

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



投资于人

北大承泽 参考

2026年5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

National School of Development Peking University



《北大承泽参考》获取方式：

扫描“北大国发院学习小助手”二维码加入学习群，我们将在群内第一时间分享新刊电子版。



北大国发院
学习小助手

目录

投资于人

热点分析

01

黄益平：中国经济压力的本质与战略应对 03

雷晓燕：教育如何应对老龄化与科技快进 11

李实：共同富裕的关键是“投资于人” 27

研究报告

46

报告精要：投资于人与经济高质量发展 48

管理课堂

69

宫玉振：不确定时代如何打胜仗——《孙子兵法》的
企业管理智慧 71

王军国：《孙子兵法》对投资实战的启示 95

深度对话：管理者如何活学活用《孙子兵法》 ... 106

承泽精选

124

周其仁：大变局的本底逻辑与未来机会 126

周其仁：企业家要把有限的精力集中到真本事上 142



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

30th
Anniversary
1994-2024

01.

热点分析

编者按：

2026年是“十五五”规划开局之年，也是“投资于人”战略从顶层设计走向落地实践的关键一年。

本栏目三篇文章直面现实挑战，分别从宏观政策组合、人力资本培育、收入分配改革三个核心层面，系统阐释“投资于人”的实践路径。

- 黄益平教授拆解经济运行的风险与机遇，明确转型的政策着力点；
- 雷晓燕教授构建适配 AI 时代与老龄化趋势的教育改革框架；



- 李实教授论证“投资于人”在推进共同富裕事业中的重要价值。

三篇文章兼具学术深度与政策前瞻性，为“十五五”时期相关政策制定与学术研究提供了重要参考。

黄益平：中国经济压力的本质与战略应对

雷晓燕：教育如何应对老龄化与科技快进

李实：共同富裕的关键是“投资于人”



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



黄益平¹：中国经济压力的本质与战略应对

新观察：经济总体回暖，GDP 目标务实

今年年初以来，我国经济形势总体向好，尽管我们对部分数据本身仍有一些担忧。总体而言，大部分经济指标超越了市场预期。超越市场预期未必意味着最优状态，但无疑比我们原本的预判乐观。具体来看，规模以上工业生产实现较快增长，投资由此前的负增长转为正增长，出口大幅上涨，物价水平开始温和回升，失业率相对稳定。今年我们设定的 GDP 增长目

1. 黄益平：北大博雅特聘教授、国发院院长、南南学院院长，中国人民银行货币政策委员会委员。

标为4.5%-5%。围绕这一目标有诸多讨论，我个人认为，这是一个非常务实的增长目标，为我们下一步腾出手来进一步支持经济持续增长创造了有利条件。从目前的情况看，今年一季度GDP增速落在这一目标区间内基本没有悬念；尽管3月份数据尚未出炉，但若3月经济运行正常，一季度GDP增速很可能处于4.5%-5%区间的偏上水平。

回看2025年的经济，我始终对于持续疲软的价格水平抱有较多担忧。价格过度疲软，尤其是出现负增长时，极易形成市场预期的恶性循环，对经济增长非常不利。好在物价走势从2025年四季度开始企稳回升，上升势头能否保持，目前仍有待观察。2026年2月份的物价涨幅相对较高，一方面意味着物价有可能逐步走出疲软区间，这是较为乐观的场景；另一方面，当前国际能源市场开始震荡，有可能进一

步推高物价水平。当然，当前的物价态势也为我们消化能源价格上涨带来的影响预留了一定空间。但需要正视的是，能源价格上涨可能会产生严重的负面影响，可能显著挤压企业的盈利空间。总体而言，尽管存在一定不确定性，但我对今年年初的经济运行态势总体持乐观判断。

三个风险点

尽管年初经济运行向好，但这并不意味着经济中的隐患无存。我个人比较关注如下几个风险点。

第一，“供强需弱”的格局在短期内难以根本扭转。尽管不少经济运行指标向好，但事实上，消费的修复十分缓慢，民间投资仍处于负增长状态。在这一背景下，即便经济保持稳定增长，“供强需弱”的压力也不会消失。虽然CPI开始回升，也不意味着消费已经实现强劲反弹。如果供

需之间的不平衡持续存在，下一步将对企业的盈利收入造成进一步的压力。

第二，内需与外需显著错位。当前内需仍相对疲软，但外需十分强劲。这一格局表面上看也是经济增长，但也会带来一系列问题。回顾过去20年我国经济再平衡的进程，这一调整还在继续。20年前，时任总理温家宝曾明确指出，我国经济增长模式不平衡、不协调，可能不可持续。其中最主要的两个因素是经济增长过多依靠投资而非消费、过多依靠外需而非内需，这样的增长模式如果长期持续就会造成困难。时至今日，我们依然在讨论这一问题，但不可否认，我国投资占GDP的比例、消费占GDP的比例、经常项目顺差占GDP的比例，都已经发生了十分积极的变化，但是当前我国经常项目顺差的总量规模依然较大。今年前两个月我国出口增长19%，对于这一数据，国外经济伙伴与我

们的感受可能大不相同：我们看到的是经济增长有了更坚实的保障，而其他经济体则会担忧中国大规模出口对其本土经济造成冲击。同时，国内经济中的新兴产业与传统产业之间的K型分化态势也十分显著，部分新兴产业发展势头良好，但传统产业面临的压力非常大。

第三，经济运行仍面临一系列较为突出的风险因素，其中既有长期存在的老问题，也有新出现的不确定性，尤其在房地产、地方债、老龄化和中东局势方面。这些因素都将对我国今年乃至未来更长一段时间的经济走势产生重要影响。

三个重要着力点

今年的经济运行态势会如何，现在仍存在许多不确定因素。我一直坚持一个判断：近年来我国面临的经济下行压力恐怕不是单纯的周期性因素，而是周期性因素

与结构性因素叠加的结果。我国经济增长下行从2010年就已经开始，当时我国GDP增速超过10%，如今已经降至5%以下。下行压力显然不是亚洲危机、全球危机、新冠疫情这类冲击带来的周期性波动所能全部解释；周期性因素固然存在，但更核心的原因是我国正在经历一场深刻的结构转型，或者称之为增长模式的转变。这一增长模式的转变体现在多个方面：从供给端来看，过去的增长更多依靠传统产业支撑，未来则需要依靠新兴产业带动，这也是我们要发展新质生产力的原因；从需求端来看，过去我们的增长在很大程度上依赖国际市场，未来则需要更多依靠国内需求拉动。

这也正是我国明确提出“十五五”规划期间三大重要政策任务的根本原因：一是发展新质生产力，二是扩大内需，三是化解当前面临的各类风险因素。

三类政策组合

未来应该怎么办？在政策应对方面，要三类政策配合。

第一是宏观政策。要应对上述的结构性挑战，财政政策要更加积极，货币政策要适度宽松，但不要高估宏观政策的影响力，其可发挥的空间往往是受限的。

第二是产业政策。国家要出台具有行业针对性的政策，这是解决结构性问题的关键。

第三是深层次改革。这是激发投资者和消费者信心的关键。改革开放取得巨大成功，秘诀就是体制机制的不断改革，不断优化。

总体而言，今年是“十五五”开局之年，前几个月投资端已经出现了积极变化，基础设施建设投资与高技术产业投资持续

发力，带动整体投资由此前的负增长转为正增长，这是一个积极的信号。

投资于人

下一步我们更需要关注的，是如何将投资的重点从过去聚焦供给端，更多转向需求端。而投资于人，正是其中的重要部分——它既有需求方面的因素，也有供给方面的因素，大有可为。

雷晓燕²：教育如何应对老龄化与科技快进

我将结合当下老龄化与技术变革双重趋势，谈谈对我国人力资本发展战略的几点思考。

未来：劳动者更少，机器更智能

我们首先要有清醒的认知，未来社会的核心特征将是更少的劳动者与更智能的机器。

人口结构长期预测数据显示，未来我国劳动年龄人口与少儿人口占比均将显著下降；而在跨国对比中，我国65岁以上人

2. 雷晓燕：北大博雅特聘教授、国发院党委书记、中国经济研究中心主任、健康老龄与发展研究中心主任。

口的增速远超其他国家，到本世纪末，我国将成为全球老龄化程度最深的国家。

2026年全国两会期间，“少子化”趋势在学龄儿童群体中的显现引发了广泛讨论。数据显示，我国学龄前儿童规模早已达到峰值并进入下行区间，义务教育阶段适龄儿童规模也已触顶回落。随着这一趋势发展，未来三年，高中学段适龄人口规模也将迎来峰值并转入下行通道；再过几年，进入劳动力市场的大学毕业生群体规模同样会出现大幅下降。

“少子化”的影响正沿着教育链条向上传导，对教育资源配置和教育布局提出了更高要求，也对未来劳动力市场的规模带来冲击。当前我国教育发展的核心，需要从规模扩张转向质量提升。劳动力市场的发展逻辑同样如此，我们需着力培养更高质量的劳动力人口。

在技术发展方面，当下我国技术正处于高速进步阶段。工业机器人的安装量与市场供给结构，是衡量技术进步的标准之一。数据显示，我国工业机器人的年度安装量高速增长，2024年占全球总安装量的比重已达54%，规模已达29.5万台，其中，由本土供应的比例增长迅猛，2024年已达57%，这是我国技术进步的重要体现。

另一项深刻改变社会的技术进步指标是人工智能（AI）。根据斯坦福大学发布的《AI指数报告2025》，我国在AI相关领域的论文发文总量与专利申请数量，均已位居世界领先地位；代表性AI模型的数量持续攀升，仅次于美国；在顶级AI模型的研发上，我国与美国的差距也在持续缩小，显示我国在技术领域的高速发展与高水平。

随着劳动力数量红利减退与技术高速发展，我们能否依靠技术红利实现经济社

会的持续繁荣？技术与人的关系又将发生怎样的演变？这是我们当下需要深入思考的问题。

历史：如果教育追不上技术，群体差距将拉大

诺贝尔经济学奖得主克劳迪娅·戈丁在其成名著作中提出的主要观点是：技术进步会创造对高技能劳动力的需求。如果教育扩张（特别是高质量、普惠的教育）能跟上甚至领先于技术进步，就能提升大众技能，共享繁荣；反之，若教育滞后，技术将主要惠及少数高技能群体，拉大收入差距。

这一观点已在美国上世纪的发展历程中得到印证。数据显示，1950年之后的数十年间，美国本土出生人群的平均受教育年限出现了一定程度的停滞，而这一阶段恰恰是美国技术高速发展的时期。同期，

美国的收入差距持续拉大，大学毕业生与高中毕业生的工资差距出现了大幅扩大。这一事实支撑了戈尔丁上述观点：如果教育发展没有跟上技术进步的步伐，高技能群体的收入水平会大幅提升，而中低技能群体的收入增长将严重滞后，最终导致收入差距的持续扩大。

当前，我国技术正高速发展，部分领域已接近美国的发展水平。在教育方面，我们基于 CFPS（北京大学中国家庭追踪调查）数据，对我国不同出生队列群体的教育水平进行了测算，涵盖 40 后至 90 后群体。数据显示，得益于义务教育的实施，70 后、80 后、90 后群体的小学与初中教育完成率均达到 90% 以上，其中 90 后群体的义务教育完成率已接近 100%。但在高中教育与高等教育层面，情况并不乐观：即便是 1990-1994 年出生的 90 后群体，高中毕业率仅为 60% 多一点，大专及以上学历

学历人口占比仅为 40% 左右；而 80 后、70 后、60 后群体的大专及以上学历占比更低。需要注意的是，70 后、80 后、90 后群体，仍是当前我国劳动力市场的主要组成部分。

从跨国比较来看，近年来我国成年人口的平均受教育年限虽在持续提升，但与美国、G7 国家甚至俄罗斯相比，仍存在不小的差距。根据 OECD 于 2024 年发布的成年人受教育程度数据，我国高中以下学历人口在总人口中的占比，在全球主要经济体中处于较高水平，而高中及高等教育学历人口的占比，则处于相对较低的水平。

再看教育投入情况，教育是“投资于人”的重要组成部分，我国虽已实现财政性教育经费支出占 GDP 比例 4% 的目标，但与美国、欧盟等经济体相比，仍存在明显差距。

综合上述事实，结合戈尔丁的理论，我们不得不正视其中的隐忧：当前我国处于技术飞奔、教育追赶的阶段，这种技术与教育发展的不平衡是否会导致收入差距的持续扩大，给我国的共同富裕目标带来挑战？未来，我们必须进一步加大对人的投资才能让教育发展尽快跟上技术进步的步伐，以实现共同富裕目标。

CFPS 的数据也印证了这一判断。从年龄维度看，无论男性还是女性，高等教育都会带来更高的收入回报，并且这种高回报会贯穿劳动者的整个职业生涯。这充分说明了加大人力资本投资的必要性与紧迫性。

AI 时代：培养什么样的人？

明确了投资教育的重要性后，我们下一步要思考一个关键问题：在 AI 时代，我们的教育应当培养什么样的人？

当前，关于 AI 发展究竟是替代人类劳动，还是与人类形成能力互补，学界与产业界已有诸多讨论。世界经济论坛 2025 年末发布的《未来就业报告》，对未来职业结构的变化做出了系统性预判。其中，根据雇主的预期，未来五年内，全球增长最快的岗位集中于数字技术相关领域，如大数据分析、金融科技、AI 与机器学习、软件应用开发等；而雇主预期收缩最快的岗位，主要集中在各类文职岗位，包括收银员、售票员、行政助理、执行秘书、印刷工人、会计与审计人员等。

由此可见，技术对劳动的影响并非笼统的替代“人”，而是替代“特定的技能组合”，因为不同技能组合对于人的技能要求不同。

那么，未来雇主最看重的核心技能是什么？上述报告显示，排名前五位的技能依次是：一是分析性思维，二是韧性、灵

活性与适应性，三是领导力与社会影响力，四是创造性思维，五是动机与自我认知。这些均为我们常说的“软技能”。

这一趋势在招聘市场中已有明确体现。与 AI 相关的新增职位发布量逐年上升，且主要集中于受 AI 影响较大的行业。与非 AI 相关岗位相比，AI 相关岗位对韧性、灵活性和分析性思维等“软技能”的需求几乎高出一倍。这些“软技能”也对应着显著的工资溢价。

近期，斯坦福商学院 Erik Brynjolfsson 教授团队开展了一项实证研究：为 5000 多名客服人员配备 AI 助手，跟踪分析其工作效率与工作内容的变化。研究发现，AI 与人类劳动者形成了显著的互补关系——由机器处理标准化的信息处理工作，让人类劳动者专注于判断决策、客户关怀、情感链接等“软技能”相关方面，最终整体工作效率显著提升。这一实践案

例，充分印证了“软技能”在 AI 时代的重要性。

综上，我们可以得出明确结论：未来教育需要培养的，应是能够与 AI 协同共生，具备持续学习能力、复杂问题解决能力和人文关怀能力的“复合型人才”，而非单一技能的操作者。

近日我看到一则新闻：美国某顶尖大学计算机学院今年的 200 余名应届毕业生中，仅有 23 人成功找到工作。这一事实充分说明，即便是计算机专业技能，也面临着被 AI 替代的风险，单一的技术技能已无法适配未来的市场需求。

教育体系如何“破”与“立”？

明确了教育的核心目标后，我们需要审视：我国的教育体系正在朝着什么方向发展？在教育改革的“破”与“立”中，

我们做了哪些探索？

近期，我与沈艳老师等合作完成了一项研究，聚焦 AI 时代高校学科设置的变化与调整。当前舆论常有“理工进、人文退”的判断，事实究竟如何呢？基于教育部发布的全国高校本科专业调整的全量数据，我们对此进行了分析。数据显示，2017 年之后，全国高校新增了更多自然科学类本科专业，同时撤销了较多社会科学类专业，这是当前高校学科调整的整体图景。

我们进一步对专业调整情况做了细分，对比了 2016 年之前与之后的专业变化特征。以各专业撤销数量占比为纵轴、新增数量占比为横轴进行划分，可将专业分为三类：相对扩张型专业、相对收缩型专业、结构重组型专业（既有新增也有撤销）。数据显示，即便在 2016 年之后，大部分社科、经管类专业仍处于结构重组区间；而语言类、设计类等文科专业，已明确落

入收缩区间。让我们略感意外的是，理学门类中的数学等基础学科，同样处于相对收缩的状态，这与我们此前的预判存在差异。

与此同时，交叉学科专业呈现出蓬勃发展的态势。2016年之后，净增长排名靠前的专业均为人工智能及相关交叉专业，其中，人工智能+工科、人工智能+管理类的交叉专业发展最为迅猛。

从上述调整可以看出，我国高校正在响应市场对STEM（科学、技术、工程、数学）人才的需求，人工智能相关交叉学科的蓬勃发展，也能够一定程度上适配未来岗位需求的变化。

但是，简单的“重工轻文”存在风险：未来市场需要的核心技能，包括批判性思维、伦理判断、沟通协作、文化理解等“软技能”，大多来自人文社科领域的培养，

这些能力是驱动技术创新向善、管理复杂社会的基石。

教育的调整不应是单向收缩，而应是结构重构。我们要强化人文与理科的基础性地位，并推动人文社科与科学技术的深度融合。

除了面向青少年的国民教育体系，我们还应关注劳动力市场的存量群体。现在，60后群体正逐步进入退休年龄，但还有相当部分仍活跃在劳动力市场；70后、80后、90后是劳动力市场的主要组成部分，而如前所述，这部分群体的整体受教育程度仍有较大提升空间。针对这一群体的人力资本投资，核心抓手便是终身学习机制，而在职教育是其中的关键载体。

OECD发布的《2025年教育政策展望》统计了其成员国各年龄段劳动者参与在职教育的比例。数据显示，即便是在发

达国家，成人教育的整体参与率仍处于较低水平，且年龄越高，参与比例越低。考虑到 OECD 国家劳动人口的整体受教育程度高于我国，这意味着我国对在职教育的需求远比那些国家更为迫切。

在职教育的资助者主要为雇主。而雇主企业为员工提供的在职教育大多集中于能够服务于本企业生产经营的专用性技能。我们进一步分析了成年人接受的正规学历教育与非学历教育的内容结构：在学历教育方面，成年人接受教育的目标大多是追求更高的学历，包括攻读 MBA、EMBA 等研究生学历项目；在非学历教育方面，培训内容主要集中于健康与安全、计算机与软件应用等企业所需的专用技能，而外语、创造、计算、运动和读写能力等通用技能，尤其是适配 AI 时代的“软技能”相关培训则占比较低。

目前我们尚未找到中国本土的相关数

据，但现有证据表明，我国在成人通用技能与“软技能”培训方面的供给比 OECD 国家更缺乏。这也意味着，未来我们需要加快构建终身学习机制。

仅依靠企业与个人的自发行为，终身学习将更多聚焦于专用性技能。若要真正培养劳动者适配 AI 时代的通用“软技能”，必须建立由政府（政策与基础保障）、企业（岗位需求与资金支持）、个人（内在动力）共同承担的终身学习体系。这一体系的构建，不仅能帮助劳动者个体适应技术与社会的快速变化，更是我国应对老龄化挑战、盘活存量人力资本的核心战略。

总结：教育需要快进

归根结底，我们需要以教育之进，应对时代之变。为此，我提出四点建议：

第一，坚持投资教育，弥合教育与技

术发展的鸿沟。将“软技能”置于核心，确保教育发展速度匹配甚至适度超前于技术发展。这是防止扩大差距、促进共同富裕的根本。

第二，重塑教育目标，将“软技能”置于核心。改革课程与评价体系，从知识灌输转向以分析、创造、韧性为核心的能力培养。

第三，优化高等教育结构，推动深度交叉融合。在支持新兴交叉学科发展的同时，珍视并革新人文社科教育，培养兼有技术深度与人文温度的行业领军者。

第四，全社会共建终身学习生态系统。打破教育与职业的壁垒，为每一位劳动者，尤其是中年及以上的劳动力群体，提供便捷、高效的技能提升通道。

李实³：共同富裕的关键是“投资于人”

在浙江大学工作以来，我的研究主要聚焦于共同富裕领域。对于中央出台的各项相关新政策，我更多从推进共同富裕的角度来理解其意义。今天的主题为“投资于人与推进共同富裕”，我会从共同富裕的视角，探讨“投资于人”在推进共同富裕方面能够发挥的作用。这又细分为三点：

1. 推进共同富裕面临的主要挑战；
2. 推进共同富裕有很多路径，我将阐明为什么“投资于人”是其中更有效的路径；
3. 实施“投资于人”战略所需的深化

3. 李实：浙江大学文科资深教授、学术委员会副主任、共享与发展研究院院长。

改革方向。

推进共同富裕面临的主要挑战

我们做共同富裕研究已经多年，对共同富裕的理解与社会大众乃至主流媒体有所不同。我们所界定的共同富裕，是指全体人民的共同富裕，重点落脚于人民自身的富裕，而非国家经济强盛。

由此，共同富裕有两个维度的衡量标准：

一是富裕维度，即 2035 年、2050 年分阶段实现既定的富裕水平目标；

二是共享维度，即全体人民公平地分享经济社会发展成果，缩小各类差距，但不是平均主义。

在富裕维度，影响人民福祉与人的发展能力的变量主要有三个：收入水平、财

产积累、公共服务水平；在共享维度，则是富裕维度三变量在全体社会成员中实现高度共享，即缩小收入差距、缩小财产积累差距，实现基本公共服务均等化。用更加通俗的语言来说，推进共同富裕意味一方面要做大“蛋糕”，另一方面要分好“蛋糕”。

在此基础上，对共同富裕的研究还需进一步讨论城乡差距、地区差距、地区内部差距、人群差距等相关问题，都围绕上述分析框架展开。

基于上述认知，我认为我国推进共同富裕主要面临“做大蛋糕”与“分好蛋糕”两大挑战。

（一）“做大蛋糕”的挑战

“做大蛋糕”的核心目标，是通过持续提升全民富裕水平，到2035年达到中等发达国家水平，到2050年迈入发达国

家行列。这就要求我国在未来 10-25 年保持较高的经济增长速度才能实现两个阶段的富裕目标。而近年来经济增长的持续放缓，对这一目标的实现形成了显著制约，具体有如下几方面：

经济增长率趋势性走低：2005-2024 年我国长期经济增长率呈持续下滑趋势，近年官方公布的经济增速约 5%，相对于 15 年前的 8-10% 的增长率有了大幅度下降，表现为增长动能偏弱。

居民收入增长率显著下降：2013 年以来我们课题组先后完成三次全国住户收入调查，分别在 2013 年、2018 年、2023 年。三次调查将这十年划分为两个五年时期：第一个五年为 2013 年 -2018 年，第二个五年为 2018 年 -2023 年。基于这三次调查的数据，2013-2018 年的五年，居民收入年均实际增长率约 8%，为较高水平；而 2018-2023 年的五年，该指标降至 5% 以

下，降幅超过3个百分点；其中，收入最低10%群体的收入年均增长率不足2%，中等收入群体增速同样处于低位。

城镇职工工资增长曲线下沉：基于上述三次调查，我们还分析了城镇工资增长率。2013-2018年五年周期内，城镇职工工资实际年均增长率接近8%；而在第二个五年周期内，该增长率则下降了约3个百分点，低工资群体的工资增长率降幅更为显著。

消费需求长期低迷：2024年社会消费品零售总额日均增长率约3%。2024年底出台的“以旧换新”等短期刺激政策带来阶段性拉动效应，2025年3-6月，社会消费品零售总额日均增长率超过4%。但自7月起，消费增速持续下滑，12月增长率已低于1%。这表明短期刺激政策仅能发挥短期效应，无法长期拉动消费增长。

居民消费率长期偏低，这一问题并非近期出现，而是长期存在的结构性问题。2004年居民消费占国民收入比重超过40%，2004年至2010年持续下降，最低降至35%左右；2010年起呈缓慢回升态势，但至今仍未恢复至2004年水平。若消费无法持续增长，消费对经济增长的拉动作用将持续减弱，实现经济高速增长的目标将面临重重困难。

固定资产投资增长下滑：2025年上半年固定资产投资增速处于4%左右的低位，5月起持续下行，9月转负，12月降至-4%。民间固定资本投资下滑更明显，2025年初处于零增长状态，5月起持续负增长，12月负增长幅度超6%。投资是经济增长的重要源泉，但当前投资增速持续回落，已难以有效拉动经济增长。

城镇失业率居高不下：近两年城镇调查失业率基本处于5%以上，其中16-24

岁青年失业率长期维持在 16% 的高位，仅存在季节性波动，其他年龄组的失业率也在缓慢上升，劳动力市场承压明显。

（二）“分好蛋糕”的挑战

“分好蛋糕”的目标，是不断缩小收入差距、财富分配差距与公共服务差距。但从现有数据看，变动趋势不乐观。具体情况如下：

全国收入差距长期处于高位：国家统计局数据显示，2003 年以来，代表全国收入差距的基尼系数先升后降，但在 2015 年以后的十年间，基尼系数始终在 0.46-0.47 的高位区间内波动，没有出现上升的势头，也没再继续下降。这是影响收入差距的各类因素相互对冲、共同作用的结果。

城镇工资差距不断扩大：城镇工资差距却是一直在扩大，即便在 2008 年后收入差距阶段性收窄时期，工资差距仍在持

续扩大。据我们测算，城镇职工工资差距基尼系数从 1988 年的 0.27 上升到 2023 年的超过 0.4。

财产差距不断扩大：基于住户调查数据测算，财产差距基尼系数从 1995 年的 0.45 已上升到 2023 年的 0.7 以上。这说明财产差距未收窄，反而持续扩大。

综上，我国推进共同富裕，既面临经济增长放缓、消费需求不足、投资动能下降、就业承压等“做大蛋糕”的挑战，也面临收入差距维持高位、工资与财产差距持续扩大等“分好蛋糕”的难题。

“投资于人”是推进共同富裕的更有效路径

如何解决上述难题？我认为中央提出的“投资于人”战略将是推进共同富裕的更有效路径，在“做大蛋糕”与“分好蛋糕”

两个层面都将发挥积极作用。

（一）“投资于人”是“做大蛋糕”的重要动力

“做大蛋糕”需要依托高质量发展，中央多次强调高质量发展的重要性。现在我国人口增长率持续下降，劳动力总量逐步减少。在此背景下，如何实现高质量发展是达成共同富裕目标的关键。高质量发展不仅要有质量，也要有速度，千万不要忘了速度的重要性。如果没有合理的增长速度，既定共同富裕目标将难以实现。

在此背景下，高质量发展需要借鉴内生经济增长理论。该理论形成于上世纪八九十年代，其核心思想都在强调人力资本投资以及人的创新思维对经济增长的驱动作用。内生经济增长理论表明，若仅聚焦于物质资本投资，将陷入边际收益率持续递减的困境。这也是多数经济体发展到

一定阶段后增速放缓的核心原因。而“投资于人”能够突破这一约束，实现边际报酬递增，因为人力资本是知识生产、技术创新与思想创造的源泉，是经济增长的内生动力。

从现实成效来看，拥有更高人力资本水平的人群确实能够获得更高的收入。中国的调查数据显示，1988年不同学历人群相对工资差距较小，大学毕业生工资较初中毕业生仅高出约30%。而随着技术进步、经济发展与高新技术产业崛起，市场对人力资本的需求持续提升，高学历的人力资本回报率持续上升，不同学历群体的相对工资差距持续扩大。即便经历20余年大学扩招，高学历人才供给大幅增加，我国教育收益率仍未出现明显下降。这充分印证了“投资于人”对工资水平、劳动生产率与经济增长的正向拉动作用。

同时，“做大蛋糕”需要激发人的内

在发展动力，而“投资于人”能够充分激发人的活力与创造力。当个体掌握更多的知识与技术，就能释放更强的创造力，实现人的全面自由发展；而全体人民的全面自由发展，是马克思设想的人类社会终极目标。从这个角度看，“投资于人”具有至关重要的意义。

（二）“投资于人”是“分好蛋糕”的重要抓手

“投资于人”能够从根源上缩小发展机会差距，是“分好蛋糕”的重要举措。将人力资本投资更多地投向相对贫弱的家庭与个人，缩小人力资本投资的群体差异，有助于提升人力资本投资整体收益，因为对低收入群体开展人力资本投资，更能实现较高的边际收益。对此一定要高度重视，具有经济效益与人文关怀的双重效果。

“投资于人”不仅是一项公共政策，

也在一定程度上是一种家庭资源的配置安排，其资金来源既包括公共投资，也包括家庭私人投资。低收入群体虽有意愿进行人力资本投资，却受限于收入水平而难以实现，因此，“提低”可以起到最直接的作用。

我长期坚持的观点是，推进共同富裕的难点与主攻方向，应是提高低收入群体收入，唯有做好这一工作，共同富裕进程才能顺利推进。

同时，需为低收入群体提供人力资本投资的优惠条件，降低其投资成本。当前高校针对困难家庭学生的助学金、助学贷款等政策，均属于此类举措。对低收入群体开展人力资本投资，既能产生更高收益，又有利于缩小社会成员的发展机会差距。

为什么我强调要关注低收入人群？因为我国低收入群体规模十分庞大，大到出

乎很多人的意料。依据国家统计局中等收入群体划分标准，结合我们的调查数据测算，2021年月收入不足1000元的群体约3亿人，不足500元的也有近9800万人；即便近年居民收入有所增长，低收入群体规模依然可观。受极低收入水平制约，此类群体基本不具备开展人力资本投资、为子女提供优质教育资源的能力。

因此，如何让他们具备人力资本投资的条件与能力，是推进共同富裕需要首先解决的问题。

当前我国收入与工资差距持续扩大，背后存在多重原因，但受教育机会与教育质量的差异是核心影响因素之一。对城镇工资差距基尼系数的分解研究显示，教育差异对工资差距的解释力度由2013年的14%左右升至2023年的近17%，并超过工作经验成为更重要的影响因素。这表明，人力资本投资更充分的群体，拥有更多发

展机会，在劳动力市场中能获得更高劳动报酬；而人力资本投资机会的不均等，最终转化为收入差距，导致收入差距持续扩大。

我想强调，如果能平衡好政府与家庭在“投资于人”中的作用，就能产生更大的共享效应。人力资本投资有两个来源：公共投资和私人资源。随着经济发展，家庭收入增长会带动教育、健康等领域人力资本私人投资超比例增加，这是普遍规律。但收入与财富差距的存在，会导致家庭间人力资本投资差距持续扩大，高收入群体可为子女提供更优质的教育资源，进一步加剧群体分化。

因此，单纯依靠私人配置，难以缩小人力资本投资差距。政府作为公共资源的分配主体，应遵循公平原则来分配公共资源，同时要考虑私人资源配置偏好。

我主张，政府在教育机会供给中不能仅实现均等化，还需适度向缺乏人力资本投资能力的家庭倾斜，通过再分配手段缩小人与人之间在人力资本投资总量上的差距。所以，平衡政府与家庭的投资分工，让公共投资更多惠及低收入群体，能够最大化“投资于人”的共享效应。

推进“投资于人”战略需要深化相关领域改革

“投资于人”意味着经济社会资源将转向人力资本投资和人的发展，且这一过程并非单纯的数量扩张，而是要提升资源配置效率与投资质量。因此，需要进行制度变革和政策创新，要全面深化改革。

实施“投资于人”战略涉及教育、健康、人口流动等诸多领域，以及相对应的资源配置机制与公共政策。要对制约这些领域投资效率潜力释放的制度与政策进行深化

改革，优化公共资源配置、保障分配公平，推动优质公共资源向低收入群体倾斜。

改革涵盖多个方面，第一项也是最重要的，是**增强家庭尤其是低收入家庭的人力资本投资能力**，这就需要推动居民收入持续增长。具体而言主要有三方面：

1. 要通过深化改革释放经济增长潜力，合理提升经济增速；

2. 要提高居民收入在国民收入分配中的比重。当前我国居民收入占比虽有回升，但仍低于上世纪 90 年代中期水平及国际可比国家。值得关注的是，初次分配中居民收入占比高于再分配占比，这表明，经过十余年的再分配调节，政府与企业的收入占比都得到了提升，居民收入占比却不升反降，优化分配格局已迫在眉睫；

3. 要持续提高公共财政中民生支出的比重。

第二项重要改革是**户籍制度改革**。人力资本投资的方式之一是对人口流动的投资，人口和劳动力的自由流动能够产生更大的社会效益，提高民生福祉水平。因此，需要加快户籍制度改革，取消阻碍人口流动的制度和政策，使“投资于人”落在实处。户籍制度改革已推进多年，现已进入“最后一公里”攻坚阶段，即超大、特大城市如何放开户籍的问题。另外，要实现城镇非户籍常住人口与户籍人口公共服务均等化。

第三项改革是**教育发展模式改革**。这是人力资本投资的核心环节，主要包含四方面具体改革措施：

1. 取消教育机会歧视性制度，实现择学自由。当前一大问题是城镇大量外来务工人员子女无法在务工地参加高考，而户籍所在地与务工地的考试内容、难度存在差异，这些子女被迫返乡就学。这一制度

既不公平，也缺乏人文关怀。因此，我们呼吁推进异地高考政策落地。

2. 推动教育资源向更需要的群体倾斜，包括学前教育、困难家庭子女教育保障，以及 0—3 岁婴幼儿养育服务；

3. 深化办学模式改革，改变高校行政化办学模式，凸显教师主体地位，激发教师的工作积极性与内生发展动力；

4. 推进教学范式改革，摆脱应试教育路径依赖，培育学生的创新创造能力。浙江大学已提出，推动学生从“会学习”向“会创造”转变。这一目标看似简单，实则需要教学范式的根本性变革才能实现。

我的最后一点政策建议是，**营造人的自由发展环境**。与可预期收益的物质资本投资不同，“投资于人”的投资载体是人，人是有意识、有思想、有价值观、有信仰的，是追求自由的，随着社会发展进步人们追

求自由的愿望会更加强烈。这意味着，人力资本投资能否带来个人和社会收益，与其价值观和信仰密切相关，也是与其自由空间密切相关。要激发人的创新创造活力，需要营造自由包容的发展环境。自由是每个人的权利也是福利，更是生产力与创造力的源泉。保障个体自由发展空间，才能充分释放人的内在潜能。



02.

研究报告

编者按：

2026年3月，“十五五”规划纲要明确提出“坚持惠民生和促消费、投资于物和投资于人紧密结合”，并部署加大教育、社会保障、就业、医疗卫生等领域的投入，标志着“投资于人”成为国家中长期发展的重要战略。

为此，北京大学国家发展研究院经济观察课题组发布研究报告《投资于人：激活解决高质量发展的内生动力》，系统论证了“投资于人”是激活我国经济高质量发展内生动力的重要路径，并从短期稳消费、增长动能的长期培育、释放新型城镇



化红利三个维度阐释其现实逻辑。

报告通过全口径测算与跨国比较，指出当前财政投入的重心要转变，应从规模扩张转向结构优化和效率提升，并构建了一套覆盖全生命周期、兼顾结果导向与制度公平的指标体系，弥补了以往重投入、轻转化，重数量、轻质量的不足。在此基础上，报告从优化支出结构、推动公共服务与常住人口匹配、提升就业质量、聚焦全生命周期关键节点四个方面提出政策建议，为“十五五”时期相关政策的制定与落实提供参考。

本期“研究报告”栏目刊发的文章为报告精要。获取报告全文，请关注“北大国发院”微信公众号，发送消息“经济观察报告”。

报告精要：投资于人与经济高质量发展



报告精要⁴：投资于人与经济高质量发展

当前宏观经济基本运行情况

先回顾 2026 年一季度中国宏观经济基本运行情况，重点解读与民生相关的指标。

在供给端，生产数据表现亮眼，1-2 月全国工业增加值同比增长 6.3%，制造业、私营企业及高技术制造业增长态势尤为突出，工业利润同比增长 15.2%。在需求端，1-2 月商品类社会消费品零售总额同比增

4. 报告全文获取方式：关注“北大国发院”微信公众号，发送消息“经济观察报告”。

长 2.8%；纳入服务消费后，社会消费品零售总额同比增速升至 5.6%。

消费复苏慢于生产增长，进而产生两方面影响：一是投资增长动力不足，受房地产市场持续下行拖累，含房地产投资在内的固定资产投资增速仅 1.8%；二是内需不足传导至外贸领域，出口表现强劲，1-2 月货物进出口总额同比增长 21%，贸易顺差超 2000 亿美元，同比增长 26.2%。

整体而言，我国经济仍延续供强需弱格局。

（一）CPI 呈结构性分化，价格回升难掩需求偏弱

部分与民生息息相关的指标呈现一定恢复态势，例如反映居民生活成本的居民消费价格指数（CPI）在 2 月份涨幅较为明显，同比上涨 1.3%，环比上涨 1%。另一指标核心 CPI（剔除食品和能源两类价

格波动较大分项) 同比上涨 1.8%，接近国家通货膨胀调控 2% 左右的目标，较 1 月份 0.8% 的涨幅有显著回升。

CPI 快速上涨是否意味着消费已全面强劲复苏？我们课题组的结论是，消费全面复苏的态势尚未出现。原因主要有以下三方面：

1. 单一商品价格超常上涨，推高核心 CPI。从 CPI 构成分析，各商品分项权重存在差异，其中“其他用品及服务”分项权重仅为 2.9%，但涨幅极为显著。该分项中价格上涨最突出的是黄金及其制品，近期黄金价格大幅上涨带动该分项同比增速达 15.4%。该分项权重虽低，但对整体 CPI 的拉动作用显著。以 2 月份数据为例，CPI 同比上涨 1.3%，其中“其他用品及服务”分项拉动 CPI 上涨 0.45 个百分点；而权重占比 30% 的“食品烟酒”分项，却仅拉动 CPI 上涨 0.41 个百分点。

2. 基期轮换与春节错期，形成短期扰动。 CPI 上涨与基期调整相关。CPI 统计基期每 5 年调整一次，我国近期已完成基期轮换，各分项权重有升有降。服务消费权重提升，消费品权重下降，这与我国经济结构发展趋势相契合。随着国民收入水平持续提升，居民消费篮子中服务消费占比逐步提高。同时，2 月份服务价格与消费品价格涨幅呈现分化，服务价格同比上涨 1.6%，消费品价格同比上涨 1.1%，权重调整与价格涨幅形成叠加效应，进一步推动 CPI 上涨。国家统计局相关分析显示，基期调整对 1 月份 CPI 同比指数的平均影响约 0.06 个百分点。但我们认为，受各月分项涨幅差异影响，该影响幅度会动态变化，2 月份受服务价格上涨带动，基期调整的影响更为显著。此外，CPI 上涨还受其他短期扰动因素影响：一是 2025 年 2 月 CPI 同比下降 0.7%，形成低基数效应；二

是春节时间错位，2025年春节跨1月和2月，而2026年春节集中在2月份，假期时长9天，这种错位带动旅游、餐饮、服务等价格上涨，成为2月份CPI短期上行的重要原因。

3. 居住类 CPI 对市场租金变化的反应较为平缓。理论上，CPI居住类分项不仅涵盖房租，还包含建筑材料成本、水电费等。但其中租金占比约70%，为居住类分项核心构成。从同期城市平均租金变化来看，1-2月受房地产市场持续下行影响，城市平均租金降幅较为显著，1月下降10%，2月下降近6%。对比CPI租赁分项数据，该分项同比小幅下降0.3%-0.5%，城市CPI居住类分项同比微降0.1%-0.2%，降幅低于农村地区。二者走势一致，相关系数约为0.4，但波动幅度差异巨大。这一差异部分源于CPI统计方法：样本更侧重长期续签租赁合同，对市场新签租金价格却

反应不足。

综合上述三项 CPI 分项分析，短期 CPI 上涨态势仍需进一步观察，仅依据 1-2 月数据，难以得出消费已全面复苏的结论。

（二）失业率总体平稳，城乡劳动力转移速度放缓

失业率是居民对自己收入预期的最重要度量指标。

2026 年 1 月和 2 月，全国城镇调查失业率分别为 5.2%、5.3%。分人群来看，本地户籍人口失业率为 5.3%-5.4%，略高于整体水平，接近国家今年设定的城镇调查失业率 5.5% 以下的调控目标上限。分户籍类型来看，本地户籍人口失业率高于外地户籍人口失业率，又进一步高于外地户籍农村人口失业率。这一现象看似反常，毕竟通常认为农民工群体属弱势群体，失业率理应更高，故该现象背后有深层原因。

16-24岁非在校青年失业率持续回落。整体就业市场保持平稳态势。

接下来，从城乡劳动力转移视角来探讨就业市场的问题。选取这一视角的原因在于，单纯从失业率波动来看，经济下行阶段失业率有所上升，这一规律与多数发达国家并无差异。从相关系数来看，工业增加值每提升1个百分点，城镇调查失业率平均下降0.08个百分点，即经济向好发展时，失业率会相应下降，但降幅相对有限。据此测算，如果2026年顺利实现4.5%-5%的经济增速目标，全年城镇调查失业率将维持在5.2%左右，与2025年水平持平。从这一角度看，2026年失业率维稳的难度相对可控。

除城镇劳动力外，我国还有大量农村劳动力及城乡间流动的劳动力，即流动人口。城镇人口年均增速从2010年的4%左右降至当前的1%左右，主要原因是农

村劳动力进城规模缩减。

流动人口两大核心组成部分为外出农民工与本地农民工。外出农民工指在户籍所在乡镇以外务工的农村户籍人口，本地农民工指在户籍所在乡镇内务工的农村户籍人口。本地农民工数量已呈现停滞乃至负增长态势，外出农民工增速亦逐步放缓，这一变化反映出城镇就业机会不足。

在收入方面，同期外出农民工与本地农民工名义收入同比增速显著低于 GDP 年均增速，剔除价格因素后，外出农民工实际收入增速较 GDP 平均增速低约 0.5-1 个百分点。

由此可见，一方面农村劳动力群体失业率偏低；另一方面城镇就业机会减少时，农村劳动力以回流农村的方式应对，进城务工节奏放缓，收入增速亦随之减慢。

“投资于人”的战略意义

回归本次报告主题——投资于人。前文从价格体感与失业率感受两个维度分析，说明经济尚未完全复苏，而这些问题均与内需不足密切相关。

那么，破解路径是什么？为什么“投资于人”战略在当前经济背景下具有特别重要的现实意义？

第一，“投资于人”是稳定居民消费、夯实经济运行基础的重要支撑。

当前消费已成为经济增长的核心引擎之一。2025年，最终消费支出对经济增长的贡献率为52%，其中居民消费贡献率约49.1%，而投资对经济增长的贡献率仅为15.3%，二者相差3倍，是一段时期以来较大的差距。这意味着，若要持续实现5%左右的经济增长目标，我们需要抓重点，即推动居民消费稳定增长。

居民消费能否稳定增长，取决于居民的感受。储户问卷调查显示，2023年以来，认为收入在下降的居民数量占比持续上升，已升至19%左右；认为收入有所增长的居民，其占比则持续下降。二者一正一负，直观反映出老百姓收入体感较冷，对未来收入预期较为悲观。

若要引导居民敢于消费、增加消费，使其持续为经济增长提供动力，需关注居民消费意愿。另一组问卷数据显示：2007-2019年，倾向于增加储蓄的居民占比稳定在45%左右，疫情冲击下该占比一度快速上升，当前趋于平稳，但仍徘徊在60%左右；倾向于增加投资的居民占比自2015年起显著下降；倾向于增加消费的居民占比平稳下落，近期虽略有复苏，但整体趋势未发生根本性逆转。

因此，推行“投资于人”战略的重要原因之一是，通过对人的投资，消除居民

收入不确定性，降低居民预防性储蓄动机。

第二，加大人力资本投入，培育长效增长动能。

从长期来看，加大人力资本投入是培育经济长期增长动能的重要抓手。

我国人口总量已达峰值，而16-59岁劳动年龄人口早已于2012年达到峰值后持续下降，老龄化约束将进一步增强。国家卫健委预计，2035年前后，60岁及以上人口将突破4亿，占比超过30%，届时我国将进入重度老龄化阶段。

经济长期增长依托三大因素：劳动力数量增长、人力资本平均水平增长、技术创新提速。在劳动力规模见顶回落的背景下，增长逻辑正从“人口数量”转向“人口质量”，需主要依靠人力资本快速积累与技术创新持续推进。二者相辅相成：若居民未接受优质教育，就难以支撑高科技

创新；若仅重视技术创新，却忽视人力资本积累，就会加剧就业错配、收入分化和部分群体掉队的风险。

第三，促进城乡劳动力转移，释放新型城镇化红利。

“投资于人”有助于促进城乡劳动力转移。我国经济发展历程既是工业化向服务业的结构转型过程，也是农村人口进城、城市化快速推进的过程。据测算，我国城市化进程中约三分之二为主动城市化。主动城市化能够推动经济增长，因为劳动力从低生产率部门向高生产率部门转移，从而提升了劳动力资源配置效率，既增加居民个人收入，也增强经济增长动力。

若要推动农村劳动力持续进城，关键在于协助其在城市扎根，完成向新市民的身份转换。实现这一转换的基础，一是破除户籍壁垒，二是以常住地为核心提供公

共服务，弱化户籍与公共服务的关联。

“投资于人”的财政投入与跨国比较

“投资于人”有如此重要的意义，那么我国近年在“投资于人”方面的财政投入规模如何？与目标追赶的高收入国家对比，我国民生投入的差距有多少？

结合政府工作报告、“十五五”规划相关数据，我国一般公共预算中，教育、医疗卫生、社会保障、住房四大核心民生领域合计支出约 12.4 万亿元，占一般公共预算支出比重升至 41.3%，为近年来最高水平。这表明，我国一般公共预算支出在更多地向民生领域倾斜。

在上述狭义民生支出之外，我国政府财政包含四本预算账，即一般公共预算、政府性基金预算、国有资本经营预算、社保基金预算。其中，社保基金支出是民生

保障的重要组成部分。

将上述口径合并统计，2025 年我国广义民生支出占 GDP 比重为 14.3%。该数据为保守下限估算，而在实际执行中，政府在育儿补贴、农业转移人口市民化奖励、保障性住房专项债券、就业补助等领域尚有额外补贴，未完全纳入前述统计口径，因此我国实际民生投入规模高于该估算值。

将我国广义民生支出进行跨国比较，为保证口径可比性，将我国估算的民生支出数据，与 IMF 口径下一般政府收入十大类分类中的民生相关支出加总数据对标，结果显示二者基本一致，我国估算值为 14.3%，IMF 统计数据约为 15%，差异不大。基于此，可将我国民生支出水平与同期发展阶段（人均收入经购买力平价调整）的其他国家进行对标。

从绝对规模看，我国民生支出占 GDP

的比重略低于韩国，远低于美国和德国；但按购买力平价换算后，再将我国与上述国家历史同期水平比较，我国民生支出占比（14.3%）与美国历史同期相近（15%），高于韩国历史同期水平（10%），低于德国历史同期水平（25%）。欧洲多数国家的社保系统得益于高税收，有较高的民生支出传统。

对前述目标进行拆解，若要提升民生支出占 GDP 比重，需至少做到以下两件事之一：

一、提升民生支出占一般政府收入的比重；

二、提升一般政府收入占 GDP 比重，这一点可通过增税实现。

我国与韩国、美国等国家的民生投入差距，主要体现为民生支出占一般政府收入比重偏低。数据显示，我国一般政府收

入中，民生支出占比约为 59%，而 OECD 国家平均水平约为 72%，所以我们仍有较大差距。

提高民生支出的财政路径

若目标是到 2035 年把我国民生支出占 GDP 的比例，从现在的 14.3% 提高到 20%，为此我们做了两种估算，具体如下：

第一种：不增税、不增发债务，仅调整政府支出方向。即不改变政府收入占 GDP 比例，将民生支出占政府收入比例从 59% 逐步提至 70%。具体是减少不必要、不紧急的政府开支，腾出资金用于民生，提高民生支出占比。这种方式既不增加企业和百姓税负，也不扩大中央财政赤字。测算显示，要实现目标，每年投往民生领域的资金需逐年增加，到 2035 年，每年需从政府收入中新增约 6 万亿元用于民生。不过，此方案下民生支出占 GDP 比例最

高只能提至 17%，比现在多 3 个百分点。若要进一步提至发达国家中等偏下水平（20%），则需增税或增发债务筹资。

第二种：不增税，调整政府支出方向的同时通过发行超长期国债筹资。测算显示，若 2035 年要实现民生支出占 GDP 20% 的目标，假设所有民生支出由中央政府承担，与现在相比，中央政府债务占 GDP 比例将增加 14 个百分点，增幅不算低。不过，与美、日等发达国家中央政府债务比例相比，我国目前中央政府债务占 GDP 比例约 70%，加上隐性债务后总比例不超 100%，即便新增一些债务，我国财政仍有足够空间。

构建投资于人的指标体系

要实施“投资于人”战略，需构建新的指标体系，因现有指标体系偏重平均值与部门统计，强调投入规模，对投入转化、

结果质量与统一汇总的关注不足。

我们建议从以下维度构建指标体系：将人群划分为五个生命周期阶段（义务教育前阶段、义务教育及高中阶段、青年就业与职业起步阶段、劳动年龄主力阶段、老年阶段）；分为四大核心领域（教育、医疗健康、社会保障、住房保障），由此形成 5×4 共20个指标单元。结合我国城乡二元结构特征，各指标均增设外地户籍常住人口在常住地获取公共服务的监测维度。

该指标体系的完整介绍请参阅北大国发院正式发布的本期《中国经济观察报告》，现仅举例说明如下：

在义务教育前阶段，除国家已关注的3岁以下幼儿入托率、儿童健康管理率及医保连续参保率等指标外，我们进一步关注普惠托育服务供给情况、儿童标准化发育

筛查情况，以及外地户籍儿童在常住地获得相关服务的落实情况。

在青年就业与职业起步阶段，除关注毕业去向落实率外，我们进一步观察就业质量指标，如毕业一年后稳定就业、劳动合同签订、社会连续参保等，以更准确反映教育成果向就业质量的转化效果。

在老年阶段，现有指标已涵盖老年人健康管理率等内容，在此基础上，我们建议补充失能老人健康管理、长期护理保障和适老化改造实施情况等指标，以更全面反映老年阶段的能力保持与照护保障。

政策建议：分层次落实“投资于人”

我们认为，可从四方面落实“投资于人”战略。

一、优化财政支出结构，优先保障人力资本核心领域投入。压缩一般性、非紧

急、非刚性支出，定向投入民生领域。中长期为进一步提升民生支出占 GDP 比重，可采用多元化融资方式推进。

二、推动公共服务供给与常住人口规模相匹配，加快打破户籍壁垒。目前，300 万人口以下城市已基本放开落户限制，但部分城市仍设置条件性户籍壁垒，制约着全国统一大市场建设，尤其是劳动力市场的统一。推动公共服务与常住人口挂钩，弱化户籍依附属性，是重要改革举措。同时，要加快推进社保全国统筹，针对人口流入地财政压力相对较大的情况，国家应加大对它的转移支付作为过渡。

三、提升就业质量，打通人力资本向生产率转化的关键通道。从扩大内需角度看，提升就业质量、增加居民收入，才是增强老百姓消费能力的最重要环节。要引导地方政府将关注点从新增就业数量转向稳定就业率、社保覆盖率等质量指标。与

此同时，要完善针对高校毕业生、农民工、灵活就业人员的就业服务与技能培训。

四、聚焦全生命周期关键节点，精准补齐人力资本核心短板。资源有限，不宜平均分配，要将资源精准投向关键领域。儿童与青年是祖国的未来，其发展水平决定我国未来技术进步与人力资本水平，需加大对该群体的投入力度。人口老龄化形势严峻，因此完善养老服务与长期照护保障体系也迫在眉睫。

综上，我们的报告尝试提出初步思路，明确“投资于人”的实施方向、重点领域与落地路径。未来财政支出结构需进一步向民生领域倾斜，扩展融资工具。我们需构建覆盖全生命周期、兼顾结果导向与制度公平的指标体系，实现指标监测、政策调整、成效考核的有机衔接。

03.

管理课堂

编者按：

在充满不确定性的当下，企业经营、资本投资与组织管理，本质上都是关于“如何持续打胜仗”的持续博弈。《孙子兵法》历经两千余年沉淀，其蕴含的战略智慧、理性框架与组织法则、领导智慧，始终是管理者应对变局、掌控主动的宝贵借鉴。

本期“管理课堂”栏目以《孙子兵法》的现代商业应用为核心，三篇文章形成从理论到实战、从授业到解惑的完整体系。希望为读者提供一套可借鉴的东方战略方法论。

第一篇是宫玉振教授的文章，系统梳



理《孙子兵法》十三篇的战略逻辑，搭建打胜仗的完整体系，通过“五事七计”提炼核心要素，揭示不确定环境下企业管理的底层逻辑与领导力修炼法则。

第二篇是王军国博士的文章，他结合多年投资实战经验，从慎战、先胜、权变、用间等四大维度，拆解《孙子兵法》在投资决策中的应用心法，分享资本市场博弈的实战策略。

第三篇文章是多位企业管理者与宫玉振教授的深度对话，围绕兵法商业化用、AI时代管理变革等议题展开，解答实践困惑，深化知行合一的落地路径。

宫玉振：不确定时代如何打胜仗——《孙子兵法》的企业智慧

王军国：《孙子兵法》对投资实战的启示

深度对话：管理者如何活学活用《孙子兵法》



宫玉振⁵：不确定时代如何 打胜仗——《孙子兵法》 的企业管理智慧

题记：2026年3月31日，以宫玉振老师的新书《知兵者言：孙子兵法与打胜仗的逻辑》出版为契机，北大国发院联合中信出版集团、承长读书会、承美读书会、知新读书会共同主办承泽论坛第50期暨EMBA论坛第111期活动。本文根据新书作者、北大国发院管理学教授、国发院BiMBA商学院副院长兼学术委员会副主任、EMBA项目学术主任，中国孙子兵法

5. 宫玉振：北大国发院管理学教授、国发院BiMBA商学院副院长兼学术委员会副主任、EMBA项目学术主任，中国孙子兵法研究会常务理事。

研究会常务理事宫玉振教授的主题演讲内容整理。

2020年我出版了《善战者说：孙子兵法与取胜法则十二讲》。为什么我还要再写一本《知兵者言：孙子兵法与打胜仗的逻辑》（下称《知兵者言》）呢？

有两个背景：一是《善战者说》虽然提炼了孙子兵法的12个战略主题，但并没有涵盖孙子兵法的全部。很多朋友在读完了《善战者说》后，希望还能通读孙子兵法原文，因而建议我再写一本全面解读孙子兵法的书。二是受国发院BiMBA商学院原院长胡大源老师的期待和鼓励，他一直非常重视《孙子兵法》十一家注的价值，因而很早就希望我能充分吸收十一家注的精华，再写一部孙子兵法的著作出来。

我读孙子兵法，用的主要版本是中华书局出版、杨丙安先生校理的《十一家注

孙子》。正好我有一个习惯，在读的过程中，我会顺手拿着铅笔，在空白之处记下当时自己的感悟。日积月累，这本书竟然已经再无空白之处，有些笔记也因为时间太长，开始漫漶不清。所以我也想借这个机会整理并和大家分享一下我孙子兵法的一些心得。

今天我们为什么还要读《孙子兵法》？核心不是记那些金句，而是帮助我们理解在这个复杂且不确定的大变局时代，究竟如何才能打胜仗，这也是《知兵者言》副标题名为“孙子兵法与打胜仗的逻辑”的原因。主标题之所以叫“知兵者言”，是因为知兵是善战的前提。唯有把握打胜仗的内在规律和底层逻辑，才能真正做到善战。

打胜仗的战略体系

与《善战者说》相比，《知兵者言》

最大的特点是按照《孙子兵法》本身的架构，逐句、逐段、逐篇来梳理孙子兵法的内在逻辑及其对管理的启发。

《孙子兵法》共 13 篇，我将其分成 4 组，每一组都有明确的核心，但层层递进，构成了打胜仗的严密逻辑，既回答战争的核心问题，也可以对应企业管理的关键环节，可以说是打胜仗的战略基础、指导原则、关键环节与风险把控的完整体系。

第一组：打胜仗的战略基础

第一组包括《计篇》《作战篇》《谋攻篇》。这三篇的核心是解决打胜仗的战略基础问题，说白了就是能不能打、用什么打、在哪个层面打。

《计篇》讲能不能打，这是战争的关键决策。打仗前要对决定胜负的基本面做战略分析，这是《计篇》的出发点和核心。

“计”就是算，就是分析，提前做出能不

能打的判断。战争史上，包括我们今天正在发生的战争，最大的灾难往往都是源于战略上的误判。战略决策最大的特点在于不可逆。一旦你发起战争，就必须承担因此引发的一系列后果。发起战争容易，结束战争非常难。所以《孙子兵法》的第一句话就是“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”

对于企业和管理者而言，并不是所有决策都需要上升到战略层面，但决策一旦升级到战略层面，就必须以严肃、谨慎、深入、全面的态度来对待。

怎么判断能不能打？孙子提出了两个很重要的概念：五事和七计。两个概念又密切相关。五事是道、天、地、将、法，告诉我们战略分析要抓住关键性变量做结构化思考，而非简单地信息收集；七计则是在博弈中做比较，毕竟相较于对手的优势才是真正的优势，这也是企业做战略评

估的核心，不能只看自身优点，更要放在竞争格局中看能否形成胜势。

战略思考一定要从两个问题开始：决定胜负的关键变量到底是什么，以及你对这些变量有没有真正的把握。对这两个问题有答案，你才能非常明确能不能打，这也是所有战争决策的前提和起点，是《计篇》解决的问题。

《作战篇》讲用什么打，核心是资源。“兵马未动，粮草先行。”打仗拼的是后勤，企业经营拼的是现金流、供应链，很多企业出问题，未必是市场出问题，往往是现金流断裂，或供应链出问题。

孙子的核心观点是打仗先算账，打军事仗先算经济账，资源能不能支撑战略雄心。资源限定了战略目标和扩张的边界，要把资源作为战略决策的起点，这是理性决策的基本前提之一，也是《作战篇》的

核心内涵。

《谋攻篇》讲在哪个层面打、怎么打，核心是谋划。孙子把战争对抗分成伐谋、伐交、伐兵、攻城四个层面。什么是真正高水平的胜利？“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”用最小的成本取得最大的收益，这是《孙子兵法》的全胜理念。

在当下中国的商业世界中经常会看到这样的现象：一个行业有了新的市场机会，无数的资本、机构和个体都会大量涌入。一两年的时间，行业就变得无利可图，最后大家集体出局，实际上将竞争变成相互伤害的过程。

真正高水平的胜利是“不战而屈人之兵”，是跳出战争看战争。这也启发我们：并不是所有仗都要打，也不是所有胜利都只能直接对抗获得。“上兵伐谋”，通过

战略布局跳出简单的恶性竞争才是真正的高手。

第二组：打胜仗的指导原则

第二组共三篇：《形篇》《势篇》《虚实篇》，核心是打胜仗的基本指导原则。

《形篇》的核心理念是先胜。用孙子的话说是“先为不可胜，以待敌之可胜”“胜兵先胜而后求战”，用通俗的话说是先不要想着赢，先要保证不输，然后再寻找战胜对手的机会。赢不赢要看对手是否出现了可赢的战机。在不确定的时代，我们必须把握住可以确定的东西，先把基本面做好，不犯战略性错误，以立于不败之地，这同样是理性决策的基本前提之一。

《形篇》的核心思想简单概括就是两句话：先立于不败之地，不打无把握之仗。真正打起来，《孙子兵法》的主张可以用三个字来概括：稳、准、狠，就是阵脚一

定要稳、眼光一定要准、出手一定要狠。

决战之时，不战则已，战则必胜。

首先，这特别需要耐心等待和把握战略性机会，做好充分准备，即战略定力。

其次，这需要战略眼光，就是在机会刚刚有点迹象时已能看到，这是要成为普遍的趋势的东西，并且把握住它，这背后是认知能力，也是领导力所蕴含的洞察力。

最后，还需要精细的计算，所谓的度、量、数、称、胜，孙子讲的是用他所处时代的数学进行的定量分析，而不光是靠战略直觉。

《势篇》讲怎么造势、识势、用势。孙子特别看重把资源变成强大凌厉的攻击之势，而这非常考验指挥的艺术。

这一篇重点讲了四个主题：

首先是“正合奇胜”，这是造势的核心，

讲的是要形成致命的一击；

其次是“势险节短”，这是造势的要求，讲的是态势要险峻、节奏要短促；

再次是“示形动敌”，这是造势的手段，要善于调动敌人，“形之，敌必从之，予之，敌必取之”，通过这样的方式完成造势；

最后是取胜的重心，也就是“择人任势”，核心是“求之于势，不责于人”，即真正的高手，是懂得借势、造势、顺势而为，而不是一味苛求自己的团队。

《虚实篇》的核心其实就4句话：通过虚虚实实的手段，推动敌我虚实的转化，创造敌虚我实的机会，达成避实击虚的目的。即通过策略调动对手，让对方由实变虚，最后创造避实击虚的机会。这是孙子非常重要的一条指挥原则：从对方的致命弱点下手，通过局部突破带动全局发展。

简言之，有把握再打，然后是会打。

第三组：打胜仗的关键环节

这一组包含《军争篇》《九变篇》《行军篇》《地形篇》《九地篇》等五篇，核心讲打胜仗的关键环节。

当双方进入战争动态展开阶段，如何在复杂环境中保持主动并持续取胜？这部分讲的是打仗的实务。在企业管理中，对应的是企业经营的实务。

《军争篇》的核心是夺取先机，关键是“以迂为直，以患为利”，把表面迂回的路线变成达成目标的最短路线，在不利中找到有利因素，通过创造性思维实现后人发、先人至。市场机会出现时，如何跳出同质化争夺，率先抓住机会，这与之有相似之处。

《九变篇》讲随机应变，核心是“智

者之虑，必杂于利害”，也就是见利思害、见害思利。顺利时要看到背后的风险，提前化解；不利时要看到背后的转机，实现破局，这是孙子的辩证法，区别于普通人顺则张扬、逆则抑郁的心态。

《行军篇》讲的是兵力部署和战场判断，对应企业的排兵布阵和市场判断，核心是“兵非益多也，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已”。放在企业里解读，就是企业规模不是越大越好，切忌冒进莽撞，做到集中优势兵力、透彻分析对手、获得团队拥戴就足够，而“惟无武进”更是提醒：不是所有进取都能带来胜利，按兵不动的耐心是宝贵的战略品质，要用风险意识对冲人性的冲动和贪婪。

《地形篇》讲准确分析和充分利用地形，可以对应企业的市场分析。这里提出了知兵者的两条标准：动而不迷、举而不穷，也就是行动清晰，不迷失方向，举措有备案，

能应对各种变化。

《九地篇》是《孙子兵法》最长也最精彩的一篇，读来令人荡气回肠，主题是如何发起决定性的战略进攻，内容包含从出国作战到打到对方腹地的策略，讲的是如何打大仗、硬仗、恶仗。文中写道：“夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。”“不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌。”意思是靠自身强大的实力和威势，孤立敌人，瓦解其抵抗，无需依赖外力结盟，就能实现破城灭国，取得绝对的胜利，把强大的自信、进取的态势体现得淋漓尽致，核心就是通过强大的军力、果断的意志达成摧毁性的效果，取得决定性的胜利。

第四组：打胜仗的风险控制与战略洞察

第四组包含《火攻篇》《用间篇》，

讲的是火攻、用间两种特殊作战形式，并延伸出打胜仗的风险控制和战略洞察。

《火攻篇》主要讲借火加强攻势。在冷兵器时代，放火是弱方借助外在力量放大攻击效率的有效方式，这启发我们不要只盯着自身资源，要学会借势，借助外在资源加强攻势。放火的特点是易放难收，战争亦是如此，发起容易控制难，一旦打响就会不断升级，像黑洞一样消耗资源，因此孙子强调要用理性控制战争，“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。”亡国不可以复存，死者不可以复生，情绪主导的决策会带来无法挽回的后果，所有决策都要“合于利而动，不合于利而止”，这也体现出《孙子兵法》内含高度的理性、清醒和节制。

《用间篇》讲间谍和搜集情报，核心是战略洞察。“明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。”明智的领导者

之所以能取胜，就是因为提前洞察了战场态势。这一篇和开篇《计篇》的庙算相呼应，开篇讲战略分析落脚于庙算，最后讲战略洞察落脚于先知。“此兵之要，三军之所恃而动也。”情报和形势判断是军队决策的依据，对企业而言，信息优势就是最大的竞争优势，所有决策都必须建立在信息基础之上。

《孙子兵法》13篇各有主题，但整体逻辑围绕“如何打胜仗”展开，涵盖环境分析、战略筹划、组织治理、资源调度、时机把握、人性理解、敌情判断、领导者素质要求等。这些也正是企业管理每天要面对的问题。简言之，《孙子兵法》就是讲如何在高度不确定的环境中，通过认知、决策、组织、执行、领导力，持续争取有利结果、避免灾难性失败，在复杂的博弈中始终掌握主动，这也是《孙子兵法》的核心内容。

打胜仗的关键要素

结合《孙子兵法》13篇内容，我将打胜仗的底层逻辑总结为五大核心要素，分别是清醒的认知、主动的布局、灵活的应变、卓越的组织、成熟的领导。无论对象是战争、企业经营还是组织发展，这五大要素同样适用。

第一要素：清醒的认知

《孙子兵法》6000字左右，“知”字出现79次，足见其重要性。认知是第一战略要素，也即所有战略决策都建立在认知基础之上，战略高低的背后反映的是认知水平高低，战场、商场到最后拼的也是认知能力。

战略本质上是在复杂环境中对未来资源的投入方向做出重大选择的过程，考验的就是认知能力。很多管理者或企业家只能小成不能大成，往往是受困于自身认知。

对个人和组织而言，认知就是发展的天花板。人和组织都活在自己的认知系统里，所以我们就有了那句著名的话：“你赚不到认知范围之外的钱。”

认知的核心包括看清大势、洞察敌情、分辨利害、把握虚实、在变化中找规律、在复杂中抓关键、在表象下看本质，核心是在动荡局面中做出正确判断。

如何提升认知？《孙子兵法》给我们提供了四个维度：

一是结构化地观察，包括运用“五事七计”“彼己天地”等框架，把碎片化信息转化为系统性判断，而非碎片化地反应。

二是动态地把握，“兵无常势，水无常形”，环境是变化的，绝不能用静态思维认知。

三是反向思考，“不尽知用兵之害者，

则不能尽知用兵之利也。”见利思害、见害思利，跳出单维度思考。普通人想赢，高手先想不输；普通人想直接，高手懂迂回。这样才能看清真实世界。

四是持续校准，人的理性有限，没有人能一次看清所有细节，通过“策之、作之、形之、角之”，先做框架分析，再通过不同程度的试探暴露真相，持续修正认知。认知本就是一个持续的过程。

第二要素：主动地布局

认知是起点，但打胜仗不能等待机会、凭运气，而要把命运掌握在自己手里，主动布局，这也是《孙子兵法》既理性又积极的体现。理性是承认现实，积极是创造局面、把握主动。孙子的“胜可为也”不是唯心主义，而是基于现实资源创造性地充分发挥主观能动性。

《孙子兵法》多篇都在讲主动布局：《计

篇》中讲“兵者诡道”，通过能而示之不能、用而示之不用等策略，引导、塑造对手。《作战篇》讲资源永远是有限的，但优秀的将帅可以通过“因粮于敌”，整合对方资源实现胜敌而益强。《谋攻篇》讲“上兵伐谋”，要用战略主观塑造竞争格局。《形篇》的“先为不可胜”，要先确立不输的局面。《势篇》的“示形”“动敌”，是通过策略调动对手。《虚实篇》中“致人而不致于人”，是调动对手而非被对手调动，塑造我实敌虚格局。《军争篇》的如何夺取先机，也是主动布局。

真正的战略高手，是能够塑造局势的人。胜利不是等来的，而是主动经营、层层塑造的过程。通过主动布局创造胜利的基础，塑造有利于自己的局面，这是领导者的核心职责。在当下动荡的环境中，很多人觉得力不从心只能随波逐流，但孙子启发我们，高明的战略不是被动应付局面而是主动塑造局面，高手不是消极地等待

机会而是积极创造机会。

第三要素：灵活地应变

战争充满不确定，唯一不变的是变化本身。军队天然就是在不确定环境下做决策并取得胜，因此灵活的应变能力尤为重要。

《孙子兵法》各篇几乎都涉及这个话题：《计篇》讲“因利而制权”，根据是否有利采取不同的行动。《谋攻篇》的“小敌之坚，大敌之擒也”，提醒我们不能一根筋不懂变通。还有《势篇》的“奇正之变，不可胜穷也”，《虚实篇》的“兵无常势，水无常形”，《军争篇》的“以分合为变”，《九变篇》更是以变为主题，这些都在强调变通的重要性。

究其原因，就是环境在变化，人的理性有限，再好的计划一旦执行就必须调整，没有一场仗会完全按计划打。

企业经营也是如此：我们要坚持目标，

但达成目标的方案要灵活；我们必须确定方向，但路线要开放。思维要具备弹性和柔性，不能一根筋，这是组织和个人在大变局时代的关键战略素质。

第四要素：卓越的组织

再好的战略，没有组织来落地都是空谈。《孙子兵法》非常看重组织的作用，关于组织的论述同样几乎每一篇都有，综合起来就可以梳理出优秀组织应具备的特质。

孙子关于组织的核心理念可以概括为五条：上下一体、高效执行、自发协同、敏捷行动、自我驱动。直到今天，这五条都是一个好组织最关键的维度。比如协同，优秀的组织要如常山之蛇，“击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。”自发自觉协同。比如敏捷，好的组织要“其疾如风，其徐如林，侵略如火，不动如山，

难知如阴，动如雷震。”能快能慢、能攻能守、能低调能爆发，迅速完成状态切换。比如自驱，最好的组织是“不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信”，成员行动自觉自发。

只有这样的组织，才能接得住优秀的战略。

第五要素：成熟的领导

所有战略判断、敌情分析、组织打造、战略执行，最终都要靠领导者。孙子讲“知兵知将，民之司命，国家安危之主也”，真正懂战争的将军，是百姓命运的主宰、国家安危的关键。我这本《知兵者言》的“知兵”，也正来源于此。孙子对领导者的特质有诸多论述，如将之五德、将有五危等，都是关于领导力的理念。

成熟的战略人格具有这四大特质：清醒、主动、节制、担当。其中节制尤为重要，战争很容易让人情绪化，孙子强调的“安

国全军之道”，就是始终把决策和行动纳入理性控制之中，也是对领导者最根本的要求。节制和慎重是优秀领导者的关键特质。

总结

孙子关于打胜仗的底层逻辑，可以一句话概括为“胜利不是偶然的結果”。我们都想打胜仗，胜利不是靠运气，不是偶然的結果，而是系统经营的产物。

战争中决定胜负的因素，除了战前计算、战中调度、战后控制之外，背后深层次的认知、组织领导更重要。这也是商学院要给大家讲的核心内容，简言之就是打胜仗的关键要素。

最后回到一开始的话题，为什么今天还要读《孙子兵法》？为什么这本书还值得做企业管理者去读？因为它揭示的是胜

利的基本生成机制。任何一个领域，只要想取得胜利，底层逻辑都在这本书中。

《孙子兵法》的具体战术可能早已过时，它毕竟有时代的局限，但是孙子关于胜负的思考，关于战略、组织、决策、人性、认知、领导的洞察，至今依然具有永恒的价值。



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

30th
Anniversary
1994-2024

王军国⁶：《孙子兵法》对投资实战的启示

题记：2026年3月31日，以宫玉振老师的新书《知兵者言：孙子兵法与打胜仗的逻辑》出版为契机，北大国发院联合中信出版集团主办承泽论坛第50期暨EMBA论坛第111期活动，本文根据北大国发院2024级DPS博士、指南基金董事长王军国的主题演讲内容整理。

自2022年成立以来，我执掌的指南基金取得了不错的业绩，在清华114年校庆中拿下清华系的基金经理业绩第一名。这些成绩的取得，离不开《孙子兵法》思想的指导和宫玉振老师的亲自指点。借此

6. 王军国：北大国发院2024级DPS博士、指南基金董事长。

机会，我想将自己的投资实战经验与《孙子兵法》的智慧结合，分享一些个人理解与感想。

慎战：慎重出手 少战多胜

《孙子兵法》给我最重要的启示慎战。

《孙子兵法》虽是兵法，却并不主张轻易开战，核心是“不战而屈人之兵，善之善者也”。其实另一位军事家吴起，也有类似的慎战理念，他说“五胜者祸，四胜者弊，三胜者霸，二胜者王，一胜者帝”，这里的胜是获胜的次数，意思是打五场胜仗是祸患，四场有弊端，唯有毕其功于一役、一战获胜达成目标，甚至不战而屈人之兵才是最高明的。它们背后的核心逻辑都是慎战。

将这种思想放到投资领域同样适用。大家会发现，很多人财富的流失并非源于吃穿用度，日常消费并不高，大多亏于投资。

《孙子兵法》讲“兵者，国之大事，死生之地”，这句话在资本市场同样适用，那是没有硝烟的战场，所以对待投资必须谨慎、敬畏。

具体到投资操作，尤其是股票投资，我认为关键是尽可能减少出手次数。因为每一次出手，都意味着一次犯错的可能，少出手有助于降低失误的概率。真正能改变人生的投资机会不需要太多，有时候一个就足够。也因此，我一直坚持少而精的投资策略，从2017年创业至今，重仓持有的股票加起来也不过20支。

很多股民亏钱的根源就是天天交易、日日“开战”，这显然不可取。巴菲特和芒格也有一个朴素的观点：假设人一生所有的投资机会，是只有20个打孔位的卡片，一旦打完所有孔，就不能再投资。这将倒逼投资者慎重对待每一次投资机会，和《孙子兵法》的慎战思想不谋而合。

先胜：立于不败而后求胜

先胜思想也是《孙子兵法》的精髓。

先胜的意思是：胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。宫玉振老师也讲过，《孙子兵法》开篇的《计篇》就强调：打仗前要先权衡、盘算有多大胜算再动手。做投资也是同样的道理，每一笔投资出去前都得先想清楚有多大把握能赢。资本市场多是零和游戏，每做一笔投资我都会问自己：凭什么是我赚别人的钱、我赢他输？

2017年我创业的时候就琢磨，如果直接进入沪深A股，我不拥有团队、资金和信息优势，公募、券商都有庞大的研究团队，跟他们硬碰硬完全没胜算，肯定不能进这个市场。反观那时候的新三板，2015年之后一路下跌，是大家眼里毁灭财富的地方，少有人关注。但是在我看来，看的人少就意味着竞争对手少，我的团队力量弱，在这样的市场里反而可能有获胜的机会。当

年新三板超过一万多家公司，我们精挑细选了 10 家，最后 8 家都转到沪深交易所。我们基金也成了少数从新三板活下来的基金。后来才发现，2017-2018 年新三板有 300 多家公司申请向沪深转板，这其实是大机会，也证明我们当时的战略选择做对了，选择了一条没有强大对手的赛道。

2021 年三板深化改革，北交所成立，成为国内第三大证券交易所。当时北交所的公司基本来自新三板，我们的优势正在这里——这些公司我们研究了好几年，相比刚开展研究的其他机构，我们有绝对的信息优势。我认为这仗能打，就带着团队在北交所深耕。北交所成立的最初几年，大多主流资金也没进来，我们慢慢成为这个市场里最有实力的团队。如今，指南基金已经是北交所私募领域规模最大的基金。这一仗能赢，还是因为开打之前已有胜算。

2023 年底至 2025 年初，北交所生态

发生变化，大量资金冲着单日 30% 的涨幅涌入，只想赚快钱，原本的价值投资土壤逐渐消失。恰逢宫玉振老师组织去锦州研学，我的座位正好挨着宫老师，就请教他该怎么办。宫老师给了两个建议：要么加入一起炒作，要么换一个战场。我一直坚持价值投资，炒作不是我擅长的，所以果断选择换战场。

从 2025 年初开始，我把基金 80% 的资金都转到科创板。当时科创板有很多 50 亿市值以下的小市值公司，公募基金和券商对于 50 亿以下市值的公司一般不容易准入，而科创板又有 50 万的投资者门槛，普通散户难以参与，机构参与结构相对独特，量化私募和游资是博弈的主力。正是在这样的竞争格局下，我认为胜算较大，抓住了这一波科创板红利。

也正是因为北交所在前，科创板在后，我们相比同期成立的北交所公募基金，目

前最好的公募基金净值大约 2.2，而我们的基金净值一度突破了 6.0，由此拉开业绩差距。回头来看，关键就是选对了战场，而且每进入一个新战场，我们都会先充分权衡、计算，确保自己有竞争优势。我们的投资风格，就是秉承先胜思想，不败而后求胜。一笔投资能赚多少其实是未知的，里面有太多不可控因素，我们追求的是先守住底线，即这笔投资至少不能亏。先把底线守牢，上限反而不用设，顺其自然就好。

这种底线思维，正是先胜思想的落地。当年大家都不敢买北交所的公司，觉得没流动性，其实很多特别优秀的公司，比如特斯拉的一级供应商，一年能有几千万利润，市值却只有 5 亿，几乎没有多少下跌空间，所以我才敢重仓买入。还有科创板市值 30 亿的有些企业，可能拥有 20 亿元现金，每年还能有 1 亿利润，这种公司一看就清楚，即便亏损最多也就亏 10%，这

样才敢投资。

权变：市场多变战术灵活

《孙子兵法》的权变思想也很重要。“兵无常势，水无常形，能因敌变化而制胜者，谓之神”。市场每天都在变，投资也必须跟着调整战术。

从新三板到北交所，再到科创板，别人问我为什么我们总换赛道，其实是市场变了，我们得跟着变：创业初期团队弱，我们就走农村包围城市的道路，专挑新三板、北交所这些没有主流资金重兵把守的领域；现在我们团队变强，研究员都有国内外知名高校的教育背景，就算去沪深主板，也有实力跟别人硬刚。这就是跟着自身实力、市场变化调整。

投资方式也要跟着变。2025年，随着科创板、创业板询价转让制度的日益成熟

与活跃，存量股东通过该方式转让股份时，会由受托券商向合格机构投资者发送认购邀请书，实际决策周期极短——通常为前一天收市后（或晚间）发布相关公告、发送认购邀请书，次日上午 9:15 前就需提交报价单，相当于仅给投资人一天左右的决策时间。对此，大机构受内部审批流程繁琐、投研决策链条长的限制，往往来不及完成完整的调研与审批流程、无法及时提交报价；而个人投资者因不符合询价转让的参与资格，无法参与其中。我们抓住这一机会，凭借决策链条短、响应速度快的优势，在短周期报价场景中更具竞争力，成为私募领域该业务较有影响力的机构。

当然，这些方法都是阶段性的，因为环境一直在变，我们也不会执着于任何一种方法，但有一条核心不变，那就是价值投资。《金刚经》中说“法尚应舍，何况非法”，方法只是工具，能帮我们赚到钱

就行，但价值投资的内核不能丢，不管换到哪个市场、用哪种方式，我们始终盯着企业的真实价值。这就是变与不变的平衡，也是权变思想的关键。

用间：情报先行保质拼速

《孙子兵法》专门有一个用间篇。用间对投资也特别重要。

投资的本质就是比拼获取情报的速度和质量，跟打仗探敌情道理相通。我们做投资，从来不会只听上市公司老板、董秘的信息，还要了解这家公司里不同部门的人怎么看，甚至找供应商、客户、行业专家求证，多维度拼出企业的真实情况。

2026年是马年，有人说投资要有马的视野，我认为这话特别对。马的眼睛长在两边，这一独特的生理构造使它们拥有极为广阔的视野范围，投资就是要像马一样

拥有广阔的视野，全方位获取信息，不遗漏重要细节，这样做出的决策才更有把握。

总之，将《孙子兵法》应用到投资领域，本质上不是要讨巧，而是把兵法里的敬畏、谨慎、变通，融进每一次投资决策中。资本市场拼到最后，拼的不是资金规模，而是认知和思维，把兵法的智慧吃透、用活，才能在这个没有硝烟的战场上走得稳、走得远。



深度对话⁷：管理者如何活学活用《孙子兵法》

哪些底层逻辑很受用？

王贤青：读完宫老师的新书《知兵者言》，结合对《孙子兵法》的理解，哪一点是你们读之前没想到、读之后深受冲击的？

夏锦泉：我有两点。一是“始计”，计不是算计、计谋，而是计算。反复读的

7. 宫玉振：新书《知兵者言》作者、北大国发院管理学教授、国发院 BiMBA 商学院副院长兼学术委员会副主任、EMBA 项目学术主任，中国孙子兵法研究会常务理事；

王军国：北大国发院 2024 级 DPS 博士、指南基金董事长；

夏锦泉：国发院 2021 级 EMBA、北京万宝德智能科技有限公司创始人 & CEO；

郑子拓：国发院 2024 级 EMBA、小米集团学习发展部总经理；

曹雨欣：国发院 2021 级 MBA、正和岛案例研究 & 出版主编、承长读书会联合主理人；

王贤青：北大国发院传播中心主任。

过程中，我也会不断反思所处行业的环境和趋势，预判事情的逻辑。基于此，我们会主动做调整，比如看清 AI 和数字化转型的趋势后，有意识放弃一些非核心业务，把珍贵资源投到核心赛道。二是“对齐”，战略制定后执行不好，往往是领导自己清楚，但员工不够理解，因此需要上下对齐。此外，公司交付和客户的期望也得对齐，客户期望在山顶，交付却在半山腰，肯定不行。

郑子拓：我的第一个强烈感受是原来要用系统思维去读《孙子兵法》，而不是只追求一招半式。兵法的系统思维让我们从要素关联的角度理解事物本质。第二个感受也是源自“对齐”，就是组织中的“共识”。管理者理解的战略和局势，若不能与团队达成共识，策略再精妙也可能无法调动组织力量。形成共识、产生信念也是管理者的重要能力。

曹雨欣：书中让我印象深刻的点有很多。我们若将《孙子兵法》及宫老师讲的战略型人格与现实中正在进行的“美-以-伊”战争进行比对，发现会有很多不一致之处。这让我更深刻地感受到，《孙子兵法》里藏着中国人的大智慧，比如先胜、权变，还有辩证思维。我最近也在读《道德经》，兵法中的以迂为直、以柔克刚、利害相依，和《道德经》一脉相承，辩证的思考方式也让我深受触动。书中的军事心理学也很有价值，不管是对将帅还是士兵的心理把握，本质是对人性的理解，这对企业的激励机制设计也很有启发。还有全局思维，读的过程中我也不断提醒自己避免碎片化地反应。

宫玉振：锦泉和子拓提到的对齐、共识，确实是很容易被忽略的关键。“将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之”，这句话正是强调达成共识。很多

企业管理者觉得战略定了就该执行，却没有注意到缺少形成共识的环节。没有共识，执行必然别扭，因为大家的理解根本不在一个维度。真正的共识，不是表面同意，而是底层逻辑达成共识。

雨欣的分享，尤其是她把《孙子兵法》和《道德经》相互印证，二者大道相通，老子讲阴阳，孙子讲利害，阴阳一体、利害相依，这是中国人以辩证法为核心的哲学智慧，兵法把这种智慧体现得淋漓尽致。还有她关于战争的思考，历史上也有很多人后悔没早读《孙子兵法》，人类的可悲之处，就是不断重复前人的错误，兵法的价值则是揭示取胜的基本原理，违背者往往就要付出惨重代价。

哪些理念用起来顺手？

王贤青：从知行合一的角度出发，读完全书后哪些内容是你们用起来最得心应

手，甚至是读前从未用过的？

王军国：《孙子兵法》和《道德经》的确有相通之处，比如都强调水一样的智慧。之前也看过很多译注，比如曹操注《孙子兵法》。宫老师这本书的独特之处是将《孙子兵法》的结构全面理清楚。我读完最大的收获是意识到《孙子兵法》的第一篇——计篇是全书的纲领，我认为这一篇虽然只是十三篇之一，但占到价值总量的60%以上，哪怕不读完全文，能吃透第一篇的思想，并用到生活和工作中，都会大有裨益。

夏锦泉：读完宫老师的书之后，我对“攻先谋，求全胜”有了更深的理解。我们从事医疗行业，是典型的标杆打法，在区域商业布局中，会先就对手、友商做分析和战略性选择。比如行政区域分为市、区，市级据点必须守住，以前我们会硬刚、内卷，现在则学会塑造环境、制定策略，调动对方并影响其决策，在南方市场的实践中，

这个方法取得成效很好。这也是兵法给我逻辑上的提升。

郑子拓：读书并反复思考之后，会强化一些我原本知道但难以落地的能力。比如《孙子兵法》中“不可胜在己，可胜在敌”“善战者无智名，无勇功”，虽然能理解，但真正决策时，求胜的欲望、竞争的意识往往会盖过理智，往往因为着急、情绪化、竞争压力等原因而忽略前提和代价，盲目决策。孙子的策略本质是要先结合自身环境，考虑前提和代价，再做决策。先让自己立于不败之地，再等待对手犯错，这需要用一生去思考和践行。

曹雨欣：对我而言是思考问题时多了结构化视角。宫老师说“五事”是人类历史上第一个战略分析框架，我最近用它来复盘我们承长读书会4年的发展，收获很多。读书会不是正式组织，4年能聚集1000多个书友，靠的就是“五事”背后的

逻辑：“道”是共同的目标，大家因为喜欢读书、渴求知识凝聚在一起；“天”是时机，2021年创办时，杨壮老师倡导大家按照书单读书，这正是大家求知欲最旺盛的节点；“地”是国发院承泽园的浓厚学习氛围；“将”是核心组织者，哪怕是小组织，领导力的发挥也至关重要；“法”是运营体系和人员配置，是组织落地的关键。哪怕是一人公司、虚拟组织，用“五事”的要素去审视和思考，都会很有价值。

宫玉振：《孙子兵法》的核心，就是以最小的成本取得最大的收益。“不战而屈人之兵”也是这个道理，还有避实击虚、借势造势、集中兵力、出奇制胜，本质都是为了降低成本、放大收益。这些原则的底层逻辑高度一致。读《孙子兵法》的核心不是记住金句，而是学会战略性思考，这种思考方式会慢慢涵养一个人，变成潜意识后指导个人和组织的决策。不管是一

人公司还是多人公司，只要有竞争，其底层逻辑就不会变，兵法的价值也会一直存在。

新商业环境下如何化用？

王贤青：今天宫老师就在身边，你们还有什么想请教？

王军国：我有两个问题。第一是很好奇孙子为什么能写出《孙子兵法》这样成熟的作品，甚至上升到哲学高度？老子写《道德经》是悟道的结果，而孙子的书中既有道家的东西，也有儒家的影子，比如对将帅的要求就有仁义礼智信的内涵。第二是结合特朗普发起战争的方式，战争到底能不能边打边“计”？

宫玉振：第一个问题很多人都感兴趣。《孙子兵法》不是孙子一个人的智慧，而是几代人积累的结果。首先，孙子是齐国人，

齐国的开国之祖姜太公本身就是军事大家，因此齐国有着深厚的军事传统，也是周朝为统治东方诸小国而建立的军事大国。其次，孙子的家族是军事世家，他的爷爷就是因为战功而被赐姓为孙。春秋是世袭社会，孙子从小就是按将军的标准来培养的，有家学积淀。再次，在孙子之前，家族中一定已经有了很多关于用兵的格言和经验，孙子的贡献是把这些内容系统整理，实现体系化，这本书最初也是他献给吴王谋求将军之位的家学精华。另外，《孙子兵法》的哲学基础源于《易经》的辩证法，这种全面、辩证、动态思考问题的方式，影响了《道德经》和儒家思想，也深深影响了孙子。辩证法正是指导对抗和战争的最佳思维方式，这也是《孙子兵法》能上升到哲学高度的原因。

第二个问题，战争的首要原则是意图和目标清晰，美国统治者这次战争决策，

更像是为了转移内政矛盾、应对中期选举而发起的，缺乏清晰的战略目标与意图。在我看来，哪怕赢了这场战争，美国的全球形象和霸权地位也会受损。至于这场战争的最终影响，还需要时间来验证。

夏锦泉：《孙子兵法》强调治心、治吏、治兵，以及调动敌人、管理团队，有一套很强的控制论体系。但是当我们进入 AI 时代，一人公司、无人公司出现，甚至大公司的很多创新也源于底层，因此想请教宫老师，在这样的背景下我们该如何理解《孙子兵法》的底层逻辑，又该如何更好地应用？

宫玉振：《孙子兵法》确实强调事先的庙算和计划，但绝不是只讲计划和控制。《计篇》中还有“因利制权”“兵者诡道也”“此兵家之胜，不可先传也”等，这些内容都是讲要随机应变、因势利导。孙子承认战争本身是不确定的，“兵无常势，水无常形”，

所以特别强调权变，权变的核心是授权。“将能而君不御者胜”，就是要给一线授权，因为最了解实际情况的永远是一线的人，决策权必须下沉。孙子还提到，君主干涉军队、控制欲太强，会给国家和军队带来灾难，这些道理在当下的企业管理中依然适用。

郑子拓：关于“先胜而后战”“知可以战与不可以战者胜”，让我想到一个问题：这本质上是教我们做决策前先判断，而这种对系统的洞察力，需要长期实践、学习和交流，是综合能力的体现。孙子所处年代的信息流通和我们今天完全不可同日而语，他能写出这样的内容有没有捷径？

宫玉振：首先要承认，人和人之间是有天赋差距的，有些决策者天生有战略的直觉和洞察力，能迅速把握问题的关键，看到问题的本质，这种直觉和洞察力是非常稀缺的。普通人可能没有这样的直觉，

但也可以不断提升自身的判断力和决策力。第一个方法当然是在现实中历练，经历的事情多了，对问题的看法和领导力自然会提升；第二个方法，我的建议是多读名人传记，看杰出的将帅、政治家遇到问题时，是如何做决断的，读多了，这些智慧会慢慢融入自己的领导力体系，这是名将成长的捷径。

曹雨欣：我也有两个问题想请教。第一，想知道《孙子兵法》对宫老师您的为人处世、做决策，带来了哪些具体的影响？第二，军队和战争强调一致性、规训，而当下价值观越来越多元化，00后等年轻群体更追求个性，想知道在这种背景下，该如何理解“上下同欲”，《孙子兵法》的应用是否面临新的挑战？

宫玉振：《孙子兵法》对我个人的影响之一，大概是要“选对战场”，兵法中讲“地”，就是战场的选择，游击队要在

山沟打，正规军要在平原打，核心是发挥自己的优势。人生也是如此，要选择自己喜欢且擅长的领域，持续走下去，会越来越喜欢、越来越擅长，这是我做决策的重要依据。当年从军事科学院转到国发院，其实一开始并不知道具体要做什么，但我知道这是更适合我的环境，教学可能是我更擅长的事情，大方向确定后，细节就无需过多纠结。

再回答第二个问题，《孙子兵法》是两千多年前的兵书，有时代局限性，但核心概念可以赋予新的时代内涵。过去军队的“上下同欲”相对容易，因为可以令行禁止，今天的企业和年轻群体与之不同，年轻人追求自我、意义和存在感，强行统一思想只会适得其反，这是社会的进步。作为管理者，要学会因势利导，这也是兵法中“势”的核心智慧，了解年轻人的诉求和心理，顺势而为。新时代的“上下同欲”

不是机械地统一，而是有机地融合，核心是让每个人在组织中找到意义感，实现自我价值，让每个人都被看到，最终实现自发、自觉地驱动，这是真正的“上下同欲”。

在兵者诡道和不择手段之间如何平衡？

听众：孙子说“兵者，诡道也”，书中也提到“出其不意，攻其不备”，但企业经营中，诚信和长期信誉至关重要，若在商业中过度使用“诡道”必然影响信誉，想请教二者之间的张力该如何化解？

宫玉振：首先要明确，军事和商业的逻辑有所不同，军队的目标是打败敌人，取得胜利；企业的目标是创造价值、满足客户需求，因而不能把兵法的原则直接用于商业，尤其是把“诡道”理解为欺诈客户、同行，必然不可持续。其次一定要看到，《孙子兵法》并非只讲诡道，它对将帅的要求有智、信、仁、勇、严，“信”

是重要的价值观，“上下相得”“与众相得”也是孙子的重要思想，不能只看到“诡道”的一面。最后，“诡道”也并非对商业毫无启发，关键是把它从“欺诈”转化为“竞争策略”，在商业博弈中，释放特定的信号来塑造竞争环境，引导竞争态势，都是正常的策略运用，但是所有策略都必须在法律和伦理界限内，这是底线。

AI 时代如何立于不败之地？

提问：《孙子兵法》讲可胜在敌，意味着要建立稳定的内在状态应对不确定性，在 AI 时代我们该如何找到 AI 的弱点，让自己立于不败之地？

宫玉振：AI 工具的发展，让知识的获取方式和效用都发生了变化，这是大变革的时代，但有一点很重要，就是做 AI 做不了的事——人的根本特质是 AI 无法替代的。过去我们说人是发明和使用工具的动物，

现在这个定义需要更新，保持强烈的好奇心，提出有价值的问题，进行探索和思考，这是更高层次的能力，也是 AI 无法替代的核心。

夏锦泉：我们往往短期内高估 AI 的影响，觉得它无所不能，但实际中它还没有真正带来生产力的本质提升。当然，我们也不能低估 AI 的长期趋势，算法、算力、数据的持续迭代，必然会带来深刻变革，就像 2008 年的移动互联网。正确认识 AI 的现状和趋势，就不会过度焦虑。我们要做的是驾驭 AI、拥抱 AI，利用 AI 放大自己的能力边界。我更愿意把一人公司、无人公司称为“超级公司”，因为 AI 不是替代人，而是让人的能力变得更强，就像有了汽车，人的活动范围大增。同时，学好《孙子兵法》这样的经典，掌握学科的底层逻辑，也有助于在浪潮中走得更扎实。

王军国：用《孙子兵法》来回答就是“知

己知彼，百战不殆”。要和 AI 竞争，首先要知道 AI 的优势和弱点：AI 擅长数据收集、逻辑推理，这方面我们永远比不过，但 AI 没有感觉、没有灵性，这是它的核心弱点。比如 AI 无法体会雨中喝茶的惬意，无法感受和亲人团聚的温馨，这些对人性的体验、对生活的感知，是人的独有优势。另外，人是可以修行、可以向上成长的，这种灵性的提升，是 AI 永远无法实现的。我们要做的是在 AI 不擅长的领域深耕，同时利用 AI 的优势提升自己，扬长避短，这是立于不败之地的关键。

实力悬殊时，兵法能否改变战局？

提问：《孙子兵法》有没有适用范围？春秋战国时期，各国虽然实力不同，但基本处于同一维度。如今的世界可能会有实力完全不在一个维度的对抗，比如工业国家对农业国家、坚船利炮对大刀弓箭，《孙

《孙子兵法》能改变战争结局吗？

宫玉振：这是个很现实的问题，答案是不能。比如鸦片战争，我们有兵法，但面对英国的船坚炮利，依然一败涂地，因为兵法不是万能的。

我在《善战者说》中提过一个取胜的方程式：取胜 = 实力 × 战略，在这个公式中，实力是基础，战略的价值是放大实力的效能，放大取胜的概率。但如果实力为零，再精妙的战略，结果也只能为零。所以我们不要觉得学了兵法就天下无敌。《孙子兵法》绝不是唯心主义，并没有夸大主观能动性的价值，只是提倡人要理性且积极，理性是承认现有资源和实力的约束，积极是在这个基础上发挥主观能动性。战略思考要基于自身的实力和资源，然后在此基础上发挥人的主观能动性，二者缺一不可。

04.

承泽精选

编者按：

本期“承泽精选”选取国发院周其仁教授的两篇文章，推荐放在一起读。

前一篇纵论全球大变局，从美国国运变迁切入，分析二战以来形成的世界格局为何难以为继，中国又该如何在这场变局中寻找自己的机遇。

后一篇则转向企业家视角，直言“不要放大宏观的重要性”，主张把有限精力集中到客户、产品与制造能力出海上，守住企业自己的那一组“宏观”。

两篇文章放在一起，看似稍显矛盾，



其实是有着深刻的内在统一。看清大时代的方向，恰恰是为了更清醒地认识哪些变量与企业强相关、哪些不过是处理不了的噪音。真正的宏观洞察，不是让人陷于焦虑与空谈，而是帮助行动者获得更清醒的认知，将精力聚焦于自己可控、可做的事情上。

在大变局的时代，既能看得见天下，不因局部事务而失去全局观；又能守得住自己，不被宏大叙事所裹挟。正是这两篇文章给予我们的启示。

周其仁：大变局的本底逻辑与未来机会

周其仁：企业家要把有限的精力集中到真本事上



周其仁⁸：大变局的本底逻辑与未来机会

不管有无准备，我们都必须面对大变局。何谓大变局，是不是可以说，大变局就是全球竞争格局发生重大变化。其中，比较根本的是美国的变化，因为美国的变化对全球有重要影响，对中国的发展有特别重要的影响。中国走上和平发展、改革开放之路，离不开在冷战终结前后中美关系从对抗转趋缓和，中国抓住了当时全球变局带来的历史机遇。

1978年10月，中美两国还没有建交，时任北京大学校长周培源受命带队中国科

8. 周其仁：北大博雅资深教授、国发院经济学教授。

协代表团与美国国家科学基金会达成关于派遣留学生的 11 项口头谅解。1978 年年底，首批中国留美学生抵达美国。1979 年 1 月，这份口头谅解协议在邓小平访美时正式签署。1979 年 7 月，中美在北京达成双方互享贸易最惠国待遇协议，两国市场互相开放。虽然还需要年度审议，但不论经过多少风风雨雨，中美贸易互惠协议一直延续，直到 2000 年，美国国会通过对中国的永久正常贸易关系议案，此后中国也正式加入世贸组织。1992 年 10 月，华晨中国（CBA）在纽交所挂牌，发行 500 万普通股，每股招股价 16 美元，被超额认购 85 倍，募资 7000 多万美元，上市首日该股股价劲升 25%。我翻看过那份招股书，封面上用小字披露风险，包括公司所在国度曾发生过“文化大革命”，私人财产可遭没收云云。

1988 年我自己第一次访问美国，是受

中国留美经济学会邀请，和其他几位学者一起向留学生介绍国内改革发展情况。去了才知道美国大学已有如此之多的中国留学生。次年机缘巧合，我得以到美国几所大学访学，然后进入加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）读书。当时我在国内的薪酬不可能负担得起到美国访学的费用，都靠争取美国大学给外国学者学生的奖学金。当时的个人观感是，“山姆大叔”富裕和发达不在话下，还很慷慨。当时接触到不少美国人，一般都没有那种看不起穷地方人的坏毛病。

事后看，20世纪90年代是美国战后的巅峰时刻——自1945年以来美苏争霸的历史，以苏联垮台、美国完胜而“终结”。问题是，美国走向顶峰之后，除了回顾来路，自我陶醉一番，竟一路下坡。其中逻辑，顶峰终是分水岭，难有例外。特别是近些年，很多人，包括许多美国人自己都觉得不认

得美国了。2016年我去哥伦比亚大学访问，看到几篇关于“锈带”的报道，找了个时间自驾去宾夕法尼亚，求一点现场感受。但见一家巨无霸钢铁公司，庞然大物般的机器设备无力拆除，全部锈死在那里。那可是曾给美国第一艘航空母舰供应过甲板、给旧金山金门大桥供应过桥梁的响当当的王牌公司啊！这类锈点还不是一个两个，要连成片，才形成“锈带”这么个经济地理学上的新概念。

流行之见是，美国人工贵，中国人工廉，一旦双向市场开放，海量中国商品卖到美国市场，海量美国投资则进入中国，这是造成美国产业空心化的一个重要成因。一度我也相信这条解释，但反例也不是没有。那些比美国人均GDP和薪资高出一筹的地方，并没有因中国经济崛起而经济成锈。譬如瑞士，人均GDP高达10万美元，工资比美国还高，前几年我在日内瓦问过，

瑞士失业率只有 1% 左右，周围几个发达欧洲国家的工人，每天跨境来瑞士上班。那又是个什么道理？全球化下廉价劳动力冲击发达经济体固然是一方面，但有没有应对冲击的恰当举措？更一般地看，所有先行工业都面临技术老化与后起之秀的挑战，缺乏有效应对，任谁也担保不了先行者能有长久繁荣。20 世纪 90 年代，上海还有 500 家传统纺织厂，在浙江、广东等地的后发优势冲击下，上海纺织工人成批下岗，工厂成批重组。当时我参加地方再就业经验调查，还不是“无情调整，有情操作”，出台重组老上海纺织产业政策，重点培训中青年工人转岗再就业，同时发展上海新兴产业，熬过几年才化解难题。广东不算老工业基地，但开放后形成的工业能力，起步早，落伍也早，要靠一波又一波“腾笼”，才实现一波又一波“换鸟”。

以此看美国，问题并不是老工业项目

遭遇新势力冲击，而是经济体系能不能应对“先发转落后”的挑战。不容易相信，美国作为全球第一大经济体，会匮乏到拿不出振兴国内产业那笔本金。美国的问题，是耗费过多资源维系全球霸权，在世界上摊子铺得太大，分明是个西半球国家，可东半球所有事务它都要插一手。“长臂管辖”固然过瘾，无奈越来越力不从心，结果自己国内的问题一拖再拖，积重难返。“锈带”不过冰山一角，后继的经济社会麻烦越来越离谱。

2022 年疫情结束，我跟企业访学团去硅谷，落地旧金山，中午在联合广场(United Square)吃午餐，不敢相信这是 2021 年被评选为“世界最佳城市”的市中心：商店几乎全部关门，仅开着的几家中餐馆要上木板门窗私下招客；满街无家可归者，950 美元以下的抢劫皆不入重罪，商场、酒店唯有关门大吉。还有 2024 年年底洛

杉矶发生的两场山火，百十栋民宅遭烧毁，其中马里布那场山火，离我读书的 UCLA 不过 10 公里远，我的一位教授家住在那里，我发邮件问情况如何，回复是“家里烧得只剩一根烟囱”！不是说发达经济就不会遇到自然灾害，但当着全球电视新闻眼，像帕利塞德（Palisades）这样的豪宅区可以连烧 9 天，“消防水龙头里就是没有一滴水”，任谁也无计可施，岂不是让人一窥其社会治理能力的本底颜色？

是的，“山姆大叔”越来越力不从心。1945 年，二战结束之际，美国经济占到世界总量的 50%，那是欧洲列强国力在世界大战中被消耗殆尽的结果。战后世界秩序不得不由美国主导。联合国总部在纽约，世界银行和国际货币基金组织总部在华盛顿，美元成为世界首要储备货币。45 年后，与美国争霸的苏联垮台，美国成为单一世界超级霸主，虽然那也并不是因为美国最

美丽，而只是一众对手相比而言变丑陋了。1990年美国的经济占全球总量之比已降到不足30%，但它要管的世界事务却达到顶峰。此后看大势，美国越来越力不从心地走在下坡路。前文讲过的，顶峰恰成分水岭——对曾经的山巅灯塔之国，历史是不是照样很无情？

2024年美国的经济占世界总量多少？26%而已。若以购买力平价计，美国占比更低。现在摆在特朗普总统面前两笔大账，一笔是1.2万亿美元年度贸易逆差，另一笔是36万亿美元政府债务。行家早就阐释，美国贸易赤字与政府债务之间，存在深刻的制度性关联，解决起来牵一发动全身。除非改弦更张，否则美国经济无可持续。现实问题是，连自己国内事情都办不妥当，怎么还可以到处伸手管全世界，继续充当如在1945—1990年这一时期形成的全球霸主？且不论别人服不服，美国国内民众

会不会答应？

从旁打量，“美国优先”（America First）的含义，是“美国要把解决自家问题置于优先地位”。这句口号也不是特朗普总统首创。自华盛顿总统的《告别演说》开始，美国政治思潮里就埋下“孤立主义”传统倾向。2003年我在耶鲁大学法学院访问，研究美国土地制度沿革，也知晓一些校园名人逸事。除了以利息理论名满天下的欧文·费雪教授，让人过目不忘的还有一位道格拉斯·斯图尔特。此人是1940—1941年耶鲁大学在校本科生，带头掀起反对美国介入和干预欧洲战争的全美政治运动，创立“美国优先委员会”（The America First Committee）。虽说大国不免卷入世界事务，但“先把自己的事情办好”却是常识级别的治国理念。毕竟，美国总统是美国的总统，不是世界总统，更不是人类总统。如若顾此失彼，发生重大偏差，

美国政治逻辑终究要向传统回摆。

如此看天下大势，二战以来的世界格局无以为继。一方面是美国再也撑不住那么一种世界格局；另一方面是美国以外越来越多其他国家，越来越不接受美国霸权的继续。这个趋势洞如观火，无论理解上有多少不同，作为趋势性的现象，现实提供的证据几乎无日无之。

不大清楚的是，全球变局究竟会变成一个什么样的新格局。有多种理论推演，其中影响很大的一个是“修昔底德陷阱”。那是凭大历史推断未来——当一个在位的老大，被后起之秀越追越近时，“战争的爆发就不可避免”。修昔底德是古希腊的一位历史学家，研究古希腊两大城邦之间为什么发生伯罗奔尼撒战争，从中得出陷阱之说。当代哈佛大学教授艾利森收集近代以来500年内出现过的16组类似状况，即一个在位强国遭后起之秀追赶，结果发

现有 12 组发生了战争，但还有另外 4 组幸免。2017 年艾利森出版《注定一战：中美能避免修昔底德陷阱吗？》（Destined for War: Can America and China Escape Thucydides' Trap?），时逢中美关系发生转折，一时洛阳纸贵。

2019 年，我带了两个问题申请去哈佛大学访问，其中之一想当面听艾利森的阐释。不料讲座开篇，教授就说书名是出版商抓眼球之举。他本人研究的重点，是为什么那 4 组国家得以避免了战争，特别是关注中美两国各采取什么战略策略，有望避开修昔底德陷阱。

不过，艾利森教授也没有把握说，中美必无一战。像我这个年纪的中国人，青少年时期天天听得“战争与革命”，轮到大学毕业，一路“和平与发展”走过来。现在可以说还是和平与发展的时代吗？不好说。举目四望，地球多地战祸继起，国

家之间解决问题靠战争甚至靠核战相威胁。二十大报告里有一句新话，“世界又一次站在历史的十字路口，何去何从取决于各国人民的抉择”。毕竟在世界竞技场上，自1890年后一直雄踞第一的美国，卫冕之战很吃力；1840年前的世界第一大国，近代落伍而在改革开放后越追越急。若以购买力平价衡量，国际货币基金组织早在2014年就宣布新的世界冠军已经诞生。不过听我一句，与奥运会大相径庭，现实世界里的政治经济军事竞赛，换冠军伴随换规则、换秩序，这才是现实的全球大变局。

2024年10月，中国人民大学请米尔斯海默来讲美国外交政策，事后看报道，作为“进攻性现实主义”理论的提出者，米尔斯海默讨论地缘冲突的出发点，是认定国际社会处于“无政府状态”之下，并不存在最高权威可以仲裁国家间冲突；世界政治的本底逻辑，是“实力至上，大国

为尊”。在此环境之中，大国争霸是题中应有之义。从实力分析出发，他认为美国不宜深陷欧洲与中东，应减少全球驻军，把重心放到东亚，因为中国崛起正形成一个可以挑战美国的“地区性霸权”。

米氏新版《大国政治的悲剧》新增第十章（以及与阎学通辩论的精彩记录），集中阐释上述分析与构想。此君叙事说理，直言不讳而理路清晰。读后有保留之处，是我觉得他的现实主义不够彻底，特别对美国战后至今国家状态的深刻变化，缺乏立足现实的观察与思考。我可能有点想当然，要是一代美国精英多到现场看看“锈带”，多听听美国乡下人的悲歌，那他们是不是更容易回答，美国是否需要更大幅度的战略收缩，以真正实现“美国优先”？

问题是，即便美国政治潮流向孤立主义回摆，做起来也不容易。独享世界霸权多少年，在种种惯性和既得利益支配之下，

不是说收缩就收缩得了的。有一年在奥斯汀参观约翰逊总统图书馆，这位曾提出“伟大社会”、推动通过民权法案的美国第36任总统，展示给世人的竟是一副悲情形象：越战拖得他欲罢不能，时任国防部长不断报告，如不继续追加兵力，西方多米诺骨牌将全部倒下，苏联势力将覆盖全部东南亚。结果约翰逊一次又一次决定增兵，到他任期即将结束的1969年1月，派驻越南的美国大兵多达54.24万！越战惨烈史无前例，但尽管反战浪潮席卷全美，最后也拖上好几年，到1975年美国才以完败结局，撤出越战泥潭。

当下特朗普总统这波“美国优先”会不会利落一点？不好说。“美国优先”并非“美国唯一”（America Only），优先事项之外，其他事项也够他忙的。什么是美国的事，什么是与美国分不开的世界之事，界限划不得那么清楚。米尔斯海默也

主张美国撤减全球驻军，不过他又画下一道线，绝不能因美国战略收缩，留出真空让其他“地区性霸权”冒头，将来反噬美国。米氏力推的“离岸平衡手”，想来也不是那么好当的，倘若隔山打牛不见效，要不要开到“此岸”去呢？这样看，世界老格局翻篇与新格局成形，变数绝不会小。

唯可庆幸的是，处在人类命运的十字路口，无论走哪个方向，都离不开搞经济。战备和战争不但离不开经济支撑，还提供和平年代所没有的新刺激和新机会。更长远看，战乱和灾祸还可能推动经济重心转移，甚至生成新的经济繁荣。2024年财新新加坡论坛，我讲过公元10—14世纪的福建泉州——在北方游牧与农耕的地缘冲突中，避祸南下的北方移民创造出一个世界级的海洋贸易中心。类似的故事，还有20世纪上半叶惨绝人寰的世界大战，催生出美国经济的超级繁荣；1945年后美苏冷

战，世界经济跑出的头马，既非美国，更非苏联，而是东亚经济体，包括日本、亚洲四小龙，以及后起之秀中国。全球大变局会终结这类故事吗？不会吧。年鉴学派领军人物布劳代尔曾经告诫，越是大时代，越要关注普通人日常生活里遭遇的变化与他们的行为应对。决定时代结局的，是看似不起眼的普通人物发现并抓住的新机会。



周其仁：企业家要把有限的精力集中到真本身上

不要放大宏观的重要性

大家关心宏观形势，总有道理。不过对于做企业的来说，宏观经济形势是不是真的那么重要？譬如我们今天来这里，有谁关心今天全球天气如何？全球天气非常宏观，但在常识支配下，我们更关心今天烟台的天气怎么样，下不下雨，有什么异常。当然，烟台天气与全山东、全国、全世界乃至全宇宙都有关系，这些对它都有影响，问题是所有影响当中，有的是强影响，有的是弱影响。除非我们处理信息的时间和能力无限，否则只好集中精力对付极其局部的信息，关注那些对自己活动有强影响

的变量。

以我的观察，企业在市场中能不能站住脚，很大程度不是由大气候决定的。宏观形势总有好有坏，但从经验说，再差形势下也出好企业，再好形势下也有企业垮掉。道理何在？可能就是大形势与个别企业的联系并非总那么强，对多数民企来说，不如把精力更集中到对自己有强联系的那些事物上。

企业要以客户为中心

对企业直接影响最强的是客户。这一点任正非讲得清楚，企业开门都要花钱，给员工付工资、给供应商付费，还要给股东和投资人分红利，给政府缴税，而只有客户是给企业钱的，企业动用的所有资源、付出去的所有费用，讲到底都从客户那里来，也只有从客户那里来。企业怎么能够不以客户为中心？

客户的学问非常深，他们不断变化的需求，以及在市场竞争格局里如何得到满足，对企业有决定性影响。如果加上发现潜在客户，以及不断寻找更好的客户，那就决定企业的未来。这些强联系和强影响，不可假手于人来处理，因为除了你自己，任何别人都难以把握。这才是你企业的“宏观”，值得企业家集中精力来研判和决策。太过关心泛泛的宏观，放过自己企业的那组宏观，怕是捡到芝麻，放过西瓜。

信息革命以来，我们获得信息的成本大大降低。带来的新问题是处理信息的能力越来越不够用。为什么很容易焦虑？不是因为信息太少，而是处理不了过多的信息，驾驭不了信息超载，难以得出有行动意义的决策。为了提高驾驭能力，恐怕要先求信息摄入与处理能力之间的平衡。要提倡减法，就是大幅度减少获取处理不了的信息，企业领导者把时间和精力用于提

升自己的理解、思考和分析能力。

直截了当地讲，就是少看、不看那些根本处理不了的信息。横竖看了也不知道该怎么想、怎么理解，为什么还要去看？人云亦云一番，毫无意义。有人担心，这样是不是会错过一些大事？不妨试试，把刷屏时间减掉一大半，看看究竟错过什么大事。省出来的时间干什么？对做企业的来说，可以集中更多时间去研究值得你研究的事，那就是客户、你的客户、唯一给你们公司付钱的客户！

人人都琢磨宏观，但你的企业主要靠你琢磨

对于国际情势的乱局，如果非要看透些什么，我觉得有一点是基本，那就是竞争无处不在。1890年以来，美国一直是世界第一大经济体，其他无非在二三四五六名之间切换。全球经济体之间，不断在竞

争中发生相对地位的变化，其微观基础，其实是各国各地企业，永远不停地在市场里争来争去。资源有限，需求无穷，永远紧张。人和人争、企业和企业争、地方与地方争、国家和国家争，这是普遍的、无处不在的。但是宏大的全球竞争叙事，与你我之间隔着千山万水。关心天下大事当然应该，但前提是首先处理好与你紧密相关的自己企业的那组宏观，因为天下大事有无数人和机构在研究，但你企业的事只能靠你自己下功夫。

譬如年前，我们在佛山发现，制造业企业不只在海外卖产品，还越来越多地到海外建厂。从产品“出口”到制造和服务能力“出海”，是一个不小的变化。企业出海要真金白银地到过去陌生的国度去投入，不免困难重重。为什么制造企业从出口转向出海，背后逻辑究竟是什么？

开始，我也以为是对特朗普关税冲击

的直接反应。没有错，出口关税陡然上涨，很多对美国市场的出口生意就做不成了，迫使一批制造出口企业迈开出海步伐。但是多看了一些实例之后，我发现很多制造企业出海，远早于特朗普发起贸易战。像美的集团，2006年就到越南胡志明市附近建厂。

申洲国际也早在2013年出海建厂。那时还没有特朗普什么事，那时为什么就要出海呢？

答案是，出口导向使然。因为中国制造产品大量出口，甚至一时间“世界工厂”名满天下。问题是总要有一个合理的度，一旦过了某个临界点，断然无可持续。想想啊，咱们是世界工厂，源源不断出口创造新高，但人家买咱们出口产品的购买力，又从何而来？容易想到的一个答案是，人家也向咱们出口产品，赚到了钱，由此有了进口中国制造产品的支付能力。问题是，

多年以来，是咱们卖出去的货品多，向别人买进来的少，形成巨额贸易顺差，那人家的进口容量就得不到足额购买力的支持，怎么可能持续？这也是国家为什么要办进口博览会，希望咱们也购买更多人家的产品，平衡国际贸易，达成可持续发展。

从出口到出海的深层逻辑

这样看，哪里也不会有永远的“世界工厂”。看看历史，工业革命发生于英国，但英国并没有生产出可以永远卖给全世界的工业品，反倒是出口转出海，让现代工业制造技术和能力走出英国，走向工业化后发国家与地区，到西欧、北美、东亚和其他地区，开启全球工业化，激活全球市场。要是英国当得成永远的世界工厂，后来者哪里还有戏？

这还是仅仅从数量上看问题。制造业总要随需求和成本的变化不断发生品质变

化，其中包含从出口转出海的更深层次逻辑。2022年我访问在土耳其建厂的科达公司，当地一位叫李成才的销售经理给我上了很好的一课。科达是瓷砖设备生产商，李成才作为销售经理在土耳其工作了12年，亲历从产品出口向能力出海的转变。他说科达一开始靠推销低价设备打进土耳其市场，与意大利同行竞争。那时的销售对象都是行业底部工厂。后来想把设备卖给好一点的客户，就要提升设备性能。好客户的要求高一点，要求设备供应商及时维护设备，必须在土耳其建零部件配件仓库，方便就地即时服务。再后来，要与意大利顶级品牌争头部客户，那些最好的客户除了验设备，还要验厂，看你制造能力的综合水平。如果厂子远在中国，怎么与意大利顶级公司斗？

由此，科达下决心在土耳其买地建厂、培训驻地工程师。这里包含着制造业品质

革命的内生逻辑：一开始卖产品，到一定程度，要争售后服务，转为当地制造，成为本土化企业。

宁波的申洲国际是全球服装大品牌代工企业，做得风生水起。但很早的时候，大客户要求他们到东南亚新建产能，从委婉建议，到直截了当要求。国际大客户的行为倾向逼人思考，为什么当今时代，跨度很大的布局才能应付一些意外的经营风险，包括地缘冲突带来的外生冲击，增加企业生存能力，捕获新的发展机会。

柬埔寨和埃及的大部分地区，类似于20世纪80年代刚刚实施改革开放的中国。大家可以回想，如果占人口多数的传统农业从业者、小摊贩和小手工业者没有机会跨入大规模工业化，会不会有那么可观的收入增长？他们靠什么才买得起工业制造产品？早年发展的秘诀之一叫“无工不富”，揭示了所有发展中经济的一个基本规律，

那就是工业化是迈向现代化不可逾越的一个台阶。

制造业与传统农业、手工业、小商业最根本的区别，就是规模化生产。从传统经济出发，农民只要进工厂，天天上班就天天有收入，再也不是传统时代有一搭没一搭的谋生模式，而是能获得稳定、持续的收入。更多传统农业人口转变为工人，收入大幅增长，反过来就可以大量购买工业产品，制造业为自己创造增厚的市场。

这也是为什么越南、柬埔寨、埃及及非洲诸多尚没有完成工业化的国家和地区，欢迎日企、韩企和中国企业到当地办厂。那不但能帮助当地出口创汇，增加本地税收和就业，更长远的影响是改变传统经济结构，大幅度释放经济增长潜能，加快现代化进程。

所以从产品出口到能力出海，是工业

化和现代化的必经之路。以中国自己的经验，如果没有当年那些乡镇工厂和民营企业，怎么可能解决数亿过剩农村劳动力？经过几十年改革开放，我国工业化大有进展，国民经济从严重供不应求的普遍短缺转向高速增长，更转向提升品质的高质量发展。在这个大变局之中，企业到更远处布局，绝不仅仅为应对短期冲击，还是合乎经济逻辑的大势所趋。

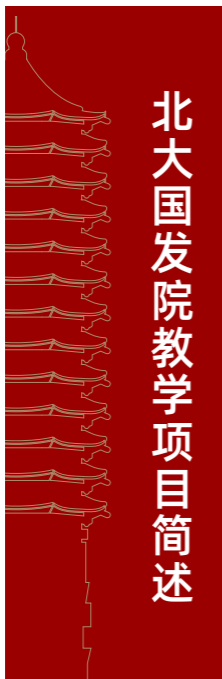
我们都去过宜家，那是初创于瑞典一个贫穷村子的公司。它到全球开门店，包括到中国开店，有什么违和之处吗？难道宜家只有瑞典客户喜欢，非瑞典人、中国人就不喜欢吗？显然不是。大国企业容易自我设限：反正国内市场很巨大，制造的产品卖给国人都忙不赢，就不去想到更远方寻找更多更好的客户。反过来，小国家、小地方的企业，早早就被逼出开阔的世界观，早早就敢于也善于把它们的产品推到

世界各地，试试有没有别人也喜欢。这几年跟着佛山企业出去对标访学，大家的一个体会是，好产品为人类造。中国市场的确很大，但怎么算，总还是全球市场的一个部分，总不可能比全球市场更大。



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

30th
Anniversary
1994-2024



北大国发院教学项目简述

国发院拥有政、商、学三大教学体系，旨在培养有专业、有视野、有格局的领军人才，服务国家发展，推动社会进步。

在学术教育方面，国发院的博士项目全国领先，毕业生已成为中国学术界的生力军；经济学双学位（现经济学双专业）项目经过二十多年锤炼，已成为北大

的重要名片。从2017年秋季起，国发院从北大本科一、二年级学生里招收经济学专业（国家发展方向）本科生，贯彻以经济学为基础的博雅教育模式，培养具有跨学科视角的经济学博雅人才。

在商学教育方面，国发院BiMBA商学院创始于1998年，MBA、EMBA以学术导向和教学严谨闻名，学员评价长期处于国内领先地位；DPS金融管理联合培养项目、EDP和承泽企业家研修项目亦获赞誉。

在政府行政和经济管理教育方面，国发院承办南南合作与发展学院，“自2016年起开设国家发展专业方向博士和公共管理硕士（MPA）项目，专门培养包括中国在内的发展中国家公共部门中高层管理人员。

国发院同时还承担女性领导力、县域经济发展、县域领导研修班、CHO100、《财经》杂志奖学金与法律经济学奖学金记者班、乡村振兴公益培训项目等多项公益教学任务。



经济学本科生（国家发展方向）

学制：4年

规模：每年30人

招生：通过转系方式在北京大学一、二年级本科生中招生

项目特色

以经济学为基础的博雅教育，坚持专业化与多元化并举，采用国际化、跨学科、学术导向的培养模式，致力于培养拥有良好人文和社会科学素养、科学精神和批判思维的博雅型人才。

本科经济学双专业（北大校内）

学制：2-3年

规模：每年450人

招生：北大一、二年级本科生

项目特色

以严谨的现代经济学理论和国发院强大的师资队伍为基础，为北大非经济类、非工商管理类专业的本科学生提供经济学普及教育，培养他们的经济学思维方式，为他们今后的发展提供新的助力和可能性。



经济学辅修项目（北大校外、北京市内）

学制：2-3年

规模：每年280人

招生：在京公办普通高校在读本科生/研究生和毕业五年内本科毕业生通过考试选拔入学。北大校友、北大在读研究生/第二学位学生免试入学。（皆为全日制项目学生）

项目特色

依托强大的国发院师资力量，为在京学生提供高水平经济学教育，培养具有坚实的现代经济学理论基础，拥有跨学科背景的复合型高素质人才。



博士研究生（理论经济学、金融学、管理学）

学制：5年/4年

规模：每年25人

招生：本科直博士生、“申请-考核制”普博生

项目特色

学生和老师双向选择确定导师；比肩国际领先院校的专业课程体系和研究能力训练；有深度的国际交流；以问题为导向的学术训练；培养既深刻理解中国、又高度国际化的学术研究人才。



BiMBA商学院

智库中的商学院

北大国发院BiMBA商学院1998年开设国务院批准的北京第一家中外合作学位教育项目，原名北大国际MBA（BiMBA），2000年开设EMBA项目及EDP（企业定制培训项目），2015年以来陆续开设DPS金融管理联合培养项目、承泽企业家研修项目等。学院拥有朗润园和承泽园两个清代皇家园林院区及现代化教学楼。

秉承北大思想自由、兼容并包的学风，以及国发院学术与现实高度结合、推动中国进步的情怀，BiMBA商学院竭力提升学生的专业管理能力和综合素养，通过赋能学生与校友的持续成长，推动企业、产业和社会进步。北大国发院是国家首批二十五家高端智

库之一，BiMBA商学院因此格外擅长培养学生“站在宏观看微观，把握大势调管理”的能力，被誉为“智库中的商学院”。

BiMBA商学院不仅优享国发院名师，还与比利时弗拉瑞克商学院（Vlerick Business School）、英国伦敦大学学院（University College London，简称UCL）、美国福坦莫大学（Fordham University）、威斯康辛大学麦迪逊分校（University of Wisconsin-Madison）等强强联合，以中西合璧、国际一流的师资和知行合一的课程与教学，培养有专业、有视野、有格局的企业家和工商管理人才。

二十多年来，BiMBA商学院一直是中国EMBA项目和国际MBA项目的典范，也是DPS金融管理联合培养项目、EDP（企业定制培训）、承泽企业家研修项目和公益教学的品质担当与价值引领者。其中，MBA和EMBA项目在《福布斯》（中文版）《财富》《商业周刊》《世界经理人》、QS等

中国大陆与世界商学院排名中屡获殊荣，为中国商学教育赢得了广泛尊重。

工商管理硕士（MBA）

招生规模：200人（含国际学生）

招生方式：面向全球独立招生，申请-审核制

培养目标：培养既能领悟中国发展趋势，又深谙国际管理规范，同时富有北大精神和时代担当的企业家和高级管理人才。

项目特色

品 牌：_____

北京大学+英国名校UCL/欧洲名校Vlerick商学院。UCL多次在QS全球大学排名前十，Vlerick商学院是FT全球百强商学院之一，拥有EQUIS、AACSB和AMBA三大国际认证。

师 资：_____

北大国发院教授+英、美、欧商学院名师

课 程：_____

课程体系的理念为中西合璧、知行合一；智库高度、全球规范；管理经典、本土创新

职业发展：_____

全球商学院独有“MBA一对一职业导师”计划

声 誉：_____

QS亚太地区顶尖20所商学院学术研究水平中国大陆第一；全日制MBA、在职MBA连续多年名列《福布斯》中文版最具投资价值MBA项目第一；曾连续荣获《财富》杂志中文版“最具市场价值的商学院”；曾被《彭博商业周刊》誉为“一所有灵魂的商学院”



北大-UCL全日制MBA

学 制：16个月

语 言：英文

校 园：北京大学+UCL（英国伦敦选修课）

学历学位：双证：UCL MBA学位证书+教育部国外学历学位认证；北京大学
结业证明

北大-UCL在职MBA

学 制：28个月

语 言：英文

校 园：北京大学+UCL（英国伦敦选修课）

学历学位：双证：UCL MBA学位证书+教育部国外学历学位认证；北京大学
结业证明

北大-弗拉瑞克商学院在职MBA

学 制：24个月

语 言：英文、中文

校 园：北京大学+Vlerick商学院（比利时选修课）

学历学位：双证：Vlerick商学院MBA学位证书+教育部国外学历学位认证；北京大学修业证明

30th
Anniversary
1994-2024

高级工商管理硕士-EMBA

学 制：2年

语 言：中文

学历学位：北京大学研究生学历证书、硕士学位证书

招生规模：每年中国大陆100人，港澳台+外籍不限

招生范围：全球直招

培养目标

培养道德良好、遵纪守法、具有较强开拓创新能力和领导能力，掌握系统的现代管理知识和国际经济、技术发展的最新动态，适应国际竞争需要，具有国际经营战略头脑和总揽全局决策能力的企业家和高级职业经理人。

项目特色

以经济学与管理学为翼，尽享国家高端智库的独到优势，提升对国家发展趋势与商业环境变迁的洞察力，同时以20多年不断优化EMBA课程体系，通过内省、远见、创新、团队、行动五大模块构筑宏观视野、提升系统管理水平和领导力，培养真正“有专业、有视野、有格局”的企业家和高管，以领军者的成长推动社会进步。



企业培训项目（EDP）

BiMBA商学院的企业管理培训（EDP）专注于为企业、金融机构、公共管理机构等各类组织提供“定制培训”服务。20多年来，BiMBA商学院EDP项目一直被公认为“定制培训”课程的领军者。中西合璧的师资与理念，知行合一的教学与实战，北大人文的熏陶与修炼，深得宝马、奔驰、英特尔、卡特彼勒、辉瑞、诺华、拜耳、赛诺菲、诺和诺德、默克、德勤、毕马威、太古等跨国巨头，以及中国金融领军企业的好评。

DPS金融管理联合培养项目

DPS金融管理联合培养项目通过中西合璧的师资和知行合一的课程，以及论文写作，帮助学生反思和提炼多年管理经验，将实践经验与科学研究方法相结合，并上升为具有理论应用高度的博士论文。项目兼具北京大学的人文底蕴+北大国发院理论与实践结合的传统，叠加美国福坦莫大学地处纽约

和多年积淀的金融优势，学员通过基础课程模块、专业课程模块、特色选修课程模块和海外游学课程模块的组合学习，加深人文底蕴，夯实理论基础，磨练学术思维，打开国际视野，切实提升理论水平和应用水平。

项目特色

北京大学的人文底蕴+北大国发院理论与实践结合的传统+美国福坦莫大学地处纽约和多年积淀的金融优势，以中西合璧的师资和知行合一的课程，通过基础课程模块、专业课程模块、特色选修课程模块和海外游学课程模块的系统学习，加深人文底蕴，夯实理论基础，磨练学术思维，打开国际视野，切实提升理论水平和应用水平。



高管教育项目 (EE)

高管教育项目 (EE) 是以北大国发院 BiMBA 商学院工商管理教育为依托，整合国内外经济学界、管理学界优秀师资及卓越的业界领军导师，为企业家和高管开设的高级工商管理学习项目。项目坚持学术从严的国发院治学准则，发挥学制灵活的项目特色，以精品化的课程设计和人性化的教学管理，因应企业出海、技术进步和数字化时代业务增长等时代议题，帮助企业家和高管提升战略高度、领导力和经营管理能力，成为具有北大精神和全球视野的商业领军者。

北大承泽企业家研修项目

北京大学承泽企业家研修项目以与时俱进的创新课程设计，实现从理论到实战双向打通，培养企业家在新变局时代急需的新思维、新能力，帮助企业家在经济调整期重新锚定企业发展新方向，放眼更加广阔的海内外

市场，在中国企业出海的大潮中，因势而动，谋篇布局，找到市场破局新思路。项目学制1学年，非全日制。



北大企业家AI启航项目

北京大学企业家AI启航项目，定位助力企业家抢占AI时代战略制高点，提供从认知升维到执行落地的系统性全链路AI破局方案。通过建立AI共创生态圈，帮助企业决策者和高层管理者深度解构AI企业前沿模型，紧密追踪全球AI技术突破，基于标杆案例构建战略思维，打通技术研发、商业验证与资本运作全价值链。项目学制6-7个月，非全日制。



北大首席营销官（CMO）项目

营销驱动业务增长-北京大学首席营销官（CMO）项目，旨在通过市场与营销理念的基本建构、经典范式的优化和实用工具的赋能，帮助企业构建科学的、与时俱进的营销基本功与创新应用能力，护航企业稳定增长。项目学制3个月，非全日制。



北京大学企业家出海研修项目

北京大学企业家出海研修项目，是北大国发院依托国家高端智库优势与南南合作与发展学院全球网络，面向中国企业家打造的国际化战略赋能项目。项目整合国发院顶尖学术与政策研究资源，提供宏观趋势、全球治理、产业合规与跨境运营等系统课程，助力企业把

握全球化新格局。依托南南平台独特的全球南方资源与合作渠道，为企业搭建项目对接、市场落地、文化融合的高效桥梁。项目以智库洞察为引领、以全球网络为支撑，培养兼具全球视野与本土执行力的新时代出海领军者，推动中国企业高质量、可持续走向世界。



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



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）

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）

《北大承泽参考》获取方式：

扫描“北大国发院学习小助手”二维码加入学习群，我们将在群内第一时间分享新刊电子版。



北大国发院
学习小助手

*【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。