

民营企业企业家精神，如何激发？

“应该如何理解企业家精神？”

“与国家同呼吸共命运，想国家所想，急国家所急。”

“三点最重要：保持信心，坚持创新，充分履行社会责任。”

“如果我所在行业中的关键产品必须进口，我会认为企业没有尽到责任”……

近期，上证报民企调研小组深入广东民营上市公司调研采访，与民营企业企业家交流，看他们如何应对困境，又在坚守什么。访谈中，尽管不乏各种诉苦，但这掩盖不了企业家骨子里的吃苦精神与使命担当。年长的企业家老当益壮，新生代企业家更是志在千里。

◎上证报广东民企调研小组

使命担当

民营企业企业家韧性十足

走进鹿山新材位于广州的总部大楼，“院士工作站”“博士后工作站”等科研平台牌匾高挂，让人感觉像是走进了一个科研单位。

公司展厅里，一节西气东输管道样品摆放在显眼位置，这对鹿山新材有着特别的意义——初创期的鹿山新材，还是仅有二三十人的小企业，凭着坚韧的精神，最终凭科研实力打入国家重大工程供应链，迎来了发展史上的重大转变，步入发展快车道。

调研中，鹿山新材董事长汪加胜讲述着自己创业的故事，背后的艰辛和拼劲，让人印象深刻。

汪加胜回忆道，创业之初，公司没有实验室，他便租用母校华南理工大学的实验室，每小时要交300元，试制产品雏形。“记得有一天晚上，风雨交加，我从广州市区带了50公斤的材料，坐中巴车到黄埔区，再换乘摩托车到厂房做实验。2002年，我又带着材料到江苏跑客户，那时我们坐的还是绿皮火车，一坐就是十几个小时。那时真的很难，但我对自己的产品有很深的感情，我坚信自己能做好。我的目标就是取代国外产品，就是要做中国的杜邦，超越杜邦。”汪加胜说。

对前景有雄心，对事业有信心，是企业家应对成长路径上各种困境的动力源。方邦股份董事长苏陟也认为，信心，在低谷期支撑自己的“支柱”。

近年来，全球消费电子市场持续疲软，方邦股份业绩承压，公司财报出现亏损。而新投入的几项稀缺电子材料认证周期长，尚未贡献收入。这也让公司在市场上遭到了一些不解。

“我们相信，创新产品必定有未来，所以，我们敢于继续投入。这是我们的底气所在。”苏陟告诉记者，公司在最近3年投入10亿元在研发新产品上，稳步推进。

“民营企业企业家都是倾注一切在做企业。怎么可能不想把自己的企业做好？”瑞松科技董事长孙志强用一种直白的语气，表达着对事业的珍惜。

正是如此，民营企业发展天然有着发展壮大的动力，也有着应对各种复杂困难的韧劲。伴随着企业发展壮大，民营企业与国家的发展紧密相连。

尽管，孙志强已近天命之年，但他依然豪气干云：“我打算再打造两家公司！”



勇于开拓 共赢共享带出更多人才队伍

“企，上面一个人字，下面是一个止字。没有了他，企业就停止了。要当企业家，首要因素就是人，带领好团队，才是企业家。”孙志强如是理解企业家。

企业家要实现远大的理想，必须有一个志同道合、共同打拼的团队。培养人才、吸纳人才、管理人才，发挥人才的最大效用，激发团队的干劲和能动性，是企业家的必修课。

调研过程中，大富科技董事长孙尚传的人才观让人眼前一亮：“我们有很多工匠，但是缺少大师。现实中，一些企业为了保护技术，将一份工作交给好几个人做，防止泄密。这是对技术和人才的巨大浪费。”

多年前，记者在走访美国硅谷时了解到，某些大型企业为了保护新产品、新技术不外泄，只为每位工程师分配非常狭窄的工作，分工精细且有限。

在与上证报调研小组交流中，孙尚转让大富科技首席技术官童恩东安排坐在他旁边。谈起孙尚传给自己提供的机会，童恩东眼眶红了起来：“孙总凭着对机械结构的理解，给了我机会去研究跨领域的滤波器，我们真的把问题从结构的角度

解决了，做到了全球市占率第一位。”

之后，孙尚传又将多个从结构角度开发新产品的机会交给了童恩东，帮助他从一个结构工程师成长为在实践中走出来的结构工程“大师”。

“共享、共建、共治”的文化，从创业之初就植入九联科技基因里。九联科技由9位创始人联合创造，公司由此得名。如今，尽管有部分创始人离开公司，但很快就有优秀人才加入，并成为公司的合伙人。

九联科技董事长詹启军认为，这种合伙人文化，是九联科技充满生机活力的秘诀。在惠州总部，九联科技厂区里的现代小区式人才公寓，很是显眼。这些公寓以极低的价格提供给员工居住。在研发区域，在生产车间、在各个事业部，出现的大都是年轻面孔。

詹启军告诉记者，近年来，公司员工总数变化不大，但结构变化很大，公司研发人员的比例从以前的10%左右提升到40%，并不断加大校园招聘力度。公司学习合作伙伴华为的人才理念，希望招揽更多研发人才，进一步加强公司在研发上的核心竞争力。

传承创新 新一代企业家精神“崛起”

近日，中国政法大学商学院教授熊金武撰文总结了改革开放以来几代企业家的不同特征。

文中提到，到了21世纪，现代信息技术发展迅猛，一批民营企业勇于创新，开拓新技术和新市场，在经济全球化的浪潮中创造了独具中国特色的企业品牌和企业文化，为中国经济高速增长奠定了坚实基础。

以战略性新兴产业和新兴技术为主要特征，不断成长起来的企业家，已经成为推动经济高质量发展的重要力量，这些企业家具有国际化视野。企业家精神在市场经济的发展过程中不断演进。在当下的环境中，形成了追求科技创新实力，并注重社会责任的新一代企业家精神特质。

致尚科技董事长陈潮先出生于1979年。记者见到他时，他穿着一件白衬衫，意气风发。

作为一位从福建龙岩走出来的年轻企业家，

他在科技领域的商业嗅觉十分灵敏。他的目标，就是将科技发展的前沿浪潮和国家关键技术所需结合起来。致尚科技开发或投资的精准定位器、光模块接口等精密零部件产能，均在国际处于领先水平，并且十分契合元宇宙与AI算力的发展需要。

“如果国内企业不做这种精密器件，导致必须依赖进口，那么我作为新生代企业家是没有尽到责任的。”陈潮先说，“企业承担经济责任、法律责任的同时，也有社会责任和道德责任。只有真诚回报社会，切实履行社会责任的企业家，才能真正得到社会认可，才是符合新时代要求的企业家。”

“创新是企业家的底色，技术创新是企业生存和破局的根本途径。”苏陟说，只有持续加大研发投入，做出来的产品才更有市场竞争力，才更能获得客户青睐，实现差别化竞争，才能实现逆境中的生存和超越。此外，企业的发展，离不开社会各界支持，因此，回馈社会既是一个企业家的良知，也是企业家精神的重要体现。

九联科技副总经理胡嘉惠认为，董事长詹启军带领公司从创立到登陆科创板，一路走来，主要得益于冒险精神、危机意识与灵敏的市场嗅觉。但从产品特色看，一以贯之的就是“国产化”。

詹启军说：“九联科技从无到有，逐步做大做强，一步一个脚印成长为中国通信行业领军者，靠的就是主动融入国家发展战略的大局，靠的是伴随国家数字电视行业发展浪潮和紧跟惠州电子信息产业发展步伐。接下来，我们将继续主动融入新时代发展，担当新时代使命，在加快绿色低碳发展、持续加强节能减排等方面承担起责任。”

（调研组成员：闵卫国、全泽源、朱文彬、黄金韬、王玉晴、柴刘斌）

大富科技孙尚传：工业科技当自强

◎上证报广东民企调研小组

8月深圳，热风阵阵。

走进大富科技的滤波器加工车间，依然燥热。工业吊扇哗哗转动，一排排机床设备此起彼伏地运作。来到车间深处，飘来一股气味。大富科技总经理肖竟解释称，车间的生产线用了十几年了，因为产能一直紧张，无法同时停产翻新，只能依次改造。“我们最新的生产线已经在安徽蚌埠落地，那是超级智能化工厂，干净、安静、无味道、数字化、高效能！”

在深圳崛起的全球滤波器龙头大富科技，为什么要将总部以及最先进的产线转移到安徽？

谈起产业转移，大富科技董事长兼创始人孙尚传的脑海闪过一幅幅画面：昔日荣光、科技自强、定增残局、重组纾困、产业转移、债务纠纷。酸甜苦辣袭来，他不禁感叹：“民企真的不容易，但我使命在肩，绝不放弃！”

困顿与精进

孙尚传带领大富科技通过自主研发、海外并购，将公司打造成全球滤波器龙头的故事，业界闻名。“我们连续十余年成为基站滤波器行业的全球龙头。拥有该领域85%的专利技术，长期是华为的核心供应商。”孙尚传说。

虽然，孙尚传在产业开拓上乘风破浪，但在资本运作中却“阴沟翻船”。“我现在就头疼债务问题。12%的年利率啊！”孙尚传说。

债务问题缘自一单定增“惨案”。2016年，大富科技实施定增，公司大股东配天投资按当时市场“潜规则”，与部分定增对象签署了兜底协议。不料，此后两年公司股价跌跌不休。投资人以“兜底协议”为依据，纷纷起诉孙尚传控股的配天投资，索赔金额合计高达30亿元，导致孙尚传名下的股权和资产被冻结，进而引发债务危机。

危机持续了近两年，终于盼来了“白衣骑士”。

2020年10月，安徽蚌埠联合中国信达对配天投资进行纾困：中国信达深圳公司向配天投资出资39亿元，年利率12%，配天投资与孙尚传将所属的价值近百亿元的资产抵押给中国信达。此外，蚌埠所属3家平台公司各提供26.6亿元（合计79.8亿元）的连带担保。

“这个纾困案例当时备受称赞。没想到3年后，‘新官不理旧账’！”

孙尚传说：“蚌埠应在2022年4月8日完成配天投资集团质押的448亩土地转让，以偿还信达对应的7.6亿元债务及利息，但是蚌埠因土地流拍尚未付款，导致延期违约。”

信达方面则有些复杂。在债务重组协议签署后不久，配天投资与蚌埠寻求正常利息的资金进行置换。信达深圳表示可以置换贷款，但质押给信达的任何担保物均不能释放。提前置换债务因此搁浅。

巨额债务加高利率，压得孙尚传进退两难。但孙尚传没有破罐子破摔。据肖竟介绍，员工工资还是按时发放，绝不拖欠。

讲完困难，孙尚传话锋一转，兴致勃勃地讲述自己的产业布局。“我们把滤波器做到全球第一后，就开始发力数控机床。”孙尚传说。

做滤波器，机床是必需。当时国内高端机床都需要从国外购买。孙尚传曾在购买日本机床设备时受了气。他敲着桌子说：“买别人的机床，不光贵，而且要接受非常苛刻的条件，就算满足苛刻条件卖给了我们，也随时可能远程锁死。”这让孙尚传下定决心做工业母机。

在大富科技位于深圳宝安的一个车间内，一边是控股子公司配天智造研制的数控机床，一直忙个不停；另一边则是早前从海外购置的机床。

“我们这个数控机床是自己研发出来的，提高了生产效率，解决了行业痛点，在滤波器行业获得了普遍认可。”肖竟说。

孙尚传则补充道：“尽管还有各种不相信和质疑，但我们还是要砥砺前行！”

工匠与大师

企业的自主创新，离不开关键人才。与诸多大型科技企业对人才精细化分工不同，孙尚传的人才观让记者耳目一新。

“一些企业为了保护技术，将一份工作交给好几个人做。这是对技术和人才的巨大浪费。”孙尚传说，自己更想培养大师，“因为一个大师能够带出很多真正的工匠。”



童恩东就是大富科技内部公认的大师级人才。童恩东原来自办工厂，孙尚传发现他极具创新性，多次游说，邀他加入大富科技，专注于创新事业，如今是大富科技首席技术官（CTO）。

“应该思考如何充分发挥长处，而不是把精力耗在不擅长的事情上。”孙尚传这句话点醒了童恩东。

童恩东学机械出身，擅长结构工程，他用结构的思路陆续解决了滤波器谐振杆易被高温烧黄、不同温区发生温漂两大技术难题，颠覆性地创新了滤波器的结构。

孙尚传还重用年轻人。

肖竟在北京大学一路读到电子专业博士，毕业后进入外企从事通信相关工作，之后与其他几位通信从业者一道加入大富科技。孙尚传直接安排这些人跨领域从事自动化机械行业的创新。孙尚传告诉这些年轻人，要用最前沿的技术去重构产品，不要背任何包袱。

“26岁博士毕业就担当创新重任，当时的压力大不大？”记者问肖竟。

“当时我充满兴奋，没有压力！”肖竟说，一批没有任何行业经验的年轻人，在毕业后不久就有实现自我价值的机会，这很难得，很感人。

“我们为什么不跳槽？为什么希望跟着他一起干？因为我们希望能够实现更高价值，这是我们骨子里一个根本性的东西。”童恩东说着看向身边的孙尚传。孙尚传眼圈一红，摘下眼镜，轻拭眼角。

狂狷与反思

为什么要培养大师？这或许与孙尚传对工业科技自立自强的坚持相呼应。

在百度百科上搜索“中国工业5.0”，其提出者正是孙尚传。中国工业5.0的核心理念是提高工业核心竞争力，为中国在新一轮工业革命中占领先机。孙尚传认为，在数字化进程中，大部分人只会使用工具，却不会设计和制造这些数字化工具。

“数字中国是我最想做的，它解决的是各领域系统性问题！”孙尚传激动地说。

如此宏大的事业目标，让一些人觉得孙尚传“狂妄自大”。不过，他的这种坚持，深刻影响了身边的人。

当童恩东推开公司新能源滑板底盘实验室的房门，一个新能源车底盘首样映入眼帘。童恩东摸着这个“秘密武器”，兴奋地介绍道：“现在很多新能源车企，只是把传统的燃油车发动机拆了换上电机，把油箱拆了换上电池。真正的新能源电车不应该是这种结构。这是我们自主研发的滑板底盘和轮毂电机。”

“我们研制的轮毂电机，产业价值将是百亿计的！”童恩东话音未落，孙尚传立即打断他，“怎么会是百亿呢，那是万亿级产业！”童恩东小声说，“我不敢讲，怕人说我吹牛。”全场响起了笑声。孙尚传也笑了起来，紧接着开始给大家算这笔账。

谈及科技自强，孙尚传总有一种舍我其谁的气概。虽然一路乘风破浪，但他也有过彷徨。债务严重的时候，甚至有人劝他破产了事。

“这些年，是否反思过自身有没有问题？”面对记者的追问，孙尚传顿了一下说，自己曾在困顿时求解过一位得道高僧：自己做的事究竟对不对？

高僧只回复了一句话：“你认为对就是对的，你认为错就是错的。”

孙尚传坦言，当时并没有领悟。但此后每每遇到挫折时，他不由自主想起这个问答，心底就多了一份信心。

调研结束临别之际，孙尚传伸出手，握着记者的手说：“下次我们再详谈工业5.0！”



配天智造数字空/磨基地