

内部学习资料
仅供参考 严禁外传



北京大学国家发展研究院
National School of Development

高水平市场 经济之路



北大承泽

参考

2024年11月

制作单位：北京大学国家发展研究院

制作部门：北大国发院传播中心



北京大学国家发展研究院
National School of Development
Peking University

30th
Anniversary
1994-2024

National School of Development

Peking University

目录

高水平市场经济之路

热点分析

01

- 袁东明：政府与市场关系的三个重点 4
- 徐高：构建中国特色的政府与市场关系 19
- 缪延亮：金融如何有效支持引领式创新 32
- 郭凯：统一大市场的法治基石与人口流动规律 46
- 赵波：建设统一大市场的必要性与关键着力点 55

产业观察

68

- 王勇：中国企业不要低估出海的挑战 71
- 刘德冰：如何应对国际化经营的新挑战 80
- 杨壮：中国企业出海的机遇与挑战 91

王进杰：中国企业出海投资参考——基于非洲国家的调研.....	106
--------------------------------	-----

管理课堂

125

宫玉振：变局时代的战略定力——来自湘军的经验	127
------------------------------	-----

宫玉振 + 刘淮松 + 张捷 + 周延 + 李春林：真实世界的商学之用	145
---	-----

承泽精选

168

姜国华：国发院不负天时地利人和 期待未来再书新篇	172
--------------------------------	-----

林毅夫：行百里者半九十 愿我们守护初心 再接再厉.. ..	178
-------------------------------	-----

钱颖一：改革开放催生了国发院，国发院推动了改革开放.....	181
--------------------------------	-----

余淼杰：致北大国发院的四个关键词	187
------------------------	-----

陈斌开：CCER 的力量.....	193
-------------------	-----

李嘉：国发院永远是学子心中的明灯	198
------------------------	-----

黄益平：独特的文化是国发院面对新考题的重要力量	203
-------------------------------	-----

30th
Anniversary
1994-2024



北京大学国家发展研究院
National School of Development

01.

热点分析

编者按：

党的二十届三中全会明确提出，“高水平社会主义市场经济体制是中国式现代化的重要保障”。

高水平市场经济如何体现和衡量？如何构建？目前存在哪些挑战？北大国发院为此特别举办了“朗润·格政”第188期活动，多位学者围绕“高水平市场经济之路”主题进行了深入探讨，分为两个关键的小主题：一是“政府与市场的关系”这个永恒的话题，二是“要素市场与统一大市场”。

本期“热点分析”栏目精选了其中五



位专家的观点文章。

第一篇文章是国务院发展研究中心企业所所长袁东明对于政府与市场关系的思考，他阐述了这对关系中的三个重点：国有经济与民营经济的关系、政府与企业的关系，大企业与中小企业的关系。

第二篇文章，中银证券首席经济学家徐高指出，处理政府与市场的关系不能教条，应当实事求是，具体问题具体分析。他论述了在不同市场情况下政府应该做的事，还提出了评判政府市场关系是否合适的“三个有利于”标准。

第三篇文章来自中金公司研究部执行负责人、首席策略分析师缪延亮。他通过分析金融如何支持引领式创新，探讨了政府应该在其中发挥的作用。

第四篇文章，中国金融四十人研究院执行院长郭凯阐述了法治建设与人口流动



在构建统一大市场中的作用。

第五篇文章，北大国发院经济学长聘副教授、《经济学》（季刊）副主编赵波从经济学角度论证了加快构建统一大市场的关键着力点。

高水平市场经济的建设极其重要，当然也任重而道远，希望本期的文章能启发读者的进一步思考，并一起为此而努力。

袁东明：政府与市场关系的三个重点

徐高：构建中国特色的政府与市场关系

缪延亮：金融如何有效支持引领式创新

郭凯：统一大市场的法治基石与人口流动规律

赵波：建设统一大市场的必要性与关键着力点



袁东明¹：政府与市场关系的三个重点

党的二十届三中全会明确提出，要以经济体制改革为牵引，全面推动深化改革进程。习近平总书记在相关说明中特别强调，经济体制改革的核心正是政府与市场关系的调整与优化。由此可见，政府与市场的关系不仅是经济体制改革中的关键议题，更是推动高质量发展的核心要素。因此，我认为这一选题极具前瞻性和现实意义。

在市场经济国家的发展实践中，政府与市场的关系始终是一个核心议题。同样，在学术研究领域，无论是新古典经济学还

1. 袁东明：国务院发展研究中心企业所所长。

是新凯恩斯主义，均对政府与市场的关系进行了深入探讨。自改革开放以来，中国也始终围绕这一关系推进经济体制改革。

总体而言，处理政府与市场的关系需依据不同的社会制度、发展阶段、历史文化等特定关系，因此，各国各时期的侧重点会各有不同。在当前探讨我国政府与市场的关系时，我们必须将其置于社会主义市场经济体制的大框架内，既遵循市场经济的一般规律，又体现社会主义的基本特质。

以下，我结合近年来实践中的问题及党的二十届三中全会的报告内容，阐述个人对于这一议题的一些初步看法与观点。我认为有三个关系非常重要：国有经济与民营经济的关系、政府与企业的关系，以及大企业与中小企业的关系。

国有经济与民营经济的关系

国有经济与民营经济的关系这一议题的重要性不言而喻。改革开放初期，我们以国有企业改革为核心推动经济发展，这本质上也是政府与市场关系的一种体现。国有企业在西方经济学中被视为解决市场失灵、提供公共产品的关键力量，而在社会主义国家，它更是公有制的重要体现。因此，国有与民营经济的关系，是政府与市场关系中的重要组成部分。

党的二十届三中全会的报告中明确指出，构建高水平社会主义市场经济体制的首要任务是坚持和落实“两个毫不动摇”。这进一步强调了处理好国有经济与民营经济关系的重要性。就此，我有以下三个观点。

第一，处理好国有与民营关系，须全面准确理解“两个毫不动摇”。

“两个毫不动摇”伴随着民营经济从

初具规模到发展壮大的全过程而逐步确立，它标志着民营经济或非公有制经济从最初的“必要和有益的补充”，逐步演变为社会主义市场经济不可或缺的重要组成部分。2002年党的十六大明确提出“两个毫不动摇”，强调了民营经济在国家经济发展中的重要地位及其持续壮大的趋势。

在阐述“两个毫不动摇”时，我们应避免片面强调其中一方面而忽视另一方面，即既要重视国有经济的发展，也要坚定不移地支持民营经济发展。

“两个毫不动摇”不仅是对国有经济与民营经济关系的精辟概括，更是对社会主义市场经济体制的高度政治归纳，也深刻体现了社会主义制度中以公有制为主体的基本原则。《宪法》作为国家根本大法，明确规定社会主义制度是我国的根本制度，公有制是这一制度的本质特征。同时，《宪法》第六条和第七条进一步强调了社会主

义初级阶段公有制经济的主体地位和国有经济在国民经济中的主导力量。这为我们处理国有与民营关系的根本遵循，即必须明确国有经济作为公有制经济的主体，应发挥其主导地位，并为民营经济的发展提供有力支撑和引领。

第二，处理好国有与民营的关系，须正确认识国有经济的主导性。

1997年党的十五大报告中已明确阐述，即国有经济的主导作用主要体现在对关键领域的控制力上，而非单纯依赖数量或比例上的优势。彼时，国有经济虽在国民经济中占据较高比例，但主导性的衡量标准在于其对关系国民经济命脉的重要行业和关键领域的支配地位。

党的十五大提出“控制力”的背景与当前社会经济环境已大相径庭。当时国有经济占比远超50%，现今国有经济比重虽

已缩减至约三分之一，但国有经济主导作用的本质——控制力要求，依然具有指导意义。自党的十五大以来，国有经济的国家战略目标不断细化与拓展，从公共服务、战略性前瞻性产业、生态环境、科技进步、国家安全等，到二十届三中全会新增的应急能力、公益性领域及新兴产业，这些都彰显了国有经济在关键领域的核心地位。尤为重要的是，党的二十届三中全会特别强调要增强国有经济的核心功能，即国有企业需超越普通企业的范畴，在公共服务、应急响应、公益领域、新兴产业、国家安全、生态保护及科技进步等方面发挥不可替代的作用。

当然，将国有经济的主导性落实到核心功能上，既是挑战也是机遇。如何界定真正的控制力、评估当前国有经济是否已充分展现其控制力，以及如何如何在市场经济条件下实现国有经济的核心功能，均为亟

待深入研究的课题。尽管如此，国有经济主导性体现于控制力的基本原则应该坚定不移，为新时代国有经济布局优化与结构调整提供了明确的方向。

第三，处理好国有与民营的关系，关键在于落实“优势互补，共同发展”的战略方针。

值得注意的是，这一方针在二十大报告中首次明确提出，为我们指明了方向。结合前文对“两个毫不动摇”的理解，国有经济与民营经济均为经济发展的重要基石，但各自的功能与角色有所不同。国有经济以控制力与主导地位占优，民营经济则展现出强大的创新活力与市场适应性。在此背景下，确保各种所有制企业在市场经济中实现公平竞争成为基本原则，当然现实中是否真正达到了这一目标，仍是我们未来努力的方向。

当前，在诸多领域，尤其是竞争性领域，国有企业与民营企业虽能同台竞技，但仍存在部分领域对民营企业设置壁垒，仅允许国有企业进入。国际规则不排斥各国设立国有企业承担公共职能，但同样强调在竞争性领域的竞争中，国有企业与民营企业应遵循相同的商业规则。这既是我们追求的目标，也需要认识到两者因功能差异而必然存在的差异性。

进一步推动优势互补、共同发展，我们应勇于探索，在公平竞争的基础上，鼓励国有经济与民营经济错位布局、优势互补、相互融合，形成共同发展的良好格局。这意味着在布局上需有所区分，确保在竞争领域公平较量，在互补领域深化融合。当前，无论是上市公司还是非上市公司，国有资本与民营资本的混合所有制经济形态已广泛存在，资本层面的深度融合为两者的协同发展奠定了坚实基础。

政府与企业的关系

政府与企业之间的关系本质上也是政府与市场关系的体现，因为企业本身就是市场活动的主体。处理政府与企业的关系，核心在于构建和完善市场经济的基本制度框架，包括市场准入、公平竞争、产权保护以及社会信用体系等。同时，还需以问题为导向，针对企业在高质量发展过程中所面临的挑战，提出并实施有效的解决方案，这些解决方案需超越基础制度构建，直接针对企业当前最迫切的需求。

近年来我们也进行了广泛的调研，收集了企业家们反映的一些突出问题，包括要素获取不公平、政策不确定性大、市场准入歧视、用工难题、舆论环境不佳、一些地方不诚信及拖欠款项、以及创新面临的制度性障碍等，这些问题均被企业家们视为影响其发展信心的重要因素。

针对这些问题，党的二十届三中全会《决定》都作了非常明确的部署。在此，我结合《决定》内容就政府与企业的关系谈三点。

第一，要保护好民营企业和民营企业家的合法权益。产权保护作为市场经济的基础制度至关重要，现实中存在诸多侵犯企业合法权益的现象，特别是针对民营企业的侵权行为。这些问题包括但不限于拖欠款项、招商政策不履约、民事与政企经济纠纷处理刑事化、乱收费、乱罚款等，均违背了契约精神。党的二十届三中全会《决定》对解决这些问题都作了规定，对侵犯各种所有制产权和合法利益的行为实行同责同罪同罚，完善惩罚性赔偿制度等；防止和纠正利用行政、刑事手段干预经济纠纷；健全涉企收费长效监管和拖欠企业账款清偿法律法规体系等。特别强调的是，产权保护应依法平等且持久，三中全会《决

定》特别突出了“长久”性。

第二，按照市场制度和规则，依法平等获取和使用要素资源。当前，企业在按照市场规则依法平等获取和使用要素资源方面仍面临挑战，如土地、能源、碳排放指标及排污权等资源的分配尚未完全市场化，更多受制于地方政府尤其是基层政府。此外，随着技术、数据等新型要素的重要性日益凸显，企业对于平等使用的呼声也越来越高。解决之道在于深化市场化改革，推动要素及要素资源配置的市场化进程。党的二十届三中全会《决定》对此进行了全面部署，要求完善要素市场制度和规则，构建城乡统一的建设用地市场，培育全国一体化技术和数据市场，建立能源双控向碳排放双控全面转型新机制，并完善主要由市场供求关系决定要素价格机制，最终推动生产要素畅通流动和各类资源高效配置。

第三，构建专业、公正、透明的行政执法体系。这是保障企业合法权益、维护市场秩序的关键。近年来，行政监管执法力量不断下沉至基层，但基层在承接这些任务时面临专业能力不足等问题。同时，随着高质量发展要求的提升，安全、环保、标准等方面的执法要求也日益严格，导致执法过程中可能出现偏差，如检查过多过频、政策执行“一刀切”等。这不仅增加了企业负担，也影响了政策的稳定性和可预期性。为此，党的二十届三中全会《决定》明确提出要深化行政执法体制改革，完善基层综合执法体制机制，特别是在涉及民营经济时，要加强事中事后监管，规范对民营企业的行政检查，以营造更加公平、透明、可预期的营商环境。

大企业与小企业的关系

第三对关系是大企业与中小企业的关

系。尽管企业间的关系主要遵循市场规律，但我国大企业对中小企业的账款拖欠及资金占用现象日益严重，已成为企业间关系中的突出矛盾。

从国际比较的视角来看，我国大企业的应付账款周期显著高于发达国家水平，这不仅增加了中小企业的财务压力，也影响了市场的公平与效率。我们基于上市公司数据进行了分析，发现我国上市公司2022年的应收账款周期平均达到67天，而英美等发达国家则普遍维持在30多天；上市公司的应付账款周期长达104天，远超主要发达国家平均水平的五六十天，且这仅是合同内约定的时间，实际账期可能因合同外条款及支付延迟而进一步延长。进一步分析显示，很多大企业的利润中有相当一部分来源于对中小企业账款的占用，而高达40%以上的上市公司享受着负财务成本，即它们通过占用中小企业资金获得

了实际的利益，同时又享受着政府给中小企业提供的优惠贷款政策。

为解决这一问题，我们可以借鉴国外经验，特别是与我们文化相近的韩国和日本。这些国家的普遍做法包括：规范合同要件，写明支付金额、日期、方式等事项，提供标准合同模板。明确规定交易双方的禁止行为，将拖延验收、擅自退货、强制转为票据支付等多种拖欠手段认定为违法行为。提高逾期支付利息，高于市场基准利率5-14个百分点。严格执行逾期利息规定，由公平交易委员会受理申诉，依法处罚违反支付义务的大企业。将拖欠行为纳入反垄断规制，认定为“滥用市场支配地位”行为。支持大中小企业合作，专门出台合作促进法，促进大中小企业共赢。

党的二十届三中全会《决定》已提出健全拖欠企业账款清偿的法律法规体系，更多聚焦于国家机关、事业单位和国有企

业拖欠问题的解决。为推动大中小企业更好地融通发展，形成健康的企业生态，我们还需进一步完善相关制度，明确界定企业间的交易规范，加强对账款拖欠行为的监管与惩罚，确保市场公平竞争，促进大中小企业间的良性互动与合作，这也是政府应履行的职责。



徐高²：构建中国特色的政府与市场关系

目前我国经济遇到的一些问题和困难，原因都是没有处理好政府和市场的关系。该如何处理政府与市场的关系？市场和政府的边界在哪里？我想分享一种思考逻辑。

引子：哈耶克与凯恩斯的争论

关于政府与市场的关系，哈耶克和凯恩斯早有讨论。哈耶克反对政府对市场的干预，认为即使经济危机发生，若政府人为地创造需求，一定会导致部分可用资源被引导到错误的方向，可能为新的纷扰和危机播下种子。因此哈耶克主张，即使危

2. 徐高：中银证券首席经济学家。

机来了政府也不要管。他表示，“我们或许可以用及时扩张的办法来避免一次经济危机，不过危机一旦发生，在它未自行消失之前，我们是无法摆脱它的。”由此可见，哈耶克无条件地相信市场，并不认为市场和政府关系是可以被构建的。

凯恩斯完全是另外一种观点，他认为“长期是一种对当前事务的误导，长期而言，我们都会死的。在暴风雨的季节里，经济学家如果只是告诉我们，当暴风雨过去，海面会恢复平静，那么他们将自己的任务也设定得太容易，太无用了。”换言之，他主张活在短期，不能等待市场自发地收敛到有效阶段，那时候我们早就老死了。

哈耶克和凯恩斯观点的差别主要在于他们对市场自发运行状态的认识不同。无论是凯恩斯还是哈耶克，他们都不认为市场可以被政府所取代，都认同应当把市场放在基础性地位。两人的分歧是，哈耶克

认为市场运行效率很高，即使爆发经济危机，也应该等待市场自发调整，这时候政府万万不能干预，否则会阻碍市场的自发调整，为新的危机埋下种子。凯恩斯则认为市场效率比较低，不能等待市场的自发调节，面对经济危机时，政府应积极采取需求管理政策来缓和，甚至消除危机。

哈耶克和凯恩斯的分歧，与洛克和霍布斯之间的分歧类似。霍布斯认为，缺少政府管理的自然状态，人与人之间随时可能爆发战争，因此需要一个主权者来管理大家。洛克则相信人与人之间完全可以自发地过上田园牧歌式的平静生活，所以只需要一个小政府即可。

在我看来，政府和市场的边界如何划分，关键看市场的状态。如果是运转良好的市场，可以不需要政府；倘若市场本身存在很多问题，这时候政府必须介入。

从市场角度看，政府该做什么？

第一，市场失灵甚至发生危机时，政府应该施加干预。

例如，2023年3月美国硅谷银行倒闭，受此影响，美国商业银行信用投放显著收缩，金融市场陷入动荡。这时候美联储资产大幅扩张，目的就是为了稳定市场度过危机。美联储的做法非常明智，也广受赞扬。如果市场上出现问题，政府就要干预，这已经成为一种共识。

近年来，我国的救市思维总是在道德风险这个问题上陷入纠结。到底该不该先考虑道德风险再救市？我认为这需要视情况而定。打个比方，假如小孩已经失足落水，大人还在袖手旁观，为的只是给孩子一个教训，想让他将来长记性。这是荒谬的，无论如何应该先把人救活，再考虑未来如何预防道德风险。房地产市场就是在落水

之后，施救之前，很多人已经陷入道德风险的纠结讨论之中。我认为应该先救市，让市场先“活”过来，这远比纠结道德风险重要得多。

第二，市场缺乏纠正收入分配不平等的能力，政府有必要推行“共同富裕”以保证社会的和谐稳定。

市场经济能够达到帕累托最优。帕累托最优是一个与效率有关的概念，但它不涉及收入分配，一个收入分配极其不平衡的状态也可以是帕累托最优。所以从这个角度看，市场没有能力改变收入分配不平等情况。

1990 年全球化进程开始后，美国的工资薪金和企业利润占美国国民总收入的比重开始分道扬镳，工人工资的占比下降，企业利润占比明显上升。美国是全球化的受益国，从 2001 年到 2023 年，23 年间

美国经常账户逆差累计高达 12.7 万亿美元。这主要因为美国用无成本创造出价值，换来别国的产品和服务。然而，美国却无法把全球化红利在国内进行公平分配。这导致美国的富人拿走了全球化大部分的红利，普通的工人反而因全球化而受害，使国内收入差距拉大，阶级矛盾激化，社会撕裂。因此，美国的问题主要是内部问题，作为一个资本主义国家，美国也无法在不同阶层间进行转移支付。这样的情况是完全依靠市场而产生的后果。未来 AI 时代如果发展到无人化生产，届时在收入分配方面就更需要政府的有力调节，让 AI 创造的生产力真正惠及每一个人。

第三，政府不仅需要，也完全有操作空间，通过产业政策促进产业发展。

这一点从经济学理论中可以找到很多理论依据。现代国际贸易中，大量贸易主要发生在要素禀赋结构相似的发达国家之

间，也存在大量产业内贸易，即一个国家在某一个产业里，既出口又进口。

为什么会出现这种情况？新贸易理论对此给出了合理解释。现代产业链中，每个产业都存在多个细分市场。在每个细分市场里，产品生产都存在规模经济效应。只要先发者先把规模做大，对后来者就能形成非常强的竞争优势。所以，不同的国家，因为一些偶然性因素，在不同的细分行业中形成了规模优势，因而带来发达国家之间进行大量的产业内贸易。从这个角度看，国家在推动国内产业抢先形成规模优势方面大有可为。现代新贸易理论给出了政府干预产业发展的理论依据，因此被称为“战略性贸易理论”。

中国的新能源汽车产业就是很好的例子。2020年开始，中国汽车出口量呈爆发式增长。2023年中国汽车出口首次超越日本，位居全球第一。国产自主品牌汽车强

势崛起，销量显著超越合资品牌。过去三年，新能源汽车在乘用车中的占比，从2020年初的不到5%到现在的45%。我国的汽车产业3年内上了一个大台阶。这一上升趋势与我国汽车出口量爆增，以及国内自主品牌超越合资品牌的路径完全吻合，是一个非常成功的例子。

我国新能源汽车的成功，离不开过去十几年我国针对新能源汽车行业的扶持政策。从最初的产业规划，到生产端、消费端和基础设施端等方面，政策都有覆盖。然而在别国看来，我国的成功经验已然构成“威胁”，一些国家已经采取措施。例如今年4月，欧盟发布了一份700多页的报告，列出了中国在新新能源汽车方面的一些扶持政策，比如购车补贴，双积分政策，鼓励新能源生产，专项基金等。这些政策在欧盟看来是一种“市场扭曲”，但却是我国新能源汽车产业发展的“致胜法宝”。

我认为，无论从理论上还是从实践上看，国家应该对产业的发展进行干预，产业政策是必要的而且是有用的。

第四，政府收入应积极还付于民。

中国政府拥有大量资产。根据 2018 年的数据，整个企业部门中，国有企业的资产占比高达 52%，金融企业部门里这一占比更高。政府掌握这么多的资产，意味着这些资产所获得的回报最终也会流向政府。除了通过税收获得收入，政府还通过持有大量资产获得了大量回报性收入。在国民收入分配中，居民部门总收入的 GDP 占比只有 60%。

既然政府掌握大量的回报性收入，如果不把这些钱花出去，市场上的供给和需求无法达到平衡。就现代经济而言，发展生产非常重要，为生产找到需求也同样重要。需求是由收入或购买力支撑起来的，

真金白银地把钱花出去才能带来需求。对一个国家而言，总产出就是总收入。马尔萨斯早在两百年前就提到，“一国必然拥有购买它所生产的全部产品的购买力”。然而现实情况往往是总购买力足够，需求常有不足。

我国的总购买力有收入分配结构，会分给不同的经济主体。在分配过程中可能产生一些问题，出现购买力与支出意愿之间的错配，有支出意愿的人没有购买力，有购买力的人没有支出意愿。这可能导致经济的总需求或有效需求不足。

在政府握有大量资产而会切分一部分国民总收入的情况下，市场要取得供需平衡有两种办法：一是政府把收入转移给民间，提升民间创造有效需求的能力；二是政府不把收入转移给民间，但政府要创造有效需求。如果政府不转移收入，政府就成了“花钱”的第一责任人。近年来我国

出现有效需求不足的情况，我认为主要原因就是政府没有把收入还之于民，自身也不积极花钱。整个国民经济因此而循环不畅，陷入一种长期有效需求不足的状态，至今仍在恶化。

有一种非常错误的观点，即主张政府不干预市场，认为政府支出会挤出民间需求，因此政府需要减少支出，减少对市场的干预。在我看来，持这种观点的人其实是好心办坏事，他们没有看清我国在收入分配结构方面的独特之处。

总结

该如何处理市场和政府的关系？我认为应该具体问题具体分析，实事求是才是王道，而不能用抽象的西方经济学教条去定义市场和政府的关系。市场是基础，政府是市场的引导者和调控者，更是市场的参与者，特别是当政府获得大量收入之后，

它必然是市场参与者。

评价政府与市场的关系是否合适，标准可以是“三个有利于”——是否有利于发展生产力、是否有利于增强综合国力、是否有利于提高人民生活水平。过去这些年，在处理政府和市场关系方面，我们有新能源汽车产业崛起这样的正面范例，也有地方政府债务处理方面的负面案例。

恰当的市场与政府的关系，一定要与我国当前所有制结构和收入分配结构相匹配。市场主体的影响力建立在收入的前提上，收入越多，市场影响力越大。倘若市场主体无法把自己的收入转换为有效需求，就会导致有效需求不足，进而引发其他的经济问题。

如果政府拥有大量收入，其“花钱”的方式要与民间主体有所区别。政府的财政支出不能以微观的回报率为主要目标，

而应首先考虑社会效益。在我看来，政府财政就是要做民间不愿做或不能做的事，比如说架桥、修路等对整个社会都有利的基建，就像以前的高铁建设，项目本身回报率并不高。在当前阶段，我主张政府应更多地介入这一类事，为中国经济的可持续发展提供坚实有力的支持，而不是完全从市场中撤出。政府撤出并不会让市场变得更好，正如前文所述，撤出后政府的大量收入反而失去了支出的途径，最终导致总需求不足或产能过剩。

缪延亮³：金融如何有效支持引领式创新

我从创新与金融的关联这一侧面出发，探讨市场与政府之间的互动。这在某种程度上也映射了市场与政府的关系。

金融如何支持科技创新

中国在科技创新方面有一定的紧迫性，这是一个无可争议的事实。当前，全球宏观范式发生重大转变，我们正处于大分化时代，中美两国在经济增长率、通货膨胀及杠杆率等方面仍将持续分化。叙事方面，美国聚焦于 AI 革命，而我们则受低通胀困扰。这两种截然不同的叙事对民众的预期

3. 缪延亮：中金公司研究部执行负责人、首席策略分析师。

产生了深远影响。为打破负向循环并实现更稳健的发展，创新成为了关键所在。

关于创新与金融的关系，可以从创新理论之父，著名经济学家熊彼特谈起。熊彼特在 1912 年《经济发展理论》一书中提出了创新概念，创新背后是企业追逐垄断利润，如果没有创新，经济就只能处在循环流转当中，就没有增长。

此外，熊彼特还特别指出，创新伴随着巨大的风险，呈现出不可预测的、非连续的特征，以蜂巢的形式聚集出现，即长时间的沉寂后可能迎来爆发式的增长。斯坦福大学的相关研究也印证了这一点，如果要有两到三个成功的创新产品，平均需要有 12 个项目落地，在项目落地之前需要有 226 个产品模型投放于市场，在这 226 个产品模型之前要有 4000 个看上去很有吸引力的想法，所以最后 4000 个想法里面只有 2 到 3 个能够落地形成产品，是

2000 选 1 的过程。这深刻揭示了创新活动很高的风险性和不确定性。

在中国，当前约 80% 的引导资金由政府主导，这意味着在海量创意中筛选出最终成功的项目，其难度可想而知。熊彼特将创新过程划分为发明、创新及扩散三个阶段，其中发明阶段主要发生在实验室和大学，随后与社会应用相结合形成创新，并最终扩散至全社会。在此过程中，金融的作用至关重要，它不仅能识别和定价风险，还通过金融资本和产业资本的介入，为高度不确定的创新探索提供必要的支持和保障。

熊彼特在其理论中做出了一个关键性的区分，即企业家在一般和平均意义上并非风险的主要承担者，无法独立完成创新的过程，这让金融家成为创新的另一个主体。值得注意的是，在熊彼特撰写其关于创新与经济增长理论的时代，金融市场主

要由银行构成，风险投资当时尚未蔚然成风，而这一现象在当今已有所改变。熊彼特之所以强调企业家难以独自承担风险，原因在于多数企业家并非出身于富裕家庭，这与当前的情况大相径庭，如今的企业家已经可以同时扮演金融家或创新型企业家的角色。熊彼特所指的“一般和平均意义”上的区分，强调了金融家通过向企业家提供资金并获取利息的方式，在金融体系中扮演的角色。若从宏观视角探讨，利率的决定因素亦被熊彼特深刻揭示：若无创新、发明与技术进步，社会的利率水平难以提升，因为利率从根本上讲是依附于企业家的活动而存在的。

基于这一重要区分，我们进一步认识到创新是一个复杂的生态系统，其上游可能包括大学的科研机构，而下游则涉及政府提供的法律框架、产权保护及破产法等制度支持，如美国的《拜杜法案》便是一

个典型例证。该法案鼓励政府资助的研发成果由科研人员保有知识产权，从而极大地激发了科研创新的活力。

在此生态系统中，创新的主体实则是创新型企业家与金融市场。企业家负责将发明转化为实际应用，而金融市场或资本市场则提供创新所需的资本，承担创新风险，并分享创新激励。这也是我今天想要阐述的核心观点。

为更具体地说明这一点，我们可以从多个实例中汲取启示。

硅谷作为成功的典范，其背后不仅有政府的早期支持、活跃的天使投资人群体，还构建了一个极为有利的创新生态环境及高效的资本市场。

还有以色列和印度的案例。以色列尽管国土狭小，却拥有卓越的科研人才，尤其是在前苏联解体后吸引了大量科学家前

往。然而，初期的以色列在创新领域并未立即取得显著成就，尽管拥有优秀的学校和科学家，但缺乏成熟的资本市场支持。直至 1993 年以色列政府设立了专门用于吸引国资资本的 Yozma 基金，这个基金只投资于起步阶段的高新技术，成为以色列风投产业迅速发展的催化剂，最终成功打造出全球示范的创新体系。现在以色列的人均风投资金是全球第一，国际风投占比也到了 70% 以上。这一历程充分表明，若无法将科研资源与资本市场有效结合，创新活动便可能陷入自娱自乐的困境，难以实现真正的社会价值和经济效益。

相反的是，印度的人才红利丰富，尽管其独角兽市场亦不乏亮点，但资本市场相对薄弱，导致独角兽企业的数量与其在人工智能及科技领域的人才储备并不成正比。印度面临的主要挑战在于，众多初创企业和基础科研人员难以获得早期资金支

持，不得不依赖外国投资或直接以技术出售的方式（即成为技术承包商或服务商）来维持运营，这与以色列等国在知识产权保护方面的做法形成鲜明对比。

相比之下，中国在推动金融与科技创新融合方面取得了显著成就。中关村模式是金融与科技创新结合的典范，除此之外，还有合肥模式，通过发挥国有资本的引领作用，促进科技创新；深圳模式，国有资金对大企业的抄底纾困；以及苏州等地的创新模式，均展示了中国多样化的金融支持路径。值得注意的是，国内创新生态正持续演进，武汉光谷、长沙智谷等新兴模式不断涌现，政府在风险承担和容错机制上展现出更高的灵活性，如成都早期投资基金的容错率可达 80%。

在探讨中国当前的创新格局时，不同类型创新需要不同的金融支持，生产关系需要不断适应生产力的发展。根据技术的

成熟度和发展阶段，创新可以分为两类，一类是追赶式创新，一类是引领式创新。过去，追赶式创新在大政府、大企业、大银行的协同作用下取得了显著成效，但今天的科技革命更需要引领式创新，这类创新的主体通常是小企业，需要更加灵活和深入的金融机制来推动。

关于小企业创新的特点，一个显著现象是其在 IPO 之前往往展现出更为活跃的创新态势，尤其是在引领式创新方面，而一旦完成 IPO，引领式创新数量往往会有所减少。这一现象背后，隐藏着创新的壁垒问题。大企业在进行引领性创新时往往面临困境，这可以从多个经典案例中得到印证。例如，柯达公司的数码技术曾遥遥领先，但由于自身主营胶卷业务，难以自我颠覆，最终错失转型良机。诺基亚亦是如此，作为触屏手机技术的先驱，却因未能及时自我革新而被市场淘汰。此外，奔

驰汽车在面对新能源汽车转型时的犹豫态度，也反映了大型企业在面对颠覆性创新时的困境，即既有的市场地位和利润模式成为其创新的桎梏。

这些案例共同揭示了一个核心问题：引领性创新往往源自小企业，这主要归因于激励机制的差异。小企业更加灵活，能够迅速响应市场变化，且其生存与发展往往直接依赖于创新成果。

中国引领式创新正面临挑战

回到当前的现实问题，中国引领式创新面临哪些挑战与机遇呢？机遇层面毫无疑问，我们处于 AI 大发展时代，大国在 AI 发展过程中享有规模优势，意味着本轮 AI 进步对中美这两个全球最大的经济体更为有利，而中国的优势可能在于 AI 应用层，我们有更丰富的应用场景和潜在需求多样的市场，并且我们进行引领式创新还有强

大的政府资金支持，可以克服市场失灵。但我们也面临一些挑战，比如独角兽数量近年有所减少，自2018年以来，中国独角兽企业的数量增长被美国超过，甚至面临被印度赶超的可能。金融尤其是风投发展放缓，对引领式创新支持不足，可能是其中一个重要的原因。以AI风投为例，我们看到2018年之前，中国AI风投是相对领先的，但随后中国AI风投规模逐渐萎缩。AI风投是我国股权市场问题的一个缩影，当前在“募投管退”四个环节都面临一定的挑战：

1) 募资环节。根据海外机构Pitchbook的数据，中国大陆的VC年度募资金额在2018年以后增长停滞，甚至在近3年还出现一定萎缩。除了规模以外，结构上私人部门募资占比下降，政府部门占比明显提升，根据2024年上半年清科最新统计，政府及国资LP占比超过

80%。国有资本的增多虽为市场注入了一定活力，但国有资本的容错能力与高净值人群不同，在投资时更加追求确定性，进而导致部分初创期项目募资困难。

2) 投资环节，过去我们有很强的偏好支持硬件科技和“卡脖子”技术，股权市场和二级市场都呈现出硬科技占比越来越高，软创新投资相对不足。国资占比偏高，在投资阶段也体现出风险偏好下降，种子期的投资比例逐年下降至 10% 左右，初创期也明显下降，而扩张期和成熟期的项目占比上升到了 4 成，这与引领式创新的高度不确定性特征不符。

3) 管理环节。我们看到政府引导基金的规模快速增长，截至 2023 年，全国产业引导基金数量已达 2086 家，目标募资规模超 10 万亿元。以 2023 年为例，新成立县市级产业引导基金占全部的 80%，还是要从市场化、专业化的角度，将产业基

金进一步集中化，加大国家级基金的发展引导力度。

4) 退出环节。我们实现了注册制，但企业从注册到上市的时间仍有优化空间，A 股注册制新股从交易所受理 IPO 申请到最终上市的平均时间间隔，由 2019 年的 144 天拉长至 2023 年的 383 天。而且当前 IPO 节奏放缓以后，即使是硬科技这些宠儿，IPO 数量和规模也大幅下降。IPO 在国内股权投资退出渠道的占比高达 30-50%，渠道相对单一，相比之下发达国家通常 IPO 退出占比通常不足 10%。

政策建议

政策建议主要有三个方面：

一、更好地发挥政府作用，发展耐心资本。创新的扩散需要时间，因此需要“长钱”支持。资本市场上的“长钱”包括养老金、

保险和社保资金等。可以进一步完善“长钱长投”的制度环境，譬如拉长考核周期、放宽投资限制、提高监管包容性，吸引耐心资本进入股权市场。在制度建设之外，也可以考虑直接提供政府资金，通过担保撬动社会资金，美国的 SBIC 机制提供了一个好的思路。美国的中小企业局成立了中小企业投资基金，这个基金与我们的政府引导基金不同，它并不直接投资，而是主要为募投资金提供担保。私人出资者每投资 1 美元，可在担保之下加杠杆获得 2 美元的配套资金，最终形成 3 美元的资金池，投资于创新企业。政府出资提供担保，既利用了政府资金的杠杆效应，也不会过多介入市场化运作中，给足风险投资机构自主决策投资的空间。

二、畅通 PEVC 的资本市场退出机制。政策在支持企业上市方面要多元化，不单支持硬科技，也要支持各种具备引领

式创新潜力的企业，避免资源过度集中；进一步疏通 VC 的 IPO 退出渠道，包括提高 IPO 审核效率，提升股权市场与股票市场互动效率，提升并购重组市场的活跃度，真正做到丰富退出渠道。

三、加强投资者保护，加大反欺诈惩罚力度。资本市场发展需要投资与融资功能并重，保护投资者是资本市场持续活跃的关键。资本市场活跃健康，有助于风险资金通过 IPO 退出，创新企业做大做强，最终助力创新过程。

综上所述，中国在多个领域正不断发挥政府的作用，即便是在传统上被视为应由市场主导的风险投资和创新领域亦是如此。事实上，企业家创新与金融市场尤其是资本市场之间密不可分。因此，在发挥政府作用时，应确保建立一个市场化的政府引导基金体系，其目标在于引导而非取代市场作用。

郭凯⁴：统一大市场的法治基石与人口流动规律

我国作为一个中央高度统一的国家，自古以来便实现了“车同轨、书同文”的统一局面，不存在语言、人口、制度及中央政府权威不足等障碍。理论上，我国理应拥有全国范围内相当高水平的统一大市场。为何仍要强调统一大市场的建设？其根源值得深入探讨。

美国统一大市场的法治经验

就统一大市场而言，在全球范围内仅有少数国家能为我们提供些许参考价值。欧盟不在此列，它由多个独立国家组成，

4. 郭凯：中国金融四十人研究院执行院长。

语言多样，制度差异显著，尽管其致力于构建统一大市场，但仍受限于成员国间的现实差异。相比之下，我国拥有统一的货币和财政体系，这为构建统一大市场提供了坚实的基础。

关于统一大市场的定义，若参照欧盟的标准，其核心在于实现四个关键要素的自由流动：人员、资本、产品和数据。只有当这些要素能够自由流通时，才能称之为真正的统一大市场。以此为标准，美国或许是一个具有参考性的国家。从地理角度看，美国幅员辽阔，与中国相似；但从政治结构来看，其作为联邦制国家，联邦政府的权力相对受限，大部分权力掌握在各州政府手中，与中国有较大不同。尽管如此，美国仍在较高程度上实现了国内市场的统一，这为我们提供了启示。

美国在构建统一大市场的过程中，一个显著障碍是地方政府因拥有广泛的行政

与立法权力，以及对司法系统的控制权，且仅对本地民众负责，这可能滋生强烈的地方保护主义动机。这种倾向人为地割裂了市场，阻碍了统一大市场的形成。美国作为一个联邦制国家，其历史初期同样深受地方保护主义影响，各州采取多种措施限制外部企业进入和要素流动。然而，美国后来成功克服了这一难题，当前并无关于建立国内统一大市场的迫切需求。

美国之所以能够克服地方保护主义，除了物理条件的改善，如交通与通讯的飞速发展，更重要的是法治体系的完善。在《宪法》层面，美国明确划分了联邦与州之间的权力界限，赋予联邦政府管理跨州贸易的权力，并通过一系列重要司法判例，如最高法院的案例，进一步细化了中央与地方的关系，限制了地方政府的自由裁量权。这种法律框架为统一大市场的形成提供了坚实的制度保障。如 1924 年美国关于哈

德逊河上轮船公司执照的争议，便体现了联邦政府在跨州贸易管理上的权威，以及司法体系在解决此类争端中的重要作用。在这个案例中，纽约州的公司质疑联邦政府颁发的执照在其州内的有效性，主张哈德逊河为其州内水域，应由本州颁发的执照主导。此案最终提交至最高法院，法院裁定联邦政府有权授予跨州贸易的执照，从而明确了联邦政府和管理州际贸易中的权威地位，也清晰界定了州与联邦在执照颁发上的权限划分。

1939年的银行汇票兑付案进一步展示了联邦法律在州际经济活动中的重要性。某银行在异地发行的汇票在阿拉巴马州被拒绝兑付，理由是阿拉巴马州未认可该银行的州际执照。此案同样诉诸最高法院，法院最终判决，即便是在其他州颁发的银行执照，其法律效力亦应在全国范围内得到承认，确保了州际金融交易的顺畅。

此外，法律适用性的冲突问题也是联邦制下不可回避的议题。不同州乃至联邦层面制定的法律可能在实践中产生冲突，此时需明确何种法律具有优先地位。以俄亥俄州等州与联邦政府法规的冲突为例，通过司法实践，特别是斯威夫特诉等一系列判例，逐步确立了解决法律冲突的原则，限制了地方政府在特定领域的自由裁量权，确保了法治的统一性和权威性。

这些案例不仅展示了美国联邦制下法律体系的复杂性，也凸显了法治在维护市场统一、促进公平竞争中的关键作用。

法治的基石在于法律面前人人平等。这意味着无论是地方政府、私营企业、国有企业，也无论其规模大小，在法律框架内均享有平等的权利和义务。这样的规则体系为市场经济的健康发展提供了坚实的保障。

法律在构建营商环境方面展现出一项

重要优势，即“法无禁止即可为”的原则，这本质上构成了一个天然的负面清单制度。在此框架下，只要法律未明确禁止的行为，政府便无权干预，从而有效限制了地方政府的自由裁量权，保障了商业竞争的公平性，为外部企业在当地经营创造了良好的环境。负面清单制度不仅在国际贸易中具有重要意义，在国内治理中的应用同样值得探讨。

我曾参加过一次关于负面清单的会议。会议中，一位领导提出了一个引人深思的问题：为何我国特别强调负面清单制度，不仅在国际贸易领域，在国内治理中也同样推行，而其他国家却鲜有提及？面对这一提问，我尝试结合个人经验和对美国法律体系的了解，给出了初步分析。在我看来，我国行政管理体系长期以来的基本理念有关。中国式管理的出发点都是以正面清单为主导，即许可制——政府明确授权后方

可行动，未获授权则不得为之。相比之下，美国宪法的设计理念正好相反，它详尽列举了政府的权力范围，凡未明确授予政府权利，均默认为个人、企业和社会组织所保留。这种体制从根源上便遵循了负面清单的原则。因此，我国需要强调负面清单，以更明确地界定政府权力的边界，促进市场自由竞争，减少地方保护主义对市场分割的影响。

法治作为最优的营商环境构建工具，其核心在于提供清晰、稳定的规则体系。只有在法治的框架下，才能实现“法无禁止即可为”，进而有效监管地方政府的自由裁量权，从根本上限制地方保护主义的滋生，推动形成更加统一、开放、竞争有序的市场环境。

人口流动与统一大市场建设

在当前环境下，我国统一大市场建设

在多个领域已取得显著进展，但就产品、人口、资金及数据等要素而言，人口或劳动力市场的统一程度仍显不足。具体而言，尽管产品市场如乳制品已实现全国价格统一，资金流动也高度自由，但人口流动仍面临诸多障碍。

观察美国的人口与住房分布，两者呈现出紧密的线性关系，即人口集中之地住房供给亦相应充足，体现了“房子与人同行”的特点。此外，美国人口分布遵循齐夫定律，大城市人口规模显著高于次一级城市，这种高度集中的分布模式有利于形成规模效应，促进创新与公共服务效率的提升。此规律不仅适用于美国，在墨西哥、韩国、日本及欧洲多国亦得到验证。

相比之下，我国的人口分布偏离了齐夫定律，大城市规模相对较小，人口分布相对平均。这种分布模式可能与政策导向有关，旨在控制大城市扩张，促进中小城

市发展。然而，这一策略也导致了住房市场的结构性问题：小城市住房过剩，大城市住房紧缺。特别是在人口从农村向城市、从小城市向大城市流动的过程中，住房供需矛盾尤为突出。

鉴于此，减少人口流动障碍，尤其是促进农村及小城市人口向大城市有序转移，不仅能为房地产市场提供广阔的发展空间，也是拉动内需、缓解房地产困境的有效途径。研究表明，若能提供基本的社会保障服务，并适度放宽人口流动限制，我国住房总量与结构的错配问题将得到极大缓解。建议尽快调整住房供应结构与人口规模的失调，实现住房供给与人口流动规律的适配问题，减少三四线城市的过剩供给，增加一二线城市的人口流入和住房供应。此举不仅有助于实现房地产市场的健康发展，也是宏观政策中不可或缺的一环。

赵波⁵：建设统一大市场的 必要性与关键着力点

改革开放以来，中国经济增速保持了多年的高增长。即便按照目前每年 5% 的增速，中国也即将步入世界银行所定义的高收入国家行列。对于当前经济增速放缓有不同解释，有人认为是政府举债过多，杠杆过高；有人认为是收入分配问题，老百姓收入不够，进而消费不足；还有人认为是受房地产业不振拖累，如此等等。

我从宏观经济学的角度分析，我国这些年经济增速下降的主要原因是全要素生产率下降，原因占比达 50%。

另外 50% 的原因是什么？随着投资增

5. 赵波：北大国发院经济学长聘副教授、《经济学》（季刊）副主编。

长，资本回报率不断下降，导致投资积极性和投资效率不足。在改革开放初期，中国凭借高储蓄率维持了高投资率。随着时间推移，基建、房地产等领域的投资空间逐渐饱和，收益率下降。

目前，世界上发达国家的年经济增速普遍在 2% 左右。这些国家都不是靠资本拉动经济增长，而是靠提升全要素生产率。对于中国而言，未来也需要更多依靠提升全要素生产率来拉动经济。

提升全要素生产率的重要性

如何提升全要素生产率？这是我国当前经济增长面临的最重要挑战之一。全要素生产率看不见摸不着，但和很多经济运行因素有关。技术进步、政府管理、法治改革、市场制度能否进一步完善，都关系到全要素生产率。

要素资源的有效配置同样会影响全要素生产率。比如有两家企业，一家的生产率特别高，另一家很低。在经济增长初期，只要资金充足，两家企业都能获得发展；但等到投资机会相对饱和之后，两家企业逐渐开始竞争。理论上，市场资源应该流向生产效率高的那家企业。之所以是“理论上”，主要看市场经济环境是否完善。在一个完善的市场经济环境下会如此，但如果市场不够完善，比如政府更青睐那家生产率低的企业。或者也许两家企业不在同一地点，低效率企业所在地的政府提供很多财力物力支持，高效率的企业和当地政府关系不好。这些情况非常容易产生资源错配，这也是我们今天研究全要素生产率需要关注的问题。

当前我国经济运行出现一些新的情况和问题，过去的经验能否继续支撑未来的可持续增长？我的看法是，如果老路走不

通，就要另辟新路，在提升全要素生产率上做文章。发展新质生产力，核心就是提高全要素生产率。

提升全要素生产率主要依靠三方面，一是创新；二是经济结构持续转型和升级；三是构建全国统一大市场，既包括劳动、资本、土地等传统的生产要素，也包括知识、技术等无形的要素。这些在党的二十届三中全会《决定》中都有所体现。

加快构建统一大市场的关键着力点

一、完善市场基础性制度和生产要素市场

我国四十多年的改革开放取得巨大成功，归根结底是充分发挥了市场在资源配置中的决定性作用。面对当前的经济形势，仍要坚持发挥市场在资源配置的决定性作用，我们还有很大的提升空间。

去年我参加了国务院督察组。改革开放已经四十多年，但在某省份的实际调研中，依然存在很多违反市场运行规律的事，多由地方政府行为造成，也有一部分与中央有关。可能很多人会有疑问，地方政府哪里有这么大的能耐？然而实际情况是很多地方政府因为有产业政策，手头掌握行政垄断权力，在资源配置过程中依然能发挥不小的作用。一旦地方政府“发力”，各类企业就无法平等地参与市场竞争，包括区别对待国有企业和民营企业，地方政府的作用十分明显。

过去各地似乎都存在诸多壁垒。目前在东南沿海，地方政府设置的壁垒已基本消解。但在经济欠发达地区，壁垒仍很明显。很多时候，有关部门能接到举报线索，发现违反市场规律的行为，但面对举报，地方政府或觉得错不在己，或假装不知情。我们常说的“玻璃门”“弹簧门”“旋转门”

等词汇，看起来和企业关系不大。但企业一旦真切地在地方政府碰到钉子，遭遇这个门，就会影响投资的信心。

如果不能及时发现并解决这类问题，中央致力于为非公有制经济发展营造良好环境和提供更多机会的方针政策就难以落实。因此，2023年国务院的督查主要聚焦两大任务：一是加快建设全国统一大市场；二是民营经济发展。这些都是需要我们特别关注的问题。

如何进一步发挥市场对于资源配置的决定性作用？这是个经典问题，涉及资本市场上的融资贵、融资难问题，劳动力市场上城乡户籍制度问题，凡此等等。尽管大城市的户籍制度不断放开，在一些特大城市依然存在户籍制度造成的严重壁垒，比如务工人员子女仍需要回户籍地高考，极大地限制了人才流动和人力资源发展。产品市场上的保护主义盛行，地方政府公

布的招标文件细则里有很多针对企业资质有隐性内容，几乎量身定制，能满足条件的只有当地企业。看似公平的招投标流程，实际充满歧视和壁垒。土地市场亦如此。

二、建立统一的社保体系

社会保障制度是社会主义现代化国家最重要的稳定器，比如失业保险、生育保险、医疗保险以及退休制度，这些不仅是社会保障的构成部分，也是一种风险分摊机制。人们常说：市场并不完美，想要在市场获得成功，除了努力还需要一些运气。一旦遭遇失业或罹患疾病，就需要社保这种非市场的制度安排分散风险。养老保险也是如此。人不可能一辈子都在工作，如果在退休后没有收入，前期储蓄不足，该如何养老？从这个角度看，养老保险的本质就是一种代际风险分摊。

我国绝大多数的社保制度，特别是养

老保障制度，过去的第一原则都是现收现付，即对当前的年轻人征税来保障当前老年人的福利。可能有人认为福利当然是越高越好，其实不然。倘若现在所有人的养老金都翻倍，看上去很美，实则把翻倍的税收转嫁给了年轻人。

今日之中国养老保障制度于上世纪 90 年代建立，最初的规划是县级统筹，即让本县年轻人养活本县老年人。随着经济发展，地方经济差异日渐扩大，人口不断流向经济更发达的地区。久之，地方的养老账户贫富不均。在此背景下，养老金的统筹账户倘若还设立在县级层面，显然不可持续。

我国在 2018 年 7 月建立养老金中央调剂制度，旨在使不同省份间重新平衡。目前的养老金账户统筹已经上升到省级，也就是本省年轻人（非户籍，而是纳税所在地）纳税支付本省老人的养老金。

目前各省养老金账户的情况差异很大。据 2020 年的数据，第一支柱中的城镇基本养老金余额，黑龙江余额为负，在整个 GDP 中的占比是 -0.64% 。广东、北京、山西等省份的养老金余额稍微多一些。

如果现在我们不对养老金重新统筹，依然只靠政府零敲碎打地在省级层面转移支付，维持不了多久。以 2020 年的数据估算，用某地城镇基本养老金的余额除以该地当年城市基本养老金的支出，绝大多数省份撑不到一年。比如辽宁是 0.07，意味着只能持续不足两个月，广东可支撑 4.31 年，北京是 3.11 年。

如前文所述，造成这种情况的主因是人口流动和区域经济发展失衡。中国当前老龄化程度约为 14%，很多省份 65 岁以上老年人占比超过 14%。在人口流动方面，根据 2010-2020 年的人口增长率情况，除新疆和西藏存在政策性移民外，东南沿

海地区成为最能“抢人”的地区。

三、优化社会保障，缩小区域差距

社保制度有哪些改革方向？一是扩大参保人数。城镇基本养老金主要是城镇离退休或在职人员参与。如果在城市没有工作或身在农村，这部分人群由城乡基本养老金覆盖。目前城乡和城镇基本养老金的总和已经覆盖我国90%以上的人口。这是相当不错的成绩。

目前城乡、城镇养老保险的覆盖水平还有待提高。城乡养老保险的覆盖程度更加不均匀，与城镇养老保险的差距更大，主因是中国城乡二元发展结构。我国的城镇部门相对统一，但城乡差距较大。在忽略其他收益和未来的财政补贴的前提下，如果对城乡居民的平均基本养老金水平做一个估算，即用养老金基金结余除以现在的参保人数，马上能看出两者间的差距。

在城镇职工基本养老金账户中，人均投产约 12000 元，城乡居民则只有 2000 元。这一差距远远大于目前城镇可支配收入和乡村可支配收入间的差距。这意味着城乡居民的养老金替代率要远远低于城镇职工的养老金替代率。换句话说，国家对城乡居民的补贴非常有限。

我们需要怎样的全国统筹？国家在 2022 年已经提出进行全国统筹，在全国范围内针对养老金基金余额进行调剂。目前已经在朝着这个方向进行改革。我认为这只是一个过渡性措施，并非最佳安排。在我看来，建设全国统一的基本养老金账户，由中央财政直接管理社保基金中的养老金，才是最合适的方法。

目前各个地方养老金的缴费标准不统一，以当地收入水平的 60% 和三倍分别作为上下限。即便如此，依然造成大量的区域差异。在人口流动性不断增强的情况下，

这种不平等或将进一步加剧。各地也都能预料到，本地财政收入很有可能被中央政府用作二次转移支付。这可能会对地方制定缴费策略产生影响，比如对缴费费率和减免政策产生影响。与其这样博弈，不如由中央政府统筹规划，统一科学计算，以降低地方制定政策的随意性。

未来展望

当前中国的经济发展遇到很大困难，亟需寻找新的增长动力。加快构建统一大市场可能是解决问题的一大抓手。无论是从供给侧入手，还是从需求侧入手，我们急需为老百姓提供安全感，提高老百姓的消费意愿，降低其储蓄意愿。

通过调研，我们发现很多非常好的中央文件和中央精神在落实中遇到问题。如何加强对地方政府改革的激励和监督是一项重要挑战。

未来的路虽然漫长，但转向创新驱动，
构建和提升统一大市场是一条必由之路。



北京大学国家发展研究院
National School of Development

30th
Anniversary
1994-2024

02.

产业观察

编者按：

随着国内市场的日益成熟和国际竞争的加剧，越来越多的企业将目光投向了广阔的海外市场。中国企业出海已经从仅有产品出海和投资项目出海，转变为产业出海、供应链出海、品牌出海等多元化出海模式。

然而，出海之路充满了未知与挑战。如何制定有效的出海战略？如何应对海外市场的种种壁垒和挑战？如何在海外市场获得成功？



本期的“产业观察”栏目聚焦中国企业出海，请学者与业界专家分享了各自的观察与见解。希望帮助出海企业更深入地理解错综复杂的海外市场环境，更好地进行全球化战略布局。四篇文章分别为：

北大国际关系学院教授、国际政治研究中心主任王勇从国际关系和国际政治经济学角度，对出海所面对的全新国际环境的分析。

摩根国际资深专家、原中国通用咨询投资有限公司董事长刘德冰根据自己四十多年多的国际经贸工作经验，总结提炼出的国际化经营心得。

北大国发院管理学教授、校友学院发展基金讲席教授杨壮从跨文化领导力视角对中国企业出海成败得失的洞见。



北大国发院兼南南学院助理研究员、北大非洲研究中心副秘书长王进杰基于对非洲国家的实地调研，为中国企业出海投资提出的建议。

王勇：中国企业不要低估出海的挑战

刘德冰：如何应对国际化经营的新挑战

杨壮：中国企业出海的机遇与挑战

王进杰：中国企业出海投资参考——基于非洲国家的调研

北京大学国家发展研究院
National School of Development



王勇⁶：中国企业不要低估出海的挑战

本文将从国际关系，特别是国际政治经济学的角度，分享我对于中国企业“出海”这一问题的看法。我的研究背景有两方面，一是国际关系，二是经济与安全问题。一直以来，我们都在非常努力地为中国企业“出海”提供智力支持，比如我们国际关系学院目前设有国家安全学和区域国别学两个非常重要的一级学科。

全新的国际环境

持续近 30 年的“超级全球化”时代已

6. 王勇：北大国际关系学院教授、国际政治研究中心主任。

经基本结束，大国竞争的时代卷土重来。在这一背景下，中美作为世界上最大的两个经济体，由曾经的全球化合作伙伴，如今逐步转变为正面的竞争对手。这种竞争不仅存在于中美两国之间，在其他多个阵营和领域也都存在，不是独有的现象。

中美战略竞争已经是当前国际关系的主轴，深刻影响着世界上其他地区的形势，乃至整个国际格局的发展和变化。各国都面临“选边站队”的压力。中美关系的未来充满不确定性，这种不确定性将一直伴随我国企业出海的整个过程。

怎么看当前的国际格局？关于这一点，中美之间存在共识。有两份重要文件值得我们关注：

一是党的二十大报告，其中特别提到“世界百年未有之大变局加速演进，新一轮科技革命和产业变革深入发展，国际力

量对比深刻调整，我国发展面临新的战略机遇。”关于我国发展面临的战略机遇，二十大报告中的提法也有所调整，更多地强调了挑战与机遇并存，并强调“准备经受风高浪急甚至惊涛骇浪的重大考验。”很多外国政要和学者对这一提法的含义非常感兴趣，也引发了许多讨论。

另一份重要文件是美国拜登政府于2022年通过的《国家安全战略报告》。该报告认为后冷战时代已经结束，全球化时代已经过去。过去30年，美国的霸权地位遭遇挑战，最大的挑战来自中国。相比之下，俄罗斯是短期威胁，中国是中长期威胁。无独有偶，近期美国高级官员在国会听证会作证时，专门强调中国的威胁远超当年的苏联。美国认为，中国既有能力也有意愿全方位挑战美国的国家利益，未来十年是关键时期。

总体看，该报告认为中国存在六个方

面挑战分别是：

- 1、企图扩展在印太地区的势力范围，成为世界领导力量；
- 2、利用技术实力和在国际机制中的影响力扩展其威权模式；
- 3、塑造全球技术规范以使其利益和价值观享有特权；
- 4、利用经济胁迫他国；
- 5、限制国内市场准入；
- 6、拥有一支强大且仍在扩张的军队。

其中，比较突出的是来自地区性的影响、科技力量的挑战和所谓意识形态的威胁这三个方面。

当前，中西方围绕产业政策、市场开放等议题的冲突已经非常明显。这不禁让我们想到国际关系领域的大国竞争规律。

历史的兴衰总是伴随着大国间力量的转移，而新力量的崛起会挑战现有的霸权。中美之间会否陷入“修昔底德陷阱”？这是我们需要考虑的问题。过往的历史案例表明，权力往往不会以和平的方式交接，常常伴随战争。唯一的例外是二战后英国把一些地区的影响力和平移交给了美国。

有美国学者提出疑问：中美能否避免“修昔理德陷阱”？会否爆发战争，甚至是引发第三次世界大战？2023年8月，美国前国务卿基辛格到访中国，传递了明确的信息：中美必须防止重蹈第一次世界大战时英国与德国的覆辙。中美不能期望改变对方，但必须学会和平共处和共同演进。

压力重重的国际投资环境

除了地缘政治变化，出海的企业还需要了解投资所在地的变化。企业运营需要

在特定的国家政治、经济、历史、文化背景下来运作。当前全球化退潮，民粹主义、保护主义势力抬头，国际投资环境已经发生很大变化。

一方面，超级全球化带来全球经济的巨大发展和财富的爆炸性增长。另一方面，全球贫富差距加大，70%以上的财富掌握在少数人手中，加剧了社会的不稳定。这种情况在西方国家和一些发展中国家尤其明显，导致了更多排外主义者上台执政，进一步影响我国企业的投资环境。

冷战结束为经济全球化提供了机遇，在这个过程中，新自由主义的影响导致全球公共政策失衡。根据调查，70%以上的美国民众认为美国正在走向错误的道路，大资本正在绑架公共政策，民众抱怨日益严重。

国际贸易在全球 GDP 中的占比 1913

年曾高达 30%，在 2008 年全球化的高峰期更飙升至 60%。此后全球化退潮趋势显现，2007 年到 2017 年这十年间，跨境资本流动已经下降了 65%。

全球范围内普遍存在的贫富不平等现象，使得许多国家国内矛盾突出，出现经济民族主义和贸易保护思潮，其国内营商环境因而恶化。最近联合国发布了一份世界不平等报告，显示全球 10% 的人口拥有全球 76% 的财富。1990-2023 年，美国 1% 超级富裕人群财富超过中产阶级财富总和。这种情况对全球的长治久安构成严重威胁，很多地区面临严峻的安全形势。

由于中国和西方的关系面临困难，更多的中国企业希望开拓更多新兴经济体与发展中国家的市场。尽管我们也有能力多与发展中国家合作，但在这些国家经营也意味着要面临非常不稳定甚至不安全的局面。很多中国企业，特别是独角兽企业，

认为国内竞争过于激烈，需要开拓海外市场，它们希望向华为、比亚迪等成功企业学习。从整体上看，我国企业处在出海发展的新阶段，在海外发展时的确面临许多新问题。

中美关系恶化，美国将中国定位为威胁其霸权的最大威胁，构成中国企业海外发展的最大障碍。在打压中国发展方面，美国两党的意见高度一致，中美之间的博弈和地区危机带来了全球分裂，这对于我国企业出海极为不利。无论是俄乌战争还是其他冲突，都直接或间接地受中美战略竞争的影响。这些危机正在重塑全球大国关系的平衡，导致中美、中欧关系紧张。

从大国竞争看，美、日、欧对中国实施“去风险”政策，减少对中国进口产品的依赖，加强对中国高科技产品的管制。因此，中国企业在海外以及在国内发展，同时面临西方国家的出口管制，未来的技

术进步也将受到这些因素影响。

地区性危机对于共建“一带一路”构成新的挑战。在中东欧等地区，一些国家对中国的企业持怀疑态度，认为中国企业的经营活动将影响其国家安全。在这种情况下，我们在出海时同时面临地区性冲突和全球性危机的影响，或将面临更多政治和经济风险。

基于以上原因，出海企业必须具备非常强的国际视野，了解国际关系的变化以及相关国家政策的调整，注意选择适合的发展方向，在复杂的外部环境中探索更好的出路。

刘德冰⁷：如何应对国际化经营的新挑战

这几年我和许多央企青年才俊交流时，经常谈到一个问题，那就是“国际化经营，我们准备好了吗？”在四十年多年从事国际经贸工作的实践中，我也常常问自己这个问题。

我的国际化心路：从无畏到敬畏

党的十一届三中全会召开后，我恰好毕业，随即就跨入对外贸易的战场。改革开放之初，百废待兴，百业待举。在科技产业、经济建设等领域，中国与世界存在巨大差距。当时还没有“国际化经营”这

7. 刘德冰：摩根国际资深专家、原中国通用咨询投资有限公司董事长。

个概念，所谓国际贸易也主要是一些商品和物资的进出口。当时我国的对外贸易，绝大部分是与苏联和东欧地区的记账贸易，贸易的方式极为简单。作为外贸人，只需要对国际贸易术语解释通则有所了解就能成为不错的外贸工作人员。当时的我是国贸专业毕业，英语学得也还可以，在前辈们的帮助下，很快进入角色。那时候的我踌躇满志，甚至认为做外贸简直易如反掌。

随着改革开放不断深化，国家经济建设全面展开，对外经贸合作领域迅速扩大。国际上早已通行的补偿贸易、合资合作、工程总包、交钥匙工程等合作模式和方法也逐渐被引进国内。这些复杂的技术引进、重大装备项目运作、与外国企业合资经营以及在海外项目的运作，涵盖了政治、经济、外交、科技、金融、法律、文化、社会、生态环保等多方面知识和能力的要求。我自己逐步认识到学无止境，必须认真学习、

努力实践，才能适应复杂的国内国外经营需要。

我在实战中向行家里手们学习，向外方合作伙伴学习，注意收集、整理、研究各种国际上通行的合同文版资料，并参与当时外贸部技术、成套引进、合资合同等编制工作。正所谓“细节决定成败”，这就是在提醒我们要关注项目、合同中的种种细节，以及各利益攸关方的合理诉求等。

我很幸运地参与了许多国家重大项目和重点工程、中外合资合作项目以及多个海外工程项目。责任越大，“胆识”却越小，唯恐因自己或团队的失误给国家和企业带来损失，更认识到国际化经营这个课程值得永远学习。

全球化新阶段出现显性与隐性的新壁垒

当前的国内外经营环境早已经发生翻

天覆地的变化，进入了乌卡（VUCA）时代，百年未有之大变局加速演进。地缘政治、大国竞争、人工智能等高科技孕育出来的产业新形态、贸易新模式，由此引发规则、规制、标准、管理等方面的巨大变化，以及环境气候变化等带来的挑战和机会，这些都是我们必须认真关注的。

美西方国家出于对自身利益的考量，为抑制中国的发展，背弃了自己倡导的“全球化”理念，构筑起“小院高墙”新壁垒，搞自己的“小圈子”。美西方国家把全球采购，变为境内采购和友岸采购，企图把中国排除在国际经营合作之外。

除了关税壁垒，美西方国家也启动了种种非关税壁垒，同时利用其国内法律，如《海外反腐败行动法》（FCPA），对他国企业施行长臂管辖。

西方站在所谓道德、法律的制高点，

大肆散布假消息，诬陷与中国合作是“债务陷阱”；利用其设立的非政府组织（NGO），如“采掘业透明度动议”（EITI）等肆意拉拢一些发展中国家加入，给中国企业设下陷阱。还有很多类似的博弈。

从种种迹象看来，美西方国家对中国

的封锁、禁运、限制、打压还会继续下去。

新技术与新市场也在催生新模式

在西方给我们构筑新壁垒的同时，我们也有了条件走向一个更大的发展中国家市场，同时人类也正迎来新的技术革命。

第四次工业革命的发动机已经启动，随着人工智能、万物互联、气候变化、生态环保时代的到来，各类新技术正雨后春笋般地涌现，带来新的业态和商业模式，新的标准、规则、规制、管理理念一定也会随之而来。越来越多的人正在更加关注

文化的冲突和融通。传统的产业、金融、贸易、投资的运作模式和方法正发生巨变。单一贸易的模式会被复杂、多种交易融合的新模式所取代。

未来的国际市场，一定不是简单地面向西方发达国家或南方发展中国家的贸易与投资问题，而是集合了项目咨询规划、工程建设、装备制造、技术创新、商品供应、投资融资、运行维护、服务保障等一体化的运作模式，即“综合服务解决方案”（Comprehensive Service Solution, CSS）。能源的高效利用、生态环境的严格保护、治理标准的规范和企业社会责任等方面的要求也会越来越高，企业社会责任（Corporate Social Responsibility, CSR）、环境、社会和治理（Environmental Social and Governance, ESG）等会深入项目运作的全过程。项目运作的模式也会不断翻新、升级，兼并和重组成为跨国

企业合作的主流模式，政府和社会资本合作领域也会带来新的难题。

随着互联互通加快推进，自贸区（FTA）、合作产业园将会是未来的发展趋势。这些都会促使我们不断学习，努力实践。

中国企业“出海”：打铁必须自身硬

几十年来，我国企业在海外经营中创建了辉煌业绩，积累了丰富经验，也付出了沉重代价。有些特别痛苦的教训不仅给企业带来巨额经济损失，也让国家形象和声誉受损。

中国企业海外经营中的失误，存在很多客观上的外部原因。尽管如此，我们也需要从自身多找原因，毕竟“打铁必须自身硬”。曾有一位老前辈将中企海外经营中失误的原因总结为“能力不强，胆子太

大”。我退休后，也曾多次到非洲、拉美和东南亚调研，获得了很多一手材料。在我看来，企业自身的原因主要包括以下几个方面：

- 不具备海外经营的基本素质和能力。
- 对出海地的文化、风俗和国际通行规则不熟悉、不了解、乱作为。
- 为了创造经营“奇迹”采取“蛇吞象”战术，误把“财务投资”当成“战略投资”，使得投到海外的巨额国家资产最终“打了水漂”。
- 把在国内打擦边球，甚至突破底线的事情到国外操作，同样构成违法乱纪。
- 不少驻外机构虽身处他国，但很少与当地机构和人员交流融合，像一块飞地或一群“孤家寡人”。
- 中国企业之间恶性竞争、竞相压价、低价中标，然后企图高价索赔，损害国家形象和声誉。

中国企业“出海”，是一种国家战略，也是很多企业大发展的必由之路。有位央企的董事长说得好，“走出去，关乎生死”。高速发展的中国科技、经济、产业为我国企业出海发展提供了坚强的物质基础和丰富的资源，党和国家为企业出海指明了方向，提供了强大的政策支持和保障。所以中国企业出海，必须不畏艰难，迎接各种挑战，“在战争中学习战争”。

我们要向竞争对手学习，特别是要对标世界一流企业，研究学习他们国际化经营的经验和方法，动态地解决好“做好准备”这个课题。中国企业出海的能力建设，不仅包括各类项目、投资运作的规则、模式和方法，还包括与利益攸关方沟通交流的能力，更应包括文化的适应性和软实力的培育。

要做到这一点，只有通过不断地学习。当年邓小平同志曾说：“我在社会大学学习，

可能要到离开这个世界的时候才能毕业。”美国著名的管理培训大师保罗·梅耶（Paul Meyer）也说“最好的学生永不毕业（Best students never graduate）”。

面对百年未有之大变局，我们面临的困难、竞争和挑战也前所未有的。面对严峻、复杂的挑战，我们应以系统性的眼光审视复杂性问题，以结构性的思维在不确定性中探求适宜的发展道路。困难和挑战是难得的机遇。良好的国际经营环境，只能靠我们自己去创造。

我们要把项目管理的理念扩展到产业价值链，进而扩展到价值星系（value constellation）。这个世界上所有东西都是相互关联的。我们要把企业出海经营，与企业的发展、民族的伟大复兴、构建人类命运共同体联系起来，以高度的热情和责任心拓展、深耕国际市场。我们要以“合作、互利、共赢”的精神，用改革开放以来我

国在科技进步、创新和产业发展中形成的优势资源，秉承中华民族与不同国家文化互鉴和融合的理念，与国际合作伙伴“共商、共建、共享”，努力践行民心相通，以敬畏之心做好每一个项目。

“价值在于被需要 (Value is to be needed)”。让我们通过学习和出海的实践，提升我们的价值、创造我们的价值，在服务我们的祖国、我们的企业和我们的家庭中实现我们的人生价值。正所谓“莫向江神问险夷，一江风浪过来知。人间仅有平安路，只在收帆转舵时”。愿大家在出海经营中乘风破浪，扬帆远航！

杨壮⁸：中国企业出海的机遇与挑战

中国企业出海议题至关重要。这不仅是智库研究的重要科研课题，也是 BiMBA 商学院企业家们一直在践行的主题，所以这个议题兼具理论性与实践性。它恰恰说明国发院 BiMBA 商学院“不仅低头拉车，还要抬头看路”，不仅仅关注自己的事业，更加关注整个国家的发展，以及中国到海外发展的重大机遇。

研究海外企业成功与失败的案例时，我们发现，在激烈的产品竞争、平台竞争和品牌竞争背后，人的素质、能力、格局和领导力起着决定性作用。而“人”这一

8. 杨壮：北大国发院管理学教授、校友学院发展基金讲席教授。

因素，与每一位个体的情况都息息相关。因此，在出海之前，我们就应该开始深入思考这些问题。在出海后，企业取得重大成就和成功的要素也值得我们深入探讨。我重点谈谈出海企业所面临的重大挑战，以及“出海人”的使命、专业与品格特征。

出海企业要思考哪些问题？

中国民营企业在 2016 年迎来了出海高峰期。自 2017 年起，受政策等因素影响，出海企业数量显著减少，不少国内知名企业纷纷回归国内市场。然而，2020 年下半年至 2023 年，中国的海外业务运作又呈现出迅猛发展的态势，其间涌现出众多成功案例，亦不乏失败的教训。

针对企业出海，我认为应当深入思考以下几个核心问题：

第一，明确出海的动机与目标。企业

应当清晰界定是出于何种原因选择出海，是为了跟随市场趋势、寻求海外市场、提升利润、降低成本还是打造品牌？只有明确了主要目标，企业才能在出海过程中避免盲目跟风，减少潜在风险。

第二，企业需要审视自身的使命、愿景、价值观及思维模式。使命是企业长远发展的基石，愿景则体现了企业发展的意义所在。在出海过程中，企业应秉持正确的价值观，以应对国外市场可能带来的挑战。同时，不同的思维模式将影响企业的决策与行动，因此，明确自身的思维模式对于出海成功至关重要。

第三，企业应设定短期、中期和长期的战略目标。许多企业在出海过程中目标常常发生变化，导致在遇到挫折时无所适从。制定明确且可替代的目标，有助于企业在海外市场稳定前行。

第四，核心竞争优势是企业成功出海的关键。企业在出海前需深入评估自身产品、技术、品牌、渠道等方面在目标市场的竞争优势，同时，对目标市场的政府政策、成本结构、竞争对手等因素进行可行性研究，以确保企业在海外市场具备竞争力。

第五，培养合格的跨文化人才是企业出海的重要保障。国际化人才不仅需要具备语言能力，还需了解目标市场的文化、法律、商业环境等方面。企业应重视跨文化人才的培养和引进，以提高企业在海外市场的适应能力。

最后，企业应对投资目标国进行详细的可行性研究。了解目标市场的经济、政治、文化等环境，有助于企业制定更为精准的市场战略，降低投资风险。同时，借鉴其他成功企业的经验，如日本企业对美国的深度研究，可为企业出海提供有益的参考。

我在 20 世纪 80 年代留学美国时，有幸结识了两位来自日本的同学，他们分别来自日本的大藏省和外交部。这两位同学每年夏天都会利用假期环游世界，我曾好奇地询问他们为何如此热衷于旅行。他们告诉我，这是听取了一位部长给予的建议——不要选择打工，要利用得到的资助金去旅行，真正深入地了解世界，结交全球朋友，开拓视野和格局。这两位同学足迹遍布美国，更延伸至欧洲和拉丁美洲。他们的经历给我留下了深刻的印象。

在进一步询问后，我得知他们这么做除了深入了解不同国家和地区的经济、法律等情况，还有一项重要工作就是搜集外国重要政治家在重大对日政策上的态度和看法，并分析他们相关态度和看法的变化等。这些留学生要么来自大企业，要么是政府部门，给予这些留学生资助金的日本组织管理者，很清楚出海经营需要了解多

方面的情况，但是他们没有寻找专门的咨询机构，而是通过资助海外留学生并请他们每年撰写一份报告来达成目标。

相比之下，我发现许多中国企业家在出国时，往往对目标国家缺乏深度研究的意识和能力。他们到达一个国家后，往往没有专门的团队去深入研究该国的政治、经济、文化等情况，因此在遇到问题时常常感到手足无措。

哪些因素影响出海的成败？

出海的企业成功有许多关键因素，包括数据化、本土化，熟悉当地法律，以及研发、技术创新、成本控制、创新内容算法、社区影响力等。这些观点并非我个人独立思考所得，而是基于我对众多企业的深入观察与分析后的总结。

数据化是近年来中国企业出海的重要

趋势。许多企业已经成功地将数据化应用于其海外业务中，通过掌握数据，稳定地连接供应链，展现出极高的灵活性。例如，某快时尚服装品牌每天能设计 4000 件衣服，其设计师遍布全球，而生产则主要集中在广东地区。这种全球设计且网络销售的模式，满足了全球年轻人对多样化的追求，其市场规模目前已经跃居全球第三。当然也有人对这家企业的未来表示担忧：尽管它的经营效率特别高，但是税收、知识产权保护（如设计侵权）等方面都面临挑战。

数字化驱动供应链的优化不仅在国外产生了深远影响，也在中国企业中引起了广泛关注。例如，麦当劳在中国经营时曾面临激烈的竞争，但在 2017 年中信集团接手尤其是内部转股中信资本后进行了数字化改革，使每个店铺都能深入了解消费者的需求，从而大大提高了营销效率和自

身的生产力。

本土化经营也是出海企业成功的关键因素。严格遵守当地法律、尊重当地员工，有助于企业在海外经营中取得显著进步。我曾接触过一家位于邯郸的小型企业，其领导者具有前瞻性视野，他派遣儿子到印度留学4年，深入了解当地文化、法律、土地制度及员工思维，为企业在印度的成功经营奠定了坚实基础。

建设国际研发中心也很重要。华为、安踏等企业在全球设立了多个研发中心，通过技术创新和裂变，保持了在行业内的领先地位。

成本控制方面，比如海尔、格力、美的等白色家电企业，通过提供物美价廉的产品，赢得了海外消费者的青睐。

在内容算法创新方面，目前许多APP如抖音、今日头条等，内容算法展现出前

瞻性特质，成功吸引了大量用户。然而，这种算法机制也引发了激烈的全球争论，人们对其道德上的合理性与合法性质疑。此外，视频创造与 APP 的发展还带来了强大的社群效应，TikTok 等平台在全球范围内产生了广泛影响。由于其独特的功能，这些应用成功地吸引了大量美国用户，但当其成为政治问题后，美国亦感到棘手，这导致它们失去了众多客户。

中国的出海企业遇到了哪些重大挑战？

出海企业面临政治、法律等诸多挑战，因此，企业在出海过程中需要综合考虑各种因素，制定合适的战略，以确保在海外市场成功经营。

经过深入研究，我发现许多中国企业在非洲的运营取得了显著成果，然而，也不乏一些企业甚至是大型国有企业，在运营过程中遭遇了各种挑战。特别是在南非，

有两家中国企业由于被认为存在合规问题，导致十年前启动的项目至今仍无法顺利运行。这些合规问题主要集中在为获取项目涉嫌存在贿赂等行为。许多中国企业原先对此并不以为意，误以为只有北欧、北美对此类行为较为关注。事实上，许多非洲、拉美国家作为前殖民地，对此类场外交易行为同样有着严格监管。中国企业在进入这些市场时，往往因为不了解当地的法律法规而陷入困境，因此中国企业出海一定要有建立符合国际理念和原则的价值观。

除了合规问题，出海到许多拉美国家还面临经济和市场规律类风险，如阿根廷等国的政治和经济环境多变，给企业运营带来了极大不确定性。在这种情况下，企业能否在变化中迅速找到解决问题的方法，以及拥有冷静应对这类挑战的国际化人才，就显得尤为重要。然而，目前具备这类综合性、国际化人才的企业仍然不多，许多

企业只能临时招聘人员，甚至在国外随意找留学生来管理，这种做法往往导致无法驾驭大型跨国公司的复杂运营。

中国企业在海外运营中还存在一个误区，即过度下放权力。与日本企业不同，许多中国企业更愿意将权力下放给当地员工，但是这种做法往往忽略了文化和管理体系差异。日本企业在海外运营时，能够精准地将日本的文化、理念和思想哲学融入当地运营中，使当地员工在短时间内就能理解和接受。相比之下，中国企业在这方面做得还不够好，主要原因在于：我们的国有企业尚未建立起符合世界趋势和人类发展的管理体系，而民营企业的老板营销能力强、管理能力相对较弱，最终都导致在海外市场无法有效平衡当地员工。

在跨文化交流中，中国企业也面临着诸多挑战。中国、日本都属于高语境国家，即大部分信息包含在物质语境中或内化在

个人身上，编码不清晰，传递出来以后不容易被准确解读。与之相反，美国、奥地利以及大部分北欧文化国家和地区都属于低语境国家，口头和书面传递的信息已经包含了绝大部分内容，对语境等依赖度偏弱。这两类国家之间的文化差异，也可能导致沟通障碍，使得双方难以坦诚交流。此外，中国企业的工作方式，如长时间工作和一周七天工作制，也在不同文化背景下遭遇了挑战。

最后，组织结构的挑战也不容忽视。许多中国企业的组织架构过于垂直，缺乏扁平化和事业部制，导致海外业务的重大决策往往需要上报至高层，这不仅降低了决策效率，也给企业高层带来沉重的负担。我认识的一位企业高管，就因决策沟通频繁奔波于国内外，最终因过度焦虑和劳累而患上癌症，这充分表明组织挑战会给企业和员工带来巨大风险。

出海人的关键修炼是什么？

到底什么样的人才能有效适应复杂多变的国际环境？有朝一日你们也计划拓展海外市场，你们企业所需要招募的人才，又是否具备这些关键能力和素质？

首先，我认为具备全球视野和宇宙格局至关重要。以马斯克为例，尽管他在上海遇到了挑战，但他并未将此视为难题，因为他认为在美国面临的挑战更为严峻。可见视野越开阔，格局越大，也越能做出明智的决策和判断。

其次，开放包容的心态也非常重要。阿特斯阳光电力集团 CEO 庄岩在跨文化领导力论坛平台上曾分享经验，强调沟通能力、国际化情商和换位思考的重要性，这使得他能够吸引和留住人才。

再次，风险管理和应变能力同样重要。很多企业及其管理者在国际化道路上都会

遭遇困难和挑战。这让我想到华裔神探李昌钰，他曾提出：国际化过程中，我们应该按照中国人的方式做人，按照西方人的方式做事。在中国文化中，人情难以割舍，但是原则性在跨国企业中尤为重要。

最后，我希望大家可以努力成为三元领导者，即将思想领导力、专业领导力和品格领导力三者紧密结合。思想领导力包括国际视野、清晰的共同价值观、跨文化的智慧和情商等；专业领导力涉及跨文化决策、国际化专业精神、语言沟通能力等；品格领导力则关乎个人的人格和性格，如真诚、坦诚、负责任、谦逊等品质。中国企业在思想领导力和专业领导力方面做得尚可，但是品格领导力仍有不足。其实无论是否出海经营，中国企业都需要三元领导力的指引，做有思想、有价值观、有专业水准的企业和领导者，坚持诚信、守时、守法等基本原则，否则将遭遇更多麻烦。

我们一生中的成功确实受到众多因素的影响，但神探李昌钰曾说过一句经典的话：“我的成功不在于我是谁，我的成功在于我和谁在一起。”这句话引发了我们对人生的深刻思考，因为人生中最关键的要素就是选择，选择的过程就是舍弃，只有舍弃才能聚焦，而聚焦则有可能让我们成为伟大的领军人物。



北京大学国家发展研究院
National School of Development

30th
Anniversary
1994-2024

王进杰⁹：中国企业出海投资参考——基于非洲国家的调研

本文希望实现两个目的：第一，许多中国企业渴望在“一带一路”沿线国家寻找机遇，却对这些国家了解不足。为此，以非洲国家为例，分享我们在这些国家的调研成果，为中国企业提供一个深入了解“一带一路”国家的窗口。案例还能映射出这些国家和地区的投资和营商环境及潜力；第二，基于2018-2024年我们在非洲9个国家的调研，涵盖中国184家中资企业和近200家当地企业，希望能以数据为支撑分享对“一带一路”国家的深入理解，

9. 王进杰：北大国发院兼南南学院助理研究员，北大非洲研究中心副秘书长。

助力大家更顺利地开展海外业务。

围绕这两个目的，我主要分享三个方面的问题：首先是中国对非洲的投资现状。中国在“一带一路”倡议下的海外投资遍布非洲、东南亚及中亚等地，我们以非洲为例看看具体投资概况；其次是非洲的工业化发展进程。这可以帮助企业更好地判断投资的优先领域和关键点，适应当地发展需求，从而制定更具针对性的投资策略，提升投资的成功率和可持续性；最后是可行的策略和建议。我们基于研究成果，希望助力中资企业在海外进一步拓展，指导大家如何行动，规划下一步的发展路径。

中国在非洲投资的变化与现状

中非关系历来友好，政策层面的利好持续增加。自2000年中非合作论坛启动以来，中非合作已历经24年。2013年“一带一路”倡议提出后，中非合作进一步深

化。无论在国际多边还是双边合作框架中，政策扶持、激励机制，以及风险控制和保障体系都在不断完善，为中国企业“出海”提供了坚实的政策支撑。

除政策因素外，市场同样关键。非洲有丰富的资源，从资源采掘透明指数（Extractive Industries Transparency Initiative，简称 EITI）来看，全球企业都对非洲感兴趣，不只是中国企业。但很多企业去非洲最初都是基于能源等资源开采的需求。如今，到非洲寻求资源仍是投资与合作的热点，但推动因素明显增多，非洲本土的市场容量在扩张、产业链也开始了全球化的承接，再加上其他经济体之间的贸易壁垒，都促使越来越多的企业将目光转向非洲。

如果放在全球资金流动的视角看，全球第一大投资目标还是美国，吸引的全球资金最多。中国主要在亚洲的经济体中表

现突出，在全球并不是第一位。整体来看，资金的第一流向还是发达国家，而不是发展中经济体。虽然发展中国家的增长空间听起来更大，但发达国家的投资机会更多，资金的风险相对小。

从非洲接受各国投资的数据来看，2017年以来，非洲接受的投资规模增长比较有限，甚至出现下滑，原因可能与疫情、国际关系变动等都相关。直到2023年之后，非洲的投资活力才显著增强。非洲投资体量虽小，但潜力巨大，毕竟有超过14亿的巨大人口基数和进一步上升的市场前景。

从中国的对外投资来看，我们在非洲进行了大量投资，资金规模尤其可观，但是如果把这些数据与中国总体对外投资区域的数据去比较，会发现非洲话题很热，但来自中国的实际投资量并不大，至少在中国整体对外投资中占比不高。2021年和2022年总量，占比只有2.8%和1.1%，

中国对外的大规模投资仍然集中在亚洲、欧洲和拉美地区。从行业类型来看，2022年的数据显示，中国对外直接投资的行业类型中租赁和商务服务业占比最高，接近30%。其次是制造业、金融业、批发和采矿等。

如果进一步细分数据，中国的投资主要集中在哪些非洲国家呢？目前来看，中国资本比较青睐的是南非、刚果、赞比亚、埃塞俄比亚等。其中，埃塞俄比亚的劳动密集型制造业比较突出，其他三个国家在矿业和天然资源上占很大比重。当然，随着时间推移，这个版图会改变。

从企业的角度看，中国企业出海到非洲的最大挑战是缺乏国际经营人才，其次才是文化差异，以及来自国内同行的激烈竞争等问题。中国同行在海外的竞争已经越来越激烈，尤其是在一些特定区域，比如我们今年调研的赞比亚、津巴布韦和

摩洛哥，同业之间恶性竞争问题非常突出，这需要我们的商业伦理和商业文明不断完善和优化。

非洲的成长曲线与投资空间

如果了解非洲的发展历史，我们可能会对非洲的工业发展及其现状有更深刻的理解。

非洲的工业化进程可以追溯到殖民时期，特别是在南非和埃及等地，工业化的萌芽在 19 世纪末至 20 世纪初便已出现，主要集中在矿业和基础设施领域。然而，大多数非洲国家在获得独立后的 20 世纪 60 年代才开始由本国主导工业化进程，并探索适合自身发展的工业化路径。随之而来的是许多非洲国家希望发展本土经济、推进工业化。这一时期，由于经济基础薄弱，缺乏资金和管理经验，大多数国家选择实施“进口替代”战略，即通过发展本

国工业来减少对进口商品的依赖。然而，由于工业基础薄弱，进口替代的成效有限，许多国家的工业化进展缓慢。

20世纪70年代的国际石油危机对非洲刚刚起步的工业化造成了沉重打击。进入80年代，非洲国家未能持续推进有效的工业化政策，越来越依赖外部资金支持。然而，盲目遵循“华盛顿共识”，在缺乏保护措施的情况下贸然开放市场，使得非洲经济不仅未能实现增长，反而出现倒退。即便在21世纪的前十年，中国因为加入WTO而经济再次腾迅，亚洲还有不少国家成为全球投资的重点，非洲的发展却喜忧参半，甚至被称为全球化进程中的“被遗忘的角落”。

非洲投资在新世界能有一定程度的转机部分离不开美国的政策支持。《非洲增长与机会法案》（AGOA）于2000年由美国推出，旨在促进撒哈拉以南非洲国家

的经济增长。通过 AGOA，符合条件的非洲国家可以将 6000 多种产品免税出口至美国市场，包括纺织品、服装、农产品、汽车零部件等。AGOA 极大地促进了非洲国家的出口增长，使它们的出口产品得以免税进入美国市场，特别是纺织和服装行业的出口大幅增加，创造了大量就业岗位，并减少对初级产品出口的依赖，助力其工业化进程。然而，AGOA 对成员国设定了特定的标准，包括人权、民主治理和经济自由化等要求。如果某些国家被认为未能符合这些条件，美国可能会取消其 AGOA 资格。例如，埃塞俄比亚、马里和几内亚等国因政治动荡或人权问题而被取消了 AGOA 资格。失去 AGOA 资格的国家在工业化进程上遭遇挫折，失去出口激励的它们被迫重新依赖初级产品出口，难以实现产业升级。

非洲更大的转机源于 2019 年正式建立

了非洲大陆自贸区（英文简称 AfCFTA）等促进非洲统一大市场的组织，这一系列政策给非洲工业化带来起飞的新机遇。通过减少关税和消除非关税壁垒，AfCFTA 促进了非洲国家间的商品和服务流动，推动区域内贸易增长，使非洲国家能够更好地满足区域内市场需求，减少对外依赖。同时，AfCFTA 提供了一个相对统一的市场，激励各国投资制造业和高附加值产业，推动产业链延伸，减少对原材料出口的依赖，助力经济多元化和工业化，提高了非洲对外国直接投资的吸引力，为非洲带来了资本、技术转移和就业机会，增强了抗风险能力，使非洲在国际谈判中拥有更大话语权。

然而，非洲各国经济发展水平不一，较强经济体可能更容易获益，而较弱国家则面临激烈竞争，甚至出现本地产业被冲击、就业减少的问题。

在这一背景下，许多非洲国家也开始积极借鉴中国的发展经验，选择在地理位置优越的地区，营造局部优良的投资环境，以吸引更多外国直接投资。这些国家通过政策扶持、税收优惠等方式，为企业入驻提供便利。为应对长期存在的缺水、缺电问题，一些非洲国家将水电、道路、港口等基础设施集中布局于工业园区，形成高效的交通和能源供应网络。这些工业园区通常提供“一站式”服务，从场地选址、设施建设到税务、物流服务等各个环节，帮助企业降低运营成本，提升生产效率。有些工业园区还形成了“前港—中区—后城”布局的优势，整合了港口物流、工业生产和员工生活区等多种功能。这些工业园区通过引入中国和其他国家的先进技术和管理经验，帮助非洲本地企业与国际市场接轨，提高了产品的附加值和市场竞争力。同时，园区的建设带动了当地就业，

促进了技能提升，为非洲国家带来了切实的经济与社会效益。

随着非洲投资的升温，一种担忧也随之加剧：非洲是否具备承接全球产能转移的条件？乐观者认为，非洲具备两个关键优势，使其成为未来产能转移的重要目的地。首先，非洲拥有丰富的自然资源，包括石油、天然气和矿产资源，为引入外资和发展配套产业提供了有利条件。这些资源不仅满足了工业化发展的基础需求，也提升了非洲在全球供应链中的战略地位。其次，非洲拥有庞大且年轻的人口红利，多数非洲国家的人口年龄中位数约为 18 至 20 岁，总生育率在 4 至 5 个左右，部分国家如尼日尔接近 6，这种年轻的人口结构为非洲提供了独特的劳动力和消费增长潜力。这意味着未来几十年，非洲将持续拥有充足的劳动力供应，与此同时，年轻的人口结构带来了消费潜力，为区域经济的

增长提供了强劲的内需动力。在中国等国家面临人口老龄化和生育率下滑的问题时，非洲的年轻人口结构为其未来发展提供了独特的竞争力，也为中非合作提供了巨大契机。

我们的调研还显示，低廉的劳动力成本是吸引中资企业投资非洲的重要因素之一。撒哈拉以南的非洲国家和地区通过发展劳动密集型产业，逐渐在全球产业链中占据了一席之地。纺织品、制造业等行业已开始在非洲崭露头角，部分国家甚至成为了出口基地，推动了本地就业和产业升级。

然而，悲观者认为，非洲的多重挑战可能会阻碍其承接全球产能转移的能力。

首先，许多非洲国家的政局尚不稳定，政治不确定性给投资者带来了风险。其次，不少非洲国家的基础设施较为落后，尤其

在交通、物流和能源供应方面，仍需大量投入才能支持大规模产业转移。此外，非洲国家之间的交通、法规和经济政策尚未完全协调，区域间贸易壁垒较高，使得跨境供应链的建立变得困难。虽然非洲大陆人口红利潜力巨大，但单个国家通常难以构成庞大的国内市场，这意味着外资进入后可能面临市场需求不足的风险。

在这种复杂的背景下，非洲未来能否承接全球产能转移，将取决于各国在基础设施建设、政策稳定性和区域一体化方面的努力。

中资企业“走出去”且“立得住”的关键要素

中国企业想要出海成功，需要摸索出一条投资路径，从初期进入市场到最终实现持续共赢的渐进过程应该如何规划？

首先，中国在非洲已经扎根的企业经验表明，在进入非洲市场的初期阶段，这些企业往往通过慈善和公益项目先与当地社区建立关系。这种“慈善先行”的策略不仅帮助企业树立了正面的品牌形象，还增进了当地政府和民众对中国企业的信任，为后续的投资活动奠定了坚实的社会基础。

在获得初步信任后，中国企业开始通过金融资本的方式深入非洲市场。通过直接投资、贷款等金融手段，中国企业为非洲的经济发展提供了急需的资金支持，尤其是在基础设施建设和产业发展方面，这一资本的注入对促进当地经济发展起到了关键作用。这不仅帮助中国企业在非洲建立了经济影响力，也带动了当地的就业和经济活力。

然后，随着资本投入的逐步深入，中国企业愈加重视人力资本的培养，开始致力于当地劳动力的开发和培训。通过雇佣

当地员工并提供职业技能培训，中国企业有效地提升了非洲劳动力的整体技能水平，进一步满足了企业的运营需求。同时，这一人力资本投资提高了当地的就业率，帮助非洲劳动力提升了技能，增强了其对企业的认同感和归属感，为双方的长远合作创造了条件。

在建立了本地化人力资源的基础上，中国企业逐步推动技术转移，将先进的生产技术和管理经验带入非洲市场。技术转移不仅提升了非洲本地企业的竞争力，也加速了产业链和供应链的本地化建设，助力非洲经济的可持续发展。这一阶段的技术分享，使得非洲国家能够在全球价值链中占据更高的位置，推动了产业的进一步升级和优化。

最终，中国企业通过一系列深耕本地市场的措施，实现了与非洲国家的持续共赢。在这一过程中，中国企业获得了稳定

的收益和长期的发展机会，而非洲国家则因技术进步、就业增加和产业升级等多方面的收益而实现了经济的可持续发展。这一投资路径不仅展示了中国企业在非洲的逐步深入策略，还体现了从公益合作到经济共赢的长远布局，强调了社会责任、金融支持、人力开发和技术分享对可持续发展的重要性。

对中国企业出海的三条建议

中国企业正在掀起出海热，对此，我有三条建议：

第一，要想拓展目标市场，先要真正去了解目标市场，更要做好培养市场的准备。中国企业在海外拓展时，无论是入驻园区、启动项目还是进行投资，都需事先做好详尽调研。这一点极为关键，因为非洲拥有 54 个国家，各国在法律法规、行业发展及市场特性上均存在显著差异。前期

的调研将直接决定后期发展是否能顺利和成功。除了了解市场，更需要培养市场。中国企业在拓展海外市场时，不应仅关注短期的销售和市场份额，而是要注重培养长期的市场需求和消费者认同。市场培养包括品牌形象的树立、产品的本地化适配以及对当地文化和需求的深入了解。例如，在进入非洲或东南亚市场时，中国企业可以通过赞助公益活动、支持当地社区发展等方式与当地民众建立情感连接，增加品牌的亲和力。此外，企业还需要关注市场教育，通过宣传推广、用户培训等方式，使消费者认识到产品的独特优势，逐步形成对品牌的忠诚度。这种长期的市场培养有助于中国企业在激烈的国际竞争中立足并获得持续发展。

第二，输出技术，但是技术不能超越优势产业范围。出海意味着国际化，企业必须组建一支熟悉当地情况的人才队伍。

这支队伍应具备多元文化背景，并深入了解目标市场，具备适应产业发展的技能，从而为企业的海外拓展提供有力支持。在进行技术输出和投资时，中国企业要根据当地经济发展水平和产业结构，谨慎选择适合的技术，不宜引入超出当地优势产业范围的过于先进的技术。过于超前的技术不仅可能因为缺乏配套设施和技术人员而难以落地，还可能增加当地的接受成本，阻碍市场推广。例如，在一些基础设施相对薄弱的国家，使用过于复杂或技术门槛高的设备可能会导致维护困难甚至闲置。因此，中国企业应根据当地的产业基础、劳动力素质和市场需求，提供适合当地发展的技术解决方案，使技术更贴近实际需求，有利于技术的推广和接受。

第三，做好本土化，本土化的关键是为当地发展提供切实有效的解决方案。企业要想走出去之间立得住，就必须本土化。

在本土化的过程中，企业关键是精准定位，找到合适的合作伙伴，或在外部寻求资源，如部分企业可通过代理商或渠道商来初步拓展市场，最终实现本土化的深度合作。与单纯的产品销售相比，提供符合当地实际需求的综合解决方案往往是更好的投资方式。

中国企业在出海过程中，应关注当地的具体需求和痛点，为其提供具有实效性的整体解决方案。例如，在电力不足的非洲国家，中国企业可以不只是提供单一的光伏设备，还可包括电力管理系统、维护服务、技术培训等，为基础薄弱的国家打造一套完整的“产品+服务”的解决方案。通过提供完整的解决方案，中国企业能够更好地融入当地经济，并为当地的可持续发展作出贡献。这种做法不仅帮助企业建立更强的竞争壁垒，还能够在全球市场中树立负责任的企业形象，推动长远发展。

03.

管理课堂

编者按：

本期“管理课堂”栏目的两篇文章从历史、管理学、商业实践等多方位角度综合分析了组织管理者在当今大变局时代所面临的挑战与应对之道。

第一篇文章中，北大国发院管理学教授、BiMBA 商学院副院长兼学术委员会副主任宫玉振教授用管理学理论分析了曾国藩在动荡时代如何带领湘军成就一番事业，以及这些历史经验对于现代组织管理者的意义。

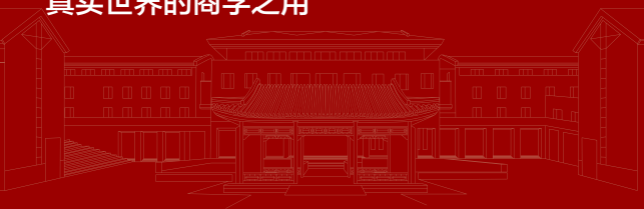
第二篇文章是北大国发院三十周年商学分论坛的圆桌对话内容。对话主持为北



大博雅青年学者、国发院副研究员、教育部长江青年学者谢绚丽，五位对话嘉宾分别是国发院 BiMBA 商学院副院长、学术委员会副主任宫玉振，中国电子科技集团产业部主任、国发院 EMBA2000 级校友刘淮松，盛心集团董事长、健康中国论坛执行秘书长、国发院 EMBA2009 级以及 DPS 博士 2015 级校友张捷，艾美疫苗创始人、董事会主席兼 CEO、国发院 EMBA2017 级校友周延，加多宝集团总裁、国发院 EMBA2021 级校友李春林。几位校友回顾了各自在国发院的求学经历，之后从实践出发探讨了商业经营如何应对大变局时代。

宫玉振：变局时代的战略定力——来自湘军的经验

**宫玉振 + 刘淮松 + 张捷 + 周延 + 李春林：
真实世界的商学之用**



宫玉振¹⁰：变局时代的战略定力——来自湘军的经验

本文与大家共同探讨“变局时代的战略定力”，并以湘军为例展开探讨。

变局时代的特点及影响

身处百年未有之大变局，的确充满变化与挑战。这一变局导致我们所处环境的高度不确定。过去的经营环境相对稳定，我们可以用登山来做比喻。山就在那个地方，山体是稳定的，我们可以清晰地确定好目标，规划好路线，做好充分准备，并

10. 宫玉振：北大国发院管理学教授、BiMBA 商学院副院长兼学术委员会副主任。

组建团队开始攀登。虽然过程中可能会遇到障碍，也可能会有路线的错误，但只要我们坚持攀登，不断调整、修正，大概率是能够登上山顶、实现目标的。如今的变局时代，我们的环境更像是在冲浪。浪一波接一波，充满了动荡与不确定。

大变局中的这种动荡和不确定，会给管理者的心理与行为造成多方面的冲击。

一是焦虑迷茫。人性天然是希望自己的行为 and 周边的环境是有序、可控、可预期的。动荡与不确定性会使我们陷入焦虑烦躁，迷茫沮丧，会有一种失控的感觉，会让我们陷入情绪化的反应。

二是急功近利。环境是不确定的，未来是不确定的，尤其是当人们对未来信心不足的时候，就不愿意对未来进行长远的投入，人们只能抓住眼前可以抓住的东西，因此就会短视，甚至会陷入机会主义和短

期行为。

三是随波逐流。在不确定的环境下，人会有一种强烈的无力感，会放弃主动把握和改变命运的努力，听凭环境的裹挟，随波逐流。“躺平”“摆烂”这样的现象就应运而生。

这些现象揭示了一个深层问题，即我们在相对稳定的战略环境中形成的认知、心态以及相关的管理观念，正面临前所未有的挑战。随着环境的深刻变化，我们必须重新审视并思考，在这样一个大变局时代，如何更好地掌握自己以及组织的命运。

湘军将帅与岳麓书院

今天被称为“百年未有之大变局”，但回顾历史，其实曾出现过无数次大变局，春秋战国、魏晋南北朝等等无不是这样的时代。湘军所处的晚清时代，就是李鸿章

所讲的“三千年未有之大变局”。晚清到民国风雨飘摇，无论是王朝、国家还是百姓，都面临着巨大挑战。然而，正是在那样的时代背景下，一些组织和个体却能够脱颖而出，比如曾国藩所带领的湘军。湘军为什么能在一个大变局时代成就“事业”？

胡林翼是湘军的二号人物，他曾说过一句话：“世自乱而我心自治，斯为正道。”越是在动荡与混乱的时代，我们越应该找到自己内心确定的东西。

罗泽南是湘军中的另一位重要将领。他曾说：“乱极时站得定，才是有用之学。”在动荡的时代里依然能够定得住心，这才是真正有用的学问。

曾国藩、胡林翼等湘军将帅，很多人出自岳麓书院。岳麓书院有一副著名的对联，是旷敏本 1754 年（乾隆十九年）担任岳麓书院山长时所撰。

上联是：“是非审之于己，毁誉听之于人，得失安之于数。陟岳麓峰头，朗月清风，太极悠然可会。”大是大非自己要有定力，闲言碎语那是别人的事情，成败得失则是老天爷的事情。步行到岳麓山顶，明朗的月光，徐徐的清风，宇宙一体、天人合一的感觉荡然于胸，纷纷扰扰的荣辱、得失、成败，自然就可以置之度外。

下联是：“君亲恩何以酬，民物命何以立，圣贤道何以传。登赫曦台上，衡云湘水，斯文定有攸归。”君主与双亲的恩情如何回报，天下百姓的价值体系如何确立，往圣先贤的道统如何传承。登上了赫曦台，衡山的云，湘江的水，孔子以来的文化传统一定会有所依归的。

我们从这副长联中能看到，无论外面的环境多么纷扰，无论所处的时局多么动荡，无论遭遇什么样的成败得失，读书人都可以、而且应该有清晰的使命与坚定的

价值观。

曾国藩及湘军靠什么成功

曾国藩等人是在天下大乱的时代开始编练湘军的，当时的局势在许多人看来已经无可挽回。然而，湘军作为一个以书生为领袖的组织，却最终挽救了王朝的命运，改变了历史的走向。那么，到底是什么样的组织和个体能够驾驭并引领变局？我们从中又可以汲取哪些经验和启示？从湘军的经验中，我总结出以下四个大变局时代的管理要素。

首先是信仰和信念。在动荡时代，很多人会感到前途的迷茫与信仰的迷失。对于组织来说，面临的最大考验就是目标感的丧失。这个时代也是最能考验领导者有没有强大使命感与坚定信念的时候。并非所有人，甚至不是大部分人，能拥有真正的信念和信仰。有人因为相信而看见，有

人因为看见才相信，前者往往是少数。信仰和信念，从一开始就注定只是少数人甚至极少数人的坚持。

中国历史上那些真正的儒生，最大的特点便在于此：他们即使面对绝望依然坚信，并能以“知其不可而为之”的信念改变历史的走向。一如《中庸》所言：“诚则形，形则著，著则明，明则动，动则变，变则化。”如果真心信仰并秉持某种信念，必然会在行为中得以体现。起初，这种体现可能微不足道，但随着时间推移，它会逐渐显著，最终发扬光大，当信念明确且坚定时，就会触动更多人，进而引发各种变化，甚至扭转整个时局，而这一切的起点都在于是否拥有真正的信念。

曾国藩这批人，就是在看似绝望的境地中，依然投身于历史大潮，挽狂澜于既倒，硬生生将看似不可能变为可能。这种“舍身卫道”的信仰与信念，正是推动时局转

换的基本动力。用曾国藩的话来说：“精诚所至，金石为开，鬼神亦避，此在己之诚也。”坚定的信仰与信念，让他们在面对各种困厄与挑战，都能“是非审之于己、毁誉听之于人，得失安之于数”，从而勇往直前、无所畏惧。

什么叫信念？就是相信正面的理念一定会实现。从孔子的“知其不可而为之”，孟子的“舍我其谁”，荀子的“制天命而用之”，到《易传》的“天行健，君子以自强不息”，到张载的“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”，无不充荡着一种对主体高度自信，以及由此而来的与“天命”抗争的精神。在“人力”与“天命”的关系上，儒家承认“天命”的至上性，但同时又以“人能弘道”的信念，强调充分发挥人的主体力量，不令“天命”独胜而人独败。无论外力多么强大，时局多么动荡，都不动摇对理想的坚持。

面对大变局带来的挑战，曾国藩等人也会焦虑、紧张、抑郁、彷徨。然而最终还是“斯文定有攸归”的强烈使命感使得他们站了出来，来承担起了自己的责任。曾国藩曾写道：“今日百废莫举，干疮并溃，无可收拾。独赖此耿耿精忠之寸衷，与斯民相对于骨岳血渊之中，冀其塞绝横流之人欲，以挽回厌乱之天心，庶几万一有补。不然，但就时局而论之，则滔滔者吾不知其所底也！”胡林翼也说：“天下事只在人力作为，到水尽山穷之时自有路走，只要切实去办。”即使看似山穷水尽、无路可走，只要切实去办，总会有解决办法，天下事终究还是靠人力去作为。

信念带来的动力是巨大的，它使人们专注于一个方向，心无旁骛。正如我们常说的“力出一孔，利出一孔”，当动力充足时，即使遭遇千磨百折，也不会改变追求，最终迎来成功的那一刻。这种强烈的信念

与执着的精神，是湘军这个团队最终成事的基本前提。

其次是意志和毅力。在大变局的时代，信仰和信念是非常重要的，是组织与个人目标与动力的源泉。然而光有信仰和信念还是不够的。组织与个人在大变局时代一定会遇到各种挫折、逆境和困难，为此，领导者还需要有坚强的意志和毅力。

《中兴将帅别传》是晚清时期一部关于曾国藩及其湘军群体的集体传记，书中讲曾国藩“履危濒死屡矣，有百折不挠之志”，胡林翼“虽挫其气弥厉”，罗泽南和他的弟子们“忠义愤发，虽败犹荣”。

湘军将帅最大的特点是屡败屡战、愈挫愈奋、百折不挠。即在极端危险甚至绝望的境地中，仍能保持坚韧不拔的精神。曾国藩在回顾一生的经历时曾说，自己办理湘军水师，一败于靖港，再败于湖口，

但咬紧牙关将局面维持了下来，而后终于有了重振的机会。安庆没有合围的时候，祁门大营十分危急，黄德的局势也很危险，大家都建议他撤安庆之围，以支援祁门、黄德，但他咬紧牙关不撤，终于打下了安庆。至于南京是一个方圆百里的大城，易守难攻，他却以孤军将南京围了起来，大家都说恐怕要重蹈前面清军的覆辙了，然而咬着牙坚持下来，最后竟然立了大功。

他由此得出了结论：天下事果真能坚持不懈，总能有志竟成。如果刚受挫折，或者听到别人不切实际的议论就心情沮丧，改变计划，那是成不了事的。曾国藩也曾经跟别人说：“困心横虑，正是磨炼英雄，玉汝于成。李申夫尝谓余愠气从不说出，一味忍耐，徐图自强。因引谚曰：‘好汉打脱牙，和血吞。’此二语，是余生平咬牙立志之诀。”“余庚戌辛亥间为京师权贵所唾骂，癸丑甲寅为长沙所唾骂，乙卯

丙辰为江西所唾骂，以及岳州之败、靖港之败、湖口之败，盖打脱牙之时多矣，无一次不和血吞之。”所以他说，“凡事皆有极困极难之时。打得通的，便是好汉。”

在当今这个大变局时代，经济高速增长难再，我们更多面临硬仗与恶仗。打硬仗的能力已成为组织必须具备的基本素质，而意志与毅力则构成了领导力的核心要素。曾国藩与湘军在“极困极难”时代所体现出来的“打脱牙、和血吞”、“屡战屡败、屡败屡战”的强大意志、毅力与韧性，可以为今天的管理者提供宝贵的启示。

再次是大局和耐心。信仰与信念很重要，意志与毅力很重要，在充满不确定的变局时代，还要有认知时代的本质以及大势、大局的能力，以及在此基础上从容进行的战略布局。对大势、大局的认知与把握，是领导者在变局时代必须具备的能力。用曾国藩的话说：“用兵以审势为第一要义，

势则大局、大计。”

认识和把握了大势和大局，以及背后的大局演化脉络与结构，就可以清楚地知道时代演化的最终趋势与方向，知道自己和组织处于变局时代的什么节点，就可以从容不迫地提前进行长远的战略布局，而不被眼前的动荡与情绪所裹挟，不为一时一地的得失成败所诱惑、所动摇。

对大局大势的把握能力，是湘军能够驾驭大变局中的战略变量的重要因素。曾国藩的作战指挥能力并不强，但是大局分析能力极为出色。在镇压太平天国的过程中，他制定了“以上制下，顺江而下”的战略。他指出：“自古平江南之贼，必踞上游之势，建瓴而下，乃能成功。”因此要想收复江浙，必须先控制江西、安徽，而要控制江西、安徽，又必须先控制湖南、湖北，以上制下，顺江而下，才能成功。这一战略充分体现了他的全局观念。曾国藩的战略眼光、

大局分析能力、大势把握能力，是他能够在复杂而动荡的局势中做出正确决策、从而驾驭动荡时代的关键因素。

对于变局中的领导者来说，变局时代的战略决策能力，根本上取决于对大势的认知能力。真正的战略性的机会从来都是蕴含在大势之中。大势与变局的演化是需要时间的，认清了大局、大势，领导者就可以带领组织，以足够的耐心，以清晰的战略节奏，来推动局势的发展演变。所以曾国藩说：“不贪功之速成，但求事之稳适。”胡林翼也说：“一年不得一城，只要大局无碍，并不为过；一月而得数城，敌来转不能战，则不可为功。”湘军在对大势、大局的把握基础上，以从容不迫、稳扎稳打的耐心，在太平军的博弈中一步一步地占据了上风。

最后是务实和定力。有了信念和信仰，有了意志和毅力，有了大局和耐心，接下

来还要夯实管理的基本面，也就是要务实，更要以长期主义的定力坚持不懈地投入。

湘军的领袖团队虽然基本都是书生出身，但极其务实。曾国藩说：“近来军中阅历有年，益知天下事当于大处着眼，小处下手。陆氏但称先立乎其大者，若不辅以朱子铢积寸累工夫，则下梢全无把握。故国藩治军，摒弃一切高深神奇之说，专就粗浅纤细处致力。”胡林翼也说：“兵事不可言奇，不可言精，盖必先能粗而后能精，能脚踏实地乃能运用之妙存乎一心也。”

曾国藩最核心的军事理念就是“结硬寨，打呆仗”，要扎就扎硬寨，要打就打呆仗。曾国藩有规定，湘军行军，无论到达何地，无论多晚多累，首先不能休息，也不能主动向太平军挑战，而是要先挖沟，内外各两道沟。沟挖完后用挖出的土来垒墙，墙的高度和宽度都有明确要求。墙垒完后，

再在最外一道沟的外面设置树杈等障碍物。这样工事就算修完了。然后由三成的士兵“站墙子”，也就是战略值班，其余的七成人可以休息了。过一个时辰后，再有三成的士兵起来换防。用曾国藩的话来说，哪怕只是临时停留一个晚上，也要做“坚不可拔之计”，不给太平军来偷袭的任何机会。这种不存侥幸之心、做好自己应做之事的態度，是湘军在与太平军对抗中取得优势、扭转局面的重要原因。

环境是动荡的，环境是我们不能左右的，我们能够做的，就是实实在在做好自己能做好、该做好的事情，从而在不确定的环境中把握住确定的因素，进而掌握与主宰自己的命运。

曾国藩曾说，湘军的文化可概括为六个字：“尚朴实、耐劳苦”。他说湘军声名历久不衰，靠的就是这六个字。跟曾国藩同时期练团练的，有三十多位团练大臣。

为什么只有曾国藩练成了湘军？为什么只有湘军成就了事业？为什么其他人练的团练根本没有什么影响？原因在于：在那个动荡的变局时代，没有其他组织或个人愿意像湘军那样下笨功夫、实功夫、死功夫，去打造扎扎实实的组织能力。

真正的管理没有那么多捷径可言，真正的胜利没有那么多取巧可言。变局时代的最终胜利，都是熬出来的。领导者所能做的，就是在管理的基本面上，找出对的事情，并以长期主义的定力，不为外在的环境所裹挟，持之以恒、心无旁骛，做好基本功，从而以组织能力的确定，来应对时代的不确定。

小结

大变局时代管理的四个要素：信念和信仰、意志和毅力、大局和耐心、务实和定力。

管理者强烈的信仰与坚定的信念，是这个底层逻辑的起点。有了强烈的信仰和坚定的信念，便可以在九死一生、屡战屡败的逆境之中有了强大的韧性与意志，有了专注与执着的精神，有了长远的眼光与从容的耐心，不为一城一地的得失、一时一地的成败所动。管理者便可以凭借强大的战略定力、着眼于管理的基本面，打造出价值驱动的组织，从而以长期主义与定力，带领组织在动荡时代成就其所从事的事业。

的确，湘军的经验告诉我们，无论时局多么飘摇，无论环境多么动荡，从来都是那些真正有信仰、有信心并且坚忍不拔的人最终改写了历史。这可能也是这段历史给今天的管理者所能提供的最好启发。

宫玉振 + 刘淮松 + 张捷 + 周延 + 李春林平¹¹：真实 世界的商学之用

谢绚丽¹²：本场对话旨在从实践角度探讨商业经营如何应对变革。第一位嘉宾刘淮松校友是国发院BiMBA商学院2000级EMBA校友，即首届EMBA校友。海闻老师特别提到，这是一批非常优秀的学生，也推动了EMBA项目逐渐形成特色并取得巨大成功。请刘淮松校友分享他身为首届

11. 宫玉振：北大国发院 BiMBA 商学院副院长、学术委员会副主任

刘淮松：中国电子科技集团产业部主任、国发院 EMBA2000 级校友

张捷：盛心集团董事长、健康中国论坛执行秘书长、国发院 EMBA2009 级以及 DPS 博士 2015 级校友

周延：艾美疫苗创始人、董事会主席兼 CEO、国发院 EMBA2017 级校友

李春林：加多宝集团总裁、国发院 EMBA2021 级校友。

12. 谢绚丽：北大博雅青年学者、国发院副研究员、教育部长江青年学者

EMBA学生的经历与体会。

刘淮松：非常荣幸参加三十周年庆典，并作为 E00 班代表参与对话。E00 班的一大特色是“三个三分之一”：三分之一是央企高层，三分之一是外企中国区高管，还有三分之一是创业成功的企业家。这个班级真正践行了 BiMBA 商学院“和而不同，求同存异”的文化。大家由最初的激烈交锋，最终形成“欣赏、分享、健康”的班级文化。这种班级文化深深影响了我们 108 位同学。

对我个人而言，这段学习经历尤为宝贵。当时，我作为年轻的央企一把手，面对企业亏损的困境感到十分迷茫，非常希望搞清楚企业发展的一般规律。感谢董事长的信任，让我有机会到北大学习。在这里，我不仅明确了企业的发展方向，更结识了一群志同道合的伙伴。我们企业后来成为 BiMBA 商学院的典型案列，海老师后来担任了太极股份的首届独立董事，BiMBA 的

校友们在董事会中占据比较重要位置，在那个阶段发挥了重要的助力作用。

就读 BiMBA 商学院至今，一晃 24 年，我深刻感受到两个关键词：一是“深”，即感悟深刻，影响深远；二是“浅”，即收获甚丰，受益匪浅。

谢绚丽：另一位嘉宾张捷是独特的“三北”代表，她本科毕业于北大中文系，后获EMBA硕士学位，现已完成DPS博士项目学习。我很好奇，您为什么在实践多年后还想攻读博士？

张捷：BiMBA 首先吸引我之处在于这里的老师都是国际化的“海归”。我本科学的中文，所以中西结合对我而言很重要。

读 EMBA 我的收获特别大，林毅夫、周其仁、杨壮、张黎、宫玉振这些优秀的老师，无论是上课、交谈还是参加活动，都给我很多启发，让我精神世界的感受无

比细腻和丰富。在老师们的鼓励下，我还参加了戈9和戈10两届商学院戈壁挑战赛，本科时我连200米都跑不下来，但戈壁赛我每次都坚持了下来，后来还跑了全马。这个过程中，我的深切体会可以用“身体力行，学以致用”来概括。

EMBA毕业后，这段学习经历更是实实在在地帮助到我。我曾面临一个难题是将心理学融入国企管理，受宫玉振老师四渡赤水现地课程的启发，我将沙盘、5G和心理学结合党史进行演练，顺利解决了这道难题。

后来继续读博士选择DPS项目，EMBA让我们知其然，DPS让我们知其所以然。周其仁老师在博士班的第一堂课就强调，求学的关键在于发现好问题。我们发现值得探索的好问题，并以此建构一个理论架构，这得益于读DPS时老师们传授的挖掘底层逻辑和问题的意识。发现问题

就意味着问题解决了一半，因为总会有人能找到答案，但关键在于解决的是不是真正的问题。一旦发现了真正重要且他人未察觉的问题，就不再会陷入无意义的竞争。

DPS 项目非常出色而且如今收获满满，就我个人而言，读博士以来我的视野和胆识都有所增长，今年我还主持出版了《中国心理健康年鉴》，非常感谢母校给予我的成长机会。

谢绚丽：第三位嘉宾是周延校友，他也是国发院校友总会会长。这一职位不仅彰显了周延校友的卓越贡献，更意味着他肩负了众多责任，付出了巨大努力。在引领校友总会发展过程中，您有哪些心得体会？

周延：国发院是我们心中的梦想学院，拥有两万多名遍布全球各行各业的校友，能成为国发院校友总会服务团队的一员，

是我一生的荣耀。目前，校友总会在全国设有 24 个地方校友会组织和 7 个行业协会，共同开展了丰富多彩的活动。作为国发院第二届校友会会长，我是担任这一职务的首位校友，以往都是由学院院长兼任。国发院校友总会绝非领导机构，而是校友们的精神家园，我们的职责是竭诚服务每一位校友。

国发院校友总会有特定的使命：首先要充当国发院与每位校友之间的桥梁，其次要传承国发院优秀的校友文化，坚持知行合一，既要有远大理想，又要脚踏实地。最后，身为国发院校友，要有更高的标准和追求，应该心怀人生的梦想，应该有家国情怀，要敢于在平凡的世界里，仍勇敢地追求社会进步的价值。

谢绚丽：李春林校友在今年EMBA新生入学典礼上分享提到，在国发院读书这几年也是加多宝的特殊发展阶段。能否更

深入分享您如何带领企业走出逆境？

李春林：2018年加多宝经营面临严峻挑战，我接到任命，重回加多宝主持工作：当时企业面临现金流危机，员工长达半年未能正常发放工资，工厂门外不断有债主讨债，供应商停止供货，银行抽贷，工厂处于半停产状态。上任后的首要任务，就是要想方设法稳定局面，再理清变革之路。

回顾加多宝二十余年的发展历程，一直是以营销为核心打造品牌和产品，在凉茶产品市场上独占鳌头十多年，利润也丰厚，后来在市场中陷入恶性竞争，内部管理效率下降，导致多年亏损，客户、团队信心受挫。我当时分析，只要解决营销竞争问题和经营成本问题，现金流自然会好转，供应商也会重拾信心。

问题是如何来解决呢？是全面重建还是局部修缮？最终我们选择了全面重建，

首先是管理体系必须革新。在这个过程中，我们进行了组织架构的精简，实现扁平化管理，摒弃了繁重的总部职能，同时以市场需求为导向重建了高效的新团队。改革后，企业总体员工数量减少了一半，人工成本因此减少 10 亿元。总部从一千多名员工调整到仅剩一百多人，运营效率却显著提升，实现大市场小总部。改革效果让客户看到希望，重树信心。

再就是营销业务问题的思考。我们决定迅速停止或调整所有亏损业务“止血”，同时考虑“造血”，包括提高毛利率。为此，全面梳理了成本结构，剔除经营各个环节中导致成本上升的因素，最终让毛利率基本稳定在 50%。

一个拥有全国规模和 50% 毛利率的品牌，只要内部不再犯错，坚持走正确的路，就一定能够走出困境。基于此我们进一步细化了战略举措。在我看来，企业陷入困

境时重建信心至关重要，而信心首先源于新团队是否有新方法和好的价值观，其次是哪些商业模式切实可行，最后是承诺能否兑现。

困难时期稳住供应商和债权人同样至关重要。在企业改革中，需要与客户间坦诚交流，积极面对，直面问题，让客户看到我们诚恳的态度，相信我们的承诺，并给予我们时间调整，创造稳定的改革环境。

对整个过程我有三点深刻体会：

首先，在艰难时期，管理者积极、乐观的态度至关重要。当所有人都感到绝望时，企业领导者必须保持积极和乐观，并传递给团队正能量，进而影响企业内外部的信心。

其次，能清楚问题所在并能坦诚面对问题及有行之有效的解决方法和路径。坦诚面对和积极沟通是解决冲突的关键所在。

最后，坚定的信念不可或缺。战略定力不可或缺。

2018年的改革成果让团队、客户看到了希望，但企业经营还未能恢复到正常轨道。2020年开始的疫情和面临多个合作项目的现金回购，公司经营处境依然极为艰难。面对困境，如何带领团队突围、让企业涅槃重生，还需要通过系统化学习来提升应对问题的能力，理解管理的底层逻辑，看清楚问题的本质，寻找解决问题的方法和坚定内心。在了解国发院后，我就毫不犹豫地做出了选择。在国发院这段读书求学之路意义重大，国发院给予了我强大的力量。虽然期间焦虑难免，但通过学习能够将所学知识应用于企业，稳定团队信心，带领团队闯过难关，企业收入实现大幅增长，从2019年开始持续盈利，几年时间还清百亿债务，让企业经营回归正常。国发院的学习经历非常有价值。

谢绚丽：国发院确实有这方面的特色课程，比如宫玉振老师四渡赤水现地课程专门讲解困境中的战略决策。宫老师您能分享一下当时是如何创新现地课程的吗？

宫玉振：谈及现地课程，其实应由胡大源和杨壮两位老师来分享，因为他们是这一课程的发起者，这些新课程也算是我们的特色。前面几位校友的分享，都展现在国发院学习后自己和所在组织的改变，促成这些好的变化发生，正是商学教育所追求的。对于求学者而言，在 BiMBA 商学院的学习也可以分为四个层次：

首先，毕业后会拿到北大双证，这是 BiMBA 商学院同学们可以自豪一生的事，但是如果仅仅为这个目的，学习的境界显然还停留在表层，BiMBA 商学院给大家提供的真正价值也并不是这一部分。

往上一个层次，是更新认知，升级分

析问题和解决问题的能力。认知同质化往往会引发恶性竞争和同质化竞争，唯有跳出这种局限，才能真正超越竞争。当你能够洞察大势时，便能看到别人忽视的机会，这正是国发院的一大特色与优势所在。作为智库中的商学院，我们不仅提供与众不同的课程内容，更致力于帮助大家理解大势，把握趋势，在提升宏观视野的过程中找到自己的定位。许多同学在国发院学习后最大的收获之一，就是这种认知层面的飞跃。

第三个层次是升级领导力。对于领导者，领导力很重要，杨壮老师在领导力课程中尤其强调领导者的品格。到国发院读书的都是优秀的个体，但优秀的个体往往都是有个性化的，大家如何做到相互欣赏、相互学习，这需要有更大的格局，也是很大的挑战。真正的领导力在于超越个人局限，追求更大的格局、更高的目标，并展

现出更强的包容性。这也是国发院可以提供给大家很重要的价值。

最高的层次是精髓所在，那就是情怀。家国情怀是国发院的灵魂，国发院 BiMBA 商学院也因此被称为是一所有灵魂的商学院，这也是我们的基因。林毅夫老师早年赴美留学，回国后创立中国经济研究中心，之后担任世行副行长，名扬四海，最终他还是回到国发院，全心投入中国问题的研究，这一切都离不开他的深厚情怀。同样，周其仁老师在极寒条件下打猎时，夜晚仍点灯研读《资本论》，如今 70 多岁的他依然活跃于实地调研，背后驱动力正是那份家国情怀。家国情怀不仅是国发院的灵魂，也是商学院的核心价值。成为真正的“国发院人”，不仅仅在于进入这里学习，更在于是否拥有这种精神。

优秀的人会吸引更多优秀的人加入。在与校友交流中，我常听到他们说：“与

其他 EMBA 项目相比，我们讨论的话题和追求的目标很不一样。”来到这里大家都是志同道合者，然后大家能够相互欣赏、共同成长，这也是国发院最大的魅力所在。

谢绚丽：我们回顾了求学经历，也总结了国发院的特色。今天的主题是“创变中的商学”，当前我们都面临诸多挑战：国际形势多变、科技飞速发展、竞争日益激烈，许多人用“内卷”来形容这种压力。在这样的环境下，企业家们如何应对挑战？请几位校友嘉宾谈谈。

李春林：我从三个方面分享一点个人想法。

首先，从现在和长期来看，中国 14 亿人的消费市场前景依然乐观，这是非常重要的。如果市场长期向好，在当前困难时期，我们要重点抓内部管理、组织变革、产品创新和市场经营思维以应对挑战，其

中打造灵活的组织结构尤其重要。以加多宝为例，在过去两年我们调整了组织架构，赋予市场前端更大的决策权，让他们根据各地市场情况快速做出决策，当然，我们会监督他们的决策，确保没有问题。

其次，从成本效率和创新角度来看，独特的经营思路很重要。第一要管好成本，在提高销量的同时控制成本增长。把固定成本降到最低，才能抓住更大的机会。在成本效率和商业模式、产品品牌的创新方面下功夫，也是我们的经验总结，连续三年来我们一直在调整应对市场变化，并且管理者要主动承担决策责任。

最后，特殊时期企业要适当放慢脚步，扎实做好基础管理和企业文化建设，为未来市场回暖做好准备。专注于打好基础，才能在环境好转时抓住机会，扩大市场。

周延：从企业家的视角来看，中国经

济发展同时面临企业家信心缺失、政府官员动力不足的问题，而这两者正好是经济学中有效市场和有为政府涉及的领域。由于缺乏市场信息和更有力的支持，他们都在逐渐变脆弱。

在这个背景下，我提炼出5个关键词，即“内卷、生存、创新、不确定性和长期主义”。尽管外部环境不断变化，我们也无法改变经济大环境、中美关系，或是政治、经济和外交环境，但是我们能改变企业自身的小环境，比如改善财务数据和确保企业与未来的实际关联。

以我的企业为例，在最近的高级管理会议上，我们决定专注于提升自身实力，而不是纠结于大环境。疫苗市场始终存在，我们应该在变革中寻求创新和国际化。创新意味着与国际大型药企竞争，开发满足全球市场需求的产品，这是检验企业研发和创新能力的关键。同时，不仅仅做产品

出口，企业出海也变得尤为重要。东南亚、中东、南美和非洲市场都充满机遇，当然企业必须做好准备，否则就是盲目投资，只会带来风险。

总之，企业要稳健经营、关注现金流并放眼全球发展。我们正在经历一场史诗级的全球格局重构，在这样的时代大趋势下，个人和企业可能都显得微不足道，必须顺势而为。顺应大势、与时俱进才是与世界和解的真正态度。

张捷：我们企业专注于心理健康服务，疫情后，个体和组织的健康管理问题都极其严峻，我们的工作量激增，也深感责任重大。心理学领域多为女性，我们团队中也是女性员工居多，大家的坚韧与情怀，成为我们坚持的重要支撑力量。

今年6月，我们还组织了一次全国管理者培训，其中一天是游学北大，蔡元培

先生 1917 年在北大建立首个心理学实验室，我们特别追溯了他深厚的家国情怀，也缅怀了李大钊先生的崇高精神，并藉此坚定信念。比起一百年前的先辈们，我们面临的困难要小得多，因此我们更要回归人生常态，以正确的价值观指引。

当前，不少组织内部的不信任感普遍较强，我们在自己团队内部和提供服务时，都会鼓励彼此示弱、共同探讨困境，因为这是组织兼容非常重要的一部分。国际上，微软、谷歌等企业已明确提出心理安全是创新的基本前提。在团队中，我们也致力于营造包容、开放、心理安全的环境，让每个人都能自由发表意见，不必担心被打压或嘲笑。这种氛围不仅促进了内部创新，也让我们在提供服务时更加注重团队间的信任与兼容。

刘淮松：我也主要是分享几点个人感悟。

首先，我们所处的行业变化太快了。太极从主机系统起步，历经网络时代、互联网时代，现已迈入智能时代。这期间，我无论是在太极担任 19 年一把手，还是后来在上海、广东领导两家上市公司，都深刻体会到“创变式商学”的价值：创变时代内外部环境巨变，每家企业都需要深思变与不变的哲学，哪些需要勇敢拥抱变化，哪些需要坚守不移，至关重要，而商学就是要在不确定性中探寻确定性，在纷繁复杂中把握机遇，这也是商学永恒的课题。

其次，不忘初心与守正创新永远是企业前行的灯塔。这包含两层意思：第一，不忘初心，即坚守创业时的理想与信念，这是最强的内驱力。企业家无法躺平，因为我们天生渴望创造价值。第二，既要夯实基本功，打造企业的核心竞争力，也要在守正基础上，灵活应对外部变化，谋求创新与变革。

最后，关注国际化，寻找确定性机会，同样有助于应对不确定性和“内卷”等挑战。

谢绚丽：最后请宫玉振老师做总结和补充。

宫玉振：四位校友的分享都是亲身经历，他们承受了很多常人难以想象的压力、焦虑、痛苦，但最终都走出来了。这是当今时代特别需要的领导力。毛泽东曾经讲，在战争中，领导者的使命是“在纷乱中找出条理，在黑暗中看到光明，在不确定的环境中找到确定的方向。”这正是领导者的关键任务。

现在，我们身处的时代的确容易让人感到迷茫、焦虑，甚至随波逐流或急功近利，这也是人性的组成部分，都很正常。但是身为领导者，即使所有人都沮丧，他也不能沮丧；即使所有人迷失，他得找到方向。如果说过去的环境相对稳定，那现在是高

度不确定。驾驭不确定环境的能力，已经成为基本管理能力。如果说过去40年发展非常顺，那现在逆境可能随时来临，硬仗、恶仗可能更多，逆境管理能力也成为组织的基本能力。今天的管理者，有能力驾驭不确定的环境，还要有应对逆境的本事。

我在四渡赤水课堂上分析过，可以从战术、战略、价值观三个层面来谈应对。

首先，战术层面得随机应变，因为环境太不确定，很难预料到所有结果和细节。就像四渡赤水，并不是谁提前规划好的。一渡赤水时，谁也没想到会有二渡、三渡，但到三渡时，大家开始琢磨四渡。这是个不断摸索、学习的过程，得根据环境变化来调整。可见，在不确定的环境里，灵活性和柔韧性特别重要。战术上必须灵活，这是生存的基础。必须接受环境会不断变化，并适应这种动荡。

当然，老是变也不行，变化太多容易迷失方向，变成机会主义。四渡赤水虽然方向变来变去，但基于对大势的判断，战略意图始终没变，那就是北渡长江，到四川和张国焘、徐向前的部队会合，在川西建立根据地。有了这个战略意图，战术上再怎么变，行动还是有定力。这种定力来源于深刻的洞察和分析，特别重要。

其次，战略意图也不是一成不变，而是具有阶段性特点。红军四渡赤水后进入川西北地区，也就是阿坝地区，发现那里也不适合建立根据地。这时，中央与张国焘在南下还是北上的问题上产生了分歧，最终毛泽东率领一、三军团独自北上到达陕北。可见，战略意图可以调整而且有时候必须调整，因为不同阶段的环境和挑战很可能不同，战略要随之变化。

最后是使命、愿景和价值观。四渡赤水及之后的过程中，红军的战术、战略都

发生了改变，但是有一点始终未变，那就是我们反复提及的使命、愿景、价值观。

以上三个层面，战术要机动灵活，组织要敏捷，因为不断适应环境变化才能生存；战略意图相对稳定；使命、愿景和价值观是长期且根本不变的。三者中既有变化也有不变，变化之中又蕴含着新的变化，因此才既能应对环境变化，又能拥有强大的动力和定力，引领组织穿越动荡和不确定的时代。几位校友的分享中也很好地体现了这几项，都做得非常出色。

最后我想说，这个时代确实充满压力，对每个企业家都是如此，但是形势永远不会绝望，除非你自己放弃希望。

04.

承泽精选

编者按：

今年是北京大学国家发展研究院成立三十周年。三十年来，国发院在教学、科研、智库等领域成就卓越，不仅是北京大学建设世界一流大学的重要组成部分，而且以学术报国之心为我国改革开放做出了不可磨灭的贡献。

2024年9月22日，在北大国发院成立三十周年庆典上，七位与国发院渊源深厚的致辞嘉宾分别从不同的角度对国发院的历史与未来发表了自己的评价与嘱托。本期“承泽精选”栏目特别汇集这七篇演



讲内容，旨在帮助读者对国发院有更全面深入的了解。

第一篇演讲来自北京大学党委副书记、统战部部长姜国华。国发院的创立发展以及精神气质的形成，都离不开北京大学的支持和培育，多位老校长和校领导都为国发院的发展倾注了心血、指明了方向。

第二篇演讲来自北大国发院联合创始教授、名誉院长林毅夫。三十年前，他作为改革开放后第一位从西方学成归来的经济学博士，与其他五位海归经济学者一道，从无到有创建了中国经济研究中心（国发院前身），并一直引领着国发院三十年来的发展之路。

第三篇演讲来自清华大学经济管理学院原院长钱颖一。在发展道路上，北大国发院与清华经管学院一直是紧密的合作者。



钱颖一老师参加了三十年前的国发院筹备会，从那时起就一直关注和支持着国发院的发展。

第四篇演讲来自辽宁大学党委副书记、校长余淼杰。他在国发院工作了十六年，曾是国发院教授、党委书记、副院长，对学院有着非同寻常的感情和突出的贡献。

第五篇来自中央财经大学副校长、国发院校友陈斌开。他是国发院在学术界的杰出校友，从国发院博士毕业后成长为经济学教授，现任中央财经大学副校长。

第六篇来自新加坡管理大学经济学院院长、国发院校友李嘉。国发院校友不论身在何处，始终保有国发院的独特气质，李嘉就是在海外传承国发院精神的杰出校友代表。

第七篇来自北大国发院院长黄益平。



他早在 1980 年代就与林毅夫老师、周其仁老师在国务院农村发展研究中心共事，如今担任北大国发院院长，正带领学院继往开来，书写更加辉煌的历史。

姜国华：国发院不负天时地利人和 期待未来再书新篇

林毅夫：行百里者半九十 愿我们守护初心 再接再厉

钱颖一：改革开放催生了国发院，国发院推动了改革开放

余淼杰：致北大国发院的四个关键词

陈斌开：CCER 的力量

李嘉：国发院永远是学子心中的明灯

黄益平：独特的文化是国发院面对新考题的重要力量



姜国华¹³：国发院不负天时地利人和 期待未来再书新篇

今天我们相聚在北大百周年纪念讲堂，庆祝北京大学国家发展研究院成立三十周年。三十年前，国发院的前身，北京大学中国经济研究中心成立。首先，我代表北京大学对各位嘉宾的到来表示热烈的欢迎，对国家发展研究院成立三十周年表示衷心的祝贺，向三十年来为国家发展研究院的成长进步付出心血的老师们、同学们、校友们、各界朋友们表示诚挚的敬意。

13. 姜国华：北京大学党委副书记、统战部部长、北大博雅特聘教授、教育部长江学者特聘教授。

很多人可能看到过三十年前的一张著名照片，中国经济研究中心成立初期，著名学者德怀特·帕金斯教授来访，与中国经济研究中心的六位创始人合影。那时，我们敬爱的林毅夫老师 42 岁、海闻老师 42 岁、易纲老师 36 岁，张维迎老师 35 岁，还有张帆和余明德老师。未名湖畔、博雅塔下，六位当时的中青年学者开创了一项对中国经济学和中国经济产生重要影响的事业。

从 1994 年北京大学中国经济研究中心成立至今，国家发展研究院经过三十年持续的向下扎根和向上成长，已经枝繁叶茂，在教学、科研，以及智库领域都产生了丰硕的成果，成为中国经济和管理学科办学的优秀典范。

在教学成就上，国发院桃李满天下，今天到场的很多都是我们杰出的校友，大家在各自的领域成就卓著；在科研成果上，

国发院用世界语言讲述中国经济发展故事，对建立道路自信、理论自信，对让世界更好地理解中国发展的逻辑做出了杰出贡献。在智库建设上，国发院基于学术视角，积极参与政策调研，勇于发起公共讨论，善于建言献策，为国家宏观政策的出台和优化提供了宝贵的理论支撑。不仅增强了国家发展战略布局的科学性，也提升了公众对很多重大经济问题的认知，赢得了全社会的广泛尊重。

北大国发院的创立和成长得益于中国经济持续的高速成长，尤其是邓小平同志1992年南方谈话之后，中国特色社会主义市场经济体制的建立与完善，让中国的经济社会发展迸发出前所未有的活力。与此同时，全球化进程也在不断加速，各国人民的交流愿望变得更加强烈。

北大国发院的创立和成长得益于北京大学充分包容和支持创新的环境。国发院

多位老师近来撰写回忆文章，追忆当年的创业历程，创业不易，充满了艰辛和曲折。北京大学始终高度重视国家发展研究院的发展，历任校领导、各行政部门、兄弟院系都在不同阶段给予了国发院大力的支持。从中国经济研究中心的成立到开设本科经济学双学位、国际 MBA、承办南南学院，成立新结构经济学研究院，承接国家高端智库，国发院开创的一项项事业也许已经超越了三十年前六位老师的期望。

北大国发院的创立和成长得益于国发院拥有一支强大的教职员工队伍。国发院名师专家云集，尽管不同学者的学术观点不尽相同，但大家都致力于推动经管学科的发展，能够一起开展研究，共同讨论合作，在思想的碰撞中产生出许多有影响力的成果。各位行政教辅人员也齐心协力，为国发院各项工作的开展提供了专业的支撑。

今天我们相聚，回顾国发院过去三十

年取得的成绩，为未来三十年甚至更长时间的发展开创新局面。当前，全球化进入了新阶段，中国经济发展面临着新形势，学校也面临着进入世界一流顶尖高校行列的新任务。国发院要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深入学习贯彻党的二十大和二十届三中全会精神，从科研、育人、咨政服务等方面不断创造新成绩，为国家进一步全面深化改革和推进中国式现代化贡献力量。

国发院全体师生要继续秉持家国情怀、高度自信、和而不同、求同存异的理念和求真务实的精神，不断吸引和聚集更多更优秀的人才，保持对于卓越和专业的极致追求，保持“小机构、大网络”的开放合作格局。学校也会为国发院的开拓进取提供更好的环境和支撑。

所有过往，皆为序章。从今天起，北大国发院又踏上了新的历史征程。莫言先

生以“龙腾虎跃，李秀桃香”这八个字作为贺词送给国发院，学校期待并相信国发院在未来能够持续腾跃进发、桃李满园，书写出更壮丽的新篇章。



30th
Anniversary
1994-2024

林毅夫¹⁴：行百里者半九十 愿我们守护初心 再接再厉

作为中国经济研究中心的创始主任和现在国发院的名誉院长，我以感恩的心情在今天盛大的三十周年庆祝典礼上讲几句话。

回想国发院这三十年来走过的道路，取得的成绩远远超过了三十年前我们几位创始人的设想。当年，我们只有六位教授，现在有五十多位教授；当年我们没有自己的学生，只能帮经济学院、光华管理学院开课，现在我们有自己的本科生、博士生、MBA、EMBA，还有南南合作与发展学院的国外学生；当年我们只有两间半办公室，

14. 林毅夫：北京大学国家发展研究院联合创始教授、名誉院长，南南合作与发展学院名誉院长、新结构经济学研究院院长。

现在我们有美轮美奂的朗润园、承泽园。现在，我们教育出来的学生已经成为在各个领域的中坚力量，而且不止于中国，遍布五湖四海。不仅如此，国发院成为国家首批高端智库之一，成为国内外著名的学术机构，国发院的许多理念也被国内越来越多的大学和研究机构仿效。

回忆这三十年来走过的道路，之所以能够取得这样的成绩，我想我们应该感恩。我们是幸运的，因为我们有改革开放的天时，时代对我们的学术和观点有需求；我们有北大的地利，其包容开放让我们很多突破条条框框的想法能够落实；当然更重要的是人和，中国经济研究中心创始的几位老师都是一时之选，后来加入国发院的老师也都是同时代的精英，我们能够齐心协力为共同的目标而努力。我们的目标就如同前面姜国华书记所讲，是一群充满着家国情怀的知识分子，希望为中华民族的

伟大复兴奉献一己之力。

经过我们三十多年的努力，经过全国上下共同的努力，我们的国家现在比历史上任何时期都更接近中华民族的伟大复兴。中国有句话，“行百里者半九十”。当今天下，百年未有之大变局加速演进，来自外部的各种挑战会越来越多，国发院的全体同仁应该本着初心，继续奉献我们的智慧和力量。

我希望，三十年后，在国发院一甲子庆之时，中华民族伟大复兴的目标能够实现，民族伟大复兴的光荣榜上会铭刻国发院所做出的贡献。

钱颖一¹⁵：改革开放催生了国发院，国发院推动了改革开放

三十年前的 1994 年，北京大学国家发展研究院的前身—北京大学中国经济研究中心（CCER）诞生了。我曾经参加过 1993 年 12 月在北大举行的中国经济研究中心筹备会，三十年来见证它的成长，今天想与大家分享我的两点感悟。

第一点感悟，是中国的改革开放催生了 CCER，也推动了国发院。

CCER 首先是时代的产物，这个时代就是中国的改革开放时代。CCER 的成立至少与三个改革开放因素有关。

15. 钱颖一：清华大学经济管理学院原院长。

第一是始于 1977 年的教育改革。CCER 的创始人中有多位是 1977 级，即文革后的第一届大学生。我本人也有幸成为 1977 级大学生，去了清华。如果没有当年率先进行的教育改革，包括本科招生以及后来的研究生教育改革，就不可能有后来的 CCER 创始人，也就不可能有 CCER。

第二是经济改革。从 20 世纪 70 年代末起步的农村改革，到 1984 年从农村推向城市的改革，特别是 1992 年十四大提出的社会主义市场经济、1993 年十四届三中全会关于建立社会主义市场经济的决定、以及 1994 年 1 月 1 日启动的财税、金融、外汇、企业等一揽子改革措施，是 CCER 成立的直接导因。正是由于 1994 年以市场为导向的改革大势，才促使了北京大学领导对成立 CCER 的强力支持，这在当时并不是一件容易的事。所以，没有经济改革，

就不可能有 CCER。

第三是开放。CCER 创始人和早期绝大多数教师都是在改革开放后去美国、英国和其他发达国家留学归国的经济学学者。没有开放就没有去海外学习现代经济学的机会。他们中很多是中国留美经济学会、中国留英经济学会成员，多位还担任过会长。他们在海外学习时就热衷于讨论、研究中国经济改革问题，并把现代经济学介绍到国内。没有开放，就不可能有 CCER。

通过 CCER，北京大学逐渐聚集了一批受过现代经济学教育，具有在海外教学研究经历的经济学者，形成了一个 critical mass，即临界质量。

第二点感悟，CCER 和国发院不仅是改革开放的产物，更是改革开放的重要推动力量。

首先是对经济学教育的推动。通过系统地引入前沿的现代经济学教科书，海归教师授课，邀请海外著名经济学家讲学等方式，CCER 和国发院的本科经济学双学位、硕士项目、博士项目，包括中外合办的 MBA 项目，培养了一批经济学和管理学人才。一些教师和学生在北大的其他学院或中国的其他大学担任管理者，在更大范围推广经济学教育现代化，也激发了更多中国大学的教育改革。

第二是推动了经济学研究的现代化。通过创立《经济学》（季刊），引入匿名同行评审等与国际接轨的学术规范，在全国起到了示范作用。通过学术研讨会，中国经济学年会，与 NBER 等国际研究机构的合作等方式，营造了学术研讨氛围。CCER 教师之间激烈的观点争论，更加彰显了北京大学兼容并包的传统。

第三是对经济改革开放发展的政策影

响。CCER 和国发院作为最早成立的大学中的智库，运用现代经济学做政策研究，为中国经济改革和发展提出政策建议。教师和学生中多位在国家经济政策制定部门的重要岗位上工作。但更重要的是学术思想的影响，领域包括宏观经济、产业政策、民营经济、数字经济等多方面，尽管这些很难度量。

第四是对开放的贡献。这里是一个国际学术交流的中心。学生去海外留学或交换学习，招聘海外教师，组织中美“二轨”对话等都是例证。一些毕业生留在海外工作，他们在经济学教育和研究上，在促进中国的国际交流上，为中国和人类文明做出贡献，也都是对中国继续开放的贡献。

北大 CCER 和国家发展研究院既是中国改革开放的产物，又是中国改革开放的推动力量。中国四十多年的发展经验告诉我们，发展离不开改革开放，而改革开放

离不开思想。北大“思想自由，兼容并包”的传统，造就了它成为一个出思想、出想法的地方。这是北京大学在中国学界，在中国社会有着独特地位的基本原因。

在今天，中国的改革开放面临很多新问题、新挑战，这就需要更多的兼容并包和思想自由。期待北大国发院站在三十而立的时间节点上，继承创立 CCER 的精神，继续为推动中国的改革开放做出贡献。

余淼杰¹⁶：致北大国发院的四个关键词

非常感谢黄益平院长和雷晓燕书记的盛情邀请，让我在这个最重要的日子回到学院，回到母校。值此重要时刻，我想用四个词来表达对国发院的生日祝福。

祝贺

祝贺国发院在过去三十年对中国教育界，特别是中国教育学教育界所做出的突出的甚至是不可替代的贡献。一个好学校或一个好学院的标准或使命是什么？在我看来有以下五点，而且国发院在这五点都做到了极致。

16. 余淼杰：辽宁大学党委副书记、校长，国际经济学会会士，北大国发院原党委书记、副院长。

第一点，立德树人。国发院每年培养的学生大致是一千人，早年规模小一些，但三十年下来，也有两万多名校友。这些校友现在已经是各行各业的翘楚。在中国经济发展和中国经济学教育的发展中发挥着很重要的作用。以我们的经济学博士项目为例，国发院的博士生质量非常高，在学界是“靠谱”和“优秀”的代名词。

第二点，科学研究。国发院师生在国内外的顶刊发表了诸多有影响力的高被引论文，很多老师的著作成为研究中国经济的经典著作。比如林老师的《中国经济的奇迹》，是研究中国经济的必读书目之一。

第三点，智库建设。智库建设两条腿走路，既咨政又启民。国发院是国家认定的首批 25 家高端智库之一，国发院老师的很多政策建议被中央采用，对推动中国经济社会的发展作用不小。同时，国发院通过出版简报，举办讲座论坛等方式推动公

共讨论，普及经济学、管理学等学科常识，对社会各方面产生了很大的影响，真正是做到了“致君尧舜上，更使风俗淳”这样的境界。

第四点，社会影响。长期以来，国发院的每位老师在自己的研究领域时刻关注中国真实的经济问题。如林毅夫老师对社会主义新农村建设的研究，周其仁老师对电信改革的研究，易纲和黄益平老师对金融强国的研究，海闻老师对加入 WTO 的研究，张维迎老师对国企改革和企业家精神的研究，卢锋老师对产业链贸易的研究，曾毅老师、赵耀辉老师、雷晓燕老师对人口和健康老龄化的研究，李玲老师、刘国恩老师对医疗改革与健康发展的研究，张帆老师对中美博弈的研究，陈平老师对历史大格局的研究等不一而足，从多个角度为推动中国经济发展提供了智力支持。由此我想起我在辽大毕业典礼说过的一句话：

“已识乾坤大，犹怜草木青。”国发院老师们的研究反映的都是他们对民生的关爱，对民族复兴的殷切期望。

第五点，国际交流。林老师担任院长的南南合作与发展学院，推动培养了一大批亲华爱华的国外精英。我们用自己的实际行动践行了总书记所讲的“百花齐放春满园”的美好愿景。

过去三十年，国发院在以上五个方面都做到了典范，值得敬佩。作为一名在国发院工作过的老师和北大校友，请允许我向国发院的每位老师致以深深的敬意。

感谢

2006年，我被林老师招聘到国发院工作，2022年调任离开北大。十六年中，我的每一步成长都离不开国发院每一位老师的栽培、关爱、指导、帮助。时间关系不

能一一列举，但我想至少提到四位老师。我特别感谢林老师，我刚加入国发院的时候，在论文写作方面，在如何讲好中国故事、如何发出中国声音方面，林老师给了我非常多的指导和建议，让我受益终生。特别感谢周其仁老师，从他身上我学到了如何研究真实的经济问题。特别感谢胡大源老师，通过讲述朗润园的故事，让我学到了如何守正创新，如何继往开来。还要特别感谢邢惠清老师带领的学院行政团队，在国发院的十六年中，我的生活离不开邢老师团队的巨大帮助。

感恩

非常感恩，我们非常幸运地生活在这个五千年来最好的大时代。更为感恩的是，在国发院碰到了这一批中国最美的老师，正是有他们的加持，才使得我们在座的每一个人成为了更好的自己。

在国发院，学生们学到了知识，使得我们有可能为往圣继绝学；更为重要的是，我们学到了一种理念、一种精神，就是要为天地立心，为生民立命的家国情怀。因为有了这样的初心，所以我们做到了知行合一，去研究真实的世界，为了做事而入世。保持这样的初心，我们每个人都能够为推动中国的现代化贡献出自己微薄的力量。

祝愿

中国有一句古话叫“三十而立”，所以三十岁是好日子。祝愿北大国发院在三十岁这个美好的日子里继续保持朝气蓬勃的初心，保持一往无前的锐气，在新的三十年再创辉煌，再为中国的教育界和国家发展做出更大的贡献。同时，祝愿北大国发院的每位老师身体健康，吉祥如意。祝愿在座的每一位前程万里，心想事成。

陈斌开¹⁷：CCER 的力量

我是 CCER/ 国发院 2005 级博士生陈斌开，非常荣幸在国发院成立三十周年这个重要的时刻能回到母校，非常感谢学院给予我这个宝贵的发言机会。首先，请允许我代表校友们，特别是博士校友们向国发院 /CCER 成立三十周年表示热烈的祝贺和衷心的祝福。接到院里发言的邀请，我诚惶诚恐，因为 CCER 培养了包括在座各位在内的大量优秀的校友，作为一名很普通的校友，我可以讲点什么？想来想去，我发现自己还是有点独特性，与很多校友学生不同，我在来 CCER 之前是个经济学的小白，我本科学的是气象，硕士学的是管理，在中山大学读的，没有学过经济学，

17. 陈斌开：中央财经大学副校长、国发院校友。

所有的经济学都是 CCER 培养的，从我身上可以完美识别出 CCER 人才培养的成效，很好的解决了内生性问题。所以，我今天想和大家分享的题目是“CCER 的力量”。我将其总结为三种力量：

第一、理想的力量。CCER 的几位创业者，林老师、易老师、海老师、张老师等，在我看来都是一批理想主义者，他们的理想信念一直在感染着我们。我选择考 CCER 博士主要是因为被理想感动。刚才我说到，我本科学气象，硕士学管理是为了就业，偶然的机会在网上刷到林毅夫老师的采访，当时很受震撼，这世上真的有了理想不顾生死的人。因为林老师我知道了 CCER，我发现，CCER 不仅有林老师，还有易老师、海老师、周老师等一大批顶级经济学家，每一个人都很传奇，每一个人都充满理想主义色彩。我被 CCER 的这批老师们彻底感动和征服了，就这样

决定考了 CCER 的博士，这就是老师们给予我理想的力量。这段时间，我看到易老师、海老师、张老师回忆创办 CCER 那段激情燃烧的岁月，我又被感动了，老师们的精神是驱动学生一直向前的动力，这是理想的力量。

第二、思想的力量。CCER 的老师们都是经济学大家，每位老师都很有思想，也启迪了我们学生的思想。我开始学习经济学的入门读物的林老师的《中国的奇迹》、易老师的《货币银行学》、周老师的《收入是一连串事件》、海老师的《国际贸易》、张老师的《博弈论与信息经济学》。这些著作都充满思想的光芒，尽管我学习经济学很晚，但学的都是顶级经济学家的思想，让我能在更短的时间内理解了经济学的精髓。作为研究者，我现在也一直在跟踪各位老师的研究，吸收老师们思想的养分。正是受老师们思想的启迪，让学生们拥有

更多自信，敢于挑战现有文献和理论，这是 CCER 学生与众不同的地方，这也是 CCER 老师们赋予我们思想的力量。

第三、行动的力量。CCER 老师们都是行动派，三十年前创办 CCER 改变了中国经济学的教育。毕业后，我去了中央财经大学工作，我也在践行老师们的教导，把心中的理想落到实际工作中。我 2009 年毕业，2013 年担任经济学院副院长，负责本科教学，2018 年担任院长，2022 年开始到学校工作。这些年来，尽管我个人能力远不及各位老师，但一代人有一代人的责任，每个人有每个人的使命，我努力把中财经济学院打造成国内一流的经济学院。老师们给了我们学生行动的力量，我们也会把这个力量传承下去。这些年来，我经常回 CCER 求援，把林老师、姚老师、黄老师等老师邀请到中央财经大学，给我指导和支持，我也期待之后能把 CCER

的各位老师都邀请到中财去。我还经常向 CCER 校友们求助，优秀、团结的 CCER 校友们给予了我很大支持。正是有了老师的指引、校友的支持，让我们每位 CCER 毕业生都有了行动的力量。

最后，在 CCER 成立三十周年之际，衷心感谢 CCER 给予了我们学生理想的力量、思想的力量、行动的力量。衷心祝愿各位老师身体健康、阖家幸福、万事如意！祝愿国发院越来越好！

李嘉¹⁸：国发院永远是学子心中的明灯

非常荣幸能够作为国发院的校友代表在这里与大家一起庆祝国发院三十周年盛典。我2006年从国发院毕业，回想起来已经快二十年，感慨时光飞逝，有种“历尽千帆，归来仍是少年”的感觉。在今天这特殊的时刻，我想与大家分享我们这一代校友的故事，同时也表达对国发院深深的感激与敬意。

1999年，我被保送到北大天体物理系。刚上学时，我对未来充满好奇与探索，但并没有真正思考过自己未来要做什么、能做什么、想成就什么。一次偶然的机

18. 李嘉：新加坡管理大学经济学院院长、国发院校友。

我关注到了 CCER 的双学位项目，我与同学们都踊跃报了名，从此便开启了我们的经济学之旅。

学习期间给我留下最深印象的是第一门经济学课程，卢锋老师讲授的经济学原理。记得在最后一次课上，卢老师让大家记住，“经济学很好玩”。就是这么简单却深刻的一句话激发了我对经济学无尽的好奇与热情，成为了我继续在这个领域走深走实的动力源泉。

2002 年我选择继续在 CCER 读研究生。海闻老师还把当年我参加夏令营的照片发给了我，当时同学们还是青葱少年，如今已经迈入中年，但是今天看到各位老师和同学们，觉得大家还是那么朝气蓬勃。

国发院的老师们不仅在学术上给予我们严格的训练，更像家人一样时刻关心着我们。这种来自老师们的深切关怀，让我

们在学术和人生的道路上充满着温情与力量。

在整个求学期间，学院不仅为学生们提供严谨的学术训练，还经常为大家创造与国内外知名学者交流的机会，拓展我们的知识边界，增长见识，加深我们对经济学广度和深度的理解。

2006年，我有幸去普林斯顿大学深造，由于在国发院打下的扎实学术底子，我们大部分同学至今一直可以在国际学术界游刃有余。每当我在顶级期刊上看到国发院校友的发表，或者看到他们担任这些期刊的编委时，自豪感真是油然而生。

三十年来，我们国发院不仅培养出无数位优秀学者和社会领袖，更在我国经济政策、学术研究等领域发挥了关键的作用。正如林毅夫老师所提倡的，国发院始终强调理论与实践的结合，通过研究中国的实

际问题，推动经济学的创新发展。这一教育理念帮助我们在面对复杂的现实挑战时能够从容应对，并提出切实有效的解决方案。

如今，包括我在内的许多国发院学子都已经在国内外学术界成为领军人物。通过我们遍布全球的校友网络，国发院的精神和理念都得以广泛传播与赓续。校友们不仅在各自领域取得了杰出成就，同时也在诸多学术合作间推动了知识的共创与分享。国发院的影响力早已经超越国界，在全球范围内推动着学术创新和实践应用。展望未来，我深信我们国发院将继续引领全球学术潮流，在国际合作与国际发展中发挥更加重要的作用。

无论你我身处何地，国发院给予我们的不仅是学术的启蒙，更是我们心灵的归属。月是故乡明，国发院永远是我们心中的明灯，照亮着我们在学术和实践中前行

的道路。

最后，我谨代表国发院的所有莘莘学子衷心祝愿北京大学国家发展研究院三十岁生日快乐！感谢国发院，感谢在我们成长路上给予我们支持的所有领导们、老师们和校友们！

愿国发院的未来更加灿烂辉煌，为中国实践的发展继续贡献智慧。

最后说一句，我们的心永远留在国发院，留在北大，留在祖国！

黄益平¹⁹：独特的文化是国发院面对新考题的重要力量

我代表国家发展研究院欢迎大家来参加我们学院三十周年的庆祝活动。

1995年春天，我参加了中国经济研究中心（国家发展研究院前身，以下简称中心和国发院）的成立大会。1996年秋天，我在中心访问了三个月。在中心发展的前十五年，我主要是作为朋友和观众，为中心的每一个进步欢呼。2009年，我全职加入了国家发展研究院，并在之后的十五年见证和亲历了一些重要的发展。

19. 黄益平：北大博雅特聘教授、北大国发院院长、南南合作与发展学院院长。

一转眼，三十年过去了，国发院也已经成为在教学、科研和智库方面具有广泛国内国际影响力的学术机构。能取得这样的成绩，我们应该感谢这个伟大的时代。正如前面钱颖一老师和林毅夫老师所讲，中心能够成立和发展，是因为我们遇到了非常好的时代。国发院不仅是中国教育改革的的一个重要成果，还是中国系统性改革的一个重要成果。

我们也应该感谢北京大学与社会各界的大力支持。正如刚才姜国华副书记指出，三十年来，北京大学一直全力支持国发院的工作，各职能部门提供了非常好的软件与硬件条件。包括许多兄弟院校在内的社会各界也提供了很多帮助。没有大家的支持，国发院很难走到今天。

最重要的，我们要感谢国发院的各位老师、同学和校友。如果说国发院取得了一些成绩，那都是全体同仁一步一步做出

来的。特别是国发院的创始教授们、以及以林毅夫、周其仁和姚洋三位为首的历届班子成员，他们为国发院的发展倾注了时间、心血与才智。

今天我们召开这个大会，至少有三个方面的目的：第一，庆祝国发院在过去三十年所取得的成绩；第二，感谢在国发院的发展过程中给予过帮助的所有的人们；第三，谋划国发院未来三十年的发展。最后一项也是最为困难的。

大家都知道，国发院有很多声誉卓越的资深教授，他们每一位都是一个传奇。年轻一代学者能否复制资深教授的传奇？国发院能否再创辉煌？这是摆在国发院每一位教职员工面前的一道考题。

但有一点是肯定的，就是国发院一代一代的学者都会努力守护由资深教授们共同创造、一起总结的国发院独特的文化传

统一——家国情怀、高度自信、和而不同、求同存异。这个独特的文化将是引领国发院走向未来三十年的重要力量之源。

在中心刚刚成立的时候，林毅夫老师曾经说：我们在书写历史。我相信在未来三十年，我们还将继续书写历史。

让我们一起共同努力！



北京大学国家发展研究院
National School of Development

30th
Anniversary
1994-2024

版权

制作单位：北京大学国家发展研究院

制作部门：北大国发院传播中心

编选委员会

黄益平：北大博雅特聘教授、国发院院长、南南学院院长、数字金融研究中心主任

黄卓：北大国发院副院长、国发院BiMBA商学院院长、南南学院副院长、
数字金融研究中心常务副主任

王贤青：北大国发院传播中心主任

白尧：北大国发院传播中心内容主管

顾问委员会（按姓氏拼音）

高岚（联想集团人力资源高级副总裁、北大国发院CHO100理事）

何刚（《财经》杂志主编、《哈佛商业评论》中文版主编）

刘二海（愉悦资本创始及执行合伙人、北大国发院EMBA校友）

刘娟（新华网副总编辑）

刘军（前美菜网CHO，北大国发院CHO100理事长）

吕守升（高潜咨询公司董事长、北大国发院CHO100理事）

马洪涛（中央电视台财经频道主持人、北大国发院EMBA校友）

乔顺昌（茂天（北京）投资公司总裁、北大国发院EMBA校友）

唐建伟（交通银行发展研究部副总经理、首席研究员、《新金融》期刊主编）

王海明（中国金融四十人论坛秘书长、北大国发院双学位校友）

文钊（经济观察报执行总编辑）

乌兰图雅（玲珑格致国际公关咨询CEO、北大国发院MBA校友）

武雪松（汇源光通信股份有限公司总经理、北大国发院EMBA校友）

许芳（深圳市人力资源开发研究会理事长、北大国发院CHO100联席理事长）

余兰（20年知名互联网公司营销高管、AI应用创业阶段、北大国发院EMBA校友）

张继伟（财新网总编辑、北大国发院EMBA校友）

赵雪源（北大国发院MBA校友）

周瑛锋（中央电视台新闻节目主持人、北大国发院EMBA校友）

朱晓楠（GC首席人力官及投资MD、北大国发院CHO100成员）

官方微信公众号



北大国发院

*【特别声明】本资料为北大国发院编选制作的内部学习资料，仅供参考，严禁外传。