

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

一带一路

战略解析与产业观察

北大承泽

参考

2023年12月

制作单位：北京大学国家发展研究院

制作部门：北大国发院智库，北大国发院传播中心



National School of Development

Peking University

# 目录

---

## 一带一路：战略解析与产业观察

---

### 热点分析

01

查道炯：一带一路妙在倡议 赢在共建 难在风控 ...04

林毅夫 + 王燕 + 徐印印：“一带一路”倡议与区域  
基础设施融资及建设 .....25

卢锋：“一带一路”的“四轮驱动”机制——深化未  
来合作需创新投融资模式 .....70

### 产业观察

88

程涛：“一带一路”与海外工程的国家队 .....90

华坚集团：挺进非洲的民营企业样本 .....102

王进杰：中非教育合作的机遇和挑战 .....118

## 管理课堂

141

- 
- 宋志平：企业经营的 30 条心法 ..... 143
- 宁高宁：企业管理者要注重常识与共识 ..... 157
- 宫玉振：《经营 30 条》中的战略智慧 ..... 165
- 宋志平 + 宁高宁 + 宫玉振：企业的经营道路与  
哲学 ..... 179

## 承泽精选

209

- 
- 周其仁：在全球网络里寻求合适节点——企业突围的  
一条可选路径 ..... 211
- 黄益平：数字金融的对外开放 ..... 229

# 01.

## 热点分析

### 编者按：

2023 年是我国提出共建“一带一路”倡议 10 周年。在 10 月 18 日的第三届“一带一路”国际合作高峰论坛开幕式上，国家主席习近平表示：“提出这一倡议的初心，是借鉴古丝绸之路，以互联互通为主线，同各国加强政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通，为世界经济增长注入新动能，为全球发展开辟新空间，为国际经济合作打造新平台。”

10 年来，“一带一路”国际合作从无到有，蓬勃发展，从亚欧大陆延伸到非洲和拉美，共有 150 多个国家、30 多个国



际组织签署共建“一带一路”合作文件，成果丰硕。“一带一路”倡议的推行是一个不断摸索的过程，倡议内涵日渐丰富，被形象地归纳为从“大写意”到“工笔画”再到“小而美”。

过去 10 年取得的成绩弥足珍贵，经验值得总结。本期【热点分析】栏目，我们特别呈现北大国发院三位教授对“一带一路”国际合作的研究解读。

第一篇是我们对北大南南合作与发展学院、北大国际关系学院双聘教授查道炯老师的专访，他讲解了“一带一路”倡议的历史渊源、发展过程中的经验与挑战，对中资企业的建议等。

第二篇是北大国发院名誉院长、南南合作与发展学院院长、新结构经济学研究院院长林毅夫，波士顿大学全球发展政策中心高级学术研究员王燕，以及康奈尔大学城市区域规划系区域科学硕士研究生徐



印印合写的学术论文。他们对“一带一路”倡议框架下建设的互联互通基础设施与全球贸易间的关系进行了实证分析，对未来区域基础设施融资及建设给出了建议。

第三篇是北大国发院经济学教授卢锋在国发院“中国经济观察报告会”第66期上的主题演讲，他提出了推动“一带一路”大规模基建的“四轮驱动机制”这一概念，并建议未来的合作需要创新投融资模式。

---

**查道炯：一带一路妙在倡议 赢在共建 难在风控**

**林毅夫 + 王燕 + 徐印印：“一带一路”倡议与区域基础设施融资及建设**

**卢锋：“一带一路”的“四轮驱动”机制——深化未来合作需创新投融资模式**



# 查道炯<sup>1</sup>：一带一路妙在倡议 赢在共建 难在风控

## 何为“一带一路”倡议？有何渊源？

“一带一路”倡议是一个逐步形成的过程，其成型大约经历了两年时间。

“一带”指的是努力促成“古丝绸之路经济带”重现活力，也就是连接中国、中亚、东欧和西欧的经济带。以类似名词而提出构想并非中国的首创：进入21世纪，一些中亚国家以及欧洲的国际经济研究智库纷纷用“丝绸之路”来表述它们对国际经济合作的愿景。2013年，中国国家领导

---

1. 查道炯：北大南南合作与发展学院教授、研究办公室主任，北大国际关系学院教授。

人对哈萨克斯坦进行国事访问过程中，因应中国内政外交的需求以及沿线国家加强合作的期待，正式提出中国愿意与包括中亚国家在内的所有国家一起，复兴“古丝绸之路经济带”。

“一路”则是将“丝绸之路”的比喻用于表述增强跨地区性沿海经济带各国（特别是中国与东南亚、南亚、西亚、非洲等地区或国家）间互联互通程度的构想。同样是在2013年，中国国家领导人访问印度尼西亚，在印尼国会发表演讲时正式提出共建“21世纪海上丝绸之路”。

2015年博鳌亚洲论坛期间，中国正式发布《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》文件。这份文件将处于“大写意”阶段的“一带一路”归纳为“政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通”（简称为五通）五大追求。

不论是陆上还是海上，“带”“路”都只是一种寓意，其核心是沿途、多方的货物、产业、人员、文化等方面的有来有往。只有在具有共通性且共同受益的情形下，构想才具有生命力。

## 倡议为何在 2013 年提出？

第一，除了前述国际访问的巧合，2013 年前后中国经济自身发展进入了新阶段、新时代，或称之为新常态。如何统筹国内国外两个市场；如何应对全球金融危机之后发达经济体对全球化热情的减退；如何主动催生新的国际经济增长活力，增加中国经济自身的韧性和回旋空间等，成为不得不面对的新命题。

第二，2008 年金融危机过后，众多发达国家政策重心转向，它们不再把“国际发展”的基础性导向定性为促进中低收入国家的经济增长，而是回流资金以自保。

发达国家的精英们逐渐主张：与其拿钱缩小中低收入国家与发达国家的发展差距，不如把钱更多地留给自己用，提高本国在全球产品链、产业链和价值链中的竞争力。从“外包”转向“回岸”就是这个背景下形成的。发达经济体和国际金融组织对发展中国家的融资条件更加苛刻，发展援助的标杆从资金量向“有效性”转移。在全球化浪潮日渐式微的背景下，共建“一带一路”的倡议，放在当时的国际经济与政治关系变化的背景下，回答了如何应对全球化失速的问题。

第三，以发展中国家为主体的南南合作受到新的重视。2013年联合国设立南南合作办公室，这是对此前40多年联合国发展署框架下发展中国家技术合作项目的拓展和升级。2015年是联合国成立70周年，同年9月联合国秘书长与中国国家主席在联合国发展峰会期间联合主持召开南南

合作圆桌会议。事实上，自成立以来，推进全球发展合作，重点帮助发展中国家解决发展关切，就是联合国日常工作的支柱之一<sup>2</sup>。

## “一带一路”倡议的特色何在？生命力如何？

“一带一路”最大的特色或者说最核心的本质就在于，它不是一个具有国际法意义的约束性机制，而只是一个倡议。中文语境中的“倡议”，与英文对应词汇的含义有交叉，但又有不同。交叉部分是政府提供政策导向，不同之处在于落实的措施。中文“倡议”与“动议”或“愿景”更相近，具有较高的先行先试、逐步优化的意涵。英文“倡议”（initiative）则是建立在有预设的规则、经费规模、较为固

---

2. [https://www.gov.cn/guowuyuan/2015-09/22/content\\_2936844.htm](https://www.gov.cn/guowuyuan/2015-09/22/content_2936844.htm)

定的成员、实施起止时间点等内容的行动规划。

这种不同也是为什么一些发达国家在“一带一路”倡议的初期更多采取观望、质疑的态度。其实，“一带一路”看上去因为没有正式组织和决策架构而显得松散，但它反而给各参与方提供了基于各自需求的变化而弹性参与的空间；各方在共同利益基础上互动。

在倡议提出的国际政治背景方面，哈萨克斯坦、老挝等“陆锁”经济体、印尼等“海联”经济体，在中国发出倡议之前，各自就有增强与中国等发展中国家从追求单个项目合作转向全政府、机制性、整体性、长期性经贸合作的愿景。因此，对认可且参与“一带一路”倡议的国家而言，这是一种“双向奔赴”。

其实，中资和外资跨国企业的行动对

“一带一路”倡议发挥了启发性作用。早在2011年3月，从重庆到德国杜伊斯堡的“渝新欧”货运班列就已开通；2013年，从杜伊斯堡返回重庆的班列开行。在欧洲和中国布局加工业生产、物流的跨国企业在班列的双向开行方面发挥了基于市场需求的先导性作用。可以说，倡议的提出是顺势而为、锦上添花。

在理念上，共商、共建是“一带一路”倡议的核心。共商意味着倡议不是单向的动议，而是一份邀请：提供了共商发展的机会，更是搭建了一个平台，各方在这个平台上找到利益交汇的最小公约数，从而实现高效循环融通。共建则意味着认同倡议的各方都做出具体项目所需的政策、资金、组织等方面的贡献。所以，共建一带一路意味着：倡议没有固定的组织架构，也没有特定的“圈子”。它是动态的，只要认同共建“一带一路”倡议愿景，都可

以加入。迄今为止，以三届“一带一路”国际合作高峰论坛为例，参会的既有政府机构、企业，也有国际组织。更为重要的是，倡议为各方的日常性互动提供了有益的平台。

## 如何看待国外对“一带一路”倡议隐含地缘政治意图的质疑？

在中国提出该倡议之前和之后，都可找到类似的国际多边经济合作机制的实例。而各方的地缘政治意图，则取决于观察分析人士的解读，这样的倡议本身就难以形成整齐划一的共识，也没有太大的必要性。

在亚洲，设立于 1996 年的“中亚区域经济合作组织”（ CAREC ）由日本主导的亚洲开发银行发起，其重点合作领域是交通、能源、贸易政策和贸易便利化。该组织吸引了 11 个国家和数家国际开发金融机构的参与，其目的也是对“陆锁”地区

的经济增长和减贫做出贡献。中国的新疆维吾尔自治区不仅从一开始就参与了相关项目，还在乌鲁木齐设立了中亚区域经济合作学院，从事基础研究和后备人才培养的工作。

还是在中亚地区，美国在 2011 年支持实施“新丝绸之路倡议”（New Silk Road Initiative）。该倡议以促进阿富汗与中亚、巴基斯坦、印度的经济交往为中心，聚焦地区能源市场、贸易和交通、海关和边境管理、商业和人员往来等四大领域。<sup>3</sup>

这两大倡议的实施，放在国际地缘政治的视野下，也难免引起一些争议。例如，CAREC 可被看成是日本“延伸发展”（也称“雁行发展”）规划在地理上的延伸，为向外转移低端产能而促进日本国内产业和整体经济竞争力升级寻找空间。而美国

---

3. US Support for the New Silk Road <https://2009-2017.state.gov/p/sca/ci/af/newsilkroad/>

的“新丝绸之路”则容易被看成是为其在阿富汗等中亚国家的军事行动而服务。

相比之下，“一带一路”倡议的生命力在于其对成员资格的扁平化、开放性，成员间互动不存在金字塔式等级划分。参与“一带一路”共建的国家可以根据自己的舒适度来确定参与程度，且进退自由。

此外，我们也应看到，很多国家在表面上批评和质疑“一带一路”，但在行动上却是从“一带一路”中得到启发，推出性质类似的的合作倡议，实质上是在学习和模仿。

例如，2023年9月，美国、印度等国在二十国集团（G20）峰会期间签署了关于共同开发印度－中东－欧洲经济走廊（IMEC）的谅解备忘录。根据备忘录，IMEC将包含两条走廊，一条是连接印度与阿拉伯湾的东部走廊，另一条是连接阿

拉伯湾与欧洲的北部走廊。尽管 10 月初发生的新一轮以哈冲突给 IMEC 的推进蒙上了阴影，但项目思路是清晰的，IMEC 基本也是从港口、光缆建设和工业园区建设三个抓手做起，与共建“一带一路”倡议的运营逻辑十分相似。融资方面，IMEC 是国家搭框架，私人资本负责融资。这种公私合营 (PPP) 模式在中国的“一带一路”项目中也能找到不少实例。又如，2023 年 10 月下旬，欧盟在布鲁塞尔举办首届“全球门户”论坛。该论坛的举办时间紧接在中国举办的第三届“一带一路”高峰论坛之后，这在外交意义上具有明显的竞争意味。欧盟的“全球门户”计划于 2021 年 12 月推出，意向性投入资金规模为 3000 亿欧元，协助发展中国家兴建基础设施是该计划的核心内涵。

竞争既是国际事务中正常且健康的现象，有比较才有鉴别。

面对不同版本的“带”“路”竞争，“一带一路”倡议如何维系生命力？

过去十年间，对“一带一路”倡议，国内也存在多元化的解读。例如，有人认为倡议所要服务的目标是向外（特别是发展水平更低的经济体）转移中国的剩余产能，也有人认为它就是扩容版的对外经济援助（也就是以优惠为主）。然而，这两种看法都有重大局限性。既然是剩余产能，就已经被证明缺乏国际竞争性，而参与“一带一路”倡议的每一个外方经济体都有众多合作伙伴可选，只有适合其发展需求的产能才具有国际竞争力。至于以援助换取外交和政治利益的推论，“一带一路”不是“马歇尔计划”的翻版，这一点在国内外都已经有了共通性结论。

如果要评估“一带一路”倡议的后续竞争力，回顾中国早在倡议提出之前的一些成功实践也许是值得参考的视角之一。

例如，1994年中国和新加坡共同在苏州设立的工业园区之所以成为了中国开发区建设的一个标杆，其中一个重要经验就是政府间协调委员会机制的稳定性。政府间合作框架的稳定为企业的长期合作谋划提供了有利的政策保障。也就是说，寻找“共商、共建、共享”的经验和智慧，中国自身的对外开放合作实绩是源泉之一。一个国家对外经济合作的历史轨迹中往往隐藏着其未来政策取向的可能性。

当然，并不是所有认同“一带一路”倡议的国家都能像新加坡这样持久性地致力于促成与中国的产业对接。意大利在2019年与中国签订了“一带一路”协议，但在2023年宣布退出。意方所持的理由之一是，其在该协议中提出的几项交通基础设施项目几无进展。但这恰恰是一种正常现象，因为不论是交通、能源等大型基建项目还是工业园区，政府间合作仅仅是

一个国家经济建设的众多途径之一，没有任何一个国家可以解决另外一个国家的经济问题。

2023年，除了意大利，菲律宾政府也实质上退出了“一带一路”。这两个看上去互不相干的退出有一个共同点，那就是提议中的共建港口、铁路和公路等基础设施局限于服务所在国的经济，但辐射周边经济体的潜力有限。相比之下，德国杜伊斯堡港口兼具辐射周边和北欧国家、调动德国本土企业积极性等多重功能，因而就具有可行性和生命力。

又如，中资企业进入希腊的比雷埃夫斯港是在2008年，之后希腊政局不断变化，也一直承受着政治外交上减少甚至终止中资企业在该港运营的压力，但历届希腊政府终究都选择了留在与中国共建“一带一路”的框架之内。其中，港口所服务的地区和全球产业链、参与的中资企业运营项

目的实力等发挥了压舱石的作用。

由此可见，对中资企业而言，观察在“一带一路”框架下的发展机遇，做好目标项目自身的经济性和政治性机遇和风险评估才是核心。政府间框架仅仅是一扇门而已，进退与否、项目过程中需要的投入、未来收益的稳定性，是企业自身的判断和选择。

此外，对众多中低收入国家而言，能否从包括中国在内的合作伙伴得到优惠贷款，是重要的前提性条件。其中也不乏曾多次拖欠还贷甚至违约的记录。减免债务成为债权方的一个选项。一方面，国际债务处置从来都是富有争议的议题；另一方面，我们国内出现了出口信贷是“浪费”“白送”的批评。但是在国际经济和国际政治互动中，也存在不同债权方竞争向同一个债务国放贷的现象。这既因为放贷是获得境外市场准入的途径之一，也是国际政治竞争的现实所致（例如在联合国等多边机

构获得支持)。观察国际债务处置过程中债权人所得到损益，参照点并不单一。但具体到特定国家的具体项目，一是要做好进入前的风险评估，二是在债务方出现还款困难时，将谈判努力的方向集中在维持具体项目的资金流，探索实现债转股的途径。此外，与债权人采取一致行动，也是压缩债务方“分而治之”空间的手段之一。

总体来看，不同国家对“一带一路”倡议的看法和做法不同，这是正常现象，不宜用“一言以蔽之”的视角去评判倡议的成就与不足。我们的观察应更多集中在具体项目和国别，以兼听则明、偏听则暗的精神做好风险评估。

## 十年来的困难和挑战是什么？

当下，我们所遇到的困难中，比较突出的是如何处置一些参与“一带一路”国家的主权债务难题。

在教科书中，涉及大型、中长期的基建和生产项目，主权债务一般指借方向贷方借钱，一旦出现无法按合同时间表足额偿还的困境，因为借贷合同中有政府担保条款，借方就有义务从其国家的公共财政中支出，以偿还债务。当一笔贷款被借贷双方都认定是具有主权属性时，债权方政府就被认为具有外交或政治解决（包括部分或全部免除）的义务。

在实践上，一笔跨国借贷的主权属性是基于贷出方和借入方各自国内法律制度而决定的。借贷双方都受到立法和司法主权的保护，而且双方涉事的银行和企业都必须首先遵从其国内法律法规。同时，在国际间并没有各方都必须共同遵守的主权债务条约，更常见的是债务处置的“最佳实践”。事态因此而复杂。

近年，斯里兰卡、赞比亚等国出现了严重的债务危机，无力偿还到期外债的利

息，宣布主权债务违约成了其政府的选项。一个发展中国家的债务危机和违约并不是新现象，如何处置也因债权方自身的短期、中长期利益判断以及与其它债权方之间的竞争关系等因素而成为经济外交竞争的一部分。

在国内，有关这些债务问题的观察，更多地强调这些国家的外债积累的历史性，中国在其总债务中的比例（10%左右），作为债权方中方不应被要求承担与占比不相适应的损失。但这些国家以及第三国关注的重点则是中方在“负责任的债务处置”中所应有的“示范效应”。中方因此而面临名利双输的风险。

国际债务处置向来都是一个复杂的议题。对准备出国投资的中国企业而言，一定要事前做好风险评估，特别是对投资目的地的国内政治风险、经济风险以及地缘政治风险进行充分评估。建立债务风险分

担机制，从立项开始就将债务的主权属性（国内和国外）列入合同明细，这相当有必要。

## 中资企业在未来的“一带一路”事业中要注意哪些重点？

在跨国经济交往中（不论是否在“一带一路”框架之内），企业对现象和挑战的感知永远走在学术研究之前。学术界应更全面地了解中资企业的对外投资实践并努力从中找出一些归纳性的见解。

但客观上，中资企业从事成规模的对外投资的历史不长，跨国投资的产学研结合的程度不高，我国学界在国别、产业研究成果方面距离企业的需求较远。这是现实。

从中外经济关系学术研究的角度看，经历了十年的实践，“一带一路”倡议

的框架已经比较丰满。其它国家的具有“带”“路”性质的跨国经济发展倡议也为我们提供了参照。任何“重点清单”都是不全面的，因为每一个项目和项目所涉及的具体挑战都有不可预测、难以复制的独特性。

如果说对中资企业在未来的“一带一路”事业中有什么建议的话，我想，把“国之交在于民相亲”这个认知落实到企业的日常经营活动中，这一点相当重要。我建议多从共建国家选派人员到国内交流或参加培训。日本的丰田汽车就曾采用这一做法，其装配生产线上的工人，7个人里面有6个都是来自不同国家的外国人。倘若国内企业里也有来自世界各地的外国员工，他们与中国员工一起共事，不仅可以结下深厚的同事情谊，还可以潜移默化地让外方人员了解中方的管理逻辑和处事原则。在中国经历过职业发展的外方人员，回国

后有望成为中国的“宣讲员”；特别是在企业境外经营过程中不得不面对社会动荡时，也有望为中资企业的外派人员提供基于个人情谊的保护。

总而言之，推动“一带一路”倡议事业的行稳致远对我国学界和企业界都有非凡的意义。期待以后有更多的机会与实业界交流，丰富我们的学术研究。

# 林毅夫 + 王燕 + 徐印印<sup>4</sup>： “一带一路”倡议与区域 基础设施融资及建设

全球致力于在 2030 年前实现 17 项可持续发展目标（SDGs）。然而，发展中国家在可持续发展方面所取得的进展已因至少四场危机的接踵而至而受挫：健康危机中不平衡的恢复、迫在眉睫的滞胀、乌克兰战争和全球气候危机。从较长期来看，新兴市场和发展中国家（EMDCs）的发展前景仍受到疫情持久的遗留问题影响，即失业失学带来的技能流失、投资的急剧下降、与日俱增的债务负担以及累积叠加的

---

4. 林毅夫：北大博雅讲席教授、国发院名誉院长、南南合作与发展学院院长、新结构经济学研究院院长。

王 燕：波士顿大学全球发展政策中心高级学术研究员。

徐印印：康奈尔大学城市区域规划系区域科学硕士研究生。

金融脆弱性。在许多国家，实现可持续发展目标领域的进展已然受阻。

在撰写本文时，全球经济正因两股相反的地缘政治力量而分裂。其中一股势力在进行“去风险化”、“脱钩化”或“去全球化”。而由金砖国家和大多数发展中国家代表的另一股力量则在继续推动可持续增长和区域一体化发展。全球亟需共同倡议来促进互联互通、一体化和发展。“一带一路”倡议（Belt and Road Initiative, BRI）和全球发展倡议（Global Development Initiative, GDI）代表了这些持续的增长和发展的正向动力。

世界需要强大的可持续增长的发展引擎，而贸易和互联互通基础设施是其中的关键。“一带一路”倡议由中国国家主席习近平于2013年首次提出，是旨在加深区域合作和增强各大洲互联互通的一大宏伟举措。迄今为止，“一带一路”倡议已

得到了 152 个国家和 32 个国际组织的支持。根据先前的研究，这在解决当地和区域基础设施瓶颈以促进贸易方面发挥了关键作用，并且，这与所有发展合作伙伴的可持续经济增长的最终目标是一致的。

本文重点关注互联互通基础设施的潜在贸易促进效应，并尝试评估与 BRI 相关的投资对此的影响。我们提出以下问题：这些投资是否确实解决了相对应的东道国的瓶颈问题？这些互联互通基础设施对全球贸易的影响是什么呢？过去十年中有哪些正面和负面的教训可以汲取？

第一节基于新结构经济学（New Structural Economics, NSE）理论框架基础，着重阐述了为什么互联互通基础设施在促进可持续增长中发挥关键作用的理论基础。第二节从中国和发展伙伴的供需角度审视了 BRI 投资对“双赢”发展的贡献；第三节重点讨论了代表性区域性连接基础

设施项目及其融资和运营情况。第四节从实证角度调查了（已完成和正在进行的）“一带一路”互联互通基础设施项目的贸易促进效应。第五节回顾了过去的经验教训，并提出了下一阶段的政策建议。

## 第一节 为什么互联互通如此重要？

基础设施长期以来被认识为政府应该努力提供的基本公共物品。亚当·斯密在《国富论》第五卷第一章中概述了政府的“适当支出”，包括“执行合同和提供司法制度，授予专利和版权，提供基础设施等公共物品，提供国防和银行业的规制”。政府的角色是提供“在性质上利润永远无法补偿个人的支出的物品”，如道路、桥梁、运河和港口。他还通过专利保护和支持初创产业垄断来鼓励创新和新思想。他支持部分公共补贴的初等教育，并认为宗教机构之间的竞争会为社会带来普遍利益。然而，

在这种情况下，斯密主张采用地方而不是集中控制：“即使那些自身无法产生任何维护支出的公共工程……总是通过地方或省级收入，在地方和省级管理下维护得更好，而不是通过国家的一般收入”（*Wealth of Nations*, V.i.d.18）。

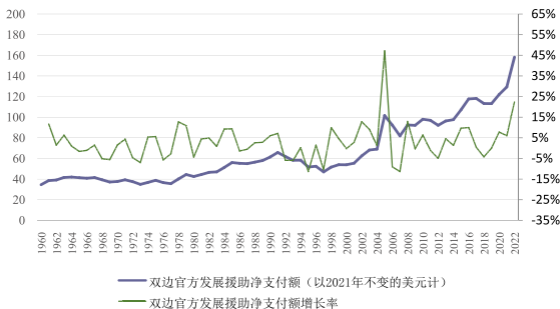
新结构经济学（NSE）将经济发展看作是一个动态过程，涉及到结构性变化，这包括产业升级，劳动生产率提高，以及在每个发展阶段都伴随的“硬”（有形的）和“软”（无形的）基础设施的相应升级，从而降低交易成本。这种升级和改进往往需要多方协调，对企业的交易成本和资本投资回报产生了巨大的外部性影响。因此，除了确保有效的市场机制外，政府还应通过提供或协调硬和软基础设施升级，从而积极促进结构性转型、多样化发展和产业升级。（Lin, 2012年）

基础设施是正统新自由主义经济中的

缺失环节，而将基础设施交给私营部门似乎已经失败。根据经合组织发展援助委员会（OECD/DAC，2023年）的数据，自上世纪60年代以来，其已经提供了超过5万亿美元（以2021年不变的美元计）的官方发展援助（official development assistance, ODA），这包括双边和多边援助以及一部分非转移援助（图1）。然而，发展中国家长期以来一直批评其在解决其发展瓶颈方面的无效性。而私营部门的最终目的是利润的最大化，但提供公共物品则需要既是非排他性，又是非竞争性的，这导致了在经济意义中的分配效率和生产效率之间的不匹配（Engel等，2014年）。自然而然地，对公共部门领导的基础设施投资需求日益迫切，全球范围内逐渐形成了促成公私合作伙伴关系（PPP）的共识应运而生，在这种伙伴关系中，各方有强烈的提出旨在最小化全生命周期成本的设

计的动机和长期承担超过建设数十年的运营和维护责任，而非“短视”地仅注重最低初始成本。（Geddes，2011年）

图 1：DAC国家对发展中国家的官方发展援助净支付额，1960-2022年（单位：十亿美元，按2021年美元可比价格计算）



资料来源：作者根据世界银行AidFlow数据制作。数据访问时间：2023年5月14日。

经过数十年的无效北南援助，发展中国家的基础设施差距已成为结构性转型的最大障碍。确实，以下数字令人震惊：

- 6.75 亿人没有电力供应。（国际能源署，

2021 年 )

- 大约 20 亿人缺乏安全管理的饮用水服务。  
(联合国教科文组织, 2023 年)
- 有 10 亿人居住在距离全天候道路 2 公里以外的地方。(世界银行, 2023 年)
- 接近一半 (43%) 的全球人口无法接触互联网。(世界银行, 2023 年)

新兴和发展经济体尚未得到满足的基础设施投资需求是巨大的。根据 G20 全球基础设施中心的预测, 到 2040 年, 为与深刻变化着的经济和人口态势保持步调一致, 并缩小基础设施差距, 全球基础设施投资需求将达到 94 万亿美元。该中心还预测, 全球基础设施投资缺口约为 15 万亿美元, 相当于 16% 的基础设施投资赤字。此外, 为了实现可持续发展目标 (SDGs) 所涵盖的实现普及安全饮用水及普遍获得电力, 还需要另外 3.5 万亿美元, 因此缺口扩大到约 18 万亿美元。为了缩小全球投

资差距，每年的基础设施投资需要从目前占全球 GDP 比重的 3.0% 提高到 3.5%。为了实现可持续发展目标，到 2030 年，这一目标还需要进一步提高到 3.7%。（Global Infrastructure Hub, 2018 年）。

## 第二节 供给侧和需求侧的经济学原理

在“一带一路”（BRI）倡议推出十年后，超过 180 个国家、地区和国际组织与中国签署了“一带一路”建设的谅解备忘录（MoU）。为什么会有这么多国家欢迎“一带一路”倡议并签署谅解备忘录？简短的答案是：中国与合作共建国家客观存在的经济结构上的供需匹配是共建。“一带一路”、实现合作共赢的必要条件，同时全球贸易互相依存的市场力量也是重要影响因素。

**首先，发展伙伴对互联互通基础设施有强烈需求。**从发展中国家的角度来看，

传统援助未能满足克服基础设施瓶颈的强烈需求，而这些基础设施建设对于他们能实现结构性转型、创造就业和经济繁荣起到关键作用。

一个国家的发展失败很可能是由于软、硬基础设施的瓶颈造成的，使得其比较优势未能发挥，由于高交易成本，其企业在国内和国际市场上缺乏竞争力。例如，许多中亚国家是内陆国家，其运输成本平均比非内陆国家高出 50%。（The Geography of Transport Systems, 2023）假设发展援助被用于帮助消除发展中国家结构性转型中的基础设施瓶颈，那么接受援助的国家应该能够更充分发挥其曾经落后的潜在优势，取得超过发达国家的增长速度，并为国内发展提供实现许多可持续发展目标所需的物质条件。否则，尽管合作国或机构的意图再好，援助将不会产生实际效果。大多数来自多边和双边

发展机构的对发展中国家的发展援助主要用于人道主义目的（例如卫生和教育）以及治理的改进（例如透明度、法律、民主和商业环境）。这些项目主要属于改善软基础设施的范畴。硬基础设施的瓶颈仍然是阻碍发展中国家发展的主要障碍。（Lin，2011年，2012年）。

**第二，中国在解决许多发展中国家正在经历的基础设施瓶颈方面拥有第一手经验，并可以提供重要指导。**中国过去四十年年的发展经验验证了，能够解决瓶颈的互联互通基础设施将为发展打下了坚实基础。中国的基础设施发展最初是由沿海地区迅速扩大的贸易推动的，这些地区的发展依照广泛应用成本回收原则，在具体发展实践中得到了由各级政府和私人部门提供资金支持。中国有句谚语：“要想富，先修路”。为了克服基础设施供给中的外部性和协调等市场失灵问题，政府在战略规划、

资源引导、解决增长瓶颈以及保持财政纪律方面起到了主导作用。而商业贷款、基础设施债券和城市发展基金则强化了市场约束。此外，国际合作伙伴在中国的学习、改革和创新过程中发挥了催化作用，提供了最初的大量资金和管理经验。

**规模经济对于中国在互联互通基础设施建设并充分发挥其比较优势方面至关重要。**中国越来越意识到，在 40 年的经验中，其“适度超前建设”的互联互通基础设施是其获得的比较优势之一。在林毅夫和王燕（2017 年）的第 5 章中可以找到早期的例子，笔者发现中国已经掌握了相对廉价的建造运输设备的技术和人力资本，这要归功于其规模经济。例如，高速铁路（high-speed rail, HSR）的建设成本相对较低。除了劳动力成本较低外，高速铁路网络的大规模建设“允许各种构建元素的设计标准化，发展了创新和竞争能力，

用于制造设备和施工，并且通过多个项目摊销施工设备的资本成本。”（Ollivier、Sondhi 和 Zhou，2014 年，第 8 页）最近的一个例子是中国的高质量充电基础设施体系的承载力，顺应了国内新能源汽车普及和产业扩张的潜在增长态势，使得中国成为了全球新能源汽车的领导者。因此，中国能为“一带一路”伙伴国家提供低成本、高效益的基础设施，这点是毋庸置疑的。

**第三，稳定发展的融资来源至关重要。**基础设施项目需要耐心资本。什么是耐心资本？我们将耐心资本定义为可以用于培养可能互惠互利的关系的超长期资本（Lin 和 Wang，2017 年）。例如，私人风险投资或天使基金投资于新的商业创意或公司，家长投资于子女教育，以及在有前景的新兴市场及国家提供的发展融资。先前的研究发现，许多受儒家文化影响的亚洲经济体具有长期导向（long-term

orientation, LTO)。(Hofstede, 1991年)。这种长期导向使得投资者能够“容忍”投资的成熟期在10年以上，而取决于“关系”的性质。中国拥有较高的国内储蓄率，成立国家发展银行，并积累了大量的“耐心资本”（这与长期储蓄有所区别），最适合于在中国和“一带一路”国家进行超大规模的互联互通基础设施投资。（Lin和Wang, 2017年）

在实践中，中国基础设施融资主要源自三个渠道：来自中央和地方政府财政资源的直接预算投资，市场化融资，包括基于土地的融资、用于成本回收的用户费以及基础设施的公私合作伙伴关系（PPPI）。近年来，为了促进私营部门投资，中国也积极采用了创新的融资工具，如基础设施领域不动产投资信托基金（REITs）试点等。除了中国和其他外部来源的融资外，一带一路伙伴国家还可以借鉴中国的经验，

从本国国内挖掘利用耐心资本。

### 第三节 中国的融资和区域连通性基础设施。

加快区域一体化发展建设一直是“一带一路”（BRI）倡议的焦点和目标。尤其是BRI与区域一体化计划的协同效应，如东盟互联互通2025计划、欧亚经济联盟、非洲联盟的2063年议程以及BRI国家的国家发展计划。截至目前，BRI已在全球动员了近1万亿美元的投资，创造了超过3,000个项目和42万个就业机会，使参与国家中的4000万人摆脱了贫困。截至2022年，中国与BRI国家之间的货物贸易总额已超过12万亿美元，非金融直接投资超过1400亿美元。（外交部，2023年）

中国向发展中国家提供了大量的长期贷款和股权融资。根据波士顿大学全球发展政策中心（2023年）的最新研究：

- 从 2008 年到 2021 年，中国的两家主要发展金融机构，即中国国家开发银行（CDB）和中国进出口银行（CHEXIM），向主权国家提供了 4980 亿美元的发展金融，相当于同期世界银行国际开发协会（IDA）和国际复兴开发银行（IBRD）贷款的 83%。（Ray，2023 年）
- 其中，至少有 3310 亿美元是在 BRI 期间（2013-2021 年）提供的。（GDP Center，2023 年）
- 从 2008 年到 2021 年，CDB 和 CHEXIM 在全球范围内为各国提供了 2270 亿美元的能源金融（GDP Center，2022a 年）。对于拉丁美洲和加勒比地区的国家，这些发展金融机构在 2008 年至 2021 年间提供了 1300 亿美元的融资。（Ray 和 Meyers，2023 年）
- 从 2008 年到 2021 年，CDB、CHEXIM、国有商业银行、中国企业和其他中国融资

- 机构向非洲政府和区域机构提供了 1530 亿美元的贷款。( GDP Center, 2022c 年 )
- 在 BRI 期间，中国发展金融机构向非洲主权国家提供了 910 亿美元，这是他们在 2000 年至 2012 年期间提供金额的两倍多。此外，商业贷款机构向非洲政府提供了 125 亿美元，其他贷款机构在 BRI 年份提供了 103 亿美元。( GDP Center, 2022c 年 )
  - 除了贷款外，中国的融资还包括其他类型的融资，如股权融资。中国的海外发展投资基金 ( ODIFs ) 在 2007 年至 2019 年期间持有 1550 亿美元的股权融资，覆盖了多个地区和行业。( Moses 等, 2022 年 )

在“一带一路”国家范围内，已经建设并投入运营了多个大型项目。首当其冲且最早建设投运的是连接中亚和欧洲地区，最初被称为“渝新欧铁路”的“中欧班列”。这条班列已开通了 82 条货运线路，连接了

欧洲 25 个国家的 200 多个城市，运送了超过 50,000 种产品，共计 53 个分类。货运列车 / 次的数量从 2013 年的 80 列增加到了 2022 年的 16,562 列。累计来看，该班列已运营了 66,000 次，运送了 640 万标准箱（TEUs）的货物，累计价值近 3000 亿美元（外交部，2023 年）。其他例子包括：柬埔寨、蒙古、老挝、牙买加的高速公路；老挝、肯尼亚、埃塞俄比亚的标准轨铁路；塞尔维亚、印度尼西亚的高速铁路；和克罗地亚、马尔代夫和莫桑比克的跨海大桥等。

关于这些现有项目的有效性和潜在的贸易促进影响的总体评价结果是令人鼓舞的。在世界银行的一项研究中，预计“一带一路”项目将显著分别减少“一带一路”国家的货运时间和贸易成本 3.2% 和 2.8%，在全球范围内将减少 2.5% 和 2.2%（de Soyres 等，2019 年，世界银行，

2019年)。而 RAND Corporation 的另一项研究发现，运输基础设施的改善有潜力增强“一带一路”地区内部和与其外部国家之间的国际贸易。其中，“一带一路”国家的铁路连接改善对于增加贸易量影响最大，其次是降低航运和海运运输成本。(Lu 等，2018年) 下一节将使用最新的“一带一路”项目数据，对继续探讨“一带一路”互联互通基础设施在贸易便利化方面的有效性进行实证分析。

## 第四节 实证分析

### 4.1 经济学模型

引力模型在解释国际贸易流量方面具有一致性的优势。特别是，该模型使研究人员能够从起始地  $i$  和目的地  $j$  的角度研究与经济力量有关的贸易流量，以及其他阻力或促进因素(Bergstrand, 1985)。通常，国际贸易文献中引力模型的标准形式如下：

$$TF_{ij} = \beta_0 (Y_i)^{\beta_1} (Y_j)^{\beta_2} (D_{ij})^{\beta_3} (A_{ij})^{\beta_4} \varepsilon_{ij} \quad (1)$$

其中  $TF_{ij}$  表示起始国  $i$  和目的国  $j$  之间的贸易流量， $Y_i$  和  $Y_j$  分别表示起始国  $i$  和目的国  $j$  的国内生产总值（GDP）， $D_{ij}$  表示  $i$  和  $j$  之间的地理距离， $A_{ij}$  是影响国家  $i$  和  $j$  之间贸易的其他因素，可以是促进或阻碍因素， $\varepsilon_{ij}$  是误差项，满足  $E(\ln(\varepsilon_{ij}))=0$  的条件。在我们的模型中，我们规定促进贸易的力量是起始国  $i$  和目的国  $j$  存在“一带一路”（BRI）互联互通基础设施，分别用  $BRI_i$  和  $BRI_j$  表示。此外，正如其他文献中所指出的，作为岛屿或内陆国家的地理条件会阻碍该国通过铁路 / 公路运输或海运来进行第一段运输，从而达到最终目的地。我们将这两种情况都视为双边贸易的阻力的指代，进入模型的表示分别为  $island_{ij}$  和  $landlock_{ij}$ 。此外，实证模型还对边界效应 ( $border_{ij}$ ) 和时间固定效应 ( $T$ ) 进行了控制。我们的实证模型如下：

$$\begin{aligned}\ln(\text{Import}_{ijt}) = & \beta_0 + \beta_1 \ln \text{GDP}_{it} + \beta_2 \ln \text{GDP}_{jt} \quad (2) \\ & + \beta_3 \ln \text{dist}_{ij} + \beta_4 \text{BRI}_{it} + \beta_5 \text{BRI}_{jt} \\ & + \beta_6 \text{border}_{ij} + \beta_7 \text{island}_{ij} \\ & + \beta_8 \text{landlock}_{ij} + T + \varepsilon_{ijt}\end{aligned}$$

其中  $\text{Import}_{ijt}$  表示国家  $i$  从国家  $j$  在时间  $t$  的进口额； $\text{GDP}_{it}$  表示以国家  $i$  在时间  $t$ ，以购买力平价（Purchasing Power Parity，简称 PPP）方式计算的国内生产总值； $\text{GDP}_{jt}$  表示以国家  $j$  在时间  $t$ ，以 PPP 方式计算的国内生产总值；如果国家  $i$  在时间  $t$  或之前已经有一个或更多的已承诺的 BRI 项目，则  $\text{BRI}_{it}$  为 1，反之赋 0；如果国家  $j$  在时间  $t$  或之前已经有一个或更多的已承诺的 BRI 项目，则  $\text{BRI}_{jt}$  为 1，反之赋 0；如果国家  $i$  和国家  $j$  共享边界则  $\text{border}_{ij}$  为 1，反之赋 0；如果国家  $i$  或国家  $j$  其一是岛国，则  $\text{island}_{ij}$  为 1，反之赋 0；如果国家  $i$  或国家  $j$  其中之一是内陆国，则  $\text{landlock}_{ij}$  为 1，反之赋 0； $T$  表示时间趋势。

## 4.2 数据描述

遵循引力模型分析的传统，本研究编制了一个跨国的成对面板数据集，涵盖了2010年至2022年的185个国家和地区。该面板数据并不平衡，因此在部分模型中控制了年份固定效应。表1呈现了面板数据的描述性分析。关键的因变量是从联合国商品贸易数据库（UN Comtrade）获取的以美元计价的国家 $i$ 从国家 $j$ 的总进口额。关键的自变量是来自世界银行《世界发展指标》（WDI）数据库的PPP国际美元汇率下的国家 $i$ 和国家 $j$ 的国内生产总值；来自Centre d'Études Prospectives et d'Informations Internationales（CEPII）的首都城市之间的距离（公里）；以及按照AidData的《中国对外援助数据库（Global Chinese Development Finance Dataset）》第2.0版记录的“一带一路”连接基础设施项目的存在情况。

遵循 Nordås 和 Piermartini (2004 年) 的类似思路, 他们认为“在到达最终目的地前的国际运输第一阶段, 岛国无法使用铁路和公路运输出口, 而内陆国家无法使用海运货物”, 岛国和内陆国家的虚拟变量被纳入作为阻力因素。(有关详细说明和岛国、内陆国家列表, 请参阅技术说明。) 此外, 通过引入与邻国接壤的虚拟变量, 助力因素也被考虑在内。所有货币变量均使用世界银行《世界发展指标》数据库的美国 GDP 平减指数进行 2022 年的恒定价格调整。

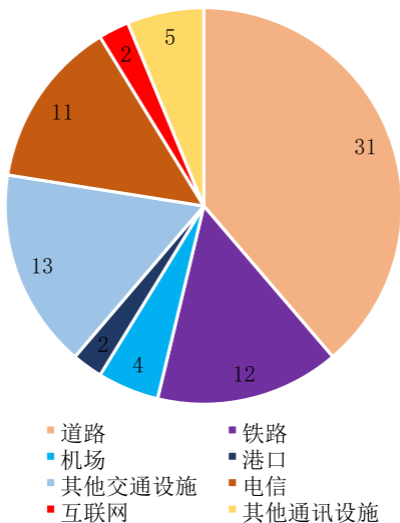
表1 描述性统计

	样本均值	样本标准差	样本最小值	样本最大值	样本量
$\ln(Import_{ijt})$	14.602	4.518	-4.605	27.079	282,116
$\ln GDP_{it}$	30.442	2.037	23.867	35.648	282,116
$\ln GDP_{jt}$	30.210	2.186	22.147	35.648	282,116
$\ln dist_{ij}$	8.648	0.826	2.079	9.896	282,116
$BRI_{it}$	0.072	0.258	0	1	282,116
$BRI_{jt}$	0.072	0.258	0	1	282,116
$border_{ij}$	0.022	0.146	0	1	282,116
$island_{ij}$	0.360	0.480	0	1	282,116
$landlock_{ij}$	0.368	0.482	0	1	282,116

本研究中的互联互通基础设施包括了

什么？我们只关注在 2013 年以后建设的交通基础设施，这包括公路、铁路、港口、机场，以及通信、互联网及相关基础设施。图 2 显示了本次实证分析中 2013 年以来截至和 2017 年（AidData 中国对外援助数据库 2.0 版的结束年）“一带一路”项目按行业的分解。在实证研究中，交通基础设施在所有“一带一路”项目中占很大比例。如果出口国或进口国有一个或多个已完成或正在进行的项目，我们就将其定义为“一带一路”互联互通基础设施项目存在。尽管由于数据缺乏和政府信息披露有限，并未完全纳入“一带一路”项目（实证分析中总共观察到 80 个），但其对贸易便利化的积极影响是不可忽视的（见第 4.3 小节）。

图 2 “一带一路”项目在不同部门的构成，  
2013年至2017年

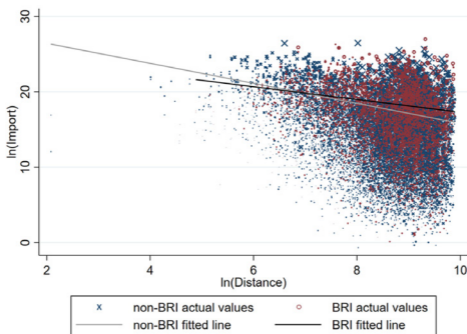


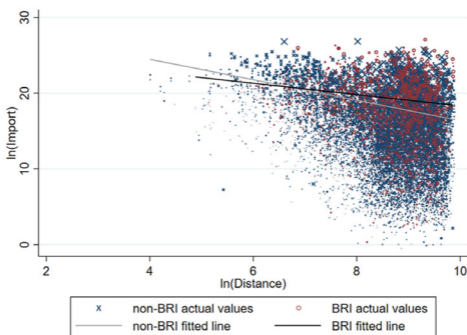
数据来源：作者基于Aiddata.org第2.0版本的项目级数据整理，该样本包含截至2017年的项目。于2023年6月访问。

如下图 3 所示，我们的研究假设得以可视化地展现：即使是不考虑其他因素的情况下，BRI 互联互通基础设施的存在与东道国贸易流量的增加相关。图中反映了

2017 年和 2022 年两个时间点的结果，分别是 BRI 倡议启动后的第 5 个和第 10 个基准年。两图中拟合曲线的斜率在 BRI 国家（图中红色散点，拟合线为黑色实线）中都较非 BRI 国家更不具弹性（图中蓝色散点，拟合线为灰色实线），这代表了贸易阻力的减弱，即 BRI 互联互通基础设施项目的存在减少了由距离（所指代的贸易阻力）带来的负面影响。换言之，在存在 BRI 项目的国家，距离对贸易流量的负面影响得到了缓解。

图 3 “一带一路”倡议启动后的第5个和第10个基准年的引力模型散点图。





数据来源：作者。详细说明请参阅技术说明。

注：由于2022年的进口数据明显较其他观察时期显著减少，因此2017年（左图）和2022年（右图）的结果并不可两两比较，仅可作为特征分析观察。BRI国家为图中红色散点，拟合线为黑色实线；非BRI国家为图中蓝色散点，拟合线为灰色实线。

### 4.3 实证结果

本小节报告了普通最小二乘法(ordinary least squares, OLS)和固定效应回归估计的引力模型的结果。第一列和第四列显示了传统引力回归的结果。实证发现，两国间的距离增加 10% 将使双边进口贸易流量减少约 15-17%。比较结果可见，如果

不考虑个体观察值之间的未观察异质性，利用 OLS 估计的回归结果将存在偏差。固定效应模型允许我们捕捉到特定国家的特征，结果如表 2 中的第 4 列至第 6 列所示。

表 2. 回归结果：OLS与固定效应比较

	OLS			Fixed Effect		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>lnGDP<sub>it</sub></i>	1.073*** (0.003)	1.085** * (0.003)	1.031*** (0.003)	0.621*** (0.053)	0.609*** (0.053)	0.618*** (0.054)
<i>lnGDP<sub>jt</sub></i>	1.285*** (0.003)	1.293** * (0.003)	1.172*** (0.003)	0.618*** (0.054)	0.543*** (0.055)	0.542*** (0.056)
<i>Indist<sub>ij</sub></i>	-1.518** * (0.007)	-1.515* ** (0.007)	-1.380** * (0.007)	-1.691** * (0.007)	-1.691** * (0.007)	-1.697** * (0.007)
<i>border<sub>ij</sub></i>	1.066*** (0.032)	1.093** * (0.031)	1.491*** (0.032)	1.005*** (0.034)	1.005*** (0.034)	1.011*** (0.034)
<i>island<sub>ij</sub></i>	0.720*** (0.012)	0.711** * (0.012)	0.289*** (0.072)	-0.997** * (0.028)	-0.996** * (0.028)	-0.999** * (0.028)
<i>landlock<sub>ij</sub></i>	-1.044** * (0.012)	-1.027* ** (0.012)	-0.893** * (0.011)	-0.556** * (0.030)	-0.555** * (0.029)	-0.550** * (0.029)
<i>BRI<sub>it</sub></i>		-0.568* ** (0.020)	-1.189*** (0.021)		0.058*** (0.025)	0.052*** (0.025)
<i>BRI<sub>jt</sub></i>		-0.324* ** (0.018)	0.219*** (0.018)		0.249*** (0.023)	0.246*** (0.023)
Year Fixed Effect	N	N	Y	Y	Y	Y
Origin Fixed Effect	N	N	N	Y	Y	Y
Destination Fixed Effect	N	N	N	Y	Y	Y
Income Pair	N	N	Y	N	N	Y
Controlled						
<i>Constant</i>	-43.636* ** (0.139)	-44.205 (0.140)	-38.637* ** (0.144)	-13.126* ** (2.250)	-10.537* ** (2.268)	-10.877* ** (2.315)
Overall R <sup>2</sup>	0.633	0.634	0.659	0.755	0.755	0.755
Sample	282,246	282,246	282,116	282,246	282,246	282,116

\*\*\*  $p < .01$ , \*\*  $p < .05$ , \*  $p < .1$ ; robust standard errors in parentheses.

固定效应回归分析的结果（表 2 中的第 5 列和第 6 列）显示，“一带一路”互联互通基础设施项目很可能对东道国产生益处。在控制其他所有因素的情况下， $BRI_i$  和  $BRI_j$  这两项虚拟变量与贸易流量均呈正向显著相关（无论使用进口还是出口作为因变量，因为国家  $i$  的出口大致等于国家  $j$  的进口，两者都被包括在内）。保持其他所有因素恒定的情况下，进口 / 出口国存在“一带一路”互联互通基础设施与双边贸易流量增加 25% 相关。

## 第五节 经验教训与未来展望

在当前多重危机的背景下，互联互通基础设施被视为全球贸易和经济增长的关键。本文讨论了“一带一路”倡议的背景和意义，从不同角度回顾了过往研究，并运用了修订后的引力模型进行了实证分析，从而将在“一带一路”倡议下建设的连接

基础设施与国际贸易联系起来。我们的实证分析显示，“一带一路”互联互通基础设施项目对出口和进口国都有益处。在控制其他所有因素的情况下， $BRI_i$  和  $BRI_j$  虚拟变量与贸易流量均呈正向显著相关。出口国存在“一带一路”互联互通基础设施与其出口价值 25% 的增加相关，代表了运输成本方面显著降低。

在全球范围内实施“一带一路”倡议的十年间，我们从中汲取了哪些积极和消极的教训？不同的学者根据他们的概念框架持有不同的观点。来自波士顿大学全球发展政策研究中心的最近研究显示，中国的全球经济参与带来了一些益处，但也涉及一些风险。首先，中国为全球南方地区引入了新的资源。“中国的发展金融机构（DFI）在 2013 年至 2021 年的一带一路期间提供了大约 5 千亿美元，至少 3310 亿美元。”（GDP Center，第 1 页，

2023年)第二,中国共同建立了南南合作的新模式,并实施并完成了大量基础设施项目,有助于解决发展瓶颈(Wang和Xu 2023a),推动了经济增长并创造了就业机会(GDP center, 2023年)。同样,Dreher等人(2022年,第197页)指出,“不论政治偏见如何,中国的发展项目改善了国家和次国家层面的社会经济结果。”

然而,尽管有良好的意图,基础设施项目也带来了一些负面外部性。例如,Brautigam(2022)关于中国和赞比亚的研究揭示,多元化的债权人导致了在东道国的基础设施合同成约中出现激烈的竞争。Yang等人(2021年,第1520页)发现,“63%的中国资助项目与关键栖息地、受保护区域或土著土地重叠,全球高达24%的濒危鸟类、哺乳动物、爬行动物和两栖动物可能受到这些项目的影响。”在能源领域,中国国家开发银行(CDB)

和中国进出口银行（CHEXIM）在 2000 年至 2021 年间向外国政府提供了 2350 亿美元的贷款。煤炭占据了最大的份额，达 34%，其次是水电（29%）、天然气（18%）以及太阳能和风能的结合（12%）。这导致了大量的二氧化碳排放，以及其他环境和声誉风险。（Springer、Lu 和 Chi 2022）。

但中国融资的新趋势令人鼓舞：新的项目更微观、更环保，并且越来越多由中国的私营企业主导。首先，中国在 2023 年上半年的参与是自 2013 年一带一路倡议开始以来任何一个 6 个月期间中最环保的。在 2023 年上半年，约 41% 的能源投资用于太阳能和风能，另外还有 14% 用于水电。值得注意的是，这印证了中国在第 76 届联合国大会上所做的承诺，即将大力支持发展中国家能源绿色低碳发展，不再新建境外煤电项目。其次，在 2023

年上半年，一带一路的融资和投资有所增加，达到了约 103 笔交易，总价值 433 亿美元，而 2022 年上半年的交易金额约为 350 亿美元。作为一带一路参与的一部分，股权投资所占比例达到了 61%，创下历史新高，首次占据了总一带一路参与总额的 50% 以上。第三，在 2023 年上半年，一带一路的投资在 2022 年之后第二次由私营企业主导，包括华友钴业与宁德时代，而建设合同则由国有企业主导（NEDOPIIL Wang, 2023）。

从结构转型的角度（Lin 2010, 2012）来看，我们认为在下一阶段，“一带一路”倡议必须为可持续发展的共同目标提供服务。各国必须基于其自身禀赋，解决基础设施瓶颈，释放可持续发展的潜力。中国与一带一路发展合作伙伴应当：

- 优先考虑互联互通基础设施，解决针对各国结构转型和区域一体化的瓶颈问题。特

- 别关注要以促进东道国比较优势从潜在到实际的转变为抓手，着重创造就业、促进出口、减少贫困、发展农村、增强韧性，并为应对气候变化的风险减轻提供支持。
- 欢迎并鼓励公共和私营部门在项目交付的各个阶段进行合作，这应包括“设计 - 建造 - 融资 - 运营 - 维护 (Design-Build-Finance-Operate-Maintain, DBFOM)”的每一个环节。需要注意的是，基础设施融资缺口巨大，全球基础设施中心估计从现在到 2040 年的缺口为 18 万亿美元。“一带一路”倡议应继续在提出新举措和协调全球努力方面发挥领导作用。公私合作伙伴关系是保障建设完成后数十年内维护和资产保值运营的关键。
  - 鼓励债务减免和可持续发展的创新。为了创造这样一个良性循环，发展合作伙伴应在应对债务困扰时制定量身定制的解决方案。这些解决方案可能包括“债权债务

转换”和“债务自然转换”，以及基于资产的再融资（Xu 等，2021；Qian，2022；Gallagher 和 Wang，2020；Wang 和 Xu，2022）。我们呼吁国际金融机构在支持（而非抵制）这些来自全球南方的创新方法方面承担更多责任。（Ramos 等，2022）

互联互通基础设施是所有发展合作伙伴的长期资产。因此，所有利益相关者有必要意识到他们拥有什么（资产）以及欠下什么（债务），并区分长期资本和短期投资者，将长期（结构性）问题与短期（流动性）问题分开。因此，在国家范围内可以尝试进行公共资产规划，使用公共部门净值作为国家财富核算的综合指标。为了解决长期的结构性问题，各地的政策制定者需要与长期资本持有者合作，尝试上述提出的创新的基于资产的再融资、不动产投资信托基金（REITs）等方法。我们有

必要进行共同的努力，以重振对硬基础设施和软基础设施的投资，改善数字连接性，投资绿色基础设施，以便将发展中国家的比较优势从潜在状态转变为实际状态，进而实现可持续、有韧性和包容性的增长。

## 参考文献

1. Bergstrand, J. H 1985, 'The gravity equation in international trade: some microeconomic foundations and empirical evidence', *The Review of Economics and Statistics*, vol. 67, no. 3, pp. 474-481, available at: <https://doi.org/10.2307/1925976>
2. Brautigam, D 2022, 'China and Zambia: Creating a sovereign debt crisis'. *International Affairs*, vol. 98, no. 4, pp. 1347-1365. available at: <https://doi.org/10.1093/ia/iia109>
3. Brautigam, D 2020, 'A critical look at Chinese 'debt-trap diplomacy': The rise of a meme', *Area Development and Policy*, vol. 5, no. 1, pp. 1-14, available at: <https://doi.org/10.1080/23792949.2019.1689828>
4. Chaney, T 2018, 'The gravity equation in international trade: An explanation', *Journal of Political Economy*, vol. 126, no. 1, pp. 150-177.

5. Chen, Y, Fan, Z., Zhang, J., et al. 2019, 'Does the connectivity of the Belt and Road Initiative contribute to the economic growth of the Belt and Road countries?', *Emerging Markets Finance and Trade*, vol. 55, no. 14, pp. 3227-3240.
6. Cheng, L. K 2016, 'Three questions on China's "Belt and Road Initiative"', *China Economic Review*, vol. 40, pp. 309-313.
7. De Soyres, F, Mulabdic, A, Murray, S, Rocha, N & Ruta, M 2019, 'How much will the Belt and Road Initiative reduce trade costs?', *International Economics*, vol. 159, pp. 151-164.
8. Detter, D 2021, 'Exploring the Unknown—How Asset Maps Can Transform Public Financial Management', *IMF PMF BLOG*, <https://blog-pfm.imf.org/pfmblog/2021/08/-exploring-the-unknown-how-asset-maps-can-transform-public-financial-management-.html>
9. Di Stefano, C, Iapadre, PL & Salvati, I 2021, 'Trade and infrastructure in the Belt and Road Initiative: A gravity analysis based on revealed trade preferences', *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 14, no. 2, p. 52.
10. Dreher, A, Fuchs, A, Parks, B, Strange, A & Tierney, MJ 2022, *Banking on Beijing: The Aims and Impacts of China's Overseas Development Program*, Cambridge

University Press, Cambridge.

11. Engel, E., Fischer, R.D. and Galetovic, A., 2014. *The economics of public-private partnerships: A basic guide*. Cambridge University Press.
12. Gallagher, KP & Wang, Y 2020, 'Sovereign Debt through the Lens of Asset Management: Implications for SADC Countries', *GEGI Working Paper*, pp. 42, available at: [https://www.bu.edu/gdp/files/2020/11/GEGI\\_WorkingPaper\\_042.pdf](https://www.bu.edu/gdp/files/2020/11/GEGI_WorkingPaper_042.pdf)
13. Geddes, R.R., 2011. *The road to renewal: Private investment in the US transportation infrastructure*. Government Institutes.
14. Global Development Policy Center, Boston University, 2023. "BRI at ten", forthcoming, BU's GDP Center.
15. Githaiga, NM, Burimaso, A, Wang, B, & Ahmed SM 2019, 'The Belt and Road Initiative: Opportunities and risks for Africa's connectivity', *China Quarterly of International Strategic Studies*, vol. 5, no. 01, pp. 117-141.
16. Huang, Y 2016, 'Understanding China's Belt & Road initiative: Motivation, framework and assessment', *China Economic Review*, vol. 40, pp. 314-321.
17. Hummels, D 2007, 'Transportation costs and international trade in the second era of globalization', *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, no. 3, pp.

131-154.

18. Hurley, J, Morris, S & Portelance, G 2019, 'Examining the debt implications of the Belt and Road Initiative from a policy perspective', *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, vol. 3, no. 1.
19. IMF 2018, *Fiscal Monitor: Managing Public Wealth*, <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2018/10/04/fiscal-monitor-october-2018>
20. IMF 2019, *A Global Picture of Public Wealth*, <https://blogs.imf.org/2019/06/18/a-global-picture-of-public-wealth/>.
21. Kaplan, S.B 2018, 'The rise of patient capital: The political economy of Chinese global finance', *Institute for International Economic Policy Working Paper Series, Elliott School of International Affairs and the George Washington University*.
22. Koshima, Y, Harris, J, Tieman, AF & De Sanctis, A 2021, *The Cost of Future Policy: Intertemporal Public Sector Balance Sheets in the G7*, International Monetary Fund.
23. Leng, Z, Shuai, J, Sun, H, Shi, Z & Wang, Z 2020. 'Do China's wind energy products have potentials for trade with the "Belt and Road" countries? A gravity model approach', *Energy Policy*, vol. 137, available at: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.111172>

24. Lin, JY 2012, *New Structural Economics: A Framework for Rethinking Development and Policy*, World Bank, Washington, D.C.
25. Lin, JY, & Wang, Y 2017a. 'The new structural economics: Patient capital as a comparative advantage', *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, vol. 1, no.1, pp. 4-23, available at: <http://dx.doi.org/10.24294/jipd.v1i1.28>
26. Lin, JY, & Wang, Y 2017b, *Going Beyond Aid: Development Cooperation for Structural Transformation*, Cambridge University Press, Cambridge.
27. Lin, JY, & Wang, Y 2022, 'Financing Infrastructure', in Ing, LY & Rodrik, D (ed.), *New Normal, New Technology, New Financing*, G20 summit, pp. 114-129.
28. Liu, W, & Dunford, M 2016, 'Inclusive globalization: Unpacking China's Belt and Road Initiative', *Area Development and Policy*, vol. 1, no. 3, pp. 323-340.
29. Lu, H, Rohr, C, Hafner, M & Knack A 2018, *China Belt and Road Initiative: Measuring the Impact of Improving Transport Connectivity on Trade in the Region—a Proof-of-Concept Study*, available at: <https://doi.org/10.7249/RR2625>
30. Moses, Oyintarelado and Keren Zhu. 2022. "The Belt and Road Initiative and the Partnership for Global Infrastructure and Investment: Global Infrastructure

- Initiatives in Comparison.” GCI Working Paper. Boston University Global Development Policy Center. <https://www.bu.edu/gdp/2022/11/14/the-belt-and-road-initiative-and-the-partnership-for-global-infrastructure-and-investment-comparison/>.
31. Moses, Oyintarelado, Cecilia Springer and Kevin Gallagher. 2023. “Demystifying Chinese Overseas Lending and Development Finance: Why China Became the World’s Largest Official Bilateral Lender.” GCI Policy Brief. Boston University Global Development Policy Center. <https://www.bu.edu/gdp/2023/04/20/demystifying-chinese-overseas-lending-and-development-finance-why-china-became-the-worlds-largest-official-bilateral-lender/>
32. Qian, Y & Wang, Y 2022, 'Reflections on Sovereign Debt Restructuring in Low-Income Countries and the Shanghai Model', <https://www.bu.edu/gdp/2022/01/30/reflections-on-sovereign-debt-restructuring-in-low-income-countries-and-the-shanghai-model/>
33. Ray, Rebecca. 2023. “Small is Beautiful: A New Era in China’s Overseas Development Finance?” Boston: Boston University Global Development Policy Center. <https://www.bu.edu/gdp/2023/01/19/small-is-beautiful-a-new-era-in-chinas-overseas-development-finance/>.

34. Ray, Rebecca and Margaret Myers. 2023. Chinese Loans to Latin America and the Caribbean Database. Washington: Inter-American Dialogue. [https://www.thedialogue.org/map\\_list/](https://www.thedialogue.org/map_list/).
35. Ramos, Luma, Rebecca Ray, Rishikesh Ram Bhandary, Kevin P. Gallagher and William N. Kring. 2023. "Debt Relief for a Green and Inclusive Recovery: Guaranteeing Sustainable Development." Boston, London, Berlin: Boston University Global Development Policy Center; Centre for Sustainable Finance, SOAS, University of London; Heinrich-Böll-Stiftung. <https://www.bu.edu/gdp/2023/03/31/debt-relief-for-a-green-and-inclusive-recovery-guaranteeing-sustainable-development/>.
36. Reinsberg, B, Stubbs, T, & Kentikelenis, A 2022, 'Compliance, defiance, and the dependency trap: International Monetary Fund program interruptions and their impact on capital markets', *Regulation & Governance*, vol.16, no. 4, pp. 1022-1041.
37. Songwe, Vera, Nicholas Stern and Amar Bhattacharya. 2022. "Finance for Climate Action: Scaling up Investment for Climate and Development." Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment. <https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/publication/finance-for-climate-action-scaling-up-investment-for-climate-and-development/>

38. Springer, Cecilia, Yangsiyu Lu and Hua-Ke (Kate) Chi. 2022. "Understanding China's Global Power: 2022 Update | Global Development Policy Center." GCI Policy Brief. Boston University Global Development Policy Center. <https://www.bu.edu/gdp/2022/10/19/understanding-chinas-global-power-2022-update/>.
39. Tang, K., & Shen, Y. 2020, 'Do China-financed dams in Sub-Saharan Africa improve the region's social welfare?', *Energy Policy*, vol. 136, available at: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.111062>
40. Volz, U, Akthar, S, Gallagher, KP, Griffith-Jones, S, Haas, J & Kraemer, M 2020. *Debt Relief for a Green and Inclusive Recovery*, Heinrich Böll Foundation; Center for Sustainable Finance at SOAS, University of London, Boston University Global Development Policy Center, available at: <https://drgr.org/2020/11/16/report-debt-relief-for-a-green-and-inclusive-recovery/>
41. Wang, Y & Xu, Y 2023a, 'China and Africa: A new narrative on debt sustainability and infrastructure financing', *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, vol.7, no.1.
42. Wang, Yan and Yinyin Xu. 2023b. "Generating Green Growth: Green Transformation in the Global South and Roles of Development Finance." GCI Working Paper. Boston University Global Development Policy Center. <https://www.bu.edu/gdp/2023/07/24/generating->

green-growth-green-transformation-in-the-global-south-and-roles-of-development-finance/.

43. Wang, Christoph NEDOPIIL 2023. "China Belt and Road Initiative (BRI) Investment Report 2023 H1" <https://greenfdc.org/china-belt-and-road-initiative-bri-investment-report-2023-h1/>
44. World Bank 2019, *Belt and road economics: Opportunities and risks of transport corridors*, The World Bank.
45. Yang, Hongbo, B. Alexander Simmons, Rebecca Ray, Christoph Nolte, Suchi Gopal, Yaxiong Ma, Xinyue Ma and Kevin P. Gallagher. 2021. "Risks to Global Biodiversity and Indigenous Lands from China's Overseas Development Finance." *Nature Ecology & Evolution* 5, 1520-1529. <https://doi.org/10.1038/s41559-021-01541-w>.

## 卢锋<sup>5</sup>：“一带一路”的“四轮驱动”机制——深化未来合作需创新投融资模式

2013年“一带一路”倡议提出十年来相关合作取得广泛成就，其中最具既视感和影响力的内容应属大规模基建提升了参与国互联互通水平。2023年10月19日第三届“一带一路”国际合作高峰论坛主席声明指出：“一带一路”倡议“开展了3000多个务实项目，拉动近1万亿美元投资”。大规模基建改变了世界经济地理版图，提升了参与国的工业化水平与民生福祉，成为当代国际经济合作发展的教科书级别案例。

5. 卢锋：北大国发院经济学教授、校友学院发展基金讲席教授。

为什么“一带一路”大规模基建成效显著？中国为何能发挥特殊推动作用？2015年笔者和合作者在“为什么是中国”一文中，从工程建造、工业制造、国民储蓄和外汇储备等方面讨论了我国推进“一带一路”优势条件。从过去十年以及新世纪初年开始“走出去”实践经验看，上述优势条件具体表现为四种能力实际转换为“四轮驱动”作用：一是我国企业大规模国际承包工程能力，二是实施工程中通过贸易对相关设备、材料的配套供给能力，三是通过直接投资与各类基金提供直接融资，四是通过多种机构各种贷款提供债务融资。

下面首先从东道国诉求与现实制约角度讨论“四轮驱动”概念，然后分别考察我国四种能力提升及其在“一带一路”合作中展开情况，最后结合近年全球主权债务风险影响探讨未来深化合作需创新投融资

资模式。

## 东道国的诉求与制约

不少“一带一路”沿线国家的经济发展水平和工业化水平相对落后，他们都知道“想致富，先修路”的经济发展道路，希望通过大规模基础设施建设推动经济发展。然而，与其普遍的国情条件相联系，这些国家通常面临多方面制约。

首先是工程建造层面的制约。中国在长期发展中逐渐培养出了大规模工程建设能力，这需要时间和经验积累，也需要国民经济规模和结构方面的具体条件，很多沿线国家大多缺少大规模现代工程建造能力。另外，大规模基建需要各种机械设备和材料物资等资本品突入，很多国家国内生产系统也难以自我提供。

其次是融资方面的制约。大规模基建

通常需要巨额投资，另外还需要出口创汇能力作为配套。然而很多国家缺乏必要的储蓄动员能力，同时也面临出口创汇能力不足限制，这也是发展经济学领域“双缺口”模型的基本假定，由此构成宏观经济层面的制约。

在开放经济环境下，理论上可以通过外贸和外部融资方式超越上述限制。例如对工程建筑和设备材料制约，可通过进口劳务和货物来解决，在国际承包工程市场发包邀约外国承包商承建。又如对“双缺口”体现的融资能力限制，则需要并且可能通过多边金融机构、外国政府和金融机构、国际资本市场等外部融资渠道加以弥补应对。

需要指出，在开放环境下解决这两类制约问题，所需采取的应对措施具有难易之别。对于建造能力制约，如果东道国有足够的资金，可以直接在国际承包工程市

场上购买资本品和劳务。在融资制约方面，虽然世界银行等多边金融机构会向发展中国家提供援助性贷款，然而其资金规模有限通常供不应求；如果要利用国际资本市场融资，又往往会面临信用不足和收益率过高难以承受等问题。现实中如何得到融资支持往往是更为关键约束。

中国引领推进“一带一路”很快能在大规模基建领域成效彰显的机制性原因，在于上述“四轮驱动”为超越相关约束、特别是融资制约提供了系统性匹配条件与闭环性解决方案。

### **“四轮驱动”之一：对外承包工程**

中国在计划经济时期帮助了一些友好国家进行基础设施建设，例如坦赞铁路。不过本文讨论的通过对外承包工程合作实施境外各类基建，则是基于市场机制形成并大都通过国际市场竞争实现的，这是改

改革开放时代特别是进入新世纪后出现和展开的。

1978年国务院批准有关部门《关于拟开展对外承包建筑工程的报告》，肯定“组织我国建筑力量进入国际市场”的积极意义，组建几家部门窗口性公司，开启用市场化方式参与对外承包工程的先河。进入21世纪后，在多项因素推动下，对外承包迎来快速增长：国家鼓励“走出去”，32号文件提出七条融资措施支持，国内基础设施建造能力随着国内城市化和工业化进程快速提升，国际收支从早先面临逆差转变为双顺差伴随外汇储备规模猛增。

2013年我国提出实施“一带一路”倡议，推动相关国际经贸合作规模达到前所未有的水平，对外工程承包从21世纪初合同额每年不到100亿美元，迅速增长到近几年新签合同额约2500亿美元，其中完成合同额达到1500-1700亿美元左右。亚

洲和非洲通常占到我国对外承包工程总量的 80% 上下，这一定程度上表明我国在与中低收入发展中国家的承包工程合作中更具有竞争力。

不过，数据显示近年我国对外承包工程增长呈现回落趋势，新签合同额从 2017 年峰值徘徊回落，完成营业额 2019 年以后也显著回落。这提示着“一带一路”合作中出现一些新情况新矛盾需要应对。

## “四轮驱动”之二：设备和材料

开展“一带一路”基建工程的开展需投入大量设备材料等资本品，我国在“一带一路”工程承包中通常也会提供一定比例设备材料配套。我国拥有比较全面和发达的工业体系，具备提供诸多基建项目所需设备和材料资本品的供给配套能力。

从国际经验看，一国对发展中国家提供优惠条件（如优惠贷款）合作实施基建

投资项目时，一般倾向于从本国配套项目实施需要的设备和材料。我国实施这类项目时自然也愿意通过国内进口供给相关配套设备材料，相关政策对此包含鼓励性内容。就此而言，“一带一路”合作推动的大规模基建承包工程合作，对释放国内相关行业产能过剩压力不无积极意义。

虽未能获得中国与“一带一路”国家因为上述合作基建项目派生的设备与材料等资本品贸易数据，从整体贸易数据看我国与“一带一路”共建国家贸易额从2000年不到50亿美元上升到2019年的峰值1447.4亿美元，其中数十倍增长相当部分应与合作基建派生的配套设备与材料等物品贸易有关。然而2021年以后相关贸易额指数出现高位波动回落动态，今年一度出现月度负增长情况。

### “四轮驱动”之三：对外直接投资

大规模基建通常需要投入巨额资金。

有的高收入和发达国家有能力自行提供资金推进基建项目，这时即便国内工程建造能力不足，仍不难在国际劳务工程市场上通过招标采购工程承包服务。不过从国际工程承包商角度看，这类现汇项目通常面临激烈竞争供不应求。

“一带一路”参与国大部分是中低收入国家，不少是低收入国家，通常比较缺乏国内融资能力，通过外部融资也面临较多制约，中国较强融资供给能力对推动相关合作发挥关键作用。中国对“一带一路”诸多融资方式大体可分两类：一是对外直接投资（OFDI）与各类基金实施的直接融资，二是各种金融机构提供不同条件信贷形成的债务融资。

数据显示，我国 OFDI 金额从 2004 年的 29 亿美元，快速增长到 2016 年的峰值 1961.5 亿美元。虽然 2016 年到 2019 年规模下降，但在 2021 年回升到

了 1788.2 亿美元。从我国对“一带一路”国家投资规模来看，我国 OFDI 金额从 2015 年的 148.2 亿美元上升至 2022 年的 209.7 亿美元，对共建国家直接投资占所有对外直接投资的比例也从 2015 年的 13.8% 上升至 2022 年的 17.9%。

对外直接投资意味着我国企业在东道国投资建设工厂、矿山、交通运输等基础设施等项目，为此可能需要展开较大规模基建工程。直接投资为东道国带来储蓄和外汇，有助于解决这些国家的“双缺口”限制。从中国发展经验看，我国开放一个重要特点是吸引了大量的外部直接投资，对我国经济转型发挥了积极作用。中国现在开始向“一带一路”国家进行直接投资也具有类似作用。

中国还设立了多种基金支持“一带一路”投资。这些基金包括债权、可转债等投资工具，但是以直接投资为主。最著名

的应属我国为“一带一路”倡议配套融资措施专门设立的中长期股权投资基金——丝路基金，最新数据显示该基金承诺投资金额已超过 200 亿美元。

此外我国创设了多只国际性基金和地方性基金支持“一带一路”投融资。据报道，截止 2018 年 7 月与“一带一路”相关的国际性基金共有 23 只，合计规模超过 1 万亿人民币。如 2016 年设立的中非产能合作基金，截至 2021 年 3 月已累计投资 21 个项目。另据有关机构数据，2014-2017 年先后成立 52 只地方性丝路基金，总资金规模达 3081.55 亿元，其中国有资本占比高 87%。

### “四轮驱动”之四：信贷债务融资

从具体情况观察，各类贷款债务融资是我国向“一带一路”大规模基建提供资金支持的最重要方式。不少案例显示，我

国与“一带一路”参与国就特定基建项目达成合作计划，往往包含国内特定金融机构提供贷款支持内容。

与计划时期对外融资基本采取无偿捐赠和无息贷款方式不同，改革时期特别是进入 21 世纪以来，我国对涉外信贷融资实施了多次体制和政策调整创新，形成以官方援助为引导、政策性金融机构为主力、各类市场性金融主体积极参与的极具特色的多元化债务融资体系，对于推进“一带一路”互联互通合作发挥了重要作用。

我国有关部门未系统提供对外国别贷款等债权信息，因而定量考察“一带一路”信贷融资需借助国际组织和研究机构创建维护的数据库信息，利用较多的是世界银行国际债务统计数据库信息。世行有关数据库涵盖 120 多个国家绝大部分是“一带一路”合作参与国。虽然世行数据库或低估我国对这些国家债权，然而仍是相关研

究较为可靠的数据来源。

世行数据库显示，我国对低中收入国家债权从新世纪初的 55.5 亿美元增长到了 2021 年的 1799.8 亿美元，增长 20 多倍。不过近年相关债权增长持续减速，2021 年增速回落到 2%。从世行数据看，我国对低、中收入国家债权相对其总债权占比并不高：占低中收入国家总体债务比率不到 3%，对低收入国家占比超过 10%。不过我国对外债权在低、中收入国家的双边官方债权中占比最高，达到 30.4%。

我国对“一带一路”共建国家债权同样经历快速增长。数据表明新世纪以来我国对狭义和广义“一带一路”共建国家的债权额分别从 2000 年的 23.25 亿美元和 62.07 亿美元增长至 2021 年的 789.99 亿美元和 1752.46 亿美元，增幅超过 30 倍，高于世行数据库样本国的债权整体增幅。不过过去十余年我国债权增速也呈现下降

趋势，2021 年狭义与广义参与国债权增速分别降到 7% 和 2.8%。

## 主权债务风险影响

上面讨论我国四种能力优势的现实发挥形成推进“一带一路”合作的“四轮驱动”机制，不过数据显示近年来我国与共建国家的承包工程、国际贸易、债务融资规模增速回落甚至出现负增长，提示原有合作机制在新的全球经济环境下面临某些瓶颈制约。新形势成因是多方面的，就外部环境而言，较多发展中国家 2015 年前后以来国内经济增长动能减弱、尤其是部分国家主权债务风险上升，对原有合作机制提出新挑战。

历史上发展中国家不乏主权债务风险集中释放经历。如上世纪 80 和 90 年代，拉美债务危机和“重债穷国（HIPC）”债务危机先后密集发生，后经国际合作多

边治理危机先后化解，到新世纪第二个十年初全球主权债务风险整体降低到当代较低水平。近年来，新一轮主权债务违约风险再现，截止 2023 年 8 月数据，广义债务违约国家数达到 22 个，占比 10.2%。

除了疫情冲击外，发展中国家内外环境多重演变因素推动形成新一轮主权债务风险上升形势 [2]。其一，债务规模的空前扩张构成了主权债务风险的基本背景；其二，发展中国家经济走弱是债务风险上升的主要根源；其三，美西方大通胀与宏观周期逆转是加剧主权债务风险的重要推手；其四，国际合作治理能力不足掣肘主权债务风险防控也是原因之一。

目前，债务风险已经成为推动和深化“一带一路”合作的现实制约因素之一。如果说我国在共建国家承包工程是推进大规模基建和互联互通的主要抓手，那么债务风险倒逼信贷融资调整可能带来两方面

制约效应：一是东道国举债空间相对收缩，兴建大型工程的现实需求阶段性减弱，或制约我国在这些国家承包工程扩张速度和节奏。二是某些已陷入严重债务困境共建国家，其新增债务可投入基建投资比例会相应下降，进一步制约承包工程与基建投资增长。未来深化拓展“一带一路”合作需针对上述问题创新投融资方式。

## 小结和政策讨论

“一带一路”大规模基建提升互联互通水平成效显著，实证研究该领域合作规模多年快速扩大与近年调整的经济逻辑和规律，对我国深化“一带一路”合作应有现实意义。依据对东道国政策诉求与现实制约的观察，我国同时拥有现代工程建造与大规模融资能力，是促成“一带一路”基建成效显著的关键条件。从实际情况看，实施工程承包和设备材料配套能力在国际

市场上较容易寻求替代，债务融资能力替代性较低和现实稀缺度较高，上述能力的“系统性匹配”是我国快速推进“一带一路”合作的密码。

随着近年来全球主权债务风险释放，我国债务融资节奏放缓并伴随承包工程减速调整，债务风险导致我国债务融资能力下降，成为深化“一带一路”合作所面临新的制约因素。为推动“一带一路”合作行稳致远，需针对现实矛盾进一步创新投融资模式。政策上要重点强化融资各环节风险识别防范，采取具体改进措施提升“一带一路”资金融通可持续性与稳健度。

第一，综合评估东道国经济发展与债务风险，逆周期调节大规模基建节奏，重视小而美的效率高项目。第二，在对外承包领域基于市场化原则逐步增加项目融资比例，适度调减对政策性融资依赖程度。第三，进一步探索推进承包工程企业“投

融建营”模式，通过改进项目实施微观机制以加强风险识别防范。第四，以投融资风险的事前识别、事中防范、事后治理为抓手，提升“一带一路”合作国之间政策沟通有效性。第五，在坚持科学有效治理、合理分配负担前提下，积极参与和推进全球主权债务风险的多边治理。

# 02.

## 产业观察

### 编者按：

2013年提出的“一带一路”倡议正深刻影响着当今中国和世界的发展。中国的国有企业和民营企业都是参与“一带一路”建设的重要市场主体。过去十年，“一带一路”倡议以互联互通为主线，在建设“硬联通”的大型基础设施领域，擅长基建、掌握高端制造能力的央国企有规模和资金方面的优势，承担了先行者的角色；而随着各项“硬联通”“软联通”的逐渐完善，民营企业也积极参与，逐渐成为了“一带一路”的重要建设主体。同时，“一带一路”又不限于经济之路，教育、文化等也都是



重要的维度，都是“五通”的重要组成部分。

本期【产业观察】栏目包括我们对“一带一路”建设中有突出贡献的央企和民企的专访或研究，分别是在央企国际合作领域有近40年实践和管理经验的中国葛洲坝集团国际工程有限公司原常务副总、国发院EMBA2000级校友程涛，以及华坚集团董事长、国发院EMBA2013级校友张华荣。同时也特别邀请王进杰研究员分享了她对中非教育合作的研究成果。

---

**程涛：“一带一路”与海外工程的国家队**

**华坚集团：挺进非洲的民营企业样本**

**王进杰：中非教育合作的机遇和挑战**



# 程涛<sup>6</sup>：“一带一路”与海外工程的国家队

## “国家队”走出去的 40 年历程

2013 年国家提出“一带一路”倡议至今已有十年，这十年间，中国对沿线国家基础设施水平、工业化程度的提升有目共睹。这其中，由国企央企组成的“国家队”发挥了挑大梁的作用。

而央国企之所以能发挥这样的作用，是有其深远的历史脉络的。准确地说，“国家队”走出去参与国际市场竞争和开拓，其实已经持续了 40 年。

---

6. 程涛：中国葛洲坝集团国际工程有限公司原常务副总、北大国发院 EMBA2000 级校友。

1982年初，作为恢复高考后的第一届大学生，我从中国水利水电领域的高校河海大学毕业，被分配到水利部工作。当时中国改革开放的大幕刚刚拉开，国家在打开大门，引进西方的资金、技术的同时，也在组建“国家队”走出去。1983年，国家主要工业部委纷纷成立对外窗口公司走向国际市场，产生了当时著名的“八大外经公司”（如：建设部的中建总公司、交通部的路桥和港湾公司、水电部的中水对外公司，铁道部的中土公司等）。这些公司成立的目的是主要有三方面：

1. 为国家挣外汇。1980年代刚刚改革开放的中国急需大量外汇；

2. 学习完全市场竞争环境下的国际工程承包经验。国际工程承包业在全球已有近二百年历史，而中国刚刚从计划经济模式走向市场经济，且这个领域当时基本被西方国家所垄断，亟需开拓和学习；

3. 为开拓和布局国际市场。由国家队率先迈出中国产业能力走向国际市场的步伐，在竞争打拼中提升相关领域中国企业的竞争力。

以“八大外经公司”为代表的“国家队”，几乎都是由各大部委外事司援外项目管理处成立。从20世纪五十年代起，我国就对发展中国家进行力所能及的援助，而“外援”行动是各部委的外事司负责的。不同的是，1983年出现的这批外经公司和过去的援外性质截然不同，他们走出去为的是参与国际市场竞争、为国家获取经济效益。

当时虽然国家还比较穷，但“国家队”走出去也有自身的比较优势：首先，新中国成立以来我们积累了很多大工程建设经验，“国家队”走出去以后发现自己工程建设很多领域的技术水平不亚于西方，有些甚至比当时的西方同行还要好；其次，中国的工程技术人员和管理层工资相对于

西方项目管理层低很多，项目有成本优势；最后，中国团队吃苦耐劳，经常加班加点，极具竞争力。

当时“国家队”的短板是对国际竞争比较陌生，不了解国际工程承包业务应该怎么做，尤其在招投标、索赔、伸张权益这方面懂得很少。所以，上世纪80年代“国家队”走出去，从房屋建筑，到水电站、渠道、桥梁、港口、公路、铁路、机场都做。相比房屋建筑，港口和水利工程技术含量更高。

由于我本人在水电部外事司援外项目处工作，因此我是水电系统对外窗口公司中国水利电力对外公司最初创始团队成员之一。

经历1980年代走出去挣外汇、学规划之后，中国到1990年代后期时，外汇已经不再稀缺，出海的“国家队”也开始

自己做 BOT 项目，自己筹钱自己经营。

到了新世纪，随着中国入世，我国外汇积累速度更快，已经可以反哺对外的工程项目，由中国进出口银行推出的两优贷款（优惠贷款和优惠贴息贷款）项目成为了“国家队”开展业务的主阵地，而中国自己在海外的贷款项目在资金上更安全，且只有中资企业参与竞争。

到 2013 年国家正式提出“一带一路”倡议时，完全竞争性的国际招标项目在中国的对外工程总体量中已经开始下降，两优贷款项目已经成为项目主力。

最近几年，因为国际形势和项目回报率的问题，两优贷款项目比重开始下降，国际招投标项目比重又开始有所回升。

## **中国视角：外交、金融与经济的三角**

和民营企业出海并不完全一样的，

“国家队”走出去是一种外交战略、金融支持、企业利润相互交织的三角。为什么1980年代开始我们走出去的绝大多数工程集中在东南亚和非洲？因为东南亚地区国家和我国从历史上就关系比较紧密，非洲从20世纪五六十年代随着外交的拓展，也成为我国援外的重点。后来随着中国的外交，援外才逐步扩展到中亚和南美。

**外交**——从业务路径上讲，我们走出去是先易后难，与中国的外交布局迭代高度相关。如近年央企在巴基斯坦用两优贷款修建火电站，巴基斯坦局势不稳、同时项目营收也未必完全有保障，但我们还是去做，我国的相关出口信用保险公司依然会担保，完全是因为巴基斯坦在地缘政治格局和“一带一路”大局中地位的重要性所决定的。从长远和全局的角度看，项目很有意义。

**金融**——金融支持对央企走出去非常

重要。2000年后，我国进出口银行的两优贷款和国家开发银行的资金支持，对央企走出去提供了很大帮助。优惠贴息贷款用人民币计价，优惠贷款用美元和欧元计价。国家每年会综合考量政治、经济、和外交等复杂因素，对一些国家和地区在贷款利率等方面有所倾斜，贷款国家用这些贷款支付建设款项。大多数项目由贷款国家出具主权担保，很多项目由贷款国的油田、矿产抵押还款，所以这类操作也曾经被称为“以资源换项目”。由于“一带一路”沿线大多是发展中国家，缺乏技术和建设能力，更缺乏资金，所以现在又增加了亚投行为基础设施项目提供进一步的融资支持，对项目所在国、以及承接项目的“国家队”都有好处。

**经济**——当然，强调服从大局、做项目考虑外交战略，并不是说“国家队”走出去的时候不考虑经济利益。国资委每年

都会考察央企的一些指标，比如国有资产保值增值情况、合同额、营业额和利润额等等。国家队走出去的绝大多数项目都能够保证利润，毕竟有外交、金融的支持，我们的“国家队”并不是单打独斗。

所以，我们要从外交战略、金融支持、企业利润等综合角度去理解“国家队”的走出去。外交基础搞得好，援外项目打下了很好的基础，企业开展业务就有便利；金融支持到位，企业就能放心大胆地做项目；当然，企业在当地的项目本身就是实力和口碑，大家都看得见，反过来也能帮助外交活动展开，提升金融支持的信心。

## **共建方视角：用中国力量拉升本国产业实力与民生福利**

从水电部外事司到后来中国葛洲坝集团国际公司负责人，我在中央部委和世界500强央企从事国际业务前后有40余年，

走过很多国家。像中国这样有完备的五年计划、并且能执行下去的国家几乎没有。很多发展中国家有丰富的资源，政府和人民也都想把资源变成实实在在的产业和生产力，但就是找不到方法。即便有矿山，但开矿需要设备，买设备需要钱，开出来还需要修建铁路往外运，铁路运出来以后还要建港口运到全球区才能完成交易。这是一系列的基础设施和产业配套支撑。当然，也包括人才需求和资金需求，西方国家往往是指望不上的。

中国在基础设施建设等诸多产业配套上，尤其是五年规划等系统性开发规划方面有长期丰富的经验。利用中国的资金和技术，把发展中国家的资源优势转化为经济发展动能，是中国相对于共建国特别有吸引力和说服力之处。让这些发展中国家自己去培养这种能力，一是周期太长，二是万事开头难。

借助中国的力量，发展中国家可以快速实现工业化。因此 2008 年金融危机之后，我在贸促会一次高端论坛的演讲中提出了：

“国家用倾斜政策，扶持中国同等过剩的规划、设计产能走向国门。”这一观点引起了国家有关领导人的关注。我的这个提议，关键是为发展中国家的发展提供系统规划和设计，就是从一开始就由我国为共建国的交通、能源、国土资源等领域做系列规划，提供蓝图和战略，因为中国的技术规范 and 标准相比西方的标准更适合发展中国家。如此一来，在项目落实的过程中，所有环节当然都需要中国公司的参与和负责，我们就能输出规划、设计，和技术规范，由此带动中国高附加值的设备产品出口，无论算政治账还是经济账，都有长远的收益。

## 国家队与民间队

最早央企走出去的过程，也伴随着中

国的体制改革，很多部委的以外事司援外项目处为基干成立的对外窗口公司，后来都发展成为独立而强大的世界 500 强公司。当年业务体量最大的是建设部下属的中建国际，因为住宅建造周期短、需求大。还有中国土木工程公司（原属铁道部），现在合并到了中铁建集团，这两家公司在 80 年代初排名靠前。我工作多年的中水对外公司，后来并入了三峡集团，近年又转入中交建设集团。而中交建设集团是交通部的路桥公司和港湾公司合并组建的集团公司。铁路方面还有两大集团：一个是中铁工集团（前身铁道部建设总局），一个是中铁建集团（原铁道兵部队）。以上这几大集团都已成为世界 500 强企业。

在“国家队”通过国际工程承包走出去的过程中，民营企业也在同步往外走。制造、通信、互联网、汽车等领域都有企业走出去，民营企业的海外表现非常突出。

在海外基础设施建设领域，以国央企为主的“国家队”目前仍起着引领作用，但与之配套的民营企业也不少。如果说“国家队”在走出去的过程中称为“航空母舰”，民营企业也从“小舢板”成长为“驱逐舰”。希望“一带一路”倡议带来的机遇，让民营企业从“驱逐舰”成长为“巡洋舰”。

## 华坚集团：挺进非洲的民营企业样本

“一带一路”倡议提出十年来，为我国民营企业“走出去”送来了东风，也让更多民营企业拥有了国际化的新机遇。华坚集团创始人、董事长张华荣<sup>7</sup>带领的中国最大女鞋生产企业之一华坚集团正是其中的佼佼者。

华坚集团成立于1996年，以专业生产中高档真皮女鞋为主。2011年11月，华坚集团响应国家“走出去”战略，在埃塞俄比亚投资建设华坚国际鞋城（埃塞俄比亚）有限公司。2013年9月，响应“一带一路”倡议，再次在埃塞首都投资建设

7. 张华荣：华坚集团创始人、董事长，北大国发院EMBA2013级校友。

华坚（埃塞俄比亚）国际轻工业城，占地137.8公顷，解决了当地近万人的就业。

中国多位领导人，非洲多国政要，以及中国许多部委、省市领导都曾亲临华坚的埃塞工业城视察指导工作。华坚集团创始人、董事长张华荣于2017年被埃塞俄比亚联邦民主共和国政府授予“埃塞工业之父”荣誉称号。2018年，张华荣入选中央统战部、全国工商联评出的“改革开放40年百名杰出民营企业家”榜单，并于同年受到习近平主席两次亲切接见。他还被联合国工发组织授予“推进非洲工业发展亲善大使”称号。

## 为什么去非洲？

谈起华坚集团出海非洲的机缘，张华荣特别感谢北大国发院名誉院长林毅夫教授的支持。

林毅夫老师在世界银行担任首席经济学家兼副行长期间，为了验证新结构经济学的政策适用性，在世界银行牵头了一项名为《非洲轻工业》的研究项目。该项研究发现，埃塞俄比亚制鞋业的工资只有中国同行业工资的八分之一到十分之一，越南同行业的一半。埃塞俄比亚的劳动生产率大约为中国的 70%，与越南大体相当。劳动成本大约占中国制鞋业总成本的四分之一，因此埃塞俄比亚在制鞋领域很有竞争力。但是，2010 年，中国的制鞋业雇用了 1900 万工人，越南有 120 万人，而埃塞俄比亚仅有 8000 人。

2011 年 3 月，林毅夫老师到埃塞俄比亚首都亚的斯亚贝巴拜会了时任总理梅莱斯·泽纳维，告知他这项研究的发现，并向他介绍了中国发展轻工业的经验，包括建立工业园区、创造局部有利的基础设施和营商环境以“筑巢引凤”，以及政府一

把手亲自招商引资、增加投资者信心，这样可以发挥当地的比较优势，把人力成本等资源优势转化为竞争优势。

同年8月，泽纳维总理就利用到深圳出席大运会的机会，亲自邀请中国的制鞋厂商去埃塞俄比亚投资。当时，华坚是广东女鞋的龙头企业，因此张华荣受邀去和泽纳维总理见面。会谈中，张华荣发现总理对中国很了解，对华坚也很了解，而且非常喜欢中国。因此，2011年10月，应泽纳维总理之邀，张华荣带队到埃塞俄比亚考察。

考察期间，张华荣发现那里比中国落后几十年，基础条件很差，一度有些犹豫。但是，亲自负责招商引资的泽纳维总理十分诚恳，一周三次邀张华荣会谈，最后一次谈了两个多小时。最终，张华荣决定投资，在与美国品牌方协商过后，正式开始落实。

在埃塞总理府的全力支持和各方的努力配合下，华坚集团仅用 35 天就完成了制造设备从中国到埃塞的转运。华坚在当地招了 100 多名埃塞员工，包机前往赣州培训。地处赣州的华坚科技学校的百余名学生和华坚的干部在培训结束后，也跟随他们回到了埃塞。在短短的 100 多天内，与国内工厂处于同等水平的两条生产线建好了，一个五百人的工厂开工了。

## 为什么能成为样本？

埃塞俄比亚工厂建成后，有 30 多位国家元首和 600 多家企业去现场参观。看到在埃塞俄比亚也可以生产美国高端品牌的女鞋，很多人都很激动，甚至向张华荣鞠躬。非洲很多媒体都报道了华坚的成就和荣誉，当地人对华坚非常尊重，称张华荣为“埃塞工业之父”。

林毅夫老师后来到非洲时专门去华坚

的埃塞俄比亚工厂考察，并一直在很多场合给予华坚支持和帮助。林毅夫老师评价说：2012年前，埃塞俄比亚和绝大多数非洲国家一样，外商从来没有将其视为一个可以作为加工出口基地的国家，发达国家的买家也从来不会有信心向埃塞俄比亚的加工企业下订单。华坚鞋厂立竿见影的成功改变了外国投资者和外国买家对埃塞俄比亚的印象和信心。

国发院卢锋教授也对华坚进行调研，提出“华坚现象”这一概念。华坚集团的埃塞俄比亚工厂已经成为该国出口创汇最多的企业，解决了当地近万人的就业，大幅促进了当地的经济的发展。

怀着感恩之心，2013年张华荣选择到北大国发院读书学习，希望从这里继续获取前行的力量和智慧。

张华荣与华坚在非洲的成功不是偶然

的。1983年，张华荣白手起家开始创业，乘着改革开放的春风，从一家制鞋小作坊，发展成为中国大陆最大的女鞋生产厂家，他和华坚的身上已经积累了足够的经验，也包括足够多的用户信任。“一带一路”倡议只是一个新的窗口。

张华荣说，华坚在埃塞的创业，并不仅仅是一家制鞋厂的搬迁，而是将全套运营生态一起带了过去，提升了整个埃塞的产业发展。埃塞俄比亚东方工业园建好了三年都没有企业入驻，华坚搬进去之后的三年间，工业园中的所有厂房都被租了出去。华坚在当地起到了关键的示范作用，带动了整个埃塞俄比亚的工业发展。

张华荣认为，一家企业要想在当地扎根，一方面要继续创造和保持面向全球的市场竞争力，另一方面要造福当地。两者缺一不可。他自己总结的原则就是“以人为本，服务人类”。

华坚在埃塞俄比亚以制造业加工为主，因此，最核心的资源就是当地优秀的劳动力。但要想把这些人力资源转化为比较优势和实际的竞争力，关键是让员工端正态度，提升能力。

在态度方面，张华荣注重中国文化里的“以人为本”，关心员工、爱护员工。让当地员工去认真工作、认真生活，这是一门学问。这里的关键是换位思考，将心比心。中国企业要放下身段，真诚对待非洲当地的员工，让他们真正感到每个人都是企业很重要的一份子。他们有自己的生活习惯、是非认知，我们应理解并尊重他们的文化价值观，再将我们和谐、团结、文明、高效、严谨的企业文化带给他们。华坚在埃塞工厂做队列训练，当地员工们会因为大家的步调一致而感到自豪；教当地员工合唱《团结就是力量》，他们会因为自己会说中文并理解其中的意思而感到

自豪。《团结就是力量》这首歌教会了埃塞俄比亚员工团结的重要性——企业里的中国干部和埃塞干部要团结，中国员工和埃塞员工要团结，这样大家就能为企业创造更好的效益，为员工创造更好的生活，最终战胜贫穷。

对非洲当地员工除了尊重之外，也要求他们必须遵守我们中国企业的规章制度。华坚作为制造业企业，几万人在一起，需要品质，需要产量。品质的提升要学技术，产量的提升依靠提高生产力，这需要每个人的配合，尤其是在流水线上工作，不能说不干就不干了。中国企业的规章制度也要基于当地的劳动法框架，符合当地政策。

在能力方面，华坚派最强大的管理队伍到埃塞，带来最新的管理和技术。中国干部离开自己的亲人和家乡来到非洲，不只是为了赚一份工资，更重要的是把中国的先进经验带给非洲，促进当地发展，提

高当地人民生活水平。

华坚还在赣州建了培训学校，埃塞俄比亚的青年人在中国培训一年半载，回去以后都成了骨干精英，有的当老板，有的在当地的中资企业当翻译，有的成了当地的管理干部。能够尽可能多的帮助和改变一部分埃塞当地人，这是最重要的、最全面的能力提升，而不仅仅是流水线上的工作能力。

## 有哪些风险与挑战？

“走出去”的过程中，除了奔波的辛苦，背后还有多重风险。

张华荣指出，中国企业在非洲遇到的风险主要包括法律风险、政府诚信风险、金融风险、企业管理风险，以及当地社会不理解的风险等。非洲和中国办事理念不同，文化、生活习惯也不一样，有太多的

不同需要磨合。“解决一个困难上一个台阶，解决一个问题上一层楼。以这样的心态面对，世界上没有困难的事情。”张华荣说。

例如，非洲当地政局不太稳定，2017年年底，埃塞俄比亚不同党派的冲突导致工厂罢工。因此，华坚的很多订单无法在当地完成，无奈之下，只能把材料空运回中国来制作。

在当地建厂的时候，工地经常会出现断水断电的情况。没电可以买发电机解决，没水就比较麻烦了。张华荣想办法找当地的中国企业为工地打了井，才解决了用水问题。而且，由于工地距离城区有一段距离，员工们都不愿意住在那里。当时50多岁的张华荣就以身作则住在工地，和中国员工、非洲员工同吃同住，甚至曾半个月都没洗过澡。

在他看来，尽管埃塞俄比亚这样的国

家比较贫穷，还存在不稳定因素，但我们企业要用发展的眼光去看这些国家。危机就代表着机遇，这些国家的欠发达也是我们中国企业发展的机遇。这里有大量期待工作的人力资源，有潜在的市场，有丰富的自然资源，还有优惠的国际关税。企业家不要为那些不能改变的事情而纠结，而要为那些能改变的事情而努力，理解海外投资积极阳光的一面。

跟当地政府建立起良好健康的关系，企业才能行稳致远。然而，中国企业不能参与当地的任何政治活动或政治选举。张华荣表示，我们是投资这个国家，并不是去投资某个领导人，我们尊重当地政府，尊重当地人民的政治选择。领导人会变动，但政府永远存在，千万不要花心思去跟某某政治家搞好关系。出海的中国企业家要记得三点：第一要遵守法律，第二要合法经营，第三不要行贿受贿。

当然，有些国家的地方官员有时会向中国企业提出不正当的要求。张华荣提醒：靠送钱来维系与当地政府的关系只会给自己添麻烦，在面对不正当要求的时候，我们既要做好人情，又要用正确的方法处理不正确的关系。中国企业要坚持自己的原则，我们不能改变当地原有的文化，只能去适应它，用更专业的方法去合法合规经营。

## 如何挖掘“一带一路”倡议给民营企业带来的机遇？

作为全国政协委员，张华荣在全国两会上的提案多数都与“一带一路”有关。2017年他提出，由于在境外的投资项目建设时间长、回报慢，而通过各种融资手段获得的贷款往往时间短、利息高，因此他希望更多金融单位和基金单位可以提供差异化的融资和差异化的政策。

2019年两会，他提出，境外工业园是产业集聚区，也是中国民营企业“抱团出海”、整合资源、降低海外投资风险的有力平台；同时，境外工业园的建设与发展，也可以为东道国的经济社会发展作出贡献。然而，境外工业园，特别是以民营企业为投资主体的境外工业园，在建设和发展中面临不少困难和挑战，包括沟通机制不健全、境外融资难度大、招商引资困难、国际化人才匮乏等。对此，他呼吁，应将境外工业园作为走深走实“一带一路”的着力点，加大帮扶力度和政策补给，打造高效的国际化合作平台。

他还建议我国海关、税务部门加强与“一带一路”国家互动交流，深化沟通与合作，通过多元化的合作方式，更好地助力中资企业在外发展；针对部分东道国存在的工会机制、沟通机制不健全的现象，他呼吁中国工会积极参与到“一带一路”

的建设中，协助东道国劳动部门，帮助当地中资企业在平等基础上开展交流互鉴，更好地为中资企业在海外用工给出合法合理的建议和指引。

在非洲深耕多年，张华荣还切实感到数字经济是当地急需的高效平台。如果中国的互联网企业能够走出去，帮助当地在信息渠道、管理等方面提供高效的服务，将能够很大程度上促进当地社会的快速发展。

新能源领域的合作也是非洲的需要。很多非洲国家缺天然气、缺煤炭，公共交通设施也很差，但是水电丰富、太阳能充足，在新能源方面很有发展潜力。如果能将能源科技融入产业发展，企业运作就会更加高效，也有利于非洲国家的可持续发展。

张华荣认为，非洲具备如中国这样的发展商机，关键是怎么学中国，怎么把高

质量发展的经验推给他们。华坚集团正在开展对电动农业机械的研究，计划不断整合资源，先对几个村庄进行试点，最终发展成用水电、太阳能储能去解决劳动力问题、农业生产问题、交通问题和用电问题的新模式。

“一带一路”的倡议对世界经济发展有着极其重要的意义，也是中国企业走出去发展的大好机会。面向未来，张华荣有三个愿景：

1. 要帮助非洲最穷国家解决就业问题；
2. 要为参与“一带一路”的中国企业树立样板；
3. 要为实现中国梦和构建人类命运共同体做出贡献。

# 王进杰<sup>8</sup>：中非教育合作的机遇和挑战

## 引言

非洲大陆经济自 2000 年开始迅猛发展，在追求工业化与经济发展的道路上，积极寻求国际合作和共同发展。中非关系在“一带一路”倡议之后，往来更加深入和多元。当前，中国的国际发展合作愈发强调向“小而美”新思路靠拢，强调多开展人力资源开发、文化教育等“智力援助”，以推动一带一路向高质量方向发展。教育和培训合作是中非合作论坛框架下的重要组成部分，更是中非间人文交流的主要支撑，其发展和实践涉及农业、医疗卫生、

8. 王进杰：北大国发院、北大南南学院助理研究员，北京大学非洲研究中心副秘书长。

科技发展、减贫等多个部门和议题。中非教育合作致力于通过多种形式的教育、培训模式帮助非洲国家培养各个领域的专业人才，在改善非洲国家现有的就业不足和贫困等发展难题的同时助力其实现工业化。在践行中非教育合作的众多主体中，政府、高校、职业院校、中国企业等都发挥着互相联动的作用。教育和培训合作为中非经贸交往提供人力资源，经贸交往反过来为教育和培训合作提供动力，共同构建了中国对非经济交往与人文交流相辅相成的生动图景。

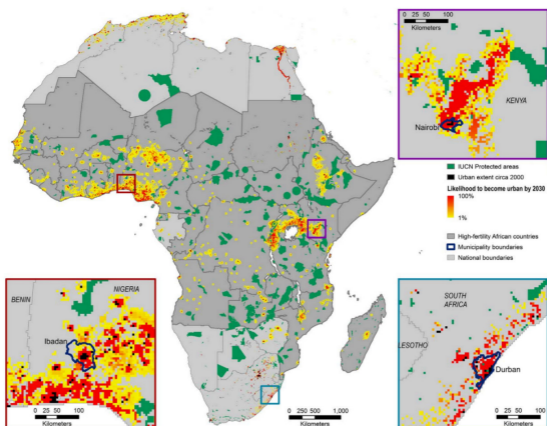
## 一、非洲工业化发展之路

从2000年开始，非洲大陆的经济开始逐步复苏，一些国家如埃塞俄比亚、科特迪瓦、塞内加尔、坦桑尼亚和加纳等国保持在5%到10%的经济增长率。近些年受到国内外局势和自然环境的影响，虽然

大多数非洲国家 GDP 增长速度有所放缓，但是非洲国家探索工业化和经济发展的步伐未曾减慢。在工业化方面，非洲国家具备了发展的基本条件，如丰富的自然资源以及年轻且人口基数巨大的劳动力群体，这些都为劳动密集型的制造业储备了充足的劳动力。历史经验告诉我们，发展中国家如果得到外国资本的直接投资，从而承接了其他国的产能转移，就可能通过劳动密集型制造业来推进工业化的发展。在全球的产能转移过程中，首先是 20 世纪初英国将部分的剩余产能转移到了美国，接着是 20 世纪 50 年代美国把过剩的产能转给德国和日本，随后亚洲四小龙承接了德国和日本的产能，紧接着中国和东南亚国家又承接了韩国和新加坡的产能。非洲则在第五次产能转移过程中扮演着重要的角色。如埃塞俄比亚、尼日利亚、埃及等非洲国家参考了中国、韩国、新加坡等国家的发

展模式，选取优越的地理位置，集中配置水电、修路、建设港口等措施，建造工业园区、自由贸易区等局部经济带，通过吸引国内外投资发展工业化<sup>9</sup>。

图一：非洲超大城市分布图



工业化带来的城镇化在非洲国家发展迅猛，从 1950 年 14.5% 的城镇化率到

9. 袁立、李其谚、王进杰：《助力非洲工业化：中非合作工业园探索》，中国商务出版社，2020 年。

如今的 40%，城镇化给非洲带来了经济发展契机和生活水平的提升。如图一所示，基于目前的非洲城市扩张率，学者预测到 2030 年肯尼亚、尼日利亚、南非将成为超大城市的发展中心。<sup>10</sup> 尽管城镇化发展迅猛，但是目前非洲城镇化率仍远低于 56% 的世界城镇化平均水平，而且非洲城市对经济增长和社会发展的贡献也较为有限，很少有非洲城市同时满足提供就业和宜居这两个条件。多数非洲农村人口因为农村发展停滞和人口增长而蜂拥至城市，但城市经济活力不足以提供足够的就业岗位。同时，由于缺乏储蓄，很多流动人口自建房屋，导致城市不断向外蔓延。大量人口在缺乏清晰所有权的土地上定居，导致土地难以得到有效使用，限制了结构性投资和基础设施发展。此外，上下游产业匮乏使得商

---

10. Güneralp, B., Lwasa, S., Masundire, H., Parnell, S., & Seto, K. C. (2017). Urbanization in Africa: challenges and opportunities for conservation. *Environmental research letters*, 13(1), 015002.

业性组织陷入“非正规”发展，城市生产率较低，无法带来足够税收，反过来又限制了基础设施的发展。<sup>11</sup>如图二所示，在拥挤的尼日利亚拉各斯市的巴洛贡市场，每天约有 2000 名新居民抵达该市，其中多为青壮年，他们的教育、就业和以及生存问题，成为了发展的头等大事。<sup>12</sup>非洲工业化发展的速度远远低于城镇化增长的速度，这种局面如果以目前的形态快速发展，非洲有可能形成一批超级贫民窟。

---

11. 中国国际发展知识中心（编著）。《迈向高质量城镇化：中国经验及对非洲的启示》。北京大学出版社。2023 年。

12. Lagos is set to double in size in 15 years. Will it 'spoil'? Accessed from <https://www.theguardian.com/cities/2016/feb/22/lagos-population-double-size-how-cope>.

图二：尼日利亚拉各斯市的巴洛贡市场 (摄影 Akintunde Akinleye/路透社)



## 二、非洲教育困境与青年就业迫切性

以提升青年就业为目标的教育培训对当今非洲的国计民生至关重要，逐渐成为国际对非发展合作的重要议程。许多非洲国家的经济发展模式不足以适应其人口增长和城镇化的速度，同时教育水平低（表一）及教育培训体系未能与就业市场相适配等教育困境，最终造成的严峻失业现象远高于全球劳动力人口失业率（表二）。

青年教育和就业事关非洲国家的经济发展、人口红利的实现，更与非洲国家的整体政治经济稳定、地区安全息息相关。非洲是最年轻的大陆，在超过 14 亿的人口中，近 65% 的非洲人口在 25 岁以下。<sup>13</sup> 非洲的青年人口也是受失业影响最严重的群体，严峻的青年失业和不充分就业现象带来的社会动荡，政治冲突，甚至是恐怖主义将失业青年与地区安全、非法移民等议题相结合，使得这一议题成为非洲国家和国际社会近些年的关注重点。

表一：成人识字率（%）

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
撒哈拉以南非洲	61.49	62.35	63.00	63.60	64.31	64.69	66.14	67.06	67.27
全球	84.76	84.95	85.40	85.56	86.01	86.25	86.28	86.66	86.81

数据来源：根据世界银行数据整理。

13. Population Pyramid of Africa, 2023, access from <https://www.populationpyramid.net/africa/2023/>.

表二：劳动力人口失业率（%）

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
撒哈拉以南非洲	11.49	11.12	11.19	11.28	11.29	11.30	11.30	11.57	12.65	12.42	12.35
全球	6.14	6.12	5.98	6.01	6.00	5.87	5.70	5.54	6.90	6.20	5.77

数据来源：根据世界银行数据整理。

解决非洲青年失业问题一般有两个路径，即供给方和需求方。需求方指的是改善就业市场，以更好吸纳青年就业，供给方则是改善教育培训，使得青年更易进入就业市场。以世界银行为主的国际多边对非合作通常是从供给方，即主要从教育领域入手，尤其是在就业导向的职业教育领域开展培训项目，帮助非洲国家培养适合现阶段经济发展的人力资源。这种聚焦技能供给的援助方式遭到了一些学者的批判，因为新自由主义的理念指导下的强调技能供给，将创造就业需求留给市场的做法无法真正解决青年就业这一复杂的社会经济

问题。相比之下，在非中国企业的庞大数量和较高的用工本土化程度，在非中国企业给非洲就业市场带来的影响显然是更为显著的。

中国是对非教育和培训合作的重要伙伴方，中非在教育、培训领域的合作历史悠久，2006年以后在中非合作论坛的框架下更是实现了跨越式发展。帮助非洲国家提升青年就业，改善国计民生一直都是中非合作的重要目标之一。在中非合作论坛第八届部长级会议开幕式上，习近平主席宣布了作为共同合作重点的“九项工程”。第七项能力建设工程中，提出鼓励在非中国企业为当地提供不少于80万个就业岗位。这也是中非合作论坛第一次在官方政策文件中强调中国企业创造就业的角色，并且将之与对非教育和培训合作联系起来。在新近召开的“一带一路”国际合作高峰论坛上，习近平主席又宣布了高质量共建

“一带一路”的“八项行动”，进一步强调了青年来华培训、政府奖学金项目等教育合作和能力建设的重要性。

### 三、中非教育合作的机遇

中非教育合作是中非发展合作的重要组成部分。中非教育发展合作通常包涵在人力资源开发合作之中，通过实施官员研修研讨、技术人员培训、在职学历学位教育项目等方式，积极开展教育领域的人力资源开发合作。首先，中国支持非洲本土教育的发展，旨在提高全体非洲人特别是妇女、儿童和青年的教育水平，培养各领域的青年领袖和高素质技术人才。另外，来华非洲留学生比例逐年大幅度提升，从2003年的2000人增长到2021年的17万人（表三）。在中非教育合作的政策和倡议发展方面（表四），自北京2000年部长级会议提出设立“非洲人力资源开发

基金”之后，逐步增加奖学金投入，帮助非洲国家培训各类专业人才。

表三：在华非洲留学生数量<sup>14</sup>

年份	获得奖学金的学生	自费学生	总数
2005	1367	1390	2757
2006	1861	1876	3737
2007	2733	3182	5915
2008	3735	5064	8799
2009	4824	7609	12433
2010	5710	10693	16403
2011	6316	14428	20744
2012	6717	20335	27052
2015	8470	41322	49792
2021	-----	-----	170000

14. 由北京大学非洲研究中心李安山教授统计。

表四：中非教育合作倡议发展过程（作者编绘）

时间	倡议	内容
2000	部长级会议提出设立“非洲人力资源开发基金”	增加奖学金投入，帮助非洲国家培训各类专业人才。
2007 - 2009	北京行动计划	在“非洲人力资源开发基金”基础上加大投入，为非洲国家提供各类培训，并鼓励双方高等院校开展交流与合作。
2010 - 2012	沙姆沙伊赫行动计划	向非洲国家派遣农业技术组，为非洲国家培训农业技术人员，并将为非洲国家援建的农业技术示范中心。中非高校20+20合作计划。
2013 - 2015	北京行动计划	联合国教科文组织信托基金框架下，每年提供200万美元，用于支持非洲的高等教育。“非洲民生科技行动”，举办适用技术及科技管理培训班，开展科技园区发展的经验交流

时间	倡议	内容
2016 - 2018	南非约翰内斯堡行动计划	支持非洲国家改造或新建更多的职业技术培训设施，设立区域职业教育中心和若干能力建设学院，培养职业和技术人才，提供来华培训名额，帮助青年和妇女提高就业技能。
2019 - 2021	北京行动计划	实施头雁计划，为非洲培训精英人才，提供政府奖学金名额和研修培训名额，继续实施“中非高校20+20合作计划”，搭建中非高校交流合作平台。“先进适用技术与科技管理培训班”、“国际杰出青年科学家交流计划”与“藤蔓计划（国际青年创新创业计划）”，开展“非洲青年科技人员创新中国行”活动。

中非教育合作另一个突出的特点是“大学合作伙伴”模式。与许多国际对非教育援助不同的是，中非合作并不是建立在对不同层次教育进行回报率分析进而确定援助侧重点，而是更加侧重于高等教育和职业教育培训，并且在实践上体现出以大学

等教育机构为主要实施方的合作伙伴模式。以南京农业大学为例，南京农业大学与肯尼亚艾格顿大学的渊源可以追溯到 1994 年，当时的合作重点是引进园艺及相关技术和设备。1998 年在汉办的支持下开设了中文课。2000 年后，艾格顿大学也开始不断派遣专家前往中国进行短期进修，而进修的目的地也多集中在南京农业大学。南京农业大学也成为中国教育部培训基地之一。2012 年，艾格顿大学与南京农业大学合作建立了第一个农业特色的孔子学院。类似于南京农业大学与肯尼亚艾格顿大学的合作案例还有很多，例如 2015 年，东华大学与肯尼亚莫伊大学合作，建设了首所以纺织服装为特色的孔子学院。

在中国职业教育走出去和非洲青年技能培训需求的大背景下，中非教育合作还逐渐呈现出注重职业培训的倾向。中方高职院校逐渐扮演起越来越重要的角色。中

非合作职业院校既开展面对非洲民众的上岗指导和技能培训，也面向非洲民众开展正规教育以提升其学历层次，设置满足本土需求的专业，如鲁班工坊是中国在2018年中非合作论坛北京峰会上提出的中非“八大行动”倡议中能力建设合作的一部分，着力培养当地职业人才。作为中非共建“一带一路”人文交流合作平台的重要举措，鲁班工坊在填补中非职业教育合作空白等方面取得突破。自2019年3月非洲首家鲁班工坊落地吉布提，中国已在肯尼亚、南非、马里、尼日利亚、埃及、乌干达、科特迪瓦、马达加斯加、埃塞俄比亚、摩洛哥、贝宁、加蓬、卢旺达等14个国家设立16个鲁班工坊（表五）。这种职业技术培训课联合中文教学，也开办了职业特色孔子学院，如埃塞俄比亚职业教育孔子学院，倡导“技术+中文”的双向能力培养。

表五：鲁班工坊名单（作者编绘）

国别	项目名称	合作院校
埃及	埃及鲁班工坊(艾因夏姆斯大学)	天津轻工职业技术学院、天津交通职业学院
埃及	埃及鲁班工坊(开罗高级维修学校)	天津轻工职业技术学院、天津交通职业学院
埃塞俄比亚	埃塞俄比亚鲁班工坊	天津职业技术师范大学
贝宁	贝宁鲁班工坊	宁波职业技术学院
吉布提	吉布提鲁班工坊	天津铁道职业技术学院、天津市第一商业学校
加蓬	加蓬鲁班工坊	成都航空职业技术学院
科特迪瓦	科特迪瓦鲁班工坊	天津理工大学
肯尼亚	肯尼亚鲁班工坊	天津城市职业学院
肯尼亚	肯尼亚鲁班工坊	陕西铁路工程职业技术学院

国别	项目名称	合作院校
卢旺达	卢旺达鲁班工坊	金华职业技术学院
马达加斯加	马达加斯加鲁班工坊	天津机电职业技术学院、天津市机电工业学校
马里	马里鲁班工坊	天津医学高等专科学校、天津市红星职业中等专业学校
摩洛哥	摩洛哥鲁班工坊	天津商务职业学院
南非	南非鲁班工坊	天津职业大学
尼日利亚	尼日利亚鲁班工坊	天津中德应用技术大学、天津铁道职业技术学院
乌干达	乌干达鲁班工坊	天津工业职业学院

中非教育合作的参与方，除了政府、高校、职业院校以外，中国企业也起到了重要作用。中国企业的经贸活动和对本土人力资源的需求推动非洲青年寻求接受中国的教育与培训机会，而接受中国的教育与培训又进一步提升了非洲青年的就业竞

争力。一方面，中国企业是中国技术和发展的代言人，吸引着留学生前往中国学习中国的先进科学技术。在正式工作十分稀缺的非洲国家，中国企业成为重要的潜在雇主，也促使留学生有动力前往中国接受技能培训，以增强自己毕业回国后应聘中国企业的竞争力。另一方面，由于非洲职业技术教育落后，急缺适应工业化发展的人才，因此中国企业通过“干中学”实现知识和技术转移，为当地培养了大量工业化人才。

#### 四、中非教育合作的挑战

中非教育合作虽然充满机遇，我们更需要在“一带一路”倡议十周年之际，反思未来可能面临的潜在挑战。首先，非洲各国人类发展水平差距很大。联合国开发计划署（UNDP）在通过教育年限、国内生产总值以及寿命长度三个维度综

合评价后得出的人类发展指数 (Human Development Index 2022) 显示，在被统计的 53 个非洲国家中，超过半数的国家处在低人类发展水平。在经济欠发达的非洲大陆，人口受教育年限和身体健康水平均有待提高，这两个方面也是主要制约非洲国家经济和社会发展的因素。为了发展工业，非洲国家则需要高素质的劳动力，不仅身体健康而且储备适应工业生产需求的专业技能和知识。显然，在这一点上，很多非洲国家尚未做好准备，且各国存在很大差异。这需要中非教育合作提升“一国一策”的机制灵活性，因地制宜，结合非洲当地产业需求培养专业化人才。

其次，非洲国家普遍基础设施相对落后，阻碍了其农业现代化和工业化进程，更限制了人才流动和技术升级，为中非教育合作增添了难度。非洲整体用电人口占比和道路完好率远低于世界水平，非洲开

发银行估计，非洲的基础设施需求每年在 1300 亿至 1700 亿美元之间，每年的融资缺口为 680 亿至 1080 亿美元。<sup>15</sup> 由于非洲国家农业基础设施匮乏，大部分农民处于“薄种薄收”的状态，国家内部的粮食供应不足，积累到一定程度就会导致劳动力成本波动，落入“人才外流”的恶性循环之中。

同时，非洲部分国家政治、社会等方面政策的稳定性不够，为中非教育合作的未来添加了不确定性。稳定的社会环境是吸引外来投资、加强教育合作的重要条件，然而非洲部分国家政治和社会因素并不稳定。大部分非洲国家政府换届频繁，政策变动很大；有的国家民族矛盾激化，骚乱频繁；有的国家示威活动和治安问题严重，

---

15. 中国国际扶贫中心。非洲国家加快推进基础设施建设：中国央企在非开展基础设施项目超过 1600 个，2023 年 10 月，源自：<https://www.iprcc.org.cn/article/4EuMAavEUrU>。

政治社会风险持续在高位。

另外，债务危机和低水平对外投资导致的经济增长动力不足、就业不充分以及就业非正式化限制了收入增长等诸多因素，都为中非教育合作的深度、广度和多样性提出了新的挑战。

## 结语

虽然中非教育合作面临诸多挑战，但中国在对非教育合作方面逐渐打通了一条需求和供给双向发展的人才培养路径，使得中非合作缓减了非洲青年失业的发展痛点。目前，中非教育合作不再仅仅局限于知识和技术的转移，更在协助非洲进行能力建设和提供解决方案方面做出努力，为非洲青年在教育 and 就业之间架起了一座联动的桥梁。未来，中非教育合作应进一步发挥政府、高校和企业间的协同作用，以经济贸易合作为驱动力，推动教育交流的

开展，同时通过教育交流的反哺作用，促进经济贸易合作的深化。以青年就业为基石和出发点，驱动中非教育合作的深化，推动中非之间的技术转移，切实助力解决非洲的民生问题，从而实现中非教育合作与经贸往来的可持续发展。

# 03.

## 管理课堂

编者按：

2023年11月21日，在北京大学国家发展研究院【承泽论坛】第20期暨中信读书会上，北大国发院实践教授、中国上市公司协会会长、中国企业改革与发展研究会会长宋志平发布新书《经营30条》。北大国发院实践教授、中国中化控股有限责任公司原董事长兼党组书记、《五步组合论》作者宁高宁，北大国发院管理学教学教授、国发院BiMBA商学院副院长、学术委员会副主任，《定力》作者宫玉振，分享了对经营和管理的思考，并在北大国发院传播中心主任王贤青主持下，就经营、



管理的经典问题进入了深入对话。

本期【管理课堂】栏目有四篇文章：第一篇是宋志平对撰写《经营 30 条》这本书的简述，包括写作初衷、内容框架，以及对读者的建议；第二篇，宁高宁提炼论述了企业管理者要注重的四条共识；第三篇，宫玉振从军事与管理的共通之处，阐述战略对企业经营管理的重要性，尤其是战略的原则。第四篇，由王贤青主持，三位老师围绕企业经营的道路与哲学展开对话。

---

**宋志平：企业经营的 30 条心法**

**宁高宁：企业管理者要注重常识与共识**

**宫玉振：《经营 30 条》中的战略智慧**

**宋志平 + 宁高宁 + 宫玉振：企业的经营道路与哲学**



## 宋志平<sup>16</sup>：企业经营的 30 条心法

三年前，我曾在国发院做过一次悦读会，专门讲述《经营制胜》这本书。如今，我再次在悦读会上与大家见面。作为国发院的实践老师，我经常来学院与同学们交流。接下来，我将分三部分来介绍关于《经营 30 条》一书的相关内容：为什么写这本书？这本书的主要内容是什么？这本书适合哪些人读？

### 为什么要写《经营 30 条》这本书？

我从央企退休至今已整整四年。这四

---

16. 宋志平：北大国发院实践特聘教授、中国上市公司协会会长、中国企业改革与发展研究会会长、《经营 30 条》作者。

年来，我主要的工作是在北大、清华的商学院上课，与EMBA、CEO班等项目里的同学们交流。在此过程中，我曾教授战略、创新、管理、经营方略等课程，同学们常常希望我能将授课内容加以整合、归纳，形成更有系统性的书籍。为此，我写了一篇《经营30条》的文章，有1万多字，在“正和岛”上发表后，读者们挺喜欢，于是在这篇文章的基础上扩展内容，我完成了整本书的创作。另外，疫情之后，社会压力普遍增大，年轻一代企业家们更是面临巨大挑战。在他们眼里我们算是老一代的企业管理者，有责任为年轻一代企业家赋能，给他们提供一些方法和支持。

我原本计划写一本更简短的小册子，但最终完成的书籍比原计划的稍多一些。尽管如此，我仍然希望保持内容简洁，以便读者能够快速阅读和理解书中的基本观点。在撰写这本书时，我坚持两个原则：

一是易于阅读，避免使用复杂的措辞和句式；二是实用性高，只有对读者有用的信息才会被写进书中。

可以说，这本书的核心内容就是我的认识论和方法论。

## 《经营 30 条》有哪些内容？

《经营 30 条》顾名思义就是经营企业的 30 条经验总结。这些内容被精心组织在 6 个篇章中，分别是战略、创新、经营、管理、改革和文化。由于我曾在国企工作 40 年，后来担任中国企业改革与发展研究会会长，于是加入了一部分关于改革的内容，以帮助大家更好地了解改革。实际上，无论是国企还是民企，都有改革的必要，只是国企的改革是市场化，而民企的改革是规范化。

全书共 6 个篇章部分，每部分各 5 条，

每条 4 个小节，加起来共 120 个小节，这就是整本书的结构。下面我按照 6 章内容的顺序作简要介绍。

## 一、战略

战略十分重要，战略是研究“做什么”的学问，战略是选择、是取舍。战略赢是大赢，战略输是大输。犯了战术性错误，改了就好了；但犯了战略性错误，往往是那种一生的错误，不容易有改正的机会。

领导人的责任首先是制定战略。制定战略要先定目标，企业缺什么就去找什么，而不是企业有什么就去做什么。这一点对制定战略而言非常重要。

定战略时要突出主业。围绕专业化和多元化的争论多年不休，其实工业化早期都是专业化。后来随着经济发展，机会增多，大家去搞多元化，但随着竞争的加剧，大家又退回专业化。总的来看，中小企业一

般搞专业化；大一点的企业，业务撞到天花板可以去搞相关多元，就是在技术、产品、市场上有相关性和协同性；大的投资集团可以搞多元化，即使多元化的投资集团，也是集团的多元化，经营平台的专业化。

## 二、创新

首先，创新的本质是一种新的组合。虽然技术是创新的重要因素，但创新实际上是生产要素和生产条件的组合。技术只是创新的要素之一，并不能完全等同于创新。创新是一个相对独立的概念，英文中技术（technology）和创新（innovation）是分开的，理解起来比较明确。

其次，在创新过程中，我们需要注重有效创新。创新与否都存在风险，所以有句话说“不创新是等死，盲目创新是找死”。怎么有效创新？第一，企业家是创新的灵魂；第二，要选择合适的创新模式。创新

模式有自主创新、集成创新、持续性创新、颠覆性创新以及商业模式创新等多种，它们各有特点，企业要根据自身的情况和需求来选择合适的创新模式。

最后，科技和商业创新融合是大势所趋。过去我们把它们分开，现在二者越来越融合。

### 三、经营

经营就是做正确的事。做企业要学会有效整合资源，并进行有机联合重组；从“量本利”（销量 - 成本 - 利润）到“价本利”（售价 - 成本 - 利润），也就是从追求规模转向高质量发展。同时，在经营中还要对风险与危机做正确处理，尽量减少损失。这些都是经营的逻辑。

书中特别提到，从管理到经营，尤其是从基层管理者逐步晋升到一把手位置的管理者，不要还停留于企业内部管理工作，

而要把更多的精力转向经营。

西方是大管理的概念，经营和管理相互融合，日本和中国等东方国家将经营和管理做了区分：经营是做正确的事，管理是用正确的方式做事。这种区分适用于我们的东方语境。所以，当我们在一把手的职位上时，要将管理的重心尽可能地放权给下属，一把手自己的重点是在经营决策方面做好工作——经营是顶层管理者的分内之事。

#### 四、管理

管理是正确地做事。同时，组织要不断调整和优化，这是组织的成长逻辑。如果不进行干预，组织可能会过度增长、失去控制。所以，企业得“瘦身健体”，成长过程中要不断“剪枝”。此外，质量管理需要遵循国际标准，实现规范化管理；做企业还要记得现金为王，并学会打造自

主品牌。

在管理方法论层面，日本环境管理过程中有“5S管理法”。5S即整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE），其作用是保证安全、提高效率、降低成本、保证质量，使工作环境整洁有序，预防品质不良、故障、事故，为组织提供了实用的指导。

学习管理理论固然重要，包括学管理大师彼得·德鲁克，但如何将这些理论知识转化为实际的操作方法，同样至关重要。日式管理给我们提供了一些实用的方法论，还有我此前的著作《三精管理》，也提出一套系统的方法论——“三精十二化四十八法”。这套方法论不仅教授理论知识，更注重传递实际操作方法和技巧，这本书也因此得到许多企业管理者的关注和认可。

总之，想要提高管理水平，就要有适合的方法让理论知识落地，日本称其为功法。

## 五、改革

在改革这一部分，主要针对的是国有企业，当然也涉及民营企业。但不管什么性质的企业，都应按照市场化的机制运营，积极稳妥地推进混合所有制，公司治理要规范，以及学会通过共享机制打造利益共同体，并弘扬企业家精神。

在此，我着重解释一下共享机制。我认为企业改革最重要的就是机制。这个机制不仅对国有企业重要，对民营企业同样重要。尽管民企在机制上有一定的先天优势，但如果老板不开明，这些企业同样会缺乏机制。万华、海康威视等国有企业，机制也都非常好，因此发展得很好，市值很高。

我常讲：“如果有好的机制，做企业不需要神仙；如果没有好的机制，神仙也做不好企业。”机制是企业的底层逻辑，做企业一定要有好的机制。

## 六、文化

在文化部分，本书主要讲述了几个重要观点：首先，企业必须以人为中心。这意味着做企业不能只关注工厂、厂房、土地、设备、产品、现金等物质因素，更要重视活生生的人，因为企业是由人创造和管理的。企业的进步靠的不只是技术，还有组织和团队的进步。无论是企业文化还是管理，都要落实到以人为中心上，这是我的核心观点。

其次，关于中国式管理模式问题。是否存在中国式管理？有些人认为管理没有所谓的中式、西式之分，然而，随着中国企业快速发展，在全球占据越来越重要的

地位，可能已经值得总结和思考中国式管理的特点。我理解的中国式管理，是将现代管理与中国企业实际、与中国优秀文化结合，形成具有中国特色的管理方式。与西方管理相比，中国企业的管理确实有一些不同之处，尤其是中华民族拥有自身独特的文化特点，中国式管理势必渗透到我们的企业管理中。

再次，企业的目的到底是什么？美国管理界原来设定的企业目标是股东利益最大化。2019年美国商业圆桌会议（Business Roundtable）改变说法，在声明中摒弃了“企业的唯一目的是为股东创造价值”的提法，并提出新的观点：企业应该为所有的利益相关者服务。除了股东，还包括客户、员工、供应商，以及企业所在的社区。这意味着，做企业不仅要考虑股东的利益，还要关注所有的主要利益相关者，尤其是客户和员工，企业的目

的是让社会变得更美好。

总体而言，《经营30条》这本书的风格以事讲理。尽管总体篇幅不多，但案例不少，共涉及110家不同规模、不同行业 and 不同类型的企业。这些案例，汇总了过去4-5年间我担任中国上市公司协会会长期间所参加的调研。在此期间，我曾走访了200多家上市公司，此外，还有一些央企以及地方大型国企。

以前的写作，我主要基于建材、国药等领域的经验和体会。但《经营30条》增加了我在过去几年中观察到的更多上市公司和企业的情况。每个企业都有其独特的逻辑和故事，我努力将其抽象出来并沉淀在书中，想必对读者会有所帮助。

## 《经营30条》适合哪些人读？

这本书到底适合哪些人来读？首先，

这本书主要是为年轻一代企业家和各类企业管理者所写。我在书中概括了年轻人在创办企业时应该了解的重要内容，可以作为建立企业框架、了解企业运营的入门读物。

其次，这本书也适合经管学院、商学院的学生们作为课外读物。对于正在学习经济管理的学生们来说，这本书可以作为扩展知识、提升对企业运营理解的补充读物。

我们常说“企业家不可能常青，但是企业有可能常青”，这需要一代代企业管理者薪火相传。我们这一代企业家，经历了40多年改革开放，见证了国家从艰苦走向繁荣的过程。我们付出了很多，也面临过很多挑战。对于年轻一代企业家来说，未来需要承担起更多责任和压力。因此，希望这本书也可以作为他们奋斗在路上的参考和陪伴。

至少，我们有责任根据走过的路，为后来人划出一些路线，立一些指示牌，告知大家我们过去是如何走过来的，有哪些点要小心。我们并不要求每个人都必须按照我们的方式行事，只是愿意把过去的经验和教训和盘托出。这是我写这本书的主要目的。

## 宁高宁<sup>17</sup>：企业管理者要注重常识与共识

宋志平先生(下称宋总)所著的这本《经营30条》，提出为年轻人所写。我这个老年人也拜读了这本书，得到了一些和年轻人可能不一样的体会。过去几十年的实践经验，宋总通过凝练和概括，试图用最短的时间和最少的文字把事情说清楚，于是他总结为经营30条。

我想起在很多年前，我读过一本书名为《5分钟MBA》。当时我心里想，这本书能让我在5分钟内学完吗？结果发现，虽然书的内容可以在5分钟内学完，但大部分内容难以实践操作。

---

17. 宁高宁：北大国发院实践教授、中国中化控股有限责任公司原董事长兼党组书记、《五步组合论》作者。

今天，宋总确实把经过实践检验的内容进行了高度的凝练和概括。尽管它可能并不容易被年轻人理解——他们可能会觉得好记、有趣，但可能难以理解其中的深意。这本书的内容就像郑板桥总结的书画要领“删繁就简三秋树，领异标新二月花”。这是老年人写给年轻人的一本书，经历过的人能真正理解它，年轻人需要慢慢领悟。

书中提到的这 30 条，每一条都能扩展成一本书，形成经营管理书系，但这并不太难，难的是把 30 本书的内容浓缩在一本书，更难的是真正付诸实践且同样收效良好。只有真正理解和掌握这 30 条背后的东西，你才能真正删繁就简，读出深意。

宋总已经写了很多书，我自己就读过不少。我发现，他的写作风格越来越直接和准确。这本书是管理学的佳作，也是对开放式 MBA 或管理新风的一种探索。

今天，我也想借此机会提出一个问题：

在目前的中国企业界和教育界，我们是否正在形成一些共识？

## **共识一：西方在现代商业实践和企业 管理理论上都是先行者**

企业管理没有标准答案，每个观点都有其自身的道理，而且企业情况也一直在变，所以总是存在不同的观点。

但是，有没有一些观点随着时间的推移而得到普遍认同？有没有一些基本点我们不用再为之争论不休？大家即便有争论，也在基本共识的基础上展开？这本书里我觉得包含了很多常识或共识。大学，尤其是商学院的教育恰恰要基于常识和共识。

很多人喜欢讨论和比较中国式管理和西方管理。读懂《经营30条》你会发现其精华不是源于《孙子兵法》《道德经》《易经》。我们都认同中华文化博大精深，但

我们的众多经典主要用于自身修炼、人际关系、制度建设，以及政务管理，但不是企业管理。这些传统文化对于管理也有一定的帮助，比如自我修养、领导力、选人用人等等，但我们也要认识到这些经典诞生的时候，中国没有企业管理的基本环境，没有市场竞争、资本运作、法律咨询。我们要承认现代商业实践和企业管理理论都是西方先行。当然，中国的商业和企业如今也有了自己的探索和特色，但大可不必因此而颠倒顺序。

## 共识二：企业经营的本质超越企业性质

大家还喜欢讨论国有企业和民营企业问题。国有企业和民营企业的产权属性不同，但经营本质是否相同呢？

即使是国有垄断企业，本身也要追求效率，只是评价体系不同而已。近日我们看到一则简短的报道：北京市地铁一年亏

损 100 多亿元。北京地铁显然是一个有垄断地位的企业，因为其他企业不经营地铁，虽然我不知道它为什么亏损，也不想评价此事，但如果企业一直亏损、效率不够，其持续生存就有问题，除非其本质属性不是企业，而纯粹是政府的公共事业。相比之下，香港地铁是上市公司，对经营效率会有更高的要求。

事实上，无论企业性质如何，其经营本质是相同的：无论是国有企业还是民营企业，它们都需要注重效率和创新，都要为用户提供优质的产品和服务，并确保适当的回报率。在这一点上，我认为关于国企和民企的争论没有必要。企业应该根据自身的特点和优势去寻求更好的发展，而不是过分纠结于其所有制形式。

### **共识三：经济社会发展高度依赖企业**

过去，我们常探讨企业靠什么、经济

靠什么，我认为，经济社会发展高度依赖企业。要真正认识到企业这个组织的力量、企业作为一个经济主体的推动力量，而且不能再有任何对企业本身力量的怀疑，但是目前大家尚未就此达成广泛共识。

现在看来，经济发展要靠企业，企业发展要靠企业家，企业家要有企业家精神。这应该成为共识。

《经营 30 条》也提到这一点：企业几乎是所有经济活动最有效的组织方式，在企业组织方式里，核心是依靠企业家精神。因此，要提升社会对企业、对企业家和企业家精神的重视。

举个例子，当经济不景气时，失业率升高、GDP 增长放缓，我们需要依赖宏观政策来调整经营策略、产业政策、货币政策、外资政策以及税收政策，然而我们发现，这些政策刺激的效果并不像过去那样显著。

这是因为不同的机体对刺激的反应不同，不同的企业家会有不同的反应。

从这个角度来看，一个国家、一个城市也可以被视为一个企业，企业贡献于经济发展，而企业家是企业的核心。这也就是为什么我经常讲，一个城市就是一个企业的城市，一个国家就是一个企业的国家，没有世界一流企业，建不成世界一流的国家。

#### **共识四：关注企业本身成长**

在评价企业成功和企业价值实现方面，企业在资本市场上的表现是一个重要的衡量指标，我们很少去关注企业的质量、盈利能力和增长。

以市盈率为例，中国企业的市盈率比其他地方低一些，这是因为我们的增长率相对较低。我们不能只关注市场增长，而

忽视了企业的内在质量和增长潜力。解决这个问题需要我们在关注市场的同时，也要关注企业的质量、盈利和增长。这也应该成为一种共识。

总之，宋总所著《经营 30 条》提炼了很多共识，简洁明了。但要真正理解和坚守这些原则却并不容易。如果能做到其中的 15 条，就可以称得上是好企业。希望大家能够深入理解并坚守这些基本原则，这对我们的 MBA 教育和企业管理都将产生积极的影响。

# 宫玉振<sup>18</sup>：《经营 30 条》 中的战略智慧

宋志平先生的著作，读起来有个突出的特点，就是温和而有力、易懂而透彻，给人一种“洗尽铅华，回归本质”的感受。这本《经营 30 条》代表了他 40 多年管理经验的精髓和积淀，其价值和分量非常不一般。

《经营 30 条》一共涵盖了六个主题，包括战略、创新和文化等经营的方方面面，非常系统。今天我主要谈对这本书中“战略”部分的理解。

## 战略是企业的头等大事

宋总这本书第一个部分就讲战略，强

---

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

调战略的重要性，指出战略是企业的头等大事，宋总的原话是“战略赢是大赢，战略输是大输”。

我想用军事史上的案例来呼应一下宋总的战略观。了解军事史的人都知道，一战和二战期间，德军在战术层面上向来以大胆而精明著称。但德国在两次世界大战中却都以失败告终，原因就是战略上的根本错误。战术的胜利和执行的卓越，无法弥补战略失误所带来的影响。

在战争史上经常有这样的现象：战术层面一时的胜利，导致的反而是战略层面上的全盘皆输。

基辅会战是二战时期最大的包围战，苏军 5 个集团军被消灭，仅被俘就达到了 65 万人。德军缴获 3500 门火炮，还有 900 辆坦克。希特勒得意地称这场会战为“世界战争史上最伟大的会战”。然而这

场会战却使德军失去了占领莫斯科的最好机会：德军因为基辅会战而丧失了两个月的宝贵时间，等到德军发起莫斯科战役时，已经是 10 月份了。先是秋雨导致德军寸步难行，接着是严寒导致德军几乎失去了战斗力。而苏军方面，则因为这两个月，得到了宝贵的动员西伯利亚预备队的机会。

德军的莫斯科战役由此失败，德国在三到五个月内征服俄国的计划由此破产，而德军的“闪击战”时代也由此宣告结束。德国陷入两线作战，也从此成为无法改变的事实。

曾任德国陆军总参谋长的哈尔德上将认为，基辅会战是“东方战役中的一个最大战略性错误”。鲁道夫·霍夫曼将军后来也总结说：基辅战役“偏离了大方向”。

战争最忌讳的就是赢了眼前，却输掉了长远；赢了局部，却输掉了全局。战场

如此，商场亦如此。《经营 30 条》第一部分就是战略篇，蕴含着宋总对战略重要性的深层理解。

## 制定战略要以目标为导向

战略如此重要，该如何制定战略？《经营 30 条》提出了非常关键的原则：战略制定一定要以目标为导向。书中的原话是：“企业战略中最重要的就是定好目标。”我对这句话深感认同。

麦克斯韦尔·泰勒曾经担任过美军参谋长联席会议主席，他给战略下过一个非常简洁的定义：战略 = 目的（追求的目标）+ 途径（行动方案）+ 手段（实现目标的工具）。这个定义非常简洁地揭示了战略的三大基本要素：目标、方案和手段。用通俗的话，战略就是解决三个问题：做什么、怎么做、用什么做。

在这三大要素中，第一个要素就是首先你得知道你的目标是什么。手段和方案都是为目标服务的。战略目标的确定对于战略成败至关重要。目标是战略制定的第一要素。目标是战略的起点和终点。战略是围绕目标而展开的。正确的目标选择，是正确的战略决策的第一步。目标选择错了，再好的方案和手段也没有用。目标的错误必然带来战略的错误。目标的混乱必然带来战略的混乱。目标的犹豫必然带来战略的犹豫。目标的不清只能将战略引入歧途。好的战略一定是清晰的目标导向的。

## 战略是一场选择与取舍

接下来的问题是：怎么确定战略目标呢？

《经营 30 条》强调了战略选择与取舍的重要性，即“不做什么”与“做什么”同样重要。一旦确定了核心目标，必须全

力以赴去实现，这需要持久性、长期性的投入，以及韧性和定力，不能既要、又要、还要。

没有明确坚定的目标，就无法制定长期和短期计划，也谈不上坚决有效地执行。目标摇摆不定会阻碍最终成功。

所有战略决策其实都具有两难性。一方面，战略具有很强的前瞻性，是关于未来的决策，而所有的未来决策都带有一定的冒险性质。一旦失败或失误，可能会损失大量资源和投入；另一方面，如果不集中全力投入，就无法形成战略优势和突破。因此，战略决策带有押注的性质，必须认真地权衡风险和收益。

因此，制定战略目标的时候，必须抓住最关键的东西并放弃其他，必须在关键时刻全力以赴。这是卓越者和平庸者最根本的差别。

管理者也一定要记得，同时追逐多个目标是战略的大忌。一定要知道想要什么、不想要什么；要知道先要什么、后要什么。必须识别出当前最关键的战略性目标，然后按照轻重缓急排序和配置资源。为此，必须暂时放弃其他目标，才能确保实现关键目标。

腓特烈二世是普鲁士著名的国王和军事家，他曾经说过一句话：“想保住一切的人，什么都保不住。”在资源有限的情况下，势必只能在一定的约束条件下做出决策。在同一时间内，只能有一个主要目标，虽然可以有多个目标并逐个实现，但在某个特定的时刻或阶段，只能有一个关键性的目标。

《经营 30 条》同样特别强调选择和取舍，在战略上要占领必须占领的地方，这正如毛泽东强调的：要抓主要矛盾和矛盾的主要方面。

## 战略性思维的关键点

战略制定的关键，是要有战略性思维。那么，如何形成战略性思维呢？宋总专门讲了战略性思维的三个特征：全局性、系统性、辩证性。

我非常认同宋总的总结。不过这三个词相对比较抽象，我想从相对具体的角度，对宋总的观点做一个补充。在我看来，战略思维要把握好六个关键词：

1. 长远。战略是今天所做的关于未来的决策，因此战略思维的第一个特征就是长远。战略思维要着眼于长远，以终为始，不能赢了眼前，输掉了长远。

2. 全局。大局观是战略思维的另一个基本特征，要有关照全局的意识和能力。战争最忌讳的是赢了战役，但输了战争。战略最忌讳的是盯着局部，但忘了全局。

3. 博弈。多数战略决策都是在博弈的环境下做出的。优于对手的优势才是真正的竞争优势，优于对手的策略才是真正的好策略。“战略”第一个字是“战”，而战就是博弈。企业永远要以客户价值为中心，但如何更好地满足客户的价值需求，就需要引入博弈的视角。没有博弈视角的战略最多只能是规划。

4. 取舍。必须抓住关键节点，集中资源，学会放弃，有所舍才能有所得。这是战略的核心原则之一。

5. 动态。战略一旦制定就一定要相对稳定，但也需要根据环境变化做出调整。环境是塑造战略的最大变量，动荡不确定的环境中，战略调整尤为重要。

6. 协同。方向定了，接下来最重要的就是要发挥出整体的力量。为此，上级下级、前线后方、主攻助攻、内部外部最主要的

是要做好战略协同，在意识、能力和架构上形成协同性的合力。

## 两种不同的战略思维

宋总在《经营 30 条》的战略部分，还专门区别了两种不同的思维模式，一种是“有什么做什么”，另一种是“缺什么找什么”。

这两种思维模式是完全不同的。真正的战略思维是第二种，即从目标出发倒推。具体来说，为了实现目标，我们必须有什么样的方案；为了实现方案，我们需要具备什么样的资源。资源可以通过自身发展或整合他人来获得。

宋总对两种模式的提炼非常精彩，我基本认同。我也想从军事角度来谈一谈我自己对这个问题的理解。

对应宋总讲的两种模式，军事领域也有着两种不同的模式：一种是“有什么装备打什么仗”，另一种是“打什么样的仗需要什么样的装备”。

其实这两种思维并不矛盾。“有什么装备打什么仗”，意味着要立足于自身的现实，根据自身的实力，来制定战略。比如当年共产党军队在初创时期，装备很差，实力有限，就是要跟国民党军队打游击战，而不敢打正规战、阵地战。但是，军队不能永远满足于游击战，而要不断发展壮大。尤其是到了解放战争时期，要跟国民党进行大决战，这个时候就必须加强军队的正规化建设，包括技术兵种的发展。换言之，未来要打什么样的仗，就要发展什么样的装备。

因此，“有什么样的装备打什么样的仗”，是立足于当下的竞争战略；“打什么样的仗需要什么样的装备”，是一种立

足于未来的发展战略。两者其实并不完全矛盾。

对于企业而言，一方面要根据自身的优势制定符合自身特点的竞争战略，但另一方面还要立足于未来制定企业的发展战略，包括资源整合战略等等，这也就是宋总反复强调的“缺什么找什么”。在这方面，宋总在《经营30条》中有非常精彩的论述。

## 战略要能实施与落地

光制定战略还不行，还需要执行和实施的环节。《经营30条》简洁而精确地介绍了三个步骤：分解 - 定力 - 复盘。

首先是分解。将伟大的战略分解为具体的目标和任务，并且上下一致地认可。在制定战略规划的同时，形成统一的思想 and 思路。

其次是定力。在战略实施过程中，我

们肯定会面临各种挑战，这时保持定力非常重要，除非环境发生根本性变化，否则一定要坚守初衷。定力是战略能否成功实施的关键因素。

最后是复盘。这也是保证战略执行落地的关键因素。正如《经营30条》中所说，管理者将企业当作学校来带，复盘是最好的学习方式。

制定好的战略非常重要，而如何将其转化为组织成员可以实际操作的方法与方案，同样重要。《经营30条》在这方面提出了许多非常精彩、实用的方法。我想只有宋总这样真正具有丰富实践经验的人，才能写出这样的内容。

以上是我个人对《经营30条》战略部分的一些阅读体会。除了战略，这本书还有经营、管理等多个篇章。比如管理部分讲到“八大功法”“三精管理”“六新企

业”等，都非常具有指导价值。总之，《经营30条》全书都值得经营管理者反复揣摩和领会。相信读者们读了宋总的这部著作，一定会大有收获。

# 宋志平 + 宁高宁 + 宫玉振： 企业的经营道路与哲学

王贤青<sup>19</sup>：《经营30条》这本书把战略提到一个非常高的高度，请问宋总，为什么战略如此重要？

宋志平：战略是企业的头等大事。战略其实并不神秘，说白了就是“做什么”的学问。大到一个国家、小到一家企业，都会考虑这个问题。我要做什么？怎么做？这需要好好研究。如果努力的方向选错了，后期越努力距离自己的目标反而越远，这就是战略的重要性。

很多企业领导是从基层管理岗位做起，逐步成长为企业一把手。我就是这样，从技术员、车间主任、厂长，一直做到董事

19. 王贤青：北大国发院传播中心主任。

长。基层岗位既管人又管事，很多人在成了企业一把手以后仍然保持这种职业惯性，职务变了，但心态还没有转变到位，没有完全“进入角色”。为什么这么说？企业的一把手，其工作应当是眺望远方，把握企业前进的方向，确定发展目标，为企业寻找资源。以上这些都是战略性的工作，但我们很多企业一把手还是沿用过去那种管人管事的思路，做的还是基层管理性质的工作。

在此我想提醒大家，企业一把手一定要“在其位，谋其政”，把研究和制定战略排在第一位，这个问题一定不能忽视。

**王贤青：**请问宁老师，您讲过组织最重要的是选对人，尤其是选对一把手（经理人）。对企业而言，人和战略之间的关系是怎样的？

**宁高宁：**在我以往的管理经验中，人

的因素永远是拿出来单独看待的。相比制度、结构、系统，人是最至高无上的，是不可以与其他因素混合比较的，我认为人和团队的重要性，远远在战略之上，是战略成功的前提、基础和出发点。如果把管理学、企业管理等诸多学问归纳为一个词，我认为就是“人”，万物皆由人。有了人之后，我们再去讨论战略。战略这个词很宽泛，行业、区域、行业模式、技术、发展速度规模的选择，这些都属于战略范畴。战略也可以分为区域战略和基础战略，可以说几乎所有经营内容都能被战略这个词所涵盖。

我们在讨论战略的时候，往往默认有合适的人选去落实这些战略，因此我们更多地关注怎么做、做什么，但忽视了有没有合适的人落实这些战略。战略无法落地，多数情况下是缺人所致。

人与战略的关系就像阴阳八卦图中的

黑白两个部分，密不可分。我们可以从组织、团队和人的角度来审视战略，也可以从战略的角度来审视人的因素。

**王贤青：**请问宫老师，从历史和军事的角度，如何理解人和战略的关系？

**宫玉振：**再好、再伟大的战略也都是人制定出来的，也都需要人来执行。从这个角度看，人的因素非常关键。这里所说的人，分为两种类型和两个层次，包括有制定战略的人，还有执行战略的人。

错误的战略遇到卓越的执行者，是否可以逆天改命？这需要看执行者的层次。我认为非常优秀的管理可以做到，比如第五次反“围剿”长征第一阶段，博古、李德采取的错误的战略战术，导致红军付出了很大损失。毛泽东在遵义会议后，及时改变了李德、博古的军事路线，采取了机动灵活的战略战术，最终带领红军完成了

四渡赤水，扭转了被动的局面。不过我们也要看到，毛泽东在遵义会议之后是身兼军事战略的决策者与战略的执行人双重的身份。对于普通的执行层来说，往往是很难改变战略决策中的方向性错误的。在军事史上我们最经常的反而是这样的情况：如果战略错了，优秀的执行者也无法挽回战略失误带来的影响。

**王贤青：**“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，在这一过程中，有的人适合制定战略，有的人就是适合执行，两者分工不同，请问宋总对此有没有补充？

**宋志平：**我在企业里做董事长，主要做三件事：

1. 制定战略。

2. 选人用人。毕竟战略需要合适的人来执行，无人执行或者执行的人不合适，战略都无法取得成功。有时候我们也讲先

人后事，把人放在第一位。如果战略上找不到合适的执行者，宁可不做。

3. 布道。把公司的战略意图和想法讲给基层干部听，讲清楚、讲明白。这样一来，大家都能理解公司的战略意图，也清楚我们的战略将会指向何处。只要大家统一思想，统一方向，那基本上不需要再费力挨个纠正每个人的做法，因为大家的目标是一样的。

不久前国药控股举办了一场 20 周年回顾活动，在被问到对国药最大的贡献时，我也说了三条。我认为我最大的贡献一是为国药制定了清晰的发展战略；二是选择组建了一支有执行力的团队；三是抓住了一些机遇和机会，带领国药由小做大。战略和人紧密相连，我在书中也详细谈了这个观点。

**王贤青：**请问宋志平老师，您在书中

专门有一个篇章讲创新。关于创新的问题是企业在创新时如何避免豪赌？如何找到适合自己的创新方式？

**宋志平：**早在 1912 年，熊彼特在《经济发展理论》里比较系统地讲了创新，也提到了企业家精神。熊彼特提到，企业家应当对成功充满渴望，创新必须承担风险。这句话后来演变成为“创新一定要冒险”。我并不赞成“冒险”这个词。德鲁克曾说过，企业家创新应注意规避风险。

在我看来，企业家最大的特征是发现机遇。企业创新确实存在风险，那到底还要不要创新，有多大成功的概率才值得我们放手一搏，这是我在书中着重讨论的问题。

我认为即便创新有风险，我们还是要坚持创新。在我看来，有 70% 的成功率就值得一试。有些人可能有不同的观点，他

们认为 70% 比例太高，风投只需要 10% 的成功率就能做。但企业不能跟风投比，风投同时投资很多项目，十个项目里有一个项目成功就可以。企业没有那么多创新项目，可能一年甚至几年才出一个重要创新，如果没有一定把握而贸然出手，万一连本金都赔完还怎么创新？因此，我主张创新的同时要注意规避风险，要具备一定的把握再出手，不能“听风就是雨”，或者“头脑一热”就创新。

创新也有不同的模式，在《经营 30 条》这本书中介绍了五种模式，分别是自主创新、集成创新、持续性创新、颠覆性创新和商业模式创新。创新不一定是高科技的创新，中科技、低科技甚至是“零科技”的商业模式创新，也是创新。这里有一组数字，高科技创新对美国社会的贡献率只有 25%，中科技、低科技和商业模式创新的贡献则高达 75%。所以创新不一定全是

高科技，企业需要理性分析，选择适合自己的创新道路。

**王贤青：**请问宁老师，企业该如何找到适合自己的创新模式？

**宁高宁：**创新和战略密切相关。比如企业进入一个新领域、新行业，这个就是创新。比如原来不做芯片的，现在要去做芯片，这就不只是跨行业的选择，更是一种多元化的选择。还有一种创新是在特定行业里展开创新竞争战。比如用更加先进的技术升级产品、改革渠道，阿里巴巴的创新就是这个思路，把原来线下的事物搬到了线上，变成另外一种模式的创新。

目前我们对于模式型的创新、资源组织型创新和升级式创新做得比较熟练，但是科技研发型的创新数量不够多。我认为一些大规模的国企目前最重要的一点，就是要强化科技研发创新的能力。比如中化，

这几年来秉持“科学至上”的理念，没有研发就不做投资，没有新产品就不做并购，没有技术突破就不做规模——这里我们谈到的科技，就是从0到1的突破，是对这个世界或者某一种物质的认识更进一步。诸如国企并购整合，或是以前的代理式商业模式，现在转为自己来做，这些都只能叫改善，算不上是创新。

创新的英文是 innovation，刚刚宋总提到创新不一定是高科技。确实，创新不一定全都是高精尖的科技，在我看来，目前比较有价值的创新集中在中科技领域。社会发展到今天，创新已经成为唯一能够继续升级和创造的方式。这里面有风险也有难处，比如时间成本、风险等，但我们别无他途。

**王贤青：**在军事方面，既有武器的创新，也有战略战术的创新。请问宫老师，从军事的视角如何看待创新中的器与道的

关系？

**宫玉振：**战略思维本质上就是一种创新性的活动，平庸从来都是战略的大忌，好的战略一定是具有创新性的。创新是战略的灵魂。

当然，创新也必然有风险。如何处理创新与风险的关系，普鲁士的元帅、总参谋长老毛奇，曾经有一句名言，就是“先计算，后冒险”。也就是说所有的创新都有风险，但一定要先计算再冒险。真正的创新也是如此，要建立在缜密的计算和一定的把握基础之上。

林彪曾经讲过：打仗要是不打无把握之仗。但是任何一次战斗都不可能完全具备各种条件，不可能有百分之百的把握。一般说有百分之七十左右的把握，就很不错了，就要坚决打、放手打。一点险都不敢冒就打胜仗，世界上没有这样的战例。湘

军统帅胡林翼也说过类似的话：“兵事怕不得许多，算到五六分，便须放胆放手，本无万全之策也。”创新也是这样。创新没有万全之策，一定存在风险，正所谓不破不立，企业家精神本身也包含冒险性。

关于装备创新和战略战术创新的关系。简单而言，技术和装备的创新，要求军队的战术和战略必须创新，而战略战术的创新，也决定了军队的组织编制必须自上而下创新。回过头来，组织编制和战略战术创新与否，决定装备的优势能否充分发挥出来。

**王贤青：**请问宋老师，您为什么在“经营”篇章里专门阐述“风险控制”？企业在经营中有哪些风险要当心？

**宋志平：**《经营30条》这本书“经营”篇章的最后一节讲了防范风险的问题。平衡发展和风险是做企业过程中始终面临的

课题。一味地发展可能就忽视了风险，企业有可能会轰然倒下；一味地防范风险又可能错过、忽视了发展，企业可能止步不前。所以我们需要在这两者之间找到一个平衡。企业领导者实际上一直是在平衡中摸索前进。

企业在发展过程中可能面临哪些风险？我归纳了以下几条。

1. 周期性的风险。无论是经济周期，还是行业周期，都存在一定风险。

2. 经营决策的风险。企业要选择什么样的创新模式，包括多元化、专业化经营等，都是经营决策时可能涉及的内容。

3. 资金链的风险。对企业而言，其他的风险可能都不至于“一剑封喉”，资金链风险却是会的。很多企业看着经营情况还不错，公司还在盈利，设备还在运转，员工还在上班，然而由于资金链的断裂，

企业可能就此轰然倒下。

4. 大企业病的风险。企业做大后可能会出现官僚主义、形式主义等问题，所以企业不断发展壮大的同时也要注意“瘦身健体”，最大限度地规避这个风险。

需要强调的是，这些风险不会自动消失，在企业的成长过程中或许会如影随形，因此我们要时刻警醒。

除了规避风险，妥善处置风险也是企业的必修课。在风险来临时，尽量做到风险可控、可承担，明确企业的底线；万一底线失守，企业还要有“风险防火墙”。“防火墙”的作用就是截断风险，把损失降到最低。

**王贤青：**请问宫老师，在军事上和管理上，我们什么时候需要做战略性的撤退？

**宫玉振：**战争的目的有两个，一是消

灭敌人，一是保存自己。形势有利时，目标应该是消灭敌人；形势不利时，目标应该是保存自己。活下来才是王道，才有卷土重来的机会。这个时候就需要考虑战略性的撤退。战略性的撤退有三个目的：一是避免遭受更多的损失，二是借以摆脱不利局面，三是寻找新的生存与发展空间。

**王贤青：**请问宁总，有些企业家能力超群，但其继任者不一定能继续发扬光大，这种继任者困局该怎么破？

**宁高宁：**这需要每一位管理者都找到自己施展才华的空间，否则继任者不可能成功。这里刚好有一个很经典的案例，就是通用电气的交接班。

通用电气的传奇 CEO 韦尔奇刚刚退休时，我跟他曾有过一次对话，当时我也很关注继任者伊梅尔特接班后企业会有什么变化、业界有什么反应。伊梅尔特接班

半年后，《财富》杂志还曾发表文章，断言伊梅尔特的表现远不如当时另外两名候选人。我那次开玩笑似的问韦尔奇“是不是选错人了？”，没想到这个问题让他非常恼火，他说不能这样比较，这不存在可比性。

韦尔奇表示，他对伊梅尔特充满了信心。我又接着追问，“你为什么充满信心？是不是每天跟他打电话，谈业务？”韦尔奇说没有，但是从交接的那一天起，韦尔奇就表示，如果伊梅尔特愿意，他可以全盘推翻韦尔奇以前做过的事，另起炉灶也没关系。

伊梅尔特也的确这么做了，就连韦尔奇时代的口号也改了，他认为通用电气不需要那么多的会计师和律师，更需要工程师。公司一直以来的发展战略也改了。后来发生了什么大家都清楚，尽管这里面也有“9·11事件”等客观原因的影响，但

不能否认伊梅尔特的个人能力有问题，且是通用电气走向没落的重要因素。

在接班 16 年之后，伊梅尔特写了一本书叫《HOT SEAT》，中文翻译为《如坐针毡》。在担任企业一把手 16 年以后，还认为这个位子让人“如坐针毡”，这似乎有些不能想象，也不符合逻辑。这已经不是是否适合接班的问题，而是违背了管理学原理。

伊梅尔特接班后，出现了任人唯亲、刚愎自用的情况。在业绩不达标的情况下，伊梅尔特甚至在公开场合指责前任韦尔奇，认为是韦尔奇在任时的决策留下一些“隐忧”，拖累了通用。这本来是一家优秀的企业，各方面都处在理想状态，但一个不合适的接班人足以令一家优秀的企业走向没落。这正是接班人的重要性。

**王贤青：** 请问宋老师，对选择企业接

班人这件事您有什么建议？

**宋志平：**这是个大问题，刚刚宁总也讲了通用韦尔奇及其继任者伊梅尔特的故事。韦尔奇也在他的书里谈过企业传承这个问题，作为企业领导人，选一个继任者是对灵魂的拷问，也是最难做决定的一件事，让他彻夜难眠。

**宁高宁：**伊梅尔特从通用退休的时候，在通用已经供职 16 年，虽然没有做满原先预期的年份，但董事会坚决要让他退休，也没有从他推荐的人选中选择继任者。伊梅尔特与董事会之间也产生了矛盾。伊梅尔特后来向全体员工发表退休讲话，把通用电器描述成蓬勃发展、光明无限的企业，表示自己已经打好了基础，各位踩在我巨人的肩膀上接着走下去就可以，前方将是一条坦途。结果仅仅过了半年，通用电气就开始重组，相当于将企业拆分上市。

**宋志平：**现在我们很多企业都面临着企业传承的问题，很多民营企业第一代的企业家已经六七十岁，对这一代企业家而言，要么选子女接班，要么选职业经理人。国有企业的领导由组织履程序决定，但也面临类似的关注点。

中国人常说德才兼备，我认为选择继任者要把德放在第一位。但只有德还远远不够，还得以才为主。德为先，才为主。继任者无才，恐怕很难管好企业，做企业还是一件难度挺大的事，一定要选有能力的人。无论是从自己的后辈还是职业经理人中选择继任者，都应该聚焦这两点。

传承是企业最大的风险之一，一家曾经很辉煌的企业，选不对继任者，可能用不了多久就会面临衰落或者倒下的风险。

**王贤青：**请问宫老师，历史上的领导者在选择继任者时，有哪些忌讳？哪些

经验？

**宫玉振：**选什么样的继任者，一定要围绕着组织接下来的任务、目标与战略来展开。也就是要按照未来组织的目标、战略与任务，来分析最佳接班人应该具备的关键特质，进而再根据这些特质来选继任者。这是一个倒推的过程。开疆拓土和守成，对于继任者的要求是不一样的。比如一个企业接下来的战略是要进行战略性扩张，或者转向新的行业发展，这就需要从开拓、创新、魅力等角度把握继任者应该具备的素质。如果一个组织决定保守发展，那合适的继任者可能是一个完全不同的人。总之要按需选择，不能仅凭喜好。

其次一定要有纠错机制。选继任者总会有走眼的时候，一旦发现选错了，要尽快换人，所以组织一定要有纠错机制。人可能会选错，但组织本身要具有尽快纠错的能力，这一点特别重要。

**王贤青:** 在经营 30 条关于管理的章节，专门讲了品牌。请问三位老师，为什么要强调品牌的重要性？在组织品牌、产品品牌和个人品牌之间该如何把握？

**宋志平:** 品牌已经变得越来越重要。党的二十大提出要加快建设制造强国、质量强国。可以这样说，品牌不强，制造强国和质量强国的目标也很难实现。

市场相信品牌。比如汽车品牌，改革开放初期，几乎每家汽车公司都会找外资合作。为什么会这样？主要因为当时国产汽车在发动机、外观设计等方面都相对落后，跟外资合作，这就是以市场换技术。曾几何时，中国满大街都是“万国汽车”，因为外资同意合作的一个条件就是要使用它们的品牌，但实际上这些汽车是中国制造。这些年我们也开始重视自主品牌建设，2023 年 10 月，中国品牌乘用车市场份额提升到接近 60%。

施振荣的“微笑曲线”指出，制造业价值链中，技术专利和品牌服务分别占据了笑脸中上扬的两个嘴角的位置，获利最高，而纯制造、组装等环节则获利相对较低。比如组装一部手机，如果没有品牌和技术，组装厂商利润只能拿小头，利润的大头都是被技术商和品牌商赚走了。因此，我们的制造业想要向高端化迈进就必须重视品牌，否则很难做到高附加值，也卖不出大价钱，只能是代工。

现在中国企业的产品质量好，也积累了相当的管理经验，在这样的背景下，中国品牌理应崛起。在未来5-10年，树立自主品牌是我们要着重加强的工作。有了品牌才有附加值，产业链中才有地位。

**宁高宁：**品牌本身是一个结果，不是一个手段。品牌是战略执行的结果，得益于产业链的促进，也是团队努力的结果，最终得到了市场的认可。品牌不能简单等

同于广告，可能有些中国企业在品牌运作初期就是把两者等同起来，但随着消费者的消费观日渐成熟，只靠砸钱打广告就能塑造品牌的做法越来越难。

互联网塑造了很多品牌。在我看来，品牌的知名度分为几个层次，主要是知名度、美誉度和忠诚度。什么是忠诚度？好产品自己会走路、自己会说话，好企业也不需要太多硬广告。比如苹果，它的广告费就很低，完全是靠产品本身征服消费者。品牌也是一个组织和产业链整体努力的结果，基础工作做得好才会有好品牌。品牌发展到一定阶段会变成一种信仰，想让消费者对产品产生信任，重点是产业链、好产品。比如一种食品，从味道、营养、价格到包装，如果每一个环节都能被消费者欣然接受，这就产生了忠诚度。

当然，品牌也分强品牌和弱品牌。强品牌一般是卖消费品比较多，品牌的影响

力比较强；那些卖设备和装备的企业，品牌的影响力相对弱一点。整体看，品牌是结果性的，应当把它和广告、推广综合来看，这几项要素定义不同，但相互之间又存在很多联系。

**宫玉振：**刚才两位老师讲了产品和品牌的关系，产品是硬实力，品牌是软实力。商品和服务，不仅要满足客户实用功能，更要满足精神、文化、身份、价值观层面的认同。现在的消费者也越来越看重商品这方面的价值，也就是品牌的价值。所以管理一定要基于人性，因为人既有物质的需求，也有精神的追求。

品牌之所以重要，还因为它能给产品带来溢价。产品一旦上升到满足消费者身份认同和价值观认同需求的时候，它的竞争优势就远超产品的实用功能。这也是中国企业未来努力的方向。

**王贤青：**请问三位老师，企业中的分享机制很重要，但有些创始人可能担心控制权旁落，甚至影响到企业的可持续性和可控性。该如何平衡控制权和分享机制？

**宋志平：**这个问题可以参考华为。依照华为目前的机制，任正非在华为的股份占比不到 0.8%，但他仍在华为发挥着重要作用。在华为的机制设计中，财富大家分，任正非有一票否决权。因此企业在设计共享机制的时候，大股东享有绝对控制权可以通过公司章程的制定实现，这个不难做到。

从企业的角度看，共享的逻辑是人力资本和金融资本共享企业创造的财富。有人可能认为，大家如果都参与分红，个人的所得会不会太少？事实上，如果管理层、技术骨干等都有积极性，企业只会越来越好，作为大股东也会获得更多的利益。如果没有共享机制，干部、员工积极性不高，

企业发展缓慢甚至每况愈下，大股东守着一堆股份也没有什么价值。有共享机制的企业，无论对于股东还是人力资本而言，其实都是双赢的。我常讲一句话：有好的机制，做企业不需要神仙；没有好的机制，神仙也做不好企业。

**宁高宁：**一讲到体制、机制，大家自然会想到分配问题。我以前说过，效率是分配出来的，不是生产出来的，分配好了才会有效率。一个完善的组织，最核心的问题就是利益分配问题，这个问题与企业的业绩、表现、价值创造紧密相连。

我同样认为共享机制不会削弱大股东的控制权。没有企业因为利益分配多一些就破产，也没有企业因为涨工资而做不下去。

利润共享有很多方式，关键是掌握好度。用一定比例的增量来激励团队是个基

本原理，存量不能动。从董事会到车间班组，根据每一层级的贡献大小论功行赏。国企目前正在实行这套办法，正因为如此，国企才有今天这样基本完整有效运作的局面。

**宫玉振：**企业管理其实有两个环节，一个是价值创造，一个价值分配，两者是相辅相成的关系。好的价值创造是好的价值分配的前提，而好的价值分配反过来可以带来更好的价值创造。这两者还是辩证的关系。

正如宁总所说，这不是一个单一问题，而是一个综合问题。对于别家的企业设计的分享制度，特别忌讳的一点是拿来就用。每个企业拥有不同的使命愿景和价值观，没有哪家的制度设计可以包打天下，如果不假思索拿来就用，可能带来更大的问题。

**王贤青：**《经营 30 条》里还专门谈了企业文化和公益。谈到社会贡献，有的企

业认为只要把全部的资源、精力都用来生产更好的产品，提高效率，服务更多用户，更多地交税就是对社会最大的贡献；有的企业认为应该在此基础上直接参加很多公益活动、捐赠慈善才算贡献。请问三位老师怎么看？

**宋志平：**做好企业是企业家的本分，相对于那些经营不善的企业而言，做好企业确实是很大的贡献，在商言商就是讲这个道理。当然今天我们衡量一家企业，不仅要看经济效益，也要看社会贡献。企业积极承担社会责任的过程也有利于让社会进一步了解企业，反过来支持企业正确地经营、持续地发展。在这个社会上还有很多需要帮助的人，像曹德旺等一些企业家通过慈善捐助帮助弱势群体，也是值得倡导的。企业家在创造财富方面确实比普通人更胜一筹，也得到了可观的回报，因此企业家可以拿出一部分财富回馈社会，做

到富而有责、富而有义、富而有爱。

**宁高宁：**我倒认为不应该对企业设定太多目标，提出太多要求。企业本身健康发展，提供高质量的就业岗位和税收，不仅能服务客户、不断创新，还能引领社会进步，这责任已经够大了。至于企业要不要捐款，目前中国的情况是，接受了捐款的大学仍需要国家划拨教育经费，可能我们的社会还需要进一步发展，企业做慈善才能渐入佳境。目前看，我认为中国企业应先以做好企业为主。

刚刚宋总提到福耀玻璃的曹德旺先生，他捐助用的都是自己的钱，曹先生是以慈善家的身份进行捐助。这与美国盖茨基金会有些类似，盖茨基金会用的也不是企业的钱，是企业家自己的钱。这是一种比较理想的情况。对企业而言，其责任是做好自己的工作，主要是提供好的就业、多纳税、创新发展产品、引领社会进步。如果企业

没钱，借钱捐款并不能代表这家企业就是好企业。企业的第一责任是做好企业经营本身，而不是超越自己的能力去做公益慈善。

# 04.

## 承泽精选

编者按：

本期【承泽精选】栏目精选北大国发院两位教授的深度文章：

第一篇是北大国发院周其仁教授在第14届财新峰会上的发言。结合自己近些年在国内外对于企业实践的实地考察，他建议，面对极不确定的环境，企业无需、也绝不应该作茧自缚、画地为牢，而应在全球市场网络里选择合适节点，敢于也善于在更宽处布局，这是企业突围的一条可选路径。



第二篇是北大国发院副院长、北大数字金融研究中心主任黄益平教授在第11届数字金融大会上的主题演讲。他表示，我国的数字金融行业在客观上处于国际领先地位，甚至在整个金融领域也表现优异。展望未来，他认为数字金融的业务重点和创新主体都会发生转变，创新的主要场所也会从国内市场拓展到国际市场和跨境业务。若要我国数字金融发挥更大的国际作用，不仅要优化自身监管体系，更要鼓励和支持数字金融企业走向国际，这需要一系列改革政策的落地。

---

**周其仁：在全球网络里寻求合适节点——  
企业突围的一条可选路径**

**黄益平：数字金融的对外开放**



## 周其仁<sup>20</sup>：在全球网络里寻求合适节点——企业突围的一条可选路径

2017年，笔者有过一个“突围说”，意思是经济被围住了，面临能不能突出重围的挑战。当时远观全球市场竞争格局，觉得很像一个“三明治”——顶部拥有原创技术与产品、掌控独到性优势；底部是新兴市场里的后发经济，成本优势更具竞争力；夹在中间难上难下的，就是我们这里为数不少的企业与产业，改革开放较早、多年高速增长、成本优势不再，向下难敌低成本新势力，向上斗不赢科创独到性。

---

20. 周其仁：北大博雅资深教授、北大国发院经济学教授。

由此，高速增长无可持续。近年国际上贸易战和科技战，叠加世纪瘟疫，不但让“经济围局”雪上加霜，还陡然增添诸多非经济压力。以我所见，相当多地区、产业和企业，遭受多年没有过的切肤之痛。这当然是真问题了。

面对真问题，知道自己的书生之见没有用武之地。不过，从来就相信，但凡有人真难受，他们中一定有人尽力减轻难受、摆脱困境。这是说，若围局为真，突围也必为真。至于终局如何，要看力量对比孰强孰弱，也要看运用力量的策略孰高孰低。事后才有诸葛亮。

这几年的经济观察与研究，于我而言不过就是寻寻觅觅，到处观察企业实践的突围之举，比照意图与效果，体会其间甘苦与成败得失。几年下来，倒也看到经济突围的几个可能方向。今天向各位报告一个题目，“在全球市场网络里选择合

适的节点”。

最早让我注意制造业出海动向的，是美的集团。我们上门讨教，方洪波先生请分管国际布局的王建国和他的两位同事介绍情况。中国的“世界 500 强”公司不少，但像美的这样海外营收占总营收之比过 40% 的，并不很多。更为特别之处，美的外销总量的 20%（即 250 亿人民币），系在海外制造。公司战略演示里赫然有这么一句，“从中国供全球，转到区域供区域。”有意思，“世界工厂”卖全球，不是卖得好好的吗，为什么要转向出海制造，转向“区域供区域”？

无独有偶，位于宁波的申洲国际，也早早就在东南亚布局制造。等我到访公司总部时，这家全球针织服装代工巨头，仅越南一地工厂规模，就远超总公司。问起缘由，老总马建荣说始于国际客户持之以恒的要求。那还是 2010 年前后，远没有

特朗普打贸易战这码事，为什么那些大客户非让在北仑区越做越好的申洲国际，去到人生地不熟的国度重新建厂呢？

去现场看看吧。从胡志明市世通工业园（申洲国际在越南第一个生产基地）开始，近两年，笔者到访越南、柬埔寨、埃及、土耳其、东非、印尼等多个制造业出海项目，今年暑期还访问了设在芬兰、丹麦、瑞典等地跨国研发中心。边看边问边理解，“到全球更宽处布局”的突围路线越来越清晰。

最早令我如获顿悟之处，是在越南一个制造车间。应该是在佛山猎豹公司的出海制造基地，画面如下：新安装的机器前，一位戴斗笠女工正走到工位。这不就是越南农民工吗？农民工从农民而来，由农民转为农民工，收入数倍增加。农转工人数量够多，制造品市场容量才够大。农民工再转城镇市民，城市化加持工业化，分工深化、效率提升，潜藏在传统经济里的能量才得

以激发。

这也是中国自己走过的路。不妨一问，要是“珠三角”永远是桑基鱼塘，“长三角”永远是鱼米之乡，那么，两地人口再多再密，能有多少工业品购买力？还能不能从服装到建材、从家电到手机、从自行车到摩托车再到汽车，一轮又一轮消费升级，带动一轮又一轮产品换代？不能吧。道理是，传统农业收入断断续续，农作播种之后，庄稼晒太阳，农民也晒太阳，有一搭没一搭搞些副业，赶个集、摆个摊，能挣下几个钱？工业不同，规模经济、批量生产、连续作业，工人天天上班，天天有收入。为什么传统农村听闻工厂招工，年轻人无不跃跃欲试？收入数倍增长，才是硬道理。上世纪40年代，前辈学者张培刚在哈佛大学的博士论文《农业与工业化》，主题就是农业国工业化，阐释的就是“工业化不可逾越”这一放之四海而皆准的经济发展

逻辑。

传统经济不容易自发生成工业技术、机器设备与知识技能。因此，搞工业化，开放远胜封闭。农业常与定居绑定，但是，制造业天生带点“游牧性”，逐成本优势——特别是作者最为看重的体制成本优势——移动，不断到新兴市场布局。经验说，“世界工厂”从来不曾偏安一隅。英国最早发生工业革命，可是，曾几何时，制造业从英国游向西欧、北美、中欧，再到日本、韩国、“亚洲四小龙”，再往后在中国大陆、特别到“珠三角”、“长三角”遍地开花。“世界工厂”名头很中听，但一地制造销全球，总有一天销不动。“世界工厂”在任何地方固然能红一时，但“世界工厂走世界”才是常理。地球上的产业转移，永远不会止步于任何一国一地。

得此感悟，每到一处，我总问新召的本地工人，原来是做什么的？绝大多数答

案，是这些员工从没有当过产业工人。还不是小数目，像申洲国际在越南招 8 万人，在柬埔寨招 1.4 万人，巨石集团在苏伊士运河工业区招 2187 人，C&D 公司在卢旺达招 7000 人，江苏德龙（原铁本公司，还是戴国芳领导）在印尼苏拉威西的 VJNI 招聘 4 万员工，差不多都是制造业新人。看长远，大批农转工增加收入，本地需求开始启动，对全球经济来说是妥妥的需求增量！很明白，那些农民、街边商铺小贩和手工业者，唯有大规模转工，才有更多购买力来增加对他们本国及外国制造产品的需求。

万事开头难，制造出海不例外。东非坦桑尼亚、乌干达和卢旺达三国，人口近亿，但人均 GDP 皆不过 1000 美元。新辟市场如此“一大二薄”，出海企业要怎么做才易于切入、又可持续开拓，与那里由薄变厚的经济一起成长？

满街“TECONA”广告与手机摊位，给人启迪。中国人均 1000 美元那个阶段，手机断无可能飞入寻常百姓家。但是，当代技术进步大幅降低全球后发经济里的新品类消费门槛，即使收入很低，也能汇聚支撑新产业发展的起步容量。可惜访东非日程太紧，除了当街看广告和店铺，无缘拜访鼎鼎大名的传音公司。回国后专门去深圳，才有机会听得创始人竺总和他的几位同事细说重头。

传音非洲战法堪称经典。他们进入大而薄市场的第一重点，不是卖手机，而是建本地售后服务网络。当地人看懂了：这家公司不会卖低价劣质货后就跑路。传音手机开售价不高，但性价比绝不低。当年平均售价 62 元人民币的功能机，不但待机时间够长，还要一机多卡（缘因非洲电信营运商多，换一个地方要换卡）。此外，手机本土化要做到极致——天热汗多要防

滑，喇叭声量要大，外形要符合当地人审美观！转向智能手机，传音一样有别三星等其他“大牌”做派，精准为本地客户定制，如能在夜间把非洲兄弟姐妹拍得神采动人的摄像算法，能在供电不足地区保证超长待机，甚至摆太阳能硅板的摊位给手机充电。

最可圈可点的，是传音打开非洲市场销售后，很快启动制造端前移，先运零部件到当地组装，再带动供应链出海布局，发展非洲本土制造。这是增加当地人收入、创造当地需求增量的长远之举。传音经验很明了，提升非洲本土工业化水平，帮助大而薄的本地市场逐步增厚，并让自己这家初创企业在日益增厚变大的市场里茁壮成长。2022年，传音年销1.56亿部手机，年收入466亿人民币，成就了一个“非洲手机大王”的传奇。

对创业精神旺盛的企业家而言，一大

二薄的市场很适合小公司初创。我们在乌干达访问过一家摩托车轮胎厂，创始人陈帆来自重庆，做摩托车零配件贸易起家，后聚焦轮胎，并由贸转工，成为乌干达最早、也是非洲唯一的摩托车轮胎制造商，目前占乌干达市场 90%，并在东非多地建厂。陈总说他决意“在很多不同地方做同样的事”，意思是多地汇聚小水也能养大鱼。陪佛山企业团访问东非的全程向导龚武先生，世纪之交创业进入钢构行业。2008 年，卢旺达国家移民局盖办公楼，在广交会上订得他们工厂制品。不料发货过去，对方要求派员提供售后服务。公司总工龚文先生率员第一次远赴非洲，亲身感受当地对工业品的欢迎，以及“对技术劳务的极度尊重”。随后，两兄弟领导的公司连连中标当地建设项目，相继在东非数国建立制造基地，从肇庆制造走向非洲制造。这类故事正在非洲各地源源不断地往外冒。相

信假以时日，曾经的草根公司有机会长成参天乔木，过往的小鱼群也有机会再出大鱼与巨鱼。

当然，市场由薄变厚非一日之功。早在 2015 年就联手广州森大公司到非洲开创陶瓷制造的科达集团，画出漂亮的第二增长曲线。成功激发竞争，另一家旺康集团也大手笔投资在非洲制造陶瓷与玻璃。岂料两家公司未及放手大干，市场销量就走平了。讲到底，薄市场还是薄，难容头部企业大展拳脚。上文提到传音“与非洲市场一路成长”，随着手机在非洲普及率过半，销售增长率也变得平缓。问及未来发展，竺总在深圳讲到一句，“传音要从非洲再出海”。

对比而言，开设在卢旺达的服装公司 C&D，招工 5000 还嫌人手不够，我们到访时，正要扩招 2000 工人。安厂长是位能干的女将，好几年没回国了。“前几年

因为疫情，最近是订单好到怎么扩张产能也忙不赢。”原来这家公司主做外销，在非洲制造服装出口欧洲。访谈时恰逢公司谷董事长到工厂视事，交谈下来，这家公司早先模式是在香港接外单、内地生产制造。随着成本优势动态变化，边转边走，就把制造基地移到卢旺达。谷先生感言，“卢旺达没有外汇管制，但国家极缺外汇，你帮他创汇，他还能不支持你？”其实，立足薄市场做制造，产品外销做厚市场的生意，一直就是“亚洲四小龙”、“珠三角”和“长三角”起飞的秘诀。

这里所谓“厚”市场，指的是人均收入高、消费购买力强的发达市场。物理世界水体深厚之处，浮力总比较大。经济世界也如此。那里还不单是劳动密集型产品最希望进入的目标市场，更是先进制造业理想的目标市场。后发经济体举凡汽车、船舶、医药和新能源等所谓先进制造，谁

不想在全球品质品牌高地占一席之地？但是，经验证明，头部企业出海，第一着眼点还不是马上外销产品，而首先是把研发触角伸向那些集聚全球高端科研、技术、设计和人才的节点，率先出海吸纳、出海融合。

在赫尔辛基访问芬坦达海事工程咨询有限公司（Deltamarin），给我们很大启发。这家全球知名专业船舶设计公司，从事各类船舶和海洋工程产品的设计、技术研发以及项目建造咨询和管理服务。公司拥有工程师400人，已为全球客户提供超过5,000个船舶和海工项目的可行性分析和定制化创新概念设计，以及贯穿整个项目执行过程中的设计和管理等服务。Deltamarin品牌扎根全球造船业高端客户，多个项目荣获国际大奖和世界之最称号。该公司于2012年被中航国际收购，后者又于2019年被收到招商局工业集团

旗下。此次出场介绍的钟春梅女士，是该公司一位技术高管，曾在国内造船厂任工程师十年，2007年受聘到赫尔辛基工作。我问钟女士，作为造船工程师，如何参与欧洲知名设计公司的管理？她回应，造船厂本来就是设计企业的基本客户，能从制造端提出痛点和难点，才激发设计公司提供更高水准服务。反过来，离开高端技术服务的支撑，制造厂家也满足不了自己客户——船东和船务营运公司——的高端需求，只能陷于低价走量、占据不了全球造船制高点。

哥德堡坐落在瑞典西海岸，是一座风光秀丽的海港城。地处哥本哈根、奥斯陆和斯德哥尔摩三个北欧国家首都的地理中心，方圆300公里内覆盖北欧三国工业最发达地区，是北欧工业联通全球的枢纽。自2010年吉利收购沃尔沃之后，此地成为与宁波、深圳、中国及东南亚汽车市场

网络里的一个重要节点。我们北欧之行访问此城，重点是成功收购案的续篇——吉利把研发触角从东亚太平洋之滨布局到欧洲西北角，究竟意义何在。

吉利当地老总魏刚介绍，踏足哥德堡，最早看重的是这个“汽车界硅谷”——哥德堡及周边地区聚集了数万名汽车人，囊括近 98% 瑞典乘用车企与 50% 卡车企业，是当之无愧的全球汽车业高品质的一个重镇。吉利汽车设在哥德堡的中欧汽车技术中心 (CEVT)，成长速度远超预期，很快发现空间不够用。2015 年考虑要不要为吉利造一个瑞典之家，李书福现场拍板，决定不止于一座研发中心大楼，而是建造一组建筑综合体构成的科学园！“科技与商业在这里碰撞，西方与东方文化在这里融合”，“为创新提供新的灵感”。今天，五座现代化大楼在约塔河畔拔地而起，魏总带我们参观已开业的 UNI3，介绍除移动

出行的硬件和软件研发之外，这个美轮美奂的科学园还包括吉利与哥德堡市政府及当地企业共同创设的孵化器，为当地诸多工业和知名企业（沃尔沃、爱立信、哈苏相机、SKF 轴承等）、两所欧洲名校（查尔姆斯理工大学和哥德堡大学）的人才提供多学科领域的创新基地。从魏总办公室俯瞰生机勃勃的海港，想到 300 年前哥德堡号帆船正是从此地远航广州，不由赞叹李书福和他领导的吉利，在欧亚大陆的西北端，做下一个了不起的“未来之眼”。

到发达地方行并购、设研发、付费共享科学实验平台，不少头部公司早有所为。但是，更多企业还是望而却步，理由也显见——“太贵了”。是的，动辄数万欧元年薪的员工，怎么用得起？厚市场里运营成本，从来高得令人咋舌。途中几番研讨，以为算法或有误，要点是不可以脱离生产率孤立比较薪资的高低。是的，绝对看人

工极贵，加上生产率一起算，究竟如何怕要另说。10月上旬又去过一趟埃因霍温，曾在荷兰南部这座仅25万人的小城留学、工作并创业的张少先，提供一组数据发人深省：当下名满天下的阿斯麦（ASML），共有员工3.9万，平均每人每年营收53.4万欧元，创利润14.3万欧元；以每年每位员工平均工作1600小时计，每人每小时创利90欧元。我问平均小时薪资多少，少先说约为35欧元，加上社保福利也就50欧元。看明白：人工成本每增50欧元，利润增90欧元，这到底算贵算便宜？那是厚市场里做企业之道，用很贵的生产要素，创更高的产出与利润。一步登天不容易，先把触角伸过去试试水、练练手、换换气，不是很好吗？

访企业出海，时不时看世界地图。地图上的世界，不同国家被标为大小不等的块块，边界清晰，着色相别。不过，真实

世界里，人们的活动并没有全部被框在任何行政块块之内。从古到今，人类来来往往、跨界活动从来不少。越现代，跨界范围越广、频次越高。若把商贸、投资、旅游、迁徙、学术、文化和信息交流等各种来往轨迹，悉数投影于地图之上，泾渭分明的国别世界，怕要面目全非，被层层叠叠的来往网络线覆盖。这样看，地图上任何一个行政块块，幅员大小、人口多寡尚在其次，在科技、投资、贸易、文化等方面是不是与世界相通，来来往往的质量与密度够不够高，才更为重要。市场经济以企业为本，而企业不同于行政机构，无须、也绝不应该作茧自缚、画地为牢。在全球市场网络里选择合适节点，敢于也善于在更宽处布局，是极不确定环境里企业突围的一条可选路径。

## 黄益平<sup>21</sup>：数字金融的对外开放

中央金融工作会议提出建设金融强国，主要涵盖以下四个主要方面的具体任务：一是全面加强监管；二是完善金融体系；三是优化金融服务；四是防范和化解风险。同时，会议强调要重视科技金融、绿色金融、养老金融、普惠金融和数字金融五个领域。印象中，这是正式文件首次提及数字金融这个概念。

数字金融在构建金融强国方面可以发挥十分重要的作用。一方面，数字金融依托数字技术优化了金融服务，革新了金融产品、流程及业务模式，彰显了数字技术在金融体系中的深度渗透与融合，因此，数字金融在金融强国建设中的作用毋庸置疑

21. 黄益平：北大国发院副院长、北大数字金融研究中心主任。

疑。另一方面，数字技术并未改变金融交易的本质，诸如资金融通、信息不对称等问题依然存在，但运用数字技术可使金融体系的运营机制发生变革。其中，最为显著且重要的三大变革包括服务范围的拓展、效率的提升以及风险管理的优化。若这些变革得以落实，金融体系中部分传统且被广泛接受的规律或许将发生改变。以金融业的“二八法则”为例，该法则强调，在一个市场中，只需关注并服务好前 20% 的客户，便可占据 80% 的市场份额。然而，剩余的 80% 客户，主要由中小微企业、低收入家庭和农村经济主体构成，为他们提供服务不仅难度较大，成本亦较高。这也成为普惠金融在全球范围内推进的阻碍之一，背后蕴含着一定的金融逻辑。

数字技术的运用能够在一定程度上化解上述问题。普惠金融推广困难，主要源于触达难度、效率低下以及成本高昂，同

时风险管理也颇具挑战。以信贷业务为例，若无法有效评估小微企业信用风险，便无法为其提供信贷服务。然而，数字金融领域涌现出诸多创新成果，如我所研究的“大科技信贷”模式，既利用大型科技平台获取客户，又运用大数据与人工智能进行信用风险评估，已为众多客户提供服务，同时还较好地控制住了信用风险。因此，这些创新业务表明，二八法则的体现在我国金融领域已经开始发生变化。在数字技术的助力下，原本难以获得传统金融服务的人群比例可能已经从 80% 下降到 40% 甚至 20%。综合起来看，数字金融有很大的潜力促进实现中央金融工作会议所提出的“改善金融服务”与“防范化解风险”两大目标。

我国数字金融起步于 2004 年，但 2013 年才堪称互联网金融的破晓时刻，余额宝的推出在中期内激起了互联网金融的

强劲势头。过去的十年里，我们目睹了诸多卓越业务的诞生，甚至在某些领域取得了国际领先地位。然而，同时也揭示了众多风险隐患。近年来，我国监管部门对平台金融和互联网金融实施了专项整治。今年，监管层已明确表示，专项整治行动已阶段性结束，未来将步入新的常态化监管阶段。因此，我们今日的“数字金融大会”也是下一个十年的起始点。

展望未来，数字金融发展将呈现新的特征。我个人对未来数字金融发展有三个方面的预期：

**首先，业务重点可能发生转变。**过去，我们在大科技信贷和移动支付等领域取得了成功，但也遭遇了如P2P的失利。然而，仍有诸多领域有待进一步突破，如供应链金融、央行数字货币以及智能投顾等。这些领域具备巨大的发展潜力，但可能需要实现较大的突破或落地。

**其次，创新主体也会不断变化。**2013年，互联网金融元年，创新主力主要为科技企业，甚至部分并无科技含量的小型机构。随后，传统金融机构逐渐发挥更为重要的作用。创新主体从以科技公司为主到科技公司与传统机构平衡发展的过程，其实已经开始。而且随着数字技术越来越深入、普遍地运用到金融领域，最终数字金融与传统金融之间的界限会逐渐模糊甚至消失。

**最后，创新的主要场所也会从国内市场拓展到国际市场和跨境业务。**尽管国内市场仍具重要性，但国际市场及跨境交易将逐渐崛起。这与中央金融工作会议提出的对外开放政策相符，尤其鼓励引入外资金融机构及长期资本。自2017年起，我国政府加大了金融行业的开放力度。例如，万事达顺利获得牌照，PayPal等外资企业纷纷进入我国市场，并在2021年成功收

购国内支付机构，成为首个外资独资控股的第三方支付机构。展望未来，此类事件将愈发频繁，金融体系将更加开放，数字金融领域的对外开放也将逐步扩大。在数字金融这一特殊领域的外开放过程中，我认为我国数字金融机构的“走出去”策略同样重要，甚至可能更为关键。

今年 11 月，我们赴新加坡参加金融科技节，期间有幸与刘勇院长偶遇、交流。我们参观并拜访了当地多家机构，留下了两点深刻印象。首先，新加坡已成功塑造为一个国际金融科技中心，这是一项令人赞叹的成就。回溯至五年前，即 2018 年，我们曾专门对其进行调研，当时新加坡立志成为国际金融中心。凭借其显著的优势和灵活友好的政策环境，新加坡已发展成为东南亚的核心地区。然而，在那时我们对此仍存有疑虑，因为在金融科技或数字金融创新方面，新加坡既无明显的技术优

势，又无庞大的市场。数字技术的显著特性在于规模效应，即平台用户越多，效率越高。新加坡的人口规模相对有限，因此我们曾对其能否成为重要的金融科技中心持保留态度。然而，此次调研使我们认识到，即使在并无技术优势和市场优势的情况下，新加坡仍成功崛起为金融科技领域的重要节点。据悉，金融科技节吸引了七八万人参与，全球各地的企业和机构均在现场互动交流，这无疑是一项瞩目的成就。新加坡之所以能够取得如此辉煌的地位，就在于其灵活且友好的政策环境，这无疑是我们值得借鉴和学习的地方。

第二个深刻印象在于，我国数字金融机构在新加坡颇受欢迎。这一现象的背后有其必然原因。在与在我国市场立足并发展的金融机构沟通中，他们透露在海外市场，特别是东南亚地区，业务推进相对顺利。原因有三：首先，能在竞争激烈的我

国市场中站稳脚跟，证明其基本素质过硬；其次，我国金融科技与数字金融发展水平较高，为海外业务拓展奠定基础；最后，这些机构在国内具备先进技术、广阔市场、丰富经验与强大实力。这一“组合优势”在海外市场同样展现出强大竞争力，使得这些机构在展览活动中受到广泛关注与热烈欢迎。这一点值得我们深入探讨。

客观地分析，尽管我国的数字金融发展已经步入新阶段，部分业务在全球范围内表现卓越，甚至处于领先地位，但仍有部分业务亟待突破。展望未来，发展较为顺利的业务可能进入一个稳定期。例如，在拥有 10 亿用户后，移动支付的提升空间相对有限。然而，其他业务仍存在改进的可能。我们可以持续优化现有产品，提升效率，同时研发新产品。在国内市场，仍有诸多可挖掘的潜力。

另一方面，新加坡之行给我们带来了

启示，我国众多的数字金融机构具备在国际市场一展拳脚的潜力。在亚洲地区，这些机构受到信任并受欢迎。只要具备基本资质和能力，都有可能在海外市场取得优异成绩。例如，我们从东南亚地区的成果便可见一斑。在与中东代表会谈时，他们对与我国数字金融企业开展业务合作表现出浓厚兴趣。我们曾会见过央行副行长，他透露计划在明年年初带领沙特金融科技企业家的代表团访华，与我国企业家展开洽谈。

在“一带一路”框架下，我国在数字金融领域的优秀表现，尤其是在普惠金融领域，对于弥补沿线国家普惠金融发展的短板具有重大意义。

在金融领域，企业拓展海外市场是不可避免的趋势，然而政府在其中所扮演的角色却值得细致琢磨。最好的做法可能不是政府亲自下场，推动企业向外发展，而

应致力于为企业营造有利于向外发展的政策环境。这种环境的优化主要可以从两个方面展开：一是加强国内监管政策环境，二是全面提升金融监管的国际接轨，甚至获得一定的国际规则制定的话语权。中央金融工作会议已明确指出，所有金融活动应纳入金融监管范畴，全面加强机构监管、行为监管、功能监管、穿透式监管以及持续监管。这一原则旨在解决过去金融体系中所暴露出的风险，数字金融领域亦然。因此，在数字金融领域，全面加强监管的原则同样适用。

我们深知，金融监管政策的终极目标在于在效率与稳定之间达到平衡。因此，在控制、防范和化解金融风险的过程中，政策的主要任务应该是在确保这一平衡的前提下，为创新和效率提升留下充足的空间。这无疑是数字金融行业未来蓬勃发展的重要因素。我们强调，改善金融服务和

防范化解风险这两大任务同样至关重要。如果仅仅实现了风险管控，却丧失了效率，显然并非我们期望的结果；反之，若创新活跃而风险失控，同样不符合我们的目标。如何在两者之间寻求平衡，无疑需要我们深入思考。新加坡的监管实践或许能为我们提供一定的启示。

包括我国及其他东南亚国家的众多数字金融企业，对新加坡及其他东南亚国家监管部门的监管沙箱制度给予了高度评价。在实施监管沙箱过程中，监管部门展现了极大的灵活性和热情。也就是说，只要企业具备一个可行的想法，并与监管部门官员进行沟通，若想法得到认可，监管部门便愿意共同设计一个试验机制。若试验结果理想，企业便可获得牌照；反之，则可再次尝试。这种做法为企业创新创造了有利条件。

在我国，金融科技创新试点正在进行

中，我认为仍有进一步提升的空间。试点的核心目标在于，在中国式监管沙箱框架下，如何在防范风险的前提下，为创新业务提供更大的可能性与空间。因此，我们需要在这些方面寻求更为平衡的解决方案，同时关注未来创新业务可能呈现的各种新形态。如何在动态、灵活的支持创新业务的同时，对其进行规范将是一项巨大的挑战。

最后一项，我认为至关重要。我国监管政策与国际市场的融合问题亟待解决。多位企业家向我们表示，在新加坡进行孵化具有优势，原因在于他们发现新加坡与东南亚其他国家的监管政策衔接相对顺畅。这种顺畅并非指监管政策完全一致，而是相较于其他国家，新加坡的监管政策更具融合性，东南亚国家的监管政策也更加灵活。因此，在新加坡孵化出的企业，其业务拓展至菲律宾、印度尼西亚、马来西亚、

泰国等地相对较为顺利。这也是我们在制定监管政策时需要关注的问题。

我国的数字金融行业在客观上处于国际领先地位，甚至在整个金融领域也表现优异。若要发挥更大的国际作用，我们不仅要优化自身的监管体系，更重要的是鼓励和支持数字金融企业走向国际。我们需要关注如何与国际规则接轨，并在此过程中，积极参与国际规则的制定。下一个十年正值新的机遇，我个人认为，数字金融行业的开放是值得我们关注和期待的重要方向。

## 版权

制作单位：北京大学国家发展研究院

制作部门：北大国发院智库、北大国发院传播中心

### 编选委员会

姚 洋：北大国发院院长、南南学院执行院长、国发院BiMBA商学院院长、中国经济研究中心主任

黄益平：北大国发院副院长、数字金融研究中心主任

黄 卓：北大国发院助理院长、发树学者、经济学长聘副教授、数字金融研究中心常务副主任

杜晓梦：北大国发院助理研究员、国发院BiMBA商学院副院长

王 勋：北大国发院副研究员，数字金融研究中心研究员

梅 亮：北大国发院副研究员

朱 丽：北大国发院助理研究员

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）

符 永 康（中国新闻社编委、中新经纬总编辑）

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。