

亚布力[®]

企业思想家系列丛书
Business Thinkers Series

破局

新常态下的 企业创新之道

中国企业家论坛 编著

泰康人寿董事长兼CEO 陈东升
红杉资本全球执行合伙人 沈南鹏 联名作序推荐

如何做出正确的行业判断？

如何适应新常态？

如何突破发展瓶颈？

作为一个职业经理人，你找到出路了吗？



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

亚布力[®]

企业思想家系列丛书
Business Thinkers Series

特别鸣谢 吴君玉 对本书的鼎力支持

破局

新常态下的 企业创新之道

中国企业家论坛 编著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

破局：新常态下的企业创新之道/中国企业家论坛编著. —北京：知识产权出版社，2016.1
ISBN 978-7-5130-3863-8

I. ①破… II. ①中… III. ①企业创新—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 246593 号

内容提要

经济发展进入新常态，经济增长速度正从高速转向中高速，经济增长方式正从规模、速度型粗放增长转向质量、效率型集约增长，经济结构正从以增量扩能为主转向调整存量、做优增量并存的深度调整。面对这一新常态，企业该如何应对？对传统企业而言，拥抱互联网是否是唯一出路？曾经的支柱产业——房地产业将会有怎样的未来？被誉为“万能药方”的企业创新在新的环境下，又应该具备怎样的独特内涵？企业家们对此的思考与回答，或许能为我们提供更多的现实参考价值及指导意义。

责任编辑：蔡虹

责任出版：孙婷婷

执行编辑：陈晶晶

破局——新常态下的企业创新之道

中国企业家论坛 编著

出版发行：知识产权出版社有限责任公司

社址：北京市海淀区马甸南村1号

责编电话：010-82000860-8391

发行电话：010-82000860 转 8101/8102

印刷：三河市国英印务有限公司

开本：720mm×1000mm 1/16

版次：2016年1月第1版

字数：285千字

ISBN 978-7-5130-3863-8

网 址：<http://www.ipph.cn>

邮 编：100088

责编邮箱：shiny-chjj@163.com

发行传真：010-82000893/82005070/82000270

经 销：各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张：17.5

印 次：2016年1月第1次印刷

定 价：38.00元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

代序

让财富更好地传承

文 | 陈东升 亚布力中国企业家论坛理事长

泰康人寿保险股份有限公司董事长兼 CEO

2015 年亚布力年会上揭幕了一个“聚宝盆”。聚什么呢？聚思想之力，聚创新之力，聚市场之力，聚企业家精神之力，聚中华崛起中国梦之力。这就是 2015 年亚布力论坛给大家留下的一个小小的纪念和话题。

每次年会都有亮点，这次亚布力年会正式成立了“亚布力青年论坛”，传承也将从这里开始。另外，我们请来了雷军和周鸿祎。2013 年 12 月份我请周鸿祎去泰康人寿做演讲，听了他的演讲我真的心动了。2014 年 3 月份，我们推出了免费的一年期航空意外险和高铁意外险。当年周鸿祎把 6 个亿的杀毒市场免费了，造就了现在 360 百亿美元的市值。我在想，我是不是可以造就一个千亿市值的互联网保险公司。台湾复兴客机坠河，其中有 1 位旅客就通过淘宝免费领取了泰康人寿的 100 万航空意外险，他家人都不知道，后来我们把 100 万元现金送到他家里，这个保险是真实存在的。2014 年我们还发起了社交求关爱活动，如果朋友帮忙资助 1 元钱，100 个朋友就有 100 元钱，那么就可以获得 10 万元钱的癌症保险，大概有几十万人领取了这个产品，互联网的力量还是很强大的。2015 年年会的几个专题讨论也特别好，如郭广昌的关于国际投资讲得非常好，沈南鹏把他 10 年做 PE（Private Equity，私募基金）的经验用物理学原理归纳出一套非常具有实用性的完整体系。其实，我们做企业、做投资还是得追求高效的东西，这些都有益于年轻的创业者。

今天的亚布力中国企业家论坛（以下简称“亚布力论坛”）和 15 年前的亚布



力论坛是不可同日而语的。亚布力论坛 15 年来与国家、民族、经济、改革息息相关。我们在亚布力论坛寻找思想的源泉、创新的源泉。

2015 年年会的主题词是市场、法治和创新。这两年，我们看到了政府的反腐力度，我们相信亚布力论坛的企业家也是坚定的，我们希望通过反腐来净化和彰显市场的秩序、市场的力量、市场的精神，我们更拥护党中央四中全会提出的依法治国宗旨。市场经济本身就是法治经济，法治是一种公平的精神，是一种秩序的力量，是人们行为的准则。我们可以把它放得更宽一些，实际上中国梦、法治、市场及反腐四者是一个紧密的逻辑体。

我在很多场合下的交流都有一个观点，今天中国的创新、创业大潮，就像 70 年前的革命大潮一样。在革命大潮中，有叛变的、牺牲的，但谁也无法阻挡革命的洪流。今天的创新、创业大潮也是如此，有掉队的、判刑的、坐牢的，但创新、创业的洪流是任何人无法阻挡的。我们为什么反腐？反腐其实就是把过去官商勾结或者寻租的土壤肢解。在市场的力量和法治精神的框架下，就会产生更多像马云、雷军一样的新型企业家。2015 年，我们把很多年轻人都请到了亚布力论坛。亚布力论坛已经有 15 年了，15 年积累了很多东西，希望年轻人更好地参与到亚布力论坛这一思想平台中来。

不管任何时候，亚布力论坛的企业家们都坚持为社会传播正能量，为社会创造财富、提供就业机会，努力做有社会公信力、社会责任的企业家，这就是亚布力论坛的企业家精神。我们的理事汪潮涌先生跟我分享了一个观点，我完全赞成，它不代表亚布力论坛的全部，但是代表了很重要的一部分。他说，亚布力论坛前 15 年在创造财富、积累财富，未来 15 年亚布力论坛应该让财富更有品质、更有责任、更好地传承和奉献给社会！

以信心拥抱创新

文 | 沈南鹏 亚布力中国企业家论坛轮值主席

红杉资本全球执行合伙人

2015 年是亚布力论坛成功举办的第 15 个年头，我想在座的很多企业家都是陪伴亚布力论坛一路走来的。在这里，我们结识朋友、交流行业信息、探讨企业家精神，很高兴能够看到亚布力论坛羽翼渐丰，也很感谢亚布力论坛一直致力于为企业家们提供如此真挚、平等的思想交流平台。

作为企业界、经济界乃至中国最有影响力的论坛，其每一次的召开都会聚集全社会关注的目光，我们已经成长为中国经济的一面思想旗帜，不仅见证着每一个阶段中国经济的发展，更参与和推动了中国经济的进步。

2015 年，我们探讨的主题是“市场、法治与企业创新”。2014 年 10 月，在 TCL 总部惠州举行的论坛理事会将“市场、法治与企业创新”确定为 15 周年年会主题，是希望以法治、企业 and 创新来观测一个变革中的市场经济体，以此回顾论坛自身以及中国经济的发展史。

市场在资源配置中发挥决定性的作用，这事实上是结束了一个理念上的旧时代，开启了企业家们的新时代。市场的决定作用就是市场要在所有微观经济领域全面发挥作用，所有要素的市场流动交换、交易都应该由看不见的手完全决定。因此，我们必将迎来一个发挥企业家精神和智慧的新时代，一个创造全球领先企业与品牌的时代，一个真正意义上的民族复兴的时代。

“市场”并非空中之物，只有在法治的框架下它能够顺利展开。没有法治，改革将会背离它的初衷。2015 年年会，我们关注了创新的法律环境，特别是严格的产权保护制度与创新的关系。给予企业强有力的产权保护，能够有效降低企业面临的外部风险。只有通过严格的产权保护，企业对研发投入才会有积极性。除了产权保护，我们还关注了其他法律环境。同时，我们也围绕“法治与中国改革”的关系，进行了深度探讨与交流。

企业是市场的主体和运行方，企业也是创新的主体，而创新决定了一个经济体可持续增长的能力。我们将关注创新需要的文化土壤和大众观念。2006年诺贝尔经济学奖得主、美国哥伦比亚大学教授菲尔普斯在《大繁荣》中指出，发达的现代经济需要有与其相应的生活态度作为支撑，对创新的非财务激励，如人们从小就被鼓励的好奇心、对障碍的挑战等，对于现代经济的良性运转来说是至关重要的。

作为行业中的参与者，企业家要时时提防，今天的产品可能很成功，明天这一商业模式可能就消亡了。PC互联网时代有很多优秀的商业模式。而到了移动互联网时代，不转型就会被淘汰。这是优胜劣汰的自然法则，也是敦促企业家不断创新进步的警钟。如今，在互联网、云计算的大潮下，我们倡导一种互联网的思维，这在信息化的时代是不可逃脱的一种思维模式。互联网时代使中国企业家群体迅速年轻化，年轻一代企业家有他们一些独特的价值观和方法论，他们无疑是未来经济的主力军。

我们的企业家群体是对市场冷暖感知最灵敏的群体，我们知道市场已经在改变，正在发挥更大的作用，我们齐聚亚布力论坛就是要拿出我们的决心，更新我们的理念，以实实在在的行动做出更多的努力和改变。

此次年会我们以法治、企业和创新来观测一个市场经济体，企业家们从实践和理论出发，献计献策，为中国能够建设更好的市场经济贡献智慧。在未来，亚布力论坛还会发挥出更加重要的作用，在经济及社会建设中担当更多的责任；让我们长存感恩之情，常怀感恩之心，抱团取暖，共同成长。

目录 CONTENTS

代序

让财富更好地传承/ I

以信心拥抱创新/ III

企业与人才

用创新推动竞争/3

努力降低中国经济的制度成本/7

从五大物理定律看新商业法则/13

“人”重于“才”/24

价值创造与事业合伙人制度/29

关键是实现产、学、研的有效结合/35

DUANG! 千禧一代来了/39

企业与“新常态”

该如何适应“新常态”/45

融入全球应成为中国企业的常态/55

联合行动，应对不确定性/58

“冬天”里的谋划与布局/61

我的2015——战略与规划/77

企业与互联网

- 什么是互联网规律/93
- 互联网医疗为什么这么火/105
- 如何向互联网转型/116
- 万物互联，改变世界/129
- 变革时代的媒体/139
- 未来，我们的世界会是什么样/153

企业与行业判断

- 小米将带领整个行业的发展/171
- 工业 4.0，中国还要走多远/177
- 抓住机遇，拥抱汽车业大未来/188
- 楼市，黄金、白银还是黑铁/193
- 电影业的未来/204
- 我们，千禧一代/221

企业与金融

- 国际资本如何嫁接中国动力/237
- “牛市”的根据是什么/247
- 机遇与挑战——全球人民币财富管理/259

后记

- 企业家是创新的原动力/268

企业与人才

用创新推动竞争

努力降低中国经济的制度成本

从五大物理定律看新商业法则

“人”重于“才”

价值创造与事业合伙人制度

关键是实现产、学、研的有效结合

DUANG! 千禧一代来了



用创新推动竞争

文 | 陆克文 国际金融论坛联合主席、澳大利亚前总理

我记得 2014 年在哈佛大学的中国论坛上，田源主席讲的题目是“土豪出海”，这个题目给我留下了深刻的印象，2015 年我从纽约来到亚布力，这应该算是“洋人下乡”。

今天我想跟大家谈几点想法：变化、改革、创新、转型、中国企业和企业家精神。连起来就是三句话：第一，变化来自改革，要继续变化就要继续改革；第二，发展来自创新，要继续发展就要不断创新；第三，变化、改革、创新都需要中国企业家，也需要中国企业家的精神。

中国经济历经 30 年，改革成效十分显著

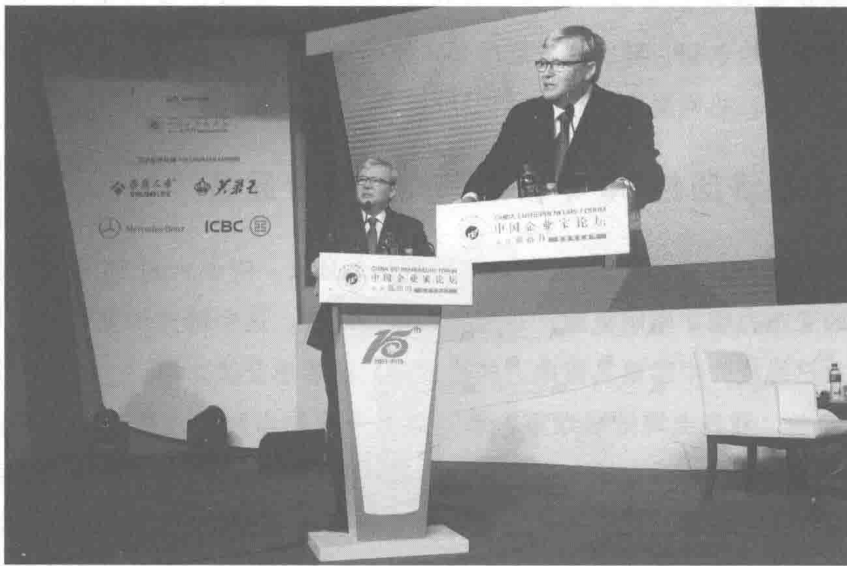
谈到变化与改革，中国近 30 多年的变化十分大。听说大约 35 年前，我们现在所在的亚布力镇才刚刚复建，它原来叫新光公社。这个地方的变化很大，今天的亚布力已经成为中国最具影响力的企业家们的思想交流之地。

30 年前，我在上海做总理事，那是我第一次和当时的上海市市长汪道涵先生在上海大厦吃饭，他邀请我们这些国际友人来帮助上海发展。5 年后，我在上海和朱镕基先生见面，他代表上海市政府宣布要成立浦东经济开发区。我记得，他说他要建设中国的曼哈顿，那个时候他带我到窗边眺望，窗外什么也没有，只有一片沼泽地，还有一些破旧的工厂。当时我认为这个发展会十分艰难，然而今天再看浦东，经过 30 年的发展，这个中国梦已经基本实现了。30 年前中国在海外几乎没有投资，外国在中国的投资也很少，35 年后中国的对外投资第一次超过了资本引进。中国已经成为世界上第三大投资输出国，中国的变化确实很了不起。

改革措施的有效实施，促进了中国经济的蓬勃发展

变化来自改革。这些变化都来源于“十一届三中全会”以来持续不断的改

革，改革有进有退、有起有伏。改革的总方向是市场化、法制化，这两个方向都很重要。“十八届三中全会”和“十八届四中全会”所提出的基本改革方向依旧是市场化、法制化，这个过程不是短期的，而是长期的，也是永远的。一个国家没有改革不能继续，一个公司没有创新不能发展，用中国的成语来讲就是逆水行舟，不进则退。“十八届三中全会”讲到以市场化为主导，全面深化改革，其中包括：第一，要完善金融市场体系，如允许民间资本设立银行，鼓励金融创新；第二，深化科技体制改革，鼓励创新产权的运用和保护；第三，构建开放的经济新体制，放开投资准入，建设自贸区，扩大内部地区的开放；第四，推进文化创新，增强国家的软实力。这些都是不错的改革方案，用两个字来讲就是“创新”。



据我了解，在制定的 60 项改革方案中，已有 40 多项开始实施，改革开放的方针很好，但是落实执行就是另外一个问题了。要实现全民深化改革的目标就必须建设利于改革的法律系统，这样才能创造出一个利于创新的环境，因此，“十八届四中全会”讲到依法治国、依法执政，建设法治中国。法治社会对于全面深化改革很重要，对于老外很重要，对于你们“老内”也很重要，对企业家更尤为重要。政府需要建立稳定的、可预期的法律系统，在这种情况下企业才能够根据这些规定来制定长期的发展计划。法律如果经常发生变化，是不利于长远规划

的。一个稳定的、大家都信任的并且遵守的法律制度系统非常重要，对社会稳定很重要，对经济发展很重要，对企业创新也很重要。如果中国的改革可以全面深入，那么中国经济的发展还将会有很大的潜力。现在中国面临一个新的转型，我们要注意到，现在的国际经济环境对中国的转型并不十分有利。世界经济增长比较缓慢，欧洲还处在经济危机之中，所以，中国经济改革的成功需要扩大内需。最近的一个好消息是，2014年以来中国小企业的注册数量大幅度上升。只要有合适的政策、好的政策，这些小企业就会慢慢发展、慢慢长大。

用创新推动竞争

中国的企业界对于中国经济走向“新常态”有重要的作用，“新常态”要求在充分竞争的前提下，经济必须依靠不断的创新来实现增长。企业创新是国家和社会创新的主要动力，那么该如何推动企业创新？市场竞争是推动创新的原动力，没有创新就没有竞争力，与此同时，没有竞争力也就没有创新。因此，要打破国有企业的垄断，从根本上促进市场竞争，并以此激发创新的原动力。因为竞争越充分的地方，创新就越有活力。在中国，竞争相对比较充分的互联网行业就比较容易有创新，要保护一个创新的环境就要有平等的市场机制。



中国企业家在国际竞争中崭露头角

我现在担任世界经济论坛中国委员会的主席，我们正在关注的课题就是中国企业的创新研究，包括中国创新的优势以及面临的挑战。目前，中国的优势在于：第一，科学技术研究基础不错；第二，全国教育程度不错；第三，中国国内投资环境越来越好。在座的各位企业家是新中国以后第一代走出去的企业家，你

们已经直接参与国际竞争，并且已经基本在竞争中立足，你们已经在竞争中成长，也都学习了世界最好的创新机制。中国创新的问题在于制度和文化的差异，比如，中国文化对错误的宽容度不够，我们要勇于承担风险、允许错误、宽容失败，这些都是创新的前提条件。

中国改革与经济转型对中国很重要，对亚太地区很重要，对全世界同样重要。全世界都在关注和预估中国改革成功的前景，中国正在崛起，全世界、全地区、全美国都已注意到中国的崛起。与此同时，我们需要维护地区性的稳定，这是经济发展最根本的条件。过去一年，我在哈佛大学注意到中美关系的稳定性越来越重要，我认为这两个大国的共同点超过他们的不同点，因为这两个大国对将来有共同的追求。我们在认识到两者根本分歧存在的同时，更要充分认识到两者间战略和经济合作的可能性。

我目前在纽约的亚洲协会担任研究院主任，我希望在这个新的职位上能够继续做出小小的贡献，希望为中美关系的未来以及为世界更好地了解中国充当桥梁。

努力降低中国经济的制度成本

文 | 周其仁 北京大学国家发展研究院教授

2015年前后的中国经济确实有很多的问题一下子难以回答，难以回答的问题有两个解决办法：第一，急急忙忙找一个答案；第二，再等一等，再看一看，再想一想。想的时候往简单的思维走，所有学科、所有知识，最难掌握的是最简单的东西。因为最简单的东西是人类经过长期反复提炼出来的。我回答不了这两天演讲中提出的很多重大问题，但是我愿意回到非常简单的东西，简单到几乎无须证明，以这个为出发点去思考2015前后中国经济当中无论宏观、微观，无论经济、政治的复杂问题。



成本曲线上升不可避免

任何人要实现任何目标，无论是大目标还是小目标，总要付出一定的代价，目标大，代价就要大一点。只要想实现目标就要付出代价，这个代价可能是薪资、雄心、精力，实现时你还要动用钱财、物质、人脉，这些东西加在一起就是经济学中的一个简单概念——成本。

成本的定义是什么呢？为实现某个目标而不得不付出的代价。只要有目标，你就要跟代价打交道，每个人、每个公司、每个地区、每个国家都要跟代价打交道。这个交道有什么难打的呢？代价是变动的，成本是变动的。开始有想法时，实现它的成本可能是往下走，你想做一个事，集结一个队伍，订单开始增加，摊下来的成本就下降，这是成本曲线向下走的时期，这段时期是辉煌的，是开心

的，是朝气蓬勃的，对未来充满了希望，因为成本下降意味着收益在增加，当然这不一定是财务的收益，还包括民生的、无形的、自我心理的满足。

任何曲线到一定时期一定会往上拐，你越成功越是拐点的开始。成功了就有人挖你的员工，你就要给员工涨工资；成功了就可能做出错误的决定，因为你觉得上一次成功的经验可以继续用来做成功的事情，这个往往会带来错误的决策；成功后竞争对手就会增加，你要的要素别人也要。因此，成本曲线总会往上走，这是不可抗拒的。

我们可以说明天太阳照样升起，只要太阳照样升起，成本曲线或多或少也会照样升起，这个成本曲线是指对每个单位的产品。任何目标要实现，主体、个人、企业、国家永恒的运动就是处理这条成本曲线，所有的喜悦都是在一段时间内的，然后就面临成本的上升。雷军为什么做得好？第一个，毛利率别人做不到的他们做到了，成本曲线控制得好，成本5%就可以把一部不是低质量的手机提供给客户，当然，你要比对手在管理成本时做得更好一点。

最困难的时期是成本曲线上升的时候，我讲过一定会上升，没有一个成本最后是不上来的，越成功越面临成本上升。经常是在巨大成功面前成本的急速上升。成本上升后，也有企业家开始博弈，能不能上升慢一点，至少比你的对手，比行业的平均水平慢一点，这就是成本的学问，但是它总会上来。

靠创新找到新的成本曲线

任何一项事业都要付出代价，无法避免成本要上升的时候，还有什么办法吗？一个办法就是创新，创新就是再造一条成本线，这条线无法做了，已经把你的剩余资源吃掉了，就要靠创新来改变。当然，不是所有创新都一定会成功。

成本管理是三件事，向下走时你要节约更多成本，至少比对手做得好，当无可避免往上升时，你要尽可能控制不让它升得太快，更激动人心的是找到新的成本曲线。成功企业的历史，成功产业的历史，成功国家经济增长的历史，就是不断移动成本曲线的过程。

互联网在什么地方有优势？它可以大规模降低成本。不是说过去没有办法把人连接到一起，写书信可以把人连到一起，八百里加急可以把人连到一起，铁路曾经把很多人连到一起，电报、电话也把人们连到一起，但是它们的成本都很高。