

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

中国经济2024: 展望与逻辑

北大承泽

参考

2024年2月

制作单位：北京大学国家发展研究院

制作部门：北大国发院智库，北大国发院传播中心



National School of Development

Peking University

目录

中国经济2024：展望与逻辑

热点分析 01

- 许宪春：中国 2023 年经济运行的突出特点 4
- 姚洋：中国经济的挑战与复苏逻辑 17
- 何海峰：中国经济的四大挑战与三个应对 40
- 余昌华：中国经济增长的逻辑与新动力 58
- 赵波：中国经济的潜力、压力与 2024 年展望 71

产业观察 90

- 乔顺昌：我国卫星互联网产业发展观察与分析 93
- 刘畅：卫星互联网必将群雄逐鹿 113
- 刘颖：中国商业航天拉开大幕 卫星互联网全球竞速 .
..... 123

管理课堂

132

杨壮：不确定时代需要什么样的领导力..... 134

宫玉振：变局时代的战略定力与领导力..... 145

承泽精选

186

张维迎：什么样的人算企业家? 188

黄益平：数字经济再出发 200

01.

热点分析

编者按：

时光来到 2024 年，这将是三年疫情的疤痕效应进一步消退之年，也将是“十四五”规划的关键之年，还将是 AIGC 新技术、地缘政治新冲突与经济发展新旧动能切换的叠加交互之年。

2024 年的中国经济将面临什么样的挑战与机遇？CPI、PPI 与企业家信心能否回升？房地产与政府投资能否走出压力区？消费还能不能成为 GDP 的顶梁柱？外需、美联储与地缘政治将如何变幻？中央经济工作会议提出的稳中求进、以进促



稳、先立后破，立什么？如何立？破什么？又如何破？

中国人讲一年之计在于春，在新春到来之际，本月的北大承泽参考我们特别选取了四位学者在“中国经济观察报告会”第67期分享的内容，以及姚洋老师在北大国发院成都论坛分享的内容。这五篇内容都是对中国经济2023年的回顾和对2024年及中长期经济转型发展的展望。

这些学者按文章顺序包括统计学者许宪春，北大博雅特聘教授、国发院经济学教授、中国经济研究中心主任姚洋，国泰君安证券股份有限公司首席经济学家何海峰，北大博雅青年学者、国发院经济学长聘副教授、国发院增长实验副主任、教育部长江青年学者余昌华，以及北大国发院经济学长聘副教授赵波。这些文章不仅分析了经济形势，还有经济逻辑，同时还隐含着老师们分析经济的方法。



期待本月的内容对大家 2024 年的经济决策有帮助，也在此祝大家新春快乐，龙年大吉。

许宪春：中国 2023 年经济运行的突出特点

姚洋：中国经济的挑战与复苏逻辑

何海峰：中国经济的四大挑战与三个应对

余昌华：中国经济增长的逻辑与新动力

赵波：中国经济的潜力、压力与 2024 年展望



许宪春¹：中国 2023 年经济运行的突出特点

我从以下四个方面总结中国 2023 年经济运行的突出特点：一是从生产角度，即从三次产业增加值和主要行业增加值的角度，二是从需求角度，也就是从消费需求、投资需求和净出口需求的角度，三是从收入角度，也就是从居民、企业和政府收入的角度，四是从价格角度，即从消费领域价格和生产领域价格的角度。

一、生产角度

首先，从生产角度来看，经济运行表

1. 许宪春：统计学者

现出以下三个突出特点。

第一，经济增速持续恢复。

根据国家统计局发布的数据，2023年GDP增长5.2%，比上一年提高2.2个百分点，增速明显回升。一至四季度GDP同比分别增长4.5%、6.3%、4.9%和5.2%，除了由于上年同期基数较低（仅增长0.4%），导致二季度同比增速较高之外，季度GDP增速逐季升高，呈持续恢复态势。

第二，第二产业增速持续回升，对经济增速持续恢复做出重要贡献。

2023年，第二产业增加值增长4.7%，比上年提高2.1个百分点，回升幅度较大。分季度看，一至四季度分别增长3.3%、5.2%、4.6%、5.5%，二季度增速相对较高，是由于上年同期基数较低（仅增长0.9%），剔除基数影响，增速逐季升高，呈逐季恢复态势，对经济增速持续恢复做出重要贡

献。

分行业看，工业生产稳步回升。2023年，工业增加值增长4.2%，比上年提高1.5个百分点，一至四季度分别增长2.9%、4.5%、4.2%、5.2%，剔除上年二季度基数影响，增速逐季上升。其中，规模以上装备制造业增加值增长6.8%，增速较高。建筑业表现良好，增加值增长7.1%，比上年提高了4.2个百分点对第二产业增长做出重要贡献。

第三，第三产业表现突出，对经济增速贡献最大。

2023年，第三产业增加值增长5.8%，比上年提高了2.8个百分点，比GDP增速高0.6个百分点，且四个季度增速均高于GDP增速，对经济增长贡献最大。如果说季度GDP增速呈上升的走势，第二产业，特别是工业起主要作用，那么年度GDP

增速比上年提升，第三产业起到主要作用。可以说，第二产业和第三产业对 2023 年 GDP 增速发挥的作用有所不同。

在第三产业中，接触型服务业的恢复较为明显。住宿和餐饮业，租赁和商务服务业，交通运输、仓储和邮政业，批发和零售业四大行业增加值增速较高。其中住宿和餐饮业增速最高，达到 14.5%；批发和零售业增速最低，也有 6.2%，均高于第三产业增加值增速。这主要是由于三年疫情之后居民生活受到的限制解除，旅游、出行活动激增，带动了接触型服务业的快速发展。

第三产业中的信息传输、软件和信息技术服务业保持高速增长，增速为 11.9%。该行业在 2020 年一季度 GDP 下降 6.9% 的情况下曾达到 14.6% 的增长，对缓解 GDP 下降幅度起到了重要作用。三年疫情期间该行业一直表现突出，多数时

候增速都保持在两位数，2023年仍然保持高速增长，为第三产业发展注入重要动力。

二、需求角度

第一，消费需求拉动作用明显提升，对经济增长做出主要贡献。

2023年，消费需求对经济增长的贡献率达到82.5%，比上年提高43.1个百分点，拉动经济增长4.3个百分点，比上年提高3.1个百分点，消费需求对经济增长的拉动作用明显提升。一到四季度，消费需求贡献率持续保持在60%以上，对各季度经济增长都作出主要贡献。

居民消费支出增速显著恢复。2023年，全国居民人均消费支出同比名义增长9.2%，实际增长9.0%，分别比上年回升7.4和9.2个百分点。一至四季度，全国居民人均消费支出累计同比名义增速分别为

5.4%、8.4%、9.2%和9.2%，累计同比实际增速分别为4.0%、7.6%、8.8%和9.0%，两者基本上都呈逐季回升走势。

分城乡来看，城镇居民人均消费支出名义增长8.6%，实际增长8.3%，分别比上年提升8.3和10.0个百分点。农村居民人均消费支出名义增长9.3%，实际增长9.2%，分别比上年提升4.8和6.7个百分点。农村居民人均消费支出增速在上年基数较高的情况下依然高于城镇居民，可见农村居民消费支出恢复快于城镇居民，为消费需求的回升做出重要贡献。

分类别看，教育文化娱乐、医疗保健、交通通信、其他用品及服务支出增速较快，最高达到17.6%，最低也有14.3%，对居民消费支出增长作出重要贡献。

政府消费支出也是消费需求的一部分。虽然没有具体数据，但1-11月全国一般

公共预算支出增长 4.9%，其中与政府消费相关的支出仍然保持增长。

第二，投资需求贡献率明显回落，对经济增长的拉动作用不足。

2023 年，投资需求对经济增长的贡献率为 28.9%，比上年回落 17.9 个百分点，回落幅度较大；拉动 GDP 增长 1.5 个百分点，仅比上年提高 0.1 个百分点，对经济增长的拉动作用不足。一至四季度投资需求贡献率分别为 39%、31.3%、25.4% 和 23.1%，呈逐季回落走势。

固定资产投资增速放缓。2023 年，固定资产投资增长 3%，增速比上年回落 2.1 个百分点。

从制造业投资、基础设施投资和房地产开发投资这三大领域投资看，制造业投资和基础设施投资是固定资产投资增长的主要支撑。2023 年，制造业投资增长 6.5%，

比上年回落 2.6 个百分点，但仍保持较快增长，增速高于全部固定资产投资 3.5 个百分点。基础设施投资增长 5.9%，增速比上年回落 3.5 个百分点，但仍保持较快增长，增速高于全部固定资产投资 2.9 个百分点。房地产开发投资是固定资产投资增速的主要拖累项，2023 年下降 9.6%，降幅比上年收窄 0.4 个百分点，但降幅仍然较大。

第三，净出口需求持续走弱，向下拉动经济增长。

2023 年，净出口需求对经济增长的贡献率为 -11.4%，比上年回落 25.3 个百分点，向下拉动经济增长 0.6 个百分点。一至四季度，净出口需求贡献率分别为 -6.2%、-16.6%、-19.8% 和 -3.1%，均向下拉动经济增长。即使净出口需求对经济增长的拉动为 0，经济增速也会达到 5.8%，接近 6% 的水平。

2023年，货物贸易进出口总额增长0.2%，其中出口增长0.6%，进口下降0.3%。根据商务部统计，1-11月服务进出口总额同比增长了9.0%，其中服务出口下降6.8%，服务进口增长23.5%。

因此，从需求角度看，经济增长主要靠内需拉动。房地产开发投资和净出口这两个因素对经济增长的向下拉动作用非常明显。

三、收入角度

第一，居民收入增速稳步回升，农村居民收入增速快于城镇居民。

居民收入在三年疫情期间大幅波动，但2023年相对稳定。全国居民人均可支配收入名义增长6.3%，实际增长6.1%，分别比上年回升1.3和3.2个百分点，呈稳步回升走势。

2023年，经济增速为5.2%，全国居民人均可支配收入实际增速为6.1%。居民收入实际增速快于经济增速。

分城乡看，农民居民人均可支配收入名义增长7.7%，实际增长7.6%，分别比城镇居民快2.6%和2.8%，农村居民收入增速快于城镇居民。

第二，规模以上工业企业利润总额下降，降幅持续收窄。

近年来，规模以上工业企业利润总额波动较大。2023年，规模以上工业企业利润总额下降2.3%，1-3月份同比下降21.4%，1-6月份下降16.8%，1-9月份下降9.0%。显然，规模以上工业企业利润总额的降幅在不断收窄。规模以上工业企业利润总额的变化对工业生产影响较大。

分行业看，2023年，在41个工业大类行业中，27个行业利润总额增长，

14 个行业下降。其中，上游原材料行业利润降幅明显收窄，特别是黑色金属、有色金属冶炼和压延加工业在需求回暖和上年低基数的共同推动下分别实现利润增长 157%、28%；中游装备制造业利润增速持续提升，如铁路、船舶、航空航天和其他运输设备制造业，电气机械和器材制造业利润分别增长 22%、15.7%；下游消费品制造业利润不断改善，食品制造业，酒、饮料和精制茶制造业，烟草制品业利润分别增长 4.2%、8.5%、15.3%。

第三，全国一般公共预算收入增速回升。

2023 年 1-11 月份，全国一般公共预算收入同比增长 7.9%，增速比上年同期提高 10.9 个百分点。由于上年同期增值税大规模留抵退税政策影响，基数较低（增速 -3%），因此在一定程度上推高了 2023 年 1-11 月份的增速。

四、价格角度

第一，消费领域价格涨幅明显回落。

2023年，CPI上涨0.2%，涨幅比上年回落1.8%。其中，食品价格由上年上涨2.8%转为下降0.3%，主要是猪肉和鲜菜价格下降导致的。受国际油价下行影响，能源价格由上年上涨11.2%转为下降2.6%，对CPI影响较大。从月度看，CPI最高涨幅为2.1%，最低涨幅为-0.5%。CPI涨幅较低。说明需求不足。

如果扣除食品和能源价格，考虑核心CPI，则上涨0.7%，涨幅相对稳定。大多数月份同比涨幅都稳定在0.6%至0.8%之间，高于CPI的涨幅。

服务消费持续恢复，带动服务价格回升。全年服务价格上涨1.0%，涨幅比上年扩大0.2个百分点。其中，出行类服务价格上涨较为明显，如飞机票、宾馆住宿、

旅游和交通工具租赁价格涨幅较高。

第二，生产领域价格持续下降，降幅由扩大转为收窄。

生产领域价格波动较大。最高涨幅出现在 2021 年 10 月，达到 13.5%，之后一直回落，直到 2023 年年中降至最低点，随后降幅逐渐收窄。受国际大宗商品价格下行、部分工业品需求不足以及上年同期基数较高等因素影响，PPI 同比下降，下半年降幅收窄，全年 PPI 下降 3%。从 2021 年 10 月的 13.5% 一直下降到 2023 年 6 月的 -5.4%，相当于 18%-19% 的波动幅度，波动性较大。

姚洋²：中国经济的挑战与复苏逻辑

今天想和大家分享的是中国经济面临的挑战以及复苏的逻辑。当前，经济复苏为何如此困难？其背后的原因是什么？在中国讨论经济问题时，政府的作用、政策效应不可忽视。因此，要理解中国经济的走势，首先必须理解政府在制定这些政策时的逻辑。

经济在恢复，但历经波折

在疫情暴发前，我国经济增长率相对稳定。然而，疫情给经济带来了很大的冲击。2020年初，由于有效的疫情防控措施，我

2. 姚洋：北大博雅特聘教授、国发院经济学教授、中国经济研究中心主任。

国经济很快从负增长中恢复。到 2021 年，经济开始呈现上升趋势，人们的信心也逐渐恢复。然而，2022 年又出现了新困难，2023 年的形势变得更加艰难，甚至比疫情期间更难。

出现这些情况的原因是多方面的。虽然很多人认为消费不足是主要原因，但实际上，根据社会消费品零售总额的数据，我国消费水平与以往其他年份相比并没有明显下降。2023 年我国消费增长预计超过 7%，这显示消费仍有一定的增长潜力。然而，消费增速的波动确实比较大。在疫情之前，我国消费增长相对稳定；疫情的出现打乱了这种稳定态势，使得消费起伏不定。首先是 2020 年初，由于疫情冲击，消费经历负增长。随后，在有效的疫情防控措施下，经济快速恢复，消费也开始回升；2021 年，消费呈现强劲增长，人们对经济充满信心；2022 年消费又开始向下波动；

2023 年一季度，消费增长表现良好，但二季度之后又下滑。

物价方面，消费者价格指数（CPI）在疫情之前相对稳定。央行在管理物价水平方面具备相当成熟的经验和一套行之有效的措施。然而，疫情导致物价大起大落。2023 年以来，CPI 接近于 0，尤其是最后两个月转为负值，意味着消费品价格整体下降。与此同时，生产者价格指数（PPI）的波动更剧烈。PPI 衡量的是生产者销售产品的价格指标。在经济好的时候，PPI 呈现正值，这意味着产品价格比前一天稍高，生产者能够获得更好的利润。然而，2022 年以来，PPI 的表现较差，2023 年直接转为负值。这意味着生产者销售的产品价格整体下降。从这两个价格曲线来看，我们确实进入了通缩阶段，即物价整体下降的阶段。

通缩和高通胀都会引发担忧和不安。

美国正在经历的高通胀率给经济和人民生活都带来困扰，通缩也不是好事情，容易导致信心下降和经济活动减弱。

在美国，高通胀率会对政府的执政产生影响，因为高物价会引发老百姓的不满，并可能影响选民的投票意向。然而，适度的通货膨胀实际上对经济有益。每年 2% 至 3% 的通胀速度被认为是经济健康的状态，可以促进消费、激发投资和刺激经济增长。

适度的通胀对于保持企业家信心很关键。对于企业家而言，正增长的物价非常重要，因为当物价负增长时，企业难以获利，营收表现也会受到影响。根据国家统计局的数据，2023 年我国企业营收基本上没有增长，利润也在负增长。尽管自 7 月份以来负增长幅度有所缩小，但仍然是负增长。在此情况下，企业采取其他任何措施来提振信心可能都不太有效。

当利润和物价都下降时，人们对未来容易失去信心，这会直接导致投资增速下降。除了政府的投资之外，整体投资实际上已经出现负增长，尤其是房地产行业的负增长占据了很大比例。

根据财政部的数据，2023 年前三季度经济同比增长 5.2%，其中消费贡献了 4.4 个百分点，占比 83%。这是有史以来最高的比例。尽管我们常说消费不足，但从数据来看，2023 年的增长主要依靠消费增长。我们看到餐馆、机场、火车站人山人海，消费确实有所复苏，然而大宗消费并没有复苏，主要是与房地产相关的消费大幅下降。

与此同时，投资对经济增长的贡献率为 1.6 个百分点，占比 30%，相较平常水平稍低。通常情况下，投资的贡献率可以达到 GDP 总量的两个百分点甚至更高。因此，2023 年国内需求差并不是差在消费，

而是投资。

2023 年的出口负增长，对 GDP 的贡献是 -10%。当然，出口负增长是全球范围内的问题，并不仅仅是中国，中国的表现还相对稍好一些。越南的出口负增长为 12%。但无论如何，国外需求的下降或减速对中国需求的影响非常大。

这是 2023 年经济复苏的总体情况。

经济与社会并非线性前进

2023 年，中国经济的多项指标出现较大波动，原因并不只是经济方面的数据变化或政策影响，而是多方面的，尤其是包括非经济因素带来的影响，我们需要学会用更综合的眼光看待经济发展。2023 年末的中央经济工作会议也明显提出，要将非经济目标纳入经济考量范围内。这意味着在发展经济时不能只关注经济目标，还要

考虑其他非经济目标的影响。

非经济目标有哪些？它们如何影响经济运作？理解政策制定背后的政治逻辑很重要。这需要一个框架来阐述，但这个框架来自何处？这些年来，我一直在思考这个问题，直到我读到《第四次转折》这本书才找到答案。

这本书由两位美国作者威廉·斯特劳斯和尼尔·豪在1997年合作撰写，其中一位作者已经去世，另一位作者最近又写了一本书，名为《第四次转折来了》。这两位作者相信，历史是循环的。

与之相反，我们大多数中国人的历史观是线性的，尤其是近代以来的中国人，我们似乎总认为历史在不断向前，社会永远在进步，因为我们接受了马克思的五阶段论，从原始社会到奴隶社会再到更高阶段，不断升级发展的观念。

《第四次转折》两位作者的观点是，历史是循环的，而不是线性的。他们发现美国历史的发展规律以 80 年为一个大周期，其中包含四个小周期，每个小周期为 20 年，相当于一代人的时间。这种观点与我们将一年分为四季的概念类似。

中国古代一些哲学家也会用自然现象，特别是四季循环来比喻人类社会。例如，西汉学者董仲舒在《春秋繁露》中就通过四季的变化来讲述人类社会的变迁。这种比喻可以帮助我们理解历史的循环和变迁。

《第四次转折》的两位作者基于对历史循环性的观察和研究，将美国二战后的历史划分为四个时期：

第一个时期是“高潮期”，时间从 1945 年到 1963 年。在这个时期，二战刚刚结束，美国经济迅速增长，其经济体量占据了世界近 50%，人民生活水平大幅提

高。正因为如此，人们普遍拥有共同的理想和价值观，对政府也有信任。

第二个时期被称为“觉醒期”，是从1964年到1984年。在这个时期，年轻人开始崛起，尤其是二战后的婴儿潮一代。他们不再盲从政府的指挥，也不接受传统主流价值观的灌输。相反，他们追求个性解放和自由，因此出现了大量的社会运动，如反战运动、民权运动和新解放运动等。觉醒期是个人主义的爆发阶段。在这之前的20年，集体主义文化占主导地位，而新的20年则见证了个人主义的觉醒，是对集体主义的反作用。

一旦个人主义开始兴起，人们就会寻找属于自己的方向，进入第三个时期“展开期”（1985-2005）。在这个时期，全球化达到了高潮，对于美国人而言，自由民主获得了胜利。在苏联解体前的一周，戈尔巴乔夫在马德里见到了老布什。老布

什询问苏联的情况，戈尔巴乔夫回答说一切都很稳定。但他也提到，如果苏联有一天不存在了，请不要将其归功于自由民主的胜利。一个星期后，戈尔巴乔夫在 CNN 记者面前签署了苏联解体宣言。由于时差，老布什当天就发表了讲话，宣称这是美国人民的胜利，是自由民主的胜利。既然胜利了，就得践行诺言，而自由民主就得保护全球人民的自由，所以大批移民进入了美国。于是，美国政治学家亨廷顿写了《我们是谁》，因为美国到了“危机期”。

“危机期”（2005-2025）是第四个时期。到了危机期，总有一个睿智的老人来敲钟告诉美国人说，危机到了，该解决问题了。史蒂夫·班农认为特朗普就是这样一个人。特朗普上台后首先是对穆斯林移民进行严格审查，阻止他们移民美国。这次他再次竞选总统时说，如果再次当选，他只会在第一天做独裁者，因为他想要关

闭边境。

中国新时期的方向与原则

我发现，《第四次转折》所总结的历史四个时期的规律也适用于中国以及其他国家。

中国在 1949 年至 1976 年之间是毛泽东时代，其中的代表期是 20 世纪 50 年代，这可以说是中国最近历史发展“高潮期”的主体。那时物价便宜，工资相对较高，尽管生产水平低，但社会欣欣向荣，人们的想法也相似，都想建设一个强大的新中国，所以也吸引了钱学森等一大批海外人才。

“觉醒期”就是邓小平时代，即 1977 年至 1997 年。这是思想解放的时代。如果说“五四运动”是第一次启蒙，那么 20 世纪 80 年代就是第二次启蒙。毛泽东时代

弘扬集体主义，邓小平时代给个人主义一个空间。

“展开期”是从1997年到2017年，是各种势力和思潮涌现的时期。

当下，我们进入新时期，任务就是要对过去几十年产生的问题进行全面纠正。我在十五、六年前就曾说过，中国正在变成一个“正常的发展中国家”，而不再是“超常的发展中国家”。正常的发展中国家就会存在腐败、官商勾结、贫富差距等问题。中国在毛泽东时代和邓小平时代都属于“超常的发展中国家”，因为有股劲儿在里头。随着时间的推移，这股劲儿逐渐消失，取而代之的是各种力量的自由奔跑，就和其他发展中国家一样出现了许多问题，需要新时期来解决。新时期需要做什么？在我看来包括以下几件事：

第一，持续反腐。

第二，打破政商联盟。

第三，加强党的集中统一领导。

第四，推进共同富裕。我国的贫富差距位居全球较高水平。我国最穷的 10% 的人的全部收入只占总收入的 0.5%，而他们的净财富是负值，通过借债来生活。

第五，矫正过度市场化。改革开放是党的关键一招，市场化是中国成功的奥秘之一，但是，不是什么事情都可以由市场来做。

第六，纠正过度金融化。金融发展本应服务于实体经济，然而过度发展却会对实体经济造成打击。正如我们所见，美国因为金融化过度导致产业空心化问题。因此，我们现在迫切需要对金融进行治理，以实现高质量的金融发展。

第七，降低经济对债务的依赖。地方

政府负债越来越多，周期也越来越短，而且负债越来越不规范，我们需要采取措施来减少这种依赖。

第八，降低经济对房地产的依赖。目前，整个经济有 40% 的投资与房地产相关，而老百姓的财富中 60% 都在房地产中。这种情况显然存在问题。

最后，对于学者来说，我们需要建立自主的知识体系。我们不能盲目追随西方，也不能让中国的学术界变成西方的代理市场。中国应该拥有自己的学术体系，发展具有独立思考和创新精神的学术思想，以推动国家的发展和进步。

以上的纠正可能需要很长的时间去完成。如果我们能够实现这些目标，在 2035 年之后，我们将建立起一个崭新的时代。那个时代需要我们每个人都为之努力。

不能用短期政策解决长期问题

然而在短期内，采取正确的方法很重要。我们面临的许多问题都是长期积累下来，经济学家称之为结构性问题，因此需要采取改革的方式来解决，而不是简单粗暴的政策调整。

2021年，政府在房地产市场采取的治理方法，就是错误地用短期手段去解决长期问题的例子。政府通过“三条红线”、贷款配额等手段来限制信贷供给。由于房地产市场高度依赖信贷，一旦信贷紧缩，市场就会受到巨大冲击。因此，虽然短期内实现了回调目标，但也带来了其他问题，例如对相关行业和就业产生了巨大影响。

这些措施在短短两年多的时间里完成了本应需要十年完成的过渡，对经济造成了很大的冲击和伤害。2021年，平均每月房屋新开工面积约为1.9亿平方米，2023

年 10 月已经下滑至 8000 万平方米。这种快速变化可能导致市场的不稳定和经济的失衡。房地产市场不仅仅是一次性购买房屋的消费，还涉及装修、购买家电家具等关联消费，这是一个非常庞大的消费领域。我们应该意识到，消费中的吃喝玩乐等零星消费可能还在增长，但整体消费低迷，原因是大宗消费下降太多。

因此，未来我们需要综合考虑各种因素，采取更加全面和可持续的措施来促进房地产市场的健康发展。

再看地方政府债务问题。过去二十多年我国有两轮化债。第一轮是 2000 年前后，化了前 20 年的债，那次化得比较彻底，银行重组，轻装上阵，成立了四大资产管理公司，接收坏账。然而，此后不到 15 年的时间，大量债务又积累起来。2014 年至 2018 年进行了第二轮化债，置换了约 8 万亿债务。可是到 2023 年，债务问题又起，

地方政府债务因疫情而大幅膨胀。从 20 年到 15 年再到 5 年，积累债务的时间越来越短，这的确是个大问题。

然而，在当前关键时刻，政府选择从 2022 年下半年开始对地方政府实施财政紧缩政策，限制他们借债，只能借新还旧，不能新增债务。这样的政策是有问题的。

首先，这是一个不合适的政策。在疫情结束后，没有一个国家会立即进行财政紧缩，而是需要扩大财政支出来促进经济复苏。财政紧缩可能会进一步抑制地方政府的投资和消费，阻碍经济的恢复和发展。

其次，选择的时间也不恰当。地方政府在疫情期间支出很大，造成财政亏空。现在又限制他们借债，地方政府只能过紧日子。地方政府过紧日子，房地产市场又在下行，这两个部门加起来至少占经济的 30%，如果他们下降 10%，就会对经济增

长造成 3 个百分点的拖累。这正是 2023 年经济复苏困难的原因所在。

必要的政策调整

在房地产领域，政策层面上有一些事项需要明确：

第一，需要明确取消“三条红线”政策，以及银行房地产信贷比例限制。要向市场发出正确的信号，承认过去的错误。以前是“三条红线”，现在要求“三个不低于”，但另一方面又引入了“白名单”制度，全国只有 50 家房地产公司进入“白名单”，政策仍然在相互打架。

第二，需要明确取消限购政策。许多城市已经取消了限购，但为什么不能明确表示不再限购呢？

第三，要明确让市场决定房价。我们现在推行“保交楼”政策，这当然可以提

振信心，但另一方面也让地方政府背负沉重负担，因为他们不希望房价下跌，否则地方政府就会亏损；但如果房价不跌，老百姓就不会购买房屋。房地产市场和股市一样，老百姓对于涨跌有追逐和避让的心理。当老百姓认为房价还有下跌空间时，他们不会轻易购买房子，只有当房价跌到一定程度时才会考虑购买。

第四，还可以考虑建立一个“住房储备银行”来保障交楼。这样的银行可以在地方财政紧张时提供一些信贷支持。政府今后确实要专注于保障性住房建设，但资金来源仍然是一个问题，或许可以通过住房储备银行来获取资金。

财政方面，政府在加大政策力度。从2023年7月开始，政府意识到紧缩政策不可持续，因此采取了一些扩张性的财政政策。然而，这些政策“半遮半掩”。虽然通过发行1.5万亿元置换国债可以缓解一

些困境，但如果不允许地方政府举债，他们将无法开展新项目。因此，必须打开闸门，允许城投债和银行借款，否则即使有政策也难以发挥作用。

说到这里，可能会有人会问，一方面要治理地方政府的债务问题，另一方面又允许地方政府继续举债，这不矛盾吗？实际上，防止地方政府新增债务是一个长期的过程，但在短期内我们需要找到权衡之策。我们可以先暂时救助地方政府，确保其正常运转，然后再考虑如何治理地方债务问题。

我的总体观点是，要想彻底治理地方债务问题，就必须将地方债务纳入地方政府的预算和决算中，与中央政府负债已经纳入预算相似。这样做有助于提高债务透明度。穆迪将我国主权债务评级从正面转为负面，对我们政府而言是一个不利因素，直接影响了我国在海外的债务发行。因此，

让债务透明化是非常有益的。

2024 年中国经济展望

尽管现在困难重重，但我一直对中国经济抱有信心，并对中国经济的长期增长持乐观态度。悲观派只看到眼前的困境，乐观派会关注更长远的未来，并将得到证明。

对于中国企业家而言，保持乐观态度非常重要。如果你在经营企业时一直持悲观态度，那就很难取得成功。但聘请的职业经理人必须保持谨慎态度，以确保企业稳定运营。

因此，在短期内，我们可以采取谨慎甚至悲观的态度，但放眼长期应保持乐观。

根据我的估算，中国仍然具有 5%-5.5% 的潜在增长速度。如果我们无法达到这个速度，将会浪费掉我们的生产能力，

这将是一种失败。中国拥有高储蓄率和完整的产业链，并在一些技术领域世界领先。中国产品的低质低价已经成为过去，我们已经进入质量优良、价格合理的时代。以我们的电动汽车为例，现在老百姓购买国产车已经不再因为品牌而犹豫，这样的情况倒退 5 年都难以想象。这是一个巨大的变化。

2023 年 12 月的中央经济工作会议提出“先立后破”。这意味着政府将以确保经济的稳定运行作为首要目标，然后再去解决问题。如果经济的稳定局面不断被破坏，将会导致社会动荡和不安。过去几年的情况表明，经济处在不断动荡之中，事后才发现问题的，我们只能临时处理问题，然后又发现新的困难，最后不得不重新整顿。

因此，我认为“先立后破”这个概念非常有价值，未来我们应该遵循这个原则，

不要急于改革。实际上，中国的主要改革在 20 世纪 90 年代就已完成，现在应该巩固已经收获的改革成果。由于我们在很多方面还没有巩固好成果，又忙于新的改革，最终成为半拉子工程。

我相信政府会继续在房地产行业发力，希望房地产市场能够在 2024 年下半年止跌。房地产市场的稳定对于经济的恢复至关重要。同时，地方政府的财政状况也需要有所改善，以减少对经济的不利影响。

尽管当前形势不容乐观，国际机构普遍预测中国 2024 年经济增长不会超过 4.5%，但我认为这种预测有些悲观。政府已经意识到稳定经济是首要任务，所以我对 2024 年抱有希望，我相信 5% 的增长速度仍然有望实现。

何海峰³：中国经济的四大挑战与三个应对

2024年1月17日国家统计局新闻发布会提供了大量数据信息，其中不乏一些值得我们关注的表述。例如，“顶住外部压力，克服内部困难”，这体现了当前经济形势的复杂性和严峻性；“外部环境的复杂性、严峻性和不确定性正在上升”，这对我们内部的稳定和发展无疑构成巨大挑战。

在这样的大背景下，我尝试从长周期视角来审视中国经济。从1978年改革开放至今，中国经济的运行规律与世界经济，包括与美国经济有着高度相似性，但同时，

3. 何海峰：国泰君安证券首席经济学家。本文观点仅代表个人。

中国经济平均增速明显高于其他主要经济体。这是我们过去几十年创造的“两大奇迹”之一：经济持续快速增长。另一个奇迹则是社会长期稳定，这为经济增长提供了坚实的支撑。

但是，当用五年规划的周期来观察时，就会发现中国经济增速正在逐渐放缓。从“十一五”时期的11%以上，到“十二五”时期的8%左右，再到“十三五”时期的5.7%，以及疫情三年的4.5%，这一趋势非常明显。如果按照4.5%的增速推算，到2035年实现总量翻番的目标可能会面临一定压力。

因此，2024年是非常关键的一年，因为明年“十四五”规划就要收官，而前三年的增速已经低于我们的预期目标。

面对这样的挑战，我们需要采取积极的应对措施。接下来，我从四个方面来梳

理中国经济当前面临的挑战，并提出三方面的应对策略。希望能够为大家提供一些新的思考和启示。

挑战之一：经济全球化遭遇逆风

近年来，关于经济全球化逆风的说法层出不穷。有人称之为逆全球化，也有人称之为反全球化或碎片化等等。在国际经济联系中，贸易是至关重要的主线，从贸易开始，我们实现了货物的流通、投资的增长、金融的交流，技术和人文的互动等。

货物出口是贸易的核心环节。在货物出口方面，中国的地位非常重要。自 20 世纪 80 年代开始，中国的出口份额逐渐增加，如今已占全球出口的七分之一。在疫情期间，中国甚至一度占了全球出口的五分之一。这意味着什么呢？举例来说，疫情期间全世界需要许多物资，包括口罩，其中有 20% 来自中国，一旦中国的供应出现问

题，全球可能面临口罩短缺的困境。

中国的主要贸易伙伴也在发生一些转折性变化。过去，美国是中国最大的贸易伙伴，其次是欧盟，然后是日韩，再往后才是东南亚和拉美国家。现在，中国最大的贸易伙伴变成东盟，贸易量达到 6.6 万亿人民币；其次是欧盟，约为 8600 亿欧元；美国为 7500 亿美元，退居第三位。根据美国的统计数据，中国对美国出口占其进口的比例曾一度上升到 22%，经过几年的贸易战和科技战，现在降至 14%。因此，贸易伙伴的变化，尤其是中国作为第二大经济体与第一大经济体之间贸易联系的变化，所传递的影响非常大。

补充一点，中国从占美国最高的 22% 降至现在的 14%，已不再是美国的第一大贸易伙伴。目前，墨西哥成为美国第一大贸易伙伴，第二是加拿大，越南也填补了中国留下的一些空白。实际上，中国对美

出口所降低的 7% 至 8%，通过转口贸易或在这些国家开设工厂替代等方式，经由墨西哥、越南等国实际上做了填补。

这是第一个挑战，经济全球化遭遇逆风。对于中国而言，这是非常现实的问题。贸易伙伴的发展水平不一，会对我们的贸易结构、具体产品甚至产业链投资等方面产生影响，而不仅仅是订单问题的影响。

挑战之二：气候变化

前些天，世界气象组织迎来了首位女性秘书长，这是一个积极的迹象。去年在 COP28（第 28 届联合国气候变化大会）上发布的全球气候状况临时报告指出，按照可持续发展目标，全球升温要控制在 1.5 摄氏度以内，然而，目前的数据显示升温为 1.4 摄氏度，而方差或波动为 0.12，所以目标已经很难实现。秘书长表示，气候变化是当前我们面临的最大全球性威胁。

同时，不断加剧的不平等也加剧了气候变化，而气候变化又反过来进一步加剧了全球发展不平等的问题。

中国在 2020 年提出了“3060”战略目标，计划于 2030 年实现碳排放达峰，并在 2060 年实现碳中和。中国正在积极加快推进贸易、新能源等方面的发展，有可能提前实现碳达峰，然而这只是个别方面的初步预测数据。

气候变化是全球乃至全人类面临的挑战，尤其是对于主要国家而言。中国始终坚持共同但有区别的责任原则。虽然我们目前只是增量排放最多的国家，很快将成为历史最大排放国家，这也将是一个巨大的变化。

挑战之三：投资增速持续下降

2023 年初，我们曾对中国经济增速进

行了预测。在中国首席经济学家论坛上，我个人也发表了预测。我们认为中国 2023 年经济增速应该在 6% 以上。然而事实上，由于出口和投资的向下拉动，最终只有 5.2%。

我国投资数据从 1995 年开始公布，最高点出现在 2008 年。在那次经济冲击之后，中国实施了 4 万亿元的刺激计划，包括十大产业振兴计划，使投资增速一度达到 30.5%。然后一路下降到去年，城镇固定资产投资降到了 3.0%。在学术研究中，我们一直在探讨生产和消费的关系。投资和消费可能相互影响，如果没有投资，没有产业、企业、产能和产品，消费升级可能也无法实现。然而，如果一味重视投资，产品又以出口为主，国内收入就无法普遍上升，国内消费也难以有效提升，投资与消费无法平衡发展，也是双循环的根本出发点之一。

从年度内数据看，除农户投资外，固

定资产投资在 2023 年 12 月略微增长，其中房地产投资是最大的拖累因素。房地产投资所占比重已经相当大，民间投资意愿不强，第三产业投资增长也不够。

中国经济正处于转型阶段，主要驱动力从第一产业到第二产业，再到第三产业，不断转变。第三产业在拉动经济增长方面将发挥越来越重要的作用。然而，去年第三产业投资增长也不足。

此外，过去我们常提到投资的“三驾马车”格局已经发生了变化，服务业投资已经超过了房地产投资。这是主动行为的结果还是客观形成的事实？很难下结论，但这也是我们产业转型升级过程中实际出现的情况。

挑战之四：消费波动与分化现象显著

当前，消费领域正经历着显著的波动

与分化。

首先是波动。从总量数据来看，消费品零售额早已超过 40 万亿元，今年更是超过 46 万亿元，然而去年却出现了下滑。在增速方面，自 1994 年我国转向市场经济以来，消费品供应总体上超过了需求，告别了短缺时代。随着 1998 年商品房改革的推进和居民财富向房产的转移，消费开始得到释放。但近年来，受疫情冲击等多重因素影响，消费增速呈现波动下行趋势。

其次是消费的分化。分化现象近些年变得愈发明显。从城乡群体到贫富群体的异质性，再到消费品类的差异化，都有分化现象。

消费波动与分化的背后，反映出收入、就业以及人口变化等多重因素的交织影响。农村居民消费增速虽然较快，但由于其总收入与城镇居民仍存在差距，因此消费能

力受到限制。此外，城镇与农村居民收入的中位数与平均数之间的差距也反映出不同层次之间的公平程度问题。尽管农村消费增长较快，但最重要的消费仍然集中在城镇地区，这也符合我国城镇化的大趋势。

针对上述挑战，党中央早已做出构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局的战略决策。刚刚闭幕的中央经济工作会议也对此进行了具体部署，提出有效需求不足是当前面临的重要问题之一，消费和投资都存在短板。同时，部分产业还存在产能过剩问题，亟需进行产业升级和寻找新的增长点。

甚至在具体产业层面，中央经济工作会议首次提及了具体产业领域的发展重点，包括生物制造、商业航空、低空经济等三个战略新兴产业以及量子 and 生命科学等两个未来产业。这些领域的发展将有助于推动我国经济的高质量发展。

高质量发展是解决前进中遇到问题的关键。为了实现高质量发展，必须坚持稳中求进的工作总基调，以进促稳。在具体工作任务方面，现代化产业体系建设、扩大内需、深化改革以及高水平开放等都是推动经济发展的重要着力点。其中，现代化产业体系建设需要依靠投资和创新驱动；扩大内需则需要激发消费和投资潜力；深化改革旨在破解体制机制障碍；而高水平开放则是要推动制度性开放和与国际接轨。

总的来说，面对消费波动与分化的挑战以及国内外经济形势的复杂变化，我们需要坚持高质量发展的方向不动摇，以稳中求进的工作总基调推动经济持续健康发展。

为此，我提出三个初步的应对策略，这些策略主要基于长期发展视角，同时兼顾短期经济运行。在当前挑战与应对的交

织中，我们应以高质量发展为主导，以稳定运行为支撑，构建现代经济体系。

应对策略之一：高质量共建“一带一路”

“一带一路”倡议在当前逆全球化背景下显得尤为重要。面对信息、资金、产品、产业和人员往来的受阻，我们亟需通过“一带一路”开辟新的合作空间，实现经济持续发展。习近平主席与拜登总统的会面也强调：“地球足够大，容得下中美各自和共同发展。”这一理念同样适用于“一带一路”沿线国家，通过共建共享，实现互利共赢。

在与“一带一路”沿线国家的贸易中，我们已经取得了显著成果，出口总额占比达到45.4%。然而，与这些国家的贸易结构相比与欧盟、美国等发达经济体的贸易存在差异。因此，我们需要针对性地加强与“一带一路”沿线国家的贸易合作，推

动相关项目的落地实施，提供必要的融资支持，如丝路基金等。

与此同时，美国和欧洲也推出了类似的基础设施投资计划，如 G7 峰会上的“全球基础设施投资伙伴关系”（PGII）和欧洲的“全球门户”计划。这些计划在一定程度上与我们的“一带一路”存在重合领域，如清洁能源、信息通信技术、卫生系统等。我们没有必要将其视为对抗，而是更希望通过竞争与合作，共同推进全球基础设施的建设与发展。

在“一带一路”建设中，我们应充分发挥中国在能源、交通和通信等基础产业中的竞争优势，推动这些产业在沿线国家的布局与发展。同时，我们也应加强与沿线国家在文化、教育、科技等领域的交流与合作，提升“一带一路”建设的综合效益和国际影响力。

总之，推进“一带一路”高质量发展是当前应对经济挑战的重要举措之一。我们应坚定信心，积极行动，与沿线国家携手共进，开创更加美好的未来。

应对策略之二：加快构筑“新动能”

“新动能”一词，虽然一直没有官方的明确定义，但在经济发展中已显现出重要作用。据统计局数据，2014年以来，经济发展新动能指数持续增长，至2022年已较上一年增长28.4%。

深入分析其细分指数，我们发现网络经济占据了绝对主导地位，贡献了新动能指数的91.6%，而转型升级指数的贡献率仅为0.2%。这表明，在疫情期间，网络经济在推动经济发展中发挥了关键作用，而转型升级的进程则相对缓慢。

在寻找新的产业领域时，数字化、数

数字经济与数实融合成为重要方向。工业作为传统拉动经济的重要力量，其地位依然重要。但与此同时，数字经济的崛起已不可忽视。2022年，数字经济规模已超过50万亿元，增速连续11年高于GDP增速，占经济总量的41.5%。这充分显示了数字经济在推动经济发展中的重要作用。

要构筑新动能，支持数字经济的发展，科技创新是关键。当前，中美在数字科技领域的竞争日益激烈，这更加凸显了科技创新的重要性。党中央、国务院高度重视科技创新，将其置于引领发展的核心位置。根据世界产权组织发布的全球创新指数，中国在2023年排名第22位，较往年有显著提升。同时，国内相关研究机构发布的创新指数也显示，中国在创新领域的表现不断增强。

然而，从科技创新到新动能的转化并非易事。这需要经过技术转化、产业形成

等一系列过程。在这个过程中，企业作为技术转化和产业形成的具体承载者，发挥着关键作用。而金融资本的介入则是推动企业创新、加速技术转化和产业形成的重要力量。因此，在构筑新动能的过程中，我们需要充分发挥金融资本的作用，引导其流向具有创新潜力和市场前景的企业和项目，推动新动能的快速形成和发展。

应对策略之三：加快建设金融强国

金融强国建设的核心在于使我国金融体系能够应对当前挑战，并为前述两大应对策略提供有力支持。最近，在省部级主要领导干部专题研讨班上，总书记强调了走中国特色道路的重要性，并提出了“八个坚持”。这“八个坚持”为我们指明了中国特色金融之路的方向。

去年10月，中央金融工作会议首次提出了建设金融强国的目标，并对金融强国

进行了界定。与经济大国相比，中国在经济实力、科技实力和综合实力方面仍需进一步提升。金融强国具备一些核心要素，我国“十三五”金融规划中也提出了现代金融体系的概念，包括市场化、国际化、法治化、信息化、现代化以及八个体系。而此次提出的六个方面体系，都是重大的战略安排。

然而，需要指出的是，如果以传统的银行信贷为主导，金融体系可能难以充分发挥对科技创新和产业转型升级的支持效率。为了更好地支持创业创新，我们需要加快培育一流的投资银行和投资机构，包括天使投资、风险投资、私募股权投资以及现代投资银行。目前，中国的金融资产和负债主要来自银行，而证券公司资产在整个金融体系中的占比不到3%，保险占比超过6%，两者相加也仅占10%。因此，依靠证券公司等投资银行机构来推动产业

创投创新，支撑中国的现代金融体系，力量还相对薄弱。

鉴于此，我们需要大力发展投资银行，借鉴美国 20 世纪 60 年代的金融转型经验，从传统的银行领域转向市场领域，由基金公司和投行主导。彼德·德鲁克这位管理学大师在其著作《养老金革命》中阐述了基金份额大众化持有的重要性，这实现了全民对上市公司的持有、财富的转型以及金融的转型，从而推动了美国的科技创新和产业升级。期待在中国金融强国建设中，一流投资机构能够快速崛起，为中国的高质量发展和现代化发展做出重要贡献。

余昌华⁴：中国经济增长的逻辑与新动力

该怎么看中国的经济增长？今天我想就这个问题分享看法。

中国经济增长的逻辑

一国经济增长需要有生产技术，即技术创新、研发和高科技。除此之外也需要一些最主要的生产要素，比如投资、固定资本和劳动。

在生产要素方面，过去 20 多年的时间里，我国经历了加入世界贸易组织、劳动力从农村转移到城市，特别是向沿海地区

4. 余昌华：北大博雅青年学者、国发院经济学长聘副教授、国发院增长实验副主任、教育部长江青年学者。

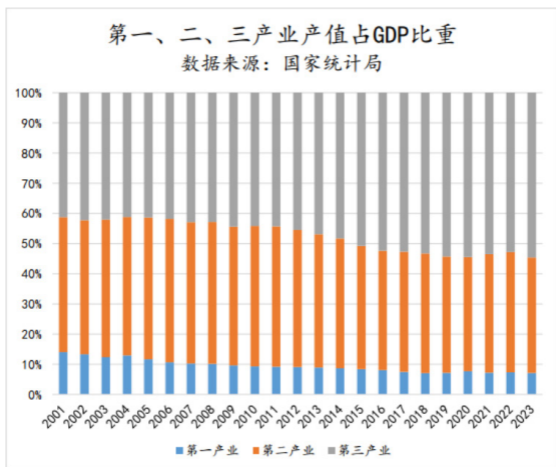
和三大主要经济圈的转移。2010年以后，上述转移基本完成了第一阶段。劳动力对经济的贡献也从开始时的基本稳定转为逐步下降。我国投资曾有过一段时间的高速增长，这也是入世后我国经济增长的重要源泉。在技术方面，总体来看，我国是通过“入世”加入国际市场的竞争，通过干中学的方式来提高经济增长率。

经济增长伴随经济结构的变迁

中国“入世”之后到全球金融危机期间，我国经济增长率一直保持较高水平，服务业和制造业也同步保持较高增长率。从2013年开始，我国经济结构开始出现变化，服务业的增长显著高于第二产业增长约两个百分点。如果没有疫情的打断，我认为这个趋势还会延续下去。2023年，服务业增长率高于第二产业约1个百分点。相比疫情之前，服务业和第二产业间的差

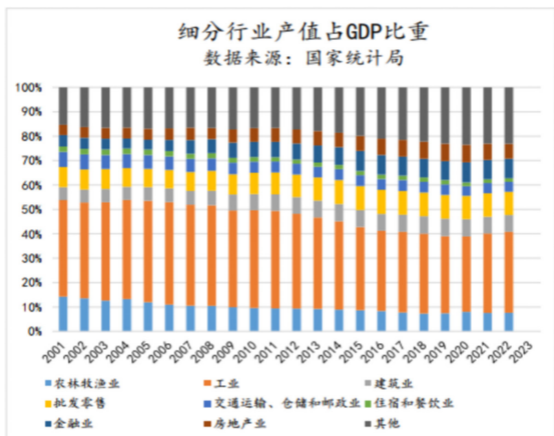
距又重新缩小。

一般而言，当一个经济体遭受冲击后，比如疫情的冲击，此后会经历一段时间的恢复期。如果没有其他重大结构性变化发生，经过一定时间的恢复，经济体的各方面指标大概率会恢复到冲击之前的水平。目前，我国第二和第三产业正在恢复之中，2024年第三产业的增速能否再创新高？从经济发展规律来看，我认为还是有很大可能。



随着服务业的增长，服务业在国民经济中的地位稳中有升。上图灰色部分代表服务业在GDP中的占比。2016年开始，服务业增加值占比已经超过GDP增长的一半，此后五年基本保持稳定的状态。这样的发展过程与很多发展中国家一致，从农业转向第二产业，再从第二产业转向第三产业。未来的发展则可能更多地趋向以第三产业服务业为主导的模式。

从细分行业探寻新动力



我国经济结构也在不断改善。上图显示，自2001年以来，我国工业产值相对较为稳健，占比约1/3左右；建筑 and 传统服务业的表现也是如此。批发零售业的变化较大，这主要与新经济和数字经济的发展密切相关。过去十年中这种变化尤为明显。上图中“其他”这一类主要指新型服务业，其占比不断提高，这部分产业对我国未来经济增长至关重要。

在整个经济增长和结构转型过程中，生产率的变化，也就是研发、投入和高新技术的变化，特别是上游行业的技术变化，会给下游行业带来很大的外溢效应。上游行业的生产率研发投入密集度越高，对国民经济其他行业的影响越大。

制造业向全球价值链中高端攀升

我国制造业具有非常完备的产业链，正在从全球价值链较低的位置，逐步向中

高端位置攀升。从产值看，电器机械和器材制造、汽车制造，以及上游的有色金属冶炼和化学制品制造等行业 2023 年增加值的同比增幅很高。这体现了上游行业的技术进步，对当前和未来下游行业的发展可以起到很大拉动作用。

此外，特别值得一提的是数字经济里一些核心行业，比如信息通信与技术行业，其设备制造的增值一直非常稳健，在过去十几年里都属于增值较高的行业。

“新三样”与数字经济不断发力

在制造业向全球中高端价值链攀升的过程中，锂电池、新能源汽车、太阳能等“新三样”在 2023 年增速非常快，基本保持在 30%-50% 左右的增速。集成电路的增速也在 7% 左右。与数字经济相关的行业，比如信息通信与技术行业，包括集成电路，增长也很强劲。

“新三样”的发展离不开数字技术的发展，因此除了硬件，软件方面的进展也非常显著，比如可以集成汽车硬件生产和数字技术的汽车智能化技术。2023年，软件服务业的收入同比增长约14%，增速非常高。目前我国互联网宽带接入用户数量超过6.36亿户，如此可观的用户数，更能把消费和市场连通在一起。

高新技术产业投资势头良好

2023年，我国高新技术方面的投资增幅也非常大，增速约为10%。从行业层面看，装备制造、汽车、金属冶炼、化学制品、电子机械制造等行业的高新技术投资增幅最高的甚至超过了32%。2023年这些固定资产投入的增长会为2024年相应地带来一些产量。从生产率的角度看，随着生产技术的质量逐渐提高，其在高新技术方面的投入也逐步增强。这些方面的增强会

慢慢外溢到下游企业，拉动相关下游行业的发展。

全国统一大市场值得深化

经济增长的另一个重要方面是资源的跨区域配置。商品从一个地方运到另一个地方，过程不仅包括消费品的运输，也包括中间投入品。比如，市场在中部，生产环节可能在东部。这样的情况下，该如何提高资源配置效率？东部沿海地区各类租金都比较高，中部、东北和西部地区的租赁价格相对便宜，拥有比较优势。企业可以融合不同地域的优势。

这也有赖于我们的基础设施投资。目前我国基础设施投资增速很快，铁路、公路、交通网络的连接非常发达。数据显示，过去 20 多年间，我国交通运输、仓储和邮政业增加值年平均增长 7.8%。2023 年，交通运输、仓储和邮政业固定资产投资增

长 10.5%，高于全国固定资产投资 7.5%。这说明我国固定资产投资仍在进一步增强。

大家网购的时候，邮寄的包裹可能去往各个不同的地方，如果基础设施足够发达，路网足够畅通，运输边际成本会变得非常低，这意味着一地的价格变化与另一地的价格变化几乎可以做到同步调整，无论价格上涨和下降都是如此。



上图显示的是 36 座城市居民消费价格指数的标准差。可以看出，从 2000 年到现在，这一标准差一路向下。这意味着，就消费品价格和居民支出而言，全国统一大市场正在逐步形成和完善中。

从企业层面看，生产者价格在 2013 年后有明显下降，2023 年时又有所上升。这说明，不同区域的企业在自由市场或者区域进入方面还存在一定壁垒。

2024 年的三大需求趋势

从需求侧看，消费、投资和国际贸易三大需求对国内生产总值贡献率呈现出较大波动。2013 年之前，消费对 GDP 增长的贡献平均约为 50% 左右，2013 年之后去除疫情因素影响，占比更高，2023 年约为 82.5%，是非常高的数字。2024 年消费对 GDP 增长的贡献可能很难维持这一水平，或将回归平均水平。

2014 年之后，投资对增长的贡献率开始下降，到 2023 年依然在下降。投资贡献率偏低，平均约为 46.6%。我认为 2024 年有很大概率回到趋势线附近。

疫情期间国际贸易对 GDP 的贡献是 20% 左右，与 2005-2008 年的情况相似。

总体看，消费、投资和国际贸易对经济增长的贡献率波动性很强，呈现出一种结构和趋势新变化的态势。2024 年的消费想要维持如此高的贡献率，我认为比较困难，因此国际贸易和投资或许更应该成为 2024 年经济增长的发力点。

如今，服务业已逐步成为我国经济最重要的支柱力量之一。服务业支出也逐渐成为居民支出非常重要的部分。交通通信、教育、文娱、医疗保健等方面的支出在总消费支出中的占比约为 36%，高于居住性支出的占比。未来我们要继续增加服务业的占比，除了基本的衣食住之外，上述领域支出的占比可能越发重要。

挑战与展望

总体而言，从投资和产业结构看，我国在沿着高科技的路径稳扎稳打地前进，其发展也会拉动越来越多下游行业的发展。

在需求方面，我们需要继续稳住消费增长对经济的拉动作用，更重要的是在这个过程中加大投资。在目前房地产投资对经济的拉动作用下降的情况下，需要进一步加大对高新技术和数字经济相关的投资力度，拉动新的投资需求，打造新的经济增长点。

国际贸易对 GDP 增长的贡献为负。未来我们可能需要进一步推动国企走出去，同时引入外部的优质资源，深化共建“一带一路”合作。

目前消费市场一体化已经基本实现，但推进统一大市场建设仍有大量工作要做，需要进一步降低区域性壁垒，完善区域间

互联互通。这一工作与高科技行业、数字经济关系密切。如何全面发挥数字要素与数字经济在国民经济中的作用，我们需要做更多努力。

赵波⁵：中国经济的潜力、压力与 2024 年展望

今天分享我对 2024 年经济发展的一些思考。

中国经济增长的全球背景

展望 2024 年中国经济之前，有必要回顾一下全球经济增长的大背景。21 世纪以来，全球经历过两次比较大的经济衰退，一次是 2007-2009 年的次贷危机，另一次是 2020-2022 年暴发的新冠疫情。这两次危机都造成了全球经济的负增长。

全球经济在此次新冠疫情暴发后走出了“V 形复苏”的态势：疫情前全球经济

5. 赵波：北大国发院经济学长聘副教授。

增速平均为 3%-4%，2020 年疫情期间全球经济增速为负，后逐步恢复。平均来看，疫情造成全球经济 2020-2022 年间每年损失了两个百分点的增长。

目前，疫情对全球经济的负面影响进一步衰减，预计全球经济会回归到比较稳定的长期增长路径，即年均增长率约为 3% 左右，其中的增长率一半来自人口增长的贡献，另一半来自技术进步的贡献。

结合上述全球经济增长的背景，接下来分享我对 2024 年经济发展的一些思考。

影响经济增速的两个主因

改革开放四十多年来，我国经历了非常迅速的经济增长，被称为世界经济增长的奇迹。改革开放前 30 年经济增长的平均速度基本维持在 9%-10% 左右。在过去这十年，经济增速每年都在降低，不知不

觉已经降到 5% 的时代。为什么会这样？经济学理论认为长期经济增长主要取决于供给，即生产端。中国生产端发生的一些变化拉低了经济增速。

生产端的贡献要素有哪些？传统的生产要素有资本、劳动、土地，还有全要素生产率。全要素生产率度量的是生产效率的提高，这不仅依靠技术进步和创新，也取决于资源的配置效率等因素。

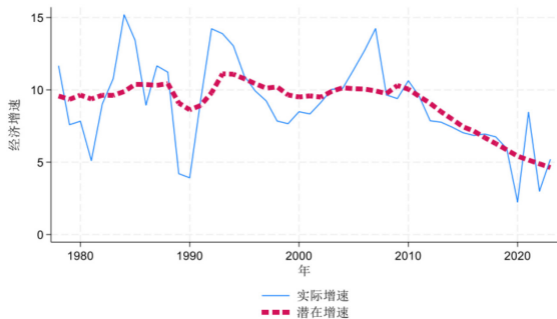


图1

把生产端要素的贡献与全要素生产率

的贡献相加总，就得到了每年的经济增速，如图 1 所示，蓝线代表每年实际经济增速，其波动很大；红线代表我们计算出来的经济潜在增速。蓝线高于红线时是经济高涨，低于红线时是经济衰退。2010 年前，我国潜在经济增速基本维持在 10% 左右；2010 年后，也就是次贷危机爆发后，经济潜在增长率逐年下降。现在中国经济的潜在增速已经下降到了 5% 左右。

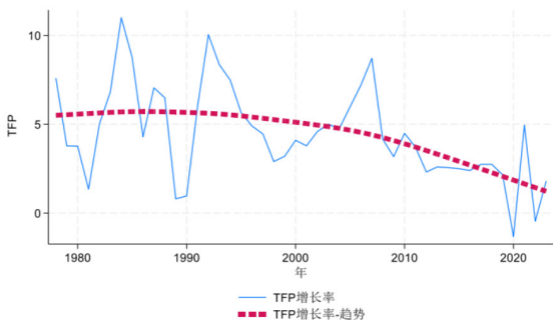


图2

造成这一下降的原因是什么？我们同样可以从要素投入和生产效率两方面分析。

图 2 展示的是生产效率对于经济增长的贡献，红线代表剔除波动后的潜在趋势。可以看出，在改革开放初期的头三十年，技术进步和生产效率的提升对经济增长发挥了很大作用，带来了 5 个百分点左右的 GDP 增长。我国本是一个落后的工业国，很多经验和技術需要学习，在不断学习的过程中，我们的技术更新迭代很快。随着学习进程不断深入，中国正越来越靠近世界技术前沿，技术进步对经济的拉动作用也逐渐放缓。虽然我国的“新三样”已经位居世界技术前沿，但仍有一些技术正在接近技术前沿但尚未达到。此外发达国家对我国某些领域的技术封锁，也造成了技术进步速度一定程度的放缓。

当前经济的挑战

对于刚才估计的 5% 左右的经济潜在增长率，有些人认为没必要担心，毕竟还

有5%的增长。按5%的年均经济增长率计算，四、五年之后我国人均收入仍有望达到甚至超过13000美金，步入高收入国家行列。然而，潜在经济增长率只是一个潜在数值，做得好有可能超过这一目标，做得不好或许达不到这一水平。

未来我国的经济表现，可能受哪些因素制约？

短期风险因素

房地产行业面临着金融风险。“三条红线”实施后，房地产业遭遇非常严重的危机。在学者和企业家的不断呼吁下，目前房地产政策已经做出一些调整。这些政策，比如北上广深等城市限购政策的取消和力度减弱，能在多大程度上恢复并重建投资者信心？这还是个未知数。

与此同时，资产价格大幅度波动，投

投资者的信心随之忽高忽低。这肯定会对大家的信心和消费倾向产生影响，这就是“财富效应”。总体看，消费者信心的恢复还需要时间，这也与国家统计局公布的信心指数指向基本一致。

长期不确定因素

当前我国经济也面临一些长期的不确定性因素。之所以说是长期因素，因为这些困难都是由一些长期的结构性难题所导致，很难短期内解决。

长期不确定因素主要包括以下方面：

能否控制不断攀升的杠杆率？这不仅指地方债，居民部门、企业部门的杠杆率都在上涨。这一问题之所以引发重视，主要因为世界主要经济体，特别是较大规模的经济体在达到一定规模后，其经济增速会减弱，赤字会增加，同时伴随着经常性

项目逆差，即“双赤字”，使得该国国际竞争力不断衰弱，经济增速逐渐下降。因此，如果中国的杠杆率上升过快，会对未来的经济增长造成一定负面影响。

能否持续创新和产业升级？在经济增长中，资本的贡献通常会慢慢减弱，未来的经济增长会更更多地依赖创新和产业升级。

能否持续深化改革开放？改革进入深水区，会面临更多难点和堵点。正所谓“好吃的肉都吃完了，剩下的都是难啃的硬骨头”。

能否及时改善人力资本结构应对人口老龄化？我国人口已经是持续负增长状态，未来能否通过足够的人力资本投资来应对人口老龄化，这也是一个结构性问题。

上述问题对短期宏观政策、中长期结构性、供给侧政策和政府治理都带来了挑战。

2024 年中国经济展望

2024 年的中国经济，我认为处于恢复的节奏中。

从资金投放或信贷投放看，中长期信贷对于工业的支持不断增加，对于高端制造业的支持也在迅速增长。不同规模企业恢复速度并不相同，工业大企业的订单数量上升较快，中小企业的恢复还有一些滞后。过去几个季度，规模以上工业企业利润率、产业利用率、工业用电量都在上升，这些都是积极的信号。

从价格看，CPI 虽然总体较弱，但是抛掉食品之外，无论是服务业还是非食品类的 CPI 在逐渐回升。食品有其自己的周期，比如猪肉价格。预计半年后我国 CPI 可能重回 1% 以上。

从就业市场看，城镇调查失业率持续下降，农村外出劳动力增长率持续上升。

总体来看，我对2024年的经济增速持中性偏乐观的态度，我预测2024年经济增长或将在5%-5.5%之间。5%是潜在增速，另外0.5%是考虑到前面提到的挑战。如果我们能妥善应对，比如稳住房地产业的发展信心，投资降幅或将减弱，对经济可能带来一些正向促进作用。

居民消费不断修复

无论是社会零售品总额还是居民消费，目前都有显著增长，反馈到居民储蓄上，则是 households 储蓄率的下降。疫情期间，居民储蓄率上升了好几个百分点，现在则基本回落到疫情前的水平，这是一个好消息。



图3

图3展示的是居民部门的银行新增存款减去居民部门新增贷款的情况。在过去这些年，没有哪一年像最近两年这样，出现这么多存款净增。2022年这一数字是14万亿元，2023年是12万亿元，这是相当大的规模。我国居民的可支配收入不包含出售股票和房产的收入。比如我担心房地产大跌，索性先把房子卖掉；担心股票市场行情不好就把股票全部清仓。如果卖房卖股票得到的钱，我存起来什么也不买，

那这一数字就会出现在图3中。这意味着有大量的闲置资金，说明老百姓的投资预期和信心还没有恢复，但消费已经恢复了一部分。

投资优化和制造业升级

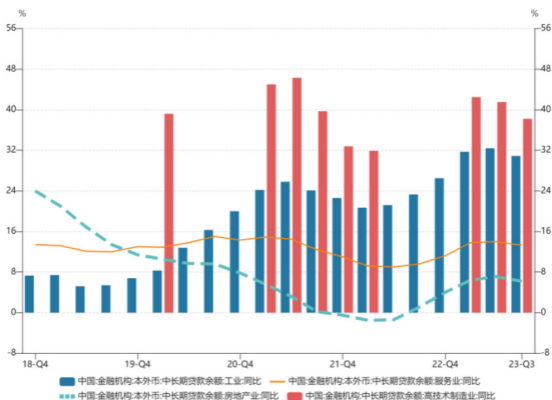


图4

从资金供给端看，“金融进一步支持实体经济”对银行资金的投向发挥了较大指导作用，直接反映在数字中，正如图4

所示，蓝色虚线代表房地产中长期贷款余额的同比增长，从一开始增长很快，到“三条红线”之后开始下降，进而降到负值。蓝线代表的工业信贷余额持续增加，增幅高达20%-30%；红线代表的高技术制造业中长期贷款余额同比增长高达40%。橙色线代表的服务业并没有吸收更多的投资，增长率比较稳定。这说明资金在不同产业间重新配置，既有政府的引导作用，也有市场的自发判断。

这些投资都可能改善我们的潜在投资效率，特别是改变生产率更高的部门的资本配置，提高资源配置效率。“新三样”就是这方面的例子。其他国家总是觉得中国的产业政策在补贴国有企业，那一定是国企在这些行业大幅出口。其实，出口“新三样”大多数都是民企，比如我们的新能源汽车出口。

货物贸易总量占比达峰

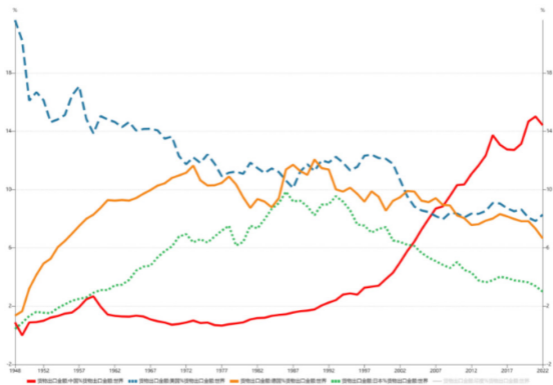


图5

图5展示的是二战后全球各主要经济体的贸易占比。红线代表中国，可以看出，二战后我国贸易取得了非常好的成绩，从过去占比不到2%上升到14%。中国不是唯一的成功者，其他发达国家都曾有类似的辉煌时刻。蓝色虚线代表美国，二战时贸易占比曾高达20%。此后是橙色线代表的德国和绿色虚线代表的日本，占世界贸易出口的比重日渐上升，分散了美国在世

界贸易格局中的霸主地位。这些国家的贸易增长在 20 世纪 80 年代达到峰值，这与其自身的产业结构转型有关。中国 2001 年入世后，贸易份额不断上升，进一步分散了美国剩余的世界贸易份额。

根据以上发达国家贸易发展的规律，中国的贸易占比达到 14%-15% 时，或许已经达峰。根据目前我国第二产业的结构，想要获得更多的占比很困难。但仍然有进一步发展的空间。我们需要进一步优化贸易结构，提高贸易质量，加速转变过去加工贸易为主导的局面，提高在贸易中的附加值占比。

贸易格局逐渐变化

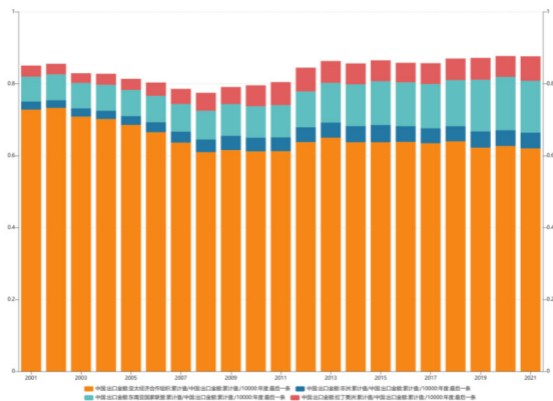


图6

图6中黄线代表中国对OECD国家的贸易。如果把OECD国家称为“北方国家”，那中国对北方国家的贸易额是在不断下降。中国对其他发展中国家的贸易份额在不断上升，东盟就是一个典型例证，图中蓝线和红线代表的非洲和拉丁美洲也是如此。这说明中国对世界的贸易格局正在发生变化，这一进程其实从中美贸易战打响恶化之前就已经开始，与地缘政治无关，更多的是受经济结构转型和经济增长内在规律

的影响。中国加入 RCEP 后，我相信未来区域贸易协定内的贸易会更加迅速地发展，比如中国对东盟的出口或将进一步增加。

中国对外直接投资（OFDI）重要性逐渐增加

过去，中国吸引了很多外国直接投资（FDI）。目前，中国对外直接投资数额正在赶超 FDI，说明这些年中国的对外投资不断增长。近日我在柬埔寨访问时发现一家中国轮胎厂仅用 7 个月就建成一家现代化厂房，投资规模约有几亿美金。这一工厂的自动化程度远超其在国内的任何一家工厂。原因在于企业总在不断创新，自然会使用最先进的生产线和最先进的技术进行生产。上述这种投资案例在柬埔寨还有很多，虽然只有 1700 万人口，但柬埔寨已经成为中国第十大对外投资国。

过去中国传统的 OFDI 是以低技术或

者劳动密集型为主，更多是采矿、交通运输、修路建桥这样的业务。现在的对外投资当中，制造业和 ICT 领域对外直接投资占比稳定上升，2022 年在对外投资总额中约占 23%。

现在有很多高能力企业不是“被动”出海，而是“主动”出海，这也代表着企业母国有更先进的技术和更卓越的制造能力，新能源汽车行业就是一个很好的例子。

总结

面对诸多挑战，我认为当务之急是寻找新的增长动力，只有高质量发展才能实现持续增长。中国有能力做得比 5% 更好一些，但这需要在以下几个方面小心应对。

1. 实现制造业的不断升级和数字化转型。这远不止拿出资金一投了之这么简单。投资不一定能带来创新，任何创新都存在

不确定性。只有通过合适的政策干预，制定能真正鼓励创新的机制，才能解决问题。

2. 不断深化改革，进一步提高服务业的开放程度。服务业已经是中国 GDP 占比最大的行业，但不是所有服务业的生产率都在不断增长，很多消费型服务业增长基本为零。服务业想要进一步发展，我们需要加快开放和改革那些过去不够开放的领域，对接高标准的开放体系，倒逼服务业加快改革。

3. 降低政策不确定性，增加政策的激励相容性和透明性。希望不再看到类似“三条红线”的政策再次出现在中国的任何一个行业。我们已经花了很大的代价挽回损失。对企业家而言，这增加了政策的不确定性。与此同时，希望我们的政策能增加激励相容性和透明性，使政策的执行成本、监督成本降到最低。

02.

产业观察

编者按：

2022 年俄乌冲突的爆发，引发全球关注，其中马斯克以星链为乌克兰提供通信等多种服务，让人们重新认识了卫星互联网的力量。人们似乎才突然注意到马斯克借助 SpaceX 和星链，已经重构了卫星制造、发射和运营服务等整个产业。

2023 年，华为 Mate60 手机的发布引发了大众关注，只因这款手机背后隐藏着一项黑科技——卫星通话功能，可以在无地面运营商信号覆盖的地区实现通话。同时，马斯克的星链运营服务也正式实现盈利。



2023年中央经济工作会议提出,要“打造生物制造、商业航天、低空经济等若干战略性新兴产业”。这是我国首次把商业航天纳入战略性新兴产业,这势必给商业航天产业带来新的机遇。

由此,以卫星互联网产业为代表的商业航天再次被推到了聚光灯下。

为深入观察了解这个产业,本月的北大承泽参考【产业观察】栏目特别分享了茂天(北京)投资公司总裁、北大国发院EMBA2012级校友乔顺昌对该产业的系统性介绍和深度剖析。

本月的专访对象包括银河航天联合创始人、副总裁、北大国发院EMBA2006级校友刘畅,请她从资深从业者角度解读该行业的现状与发展。还包括北京天链测控技术有限公司创始人刘颖先生,他所创立的天链测控不仅是我国领先的商业航天



测控服务企业，他本人还曾是中国卫星互联网重要的早期论证者、推动者，对商业航天，尤其是卫星互联网有着独到的观察和丰富的从业经历。

乔顺昌：我国卫星互联网产业发展观察与分析

刘畅：卫星互联网必将群雄逐鹿

刘颖：中国商业航天拉开大幕 卫星互联网全球竞速



乔顺昌⁶：我国卫星互联网产业发展观察与分析

卫星互联网定义、应用及产业链

（一）卫星互联网定义

卫星互联网是基于卫星通信的互联网，通过发射一定数量的卫星形成规模组网，从而辐射全球，构建具备实时信息处理的卫星系统，是一种能够完成向地面和空中终端提供宽带互联网接入等通信服务的新型网络。

通信卫星按照轨道高度划分为高轨（大于20000Km）、中轨（5000Km-

6. 乔顺昌：茂天（北京）投资公司总裁，北大国发院EMBA2012级校友。

13000Km)、低轨(500-1500Km)。高轨通信卫星具有覆盖范围广、连续使用时间长、星容量大的特点,十分节省空间轨位资源,在广播电视、商业通信领域广泛使用。中轨通信卫星在覆盖范围、传输时延、链路损耗、功耗方面,大于低轨通信卫星而小于高轨通信卫星。低轨通信卫星具有低成本、低功耗、低时延的特点,在全网络覆盖的需求下,能很好地与地面网络实现优势互补。近年来,随着火箭发射、卫星制造成本不断下降及地面终端设计与制造工艺的提升,以OneWeb、Starlink(星链)、Kuiper为代表的低轨卫星通信异军突起,商业模式逐步得到验证。

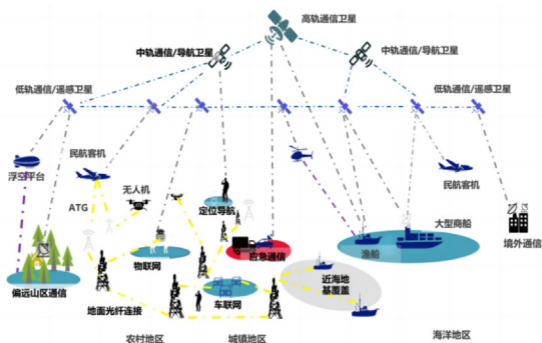


图1 卫星通信示意图（来源：互联网）

（二）卫星互联网应用场景

卫星互联网因全球覆盖、高可靠性、抗毁顽存能力强等优势，可作为地面信息网络的有力补充，在民事和军事上有着极为广泛的应用场景，涵盖通信、交通、能源气象等诸多领域。现如今，5G技术在增强型移动宽带、海量物联网、高可靠低时延等方面已有大幅提升，但也只适合在特定场景下、在特定区域对用户开展高质量服务。由于传统地面通信骨干网在海洋、

沙漠及山区偏远地区等苛刻环境下铺设难度大且运营成本高的缘故，全球仍有超过80%的地理空间，涉及30亿人口区域未能实现互联网覆盖。在5G和后续的6G时代，卫星互联网可以打破传统地面通信骨干网络障碍，拓展网络通信技术在人类生活环境空间方面的广度与深度，促进互联网技术进一步向空、天、地、海一体化方向延伸，有效补足缺少地面网络基站的劣势，进一步渗透市场空间。

在航海、航空、车载等领域，将助力实现高速交通工具实时定位和娱乐接入。在特种领域，可以高效采集、传输、处理海量战场数据，实现实时战场态势感知、防空反导和作战指挥，使得无人作战成为可能。手机终端方面，继华为在2023年8月29日、9月8日分别发布支持卫星通话的Mate60Pro/Pro+后，SpaceX宣布现有LTE手机2024年将实现短信发送、

2025 年将实现上网。而中国电信近日发布的 5G 卫星双模手机（天翼铂顿 S9），不仅可以打卫星电话，还能打量子密话，卫星上网的“黑科技”将成为手机厂商差异化竞争的重要选项。

（三）卫星互联网产业链

卫星互联网产业链分为卫星制造、卫星发射、地面设备、卫星运营及服务四个环节，其中地面设备和卫星运营及服务是产业链中最主要的两个部分，占据 90% 以上的产值。卫星制造和卫星发射虽然在总体产值中占比较小，但依然是整个产业链中不可或缺的关键环节。其中，产业链上游构建了卫星星座的基础设施，包括卫星制造、卫星发射和地面设备建设；产业链中游是卫星的通信运营，实现客户的通信需求；产业链下游面向各类应用场景，包括特种和民用等。

图表 卫星产业链的四大环节



资料来源：赛迪顾问：《中国卫星互联网产业发展白皮书》、华金证券研究所

图2 产业链情况

卫星互联网产业国内外发展现状

太空星座化趋势愈发明显，全球互通的卫星互联网时代正在加速。根据 SIA 测算，2022 年全球商业航天市场规模达到约 3840 亿美元，卫星互联网产业在其中占据了 73% 左右，处于主流优势地位。2021 年中国卫星互联网产业规模约为 292.5 亿元，预计 2025 年升至 446.92 亿元，期间年复合增长率为 11.2%。面对卫星互联网高达万亿级的市场，世界强国纷纷加入太空资源的争夺，积极抢占市场份额和技术高地，呈现出美国领先、大国追赶的“一超多强”格局。

（一）美国发展现状

美国在卫星领域一直处于领先地位，其卫星网络几乎覆盖全球。在军事领域，美国多家私营企业的商业低轨星座投入俄乌冲突战场并大展神通，其中的典型代表有 SpaceX 公司的“Starlink”星座（曾为乌克兰提供指挥、通信和中继服务）。在民事领域，以美国 SpaceX 公司的 Starlink 项目计划最为瞩目，美国上一代卫星公司 Iridium、Globalstar 也占据了全球卫星运营的部分市场份额。

（二）欧洲发展现状

欧洲航天局（ESA）推出一系列卫星研发和发射计划，旨在提高欧洲在全球卫星产业的话语权。欧洲 OneWeb 一期星座计划部署 648 颗卫星，截至 2023 年 2 月，已发射 542 颗卫星，部署完成率超过 83%。2023 年 2 月，欧盟投票决定，

到2027年投入超24亿欧元，用于自建IRIS2卫星网络。俄罗斯也通过发射新一代的通信、地球观测、导航等卫星，努力提高卫星技术的水平和竞争力。

（三）中国发展现状

我国低轨移动通信星座目前处于单星试验和系统规划阶段，大部分星座项目已发射试验星，正在积极实现卫星组网。国内市场受益于近年来国家出台的多项鼓励卫星互联网在各行业规模化应用的政策，特别是推进商业卫星市场向民间资本开放的举措，将有效推进商业卫星终端的规模化应用，并加速融入组织、生产、销售全流程市场化配置的新时代。

根据我国国民经济“十五”计划至“十四五”规划，国家对卫星通信行业的支持政策经历了从“促进产业化”到“推进转型”，再到“推动创新发展”的变化。

2020年4月，国家发展改革委明确指出信息基础设施是基于新一代信息技术演化生成的基础设施，比如以5G、物联网、工业互联网、卫星互联网为代表的通信网络基础设施，首次将卫星互联网纳入“新基建”，作为通信网络基础设施的范畴。我国低轨卫星互联网发展即将迎来重大发展机遇。

中国卫星互联网产业发展结构是以“国家队”为主导，民营企业为补充，双向渗透共同发展，加速实现低轨卫星通信网络商用价值变现。在卫星制造环节，国有企业牵头，民营企业专注于零部件制造；在卫星发射环节，国有企业占主导地位，民营企业快步追赶，压缩发射成本是发展的关键；在地面设备环节，面向个人客户的市场广阔，民营企业参与度较高；在卫星运营环节，中国星网是牵头负责协调国内卫星互联网建设的组织。

国家队方面，中国卫星网络集团有限

公司（简称“星网集团”）于2021年4月28日正式揭牌，成为中国第5家电信运营商，专注于卫星通信，开启了我国卫星互联网发展新历程。星网集团是由中国电子信息产业集团、中国航天科工集团等国资牵头的卫星互联网运营公司，主要承担统筹中国卫星互联网发展任务。中国航天科技集团和中国航天科工集团分别制定了面向低轨卫星组网的“鸿雁星座”和“虹云工程”计划，其中“鸿雁星座”由324颗低轨道卫星及全球数据业务处理中心组成，“虹云工程”由156颗低轨卫星构成。

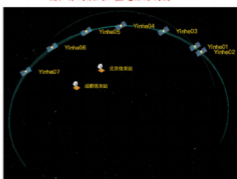
此外，上海也正在加速卫星互联网建设。2023年7月25日，上海市有关领导对媒体表示，上海正在打造低轨宽频多媒体卫星“G60星链”，实验卫星完成发射并成功组网，一期将实施1296颗，未来将实现一万两千多颗卫星的组网。承担G60星链实施任务的核心企业是上海垣信

卫星科技有限公司，“G60 星链”预计建设周期在 2024-2027 年。

表：中国低轨卫星星座建设情况

| 属性 | 星座名称 | 运营方 | 用途 | 卫星数量 |
|----|-----------|----------------|-----------|------|
| 国有 | 鸿雁星座 | 东方红卫星移动通信有限公司 | 卫星互联网（宽带） | 324 |
| | 天基互联网星座 | 上海蔚星数据科技有限公司 | 卫星互联网（宽带） | 186 |
| | 行云工程 | 中国航天科工集团有限公司 | 卫星互联网（宽带） | 156 |
| | 天地一体化信息网络 | 中国电科 38 所 | 卫星互联网（宽带） | 100 |
| | 行云工程 | 航天行云科技有限公司 | 卫星互联网（宽带） | 80 |
| | “蜂虫系列”卫星 | 商业中科大器科技股份有限公司 | 卫星互联网（宽带） | 72 |
| 民营 | 银河 Galaxy | 银河航天（北京）科技有限公司 | 卫星互联网（宽带） | 1000 |
| | 天启 | 北京国电高科科技有限公司 | 卫星互联网（宽带） | 36 |

图：银河航天卫星通信结构图



资料来源：前瞻产业研究院、银河航天、浙商证券研究所

图3 国内部分卫星星座情况

民营企业方面，随着卫星开发模式和发射模式的改变，以及国家政策鼓励市场资本进入卫星行业，卫星市场的门槛大幅降低，一些民营企业开始崭露头角。北京国电高科科技有限公司打造和运营我国首个低轨卫星物联网星座，即“天启星座”，计划部署 38 颗低轨卫星。银河航天提出的“银河 Galaxy”是国内规模最大的卫星星座计划，计划于 2025 年前发射约 1000 颗卫星。首颗试验星已于 2020 年 1 月发射成功，通信能力达 10Gbps，成为我国通

信能力最强的低轨宽带卫星。

我国卫星互联网产业面临的历史机遇和挑战

（一）借助“新型举国体制”优势，中国卫星互联网进入实质性建设阶段

卫星互联网建设的关键点在于空间轨道和频率资源占用，由国际电信联盟（ITU）按照“先登先占，先占永得”（谁申报注册早，某个轨道位置、频率就归谁）原则进行协调管理，资源有限且不可再。卫星系统需要经过国际申报—国际协调—国际登记的流程，才能被写入国际频率登记总表，得到国际认可与保护。

截至 2022 年底，全球在轨卫星数量超过 7000 颗，其中美国约 5000 颗，我国仅将近 700 颗。据中国信通院估算，地球近地轨道共可容纳约 10 万颗卫星，最具经济

效益和战略价值的轨道为 300-600Km，此轨道高度在卫星寿命、通信时延、频率干扰等方面具有一定优势，是卫星互联网星座运营方重点争夺的位置。在此严峻的竞争形势下，受美国加速抢占频轨资源倒逼，我国低轨卫星建设正在抢抓机遇。截至目前，星网集团已持续向 ITU 申请了包括“CSN-V1”至“CSN-V7”等众多星座，其中以“GW”“CSN”为代号的星座合计规划卫星数量已达 36372 颗，国内低轨星座建设已经进入破冰期，中国卫星互联网产业开始进入实质性建设阶段。2023 年 7 月 9 日 19 时，我国卫星互联网技术试验卫星成功送入预定轨道，而卫星星座的大批量发射一般都会在试验星发射后的 1 至 2 年内进行。这也就意味着，2024-2025 两年预期将迎来卫星行业的爆发式增长。

（二）星网行业已进入商业化、资本化快车道，成本管控或成关键因素

当前，在有关国家政府和民营科技企业的合作推进下，卫星互联网已踏上商业化和资本化的快车道，卫星互联网的技术开发和商业化应用蓬勃发展。以 Starlink 为例，自 2019 年 Starlink 首次发射以来，SpaceX 估值增长约 5 倍，由 280 亿美元翻至近 1400 亿美元，其估值增长主要来源于卫星运营的贡献。Starlink 已经覆盖全球近 50 个国家及地区超过 150 万个用户终端，按目前资费标准及用户数量，Starlink 2023 年营收预计超过 10 亿美元。随着星链业务飞速增长，明年其销售额将超过火箭发射业务，成为 SpaceX 营收的主要贡献业务。在卫星互联网盈利模式渐明之际，新一轮的太空角逐已悄然开始，我国如何能够打好“后发先至”牌，成为考验星网产业及上下游制造产业的重大历史性挑战。

盈利能力方面，Starlink 盈利模式已初

见端倪。以目前 Starlink 在轨情况为例，假设卫星平均寿命 5 年，得益于单星制造成本及发射成本的快速下降，单用户单月平摊的星座建设成本仅为 77 美元，单用户平均通信容量为 63Mbps，已达到接近 5G 的通信速率。目前 Starlink 基础订阅费用为 120 美元 / 月，完全可以覆盖平摊的星座建设成本，卫星互联网建设成本已达到商业化拐点。2023 年 9 月，SpaceX 通用终端售价已经超过制造成本，未来大规模制造将有望进一步提升盈利能力。然而值得注意的是，我国与美国相比，4G 及 5G 地面网络发展更迅猛，主要城市已基本覆盖了高速地面通信网络，偏远地区的单户接入终端需求没有那么明显，建设低轨卫星星座的主要盈利模式和营收结构和美国将有所不同。

成本方面，参照美国 Starlink 模式，火箭发射和卫星制造成本有待进一步下降。

在火箭发射成本方面，对比 SpaceX 猎鹰系列火箭的可回收降成本路线，而国内商业火箭的发射成本较高，难以满足中国逐年提升的发射需求。尽可能地降低卫星制造成本也势在必行。据摩根士丹利估算：Starlink 卫星制造成本约 100 万美元 / 颗，而目前我国低轨通信卫星的平均造价约在 3000 万元左右。国内企业正在积极探索通过构建卫星生产线和精益生产管控系统，创新探索“卫星设计—生产线—供应链”的量产模式，大幅降低卫星研制成本、缩短卫星制造周期。银河航天的单颗卫星成本目前已大幅降至千万量级，若未来通过生产工艺提升和规模化量级，有望将卫星单价降至百万元级别。遥感卫星公司长光卫星通过“星载一体化”设计理念，通过结构一体化、热控一体化、电子学一体化等技术手段，在保证遥感卫星高性能指标的同时，显著降低了卫星的重量、体积、

功耗和成本，并形成了批量化制造和高效运营能力，降本后单颗卫星也将达到百万级别。据此推断，未来我国的卫星成本亦有望达到 Starlink 的水平。

（三）空天地一体化信息网络带来新的机遇和挑战

构建空天地一体化信息网络是 6G 的重要目标。目前卫星互联网与 4G、5G 互为补充，未来或将成为 6G 网络的重要构成。IMT-2030(6G)提出“星地一体融合组网”是 6G 十大关键技术之一，全球、全天时、全天候的星地融合通信有望是下一代通信网的主形态，共识是以地面蜂窝移动网络为基础，结合宽带卫星通信网络，形成空天地一体化信息网络架构，形成太空、天空、地面、水面、水下通信的有机连接。我国更是将天地一体化信息网络作为科技创新 2030 重大项目的首个启动工程，列入国家“十三五”规划纲要以及《“十三五”国

家科技创新规划》。

面向 6G 天地一体融合网络的应用场景将更加复杂、终端类型更加多样、用户数量呈级数式增长，将支撑万物智能互联的重要基础，是对现有网络的智能化迭代升级演进，代表了网络空间发展的前进方向。

手机终端连入卫星也将迎来快速增长。目前存在三种技术路线，分别为 3GPP NTN 模式、高轨双模手机直连（将地面基站与卫星结合，采用卫星私有协议，典型代表：华为手机）和地面移动通信协议增强（典型代表：Starlink）等模式。其中，空口协议采用 3GPP NTN 模式将对卫星能力要求低，且能复用地面产业链，利于后续演进，由于需要更换手机和芯片，代表了下一代手机及卫星网络发展趋势。

未来，随着非地面网络和地面移动网

络协议和设备的逐步融合，设备形态和功能实体划分和共享将逐步明确，新的网络业务有望开拓出更广阔的应用场景。

值得关注的细分领域机会

危机中育有新机，变局中能开新局。当前，我国卫星互联网产业多个细分领域仍存在短板甚至被“卡脖子”的风险。从整体来看，压缩卫星互联网的成本，既是高速建设低轨卫星星座的重要任务，也是确保卫星互联网产业健康持续发展的重要前提，为此建议高度关注卫星互联网“降成本”带来的衍生机会：一是火箭发射成本管控方面。我国商业火箭发射成本相对较高，建议关注与低成本大运力运载火箭相关的优势配套企业。二是低轨卫星制造成本管控方面。我国低轨卫星系统集成企业虽然发展迅猛，但由于卫星核心分系统及零部件价格过于昂贵，使得我国低轨卫

星成本远高于美国。作为星座整体建设成本管控的关键环节之一，低轨卫星分系统及核心零部件建议持续关注，尤其是卫星激光通信终端、相控阵天线以及“空天海地”6G应用等有关公司。三是卫星在轨运营成本管控方面。卫星测控及地面系统建设等细分领域，其商业模式已逐步成熟。随着国家主管部门进一步放开民营公司的卫星运营准入限制，相关优势民营企业有望快速崛起，建议持续关注。

刘畅⁷：卫星互联网必将群雄逐鹿

2018年，马斯克的“星链”计划发射了两颗试验卫星，这一举动拉开了全球卫星互联网新的序幕。2020年，国家发改委首次将卫星互联网作为重要通信网络基础设施纳入“新基建”政策重点支持方向。随后，北京、成都、上海等地明确提出卫星互联网的产业应用发展规划。

2023年，中央经济工作会议又明确提出，把商业航天作为国家级战略性新兴产业。国家层面的出手，再加上华为 Mate 60 的发布，让卫星互联网进入了公众视野。所以不少人把 2023 年称为中国卫星互联

7. 刘畅：银河航天联合创始人、副总裁，北大国发院 EMBA2006 级校友。

网面向大众消费服务的“元年”。

卫星互联网 VS 传统通信互联网

和传统通信互联网相比，卫星互联网有哪些优势？传统的地面通信互联网主要是通过光纤、基站传输信号，而卫星互联网是基于卫星完成通信，卫星就相当于原来地面通信系统中的基站。

但与地面通信相比，卫星互联网是一个全面覆盖的三维立体网络，主要存在以下三方面优势：

第一，单星（单站）覆盖范围广。传统通信网络存在很多覆盖不到的地方，例如，海洋、沙漠、森林、深山等，因为建设成本和维护成本都太高。卫星互联网会形成一个全面覆盖的泛在网络，不受地球表面地形地貌的限制，可以轻松覆盖森林、沙漠、山区等地面通信艰难的区域。手机

直连卫星技术，可以让手机和卫星之间直接形成通信闭环，不需要再依赖地面的网络和基站。目前的华为 Mate 60 已经实现这个功能，依靠高轨卫星实现的是语音电话的功能，而银河航天目前正在开展新一代适用于手机直连的低轨卫星的研制工作，除了打电话外，未来还能实现无障碍上网。

第二，综合成本低。相比于地面 5G 基础设施及海洋光纤光缆建设，卫星互联网组网成本更低，且随着研制集成化、标准化、平台化技术的持续推进，未来卫星制造及发射成本将持续下降。

第三，高通量通信。与地面通信网络的 5G 相比，卫星互联网相当于 6G 的重要组成部分。尽管目前业界对于 6G 的标准还未实现统一，但是对于 6G 的目标已经形成了广泛的共识。在数据传输速率方面，6G 可能达到 5G 的 10-100 倍，时延缩短到 5G 的十分之一。然而，6G 通信技

术将不再是简单的网络容量和传输速率的突破，它更是为了缩小数字鸿沟，实现万物智连这一“终极目标”。

马斯克全球领先，中国在迅速发展

银河航天是一家卫星互联网解决方案提供商和卫星制造商。“卫星互联网”的重要参与者之一是民营商业航天企业。

目前，中国已经形成了相对完整的卫星互联网产业链，包括上游的卫星制造、卫星发射、地面设备制造；中游的卫星运营及服务；下游的卫星应用领域。按照轨道高度来分，卫星又分为高轨、中轨和低轨。低轨卫星具有高带宽、低时延的特点。目前，国内商业卫星公司也主要聚焦在低轨道卫星这个赛道。这是一个“长坡厚雪”的产业。

以银河航天为代表的中国低轨卫星互联网产业的发展，从某种意义上而言，也

是被 SpaceX、星链（Starlink）倒逼的结果。前者代表商业火箭，后者代表商业卫星，这两者都处于全球领先地位。卫星互联网对于我国而言是一个战略产业、战略资源，目前在单颗卫星的能力方面没有太大差距，但是在工程化的实现方面还有一段距离。

相对于卫星领域，中国的火箭产业也相对 SpaceX 发展较慢，这一部分原因是 SpaceX 的先发优势，要知道 SpaceX 成立于 2002 年，发展到今天已经超过了 20 年，中国商业航天整体开放还不足 10 年。除了技术复杂性之外，最重要的是火箭本身作为运载工具，其产业发展需要由卫星产业来牵引。马斯克的星链和 SpaceX 也是两者相辅相成。

从应用层面来看，星链面向 C 端的商业化应用也比中国更超前。银河航天的 C 端用户主要以专业用户为主，距离卫星互联网大规模应用落地还有一段距离的主要

因素是在轨卫星数量还需要进一步提升，地面信关站网络还需要持续建设，同时终端低成本量产产业链还在进一步完善。“小蜘蛛网”目前定位在低轨宽带试验星座，已经为国内包含信通院、运营商、电力单位等 30 多家科研院所及产业链企业提供关键技术验证、核心单机在轨测试以及行业应用验证，推动了行业快速发展。同时在能源电力、生态环保、航空航海以及车联网等领域和行业合作伙伴开展应用示范验证，充分证明了低轨卫星互联网对各垂直行业的赋能能力，未来也会加速以上行业在广域泛在互联场景下的行业创新发展。

尽管作为中国低轨宽带通信试验星座“小蜘蛛网”还不能实现全球网络覆盖，但随着中国卫星批产技术的提升，太空基础设施建设将不断加速。

产业追赶离不开市场的创新和发力

在卫星互联网或商业航天的四大价值链上，中国首先要攻的是卫星研发和制造。

传统上，卫星的研制模式都是单星的科研模式，效率上不去，成本下不来。批产卫星模式与传统研发模式的直观区别在于，面向批产的卫星制造产线与传统“孤岛”式的生产模式，卫星不再停留在一个位置完成总装和测试，而是通过脉动的形式加快生产节奏。同时，批产卫星利用流程优化和精益生产等手段，通过将串行任务向并行任务转换、统一卫星产品的接口、建立货架产品或模块化产品、批抽检等措施提高卫星研制效率。

当前，商业航天正在推动卫星制造从“定制化研制”向“批量化生产”转变，以银河航天为例，其在卫星研制模式、面向批产的卫星设计、制造供应链、卫星批

量生产线四个方面开展了大量的工作，通过技术研发和生产实践，逐步形成了一个面向中小型卫星的低成本批产解决方案。目前银河航天已经建成了覆盖整星研制、单机生产的生产基地，正在不断构建卫星低成本批产研制的格局。

在产业链垂直整合方面，银河航天不断融合工业生产制造体系和制造理念，通过共同技术攻关、技术合作以及技术标准的制定，构建闭环的产业生态，产业链上下游分工明确，完善各环节质量把控和成本控制，加速太空基础设施建设。

机遇与挑战

目前，卫星互联网的商业逻辑非常清晰，应用场景也非常明确。可以说，这个行业已经是箭在弦上，并不存在太大变数，产业机遇已经不是可能性问题，而是必然性问题，只是速度快慢，花落谁家。

从卫星产业来讲，目前存在两个商业模式。一种是卫星制造和销售，另一种是卫星的运营。

前者是把制造做好，依靠造卫星、卖卫星盈利。卫星既可以卖给国家队，也可以卖给市场队。后者是包括 SpaceX 和 OneWeb 等全球卫星互联网玩家等主要盈利方式，但是目前在国内还是有一些政策方面的限制。

就商业航天领域的创业公司而言，未来在产业发展上的快慢取决于多重因素，很大程度取决于产业政策的开放程度。因为本质上，任何一个产业的发展背后的核心都是相应资源的放开。比如，在互联网时代，网络信息是跨国界流动的，信息流引领技术流、资金流，日益成为重要生产要素，数字资源成为推动互联网发展的核心资源，当前，国家层面正加大力度推动各行业进一步数字化，增强数据要素共享，

同时也在加强数字安全和隐私保护，这样的开放将进一步推动互联网相关产业的蓬勃发展。

今天，我们要推动航天产业发展，同样需要开放产业关键资源、降低市场准入门槛，提升生产要素流动效率。以航天产业为例，尽管因其战略属性高、市场前景广阔，已被多地纳入未来产业规划，但当前仍然面临相关资源有待开放，限制产业发展的问题，这就需要降低市场准入门槛持续增强企业创新动力活力，抢占产业发展的时间窗口。比如，目前，我国的电信市场门槛较高，卫星互联网和手机直连卫星均属于电信基础设施，民营经济参与存在很大挑战。如果可以给民营企业一定的政策空间，充分发挥企业的创新活力，我们将有机会改变在宽带卫星互联网领域被动跟随的地位，争取在手机直连卫星的新兴产业上获得与世界领先企业并跑的机会。

刘颖⁸：中国商业航天拉开 大幕 卫星互联网全球竞速

中国商业航天的牵引力与支撑力

与欧美相比，我国商业航天发展起步较晚，但发展速度相对较快，用了不到十年的时间，完成商业航天产业体系从 0 到 1 的构建。我国在轨商业卫星的数量已超过 260 颗，形成了以卫星遥感、卫星通信、卫星导航业务为主的产业布局，为商业航天的快速发展奠定了基础。

有两股力量对我国商业航天有重要影

8. 刘颖：天链测控创始人，长期从事航天工程总体论证和工程技术管理等工作，参与我国天通卫星系统工程论证和建设以及低轨星座通信系统论证等重大工程论证和建设工作十余项。2017 年创立北京天链测控技术有限公司，致力于为商业卫星提供运维管理和数据接收服务，已服务在轨卫星达 230 颗。

响，我们可以称之为牵引力和支撑力。

从牵引力角度看，有三个重要力量。首先就是我国巨大市场需求，这个是商业航天的内在力量，也就是需求牵引。我国幅员辽阔、海域面积大、气候变化大、恶劣天气多、自然灾害频发，尤其是随着社会发展，大家对信息量和信息的时效性有了较高的需求，仅靠地面的基础支撑，已无法满足人们的生活需要，航天商业化的必要性和紧迫性日益凸显。

第二个牵引力就是产业融合的牵引。随着商业卫星数量的增加以及卫星应用的拓展，商业航天已经应用到了农业、林业、环境、金融等各个领域，并逐渐显现出了产业价值。最为典型的产业融合是卫星移动通信和地面移动通信的融合——手机卫星直连（华为 Mate60 手机与天通卫星直连），完美解决了地面移动通信覆盖的盲区问题，使卫星移动在用户数量上和应用

模式上有了质的突破，同时，也把卫星和大众“连”在了一起，让人们体会到了航天的魅力。有人预测 2023 年至 2028 年，中国商业航天产业将进入发展黄金期，2025 年中国市场规模将达到 2.8 万亿元人民币。

第三个牵引力是外部形势的逼迫，是外在力量。最为典型的是马斯克可重复火箭的技术突破以及超大规模巨星星座的“星链”计划。马斯克可重复使用火箭大幅降低了卫星发射成本，使批量卫星进入太空不再是沉重负担。马斯克于 2015 年提出为全球消费者提供高速、低时延宽带接入服务的巨型星座计划，并于 2018 年将 2 颗原型实验星送入预定轨道，截至 2024 年 1 月，已累计将 5806 颗卫星送入太空，已建成规模最大、服务能力最强、应用范围最广的商业低轨通信星座。目前，“星链”系统已在 65 个国家落地，服务用户超 200

万。事实上，马斯克的 SpaceX 和星链真正引起大家和市场大范围的关注源于“星链”系统在俄乌冲突的应用，迄今已有超过 3 万套“星链”地面终端在乌克兰投入运营，为乌军提供通信和互联网服务。马斯克“星链”计划除了批量生产、密集发射、规模应用、快速迭代等技术和应用创新外，带来的另外一个效益就是使日益紧张的频率轨道资源变得更加“稀缺”，也迫使作为航天大国的我们不得不加快航天发展步伐，争夺日趋白热化的太空频率轨道资源。

从支撑力的角度看，有两个重要的力量，一个是中国多年的航天技术积累。我国航天事业经过 60 多年的自主发展，形成了完整的产业生产和配套体系，涵盖了卫星火箭制造、测控发射保障、运营应用服务等完整产业生态，给商业航天的发展提供了坚实的基础和有力的支撑。从全球来看，航天的发展大都经历了从军到民再到

商的过程。军用和民用航天为商业航天提供了技术、基础和保障，商业航天为行业的发展、繁荣带来活力。放开之后，原来体制内的航天人才，加上制造业、服务业、金融业、互联网等科技行业的市场人才走到了一起，构成了中国商业航天的主力军。

另一个重要支撑是近年来不断发力的产业政策。自《2016 中国的航天》白皮书支持商业航天发展建设以来，国务院、发改委等先后发布十余项支持商业航天的政策和文件。2020 年 4 月国家发展改革委在“十四五”规划《纲要》中指出：“信息基础设施主要是指基于新一代信息技术演化生成的基础设施。”比如以 5G、物联网、工业互联网、卫星互联网为代表的通信网络基础设施；2023 年底的中央经济工作会议特别强调打造生物制造、商业航天、低空经济等一系列战略性新兴产业的重要性。

中国商业航天的挑战

我国商业航天发展的挑战主要体现在规模、速度（或效率）和政策三个方面。规模影响产业，制约应用；速度影响规模，制约发展；政策影响效率，制约生态。

从规模上看，规模化是商业化的基础，规模化发展意味着生产方式、应用模式的变化。比如，规模化的卫星数量，必然要求卫星生产制造的升级、发射方式的突破以及卫星运营管理能力的提升。总体而言，我国航天产业发展处在产业发展的转型期。规模化的另一个方面是卫星各类终端和应用的规模化。我国商业航天无论是天上卫星数量、地面终端设备、用户数量与其他行业相比，远远没有达到上规模的程度。商业航天在产业应用上还处在从能用到好用的过渡之中，距离“随遇接入、泛在服务”的需求尚有很大差距。

从速度方面看，我国商业航天发展黄金机遇期已经错过，无论是在日趋紧张的频率轨道资源的占有方面，还是在技术发展、应用领域方面都与美国还有较大差距，我们要想争取发展空间、缩小差距，必须加快商业航天发展和建设速度，千方百计地加快卫星生产、卫星发射。当前，影响速度的最大问题是生产和发射的矛盾突出，从卫星制造出来到发射上天一系列流程、环节尚需完善和优化。比如在发射层面，马斯克 SpaceX 公司去年完成了 98 次发射，我国民营企业发射次数仅为 13 发。抛去技术上的差距外，我国在发射流程、管理模式和保障条件上都还有很大的提升空间。

从政策层面看，商业航天是新兴产业，现有商业航天法规政策相对落后，不能适应当前形势，国家最近出台的政策和文件，大多是指导性、原则性文件，无法涵盖商

业航天活动的全要素。在现实操作中，商业航天的建设参照以往航天工程管理模式，是一种“穿新鞋、走老路”的模式。商业航天产业因其自身特点的局限，通常无法组织起庞大的管理和协调团队，商业航天发展和建设过程中，经常出现有时无人问津、有时又多头管理的矛盾现象。现在很多领域都在强调“新型举国体制”，既要发挥党领导下集中力量办大事的优势，也要发挥市场配置资源的决定性作用和企业作为创新主体的关键作用，要把“有为政府”和“有效市场”结合起来，扬长避短，快速赶超。商业航天就是这样一个领域，让国家搭建好基础、提供技术、资源和政策支持，让企业尽可能多地参与各个环节的竞争。从某种方面而言，我国商业航天的民营企业不奢望完全平等地对待，只希望有充分参与的机会。

专业化能力是发展的关键

卫星测运控服务是商业航天产业的重要环节。和卫星制造、火箭发射、卫星运营等领域相比，尤其和卫星的各种丰富多元的应用场景开发相比，卫星的测控和运维领域比较专业，是更加封闭的行业。这个细分领域的从业者大多源于体制内的人才外溢。

卫星测运控服务并不是单纯地建设一个地面站或者几个地面站的问题，更是一个服务体系的问题。广义的测控解决方案是一个天地通信的一体化解决方案，硬件、软件和测控服务都要有。通过近7年的努力，天链测控已经初步构建了稳定可靠的商业航天测控通信网，开发了以互联网云服务为基础的一体化卫星管理平台，已经实现了卫星规模化的运维管理，目前，以服务的卫星数量超过了230颗。

03.

管理课堂

编者按：

2023 年全面走出了三年多的疫情，但这一年来，很多企业家的感受并不好，市场的不确定性似乎并没有得到根本性地消除，全世界依然处于 VUCA 时代。这在很大程度上源于企业家和管理者的认知，很多人把所有的不确定性都归因于疫情，忽略了技术、文化、地缘政治、气候变化等更多的变量或冲击。

面向徐徐拉开的 2024 年，本月的【管理课堂】栏目，我们特别为大家精选了 2023 年颇有代表性的两篇文章。一篇来自北大国发院管理学教授、国发院 BiMBA



商学院原联席院长、校友基金讲席教授杨壮的演讲，主题是在不确定的时代，需要如何修炼领导力，另一篇来自北大国发院管理学教授、国发院 BiMBA 商学院副院长兼学术委员会副主任宫玉振的演讲，主题是变局时代的战略定力与领导力。

2024 年，期待大家借助这两位老师的文章，都能更好地修炼对变局的认知能力，对机会的洞察能力和实现能力，从而让自己和自己的团队真正拥有正确的战略及定力，在这个不确定的时代，以更高的领导力让自己和自己的团队获得确定性的成长，进而推动时代进步。

杨壮：不确定时代需要什么样的领导力

宫玉振：变局时代的战略定力与领导力



杨壮⁹：不确定时代需要什么样的领导力

作为研究管理学和领导力的老师，这些年看到中国和世界发生的许多变化，我有很多感触。最近碰到一些十年前的学生，他们说，以前听我讲领导力的时候不太明白我在讲什么，但现在都明白了，而且他们发现，领导力是他们企业面临的核心问题。

管理是在环境稳定的状况下进行，而领导力是在环境稳定性被打破的情况下去做创新。如果环境一直稳定，领导力不会

9. 杨壮：北大国发院管理学教授、国发院 BiMBA 商学院原联席院长、校友基金讲席教授。

受到今天这么大的重视。管理看的是短期，领导力看的是长期；管理重视的是事，领导力重视的是人；管理解决企业的现金流问题，领导力解决的更多是企业、国家长远战略发展问题。今天和大家分享《领导力的五个层级》这本书，相信会对大家有所帮助。

三位领导力大师

我从美国回到北大工作的这二十多年中，很多学者和企业家给我很大的影响，其中有三位领导力大师对我影响最大——德鲁克、麦克斯韦尔、稻盛和夫。

德鲁克对领导力和管理有自己一套独特的思想。他还特别重视社会生态环境的变化，认为自己不是管理学家，而是社会生态学家。他的管理理论不是静止的，而是把管理和环境的变化放在一起。这也是领导力的重要特质之一。

约翰·麦克斯韦尔是《领导力的五个层级》这本书的作者，他的多部著作据说被翻译为 50 多种语言，全球销量超 3000 万册，是世界公认的领导力专家之一。麦克斯韦尔对我的影响特别大，我授课时的很多素材来自他。“领导力就是影响力”，这句名言就是他说的。二十年来我每门课程结束时都会送给学生一句话：“态度决定一切，改变你的态度将改变你的一生。”这也是他的话。

2002 年我从美国回到北大任教，之后每年我都和胡大源老师一起带学生爬山。每次我们都带着麦克斯韦尔的“Attitude One on One”这本书。我把书名翻译为《态度 101》，由于它的封面是红色的，很多学生称之为“红宝书”。这本书里讲得最好的是关于团队的部分，这种精神的力量给了同学们很大启迪。在这本书的鼓舞下，大家不管多累都成功登上了山顶。

2006年麦克斯韦尔来到我们国发院BiMBA商学院演讲，引起很大轰动。现场有学生问他领导力是什么？麦克斯韦尔说：“领导力就是影响力。”他强调领导力不是职位，不是符号，而是个人身上展现出的领导魅力。不论你身处什么职位，即使没有领导职务，你也可以有领导力。这种思想在当时的中国很新颖，对我们启发极大。由此，2008年开始，我的研究方向从组织管理转到领导力，2009年我出了《北大领导力十堂课》一书。不得不说，麦克斯韦尔对我的研究教学有很大的影响。

我和王进杰老师翻译的《领导力的五个层级》是2021年版，是这本书出版10周年的纪念版。麦克斯韦尔在重印自序中说，书的作者常常会由于环境、时代、情境的变化而对自己以前写的内容做修改，比如他最近修改了自己的另一本旧书，更新了其中近80%的内容，但《领导力的五

个层级》这本书他基本没改。为什么？他用了“智慧”这个关键词。他说，这本书之所以在十年后的今天依然适用，是因为这本书的根本理念——“领导力就是影响力”植根于智慧，而智慧是永恒的。

这本书相当有逻辑性，也颇具文学色彩。在翻译过程中，我和王老师在语言方面下了很大功夫。建议大家有可能的话也读一读这本书的英文原版，因为麦克斯韦尔的英文文学修养相当高，读他的英文书是一种享受。

在这本书中，他主要讲的是领导力有五个层级：职位、认同、业绩、育人、巅峰，各层级逐级上升，这与马斯洛的需求层次理论有异曲同工之妙。

我自己建立了三元领导力模型。我用三个有交集的圆圈来表示三元领导力，阳中有阴，阴中有阳，你中有我，我中有你，

走到极端会向相反方向走，这是中国的文化理念。而在西方文化中，思想一般是线性的、单向的，麦克斯韦尔的五个层级就建立在严格的西方理念基础上。

关于领导力，大家在学习德鲁克和麦克斯韦尔的基础上，还应该再学习一位东方的领导力大师——稻盛和夫。稻盛和夫的领导力是基于东方的文化，基于对人的信任和激发，强调心性的力量。他强调，企业的关键在于企业家，企业家的关键在于自己的修行，修行的关键在于真正做到利他，用四个字来表述就是敬天爱人。当你做到敬天爱人，让人自觉自愿去工作，员工自然会对客户好，公司的业绩也水到渠成。因此，稻盛和夫强调以员工为本。

领导力的五个层级

今天是麦克斯韦尔《领导力的五个层级》悦读会，我再分享一下麦克斯韦尔的

五级领导力的划分标准与要点。

第一级、职位

麦克斯韦尔的领导力是从领导职位开始的，这是领导力晋级的第一个台阶。关于什么是领导力，麦克斯韦尔特别强调，领导力不等于职称、头衔、权力。你可能有领导职位，但你不一定有领导力。大约十年前，我在中国讲领导力课程的时候好多学生问我：“我没有当官，需要学习领导力吗？我当官之后再学吧。”这是中国人几千年的概念，认为有了领导职位才有领导力，但这种思想近几年已经有了变化。

在麦克斯韦尔的定義中，如果下属是由于你的领导职位而“不得不”服从你，而不是发自内心愿意追随你，那你不具备领导力。如果一名领导缺乏自我认知，没有清晰的愿景、使命、价值观，只能在自己的领导职位上玩弄手段、控制权力，

那就无法发挥下属的作用，也就无法体现出领导力。

第二级、认同

到了领导力的第二级，麦克斯韦尔认为，领导力高的人一定要能够赢得追随者，要让下属发自内心愿意追随你。下属追随领导者的关键在于领导者尊重人性。领导者尊重、关爱下属，让他们心里感到温暖，要建立友好的关系。作为领导者，本身要有很强的人性，要对人性有深刻地感知，要有良知。麦克斯韦尔用了《圣经》中的一句话：己所不欲，勿施于人。这样，大家才能真正做到自我认知、自我驱动、自我管理。

这方面的代表人物，麦克斯韦尔在书中讲了南非前总统曼德拉，我认为还有我们的前总理周恩来。

第三级、业绩

作为领军人物，必须有业绩。德鲁克、麦克斯韦尔、稻盛和夫，这三位领导力大师都专门讲过，领导者自己要付出比常人更多的努力，把自己企业的业绩搞上去，这样才能获得别人的尊重。没有业绩的领导者只是在讲空话，得不到团队的持续追随。

下属追随你，因为你身体力行，为组织付出很多，大家看在眼里，进而都效仿你一起为组织做贡献。我们 BiMBA 商学院是一个小而精的商学院，资源不是最丰富的，工作人员也不算多，但我们有许多杰出校友，为学院的事情做了很大的付出。他们的付出帮助我们 BiMBA 商学院和国发院取得了重大的业绩。

第四级、育人

领导力再往上就必须重视人才，也就

是要招聘到好的人才，发展好的人才，激励好的人才往前走。常常出现的情况是，企业一把手走了以后，企业就垮了。企业家必须重视人力资本，很多时候人力资本比生产资本更重要。这也是中国企业现在面临的巨大挑战之一。

乔布斯选了库克接替自己，库克展现出了自己独特的领导力，带领苹果公司继续辉煌。比尔·盖茨之后，现在微软的CEO是出生于印度的纳德拉，最近推出的ChatGPT在全世界的影响力有目共睹。纳德拉成功的重要原因之一是特别重视人。从他的自传《刷新》（Hit Refresh）可以看到，他特别有人情味，对人有细腻的关注。他把东方的人文思想带进了美国公司，把关爱人放在第一位。稻盛和夫也是如此，在股东、客户和员工三者中，他把员工放在第一位，因为他认为没有员工的投入，股东和客户的利益都不可能实现。

第五级、巅峰

巅峰领导力是麦克斯韦尔认为的最高一级。达到这个境界的领导者能够真正地洞察人心、尊重人性，同时又具有谦逊的品格和顽强的意志。

麦克斯韦尔在书中经常提到一个人，吉姆·柯林斯。他专门写过一本书《第五级领导者》，认为顶级的领导者就应该具备谦逊的品格和顽强的意志。到了这个阶段，领导者能够不断提高自身的思想、专业、品格、能力，把工作当作自己的使命去做，不是为了个人利益，而是为了改变世界，让世界更加阳光、更加正向，让周边的人都能够不断进步。

希望大家都能重视领导力，在领导力晋级的路上不断前行。最后还是送给大家那两句话：领导力就是影响力；态度决定一切，改变你的态度，将改变你的一生。

宫玉振¹⁰：变局时代的战略定力与领导力

《定力：变局时代管理的底层逻辑》这本书的写作初衷，是我们正处在一个巨大的变局时代，当下许多人，特别是中小企业、民营企业的管理者，普遍感受到了不确定性的冲击，感到迷茫、焦虑、紧张、对未来信心不足。几乎每个人都会用一个字来形容经营的现状：难。

出现这种情况的原因，是我们所处的整体战略环境正在发生结构性的变化。过去三四十年的战略环境整体来说是相对稳定的、可预期的、乐观向上的。我们可以比喻为“登山”。山顶就在那里，山体也

10. 宫玉振：北大国发院管理学教授、国发院 BiMBA 商学院副院长兼学术委员会副主任、《定力：变局时代管理的底层逻辑》作者。

是相对稳定。你所要做的是确定好目标，设计好路线，做好事先的准备，然后带领你的团队开始攀登。虽然你中途也可能会走一些弯路，出现一些情况，但你只要持续地攀登，最终总体来说还是可以登顶的。

然而，当前我们正处于百年未有之大变局或复杂变局的时代。这个时代的特点是动荡和复杂，充满了不确定性。我将这个战略环境比喻为“冲浪”，浪的特点是一波又一波，是动荡的、不确定的。

这种充满不确定性和动荡的大变局时代对于管理者而言是巨大的挑战，它会带来多方面的影响。

第一个影响是焦虑迷茫。人类天生渴望未来是确定的、可预测的，这是人类的本性。当环境是动荡不确定的，我们就会感到焦虑和迷茫。在当今社会，这种心态已经成为一种普遍的现象。

第二个影响是急功近利。我们无法预测今天的投入是否能够带来未来相应的回报。我们对未来缺乏足够的信心和乐观的预期，因此我们更会倾向于抓住眼前可以抓住的东西，这就会导致短期行为的增加。

第三个影响是随波逐流。大环境的动荡与不确定，会使人产生强烈的无力感，好像个体无法主宰自己的命运，许多人就会选择放弃努力的心理，干脆随波逐流好了，“躺平”“摆烂”这样的词语就应运而生。

这种心理冲击实际上揭示了一个问题。过去我们在几十年那种相对稳定的环境中所形成的心态、认知以及与此相关的管理理念，已经无法有效地帮我们应对现在这个动荡而复杂的变局时代。我们需要重新认识和梳理变局时代管理的底层逻辑，才能更好地驾驭这样一个变局时代。

《定力：变局时代管理的底层逻辑》这本书就是结合我对历史和军事的理解，谈了我对变局时代管理的底层逻辑的一些思考，希望能够帮助大家更好地理解 and 应对这个变局时代。

第一个视角是历史。今天是一个大变局时代，对于我们很多人来说这是从未有过的感觉，所以就会很不适应，就会感到紧张和恐慌，甚至手足无措。而其实历史上早就多次经历过这样的时代。今天我们所处的只是正在展开的变局时代中的一个而已。大变局既非第一个，也绝非最后一个。人类经历了无数的变局时代，而历史也早就给我们留下了大量变局时代的生存与发展的经验教训、应对策略，以及变局时代管理的底层逻辑究竟是什么。历史的视角可以帮助我们更好地应对今天的时代挑战。

第二个视角是军事。战争最大的特点

就是不确定性，这是战争最本质的特征。将军从来都是必须在高度不确定而且极其险恶的环境中做出决策，并带领团队取得胜利，从而掌握自己和组织的命运，乃至主宰对手的命运。战争的艺术，很大程度上就是接受不确定、理解不确定、驾驭不确定，甚至利用不确定的艺术。

从历史和军事角度来看，变局时代管理的底层逻辑需要掌握四个要素——不确定性、逆境、周期和定力。我的这本书就围绕这四个要素来展开的。

如何驾驭不确定性

变局时代的挑战之一是，眼前的生存压力越来越大，坚持长期主义似乎越来越难。几乎所有的商学院老师以及成功的企业家都会告诉我们一个道理，那就是好的管理必须有长远的追求和长期的目标，并伴随着相应的长期投入。优秀的组织必须

具备长期主义，而优秀的领导者则必须是长期主义者。

然而一个非常严峻而又现实的问题是，很多企业，尤其是中小民营企业，当下大多数面临着巨大的生存压力。我也知道要坚持长期主义，但我面临着越来越大的压力，和越来越动荡的环境，我不得不优先考虑眼前的生存问题。我活都可能活不下去了，长期主义还有什么用呢？这是很多管理者都面临的一个困境，很多人的长期主义信念因此而出现了动摇。

长期主义到底还有没有用？要不要有？答案当然是肯定的，我在书的第一章中专门用一节来分析了为什么越是不确定的时代，我们反而越要坚持长期主义。但问题是，现实的压力又是实实在在的，迫在眉睫，一味强调长期主义会不会反而让我无法应对现实的生存压力？长期主义者究竟该如何处理这种长期追求与眼前生存的

纠结？

我想用秋收起义的故事，来讲一讲什么是真正的长期主义，以及长期与短期究竟是一个什么样的关系。秋收起义的故事大家肯定都很熟悉。秋收起义一开始是准备打长沙的，但是起义失败了。毛泽东放弃了攻打长沙的原定计划，带领秋收起义的余部转兵南下，上了井冈山，跟绿林交朋友，当红色的山大王。共产党人怎么能与人们常说的“土匪”为伍呢？在很多“左”倾的人看来，这显然是违背共产党人的基本原则和价值观的。所以毛泽东为此付出了很大的代价，他被认为是犯了错误，并被免去了政治局候补委员的职务。

但毛泽东当时非常清楚他在做什么：在这个阶段，保存这支宝贵的革命力量是第一位的。没有生存，哪来的发展？没有生存，怎么去实现长远的共产主义理想？

但井冈山的红军跟所谓的“土匪”不一样的地方在哪里？“土匪”只知眼前的生存，而红军即使在井冈山的山沟里，也相信星星之火可以燎原。他们从来没有忘记自己的长远使命，相反，他们随时用使命和愿景来激励自己和团队，用基于使命的价值观来指导自己的行为和组织建设。

我为什么讲这个故事？企业和个人，永远面临短期和长期、生存与发展之间的纠结。为了长远的发展我们必须有长远的目标，但为了眼前的生存，我们也必须兼顾现实的压力，把握眼前的机会和利益。

所以长期主义不是一根筋，一根筋不是长期主义。为了生存和发展，长期主义者也要有毛泽东这样的策略变通。毛泽东这个人真正厉害的地方在哪里？他有非常坚定的共产主义理想，他的长期主义的理念是从来没有动摇过的。但是他同时有非常灵活的现实主义的策略。

所以，长期主义强调的不是不顾眼前的利益，而是不能只顾眼前的利益。真正的长期主义，一定是长期和短期、理想和现实、原则和灵活、战略和战术完美结合。仗要一仗地打，事要一件一件地做，长期的目标也需要通过眼前一个个短期的目标的实现来达成。但是在把握眼前机会的同时，一定不要忘了长期的目标。否则很容易就走着、走着就偏离了主线，迷失了方向，陷入短期主义的陷阱。

更看重眼前是人性的组成部分。长期主义是人性这一特点的对冲。它提醒我们，随时警惕这种短视，对冲生存的压力和机会的诱惑所带来的影响。

回到秋收起义，把握生存的机会是土匪都会做的事情，把握机会的同时不忘长远的理念，只有优秀的组织才能做到。历史就是这样，土匪和军阀是成不了事的。当尘埃落定的时候，最后胜出的，一定是

有长远追求的那个组织。

当然这就有一个问题，在高度不确定的环境下，我们究竟如何才能把长期和短期、理想和现实完美地结合起来呢？我想再讲一个故事，就是四渡赤水的故事。北大国发院 EMBA 有一门现地课程，通过四渡赤水这个案例，来帮助我们的学员来理解在高度不确定的环境下，究竟应该如何做决策，如何带团队，需要什么样的领导力。《长征组歌》中有一句：“毛主席用兵真如神。”讲的就是四渡赤水。我们今天来看，四渡赤水真正如神，就是因为它是一个完美地如何驾驭高度不确定环境的经典案例。

四渡赤水并非事先设计好的。当年遵义会议结束后并没有考虑到四渡赤水，因为原本计划是要在泸州上游过长江，但土城战役失败，被迫一渡赤水。一渡赤水也并没有想到会二渡赤水，二渡赤水没有想到会三渡赤水，但三渡赤水想到了四渡赤

水。四渡赤水是根据环境的变化，动态调整方案的过程，是一个学习、试错、探索的过程，并在这一过程中一步步地找到了突围的方向。

这是一个真实的不确定环境下决策的案例。环境是动态的、不确定的，而我们的理性是有限的。没有人从一开始就能看清所有的细节和最终的结果。草鞋没样，边打边像。这时候接受不确定、利用不确定乃至拥抱不确定，就成为驾驭不确定环境的关键，也是不确定环境下决策的关键。

所以过去的战略环境下，你制定一个战略可以五年甚至十年不用变，因为环境是相对稳定的。但今天这很大程度上已经成为一种奢侈。你必须接受环境是高度不确定的这样一个现实，这是一切决策的出发点。战略决策就不再是一次性的行为，反而要多次做决策，反复做决策，你才能适应动态的环境的变化。像四渡赤水，就

先后变了十多次作战方向。

当然这就提出了一个问题：像四渡赤水这样跑来跑去，不断地变化，会不会出现我们所说的战略飘移，不知道最终要去哪儿了？就像今天很多企业这样，以拥抱变化为理由，今天干这个，明天干那个，东一榔头西一棒槌，最后完全被动荡的环境被摆布，从而失去方向感？

四渡赤水这个案例真正的意义在哪里呢？四渡赤水在战术层面不断地调整方向，变了十多次，但它上面有一个东西是相对稳定的，这就是北渡长江，与红四方面军会师，在川西北重建根据地。因为这个战略意图是相对稳定的，红军战术层面的不断调整，就有了一个轴心和大的方向、大的战略意图，有了不变的东西。所以变来变去，最终都是围绕相对稳定的战略意图而展开的，最终还是要回到这个大的方向。这是非常重要的一点。

但是我们看，从更长的时间段来看，相对稳定的战略意图也是可以变的。红军到了川西北之后，发现这个地方不适合建根据地。就在这个时候，中央和张国焘围绕下一步的行动方向发生了巨大的冲突，中央被迫率领一、三军团单独北上。北上开始的时候并不知道要最终到哪里去，一直到甘肃的哈达铺，发现国民党的邮局里面有报纸，报纸中有报道，陕北有刘志丹的队伍，这才最终下决心到陕北去。

到了陕北以后形势又在不断演变，后来是西安事变，国共合作抗日。当民族矛盾代替国内矛盾变成时代的主要矛盾时，共产党做了一个什么决策？红军改编成了国民革命军。

所以，阶段性的战略意图，虽然是相对稳定，但也是可以调整的。然而，共产党有一个东西从来没有变过，就是长远的根本使命、愿景和价值观。

总结一下，四渡赤水这个案例，给我们揭示出了不确定环境下决策的三个层面。也就是说，在变局时代，我们要分三个层面来驾驭不确定的环境。

最基础的层面是眼前的机会把握。这是我们应对不确定环境的非常重要的一种能力。在这个层面，一定要灵活机动，一定要随机应变，一定要根据环境的变化随时调整你的战术，你的行动，而不能一根筋。用毛泽东的话来说就是：打得赢就打，打不赢就走。这样才能适应环境的变化。

眼前的机会把握上面的层面应该是什么呢？阶段性的战略意图。阶段性的战略意图是相对稳定的，眼前的机会把握就有了轴线，就有了选择。哪些机会我要把握，哪些机会我要放弃。机会选择的标准，就是为了达成我的战略意图。

但是正如我们上面所说的，阶段性的

战略意图只是相对稳定，从长远来说也是可以调整的。阶段性的战略意图上面要有一个长期的不变的东西，就是根本使命。这一条是绝对不能变的。

所以变之中有不变，不变之中有变。三个层面，构成了真正的长期主义组织驾驭不确定环境的基本模型。这样才能更好地应对我们这个高度不确定的时代。这是我们从四渡赤水中得到的启示。书中的第一章，专门用一节讲了这个模型。

其实我们从四渡赤水中提炼出来的这个模型，跟两千多年前《周易》的智慧完全是一致的。也就是说，两千多年的《周易》中，就已经揭示出了应对不确定环境的基本理念。周易的易有三义，即变易、简易和不易。这三义正好契合了我们前面讲的三个层面。

环境是动荡的、不确定的，我们就必

须学会变易。我们的行动包括组织必须是弹性敏捷的、机动灵活的，适应性强的，随时根据环境的变化来调整我们的行动，而不能是刚性的、僵化的。我们必须接受不确定、利用不确定、拥抱不确定。因为在变局时代，你必须接受唯一不变的就是变化本身这个现实。所以变易的能力在今天这个时代非常重要。

什么是简易？就不确定环境的决策而言，就是我们讲的清晰的阶段性的战略意图。作为管理者，你不能天天告诉你的手下环境就是动荡的、就是不确定的，就是复杂的，所以我没有什么战略，你们就随机应变好了。管理者必须在纷纷纭纭的动荡而不确定的环境中，为组织提炼出阶段性的战略意图来作为明确的指导方针，也就是在这个阶段，战略上大的框架、大的方向是什么，从而为战术上的机动灵活提供轴线。所以管理者一定要学会做一件事

情，就是要把复杂留给自己，把简单留给团队；要把不确定留给自己，把确定留给团队。哪怕只是相对的确定的。用毛泽东的话，就是要在混乱之中找出条理，在黑暗之中看到光明，在不确定的环境中找到确定的方向。这就是简易。

但最核心的是什么？不易。不易就是长期的根本使命，就是你和组织稳定不变的东西。有了这个稳定不变的东西，你就可以万变不离其宗，从而真正就如我们今天所说的用内在的确定，来应对外在环境的不确定，既适应了环境，又保持了定力。

如何应对逆境

变局时代的挑战之二，是环境越来越难，好打的仗越来越少。

在过去的三四十年中，中国的机会非常多，经济高速发展，新的机会不断出现。

你只要有眼光，敢冒险，迅速整合需要的资源投入到看到的机会之中，大概率就不会有问题，企业也迅速成长起来。但是这样的时代正在过去。整体环境的恶化，导致机会越来越少。一眼望去，好打的仗已经不多了。剩下的都是硬仗、恶仗，你还不得不打。

既然没得选，就必须打，还要打赢。越是艰难，越要学会打硬仗、打恶仗。打硬仗、打恶仗，过去可能只是说说而已，因为逆境还只是局部的、短期的。但是今天，我们必须接受逆境正在整体化甚至长期化这一现实。应对逆境的能力，已经是变局时代组织和管理者必备的基本功。这本书的第二部分，就是围绕如何应对逆境这个话题而展开的。

我在这部分中分析了三个案例，包括长征、曾国藩以及色诺芬的故事。

长征是中国共产党历史上非常经典的逆境突围案例。长征历时大约两年，那是我党历史上最低谷的时期，也是最艰苦卓绝的一段历史，但最后我们成功地走出了逆境，胜利地完成了突围。对于今天的我们，从长征中汲取逆境突围的智慧与力量，可以说是非常有必要的。长征是组织层面的逆境突围。

曾国藩是个人层面度过极困极难时刻的案例。曾国藩曾经遇到过极度的人生低谷，他为此陷入极大的焦虑、紧张、郁闷、彷徨，甚至几度自杀。但他最后走了出来，并因此完成了脱胎换骨。我在这个案例中梳理了支撑曾国藩走出人生逆境核心理念，包括“耐”，首先要控制好自己情绪，调整好自己的心态；“裕”，要看得开，放得下；“悔”，要学会自我反思；“强”，要有倔强之气；当然最关键的一个字是“志”，志之所向，金石为开，要

有百折不挠之志。等等。

我还讲了古希腊色诺芬的案例。对于色诺芬这个人，很多中国人可能并不熟悉，他是苏格拉底的学生。一支雇佣军参与了波斯帝国王位的争夺，但中途却因为各种原因，陷入了绝望的境界。色诺芬本来并不是这支部队的成员，但他站了出来，最后带领雇佣军完成了生死突围。这个故事在西方历史上被称为“万人军长征”，并成为西方逆境领导力的一个经典案例。

在这个基础上，我总结出了逆境管理能力的七大关键要素，我称其为“北斗模式”。

一是强大的意志力。在充满混乱和负面信息的环境中，所有的人都在依赖自己的领导者。在极大的心理压力下，人性的弱点会淋漓尽致地表现出来，组织的成员往往会陷入极大的恐慌与沮丧之中。这也

是最需要领导力的时候。没有人会追随软弱无能的领导。领导者在面对逆境与挫折时所表现出来的恐慌、沮丧与犹豫，将会在组织中间引发更大的连锁反应，那些动辄慌乱的上司一定会遭到下属强烈的质疑。在逆境中，所有的人都可以恐慌，领导者不能恐慌。所有的人都可以沮丧，领导者不能沮丧。这一切的前提，是领导者自身必须具备强大的意志力。在人心惶惶的情况下表现出信心和镇定，这是逆境中领导气质的关键组成部分。

二是敏锐的洞察力。具备坚强的意志力只是逆境管理的一个起点。接下来领导者要做的，是一定要有敏锐的洞察力。当组织陷入迷茫和危急的时刻，迅速清楚形势非常重要。包括究竟发生了什么？发生这些事情的根本原因是什么？发生的事情造成了什么样的冲击、损害与深远影响？随着时间的推移，形势还会如何进一步演

进？其中最关键的，就是搞清事情的真相。除了洞察外在的环境，还要对逆境中的人性要清醒地把握。他们内心的渴望是什么？他们致命的弱点是什么？谁是真正可靠的骨干可以倚重，谁在不断动摇军心？谁可能离你而去？逆境是最能考验人性的。逆境中的成功领导者，必须是洞悉人性、人心的大师。

三是果断的决策力。当我们稳定了人心、洞悉了环境之后，接下来就要开始做出如何走出困境的决策了。这就需要逆境管理能力的第三个要素：决策力。冯仑曾经讲，当老大的就是要做三件事：指道、搞定、买单。指道就是决策力，在逆境的迷茫与混乱之中，所有的下属都在期待着当老大的给组织指出一条明道，这对领导者的决策能力是一个极大的考验。逆境中的决策，应该把握方针、方向、方案三个要素。一是大的方针，是战还是守，是打

还是走；二是大的方向，往哪个方向行动；三是方案，具体的行动方案是什么。

逆境中决策的第一条基本原则，是多“谋”还要善“断”。决策一定要建立在尽量准确的信息基础之上，一定要深思熟虑，一定要考虑到多种可能。会不会出现意外，出现意外怎么办，全都有数。但在充满不确定性的领域中，所有的决策都必须在信息不完整的情况下做出。尤其是在逆境之中，突围的机会一纵即逝。你不可能全部清楚了才行动。逆境突围的任何决策都具有冒险的性质，从来就不存在绝对完美的方案。犹豫和徘徊会成为突围道路上最大的绊脚石。在混乱的逆境中，完全看清了再做只能是一种理想的状态。在逆境突围的过程中，大的战略方向往往不是等出来的，而是根据大局的判断，有了一个大致的方向之后，果断地打出来的。所以当机立断，是逆境领导力的关键特征。

准确地判断形势并果断地承担风险，是成功的决策者必备的素质。

四是良好的沟通力。领导者做出了决策，制定了行动方案，但还必须让下属充分理解并接受这一决策，并因此坚决地执行。这就需要良好的沟通力。没有沟通，哪来执行？好的沟通会达成这样的效果：不是因为决策者命令下属必须做什么，而是下属清楚地明白原因，清楚地明白目标，因此形成强大的自我激励，主动地去做。

逆境沟通的一条原则是结构化的坦诚。下属对情况的了解，可能会比你想象的要更多。如果他们感到你在隐瞒，这引起下属更多的恐慌，造成下属对你的不信任。

二是要结构化。同样的信息，放到不同的结构中，其含义是非常不一样的。我们应该都知道曾国藩的那个故事：屡战屡败，还是屡败屡战？屡战屡败是事实，屡

败屡战是精神。一个让人丧气，一个令人振奋。本来是一回事儿，就是换了一个顺序，传递出来的信号就完全不一样了。逆境中的沟通，就是要像这样，在坦诚的同时，更要发出强有力的声音，从而使团队信心激昂。

讲出真相很重要，正确地讲出真相更关键。在讲出真相的同时，一定要在基于真相的基础上，从更长远的角度来传递组织强大的愿景，从更大全局来分析走出逆境的有利因素。要把每一次的沟通，都变成灌输信心、激发士气和斗志的好机会，让组织成员在清楚地明白形势的严峻性与挑战的同时，依然坚信发挥自身强大的主观能动性可以克服任何困难，从而让信心与希望成为组织不竭的动力来源，推动组织在逆境中不屈不挠前行。

五是强大的执行力。时间紧、任务重，因此方案确定并完成沟通之后，就必须果

断、迅速地将方案付诸实施，所以接下来，组织必须具有强大的执行力。从战争的经验来看，逆境中的有效激励依次来自四个层面：求生的本能、清晰的纪律、团队的荣誉、组织的理念。书中对这四个层面分别做了详细的分析。

六是敏捷的响应力。敏捷地预见与应对变化中的机会与威胁的能力。对于逆境中的组织来说，信念越坚定越好，但行动越灵活、越敏捷越好。有时候生与死就在一线之间。有时候哪怕些微的机会也可能就会让你突围成功，哪怕是些微的威胁就足以让你全军覆没。所以，一定要对环境的变动保持极大的警觉和弹性，要对形势的变化保持敏锐的洞察力以及迅速的响应能力。

七是强大的复原力。西点军校为什么一定要给学员安排拳击课程？西点军校的拳击课，目的不是教学员单纯的拳击技巧。

拳击教给西点学员的是：当你被人一拳打倒在地的时候，你仍然要站起来。逆境中的领导和组织必须具备强大的韧性与反弹能力。你可以被打败，但你不会被摧毁。你可能会跌倒，但你会站起来重新前进。这就是你和组织的韧性。逆境之中，韧性是组织最关键的生存能力。每一个成功的故事背后，都经历了无数的苦难。今天的逆境，其实只是我们所要经历的苦难中的一个而已。

意志力、洞察力、决策力、沟通力、执行力、响应力、复原力，七者是一个层层递进的关系。意志力是逆境管理能力的起点与核心，有了坚定的意志力，你才会在动荡与混乱之中定静安虑，从而以敏锐的洞察力，洞悉内外的环境及发展趋势，并在正确地了解正在发生的事情的基础上，果断地做出正确的决策。而你的决策要想被下属所理解、所接受，就必须有良好的

沟通力，下属才能真正与你上下同欲，坚决执行。逆境中组织执行力至关重要，而执行力的关键来自有效的多层面激励。同时，在高度动荡而不确定的执行环境中，组织一定要对环境的变动以及其中的机会与威胁保持高度的警觉。在避开致命威胁的同时，及时发现机会，果断捕捉机会和利用机会，乃至创造机会，这就需要组织必须具备敏捷的响应力。最后，逆境中的组织还需要强大的韧性与复原力，进而把逆境转化成自我提升、自我成长的最好时机。

这七大要素构成了逆境管理能力的清单。有了这个清单，我们就可以像照镜子一样，更好地梳理一下我们和组织在应对逆境的基本功方面，哪些方面做得不错，哪些方面还需要提高，以便加强我们应对更大逆境的能力。在浩瀚的星空中，北斗七星总是环绕着北极星而旋转的。而在逆

境中，这个北极星就是我们反复强调的组织与个人的信念。这个不变的“北”，是逆境领导力的核心之所在，也是动荡时代的定力之所在。

如何把握周期

变局时代的挑战之三，是很容易被眼前的动荡所裹挟。

身处大变局，我们很容易陷入当下的漩涡苦苦挣扎，无法顾及更大的场景和长远的发展，这反过来会使管理者不断陷入新的动荡而不能自拔。但是当我们跳出当下、回顾历史时，我们就会发现：历史从来是动荡的，但动荡的背后是有周期的。大变局时代，战略思维最重要的组成部分之一就是周期思维。

这本书的第三部分，就是围绕如何把握周期来展开的。我梳理了司马迁周期、

达利欧周期等。这部分的一个结论是：常人关注事件，高手把握周期。认识和把握了周期，以及周期背后的脉络与结构，你就可以清楚地知道自己和组织处于周期的什么样的节点，你就可以从容不迫地提前进行长远的战略布局，而不被眼前的动荡与情绪所裹挟。这就是为什么变局时代周期思维特别重要。

其实中国人自古以来就有非常发达的周期思维。中国人独特的周期观，可以很好地帮我们把握在一个动荡的时代中应该如何自处。中国人的周期观，最核心的一句话，是老子的“反者道之动”。反，物极必反的“反”，通“返”，就是回归。用周易的智慧来说就是否极泰来，泰极否来。周期就是这样。大势到了顶部，一定会往下走。处于低谷的时候，早晚会往高处走。大势周期性的波动围绕着什么来进行？道。道就是规律，就是常识。

而且在老子看来，在这样的周期性的波动中，凡是背离了常识与规律的现象都是不可持续的，早晚要回到常态。他举自然现象为例说：“飘风不终朝，骤雨不终日。孰为此者？天地。天地尚不能久，而况于人乎？”狂风刮不了一个早晨，暴雨下不了一个整天。谁兴起的风雨？天地。天地的作为都无法长久，更何况人为的东西呢？所以他提出了我们如何应对这个动荡而不确定的时代：“万物并作，吾以观复。夫物芸芸，各复归其根。”各种各样的事情不断地发生，我要做的是把握其往复的规律。万物起起伏伏，纷纷攘攘，最后还是要回到根本。根本是什么？就是常识，就是规律。

我在这本书里提出了把握周期的基本逻辑：“短期看政策，中期看制度，长期看规律”。

短期我们一定要看政策，是因为政策

的调整确实会给企业的经营环境造成极大的影响，甚至带来行业的动荡。但政策的制定又一定是有逻辑的。如何理解政策的逻辑呢？要看制度。所以在书中的第二部分，我专门用一节梳理了影响当下政策变动的制度安排及其背后的逻辑。

长期看规律什么意思？短期的政策调整可能会引发行业或经营环境的波动。然而从较长的历史时段来看，政策一定会向常识与规律回归。所以我经常讲，当下我们应该以一种适度悲观的乐观主义心态来看待我们的这个大变局。乐观主义，就是我们始终相信常识、规律，始终相信大的趋势，为此完全可以对长远的未来保持积极乐观的态度。你永远可以相信否极泰来，所有的逆境都会过去，所有的艰难都可以走出。

但是，否极泰来是需要时间的。因此，隐忍与等待，并在隐忍与待机中积蓄力量，

同样是周期思维的应有之义。易经中说：“尺蠖之屈，以求信也；龙蛇之蛰，以存身也。”尺蠖弯曲身体，是为了更好地伸展前进；龙蛇冬眠潜伏，是为了更好地保存自身。在环境不利的时候，关键是要学会保存有生力量。耐得住寂寞，同样是我们这个时代战略思维的重要品质之一。所以老子有句话，叫做“动善时”，管理者一定要学会因时而动。进还是退，攻还是守，重心放在生存还是扩张，一定要根据时势而定，前提是你把握好周期。

我在书中也强调了一条，驾驭周期的关键，一是认知，一是人性。认识你自己，警惕人性的致命弱点，是在周期性的动荡中做出明智决策的前提。

定力：回到管理的基本面

变局时代的挑战之四，是心态的焦虑与浮躁。这可能是这个时代社会心理的普

遍特征，也是管理者的普遍心态。在这种情况下，越动荡，越困难，我们越需要定力。

晚清是一个极度动荡的大变局时代，不知道比我们今天动荡多少倍，所谓的三千年未有之大变局。但湘军这批人为什么能够成事？两位湘军将帅说的话，我非常喜欢。一句是胡林翼说的：“世自乱而我心自治，斯为正道。”越是在动荡与混乱的时代，我们越应该找到自己内心确定的东西。一句是罗泽南说的：“乱极时站得定，才是有用之学。”在极其混乱的环境中依然坚守自己的信念，这才是真正有用的学问。

人是有能动性的。外在的环境固然是我们无法左右的，但即使是在最动荡的变局时代，好的领导和组织，也可以我命由我不由天。胡林翼也好，罗泽南也好，当然也包括曾国藩，就是一批手无寸铁的书生，但是却在乱世之中，依然不为环境的

动荡与压力所动摇。一群人相激相磨，凭着“舍身卫道”的精神，以“打脱牙和血吞”的倔强，以“志之所向、金石为开”的信念，以“而困而知、而勉而行”的意志，以“尚朴实、耐劳苦”的文化，以“不贪功之速成，但求事之稳适”的战略定力，以“结硬寨、打呆仗”的作战原则，以“大处着眼、小处下手”的管理风格，投身于挽狂澜于既倒的事业之中。一句话：他们知道外在的环境是一时改变不了的，但他们所要做的，是做好他们能做的事情。

我们从乱世湘军这个组织中，可以看到哪些变局时代的管理底层逻辑？至少包含了这样一些内容：信仰、信念；韧性、意志；专注、执着；远见、格局；战略定力；价值驱动；管理的基本面；以及不求近效、铢积寸累的长期主义。

管理者强烈的信仰与坚定的信念，是这个底层逻辑的起点。有了强烈的信仰和

坚定的信念，便可以在九死一生、屡战屡败的逆境之中有了强大的韧性与意志，有了专注与执着的精神，有了长远的眼光与宽广的胸怀，不为一城一地的得失、一时一地的成败所动。管理者便可以凭借强大的战略定力、着眼于管理的基本面，打造出价值驱动的组织，从而以长期主义的信仰，带领组织在动荡的变局时代成就其所从事的事业。

湘军领袖们的这些特点，恰恰也是历史上那些在身处动荡的变局时代的优秀管理者们所具备的共性。他们的出身背景不同，他们所处的时代不同，他们所从事的事业不同，但他们在管理的底层逻辑上是相通的。

在这个底层逻辑中，我最想强调的一点，就是曾国藩的“结硬寨、打呆仗”。什么叫结硬寨？曾国藩有个规定，湘军行军，到了一个地方，不管多么晚，不管多

么累，也不管天气如何，第一不能休息，第二不能主动找太平军挑战，要先挖壕沟。一共挖四道沟，内外各两道，对沟的深度和宽度都有要求。然后是“垒墙子”。用挖沟挖出来的土，在内外两道沟之间垒一圈墙，对墙的高度和厚度也都有要求。墙子垒完之后，再在最外层那道沟的外面，将5尺长的扎花篱的木头埋进土中，做成障碍。工事这才算修完了。然后再派出三成人“站墙子”，也就是战略值班。其余的人可以休息了。过一个时辰，再由另外三成人起来换防。用曾国藩的话说，哪怕是临时住一晚上，也必须做“坚不可拔之计”。哪怕是我就在这个地方停留一晚上，太平军想来偷袭，没门儿。就是不管外面的环境如何，我自己该做的事情，我都必须做好，根本不存侥幸之心。什么叫“打呆仗”？就是没有那么多的花招，踏踏实实，稳扎稳打，不用奇谋，不求速成，不急不躁，

不慌不忙，着眼持久，着眼根基，拼耐力，拼韧性。动荡时代最能考验的，就是你管理的基本是否扎实。令旗一举，三军皆动；打了败仗，阵脚不乱。这才叫工夫。

曾国藩后来讲，他这套战术，最早是跟太平军学的。但是后来太平军筑垒掘濠，一天比一天潦草，而湘军修垒掘濠，则一天比一天扎实。曾国藩发现这一现象以后非常高兴，认为从这一件事情上，就可以看出双方的力量消长：太平天国大势已去，而湘军的胜利指日可待了。在晚清那个乱世，跟曾国藩同时接到朝廷命令练团练的还有 30 多位团练大臣。但为什么其他人练的团练很快灰飞烟灭，甚至在历史上都没有留下记载？为什么只有湘军成了事？因为没有一个人，肯像曾国藩这样在基本面上下功夫。

这给我们一个什么样的启发？真正的管理哪有那么多的捷径可走，长远的胜利

哪有那么多的取巧可言。无论是在战场还是在商场，长远的胜利往往都是熬出来的。这就第一需要坚韧的意志，第二需要扎实的基础。

所以真正的长期主义者一定是于大处着眼、小处下手的。长期主义者会确定一个长期的目标，然后以强大而持久的信念，坚忍不拔的定力，“不求近效，铢积寸累”，不投机，不取巧，一步步地从实处、小处入手打牢管理的基础，一步步地向目标迈进。

“千淘万漉虽辛苦，吹尽狂沙始到金。”变局时代同时也是大浪淘沙的时代，是倒逼组织回归管理的本质的时代。那些虚幻的管理假象注定会破灭，那些在凯歌行进的狂欢与喧嚣中很容易被忽略的管理底层逻辑，反而会清晰地显现出来。在动荡而混乱的时代中，我们会更加清楚地看到，正是管理中的那些最基本的要素，才是决

定竞争胜负和组织命运的根本力量。

回到这样的基本要素，变局时代的管理者才能找到应对不确定环境、决定组织命运的基本要素，并且不断从这些最基本的要素来反思自己的组织，夯实管理的基础，筑牢组织的根基，从而在动荡大变局的时代里把握自己的命运。

回到曾国藩和湘军这个话题，湘军和曾国藩告诉我们一个什么样的道理？晚清是一个动荡的时代，是一个看起来无能为力的时代。但即使是在无能为力的时代，我们依然可以有所作为。曾国藩有句话说：

“天下事只在人力作为，到山穷水尽之时自有路走。”你不要管那么多，把你该做的事情真正做扎实，做透彻，自然会有路走。这就是回归管理的基本面，这就是管理者应该有的定力。什么叫定力？内心要有一种不为外面的环境所动摇的力量。

所以，我们在这个动荡的大变局时代，我们所要做的，就是一句话：“找到对的事情，并做好基本功。”

04.

承泽精选

编者按：

本期【承泽精选】栏目特别精选了两位国发院知名教授近期获得大量阅读和转发的精彩文章。

第一篇是北大博雅特聘教授、国发院教授、市场与网络经济研究中心主任张维迎发表在复旦大学《管理视野》2023年第4期上的文章《什么样的人算企业家？》。基于自己四十年对企业家精神的深入研究，他总结了衡量企业家的十条标准，对于打算成为企业家和已经是企业领导者的读者而言非常发人深省。



第二篇是北大国发院院长、数字金融研究中心主任黄益平教授的《数字经济再出发》。关于我国数字经济的现状、中美发展差距、如何实现赶超，以及常态化监管应遵循的思路，他分享了自己的独到见解。

张维迎：什么样的人算企业家？

黄益平：数字经济再出发



张维迎¹¹：什么样的人算企业家？

我从 1983 年开始已经研究企业家已经 40 年了，我也很难用一句话来说明白什么是企业家。研究越深，下定义越难。这里，我试图从十个方面描述性地定义一下“企业家”。

一、企业家是自己找事做的人

“企业家”（entrepreneur）一词来自法文，最初的含义就是某项事业的发起者。企业家创办企业，从事创新，都是出

11. 张维迎：北大博雅特聘教授、北大国发院教授、北大市场与网络经济研究中心主任。

于自己干事的冲动，是自己主动找事做，不是因为他人的要求才做事，不是完成别人交办的差事，更不是接受别人的命令和安排。一个人如果只是在别人的委派下做事，如职业经理人或国有企业领导人，就不能算一个企业家。当然，有些国有企业领导人也自己主动找事做，意味着他们有一定的企业家精神。宁高宁、宋志平就是这样的人。

二、企业家是自己说了算的人

企业家是老板，老板是什么？老板就是自己说了算。老板没有上级，不需要听别人指手画脚。如果自己说了不算，什么事都要请示汇报，别人同意才能做，别人不同意就不能做，就算不上企业家，只能算是雇员。企业家之所以自己找事做，创办自己的企业，也是因为自己说了算。一个人如果自己说了不算，就不大可能自己

找事做。企业家天生就是一把手，不是二把手。一些有企业家精神的人选择离开体制，创办自己的企业，就是因为他们想自己说了算，不愿受别人的摆布，不愿接受别人的命令。国有企业领导人与真正的企业家一个重要区别就在于他们有上级，自己说了不算。

三、企业家是自己提拔自己的人

追求权力、地位，是人的本性使然。在官僚体系内，每个人都有特定的岗位，一个人的位置是由上级决定的，成功表现为被上级提拔。企业家没有上级，也就没人提拔他。企业家只能自己提拔自己。自己如何提拔自己？就是把自己的企业做大。企业做得越大，客户越多，下面的员工越多，企业家的社会位置就越高。企业家其实就是伺候人的人。你伺候的人越多，级别就越高。客户不买你的产品，企业做不

大，给自己安上再多的头衔也没有用。马云名气大，就是因为他把阿里巴巴做大了。他有这样的社会位置和影响力，是因为他伺候着数亿消费者。某种意义上讲，企业家是客户用货币投票选出来的，这样的选举是最民主的。国有企业领导人是组织部门或主管部门提拔的，不是自己提拔的，也不是客户选举出来的，所以不是真正的企业家。

四、企业家是自己承担责任的人

企业家做事的后果是不确定的，无论是套利还是创新，都有风险，可能成功，也可能失败。企业家必须对自己做事的后果承担责任。事情做好了，你享受利润、荣誉和成就感；事情做砸了，你会遭受财务上的损失，甚至可能被人当作骗子。这其实就是“利润”一词的含义。利润是扣除自己承诺的合同支付后的剩余收入，可

能正，也可能负。拿利润的人就是给别人提供保险的人。所有说利润就是责任！一个人如果无须对自己做事的后果承担责任，好处是自己的，损失由别人承担，他就不是一个企业家。国有企业领导人并不对经营后果承担财务上的责任，他们的升迁通常也与经营绩效关系不大，所以不是真正的企业家。

五、企业家是把别人认为做不成的事做成的人

经济学上讲的决策，就是给定约束条件下求解。这一点不适用于企业家。对企业家而言，约束条件不是给定的，而是可以改变的。事实上，企业家与常人不同，就在于他们总是试图改变约束条件，把常人认为不可能的事情做成。创新其实就是改变约束条件！这些约束条件可能是技术上的，也可能是商业上的，甚至是制度上的。

要改变约束条件，就必须打破常规，做常人想都不敢想的事情。企业家是用想象力改变世界，他们能看到常人看不到的东西。比如埃隆·马斯克，他做太空旅行，芯片-脑连接，这在常人看来，是匪夷所思的事情。所以，企业家常被看作是“疯子”。一个人如果只是在做大部分人都能做的事，他就不是一个企业家。循规蹈矩、照章办事的人，不是企业家。

六、企业家是喜欢较劲的人

企业家精神本质上是竞争性的。企业家争强好胜，喜欢较劲，总是想证明“我比你行”！企业家是挑战者，不服从权威，总是想方设法超越对手，超越他人。企业家之间的竞争超越利润目标。比如，约翰·洛克菲勒和安德鲁·卡内基俩人一生都在较劲，前半生为谁是美国赚钱最多的人而较劲，后半生则为谁是美国捐钱最多的人而

较劲。谷歌创始人拉里·佩奇和特斯拉创始人埃隆·马斯克本来是好朋友，但他们之间的友谊并没有阻止他们在人工智能和自动驾驶技术领域的较劲。当谷歌把DeepMind收购之后，马斯克就投资1亿美元与山姆·阿尔特曼成立了OpenAI，并挖走了谷歌人工智能的顶级科学家伊利亚·苏茨克维，与谷歌对阵，两人从此决裂。在太空旅行领域，马斯克还在与杰夫·贝索斯和理查德·布兰森较量，三人互不服气。在中国，马云和马化腾在互联网平台较劲，沈南鹏和张磊在投资领域较劲。企业家之间的较劲意味着经济学家担心垄断是杞人忧天。

七、企业家是能够激发别人做事的人

没有人有能力和时间做所有的事。企业家不是一个人做事，而是率领别人做事。企业家不是个体户，而是组织者。如果没

有他人的参与，企业家将一事无成。在市场上，每个人都有选择的自由。这意味着企业家只能激发别人跟随他做事，而不能靠命令让别人做事。愿意跟着你干的人，一定是被你的愿景和魅力所吸引，而不是被你的权势所强迫。要让别人自愿跟随你，你就必须给别人指明方向，让别人看到希望。一个人如果不能给别人希望，就不会有追随者；没有追随者，就不可能成为一个成功的企业家。

八、企业家是把别人的事当自己的事做的人

企业家通常被认为是为了赚钱。其实，除了赚钱，企业家还有超越利润的目标，其中一个目标就是出人头地，证明自己的社会价值。对真正的企业家而言，赚钱绝不是唯一的目标。企业不仅是商业，更是事业。做事业就得有事业心。所谓事业心，

就是把事业当作生活，甚至当作生命，对跟随你的人负责，对利益相关者负责。用冯仑的话说，把自己的事不当事，别人的事当自己的事，这是所有干事业的人都有的特质。一般人可以躺平，但企业家不能躺平，因为你不能让跟随你、信任你的人失望，不能让股东、员工、客户失望。一个人做企业如果只考虑自己的得失，不考虑他人，他就不是一个真正的企业家。

九、企业家是在做事当中本身就获得快乐的人

人类中有一种人，他们只要做了别人做不成的事就感到快乐，如果重复别人做的事就觉得无聊。这就是熊彼特讲的对创造性的享受。企业家就是这样的人。我一直强调，企业家快乐不是因为赚钱，而是因为做了事，赚钱只是一个结果。当然，赚钱肯定也快乐，但更重要的是“做事”

本身。像乔布斯、马斯克这样的企业家，支撑他们最重要的动力是做创造性的事情。许多中国企业家，至少我认识的中国企业家，都能从做事中得到快乐。当他们说起自己做的事情的时候，总是两眼放光，你会跟着他们一起兴奋。

十、企业家是不会在失败中认输的人

大部分企业家都经历过失败，有些甚至经过多次失败。但与常人不同的是，企业家不会在失败中认输。他们常常是屡败屡战，直到成功。比如，铺设第一条大西洋海底电缆的美国企业家赛勒斯·菲尔德，前三次铺设都失败了，被人当作大骗子，说他骗了一个城市，骗了一个国家，骗了全世界。如果他就此罢休，就会在“骗子”的名声中老死。但他没有！几年后他又来到英国筹集资金，重新开始铺设海底电缆。又一次失败了，但他没有放弃，第二次终

于获得成功，用电报将新世界和旧世界连接起来，他的名字永远载入史册。亨利·福特前两次创业都失败了，第三次创业才成功。俞敏洪创办了享誉中外的新东方教育公司，是一个成功的企业家，但几年前在“双减”政策的影响下，公司股价一落千丈，传统业务也失去了前途。如果他就此躺平，虽败犹荣，但这不是他的性格。他开创了新的事业——东方甄选和新东方文旅项目。

我在上面讨论了衡量企业家的十个维度（或标准）。当然，并非现实中的每个企业家都满足这十个标准，不同的企业家在不同维度上的表现会有很大的不同，有人在某些方面突出，另一些人在其他方面突出，没有两个企业家是完全相同的，就像没有任何两片树叶是完全相同的。企业家之间的差别很大程度上是由他们的性格决定的，也与他们所处的环境有关。但在我看来，十个维度中前五个是最重要的，

是一个人能被称为企业家的必要条件。一个人如果不是自己主动找事做，如果自己说了不算，对自己做事的后果不承担责任，只做大部分人认为能做成的事情，只是等待别人提拔自己，一定不能被称为是企业家。这是我不赞成把国有企业领导人称为企业家的主要原因。

另外需要强调的是，企业家精神是一个学习的过程，没有人一开始做企业就能满足我上面列出的企业家的所有标准。企业家一定会犯错误，但他们善于从错误中学习，不断提升自己的想象力和决策水平，走向成熟。这个学习过程不是简单地被动地随机行走，而是主动地吸纳和纠错。当然，成功也容易使人把经验当作规律，变得故步自封，逐步丧失想象力和创造力。特别是随着年龄的老化，人们更容易变得保守，学习能力会衰退。因此，很少企业家永远是企业家。在企业家队伍里，后浪推前浪是必然的！

黄益平¹²：数字经济再出发

今天想和大家讨论的题目是“数字经济再出发”，确定这个题目有三个考虑：第一，数字经济发展本身就是创新的成果，数字经济的进一步发展仍然需要创新的支持。第二，数字经济的发展对高质量发展而言意义重大。无论是商业模式创新还是硬科技创新，数字技术都将发挥非常重要的促进作用。第三，今天论坛的主办单位浙江大学，其所在地杭州是数字经济发展的重镇。

我国数字经济的现状如何？

关于中国数字经济的现状或实力，有两个可供观察的视角。

12. 黄益平：北大国发院院长、北大数字金融研究中心主任。

第一，从总量来看，我国的数字经济在全球排名第二。数字经济是第四次工业革命的产物，以前我们的企业和行业一直追着工业革命创新的步伐，并且在前三次工业革命期间距离前沿技术和经济创新比较远，第四次工业革命是一次历史性的转变，我们终于站在了创新的前排位置。数字经济有可能是决定国际经济竞争力的新领域，所以各国，特别是世界主要经济体都在积极布局，我国也不例外。我国数字经济全球排名第二，主要指的是我国数字经济的市场规模、渗透率、覆盖面和一些业务模式的发展。近几年我国数字经济发展速度有所放缓，中美之间数字经济发展的差距也呈扩大之势。这些变化属于正常现象，但值得引起我们的高度重视。比如，全球市值最高的十家数字经济公司，2020年时中国有两家入围到2022年已经全部出局。

第二，从结构来看，数字经济中有个很重要的概念——独角兽公司，指那些还没上市，但创业不足 10 年市值已经超过 10 亿美元的企业。这些公司很有可能成为未来数字经济领域的巨无霸企业，因此独角兽公司的数量也成为展示一个国家、一个经济体数字经济潜在竞争力的重要衡量指标。2018 年以前，我国新增独角兽公司的数量基本与美国持平，现在这一数量的增长速度出现明显回落。

为何中美数字经济落差加大？

关于中美数字经济的落差加大，在我看来，主要原因有三：

1. 地缘政治。美国对我国实施了一系列经济技术限制。在中美经济矛盾日渐凸显时，一些在美国上市的中国科技公司市值回落非常明显。市值的回落可能反映出业务的变化，也可能反映出国际投资者对

中国公司在美国估值的判断。自中美贸易战以来，在美上市的中国公司市值缩水明显，一个直接的结果就是中国公司跌出全球市值最高的十大数字经济公司排行榜。这种现象主要反映了估值变化，不能简单理解为中国相关公司业务出问题。这种估值变化对独角兽公司的数量也有影响，毕竟独角兽公司需要对标上市公司才能确定自己当下的估值。因此如果上市公司市值明显缩水，再叠加一些特殊因素，中美数字经济发展的差距就会拉大。当然，中美之间技术合作的减少也直接影响中国数字经济发展。

2. 反垄断。自 2020 年开始反垄断落地，为防止资本无序扩张、保护消费者利益、加强数据治理、预防金融风险等目标而连续采取了多项管制措施。虽然事出有因、师出有名，但政策落地的时间正处于严重的新冠疫情期间，叠加执行层面的“九

“龙治水”现象，使很多企业受到多重冲击。客观而言，相关举措对行业发展的信心和业务发展态势有明显的不利影响。既然是专项整治，意味着要集中火力，规范那些过去不够规范的行为。相关行业的发展因此出现一定程度上的放缓，可以理解。专项整治也有很清晰的目标——在规范中发展，在发展中规范。目前专项整治已经结束，整个行业步入常态化监管阶段。所谓常态化监管，就是要把重点更多地放在发展上，这是我们下一步要考虑的一个重要问题。

3. 技术能力。与美国相比，中国数字经济的优势多在商业模式层面，包括互联网的应用、渗透和覆盖等等，但前沿技术与美国尚有明显差距。从具体业务看，我国在消费互联网的产业领域做得非常不错，但覆盖十亿人后，进一步提升的空间有限。我认为下一步突破的重点可能在物联网、产业互联网等新领域。这些新领域在技术

和管理方面都有一些新要求，这一点与过去的消费互联网有所不同。

我国数字经济如何赶超？

面对中美落差，尤其是扩大之势，我们是否有足够的能力赶超？如何追赶？这的确是个问题。

如果把中美各自最大的十家创新公司放在一起对比，可以发现美国的前十大公司有七家主要靠技术驱动，另外三家则是商业模式驱动。中国前十家公司的比例恰好相反。不难看出中美之间的技术差异很明显，美国数字经济做得好，很大的优势就是技术领先，特别是原创性技术比较多；中国则是在应用领域比较好。把中国数字经济定义为大而不强符合事实，毕竟与我们当前的经济发展水平高度吻合，不能指望一个像中国这样的发展中国家在前沿技术领域全球领先。

令人鼓舞的是，即便在一些前沿技术创新领域，目前中国赶超的趋势很明显。在近期两位英国学者发布的报告中，与美国、日本和欧洲相比，我国在一些前沿技术领域相对贡献的数量增长很快，尽管质量还有很大提升空间，但进步的态势已经非常明显。这份报告的结论认为，中美两国的前沿技术创新都处于世界领先地位，虽然仍有差距，但差距确实在缩小。不过这两位学者也承认，中国很多数字技术的创新，包括一些前沿性的创新，仍然是基于美国科研机构 and 学术机构所发明的基础性 or 原创性技术。如果中美之间的矛盾持续激化，中国目前的前沿技术创新还能否持续下去？这是个大问题。

哈佛大学一名教授曾就国家创新能力展开研究。在这位教授及其研究团队看来，一国的创新能力主要取决于两类因素，一是投入多少科研人员、资金和经费，二是

投入产出的效率。该研究发现，知识产权保护、经济开放度、科研机构参与度、私营部门参与度、技术专业程度、知识存量等指标对一国的创新能力而言至关重要。

我认为上述指标为我们判断数字经济的发展趋势提供了一个很好的参考框架。我国的数字经济想要持续发展，保持相对领先的地位，从技术角度看，我们的创新不仅要跟上现在的发展，还应该尽量加速。在这个过程中，我们要特别关注一些问题。比如知识产权保护，目前我们已经加大保护的力度，但仍有很大改进空间。再比如开放度问题，我认为要特别关注对外交流，这是技术进步必不可少的一部分。交流涉及语言和科研合作问题，这也是科研人员需要重视培养的一种能力。特别是在当前美国对我国技术限制的背景下，我们不仅要继续重视自主创新，同时还要持续重视对外交流。

此外还有民营企业参与创新的问题。无论是经济创新还是技术创新，我国民营企业的贡献率都在70%以上。民营企业在未来的经济技术创新中能够发挥何种作用？国家能给予这些企业多大的发展空间？我认为要从政策层面对此展开深入探讨。

常态化监管应当遵循怎样的思路？

常态化监管的目标是在规范中发展，在发展中规范。在我看来，常态化监管应当遵循五个基本思路。

1. 平衡。任何经济的监管，特别是数字经济的监管，最后肯定要在规范和发展间求得平衡。数据治理是一个非常好的例子，如果放任会造成数据滥用，引发很多问题；如果管死，大数据分析又可能不复存在。因此怎样找到平衡点很重要。

2. 协调。政策的制定和实施需要协调。很多政策之间的统筹不完善，接轨不顺畅，需要进一步协调。在实施过程中要特别避免“九龙治水”问题。

3. 透明。治理的规则要透明。目前我们制定了很多规则，相信各界都希望这些规则稳定、透明。稳定透明的规则才可以给行业发展一个稳定的预期。

4. 国际化。数字经济从本质上看极有可能成为一种国际化的经济活动细胞。

5. 回应。监管本身就是一项很新的业务，对于数字经济这样一项创新业务的监管更可以说是“新上加新”。新业务通常具有很多新特点，其优点和风险难以一目了然，未来可能面临何种挑战或许业务部门自己都不清楚，监管部门更无从知晓。在此背景下，监管部门和业务部门要建立良好的日常动态沟通机制，逐步形成一种

既能控制风险，又利于发展的监管框架，这非常重要。

我相信，只要能创造一个好的环境，制订好的规则，企业一定能带给我们很多意想不到的惊喜，我们过去的经验足以证明这一点。

版权

制作单位：北京大学国家发展研究院

制作部门：北大国发院智库、北大国发院传播中心

编选委员会

黄益平：北大国发院院长、数字金融研究中心主任

姚洋：北大博雅特聘教授、国发院经济学教授、中国经济研究中心主任

黄卓：北大国发院副院长、数字金融研究中心常务副主任

杜晓梦：北大国发院助理研究员、国发院BiMBA商学院副院长

王勋：北大国发院副研究员，数字金融研究中心研究员

梅亮：北大国发院副研究员

朱丽：北大国发院助理研究员

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。