



# 陈春花：数字经济及实体经济的价值共生

**陈春花**北京大学国家发展研究院  
BiMBA 商学院院长

在过去整个变化中，我们最大的挑战应该是数字化带来的一些对于传统企业的挑战。

在过去整个变化中，我们最大的挑战应该是数字化带来的一些对于传统企业的挑战，对于整个发展过程当中，如何能够寻求到有效的成长模式，是每一个企业都要面临的一种新的转变方式。我从微观的视角去讨论，作为一个企业在管理方面应该有什么样的计划，来应对这个不确定性。

当今的企业中一种是数字化转型者，一种是数字化颠覆者。从行业视角看，基本按照三种状态在推进。第一是数字化提供附加价值；第二是数字化提供颠覆价值；第三是数字化提供主导价值链。应该寻求的发展方向和解法方案是什么？

数字技术使得企业所属的行业出现一个现象，这个现象为联动效应。联动效应表现在三个方面，第一，场景连通。当场景被连通的时候，整个产业上下游关系就会改变。无论是国企和民企，我们在整个价值链上，必须是一个共生关系。因为场景贯通，上下游关系改变后，价值空间变了。第二，数据贯通。因为数据本身的贯通，原来完全不相关的行业，被贯穿在一起，产生完全不同的共振。第三，价值互通。在不同的场景下把数据的关系和用户融合，是在一个可控的成本下做出巨大的磁场价值体系。

从企业的经营视角看，当我们所处

的环境超越行业，必须懂得数字化正在吞噬曾经整个有形的工业。如果以原有的工业世界方式来理解，不用新的方式理解它的变化，可能会认为没有更多的发展机会。如果我们真的理解数字化，形成新的价值空间，至少有三个价值空间讨论，还是大有良机的。这也是我关注组织这个概念，特别要研究并不断持续推进的根本原因。我们必须以一种新的意识、新的世界观、新的方式重构组织运行。这个重构的方式叫协同共生。

在组织视角中，今天的组织其实是处在全新的现实状态下。我们讨论不确定性、讨论疫情的变化、讨论全球大格局的变化。我们退到一个企业组织现实环境中，至少要以今天的视角面对四个革新的现实。第一，必须保证自己是一个活的结构、一个非常开放的结构，既影响别人，也深受别人的影响，处在无线连接中的基本状态；第二，没人能够对正在发生和将要发生的事情有足够的了解。在理解自身和外部关系时，必须发生作用。以一种动态演化的方式理解组织正在发生什么和将要发生什么；第三，我们没有办法用一种线性关系讨论，就像今天我们都想知道 2022 年会发生什么，但我更希望知道 2022 年不确定性的基本特征。当它是一个基本特征时，你必须采用一种非线性的、开放的，以及

互联的协同方式，才可以接受它。最后一个现实是，我引用《反脆弱》这句话：“当你寻求秩序的时候，你得到的不过是表面的秩序；而你拥抱随机性时，你可以把握秩序、掌握全局。”

我们必须反复强调，在商不可只言商。我们必须讨论在商言社会，也是源于这个价值定位本身已经产生新的变化。这种变化就意味着要有一种新的组织计划逻辑，叫协同共生论，主要核心如果是一个协同共生的概念，就应该主动去寻求协同的增效，既有组织内部的一体化，也有组织外部的成长，还有系统自净化整体最优过程。很多企业遇到障碍，不是因为自身能力不足，是因为它跟外部协同共生的利他之心不够。如果不能理解这个价值是完整的整体价值最优系统工程，仅考虑企业自身的发展，一定是有很大的障碍和冲突的。

提出协同共生论，希望这是一个实现整体价值最优的动态过程，只有真正形成整体价值的最优，才可以得到基本的发展。它有三个明确的目标：一是怎么让组织内通过协同增效去实现增长；二是组织外怎么通过外部协同增效实现增长；三是组织内外如何协同增效实现系统自净化。2010 年之前，企业市值规模达到几千亿已经认为非常高。以前不可想象有万亿市值规模的企业出现，

而今天苹果市值逼近三万亿美元。数字技术之下，万亿规模已经成为非常多企业呈现出来的基本价值空间。为什么这个空间在放大？按照传统的企业来讲，企业基本内涵是由组织内部提供，当我们把协同共生融入到组织内部时，会得到一个组织内部整体效应，就是内部一体化所带来的协同增效的整体效应。同时，有一个外部效应是，产业链提供新的更大的成长空间，称之为组织外部协同。当组织外部和内部同时协同，又会得到不同行业、不同领域的相互协作共创，一个完全从未有过新的价值空间。这需要用四个管理方法来实施：第一，协同共生效应；第二，协同共生框架；第三，协同共生管理模式；第四，协同共生价值重构。

我在研究数字化的时候，也受到很多的冲击。每一次我都会想到德普克这句话：“对于未来，我们唯一知道的就是它会跟现在有所不同。企图预测它，就像试着在夜晚没有灯光的乡间小道看着后视镜开车。”我们预测未来，在德普克看来是极其有风险的。所以他明确讲：“预测未来最好的方式就是创造它。”我也相信 2022 年不用预测的方式，我们一起用创造的方式让 2022 年协同共生，创造更多新的价值。■

## 圆桌论坛：新阶段 新格局 新启航

中国煤炭地质总局  
局长、党委书记  
赵平

关于新阶段、新格局，这个问题习近平总书记已经对新阶段进行了全面科学的阐述，特别是高瞻远瞩地指明了我国所处的内外环境，厘清了社会主义所处的历史阶段和方位，特别明确了新阶段党和国家制定发展路径、方针政策的基本依据。这些我们都经常学、不断地学。我们要做的就是在这个基础上，把具体的工作落实好，结合实际做好企业。中煤地质总局是一支国家队，是共和国长子，落实好工作、做好企业，是最重要的，也是我们不断思考和践行的一项工作。

中国煤炭地质总局这几年在不断做好央企的担当。第一，体现在中央企业“顶梁柱”和“压舱石”的国家队作用，要有责任和担当。我们按照整体要求和部署，做好国企改革三年行动的具体改革工作，一是加强党的领导和党建工作，把党建工作融入到企业章程。二是完善董事会现代企业制度，完善经营班子董事会建设，经营班子实现任期制契约化管理。三是内部三项制度改革。这几项工作都在按照安排正常进行。第二，发挥总

局的优势，发挥主体作用、保障作用。一是资源能源安全保障；二是粮食矿产资源安全保障；三是生态文明建设保障；四是人民生命安全保障。第三，打造总局三大主板块聚焦。原来是“6+1”产业布局，按照新阶段、新理念和构建新格局的要求，聚焦三大主板块：一是地质勘察与矿业开发，二是地质环境与生态建设，三是地质工程与技术服务业。建设透明地球、数字地球、美丽地球。第四，新技术研发、开发应用。这一块要打造原创技术策源地和产业链。经过一年多的科研攻关，成功研发制造出对土壤扰动最小的深井环保钻机 50 米、100 米；以青海木里矿区环境整治与生态修复，包括贵州遇龙河全流域的治理；打造数字低碳、生态环境建设产业链。第五，加强产学研用，其他兄弟央企、国企、民企，包括大学研究机构、金融机构等进行广泛合作，2021 年 12 月 12 日在厦门成功召开了中煤地质与金融高峰论坛，成立一百亿产业基金，助推地质环境、城市建设等更好发展。

国家发展和改革委员会  
对外经济研究所所长  
刘泉红

构建以国内大循环为主体，国际国内双循环相互促进的新发展格局，完整准确全面贯彻新发展理念的必然要求，也是根据我国国家的发展阶段、外部环境，还有发展条件的变化提出来的，可以说是重塑我们国家国际合作与竞争新优势的战略决策。我们提出再用三十年建成社会主义现代化强国的重要战略部署，为进一步扩大开放、构建新发展格局，要做到以下四个注重：

一是注重提升创新发展能力。首先要强调技术创新，争取突破一些难点和堵点，尤其是一些关键卡脖子技术。管理方面提升管理水平和成效，当然还有商业模式的创新，持续推动企业绿色化、数字化转型。创新方面，优秀企业家精神的弘扬至关重要。

二是注重提升开放发展能力。引导企业在继续深耕传统市场的同时，重视深化一带一路沿线国家的贸易合作。积极探索发展新型贸易方式，不断提高出口产品的技术含量和附加值，鼓励我们的企业特别是行业龙头企业，在积极练好内功的同时，高效利用全球资源，实现国际合作与产业转型升级良性互动。

三是注重提高融合发展能力。分两个层面讲，第一个层面是包括不同的所有制企业、大中小企业不同的企业。产业链前后的融合发展，通过这些融合和融通，进一步完善基本经济制度，畅通国内经济循环；第二个层面，企业在国际国内不同区域之间的融合布局。企业应该在优化国际市场的同时，对国内产业区域布局进行适当调整，在一些重大区域发展战略方面，利用好这些战略，主动融入国家重大发展战略，推动企业自身的融合发展。

四是注重安全发展能力。“十四五”规划提出要统筹发展与安全，我们一定要统筹好这一点，要建立健全的风险防控体系，企业要提高风险防控的专业化、科学化水平，推动建立风险识别和防控机制，以及危机处理机制，实现风险防控规范化、标准化、科学化和动态化，提高风险防控工作成效。

国务院发展研究中心  
金融研究所副所长  
陈道富

企业是我国经济的微观主体，受到各界的高度关注。微观主体是经济发展的基础，也是经济发展的最终归宿，经济发展最终要促进微观主体自我成长，它的自我成长是我们整个经济发展的最终目标。激活微观主体的活力至关重要，但是最近它们确实面临很多困难——需求收缩、国内冲击、预期转弱。微观企业运作过程中对未来的预期是比较明朗的，但现在面临的是转型和成本的上升政策约束，经营困难。怎么样激活企业活力，首先帮企业在成本上面下功夫。在中央经济工作会议上，关于成本，提出了降税降费，在降低企业融资成本上面做了大量的政策设计，在营商环境塑造方面也做了铺垫。又稳又好保住主体，在收入端、成本端都做了一些政策设计。但是最关键的是如何逆转，或

者稳住企业微观主体的预期。通过五个正确认识和把握正本清源，给企业的一些困惑和纠结指明方向，包括对于共同富裕的陈述、对资本规律的再认识、怎么样坚持两个毫不动摇，眼下企业更重要的是稳住预期，让它能够有信心参与经济运作是关键。

除了政策和预期之外，还有一些更长期的问题。我们的企业处于一个百年未有之大变局。在这样的困难下，如何才能发挥企业家精神，创造出未来，如何让有企业家精神的企业能够得以成长，这个活力才有可能真正激发出来。总之，我认为它的关键在于需要从文化、制度、政策，包括一些资源上，来真正推动能够促进微观主体自我成长的一套环境。

目前，国企改革三年行动已经完成 70%，这是从数量上说三年行动计划完成的比例。但是国企改革不会因为三年行动计划完成而收官，怎么能够把国企改革进一步深入下去，是一个需要大家继续来研究和探讨的话题。

对于国企改革下一步的改革，最核心的就是怎么能够在微观层面上建立起一套动力机制。这个根本的问题有三个：第一是创新新时代，把握国企改革领导的体制机制问题。第二是建立与完善一套与现代企业制度相适应的企业制度，包括股权制度、授权制度、信息披露制度、绩效评价、监督检查制度等。第三是在企业家层面上，建立与市场经济接轨的国有企业经理人的相关制度，包括选聘、任期、业绩考核、容错机制、薪酬福利、提拔晋升和融入体系的制度等。

我们党领导一切，党是领导事业的核心力量。国有企业改革发展必须坚持党的领导。我们需要不断研究和实践，对国有企业更好地领导、更高效地领导、更有成效地领导。在探索规律之前，有三个认识。

第一是企业有企业文化。企业不同于机关、不同于事业单位、不同于军队，因为所有企业都是风险投资，企业是要冒风险的，企业负责人也是要承担风险的，国有企业也

是一样。企业投资希望有更多的利润，但是有投资就会有失败。国家对政府和国有企业的保障制度也不一样，所以在不同的文化下，如何领导国有企业体制和机制，还是需要进一步探索。

第二是国有企业管理也是一个独特的知识体系。国有企业管理是市场经济的知识运用、是工商管理这个专门学科的知识体系下的运用、是一个专业性的工作，通过这样专业性的工作，发挥企业家精神，在市场开展竞争。同样，企业三百六十行，不同的行业也有不同的规律、不同的产业周期、不同的知识，企业必须是在专业化的领导下来建立体制机制。

第三是企业有独特的法律框架。所有的行业都应遵守国家法律法规，企业遵守《公司法》《合同法》。企业跟国家机关不一样的地方在于，国家机关是法无授权不可为，企业是法无禁止即可为。要鼓励企业勇于创新，让企业通过创新提升效率，让整个国家全要素生产率进一步提高。企业是盈利组织，投资一定会有盈利有损失。另外，过去国企改革这么多年，尤其是国资委成立，把原来的九龙治水变成在国资委领导下统一管理，这是继续要坚持的。

北京交通大学  
中国企业兼并重组研究中心主任  
张秋生