



工赋青岛

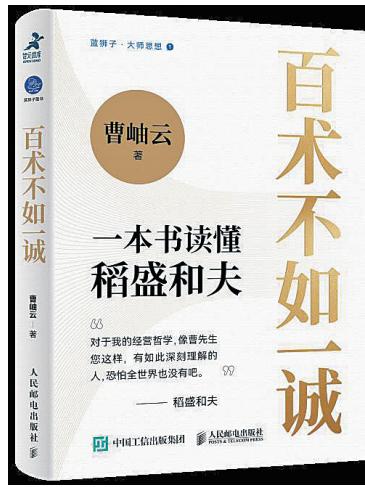
第一二期

制造升级
城市向上

责编 段晓东 林競 美编 金琳 审读 王忠良 排版 韩婷

书中财富

稻盛的成功方程式



书名:《百术不如一诚》
作者:曹岫云 著
上市时间:2023年6月
出版社:人民邮电出版社

稻盛和夫在京瓷推行的阿米巴经营模式曾经在中国的企业界非常流行。很多公司把它当作激发员工内在活力的“神药”，但实践下来，总难逃南辕北辙的尴尬。

多次反复，人们发现水土不服的原因在于稻盛所有的制度安排是立基于他创立的独特的企业文化和经营哲学之上。这套文化和哲学，被归结为敬天爱人，核心就是“利他”。翻译成大白话就是：你们要讲良心。工作，不仅是为了自己，更是为了集体。别搞那么点小心思，我们是在给整个社会创造价值。

这本《百术不如一诚》是《活法》《干法》《心》《阿米巴经营》等稻盛代表作的译者曹岫云的新书，聚焦的正是稻盛其人及其思想体系。其中提及的“成功方程式”被稻盛认为是自己哲学的核心，他一辈子就是按这个方程式办事的，也只有这个方程式才能说明他事业为什么成功。

这个方程式是：人生/工作结果=思维方式×努力×能力。

“能力”主要指先天的智商、健康状况，包括运动神经、音乐细胞等，从白痴到天才，可从0到100打分；“努力”由自己的意志决定，从懒汉到劳模也可从0到100打分；“思维方式”就是价值观，它是矢量，有方向性，判断基准从极端利己到十分利他，可以从-100到100打分。这三者是相乘的关系。三者中最重要的是“思维方式”，一个人能力再强，热情再高，如果他一味以自我为中心，损人利己，损公肥私，或者哲学混乱，三者相乘，那么他的人生就是绝对值很大的负数，并可能给他他人、社会造成很大损害。

稻盛说，最初他认为能力、努力、思维方式这三要素是相加的关系，后来意识到只有三者相乘，才符合现实。开始时，他把“能力”放在前面，后来看到许多聪明人因思维方式错误而堕落，就把“思维方式”放到了首位。

这个方程式说明人生很单纯，一共只有三个要素。只要把“努力”和“能力”的分数做大，把“思维方式”的分数做正、做大就行了。人生就这么简单。

同时，这个方程式也说明人生很严峻，因为思维方式是变化的，如果它由正变负，就将导致整个人生的惨败。

稻盛认为，“思维方式”可以分为两个侧面。一个是人格的侧面，正面的比如：公正、诚实、开朗、勤奋、勇敢、谦虚、善良、克己、利他等；负面的比如：不正、伪善、懒惰、卑怯、傲慢、任性、浮躁、妒忌以及自我中心等。另一个是科学的侧面，就是“认识论”，就是收集各种外界信息，用头脑加以分析，从复杂现象中导出本质，据此制订计划，然后实行。在实行中继续收集信息，再分析，并对照计划，做必要修正，然后再实行这样一个循环，简单讲就叫“实事求是”。先是正确认识事物，然后是拿这种正确认识去改造事物，或创造新的、美好的事物。

人格侧面和科学侧面相辅相成。稻盛说：“充满利己的人心目中只呈现复杂的现象，利己的动机势必模糊问题的焦点。”也就是说利己主义者不可能始终“实事求是”。

他说，现实生活中虽然有时候事情本身很简单，但因为当事人有私心，又要掩饰私心，掩饰真相，所以事情就会复杂化，人际关系也因此复杂起来，变得棘手，难以处理。因此一个人格高尚、心地纯洁的人，不受私心蒙蔽，就容易看清事实真相，看出事物规律，并勇于按事实、按规律办事。

在很多人看来，稻盛哲学有着“鸡汤”的味道。但它不鸡汤的地方是稻盛就是这么践行的。1984年，在京瓷25周年之际，稻盛把自己所有的股票都送给了员工，后来在危难之际主掌日航时，也是零薪水。

本栏编辑

青岛虚拟现实产业再落重子——

大朋VR：“浅海区”玩家

形成PCVR为主、一体机为辅的两条业务线，在2022年全球AR/VR头戴式设备出货量中排名第三

□青岛日报/观海新闻记者 周晓峰

总部落户青岛虚拟现实产业园已过去一月有余，核心团队正陆续迁来，部分工位“虚席以待”……对于大朋VR创始人兼CEO陈朝阳而言，北上青岛不亚于第二次创业。

虚拟现实(VR)、增强现实(AR)、混合现实(MR)统称为扩展现实技术(XR)，即将虚拟与现实结合，打造一个人机交互的虚拟环境，更好地实现数字世界和现实世界的连接、映射和增强。

从电子科技大学读研时期开始研究可穿戴设备，到入职英特尔期间参与世界第一台互联网电视的打造，到创立乐相科技有限公司，再到主打产品大朋VR头显出货量位居中国市场前列，陈朝阳此前的17年一直在致力于数字世界与现实世界的融合。

而现在他把事业的重心放在了青岛，在以惊人速度落地的同时，也以技术迭代和应用演进带动青岛虚拟现实产业迈向更高能级。用他的话来说：虚拟现实是一个可以持续发展30年的大产业，要坚持长期主义。

从浅海区到深海区

提到大朋VR，很多人可能还不太熟悉，但在各大商场的VR体验馆，你一定见过甚至体验过其产品，这些线下B端市场的PCVR设备80%以上都来自大朋VR。

常见的VR设备可分为VR盒子、PCVR、VR一体机等。其中，VR盒子需要搭配手机使用；PCVR连接电脑或游戏主机，是目前用户体验感最好的VR设备；一体机无需外接运算和显示主机，具有良好的便携性和性价比。

“大朋VR很长一段时间里重点发展的是PCVR的B端业务。一方面，VR的商业变现始于B端，比如商场的VR线下体验店，C端长期处于市场教育阶段；另一方面，早期的一体机性能非常有限，缺乏内容生态，只有看电影等少数几种功能，发展一体机需要大量资金，前期比较‘烧钱’。”陈朝阳告诉记者。

作为国内最早的VR硬件创业公司之一，大朋VR早在2016年就发布了全球首款可量产一体机M2，也研发过手机盒子、分体机、桌面投影仪等。不断的探索和试错之后，大朋VR才确立了先B端市场、再C端市场的策略，形成PCVR为主、一体机为辅的两条业务线。

据市场调查机构Counterpoint报告显示，大朋VR产品销量连续三年稳居全球前五，在2022年全球AR/VR头戴式设备出货量中排名第三。

陈朝阳在公司内部把这种发展路线称为“浅海战略”：“深海与浅海本身泾渭分明，深海的鲸鱼来到浅海就有可能搁浅，浅海的小鱼到了深海也可能生存不下去。如果把整个市场比作大海，在深海与浅海生存的物种有很大区别，像苹果、Meta就属于深海物种，支撑巨大的体量需要极大的市场份额；而我们属于浅海物种，不需要那么多资源就能长期生存下去。PCVR是我们认为的浅海区，目前已经做到国内第一，而在PCVR以外，我们会寻找下一个浅海区，在一个又一个细分领域做到第一，自然而然就能发展出深海作战能力。”

产业需要长期主义

虚拟现实产业近10年来一直存在冷热交替的现象，历经几起几落。

2014年以Facebook收购Oculus为标志，索尼、HTC、Facebook三足鼎立；到2017年，资本转冷重创了许多初创企业，整个行业进入低谷期；再到2021年，Facebook改名为Meta，全力押注元宇宙，引发又一波创业热潮；而今年，元宇宙似乎由“顶流”变为“过气网红”，微软、Meta、字节跳动、爱奇艺等相关团队进行了裁撤优化，横空出世的生成式人工智能成了“新宠”……

“行业调整是挤泡沫的体现，部分企业的高投入低产出偏离了正常的商业逻辑。”陈朝阳认为，媒体关注的产业热点可能每隔几个月就有变化，但在全球科技界，虚拟现实产业始终是科技前沿，不会因为短期的起伏就改变方向。即便是Meta，对于元宇宙的长期规划也没有改变。

坚持长期主义，把虚拟现实产业作为一个长周期的大产业来发展，以日积月累、久久为功来应对市场的起伏变幻，这也是大朋VR与行业内很多企业的不同。

经过8年的发展，大朋VR成功穿越行业多次低谷，成长为国内PCVR第一品牌，并出口到海外40多个国家和地区，应用于医疗健康、教育培训等场景。在巩固B端市场份额的基础上，大朋VR进一步拓展C端市场，去年底发布的大朋E4就是一款面向C端普通游戏玩家的头显，兼具高性能和大众价格。大朋VR还与游戏平台Steam



■大朋VR头显出货量位居中国市场前列。



“深海与浅海本身泾渭分明，深海的鲸鱼来到浅海就有可能搁浅，浅海的小鱼到了深海也可能生存不下去。如果把整个市场比作大海，在深海与浅海生存的物种有很大区别，像苹果、Meta就属于深海物种，支撑巨大的体量需要极大的市场份额；而我们属于浅海物种，不需要那么多资源就能长期生存下去。PCVR是我们认为的浅海区，目前已经做到国内第一，而在PCVR以外，我们会寻找下一个浅海区，在一个又一个细分领域做到第一，自然而然就能发展出深海作战能力。”

深度合作，共同打造基于极致Steam VR游戏体验的硬件，能够畅玩Steam游戏库中的7000多款VR游戏，在诸多VR硬件厂商中显得独树一帜。

长期主义对致力于布局这一产业的城市则意味着产业政策要有连续性和耐心，不是靠短期“烧钱”就能发展起来的。

“在战略上，青岛要坚持一张蓝图绘到底，要有虚拟现实产业政策长期贯彻下去的决心。在产业链上，青岛不光要有研发、整机制造、元器件，还要有内容、营销等等，保持产业生态的物种多样性，让产业凝聚力和吸附力越来越强。”陈朝阳建议。

苹果带来了巨大的变量

将一条充满侵略性的鲶鱼投入水池，池里的鱼群就会游得更努力，这是所谓的“鲶鱼效应”。在陈朝阳看来，苹果公司就是虚拟现实产业的一条“鲶鱼”，带动更多品牌的崛起。

两个月前，苹果发布了首款MR头显Vision-Pro，称之为“革命性的空间计算设备”，将数字内容无缝融入真实世界。

如何理解空间计算？空间计算包括3D引擎、VR/AR/MR、语音与手势识别、空间映射、数字孪生等技术，将现实世界和数字世界连接在一起。用户戴着MR头显看到的不仅仅是现实世界，还有数字信息叠加的数字世界，语音、视觉、手势等输入方式将取代鼠标、键盘、触摸屏、手柄等传统交互模式。

陈朝阳认为，如果电脑代表着个人计算时代，智能手机定义了移动计算时代，VR/AR/MR则将人类带入空间计算时代。VR/AR/MR都属于空间计算平台，代表着计算范式的迁移。VR是空间计算的初级阶段，打造一个与外界隔绝的沉浸式环境，而MR从封闭的虚拟现实进化到开放的混合现实，建立一个混合了现实与数字的开放世界。

对于VR/AR/MR而言，做大用户群体仍然是当前最亟待解决的问题，迄今还没有出现一款像iPhone一样在大众群体中掀起风潮的现象级产品。

陈朝阳表示，产业走向主流消费者至少要具备三个条件：极致的技术革命、爆款内容和消费市场的示范教育，这三个条件已经接近达成，“首先，原先的VR设备局限于游戏，还不具备强大的空

间计算能力，而MR不再是游戏设备，而是空间计算设备，产生出办公、影音、娱乐、社交、创作等更多应用；其次，很多开发者已经申请试用Vision-Pro，爆款内容预计一年左右的时间就会出现，就像智能手机刚开始流行时最为经典的游戏《愤怒的小鸟》；最后，苹果作为全球科技行业的风向标，将对全球消费者产生极大影响力，让我们更加坚信虚拟现实是一个大产业。”

三个月高效落户青岛

陈朝阳与青岛的结缘，始于去年9月举办的2022国际虚拟现实创新大会。在与崂山区科委等部门接触的过程中，他感觉到青岛招商部门非常专业，从上到下都对虚拟现实产业相当了解，并量身打造了虚拟现实产业园，这在全国都不少见。

青岛有着虚拟现实产业发展的土壤，无论是产业规划还是产业生态都对大朋VR有着极强的吸引力，大朋VR本身与歌尔声学等青岛企业都有长期合作的基础。不过，陈朝阳对于来青岛发展也曾有过顾虑，股东、高管、员工层面都讨论过，毕竟要迁的不只是一家企业，还有一大半的员工及家属，“说实话直到签约前的那一刻我都有犹豫，但是一签了字，我想的就是把这件事做好。”

而接下来落地的“崂山速度”更加坚定了他在青岛发展的信心——从4月份办理迁移手续到7月份正式落户总部仅用了三个多月，甚至没有派一个人过来，全部在线上完成。办公室装修、场地租金优惠、人才安家政策……青岛几乎都考虑到了，公司相当于“拎包入住”。

除了“管家式”的贴心服务，大朋VR还得到了资本的支持，完成由青岛微电子创新资本领投、青岛文投等机构跟投的过亿元融资。

值得一提的是，大朋VR的高效落地本身也起了很强的背书作用。在上海、北京、深圳等地举办的虚拟现实产业推介会上，大朋VR推荐了多家上下游企业，将青岛的虚拟现实产业名片打了出去。

搬到青岛仅仅一个月，大朋VR相关业务已开展起来，未来除了在外地保留部分业务团队外，公司将逐渐把研发、办公、运营总部以及未来上市主体迁至青岛。“国内还没有一家VR终端上市公司，我们一直在积极准备，会以最快速度登陆资本市场。”陈朝阳表示。

新经济周刊
山东新闻名专栏

如何抓住人才
这一“关键变量”

□周晓峰

最近采访许多在新兴产业领域创业的企业时，他们都会流露出共同的“人才焦虑”，采访的过程中也经常会提到同一个诉求：希望帮忙多宣传推介一下，提升企业对人才的吸引力。

这些诉求很有代表性，需要高度重视。人才是产业发展的第一资源，青岛当前重点发力的24条产业链中，集成电路、新型显示、虚拟现实、人工智能、生物医药及医疗器械等十大新兴产业普遍存在较大的高端人才缺口。城市想要制胜未来，除了构建强有力产业体系，更要紧紧抓住人才这个“关键变量”，发挥好人才的支撑和引领作用。

一方面，新兴产业人才培养需要从高校院所入手。拥有强势学科专业的高校院所本身就是一个创业人才种子库，为城市新兴产业注入源源不断的活力。青岛科技大学被誉为橡胶工业的“黄埔军校”，孕育了软控股份、赛轮轮胎、高测股份、海泰科、科捷智能等多家青岛上市公司，对整个城市产业发展的影响力可见一斑。但在集成电路、虚拟现实、人工智能等领域，青岛还缺少拥有这类王牌专业的院校，高端人才培育的生态尚未形成。

青岛在本土高校专业设置以及引进外地高校院所资源方面，要与新兴产业实际需求更加匹配。无锡、苏州等“高校弱市”集聚创新人才的做法值得借鉴，它们与国内外知名高校

招才引智不一定都要盯着两院院士、诺奖得主、长江学者这类金字塔尖的学术型人才，也要关注到“接地气”的应用型人才、管理型人才、技能型人才

院所的合作项目大多瞄准未来产业。以集成电路综合实力排名全国第二的无锡为例，出台的集成电路产业扶持政策强化人才支撑，市内高校每新增一个集成电路相关专业就给予奖励，并与东南大学共建微电子学院，培养电子信息类专业本科生、硕士生和博士生。

另一方面，要围绕集成电路、人工智能、氢能与储能等新兴产业需求来量身定制人才政策，不拘一格降人才，提升产业与人才的融合度。

招才引智不一定都要盯着两院院士、诺奖得主、长江学者这类金字塔尖的学术型人才，也要关注到“接地气”的应用型人才、管理型人才、技能型人才。在高层次人才认定上，应当破除唯论文、唯学历、唯奖项等评定人才的标准，强化企业对人才的评价，将新兴产业亟需的创业人才、经营管理人才、高级技能人才等群体纳入。无论是博士生还是本科生、大专生，无论是科研人才还是管理人才，做到人尽其才、才尽其用。

此外，推动新兴产业发展的主体是民营企业，招才、留才问题较为突出。一家新能源初创企业就遇到过这样的烦恼——签约的硕士、博士选择到了国有企业，虽然人事部门“创收”了违约金，却一点也高兴不起来。要旗帜鲜明地支持民营经济发展，帮助以专精特新企业为代表的民营企业招才引智，鼓励高层次人才和科研团队加入民营企业，打破就业市场对体制内工作的迷恋，让优秀毕业生的就业选择更多元化。

面对新兴产业对人才的巨大需求，只有释放人才引力，实现产业链与人才链的精准匹配，才能夯实城市的未来竞争力。