

# 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,为其提供落地验证的场景。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,才能支撑高压强的研发投入,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 O1 旗舰处理器的发布,这款芯片瞄准全球最先移动处理器目标,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 O1 芯片、澎湃 OS 3、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]

## 增动能 调结构 优监管

从深化提升行动『成绩单』看国企改革攻坚新成效

■ 王希

“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

创新是企业发展的命脉。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,基础研究投入年均增长 19%。”国务院国资委副主任李锁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支出核算统计政策,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,董事会建设和运作更加科学理性高效;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:中国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,不断夯实在机床装备领域发展优势。 [下转 P2]

责编: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/jrwbdc 投稿邮箱:qib490@sina.com



企业家日报微信公众号二维码



企业家日报网二维码

## 上市二十载 豆油期货护航产业稳健发展

■ 刘羽佳

1月9日,大连商品交易所豆油期货迎来上市二十周年。

上市以来,豆油期货持续稳健运行——

看市场容量,日均成交量由 2006 年的 4.31 万手增至 2025 年的 44.50 万手,日均持仓量由 2.42 万手增至 84.44 万手,流动性持续提升,风险承载力显著增强;

看交割布局,超 30 家豆油期货交割库分布于天津、河北、山东、江苏、浙江、广东、广西等 7 个省市,覆盖范围广,交割能力充足,为产业企业参与期货市场提供了坚实保障……

随着功能发挥水平、市场认可度和产业参与度持续提升,豆油期货正有效服务相关产业企业应对价格风险、实现高质量发展。

当前,油脂行业企业“拥抱”豆油期货已是普遍现象。国内 90%以上大中型大豆压榨企业运用豆油期货进行套期保值,国内大型大豆压榨企业 90%以上的豆油销售采用“大商所期货价格+升贴水”的定价模式,豆油期货价格已经成为境内豆油现货贸易的重要定价基准。

同时,多年来大商所依托产融基地和会员单位,积极开展“企业风险管理计划”,推动豆油产业链上下游龙头企业和中小微企业同学期货、用期货,共促豆油产业行稳致远。截至 2025 年末,豆油期货产业客户持仓占比已达 52%。

近年来,豆油期货服务全球油脂行业的能力也进一步提升——

2022 年,包括豆油期货在内的大豆系列期货和期权,被纳入合格境外投资者可交易品种范围,并且作为境内特定品种引入境外交易者;2024 年,基于豆油期货交割结算价的 FSOY(马来西亚交易

所大连商品交易所豆油期货)合约在马来西亚衍生产品交易所上市交易……

业内人士认为,这些举措回应了境内外产业主体对豆油期货对外开放的呼声,为全球大豆产业链提供了丰富高效的定价和风险管理工具。同时,也有利于及时全面向全球传递我国作为豆油主产区、主销区的市场信息,提升豆油品种“中国价格”和“中国品质”的国际影响力。

“从最初谨慎尝试,到现在将其作为日常风险管理和经营决策的重要工具,产业对豆油期货的认知经历了一个逐渐深化的过程。”中粮油脂控股有限公司套保交易部总经理助理官毅说。

在官毅看来,豆油期货等工具不仅帮助企业通过套期保值熨平价格波动、优化库存管理、稳定经营收益,还带动了期现结合的发展,促使现货市场交易从传统一口价向基差贸易转变,推动行业形成了更高效、透明、灵活的定价与贸易模式,对于增强产业链上下游企业合作稳定性,促进产业链协同发展具有积极意义。

基于豆油期货的基差定价,还被用于棉油等其他食用油的贸易之中。北京合益荣投资集团有限公司总裁周世勇表示,在西北地区棉油的经营中,公司就经常以“豆油期货价格+(棉油现货与豆油期货间)基差”的形式来对棉油报价,产业已经有了比较高的接受度。

大商所表示,将进一步深耕豆油品种维护优化,在确保豆油期货平稳运行、合约规则制度设计贴近现货市场的基础上,持续做好市场培育,推进产业客户参与度提升工程,进一步提升豆油期货市场功能发挥水平和产业服务能力。

(转自新华网)



## 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。这场跨越两省两地的产业牵手,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、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。作为国内电驱驱动技术领域的领军企业,菲仕技术深耕电驱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领域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,菲仕技术自主研发的变频电机已成功应用在 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。这对电机的设计和制造工艺提出了极高要求。这对电机的设计和制造工艺提出了极高要求。

“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。在电机核心材料、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。