

愿为薪火 点亮星河

——中国链主风采背后的创新与共享、愿景与担当

神州大地上有一批企业，如巨龙般在各自领域腾跃，引领产业升级。它们岁月悠长，它们活力如新。它们是链主，是中国经济强大的引擎，是中国企业群象的结晶。

“动力电池成本已占到我们汽车（总成本）的40%，50%，60%……我现在不是给宁德时代打工吗？”广汽集团董事长曾庆洪的一句玩笑，道出了宁德时代为何能成为“宁王”，更道出了汽车产业价值链的更迭实况。

在大洋彼岸，“古老”的海尔集团面貌焕然一新。在全球拥有35个工业园、143个制造中心、23万个销售网络；深耕智慧居住主业，同时发力产业互联网……这些文字描摹出这家创立于1984年、几度濒临倒闭的集体制小家电厂已经蜕变为庞大的商业新物种。

与宁德时代、海尔集团相似，一批链主企业正深刻改变着中国供应链的形态，乃至整个全球商业的图谱。

如何理解“链主”这一全新身份？迈瑞医疗董事长李西廷脱口而出——带头人。“在医疗器械行业中，链主应该是一家平台，通过投资和技术创新，在探路行业方向、参与国际竞争等方面发挥技术赋能和带动引领作用。”

只有时代的链主，没有链主的时代。“进入互联网时代，海尔再次‘应变’求生。”海尔集团董事局主席、首席执行官周云杰说：“对外搭建开放式创新平台，对内打破传统科层制管理模式，取消中间管理层级及近万名管理人员，建立大量由‘创客’聚合而成的小微组织，公司变成只有平台主、小微主、创客三类主体的自主创业平台，让员

工在为用户创造价值的过程中实现自身价值，成为自己的CEO。”

在众多链主企业中，高强度研发投入的典型当属华为公司。华为每年将约15%的营收投入研发，在全球多地建立了研发中心，吸引顶尖人才，开展基础与前沿技术研究，为产业技术突破奠定基础。

近年来，华为通过鸿蒙系统，加速万物互联，推动AIoT产业链发展，使软件定义汽车等领域的应用不断深化，促使汽车电子产业链价值重新分配，带动相关产业的创新与融合。

科技创新对于可持续发展、造福人类和保护地球至关重要。华为于2019年发起了TECH4ALL倡议，五年来通过数字技术和多方合作持续推进项目落地，助力世界更平等、可持续地发展。

近日，工业和信息化部党组书记、部长金壮龙在《求是》杂志撰文表示，坚持“一链一策”，抓紧打造自主可控的产业链供应链。完善链主企业和用户企业“双牵头”攻关模式，化点成珠、串珠成链，形成良好产业生态。

或可如此描述市场对链主的期许：勇挑产业责任，着力强链补链、攻克关键核心技术，用科技赋能带动供应链高质量崛起，做到“一家兴，百家强”。

因此，链主不是市值与利润，而是责任与愿景。

因此，链主不是经济发展的最大食利者，而是燃烧自己、点亮产业未来的薪柴之火。

因此，链主之路，不是霸道，而是王道。

●记者 郭成林



迈瑞医疗检验流水线

海尔卡奥斯物联网生态园

复星医药手术机器人



迈瑞医疗研发人员在调试设备

1. 初生

根植沃土，永望星辰

根植于这片沃土，链主们汲取着丰富的资源与深厚的文化底蕴。

青山碧海相拥的福建宁德，坐落着全球动力电池、储能电池出货量“双冠”企业宁德时代——它仅是服务于多家主机厂的上游电池公司，但在新能源汽车供应链中有着极强的话语权。

宁德时代的崛起，首先便离不开中国这片“沃土”：得益于新能源产业的整体跃进，新能源汽车大受追捧，动力电池及储能产业市场持续增长，“双碳”目标下向清洁能源转型趋势明确；锂电池抢占供应链制高点，以及整车构成及成本变化带来的产业之变，共同铺就了宁德时代的链主之路。

宁德时代的崛起，客观上也带动了产业链的完善：一批上游企业在其创造的市场空间内破土、成长、壮大；当前锂电池企业国际化热潮中，链上企业也继续跟随宁德时代的步伐出海“淘金”。

宁德时代及其背后新能源产业的蓬勃发展，更是中国制造业“蝶变”的缩影。

过去30年，中国制造长期处于产业链底部，国际品牌将生产放在中国，但中国供应商却没有话语权，双方地位极不对等。

随着中国科技进步和产业数智化转型，“领头羊”逐渐涌现，一批链主随之而生，并反向深度参与全球价值链。

无论是老牌如海尔集团，还是新贵如宁德时代，它们都拥有强大的品牌力、创新力、竞争力，在全球产业链中的影响力大为提升。

“以家电产业为例，以前的行业老大都叫龙头企业，还没有链主这个称谓，客观上也都依附于别人而生；而现在，不管是自创还是收购，大多数知名家电品牌都掌握在中国企业自己手里了，也渐渐有了链主的意味。”一位老家电人对记者说。

龙头和链主的核心区别是什么？

探寻链主的成长史，其有别于传统意义上龙头企业的根源在于基因：根植沃土，永望星辰。不会只在眼前的蛋糕上切分，不会停留在追逐短期利润最大化的道路上，而是永远满怀理想，永远奔赴未来。

数智转型、产业升级、国际风云、出海淘金……当“加速重构”成为时代主题，链主们正在踮出一条新路。

2024年，海尔集团悄然更新其战略：以无界生态共创无限可能。

事实上，一个产业正犹如一片热带雨林，链主不应是其中最为高大壮硕的物种，更应是水、空气与无处不在的微生物。

有了链主，产业得以绿荫繁茂，生生不息。



联影医疗自主研发的世界首台2米PET-CT

2. 弱冠

创新自强，兼济天下

参访多家链主之后，可以清晰地感受到，链主要实现创新成长，首先须自强。

“作为链主，企业自身一定要强，企业内部就要有一个完整的‘链’，从研发到生产再到市场，每个环节实力都要很强。”联影医疗董事长张强告诉记者，链主企业发挥引领支撑作用，就要加大全链条融合创新力度，推动创新链、产业链、资金链、人才链深度融合，在关键核心技术攻关、创新体系效能提升等方面不断实现新突破。

“一个没有创新的企业是没有灵魂的企业。一个没有核心技术的企业是没有脊梁的企业。”在格力电器的展厅里，记者看到墙上赫然写着两行大字。通过自主创新掌握核心科技，格力为自己挺起脊梁、注入灵魂。这帮助它从一家空调小厂，跃升为全球空调行业领先企业。

格力电器是家电业的链主。记者在调研中发现，格力电器还将它的价值观注入了产业链公司中：对高质量产品的要求，也正是对供应链企业的要求。质量的严标准，带动了家电供应链质量的整体提升。

“它们长大了。”格力电器董事长董明珠谈及链上企业时，反复提到这句话。在她看来，格力电器曾经通过标准合作、技术合作等培养过对方，就像母鸡孵化了一群小鸡。

但作为链主，仅自强自新还远远不够，“链式创新”才是真的强。



海尔中德滚筒互联工厂

3. 而立

开疆拓土，矢志全球

进入数智化时代，链主们“瞄准”的是如何整合全球供应链与市场，在全球创造价值。

“我们现在约四成的销售业绩来自境外市场，六成销售在境内。希望未来能反过来，境外业绩占比达到60%至70%，这才算是一家真正意义上的国际化公司。”李西廷说。

带领“中国智造”走出去，将海外先进技术引进来，迈瑞医疗发挥链主企业的融通作用，持续提升产业链竞争力。

在青藏高原，“复兴号”动车组如绿色的长龙，以时速160公里疾驰在“世界屋脊”；在“千岛之国”，全线采用中国技术、中国标准的东南亚第一条高铁，让雅加达到万隆的旅行时间由3.5小时压缩至40分钟；在地中海沿岸，中国制造的时速120公里等级全自动无人驾驶地铁，穿梭在土耳其伊斯坦布尔新机场线……

以风为速，以轨为尺，丈量的是大国昂首前行的步伐，凸显的是中国中车突破创新的积累。

这样的创新是如何实现的？中国中车介绍：一方面，大力推动融合化创新，运用北斗导航、无人驾驶、5G通讯、智能监控等先进技术，加快轨道交通装备迭代升级；另一方面，充分发挥链主的带头作用，加快形成高端化、智能化、绿色化、现代化的产业生态体系。

尤其在创新的动力源上，“一链带多核、一链多平台、多链共平台”，是中国中车的解题之法。记者了解到，国内一流科研院所和高校，一众产业链及战略供应单位和业内骨干企业，均与中国中车组成“政、产、学、研、用、协”自主创新联合体，由院士和众多行业专家共同参与项目技术研讨和评审。

这正是最值得注意的：与传统意义上的龙头企业不同，链主在创新时更具备健康、开放的合作文化，具备为上下游赋能、追求共同成长的能力。它们高度关

注产业链条上的各种瓶颈和供应商的经营状况，为其注入资金和人才、共同创新、加强合作、合理分配，展现出了富有时代特色的新特点。

中国医学装备协会的数据显示，截至2023年底，全国医疗器械生产企业已超过3.6万家。产业整体发展势头迅猛的另一面是，90%是年收入不足1000万元的中小型医疗器械企业。行业整体自主研发能力相对薄弱，核心技术和关键部件依赖国外进口的局面尚未得到根本扭转。

在迈瑞医疗董事长李西廷看来，链主企业应充分发挥创新主体作用，牵头将技术、资源和人才优势整合，与上下游伙伴们共同推动产业发展进步。

近年来，迈瑞医疗愈加重视核心零部件国产化。目前，公司合作的供应商超过1500家。截至2023年底，公司的一级供应商中，境内占比超过80%，采购范围涉及半导体、气液路、电子部件、结构件以及试剂原材料等多个产业链领域。

“我们在产品开发前期就让供应商早期介入，主导进行医疗核心零部件国产自主化，通过商业投资、技术研究协同，工艺创新协同，自动化技术协同及产能协同攻坚等多个维度全方位提升供应商的技术、质量和交付水平。”李西廷说。

在共同创新做大蛋糕之后，链主与链上企业关系中的核心议题便是利益分配。对此，“共同富裕”是格力电器与上游协调利益的原则。

“采购首先是品质为导向，不是以价格为导向。”董明珠说。

“合作共赢”则是链主复星医药的回答。“开放式创新不光是建立自身的护城河，更需要打开胸怀，合作共谋发展。复星践行开放式研发模式，通过BD、对外投资并购、战略合作、孵化等多方举措，为行业不断引入源头活水。”复星医药董事长吴以芳表示。

当前，复星医药通过设立基金来孵化创新药品和技术平台，率先摸索出投资与孵化联动的新模式，已成为其赋能创新科技落地的缩影。

之路”的核心关键词。

目前，复星医药已在研发、生产运营及商业化等多维度践行国际化战略：打造一支超1000人的海外营销团队，在美国、印度和非洲建立营销网络；在非洲科特迪瓦建设集药品研发、制造及物流配送为一体的园区；在中东、东南亚、中亚和拉美地区，布局全球营销和供应链，致力于打造“研、产、销”一体的全产业链。

目前，海尔已在全球建立10个研发中心、35个工业园、143个制造中心和23万个销售网点，创建了全球最大的家电品牌集群。数智化变革者海尔，还是驾驭全球供应链的典型：利用数字化技术和大数据能力，快速准确研究全球不同地区的消费者需求，并且并非仅以中国为根据地，而是以全球产业高效协同完成设计、外包、生产、物流配送。

用海尔的话说：本土化研发、本土化制造、本土化营销“三位一体”，精准对接当地市场需求，以更贴近消费者的产品和服务赢得认可。

换言之，这是真正整合全球不同地区的资源生产商品，再交付给全球不同地区的消费者，或亦是链主全球化的最终归宿。

4. 不惑

欲戴王冠，俯首为牛



在全球舞台上展现力量的同时，链主不忘初心，回馈社会。因为它们深知，企业的发展离不开社会的支持。

欲戴王冠，必承其重。在链主巨大经济利益与产业影响力的背后，是一份沉甸甸的社会责任。

一叶青蒿连中非。早在2011年，复星医药就凭借着旗下桂林南药自主研发的注射用青蒿琥酯，将出海步伐延伸至非洲，打造出中国创新药走向世界的一张亮丽名片。

十多年来，依托全球化运营能力，复星医药将“援非抗疟”走深走实，为全球抗疟疾事业提供了中国的创新解决方案。

截至2024年6月末，复星医药已累计向全球市场供应超过3.6亿支注射用青蒿琥酯，累计救治超7200万重症疟疾患者，以SPAQ-CO系列产品为核心药物的“季节性疟疾药物预防方案”惠及超2.8亿非洲儿童。

2023年6月，公司研发的二代注射用青蒿琥酯通过世卫组织药品预认证，成为首个通过WHO预认证的“一步配制青蒿琥酯注射液”，进一步提高非洲抗疟药物的可及性。

在推动产业链绿色化、规范化（ESG）上，链主更是责无旁贷。

在锂电行业，随着气候变化日益严峻，全球已不满足于电池产品在生产制造过程中的碳中和，更要求上游矿产开采、加工精炼等环节同样加快实现碳中和。加速实现全价值链的碳中和渐成共识。

宁德时代在节能减排上持续深耕。2023年，电池工厂的综合碳排放强度较2020年下降65.1%，目前已有9家电池工厂通过PAS 2060认证获得“零碳工厂”称号。而以宁德时代的减排行动为引领，通过碳管理平台驱动上下游和行业共同加速实现碳中和成为新的可能。

2023年底，由宁德时代自主设计开发的时代碳链系统启动运营，这是一款集碳排放数据收集、建模、核算、分析及认证于一体的平台，其数据库覆盖从原矿开采到废旧电池回收的锂电产业价值链的全环节。“宁德时代希望与行业伙伴共同依托这一平台展开合作，打造锂电行业权威数据库，助力行业更高效地推进碳中和工作。”

在医药行业，联影医疗与供应商开发运输周转箱时避免包材浪费，并设计一些运输方式，减少用车频次，围绕绿色节能不断筹谋新的可能。

站在历史的交汇点展望未来，链主们以创新为驱动，以全球化为指引，以社会责任为己任，于无人处启新程。此前，腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾曾向四万多名员工发出全员邮件，正式将腾讯使命愿景更改为“用户为本，科技向善”。

科技是一种能力，向善是一种选择。

链主发展到今天的规模，必须要承担与之匹配的社会责任。选择科技向善，就是有所不为、有所必为。

越千山万水，链主的前路已不仅是企业的未来、产业的未来，更是科技的未来、社会的未来、人类的未来。那是一片无人之境，唯德智兼备者方能行稳致远。

（记者祁豆豆、黎灵希、王玉晴、高志刚、何昕怡对本文亦有贡献）