

2026年1月13日 星期二
乙巳年 十一月二十五
今日 8 版
第009期 总第11638期

企业家日报

做中国企业的思想者

对话小米总裁卢伟冰—— 锚定“价值创造” 做国产创新的中坚力量

■ 展鹏 刘文敏

在全球科技产业格局深刻变革、创新竞争日趋白热化的当下，中国科技企业如何定义自己的道路？是选择跟随与改良，还是投身底层攻坚与系统创新？这条通往未来的路上往往交织着高光与争议、期盼与审视。小米，这家始终处于舆论聚光灯下的企业，正以其对“硬核科技”的坚定投入，尝试回答这个问题——作为锚定价值创造的国产创新中坚力量，它也在用硬核科技定义着中国智造的全球新角色。

从自研芯片、智能汽车到全生态布局，每一次突破都伴随着行业的瞩目与市场的追问。近日，小米集团合伙人、总裁卢伟冰做客新华访谈，坦诚回应外界关切，系统阐释了小米在高端化、研发“深水区”与全球化进阶中的战略思考——这条被内部视为“难而正确”的创新之路，其背后的逻辑与抉择逐渐清晰。

记者：像17 Ultra搭载的连续光学变焦这样的创新体验，在国产高端产品上越来越多，国产高端正在凭真功夫崛起。高端化的内核是什么？它与“创新”之间是怎样的关系？

卢伟冰：高端化和技术创新是“一体两面”。技术

创新需要持续且大规模的研发投入，而新技术在走向市场时，往往首先依托高端产品作为应用载体，为其实现落地验证的场景。随着技术在高端产品上成熟应用，规模化效应逐步显现，成本随之下降，新技术便得以向更广泛产品普及，最终带动全产业链升级。因此，只有走高端化路线，才能支撑高强的研发投入，形成“研发投入—高端产品—市场回报—再投入研发”的良性循环。

消费电子产品的高端化，并不是把产品卖得贵一点，而是真正引领创新，创造高价值的体验。这要求我们不能满足于模式、场景与产品创新，更须着力于底层硬核技术的突破。

记者：回顾2025年，如果让您选出三个最能代表小米创新突破的“高光瞬间”，会是哪三个？

卢伟冰：2025年是小米创业的15周年，也是我们内部称为“翻天覆地的一年”。具有代表性的突破，第一个是小米玄戒01旗舰处理器的发布，这款芯片瞄准全球最先进移动处理器目标，采用3纳米制程，已用于小米旗舰产品。我们希望通过此类核心技术

的攻坚，吸引全球半导体顶尖人才到小米来。

第二是小米SU7的量产。小米SU7 Ultra量产版在德国纽北赛道刷新量产电动车圈速纪录。成绩背后，关键是对三电技术、空气动力学设计、整车轻量化等核心技术上的全面验证。

第三是小米17系列的背屏创新。我们在机身背部加入一块功能屏幕，探索硬件与软件协同的新交互方式。这个设计非常受用户喜爱，小米17系列手机开售5天销量便突破100万台。

记者：小米的改变，不仅仅是企业自身的成长，也是企业战略与国家战略同向同行，是践行“高质量发展”的必然结果，更是中国创新实力逆转反超的缩影。2025年小米自身发生了哪些深刻变化？

卢伟冰：2020年小米进行“十周年大反思”，明确要向“硬核科技公司”转型。首先是研发投入大幅提升；过去5年累计投入超1000亿元，2025年研发投入超过300亿元，聚焦芯片、操作系统、人工智能等领域，推出玄戒01芯片、澎湃OS 3.0 MiMo大模型等关键成果。二是进入大家电和汽车两大新品类。目前，小米全球月活

跃用户数超7亿，连接IoT设备数超过10亿台。三是2025年完成“人车家全生态”智能制造布局，形成了覆盖汽车、手机和大家电的三大智能工厂体系。

记者：过去一年小米面临较高关注与争议，您如何看待这些声音？

卢伟冰：公众对小米抱有高期待，很多时候是以行业标杆而非创业公司的标准来审视我们。许多批评是希望小米变得更好，我们对此虚心听取。同时也存在一些偏离事实的争议。对小米而言，我们既要保持“创业公司”的进取之心，也要扛起“产业引领者”的责任担当。我们必须持续改进、全力以赴，这是小米无法回避的责任。

记者：面对这些争议，小米内部有何调整？

卢伟冰：我们以更高标准来要求自己，要做产业价值的贡献者、创新的引领者和进步的推动者。进入新行业前，必先审视自身能否实现这三重价值。例如，我们坚持通过创新为用户创造真实价值，坚定投入智能制造、提升品质，并赋能合作伙伴，助力制造业升级。

[下转P2]

“国有企业改革深化提升行动主体任务已基本完成”“国有企业核心功能日益增强，核心竞争力有效提升”……1月9日举行的国有企业改革深化提升行动经验交流会，亮出了最新一轮改革“成绩单”。

近年来，聚焦增强核心功能，提升核心竞争力，各地国资委、各中央企业接续推进国企改革三年行动和深化提升行动，不断向制约高质量发展的痛点、难点发起攻坚，推动国资国企整体面貌发生了根本性变化。

增动能：
国企发展潜力
不断释放

创新是企业发展命脉。特别是基础研究、原始创新一旦取得突破，很可能重塑产业和市场竞争格局，对生产力质态带来根本性影响。

“‘十四五’以来，中央企业研发经费年均增长6.5%。2022至2024年连续三年突破1万亿元，基础研发投入年均增长19%。”国务院国资委副主任李锦在此次会议上介绍的一组数据，彰显出国有企业研发投入结构的持续优化。

近年来，国务院国资委出台规范研发投入核算统计政策，不少地方和中央企业持续健全研发投入效能评价体系；航天科技集团、国家电网等企业基础研究投入占比稳步提升……

聚焦搭建从技术到产品的“桥梁”，央企对外开放中试验证平台134个，在16个重点行业打造800多个应用场景；各地国有企业、各中央企业深入实施100项职务科技成果赋权改革试点。

科技和产业“硬实力”的竞争，一定程度也是制度“软实力”的比拼。随着国企改革不断向深水区挺进，更多深层次体制机制障碍得到有力破除。

一方面，持续健全中国特色现代企业制度，党的领导融入公司治理机制不断完善，董事会建设和发展更加科学理性高效；另一方面，市场化经营机制更加巩固深化，国有企业资源要素利用效率和经营管理水平不断提高。

例如，通过深入实施经理层成员任期制和契约化管理，目前在国有企业中经营绩效与薪酬、晋升、退出“硬挂钩”已成为常态。各地国企、各央企管理人员末等调整和不胜任退出普遍推行，央企调整退出比例达到6%。

调结构：
国有经济向新质生产力布局提速

深化提升行动各项重点改革任务中，优化国资布局结构是“重头戏”。

业内人士指出，这既是国有企业加快动能转换的迫切需要，也是充分发挥国有经济战略支撑作用、更好助力现代化产业体系建设的重大举措。

此次会议公布的一系列数据令人振奋：中汽集团、长安汽车集团等新央企揭牌成立，各地围绕发展支柱性实体产业板块，开展116组战略性重组；2025年1至11月，央企在战略性新兴产业领域营收突破11万亿元……

据了解，中国海油推进海洋油气高端装备制造、新能源、新材料等战略性新兴产业发展，2025年战新兴产业营收占比突破15%；中国华能坚持把绿色低碳转型作为发展主攻方向，近三年新增新能源装机超6000万千瓦，发展“含绿量”持续提升。

通用技术集团持续优布局、调结构，近年战略重组大连机床、沈阳机床等多家行业骨干企业，并与东方电气集团联合开展高端数控机床研发，不断夯实企业在机床装备领域发展优势。

从深化提升行动“成绩单”看国企改革攻坚新成效

[下转P2]



攻克五轴机床关键技术 推动工业母机创新发展 ——济南菲仕智能电驱技术有限公司正式运营

■ 乐晓立 曹婕

日前，济南菲仕智能电驱技术有限公司正式运营。这场跨甬鲁两地的产业牵手，将宁波的国家级“小巨人”企业宁波菲仕技术股份有限公司(以下简称菲仕技术)的核心技术优势，与中国顶尖机床生产商济南二机床的制造实力深度融合，剑指国产“工业母机”高端化进程中的关键瓶颈——五轴联动加工中心驱动电机与运动控制技术难题。

在制造业向高质量转型的关键节点，这场强强联合不仅为国产高端机床注入新动能，更折射出宁波企业以知识创新为刃，向技术“无人区”持续攻坚的产业底色。

母机攻坚： 核心部件的关键一跃

工业母机是制造业的“心脏”，而五轴联动加工中心作为高端机床的核心代表，其技术水平直接决定了装备的发展高度。长期以来，我国五轴机床的驱动电机与运动控制系统，成为制约产业升级的“阿喀琉斯之踵”。数据显示，在驱动电机的动态精度补偿、长寿命稳定运行等指标上，中国装备与国际先进水平仍存在0.005mm级的差距。

此次菲仕技术与济南二机床的合作，正是瞄准这一产业痛点的精准突破。作为国内电驱动技术领域的领军企业，菲仕技术深耕电驱动系统研发制造二十余年，其自主研发的伺服电机已通过严苛的工业级验证，在动态响应速度、精度保持性等关键指标上达到国际先进水平。济南二机床则凭借七十余年机床制造经验，在大型、重型机床领域占据国内市场主导地位，其生产的冲压设备已配套全球主流汽车厂商。

菲仕技术与济南二机床联合研发并成功交付的力矩电机，已成为济南二机床五轴机床的核心动力单元。这不仅标志着中国高端机床关键零部件取得重大突破，更一举改变全球产业格局。

与此同时，双方在伺服控制系统的攻关项目也已取得实质性进展，该项目已成功入选国家重点技术改造项目。业内专家指出，“双方合作并非单一的部件配套，而是深度锚定设计源头的协同创新。”

这场合作的战略价值远超单个企业的利益共赢。菲仕技术与济南二机床的联手，构建起“电机研发—机床制造—终端应用”的闭环创新链条，不仅能降低国产高端机床的制造成本，更将为我国工业母机产业实现从“跟跑”到“并跑”的跨越提供关键支撑。

菲仕样本： 从细分赛道到全球领先的创新之路

菲仕技术与济南二机床的成功牵手，背后是一家宁波企业二十余年深耕技术创新的坚守。2001年成立于宁波北仑的菲仕技术，从一家小型电机制造厂起步，始终以“技术立身”为发展信条，在多个高端电机细分领域实现从无到有、从有到强的突破。

在新能源风电领域，菲仕技术自主研制的变桨电机已成功应用于26MW级海上风电机组上，该电机承担着能量转换调节和桨叶位置调节的双重使命。电机需要在满负荷工作状态下，达到20年以上的使用寿命，同时具备在台风多发时正常工作和防腐蚀的特性，这对电机的设计和制造工艺提出了极高要求。更令人瞩目的是，菲仕技术将为14.5米光学红外望远镜量身打造核心驱动装置，可实现超低速运行状态下的高精度控制，确保望远镜在漫长的观测过程中稳定锁定目标，为精准采集天文数据提供坚实技术保障。

“创新从来不是一蹴而就的奇迹，而是日复一日的坚守。”菲仕技术研发负责人介绍，公司坚持高比例的研发投入，建立起由业界知名专家领衔、350余名技术人员组成的创新团队，累计获得专利近400项，其中发明专利超百项。在电机核心技术、精密制造工艺、运动控制算法等领域，菲仕技术持续开展基础研究和应用创新，形成了“研发—产业化—再研发”的良性循环。

作为国家级“小巨人”企业，菲仕技术的发展轨迹正是宁波制造业创新生态的生动缩影。在宁波，像菲仕技术这样深耕细分领域、攻坚核心技术的企业不在少数，它们以“十年磨一剑”的韧劲，在各自赛道上书写着国产替代的传奇。

■ 邓梅 版式：黄健
企业家日报网：www.zqceo.cn 电子版：www.entrepreneurdaily.cn
官方微博：http://weibo.com/jrwbd 投稿邮箱：jgb490@sina.com



企业家日报微信公众平台
二维码

企业家日报
二维码