

不久前，西班牙商业顾问、作家胡里奥·塞瓦略斯推出西语专著《璇玑图》。该书根据其在中国18年工作与生活的观察与思考，以亲历者的视角深入分析中国发展的路径和经验，积极评价中国以数十年为时间尺度规划发展道路。该书一经出版就引发西方社会的广泛关注。本报邀请塞瓦略斯就该书撰写稿件，以飨读者。

为何著书——

中国不是难解的谜团，而是鲜活的拼图

在21世纪的国际舞台上，中国是最重要的参与者之一。在全球经济发展、科技创新以及应对气候变化等方面，中国均发挥关键作用。理解中国如何与世界互动，不仅是满足知识探索的需求，更是预判全球未来走向的必修课。

“璇玑”二字，源自中国古代天文学家观测星辰运行的仪器。正如古代观星者依据星象校准决策方向，当下欧洲也需重新校准自身的战略罗盘。“璇玑图”是中国南北朝才女苏蕙创作的回文诗，这一意象极具深意：应对全球挑战本身就存在多元方法，中国的发展实践证明现代化道路绝非只有一条。我的新书《璇玑图》聚焦中国、中国企业与中国民众在复杂全球格局中的定位与选择。

中国给我的最重要启示之一是：发展不是一串即兴的冲动，而是一条以数十年为时间尺度的道路。在欧洲，政治视野常受选举周期的局限，政府更迭往往导致诸多项目难以延续。在中国，我看到的是一种跨越时间的延续性——长期目标始终不变，推进目标的行动从未停歇。

我曾在华工作生活18年，这一经历让我学会以专注且无偏见的眼光观察中国发展，不仅关注表象，更努力理解背后的原因与价值观。这段经历也让我认识到：中国不是一个同质化的整体，也不是难解的谜团，而是鲜活的拼图——传统与创新并存，务实与雄心并行，战略耐力与执行效率同样突出。

《璇玑图》这本书无意成为详尽的画像或最终的指南。它更像是一份邀请，通过具体的经验，去了解我在中国学到的对任何社会都具有价值的经验，比如如何进行长期规划、如何投资于人、如何以明确目标推动创新、如何培育集体韧性。这既不是盲目的赞美，也不是理想化的比较，而是一种诚实的尝试——在欧洲与中国之间搭建桥梁。因为在这个日益相互依存的世界里，真正的挑战在于如何彼此理解、携手前行。

战略耐心——

可持续发展不是短跑，而是马拉松

如果说有什么能够定义中国看待发展的方略，那一定是长期规划。对于习惯以四五年任期衡量政治议程、以季度财报评判商业决策的欧洲人而言，认识一个会制定20年、30年、50年乃至百年远景规划的国家，是件令人震撼的事。而这种长远眼光和心态在中国无处不在，不仅体现在各级政府的决策中，在地方办事处机构、小微企业、农村合作社里同样能清晰感受到。

我第一次意识到这一点，是在四川一座四线城市的地方官员办公室。办公室陈设朴素，墙上悬挂着一幅巨大的区域规划图，用不同颜色标注出农业区、住宅区、物流基础设施及生态廊道的范围。

这位官员态度温和、语速平缓，指着地图向我解释：2005年作出的规划，当时几乎看不到明显收益，但20年后的今天，这份规划正帮助当地形成更多的经济模式、更宜居的生活环境、更高效的交通网络。“我们的工作不是急于‘争第一’，而是要为后人铺好赛道，让他们在合适的时机跑起来。”这番话让我想到：可持续发展不是短跑，而是马拉松；规划不是僵化，而是制度智慧。

交谈中，他的另一句话让我至今难忘：“我们的工作，就是种下自己可能无法坐在树荫下乘凉的树。”这句话浓缩了我在中国看到的延续性思维——人们为未来而工作，哪怕这个未来无法亲眼看到，仍愿为后代打下基础。

这种“提前布局”的精神，有着制度化的载体——“五年规划”。在中国，“五年规划”如同衔接宏大战略的“铰链”——每一个规划承接上一阶段的发展成果，根据实际情况修正优化，同时为下一阶段发展打开大门。

我在山东一个县看到的例子就十分典型。最初，县里计划修建一条乡村公路，把几个农业村落与最近的城市连接起来。后来，这条公路被拓宽，连接起新建的工业园区。再后来，它又与通往全省最大港口的高速公路连接。原本看似微不足道的工程，随着时间推移，逐渐成为区域贸易的战略枢纽。

在欧洲，一次政府更迭就可能导致在建项目停滞或大幅调整。在中国，尽管也会有发展优先级的调整，但核心政策始终保持稳定，这使得重大投资在长期内具备意义并得到落实。

这种延续性的背后，是一套以经验、实绩、成果为导向的干部晋升体系。要管理一座重要城市，官员必须经历多岗位锻炼，接受对执行力的严格检验。在欧洲，政治领袖往往凭借个人魅力、演讲能力或媒体曝光度当选。在中国，考核的核心是实实在在的成果，官员在晋升前必须证明自己具有高效执行力、战略远见与综合管理能力。

选贤任能不是精英主义，而是一种责任担当。在中国，从政是一份需要功绩积累、资历沉淀、经验储备与专业培训的职业。我将其称为“绩效导向型治理”。这是中国传统“任人唯贤”

一个西班牙人对中国式现代化的观察

胡里奥·塞瓦略斯



理念的延续——在每一个岗位上，官员的表现都会被细致考察，以判断其是否适合承担更大责任。当然，这种模式并不能消除所有问题——任何制度都做不到，但它确立了一种逻辑：履历与政绩，远比媒体曝光度更重要。

我在中国内陆某城郊看到过一个非常形象的例子：一条笔直宽阔的柏油马路已经建成，周边仍是空地，路灯尚未接通。后来我了解到，当地正规划建设一座工业科技园，将重污染企业迁出市中心，释放土地资源建设公园与住宅区。要发展先修路，正是为了避免未来增长中的无序与混乱。

这种长期思维，绝不意味着中国发展得慢。恰恰相反，一旦条件成熟，中国的执行效率惊人。高铁线路、产业园区短短数月内落地，正是因为前期规划已彻底解决了“为什么做”和“怎么做”的问题。

教育与创新—— 治理不仅是管理当下，也体现在规划未来

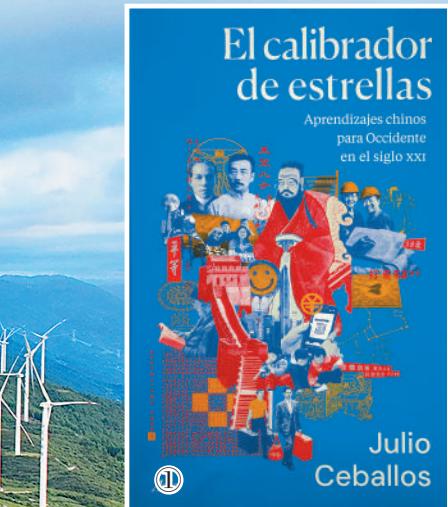
20年前初到中国时，我心中怀有好奇与尊重。在那之前，我学过不少有关中国的知识，但很快就发现，没有什么能替代亲身经历——无论是日常生活的细节、商业往来的逻辑，还是唯有身处其中才能察觉的文化特质。多年来，我



图④：7月1日，江西丰城市白土镇白土村果园，来自江西洪洲职业学院的学生利用网络直播的方式帮助农户销售水蜜桃。

本报记者 周亮摄(人民视觉)

图⑤：重庆轨道交通两路口站的“巴·掌书”借阅柜。



El calibrador de estrellas

Aprendizajes chinos para Occidente en el siglo xxi

Julio Ceballos



本报记者 许海林摄

图②：6月27日，重庆万州区普子乡七曜村，一台台风力发电机矗立在连绵的群山上。

陈碧生摄(人民视觉)

图③：7月30日，在安徽马鞍山市花山区东华云计算产业园，安徽泓景无人机科技有限公司无人机装配调试人员对无人机进行总装总调。

王文生摄(人民视觉)



次工业革命中抢占先机，谁就能在21世纪的发展中赢得主动。从移动支付到智慧城市，从人脸识别到智能机器人，创新在中国不仅是实验室里的科研实践，更已融入日常生活的方方面面。

几年前，我在四川的偏远乡村看到，当地农民早已习惯用电子支付卖菜。数字技术普及与中国各个角落绝非偶然，而是国家推动全面数字化战略的成果。其核心秘诀在于：主动鼓励应用、帮助民众养成习惯，同步建设基础设施、推动技术早期普及。中国的数字化转型不是时尚生活方式的推广，而是国家战略的扎实落地。

从重视教育到加大科技投入，中国正在构建面向未来的治理模式——既融合强有力制度保障与先进的技术工具，又蕴含深厚的人文关怀。以人工智能为例，中国正积极构建治理框架，确保技术发展造福最广大群体，弥合数字鸿沟。在山东济南，一位科研人员曾向我阐述一个重要观点：要让人工智能真正惠及所有人，不能完全依赖市场，而要有明确的制度规则、清晰的社会目标与长远的战略眼光。在中国，治理不仅是管理当下，也体现在规划未来。

韧性与团结—— 不放弃、共奋进、同努力的韧性，是中国精神的重要组成部分

中国增强民众对中华文化的认同方式，给我留下了极为深刻的印象。无论是通过教育传承、电影传播、饮食文化，还是日常仪式，中华文化呈现的不仅是“对过去的记忆”，更是“对未来的期许”。这种文化自豪感与价值认同感，解释了中国“从何处来”“当下是谁”，成为凝聚社会的强大力量。

过去20年间，我见证了中国直面自然灾害、突发公共卫生事件以及深刻的经济转型等众多挑战。让我印象深刻的，是面对困难，中国总能迅速整合资源，保持目标一致、协同行动的集体意识与团队精神。不同于部分国家将团结视为“临时性、即兴式的反应”，在中国，凝聚力与共同价值是早已存在的社会资源，一旦形势需要便能迅速激活。

共同价值总能展现出非凡的韧性。中国不断将应对挑战的韧性转化为前进的动力——这不仅是公共政策作用的结果，更是一种深植于社会的集体心态。那种不放弃、共奋进、同努力的韧性，是中国精神的重要组成部分，彰显了中华民族面对困难和挑战时的顽强意志与团结协作精神。

在全球危机频发且各国联系日益紧密的当下，社会凝聚力与技术、基础设施一样，具有重要的战略意义。中国早已深刻认识到这一点：互帮互助不仅能减轻危机冲击，更能加速复苏进程。欧洲同样拥有丰富的社区合作传统，但在不少地区，这种传统正被日益增长的个人主义和社会分裂削弱。从金融危机到突发公共卫生事件，实践反复证明：当社会凝聚力薄弱时，复苏进程会变得缓慢且不均衡。中国的经验启示我们：培育韧性不是临时措施，而需要在日常中保持合作。

从国际视角看，这一经验为欧中交流开辟了广阔空间。双方各自拥有独特的社区传统与韧性建设模式，且具备显著的互补性。若能在两种视野间找到契合点，不仅能让欧中双方受益，更能为亟须携手应对挑战的世界提供宝贵参考。

同时需要看到，中国的韧性绝非被动忍耐，更蕴含着主动作为的智慧：即便身处逆境，也能敏锐捕捉机遇。这种思维融合了生存本能与战略眼光，目标是在更坚实的新基础上发展，同时始终保持清晰的目标感。没有任何社会能完全规避危机，但可以提前准备、从容应对。社会凝聚力与韧性的构建无法一蹴而就，需要在信任培育、公共教育与合作机制建设上持续投入。中国的发展之路并非一帆风顺，但其经验表明，当具备这些关键要素时，社会的复原能力会成倍提升。在当下的世界，这无疑是值得深入思考的重要启示。

正是在此基础上，新的合作机遇正在涌现。如果欧洲和中国能在尊重差异、保持特色的前提下开展合作，在韧性建设、社会凝聚与社区协作领域分享经验，就能搭建起超越当下局势的理解之桥。这并非追求“同质化”，而是秉持相互尊重、承认“通往同一目标的路径不止一条”。共同建设更具韧性的社会，既能抵御风险挑战，又能将危机转化为前行的动力。

在当前被紧张氛围与分裂倾向影响的全球格局中，围绕韧性、社会凝聚力与公共利益等展开的合作，有望成为开展建设性对话的沃土。中国实践给欧洲的启示是：危机不仅是威胁，更能成为创新与进步的催化剂——正如中文里“危机”一词既包含“危险”，也包含“机遇”。欧洲的传统也提醒我们：多元文化与有组织的团结，是维护稳定、推动发展的强大力量。在这两种视野的交汇之处，蕴藏着巨大的相互学习潜力与共同受益空间。

一个方程，多种解法。中国的经验告诉我们：现代化没有固定配方，每一种文明都可立足自身的独特性与不可替代的优势，在政治治理、教育普及、创新驱动、社会凝聚与精神价值的有机融合中，探索出适合自身的发展道路。

(作者为西班牙商业顾问、作家，本报记者 颜欢翻译)