

元宇宙：产业互联网的「黄金搭档」

当元宇宙的发展开始变得深入，我们越来越多地感受到它与产业互联网之间存在着某种联系，甚至可以说，元宇宙是产业互联网的一个部分。认识并理顺元宇宙与产业互联网之间的关系，并且由此打开产业互联网的发展新症结，才是保证元宇宙与产业互联网的发展进入到新阶段的关键所在。

我们都知道，元宇宙试图在寻找打通虚拟世界与现实世界的通道，而产业互联网则是试图在弥合以产业为代表的实体经济和以互联网为代表的虚拟经济之间的壁垒和鸿沟。从这个逻辑来看，元宇宙完全可以被划归到产业互联网的一部分。或许，以元宇宙为开端，真正意义上的产业互联网时代终将来临。

然而，很多人并未意识到这一点。他们仅仅只是站在元宇宙和产业互联网的角度来看待彼此，最终割裂了元宇宙与产业互联网之间的关联，甚至将两者的发展带入到正确的发展轨道里。长此以往，元宇宙与产业互联网这样两个本该有着千丝万缕的存在，却成为了两个孤立而封闭的存在，非但无法相互促进，还有可能相互掣肘，最终无法将它们的功能和作用发挥到最大。

元宇宙，正站在产业互联网的对立面。提及元宇宙，人们总是会将其与满足用户的体验结合在一起。说到底，玩家们之所以会投身到元宇宙的浪潮之中，很多情况下，仅仅只是看到了它对于用户和流量的吸引。这其实是与互联网的发展逻辑是相通的。回顾互联网的发展，我们可以非常明显地看出，它对于流量同样有着相似的裹挟力。

很显然，仅仅只是将元宇宙看成是一个获取流量的存在，仅仅只是将元宇宙看成是一个满足流量的存在，它开始越来越多地走向产业互联网的对立面。以此为开端，元宇宙非但无法促进产业互联网的发展，甚至还将阻碍产业互联网的发展。

元宇宙将着眼点放在了C端，而非B端。无论是从元宇宙的出发点也好，还是从元宇宙的落脚点来看，它都是和C端流量有着千丝万缕的联系。然而，如果元宇宙仅仅只是一个停留在C端的存在，而没有深入到产业端，那么，它依然仅仅只能改变行业的表层，而无法改造行业的内里。

同元宇宙不同的是，产业互联网开始越来越多地将关注的焦点聚焦在了B端，无论是从商业模式上来讲，抑或是从改造对象上来看，产业互联网都在走向元宇宙的对立面。长此以往，元宇宙仅仅只能沦为一个获取C端用户的存在，而无法成为一个改造B

端的存在，它与产业互联网之间的界限会越来越拉大。

如何将元宇宙与产业深度结合在一起，如何用元宇宙对于产业的改造来获得流量，而非通过元宇宙的营销来获取流量，成为确保元宇宙和产业互联网实现弥合的关键所在。同样地，当元宇宙与产业互联网走在了同一条道路上，它才能告别以往的发展问题和弊端，真正进入到一个全新的发展阶段。

元宇宙将关键点放在了广度，而非深度。笔者始终认为，产业互联网的关键在于，它不断地挖掘产业的深度，不断地寻找产业新的发展红利，不断地与产业实现深度融合。如果我们对产业互联网比喻成为「打井」的话，只有不断地钻探，只有不断地做深，做实，它才能真正获得甘甜的泉水。因此，对于产业互联网的玩家们来讲，应当更多地关注的是深度，而非广度。

同产业互联网不同的是，我们看到的是，元宇宙将关注的焦点聚焦在了广度上，而非深度上。随着元宇宙发展的逐渐深入，我们看到的是，越来越多的场景，越来越多的行业开始与元宇宙产生联系，「元宇宙+」大有盖过「互联网+」的趋势。如果一味地将元宇宙与场景和行业生拉硬扯到一起，达成的必然是营销和推广的效果。很显然，这是与产业互联网的原始奥义背道而驰的。

如何让元宇宙不断地与场景和行业产生纵深上的联系，不断地挖掘元宇宙在场景和行业上的应用的可能性，才能让元宇宙的发展跳出当下仅仅只是关注广度，而非关注深度的怪圈。以此为开端，元宇宙才能成为助力产业互联网的「实力担纲」，才能让产业互联网发生根本性的改观。

元宇宙将切入点放在了营销上，而非产品上。提及元宇宙，很多玩家最引以为傲的，便是它所提供了一种完全新颖的体验以及它在产品展示上所表现出来的巨大的发展潜力。复盘元宇宙的这些切入点，我们可以非常明显地看出，它其实更加关注的是营销，而非产品。通俗一点讲，就是元宇宙仅仅只是改变了用户的体验方式，但是，产品本身却并未与元宇宙有太多的关联。

不可否认的是，元宇宙借助这样一种新颖的营销方式和方法，的确是可以获得一定的发展的。然而，我们同样要看到的是，如果元宇宙无法与产品端产生联系，等到用户真正使用产品的时候，依然还是会遇到那样的痛点和难题的。很显然，元宇宙这样一种重营销，而轻产品的做法，其实是和产业互联网的初衷是背道而驰的。

产业互联网，主要是对产业进行改造和

升级，之后用新的产品和服务来满足用户的需求，从而让供求两端再一次实现对接。它的切入点在于产品的升级和改造。如果元宇宙仅仅只是将切入点放在了营销上，而无法对产品和服务本身，乃至产品和服务的生产流程和环节进行改造，那么，元宇宙终究会站在产业互联网的对立面。

通过以上分析，我们可以非常明显地看出，元宇宙正在走向产业互联网的对立面。很显然，这种态势长期发展下去，非但是无法两者的发展，甚至还将会失去一次绝佳的协同发展的机会。如何找到元宇宙与产业互联网融合的方式和方法，才是每一个玩家必然需要思考的重要问题。

产业，元宇宙与产业互联网的「连接点」如何才能找到元宇宙与产业互联网的连接点呢？如何让元宇宙与产业互联网实现协同配合呢？如何让元宇宙与产业互联网相互促进呢？笔者认为，最为关键的一点，还是要发挥产业的作用，真正以产业为「轴心」，才能让元宇宙与产业互联网深度融合。

让元宇宙回归产业。正如上文所讲，元宇宙将关注的焦点聚焦在了C端，最终让它成为了一个过度关注营销的存在。欲要让元宇宙与产业互联网实现桥梁，笔者认为，最为关键的一点在于，找到两者的共同点，让元宇宙和产业互联网想着同一个方向努力。

在这个过程中，让元宇宙回归产业，无疑是重中之重。如何让元宇宙回归产业呢？笔者认为，最为关键的一点，还是要不断地强化元宇宙对于B端的赋能和改造，不断地找到元宇宙在驱动B端发展过程当中的功能和作用。当元宇宙不再是C端的专属，当元宇宙开始对B端产生作用，当B端因元宇宙的加入有了改观，那么，它便有了与产业互联网产生联系的可能性。

对于元宇宙的玩家们来讲，还是要将关注的焦点更多地聚焦在如何用元宇宙本身所涵盖的新技术对于产业的深度改造上。当元宇宙不断地为改造产业提供了解决的方案，当元宇宙不断地为改造行业找到了发展突破口，它才能走向产业互联网的同一个方向，它才能与产业胡来网产生连接。

让技术回归主导。笔者认为，元宇宙和产业互联网之所以具备产生「化学反应」的可能性，其中一个最为重要的原因在于，它们之间的诸多技术，其实是存在着联系的。因此，以技术为突破口来寻找元宇宙与产业互联网结合可能性，无疑是一个不可被忽视的地方。

无论是元宇宙也好，抑或是产业互联网也罢，我们都可以非常明显地看出，它们都不是以技术为主导的，而是以营销和噱头为主导的。当这种情况发生，那么，元宇宙和产业互联网是无论如何都无法找到连接点的。找到元宇宙的底层技术与产业互联网的底层技术之间的连接，寻找它们技术之间的联系，才是建立这样一种连接的关键所在。

归根到底，我们还是要让技术回归主导，让技术成为驱动元宇宙和产业互联网发展的力量。当技术成为了元宇宙和产业互联网的主导，当技术不断地为元宇宙和产业互联网的发展提供动能，那么，它们必然会走入到同一条河流里。由此开始，元宇宙与产业互联网才能实现真正意义的大融合。

让虚实实现融合。正如上文所讲的那样，无论是元宇宙也好，还是产业互联网也罢，从本质上来看，其实都是在寻找一种实现虚拟经济与实体经济融合的方式和方法。只不过，元宇宙更多地将关注的焦点聚焦在了消费端，而产业互联网则更多地将关注的焦点聚焦在了产业端。

然而，如果仅仅只是将虚实融合仅仅只是停留在消费端，抑或是仅仅只是停留在产业端，那么，这样的虚实融合依然是不完整的。因为消费端和产业端并未实现真正意义上的连接，欲要解决这一问题，最为关键的一点，就是要在虚实融合的问题上，找到元宇宙与产业互联网的连接点。

笔者认为，欲要建立元宇宙与产业互联网的连接点，其中一个最为关键的一点就在于，建立一种横跨消费端和产业端的大融合。通过这样一种大融合，我们可以真正建立起一套完整的供求关系。在这样一种全新的供求关系之下，实现元宇宙与产业互联网的深度连接。

当元宇宙的发展开始走向深入，我们开始看到它与产业互联网之间有着越来越多的联系。可以说，元宇宙，就是产业互联网的「黄金搭档」。然而，当元宇宙开始越来越多地成为流量的获取工具，当元宇宙开始越来越多地将关注的焦点聚焦在消费端的时候，它开始走向了产业互联网的「反面」。很显然，这种发展态势，无论是对于元宇宙来讲，抑或是对于产业互联网而言，都是无益的。

找到元宇宙与产业互联网的连接点，真正建立元宇宙与产业互联网之间的连接，才能真正让元宇宙与产业互联网相互促进，才能迸发出新的力量。以此为开端，元宇宙和产业互联网才能相向而行，相融而生。

痛失负责人，华为现金流咋办？

十一假期最后一天，静默多天的华友会咨询培训群，这个由华为离职人员构成的群聊，被一条消息瞬间激活：华为运营商BG总裁兼企业BG总裁丁耘，意外去世。

根据华友会会长俞渭华介绍，丁耘是在跑了28公里后，因为突发心脏病而去世。

华为官方也于7日晚发布布告，证实丁耘因突发疾病，于7日凌晨不幸去世，享年53岁，但布告中并未说明丁耘是否因长跑而引发的心脏病去世。

截至目前，华为心声社区首屏页面已经变为黑白，华为管理层信息页面中有关丁耘的介绍也进行了黑白处理。

丁耘最后一次出现在公众场合是在9月20日的华为全联接大会上。当时，以华为企业BG总裁身份亮相的丁耘，还在大力宣扬华为企业业务的最新战略，即在助力客户数字化转型中，从原来的先有技术再去适配场景，转换到根据真实场景再去适配相应技术。

伴随2020年“915”美国禁令正式生效，手机业务增长停滞之下，华为消费者BG被按下增长暂停键，三大BG中的运营商BG和企业BG地位愈发重要，开始承担起华为当下输出现金流的重担。

随着丁耘的意外离世，不得不迎来新一轮人事调整的华为，其运营商BG和企业BG的发展也将横生波折。

一
只从成功团队选拔干部，这是任正非给华为划定的干部提拔原则之一。

正是由于当年负责的软交换产品的成功，丁耘由此获得了提拔契机，一步步走到了华为产品线总裁的位置，并基于此逐渐掌管起企业BG和运营商BG两大核心业务。

同样从无线业务中挑选出来的另一个

优秀干部代表，还有余承东。丁耘意外去世前，两人无疑成为任正非的左膀右臂，一个统领运营商BG和企业BG，一个负责消费者BG和智能汽车业务。

但在两人走向华为管理层的道路上，也并非一帆风顺。

与余承东同岁的丁耘，晚前者三年加入华为。1996年，27岁的丁耘离开中兴加入华为的C&C08万门机研发部。

当时的华为还是一家年收入不及百亿元的中小公司，谈及选择华为的原因，丁耘表示，“感觉在华为我只需要关注客户，专心做事就行，自然有人会考虑我的待遇和发展，其他的都不用我担心，不用考虑站队伍跟对人。在这样的文化氛围下，大家就会力出一孔。”

但2001年的丁耘和余承东都迎来了人生的一次重大挫折。因为研发问题导致呆料、死料、废料问题突出，时任项目研发主管的丁耘，被颁发了一块由于设计缺陷问题造成很容易被污染、污染之后就自动拨号的用户板，余承东则被颁发了一块无线的呆板。

根据丁耘的回忆，这场研发呆死料颁奖“质量大会”，成为华为体系刻骨铭心的一次经历，并为后来华为内部IPD(集成产品开发)等流程的推行打下了基础。

从挫折中顺利走出的两人，先后成为华为不同阶段的现金牛业务负责人。

2018年，在余承东带领下，华为消费者BG首次超过丁耘负责的传统现金牛——运营商BG，年收入份额达到3489亿元，占比48.4%；并在2019年将这一份额扩大到54.4%，成为华为集团新的现金牛。

短短三年时间，华为营收结构再次洗牌。2021年，华为运营商业务(收入2815亿

元，占比44.2%)再次超过消费者业务(收入2434亿元，占比38.2%)，成为集团第一大收入支柱。

丁耘的管理职权，也在这一时期内进一步加重。

2022年1月，华为发布人事任命，丁耘担任总干部部长、企业BG总裁，同时仍兼任运营商BG总裁，原总干部部部长、企业BG总裁彭中阳，调任战略预备队总队长。

三个月后，丁耘职位再次变动，由常务董事更换为华为监事会副主席。根据官方介绍，监事会是华为最高监督机构，代表股东行使监督权，其基本职权包括领袖管理、业务审视和战略前瞻。

与丁耘同期调整的还有郭平和孟晚舟；孟晚舟升任华为轮值董事长，进入公司最高决策层，并继续担任副董事长及CFO；郭平则卸任轮值董事长职务，调任公司监事会主席岗位。

“所有的组织调整都是为了业务。”华为前人力资源副总吴建国对此分析称，组织架构变动的一大核心原因是华为现在没钱了，当下华为需要快速实现新的业务的成长，尤其是面对消费者业务从2020年4829亿元暴跌至2021年2434亿元的残酷现实，华为到了“找到一些点快速通关的时候了。”

二
在这条快速通关的路上，华为开始四面出击，运营商BG和企业BG更是成为变革重点。

“让黑天鹅在我们的咖啡杯里面游泳。”这是任正非在华为内部经常提及的一句话，作为不确定性的代名词，华为希望自己能够更好地管理好这只黑天鹅。

为了弥补消费者BG因美国禁令所带来的发展不确定性，2021年底，华为学习谷歌，

开始组建大集团作战，深耕B端市场。截至6月份，华为已先后成立三批共20支军团。

在5月底的第三批军团成立大会上，时任华为监事会副主席的丁耘在现场强调，各军团要坚持以客户为中心，开放进取，“一切为了胜利，一切为了前线，让打胜仗的思想成为一种信仰。”

为了进一步拓展B端市场，上任企业BG总裁后的丁耘，新动作不断。

8月底，华为联合3万家生态伙伴，共同发起了全国首个基于数字赋能的828 B2B企业节，丁耘希望借此为中小企业搭建一个创新发展平台，其业务场景覆盖企业办公、财务管理、安全服务、智能制造、数据处理等等。

借助双11、618、淘宝、京东等电商平台获得了销售额的大幅增长，在国信证券分析师唐策看来，丁耘显然也希望通过人为造节，拉动华为企业业务的收入增长。根据第一财经报道，华为中国政企业务总裁曾表示，未来五年，华为中国政企业收入将从100亿美元走向400亿美元，约合人民币2600亿元。对于2021年收入刚刚破千亿的企业业务来说，意味着企业业务需要保持每年30%左右的增速，这对丁耘来说，将是一个不小的挑战。为了进一步扩大收入来源，华为同样盯上了身处数字化转型的中小企业。

根据MarketsandMarkets报告，全球数字化转型市场规模将从2021年的5215亿美元增长到2026年的12475亿美元，预测期内复合年增长率为19.1%。

在2022年华为全联接大会上，丁耘宣布，未来三年，华为将面向全球伙伴持续投入3亿美元，以丰富数字生态建设。

随着丁耘意外去世，华为眼下亟须解决的不确定性，无疑又多了一条。