

企业家日报

2026年4月23日 星期四
丙午年 三月初七
今日 8 版
第096期 总第11725期

国内统一连续出版物号:CN 51-0098
邮发代号:61-85
新闻热线:028-87319500
13811660079
全年定价:450元 零售价:2.00元

做中国企业的思想者

追觅科技创始人兼 CEO 俞浩： 假定世界不可知 用试错替代规划

■ 任磊磊



追觅科技创始人兼 CEO 俞浩

今年，追觅科技的年会让创始人兼 CEO 俞浩彻底出圈。年会的主持人是撒贝宁，俞浩主动提及撒贝宁“北大保送”的梗，并称自己是“一路三保送清华，本硕博连读”。不同于传统的企业家，从小就是天之骄子的俞浩，行事大胆也敢于表达自我。

从 10 万元到 10 万转

俞浩出生于江苏南通。高中时，他以物理竞赛成绩保送清华大学航空航大学院。读书期间，他做了两件后来不断被提起的事：2007 年成为中国最早的四旋翼无人机开发者之一；2009 年独立完成软硬件设计，研发出全球首个三旋翼无人机。

也是 2009 年秋天，他创办了极客社团“天空工场”。社团的招募标准很简单：“真的喜欢科技创新并且愿意动手”。选拔方式也很直白：下午 6 点发技术题，次日上午 6 点交卷，12 小时极限挑战，没有标准答案，只看态度和执行力。

那间实验室只有 20 平方米，挤在紫荆公寓 C 楼的角落，堆满飞行器、激光切割机和零部件，学生们常常熬夜到凌晨三四点。从依靠老师个人资助起步，到后来获得波音公司专项赞助，天空工场逐步发展成为高校规模最大的学生科技兴趣社团，在自动驾驶、无人机、机器学习等领域产出大量成果。

天空工场不只产出技术，还产出人才。俞浩后来创业时的初始团队，几乎全员来自这里。

2015 年的一个夏天，清华附近的一间小办公室里，俞浩和几个同学凑了 10 万块钱，准备做一台高速数字马达原型机。

因为在此之前，中国的清洁家电高速马达转速长期停留在 3 万转/分钟，与国际巨头的 10 万转/分钟水平悬殊。而俞浩这支团队从 0 到 1 攻克高速数字马达。这是智能电器的核心“心脏”，但当时国内没有成熟的技术路径可循。他们花了大量时间做材料仿真、流体力学计算，一遍遍测试，失败重来。

用了两年多的时间，最终，他们将转速突破到了 10 万转/分钟，达到国际领先水平，而成本仅为戴森的一半。

2017 年，追觅正式成立，并加入小米生态链。原本，追觅的赛道是在百家生态链企业里是比较边缘的，但是它却用高速马达打出了第一个爆品，在生态链体系中获得排名垫底一路冲到第一。

不甘寂寞的俞浩

俞浩从来都不是一个安分的人。他不甘于只是做一个单品类王者，而是想要创造更多的价值曲线。

俞浩这套价值曲线方法论的核心是“N+1”。

这套逻辑其实相当直白。他分析认为，中国硬件企业过去走的路径大多是“N-1”模式；世界上最先进的产品做到 N，中国企业研究哪些功能可以去掉、降成本、卖便

宜。但这个路径的终点，是卷入低价竞争的泥潭。

他提出的替代方案是 N+1：继承行业已有的知识体系(N)，避开前人试过但失败的路径，再在关键点上做增量创新(+1)。如

果这个“+1”能被消费者感知、认可，就能带来高溢价，实现真正的全球化。

割草机器人是 N+1 最典型的成功案例。

俞浩和团队入局时，分析了行业的痛

点：最大的难题是边界识别——割草机器人需要精准识别割草范围，而市面上已有的 RTK 等方法存在诸多局限。他们没有沿着行业已有的路线走，而是预判车用激光雷达价格会快速下降，于是率先将车用多线激光雷达引入割草机器人领域，用激光雷达+双目视觉的方案来解决感知和算法问题。

这个判断被市场验证了。当其他中国厂商将产品定价到 499 美元时，追觅的割草机器人定价 1999 美元，反而卖爆。

N+1 背后，是一套系统性的决策逻辑。俞浩曾公开表达对“赌概率”商业模式的排斥：“追觅不赌 1% 赛道的小概率，只会用 N+1 的方式做世界经济的 99%。很多人因为担心风险投入不碰大业务，结果是大多数人挤入只占了全球经济的 1% 小业务赛道，而此外还有 99% 空白。而 99% 的机会里，人才密度、优秀资金的投入度远远低于那 1% 拥挤赛道。”

在追觅，这套方法论被落实为具体的资源分配原则：三分之一研发资源投入现有领域的技术迭代，三分之一投入现有领域的技术创新，三分之一投入新领域的技术创新。研发投入占比 7% 以上，远超行业平均水平，研发与设计人员占比 70%，用持续的投入保障创新效率。

IDC 数据显示，2025 年全球家用清洁机器人市场中，追觅出货量 340 万台，市场份额 105%，同比增长 101.9%，增速位居行业第一。割草机器人品类中，追觅凭借差异化技术路径在欧美市场实现了领先地位。[下转 P3]

国务院作出重要部署 推进服务业扩能提质

新华社记者 魏玉坤 何晓

4月21日，我国服务业发展迎来重要进展：国务院印发的《关于推进服务业扩能提质的意见》对外发布，围绕全链条补强生产性服务业薄弱环节、提升生活性服务业重点领域发展能级等方面作出部署。

服务业是国民经济的重要组成部分，服务业发展水平是衡量一个国家经济发展程度的重要标志。

今年一季度，我国服务业增加值占国内生产总值比重为 61.7%，比上年同期提高 0.4 个百分点；对经济增长的贡献率为 63.2%，比上年同期提高 4.0 个百分点。“十五五”规划纲要明确提出“实施服务业扩能提质行动”。

“十五五”开局起步，如何推进服务业扩能提质？

意见明确了总体思路：坚持有效市场和有为政府相结合，坚持扩能和提质并举、发展和监管统筹，突出需求牵引、改革攻坚、科技赋能、开放合作，统筹做优增量和盘活存量，深入实施服务业扩能提质行动，破除制约服务业发展的体制机制障碍，推进生产性服务业向专业化和价值链高端延伸，促进生活性服务业高品质多样化便利化发展，为加快建设现代化产业体系提供有力支撑。

在发展目标方面，意见指出，到 2030 年，服务业总规模迈上 100 万亿元台阶，质量更高、结构更优、品质更佳、活力更足的发展格局基本形成，培育更多“中国服务”品牌，服务业全球竞争力、影响力明显增强，人民群众获得感持续提升。

具体来看，意见部署了哪些务实举措？生产性服务业赋能千行百业。新一轮科技革命浪潮正在重塑生产制造方式，对生产性服务业的专业性提出更高要求。

意见就全链条补强生产性服务业薄弱环节作出针对性部署，明确强化科技服务支撑作用，增强现代物流综合竞争力，加快软件和信息服务创新发展，增强供应链金融专业服务能力，积极发展节能环保服务，做强做优商务服务。

生活性服务业关乎千家万户，是居民服务的主要供给者。

意见就提升生活性服务业重点领域发展能级作出具体安排，明确增加居民服务优质供给，提高养老托育服务适配水平，增强健康服务专业化能力，创新文旅服务模式。

意见明确，要完善支持服务业扩能提质的政策体系，深化改革创新，丰富财政金融政策工具，提升基础设施支撑保障能力，扩大服务业优质经营主体，加强人才建设，强化安全监管。

“推进服务业扩能提质，关系到扩大内需战略的有效实施，关系到经济社会高质量发展大局。”商务部研究院研究员庞超然表示，意见系列部署立足当前、着眼长远，注重锻长板与补短板相结合，旨在持续推动服务业做大总量、做优质量、做强能级，为进一步提升服务业发展质效指明了前进方向。

国家统计局服务业调查中心主任彭永涛表示，要深入实施服务业扩能提质行动，持续扩大有效供给，充分激发经营主体活力，不断培育服务业新增长点，促进经济循环各环节畅通衔接，更好满足市场和居民个性化、多样化、高品质需求，努力开创服务业高质量发展新局面。

(转自新华网)

山东支持民企参与核电、铁路等项目建设

■ 李欣 梁森

山东省商务厅党组书记、厅长王磊 4月21日在“开局起步‘十五五’奋力谱写中国式现代化山东篇章”专题新闻发布会上表示，“十五五”时期，山东将鼓励支持更多民营企业参与核电、铁路、水利、低空、公用事业等领域项目建设，推动具备条件的企业进一步提高民营资本持股比例，让企业敢投、愿投、放心投。

山东户籍、常住人口“双过亿”，需求潜力大、市场空间广。“十五五”时期，山东将抓住机遇、放大优势，推动惠民生和促消费相结合，投资于物和投资于人相结合，加快培育完整内需体系。

王磊表示，山东将积极扩大有效投资，创新落实“项目跟着规划走、要素跟着项目走”，进一步做好土地、资金、能耗、煤耗等要素分级分类保障，培育形成更多新的优质增量，促进投资效益持续提升和规模合理增长；把民间投资摆在更加重要位置，健全完善常态化向民间资本推介项目机制、民营企业参与重大项目建设机制。

关于消费，王磊表示，山东将促进消费提质扩容，充分发挥山东城乡消费市场优势，聚焦“扩规模、提品质、优场景”，大力推动消费品以旧换新，培育智能产品消

费生态，加强“好品山东 好客山东”对外推介，坚持“对内开放、对外开放”，推动场景创新、业态融合、产业集聚、提质惠民，因地制宜发展首发经济，促进消费场景数智化融合化，实施县域商业增效行动，推动现代流通方式加快下沉，注重农村消费场景创新，打造乡村消费新窗口。

王磊还特别强调，“十五五”时期，山东将主动服务和融入国家开放大局，推动国内国际市场深度融合，“引进来”和“走出去”更好结合，对接国际高标准经贸规则，打造高能级开放平台；高标准建设上合示范区国际物流、现代贸易、双向投资合作、商旅文交流发展“四个中心”，打造“一带一路”国际合作新平台；深入实施自贸试验区提升战略，推进海洋经济等领域系统集成改革，开展首创性、集成式探索，每年推出 30 项以上制度创新成果；加快综合保税区“一区一策”创新发展，构建“保税+”全产业链生态；实施开发区高质量发展“寻标对标、创新提升”行动，打造全省经济发展主阵地和强引擎。

山东要深化国际经贸合作，加快建设贸易强省，实施“一国一策”重点市场开拓，“一业一策”专精特新外贸产业集群培育两大重点项目，完善国际营销服

务体系，加大对中亚、中东、拉美、非洲等新兴市场开拓力度，打响“万企出海 鲁贸全球”国际市场开拓品牌。

山东还将实施出口品牌企业三年培育计划，推动跨境电商高质量发展，大力拓展中间品贸易和绿色贸易；培育进口促进平台，完善供应链综合服务载体，促进进出口均衡发展；拓展双向投资合作空间，优化区域开放布局，打响“至诚山东 近悦远来”招商品牌；发挥新加坡—山东经贸理事会机制作用，加快建设中新济南未来产业城，深度融入高质量共建“一带一路”；加快构建国际物流大通道，分业施策优化产业布局，提升产业链韧性与安全水平；开展出海服务能力提升行动，建设“山海经”出海综合服务港，拓展境外经贸合作区功能，为企业出海提供更加精准的服务。

据悉，山东进出口额从 2020 年的 2.2 万亿元(人民币，下同)增长至 2025 年的 3.5 万亿元，跃升至全国第 5 位，年均增长 9.8%，占全国的份额从 6.9% 提升到 7.8%；实际使用外资 827.9 亿美元，实际对外投资 466.4 亿美元，累计吸引 236 家世界 500 强企业在山东投资 947 个项目。(转自中新网)

聂智恒：2025 年香港市场对汇丰贡献最大

中新社报道，“香港市场是汇丰集团 2025 年最大利润贡献者。”汇丰控股有限公司(下称“汇丰集团”)4月21日在港举行香港股东非正式会议，汇丰集团主席聂智恒(Brendan Nelson)在会议前接受记者书面专访时如是说。

161 年前，汇丰银行在香港和上海开业。汇丰集团本月 14 日在香港举办第三届全球投资峰会，聂智恒在开幕讲话中形容“香港是汇丰的‘精神故乡’”。

当被问及汇丰如何回馈这一“精神故乡”时，聂智恒介绍，第三届全球投资峰会汇聚 1500 多家机构、5200 多位行

业领袖、70 多位演讲嘉宾，与会者就香港及世界经济的机遇展开探讨。此外，汇丰参与赞助的 2026 年香港国际七人橄榄球赛单日入场人次创新高。“这些活动都是向世界展示香港活力的重要契机”。

聂智恒说，汇丰集团今年初完成恒生银行私有化，投资金额达到 137 亿美元，成为集团投入香港市场的又一个里程碑。在尊重恒生银行悠久历史、保留其品牌特色及独特客户价值主张的同时，汇丰集团将继续投入资源并发挥恒生银行业务的互补优势，惠及客户。 [下转 P3]

工业和信息化部：将以更大力度超前布局未来产业

新华社消息，工业和信息化部 4 月 21 日召开未来产业企业座谈会，提出要准确把握未来产业发展形势，抢抓“十五五”关键期，以更大力度超前布局未来产业，抢占未来发展制高点。

工业和信息化部负责人在会上说，当前我国未来产业发展呈现产业规模持续扩大、技术创新多点突破、协同布局逐步构建、应用创新持续拓展的良好势头。同时也要看到，新一轮科技革命和产业变革加速演进，我国未来产业发展在原始创新能力、关键核心技术、顶尖人才数量、体制机制保障等方面仍存在一些短板弱项。

该负责人表示，要立足我国产业基础与资源禀赋，发挥比较优势，以系统

思维统筹推进各项工作；强化顶层规划引领，健全技术预见机制，有序推进未来产业先导区建设；系统布局原创性、引领性技术攻关，强化场景牵引。

此外，还要充分发挥企业主体作用，完善差异化支持政策；持续提升未来产业创新发展、金融支持、人才培养等方面政策效能；要统筹发展和安全，稳健探索适应未来产业特征的监管方式，确保既“放得活”又“管得好”。

据悉，来自生物制造、量子科技、显示材料、氢能、商业航天等行业领域的 8 家企业负责人在会上交流发言，介绍企业生产经营和行业发展情况，围绕提升未来产业技术创新、场景探索、商业实践能力等方面建言献策。(周圆)

山西特产 霍州年馍 中国年馍之乡 舌尖上的美食 指尖上的艺术 联系电话:18534090188 霍州市农村集体经济发展有限责任公司

冰川时代 天然矿泉水 双汇熟食 SHUANGHUI DELI 三喜卤味

本报出版质量监督公告 为提高本报出版质量，欢迎广大读者及社会各界人士对本报编校质量进行监督。 联系邮箱: cjb490@sina.com 电话: 028-87325242 企业家日报编辑部 责编: 王萍 版式: 黄健 企业家日报: www.zqsc.cn 电子版: www.entrepreneurdaily.cn 官方微博: http://weibo.com/rwdb 投稿邮箱: cjb490@sina.com