



向数字化转型重在应用场景

现在数字化转型、工业互联网非常热门，但数字化、AI等等，全都是工具，它要为企业的战略目标服务。一项新技术出现，不要跟风，要问自己它的应用场景是什么，它如何为我的客户创造价值。

——三一集团董事长 梁稳根

很多企业现在都把数字化转型升级为一个企业的核心战略，但客观来讲，数字化转型升级效果不佳，因为真正的数字化要经历3个阶段：第一阶段是商务数字化阶段，第二阶段是数据智能，算力、算法支持决策与运营阶段，第三是人工智能阶段。

——北京大学教授 何志毅

万物互联时代，企业纷纷向数字化转型，大家推崇技术同时常常忽略场景，其实场景才最重要，因为有无数的场景等待挖掘，有无穷的用户体验需要迭代，关键是怎么挖掘和迭代。

——国际精品品牌战略研究院院长 卢晓

挖好护城河确保超额利润

商业世界，先到先得，并不可怕。后到的人，无非是晚些吃到红利。怕就怕在，先到的人，懂得把时间变成优势。怎么变？就地挖河。护城河一旦挖好，这片领域的红利，就会变成先到者专属的超额利润。

——白象食品董事长 姚忠良

企业挖得最深的护城河就是无形资产，它平时看不见摸不着，安安静静在那里，但一旦你试图逾越，就立刻会让你感受到让人绝望的阻力，它就是技术专利、法定许可、品牌等。

——半亩花田CEO 元丰伟

在未来的日子里，中国企业的“逆袭”案例将会变得越来越多。“逆袭”的底气，不仅来源于技术上的突破与创新，更在于品牌生态的打造与经营，要赢得权威，更要赢得市场。

——万科集团创始人 王石

创业最重要的是你第一个把它做好

创业中第一个做不是最重要的。想法，也是不值钱的。最重要的是，你是第一个把它做好的，第一个把它做便宜的，第一个进行大规模改进的。

——第一财经日报原总编辑 秦朔

创业首先要耐得住寂寞，给自己留下充足的时间，不断地进行研发测试；第二，要考虑资金是否充裕，否则很可能钱烧掉一半就死在了路上。

——均瑶集团总裁 王均豪

连锁经营规模是内核

连锁经营“快”是表面，规模才是内核。以规模作为基础，在上游形成集采优势，反作用于供应链，搭出一套标准化的供应链体系；在下游，用一套成熟的IT系统，直接把产品从工厂送到中心仓再运往门店；产品上，从红利单品切入，再复用到全品类。

——中国上市公司协会会长 宋志平

连锁企业，尤其餐饮企业，本质上还是一个“为人服务”的企业。它不开人的因素，有人就越不容易标准化、越不容易管理。科技可以为店面管理提供一些帮助，但在店里如何管理，店长还是起关键性的作用。

——中国连锁经营协会会长 裴亮

规模一大，企业就不如以前做得那么精细，这不仅不能保证员工幸福地成长，也让顾客失望。欲望大于能力，是一种灾难。当不成熟的时候，钱挣得越多，可能挖的陷阱越大，钱不是甜蜜的，而会成为毒药。

——胖东来商贸集团创始人 于东来

企业要长大，但是怎么才能做到大而不倒？好的企业具有3个特征：第一，突出主业。第二，特别重视瘦身健体。第三，在发展的过程中一定要量入为出，要重视现金流。

——复旦大学管理学院院长 陆雄文

个人观点仅供参考

探矿海洋牧场⑤



渔光互补助力能源结构转型 新华社发

在产业政策和技术突破双重刺激下，近年来渔光互补光伏发电产业迅速崛起。沧州沿海凭借资源优势吸引众多企业落地，多家过百兆瓦项目已陆续并网发电，优化了区域能源结构、促进了当地经济发展，为实现国家“碳达峰”“碳中和”目标作出了沧州贡献。

渔光互补跑步入场 双赛道掘金海洋经济

本报记者 吴梦

■ 建在水面上的发电厂

坐船走进发电厂，这样的经历你有过吗？

因为这是建在水面上的发电厂，环境十分特殊，它的上面是太阳能光伏发电板，下面是养殖水塘，有鱼虾在水中游动，每年能生产出10多万公斤的鱼虾。这种模式最大的好处，是解决了光伏电站占地面积比较大的难题，同时又让鱼塘上面的闲置空间得到利用。

前不久，渤海新区黄骅市南排河镇140兆瓦渔光互补光伏发电项目正式并网，光伏太阳能板下面是上千亩的鱼塘，鱼和虾在水中嬉戏。

南排河镇渔光互补项目负责人郑立冬表示，沧州沿海水域宽阔，

沿岸滩涂、鱼塘众多，很适合渔光互补光伏发电产业，因此他们才来到沧州发展光伏产业。公司从2020年开始建设南排河镇渔光互补项目，当年一期项目完工，采用上面发电、下面养鱼的模式，运行效果明显，因此2021年开始二期建设，在发电同时采用鱼虾混养模式。

“经过两年的运行，渔光互补项目很适合在沧州沿海发展，目前我们正在寻找新的项目目标，以进一步扩大产业应用。”郑立冬注视着正在运行的电站。

在南排河镇渔光互补项目并网的同时，众多企业开始纷纷跑步入

场。黄骅正阳二期90兆瓦渔光互补光伏发电项目、黄骅市吕桥镇87.6兆瓦渔光互补光伏发电项目、国电投海兴258兆瓦渔光互补光伏发电项目纷纷落地。

其中国电投海兴258兆瓦项目位于海兴盐滩，占地7000余亩，规划容量为258兆瓦，直流侧装机容量335兆瓦。项目建成后，年均发电46996.6万千瓦时，与燃煤火电厂相比，每年将节约标准煤13.39万吨、预计每年可减少排放烟尘39.13吨、二氧化硫204.34吨、氮氧化物186.95吨、灰渣5.19万吨，环境效益十分显著。

而且这里的光伏板两面都可以发电，除了上面可以直接吸收阳光进行电能的转换之外，它的背面也可以吸收水面反射上来的阳光，仅此一项它的发电效率就可以提升5%至7%。

华电海晶“盐光互补”项目负责人杨帆表示，项目投产后，每年将有15亿千瓦时的绿色电能从这2万亩的盐田中产出，将进一步促进华北地区绿色能源结构转型，带动区域产业链内部循环。同时实现水上光伏发电、水面蒸发制卤、水下水产养殖的“盐光互补”新型复合产业模式。

■ “盐光互补”开挖海洋金矿新渠道

郑立冬表示，除了鱼塘，沧州沿海大面积盐田也是发展光伏产业的重要载体。

7月8日，世界单体最大的“盐光互补”项目——华电天津海晶100万千瓦“盐光互补”电站并网发电。在提升华北地区电力供应能力的同时，探索出光伏发电、水面制卤、水下养殖的复合产业模式。

国电投海兴项目经理李健在海晶“盐光互补”电站并网当天应邀来到项目现场。“它在盐田上架设光伏组件，发电、晒盐、水产养殖三不误。沧州沿海同样盐田密布，自然和人文环境趋同，也很适合发展

“盐光互补”项目。目前，国电投正在沧州沿海考察进一步推进当地“盐光互补”电站建设。”

“盐光互补”电站和其他光伏电站最大的不同，就是这里的光伏阵列间距大了不少，达到了14米，几乎是其他光伏电站的两倍多。这样做的目的，就是把光伏板对水面的遮挡以及对盐业生产的影响降到最低。

同时，“盐光互补”电站中光伏电板的坡度是精确设计的17度，而其他光伏电站大部分是三四十度左右。这是因为从一年四季太阳运行的轨迹来看，17度对水面的遮挡是最小的。

■ 机遇与挑战并存

目前，渔光互补光伏发电项目正成为乡村振兴的重要渠道之一。

渤海新区黄骅市吕桥镇87.6兆瓦渔光互补光伏发电项目部分并网成功，实现了经济发展、资源节约和环境保护的良性互动，有效促进了绿色发展与乡村振兴的有机衔接。

吕桥镇渔光互补项目位于吕桥镇吴家堡村、乾港村、周西村，占地2000余亩，全部利用现有鱼塘上方空间建设，将养殖与光伏发电相结合，在鱼塘上面安装光伏组件，光伏组件下面的水域养殖水产品，形成“上发电，下养鱼”的新型发电模式，渔光互补、一地两用的特点极大地提高了单位面积土地的经济价值。

吕桥镇渔光互补项目经理王伟光介绍说，目前项目并网10兆瓦，日均发电量大概在5万千瓦时。项

目全部投运后，年平均发电量约1.1亿千瓦时，相当于每年节约标准煤4.5万吨，减排二氧化碳10万吨，将有效缓解用电旺季的用电紧张，促进当地经济发展、优化能源结构，为国家“碳达峰”“碳中和”的目标作出积极贡献。

在产生清洁能源的同时，项目租用村集体用地，盘活村内集体资产，为村集体年增收120万元，带动村民致富增收，为当地经济社会发展、生态文明建设和乡村振兴注入源源不断的动力。

大家跑步入场同时，产业迎来新机遇，挑战也如影随形。

郑立冬从2015年开始在江苏省沿海建设相关项目，他提醒有意涉足渔光互补项目的企业：渔光互补由于基础造价较高，初始投资也会明显高于普通项目，但渔光互补等

河间小伙儿王蒙，从实体店转战电商销售园艺种子，攻占城市阳台花卉种子市场，后扩展到大型园艺、设施农业等领域，通过打造一站式服务平台，带领公司向服务型企业转型。

电商+服务

让种子绽放城市阳台花园

本报记者 吴梦

蔬菜种子，就买了几种。

在离开时，客户感慨道：“这种子真便宜，我在北京市区很难买到，常常要跑到新发地市场才行。”

说者无心，听者有意。这句话，为王蒙点燃了创业的火花。

为了了解市场行情，王蒙去了北京等城市实地考察，他发现在大城市销售花卉种子渠道并不普遍，人们常常只能到郊区市场才能找到。同时，通过电商数据统计，当时国内种子电商较少，而且多集中在珠江三角洲等少数地方，河北只有邢台市一家。

“我上网销售花卉、蔬菜种子，若能填补部分北方市场空白，必将有所收获。”王蒙分析利弊。

当年，王蒙正式创建河北富益春种子有限公司，开拓种子电商市场。同时，通过市场考察，王蒙将适合城市阳台种植的花卉、蔬菜种子作为自己的主打产品。

很快，市场反应印证了王蒙的判断，他的种子攻占了北京、济南、上海等各大城市市民家的阳台。

正当王蒙开始憧憬事业的美好未来时，一场危机正一步步逼近他。2017年，园艺种子市场依然繁荣，但王蒙发现自家公司并没有如当初那样健康发展，随着公司产品销售不断增加，运营费用不降反升，现金流也在慢慢减少，险些拖垮公司。

拓展园艺“新蓝海”

面对困境，王蒙通过分析发现，由于之前公司主攻城市阳台种子市场，各地消费者纷纷购买，但订单额偏小而且种类繁杂，造成用工、运输费用不断上升，成为企业发展的不能承受之轻。

找到原因后，王蒙带领企业开始转型，将现代园艺项目、设施农业项目作为公司主要市场之一。

“现代园艺和设施农业项目体量大，因此采购规模也大，通过大规模销售，可降低公司销售费用。同时，这些项目中相同产品重复购买次数多，便于双方建立稳定的合作关系。”王蒙解释说。

与此同时，王蒙开始与荷兰、美国、土耳其等国育种企业合作，将国外优良种子引入国内，通过中高端产品，抢占国内高端园艺种子市场。

“从2017年开始，我们陆续拿到云南、贵州等省多个大型园艺项目，其中已经完成昆明某项目一二三期。”王蒙高兴地说。

去年，王蒙又开始主动转型，向一站式园艺服务平台发展，通过打通产业链，为客户提供各种优质花卉、蔬菜、粮食种子同时，提供种植技术指导、项目设计、农产品销售等一体化服务。

“我们在河间等地陆续试验了大豆、高粱等大宗农产品一站式服务，受到客户高度认可，下一步我们将继续扩大产品种类和服务区域。”王蒙自信满满。



“奔腾”的种子

炎热的夏季让很多园艺项目放慢了建设的节奏，也让很多配套企业放慢了事业发展的脚步，但河北富益春种子有限公司总经理王蒙却仍然忙碌——他刚与云南两家园艺企业商讨相关大型园艺项目的设计和种子产品供应，之后又应接不暇地为北京、上海等地客户解答有关花卉种植的问题。

“我们主要经营以花卉种子为代表的园艺产品，其中应用于阳台种植的花卉种子，不受环境季节影响，人们一年四季都能种植，因此平时也会有很多客户订购。”王蒙在工作间隙说道。

近年来，王蒙顺应产业发展趋势，发力园艺种子销售，同时将销售战线从实体批发业务，转战线上零售、批发，通过主打城市家庭阳台花卉种子，扩展到大型园艺公司、设施农业合作……去年，销售额超过2000万元。

“我也没想到公司成长这么快，年销售额能达到2000余万元。”王蒙一脸兴奋。

今年，公司将再次转型，向一站式服务平台发展，通过为客户提供种子、种植技术指导、项目设计、产品销售等，成为一家为客户提供一体化服务的企业。

发力阳台经济

说起自己快速开拓园艺种子市场，王蒙连用了多个没想到。

王蒙大学毕业后回到老家河间，帮助家里打理种子销售业务。“当时主要销售高粱、大豆等大宗农作物，每年销售额30余万元，业绩没什么大起大落。”

2016年夏季，一位北京客户来到王蒙店里订购大豆种子，发现店里摆着部分花卉、



进行中心质检环节