

# 以人为本,从家出发

## ——安徽华塑股份“两堂一舍”管理侧记

近年来,安徽华塑股份紧紧围绕习近平总书记家国情怀、立身行事、治国理政思想理念,把“建设绿色工厂、打造国家花园”作为企业的第一责任,以人为本,从家出发,竭尽全力让职工在企业吃好、住好、工作好。

### “免费大巴”飙升幸福指数

“有了华塑亭,刮风下雨等车再也不用愁了,夏天在下面还能遮阳纳凉呢!”6月10日早晨,正在食堂北门等车进生产区的电石分公司职工马慧慧说。华塑股份主厂区占地390公顷,分五大生产厂区,沿途十多个站点,每天有四辆通勤班车接送职工上下班。为方便职工候车,今年,该公司增设了11个美观实用的候车亭。

这个公司坐落在安徽省滁州市定远县,职工来自五湖四海,家庭常住地址分布较广,平时出行方式多以自驾私家车为主,存在较大安全风险隐患。今年初,华塑股份把“解决职工通勤问题”列入2022年度为职工承办的“六件实事”之中。“每月可节省300多元车票钱,这可是实实在在

的福利!”3月27日,公司开通了往返淮北(宿州、蚌埠)线路的通勤班车。机械动力厂“电气工程师陆广”说,乘坐免费大巴,舒适宽敞,还规避了拼车自驾的安全风险。

华塑股份职工平均年龄34岁,自我意识强烈,诉求多元化。近年来,该公司以打造“华塑家·文化”为抓手,把“衣食住行”入手,持续为职工办实事好事,不断加热家的温度。

### “炒爨烧烟”众口不再难调

“一份葱油饼,一份青椒肉丝,一份绿豆粥,分五大生产厂区,沿途十多个站点,每天有四辆通勤班车接送职工上下班。为方便职工候车,今年,该公司增设了11个美观实用的候车亭。”

这个公司坐落在安徽省滁州市定远县,职工来自五湖四海,家庭常住地址分布较广,平时出行方式多以自驾私家车为主,存在较大安全风险隐患。今年初,华塑股份把“解决职工通勤问题”列入2022年度为职工承办的“六件实事”之中。“每月可节省300多元车票钱,这可是实实在在

# 薛涛:推动环保产业服务平台全面升级

自从十年前生态文明建设成为国家战略,环保行业就越来越受到各方的关注。说起环保产业的崛起,就不得不提起伴随着他们共同成长起来的E20环境平台。作为中国环保领域最有影响力的产业服务平台,集合了首创、北控、光大乃至法国施耐德、美国哈德等一批最顶尖的环保公司,长期为他们提供着优质服务;而提起E20在业内近年来影响力的与日俱增,就不得不提到E20的总经理兼其研究院执行院长薛涛。作为核心管理者,他加入后明显提升了E20各个业务组件之间的运转效率;而作为执行院长,他大大加强了研究院的专业能力,使其成为中国内首屈一指的环保产业智库。

2000年,E20的前身——中国水网成立,并逐渐成为中国环保行业最专业的网

络媒体;2003年研究院成立,并开始举办论坛,同年成立雅,首创在内的20家大型环保企业成为他们的初始会员,冠名为E20环境企业俱乐部,E20的名称由此而来。2014年它对外的称号叫“中国水网”正式更名为E20环境平台。2015年11月11日在“新三板”成功挂牌,与依酷政府智库、长期为他们提供着优质服务;而提起E20在业内近年来影响力的与日俱增,就不得不提到E20的总经理兼其研究院执行院长薛涛。作为核心管理者,他加入后明显提升了E20各个业务组件之间的运转效率;而作为执行院长,他大大加强了研究院的专业能力,使其成为中国内首屈一指的环保产业智库。

2000年,E20的前身——中国水网成立,并逐渐成为中国环保行业最专业的网

络媒体;2003年研究院成立,并开始举办论坛,同年成立雅,首创在内的20家大型环保企业成为他们的初始会员,冠名为E20环境企业俱乐部,E20的名称由此而来。2014年它对外的称号叫“中国水网”正式更名为E20环境平台。2015年11月11日在“新三板”成功挂牌,与依酷政府智库、长期为他们提供着优质服务;而提起E20在业内近年来影响力的与日俱增,就不得不提到E20的总经理兼其研究院执行院长薛涛。作为核心管理者,他加入后明显提升了E20各个业务组件之间的运转效率;而作为执行院长,他大大加强了研究院的专业能力,使其成为中国内首屈一指的环保产业智库。

一方面投资国有资本增值保值,委托控股企业具有股权的代表行使国有股东的权利。
笔者还提出“切两刀”的观点。就是在国资委和企业中间切一刀,在国资国企的董事长和总经理,也就是在所有者和经营权之间切一刀。因为很多改革还没有深入下去,很多问题还需要展开。

实际上在这个问题上,笔者有三个观点,形成123框架。可以这样概括:
一个框组:上接国资改革,下接国企改革,承接上下,中心框组;
切两刀:在政府和企业,在所有者与经营者之间切两刀。
三层框架:国资委、投资经营公司、企业。

为什么两类公司改革试点对国有企业改革全局具有重大意义,这要从两个层面去理解。

第一个层面,改革国有资本投资经营体制是国资体制的核心。党的十八大以来三中全会首次提出了国有资本投资、运营公司的概念,并为之赋予了“以管资本为主加强国有资产管理,完善国有资产管理体制”的历史重任。党的十九大报告指出“完善各类国有资产管理体制,改革国有资本授权经营体制”,标志着国资授权经营体制改革进入一个新阶段。探问国有资本授权经营体制改革,可以推进国有资产管理职能和监督权力转变,以管资本为主,以资本为纽带,以产权为基础,明确权责清单,为彻底实现政企分开、国资分开、所有权和经营权分开,完善国有资产管理体制创造条件。

第二个层面,国有资本投资、运营公司改革是国有资本授权经营体制改革的核心理念。2015年印发的《国务院关于开展国有资本经营公司试点的指导意见》明确指出了政府授权国有资产管理机构依法对国有资本投资、运营公司履行出资人职责。坚持“政企分开、投资分开、所有权与经营权分离”的原则,理顺政府与市场主体之间的信任责任关系,加大国有资本投资力度,国有资本投资、运营公司更多地充当着管理者与企业之间的“隔离墙”,落实国有企业独立自主经营的市场主体地位,可以更有效地激发企业内部活力和创造力。

上,先后更换多家餐饮竞标单位,并引进皖西老母鸭、淮南牛肉汤、豫菜面皮等地方风味小吃,举办“美食节”等特色活动,不断提升舌尖上的幸福。

今年,华塑股份还在食堂大厅设立免费调味品、微波炉,每天推出“特价菜”,开设“爱心服务窗口”,实行24小时供餐服务。同时,制定《餐饮公司日常管理考核标准》,公司值班领导每天到食堂检查饭菜质量,对食堂饭菜进行评价。后勤人员一日三餐到食堂检查协调,让职工在公司“有滋有味”的生活。

2022年,这个公司还在宿舍楼开设小型超市和理发室,增加了15台直饮水机,40处张贴安全用电提醒牌,每个床铺定人定值日等。针对夏季蚊虫多现象,该公司组织人员每天上下午两次喷药,并在晚上十点以后开展“熏灯计划”,保证职工“甜甜蜜美”地休息。

### “星级宾馆”打造家的港湾

免费WIFI,网络电视,中央空调,独立卫生间,24小时热水……华塑股份职工宿舍按照“三星级”宾馆标准,最大限度让宿舍身居有所安。为解决职工家属住问题,该公司还把“华塑家园”小区部分楼栋改成“拎包入住”低价出租的公寓,不断满足职工住房需求。

“一睡两席,真贴心!”今年3月初的一天,氯碱厂生产技术科分析工曹灿秋下

班后发现宿舍门牌有了新变化。“活动卡片轻轻一推,宿舍有人无人一目了然,省了挂‘免打扰’牌了。”华塑股份时刻把职工工作为第一牵挂,先后为倒班宿舍配备安全电源插座、免打扰牌、环保垃圾桶等,更换750间职工宿舍卫生间吊顶,宿舍楼配备了30台全自动洗衣机。

2022年,这个公司还在宿舍楼开设小型超市和理发室,增加了15台直饮水机,40处张贴安,该公司还在倒班宿舍设立图书阅览室、舞蹈室、台球室、棋牌室、心理咨询室、阳光家园、健身房等;在食堂二楼设有室内篮球场、乒乓球室、羽毛球馆和KTV;室外配有篮球场、排球场、足球场,室外健身器材。全公司16个文体协会,定期召开碰头会,确保文体活动“长流水不断线”。

“加快食品级由温到保健的品质转型,关注疑难问题的跟踪办理,落实好后勤服务工作的要求……”华塑股份分管后勤的领导表示,下一步,公司将全力增强服务意识,提高后勤保障质量,让公司放心、让职工安心和满意。

“两席两席,真贴心!”今年3月初的一天,氯碱厂生产技术科分析工曹灿秋下

标客户,高质量的服务对应的是比协会会员高很多的质量价格。八年后,经过他的努力,E20俱乐部成员由120多家增加到360多家,成为中国环保基础设施的特许经营投资运营为主义的大型上市公司(比如光大、北控等),近八成都是E20俱乐部成员,而他同步增加了研究报告的关注领域和数量,并及时指导开发了电子书在线阅读软件,满足了协会会员中更多人的阅读需求又不影响报告的保密性。他还指导开发了会员服务管理软件,提高了客户的满意度,保证了公司业绩的持续增长。

E20业务的发展也帮助了薛涛个人在行业内影响力的提升,他对环保产业的相关政策、市场和商业逻辑的深刻理解,使得他八年来在央视、新华社、中国环境报

等各大媒体频频亮相分析环保产业,屡屡受邀参与各个部委与环保产业相关的政策制定和重大改革的示范项目评审,他忙于在各大金融环保基础设施的峰会上解读环保市场,这些又有助于形成利于环保企业发展的媒体氛围、政策环境和资本市场,也带来了更多企业到E20的认可。他发表的文章和出版的专著对PPP所存在的问题进行准确判断,对环保市场的产业结构和商业模式的深刻分析,使其在环保企业家家中获得了很高声望。

E20是以行业研究为核心能力驱动下的生态化产业服务平台,薛涛作为分析环保市场方面的专家,影响力不断提高,也促进了E20的发展。相得益彰,业内最常见的对此现象的评价。

其六,国有资本投资公司能力建设问题。投资公司自身的核心能力主要集中在业务投资和运营两方面,重点有战略管控、战略设计、投融资决策、授权经营、作用发挥等方面探索积累了初步的经验。广东、上海、天津等地是走在前面的,也有经验在被借鉴。

其七,完善授权经营体制,完善管控体系,授权放行过程完善。国资委授多大的权限,要画出一道边界线,这是第一条。长期以来由国资监管机构直接管理国有企业,容易导致管理方式过于“行政化”。因此,设立国有资本投资公司,其介于国资监管机构与实体企业之间,以出资额度为限履行国有资本出资人职责,这更有利于通过以管资本为主的国资监管方式,形成健全出资人政企分开、所有权与经营权分开,建立健全企业内部治理与制衡机制,成为具有独立经营、自负盈亏、自担风险、自我约束、自我发展的市场主体。国有资本投资、运营公司主要有三项权力,即以资本为主的战略投资权,人事任免权和收益分配权,经营权交给企业。三层框架明确了,权力边界划清了。实现国有资本所有权与企业经营权的分离,实现国有资本市场化运作。由国有资本投资、运营公司以管资本的方式管理企业,不再是政府部门直接管理企业,从而有利于企业市场化主体地位的确立,有利于企业自主经营,提升效益和效率。深化国有资本授权经营体制改革,建立健全所有权与经营权分离,后者则更多从安全、稳定性的角度,注重资本的具体去向,具体效益等,基本“形成了互补关系”。

其四,投资公司自身的运行机制,给企业更多的自主权。尤其是投资公司和企业之间的关系界定,在运营机制方面,我们曾经担心过投资公司不能成为“第二国资委”,把国资委的权力下放,都在投资经营公司,要交给企业更多的自主权。改革后,尽管国资委委托经营公司都是以管资本为主,前者者更注重宏观层面的布局、运作、回报、安全等体度的政策制定,后者则更多从微观、具体企业的角度,注重资本的具体去向,具体效益等,基本“形成了互补关系”。

其五,投资公司和经营公司的区别。投资、运营公司投融资及运营方式趋同,功能还需要进一步明确。国有资本投资公

司最大的QQ群(1900余人)为依托,设立民生“回音壁”,干群以普通“网友”身份“键”沟通,“零距离”交流,进一步拉近彼此关系。公司领导每天交流,党群部门督办,随时@相关单位,把华塑“大家庭”里发生的大事小情“一网打尽”。

服务无止境,满意没终点。华塑股份始终高度重视“两堂一舍”建设,始终牢记“职工利益无小事”。为丰富职工业余文化生活,该公司还在倒班宿舍设立图书阅览室、舞蹈室、台球室、棋牌室、心理咨询室、阳光家园、健身房等;在食堂二楼设有室内篮球场、乒乓球室、羽毛球馆和KTV;室外配有篮球场、排球场、足球场,室外健身器材。全公司16个文体协会,定期召开碰头会,确保文体活动“长流水不断线”。

“疫情冲击下,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

# 市场回暖 活力渐显

## ——来自长三角一线的经济信号

■ 于佳欣 张璇 魏董华

企业生产“火”起来,物流加快“跑”起来,消费逐步“热”起来……在各地积极有效的疫情防控举措下,记者日前在长三角一线走访看到,市场进一步呈现回暖迹象,市场复苏的活力逐步显现。

### 订单数上涨 企业生产“火”起来

机器声轰鸣,一辆辆整车陆续下线……走进上汽集团临港乘用车工厂,眼前一派繁忙景象。18日,这家工厂已基本恢复到疫情前正常生产状态,每天可下线900多辆新车。

“疫情冲击下,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

“疫情期间,重新连接产业链是我们最迫切的举措。”工厂总监陆培峰告诉记者,随着长三角汽车产业供应链逐步恢复正常,6月以来,上汽集团汽车产量已超过20万辆,同比增长30%左右。

## 科技企业抢滩元宇宙 派出数字人打响“前哨战”

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?

拥挤的元宇宙赛道,大家纷纷派出数字人打前站。究竟什么是数字人,目前有哪些地方用上了数字人,使用数字人会有风险吗?