

兩會聚焦

「特別的觀察者」胡里奧以西方視角看中國現代化 中國堅持長期戰略 核心優勢塑造未來

中國五年 外眼看

作為一名專注於國際化、企業戰略和市場開發的商業顧問，西班牙人胡里奧·塞瓦略斯（Julio Ceballos）的職業生涯跨越多個國家。2006年，他首次來到中國，並開始為優秀品牌和企業進入和擴展亞洲市場提供諮詢。

在西班牙媒體，胡里奧開設了關於中國的專欄，並先後出版了《觀稻成長記》（Watching Rice Grow）和《璇璣圖》（The Star Calibrator）兩本關於中國的暢銷書。其中，《觀稻成長記》以88篇隨筆展現今日中國的迷人面貌，為西方讀者理解中國提供了一個更廣闊、清晰的人文視野，也為中國讀者提供了一個在華多年的西方人的觀察視角。而《璇璣圖》則根據他在中國工作與生活的觀察與思考，以親歷者的視角深入分析中國發展的路徑和經驗，積極評價中國以數十年為時間尺度規劃發展道路。

「在中國待了20年後，我看到了一個不懈創新、務實執行、堅定不移堅持長期戰略的國家——這些核心優勢正在重塑中國的未來，並為全球經濟提供一種可供觀察的參考，讓世界上其他國家學着跟上它的步伐。」在接受香港文匯報採訪時，胡里奧這樣說。

●文：香港文匯報

記者 朱燁、實習記者 張芮淇 北京報道

圖：香港文匯報北京傳真



希望更多人到中國走走看看，近距離感知這裏發生的一切，通過一手信息認識中國，而不要陷入道聽途說的偏見之中。中國對西方的了解遠比西方對中國的了解要多，我們需要進一步加強與中國的聯繫，彌合這種認知偏差。



胡里奧·塞瓦略斯 (Julio Ceballos)

專注於國際化、企業戰略和市場開發的商業顧問

◀胡里奧和他的兩本暢銷書《觀稻成長記》(右)和《璇璣圖》。

在華時間 20年



●胡里奧·塞瓦略斯在上海。

珠三角是「深度變革」最鮮明例子

「讓我印象深刻的不僅是技術進步，更是心態和思維模式的升級」

香港文匯報：距離您第一次來到中國已有20年，其間走訪了中國的許多地方，是否能分享某些變化較大，給您留下深刻印象的地區或者行業人士？

胡里奧·塞瓦略斯：我曾遊歷中國20年，走遍中國各地的經歷中，令我感受最深的並非某個具體城市或行業，而是「深度變革」在這裏已成為常態。在許多國家，結構性變革是一代人僅有一次的例外；而在中國，這幾乎是慣例。整個地區在十年內、有時甚至在短短幾年內就能完成自我重塑。整個地區自我重塑的速度令人震驚。

我認為珠三角地區是最清晰和鮮明的例子。20

年前我初次來到這裏看到它時，這裏關注的還仍是低成本製造、速度和規模的代名詞。如今，同一區域已演化為鮮活的產業生態系統：設計工作室與工程團隊、供應商、物流樞紐、軟件開發者乃至越來越多的人工智能初創企業比鄰而居。它就像一個運行着的、真正充滿生命力的「工業有機體」。我曾目睹生產工程師與軟件開發人員實時討論優化方案。讓我印象深刻的不僅是技術進步，更是那種心態和思維模式：人們持續升級、不懈優化，以及一種近乎本能的適應環境並向前邁進，以實現自我重塑。

在這方面，上海則代表了另一種進化。其轉型不

在於速度，而在於精密度，它展現了中國如何領悟現代化，不僅是擴大生產，更是港口、金融、服務、治理監管與全球聯通。你能清晰感受到從擴張到精細化、從數量到質量、從模仿到創新的轉變，這座城市在全球體系中運作時愈發從容自信。

同樣令人印象深刻的是成都、重慶、西安、武漢、長沙、鄭州等內陸城市。20年前它們常被描述為「追趕者」，如今正成為增長、創新與消費的獨立引擎。它們展現了中國將發展從沿海向內陸延伸的努力。這些城市不再僅僅是「追趕者」，而是在成為各自區域發展的驅動力。我曾參觀華中一個工業園，當地企業正在為全球供應鏈研發專用零部件——不是作為代工廠，而是技術合作夥伴。

當然，這種變革並非易事，也伴隨着代價。環境壓力、高強度工作節奏、發展不均衡都是真實可見的挑戰。



●胡里奧·塞瓦略斯表示珠三角是「深度變革」最鮮明例子。圖為深圳前海今昔對比。網上圖片

設計草圖一個月後產品即上市

「中國深刻理解創新不僅關乎創造力，更關乎整個鏈條的生態環境」

香港文匯報：對比西方，您在中國了解到的現代化模式的特色和優勢是什麼？其他國家可以從中借鑒哪些成功經驗？

胡里奧·塞瓦略斯：我認為中國在基於自身條件下推進現代化的最鮮明的特點在於，它被視為一項集體性、長期性的系統工程，而非零散政策的集合。這裏有超越特定任期、企業或短期激勵的強烈方向感，策略會調整、方法會變化，但核心目標始終保持驚人的連貫性。

許多西方國家值得自豪的民主輪替制度，雖是我們的核心優勢，卻常伴隨方向的突變，長遠規劃往往難以跨越選舉周期。在中國，我觀察到相反的動態：目標連續性與執行靈活性的結合。若某措施失

效，修正會迅速跟進；若行之有效，便能以驚人速度推廣。這種執行力在我看來是中國最被低估的優勢。

記得我曾考察東北一個產業集群，當地政府曾大力投資某項技術卻未能吸引企業。他們沒有因政治考量放棄項目，而是重新設計激勵方案、完善基礎設施、調整定位。五年後，該區域已成為繁榮的創新中心。在西方語境下，這樣的初期失敗很可能導致項目徹底終結。

另一特點是，中國深刻理解創新不僅關乎創造力，更關乎整個鏈條的生態環境。我曾親眼見到產品從概念到原型再到上市僅需數周。這並非工程師更具創意，而是所需的一切——供應商、模具工廠、測試實

驗室、物流與融資機構——皆近在咫尺。

有個鮮活案例令我記憶猶新。在河北的一個工業區，一位年輕企業家向我展示手機繪製的產品草圖。兩天內他完成了零部件採購、原型製作與測試調整，一個月後產品已在線上銷售。這種速度並非魔法，而是基礎設施、產業密集度與協同效應的結晶。

其他國家可借鑒的不是照搬中國的制度（其根植於獨特歷史與國情），而是重拾對實體產業的重視。現代經濟無法僅靠口號、金融工程或短期投機生存，需要在教育、基礎設施、供應鏈和創新生態系統領域進行耐心投資。

與此同時，中國的工業與經濟轉型升級也有明確權衡：速度可能造成浪費，規模可能引發過剩，協調有時會削弱靈活性。清醒的評估需要同時承認優勢與局限。中國的經驗是有力的參照系，而非普適藍圖。



●工人在河北唐山百川機器人共享智能製造工廠內測試機器人產品性能。資料圖片

焦點已轉向科技、生產力和內部平衡

「中國逐漸成為全球最重要的產業平台之一，並正在多個關鍵領域塑造着標準」

香港文匯報：科學制定和實施五年發展目標是中國特色的「長期主義」，2026年也作為新一輪周期規劃的開始。您覺得過去五年，中國發展最顯著的特點是什麼？您對中國未來五年有什麼樣的期待？

胡里奧·塞瓦略斯：過去五年的關鍵詞是務實——更多聚焦於韌性建設，減少了對單一擴張的強調。中國在可再生能源、電動汽車、電池、數字基礎設施和先進製造領域快速進步，中國不再僅僅是「世界工廠」，更逐漸成為全球最重要的產業平台之一，並正在多個關鍵領域塑造着標準。

中國已經清楚地認識到原有增長模式存在邊界——人口結構、房地產、出口和建設無法無限驅動增長。焦點已轉向科技、生產力和內部平衡，這標誌着發展進入更成熟階段。

與此同時，挑戰也愈發凸顯：人口老化、不均衡現象持續、部分行業擴張快於需求，這些不是暫時性問題，而是結構性問題。

未來五年，我預期中國將更謹慎、更具戰略眼光，增速可能放緩但會更具戰略性和可持續性。將

更多地關注社會體系、生產率而非數量，以及減少對脆弱外部聯繫的依賴。下一階段的發展將比上一階段更艱難、更複雜。應對好管理複雜性將比擴大規模更重要，而管理既有成果往往比開拓新領域更為艱難——中國已經建設了太多。



●中國在可再生能源、電動汽車、電池、數字基礎設施和先進製造領域快速進步。圖為山東省榮成市港西鎮北部沿海一處風電場。資料圖片

穩定性與連貫性已成為一種戰略資產

「中國需構建強大的國內市場、多元化的國際聯繫以及在不自我孤立情況下提升競爭力」

香港文匯報：在全球貿易保護主義抬頭的當下，您認為中國應該如何保持經濟韌性？中國堅持高水平對外開放，您如何看待此舉在維護全球貿易體系的作用？

胡里奧·塞瓦略斯：韌性源於平衡而非封閉或孤立。高水平開放至關重要，因為全球貿易終究建立在信任和可預期性之上。當中國開放市場、完善規則、減少摩擦、提供穩定預期時，便能在日益割裂的當前全球經濟中發揮重要作用。

中國政策在保持長期目標的同時調整策略的相對連貫性，使其在某些方面比許多大型經濟體顯得更具可預測性、更為可靠。在當今不確定性激增的世界，穩定性與連貫性本身就成為一種戰略資產。那些能夠提供穩定規則、透明度、互惠性和長期導向的國家，將在全球貿易和投資中獲得更多影響力。

當然，許多其他國家仍然持有謹慎態度可以理解。對互惠性、補貼、產能過剩和市場准入的關切真實存在。若中國希望減少摩擦，開放必須可衡量、可執行，而非僅停留在宣言層面。

中國曾極大受益於全球化，當前挑戰在於新的全球化形勢下如何助力其持續發展。這將是其下一發展階段的關鍵考驗之一。中國需構建強大的國內市場、多元化的國際聯繫以及在不自我孤立情況下提升競爭力。在全球經濟中，完全自給自足既不現實也不可取——對中國如此，對其他國家亦然。

建設性的前進道路在於協商互惠：在尊重合理國家安全關切的同時，保持真正的市場准入與透明度。即與合理的國家安全邊界兼容的、可衡量、可執行的開放。若中國能把握好這種平衡，不僅將保護自身經濟，更能在全球亟需穩定之際作出積極貢獻。



●在山東港口煙台港，工人將出口卡車吊裝上船（無人機照片）。資料圖片