，为各国发展经济、增加就业和改善民生作出了积极贡献。

共建“一带一路”不仅为世界经济注入了新的活力，也有力地促进了中国的对外开放，中国与“一带一路”沿线国家经贸联系也日益重要、密切。根据海关总署和商务部的数据，在贸易方面，2022 年，中国与“一带一路”沿线国家的贸易总额已达 20721.75 亿美元，同比增长 15.4%，较中国对外贸易增速高 11 个百分点，“一带一路”贸易在对外贸易中的占比已达 32.8%，较 2014 年提升 7.8 个百分点；在对外直接投资方面，2022 年，中国企业克服疫情影响，在“一带一路”沿线国家非金融类直接投资达 209.7 亿美元，同比增长 3.3%，“一带一路”直接投资占同期对外投资总额的 17.9%；在对外承包工程方面，2022 年，中国企业在“一

带一路”沿线国家新签对外承包工程项目合同 5514 份，新签合同额 1296.2 亿美元，占同期中国对外承包工程新签合同额的 51.2%；完成营业额 849.4 亿美元，占同期对外承包工程完成营业额的 54.8%。

党的二十大对“一带一路”建设的成就给予了充分的肯定，指出共建“一带一路”已成为深受欢迎的国际公共产品和国际合作平台，同时也提出在我国全面建设社会主义现代化国家、向第二个百年奋斗目标进军的新征程上，推动共建“一带一路”高质量发展的要求。

在俄乌战争持续、中美冲突加剧、逆全球化愈演愈烈、全球供应链重构、经济复苏不确定与国内“三重压力”叠加的情况下，如何推动共建“一带一路”高质量发展，更好地把“二十大”精神落到实处？

在共建“一带一路”倡议提出十周年之际，亚布力企业家论坛研究中心推出了“‘一带一路’十周年十人谈”专题采访，将对 10 位国内外服务、研究企业国际化的专家和已参与“一带一路”共建的企业家进行采访，倾听他们推动高质量共建“一带一路”的相关真知灼见。

本期《亚布力观点》，我们邀请到北京市中伦律师事务所权益合伙人，中伦律师事务所阿拉木图办公室负责人程军先生，程先生负责中伦律师事务所的海外业务，为多起“一带一路”共建项目提供了法律服务，在跨境投资并购、工程和项目开发以及融资业务方面有丰富的经验。

一、企业参与“一带一路”共建的变化

亚布力论坛：请介绍一下中伦律师事务所（以下简称“中伦”）服务中国企业参与“一带一路”共建的情况。

程军：自“一带一路”倡议提出后，中伦就非常积极地参与“一带一路”共建，一是在机构设置上，中伦设置了“一带一路”业务小组，成立了专门的服务部门；二是在人员配置上，中伦有400多位合伙人，和“一带一路”有业务关联的合伙人接近一半；三是中伦还经常举办和“一带一路”有关的活动。此外，中伦还在哈萨克斯坦设置了分所，服务企业“走出去”，参与“一带一路”共建。

亚布力论坛：今年是“一带一路”倡议提出十周年，从中伦服务企业参与“一带一路”共建的实践看，与十年前相比，中国企业参与共建“一带一路”出现了哪些变化？

程军：从中伦服务的企业参与共建“一带一路”的实际情况看，有几个变化：

一是企业“走出去”参与“一带一路”共建的投资性项目越来越多。十年前企业参与“一带一路”还是劳务走出去比较多，现在投资性项目更多，越来越多的资本“走出去”。二是在投资项目里，并购类项目越来越多，以前绿地投资项目相对比较多。三是企业“走出去”越来越理性。十年前一些国内企业“走出去”参与“一带一路”共建“一窝蜂”，还有很多不理性的做法，现在的企业越来越谨慎，而且更加规范，决策的科学性、流程的合理性有很大改善，这是一个大的进步。

亚布力论坛：在“走出去”审批、投资便利化



程军

北京市中伦律师事务所权益合伙人，中伦律师事务所阿拉木图办公室负责人

方面有哪些变化？

程军：与十年前相比，投资便利化程度有提高。在投资审批方面，政府的审批效率越来越高，符合国家政策的项目，都能够正常审批。

二、制约企业提升“一带一路”共建效率的约束因素

亚布力论坛：目前企业参与“一带一路”共建在国内主要面临哪些约束“走出去”效率的问题？

程军：不同性质企业面临的约束不一样。在审批监管及决策方面，国有企业主要面临的是管理机制、政策的约束。一是国有企业内部决策机制可能比较冗长、流程比较慢；二是地方国企可能还会面临地方政府的一些指导性意见。各级国资委也负有监管责任，要监管这些“走出去”国企的资金流向。私营企业基本不会面临这样的监管政策约束，政府审批也越来越透明化。在融资方面，国有企业的融资相对更为容易，和国有企业相比，民营企业在融资方面的困难大很多，部分企业面临资金的约束。不过如果民营企业在海外的项目很好、很有潜力，而且担保措施也很充分的话，国内银行还是会放款。因为国内银行主要看的是境内母公司的担保能力。融资困难的民营企业，虽然理论上可以通过境外的金融机构融资，但很多“一带一路”沿线国家的金融机构没有这么大的贷款能力，比如非洲这些地方，本身就很缺资金。民营企业与国有企业合作也是一种克服资金约束的方式。不过，我认为，约束企业“走出去”效率的问题最根本的还是企业的合规经营能

力及自身的运营能力。

亚布力论坛：除了国内面临的约束条件，“走出去”参与“一带一路”共建的企业在东道国会遇到哪些约束和阻碍？

程军：对于绝大多数国家来说，都欢迎外国企业去投资，所以东道国的约束、比如审批方面的阻碍相对来说很少。中国企业现在“走出去”，遇到重点审查的地方主要是美国、加拿大和澳大利亚等国家，毕竟拿国家安全、拿意识形态来说事的国家是少数，但像“一带一路”国家，比如中亚国家、西亚国家、拉美国家、非洲国家都不存在这些问题。即使像美、加、澳等国家，审查得比较严格的也主要是他们所谓的战略性产业、军事基地附近等敏感地区，其他普通产业也不存在这些问题。

亚布力论坛：如果民营企业与国有企业携手去投资收购，能提高少数国家安全审查的通过率吗？

程军：民营企业和国有企业携手出去收购以规避东道国的审批风险可行性不高。国有企业和民营企业联合，相当于做了一个收购平台，如果国有企业不控股，由民营企业占主导，国有企业肯定不愿意，国有企业自己不控股就不能并表。让民营企业主导交易，很多情况下不现实、也不符合国有企业的心态与实际。有一定可能性的操作是让民营企业先去收购，后期再由国有企业做二次收购，通过这种方式也许能绕过部分国家的安全审查，只能说是也许，因为有的审批是穿透的，一直往上看，看你的控制权是不是变化了。

亚布力论坛：在“一带一路”沿线国家，存在国别歧视的情况吗？

程军：不能说完全没有，部分国家可能确实存在倾向性，但这种情况很少。有时候国家之间的政治关系对已建成的项目也会有一些影响，如果两国关系变差，东道国可能会找借口要求企业转让一部分权益出来，尤其当你是大股东时。解决这类问题首先还是要做到投前做好调研，事先预判风险，做好事前预防；投后积极应对，善于用法律手段维护自己的正当权益。

三、“一带一路”沿线国家的挑战与法律风险

亚布力论坛：中国企业在参与“一带一路”共建过程中，在东道国经常遇到哪些挑战？

程军：“一带一路”各个区域的问题与挑战各不相同。比如在东南亚国家，土地政策就是一个很典型的问题，东南亚很多国家规定外国资本超过50%就属于外国企业，外国企业不能在当地购买土地，这就迫使企业去做很复杂的架构，但这个架构在当地法律面前是有瑕疵的，因为这个架构的目的就是要绕过它的法律，所以有一定的风险。在拉美比较典型的就是劳工和民粹主义的问题。拉美很多国家存在劳工保护过度的情况，民众的民粹意识很强，而且这种民粹意识是自下而上的，对外国资本具有极强的警惕性，这导致企业不太容易在当地找到优秀的员工，找到优秀的员工后，如果企业想解聘他也会很困难，所以劳工纠纷极多。非洲国家主要就是腐败、效率低下，员工素质不高，比较散漫。在非洲也存在土地问题，因为非洲的土地制度很复杂。还有一些语言上的问题，尤其是一些小语种，比如波斯语等，都构成企业“走出去”的挑战，不过，

这些问题都有解。

亚布力论坛：企业参与“一带一路”共建面临的 最大挑战与风险是什么？

程军：最大挑战还是来自企业自身，企业“走出去”最大的风险都是内在的风险，至于政治风险相对比较小。包括中非共和国、刚果（金）、乌干达、几内亚、马里、津巴布韦等我们认为很“乱”的国家，政治风险都不是最大的风险。当然不是说百分之百没有政治风险，但是我们有解决方案，中国信保是可以投保政治风险的。国有化风险方面，存在东道国要求重新分配利益的情况。有的企业自己毛病比较多，合规做得不好，但项目的商业收益特别好，有的国家地方政府会抓住一些漏洞要跟企业重新谈、要求利益重新分配，这种情况相对多一些，没有因领导人更替把项目没收了的情况，大多数“一带一路”国家的信用还可以，不会出现不认账的情况。

企业在参与“一带一路”共建过程中的最大风险，我觉得来自于企业自身，都是内在风险，管理能力不行、合规意识欠缺，同样的项目，如果企业管理能力足够强的话，绝大多数风险都是可以化解的。

亚布力论坛：企业的管理能力不强体现在哪些方面？是什么原因造成的？

程军：缺乏国际化运营经验是一个方面，但非常重要的一个方面是没有合规经营的意识。比如有些民营企业习惯于用钱来打通关系，这就是企业自身的合规性没做好，这样做非常容易面临风险，因为下一任领导可能没收到你的钱，就会出问题。如

果企业从一开始都是合规的，每个文件、每个审批、各个流程都无懈可击，即使东道国的反对党或新上台的领导人要找企业的麻烦，他也会很谨慎。只要企业的合规做得好，管理能力、管理水平高，企业形象建设得也不错，各种风险会大幅度地降低。到现在为止，我遇见的大多数企业的风险都是企业自己“作”出来的。

亚布力论坛：“一带一路”沿线国家的法律风险高发么？有什么共性特点？

程军：从“一带一路”沿线国家的法律体系看，既有大陆法系，又有英美式法系，尤其是政教合一的国家，法律以宗教教义为依据，比较复杂。有的国家法律体系相对比较健全完善，有的国家在立法上落后一些，在司法上存在一些腐败，在执法上存在一些瑕疵。各个国家的法治环境也完全不一样，比如伊朗，实行政教合一，它的借贷形式、利息观念完全不一样。中亚地区虽然有一定的法律体系，但它可能动不动给你搞一个总统令，这个总统令完全可能凌驾于法律之上。相对来说，“一带一路”沿线的发达国家法律体系更为完善。尤其是欧盟内的“一带一路”国家，以欧盟体系为标准，法治完善。东南亚的法治环境稍微差一些，中亚较东南亚又差一点，非洲更差，相反，拉美整体感觉相对还好一些。

在“一带一路”沿线国家的法律风险上，唯一风险来自企业自身的管理水平和它的合规观念、意识。在投资之前，就应该对东道国的法律环境进行调研，如果做好了投资环境调研和尽职调查，项目本身的风险可能就可以避免，超过预期、风险大就

不做这个项目，通过尽职调查来解决前置性风险。

亚布力论坛：您刚才提到“走出去”的风险很多都是企业自身的问题，企业应该如何做才能降低这些风险隐患呢？

程军：首先要改变观念，要树立法律合规意识；其次要提前去做调研，去熟悉法律环境；第三，对项目本身要做尽职调查；第四，项目落地后，要做好项目的合规管理，中资企业的一些项目签字、文件和资金管理都不是很规范，这种情况还特别多。此外，法律合规管理还要做到始终如一，不能刚开始的时候搞得轰轰烈烈，到后来领导一换人，合规意识就淡薄了。目前很多中国企业“走出去”存在一个很大的问题，谈项目和去做项目的往往是两批人，造成各种不畅。企业合规做好了，即使出现了法律风险，也可以通过仲裁或司法程序解决，现在国际商事仲裁的公信力都很高，值得信赖。

四、高质量共建“一带一路”的建议

亚布力论坛：2019年的时候，国家开始提出高质量共建“一带一路”，“二十大”报告也强调“推动‘一带一路’高质量发展”，您觉得应该如何推动高质量共建“一带一路”？

程军：高质量共建“一带一路”，说到底还是企业在“一带一路”沿线国家投资过程中，首先要提升自己的合规意识，增强合规意识，保持投资落地与执行过程中做到合规。其次要提升自己的管理水平，在非洲，中国企业的管理水平还可以，但是不能与欧美发达国家的跨国企业相比，也成不了当地的标杆企业，我们企业的管理水平还有

很大的差距。第三是企业文化建设，提升文化软实力，增强员工的归属感。在有的国家，这个国家的人在当地的欧美企业里工作，他会感到很自豪，但在是中资企业里，他往往认为这就是让家里能吃饱饭的一份工作，马马虎虎，没有归属感。这说明中国文化的软实力跟欧美差太远了，国力的强大不是靠自己吹出来的，国力的强大首先是文化与价值能够得到全世界的认可。第四要科学投资。所谓科学投资就是企业的决策流程要科学，风险大就得有相应的管理、相应的对应措施，如果没有这些措施，这个项目就不能做。如果一定要做这个项目，就必须用科学的方法做一套工具出来，有一套完善可行的预案，遇到这种情况怎么处理、遇到那种情况怎么处理。第五要做到投资的专业化，信任专业服务机构。企业要想高质量参与共建“一带一路”，从投资的决策过程和运营过程就要遵循科学规律，做到专业化，企业在这方面有短板，就要依靠律师、会计师等专业的服务团队，依靠专业力量做到科学决策。最后还要借助大数据分析，进行科学决策。同一个国家的项目，别的很多企业没有做成，你觉得你有能力做成吗？这就是科学决策。

亚布力论坛：从政府角度推动高质量共建“一带一路”，您有什么建议？

程军：首先要尊重企业的市场主体地位，企业“走出去”是根据自身的运营实际做的决策。企业国际化运营是必然，现在企业的经济活动所辐射的范围越来越大，且呈加速趋势，今后中国企业与其他国家的企业合作，当然也包括“一带一路”沿线

国家企业的合作，这会成为一种常态。2000年以后，在“一带一路”倡议还没有提出前，中国的很多企业就“走出去”进行国际化运营，我2005年到非洲，那时候中国企业就前赴后继地到非洲进行投资。其次，政府在审批以及制定相关政策时要重视专业机构的意见。现在政府在“走出去”审批及政策支持方面已有很大改善，不过在这个过程中，还是要重视专业机构的意见，因为负责审批的负责人毕竟对东道国的情况和项目的情况不如专业机构清楚。第三，企业“走出去”审批，从审批的流程和标准上还需要做得更精细，应该减少留给审批负责人主观裁量的因素，否则就可能滋生灰色操作。第四，加快对外投资法立法进程，同时要提升立法水平，国内的立法都太粗糙，这反应了中国整体的一个立法问题，不够细致。第五，尊重项目规律，商业的回归商业，不影响项目进程。目前存在政治因素影响项目进程的情况，比如考虑到两国关系，这个项目一定得在某个时间上马，本来应该7月份才动工，结果企业被迫6月份就动工，本应该9月份才建设完毕，结果可能因为高访要来，要求企业6月份就建设完毕；还有可能企业的项目还没有谈妥，就要求提前签约。第六，政府要就中国企业之间的恶性竞争做好协调。中国企业在海外互相恶性竞争，互相拆台，然后互相举报，这是很恶劣的，而且很普遍，央企之间也互相举报，互相拆台，这让外国人都瞧不起，政府应该做好协调，把国内有意向去竞标的企业召集到一起开会，统一投标策略，做保密一点。第七，要提升“走出去”的管理能力。“走出去”就需要跟国际融合，与国际接轨，提升管理水平，

不能反着来。

亚布力论坛：从企业的角度，高质量参与共建“一带一路”，您有哪些建议？

程军：用一句话来说，就是做好合规运营，科学决策、科学管理。我见过无数非常成功的案例，这也是这些企业成功的共性。我也见过无数失败的案例，很多企业都没有好好做尽职调查。此外，企业也一定要相信专业机构的能力，要聘请专业服务机构，同时要充分尊重和信任专业机构。在“走出去”的过程中，企业管理者千万不要觉得自己智慧超群，自己都可以把所有问题搞定，不能以自己的判断和认知去左右机构的专业建议与方案。✧

人物简介

程军：北京市中伦律师事务所权益合伙人，中伦律师事务所阿拉木图办公室负责人。中国人民大学法学硕士，并获得法国巴黎第一大学商法硕士和博士学位，拥有中国和法国律师执业资格，是华人世界中为数不多同时拥有中法两国执业资格的律师，连续多年被《钱伯斯全球》《钱伯斯亚太 / 大中华区》评选为能源与矿产资源领域第一级别（Band 1）领先律师以及《国际金融法律评论》（IFLR）能源与基础设施、银行、项目融资、并购领域领先高度评价（Highly Regarded）律师，入选全国律师协会遴选的“一带一路”跨境律师人才库和司法部全国涉外律师人才库；其主办的交易多次获得知名评级机构的年度交易大奖。程军律师的团队专长于中国企业海外矿产、海外电力能源以及海外大型基础设施的投资与并购，主办的投资项目的目的地涵盖了全球 100 多个国家和地区。

亚布力中国企业家论坛

合 作 伙 伴 简 介



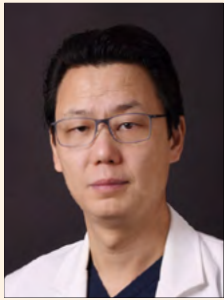
合作伙伴企业会员

杨 焱

金镒资本创始管理合伙人

金镒资本是新一代本土专业 PE 的标杆，目前在管人民币和美元双币种基金，管理规模近百亿，专注投资中国最大的、内需消费和消费者驱动的结构性的新科技）和绝对领先龙头企业。金镒资本秉承“研究驱动、价值投资、生态赋能”，致力发掘中国未来经济结构性大机会，投资和成就中国龙头成为世界级企业。

公司投资的企业包括：华熙生物、巨子生物、名创优品、国台酒业、洪九果品、悠可集团、树兰医疗、艾博生物、第四范式、高仙机器人、集创北方、奕斯伟计算等龙头企业



合作伙伴常青会员

马春敏

北京欢乐口腔医院院长

马春敏，北京欢乐口腔医院院长，带领欢乐口腔医生团队，创立欢乐口腔品牌，建立欢乐口腔连锁口腔医院。与哥德堡大学、台湾牙学院、哈佛牙学院合作单位。清华大学总裁班讲师，北京大学医学部、首都医科大学、河北医科大学、河北联合大学客座教授。欢乐口腔培训中心、美国隐形矫正、澳大利亚MRC 功能性矫正等培训首席讲师。

欢乐口腔医疗集团创始于 2007 年是集医疗、科研、教学、培训、管理于一体的大型口腔医疗连锁机构，拥有欢乐口腔和固瑞齿科两个直营品牌，以及 IDSO 牙科门诊管理服务组织、培训中心、隐形牙套加工厂、修复加工厂和供应链公司。





合作伙伴会员

程振朔

安徽新远科技有限公司
董事长兼总经理

安徽恒远（集团）公司坐落于黄山市徽州区循环经济园紫金路16号，占地面积180亩，厂房面积47580.2平方米，公司成立于2000年3月30日，员工800余人。（集团）公司旗下有安徽恒远新材料有限公司、安徽新远科技股份有限公司、南京宁静致远药物研发有限公司、安徽东远新材料有限公司、连云港致远化工有限公司、铜陵新远科技有限公司、黄山金石木塑料科技有限公司等企业。

恒远公司现有年产4.5万吨固体环氧树脂生产能力，致力于打造国内固体环氧树脂生产龙头企业；新远公司现有年产5万吨环氧树脂活性稀释剂，与南京林业大学产学研合作及国际专家合作，研制了二十余种具有自主知识产权的环氧树脂活性稀释剂产品，致力于打造亚洲具有影响力的环氧树脂活性稀释剂生产商和服务商，与全球12家世界500强跨国公司保持良好的战略合作伙伴关系；东远公司年产31000吨免干燥PET挤出发泡系列产品，填补了国内空白。



合作伙伴会员

肖文涛

广东尚凝控股集团有限公司
董事长

广东尚凝控股集团有限公司（简称“尚凝集团”）成立于2014年，总部位于广州市花都区，中国领先的互联网私域运营平台，集团旗下拥有互联网科技、文化传媒、健康科技、护肤化妆品、白酒等产业项目，员工规模五千多人，年营收超过三十亿元。尚凝集团聚集互联网营销产业链，不断挖掘新的产业资源，赋能新生的品牌力量，目前成功打造了“吉米祛斑”、“郑明明抗皱”、“婷美功效护肤”、“郑多燕抗衰”、“同仁发宝”、“一整根饮品”等强有力的美妆健康时尚IP品牌，代理茅台股份财富、华茅、汉酱、习酒、国台等头部优质名牌酱酒，服务千万用户，致力于打造中国领先的互联网私域运营平台，让天下没有难做的营销，为品牌提供优秀的私域电商解决方案。

企业愿景：做中国领先的互联网私域运营平台

企业使命：让天下没有难做的营销，为品牌提供优秀的私域电商解决方案

企业价值观：诚信、敬业、合作、实效、共赢



SHANGNING GROUP
尚凝集团

亚布力中国企业家论坛理事

1. 刘明康 亚布力中国企业家论坛原名誉主席（2013年3月-2018年3月），原中国银行业监督管理委员会主席
2. 杜宇新 亚布力中国企业家论坛名誉主席，全国政协农业和农村委员会副主任，原黑龙江省政府副主席
3. 艾路明 武汉当代科技产业集团股份有限公司董事长
4. 艾特·凯瑟克 麦赞臣有限公司主席
5. 曹国伟 新浪集团董事长兼首席执行官、微博董事长
6. 陈东升 泰康保险集团股份有限公司创始人、董事长兼CEO，亚布力中国企业家论坛理事长
7. 陈琦伟 亚商集团董事长，亚商资本创始合伙人
8. 陈显宝 全国楚商高尔夫联盟会长
9. 陈景河 紫金矿业党委书记、董事长
10. 车建新 红星美凯龙控股集团创始人、董事长
11. 丁 健 金沙江创业投资主管合伙人
12. 丁立国 德龙集团董事长，新天钢集团董事长
13. 冯 仑 御风集团董事长
14. 郭广昌 复星国际董事长
15. 郭 为 神州数码董事长
16. 高迎欣 中国民生银行董事长
17. 韩家骥 大成食品（亚洲）有限公司董事会主席
18. 何启强 广东长青（集团）股份有限公司董事长
19. 胡葆森 建业集团董事长
20. 胡祖六 春华资本集团董事长兼首席执行官
21. 洪 崎 原中国民生银行董事长，亚布力中国企业家论坛荣誉理事
22. 黄 立 武汉高德红外股份有限公司董事长
23. 姜 明 天明健康科技产业集团创始人兼董事长
24. 雷 军 小米集团创始人、董事长兼CEO
25. 冷友斌 中国飞鹤董事长
26. 李东生 TCL创始人、董事长
27. 李建光 IDG资本合伙人
28. 李小加 滴灌通创始人、主席
29. 李彦宏 百度创始人、董事长兼首席执行官
30. 李 敏 山水文园集团董事局主席
31. 梁建章 携程集团联合创始人兼董事局主席
32. 梁锦松 南丰集团董事长兼行政总裁，原香港特区政府财政司司长
33. 刘东华 正和岛创始人兼首席架构师
34. 刘积仁 东软集团董事长
35. 刘晓光 首创集团原董事长
36. 刘道明 美好置业集团股份有限公司董事长
37. 刘乐飞 CPE源峰董事长兼CEO
38. 刘永好 新希望集团董事长
39. 罗康瑞 瑞安集团主席
40. 鲁伟鼎 民生人寿保险股份有限公司董事长
41. 马 云 阿里巴巴集团创始人兼董事
42. 毛振华 中诚信集团创始人、董事长，中国人民大学经济研究所所长
43. 苗鸿冰 白领时装有限公司董事长
44. 南存辉 正泰集团股份有限公司董事长
45. 潘石屹 SOHO（中国）有限公司创始人、执行董事
46. 沈南鹏 红杉资本全球执行合伙人
47. 宋立新 英才元投资管理有限公司董事长
48. 田溯宁 亚信联合创始人
49. 田 源 迈胜医疗集团董事长，元明资本创始合伙人，亚布力中国企业家论坛创始人、主席
50. 王 兵 爱佑慈善基金会创始人
51. 王传福 比亚迪股份有限公司董事长兼总裁
52. 王均豪 均瑶集团总裁、均瑶健康董事长
53. 王 石 万科集团创始人兼董事会名誉主席、万科公益基金会理事长

亚布力中国企业家论坛理事

- 54. 王 巍 全联并购公会创始会长、金融博物馆理事长
- 55. 王维嘉 Aim Top Ventures 创始合伙人
- 56. 王玉锁 新奥集团董事局主席
- 57. 王振滔 奥康集团董事长
- 58. 王中军 华谊兄弟传媒股份有限公司创始人、董事长
- 59. 王梓木 华泰保险创始人，社会企业家联盟联席主席
- 60. 王 兴 美团创始人、董事长兼首席执行官
- 61. 汪潮涌 信中利资本集团创始人、董事长
- 62. 汪林朋 居然之家创始人兼董事长
- 63. 武克钢 香港通恒集团有限公司董事长，云南红酒业有限公司董事长
- 64. 吴亚军 龙湖集团战略顾问
- 65. 吴 鹰 中泽嘉盟投资基金董事长
- 66. 谢 明 中国酒业协会固态白酒原酒委员会理事长
- 67. 宣瑞国 广东华铁通达高铁装备股份有限公司董事长
- 68. 阎 焱 赛富亚洲投资基金创始管理合伙人
- 69. 阎 志 卓尔控股有限公司董事长
- 70. 杨元庆 联想集团董事长兼CEO
- 71. 虞 锋 云锋基金发起人、主席
- 72. 俞敏洪 新东方教育科技集团董事长、亚布力中国企业家论坛轮值主席
- 73. 喻 杉 共识传媒出品人
- 74. 俞 渝 当当网执行董事兼创始人
- 75. 姚劲波 58同城CEO
- 76. 曾 强 北京鑫根投资管理有限公司创始合伙人
- 77. 张 磊 高瓴资本创始人兼首席执行官
- 78. 张利平 黑石集团大中华区主席
- 79. 张树新 联和运通控股有限公司主席
- 80. 张维迎 亚布力中国企业家论坛首席经济学家
- 81. 张伟祥 浙江建龙控股集团有限公司董事长
- 82. 张文中 物美集团创始人、多点Dmall创始人
- 83. 张醒生 道同资本创始合伙人
- 84. 张 跃 远大集团董事长兼总裁
- 85. 赵 民 正略集团董事长
- 86. 赵长甲 上海长甲集团董事长
- 87. 周鸿祎 360集团创始人、董事长
- 88. 朱昌宁 苏州广大投资集团有限公司董事长

曹远征	中银国际研究公司董事长	罗秋平	蓝月亮（中国）有限公司董事长
陈启宗	恒隆地产有限公司董事长	罗 阆	博得资本初始合伙人、董事长
董明珠	格力电器董事长兼总裁	吕 勇	亚太信宇科技（北京）有限公司副总裁
段永基	四通集团董事长	马椿平	中国龙江森林工业集团有限公司党委委员、副总经理
范勇宏	中国人寿资产管理公司首席投资官	马海龙	青海力盟实业集团有限公司董事长
辜胜阻	十三届全国政协副主席，民建中央常务副主席	马 涛	德事隆航空销售总监
李 宁	李宁体育用品有限公司董事长	梅章记	老村长酒业有限公司董事长
李国庆	早晚读书创始人、总经理兼总编辑，当当创始人	乔元栩	乔氏台球企业集团创始人、董事长
李亦非	英仕曼集团中国区主席	邵丹薇	万帮数字能源、星星充电董事长、创始人
刘强东	京东集团创始人兼CEO	孙慧咏	黑龙江省咏大文化传播有限责任公司董事长
柳传志	联想控股、联想集团创始人	孙青锋	上海兆妩品牌管理有限公司董事长
	联想控股名誉董事长、资深顾问、董事会战略委员会成员	谭丁一	武汉万吨冷链物流有限公司董事
马化腾	腾讯公司控股董事会主席兼首席执行官	陶石泉	重庆江小白酒业有限公司董事长兼CEO
牛锡明	全国政协委员、交通银行原董事长	滕飞龙	黑龙江汤火功夫餐饮有限公司董事长
任正非	深圳华为技术有限公司总裁	江静波	诺亚财富集团创始人、董事局主席兼首席执行官
沈国军	中国银泰投资董事长	王超锋	上海西信信息科技有限公司创始人、董事长兼总经理
沈文荣	沙钢集团董事局主席	王渡升	洛邑古城董事长
孙 尧	教育部副部长	王冠然	达仁集团董事长
王建宙	中国上市公司协会会长	王宏权	河南同力和基础工程有限公司董事长
王健林	万达集团董事长	王玉亮	科饶恩门窗集团董事长
王忠明	全国工商联秘书长	王占刚	河北衡水老白干酒业股份有限公司总经理
魏建军	长城汽车集团董事长	闻腾杰	星辰基金执行董事
许小年	中欧国际工商学院教授	吴庆斌	中泰信托、大成基金董事长
郁 亮	万科集团董事会主席	吴禹鸽	北京德意润银投资有限公司董事长
张近东	苏宁云商董事长	郝佳亮	黑龙江润凡生物科技集团有限公司董事长
张瑞敏	海尔集团董事局主席、首席执行官	肖文涛	广州尚凝控股集团有限公司董事长
周其仁	北京大学国家发展研究院经济学教授	谢 欣	飞书CEO
朱 民	中国国际经济交流中心副理事长，IMF 原副总裁	徐 岗	空中客车全球执行副总裁、空中客车中国公司首席执行官
宗庆后	娃哈哈集团董事长兼总经理	许泽玮	九一先智科技集团董事长
艾 渝	特斯联科技创始人兼CEO	闫鹏洋	河南中沃消防科技有限公司董事长
曹石金	江苏省银承网络科技股份有限公司董事长	晏鸿浩	湖北渐进传媒有限公司董事长/总经理
曾敬霖	丰源盛达铁道科技有限公司董事	杨大俊	亚盛医药董事长兼CEO
陈光焰	北京华欣物流有限公司总经理	杨 葵	金磁资本创始人、管理合伙人
陈小虎	北京市科衡管理顾问有限公司董事长	杨智涵	耀昊资本董事总经理
陈亦力	北京碧水源膜科技有限公司执行董事	姚红超	北京中钢网信息股份有限公司董事长
程振朔	安徽新远科技有限公司董事长兼总经理	叶建宇	康尚镜制（深圳）产业发展有限公司CEO
崔元兴	黑龙江联众七星科技有限公司董事长	余 凯	地平线创始人兼CEO
单 勇	黑龙江汇欣龙房地产开发有限公司董事长	张 弛	成隆控股有限公司董事长
邓小白	深圳蓝胖子机器智能有限公司CEO、创始人	张冠武	中国龙江森林工业集团有限公司党委书记、董事长
丁佐宏	月星集团有限公司董事局主席	张黎刚	爱康集团创始人、董事长兼CEO
方树鹏	山东省章鼓联席董事长、党委副书记	张 葵	深圳市宝泽控股集团有限公司董事长
高德康	波司登国际控股有限公司董事局主席、总裁	张秀丽	深圳市爱特爱全优润滑技术工程有限公司总经理
高云峰	哈尔滨迈远电子商务有限公司首席执行官	郑徐浩然	嘉诚汽车集团董事
郭博鸣	兰西天纤纺亚麻有限公司董事	郑恒乐	光源资本创始人、CEO
郭诗硕	贝尔直升机中国区负责人	钟阳君	青海泰宁水泥有限公司董事长
何文迪	e代理创始人兼CEO	周海冰	涌现科技总裁
贺智华	湖南天翼投资管理有限公司董事长	朱 超	理享家科技集团 CEO&AP 资产初始合伙人
洪 翔	江苏海新双相钢有限公司总经理	朱道六	天津路顺投资发展有限公司董事长
胡时伟	第四范式联合创始人	朱艳辉	河南超赢投资有限公司董事长
黄金生	晋江钜弘鞋服有限公司董事长	邹亨瑞	亨瑞集团总裁
黄瑜清	镁伽创始人兼首席执行官	石 达	武汉九州安厦工程科技有限公司董事长
姜 鹏	知猫（上海）人力资源有限公司董事长	汤才坤	乐士生命科技集团高级副总裁、科技医养基地CEO
李伏安	渤海银行股份有限公司党委书记、董事长	陈瑞霖	海南中城实业集团有限公司 董事长
李天天	丁香园创始人、董事长	李 浩	中科科创初始合伙人、联席CEO
李万斌	河南万众集团有限公司董事局主席	吕思远	无锡市博荣生物科技有限公司董事长
李月中	维尔利环保科技集团股份有限公司董事长	马春敏	欢乐口腔董事长
廖忆雪	广东艾美美妆化妆品集团有限公司首席执行官	李晓丹	益普索（中国）咨询有限公司上海办公室总经理、全国业务增长官
林 慧	深圳市企业服务集团董事长、深圳市深商总会执行会长	刘江玉	黑龙江省博浩石墨有限责任公司董事长
刘 杰	中亚环保科技集团董事长	姚伊琳	津东·嘉城总裁
刘晓琴	发发奇亚大区总裁、全球执行董事	乔占峰	青岛峰实国际供应链有限公司 董事长
刘兆年	九州通医药集团股份有限公司副董事长	李 伟	黑龙江众德伟业工程有限公司董事长
陆习标	和灵投资管理（北京）有限公司创始合伙人	张艳梅	唐山晨丰商贸有限公司董事长
路立明	华铁传媒集团有限公司董事长	刘帅男	天津市海棠盛业环境集团股份有限公司董事长



CHINA ENTREPRENEURS FORUM
中国企业家论坛
源自亚布力 思想改变世界

一张图读懂亚布力

2001 年

创始人、主席田源在亚布力镇发起创建中国企业家论坛



亚布力

亚布力位于黑龙江省尚志市城东南 90 公里，
拥有亚洲规模最大的旅游竞技滑雪场地。
每年正月十五，中国企业家论坛都在亚布力召开年会，
因此被人们称为“亚布力论坛”



地位及宗旨

地位

亚布力中国企业家论坛（Yabuli China Entrepreneurs Forum），
是中国企业家思想交流平台，始终坚持正能量，创造性，建设性。

宗旨

帮助和关心更多新兴企业和企业家的成长，
促进企业家成为社会和国家重要的建设力量。



论坛成员



亚布力中国企业家论坛原名誉主席**刘明康**
（名誉主席任职期：2013 年 3 月 -2018 年 3 月）

中国国际期货创始人**田源**担任主席

新东方教育科技集团董事长**俞敏洪**担任轮值主席

泰康保险集团股份有限公司创始人、董事长兼 CEO

陈东升担任理事长



合作伙伴系列 - 菁英会员



论坛合作伙伴

来自全球金融、制造、IT、文化等各个领域的知名企业。



参与者

每年都吸引一大批国际国内知名企业家、学者、官员的参与。



历届亚布力年会

- 第一届**
新千年、新经济
- 第二届**
CEO 与中国企业发展
- 第三届**
变革时代的领导力
- 第四届**
中国企业成长新动力
- 第五届**
探索企业基业长青之道
- 第六届**
创新发展和和谐
- 第七届**
企业与社会
- 第八届**
改革开放 30 年
——中国企业家的展望与思考
- 第九届**
大变局时代下的中国企业
- 第十届**
亚布力 10 年——企业家思想力
- 第十一届**
新十年 新思维 新力量
- 第十二届**
市场的力量
——纪念邓小平“南巡”二十年
- 第十三届**
改革开新局
——企业家精神与中国未来
- 第十四届**
市场的决定作用——理念与行动
- 第十五届**
市场、法治与企业创新
- 第十六届**
企业家：信心与动力
- 第十七届**
经济转型与企业家创新
- 第十八届**
新时代的企业家精神
——改革开放 40 周年
- 第十九届**
坚定信心 迎接挑战
——改革开放新征程
- 第二十届**
开放中创新，改革中转型
- 第二十一届**
大变局下开新篇
- 第二十二届**
同奋进、高质量、共发展
- 第二十三届**
弘扬企业家精神 聚力高质量发展
——中国式现代化的机遇与挑战



合作伙伴申请表

合作伙伴 - 会员 ☐ 合作伙伴 - 常青会员 ☐
合作伙伴 - 企业会员 ☐ 合作伙伴 - 菁英会员 ☐

以下信息仅作为亚布力中国企业家论坛内部联络和寄送《亚布力观点》杂志使用，对外保密，
请准确填写（* 为必填项）。请填写完毕后传真至 010-66420235，或邮件至 cefco@cefco.cn

第一部分：公司信息

* 公司名称：_____ 是否上市： ☐ 是 ☐ 否 上市公司请填写：股票代码 _____
* 成立年份：_____ 主营业务：_____ 员工数量：_____
* 总资产：_____ 净资产：_____ 年营业额：_____
* 年利润：_____ 出席活动时间：_____ 年产值：_____
* 地址：_____
* 邮编：_____ 网址：_____

第二部分：申请人

申请人原则为企业的董事长或 CEO，以下标 * 为必填项，其他可选填

* 申请人姓名：_____ * 性别：_____
* 职务：_____ * 手机：_____
* 商务电话：_____ * 电子邮箱：_____

第三部分：指定联络人信息

联络人姓名：_____ 手机：_____
商电 / QQ：_____ 电子邮箱：_____

签名：_____ 日期：_____

