

AI+ 新质生产力， 赋能高质量发展

过去一年，人工智能的创新成果不断涌现，医疗、制造、教育、金融等各行各业在 AI 技术的加持下，逐渐形成百舸争流的向荣之势。以 AI 为代表的新质生产力，成为推动高质量发展的重要着力点。

“新质生产力，是以全要素生产率大幅提升为核心标志，特点是创新，关键在质优，本质是先进生产力。” AI 正是凝结新质生产力的关键抓手，不仅加速推动各行各业降本提质增效，还有效提升了产业综合竞争力。2024 年年初，以 Sora 为代表的生成式 AI，就以惊人的速度推动产业革命，人工智能也迎来爆发式的应用元年。

根据工业和信息化部赛迪研究院的预测，2035 年，生成式 AI 有望为全球贡献近 90 万亿元的经济价值，其中，中国将突破 30 万亿元。“AI+”逐渐释放出多元化应用的巨大潜能，从理论层面开始迈向全面应用的新阶段。

当前，我国面临新的国外国内经济形势，“AI+”作为加速数实融合、构建新发展格局、推动高质量发展的底层驱动力，有效联结科技创新与产业创新，为企业发展带来无限机遇与可能。但与此同时，人工智能的数据隐私与安全、算法歧视、AI 伦理等潜在挑战也不容忽视。怎样用好“科技”这把双刃剑，让科技的发展与人类文明的延续能够相得益彰、齐头并进，考验着企业家的智慧与担当。✦

理事 / 艾路明	艾特·凯瑟克	埃文·格林伯格	曹国伟	陈东升	陈琦伟	陈显宝			
(按拼音排序)	陈景河	车建新	丁 健	丁立国	冯 仑	郭广昌	郭 为	高迎欣	韩家寰
	何启强	胡葆森	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	刘庆峰	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 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	大模型新的技术发展路径	005
	大模型技术发展的八点观察	012
	从 AI 范式看大模型的未来	019
	抓住 AGI 机遇	023
	成为信息文明的主人翁	028
企业家 / ENTREPRENEUR	考验企业家真功夫的时代刚刚开始	038
	飞鹤的使命与未来之路	042
	做企业的本质是什么	046
	AI 是中国企业赢得国际市场的关键变量	054
	创业中的“她”力量	059
	哈尔滨“出圈”的背后	065
学者 / SCHOLAR	全球化、开放与增长新动能	070
	新质生产力是未来中国发展的新增长极	080
特稿 / SPECIAL REPORT	科技与人性：是否要 All in AI？	087
秘书长专栏 / COLUMN	亚布力论坛与高质量发展	100
	“人”少了，“AI”多了	103
一带一路·观察 / THE BELT AND ROAD	“一带一路”共建下一个金色十年的机会与挑战	108
	亚布力中国企业家论坛理事	121
	VIP 读者	123



编者按：2024 年 2 月 21 日—23 日，2024 亚布力论坛第二十四届年会成功召开，600 余位政府领导、知名企业家、权威学者在大雪纷飞之际齐聚亚布力小镇，探讨经济与企业的未来。

这一届亚布力论坛年会，所有人不约而同地将目光聚焦在人工智能等热点议题上，这些议题既关乎全球经济转型与增长，也关乎人类文明的发展与演进。在年会上，清华大学智能产业研究院院长、中国工程院院士张亚勤，美国国家工程院院士、智源研究院前理事长张宏江，小米集团人工智能实验室主任、NLP 首席科学家王斌，360 集团创始人周鸿祎，微软（中国）有限公司首席技术官韦青等优秀的科学家和企业家，分别从不同角度分享对 AI 等前沿技术的深度思考，本期《亚布力观点》特此将大咖们的洞察忠实地呈现给读者。

工业革命开启了“人类世”时代，但今天，无论是人工智能技术的重大突破，还是其所带来的不确定性挑战，都是“人类世”逃不脱的考题，需要人类携手应对。

大模型新的技术发展路径

和 PC 时代相比，AI 时代的产业机会至少要好几个数量级



张亚勤

清华大学智能产业研究院院长
中国工程院院士

过去五年，大模型已经成为人工智能的一个主流趋势，纵观国内外，该领域都出现了很多新的创新进展，创造了包括 Sora 在内的很多新产品。人工智能大模型的发展，最重要的基石还是数字化。过去 30 年，IT 产业做得最重要的一件事就是数字化。从物理世界到生物世界，都在全方位地进行数字化变革。

麻省理工学院媒体实验室（MIT Media Lab）的尼古拉斯·尼葛洛庞帝（Nicholas Negroponte）将世界一分为二，分为比特世界和原子世界。认为世界是从原子到信息再到比特的变革过程。如果说早期数字化的内容、企业的发展，是从原子到比特的过程，现在则是从比特又回到原子的过程。数字化为大模型的算力算法奠定了基石，使得其技术实现指数级增长。可以说，没有过去这 30 年的数字化发展，这些大模型技术就不可能实现。

2022 年 11 月底出现的 ChatGPT，其发展速度极具跳跃性。ChatGPT 的出现表明了以下三点：

首先，第一次有这样一个智能体，通过了图灵测试；其次，它开启了一个通向通用人工智能的亮光。我们离真正实现通用人工智能，可能还有 20 年甚至更长的时间，但 ChatGPT 给我们提供了一

个方向和道路；第三，大模型是人工智能的一个操作系统。有了大模型之后，才算真正开启人工智能时代。

每次一有新的操作系统出现，原有的产业生态就会被完全改变。PC时代的 Windows 操作系统，用的是 Intel 芯片；移动互联网时代的 IOS、安卓系统，用的是 ARM 的芯片；AI 时代的横向大模型操作系统，用的是 XPU 芯片特别是 GPU 芯片。这些系统上都有应用商店和各种 APP。以 GPT-4 为例，它有 GPT-4S 的商店，有 GPT-4 个性的应用，能发出各种各样新的垂直模型。

大模型技术迎来六大发展方向

无论是从设备的数量还是从影响力上来说，和 PC 时代相比，AI 时代的产业机会至少要好几个数量级。AI 大模型的技术还在发展，我预测未来 5—10 年，大模型技术的发展方向分为以下几个方面：

第一，多模态。未来会出现跨尺度的、跨不同模态的大模型。现在 Gemini、Sora 都是新的产品形态，有语音、文字、图像和视频，未来多模态会包括各种各样的蛋白质结构，如汽车的激光雷达信息、人脑生物电的信息等，都是不同模态，它们都会进入大模型时代。

第二，新算法。未来 5 年会出现新算法。现在的算法看起来聪明，但效率很低，比起人类大脑，它的效率至少要低 1000 倍。包括 OpenAI、微软、谷歌的 AI 产品，用得越多，亏得越多。未来，新的算法架构和技术架构将会带来很大改变，效率会

大幅提升。

第三是自主智能。我们把大模型当作一种工具，它也可以把别的模型作为工具，它可以制定目标、规划任务、自动升级，然后自动成为中介，完成这个目标，不需要人为交互或控制，现在已经有这样完全自主的产品开始出现。

第四是边缘智能。现在大模型放在云端上，以后要放在手机、电脑和各种机器人身上，它会放在各种物联网（IoT）的边缘上，边缘也会有智能。

第五是物理智能。它更时髦的称呼是“具身智能”，就是把大模型用到物理世界里。

第六是生物智能。将大模型用到人的大脑、用到生命体、生物体里，将信息智能、物理智能和生物智能进行融合。

清华大学智能产业研究院（AIR）有三个研究方向：一是 AI+ 自动驾驶 / 机器人（具身智能）；二是 AI+IoT（边缘智能）；三是 AI+ 生命科学（生物智能）。我举几个例子：

自主智能的智能体，可以用你的模型去调用别的模型，规划任务，让各种模型实现互相调用、互相学习，使每一个模型都比原来更加聪明。

我们也从事了很多边缘智能的工作，有专门的团队研究如何把这些大模型的能力放到汽车、手机和机器人身上。比如，研究如何把计算的效率、模型的尺寸及其延时和功耗等功能调到最优，使之适配于不同的器件。其间涉及到压缩、定制、微调、部署等很多关键技术。

在具身智能方面，以自动驾驶为例，百度 2016 年就开始做自动驾驶开放平台“阿波罗”，下一步

开始做人形机器人。通俗点说，无人驾驶就是一个开车的机器人，大模型加速了这方面的技术发展。做无人车有个很大的难点就是长尾效应，不管有多少测试数据，总有一些场景顾及不到，这时候安全性就十分重要。而大模型可以较好地补足这一缺陷，特别是生成式 AI 可以生成很多平时测试想象不到的场景。比如，构建 AI 图像生成模型，包括用新的多模态生成工具。未来无论是汽车还是机器人，90% 以上都是生成的数据，10% 以下是真实的数据，而生成的数据本身的效率和质量会更高。

现在无人车已经开始走向商用。在美国可以看到 Waymo(谷歌母公司 Alphabet 旗下的公司)、Cruise(通用汽车的子公司) 等公司在尝试商用；国内的北京、上海、武汉等地也已经开启了商用。尤其是武汉最近推出完全无人的汽车。到了武汉，一下飞机就可以用 App 打车，在江北将近有 1000 多平方公里的地方，基本都能打到无人车，最长车

未来无论是汽车
还是机器人，
90% 以上都是生
成的数据

生物智能：AI+生命健康典型案例：BrainCo脑机接口技术

清华大学智能产业研究院
Institute for AI Industry Research, Tsinghua University



- 孵化于哈佛大学创新实验室，华人团队主创
- 生物医学工程、材料学、脑科学、脑疾病、AI 跨学科团队
- 非侵入式脑机接口量产产品登上 Time 周刊 NASA 官网

可穿戴脑机接口产品应用：

- 自闭症
- 睡眠障碍
- 闭环正念冥想、抑郁症
- 阿尔兹海默（老年痴呆）

TIME BEST INVENTIONS 2019



程长达 80 公里。不少公司已经开始部署完全无人化的商业试运营。

很多人问我，无人驾驶的 ChatGPT 时刻何时到来？无人驾驶什么时候真正会变成主流？我认为，可能在未来 2 年，就可以看到无人驾驶的 ChatGPT 时刻。现在无人车比有人驾驶至少要安全 N 倍，这从技术方面已经实现了。虽然商业运营想要成功，还涉及到很多其他因素，但我非常有信心。

在生物智能方面，以强脑科技的脑机接口为例，它用的是非植入式的芯片，采用高品质的传感器，用脑电、机电和行为的信号，做脑机接口。用意念和信号去控制行为，并加入人工智能算法，通过脑机接口技术，可以帮助“折翼女孩”弹钢琴，改善睡眠等等。再比如，我们自己研发的一个生物医药大模型，在大模型进行训练时，就可以结合知识图谱，将各种固定的信息结合起来。有了大模型之后，就能在上面完成各种任务。

大模型的风险与对策

现在无论是语言模型、视觉模型还是多模态模型，人工智能的大模型都拥有强大的功能，未来发展有机会，也有风险。

第一就是信息风险。信息风险一直存在，但大模型带来了更多风险。大模型可以逼真地模拟你的声音、图片和视频。前阵子我在西雅图，大家聊得最多的是，马上要开始总统竞选了，已经有很多人在用大模型模仿拜登或是特朗普，他们害怕这会影晌选举的公正性。怎样防范信息风险，确实是个问

题。20 多年前，我还在微软亚洲研究院做院长时，他们花了 3 个月时间，收集了大量关于我的数据，并利用这些数据制作出一个能够模仿我声音和视频的“我”，现在这种制作过程已经缩短到只要几秒钟，任何人都分不出真假，技术强大到这种程度，我们就要高度警惕其潜在的风险。

第二个风险是，当信息智能拓展到物理智能、生物智能时，如果失控或是被坏人所利用，将造成极大风险。大模型作为操作系统和工具，会被应用到所有地方，包括金融系统、军事系统和决策系统，此时风险就会呈指数级上升。

第三是生存风险。前段时间，大家谈到人工智能大模型可能会带来和核武器、流行病一样的风险。现在我们处于人工智能研究和产品的早期，尚有很多办法改变它的走向，但如果缺乏这种意识，就会非常危险。

因此，我给各位企业家三点建议：

第一，要建立一个分级体系，特别是建立一个针对前沿大模型的分级体系。一般的人工智能不需要太过严密的监管，但前沿大模型有巨大的能力，对于这种超过万亿、像 Sora 这样的大模型，一定要加以监管，对使用场景进行必要约束，建立一个完善的评估体系。

第二，要有实体的映射。我一直在做技术，喜欢创新，不希望被约束，这次我却认为，前沿大模型需要更多的治理。以 AI 产生内容的标识为例，需要标识这些内容的产出源，实现这一目标并不难，如果你做个数字人，用 AI 产出内容，至少要标识清楚，让大家知道，平台上的内容是由 AI 产生的。

此外，在做智能体时，要让智能体有对应主体，让大家知道，这些都是主体的从属体。如果它犯了错误，出现问题，一定要能追溯到主体。这个技术有难度，但我认为还是可实现的。

第三，我一直在呼吁，做前沿大模型的公司、基金会、科研机构等，要把做前沿大模型的资金抽出 10%，用来进行 AI 风险的研究。AI 风险研究不仅仅是政策的研究，还有很多高深的学术和技术研究。从事技术的人员必须现在就开始着手此事，这样才能与企业、政府共同前进。

现在我们进入了一个真正的人工智能时代，从过去多个算法、多个任务、多个模型，走向现在相对统一的大算法、多模态、自训练、自监督和预训练的大模型。大模型里其实最重要的一点就是 Token-based，无论是语音、视频，还是蛋白质的结构，要把所有的模态当作是 Token，它处理的方式和算法应该是相对一致的。此外，模型越大的时候，我们对真实物理世界的描述就更加准确。有人说，我们现在的大模型是真实世界的压缩，它的确是一个压缩的模型，但压缩之后，它还可以再创造，这是新一代智能的涌现和统一。

最近在达沃斯大会上，我们预测到 2030 年，数字经济会达到 20 万亿美元的规模，这是现在印度和中国 GDP 的总和。而其中将近 10% 的 GDP，是由大模型、新的生成式 AI 所创造的。✧

大模型技术发展的八点观察

如今大模型所具备的极强的学习与推理能力，昭示着“奇点”即将到来

我这几年一直在观察大模型的发展，看它从边缘到主流，从别人认为这不是一条可以成功的路，到今天如此之成功，这个过程我有八个观察。

第一，大模型取得突破的核心是 Scaling Law。

2017 年问世的 Transformer 架构，是大模型取得突破的技术基础，以此为代表的一系列技术创新，奠定了人工智能“算力 + 数据 + 算法”结合的发展路线，引领人工智能从 1.0 时代，跨入了 2.0 时代。未来我们还将见证，人工智能将继续沿续这一路径发展，走向通用人工智能的宏伟目标。而大模型的成功，不单是算法创新的胜利，更是系统研究的伟大进步。

在大模型的发展史上，Scaling Law（规模律）发挥了核心作用，它是推动模型性能持续提升的主要动力。Scaling Law 揭示了这样一个现象：较小的语言模型只能解决自然语言处理（NLP）中的部分问题，但随着模型规模扩大——参数数量增加至数十亿甚至数百亿，曾经在 NLP 领域中的棘手难题往往能得到有效解决。这一规律不仅已被现实证实，而且预计将在未来继续引领技术突破。

当模型规模较小时，各方面性能随参数的提升趋势较为平缓；随着模型规模不断扩大并超过某个



张宏江

美国国家工程院院士
智源研究院前理事长

拐点，其性能随参数增加而陡然上升。这就是模型规模扩大带来的能力涌现，也是过去数年间研究人员不懈追求扩大模型规模的重要原因。此外，数据规模和质量也至关重要——研究者要重视数据的规模，而同样规模的数据，高质量的数据会训练出更好的模型。

第二，大模型是新的操作系统和计算体系。

在传统的计算机使用中，人输入数据，计算机进行运算并输出结果，这构成了计算机与人交互的本质。今天的大模型以更简易、更便捷的方式实现了上述功能——人们不再需要编程或打字，只需与 GPT 进行交流，它就能按照人们的想法执行命令，这表明大模型已经起到了“操作系统”的作用。

作为操作系统，模型简化了人们调用应用程序的过程。正如微信小程序帮助人们减省了在 App Store 下载应用的过程，大模型甚至省去了搜索小程序的过程。例如，人们只需告诉大模型，画一个亚布力的美景，它就可以画出亚布力各种角度的美景，甚至生成视频。因此随着大模型的应用日益广泛，App 这种形态可能会消失，甚至连小程序也会被淘汰。从另一个角度看，大模型作为一种新的操作系统，也给计算体系带来了巨大的转变，即从原来的以 CPU 为核心转变为以 GPU 并行处理为核心。这种体系转变会带来新的核心技术和新的玩家。近日英伟达发布财报后，股票上涨了 15%，也印证了过去 CPU 时代的 Wintel 体系会被当今的大模型和 GPU 体系所取代。

第三，大模型作为新的平台，会带来新的生态。

大模型正在重塑计算生态。传统计算生态的基

基础设施层是芯片，模型则建立在云平台之上。如今，AI 领域的许多玩家通过云服务调用大模型的 API，这种做法昭示着大模型作为一种平台、一种服务的特性。

这就是为什么 OpenAI 每发布一个新功能，上线一组新代理，做大模型应用的厂家就会担心自己的业务被它“吸进去”，正如当初微软 Windows 对软件厂商业务带来的威胁和挑战。这种担心印证了模型即平台、模型即应用、模型即产品。

未来，大模型作为一个平台必将重新赋能所有应用，迫使人们重写过去的软件。这就是今天的互联网公司纷纷投入大量资源开发自己的大模型的原因，因为在未来，没有大模型的互联网公司将不再被视为平台公司。这也是亚马逊显示出落伍迹象，市值被后起之秀超越的原因所在。

第四，大模型性能是大规模商业落地的关键。

随着大模型热度日益高涨，许多人尝试从应用出发做一个垂直小模型，但这种做法行不通。如果模型的能力不足以支撑大规模应用场景，其流行可能仅是昙花一现，之后便会面临用户数量的急剧下降。就像 30 年前苹果公司推出一个名为“牛顿”的小型 Pad 产品，彼时被认为具有革命性，但很快人们就发现，它的手写和语音识别两个关键技术都无法支撑新设备，因此该产品很快被撤掉了。

今天的大模型在智能客服、文本生产、办公 Copilot 等场景均呈现出广泛的应用潜力，但是如果大模型在执行任务时错误率过高，或者幻觉（hallucination）问题始终难以解决，很快就会

走向用户大量流失带来的波谷，基于大模型的应用层也会变得差强人意，由此衍生的商业模式终将难以为继。因此，持续改善大模型性能是实现大规模商业落地的关键。

第五，大模型将同时推动存量和新增应用。

随着大模型能力的迅猛发展和持续突破，许多此前计算机仅能勉强辅助的工作，如今大模型已经可以胜任。ChatGPT 发布一年多以来，大模型在办公、视频生成、医疗等各类应用场景下的生产效率已经得到了大幅提升，进展速度远超 AI 1.0 时代。未来，我们将见证大模型推动一系列原生应用快速落地并创造价值。

这些原生应用何时会产生，能否抓住投资机会，是让投资者和从业者倍感焦虑的问题。回顾历史，无论 PC 时代还是移动互联网时代，在技术快速迭代和平缓发展的时期，都曾涌现出极具潜力的产品。大模型时代的情况也会与此类似，因而不必过分焦虑，市场参与者一方面要快速消化大模型所带来的种种冲击；另一方面，应该专注于自己现有的业务，看一看当大模型性能成熟时，这些业务会发生多么大的改变。

大模型不仅会催生一系列原生应用和 AI 创业公司，同时也将推动存量市场的增值和发展。正如从 PC 互联网转移到移动互联网的过程中，存量巨头的市值增长，远大于新生公司的市值总和。放眼未来，我们有理由相信，大模型带来的效率提升必将赋能新的应用场景，同时推动存量市场的增长与原生应用的创收，从而带来整体市值的增长。此外，AI 时代原生应用的核心特征，是人与机器的自然交

互，因此大模型本身即是 AI 时代最大的原生应用，我们可以期待这一超级应用的出现。

第六，多模态大模型是 AGI 的终极模型。

随着 Sora 模型的出圈，多模态模型开始点燃各行各业。不同于传统语言模型仅将语料作为 Token，多模态模型的训练方式是将视频、语音和图像等多模态数据作为 Token，训练出能够理解物理世界的大模型。

请 Sora 根据描述生成一段 SUV 在山路上行进的画面，结果令人震撼，车在山路上的奔驰能够完全遵守交通规则，拐弯也轻松自如，在没有路径图和 3D 建模的情况下，模型完全靠“自学”模拟了这一影像。这需要模型对于物理世界的理解，可以说 Sora 的出现，意味着能够理解、描述和模拟现实世界的“世界模型”取得了突破，也让我们对于走向 AGI 更有信心。

文生视频是 Sora 最令人惊叹和备受瞩目的功能，但事实上多模态模型的能力范畴不止于文生图、文生视频，更包括对图片或视频的理解和阐释——多模态模型应同时具备正向的生成与反向的理解能力。诚如美国物理学家理查德·费曼的箴言所揭示：

“What I cannot create, I do not understand。”

只有大模型真正理解物理世界，才能更好地创造和模拟。如何训练这样的模型？例如，飞行员学习驾驶飞机需要先在模拟驾驶舱中训练很长的时间，模拟驾驶舱是由空间模型和飞机动力学模拟形成，飞行员先从模拟的数据中学习一切操作再应用到现实驾驶中。同样的道理，我们可以通过观察和描述物理世界产生新的训练数据，从而训练出能够理解

和模拟物理世界的大模型。按照这个逻辑，谈及未来应用，多模态大模型很可能重新改写自动驾驶系统。过去，所有自动驾驶公司每到一个新的城市，必须花费3到6个月时间重新扫描这个城市的所有街道，未来这项工作可以由多模态大模型代劳。

第七，多模态大模型驱动通用机器——从简单指令到自我规划。

除了语言模型和多模态大模型，以机器人为核心的具身模型也是当今研究的重点方向。通过多模态模型和机器人的结合，能够增强机器人理解和描述周边世界的能力，从而使其能够自主地做出行动，这就是通用机器人的未来。

例如，在训练机械手打开微波炉的任务中，传统机械手可能难以应对微波炉门锁的操作。而引入多模态大模型后，机械手可以通过与模型的交互，学习操作手册，从而掌握打开微波炉前需要先按下解锁按钮的步骤。从这个角度讲，未来的机器人不仅能够执行已经被训练的任务，还可以通过大模型的加持，完成之前没有经过训练，但是能够通过自主学习理解的任务。在大模型的带动下，机器人将完成从简单指令到自我规划的能力跃迁，这个过程让研究者看到了实现通用机器人的可能性。

第八，“奇点”来临，未来将是自主智能的世界。

随着语言模型、视觉模型和机器人具身模型的日臻成熟，人们对实现通用机器人的预期时间，已经由超过十年缩减至五年以内，我们不久后将见证下一代自主行动系统的诞生。

三十年前，当“深蓝”击败俄罗斯棋王卡斯帕

罗夫，他意识到计算机能够帮助人类提升棋艺——这是人工智能的 Copilot 阶段。当技术进化到 AlphaZero，计算机不再使用人类的棋谱，而是按照自己的算法、规则和目标函数来下棋，能够使用人类大师无法理解的招数出奇制胜。在 AI 面前，人类两千年的智慧积淀已经显得微不足道。人类很难再在棋类赢 AlphaZero，这表明 Copilot 会随着 AI 技术的发展而被取代。

AlphaZero 的出现还表明，在部分应用场景中，机器已经有了上帝视角——人类只看到一个小山丘或山谷，而“上帝”则看到了整个地貌。在《奇点来临》一书中，“奇点”（Singularity）一词是指当技术发展的速度超过了人类的平均学习能力时，机器能够比人类更好地完成新任务，任何需要平均 IQ、平均技能的任务会被机器所取代。如今大模型所具备的极强的学习与推理能力，昭示着“奇点”即将到来。

展望未来，企业提高生产力和实现业务增长可能将不再依赖雇佣更多或更强能力的员工，而是购买更多算力和使用更强大的自主智能体。这可能是我们即将迎接的未来，一个我们必须去想象的未来。正如《未来简史》作者所说，未来的世界可能只有 3% 的神人，而剩下的 97% 将是闲人。今天，大模型已经让我们看到了这一可能性。✧

企业提高生产力和
实现业务增长可能
将不再依赖雇佣更
多或更强能力的员
工，而是购买更多
算力和使用更强大
的自主智能体

从 AI 范式看大模型的未来

AI 技术的发展其实就是人类追求自我解放的“躺平”之路



王 斌

小米集团人工智能实验室主任
NLP 首席科学家

2022 年 11 月 30 日 ChatGPT 的发布，是大模型发展的标志性事件，它引爆了整个科技界。我曾经与 ChatGPT 进行过一段对话，我问它，“第一个登上珠穆朗玛峰的人是谁？”我故意把“珠穆朗玛峰”其中几个字打错，如果是传统 NLP，可能答不出来，但 ChatGPT 答得很好，它有很强的容错能力。接着，我问“第一个中国人是谁？”大家知道，人与人之间的对话，经常会有各种省略，对机器来说，识别人类省略的内容一直是个难题，而 ChatGPT 能理解上下文，给出了正确的回答。最后，我又追问了一句“乔戈里峰呢？”ChatGPT 仍然能够理解上下文，答得非常好。简单来说，与 ChatGPT 对话，很多时候就像与一个知识渊博的真人对话。

ChatGPT 展示出了 AGI（通用人工智能）雏形。AGI 也称为“强 AI”，简单说，意味着机器可以做任何人类能做到的事。未来，ChatGPT 类大模型很有可能会成为 AI 基础设施，赋能千行百业。当然，发布 ChatGPT 后，OpenAI 并没有止步，又发布了 Sora。其实我们大家想知道 ChatGPT 背后的原理是什么，为什么会发展成这样，作为一个在 AI 领域有近 30 年经历的“老兵”，我尝试从 AI 技术范式演进的角度做初步分析，最后我得出的

结论是：ChatGPT 的出现有偶然性，但从技术演进来看是必然的。

AI 技术的发展其实就是人类追求自我解放的“躺平”之路，人类希望机器把事情都做了，而且又能创造极大价值。非严格地说，AI 技术发展经历了 1-2-3-4 等多个范式的演进。当然，下面的时间段并不是划分得特别严格，只是个大致说法。

范式 1: 基于规则的 AI (1950s~1990s)。这个阶段的做法很朴素，就是“人工规则 + 规则匹配器”，比如，判断一篇文章是否和篮球有关，人类会写一系列规则，如果文章内容包含“姚明”，那么它和篮球相关性就强。这种做法一是需要篮球领域专家书写大量规则，人力费用高；二是复用性差——无法适用于足球或者其他领域；三是效果差，很多领域很难通过规则来覆盖。AI 处于范式 1 的阶段时，我正在读博士，主要研究基于规则的机器翻译系统，很多机器翻译的规则极其复杂，难以拓展，规则相互之间可能有冲突。比如中文的“打”字，作用于不同对象就会有不同英文翻译，并且不能直接按照主谓宾的顺序翻译，像“How old are you”，如果直接翻译，就会变成“怎么老是你？”这个方法肯定无法持续，当时我就在想，难道写规则就是我们的宿命？

范式 2: 基于（标注）小数据的 AI (1990s~2010s)。这个阶段的做法是“人工标注数据 + 小模型（统计机器学习模型）训练”，再以判断一篇文章是否和“篮球”有关为例，在收集大量文章后，由人工标注每篇是否与篮球相关或不相关，这样得到的数据称为标注数据。之后，人工再

技术发展的四个
范式就是在追求
尽量复用、尽量
通用、尽量一劳
永逸的过程

将可能的特征如姚明、篮协等列出来，形成特征表示，再交给机器学习、训练。这种方式不需要专家标注，人力费用有所降低，但是仍需要大量人工标注才能保证效果，此外，它的复用性和效果均不理想。

范式 3：基于（标注）大数据的 AI（2010s~2017s）。这个阶段的做法是“大量人工标注数据 + 深度学习模型训练”。深度学习最大的好处，是可以通过训练自动找到文章中符合这个领域的特征，不再需要人工总结。但是复用性的问题还是没解决。

范式 4：基于（无标注）大数据的 AI。这个阶段的做法是“巨量无标注数据 + 大模型预训练 + 微调”。在范式 1—3 阶段，所有数据都基本上需要人工标注。进入范式 4 时，互联网上任何无标注数据都可以用做训练。此外，范式 4 的训练分为两步，先是预训练，打通用知识的基础，再是接受专业知识训练。

继续以判断一篇文章是否和篮球有关为例。此时，先是直接利用某个上游（通用）任务，在无标注数据上进行预训练，得到基座大模型。之后引入下游（专用）任务数据或者直接通过指令微调，从而得到适应当前任务的模型。在范式 4 阶段，由于利用无标注数据，标注费用大大降低，复用性也大大提升。

小结一下，技术发展的四个范式就是在追求尽量复用、尽量通用、尽量一劳永逸的过程。由此可以看出，ChatGPT 的出现确实有一定偶然性，不管是普通人，还是专业人士都没有想到它突然间出

现，但人类确实在这个方向上做了很多探索，这样看又有一定必然性。

但是我想提醒一下几个可能存在的理解误区：

第一，技术范式越高，实际应用中就一定越好。技术范式之间并非完全替代的关系，它们之间有一定的互补性，可以共同发展。实际应用时要看具体场景，再根据投入产出等因素综合考虑使用哪种技术范式。

第二，大模型不需要太多人力投入。虽然大模型复用性很高，但实际上它仍然需要大量人力投入，比如对所有训练数据进行清洗、预处理等等，再比如，对齐或微调阶段也需要不少的数据标注。不过，这些数据处理的工作量，相对于把所有的训练数据都标注一遍来说，不算特别大。这里有个相对的含义。

第三，专用大模型在领域内一定会超过通用大模型。有人认为，在预训练阶段或者已有预训练大模型基础上加入大量专用数据进行训练，可以提高大模型在专业领域的能力。从大模型的技术原理来看，这不一定对。大模型预训练是为了提高通用能力，加入过多的专业数据有可能造成“偏科”，带来通用能力的下降，从而造成在专业领域内的能力也不好。也就是说，在提升通用能力和专用能力时，务必注意两者之前的平衡。

从个人角度看，我很有幸生在这个年代，能够经历一场科技革命。AI的下一步发展空间仍然很大，拥抱大模型就是拥抱未来。✦

抓住 AGI 机遇

对企业来说，拥有 AI 信仰很重要。很多企业家由于对新生事物看不清、看不懂，导致看不起，等想明白的那一天，已经看不见它了



周鸿祎

360 集团创始人

最近 OpenAI 发布 Sora，引起全球高度关注。我认为，Sora 不是简单的 AIGC（生成式人工智能）工具，也不是简单的做视频，它预示着通用人工智能的到来只需要两三年，而过去大家认为这一进程需要 10—20 年，所以企业家要抓住这个机遇。

对企业来说，拥有 AI 信仰很重要。很多企业家由于对新生事物看不清、看不懂，导致看不起，等你想明白的那一天，已经看不见它了。因为别人已经可能遥遥领先，而你已经失去机遇。AI 信仰的关键在于，你相不相信大模型是真的智能，相不相信它是一场新的工业革命？我还增加了一条衡量标准——你相不相信 AI 正朝着通用人工智能的方向快速前进。如果这些答案都是“YES”，那么我觉得你建立了 AI 信仰，建议你“ALL IN AI”，仔细思考企业从上到下、各个业务流程有哪些地方可以用 AI 降本增效。

前阵子，我去美国考察，发现美国大公司都在储备显卡，为下一场人工智能竞赛储备“武器”，投资人非 AI 不投，创业者非 AI 不做。他们认为，AI 会像 1992 年的 PC、1995 年的互联网那样重塑企业所有业务，一家企业如果不拥抱 AI，就会被拥抱 AI 的同行淘汰。

最近我正在琢磨一个“含 AI 量”的概念，即如何评价和体现一家企业对 AI 利用的程度。2023 年，我发布了自己对 2024 年大模型发展趋势的十大预测：

- (1) 大模型无处不在，成为数字系统标配；
- (2) 开源大模型爆发；
- (3) “小模型”涌现，运行在更多终端；
- (4) 大模型企业级市场崛起，向产业化、垂直化方向发展；
- (5) Agent 智能体激发大模型潜能，成为超级生产力工具；
- (6) 2024 是大模型应用场景之年，To C 出现杀手级应用；
- (7) 多模态成为大模型标配；
- (8) 文生图、文生视频等 AIGC 功能突破性增长；
- (9) 机器人产业迎来革命性发展；
- (10) 大模型推动基础科学取得突破。实际上，春节还没过完就有四个预测已经实现，可能等不到二季度就会全部实现，然后我会重新发布预测。

当然，十大预测里没有 AGI（Artificial General Intelligence，人工通用智能）的突破，这完全是意料之外。Sora 横空出世不仅意味着多模态能力的突破，不仅意味着 AIGC 文生视频的突破，更意味着通用人工智能的突破。网络上有三个由 Sora 生成的视频，它们的重点分别在哪儿？

第一个视频里，咖啡掀起的波浪，像极了大海的波浪，同时又加上了咖啡的质感，以往要做出这个效果，需要用流体力学、粒子特效、非常复杂的



数学公式以及非常大的算力才能实现。

第二个视频是金毛犬在雪地里撒欢，雪从它鼻子上掉下来，或粘在它鼻子上的镜头，以及金毛犬毛茸茸的样子、雪的蓬松感都很逼真。

第三个视频是，枕头被按下去的褶皱，以及猫爪子陷在被窝里的状态都让人身临其境。

为什么 Sora 生成的视频令人惊叹？有人说它只能生成 1 分钟时长的视频，但时长并不是大问题，时间和技术优化能解决这一问题。Sora 真正令人惊叹的是，它对物理世界的描绘符合人类的认知和常识。制作一幅静态图很简单，但要在视频里表现物理世界几个不同对象交互的过程，难度很高。此前 Pika、Runway 两个做文生视频的软件，是将视频当成一帧一帧图形的渲染，像素级画图，画一只狗在雪地里奔跑，就是平行移动，没有真实踩雪花的感觉。枕头被压下去产生的褶皱，或是枕头受到不同力量所发生的形态变化细节，恐怕好莱坞电影工业就很难实现，但是 Sora 很容易就实现了，它的技术线路，与一帧一帧渲染的图像以及 3D 建模的思路完全不一样。

Sora 真正令人惊叹的是，它对物理世界的描绘符合人类的认知和常识

所以，我们不能只看表象，而要看到 Sora 背后对这个世界物理定律的理解和掌握，它非常像人类的梦境，将人在白天里形成的认知与常识，在梦

中复现。Sora 是如何做到的，我们不得而知，但它的确做到了。一旦 Sora 放开测试，我就要做一个实验：生成一幅图，场景是一个鸡蛋砸向一只狗的头部。如果它没有看过鸡蛋打碎的情景，可能会描绘出像石头一样硬的鸡蛋砸在狗头上的情景，这是五毛钱特效。如果它知道鸡蛋是易碎的，就会有鸡蛋和蛋清糊在狗头上的情景。

2023 年，Open AI 发布的 GPT 实现了第一个突破——解决了机器和人之间对话的问题，但 GPT 只是实现了对话的基本功能，Sora 则实现了机器对这个世界的感知、观察和交互的能力。也就是说，真正给人工智能补上了眼睛。这双眼睛不是工作在感知层面，而是工作在认知层面，通过观察我们这个世界来了解无法用文字表达的场景。

因此，可以进一步推断 Sora 的训练方法一定是视频，通过在视频上识别出一些对象目标和对应的逻辑关系，就能够直接将很多物理规律模拟出来。这也是我预测 AGI 的实现将会从十年缩短到两三年的原因所在。

人工智能发展大致有五大阶段：第一阶段是 GPT 之前的传统 AI，也有人称为“人工智障”，人类跟它对几句话后就说不下去了；第二阶段是以 GPT 和大模型为代表，AI 实现了人与机器的交互；第三阶段是了解世界的运行规律，实现通用人工智能的基础功能；第四阶段，目前机器还不能感知到加速度，现在具身智能就是附体在机器人身上，可以更加高效地感知这个物理世界。如果到了这个阶段，基本上就进入了强人工智能；第五个阶段，也是我最期望的阶段，是人工智能帮助人类取得

AGI 真正的价值是
成为人类研究科学、研究世界重要的助手和工具，
帮助人类取得科学突破

基础科学的突破。比如普通人并不需要知道牛顿定律，就能知道苹果一定会往下掉，但牛顿通过这个现象总结了 $F=mg$ 公式。目前人工智能只能将这个现象记忆下来，还不能总结公式，如果有一天它也能总结公式，像牛顿一样推理出牛顿力学定律，像爱因斯坦一样推理出相对论，就成了超级人工智能。

我对 AGI 有两个判断：第一，我认为 AGI 不是简单的做视频，这只是一个附属功能；第二，AGI 的实现不会发生所谓“硅基生物消灭人类碳基生物”问题，而是帮助人类科学不断进步。比如，人类要解决能源问题，首先要掌握室温超导和可控核聚变，这两个技术都需要在物理学等基础科学取得突破，但半个世纪以来，人类在基础科学上都没能取得重大突破，所以 AGI 真正的价值是成为人类研究科学、研究世界的重要助手和工具，帮助人类取得科学突破。

我觉得中国大型互联网公司要继续在通用大模型方面发力，大企业可以打造企业级、产业级、场景化的垂直大模型，将来 To C 领域的大模型也会做小，每个人、每个家庭会有个人 AI 助理或家用机器人。✧

成为信息文明的主人翁

机器能够做的，是在人类的知识范畴内遍历所有可能性，从人类只能通过自己有限的精力与寿命找到本地最优解，或者撞大运找到全局最优解，到机器基于人类知识把更多的可能性仿真模拟一遍，从而找到全局最优解

像素、比特、原子——成为信息文明的主人翁

中国企业家之所以能够通过过去几十年的奋斗，为社会发展创造出如此成就，得益于几十年前所拥有的创新精神和思想，以及与当时社会发展阶段相匹配的知识和社会环境的助推。但是时代发展至今日，很多成功的企业家反而容易陷入焦虑。为什么？因为时代在进步，虽然大家的理想、信仰、抱负、能力、勇气足够再次承担起改变世界的使命，但是欠缺了与时俱进的知识，也因此失去了对于时代发展特征的敏锐观察与体会。

人们可以看到很多对当下技术进步的判断，大都有其深刻的道理。但不可否认的是，人类社会进入了一个“不知道不知道什么”的阶段，大家都进入了无人区，都在“盲人摸象”，没有人能够准确知道接下来会发生什么。当然，这对于企业家而言，这本不是什么新鲜的现象，如果退回到三四十年前，也是这种局面，也没有人能够预料到今天的结果。当时大家只是横下一条心，敢于认准一个方向去干、去尝试，所以有了今天的局面。所不同的是，当时技术的复杂程度有限，人们的知识水准尚可应对时代的要求。如今，企业家们的创新精神依旧，勇气



韦 青

微软（中国）有限公司
首席技术官

尚存，只不过在科学与技术飞速发展的当下，每一个人需要更新自己的知识体系，使我们的知识再次与社会发展阶段相匹配，从而能够迎接新时代的机遇与挑战。

接下来，我针对这个观点谈几点心得体会。

第一，概率论和信息论是新时代的四则运算，如果我们不了解概率，不了解信息，就无法理解智能机器的运行机理。机器有自己的逻辑，它不懂人世间的，不知道物理定律，也不知道食物的美妙，只会用数据算出下一个概率空间的距离（机器是通过数据计算来预测下一个概率空间的位置）。如果我们无法理解智能机器，则会对其能力手足无措；反之，无论机器如何运行，人类始终操之在我。

第二，对于犯错的接纳程度，决定了人类的进步效率。犯错可以理解为偏差，也可以理解为失败。偏差则纠正之，接纳之；失败则防止之，远离之。人类的实践如果不能够接纳错误，就无法学习与进步。要依着三错法的勇气（认错 - 知错 - 改错），采取“奖一错，防二错，罚多错”的原则，在纠偏中前行，在试错中进化。第一次犯新的错误时给予奖励，因为这等于员工在尝试新的事情；第二次用新的方式解决问题时则着重于防止错误再次发生；多次犯同样的错误，则需考虑采取惩戒措施。这样的策略适应了不断变化的商业环境，鼓励创新和改进。这里的多到底是多少，也无定规，需要通过实践，摸索出时代与事物发展的客观规律。当然，不经过慎思、总结和持续优化的盲目犯错，则是态度与能力的问题，不在此列。对于技术创新企业，需要大

大提高容错的阈值。如果是科学探索，就不只是容错这么简单了。科学的探索历程，永无绝对的正确，始终在不断接近真相的路上。

第三，微软董事长兼 CEO 萨蒂亚·纳德拉说过，“技术行业不尊重传统，只尊重创新”。我们不能总本着“祖宗成法不可变”的想法，也不能总认为技术前辈的伟大无法撼动，能够超越前辈才是对前辈最大的尊敬。

第四，要当心所有由像素构成的消息，这都是机器的强项。在这个时代，不被骗是最大的优势。我们进入了信息文明时代，每天浏览的信息大部分都是由机器生成，在这个过程中，坚定信仰，不被错误信息所误导，且能从海量信息中挑出真正真实和对自己有用的内容是很有难度的，而这也恰恰是智能机器可以帮助人类的地方。

第五，社会需要再来一次有关现代化知识的“扫盲行动”，尤其是数学和信息论。如果我们还是用人的方法与语言去描述机器能力的话，是十分危险的，很容易误导自己。智能机器的性能和能力应该通过概率来描述，如果机器展现出超越人类的能力，而我们对于机器如何产生这些能力一无所知，就可能把机器神化、妖魔化、拟人化。其中拟人化的危害尤其巨大，人类很容易与此共情，从而产生伦理道德的危险。比如给机器取人名，或者设计人形机器用两条腿走路，而不是三根带滚轮或旋翼的支架。其实三角结构更加稳定和节能，滚动的效率更高，远比双支柱支撑和跨步的使用场景广泛……这种用人的观念去思考机器的能力与行为，会局限关于创新、产品设计和用户服务的思考。

$$D_{KL}(P \parallel Q) = \sum_{x \in X} P(x) \log \left(\frac{P(x)}{Q(x)} \right)$$

概率和统计——机器智能的来源

“KL 散度”是一个在机器统计学习领域非常流行的公式，可以用于评估生成模型所产生的数据分布与实际数据分布之间的差异程度。对于机器而言，无论生成下一个字符，还是生成下一个像素，或者生成下一帧视频，都可等价于在某个多维概率空间内选择下一个概率距离上的数据。以“亚布力”为例，机器会基于某种算法模型将“亚”表示为一个多维数字向量，然后根据算法模型得到“亚”与“洲”的相关性可能是 80%，与“布”的相关性是 32%，下一个生成的文字就可能是“洲”；但如果我们在输入给机器的上下文中体现了“冬天的东北”这个背景知识，然后再输入“亚”，那么机器计算出下一个字是“布”的概率就会变大。其实，机器并不懂“亚布力”这个概念，它只会依据输入和从数据中训练出来的模型，计算出更大概率的相关信息。

不论是文字、图片还是视频，都具有概率之间的相关性。无论是符合人类常识的生成内容或创造力，还是违背人类意愿或破坏物理规律的幻觉，都是概率智能机器能力的一体两面。

当我们在说机器有幻觉时，是在以人之心理和语言猜度机器的行为。这不是不可以，只要人类经过专业的培训，能够区分机器与人类的不同，就像孙悟空三打白骨精一样；否则人类自己容易把机器



神话、妖魔化或拟人化，搞得神神叨叨，人机不分。比如，一个模型可以通过概率的方法，把模糊的背景转化为一张风景照片，人们会认为机器幻想的结果和他们想象中的一样，会感叹机器作画的能力真厉害，但其实这只是概率的问题。

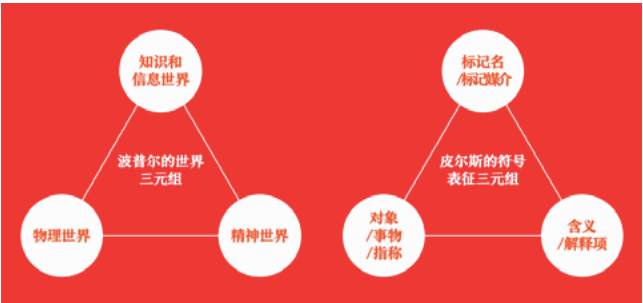
我们要理解概率，要理解人世间有太多的事情仅靠符号就能产生相关性。一旦明白这个道理，就会形成新的技术信仰。如果神化、妖魔化和人性化机器能力，那么未来企业发展和人类社会的发展会受到阻碍，人类文明将没有前途。人就是人，机器就是机器，人工智能是人们用数据喂养、训练出来的。这也在侧面说明，如果没有供机器学习知识的优质数据，即便有再强大的算力也不行。

能指—所指——“描述的囚徒，还是意义的主人”

今天很多人面临的挑战是现有知识体系落伍了，无法理解新生的技术现象。其实这类知识并不高深，我把它们称为信息时代的四则运算，不同的是这里面包括能够表征各种世界现象的线性代数和表征变化的微积分，还包含与人类语言能力相关的

如果神化、妖魔化和人性化机器能力，那么未来企业发展和人类社会的发展会受到阻碍，人类文明将没有前途

一个基本问题，即“能指”和“所指”的关系。这些知识通常在大学教育中都有涉及，之所以被认为深奥，更多是因为在之前的社会文明范式下，人类并不需要这些知识也可以生存得很好。但在这个以智能机器为代表的信息文明中，如同人类社会从农业文明发展到工业文明时需要不同的知识结构一样，这些在工业文明下的知识任选项，变成了信息文明下人类知识的必选项。



在波普尔（卡尔·波普尔——批判理性主义创始人）的世界三元组里，分为“物理世界”“知识和信息世界”和“精神世界”。而知识的表征则表现为皮尔斯（查尔斯桑德斯皮尔斯——美国哲学家）的符号表征三元组，就是“对象”“标记名”和“含义”。

机器学习的过程，就是通过符号学习“能指”，但并没有证明它能够或者需要具备语言的能指背后的所指（能指是一个词语的符号性表示，所指则是它代表的具体实体或概念）。也就是说，能够计算的机器，以概率的方法通过处理海量优质的数据，计算出对物理世界现象相关性的模式识别能力。

在这个过程中，我们会因技术进步，发现无论是表征人类思想的语言、表征世界图景的图像（和

视频)还是表征天籁/地籁/人籁(《庄子·齐物论》)的声波,在转化为数据后,在时空域内都有人类尚无法察觉的概率相关性,如果理解得当,人类会形成并加强一种新的技术信仰,从而加深人类对宇宙本质的理解。但是需要注意的是,如果人类无法理解智能机器通过能指而学习到的知识和因此表现出的能力,无法认识到智能机器不是按照人类的思维所想,它是通过计算得出结果,那么不经意地以人类熟悉的概念语言描述机器的能力与行为,很容易对人类的三观产生误导。

我认为,接下来真正的机会在于,当机器能够帮助人类做很多工作时,人们就开始有精力、有能力去思考人的终极三问,并了解“极大”宇宙和“极小”量子的未知。在信息时代,人应该有“四商”,即智商、情商、理商和信商。关于网络安全领域里有句话叫:计算机网络信息安全需要“零信任”,指的是要默认所有进入计算机的信号都可能是恶意的网络攻击。同理,人类摄取信息时同样需要采取“零信任”的态度。如果不做真实性与相关性的判断,我们的大脑就会被真假虚实混淆的信息养肥,但是没有肌肉,没有思考力。因此,我推荐一本书叫做《理商》,它是由基思·斯坦诺维奇和理查德·韦斯特共同撰写的书籍,这本书系统地探讨了理性的概念、理性与智力的区别、理性思维的认知模型,以及评估理性的方法和科学原理。

大多数现代人,包括我自己在内,在当前海量的信息数量冲击下,思考能力和专注度在急速下降。我们不停地被机器生成的信息喂养,如同身体摄入过多食物会造成肥胖症的道理,我们需要把控大脑

在信息时代,人应该有“四商”,即智商、情商、理商和信商

摄入的信息数量和质量，把大脑瘦下来，去想该想的，听该听的，看该看的。

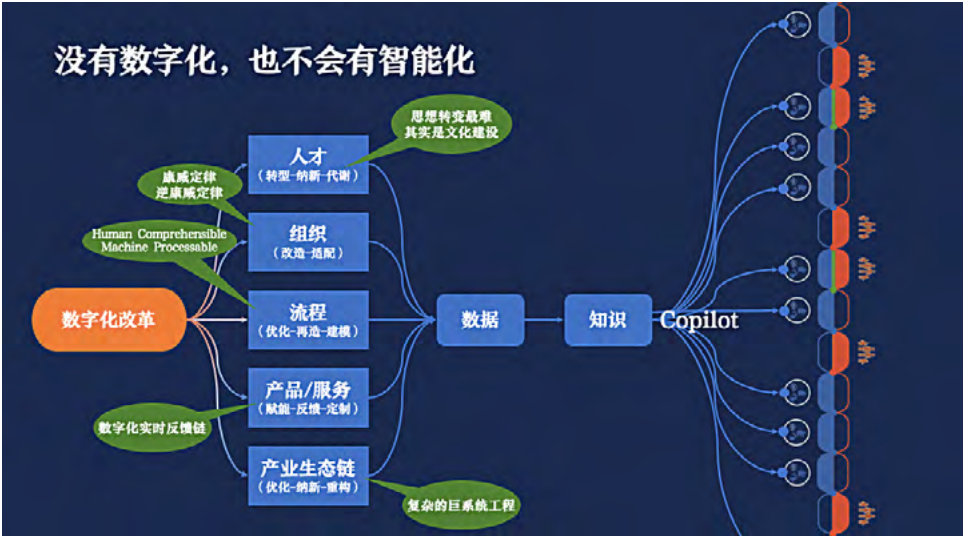
应对

在《Mission: Impossible - Dead Reckoning Part One》（电影《碟中谍 - 致命清算 (上)》）中，卢瑟对伊森说：“不能拿人的想法去跟机器斗，要用机器的想法去思考”。我对此深有体会，我认为人类掌握智能机器的方法是从机器的角度出发，换位思考以理解机器能力与行动生成的机理，从而始终掌握应用机器的主动性。

大家谈了很多关于算力和算法的内容，我认为有两个非常重要的因素决定了企业是否能够充分发挥智能机器的能力。一是企业里有没有人才能够理解智能机器的能力生成机理；二是企业有没有足够代表企业特征的优质数据。如果缺少这两点，就算有再强大的算力和再好的算法都无法发挥作用。

如图所示，人们从早上睁眼起床到晚上闭眼睡觉这段时间里，会经历很多事情。在每个环节中，我们用橙色代表由人来完成的事情，蓝色代表由机器来完成的事情。在未来，我认为蓝色部分会变得





更多，但人会把握主动性。也就是说，机器还是一个 Copilot 智能副驾，人始终要对机器的行动保留最终裁判权。机器从人类工作、学习和生活的数字化改革过程中获取优质的相关数据，经过计算提取出知识，再根据这些从人类行为中能够学到的知识指导机器的行动。

没有数字化，也不会有智能化，但目前我们的数据质量还不够高，还不够多。当我们要成立一个 AI 原生企业时，首先要确保数据结构是 AI 原生的，同时，人才、组织、流程、产品和产业链一个也不能少，最后，Copilot 会将数据知识注入进刚刚提到的所有环节里。我认为所有企业的当务之急，除了人才培养和数学能力提升以外，就是继续进行远未完成的数字化改革。

萨蒂亚·纳德拉曾说过，“对人类社会方方面面仿真后的遍历”是这一轮机器智能的能力特长。这句话非常抽象，但一语道破天机。机器能够做的，

是在人类知识范畴内通过对人类知识的仿真之后遍历所有可能性。从人类在有限的精力与寿命的约束下找到本地最优解，或者撞大运找到全局最优解，到机器基于人类知识把更多的可能性仿真模拟一遍以找到全局最优解。好比机器帮人类把地球上所有的山爬一遍，找到风光最好的一座山。靠人这一辈子，很难遍历所有可能性。

对很多企业家来说，真正的未来不在于算法，不在于大模型，那种成本和资源投入只有国家级或者世界级的大型组织可以承担得起。但是，智机原理、认知科学、量子物理、天文科学，以及由此衍生的智慧城市、智能工厂、智能教育、智能医疗等话题，都会因为大语言模型而重新回到企业的视野。为什么这么说？在农业文明时代，给你大数据是没有太大用处的，但是进入信息文明时代，拥有大数据之后很多事情就可以重新再做一遍。AI 其实就是一个智能机，是帮助人类利用已知、探索未知的助手。

在山脚下，别花太多时间想象山顶的风光，咱们共同要做的，是定下心来，努力学习，努力尝试，努力进步。人，没有那么糟糕；咱们，也没有那么不争气。

总而言之，我们要与不确定性做朋友，要同时掌握“定律”和“概率”；要坚守理性，不要从人的角度理解机器的能力；要弘扬人性，发挥人类的主观能动性、适应力和生命力。我们的未来不是由别人定义的，是由自己创造的。在信息爆炸时代，我们更不要把专注度浪费在没用的信息上，思想一旦跑偏，一旦被牵着鼻子走，就会很危险。✧



考验企业家真功夫的时代刚刚开始

亚布力论坛一直以来就是中国企业家、中国企业家精神与时代、国家、民族、社会、经济发展紧密相连、发出最强声音的地方，也是聚焦和讨论新思想、新动向的地方

思想性是论坛最大特色

今年，哈尔滨以冰雪旅游出圈，这是新一代领导者的远见、改革动力和对地方经济发展的策划结果，同时带动了亚布力乃至黑龙江在全国、全世界上声誉的提高，促进了地方经济的发展。长期以来，亚布力发展得到了黑龙江省委省政府、哈尔滨市委市政府的大力支持。当然这也是中国企业家对中国经济发展的坚定信心，并坚定地将企业家精神与企业发展和时代紧密结合起来，并且一走就是 24 年。

本次论坛的最大特色正如其定位所言——“源自亚布力，思想改变世界”，创造思想是人类能够持续进步、持续发展的最强动力。2008 年，我们确定了亚布力论坛的定位。自此，亚布力论坛走得非常稳健，就是源于



陈东升

亚布力论坛理事长
泰康保险集团
创始人、董事长兼首席执行官

其思想性、建设性的定位。思想性与建设性加起来就是正能量。亚布力论坛一直以来就是中国企业家、中国企业家精神与时代、国家、民族、社会、经济发展紧密相连、发出最强声音的地方，也是聚焦和讨论新思想、新动向的地方。

影响当前经济的核心因素

今年论坛的聚焦点主要有两个方面，一是 AI 对人类、社会的影响；二是宏观经济环境和企业发展。

从开幕式到闭幕式，包括商业心灵论坛，大家都在讨论 AI 发展对人类、社会的影响。其实回想起科技进步和发展，从农业文明、工业文明到信息文明，工业革命实际上解决的是延伸人的体力的问题，信息革命则是代替了人们的脑力。有人说 AI 发展之后，智力劳动被全面取代了；有人说科技进步的过程就是人类躺平的过程。

下一步的科技发展是什么呢？我经常讲，一个重要的发展方向就是延长人类寿命，生命科学的发展，特别是对大脑的认知。通过大模型、大算力，科技发展能够将人类几千年产生的知识涵盖起来，代替我们的智力。所以生命科学、脑科学将成为科技发展的新方向。人的体力的延伸，智力的延伸，寿命的延长，就是科技发展的方向。

今天我们处在中国经济转型期，本次论坛开幕式上，周其仁教授、江小涓教授都在围绕着当今中国经济发展的热点问题分享。最根本的是，我们要看到中国在经历 45 年的工业化、城市化变革后，开始进入后工业、服务业经济转轨的时代。这个转

轨最大的特征，就是从过去高速度的经济增长模式进入到中低速度的经济增长阶段，中低速度的经济增长意味着进入了一个低利率时代，低利率时代又会带来一个低收入时代。

“双碳 + 科技”、“大健康 + 消费”是未来新赛道

过去企业发展的特征就是万马奔腾、野蛮生长、快速发展，多元化、高杠杆、资源型，今天经济转轨后企业面临很大的挑战，今天企业要想在这个市场上还能够独占鳌头，还能够持续发展，行为逻辑要发生根本变化——就是走头部企业的道路，就是专注主业、专注专业，依靠效率驱动、创新驱动，通过创新带动效率的进步，通过长期主义的坚持带来专业化持续的积累，成为细分市场的头部，成为一个产业的头部，成为一个超级大赛道的头部。

过去我们整个经济是靠房地产，是靠政府的土地财政，是靠金融的发展形成的繁荣。过去保险公司的投资也基本是在房地产、金融、消费这些产业。今天投资的模式发生了根本的改变，要寻找新的赛道，科技就是一个新赛道，双碳新能源就是一个新赛道，现在人类进入长寿时代、长寿社会，大健康就是一个超级赛道，所以“双碳 + 科技”“大健康 + 消费”是新的赛道。

考验企业家真功夫的时代刚刚开始

整个产业、投资、收益逻辑发生了变化，从过去赚大钱、赚快钱的时代进入赚长钱、赚慢钱的时

代。过去是时代催生了大批的企业和企业家；如今活跃在社会上的头部企业，都是属于真正有竞争力、有很强的风险控制能力、有很强创新能力、能够精细化管理、能够专业化管理、高效率的企业。

现在流行一个词叫“内卷”。“内卷”的本质就是增量时代结束、进入存量为主的时代，在有限的市场里进行重新组合和安排，只有专注主业、专注专业、高效率、创新能力强的企业，才能能够在市场中脱颖而出。

我们对当前的大环境、经济形势和企业发展要有一个辩证的认知。今天大家抱怨大环境不好，企业发展不太好了，但反过来看，企业真正增长的时代、企业真正有本事的时代才刚刚开始。✧

飞鹤的使命与未来之路

回顾过去，飞鹤的成长之路有四个突出特征：面向未来，我们也制定了清晰的发展路径

飞鹤的成长之路

回顾飞鹤的成长之路，我认为有四个突出特征：

第一，产业的洞察力，我们发现并专注于婴幼儿奶粉这个独特赛道。婴幼儿奶粉和其他乳制品不太一样，因为宝宝一旦没有母乳，婴儿奶粉就是他的主食，所以飞鹤肩负的不仅是生产奶粉的工作，更是母亲般的使命、良心的坚守。

第二，产品的竞争力，我们首创行业的全产业链模式，保证产品的质量和安全。“飞鹤奶粉，更适合中国宝宝体质”不仅仅是一句广告语，事实上，我们从研发到产业链、前端，都在为实现这句话而不断努力。飞鹤是中国首个打造出完整产业链的奶粉企业，到目前为止，飞鹤的产业链模式仍是全球唯一一个完全自有的模式：从饲草、饲料到整个农业生产链，从种子选取到种植管理，我们全部自主完成。因为我们深知，没有优质的原料，就不可能打造出高品质的婴幼儿奶粉。

这个产业链模式保证了飞鹤鲜奶的品质和规模。我们的鲜奶指标不仅超过欧盟标准和中国标准，而且，我们还制定了更为严格的内部标准，旨在确保原料达到最高品质，生产出更适合中国宝宝体质的奶粉。



冷友斌

飞鹤集团董事长

截至去年，飞鹤已经在中国连续五年居行业第一，市场占有率达 21.5%，如此高的市场占有率和良好的品牌知名度、美誉度，都源自消费者真实的体验和反馈。

第三，技术的创新力，我们建立母乳数据库，不断改进生产技术，携手国内外顶级研究机构钻研“脑发育”。为了生产更高品质的配方奶粉，我们在科研方面进行了大量投入。我们的工厂和牧场，尤其是近十年来建设的工厂和牧场，采用了世界最先进的设备和技术。我们建立了中国最大的母乳数据库，确保我们研发的配方，能适用于不同人群、体质、饮食区和基因等等。去年，我们成立哈佛波士顿儿童医院—飞鹤脑发育基金会，专门为研究脑发育的科学家提供支持。我们还与北京大学医学部、清华大学、江南大学、中国农科院及黑龙江的国家乳品中心等多所知名机构共同搭建了研发平台。这样的布局，能确保我们的研发投入达到最佳水平，更精进我们的奶粉配方。

第四，品牌的影响力，我们发挥北纬 47°的地理优势，充分开发自然资源的营养价值。黑龙江拥有得天独厚的自然资源，飞鹤所在的北纬 47°，是全球最优质的纬度带之一，这里日照时间长，积温适宜，冬夏温差大，特别有利于农产品的生长和种植。日本北海道、美国威斯康星州、加拿大魁北克省、中国新疆等世界著名农作物产地都分布在这一纬度带上。飞鹤选择这样一个优质的纬度带，就是要确保原料的高品质。

黑龙江的严寒气候也是独特优势。在大兴安岭地区，气温最低会到零下 53 度左右，起到了很好

的杀菌作用。来年春天，这里又会万物复苏，大地重焕生机。而且，这里肥沃的黑土地富含有机质，能孕育出优质的食材。所以，我们扎根于此，就是要充分激活这里蕴含的丰富的营养价值。

飞鹤的未来之路

面向未来，我们也制定了清晰的发展路径：

第一，飞鹤“脑战略”让宝宝更聪明。飞鹤的下一个战略已经升级为“脑战略”，即专注钻研大脑营养。有句话说：“3岁看大，7岁看老。”从胎儿期到3岁前的“生命早期1000天”阶段，是人类大脑发育的关键时期，这一时期的营养干预对于大脑的发育至关重要。所以，我们所有的动作都指向用营养促进脑发育。我在公司大会上经常强调：我们要展现大爱、承担责任、做善事。飞鹤的战略和未来使命，就是让中国宝宝乃至全世界的宝宝更聪明。为了实现这一目标，我们启动了“脑发育”战略，携手北大医学部、哈佛波士顿儿童医院等国内外顶级研发平台，进行更系统化的研究，来践行我们的使命。

第二，飞鹤“脑战略”让人更长寿。人类的脑发育和脑营养需求不仅集中在3岁前的幼儿，而且贯穿人的一生。很多长寿的人都喜欢用脑、经常用脑，因为大脑是支配人所有行为的中心。所以，我们的整个产品路径也是围绕脑营养、脑发育展开，从婴幼儿一直延伸到老年人，覆盖人的整个生命周期。现在，我们已经开始着手做儿童、少年、青年等各个年龄段的健康零食产品，也在研发成人营养产品。

第三，飞鹤定制化产品提升人体免疫力。未来飞鹤的产品将致力于提供定制化服务，针对人们面临的肥胖、消化、骨质疏松、记忆力衰退以及肝脾肾等各种健康问题，根据不同年龄、体质的差异，为客户量身定制专业的营养解决方案。这些产品既非药品也非保健品，而是营养食品，旨在通过日常饮食改善健康状况。

比如，我们研发的牛初乳营养品，通过先进的膜过滤分离技术获得的牛初乳，有高含量的免疫球蛋白，能为成年人提供强大的免疫力，补充优质蛋白质，帮人们改善睡眠、提升肌肉含量，促进身体维持健康状态。

事实上，黑龙江拥有得天独厚的自然资源和珍贵的黑土地。黑土地被誉为土地中的“大熊猫”，国家甚至为其立法保护。我们应当充分利用这一资源优势，将其转化为高品质、功能性强的产品，打造知名品牌，助力人们实现更健康、更长寿的生活。✧

做企业的本质是什么

一个企业品牌价值要想长期持续，就必须给客户、合作者、员工带来价值

居然之家的 25 年

大家可能听说过一句广告词：“装房子、买家具，我只来居然之家。”居然之家是由我 1999 年接手的小型建材市场逐步发展演变而来的，如今我们整整走过了 25 个年头，已成为一个知名品牌。那么，居然之家目前的发展状况如何呢？

近年来，在宏观经济下行的背景下，加上电商的崛起，中国几乎所有的实体商业都遭受了巨大的冲击。原来中国许多有名的实体商业品牌，如国美、苏宁、大润发等，现在几乎都鲜有声音，但是居然之家却仍然保持着健康的发展。

在家居行业里，我们的店铺已经遍布全国三分之二以上的地级城市，经营状况良好，或许是得益于历史的机遇，正因为竞争对手逐渐衰退，我们才有机会崭露头角。

除了在家居板块成为行业的领军者，居然之家在实体购物中心领域也展现出了强势的崛起态势。在 2019 年疫情暴发之前，我们成功收购了武汉的中商集团，这是一家专注于购物中心和超市业态的企业，尽管在过去的三年疫情期间面临重重挑战，但我们依然坚持扩展，新开了四家购物中心。

值得一提的是，在中国传统的购物中心和超市



汪林朋

居然之家董事长

板块中，以我所了解的范围内，特别是在武汉地区，武汉中商成为了少数保持盈利的企业之一。去年，我们的武汉中商还实现了 2000 多万元的盈利，而其他购物中心如武商超市、量贩店以及中百等竞争对手则普遍亏损。

我们的四家新购物中心，每家规模均达到约 18 万平米。我们并未选择将它们开设在中国经济最为发达的地区，而是选择在长春市、内蒙古自治区以及武汉市的武昌区和光谷区分别开设了购物中心。值得骄傲的是，即便在三年的疫情期间，我们的购物中心也取得了非常出色的业绩。

今年年初我们在武汉新开的购物中心，自开业以来平均每天吸引 8 万人的客流量，已经成为武汉购物中心中的佼佼者，对于一个开业尚不足 3 个月的新购物中心而言，这无疑是一个非常了不起的成就。

除了实体商业取得的可观业绩，我们在数字化转型方面也取得了显著成功。去年，我们的数字化平台收入已经接近实体收入的 90%，总额接近千亿元。此外，我们还积极响应中国企业“走出去”的大趋势，拓展海外市场。目前，我们已经在柬埔寨、新加坡和澳门投资了三家实体店，春节期间，我亲自前往考察，发现这些地方的市场环境和发展潜力都非常好。

回顾居然之家 25 年的发展历程，从一个传统的小型建材市场起步，如今已经成为实体商业领域具有重要影响力的品牌，在实体商业向数字化转型的过程中，我们发挥了标杆作用，同时，在引领中国企业走向国际化的道路上，我们也充当

了开路先锋的角色。

品牌从 0 到 1 的创建与突围

首先，做企业的第一要义是要为客户创造价值。作为零售商，我们的顾客是终端消费者，因此，能否给客户提供比竞争对手更优质的商品和服务是至关重要的，这是企业存在的第一个基础。

居然之家首创“先行赔付”这一理念。在 90 年代中国市场刚刚改革开放时，消费者在任何商场或超市购物，如果商品质量不合格或出现售后服务问题，很难找到责任人，因为当时的商业模式是供应商铺货，商品属于供应商而非商场，当消费者遇到退货问题时，可能会发现商户或品牌已经消失，而商场则以出租摊位为由推卸责任。为了改变这种状况，我在 1999 年接管居然之家后，率先提出了“先行赔付”的理念，并决定由居然之家首开先河，实行先行赔付给消费者，再向商户追偿的措施，尽管当时这个提议遭到了所有人的反对，但我坚信这是正确的做法。

2001 年，北京市场上爆发了一起大规模的暖气片爆裂跑水事件，涉及的品牌叫“福乐”，共波及了 1000 多家用户。当时，北京有 13 家建材市场销售福乐暖气片，其中居然之家涉及的客户达到 200 多家。在工商局组织的会议上，其他 12 家市场都拒绝承担责任，只有居然之家决定承担赔偿责任，尽管这一决定不被工商局和消费者权益保护处所理解，但我们还是坚持了下来。最终，我们赔付了近 300 万元，这在当时是一笔巨款，然而，这一赔付行为也为居然之家带来了巨大的

广告效应和口碑提升，此后，我们的招商情况得到了极大的改善，租金也上涨了 50%。更重要的是，这一事件促使我们进行了深入的改革，我们要求所有商户交纳保证金，并实行统一收银制度，这些举措不仅极大优化了我们的商业模式，而且为中国所有市场开创了先河。

居然之家的商业模式与淘宝非常相似，都是收取使用费并抽成流水，而统一收银制度为我们进行数字化转型提供了先天优势，因为只有了解顾客和销售的商品，才能实现真正的数字化转型。因此，我认为没有实施统一收银制度的购物中心进行数字化转型都是空谈，数字化转型不仅是场景的数字化，更重要的是客户和商品的数字化，而实行统一收银制度是实现这一目标的必要条件。

所以，我大胆预测，所有传统的以收租为主的商业模式在未来的数字化时代都将逐渐衰落，因为他们不清楚自己的顾客群体，也不了解自己的产品和服务，这种情况下，他们如何进行数字化转型呢？居然之家因为实行统一收银制度，奠定了我们在数字化转型方面的行业领先地位，现在很多卖场都来找我们合作，询问我们能否帮助他们实现统一收银，因为做不到这一点，其他都无从谈起。

“先行赔付”这一理念，是站在客户的角度，为他们负责、创造价值，这是居然之家从一个小的建材市场发展成为一个商业品牌的重要基础。此后，我们提出的许多服务理念，如无理由退换、绿色环保等，这不仅在家具行业得到广泛认可，更成为商业实践的普遍规则。现在，无论是购物中心、商场还是家居卖场，如果不对自己的商品负责，那么它

们将难以立足，这就是我们居然之家成为一个品牌所必须坚守的原则：为客户带来价值。

第二，为合作伙伴带来价值，提高供应链效率。在为消费者提供服务时，我们并非孤军奋战，特别是在家居行业这样涉及广泛供应链的产业中，从厂家生产到经销商，再到中间的物流服务商，各个环节都应该为彼此创造价值，如果无法实现这一点，那么彼此间的关系就会沦为博弈，形成“你多了我就少了”的局面，这样的品牌注定不会长久。因此，如果大家想要打造持久的品牌，就必须认真思考如何为合作伙伴创造价值。

居然之家始终注重与合作伙伴建立规范且简洁的合作方式，因此，我们的商业伙伴都愿意与我们缔结深厚的友谊，并在困难时互相支持。从理论上讲，这就是通过提升合作伙伴的效率来为他们创造价值，居然之家正沿着这条道路深入推进，我们不仅仅是一个简单的家居卖场，更拥有庞大的物流体系，我们的商业模式旨在让厂家能够专注于产品研发，而不必分心于送货、安装、仓储等琐事，经销商也同样如此，他们可以放心地将这些琐事交给我们处理。

到目前为止，我们尚未发现能够超越美军组织形式的商业模式，他们的组织架构和运作方式给我们提供了极具价值的商业案例参考。在前线作战的每一个美军士兵都装备精良，他们只需专心作战，而所有后勤保障工作都由国防部和其他战区负责，这使得美军成为一个具有高度战斗力的组织。居然之家也致力于为我们的合作伙伴创造这样的价值，我们和很多品牌合作多年，如顾家、芝华士等，他

们都是伴随着居然之家的成长而发展起来的，我们一定会继续为我们的合作伙伴创造价值，这是居然之家能够持续发展的重要基石。

第三，给员工带来价值。如果我们仅仅停留在为客户提供价值和提高供应链效率这两个层面，我认为还远远不够。这些年，通过深入思考，我们意识到如果一个平台和品牌不能给员工带来价值，员工在这个平台上没有得到成长并实现他的人生梦想，那么我们的品牌也是无法持续的。

现在，大家都在谈论胖东来和华为这两个企业，它们可以说是在中国商业和科技创新方面的杰出典范。很多人去研究、学习、考察它们，是因为它们成功地把企业变成了员工的创业平台，这是时代的一个伟大进步。胖东来的核心不是它的商品，而是它的利润分配模式，它将95%的利润都分给了员工，老板只拿5%。这就是为什么在河南许昌这样一个小地方，这个小超市的年销售额可以达100多亿元的原因。今年春节，胖东来的人流量超过了100多万人，成为全国各地人们争相学习的地方，因为它为员工创造了巨大的价值。

华为也是一样，它的员工几乎都是股东，可以通过入股分享公司利润，而胖东来则是直接将95%的利润分给员工，管理层分50%，普通员工分50%。这种利润分配模式促使我们对传统商业模式进行深入的反思。

因此，我一直在探索如何将我的股份逐步交给员工。我们在实际操作中已经采取了一些措施，过去，我们有很多子公司都采用了员工持股的方式，我作为大股东持股60%、70%，而员工持股

30%、40%。但从去年开始，我们决定逐步收回这些子公司的平台，并退掉员工的股份，这是因为在当前中国的资本市场环境下，员工持股平台想要上市并通过 IPO 模式套现是非常困难的，员工把他们的血汗钱投到公司里，如果公司无法上市，对他们来说将是一个巨大的负担。因此，我们主动对员工股份进行评估后收回，但保留了他们的分红权，也就是说，虽然员工的股份被收回了，但他们仍然享有原来股份所对应的分红权益。

对于其他创业者或老板来说，这个问题也值得深入思考。在未来的智能化时代，劳资关系将发生巨大的变化，不再是传统的老板与经理人的关系，居然之家已经在这方面进行了深度实践，并投入了近亿元的资金来回购员工股份，同时保留了员工的分红权。这一举措得到了员工的一致欢迎和支持，现在这两个团队已经实现了自我驱动和管理，我几乎不需要再介入他们的日常运营了，这是一个非常大的变化，也是我们在员工制度设计方面取得的重要成果之一。

商业文明和商业伦理是品牌永续发展的基石

企业家既是创业者，也是消费者，当前，中国商业领域存在的一些乱象，可能在全世界范围内都属罕见，这引发了我们深入的思考：我们中华民族拥有五千年的文明史，其中主要关注的是人与人之间的伦理关系。然而，在引进市场经济的短短 40 年里，我们尚未建立起与市场经济相适应的商业文明。

这导致了许多问题的出现，比如我们今天还

在谈论的基础商业诚信问题。诚信本应是商业文明中最基本的要素，但现在我们却需要将其作为成绩来宣扬，这反映出我们在市场经济下商业文明的缺失。

这种缺失正是许多乱象产生的根本原因，比如“毒食品”问题等。此外，互联网平台也陷入了低价竞争、低于成本价销售的泥潭，这不仅违背了市场经济下最基本的商业规则，也违反了《反垄断法》的相关规定，然而，现在的某些电商平台和直播却公然进行低于成本价销售和售卖假冒伪劣商品的行为。

因此，如果我们想要打造真正的品牌，就必须首先建立起市场经济下的商业文明和商业伦理，否则，中国的品牌将难以走远。✧

AI 是中国企业赢得国际市场的关键变量

在 AI 时代，所有的新经济企业都要把自己当成传统企业来经营

58 同城作为中国领先的生活服务平台，能够观察和反应出中国经济和就业上的很多问题。自 1999 年创业至今，我第一次遭遇这样的经济环境，面临来自资本市场和需求的外部压力，我相信，大多数人和我一样，都正在经历一个从不适应到逐渐适应的过程。

首先，很多行业从高速增长转为存量博弈，甚至收缩。比如房地产行业，总量还在收缩。在与很多企业家交流后，我发现，很多人已经把自己调整到一个相对舒服的状态，即使面对这种环境，他们仍然选择全力工作，不“躺平”。在当前的大环境下，我们不应过分期待每个时期都能取得显著成功，就像红酒的年份一样，有的年份不好，就不要期待那个年份产出优质的酒，相反，我们应该将更多精力放在夯实事业的基础——打理“葡萄园”上，确保未来能够迎来更好的收成。

前段时间，我和一位从事投资工作的人交谈，和他讨论中国市场是否已经过度下跌，包括中国的 A 股以及那些在海外上市的公司情况，我们预计这个困难在 2024 年之前可能仍将持续，我们还需要做好充分准备。

不过，虽然外部环境有压力，但基本上所有的



姚劲波

58 同城董事长兼 CEO

企业，尤其是互联网平台型企业的利润纷纷在变好，通过提高效率、降低成本、精细化运营，在某些点上能找到一些新的增长机会。如果把所有的新经济企业加在一起，利润相比前两年是增长的。所以，所有的新经济企业应该首先把自己当成一个传统企业经营，原来我们觉得互联网企业、平台企业都是新经济企业、新模式企业，当前在 AI 时代，都已经完全被定义成是传统企业了，我认为这也是发展的必然。

第二，AI 已经不再是遥不可及的愿景。事实上，58 同城已经切实受益于 AI 技术，包括成本、效率和体验在内的诸多环节都已经在被 AI 所影响。AI 在提高多个环节的效率方面发挥着重要作用，比如美工制作、运营，甚至客服、销售等。现在我们拨打的很多客服电话，首个电话不再是人工拨出，而是由 AI 自动拨打，以往，我们拥有一个上千人的审核认证中心，然而，随着业务的逐年增长，这中心的人数不仅没有增加，反而有所减少。这充分说明了 AI 正在切实地助力我们这样的企业实现效率的提升。

中国是否需要完全自主研发一套 AI 技术和芯片？对于中型互联网平台企业，就 58 同城而言，我们持开放态度，我们希望中国不会遭受美国完全的技术封锁，因为这会导致我们只能使用二流的模型、芯片和第三方服务，58 同城不会自主研发大模型，因为我们这种规模的企业在资源和应用场景上尚未达到需要独立开发大模型的程度，但我们特别期待投资人、创业者能够推动中国的大模型发展，使其接近甚至超越美国的水平，同时，我们也将专

注于做好垂直领域的模型。

58 同城也希望在房地产、招聘等几个特定行业里,通过 AI 应用显著提高效率,提升客户体验。每天,大概有一百万人在 58 同城上发布招聘信息,这些人在发布信息后,需要将联系人转化为愿意来公司面试的候选人,这就像一个销售、客服、滴滴司机或美团外卖人员的工作。同样,每天也有一百万个房产中介在安居客平台上发布房源,他们不断地引导客户来看房并完成交易。

我认为这种工作大部分会被 AI 替代。比如房产中介,在过去,他们的主要工作是将路过店门口的人引导至店内进行房屋买卖或租赁的咨询服务。现在,他们更多是在安居客后台,与潜在的购房者或租房者进行在线交流。多年来,58 同城和安居客等平台积累了大量数据,包括房产中介如何描述房源、小区特点以及如何有效说服客户等。目前,我们已经开始让部分经纪人将聊天过程托管给我们,我们每月收取 10 元费用或提供免费服务,帮助经纪人将潜在客户转化至接近成交的阶段,然后,经纪人再与客户进行面对面的交流,完成最后的交易环节。这大幅提高了效率,意味着每个中介门店不再需要有十几个经纪人用高强度的工作来完成一笔交易。对于这样的模式,我们持开放态度,愿意与业界的开源模型或封闭的大模型合作,同时,结合我们过去十多年积累的数据,以及我们对用户服务的场景的深刻理解,我们可以利用 AI 技术大幅度提升我们这样的互联网产业平台的效率。

具体怎么做?

首先,做好前两步,即成本和经营,将自己的

只要我们在 AI 技术上不落伍，我们就有可能赢得国际市场

模式优势发挥到极致，再结合 AI 技术，我们就有能力与国际同行竞争而不落伍，实现走向国际化的目标。因此，2024 年应被我们视为国际化的元年，我们将真正进入欧洲、东南亚、中东等市场。虽然 58 同城在分类信息领域的市场份额很高，但我们也清楚在垂直领域有很多竞争对手，但经过多年积累，我们对自己产品的精细度、团队运营的精细度以及多种模式的先进性充满信心，只要我们在 AI 技术上不落伍，我们就有可能赢得国际市场。今天，Tiktok、SHEIN、Temu 之所以成功，很大程度上是因为他们实现了降维打击，他们的产品模型、数据丰富度和精细度已经超越了国外同行。如今，唯一的变量就是 AI 技术，如果我们能够把握住这个机会，能够比国外同行更快地与之结合，那么我们赢得国际市场的可能性就非常大。

其次，把握好中国工程师的红利。过去我们谈中国制造业红利，即工人的优势是工作时间长、效率高、纪律严明，而现在，中国的工程师成为了新一波企业出海的重要优势。每年，中国毕业的大学生数量达到八、九百万，加上研究生则接近一千万，这一数量在全球范围内都是庞大的，为中国提供了源源不断的、训练有素的工程师资源。我之前在新加坡与字节跳动的人交流，他们表示中国工程师的成本大致是美国的一半，但产出却是美国工程师的一倍，这主要得益于中国工程师的工作时长更长。美国已经逐渐转向三天工作制，而中国工程师每周至少工作六天，工作时长是美国的两倍，以一半的成本实现一倍的产出，这就意味着四倍的效率。因此，如果中国这波出海能利用好中国工程

师的红利以及庞大的国内市场，结合各种训练模型和产品，并保持在 AI 技术上不落伍，我相信，就像早些年我们看到的许多日本企业和品牌在全球化中崭露头角一样，中国的众多品牌、互联网平台以及消费品牌等各个行业都会在全球范围内展现出中国人的实力。

由于中国的崛起或中国周期的影响，中国人或至少是华人，将会在未来 20 年的全球商业版图中扮演更加重要的角色，并加速国际化的进程。我也期待与更多的 AI 公司、上下游公司等更多合作伙伴携手合作，共同发展，共同走向更广阔的未来。✦

创业中的“她”力量

女性创业，除了精心打磨产品，还需要在社交、资源整合、团队建设和寻找优质投资等方面投入更多努力



俞渝

当当网执行董事兼创始人

女性要敢于利用公司的资金和资源争取更大业绩

在企业中当打工人与自主创业，这两个路径是不一样的。从就业的角度看，我认为男女在刚开始时的差距不大。1992年，我从纽约大学 MBA 毕业时，看过一份报告：在当时的七大会计师事务所中，女性占比约为 52%，男性约为 48%，但 20 年后，当涉及到“合伙人”这一高层级别时，仅有 2% 的女性能成为合伙人。

后来，我在很多企业中观察到，在中高管层级，女性比例陡然下降。我自己的思考是，除了其他社会因素，女性需要有意识地克服自身的一个几乎是先天的 DNA 层面的缺陷，即女性往往不敢大胆地使用资金和资源，特别是利用公司的资源去冒险争取业绩，而男性在这方面则更为果敢。这种所谓的 DNA 倾向源于数十万年来女性一直扮演的角色——照顾整个家庭，确保家庭生存。所以女性天生就有节俭的本能，但这一本能带到企业管理中，就意味着女性不敢争取更大的预算，不愿冒更大的风险以取得更大的成就，而一个人的职位和成就往往与自身为公司付出的努力或投入的资金成正比，所以，我认为这是中高管女性职位比例低于男性的

一个重要原因。女性需要认识到自己的这一短板，并时常提醒自己是否胆量不够，冒险精神不足。

在创业道路上，根据我所观察到的有限案例，男性创业成功的比例似乎更高，我认为，其中一个重要原因是男性更擅长找合伙人和资金。男性的社交活动往往带有很强的功利性，比如，打场高尔夫球就能结识几位潜在的投资人，并迅速达成合作意向。相比之下，女性的社交属性通常缺乏这种功利性，她们更可能在愉快的交谈中建立关系，但事后却不好意思提出投资请求。

创业的成功主要取决于三个因素：项目、团队和资金。如果我们不对项目本身进行评价，那么在后两个因素中，男性似乎相较于女性占据了一定优势。所以，当女性想要创业时，除了精心打磨产品，还需要在社交、资源整合、团队建设和寻找优质投资等方面投入更多努力。

在争取机会和展现自我上没有性别差异

据统计，中国女性承担家务劳动的时间是男性的 2.5 倍，我认为这是件非常糟糕的事。真正的平等应该来自双方付出的平等，两个人可能能力不等，你可能不擅长洗碗，但可以擦地，擦地擦不好，还可以整理衣物。在我看来，中国的某些文化观念往往过于刻板地将男性和女性都塑造为依赖他人、缺乏独立性的巨婴，为他们设定了固定的脸谱化角色，认为男性就应该怎样，女性就应该怎样，我对此并不赞同。

关于婚育，我认为应该顺其自然。在当今这个多元化且差异显著的社会中，有的人可能很幸运，

在高中或大学时期就遇到了心仪的伴侣，而有的人可能到了 30 岁、40 岁，甚至一生都没有遇到那个对的人。但无论如何，我认为每个人都应该专注于过好自己的生活，去做那些有挑战性、自己感兴趣并能长期追求的事情，而不是将自己局限在某个角色，我们应该坚守内心、追逐梦想，释放更大的潜力。至于缘分和社会评价，我认为可以暂且放在一边，因为人生有许多未知和值得我们去奋斗、去思索的事情，人生的束缚越少越好。

我特别感激我的外婆、奶奶和母亲，她们总是告诉我，一切皆有可能，让我去尝试。我的家人都从事着不同的职业，比如，我的母亲研究生物学，我的姨妈是医生，我的舅舅是中文系教授，他们的职业差异很大，所以从小我受到的影响就是，想做什么都可以。然而，当我到美国上学和工作后，发现美国社会除了蓝领和白领，还有一个所谓的“粉领”，指的是女性长期从事支持性的工作，比如当一辈子的秘书或助理，这样的选择是否好、是否合适，我认为因人而异。有些人非常适合这样的工作，我曾经就有一位非常能干的秘书，她非常清楚 SEC（United States Securities and Exchange Commission，美国证券交易委员会）和法庭的规则，但我也认为，像她这样长期做低于自身能力的支持性工作的人，就应该勇敢地追求更有挑战性的工作。

我非常幸运，从小没有被灌输必须处于支持和依附性的位置去行事的观念，相反，我从小受到的教育就是男女平等，尽管我们各自的特点不同，但在争取机会和展现自我这方面，我们都应该勇往直前。

我心目中没有“退休年龄”这个概念，我认为我会一直工作到生命的最后一刻，或许我现在不会再像过去那样忙碌，但会以另一种形式继续工作。人生中很少有绝对“应该”的事情，多数都需要我们去争取。如果某段时间你特别忙碌，需要专注于某件事，比如，照顾家庭或情绪不佳的孩子，想要每天提前两个小时下班，那你完全可以与同事和老板沟通，达成一种共识。因此，对于退休年龄，我认为即使有些人因为体制或体系的原因到了某个年龄不得不退休，那我也希望这些退休的人，无论男女，都能再出去找一件事做，让生活更加充实。

我今年 59 岁，在当当网的工作相对轻松，没有太多琐事。当当网的职业经理人在电商、消费者行为、新玩法以及抖音直播等方面，了解得比我深入，所以我就去干点别的事，这可能不是直接为公司开展具体的业务，比如，到亚布力企业家论坛与志愿者交流，与其他消费者品牌进行沟通，这对我来说也是一种学习，或许有一天，我可以将其中一些启示带回公司分享，这同样是一种工作形式。

我们应该尽量去淡化退休的概念，科技的发达让我们每个人都能多活几十年，我们应该好好地去体验、欣赏、利用和享受这多出来的美好时光。

团队管理的三个重点：充分授权、尊重预算、打破规则

对于团队管理，我有几点想分享。首先，对员工充分授权。在当当网，即便是年轻的员工或基层职位的人，也拥有相当大的权力；第二，尊重预算。

在制定某个项目的预算前，公司内部会召开专题会，对行业、竞争对手、消费者行为进行深入的分析和描述，一旦预算确定下来，我们就会给予下级员工极大授权，所以很少需要我就具体事务做决策，因为不同的事情有不同的人负责，这样的管理模式在当当已经形成多年；第三，作为企业的“一把手”，必须不断地打破既有规则。当一切事物都按照既定的模式运行时，人们容易陷入舒适区，这种舒适感往往伴随着思维的麻痹，所以我们必须时刻保持警觉，不断寻找并解决问题。在我看来，企业创始人应该像一台扫描仪，时刻关注外部环境的变化、敏锐地捕捉顾客需求的变迁，并确保团队能够紧跟这些变化。

女性可以不追求平衡家庭和工作的目标

我很早就放弃了追求所谓的平衡家庭和工作的目标，因为我认为应该根据实际情况灵活应对。当父母生病时，我就多去医院照顾他们，我的电话号码本里多数是医生的联系方式，我大约认识四五十个医生，因为我需要照顾四位老人以及其他家庭成员，有时工作特别忙，我可能一两个星期都见不到孩子，但只要有时间，我们就会一起玩乐，尽情享受亲子时光。所以，对于如何平衡家庭和工作这件事，我认为可以追求，也可以不追求。在我的个人经历中，我并没有刻意追求平衡，而是根据当前阶段和需求来专注手头的事，等完成后再去处理其他事。

另外，我无法做到忍辱负重。我曾为此努力了几十年，但结果却不尽如人意，我认为，在物质生

活日益丰富，精神生活包容性越来越强的今天，我赞成大家少受委屈，接受不同、接受失败、接受分手、接受分裂。我认为和谐往往也是斗争的结果，不管是通过争吵还是沟通，留下合适的人，让不合适的人离开，这样大家才能团结一心，共同奋斗，这样的状态才令人愉悦。

如果给年轻人提一些建议的话，我认为男生应该学会做饭，积极参与家务。和家人共同分担家务是一件非常快乐的事，我在教育孩子的过程中，特别强调家务劳动的重要性。我的儿子现在 26 岁，是一名程序员，但他在家里也是一个擅长炒菜、做饭、打扫卫生的能手。我认为，事业的成功和家庭的幸福，很大程度上取决于你的动手能力和参与程度，因此我鼓励所有的男性都要好好做家务。✧

哈尔滨“出圈”的背后

哈尔滨的旅游环境主要围绕三点要素：打造核心 IP、提供情绪价值、搭建消费场景



周巍

哈尔滨马迭尔文化旅游投资集团党委副书记、总经理

打造核心 IP

哈尔滨旅游为何如此火爆，这一话题已经被很多人提问过，大家都在探讨，推动哈尔滨爆火的幕后推手是谁？

在我看来，“他”是一百多年前，第一个从冰冻的江河里取出冰块，将一根蜡放入其中，在寒冷的冬天为孩子带来快乐的那个人；也是 60 年前，在兆麟公园第一个将冰雕艺术展示在公共空间，供大众欣赏的那个人。

他们虽然都已经被掩埋在历史的江河和尘埃下，但我们不能忘记什么是文化，文化是千万年逐渐积累而成的，并非一蹴而就，它不应高高在上，曲高和寡，而应该深入人心。

哈尔滨爆火背后的真正原因是文化一以贯之、久久为功的结果，这就像人吃中药治病，到底是君药还是臣药产生了作用，或是药引子产生了作用？这都说不好，它是由多种因素综合作用产生的结果，极为复杂，我们很难说是因为其中某个要素的作用。

提供情绪价值，给予消费尊严

情绪价值这个词现在经常被提及。早年我曾给

一个企业家做策略咨询，他打造了一个农业休闲观光景区，已经亏了2000多万元，我参观后，感觉不像是为游客打造的景区，更像是为他自己盖的后花园，他完全没有考虑游客的喜好。

我们现在的旅游行业就是这样，一群60后指挥70后，告诉80后如何给90后和00后打造旅游产品，但是这几代人的思想观念已经有代沟了，现在90后和00后说的网络热词，60后、70后、80后已经不大能听得懂了，为什么我们总是在学中文，因为中文词语在不同的时代在不断地更新变化，但在这变化中，唯一不变的是情绪价值。

比如，你喜欢耳环，路过卖首饰的店铺都迈不动步，但如果我给你一副手套，你可能看都不看一眼，每个人都有自己的需求和喜好，今年，哈尔滨给所有来到这里的游客提供了消费尊严。

有人认为哈尔滨是从冰雪大世界开始火的，然而并不是，其实在冰雪大世界开园前哈尔滨就火了，它幕后的推手是自媒体，自媒体呈几何型量级传播，让大家积累的情绪爆发，从而让哈尔滨成为了非去不可的目的地。

2023年12月18日，学校和单位还没放假，这时来的第一批游客大多数并不是有钱有闲的人，所以他们很在意每一次消费的体验，是否物有所值。那晚，我们与文旅局长一起探讨此问题，大家达成了共识：如果游客不满意，那就说明我们做错了，错了就要承认，于是我们就给不满意的游客退票了。退票后，我们迅速撰写了一封道歉信，这封信言辞恳切、入情入理，充分展现了我们对消费者的尊重和关心，为前来消费的游客提供了

情绪价值。所以，哈尔滨爆火的幕后真正原因，是一个服务型的政府，带领着所有服务型的政府部门和企业真诚地对待游客。

这些成就不是一个企业能够单独完成的，当哈尔滨的游客数量瞬间达到峰值时，地铁变成了摆渡车，这需要政府在背后进行大量的统筹工作。哈尔滨的老百姓，长久以来就如同一个默默无闻、老实本分的人，在陌生的角落里突然被美女看了一眼，顿时手足无措、掏心掏肺，恨不得把家底都拿出来，这种宠爱，哪个游客能够抵挡得住？这种真诚，正是打动所有游客的法宝。

世上没有比真诚更有力量的东西，当我们犯了错，我们承认；当做得好的地方受到表扬，我们也欣然接受，对于做得不好的地方，我们力图不断改进。在市场化进程中，我们努力找寻自己在商业逻辑中的漏洞，一旦发现不足之处，便立即着手改正，虽然可能会犯错、改正、再犯错，但正是这种千锤百炼的精神，让我们不断进步。

搭建消费场景

热度如何持续，也是我们非常关注的问题，我们在哈尔滨的冰天雪地中找到了“金山银山”，这正是习近平总书记给我们指引的方向。哈尔滨的冬季旅游固然火爆，但如何能把这份“冰天雪地”的魅力延续到一年四季，这正是我们当前思考的问题，哈尔滨从来不缺少“整活儿”。

我曾听某位导演说，中国从来不缺少故事，缺少的是能够把故事讲好的人。哈尔滨这座城市，无论是从金源文化开始，到中东铁路修建，再到现在，

它承载了无数的故事，甚至在街头巷尾，每个地方都能看到。哈尔滨作为亚东城市、世界冠军之城、联合国授予的音乐之都，我们打算延续今年冬天的热度，在即将到来的夏天，邀请全国人民来哈尔滨感受音乐的魅力。

我们设想在滚滚流淌的松花江上搭建一个舞台，让中央大街成为了全国文化汇聚的胜地，无论是侗族大歌还是其他地方的民歌，都将在这里展示独特的魅力，提及索伦三部，即鄂伦春、鄂温克和达斡尔，你能想象到他们当年的勇猛吗？这正是文化展示的力量所在。

作为企业，我们的使命就是搭建一个这样的平台，让江水与歌声交织，邀请全国人民前来，共同感受这份快乐。

记得在冰雪大世界的冰雪大舞台上，孩子们尽情蹦跳的场面，我们在看到后，心里都涌起一份感动。每一个中国人，都在追寻和感受快乐，我们的初衷，就是让他们更加快乐。老百姓旅游的目的就是找寻快乐，满足内心的需求。简而言之，以游客为中心，我们在做旅游和文化的推广中，要让他们感受到真诚、舒适和满足。

总的来说，哈尔滨的旅游环境主要围绕三点要素：打造核心 IP、提供情绪价值、搭建消费场景。这三个要素共同构成游客能够感受到的最真实的体验，从而激发出游客内心的情绪价值。我们应该避免过于虚幻或复杂的元素。

2024 年，随着自媒体能量的进一步放大，我们预计会看到更多情绪化的产品和爆款产品的涌现，除了休闲式和度假式产品，打造核心 IP 将成

为关键。旅游景区需要明确自己的特色和爆款，理解哪些元素能够填补游客在日常体验中的情绪空白。这类产品可能容易爆火，但它们并非突然走红，只是通过自媒体的传播从而被更多人看见。事实上在火爆之前，它们早已经历了长时间的沉淀和积累。✧



全球化、开放与增长新动能

中国经济稳定发展需要政策支撑，更需要改革开放作为新动能

很高兴能再次来到亚布力和大家做分享，去年我分享的内容关于“改革”，今年我们讲一讲“开放”。我重点讲三个问题。

第一，全球化再次加速，外部有重要变化，开放会有新机遇。

疫情几年间，大家都说全球化在萎缩和后退，如果我们真是面对一个不断收缩的外部空间，努力起来可能会事倍功半。但疫情之后，全球化正加速发展，国内对此的关注度很不够。事实上，疫情之后，从投资、贸易、技术的交流等方面，全球化都达到了一个历史高点，成为全球经济复苏的一个重要引擎，它确实给中国带来了下一步发展的新动能和新机遇。

近期，中央多次强调高水平开放，去年年底的中央经济工作会议专门强调“必须坚持依靠改革开放，增强发展内生动力”。中央从2020年3月提出以“内循环为主体，双循环相互促进”之后，自2022年召开经济工



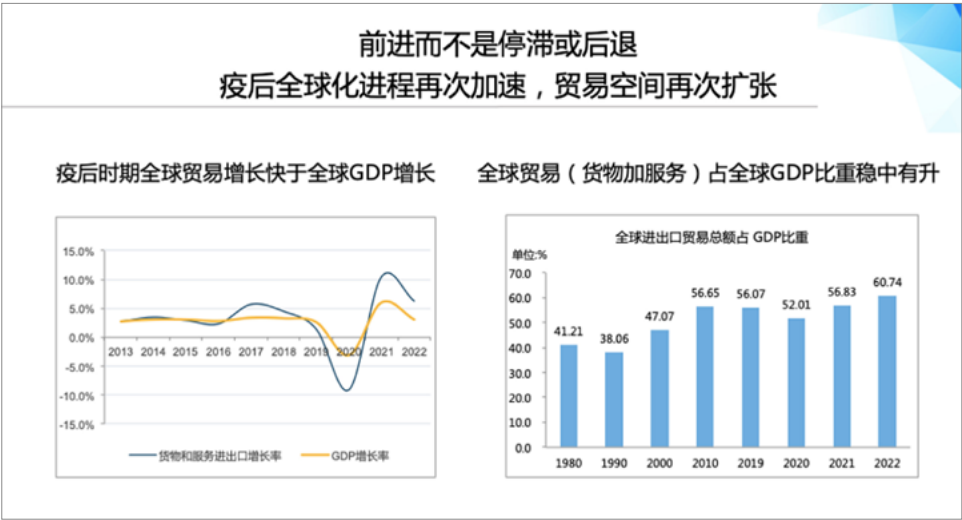
江小涓

中国工业经济学会会长
国务院原副秘书长
中国社科院大学教授、博导

作会议以来，就非常强调对“开放”的提法。

比如，2023 年 5 月 5 日，二十届中央财经委员会第一次会议，专门强调要坚持开放合作，不能闭门造车，要加强产业链、供应链的开放合作。在当时场景下，这种提法是非常有针对性的。

我们可以看到，2023 年年底中美两国领导人在美国会晤时，确实都在努力创造有利于中美双方交流的外部环境，习近平主席有非常多的重要讲话，在此不一一列举。我们来看一些数字，面对“全球化”这么大的一个场景问题，大家褒贬不一，所以我们还是要看宏观数据。



经济复苏的引擎。

上右图是国际贸易占全球 GDP 的比重。2020 年国际贸易占全球 GDP 的比重达到了 52.01%，成为过去 24 年来的最低点，的确是在萎缩，可以说全球化碰到挫折。但疫后恢复非常迅速，2022 年，相应比重就涨到了 60.74%。不要小瞧这个比重，这是国际贸易占全球 GDP 的历史最高点，此前的最高点是 2008 年的 60.38%，因此国际贸易是经济复苏非常重要的一个引领因素。

了解完贸易情况，我们再来看看投资。下图是世界 Top100 跨国公司的跨国指数，显示了跨国公司的本土市场和海外市场的分布。

前进而不是停滞或后退 疫后全球化进程再次加速，产业合作空间再次扩张							
世界Top100跨国公司（非金融）跨国指数							
	2013	2017	2018	2019	2020	2021	2022
海外资产比例	64.5	67.8	66.8	65.5	63.1	63.6	62.7
海外销售比例	69.0	69.2	66.6	68.2	64.8	66.1	67.4
海外雇员比例	60.1	61.2	60.2	57.2	53.9	55.1	55.6
跨国指数	64.5	66.1	64.5	63.6	60.5	61.6	61.7

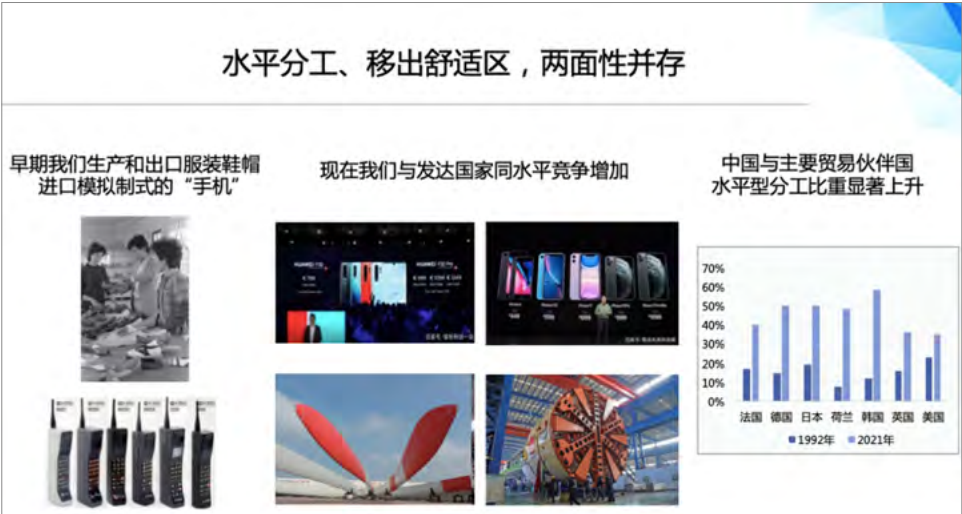
有三个指标：一是海外资产的比例，二是海外销售的比例，三是海外雇员的比例。三者加起来就是它的跨国指数。我们可以看到，2020 年的跨国指数跌到了 60.5，达到了过去 20 年的最低点。在疫后这几年，跨国公司的全球化指数继续提升。2022 年又回到了 61.7，我们预测了下，2023 年的

跨国指数比重大致会再上升一个百分点，基本上回到疫情前全球产业分工合作的局面。

以上数据可以表明 “全球化向前发展” 的这一基本判断。一定要看到这个趋势，不能再用“停滞”或“后退”来描述外部环境，疫后全球化进程再次加速。无论是贸易合作还是产业合作，都是一个非常确定的格局。不要以为我们感受到的不利局面就是全球化基本面的映射，并由此做出一些重要决策或选项，这会丧失许多重要机遇。

第二，为什么我们感觉国际合作有许多不利和挑战？

无论是国家、产业还是企业，在开放中都会感受到一些重要变化，无论是国外企业还是政府，打交道、谈合作都有更多或明或暗的阻力。对这种现象要全面正确理解。我们看下面这张图。



首先，我们与主要贸易伙伴的关系发生重要变化，最左边这组图就是早期的分工关系，我们和跨国公司是垂直分工，它们做的高端产业我们不做，

我们做的中低端产业它们不做，各自做自身有优势的产业，相互交换以后对彼此都有利，这时是一个互惠合作、相互加持的关系。中间这组图是近期的分工关系，我们与跨国公司的分工格局发生了快速变化。在很多产业上，我们和跨国公司是同水平竞争，即所谓的“水平型分工关系”。此时，跨国公司既看到中国有产业链竞争力的优势，又非常担忧我们与其竞争，彼此都移出了此前那种合作的舒适区。这时相互关系就变为竞争性合作，因此跨国公司的态度就变得非常“两面”，一方面谈合作，另一方面想打压。这并不是与个别国家、跨国公司之间的状况，而是一种普遍状态。右侧的图表明，我们与主要合作伙伴之间水平型分工的产业在快速增加。因此，这种相互竞争中的合作，外部环境的“两面性”将是一种“新常态”，这并不是我们碰到的独特问题，此前各个成长快的经济体都在这个阶段碰到过这种变化，只不过我们体量要大得多，对国际竞争整体格局的影响更明显，因此我们的感受更明显。

看到上面这张图，就不要抱有不切实际的期待，别以为国家之间关系好转之后，我们与跨国公司和外资的关系就会回到以前那种相互加持、相互合作友好的局面。我们一定要看到这将是“新常态”，在竞争中寻求合作是未来开放的“新格局”。这么说也是希望大家能正确看待这种变化，不要天真地认为这是一种非常态从而期待回归常态，也不要将问题过于复杂化，认为事事都是“阴谋论”或者政治层面的敌意导致的。这是发展阶段发生变化、中国国际竞争力提升后的重要变化。

当然，国际环境不稳定的因素多，这也是我们必须要注意的一个重点。全球经济再平衡尚需时日。总的来说，全球经济增长可能还是会受到波折，但外部很多国家也在蓬勃发展。困难和挑战谁都有，最后还是要看增长的结果如何。在这种国家之间竞争更加激烈的局面下，我们更需要利用全球资源 and 市场，支撑经济可持续的稳定增长，这是国家利益所在，老百姓利益所在，要以最大努力突破种种不利，利用全球化带来的新机遇，实现高质量的稳定发展。

除了上述发展阶段问题，我们还要考虑政治问题、军事问题和意识形态问题，这方面的环境不利，也是一个非常现实的约束，这也是一个长期问题。百年未有之大变局，一个重要变化就是中国的崛起。地位受到挑战的一方，对未来的担忧、不确定甚至未知的感觉也是很真切的，当这种压力很大时，失智失理等言行就会出现。对这种变化我们要用发展的眼光看待，国际政治中既有利益之争，也有价值观之争，总是充满变数和不可控因素，争斗、调整与妥协时常发生。我们作为正在崛起的大国，首要就是利用内部外部各种机遇，做好自己的事情。

现在，一些跨国公司从中国离开，或者到海外再投资建厂并转移部分订单，这是一个可以预期和解释的趋势。早在 2004 年，我本人已经提到过这种调整情况的来临。跨国公司来到中国发展，早期无对手，但现在很多跨国公司在中国和我们头部企业竞争非常不容易，在这种情形下，进行全球布局调整是再正常不过的行为。从 90 年代末期开始，就有家电行业、通讯设备行业、汽车行业、工程机械行业、

计算机行业，直到近十年的 LED 面板、电子商务行业等跨国公司陆续从中国离开。基本面还是竞争力对比问题，不要总以为跨国公司离开了就是我们做得不好。现在很多国内企业都是世界领先，如果跨国公司无法带来非常好的技术或国外市场，企业自身会比较和筛选。当然，我们的营商环境还需要进一步完善，营商环境的改善还有很大的余地。我们对自己要保持信心，也要对自身优点和不足做一个客观评价，不断完善我们的投资环境。

虽然全球化的复杂格局有很多限制因素，但是“竞争力为王”依然存在。举个例子，中美贸易面临很多困难，虽然按双边直接贸易额统计的数字在下降，但国际组织和许多专家的研究都表明，“绕道”方式、“借道”方式和“中间品投入”方式等，都继续维系着间接但高密度的中美贸易格局。以墨西哥为例，过去两年，中国和墨西哥的出口贸易增长非常快，而美国和墨西哥进出口贸易增长也很快。

也要看到全球化的复杂格局和竞争力为王



中国与墨西哥贸易额在2018—2020年稳定在600亿美元上下，2021—2022年快速增至950亿美元，两年增幅高达56.3%。



美国与墨西哥贸易额在2018—2020年从6164亿美元波动下降至5405亿美元，2021—2022年回升至7790亿美元，两年增幅为44.1%。

同时，国际军事政治格局也带来跨国公司的担忧和行为变化，但比较多的是在中国之外再建一个厂或一条线，叫做“不要把鸡蛋放在一个筐里”，而不是从中国市场彻底退出。看到彻底退出的跨国公司，还是要考虑下是否有多种因素使其退出的。

第三，在自立自强的大战略下，我们是否还应该坚持全球科技合作？

长期以来，一说国际科技合作，我们想到的就是用市场换技术，但是中国这个时代变了，技术与市场的关系有多种组合。下面表中列举了“市场换技术”“技术换市场”“技术换技术”三种组合。

今非昔比：国际科技合作我们有三种途径获得收益

➢ 一是“市场换技术”空间依然巨大。中国制造业配套能力最大，国内市场全球次大，国内产业和市场对技术输出方和引进方都有足够的吸引力。目前中国产业技术水平总体较高，外资企业大多数引进的技术是全球最先进、最前沿的。（3%，17%，41%，100%）

➢ 二是“技术换市场”诉求快速拓展。我国产业技术水平不断提升，特别是一些新赛道上的创新产品，其技术实力受到多国用户和消费者的青睐。同时，国内相关产业发展迅速，需要拓展国际市场。这种以技术竞争力为基础的出口就是以“技术换市场”。我们出口的“新三样”都是如此。

➢ 三是“技术换技术”筹码日益增多。从国际态势看，高技术产业是产业内水平分工密集的行业，即各方使用自身优势技术合作生产和同步迭代。我国已成为产业技术创新大国、高技术产品出口大国和研发净出口国，愈来愈多的零部件依托技术能力展现出强大竞争力，与其它技术持有方合作制造复杂产品，既大量出口也大量进口，即为“技术换技术”。

首先，我们“用市场换技术”的空间仍然很大，现在跨国公司到中国来，不拿全球最好的技术，在中国的市场上根本无法竞争。

第二，“以技术换市场”在快速发展，很多企业现在出去，是拿技术入股到海外去拿他们的市场和资金。2023 年 2 月，宁德时代宣布与福特汽车

| 077

合作，在密歇根州马歇尔建立一家电动汽车电池厂，生产新型磷酸铁锂电池。在这次合作中，福特承担投资建厂费用，宁德时代提供专利许可、技术与服务支持。7月，宁德时代的电池工厂遭到美国众议院委员会的调查，该工厂的建设被迫叫停，12月，福特宣布重启与宁德时代合作的密歇根州电动车电池工厂计划，并计划于2026年投产。我们现在海外投资企业，多数都有产品或技术竞争力，是典型的以技术换市场。现在我们所谓“出口新的几大件”，出口受到阻碍时，到海外投资本质都是以技术换市场。

第三，我们“用技术换技术”的筹码也日益增多。我们现在进入全球分工链中，企业的技术不一定是最尖端的技术，但一定是最前沿产业全链条中间的一段链条，那么，我们以自己的技术换取与其他国家产业的匹配，在一条最高端的产业链上做全球分工。

由于“技术换市场”和“技术换技术”的快速发展，现在我们在全球资金流动中的地位已经发生了快速的变化，我们已经连续四年吸引外资和海外投资数量基本相同。我们在全球科技合作中的多元化匹配的能力正在形成。自由化便利化国际资本流动格局，对我们也更加重要。

最后，谈一下如何处理“开放和全球化”与“自立自强”二者之间的关系。我们总讲，国内产业链很齐全，应对外部问题就是自己做完整产业链条。但这真的是我们追求的方向么？在国内产业水平持续提升的状况下，我们全球分工将面临一个重要选择：在产品与技术完全能由国内完成的情况下，如

何抉择？需要将全球技术分工改为“技术进口替代”吗？在当今科技全球化、产业全球化的格局下，“会做的全部自己做”并不是最优选项，这种全能产业结构得不到分工带来的规模经济、技术快速迭代、利用全球资源、分享全球市场等诸多利益。

自主创新和技术分工要统筹考虑稳定、安全和效率，当下我们也面临特殊的不利方面。一方面，我们想要的尖端技术往往属于寡头甚至垄断性质的技术市场，持有方拥有较强的控制力。这与以往我国引进的技术存在“竞争性市场”的状况不同。另一方面，我国还面临更多的非经济障碍，遭受不合理打压，技术引进难度加大，有些技术领域已经不可能引进。因此，要在一些“卡脖子”领域和关键技术领域集中攻关，要向自主创新和安全的方向迈进一大步，要更多强调自立自强，这也是我们和过去非常不一样的地方。但两面性和平衡点永远都存在，更多地利用外国技术就能在更高的起点上，加快推进我国科技自立自强。此外，我们的自主创新水平越高，“用技术换技术”，才能到更高的水平上，推进国际科技合作。在复杂环境下，最关键的就是要有平衡关系的理念和能力。

总的来说，中国经济稳定发展需要政策支撑，更需要改革开放作为新动能。全球化再次加速，外部环境提供多种机遇，面对那些企图把我们排除在全球化进程之外、想把我们“推下车”的挑战，我们绝不能自己“跳车”。一定要多措并举，克服障碍，抓住新机遇，努力参与全球分工体系，并不断提升水平，继续以开放赋能发展和促进改革。✧

新质生产力 是未来中国发展的新增长极

以战略性新兴产业和未来产业为代表的“新制造”，以高附加值生产性服务业为代表的“新服务”，以全球化和数字化为代表的“新业态”，三者形成的聚合体，就是新质生产力

我想就新质生产力谈一点我的理解。我认为新质生产力大致由三个“新”构成：

第一个新是“新制造”。“新制造”涉及新能源、新材料、新的医药、新的制造装备和新的信息技术五个领域，但要称得上是真正意义上的“新质生产力”，就不能只是普通的科技进步，也不只是边际上的改进，而是要有颠覆性的科技创新。

所谓颠覆性的科技创新，必须要至少满足以下五个要素中的一项：

一是新的科学发现。它是指从0到1、从无到有，对世界有新理解的重大发现。比如，量子科学、脑科学的研究，可能会大大拓宽人类对世界和自身的认知。

二是新的制造技术。它指的是在原理、路径等方面，完全不同于现有的技术路线，却能对原有的工艺、技术方案进行替代的制造技术。比如，未来的生物制造，通过生物反应器的方式，制造人类需要的各种蛋白、食品、材料、能源等等。

三是新的生产工具。工具变革在人类发展史上



黄奇帆

中国国家创新与发展战略研究会学术委员会常务副主席
重庆市原市长

始终处于重要地位，因为工具的革新带来了效率提升和成本下降，这样的例子有很多。比如，EUV光刻机的出现让7纳米、5纳米芯片制造成为可能，新能源汽车制造中的一体化压铸成型技术，让新车的制造成本大幅下降等等。

四是新的生产要素。过去的制造靠劳动力、资本、能源等要素，未来的制造中，除了这些传统要素外，还会有“数据”这一新要素。新的要素介入，让生产函数发生了新的变化，规模经济、范围经济、学习效应会产生新的交叉组合和融合裂变。

五是新的产品和用途。每一个时代都有属于自身时代能够进入千家万户的“四大件”。近几十年的“四大件”是家电、手机、汽车等等，未来的“四大件”可能是家用机器人、头戴式VR/AR设备、柔性显示、3D打印设备和智能汽车等等。回到当下，我们发展新制造，需要以发展战略性新兴产业和培育未来产业为重点。“十四五”规划提出，要聚焦新一代信息技术、生物技术、新能源、新材料、高端装备、绿色环保以及航空航天、海洋装备等战略性新兴产业，加快关键核心技术创新应用，增强要素保障能力、培育壮大产业发展新动能。在类脑智能、量子信息、基因技术、未来网络、深海空天开发、氢能与储能等前沿科技和产业变革领域，组织实施未来产业孵化与加速计划，谋划布局一批未来产业。

如今，我们看到全世界在这些领域的进展很快，人类正以前所未有的速度在推进科技进步，一批颠覆性的产品和科技将改变人们的生产生活方式，推动生产可能性曲线实现新的拓展和跃迁。

第二个新是“新服务”。服务成为生产力的重要构成，是社会分工深化的结果。新生产力需要新服务，这个服务的重点在于镶嵌在全球产业链、供应链中，对全球产业链具有重大控制性影响的生产性服务业。当前，服务业在世界经济版图里有三个特征：

一是在各种高端装备里，服务业的价值往往占该装备或是该终端 50%—60% 的附加值。比如，一部手机有一千多个零部件，这些硬件形成的附加值占产品价值比例约为 45%，其余 55% 是操作系统、各种应用软件、各种芯片的设计专利等服务。这些服务看不见、摸不着，但代表手机 55% 的价值所在。其他如核磁共振，或是各种高端装备、终端都大致有这样的特征。

二是世界的服务贸易占全球贸易比重越来越大。三十年前，服务贸易大约占全球贸易总量的 5%，该比例现已达到了 30%，将服务贸易与货物贸易相比，后者比重在收缩，服务贸易在扩张。

三是在世界各国尤其是发达国家 GDP 的总量中，生产性服务业比重越来越大。我们经常说，美国的服务业占美国 GDP 的 80%，似乎有些“脱实就虚”，其中是不是有泡沫？需要注意的是，在美国 80% 的服务业里，有 70% 是生产性服务业， $70\% \times 80\% = 56\%$ 。换句话说，美国 25 万亿美元的 GDP 里面将近有 13 万亿美元是生产性服务业，是和制造业强相关的高科技服务业。欧盟 27 个国家服务业增加值占 GDP 比重是 78%，其中又有 50% 是生产性服务业。也就是说，欧盟 GDP 的 39% 是生产性服务业，美国生产性服务占 GDP 的 50% 以

上，其他发达国家、G20 国家的生产性服务业增加值占 GDP 的比重也大体在 40%—50% 之间。

对比之下，这三个服务的指标，恰恰是当前我国生产力的短板。在我国 2022 年的 GDP 构成中，制造业增加值占 27%，服务业增加值是 52.8%，但这 52.8% 里，有 2/3 是生活性服务业，生产性服务业不到 1/3。我们的生产性服务业占 GDP 比重约为 17%—18%，与欧洲（40%）、美国（50%）相比差距较大。换言之，我们实现中国式现代化要加快发展生产性服务业，要实现高质量的中国制造，必须将与制造业强相关的高附加值的生产性服务业增加值提上去。

按照国家统计局的《生产性服务业统计分类（2019）》，生产性服务业包括为生产活动提供的研发设计和其他技术服务，货物运输、通用航空生产、仓储和邮政快递服务、信息服务、金融服务、节能和环保服务、生产性租赁服务、商务服务、人力资源管理和职业教育培训服务、批发与贸易经济代理服务共十大类。这十个板块与制造业是强相关的，制造业的各种附加值、服务性的附加值都是由它作为代表，如果发展不到位，制造产品就不会高端化。

目前，我国虽然制造业的增加值占全球比重接近 30%，与制造业强相关的生产性服务业却相对滞后，我国在全球产业链、供应链中位置不高的根源就在于此。此外，中国的服务贸易也存在结构比例与世界不同步的问题。根据联合国贸发会议的数据，2019 年全球服务贸易占全球贸易总额在 30% 左右，2023 年中国的服务贸易占贸易总额比重仅有

12%。2023 年我国服务贸易出口是 2.85 万亿元人民币，一半以上是生活性服务业的出口。我们有 3 万多亿元人民币的服务贸易进口，但进口的基本上都是生产性服务业。可惜进口的生产性服务业大多不是中国贸易公司做的生产性服务业进口，而是外国服务贸易公司做的生产性服务业对中国的输出。

从这个意义上说，想要培育新质生产力，就要使生产性服务业占到中国服务业的 50%，生产性服务业则要力争达到 30%。如果服务业能占到 GDP 的 60%，而在这 60% 里，能有 50% 是生产性服务业，那么在 GDP 板块中，生产性服务业就能占到 GDP 的 30%。尽管还达不到欧洲（40%）、美国（50%）的比例，但该比例能由现在不到 20% 增加到 30%，增加的这 10 个百分点，对应现在 120 多万亿的 GDP 来说，就是 12 万亿元。服务贸易的比重，从现在的 12% 再增加到全部贸易总量的 30%，使高端制造中，服务价值能达到终端制造产品总体附加值的 50% 左右，这是新质生产力制造业的方向。一旦生产性服务业上去了，那么新质生产力的制造也会提升。

第三个新是“新业态”。培育新业态的核心是推动产业变革，是产业组织的深刻调整。我认为有两个关键推力：

第一个关键推力是全球化，新业态的形成要与全球潮流连在一起，形成国内国际双循环相互促进的新格局，我们要坚定不移推进制度型开放，促进形成新发展格局。这就是一个新的业态，是世界潮流。我们要培育新业态、新模式，需要内外贸一体化。换言之，我们的市场体制必须从规则、制度、标准、

管理等方面进行改革，形成内外循环一体化，营造市场化、法治化、国际化的营商环境。

为此，2023年12月1日，国务院常务会议研究通过了《关于加快内外贸一体化发展的若干措施》，提出要对标国际先进水平，加快调整完善国内相关规则、规制、管理、标准等，促进内外贸标准衔接、检验认证衔接、监管衔接，推进内外贸产品同线同标同则，国务院的这些措施正是这个改革的内在目标所在。

第二个关键推力是通过数字化的方式，形成产业互联网。现在消费互联网做得风生水起，而产业互联网基本才刚刚开始。产业互联网不仅是国内产业的互联网，还包括国际国内的产业互联网。这种产业互联网有两种：

一种是一个大型制造企业，从设计、市场、信息、销售信息到开发、制造、物流的一体化数字系统。如同90年代讲SaaS、2000年以后讲ERP一样，这是一个企业制造业的工业自动化，是一个从市场到销售到设计的自动化产业互联网系统。

但是市场正在发展的是另一种产业互联网，这种产业互联网依托互联网平台和各种终端，将触角伸到全世界的消费者，根据消费者的偏好实现小批量定制、大规模生产、全产业链贯通、全球化配送。在这样的平台上，集聚了几百家提供生产性服务业的研发设计、金融保险、物流运输等企业，几千家的制造业企业及上万家各种原材料供应商。在这些企业之间，用数字系统进行全面贯通，依托这样的产业互联网平台，这些企业形成以客户为中心的全产业链紧密协作的产业集群，真正实现了以销定产、

以新打旧、以快打慢。

现在中国有一批这样的产业互联网。这样的平台放在哪座城市，哪座城市就会因此带来几千亿、上万亿的销售值，同时带来几千亿、上万亿的金融结算，还会带来物流和其他各种服务，使之变成“金融中心、贸易中心、服务中心”。所以，谁能掌控未来产业互联网全球的平台，谁就是未来的“三中心”。

总之，以战略性新兴产业和未来产业为代表的“新制造”，以高附加值生产性服务业为代表的“新服务”，以及以全球化和数字化为代表的“新业态”，三者形成的聚合体，就是新质生产力。

我国在制造业板块、服务业板块、新业态板块，都有巨大的潜力，现在的短板就是未来巨大的增长极。希望通过培育新质生产力，推动中国制造业克服短板，成为未来发展新的增长极。✧



科技与人性： 是否要 All in AI？

人工智能等科技正以人类从未预见的方式，改变着人们的生活方式与社会结构，也在不断探索着人性的边界。人们不得不思考：科技的发展是否会导致人类失去独立思考 and 创造的能力？应该如何看待人与机器之间的关系？企业怎样才能用好“科技”这把双刃剑？

在 2024 亚布力论坛第二十四届年会【中国商业心灵】环节，亚布力中国企业家论坛轮值主席、新东方教育科技集团董事长俞敏洪，金沙江创业投资主管合伙人丁健，多点 DMALL 创始人、物美集团创始人张文中，三位大咖围绕上述问题，共同探讨科技与人性的本质与关系。

张文中：丁健是中国最早让公司在纳斯达克上市（2000 年）的企业家，他的合伙人是田溯宁，可以说，这些年他们一直在引领科技的未来，请丁健分享下这些年探索 AI 的体会。

丁健：的确，如今 AI 已成为大家在任何场合都在讨论的话题，这说明 AI 的影响之大。我很赞同周鸿祎说过的一句话：All in AI。AI 对企业家来说已经不是一个选择项，而是一堂必修课。大约十年前，我开始接触 AI，并且第一次听到 Deep learning（机器学习领域中一个新的研究方向，它被引入机器学习使其更接近于最初的目标——人工智能）这个词，随后过了两三年，我在亚布



俞敏洪

亚布力论坛轮值主席
新东方教育科技集团董事长



丁健

金沙江创业投资
主管合伙人



张文中

多点 DMALL 创始人
物美集团创始人

力论坛做了一场闭幕演讲，标题很耸人听闻，叫“人工智能：下一场核战争”。那时我估计所有人都认为我的题目很夸张，但今天大家可以看到，AI 的力量和威力已远超核武器。本场论坛的主题是“科技与人性”，敏洪一定也会提到 AI。

俞敏洪：其实我认为，在某种意义上说，科技的发展已经在扭曲人性了。例如，手机是科技的成果，如果我们的手机突然找不到，会比丢了一个手提包还要着急，哪怕这个包是爱马仕。为什么会这样？一是因为手提包不会透露任何个人信息，可手机一旦被别人捡到和破译，就相当于我们会“裸奔”；二是因为手机已经代替了人们的思考功能，同时，人们在面对现实世界时也需要借其发泄。比如，去年我被网暴很多次，其实，那些网暴我的人并不是在骂我，他们只是想通过一个事件来发泄自己的情绪。当我理解这一点后，我选择心平气和地对待所有骂我的人。这个事件背后反映的问题是，在虚拟世界，人们不用面对面交流，不用遵循现实社会的传统习俗、社会礼仪，大家会表现出自己直率的一

面，也会无所顾忌地表达，因为不会受到惩罚。

当然，上面是一个个例，我对此没有正面评价，也没有负面评价。但我前面说，我们如果弄丢了手机，会比丢了命还要着急，其实这意味着，科技在某种意义上参与了人性的重建，而我认为，科技参与人性重建，一方面它会弘扬人性中“善”的一面，但另一方面，它也会无限扩大人性中“恶”的一面，而我们又生活在一个时而虚拟、时而现实的世界中，这可能会使我们不再能那么真实地生活在现实世界中。

所以我特别在意“科技如何引导人往更温暖、更善意、更合作、更宽容的方向发展”这件事，我在社交平台发的每一个视频、每一段文字都希望能接近这个目标。既然科技给了人们力量，那么那些有能力利用科技的人，就必须把人类社会往好的方向去引导，这是天然的责任。

科技是中性的，人性也是中性的，我从不相信人天生为善或为恶，人在刚出生时都是一张白纸，是后天的环境把人往善或恶的方向引导。我们要做的是，如何让科技掌握在真能为人类造福的人手里，以及如何让一个社会环境通过科技能引导人向善，而不是作恶。

丁健：我很赞同敏洪的观点。当年互联网诞生的时候，其实大家有过很多担心，我认为，科技的发展确实会产生问题，但这些问题最终还是要靠科技的进一步发展去解决，当然，前提是社会拥有好的法治体系和完善的道德教育体系。

埃隆·马斯克被很多人问到，孩子是否应该在AI时代学计算机？他的回答是，千万别去，因为

第一个被取消掉的工作就是软件工程师。当时大家对这个答案感到不可思议，但如今这个现象在硅谷真实发生了。陆奇也曾和我讲过：这个世界最终只需要 5% 的人口就能满足全部人类的物质需要，因为很多事情可以被 AI 完成。我问他：那剩下的 95% 的人干吗？他说：Entertain each other（互相娱乐）。他们后来确实开始进入游戏领域，推进 Xbox。

可见，以前所讲的科学对人类社会的影响与 AI 下一步对人类社会的影响相比，绝对是小巫见大巫。以前人们只是被科技取代了手脚，从未想到有一天会被科技取代大脑，所以，不管大家从事哪一个行业，面对 AI 时都要做好心理准备。

但从另外一个角度看，能让 95% 的人都闲着没事干总比让 95% 的人饿死要强很多。当人们不需要为生活焦虑时，我想犯罪率也应该会降低的。这也反映了我的立场。前段时间人们对 Open AI 的看法分为两个派别，一派认为应该合理加速，另一派认为要超级对齐，意思是不能让它太快，必须控制它的发展，因为害怕它有一天产生很糟糕的影响。我站加速派，我认为应该让 AI 适当加速发展。

总体来说，当科学和人性出现矛盾的时候，我认为我们还是要相信科学的力量。科学是中性的，当“矛”出来的时候，也可以造出“盾”去制约它，世界会在“矛”与“盾”的过程里得到发展。当年核武器的出现也让大家认为世界末日即将来临，但最终很多国家因此迎来了多年的和平。这就是所谓的“Mutual assure destroy”，即互相都能够摧毁对方时，谁也不敢轻举妄动。

我对科学的发展一直持比较乐观的态度，我相信人性在这个过程中会变得越来越好。

俞敏洪：我的观点是，个人的人性是不可靠的，但由社会结合起整体人性是向善发展的，因为人是群体动物，想要生存下去，就需要建立某种群体规范。核武器之所以没有被引爆，是因为它有一个群体规范，如果它只掌握在一个人手里，那事情就很悬了。所以我相信整个人类社会有向善发展的力量，但这种力量不基于任何个人，而是基于整个社会几乎不需要约定俗成的共同的人性原则，也就是说，大家都想活，所以要防范不让大家活下去的人出现。当科技掌握在群体手里，我认为绝大部分情况是，科技会让社会更好、更进步。

张文中：今天科技发展到这么高的水平，它带来了各方面的影响，这种影响的确值得认真研究，而且这方面的研究还不太够。一方面，对于已经发生的事，我们这种追踪研究不够，大家都在急着奔跑，继续让我们的科学走得更快。另一方面，预先性的研究可能就更难了，比如 Open AI 未遂的“政变”，也是有两派，大家有不同的观点，其实大家都是一帮好人，都是一帮科学家，每一个名字拿出来都是鼎鼎大名的。

当然，科学发展到今天，也处在一个非常关键的时刻。到底多少人真的懂 transformer（谷歌云 TPU 推荐的参考模型）？我听专家说，不超过 200 个人，可能就 100 多个人。所以这也是我们现在面对的一个现实，当发生剧烈变化的时候，一些顶尖科学家在掌握着人类的未来，但我相信这些顶尖科学家不仅仅是智商高、创新能力强，他们的道德水

准应该也是很高的。所以我们还是应该对科技向善、人性向善有信心，而且在这个过程中，大家也会不断探索出更有效的办法让科学技术推动人类更好、更有尊严地生活。这一点也是我们三人的共识。

俞敏洪：想问大家一个问题，假如未来某一天，人工智能的自我发展已经超出了人类本身可以掌控的范围，如果这个时候它仍然要受人类社会的掌控，此时人性还会不会对科技起到任何作用？

丁健：我和朋友经常聚在一起讨论有关 AI 的内容，有一次我们聊了两个半小时，其中只有一个小时在聊 AI，而另外一个半小时在讲 godship（神性）。我讲这个例子是想说，你怎么知道人类真正能掌握自己的命运？科学家张首晟有一句话令我印象深刻，他说：有人说“上帝创造了人”的说法和“进化论”是矛盾的，但这并不矛盾，因为上帝在创造这个世界的时候就决定让万物进化，进而创造了一些规律和元素。所以，我认为人们有时候过于操心自己完全控制不了的东西，即便是伊隆马斯克这样的科学家也曾坦言，人类 99.999999% 生活在虚拟世界里。

这个世界离失控还有很远，或者说，人类从未能真正控制自己。

AI 也好，科学也好，它们让人类离真理越来越近，那人类就只需要去拥抱这样的事实，而不需要过于担心。就像马斯克，尽管他认为人类大概率活在虚拟世界里，但他仍专注于把人类弄到火星上。这听上去是矛盾的，但其实是他看穿了世界的本质，并选择顺着世界的设计往前走。人性和宇宙规律或者和神性相比，还处于一个相对较低的层次，很

多时候我们需要站在上帝视角去看世界，这会更加中性。世界没有人们想象的这么焦虑，人们需要一个乐观向上的氛围。

俞敏洪：文中的想法是什么？

张文中：我们的确不需要对 AI 何时能控制人类而操太多的心，这个发展过程会很漫长，但每个人都应该怀有敬畏之心，都要对自己所做的事有更多思考。奥本海默是上个世纪最伟大的科学家之一，他主导的曼哈顿工程动员了美国所有的科学家，最终研制了原子弹。他对这件事一直怀有敬畏之心，比如炸弹该不该做？做出来该不该用？二战结束后，当所有人都在欢欣鼓舞时，他仍在考虑原子弹的使用到底产生了什么效果。当时美国提出要搞氢弹，他作为原子弹之父旗帜鲜明地反对这件事，他也因此受到了麦卡锡主义的迫害。我认为这就是科学家的敬畏之心，如今企业家也在引领创新，他们同样也需要承担这样的责任。

俞敏洪：我认为科技控制人类的事其实已经在发生了，但除非科技最后能奴役人类，否则我觉得对人类的影响并不大。原因很简单，那就是人一直都在被控制。比如经过科学测试后发现，任何人自以为是自己所做的决定，但其实不是，因为在你做决定的前几秒，大脑中已经产生了相关电波。所以我们自以为的自由意志少得可怜，更多是身体中的某种因素在帮我们做出选择，但却让我们以为这是我们自己做的决定。

人能够掌控的东西很少，无论是天性，本能，还是意志，人们在做任何一个决定之前，都需要考虑到各种综合因素，比如由于环境的控制，我们对

外讲话只能说出不会对自己产生危险的内容，不然说错了可能就会被网暴。

其实分析到最后，不管从科学方面，从环境方面，还是从其他方面，最后都会发现，我们之所以做这个决定，是受到了诸多因素的控制。换句话说，我们一直是在被控制之中生活的，不管有没有科技，都是如此。但没关系，只要我们感觉自己在对自己的命运做主就行，即便这是一种虚幻的乐观、积极和自信。人本就是活在一种虚幻的自信和自我意志的表达之中，所以我觉得，无论未来科技怎么发展，无论人类是否会被未来的人工智能所控制，只要人类能保持这种我们自认为自己在主宰自己的命运的感觉就行。

丁健：至少到现在为止，科技还没意识到要控制你，可能真正想控制你的是其他人。

俞敏洪：那有没有可能未来某一天人工智能真的失控了，不管谁都控制不住了？

丁健：我倒认为人工智能反而很容易控制。比如我们可以做三个同样强大的AI，让它们彼此制约，它们只能同时做一件事，一旦其中一个机器人有其他想法，另外两个机器人就会把它干掉。同理，如果觉得三个制约度不够，可以做四个、五个，多重防护可以让系统变得更安全。其实，AI也没有吃、喝这些生存需求，它干嘛要控制人呢？我认为人作恶的可能性远远多于AI，控制AI比控制一个人要容易得多。

俞敏洪：所以你会支持Open AI里加速发展这一派的观点，因为你认为这是可控的？

丁健：对。其实这两派之间只有“度”的区

别，一拨人认为要马上制约它，如果花一块钱推动 AI，就要花五块钱去想如何制约，这样的操作会让 AI 的发展变慢；另一拨人认为要先花五块钱把 AI 往前推，再花一块钱用于纠正。其实我在想，现在是否有必要去制约这样的事，就像当核武器还没被引爆时，一帮人天天讨论核武器限制条约是讨论不明白的。但在一个市场化的社会中，本身也会出现一些制约相关的需求，比如有人拿 AI 诈骗时，马上就会有人发明出个东西去识破诈骗，而这个需求，可能来源于政府，也可能来源于个人。

俞敏洪：所以 Check and Balance（制约与平衡）是人类发展的必然课题。

丁健：对。比如老师担心学生开卷考试会借助 AI，那么未来好的 AI 生成器就会在产出内容的时候留下水印，这样就可以被识别出来。科技永远有更好的科技去制约它。

俞敏洪：科技互相之间的发展会把人性限制在正常发展的轨道上，而不至于到最后真正失控时，连同人性恶的一面，使整个世界失控。大家认为现代科技发展是使人类社会变得更加幸福了，还是使人性变得更加扭曲了？

张文中：现代科技会让人类向更好的方向发展，这没有什么疑问，但对于出现的问题，我们也要去正视。比如像 iPad、电脑、手机这些电子设备，它们的确有积极作用，但也会导致孩子、成年人长期沉溺游戏。现在，人们就是要抓紧用技术去解决、规范技术所带来的问题，这也是“道高一尺、魔高一丈”。我想，只要有这个目标，这件事情总会比原来控制得更好，当然完全控制可能也比较难，

这还是牵扯到人性的问题了。

丁健：现在社会上存在很多关于资本好与坏、人性好与坏、贫富分化和分配的争论。比如，美国的财富高度地集中于七大公司，但同时，这七大公司也做了很多对社会有益的事。再比如关于贫富分化，为什么非要允许贫富分化出现，平分不就好了？但如果这样，又会把人性其他的恶给调动起来，有人会觉得多干少干都一样，那何不少干一点。结果就是变成共同贫穷。

所以，无论往哪个方向走人性的恶都会出现，但是要通过一个制度，来引导人性的恶并产生善的结果。我们永远可以去讨论，如何在社会生产发展中进一步保证分配的合理性，实现共同富裕，这些都是非常重要的事情。但前提是，这一切不能阻碍经济的发展，不能阻碍做大蛋糕，一旦阻碍做大蛋糕，人性就开始往另一个不好的方向走了。社会的运行其实是一个很复杂的逻辑，我们需要深刻理解这个平衡。乌托邦式的逻辑很简单，也很容易被欢呼，但它造成的后果往往是很惨的。

事实上，科技发展到今天很大程度上利用了人性中的竞争和自私，但无论如何，它最终产生了对人类整体有益的结果。今天我们需要深度思考，我们应该大胆推动市场经济的发展，不要被简单的、乌托邦式的平等所蒙蔽眼睛，我们还应该鼓励人性中那些对于美好生活的追求和向往，同时要把这种竞争慢慢形成一个合理的机制，最终让财富进一步扩大。

俞敏洪：真的特别对。有一句话说，有时候人世间所发生最大的恶，是最大的善意所造成的。就

像乌托邦这个美好的愿望，如果没有制度制约，极有可能走向愿望的反面。

我个人认为人性是固定的，尤其在有了人类社会文明以后，人性本身不存在进步和退步的说法。老子所说的“小国寡民，鸡犬之声相闻，老死不相往来”是人类的一种美好幻想，人作为一种动物或者是一个部族，本身就要互相争夺资源。孟子说过“人皆有恻隐之心”，可成吉思汗带队打到中亚时，杀了几千个儿童。他这么做就是为了抢夺资源，抢夺生存的余地，抢夺统治地位，而这也体现了人性的恶。在今天的世界，如果没有一套国际社会互相平衡的运营规则，这种互相残杀依然存在。当然，现在国与国之间有了相互之间的威慑力，以及建立了国际规则等等，使得二战后没有真正出现过人类的互相残杀，这在某种程度上也代表了人类制度的进步。

科技的发展绝对不是今天才有的事，青铜器、铁器、战车，甚至马镫都源于科技的发展，更不要说火药、造纸术、指南针、印刷术了。所以，科技本身是不断发展的，它确实在造福于人类社会，但科技本身并不能决定人的平等、自由、幸福、苦难，这些是人来决定的。

今天的美好生活，一部分是科技带来的，但更重要的来源是科技背后的社会制度、分配体制、发展机制。所以人类社会对于某种可能产生恶的东西的制约能力也在不断加强，而且这种制约不仅局限于族群或国家之内，国际间也会存在。人性并没有变得更好，是科技的发展加上制度的建设，使我们越来越活得像个人，我觉得这是人类最伟大的地方。

前阵子，我读了经济学家陆铭的书《大国大城》。在我们的常规概念中，一个国家的各地区得平衡发展，但他在书中提出，越是资源往大城市集中的国家，效率越高，老百姓生活得越好。因为在大城市，那些经过资源集约和效率提高所带来的财富可以经过国家之手进行再分配。即使是那些偏远地区的人，也可以走进大城市谋取更好的生活，只是在这个过程中，国家要用一种调配机制去做好大城市和偏远地区之间的平衡。

我想用这个例子表明，有时候面对现实情况，我们的直觉有可能是错的。乌托邦会被追捧，是因为从普通直觉来说，这确实是一个美好的社会，但人们忘了，社会运行是一个复杂的体系。一个既能制约人性的恶，又能充分发挥人性的善，同时还能结合科技发展的制度和体制，才能使人类社会真正进入到理性、和平发展、共享财富、幸福生活的状态里。

最后一个问题，中国现在到了一个发展的关键时期，假如你们是中国发展的顾问，会从科技和发展的角度提出什么样的建议？

张文中：对于科技能够给中国人带来美好生活这一点，我们要高度肯定，同时也要认真想一想，如何才能真正有效地发展科技。首先，我们一定要跟上世界潮流，绝对不能陷入闭关锁国的状态，不管形势有多严峻，有多大挑战，都一定要开放，开放是中国科技发展的基础条件。如果中国科技不能够与世界一体，恐怕我们连评价自己科研水平的标准都没有，尽管现在有些专家也在思考，我们天天去考虑能在《Science》发多少文章，在《Nature》

发多少文章，是不是有点走极端了？但毕竟这是一个金标准，所以还是相对可靠的。这就像高考一样，大家都说高考可能不科学，但是怎么办呢？GRE 要考，GMAT 要考，就得这么干。

此外，我们也要去相信，科学的标准是全世界共同认可的。比如生物的创新、化学的创新、医学的创新，等等，这些都是硬碰硬的标准。

丁健：现在世界顶级的 AI 研究员有 29% 来自中国，20% 来自美国，18% 来自欧洲，这说明来自中国的顶级 AI 研究人员要多于美国和欧洲。但这些顶级 AI 研究人员有 60% 在美国工作，11% 在中国工作。所以我们应该反思，如何能够吸引这些人才回来？为什么他们会跑到别的国家去？坦率地说，今天回国发展的人才真的少了很多，我专门在硅谷做过调查，以前在那边学习人工智能的华人，10 个人里会有 8 个选择毕业回国，而今天几乎一个没有。这里面涉及到国家之间的竞争，但我们也要去思考，如何创造一个能让大家自由创新的科研环境。

俞敏洪：制度这一块我们暂不讨论，但提到的人才问题，我觉得一个国家，只有能让全世界的人才能毫无顾忌地流入进来，并且这个国家能给他们足够的空间发挥、承认他们的成绩，这个国家才会真正的发展。✧

亚布力论坛与高质量发展

文 | 张洪涛 亚布力中国企业家论坛秘书长

在亚布力论坛很多理事的鼓励下，在秘书处所有同事的帮助下，《我眼里的“中国企业家”》这本书终于在2024年1月正式出版。感谢亚布力论坛理事长陈东升、轮值主席俞敏洪、创始人田源为这本书作序，我倍感荣幸。与其说这本书是我个人担任论坛20年秘书长的工作手记，不如说它是亚布力论坛秘书处全体工作人员对中国企业家的致敬！这本书记录了这些年企业家在亚布力论坛留下的商业哲思，记录了企业家为中国民营经济发展和社会进步做出的切实贡献！

一位领导看过这本书后，发信息给我说：“读完《我眼里的“中国企业家”》，感觉很好，勾起我不少回忆。点点滴滴，聚沙成塔，您为论坛留下了一部生动的历史记录。”我想说，这正是我们记录者的目标。亚布力论坛是中国企业家思想交流的平台，而秘书处的使命就是整理传播企业家思想，让更多人认识了解真实的企业家。企业家并不神秘，他们都是普普通通的人，他们赶上了改革开放的机遇，赶上了新时代的潮流，并且通过自己的努力奋斗，成为社会主义市场经济的主力军，同时也成为



高质量发展的源动力。

春节马上到了，而我们还在为筹备第 24 届亚布力论坛年会忙碌着。每到这个时候，我们都很焦虑，特别是最近宏观经济一般，担心嘉宾们会因为处理自己企业的事情降低对“开会”的热情。但幸好亚布力论坛拥有讲义气、强大的理事会，最后我们还是列出了一条很长的参会嘉宾名单，其中不乏年轻优秀的企业家。值得一提的是，年会期间，我们还要举办亚布力成长计划第三期开营。

今年亚布力论坛年会的主题是“链接与重构——新格局下的高质量发展”，高质量发展是中国经济发展的核心关键词。亚布力论坛的 24 年就是验证中国企业不断努力，日趋高质量发展的 24 年。20 年前，亚布力论坛的成员企业还没有进入世界 500 强，而现在，已经有 17 家企业进入世界 500 强。这些企业不仅大，还很强，不仅有规模，还有利润，他们不仅为国家上缴几千亿的税收，还直接或间接地创造了几千万的就业机会。

其实，亚布力论坛企业家的社会责任最早可追溯到汶川地震那年。那一年，亚布力论坛与阿拉善 SEE 生态协会一起发起“拉住孩子的手”救灾行动。之后，无论是面对新冠疫情，还是支援郑州洪水、黑龙江洪涝，都有亚布力论坛企业家主动奉献的身影。

此外，亚布力论坛的企业家也一直关注气候变化对全人类的影响，王石、张跃更是这其中的代表。



亚布力论坛代表团展示《亚布力中国企业家论坛共同落实〈巴黎协定〉的雄心行动倡议书》，并特别邀请赵英民副部长合影留念

在经过多年努力后，亚布力论坛的企业家终于组团来到了 cop28，成为中国角的靓丽风景线。

20 多年前，陈东升董事长在当时的环境下，根据后发优势原则提出：创新就是率先模仿，然后通过不断学习、吸收、改革、进步，从而引领企业进行自主创新。20 年间，依靠国内庞大市场，涌现出了中国的 Uber、中国的亚马逊、中国的 ICQ、中国的 Yahoo，也包括中国的达沃斯。我们的算法、AI、电子商务、支付、社交网络、智能手机，已经距离“遥遥领先”越来越近。这得益于时代，得益于企业家的不断创新，不断学习和进步，也得益于企业家精神的延续。

企业家精神是高质量发展最可靠的动力之一，亚布力论坛的企业家们承载着宝贵的企业家精神，我们有责任肩负更多使命，砥砺前行。✧



“人”少了，“AI”多了

文 | 张洪涛 亚布力中国企业家论坛秘书长

冬去春来，万物复苏！

2月23日，2024亚布力中国企业家论坛年会在黑龙江亚布力圆满闭幕，很多理事感叹这次来的人比往届少了些，其实，春节放假前确实是有很多人要来参会，只是在临近年会开幕时，很多企业家因为各种原因未能前来，包括北京的突降暴雪。

最近关于人工智能的话题非常多，不管是公开还是私下，大会还是分会，各行各业的人都在讨论





人工智能对社会、企业，甚至对人性的影响，亚布力论坛也算是与时俱进。会后有位朋友打电话和我说：“要是知道年会重点是AI，我肯定就去参会了。”我说，年会主题是“构建新发展格局，推进高质量发展”，AI是推进高质量发展的有力内容。

深夜回家，我做了一场梦，梦到20年后，自己已经70岁，还在当秘书长，并召开了第45届亚布力论坛年会，那时的大会人更少，全部是AI的真人分身，工作人员和志愿者也都变成了机器人，而第45届年会的主题是：“生命与生活”，开幕演讲的内容和今年的完全一样。随后我被吓醒了，拿起手机刷视频，刷到的全是【商业心灵——科技与人性】的片段，据说有1500万人在线观看了亚布力论坛的网络直播。开会前我和同事说，要低调，



因为我们是为企业家服务，企业家是务实的，结果又因俞敏洪校长的一篇“致敬亚布力”火了。真的很佩服俞敏洪校长！红衣大叔周鸿祎也在年会上征集粉丝，他本来就红，现在更红！

想了想，我还是觉得和真人在一起比较有意思，可以聊天、喝酒、在农家院唱红歌，希望亚布力论坛能始终秉持真诚、可信，成为最后人与人之间的交流平台。

24年过去了，亚布力论坛可谓初心不改，始终坚持“正能量、建设性、创造性、有担当”的宗旨和使命，努力成为促进社会和国家建设的重要力量。但我们还需要让改变发生，需要创新，因此亚布力论坛每届主题都紧跟时代，与时俱进。15年前，冯仑就提过亚布力论坛具备一切成功的条件：“观点



超市”、广交朋友、休闲娱乐（可以滑雪），再加上一群有理想、有担当的企业家的坚持。他们在亚布力住过滴水成冰的房间，坐过没有遮挡的缆车上山，都曾被冻得瑟瑟发抖，也都说过下次不来了，但都还是来了，王巍董事长说：“来是义气”。前阵子，我和冯仑董事长交流，亚布力论坛的确需要创新，这种“新”并不仅仅指参会企业家年龄段的更新，更是指新的面孔、新的观点。所以2024年年会，我们增加了很多关于AI等科技的话题，亚布力论坛需要为企业家创造更多价值。

2025年是亚布力论坛创建的25周年，按照我们的传统，逢五逢十都要庆祝下，我们要更新永久会址内部的企业家博物馆，要梳理25年亚布力论坛的商业历史。这应该是一部伟大的社会主义市场经济发展史，大浪淘沙后，还有很多英雄屹立桥头。





畅想下一个 25 年，我想会有更多新面孔加入亚布力论坛，亚布力青春合伙人、亚布力成长计划、亚布力青年论坛也会更成熟，亚布力论坛的朋友圈也会越来越广阔。

当然，亚布力论坛还会有更多的 AI，来参会的人也不会少。❄️

“一带一路” 共建 下一个金色十年的机会与挑战

文 | 亚布力中国企业家论坛研究中心

2月22日，在亚布力论坛第二十四届年会期间，作为年会新设研讨交流板块，“一带一路”沙龙在亚布力企业家论坛永久会址举行。

本场沙龙由亚布力论坛特邀主持人胡颖主持，德勤中国副主席吴卫军先生从资产负债表视角结合企业管理、全球化运营及企业“走出去”会计处理等实践问题对“一带一路”投资的金融风险进行解读，并与主持人胡颖就推动“一带一路”高质量发展，下一个金色十年企业参与“一带一路”共建的机会进行对话，前中国银行业监督管理委员会主席刘明康先生进行点评。

从资产负债表视角认识企业管理

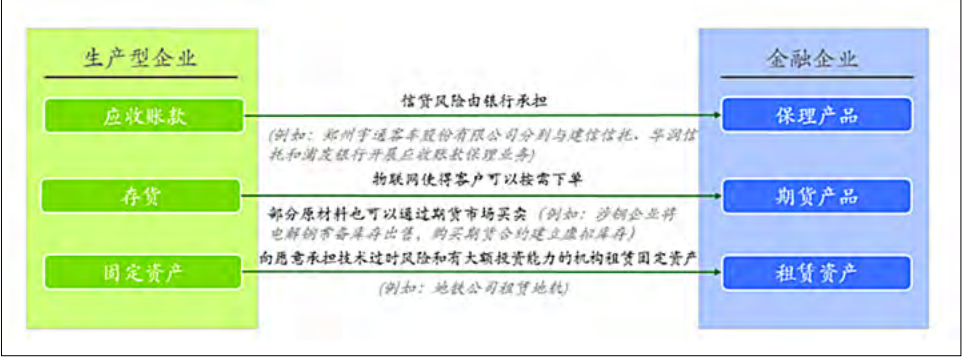
30年后的资产负债表会演化成什么样子？哪些会计科目将不复存在？未来的利润表有什么样的特征？企业如何在会计层面与业务层面做好内部控制？如何打破“富不过三代”的“魔咒”？

吴卫军从资产负债表演变的逻辑开始，以三家世界财富500强企业为例，分享了他对企业管理的认识。

吴卫军认为，今后生产型企业的资产负债表可能将逐渐集中于金融资产和金融负债，而目前诸如



应收账款、存货、固定资产、其他资产、供货商负债、税务负债等常见的会计科目在 20 年后可能将不复存在。比如应收账款，一些生产型企业与信托公司和银行开展应收账款保理业务，将应收账款变成金融企业的保理产品，信贷风险由银行承担；对于生产型企业而言，物联网的发展使得客户可以按需下单，部分原材料也可以通过期货市场买卖，如涉铜企业将电解铜常备库存出售，购买期货合约建立虚拟库存，企业的存货则将成为金融企业的期货产品；而固定资产则可通过向愿意承担技术过时风险和有大额投资能力的机构租赁固定资产，将期转变为租



赁资产。

吴卫军认为，社会经济结构的转变必然促使资产负债表的结构发生变化，而会计科目的变化、资产负债表的结构变化也反映了社会经济结构的转变。过去，资产负债表按流动性强弱排序，现在则需要加入对风险程度排序的考虑，而会计科目的变化和会计报表与企业的经营模式 (Business Model) 高度关联，它们反映企业的风险偏好，是“轻资产”的资产负债表，或是“重资产”的资产负债表，与公司的风险偏好有关。资产负债表的核算也从评估转向预测，转至“向前看”，需要看透明天。而未来利润表的一个重要特征是面向未来，会更关注时间周期与资金成本。

吴卫军以三家中国知名民营企业为例，从会计层面和业务模式层面进行了分析，分享他对企业管理以及如何打破“富不过三代”的认识。吴卫军认为，适当的战略并一以贯之地执行，对一家公司的长期成功非常重要。以产品维度为轴线，形成对财务管理变量的看似“松散”的内控机制，但重要的是解决落地执行的动力，确保战略落地的效果。在内控建设上，要善于把复杂的事情简单化，简单的

事情流程化，流程的事情标准化，标准的事情 IT 化，当出现危机时，领导者要有战略定力，善于从错误中学习，高级管理层要积极关注和查找问题，借助外部资源，提升自身实力，积极应对管理上的挑战。同时，企业要针对控制权建立并完善一套文化保障机制，让公司能够持久健康地发展，企业继承的主线是生机勃勃的企业文化。

吴卫军认为，中国企业家面临的压力和挑战是空前的，正因为如此，企业家应当从蜥蜴脑 (lizard brain) 升华到领袖头脑 (Executive Brain)，不能被大量事务性工作纠缠，要把更多的时间和精力用于思考重大战略问题，从而更好地为企业“掌舵”，保证企业在复杂和不确定的内外部环境之下，始终走在正确的航向上。企业家只有学会使用领袖头脑，才会成为长远的赢家。

对于企业家如何应对平庸的 2024 年，吴卫军认为，首先要接纳自己，做好自己，在不知所措的时候，不要想太多，相信自己，活在当下是最好的答案。而从容面对是老祖宗给我们留下的智慧。

“一带一路” 共建 下一个金色十年的机会

2017 年，“一带一路”共建在十九大上写入党章，在 2023 年 10 月的第三届“一带一路”高峰论坛上，中国宣布“一带一路”共建进入下一个金色十年。2023 年 11 月，推进“一带一路”建设工作领导小组办公室发布《坚定不移推进共建“一带一路”高质量发展走深走实的愿景与行动——共建“一带一路”未来十年发展展望》，提出了未来十来“一带一路”发展的路径和举措。在构建新发展

格局的时代背景下，应该如何更好地推进“一带一路”共建？对于中国企业而言，如何更深刻地理解“一带一路”与企业国际化运营的逻辑？未来十年，企业参与“一带一路”共建又面临怎样的机会？主持人胡颖就此相关话题与吴卫军展开了对话。

吴卫军认为，“一带一路”共建倡议大的时代背景是中国通过四十多年的改革开放，取得了巨大的成绩，并且与世界经济体系高度融合。要推进“一带一路”共建，有两点尤为重要：一是商业化，“一带一路”共建不能脱离商业的基础；二是专业化，要有良好的法治基础和体制机制保障。对于企业而言，必须眼光向外，要发扬敢于冒险的企业家精神，“走出去”进行国际化运营。吴卫军以德龙钢铁在“一带一路”沿线国家印度尼西亚的投资为例，认为要鼓励企业家发扬企业家精神，做好商业决策，把握住“一带一路”提供的机会。

对于“一带一路”沿线国家区域机会的问题，吴卫军认为，东盟国家邻近中国，尤其是印度尼西亚、马来西亚等国家，这些国家经济发展总体较快，年轻人口的增长速度比较高，而且很多中国企业在这些国家投资都取得了成功。尤其是新加坡，是一个中枢点，已成为一个国际金融中心，这也对中国上海和中国香港形成一个挑战，如何更进一步建设提升上海和中国香港的国际金融中心的能力来覆盖“一带一路”，这是我们需要考虑的问题。

对于人民币国际化的问题，吴卫军认为，一种货币要成为国际货币，有三个考量因素，一是用来贸易、买卖；二是用来结算；三是用来储备。一国货币要成为国际货币，需要国家信用背书，这需要

我们的企业家把企业做好，慢慢参与到国家信用建设过程当中，推动人民币国际化进程稳健前行。

吴卫军还与主持人胡颖就吉利收购沃尔沃这一著名并购案例进行了讨论。吴卫军认为，跨国并购70%-90%是失败的，并购后的融合、整合能否成功与企业家的度量很重要。这个度量体现在企业文化、公司治理、甚至在开会的方式上，吉利收购沃尔沃之后，成立了合作委员会，在很多方面都做了创新，这也是吉利能成功整合沃尔沃的重要原因。

吴卫军认为，对于中国企业而言，在“走出去”参与“一带一路”共建尤其是在沿线国家进行并购的过程中，文化上的融合尤为关键，只有如此，企业才能取得更好的商业效益。

高质量共建“一带一路”需要考虑“三个建成”

在沙龙最后环节，前中国银行业监督管理委员会主席刘明康先生应邀进行点评。刘明康表示，中国企业在“走出去”过程中，要重视会计师事务所等在审计和咨询方面的专业作用，“一带一路”的道路是不平坦的，中国企业家要善于借助拐杖走路。

刘明康表示，“一带一路”共建进入新的十年，在推进高质量共建“一带一路”过程中，必须考虑三个建成。

一是技术建成（Technical completion）；二是经济建成（Economic completion）；三是社会建成（Social completion）。

中国企业参与“一带一路”共建在整个技术建成、经济建成、社会建成方面一定要严格要求，一



定要走专业的道路，行稳才能致远。

“一带一路”沙龙是亚布力论坛研究中心基于对“一带一路”的长期研究推出的小型线下研讨交流活动，沙龙聚焦企业“走出去”参与“一带一路”共建的实际业务问题，邀请专家提供解决方案。下期沙龙将以具体国家为例，聚焦中国企业“走出去”的税务筹划与风险防范。✧



合作伙伴菁英会员

邵丹薇

星星充电创始人
万帮数字能源股份有限公司
董事长、总裁

邵丹薇，星星充电创始人，万帮数字能源股份有限公司董事长、总裁，高级经济师，第十四届全国政协委员，国家万人计划专家，21 届中国青年五四奖章提名奖获得者，哈佛商业评论年度人物，安永中国 2020 年度企业家。全国十三届青联委员、江苏省第十二届政协委员、江苏省总商会副会长，入选中华人民共和国科学技术部“创新人才推进计划科技创新创业人才”，2021 中国充电设施杰出风云人物。

万帮数字能源股份有限公司创建于 2014 年，是亚洲数字能源领域估值最高的独角兽估值 260 亿元，是全国电动汽车充换电领域的龙头企业。公司主营业务是电动汽车充电桩的研发制造与运营，光伏系统集成，储能系统研发制造，车网互动技术研发与应用，综合能源管理以及绿色电力交易。

一端能源互联，一端产业互联，最终实现桩连世界！



Star Charge
星星充电



合作伙伴菁英会员

许泽玮

91 科技集团董事长、CEO

91 科技集团成立于 2011 年 9 月 1 日，总部位于北京，在上海、天津、重庆、深圳、厦门、武汉、西安、成都均设有分支机构。创办了 91 金融、极扬文化(873375)、金融八卦女、霁泽文化、红色盛景、九一科创等品牌。拥有 4 家高新技术企业、1 家专精特新“小巨人”企业、2 家“专精特新”企业、1 家新三板挂牌企业、2 家中关村“瞪羚企业”、1 家中关村“雏鹰计划”企业。

91 科技集团现已完成包括经纬创投、宽带资本、海通证券、华创资本等投资机构的 5 轮投资，国有股份占比 30%，也是一家被央视《新闻联播》和《人民日报》多次报道的科技型企业。

91 科技集团一直以科技报国为己任，通过持续的科技创新，服务实体经济，帮助更多中小微企业成长壮大，以实现人民对美好生活的向往作为奋斗目标，为实现中华民族伟大复兴的中国梦而不懈奋斗！



91科技集团
安全而智慧的未来

亚布力中国企业家论坛

合 作 伙 伴 简 介



合作伙伴企业会员

殷 哲

诺亚控股联合创始人、CEO
歌斐资产董事长

诺亚控股成立于 2005 年，2007 年获红杉资本注资，2010 年在美国纽约证券交易所上市，是中国内地首家在美国上市的独立财富管理机构（股票代码：NOAH），2022 年 7 月，诺亚（股票代码：6686）成功在香港交易所二次上市，成为首家实现港股美股两地上市的中国独立财富管理机构。公司业务涵盖财富管理、资产管理和其他业务。诺亚致力于为客户创造真正的长期价值，使命是“诺亚财富，温暖智慧人生”，核心价值观是“以客户为中心，以专业成就关爱之心，做时间的朋友”。

殷哲先生在金融领域拥有近 30 年丰富经验。在诺亚创建之初，曾任公司首席产品官，秉承着创新与严谨并存的风格，带领发行了众多引领行业变革的产品；自 2010 年诺亚创立歌斐资产（专注资产配置，追求绝对回报的多元化资产管理公司），担任董事长至今。殷哲先生曾获得凤凰网、投中信息、融资中国、清科等机构的最具影响力投资人等奖项。在创建诺亚控股之前，殷哲先生为湘财证券私人金融总部副总经理，亦曾在交通银行工作。

NOAH
諾 亞 財 富



合作伙伴企业会员

罗秋平

蓝月亮国际集团有限公司
创始人
执行董事兼首席执行官

蓝月亮品牌诞生于 1992 年，是中国专业的家庭清洁解决方案提供商。2020 年，蓝月亮集团控股有限公司在香港联合交易所主板上市，股份代号 6993。

秉持“将世界先进技术融于消费者的生活”的研发理念，蓝月亮多年来积极开展前瞻性的技术储备与研发工作，持续研发高效优质的产品 & 科学的洗涤方法，不断满足消费者多元化的洁净需求，持续引领行业发展。

2008 年，蓝月亮率先向全国推广洗衣液，开创中国洗衣“液”时代；2015 年，蓝月亮突破技术难关，推出国内首款采用泵头计量式包装「浓缩+」洗衣液机洗至尊，再一次掀起中国洗涤市场变革；2018 年，蓝月亮进一步加码浓缩，推出至尊生物科技洗衣液。2022 年，蓝月亮深入洞察运动流汗场景下的衣物清洁痛点，推出运动型洗衣液系列产品，为消费者带来“流汗不留味”的运动洁净体验。

未来，蓝月亮将继续立足于服务消费者，持续研发高科技的洗涤产品，坚持普及科学洗涤知识与方法，让更多家庭洁净无忧，助力人民群众美好生活。

蓝月亮



合作伙伴企业会员

袁云燕

江苏瑞祥科技集团有限公司
总裁

江苏瑞祥科技集团（简称“瑞祥科技”）自 2008 年成立以来，已成为一家具有“互联网基因”的综合型商贸流通集团公司。集团以数字化建设为基石，全面推进数字化产业布局，聚焦“数字福利”与“数字权益”两大领域，在金融、商业、科技三大板块持续深耕，积极引领数字产业链的多元化创新。集团充分利用数字化平台优势，为多种品类、多渠道、多场景、多业态、多板块协同发展奠定坚实基础。经过 16 年的发展，瑞祥科技已累计服务超过 30 万家企事业单位，涵盖多个领域，并与数万多个品牌建立深度合作关系，构建了一个以数十万家门店为基础的数字消费生态。

瑞祥科技集团联合创始人袁云燕，既是集团 CEO，也在镇江市政协担任委员和经科委副主任，还是镇江市工商业联合会副会长。因其卓越贡献，连续两年获得“建设现代化一流主城区”城市经济贡献奖（产业强区类）优秀企业家称号，2023 年荣获政协委员优秀履职奖。未来，将继续引领瑞祥科技集团推动产业数字化、服务社会，并积极履行企业社会责任，为行业发展和社会进步贡献力量。



合作伙伴企业会员

谢欣

飞书 CEO

飞书是先进企业协作与管理平台，不仅一站式整合办公协作套件，更提供高效的组织管理、业务管理工具和智能伙伴，帮助组织和个人为 AI 时代做好准备。包括物美、理想、三一重工、元气森林、爱奇艺、联影医疗、海底捞等在内的各行各业先进企业都在选择飞书，与飞书共创行业最佳实践。先进团队，先用飞书。



亚布力中国企业家论坛

合 作 伙 伴 简 介



合作伙伴会员

付 晓

上海慕语会展服务有限公司
董事长

付晓先生，复旦大学管理学硕士，上海慕语文创创始人。付晓先生是国内知名的营销与渠道专家，特别在奢侈品营销和服务领域有 20 年的经验。付晓先生长期与轩尼诗 - 路易威登集团，香奈儿集团，历峰集团，开云集团，瑞表集团，雅思兰黛集团有着紧密的合作关系。慕语文创集团是全国高奢侈领域体验式营销与数字营销的先锋。

慕语文创成立于 2010 年，旗下包含上海慕语会展服务有限公司、上海予恩商务咨询有限公司，上海芒选星网络科技有限公司。客户对象涵盖政府机关、上市公司、大型企业、外资企业；行业分布遍及奢侈品、彩妆、汽车制造、快销品、房地产、互联网、金融、影视文化娱乐等。我们有幸长期与 LVMH, CHANEL, 历峰集团，开云集团，SWATCH GROUP，雅思兰黛集团等高端奢侈品有着良好的合作关系。

MOIRA
慕语文创



合作伙伴会员

方树鹏

山东省章丘鼓风机股份有限公司总经理

山东省章丘鼓风机股份有限公司具有五十余年的风机设计、生产、制造技术和经验。工业园区面积 43 万平方米，建筑气势恢弘，设施完善。公司于 2011 年 7 月 7 日成功在深交所挂牌上市（证券简称：山东章鼓，证券代码：002598），成为公司发展史上新的里程碑。

方树鹏现任山东省章丘鼓风机股份有限公司总经理，中国通用机械工业协会理事会理事、常务理事。曾获评 2019 年、2022 年“影响济南”年度经济人物。方树鹏同志作为新一代经营层的领军人物，针对当前的经济形势提出了一些新的发展思路和发展理念，推动了企业在转型升级的征程中稳步前行，使企业在激烈的市场竞争中始终保持较强的竞争优势，取得了良好的经济社会效益，近三十年来国内罗茨鼓风机市场占有率稳居第一。





合作伙伴会员

李伟俏

新媒网络董事长

哈尔滨新媒网络科技有限公司成立于 2015 年，作为字节跳动全系产品黑龙江区域平台服务商，以今日头条、抖音、西瓜视频等平台为线上运营阵地，以“赋能数字创意产业发展”为企业使命，以“数字生态经济平台引领者”为企业愿景，持续服务黑龙江省域政、企、学、研等生态伙伴超 10000 余家。公司以数字营销、直播电商、生活服务、职业培训为主营业务，以项目整合营销、创意内容、产教融合、培训孵化等多元服务，通过搭建数字人才培养体系、数字电商服务体系、数字营销服务体系，数字创意内容服务体系等，逐渐完善数字生态产业链条，构建数字营销一站式服务。

李伟俏，新媒网络董事长、黑龙江数字经济生态产业园创始人，黑龙江省政协委员、哈尔滨网络创意产业发展促进会会长。



合作伙伴会员

马铁民

凯盛浩丰农业集团有限公司
董事长

凯盛浩丰农业集团有限公司成立于 2006 年，是世界 500 强央企中国建材凯盛科技集团下属成员企业、农业产业化国家重点龙头企业、国家高新技术企业，入选第三十届全国企业管理现代化创新成果一等奖，总部设在山东省青岛市，是一家输出现代设施农业设计、建设及运营服务、品牌标准、资产管理的乡村振兴解决方案提供商，是全国最大的智慧玻璃温室设计、建设与运营服务商，现已建成运营 20 个总面积 3000 余亩的智慧玻璃温室基地，另有多个项目正在抢抓工期，分布全国 17 个省市。

马铁民，清华大学高级管理人员工商管理硕士，现任凯盛浩丰农业集团有限公司董事长，同时还担任全国青联副主席，中国农村青年致富带头人协会副会长，全国现代设施农业建设推进联盟副主席，山东省第十四届人大代表等社会职务，曾荣获中国杰出青年农民、全国农村青年创业致富带头人、山东省劳动模范、山东省第八届非公有制经济人士优秀中国特色社会主义事业建设者、山东省乡村之星等荣誉称号。



凯盛浩丰

一颗大™

绿行者



亚布力中国企业家论坛

合 作 伙 伴 简 介



合作伙伴会员

张德涛

牡丹江市鸿涛通信建设工程
有限责任公司董事长

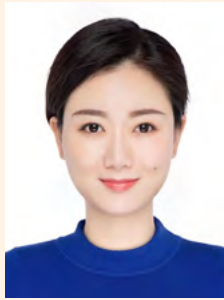
牡丹江市鸿涛通信建设工程有限责任公司是综合性通信建设施工企业，具有建设部审核的通信工程施工总承包贰级企业资质。

牡丹江市鸿涛通信建设工程有限责任公司始建于2005年，公司自组建以来，始终奉行“以市场为导向，以质量求生存，以信誉求发展，向管理要效益”的宗旨，建立并完善现代化企业管理制度，加强企业科学化，规范化管理，勇于开拓进取，使企业不断壮大。经过十多年的发展，公司专业技术精湛，资金雄厚，建制齐备，管理系统化、规范化，业务覆盖整个通信施工领域。所承担工程范围包括各种地下直埋、架空及管道式电缆、通信管道、市政综合管廊、光缆线路工程、局用程控交换系统、智能大楼综合布线、通信设备安装、电气安装工程、传输设备、通信基础工程、市话线路通信工程施工。还可以提供光缆气吹、通信路由的爆破、顶管及水下（潜水）作业等特种施工服务。

牡丹江市鸿涛通信建设工程有限责任公司愿意成为您事业发展道路上忠实的朋友，与您携手共创美好的明天！

亚布力森林温泉

YABULI FOREST HOTSPRING



合作伙伴会员

丁婕清

联合国经社理事会
特别咨商地位
世界非遗基金会
常任理事长

（联合国经社理事会）世界非物质文化遗产保护发展基金会，于2018年通过国际捐款成立，此基金会主要由国际金融机构如摩根士丹利和高盛捐赠，用于保护和发展世界非物质文化遗产，为人类文明传承和健康福祉提供整体解决方法，共同打造人类命运共同体，实现联合国17项可持续发展目标。

基金会于2023年获得联合国官方认可的特殊咨商地位，使得基金会能与联合国经社理事会及相关机构展开积极合作。基金会主席和理事长有资格出席联合国全球四大总部所有高级别会议，及由联合国机构主办的各类国际会议，向联合国193个会员国及UN系统负责发展政策的官员提供正式建议。

基金会常任理事长丁婕清 Jaclyn，曾就职于华尔街各大投行，同时持有CFA, FRM, CAIA 三张牌照，联合国全球女性大会代表，上海社科院“在美国的上海人”一书最年轻的受访者，达沃斯中国企业家代表团成员。浩华投资管理合伙人，Web3Port 联创及 CFO，麻省理工大学创投协会主席、区块链协会副主席。上海交通大学，纽约大学，麻省理工大学校友。



亚布力中国企业家论坛理事

1. 艾路明 武汉当代科技产业集团股份有限公司董事长
2. 艾特·凯瑟克 麦赞臣有限公司主席
3. 埃文·格林伯格 安达有限公司、安达集团董事长兼首席执行官
4. 曹国伟 新浪集团董事长兼首席执行官、微博董事长
5. 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
6. 陈琦伟 亚商集团董事长，亚商资本创始合伙人
7. 陈显宝 全国楚商高尔夫联盟会长
8. 陈景河 紫金矿业党委书记、董事长
9. 车建新 红星美凯龙控股集团创始人、董事长
10. 丁 健 金沙江创业投资主管合伙人
11. 丁立国 德龙集团董事长，新天钢集团董事长
12. 冯 仑 御风集团董事长
13. 郭广昌 复星国际董事长
14. 郭 为 神州数码集团股份有限公司董事长兼首席执行官
15. 高迎欣 中国民生银行董事长
16. 韩家寰 大成食品（亚洲）有限公司董事会主席
17. 何启强 广东长青（集团）股份有限公司董事长
18. 胡葆森 建业集团董事长
19. 胡祖六 春华资本集团董事长兼首席执行官
20. 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
21. 黄 立 武汉高德红外股份有限公司董事长
22. 姜 明 天明健康科技产业集团创始人兼董事长
23. 雷 军 小米集团创始人、董事长兼CEO
24. 冷友斌 中国飞鹤董事长
25. 李东生 TCL创始人、董事长
26. 李建光 IDG资本合伙人
27. 李小加 滴灌通创始人、主席
28. 李彦宏 百度创始人、董事长兼首席执行官
29. 李 轶 山水文园集团董事局主席
30. 梁建章 携程集团联合创始人兼董事局主席
31. 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
32. 刘东华 正和岛创始人兼首席架构师
33. 刘积仁 东软集团董事长
34. 刘晓光 首创集团原董事长
35. 刘道明 美好置业集团股份有限公司董事长
36. 刘乐飞 CPE源峰董事长兼CEO
37. 刘永好 新希望集团董事长
38. 刘庆峰 科大讯飞创始人、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，香港大学经管学院经济学教授
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

高德康	全国工商联纺织服装商会理事长、波司登集团董事局主席兼总裁	吕 勇	亚太信宇科技（北京）有限公司副总裁
张黎刚	爱康集团创始人、董事长兼CEO	吕思远	无锡市博荣生物科技有限公司董事长
贾少谦	海信集团控股公司党委书记、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
刘兆年	九州通医药集团股份有限公司副董事长	马海龙	青海力盟实业集团有限公司董事长
邵丹薇	万帮数字能源、星星充电董事长、创始人	马 涛	德事隆航空销售总监
许泽玮	91科技集团董事长CEO	梅章记	老村长酒业有限公司董事长
吴庆斌	中泰信托、大成基金董事长	钱 毅	黑龙江隆德农业集团董事长
汪静波	诺亚财富集团创始人、董事局主席兼首席执行官	乔占峰	青岛峰际国际供应链有限公司 董事长
乔元栩	乔氏台球企业集团创始人、董事长	孙慧咏	黑龙江省咏大文化传播有限责任公司董事长
罗秋平	蓝月亮（中国）有限公司董事长	孙青锋	上海兆妩品牌管理有限公司董事长
罗 阔	博将资本董事长、首席执行官	石 达	武汉九州安厦工程科技有限公司董事长
刘晓琴	发发奇亚太区总裁、全球执行董事	田发波	上海金划算集团董事长
王冠然	达仁集团董事长	汤才坤	乐士生命科技集团高级副总裁、科技医养基地CEO
谢 欣	飞书CEO	谭丁一	武汉万吨冷链物流有限公司董事
林日强	罗曼湖集团管理合伙人	陶石泉	重庆江小白酒业有限公司董事长兼CEO
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	滕飞龙	黑龙江汤火功夫餐饮有限公司董事长
杨 戴	金镓资本创始人、管理合伙人	王超锋	上海西信信息科技股份有限公司创始人、董事长兼总经理
郑烜乐	光源资本创始人、CEO	王渡升	洛邑古城董事长
王彦芳	三川科技董事长	王宏权	河南同力和基础工程有限公司董事长
邵 钧	创合汇创始人	王玉亮	科饶恩门窗集团董事长
袁云燕	江苏瑞祥科技集团有限公司总裁	王占刚	河北衡水老白干酒业股份有限公司总经理
袁 义	广州阿尔法唯私募基金管理中心董事长	王立武	哈尔滨珍道企业管理集团有限公司董事长
邢英壮	锡林郭勒盟隆兴矿业有限责任公司副总经理	闻膺杰	星辰基金执行董事
李 智	北京拉索生物科技有限公司创始人、董事长、CEO	吴禹鸣	北京德意润银投资有限公司董事长
吴卫军	德勤中国副主席	郝佳亮	黑龙江润凡生物科技有限公司董事长
马春敏	欢乐口腔董事长	肖文涛	广州尚凝控股集团股份有限公司董事长
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
陈瑞霖	海南中城实业集团有限公司 董事长	姚伊琳	津东·嘉城总裁
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	杨智涵	獐吴资本董事总经理
陈小虎	北京市科衡管理顾问有限公司董事长	姚红超	北京中钢网信息股份有限公司董事长
陈亦力	北京碧水源膜科技有限公司执行董事	叶建宇	康商镜创（深圳）产业发展有限公司CEO
程振朔	安徽新远科技有限公司董事长兼总经理	余 凯	地平线创始人兼CEO
崔元兴	黑龙江联众七星科技有限公司董事长	张 弛	宸隆控股有限公司董事长
单 勇	黑龙江江欣龙房地产开发有限责任公司董事长	张冠武	中国龙江森林工业集团有限公司党委书记、董事长
邓小白	深圳蓝胖子机器智能有限公司CEO、创始人	张 桑	深圳市宝泽控股集团有限公司董事长
丁佐宏	月星集团有限公司董事局主席	张秀丽	深圳市爱特爱全优润滑技术工程有限公司总经理
方树鹏	山东省章鼓联席董事长、党委副书记	郑徐浩然	嘉诚汽车集团董事
高云峰	哈尔滨迈远电子商务有限公司首席执行官	钟阳君	青海泰宁水泥有限公司董事长
邵博鸣	兰西天纤纺亚麻有限公司董事	周海冰	涌现科技总裁
郭诗硕	贝尔直升机中国区负责人	周金旺	领势投资董事长
何文硕	e代理创始人兼CEO	朱 超	理享家科技集团 CEO&AP 资产创始合伙人
贺智华	湖南天翼投资管理有限公司董事长	朱道六	天津路顺投资发展有限公司董事长
洪 翔	江苏海新双相钢有限公司总经理	朱艳辉	河南超赢投资有限公司董事长
胡时伟	第四范式联合创始人	邹亨瑞	亨瑞集团总裁
黄金生	晋江钜弘鞋服有限公司董事长	张艳梅	唐山晨丰商贸有限公司董事长
黄瑜清	镁伽创始人兼首席执行官	朱瑾艳	湖北鑫榄源油橄榄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	赵振东	齐齐哈尔振东贸易有限公司董事长
李伏安	渤海银行股份有限公司党委书记、董事长	左 翌	江苏通卡数字科技有限公司执行董事、总经理
李天天	丁香园创始人、董事长	马铁民	凯盛浩丰农业集团有限公司董事长
李万斌	河南万众集团有限公司董事局主席	杨 杰	美联商汇（亚洲）资本集团中国区总裁
李月明	维尔利环保科技股份有限公司董事长	付 晓	上海慕语会展服务有限公司董事长
李晓舟	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	张德涛	牡丹江市鸿涛通信建设工程有限公司董事
廖亿雪	广东艾美美妆化妆品集团有限公司首席执行官	胡颖妮	广州凌玮科技股份有限公司董事长兼任总经理
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	周雨萱	石化海河(天津)股权投资基金管理有限公司总经理
刘 杰	中亚环保科技有限公司董事长	张嘉诚	海尔资本 管理合伙人
刘江玉	黑龙江省博浩石墨有限责任公司董事长	丁婕清	（联合国经社理事会）世界非遗基金会常任理事长
陆习标	和灵投资管理（北京）有限公司创始合伙人	唐朝文	新源县委副书记
路立明	华铁传媒集团有限公司董事长	徐景海	天津市景海物流有限公司董事长
李 伟	黑龙江众德伟业工程有限公司董事长	马 刚	哈尔滨易一车科技有限公司董事长
李 浩	中科创星创始合伙人、联席CEO	李伟俏	新媒体网络董事长
刘帅男	天津市海荣盛业环境集团股份有限公司董事长		

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：_____

