



思想耀岭南

伟大的企业一定要经得起长周期考验

近日,在位于广东佛山的美的总部园区,《思想耀岭南》制作团队与美的集团股份有限公司董事长兼总裁方洪波面对面交流,探寻一家传统制造企业如何迭代升级、穿越周期。

“我们有敢闯敢干的地域基因在身上”

问:当年为什么选择来广东工作?
答:1992年,我在内地工作的时候,在一个大山沟里看到《东方风来满眼春》这篇文章,看得热血沸腾。这样一片土地,此前我从来没有去过,后来就借一次机会到了佛山、广州、深圳。当我置身这片土地,我就说我必须要来这里,回去之后就义无反顾辞职,来广东、来美的了。

问:刚到美的时,对这里有什么印象?
答:我刚到佛山顺德北滘的时候,这里连一条水泥马路都没有。如今的美的总部园区,在2007年刚建设时还是桑基鱼塘,一栋楼都没有,现在完全可以说是沧桑巨变。当年我来广东就觉得处处都有机遇,奋斗就有成果。美的发展的历程本身也证明了美的敢闯敢干,我们有这片土地的地域基因在身上。

问:从一家乡镇企业到世界500强,美的做对了什么?
答:这是我内心最真实的体会——第一,抓住了改革开放的大背景;第二,在广东珠三角这一改革开放最前沿的肥沃土壤上,这里有非常好的营商环境;第三,美的没有犯致命性的错误,它抓住了每个时代的关键节点。所以,整体上,美的就是时代进步变迁的一个缩影。

问:2012年接任董事长时,您说过“我只是美的发展历程中的一个过客”,怎么理解?
答:千里马常有,伯乐不常有,我是一个过客,是美的这个企业历史发展中的一个接棒者,我要把我这一棒接好。美的的发展要靠公司治理,把创始人身上那种敢于自我否定的精神,传到每一代管理者身上。

问:从2012年到现在,有人评价您“再造了一个新美的”。您怎么看?
答:是不是“再造了一个新美的”,这是外界的评价,我倒没有这样思考过。但客观地讲,这十多年契合了中国整个经济社会发展结构调整、珠三角的变化,我们紧紧抓住了这样一个大的

时代背景,然后调整企业的发展战略。美的在这个过程中确实发生了一些变化,当年是一家纯家电企业,现在是多品类、多品牌、多产业的全球化科技集团。对传统制造企业来讲,面对新的技术浪潮冲击,怎么去适应、转型?这是我们必须完成的课题。

“在核心业务最好的时候敢于自我否定”

问:美的为什么没有专做家电,而是选择了一条多元化产业发展之路?
答:我是学历史的,看问题时会把时间跨度拉长一点。2016年之前,美的就是一家家电企业,没有今天这么复杂的业务结构。很多发达国家跨国企业的成长路径告诉我们,要想持续发展,穿越周期、基业长青,必须不断地进行产业升级,永恒地提升效率,永恒地改善产品结构。这是那些百年企业告诉我们的经验。在这个基本逻辑下,我们在2016年左右就认为,美的光做家电没有未来,必须进行产业升级。

问:2016年,美的收购德国库卡,当时争议很大,为什么一定要做这件事?
答:到今天,收购库卡还是有很多不同的声音,但如果让我重新来一次,我依然会这样选择。当年,美的做了大量研究,分析应该进入哪些行业,我们认为工业机器人是一个必争领域。收购库卡,我们采取的是要约收购,一开始人家认为是恶意收购,后来还好完成了交易。如果在今天这个环境、这种地缘格局下,这样的交易是不可能完成的。

问:如何把握产业升级的时机?
答:产业升级需要一个漫长的周期,最起码20年。任何企业要想持续增长,实现产业升级,必须要在原有核心业务最好的时候敢于自我否定,敢于对自己动刀子,构建企业发展的“第二曲线”。美的当年从家电横向扩张,到垂直整合掌握核心技术,再到向To B(面向企业)产业跨越,每一步都是在最好的时候主动转身。大企业都面临一个共同的问题,就是到了一定规模之后,企业创新精神不断衰减。如果想要走得更远,就必须不断地革自己的命,要敢于自我否定,激发创新的活力。

问:从模仿跟随到效率驱动,再到引领性创新,这是产业跃迁的必经之路吗?

答:是的,尤其对于我们这一行。美的最早做空调的时候,我每年要去日本和韩国看他们的展会,现场拍照片、买样机。后来我们建立了比较自主的开发能力,但主要还是跟随,因为还没有形成自己的应用研究体系。现在,我们已经有了这样的体系,开始做很多应用创新。中国有庞大的用户规模 and 市场需求,应用创新是我们的一大优势。我觉得,当下要加大基础研究。企业无论有多少个战略方向、多少个经营思想,核心就是要做到科技领先。

问:人工智能(AI)是新一轮科技革命和产业变革的重要驱动力量。没有AI是不是就没有明天?
答:是的,我很相信这一点。现在往回看,移动互联网是不是改变了我们的生活方式,云计算是不是也在改变我们的生活?同样,今天人工智能已经在改变我们每个个体的生活,它的发展对企业的运营一定会带来巨大改变。我们拥抱人工智能,一点犹豫都没有,美的2020年初就成立了人工智能研究院。人形机器人我们也布局了,现在是做研究。

问:企业转型升级,您认为什么最重要?
答:洞察力太重要了,怎么说它的重要性都不为过。不能说变化发生了你还没有看到,或者竞争对手已经去拥抱、做出成果了,你还不后知后觉。在万物纷繁复杂、变化多端的时候,能一眼看透本质是非常重要的。但话说回来,洞察力不是每个人都有的。要形成好的洞察力,最根本的因素是必须保持一颗谦卑的心,然后还有一点,就是必须要有一手的信息。去跟导购聊天、跟业务员聊天、跟经销商和客户聊天,很多时候要“一对一”聊天,因为“一对一”,他才能讲真话。

问:美的是否已经转型成功?
答:我还不这样判断。要看等到哪一天确定有成效,我认为是To B(面向企业)的收入规模跟我们To C(面向消费者)的规模旗鼓相当,另外一个标志是我们的海外收入要占到50%以上。目前,我们还在转型路上。

“生生不息关键要靠好的公司治理结构”

问:现在的美的还是传统制造企业吗?

答:我们是从传统制造发展起来的,最早做风扇,然后做空调,后来进入更多行业,市场也从中国扩大到全球,成为一家以科技为核心的全球性企业。现在大部分人仍认为美的是一家家电企业,我觉得这不重要。关键是朝着全球性科技企业这个方向继续努力,我觉得,有一天这个标签会被撕掉。

问:如何看待“内卷式”竞争?
答:竞争是市场经济的本质特征,优胜劣汰是竞争的必然结果,而“内卷式”竞争在一些领域造成了优胜劣汰。我们肯定要反对不健康的“内卷”,但一些专家说“龙头企业带头‘内卷’”,这个我是不认同的。你看家电行业,这几年没有谁率先发动价格战。价格战一般不会从龙头企业开始,因为大家形成了固定格局,盈利很好,为什么要去打价格战?

问:今年5月,韩国三星电子宣布家电业务退出中国市场,是被中国企业“卷”走的吗?
答:三星家电在退出之前,在中国市场上的存在感已经很低了,基本上可以忽略不计。但就三星电子整体来看,市值已经突破1.3万亿美元,属于历史最好的盈利水平,而家电早已不是三星的核心业务。一定意义上说,三星正在做减法,砍掉不赚钱的业务,把资源集中到更赚钱的半导体芯片等高附加值领域。

问:您觉得什么样的企业能称得上是伟大的企业?
答:伟大的企业有很多定义,每个人的理解都不同。但我觉得它一定要经得起长周期的考验,依然能够生生不息。国外有的企业已经经历过3个世纪,美的离这个目标还很远。中国有句古语叫“富不过三代”,企业也一样,很多曾经有名的家电企业现在已经不见了。生生不息,这是非常大的挑战。

问:生生不息的关键是什么?
答:要靠好的公司治理结构。公司治理机制先进,才能够把敢于突破、自我否定、不断追求更高目标的精神一代一代传下去。

问:中国制造业的未来,会是什么样子?
答:我非常坚定地相信,5到10年后,中国的制造业在世界上会越来越强,在世界上所有主要制造业行业里,中国企业都会占据主导地位,会有一大批制造业企业从中国走向世界,成为全球跨国企业。
南方日报记者 丁建庭 姚翀

2026广东“众创杯”创业大赛总决赛打响 累计促成投资意向金额逾21亿元

羊城晚报讯 记者周聪、通讯员曹仁宣报道:6月27日,2026广东“众创杯”创业大赛暨“创赢未来”2026创业大赛广东省选拔赛(以下简称“大赛”)总决赛在肇庆开赛。

大赛自今年3月正式启动以来,累计吸引超1.16万个海内外优质项目报名,最终120个优质项目晋级总决赛。经过激烈角逐、公正评审,大赛六个赛道共评出特等奖6名、金奖18名、银奖36名、铜奖60名。

大赛累计促成252个项目获得投资意向金额21.377亿元,促成119个项目获得贷款授信意向金额14.275亿元,促成创业项目与孵化载体达成入驻意向193个次。

硬核项目同台竞技

本次总决赛采用标准化专业竞赛模式,各赛道统一实行“6分钟项目路演+5分钟问答答辩+1分钟现场打分”的“6+5+1”评审机制。赛事特邀7名行业资深专家组成评审团,全方位保障赛事评审的专业性、公平性与公正性。

总决赛现场科创氛围浓厚,“硬核”高科技、AI赋能轮番上阵,先进制造业和现代服务业交相辉映。创业项目多元优质、多点开花,从人工智能大模型、具身智能机器人等前沿高科技,到赋能民生场景的创新解决方案、可复制推广的新型产业模式,充分展现出生代创业者扎根湾区、深耕产业、

勇于突破的蓬勃朝气与创新力量。多位评审专家表示,本届大赛参赛项目整体质量较往届大幅提升,多数项目精准直击行业痛点、突破技术瓶颈,不仅具备鲜明的创新优势,更拥有成熟的落地路径与清晰的商业模式,潜力十足,充分彰显了广东创新创业的硬核实力与未来发展动能。

不少项目现场收订单

为打通创新创业成果转化“最后一公里”,本次总决赛同步举办创业资源对接会,精选22个优质项目开展专场路演,超百家创投机构、银行金融机构、创业孵化载体、龙头企业及行业协会齐聚现场,为创业者搭建政策、资本、孵化、产业全方位对接平台。不少参赛项目在当场成功达成合作,收获创业“第一笔订单”,实现赛事比拼与产业落地无缝衔接。

大赛开赛以来,近2000个参赛项目提出各类资源对接需求,通过赛前精准匹配、赛中现场对接、赛后持续跟进的全链条服务,已有700余个项目收获各类机构合作对接意向。

据介绍,大赛已促成多个项目达成投融资、信贷授信、产业合作及载体入驻等多项成果,其中,多个项目斩获高额投资意向与贷款授信,单笔最高投资意向金额达6000万元,单笔最高贷款授信金额达3亿元,同时落地首批订单及产业合作项目、孵化载体入驻意向项目百余项。

广东2026年高考志愿填报今日启动 三大录取批次有哪些变化?

详见A2

从“夏日限定”走上“全球货架” 广州荔枝缘何减产不减收?

详见A4

世界杯带旺广式茶楼 “边叹茶边睇波”能走多远?

详见A8

一票畅游大湾区 全年实惠享不停 粤港澳旅游畅玩年票发布,亲民价299元/套起

羊城晚报讯 记者刘星彤报道:6月27日,跟着“大湾区”畅游大湾区·粤港澳旅游畅玩年票发布会在广州正佳大剧院举行。依托“大湾区”城市IP赋能文旅发展,此次发布的粤港澳旅游畅玩年票实现一票联动粤港澳全域资源,以高性价比、全场景、广覆盖的惠民优势,为市民游客打造省心省钱的全域旅游新选择。

年票创新构建“景区畅玩+出行优惠+生活消费+专属礼遇”四位一体权益体系,真正实现“一票畅游大湾区、全年实惠享不停”,亲民定价299元/套起,消费者可通过抖音、“南粤分享汇”小程序便捷购票,持中国工商银行信用卡购买还可享立减50元的专属优惠。该年票拥有550天超长有效期,覆盖至2027年年底,持票用户可畅玩大湾区全域近百家品质景区,其中,19个超级热门景区支持任选4次免费畅玩,涵盖香港东方之珠维多利亚港

游、澳门新濠影汇8字摩天轮、广州正佳企鹅冰雪世界、广州融创系列乐园、深圳锦绣中华民俗村、清远黄腾峡天门悬廊、珠江夜游等湾区标杆文旅项目,且支持双人同享。

年票游玩版图涵盖亲子游乐、冰雪休闲、滨海度假、漂流研学、文化观览等多元出游场景,全方位满足家庭出游、学生研学、休闲度假等不同人群的出行需求。产品还可叠加全场景惠民权益,整合滴滴出行、永东巴士等专属优惠,覆盖自驾、停车、公共出行等全链条场景,切实降低市民游客的整体出游成本。

据发行方广东南粤分享汇控股有限公司介绍,粤港澳旅游畅玩年票既面向普通市民开放,也支持工会团体批量采购。年票部分收益将定向用于“6·30”爱心捐赠项目,持续助力广东乡村振兴与“百千万工程”高质量发展。

责编/袁婧 美编/陈日升 校对/马曼婷

粤BA粤超 双赛燃广东

粤BA 四强诞生

深圳队、广州队、东莞队、中山队晋级

详见A3

▶27日,深圳队主场迎战汕头队,双方球员拼抢激烈

羊城晚报记者 王磊 摄

