



北京大学国家发展研究院
National School of Development

民营经济之本

一

北大承泽

参考

004期

2023年9月

主管：北京大学国家发展研究院

主办：北大国发院智库，北大国发院传播中心



National School of Development

Peking University

目录

民营经济之本

热点分析

01

- 张维迎：民营经济的历程与提振之道 03
- 范保群：恢复民企活力——顺应市场的监督管理.. 13
- 王勋：提振民企信心——降低政策的不确定性 22

产业观察

30

- 邢剑炜：补贴政策对中国新能源汽车产业发展的作用
与启示 32
- 庞义成：智能电动汽车这一棒，中国是怎么实现赶超
的？ 47
- 肖蓉、刘辉：新能源汽车产业强势崛起的底层逻辑 ..
..... 63

管理课堂

75

-
- 谢绚丽：**企业如何进行数字化转型？构建战略、业务、组织正循环 77
- 侯宏：**管理者如何构建自己的底层逻辑？ 89

承泽精选

101

-
- 易纲：**当前经济运行中的几个特点..... 102
- 林毅夫：**关于当前宏观经济的三点建议..... 109

01.

热点分析

编者按：

民营经济健康发展是提高市场活力、实现高质量发展的重要力量。近期出台的“民营经济 31 条”，更是显示了政府支持民营经济发展壮大的决心。扭转当前民营经济市场预期转弱的关键，在于恢复和提振市场主体特别是民营企业的信心。然而，宏观数据与微观调研均显示，疫情后经济并未出现此前预期的较快回升，经济的疤痕效应仍然较为明显。居民消费趋于谨慎，民营企业投资信心低迷，根本原因在于市场主体面临和预期的不确定性上升。政府与政策制定者的着力点应在于采取措



施降低由于监管与相关内外政策造成的经济不确定性，采取顺应市场规律的监管举措，以稳定市场预期，推动经济走向常态化增长。

本期热点分析由一篇专访文章和两篇专栏文章构成。专访文章为北大国发院助理研究员、BiMBA 商学院副院长杜晓梦，北大国发院传播中心主任、《北大承泽参考》执行主编王贤青共同专访北大博雅特聘教授、北大国发院经济学教授张维迎。专栏文章分别由北大国发院金光讲席研究员范保群，和北大国发院副研究员王勋撰写。

张维迎：民营经济的历程与提振之道

范保群：恢复民企活力——顺应市场的监督管理

王 勋：提振民企信心——降低政策的不确定性



张维迎¹：民营经济的历程与提振之道

新中国民营经济的发展历程和关键节点

中国几千年来民营经济一直不太活跃，所谓“士农工商”，“商”排最后一位。民国时期，因为政府力量的相对薄弱，民营经济获得了一定的发展，但战乱频仍，没有一个和平稳定的大环境，民营经济很难持续成长。

中华人民共和国成立后，1950年代搞了社会主义工商业改造，我们的经济以公有制为主，集体所有制为辅，民营经济基

1. 张维迎：北大博雅特聘教授、国发院经济学教授、市场与网络经济研究中心主任

本上消失了。在改革开放前，只在农村和城乡结合部有一些乡镇企业或集贸市场。

1978 年改革开放是中国民营经济发展历程中最重要的转折点之一。当时有两个因素对民营经济的涌现起推动作用：一个是城市有大量返城知青，很难找到工作，政府不得不允许他们自己谋生，于是有些人开始成为个体户，例如卖“大碗茶”；另一个因素是在农村，家庭联产承包责任制得到认可和推广。包产到户后，一方面农民有了余粮，存在交易需求，另一方面允许农民种植一些经济作物，于是农村集贸市场渐渐兴起。

农村的商业萌芽后来演变成乡镇企业。乡镇企业大多是民营企业创建，只是出于体制当时尚未突破的原因，挂靠在乡镇机构。后来，有些转制成为真正的民营企业，有些重新成为集体企业。

从乡镇企业到相对纯粹的民营经济是一个漫长的跨越。当时有集体经济为主的“苏南模式”和私营经济为主的“温州模式”。后来的事实证明，浙江的“温州模式”更成功一些。浙商代表人物之一鲁冠球将他创办的乡镇企业改制成为私有企业。

1984年也是一个重要节点。这一年，城市里的商业开始全面超越个体户时代。国家在农村改革的基础上推进城市改革，联想、“两通两海”（四通、信通、科海、京海）等非传统国企或集体企业开始出现。比如，联想起家于中科院的一个研究所，单位领导同意，柳传志等一些企业家就开始创业，在体制上挂靠中科院。

最重要的时间节点是1988年，第七届全国人大一次会议通过了《宪法修正案》，首次允许私营经济存在和发展。在此之前，我国可以注册的企业只有三类：国有企业、集体企业和个体户。实际上，当时的一些

个体户，比如傻子瓜子，已经发展成几百人规模的企业，显然不是个体户，一度引起巨大的争议，一直到邓小平亲自表态才算平息。1988年，《宪法修正案》施行之后，傻子瓜子这样的企业才算是真正“摘帽子”。

1992年是另一个重要的时间点。邓小平这一年进行了南方谈话，民营经济得到进一步激发，出现了所谓“92派”。这一批民营企业的产权更清晰，法理基础也更坚实，展现出很强的生命力。相比新的民营企业，原来的乡镇企业在所有权和管理制度上的缺陷突显，大量乡镇企业陷入亏损，“苏南模式”与“温州模式”之争也在这个阶段基本有了结论。到20世纪末，乡镇企业改制基本完成，主要方向是民营化，承包、租赁或者卖给创始人，后来就不再统计“乡镇企业”这一名目了。

20世纪90年代民营经济的群体性崛起还在一定程度上突显了国企的竞争力难

题。国企亏损严重，产生“三角债”，政府不得不“抓大放小”“不求所有（所有权），但求所在（注册与总部所在地）”，企业哪怕卖给外地人，但只要还留在本地继续交税，提供就业机会，就比亏损破产好。比如，山东诸城市的国企几乎都被卖掉，市长陈光也得到一个绰号叫“陈卖光”。

1998年亚洲金融危机后，很多银行技术性破产，当时股票市场也得以发展，帮助一部分困难的国企上市。这种情况持续到2004年，郎咸平对广东顺德科龙的顾雏军收购大量国有企业提出质疑，国有资产流失又成为一个时代的敏感问题。之后，很少再有国有企业民营化，这条路基本上断掉。

提振民营经济的基本逻辑

回顾新中国成立以来民营经济的发展历史，尤其是改革开放以来的重要时间节

点，我们可以从中看到一条比较清晰的线。这条线的基本方向就是党和政府从原来计划经济的“管”，一步步转向市场经济的“放”。在体制调整中，从文件和舆论上承认农村的家庭联产承包责任制、城市的个体户，到十三大报告在表述上的突破，再到1988年法律上的《宪法修正案》，一步步实现质的跨越，这为1990年代民营经济的腾飞奠定了最重要的基础。

农村家庭联产承包责任制的关键是什么？是通过改革释放广大农民的创造力，调动和保护农民的生产积极性。农民的口粮问题解决之后，开始种植经济作物、互相交易，一方面刺激了集贸市场的发育，另一方面节约了农村劳动力。有些人的创造力和冒险精神更强，成为农民企业家或乡镇企业家，更多的人进城务工，为民营经济中最先启动的劳动密集型产业的发展奠定了基础。在计划经济时代，人口是一

个负担，随着民营经济发展和城市建设，人口变成了红利。

城市改革的关键又是什么？给知青一条创新谋生之路。允许知青成为个体户，这背后也是改革的突破。如年广久的傻子瓜子这样的个体户发展壮大之后又怎么办？邓小平的选择是先观察，效果好再承认，而不是发现与现有体制不相容就先治理。

我们在改革中一个非常宝贵的经验就是当发现新事物之后，先观察一段时间，如果利大于弊，那是体制没跟上，需要启动相应的改革，让体制跟上创新；如果发现弊大于利，说明这个创新本身有点问题，再治理也不迟。

今天的中国互联网企业、平台经济，能成长为全世界都举足轻重的民营企业，离不开我们这些宝贵的改革原则和改革精

神。

今天我们讨论的是如何提振民营经济。从民营经济发展的历程来看，我认为有两点值得我们牢记：

一、经济发展离不开创新。中国过去的高增长更多依靠的是我们对西方成熟技术的引进和吸收，今后要更多的依靠我们的自主创新和集成创新。

创新往往会对原来的体制构成挑战。我们一定不要想办法让创新去适应体制，而是要通过改革，让体制适应创新。这样的体制才富有生命力。

今天的中国经济又遇到很多问题，外部发展环境的问题、技术迭代的问题、经济周期的问题。问题是永远存在的，无法消灭问题，因为不管经济往前走，还是往后退，都会带来问题。关键是我们对待问题的态度，是鼓励大家去创新、创造、试错，

还是这也不许碰，那也有风险，把“安全”放在压倒一切的位置？在一个开放的系统中，“安全”其实是辩证的。就像你害怕交通事故，天天躲在房子里不出来就安全了吗？你会憋出病来。国与国竞争，本质是综合实力之争，是创新力之争。只有能主动适应变化、鼓励创新的体制才是富有国际竞争力的体制。

二、资源并非给定，而是由技术定义，技术则源于创新。因此，市场经济本质上不是一种资源配置方式，而是一种资源创造方式。

很多人把市场经济与计划经济并列，作为两种资源配置方式来对比，这是传统经济学上一个极大的误区。市场经济最大的好处不是配置给定资源，而是通过激励创新来创造新资源，或者让原有的资源带来更高的产值、效率。

在市场经济中，创新不是任务，而是企业家的内驱力和大众自发的创造力，你也不知道企业家在哪里，哪个企业家能成功，不可预测，政府“点将”的方式行不通。政府真正要做的不是亲自创新，而是制定和守护创新的规则。政府要把创新交给市场，交给大众，自己去好好制定和执行规则，要用法律保护创新者的权益不受侵害，而不是发文件鼓励大家创新。如果创新者的权益得不到保护，甚至你的企业，你的投资在并无违法的情况下，随时可能被叫停、被没收，大家创新的积极性就会受到伤害，就会隐藏自己的创造力。

因此，创新归根结底离不开法治。没有法治，政府权力得不到有效的约束，很难有真正的创新。

范保群²：恢复民企活力 ——顺应市场的监督管理

背景

民营经济在我国整个经济体系中具有重要的地位，贡献了整个经济体系 50% 以上税收，60% 以上的 GDP，70% 以上的技术创新，80% 以上的城镇劳动就业，90% 以上的新增就业和企业数量。民营经济的核心载体和重中之中是民营企业（家），为民营企业（家）营造良好的营商环境，是激发市场活力和发展内生动力的关键之举，党中央一贯支持民营企业发展，重视企业发展环境，关切民营企业群体状况和营商环境优化。近几年的中央经济工作会议、政府工作报告更是重申坚定支持民

2. 范保群：北大国发院金光讲席研究员。

营企业和民营经济，国家领导人也多次召开民营企业座谈会，强调“坚持两个毫不动摇”和给民营企业（家）吃定心丸。

当前全球地缘政治格局高度动荡、深刻重塑，国内外环境面临前所未有的不确定性变化，严重影响了民营企业（家）的发展信心，群体性面临信心不足问题。此时发布《中共中央、国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》，社会上称之为“民营经济新 31 条”，很关键，很必要，彰显了对提振民营企业信心、稳定预期和进一步激发活力的高度重视，引起了极大反响。

结合《中共中央、国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》和对 100 多位民营企业家进行的“营商环境及法规对民企的影响”“政商合作关系”“行政管理与执法”等的访谈和问卷调查，笔者认为，提振民营经济发展信心，“民营经济新 31 条”的落实至关重要，特别是政府如何增

加政策的确定性和依法行政，把影响民营企业信心的关键因素——政策法规及其执行履行好，更符合市场逻辑和市场规律、更好地依法行政管理。

一、调研发现：影响信心的主要因素是政策和行政管理不确定性大，对市场原则考虑不足、法治程度不够

访谈结果表明，民营企业（家）对目前国家、政府出台的政策文件的清晰程度和公开情况给予了比较积极的评价，高达89%受访者认为政策文件清晰，88%受访者认为政策文件公开的情况较好。调查也显示：“以国家领导人召开民营企业座谈会为代表的，政府高层与民营企业的积极沟通”“以党中央、国务院名义发布的相关政策文件”“保护民营企业家人身、财产权的法律不断完善”“最高人民法院、最高人民检察院发布平反涉及民营企业家

的典型案件（如张文中案）”等都极大地提升了民营企业（家）的安全感、也极大地提高了民营企业对于未来的信心。

但是，近些年来民营企业群体普遍认为国家政策的不确定性变化太大，政策不连贯、不稳定、不可预期，已直接增加了他们不安全感、经营决策难度和观望情绪。民营企业对政策不确定性的看法和学术界的发现是一致的，例如，知网以“政策不确定性”为主题的学术期刊论文 2016 年以前每年不超过 30 篇，2017 年后急剧增长、2022 年达到 416 篇。政策缺乏连贯性、稳定性和确定性，必然使市场主体无所适从、预期混乱，为了规避风险，趋于决策保守、转向观望、信心受挫。

此外，访谈调查中民营企业反映特别突出的还有两方面：一方面是民营企业很担忧的是关于合同履行与协议。60% 的受访者对于“政府是否会履行合同”仍

存在较大的担忧，并认为这是影响其企业经营的极其不确定的因素，一旦出现造成的影响也非常大。62%的受访者也表达了对“政府因人事变动等原因不履行协议”的强烈担忧，此事项也是很多民营企业受访者亲身遭遇和经历的现实问题。另外一个方面是监管执法自由裁量权过大，执法标准不合理、执法对象错位、多头执法、重复执法、随意执法、任性执法等问题，缺乏对企业实际情况的考虑。既不透明又没有过渡安排，动不动就是“一刀切”、“立刻执行”、“理解要执行、不理解也要执行”、不讲法理和道理、不谈逻辑和常识，往往是“上面一句话，下面无限延伸理解、层层加码”，“说罚款就罚款、说关停就关停、说变就变”，这样肯定会带来民营企业（家）乃至全社会的不稳定预期和信心缺乏。

二、提振信心：政策和政府行政管理需增加确定性、符合市场规律、诚信履约

提振信心首先需要提升政策确定性和依法行政。

“法治是最好的营商环境”³、“社会主义市场经济本质上是法治经济。法治经济的本质要求就是把握规律、尊重规律。”⁴受访民营企业信心不足和对未来担忧，很大程度上就是对于政府是否能够依法行政，是否能够遵循尊重市场规律的担忧。因此，提振民营企业信心也首先需要从提升政策的确定性和依法行政入手。需要减少关乎企业长远发展的基本政策的频繁调整、突然变动。制定政策和行政管理时，应当充分听取各方面意见和征求意见，政府在依法行政时需要以确定性和公开行政行为信息为原则，采纳合理的意见建议，

3. 习近平：《中央全面依法治国委员会第二次会议上的讲话》。

4. 习近平：《在中央经济工作会议上的讲话》。

做好解释说明，通过尽可能完整的说明行政行为的理由、依据，政策出台和实施需要有必要的提前量、过渡期或缓冲期，提高政策和行政管理的透明度，从而可以让民营企业（家）理解政策的初衷和目的及方向，民营企业（家）能够感受到被尊重、受到公正的对待，也会更理解并结合企业实际情况，顺应政策方向进行调整和安排。

政府进行行政管理时，应当审慎使用行政命令，杜绝用行政命令代替市场行为。在万不得已时，也应当尽可能的比照市场，以尽可能的满足企业的生产经营便利的方式给与补偿和能够对企业给予与市场价格相当的补偿。这意味着行政救济应该充分考虑企业的真实客观损失。正如习近平总书记在十八届中央政治局第四次集体学习时的讲话所指出的——“如果人民群众通过司法程序不能保证自己的合法权益，那司法就没有公信力，人民也不会相信司法”。

对于民营企业而言，只有让行政管理的结果符合市场规律，其权利才能真正得到保障，民营企业（家）也就会相信司法，更多的使用司法途径，并最终有助于促进政府依法行政和整个社会法治治理水平的提升。

本次“民营经济新 31 条”明确指出：完善政府诚信履约机制、依法保护民营企业产权和企业权益，这抓住了核心和关键。政府是连续的，“新官要理旧账”，这样才能提升政府公信力，建设诚信社会，提升民营企业（家）乃至全社会的信心。只有合同或协议被履行是高度可预期的，合同或协议才能实现最大化的社会效益，尤其是外部效益。在市场经济中存在广泛的“级联效应”，因此政府履行合同或协议的不确定性对于市场经济的危害将很大。建立更加强有力“言必行、行必果”的政府承诺和信用机制，提高民营企业对于政

府履行承诺的预期，对于促进民营企业乃至中国市场经济的发展意义重大、对于提振民营企业（家）信心乃至全社会的信心和稳定预期都非常重要。

王勋⁵：提振民企信心——降低政策的不确定性

一、不确定性上升是民企信心偏弱的根本原因

目前民营企业的市场需求不足，融资成本偏高，投资信心低迷，主要原因在于经济的不确定性上升。内部的政策不确定性和外部的环境不确定性，共同推高了民营企业面临的市场不确定性。

第一，“运动式”、“情绪化”监管增加了民营企业面临的政策不确定性。

近年来，针对环境生态、教育培训和平台经济等领域的监管举措达到了一些预期的目的。不过在政策执行过程中，存在

5. 王勋：北大国发院副研究员、数字金融研究中心高级研究员。

不少值得反思的地方，出现了“情绪化监管”、“竞争性监管”和“运动式监管”等现象，对市场信心造成了较大打击。以环保领域的监管为例，从 90 年代末期的零点行动，到“十一五”期间节能减排，到 2016 年以后环保督察以及 2021 年的拉闸限电，均采取了运动式的做法。这种做法的根源在于长效机制的缺失情况下对行政手段的过度依赖。“运动式”减碳一方面会激化矛盾，导致大量企业被强行关闭，大量产能被强行停摆，大量劳动力出现短期失业。另一方面就是效果不稳定，一段时间的监管过后一般都会出现报复式排放增加，以至于不会产生长期稳定的结果。再如，始于 2021 年初的针对平台经济的“强监管”也达到了一些预期目的。但是，值得注意的是，最近两年平台经济的发展明显放缓。虽然从总量看，我国平台经济的国际排名仍然靠前，然而增量下降明显。

如果这个趋势持续下去，我国平台经济的优势很快就会丧失，被印度、英国等国赶超。

第二，外部地缘政治局势以及经贸技术领域摩擦增加了民营企业国际化经营的不确定性。

地缘政治冲突造成的金融及科技制裁，将冲击全球供应链与产业链，或将进一步影响全球经济金融一体化进程。在贸易保护主义兴起、各国政治互信下降、疫情等冲击下，企业为追求生产安全性、稳定性，从国际化、离岸化转向本地化、近岸化，推动产业链供应链从全球化向区域化转型。如果地缘政治紧张局势进一步升级，本来已开始受阻的经济全球化趋势可能转向“岛链化”，即出现为保证产业链与供应链安全，各地区有限链接的局面。

美对我国高科技领域和军工企业的制裁和禁运已持续数十年。近年来美对我国

发动贸易战，对数百家企业、机构和大学进行制裁。随着美国内全面遏制中国的对华策略形成，美将意图联合欧、日等国，在关键产业的核心技术领域对我进行长期封锁和压制。美西方此次对俄采取了金融制裁、网络信息战、民用航空禁飞等制裁措施，对我国提供了一个极为真实的“政策沙箱”，如将来台海发生冲突，美极可能联合其盟友对我国实施更为严厉的经济金融制裁与封锁。这些外部环境的变化，极大地改变了民营企业面临的国际条件，增加了国际化经营的成本和困难。

第三，内外不确定性显著降低了民营企业的市场需求，进一步削弱了民营企业的投资意愿。

居民的财富和收入在疫情期间受到较大的负面冲击，且疫情后经济形势复苏不及预期，导致居民预防性储蓄倾向进一步提高，居民消费特别是对耐用品的消费更

趋于保守。随着欧美经济逐步恢复，产业回流以及对我国贸易技术领域的摩擦，今年以来我国出口持续下行，7月出口同比大幅下滑-14.5%。以小微企业调查为例，今年二季度感受到市场需求疲软所带来压力的小微经营者的比例明显增加，从一季度的46.9%上升至49.5%，小微经营者现金流平均可维持时间、净利润率均仍处于近年来的低位。尽管整体而言民营企业的盈利、创新等能力均比国有企业更好，但在负面冲击来临时，不确定性上升，民营企业抵御风险的能力却显著低于国有企业。商业银行从应对不确定性、降低营业风险的角度会更偏向为国有企业提供融资支持，这会让民营企业的融资约束问题更加突出。

民营企业面临的需求冲击会进一步影响企业的投资决策。今年上半年，民间固定资产投资完成额占比为52.9%、较疫情

前的 2019 年回落超 3 个百分点。具体而言，除房地产投资下滑外，制造业、计算机通信等行业的民间投资增速亦持续下滑。不少民营企业的主要工作不是在考虑扩大投资决策，而主要精力在于修复受损的资产负债表，这会导致新增投资特别是决定企业创新能力的研发投入显著下降。研发支出的减少不但影响企业的市场竞争力，而且影响整个经济实现高质量发展的进程。

二、政策考虑

稳定市场预期、提振民营企业信心的关键在于尽快尽力降低由于内外政策带来的市场不确定性，建议如下：

1. 进一步加强法治环境建设，监管执法要有法可依，更要执法严明，同时加强监管能力建设。经济各行业领域的监管治理政策，原则上规范与发展并重，“在发展中规范，在规范中发展”。除了行业发

展的规范性问题，“运动式”监管反映的另一个问题就是监管缺失和监管效率低下，难以适应市场化和数字化经济发展形势。

“运动式”监管容易“眉毛胡子一把抓”，在纠正不规范企业行为的同时，也会避免会打击先进。因此，要尽量避免“运动式”监管，着力提升监管能力，使监管成为常态化行为，让各行业在规范发展中不断提升市场竞争力和国际竞争力。

2. 提高政策规则的透明度，保持政策的连续性、稳定性和可持续性，稳定民营企业的政策预期。我国的宏观经济政策往往担负多重目标，这一方面增加了政策制定与执行的难度，另一方面导致政策制定缺乏透明的规则。为提高政策规则的透明度，应在简化政策目标的同时突出核心目标，从而增加市场对政策调整预期的准确性。同时，政策应保持连续性和稳定性，支持民营企业的政策往往面临落实不到位

和退出较快的问题，应形成有利于民营企业发展的可持续的政策环境，促进民营企业与国有企业之间的公平竞争。

3. 扩大国际关系领域的“朋友圈”，坚定务实地推进高水平对外开放。我国的发展成就，缘自全球化、获益于全球化，未来发展，更将有赖于全球化。随着我国经济规模以及在世界经济的影响力不断扩大，在国际社会中应承担的责任亦随之增加。尤其在当前国家经济秩序出现失序、经济全球化进程受阻，我国更应该发挥积极作用，坚定推进区域经济一体化进程，积极参与高水平协定谈判，特别是在中欧全面投资协定下加强与欧盟经贸合作，在区域全面经济伙伴关系协定 (RCEP) 下加强中日韩自贸区建设，与东盟国家加强投资于贸易合作，在“一带一路”框架下加强与其他发展中国家的合作交流，加强国际互信，努力维持开放的贸易与投资环境。

02.

产业观察

编者按：

2023 年 7 月，新能源汽车迎来第 2000 万辆的下线。连续 8 年全球第一、全球市场份额超过 80%，没有哪一个产业像新能源汽车这样发展迅猛。取得这样的成绩，背后到底遵循怎样的底层逻辑？作为后来者，中国为何异军突起、一枝独秀？政府、企业等各方都起到了哪些作用？

本期的产业观察有三篇文章。北大国发院经济学助理教授邢剑炜以补贴为观察窗口，分析产业政策对产业发展的助推作用和启示；北大国发院传播中心主任、《北大承泽参考》执行主编王贤青又分别采



访了第一电动创始人、智电集团董事长庞义成，光跃投资管理合伙人、北大国发院 EMBA 校友肖蓉，以及车林子（Leezcar）创始人兼 CEO、国发院 EMBA 校友刘辉。

邢剑炜：补贴政策对中国新能源汽车产业发展的作用与启示

庞义成：智能电动汽车这一棒，中国是怎么实现赶超的？

肖蓉、刘辉：新能源汽车产业强势崛起的底层逻辑



邢剑炜：补贴政策对中国新能源汽车产业发展的作用与启示⁶

近期，欧盟开始启动针对中国新能源汽车的反补贴调查，某种程度上反映了其对中国新能源汽车产业日益强大的竞争实力的担忧。自2016年以来，我国持续稳坐全世界新能源汽车保有量和新车销量最大的国家地位。根据中国汽车工业协会发布的数据，今年1-7月，新能源汽车出口同比增长1.5倍，其中欧洲成为重要的增量市场。我国新能源汽车产业自2009年以来连续实施了长达13年的购置补贴，而

6. 邢剑炜：北大国发院经济学助理教授、康奈尔大学应用经济学博士。

补贴及其他配套产业政策在多大程度上助推了这一新兴产业的崛起？

补贴是产业政策的一部分

新能源汽车补贴实质上是一种产业政策。

在过去十多年间，产业政策在全球范围内逐渐回暖。概括来说，产业政策是指政府采取一系列政策引导、资源配置和市场激励等手段，引导和发展特定产业，以实现国家经济和战略目标的政策体系。

从经济学角度来看，产业政策制定的理论支撑包括鼓励正外部性经济行为、纠正市场失灵、实现规模经济等。在政策目标上，产业政策旨在促进创新、提高生产率、推动经济增长，也包括了近年来更多关注的应对气候变化、就业增长及国家安全等挑战。

产业政策的具体执行方式多样，例如生产和研发端的税收优惠、金融支持、准入许可、人才供给，以及较为普遍的针对需求端的补贴等。为了应对气候变化、环境污染、减少对石油的依赖，美国、英国、日本以及众多欧洲国家都实施了针对新能源汽车的补贴政策。

下文将重点讨论补贴政策在我国新能源汽车产业发展历程中的作用以及启示。

产业发展现状

伴随着新能源汽车技术的发展以及国家正式推行大规模的购置补贴政策，自2013年以来，新能源汽车销量持续增长，并于2022年达到约25%的市场渗透率，提前三年完成了国家《节能与新能源汽车产业发展规划（2012-2020年）》中2025年预期达到20%的目标（图1）。然而，与挪威这一全球电动汽车市场渗透

率（2022 年达 88%）最高的国家相比，我国新能源汽车市场仍具有巨大的增长潜力和空间。从我国地区层面来看，该产业在各地发展速度不一。目前新能源汽车销量较集中在沿海和经济较发达地区，其中诸如北京、上海、深圳、天津等实行汽车限购和新能源汽车绿牌政策的城市销量排名前列。而这些地区的充电基础设施建设也较为领先，人均充电桩数量较高。

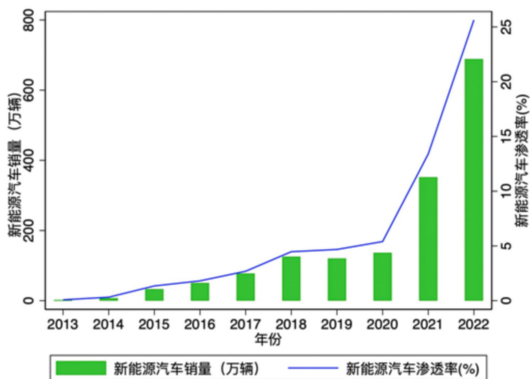
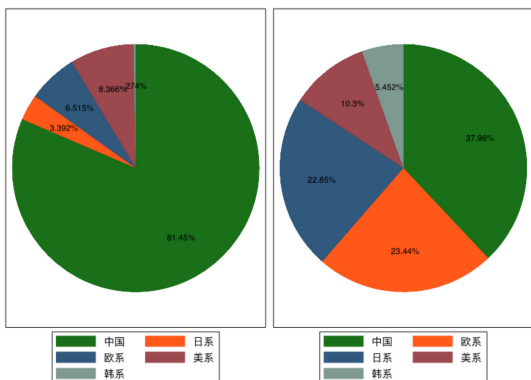


图1：中国新能源汽车销量变化趋势⁷

7. 数据来源：中国汽车工业协会。

由于市场仍处于成长阶段，相对于传统燃油车市场，新能源汽车的市场结构相对集中。目前头部 20 家制造商的销量约占总市场的 80%，前 5 家厂商总销量占比约 50%。在短短十多年的发展中，我国新能源汽车产业已经建立了一套涵盖关键材料、动力电池、整车和充电设施的完善产业链和供应链。

从品牌建设方面来看，与传统汽车市场欧系和日系品牌占主导不同，我国本土新能源汽车品牌实力雄厚，已在市场中占据绝对主导地位（图 2）。在 2018 年至 2022 年期间，我国新能源汽车出口逐年上升，屡创历史新高，其中在中高端市场的出口增速较快。



(a)新能源汽车 (b)传统燃油汽车
图2 不同国家品牌市场份额 (2013-2021)⁸

补贴政策回顾

2009 年，科技部、财政部、发改委及工信部启动“十城千辆节能与新能源汽车示范推广应用工程”，由中央财政安排资金，对试点城市公共服务领域的新能源汽车消费给予补助，正式拉开了新能源汽车补贴的序幕。

8. 数据来源：车主之家，<https://xl.16888.com/>

2013年9月，财政部颁布《关于继续开展新能源汽车推广应用工作的通知》，在全国范围内推行购买新能源汽车补贴，消费者按销售价格扣减补贴后支付，随后中央财政将补贴资金拨付给汽车生产企业，具体补贴金额根据车型性能确定（如纯电动车型按照续驶里程划定）。

2015年，四部委发布《关于2016-2020年新能源汽车推广应用财政支持政策的通知》，规划了2016-2020年补贴退坡方案，并于2022年发布《关于2022年新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知》，宣布2023年正式终结新能源车购置补贴。

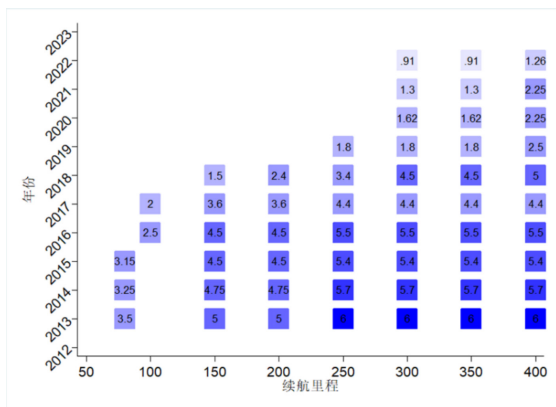


图3 新能源汽车购置补贴额度（2012-2023）

图 3 展示了 2013 年到 2022 年的 10 年间，我国新能源汽车中央财政补贴的额度变化。从 2013 年补贴推广开始我国就拟定了补贴退坡机制，补贴额度逐年减少，并于 2022 年底实现完全退坡。在同一年份上，出于引导企业研发高续航产品的目的，补贴额度随着汽车续航里程逐渐增加而增加。同时，获得补贴的门槛也逐年提升，由 2013 年的最低 80km 逐步增长至 2020 年的 300km。除了中央补贴，各地区结合

自身发展情况也推行了配套的区域性补贴政策。在 2013 年中央补贴全面铺开 after，北京、深圳、西安、武汉、海口等地陆续开始单独设立地方补贴，到 2016 年，已有 17 个省市明确补贴标准。2016 年 12 月，中央下发《关于调整新能源汽车推广应用补贴政策的通知》，要求地方补贴不得超过中央单车补贴的 50%。同时 2019 年过渡期后，终止地方购置补贴，地方政策中心也转为支持充电基础设施建设和配套服务运营。

补贴作用分析

在新能源汽车的需求端，主要表现为购置补贴。购置补贴在多大程度上刺激了新能源汽车的销量？笔者与研究团队选择 2016-2018 年补贴额度较为充裕的阶段，针对北京、上海等全国 26 个主要城市销量进行数据分析发现，新能源汽车补贴政策

贡献了新能源汽车新车销量的约 50%；在补贴额外贡献的近一半销量中，中央补贴贡献约 3/4，地方补贴贡献约 1/4（图 4）。该补贴作用幅度与部分国际研究团队估算的 55% 以及基于美国新能源汽车市场估算的补贴作用（40%）都较为接近。由此可见，新能源汽车购置补贴在我国新能源汽车产业发展初期确实起到了关键的推动作用。

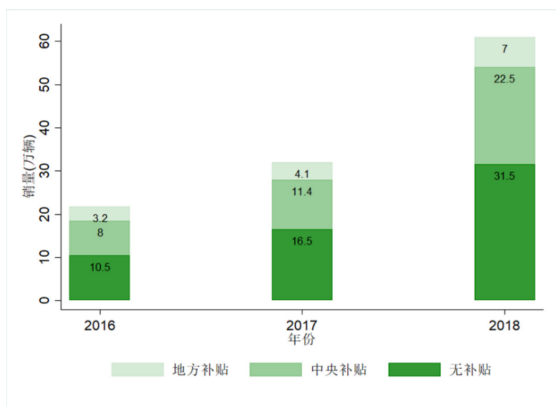


图4 购置补贴对销量的贡献

新能源汽车补贴的另一个重要意义在于引导行业的技术进步，包括引导企业改进

生产技术，生产续航里程更高的汽车。图 5 以 2018 年为例，展示了厂商在对应续航里程区间内实际推出的纯电动车型数量。蓝色实线代表对应续航里程门槛值的汽车的补贴额度。图中表明，每年推出的车型大量集中或略高于补贴门槛值。如果提升新能源汽车续航里程的科研成本是连续的，这一在门槛高度聚集的特征表明新能源汽车产品的研发受到了补贴政策很大程度的影响。2018 年以后，补贴政策逐渐向中高续航里程车型倾斜，厂商实际推出的续航里程在 250-350 公里区间的车型数也逐步增加。由此可见，有引导性的补贴可以带动车型研发和市场革新，激励企业实现从低续航里程到高续航里程的技术转变。

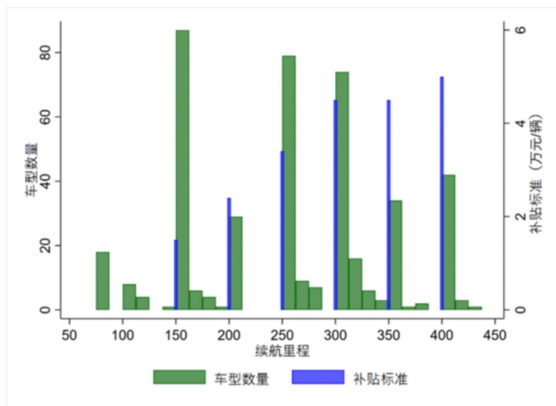


图5 补贴标准与各续航里程车型数量(2018年为例)

经验总结与启示

从过去新能源汽车补贴政策实施效果来看，大致可以梳理出如下几点经验和未来政策规划要点：

1. 避免地方保护主义和市场壁垒。部分地方政府在支持新能源汽车产业发展时倾向于采取地方保护措施，如建立地方产品目录、设立地方性技术标准和确定排他性技术路线偏好等。这些措施虽然提升了

本地品牌的销量，却阻碍了各类车型在本地市场的拓展，影响了中央补贴的整体效率。打破新能源汽车产业政策中的地方保护主义有助于建设统一大市场，推动该产业的持续发展。

2. 控制产业初期补贴的水平和门槛。在补贴政策执行初期，高额补贴和低技术门槛导致了部分车企制造虚假业绩，形成了“骗补”现象。因新能源汽车属于新兴技术产品，由补贴导致的低质量产品的涌入不仅影响了市场声誉，也可能对高质量创新企业表现和消费者信心造成负面影响。因此，补贴政策应考虑优化技术和质量门槛，建立质量监管平台，并及时披露质量信息。

3. 重视充电基础设施的建设。充电设施的建设与新能源汽车需求增长相互促进，形成网络效应。目前部分研究发现在市场建设初期，早期购买者由于里程焦虑，对

于充电设施布局的敏感度高于价格变化。因此，早期补贴充电设施的建设更有利于促进整体市场的增长。随着我国步入后补贴时代，进一步扩大充电基础设施建设将有助于缓冲补贴终结对市场的影响，促进市场持续发展。

4. 发挥非现金补贴政策的作用。非现金补贴政策，如专用牌照制度、停车和道路使用优惠等，为消费者使用新能源汽车提供了便利，增强了其购买意愿，同时财政负担远小于直接现金补贴政策。在人口比较集中的大城市，停车成本或者交通拥堵带来的生活成本较高，新能源汽车的使用优惠有助于提高消费者对于新能源汽车的认可度，因此建议进一步推行这类政策。

5. 实施差异化补贴政策。部分欧美市场依据售价和购车者收入提供差异性补贴，例如制订可获得补贴的车辆售价上限和家庭收入水平的上限。这一差异化政策可以

避免对高收入人群过度补贴，同时有效激励对价格敏感的低收入人群购买新能源汽车。为提高补贴政策的有效性，建议加大对中低收入家庭或价格敏感消费者的补贴力度，并在补贴退坡过程中放缓针对这一群体的退坡速度，以最大化补贴对销量的促进作用。

6. 推动电力清洁化以释放新能源汽车节能减排潜力。新能源汽车的主要碳排放和能源消耗在于电力使用端，因此电力清洁化对于实现减排目标至关重要。我国仍然以化石能源为主要发电来源，特别是火电占比约 70%。地区发电能源结构的差异也导致了新能源汽车的减排效果在不同地区存在差异。提升清洁能源比例将进一步增大新能源汽车在交通领域的减排效果。随着“双碳”战略的推行，若我国火电比例持续下降，新能源汽车的减排效果将在原有基础上大幅增加。

庞义成⁹：智能电动汽车这一棒，中国是怎么实现赶超的？

回溯：开拓者与转折点

我 2010 年离开南方报业，创立第一电动网，投身新能源汽车领域。第一电动网最初定位行业媒体，聚焦行业资讯、组织行业活动、提供 ToB 的研究服务等业务，2014 年以后逐渐转向 ToC。当时选择进入这个行业原因有二：一是自己喜欢有科技感的领域，认为从燃油到电动将是一场大变革，会有很多机会；二是当时中美两国政府和公众舆论都很关注气候问题，新能源发展成为各界共识。

9. 庞义成：第一电动创始人、智电集团董事长、北大国发院 EMBA 校友，曾任《南方人物周刊》总经理

中国各界的共识更重要。对政府而言，气候变化的压力和重大产业机会的诱惑都很明确。对产业界而言，中国汽车产业 20 多年都是市场换技术，处处受制于人，业界突围的欲望很强。对消费者而言，既期待汽车带来的美好生活，也期待国产品牌的崛起。

在此背景下，来自传统主机厂、媒体、投资机构、制造业等行内外各领域的人在 2010 年前后纷纷入局，新能源汽车产业出现第一波热潮。遗憾的是，这波热潮到 2013 年前后就很快退去，主要是商业模式不明朗、三电（电池、电机、电控）制造成本居高不下等，很多人铩羽而归，新能源汽车产业能否跑通？企业能否活下来？成为许多人关注的问题。

转机在不经意间来临。2013 年二季度，马斯克宣布特斯拉单季度盈利。这个事件对这个行业来说具有历史意义，否则，

新能源汽车产业的信心能否恢复就是个问号。当时政府补贴、资本支持都已经坚持两年多，依然看不到希望，很多人开始绝望，但特斯拉的好消息振奋了全世界。特斯拉作为一个传统汽车产业的“陌生人”，居然在新能源汽车产业赚到了钱，这不仅造成特斯拉股价飞升，也刺激了国内的很多人，大家都受鼓舞，从这个意义上讲，2013年是一个分水岭，2014年智能电动汽车业才走上正轨。

中国在这一领域的第一批核心创业者大概有四五十人，虽来源复杂，但有相当比例都是传统车企骨干。比如爱驰汽车的付强，天际汽车的张海亮，合众汽车的方运舟。他们看准电动技术变革并投身于新能源汽车领域，立志在传统巨无霸车企之外创造新的增量市场。他们有丰富的从业经验，他们想借助电动技术变革造出更好的车，这也是这个领域最早一批创业者的

特点——但以“蔚、小、理”（蔚来、小鹏、理想）为代表的新势力不这样想，他们更倾向于从智能终端和互联网的角度去理解整个产业。

2014年春夏之交，特斯拉首批线下门店在北京上海亮相，马斯克亲赴中国为首批购买进口特斯拉的车主交钥匙，俞永福（时任UC董事长，何小鹏搭档）、李想（时任汽车之家总裁）出现在交车仪式上。很快，李斌和何小鹏都成了特斯拉的用户，他们切身感受到了其中蕴含的机遇。随后特斯拉公开基本专利框架，大家可了解其技术架构，有想法、有能力的人开始自己造车。可以说，马斯克激励和启发了中国新能源汽车领域的很多创业者，对全球电动汽车的影响是决定性的。

之所以说特斯拉的影响是决定性的，关键是它重新定义了汽车。马斯克让大家认识到两点：一．汽车不再只是一个交通

工具，而是一个面向未来的智能终端。从2014年开始到现在，经历了10年时间，这种认知逐渐成为共识；二．他的成功激发了很多国内创业者——“你可以，我们也可以”。

在特斯拉的“鲶鱼效应”之下，中国的新能源汽车产业被激活，政策、资本和人才迅速涌入行业。

为什么“蔚、小、理”备受关注？因为他们和传统主机厂不同，他们更像特斯拉。这批新势力采用‘轻资产’的造车模式，以智能化为抓手。他们做的很多创新和开创性工作，让大家对智能电动汽车有了和传统汽车几乎完全不同的定义。

就智能电动汽车而言，不言而喻有两个关键点，一个是电动，另一个是智能。最初的主要任务是电动化，依靠制造和研发能力崛起的比亚迪和宁德时代在这方面

做出了巨大贡献。没有以电池为代表的三电技术进步，光靠智能化，新能源车无法形成对燃油车的比较优势。因此，比亚迪和宁德时代相当于新能源汽车产业的“基础设施”，既做出了巨大贡献，也充分获得了市场的回报和尊重。王传福、曾毓群是在过去十年间充分发挥了中国的比较优势而崛起的，在某种意义上可以比肩马斯克的有全球影响力的中国企业家。

解析：开放共赢 + 中国制造 + 有为政府

中国新能源汽车产业迅速崛起、弯道超车的主要原因，有以下几方面：1. 中国入世之后人才、资本的自由流动和中国与世界经济的整合程度加深；2. 中国在制造业和工业领域的比较优势；3. 主管部门做出了正确判断，政策有力。

中国入世之后，汽车产业开放程度加深，中国在长三角和珠三角等地区逐渐形

成了较为完整的汽车产业链。虽然中国在长达二三十年“技术换市场”的历程中没有诞生一流的燃油车技术和知名企业参与全球竞争，但中国汽车产业积累了大量人才，形成了完备的供应链体系，培育了消费市场。大量外资也“赌对了”以互联网为代表的中国新兴产业，客观上帮助中国形成了创业创新的浓厚氛围。

在此背景下，2014 年开始中国新能源汽车产业被迅速涌入的资本和人才激活，某种程度上复制了互联网崛起的盛况。2014 年特斯拉在中国开线下店、2018 年和上海市政府敲定特斯拉超级工厂项目、2019 年当年开工、当年投产、当年交付，这种速度震撼世界。这种开放共赢、宽松自由的环境对产业发展非常有利。

为什么是中国？答案藏在中国的比较优势当中。2009 年中国汽车产销量首次超越日本位居全球第一，2010 年中国制造业

增加值首次超过美国成为全球制造业第一。中国拥有全球最强大的制造业基础，尤其在新能源汽车核心的三电领域，中国与全球技术差距远比燃油车领域小，中国通过制造业优势迅速扩大规模降低成本，发挥了中国在要素密集领域的比较优势，不仅在国内培育了一个全球最大的新能源汽车市场，而且在整车制造、动力电池、充电储能、智能网联等相关领域具有全球竞争力的一批企业。

总体上，这是一个可以和中国互联网崛起媲美的故事，这两个领域，中国都诞生了有世界影响力的产业、公司和企业家。

以上因素之外，中国相关产业主管部门在中国新能源产业发展上起到了关键作用，具体表现在三方面：

一、科学判断。主管部门做出了正确的战略判断，制定了符合国情的产业政策。

李岚清、万钢、陈清泰等老前辈及发改委、工信部、科技部等相关机构对中国新能源汽车发展有很大贡献。很多具体政策，提前规划、超前布局，包括对技术路线的判断，事后证明都是正确的。

二、开放包容。主管部门政策大车“对内开放”，同时也大力“对外开放”，这为产业发展营造了良好的氛围。对内开放的关键是“放开造车资质”，降低行业门槛，使得更多人才和资本得以进入。在对外开放上，政府主动引入特斯拉这个造车新势力，对产业发展起到了关键作用。就像苹果手机产业链一样，特斯拉的到来客观上激发了国内高标准供应链体系的建立，宁德时代创新速度和降本速度都受到特斯拉的影响。狼性的特斯拉会不断给供应商提出苛刻的技术要求，倒逼了国内企业进步。

三、精准施策。政策有松有紧。在补贴方面，中国按照入世的规则，包括特斯

拉在内的所有企业都能拿到国家补贴，不存在对某些企业系统性的歧视或市场扭曲。但在个别领域也采用了管制。比如 2014 年，韩国 LG、SK、三星准备大举进军动力电池领域，当时国产电池价格是 2.5 元 / Wh，如果韩企将价格打到 1 元 / Wh，国内电池公司就可能失去市场。2015 年工信部及时发布白名单政策，为宁德时代、比亚迪、国轩高科等企业争取了三年多缓冲时间，在本土电池产业发展生死存亡之际发挥了重要作用。

展望：动能转换的“交棒时刻”即将来临

当前，中国新能源汽车产业已经开始从电动化阶段向智能化阶段过渡，发展动能转换的“交棒时刻”即将来临，技术进步将是主要推动力。

经过 10 年的发展，目前动力电池能量密度已达到 250wh/kg，但电池的材料和

制造工艺都在加速创新，安全性和能量密度在未来仍有望大幅提升。2025 年前后密度 500wh/kg 的新型动力电池将实现量产，更先进的电池不仅将大规模替换现有新能源汽车电池，还将大规模应用到飞机等全新的场景。同时，800V 超高压快充技术也在量产铺开，届时新能源汽车充电会被大幅压缩，某些车型甚至可以几分钟完成，新能源汽车“续航”和“补能”这两大困扰消费者使用的问题会大幅度得到解决。

原来产业看到智能化是一种趋势，当务之急是要完成电动化，但现阶段电动化即将完成，智能化已经进入日程表。

这意味着，在主流的出行和用车层面，新能源汽车会完成对燃油车的平替，从行业发展来看，持续十几年的“电动化”变革红利期行将结束，将交棒给“智能化”。

这一过渡的进程在 2023 年明显提速。

今年6月，工信部宣布将启动智能网联汽车准入和上路通行试点，组织开展城市级“车路云一体化”示范应用，将支持L3级及更高级别的自动驾驶功能商业化应用。市场期盼的L2（驾驶员和系统结合的辅助驾驶）向L3（有条件的自动驾驶）跃升的步伐加快。到今年第四季度，国内很多主机厂L3级别车型会快速在一线城市用户群当中扩散，到2025年左右会掀起一波新的高潮。

这会加剧新能源汽车领域新一轮竞争。除了谷歌、苹果这些携技术优势入局汽车领域多年的科技巨头，索尼、博世等一批传统制造业老玩家也纷纷入局，国内小米等科技企业的新能源车已呼之欲出。当前市场“传统自主（比亚迪/上汽/广汽等）、新势力（蔚、小、理）、合资（大众等）、外资（特斯拉等）”四大阵营的竞争格局再添变数。

我们内部把这几年概括为新能源汽车产业的“地狱时刻”。当前中国能赚钱的新能源车企非常少，比亚迪和特斯拉只是个例。走向海外市场也好、自身降本增效也好，在当前并不景气的经济环境中先活下来是第一位；另一方面，技术进步的另一面也是替代和消灭，其实从逻辑上来说，包括 2023 年 ChatGPT 为代表的大模型的热潮，它的本质就是高智能对于低智能的一个残酷的替代。如何在智能化阶段中有所作为，是车企需要认真考虑的。

智能化的进展到一定程度以后，带给我们的核心价值就是数据叠加之后的价值，它的能量远超现有的车辆给人提供价值，车辆本身变成全社会高度共享的基础设施。具体到产业领域，造车本身将不再是一门高溢价的生意，产业重点将有所转移。

作为智能终端，汽车的数据将随时和整个数字城市充分连接。人们将在这个移

动的智能空间里展开活动，也会把更多的时间精力从驾驶、堵车甚至买车用车上解放出来，去从事更有意义的事情。所以将来的车企，很可能比拼的是运营和服务能力，特斯拉将来也不会是一个汽车制造公司。

智能终端的方向已经是整个行业的“确定性”，中国需要坚持前十年积累的一些宝贵经验：积极的探索精神、开放包容的心态以及自由宽松的总体氛围。

美国在智能技术、能源、材料科技等领域依然保持技术领先优势，我们需要通过加强交流来学习并紧紧跟上，不能被甩开；同时，中国新能源汽车产业“走出去”也会遭遇一些政策反制，如何利用好当下的优势、抓住时间窗口让企业发展壮大；尤其是在当前愈发复杂的国际政治经济环境中促进人才和资本流动和聚集，鼓励自由探索，同时发挥主管部门的政策优

势，这是中国新能源汽车产业在即将到来的智能化阶段决胜的关键。

中国汽车企业未来一定是压力重重，但智能汽车市场本身的空间很大。中国作为全球新能源汽车最大的单一市场，市场总量能到 3000 万台的规模，目前七八百万辆新能源车只实现了 40% 多的渗透率，理论上我们还有 60% 的增长空间。随着电池密度提升和补能设施不断完善，续航和补能两大痛点将得到解决，新能源汽车在中国三四线城市和基层还有广阔的增长空间。

回顾过去十年，中国智能电动汽车产业从零起步，快速崛起并赶超的历史，我们可以习得的核心经验是：放眼世界、扩大开放，以推动技术创新、推动市场化为产业发展方向，促进人才、资本、技术和管理思想等创新要素的自由流动和自由组合。

用这些宝贵的历史经验指引未来十年，中国一定会打造一张全球领先的智慧能源网络。

肖蓉、刘辉¹⁰：新能源汽车产业强势崛起的底层逻辑

智能电动汽车产业的里程碑

要想打开中国新能源汽车在全球强势崛起，甚至一枝独秀的密码，有必要先梳理一下新能源汽车发展的阶段。称之为新能源汽车其实并不十分准确，不如称之为智能电动汽车产业。从信心层面而言，智能电动汽车大约经历了四个阶段。

一、无感：补贴驱动是主因。十几年前，新能源汽车产业的萌发主要基于国家政策层面的驱动，参与者更多是因为补贴生产、购买新能源汽车。新能源汽车对于消费用户而言，并没有表现出超过燃油车更优异、

10. 肖蓉：光跃投资管理合伙人、北大国发院 EMBA 校友。

刘辉：车林子（Leezcar）创始人兼 CEO、北大国发院 EMBA 校友。

更有特色的性能，反而因为续航时间短、充电时间长、充换电基础设施不完善，使消费用户对新能源汽车整体无感。

二、分歧：蔚来股价创新低。从 2016 年开始中国市场出现了数十家新创车企品牌，这些车企或多或少都获得了一级股权市场的投资，地方政府也把新能源汽车企业作为重点招商目标。但是 2019 年率先在美股 IPO 的造车新势力蔚来汽车因为车辆召回事件股价跌到 1.19 美元 / 股，创上市后的新低，创始人李斌被媒体称为“最惨的男人”。这个阶段对于中国新势力能否真正成为新能源汽车的中坚力量存在“严重的分歧”。

三、共识：渗透率提前三年达标。2022 年，我国新能源汽车的渗透率达到了 28%（乘联会秘书长崔东树公布的最新数据显示，2022 年全年我国新能源乘用车（含 PHEV）渗透率接近 28%），较《新能源

汽车产业规划（2021-2035年）》，所提出的“到2025年，新能源汽车新车销量占比达到20%左右”的目标，提前三年达标。至此，业内普遍认为，新能源汽车产业发展，已形成基本共识。

四、降价：传统燃油车频频降价。

2023年，东风雪铁龙打响传统燃油车价格战后，传统油车价格跳崖。可以发现，在乘用车销售总量不变的前提下，新能源汽车对传统燃油车的替代序幕在消费者中逐渐拉开。毕竟消费者是用自己的真金白银投票，这种替代意味着新能源电动车产品在消费者心中开始生根发芽。

以上四个阶段，每个阶段的用时都比前一个阶段短。

领军者的点燃

新能源汽车产业的发展，离不开以特

斯拉、“蔚、小、理”这样的标志性车企的推动。

特斯拉 2013 年实现单季度盈利，市值一年半时间从 50 亿美元涨到 500 亿美元。这意味着：智能化的电动车真正成为一个可持续的商业、有钱景的产业。电动汽车早已不是一项新的技术发明。在特斯拉之前，美国早就开始研究和销售新能源汽车，日本丰田也在推广新能源汽车和混合动力汽车。但过去的新能源汽车一方面没有智能化，另一方面未能产业化，更多只是车型或动力上的创新，并未独立发展的新产业。

特斯拉的出现，打破了这一局面，它让电动车拥有了和传统油车差不多的操控性能。依靠最早的高端车 Model S 入局，特斯拉获得了市场的认可，随后电池开始量产，逐步过渡到中低端车型的推出，特斯拉真正把电动汽车变成了一个产业。投

资市场把 Model 3 视为智能化电动车的 iPhone4，这标志着新能源汽车真正进入大众化时代。

2016 年前后，以”蔚、小、理”为代表的新能源汽车企业纷纷成立。在前面几十年，中国的汽车产业总体而言还是“拿来主义”，以合资车企为代表，包括比亚迪、吉利、长城等，更多扮演的是“补缺”的角色，很少拥有原创性技术。而”蔚、小、理”代表了造车新势力。不同于传统车企，造车新势力基本上都有互联网背景，而且都是全能型选手，不仅仅是技术、产品，还包括品牌，营销、供应链、生产制造、资本国际化等等。这些新势力车企的入局，也迫使传统车企开始把智能化电动车独立出来融资、上市。与过去传统汽车产业相比，这是一个分水岭级别的现象。

为什么中国新能源汽车能在全球一枝独秀？

美国、德国、日本这三大传统汽车制造业大国，无论是技术积累还是品牌效应，都比中国企业深厚，为什么领先的却是中国？中国新能源汽车后来居上、发展迅猛的原因是什么？

一、国货自信和改革开放的雄厚基础。

如果把中国的第一代新能源汽车直接放在国际市场中竞争，很难站住脚。汽车是机器复杂的产品，尤其是智能化后的电动汽车，这既既需要电动化的基础，又需要智能化的能力。这个过程如何实现？答案就是中国几十年改革开放的积累，一方面是供给侧，中国制造业整体非常强大，配套也十分齐全，中国同时具备全球最强的动力电池产业生态。在此基础上中国的新能源汽车在移动互联网产业的铺垫下用户在辅助驾驶、智能座舱上的体验明显超越全

球。另一方面是需求侧，中国消费者对中国制造已经有了信心，中国经济的体量也足够大，可以让智能电动汽车首先在国内实现规模效应，也对将高性价比的产品输出全球产生了重要作用。

二、车企以创新引领高性价比。不得不说，中国这一批智能电动的车企很争气。一方面，他们上手就提出“车即生活”等新概念，获得了消费者的响应，而且是全世界消费者的响应。另一方面，他们非常注重创新和性价比。相比之下，通用、大众、丰田等国外传统企业享受红利的时间太长，无论从组织架构还是市场敏锐性上，都赶不上中国的创新型企业。这几年，除了特斯拉，美国、欧洲、日本都很少出现创新型汽车品牌，合资车企在面对中国市场时都没有拿出实质性的有效竞争策略。长城、吉利等国内的传统车企被“蔚、小、理”等造车新势力“卷”起来之后，反而很快

跟上。

三、政府的支持可圈可点。在新能源汽车产业的发展过程中，中国政府同样起到不容忽视的作用，主要有以下几个层面：

1、方向坚定，态度坚决。中国政府既有气候谈判的压力，也有在重大产业上突破的强大动力。汽车是一个制造业的重镇，技术难度高，产业链长，而且作为智能终端的想象空间很广阔。因此，政府支持新能源汽车的决心很大，而且很坚定。这促使各部门逐渐理解消化，能够把动作落实到位，尤其是基层也能执行。尽管早期出现过骗补、不少企业被查的情况，但政府的态度没有逆转，这很重要。政府信心很足，企业就敢于投入。产业链上锂价的波动很大，企业要扛过经济周期，就必须依靠信心，而信心很大一部分来自政府。如果政府从宏观层面上态度稍一动摇，企业就会处于观望状态，一观望就往回退，一切可能都

变了。

2、政策的顺应性和协调性强。政府的政策基调就是顺应市场，这很重要。在这个产业上，政策有两个比较大的突破：一个是代工生产。过去代工生产会存在责任主体不清晰的问题，后来就有了准入制；另一个是车电分离，虽然只是开票方式的区别，但却是一个巨大的突破。单就开票而言，就需要六个部门共同参与。可见，新能源汽车发展演进的道路上，政府会根据产业发展不同阶段出现的问题，贴合产业发展的脉络，做到及时调整。与其他产业扶持相比，多部门把金融、财政等手段结合起来用在新能源汽车产业上，并且能够在末梢层面发挥作用。比如：网约车开始大范围使用新能源汽车，除了成本低、充电桩增多之外，还有一个非常重要的因素在许可层面上。这需要渗透到地方区县级运管局，难度可想而知。

3、力度、节奏很好。无论是补贴、税收，还是特许权等，政府的政策有节奏和脉络，分三个层面：第一是由强到弱的政策退坡；第二是政策从上到下，从上游端逐步过渡到使用端；第三是政策从广泛到精准。

四、民营企业家功不可没。和国外企业相比，中国本土民营企业企业家有一股屹立于世界之林的冲劲儿，企业家精神是推动新能源汽车产业发展的非常重要的力量。三家传统车企（比亚迪、吉利、长城），再加上三家造车新势力（蔚来、理想、小鹏），王传福、李书福、魏建军、李斌、李想、何小鹏等六位企业家对整个泛汽车新能源产业起到了很大的推动作用。无论是供应链、技术进步、人才发展，还是国货自信等，都由这六位企业家引领。比如，李斌开辟了中国豪华品牌汽车品牌新范式。他挑战的不仅仅是汽车本身，更重要的是力图解决老百姓如何看待中国产品的问题。

再如理想汽车的李想，虽然开局不顺，但后来硬是凭着自己的努力走出了一条路。可见，这些企业家对市场的洞察、韧性、坚持，以及资源的整合力都非常强。同时，除了造车的企业家，王传福和曾毓群所代表的比亚迪和宁德时代在电池领域也贡献非凡，使中国智能电动汽车领域实现整体崛起。这是一批人的手拉手，也是一代又一代人的前赴后继所取得的成就，很多人都是值得敬重的英雄。

未来的挑战

我国新能源汽车产业正处于朝气蓬勃的状态，但是就产业生命周期而言，目前仍处于成长期，未来仍面临很多挑战。

一、竞争激烈程度加剧。新能源汽车的行业竞争越来越大，毛利率水平普遍不高。企业能否拥有良性利润来保持企业长期稳定地发展，这是一大挑战。

二、面对全球市场的竞争。传统车企在全球市场的品牌、渠道、消费者心智方面积淀非常深。虽然中国新能源车企产品力大幅提升，性价比也具有明显优势，但是进入全球更多国家必然需要一个过程。且这些特点在全球的汽车市场环境中也是有弊。此外，大模型、芯片这些影响高阶辅助驾驶体验的应用非常考验底层技术，国内能否持续在底层技术上投入也将是面临的严峻的挑战。

三、处理短期与长远的关系。虽然现在的市场渗透率已经将近 30%，但如果发展到 60%、70% 的时候，会对传统产业造成非常大的阵痛，这需要一定时间来消化。未来五年，需要处理好行业快速发展与宏观经济的关系；未来十年，要平衡好行业的快速发展与行业良性发展的关系；未来五十年，要规划好行业发展与长期积淀的关系。这些都是非常大的挑战。

03.

管理课堂

编者按：

今天的市场环境复杂多变，这种复杂多变不仅体现在外部地缘政治和国际变局上，以及内部的产业政策与经济周期上，还有来自底层技术变迁和企业竞争的因素。对于企业管理者而言，从组织层面，面对汹涌而来的数字化浪潮，要不要进行数字化转型？如何转型？从个人层面，如何审视自己的底层逻辑？

本期的管理课堂有两篇文章。一篇由北大博雅青年学者、国发院副研究员、数字金融研究中心高级研究员，教育部长江



青年学者谢绚丽撰写。另一篇为北大国发院管理学助理教授、剑桥大学战略学博士侯宏的演讲整理内容。

谢绚丽：企业如何进行数字化转型？构建战略、业务、组织正循环

侯 宏：管理者如何构建自己的底层逻辑？



谢绚丽¹¹：企业如何进行数字化转型？构建战略、业务、组织正循环

2022 年，国务院发布《“十四五”数字经济发展规划》，提出到 2025 年，数字经济核心产业增加值占 GDP 比重达到 10%，数字化创新引领发展能力大幅提升，数字技术与实体经济融合取得显著成效。2023 年的《数字中国建设整体布局规划》进一步指出建设数字中国是推进中国式现代化的重要引擎。在数字经济深入推进、数据基础设施建设重要性不断提升的背景下，各行各业的数字化进程都在加速。传

11. 谢绚丽：北大博雅青年学者、国发院副研究员、数字金融研究中心高级研究员，教育部长江青年学者。

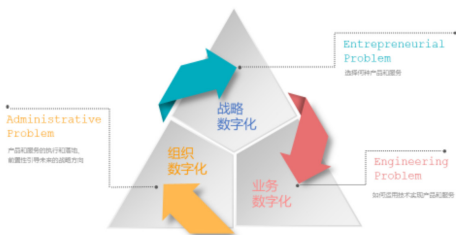
统企业拥抱数字技术，进行数字化转型势在必行。近期本文作者发放的全国代表性企业抽样问卷显示：98%的企业都已经开始至少一个领域的数字化。其中，客户关系和销售管理系统应用最广泛，其次是财务管理。“企业缺乏互联网、数字化等技术人才”和“员工思维难以转变”则是提及最多的转型阻碍。

现实中，数字化转型不是一个简单的信息系统上线或升级，要涉及到企业全方位的转变。虽然数字技术对传统产业赋能可以产生巨大的正向价值，但考虑到技术的采纳的成本，新旧技术及相应体系之间的摩擦，对于大部分企业而言，数字化转型并不是一个简单的选择。柯达、诺基亚等无数转型失败的例子也显示，转型甚至难于新创。改变自己，甚至从某种程度否定自己，毕竟是一个艰难的选择。而更不容忽视的是现有的资源和能力可能并非优

势，反而成了前行的包袱。除利益冲突、管理模式冲突之外，价值观冲突也许是转型之难更深层次的原因。

那么，企业该如何进行数字化转型？著名管理学者 Miles&Snow 指出，组织的转型面临三大问题：创业方向问题（选择什么新的产品和服务）；工程技术问题（如何生产新的产品或者服务）；组织管理问题（新产品和服务的执行落地、同时前置性引导未来的战略方向）。

这三个问题的解决既呈现层层递进的顺序，也产生相互的作用、形成循环，进而影响企业转型的成功（下图）。因此，数字化转型的核心不在于数字，而在于转型。企业的数字化转型不是简单的购买技术、开展电子商务、或者任命首席信息官。成功的转型需要包含战略、业务和组织三个维度的转变。



战略数字化

第一，进行数字化转型的企业，首先需要对数字化的方向有高度的认同和深度的认知，能够从战略上识别数字产品和服务的创新方向，从顶层设计上对转型保驾护航。而战略认知的惯性和偏差往往是成熟企业无法成功转型并被新技术颠覆的主要原因。

数字技术到底对商业世界带来了哪些改变？从底层逻辑上至少有以下四大变化。

首先，从有形到无形。产品的形态从以原子为基础到以比特为基础。例如音乐

从购买 CD 到手机下载，书从纸质到电子书。这种转变的经济学意义在于生产的边际成本接近于零，同时分销和仓储的成本都大大降低。从客户体验角度的改变也是巨大的：数字产品可以方便地在任何地方，在任何时候，任何设备上使用。

其次，从实体空间到数字虚拟空间的转变。市场、商店、银行、企业办公室、政府办事处，甚至学校都可以变得数字化和虚拟化。向数字空间的变革对于传统商业的渠道产生了颠覆。数字渠道使组织能够在任何时间，通过多种方式接触到全球的顾客。

再次，从集权到分权。在数字化时代，个人可以成为内容生产者，消费者可以变成意见领袖。从个人定制，到团购、众包、众筹，消费者的话语权被放大。数字化促进的信息透明化，使得公众的品味、偏好和文化对企业正产生着前所未有的影响。

这是对以企业为中心的传统格局的挑战。

最后，从产品到服务，数字化促进了产品的服务化，使得企业可以从出售产品转化为出售服务。共享单车、共享住所都是产品服务化的例子。这场变革使得制造商变成了服务提供者，扩展了服务的种类并增强了与顾客的关系。

企业必须意识到这些数字时代的变化，从而发现新的机遇。其中一个关键点是从消费者的体验出发。例如，数字时代的消费者也是生产者，他们的反馈具有巨大的价值。智能硬件跨境电商企业安克创新，就是利用了数字化的消费者洞察，在企业内部称为 Voice of Customer (VOC)，来指导新产品开发，建立了脱颖于一众跨境电商的核心竞争力。安克创新高级副总裁张山峰曾表示，“我们的很多产品，用户给了上万条评价，甚至十几万条评价，有的评价还是几千字，你能想象这是一个

多么巨大的价值！而且这些评价是实时的，也就是说，用户今天买了，明天你就能收到评价。这在传统的贸易时代是不可想象的。” VOC 利用亚马逊上海量和高质量的用户产品评价信息，抓取、翻译、自动打标，形成分析和洞察。安可创新的爆款产品，被网友昵称成为“拉车线”的数据线，就是通过 VOC 抓住了传统数据线接头处容易破损这个用户痛点而取得了成功。

业务数字化

业务数字化离不开数字技术的外部引进或内部开发。但业务数字化不是单纯的技术升级，更不仅是 IT 部门的工作。企业需要对现有的业务体系和流程进行变革和调整，以实现数字化产品和服务创新。

企业可以从价值角度考虑业务的转型。从成本价值角度，企业采用数字技术如人工智能可以降低人工成本、提高生产效率；

开发数字产品会改变生产的成本结构；建立数字化渠道能够降低线下渠道成本，开展全渠道经营。从消费者的体验价值角度，可以利用信息透明、自主选择，定制化，自动化，即时化、基于消费量定价、反向拍卖、团购折扣甚至免费增值等数字化变革空间。例如，在数字技术的基础上，即便企业服务于数百万顾客，仍可以为每个顾客提供个性化的服务。这种定制的成本比传统商业时代大大降低，并且触达人群更广。而在价值获取上，传统意义上，饮料公司的商业模式就是通过卖饮料来赚钱，快递公司就是通过送快递来赚钱。但数字产品和服务通常是免费的，因此用户和客户可以不同，新的盈利的模式，如免费增值、第三方付费等则应运而生。进一步地，从平台价值角度，企业可以通过数据的聚合与集成，建立数字资产、市场、或社区，进而从传统的产业进入数字产业，实现赛道的切换。

企业也需要从合作角度思考业务的转型。数字时代的产品往往更复杂，例如平台包含双边市场，设备包含硬件和软件，解决方案包含产品和服务。比如电动汽车，消费者不仅需要汽车，还需要一辆电量充足，随时能上路的汽车。因此车企不仅需要制造汽车，还要解决充电问题。互补者的参与能让产品产生 $1+1 > 2$ 的效果。当我们看到一个企业的价值链从供应商、企业顾客增加到互补者等其它方面时，这其实已经构成一个生态系统。企业需要营造自己的生态，培育自己的互补者。从这个角度讲，合作成为数字化时代企业业务转型的重要组成部分。

组织数字化

在数字时代，传统的竞争优势可持续的时间越来越短。大英百科全书印刷本被电子版取代，用时 244 年；胶片相机到数

数码相机，用时 164 年；手机用户数超过固定电话数，用时 125 年；Windows 在 iOS 和安卓问世后失去行业领先地位，用了 25 年；做到了京东 10 年才达到的位置，拼多多只花了 3 年。在波特教授提出可持续竞争优势的 30 年后，哥伦比亚大学的 McGrath 教授提出“短暂竞争优势”的概念。企业无法固守自己现有的优势，唯一能做的就是不断地突破自己的现有优势，发现新的竞争优势。

数字化的组织必须是敏捷的。亚马逊创始人杰夫·贝佐斯认为：“企业能拥有的唯一可持续的优势就是敏捷性，仅此而已。因为没有别的东西是可持续的，你创造的一切，其他人都能复制出来。”在这样一种环境下，传统企业必须从变化缓慢的航母，变成适应海浪波动，海流变化，立即调整方向的冲锋艇。敏捷的组织有以下几个特征。第一，用户导向原则，即以

用户，而非自我为中心；第二，行动导向原则，要让行动优先于认知；第三，科学试错原则，通过科学试错，深化认知；第四，目标可移原则，在实施的过程中不断修正目标；第五，快速迭代原则，将大型项目切割成由截止日期驱动的小型项目。

数字化的组织必须是数字驱动的。数据及其洞察将成为企业的战略资产；组织的决策将由直觉驱动变为由数据驱动，快速地实现从见解到行动的连接。例如谷歌每年要进行 6000 次以上的实验，并由此促使其搜索算法和页面布局出现超过 450 次调整变化。其人力资源部门通过算法提高招聘效率，并准确地预测员工离职倾向提前进行干预。物流巨头施耐德利用燃料使用程度，驾驶员行为等数据优化物流算法，计算最佳路线，降低燃料成本并减少事故发生。安克创新采用人工智能大语言模型为海外不同地区定制差异化的营销及投放

方案，实现广告投放点击率提高 15%，转化率提升 10%。

数字化的进程已经持续了几十年。早期，互联网站点是静态的，信息多为单向传递，无法进行交互。2000 年，商业网站的出现使用户可以与网站互动，产生了 B2C 和 B2B 的电子商务。随着互联网适应范围的扩展，数字化营销，精准营销应运而生。再下一个阶段，全数字产品，如音乐、书籍、地图等出现，实体商业与虚拟商业开始互动，O2O、C2C/P2P 等模式出现，线上和线下的商业出现了此消彼长。与数字化进程相似，企业的数字化变革也是一个循序渐进的过程。以战略的觉醒开始，到业务流程的转变，进一步促使组织文化变革，再形成战略的进化和商业模式的更新。在这过程中，战略、业务和组织三方面形成一个正向循环，推动企业持续转型升级，迎接智能化商业的未来。

侯宏¹²：管理者如何构建自己的底层逻辑？

如何更好地应对不确定的环境？不断学习是最根本的出路。在这个信息爆炸的时代，我认为关键点是理解底层逻辑，这意味着我们学习的内容也要更接近这个底层逻辑。

很多人容易把见识当成知识，这是不对的。在古文中，“见”与“知”两字之义有非常明确的区分。《韩非子·说林上》中提到：“圣人见微以知萌，见端以知末，故见象箸而怖，知天下不足也。”我们第一时间看到的只是信息，从事实中提炼出来的才是知识。西方的知识论也同样认为，

12. 侯宏：北大国发院管理学助理教授、剑桥大学博士

经过某种框架进行提炼而得到的东西，才叫知识。培根说的“知识就是力量”指的就是这种知识，而不是简单的见识。

很多人觉得自己经历丰富，然而这只能说明此人见识多。如何把见识变为知识，这一点非常关键。我们来北大是为学习知识。很多人动辄就提“知行合一”，但很有可能是把见识和知识混为一谈，以为自己知道的东西就是知识。殊不知“从见到知”需要学术界和老师们的提炼，需要一个艰苦的过程。

一、卓有成效的高管需具备构建理论的能力

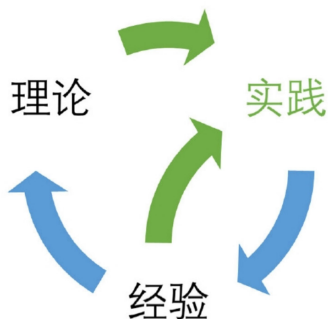


图1

现实生活中，理论、实践和经验的关系如图1所示。虽然有人强调自己是实践派，有人强调自己是理论派，但在我看来，这只是人为制造的对立。看书的人和不看书的人，学习的人和不学习的人，他们都在用个人经验指导实践。经验与理论的区别就是——经验是一个人的“理论”，真正的理论则是由学者通过研究、归纳和提炼而得出，相当于很多人的经验再加上很多人的研究和提炼。

我非常愿意与企业高管朋友们分享德

鲁克的一段话。他说，卓有成效的高管是这样一群人——“在最高层面开展概念性思考，试图在情景中找出常量，想明白什么是战略性的和一般性的问题，而非仅仅解决问题，并不以决策速度取胜，而是关注在多变量中避免思维混乱。想要在思维层面影响别人而非技术层面，想做一个有意义的人而非聪明人。”

从这段描述不难看出德鲁克眼中“卓有成效的高管”所要具备的素养。比如，高管要开展“抽象性的概念性思考”而不是“一事一议救火式的具体思考”。具备上述素养的高管，应该说他是具有底层逻辑的。前面提到《韩非子》等中国古代典籍，描述的也是这样一种底层逻辑。

所以，高管要学的就是这种底层逻辑。

二、底层逻辑揭示事物运作规律，但做不到精准预测事件

有人可能会问，学了底层逻辑是不是就能应对不确定性？面对这样的问题，我更想说的是，学习了底层逻辑能让你更有定力，这种定力源自对局势的掌控能力和把握。如果说想要学一种包打天下的底层逻辑，指望它能帮你解决一切问题，这可能就是对底层逻辑的误解。我建议大家理性看待底层逻辑。我们要不断地学习，但再棒的底层思维能力也无法消除开放系统固有的不确定性。

什么是“开放系统固有的不确定性”？其实读书就是一个开放系统，不同的读书人对同一本书往往看法不同，感受也不同。正所谓“你在读此景，我在读彼景”，大家见仁见智。

因此我常常建议大家要注意区分“事

件”和“事物”。一家企业的成败，这是“事件”；事件背后的运作规律、内部结构，这是“事物”。读同一本书，读者的读后感可能千差万别，存在偶然性，但书的内部结构是相对稳定的，透过结构我们可以看到由内部结构决定的底层秩序。企业的高级管理者就是要学习这种相对稳定的、结构性的东西。

从战略研究的角度看，企业获胜取决于几点因素：一是产业定位，也就是看企业家是否真正了解自己所在的产业；二是企业家对组织、能力和领导力的把握；三是政治经济的变化。企业经营存在偶然性，企业家很难预知或左右这种偶然性。尽管如此，企业家仍可以通过系统的学习，比如学习财务、公司金融、人力资源等方面的知识，抽丝剥茧般地解剖知识，进而从“事物”的角度理解知识。这样的学习过程或许不会带来立竿见影的效果，但对理解事

物的必然性大有帮助。

三、战略制定归根结底是要把握好形势



图2

底层逻辑有时近乎常识。图2中三个圆圈间的逻辑关系很容易理解。

首先要有战略思维，也就是“我能(competences)”。无论客观环境如何变化，只要我有能力，就能从变局中捕捉机遇。

其次是人的因素，也就是“我欲（I would）”。我们知道，市场机遇一旦出现，大家都看得到，蜂拥而至的现象也可能随之出现。在这样的背景下，企业家若无法找到有利的产业定位并提前抢占，则应审慎行事，贸然冲上去可能成为炮灰。然而在“我欲”这个层次，人可以发挥主观能动性。高明的战略家通常擅长造势，即率先创造一个有利的定位，持续保持战略优势。

战略制定归根到底是要把握好形势。关于这一点，我认为迈克尔·波特和孙武似乎也达成了某种跨时空的“不谋而合”，从底层逻辑的角度看，这两人间存在一种“波孙共识”，即要在能打胜仗的地方战斗。波特认为“抓住行业、价值链等要素，持续保持竞争优势”“要在有吸引力的地方去竞争”，孙武则认为“转圆石于千仞之山者，势也；决积水于千仞之谷者，形也”。

不难看出，波特的“五力模型”和孙武的《孙子兵法》都抓住了战略研究的底层逻辑，从“道”“法”“术”展开阐述。从底层逻辑的角度看，这两者存在共识。想要成功，必须做到内外结合，势与形结合。比如找到了“千仞之谷”但是却没有“蓄水”，这意味着个人能力尚有欠缺，要不断积蓄培养，否则就无法充分利用“势”。

四、常见误区

现在商战的形势就好比冲浪，可能遇到各种不确定性。有人因此认为波特的“五力模型”已经过时。不确定性意味着理论不再有效——这是一个常见误区。

不过在我看来，“五力模型”清晰地指出，任何产业定位都受到至少五种力量的影响，其影响结果体现为该定位的盈利性。因此我认为“五力模型”最有价值的部分不是“五力”所列出的种种因素，而

是其背后的思维模式：企业需要选择有利可图的利基市场，而非追求不具盈利前景的规模和市场。这要求企业和企业家针对行业特点精准定位，针对某个行业的具体区域、细分市场和客户群进行“五力分析”。在对行业的规模和具体盈利前景尚未清楚之前，盲目的扩张是不可取的。

不确定性有两个维度：

一是变化速度快。在冲浪式快速变化环境下，“五力模型”还有用吗？在我看来，冲浪是一种只知起点和终点，中间过程充满不确定性的过程。冲浪者需要根据形势的变化，结合海浪、风向、体能等情况迅速判断并做出应对。做到这一点就需要在高度模糊的信息下沉淀自己的思维框架，培养自己的理论直觉，锻炼从各方面信息中提炼精华的能力。从这个角度看，“五力模型”仍然有帮助，不确定性只是对应用“五力模型”的人提出了更高的能力要

求。以前用“五力模型”做出的战略规划，起码可以指导三年内的实际工作，现在则可能只够用一次。对于战略家而言，每当出现一种新变化，都要重新做一次判断，从更深刻的角度再次理解不确定性的特殊内涵。

二是复杂程度高。面对各种复杂变量，“五力模型”允许战略家在对五种力量的洞察和若干可能定位之间开展动态迭代，最终得到有创意的、有吸引力、可防守的产业定位，进而指导价值链设计。在上述背景下，战略家需要一个总体的框架将各种变量和因素整合起来，只有充分理解各种“力”之间的基本交互模式，才能驾驭更多变量。

“五力模型”是否还有价值？我的答案是不确定性不可等同于“五力模型”已经失效。

毕竟企业可以没有战略规划，但个体

不能没有战略素养。这也是另一个常见误区，认为不确定性意味着战略不再需要。

最后，我希望大家未来都有机会成为像德鲁克所描绘的那样，成为有能力构建自己理论的企业家。这种企业家必须具备三个能力：

1. 理论审美能力。至少要知道哪些是表层，哪些是底层。要做到这一点就要多研究底层逻辑；

2. 批判能力。要有能力在大脑中容纳并行不悖又看似矛盾的思维；

3. 构建抽象的能力。

04.

承泽精选

编者按：

2023 年，中国经济正处于恢复期，仍面临总需求不足、人口红利减弱、全球经济放缓等多个挑战。如何克服困难，提振信心，稳步实现高质量发展？

本期，我们精选了北大国发院教授、全国政协常委、经济委员会副主任、中国金融学会理事会会长易纲，北大博雅讲席教授、北大国发院名誉院长、北大新结构经济学研究院院长、南南合作与发展学院院长林毅夫的文章。两篇文章都发表于《人民政协报》。

易 纲：当前经济运行中的几个特点

林毅夫：关于当前宏观经济的三点建议

易纲¹³：当前经济运行中的几个特点

当前我国经济总体仍处于疫情冲击后的恢复阶段，要有信心和耐心。随着经济主体资产负债表不断修复，居民会逐渐增加消费支出，进而创造收入和更多消费。国际上看，消费从疫情中基本恢复需要 1 年左右时间，而我国目前才半年，恢复仍需要一个过程。但也要看到，二季度以来经济恢复有所放缓，制造业 PMI 连续三个月处于收缩区间，经济内生动力和市场信心偏弱。建议适度加大宏观政策调控力度，切实支持扩大内需，促进经济良性循环，

13. 易纲：北大国发院教授、全国政协常委、经济委员会副主任、中国金融学会理事会会长。

共同努力推动今年全年 5% 左右的预期增长目标顺利实现。

当前经济运行主要有几个特点：

一是居民部门少花钱、提前还贷现象突出。4 月、5 月社会消费品零售总额两年平均增长 2.6%、2.5%，远低于疫情前 8% 左右的水平。居民中存在一定的降薪预期和紧缩心理，倾向于增加储蓄、减少负债，前五个月新增定期存款占新增 M2 的比重达 90%，比上年同期高出 13 个百分点；个人住房贷款提前还款现象增多，部分微观主体行为可能倾向于“负债最小化”。

二是企业部门分化较为严重。今年以来，新增信贷主要流向国有部门和科创领域，新能源领域增长较快但体量有限，相比过去的房地产对经济的带动作用不足。前五个月民间投资同比下降了 0.1%，对 GDP、就业贡献较大的民营、中小企业信

心有待提振。

三是政府部门地方债务风险有所加大。

受疫情冲击、房地产调整等影响，地方财政收支矛盾突出，城投债务进入偿债高峰，“土地财政→基建投资”的链条难以为继，项目回报率较低，偿债能力脆弱，也约束了地方政府的发力空间。

四是房地产市场风险尚未出清。一季

度“小阳春”后，房地产业重现下行态势。前五个月房地产开发投资同比下降 7.2%；新建商品房销售面积同比下降 0.9%。房企融资能力仍然较弱，流动性紧张状况有所加剧。长期看，受城镇化水平提升放缓、人口老龄化等因素影响，购房需求总量可能还会下一个台阶。

五是国外部门进入不稳定状况，并可能与内需不足相互叠加。美国利率水平或在高位停留较久，自身的经济金融风险在

上升，全球经济也趋于放缓。外需偏弱给我国稳外贸、稳外需带来较大挑战。

六是物价走势不存在通缩的基础，但也要关注供求平衡问题。通缩往往伴随着需求收缩，而我国需求还在回升，货币信贷增长较快，不符合通缩的典型特征。6月CPI同比持平，PPI同比下降5.4%。随着基数降低、经济内生动力增强，CPI中枢有望温和抬升，PPI预计四季度可能有所回升。

七是就业总体稳定，但结构性矛盾突出。随着人工智能逐步替代脑力劳动岗位，未来劳动力供求的结构性错配可能长期存在。

八是货币政策加大逆周期调节力度，助力稳定经济大盘。今年上半年金融机构新增人民币贷款15.7万亿元，同比多增2万亿元。融资成本稳中有降，前五个月企

业贷款平均利率为 3.96%，同比下降 0.39 个百分点。6 月份，进一步引导货币政策操作利率下降 10 个基点，带动贷款市场利率同步下行。

九是受美元高位运行和境内暑期集中购汇等因素影响，人民币汇率走弱，但近期已有所回升。

针对上述特点及存在的问题，有以下建议。

一是发挥好结构性货币政策作用，因城施策支持刚性和改善性住房需求。租售比较低是制约保障性住房可持续运营的重要因素，保障房租售比一般达到 3%-4% 财务上才能打平，但现在的租售比水平大约在 1%-1.5%，对此人民银行出台了租赁住房贷款支持计划，提供低成本资金让利超 1%，再加上地方政府财政适当补贴，在财务上可持续的前提下推动地方政府收

购存量住房、扩大保障性租赁住房供给，目前已在 8 个城市推动试点。

二是通过户籍改革推动城镇化，释放消费潜力。有学者测算，通过户籍改革可以把农民工和进城新市民的消费意愿提高 23%。为此，要对在城镇工作期间的农民工，在住房、医疗、子女教育、社保等方面提供更好的保障。与此同时，也需要注意保持劳动力在城乡之间、不同城市之间以及东西部之间一定程度的流动性，这也是中国经济的一个内嵌稳定器。

三是可建立迎峰度夏峰值电费制度，交由省级地方政府执行，在用电峰值时段适度提高电价。我国用电量居全球首位，2022 年达到 8.6 万亿度，是美国（4.1 万亿度）的两倍多；人均用电量约 6100 度/年，是全球人均水平（3200 度/年）的近两倍。但我国电价处于全球较低水平，国内电力资源浪费比较严重，部分地区夜间灯光卫

星图明亮程度已超过欧美主要都市圈。价格机制是比较有效的政策机制之一，可考虑利用目前物价较低的窗口期，适当提高夏季峰值电价，以最大限度缓解拉闸限电压力。同时，还可以从需求方推动碳减排，助力碳达峰碳中和目标的实现。

林毅夫¹⁴：关于当前宏观经济的三点建议

对于如何稳增长、创就业，实现高质量发展，我有三点建议。

一是实施更为积极的财政政策。当前，在总需求不足的情况下，应该主要由政府投资具有外部性和具有挤入效应的项目，恢复居民和企业的信心。这种性质的项目依然很多，例如，把空中的管线埋入地下、改善地下管网、建设公租房等。这些投资迟早要做，越晚做成本越高。这些项目的资金可以由中央财政拨款，或中央、地方共同承担。

14. 林毅夫：北大博雅讲席教授、国发院名誉院长、新结构经济学研究院院长、南南合作与发展学院院长。

二是以转化比较优势的创新为抓手，落实新发展理念。过去经济发展主要以GDP为考核指标，地方政府知道怎么作为。现在要求高质量发展，必须完整、准确、全面贯彻“创新、协调、绿色、开放、共享”的新发展理念，在多个目标兼顾下，各地政府如何推动发展？关键在于，创新时必须遵循各地区的比较优势。唯有如此，各地的产业才能有最大的竞争力，实现最快的发展，从而政府的税收增加得最多，才有最大的能力来缩小地区、城乡差距，发展社会事业，实现协调发展。企业发展的产业有竞争力、利润高，就有能力和积极性采用绿色的生产技术。按照比较优势进行创新发展，必然是开放的，充分利用国内国际两个市场、两种资源。按照比较优势创新的发展，还能创造大量的就业机会，让依靠劳动力获取收入的群体分享经济发展的果实，在一次分配中实现公平和效率

统一，政府也有更多资源在二次分配中进一步促进公平，实现共享的发展。

发展也需要统筹安全，对于可能被卡脖子的先进技术，即使不符合比较优势，也必须攻关突破，以维护安全。先进技术多为企业所拥有，对于企业而言，卡我国的脖子，至少是“自损八百”的行为，美国以外其他国家的企业牺牲自己的利益来为美国做嫁衣裳的意愿不会高；因此，除了由美国企业独家垄断的技术，我国必须以举国体制攻关来确保安全之外，其他进口的高技术需要跟踪，同时保持快速发展和对外开放，美国对我国形成技术封锁的图谋就不易实现。各地按照比较优势进行创新，采用新型举国体制攻关的项目应该由中央统筹并提供资金。

三是了解发展潜力，提振发展信心。
发展是解决我国一切问题的基础和关键。当前理论界一些人对我国发展前景存在片

面认知，认为人口红利消失了、经济体量大了，发展速度就会慢。实际上，发展快慢取决于有多大的创新潜力和是否将潜力释放出来。作为发展中的第一大国，我国在创新上具有后来者优势和换道超车的优势。2019年我国人均GDP是美国的22.6%，相当于德国1946年、日本1956年、韩国1985年与美国的差距水平。这三个国家，其后人均GDP维持了16年、每年8%以上的增长。在新能源、大数据、人工智能等第四次工业革命相关的新经济领域，我国与发达国家站在同一起跑线，依靠人力资源多、国内市场大、产业配套齐全，我国具有当年德国、日本、韩国不具备的换道超车、领跑世界的机遇。利用好上述优势，在2035年之前，我国应该仍有年均8%的增长潜力。考虑到少数可能被卡脖子的技术需要用新型举国体制来攻关、同时要实现“双碳”和其他社会目

标，在有效市场和有为政府的共同作用下，我国在未来 10 年不难实现 6% 左右的高质量发展。

版权

主 管：北京大学国家发展研究院

主 办：北大国发院智库、北大国发院传播中心

主 编：姚洋、黄益平

副 主 编：黄卓

执行主编：王贤青

栏目主编（栏目顺序）：王勋、梅亮、朱丽、白尧

编辑部（按姓氏拼音）：杜晓梦、范保群、何晓贝、王进杰、谢绚丽、许宪春、易媛媛

选题委员会（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）

订阅二维码



订阅说明：

订阅服务：扫描订阅二维码进行支付；

订阅咨询：支付成功后，添加以下老师微信获取专属咨询服务；

孙老师、曹老师：13611313475, 15601003640(同微信号)

开通时间：支付成功后的7个工作日内开通；

刊物发布时间：每月上旬

官方微信公众号



北大国发院

合作联系方式

王老师：18600360496

高老师：13911992798 (同微信号)