



# 工赋青岛

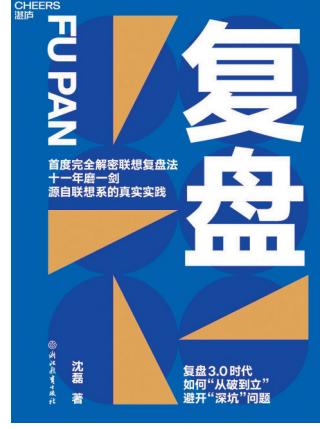
第一〇四期

制造升级  
城市向上

责编 段晓东 林兢 美编 金琳 审读 王忠良 排版 林艳

书中财富

“简单是终极的复杂”



书名:复盘  
作者:沈磊  
出版时间:2023年1月  
出版社:湛庐文化/浙江教育出版社

现如今我们正由“信息时代”迈向“人工智能时代”。科技日新月异，新事物层出不穷，世界格局波谲云诡，“灰犀牛”拦路，“黑天鹅”频飞……

跃迁巨变中的时代是最好的时代，也是最坏的时代。传统观念被扬弃，固有模式被颠覆，新机遇应运而生，新势力悄然崛起。这个时代被人们贴上了“VUCA”的标签：V 代表 Volatility，指现状多变；U 代表 Uncertainty，指变化不确定；C 代表 Complexity，指作用机制复杂；A 代表 Ambiguity，指因果关系模糊。

VUCA 时代的最大挑战是我们已经不能寄希望于现成的理论和固有的经验来指导自己从事的工作了，甚至连工作本身都需要被重新定义。就像在茫茫大海中驾驶着一艘小船，海面时而风平浪静，时而惊涛骇浪，船只在海浪的助推下起伏，却又不知前路该去往何方。

身处时代洪流该如何应对？

达·芬奇曾说过：“简单是终极的复杂。”在应对这个复杂的世界时，我们需要一个简单的方法以便付诸行动，但这个简单的方法要能包容世界的复杂性。

《复盘》基于联想长久以来的管理实践，认为复盘将“迭代”“反省”“总结”“反馈”等关键词集于一身，正是一种能赢得复杂游戏的简单智慧。书中既有对复盘本质的解析，也提供了可操作性极强、经过实战验证的复盘方法论。本栏特摘发该书的序言《复盘，赢得复杂游戏的简单智慧》。

复盘就是立足于实践，以成果来检验认知，从自身经历中反思感悟的一种学习方式。复盘之所以能够在 VUCA 时代促使我们的思维不断进阶，主要原因体现在三种学习机制上，即向行动学习、向自己学习、向过去学习。

第一，向行动学习。

向行动学习不同于“学而时习之，不亦说乎”。“学而时习之”的意思是如果学过的人还能经常温习和实践，不断将道理内化为心得，那么，这是相当令人愉悦的。这句话的前提是，有人已经把知识整理清楚，并达到了可以传授的程度。

现在我们面临的挑战是，一切都尚在探索中，谁也不敢说自己已经掌握了正确的知识。我们拥有的只是一时一地的认识，甚至只是尚待验证的假设。大量的知识和认知都需要通过行动去发现。

这种情况就如同爱迪生发明电灯时，并不知道“电”之所以能转化为“光”，是因为这个过程与一种叫作“电子”的东西有关。1897年，物理学家约瑟夫·汤姆逊发现了电子，此时距离发明电灯已经过去了18年。爱迪生只是质朴地认为，某些材料在高温状态下会发光，所以他的目标就是通过不断的实验研究，找到令人满意的材料。

因此，向行动学习意味着，我们要承认自己的认知存在欠缺，但这不能成为拒绝行动的理由，没有行动就没有学习，行动的优先级要高于学习，这是一个“习而时学之”的探索过程。

第二，向自己学习。

向自己学习并不是鼓励大家敝帚自珍，觉得自己哪里都好。而是说，对别人有效的，未必适用于我们自己。每个个体和组织都是由各自的经历塑造的，都是独一无二的存在。如果我们连自己都没搞清楚，就将别人的成功经验奉为主臬，削足适履、邯郸学步，结果只能是连路都走不了。

实际上，只有那些我们即使知道了也学不会、做不到的东西才是别人成功的真正诀窍。因此，我们注定只能走自己的路，在成敗得失中向自己学习，总结出适合自己的经验教训。自学为体，他学为用，让自己与成功有约。

因此，向自己学习意味着，要像在乎别人的经验一样在乎自己的经验，知己者明，胜己者强，在不断解决自己的问题的过程中自成一体，这才是学习的王道。

第三，向过去学习。

美国国防部高级研究计划局曾举办过“超级预测者”比赛。研究者发现，那些对未来能做出较为准确预测的“超级预测者”都是“超级学习者”，他们的学习方法就是经历“尝试—失败—分析—调整—再尝试”的往复循环。他们都具备“吾日三省吾身”的思维方式，对于做出的预测，都善于自我反省和自我批评，吸收各种反馈意见，当事情出现变化时，能够适时改变自己的想法。

因此，向过去学习意味着，将对过去的研究当作应对未来的练习，不追求从过去的经历中提炼出放之四海而皆准的金科玉律，而是力求形成一套行之有效的思考、分析、判断和调整的方法体系，锻造自身面向未来的能力，以确定的方法论来迎接不确定的挑战。

就像在不需要成年人指导下，婴儿也能慢慢学会走路。复盘是我们与生俱来的学习能力。在“乱花渐欲迷人眼”的 VUCA 时代，我们需要做的就是唤醒它、强化它。

本栏编辑

瞄准场景服务、制造能力提升、前沿技术  
研发、海外市场等方向——

## 解放青汽： 全链发力塑造新优势

□青岛日报/观海新闻首席记者 孙欣



■解放青汽建设了国内首屈一指的智能工厂。

中汽协前不久公布的3月全国商用车市场数据让整个商用车行业再次松了一口气。数据显示，今年3月，全国商用车产销均完成43.4万辆，环比分别增长37.1%和34.2%，同比分别增长20.4%和17.4%。这说明，继2月市场呈现出复苏的良好势头之后，我国商用车市场3月继续回暖，让企业在行业加速重构的不确定性中增添了几分信心。

经过多年发展，我国商用车市场规模已经稳居全球第一。但近两年，受疫情冲击、前期需求透支、油气价格攀升等因素影响，过去狂飙式的发展画上了句点。2022年，我国商用车全年销量为330万辆，同比下降31.2%，创下近14年新低。业界已经形成共识：我国商用车行业已进入新一轮调整周期，“存量竞争”取代“增量竞争”成为未来行业发展的关键词。车企的当务之急，便是加快调整以适应行业变化。

商用车是青岛汽车产业的重要板块。一汽解放青岛汽车有限公司（下称“解放青汽”）是青岛商用车龙头企业。面对复杂多变的行业形势，解放青汽正从场景、制造、前沿技术研发、海外市场等全链条发力塑造竞争新优势。

### 深耕场景，细致入微解决用户痛点

作为解放卡车在国内的两大生产基地之一，解放青汽已经构建起覆盖重型、准重型、中型、轻型产品的产品矩阵，涵盖牵引、载货、自卸、专用四大品系。

“一季度，解放青汽终端市占率接近17%，市占率增长超过2.2%，进一步巩固了解放青汽在行业中的领先地位。”解放青汽中重卡营销负责人张立军介绍，今年解放青汽的市场开拓是远超预期的。

能在竞争越来越激烈的市场中取得这样的成绩，离不开解放青汽在洞察用户需求、解决用痛点方面的细致入微。不同于乘用车，商用车是运输业等车主的重要生产工具，使用频率极高、场景更加复杂。比如，很多运输从业者是一年几乎没有三分之二时间都在路上的夫妻档，车辆不仅要运载货物，也是他们移动的家。满足这一需求，无疑是产品的加分项。解放青汽是国内最早提出“生活舱”这一概念的车企，车内配备洗漱、做饭等设备大大方便了“卡友”的日常行车生活。

子母车备受煤炭运输行业青睐。煤炭运输与其他运输类型最大的区别是没有回程，车辆只能满车去空车回。而子母车的独特之处就在于可以将子车放在母车上，去程时两车并肩同行，返程时子车则可以由母车运回，节省子车返程时的所有费用。虽然子母车并非解放青汽首创，但解放青汽通过轻量化技术方面的不断打磨，将子车自重降低至较轻水平，从而让车辆能够装载更多煤炭，帮助司机一年多赚6000元。

类似的例子还有很多。“解放青汽始终以‘快人一步’为目标。未来，我们将进一步细化对运营场景的研究，在具体的场景中精准识别客户痛点，与优秀的生态合作伙伴一起，打造集约、高效、专业、绿色、数智的智慧运输服务体系，成为‘智慧交通运输解决方案的最佳实践者’。”张立军表示，此外解放青汽今年还将通过梦想合伙人、青锋店计划等一系列策略，进一步拉近与用户的距离。

制造流程的持续精进也为解放青汽更好满足用户需求提供了强力支撑。作为国内首

屈一指的智能工厂，解放青汽厂区车间间采用国际先进车架辊压技术，拥有自动化的冲压生产线以及国内智能化程度最高的整车装配线，被称为“国内最先进的卡车工厂”，确保了产品保质保量地交付。

### 大手笔投入，布局汽车“新四化”

电动化、智能化、网联化、共享化等趋势被公认为汽车行业未来发展的“新四化”。车企能否在“存量竞争”中突围，“新四化”扮演着至关重要的角色。

近年来我国加速推进的“双碳”目标进一步助推商用车向“新四化”转型。数据显示，由于使用强度大、生产活动范围广，我国商用车氮氧化物排放量占到了汽车排放总量80%以上。与此同时，2022年零排放商用车的市场份额只有10%左右，零排放重卡渗透率更是不足4%。

中国科学院院士、清华大学教授欧阳明高在近期于湖北十堰举办的商用车论坛上表示，预计到2025年，我国零碳货运重卡和低洼电池智能电源管理技术等，实现新能源整车安全、可靠、高效运行。“下一步将继续紧紧围绕新能源整车控制、电驱动、动力电池、新能源数据分析平台等核心系统自主控制智能化开发，实现新能源‘核心总成数智化’。”李树成表示。

智能驾驶上，解放青汽是国内卡车领域自动驾驶与智能网联开发应用的领军企业，已系统具备全场景L2级、高速公路L3级与特定场景L4级智能网联汽车的平台开发技术，产品已批量市场销售。承担了国资委的车路协同自动驾驶控制项目，重点突破车-路-云协同技术、网联安全技术、多源信息融合技术、大数据云控平台技术等关键核心技术，全面支撑各场景智能车辆的落地运营。

### 驶向海外，产品出口80多个国家和地区

随着产品竞争力的持续提升，中国汽车开始驶向海外。



■解放青汽生产车间。

的市场渗透率将超过10%，2030年左右力争接近50%。

去年9月，解放青汽研发能力提升项目正式开工，正是解放青汽抢抓“新四化”机遇的重要举措。该项目是一汽集团首次在外埠建立整车研发中心，将在现有1万平米办公大楼的基础上，新增5万平米办公区，新增试验、试验配套设施60台套，总投入将达12亿元。“项目计划2024年4月建成投用，将重点聚焦大数据分析技术、智能网联关键技术、汽车电子电气核心总成开发技术、测试仿真技术及创意造型技术等，开展包括燃气及新能源等商用车设计和开发。”解放青汽相关负责人曾如此公开表示。目前，青汽产品已出口80多个国家和地区，车型覆盖国二到国六排放产品，能够满足不同国家市场需求。

不仅仅是量，解放青汽出口的“质”也在不断提升。去年5月，100台解放青汽JH6运往越南胡志明市，助力当地运输服务。JH6是解放在越南市场主推的高端车型，瞄准了欧美二手车以及日韩的高端重卡产品，无论在外观造型、驾驶舒适性、燃油经济性还是整车可靠性上，都完全不输越南市场上的主流进口产品。解放青汽的这一订单，也成为解放高端重卡出口海外以来，数量最大的一笔订单。

不仅仅是量，解放青汽出口的“质”也在不断提升。去年5月，100台解放青汽JH6运往越南胡志明市，助力当地运输服务。JH6是解放在越南市场主推的高端车型，瞄准了欧美二手车以及日韩的高端重卡产品，无论在外观造型、驾驶舒适性、燃油经济性还是整车可靠性上，都完全不输越南市场上的主流进口产品。解放青汽的这一订单，也成为解放高端重卡出口海外以来，数量最大的一笔订单。

中汽协会数据显示，2022年我国汽车出口突破300万辆，达到同比增长54.4%。其中，商用车出口58.2万辆，同比增长44.9%。

一汽解放披露的2022年年报显示，一汽解放2022年出口实现强力突破，全年销售2.8万辆，同比提升98%。而解放青汽则是一汽解放出口业务的重要支撑。“青岛是港口城市，周围有日照港，产品从工厂库房到港口，节约了大量时间和存储成本，对于解放加速出口布局具有重要意义。”解放青汽相关负责人曾如此公开表示。目前，青汽产品已出口80多个国家和地区，车型覆盖国二到国六排放产品，能够满足不同国家市场需求。

不仅仅是量，解放青汽出口的“质”也在不断提升。去年5月，100台解放青汽JH6运往越南胡志明市，助力当地运输服务。JH6是解放在越南市场主推的高端车型，瞄准了欧美二手车以及日韩的高端重卡产品，无论在外观造型、驾驶舒适性、燃油经济性还是整车可靠性上，都完全不输越南市场上的主流进口产品。解放青汽的这一订单，也成为解放高端重卡出口海外以来，数量最大的一笔订单。

2023年，解放提出出口达到4万辆以上的目标，解放青汽无疑将发挥更大作用。

### 挖好数据要素 “富矿”

□杨光

近期，二级市场数据要素概念持续走强。背景是ChatGPT的“火爆出圈”，带动国内百度、阿里巴巴、商汤等互联网巨头陆续亮出大模型领域布局。要想实现大模型在垂直行业的应用落地和表现提升，离不开专业数据的投喂。这让数据要素的重要性进一步凸显，有机构甚至将其看作人工智能产业链的“锂矿”。如何释放数据要素价值成为关注的焦点。

从静态库中的信息资源到具有重要价值的“大数据”，数据要素已然成为驱动产业和社会变革的新型生产要素。充分激活数据要素价值、推动数据要素价值有序释放，势必要产生数据流通，建立有序的数据要素市场。国家工业信息安全发展研究中心《中国数据要素市场发展报告》显示，“十四五”期间我国市场规模复合增速将超过25%，整体将进入群体性突破的快速发展阶段。从宏观经济层面来看，数据要素对2021年GDP增长的贡献率和贡献度分别为14.7%和0.83个百分点。

从土地到石油，任何一项生产要素的确权和流动都是牵一发而动全身的大事。庞大的市场、海量的数据和丰富的应用场景优势，一直以来为国内数字经济快速增长提供了“沃土”。但在“上云用数赋智”进程中面临的一系列现实问题，挑战制约着数据要素“富矿”的挖掘。

在“上云”环节，有数据显示，目前我国上云企业累计超过380万家，存储在云上的数据量超过传统数据中心。与此同时，一个个云数据孤岛让数据难以共享和流

任何一项生产要素的确权和流动都是牵一发而动全身的大事。用好数据要素，需要在“上云用数赋智”进程中突破一系列的制约因素，让市场真正发挥配置的决定性作用

动。这就需要数据基础设施的建设方式升级，完善云平台和数据存储的互联互通标准。

在“用数”环节，不同于锂矿的商品属性和交易逻辑，锂矿可以作为商品自由售卖，而数据即便挖掘出来，流通中也需要在确保数据安全的前提下减少数据的权属争议。流通技术的进一步精进让“数据可用不可见”“数据可控可计量”成为可能。因此，要面向不同应用场景，推动区块链、隐私计算、联邦学习、数据沙箱等数据要素市场多主体可信流通技术创新，让数据服务新范式在更大范围落地。

在“赋智”环节，我国的数据应用尤其是工业数据应用仍处于中低端水平。《中国数据要素市场发展报告》针对5000多个项目进行了测算，分析数据要素对企业经营过程的贡献。结果显示，数据要素使得工业企业营业收入平均增长41.18%，生产效率平均提高42.8%，产品研发周期平均缩短15.33%，能源利用率平均提高10.19%。对海量的中小企业而言，数字化转型存在成本壁垒。需要培育行业领军企业推进工业大数据与人工智能关键技术的落地应用，推动普惠人工智能解决方案助力中小企业成长，让企业用得起、用得好。

也正是基于这一现实，面对这样一个快速演进的要素市场，从我国首份专门针对数据要素制定的基础制度文件——被称为“数据二十条”的《关于构建数据基础制度更好发挥数据要素作用的意见》出炉，到组建国家数据局，近期国家一系列举措把数据要素工作推向了一个全新的战略高度。但一切才刚刚开始，如何在实践中摸索更有效数据确权、流转、交易的实现路径，从而形成标准、完善规则，还有赖各方充分地协调、博弈，特别是地方政府在推进要素市场化配置方面的大胆探索，自主创新。某种意义上，哪座城市在有效市场的搭建上先行一步，哪座城市就更有可能在这轮数据矿藏的竞争中占得先机。