

本期话题:变局时代,民企如何以高效的管理破局前行

以人为轴 驱动组织进化



主持人:黄文珍

嘉宾名片:



木志荣 厦门大学管理学院企业管理系教授



马爱民 英国TACK 国际培训机构 高级培训



刘莹 海纳智能集团 副总裁



记者手记

商业进化的“慢”智慧

不论是本次嘉宾的分享,还是过往聆听到的专家论“道”,记者发现在越来越多的话题中,对于“人”的探讨愈发凸显。

商业语境中,“人”常常是更趋向于工具化的存在,是“人力资源”,是达成业绩的要素。而作为有潜力、有情感、有记忆、需要被“看见”的个体则常常被忽略。然而随着社会的推进与演化,“人”作为个体被越来越地探讨。

越来越多的企业意识到,领导力的本质应当从管控转向激发,文化的传承应从灌输转向共情,破局的起点可从外部找寻再向内部激活。观念的更新和意识转变的背后,是最终回归到对人的尊重、理解与信任,或许这不仅是方法论的进步,更是商业价值观的一种进化。

我们发现,无论是领导力的养成、文化的浸润,还是代际传承的磨合,都是一个需要耐心的“长期工程”。真正的组织韧性无法速成,它源自日复一日对关系的经营、对价值的守护以及对变革的审慎推进。在这个不确定的年代里,向内关注人的成长,夯实企业文化的“河床”,用时间“酿造”信任,这条路看似更“慢”的道路,可能恰恰是穿越周期最坚实、最可持续的“快”。(文珍)

本报讯 随着年末收官进入倒计时,全国汽车消费迎来政策密集发力期。据不完全统计,截至12月9日,全国已有超30个省、市及区县推出专项汽车消费补贴政策,合计补贴规模超10亿元,覆盖华北、华东、华南、西南等消费区域。这些补贴通过分档、不限户籍、多渠道投放等差异化举措激活市场,或成为年末汽车消费的重要促进力量。

有地区最高可获5万元补贴

从力度来看,湖南除阶梯式分档补贴外,还额外设置重磅大奖,最高可获5万元补贴,分档补贴中燃油车最高4000元,新能源车最高5000元;杭州余杭区推出最高11000元综合补贴(含政府购车补贴及商超、3C、家电等消费券叠加),补贴总额不超过2600万元;镇江市自11月16日起上调补贴标准,最高补贴达10000元/辆,40万元以上车型可享顶格补贴;青岛统筹3000万元市级资金开展“暖冬”新车首保补贴,按保险费分档最高补贴8000元;天津津南经开区发放500万元专项补贴,25万元(含)以上车型最高可享4000元;福

州按车价分档补贴,其中30万元以上燃油车、新能源车分别最高补贴4000元、5000元;大连投入3200万元发放冬季汽车消费补贴,沈阳则推出5000万元冬季补贴额度,均实行先到先得机制。

从覆盖范围来看,市级层面补贴中,大连、沈阳、福州、湖南等均面向全市(省)消费者开放,天津津南经开区、杭州余杭区等区级补贴精准覆盖辖区消费群体;福州明确要求上牌地为福州市,其余多数城市未设置户籍或上牌地限制,仅需在当地合规经销商处购车开票即可申领。

“国补”已进入收尾阶段

与地方补贴加码形成对比的是,国家汽车以旧换新补贴已进入收尾阶段,当前第四

批690亿元国补专项资金使用率已超80%,作为全年3000亿元国补的压轴批次,该资金自10月下达后快速消耗,河南、江苏、湖南等消费大省明确12月15日左右提前关闭申领通道,全国统一申领通道将保留至12月31日,无延期或补发安排。当下,全国超20个地市已调整政策,国家发改委相关负责人表示,国补调整是资金按计划有序消耗的正常现象,符合年度政策安排。

地方密集出台补贴政策或与目前汽车消费形势相关。乘联会最新数据显示,2025年11月全国乘用车市场零售222.5万辆,同比下降8.1%,环比下降1.1%,这是11月汽车零售销量三年来的同比首降,较10月0.5%的降幅显著扩大。

随着2025年末临近,持续十年的新能源汽车购置税免征政策即将谢幕,自

2026年1月1日起,新能源汽车购置税将由免征调整为减半征收。中国汽车流通协会乘用车市场信息联席分会秘书长崔东树表示,受今年新能源车购置税免征到期的政策影响,消费者年末购车紧迫感更强,因而选择车型更考虑提车进度。随着天气转冷和年末农民工逐步返乡,农村地区的购车热情会逐步释放,新能源车和中低端燃油车的市场也将逐步升温。

面对购置税全免的最后窗口期,部分车企也在密集推出销售政策联动拓市。截至12月5日,已有小米、极氪、广汽昊铂、问界等十余家主流新能源品牌推出购置税兜底政策,承诺2025年12月31日前锁单用户,若因非个人原因延迟至2026年交付,将全额补贴购置税差额(最高1.5万元),补贴通过尾款减免等方式兑现。(每经)

国补调整,地方接棒 年末收官 超30地推汽车消费补贴

当前,商业环境复杂多变、充满不确定性,企业面临内卷加剧、代际传承与市场深刻转型等多重考验。如何持续激发组织活力与竞争力,如何在传承核心价值与激发创新变革之间找到动态平衡?本期民企会客厅聚焦领导力、组织管理、传承与创新,探寻推动企业穿越周期、实现可持续发展的关键路径。



技术交流(黄文珍 摄)

从管控到赋能 领导力是激发而非命令

主持人:在复杂多变的组织环境中,如何理解并实践有效的领导力,以推动团队与企业的持续发展?

木志荣:领导是一种关系、行为和能力,具有一种影响他人的力量源泉。领导力是影响、改变、教化、激发人的能力。领导力不是管控力,卓越的领导力能够拉动高效的执行力。光靠“胡萝卜”“大棒”不够,还要靠沟通说服和谈判的能力。八成的问题是无效沟通造成的。沟通中,最难的是倾听。权力的影响力来源于正式职位,权威的影响力来源于个人魅力。要修炼领导力,要学会到什么山头唱什么歌,领导行为要与具体情况

境相匹配,才能实现领导的有效性。有效的领导者应该能够识别不同的情境,选择或调整领导风格。

马爱民:今年以来,中国企业经营环境面临高度不确定性、战略决策高度复杂性、人才市场竞争白热化等挑战,这也给企业家的领导力带来了挑战。领导力不是与生俱来的,是在实践当中养成,并通过实践和锻炼提高的。这是因为经过不知难,只有从基层打拼过来的人,才了解岗位需要,才关心下属、理智宽容、知人善任;吃一堑长一智,从基层打拼起来的人,往往经历过各种挫折,从错误和失败中吸取的教训是最宝贵的。

刘莹:打造组织力、文化力、领导力是企业文化传承和创新的重要路径。在领导力打造上,要用激发信任的方式来取得成果,实现“领导说了、领导做了、员工信了、员工做了”。中层要能承上启下,基层领导力在于提出要求来,讲出道理来,想出办法来,做出样子来。领导者要具备系统性思维,企业传承最大的障碍是新旧文化冲突,利用系统思维解决这些冲突,需要了解元素、关系和目的三个要素。管理层、普通员工、客户、供应商等构成公司元素,他们之间的关系是连接、沟通,达成合作。

破解管理“内卷” 用体系串联“散落的珍珠”

主持人:面对内卷、代际交替、市场竞争等内外部挑战,组织应如何通过管理优化与文化建构保持活力与竞争力?

木志荣:卓越的管理者都是擅长琢磨人的高手。管理过度的结果是陷入内卷,双方疲惫不堪、损人不利己,不会产生任何新的价值。员工是散落的闪闪发光的珠子,需要“线”的串联。企业要制定行动体系,好的管理者要清楚地告诉下属干什么、怎么干;还要建立组织体系,包括分配资源、搭班子、分权力、做事情;此外,还需要建立控制体系和文化体系。在此基础上如何落实、贯彻和执行,靠的是卓越的领导力和高效的执行力。《领导力21法则》作者麦克斯维尔总结了领导力的五个层级:职位领导

力,下属因为你的头衔和职位赋予的权力而不得不追随你;认同领导力,下属因为你建立和发展了良好关系而信任和认可你,主动追随你;业绩领导力,下属因为你的专业能力和业绩成就,你为组织的贡献,而愿意追随你;育人领导力,人们因为你授业解惑,投资和赋能下属,培育和复制人才而愿意追随你;巅峰领导力,人们因为你的超凡魅力、价值观和精神力量而愿意追随你。

马爱民:在需要转换方向的时候,那些不能进行自我否定的人无法成为一名合格的领导者。领导者必须具备在看不见的空间里进行创新的能力,并将自己的构想转化成所有能够理解的愿景,其次,需要提高效能的时候,领导者能够在

权力集中的同时,又有气量将具体实施工作分配到不同部门,并基于自身洞察力调整前进方向。真正天才的领导者不仅应当了解其下属的需求,还应当了解他们畏惧什么、期望什么以及喜欢什么。

刘莹:企业是否可以长期发展,要看企业文化的传承和创新能力。企业文化是一条河的“河床”,决定了河的走向和宽度。随着企业发展,新组织成员加入,企业文化变得更加丰富和复杂,企业文化发展的本质在于传承中创新。传承者要深入了解企业发展规律和成功基因,了解企业发展历史,尊重原有机制和文化。企业文化变革要根据外部市场变化调整业务战略,再去升级企业文化,企业文化始终是服务业务、赋能业务发展的。

发挥人的长处 激活团队的执行力

主持人:如何在传承组织核心价值的同时,激发创新与变革,实现可持续发展?

木志荣:管理者的本质是从“运动员”向“教练员”角色转化,是通过他人的劳动获取结果。管理是组织中协调个体努力必不可少的因素。管理学大师彼得·德鲁克曾说,所有的组织都是用来发挥人的长处。要推动团队的执行力,领导者要深入实际了解员工,建立私人关系;建立信任,得人心;有效沟通,用高超的表达说服和影响他人;持续跟进,收集反馈,直到完成目标;赏罚分

明,业绩与奖惩挂钩,打造执行文化。

马爱民:企业家是带着使命感完成某种社会价值,如果一个人脑子里想的只是钱,就不会成功,就不能成为企业家。只有当一个人想着如何去帮助别人,如何为社会创造财富,为国家发展做贡献的时候,才能真正成功。生意人要蜕变为企业家,必须领悟到企业的利润之源存在于消费者之中。只有做到不仅讲利润,而且讲长远、责任、商业品德、商业文明,注重可持续发展,注重对企业、家庭、社会的责任,同时超越自己的权力欲望,才能成为真正意义上的企业家。

刘莹:面临传承的企业一般都有30年以上的历史,这些企业大多是在改革开放初期从小作坊、夫妻店开始慢慢做大,成为一家有着成千上万员工的企业。如何在规模比较大的企业中,由原有惯性发展的企业文化中创新变革,让员工共享升级后的企业文化是一项艰巨的任务,较好的做法是渗透、潜移默化、小步快跑。文化变革需要事先做出考虑成熟、计划周密的努力,要制定标准的变革计划,规范和指导变革中人们的行为。想要变革成功,必须付出艰辛、持之以恒的努力,并对新文化进行调控和追踪。

国补调整,地方接棒 年末收官 超30地推汽车消费补贴

2026年1月1日起,新能源汽车购置税将由免征调整为减半征收。中国汽车流通协会乘用车市场信息联席分会秘书长崔东树表示,受今年新能源车购置税免征到期的政策影响,消费者年末购车紧迫感更强,因而选择车型更考虑提车进度。随着天气转冷和年末农民工逐步返乡,农村地区的购车热情会逐步释放,新能源车和中低端燃油车的市场也将逐步升温。

面对购置税全免的最后窗口期,部分车企也在密集推出销售政策联动拓市。截至12月5日,已有小米、极氪、广汽昊铂、问界等十余家主流新能源品牌推出购置税兜底政策,承诺2025年12月31日前锁单用户,若因非个人原因延迟至2026年交付,将全额补贴购置税差额(最高1.5万元),补贴通过尾款减免等方式兑现。(每经)

明确无人机 “谁能飞”“谁在飞” 两项强制性新国标发布

据新华社电 记者12月9日从市场监管总局获悉,《民用无人驾驶航空器实名登记和激活要求》和《民用无人驾驶航空器系统运行识别规范》两项强制性国家标准近日批准发布,两项标准将于2026年5月1日起正式实施。

《民用无人驾驶航空器实名登记和激活要求》国家标准规定了无人机实名登记和激活的工作流程,提出登记主体、登记管理与查询、注销、数据交换接口、等级保护等方面的规定,明确要求无人机在激活前和取消激活后均不能具备飞行能力。

《民用无人驾驶航空器系统运行识别规范》国家标准规定了无人机应在开机后和飞行全过程中主动向监管方报送自身身份、位置、速度、状态等信息,以便监管方全程实时掌握无人机的飞行状态。

据介绍,两项强制性国家标准的发布实施,将从技术上解决无人机“谁能飞”和“谁在飞”等问题,支撑《无人驾驶航空器飞行管理暂行条例》有效实施,为无人机行业安全有序发展提供重要保障。

工业产品生产许可证 实施细则“打包”发布

据新华社电 记者9日从市场监管总局获悉,工业产品生产许可证实施细则通则、钢筋混凝土用热轧钢筋等24种工业产品生产许可证实施细则近日发布,将于2026年4月1日起实施。

据介绍,这两项新规旨在推进生产许可证制度顺利实施,将规范指导生产企业申请取证、专业技术机构开展实地核查、市场监管部门审批发证等工作。

工业产品生产许可证实施细则通则进一步明确了审批流程和时限要求,提出落实主体责任和质量安全追溯要求,增加“建立质量安全管理制度、质量安全追溯制度”的规定。

钢筋混凝土用热轧钢筋等24种工业产品生产许可证实施细则聚焦产品质量安全,完善了建筑用钢筋、水泥、电线电缆、人造板、危险化学品等5类产品细则中的产业政策要求,对建筑用钢筋等产品的生产设备和检验检测设备要求进行完善,优化涉及安全的检验检测项目。

市场监管总局表示,将指导各级市场监管部门、技术机构、检验检测机构严格按照相关要求开展检验检测、受理、审查和审批等工作,切实保障重要工业产品质量安全。

针对新能源汽车 “双失控”风险

市场监管总局组织建设
风险防控技术体系

据新华社电 记者8日从市场监管总局获悉,针对新能源汽车行业痛点,市场监管总局组织建设新能源汽车“双失控”风险防控技术体系,有助于准确锁定事故原因,形成火灾事故及突然失控事故深度调查技术及调查规范。

据介绍,这一技术体系制定了《纯电动汽车火灾缺陷分析方法》《汽车再生制动功能缺陷分析指南》国家标准,填补了新能源汽车火灾缺陷标准化分析方法的空白,为产业技术革新提供引导。截至目前,相关技术已实际应用于新能源汽车火灾事故、突然失控事故等深度调查。

此外,这一技术体系还推出“新能源汽车智慧监管云平台”,完成车企的相关数据接入后,可提升事故鉴定效率、车辆维修响应速度及应急救援能力,降低二次事故风险。

中国船企签订国内单次 合作签约最高金额订单 合同金额约500亿元

本报讯 中国远洋海运集团与中国船舶集团8日在上海举行新造船签约活动。当日签约的新造船订单涵盖各型船舶共计87艘,合同总金额约500亿元,成为中国造船企业签订的国内单次合作签约最高金额的订单。

据悉,2024年,上述两大集团已在上海签署战略合作框架协议,将绿色转型、数字化建设、智能船舶与智能制造等确立为优先合作方向。此次,双方将以签约为新起点,在科技创新、绿色低碳、智能制造等领域开展更深层次合作。

(中新)