

# 先胜而后战:企业穿越周期的生存之道

□ 陈如猛

形象在广大消费者心中牢牢扎根,还积累起庞大的用户群体与海量用户数据。这些宝贵资源,为小米向生态链企业赋能奠定了坚实基础,助力生态链企业精准洞察市场趋势,精准定位产品方向,切实满足用户多元需求。随后,雷军宣布小米将投资100家生态链企业,这一决策在当时引发了行业的诸多质疑。但小米的生态链布局并非一时冲动,而是经过深思熟虑的战略规划。小米凭借自身在智能手机领域积累的供应链管理经验和产品定义能力,向华米、紫米等生态链企业输出资源,帮助它们快速成长。经过多年的发展,小米的“竹林生态”逐渐成型。到2024年,当全球消费电子市场陷入增长停滞时,小米生态链业务却逆势增长,为集团贡献了超过30%的营收增长。在智能家居领域,小米生态链企业推出的智能音箱、智能摄像头等产品,与小米手机实现了无缝连接,构建起一个完整的智能家居生态系统,满足了消费者对智能化生活的需求。截至2024年,小米智能家居生态已连接设备数超过8.6亿台(不含手机、平板),成为全球最大的消费级物联网平台之一。数据显示,从2015年到2024年,小米生态链企业的数量从最初的几家增长到超过330家,生态链企业的总营收规模从不足100亿元增长到超过2000亿元,年复合增长率高达50%以上。

在新能源汽车领域,极石汽车经过调研深入客户痛点,在细分领域的突围为企业捕捉机遇提供了新思路。当行业陷入“续航里程内卷”时,极石汽车没有盲目跟风,而是另辟蹊径。其研发团队深入318川藏线进行实地测试,通过对3000名户外爱好者的深度调研,发现了硬派越野车型在新能源市场的潜在需求。基于此,极石汽车推出了搭载全地形底盘和模块化电池系统的硬派越野车型。这款车型不仅满足了户外爱好者对车辆越野性能的要求,还解决了新能源汽车在续航和充电方面的痛点。在2024年上海车展上,极石汽车的这款新车吸引了大量消费者的关注,订单量迅速突破1万辆,成为新能源汽车市场的一匹黑马。特别是在阿联酋市场,极石01在2024年前10个月的销量位居全地形豪华SUV第三位,市场份额超过15%。

文化产业同样需要捕捉机遇。电影《哪吒2》的成功并非偶然。“饺子”导演没有跟风奇幻大片潮流,而是在《哪吒1》的成功基础上趁势而上,吸纳大量优秀的动画人才加入创作团队,并紧紧抓住国家出台多项扶持动画电影发展(包括设立动画制作基地、给予项目补贴等)的外部支持政策,历时两年潜心打造从剧本开发到特效制作的完整“工业化制片流程”,为国产动画电影树立了全新标杆。从动态分镜预演到AI辅助渲染,将4000人制作团队的工作误差控制在3%以内。这种精细化的制作模式不仅提高了电影的制作质量,还大大缩短了制作周期。截至目前,《哪吒2》已经以超过140亿元票房刷新全球动画电影票房纪录,成为文化产业工业化制作的成功典范。据统计,在《哪吒2》的观众满意度调查中,有91%的观众表示对电影的画面质量和剧情设计非常满意,良好的口碑为电影的票房成功奠定了坚实基础。数据显示,在电影工业化制作流程建立后,《哪吒2》的制作成本相较于同类型、同规模的动画电影降低了10%-30%,这使得影片在市场竞争中具备了更强的优势。

## 把握节奏

### 攻守之间的智慧抉择

在商业竞争中,攻守节奏的把握至关重要。企业需要根据市场环境、自身实力和竞争对手的情况,在守与攻之间灵活切换,实现攻防与企业本身情况的有机结合。

孙子云:“不可胜者守,可胜者攻。”企业生存发展应立足于自身资源禀赋,灵活采取策略,构建攻守动态平衡体系。如初期,首要的任务是保证“活下去”,集中全部力量做好一个核心产品,单点突破,站稳脚跟;成长期时,要建立标准化管理体系,摸索让企业“活得好”的路径,快速复制已验证的成功模式,并持续优化升级产品;成熟期,防守方面要通过品牌、专利、规模优势建立“生存护城河”,同时,要不断颠覆创新,突破原有业务边界,用新技术新模式开辟新战场。

韶音科技在骨传导耳机领域的发展完美诠释了攻守节奏的把握。创业初期,韶音科技创始人陈焱深知技术是骨传导耳机的核心竞争力,因此将所有资源投入声学实验室,专注攻克“漏音”难题。经过长达七年的研发,韶音科技成功构建起由数百项专利组成的技术防护网,为产品的市场推广奠定了坚实基础。当技术成熟后,韶音科技的市场团队迅速行动,采用“马拉松赛事精准渗透”战术,将产品铺进全球数万个运动场景,市场份额从不足10%提升至71.4%,成为骨传导耳机的市场领军品牌。韶音科技的成功在于其在技术研发阶段的克制与专注,以及在市场推广阶段的果敢与高效,实现了技术与市场的完美结合。据市场研究报告显示,在韶音科技加大市场推广力度后的一年内,其骨传导耳机的销售额同比增长了40.98%。现在,韶音已成为全球开放式耳机赛道的领跑者,在售区域覆盖超过60个国家和地区,入驻超过3万家线下门店,全球用户超过1500万人。

在互联网行业,攻防转换的节奏更为迅速。以字节跳动旗下的TikTok为例,在拓展国际市场初期,TikTok面临来自Facebook、Instagram等社交媒体巨头的激烈竞争。TikTok没有与竞争对手正面硬刚,而是采取了迂回策略。通过精准的市

场定位,TikTok聚焦年轻用户群体,提供个性化的短视频内容推荐服务。同时,TikTok不断优化产品功能,提升用户体验。在技术研发方面,TikTok投入大量资源进行算法优化,确保用户能够看到符合自己兴趣的优质内容。随着用户数量的快速增长,TikTok逐渐在国际市场站稳脚跟。当具备了一定的市场规模和品牌影响力后,TikTok开始主动出击,与全球各大品牌合作,开展广告业务,实现了从防守到进攻的华丽转身。截至2024年,TikTok全球月活跃用户数超过15亿,成为全球最受欢迎的社交媒体平台之一。数据显示,在2020—2023年期间,TikTok在全球市场的广告收入从不足10亿美元增长到超过132亿美元,年复合增长率高达200%以上,广告客户数量也从最初的几千家增长到超过5万家。

而比亚迪在新能源汽车领域的战略布局则展现了成熟期企业的攻守智慧。面对特斯拉的技术压制和传统车企的转型追击,比亚迪一方面通过刀片电池、DM-i超级混动等核心技术构建起专利护城河,截至2024年2月,累计申请专利超4.8万项,形成对三电系统的全方位技术封锁;另一方面依托垂直整合产业链,将自研自产比例提升至75%,单车生产成本较竞争对手低15%,构筑起难以复制的成本防线。在夯实防守基盘的同时,比亚迪开启多维度攻势:纵向推出仰望U8冲击百万豪车市场,2023年11月开始交付,首个完整交付月以1593辆销量跻身全球百万级豪车前列之后,在2024年1月以1652辆的月销量蝉联百万级新能源SUV销量第一;横向布局储能、云轨等战略业务,在泰国、巴西等地建立整车工厂,2023年海外销量同比增长334%。这种“技术深蹲+市场跃迁”的攻守组合,推动其新能源汽车年销量从2020年13万辆飙升至2023年302万辆,实现从中国冠军到全球领军者的质变。据最新财报显示,比亚迪研发投入占营收比例连续5年超过5%,而海外收入占比从2021年3.8%提升至2023年23.6%,印证了其攻守兼备的战略成效。

## 组织进化

### 从机械到生命的蜕变之路

企业的持续发展离不开组织的进化。传统的机械体组织模式往往等级森严、决策缓慢,难以适应快速变化的市场环境。而生命体组织模式则更加灵活、高效,能够快速响应市场变化,激发员工的创新活力。

组织进化不是被动适应,而是主动塑造未来的能力。正如达尔文所言:“生存下来的不是最强的物种,而是最能适应变化的物种。”企业需要将进化能力植入组织基因,实现从不可胜到可持续的跃迁。

苏州胜利精密的组织进化为制造业企业提供了借鉴。曾经是代工企业的胜利精密,在向新能源汽车核心部件供应商转型过程中,不仅实施了“四轮驱动”战略,还对组织架构进行了大胆创新。胜利精密赋予研发团队“技术侦察兵”权限,研发人员可以直接调用CEO专项基金实施前沿技术收购。这种将组织架构从“齿轮传动”变为“神经突触”的改造,极大地提高了研发团队的积极性和创新能力。在组织进化的推动下,胜利精密的车载部件业务三年增长169%,成功实现了业务转型。通过这种创新的组织模式,胜利精密能够快速捕捉行业技术发展趋势,及时引入先进技术,提升自身的核心竞争力。数据显示,在组织架构调整后的一年内,胜利精密的研发项目数量同比增长50%,研发成果转化率从30%提升至50%,新产品的市场份额在两年内增长了25%。

贵州红战集团则通过独特的企业文化打造了“蜂群式”组织形态。红战集团秉持“功不分、祸不计、苦不言”的九字文化,将数十万创业者和个体商户转化为利益共同体。在这种组织模式下,每个个体商户如同蜂群中的一只蜜蜂,既保持了小单元的灵活性,又能在集团的统一协调下形成强大的协同势能。红战集团在支付领域创造出月均80亿元的交易生态,成为区域企业组织进化的成功案例。红战集团的“蜂群式”组织模式打破了传统企业的边界,实现了资源的共享与协同,提高了企业的整体运营效率。数据显示,在红战集团实施“蜂群式”组织模式后,平台的交易笔数同比增长了80%,交易成本降低了30%,用户满意度从70%提升至90%。

在充满黑天鹅事件的时代,企业面临的不确定性与日俱增。然而,那些能够深刻理解并践行“先胜而后战”理念的企业,却能在复杂多变的市场环境中找到确定性,实现穿越周期的发展。

“先胜而后战”并非消极避战,也不是盲目扩张,而是一种将必然性沉淀为组织基因,将偶然性转化为增长燃料的生存艺术。它要求企业领导者具备前瞻性的战略眼光、敏锐的市场洞察力和果断的决策能力。企业要在战前精心构筑“不败之地”,通过优化管理、提升技术、控制成本、培育人才等方式,增强自身的核心竞争力。同时,企业还要时刻保持对市场的关注,捕捉每一个潜在的机遇,在合适的时机果断出击。

正如《战争论》所言:“伟大的将军们之所以看起来总能创造奇迹,只是因为他们比对手更早完成了该做的功课。”在商业战场上,成功的企业同样如此。它们在日常经营中不断积累实力,完善自身的战略布局,当市场波动来临时,这些企业能够挑战转化为机遇,在竞争中脱颖而出,走向必然的胜利。对于当代企业来说,深入学习和实践“先胜而后战”的理念,是在不确定的商业世界中赢得未来的关键所在。

作者系永嘉农商银行党委副书记



5月27日,中国社会科学院在北京发布7项“科技考古与文化遗产保护重大成果”。青海省乌兰县泉沟一号墓出土的龙凤狮纹银饰金王冠,经科技修复重现千年光华,成为我国首次完整复原的吐蕃时期复杂造型的王冠文物;雄安新区城址出土的唐代龙首,修复后显示出全新的龙形象,成为我国龙文化研究的新材料;蒙扎铁佩遗址出土的“五铢”铭文铜钱和汉式铜镜,为研究魏晋南北朝时期丝绸之路上的物质文化交流提供全新材料……一件件沉睡文物的“苏醒”,实现多个“首次”“全新”的突破。这其中,科技是关键词。

5月19日,习近平总书记河南省洛阳市考察龙门石窟时强调,要把这些中华文化遗产保护好、传承好、传播好。保护好是第一步。科技手段运用不够、科技创新水平不高曾给我国文物保护的科学事业发展的支撑引领作用。“优先补齐科技基础条件短板”。2024年新修订的文物保护法,鼓励开展文物保护的科学研究,推广先进适用的文物保护技术,提高文物保护的科学技术水平。这些都为科技与考古深度融合指明了方向,为保护文物、延续文脉、繁荣文化提供了有力支撑。

经过发展与创新,今天的文物保护修复工作早已不是“一盏孤灯一刻刀,一柄标尺一把锉”的形式,各种新科技弥补了传统手段的短板,为文化传承打开了更多发展空间。遥感技术、无人机航拍等逐渐在考古探测中广泛应用;3D打印、数字技术、DNA分析等修复手段令人目不暇接,从地下到水下,从探测、发掘到修复、保护、研究……科技与考古的深度融合,让文物考古从“手铲释天书”转变成“慧眼览幽古”。

此次发布的7项成果中,科技创新发挥了很大作用。例如,运用自主知识产权的专利方法完成银基体桥形强化及上万次精密焊接,利用X光成像及中子成像技术,首次完整复原吐蕃时期复杂造型的王冠文物,对了解汉藏文化融合进程、青海丝绸之路历史有着极高的研究价值;首次运用人体骨骼测量学、古DNA等多学科方法,发现内蒙古中南部地区人群互动历程,验证了周王朝衰落以后北方部族南迁多民族交往交流交融的历史;通过技术系统研究国内20多处考古遗址出土的葡萄属种子,证明了早在西方葡萄传入之前,中国本土就已经存在了数千年的葡萄属植物资源利用史……当科技与考古深度融合,远古时代的痕迹开始“说话”,历史的碎片汇成文明的拼图,让我们更清晰地看到历史的足迹,触摸文明的脉络。

科技赋能,让文物活起来,这不仅是为了解码过去,也是为了奔赴未来。当下,“文博热”持续,“文创风”劲吹。在发掘和研究之外,如何借助科技力量更好地阐释考古成果,是一项值得探索的长期课题。刚刚闭幕的第二十一届中国文博会上,戴上AR头显,敦煌莫高窟的细节触手可及;3D建模技术,打开良渚五千年文明的“流量入口”,这些科技创新为观众感知历史带来全新体验和惊喜。这也启示我们,持续写好“科技+文化”的文章,挖掘文物的多重价值,不断拓展人们感知文物的渠道和深度,才能丰富全社会的历史文化滋养,更好传承文明的薪火。

欢迎投稿 kjrsbw@vip.163.com

## 有的放矢

### 融资的市场向投资的市场转变

中国人民大学国家金融研究院院长、国家一级教授吴晓求近日发文指出,中国需要一个强大的资本市场,资本市场在中国经济发展中具有战略地位,其改革与发展是重要的研究主题。脱媒是金融发展的必然现象,是由市场实现供求匹配,由此形成的资本市场与银行体系相辅相成。中国金融的未来发展趋势决定了金融结构性的变革,资本市场定位要从融资的市场向投资的市场转变。

吴晓求认为,资本市场是现代金融的枢纽。枢纽相当于人的心脏,起核心作用。发展资本市场有三个关键支点。

第一,提高上市公司竞争力。要大幅度提高上市公司竞争力,就是提高上市公司科技水平、改善上市公司结构,让科技型企业在重要位置。中国式现代化依赖高科技企业推动,科技型型企业、劳动密集型企业难以使中国成为现代化国家,要大力推动中国科技进步和高科技企业发展。

第二,提供充分的流动性。让更多资金进入资本市场,这很重要。充分的流动性就是资金优势,要逐渐推动商业保险资金、社保基金、养老金等大量资金进入资本市场。同时,建立兜底资金,即战略性储备资金,比如两项支持资本市场的货币政策工具、类“平准基金”等都属于战略性储备资金种类。这一过程中,中国央行从传统央行转入现代央行,是一个巨大的进步。过去资本市场被“妖魔化”,严禁各类资金进入资本市场。除了财政资金外,其他大资金都要按比例进入资本市场,但光靠股民那点钱投资市场根本起不到一个金融枢纽的作用。

第三,推动资本市场改革。要从法律制度、政策规则、金融工具等多方面推动改革。资本市场要严刑峻法,要严厉打击欺诈上市、虚假信息披露等违法违规行为;进一步优化IPO制度、减持规则、退市规则、信息披露制度等。目前,资本市场工具的设计偏向融资者,也一定要有有利于投资者的工具。



商业史上最深刻的教训,往往来自那些倒在黎明前的企业。诺基亚CEO约玛·奥利拉在同意微软收购时那句“我们并没有做错什么”,恰恰暴露了其致命错误:将短期优势误认为永恒护城河。在风云变幻的商业世界中,企业时刻面临着不确定性与风险,每一次决策都关乎生死存亡。那些能够穿越经济周期、在激烈竞争中屹立不倒的企业,往往遵循着一条共同的战略逻辑——先胜而后战。这一理念并非新创,却在不断变化的市场环境中历久弥新,蕴含着企业管理的深刻智慧,为当代企业指明了通往成功的方向。

## 筑牢根基

### 构建不可战胜的防御体系

“先为不可胜,以待敌之可胜”,《孙子兵法》中的这句名言深刻揭示了企业生存的首要原则。在商业战场上,企业必须先打造坚实的防御体系,确保自身具备抵御各种风险的能力,不会被竞争对手或市场打败,为实现可持续发展奠定基石。

那如何筑牢根基呢?这就需要从战略、组织、运营、技术、文化、风险管理等多个维度系统地构建能力,通过长期投入和持续优化来实现。华为便是践行这一理念的典范。早在2012年,华为便以极具前瞻性的战略眼光聚焦风险管控,启动了“极限生存假设”项目,未雨绸缪地投入巨额资金研发备胎技术。当时,华为内部许多人对华为高层实施的这一举措不理解,认为如此大规模的投入在短期内难以见到回报。但华为管理层深知,在全球通信技术竞争日益激烈的背景下,核心技术受制于人将是企业发展的致命隐患。事实证明,华为的前瞻性布局极具战略眼光。当美国对华为实施严厉的技术封锁时,华为凭借自研的鸿蒙操作系统、昇腾AI芯片等核心技术,成功摆脱了对外部技术的依赖,在困境中实现了逆势增长。据悉,华为2024年全年销售收入超过8600亿元,标志着该公司已重回美国制裁前的收入水平,而能在2024年扭亏为盈的关键,是鸿蒙智行在2024年实现了“四界”产品线全面发力的关键突破,全年交付量突破43万辆,提前完成从战略亏损到盈利的转折。

在科技行业,技术迭代迅速,企业面临的风险不仅来自竞争对手,还源于技术变革带来的不确定性。大疆创新科技有限公司作为占据约70%全球市场份额的龙头无人机制造商,虽已成为市场主导者,实现赢利后仍将技术研发与创新作为企业发展的核心驱动力,将无人机的飞行控制系统、影像技术、动力系统核心技术作为战略支点,投入大量科研资源,如其自主研发的飞行控制系统能够实现无人机的精准操控和稳定飞行,即使在复杂环境下也能确保安全可靠。通过年均15%的研发投入强度,大疆目前申请了12213件核心专利,其中国内专利7342件,国际专利4871件,构建起覆盖硬件、软件、算法的立体技术护城河。

在人工智能领域,DeepSeek创始人梁文峰的做法也很值得借鉴。他在幻方量化某一方面取得成功,将成功经验迁移到通用人工智能领域。当行业巨头们纷纷追逐千亿参数大模型时,DeepSeek独树一帜,通过架构创新,将推理成本压缩至竞争对手的1/30,展现出强大的核心优势。这种“低成本高精度”的技术路线,不仅为DeepSeek在激烈的算力军备竞赛中开辟出独特的生存空间,还使其在市场竞争中具备了强大的优势,开创了高性价比的AI商业化路径。依托核心团队在分布式训练与模型压缩领域的前沿突破,DeepSeek搭建起从底层框架到应用层的全栈技术体系。

## 捕捉机遇

### 在蓄势中等待时机成熟

企业在筑牢防御根基的同时,还须敏锐捕捉市场机遇,适时发起进攻。真正的战略家不会盲目追逐,而是通过适当的积累和布局,静待市场机会出现,然后迅速采取行动,大胆进攻,将主动权牢牢掌握在自己手中。故此,机会识别就显得异常重要。

企业可以通过以下方法和工具捕捉市场变化。一是做好数据分析。要利用大数据和人工智能技术,实时监控市场数据,如销售数据、客户行为、竞争对手动态等,快速识别趋势和异常。二是做好对手分析。要建立竞争情报系统,跟踪竞争对手的产品发布、定价策略、市场活动等,分析其背后的意图和可能的市场影响。三是做好客户分析。要定期开展客户调研,了解客户需求、痛点和偏好的变化。四是了解技术趋势。要关注新兴技术和创新,评估其对市场和行业的潜在影响。五是了解政策导向。要密切关注政府政策、法规变化,评估其对行业的直接影响。六是了解供应链信息。要了解供应链上下游的变化。

小米公司的生态链战略堪称捕捉机遇的经典案例。回溯至2015年,彼时小米品牌已在消费电子领域声名远扬,凭借高性价比的产品,其品牌