

从邵宁新著《艰难的变革》 解读中国国企改革的精神密码

■ 张振文

在中国改革开放的宏大叙事中，国有企业改革是最具挑战性的篇章之一。邵宁先生的新著《艰难的变革：国有企业改革的回顾与思考》不仅是一部国企改革的演进史，更是一部改革者的精神淬炼史。透过书中记载的那些惊心动魄的改革瞬间和总体历程，我们得以窥见推动这场伟大变革的内在动力——那是一种由强烈担当精神、卓越破局思维与宏阔格局视野共同构筑的强大精神力量，在个人抉择、制度创新与国家发展三个维度上展现出惊人的精神能量。这种力量不仅塑造了改革者的品格，更深刻影响了中国特色国企改革发展路径。

强烈担当精神：改革者的动力引擎

强烈担当精神在邵宁先生那一代改革者那里体现为“功成不必在我”的担当与“功成必定有我”的自觉。就如邵宁先生，那个曾经白天在陕北田间劳动，夜晚在窑洞油灯下自学机械知识的知青，当年就用知识改变命运的渴望克服并超越了物质匮乏的困境。当恢复高考的机遇来临时，他已自学完大学二年级课程。这种时刻准备着的状态，正是改革者主动担当精神的生动写照。更令人动容的是，在清华取得硕士学位并获得留校任教机会后，他毅然转向经济工作这个当时对他来说陌生的领域，只因为“能够为国家和人民做‘大’一些的事情”。这种选择彰显了改革者特有的精神气质——不做守成者，要做时代探路人！

这种强烈的担当精神转化为“虽

千万人吾往矣”的改革勇气。面对 1997 年国有企业全面亏损的危局，邵宁及其团队接下了“三年脱困”这个一度被很多方面视为“不可能完成的任务”。当时国有企业亏损额达千亿级，上亿职工的生计悬于一线，改革团队顶着“如果失败第一个被问责”的压力，将定性目标转化为 6599 户企业的具体脱困方案。这种将宏大愿景转化为可操作路径的能力，正是担当精神的集体宣示。

这种强烈担当精神还结晶为“苟利国家生死以”的使命意识。邵宁团队“像做工科实验一样筹划改革”的担当与勇气，与朱镕基同志“在自己的任期内把矛盾都挑开”的昭示，形成呼应。当三年脱困目标实现后，国有企业利润回升到数千亿元，这种使命与担当最终转化为国企治理效能提升等多方面的改革成效，证明了中国“集中力量办大事”的体制的独特优势。改革者的强烈担当精神由此升华为国企改革的精神力量。

卓越破局思维：改革者的能力支柱

改革者的卓越破局思维源自“博观约取”的知识储备与“厚积薄发”的实践底蕴。从机械工程专业学习到宏观经济研究的跨界转型，邵宁先生用了七年在原国家计委经济研究中心系统“补课”，这种“板凳一坐七年冷”的定力，使得他在处理国有企业问题时具有“更深入、更具全局性的视角”。当面对企业“三项改革”、纺织行业压锭、债转股等复杂政策时，他和他的团队能精准把握“摸清适用范围并对准目标”的操作要领，这种能力正是深厚知识沉淀的

外化。

这种由理论知识长期积淀与实践经验深度积累形成的复合能力，通过“工科思维”特有的系统化分析框架与问题解决模型，转化为国企改革的方法论优势。书中揭示了一个或有内在逻辑的现象：国有企业改革一线领导和指挥团队的三代负责人陈清泰、蒋黔贵、邵宁都是工科背景。他们将工程思维中的系统观念、实验方法应用于改革实践，像设计精密仪器一样制定“下岗职工再就业”“主辅分离”等方案。这种“从解决问题出发”的务实作风，使三年脱困期间成功帮扶 4799 户企业扭亏，创造了改革攻坚的“中国方法”。

这种卓越破局思维还体现在体制创新的包容性与发展性。国务院国资委成立后整合九部门职能，建立起“管资产和管人、管事相结合”的新体制。2002—2012 年间，中央企业净利润从 1622 亿增至 9247 亿，平均年增长 19% 的数字背后，是一套中国特色国资监管制度的日趋成熟。邵宁团队探索的“业绩考核制度”“规范董事会建设”等制度与机制创新，为全球国企治理提供了东方智慧。

宏阔格局视野：改革者的襟怀与远见

从这本新著中我们看到了邵宁先生“看潮生潮落”的人生大气与从容。从知青到清华学子，从政策研究者到改革操盘手，邵宁将人生转折视为“冥冥之中的引导”。当 2013 年转岗全国人大时，他平静接受“任务已经完成”的判语，这种进退之间的坦然，展现出一位改革

者的精神境界与格局。书中“一个人能做的事都是有限的、阶段性的”的感悟，道出了改革者的睿智。

这种时代格局见于“超越争议”的战略定力与历史耐心。面对“国进民退”的质疑，改革团队用事实回应：国有企业纳税占比从 16.7% 升至 18.9%，在核电、高铁、航天、军工等领域担纲国家竞争力。这种不争论、看实效的作风，使国有企业既没有“全盘私有化”，也没有“僵化守成”，而是走出了一条“分类改革”的创新道路。如今公益性国企与商业类国企分类健康发展，验证了当年布局的前瞻性。

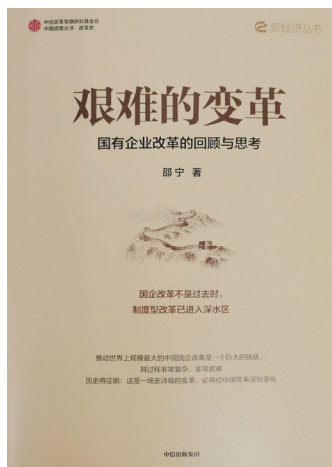
这种宏阔格局视野还成就了“为万世开太平”的中国国有企业新范式。邵宁预言中国可能“成为世界上第一个完整解出这道难题的国家”，这一判断基于中国创造的“体制改制+结构调整+人员安置”三位一体改革模式。当西方国家在私有化与国有化间摇摆时，中国的探索为公有制与市场经济的融合提供了新范式。这种时代格局担当，书写并正在进一步书写着中国特色社会主义经济制度的华彩篇章。

《艰难的变革》展现的最宝贵财富，是那种穿透历史迷雾的精神光芒。强烈担当精神、卓越破局思维与宏阔格局视野构成的改革者精神谱系，既是个人修为的凝练，也是集体智慧的升华，更是中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信、文化自信在国企改革领域的生动体现。

在新时代全面深化改革的征程上，这种精神谱系依然是我们攻坚克难的利

器。邵宁先生强调，国有企业改革所取得的瞩目成效，是包括广大国企基层工作人员在内的群体共同奋斗的结果，深化改革仍然在路上。“国有企业改革不是过去时！”邵宁们用数十年改革实践证明：中国国有企业的制度创新不仅需要智慧和勇气，更需要那种将个人命运融入时代洪流，以主动变革把握机遇、以改革思维破解难题、以宏阔格局谋划未来的精神气质。邵宁先生这部新著的价值，正在于它将这种无形精神力量转化为可感知、可传承的精神密码，为后来者引导并照亮前行的道路。[1]

（作者系中国企业发展研究会高级研究员、《国企》杂志资深编辑）



《艰难的变革： 国有企业改革的回顾与思考》

作者：邵宁

出版社：中信出版社

出版时间：2024 年 12 月

企业如何应对短期优势时代

■ 戚聿东

在技术革命与产业变革交织的新时代，人工智能迅猛发展，正以前所未有的速度重塑全球经济格局。从 ChatGPT 的横空出世到 DeepSeek 的全球爆红，从通用人工智能的“春秋战国”到 AI for Science 的“创新者的解答”，技术奇点的加速临近催生了新一轮的“脉动速度”——这一概念不仅象征着技术迭代的指数级增长，更揭示了数字经济时代竞争逻辑的根本性转变。技术的颠覆、竞争的全球化、消费者需求的瞬息万变，让企业如同置身于一场永不停歇的飓风中，当今的商业世界正以史无前例的速度迭代。曾经的“百年老店”可能一夜陨落，而新兴企业也可能在短短数年内成为行业霸主。可见，人工智能时代不仅加速了行业和企业的大洗牌效应，也创造了国家间“大分流”的机会窗口。在此背景下，查尔斯·费恩教授的《脉动速度：短期优势时代的制胜法则》如同一盏明灯，为在大变革时代摸索的企业家和管理者提供了深刻的洞察与实用的工具。

脉动速度：重新定义竞争优势的本质

费恩教授在书中提出了一个颠覆性的观点：所有竞争优势都是暂时的。这一论断直击传统战略理论的根基。过去，企业追求“护城河”，试图通过专利、品牌或规模经济以实现基业长青。然而，在“果蝇产业”（如数字技术）的冲击下，这种思维已显落伍。书中以柯达（Kodak）的陨落为例，剖析了其固守胶片技术而忽视数码相机趋势的致命错误。柯达并

非缺乏创新能力——它甚至早于对手掌握了数码相机的核心技术，但其垂直整合的基因和对短期利润的执着，最终使其在行业脉动速度骤增时无力转身，核心优势变为核心惰性，令无数人扼腕叹息。

本书的核心概念“脉动速度”是理解当今商业动态的关键之钥。费恩将“脉动速度”定义为产业演进的节奏，并拆解为三个维度：流程更新速度、产品迭代速度和组织变革速度。例如，英特尔（Intel）微处理器的生命周期以“月”计，而波音（Boeing）747 客机的技术框架却横跨数十年。这一概念不仅解释了为何微软（Microsoft）能在浏览器大战中后发制人[通过捆绑策略快速响应网景（Netscape）的挑战]，也警示了汽车行业正面临的“数字化颠覆”。脉动速度的差异决定了企业战略的优先级，即在快节奏领域，灵活性和预见性胜于规模。

如果说脉动速度是商业世界的自然法则，那么供应链设计则是企业主动进化的工具箱。供应链设计在本书中被视为企业的终极核心实力。费恩通过戴尔（Dell）、克莱斯勒（Chrysler）和禧玛诺（Shimano）等案例，揭示了供应链从“成本中心”到“战略资产”的跃迁逻辑——戴尔的“零库存”模式并非简单的效率优化，而是对 PC 行业极快脉动速度的精准适配。面对脉动速度的挑战，费恩进一步提出了更具操作性的方法论——三维并行工程（3D DCE），这一理论突破了传统“先设计产品，再优化制造”的线性思维，强调三者必须像 DNA 双螺旋一样紧密缠绕、协同进化，

为企业的技术路线选择提供了清晰的框架。

费恩最具哲学意味的贡献，莫过于“商业双螺旋”理论。他指出，产业结构的演变遵循“垂直一体化→水平模块化→再垂直一体化”的循环，如同 DNA 双螺旋的旋转。这种动态平衡的思维，对今天的数字化转型尤为关键。当企业拥抱工业互联网、人工智能时，需警惕“为数字化而数字化”的陷阱。书中惠普病人监护部门的案例发人深省：其病人监护系统之所以成功，并非因为技术最先进，而是通过三维并行工程，将硬件设计、云端数据分析与医院工作流程无缝衔接。这提示我们，技术的价值不在于孤立的前沿性，而在于其与业务架构、供应链能力的同频共振。

AI 革命：脉动速度的“超新星爆发”

若说 20 世纪的商业变革是江河奔涌，那么 AI 技术的崛起则如同宇宙大爆炸，它并非单纯加速了变化，而是重构了变化的本质。ChatGPT 的用户在两个月内突破 1 亿，Stable Diffusion 让艺术创作门槛归零，自动驾驶算法的迭代周期从“年”压缩至“周”。这些现象印证了费恩的预言：当技术脉动速度突破临界点，竞争优势的半衰期将以指数级坍缩。在这个算法重构规则、数据重塑权力的时代，费恩的理论框架非但没有过时，反而成为穿透 AI 迷雾的战略透镜。

书中“果蝇产业”的隐喻在 AI 时代获得了终极诠释。以大模型领域为例，OpenAI 凭借 GPT 3 一度独占鳌头，但短短一年内，Meta 的 Llama、谷歌的 Gemini、Anthropic 的 Claude 已形成围

攻之势。开源社区的崛起更让技术壁垒加速瓦解——在 Stability AI 的扩散模型生态中，一项创新可能上午刚发布，下午就被全球开发者迭代优化。这种“超竞争”状态迫使企业重新审视“护城河”的定义：当算法可以被复制、数据能够被迁移、算力逐渐商品化，真正的竞争优势或许只能以“天”为单位存在。正如费恩所言，“所有竞争优势都是暂时的”，这一点在 AI 时代被演绎得淋漓尽致。

为何此书值得深读

正如达尔文的名言：“在生命自然演化过程中，能够活下来的，既不是那些最强壮的物种，也不是那些最聪明的物种，而是那些最能适应变化的物种。”费恩以其深厚的学术积淀与跨行业洞察，为我们绘制了一幅“适者生存”的导航图。《脉动速度》的独特价值在于它超越了趋势预测的层面，提供了可操作的生存框架。在新冠疫情重塑全球供应链、地缘政治加剧产业变局的今天，书中关于“波动放大法则”和“脉动速度放大法则”的论述更具现实意义。当芯片短缺能让汽车工厂停产，当一款社交软件能颠覆传统零售，企业比任何时候都更需要理解：竞争优势的本质，已从静态壁垒转向动态适配。无论是初创企业还是百年巨头，都能从中找到属于自己的进化密码。

本书诞生于互联网勃兴的年代，却精准命中了 AI 时代的核心焦虑。费恩教授的写作兼具学术严谨性与叙事感染力，从果蝇的遗传学研究到罗马战车的轨距标准，在旁征博引中暗含智慧。本书不

提供瞬时解药，而是揭示底层规律：接受“没有永恒优势”的真相，方能获得驾驭变化的自由。面对 AI 技术奇点的临近，人类真正的优势或许是在不确定中寻找模式，在混沌中发现节奏，在技术的涛声中观赏商业基因进化的潮汐。当新一轮产业革命的浪潮席卷每个角落，愿每位读者都能从中获得破浪前行的勇气，在永恒的波动中成为引领时代的弄潮儿。[2]

（作者系北京师范大学经济与工商管理学院院长、教授）



《脉动速度：短期优势时代的制胜法则》 （“数字经济前沿”系列）

作者：查尔斯·费恩 著

出版社：中国人民大学出版社

出版时间：2025 年 5 月出版