

吴晓波：预见 2025（跨年演讲全文）

原创 吴晓波频道 2024 年 12 月 31 日



“这是我最后一场年终秀。在未来我会继续认真地写作，跑企业，录音频，授课，讲真话，感谢你们的到来和陪伴。”——吴晓波

文 / 巴九灵（微信公众号：吴晓波频道）

01 遇见 2024：克服陌生感的方法论

今天是我的第十场年终秀，我想了很久要怎么开场，最后还是用这句话——大家好，我是吴晓波，很高兴大家来参加我的年终秀，你们能来我很开心。

今年 3 月我去广东的时候见了个创业者，他叫赵德力，我称他是个“亡命之徒”。

他是湖南常德人，20 多岁到东莞打工，做过工人，当过保安，攒钱开过小饭馆，后来在淘宝卖无人机，赚了 1000 多万元，过上了体面的生活。

也就是在这时候，他迷上了航模，产生了一个极其疯狂的想法——造低空载人飞机。

他说：“我快四十岁，如果再不折腾一把，可能很快就没那个心气了。”

2013 年，他创办汇天。事实上，梦想的第一张面孔往往是噩梦，开局越壮烈，结局越惨烈。

三年后他烧光了所有的积蓄，最后，把房子也搭进去，创业初期的 26 人最后也只剩下一个死心眼的工程师。

飞行器一次次地起飞，又一次次地摔落，他两年没有朋友，手机响了，都是催债的。

2018 年，飞行器研制初成，真人试飞唯一的候选人便是赵德力。试飞高度有四层楼高，防护装备只有一只摩托头盔和四个护膝。

试飞前，赵德力先回了一趟常德老家，陪妈妈欢欢喜喜地过了一个生日，然后毅然驾车上天。

赵德力总共摔下来过三次，老天不收他，要么是嫌弃他各色，要么是想让他继续自己的梦想。

今年 11 月，赵德力在珠海航展推出陆空一体式飞行汽车，惊艳全场，终于，这个“亡命之徒”站在了行业的最前沿。

今天你有一千个理由拒绝和嘲笑创业，但“创业是一种病，唯有甘于平庸可以治愈”，在创业者的世界里，是英雄莫问出处，有梦想莫问时代。

他和我说过一句话，也是今年以来我最喜欢的一句：“你要努力，努力到无能为力，再使一把力。”



赵德力的经历是我今年听到的最动人的故事。

其实在 2024 年，有很多人像赵德力这样努力到无能为力，却并没有像他一般的好运气，他们并没有“飞上天”，并没有看到第二天的曙光。

今年七月，频道后台收到一条留言，是一位叫“Harry 刚刚”的同学发来的。他是我们多年的付费会员，他留言说，“今天居然到了为没钱续费而纠结的地步，深感惭愧。扛到最后一滴血，或许是创业者的宿命。我们小团队也不知道下一张客户订单什么时候再来。”

又过了几天，凌晨两点，我在朋友圈收到另一位创业者的留言。他叫“谭大侠”。三年多前，我去过他的企业，做的是文创用品衍生品。那时候谭大侠刚刚融到资，意气风发。而如今，他留言说，“我们有一个投资人股东为了退出，把所有被投企业都告了，包括我。最近很焦虑。我只能直面天命。晚安，中国创业者。”



2024 年，我们过得并不容易。今天是 12 月 30 日，我们即将跨入新的一年。

此时此刻，我们正站在新周期的起点。这个周期由三部分构成：

◎ 第一，我们正站在一个新的经济发展周期的起点。2024 年对中国的所有企业经营者来说，其实是“两个 2024 年”：一二三季度是一个 2024 年，四季度起是另一个 2024 年。

特别是在 9 月 24 日之后，我国的财政政策、货币政策、资本市场、房地产市场等都发生了诸多变化。这些政策今天还处在发酵期，它们将深刻影响 2025 年以及未来三到五年中国经济的发展。

◎ 第二是新的地缘政治周期的起点。再过 21 天，特朗普将第二次担任美国总统。美国将如何“特朗普化”？特朗普将对全球经济，包括中美关系带来怎样的突变性影响？这些问题到今天都存在着很大的不确定性。

◎ 第三，今天也是一个新的技术变革周期的起点。从 Open AI 推出 ChatGPT 起，人工智能在软硬件上的技术进步是以“周”的速度在迭代和推进的。

三个周期叠加，使得我们在面对未来时产生越来越多的不确定性，这也是今天这场年终秀所面临的时代背景。

2024 年，企业界讨论最多的两个词，一个是“信心”，还有一个是“陌生感”。信心很重要，它看不见、摸不着，但无所不在。有信心，我们就会去投资、去消费，如果没有信心，我们就会躺平、彷徨、保守。

接着就是“陌生感”。

有一位企业家在和我交流时说了一段话，他说，“吴老师，我今年 40 多岁，已经办了 20 年企业，体力还很好，账上也有钱，我有技术、有产品，市场虽然很卷，但这场仗还能打。但今天我站在这里，我将面对什么？如果你对我说，前面是一条河，我就架一座桥；如果你说前面是一条沟，那我搭一块板；如果你说前面是一条跑道，我就换一双跑鞋继续往前冲；哪怕你说前面是万丈深渊也行，我来决定是躺下还是往后撤。但是，今天我不知道前面是什么，所以我就站在这里，不知道该怎么走。”

心理学中有一个名词叫“解离”，它指一个人的自我认知与现实生活发生断裂，在真实的生活里出现不真实感，就是“你亲历了一切，却如同一个旁观者”。你会感到一种荒唐感，一种旁观感。

在过去的三四年里，我们常常会有这种“解离”的感觉。

但如果从积极的方面来看，陌生感也是一扇窗，透过它，我们可以看见时间的无穷。陌生感让我们每个人有机会走出舒适区，去迎接那些前所未见的挑战。

所以此时，我们想起了尼采的那句话——“我们要学习在自己的身上，克服这个时代。”



克服陌生感是重建信心的第一个前提，也是这场年终秀的上半场要和大家分享的主题：克服陌生感的方法论。

克服陌生感的方法论之一：相信国运，了解周期

克服陌生感的第一个方法论，是“相信国运，了解周期”。

2020 年的年终秀，我给大家展示了一张图片，它呈现了中美在 1820 年到 2020 年这 200 年间，在全球经济的占比变化。在图中你可以看到中国的这条惊人曲线。

1820 年，在农耕文明时期最后的节点，中国在全球 GDP 的占比达到 33%，是当时的全球第一大经济体。随后，这个数字迅速下滑，最低时，我们这个人口大国对全球经济总量的贡献度居然不到 2%。但在过去的四十多年里，我们实现了强大的崛起。

今天，我们重新回顾这张图片，国运就藏在这条曲线里。在未来十多年中，中美两国的曲线是会在某一年产生交集，还是会出现近乎平行的走势，抑或是两者之间的差距会越来越大？对这三种可能性的不同预见、判断和理解，代表着我们在未来相当长时间里，对自己的事业、生命，对这个国家很多决策的判断。这就是国运。



我们再来看第二组数据。在 1978 年，中国的人均 GDP 是 156 美元，到 2023 年，我们的人均 GDP 达到 1.27 万美元，增长了 81 倍。我们的经济总量在全球的占比，在 1978 年到 2023 年间从 1.8% 增长到 17%，增长了将近 10 倍。

再来看美国。1978 年，美国的人均 GDP 刚刚超过 1 万美元，去年它的人均 GDP 是 8.17 万美元，增长了近 8 倍。美国在全球经济总量中的占比，40 多年前是 27%，现在是 26%，几乎没有什么变化。

所以过去几十年，中国“蛋糕”的增长，真的不是从美国人手里抢来的，而是经过了一次全球化意义上的再次分配。甚至美国的经济总量能够保持在今天这样的水平，也是因为中国制造、中国经济的崛起和它形成了一种“双赢”关系。

我们能够完成如此大的成就，能够有 40 多年的国运绵延，靠的是两件事。

第一是对内的制度红利——改革开放。

第二是全球化浪潮所带来的时代红利。

我们要相信国运，我们要像信仰宗教一样地相信国运。国运绵延，它并不是坐在那儿就会发生的事，它需要我们坚持干这两件事——对内，我们要坚持改革开放的制度红利；对外，我们要拥抱全球化带来的时代红利。

这是面向未来，我们每一个人最大的战略定力。

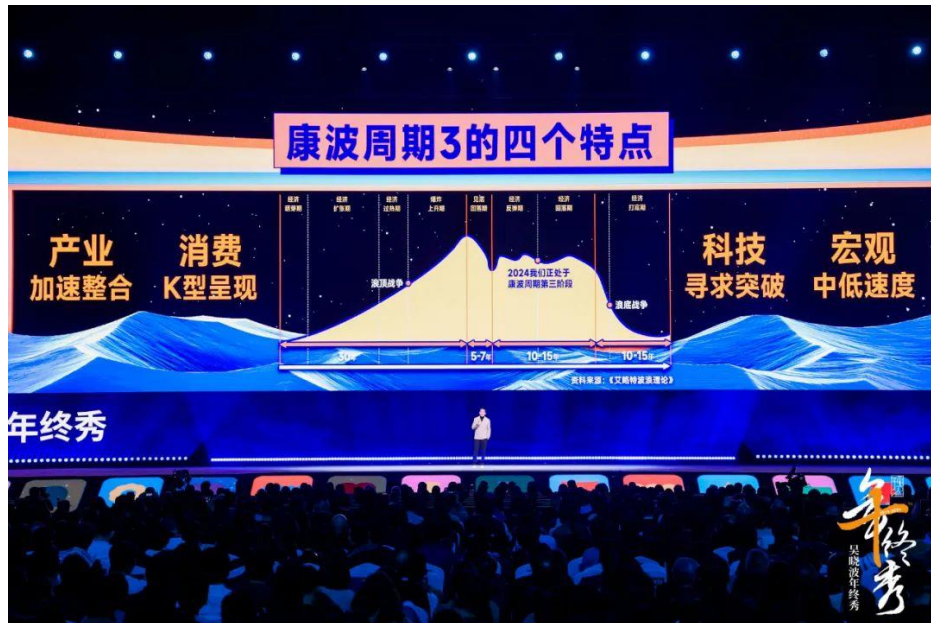
我们今天处在康波周期的第三个阶段。我的一本《激荡三十年》描写的是 1978 年到 2008 年的中国经济改革史，这 30 年是康波周期的第一阶段，其间中国年均 GDP 增速达到 9.8%。

2008 年，我的另一本书《激荡十年，水大鱼大》，它描写的是 2008 年到 2018 年的中国经济史，这是康波周期的第二阶段。这十年间，中国年均 GDP 增速达到 9.3%。

这意味着这个国家的经济总量每隔 7 年左右就会翻一番。

当一个国家每年的 GDP 增速达到 8%、9% 甚至 10%，做企业，一家企业的增长速度如果达不到 15%、20%，好像都对不起这个时代。所以我们都是“高速增长下的蛋”，都是康波周期一和康波周期二的“幸运儿”。

2018 年起，中国经济进入到了康波周期的第三个阶段。这个阶段有四个特点：第一，产业加速整合；第二，消费 K 型呈现；第三，科技寻求突破；第四，宏观中低速度。



2013 年的诺贝尔经济学奖得主罗伯特·席勒，是美国研究房地产市场和股票市场的顶级专家。2019 年他来到中国，他的学生问他：“你怎么看待未来的中国经济呢？”

席勒回答了一句话，他说，“你们这代中国人，从来没有见识过什么叫低速增长。”

其实，康波周期三，对中国经济发展来说是一个必经阶段。一个国家不可能每年都保持 8%、9% 的增长。但是，中低速增长的时代，并不能等同于是一个低欲望社会，更不能等同于中国企业的停滞和无所作为。

巴菲特每年会给股东写一封信。2016 年是美国建国 240 周年，巴菲特在那年的致股东信中说了一句话。

他说：“240 年来，押注美国会衰败的人，一直在犯可怕的错误，现在依然如此。美国孩子们的生活，将远比他们的父辈要好。”

今天我站在这里，做我的第十场年终秀，我仍然坚定地相信：“46 年来，押注中国会衰落的人，一直在犯可怕的错误，现在依然如此。中国孩子们的生活，将远比他们的父辈要好。”



我们只有像信仰宗教一样，相信国运还在，我们在明年、后年，在未来的五年、十年，才仍然会努力地去办好自己的企业。

此时就会出现一个问题，就是我们仍然相信国运常在，但同时我们也知道，这个国家的经济已经进入中低速发展阶段。

我们企业家其实都在“种地”，偶尔抬头看看天，天天都雷电交加，心里就不定了。大家每天讨论的事儿，都是和企业无关的事，都是和产业无关的事，都是和管理无关的事，都是和技术无关的事，都是漫无边际的宏大叙事下的种种危机，企业家还办得好企业吗？

我们很多信心的缺失，很多陌生感的产生，都是因为宏大叙事所带来的干扰。

所以在今天，有一个“解药”给到所有的企业家朋友——“从明天开始，忘记 GDP”。管它是 3%、5%还是 8%，我们的企业该发展就要发展。



谢秉政是我的一个企业家朋友，他创办的比音勒芬，是今天中国最好的高尔夫球服品牌，也是中国国家高尔夫球队的官方品牌。去年适逢比音勒芬创业 20 年，在盛大的庆祝现场，我问谢秉政未来比音勒芬有什么规划。谢秉政说：“我要奋斗十年添个零。”我当时脱口而出：“想要奋斗十年添个零，意味着你未来十年的年均复合增长率要达到 25.89%。”

去年，比音勒芬的营收是 35.3 亿元，他要花十年时间把中间的小数点抹掉。我说：“你对中国经济那么有信心吗？”他说了一句话：“经济好，我要奋斗十年添个零；经济不好，我也要奋斗十年添个零。”

他是一个忘记了 GDP 的企业家。这就是企业家精神。

所以克服陌生感的第一个办法，就是相信国运，了解周期，下定决心过好每一天！

克服陌生感的方法论之二：回到专业 看回自己

我有一个朋友，当了 20 多年的国际时尚杂志总编辑，三年多前来看我。她刚刚在上海参加完一场时装秀，一脸郁闷。她对我说：“很多年来我一直坐在第一排，这一次我第一次坐在第二排。”而坐在第一排的人，是比她年轻 10 岁、20 岁的网红。

然而今年，她仍然坐在第二排。但是过去三年中，坐在第一排的人每天都在换。她说，我想明白了，以后只要能够一直坐在第二排，就证明我很厉害。

今天在中国商业世界的我们，并不是每个人都要当网红，并不是每个人都要冲在第一线，和那些比我们年轻 10 岁、20 岁的人扮嫩。你只要能够坐在第二排，就表明你的专业能力还在，你没有下牌桌。

在餐饮行业中有两个“张勇”，一个办海底捞，一个办新荣记，海底捞的张勇出生于 1971 年，1994 年创业。新荣记的张勇出生于 1968 年，创业年份同样是 1994 年。

在 30 年的创业生涯中，海底捞开了 1343 家店，公司在香港上市，市值 948 亿港元。新荣记开店 18 家，其中 9 家是米其林，成为全中国获得米其林最多的中国餐饮公司。

今天，你想成为哪个“张勇”？



如果是五年前，恐怕 90% 的人想成为海底捞的张勇。今天不一定。我觉得未来中国每一个行业都会出现两个“张勇”，因为他们有各自的专业，有各自的坚持，都能够在中国活得很好。

如果你觉得世界变得越来越陌生，仅仅因为你一直在关注浪花和泡沫，其实，大海一直在那里，而你，就是大海的一部分。

今年回母校做讲座，题目叫《我一直是一个记者》。

什么是“记者”？记者就是由外而内地去探寻一个正在发生的事实的真相，然后即时、真实地把它告诉给公众。如果这个工作还在，这个专业还在，那个“记者”就还在。

我从 1996 年开始写第一本书，在过去的 28 年里，我写了 24 本书，所以我和赵德力一样，也是一个“亡命之徒”。我用最原始、最笨重的方式，记录中国企业的历史。

我一直是你们最忠实的记录者，我会一直记录你们的光荣、你们的快乐、你们的愤怒、你们的委屈、你们的困顿，我会一直是一个“记者”，因为这是我的工作。

2016 年，我做了音频节目《每天听见吴晓波》，这是一个特别碎片化的产品，我每天用 5 分钟的时间，分享我这一天中的所行、所见、所思、所想，未来这个产品会一直存在，一直会陪伴我们所有的朋友们。



回到专业，看回自己，下定决心过好每一天。

克服陌生感的方法论之三：用好新工具 长出新能力

我一直认为，每一代人的代际淘汰，与年龄和行业没有关系，更多来自对新工具的率先利用。今天的中国，有一些人 30 岁就老了，有的人 60、70 岁，却像鲍勃·迪伦所说的“昔日的我曾经苍老，如今却风华正茂”。

我的母亲是绍兴人，今年我回了一趟母亲的老家，见到了多年未见的宋老哥，他是村里的拖拉机手，20 多岁时风华正茂，30 年来“人机俱老”。

这一次我见到他时，他说：“晓波，我今年买了一台农机自驾仪。就是在那台老旧的拖拉机上面，架了一台自驾仪，3000 多块，可以用手机操作，我耕一块农地，把地划好，以半自动的方式，拖拉机继续往前开，可以翻地，可以播种，睡着都没关系。然后我买了一台农业的无人机，4 万块钱，可以挂 70 公斤的农药，飞一次电费 5 块钱

今天中国像宋老哥这样的拖拉机手大约有 2100 万名，大半超过 50 岁。如今，他们能像宋老哥一样“开了 30 年的拖拉机，终于追上时代了”



李可，是一家农牧企业的饲料品管经理，管理着千百万羽的小鸭子，他每天要对过程、出栏、同行等海量数据的记录、同步、监控、维护，需要处理 8000 张纸质表格。后来，他把所有数据做成一张飞书多维表格，每周记录时间从 2 小时缩短到 10 分钟。

鲁靖，是一家钢铁企业的生产调度经理，工作更为复杂。钢铁业涉及炼铁、炼钢、轧钢，需要协同设备、环保、安全、物流四大职能部门，所以他每天至少打 100 个电话。他同样借助飞书，把 20 多条生产线计划“搬进”一张表，效率提升 11 倍。

我想，2024 年在诸多传统行业中，各个年龄层都有“飞书效率先锋”，把业务一线变成数字化最前线，让自己的工作焕然一新。**每一种新的工具的背后，更像是一套新的方法论。**

新工具并不昂贵，新工具也非难学，难的是思维——第一，你知不知道你所处的行业出现了新工具；第二，你是否愿意试着使用它。

所以当我们用好新工具的时候，就会长出新能力，就能下定决心过好每一天。



克服陌生感的方法论之四：放弃对标 勇于创新

我们常常听到两个词，一个是“后发优势”，一个是“后发劣势”。

“后发优势”指的是，中国是后发展中国家，能够在全球范围内迅速找到领跑的对标企业，他们怎么跑，我们就怎么跑，他们踩过的坑，我们绕过去，然后通过成本优势和规模优势实现弯道超车。

“后发劣势”指的是天天盯着前面的对标企业，但没有试错的能力和原创的能力，当你有一天跑到第一名的时候，你不知道该怎样领跑。

20 年前，经济学家林毅夫和杨小凯有过“改革开放到今天是后发优势多一点，还是后发劣势多一点”的争论，至今没有定论。实际上，后发优势和后发劣势是一枚硬币的两面，一定会同时存在。



2018 年，海尔创始人张瑞敏曾说：“互联网把传统的经典管理理论颠覆了，所有的企业都需要改变管理模式。某种意义上，这为我们中国的企业提供了机会，因为对西方很多企业来说，他们曾经的先进管理经验和模式，在今天已经不是资产而是负债。”

海尔是一家 1984 年创办的企业。12 月 26 日，是海尔诞生 40 周年。40 年里，海尔经历了 6 次战略升级：名牌战略阶段、多元化战略阶段、国际化战略阶段、全球化品牌战略阶段、网络化战略阶段、生态品牌战略阶段。

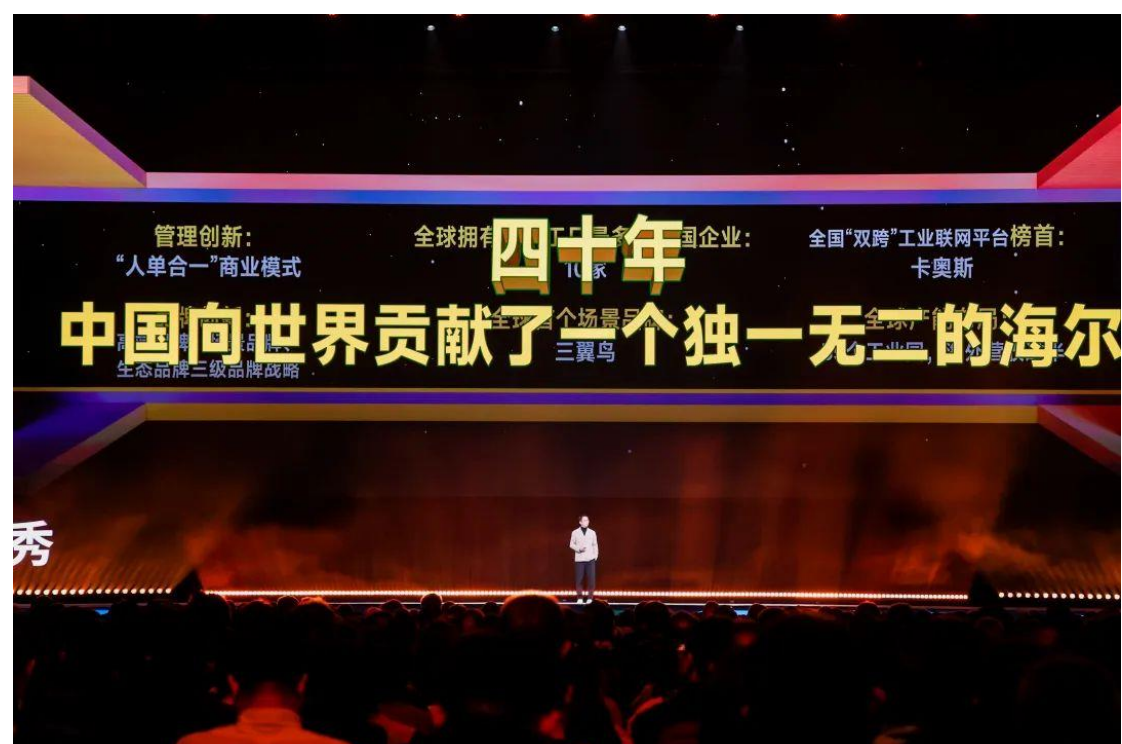
在迈克尔·波特的著作《竞争战略》中，我们发现海尔的六次战略升级，能对应到书中的四个章节——名牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化战略，但书里并没有网络化战略和生态品牌战略的描述。

因为《竞争战略》出版的时间是 1980 年，那时既无互联网，亦无生态。可见中国企业已经跑出这本全世界最著名的战略教科书了，这是中国企业的光荣和挑战。

所以在过去几年里，我们看到海尔进行了“人单合一”的商业模式创新，进行了高端品牌、场景品牌、生态品牌的三级品牌战略创新。海尔创造了全球首个场景品牌三翼鸟，拥有位列全国“双跨”工业互联网平台榜首的卡奥斯。海尔还收购了许多来自美国、日本、意大利的国际品牌——它们曾是海尔的学习标杆。

如今，海尔在全球有 35 个工业园区，53% 的营收来自海外；全球员工达 12 万，外籍员工 3.9 万；全世界有 172 家灯塔工厂，74 家在中国，海尔占了 10 家，是全世界拥有灯塔工厂最多的中国企业。

四十年，中国向世界贡献了一个独一无二的海尔。



今年 11 月，我又去了一趟广东番禺，见到了比音勒芬的谢秉政。我说未来 9 年要眼睁睁地看他如何“奋斗 10 年添个零”。

今年服饰行业很难，上半年比音勒芬业绩却同比增长 13%，它做了三件事：第一，完成了比音勒芬的品牌焕新，升级了 logo。第二，将高尔夫类目独立出来，打造新品牌“比音勒芬高尔夫”。它还和哈佛大学合作，推出了一系列英伦风服装。第三，比音勒芬收购了两个百年品牌，分别是创立于 1926 年的英国品牌 KENT&CURWEN 和 创立于 1881 年的法国品牌 CERRUTI 1881，进入到重奢领域。

你没有办法用既定的战略，用原来的方式，找到一个对标物去“奋斗 10 年添个零”，你必须突破极限，站在陌生的战场上去“奋斗 10 年添个零”。

今年九月，KENT&CURWEN 重新回到英国伦敦时装周，上一次它参加伦敦时装周是 2019 年。当它重回之际，除了新的模特和新的服装，那些台下的时尚人士或许并不知道，背后的主人已是一家名叫比音勒芬的中国企业了。



在服装行业，有一家企业曾经“奋斗十年添个零”。这家企业就是安踏。

1991 年，丁世忠创办安踏。和很多中国企业一样，安踏在“出门”的第一天就找到了一个伟大的对标物。但在过去几年，安踏却走出了自己的道路。在安踏品牌发展的同时，它还接连收购了斐乐等国际品牌与亚玛芬体育。通过单聚焦、多品牌、全球化的战略，安踏成为过去 20 年中国最成功的运动鞋服品牌。

有一次我在厦门讲课，现任安踏品牌 CEO 徐阳带我去集美区看安踏的一个新的零售实验。

他先让我做了道数学题：有两家公司，A 公司年收入 400 亿元，年均增长 9%。B 公司年收入 700 亿元，年均增长 7%。请问 A 公司超过 B 公司需要多少年？答案是 31 年。



如果你找到一家对标企业，在它没有犯错误的前提下，你没有办法用对标企业的方式超越它。你必须放弃对标。

徐阳最终向我展示了安踏的“新物种”——超级安踏。它坐落在核心商圈的商场中，是一个比一般安踏门店大几倍、面积高达一千多平方米的卖场。它给自己设定了两个目标：在超级安踏中销售的所有服饰鞋履和运动装备，要比一般门店的价格低 30%，营收却要多 300%。

一个中国最成功的运动服饰品牌，在发展最好的时候，拿了把刀开始自我革命。超级安踏的店效是普通门店的 3 倍，这背后是两个降低一个提升——优化供应链降低产品成本，直营零售降低租金成本，提升产品性价比。

我在超级安踏看到一面墙，墙上有几百双运动鞋，光是跑鞋就有二十多款。还有举重鞋、瑜伽鞋、拳击鞋，品类齐全。即便在冬天，在这里也能买到泳衣，因为有人有冬泳的需求。徐阳和我说：“这个地方要变成‘目的地’的零售场。”

安踏还是中国奥委会的赞助商，累计为 28 支中国国家队打造奥运装备，所以有很强的专业科技能力。在超级安踏，我看到了很多和国家队合作的奥运同款产品。

安踏正是通过让消费者感知到“齐全、专业、便宜”的方式进行自我革命。

可能我们的前面真的没有领跑者了，这个时候，我们必须放弃对标，勇于创新，下定决心过好每一天。

克服陌生感的方法论之五：相信年轻 接受反叛

我今年参加过的最燃的一场演讲活动，叫 1688 超级工厂大赛。我今天是“1688 超级工厂”的推广大使。我已经是当“大使”的人了。

1688 平台是全中国领先 B2B 电商平台。今天全中国做工厂的企业，大大小小的工厂企业有 600 万家，在 1688 平台上注册的实体企业有 60 万家。也就是说，今天中国 10 家工厂中，有 1 家，是 1688 的注册用户。

60 万家企业中，又有 1 万多家叫做“1688 超级工厂”，他们都是一些规上企业，是产业带里的先进工厂，有大牌客户的服务能力，有电商能力。1688 通过数据平台为他们赋能，由此创造了一种全新的模式，叫做 F2C 厂牌。今天讲厂牌，就是工厂生产出来以后，直接卖给消费者，中间只有一个流动环节，就是 1688。



我问大家，今天谁在管理中国的“超级工厂”？（他们是）多大年纪的人？

拿到相关数据之后，我非常的震撼。今天管理中国一万多家“1688 超级工厂”的人中，60 后占 9%，70 后占 18%，80 后占 42%，90 后占 29%，00 后还占到 2%。80 后、90 后、00 后总共占到 73%。这是今天正在管理中国“超级工厂”的基本盘。

今天有两千多名 1688 超级工厂的主理人，80 后、90 后、00 后来到了现场。你们在哪里？我希望你们大声的喊一声，让全中国听到你们的声音。再大喊一声，让全世界听到你们的声音。（现场呐喊）

这个声音的背后，就是中国制造业的声音，就是中国国运的声音。只要这个声音还在，中国制造业就垮不了。只要中国制造业垮不了，中国经济就垮不了。

项国伟今天应该来到了现场。1995 年的小伙子，温州苍南人。我在 1991 年去过这个地方，是中国最早做包装，做雕牌的，金乡、龙岗都是做雕牌的。

国伟是个厂二代。

他给我讲了个故事。他前年接班。当时镇上所有的生产越来越卷，卷价格、卷款式。他就跟他爸妈说，能不能花 1000 万左右，去引进一条智能化的软包装印刷生产线。但是爸妈不同意。

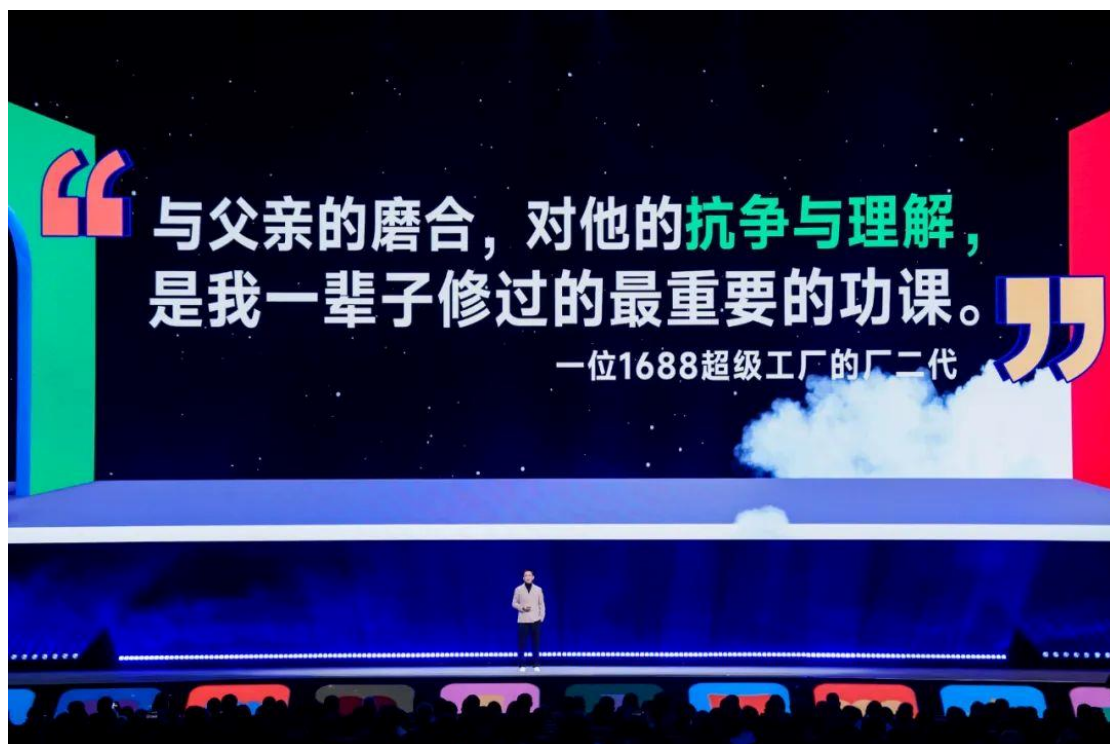
我问国伟，你怎么办呢？

他就是一吵二闹三出走。他跟爸妈说：我结婚时，你们总得花钱，这笔钱也得大几百万，把这笔结婚的钱给我，我去引进生产线，假如亏钱，我结婚时你们不用出钱了。

说服爸妈后，项国伟引进了镇上第一条智能化软包装印刷生产线。过去，订单 1 万个起订，现在，1 个起订。过去，打样费 1500 元，现在 300 元。过去，交货要 10 天，现在，要 3 天。工厂的业绩，在 1688 超级工厂的平台上增长了 300 倍。

这样的故事，可能每个厂二代都经历过。

有一个厂二代还对我讲过一句话。他说，与父亲的磨合，对他的抗争和理解，是我这一辈子修过的最重要的功课。



我也是个当父亲的人。这样的抗争和理解其实是两代人的双修。是一个互相在对抗中不断理解，共同成长的过程。两代人在这样的磨合过程中，它一定不会非常地愉快，一定会非常的痛苦，会一哭二闹三出走。

项国伟说，跟他爸爸吵架的时候，连跳楼的心都有，不是出走的心，而是跳楼的心。

但是只有通过这样的磨合，在这样的磨合过程中，你杀死了过去的自己。中国的企业传承，中国制造业的传承，就是在这样的过程中完成的。所以我们要相信年轻，接受反叛，下定决心过好每一天。

中国的企业家和创业者是最不需要“打鸡血”的一群人，在座各位的血管里，流的就是鸡血本身。他们在找到自己的同时，更需要的是，克服全社会对他们的陌生感。

2019年的时候，有过“56789”的说法：中国民营企业创造了 50%的税收、60%的 GDP 贡献、70%的技术创新成果、80%的就业、90%的企业数量。

今天是 2024 年 12 月 30 日，中国民营企业对中国经济的贡献已变成了“66999”——60%的税收、60%的 GDP 贡献、90.9%的技术创新成果、90%就业、96.4%企业数量。

从“56789”到“66999”，民营企业不再是“草根”，而是中国经济的“树根”，是中国经济的“黄金成色”：



中国有 5263 家上市企业，3530 家为民营企业，占比达 66%；“2024 中国制造业 500 强”中，民营企业 374 家，占到全部上榜企业的 75%；中国四大经济大省广东、江苏、浙江、山东，民营企业增加值占 GDP 的比重分别达到 54.1%、57.9%、67.2%和 52%。

企业家不是“赚钱动物”，而是一个个追求自我价值实现的活泼个体。

企业家最早做企业的时候，大多没有改造社会的理想，而是满足“马斯洛需求层次理论”中最底层的“生理需求”，无非是渴望赚钱、养家糊口。然后来到“安全需求”，他们对财富充满欲望，努力成为镇上的首富甚至进入胡润百富榜。

接着是“社会需求”，他们爱上这份职业，希望在行业里打拼几十年，能够突破行业的天花板，受人尊敬。再接着，他们产生了社会责任感，养了几十人、几百人、几万个人，就要为背后几十万、几百万个家庭负责任，也要为行业创新和传承负责。最后，他们的自我意识觉醒，开始追求人生价值。

今天中国有很多民营企业，已经满足了社会需求、尊重需求和自我实现的需求。所以相对于所有的赚钱机会和政策红利，中国企业家更需要的是——“尊重”。



要相信企业家会办企业，也一定要尊重企业家。

100 年前，状元张謇下海创业，他在日记中的一段话，我今日读来特为感慨：“天之生人也，与草木无异。若遗留一二有用事业，与草木同生，即不与草木同腐。故踊跃从公者，做一分便是一分，做一寸便是一寸。”

这句话写的就是今天中国企业家的心声。我们不能与草木同腐，我们就是要做一分是一分，做一寸是一寸，这就是初版的“下定决心过好每一天”，这就是企业家的务实精神。

有的时候，这个世界充满了恶意，但不妨碍我们仍然保持善良；

有的时候，这个世界被粗鄙包围，小丑的笑声荡漾在每个角落，但不妨碍我们仍然拥有独立思想的勇气；

有的时候，这个世界的戾气会令人窒息和绝望，但不妨碍我们仍然向往明天的阳光；

有的时候，这个世界只会给有力者以掌声，但不妨碍我们仍然坚信道德的信仰和民间的力量；

有的时候，我们会无力感，无论你怎么努力，都可能一无所获，但不妨碍我们仍然日进一寸，功不唐捐；

有的时候，平凡懦弱如你我，也会倔强得像一个西西弗。

让我们大喊 2024 年我最喜欢的两句话：

“努力到无能为力，再使一把力。”

“下定决心过好每一天。”



02 “生而全球”的时代已经到来

想象未来最好的方式，就是把它创造出来，然后与它一起成长。

我有个朋友今年去东南亚考察时拍了很多照片。其中有一张在越南胡志明市拍的街景图，令人印象深刻。

在这张图片中，我看到了小米、vivo、名创优品、三星、蜜雪冰城、苹果、AQUA，有美国公司、韩国公司、日本公司，又有来自奶茶、百货零售、手机、汽车等领域的中国公司。

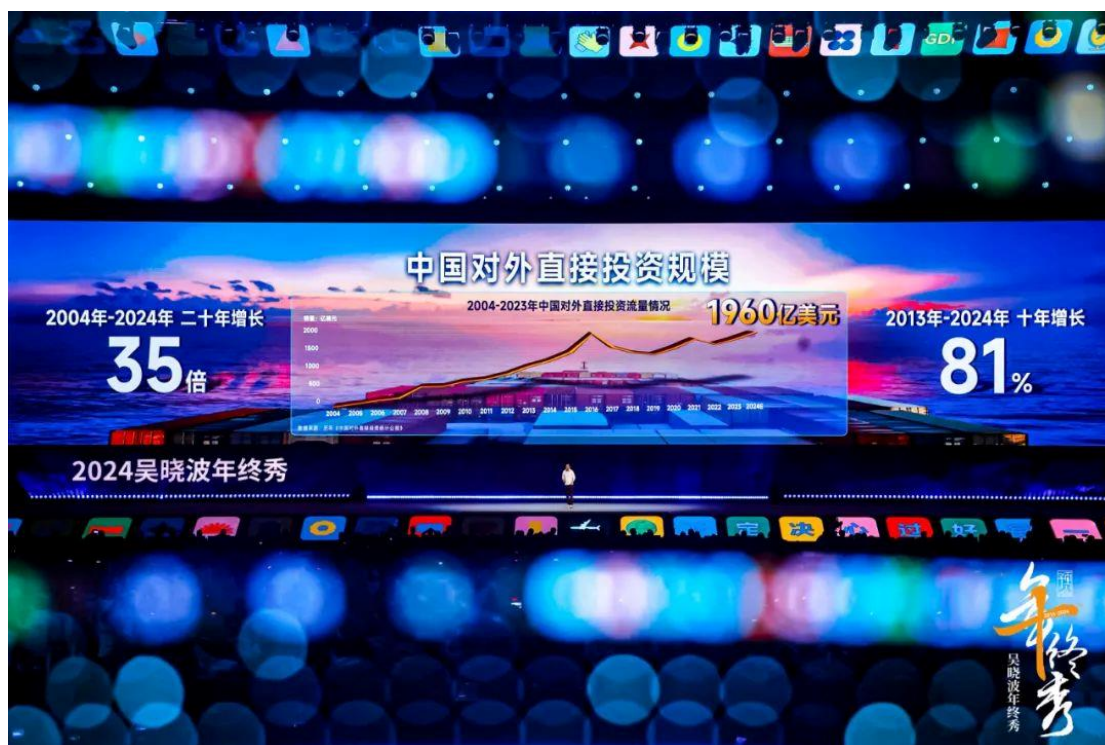
东南亚街头的这个日常景象，生动体现了什么是“生而全球”。

“生而全球”的浪潮和“人工智能”革命，是这一代中国创业者最为重要的两个“百年机遇”。

2024 年，我们举办了两场千人出海峰会。第一场在新加坡国立大学，当时有 1000 多人参加，国内去了 700 多人。第二场是 9 月份在厦门的一个高峰论坛，也有 1000 多人。我们和建发一起办了两场出海论坛。另外，我们还组织了 11 次出海考察、10 次线下分享、35 场直播，制作了 7 份出海报告。

过去两年中，我产生了一些对中国企业出海的观察和心得。

先分享一组数据。从 2004 年到 2024 年，20 年里，中国对外直接投资增长了 35 倍。从 2013 年到 2024 年的十年里，年均复合增长率 81%。



在今天的中国，任何一个行业能保持两位数的增长，都是一件特别让人兴奋的事。

截至 2023 年底，A 股上市公司的海外建厂数量是 421 家，在过去五年里翻了一倍。出人意料的是，中国企业出海建厂最多的国家是美国。

中国外贸的“老三样”是指服装、家具和家电。中国的家电头部企业，已经完成了全球化的布局。

海尔在海外有 60 家工厂，海外营收占到总营收的 53%。海信在海外有 18 个生产基地，营收 42.5%来自海外。美的在海外有 22 个生产基地，总营收中 41.92%来自海外。TCL 有 12 个海外生产基地，总营收中 46%来自海外。

我最早去这 4 家企业的时间，大概都在 1990 年代中期。当年这些企业都还在制造业“微笑曲线”的底端，只能靠规模、成本和企业家们的勤劳，在全球的家电行业中顽强生存。

几十年后，这些率先出海的企业，成为全世界最重要的家电跨国公司。

“新三样”是指新能源汽车、光伏、动力电池。截至今年年底，在海外建厂的新能源汽车企业为 106 家，布局年产能 182 万辆。海外建厂的光伏企业有 40 家，它们把四分之一的产能布局在海外。中国动力电池产量占到全球 80%以上，其中有 20 家企业在海外建厂，国内现在的产量是 650 吉瓦时，海外规划的产能是 360 吉瓦时。



从企业史的角度来看，中国制造业经历过四次外溢。第一次发生在 1990 年代中期，出海主力是零部件企业。1993 年，浙江万向集团在美国底特律附近，建了一个万向节配套工厂。

1998 年亚洲金融危机后，中国启用了新的三驾马车之一，叫作“Made in China”，制造业出现了第二次外溢。当时的特征是，大量商品出海。

第三轮出海发生在 2010 年代的中期，“跨境电商”兴起。与第二次出海潮不同，跨境电商玩家创建了自己的品牌，并通过亚马逊、阿里巴巴速卖通、独立站等电商平台快速卖出。

当下发生的是第四次全球化外溢。我们在海外建设工厂，把设备、技术、人才、资本移出去。我认为，这一次中国企业出海是工业革命以来，史上规模最大的制造业大迁徙。我们每一个人，都是这段历史的见证者和创造者。

在中国之前，日本也发生过一次制造业外迁。

日本在 1968 年成为资本主义阵营第二大经济体后，国内市场迅速饱和，产品出口量激增。

1970 年代中期，美国把日本视为经济上最大的竞争对手，开始对日本发动贸易战。如今我们常听说的“超级 301 条款”，其实是当年美国人为日本企业“量身定制”的，今天被用到了中国企业身上。与此同时，为了狙击日元，1985 年美国和日本签订了《广场协议》。

在此背景下，从 1980 年代初期到 1990 年代中期，日本企业开始出海。十多年后，出现了一个“影子日本”。

如今,日本在海外的法人主体有2万多家企业,海外子公司营业收入占到总公司收入的82%。海外制造占到日本制造的70%,海外净资产规模占到GDP比重的75%。这些产能、资产、能力,都发生在日本国境之外。

表面看,日本企业出海对中国来说似曾相识。两者都是全球第二大经济体,诱因都是国内产能饱和,行业内卷严重,外部条件也相似,都遭遇了来自美国的狙击。

但专注到企业出海的内在,两者差异巨大。



30多年前日本企业出海,70%的投资项目布局在欧美国家。日本的出海主力军是大型企业和财团,产品主要为制成品,集中在冰箱、空调、洗衣机、汽车等领域,没有参与所在国的基础设施投资。他们对外输出的是,丰田、松下和索尼的工厂管理模式。

今天中国企业的出海则不同:第一,我们主要去的是发展中国家;第二,中国企业出海是大、中、小企业齐头并进,不仅有制成品工厂出海,还有大量工业中间件企业出海;第三,我们参与了所在国的工业园区的建设;第四,中国企业对外输出了一些新的商业模式。

最后,我分享下中国企业出海的五个新特征。

1 不仅是产能的梯级转移,更是市场的梯级开发

今年6月份,有一家叫科达的佛山企业,在非洲建成了它的第18条瓷砖线。科达做瓷砖生产线,2016年前往非洲建厂。在过去8年里,它们在肯尼亚、加纳等国家,雇佣1万多名工人,瓷砖产量达1.5亿平方米。

今天中国企业出海的主要国家,分散于非洲、东南亚、墨西哥、中东、中北亚。由于每一个

国家和地区的产业基础、产业结构有所不同，消费需求也有所不同，所以中国企业到不同的地区会种下不同的树，结出不同的果。



我们来看金牌家居，一家福建的出海企业。

它第一次出海是在十年前。2015 年，它参加了美国拉斯维加斯的厨房卫浴展（KBIS），进入了美国市场。

2019 年，美国向从中国进口的橱柜征收反倾销税和反补贴税，最高税率分别为 262.18%和 229.24%。那一年，金牌在泰国建了他的第一家海外工厂。

到了 2022 年，美国启动了第二次反倾销调查，核查海外办厂企业，相关产品零部件配套与原材料采购本地化比例的情况。换言之，就算把中国生产的零部件拿到海外做组装，美国仍然要收税。

我想，特朗普再次上任后，这类调查只会更多。这就要求我们需要在海外搞更大的产业配套，把产能、原材料、生产链、供应链等都搬出去。

于是，2023 年金牌在泰国和马来西亚投资建设更大规模的生产工厂。总裁潘孝贞告诉我，今年 11 月他们在美国达拉斯又建了一家卫星工厂。

但是中国家居企业要到美国办工厂，几乎找不到配套资源，很难运营下去。金牌的应对策略是，把中国的人才和工厂平移到美国。

第一，把中国的技术人员、设计人员、营销人员，派到美国去。有趣的是，因为当地理发很贵，这些人还学会了给同伴理发。

第二，今年年初，他们在江苏泗阳建了一个 5000 平方米的车间，把所有能够想到的环节全部想明白，然后把它拆散，再把各部件用集装箱送到美国，最后在达拉斯组装起来。

整个过程就像文物部门异地重组古建筑一样小心谨慎，生怕美国的供应链配套不齐全。

这也侧面说明，我们要对中国的供应链、工程师和制造能力有信心。**全世界最好的工人，最好的工厂，一定在中国。**

当年日本人做产业转移的时候，把最好的生产线留在了日本，次一级放在了欧洲和美国，再次一级放到了中国。所以，中国在 1980 年代拿到的生产线，都是从欧洲、美国、甚至韩国淘汰下来的。

今天中国不一样。我们是把最先进的生产线和最好的技术搬到非洲去，搬到美国达拉斯去，这是产业的一次大规模“平移”。

潘孝贞说，他们的终极计划是在北美建五到六个卫星工厂。未来，中国企业有机会服务全球的家庭，来推动全球家居消费的升级。



2 不仅是工厂的新建，更是工业园区的整体开发

我这次做出海调研，经常听到一句话：“有中国工厂的地方就有中资园区。”

改革开放 40 多年来，有无数跨国公司在中国设厂。但是我们未曾看到任何一个专门为美国企业、欧洲企业或日本企业设立的大型产业园。

但是，中国企业正在把 1990 年代出现的、独具中国特色的开发区模式，搬到全球各地。据统计，中国企业在全球已经建成了 120 家左右的大中型产业园区。



有一家企业叫华立，这是我调研以来，中国最早出海的企业之一。它在 2005 年在泰国建了第一个中资工业园区，2015 年在墨西哥又建了一个产业园。这两个园区，分别带动了 5 万和 1 万的当地就业，创造了上百亿元的工业产值。

这个同学叫曹军，2017 年年末，他听了我的年终秀。当年的年终秀有一个预见叫作“买好资产投穷国家”，他就是在那时跑到柬埔寨，如今，已是柬埔寨华商联合总会的主席。

去年 7 月，他陪我参观了柬埔寨的第一家中资工业园区，建于 2008 年的红豆，里面有 100 多家企业。

我参观的时候，柬埔寨刚好开通了全国第一条高速公路——“四号公路”，由中国帮助投资，从金边到西哈努克港。这条公路的两侧，过去一年半时间里，涌现了将近 10 个中资园区。

今天在柬埔寨这样的小国，已经有 13 个中资园区正在运营中，有 5 个已经签约在建。

这些园区“骨肉兼备、五脏俱全”，有码头、发电站、污水处理厂、货运机场、公共保税仓、综式基地、职业学校、餐厅、商场、银行、幼儿园等设施。

所以，独特的开发区模式和经验，是本轮中国企业出海的最大特色之一。

3 不仅是产能的单向输出，更是供应链的整体联动

中国的新能源企业在海外办厂的已经有 100 多家了。我们的新能源汽车海外年产能也有 180 多万辆，整车厂出去后一定会有零部件企业出去。

截至今年年底，中国的新能源汽车零部件工厂在海外已经建了 86 个，都是包括电池、玻璃、压轴结构件、热管理、摄像头、座椅、空气悬架等在内的专业工厂。



高盛在今年秋天发布报告《变革中的中国：聚焦产能周期》显示，中国整车企业和零部件企业的出海，带出了“中国速度”和“中国效率”。

根据高盛的计算，中国在建一家新能源的汽车工厂，大概是 20 亿到 80 亿人民币左右，只需花费一年半的时间。欧美国家则需要三到五年，同时中国车企的制造成本比欧美同行低了 47%。

我们为什么能够把成本打到低 47%？得益于强大的供应链整合能力，这是中国制造的巨大优势。

建发和我们合作了很多年，是一个世界 500 强企业。在过去很多年，它把全世界的大宗商品，钢铁、大宗粮食卖到中国。

这两年中国企业出海，建发又将其由外而内的能力，由内而外进行辐射，在信息、物流、金融、商务等方面帮助中国企业出海，成为中国企业供应链里面最重要的服务商。

它们在海外有 50 多个公司和办事处，在 170 个国家建立了业务关系，为中国企业出海提供一揽子的解决方案。

如果今天在座的、直播间里的企业未来你们要出海，要找供应链服务商，建发是一个值得推荐的对象。

比如，建发就和格林美合作。这是一家做废旧电池回收的上市公司，建发为它提供原料和产品的进出口全链服务，同时，还通过期货工具帮它做价格评议、价格管理。

今年，格林美和建发还做了一件轰动中国航运行业的事情：他们在武汉长江中游的武汉港和印尼港之间实现了“一船到底”的运输模式。



今天中国企业出海有两大战略力量，第一叫作链主企业，他们起到“带头大哥”的作用，集成配套；第二是供应链服务商，他们整合资源，优化提效。

4 不仅是企业的单打独斗，更是政企携手的协同作战

我今年去了一趟绍兴柯桥，那里有中国最大的纺织集散基地，叫绍兴轻纺城。

我到柯桥调研时，他们给我讲了个故事：2020年，绍兴柯桥有5位企业家跑到埃及尼罗河流域种棉花、纺纱、织布、印染、成衣。

埃及有一个工业区，叫苏伊士运河工业区，从那个工业区运到非洲所有国家免关税，6天时间可以到达欧洲的任何国家。

我问：“当柯桥企业家去埃及种棉花了，他们跟绍兴轻纺城还有什么关系？”



得到的答案是：他们必须跟我们有关系，他们在埃及种棉花，他们就需要最好的剑杆织机和喷水织机。

绍兴必须要能够生产全世界最好的纺织设备，他们需要印染设备。绍兴今天有最好的棉水印染，开发出了不用水的印染技术，能够生产航天火箭里用的纺织面料，他们需不需要供应链？需不需要订单？需不需要全球的纺织信息？

从设备到纺织信息，绍兴轻纺城一定要具备这些能力，才能避免产业的空心化。

今天中国沿海的工业强市、工业强县、产业带，说到企业出海的时候都会喜忧参半，喜的是有可能“腾笼换鸟”，产业能够向全球辐射，忧的是鸟飞出去，笼子里没有鸟了。

为避免产业空心化，政府和企业需要进行协同作战，认真地打好这一次中国企业出海的重大战役，这些是未来五年、十年甚至十五年，中国产业必须面临的问题，而这个问题非常具有中国特色。

我们在苏州做调研，看到了一个案例：1994 年，新加坡政府帮助苏州建立新加坡工业园区，苏州的新加坡工业园区应该是中国做得最好、最成功的工业园区之一，200 多平方公里，工业产值 3000 多亿，常住人口 100 多万，是个特别成熟的卫星城。

这两年苏州很多企业出海，苏州政府干了一件事儿：他们在新加坡租了一个 1.6 万平方米的办公空间，所有苏州地区到东南亚的企业，先到这个地方共享办公、孵化、政策对接、客商对接，然后在东南亚进行投资建设。

这是一个跨越了 30 年的“双向奔赴”。

新加坡的李显龙讲过一句话：“越来越多中国企业以平等的姿态参与竞争，而不是处于追赶者的地位。”

因此，政府参与建构各种层级的综合服务模式，避免产业空心化，实行双向的链接，**让所有的出海企业真正感到“娘家有人”，是中国企业出海的第四个特点。**



5 不仅是制造能力的输出，更是商业模式的全球化创新

我 4 月份去了一趟欧洲的比利时列日，列日地处欧洲中心，阿里巴巴的菜鸟在那里建立了一个超大的物流网络。

在工业革命时期，全球物流靠轮船，靠货车、火车和大卡车。船和车是全球物流最重要的两个工具和战略模型。

在今天的互联网物流时代，货运机场成为了新的电商物流的战略模型。

到 2024 年底，中国物流公司已经在海外建成了 2500 个海外仓，面积达到 3000 万平方米。



再来看名创优品，这家企业应该是过去十年，中国最成功的线下零售品牌之一。2013 年 11 月，在广州中华广场开了第一家店。今年 6 月份，名创优品在法国香榭丽舍大街开了一个 800 平方米的旗舰店，这是第一个在法国香榭丽舍大街上开品牌店的中国品牌。

今天，名创优品在国内开了 4250 家店，在海外开了 2900 家店，遍布了全球 112 个国家和地区。

这十多年来，它充分利用中国的供应链，在全中国和全球合作了 1400 个供应链企业，同时把全世界的很多 IP，如漫威、天线宝宝引进，进行衍生产品开发，每年开发 1 万个 SKU。

2015 年，我第一次见到叶国富，我记得他跟我说，吴老师，我以后要把店开到海外去。客观来讲，当时我是不相信的。现在他在海外有近 3000 家店。

前两天我到企业调研，叶国富跟我说，未来十年，名创优品要带领 100 个中国 IP 走向世界。

我们希望他能够把更多的中国 IP——从熊猫到孙悟空，放到全世界。今天我特别愿意把叶国富的这句话分享给大家，“没有勇气，何来运气？”



运气在哪里？无论是在中国做生意，还是出海做生意，所有的运气都在一块磨砂玻璃的背后，你必须要用你的拳头，用肉做的拳头去打那块玻璃，打得皮开肉绽，有可能背后是个空，有可能后面会有运气在，但没有皮开肉绽的拳头，永远不会有运气在。

从赵德力到叶国富，到每一个人，包括厂二代们，千万记住，天上没有运气，地上没有国运，所谓的运气，所谓的国运，都是要我们用拳头、用勇气去把它给打出来。

我们这次企业出海就是要展现中国企业家的勇气。

30 多年前，日本企业出海面临的难题，在未来的十年内，我们都会一一遭遇。

我们如何防止中国产业的空心化？我们如何培养国际化的管理人才？如何适应所在国的政策和宗教？如何适应当地的工会制度和社区文化？如何完成派遣员工和当地员工的融合？如何实现核心技术的梯度化转移？如何完成供应链的培育和整合？如何规避海外公司的资金安全风险？

这一次中国企业的出海不再是一次野蛮创业，而是需要理性、建设性、避险性。

我们与 60 多个企业组建了一个华商出海产业服务联盟，希望能够帮助到我们想要出海的企业，提供各种服务。



在未来的五年、十年、十五年，无论是落叶归根，还是落地生根，一个经济学意义上的“影子中国”即将出现，它既是产业意义上的，也是技术意义上的，是资本意义上的，甚至可能是人口意义上的。

当这个“影子中国”出现以后，它会成为中国国内的社会变革的一个进步的、市场化的力量。我们特别期待一个新的经济力量的诞生。

最后请允许我用两句唐诗为已经出海和即将出海的中国企业家壮兴：

潮平两岸阔，风正一帆悬。长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。



03 预见 2025：找到新周期的引擎

前两天做梦，梦见了母亲。母亲已经去世 10 多年，梦见她坐在我床前，我对她说，我要办年终秀，压力特别大。我问她能不能亲我一下，接着梦就醒了。

我找出这张照片，它在我钱包里放了十多年。这是我一周岁时，父母在上海一家照相馆给我拍的。两个多么年轻的中国青年。我让我母亲了我一下。



这项技术在一年前还无法实现，而如今，花五十元买一个服务包，就能使用几百次。所以，感谢所有运用商业和科技让人间变得温暖的人们。我非常荣幸，能够成为你们的旁观者和记录者，我与你们在一起。

2025 年是三个周期的叠加之年，新的发展周期、新的地缘政治周期和新的技术变革周期。因为三周期叠加，服装、印染、汽车制造、面包店、文化类的公司都格外焦虑。因为这些外部因素都非我们所能掌控，所以 2025 年，充满了极大的不确定性。

我想我们唯一能做的是：在确定性和不确定性之间，回到产业的现场，找到新周期的引擎。我今年和往年一样，还是去走访企业，算了一下，跑了 60 家企业，其中一大半是制造业。今年较为特殊的是，我参观了很多人工智能软件公司和硬件公司。



我参加了汉诺威工业博览会、三场中国重要的云服务龙头企业的峰会。所以，制造业和人工智能是我今年最关注的领域。

我们还对中国企业出海情况做了大量研究。

我还下了一次地下 200 米的矿井。这是今年我印象很深的一件事。30 多年来，我下过 3 次矿井。上一次去是在 10 年前，下的是河南永煤的一个矿，下矿井之前，还得签一份“生命安全保障书”。

矿长带着我坐罐笼，就像坐电梯一样，下到二百米深处。到了地下，采煤场大概比我高一点，有些地方还得爬过去，很多地方有积水。到了采煤点时，空气肮脏，到处是机械化作业，采煤机不停地运转。在那种环境里待上两三年，半数人会患上尘肺病。这就是我十年前见到的中国煤矿的景象。

最近的一次，我竟然是坐着一辆汽车，下到了地下 200 米。我去的这个煤矿，采煤场有 7 米多高，旁边是巨大的液压的钢构，采煤机已经实现无人操作。在地下二百米的空间里，到处都是传感器和摄像头，采集的数据被传输到平台上。



通过地面的指挥中心，可以指挥地下 200 米，甚至更深的地下采煤作业。在这样的智能化煤矿里，采煤工人应该不会再罹患尘肺。

在这个采煤点，我很感慨。这次，我去的是山西临汾，中国山西四大煤矿基地之一。临汾有 99 座煤矿，像我去的这种煤矿，已经有将近 20 个实现了智能化。市委书记跟我讲，再过 3-5 年，大概一大半都会变成这样。

今天，中国那些最原始、最危险的产业正在因技术而发生巨大变革。

所以，当我们回到那些产业现场，见到那些创业者和产业工人，看到那些操作平台时，我们对这个国家的信心依然存在。

接下来，我们预见即将到来的 2025 年。

预见一 政策宽松力拼内需

2024 年上半年，中国的外贸表现亮眼，下半年出现一定的滑坡。2025 年，中国外贸存在巨大的不确定性，那就是新的地缘政治周期所带来的变革。

2025 年，特朗普会对中国制造出什么招，对中国外贸产生怎样的重大影响，关税究竟是加 20%、60%，还是 200%，我估计特朗普自己都不知道。

欧盟与我们的关系、CPTPP 与我们的关系，这些外贸方面的诸多不确定性，使得 2025 年中国经济增长需要将更多注意力放在内需上。

所以，政策宽松，力拼内需。



刚刚过去的 2024 年，我们看到了先抑后扬的景象，特别是“9.24”新政后，都有一些非常重大的政策出台，甚至出现了十多年未见的，关于货币和财政政策的金融语言表述，即“更加积极的财政政策和适度宽松的货币政策”。

这意味着一个新的经济发展周期已经来临。

我们来看一组数据。从 2010 年到 2024 年，14 年里，中国的居民储蓄年均复合增长 11.2%，中国居民储蓄率为 43.4%，美国 4%，德国 8%。



今天，中国居民在银行的储蓄是 145 万亿元，人均存款达到 10 万元。但如果 2025 年拿出 14.5 万亿元，就能释放巨大的内需消费潜力。

我认为，中国扩大内需的第一个问题，不是老百姓有没有钱，而是要让老百姓有信心消费，愿意把钱拿出来消费。第二，能不能增加老百姓收入的预期。

所以，增强消费信心和扩大收入利基，才是 2025 年我们振兴内需所面临的发展课题。

我邀请了三十多位经济学者朋友，让他们推荐 2025 年的优质资产。综合数据，2025 年的好资产依次排名是：A 股 ETF、黄金、高息股、港股、保险、核心城市房地产、国债、存款、理财信托。

2025 年的中国资本市场还是值得期待的。推荐的前四个中的三个，都与资本市场相关。对于核心城市的房地产，有一半的人认为可以配置。

接下来这一段话，我必须一字一句把它念完。

我们期待在 2025 年，本轮超级投资能够有更多的资金用于广泛的民生保障领域。它们包括全民医疗保障体系、保障性住房体系、义务教育体系、低收入家庭援助体系。

因为只有社会保障体系得以完善，中国的每一位老百姓才会有信心，才愿意把钱拿出来消费。



预见二 职业甦新升级在即

今天全中国或许都在问一个问题，好工作在哪里？新岗位在哪里？

在今天中国这样的一个商业环境中，一些正在出现的新的经济增长级和商业模式，正在创造出一些新的岗位，而很多时候人们可能没有意识到。

我第一次接触直播行业是在 2019 年 6 月，第一次看到有人在一个直播间里，喊“3、2、1”，卖了 1000 箱牛奶。

2020 年的年终秀上我说“每一家公司可能都需要一个直播间”。四年后的今天，中国主播账号超过 1.8 亿个，职业主播 1508 万人，更重要的是出现了一系列新的职业类别，比如视频创推、货物管理、平台运营、互联网营销、后期制作、教育培训等。

直播行业带动了超过 1 个亿的就业机会。这就是一个非常普通，甚至不算是一个行业的新增长点。



还有一个行业，叫做“网游”（网络游戏）。2024 年在中国的产值是 3200 亿，相当于中国家居行业的规模。游戏用户 6.7 亿，这个行业，岗位缺口达 160 万，也诞生了许多前所未有的新兴职业：游戏测试、游戏赛手、游戏开发、游戏赛事运营、游戏推广、游戏动画、游戏影视制作、服务器运维等等。

当一个新的商业模式，一个新的产业诞生时，就会出现很多新的专业。

那么制造业呢？制造业还需要年轻人吗？尤其是在先进工厂里，当机器替人成为趋势时，制造业还需要人吗？

以格力为例。2014 年，格力的技术人员 6549 人，一线蓝领 60565 人，研究所 52 个，实验室 467 个。十年后，技术工人 15542 人，一线蓝领 51602 人，研究所翻了 10 倍，达到 512 个，实验室翻了 3 倍，有 1411 个。

十年前和十年后，格力的用工人数几乎没有增加，但是技术人员翻了 3 倍——这就是制造业内部正在发生的人才结构的变化。

我要这个数据的时候，董明珠专门给我打了一个电话，说：“晓波，2024 年格力招了 6200 个大学生。你对直播间的年轻人说，我们格力非常需要愿意投身制造业的大学生。”董明珠今年 70 岁了，还在线上。

根据工信部的报告，2025 年中国制造业新型人才缺口 3000 万人，中国 2025 年大学毕业生规模预计 1222 万人，创历史新高，真心呼吁中国的年轻人重新理解我们跟制造业的关系。



中国今天最缺的 100 个职业排位中，制造业有 64 个；在今天的上海，一个制造工厂的技师，他的收入比普通的写字楼里文职人员高 37%。

然而问题在于，第一，中国的职业技校数量并不少，有 1.1 万多家，高等职校有 1611 所。但是，这其中能够满足新型技能的专业太少。

第二，在中国职业学校中，本科职业学校只有 51 所，占全部本科院校的 3.8%。但如果 3.8% 变成 13.8%、23.8%、33.8%，将会有多少的孩子愿意到这些本科职校去，愿意进入到制造业？

所以，2025 年的一个新的蓝海市场，就是改造职业教育体系，培育新型的职业教育，形成“新产业带来新岗位，新岗位带来新技能，新技能需要新教育，新教育又会产生新的需求”的正向循环。

预见三 AI 原住民初代诞生

写过《未来简史》的尤瓦尔·赫拉利今年出了本新书，叫《智人之上》，书里提出一个新名词，叫做“硅幕”，他写道：“由硅基芯片和计算机代码所组成的‘硅幕’，可能使人类分裂并分属于不同的数字帝国。”

上半场我提到要“用好新工具，长出新能力”，我们需要站在“硅幕”的左边，而不是右边，我们要做“公元后”的人，而不是“公元前”的人，我们要跟上人工智能个革命时代，毕竟，机器狗都上来了。

然而年终秀前，我曾联系全国 20 家以上的人形机器人企业，遗憾的是，没有一家企业愿意将他们的人形机器人带到这个舞台来，这是多好第一次宣传机会（笑）。不来的原因，就是

怕机器人摔跤了。但我认为，一年后，人形机器人应该可以来到舞台前，毕竟人工智能是以“周”为速度进行迭代的。

《MIT 的科技评论》也发明了一个词，叫做“AI 原住民”，说这群人将在未来享受前所未有的个性化学习和生命体验。

MIT 认为那些人是 00 后，是 Z 世代，我不同意这个观点。我认为，真正的 AI 原住民，是那些率先使用了 AI 工具的人。

义乌拥有全中国最大的小商品市场，一个县里 5 万个客商，一年做几千亿的生意。而我 10 月份去那里调研的时候，已经有 1.2 万义乌商人使用 AI 产品了。



义乌今天有一个产品叫做“Chinagoods”——中国好物，这是一个人工智能数字化平台，里面有 AI 翻译官、AI 数字人、AI 跨境独立站、AI 智能商品发布。1.2 万的商户通过它，铺货效率提高了 10 倍，客商增加了 50%，在线贸易增加了 15%。

谁是今天中国的第一代 AI 原住民？就是这些在做跨国生意、学历并算太高，可能连普通话都讲不标准的生意人。

今年，联想发布了全世界第一台 AI PC，也是我现在在用的电脑。我曾在联想的一家店里遇到了一个来买电脑的中学老师，她告诉我，这个电脑可以 AI 生成 PPT，有许多的 PPT 版式；可以进行上万种个人知识问答。

实际上，当我们拥有了一台 AI 电脑，一部 AI 手机以后，我们的生命中就会出现一个“Agent”智能体。2025 年，将是“智能体之年”。

在联想的 AI 电脑里，有一个叫做“联想小天”的“Agent”，它将成为未来我们每个人实现信息交互的第一入口，背后是 1500 多个 AI 应用，我相信未来这些应用的数量会越来越多，借由各种各样的平台，与家居、电脑、手机、汽车等进行跨平台连接。



与此同时，我必须利用这次年终秀的机会来致敬联想。这家企业，是过去几年来，被污名化最严重的中国企业。

1984 年，40 岁的柳传志带着 10 名技术人员，在中科院南门的只有 20 平米的传达室里开始创业。

1995 年，它造出了中国第一台万元以内的家用电脑。当年买一台外国品牌的电脑要两万六，而联想直接打到了 9000 元；

1999 年，联想造出了全世界第一台互联网电脑，到今天，它贡献了全球第一台 AI 电脑。

如今，联想一年的营收 4000 多亿元，其中 80% 的营收来自中国地区以外，与此同时，80% 的生产在中国地区完成。

从某种意义上说，没有联想、没有柳传志这一代创业者，就不会有今天中国的电脑产业。

今年联想创业四十周年，柳传志 80 岁，我祝他们生日快乐！



预见四 行业模型元年到来

在过去的三年半里，我走了 28 家标杆工厂，你能想象到的行业，包括上海污水处理厂我都去过了。

我可以非常自信地说，全世界今天最先进的智能工厂大部分都在中国。中国是工业 4.0 时代以来，全球最激进的智能化实验场。

甚至有段时间我认为，“战争”已经结束了，全世界很难再有那么先进的工厂，因为不可能有那么大的投入和规模。直到今年 4 月份，在德国汉诺威工业博览会上，我发现新的“战争”拉开了序幕。



今年的参展企业中，德国 1333 家，中国 1220 家，美国只有 105 家，全世界的供应链在工业中间件部分想要摆脱中国制造几乎不可能。但在人最多的 17 号人工智能馆里，都是美国企业为主，正在提供一系列以人工智能为基础的制造业解决方案。很可惜，在 17 号展馆里，我没看到一家中国公司。

在 2024 年，美国没有闲着。大模型进行了大规模的迭代。今天我们必须非常清醒地认识道：在通用大模型领域里，有两部赛车，一部是中国，一部是美国。但在 2025 年，我们要面临的问题，不是中国何时有机会超过美国，而是我们还能不能够看得到这辆赛车的尾灯。

OpenAI 是在 2022 年 11 月发布了 ChatGPT3.5，自此人工智能的浪潮开始席卷所有产业。中国公司是在 4 个月后，在 2023 年 3 月百度发布了第一个通用大模型：文心一言。

尽管并不成熟，但它的迭代速度很快。文心一言之后，中国有超过 100 家企业宣布要开发自己的通用大模型，“百模大战”开始了，激烈竞争下，还活着的已经不多了，所以李彦宏那句话，我觉得讲得挺对的，他说“中国不需要 100 个大模型，但需要 100 万量级的 AI 原生应用。”



那么，2024 年我们在大模型领域里有哪些进步？

第一，百度智能云正在打造大模型的新质基础设施，从最底层的算法到模型，到平台，到行业能力，到场景应用等。很多企业都可以把自己的服务和应用架构在这个新质基础设施之上。

在这个之上，我们在 2024 年看到了这样的景象，有多少行业就会有多少行业大模型。比如法律大模型、汽车大模型、气象大模型、外贸大模型、教育大模型、职教大模型、音乐大模型、财会大模型、港口大模型、能源大模型、服装、政务、家居、家电、营销、医疗、金融大模型。

而这些开发了行业大模型的企业，70%以上是这个行业里的企业。我认为今天你看到的这些行业大模型中的 90%应该都会活着，因为他们扎根在中国每一个细分产业的里面。

我认为中国最大的能力就是把 1 变成 100，我们有最大的制造业的基础，有全世界最强的供应链基础，有全球最大的内需市场，有不眠不休的在座的各位的愿意创新和冒险的企业家。这个是我们真正的能力所在。

行业大模型未来是中国的产业层面上跟美国竞争的最重要的一个差异化路径。这是一家港口，山东港口已经跟百度智能云完成了一个港口大模型的应用化的建设。

百度沈抖还告诉我一个特别具有原创性的观察。他说一般的企业组织模型是金字塔，分为基层、中层、顶层。而当大模型被应用到一个企业中时，将再造企业的组织形态。位于上方的决策层，借助人工智能的能力变得越来越强大，他们获取信息的速度、效率会越来越快，做出决策的时间也会越来越短。

与此同时，位于腰部的，用来做信息传递的管理层，会经历“瘦身”。

于是，一个金字塔式的组织架构会变成一个“手工公章”式的架构。

或许未来，一家企业，要检验它是否被人工智能所改造，就可以看看它的组织架构，如果依然是金字塔型的，可能还困在形式主义中，反之，当变成“公章”式的时候，变革可能就真的发生了。

2025 年是中国行业大模型的元年，它将重构所有的制造业和服务业的信息基础设施。



预见五 零碳经济能者先行

今年我去了趟天津港，它是全球第一个零碳码头，实现了 100%的绿色电能，能够进行智能化的运输管理系统、车路协同无人驾驶；我还去了一家麦当劳店，位于北京首钢园区，它是全球第一家获得 LEED“零碳和零能耗”认证的餐厅。

一个零碳的码头，一家零碳的餐厅，还有零碳的产品。2024 年，我看到了全球第一台零碳的笔记本电脑，全球第一款零碳的耳机，第一块零碳的实木多层板，第一块零碳的瓷砖。

过去陶瓷行业一直被认为是一个重污染行业。瓷砖、砖窑非常耗电，一块瓷砖如何实现零碳化？答案是用氢能。氢能是零排放的清洁能源、是绿能。用氢能烧瓷砖，就能够烧出一块零碳瓷砖。

此外，还有牛奶、咖啡、纸巾、文具、护肤品、茶油等。如果不关注“碳中和”领域，大概率很难看到这些进步的、前瞻性的产业实践。

我认为，2025 年以后，零碳对中国的制造业企业而言，一定不是锦上添花，而是面向未来的全球贸易竞争的新焦点。



2023 年德国《供应链尽职调查法案》生效实施，今年 8 月份欧盟颁布了《新电池法案》。根据《法案》，自 2027 年起，所有中国卖到欧盟的储能电池和动力电池必须带有一张“碳身份证”。这个身份证记录了生产、运输、使用、回收全生命周期下，这块电池时消耗的碳，然后据此征收关税。

中国所有的产能，都是为全球来配置的。美国有特朗普的关税，欧盟有“碳关税”，任何一个区域所发生的变化，都会影响我们未来五年、十年、二十年的发展。

所以在 2025 年是一个恰当的时间点，中国先进的企业家们可以考虑将碳中和、碳足迹管理作为新的战略目标之一。



预见六 创造需求能力整合

德鲁克说：“企业唯一的目的是创造客户”。

过去很多年以来，在全球乃至中国商业世界里，能够让消费者尖叫的从来是引导者，而不是迎合者。

做生意有两种做法，第一种，消费者喜欢什么就做什么，这叫迎合者；第二种，打造一款产品，告诉消费者如何度过一生，去哪家餐厅用餐、选择何种冰箱、空调、洗衣机等，这类便是引领者。商业世界里这两种角色并存，但是能让消费者尖叫的，是那些引领者。

在过去几年的年终秀上，我们介绍过很多中国消费品企业创造的，能够让消费者尖叫的产品。

比如金牌家居，他们推出的一平方米健身房。房价高昂，一平方米可能价值数万元，若想在家健身怎么办？金牌家居告诉你，一平方米空间，就能放置几十个健身器材。金牌家居激发了这种需求。

家庭装修需用面板，大理石面板非常高大上，但现在有一种岩板，其硬度是大理石的三倍，价格却仅为大理石面板的十分之一，颜色还能随意选择，接缝处还可以进行拼接。

四川人、湖南人，一炒辣椒，味道会弥漫整个厨房和客厅。如今有了集成灶，即便炒上百个辣椒，开门时也无噪音、没有任何味道。

这就是场景，而场景背后就是一个产品。所以，当下中国想要扩大内需，企业就必须打造出让消费者尖叫的产品。

你或许见过健身房、面板、煤气灶，但当你见到的是前所未见的健身房、面板、集成灶时，消费需求便会被激发出来。这就是创造需求。



我今年去了趟佛山，参观了一家门窗企业，有人说它是中国顶尖的门窗标杆工厂。去的路上，我还跟太太说，门窗企业有什么好看的？门窗就是四根铝条，中间一块玻璃板。

我到了这家企业，创始人叫朱福庆，他问我：吴老师你是一个读书人吗？你知道，书籍翻页的声音是多少分贝吗？

朱福庆告诉我，书籍翻页的声音约为 35 分贝，是我们在一个室内空间中最舒服的分贝。他的公司叫皇派门窗，只干一件事儿，干了 17 年。他采用了 8 重隔音技术，做出了能隔绝室外噪音 35 分贝以上的门窗。

这家门窗企业有二十多个实验室，大大小小的风力测试，有的用水喷，有的用大风吹，还有隔音检测室。过去我们以为门窗不过是简单的铝板加玻璃，而他说，他的门窗有 141 个零部件和 260 项科技专利。听完这场年终秀，相信大家对门窗会有全新的理解。



2025 年，要扩大内需，一方面要增加消费者的收入，要让年轻人有好的工作，要通过各种社会保障体系建设，解除老百姓的后顾之忧。但同时，今天在座的企业家们，要做的事情是，向全中国的消费者提供能够让人尖叫的、具有引领性的门窗、洗衣机、冰箱、座椅、看书灯，将这些最普通的产品重新做一遍。

再来看能力整合。

我一直书写中国企业史，写下一部中国企业史时，我一定会将 2024 年 11 月 14 日写进书里。这是中国当代工业史的纪念碑，因为在那一天，中国新能源汽车产量首次突破年度 1000 万辆。



1928 年，张学良在东北建了第一个军用卡车厂，生产出第一辆卡车。96 年后，中国的制造业终于摘取了工业革命皇冠上的那颗明珠，成为全球汽车产业的引领者。

中国这一轮新能源汽车的崛起，在某种意义上为中国制造续命十年。我们应该将热烈的掌声献给中国新能源汽车的创业者们、企业家们。

首次突破年度 1000 万辆新能源汽车，中国新能源乘用车占全球新能源车乘用车市场份额的 70%。五年前，这是谁都不会相信的数据。这是 2024 年，一个“纪念碑式”的日子。

但是，我讲到这里的时候，传统的大型汽车企业恐怕正在冒汗。2024 年，它们的日子并不好过。

正如克里斯坦森所说，当颠覆性创新来临时，那些越是曾经管理卓越的传统大企业，转型的速度越慢。

倘若 2004 年是汽车大战格局初定之年，那么 2025 年，我们需要观察的是，这些传统燃油车大厂能否实现涅槃重生，能否实现能力上的再度整合——这也是中国制造业未来面临的重要挑战和课题。

有一个企业，它称自己是新能源汽车的第三种模式。

它既不是传统燃油车企，也不是那些互联网出身的新势力。它的投资人是吉利，所以它是燃油企业。但是它的发展过程又完全互联网化、完全新技术化。所以它称自己是第三种成长模式。

我第一次到极氪，是在 2021 年的 4 月，到了杭州湾的工厂。去年年终秀就在那里举办。当时我看到工厂里贴着“极氪”的木板，我把木板掀起来一看，里面有两个字，“领克”。

这是吉利为领克这个燃油车高端品牌建造的工厂，当新能源汽车浪潮来临时，吉利匆匆忙忙，把领克的工厂改造成了极氪（的工厂）。我第一次试乘新能源汽车，极氪 CEO 安聪慧陪着我，当时那辆车还没有面市。

在过去三年半的时间里，极氪首先设计完成了全世界第一个智能电动车的架构——浩瀚架构。拥有这个架构，就意味着拥有了汽车设计的底层能力，可以在此架构上开发出数十款、数百款甚至上千款车型。

这个基础能力来自吉利和沃尔沃。同时，吉利和沃尔沃所长期积累的制造能力，为产品质量提供了保证。通过对极氪品牌的打造，今天，极氪已成为中国品牌高端纯电市场占有率第一名。2024 年 5 月，这家企业在美国上市，也是最快上市的中国新能源车企。

2024 年底，极氪、领克两个品牌的业务单元进行了整合。他们希望在未来两年内，打造一个年产销百万级的全球领先的高端豪华新能源汽车集团。当这种整合发生的时候，规模化就会带来协同效应，在生产端、研发端和销售端，成本将降低，效率将提升。

2025 年，中国这些传统意义上的大车企，面对这一轮新能源汽车的动作，将如何进行自我革命？这是个全新的课题，在教科书上也找不到答案。所以，在一个没有对标的时代，成为标杆，才是当代中国企业的挑战和光荣。



预见七 设计先行“三家融合”

2024 年, 国家发行了 3000 亿长期特别国债以支持“以旧换新”, 主要集中在汽车和家电行业。

“以旧换新”也带动了四季度的消费回暖, 很多参加了“以旧换新”的家电企业, 四季度业绩甚至翻番了。

2025 年, “以旧换新”力度会继续加大。从相关数据看, 其规模大概会增加到 5000 亿。

但现在有一个问题, 那就是消费者面对“以旧换新”的优惠政策, 跑进商场后, 谁来告诉他什么是“新”?

我认为 2025 年会出现一个非常有趣的变化: “家装设计师”会成为新消费的入口。

红星美凯龙的调查显示, 前往红星美凯龙购买家电、家居的消费者中, 无论是一次装修还是改善型装修, 74%的人 would 考虑请一个家装设计师。



今年, 它在 41 个城市 46 个商场建立了 M+高端家装设计中心, 目前已经有 5000 位设计师入驻了这个设计中心。

这些设计师, 正是 2025 年所有要改善家电家居家装、要“以旧换新”的消费者们的第一个知识入口。将由他们来告诉消费者, 什么是“中国人的家”, 什么是新的家居体验, 什么是新的功能体验, 什么是新的解决方案。

我们今天在红星美凯龙还看见了一些完全新的变化：智能化、零碳化、适老化。

这些原本只在工业领域里面出现的名词、系统和应用，比如“智能家庭管理系统”“家庭能源管理系统”“家庭数据资产管理系统”，2025 年以后会集体、系统化地进入到每一个愿意为消费买单，愿意为美好生活买单的中产阶级家庭。

所有美好的生活方式都是这样被科学、被科技和商业用想象给呼唤出来的。

预见八 又跑又唱小城风光

2024 年中国哪个省的人最爱跑步？江苏人。

今年全国举办了 414 场马拉松，参跑人次近 1000 万人。江苏举办了 35 场，浙江有 26 场，山东 26 场，广州 26 场，湖北 22 场，河北 21 场，辽宁 19 场，新疆 18 场。

厦门是全中国最早举办马拉松的城市之一。厦马有一个数据，叫做“1:16”，也就是投入 1 块钱办马拉松，能拉动 16 块钱的经济产出。

办一场马拉松，两万人从外地来，这两万人可能还要再带动两万人。他们来了以后就要消费，产生住宿、购物、旅行等等各种各样的消费乘数效应。



2024 年全国哪个城市的人最爱听歌？上海人。

今年上半年全国举办了 1182 场演唱会，参与人次达到了 2000 万，上海有 147 场。

2024 年全国哪个城市的人最爱看剧？上海人。上海全年有小剧场 4 万场次，观众人次 700 万。

我专门到上海去做过一次调研。上海九江路有一栋楼叫做“亚洲大厦”， 1990 年代建的楼，有 21 层高。

你难以想象，在这座非常普通的办公楼里，有 19 个小剧场，15 个演艺公司，每年要举办 2000 场音乐剧、话剧、舞蹈剧。

小剧场正在再造传统的商业空间。今天，上海第一百花大楼里面有 19 个小剧场，上海大世界里有 10 个小剧场，上海世茂广场里面有 12 个小剧场。

2025 年，在中国的核心城市，这种小型化的音乐剧、话剧、脱口秀、舞蹈剧，对传统空间的改造会变得非常频繁，这些空间可能是购物中心，也可能是像亚洲大厦这样的传统的办公大楼。这种改造是文化繁荣一个非常重要的模式创新。

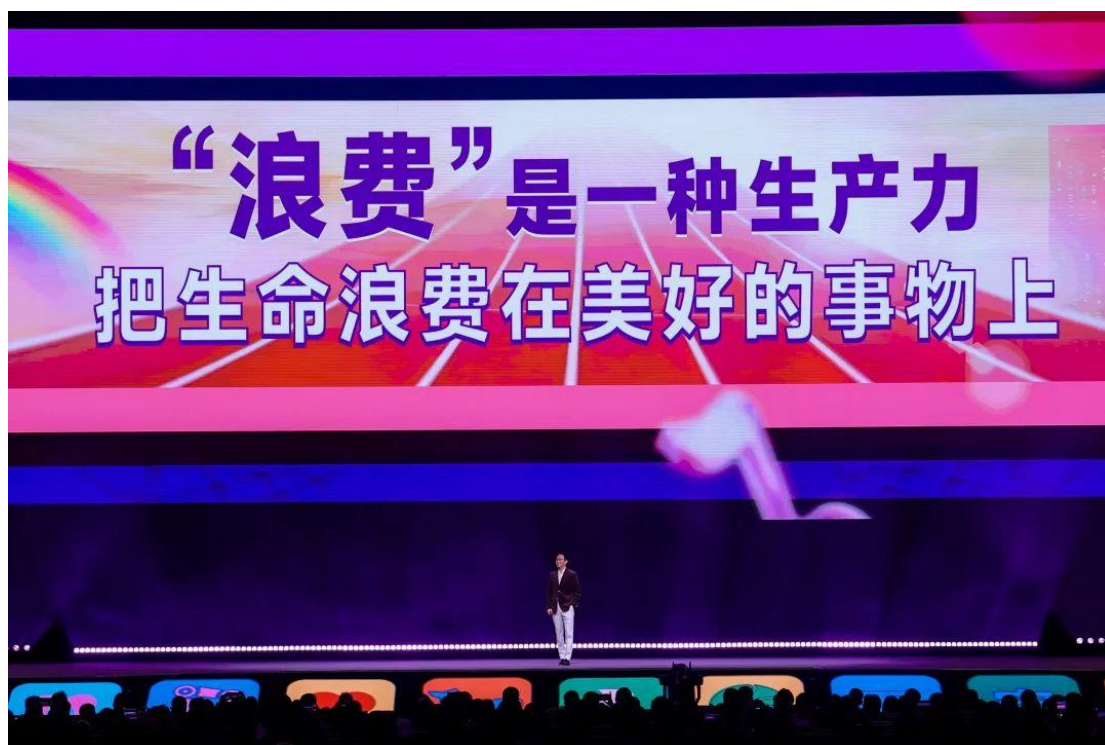
今年，很多人可能还看到了一些以前学地理时都没有学过的地名，比如天水、布尔津、隰县、榕江县、袁牢山、平潭等等。



这些地方有无数多的文旅创新，让我们得以在周末、在节假日，前往读书都未曾读到的地方，体验别样的人生和别样的风景。

“小城故事多，文旅不寂寞”。2025 年我们期待，谁会是下一个淄博、哈尔滨和阿勒泰？

在扩大内需的 2025 年，“浪费”是一种生产力，把生命浪费在美好的事物上。



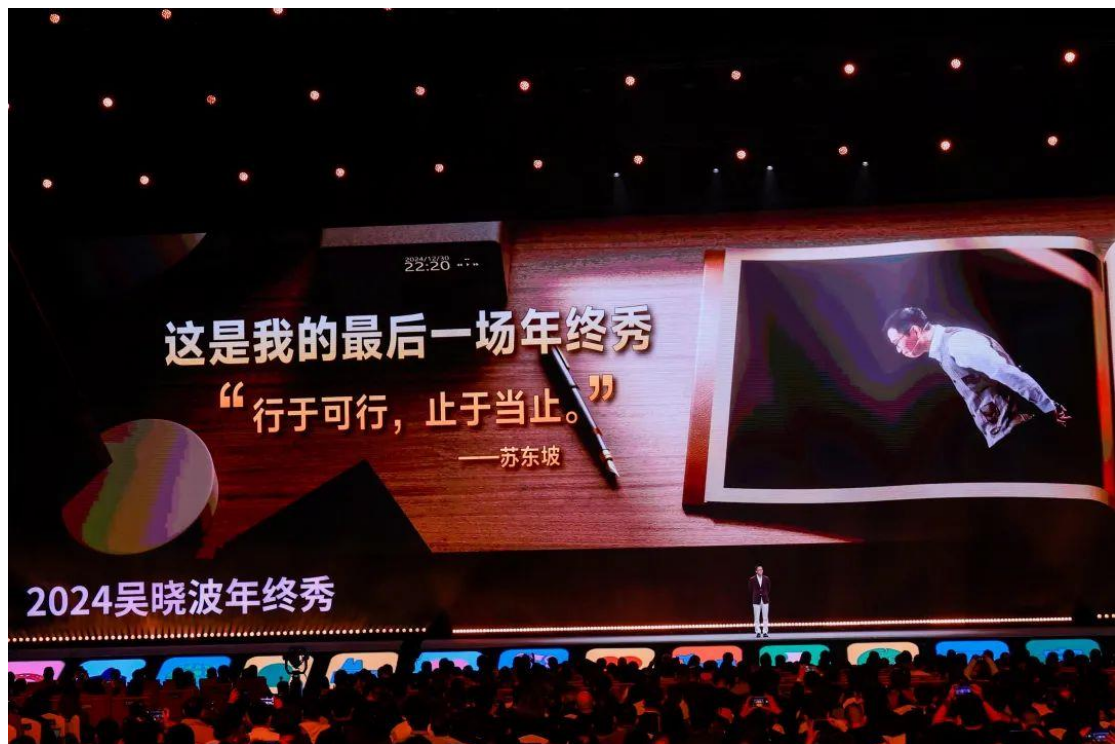
这是我的第十场年终秀。第一次举办年终秀是 2015 年，在上海。记得当时我在第一篇稿子里面写了一句话，“从此以后，让我们把一年的最后一天留给家人，把倒数第二天留给自己。”

在这样的一个夜晚，我们回顾刚刚过去的一年，展望即将到来的新年，在理性上给自己好好地“洗个澡”，调整心情再出发，进入到新的一年。

其实当时并没有想过年终秀要办几年，会有多大的规模。这十场年终秀，有三场在厦门举办，再一次感谢厦门。有两场在我的家乡杭州举办，那两场都是最为困难的时刻，要感谢杭州市政府、区政府能够让我在那样的时刻，让大家戴着口罩来参加我的年终秀。还有一场在工厂举办，另外有两场在上海举办，一场在无锡举办，一场在珠海横琴举办。

今天现场的朋友们，有人参加过一场，有人参加过两场，有人参加过四场、五场、八场，我要非常感谢大家这十年来的陪伴。

这是我最后一场年终秀。



苏东坡说，“行于可行，止于当止”。我觉得“十”可能是一个可以休止的数字，十年也是一个可以休止的旅程，我们的人生会不断改换跑道，不断变化自己的旅途。我觉得是时候来告别年终秀这样的形式，换一种方式和大家继续相处，继续我的职业。

这十年里，我其实做了很多“荒唐”的事情，做了很多有始无终的事情，做了很多自以为有能力做但完全做不到的事情。

我记得 2020 年做了一场直播，卷着袖子就往上冲，帮人家卖奶粉。蒙牛当年把最好的奶粉给我卖，我非常努力地卖，帮他们卖掉了 15 罐。

今天站在这里，我非常怀念那个卖出了 15 罐奶粉的夜晚，我觉得我是勇敢的。

我觉得我所经受的这些翻车、屈辱、打击，被人逼到墙角，可能都是我作为一个财经作家，在我职业生涯中的意外。但也因为这些遭遇，我更能够体会在座各位从事商业的不容易，我是你们的一部分。

在未来我会继续认真地写作，跑企业，录音频，授课，讲真话，感谢你们的到来和陪伴。

此时此刻，我想起了米沃什的一首诗——《美好的一天》。

“……这世上没有一样东西我想占有，我知道没有一个人值得我羡慕……我直起腰来，看见蓝色的大海和帆影……”

从今往后，岁月漫长，我们每一个人都要下定决心过好每一天。

让我们执手常相伴，花开在眼前。

谢谢大家！

