

质量动态

(苏州市质量学会会刊)

目 录

王庆煊：新春献词

2026 年苏州市场监管局工作概览

2025 年江苏省省长质量奖获奖名单

2025 年获 AAA 和 AA 级质量信用会员名单

会员之声：

钱林弟：凯伦高端化发展路径

鼎盛丝绸：传统行业的高质量之路

企业家论坛：

朱兴明：场景·精度·愿力

经营之道：

用户运营：数智化时代的一场“关系革命”

2026 年第一期（2026 年 2 月，总第 7 期）

新春献词

苏州市质量学会理事长 王庆煊

岁序更替，华章日新。值此丙午新春佳节来临之际，我谨代表苏州市质量学会，向全体会员单位、质量工作者以及关心支持学会发展的各界朋友，致以诚挚的节日问候和美好的新春祝福！

过去的一年，苏州市质量学会在业务主管单位和广大会员的支持下，紧紧围绕“服务企业、服务社会、服务政府”的宗旨，充分发挥学术社团的平台优势，扎实推进质量培训、质量咨询、品牌服务、调查研究、用户服务与评价、质量宣传、质量维权、学术交流等各项工作。我们深入企业一线开展质量诊断，推动先进质量管理理念落地生根；持续开展用户满意度测评与质量维权服务，助力营造放心消费环境；积极参与政府质量奖培育、品牌培育等重点工作，为苏州高质量发展贡献了学会的智慧与力量。

2026年是“十五五”规划的开局之年，也是苏州加快建设现代化产业体系、打造“苏州制造”品牌影响力的关键之年。学会将以此为契机，进一步发挥桥梁纽带作用，团结广大会员单位，宣传贯彻国家质量方针政策，传播先进质量理念、方法和技术，不断增强全社会质量意识，推动企业质量管理体系持续优化，助力苏州在产品质量、服务质量、工程质量、环境质量和质量竞争力等方面实现新的跃升。

新的一年，我们将继续深耕质量培训与咨询，拓展品牌服务深度，深化调查研究与用户评价，强化质量宣传与维权保障，搭建更高水平的学术交流平台，努力成为政府信得过、企业靠得住、社会有影响的专业质量社团。

质量之道，惟精惟一；发展之路，行则将至。让我们以更加开放的视野、更加务实的作风、更加专业的服务，携手书写苏州质量事业的新篇章，为苏州经济社会高质量发展贡献更大力量！

衷心祝愿大家新春快乐、身体健康、阖家幸福、万事如意！

苏州市质量学会

2026 年苏州市场监管局工作概览

2026 年是“十五五”开局之年，全市市场监管工作将全面贯彻党的二十大和二十届历次全会精神以及习近平总书记对江苏、苏州工作重要讲话精神，认真落实市委市政府和省市场监管局工作部署，坚持稳中求进、提质增效，以实施“三服务”专项行动为牵引，按照“优服务、促发展，强监管、善执法，抓行风、打基础”工作思路，强化“集成式服务”，“全链条治理”，加快实现“两个转变、一个提升”，奋力推动“十五五”全市市场监管工作开好局起好步。重点抓好七方面工作：

（一）以“质量三强一基”赋能现代化产业体系建设

• 推进质量强企建设

深入实施“苏州制造”品牌提升工程，建立“苏州名号”区域公共品牌发展机制；落实企业首席质量官制度，推广应用先进质量管理模式，加强政府质量奖、“苏州制造”、“江苏精品”、质量信用梯次培育，加快培育一批质量领军标杆企业。

• 推进质量强链建设

深入开展产业链供应链质量联动提升行动，完善“六个一”工作机制（一个牵头单位、一套实施方、一批骨干企业、一批支撑机构、一批质量创新联合体、一批重点项目），扩大质量联合创新生态圈。

• 推进质量强县建设

完善区域质量状况分析评价体系，支持各地因地制宜实施质量发展战略、培育特色优势产业；

鼓励参与质量强县培育建设创新试点和百城质量提升活动，“一县一品”打造质量提升品牌。

• 构建高水平质量基础设施

开展产业计量融合创新试点，建设相关中心，建设国家级产业计量融合创新中心，加快筹建国家碳计量中心（江苏）、国家纳米新材料计量测试中心，加强原创性、突破性测量技术攻关，新建高水平计量标准 10 项以上。

深入推进标准化“七大工程”，实施传统产业标准化提升和新产业标准化领航行动，全年新增制修订各类标准不少于 400 项。

开展小微企业质量提升管理体系认证提升、检验检测服务产业优化升级等行动。力增获批筹建国家汽车电子通讯与软件质量检验检测中心，推进省第三代半导体光电子材料产品质检中心建设。

构建“1 + 11 + N”质量基础设施“一站式”服务网络。

（二）以知识产权提质增效服务产业科技创新

• 提升创造质量

深入实施《苏州市知识产权保护与促进条例》和“知识产权八大工程”，编制新一轮三年行动计划；

实施知识产权强企培育工程；推动知识产权与标准协同创新，构建“标准联动专利池”，建设一批重点产业知识产权与标准协同创新中心；

2026 年底万人高价值发明专利拥有量达 65 件。

• 释放运用效益

实施知识产权转化运用工程，推进知识产权运营引导计划项目，畅通高校科研院所等机构专利转化路径，开展知识产权概念验证，推动科技成果向生产力转化。

• 提高保护水平

构建知识产权快速协同保护共同体，健全“1 + N”知识产权快速维权体系；

加强知识产权行政执法，提升专利侵权纠纷行政裁决效能；

完善涉外知识产权保护体系，强化海外知识产权纠纷检测、跟踪和应对指导。

• 推动服务优化

建立全方位知识产权服务体系，推动服务标准化、专业化；
完善金融服务体系，优化质押融资、保险等举措；
完善国际知识产权全链路服务体系，提升知识产权国际服务平台能力；
推进人工智能 + 知识产权数据应用开发基地建设；
实施苏州知识产权人才计划工程，建设长三角知识产权实务人才培训基地。

（三）以放心消费行动激发消费潜力

• 扩大优质消费供给

牵头制定《苏州市促消费质量服务专项行动计划》；跟进服务“苏超”、“文化+”、“旅游+”等消费新场景，加快培育消费新增长点。

• 加强热点问题整治

深化“守护消费”铁拳行动，加大直播带货等新业态监管力度，加强医疗收费、教育收费、电子计价秤等领域监管，规范金融、教育、医疗等民生领域广告。

• 健全消费维权体系

探索建立消费维权全链条治理模式，统筹推进“一键和解维权放心”承诺、诚信经营商户联盟建设、“八个一”工作法推广、“一地一品牌”建设等工作；

推进长三角地区异地异店退换货，新增线下购物无理由退货签约商户 5000 家，培育放心消费基础单元 5000 家、放心消费集聚区 60 个。

（四）以市场环境优化助力畅通循环

• 提升经营主体发展质量

以“高效办成一件事”改革为牵引，全面推广证照联动审批，企业分支机构集中审批等服务，推进外商投资便利化改革试点，探索开展智慧化审批服务；

扎实推进个体工商户分型分类精准帮扶，加快建设线上线下一站式服务矩阵；

完善市场监管全链赋能食品产业高质量发展体系；

健全生物医药产业服务体系，持续跟踪服务重点项目，有序推进沪苏研发用物品进口“白名单”制度互认，推动苏州口岸增设首次进口药品进口备案职能。

• 实施生产性服务业支撑行动

深入开展广告业“百千万”行动、知识产权服务业“大走访大调研大服务”等活动；

瞄准国内外知名服务机构与各板块联动开展精准招商，全年力争引育优质机构 17 家；

加强企业“升规纳统”培育，完善行业底数据库、纳统龙头库、后备纳统库、对标库。

• 构建良性竞争市场生态

按照“五统一、一开放”要求，落实重大政策措施会同审查机制，开展公平竞争审查抽查，编制重点领域公平竞争合规指引。

深入开展平台经济靶向治理效能提升行动，深化重点电商“贯标工程”，建立大型电商企业 MCN 机构合规体验机制，探索构建直播营销智能检测与精准治理体系，加强平台合规协议的评审与指导。

(五) 以高效能治理守护“三品一特”安全

• 强化食品安全全链条监管

实施食品安全智慧监管工程，2026 年底前实现学校食堂、校园食品配送单位、肉类分割点、食品小作坊、无堂食网络餐饮 5 类业态“互联网 + AI”监管全覆盖；

健全农批市场联合办公机制，强化食用农产品准入准出衔接，建设“三位一体”抽检体系；

实施网络餐饮治理再提升行动，探索建设网络餐饮集中示范区；

强化校园食品、实用植物油、食品添加剂领域综合治理。

• 强化药品安全协同监管

聚焦疫苗、集采中选药品、医疗美容器械等重点领域，加快完善上下联动、部门协同的药品安全协调机制；

健全医疗机构“综合查一次”机制，探索医疗器械 SPD 服务监管路径，创新开展化妆品风险监测；

推进药检中心能力提升项目建设，打造更高水平药品检验检测服务平台。

• 强化工业产品安全源头治理

深化专业特色市场全链条治理，推进网售重点产品赋码核验试点，对工业产品获证企业实施全覆盖检查，健全长三角交叉互查机制，开展电动自行车、燃气器具等专项整治，加大儿童学生用品、移动电源等重点领域产品抽查力度，开展 CCC 认证守底线专项行动。

• 强化特种设备安全隐患治理

提升城镇燃气、大型游乐设施、客运索道等特种设备安全监管效能；

推进电梯安全专项整治，完成 5000 台老旧住宅电梯专项测试评估诊断，配合住建部门做好电梯更新工作，加大电梯维保单位监管力度。

(六) 以履职能力提升夯实市场监管基础

• 提升信用监管能力

加快信用监管大数据创新试点平台建设，打造一批创新应用场景，建立试点平台工作机制；

健全“信用 + 三品一特”监管机制，建立以信用风险检测预警为基础的新型治理模式；

构建“信用 +”经营异常名录闭环处置机制，实现信用与各业务条线违法线索互联、检查结果互认。

• 提升智慧监管能力

深入推进“人工智能 + 市场监管”行动，加强决策管理、公共服务、监管执法等应用场景建设；

加快上线“三位一体”数字市场监管平台，实现“一个仓库汇数据、一套接口下任务、一部终端管检查、一个平台推服务、一块大屏览全局”，打造市场监管一站式线上涉企服务总入口。

• 提升法治监管能力

深化“综合查一次”改革，精简规范行政检查事项；

深入推进服务型执法，开展合规助企行动，出台服务型执法指南，完善政企协作品牌维权机制；

优化包容审慎执法机制，推出“免罚轻罚”6.0版清单。

• 提升基层监管能力

统筹推进基层分局标准化规范化建设，梯度培育一批星级分局，建立市局处室挂钩基层分局机制，组织基层分局长和业务骨干跨区域交流学习，搭建岗位练兵比武、创新学习论坛等平台，推动更多资源保障基层、服务基层。

• 提升技术支撑能力

推进食品安全基础能力提升项目建设，建成省市场监管技术创新中心（先进功能纤维）、省市场监管重点实验室（绿色纺织品），完成23个科技项目验收工作。

(七) 以全面从严治党锤炼务实过硬作风

• 推进党建业务融合

推进党支部标准化规范化建设，实施基层党建“五聚焦五落实”提升行动，擦亮“市监伴你行”党员志愿服务品牌；

统筹抓好网约配送员群体、“小个专”党建，抓实“两个覆盖”，强化关怀引导。

• 强化干部队伍建设

构建年轻干部全链条培育体系，加强线上线下一体化培训，强化以干促学和实战练兵，加快提升全系统干部服务发展、监管执法等能力。

• 深化正风肃纪反腐

统筹推进整治形式主义为基层减负、执法队伍“清风铁纪”教育整顿专项行动、群众身边不正之风和腐败问题集中整治等工作。

2025 年江苏省省长质量奖获奖名单

一、江苏省省长质量奖（共 10 个）

中创新航科技集团股份有限公司
中邮建技术有限公司
无锡宝通科技股份有限公司
迈安德集团有限公司
安佑生物科技集团股份有限公司
江苏省精创电气股份有限公司
江苏斯迪克新材料科技股份有限公司
江苏鹏飞集团股份有限公司
连云港港口控股集团有限公司
南京钢铁股份有限公司

二、江苏省省长质量奖提名奖（共 10 个）

无锡华润微电子有限公司
无锡透平叶片有限公司
圣象集团有限公司
江苏宁沪高速公路股份有限公司
江苏华鹏变压器有限公司
江苏富乐华半导体科技股份有限公司
江苏新时代造船有限公司
扬州扬杰电子科技股份有限公司
苏州通富超威半导体有限公司
雷允上药业集团有限公司

2025 年会员企业获江苏省企业质量信用 AAA 级及 AA 级认定名单

AAA 级（9 家）

苏州金记食品有限公司、
东吴服务产业集团（江苏）有限公司
纽威数控装备（苏州）股份有限公司
江苏皇冠新材料科技有限公司
江苏通鼎光电科技有限公司
江苏苏杭电子有限公司
苏州亨利通信材料有限公司
昆山嘉华电子有限公司
苏州永捷电机有限公司

AA 级（3 家）

华安钢宝利高新汽车板加工（常熟）有限公司
江苏海岸药业有限公司
亿科检测认证有限公司

钱林弟：凯伦高端化发展路径

01：产业高端化与高端化产业

在刚过去的 2025 年里，“高端化”对广大国内企业来讲是一个必须面对的主课题。

以凯伦股份为例，2025 年是“双主业”战略发展的元年，我们一手要把建筑防水产业高端化，另一手要做好新型显示检测和半导体这样的高端化产业。

什么是产业的高端化？

一方面是在现有的产业当中，不断地进行产业的升级，不断地调整产品结构——比如推动 TPO、PVC 这样的高分子材料在整个国内建筑防水行业中的市场份额提升，让我们公司的研发能力最终转化成市场的产品力和服务力，让市场的产品结构越来越能够满足消费者的需求。特别是 TMP 融合复合瓦这样的产品，高度契合了国家“双碳”发展战略，能够满足中高端消费市场的需求。



另一方面，所谓的高端化产业，就是作为上市企业应该主动去探索一些新的增长点，这需要大量的人才和技术的积累，需要政策的引导、资本的助力，还需要坚持长期

主义。而去年最有代表性的，无疑是凯伦股份收购佳智彩：我觉得它不是一种偶然，而是凯伦在这些年主动探索的过程中，能够以一种战略定力来把握这种跨界的发展机遇。



当然，在坚持走向高端的过程中，任何产业发展都需要持续的深耕和投入，但是作为一种方向，对于追求高质量发展、进行产业转型升级的国内企业来讲，这条路是必须要走的。

02: 凯伦股份是怎么做的

近几年来，建筑防水行业整体的经济环境压力是比较大的，然而凯伦 2025 年的三季报显示，同比大幅增长 182.15%，这里佳智彩的新型显示面板检测及补偿修复业务起到了支撑性作用。

当然，我们也要注意一点，不是任何公司都适用于跨界双主业发展的方式。在我看来，凯伦的基础相对是比较好的：公司从成立以来，就是通过自主创新驱动企业发展。在建筑防水行业，我们在技术、设备和人才上都相较同行做了更多前瞻性布局。这一点上，凯伦与佳智彩的核心管理层是很有思想共鸣的，因为佳智彩是技术起家的企业，每一位高管都懂技术，我们的价值观和发展观是高度一致的。



其次，凯伦“健康 人本 进取”的价值观，让我们拥有了健康的财务和资金管理习惯，核心管理层的人事结构非常稳固，感情很深厚，所以和佳智彩团队新业务伙伴们在沟通中也有良性的反馈。此外，凯伦在建筑防水行业内以“融合防水”闻名，平时很注重与各个工种、产业链上下游乃至相关业务领域的深度融合，所以这次跨界融合，我们也积极推动相关业务部门你中有我，我中有你，在工作上加速融合，生活上也组织了多次联谊会和运动会，就像一家人一样，这一切都让双主业经营得到了很好的基础性夯实。



现在，政策在引导加快培育企业的“新质生产力”。其实作为企业家，不能孤立地看待和追逐“生产力”本身，而是要包含生产者、生产对象和生产关系综合考虑，如果生产力是一团火，我们首先要做的其实是一只安全、高效的火炉，企业要建立一个良性健康的企业管理和组织结构，才能真正在机遇到来时支撑起“新质生产力”的发展。

03: 发挥传统优势 也要开疆拓土

中国企业要发展，一方面要进行转型，另外一方面要进行升级。

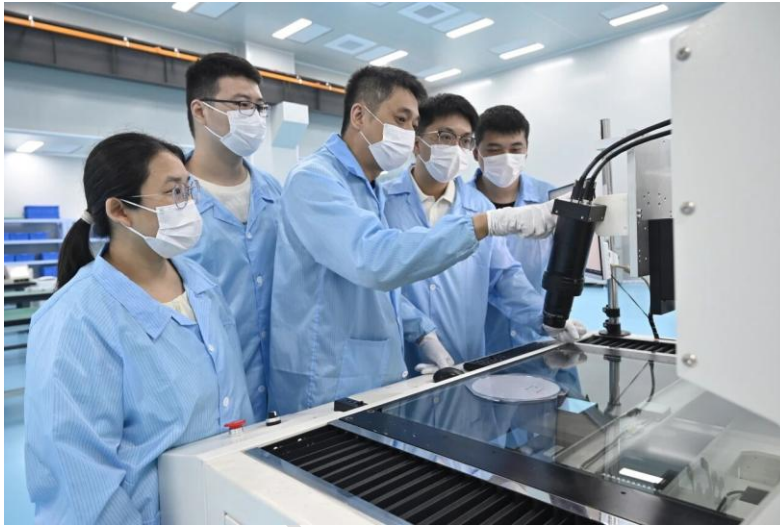
建筑防水这个领域竞争越来越激烈，并不是技术更新换代特别快，而是价格和竞标的拉锯战越来越频繁，这种战斗的背后是一种考验，所以我们的行业环境也都面临着很激烈的内卷。

当然，也有一些好消息，那就是激烈竞争倒逼大家从B端市场下沉到了C端市场，虽然下沉市场的单笔成交量不多，但是整体体量大，品牌入局对普通消费者来说也是一件好事：过去为央国企、为重点工程项目提供的优质材料，现在以优惠的价格“飞入寻常百姓家”了，防水企业以此积极融入“好标准、好设计、好材料、好建造、好运维”全链条闭环体系，在国家政策的引导下，为老百姓打造安居乐业的“好房子”。



所以挑战和机遇是相辅相成、密不可分的，企业只要真正地掌握了场景和需求，就能找到转型的方向，制造出一些新的产品，解决以前固有的痛点，开辟新的赛道，继而升级迈向高端化。

在过去 5 年的时间当中，凯伦在多个业务领域进行了探索和布局，也取得了一定发展成果。在我们发力的过程中，一方面是优化了很多产品原本的供应链和配方，拓展了产品的应用场景；另一方面也应用了人工智能、大数据，把传统技术优势和智能工厂建设有效地结合起来，打造凯伦的“好身板”，强化凯伦的品牌效应，使我们的产业布局能够得到客户的支持与信赖。



在新型显示领域，中国企业正稳步突破关键技术壁垒，打破由韩日企业主导的产业格局，从而实现国产替代。大家现在看到的屏幕尺寸越来越大、画质越来越清晰，显示技术正从以 LCD、OLED 为主流的现有体系，向 Micro/Mini LED 等前沿方向快速演进。未来，我们将持续聚焦市场需求，深入攻关关键检测与量测技术，推动佳智彩不仅在新型显示检测修复领域拥有自己的“专精特新”，更致力于通过自主技术赋能行业，助力中国显示产业构建完整、安全、领先的供应链体系。

凯伦股份要做的，就是发挥自己既有的优势，同时又不断地开疆辟土，服务一些新的产业需求，这是一个巨大的考验。但做企业就是永远在创新的路上，永远在开拓的路上，在这里，我与大家共勉。（凯伦股份供稿）

鼎盛丝绸：传统行业的高质量之路

吴江市鼎盛丝绸有限公司成立于 2000 年，位于中国四大绸都之一盛泽镇，二十余载专注于非物质文化遗产宋锦的传承、保护与创新。

2009 年，鼎盛丝绸成功复原纯手工宋锦技艺。2012 年，公司实现了传统工艺与现代设备的首度融合，自主研发电子提花宋锦织机，使宋锦产业进入量产时代，成为中国丝绸协会认定的国内唯一“中国宋锦产品开发应用基地”、《宋锦》国家标准的第一起草单位。同年企业投资成立苏州上久楷丝绸科技文化有限公司，深入挖掘“上九坎绸缎庄”百年文化脉络，传承“上久楷”品牌，打造从宋锦面料到成衣定制、文创产品、艺术品的完整产业链。2014 年起，“上久楷”连续服务于北京 APEC 会议、杭州 G20 峰会、金砖峰会、博鳌论坛等重大国事活动，迄今已有百余款宋锦产品作为国礼赠送外国政要及夫人。企业通过 ISO9001 质量管理体系认证，先后荣获了“苏州制造”“江苏精品”认证。

自 2012 年正式导入 ISO9001 质量管理体系后，公司建立了由总经理直接领导的质量管理框架，设立专职质量管理部门，统筹生产、研发、检验等骨干力量，形成“横向到边，纵向到底”的质量管控。质量管理部配备专兼职 QC 人员 12 名，覆盖原料采购、前道、织造、成品检验全流程。制定《质量管理程序文件》，明确各岗位质量职责：QC 人员有权对不合格品标识、隔离和处理，并要求相关工序限期整改；生产部门对过程质量负直接责任；研发部门负责工艺标准优化。建立《供应商管理办法》《生产工艺规程》《三级检验制度》等质量管理制度，并每月召开总经理主持的质量分析会，通报质量数据，追溯问题根源，明确整改时限；鼓励一线员工组建 QC 小组，围绕质量难点开展 PDCA 循环攻关。

一、原料把控

公司对桑蚕丝、染化料等主要原材料供应商，建立了严格的准入评估和动态考核机制，评估内容包括资质审核、实地考察、样品测试等。依据国家标准、行业标准及企业内控标准，为每一种原料明确了检验项目、方法、工具和判定别准。所有原料入库前，必须由仓库管理员和 QC 检验员共同进行检验，检验内容包括外观、成分等。对于检验不合格的原材料，坚决执行“拒收”，由 QC 人员开具不合格报告，贴上标识后隔离存放，并联系供应商进行退换货处理。

二、生产过程控制

宋锦织造工艺复杂、环环相扣。针对宋锦从“原料准备—整经—织造—坯布检验”的全过程，公司组织技术骨干制定《生产工艺规程》和各工序的《作业指导书》，详细规定了设备参数、操作步骤、质量要求和安全注意事项。对于自主研发的宋锦电子提花机，公司将经过反复验证的织造参数进行固化，形成标准工艺卡，操作工需严格按照工艺卡进行设定和操作。在织造工序中，QC 人员每小时巡检一次，检查布面有无缺经、断纬等问题，一旦发现质量问题，QC 人员有权立即要求停机，并同生产技术人员现场分析原因，采取纠正措施，问题解决后方可恢复生产。



检查绸面

三、成品检验

公司设立三级检验制度。生产班组在产品完工后，进行 100%外观自检为一级检验。质量部成品检验员对每卷成品依据《桑蚕丝织物》检验标准、《宋锦》国家标准进行全面检验为二级检验。产品包装入库前，由质量管部指定人员进行最终抽检，核对产品信息等为三级检验。



成品检验

四、改进分析

公司通过 400 客服电话、官方网站留言、微信公众号等多种渠道，收集客户对产品质量的意见建议，对于客户反馈的质量问题，由销售人员统一登记在册后反馈至质量管理部进行改进。

近年来，公司产品一次交验合格率稳定在 98.5%以上，客户质量投诉率持续低于 0.3%。凭借卓越的品质，“上久楷”牌宋锦产品赢得市场广泛认可，被消费者成为宋锦“天花板”，市场占有率达 75%，稳居国内同行业第一。公司累计获得专利 125 件，这些创新成果在严格的质量管理体系下，成功转化为高质量的产品，从央视春晚到寻常百姓家，彰显了“苏

州制造”的实力与魅力。

尽管在质量管理方面取得了一定成效，但仍存在一些问题：在原料上，部分特殊原料受市场波动影响，供应稳定性有待提高；在生产过程中，个别复杂工艺环节的质量稳定性还需进一步加强；在客户反馈处理上，部分意见响应速度和处理效率还有提升空间。公司将继续坚持质量第一的原则，不断完善质量管理体系，持续提升产品质量，传承发展好丝绸文化、宋锦文化。

（鼎盛丝绸供稿）

朱兴明：场景·精度·愿力

汇川技术董事长 2026 年度演讲实录

尊敬的同事们，尊敬的各位来宾，朋友们：

大家下午好！

一年一度的新年演讲，又和大家见面了。今天，我把汇川的实践和我的思考分享给大家，我先重点讲这两年我推进的一项核心工作：打造“人脑工程”，升级多数员工的认知“操作系统”。



两年前疫情结束后，我们曾乐观预期市场复苏、汇川业绩快速增长，但现实让我感到沮丧。那段时间，我生活在“冰火两重天”里：新能源汽车业务保持快速发展态势，成为支撑公司发展的“火”；公司赖以生存的传统业务却在冰天雪地里徘徊，但我们并不是表现最优秀的，不少企业精准把握新能源、AI 风口，实现业绩与股价双爆发。

01 前言

两年前我就在思考，汇川的主业如果这样发展下去，强依赖外在环境，要看天吃饭，那汇川是没有希望的。我们经常讲，我们只能赚到认知范围内的钱，这句话当时对我的

冲击特别大，汇川不增长，可能是因为我们的认知范围就这么大，所以我暗自下了决心，要把大家的“操作系统”格式化，再升级。

所以这两年我带领大家学了两本书，第一本是《易经》，学的不是经文，而是《易经》的智慧；第二本是《逻辑的力量》。今天的演讲，我会把这两本书的智慧在汇川的实践分享给大家。

除了带大家学了两本书，我还干了四件事：

第一件事，全公司推动数字化变革。数字化变革本身是思维方式的变革，不是工具的变革。

第二件事，爆品战略。爆品战略已经席卷了 IRB 和研发组织，爆品工程开展得如火如荼。去年 9 月 1 日 IRB 发布了 17 款爆品，反响强烈。

第三件事，客户运营的五大路标。我们已经看到产业架构引领下的五大路标，从星星之火开始燎原。

第四件事，全公司的降本提效专项。对公司所有浪费、繁文缛节、跑冒滴漏的环节进行了治理，2024 年和 2025 年分别节约了 2.7 亿和 1.7 亿。

通过这四件事，让我们明白，大家“操作系统”的改变，一定要在活动中、在运动中、在战斗中改变。

光有活动还不够，还要在公司全体员工中植入几个形式逻辑的概念：

第一，场景。上个月产品经理培训时我讲过，产品经理不是职业，是信仰。其中我特别强调了“场景”，场景就是产品经理的“道场”，也是爆品战略最核心的概念。

第二，XBOM。在数字化过程中引进 XBOM 后，发现公司所有的产品概念、研发组织架构都会发生变化。XBOM 的模块化，让公司的作业面，从“产品级”下沉到“模块级”。

第三，生态。去年演讲时，我提到未来的竞争中，场景会替代产品，生态会替代行业，大家还不理解。2025 年是生态年，经过一些活动，大家有了“生态”的概念，理解了一个行业、一个产业的生态是怎么构建的，构建的内在机理是什么。

第四，架构。2025 年最火的是架构，我们做了两件事，第一是通过 IRB（产品技术投资决策委员会）的运作、使 IPMT 成了未来解决方案架构的责任主体，通过技术驱动，

提供了汇川未来五年以后的解决方案架构。第二是五年之内的架构，通用事业部在 50 多个行业的应用终端，构建了从零部件—设备—产线—车间—工厂—工厂生产和管理的 L0—L5 层的未来全产业链架构。这个架构非常了不起，就是国家相关研究院梦寐以求的未来新型工业化的架构。这两个架构构成了未来十年中国制造业新型工业化进化的路径。

当我们把两本书、四个活动、四个概念植入给团队后，我欣喜地发现，汇川变了，我们大部分员工的操作系统已经更新了。这两年的时间真的值！

这就是我今天讲的前言部分。

02 场景

青岛海尔董事长张瑞敏先生说过一句话，未来的时代是场景竞争的时代，不是产品竞争的时代。未来的时代是生态的时代，不是行业的时代。当时不是很懂，最近由于 AI 的火，场景这个词频繁地出现在我们的视野。我给产品经理培训的时候也强调，产品经理一定要爱场景、入场景，要入身、入眼、入心。



但场景到底是什么？场景的原始定义，是拍电影时对真实现场的模拟和布景，英文

叫 Scenario。场景创新就是模拟新技术，比如 AI、人形机器人、人工智能等新技术在现实中找不到应用，先搞个虚拟的场景让人去体验。中文里很多时候讲的是现场（site），那是已经存在的物理空间。未来我们想创造的、想重构的物理空间才叫场景。

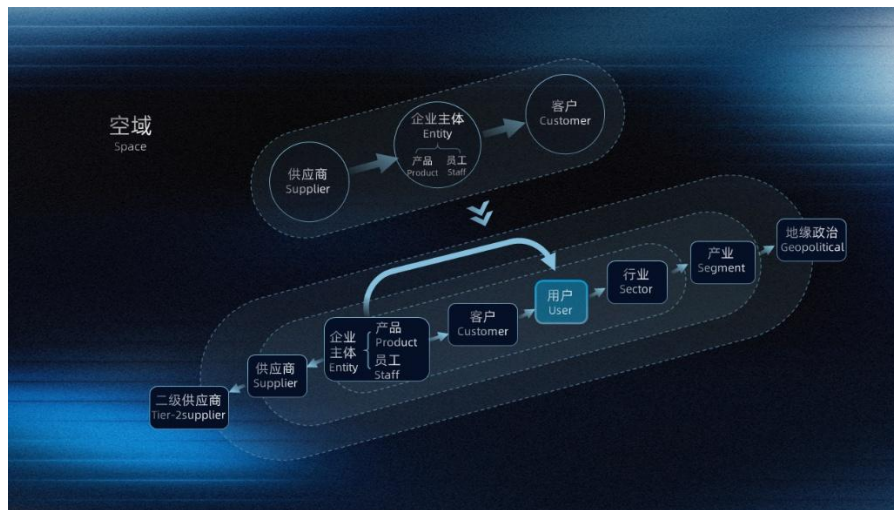
现在政府推广的“场景经济”，就是通过模拟新技术实现场景创新。比如：以前 3D 打印只存在工厂和研发实验室，现在进入了家庭书房，从 To B 到 To C，这就是创造了一个场景。汇川也在创造场景，比如说数字化、无线产品，就在创造以前没有的场景。

在未来商业中，若不重构、不创造场景，创新将极为困难，也终将被时代抛弃，这一趋势在 To C 领域已十分凶猛，To B 领域也开始了。因此，在思考如何重构与创造场景时，我发现了一个新的升级方法，从空间、时间和频域三个维度去思考，就能带来新的线索。

空域

空间思维大家看上去很熟悉。对汇川来讲，我们是中间的企业主体（包括产品和员工），上游有供应商，下游有客户。曾经客户端的场景就是我们要干的场景。我们只做客户端产品进口替代和复制，场景非常狭窄，只看了一层。往前，看客户，往后，看供应商。这就产生了产品定义的 1.0 时代，

到后来我们不光看客户，还看客户的客户，十年前，汇川识别出“14 个流通场景”（从订单开始，到制造，一次运输到 OEM 客户现场调试安装，二次运输二次存储二次包装，再到用户，完成产品的全生命周期管理），这个新的产品定义方法叫产品 2.0。



今天，我们除了看终端客户以外，还看客户和这类客户代表的行业。比如：木工有木工机械的行业，新能源汽车有电机电控的行业，手机有屏行业、钻攻机行业，多个行业集合在一起纵横交错，就会形成产业，所以有新能源产业、有数字能源产业，有 3C 产业等。

当今时代，产业包罗的“元”越来越大，光看产业是不够的。产业有国家之分，有国家就有地域经济和地缘政治，所以“政经”是分不开的，尤其是当下。当从空间上打开时，会发现原来看到的场景只是宇宙中很微小的粒子。如果不看清大的空间，微小粒子就识别不准，我们会失去判断趋势和走势的能力。

政治会对一些产业非常敏感，汇川的国际化战略最大的变数就是政治这个圈。我们要基于这个圈思考一些产业怎样发展，供应商和二级供应商将如何受这个圈的影响。

有了这种全产业链和全价值链的高度，就能把要聚焦的场景看得更完整和更清晰，所以场景的空间非常重要。

大家会觉得汇川战略就是这么干的，我们叫“六看”，但是大家想一想我们都看清楚了吗？我们没有看清楚。是因为我们大部分只是信息罗列和堆积，没有结论，没有判断。讲逻辑就一定要有判断，一定要有假设，你没有判断就没有从信息到洞察再到机会的逻辑推理。比如我们对供应商、二级供应商圈的洞察，公司的物料族、采购策略科必须做出假设和判断。

当下社会有四类现象格外值得警惕：“黑天鹅”、“灰犀牛”、“狼

来了”和“虎来了”。“黑天鹅”就是毫无预兆突然发生的意外事件，完全超出事前的预期。“灰犀牛”是确定会发生的事，人们却对此麻木、疏于准备，就像 AI 的发展。再说“狼来了”：成群结队的友商围攻我们。还有“虎来了”：不少国际品牌，已经把汇川当成了首要攻击目标，老虎要下山了。兄弟们，在这样的竞争格局下，我们一定要聚焦场景，打造出独一无二的核心竞争力。而空间的布局和架构，能为我们带来思维的高度。什么是“高瞻”？就是站得高才能看得远，做到高瞻远瞩，这正是空间架构的核心意义。目前我们在空间架构上虽有实际动作，但做得还远远不够——对场景的洞察不够深入，定下的结论不够坚决，前期的假设不够坚定，推导的论断也不够果决。所以，汇川不光要有空间的视角，还有各个组织负责不同维度的场景洞察。

时域

在时间的角度，这是我们思维的缺陷。我看大部分对场景的理解是在“时间”的概念上。我们看的是趋势，而且趋势还不坚决，不明确。譬如中美关系的未来走向，分析这类问题要先看趋势，再看周期。我认为周期是描述事物发展最精准的时间坐标，我们当下的所有状态，甚至今天坐在这里开会，都是时间坐标上的一个点，也是周期进程中的一个节点。大家一定要清楚，在时间维度里，我们所处的当下只是一个点，但背后牵引我们发展的趋势波形是客观存在的，这个波形就是周期。



全球宏观经济周期，它始终遵循复苏—繁荣—下滑—萧条这四个阶段循环。自俄乌冲突爆发后，全球经济持续下滑、走向萧条，目前正处于世界经济周期的低谷，中国的经济周期也同步处于这一阶段，但我认为中国的经济周期 2026 年开始复苏了。所以我们必须树立周期思维：大的全球经济周期是一条时间轴，中国是这条轴上的一个点，汇川更是其中之一，我们未来聚焦的各类场景，就是更小的一个点，周期思维贯穿始终。

全球经济周期主要受四大因素影响：

第一是技术。AI 改变了世界经济的周期，我们以往定义的传统制造业都被其深度重塑，相关企业市值、营收、利润均大幅增长；

第二是资本与投资。

第三是人口。人口数量和结构的变化会对未来发展趋势产生或正或负的深远影响；

第四是情绪。某些人晚上不高兴就发推特，也能左右世界经济周期。

这其中对周期影响最大的是技术。AI 会改变我们全人类。

前两天的达沃斯论坛上，《人类简史》的作者、历史学家赫拉利分享了三个关于 AI 未来发展的观点，他直言：未来 AI 会成为主角，人类只会是看客；AI 未来会雇佣人，更会战胜人；最后 AI 还会拿起武器杀人。

当下的经济周期中，最大的变量和变革就是 AI，面对这头“灰犀牛”，我们要把它变成确定性战略，比如说汇川能否成为世界 AI 制造业的大模型或者是智能体基座的服务商？我们有这个条件，我们有各行各业的数据，我们有这么多各行各业的架构。我们要吸取 Palantir “数据本体论”的思想，但是我们一定要有想法，在大的周期里面要有大的定位和大的想法，否则我们会被这一断层技术打败，哪怕我们的 IFA、InoCube、QuickPro 做得再好，五年后行业玩法变了，优势会被趋势打败。

大周期中还有一个是中美关系的周期。中美关系从建交以来，从蜜月期到脱钩断链，愈演愈烈。但是大家不要悲观，2025 年是转折点，中美关系进入了平起平坐的阶段。最近，一位国际知名的经济学家到访汇川，他特别看重中国文化的力量，就是我们古希腊文明和东方文明在 2500 年前形成的轴心文化，深深影响到今天。这两个轴心文

化的内涵，就是共赢的文化和零和博弈文化的根本区别，这种文化会成为中美对决的胜负手。

当然，我们还面临诸多小周期，比如半导体行业。全球半导体行业每四年就会经历一次周期波动，从供应紧张、市场囤货，到库存积压，再到产能提升后再度积压，随之而来的就是价格的涨跌循环，这就是半导体行业的四年“生理周期”。大家要思考这些周期对我们的实际价值，我发现采购部门对这一周期的把握就很精准。

今天我还要重点讲一个更小的周期——用户体验旅程。用户体验旅程，是终端使用者从接触、购买、使用到产品全生命周期管理的完整体验，这是场景创新的关键，也是我们目前投入严重不足的地方。比如：电梯的乘客，从开车进小区开始到上电梯到回家，一路上的体验是什么，希望电梯提供什么样的服务。我们需要深入小区和商业区，在时间维度中深入沉浸。优秀的产品经理，必然深耕用户体验；若我们的产品经理、营销经理不深入一线场景亲身体验，仅凭主观想象、道听途说或网络资料仓促提交评审，就发现不了创新点，更遑论重构这一场景，甚至是要创造一个新的场景。

频域

讲完时间、空间维度，接下来重点说频域维度。什么是频域？中国人常说“同频共振”，但我觉得很多人并不能真正理解“频”的含义。频域是一门学问，世界除了X、Y、Z空间维度和时间维度，还有一个频域维度，我们本就身处频域的世界中。

人的大脑，尤其是神经元，本质上就是滤波器，只会接收我们自身频段的信息，所以人会有量子纠缠、心灵感应。这一物理属性的发现很有意思。大家一定要建立频域思维，用频域的视角看待世界，就会发现同频的人、同频的商业利益，自然会汇聚在一起。

利益共享的背后就是同频共振。所以生态的本质，是频域的概念。选供应商是如此，招聘新员工也是如此。如：我们打造海外业务团队，首先是让海外员工认同公司的愿景与使命——推进工业文明，共创美好生活，以及如何把公司层面的愿景使命，具象落地到各个国家。如果不能把愿景使命具象化，就无法感召员工，激发他们内心的愿力。

我们如何具像化全息地看一个组织、一个人的频域？我尝试着用一个传统的房屋结构图把“频域”画出来。

屋顶是一个组织的三观。往下是横梁，就是组织最重要的战略和策略，比如人力资源的策略，人力资源的顶层规则。再往下是支柱，是战略落地运营的业务流程。最终文化是基座，来支撑这座高楼。这座房子解释了三观如何变成具体的行为、规则，变成具体的运作体系，以及运作体系如何保证跟它的上下游之间形成很好的连接。

去年我提出“生态年”，各方生态看似围绕利益联结，本质核心是同频共振。仅仅在理念上是相通是不够的，因为三观在房子里只占很小一部分；我们还要在理念、战略、核心竞争力上相互认可欣赏，核心竞争力形成互补；我们自身频谱必须很宽，要和不同行业、不同大小、不同内部频域的客户形成同频共振，这样才能吃上百家饭。

频域会帮助我们深层理解生态的概念。



空间、时间、频域三种思维，能引导我们深度思考场景。未来，营销和产品部门的所有人，走到一线场景、现场时，就和别人不一样了。这三种思维各有价值：空间让我们站得高、看得高，时间让我们看得远、有跨度，频域让我们感知到温度。频域的核心是同频共振，我们要以此寻找合作伙伴、同行者，在同行中通过共赢实现商业成功。

拥有空间的高度、时间的跨度，再加上频域的温度，在这个基础上聚焦场景、重构场景，甚至创造场景。我希望未来几年，汇川一定要主动创造一些场景，就像中天钢铁的案例那样。目前我们有不少重构场景的尝试，但更多人还停留在现场替代的思维里，这种

思维我们必须坚决摒弃——它不符合未来的时代规律和商业发展规律，最终一定会被无情淘汰。

以上，就是我讲的第一部分，核心就两个字：场景。

03 精度

2024 年之前，汇川经历了一个非常痛苦的过程。汇川从 2019 年开始落地 DSTE 流程，做战略规划、战略分解，推进 SP、BP，后续把任务下发，给每个部门制定对应的 KPI。但是，很多部门 KPI 成绩很漂亮，实际业务结果却一塌糊涂；不少部门只对考核自己的上级负责，只说让上级开心的话，只做上级看重的事，全然不顾业务整体的成功。问题不仅出在跨部门协作上，还出现在同部门之间、同级之间相互掣肘。这就是 KPI 考核的悖论。

这个问题怎么解决？这些年我们推进公司数字化变革，以及近期 Palantir 提出的“数据本体论”给了我极大触动，也让我坚定了本次演讲第二部分的核心——“精度”，我认为，战略执行最大的障碍是共识的精度。尤其中国人，恰恰最缺精度。

元的意识

我们常提到“元”，比如单元，价值单元，元是什么？它是一个最基本、可管理、可度量、可追踪的功能单元。4A 架构的核心就是元。



在汇川的数字化变革中，我们提到了元组织的概念。推进组织数字化时发现，整体组织难以直接数字化，比如研发部，涉及诸多流程，无法直接落地数字化。但把研发部的架构层层拆解后会发现，像可靠性实验室这样的单元，是可以实现数字化的：它的职责范围、职责本质、人才结构、适配流程、承担的主体与辅助职责，以及竞争力的定义，在这个单元里都能量化、追踪和度量，整个研发部却做不到。也正因如此，我们开始打造元组织，

有了元组织，精准管理组织的颗粒度是关键——管得太细，效率过低，做无用功；管得太粗，内容不具体，管理不到位——组织的数字化才可以落地。

此外，还有元模块。推进 XBOM 的过程中，我们发现要让产品运营、OTC 流转高效，兼顾客户需求配置变化、供应链制造灵活性，以及未来计划、质量、服务的灵活性，便推出了 XBOM 概念。其核心是所有作业面不聚焦在产品本身，而是产品之下的模块，元模块的概念也由此诞生。

打造爆品的过程中，爆品虽是产品层面的概念，但爆品的核心并非产品本身，而是爆点，这就有了“元爆点”的概念。

我们还发现了元模型。无线产品存在一处以往被我们忽略的隐形资源——客户现场的频谱资源。作为关键的生产资料，我们该如何规划客户的频谱资源？我们发现，无线

产品结合客户设备，能形成物理空间的元模型：要在同样一个 1000 平方米的厂房里摆放更多设备，通过无线实现高效、安全、无干扰运作，且稳定性超越有线，元模型的首个物理量就是长宽高。

这次看到 Palantir 的“数据本体论”，本质上是元的概念，我们所说的一切数据业务化、一切业务数据化，也是“元”的概念。可见元的意识至关重要。

元的精度

在管理中怎么讲精度？首先要明确一个事情，管理的本质是什么？本质是管理价值，而非管理数值。如果数值能代表价值，那这个数值就是合理的；如果数值背离了价值，那就是偏离了管理的本质。

管理价值怎么管？既然是管理价值，那么肯定是价值创造、价值评估和价值分配。价值创造一定有对应的主体，也一定有价值的载体和流通链，还有价值评估的机构，最终是对价值创造的主体（人）的价值分配。有逻辑学老师说，管理的本质是赏罚。这是不对的，因为他只讲到了价值分配。谁来创造价值？价值的载体在哪里？什么叫价值？这些都是价值管理的内容。如何解决目标分解中，目标越细化执行效率越低、KPI 越详细，考核结果与员工实际工作成果越脱节的问题？到底该对数字负责，还是对价值负责？



管理价值，而不是管理数值
Manage Value, Not Numbers

答案终究要回归到价值创造、价值评估和价值分配的单元。我们在部门、流程中找不到精度，但在价值创造环节的最小颗粒度上，能找到共识的精度。这会让管理变得简单。



在价值单元存在的本质是什么。我们要协同合作，我们让单元发挥作用，首先要确定这个元有没有价值？这个元该不该存在？这个元如果要存在，它的核心竞争力应该有哪几个维度，就是最重要的物理量是什么？这些物理量以什么衡量它是最好的？支撑它最好的是什么样的人？而目前我们恰恰缺乏这份共识。现在很多每天跑流程、做运营、对接具体工作的人，连自己所在部门的核心职责都不清楚，甚至不清楚部门存在的意义。所以我们必须把价值单元的本质梳理清楚、达成共识。

比如，供应链有两个核心数据：一次开箱不合格率、交货及时率。每年数据都能达到 99.99%，统计结果确实如此。请问这个数字能否代表真正的价值？尤其是一次开箱不合格率，我们 PLC 的 IO 模块出货量极大，这类产品的体量摆在那里，即便其他产品的一次开箱不合格率达到 100%，整体平均值最终也能维持在 99% 左右。这就是数字和实际价值之间的本质差异。

所以我常跟供应链团队强调，我们 KPI 一定要考核“小众”。这里的小众，是最具

价值的指标。比如我们的机器人产品，一次开箱不合格率表现很不好，那我们就考核机器人品类的一次开箱不合格率，而非只考核包含大量常规产品的整体指标——用大分母去拉平数据。如果你只考核总体数据，这就不叫管理价值，你在管理这个数字。

所以我认为，价值的定义，取决于不同阶段、不同的业务战略与策略。而我们的KPI却一成不变，这本身就是悖论。KPI必须围绕价值调整，细化到每个价值单元。未来数字化会有诸多价值单元的看板，也会有清晰的价值单元定义，这就是精度。精度的本质是边界、关键要素。光有关键要素不够，还得有指标，且所有指标必须可度量、可追踪且可评价。最后，还要锚定时间坐标。

当我们把价值创造的主体、价值承载的颗粒度单元、价值分配的单元、价值评价的单元全部显性化，再在此基础上，把各指标的精度显性化，让大量基层员工在这些作业面上形成共识，才能打造出真正的执行力。

大家应该能发现，在搭建这类作业面的过程中，业务是大于管理的。所以未来做管理的人会越来越“失宠”，权力会越来越小，做业务的人权力则会越来越大。我曾把这套模型套用在工业自动化业务的几个部门——通用事业部、行业线、战区，发现客户和行业的颗粒度划分都不够精细，反而五大目标里提到的客户战略、技术、路标、解决方案路标、关系路标、份额路标，大多都是管理的对象。部分管理对象需要进一步下沉，才能构建起真正的共识精度。要用数字化工具，在所有价值分配、价值创造、价值承载的那个元上，将我们的精度，我们的本质、边界、关键要素、关键要素指标、时间坐标上拉齐。让最基层的员工，让一线作战的员工在自己该有的作战面上进行对齐。而这些指标不是上面分配下来的，上面分配下来的永远是一个悖论。

元的链接

如何解决战略执行的障碍？就是元要链接。如果没有共识，元之间就没有链接。



马斯克推出了五步法，我今天给大家讲一下。在元的问题上：

第一：是质疑，100%质疑这个东西存在的合理性。要质疑变频器为什么在汇川存在，MD600 为什么要存在，电梯一体化为什么存在，必须 100%质疑。

第二：是省略，按照马斯克的话来讲只留下 30%，70%要省略。他认为在他的理解里，他见到的所有产业里 70%的人干的都是没有意义的工作，所以他只留下 30%，他还是客气的。大家知道他收购 Twitter 以后裁了多少人，裁到只剩下 1200 人，1 万多人的企业只剩下 12%了。但是 Twitter 最近的估值已经 1350 亿美金了，他收购的时候是 440 亿美金。他认为先减掉 70%，还有 10%允许回来。就是在权衡的过程中，发现弄多了，再还回来 10%，最后也就是剩下 40%，60%必须干掉，就是“略”（省略）。我特别提醒大家，任何一件事，任何一个产品，攻占任何一个客户，刚开始很难是可以理解的。但是你发现做了四五年还很难，用马斯克的话来讲这个东西必须要扔掉了，你除非找到是因为自己的某某原因才知道这个事情做起来特别累，否则你一定要扔掉。

第三：精简，省略后剩下的环节能否精简，构件能不能精简。马斯克做汽车的一体化底盘，以前就是电池是电池，底盘是底盘，我为什么不能把两个弄在一起？这就是精简。

第四：加速，能不能在时间上再提速。比如说新产品的上市，能不能从一年半才加快到六个月准入，这就是 Speed（加速），要有加速的概念。

第五：是批量复制，就是自动化。就是少用人、不用人，批量复制，Automation。就像马斯克解释火箭回收时说的：为什么我们要像用筷子夹东西一样把火箭回收回来？根本目的是为了批量复制。

所以，学习“元”概念以后，在链接元之间，思考精度的同时能否用这五步法，对价值元进行重新的审定。质疑一切，省略大部分，但是回收 10%，省略要加速，要简化，最终是批量复制。

当我们埋怨执行低效时，能否将执行的作业面抛开管理烦琐的环节？真正的管理就是不管理，少管理。伪管理是越管越多，所有的公司都是被管死的。由业务驱动价值模块的精度的提升，有了精度的共识才有高执行力。所以，有了这种精度的模块，经过这五步法筛选完以后的模块才是高质量的模块，再通过高质量连接，通过流程的连接，通过项目的连接，通过例会的连接，构建高执行。

2025 年，我发现什么适合流程化，就是确定性的，有明确职责分解的业务可以流程化。什么事情永远不能流程化，就是那些不确定、强烈地依靠做事人的智力创造的。比如，前两天，我和 SEU 负责人沟通，SEU 怎样和行业线和战区拉通。他说我准备通过流程拉通。我认为 SEU 所有的工作是不确定的，在不确定性的状态是不能流程化的，就用例会制，用项目组的方式来沟通。

2019 年我被大家洗脑的“一切业务流程化”就是一个悖论。所以有些事情，什么是好，什么是不好，什么是有，什么是没有，什么时候出现都不确定，就不能流程化。如果流程化了，就把我们捆住了。自由才是创新之母，如果我们对一个创造的人有时间期限，有空间期限，开发出来一定是半生不熟的东西，没有竞争力。所以，这两个东西除外，中间体就适合流程。

在这个过程中大家有没有发现，在元的连接中，在管理学有个观点叫“大事小做，小事大做”，在元连接的那些关键价值单元、价值元上，是一个很小的事情，但是非常关键的事情。我们是要大做的，要小题大做。这个大做就是要公司级的领导、一级部门的领导一起来做，这才是最关键的事情。

还有很多“大事小做”，如果我们找到一个可靠的人，觉得能力和他对团队的能力

完全符合，就充分分权给他，分完以后当下效果都特别好。分权后就要特别谈到授权，我把汇川历史上所有授权好的案子拿出来看了一遍，也把授权失败的案子拿出来看了一遍，发现一个规律，真正的授权不是从上而下，而是从下而上，是要权，你拿权力能干成什么事，写保证书，只要写保证书，都给，鼓励你们大胆的要权。因为我觉得这样的授权才是最有效的。要权的人才能真正行使权力，如果这个人根本不要权力，你强迫他要这个权力，他会用不好权力。

执行力这个老生常谈的问题，现在精度的框架下，有了基本的解决方案。从今年开始，从全面推进数字化变革到接下来各个 SP、BP 的动作，我建议战略规划部 SP 里，KSF（关键成功因子）应该改成关键元/价值元的成功精度。只有这样，大量在基层做事的员工，才是在价值元的基础上形成共识，达成共识，进行同频共振。到接下来目标拉通这个动作就不要做了，模块、价值、价值元上让一线作战的员工形成共识。

如果我们这个共识达成了，精度达成了，发现所有的共识都是业务驱动的，而不是领导驱动的，这样既解决了官僚主义，又能更好的拉动业务，我们在价值元上形成精度共识，就有高执行力。

04 愿力

前面只讲了四个字“场景”“精度”，大家有没有发现太难了？我们要做成这样对人员的要求非常高，各个产品经理，要躬身入局入眼入心，要充分想象未来怎么重构，甚至未来还创造一个场景，能不能把 CNC 搬到我的书房里去，要充分的想象，这个过程中对人员的要求是非常高的。

如何适应这种挑战？人一定要改变。经营的本质是经营价值，如果再仔细往下想，经营的本质是经营人，因为价值创造的主体、价值分配的主体，最终的元都是人。所以，经营价值最终一定会回到人上，归一到人心。如果把心往下再分就是人的意愿，就是愿力——把原来不愿意干的事情变成愿意干的事情，不断地挑战自己，不断地克服把不愿意变成愿意，愿力就产生了。愿力不是一成不变的，愿力也不是天生的，愿力是修炼出来的，是在无数次的不愿意变成愿意过程中，人就有了愿力。愿力在公司里就是使

命愿景价值观，在国家里就是汇川为这个国家的工业文明和美好生活贡献什么具象化的动力，这就是愿力，Aspiration。

空域

现在在座的各位，其实都很悲催，我们都‘被网格化’了，完全被网络世界纠缠——在职场里，同事、客户、供应商，无数的微信群和电子流天天缠着你。听说一个中层一天要批 40+ 电子流，这就是过度管理！所以我明年要干件大事：把所有电子流拿出来，没必要签的直接略掉 60%，让流程 IT 部去执行。美其名曰管理，实际是反管理，让人在网格里被纠缠、被浪费。结果就是，再有愿力的人也会疲惫、丧失愿力。所以，必须给大家‘松绑’。

这说明什么？网格化时代对大多数人就是一种摧残。怎么办？一定要‘松绑’，更要去‘争夺’。‘松绑’好懂，‘争夺’什么？争夺员工的时间。现在的员工，看视频就能看俩小时，我们必须跟互联网争夺员工的时间。因为它占据了我们的时间。所以，要给有愿力的人松绑，更要去激发有愿力潜力的人。

除了从外部空间给大家松绑，也要给大家的心灵空间“松绑”。



记得大概十年前，在太湖边茶馆开会，高管之间提了个问题：‘我们能不能让员工幸福地工作？不然他们迟早会走。’当时我们挖空心思，就是想不出答案。到今天我终

于明白了：人永远不会幸福的。这是一个巨大的悖论：人一辈子在追求意义，结果意义就在这苦苦追寻的路上。追求意义本身一定苦的。一个人的时光，60%是痛苦，40%是幸福，这已经是顶配人生。为什么？因为上帝设计人的基因时，就设定了痛苦大于快乐。因为人有无限的思想 and 无止境的欲望。你永远不满足，永远在竞争和突破。所以说，“强制迭代”成了社会最基本的特征，这也决定了：人，永远只在追求意义的路上，才有意义。所以，其实我们没有办法追求让员工“永远幸福地工作”。

那么，哪怕那 40% 的快乐，如何获得？关键在于内心必须有一个能安顿下来的地方。因此，人格独立是获得这 40% 幸福的根本基础。人格若不独立，那点快乐就是奢望，人生就困在痛苦里。所以，我们要启发员工的愿力，首先就必须尊重并引导他们，成为一个拥有独立人格的人——有主见、有思想、有强烈的愿望去干事，而不是做绵羊和哈巴狗。一言堂是对愿力极大的抑制。

频域

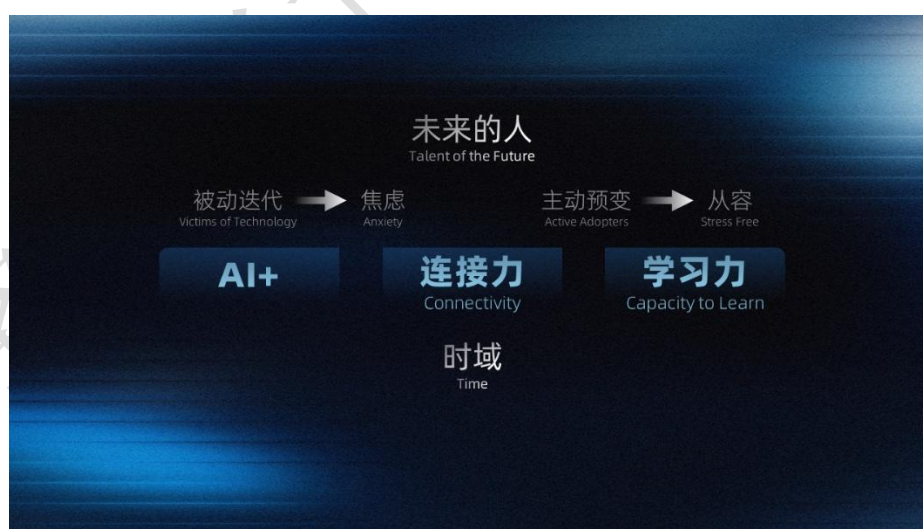
激发愿力的第二步，让员工内心灵魂安放的地方和汇川的愿景、使命形成同频共振。不解决这个问题，愿力就无从谈起。靠强压硬派指标、靠情绪化的催促，只会适得其反。比如在面对全球化多元业务挑战过程中，和国家代表的共识过程中，控制自己的频谱是个挑战。如果频谱紊乱，一会儿高一会儿低，一会儿 100 赫兹，一会儿 1000 赫兹，就会情绪不稳定。

所以我们如何管理自身频谱？从人力模型来看，人分四类：I 型、T 型、 π 型、# 型。这就是频谱，是频域的概念。“I”型频域窄，但幅值性高；“T”型频域稍宽，在一个点上振幅很高；“ π ”型在两个点上振幅很高，已经突破了自我；而“#”型，则是振幅和频谱都宽的人，共情力和包容性最强。所以在网格化时代，只有第四种#型人最适应。

那么，怎么帮助员工将内心安顿与公司愿景挂钩呢？关键是要引导他们做好人生规划与战略——虽然它像频域一样，目前因为量子科学的局限性，我们可以用‘房子图’这样的工具来诠释。我们发现，其中最重要的就是人生规划、职业规划、时间管理，以及底座的‘三力’：体力、智力和心力。



这里我要特别强调时间管理。现在的挑战比以往任何时候都严峻，因为互联网像一种巨大的‘毒品’，在持续吸食我们的时间和精力，我们必须与之争夺。所以，我们要帮员工确立好三观，做好人生与职业规划，厘清他们经营人生的原则。然后，要特别关注他们的‘三力’。首先是体力——没有体力，什么都干不成。有了体力才有精力，因为‘体力×时间=精力’。但最核心的还是心力。愿景与愿力，就住在心里。愿力是最高级的心力。有了它，人才能克服万难，持续行动，这才是我所说的未来的人。



时域

从未来人的角度看愿力：为什么这个社会大家普遍痛苦？因为我们正不自觉地被‘强制迭代’。就像我们伺服的业务，在利润和市场的压力下逼着迭代——这就是商业现实。人、企业、产品，都在这种强制迭代中陷入迷茫和焦虑。

焦虑的根源在于缺乏判断力，而判断力缺失是因为我们没有把握事物发展的规律。如何把握规律？要靠逻辑学——形式逻辑、认知逻辑、数理逻辑和专业逻辑，四者共同运用才能洞察本质。在《毛泽东选集》里说，没有对本质和规律的把握，就没有准确判断。所以，我们必须从‘被动迭代’转向‘主动预变’。面对‘灰犀牛’、‘狼’和‘老虎’，要主动预测、提前布局；对‘黑天鹅’则要快速反应。

那么，未来具体对我们有什么要求？

AI+

AI+是生存必需，2025 年有两件大事：中国 AI 元年来临，和中美关系进入关键转折。AI 未来会怎么改变我们？任总最近在高管会议上讲到 AI，说世界上未来只有少数大模型公司能够生存，但是大量应用，尤其是小模型和私域数据智能体支撑的应用会大行其道，五年内会以“山呼海啸般”改变世界。未来所有人都要 AI 化，否则你就会被 AI 干掉，你一定要高于它。

汇川的每位员工、每个组织，一定要成为 AI+产品经理，AI+工程师。以后所有的工程师、行长，总工、秘书，都必须是 AI+。打个比方，市场要成立 AI 作战部，我们就可以做汇川的 AI 地推智能体，把汇川有特征、有竞争力、客户所需要的产品特性数据，让客户在 AI 里直接获取，此外这些信息在公域里大量散发，这会彻底改变我们的营销模式。

连接力

未来世界很重要的能力，不在于你个人能力有多强，而在于你能连接多少有能力的人，什么样的圈子，会构建什么样的生态。这种连接力，最重要的是同频共振的能力。它不是连接当下时间坐标系的能力，而是连接过去的世界和未来的世界。

学习力

愿力对我们很重要，但愿力是循序渐进的。年轻时要成为好学生，找到好工作要成为好员工、好管理者，乃至创业者。愿力在人生递进中不断变化，在修行的过程中，最重要的是学习力。学习力不是学知识，而是获取认知。知识就像我今天穿的衣服，随时可以换掉。但认知是是肉体，甚至是灵魂，是跟你一体的。我们有了认知，就会慢慢构建认知体系。在未来的商业社会，尤其在制造业领域，我们要构建包括空间、时间、频域在内的多维认知体系，这些认知体系这才是未来学习的目标和对象。

今天讲了这么多，核心就六个字：场景、精度、愿力。



场景。我们见到社会上的很多说法都叫现场，产品 1.0 时代和 2.0 时代只是解决了现有现场替代和升级的问题，从场景的 1.0 到场景的 2.0 时代，我们必须做场景重构、场景创造，这需要有五大路标的架构思维。当未来新型工业化这个伟大且巨大的市场机会迸发时，我们作为中国自动化领头的企业，要肩负起这个历史使命，也我们义不容辞的责任。我们要转变思维，提升能力，真正履行推进工业文明、共创美好生活的愿景和使命。

精度。是我们用来解决旧工业时代、旧工业理念里执行难、战略好执行不好和执行好评价不好等问题，回归价值的本体，把业务分成价值元（价值创造元、价值载体元、价值特征元），我们在各个场景里面把相关重要的价值单元拎出来，把这些“小事大做”，

在精度上和基层员工、执行员工达成共识，让千军万马在他们的“毛细血管”里形成能量的交换，形成同频共振，我们就真正打造了执行力的无人区，这样才是最佳的执行。这个构想和汇川未来的数字化变革一脉相承。去年我们说 OTC 是制造业的第一性原理，如今落地 OTC 的人有很多；而价值元的精度与共识，就是高执行力的第一性原理。我们有好战略、想做好执行，但万事终究在人。

愿力。2026 年是汇川的人先年，以人为先。核心是激发员工的愿力，唤醒大家的独立人格，让员工的内心安放与汇川的使命愿景高度同频共振。我们会和员工一起规划人生战略，携手共赴这份伟大的事业。

今天想传递的远不止这六个字，大家看到了空间的高度、时间的跨度、频域的温度（同频共振），更看到了愿力的灵度。不仅看到了这些“度”，今天总结了很多汇川历史上优秀的落地方法论，也汲取了这个世界上优秀企业家的智慧、优秀的落地方法论，这些融合起来，就是本次演讲的全部内容。

未来，我们这个时代是充满挑战的，每个人都在三股漩涡里寻找生存的机会和发展的机会。

第一：AI 的技术革命。不拥抱就下岗，人和公司一定都要有 AI+，2026 年大家要敢于大胆地去把 AI 做成公司的盈利组织。只要你们敢想，我就给你们投钱和授权，我们一定要干成这个事，否则我们会落后这个时代，这就是灰犀牛的原理。

第二：第三次能源革命。AI 和能源革命是紧密结合的，中国的能源革命是因为能源安全，国外的能源革命是因为能源基础设施不满足国家 AI 和制造业的发展需求。如今能源革命在全球如火如荼地开展。

第三：地缘政治。全球地缘之间的黑天鹅事件太多，我们要做好供应安全的准备，要建立好全球供应链，这些都跟全球地缘政治息息相关。

所以，三大挑战时刻摆在我们面前，我们汇川的每一个人都要找到自己心灵安放的地方，追求人生 40% 的快乐。让我们携手把每个汇川人的心灵安放和汇川的使命愿景价值观结合起来，这种同频共振会形成一股强大的力量。

让我们一起努力、一起再创辉煌，谢谢大家！

用户运营：数智化时代的一场“关系革命”

赵湜、张世兴

在数字化经济重塑商业逻辑的当下，用户与企业的互动边界正被彻底打破——传统“企业生产、用户消费”的单向模式已难以为继，用户作为价值共创者的角色日益凸显。

如何构建与用户的深度连接，激活用户参与热情，将用户需求转化为企业创新的源动力？这一问题成为企业可持续发展的关键命题。

在数智化时代，企业与用户的关系正经历从“单向传递”到“双向共创”的深刻变革——用户不再只是产品的被动接受者，而是深度参与价值创造全链条的核心伙伴。用户运营也从传统售后维护升级为贯穿产品定义、研发、传播与服务的战略引擎。

用户运营理念是互联网时代下企业价值创造的关键

1. 用户运营是基于用户关系构建的端到端价值流

用户运营的核心是构建用户关系，包含两个层次：构建用户与用户之间的关系，形成具备创新环境与自激励机制的用户社群；构建企业与用户之间的关系，形成以端到端各个价值创造节点链接用户的供求一体化机制。

为什么要建立消费者社群？包政老师在《互联网的本质》一书中有清晰地回答：“企业必须把消费者组织起来，才能形成强大的市场力量，并为企业所用。如果只是把消费者一个一个地连接起来，一盘散沙，不能形成社区，那么企业就没有办法跟消费者进行深入的沟通，然后进行深入、持久的互动，形成共识，形成共同认定的需求，也就无法规模化地组织生产与供应。”

企业需要在消费者群体中寻找较为明确的需求作为技术与产品的发展方向，而需求的确切性必然是基于场景的。当消费者被一定程度上组织起来，围绕产品及自身生活彼此互动交流时，必然会在交流过程中涌现出受到群体认同的场景化内容。而消费者对产品使用的体验陈述以及场景化的生活片段创造，也只有在以社交价值为核心的激励下才具备创作的主动性，UGC（用户生成内容）的价值才能充分发挥。

换句话说，只有在用户彼此的互动过程中，才能形成用户彼此观点的确认与共识，

继而形成基于共识的有价值的意见，并为了追求进一步的社交认同主动创作场景化的使用体验等对品牌与产品来说有价值的内容。

企业与用户互动的过程不仅仅是服务的过程，也是价值创造的过程。有组织用户社群成为科技企业运用 MVP 方法进行创新的最好试验场，用户在互动中创造的有价值的意见与内容，需要通过企业构建的与用户社群的互动机制引入到企业价值创造流程之中才能形成企业发展的源动力。而企业基于用户社群互动所形成的价值线索，整合内部资源进行价值创造最终向用户展示并提供给用户时，既是对用户需求的满足，也是对社区互动的一种激励。这种“参与感”本身会给用户带来极大的情绪价值，并使其快速产生对品牌的忠诚，激发其向所在圈层进行推广的热情。

2. 用户运营的一般结构

用户运营基于用户关系互动，运用数字化工具与方法进行用户行为数据和需求洞察，通过不断改进产品与服务，持续优化用户体验，最终提升用户满意度、忠诚度与生命周期价值。

这一体系包含三个关键维度：

用户为中心的价值导向，强调通过功能价值与情感价值的持续交付建立长期信任；

全生命周期管理，覆盖从潜在用户触达到流失用户挽回的完整路径；

数据驱动的精细化运营，通过用户画像与标签体系实现差异化策略。

在企业管理中，用户运营作为连接用户价值与品牌资产的关键机制，体现在三个层面：

战术层负责具体策略落地，如活动策划、用户分层运营；

战役层统筹跨部门资源，协同产品、营销、服务团队优化用户体验；

战略层通过用户数据中台建设，将分散数据转化为数字资产支撑长期决策。

同时用户运营还包含“微观精细化+宏观机制化”的双重导向。微观层面针对特定群体实施集中运营，典型如社区核心用户的专属活动与个性化服务；宏观层面通过机制设计及政策制定管理大规模用户生态，构建如用户等级、勋章体系激发参与热情，或 UGC 内容激励增强创作者归属感。这种双重导向使运营既能满足个体需求，又能实现规模化用

户价值提升，形成企业与用户的长期共生关系。

小米围绕“参与感”构建的粉丝经济

小米长期以来被认为是最会营销的企业，但在小米的初创期，雷军并不认同一般意义上的“营销”，其所秉持的理念是以产品与用户为核心的“互联网”理念——企业应投入主要资源进行产品开发，以极致产品吸引用户，通过开放性的价值创造机制，给予用户充分参与感，塑造强用户关系，形成“粉丝经济”。在这一理念推动小米在行业内首次实践“用户共创”模式，招募并通过论坛维系 100 位核心用户参与系统内测，在小米公司语境下称为“100 位梦想赞助商”，这一群体成为参与感营销理念的雏形载体。

2014 年，黎万强在《参与感：小米口碑营销内部手册》中系统阐述了这一理念的核心框架，其本质是通过互联网技术打破传统企业与用户之间的信息壁垒，构建起开放的价值创造边界，形成用户价值共创的新型品牌关系。书中明确提出，参与感的底层逻辑是“用户思维”，即企业需将用户从产品价值链的末端前移至起点，让其深度介入产品定义、研发、测试、传播的全生命周期。这种理念从根本上区别于传统营销模式：传统模式中，企业是产品的唯一决策者，用户仅作为购买者存在，且在多数情况下，企业不谋求在用户购买之后与其维持关系，是一种弱关系式的营销模式；而参与感理念下，用户既是消费者，也是产品改进的建议者、测试者和口碑传播者，形成“企业-用户”协同进化的生态闭环，是典型的强关系式的营销。

1、“三三法则”的战略与战术框架

小米“三三法则”是参与感营销理念的落地方法论，由三个战略维度与三个战术执行路径构成，形成“战略-战术”相互支撑的完整体系。三个战略维度聚焦方向定位，三个战术路径关注执行落地，共同构成用户运营的核心框架。

三个战略维度

第一，“做爆品”是产品战略的核心，强调通过专注极致构建产品竞争力。在近年的互联网营销语境下“爆品”一般被理解为流量与单量较高的产品，是在冲量式产品模式下的一种营销术语。但是最初小米“做爆品”战略是典型的产品理念，其中包含两个概念：聚焦资源投入、性能追求极致。最初的小米在打造 MIUI 操作系统以及后续的小米手

机时，最大化资源投入于产品开发，在营销领域投入的预算极小。黎万强在接到吸引 100 万用户的指标任务时，所得到的预算是 0，其内部的资源配比可见一斑。小米从创立初期就坚持“少即是多”的原则，MIUI 系统最初仅聚焦手机操作系统这一单一产品，通过集中资源打磨核心体验，避免精力分散。在硬件领域，小米 1 代手机以“为发烧而生”为定位，在 2000 元价位段提供近乎当时顶配的功能配置，形成鲜明的性价比爆品标签。

第二，“做粉丝”是用户战略的核心，目标是构建于用户的强关系，其核心是构建信任感与激励环境。参与感理念能够引发用户广泛参与、广泛传播的基础就是用户对小米的信任，而这种信任则来源于对用户需求的及时充分的响应。而激励环境，则是围绕功能、信息共享、荣誉及物质激励体系展开，只有让粉丝获益，构建让企业与用户双方获益的机制才能确保用户强关系的可持续性。小米早期通过论坛维系着 100 位核心用户，给予其系统内测权限和产品改进话语权。这些用户不仅参与功能测试，还自发形成内容创作群体。为构建与用户粉丝的强关系，真正做到“与用户交朋友”，小米设计了“爆米花节”等线下活动，让用户通过投票的方式自主决定举办城市与演出节目，优秀参与者会获得相应的奖项并会成为米粉杂志的封面。早期小米的扩圈，从最初 100 人的核心群体扩张到 100 万。其中活跃的“米粉”群体成为产品口碑传播的关键节点，形成“核心用户体验互动-用户自传播-新用户加入-向核心用户转化”的裂变循环。

第三，“做自媒体”是内容战略的核心，强调构建去中心化的传播渠道。小米打破传统企业依赖广告投放的模式，以创始人 IP 和高管团队为传播核心，形成“雷军+高管+员工+用户”的多层传播矩阵。雷军个人微博拥有超 2000 万粉丝，其“Are you OK”等发布会片段通过自媒体发酵成为流行文化符号；产品负责人每周在论坛发布开发版更新日志，直接回应用户疑问；公司内部构建机制鼓励引导每个员工每个用户都成为“产品的代言人”；普通用户则通过社交平台分享使用体验，形成“官方-意见领袖-普通用户”的传播链条。

三个战术执行路径

第一，“开放参与节点”强调筛选产品全生命周期中用户与企业双赢的环节。小米并非无差别开放所有环节，而是聚焦用户有能力参与且参与后能提升产品价值的节点，筛

选出让企业和用户双方获益的节点，双方获益的参与互动才可持续。在研发阶段，开放 MIUI 代码仓库，允许用户编译自定义版本，由此诞生了适配海外市场的多语言 ROM；在销售环节，早期采用“F 码”邀请制，将购买资格转化为社交货币，激发用户分享行为；在售后阶段，通过小米社区 APP 提供故障自助诊断工具，用户可提交维修建议并获得积分奖励。这些节点设计遵循“刚需优先”原则，既解决用户痛点，又降低企业研发盲目性。

第二，“设计互动方式”注重降低用户参与成本并持续优化体验。小米的互动方式设计遵循“简单、获益、有趣和真实”的设计思路，强调互动方式要像做产品一样持续改进。

第三，“扩散口碑事件”通过扩散互动内容放大参与价值。小米会持续关注社区内活跃的用户，筛选出一批产品最大的认同者，小范围发酵其参与感，其后基于互动产生的内容做成话题做成可传播的事件，让口碑产生裂变，影响十万人百万人更多地参与，同时也放大了已参与用户的成就感。

2. 小米用户运营关键运行机制

全员客服机制

小米的全员客服机制是将“用户思维”渗透至企业全流程的核心制度设计，其本质是使全价值创造链条直面用户需求，通过管理层示范、跨部门协作和流程创新，让所有员工都成为用户反馈的接收者和问题解决者。

全员客服机制的起点是管理层的亲身参与，在小米创立早期，公司内就有高管一个月做一天客服的制度性安排，这种高管直达用户的行为不仅为使各部门主管始终保持对用户的深度理解，也为全公司树立了标杆。在此基础上小米推行“全员客服”制度，要求非客服部门员工定期参与客服工作，亲身体验用户痛点。这种轮岗机制不仅让员工直接接触用户需求，还促进了跨部门理解——客服团队更清楚技术实现难度，研发团队更了解用户实际使用场景，形成换位思考的协作氛围。

用户分层管理与身份赋能体系

小米通过精细化的用户分层管理和身份赋能，将庞大的用户群体转化为有层级、有

活力的生态体系。其核心逻辑是：根据用户贡献度和参与度划分层级，为不同层级用户提供差异化权益，同时通过身份认同和价值赋予，让用户从消费者升级为品牌共建者，实现用户粘性与生命周期价值的双重提升。

小米将用户划分为忠诚用户、活跃用户、潜在用户，每个层级对应不同的参与深度和权益体系。并通过荣誉与物质激励、功能授权、仪式互动三种方法加深与用户的关系，为用户进行赋能，激励用户持续参与社区互动。小米的用户分层体系并非静态，而是通过上升通道鼓励用户向更高层级转化，形成“互动吸引-参与互动-获得认可-更多参与-形成引力”的正向循环。

蔚来用户运营模式

蔚来以用户运营为核心的营销体系，其底层逻辑建立在从传统“产品导向”向深度“用户导向”的战略转型之上，理论基础可概括为“用户全生命周期价值挖掘”与“品牌情感溢价创造”的双重驱动。传统车企长期遵循“产品导向”逻辑，将研发、生产、销售视为核心环节，用户购车后即与企业脱离深度联系，这种模式源于汽车作为机械产品的交易属性——通过经销商体系完成销售闭环，用户需求反馈需经过多层传递，导致产品改进与用户真实需求存在显著滞后。而蔚来认为，汽车作为长周期消费产品（平均使用周期 5-8 年），用户从购车到使用的全生命周期中蕴含远超单次交易的价值潜力，包括用车服务、社交需求、生活方式延伸等多维度价值，传统模式下这部分价值被经销商体系割裂，无法形成持续的用户价值实现。

传统车企与蔚来模式的核心差异体现在三个维度：其一，价值主张从“卖产品”转向“卖服务生态”，蔚来通过 NIO House、换电网络等基础设施，将单一购车行为扩展为“用车+生活”的复合场景；其二，用户关系从“一次性交易”变为“长期伙伴”，通过 NIO App 实现 7×24 小时直连，用户可直接向产品团队反馈建议，并能够得到蔚来的及时响应；其三，盈利模式从“车辆销售依赖”转向“多元价值变现”，NIO Life 商城、能源服务等生态收入占比近年来持续提升，有效对冲了汽车制造业的周期波动风险。

这种转型的关键支撑是直营体系对“用户触点”的全面掌控。蔚来通过直营门店、线上 App、能源服务等直营触点，深度触达用户生活场景，形成了巨量且有价值的用户数据。

依靠所搭建的社区互动机制与激励机制，构建了基于官方传播、UGC 传播、用户推介的多维价值传递结构，围绕用户运营体系打造出全新的价值链条。

1. 基于用户运营数字系统的生态闭环

在用户连接闭环中，NIO App 作为数字枢纽，连接用户、员工、高管、合作伙伴等多元角色。用户可通过 App 获取车辆状态、预约服务、参与社区讨论；高管与员工均以真实身份入驻；合作伙伴（如充电服务商、周边品牌）则通过开放平台接入，形成“用户-企业-生态伙伴”的三角连接。

服务体验闭环通过“线上预约-线下服务-数据反馈”的流程设计，实现服务需求的快速响应。当用户在 App 发起“一键加电”服务时，系统自动匹配附近的加电车，服务完成后用户可即时评价，评价数据会关联服务人员绩效。服务过程中产生的数据，如用户常用充电时间、地点、车型问题也会反哺产品研发。

商业变现闭环则打破传统车企一锤子买卖的盈利模式，形成“车辆销售-服务消费-生态变现”的持续收益链条。用户购车后，通过换电、充电等能源服务产生持续消费；通过 NIO Life 商城购买生活周边；通过 NIO House 参与付费活动。

2. 获客模式：“漏斗”与“涟漪”的结合

蔚来的获客模式既有以内容运营的“漏斗”思路，也有类似小米一样的“涟漪”式自传播机制。在进行营销传播时，未来会根据当季热点与地区爆点塑造传播主题，形成有针对性且质量较高的传播内容在各大媒体平台中进行投放，以打捞公域流量，沉淀私域流量，锁定目标客户，通过“新生活引领”、“新体验传播”的内容塑造与引导实现从流量到销量的转化。在“漏斗”模式中，其所采用的策略本质上仍是传统的大众传播及筛选策略，尽量在传播内容上做出针对性与理念宣导性设计。而“涟漪”结构，即通过建立核心用户对产品的强烈认同和忠诚，形成自发扩散，主动传播，形成从核心认证车主用户向基盘车主用户、关注用户、品牌目标用户层层传播、层层吸引的“涟漪”式扩圈结构。

核心认证车主用户、基盘车主用户、关注用户、品牌目标用户是蔚来设定的四层用户圈层结构，也是传播的核心路径。这一自传播体系的构建一方面来自于蔚来车主在 APP 社区中互动产生的社交需求的引导与情感体验的激励，另一方面也被蔚来构建的包含物

质激励、荣誉激励等激励措施在内的激励体系所激发。同时，蔚来官方也会通过高势能事件与公益活动（三农公益）塑造具有高度传播性的话题，引导用户互动与传播。

启示：企业如何做好用户运营

第一，基于用户数据构建典型用户群体画像。

在日常洞察、服务、联系用户的过程中，基于获取的用户数据，针对典型需求场景构建用户画像，以此对用户群体进行识别。在后续运营过程中，随着用户数据的不断完善，用户场景与运营需求的不断涌现，应不断迭代完善用户画像，形成基于用户画像的，可持续发展的用户标签识别体系。

第二，构建基于体验价值的用户吸引、转化与引导机制。

通过构建基于技术方案、产品设计、用户服务的全链条体验价值，以核心用户画像为识别标识，吸引、筛选并将合适的用户转化为有意愿参与互动的核心用户，形成基本的核心用户群体。并通过组织核心用户专属活动、专属互动机制，在高频互动中引导其参与产品生命周期中用户与企业能够实现双赢的关键价值创造环节，并开发低成本的用户参与模式，使核心用户能够有意愿、有能力、有效率地参与到企业价值创造过程。

第三，构建以用户分层分级为基础的用户激励体系。在用户参与企业互动的过程中，根据用户贡献度与参与度划分用户层级，为不同层级的用户提供差异化权益，已形成对用户分层管理与差异化激励，进一步激发用户参与热情，形成可持续的用户参与动力。使用户参与价值创造机制更加具有自主性和可持续性。

第四，塑造基于内容的转化循环体系。用户运营的基础架构需要通过内容，具体来说能够反映用户体验或能够牵动用户体验分享的内容来激活用户价值创造流，运营方通过塑造基于用户实际需求场景，融合当下及当地热点的运营内容与活动来首先激活核心用户群体的参与热情，并提供基础的话题焦点。核心用户在激励体系及社交互动需求的驱动下围绕话题焦点分享形成具备传播价值的体验内容，这些体验内容是需要运营团队识别并引导塑造的，并借由用户运营团队的造势与引爆，形成能够影响外围用户群体参与的热点话题，继而使企业价值实现扩圈。在外围用户被吸引参与话题互动后，便进入到新一轮的吸引转化循环，以此实现核心用户圈层的扩大，为下一次爆点形成与影响

传播夯实基础，以此形成“内容塑造-互动引导-话题挖掘-热点引爆-用户吸引-圈层转化”的用户价值创造流，这一价值创造流不断滚动，将为企业带来巨大的用户红利。

（本文来源：管理智慧）

仅供交流
学会内刊