

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



读懂新质生产力

北大承泽参考

2024年3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

目录

读懂新质生产力

热点分析

01

王勇：什么是“新质生产力”？	03
黄奇帆：围绕新制造、新服务、新业务，推动新质生产力发展.....	39
李兆前：加快发展新质生产力.....	52

产业观察

66

谢绚丽：数智化转型与高质量发展.....	68
任昊 + 万方 + 古光平 + 武婷婷 + 邹倩：产业数智化的实践	82

宁高宁：伊梅尔特为什么如坐针毡 16 年？通用电气的交接班有何启示？	100
杨壮：伊梅尔特赢在基本功，输在大局观	118
黄卫伟：职业经理人的水平与操守对企业的命运至关重要.....	127
宁高宁 + 黄卫伟 + 杨壮：如何选对接班人？一把手最关键的品质是什么？	139

黄益平等：《如何建设数字金融强国》报告摘要 .	160
黄卓：建设数字金融强国的四个发力方向	172

01.

热点分析

编者按：

2023 年 9 月，习近平主席提出“新质生产力”；从 2023 年底的中央经济工作会议到 2024 年两会，“新质生产力”不断被中央的工作报告和中央媒体提及，成为热点。

“新质生产力”的内涵是什么？“新”体现在哪些方面？发展新质生产力有着怎样的战略意义？怎样发展新质生产力？如何看待“新质”“旧质”生产力之间的关系？

本期【热点分析】栏目中，北京大学新结构经济学研究院副院长、长聘副教授



王勇，中国国家创新与发展战略研究会学术委员会常务副主席、中国金融四十人论坛学术顾问、重庆市原市长黄奇帆，全国工商联原副主席、中国民营经济研究会会长李兆前，分别对上述问题做深度解读，并分享了他们对“新质生产力”这一重要概念和相关议题的深刻思考。三篇文章均选自由北大国发院编著，中信出版集团2024年3月出版的新书——《新质生产力：中国创新发展的着力点与内在逻辑》。

王勇：什么是“新质生产力”？

黄奇帆：围绕新制造、新服务、新业务，推动新质生产力发展

李兆前：加快发展新质生产力



王勇¹：什么是“新质生产力”？

习近平总书记 2023 年 9 月在黑龙江考察时提出了“新质生产力”，如今“新质生产力”已经成为一个热词，也是一个值得深入探索的新理论。

理解新质生产力提出的背景

习近平总书记为什么在这个时点上提出“新质生产力”？有些人可能觉得是地缘政治的紧张所致，尤其是美国对中国前沿技术的限制和打压起到了催化作用，其实并非全然如此。我们并不否认外部压力

1. 王勇：北京大学新结构经济学研究院副院长、长聘副教授。

传导使我们不得不加快转型发展，但从学术视角来看，地缘政治的变化只是外因，发挥主导作用的还是内因，也就是中国自身经济转型升级的内在要求。中央在几年前就已经提出高质量发展，新质生产力本质上是高质量发展的关键着力点。

对于这一逻辑的梳理，我们可以做这样一个假设，如果没有俄乌冲突，没有中美贸易摩擦和美国的“小院高墙”，我们会不会转向高质量发展？会不会大力推进新质生产力？答案显然是肯定的，因为我们原来粗放型、高投入型的发展模式已经不再符合我们发展阶段的要求。

这可以从两个方面来加深理解。

一是供给侧。旧模式、旧生产力所生产的产品大多是劳动密集型、资源密集型、技术门槛比较低的，在国际竞争中已经逐渐失去比较优势，我们的人口已经转向负

增长，劳动力、土地等生产要素带来的低成本优势已经不再，中国自己的矿产资源、水资源，包括国际贸易环境，都已经无法持续支撑粗放低效的经济增长模式。

二是需求侧。中国已经从物质短缺走向了产能过剩，发展的主要矛盾已经不是人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾，而是人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。

换句话说，过去要着力解决从无到有、从少到多的问题，如今要解决从多到好、从粗到精的问题。人们已经无法接受严重的环境污染。海外需求也一样，欧盟已经启动碳边境调节机制（碳关税），全世界都已经开始遭遇极端天气，对于过度的碳排放容忍度越来越低，我们已经不可能再走欧美那种先污染后治理的老路。尤其是中国可能很快就要从年度碳排放第一大国

变成累计碳排放第一大国，碳减排的国际压力会更大。与其等到国际上倒逼我们转型，不如自己主动转型，这也能更好地体现中央在战略上的主动性、前瞻性。

因此，逆全球化、地缘政治趋紧、国际友好氛围的褪色只是我们向高质量发展和新质生产力转型的一个加速器，关键还是我们自己发展的内在要求、底层逻辑。

新质生产力的内涵与战略价值

新质生产力是由国家领导人率先提出的新词汇、新概念，不是源于学术界的创新，这也给大家留出了解读和创新发展的空间。但是作为新概念，它还是需要基本的界定。对此，中共中央政治局 2024 年 1 月 31 日就扎实推进高质量发展进行了第十一次集体学习，重点就是新质生产力。

通过官方报道，中央给出了一个比较

清晰的界定：“概括地说，新质生产力是创新起主导作用，摆脱传统经济增长方式、生产力发展路径，具有高科技、高效能、高质量特征，符合新发展理念的先进生产力质态。它由技术革命性突破、生产要素创新性配置、产业深度转型升级而催生，以劳动者、劳动资料、劳动对象及其优化组合的跃升为基本内涵，以全要素生产率大幅提升为核心标志，特点是创新，关键在质优，本质是先进生产力。”

这里面有几个关键点，值得我们深入理解。

首先，新质生产力必须由“三高”（高科技、高效能、高质量）的创新打底。新质生产力明确以创新为主导。

这一点与我们近几年一直讲的高质量发展、新发展理念、以创新引领现代化产业体系等都一脉相承，同时又突出了新的

关键点：高科技、高效能、高质量。这里既结合了马克思主义中的生产力概念，又结合了改革开放几十年取得的经验共识，即科技是第一生产力，同时还有一定的发展。它不仅是先进的生产力，不仅要有较高的科技含量，还要具备高效能、高质量，也就是生产资料的投入要更集约，生产方式要高效能，而且产出也必须是高质量的、环境友好的。

其次，新质生产力有明确的产业支撑。

新质生产力不是一个务虚的理念，而是一个务实的发展策略，应有坚实的产业支撑。习近平总书记在黑龙江首次提出这个概念时就强调了产业界定，即战略性新兴产业和未来产业。因此，新质生产力相比原来的战略性新兴产业并不是简单的重复，更不是简单等同于从劳动密集型向资本密集型调整的产业升级，不是农业升级为工业、工业升级为服务业的结构转型。

新质生产力更加强调的是质态，而不是业态。即使是最传统的农业，如果能通过革命性的技术进行生产要素的创新型组合，也能形成新质生产力。比如采用大数据与人工智能技术的选种育种，数字技术支撑的自动化种植、收割、深加工等，同样可以构成新质生产力的质态。

关于战略性新兴产业与未来产业，必须说明的一点是，战略性新兴产业不是一个宽泛的概念，而是有明确的产业分类，以及专业分类认定，不是随便一个采用了新技术的产业都能叫战略性新兴产业。

战略性新兴产业必须同时满足两点：一是产业先进且意义重大，未来甚至可能会成为影响整体经济的潜在增长率的重要产业；二是相关的业态已经在一些国家形成较大规模，其实践路径已经相对明确，理论上的认知相对已经形成广泛共识。

相比于战略性新兴产业，未来产业只满足第一点，也就是产业先进且意义重大，但理论认知、发展路径和业态尚不清晰稳定，仍在探索阶段。

最后，新质生产力还能满足战略上的攻防两用。

我与魏尚进老师在研究中等收入经济体的“三明治困境”。对中国而言，“三明治困境”就是经过几十年的改革开放，中国经济底部压力大增，各种要素成本已经高企，相对于后起的越南、泰国等已经没有成本上的优势。除了底部的压力，顶部也有压力，相对于美国等发达国家，我们产品与服务的技术含量尚不足，还处于微笑曲线的底部，在国际竞争中缺乏独特优势。

因此，中国经济像三明治一样，底部和顶部都有压力，需要双线作战，谋求突围。

怎么突围？答案是只能往上走。即便抛开地缘政治因素不谈，向上攀登也是我们最好的选择，因为我们已经不可能再继续压低劳动力和土地等要素成本，也不可能再牺牲环境，还要面对老龄化。

如果再叠加地缘政治趋紧，加大力度、加快速度发展新质生产力就成了不二之选，因为新质生产力除了能提升国际竞争力，还能提升经济安全与国防安全水平，这已经成为中国以攻为守的必要战略配置，与“以进促稳”的内在逻辑高度一致。

放眼全球，美国虽然没有强调过“新质生产力”这个名词，但实践上一直是强力发展新质生产力的典型。美国一直有产业政策支持新质生产力，而且不少产业都是在国防部名下做技术研发和规模化应用的探索，并与商业资本一起推动技术路线的军民两用与互相之间的转化。无论是通信技术还是新能源、新材料、生物技术，

这些战略性新兴产业都离不开国防部的支持。

还有一点要强调的是，中国是一个大国，不像新加坡、越南等小国，中国除了发展 GDP，还需要建立相对完整的国防工业体系。新加坡人均 GDP 超过 8 万美元，比美国人均 GDP 还高，但它无法建立独立的国防产业体系。而国防产业与民用产业之间在技术上是相辅相成的，对于中国这样的大国来说，对于国防产业的合理有效的投入，也是实现产业升级并提高新质生产力的不可或缺的途径。这是大国与小国之不同。

即便只是从经济发展的角度看，如今的世界也正处于第四次工业革命的窗口期。中国如果错失这次机会，未必还能像前三次工业革命一样有再学习、再追赶的机会。人工智能的威力可能远远超过蒸汽机、电力、互联网。这也是中国加大力度、加快

速度发展新质生产力的战略意义所在。

新质生产力还远远不是中国经济的基本盘

新质生产力的意义已经不言而喻，但它究竟需要我们再造一艘全新的巨轮，把原来的巨轮废掉，还是继续沿用原来的巨轮，只是换几个关键的发动机？我的理解会更接近于后者。

新质生产力是一个新概念，现在还无法精确统计其经济规模，但从战略性新兴产业的产值与其在 GDP 总量中的占比来看，恐怕很难超过 20%，因此，“旧质生产力”依然是我们的基本盘。中央特别强调“先立后破”，就是强调我们不能因为要发展新质生产力，就把“旧质生产力”一下子停掉，那样的话，经济会严重失速，反而欲速则不达。当然，“旧质生产力”也不是原封不动，也要转向新发展理念（创新、协调、绿色、开放、共享），转向高

质量发展。

中国是一个大国，北上广深和东部沿海很多地区已经达到发达经济体的水平，具备了加速发展新质生产力的条件，但更广大的中西部地区依然比较落后，传统产业的比重依旧较高。中国人均 GDP 还不足美国的 1/5，中西部的平均生产率水平更低，人均 GDP 水平就代表着生产率水平。所以，千万不要因为我们已经出现了一些新质生产力的产业和企业就误认为我们整体生产率水平已经很高。

数字经济就是一个典型，大家关注的字节跳动、阿里、腾讯、美团、百度等，属于数字产业化，但中国更多的产业和企业属于产业数字化，也就是“旧质生产力”，传统产业要进行数字化转型，因此产业数字化才是我们的基本盘。

我在上海调研时，发现上海市经济和

信息化委员会（简称“经信委”）专门有一个部门叫都市产业处。刚开始时，我没搞明白这个部门的作用，后来才明白是因为上海原来有一段时间过于强调发展高新产业，而对传统产业转型升级和传统品牌的保护都不够重视，导致城市烟火气大降，很多老品牌和传统产业受损，甚至消失，非常可惜。所以后来上海意识到这个问题以后，在经信委单独成立一个都市产业处，专门推进传统产业的发展，恢复城市的烟火气。只是相比于“旧质生产力”，新的部门又增加了创新的概念，提出FBI策略，即fashion、brand、ideas（时尚、品牌、创意）。

因此，我国作为大国，两个优势都要充分发挥才是正道：一个优势是大国人多、人才多、创新资源多，而且还能集中力量办大事，可以多集中一些资源推进新质生产力的发展；另一个优势是大国范围广，

不同地区之间的经济落差大，自己内部就能形成一个雁阵，实现产业的梯度承接，先进产业逐步由东部向中部、西部转移。新加坡、日本等就不具备这个条件，产业过时之后只能向海外转移或放弃。

所以，站在当前的时点上，我们既要警惕错过大力发展新质生产力的机遇，避免错过新一轮国际竞争和产业革命的窗口期，也要警惕各地一窝蜂地大干快上新质生产力，造成资源的错误配置、重复配置，这样反而会损害我们经济的基本盘。此时，各地政府清醒的自我认知能力和中央对地方政府考核的科学性就变得尤为重要。

新质生产力的创新原则

发展新质生产力的关键是创新，但创新的关键又是什么？

关于创新，一直有两个力量：一个是

市场化的创新，就是企业家群体、科学家群体的组合创新；另一个是政府主导的、举国体制推进的创新。

在发展新质生产力的过程中，这个问题也非常值得思考。林毅夫老师与张维迎老师关于产业政策的争论，历史上很多经济学大师之间的分歧，本质上都与这个问题有关。在传统的经济学教科书中，通常讲的是以市场化创新为主，只有当市场失灵的时候才需要政府干预。现在至少要加上一点，那就是市场失灵已经不限于国内市场，还要考虑地缘政治带来的国际市场失灵问题。

比如，对于芯片，中国本来没有必要由政府大力推动创新，靠市场换技术一步步引进消化吸收再创新也可以，但美国“卡脖子”，中国马上就面临需要政府采取措施加以应对的问题。不仅如此，美国已经对中国的人才引进、学生留学等都进行不

同程度的限制，也就是说我国从产品市场到要素流动都面临市场失灵问题，很多东西不再是我们愿意花钱就能买到的。

当然，我们也不能因为地缘政治趋紧而改变创新的基本原则。关于创新，经济学上的基本原则还是政府着力于营造和维护创新的制度与文化环境，比如产权保护，尤其是知识产权保护，给企业家一个基于法治的、稳定的预期等等，创新的主力棒还要交给市场、交给企业家。政府非必要不亲自下场创新。

即便有些产业有必要通过举国体制创新，也一定是通过新型举国体制，比如以母基金投资的方式，或者支持基础科研的方式，调动市场化的力量，绝不是政府亲自入场、从头做起。

新结构经济学把产业分成五大类，分别是追赶型、领先型、转进型、换道超车

型和战略型。这五大类中，其他四类产业都需要按照比较优势的原则去发展，以市场为主，政府扮演的主要是因势利导的次要角色。只有战略型产业，即涉及国防安全或者经济安全的产业，即使不符合当前要素禀赋的比较优势，政府也要重点扶持发展，亲力亲为。其他四类产业的主力棒都应该交给市场。比如高端芯片就是战略型产业，它不同于服装鞋帽，一旦断供，不仅仅是我们的高科技产业链容易瘫痪，还可能造成我们错失第四次工业革命的窗口期。

因此在面临“卡脖子”风险的情况下，政府就必须下场干预，比如持续投资中芯国际，再比如加强理工科人才的培养。但要谨防把新型举国体制等同于计划经济的回潮。计划经济搞创新已经被全世界实践证明是低效的，是错的，很难相信借助大数据或高科技的力量就能逆转这个基本规

律。此外，我们也需要充分平衡好国有企业与民营企业的关系，尽量发挥好各自的优势。

一方面，在关系国计民生的基础设施、准基础设施或安全领域让国有企业发挥其独特的经济稳定器的作用，另外也要充分相信市场的力量与民营企业的创新活力，积极松绑，使之能够涌现出更多像华为、小米、阿里、字节跳动这样的创新标杆与先锋。

接下来，我们还要再思考一步：如何让市场和企业家在“三高”的创新上发挥更多的主观能动性？需要什么样的制度和文

化？北大国发院曾经和美国著名的智库布鲁金斯学会一起做过一个课题叫“中国2049”，我有幸参与撰写《中国2049》报告中的一章，题目就叫《产业政策和国

家的角色》，当时黄益平老师提出每一章都要在研究之后给出明确的政策建议，我当时提的一个建议就是改善中国的资本市场，打造一个能深度支撑民营企业创新的金融环境，包括更加适合创新型产业的股权融资生态，不应该过度依赖政府产业引导基金以及银行间接融资。这个建议对于我们今天发展新质生产力依旧适用。

新质生产力的核心是创新，创新就意味着巨大的不确定性。新质生产力中的战略性新兴产业本身就需要大量的、持续的投资，技术方向还有很大的不确定性，未来产业更是连技术方向都不清楚，比不确定性还多了一层不可知性。面对高度的不确定性、不可知性，最好的办法就是让市场和企业去试错和创新，政府只能做相对确定且容易考核的工作，否则政府的创新资金很容易被套利。

市场和企业又怎么去创新？最关键

的就是金融市场和法治环境。

金融市场的关键是资本市场，只有通过健康发达的资本市场，企业家才有可能调动全社会的资本进行创新，投资者既分担创新的风险，也共享创新的收益。过去，中国主要是以银行为主的间接融资市场，在银行借债有利息，到期要还本付息，不利于支持高风险的创新创业项目。因此，大力发展新质生产力，就必须配套建设金融强国，尤其是健康友好的资本市场，这是中国目前一个巨大的短板，必须补齐。当然，资本市场不仅仅是指股市，还有天使投资、创业投资和私募股权投资，是一个完整的生态。

法治环境的关键是稳定预期和可信承诺。创新需要长期的试错，需要长期主义的投资，如果政策上朝令夕改，法治上任性执法，企业家就无法形成稳定、可持续的预期，不敢做长期、高风险的投入。法

治环境最关键的就是产权保护，包括知识产权保护。以生物制药为例，一个新产品的研发投入高达 10 亿美元，如果知识产权保护不力，仿冒产品频出，创新的企业就无法收回成本，更谈不上创新的超额收益带来的激励。同时，如果企业家的的人身权和财产权得不到保证，企业家对政府的公信力信心不足，就不会全身心地去做创新，而是去挣快钱和进行投机式经营。发改委已经在推进民营经济促进法的立法，如果能做到良法善治，将对民营企业构成一个可信承诺，对恢复和提升信心极有帮助。

中国的创新还要遵循一个原则，就是从 0 到 1 的原创创新和从 1 到 N 的再创新都要大力发展。新质生产力既有从 0 到 1 的突破性创新，也有从 1 到 N 的改进型创新。美国过于注重从 0 到 1 的创新，对从 1 到 N 的改进型创新不够重视，造成一定程度的产业空心化，硅谷与传统工业转移之后

的“锈带”两极分化，社会因此撕裂。日本与德国注重从 1 到 N 的再创新，尤其是德国，高端制造业基本盘强大，但相对缺少从 0 到 1 的原创创新，影响国家发展的后劲儿。日本、德国没有经济安全与国防安全的巨大压力，我国则不同，我们的创新要尽可能兼顾美国与德国的两种创新模式。

发展新质生产力要用掰手腕思维代替反垄断思维

国家对于央企和地方国企的管理在不断完善，提出了市值管理要求，但不可否认，创新的主力还是要由市场担当，尤其是民营企业。

对于民营企业的管理，我们在战略上要做必要的调整，那就是从反垄断思维转变为掰手腕思维。因为反垄断的核心思维是国内市场的竞争有序，不能让一家企业过大过强，否则影响更多企业的创新

和整个社会的效率，这也是我们过去几年治理平台经济的一个理论基础。传统的反垄断思维偏向于认为企业过大过强就会官僚化，会为了保护自己的既得利益而阻碍创新。

但传统的反垄断思维今天遇到两个挑战。

第一个是技术的底层穿透性不断增加，跨界竞争越来越容易和普遍，就像我们过去担心淘宝的市场份额太大，想不到京东和拼多多有能力抢出很大的市场份额，更想不到今天抖音成了第一卖货平台。因此，企业技术创新和跨界竞争本身就是反垄断的力量。在美国也是，英特尔早已被英伟达超越。

第二个是地缘政治环境已经今非昔比，尤其是中国面临的地缘政治环境日益复杂，我们已经越来越难以从外部获得先进技术，

只能更多地依赖自主创新和开放集成创新，前沿的创新必须依赖华为、字节跳动等超大型企业，也包括独角兽企业。因此，我们不能只看企业在中国市场的份额是不是超过了 50%，甚至 80%，还要看企业是不是属于新质生产力，能不能代表中国与国际巨头“掰手腕”。

在国际竞争中，尤其是在新质生产力领域，第一性原理不是人多力量大，而是千军不如一帅，要敢于鼓励强人，善于激发能人，允许、鼓励甚至帮助有实力的企业家和企业做大做强。当然，资本不能干政，企业不能无序扩张。

政府还要在监管方面努力创新，跟上时代。面对已经闯入无人区的企业，政府能在多大程度上给予企业先行先试的空间很关键。中国过去不仅在技术和资本方面引进来，监管也是拿来主义。

但是当中国企业进入无人区，而且是世界级的无人区，没有美国等发达国家成熟的监管制度可以借鉴时，我们的监管该怎么做？这时候，我们恐怕不仅要允许企业试错，还要改进监管模式。只要不是与经济安全、国防安全、伦理安全密切相关的领域，都应该先“让子弹飞一会儿”，再观察如何监管为宜。因为这些产业往往迭代很快，我们一旦管得过严过死，就可能管死一家领军企业，甚至永远地错过一个产业的机会。

习近平总书记在中共中央第十一次集体学习时特别强调要“营造鼓励创新、宽容失败的良好氛围”，意味深长。

新质生产力仍然需要 GDP 这个“牛鼻子”

过去几年因为新冠疫情，我们的经济政策与非经济政策呈现出密集的叠加。这

带来的一个问题就是我们的经济减速不容易归因，甚至对我们还是不是以经济发展为核心目标都有了不同的理解，部门之间的协调一致性已经明显下降。

中央虽然明确提出高质量发展，但高质量发展并未细化为具体的考核目标。尤其是虽然新发展理念有五个，即创新、协调、绿色、开放、共享，但其实还有一个——安全，这六个都是重要的新理念。

在中国的经济发展中，部委的政策和地方政府的积极性都极其重要。一旦中央不再牢牢抓住 GDP 这个“牛鼻子”，不同的部委和地方政府就会失去共同的第一目标，各自为政，动作不协调。比如有的部门第一要务是控制疫情，不会考虑一旦政策过头对经济有什么伤害；有的部门要冲击双碳目标，拉闸限电在所不惜，顾不上民生和经济；有的部门要控制系统性金融风险，不惜重拳整治房地产，顾不上就

业和 GDP 增速；有的部门要治理教培或资本无序扩张，不细想会不会伤害民营企业产权和企业家精神。大家都是出于好心，但造成了神仙打架、九龙治水的局面，引致政策“合成谬误”

因此，加快、加大力度发展新质生产力是对的，但不能因此放弃 GDP 这个“牛鼻子”。在新发展阶段，我们不仅需要财政和货币政策的协调，还需要经济政策与非经济政策的协调。非经济政策一定也要考虑可能带来的经济影响，否则政策的一致性有问题，“合成谬误”还会一而再、再而三地出现。

我们一定要厘清一个基本逻辑，那就是高质量发展的前提一定是想尽办法发展，只是在各种办法中优选高质量的模式。新质生产力的前提也一定是想尽办法保护和激发生产力，在不同的生产力中优选高科技、高效能、高质量的生产力。

否则，经济通缩、企业家“躺平”，大家节衣缩食过日子，优先裁掉的一定是研发部门。这时大家会选择先保命再说，怎么可能再把大量的利润投入高度不确定的研发创新？

GDP 增速目标当然不完美，但它不可替代的好处就是可以作为发展的“牛鼻子”，在总量快速增长的过程中，自然就会伴随产业结构的升级，就会孕育出新质生产力。因为新质生产力不是一两种尖端技术的争夺，而是一个又一个产业的创新、发展、升级迭代。不像过去一样，我们以举国力量研发出原子弹即可，新质生产力需要一批又一批本身就有自生能力的产业，而不是依靠国家补贴突破一两项技术。

因此，继续抓住 GDP 这个“牛鼻子”，把蛋糕快速做大、把经济持续搞活是发展新质生产力的必要条件。一旦做蛋糕的速度放慢，分蛋糕的问题就会显得特别突出，各种

社会矛盾涌现，地缘政治的压力也会加大，因为我们没有更多的经济资源支撑外交。

因此，只有把经济建设作为首要任务，作为最大的政治，我们才能从根本性战略上让大家重视创新，重视民营经济和民营企业，重视市场的力量，新质生产力才能成规模地激发出来。

当然，这并不是说 GDP 目标一定要保持在高水平，我们要为经济转型和应对地缘政治，包括为深化改革留一些斡旋的空间，比如在潜在增长率为 6% 的情况下，我们可以制定 4.5%-5% 的目标。但不能没有 GDP 目标或制定一个“躺平”也能达到的目标，那样就会使新质生产力的发展失去“牛鼻子”和指挥棒。

新质生产力需要正确的产业政策

我们不仅要发展新质生产力，还要加

大力度、加快速度。

所谓加大力度、加快速度，就是相对按部就班的自然演化要增加一些主动干预。通过政府这个“有形之手”推进一些改革，出台一些产业政策就是比较常见的干预方式。

产业政策是经济学家经常争论的话题，关键在于对产业政策的界定不同。其实美国也有产业政策，很多欧洲国家也不例外，只是各国的产业政策实施方式和力度不同。产业政策的关键不是有与无、大与小，而是科学不科学。

对于产业政策，从新结构经济学的研究来看，重点是要注意把握好五个原则。

一是免税或减税胜过直接补贴。很多地方政府和中央部委制定产业政策时的习惯方式就是先收上来一大笔钱，本身造成一道扭曲，然后再重点补贴给一些目标企

业。政府的注意力往往放在补给哪家企业、补多少、补多久，这个过程容易引诱很多企业套利，滋生腐败等等，形成第二道扭曲，譬如有些企业为了套取补贴，每年换一个注册地，地方政府和部委补进去很多钱，但这些钱并没有被用在研发上。相比于这种补贴，更科学的方式是免税或减税，因此减少产生扭曲的政策环节与程序。

二是如果一定要补贴，应该提高补贴质量，尽可能补给新质生产力的技术和终端用户，而不是盲目地直接补贴给企业。中国在新能源汽车上的产业政策比较好，但早期也是直接补贴企业的粗放模式，导致多起骗补案，后来才改变了模式，堵上了漏洞。堵住漏洞的办法就是改变补贴的形式和对象。在补贴对象方面，政府不再补贴具体的企业，而是补贴能达到指定新技术标准（高科技、高效能、高质量）的产品。

另一个补贴对象是消费者，即补终端。在形式上，政府不是简单地给消费者发钱，而代之以不限车牌、不限行，推进充电桩建设等，使消费者的购车、用车成本下降，这比直补企业的效果要好很多，并且降低了寻租空间。

三是产业政策要与时俱进，动态调整。我们对新能源汽车和光伏产业的政策做过研究，发现最突出的特点是动态化。以新能源汽车为例，其补贴分为四个阶段，第一阶段主要是补贴电池研发，因为新能源汽车的关键是电池技术。第二阶段是补贴生产，要帮助厂家先把汽车造出来，造出来才能发现问题，然后快速迭代。但这个阶段的补贴出了错，见车就补，造成大量骗补，后来很快修正为补贴满足特定技术标准的汽车。第三阶段是补贴消费者，其科学性不再赘述。第四阶段是政策有序退坡，也就是在整个产业的自生能力起来之

后，产业政策逐步退出。

新结构经济学讲的有为政府，关键是既有担当又有智慧的政府，始终以市场的有效为依归。市场永远在演化，政府的有为也要与时俱进，产业政策要动态调整，不是出台一个固定不变的政策就一劳永逸、万事大吉。产业政策最好对应有严格的情境和时间窗口期，就像炒菜一样，要非常注意用料和火候。

四是产业政策最忌朝令夕改，对于限制性（尤其是取缔性）的产业政策，政府要慎之又慎。不管对于之前的新能源汽车、光伏，还是今后对于新质生产力，一定是以鼓励性的产业政策为主，但鼓励最重要的不是钱，而是政府坚定的信心。新能源汽车从最初补贴到今天已经十几年，政府最出彩的地方就是态度从未动摇，尽管力度上一直在动态调整。

产业政策最忌讳朝令夕改，对于战略性新兴产业和未来产业尤其如此，这些产业投入大、周期长，不确定性甚至不可知性很高，如果政府的态度不坚定，意志不坚韧，企业家就难以“咬定青山不放松”。美国的芯片产业就是因为政府一直坚定地支持才发展成今天的局面，不仅仅是几家企业的努力，政府的决心、长期资本的力量都发挥了极其关键的作用。

相比于激励性的产业政策，政府对于限制性，尤其是取缔性的产业政策一定要慎之又慎。有些新质生产力的领域可能涉及经济安全、国防安全、伦理底线，一旦有超出预期的事情出现，我们要不要“婴儿与洗澡水一起倒掉”？即便在新质生产力的领域足够包容，对于“旧质生产力”出台限制性、取缔性的产业政策也要慎之又慎，在政策出台之后要有充分的产业沟通和公众沟通，要有一定的退出时间，不

能一夜之间变天。

五是产业政策要做好国际沟通。中国是一个大国，已经走进国际舞台的中央，走在全球的聚光灯下。因此，中国提出发展新质生产力也好，出台鼓励性或限制性的产业政策也好，一定要想到这些政策不仅仅是针对某个特定的产业，它还有很强的外部性，杀鸡会造成猴子外逃或“躺平”。中国已经是“房间里的大象”，中国的企业也必然要面对全球市场，尤其是今天的世界已经进入卫星互联时代，信息不对称的空间越来越小，欧美议会的辩论全球直播，大国的内政就是外交，不能再持有内政归内政、外交归外交的想法。产业政策同样如此。

产业政策是政府的有力工具，但政府一定要记得，“有形之手”最重要的不是权力，而是公信力。只要政府坚定大力发展新质生产力的决心，建设和维护好对人

民、市场和国际社会的公信力，新质生产力就一定能得到良好的发展，中国式现代化也一定能够实现。

黄奇帆²：围绕新制造、新服务、新业务，推动新质生产力发展

习近平总书记去年9月在黑龙江考察时提出，“整合科技创新资源，引领发展战略性新兴产业和未来产业，加快形成新质生产力”。我想就新质生产力谈一点我的理解。

我认为新质生产力大致由三个“新”构成：

第一个新是“新制造”

我个人理解“新制造”涉及新能源、

2. 黄奇帆：中国国家创新与发展战略研究会学术委员会常务副主席、中国金融四十人论坛学术顾问、重庆市原市长。

新材料、新的医药、新的制造装备和新的信息技术五个领域。但要称得上是“新质生产力”的概念，不是那些普通的科技进步、不是边际上的改进，而是要有颠覆性的科技创新。所谓颠覆性科技创新，我认为以下五个新的标准至少要满足一个：

一是新的科学发现。这是“0到1”、从无到有的，对我们这个世界有新理解的重大发现。比如量子科学、脑科学的研究，可能会将人类对世界的认知、对自身的认知往前推进一大步。

二是新的制造技术。也就是在原理、路径等方面完全不同于现有的技术路线，却能够对原有的工艺、技术方案进行替代的制造技术，比如未来的生物制造，通过生物反应器的方式制造人类需要的各种蛋白、食品、材料、能源等等。

三是新的生产工具。工具变革在人类

发展史上始终处于重要地位，因为工具的革新带来了效率提升和成本下降，这样的例子有很多，比如 EUV 光刻机的出现让 7 纳米、5 纳米芯片制造成为可能，新能源汽车制造中的一体化压铸成型技术，让新车的制造成本大幅下降等等。

四是新的生产要素。过去的制造靠劳动力、资本、能源等要素，未来的制造中除了这些传统要素外，还会有数据这一新的要素。新的要素介入让生产函数发生了新的变化，规模经济、范围经济、学习效应会产生新的交叉组合和融合裂变。

五是新的产品和用途。每一个时代都有属于那个时代进入千家万户的“四大件”“五大件”，近几十年是家电、手机、汽车等等，未来可能是家用机器人、头戴式 VR/AR 设备、柔性显示、3D 打印设备和智能汽车等等。

回到当下，我们发展新制造需要以发展战略性新兴产业和培育未来产业为重点，“十四五”规划提出要聚焦新一代信息技术、生物技术、新能源、新材料、高端装备、新能源汽车、绿色环保以及航空航天、海洋装备等战略性新兴产业，加快关键核心技术创新应用，增强要素保障能力、培育壮大产业发展新动能。在类脑智能、量子信息、基因技术、未来网络、深海空天开发、氢能与储能等前沿科技和产业变革领域组织实施未来产业孵化与加速计划，谋划布局一批未来产业。

如今，我们看到全世界在这些领域的进展很快，人类正以前所未有的速度在推进科技进步，一批颠覆性的产品和科技将改变人们的生产生活方式，推动生产可能性曲线实现新的拓展和跃迁。这是我讲的第一点，就是“新制造”。

第二个新是“新服务”

服务成为生产力的重要构成是社会分工深化的结果。新生产力需要有新服务，这个服务的重点在于镶嵌在全球产业链、供应链当中，对全球产业链具有重大控制性影响的生产性服务业。

关于服务业，世界经济版图里现在有三个特征：

第一个特征是在各种高端装备里面，服务业的价值往往占这个装备或者是这个终端的 50%-60% 的附加值。比如，一部手机有一千多个零部件，这些硬件形成的附加值占产品价值比例约 45%，其余 55% 是操作系统、各种应用软件、各种芯片的设计专利等等，就是各种服务。这些服务看不见摸不着，但代表这个手机 55% 的价值所在。其他如核磁共振，或者是各种各样的高端装备、终端都差不多有这样的特

征。

第二个特征，整个世界的服务贸易占全球贸易比重越来越大。三十年以前，服务贸易占全球贸易总量的 5% 左右，现在已经达到了 30%，服务贸易与货物贸易相比，货物贸易比重在收缩，服务贸易在扩张。

第三个特征，世界各国尤其是发达国家，在他们 GDP 的总量中，生产性服务业比重越来越大。我们经常说美国的服务业占美国 GDP 的 80%，似乎有些“脱实就虚”，是不是有泡沫？需要注意的是美国 80% 的服务业里面有 70% 是生产性服务业，这 $70\% \times 80\%$ 就是 56%，也就是美国 25 万亿美元的 GDP 里面差不多有 13 万亿美元是生产性服务业，是和制造业强相关的高科技服务业。欧盟 27 个国家服务业增加值占 GDP 比重是 78%，这 78% 里面有 50% 是生产性服务业，也就是欧盟 GDP 的 39% 是生产性服务业。美国生

产性服务占 GDP 的 50% 以上，欧盟占 40% 左右，其他发达国家、G20 国家的生产性服务业增加值占 GDP 的比重也大体在 40%-50% 之间。

对比之下，这三个服务的指标恰恰是我们国家现在生产力的短板，我们 2022 年 GDP 当中制造业增加值占 27%，服务业增加值是 52.8%，但这 52.8% 里面有 2/3 是生活性服务业，生产性服务业不到 1/3，也就是说我们的生产性服务业占 GDP 比重约为 17%-18%，跟欧洲（40%）、美国（50%）相比差距是比较大的。

换言之，我们实现中国式现代化要加快发展生产性服务业，要实现高质量的中国制造，必须把跟制造业强相关的高附加值的生产性服务业增加值搞上去。

按照国家统计局的《生产性服务业统计分类（2019）》，生产性服务业包括为

生产活动提供的研发设计和其他技术服务，货物运输、通用航空生产、仓储和邮政快递服务，信息服务，金融服务，节能与环保服务，生产性租赁服务，商务服务，人力资源管理和职业教育培训服务，批发与贸易经纪代理服务，生产性支持服务，共十大类。这十个板块和制造业是强相关的，制造业的各种附加值，服务性的附加值都是由它来代表，如果不到位则制造产品就不会高端化。目前我国虽然制造业的增加值占全球比重接近 30%，但与制造业强相关的生产性服务业却相对滞后，我国在全球产业链、供应链中位置不高的根源就在于这个方面。

此外，中国的服务贸易也存在结构比例与世界不同步的问题，根据联合国贸发会议的数据，2019 年全球服务贸易占全球贸易总额大体上在 30% 左右，中国的服务贸易占贸易总额比重去年仅仅是 12%。

我国服务贸易出口去年是 2.85 万亿元人民币，一半以上是生活性服务业的出口。我们有 3 万多亿元人民币的服务贸易进口，进口的基本上都是生产性服务业，可惜进口的生产性服务业大部分不是中国贸易公司做的生产性服务业进口，而是外国服务贸易公司做的生产性服务业对中国的输出。

在这个意义上讲，培育新质生产力实际上就是要使中国服务业的 50% 是生产性服务业，整个 GDP 板块中生产性服务业要力争达到 30%。如果我们的服务业占 GDP 的 60%，60% 里面有 50% 是生产性服务业，整个 GDP 板块当中生产性服务业就能够占到 GDP 的 30%。尽管还达不到欧洲（40%）、美国（50%）的比例，但是由现在的不到 20% 增加到 30%，这增加的 10 个百分点，对现在 120 多万亿的 GDP 来说就是 12 万亿。如果服务贸易也增加，从现在 12% 的比重增加到全部

贸易总量的 30%，使我们的高端制造中服务价值能达到终端制造产品总体附加值的 50% 左右，这是新质生产力制造业的方向。生产性服务业上去了，新质生产力的制造也上去了。这是我要讲的第二个“新”。

第三个新是“新业态”

培育新业态的核心是推动产业变革，是产业组织的深刻调整。我认为有两个关键推力：

第一个关键推力是全球化，新业态的形成要与全球潮流连在一起，形成国内国际双循环相互促进的新格局，我们要坚定不移推进制度型开放，促进形成新发展格局。这就是一个新的业态，是世界潮流，我们要培育新业态、新模式，需要内外贸一体化，换言之我们的市场体制必须从规则、规制、标准、管理等方面进行改革，形成内外循环一体化、市场化、法治化、

国际化的营商环境。

为此，2023 年 12 月 1 日，国务院常务会议研究通过了《关于加快内外贸一体化发展的若干措施》，提出了要对标国际先进水平，加快调整完善国内相关规则、规制、管理、标准等，促进内外贸标准衔接、检验认证衔接、监管衔接，推进内外贸产品同线同标同则，国务院的这些措施正是这个改革的内在目标所在。

第二个关键推力是数字化，形成产业互联网，现在我们消费互联网做得风生水起，而产业互联网基本上刚刚开始。产业互联网不仅是国内产业的互联网，还包括国际国内的产业互联网，这种产业互联网有两种，一种是一个企业集团、一个大型制造企业从设计、市场、信息、销售信息到开发、制造、物流的一体化的数字系统，这是在讲一个个企业的产业互联网，就跟我们 90 年代讲的 SaaS、2000 年以后讲

的 ERP 一样，是一个企业制造业的工业自动化，从市场到销售、设计整个的自动化的产业互联网系统。

但是市场正在发展的是另一种产业互联网，是依托互联网平台和各种终端，将触角伸到全世界的消费者，根据消费者的偏好实现小批量定制、大规模生产、全产业链贯通、全球化配送，在这样的平台上集聚了几百家提供生产性服务的研发设计、金融保险、物流运输等企业，几千家的制造业企业，以及上万家各种原材料供应商，这些企业之间用数字系统进行了全面贯通，依托这样一个产业互联网平台，这些企业形成了以客户为中心的全产业链紧密协作的产业集群，真正实现了以销定产、以新打旧、以快打慢。现在这样的产业互联网，中国有那么一批，这样的平台放在哪一个城市，哪一个城市就因此带来几千亿、上万亿的销售值，同时带来几千亿、上万亿

的金融结算，还会带来物流和其他各种服务，就变成金融中心、贸易中心、服务中心。所以掌控未来产业互联网全球的平台，谁就是“三中心”莫属。

总之，以战略性新兴产业和未来产业为代表的新制造，以高附加值生产性服务业为代表的新服务，以及以全球化和数字化为代表的新业态，形成的聚合体就是新质生产力，我们国家在制造业板块、服务业板块、新业态板块都有巨大的潜力，现在的短板就是未来巨大的增长极，我们希望通过培育新质生产力推动中国制造业克服短板，成为未来发展的新的增长极。

李兆前³：加快发展新质生产力

2023年9月，习近平总书记在黑龙江考察时首次提出新质生产力的概念。2023年12月，中央经济工作会议再次强调“以科技创新推动产业创新，特别是以颠覆性技术和前沿技术催生新产业、新模式、新动能，发展新质生产力。”我谈几点认识。

一、以新质生产力促进经济发展是人类社会发展的基本规律

生产力是推动社会进步的最活跃、最革命的要素，生产力发展是衡量社会发展的带有根本性的标准。人类社会的发展历

3. 李兆前：全国工商联原副主席、中国民营经济研究会会长。

史，就是新质生产力不断替代旧的生产力的历史。

从原始社会开始，原始人类就借助初级工具，如石块、木棍、绳索，拓展了打击力量和距离，从而提高了食物的获取能力。随后的几次工业革命，都是通过开发和利用当时的先进技术装备，拓展人类利用自然、改造自然、从自然获取物质资料的能力，从而使人类更加强大、生活水平更高。与此相适应，就要破除对生产力的发展起阻碍作用的生产关系，带来经济基础和上层建筑的变革，进而带来经济社会的巨大进步。

根据马克思主义的观点，人类社会的最高阶段是自由人的联合体，在那里，每个人的自由发展是一切人的自由发展的条件，也就是我们所说的共产主义社会。共产主义社会有很多特征，但最基本的特征是社会生产力高度发达，不但创造出丰富

的物质财富，达到可以满足整个社会及其成员按需所取的程度，而且可以广泛替代人类的生存性劳动，使人类可以按兴趣自由地从事社会劳动，使劳动成为第一需要。

为此，需要通过科技创新，进一步拓展人类的能力，解决制约物质财富生产的短板。一是以机器替代人的物理能力，也就是通过广泛利用机器人和自动化设备，从而将人类从繁重的、重复性的劳动过程中解放出来，使人人都可以有自由的时间做自己喜欢的事情。二是以人工智能替代人脑，从而将人类从繁重的脑力劳动中解放出来，使人人都可以有自由的时间进行愉悦的创作和研发。三是以新能源、新材料特别是来自地球以外的资源代替地球上的自然能源、自然材料，从而使人类摆脱资源短缺的限制。四是对人类本身充分了解，从而可以用药物、器械、手术等手段解除缺陷、疾病、伤亡等影响人类自由的

限制，等等。奔着这个最终目标去的生产力都应该算是新质生产力。

根据未来的发展趋势，在现阶段，我们要按照党的二十大和中央经济工作会议的要求，以科技创新推动产业创新，特别是以颠覆性技术和前沿技术催生新产业、新模式、新动能，加快集成电路、工业母机、传感器等自动化领域关键核心技术，积极培育新能源、新材料、先进制造、电子信息等战略性新兴产业，努力推动人工智能、量子技术、生命科学等新一轮科技革命和产业变革加速发展，推动以低碳节能环保为标志的绿色发展。

二、辩证看待“新”“旧”生产力

习近平总书记指出，我们的事业越是向纵深发展，就越要不断增强辩证思维能力。用辩证思维来学习领会习近平总书记关于新质生产力的重要指示和党中央的决

策部署，要把握好新与旧、稳与进、立与破、宏观与微观等关系。

把握好这些关系并不是一件很容易的事情。在调研中发现，有些地方在贯彻落实中央决策部署方面还存在一些误区，甚至存在与要求相悖的问题。千篇一律的高科技产业发展规划，遍地开花的各类高科技产业园区，巨额举债建设的超前基础设施，一窝蜂的产业投资计划，一刀切的淘汰搬迁方案等等，都对人民群众的生产生活造成了困扰，对当地经济社会发展产生了不利影响。我们不希望在推动新质生产力形成过程中，重复同样的错误。

从史前文明到三次工业革命，期间发生了无数次的技术革新与改造，但并非每一次生产力的提升都能称之为新质生产力。新质生产力不是由一般的科技创新推动，而是由具有颠覆性且对经济社会发展影响广泛而深远的科技创新所推动。虽然不一

定像青铜、铁器的运用，或者是蒸汽机、内燃机、电气和计算机、互联网一样产生如此大的影响，但一定是颠覆性前沿技术的应用才能称为新质生产力。

因此，不同时代、不同地区、不同企业对生产力发展的要求不尽相同，在推进形成新质生产力时，就有着不同的目标、重点和路径。不能一窝蜂地不顾基础、不顾条件，追求不切实际的新质生产力，搞所谓的“弯道超车”“换道超车”。各地都要对标对表总书记的重要论述和中央经济工作会议的要求，坚持稳中求进、以进促稳、先立后破，充分挖掘现实生产力的潜力，超前谋划颠覆性技术和前沿技术的创新，因地制宜，因时制宜，立足实际，合理定位，找准发展方向和突破口，发展适合当地环境和资源的新产业、新模式、新动能。

三、充分发挥资本在形成新质生产力中的作用

按照传统定义，生产力的三要素是劳动者、生产资料与劳动对象，似乎和资本没有关系。但是，新质生产力的形成，必然与“科技创新”“新兴产业”“未来产业”紧密相连。大力支持科技创新，积极发展、培育新兴产业和未来产业，以科技创新引领产业全面振兴，带动新经济增长点不断涌现是培育新质生产力的必然途径。在这个过程中，必须充分发挥资本的力量。而要做到这一点，就必须正确地认识资本的性质。

在社会主义制度下如何看待资本，如何规范和引导资本健康发展，是新时代马克思主义政治经济学必须研究解决的重大理论和实践问题。改革开放以来，尽管我们党破除所有制问题上的传统观念束缚，对资本有了新的认识和定性，但社会上许

多人对资本的认识，仍停留在马克思分析剩余价值时对资本的描述上：“资本来到世间，从头到脚，每个毛孔都滴着血和肮脏的东西”；以及他引用的英国工会活动家、政论家托马斯·约瑟夫·登宁的话：“一旦有适当的利润，资本就胆大起来。如果有 10% 的利润，它就保证到处被使用；有 20% 的利润，它就活跃起来；有 50% 的利润，它就铤而走险；为了 100% 的利润，它就敢践踏一切人间法律；有 300% 的利润，它就敢犯任何罪行，甚至冒绞首的危险。”正是由于这样的认识，舆论场时不时地会出现对资本的口诛笔伐。

党的十八大以来，习近平总书记多次就资本问题作出重要论述。他指出，资本是社会主义市场经济的重要生产要素，是带动各类生产要素集聚配置的重要纽带，是促进社会生产力发展的重要力量；同时，资本具有逐利本性，如不加以规范和约束，

就会给经济社会发展带来不可估量的危害。总书记对正确处理资本和利益分配问题、更好发挥资本市场功能、规范和引导资本健康发展、提高资本监管能力和监管体系现代化水平等，都作出了重要指示。他特别强调，要加强资本领域反腐败，坚决打击以权力为依托的资本逐利行为，着力查处资本无序扩张、平台垄断等背后的腐败行为。党的二十大报告对健全资本市场功能、加强反垄断和反不正当竞争、依法规范和引导资本健康发展等工作作出了安排部署。

怎么理解总书记的这些重要观点？一个最简单的办法是将资本和水进行类比。

从来源上看，水来自于大自然的方方面面；资本来自于经济社会的各行各业。

从势能上看，水自然会从高处流向低处，高差越大，势能越大；资本会从利润

低的地方流向利润高的地方，利润越高，势能越大。

从作用上看，在水库、河道内规规矩矩流淌的水可以发电、灌溉、运输，造福人类；但如果势能过大，堤坝不牢，就可能泛滥成灾。同样，在市场上依法依规流动的资本可以参与创新、生产、流通、服务，造福社会；但如果利润诱惑过高，监管不严，资本就可能践踏法规和道德底线，造成灾难。

从关联性上讲，水最怕和污染物结合，成为污水；最怕和台风结合，肆意妄为，带来灾难。资本最怕和权力勾连，出现严重的贪腐问题；最怕以权力为依托，出现破坏公平的资本逐利行为。

所以，水是好的还是坏的？是善的还是恶的？受河堤水坝的约束，在水库、河道里规规矩矩流动的水就是好的善的，但

是如果和污染物、台风结合，就会带来灾难，就是坏的恶的。

那么，资本是好的还是坏的？是善的还是恶的？受法律法规的约束，在金融市场、在生产流通领域里守法合规流动的资本就是好的善的，但如果和权力勾连、以权力为依托，就会带来灾难，就是坏的恶的。

在现实生活中，谁也离不开水；在现代经济领域，谁也离不开资本。

让水向善向好，需要给水设立堤坝，防止污染物进入；让资本向善向好，就要为资本立法立规，设立“红绿灯”，防止资本无序扩张，防止资本和权力的勾连。

将资本作为中性的生产要素，用历史的、发展的、辩证的眼光认识和把握我国社会存在的各类资本及其作用，深化对其积极作用和消极因素的认识，是对马克思主义政治经济学中国化时代化的发展，有

利于更好地发挥资本的积极作用，有利于依法规范和引导资本健康发展，对生产力发展是积极促进，对社会发展是安全保障，对企业发展是规范扶正，对公平竞争是有力保护，对民营企业家是有益提醒。

四、充分发挥民营企业家在新质生产力中的作用

企业家作为劳动者，本身就是传统生产力三要素之一。但企业家在新质生产力中的作用又不同于一般的劳动者。他们在战略规划、战略决策、资源调配和危机处置中，发挥着一般劳动者所不能替代的关键作用。

经过改革开放 45 年的发展，一大批优秀的中国企业家成长起来，他们爱国敬业、守法经营、创业创新、回报社会，不仅为创造中国经济奇迹、造福国人做出了重大贡献，而且在推动技术创新和管理创新，

提高劳动生产率和国际竞争力方面也具备了和国际知名企业家同台竞争的能力和水平。尤其是我国的中生代和年轻一代企业家，他们懂科技、懂资本、懂市场、懂金融，很多都是出色的战略型科学家和战略型企业家。

发展战略性新兴产业和未来产业、形成新质生产力，最关键的是人才，尤其是能够把各方面人才与各方面资源组织、结合起来的战略型企业家。要引导全社会客观正确全面认识民营企业，正确认识他们的重大贡献和重要作用，正确看待他们通过合法合规经营获得的财富。要加强对优秀企业家先进事迹的宣传报道，凝聚崇尚创新创业正能量，增强企业家的荣誉感和社会价值感。要营造鼓励创新、宽容失败的舆论环境和时代氛围，对民营企业家在合法经营、创新中出现的失误失败给予理解、宽容、帮助。要加强理想信念和社

会主义核心价值观教育，教育引导广大民营企业企业家自觉担负起社会责任，做发展的实干家和新时代的奉献者，成为推动新质生产力形成和发展的参与者和组织者。

02.

产业观察

编者按：

今年的《政府工作报告》提出，要“大力推进现代化产业体系建设”，“深入推进数字经济创新发展”。近年来，数字经济助力经济发展的作用愈发凸显，成为推进高质量发展的重要力量。北大国发院所做的一项针对全国范围内中小企业的抽样调查显示，98% 的企业已在至少一个领域开启数字化。

本期的【产业观察】栏目聚焦企业数字化、智能化转型的理论与实践。



第一篇文章是北大博雅青年学者、国发院副研究员、教育部长江青年学者谢绚丽对企业数智化转型的研究成果与理论分析。

第二篇文章中，五位国发院 BiMBA 商学院校友分享了各自企业数智化转型的实践探索与思考总结。从灯塔工厂康明斯、国家级工业项目新希望化工，到世界 500 强辉瑞制药，以及两家代表性房地产企业，多个不同行业的真实案例展示出数字化转型的多种可能，并就如何抓住数字化转型和发展中的机遇，以及应对具体挑战，提供了借鉴。

谢绚丽：数智化转型与高质量发展

任昊 + 万方 + 古光平 + 武婷婷 + 邹倩：产业数智化的实践



谢绚丽⁴：数智化转型与高质量发展

中国数字经济的成就与隐忧

在全球数字经济领域，中国和美国是无可争议的领导者。联合国数字经济报告显示，中美两国占全球 70 个最大数字平台市值的 90%。尽管如此，与美国占比 68% 相比，中国占比只有 22%，这也表明我们仍需努力追赶，中国和美国在数字经济领域的全球竞争将持续存在。

中国靠什么在全球数字经济中取得领导地位？我认为和以下四个重要因素密切

4. 谢绚丽：北大博雅青年学者、国发院副研究员、教育部长江青年学者。

相关。

第一，中国庞大的市场规模。这让诸多数字化商业模式在国内得以实现，但是在其他国家和地区则较难复制。以外卖行业为例，美团、饿了么等数字平台在内地提供了大量便利服务，但是在中国香港地区和美国则未必如此。正是中国的市场规模和较高的人口密度，为这类商业模式的发展创造了条件。

第二，相关领域发展不够完善，存在大量市场空白，为数字技术发展提供了赶超的机会。如数字金融领域，支付宝、微信支付等发展成果突出，与我国传统金融体系发展程度不足，潜在需求未被满足有关。

第三，互联网平台发展的早期阶段，政府监管相对宽松。相较于发达国家严格的制度，我国相对温和的监管环境为新技

术发展提供了广阔空间。当然这样一来也同时带来一些发展中的问题，对数字平台的监管也成了新的话题。

第四，企业家精神是创新巨大的源动力。我国优秀的企业家创立发展出诸多全球领先的数字平台。遗憾的是，近年来我们的优势在逐渐减弱，中美之间的差距在扩大：数据显示，全球科技企业市值TOP20 名单中，2018 年中国有 9 家企业，2021 年已减少至 2 家；近年全球新增独角兽企业的数量，我们同样也在减少。

中国的数字经济未来如何与美国竞争？从我国的国家战略来看，对数字经济发展给予了高度重视，并提出了高质量发展战略。创新、效率、公平、绿色、开放这五个关键词，构成了高质量发展的核心要素。接下来我就基于创新、绿色、效率这三个关键词，来分享我们的相关研究和发现。

创新：数智化转型的第一驱动力

“十四五”规划《纲要》提出，数字经济将成为新发展引擎。2023 年年初发布的《数字中国建设整体布局规划》也明确指出，“到 2035 年，数字化发展水平进入世界前列，数字中国建设取得重大成就。数字中国建设体系化布局更加科学完备，经济、政治、文化、社会、生态文明建设各领域数字化发展更加协调充分。”如今我国 GDP 构成中，近一半与数字经济有关，其中既包括互联网公司和计算机产业等数字经济核心产业做出的贡献，更多的是众多传统产业进行数字化转型做出的贡献。

我们针对全国范围内中小企业的抽样调查显示，98% 的企业已开始在至少一个领域开启数字化，其中，数字化占比高的领域分别是客户关系、销售、财务、员工等管理系统。这反映数字化技术在国内企业中已得到广泛应用，并深入企业运营

的各环节。

但调查中多家企业负责人也坦言，数字化转型充满挑战。既然如此，为什么这些企业要转型？从企业内部来看，这源于创新被置于首位，而数字化转型被视为推动企业创新的关键途径；从企业外部看，竞争加剧、技术创新环境持续演变更是对企业提出更高要求。换言之，企业追求数字化发展的根源是追求创新。

数智化与创新之间的关系，我们还可以从数字经济相对传统经济的变化角度来理解。我将其总结为以下五点：

第一，原子到比特之变：产品从以实体形态为主，到如今包括图书、CD 等很多产品也已数字化，其传输成本与生产边际成本皆可大大下降，甚至降至接近于零。

第二，实体空间到虚拟空间之变：渠道从原来必须基于线下，转变到通过虚拟

空间就能实现，甚至可以 7 × 24 小时营业，而且更容易突破地域限制，快速触达全球更广泛的群体。

第三，集权到分权之变：在企业 and 消费者之间，原来消费者多处于被动位置，企业生产什么就消费什么，到数字化时代，消费者的权利大大增加，甚至可以驱动生产，并且数字经济让消费者影响其他消费者的能力也显著增强。

第四，产品到服务之变：原来自行车是一个产品，但共享单车借助定位、支付等数字技术和平台，将产品转型为服务。可见，数字经济使传统产业将产品服务化。

第五，竞争到合作之变：原来的竞争是“你死我活”，数字经济下的企业之间更多的是竞合关系，即在共同服务客户的生态里既有竞争也有合作。

概括而言，创新是企业进行数智化转

型的首要驱动力，也应是数智化转型的核心内容。

绿色：数智化转型的社会价值

2030 年之前实现碳达峰、2060 年之前实现碳中和的“双碳”目标，是全球历史上强度最高、时间最短的减排目标。在此目标之下，我们面临的巨大挑战在于怎样在碳减排的同时保持经济高质量发展。

从以下角度，数字经济或许可以提供切实可行的解决方案：

1. 优化产业结构：数字经济相较于传统经济更具低碳特点，有助于优化升级产业结构。

2. 优化能源结构：数字化助推新能源发展，提升能源利用效率，减少石化能源依赖。

3. 提升资源效率：借助数字技术洞察市场信息，便于快速调整生产经营策略。

4. 利于低碳减排：网络购物、电子政务、线上会议等能减少出行需求；电子支付、电子发票和电子合同的普及可以降低交易成本和资源消耗。

我们将数字经济分解为要素投入、生产组织、数字产出和数字消费四个维度进行测算发现，2013-2020 年我国数字经济明显发展加快。其中，年均增速最快的是数字消费，增速为 18.57%，其次是数字产出，增速为 11.83%；生产组织和要素投入年均增速较低，分别是 7.29%、6.47%，有可能成为制约数字经济发展的瓶颈。另外，东部地区相比中西部地区在四个维度上都始终有领先优势，要素投入和生产组织两个维度的领先优势尤其明显。

数字经济发展的测度

要素投入	劳动 (32.01%)	信息传输、软件和信息技术服务业城镇单位就业人员 (57.97%)	数字产出	数字制造业 (42.33%)	移动通信手机产量/年末常住人口 (19.60%)
		信息传输、计算机服务和软件业城镇单位就业人员 (42.03%)			微型电子计算机产量/年末常住人口 (37.75%)
		中间工业 (42.03%)			集成电路产量/年末常住人口 (42.65%)
	资本 (38.56%)	移动电话交换机容量/年末常住人口 (38.47%)	数字服务业 (57.67%)		电信业务总量/年末常住人口 (33.71%)
		光缆线路总长度/光缆 (21.82%)			软件业务收入/年末常住人口 (23.14%)
		移动互联网基站/面积 (21.69%)			家用电器及电子产品专门零售企业商品销售额 (23.15%)
生产组织	技术 (12.71%)	信息传输、软件和信息技术服务业固定资产投资 (固定资产投资 (18.02%)	数字消费	数字终端 (36.79%)	居民平均每户年末计算机拥有量 (32.88%)
		数字经济教育 (100%)			互联网宽带接入端口/年末常住人口 (27.43%)
		专利数 (65.94%)			移动电话普及率 (39.69%)
	数据 (16.72%)	平均数 (31.06%)		数字服务 (73.21%)	移动互联网用户/年末常住人口 (13.57%)
		数字经济核心产业企业数量 (13.56%)			移动互联网接入流量/年末常住人口 (22.56%)
		数字经济核心产业企业营业收入规模 (13.09%)			北京大学数字普惠金融指数 (11.01%)
	数字经济化 (50.37%)	数字经济核心产业上市公司数量 (37.89%)			百度指数网络检索量/年末常住人口 (23.59%)
		数字经济核心产业上市公司市值 (35.46%)			网上零售额/年末常住人口 (17.89%)
		电子商务交易额/企业数比重 (23.63%)			中国政府网站绩效评估指数 (11.78%)
	产业数字化 (49.63%)	每百人使用计算机数 (27.18%)			
		电子商务交易额 (15.92%)			
		电子商务销售额 (15.88%)			

详见：黄益平、沈艳、谢绚丽等，“数字经济与碳减排”，《碳中和经济学》，北京大学出版社。

另外，结合“双碳”目标来看中国的数字经济，概括而言也有几点重要发现：

1. 中国的数字经济的碳减排效应明显，并以数字消费为主要驱动力。这既体现了我国消费互联网的领先地位，也说明产业互联网仍需进一步发展。

2. 加大数字要素投入、发展数字服务业都是实现碳减排的重要途径。

3. 数字经济的减排效应存在区域不平衡的现象，因此数字经济的发展策略需要因地制宜。

效率：数智化转型的重要目标

关于效率，我们具体以金融领域为例。当前银行业在积极投身数字化转型。数据显示，六大国有银行的年度科技投入总额已超过千亿元，多家银行科技投入超过百亿元。覆盖 246 家银行的“北京大学商业银行数字化转型指数”显示，2010-2021 年，包括所有大型国有、股份制、城商行、农商行、外资银行和民营银行，都在数字化转型方面积极努力，它们不仅转型幅度大，关注点也从电子化、线上化转向科技化和智能化。

在很多人眼里，银行业属于服务业范畴而非高科技产业，数据却显示，从 2018 年开始，银行业在前沿技术和研发方面的投入迅猛增长，申请专利数量从数千增至上万，关注的技术领域包括区块链、人工智能以及分布式技术等。

银行业渠道变革也在不断深化。银行网点总量自 2018 年开始进入负增长，但是线上渠道如手机 APP 和微信小程序，已覆盖几乎所有银行。为推动数字化进程，各家银行纷纷设立数字金融部和金融科技部等相关部门。目前 80% 以上的银行都设有此类部门，另有 19 家大小规模不同的银行设立金融科技子公司。

研究还发现，数字化转型给银行和社会带来的效益显著。

首先，数字化转型能提升银行的经营绩效，尤其有助于提升效率、降低成本。其中人工智能的应用不可忽视。数字化转型成效显著的银行不仅员工数量显著减少，人才需求结构也发生了变化，如对研究生及以上学历人才的需求增加，对本科以下学历人才的需求减少。

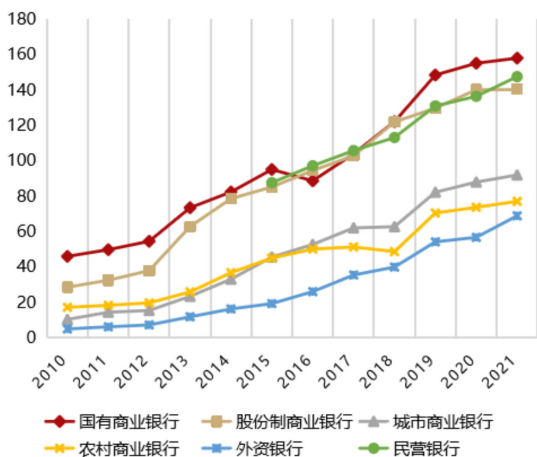
其次，数字化转型可以帮助银行更有

效服务实体经济。数字化转型使银行降低了贷款集中度、提高了信用贷款比例、更好地助力中小企业融资。当然其中的风险因素也不容忽视。对于中小银行而言，数字化转型可能带来不良率上升。另外，不同规模的企业在数字化转型过程中面临的挑战和机遇可能各有不同。

如何使得数智化转型更好地提升企业的效率？银行业数字化转型给我们以下启示：

第一，不同类型、不同规模的企业，转型路径不同。如下图，对比大型国有银行、股份制银行和城商行、农商行，不同类型银行的转型曲线之间存在鸿沟。为什么会这样？因为转型需要投入，而规模经济——无论是用户规模还是资产规模，有利于单位投入成本的下降。因此中小企业很可能缺乏投入转型的动力和资源。

企业规模影响转型路径



详见：“北京大学中国商业银行数字化转型指数”
第三期（2010-2021）<https://www.idf.pku.edu.cn/bqzt/xw/527811.htm>

针对这个矛盾，我们建议大小企业之间可以形成生态，大企业凭借其充足的资源和先进的技术，将技术输出给中小企业。或者小企业之间可以通过联盟，谋求共同发展，避免重复建设、减少投入。

第二，数智化转型不是简单的技术采

纳，其重点在于转型。数字化落地过程中的薄弱环节往往是组织管理的适配。我们银行业数字化转型数据显示，组织转型普遍落后于战略和业务的转型。我们的问卷调查中，企业也普遍认为转型最困难的因素不是缺乏财务资源，而是人才匮乏和思维方式受限。要确保企业转型成功，这些瓶颈问题亟待解决。

最后我想强调的是，转型需要关注三个重点：战略方向、业务策略与组织建设。其中，首先企业要明确转型的方向，如何利用数字技术进行创新；接着，创新思路需要技术与业务团队通力合作付诸实践，最终转化为具体产品；最后，还要推进组织和管理的数字化，确保人才、组织相适配，使组织不仅能保障现有创新的落地，也能引领未来转型的方向。这三个环节缺一不可，如能构成一个良性循环，将促使企业持续创新发展。

任昊 + 万方 + 古光平 + 武婷婷 + 邹倩：产业数智化的实践

案例 1：康明斯的数字化实践⁵

广康明斯是一家“灯塔工厂”。“灯塔工厂”是麦肯锡和世界经济论坛在 2019 年提出的一项评估标准，旨在全球范围内评选能把数字化在传统工业企业用到规模效应，同时产生较大经济价值的企业。

康明斯之所以能获此殊荣，我认为以下两点很重要。

第一：怎么想——智能制造是管理体

5. 分享人：任昊，国发院 2014 级 EMBA，北京优车联科技有限公司创始人兼 CEO，原美国康明斯车联网公司 CEO，福田康明斯 COO。

系的升级

康明斯认为，数字化不是技术的堆叠，而是整个管理体系的升级。

第一，在整个战略转型过程中，核心的问题不是数字化，而是未来战略到底要走向何方？数字化只是支撑战略落地变现的手段。不清楚这一点而一味空谈数字化，毫无意义。

第二，企业要赚钱，整个管理体系的升级必须以能够给企业带来利润为前提，否则管理改革很难推进。

第三，康明斯为企业提供很多业务优化的工具，比如在为丰田提供服务时，在了解客户现状的基础上，帮助客户优化未来发展战略，通过一些行之有效的工具，帮助客户优化整个管理流程，帮助战略目标落地。

第二，怎么做——打造业务中台

康明斯的业务中台针对企业不同业务部门的需求，在二十多个领域开发了一百多个应用，每一个应用都有预设数据标准。只有这样才能汇总数据，高效决策。决策中台从这些业务模块中汇总数据，为决策提供支持。其中很关键的一点是形成人工智能价值流程图。

价值流程图根据业务而来，可以直接实时地反映每个工作的流程，时间的变化以及为何能实现预设目标。康明斯的重工业生产流水线，每个工位都有 RFID。每一天，RFID 要为几百个工位排好生产任务，每一个都有特定目标和要求，达不到要求的，系统不会放行。

在今天的大环境下谈提升产能，相信大家首先想到的不是继续投入设备和资金，而是基于现有情况进行优化，打通现有环

节中的堵点，进一步优化效率。要做到这一点，即时反馈信息非常重要。2020 年获评“灯塔工厂”的这家数字工厂，是福田康明斯投入 50 亿重金打造，目前通过 ISO 设备，能做到实时回传八十多万台发动机的动态。所有设备工厂全部联网，每一台发动机都有自己的电子档案。这对持续改进产品质量，降低售后成本帮助巨大。

案例 2：新希望化工的数字化转型⁶

华融化学是新希望集团旗下化工资源板块中的一家致力于氢氧化钾绿色循环综合利用的先进企业。今年，华融有两个项目获得国家级示范认定。在我看来，华融这家二十多年的“老厂”能积极投身数智化，主要因为做对了以下几件事。

数字化要做到“牵一发而动全身”

6. 分享人：万方，国发院 2022 级 EMBA，新希望化工投资有限公司首席数字官，华融化学股份有限公司首席数字官。

华融的数字化主要聚焦供应链提效和能效提升两方面，这里重点分享能效提升方面。

为什么要提升能效？一是因为碳达峰和碳中和是大势所趋，能源企业从现在就该开始打基础。二是因为能耗是华融的第二大成本，每年的电费花费一个亿。

因此，华融的不到 30 人的数字化团队必须对老板有所交代，让老板清楚数字化能让企业活下来，这钱不仅不会白花，还能回本。我们最先做的一件事就是明确经营目标，然后选择一家擅长做能源节能的合作伙伴，他们能够实现每年持续节能 10% 以上的目标。这样一来，我们的团队懂化工的工艺，合作伙伴清楚如何在能源产业的复杂工序中实现节能，我们的合作补齐了各自的短板，在全国范围内肯定名列前茅。

回头看这个过程，我想强调的是，经营目标的设定是牵引整个公司的关键，不论在哪个岗位，只有明确了经营目标才能“牵一发而动全身”，把所有人连在一起。

数字化转型的核心是人心和人性

我们选择的能源合作伙伴是一家“百年老店”，如何将这样一个庞大的组织与我们体量相对较小的工厂组织好？这涉及目标设定、具体执行、节能管理等各个环节。我们需要把控从节能目标设立，到节能举措落地的闭环管理流程。在这个过程中，我们这个数字团队作为组织者，多次跨出系统和技术的边界，去管更多的“闲事儿”，所有这些都是为了释放更多的人去产生新的经济效果。随着组织情况的变化，整套闭环管理也需要认真思考设计并迭代。

以前谈数字化，大家更多关注技术和时间的问题。但我认为，数字化转型的核

心是人心和人性的问题。因此我们不能只关注公司往哪里去，更要聚焦个体。我们通过早会、周会、月会等场合，不断地阐释我们的项目，做好各层员工的思想工作，借助培训等手段在每位员工心中树立数字化的理念。因为只有员工从心底认可数字化转型，相关工作才会更加顺畅地落地。

案例 3：辉瑞制药的数智化机遇与思考⁷

辉瑞成立于 1849 年，这样的“百年老店”在中国如何发展数字化？

中国医疗行业营销特点和数字化转型机遇

中国医药行业有其自身特点，包括：用药的主要决策者是医生；药品使用者是患者，但患者究竟能用什么药，取决于其

7. 分享人：古光平，国发院 2023 级 EMBA，辉瑞医院急症事业部创新北中国销售总监

身体耐受力；药品费用需要医保报销。不难看出，这是一个复杂的链条，其中蕴藏着数字化的机会。每个环节都会对医生决策产生影响，比如患者身体不耐受，医生就要考虑换一种药物，辉瑞能否通过更多患者去影响更多医生？如何通过与医生的互动，深化其对新药的了解？这些都是数字化可以嵌入的点位。

两个典型案例

1、全渠道推送迭代的路径

我们的一个核心原则是：在正确的时间，用正确的内容，通过正确的渠道去传递给我们正确的客户。今天在数字化的帮助下，辉瑞的信息传递已经发展到精细化覆盖的阶段。比如，辉瑞利用多年来积累的客户数据，针对医生做更细化的标签分类，实现精准推送；从以前单一的面对面拜访，到现在利用企业微信等方法，在更

广泛的范围内加以覆盖；以更加有趣的内容，吸引客户系统中尚在“沉睡”的客户资源。

此外，我们还根据用户阅读的深度和数量，生成四个象限，按照医生感兴趣的程度将相关内容排序。这样的方式打通了医学研究和市场推广间的内部关联，帮助我们更加精准地推送内容，覆盖更多用户。

2、仿照线下拜访建立线上拜访模型

疫情期间，传统的线下拜访模式遭受冲击。此后，辉瑞开始研发通过企业微信与客户进行线上互动的模型。建立线上互动模型需要将以下四个问题放入大模型中：

①如何衡量线上拜访的效率？②医生有哪些偏好？③线上渠道与我的业务有多大关联？④什么才是最佳的沟通方式？针对这四个问题，大模型给了我们答案，最终形成了最佳的线上拜访流程，提升了全员“2

分钟拜访”的能力。

未来，在医药生产研发等多个领域，仍然蕴藏着巨大的数字化机遇，值得继续探讨。

案例 4：房地产行业的数字化实践及 AIGC 的应用探索⁸

房地产行业住宅板块中的数字化应用主要有两大类：

1、企业内部流程管理。即帮助企业打通财务营销、投资运营等业务板块，提高企业经营效率。在这个环节中，我们讲究“五通一平”解决方案。“五通”指的是财务通、业财通、业务通（业务本身通顺）、数据通（底层数据通）、生态通（与外部生态充分连接）。“一平”强调底层一体化平台应用的重要

8. 分享人：武婷婷，国发院 2023 级 EMBA，明源云客副总裁，明源海东青总经理，房地产数字化营销专家。

性。“五通一平”可以帮助房企“经营闭环、数据上浮、数据交圈”。

2、客户管理。一是全渠道精准获客。在公域，通过新媒体精准触达客户，推广获客。在私域，通过企业微信、微信小程序等沉淀客户，通过精准运营，促使客户从线上到访线下。二是智能化案场接待。通过客户标签和画像，判断客户需求，实现人、房、客精准匹配；通过人脸识别等AI技术，精准跟进客户；借助科技手段，实现沉浸式看房体验，手机远程选房等。

房地产行业 AIGC 的应用探索

AIGC 技术能助力房企加速创新成长，助力企业在品牌宣传、销售获客、管理赋能等多维场景创新，真正超越边界，提高效率，创效增收。

1、AI 获客

AI 可以帮助生成文案，生成短视频广

告，制作虚拟数字人解放主播，精准管控评论，更有效地与粉丝互动，根据平台的核心价值分配预算，投放广告等。

2、AI 销售

AI 可以解决线上接待客户不及时的问题；带领客户线上沉浸式看房；根据客户偏好，精准匹配相应的案场接待方案。

3、AI 服务

最大程度地低成本解决客户交互的问题，给客户带来人文关怀，在节假日主动关怀客户，提升业主好感度。

4、AI 管理

利用 Chat+BI+AIGC 技术，只需要向系统提问，系统就可以快速提炼数据，马上呈现分析，帮助管理层及时精准决策，为经营赢得先机。在中层管理、售楼处管理和客户管理方面也可以发挥较大价值，

沉淀相应的策略库和知识库。

案例 5：地产数智化：AIGC 探索与不动产数据资产管理数智化⁹

以天津某功能区资管平台开发为例，分享数字化赋能资产管理建设的案例。

智慧资管平台建设计划

阶段一：基于应用场景的技术运维，打造 WEB 端管理平台。这个阶段主要从园区经营、管理场景出发，理清业务流。回应高层领导和一线团队的业务需求，综合技术可实现性和实现成本。通过提升园区经营管理效率，实现产业招商智能化。

阶段二：基于互动交流的展示中心。一方面，打造数字经济产业园运营数字化展示通路，也就是数字化的大屏管理，可

9. 分享人：邹倩，国发院 2023 级 EMBA，克而瑞产城天津事业部总经理。

以用于政府展示，方便园区接待交流，来访参观。另一方面，连接小程序和 web 管理平台，实时更新总览运维数据，可用于能耗管理。

阶段三：基于服务需求的园区管理。

这一平台在向上连接政府的同时，也要向下连接企业，为企业提供公共服务、产业服务和生活服务。通过“一卡通”为服务场景，串联园区内的管理者、企业、员工、商家，强化多角色粘性。

总体看，该平台主要解决了两大痛点：

痛点 1：资产档案以静态和时点信息为主，只停留在开发部门内部流转，未能与协同部门实现打通，由此导致使用不畅而未能实现智慧化目的。

为此，我们通过产业研究摸清本地或周边地区经济状况和产业资源的家底；整理包括领导偏好、协同资源、竞争城市榜

单在内的数据与关系，明确产业招商目标；通过招商人员的人脉资源、参加线下投资活动等建立相关联系；对意向对象进行详细背调，进行企业评估；最后服务好企业，实现招商落地。

痛点 2：交付后维护成本高，且无专人做资产数据库运营。我们与功能区共建数据信息，通过动态更新即可实现维护，减少维护成本和人力。

智慧资管平台的开发呈现

以“资产档案”这一模块为例，我们的资管平台可以提供以下内容：

1、项目信息，主要是对比分析区属平均、竞争片区的租金浮动变化情况。

2、分期信息，分期、分楼栋、分层录入产证信息，满足随时调用需求。

3、分户信息，用于满足费用催缴，房

屋控制三到六个月自动触发控制预警等管理层面需求，以及楼栋展示等招商层面的需求。

4、设备台账，为未来楼栋的水电能源管理、碳汇信息收集等需求留出接口。

5、招商资源发布，用于未来内控管理。

6、租户单元，汇总租户信息，通过产业归类进行招商匹配。

7、土地信息，自动关联土地档案。

不难看出，我们的平台是从底层架构搭建，到园区智能管理，到效率的可视化，再到效率的可量化，每一个环节都有量化指标，最后形成智慧运营。

未来，在各地对智慧城市建设需求日益凸显的背景下，搭建功能区智慧资管数字化平台，通过数字化赋能载体空间，构建产业生态，已经十分必要。

03.

管理课堂

编者按：

没有哪一个市场永远都是顺境，也没有哪一家企业永远不换一把手，如何穿越市场周期和管理变局成为永恒的挑战。对此，管理学界并未找到放之四海而皆准的答案，只能从历史的变迁和企业的兴衰中不断探索。

传奇 CEO 杰克·韦尔奇的接班人、通用电气第九任董事长兼首席执行官杰夫·伊梅尔特所著的《如坐针毡——我与通用电气的风雨 16 年》一书，就是研究上述问题的一个极佳案例。



近日，在北大国发院举办的“承泽论坛”上，北大国发院实践特聘教授、中国中化控股有限责任公司原董事长兼党组书记宁高宁，中国人民大学商学院教授黄卫伟，北大国发院管理学教授、国发院 BiMBA 商学院前联席院长杨壮应邀作为演讲嘉宾，围绕“如何穿越市场周期与管理变局”主题，结合《如坐针毡》一书和通用电气等典型案例，分别做了主题分享，并在北大国发院传播中心主任王贤青主持下进行了精彩的对话。

宁高宁：伊梅尔特为什么如坐针毡 16 年？通用电气的交接班有何启示？

杨壮：伊梅尔特赢在基本功，输在大局观

黄卫伟：职业经理人的水平与操守对企业的命运至关重要

宁高宁 + 黄卫伟 + 杨壮：如何选对接班人？一把手最关键的品质是什么？



宁高宁¹⁰：伊梅尔特为什么如坐针毡 16 年？通用电气的交接班有何启示？

今天与其说是来分享通用电气前 CEO 伊梅尔特的《如坐针毡》这本书，不如说是来分享一个故事。为什么我很愿意分享这个故事？因为这个公司（通用电气）和这个故事影响了我很多年。

我们今天的主题是“如何穿越市场周期与管理变局暨《如坐针毡》悦读会”。从这个主题来看，我们是希望通过这本书的分享，给读者呈现通用电气前 CEO 伊

10. 宁高宁：北大国发院实践特聘教授、中国中化控股有限责任公司原董事长兼党组书记。

梅尔特如何带领通用电气应对变局，穿越市场周期的正向案例，但实际上伊梅尔特没有成功，他失败了。

伊梅尔特为什么写这本书？他说自己原本不打算写，但卸任之后发现大家对他的看法很不好，认为通用电气的问题是他一手造成的，他受不了。他的意思是：可以承认自己的不完美，但该为自己辩解的时候也会开口，于是就有了这本书。

这本书里没有多少理论，更多的是讲故事，当然故事里面也有一些理论，但是这些理论中，无论是从战略、组织、创新、用人还是企业文化上，我个人认为都有相当程度的偏颇和错误。

我曾到通用电气学习了四个星期，和杰克·韦尔奇、伊梅尔特都有相对深入的交流和讨论。2001年韦尔奇来北京，其中有一个大型演讲会，我和他在台上有过一

段对话。那时，伊梅尔特上台还不到半年，各界开始对他有一些议论。

关于通用电气接班人的选拔，书里有写到，当时伊梅尔特和另外两名候选人进入了“决赛”。最终，韦尔奇选择了伊梅尔特作为接班人，而另外两名候选人，一个去了 3M 公司，另一个去了家得宝公司，这两家公司都是非常好的世界 500 强企业。

然而，我们可能无法想象，当时这两家企业竟然都在等，等待通用电气选好接班人之后，剩下的两个候选人哪个来做 CEO 都可以。也就是说，三个企业的三个 CEO 虚位以待，等着这三个人上任。事实上，这两名候选人上任后都做得不错。

记得和韦尔奇在台上对话时，我问了他两个问题：是不是还每周都给伊梅尔特打电话？是不是觉得选伊梅尔特作为接班人选错了？韦尔奇是非常和善、友好的一

个人，但当他听到我这样问时，他有些恼火。他说，通用电气 CEO 是有 20 年任期的，伊梅尔特才刚上任几个月，怎么就知道他不好？可见在当时韦尔奇是极度想要保护伊梅尔特的。

之后有一年我参加了一个中美代表团，那时马云、曹德旺等许多知名企业家都同去，对方的企业家当中就有伊梅尔特。伊梅尔特告诉我们自己即将退休。我当时挺吃惊的，因为他只做了 16 年，还没有到 20 年。伊梅尔特说他已完成任务，为企业的发展打下了很好的基础，所以准备退休。

事实上，大家可以看到通用电气目前的局面。通用电气曾经是我们心目中的殿堂级企业，如今已经一分为三，包括医疗、能源和航空。虽然这三家公司目前还不错，但通用电气不再是一个整体，而且在美国的市值和影响力远不及当年的地位。伊梅尔特在万众期待之下，用时 16 年，并没有

把这家美国历史上最传奇的、技术型的、工业型的、创新型的、处于领军地位的以及不断转型发展的公司带向新高度，哪怕维持行业地位也没有做到，而是走向四分五裂。

因此，今天在这里，我们不是学一个英雄人物和成功案例，是对一个世界级企业领导人在其 16 年执掌生涯中的经验教训的总结和反思。

如果大家还想对通用电气有更深入的了解，除了这本书之外，还可以阅读另外两本写通用电气的书，一本是《熄灯：傲慢、妄想和通用电气的没落》（Light Out），一本是《通用电气的失败》（Power Failure），或许给大家带来不一样的启发。

伊梅尔特有哪些地方没做好？

通过阅读这本书，结合我自己多年执

掌企业的经验，以及我对通用电气及伊梅尔特的了解，我认为伊梅尔特有以下几个方面没做好，值得我们总结和反思。

第一，心态问题

有的人会认为，自己一上任世界就变坏了，别人在任时世界都好好的，轮到自己一上任就犯难了，一出门遇到的全是坏人，一做生意遇到的全是骗子，周期全都不对，摆在自己面前的都是问题、困难和危机。

我也曾接过班，新上任过很多次。我想，任何一个人去接班，如果你认为你的前任没搞好，一年、两年都可以说得过去。但是到了第三年，你还说是前任没搞好，甚至 16 年了还说是前任没搞好，那一定是你自己的心态出了问题。

在这本书中，伊梅尔特有许多描述其实都体现出他在执掌期间的心态没摆正。

比如一开始他就写道，“2001年，我成为一家声望如日中天的公司的首席执行官，但这种光鲜，只是外人所见，现实情况并不乐观。我从杰克·韦尔奇手里接过的这家公司，拥有强大的文化和优秀的员工，但已经耗光了创意。”既然拥有强大的文化和优秀的员工，怎么会耗光了创意？他刚上任就觉得这家公司出了很大的问题，这家公司已经不行了，要拯救这个公司。

书里还写道，董事会虽然选择了他担任首席执行官，但并不能马上接任，因为当时通用电气要收购美国跨国集团霍尼韦尔，这是通用电气历史上规模最大的一桩收购，所以韦尔奇还要继续担任首席执行官，比原计划多了6个月。对此，伊梅尔特发了一肚子牢骚，他说，“这消息叫我有些担心，我受够了总是处在不确定的状态，长时间待在聚光灯下受到关注，让我觉得尴尬”，并说韦尔奇将自己作为一个“僚

机”、陪衬和演出的筹码。

书中还写了一些不太恰当的话，比如他写道，“跟在你（韦尔奇）后面一点儿也不好玩。你遗留下来的问题，我从来没对别人说过。我为你的‘传奇’留够了面子，我本可以轻而易举地让它千疮百孔。多亏了我守口如瓶，你才至今仍是‘20 世纪传奇首席执行官’。但现在，我正需要你帮助的时候，你却跑到我背后捅我一刀？”（因为他觉得韦尔奇在电视上指责了他）

更过火的是，他说韦尔奇比任何人都清楚，他留给自己去收拾的是“一袋子屎”。

从以上描写当中，我们可以看到，作为一个世界级企业的 CEO，无论在心态上还是性格上，都是有一些问题的。在本书的最后，他说，“我为通用电气辛苦工作了 35 年，而到最后，它们似乎全部变得无足轻重了。”他非常沮丧。但我认为，一

个人在一个公司工作了 35 年不应该是这样的情感。

第二，战略决策问题

通用电气是一个比较大的做发电设备的公司，伊梅尔特在任时非常著名的一桩收购，就是买了法国的阿尔斯通电力。在全球火电下降，新能源迅速崛起的时候，他反其道而行，用了 100 多亿美元购买了当时已经垂危的法国阿尔斯通电力，从并购来讲是非常不成功的，这也是压垮通用电气财务的一个非常重要的因素。

在那个时期为什么要加大力度去买火电？在伊梅尔特看来，这样就可以将一家竞争对手赶出赛场，就可以消灭竞争对手了。

除此之外，通用电气后来做的水处理和安全设备等业务也都失败了，虽然也有一些成功的收购案例，但整体来看在战略

决策上还是出了许多问题。特别是从工业领域上来讲，通用电气基本上对物联网、数字经济、人工智能等没有太多参与和投入。虽然在某个产品上可能有，但没有大量、大面积或大幅度地投入到数字化转型当中，相反增加了石油勘探和发电设备等业务。

第三，任人唯亲

伊梅尔特任用了很多自己身边的朋友，全说的好话。董事会对此意见很大，并反对他，不让他提拔。他说不行，他想要用谁就用谁。

所以，在他任期当中，很多优秀的员工都离开了。在他担任首席执行官期间，通用电气共有 185 名高管，16 年后，仅有 3 人留了下来。

第四，怪罪下级，推卸责任。

书中有许多这方面的案例，出了问题

便去怪罪下级，把责任推给下级，并充满了对下级的批判。

作为一个领导者、一个公司的 CEO，如果没有和大家一起去合作，或者没有配合好、激励好，没有把布局做好，一出问题就说是下级不好，一定会大大降低员工的积极性和创造性。

伊梅尔特做对了什么？

当然，客观来说，伊梅尔特也有一些做得比较好的地方，我这里列举其中的几点。

第一，总结和反思

这本书里伊梅尔特也有对自己的总结和反思，哪些地方没做好，他有总结。然而，在我看来，他的反思并不深刻，比如书的最后写道，“如果给我机会，我能轻轻松松举出 30 多个曾在通用电气工作过，现在

是标准普尔 500 强企业首席执行官的人。在我离任之后的一段时间发现，唯一一家不看重通用电气领导者的企业，似乎就是通用电气了。”

既然这些是你自己也认可的人才，为什么会离开？

第二，财务相对保守

伊梅尔特一直认为通用电气的财务、数据过于激进，而应该把财务数据变得更保守一些。这一点，我觉得是对的。

第三，强调技术和研发

伊梅尔特上任后强调技术和研发，包括建立全球研发中心，大规模投资新技术，以振兴公司的工业业务。虽然实际上并没有起到多大的作用，至少在思想上和口号上是强调技术和研发的。

第四，企业转型

将通用电气从一家金融公司转型为工业公司，在这一点上伊梅尔特做了许多有益的工作。

伊梅尔特上任前，通用电气金融业务用了工业公司的评级和节约下来的成本，拿到了便宜的资金，然后切入金融服务，基本上就变成了放高利贷，致使金融业务所占收入贡献的比例越来越大，最高的时候达到 50%，公司确实受到了很大的影响。伊梅尔特上任后，对此做了调整和剥离，到他卸任时，金融收入占比降到了 25%，这一点是值得肯定的。

第五，重视人

伊梅尔特对人的看法有四点讲得很好，那就是专业、学习、创新和尊重人，同时他也很重视系统思考。

这本书有很好的一章是写系统思考的，他说经理人要有一个系统思维，不能只看

到某一些点，而看不到它们之间的联系，系统思考能帮助领导者看到别人看不到的东西。这一点和我的看法是非常吻合的。

结语：每个领导者都应该负起自己应负的责任

通过上述对伊梅尔特的一些分析，从CEO的素质来看，我认为伊梅尔特和韦尔奇之间的差距是很远的。

韦尔奇去世之后，有很多人问我，如果韦尔奇还在位的话，他现在会怎么做。我的回答是，从韦尔奇的思维、活力，他对新事物的拥抱以及他过去不断转型的历史来看，我们可以假设，他在一个市场周期里会把通用电气带得更好。

我们不要认为韦尔奇在位的二十几年都是风平浪静的，他也经历过很多危机和磨难，如果当时换成伊梅尔特执掌肯定是

行不通的。不是因为过去的二十几年通用电气经营很简单，而是因为有韦尔奇在，所以事情变得简单。所以，从这点来讲，我认为每一位领导者都应该负起自己应负的责任。

我在华润的时候，曾陪同韦尔奇做过一个对话，他当时说的一些话对我很有启发，在此分享给大家。

第一，关于预算

当时我问韦尔奇，在公司里预算不达标怎么办？他说预算是罪恶，本来就不应该做预算，一做预算就把人限制住了，就变成了领导者与执行者之间的讨价还价，这样的话企业本身并没有进步，可是你所在的市场、你的标杆、你的对标、你的竞争对手全进步了，而你没进步。

所以他认为预算把人害了，预算就是一个罪恶。

后来华润进行了调整，不是先做预算，而是先做商业计划。之后中粮、中化的预算考核比重也下调了，与此同时，历史、变化、市场、标杆等方面所占比重提高了，这些方面进步了企业才会有进步。在谈预算的过程中，并不是说最后你谈的道理比我强，我就同意这个预算，因为企业内部的预算和市场是没有关系的。

第二，关于多元化

韦尔奇还讲了一个关于多元化企业的价值折让和多元化溢价的问题，由此才催生了华润许多关于多元化管理的方法，也就是多元化企业如何管理才能变成有价值的企业。

第三，关于末位淘汰

韦尔奇认为，员工里有 20% 的人是非常好的，你不用管他们，他们有自驱力，自己会进步的；有 70% 的人是在中间跟着

走的，只要公司领导得好，他们又很努力工作，这部分员工也没问题；而剩下 10% 的人可能就不太行，在公司中属于拖后腿的，这部分员工怎么办？一定要减掉，否则公司进步不了。

当时我问他，一定要减掉吗？他说想成为世界一流企业，那就要减掉。后来中粮引入了末位淘汰，但主要是针对经理层而非员工，每年有 5%-10% 的调换，不是因为企业本身有什么问题，而是因为他们的表现已经靠后。

第四，激情最重要

一个团队里什么最重要？韦尔奇讲，员工的激情最重要。一个人一旦投入激情，那他就非常希望进步，希望往前冲，就有用不完的劲，且不知疲倦，犹如一团火，到哪里都能把别人点燃，一起进步，这是最重要的。

以上就是我今天分享的故事。如今我们看到，这些年通用电气又开始好转，一分为三之后，无论是做发动机、健康，或是其他业务，都慢慢在变好，因为这个企业的底蕴还在。

不管怎样，今天我们来回顾这段故事，并不是说伊梅尔特是一个多么坏的人，而是如何理性地来看待企业进步和一个人的得失。

杨壮¹¹：伊梅尔特赢在基本功，输在大局观

结合伊梅尔特的这本新书，我主要从领导力的角度来谈。

领导力与环境，哪个更重要？

在《如坐针毡》中，伊梅尔特详述了他在接任 CEO 后所面临的种种挑战，从“9·11 事件”到 2008 年亚洲金融危机，再到 AI 和数字化转型，以及人才管理等问题。从历史的角度来看，他面临的挑战非常多，非常大。

伊梅尔特确实没有把通用电气变得更好。但这究竟由于他个人能力不够，尤其

11. 杨壮：北大国发院管理学教授、国发院 BiMBA 商学院前联席院长。

是领导力不足，还是环境的挑战太大？如果杰克·韦尔奇不交接，继续执掌通用电气，是否就一定能胜任所有的挑战？

韦尔奇在任期间，的确也处理了通用电气的众多巨大挑战。例如 1984 年治理通用电气的大公司病，韦尔奇因大量裁员而备受指责，甚至被称为“中子弹”（特种战术核武器，其特性是只杀伤敌方人员，对建筑物和设施破坏很小，也不会带来长期放射性污染。尽管这种武器从未曾在实战中使用过，但军事家仍将之称为战场上的“战神”）。接着，韦尔奇又对公司进行业务重组，这时重新招聘进来的人比裁掉的人还要多，通用电气由此发生巨大变化，市值也增加了几十倍。

韦尔奇的决断力可见一斑，但能否据此断言：韦尔奇能应对好伊梅尔特后来面对的所有挑战？

我认为是有可能的。但即便是韦尔奇，也会面临巨大的压力。“9·11事件”在美国是空前的，苹果推出智能手机带来的深刻影响也未曾有过。在面对突发事件或技术突变时，很多一把手都未能做好准备，导致一系列问题。

怎么评价伊梅尔特？

到底怎么评价伊梅尔特接班后的表现和贡献？我分为两个角度来谈：

首先，从整体上看，伊梅尔特也许精于管理，但缺少大局观，应对大变局的能力不足。

任职通用电气 CEO 这 16 年，伊梅尔特确实经历了许多挑战，尤其是技术变革、产业变局和国际冲突带来的新挑战，需要一把手有更高的视野和更强的专业能力来应对。身为管理者，相应能力是否跟上了

变化？回想通用电气的韦尔奇时代，互联网刚刚起步，再看马云 2000-2019 年间带领阿里快速发展期间，变化更是触及政治、经济、文化、技术诸多领域。其中核心的问题都在于：用什么方式来应对变化？企业“一把手”和高管团队的能力有没有跟上？

例如，在中国今天所面临的很多问题里，中美关系是一个重要因素，无论是技术、交流、文化还是经济问题，都与中美关系紧密相连，中小企业在海外销售、中国的外汇问题等也都受到中美关系的影响。因此，想要有效解决这些问题，单纯地看企业经营管理还不够，还要理解中美关系的变化趋势。

简言之，如何将自身与时代特质、世界发展趋势完美结合，才是管理者要重视的核心问题，甚至也是每个人都要重视的核心问题。优秀的一把手不仅要擅长经营

和管理，还必须具备洞察时代变化的大局观。

其次，从管理细节上看，伊梅尔特的处理不乏亮色。比如务实、重视人力资源培训、重视女性领导力等。但作为一把手，他还缺乏企业家最应有的使命感、愿景、价值观和思维模式，这与其个人素质、品质、情商和性格特质有关。

组织行为学有一个归因理论，但往往过度强调人的内因，忽视环境等外因。从社会心理学角度看，企业的生存发展其实就是在和环境博弈，输掉的企业是因为没有适应环境走向，也没有理解环境带来的机会与成本。即便这家企业非常重视内修、内省，但是忽视市场等外部环境的真正变化，还是大有问题。

这也再次提醒我们，无论是做企业还是搞研究，都要真正搞清楚事实到底发生

了什么、变化在哪里。如果忽视外因，包括经营环境、法律、社会生态、中美关系等因素，如果只想用别人的经验来寻找问题的答案，就不会找到好答案。

一旦企业经营管理出现问题，我们要认真思考是人在发生变化，还是环境在发生重大变化，为什么人和环境之间不再合拍。

这非常值得我们深入研究。

如何学习通用电气？

美国企业的成长历程似乎总伴随着并购活动。这种“组装”策略，在通用电气、辉瑞等众多美国企业里都运用得非常突出。与日本、欧洲企业的发展模式不同，美国企业的这种并购发展模式往往会带来很多挑战，比如文化融合、战略协同，以及成本控制等。对这些挑战，本书作者并没有

充分展开来写，但是对于中国企业而言，通用电气的并购发展经验与教训尤其值得关注，因为我们长期学习西方企业经营管理走的就是这条路。

中国的国有企业、央企学得相对好一些，因为有相对雄厚的资源保障，而且体制上的共通性较高。民营企业则往往以失败告终，因为不同企业之间的文化差异巨大。

与并购型的成长相比，还有很多中国企业选择专注地自我生长，坚持不上市，注重长期发展和价值投资。如果企业发展目标是上市，如何抵御资本市场操控会是很大挑战，而一旦过分依赖资本市场，就可能导致短期行为，并引发一系列问题。这也是为什么中国上市企业接受短期投资后往往会遭遇更大困境，有的上市企业处境比不上市还惨。

在这一点上，日本企业能给我们带来启发。我曾多次带学生去日本，也去过美国和德国研学。我还发现，以京瓷为代表的日本企业是以企业长期发展为目标。多年来，京瓷几乎从未亏损，而且长期盈利状况良好。这和稻盛和夫的经营哲学有关，他特别重视未雨绸缪和蓄水经营。我曾问他，“如果京瓷倒闭，还能发多长时间工资”，他的回答是七年。很少有企业能做到这一点。问题是：如果企业不追求长久经营，追求规模又有多大意义呢？

最后我想强调的是，作为企业家，尤其是国际型企业的管理者，要重视三个核心问题：

首先，身为企业管理者，你有什么样的使命、愿景和价值观，即思想领导力，这是企业成功的关键。

其次，你是否拥有与时俱进的专业知

识和能力，以此应对快速变化的经营环境，为企业提供价值，就像企业必须为员工提供价值一样。

最后，品质、品行、品德，中国企业历来有这方面的优良传统，但是出海经营更需要注重品质，“高举人格的旗帜”，否则很容易遭遇滑铁卢，中国出海企业在非洲就有不少这类失败案例。

黄卫伟¹²：职业经理人的水平与操守对企业的命运至关重要

在各类企业管理书籍中，著名企业家或经理人的传记往往引人注目，特别是那些挽狂澜于既倒的商界精英的自传。如将美国濒临破产的第三大汽车公司克莱斯勒起死回生的总经理艾柯卡的《艾柯卡自传》，将陷入严重亏损的 IBM 公司扭亏为盈并成功实现向服务转型的 CEO 郭士纳的《谁说大象不能跳舞》，将陷入困境的日本第三大汽车公司日产公司起衰振隳的首席运营官戈恩的《极度驾驭》等，读来莫不醍醐灌顶，为之倾倒。

12. 黄卫伟：中国人民大学商学院教授。

但像杰夫·伊梅尔特这样生动记述在顶峰期间接手百年巨头通用电气公司 GE 的 CEO，16 年栉风沐雨、毁誉参半的《如坐针毡》一书，却不多见，故使得此书非常值得一读。

接手伟大公司的 CEO 职位是经理人职业生涯的最高荣耀，也是最大的挑战和风险。伊梅尔特接手的 GE 公司，虽然外表尽显处于顶峰的光辉，内在却已潜藏危机。如何直面挑战，调整投资组合，化解潜在危机，开拓新增长空间，需要清晰的思路和巨大的勇气。实践表明，在面对这一挑战和风险时，职业经理人的操守往往起着决定性的作用。这也就是我从《如坐针毡》一书获得的启示与引发的思考。

伊梅尔特面临的多重挑战

挑战一：如何降低金融业务在 GE 这家工业公司总体收入和利润中的过高份额，

化解业务组合的潜在风险。

在伊梅尔特接手时，GE 金融业务的利润占比超过了 40%，已经严重侵蚀 GE 作为一家工业公司的基础。GE 的股票价格严重依赖金融业务的收益，一旦发生金融危机，GE 公司的偿付能力和股票价值将出现剧烈波动，百年的稳固定位将被动摇，这是韦尔奇遗留的最大潜在风险，也是对继任者的最大挑战。

挑战二：改变靠票据融资赚取融资和贷款利差的商业模式，化解其潜在风险。

通用电气金融公司是靠通用电气的“AAA”级信用低利率发行债券、高利率贷款，赚取利差。这种票据融资的模式不稳定，如传统银行以存款为主的融资方式。在危机时期，通用电气金融公司的债券不受联邦政府的担保，而且危机时期头寸紧张，不可能再靠发行债券融资，会进

一步加剧困难。所以，为了规避金融危机的巨大风险，GE 金融公司应回归为大型设备和贵重仪器提供商业融资的定位。伊梅尔特将 GE 金融的业务拆分为四个独立部门——商业金融、保险、消费金融和设备服务。这是一个重要的战略举措，有利于进一步优化金融业务的投资组合，但遗憾的是没有适时将其贯彻到底。

挑战三：如何强化主业，瘦身多元化的大型联合企业。

怎么既发挥多元化联合企业提供综合解决方案的规模和范围经济性，又不使联合企业不受限制地横向扩张，增加交易成本，这是大型多元化联合企业战略管理的关键。韦尔奇的“数一数二”战略一定程度上收缩了 GE 业务组合的摊子，获得资本市场的认可，大幅提高了 GE 的市场价值，但加重了对金融业务收入增长和收益的依赖，助长了其向保险、次级房地产金

融等领域的无序扩张。

伊梅尔特提出“通用电气商店”的概念，进一步发挥了 GE 全球化创新、服务、融资和数字化的多元化优势，并通过收购阿尔斯通的发电设备业务试图扩大 GE 在发电设备方面的优势，降低金融业务在 GE 投资组合中的比重，但由于正处于电力设备产业周期性的低谷，未能实现预期收益目标。所以，即使是成功的战略也需要顺应天时地利人和，否则难免事与愿违，功亏一篑。

挑战四：拓展全球化业务。

在韦尔奇担任通用电气董事长和 CEO 期间，GE 的业务重心主要在美国国内，伊梅尔特发起了称为“全球增长组织”的全球化战略，在其任期内，GE 的收入从 30% 来自全球市场，增加到全球市场收入占到全部收入的 70%。这应当是伊梅尔特

任期的最大亮点。

挑战五：发起变革，特别是数字化变革。

伊梅尔特将 GE 基于云计算的工业互联网平台 Predix 推向产业，这是一项重大战略举措，他为此将分散在各业务领域的 IT 部门和技术人员集中，成立通用电气数字公司，面向产业推广工业互联网，作为 GE 的新增长点大力投资。

但这里存在的问题是，究竟是采取将各业务领域的数字化部门集中的统一模式，还是集中与分散结合，使集团的数字化部门集中在打造数字化的基础设施和向产业的外部扩展，各业务领域的数字化部门借助集团公司的数字化平台，贴近业务，提升业务的质量、效率和竞争力，这是一个需要权衡的问题。

挑战六：关注从内部培养未来的领导者。

这很重要，GE 一贯重视经理人员的培养和考察。但未来的领导者往往是从新业务中成长起来的，而新业务还未形成规模，其领导人很难得到多元化公司传统业务部门特别是董事会的广泛认同，这是一个矛盾。

2012 年，距离伊梅尔特卸任 CEO 六年前，董事会和伊梅尔特第一次讨论 CEO 的继任计划，当时的目标是：确定潜在的候选人，把他们安排到新岗位，扩大他们的职责范围，检验其能力。伊梅尔特认为，下一任首席执行官的成功与否，不在于他们当下知道什么，而在于他们学习新事物的速度有多快，适应性有多强。但董事会选定的伊梅尔特的继任者不到一年就因业绩不佳导致股价严重下跌被撤换了。可见，主管一个局部业务的成功管理者不一定是领导全局的胜任的经理人。从内部培养和选拔未来的领导人是公司治理最大的挑战。

职业经理人应有的操守

完成上述战略和变革挑战的关键是要有长期战略构想，并锲而不舍。特别是要排除外部资本市场、分析师和媒体的干扰，故要求职业经理人在贯彻长远战略和推行重大变革时具有定力。

要做到这一点，关键是职业经理人的操守。伊梅尔特并不是特别成功的一把手，但他作为一把手所涉及很多原则问题值得我们思考和讨论，这决定了一把手的水平与操守如何，也深刻影响一个组织能否顺利转型或向前发展。

操守一：能否以公司的利益为重，不计较个人利益与名誉的得失；能否真正遵循公司永远优先于个人的原则。

操守二：能否直面挑战，勇于担当，不公开指责前任的错误，不向前任推卸责任，不诋毁前任的声誉。

操守三：能否着眼长远，未雨绸缪，加大长期战略的投入，而不理会股市的反应和分析师的评价。

操守四：能否坦诚，能否承认自己的错误，赞扬下属的成绩，不贪天功为己有。

操守五：能否尽力为国分忧，大企业应当为国家民族面临的紧迫问题做出重要贡献。

《如坐针毡》带给我们的启发

凡是持续成长的企业，即使是通过家族后代继承的方式延续，其控制权最终会交到职业经理人手上，也就是艾尔弗雷德·钱德勒在《看得见的手》一书中描述的所有权与控制权的分离，美国企业在支薪经理手中获得了长足的发展。因为谁也不能保证家族后代永远都有人具有技术专长和卓越的领导力。

企业能否在职业经理人手中可持续发展，既取决于职业经理人的战略思维和领导力，更取决于职业经理人的操守。操守不贞，企业也被职业经理人架空，变成为自身谋取私利的工具。这方面《门口的野蛮人》（Barbarians At The Gate）描述的真实场景令人警醒。

《门口的野蛮人》生动如实地描述了收购雷诺—纳贝斯科（RJR Nabisco）过程中，收购目标公司总裁兼首席执行官CEO 罗斯·约翰逊与收购方科尔伯格—克拉维斯—罗伯茨（Kohlberg Kravis Roberts & Co., KKR）公司的普通合伙人亨利·克拉维斯之间的争斗。书中描绘了令人瞠目结舌的经理人用公司资金为自己构建的奢华的生活和工作条件（高薪、庞大的私人飞机机队、摆满古董的豪华走廊和办公室、休养胜地的豪华别墅、周末飞到旅游胜地度假等），以及作为职业经理

人的罗斯·约翰逊为捍卫自身管理者的既得利益与外部收购机构之间的争夺。

《如坐针毡》一书的很大篇幅是阐述伊梅尔特如何培养和选拔继任的领导人。当然，德才兼备是选择领导人的永远的标准，理想的标准。问题是怎么在实践中掌握这一标准？

《如坐针毡》提示我们：德才兼备，以才为尺，以德为先。在独当一面、业绩优秀、能力出众的经理人中，优先选择品德和操守正直的人选。这样的领导者以企业为重，全身心投入，能够团结一班人，乐于倾听不同意见，不拉帮结派，勇于承认错误、改正错误。

《如坐针毡》还提醒我们，职业经理人一定要实行任期制，伊梅尔特结合前任和他自己的经历肯定地认为：“我逐渐认为，通用电气的最高领导岗位，再也不会让同

一个人连续干上 20 年了。”这也是《如坐针毡》一书给我们的忠告。

宁高宁 + 黄卫伟 + 杨壮： 如何选对接班人？一把手 最关键的品质是什么？

伊梅尔特为何感到“如坐针毡”？

王贤青¹³：《如坐针毡》的英文书名表示这个位置既热辣滚烫，坐上去很难受，又备受瞩目。伊梅尔特任职通用电气 CEO 长达 16 年，卸任后还认为这个职位让人“如坐针毡”，根本原因是什么？

宁高宁：怎么可能 16 年都“如坐针毡”？这个说法显然有点夸张。在一家企业里，管理者更替并不少见，继任者接手的企业总是既有优点也有缺点，管理者的

13. 王贤青：北大国发院传播中心主任。

职责就是把不良企业转变为优秀企业，把小型企业发展为大企业，给困难企业确定清晰的发展战略。

CEO 这个职位上的工作要做好确实有难度，但并非无法实现。伊梅尔特“如坐针毡”的根本原因，我认为还是他自身定位有问题，他没有担起应有的责任，没有做出应有的贡献。企业的未来发展取决于领导者的态度。如果所有人都认为这家企业发展困难，那可能的确难以发展，如果 70% 的人认为这家企业很好，那这家企业确实会发展得很好，但一家企业即便有 60% 的人认为发展不好，也还是有办法做出改善，问题的关键正是领导者的态度。

这也是目前国有企业、股份制企业、民营企业等几乎所有类型企业面对的难题。

杨壮：2004-2006 年我带学生赴美游学，通用电气是我们必看的项目。我在

参观时发现，如果伊梅尔特有视野和格局，他在 2002-2004 年期间就应该带领企业及时做出调整，但是他并没有。那时通用电气贷款过多导致公司难以喘息，当金融危机到来时，这家企业根本无法应对。

为什么伊梅尔特任职期间觉得工作很艰难？从客观环境的角度，那些年他们遇到的挑战太多，从他 2001 年上任到 2017 年卸任，通用电气几乎危机不断。

从个人角度，作为职业经理人，他可能无法在 CEO 职位上适应变幻的局势，正是由于承担不了，所以他深感“如坐针毡”。

黄卫伟：接手顶级公司的确是一项艰巨的任务，对任何人来说都是如此。伊梅尔特面临的最大决策挑战，是当金融业务占通用电气收入的 40%-50% 时，他是否有勇气承担改变这种结构的后果。一旦他

采取行动，股市就会有所反应，他可能会因此下台。这是一个巨大的挑战，不仅关乎他个人的前途，也关乎公司的未来。

阅读这本书时，我主要从学习的角度来看伊梅尔特。由于我还没有领导或亲手打造一家世界财富 500 强企业的经历，所以我只能通过思考来做出理解。

最后，我决定专注于学习他的操守。他所面对的难题是世界级的，因为世界顶级企业所面临的难题也是顶级的。

宁高宁：阅读这本书时，我读懂了伊梅尔特的公司战略和资产布局，发现他的思考和行动与我所经历的公司相似，都是多因素相互作用的结果。

多种因素中，我认为机会和团队认知最为重要。通用电气高管团队没有人意识到他如坐针毡，不然他不会持续管理企业 16 年；伊梅尔特肯定也不是在就任前就预

料到这种感受，不然他就不会上台。另外，他过了 16 年还说“如坐针毡”，这还是他的态度问题。他觉得这个座位不好，但可能换了其他人坐得很好。

关于通用电气的资本问题，我认为其资本运作一开始是其优点，后来却变成缺点，再后来成为大问题。华尔街一直想要他们做出改变，每年都要求他们报告金融业务占比，虽然其飞机发动机租赁、医疗仪器租赁和养老保险账户管理等业务都很健康，但后来涉及高利贷，这就带来了一些问题。加上“9·11 事件”和 2008 年金融危机，公司波动无法避免。如今全球做大型设备租赁的公司并未消亡，通用也没有大幅削减业务，但结果是新投资和老业务都做得不好。这样的公司要是不出现财务困难，那才简直不可想象。通用债券曾经获评全美最高级别债券，评级几乎与美国国债相当，是后来才出了问题。要解

决困难肯定不容易，但这不应该成为借口。

很多人都评价韦尔奇做得好，因为他任职期间面对的难题也不容易解决。比如1987年和1988年金融危机，他当时也面临核电站和矿山问题；再如韦尔奇也投资过投行，但最后卖掉，都以失败告终，那时他开始考虑转向技术领域，但因年龄太大未能实现。

当然，我这里不是要说具体的某个业务谁对谁错，而是想说：CEO的责任就是将企业转危为安、变弱为强、从低谷到高峰；如果未能完成，那也要接受事实，而不能都归结为前任留下的难题，解决不了我也没办法，不能有“如坐针毡”16年的受害者心态。

王贤青：继续请问宁老师，韦尔奇当时一共有三个接班人选，为什么他最终选择了伊梅尔特？

宁高宁：这应该是韦尔奇这辈子最后悔的事情。在伊梅尔特的带领下，不仅公司业务不顺，而且两人反目成仇，这在书中也有大量体现。但是即便到现在，接班人依然没有更好的选择方法，这让人倍感无奈。其实韦尔奇早在卸任前十多年就开始了接班人选拔，最后两三年范围缩小到三个人，最后半年这三人都选择辞职，相当于等待最后的决策。在这种情况下，人的直觉往往是非常准确的。

我想真正的问题在于，“一把手”和“二把手”不只是职位级别上相差半级，而是两者根本就是不一样的工作，要运用不一样的思维。有人能够轻松迈出那关键的半步，有人则未必。我见过很多这样的人，人本来很好，可是一旦得到提拔，他们的表现往往会大打折扣，回到原来的位置他们又能恢复良好的表现。这就像玩球一样，有人能够很好地控制一个球，一旦让他们

尝试控制更多的球，往往就会失去控制，有人却可以玩两个球，还有人可以三个球都玩得很好。我想这可能就是不同的人头脑不一样。

我并不是要对此做道德评判，而是想要说有些人可能就是不适合担任某个职位。当然，这一选人失误要是追溯根源，最终还是在韦尔奇本人。如果说后悔，韦尔奇肯定很后悔，虽然企业经营失误背后有多种因素，但选人失误也必须承认。找到原因才有利于解决问题，尽管选人至今还是个无解的难题。

到底怎么选对企业“一把手”

王贤青：选人既然是一个不那么容易的工作，那从学术研究或经验总结的角度看，三位老师认为企业“一把手”最关键的能力是什么？

黄卫伟：我认为企业“一把手”需要两个重要品质，并且两种品质缺一不可：一是战略眼光和全局观；二是个人操守，而且要和“才”挂钩，如果达不到“才”的标准，一个人操守再好也进不了候选人行列。

对于韦尔奇来说，当候选人范围缩小到三个人时，“德”可能是更重要的考虑因素，尤其是如何团结一班人并带领他们前进。不过，我反对人才选拔时笼统地强调“德”为先，如果一个人业务能力未达到标准，就不能仅凭“德”来做选择。

《菜根谭》中有“德随量进，量由识长”，一个人的品德、气度、经验三者不能分离，因为品德会随着气度变宽宏而增长，气度也会因丰富的人生经验而更为宽宏。“德”并不一定是天生的，它还与要实现的目标有关，要基于高目标约束自己。不按高标准自我约束，只是人际关系好，那不是

CEO 需要的“德”。此外，能够团结一班能人，这需要“才”做基础。在此基础上，还要能够听取不同意见、主动纠正错误，同时坚持战略，最终赢得众人认可。

杨壮：我选取三个典型的 CEO，来看看这类人才的选拔标准。

第一个，乔布斯。乔布斯通过手机改变了世界，对 20 多个行业产生了深远影响，为世界带来了巨大价值。从德和才两方面来看，乔布斯的道德品质更为突出。

第二个，马斯克。他的思维方式常人往往很难理解，然而他要做的事都有很高的视野，如特斯拉、清洁能源、火箭等，并且都与他的事业紧密相关。

第三个，稻盛和夫。他提出“做人做事何为正确”，这是价值观。价值观的定义就是选择的排序和优先级。CEO 必须有清晰的价值观，对正邪、好坏要有明确的

判断标准。

总体来看，这三个人虽然都不是业务领域的专家，需要依赖团队，但对业务都很熟悉。同时，这三个人都是工科出身，对事物有自己的看法，不接受空洞的言论，更看重实际行动。另外，他们都有独特的品格和性格特质，而且会不断自我矫正——没有这些特质，可能成为好的职业人士或好人，但很难成为好的 CEO。现实中有人就表示，自己是一个好 CEO，但不是成功的 CEO。因为好的 CEO 可能群众关系好、备受推崇，但由于视野和格局不够，在竞争中仍会失败。

宁高宁：企业关键时刻的战略转型、企业内部协同、人员选择等，都是困扰企业领导人的永恒难题，而且他们还容易在这些问题上持续犯错。尽管每个企业都有其选人用人的判断标准，但是标准再多依然无法杜绝出错，因为人本身太复杂了。

通过经验积累和专业研究，我们是不是可以逐步建立一些模型，摸索出其中的规律。当然，人才选拔模型确实不容易做出来。

针对企业里人才选拔难题，我曾经提出一个词叫“人感”，即对于领导人而言，要对人有感觉，而不仅仅是对事物、对业务有感受力。领导者的“人感”体现为快速识别出一个人的能力，包括能做什么、不能做什么，这项能力要求领导者：第一，能快速识别出人与人之间的差异，第二，能准确判断将这个人放在哪个职位上更能发挥其能力甚至潜力。

在“人感”之外，有同事建议加上“感人”，即领导者能感召人、感化人、感动人，即使收入不高、受点委屈，大家也心甘情愿地跟随。要做到这一点，领导者要有前瞻性，而且树立的宏大目标要能使大家信服，并能公平对待每个人；领导者还要充满激情，让团队目标一致，这个目标不仅

包括工资奖金，还应包括企业战略、人生定位和对社会的贡献目标，让人感到这家企业充满活力和热情，让员工为这份工作感到骄傲。

结合个人经验来看，在样本足够大的情况下，比如请那些对公司比较熟悉的员工来测评或投票，而且受邀参加的员工数量要超过 200 人，这是相对准确的方法。如果样本量小就未必可靠。或者由表现良好的中层以上干部推荐人选，也是一种有效方式，但不能保证绝对有效。还有一种方式，是通过考试来检测个人能力，因为我们相信一个头脑清醒、逻辑清晰、爱学习的人，个人操守相对较好，对世界的认识更为深刻，是非判断也要好一些。当然，这也未必 100% 准确。最终，还是需要综合考虑一个人的各种因素做评判，虽然还是有可能出错，但概率会变小，出现愚蠢错误的概率也会降低。

总之，企业现阶段选人用人的过程，就像是在黑暗中摸索，我们并不知道结果如何，只能不断尝试，而反复尝试会浪费时间、会影响企业发展，就更需要从教训中吸取经验。

黄卫伟：我还是认为德才兼备，才是尺度。

首先，达不到人才的标准，就不能进入候选人之列。从有品德的人中选出更有业绩的人，这个方法不对。领导者要能驾驭复杂环境、领导多元化的大企业，是既要在主业务上业绩突出，还要品行、操守过硬，能团结一班人才，所以选择过程中有多个选择更好。同时，这个过程中还要能保护不同意见。以华为举例，在不确定性的重大决策上，华为的做法是把不同的技术方案、技术路径平行立项或开展研究，在过程中再做淘汰、再去选择。借鉴这一做法来做企业关键人才选拔，也不建议一

开始就设定一个标准，以此来决定谁被选中、谁被淘汰，而是应该采用并行的竞争机制。

另外我依然想强调：领导者就要设定一个宏伟目标，自我约束并团结有才华的人为之奋斗。他要明白仅凭一己之力无法实现这一目标，虽然事情的成功是团队共同努力的结果，但历史的评价往往归功于个人。

最后，我认为应该实行任期制，即使是连任，也应该有制度上的保障，而且前提是他必须有足够的精力和能力胜任。任期制能确保我们在必要时替换或淘汰不适当的人选，属于制度保障。

《如坐针毡》一书中也详述了美国的公司治理结构，CEO 拥有提名董事的权利，董事长并不负责召集、选拔候选人，而是由首席董事在提名委员会的基础上投票来

决定。我也曾研究过罗马天主教教皇的选拔机制，它是由教皇指定红衣主教，再由红衣主教团选举出下一任教皇。这一制度已经延续了一千多年。当然，天主教并非市场竞争的宗教，但其内部机制中仍存在竞争元素，因为要吸引教徒。

宁总提议建立人才选拔模型，这确实很重要。不过，任何模型都基于一定的假设或有所取舍，将模型付诸实践时还需要根据结果好坏做相应的调整，但这无疑比没有任何模型来得更为有效，也更为精确，机制也由此不断完善。

杨壮：宁总提到构建人才选拔模型，其实美国曾有不少企业家有这方面的实践，遗憾的是它们在中国人文环境下的实践效果并不理想，包括稻盛和夫的理念和人才选拔方法。

在我看来，选拔高级领导者，无论在

什么类型的组织机构里，思想领导力都至关重要。思想包括使命、愿景、价值观和思维模式。思维模式可以分为习惯向前看还是向后看、是发展型还是固化型、是积极向上还是消极下沉、是独立还是依赖，它们对个人的影响很大。

思想领导力之后就是专业领导力。我们需要海阔天空地想象，同时也要脚踏实地做事。专业领导力体现为在关键时刻做出创新和变革的决断，专业性和思想力结合就是知行合一。

思想力、专业性之外的第三条就是品格。这一条是受到西点军校影响，西点军校有一个重要理念就是 Be-Know-Do，其中，Be 属于哲学概念，包括人从哪里来（可以理解为存在的原始状态，比如行动的初心）、要到哪儿去（可以理解为想要达到的目标状态，比如要成为什么样的人），Know 代表知识，Do 代表行动。三者都很

重要，但是 Be 所蕴含的个人品格尤其重要。如果一个人行动中包含私心，虽然他知识很好、行动力也强，但可能是一个精致的利己主义者，难当重任。

通过长期观察中外成功的商业领袖、政治家，我发现他们的共同点正是将思想、专业、品格三者高度汇于一身，即具备高瞻远瞩的视野、脚踏实地的务实精神以及优秀的品质。而且，这些人不仅得到本国人民的认可，其他国家的人了解后也纷纷赞誉，能超越跨文化差异可能带来的理解和接收障碍。他们之所以能做到三者合于一身，我总结发现，他们都在自驱力、自控力、洞察力、专注力、坚毅力五个方面表现突出，我将其概括提炼为“五力模型”：

第一，自驱力。自驱力不是学校能培养出来的，先天就有领导力的人确实天生就有自驱力。

第二，自控力。有自驱力的人未必有自控力，而缺乏自控力会导致自驱力无法发挥作用，比如，一些特别出色的人掉进了政治或财务深渊，因为面对权、利诱惑时无法自控。

第三，洞察力。这需要独立的思想和自由人格做基础，然后才能明辨是非，不说假话，要说就说真话。

第四，专注力。专注力铸就个人专长、企业竞争壁垒，个人和组织成功都离不开专注力。

第五，坚毅力。坚毅力尤其表现在遭遇挫折的时候不轻易放弃，以及即便面对巨大挑战，也要坦然面对。哪怕是遭遇巨大的挫折也能反弹，东山再起。

04.

承泽精选

编者按：

2023 年 10 月，中央金融工作会议将金融工作提升到“金融强国”的战略高度。2024 年 3 月，“数字金融”首次被写入《政府工作报告》。

2024 年 1 月 12 日，由北大博雅特聘教授、国发院院长、数字金融研究中心主任、央行货币政策委员会委员、中国金融四十人论坛成员黄益平负责的课题报告《如何建设数字金融强国》（以下简称《报告》）正式发布。课题组成员还包括上海新金融研究院副院长刘晓春，北大国发院副院长、数字金融研究中心常务副主任黄卓，以及



中国金融四十人研究院青年研究员盛中明、杨悦珉。

《报告》强调，建设数字金融强国是建设金融强国的重要组成部分。《报告》设专章就我国应如何构建常态化数字金融监管框架进行了探讨，并提出四方面具体建议。此外，《报告》还就提升我国数字金融国际影响力等议题提出了建议。

本期【承泽精选】的第一篇文章为《如何建设数字金融强国》报告的摘要。第二篇文章为北大国发院副院长、北大数字金融研究中心常务副主任黄卓在《报告》发布会上的主题演讲。

黄益平等：《如何建设数字金融强国》报告摘要

黄卓：建设数字金融强国的四个发力方向



黄益平¹⁴等：《如何建设数字金融强国》报告摘要

数字金融是指运用互联网、大数据、云计算、人工智能等数字技术改善金融产品、流程和模式的创新金融业务。

我国的数字金融起步于 2004 年底，2013 年开始进入爆发式发展阶段，在将近 20 年的发展历程中，既形成了一部分相对成功甚至国际领先的业务，如移动支付、大科技信贷，也造成了不少乱象，如个体对个体借贷（P2P）；传统金融机构数字化转型也全面开花，但效果参差不齐；还

14. 黄益平：北大博雅特聘教授、国发院院长、数字金融研究中心主任，央行货币政策委员会委员。

有一些领域的业务尚待突破，如数字保险、智能投顾。总体看来，我国的数字金融创新是走在国际前列的。

中央金融工作会议明确提出“建设金融强国”，要全面加强监管、完善金融体系、改善金融服务、防范化解风险，同时将做好科创金融、绿色金融、养老金融、普惠金融和数字金融五篇大文章作为建设金融强国的重要手段。

数字技术不会改变金融的本质，但可以通过改善触达、效率和风控，改变金融体系运营的一些机制与特征，从而更好地提升金融服务的质量，服务国家金融战略。因而，建设数字金融强国应该成为建设金融强国的重要组成部分。

课题组于近期前往新加坡参加金融科技节并广泛调研监管部门、金融机构和数字金融企业，获得两点突出的感悟：

一是新加坡这样一个缺乏原创技术、缺乏市场规模的国家，成功地变成国际金融科技中心，最重要的原因在于新加坡政府营造了一个开放、灵活、友好的政策环境。

二是中国数字金融企业在新加坡、东南亚市场很受欢迎，中国国内的很多技术、模式与经验也被东南亚的从业人员津津乐道，这是因为这些已经在中国市场得到了检验。

这两点观感对于思考我国如何建设数字金融强国具有重要的启示。建设强大的数字金融体系，需要数字金融企业与监管部门的共同努力。新加坡几乎白手起家，但创造了一个良好的政策环境，引来了世界各国领先的创新企业，也催生了有活力的本地企业。

我国已经拥有一个领先国际的数字金融行业，能否持续领先，取决于企业的创

新能力。企业的创新能力在很大程度上取决于政策环境。目前我国对平台金融的专项整治已经告一段落，走向常态化监管，目的是让数字金融在管住风险的前提下，更好地服务实体经济。

中国数字金融发展的历程表明，企业的创新能力是最为关键的决定因素。数字金融是将数字技术应用到金融领域的创新产物，而数字技术是第四次工业革命的成果，虽然大多数数字技术不是我国原创，但我国的数字金融企业一直走在应用的前沿，这是一个非常了不起的成绩。

移动支付源于美国，但无论看市场规模、用户体验还是衍生服务，我国的移动支付应该是走在国际前列的。这是因为数字金融企业很好地将前沿数字技术应用到金融业务中，实实在在地改善了金融服务，解决了实体经济中的痛点问题。

与创新同等重要的是风险管理，金融的本质是资金的融通，通过期限、规模和风险的转换实现收益共享、风险分担，数字金融也一样。如果数字金融交易没有有效的风险管理手段，最终也无法真正解决实体经济的痛点问题，我国在这方面有过惨痛的教训。

管住风险，要求数字金融企业有一套好的风险管理办法，但归根到底需要有一个好的监管政策框架。过去几年集中爆发金融风险的领域有一个共同的特点，虽然金融企业确实普遍存在不规范、不合法的行为，但从根子上追究，还是因为没有建立好的监管规则，或者有规则但没有真正落地。监管政策要管住风险，但归根到底要在效率（或创新）与稳定（或风险）之间求得平衡：管得太紧，行业就会缺乏活力；管得太松，可能会出现各种风险与乱象。

一个数字金融强国，除了必须是高效

率、低风险，能够实实在在地服务实体经济，同时必然是开放的、具有国际影响力的。我国应该欢迎国际企业到中国来展业。几年前国际支付机构贝宝获得了国内的牌照，甚至并购了一家第三方支付企业。

不过，在数字金融领域，开放的重点应该是支持国内的数字金融企业走出去。已经有不少企业去了东南亚，相信在中东、南亚、非洲等“一带一路”沿线国家也有很大的潜力。不过金融机构出海，本来就是一个具有一定政治敏感性的问题，在当前地缘政治矛盾突出的条件下，可能更是如此。如何鼓励、支持国内企业更好地发挥国际影响力，值得深入地思考和积极地探索。

如此看来，建设数字金融强国的努力需要依托三个关键词：

一是创新，通过创新改善金融服务，

解决痛点问题。数字金融在缓解普惠金融难题特别是小微企业融资难方面已经发挥了重要作用，但数字金融能不能帮助化解普通老百姓投资难问题，能不能有效支持创新驱动的经济增长模式，这些都需要数字金融机构持续的努力。

二是监管，通过监管管住风险，平衡效率与稳定之间的关系。现在构建常态化的监管体系，就是要解决这个问题。在数字金融发展的初期，监管空白现象比较普遍，因而引发了不少问题。但如果监管环境过于严厉，可能会影响创新。

三是开放，通过开放，将国外机构引进来，让国内机构走出去，既帮助改善国内数字金融体系的质量，又提升中国数字金融的国际影响力，还可以参与国际规则的制定。

基于上述考虑，课题组提出如下政策

建议，支持数字金融强国建设，助力我国实现高质量经济发展：

第一，将包括数字金融在内的全部金融交易纳入监管框架，加强监管，消除监管空白与乱象。这应该成为常态化金融监管的基本要求，而且对金融机构、金融交易的监管要做到一视同仁。中央金融工作会议不但提出要全面加强机构监管、功能监管、穿透式监管，还明确由国家金融监管总局承担监管兜底的责任，这样就保证不留死角。一个稳定、透明的监管政策框架是数字金融与金融行业健康持续发展的前提条件。

第二，对一些创新业务实行回应型的监管实践，在管住风险的前提下，鼓励、支持创新。虽然监管政策要一视同仁，但对于一些创新活动，需要设置一些特定的政策安排。许多数字金融企业感觉新加坡的创新环境好，一个很重要的原因是监管

部门实行的“监管沙盒”，能够真正起到尝试新产品的作用。我国也在实行金融科技创新监管试点，但在试点范围、参与机构、监管参与和政策互动方面，还有很大的改进空间。

第三，数字金融监管政策的制定也应充分考虑数字技术的一些特性，而不应简单沿袭传统经济的做法。最近发布的《非银行支付机构监督管理条例》在起草过程中曾经提出根据市场份额触发预警甚至推定市场支配地位，但这是传统经济的思路，并不适合数字时代的金融业务——判断是否存在垄断最关键的因素不是市场份额，而是可竞争性条件。监管部门在发布的时候删除了这一条。

第四，为数字金融创新与发展创造良好的软硬件基础设施与环境。硬件基础设施比较好理解，包括互联网、通信网络等的建设与普及。软件基础设施则比较复杂

一些，包括数字金融发展的一些政策环境与实体机制，其中数据的使用与治理是一个十分关键的因素。

我国的数据保护政策从无到有，是一个重大进步，但数据保护政策也要在使用效率与权益保护之间取得一个平衡。与此同时，如果政府能够主动共享一些公共数据，对于推动数字金融创新也能发挥很大作用。

第五，推动数字金融行业的双向开放，特别是鼓励、支持国内的数字金融企业走向“一带一路”沿线国家，提升中国数字金融的国际影响力。我国的一些数字金融业务做得非常好，而且大部分突破在普惠金融领域，这对于绝大部分发展中国家都是十分有价值的业务实践。同时，从保持领先优势和关注实际影响的角度出发，我国也可适当考虑在普惠金融和移动支付之外开展更广泛领域的数字金融创新。

鼓励企业走出去，并不是让政府站在第一线，政府的主要责任应该是建立一个开放甚至国际接轨的政策环境，同时在数据跨境流动等领域设置一些切实可行的机制，并在有可能的情况下积极参与国际规则的制定。

最后，可考虑将上海自由贸易试验区或临港新片区、粤港澳大湾区定为数字金融创新试验区。其中，上海侧重于全方位的技术应用创新和数字金融产品、数字金融工具、数字金融交易模式和数字金融服务平台创新。上海自贸区 FT 账户（自由贸易账户）的应用经验已经较为成熟，可利用 FT 账户向外辐射，既能对外双向开放，又能与国内其他地区相对隔离。

粤港澳大湾区则可以侧重于跨境监管合作创新，大湾区囊括了不同类型的法律、制度、理念和规则，为我国提供了一个最佳的跨境监管合作实验环境。利用好粤港

澳大湾区在促进数字金融监管跨境协调方面的试验作用，有利于我国作为金融强国在国际合作中主导作用的发挥。

黄卓¹⁵：建设数字金融强国的四个发力方向

推动金融机构数字化转型升级

大家都强才是真的强：推动金融机构数字化转型升级。

以 2003 年为起点，数字金融发展至今已有 20 余年。20 年来，数字金融已然成为我国金融体系中最为重要的创新。按照时间来划分我国数字金融发展的阶段，可以将 2003 至 2018 年视作上半场，2019 年之后视作下半场。之所以这样划分，是因为央行在 2019 年印发《金融科技发展规划（2019-2021 年）》，后于 2022

15. 黄卓：北大国发院副院长、数字金融研究中心常务副主任。

年印发《金融科技发展规划（2022-2025年）》。

在数字金融创新的上半场，大型数字金融平台尤其是移动支付平台和金融科技公司发挥了引领性作用，使我国在移动支付、在线投资理财、大科技借贷、场景化金融服务等领域的技术水平和业务规模都全球领先。同时，数字金融的发展给以商业银行为代表的持牌金融机构带来了很强的竞争效应，也带来了合作和赋能效应。

进入下半场，包括银行、券商、保险、基金等各类金融机构在内，无论是传统金融机构还是持牌金融机构，都在大力推进数字化及智能化转型升级，我将这种转型称为金融行业的供给侧改革。在我国金融体系中，持牌金融机构仍是服务实体经济的主体，只有这些机构进行数字化转型升级，才能保证我国成为数字金融强国。

大力发展产业数字金融和跨境数字金融

支持实体经济才是有意义的强：大力发展产业数字金融和跨境数字金融。

从 2017 年的全国金融工作会议到 2023 年的中央金融工作会议，总书记始终在强调金融的本质是支持实体经济。过去几年来，数字金融在支持实体经济方面发挥了重要作用，比如数字技术降低金融服务的门槛和成本，解决信息不对称问题。不过，此前数字金融创新主要基于消费端，着力于解决居民在支付、理财、电商零售、社交、外卖等消费活动方面的金融需求，大幅改善了零售端的金融服务。应当看到，中国经济发展中另一个重要的环节是供给端。当前我国经济发展模式发生了深刻变化，由高速增长转入高质量发展阶段，其中数字经济在我国经济中占比超过 41%，是最具创新动能的部分。二十大报告中专门提出要加快发展数字经济，今后要以促

进数字经济与实体经济深度融合为重点。为了支持实体经济，数字金融的下一个发力方向很可能是从需求侧到供给侧，支持产业端发展。

具体来说，一是大力发展产业数字金融，利用数字技术和产业链、工业互联网的生态降低信息不对称，为产业端的企业提供更好的金融服务。二是借力双循环新发展格局，利用数字金融解决跨境金融需求中的难题，同时鼓励中国数字金融企业出海，提升国际影响力，融入国际经济大循环。三是吸引海外数字金融机构来华，做到既出门竞赛，又开门迎客。要用数字技术解决外国来华个人和企业关于数字金融使用的难题，吸引国外的数字金融机构参与市场竞争和服务。新加坡的案例表明，建立清晰透明的监管框架十分重要。改善监管与市场之间的沟通和降低政策不确定性，对于吸引海外数字金融机构来华发展

而言非常重要。

以人工智能驱动数字金融

拥抱前沿技术才能一直强：人工智能驱动的数字金融。

根据中国商业银行年报的文本分析，2018-2021 年商业银行在数字化转型方面最为关注的是金融科技和数字化，2022 年最受关注的则是智能化。随着 ChatGPT 的横空出世，人工智能的运用跨越了新起点，国内外的企业开始积极拥抱 AI 大模型。AI 大模型不仅擅长人机交互体验，还能自动生成内容，这两个特性使其能够在金融服务领域协助人类做很多工作，为金融从业者赋能，实现降本增效，甚至可以部分替代人工。此外，人工智能技术还能用于解决居民投资理财中的难题。

人工智能技术能够帮助引领我国金融

科技和数字金融创新从应用创新驱动阶段进入技术创新驱动阶段。在我国数字金融发展的上半场，有很多创新仅仅是将既有的两种技术结合在一起，或者在商业模式上有所创新。这些创新固然产生了较大影响，但技术上未必先进。进入下半场，数字金融创新之树上低垂的果实已经被采摘得差不多了，今后数字金融企业需要进入技术创新驱动的阶段。

建立鼓励金融创新的机制

持续创新才能持续的强：建立鼓励金融创新的机制。

金融监管所追求的永远是风险与创新之间的平衡。早期我国数字金融快速发展的一个重要原因是我国监管部门对移动支付和在线投资理财等业务采取了相对务实和包容的态度。

如今，我国特别强调金融持牌经营，因此能否建立起风险可控－容许创新的机制至关重要。有两项机制可供考虑：一是监管沙盒机制，二是区域性试点机制。监管沙盒指在可控环境下开展试点，进入沙盒的项目应当明确哪些地方不符合现行监管规定。不能让完全合规的项目进入沙盒，否则就失去了试错机制的意义，使监管沙盒沦为广告沙盒。对于进入沙盒的项目，其运营效果如何、风险如何，应当受到评估，并进行充分的信息披露。试点机制指通过建立金融创新试验区来开展更大规模的开放或试验，这是改革开放以来经实践反复检验有效的机制。此外，吸引国外金融机构来华，十分重要的一点是要对不同所有制企业一视同仁，明确规则，建立负面清单。

在新加坡调研期间，还有一点十分强烈的感受是加强监管部门与市场之间的沟通格外重要。在新加坡，新加坡金融科技

协会与企业之间关系密切，代表企业与监管部门沟通。在中国，很多行业协会的角色接近于政府部门的延伸，有些还要按照一定的行政级别管理，与市场之间的沟通相对较弱。对此，除了行业协会之外，我国还应当发挥产业联盟或研究机构、智库等沟通平台的作用，改善监管与市场之间的沟通。

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、数字金融研究中心主任

黄 卓：北大国发院副院长、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）

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。