

看世界

□ 朱旌

“摩托车王国”加速告别燃油时代

摩托车是越南最鲜明的交通符号。在这个人口过亿的国度里，摩托车超过7700万辆，“摩托车王国”的标签因此深入人心。近年来，环保压力、政策推动与市场响应交织，让越南站在了加速绿色转型的关键路口，一场从燃油摩托车到电动摩托车的变革正悄然重塑这片土地的交通图景。

越南推动告别燃油摩托车，首先源于日益严峻的环境危机。受密集的燃油摩托车车流影响，河内、胡志明市等人口密集的大城市成为空气污染“重灾区”。数据显示，2024年河内PM_{2.5}年均值达47微克/立方米，是越南国家允许标准的近两倍。世界银行的报告则进一步指出，越南城市空气污染每年造成数十亿美元的健康成本，包括但不限于“激增的呼吸道疾病导致的医疗支出增长和劳动生产力水平下降”等。

同时，作为《巴黎协定》签署国，越南承诺2030年将温室气体排放降低8%，其中交通领域是减排重点之一，这意味着与燃油摩托车说“再见”已然成为履约核心举措。

为实现平稳过渡，越南政府制定了清晰的阶段“禁摩路线图”。

河内的探索是以区域为分界线，分步推动。根据计划，从2026年7月起，1号内环路以内区域全面禁止燃油摩托车通行，基本覆盖了城市核心商业区与人口密集区；2028年1月1日起，禁令扩展至二

环内，燃油私家车也将受到一定限制，包括分时通行、提高停车费等；2030年1月1日起，三环内全面实行清洁交通政策，电动摩托车、公共交通与自行车有望成为主流。

胡志明市则聚焦商用领域，先从网约车做起，预计到2028年实现网约车100%电动化。岘港、海防等城市也在制定类似计划，形成全国协同的绿色交通网络。这种“核心区先行、分领域推进”的策略，既降低了政策落地的阻力，也为技术适配与市场培育留出了缓冲期。

在政策的东风下，越南电动摩托车市场呈现井喷态势，2025年前5个月订单量暴涨两倍，市场热度可见一斑。

本土品牌方面，VinFast表现抢眼，2024年电动摩托车销售9.74万辆，仅四季度就销售5.31万辆；Pega、DatBike等品牌则深耕中端市场，纷纷推出适配乡村路况的耐用车型。

中国品牌也积极加速布局。2025年前5个月，雅迪电摩销量同比大涨36.8%，其北江省第二工厂于2025年投产，产能达200万辆/年；爱玛则聚焦越南多山的路况以及湿热的气候，推出了动力强劲的防水车型。

为更好撬动消费端，越南各级政府还与企业联动推出了多重优惠。比如，胡志明市出台“以旧换电”计划，为消费者提供购置税减免、低息贷款与注册费补贴等；河内拟出资推动1号内环路以内区域45万辆燃油摩托车全部更换为电动车型，补贴额几乎可覆盖全部转换成本。企业层面，VinFast的“以油换电”活动两天内售出近千辆电

动车，其中60%享受“以旧换新”政策；雅迪则通过赠送充电设备、优化售后网络吸引用户。

这些举措直击消费痛点。根据当地媒体测算，尽管电动摩托车售价比燃油车高出20%至30%，但长期成本优势显著，只需3年至4年即可抵消购车差价。

不过也有专家指出，尽管有众多利好因素加持，电动摩托车想要彻底取代燃油摩托车仍面临不少困难。基础设施跟不上就是明显瓶颈。截至2024年底，越南公共充电站仅有5000余个，且基本集中在大中型城市，农村地区几乎为空白。而且，即便在河内、胡志明市，充电站分布也并不均衡。电池回收体系也是困扰全球的难题，如果无法及时建立起相对完善的废旧电池处理体系，将给当地造成二次污染。

针对这些问题，越南已经采取了多项举措。越南国家电力公司计划5年内投资1万亿越南盾建设5000个充电站；VinFast探索试点换电模式，用户可快速更换满电电池，破解充电耗时难题。在电池回收

领域，越南政府正在着手制定法规，明确各方责任。金融机构也推出了相应的贷款方案，以降低购车门槛。

如今，越南的绿色转型已经初见成效：2024年河内部分时段PM_{2.5}浓度同比下降10%至15%，电动摩托车集中区域噪声下降5分贝至10分贝。就此，有专家评论称，越南的转型实践正成为发展中国家发展绿色交通的参考样本。其“政策引导+市场培育”模式，在短时间内激活了电动化生态，既履行了国际减排承诺，又培育了新的经济增长点。从“摩托车王国”到“电动摩托车王国”，随着产业链成熟与民众习惯转变，这个东南亚国家有望在绿色交通革命中实现弯道超车，为全球如何实现可持续发展提供借鉴。



关税

美国总统特朗普4月宣布所谓“对等关税”以来，美国商界通过提前囤货和产业链上下游企业共同分担的方式暂时应对关税冲击。尽管目前仍有多个关税谈判悬而未决，但随着美国8月7日起对其贸易对象实施新一轮关税措施，企业预计关税成本将加速向产业链下游和终端消费者传导，这将在美国消费市场引发进一步连锁反应。

美利坚大学经济学教授罗伯特·布勒克尔说，从一杯咖啡开始，消费者将支付更多与关税相关的费用。很多企业尝试通过压低利润率等手段暂时消化一些关税成本，但这种情况不可持续。

高盛近日发布的研究报告指出，截至6月，美国消费者已承担22%的关税成本。随着越来越多企业转嫁关税成本，预计到今年10月，美国消费者承担的比例将达到67%。

由世界贸易组织和国际货币基金组织联合开发的关税跟踪工具显示，截至8月7日，美国对全球所有产品的贸易加权平均关税税率升至20.11%，大幅高于年初的2.44%。

哈佛大学商学院定价实验室联席主任阿尔伯特·卡瓦洛领导的团队发布报告显示，从今年3月初到7月底，美国几大零售商进口商品和本国商品售价分别上涨约4%和2%。卡瓦洛说，零售行业向消费者转嫁成本要有一个过程，但美国人最终将承担关税的大部分成本。

密歇根大学公共政策和经济学教授贾斯廷·沃尔弗斯指出，关税似乎已经从“尝试性”变成“永久性”，这会改变美国企业的应对方式。一旦企业相信关税会维持下去，人们将看到更多的物价上涨。

特朗普政府多次对企业涨价展现出强力打压姿态，但近期仍有不少美国知名企业释放出涨价信号。宝洁公司日前表示，将着手把约25%的个人护理和家庭用品平均售价上调2.5%，以抵消关税在今年带来的10亿美元新增成本。

尽管沃尔玛公司高管表示将尽可能把食品和消费品价格保持在低位，但沃尔玛一名员工在社交平台红迪网站上发布的价签变化信息显示，Gourmia品牌空气炸锅售价从7月2日的58.97美元上调至8月4日的93.44美元。

运动品牌阿迪达斯首席执行官比约恩·古尔登日前对分析师表示，新的关税政策意味着美国从越南、印度尼西亚进口的鞋类产品关税税率进一步提高。

古尔登预计，关税因素将导致公司成本在今年下半年增加2亿美元，涨价不可避免，然而最担心的还不是关税带来的成本增加，而是美国整体物价上涨对消费者需求的抑制。如果美国出现恶性通胀，需求侧将发生变化，产品销量会下降。（据新华社电）

刘亚南

悦读

□ 曹鸣

赋能，创意时代的组织原则

未来的组织需要超越传统的运作方式。当信息文明全面取代工业文明的时候，公司，这个工业时代最重要的组织创新，也必须被超越。然而，什么才是这个时代的创新组织模式？

谷歌公司前首席执行官埃里克·施密特的《重新定义公司》面市时，笔者应邀第一时间阅读了这本书。书中记录了谷歌在这方面的尝试和思考，对当时的我很有启发。

书中的核心观点简单明了：未来企业的成功之道，是聚集一群聪明的创意精英，营造合适的氛围和支持环境，充分发挥他们的创造力，快速感知客户的需求，愉快地创造相应的产品和服务。这意味着组织的逻辑必须发生变化。

虽然未来的组织会演变成什么样，现在还很难看清楚，但未来组织最重要的功能已经越来越清楚，那就是赋能，而不再是管理或激励。

现代管理学之父彼得·德鲁克把过去200年的组织创新总结为三次革命：第一次是工业革命（industrial revolution），核心是机器取代了体力，技术超越了技能。第二次是生产力革命（productivity revolution），从1880年到第二次世界大战期间，核心是科学管理的普及，工作被知

识化，强调的是标准化、可度量等概念。公司这种新组织正是随着科学管理思想的发展而兴起的。第三次是管理革命（management revolution），知识成为超越资本和劳动力的最重要的生产要素。和体力劳动相比，知识工作者是否努力工作很难被直接观察和测量，相应地，管理的重心转向激励，特别是动机的匹配。

沿着这个思路，我把我们正在面临的时代大变更称为第四次革命，即“创意革命”（creative revolution）。从互联网到移动互联网再到物联网，从云计算到大数据，未来商业的一个基本特征已经非常清楚，那就是基于机器学习的人工智能将成为未来商业的基础。虽然对于人工智能的未来有着巨大的争议，特别是机器能否超越人脑，甚至是否会反人类，但有一个基本共识是，在可见的未来，机械性的、可重复的脑力劳动，甚至较为复杂的分析任务，都会被机器智能取代。这是德鲁克所说的知识经济的进一步发展。但人的直觉，对知识的综合升华能力，是机器暂时难以超越的。相对应的，未来社会最有价值的人，是以创造力、洞察力和对客户感知力为核心特征的。他们就是本书中提到的“创意精英”。

而在创意革命的时代，创意者最主要

的驱动力是创造带来的成就感和社会价值，自驱力是他们的特征。这个时候他们最需要的不是激励，而是赋能，也就是提供给他们能更高效创造的环境和工具。

赋能的原则如何体现呢？

第一，激励偏向的是事成之后的利益分享，而赋能强调的，是激起创意人的兴趣与动力，给予挑战。唯有发自内心的志趣，才能激发持续的创造，命令则不适用于他们。因此，组织的职能不再是分派任务和监工，而更多的是让员工的专业、兴趣和客户的问题有更好的匹配，这往往要求更多的员工自主性、更高的流动性和更灵活的组织。两者的根本关系发生了颠倒。

第二，赋能比激励更依赖文化，只有文化才能让志同道合的人走到一起。创意精英再也不能用传统的方法去考核、激励，公司的文化氛围本身就是奖励。本质上，他们都是自驱动、自组织的，对文化的认同非常较真，因而组织的核心职能将演变成文化与价值观的营造。

第三，激励聚焦于个人，而赋能特别强调组织本身的设计、人和人的互动。随着互联网的发展，组织内部人和人的联系也更紧密。新兴学科，例如复杂网络和社会物理学研究，都指出人和人之间的互



动机制的设计对组织的有效性可能远大于对个体的激励。谷歌AdWords广告体系的突破就是5个员工在玩桌球的时候，看到首席执行官拉里·佩奇对广告质量的挑战，一个周末就把广告体系的算法搭建完成，而这5个人没有一个是广告部门的。这个故事背后是一系列配套的机制设计，例如每周员工大会的透明沟通、员工的自主权、跨部门调动资源的能力等。所以，促进协同的机制设计，是未来组织创新最重要的领域。

德鲁克在他最后一本书《21世纪的管理挑战》中提到，预测未来的最好方法是参与创造。让我们不辜负这个时代，全力以赴，共同创造赋能的组织！

本版编辑 韩叙 王一伊 美编 倪梦婷 来稿邮箱 gjb@jrb.cn