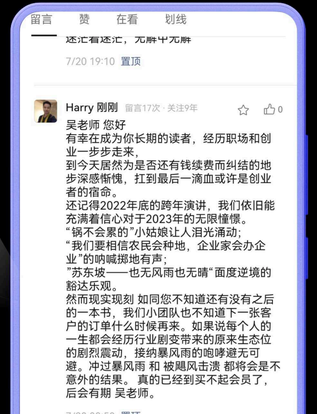
Channel wu
吴晓波频道
预见2025
2015-2024
年终秀
吴晓波年终秀
下定决心过好每一天

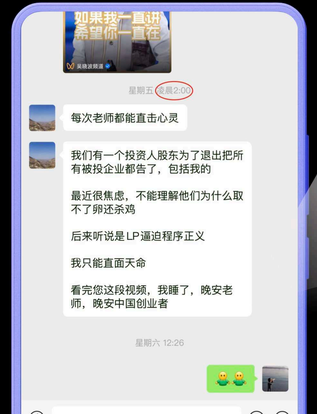
1998年

“努力到无能为力，再使一把力。”

“到今天居然为还有钱续费而纠结的地步，深感惭愧。扛到最后一滴血，或许是创业者的宿命。···我们小团队也不知道下一张客户的订单什么时候再来。”

——Harry刚刚

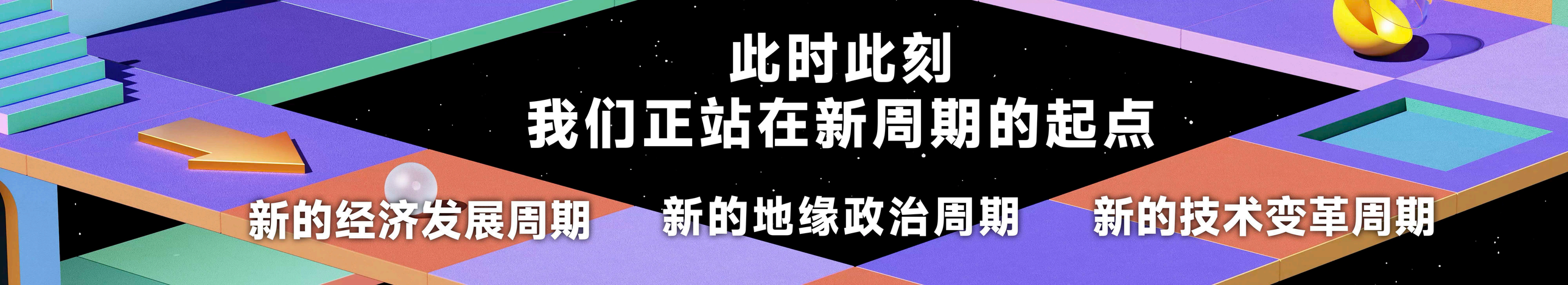




“我们有一个投资人股东为了退出把所有被投企业都告了，包括我。最近很焦虑。·····我只能直面天命。晚安，中国创业者。”

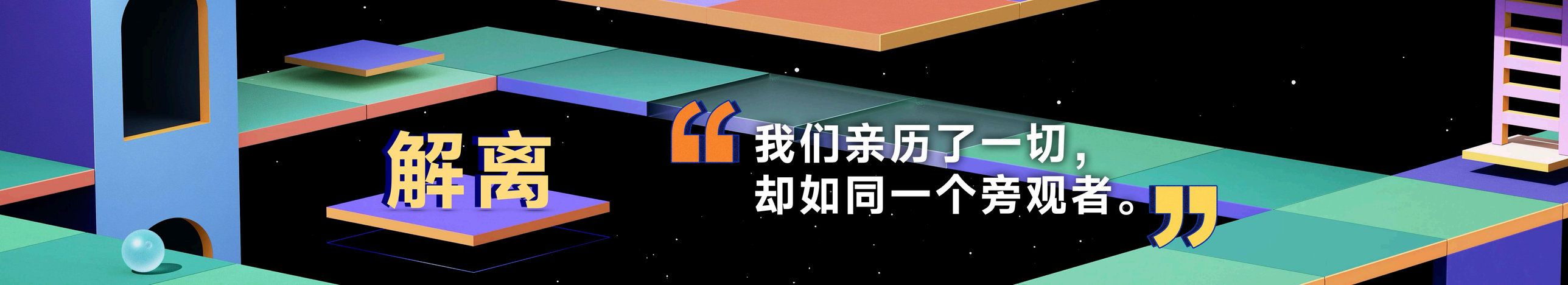
——谭大侠

把掌声送给2024年每一个
不甘屈服的自己


此时此刻
我们正站在新周期的起点
新的经济发展周期
新的地缘政治周期
新的技术变革周期

2024年
企业界讨论最多的两个词
信心
陌生感

解离
自我认知与现实发生断裂
在真实的生活中出现不真实感


解离
“我们亲历了一切，
却如同一个旁观者。”

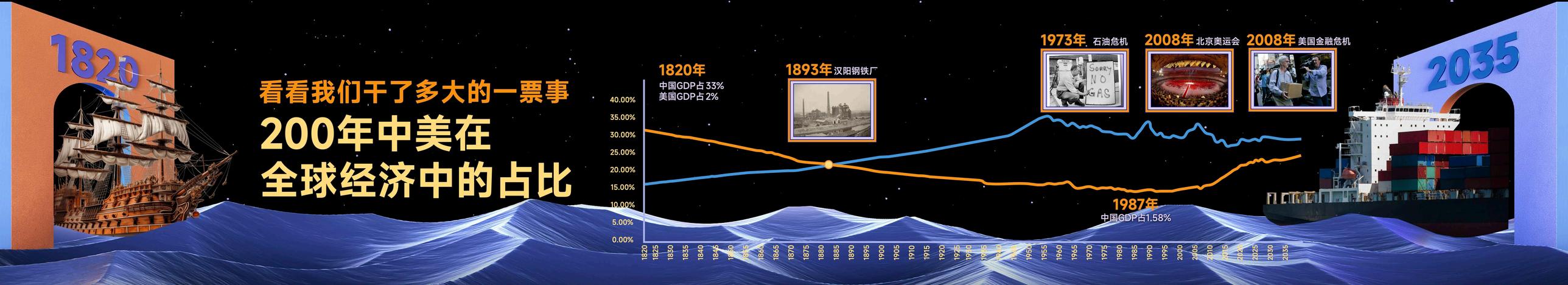
陌生感同时也是一扇窗，透过它
我们看见时间的无穷

“我们要学习，在自己的身上，克服这个时代。”

尼采

克服陌生感
是重建信心的第一个前提

克服陌生感的方法论之一
相信国运
了解周期

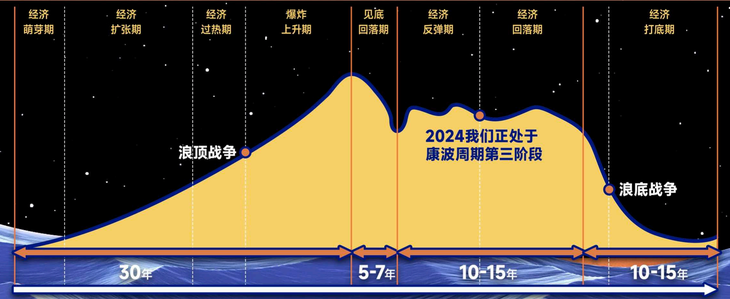

1820
看看我们干了多大的一票事
200年中美在
全球经济中的占比
1820年
中国GDP占33%
美国GDP占2%
1893年 汉阳钢铁厂
1973年 石油危机
SORRY
NO
GAS
2008年 北京奥运会
2008年 美国金融危机
1987年
中国GDP占1.58%
2035
40.00%
35.00%
30.00%
25.00%
20.00%
15.00%
10.00%
5.00%
0.00%
1820
1825
1830
1835
1840
1845
1850
1855
1860
1865
1870
1875
1880
1885
1890
1895
1900
1905
1910
1915
1920
1925
1930
1935
1940
1945
1950
1955
1960
1965
1970
1975
1980
1985
1990
1995
2000
2005
2010
2015
2020
2025
2030
2035

1978
1978年-2023年
改革开放
制度红利
全球化浪潮
时代红利
人均GDP
全球经济总量占比
中国
156美元
1.8%
美国
1万美元
27%
VS
人均GDP
全球经济总量占比
中国
1.27万美元
17%
增长81倍
增长10倍
美国
8.17万美元
26%
2023

康波周期3的四个特点

产业
加速整合

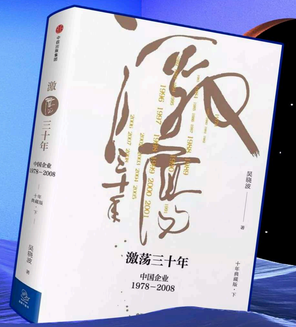
消费
K型呈现



资料来源：《艾略特波浪理论》

科技
寻求突破

宏观
中低速度

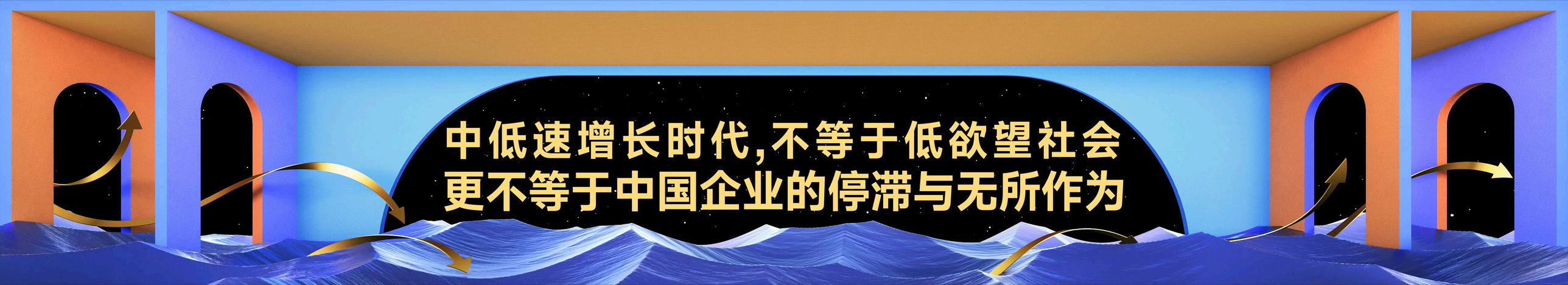


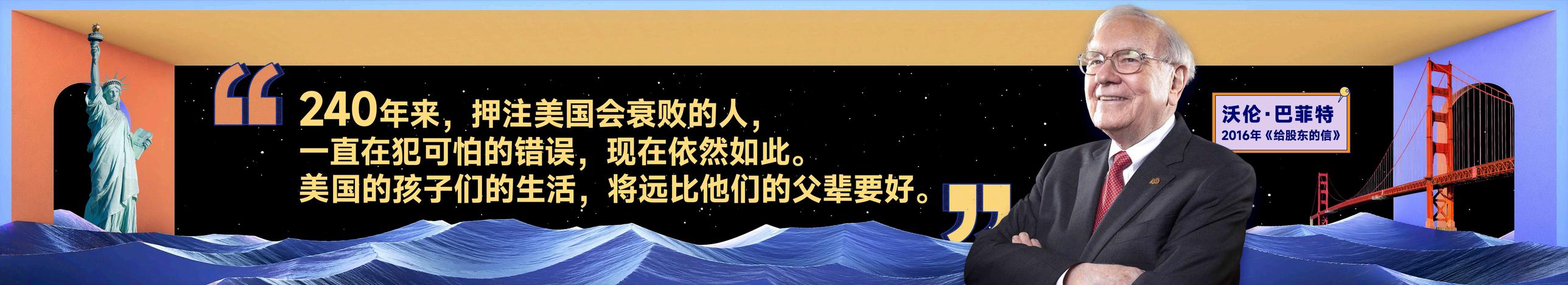
一位诺奖得主眼中的“陌生感”

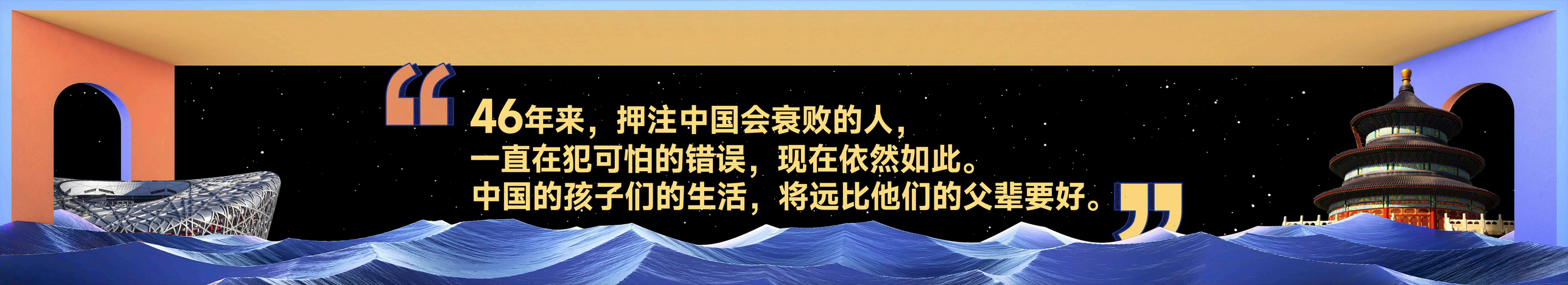
“你们这代中国人，从来没有见识过什么叫低速增长。”

罗伯特·席勒

2013年诺贝尔经济学奖得主


中低速增长时代,不等于低欲望社会
更不等于中国企业的停滞与无所作为


“240年来，押注美国会衰败的人，
一直在犯可怕的错误，现在依然如此。
美国的孩子们的生活，将远比他们的父辈要好。”
沃伦·巴菲特
2016年《给股东的信》


“46年来，押注中国会衰败的人，
一直在犯可怕的错误，现在依然如此。
中国的孩子们的生活，将远比他们的父辈要好。”

从明天开始，忘记GDP

比音勒芬 奋斗10年添个零

25.89%

年复合增长率

35.3亿元

2023年营收

相信国运
了解周期
下定决心
过好每一天

克服陌生感的方法论之二
回到专业
看回自己

一位时尚杂志总编的陌生感：
“为什么我会坐在第二排？”

你想成为哪一个“张勇”?

出生:1971年　创业时间:1994年

开店1343家

公司香港上市,市值947亿港元

海底捞的张勇

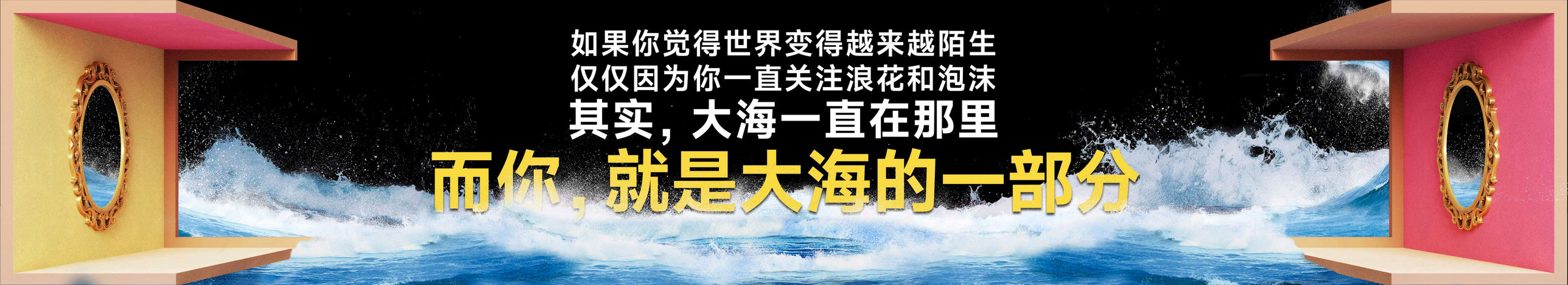
出生:1968年　创业时间:1994年

开店18家 9家米其林

获得米其林最多的中国餐饮公司

新荣记的张勇

在每一个行业，都会出现两个“张勇”


如果你觉得世界变得越来越陌生
仅仅因为你一直关注浪花和泡沫
其实，大海一直在那里
而你，就是大海的一部分

“我一直是一个记者”

复旦大学新闻系教会我的四件事
学生办报：[复旦人]报
复旦人
双代会问答录
1989年“大学生南疆考
复旦大学 新闻学院
未来记者
南疆考察团
復旦大學
“我一直是一个记者”

在过去的28年里
我写了24本书

《吴晓波看世界》

《农民创世纪》

《温州悬念》

《穿越玉米地》

《大败局1》

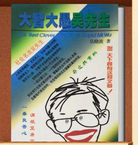
《大败局2》

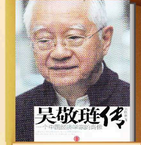
《非常营销》

《被夸大的使命》

《你为什么不骚扰我》

《我们为什么冷漠》

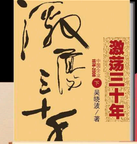

《大智若愚吴先生》


《吴敬琏传》

《腾讯传》

《茅台传》

《激荡三十年（上）》


《激荡三十年(下)》

《激荡十年，水大鱼大》

《把生命浪费在美好的事物上》

《跌荡一百年(上)》

《跌荡一百年(下)》

《浩荡两千年》

《历代经历变革得失》

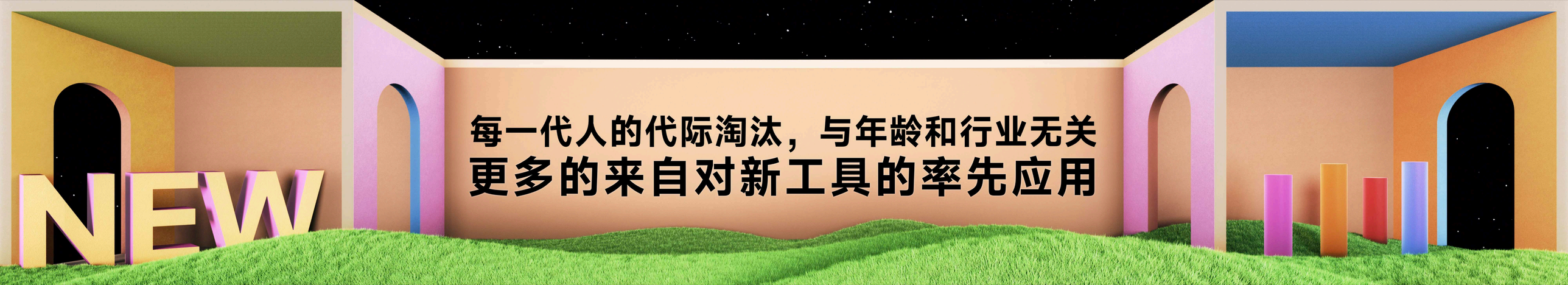
《影响商业的50本书》

《人间杭州》

《每天听见吴晓波》
陪你看清商海风云
1678期 开播时间：2016年7月5日

回到专业 看回自己
下定决心过好每一天

克服陌生感的方法论之三
用好新工具
长出新能力


NEW
每一代人的代际淘汰，与年龄和行业无关
更多的来自对新工具的率先应用

“开了三十年拖拉机
我终于追上时代了。”
农机自驾仪
售价3000元
农业无人机
售价40000元，可挂农药70公斤
农户使用一次，电费成本约5元

飞书：为传统企业提效

李可
一家农牧企业的饲料品管经理
入行10年

过程、出栏、同行等海量数据的记录、同步、监控、维护

8000张纸质表格

一张飞书多维表格，搞定千百万羽小鸭子养殖全周期监控

每周记录时间从2小时缩短到10分钟

10分钟

飞书：为传统企业提效

鲁靖

一家钢铁企业的生产调度经理

入行14年

炼铁、炼钢、轧钢三大工序

设备、环保、安全、物流四大职能部门

“每天至少打100个电话”

借助飞书搭建生产计划智能编制

把20+条产线计划“搬进”一张表

全厂生产编排效率提升11倍

飞书效率先锋：让业务一线成为数字化最前线

刘俊肖
博士眼镜成都区域管理

李可
海大集团山东大区

马丽蓉
汉得信息HR产品事业部

帮助300+企业开展大赛

胡鹏瑞、陆文瑶、王标极
蓝箭航天热试中心

陈雨欣
联影医疗磁共振事业部

黄泽慧
马上消费信息科技管理部

薛莉莉
美宜佳客户服务总部

“我心目中的飞书不只是一个工具，
更是一套方法论，
引导我们把协同工作的全流程打通。”

—— 车企员工 戴弘浩

贾臻
民生银行上海分行运营管理部

Robin
珀莱雅产品营销部

李钦钦
蔚来汽车能源运营

培养14000+一线数字化人才

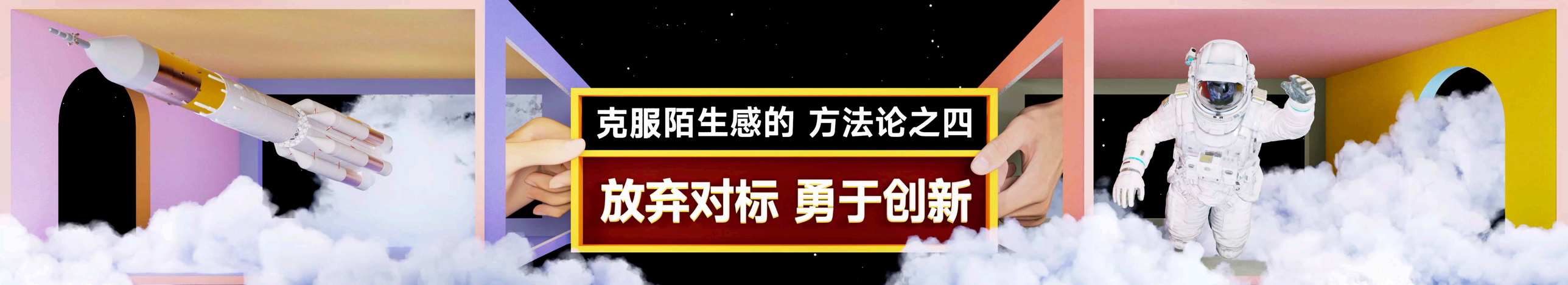
戴弘浩
奇瑞汽车捷途品牌事业部

韩书宇
五粮液信息管理中心

王雪婷
新大正深圳项目部

鲁靖
永卓控股生产调度科

用好新工具 长出新能力
下定决心过好每一天
NEW


克服陌生感的 方法论之四
放弃对标 勇于创新

一个硬币的两面
“后发优势”
“后发劣势”

“互联网把传统的经典管理理论颠覆了，所有的企业都需要改变管理模式。
某种意义上，这为我们中国的企业提供了机会，
因为对西方很多企业来说，他们曾经的先进管理经验和模式，
在今天已经不是资产而是负债。”

—— 张瑞敏 2018年

海尔六次战略升级：

比教科书多出两个章节

迈克尔·波特
1980年出版

名牌战略阶段	多元化战略阶段	国际化战略阶段	全球化品牌战略阶段	网络化战略阶段	生态品牌战略阶段
质量意识苏醒 第一个冰箱名牌	激活休克鱼 中国家电第一品牌	先难后易 以自主品牌进入国际市场	“三位一体”本土化布局 全球家电第一品牌	人单合一 创客平台	打造物联网生态品牌
1984年-1991年	1991年-1998年	1998年-2005年	2005年-2012年	2012年-2019年	2019年-至今

全球品牌收购运营：
日本三洋白电
新西兰斐雪派克
美国通用家电GE Appliances
意大利Candy
美国开利商用制冷业务
伊莱克斯南非热水器业务

管理创新：
“人单合一”商业模式

品牌创新：
高端品牌、场景品牌、
生态品牌三级品牌战略

全球拥有灯塔工厂最多的中国企业：
10家

全球首个场景品牌：
三翼鸟

全国“双跨”工业联网平台**榜首：**
卡奥斯

全球产能布局：
35个工业园，海外营收过半

海尔人全球化：
12万员工
3.9万外籍员工

四十年
中国向世界贡献了一个独一无二的海尔

全球品牌收购运营：
日本三洋白电
新西兰斐雪派克
美国通用家电GE Appliances
意大利Candy
美国开利商用制冷业务
伊莱克斯南非热水器业务

管理创新：
“人单合一”商业模式

全球拥有
国企业：
11家

全国“双跨”工业联网平台榜首：
卡奥斯

海尔人全球化：
12万员工
3.9万外籍员工

生态品牌三级品牌战略

三翼鸟

比音勒芬：如何“奋斗十年添个零”

比音勒芬品牌焕新

Biem Mofen
比音勒芬

收购CERRUTI 1881

CERRUTI
1881

比音勒芬高尔夫

HARVARD
UNIVERSITY

收购KENT&CURWEN

19 26
KENT&CURWEN
ENGLAND

比音勒芬的增长飞轮

坚守细分 锁定高端 多轮驱动

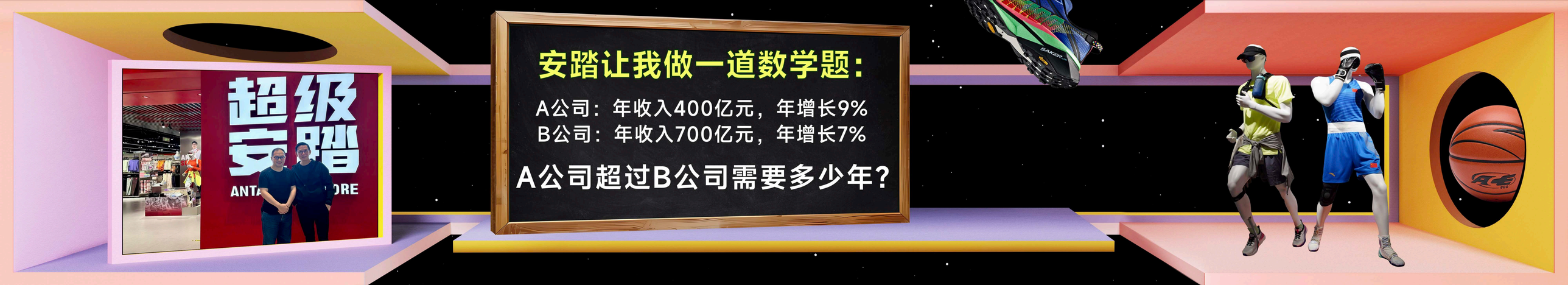
9月，KENT&CURWEN
重返伦敦时装周

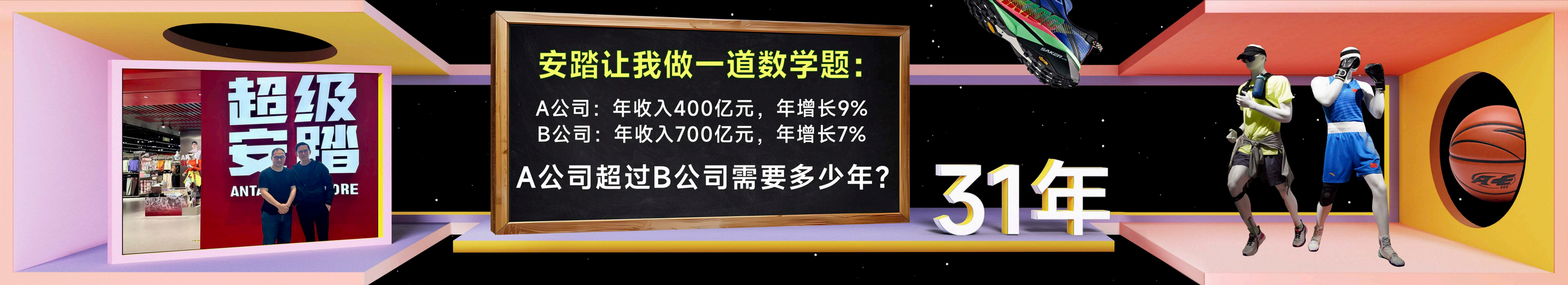
单聚焦、多品牌、全球化

“不做中国的耐克，要做世界的安踏”

一丁世忠

大众定位、专业突破、品牌向上


超级
安踏
ANTA
ORE
安踏让我做一道数学题：
A公司：年收入400亿元，年增长9%
B公司：年收入700亿元，年增长7%
A公司超过B公司需要多少年？


超级
安踏
安踏让我做一道数学题：
A公司：年收入400亿元，年增长9%
B公司：年收入700亿元，年增长7%
A公司超过B公司需要多少年？
31年

安踏给自己出了一道难题

零售价下降

30%

用超级安踏迭代安踏

核心商圈 千平卖场

店铺收入增加

300%

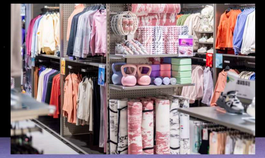
提高经营效率，弥补毛利的牺牲

超级安踏的“三大招”：齐全、专业、便宜

跑鞋20+款、不同场景、不同价位

从儿童学步到老年健步

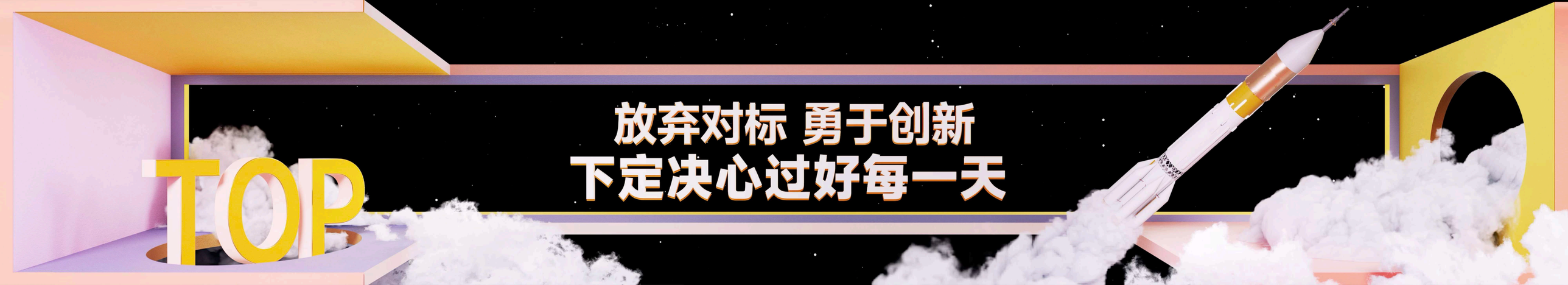
8大运动场景几十项运动的全套需求



“冬天也能买游泳衣”

奥运科技+国家队同款

一双拳击冠军比赛同款鞋

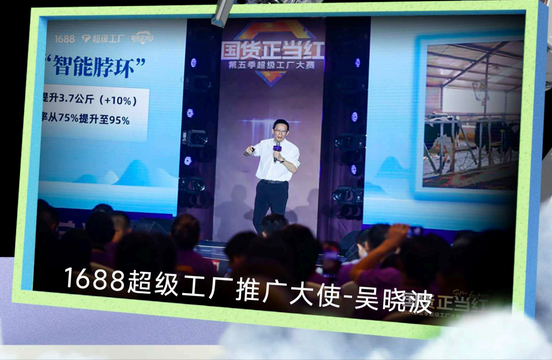

放弃对标 勇于创新
下定决心过好每一天
TOP

克服陌生感的方法论之五
相信年轻
接受反叛

今年，我参加过的最燃一场演讲活动

国货正当红丨1688超级工厂大赛

阿里巴巴1688：中国领先的B类电商平台



1688超级工厂推广大使-吴晓波

1688超级工厂：中国“厂牌”精锐集群

先进行业制造能力

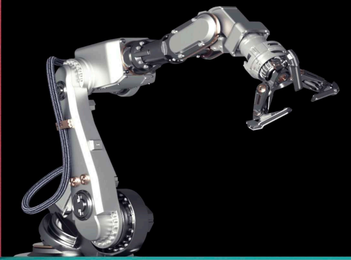
大牌客户服务能力

先进电商服务能力

600万家实体工厂 → 60万家1688工厂 → 1万多家1688超级工厂

谁在管理今天的“超级工厂”?

谁在管理今天的“超级工厂”?

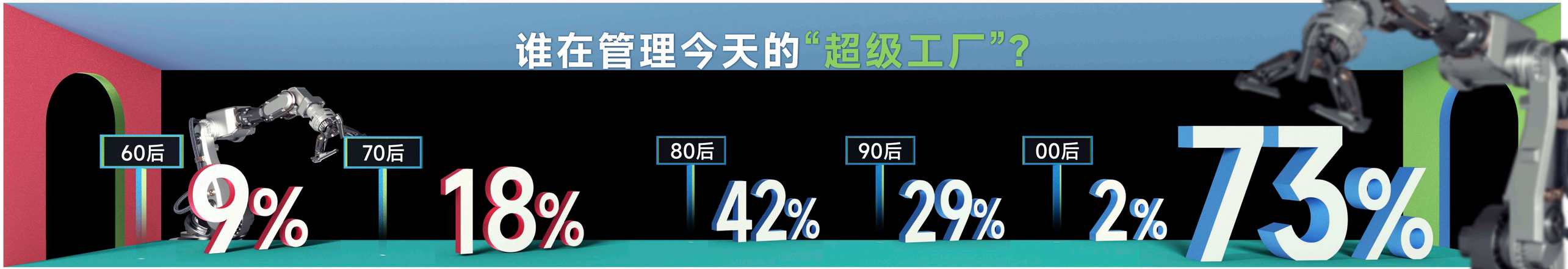


60后

9%

70后

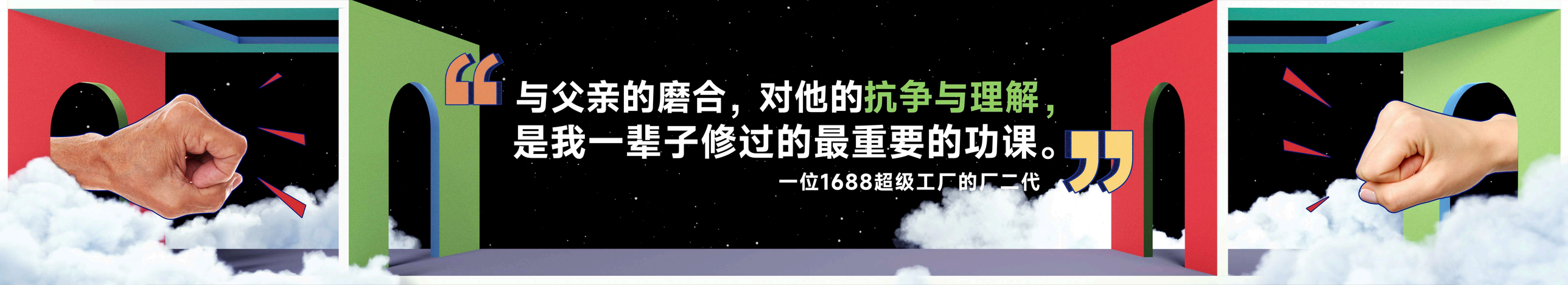
18%


谁在管理今天的“超级工厂”?
60后
9%
70后
18%
80后
42%
90后
29%
00后
2%
73%

订单：	一万起订	一个起订
打样费：	1500元	300元
交货时间：	十天	三天
业绩增长：	300%	

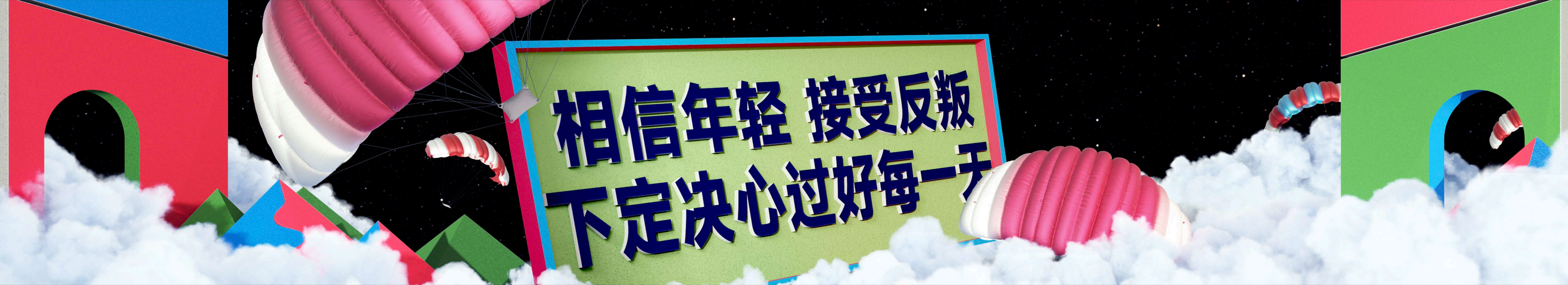
项国伟：1995年出生的温州苍南1688厂二代

引进智能化软包装印刷生产线

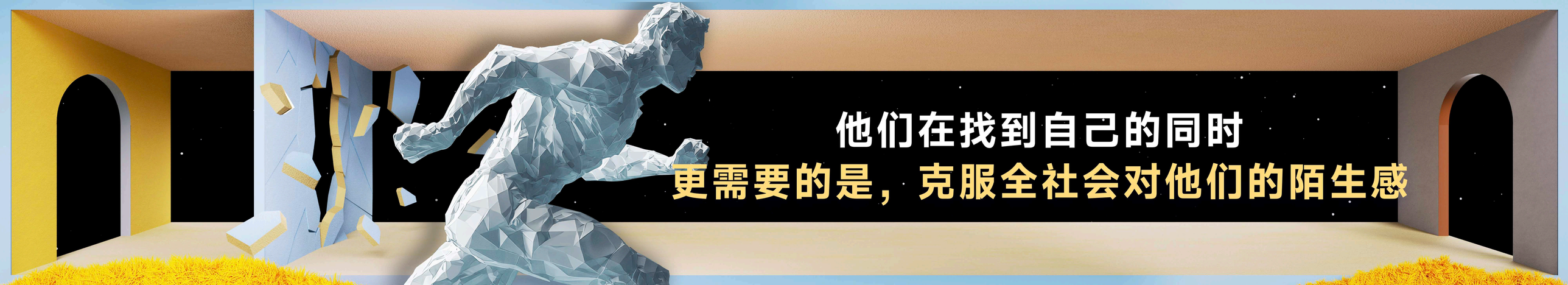

“与父亲的磨合，对他的抗争与理解，
是我一辈子修过的最重要的功课。”
一位1688超级工厂的厂二代

两代人在磨合的同时，也“杀死”了过去的自己

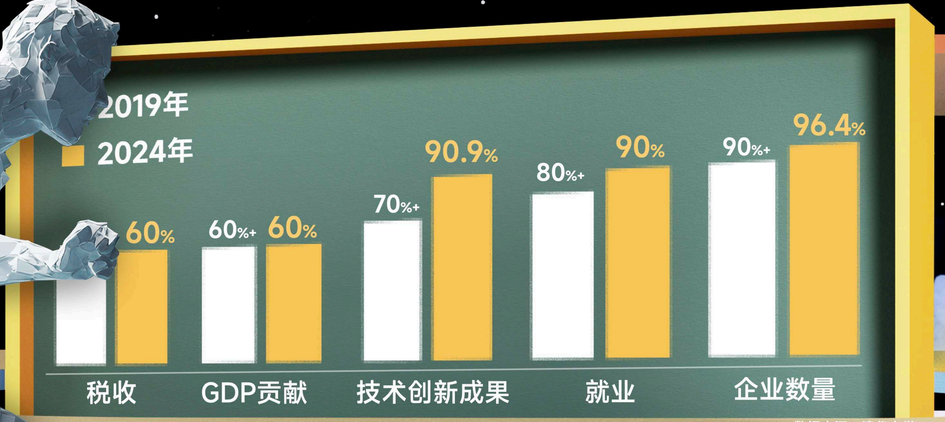
厂二代如是，中国制造业如是


相信年轻 接受反叛
下定决心过好每一天

中国的企业家和创业者
是最不需要“打鸡血”的一群人


他们在找到自己的同时
更需要的是，克服全社会对他们的陌生感

民营经济
从“56789”到“



——数据来源：清华大学

民企不再是草根
而是中国经济的树根

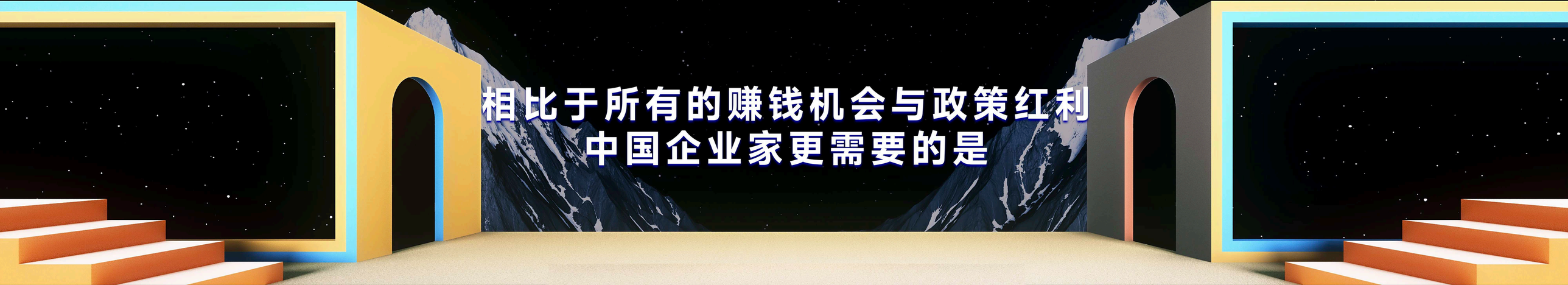
A股5363家上市公司
3530家为民营上市公司,占比达
66%
“2024中国制造业500强”
民营企业374家,占到全部上榜企业的
75%

广东、江苏、浙江、山东四省
民营经济增加值占GDP比重

广东省	江苏省	浙江省	山东省
54.1%	57.9%	67.2%	52.0%

企业家不是“赚钱动物”
而是一个个追求自我价值实现的活泼个体

企业家与马斯洛需求理论


相比于所有的赚钱机会与政策红利
中国企业家更需要的是

相比于所有的赚钱机会与政策红利
中国企业家更需要的是
尊重

天之生人也，与草木无异。
若遗留一二有用事业，与草木同生，即不与草木同腐。
故踊跃从公者，做一分便是一分，做一寸便是一寸。
——张謇
状元企业家（1853-1926）

有的时候，这个世界充满了恶意，但不妨碍我们仍然保持善良
有的时候，这个世界被粗鄙包围，小丑的笑声荡漾在每个角落，但不妨碍我们仍然拥有独立思想的勇气
有的时候，这个世界的戾气会令人窒息和绝望，但不妨碍我们仍然向往明天的阳光
有的时候，这个世界只会给有力者以掌声，但不妨碍我们仍然坚信道德的

有的时候，这个世界充满了恶意，但不妨碍我们仍然保持善良
有的时候，这个世界被粗鄙包围，小丑的笑声荡漾在每个角落，但不妨碍我们仍然拥有独立思想的勇气
有的时候，这个世界的戾气会令人窒息和绝望，但不妨碍我们仍然向往明天的阳光
有的时候，这个世界只会给有力者以掌声，但不妨碍我们仍然坚信道德的信仰和民间的力量
有的时候，我们会有无力感，无论你怎么努力，都可能一无所获，但不妨碍我们

有的时候，这个世界充满了恶意，但不妨碍我们仍然保持善良
有的时候，这个世界被粗鄙包围，小丑的笑声荡漾在每个角落，但不妨碍我们仍然拥有独立思想的勇气
有的时候，这个世界的戾气会令人窒息和绝望，但不妨碍我们仍然向往明天的阳光
有的时候，这个世界只会给有力者以掌声，但不妨碍我们仍然坚信道德的信仰和民间的力量
有的时候，我们会有无力感，无论你怎么努力，都可能一无所获，但不妨碍我们仍然日进一寸，功不唐捐
有的时候，平凡懦弱如你我，也会倔强得像一个西西弗

有的时候，这个世界被粗鄙包围，小丑的笑声荡漾在每个角落，但不妨碍我们仍然拥有独立思想的勇气
有的时候，这个世界的戾气会令人窒息和绝望，但不妨碍我们仍然向往明天的阳光
有的时候，这个世界只会给有力者以掌声，但不妨碍我们仍然坚信道德的信仰和民间的力量
有的时候，我们会有无力感，无论你怎么努力，都可能一无所获，但不妨碍我们仍然日进一寸，功不唐捐
有的时候，平凡懦弱如你我，也会倔强得像一个西西弗

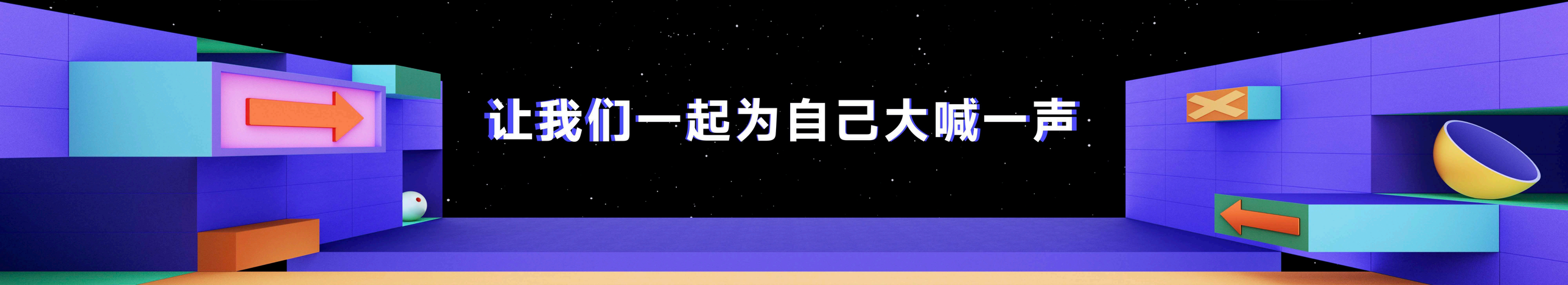
有的时候，这个世界的戾气会令人窒息和绝望，但不妨碍我们仍然向往明天的阳光
有的时候，这个世界只会给有力者以掌声，但不妨碍我们仍然坚信道德的信仰和民间的力量
有的时候，我们会有无力感，无论你怎么努力，都可能一无所获，但不妨碍我们仍然日进一寸，功不唐捐
有的时候，平凡懦弱如你我，也会倔强得像一个西西弗

有的时候，这个世界只会给有力者以掌声，但不妨碍我们仍然坚信道德的信仰和民间的力量
有的时候，我们会有无力感，无论你怎么努力，都可能一无所获，但不妨碍我们仍然日进一寸，功不唐捐
有的时候，平凡懦弱如你我，也会倔强得像一个西西弗

2024年　我最喜欢的两句话

努力到无能为力 再使一把力

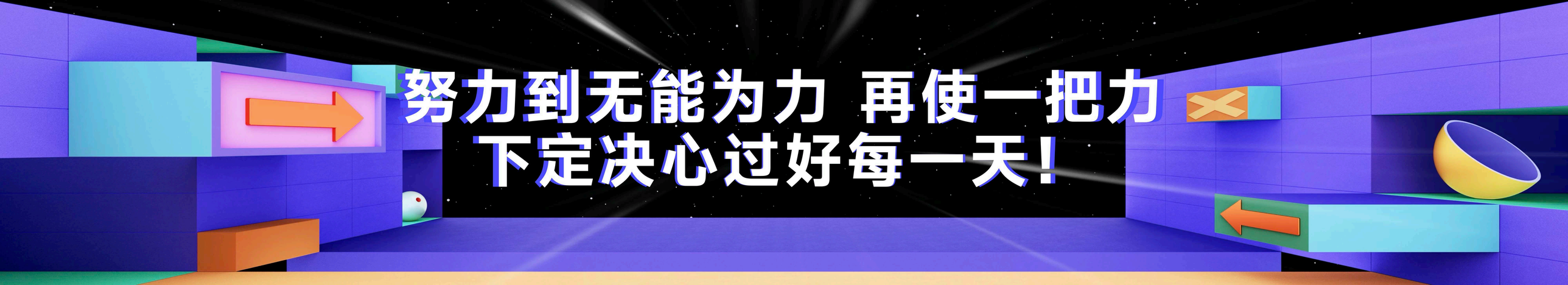
下定决心过好每一天！


让我们一起为自己大喊一声

3

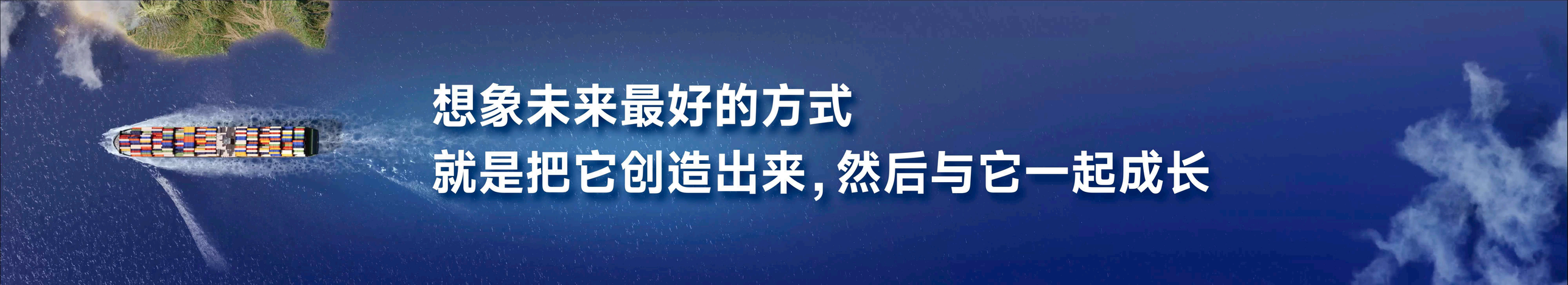
2

1

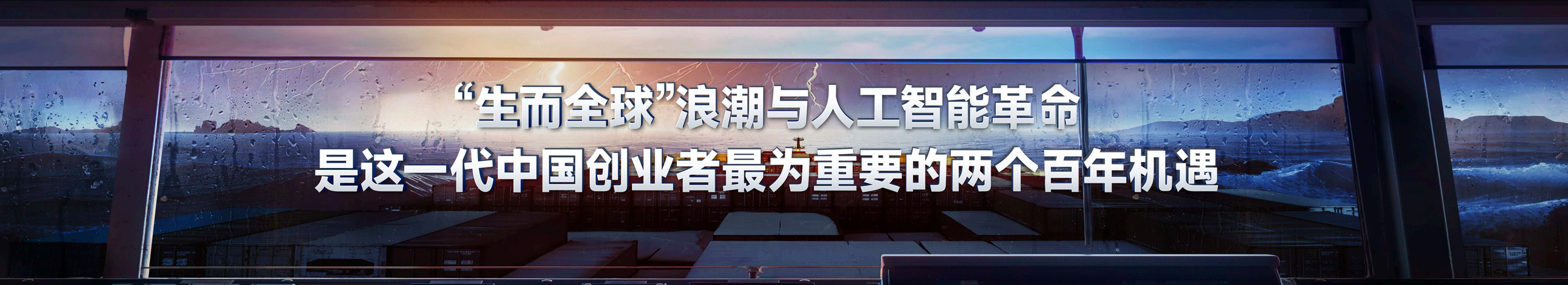

努力到无能为力 再使一把力
下定决心过好每一天！

Channel wu
吴晓波频道
预见2025
2015-2024 TH
年终秀
吴晓波年终秀
下定决心过好每一天

“生而全球”的时代已经到来


想象未来最好的方式
就是把它创造出来，然后与它一起成长

东南亚城市："生而全球"街景图


“生而全球”浪潮与人工智能革命
是这一代中国创业者最为重要的两个百年机遇

2024年
我们举办了两场千人出海峰会

6月 新加坡

“生而全球，定力未来”首届出海全球峰会

9月 厦门

2024出海高峰论坛

越南站

美国站

德国站

泰国站

SCOIA

11次出海考察

10次 线下分享会

35场 直播

7份 出海晓报告

新马站

非洲站

印尼站

中东站

中国对外直接投资规模

2004年-2024年 二十年增长

35倍

2004-2023年中国对外直接投资流量情况

1960亿美元

数据来源：历年《中国对外直接投资统计公报》

2013年-2024年 十年增长

81%

德国34家
印尼25家
泰国46家
新加坡55家
越南62家
韩国10家
日本22家
柬埔寨13家
马来西亚22家
印度尼西亚11家
美国97家
墨西哥24家
A股上市公司
海外建厂数量421家
5年翻番
截至2023年底

“老三样”之一：中国家电全球布局

海尔

60个 海外工厂

53% 海外营收占比

海信

18个 海外生产基地

42.5% 海外营收占比

美的

22个 海外生产基地

41.92% 海外营收占比

TCL

12个 海外生产基地

46% 海外营收占比

“新三样”产能出海

新能源汽车

海外建厂106家

产能182万辆

光伏企业

海外建厂40家

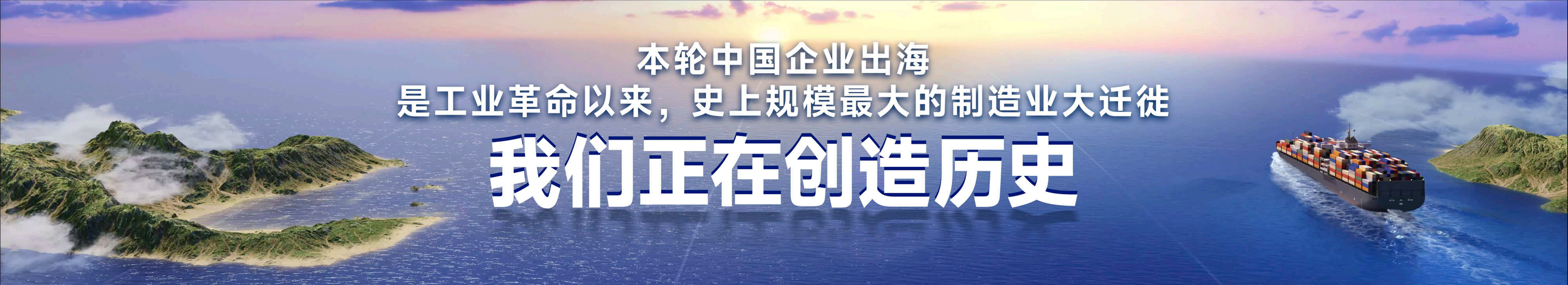
年新增装机容量占1/4

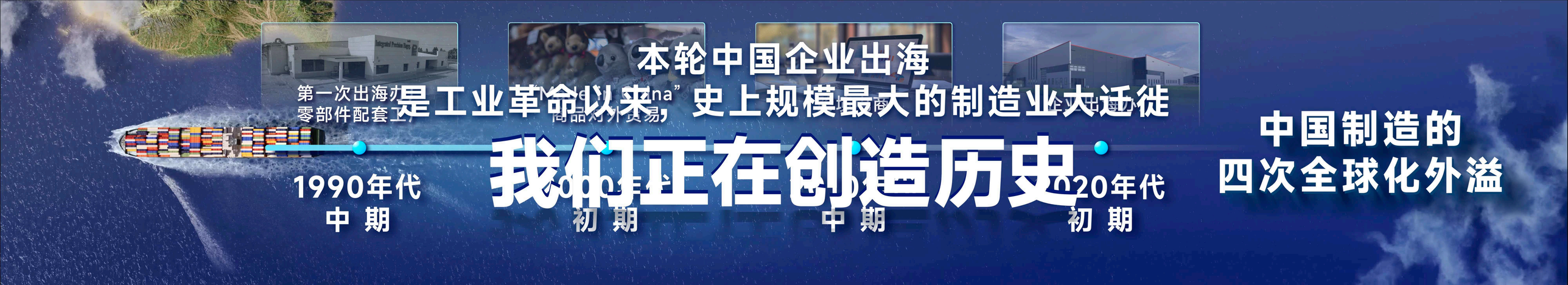
动力电池

海外建厂20家

中国国内产量650吉瓦时

海外规划产能360吉瓦时


本轮中国企业出海
是工业革命以来，史上规模最大的制造业大迁徙
我们正在创造历史


本轮中国企业出海
是工业革命以来，史上规模最大的制造业大迁徙
我们正在创造历史
中国制造的
四次全球化外溢
1990年代
中 期
初 期
中 期
2020年代
初 期

似曾相识的日本企业出海

1980年代初期 — 1990年代中期

日本成为全球第二大经济体
国内产能高度饱和

美国对日本发动贸易战
半导体 汽车 超级301条款

美日金融战
1985年广场协定

“影子日本”的出现

海外法人主体 **2.44万家**

海外子公司营业收入占总公司营业收入 **82%**

海外制造占日本企业制造 **70%**

海外净资产规模占GDP比重 **75%**

企业出海
中国与日本
似曾相识　但并不完全相同

中国

在发展中国家投资为主
大中小型企业齐头并进
工业中间件企业数量众多
大力建设工业园区
新型商业模式输出

日本

在欧美国家投资占70%
大型企业和财团
制成品工厂为主
没有参与基础设施投资
工厂管理模式输出

中国企业出海的五大新特征

特征一
不仅是产能的梯级转移
更是市场的梯级开发

外籍员工
10000人
2024年6月
佛山科达在非洲建成第十八条瓷砖线
肯尼亚、加纳、坦桑尼亚、塞内加尔、赞比亚、喀麦隆陶瓷项目
瓷砖产量
超1.5亿平方米

“在不同的国家种下不同的树”

非洲

- 基建
- 矿业
- 纺织服装
- 通信服务与设备
- 金融服务
- 可再生能源
- 农业与食品供应链

东南亚

- 矿业
- 原材料
- 汽车配件
- 消费电子
- 医药制造
- 跨境电商
- 物流供应链

墨西哥

- 基建
- 纺织
- 汽车制造
- 消费电子
- 家电
- 电商物流
- 通信服务与设备

中东

- 基建
- 数字服务
- 汽车配件
- 可再生能源
- 日用消费品
- 医药和医疗设备

中北亚

- 基建
- 纺织
- 机械设备
- 食品加工
- 能源
- 汽车配件
- 日用消费品
- 机电产品

金牌家居的出海之路

2015年
参加KBIS展会
进入美国市场

2019年
美国对华橱柜反倾销税262%
反补贴税229%

2019年
第一家海外工厂
泰国北揽工厂

2022年
美国启动反规避调查
加大在地化生产比例

2023年
投资建设泰国罗勇府
工厂和马来西亚工厂

2024年：“平移”一家工厂到美国达拉斯

人才平移

技术人才·工匠营
设计师·大师营
营销人员·将帅营

工厂平移

在泗阳预建
5000平米的车间

泗阳2024年4月20日

达拉斯2024年11月12日

制造和商业模式平移：

“我们的终极计划是在北美建五到六个卫星工厂。
中国家居行业的智能制造和定制化模式，有机会服务全球家庭，
推动全球家居消费升级。”

—— 潘孝贞
金牌家居总裁

特征二
不仅是工厂的新建
更是工业园区的整体开发

全球独创
“有中国工厂的地方就有中资园区”
中国企业已在全球建成
100多个
大中型产业园区

2005

泰中罗勇工业园

总规划20平方公里，
已开发13平方公里
入园制造业企业：260家
累计工业总产值达320亿美元
带动当地就业：5万余人

华立
最早的园区开发者之一

墨西哥北美华富山工业

总规划10平方公里
已开发4平方公里
入园制造业企业：40家
累计工业总产值达20亿美元
带动当地就业：1万余人

2015

柬埔寨第一个中资工业园

红豆工业园区 2008年

曹军

柬埔寨华商联合总会主席

柬埔寨四号公路：一条公路带动一批园区

柬埔寨的中资园区

13个 正在运营

5个 已签约及在建

1 西哈努克港经济特区

2 泛美工业园

3 辽沈经济特区

4 华商经济特区

5 浙江经济特区

6 加华工业园

金边

中资工业园区：“骨肉兼备，五脏俱全”

独特的开发区模式和经验
将成为本轮中国企业出海的最大特色之一

特征三
不仅是产能的单向输出
更是供应链的整体联动

新能源汽车
海外建成零部件工厂86家

电池 玻璃 压铸 结构件 热管理
摄像头 座椅 空气悬架 被动安全
线控制动 热成型车身钢件 内饰件
汽车功效 视条与后视镜 轮胎
管路二级供应 ……

供应链效应：带来“中国速度”和“中国效率”

新建一家新能源汽车工厂

中国:1.5年　欧美:3-5年

低47%↓

中国车企比欧美同行成本

——高盛报告《变革中的中国：聚焦产能周期》

建发股份：中国式商社 全球化建发

信息服务

物流服务

50多个
海外公司和办事处

170多个
国家和地区
建立业务关系

整合四大资源
为中国出海企业提供
一揽子解决方案

金融服务

商务服务

格林美x建发：供应链服务

1

提供原料及产品
进出口全链服务

2

利用期货工具为格林美提供
金属原料的价格管理服务

3

开通印尼-武汉
“一船到底”的运输模式

中国企业出海的两大战略力量

链主企业

“带头大哥”，集成配套

供应链服务商

资源整合，优化提效

特征四
不仅是企业的单打独斗
更是政企携手的协同作战

我在绍兴柯桥调研，提出一个问题：

“柯桥企业家去埃及种棉花，
他们与绍兴轻纺还有什么关系？”

苏州与新加坡：跨越30年的双向奔赴

中国 - 新加坡苏州工业园区

创建于1994年，面积278平方公里

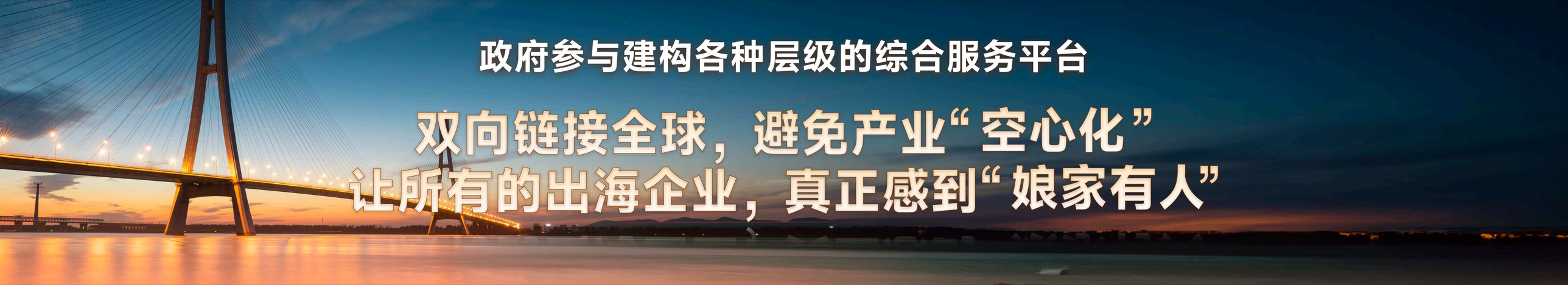
工业产值3600亿元，常住人口116万

苏州工业园区新加坡国际商务合作中心

面积1.6万平方米

办公共享、项目孵化、项目路演、政策协调

“中国企业越来越多地以平等的姿态参与竞争，
而不是处于追赶者的地位。”
——李显龙
新加坡国务资政


政府参与建构各种层级的综合服务平台
双向链接全球，避免产业“空心化”
让所有的出海企业，真正感到“娘家有人”

特征五
不仅是制造能力的输出
更是商业模式的全球化创新

从货船、货车到货机，
中国领跑电商物流新模式
建成海外仓 2500个
面积 3000万平方米
2024年4月
比利时列日·菜鸟物流中心

名创优品的出海模式：从国货出海到文化出海

2013年11月：广州中华广场店

国内店4250家　海外店2900+家　112个国家和地区

2024年6月：法国香榭丽舍旗舰店

截至2024年9月30日

中国供应链+全球IP的联袂演出：

1400家
供应链企业

MINISO
全球IP联名集合店

150个
全球IP形象

10000个
SKU

叶国富有一个出海梦想：
“未来10年，
名创优品带领100个中国IP走向世界。”
MINISO
ODIE
GRAND OPENING

没有勇气，何来运气！

日本企业出海面临的8大经典难题

我们也正一一遭遇

1.防止产业空心化

2.国际化管理人才的缺失

3.对当地国家政策的适应能力

4.对当地工会制度和社区文化的适应

5.派遣员工与当地员工的融合

6.核心技术的梯度性转移

7.供应链的培育与整合

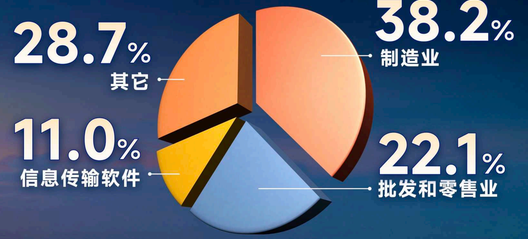
8.海外公司的资金安全风险

中国企业出海三原则

理性　建设性　避险性

华商出海产业服务联盟

吴晓波频道
建发股份
场景实验室
马来西亚拉曼理工大学
WeMeet荟神
西麦克展览公司
新加坡经济管理学院
华润创业建设投资
中国联通
诺德Lockton
腾讯云
阿里云
XTransfer
信永中和
罗兰贝格
等140多家出海服务机构



联盟会员行业分布

落叶归根 落地生根

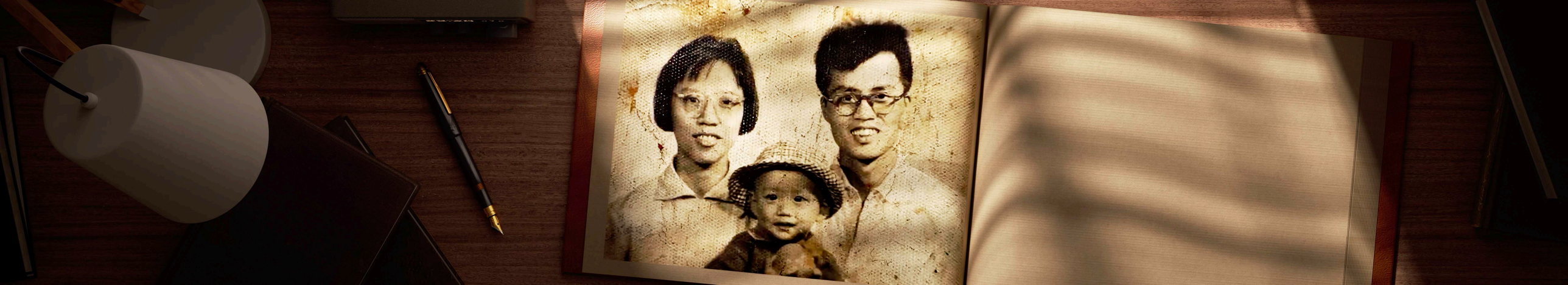
经济学意义的“影子中国”

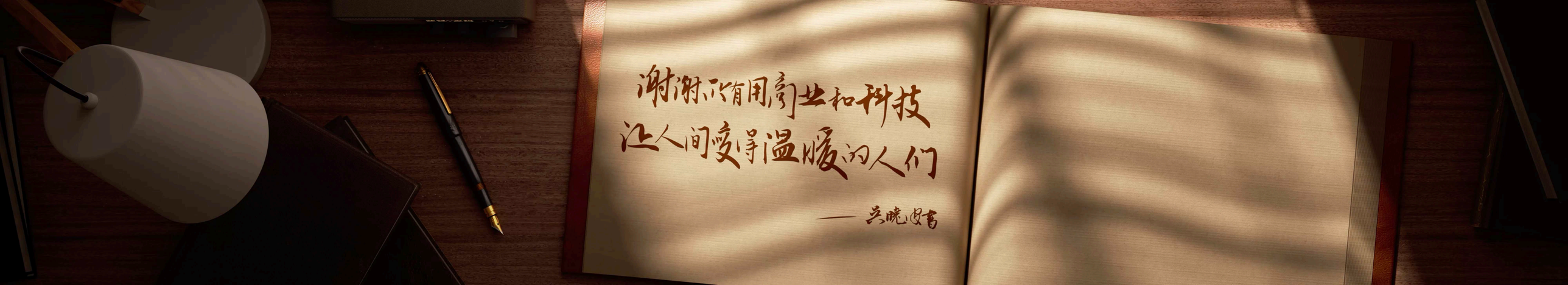
为出海的中国企业家们壮行

潮平两岸阔，风正一帆悬
长风破浪会有时，直挂云帆济沧海

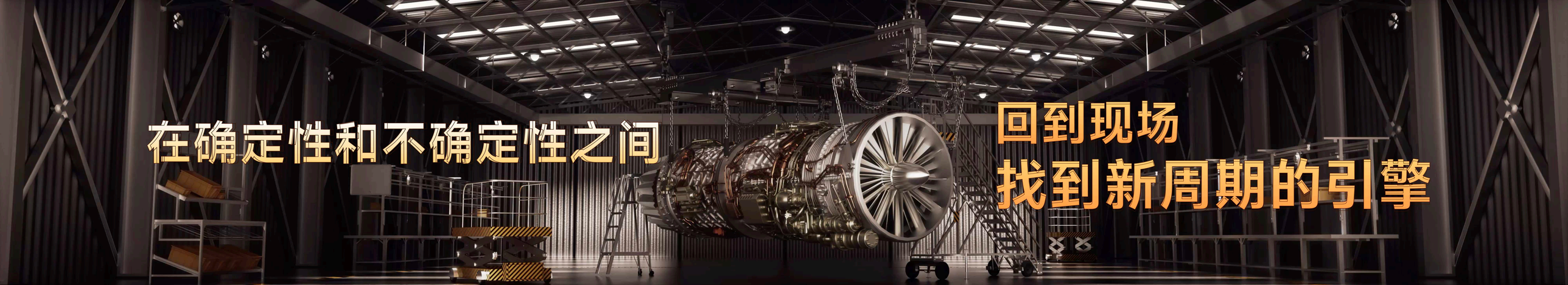
Channel wu
吴晓波频道
预见2025
2015-2024 TH
年终秀
吴晓波年终秀
下定决心过好每一天

预见2025
找到新周期的引擎




谢谢所有用商业和科技
让人间变得温暖的人们
——吴晓波

2025
“三周期叠加之年”
新的经济发展周期
新的地缘政治周期
新的技术变革周期


在确定性和不确定性之间
回到现场
找到新周期的引擎

“工厂是我的第二个书房”

2024年，我走过的企业：60家

制造业

红星美凯龙 飞鹤 极氪汽车 华润江中 海信家电
广汽丰田 巨邦科技 金牌家居 火星人集成灶
东风本田 安踏 箭牌卫浴 奔图打印机 FILA
格力 天马微电子 中江科技 鼎泰高科 炎墨科技
小鹏汇天 索菲亚 A.O.史密斯 海尔 菲尼克斯
马可波罗 皇派门窗 vivo TCL 东泰鑫源煤矿
伊利 比利时菜鸟物流 克虏伯钢铁 博世

新消费

茅台 华祥苑 安利（中国）
名创优品 比音勒芬 华润江中
青海天佑德 商源集团 十八洞村茶油

互联网

阿里云 阿里1688 SparkX
腾讯 百度智能云 SAP
星动纪元 银河通用 云深处科技

文旅、地产和金融

建本文库 桐庐文旅 建发地产
海宁双漾未来城 正佳广场
君龙人寿 XTransfer 泰康保险

今年，我还下了一次
地下200米的矿井

2025年请跟我一起，用脚丈量这个国家

《每天听见吴晓波》：

陪你看清商海风云

1211【观察】我对中国经济的乐观态度，源于“胃”和“钱”

1210【热点】20年来第一次，宏观政策出现了这样的表述组合

1209【独家】陪伴了我十年的年终秀，也到了最合适的道别时刻

1206【洞察】胖东来的经营哲理，背后就是两个字

1205【洞察】中国新能源车正处在新的十字路口

1204【热点】在这轮美国对华半导体制裁中，这两国可能是“喘气口”

1203【洞察】这两项数据若倒挂，楼市复苏将成定局

1202【洞察】2025年，可能会出现一波A股企业赴港上市的热潮

1129【观察】中国想加入这个“国际高级玩家群”，为什么一直没成功？

激荡 吴晓波 季度讲堂

欢迎加入吴晓波季度讲堂（两年制课程）

2025年

四堂季度课

春季课	《中国经济3000年》	3月	山西·大同
夏季课	《中国现代化180年》	6月	意大利
秋季课	《周期与中国企业战略范式》	9月	辽宁·大连
冬季课	《中国式商业模式及成败检讨》	11月	福建·泉州

六次专题课

	4月
《禅修与生活哲学》	5月
《中国与美国》	7月
《家族兴衰启示录：百年荣家与曾国藩家书》	8月
《未来的商业与科技》	10月
《中国企业出海战略与实战》	12月
《理财与财富传承》	12月

一年前我们预见过的
2024

1.资产紧俏并购流行

2.告别刚需拥抱改善

3.悦己创业兴趣消费

4.平台赋能优化供给

5.工厂升级制造当家

6.专精特新尖兵矩阵

7.汽车大战定局之年

8.生而全球再下南洋

预见一
政策宽松 力拼内需

2024先抑后扬的中国经济

“更加积极的财政政策+适度宽松的货币政策”

1
- 超预期降息降准

2
- 地方新春第一会 “以旧换新”拉开序幕
- 春节旅游人次 较2019年增长19%

3
- 全国“两会”
- 一季度GDP 5.3%

4
- 资本市场 “新国九条”

5
- “5.17”楼市新政 降低首付比例 上海放松限购
- 五一旅游人次 较2019年同期 增长28.2%

6
- 百城二手房价格
- 下跌3.16%
- 二季度GDP 4.7%

7
- 二十届三中全会
- 中共中央政治局会议

8
- 国家消费“补贴潮”开始
- 存款利率开启 “1”字头时代

9
- “9.24”金融新政 启动延迟退休改革
- 三季度GDP 4.6% “9.24”新政后上证上涨21%

10
- “10.17”楼市新政出台
- A股新开户数为 前9月的4.5倍

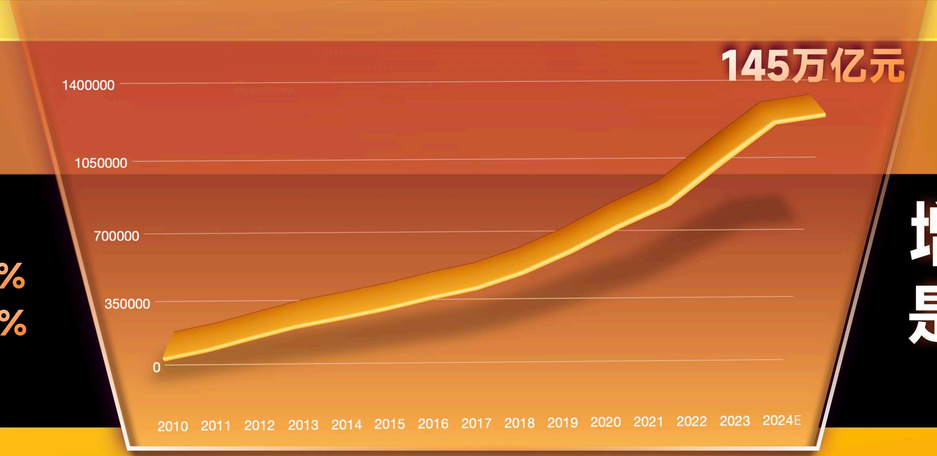
11
- “11.8”十万亿财政化债
- 一线城市二手房房价 13个月来首次转正

12
- 中共中央政治局会议提出 “超常规逆周期调节”
- 中央经济工作会议提出 “提振消费”

2010年-2024年
居民储蓄增长图

年均复合增长：11.2%

居民储蓄率：43.4%



增强消费信心　扩大收入利基
是两个需要同时面对的发展命题

2025年的好资产在哪里？

吴晓波	管清友	任泽平	张　明	杨天南	洪　榕	汪　通
秦　朔	伍治坚	浦永灏	香　帅	施志坚	赵　建	薛洪言
蒋　飞	陈　刚	王德伦	张奥平	薛清和	邵　慰	赵启欣
程　郡	刘晓博	金　铭	马红漫	陈　铜	朱振鑫	许博男
曾　惜	张　楠	郭士英	贾泽亮	谭　露	王骥跃	徐朝华

我们的期待

本轮超级投资 能够有更多的资金用于广泛的民生保障领域

全民医疗保障体系　保障性住房体系　义务教育体系　低收入家庭援助体系

预见二
职业甦新升级在即

好工作在哪里?
新岗位是什么?

直播行业带动就业机会超1亿人

主播账号 超1.8亿

职业主播 1508万人

每一家公司都可能需要一个直播间

新增职业类型

网络主播

互联网营销

平台运营

摄影摄像

视频创推

货物管理

后期制作

教育培训

……

2024年
网游产业产值 3200亿元
游戏用户规模 6.7亿
行业岗位人才缺口 160万
新型职业类型
游戏开发
服务器运维
游戏测试
游戏设计
游戏运营
游戏赛手
游戏赛事运营
游戏推广
游戏动画
……
游戏影视制作

制造业还需要年轻人吗?

格力集团的员工结构变化

	技术人员	一线蓝领	研究所	实验室
2014年	6594	60565	52	467
2024年	15542	51602	512	1411

2025年
中国制造业新型人才缺口：3000万人
工信部《制造业人才发展规划指南》

中国“最缺工”的100个职业排行

“生产制造类”职业64个

数据来源：人力资源社会保障部，2022年四季度数据

营销员	房地产经纪人	育婴员	客户服务管理员	裁剪工	物业管理员	半导体芯片制造工	机械设备安装工	电机制造工	行政办事员	电工电器工程技术人员	办公设备维修工	社区护士
汽车生产线操作工	焊工	保险代理人	机械设计工程技术人员	客房服务管理员	电子商务师	呼叫中心服务员	内科护士	模具工	金属材料工程技术人员	集成电路工程技术人员	磨工	纺纱工
快递员	机械制造工程技术人员	装卸搬运工	快件处理员						电子元器件工程技术人员	电子材料工程技术人员	中式烹调师	锻造工
缝纫工	养老护理员	质检员	液晶显示器件制造工						电子专用设备装调工	人力资源管理专业人员	工艺染织品制作工	电子产品制版工
餐厅服务员	工程机械维修工	前厅服务员	卫生检疫人员						道路货运汽车驾驶员	半导体分立器件和集成电路装调	社区工作者	化纤聚合工
市场营销专业人员	车工	仪器仪表制造工	机修钳工						冲压工	计算机网络工程技术人员	废旧物资加工处理工	家畜饲养员
保洁员	装配钳工	理货员	道路客运汽车驾驶员						会计专业人员	制鞋工	计算机硬件工程技术人员	消防安全管理员
保安员	家政服务员	客房服务员	仓储管理员						化工生产工程技术人员	家用电器产品维修工	铆工	印制电路制作工
商品营业员	电工	铸造工	企业经理	收银员	金属热处理工	汽车工程技术人员	起重装卸机械操作工	多工序数控机床操作调整工	商务策划专业人员	设备工程技术人员	邮件分拣员	冷冻食品制作工
包装工	网约配送员	化工单元操作工	计算机软件工程技术人员	工程机械装配调试工	汽车零部件再制造工	化学研究人员	采购员	国际商务专业人员	工业机器人系统操作员	电池制造工	电子仪器与电子测量工程技术人	铣工

中国“最缺工”的100个职业排行

“生产制造类”职业64个

数据来源：人力资源社会保障部，2022年四季度数据

营销员	房地产经纪人	育婴员	客户服务管理员	裁剪工	物业管理员	半导体芯片制造工	机械设备安装工	电机制造工	行政办事员	电工电器工程技术人员	办公设备维修工	社区护士
汽车生产线操作工	焊工	保险代理人	机械设计工程技术人员	客房服务管理员	电子商务师	呼叫中心服务员	内科护士	模具工	金属材料工程技术人员	集成电路工程技术人员	磨工	纺纱工
快递员	机械制造工程技术人员	装卸搬运工	快件处理员						电子元器件工程技术人员	电子材料工程技术人员	中式烹调师	锻造工
缝纫工	养老护理员	质检员	液晶显示器件制造工						电子专用设备装调工	人力资源管理专业人员	工艺染织品制作工	电子产品制版工
餐厅服务员	工程机械维修工	前厅服务员	卫生检疫人员						道路货运汽车驾驶员	半导体分立器件和集成电路装调	社区工作者	化纤聚合工
市场营销专业人员	车工	仪器仪表制造工	机修钳工						冲压工	计算机网络工程技术人员	废旧物资加工处理工	家畜饲养员
保洁员	装配钳工	理货员	道路客运汽车驾驶员						会计专业人员	制鞋工	计算机硬件工程技术人员	消防安全管理员
保安员	家政服务员	客房服务员	仓储管理员						化工生产工程技术人员	家用电器产品维修工	铆工	印制电路制作工
商品营业员	电工	铸造工	企业经理	收银员	金属热处理工	汽车工程技术人员	起重装卸机械操作工	多工序数控机床操作调整工	商务策划专业人员	设备工程技术人员	邮件分拣员	冷冻食品制作工
包装工	网约配送员	化工单元操作工	计算机软件工程技术人员	工程机械装配调试工	汽车零部件再制造工	化学研究人员	采购员	国际商务专业人员	工业机器人系统操作员	电池制造工	电子仪器与电子测量工程技术人	铣工

上海市
平均工资高：37%
制造企业技师
VS
普通文职岗位

职业教育体系亟待升级

满足新型技能的专业太少了　本科学历的职业学校太少了

全国各类职业学校

1.1万多所

高等职业院校

1611所

本科职业学校

51所，占全部本科学校数的**3.8%**

2025年的蓝海市场 新型职业教育

新产业 → 新岗位 → 新技能 → 新教育 → 新需求

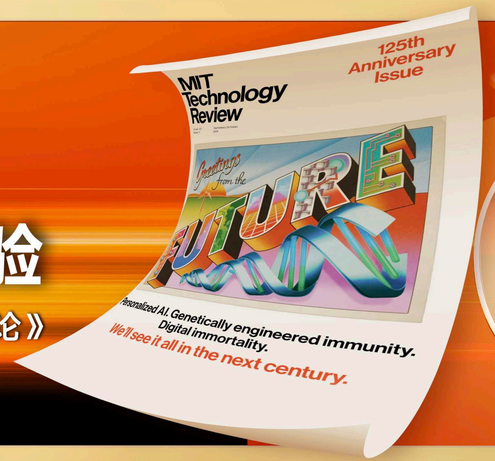
预见三
AI原住民初代诞生

“由硅基芯片和计算机代码组成的‘硅幕’，
可能使人类分裂并分属于不同的数字帝国。”

——尤瓦尔·赫拉利
《智人之上》

AI原住民：
享受前所未有的个性化学习和生命体验

——《MIT科技评论》



义乌小商品市场

24%的商户成了“AI原住民”

Chinagoods人工智能数字化平台

- AI翻译官
- AI数字人
- AI跨境独立站
- AI智能商品发布

1.2万家
入驻商户

- 提高10倍铺货展示
- 增长50%客源
- 增长15%在线贸易

一部AI电脑：让你率先成为“AI原住民”

联想 AIPC
你的个人AI助理

AI PPT
“做课件、汇报材料一键生成”

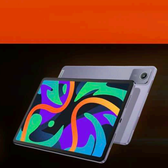
个人文档大师
“所有的文档管理非常省力”

个人知识问答
“不怕学生问任何问题”

个人智能体“联想小天”：未来个人用户的第一入口

1500款AI应用

智能问答、翻译、听见、
视频、AI制图及医疗、
法律、教育等专业AI应用



平板

手机

电脑

智能家居

…

跨平台智能协作

联想四十年 半部电脑史

联想创办

1984年

第一次代际升级

多媒体家用电脑
第一台家用电脑摘得中国PC桂冠

1995年

第二次代际升级

互联网电脑
首创互联网电脑 问鼎全球PC之冠

1999年

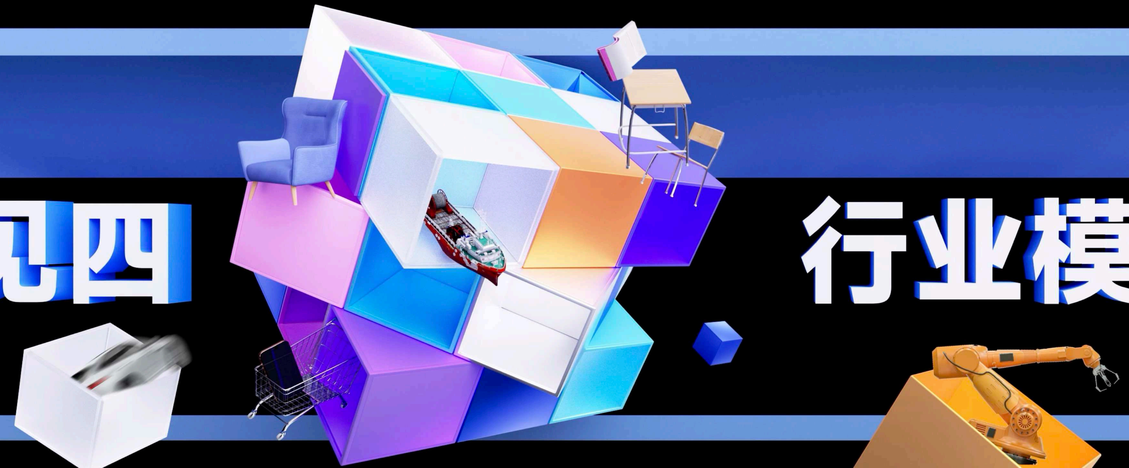
第三次代际升级

AI PC
开创和引领AI PC时代

2024年

联想40周年

预见四 行业模型元年到来



工业4.0时代以来　中国是全球激进的智能化试验场

过去三年半 我走进了28家标杆工厂

飞鹤　格力　海尔　极氪　华润江中　云南白药　银轮　伊利　天马微电子

万丰奥威　万向　顾家　三一重工　vivo　恒洁　慕思　九牧　茅台　蔚来

联想　金牌　安踏　西昌钢钒　鑫源煤矿　远大　波司登　蒙牛　上海污水处理厂

4月 在汉诺威

我看见新的“战争”已经拉开序幕

参展企业

德国1333家	中国1220家
美国105家	日本21家
韩国74家	印度91家

2024年美国大模型的10次迭代

1月
1 GPT商店正式上线
共计300多万个版本

2月
2 首款文生视频模型
Sora问世

5月
3 GPT-4o全能模型发布
可识别人类情感

6月
4 ChatGPT引入Siri

7月
5 GPT-4o mini上线：比GPT-3
便宜99%,大模型“价格战”开启

9月
6 Meta发布首款AR眼镜
Orion原型机

12月
7 谷歌推出Genie 2
一张图生成1分钟3D世界

12月
8 量子芯片Willow
5分钟顶最强超算10^{25}年

12月
9 Gemini 2.0发布
步入“智能体之年”

12月
10 OpenAI发布o3系列推理
模型，接近实现AGI

“百模大战”
硝烟已散

“中国不需要100个大模型，
但需要100万量级的AI原生应用。”

——李彦宏

百度智能云：
打造大模型的新质基础设施

一云多芯是中国企业的必然选择

“人工智能+”企业服务全景图

4.3亿
文心一言用户规模

15亿+
文心大模型日均调用次数

770000+
千帆企业应用开发数

数据截至2024年11月

有多少行业 就会有多少行业大模型

法律大模型
阿里云通义法睿
北京大学Chatlaw
科大讯飞星火法律
得理法律
中科院韩非
清华大学Lawyer LLaMa

汽车大模型
蔚来 NOMI GPT
长安天枢
吉利星瑞
小鹏 X-GPT

工业大模型
卡奥斯天智
科大讯飞羚羊
苏畅瑶光

气象大模型
复旦大学伏羲
华为云盘古
阿里达摩院八观
中科院演天

教育大模型
网易子曰
学而思九章
松鼠AI教育
超星
科大讯飞星火认知

外贸大模型
XTransfer
义乌小商品城Chinagoods AI
敦煌网飞天
特易TradeGPT

音乐大模型
昆仑万维天工
字节跳动Seed Music
腾讯琴乐

职教大模型
粉笔
知行大先生

人力资源大模型
格创东智章鱼

财会大模型
金蝶苍穹
智海大禹
久其女娲

港口大模型
方舟TaaS

能源大模型
国家电网光明电力

政务大模型
密度蜜巢
浪潮云海若
华为盘古政务
中国移动九天海算
联想百应

服装大模型
凌迪Style3D
知衣Fashion Diffusion
深图匠衣深造
衣影

家居家电大模型
金牌飞流
美的美言
海信星

营销大模型
SparkX
FAST
GROW
利欧归

医疗大模型
商汤大医
医联MedGPT
华佗GPT
京东京医千询
百度灵医
华为盘古药物分子
大数中医
腾讯混元医疗
南京大经岐黄问道

金融大模型
华为盘古金融
度小满轩辕
商汤商量
蚂蚁金融
LightGPT
农业银行ChatABC

百度智能云 × 山东港口:

全球第一个落地应用的港口大模型

对内管理

“一问知全局”基于经营分析

52种指标

对外服务

服务2万+企业

57万+个人用户

车船货全链条智能服务网络

“智途领航”智能体

大模型司机助手、服务来港作业的货车司机

提供业务咨询办理、港区导航等服务

“船东管家”智能体

大模型船东助手、服务船公司/船代

提供船舶动态展示、信息智能问答等服务

“手工公章”：大模型再造企业组织形态

2025年
中国行业大模型元年

重构所有制造业和
服务业的信息基础设施

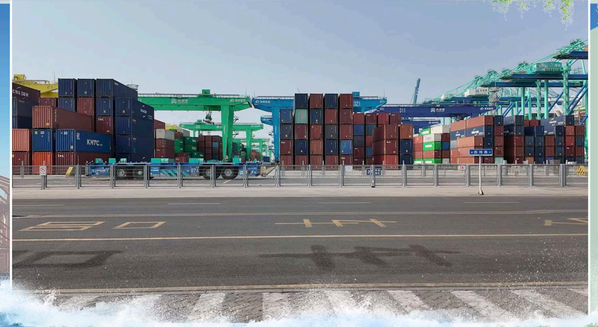
预见五
零碳经济能者先行

全球第一个“零碳”码头：天津港

100%绿色电能

智能化运输管理系统

车路协同无人驾驶



全球首家获得LEED
“零碳”+“零能耗”认证餐厅

麦当劳 北京首钢园店 2024年3月

2024年：中国零碳产品

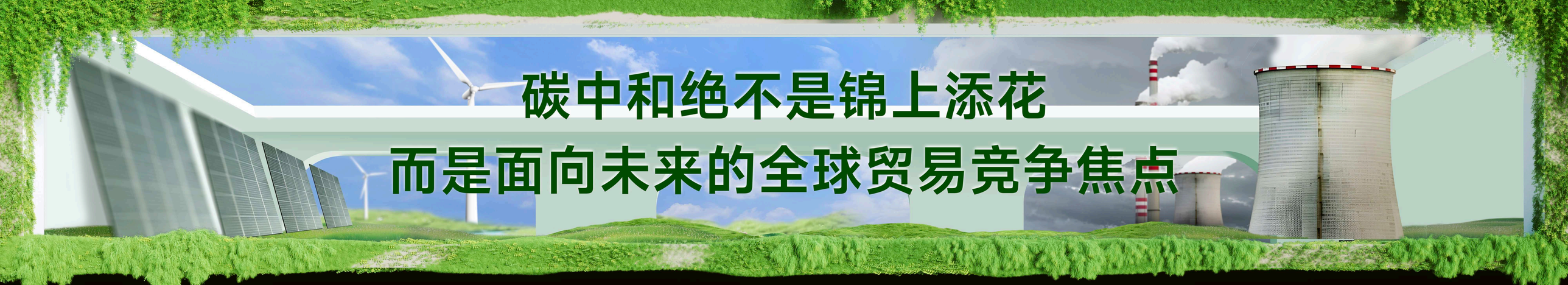
零碳笔记本电脑
联想

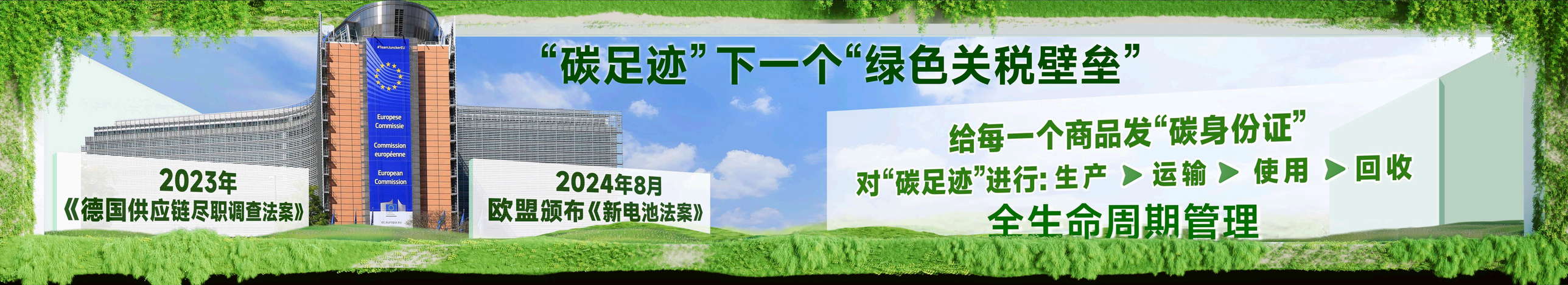
零碳耳机
冠旭电子

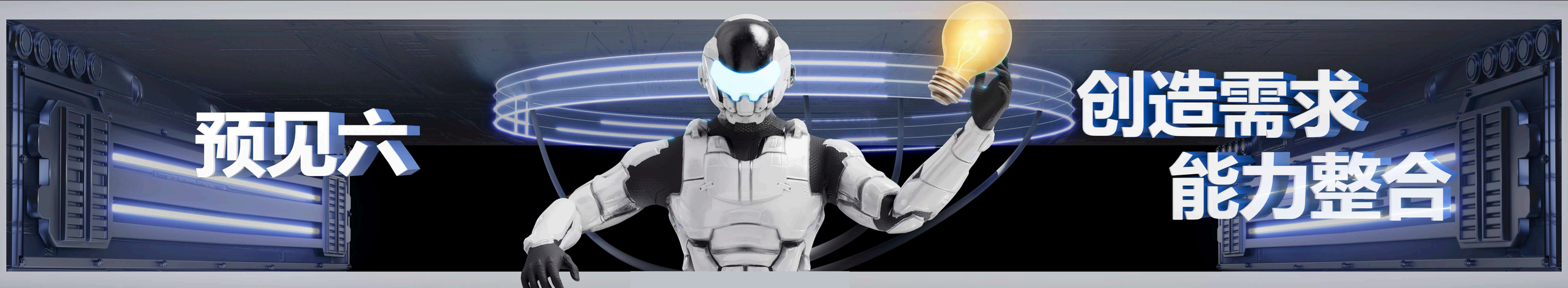
零碳实木多层板
莫干山家具

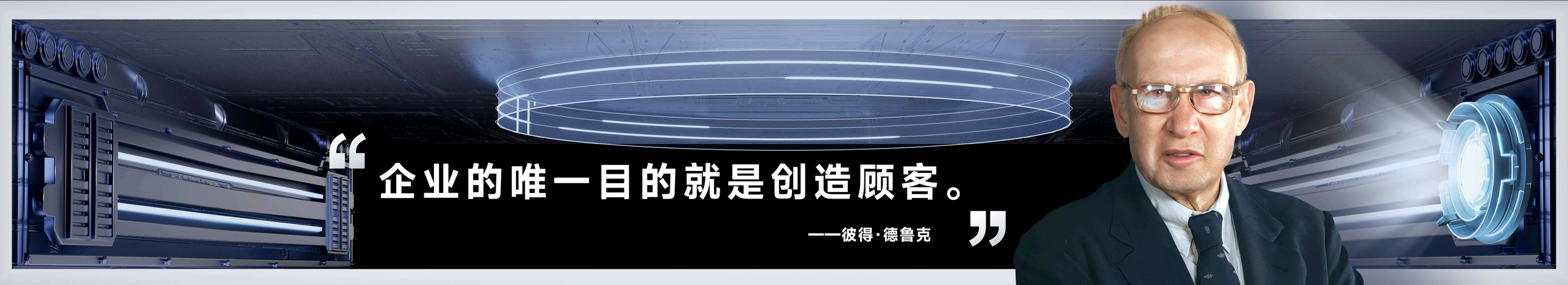
零碳瓷砖
欧神诺

2024年：中国零碳产品


碳中和绝不是锦上添花
而是面向未来的全球贸易竞争焦点


“碳足迹”下一个“绿色关税壁垒”
2023年
《德国供应链尽职调查法案》
2024年8月
欧盟颁布《新电池法案》
给每一个商品发“碳身份证”
对“碳足迹”进行: 生产 ▶ 运输 ▶ 使用 ▶ 回收
全生命周期管理
#TeamJunckerEU
Europese Commissie
Commission européenne
European Commission
ec.europa.eu


预见六
创造需求
能力整合


“企业的唯一目的就是创造顾客。”
——彼得·德鲁克

能够让消费者尖叫的，
从来是引导者，而不是迎合者

金牌家居

1m²健身房

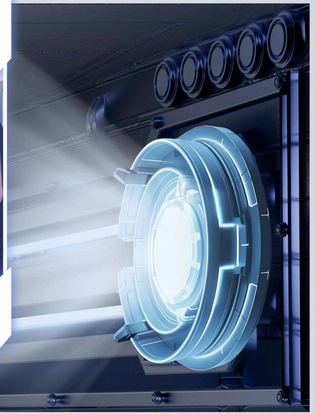
马可波罗

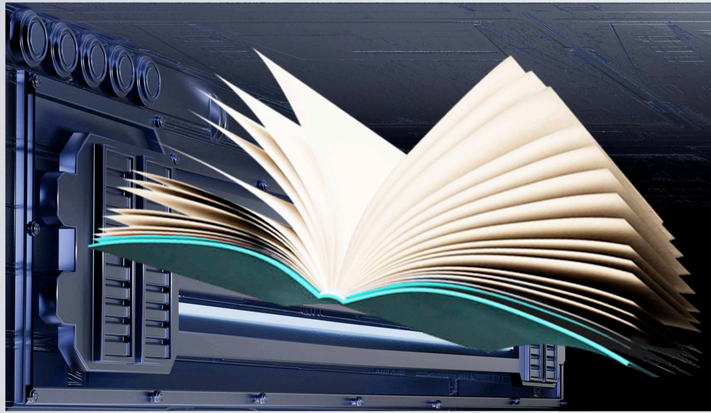
可扭曲的岩板

火星人集成灶

炒100个辣椒都不怕

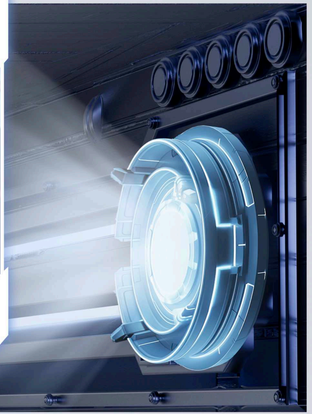
书籍翻动的声音是多少分贝





书籍翻动的声音是多少分贝

35分贝



皇派门窗的
八重隔音技术

一扇皇派门窗的科技含量：

141个 零部件 + **260项** 科技专利

2024年11月14日
中国当代工业史的“纪念碑日”
第1000万辆下线
中国新能源汽车产量突破
70%
占全球新能源乘用车市场份额

极氪：第三种成长模式

设计完成第一个智能电动车架构

中国品牌高端纯电市场占有率第一

最快上市的中国新能源车企

我与安聪慧第一次试驾 2021年4月

极氪+领克
=
中国正在崛起自己的BBA

规模化带来协同效应

市场规模

2026年底实现销量目标
1,000,000

年复合增长率
40%

生产端

BOM 成本节省
5-8%

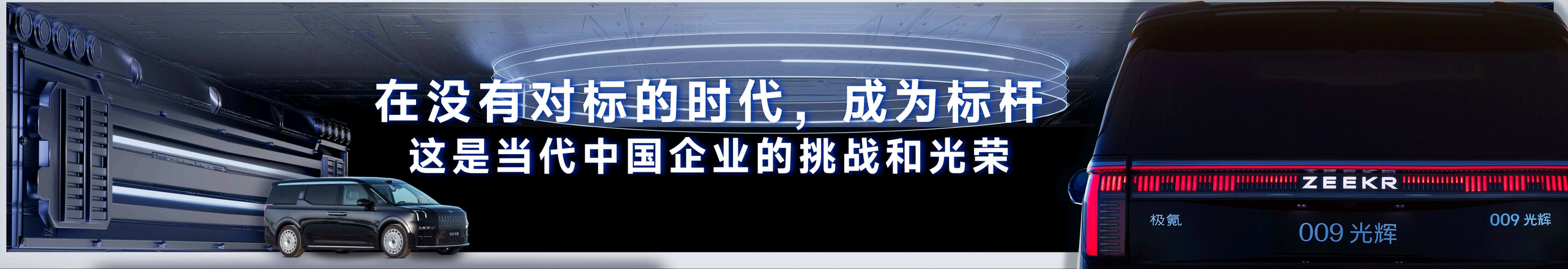
生产制造节约
3-5%

研发端

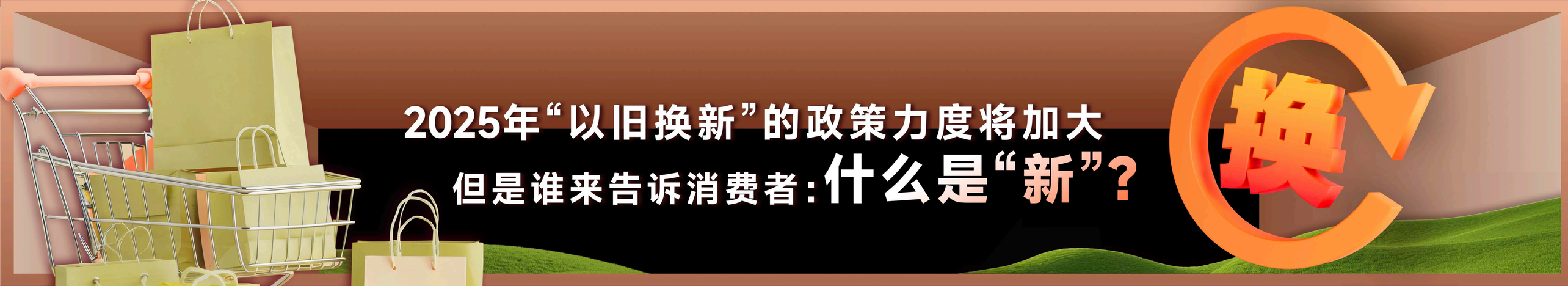
研发成本节省
10-20%

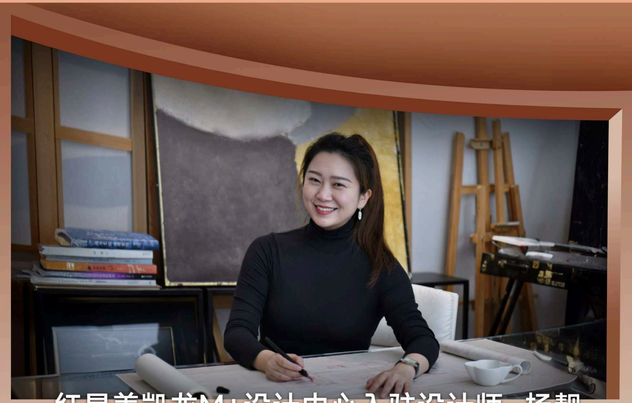
销售管理

销售管理费用节省
10-20%


在没有对标的时代，成为标杆
这是当代中国企业的挑战和光荣
ZEEKR
极氪
009 光辉
009 光辉

预见七
设计先行
“三家融合”


2025年“以旧换新”的政策力度将加大
但是谁来告诉消费者:什么是“新”?
换



红星美凯龙M+设计中心入驻设计师　杨靓

家装设计师：74%消费者的选择

红星美凯龙M+高端家装设计中心

41个城市　**46**家商场　**70**万方　**5000**个设计师

2025年：什么是“中国人的家”？
新的家居体验
新的功能迭代
新的解决方案
红星美凯龙全球家居博览中心MACALLINE
The Global Furnishing Exhibition Center
Mall

未来每个美凯龙智能电器馆2.0都将搭载“零碳家空间”和“康养生活馆”

家居“新三化”

智能化

智能家电、智能家具、智能家庭管理系统

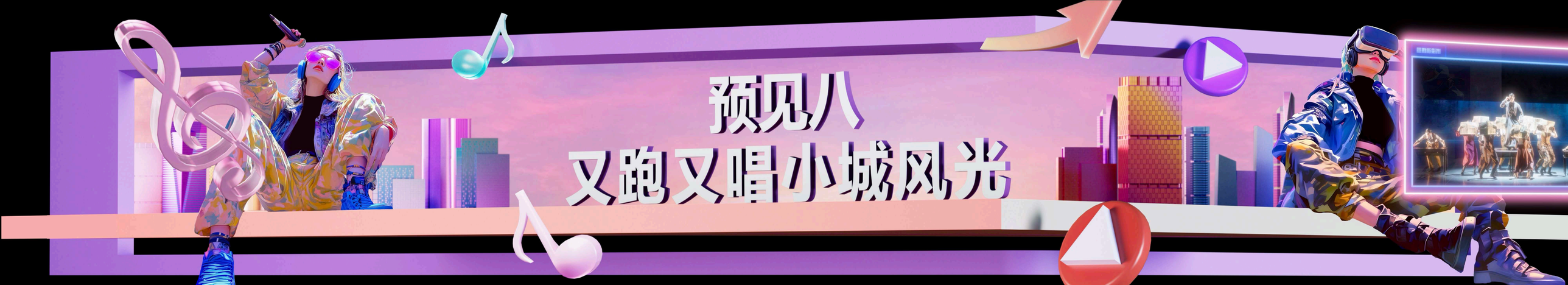
零碳化

家庭能源管理、家庭数据资产管理

适老化

柔性材料、人体工程学家具、一键式智能控制系统

所有美好的生活方式
都是被想象和呼唤出来的

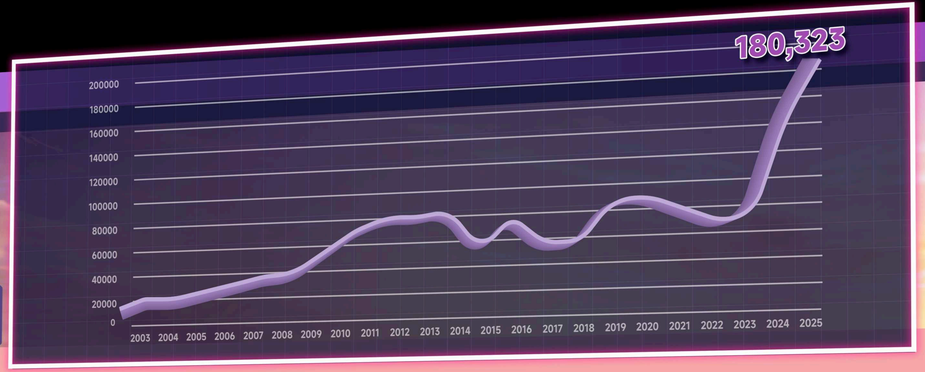

预见八
又跑又唱小城风光

2024年 全中国哪个省的人最爱跑步？

2024年
全中国哪个省的人
最爱跑步？
江苏人

赛事场次
江苏 35场
浙江 26场
山东 26场
广东 26场
湖北 22场
河北 21场
辽宁 19场
新疆 18场
江西 16场
四川 16场
全国马拉松赛事 414场
参跑人次近 1000万

2003—2025
报名人数曲线图



全国最早
举办马拉松的城市之一

厦门

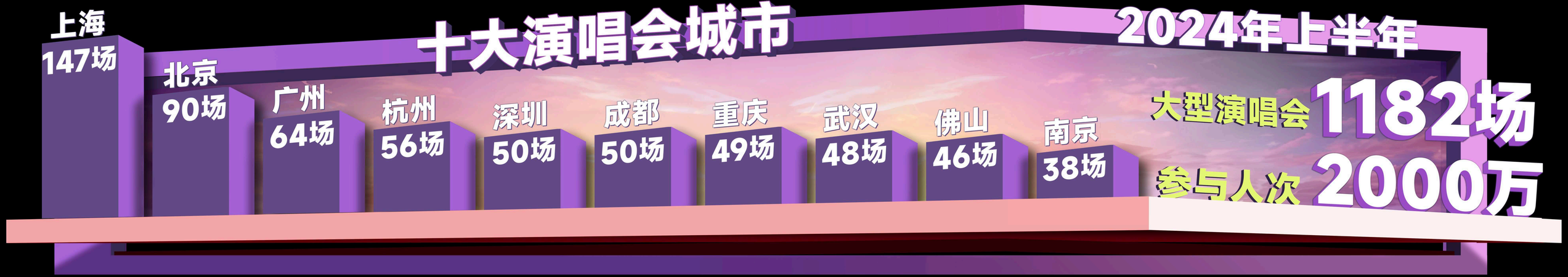
2024建发厦门马拉松赛
C&D XIAMEN MARATHON
厦马效应：1:16
两万名外地参赛者+亲友团
四万人抵厦
美好生活节
拉动城市消费

2024年 全中国哪个城市的人最爱听歌？

2024年
全中国哪个城市的人
最爱听歌？
上海人

十大演唱会城市

2024年上半年



大型演唱会 1182场

参与人次 2000万

2024年 全中国哪个城市的人最爱看剧？

2024年 全中国哪个城市的人最爱看剧？上海人

2024年

上海全年小剧场 4万场次

观众人次约 700万

小剧场“再造”传统商业空间：

上海九江路的亚洲大厦

19个小剧场

平均面积**300平方米**

聚集**15家**演艺创业公司

一年演出音乐剧、话剧、舞蹈剧

2000场次

上海第一百货大楼
19个小剧场

上海大世界
10个小剧场

上海世茂广场
12个小剧场

天水“麻辣烫”
布尔津县
《我的阿勒泰》
隰县“小西天”
榕江县
“村超”足球联赛
“有熊出没”
哀牢山
婺源“油菜花”
安吉
“数字游民公社”
霍城“薰衣草”
平潭“追泪”
长白山
“雾凇漂流”
泉州“簪花圈”
文昌“追火箭”
桐庐
“富春山居图”
景德镇“无语佛”
雷山县
“千户苗寨”
“小城故事多”
文旅不寂寞

谁是下一个
淄博&哈尔滨&阿勒泰?
2025年

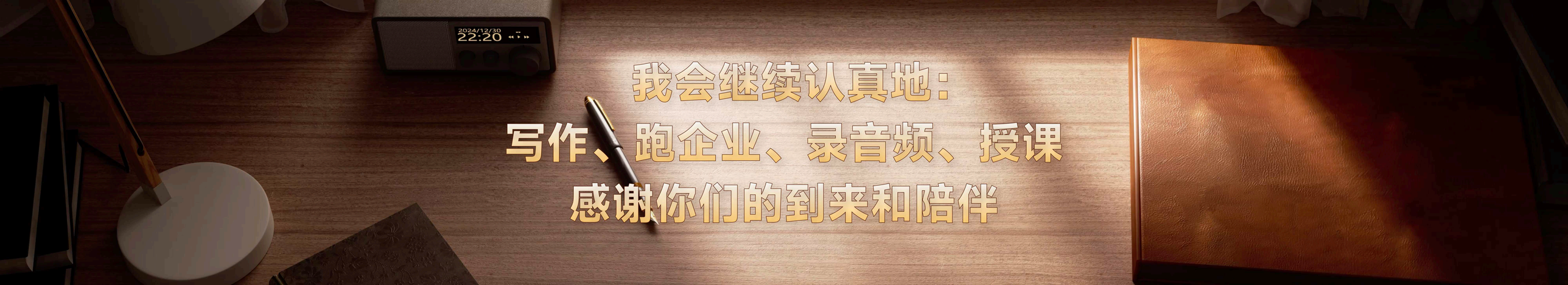
“浪费”是一种生产力
把生命浪费在美好的事物上

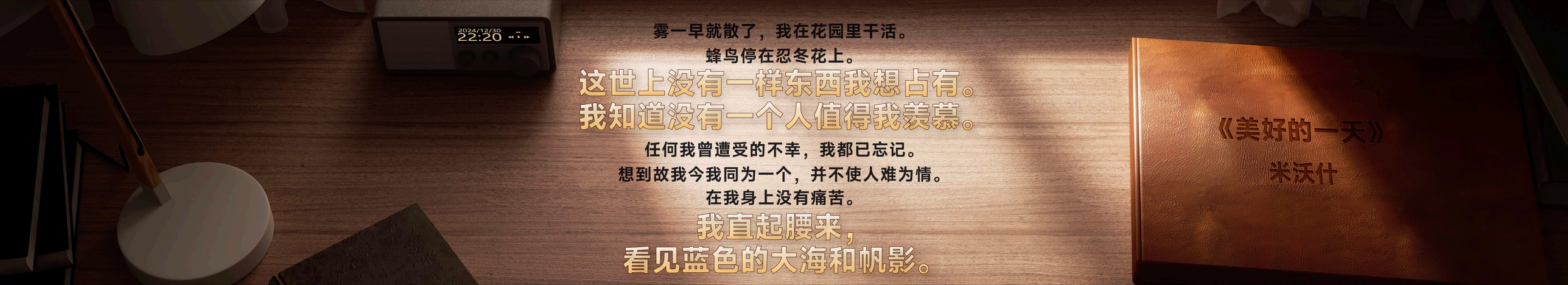
这是我的第十场年终秀

“把一年的最后一天留给家人，
倒数第二天留给自己。”

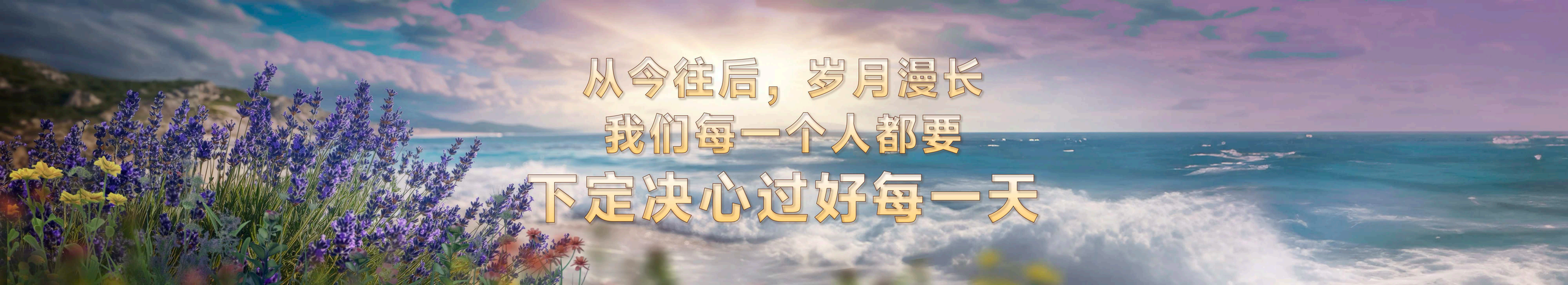
2024/12/30
22:20
这是我的最后一场年终秀
“行于可行，止于当止。”
——苏东坡

我会很怀念那个
卖出了15罐奶粉的夜晚


2024/12/30
22:20
我会继续认真地：
写作、跑企业、录音频、授课
感谢你们的到来和陪伴



雾一早就散了，我在花园里干活。
蜂鸟停在忍冬花上。
这世上没有一样东西我想占有。
我知道没有一个人值得我羡慕。
任何我曾遭受的不幸，我都已忘记。
想到故我今我同为一个，并不使人难为情。
在我身上没有痛苦。
我直起腰来，
看见蓝色的大海和帆影。


从今往后，岁月漫长
我们每一个人都要
下定决心过好每一天

执手常相伴 花开在眼前