

特别报道：争夺南钢

72

压实私募基金托管

42

中国电商北美遇阻

64

“时间银行”能否解开养老难题

16

何为华为不造车？

50

原研药难寻

86

财新周刊

长峰医院大火

这起火灾注定成为中国医院
发展史上悲惨一幕，也为医院运营的
潜在风险敲响警钟

P.24

2023年 第16期 4月24日出版
总第1052期
邮发代号：32-235

ISSN 2096-1251



9 772096 125233

16>



2023年4月19日，北京长峰医院，调查人员在火灾现场工作。

定价：人民币40元 港币60元 www.caixin.com

最新封面报道 | 长峰医院大火

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

这起造成近年最大规模死亡的医院火灾，注定成为中国医院发展史上悲惨一幕，也为医院运营的潜在风险敲响警钟

文 财新周刊 许雯 周信达 滑昂 陈曦 崔先康 张芮雪 冯华妹 葛杏航，徐迪（实习） 摄影 财新周刊 张芮雪

【最新动态：“4·18”重大火灾事发后，北京长峰医院股份有限公司两家下属医院被排查出消防安全隐患，其中上海曹安医院停业整改，河南信阳长峰医院消防整改后恢复接诊。截至4月21日14时，北京长峰医院火灾事故目前在院治疗伤病员39人，其中危重4人、重症17人。4名危重伤病员平均年龄82.3岁，17名重症伤病员平均年龄74.5岁。】

4月18日深夜，夜幕覆盖北京长峰医院，黑暗铺满每个病房，没有光透出的窗户像一个个洞口。空气中燃烧后的焦糊味道扑面而来。几个小时前这里曾经火光熊熊，此刻陷入一片死寂。医院东楼六层走廊左右，触手即是垂挂半截的电线、炭黑烧穿的房门，曾经洁白的病床被灰烬浸染。已有29人曾走进这些病房，却永远无法出院。

这里是北京市丰台区靛厂路291号，三面环绕着居民小区，马路对面是一家加油站。4月18日午间，坐落于此的北京长峰医院发生火灾。这是一家经丰台区卫健委审批成立的民营二级医院，主打血管瘤治疗。医院自称成立于1985年，不过官方通报其于1993年开办；床位共约150张，有318名医护人员，火灾发生时住院病人为132名。

在官方通报中，2023年4月18日12时57分，丰台区消防救援支队接警：北京长峰医院住院部东楼发生火情。13时33分许，现场明火被扑灭。

30多分钟的燃烧，后果惨烈。当天18时，已有21人不幸死亡。次日午间官方再次通报，遇难者升至29人，其中26人为住院患者、1人为护士、1人为护工、1人为患者家属。大火熄灭后，又过了7个小时，当晚8点左右，患者家属及大众方得知这起火灾。

火灾原因令人惊诧。事后初步调查显示，事故系医院住院部内部改造施工作业过程中产生的火花，引燃现场可燃涂料的挥发物所致。院内装修是否违规作业、医院格局是否达到消防要求，目前尚未有结论。

4月19日，北京长峰医院停诊；同日，医院运营方 [北京长峰医院股份有限公司](#) 股票被停牌。北京长峰医院院长王某玲、副院长汪某、总务科主任王某阳，施工公司负责人王某峰、现场施工人员程某君等12人，涉嫌重大责任事故罪，被公安机关依法刑事拘留。

4月21日，火灾后第四天，据应急管理部消息，国务院安委会决定对该起重大事故查处实行挂牌督办，并派员参与，帮助指导北京市调查组工作。国务院安委会要求，要依照《生产安全事故报告和调查处理条例》等有关法律法规及规章规定，抓紧组织开展事故调查，迅速查明事故原因，严肃追责问责。

同日，长峰股份旗下上海曹安医院因消防原因停业整顿；河南信阳长峰医院因存在火灾隐患，被消防部门公开曝光。

这起近年最大规模死亡的医院火灾，注定成为中国医院发展史上悲惨一幕，也为医院运营的潜在风险敲响警钟。

火场逃生

深夜11点多，孙琦（化名）平躺在病床上准备入睡，打着石膏的右腿无法转动。他刚刚从长峰医院的火灾中逃生。劫后余生的他，还不知道这场大火吞噬了20多人的生命。



4月19日，北京长峰医院住院楼背面，墙壁能清晰看到被火熏黑的痕迹。

4月18日上午，孙琦因为右脚砸伤骨折，就近送到北京长峰医院，收治在住院部五层外科病房。

午间，住院部发生火灾。在孙琦的记忆中，下午1点左右，烟雾开始飘进病房，有医护人员来到病房让大家立即疏散，但火警警铃没有响起，烟雾报警喷淋系统也没有动静。正在病房陪床的哥哥把他背起，来到走廊时，已经到处都是呛人的浓烟，“面对面都看不到人”，但他没有看到明火。

不少患者、家属和护工被困病房，自行逃生。多位目击者拍摄的现场视频中，滚滚浓烟从住院部约在五楼上下位置的窗户冒出，多人趴、坐在窗台和空调外机上。有人沿空调外机、管道往下攀爬，有人通过捆扎的床单从高层逃生，跌落在窗口下方两层楼距离的蓝色彩钢棚上。

一名在现场参与处置的医疗界人士对财新表示，医院从发现小火苗时就已经报警，他们紧急疏散了员工、患者及家属等，消防人员也在第一时间到达，并在半小时内扑灭了明火。

一名目击者告诉财新，下午1点十几分时，他在现场看到有多辆消防车，“我到的时候只看到黑烟，看不见火；一直冒烟，时间挺长的，冒烟有差不多一个小时，大概到2点多，没烟了之后才见120一趟一趟地救人”。

在官方通报中，现场搜救行动是在15时30分结束的。北京市卫健委调集了29辆救护车、300余人次急救力量，转运伤员71人。他们被分别送往北京长峰医院周边9家公立医院：解放军总医院第一医学中心，解放军总医院第五医学中心南、北院区，北京世纪坛医院，航天中心医院，电力医院，玉泉医院，丰台区医院，右安门医院。

火灾中多数伤员属于吸入浓烟造成的吸入性损伤，并非烧伤。“今天烧伤的可能少，因为大部分都是被烟雾呛着的。”火灾发生当晚，北京长峰医院一名医生告诉财新。

伤员是否曾在本院就地救治情况尚不明。据一位三甲医院急诊科主任介绍，在医院发生此类火灾，伤员应就地抢救，首先应把病人转移到安全的地方，之后送到急诊对病情进行评估，比如患者发生呼吸道损伤，血氧饱和度会下降，要立即让患者吸氧、面罩给氧或气管插管。北京长峰医院作为一家二级医院，按现行规定，临床设置中应有急诊科。不过，北京长峰医院规模并不大，平时处理此类突发事件的经验或许不多，而且此类伤情处置需要大量人

力、物力 抢救一个危重病人，可能需要三四个重症医生和护士；如果有十个危重病人，就要几十个医务人员去抢救，北京长峰医院未必具备条件。

至4月18日深夜，伤员仍在陆续转移。临近24时，又有2名女性伤员被送到右安门医院急诊科，此时距离事故发生已过去11个小时。急诊科一名医生告诉财新，他们科室整晚收治了30多名从北京长峰医院转运来的伤员。

另有部分患者留院治疗。孙琦和不少住院部病人一起，转移到北京长峰医院西楼四层病房。北京长峰医院的主体建筑分为东楼和西楼。发生火灾的东楼是医院住院部，病区共有八层（实为七楼，内部标识未设置四层），从下至上设置有血管瘤病区、外科病区、肿瘤科病区及综合病区。西楼为门诊楼，多为检查检验科室，四层设有部分病房，在高层有连廊与东楼相连。火灾当晚，财新在现场看到，安置住院患者的西楼四层病房人满为患，深夜病房依然嘈杂；狭窄的病区走廊被折叠床占满，紧贴走廊墙壁铺开三四张单人折叠床，走廊只剩一人通行的空间，有医护不时绕行穿梭其间。据4月19日新闻发布会通报，目前北京长峰医院留院治疗患者78人，均妥善安置在西楼。

虽然火灾在中午发生，但许多家属当天晚间才从护工或医院口中得知消息。患者家属苏钢（化名）回忆说，当晚8点左右，护工打电话给妻子告知丈母娘所在楼层着火，之后接到丰台区卫健委和右安门医院的电话。

此后不久，晚8时48分，北京长峰医院发生火灾的消息经《北京日报》发出。不少患者家属才知道医院出事。多名家属反映，他们多次联系政府服务热线12345和丰台区卫健委后才得知患者下落。

看到新闻，孔梅（化名）给妈妈和护工打了很多电话，但都没有打通。母亲在北京长峰医院住院部八层住院，因为糖尿病截肢，无法自理，平日有护工照顾。八层是综合三病区。孔梅的丈夫刘策（化名）告诉财新，病房住了不少行动不便、不能自理的老人。

晚上9点多，孔梅和丈夫还有大姐赶到北京长峰医院，院内已经聚集了不少寻找家人的亲属。他们的家人都在住院部住院，如今下落不明。医院有医护人员组织家属登记信息，但无法提供关于患者去向的准确信息。

自行拨打12345后，孔梅被告知母亲在右安门医院，生死未卜。赶到右安门医院急诊科后，孔梅没有查到母亲的名字。工作人员告诉她，有两个“无名氏”在太平间等待身份确认，一名为80多岁的男性，另一名是70多岁的女性。凌晨1点多，孔梅在右安门医院太平间找到了母亲的遗体。她放声痛哭。

同楼层的患者家属李凡（化名），也在这个凌晨于右安门医院太平间找到了家人的遗体。“有十余位（长峰医院火灾）遇难者遗体（存放）在这里。”右安门医院太平间工作人员说。

这次火灾遇难者中，超七成是60岁以上的老人。据官方通报，截至4月19日6时，71名转运伤员中，在院治疗39人，出院3人，死亡29人。遇难者中有26人系北京长峰医院住院患者，平均年龄71.2岁，最小的40岁，最大的88岁，其中40-49岁2人，50-59岁3人，60-69岁3人，70-79岁13人，80岁以上5人。在院治疗的39名伤病员中，除18人病情平稳外，尚有3人危重、18人重症。

如何善后

患者家属苏钢的丈母娘，还在右安门医院心脏重症监护室（CCU）。他的丈母娘在火灾事发前两天，刚因肿瘤在北京长峰医院七层肿瘤科病区住院。“太不巧了，主要是觉得离家近方便照顾，没想到发生这样的事。”他一边叹气一边快步走向地铁站赶着下午上班。现在，他和妻子轮流换班等待进一步的消息。

财新在右安门医院了解到，至4月19日上午，已没有从北京长峰医院转移来的新增伤员，医院收治的30多名伤员已基本转移至心脏重症监护室，另有2名在呼吸内科。据财新了解，CCU中绝大多数为老年人，最高龄者有96岁。

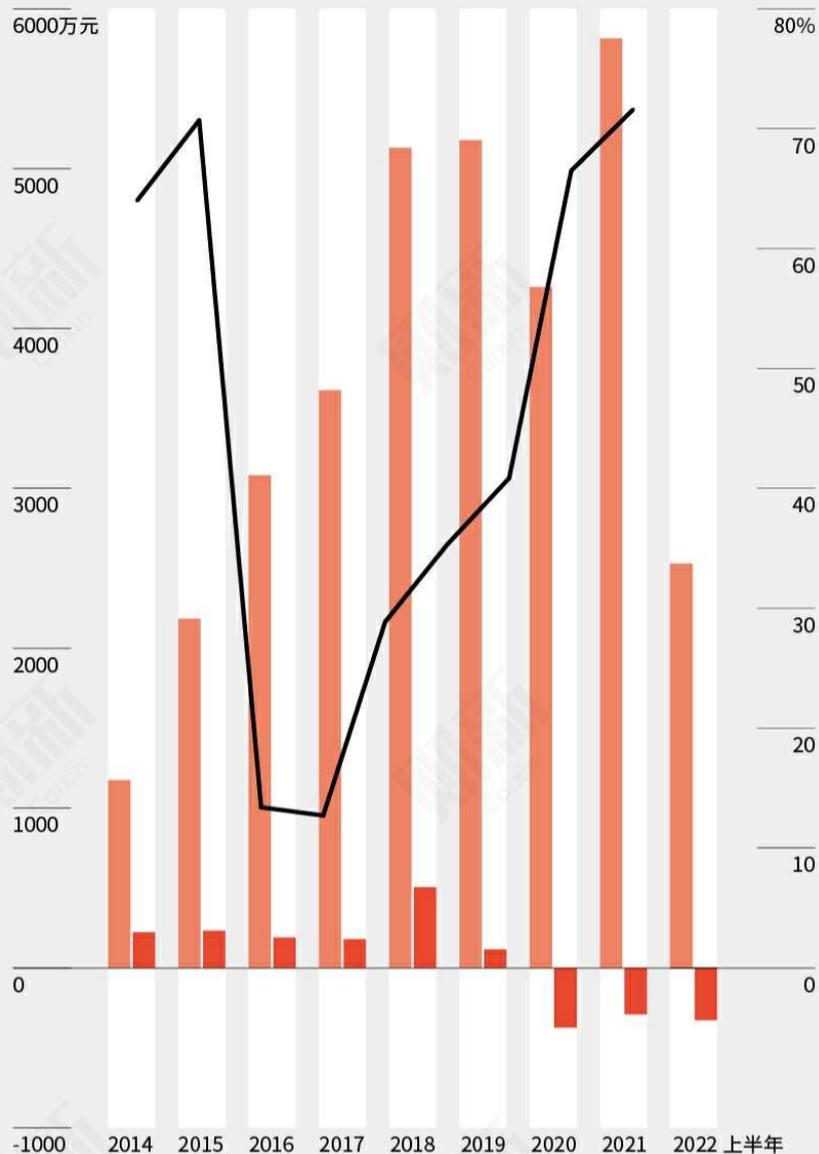
右安门医院官网信息显示，心脏重症科主要收治心血管疾病和急危重症病人，包括心肺脑复苏、急性心力衰竭、肺源性心脏病、创伤、休克和感染等引起多系统器官功能衰竭患者等。

火灾次日下午，在右安门医院心脏重症监护室门外，大约十名患者家属在等待。方晨（化名）91岁的姥姥就在里面，姥姥患有糖尿病，在北京长峰医院八层综合三病区住院。火灾发生后，他们还没能见到家人，不时有医生出来通报患者姓名和病情，给心情焦灼的家属看患者照片，“你看，你的妈妈现在是这个样子”。

下午2时20分左右，医生通知，根据市里统一安排，患者将转移至天坛和宣武医院。压抑的气氛暂时被撕开一道口子，人群有些兴奋，觉得可以尽快见到家人。不过，有家属担忧，70岁的母亲罹患癌症同时伴有多种基础病，“她一直还插着管昏迷不醒，怎么经得起这么多次折腾呢？”

长峰医院 (870890.NQ) 近年持续亏损、资产负债率上升

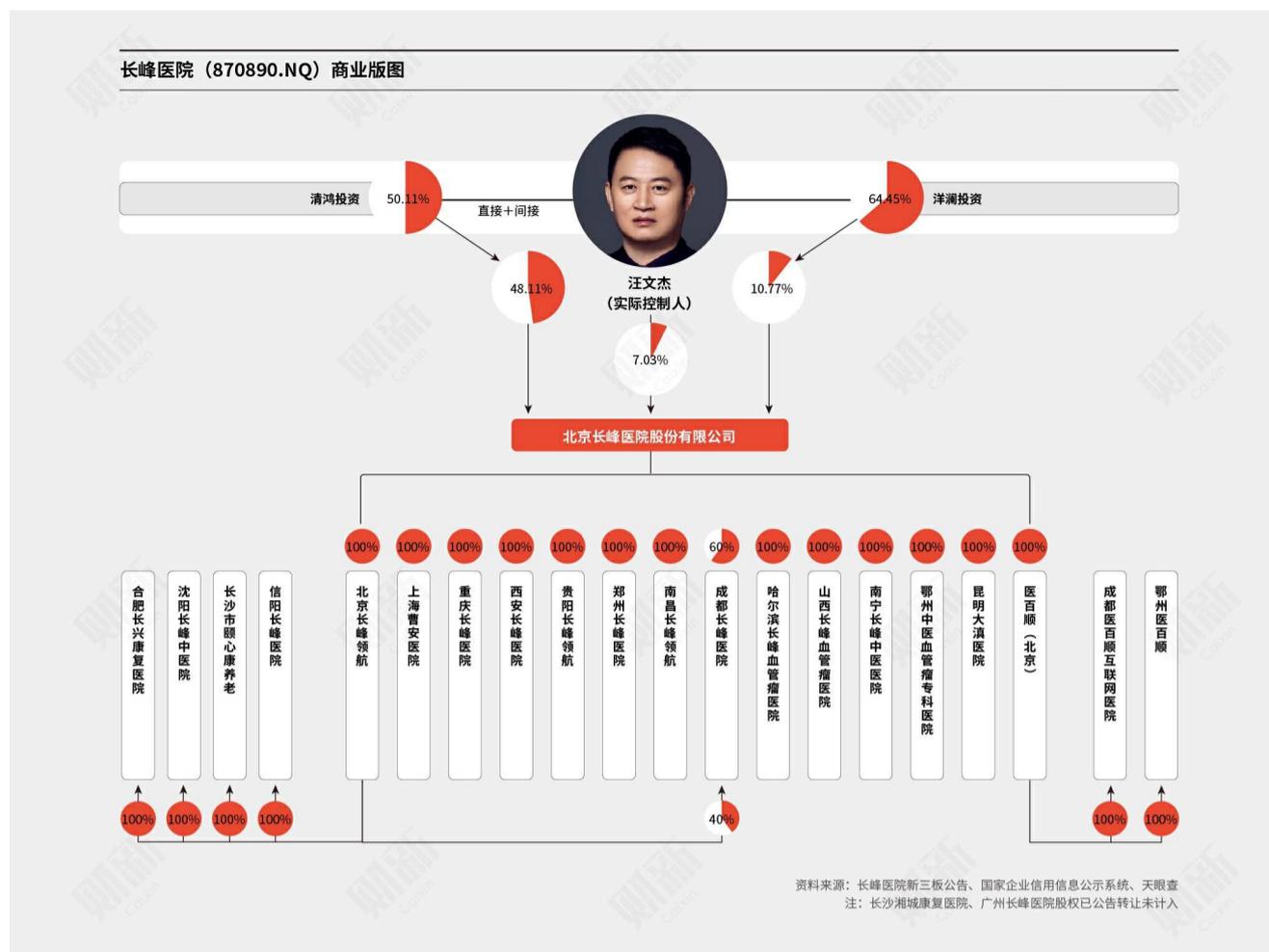
■ 营业收入 ■ 归属母公司股东的净利润
/ 资产负债率 (右轴)



注：数据来源为长峰医院《公开转让说明书》、历年年度报告、2022年半年报截至发稿，长峰医院未披露2022年年报

4月19日晚间，国家卫生健康委发布消息称，已成立由重症、呼吸、烧伤、心内、内分泌等专业专家组成的国家级专家组，进驻伤员收治医院，与北京市医疗救治专家共同对伤员逐一会诊评估，一患一策、一患一专班，进行个案管理，尽最大努力减少伤亡伤残。

火灾次日，刘策得知照顾丈母娘的护工成功逃生，正在医院接受治疗。“她（逃生时）还背了包。”这个细节刺痛了刘策。他推测，当时应有充足的逃生时间，但家里老人躺在床上动弹不得。按照医院消防规定，发生火灾后，对于不能自主行动或者由于病情严重不能移动的病人，由医务人员和救护组人员按既定方案疏散、转移。他还不知道，老人在去世前的半个小时里遭遇了什么，有没有被疏散。



疏散也并非易事。刘策向财新回忆说，病房通道仅有1米多宽，而且堆着成箱的药品。这明显违反医院消防规定：“病房内的通道以及公共走道应保持畅通，不应堆放物品”。前述三甲医院急诊科主任称，医院病区走廊宽度至少应保证两张病床并排通过，1米多的宽度显然不够。通常病床带有滚轮，发生火灾后，对于行动不便、来不及疏散的患者，医护可以把病床推到通风稍好的地方，但带有滚轮的病床采购成本更高。财新在北京长峰医院住院部五层病房看到，病床没有滚轮。

成本高企

火灾发生后，北京长峰医院迅速进入大众视野，但在知名三甲医院云集的首都，这家民营医院之前并不为公众熟知。

北京长峰医院背后的运营方——北京长峰医院股份有限公司（下称“长峰股份”），是一家新三板挂牌企业（简称：长峰医院；870890.NQ），于2017年4月正式登陆新三板基础层。

据公司公开转让说明书，长峰股份实控人汪文杰系1969年8月出生，大专学历。1992年6月至2001年6月，汪文杰在鄂州市中医院临床工作；2001年6月至2006年5月，任鄂州中医血管瘤专科医院院长。此后，汪文杰北上进京，在2006年5月至2009年11月期间担任北京丰台长峰医院院长。

2009年，北京丰台长峰医院进行公司化改制，当年11月成立北京长峰医院管理有限公司，后在2015年9月更名为北京长峰医院有限公司（下称“长峰有限”）——这就是长峰股份的前身。在此过程中，汪文杰的身份也从院长转为长峰有限的执行董事、经理。2016年初，长峰有限整体变更为股份公司，汪文杰任董事长、总经理。

长峰股份在2017年于新三板挂牌时，已拥有以北京长峰医院为代表的12家医院，年接诊病人近3万人次，自称是“中国规模较大的治疗血管瘤的民营医疗机构”。而在2021年北京长峰医院微信公众号的宣传中，长峰股份称已经在全国三个直辖市及3000万以上人口省份中心城市，完成20余家连锁医院布局。

高速扩张的背后，长峰股份运营成本持续高企。虽然在登陆新三板的前三年能够实现盈利，相比年均约1.7亿

元的销售和管理费用，公司三年归母净利润累计也只是刚刚超过8000万元。

有机构曾调研长峰股份，认为北京长峰医院在血管瘤领域掌握的医疗技术并无领先性，医院主要采用信息不对称方式吸引大量外地病患，也不具有获客稳定性。

在本次北京长峰医院火灾中身亡的26名住院患者，均为中老年人。而作为一家以血管瘤治疗为主要宣传点的医疗机构，它主要的受众其实是血管瘤多发的婴幼儿患者。

在特色专业建设上，2017年11月，北京长峰医院儿科曾与中国人民解放军总医院儿童医学中心建设专科医联体，合同为期四年。2018年1月，北京长峰医院又与中日友好医院、首都儿科研究所附属北京儿童医院建立了血管瘤联合诊疗中心，整合三方资源在医疗人才培养、病人双向转诊、远程诊疗等方面深度合作。

一位长峰股份离职人员告诉财新，北京长峰医院患者中的外地进京就医群体，往往是在大型公立医院挂号失败后，因为在各种渠道了解到长峰医院也有相关领域专家出诊，随即前来就医。此外，另有对该院熟悉的业内人士透露，与北京三甲医院普遍床位紧缺有关，该院也承接一些公立医院术后康复或术后放化疗患者。



左图：4月18日晚，北京长峰医院住院部5楼过火严重，墙面完全烧黑，吊顶只剩钢架。图：崔先康 右图：4月18日晚，北京长峰医院住院部5楼，被烧毁的消防设施。右下图：4月18日晚，北京长峰医院住院部外立面，被烧毁的空调外机。

2023年3月21日，北京长峰医院微信公众号截至目前推送的最后一篇文章显示，该院在3月25日、26日邀请了血管瘤专家、临沂市肿瘤医院院长秦中平到院会诊。对于在这次会诊活动期间来院住院的患者，北京长峰医院还宣传可报销来院火车、动车票。

这般对患者的福利政策，无疑提高了长峰股份旗下医院的获客成本。不过，这也只是公司销售费用中的一小部分。

2019年，长峰股份的销售费用高达1.04亿元，占当年营收的比重超过20%。2020年至2022年上半年，长峰股份又分别投入销售费用0.8亿元、1亿元和4707.28万元。以2022年上半年销售费用构成为例，广告及业务宣传费占比最高，达到2673.33万元，占总体销售费用的约57%。对此，长峰股份解释称，公司加强线上线下双平台运营融合及医生IP的新媒体赋能宣传，并强化了本地域范围的学术推广，使得广告及业务宣传费等增加。

长峰股份曾在**百度**投放竞价排名搜索来为旗下医院导流获客。2014年至2016年间，百度连续位列长峰股份前五大供应商。三年时间，长峰股份对百度多地分公司的采购费用分别为464万元、894万元和425.13万元。2018年，公司对百度的采购金额再次达到548万元。

2015年，长峰股份的前身长峰有限出资设立了鄂州驰云网络技术有限公司（下称“鄂州驰云”）。据长峰股份公开转让说明书，鄂州驰云主要“为集团内单位提供网站建设开发、百度推广、微信营销、SEO优化等网络推广及网络病人咨询、预约等服务”。鄂州驰云后来在2019年12月更名为**鄂州医百顺健康科技有限公司**。

除在互联网进行营销外，长峰股份在不断扩张过程中，亦跟随互联网医疗的热潮，投入资源研发自有平台，欲抓住风口拓展商业化赛道。为此，长峰股份开发了互联网诊疗平台产品“医百顺”。

长峰股份线下医院同步开始“上网”。2019年11月，北京长峰医院通过北京市丰台区卫生健康委员会互联网诊疗

资质审批；2020年3月，北京长峰医院第二批被纳入北京市基本医疗保险“互联网+”医保服务协议管理；2020年10月，广州长峰医院通过互联网诊疗资质审批。

除接入长峰旗下医院预约挂号、图文电话及视频在线轻问诊、复诊开药等服务，在长峰股份的设想中，新媒体和短视频营销的时代，“医百顺”也要成为其医院的宣传抓手。

“医百顺”平台设置了医生在线直播互动等功能。2020年初，全国多地的长峰医院协同“医百顺”平台，开展了血管瘤及慢病直播答疑和包括电话问诊、图文问诊、视频问诊和团队问诊的“一元问诊”活动。

“全面强化医生IP宣传战略”，在2022年半年报中，长峰股份表示，公司借助自有互联网诊疗平台产品，整合各个优势自媒体平台，进行新媒体矩阵化部署，通过培养医生直播、短视频拍摄等手段，逐步建立医生的个人品牌影响力，“让医生真正成为公司品牌宣传的主体”。为此，长峰医院称配备了专业的新媒体宣传技术人员，进行系统化研究和部署。

将互联网转型上升到公司战略高度，意味着长峰股份在这方面同样不断投入。

2020年9月，长峰股份公告以自有资金向[医百顺（北京）医疗科技有限公司](#)（下称“北京医百顺”）增资人民币500万元，后者为长峰股份的全资子公司。2021年9月，由北京医百顺出资，长峰股份又新设立了全资二级子公司[成都医百顺互联网医院有限公司](#)。

理想丰满，现实骨感。当下，互联网医疗行业除部分企业“卖药”能够换取稳定利润外，其他业务都较难实现盈利。

据前述长峰股份离职员工介绍，虽然公司在互联网医疗转型战略上决心空前，也从头部互联网医疗企业挖来了核心人员，但当前“医百顺”还需要靠长峰股份线下医院业务输血。2022年半年报中，长峰股份仍将“医百顺”App的发展现状描述为“初具规模”；2022年8月16日，“医百顺”患者端App宣告停止服务，后续仅通过微信小程序运营。

2020年，新冠疫情发生以后，长峰股份线下医疗机构患者收治数量剧减，收入端巨大压力凸显。据财新了解，疫情期间医院一度停业。2020年，长峰股份实现营收4.26亿元，同比下降17.76%，归母净亏损3729.34万元，是挂牌新三板后首次亏损；2021年，长峰股份归母净亏损2888.68万元。2022年年度报告尚未披露，长峰股份在2022年半年报中称，加强新媒体运营宣传使得销售费用增加，但受北京、上海等地新冠疫情严重影响，营业收入仍比同期有所减少，而战略转型过程中新增学科因为处于成长期，营业成本增长较快，使得毛利率由29.46%下降到20.67%。

2022年上半年，长峰股份归母净亏损达3264.38万元。本次发生火灾的北京长峰医院在2022年年中时，曾根据北京市丰台区防疫要求停止收治新病人，全部行政后勤人员居家办公。

截至2022年6月末，长峰股份现金余额为2822.96万元。公司资产总计6.46亿元，较上年期末仅增长0.68%，负债总计则同比增长8.42%，达到4.62亿元。资产负债率同步上升，截至2022年中报，长峰股份合并资产负债率已升至71.60%。

或出于回笼资金减少亏损的目的，4月12日长峰股份披露将出售资产，分别以1500万元的价格出售[长沙湘城康复医院有限公司](#)100%股权，以535.5万元出售其持有的[广州长峰医院有限公司](#)51%股权。交易完成后，长峰股份不再持有上述两家医院的股权。

火灾事故发生后，4月19日，长峰股份股票被全国中小企业股份转让系统实施停牌。停牌前，身处新三板基层的长峰股份股票交投极度不活跃，最近一笔成交出现在2021年12月，成交价为每股7元，总市值10.18亿元。

风险潜伏

据一位熟悉民营医院运营的医疗界人士介绍，中小型民营医院很少有能仅依靠自身医护团队实现大规模扩张的案例。高薪聘请大型公立医院医生多点执业，是促成长峰高速发展的关键举措之一。

多点执业，即取得医师资格的人员可注册2个及以上的执业地点，并在执业地点按照所注册的执业类别和执业范围从事执业活动。这有利于促进优质医疗资源流动，解决“看病难”问题。《医师法》规定，医师在两个以上医疗卫生机构定期执业的，应当以一个医疗卫生机构为主，并按照国家有关规定办理相关手续。

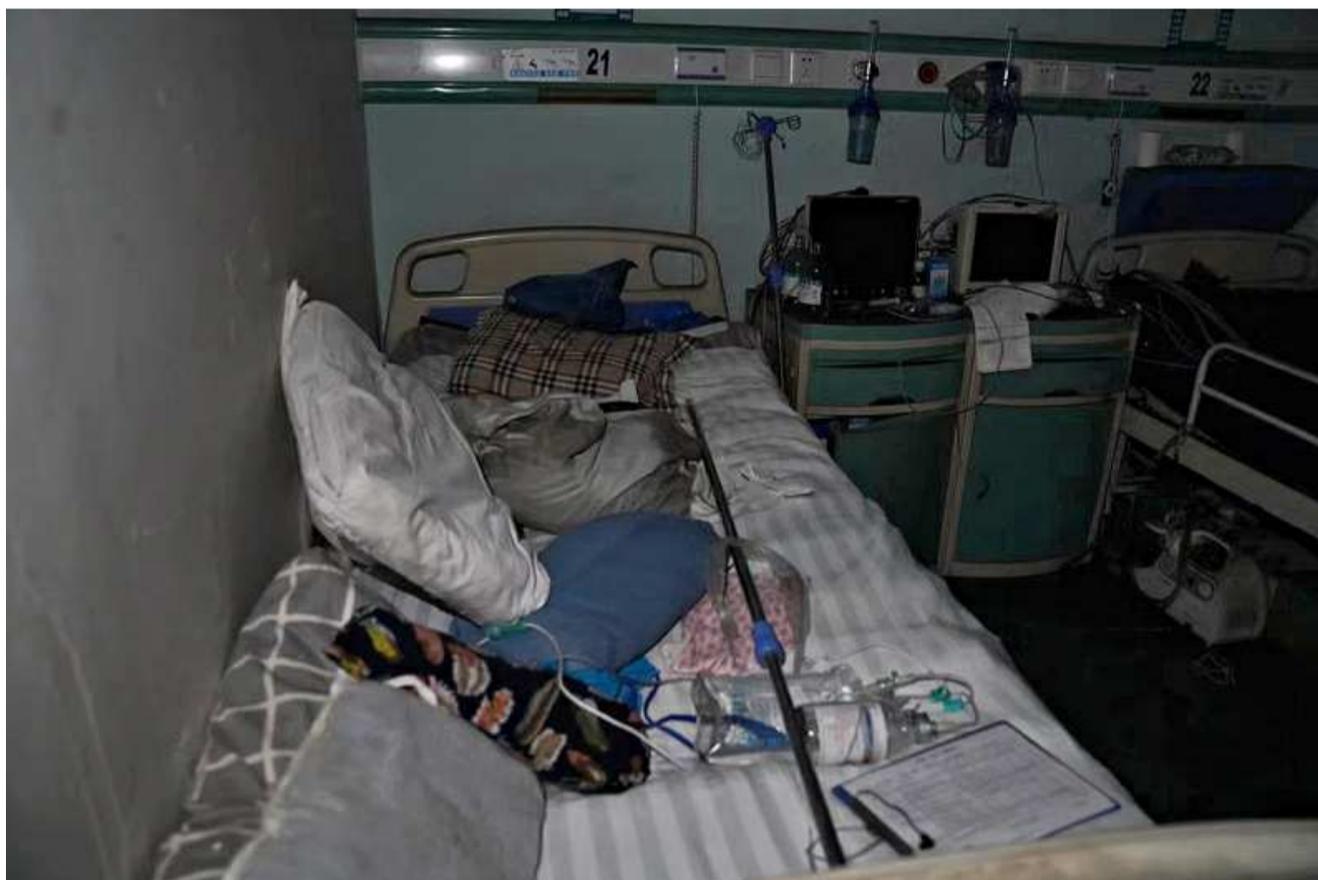
但据前述三甲医院急诊科主任介绍，过往许多民营医院通过医师多点执业制度，采用“临时挂证”的方式参与医院评级。一旦完成评级，这些空挂的人员又会快速转回原单位。

近年来医疗机构火灾一览

1	2	3	4	5
2019年10月9日1时50分许	2020年8月20日0时25分	2021年5月11日21时36分	2023年1月8日0时27分	2023年3月11日10时31分
安徽省亳州市涡阳县店集镇中心卫生院住院部综合楼发生火灾事故	海南省妇女儿童医学中心龙昆南路省妇幼保健院院区爱婴大楼四楼手术室1号手术间发生火灾，值班人员立刻组织现场灭火并疏散人员	杭州市西湖区文三路451号2楼钱塘医疗门诊部发生火灾	湖南省衡阳市石鼓区来雁医养中心突发火灾	山东滨州医学院附属医院门诊二部检验科突发火灾
伤亡： 5人死亡 5人受伤 起火原因： 蚊香引燃周边可燃物	伤亡： 无人员伤亡 起火原因： 未公布	伤亡： 1人死亡 17人受伤 起火原因： 未公布	伤亡： 5人死亡 14人受伤 起火原因： 用电引发火灾	伤亡： 无人员伤亡 起火原因： 未公布

资料来源：财新根据公开资料整理

“医生资源是够的，有大量外聘的专家。”前述长峰股份离职人员说，外聘多点执业的医生对待患者也是非常负责的。但另一方面，长峰股份对旗下医院成本控制可谓苛刻，除外聘专家的费用不能削减外，包括对护理团队的人力成本的压缩，造成医院护士人数不能满足需要，护士岗位人员流动性极大。



4月18日晚，北京长峰医院住院部5楼未过火的病房内一片杂乱，吊针倒在病床。

“压缩人力成本，压缩工作流程，必然会导致各种隐患。”这位离职人员坦言，北京长峰医院管理上将经济效益放首位，迟早会暴露出问题，“（很多）检查也都是应付事，它的管理肯定是差一大截的。”

也有医疗业内人士强调，追求经济效益的行为在各类医院都有不同程度体现，并非民营医院的专利，同样有管理水平突出的社会办医。该人士分析称，部分民营医疗机构少有财政等渠道的补贴，财务更为吃紧；而在不少公立医院，疫情影响叠加价格改革不到位，收支平衡压力同样巨大。

无论如何，北京长峰医院的管理问题已不容忽视。中国裁判文书网2022年7月、12月披露的一起患者与北京长峰医院医疗损害责任纠纷案一审、二审判决书显示，这家医院在包括住院病人日常管理、医疗规范方面存在诸多问题。

患者牛某某患下肢动脉粥样硬化性坏疽、支气管哮喘、高血压3级极高危、冠状动脉粥样硬化性心脏病、陈旧性脑梗死、小脑萎缩等多种疾病，于2019年11月4日在三级甲等的中国中医科学院西苑医院，行右下肢动脉造影球囊扩张支架植入。术后仅两天，这位高龄高危患者转入北京长峰医院住院治疗。

北京长峰医院2019年11月16日为牛某某行右小腿、右足清创术，踇指经跖骨截趾术，术后第4天牛某某出现喘憋，呼吸困难，口唇发绀，经抢救无效后于2019年11月21日死亡。

通过医疗鉴定，北京长峰医院在诊疗过程中存在病历书写不规范；告知不充分；对患者右下肢感染的控制不到位，检查措施不完善；在病房中手术，易引发感染，违反无菌操作原则；对患者的抢救欠妥，未及时请会诊、检查措施不完善，抢救措施不到位等过错。其被判决赔偿患者一方包括死亡赔偿金、医疗费等在内共19.06万元。

以儿科血管瘤起家，又收治高龄极高危患者。事实上，北京长峰医院面对失能老人病患，似乎也另有获客秘诀。

财新获得的一份“北京福康寿?岳各庄老年护理中?”宣传材料显示，中?是一家现代化二级综合性医院，北京市医保定点医院，支持医保及公费医疗报销，内科病区与肿瘤病区设有医养结合病床，专门收住长期卧床、需要长期照护的病?，如脑血管病后遗症、带有胃管尿管者、气管切开者、植物?、肿瘤晚期患者等。同时面向需要长期照护的失能老人，适合“在三级医院受床位周转率影响无法长期入住，而又存在一定的医护依赖”的病人入住。

上述护理中心的地址与北京长峰医院相同，均系北京市丰台区靛厂路291号，中心在多个渠道的公开信息中宣称其成立于2009年，床位150张，二者之间的确切关系目前未获相关方直接确认。护理中心隶属于[北京福康寿养老服务有限公司](#)，是一家专业护理失能、失智老人的护理机构。公司网站首页将北京长峰医院作为护理中心岳各庄分院进行了展示，4月20日中午，该公司网站将北京长峰医院的信息删除。

在医疗资源丰富的大城市，长期以来二级医院作为“夹心层”生存艰难，既没有大三甲过硬的医疗资源，也拼不过社区卫生服务中心和居民接近的便捷，不少二级医院近年探索转型提供康复、医养结合服务。

根据民政部《养老机构管理办法》的规定，设立营利性养老机构，应当在市场监督管理部门办理登记，具体则为应当在收住老年人后10个工作日以内向服务场所所在地的县级人民政府民政部门提出。



4月18日晚，北京长峰医院外，仍能看到警车和消防车。

而在长峰股份于工商部门登记的经营范围内，并不包含“养老服务”等表述。其下属22家子公司中，有位于湖南省的长沙市颐心养老服务有限公司与养老相关，并在当地实际运营一家养老机构。长峰股份的新三板公告中，未提及医养结合业务及与北京福康寿养老服务有限公司开展的合作。财新在民政部下属的“全国养老机构信息查询”栏目中，同样没有查询到北京长峰医院的注册信息。

大火何来

管理问题积累之下，本应成为重中之重的医院消防安全隐患重重。

在北京市政府4月19日举行的情况通报会上，北京市消防总队副总队长赵洋通报了此次火灾的事故原因。赵洋表示，经初步调查，事故系医院住院部内部改造施工作业过程中产生的火花引燃现场可燃涂料的挥发物所致。事故具体原因和损失还在进一步调查之中。

据北京市公安局刑侦总队总队长孙海涛介绍，北京长峰医院火灾事故发生后，北京市公安局会同消防等相关部门，连夜开展调查访问、勘查检验等工作。经查，北京长峰医院院长王某玲（女，44岁）、副院长汪某（女，37岁）、总务科主任王某阳（男，50岁），施工公司负责人王某峰（男，47岁）、现场施工人员程某君（男，33岁）等12人，涉嫌重大责任事故罪。目前上述人员已被公安机关依法刑事拘留，案件正在进一步工作中。

《消防法》起草人之一、北京市炜衡（沈阳）律师事务所高级合伙人曹刚对财新表示，关于失火原因，目前仍然有几个疑问。一是改造施工作业中是否动用明火，如果动用了明火，有没有履行审批手续？二是油漆或者稀释剂可能会有易燃易爆的问题，但目前市场上大部分涂料是水性的，什么涂料能挥发出可燃物，可燃物是什么，而且能挥发到一定程度导致火灾发生？“如果是密闭空间，可能挥发物会不断聚集，积累达到一定浓度，但这个季节病房应该会经常开窗通风，所以这一系列的疑问，都是公众想知道的。”

财新获悉，被刑拘的施工公司负责人为王伟峰。其名下的[中源信诚（北京）建筑装饰有限公司](#)（下称“中源信诚”）、[北京宏玉浩祥科技有限公司](#)等，均从事建筑装饰装修行业。公开的招投标信息显示，中源信诚曾在2022年1月中标河北省涞水县中医院透析室装修改造工程，合同金额169.88万元。

一名山东滨州籍的分包包工头，从王伟峰那里分包了北京长峰医院部分工程。这名包工头告诉《经济观察报》，其接到王伟峰的分包，自3月31日起到北京长峰医院施工，负责位于医院二楼的ICU净化工程。施工队4月17日晚间结束施工，4月18日早上七八名工人离开现场，下午就听到了火灾消息。这名包工头说，工人们撤下来时，正好看到楼下有电焊施工，旁边有一堆垃圾。此次他负责的施工面积约200平方米，因属于分包方，目前还没收到总包的项目款。财新联系了这名包工头核实相关说法，他拒绝回应。

按照相关法规，包括房屋装饰装修在内的建筑工程，达到一定规模的应向住建部门申办施工许可证。北京市丰台区住建委人士对财新表示，工程投资额在100万元以下或者建筑面积在300平方米以下的，可以不申办施工许可证，向街道备案即可，超过这一标准即应办理许可证。目前尚不清楚王伟峰负责的北京长峰医院内部改造工程总体规模有多大，是否需要办理施工许可证。

国家卫健委、应急管理部和国家中医药管理局2020年1月修订的《医疗机构消防安全管理九项规定（2020版）》，新增了对动火管理、临时用电、装修改造等方面的要求。此要求严禁违规新建、扩建、改建不符合消防安全标准的构筑物（含室内外装修、建筑保温、用途变更等），并且把医疗机构内施工场所消防安全情况列为日常消防巡查的重点之一。

财新注意到，火灾发生前不久的3月20日，丰台区消防支队公布了2023年度1033个消防安全重点单位名单，北京长峰医院名列其中，所属街道是六里桥街道，消防安全管理人是王朝阳，监督员为王笛。财新多次联系六里桥街道办，询问北京长峰医院内部改造施工是否备案和日常消防管理情况，截至发稿未获答复。

《消防法》规定，消防安全重点单位应当履行的职责包括：确定消防安全管理人，组织实施本单位的消防安全管理工作；建立消防档案，确定消防安全重点部位，设置防火标志，实行严格管理；实行每日防火巡查，并建立巡查记录；对职工进行岗前消防安全培训，定期组织消防安全培训和消防演练。

北京长峰医院对外宣称履行了消防职责。2月底，其官网发布《防风险、除隐患、保平安——北京长峰医院严格落实火灾防控措施》一文，称医院积极开展了消防安全隐患排查专项治理工作，认真开展消防安全检查，严格按照国家有关规定配置灭火器材、设置消防安全标志以及禁止吸烟标识，并定期检查和维护确保消防器材设施完好、有效，保障疏散通道安全出口。此外，医院值班人员每天对全院各部门容易引起火灾的部位进行巡查，加强管理、督促检查，如禁止任何人在医院内吸烟，要求科室人员熟悉和掌握灭火器材的使用等措施。

然而，40多天后，一场大火就在北京长峰医院吞噬了29个生命。目前前述文章已从北京长峰医院官网撤下，“严格落实火灾防控措施”一说，显然是流于形式。

死伤如此惨重的医院火灾事故在国内并不多见。2021年7月，北京大学人民医院赵志全、北京大学第一医院陶迎红等人发文称，根据公开信息统计，2000年—2019年，北京地区共发生26起医院火灾事故，涉及23家医院，共造成1人受伤、4人死亡。上述26起医院火灾涉及12个起火部位，其中施工工地发生7起火灾，造成3人死亡；食堂火灾6起；火灾频次排名第三的是病房，3起火灾造成1人受伤。在起火原因中，排名靠前的是原因不明、生活用火不慎、电气和违章电焊。另据财新了解，2022年10月底，某知名三甲医院食堂曾失火，所幸未造成人员伤亡。另有在近期消防安全检查中，发现某三甲医院喷淋灭火设施无法出水。

2022年2月，江苏省苏州市国家高新技术产业开发区消防救援大队韩公博发表于《今日消防》杂志上的文章称，医疗建筑属于特殊的公共建筑，建筑功能、结构复杂，内部用电设施设备多且需长时间不间断运行，易燃易爆的医疗药剂存量多，火灾荷载大，同时医院人流量大，很多伤员、病员，他们行动不便，一旦发生火灾事故，火势蔓延难以得到控制，人员疏散难度非常大。

“从实际检查情况来看，很多医院的消防安全管理职责并未严格落实到位。”韩公博表示，这主要表现在部分医

院管理人员未落实“一岗双责”，将消防安全职责完全压在后勤管理、保卫部门身上，各部门之间互相推诿现象严重。医院领导班子每人每年开展消防安全检查次数不足的情况突出；日常消防检查流于形式，对检查过程中发现的消防安全问题及火灾隐患未留下整改记录，隐患整改未形成闭环；对职工的岗前培训和安全教育工作未落实到位，导致工作人员对自身消防安全职责不明确，不会使用相关设施、设备等。

韩公博还称，一些医院先天性消防隐患多。特别是电气线路敷设、管道桥架封堵等隐蔽工程，施工单位偷工减料，施工质量不高。同时，很多消防产品质量不好，消防设施与消防产品的故障率、损坏率高。此外，医院私自改造、变更原有建筑布局的现象严重。变更后防火分隔、安全疏散不符合规范要求，拆除、移位原有消防设施无法起到防灭火作用。并且，后期维护管理未尽尽职尽责。医疗建筑体量大，消防设施功能复杂，点位众多，很多医院报警点位、排烟送风、防火卷帘等点位标识管理混乱，一旦发生紧急情况无法迅速找到对应区域，快速启动对应设施。“部分功能复杂、针对特定场所的防灭火设施，比如气体灭火系统等，由于平时不常用到，很多设施自建成以来从未进行过测试。”

赵志全等人则提醒，目前北京各大医院纷纷在郊区新建分院，建设项目的消防安全管理工作就显得尤为重要，特别是在地下空间或封闭场所进行焊割作业时，很容易造成人身伤亡。因此，焊割作业必须办理动火作业手续，工人持证上岗并确认作业现场周围没有可燃、易燃物品，备好消防器材并有专人在旁监督，作业完毕后及时清理现场。

韩公博也称，随着城市化进程的加快，人们对医疗愈加重视，医疗事业发展势头迅猛，造成了医疗建筑的改造十分频繁。对医疗建筑进行改造和重建是长期、浩大的工程，整个建筑物的消防系统很有可能由此受损、崩溃，影响其效益的发挥。

“医院在改造时必须遵循一个原则，尽可能不要改动原有的消防设施设备，如果非要改动的话，必须要制定科学完整的方案，保证其消防功能有增无减。”韩公博表示，建筑的改造和重建是不可避免的，消防系统的稳定性必须要得到保证，这需要医院管理层协调二者之间的关系，在已有条件的前提下，有针对性地解决消防安全问题，制定可行性方案，按照相关标准规范进行审核、审批、验收。

蒋模婷、包志明对此文亦有贡献

版面编辑：刘潇

社论 | 地方债务财政纪律不能松

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

在地方债务问题，必须坚持中央不救助原则



截至2022年末，地方政府负债率（债务余额/GDP）为29.1%。2021年末地方政府债务率（债务余额/综合财力）为105.8%，首次超过100%。虽然政府债务风险总体可控，然而，债务增势迅猛。这一问题仍为中国经济肘腋之患。图：视觉中国

多年未远离公众视线的地方债务问题，近来又引发轩然大波。日前，某西部省份的官方智库在调研省内多地债务化解情况后发文称，该省“受制于财力水平有限，化债工作推进异常艰难，仅依靠自身能力已无法得到有效解决”。文章在多大程度上代表了当地政府立场，公众不得而知，但是，这种声音确实前所未有。舆论为此议论纷纷。今年年初，财政部在公布几份对2022年全国政协委员提案回复的函时表示，要稳妥化解隐性债务存量；坚持中央不救助原则，做到“谁家的孩子谁抱”。显然，这一原则至今依然适用。在地方债务问题上，财政纪律不应松，也不能松。

地方债务由来已久，2008年全球金融危机后急剧膨胀。自2014年《国务院关于加强地方政府性债务管理的意见》（即著名的“43号文”）和2015年新预算法实施以来，地方债务失控的势头一度得到遏制，然而，病根未除。自2017年以来，地方政府债务余额以年均16.3%的幅度快速增长，远高于同期名义经济增速的7.8%。截至2022年末，地方政府负债率（债务余额/GDP）为29.1%。2021年末地方政府债务率（债务余额/综合财力）为105.8%，首次超过100%。虽然政府债务风险总体可控，然而，债务增势迅猛。这一问题仍为中国经济肘腋之患。

长期以来，围绕政府债务，形成了“债务有害论”“债务无害论”和“非线性影响论”三类观点。不久前，债务究竟是否有害，重又成为一个辩题。其实，笼统判定债务有害抑或无害，殊为无谓，需要具体分析债务的生成机制和风险控制机制、债务的用途及使用效益等多重因素。就中国地方债务问题而言，最令人忧虑的是，隐性债务规模究竟有多大，始终没有可信数据。债务使用效益也令人不安。贵州省独山县每年财政收入不足10亿元，地方债务却曾高达400亿元，竟斥资近2亿元打造“天下第一水司楼”。这种骇人听闻的“面子工程”并不罕见。

地方政府专项债异化为一般债的问题也备受关注。按照政策本义，专项**债券**是为有一定收益的公益性项目发行的、约定一定期限内以公益性项目对应的政府性基金或专项收入还本付息的政府债券。2019年以来，其投向范围不断扩容，特别是允许专项债用作重大项目资本金，期限明显拉长。2022年，地方政府发行专项债规模首次突破5万亿元，创历史新高，较2019年发行规模翻了一番。截至2022年底，地方专项债余额达20.67万亿元，占债券市场规模比重已超20%，快步攀升的债务规模导致付息压力陡增。专项债名不副实，已成为事实上的一般债，这使得准确评估政府债务风险更为困难。

以上种种问题，无不表现为挑战财政纪律，考验国家治理体系和治理能力。

地方债务不断增长的原因，人们认识得已相当清楚。它与中国经济社会进入特定发展阶段有关。经济下行压力增大，而财政支出刚性增强，令各地财政承受越来越大的压力。但是，根本症结在于体制机制改革滞后，政府间财政关系未能理顺。一方面，土地财政难以为继，而地方主体税种缺失，中央转移支付对于天量地方债务来说仍属杯水车薪；另一方面，财政事权和支出责任调整相对滞后，地方政府特别是省以下政府仍面临“事权下放，财权上收”的窘境。地方政绩考核和官员晋升机制带来的“投资饥渴症”仍未根治。深化改革，才能为执行严格的财政纪律奠定体制基础。

也应看到，近三年来，新冠疫情严重冲击经济、房地产行业深度调整、各级政府力行减税降费等因素叠加作用下，地方政府财政收入持续承压、各地境遇分化明显，而各地又承担了大量抗疫支出，导致地方财政收支缺口增大，不少地方财力捉襟见肘。可以说，医疗体制改革、财政体制改革滞后，后果都体现在了地方债务风险上。形格势禁，财政纪律受到挑战也难以避免。

化解地方债务问题的路径早已明确，关键是行动。应按照中共十八届三中全会《决定》的要求，深化财税体制改革，建立规范合理的中央和地方政府债务管理及风险预警机制。今年的政府工作报告提出，“深化预算管理体制 改革，加大预算公开力度，推进中央与地方财政事权和支出责任划分改革，完善地方政府债务管理体系”“防范化解 地方政府债务风险，优化债务期限结构，降低利息负担，遏制增量、化解存量”。我们盼望这些举措取得实效。

此外，应对新增债务及时问责、终身问责，并加强地方政府举债行为的外部监督。在“43号文”实施后，财政主 管部门曾公布多起对违规举债的地方政府及负责官员的问责案例。然而，近年来，地方债务风险重新抬头，问责案 例却鲜有听闻，这颇为反常。针对无节制违规举债行为，至少应就“新老划断”以来的八年展开倒查。留下一屁股债 却官运亨通，这将对官员形成逆向激励。

总之，在地方债务问题上，必须坚持中央不救助原则。倘若对一个地方开口子，其他地方必然跟进，这将刺激 地方债务进一步激增，导致国无宁日。今明两年，是地方债务还本付息的高峰，风险必将愈发显露。越是在此时， 越应坚守财政纪律。□

（本文为即将于**2023年4月24日**出版的《财新周刊》第**16期**[社评](#)）

版面编辑：肖子何

最新财新周刊 | 压实私募基金托管

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

在私募基金准入门槛提高的同时，加码托管机构履责，发力持续监管



近期，中国证券投资基金业协会（下称“基金业协会”）就私募投资基金备案中出现的集中问题与托管机构进行了交流，从产品的合同设计到投资限制，以及开放申赎规则等统一窗口指导，对涉债产品的监管口径针对性从严，明确托管人应提高债券产品准入门槛，严查新增结构化发债。图：视觉中国

文 财新周刊 王娟娟 岳跃

超20万亿元规模的中国私募基金行业监管在2023年迎来大刀阔斧的改革，《[《私募投资基金登记备案办法》](#)及配套指引（下称“私募新规”）将于5月起正式实施。在提高准入门槛的同时，要求托管机构认真履行托管职责，将成为私募基金持续监管的重要手段之一。

近期，中国证券投资基金业协会（下称“基金业协会”）就私募投资基金备案中出现的集中问题与托管机构进行了交流，从产品的合同设计到投资限制，以及开放申赎规则等统一窗口指导，对涉债产品的监管口径针对性从严，明确托管人应提高[债券](#)产品准入门槛，严查新增结构化发债。

“基金业协会不可能盯着2万多家私募管理人的所有产品，备案完成之后，基金业协会在持续监管方面就没有抓手了，这次压实托管机构责任，就是要控制产品风险。”北京一家老牌债券私募基金总经理认为。一家券商托管部副总经理亦对财新表示，基金业协会此次梳理了托管机构对私募产品日常监管的要点，明显是希望托管传导监管思路。

接近基金业协会人士表示，对于私募产品的监管，基金业协会只能依靠看材料管住初始阶段，持续性监管只有托管机构有能力做，“托管机构能够看到所有资金往来，只要收费合理就会有动力及资源真正履行托管职责”。该人士认为，当权责提高后，对托管人未来的生意和定价权都会有利。

根据证监会披露的证券投资基金托管人名录及基金托管资格批复，目前证券投资基金托管人共计64家，其中有30家证券公司、32家银行，以及[中国证券登记结算有限责任公司](#)和[中国证券金融股份有限公司](#)。银行因具备天然的资金实力和代销优势，占据大部分市场份额。而在私募基金托管这一细分领域，尤其是证券投资基金，绝大部分由券商托管，市场竞争激烈；其中[招商证券](#)、[国泰君安](#)和[中信证券](#)三家吞食了50%以上的“蛋糕”。

不止一位受访的业内人士认为，基金业协会的要求会提高券商托管展业标准，不过实际效果还要看执行，如果托管机构进行的各类审查只是流于形式，依旧很难发挥托管职责。“未来可能需要基金业协会抽查托管人，要求托管机构加大合同审核力度，才有威慑力。”一位头部券商财富管理人士表示。

“托管这几年越来越‘卷’、同质化竞争，费率降至万分之二，价格提升空间不大。这次重要的是把标准统一，比如产品备案后，往往通过签补充协议变更条款，达到更改合同的目的，是行业心知肚明的潜规则，手紧的托管人可能不允许，手松的就会配合；如果这次基金业协会统一禁止，补了漏洞，也是让大家在一个更公平的环境中竞争。”上述券商托管部副总经理表示。

业内对私募基金托管人的责任尺度讨论已久。2018年7月“阜兴案”爆发后，基金业协会和中国银行业协会曾就私募基金管理人无法正常履行职责时，银行作为私募基金托管人是否应当召集基金份额持有人会议，并承担保全基金财产职责等问题各持己见、分歧明显，两家协会的隔空喊话彼时引起市场关注（参见本刊2018年第30期[《私募基金托管怎么“管”》](#)）。

2022年四季度资管产品托管数据



在“阜兴案”之后，又有多起私募基金案涉及托管人责任。对于托管人的审查义务边界、托管人违反审查义务后投资者如何索赔、现有法律法规下私募基金管理人与托管人是否构成共同受托人等问题一直争论不休，各地的司法判决亦有较大差异。

首先把关固收私募

基金业协会与托管机构的交流会于4月11日下午召开，一位参会的券商托管人士告诉财新，基金业协会对私募基金日常监管导向进行汇总梳理，与资管新规和私募新规的要求一脉相承，比如不允许变相设立投顾通道类产品、不得变相保本保收益、禁止私募基金“备壳”“保壳”、控制产品间多层嵌套等。“2月很多私募基金去备案被打回来，对私募新规认识不够，基金业协会就开会让托管机构把关合同，要求合同内容和私募新规保持一致。”华南的一位券商人士称。

上述交流会最引发各方关注的是统一了涉债私募产品的新要求。对于固定收益类产品投资债券的，合同中必须明确单只债券投资不超过基金资产净值的25%，后续基金业协会还将对此比例作动态调整。

交流会指出，一季度以来投资债券的产品规模持续上升，目前存量产品占比约30%。随着债券评级下调增多、违约及爆雷事件时有发生，债市整体风险增大，甚至出现管理人参与结构化发债等违法违规的情形。

“对债券产品的准入和监管都变严了，甚至有些标准规定得太死，缺乏灵活性，对一些新兴的高收益私募债不是好事，后续产品可能很难获得券商准入，不利于成长。”有债券投资人士对财新表示。

“这条主要是与《[证券期货经营机构私募资产管理计划运作管理规定](#)》里面对资管产品‘双25%’的要求统一。”前述参会的券商托管人士称。所谓“双25%”指的是：一个集合资产管理计划投资于同一资产的资金，不得超过该计划资产净值的25%；同一证券期货经营机构管理的全部集合资产管理计划投资于同一资产的资金，不得超过该资产的25%。

上述债券私募总经理则认为，这条将限制新增城投结构化发债，有利于行业规范。结构化发债最早出现于2016年，始作俑者是打着“资管投行化”创新模式旗号的债券私募机构，知名的包括此前名噪一时的高收益债券私募。结构化发债最初作为企业渡过融资难关的权宜之计，2018年后大量出现，通过正常渠道发不出债券的主体，都可以通过不规范的结构化发债掩盖自己真实的财务状况来续命。由于严重干扰市场定价、涉嫌虚假陈述，这类中国式、不透明、以私相授受为特点的不规范的结构化发债已被认为是中国债券市场的“毒瘤”。在私募新规中，已有相关禁止性规定（参见本刊2023年第3期《[私募基金严进严管](#)》）。

“民企结构化都爆了，做民企结构化的很多私募也从市场退出了，现在风险主要是城投的结构化，解决起来更难。”前述债券私募总经理对财新表示，城投债目前已达到14万亿元的规模，其中结构化产品有问题的估算至少有1万亿元规模，不少弱资质地方平台以通道买自己的债或本地区的债。解决这些存量容易形成合成谬误，但可以限制新增的部分。“25%的规定会让很多城投玩不转，因为如果是50%集中度的要求，找两家串谋就可以了，如果是25%就需要四家串谋，这个难度就大了，没有一定的交易能力不行。”

当前城投债为债券私募基金最大的投资品种之一，据财新了解，对于这类城投债产品，基金业协会对托管机构提出的最新要求是，关注涉众及通道问题。如果涉及散户投资者数量超过30人，或者自然人份额占基金净资产50%

以上，将要求压降涉众数量才能备案新产品；类“僵尸”的小规模产品管理人突然开展债券业务，需要向基金业协会解释展业方向突然漂移的原因，以及是否符合登记的持续展业要求。

据财新此前报道，一些前期借钱较多、偿债压力比较大的区县级城投平台依靠地方金交所“定融”产品续命，将风险资产卖给散户。更有甚者直接下场发行私募产品，通过资金中介募资，亦违规向个人投资者销售；这类政信私募证券基金专户产品叫“证券基金城投债政信”（参见本刊2022年第22期《城投融资松绑两难》）。

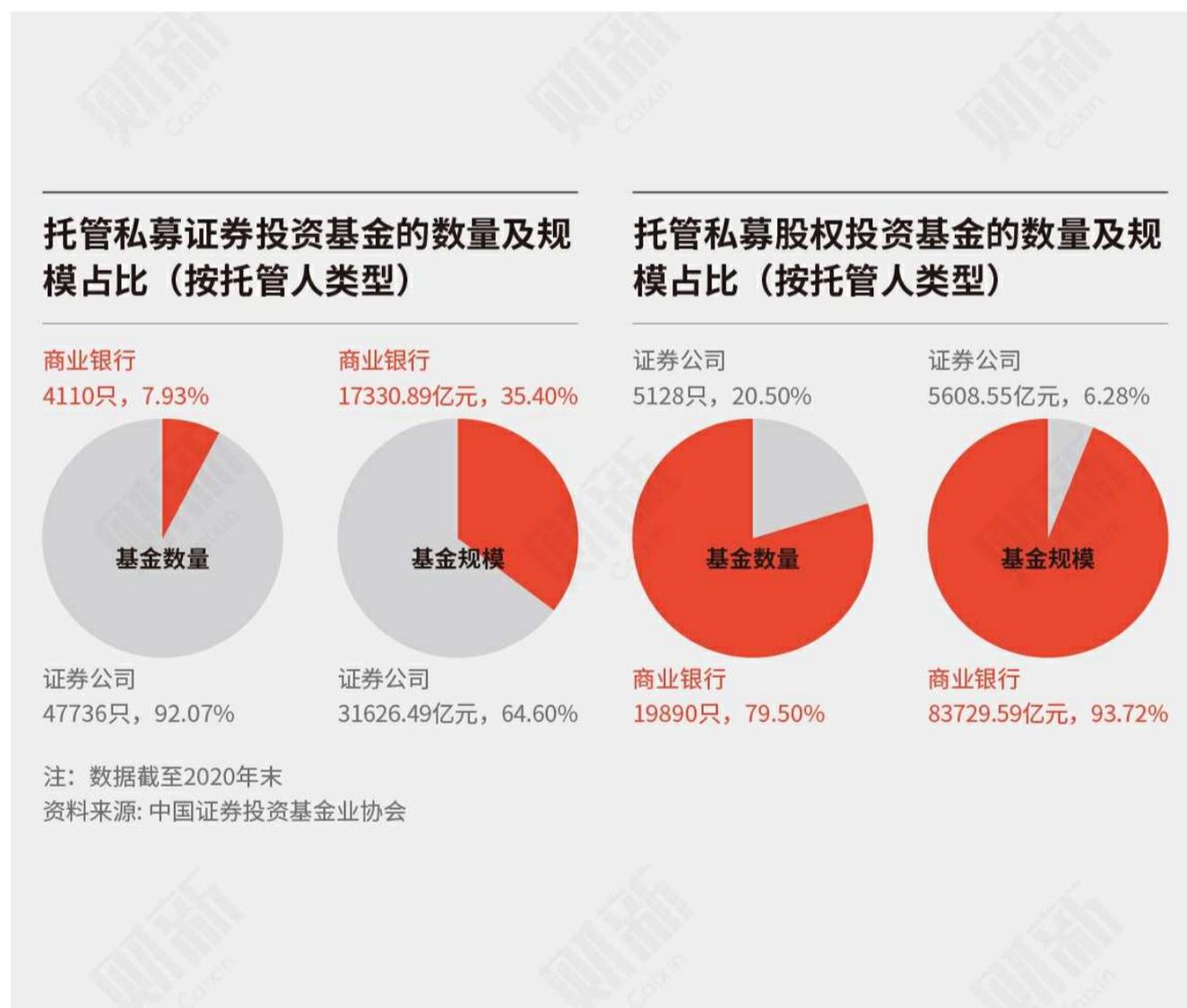
基金业协会对涉债私募基金产品的限制不可谓不细：要求托管人在合同中明确是否投资债券，若实际不含固收策略，投资范围中应删除债券投资；若包含固收策略投资，则应严格执行集中度和开放频率要求，最多每月开放一天；对于多次出现混合类策略的产品，如果未删除债券投资范围的，基金业协会将从严审核。

有业内人士表示，已有头部托管机构向私募客户建议：在新产品备案前，梳理在管固收类策略产品的相关信息，特别是过往从事债券投资比例较高的，需梳理过往相关产品的要素设置、投资策略及管理规模等；如存在持仓中风险债券比例较高或债项评级大幅下降等情形的，建议先压降风险债券规模后再备案新产品；建议审慎发行投资于高收益债、垃圾债的产品。

“证券投资基金既可投股又可投债，这是机构选择的权利，为什么合同中一定要删除呢？如何判断高风险债券？债券私募投资垃圾债难道要写进合同吗？”受访的债券投资人士认为，当前市场对债券风险出现了一定的认知偏差，债券风险被异化，部分监管要求对高收益债发展形成了限制，托管人为控制风险已大幅提高高收益债产品的准入门槛，高收益债难以募资。

不过有券商托管人士认为，基金业协会的要求是因为此前债券私募产品风险较大。监管此前就已明确要求券商应保持业务定力，对无法看清其风险的委托人，审慎评估是否接受委托，原则上“看不清、不展业”。

国内高收益债的发展与2017年信用债违约潮起、债市刚兑开始打破高度相关。一位私募投研人士表示，在这一市场发展过程中，部分私募基金管理人确实存在违规结构化发债、资金高频开放、投资集中度过高、投资者教育不到位等问题，基金业协会加强监管指导非常必要，但执行中应避免对其他投资风险债券的高收益投资人“一刀切”。



“没有评级下调等负面风险暴露，也不会有折价买入的机会，定价才是关键。对高收益策略的私募基金，最重要的是投资者充分认知风险，管理人在合规前提下为客户利益最大化做好每一个投研动作，股票、量化、高收益债策略都是一样的。”前述私募投研人士表示，对于债券市场价值发现、减少错误定价、风险分散、增强市场流动性和韧性，高收益债投资具有积极意义，这方面与股票市场价值投资相似。

券商厮杀私募托管

基金业协会数据显示，至2022年四季度，中国基金托管产品数量达39.3万只，托管金额超过206.97万亿元，其中私募基金数量最多，约12.45万只，占比接近三分之一，包括8.99万只私募证券投资基金和3.45万只私募股权基金；但从规模来说，私募基金产品以散、乱、小著称，总规模不过16.66万亿元，远低于保险、银行理财、公募基金及信托。

在托管机构的选择上，与其他资管产品主要托管在银行不同，券商是私募的托管主力。

“持牌金融机构的大类资管产品都在银行，但私募在托管的诉求上更个性化，对交易、估值、结算等一体化需求更灵活，券商抓住了这个机会。”前述券商托管部副总经理对财新表示，在私募基金托管中，券商主要集中于二级市场私募基金，这也是监管一直以来的导向。该人士表示，2022年证监会曾向券商发送监管通报，要求审慎开展非标私募基金代销托管业务，非标私募基金托管业务规模占比不得超过10%。

“相对而言，股权私募在银行托管更能从账户体系上识别客户，对底层资信了解得更深入，券商对这类客户的识别能力要弱很多。”另一家头部券商托管人士表示。

基金业协会此前发布的《[中国证券投资基金业年报（2021）](#)》显示，至2020年末，证券公司托管私募证券投资基金的数量占市场总比为92.07%，托管规模占比也接近65%。

其中，以切入市场最早的招商证券市场份额最多。招商证券年报显示，2022年年末托管外包产品数量4.12万只、同比增长16.50%，规模3.47万亿元、同比下降3.84%；私募基金产品托管数量市场份额为22.32%，连续九年保持行业第一。紧随其后的是国泰君安；中信证券因强势的机构业务，2018年后也逐渐成为行业领军者之一；两家公司2022年年报披露托管的公募、私募产品各1.9万只和1.4万只。

随着券商近几年对机构业务的重视，托管被当成基础引流业务，竞争十分激烈，行业平均费率在万分之五左右，最低可低至万分之二。“托管是一个已经充分竞争的市场，同质化竞争之下价格战很厉害，从后台的估值，到中间的IT系统支持，再到前面的市场推广，大家都在探索不同的服务模式来抢夺客户。”受访的头部券商托管人士表示。

“三家头部机构基本上都有一定的护城河，再往后的几家就是[华泰证券](#)、[兴业证券](#)、[广发证券](#)、[中信建投](#)及[国信证券](#)等，其他券商目前市占率很低。”上述券商托管部副总经理表示，托管总体为券商贡献的财务收入有限，却具备很强的功能属性，可带动其他业务收入，跟传统的销售、融资融券甚至投行产生联动，这也是中信证券近几年持续领先的原因之一。“托管业务的核心竞争力不在托管，而在整个资源整合能力，像中信证券的机构业务和衍生定价能力强大，可以为托管提供支撑，这是其他中小券商难以做到的。”

托管私募基金数量最多的十家托管人

	托管数量
招商证券	30495只
国泰君安证券	22158
中信证券	18747
华泰证券	9660
招商银行	8885
国信证券	8863
兴业证券	8172
中信建投证券	7736
兴业银行	6338
广发证券	6231

注：截至2023年4月17日，含金融机构发行的私募资管计划
资料来源：中国证券投资基金业协会

券商切入私募基金十来年间，走过不少弯路。“最初提供一条龙服务，帮助海归人士搞初创私募，从工商登记

到找写字楼，各种业务券商都干，无形中也为一些小私募的销售做了背书。曾有私募机构赔钱出事‘跑路’后，投资者找到托管机构，为了维稳券商也赔了钱。”上述华南券商人士表示，随着私募阳光化规模越来越大，券商也更重视风险与收益的匹配度。

对银行和券商来说，托管业务都是重要的中间收入来源，然而这项业务在很多时候流于形式，托管机构并未达成托管责任。

上海一位专于资管领域的律师对财新表示，此前券商对有关托管准入的标准松紧不一，无论是券商还是银行，开展托管业务不少只是流于形式，“这几年比较早意识到托管风险的机构，都会在合同里写入很多免责性条款，对自身的责任进行限缩”。不过，也有券商人士表示，随着监管一再强调压实中介机构责任，只有个别小券商敢于铤而走险，通常大、中券商都不再愿意为了一单生意而冒险，得不偿失。

早在2022年的监管通报中，证监会曾经点出券商托管业务存在的三大问题：一是未做好委托人资格审查。部分证券公司为追求业务规模，往往会降低审查标准，增加了业务风险。二是业务合规风控不到位。随着开展资产托管业务的证券公司的数量逐渐增加，部分机构为抢占市场牺牲合规底线，压低收费、降低标准。三是人才和系统投入不足。目前证券公司托管业务收入较低，导致公司对相关业务重视不足，部分公司业务系统化程度较低，仅配备基础运营系统，缺乏统一的管理系统和风控系统。

“阜兴案”引发的托管争议

私募基金出现风险后，托管机构应该承担哪些责任，业内对此争议不断。2018年“阜兴案”发生，基金业协会与中国银行业协会的隔空喊话让争议公开化。

[上海阜兴实业集团有限公司](#)董事长[朱一栋](#)于2018年6月失联，由此牵出“阜兴系”旗下私募产品出现大量兑付危机。在基金管理人“跑路”的情况下，投资者将索赔的希望寄托在[上海银行](#)等托管人身上（参见本刊2018年第28期《“阜兴”300亿黑洞》）。

时任基金业协会会长洪磊当时认为，根据《[证券投资基金法](#)》（下称《基金法》），基金管理人和托管人是共同受托人；在基金管理人发生异常且无法履行管理职能时，基金托管人作为共同受托人，应当接管受托职责，通过召集基金份额持有人会议和采取保全基金财产等措施，尽最大可能维护投资者权益。

而中国银行业协会首席法律顾问卜祥瑞当时表示，银行作为私募基金托管机构，依法依规履行托管职责，依法不承担“保全基金财产”的连带责任。此外，他认为《基金法》仅适用于公募和私募证券投资基金，不适用于私募股权投资基金等其他私募基金；而“阜兴案”中涉案基金多为私募股权基金、创业投资基金或其他私募投资基金，不是私募证券投资基金，因此不应适用《基金法》。

不少市场意见对托管机构的责任也莫衷一是。例如，有人认为上海银行等托管人的费率为年化0.05%，远低于管理人的管理费率1%，让它承担连带责任似乎违反权责平衡的法理，也与银行一直以来对托管人的责任认知差异极大。而反对者称，托管费率过低不是减少其受信人责任的理由，通过追究托管人责任，恰恰可促进基金托管业的发展。

当时，基金业协会的一份公告还要求托管机构建立应急工作机制，统一登记相关私募基金投资者情况，做好投资者接待工作。而不少业内人士认为，要求托管人履行上述职责缺乏相关法律依据和合同约定，过分加重了托管人的责任，对托管人而言是不公平的。

在“阜兴案”之后，又有多起私募基金案涉及托管行。投资者与托管人之间是否存在信托关系？托管人违反义务后投资者应如何索赔？在现有法律法规下，私募基金的管理人与托管人是否构成共同受托人？这些问题一直争论不休，各地的司法判决亦有较大差异。

山东高院2020年审理的一起案件中，[恒丰银行](#)在案涉私募基金募集期尚未届满、基金尚未成立之时，便对基金账户中的资金进行了划转，未对管理人的该投资指令进行监管。法院认为，这种行为是基金管理人的投资运作，投资者主张恒丰银行应因此承担赔偿责任，依据不足。

“私募基金托管人的主要职责在于基金财产的保管、清算交割等，而不参与基金财产的投资运作，基金托管人承担的责任界限应当与基金管理人相区别，不应过分加重托管人责任。”山东高院在判决中表示。

在深圳中院2018年审理的一起案件中，[民生银行](#)作为私募基金托管人，在明知基金成立条件远未达到的情况下，既未按合同约定履行监督职责及时提示风险，也未跟进基金管理人的后续处理，仍按基金正常成立的情况执行基金管理人的投资指令。

深圳中院一审认定民生银行怠于履行法律及合同义务、构成违约并无不当。综合考量民生银行等当事人的过错程度、对造成损失的影响以及与投资人所遭受损失的因果关系等因素，法院酌定民生银行对投资人的损失承担15%的补充赔偿责任。

实践中，亦有判全额补充赔偿的案例。北京二中院2019年审理的一起案件中，[光大银行北京分行](#)担任托管人的

一只私募基金，直至基金清算投资亏损后，投资者才发现这只基金并未备案。那么托管人在基金产品未备案的情况下，执行管理人的投资指令，是否需要承担责任？北京二中院认为，托管人未审查基金合同是否生效、管理人是否取得投资权限，构成失职，判令托管人对投资者损失承担全额补充赔偿责任。

在近日的一次有关法院金融审判的会议上，有关部门专门提及了私募基金托管人的责任。托管人未根据法律规定及合同约定履行自身职责导致投资者遭受损失，投资者根据《基金法》第三十六条、第三十七条请求其承担与其过错相适应的赔偿责任的，人民法院应当予以支持；

私募基金备案前，托管人执行私募基金管理人指令导致托管财产损失，投资人请求托管人承担由此产生的损失的，人民法院应当予以支持，但管理人指令托管人将基金财产投资于国债、中央银行票据、货币市场基金的除外；

托管人对管理人指令是否符合基金合同约定负有形式审查义务，但因其核实手段有限，这一义务内容不宜过重。但托管人执行与私募基金合同约定明显不符的管理人划款指令导致基金财产损失，人民法院应当认定托管人存在过错。

法理上的根源

尽管有相关部门对涉私募案件审理中托管人的一些法律适用问题取得了共识，但也仅限于原则性的看法，实践中仍有很多具体的问题待解。多位资深的私募行业人士对财新表示，这些问题的根源在于，中国私募基金监管在源头上就没有清楚的权责划分，多头监管的历史遗留问题使之复杂化。前述“阜兴案”中两家协会的不同看法，核心问题在于管理人和托管人责任与义务的划分，投资人、管理人、托管人之间的法律关系一直没有捋顺。

基金托管人应当履行的职责

- 1 安全保管基金财产；
- 2 按照规定开设基金财产的资金账户和证券账户；
- 3 对所托管的不同基金财产分别设置账户，确保基金财产的完整与独立；
- 4 保存基金托管业务活动的记录、账册、报表和其他相关资料；
- 5 按照基金合同的约定，根据基金管理人的投资指令，及时办理清算、交割事宜；
- 6 办理与基金托管业务活动有关的信息披露事项；
- 7 对基金财务会计报告、中期和年度基金报告出具意见；
- 8 复核、审查基金管理人计算的基金资产净值和基金份额申购、赎回价格；
- 9 按照规定召集基金份额持有人大会；
- 10 按照规定监督基金管理人的投资运作；
- 11 国务院证券监督管理机构规定的其他职责。

资料来源：《中华人民共和国证券投资基金法》

就“托管”一词，一位曾参与《基金法》立法的人士称，上世纪90年代起草《基金法》时，《信托法》（2001年制定）还没有诞生。“我们到国外考察后发现，基金有四方当事人——受托人、保管人、管理人和基金份额持有人。当时我们没有受托人的概念，所以在受托人中取了一个‘托’字，在保管人中取了一个‘管’字，造了一个‘托管人’的概念。也就是说，《基金法》中的托管人是受托人加保管人的简称，这主要是为了回避当时缺失信托制度的尴尬。”此后虽有《信托法》出台，但市场已经熟知了托管人的说法，所以在《基金法》修订时仍使用托管人的表述。这就造成了托管人法律地位和责任范围的界定问题。

有观点认为，基金管理人和基金托管人属于基金合同中的受托人，按《基金法》原则上只对因各自的行为造成的损失承担赔偿责任；它们不是《信托法》意义上的共同受托人，因此责任的承担方式是不同的。但也有不同意见称，管理人和托管人都是受托人，应该推动双受托人制度在私募基金行业落地，让基金信义义务得到全面履行。“通过二者之间的博弈和相互监督实现制衡，比较符合中国私募基金市场以散户为主的特点，避免二者‘沆瀣一气’。”

关于托管人的职责边界，《基金法》中列明了11项，其中第一至第五项体现的是托管人对基金财产的保管职责，第六至第十项体现的是托管人对基金管理人投资运作的监督职责。但在实践中，也会因为基金类型的不同，而有不同的托管职责边界。

在组织形式上私募基金分为契约型、合伙型和公司型。契约型基金一般是投资人、管理人、托管人直接签署基金合同；合伙型和公司型一般是设立合伙企业或公司之后，由合伙企业或公司与基金管理人、托管人签署托管协议。

“当时我们立法的时候，整个《基金法》的体例是以信托型（契约型）基金来写的，之所以公司型基金和合伙型基金没能完整地表述，是因为很多人不接受。你只要一说公司型基金，他就说有《[公司法](#)》，你一说合伙型基金，他说有《[合伙企业法](#)》。其实这完全是两码事。”前述参与《基金法》立法的人士称。

根据目前的监管和自律规则，契约型私募基金必须强制托管，而合伙型、公司型私募基金并不强制，是否托管可以由基金合同来约定。约定不托管的，应约定保障私募财产安全的制度措施和纠纷解决机制，这背后的逻辑在于，私募的合格投资者通常有一定的投资经验和监督能力，可自行判断托管的成本和收益。

一位私募行业的前监管人士解释道：“一级市场存在大量的公司型基金和合伙型基金，它们在托管上和契约型基金不一样，因为它们的受托人是很清楚的，公司型就是公司的董事会，合伙型就是执行事务合伙人（GP），所以它们对应到《基金法》中托管人的职责可能只有前面的五条。如果是契约型，理论上《基金法》中所有的11项托管职责都要履行。”

“最好的办法就是国务院出台统一的私募条例，把各个类型的私募基金都纳入，再对托管作出规定，但到现在条例还是迟迟不能出来，而且之前的讨论中也没有涉及很多托管的内容。这背后就涉及监管权的问题：一是股权、创投类私募基金是不是归国家发改委管，一直争论不休；二是托管需要证监会和银保监会两边联合批准，证监会这边肯定是很愿意的，但是银保监会那边争议比较大。大量的银行把托管业务当成对公业务，钱收得很少也就不怎么履行职责，造成了很大风险。”一位知情人士对财新表示，这些原因导致现在整个私募监管的被动，整个托管的悬空，“希望还是能回到《基金法》的框架内，对这三种形式的基金形成一个完整的表述”。

一家私募机构的法务总监对财新表示，希望监管层能够出台私募基金托管业务的管理办法，将托管人在私募基金“募、投、管、退”四个阶段中的责任边界划清，而且应该赋予托管人相应的权利。“现行的很多规定中都是托管人的义务，并没有相应的权利。比如可以给予一定的质询权，在托管人认为资金划转存在疑问的时候，要求管理人作出合理解释，否则不予执行指令。”

版面编辑：肖子何

专栏 | 价值链新生态中的“中特估”

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

尽管目前“中特估”整体仍体现为高红利的价值特征，但内外循环中的价值链生态重构已为其打开成长空间



2023年2月20日，安徽省阜阳市，股民在一家证券营业部关注股市行情。近期A股“中特估”概念正火，这一主题并非短暂炒作，而是央企、国企所处价值链生态位变化带来的颠覆性重估。图：视觉中国

文 石磊
吸引子科技董事长

近期A股“中特估”概念正火，这一主题并非短暂炒作，而是央企、国企所处价值链生态位变化带来的颠覆性重估。

把经济系统视为一个生态系统，可更清晰地理解整体的宏观动态和个体的微观感受。个体微观感受到的趋势与回归，是其所处生态位的平衡打破与再平衡的过程；在投资语境中，平衡态打破对应着“成长型投资”，平衡态回归对应着“价值型投资”。当生态网络结构发生变化时，即使主体自身未发生变化，其生态位的变化也可令自身生存优势发生巨大变化。

20世纪90年代至21世纪前10年，全球化产业分工和全球贸易把各经济体连接起来，形成了全球产业链生态快速扩张和延长的局面。中国加入世界贸易组织后，更深地融入了这一生态。在此生态网络中，跨国公司使用其知识产权等无形资产，通过输出品牌、专利技术、组织管理等，在设计、研发、营销等环节发挥着绝对优势；中国凭借自身特点，在制造环节取得了竞争优势，而原本发达经济体内的制造环节生态位被逐渐取代，从而完成了全球化产业链生态的重构。

从价值链角度看，跨国公司通过母公司与子公司之间的知识产权服务获取了极高的增值回报。在美国标普500指数成分股企业中，知识产权等无形资产占总资产之比高达90%，资本投入回报率较高。中国通过大量的资本与劳动力投入及制度变革获得了经济体量和收入的快速增长，但制造环节大量资本开支的资本投入回报率不高。反映在股指特征上，美股指数上涨的趋势性较高，而A股的周期性波动较高。

2010年之后的10年，全球化产业链整体扩张速度明显下降，需求下降较快，而制造业供给收缩较慢，形成供过于求的环境；受数字化与互联网技术崛起的催化，价值链生态对具有流量吸引力的互联网企业更有利。在此阶段，中国经济增长更依赖内需，特别是“城镇化 房地产 消费”，居民部门与地方政府大幅增加杠杆。高杠杆意味着收支不平衡，在生态系统中难以持续，该循环在2021年被打破。

未来的需求增量在哪里？2020年以来，我们面临着全球产业链生态的重组：全球供应链从供过于求转为局部供不应求，保证供应链的稳定比库存周转效率更重要；同时，原有全球整合的产业链网络正重组为多个局域产业链网络，从地缘冲突到绿色低碳，都成为推动原有产业链缩短与分裂的法理依据。

与此同时，新的互惠共生生态结构正在生长，中国与东盟、俄罗斯、中东地区这些“一带一路”范围内的经济体正在产生越来越深的产业链融合，不再依附于原有的全球产业链生态，而是并行生长出一套新的产业链网络，可以形成“一带一路”的闭环生态。基于这一生态的贸易、投资、金融需求均快速增长，并显现在2023年一季度的进出口数据中。

从供应链看，中国制造无疑是“一带一路”新生态中重要的一环。从价值链的角度看，底层的操作系统和顶层的流量入口占据了最重要的关键节点。实体经济中的基础设施体系、贸易机制与物流体系，以及金融系统中的货币支付清算体系都是底层操作系统，是系统发育初期价值链上最关键环节，而这正是央企、国企在“一带一路”新生态中

所处的生态位。

国内的产业链生态也在发生变化。随着供给侧的收缩和升级，重资产产能和关键技术 in 价值链中的生态位更为重要。大规模和关键技术突破，均是央企、国企作为国内循环的底层操作系统重要的生态位。顶层的流量入口实质是对消费市场影响力的竞争，这里将是新的外部循环和内部循环中民企的空间。

从央企、国企本身看，考核指挥棒转变为更关注盈利质量和聚焦主业的“一利五率”，保证了管理层与股东利益一致，并降低了摊大饼式的低效资本配置动机。

尽管目前“中特估”整体仍体现为高红利的价值特征，但内外循环中的价值链生态重构已为其打开成长空间，“中特估”实质上成为颇具成长性的价值主题。□

版面编辑：肖子何

最新财新周刊 | 如何看待一季度经济超预期复苏

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

疫后经济活动重启和积压需求释放推动一季度经济强劲复苏，一些超预期因素能否持续？复苏动力如何实现从重启到市场主体资产负债表修复的转换？



2023年3月28日，江苏宿迁，宿城区一家纤维制品企业，工人在生产车间内忙碌。图：视觉中国

文 财新周刊 于海荣

在疫情防控较快平稳转段带来的经济活动重启效应基本释放之后，中国经济修复进程如何？4月中旬开始，随着3月经济数据陆续公布，市场观点几经摇摆。

4月11日最先公布的3月信贷数据和价格数据呈现相反的走势：3月新增信贷超预期达到近3.9万亿元、新增社会融资总额近5.4万亿元，年初以来持续超出市场预期，而居民消费价格指数（CPI）同比上涨仅0.7%，涨幅回落0.3个百分点，连续两个月低于预期，创2021年10月以来新低，工业生产者价格指数（PPI）同比降幅扩大1.1个百分点至2.5%。2022年以来持续高强度的信贷投放并没有带动价格回升，一时间市场上关于中国经济是否陷入通缩的讨论骤然升温。

短短两天后，4月13日发布的出口数据则大幅超出预期：以美元计，3月出口同比增长14.8%，结束此前五个月的同比下降，再现两位数增长。此前市场预期3月出口同比仍下降，只是降幅略有收窄。由于进口仍然低迷，贸易顺差扩大，这意味着净出口对经济增长的贡献率高于此前预期，市场开始认为一季度中国经济增速将高于预期。

国家统计局4月18日公布的数据证实了这一点：经初步核算，2023年一季度中国国内生产总值（GDP）同比增长4.5%，较2022年四季度提高1.6个百分点。从调整季节因素后的环比看，一季度GDP增长2.2%，高于2022年四季度2.2个百分点。

国家统计局新闻发言人付凌晖在当日国务院新闻办公室新闻发布会上表示，一季度随着疫情防控较快平稳转段，各项稳增长稳就业稳物价政策举措靠前发力，积极因素累积增多，国民经济企稳回升，开局良好。国家发改委新闻发言人孟玮也用“需求扩大、供给恢复、预期改善”来概括一季度的经济运行。

对一季度经济增速超出预期，市场的解读仍有分化。相对乐观的一派看到疫情后经济反弹力度强劲，数据发布后多家机构上调对全年经济增速的预期，比如[瑞银](#)从5.4%上调至5.7%，[中信建投](#)从5.1%上调至5.6%，[摩根大通](#)从6%上调至6.4%，[野村](#)从5.3%上调至5.9%；相对悲观的一派更强调复苏分化，比如供给修复快于需求、服务消费快速修复而耐用品消费仍旧低迷、工业产业利用率较低、国企复苏快于民企、调查失业率下降而青年失业率升至历史次高等。

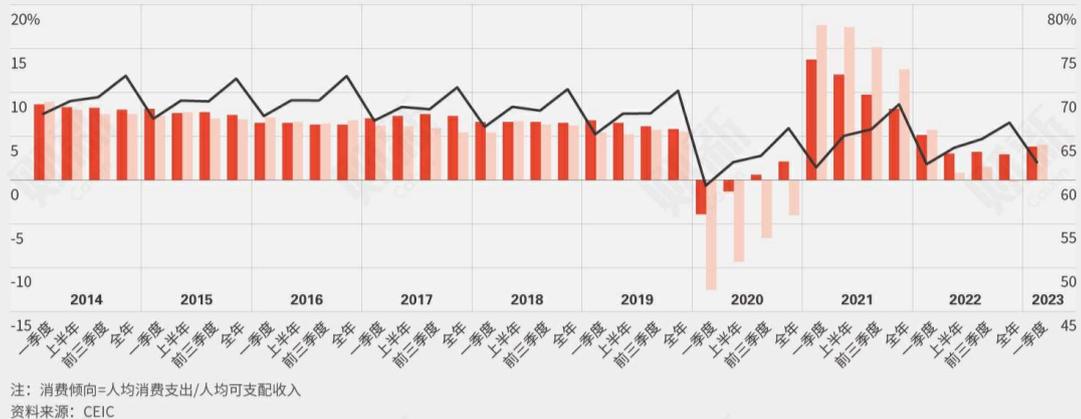
鉴于3月工业生产、投资表现低于预期，房地产投资降幅再度扩大，居民人均可支配收入实际增速低于经济增速，加之部分数据之间并不匹配，市场普遍认为近期出口、消费、房地产改善的可持续性存疑。

各方的共识是未来经济将继续复苏，在低基数的推动下，二季度GDP同比增速有望达到7%以上，但积压需求释放殆尽，环比增长动能可能回落。未来经济修复将更多取决于居民和企业资产负债表的修复速度、低线城市房地产能否企稳，以及外需的变化。

居民消费倾向低位回升

2014年以来居民人均可支配收入、人均消费支出累计实际增速及消费倾向变化

■ 人均可支配收入 ■ 人均消费支出 — 消费倾向（右轴）



考虑到一季度GDP增速超预期且消费增长动能好转，瑞银中国首席经济学家汪涛认为，未来几个月包括4月的中央政治局会议上，政府可能保持宏观政策基调大致不变。已经宣布的政策或将陆续公布具体细节，政府可能加大对劳动力市场的支持，进而支撑消费，但不太可能出台大规模的消费刺激政策。如果到夏季消费和房地产复苏力度弱于预期或出口大幅下跌，政府可能将加大对基建投资的信贷和资金投放。

缘何超预期

2023年一季度，中国GDP同比增长4.5%，高于财新调查的机构预测均值3.8%。推动一季度经济增速超预期反弹最主要的因素是疫情防控较快平稳转段。野村中国首席经济学家陆挺表示，疫情结束、经济活动不再受疫情影响，是最大的利好。

贝莱德首席中国经济学家宋宇对财新称，一季度4.5%的增速，仅靠疫情影响消退是无法达到的，政策调整也起到很大作用。除了防疫政策优化，还包括房地产调控等周期性政策的放松，以及对平台经济监管的正常化，这些因素合起来达到“1+1>2”的效果。

“一季度经济恢复超预期，生产端主要是服务业的贡献，需求端主要是消费的贡献。”粤开证券首席经济学家罗志恒称。国家统计局数据显示，2023年一季度，第一产业增加值同比增长3.7%，第二产业增加值同比增长3.3%，分别低于2022年四季度0.3个和0.1个百分点；第三产业增加值增速快于GDP总体增速，同比增长5.4%，较前值加快3.1个百分点。

一季度社会消费品零售总额从2022年四季度的同比下降2.7%转为增长5.8%，对经济增长贡献率明显回升。一季度最终消费对经济增长贡献率达66.6%，是三大需求中拉动经济增长最主要的因素；资本形成总额对经济增长贡献率为34.7%；尽管货物贸易顺差高于预期，但受服务贸易逆差扩大的拖累，货物和服务净出口对经济增长贡献率为-1.3%。

在1-2月主要增长数据普遍回升且大都超出市场预期之后，3月经济延续修复态势，消费、出口超预期走强，工业生产和投资表现较弱。

3月各项数据中，最超出预期的是出口。海关总署数据显示，以美元计，3月出口同比增长14.8%，而在此前财新的调查中，12家国内外金融机构均预测3月出口同比为负，均值仅为-6.4%。

从出口国别看，除了对日本出口降幅扩大，3月中国对其他主要经济体出口增速普遍回升。其中，对美国、欧盟出口增速均提高15个百分点左右，但仍低于总体增速；近期持续好于总体的对东盟出口，3月同比增速则加快27.1个百分点至35.4%，大幅高于总体；对俄罗斯出口增速更是高达136.4%。

从出口商品看，3月劳动密集型产品和机电产品出口也呈现普升态势，只有手机、集成电路等消费电子类产品，受行业全球需求下行影响，表现低迷。

市场机构多认为，出口增速大幅改善，与防疫政策调整后订单回流的集中释放有一定关系。中金公司研报称，即使考虑了基数效应，3月出口同比增速改善仍大幅超预期，体现了海外需求韧性，但可能主要还是前期积压订单

集中出口的作用。疫情影响在2023年初开始逐渐消退，但产能恢复需要一定时间，叠加春节假期，部分劳动力返城复工略晚于往年，或导致前期积压订单的出口释放更多集中到了3月。

[民生证券](#)3月底在杭州的调研中，企业普遍反映2023年初存在明显的订单量回升，情况好于2022年下半年尤其是四季度。

内需中，消费修复继续。3月社会消费品零售总额同比增长10.6%，高于前值7.1个百分点，为2021年7月以来新高。汪涛认为，这部分因为2022年一些地区封控导致基数较低，实际增长势头仅温和回升。

[中信证券](#)等多家机构测算称，从两年平均增速看，3月消费增速较1-2月回落。中信证券首席宏观分析师程强认为，这体现了1-2月的消费中有疫后积压需求的集中释放，3月以来积压需求释放渐渐减少。

分类型看，受益于线下场景修复，此前已经转正的餐饮收入，3月增速加快17.1个百分点至26.3%，改善幅度和实际增速都高于商品消费。汪涛估算称，餐饮消费在社会消费品零售总额中占比在10%左右，但对一季度社零改善的贡献率达到30%左右。

商品消费中，社交相关消费快速回暖，汽车消费两位数增长；粮油、药品增速回落，家电等耐用品和房地产相关消费则相对低迷。程强表示，这体现了疫情修复期的消费特点，即场景类消费好于必选品。

3月需求端唯一下行的是固定资产投资。一季度投资累计同比增速从1-2月的5.5%下降至5.1%。多家机构测算称，3月当月投资增速放缓0.7个百分点至4.8%，其中基建投资同比增速从1-2月的12.2%降至9.9%，制造业投资同比增速下降1.9个百分点至6.2%，房地产投资同比降幅扩大1.5个百分点至7.2%。

与2月全面改善不同，3月房地产先行指标再度分化：当月商品房竣工面积增速超过30%，房地产销售面积同比增速自2021年年中以来首次转正，增长0.1%；但新开工面积同比降幅扩大近20个百分点。[平安证券](#)首席经济学家钟正生表示，先行指标明显分化，意味着当前房地产投资修复以“保交楼”为主要特征，房企新开工意愿依然不强。

[广发证券](#)首席经济学家郭磊将一季度经济概括为“分化式复苏”，其中基建是“压舱石”；接触类消费增长较快；地产销售、出口增速仍在低位，但恢复速度明显好于预期；地产投资、汽车和消费电子等耐用消费品偏弱。

复苏持续性如何

在一季度增速超预期的同时，部分数据之间的不匹配以及复苏结构分化，让市场对出口、房地产销售等超预期能否持续，存有疑虑。

消费对经济增长贡献率提高

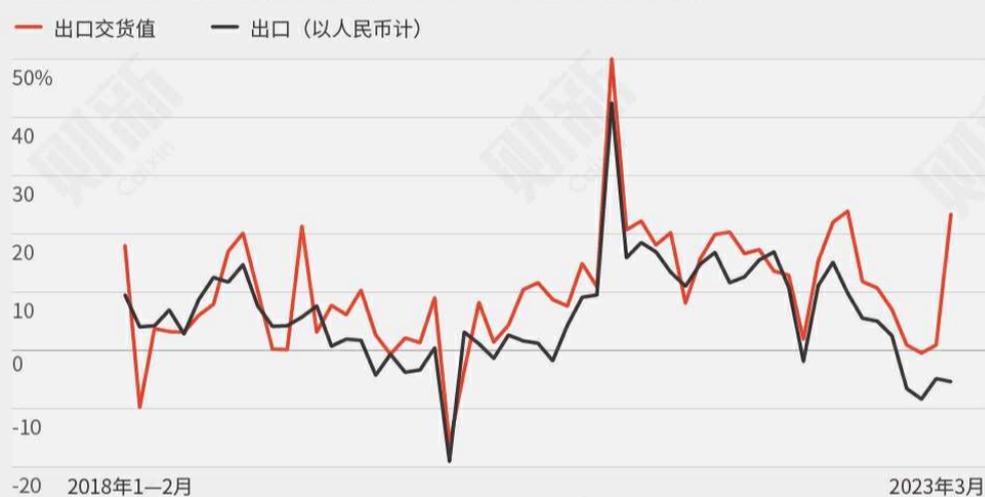
2018年以来最终消费、资本形成总额和净出口对当季经济增长的拉动



资料来源: CEIC

走势相悖

2018年以来统计局出口交货值和海关人民币计价出口同比增速对比



资料来源: CEIC

数据发布前,市场一致预期出口同比下降,有多重理由:3月国家统计局和财新中国制造业采购经理人指数(PMI)中,两个新出口订单指数均明显下降,其中财新中国制造业这一指数已低于荣枯线;集装箱运价指数持续下行;与中国出口相关性较高的韩国、越南,3月出口同比分别下降13.6%和13.2%。

数据发布后,一些研究者也提出疑问:3月中国对东盟部分国家的出口增速远高于相关国家统计的自中国进口的增速;同时,工业增加值中的出口交货值指标,3月同比下降5.4%,较1-2月降幅扩大,远低于同期以人民币计价23.4%的出口增速。

如何理解这些背离?拆分中国出口结构或许能得到部分解释。从出口商品来看,3月中国出口增速大幅提高主要是由劳动密集型产品、机电产品中的生产用中间品、汽车以及“新三样”(电动车、锂电池、太阳能电池)拉动的,手机、自动数据处理设备、集成电路等消费电子类产品出口仍然低迷。郭磊认为,中国出口表现好于韩国,主要与韩国出口产业链过于集中于消费电子和半导体产品有关。

而与越南出口增速之间的差异,或与前期积压订单集中释放有关。[华创证券](#)首席宏观分析师张瑜表示,2022年11月起,中国出口份额显著弱于往年同期水平,或与疫情导致生产受限有关。3月中国出口商品增速几乎全面改善,而以劳动密集型产品出口为主的越南出口依旧低迷,说明海外需求并未改善,未来劳动密集型产品前期积压订单释放的持续性或较弱。

对出口增速和出口交货值之间的差异,中金宏观研报称,可能是因为出口交货值为本期生产、本期交给外贸经营部门或自营出口的产品价值,而海关统计的出口总值为本期出口的产品总值,不一定是本期生产的。这意味着3月出口高增长部分源于企业去库存,这一理由是否充分,尚待后续数据验证。

对未来出口走势，市场普遍认为，高增长不可持续。陆挺称，未来对俄罗斯出口快速增长可能是可持续的，预计全年拉动出口增长2个百分点左右，但从其他经济基本面来讲，未来出口增速不可能维持在两位数。美欧刚刚经历一场银行业危机，经济可能还会面临一定向下的压力，“尤其是在4、5月之后，中国出口再次下降的可能性不小”。

钟正生也提醒，要对后续出口走势持谨慎态度。一方面，美欧经济下行压力仍在延续，下半年可能步入衰退，发达经济体外需并未趋势性回暖。另一方面，3月新兴中小经济体对中国出口的拉动明显提升，俄罗斯、印度、拉美、非洲在出口额中的占比为18.3%，但对出口增量的贡献达到38.9%，对欧盟出口的增长也主要由中小国家拉动，这一趋势能否持续有待观察。此外，3月高技术产品对中国出口的拖累仍然达到3.1个百分点，一季度高技术产品出口占比已降至24.5%，低于2022年同期4.8个百分点，对中长期中国产业升级、科技突围的不利影响值得警惕。

除了出口，刚刚经历了“小阳春”之后的房地产业，未来复苏的可持续性也值得关注。3月房地产销售高频数据和国家统计局数据之间也存在较大差异。多家机构根据国家统计局数据测算，3月商品房销售面积同比仅微增0.1%，而高频数据显示，30个大中城市商品房成交面积同比增长超过40%，指向3月地产销售增速回升较多，不过4月前两周这一数据已明显下降。

“问题主要是在低线非核心的城市。”陆挺认为，鉴于中国人口已经停止增长、2015年到2018年的棚改货币化安置提前透支了中小城市的房地产需求，中国房地产行业不可能再回到原来的高位。加之民营房地产企业占比正在急剧萎缩，国企短期内难以弥补缺口，低线城市房地产供给和需求都会受到很大影响。

也有一些迹象显示，随着经济重启，居民消费意愿开始回升，一季度居民人均消费支出实际增速自2022年二季度以来首次高于人均可支配收入增速，居民平均消费倾向达到62%，比上年同期提高0.2个百分点，为疫情以来同期最高。央行一季度城镇储户问卷调查中，未来收入信心指数从2022年四季度低点回升5.5个百分点至49.9，已接近扩张区间；倾向于“更多储蓄”的居民占58%，较2022年四季度的历史高点下降3.8个百分点。此外，3月居民部门贷款新增1.24万亿元，为2021年3月以来首次重回万亿元规模，不仅居民中长期贷款大幅上升，居民短贷也大幅增加，显示消费需求逐渐修复。

不过，市场普遍认为，未来居民消费能否持续快速复苏，仍需依赖就业增加、收入提高以及居民部门资产负债表的修复。

需要担心通缩吗

一季度GDP公布后，市场上关于通缩的讨论渐歇，但其背后涉及的对中国经济困境的担忧，仍值得关注。

一般认为，通货紧缩是一段时期内价格总水平的普遍持续下降。在亚洲金融危机后研究中，时任北京大学中国经济研究中心教授、央行现任行长[易纲](#)曾提出，分析通货紧缩要特别强调“两个特征、一个伴随”，即物价水平（CPI）持续下降、货币供应量增长下降，伴随着经济衰退。

陆挺也称，并不是通胀的反面就是通缩，通胀已经变成专有名词，指的是经济体中消费品价格的平均上涨幅度，而“通缩”则是非常严肃的指向经济萧条的专用名词，尤其是因为货币和信贷供给萎缩而造成的经济衰退和大范围的价格下跌。

无论是按价格标准，还是货币供应减少、经济衰退的标准，当下中国经济都未出现通缩。3月CPI同比涨幅回落，主要由食品和能源价格回落导致，扣除食品和能源价格，核心CPI同比上涨0.7%，涨幅扩大0.1个百分点；PPI同比降幅扩大，主要由基数因素和输入性因素导致，PPI环比连续两个月持平。一季度GDP平减指数同比增长0.5%，高于2022年四季度的0，显示价格总水平并未普遍持续下降。从货币供应量来看，2月和3月广义货币供应量（M2）同比连创七年新高，同时中国经济正处于疫后复苏初期而非衰退期。

部分市场人士对通缩的担忧，更多反映了对当下经济复苏持续性的担忧。较早提出“通缩开始了，经济已经落入衰退象限”的中国社科院经济研究所教授刘煜辉称，过去15个月高强度的货币信用投放，依然没有阻止经济滑向通缩。中国经济目前的困境，核心问题是微观信用基础的崩坏，实质是资产负债表的衰退，特别是家庭部门资产负债表的衰退。

在上海财经大学校长刘元春看来，疫后中国经济复苏可以分为三个阶段：社会秩序与交易修复阶段、利润与资产负债表修复阶段和常态化扩张阶段。他认为，当前宏观政策的重点要高度重视供求双方复苏不同步所带来的内生性收缩性效应，进一步加大扩大内需的政策力度，提高政策适度前置的水平，使得中国经济从第一阶段快速进入到第二阶段。

国民经济研究所副所长王小鲁认为，当前产能过剩和消费需求不足抑制了价格上涨，货币扩张对促进增长、扩大需求于事无补，反而推高不良债务、加剧产能过剩。需要把基本调节功能还给市场，政府着力改善营商环境，保证公平竞争，给经济特别是民企喘息和恢复的时间，同时重点改善民生，促进消费恢复。

就消费而言，各方的共识是消费的持续修复要以收入增加、居民资产负债表改善为前提。扣除价格因素，一季度居民人均可支配收入同比实际增长3.8%，低于GDP增速。总体就业情况改善，但结构分化。3月全国城镇调查失业率下降0.3个百分点至5.3%，青年失业率则攀升至19.6%，仅低于2022年7月的19.9%。

国家统计局人口和就业统计司司长王萍萍撰文称，青年失业率处于较高水平，一是因为2023届高校毕业生开始进入劳动力市场求职；二是高学历（大专及以上）青年比重升高。初步测算，3月城镇青年9637万人，没有参与劳动力市场的青年6418万人，主体为在校学生；参与劳动力市场的青年3219万人，其中失业人数632万人。失业青年中已经毕业的青年386万人，其余246万人主要为有就业意愿的2023届应届生。

陆挺表示，要促进青年群体就业，首先要稳外贸，保证中国在全球制造业的地位，通过稳定产业链供应链来留住更多产业和工作机会。其次要优化营商环境，稳住民营企业预期。关键是要营造讲规则、法治、透明、可预期的环境，让民营企业放心大胆经营。

4月的两次国务院常务会议，分别研究推动外贸稳规模优结构的政策措施和优化调整稳就业政策措施，其中就包含了采取务实管用措施稳定制造业、外贸企业等就业规模，不过截至4月21日相关措施尚未公布。

在当下的中国经济复苏中，一个不容回避的问题是，大量资源集中投放到政府主导的项目和投资上，民营企业仍然面临需求不足的局面，资产负债表尚未得到根本性修复，投资意愿低迷。

国家统计局数据显示，一季度民间投资同比仅微增0.6%，增速低于1-2月0.2个百分点，创2021年以来新低，明显低于总体投资5.1%的增速和同期国企10%的增速。一季度民间投资占固定资产投资总额的比重仅为54.2%，降至2010年以来最低。

付凌晖称，一季度房地产开发民间投资下降13.8%，下拉民间投资增速5个百分点。除了房地产市场调整因素，民间投资还面临近期企业效益下滑、市场预期不稳等制约因素。

北京大成企业研究院近期对32位民营企业家的调查显示，国际政治和经济环境的不确定性，既使消费者和企业的信心受到较大影响，也让出口贸易形势不容乐观，叠加国内很多行业长期存在产能过剩，企业家担心“内卷”得更严重。很多企业无法保持相对合理的利润，很多基本业务都在为保障生存而开展，没有更多的资金投入到了高质量研发和创新中。

近期针对民营企业的舆论环境明显改善，但是企业家仍反映，在市场准入公平、人才政策平等、执法公正、政策透明等方面还没有明显好转。很多阻碍体现在具体操作的潜规则中，例如，政府项目招标设置条件把民营企业挡在门外；一些地方政府拖欠企业工程款；部分大型国有企业滥用优势地位，通过超长账期、大量使用票据、苛刻验收条件等方式延迟付款甚至恶意拖欠；一些涉企行政审批还存在政策、规则、标准不透明的情况，“口袋规则”“隐形门槛”“窗口指导”等使企业无所适从；银行贷款对民企附加条件等。调查中民营企业家普遍称：“重振信心的关键在于党中央的方针政策能否在执行层面真正得到有效落实。”

范浅蝉对此文亦有贡献

版面编辑：肖子何

专栏 | 如何应对土地财政可能退潮的冲击

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

土地出让收入特别是净收益持续下滑的趋势难以逆转，应对这一潜在冲击既要强化增收节支理念，又要通过财税体制改革解决一些结构性问题，特别是要建立真正的地方财政储备制度



2023年4月20日，江西吉安，泰和县塘洲镇永昌村内，稻田与屋舍紧密相连。图：视觉中国

文 汪德华
中国社会科学院财经战略研究院研究员

近期财政部公布的数据显示，2023年一季度国有土地使用权出让收入8728亿元，在2022年一季度同比下降27.4%的基础上又同比下降27%。这警示我们应当关注土地财政的前景。笔者认为，短期数年之内，随着疫情影响逐渐消散，经济复苏走上正轨后，土地出让收入可能还会适度反弹，但从中长期看，目前的共识是：土地出让收入特别是净收益持续下滑的趋势难以扭转。影响地方财政运行20多年的土地财政可能进入退潮期，地方财政如何应对？

通常认为，国有土地出让收入主要列入政府性基金预算，用于地方“搞建设”。如果仅是这样，考虑到中国基础设施建设高峰期基本度过，财政“搞建设”的投入压力将逐渐缓解，土地财政退潮影响不会太大。但是，目前土地出让收入还通过新增建设用地土地有偿使用费、按一定比例计提教育资金、农田水利建设资金，特别是近年来通过调入资金通道等方式大规模进入一般公共预算，估计每年规模接近2万亿元，已经全面影响地方财政运行，特别在“保运转、保民生”方面发挥重要作用，一旦退潮需要妥善应对。

一种观点认为未来还有机会重续土地财政的辉煌。国有土地出让收入作为政府汲取收入的一种手段，符合传统上土地大部分“涨价归公”的理念，但会恶化社会公平。土地大部分“涨价归公”可以有更合理的方式，比如很多发达国家都存在、中国也在积极推进的房地产税改革。因此在“房住不炒”的背景下，寄希望于国有土地出让收入继续高速增长，客观上困难很大，主观上也不应当。从财政管理的角度看，土地出让收入本质上属于“意外之财”，和很多不可持续的资源性收入类似。当前重要的是思考如何应对土地财政退潮的冲击，要避免“资源诅咒”。

还有一种观点认为，可以用股权财政和数据财政来接棒土地财政。在1994年分税制改革之前，国有企业利润要上缴财政；在分税制改革时，考虑到国有企业非常困难，时任国务院领导表示暂时不要缴了，迄今已经“暂时”了近30年。笔者认为应当建立合理的制度，让国有企业利润为财政运转作出贡献。但地方国企能贡献多少、持续性如何都存疑。从历史情况看，地方国企在一些时期对财政作出贡献，但很多时期也是拖累。当前地方国有企业除了烟酒等行业企业利润较好，其他企业运转如何、有没有爆雷风险，都需要关注。公共数据可以通过收费提供一定财政收入，但如果收费标准较高，可能会影响中国数字经济的发展，因此，对这部分收入也不宜寄予较大希望。

笔者认为，应对土地财政可能退潮对地方财政运转的冲击，还是要回到固本强基的正途上。固本主要是强化增收节支的核心理念，将增收建立在包括民营经济在内的高质量发展的基础上；通过深化预算改革，包括政府职能、机构、人员的调整，夯实节支的基础；调整财政支出结构，使之与高质量发展的要求相适应。强基是要通过财税体制改革解决一些结构性问题，夯实地方财政良性运转的基础。土地财政退潮对不同市县财政运行的影响会有很大不同，因此要仔细核算不同市县的财政困难程度，梳理分析原因，对其中的合理诉求应通过推进省以下财政体制改革、转移支付制度改革等来缓解。

特别要提及的是要建立真正的地方财政储备制度。从现在开始，未来土地出让收入可能还有短暂的好时光，应当利用这段时期建立起真正的地方财政储备制度。也就是说，要让土地出让收入有净收益，并安排部分净收益调入一般公共预算，再到预算稳定调节基金；同时改革预算稳定调节基金，使之成为真正的地方财政储备制度。可以借

鉴美国州或者地方政府的财政储备制度，有多余的钱可以存起来，符合特定条件才能动用。中国现行地方预算稳定调节基金概念上与之接近，但实际上只是记账的工具。□

版面编辑：肖子何

最新财新周刊 | 特别报道：争夺南钢

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

复星“一女二嫁”，中信还是沙钢？一场以市场化、法治化为名的博弈与抉择



2019年5月26日，南钢厂区。南钢在业内以“小而美”著称。2022年，在中钢协重点会员企业年产钢500万吨以上企业排名中，南钢经济效益综合指数、全员劳动生产率第三，人均利润第三。

文 财新周刊 罗国平

3月31日，[复星集团](#)董事长[郭广昌](#)前往江苏省张家港市，拜访年届77岁的中国最大民营钢企[沙钢集团](#)创始人[沈文荣](#)。他此行目的之一是赔礼道歉，二是希望沙钢不要起诉自己。

郭广昌自称“压力巨大”。首先，他无力阻止持有南京南钢钢铁联合有限公司（下称“[南京钢联](#)”）40%股权的小股东 [南钢集团](#)行使优先收购权，后者得到央企[中信集团](#)的支持，正紧锣密鼓地推进相关流程；其次，一旦小股东发起优先收购，沙钢与“复星系”于2022年10月初签署的投资框架协议即无法继续。手中有钱，亦有意布局优特钢业务的沙钢，当时迅速拿出80亿元诚意金，此时不甘言退，不配合解质押手中的南京钢联股权，欲通过法律途径夺回[南钢](#)并购权。

在复星、沙钢洽谈并购之初，郭广昌曾几次拜访病榻上的沈文荣，二人一拍即合，很快敲定了这桩涉资高达153.8亿元（后因分红等原因降至135.8亿元）的大交易。正如五年前收购[东北特钢](#)时一样，沙钢最终的拍板人还是沈文荣。但这次面对郭广昌的恳求，沈文荣当场没有表态。

3月14日，复星、沙钢正式宣布签署《股权转让协议》，并向小股东发出《优先购买权通知函》，30天回复为限。19天后，4月1日，南钢集团300余名职工代表召开职代会，就是否行使优先购买权、就中信增资控股方案等关键议案进行意向投票，结果是高票通过。

在郭广昌3月31日到访时，沙钢被告知竞争对手中信即将出手，随后主动提出加价10亿元的新并购方案。小股东优先收购的前提是具备同等收购条件，沙钢或可借变更交易金额打乱中信的节奏，导致后者也需调整方案、再走一遍审批流程，从而错失30天的窗口期。简言之，沙钢想用自身灵活的决策机制最后一搏。

但就在复星反馈考虑加价方案之际，沙钢却惊讶地看到，4月2日（周日）下午5时，复星国际（00656.HK）、[南钢股份](#)（600282.SH）、[中信股份](#)（00267.HK）纷纷挂出公告，中信终于浮出水面，以“釜底抽薪”之势，通过斥资135.8亿元增资控股南钢集团，进而对南京钢联行使优先购买权，并最终成为南钢股份间接控股股东，实现收购“南钢系”核心业务和资产的目标。当日南钢股份即公告称，公司实际控制人从郭广昌变更为中信集团。

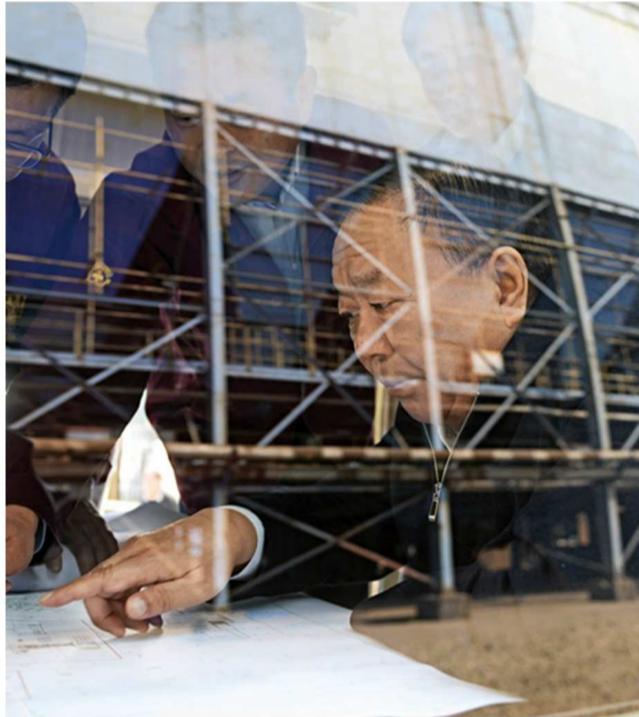
中信集团拥有全球最大的特钢企业[中信特钢](#)（000708.SZ），但与此前市场传言不同的是，此次操作南钢并购的平台是中信股份下属非上市公司湖北[新冶钢](#)有限公司（下称“新冶钢”）。总部位于湖北省黄石市的新冶钢，实际是中信特钢的主要生产点。此前，新冶钢曾是中信特钢控股股东，2019年减持至4.53%，目前为第二大股东，主要业务为进出口贸易、可再生资源采购利用及股权投资。多名市场人士认为，新冶钢收购南钢后，中信最终会整合旗下的特钢业务。

“我都已经跟它（复星）签约了，付了钱了，刚要（把南钢）抱到手里，却被抢走了。”一名沙钢管理层人士对财新说。他质疑，股东优先收购权固然有法律刚性，但中信增资控股之后的新南钢集团是否还属于原股东？此外，钢铁属于充分竞争行业，中信作为央企高溢价竞购或有违相关政策，且可能存在尽调不实的程序瑕疵。

一名一个多月前和沈文荣之子、沙钢集团董事长[沈彬](#)有过交流的人士对财新透露：“沈彬当时说起南钢并购有些激动。他觉得‘一个央企来竞购，我们就肯定干不过，只能尽力而为’。站在他的角度，毫无疑问是想收购南钢的。”

4月3日，沙钢收到了复星终止收购协议的书面通知，次日即收到了复星主动退回的80亿元本金和约3亿元利息。“沈文荣震怒，一定要讨公道。”接近沙钢的人士对财新称，“钱冻结在账户里，我们不会动，而且发函复星要求汇回去。沙钢已做好持久战的准备，将以市场化、法治化方式应对，坚持收购南钢资产。事情还没有尘埃落定。”

据财新了解，沙钢于3月底启动了对剩余11%南钢股权的质押保全诉讼，上海市第二中级人民法院于4月13日完成了对相应股权的查封冻结。至此，沙钢认为自己仍然控制着60%的南钢股权，只要用诉讼拖住，南钢、复星和中信间的并购交易就难以完成，自己就还有机会。



左图：沙钢集团创始人沈文荣。在复星、沙钢洽谈并购之初，郭广昌曾几次拜访病榻上的沈文荣。两人一拍即合，很快敲定了这桩涉资高达153.8亿元的大交易。右图：复星集团董事长郭广昌。一名接近复星高层的人士透露，出售南钢无论对市场、投资人还是对复星内部都有极大的信心提振作用。

此前南京市国资部门对该交易给出的官方口径，也是“支持企业以市场化、法治化的方式兼并重组”。如今各方各有坚持的理由。沈文荣与中信特钢董事长[钱刚](#)，对南钢都是“志在必得”；局面上最尴尬的莫过于“一女二嫁”的郭广昌，但实际上他并没有吃亏。2022年10月闪电谈判敲定和沙钢的交易并迅速回笼80亿元现金，微妙地撬动了复星金融信用杠杆的重大修复。

了解南钢的江苏钢铁业内人士担忧，竞购拉锯局面对南钢不利，势必损耗其发展。他认为，无论对地方政府、企业还是钢铁行业，核心关注点应该是：南钢交给谁会更好？交给谁更有助于可持续发展？谁并购南钢后能迈上新台阶，产生重组正效应？“两家企业都满足这些关键点。考虑企业的稳定性，选择中信；考虑企业未来的成长，选择沙钢。”这名人士如此描述南钢面对的十字路口。

多名业内人士认为，从产业角度分析，无论沙钢还是中信入主南钢，均有利于提高行业集中度。对并购企业也都有利，如沙钢收购成功，有利于从下往上延伸产品线；而若中信入局，有利于中信从上往下完善产品线。且沙钢与中信均在江苏省内有主要生产基地，在原材料、生产、市场占有率、销售等诸多方面都存在协同效应。

不过，双方的并购逻辑也有不同点。冶金工业信息标准研究院院长张龙强指出，重组与联合可提升企业发展规模和质量，增强综合竞争力和抗风险能力。从产品附加值、科技创新能力和产能规模而言，南钢与沙钢是强与大的结合，与中信则是强强联合。

4月21日，复星国际对财新表示，将依据相关法律法规和市场规则，推进该项目（出售南钢股权）顺利完成。当日晚间，复星国际公告接到沙钢关于11%南钢股权保全冻结的诉讼文件，认为自己足额返还诚意金及利息后，沙钢的主债权实已消灭，反斥沙钢“滥用诉权，缺乏基本的商业诚信”，并将对其诉讼申索提出抗辩。

“还在程序中，（中信）问题不大。”接近中信方面的人士对财新称。中信官方未回复财新正面问询。4月以来，南钢和复星积极推进与中信的交易。中旬，南钢集团有关负责人士对财新表示，各方在做调解工作，并在走司法程序。

3个月变半年

2022年9月，复星邀请了约16家头部钢企前来竞标南钢股权，包括国有企业[中国宝武](#)、[鞍钢集团](#)、[河钢集团](#)、中信集团，民营企业沙钢集团、[建龙集团](#)、[德龙集团](#)、[敬业集团](#)、[方大集团](#)、[永钢集团](#)、[中天钢铁](#)等。

接近沙钢的人士对财新透露，复星当时主要看三个硬性指标：谁报价高、谁给的诚意金多以及谁更快，条件相当苛刻。当时各家民营企业给到郭广昌的预付款范围在50亿-80亿元。

“郭老板要钱要得很急，时间非常紧迫，抢的人也很多，那时央企完全没有竞争力。”上述人士称，因为买方需要极快敲定交易要件、一笔拿出重金。

一名江苏钢铁行业资深人士对财新透露，中信也受邀参与了第一轮竞标，但迫于内部审批流程较慢而未积极争抢。他判断，复星最开始只想快速交易，也没有认真和央企或国企谈判，只是放了个风，谈判目标重点放在机制灵活的民营企业上。

部分参与者自觉“吃不下”南钢而退出。南钢钢铁年产能约1100万吨，截至2022年12月底，仅南钢股份即有1.45万名在职员工；另据财新了解，“南钢系”还有三四千名外聘劳务工，以及2万多名离退休职工，合计四五万名职工。

最终，沙钢以对应净资产溢价25%、总价153.8亿元的报价，签约后两个工作日内预付80亿元定金等条件，杀出重围。从9月30日，沙钢与复星领导人见面，确认转让股权意向；到10月7日双方正式谈判；再到10月14日签订框架协议，整个流程只有半个月。

“我们内心是想要的，复星要这个价，我们也就同意了这个价。”前述沙钢管理层人士告诉财新，沙钢现金流充沛，截至2022年6月底，沙钢集团生产主体江苏沙钢集团现金及现金等价物余额就有147.9亿元，后者产量在全集团占比六七成。

2022年10月19日深夜，停牌三天的复星国际与南钢股份双双公告，首次披露了这一交易，当时框定的交易总额不超过160亿元，而沙钢集团已在10月14日、17日合计支付了80亿元的交易保证金，“复星系”则将其所持南京钢联49%股权质押给了沙钢集团。复星国际通过旗下[复星高科](#)、[复星产投](#)、[复星工发](#)（简称“复星系”）合计持有南京钢联60%股权。

据财新了解，沙钢于2022年10月25日进驻南钢开始历时一个月的尽职调查，涉及财务、法务、生产、经营、人事等诸多方面，尽职调查重在财务与法务，并在成本、技术等专项指标上进行了对标与交流。尽职调查后，沙钢的结论是推进收购。“我们（沙钢）对他们（南钢）还是比较信任的。”前述沙钢管理层人士称，双方当时预期在2022年底前完成交易。

无论沙钢还是复星，都怕“夜长梦多”，希望在两三个月内“快打”这桩交易。但最终拖延了近半年才得以签署正式协议，后续果然遭遇小股东携中信“杀出”优先收购等更大风波。

上述接近沙钢的人士回忆称，2022年12月国内新冠疫情过峰，上市公司监管部门对该交易审核延宕了三周左右；到2023年1月下旬适逢春节，又拖了一周。其间，证监会发现南钢股份于2022年上半年以28亿元对价收购[万盛股份](#)（603010.SH）29.56%的股份成控股股东。该公司为磷系阻燃剂供应商，产品主要用于新能源汽车防燃防爆。而复星向沙钢转手南钢股权，势必违反南钢股份收购万盛股份时“36个月内实控人不变”的承诺。

为推进交易，复星方面提出将万盛股份从南钢股份剥离至复星高科的方案。春节后，该方案获得证监会同意。2月上中旬，沙钢向证监会、上交所提交的南京钢联同业竞争解决方案和要约收购方案也获得了同意。

一系列障碍解决，时间便到了2023年2月中旬，沙钢本计划在2月17日下午和复星签约。“签约仪式都准备好了。”上述接近沙钢人士称。但在准备签约前夕，南京市国资委与复星面谈，提出全国“两会”在即，希望维持稳定、暂缓签约。

“这时感觉到有些问题。”上述人士称，沙钢自此开始加重对交易的不安全感，其自2022年底了解到中信可能介入，但当时判断中信作为央企的内部投资审核流程会耗时很长、难度很大，应当来不及和自己竞购，因而未加重视。

沙钢与复星的正式股权转让协议，最终推迟到全国“两会”结束后的3月14日。交易对价调低到135.8亿元，复星解释称，2022年底南京钢联获得分红30亿元，“复星系”公司按股比收到分红共计18亿元，因此抵消了部分股权转让额。

由于大股东复星售股将触发买家履行全面要约收购义务，加上交易成本，南钢股权交易所涉总额共计超过230亿元，其中要约收购所需最高资金总额可至99.35亿元，沙钢、中信提供的要约收购价分别为3.84元/股、3.94元/股。

沙钢此前亦误判了小股东不可能拿出如此巨资执行优先收购并履行全面要约收购。“沙钢和复星都觉得小股东没那么多钱，不会有风浪；沙钢也没及时找南钢管理层做工作。”一名接近交易的人士对财新称。

据财新了解，根据南京钢联公司章程，小股东宣布行使优先购买权后，南京钢联需在第二天（4月3日）召开董事会，之后15天（4月18日）内再召开股东会，两个会议表决同意之后，再根据新的股东会、董事会构成办理工商登记。截至目前，尚未看到南京钢联的股东与高管发生变更的公开信息。另据中信股份公告，对南钢集团的二期50亿元增资预付款，需在工商登记完成后进行支付。

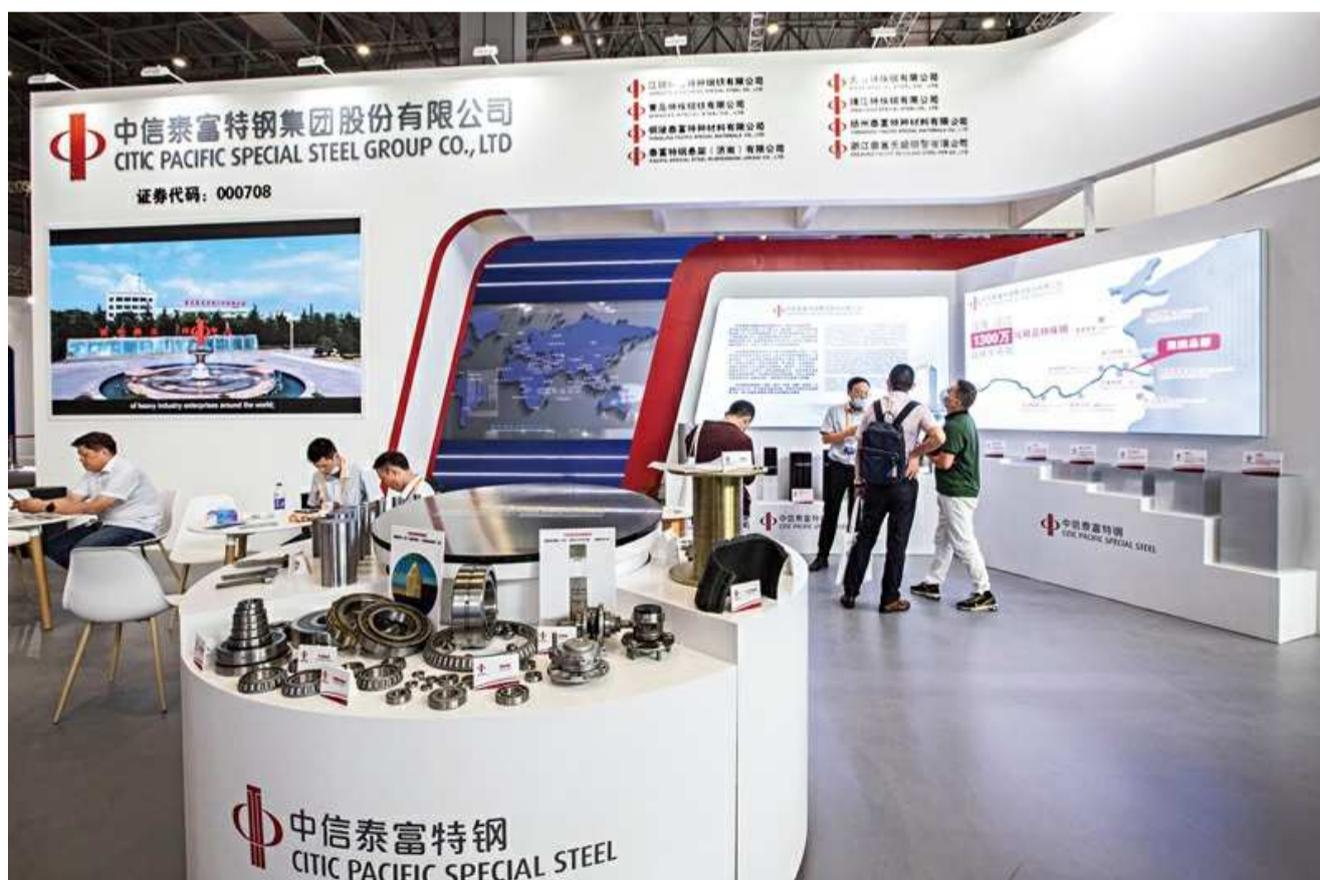
沙钢方面质疑，中信对南京钢联的尽调窗口就在这宣布优先收购后的15天，“时间未免匆忙”。

中信：高举高打

囿于央企严格的投资审批机制和较长的决策流程，错过2022年9月竞购窗口的中信，转而“曲线救国”。从2022年12月至2023年4月的四个多月，中信一路与时间赛跑，紧锣密鼓地推进流程，并积极与南钢集团、南京市政府有关部门等相关方对接。



一名接近交易的人士在3月底告诉财新，当时，中信对南钢的投资计划在中信集团已过董事会。与此同时，中信联手中国华融（02799.HK），为南钢交易准备了约140亿元资金。中信集团持有中国华融23.46%股份。市场最初传出中信以旗下特钢业务主体中信特钢出面收购南钢。截至2022年底，中信特钢年末现金及现金等价物余额约87亿元。不过，后续出面操作收购的是中信特钢的兄弟公司新冶钢，二者同属注册在中国香港的中信泰富有限公司中信股份旗下最大的非金融业务平台，主营能源资源、基建物业等。



2020年9月16日，上海，中国国际工业博览会 的中信特钢展台。经过30年的收购扩张，中信特钢已成为全球最大特钢企业，在部分细分领域具有绝对竞争优势。

中信的策略是高举高打，从南京钢联小股东的母公司切入，直接掌控优先购买权。4月2日，新冶钢与南钢集团及其原股东签署《增资协议》和《战略投资框架协议》，新冶钢以与沙钢同等报价 135.8亿元认缴南钢集团新

增的13.25亿元注册资本，增资完成后成为持有后者55.25%股权的控股股东。

南钢集团同日与“复星系”新签署了一份《股权转让协议》，对南京钢联行使优先购买权。几个协议之间相互嵌套，根据中信股份的公告，其对南钢集团的增资交易，以南钢集团与“复星系”之间的优先收购交易完成为先决条件。

至此，复星的60%南钢股权，前后分别和沙钢、南钢集团签了两份股权转让协议，陷入“一女二嫁”的尴尬局面。

4月3日，南钢集团将其所持40%南京钢联股权质押给了新冶钢，复星产投则将所持11%股权质押给南钢集团，均完成了登记。次日，南钢集团向复星支付了首期股权转让款，包括80亿元预付款及约3亿元用于向沙钢支付的占款利息。该款项支付条件是，复星签署了将南京钢联60%股权质押给南钢集团的全部文件。

根据中信股份的公告，以2022年9月底评估基准日的南京钢联股东全部权益价值260.9亿元计算，上述新冶钢和南钢集团合计持有的51%质押股权价值133.1亿元；4月6日，“复星系”再将所持19.92%[海南矿业](#)（601969.SH）股权质押给南钢集团，价值约31亿元。两项合计质押物价值已达164.1亿元，基本覆盖了中信支付收购款的额度与要件。

独立的法律专业人士对财新分析称，如果中信方接受复星变更抵质押物，那么即使沙钢不解质押南钢股权，也无法阻止中信和南钢、复星三方完成对南钢资产的并购重组交易。

南钢集团与复星的股权转让协议需在签署后第180日内完成交割，顺延期限最长不超过45日。这意味着交易各方还有半年时间操作，中信方面后续还需支付第二期增资预付款50亿元和增资尾款2.8亿元。

根据南钢股份披露的公告，上述增资入股与股权转让交易，已获得南钢集团股东会、新冶钢股东、中信股份董事会等同意。接下来，南钢集团行使优先购买权交易，尚需通过国家市场监督管理总局反垄断审查和证监会同意等程序。

中信绕道优先收购路径，也面临一些现实难题。据财新了解，在4月公告前，因沙钢与复星的独家排他协议，中信一方尚无法对南京钢联、南钢股份开展充分尽职调查，只对南钢集团进行了初步的尽职调查。了解南钢的人士对财新称，南钢集团不是上市公司，债权债务不清晰，且作为老南京钢铁厂主业剥离后的三产性公司，旗下有钢渣处理、小品种杂钢等诸多繁杂业务，至少需要3-6个月才能完成尽职调查。

也有人士担忧，南钢以优钢为主，中信以特钢为主，南钢或会拖累中信在特钢领域的业绩。在特钢表现优秀的2022年，中信特钢实现产量1611.28万吨，归母净利润71.05亿元，对应吨钢贡献净利440.95元；南钢股份实现产量984.43万吨，归母净利润21.6亿元，对应吨钢贡献净利219.52元，比中信特钢低了50%。

中信集团的特钢业务，发端于1993年收购的乡镇企业江苏江阴钢厂，与[中信泰富](#)合资成立[兴澄特钢](#)，进入央企体系，同年从德国全线引进连铸连轧短流程优特钢生产线，从普钢转向优特钢。此后，中信于2004年收购湖北黄石[大冶特钢](#)；2017年收购[青岛特钢](#)；2018年再收购[靖江特钢](#)板块；另在江苏布局了原料供应基地[扬州泰富特种材料公司](#)，以及延伸加工基地[浙江泰富无缝钢管公司](#)。

2019年11月，中信完成旗下17家钢铁企业资产整合，并置入上市平台大冶特钢实现整体上市，后更名为中信特钢。2023年1月，中信特钢通过全资控股[上海电气集团钢管公司](#)（现名泰富钢管）间接控制[天津钢管公司](#)51.02%股权，获得其350万吨无缝钢管年产能。

经过30年收购扩张，中信特钢已是全球最大特钢企业，具备超2000万吨特殊钢的年产能，在部分细分领域具绝对竞争优势，如在高端轴承市场占有率达85%，在航天发动机壳体用钢市场占有率达49%。“当前是行业低谷期，也是并购机遇期，公司将抓住机遇，积极参与上下游资源的整合，加快并购步伐，抓住一切机会做大做强，广泛参与行业布局。”中信特钢在2022年12月的一次机构调研活动中说。



2022年1月15日，江苏淮安，沙钢集团旗下 处产业园在安装“特钢”标识。南钢与沙钢同属江苏省企业，在文化、产品、区位优势等诸多方面都可协同发展，重组可使两家企业更有竞争力，并提高产业集中度。

如将南钢收入囊中，中信特钢板块的年产能将超过3000万吨，有望冲击钢铁行业产能中国第七席、世界前十。中信股份称，南钢产品品种与公司旗下特钢产品可形成互补，夯实公司在钢板及棒线材市场的竞争优势。

张龙强指出，日本、瑞典、西班牙、德国、法国等国都是通过兼并重组与结构调整，走向专业化、品牌化。这尤其是特钢企业的制胜关键。日本特钢产业即进行了以专业化为目的的改组和整合，比如山阳特殊钢以生产轴承钢、特钢棒材和管材为主，大同特殊钢专门生产工模具钢和高速钢，日本钢管专业生产特殊钢钢管，住友金属则以特钢棒材和棒线材为主。

如果加上南钢，中信特钢板块将拥有兴澄、大冶、青岛、靖江、天津等六大特钢制造基地，各自专攻细分产品，并通过扩大规模效应降低生产成本，最终提高市场竞争力和占有率。

沙钢：不甘放手

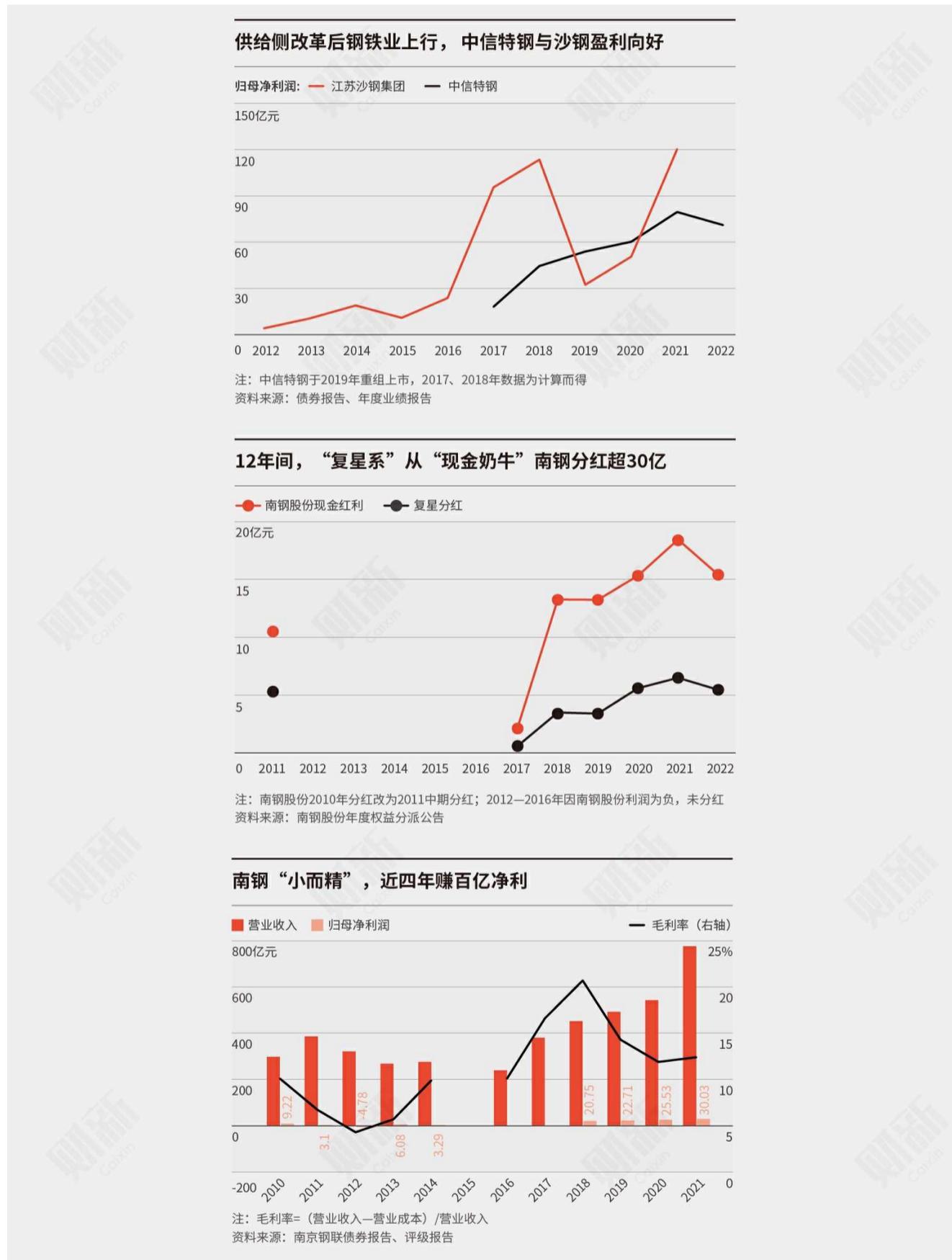
“沙钢并没有两手准备，没有想到局面会发展到今天，更没想过不做这个交易。”接近沙钢人士对财新称，沙钢在尽职调查之前即打出80亿元预付款，诚意十足。

沙钢管理层人士对财新表示，受让南京钢联股权，一方面是复星与沙钢过往关系友好，郭广昌与沈文荣有十余年私交，“民营企业谁没碰到过困难？遇到困难互相帮一帮”。

当然，精明强干的沙钢自有商业考量。上述沙钢管理层人士认为，南钢与沙钢同属江苏省，在文化、产品、区位优势等诸多方面都可协同发展，重组可使两家企业更有竞争力，并提高产业集中度。

从外界观感看，截至目前的竞购局面并不利于沙钢，复星已将其与沙钢的争议基本隔离在与中信的交易之外，沙钢只能与复星就此前投资协议的违约责任展开法律层面的博弈。但沙钢近日正在紧锣密鼓地启动对复星的起诉，且存在将南钢集团与中信列为第三方被告的可能性，如此会否影响中信方面的交易进程仍未可知。根据协议，中信对南钢集团的后续增资，需不存在对交易产生重大不利影响的未决诉讼、仲裁、判决等。

据复星与沙钢在2022年10月14日签订的投资框架协议，“复星系”在协议生效10个工作日内，需分两期将所持南京钢联全部股权质押给沙钢，但截至目前，复星仅完成了首期49%的股权质押，未能从南钢集团手里拿回11%股权完成对沙钢的质押。2022年8月，复星为从南钢集团获得12亿元借款，将11%南京钢联股权质押给了南钢集团。接近沙钢的人士称，沙钢此前多次催促完成剩余股权质押，复星都以“拖字诀”应对，理由是“南钢集团不配合”。“复星在质押环节已存在对沙钢投资框架协议的违约行为。”他认为。4月13日，上海二中院已应沙钢诉求执行资产保全，冻结了未完成质押的11%南京钢联股权。



根据此前约定，沙钢解除股权质押应在交易完成时，或收到复星全额退还总诚意金及支付相关利息后的7个工作日内。但沙钢在4月4日被收到复星退款后，也未按约解质押。

沙钢方面还对财新透露，其与复星的投资框架协议还附有独家排他协议的违约条款。如交易引进“第三方”，复星需承担违约责任，额外赔偿沙钢一笔高达15亿元的违约金，这是潜在另一个诉讼点。不过，上述接近沙钢的人士对财新表示，沙钢目前已将违约赔偿问题置之度外，突出诉求是要求复星继续执行南钢股权转让协议。

中信以直接控股小股东并实施优先收购的方式，是否属于与沙钢竞购的“第三方”角色，在法律上也可能存在争议。在沙钢方面看来，中信本质是一个“第三方”。不过，北京和儒律师事务所律师孔德峰对财新分析称，南钢集团拥有融资自主权，收购款来源只要合法即可；且在南京钢联层面，南钢集团是股东，而非“第三方”。

接近沙钢的人士称，沙钢已做好“持久战”的准备，且举例该公司旗下沙钢船务，此前因租金纠纷与海航集团旗下大新华轮船打了12年官司，通过国际海事仲裁和英国高等法院担保责任诉讼等系列程序，获得终裁胜利。

作为中国效益最好的钢企之一，沙钢集团总资产3000多亿元，在2022年世界500强榜单中名列第291位；从2021年经营数据看，沙钢以人均吨钢1545吨、人均创收840万元等效率指标名列行业前茅。据财新统计，2016年至2021年，沙钢旗下主体公司江苏沙钢集团的归母净利润累计达435.9亿元，其中2021年录得创新高的120.3亿元净利润。

沈文荣于1968年进入沙钢前身 张家港市锦丰镇的轧花剥绒厂，1975年参与筹建配套的小型轧钢厂，于1984年担任厂长，带领企业从轧棉花转向轧钢铁，一步步打造了这家中国最大的民营钢铁企业。直到现在，只要身体条件允许，沈文荣仍是“最早一个进厂，最后一个离厂”的实干家。多名受访人士都向财新评价了沈文荣在企业经营战略与精细管理上的“魄力与强干”。“从企业经营机制和生产效率看，和沙钢结合有利于南钢长远的增值。”上述江苏钢铁业人士认为。

2021年，沙钢集团以4423万吨粗钢产量列中国第三、全球第五，在国内仅次于两家央企 宝武集团的1.2亿吨以及鞍钢集团的5565万吨。如得以合并年产1158万吨的南钢，沙钢集团粗钢年产量将达5581万吨，略超鞍钢集团，有望冲刺行业“第二把交椅”。

“作为民企，沙钢是有危机感的。”一名钢铁业人士说。“十三五”（2016—2020）以来，沙钢重心放在主业“做强、做精”上，扩张速度偏慢，而其间国企宝武集团、鞍钢集团，民企建龙集团、德龙集团等同业对手都积极兼并重组，做大做强。比如，宝武、建龙、德龙2021年的粗钢产量分别为1.2亿吨、3671万吨、2782万吨，相比2014年分别增长约1.8倍、1.4倍、2.5倍；同期，沙钢粗钢产量仅增长约25%。

江苏沙钢集团人均创收领先，人均薪酬较南钢股份、中信特钢低四成

	在职员工数量	职工薪酬费用 (亿元)	总营收 (亿元)	钢材产量 (万吨)	毛利率	人均年薪 (万元/人)	人均创收 (万元/人)	人均吨钢	研发投入 (亿元)	研发投入占营收比重
南钢股份	11993	30.22	756.74	1040.3	15%	25.2	630.99	867.44	22.78	3.01%
中信特钢	23238	59.69	973.32	1499.9	17.12%	25.7	418.85	645.46	34.87	3.58%
江苏沙钢集团	22411	43.21	1381.53	2522.0	14.04%	19.3	839.56	1545.00	51.85	2.76%

注：1.江苏沙钢集团是沙钢集团生产主体，并非沙钢集团全部。资料来源：上市公司公告、评级报告。 2.三家公司产品结构不同可能导致人均薪酬差异。江苏沙钢集团产品结构以较低毛利的普材、优钢为主；南钢股份、中信特钢产品以优钢或特钢为主。3.数据均为2021年数据。

前述沙钢管理层人士认为，当前竞争环境有失平衡，国有钢企在寻找收购方时，由于担心国资流失，对民企提的要求往往非常之高；而民企之间重组，还要面对国企的强势竞争，现在企业和员工都普遍对国有体制有更强的倾向。在他看来，中信此次如果成功“截和”南钢，将会成为一个标志性的案例。

据江苏沙钢集团评级报告，2021年的公司钢材产量中，较低端的热卷、螺纹钢分别占比29%、17%；优质线材占比23.7%，宽厚板占比13.4%，冷轧板占比6.9%，特钢占比9.9%。而目前，沙钢产品的主要下游需求方房地产行业，正进入艰难的存量调整时期。冶金工业规划研究院院长范铁军4月10日撰文称，钢铁业将进入较长时间的下行周期，行业发展面临严峻挑战，也迎来新一轮重组窗口期。预计未来会形成1—3个亿吨级规模企业、4—6个5000万吨级规模企业，以及在以单类产品市场占有率较高的上百家专业化企业。

沈文荣在六年前就预见了这一趋势，他当时对财新称：“未来五到十年，很可能又要回到钢铁业赚不到钱的时候。不是我收购人家，就是我被人家收购。”

南钢：十字路口

值得注意的是，在中信股份发布的交易通告中，南钢集团其他股东南京钢铁创业投资有限公司（下称“南钢创投”）、南京新工投资集团有限责任公司（下称“新工集团”），均无条件且不可撤回地同意放弃增发注册资本的优先认缴权。正是这些老股东同意稀释自己的股权，南钢才能实现引中信入主。

《中国冶金报社》在4月2日的一篇文章中称，南钢集团综合考虑了企业的长远发展、股东和职工的诉求、当地政府维稳等多方意愿，希望通过股权融资的方式引入“适合的”战略投资者，遂向中信发出了增资邀请。中信以市场化、法治化为前提，应邀参与本次交易。

增资扩股后，新冶钢将持有南钢集团55.25%股权，南钢创投、新工集团持股分别降至22.82%、21.93%。此外，南钢创投与新工集团还可以选择出售18%的增资后南钢集团股权，意味着新冶钢拥有增持期权，行权价格上限为61亿元，时限是五年内。

南钢创投为老南钢员工持股平台，是持有南钢集团51%股权的控股股东，其36.07%股权归属南京钢铁集团工委，背后是300余名老南京钢铁厂副处级及以上骨干，其中部分已经升任到现管理层，比如现任南钢股份、南钢集团、南京钢联董事长黄一新，即在这一公司持股，在工委会有话语权；其余63.93%股权，则由12名自然人股东持有，主要是老南京钢铁厂董事长、总经理等高层管理人员。

新工集团的股东是南京市国资委（持股90.79%）、江苏省财政厅（持股9.21%），共同持有南钢集团49%股权。

2003年，为扩大投资、提高生产技术水平，南钢集团进行了以引入战略投资者为目标重组改制。“复星系”最终以16.5亿元对价进入，为当时A股第一单要约收购案例。在“南钢系”运营主体上市公司南钢股份之上，“复星系”与南钢集团合资设立了持股平台南京钢联，双方持股6：4，南钢集团由此成为南钢股份的小股东。

由上可见，混改样本“南钢系”的股权架构十分复杂，但深知内情的人士对财新分析称，南钢创投股权分散，而国有股东新工集团是最大单一股东，代表南京市政府，两方股东大概率意见统一。“南京市对是否行使优先购买权具有决定权，即只要南钢创投有2%股权倒向国有股的意见，即可达成决策。”这位人士“一语道破天机”。

“一开始，新工集团坚决反对沙钢，但后面态度软化了不少。”上述人士透露。新工集团控股方南京市国资委有关负责人士对财新称：“最后决策由市政府作出，市国资委不直接参与决策。”

多名人士对财新提到，南钢2003年的混改遗留了不少问题，部分员工认为国有资产被贱卖，“一直有人告状维权”。有人则认为复星在混改时没有做到公平公正，利益小范围化，部分高管持股身家上亿元，而员工从国有转为民营职工身份的转换金却低于同期其他混改企业，且要到员工辞职或退休时才给付，“这钱到现在就变成了纸”。

“郭广昌当时没拿出多少自有资金就获得了南钢60%股权，现在又能拿100多亿现金走，却把企业职工抛在半路。”了解内情的人士对财新说，“这是有关方面对复星不满的核心原因。”

接近交易的人士透露，复星此次出售南钢股权的资本增值税是留在南京还是交到上海，也是其与南京市的争论点。此次交易预计产生约120亿元股权增值（135.8亿-16亿），按一般企业所得税率25%计算，大约涉及30亿元税额。复星认为这部分税费应交到其总部所在地上海；但南京方面认为应拿回四分之一。

“南钢的改制是成功的，事后的20年历史发展也证明了这一点。”了解南钢混改、中国企业改革与发展研究会副会长周放生向财新强调，虽然具体操作中存在瑕疵，但瑕不掩瑜。他解释说，混改之后，南钢体制机制更为市场化，其中最关键的变化在于管理层与员工持股，这使其利益趋于一致，有了发展企业的内在动力，并共同承担企业的经营风险，而这是搞好企业的根本所在。“如果没有当年的改制，就没有今天的南钢。”

复星2003年进入南钢时产能在200多万吨，至今扩至约1100万吨。全国58家地方国有骨干钢铁企业中，江苏原有南钢、苏钢、锡钢、徐州钢厂四家，目前仅剩南钢一家。一名南钢员工认为，南钢突出重围主要和复星控股后，倾向于做精，没有兼并重组、扩大规模，机制上也更为灵活等有关。“复星收购后，在机制、管理、经营理念上，20年来进行了较大的改革；不仅在原料采购、设备技术、产品研发、市场分析等方面位居行业先进水平，且在绿色发展、智能制造也可圈可点。”我的钢铁网资讯总监徐向春评论称。

复星的南钢投资获利不菲，进入前五年基本收回投资成本。据财新统计，2010年南钢钢铁资产整体上市以来，除了2010年改为2011年中期分红，2012年至2016年利润为负、未进行现金分红，截至2021年底，“复星系”累计从南钢分红约25亿元（含税）。此外，2018年至2021年，南京钢联连续每年归母净利润20亿至30亿元，四年共计99亿元。2016年以来，南京钢联毛利率保持在10%以上，2018年甚至超过了20%。

南钢在业内以“小而美”著称。2022年，南钢股份实现归母净利润21.61亿元，同比下降48.59%，不过好于同期中钢协重点统计会员钢企利润总额超过七成的平均降幅。在中钢协重点会员企业年产钢500万吨以上企业排名中，南钢经济效益综合指数、全员劳动生产率第一，人均利润第三。

偏高端的中厚板是南钢的核心优势所在，拥有2.8米中板、3.5米中厚板（卷）、5米宽厚板三条生产线。虽然中信、沙钢都生产板材，但品质、客户声誉都不如南钢。比如，南钢在全国LNG（液化天然气）储罐的市场占有率达到了70%；在世界海拔最高、跨度最大的悬空高架拱桥——川藏铁路藏木雅鲁藏布江大桥上，所有免涂装耐候钢板全由南钢提供。有员工称，该桥所需钢板要求耐低温、耐腐蚀、耐磨、高强度等诸多条件，招标时一般钢厂不敢接单。

市场普遍预计，未来板材需求会好于优钢，更好于螺纹钢。一名南钢资深员工对财新称，随着人口老龄化，房地产已见大顶，对螺纹钢等建材、普材冲击较大。国内大方向是大力打造中高端制造业，欧洲中高端制造业也在向中国与印度转移，低碳与高质量发展下，对新能源汽车用钢、5G基站用钢、海洋风电用钢、机器人用钢等制造用钢、钢铁新材料会有较大需求。

这也是为何多家企业争抢南钢的原因之一，参与方也都看好其战略价值，包括钢材品种、设备以及人员素质。方大集团创始人方威甚至个人持有南钢股份。

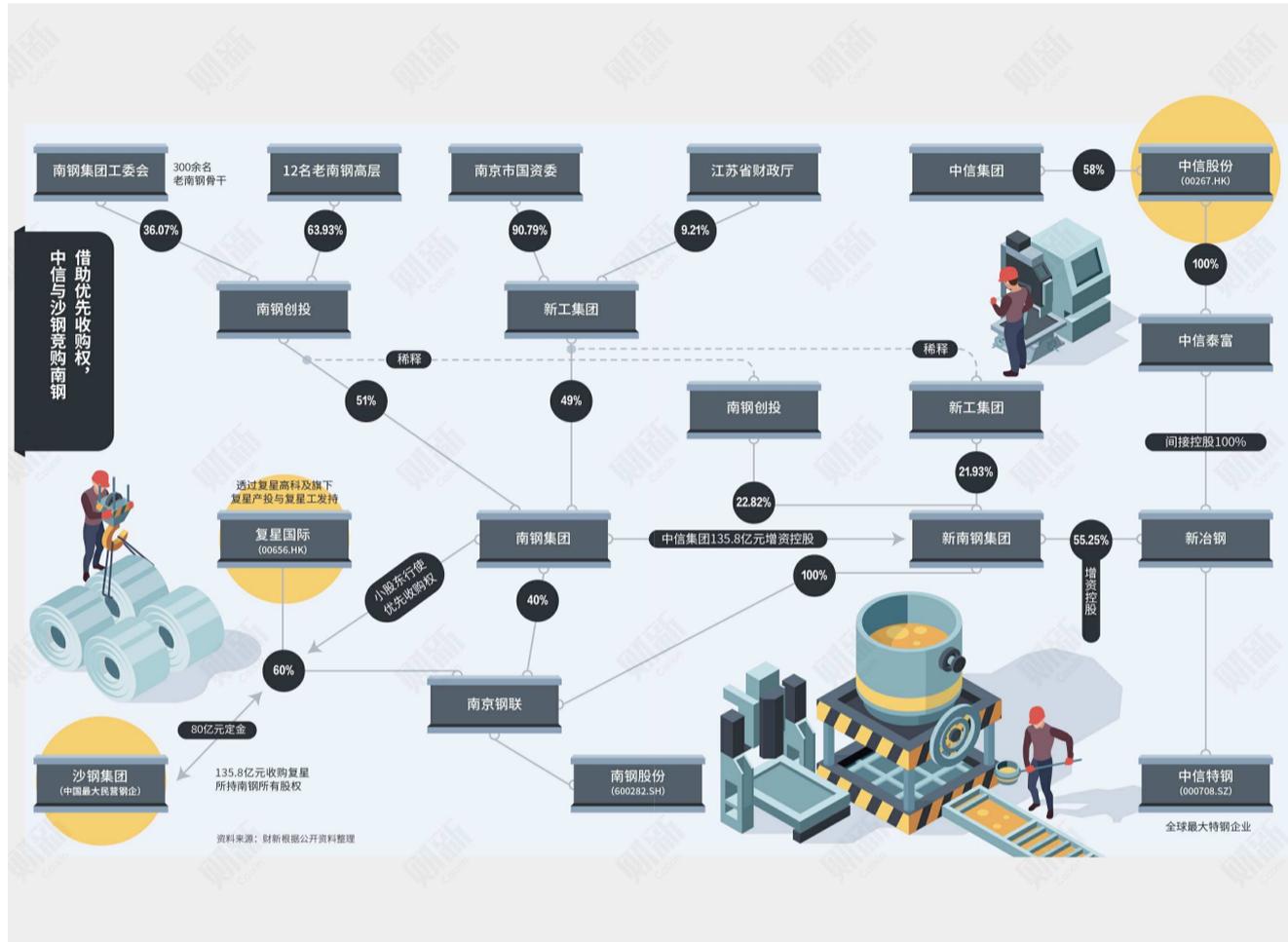
上述接近南钢的人士回忆称，复星、沙钢于2022年10月19日深夜抛出南钢股权转让框架协议时，“南钢觉得很突然，上下不高兴”。他认为，郭广昌并没有事先做好与南钢及南京市方面的沟通。

此外，多名了解内情的人士认为，相比中信，沙钢的积极性与主动性也不够，虽有工作组负责此次收购，但并没有组建强有力的团队向省市政府部门主动汇报、进行游说，或想方设法获得南钢集团管理层的支持。

“利益决定最终的结果。”上述接近南钢的人士认为。据财新多方了解，南京市政府方面对南钢交易的表态也是“市场化、法治化操作”；其次还强调“尊重并听取南钢经营管理层的意见，且要保持南钢队伍稳定，尤其要保证企业持续平稳运行，不出现大规模阵痛与长时间诉讼”。

南钢现在处于一个通向未来的十字路口。多名受访人士对财新指出，南钢的一个关键考量是体制路径的选择选择中信意味着回归央企/国企体系；若沙钢接盘，则是迎接一个比复星的角色更彻底的民营钢企体制。

4月1日，包括生产部门、下属分厂、相关公司等单位部门级及以上负责人，以及工委会职工代表等近300人参加的南钢职代会，结果是高票投向中信方案。



在不少员工看来，复星入主后定位是战略投资管理人，主要管钱、管物、管人，重点放在对公司未来投资方向的把握，把控投资预算，在所谓“本土战略”下，并不具体插手南钢经营，原有管理层拥有较大的经营自主权。且南钢多层持股架构亦为“民营+国有”混合体制，“很多南钢人觉得自己仍在国有企业，这是一直没改变的心态。现在员工更是觉得国企稳定、有社会地位”。

据财新了解，中信方面向南钢集团给出了三年缓冲期的承诺——三年内高层管理人员不变动，只调增不调减；不裁员不降薪，员工工资只升不降。这些承诺增添了中信对南钢的吸引力。此外，中信特钢前身兴澄特钢在体制上可类比南钢，亦为国有与民营混合管理模式，一些收购企业管理层在民营企业工作过，后面又融入央企的管理方式与规则。大冶特钢、青岛特钢、靖江特钢，均在中信收购后次年扭亏为盈。

前述接近南钢的人士认为：“南钢首先要的是高质量转型发展，而不是跟沙钢拼规模，去拼杀中低水平市场；其次，南钢更需要中信拥有的海外矿产资源、高端钢材研究实力以及金融集团资金支持。”张龙强也指出，中信特钢和南钢的研发投入强度均超过3%，远高于行业平均水平，重组后有利于提升研发效率，进一步实现钢铁产品高端化发展。

不过，了解当地钢铁企业的人士认为，南钢旗下有60余家二级公司、200多家三级公司，很多都靠上级公司“输血”；外围三产公司、南钢集团旗下不少公司，都围绕南钢股份做业务，体系内关系户也不少，这些都是新进入者需要面对的麻烦事。“里面非常复杂，层层叠叠，国企进来不一定搞得定”。

而沙钢方面，财新也了解到，2022年10月20日，复星、沙钢框架协议签订后一周，沈彬带队前往南钢，沙钢、复星及南钢领导班子三方一起召开了第一次对标交流会。沙钢在会上承诺，南钢领导班子与经营团队、员工薪酬待遇的激励考核机制、南钢退休职工福利待遇都将保持稳定，南钢集团的GDP与税收统计仍归属南京市。该会议纪要经由三方签字盖章。

前述沙钢管理层回忆说，他也曾安抚南钢管理层称，管理是企业的基本功，好的装备、产品背后，需要好的文

化、激励机制、员工队伍素质。沙钢作为股东方，会与南钢管理层、员工及南京市政府一起，努力把企业做得更好；而企业持续盈利，员工待遇自然也会提高。沙钢还曾邀请一些老股东与南钢员工前往沙钢总部参观。

“如果沙钢销售、采购统统大包大揽，最后南钢就没有竞争力了。”他进一步向财新表示，沙钢与南钢既要联合发挥优势，也要发挥各自的独立性、主观能动性、创造性；沙钢会派驻董事与监事，但并不打算派驻大批人员进入南钢，南钢人的素质与能力较高，会继续依靠南钢的管理人员、技术人员、职工。

但有南钢员工对财新称，“内部传闻沙钢尽调时有三句话的总结：南钢官多、人多、钱多（指钱发得太多）。这导致员工人心惶惶，怕素以‘严细’管理著称的沙钢入主后，个人薪酬、岗位等利益受损”。

由于产品结构、所处地理位置、激励机制等不同，三家公司薪酬差异明显。从公开资料比较，江苏沙钢集团年薪比南钢股份、中信特钢低了四成左右；南钢内部甚至传闻，地处张家港的沙钢员工平均工资，仅有南钢工资的三分之一。高管薪酬方面，以披露的2021年数据为例，沙钢股份（002075.SZ）总经理蒋建平的税前报酬总额为118.34万元；南钢股份总裁祝瑞荣为355万元；中信特钢总裁李国忠有677万元，董事长钱刚则有1051万元。在管理人员方面，确有知情人士称，沙钢张家港本部2500万吨、全国4500万吨年产量，“加在一起的管理人员都没有南钢多”。

一名接近复星的人士对财新称，沙钢之前在并购东北特钢和淮钢特钢后，虽然也曾承诺不干涉经营管理，但此后还是采用了严厉的成本控制管理方式，并清理了一些管理层。

不过，南钢集团也非“铁板一块”，老管理层中也有部分人员倾向沙钢。他们认为，民营企业进来，或可让过去复星改制时期形成的股权激励格局得到维持；另一方面，沙钢的市场机制更灵活，企业未来成长空间更大。一个历史的例证是：1996年，南钢与沙钢同年达到100万吨产能，但二者此后发展不可同日而语。

复星：未了残局

面对沙钢“不罢休”的强硬姿态，此前一直处于沉默状态的复星终于发声。4月21日晚间，复星国际公告当日接获《民事裁定书》、《民事起诉状》、《证据目录》等诉讼文件，起诉方沙钢集团指称复星未履行其于框架协议项下将所持南京钢联11%股权质押给沙钢集团的义务。

复星在这份公告中首次表态，其足额返还沙钢诚意金和利息后，框架协议项下沙钢集团的主债权实际已消灭。“在框架协议已终止且其项下主债权已消灭的情况下，沙钢仍罔顾基本事实与基本法律关系，滥用诉权，依据已失效的框架协议，向上海二中院提起股权质押之诉并提起保全，缺乏基本的商业诚信。”复星称，将采取适当行动应对沙钢方面发起的诉讼。

本想“以快制快”，向民营企业快速转手变现南钢资产的郭广昌，未料后续夹在沙钢、中信、南钢、南京市政府中间，一地鸡毛待收拾。

早在2022年10月谈判之时，后续竞购的隐患已经埋下。前述沙钢管理层人士对财新回忆称，在与复星极短暂的一周谈判中，沙钢曾提过将小股东的意见放进框架协议，但郭广昌当时称，时间紧急，小股东中有南京市国资，走不完国资审批流程；不过他明确表示，经初步沟通，复星会尽力说服小股东不行使优先购买权，“当初他们（复星）比较有信心，觉得能同南钢集团商量下来”。据财新了解，关于小股东行使优先购买权的风控措施，最终并未落实到这份协议之中。

联合能源集团总法律顾问张伟华近日撰文指出，行使优先购买权的重要前提是“同等条件”，沙钢与复星的协议对买方资金没有条件限制，而新南钢集团的支付条件实际嵌套了新冶钢增资控股的交易条件。根据南钢股份公告，南钢集团行使优先购买权交易，需要新冶钢增资控股南钢集团等事项完成交割。

孔德峰也进一步向财新解释称，股权转让不外乎钱怎么付、股权如何变更，因此如果小股东要行使优先购买权，需要在预付款、分期、进度款等付款条件，以及股权过户时间等条款上与沙钢完全一致，否则无法对抗沙钢的协议。而对于上述嵌套的限制条件，如会实质性导致南钢集团在股权交易中相较沙钢处于更优越的地位，才不符合“同等条件”。

针对复星“一女二嫁”，也有专业律师分析认为，解决方案是“桥归桥，路归路”。根据公司法第71条，有限公司股东向股东以外的第三人转让股权时，老股东有优先购买权，这是受到法律保护的权利。但复星原与沙钢签署的股权转让合同也同样有效，而如构成违约，复星也应承担违约责任。但具体责任如何划分，还要看协议如何约定。

复星国际在4月2日的公告中称，根据此前与沙钢的股权转让协议，获得南钢集团放弃优先购买权的批准，是完成交易的先决条件。由于南钢集团最终未放弃这一权利，因此复星在2个工作日内向沙钢发出书面通知，终止此前协议。

接近复星的人士对财新解释称，“一女二嫁”是有先后的，是沙钢不肯放手。复星遵守协议，并没有和沙钢及南钢集团之外的第三方直接接触。

4月4日，是中信首笔款付出的日子，沙钢也收到了退回的款项，当日即复函复星称原收购协议有效，敦促其继续执行；同时考虑提起法律诉讼。接近交易的人士对财新判断，“估计双方将打一阵，后续结局尚未可测”。

尽管和沙钢未能善始善终，但半年前的复星、沙钢百亿交易的消息，对复星十分关键。（详见本刊2022年第41期《[沙钢复星百亿大交易](#)》）

2022年年中，复星被穆迪下调评级，复星国际无奈开启“卖卖卖”模式。9月13日，北京市国资委的一份内部通知不胫而走，重挫“复星系”公司股价和**债券**价格。该通知要求市管企业梳理与复星集团合作情况，并研判相关合作风险。消息引起市场高度聚焦复星的债务及流动性风险，致使信贷“挤兑”风险大升，美元债价格也开启阴跌模式。

接近复星的人士回忆称，当时银行考虑要求复星提前还债甚至抽贷，复星处在危机边缘，急需“真金白银”。股债双杀危机之下，郭广昌急需抓手扭转局面，忍痛出售旗下“现金奶牛”南钢。2023年3月17日，郭广昌在亚布力中国企业论坛上首次公开难舍之情：“我一边喝着我的舍不得（酒），一边把南钢卖了……企业是好的，只是时机不好。”

一名接近复星高层的人士曾对财新透露，出售南钢无论是对市场、投资人还是对复星内部都有极大的信心提振作用，在与沙钢达成交易意向后，郭广昌在内部会上说“复星要转运了”。当时，复星正面临金融机构对其流动性能力的质疑，处于获取新增授信或银团贷款悬而未决的微妙当口，160亿元大交易的宣布，无疑是复星对自我筹资能力的内部增信。

据安信国际4月发布的研报，复星国际在2022年及2023年初陆续获得102亿元人民币债券融资、16.6亿元人民币加上8.75亿美元外资银团贷款、120亿元人民币国内银团贷款等融资，缓解了债务压力。2023年1月16日，复星国际境内主体复星高科宣布与8家国内银行完成120亿元贷款签约。据财新了解，这笔银团贷款在2022年9月底已基本谈妥，但拖延了三四个月才最终落定。

2022年报显示，当年复星减持的非战略性与非核心资产，在集团层面签约口径超过400亿元，回笼现金近300亿元。

今年春节后，复星暂未传出新的资产出售消息，其负债情况在2022年四季度有所改善。据年报，截至2022年12月31日，复星国际总资产为8231.46亿元，总负债由上半年的6511.57亿元减少至6235.16亿元，资产负债率由76.64%下降为75.74%。因其总负债包括保险及资管业务的合同负债（如预收保费的递延收入），复星国际调整了负债口径，仅从计息负债角度，合计短期及长期计息银行借款为2269.19亿元，较2022年上半年减少了342亿元；其中短期计息负债1062.79亿元，较上半年减少了近200亿元，降低了近两成。

截至2022年底，复星国际的现金、银行结余及定期存款共计1005.6亿元，计息负债占总资本比率为53.2%，平均债务成本4.7%，宣告“目前财务状况稳健”。

包志明、范若虹此文亦有贡献

版面编辑：肖子何

最新财新周刊 | 何为华为不造车？

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

技术 高举高打，但合适的商业模式还在寻找中



2023年1月18日，上海，华为旗舰店内销售的问界汽车。华为希望汽车业务到2025年实现盈利，HI和智选车两种模式何去何从，有可能会在未来一年见分晓。

文 财新周刊 安丽敏 张而弛

4月17日，华为在上海发布了问界M5智驾版。在夸赞完这款新车之后，华为终端业务集团CEO余承东提到了缺点：车太贵，而且华为汽车业务驾驭成本的能力有待提高。余承东兼任华为智能汽车解决方案BU（下称“车BU”）CEO。

“AITO问界”是华为与赛力斯（601127.SH）合作品牌。2023年初，新能源汽车中央财政购置补贴退出，问界的销量急转直下。1月销量环比降幅超过五成，业绩萎靡至今。

“余承东应该感受到压力了。”华东地区一名华为经销商告诉财新，2022年不少华为门店加入卖车行列，每家店不仅投入上百万元购置样车，还招募了卖车和后台队伍，这些投入尚未回本。

问界是余承东亲自带队的项目，为扭转形势，他决定用华为品牌为问界引流。3月8日，“AITO问界”突然更名为“HUAWEI问界”，引发外界对华为正式下场造车的无限联想。

华为创始人任正非立刻“踩下刹车”。3月31日上午，他签发的《关于华为不造车的决议》出现在公司内网，决议重申“华为不造车”，且不允许在整车宣传和外观上出现“华为”或“HUAWEI”标识。禁令有效期为五年。

“华为经过30多年构建的品牌不会被随意滥用。”在当天下午举行的年报发布会上，面对全球上百家媒体，轮值董事长徐直军直斥有人不珍惜华为品牌，并强调华为要回到“不造车”的既定战略上来。

余承东心有不甘。“这个时代变了，这只会让我们更加艰难！”他在公司内网留言说，“若干年后大家都会看明白的，留给时间去检验吧！”

问界是华为智选车模式的产物，而“智选车”和“HI”（Huawei Inside）构成了华为汽车业务，分别代表面向个人客户（To C）和面向企业客户（To B）两大战略方向。究竟以谁为主，一直是摆在华为汽车业务面前的选择题。

华为入场是以汽车业转型为契机。电动化的终极目标是智能化，大量传统车企在软件方面既无积累，也没有能力，这方面恰是华为优势所在。2019年4月上海车展期间，徐直军宣布华为杀入汽车业，定位于增量零部件供应商。

同年5月，华为设立车BU，王军任CEO。他主导的HI模式收获了北汽蓝谷（600733.SH）极狐、长安汽车（000625.SZ）阿维塔、广汽集团（601238.SH）子公司广汽埃安三家合作伙伴。

余承东执掌的智选车并不安分。2019年5月开始，华为遭遇美国多轮制裁，由于无法获得手机5G芯片，消费者业务急剧萎缩。余承东本就是造车派，他希望汽车业务能够填补手机和消费电子产品缺口。智选车模式下，华为主导车型开发和产品销售，首个合作伙伴正是赛力斯。

近两年，智选车的风头盖过了HI。2021年5月，余承东兼任车BU的CEO，王军改任COO；2023年初，王军又被停职。外界解读认为，智选车在内部竞争中占据优势，这种模式“无限接近造车”，有可能是华为直接下场造车的前

奏，此次品牌更名更是一次极限试探。

任正非紧急叫停，给余承东戴上“紧箍咒”，这标志着华为孵化了四年的汽车业务又折回了十字路口。

智选车模式还在扩容进程中。2022年8月，奇瑞汽车加入智选车阵营。接近奇瑞汽车的人士告诉财新，双方计划推出至少四款合作车型，包含轿车、SUV和轿跑等，产品价格覆盖20万至50万元区间。首款车型将于2023年下半年上市。

2023年1月，智选车阵营新增江淮汽车（600418.SH）。知情人士透露，合肥市政府撮合江淮与华为合作开发高端车型，并出资筹建新工厂。

合肥工厂已经启动建设。相关招标文件显示，施工期限为2023年1月15日—2024年1月15日，年产能为30万辆新能源乘用车。上述人士透露，双方首款合作车型是大型超豪华车。

北汽极狐也部分转向了智选车模式。接近北汽集团的人士介绍，极狐在HI模式下规划了多个车型，由于首款车型销量不佳，HI模式仅剩一款车型在考虑是否继续推进，而智选车合作项目已在开发过程中，预计2024年上半年推向市场。

至此，HI模式只剩阿维塔一根独苗，智选车成为华为汽车业务主流模式。

2月18日，余承东在接受采访时公开提出生态联盟设想。他说，智选车合作车企间产品定位并不重合，“靠一个打不过别人，我们几个兄弟一起合起来打”。华为各项业务能力帮助车企节省巨额研发投入，这些车型都使用问界品牌，当智选车整体销量达到100万辆规模，车企和华为都能盈利。

市场怀疑华为这种前所未有的尝试。不愿具名的市场咨询机构高层人士认为，纵观汽车行业历史，没有哪个汽车品牌是由零部件企业扶持打造出来的，华为想要“点石成金”并不容易。

过去几年，车BU累计投入研发超30亿美元（约206亿元人民币），研发队伍达7000人，但2022年营收仅有21亿元。智选车归属终端业务集团，没有单独披露业绩。余承东曾提到，智选车仅做到盈亏平衡。接近华为的人士称，华为希望汽车业务到2025年实现盈利，HI和智选车两种模式何去何从，有可能会在未来一年见分晓。

问界品牌博弈

2023年刚刚开始，特斯拉（NASDAQ: TSLA）就连续降价，在中国汽车市场引发价格战，问界品牌很快陷入强势车型包围圈。问界共有两款车型在售，价格覆盖25万至38万元区间。这一区间可谓“市场绞肉机”，聚集了特斯拉Model Y、理想汽车（NASDAQ: LI）新车型L7和L8入门款，凭借性价比大杀四方的比亚迪（002594.SZ）也在这一价格带排兵布阵。

1月13日，问界率先跟进特斯拉降价，幅度高达3万元，但销量依然掉头向下。1月赛力斯销售4490辆，环比下跌56%；2月环比再跌22%至3505辆；3月情况没有明显好转，销量仅比2月多了174辆。目前，赛力斯品牌销量约等同于问界销量。

赛力斯的财务状况不支持问界继续加码价格战。1月31日发布的业绩预告显示，2022年赛力斯营收预计为335亿—350亿元，增幅为100.38%—109.36%。但同期亏损额也在增大。2021年赛力斯净亏损18.24亿元，2022年净亏损预计攀升至35亿—39.5亿元。

在4月17日举行的发布会上，余承东介绍称，M5的物料成本已超过20万元。华为经销商告诉财新，每卖一台智选车，经销商能获得约1.2万元的分成。这些项目相加，距离25.98万元的起售价已经不远。

余承东很难接受这样的挫败。问界销量在2022年高歌猛进，是智选车模式后来居上压制HI模式的基础，销量腰斩亦将动摇其他车企继续与华为合作的信心。

华为与赛力斯于2021年4月达成智选车合作。由于时间过于仓促，华为只是对赛力斯原有车型SF5稍加修改，在车辆尾部贴上“华为智选”标识，就推向了市场。

这款车起初获得极高市场关注度，但很快暴露出产品力短板。而且华为负责销售，赛力斯继续承担售后，二者脱节也令车主不满。2021年，SF5累计销量仅约8000辆，市场表现乏善可陈。



2021年12月，AITO问界品牌应运而生。品牌和新车M5发布都安排在华为终端业务新产品活动上。这次华为有备而来，全面参与问界产品后续销售和售后服务。据经销商介绍，华为会向门店派遣驻店人员，培训经销商员工如何卖车。销售人员什么时候与进店消费者交谈、什么时候端上第一杯茶，都是由华为制定流程。

在华为全面赋能之下，问界一年之内连推M5两种动力版本和M7车型，展现出市场竞争力。2022年，问界销量逐月爬坡，其中有四个月的单月销量超过1万辆，全年累计销售超过7.5万辆。相比其他新品牌，问界在起步阶段称得上风生水起。

接近车BU的人士告诉财新，2022年问界销量猛增，车BU研发精力客观上已向智选车业务倾斜，对一些不会用在智选车上的产品，公司缩减了研发投入。2023年初王军停职后，余承东在车BU获得更大掌控权。

现在，问界大本营销量失守，余承东还谋求智选车阵营扩张，意味着问界不再是赛力斯专属，市场上出现“华为与赛力斯失和”的传言。

3月30日，赛力斯发布完全自有的新品牌“蓝电”，加重了上述猜测。蓝电首款车型售价为14万至15万元，采用比亚迪插电式混合动力技术，其中的华为要素浓度全面降级，仅智能座舱使用华为Hi Car。这是由手机映射至汽车的一种解决方案，并不是基于华为鸿蒙重新开发适配的车机系统。

问界品牌归属，是华为与赛力斯潜在矛盾点。根据国内产业政策，企业造车要先取得资质。熟悉华为与赛力斯合作的人士称，问界品牌使用的是赛力斯资质，开创了行业“深度赋能”先河，又在名义上避开“代工”字眼，实际上，赛力斯并没有掌握问界品牌话语权。

与华为达成合作之时，赛力斯已经深陷困境，自有首款车型2020年全年仅销售不到1000辆。2021年4月，赛力斯变身“华为汽车概念股”，又于2022年7月完成定增，募集资金71.3亿元投向新产品开发。上述人士称，华为拯救赛力斯于水火，赛力斯因此愿意让渡更多权限。

针对市场传言，一名赛力斯内部人士称，赛力斯与华为的合作进展顺利，没有变化。他并不担心华为会把主要精力投向智选车阵营其他车企。“赛力斯是华为第一个合作伙伴，赛力斯做不好，智选车就没有市场说服力。”

2月25日，华为终端有限公司与赛力斯在深圳举办深化联合业务签约仪式，定下2026年要实现新能源汽车产销

达到100万辆的目标。余承东称，在智选车模式下，受益最大的一定是赛力斯，赛力斯不仅学到了华为的研发流程和质量管理体系，还会最先实现盈利。4月6日，赛力斯董事长张兴海发出内部信称，华为是赛力斯汽车产业链软件产品重要集成商，双方在设计和营销服务方面“你中有我、我中有你”。

4月17日，搭载了华为新版本高阶智能驾驶辅助系统（Autonomous Driving Solution 2.0, ADS 2.0）的问界M5改款上市。余承东自称，新车在智能驾驶和智能座舱方面的表现遥遥领先。他需要这款车型证明问界品牌的可持续增长能力。

风险可能来自政策层面。一名资深从业人士认为，华为希望用问界品牌统一打造智选车生态联盟，但主管部门是否允许一个汽车品牌囊括多家车企合作车型，还是未知数。华为智选车合作车企人士透露，由于没有政策先例，智选车统一品牌计划已经告吹，后续如何安排还不清楚。

HI模式萎缩

HI模式由整车企业主导开发，华为在部分环节深度参与。阿维塔是当前仅剩的合作方，其市场表现决定着HI模式存亡。作为首款成果，阿维塔11从2022年底开始交付，截至2023年4月5日，交付量累计超过6000辆。车BU内部人士评价：“不算好但也不算差。”他告诉财新，华为预期阿维塔月销量能够稳定在3000辆以上，目前看仍有很大希望。

3月24日，阿维塔11单电机版上市销售，起售价从34.99万下探至31.99万元，降低了购车门槛。下半年，阿维塔将发布第二款车型，首款车型搭载的ADS也将升级至2.0版本。上述车BU人士介绍，阿维塔全系标配华为智能汽车解决方案，如果销量有明显提高，就能和问界一样，带动华为零部件销售，同时证明HI模式可以跑通。

4月16日，比M5智驾版早一天，车BU举行了一场发布会，展示华为汽车软硬件产品技术能力。阿维塔CEO谭本宏就坐在余承东身边。面对台下观众，余承东对阿维塔不吝溢美之词，称将在下半年发布的阿维塔12是他“目前看到的设计最惊艳的车”，鸿蒙4.0座舱系统将首先在阿维塔12搭载上车。

HI模式由徐直军首创。2022年6月，阿维塔11发布时，他亲自到场站台，并称自己已经订购了一辆。2023年2月，徐直军到访长安汽车沟通合作进展，第一次主动向外界透露王军停职信息，更显现出他对阿维塔的尊重。

对比之下，车BU与北汽极狐的合作走入了进退失据的尴尬局面。

北汽极狐本是华为在车圈首个重量级合作伙伴。早在2018年11月，北汽集团便与华为签订了深化战略合作协议。2019年1月，合作升级为全面业务合作协议，双方还共同成立了“1873戴维森创新实验室”。罗伯特·戴维森（Robert Davidsson）是英国人，他在1873年制作了世界上最初的可供实用的电动汽车。

华为正是在与北汽极狐的合作中孕育出HI模式。参与该项目的人士曾向财新介绍，双方合作模式新颖。在产品研发阶段，双方互不产生费用，各自承担部分开发成本。合作产品上市获得销售收入后，双方再按照软硬件分成。这名人士认为，华为希望通过该项目给行业“打个样”，再将通用平台化产品提供给其他汽车厂商。

2021年4月，也是在上海车展期间，搭载华为智能驾驶技术的北汽极狐HI车型发布路测视频。这是华为智能驾驶能力首次曝光，引发业界轰动。极狐和车BU信心倍增。双方颇为自豪地宣称：“两个奋斗者伙伴，一部世界级好车。”

极狐HI合作项目很快遇到变数。2021年7月，华为智能驾驶产品部原部长苏箐在公开场合评论特斯拉事故，他随即遭到免职。极狐首款HI版车型原计划2021年底交付，实际推迟到了2022年7月。接近车BU的人士告诉财新，当时美国对华为制裁力度不断加大，也影响了华为技术开发进度。

华为期待通过ADS实现技术溢价，极狐HI版本的价格比非HI版本高出8.5万元，然而市场并不埋单。极狐甚至没有公开披露过HI版本车型具体销量。

HI模式开局不利，华为和北汽集团互有指责。实际上，极狐HI版本尝试过于超前，即便是两年后的今天，国内消费者也不太愿意为智能驾驶技术功能额外付费。

一名车企技术高管认为，华为汽车业务内部竞争也是HI模式萎缩原因之一。他以微软类比解释说，HI模式就像是Windows操作系统，微软如果从一开始就自己做自己的笔记本电脑，势必影响其他企业使用Windows的信心。

余承东的态度也表现出两面性。他曾在公司内部场合质疑HI模式合作伙伴的能力：“它们要品牌没品牌、要渠道没渠道，连造车新势力都打不过。”合作车企无法接受这样的评论，也不可能无视问界在市场上与HI产品直接竞争。

据财新了解，2022年8月，广汽集团叫停了HI模式合作。2023年3月27日，广汽集团发布公告，确认与华为联合研发车型改为自主研发。4月16日，余承东亦公开确认，北汽极狐从HI模式升级成为智选车模式。

前述车企技术高管指出，HI和智选车两种模式本质上有互斥性，战略定位不清会让合作伙伴没有稳定预期。他认为，华为两种模式单独做，哪个都能做好，但同时做，可能会都做不好。

一名智选车合作车企人士称，车企接受这种合作模式，主要心态是“反正也不亏”，相当于拿出几款车交给华为去尝试，但同时大家都清楚这是在“为他人作嫁衣”。这些车企都有两手准备，并不愿意与华为完全绑定。

例如，4月16日，奇瑞汽车发布全新电动汽车品牌icar。奇瑞汽车还延揽小鹏汽车（NYSE: XPEV）原副总裁谷俊丽加盟，负责开发自动驾驶技术。江淮汽车同样发布了新品牌，并宣称要向智能化全面转型。待这些新车型推向市场，究竟哪个品牌能够获得消费者认可，尚有不稳定性。

上述合作车企人士认为，赛力斯是华为智选车第一个合作伙伴，享受到接近“华为汽车”的待遇，同样的故事重复讲，色彩也会淡化。

易车研究院首席分析师周丽君认为，华为希望占领“软件定义汽车”高地，谋求产品定价权，是否能够如愿有待观察；同时，华为并没有放弃HI模式，阿维塔如果能够走通，又会对智选车合作车企产生影响，“是否还有必要交出那么多控制权？”

余承东的执念

2020年8月，美国对华为实施第三轮制裁之后，华为无法获得5G芯片，手机业务只能靠高通的4G芯片续命，国内市场被迫拱手让人。根据华为年报，终端业务集团2021年和2022年的收入分别为2434亿和2145亿元，同比减少49.6%和12%。

华为内部明显放慢了新手机的开发速度。旗舰手机P系列原本每年更新一代，P50与P60之间却隔了近两年。华为经销商称，消费者对华为4G手机的热情已经消退，2022年大部分经销商严重亏损。2023年3月，华为在上海召开渠道大会，提出“退耕还林”，任何感觉坚持不下去的经销商都可以退出。“唯一能够弥补手机产品供应缺失的，只有智能电动汽车。”2021年4月，余承东在上海宣布华为卖车的仪式上如是说。

智选车模式横空出世，便是余承东在制裁背景下力主的结果。2020年11月，原本独立运营的车BU交给余承东掌管的终端业务集团管辖。

2023年4月1日下午，在中国电动汽车百人会论坛上，余承东对比了两种模式。他认为，在HI模式下，如果车型外观、内饰和产品定义不是很有竞争力，华为只提供技术，车辆也卖不好；智选车的合作程度更加深入，华为面向消费者的业务能力可以为车企提供全方位帮助。

在这次论坛上，余承东还谈到华为汽车业务的困境。他说，造车新势力企业为了市值和自身掌控需要，不会跟华为在智能驾驶等业务开展合作；华为面临美国制裁，国际车企也不会选择华为；中国传统车企中“怕失去灵魂”的，也不会与华为合作。“华为汽车业务研发投入这么大，在这种情况下没办法商业变现。走智选车模式，能够与我们紧密合作的车厂实现共赢。”余承东说。

“灵魂论”出自上汽集团（600104.SH）董事长陈虹。2021年6月，他在回答投资者提问时称，上汽不会考虑HI模式，“要把灵魂掌握在自己手中”。此后“灵魂论”经常在车企与华为等企业交锋时被频繁引用。

据财新了解，车BU曾经与德国大众汽车集团商谈深度合作，接近达成最终协议，双方甚至考虑了签约地点。时任大众汽车集团CEO赫伯特·迪斯（Herbert Diess）态度积极。但2022年7月，迪斯与公司监事会发生矛盾，任期提前结束。大众汽车本就担忧美国制裁影响，迪斯去职后，合作事宜无奈终止。同年10月，大众汽车宣布与中国芯片和自动驾驶算法初创企业地平线成立合资公司。苏箐已经加盟这家合资公司。

华为汽车业务孵化多年却收入有限

ICT基础设施业务	3540亿元
终端业务	2145
云计算业务	453
数字能源业务	508
智能汽车解决方案业务	21
其他	40

资料来源：华为2022年财报

美国制裁导致华为收入承压

2018	7212亿元
2019	8588
2020	8914
2021	6368
2022	6423

资料来源：华为年报

余承东不愿意等待HI模式成熟，执意要推智选车，还有另一层焦虑。4月16日，在车BU发布会上，余承东提到，电动汽车对燃油车的替代会重复智能手机对功能机的替代，很多巨头会倒下，2025年可能就是分水岭。窗口期只有两三年。“如果没抓住，将来这个市场就跟你没关系。”余承东在2月接受采访时说。

华为的老对手正加速布局。比如小米就在全力造车，首款产品预计在2024年上半年量产。

徐直军同样认为，现在的智能汽车就像早期的智能手机，一定会有大量品牌被淘汰。他与余承东的分歧在于华为汽车业务如何定位。徐直军认为，全球整车企业众多，零部件企业选择面宽、毛利率高，最适合华为。

事实上，在华为内部，其他业务也受到美国制裁的冲击，处于“求生存”状态。一名华为内部人士称，汽车业务事关很多国家的国计民生，华为如果与车企出现利益冲突，就会无端树敌。

2021年6月，车BU市场与销售服务部总裁迟春林曾公开谈到，华为的ICT（信息与通信）产品在欧洲有巨大的商业利益，而德国又是最重要的市场之一，华为如果下场造车，将会与当地车企直接竞争。这些车企如果站到对立面，华为在欧洲面临的市场环境就可能恶化，从而损害华为运营商业务的利益。

“对于华为整个高层团队来说，我们清楚合适做什么，清楚在求生存阶段做什么不合适，清楚未来应该做什么、不该做什么。”2021年9月，徐直军在华为全联接大会期间接受财新等采访时透露，华为最高层曾在2018年开会投票，支持华为“造车”的仅有余承东一票。

早在2020年10月，任正非就签发过《关于智能汽车部件业务管理的决议》，明确“华为不造车”。这份文件措辞严厉，其中提出，“以后谁再建言造车，干扰公司，可调离岗位”。文件有效期为三年。此次更名“HUAWEI问界”，正值该文件即将到期，因此在华为内外掀起巨大波澜。

新的禁令发出之后，清理行动很快展开，各门店刚挂上去不久的HUAWEI标识又匆匆换下。上述华为经销商称，他们订购的部分带有“HUAWEI问界”字样的宣传物料还没到货，相关损失只能自己承担。

一名车企人士分析，任正非此举或许是不希望给合作车企兜底，一旦品牌加上华为标识，就意味着这些车企今后市场表现会直接与华为关联，华为不能承担可能产生的后果。比如赛力斯亏损不断加大，今后是否真正能在市场淘汰赛中胜出，还是未知数。

一位熟悉华为的人士告诉财新，当初华为内部提出造手机，任正非一开始也不同意，但电信运营商表态支持，加上爱立信、诺基亚等竞争对手全都下场，任正非才改变主意。当前，如果没有强劲外部势力推动，华为造车短期内仍然只是余承东个人的执念。

决战智能化下半场

中国汽车行业即将进入剧烈淘汰赛。咨询机构麦肯锡向财新提供的数据显示，当前中国市场上销量占比超过1%的汽车品牌有40多个，而在其他成熟汽车市场，这一数量不超过20个。麦肯锡认为，中国汽车行业会进一步洗牌。2023年开启的价格战已经让车企们嗅到血腥味。

车企会在多个维度展开竞争，智能化是下一阶段焦点，这正是华为强项。不愿具名的车BU人士称，华为早就开始着手研发智能驾驶技术，官宣进军汽车后对智能化投入非常坚决，每年保持10亿美元（约69亿元人民币）研发投入。而在2020年时，蔚来汽车（NYSE: NIO）、小鹏汽车和理想汽车三家企业全部研发投入合计为53.2亿元。这名人士透露，华为内部对比评测过市面上的智能驾驶系统，华为能力明显领先。苏箐早前曾放话，华为智能驾驶技术能力如何，应该让友商评价，“问我肯定是第一”。

华为是国内为数不多的具备软硬件一体能力的科技企业。例如华为拥有自研的AI芯片昇腾系列，用于智能驾驶，再结合自身算法，华为的体系能力接近特斯拉，其鸿蒙智能座舱能力也处于行业第一梯队。上述车BU人士称，按照车BU最初战略构想，华为能够成为汽车业的“Wintel”——Windows和Intel联合体。

前述车企技术高管评价说，华为在自动驾驶和智能座舱方面有深厚技术积淀，车BU前几年又高薪招聘了一大批行业精英，“整体水平都很高，值得所有车企学习”。

在4月16日举行的发布会上，余承东称，面向智能电动汽车时代，行业竞争的上半场是电动化，下半场是智能化，“在体育比赛中，上半场很重要，但下半场才是决胜的关键”。

当天，华为发布了ADS 2.0版本。在软件层面，ADS 1.0版本主要依靠高精度地图和基于Transformer模型的BEV（Bird Eye View，鸟瞰图）架构，可以识别白名单上的障碍物，比如前方的车和行人等。Transformer是谷歌学者在2017年发表的一篇文章中提出的模型架构，目前火遍全球的聊天应用ChatGPT也是基于Transformer用海量数据训练而来。该模型首先由特斯拉引入汽车行业，意味着自动驾驶行业发展从依赖“天才工程师”提升水平，转变到了依赖数据和算力。

在ADS 2.0版本中，华为增加了自研的GOD（General Obstacle Detection，通用障碍物检测）网络，用于检测训练尚未覆盖的异形障碍物，如掉落的大纸箱、落石、倒地大树等，车辆可以主动避让。为减少对高精度地图的依赖，华为还搭建了一个道路拓扑推理网络，车辆可以将实时感知的现实世界与标准导航地图相匹配，帮助系统“看得懂路”。车BU员工解释称，高精度地图方案是把大量道路信息提前存入车的大脑，而2.0方案更像人带着导航地图在现场作判断。

针对弱化高精度地图，余承东解释说，高精度地图采集成本非常高，华为在上海采集了两三年的高精度地图，也只覆盖了2.2万公里，而覆盖全上海需要采集3.6万公里。此外，政府考虑国家安全，只允许厂商每隔几个月刷新一次高精度地图，而国内道路更新变化太快，上述情况导致高精度地图无法广泛使用。

ADS 2.0计划2023年二季度在上海、深圳、广州、杭州和重庆上线。华为此前已经在这五个城市采集过高精度地图。三季度，ADS 2.0会推广到全国15座城市，其中大部分没有采集高精度地图；四季度推广到45座城市。

在硬件层面，ADS 2.0也调降了成本。极狐HI版和阿维塔11搭载ADS 1.0版本，车载硬件包括3颗激光雷达、6颗毫米波雷达、13路高清摄像头和12颗超声波雷达。ADS 2.0使用1颗顶置激光雷达、3颗毫米波雷达、11颗高清摄像头以及12颗超声波雷达，减少了传感器数目。

软硬件方面瘦身，表明华为在成本上更考虑市场需求。此前，广汽集团和华为中止HI模式深度合作，价格即是部分原因。2022年8月，广汽埃安副总经理肖勇在一场行业论坛上称，华为是比较大牌的供应商，虽然零部件质量不错，但价格也不受控，与华为合作基本没有议价能力。

提供更具性价比的智能驾驶方案是行业共识。博世汽车与智能交通技术业务主席马库斯·海恩（Markus Heyn）认为，特斯拉方案即是权衡后的产物。他在此次上海车展期间告诉财新，特斯拉没有使用价格昂贵的激光雷达，而是依靠纯视觉方案来实现辅助驾驶。每家主机厂都应该根据市场需求，在成本和实用价值间做到精细平衡。

博世中国执行副总裁徐大全告诉财新，博世在销售辅助驾驶产品时，会根据客户的需求给出不同配置，整车厂先提出目标成本，双方再讨论如何实现功能。

无论HI模式还是智选车模式，几乎所有合作车企都会抱怨华为强势。华为坚持提供全套方案，车企认为华为拿出的是“黑盒子”，车企无法插手。与此相比，博世的商业模式更具弹性，其软件与硬件解耦，车厂既可以单独购买，也可以打包采购。

前述市场咨询机构高管认为，如果华为目标是成为“智能汽车时代的博世”，那就应该学习博世与车企合作的节奏和谦卑态度，供应商帮助车企成功，自身业务才能持久成功。他举例称，上汽集团和广汽集团都不愿意与华为开展深度合作，在智能驾驶业务方面分别选择了Momenta与禾多科技两家初创公司。“他们不怕这些企业拿走‘灵魂’吗？”这名人士说，相比降成本，目前汽车行业更期待华为能够调整心态、明晰方向。

版面编辑：肖子何

最新财新周刊 | 影视缓复苏

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

影视行业清库存、慎投资，从内容制作、交易到分发逻辑都潜在变化



2023年4月20日，北京，人们在电影院等待观看电影《灌篮高手》。一季度电影市场还在恢复期，76部新片的供应量仍是近五年最低值，但票价相对坚挺。

文 财新周刊 关聪

4月18日12时，疫情后中国首个恢复线下观影的北京国际电影节展映开票：4K版本的侯孝贤电影《悲情城市》6秒售罄；开票两小时内，《2001太空漫游》《晒后假日》等热门影片已抢购一空；两天后，主竞赛单元影片半数售罄，未售罄影片的上座率也接近全满。

抢票盛况一如疫情前，这在市场预料之外、情理之中。2022年底，电影行业监管思路转向积极，此后备案立项公示更新速度显著加快。此前三年，电影行业受疫情冲击严重，2020年备案立项数量逐月下滑，总数2799部同比下滑15%；2021年持平在2800部；但2022年暴跌到1842部的谷底。

新片上映的消息在春节后一波接着一波，中国电影行业抓紧时间窗口清库存、收回款。截至4月21日，2023年内定档影片已有180部，超过2022年总数的一半。“最近简直是泄洪式定档。”一名国内电影投资发行公司项目开发人士告诉财新。海外引进片也开闸放水，今年以来已有接近50部外片确定引进，即将逼近2022年全年的53部。

不过，一季度电影市场实际还在恢复期，76部新片的供应量仍是近五年最低值；但票价相对坚挺，电影票房158.6亿元，同比增长13.3%。

在线视频平台也迎来了一波回暖，但互联网公司“降本增效”持续，投入大、见效少的长视频是动刀之处，过去平台以预付款形式大量采买影视剧的做法在改变，制片方收益需要更多与播放效果、拉新指标等风险绑定，有限预算向精品项目倾斜。“平台要过的新项目太多了，[爱奇艺](#)的（首席内容官）王晓晖只给了我们20分钟。”3月中旬，一名专程到北京与“优爱腾”（[优酷](#)、[爱奇艺](#)、[腾讯](#)）谈项目的剧集IP开发人士告诉财新。

2023年初，[爱奇艺](#)独播剧《狂飙》成为现象级作品。“不能简单跟风爆款题材。”4月19日，[爱奇艺](#)CEO[龚宇](#)在首都电视节目春推会上坦承，无法简单复制《狂飙》的成功。据财新了解，《狂飙》在[爱奇艺](#)过会时并未被定为S级头部项目。

爆款可遇不可求，内容创作规律与平台追求效益间的矛盾，在行业融资难、赚钱难情况下更加显著。[优酷](#)首席运营官刘燕红告诉财新：“单个爆款会带来瞬时流量高峰，但行业格局构建却依赖优质内容持续输出、合作伙伴生态建设、平台品牌心智影响力等多维度发力。”

下游播放端要求越来越高，影视行业制作端却越发力不从心。2022年，电影、剧集和综艺三大内容上新数量均同比下滑，而反映新内容筹备情况的电影和电视剧备案数量已连降四年，中国影视行业正迈入缺少热钱流动、供给疲软的阶段。与此同时，对娱乐圈的监管和对艺人不良言行的容忍度并未放松，综艺等创新性内容在明星导流和风险规避中犹疑，供给量下降。

“2020年底还有70多个剧组，现在只有十几个。”一名在横店影视城打拼四年的群众演员向财新感慨称，三年前影视行业鼎盛时，每天日夜倒班月收入能到4000元，现在砍半。“疫情结束后，全国可以拍摄的地方很多，风景区既便宜规矩又少，有的剧组就不来了。”

惟一激增的影视内容由短视频演化而来。2022年在广电总局系统规划备案的微短剧（单集长度小于十分钟的剧）多达2775部，是2021年全年的7倍。短视频在全面抢占用户时间。据3月29日发布的《2023中国网络视听发展研究报告》，2022年，短视频用户的人均单日使用时长为168分钟，超过2.5个小时；综合视频的人均单日使用时长为120分钟。

长、短视频平台关系复杂。一方面，短视频成为影视内容必须拿下的宣发阵地；另一方面，双方自2021年公开宣战并不断因侵权内容对簿公堂后，短视频平台掌握多数用户、长视频平台赢版权诉讼已成固定模式。最终，商业利益促动对立方走向和解。4月7日，[抖音](#)、腾讯宣布合作，开展长短视频联动推广、短视频二次创作。作为两大长期双向封锁的流量池和数起侵权诉讼中的原被告，这次“握手言和”颇具标志意义。2022年，爱奇艺、[搜狐视频](#)均与抖音达成类似合作，三家长视频平台里，只有优酷仍在观望。

院线电影开闸

“五一”小长假前，多达17部各种类型的新片涌入为期五天的假期。2022年先后撤档的三部强阵容、大体量商业片《检察风云》《惊天救援》《长空之王》同时现身，前后又有《灌篮高手》《银河护卫队3》两部大IP引进片分流票房。

今年拿到“准生证”的大项目包括冯小刚执导的《非诚勿扰3》、徐克新作《射雕英雄传：侠之大者》、[博纳影业](#)（001330.SZ）的《一代枭雄》等。一名[A股](#)院线公司电影业务人士称，最近审批流程和宽松度已恢复到疫情前水平，比如两年前就要引进的《名侦探柯南：贝克街的亡灵》已于近期上映。“过去两年，上映影片多是正能量或者强喜剧。最近的《了不起的夜晚》《不止不休》这类题材影片放在2022年很难上映。”

一批被业内认为是“老大难”的项目都释出有望年内上映的消息，其中包括被[北京文化](#)业绩拖累的《封神》和张艺谋新片《坚如磐石》。“2022年送审的片子很难得到反馈，审查周期很长，难以把握进度，今年完全不同，我们很快能知道走到哪一步了、哪里需要调整。”一名小型院线电影投资公司制片人告诉财新。

此外，电影上映档期也更可预期。财新了解到，2020年之前只有外片需要报备档期，2021年下半年至2022年全年，国产电影也需要报备，等电影局通知档期后决定是否发行。因此，2022年出现多部新片在上映一周前突然宣布定档，宣发周期极短。虽然目前档期仍需与监管互动，但相较以往已有很程度的自主选择空间。

受春节档带动，今年一季度总观影人次3.37亿，同比上涨9.4%，自2019年首次出现回升。院线也在抓紧“回血”，虽然春节档多数影院吸取2022年“价高伤人”的教训，整体票价有所下滑，但一季度平均票价还是涨到了47.1元，为近三年同期最高观影均价。

虽然院线端显露出久违的热闹，但一季度国产片供给仍现下滑，国产片数量同比减少11部，至61部。票房产出134.9亿元，仅微涨1%。票房破亿影片13部，同比增加2部，其中六部电影都来自春节档，3月票房冠军《保你平安》原本计划2022年“五一”上映，经历两次撤档。

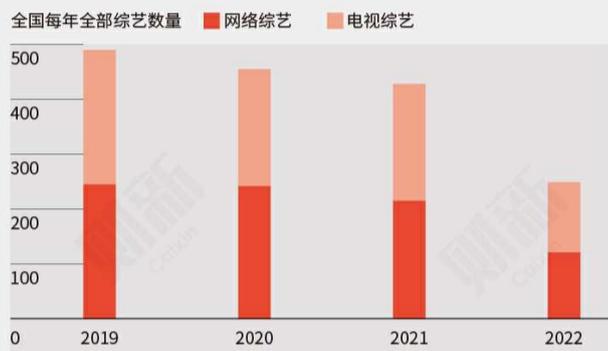
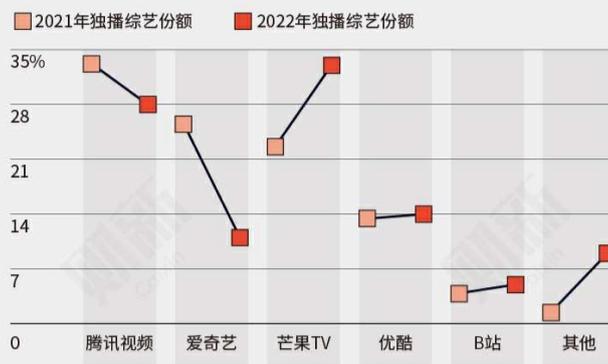
2022年，国产影片过审定档难，海外片引进也骤降。“今年上半年都是在消化过去三年的存量。市场需要《灌篮高手》《速度与激情》这样的项目刺激观众重回影院，对电影重建兴趣与信心。”资深电影发行人刘岳东向财新分析，看漫威的观众明显“断档”了，由于《奇异博士2》《毒液2》《蜘蛛侠：英雄无归》《永恒族》等迪士尼漫威新片都没有引入国内，系列IP形成的接续效应无法体现。2月同步北美上映的《蚁人与黄蜂女：量子狂潮》不仅票房号召力大不如前，口碑也下滑严重。

3月开始，引进片数量明显回升，每周都有2到3部外片上映。截至4月中旬，25部引进片中有10部来自好莱坞，2022年缺席的漫威电影上映了两部。此外，5部日本进口片走进院线，其中4部是日本动漫。

长时间没有现金回流的上游制作团队，对投资仍态度保守。“最近看项目，感觉大家都没有钱做新片。”上述院线公司电影业务人士观察称。上述院线电影投资公司制片人告诉财新，此前的项目一直上不了，容易形成坏账。“很多和我们一样的中小公司都背着债，我们现在只敢做1000万元预算以下的项目。”

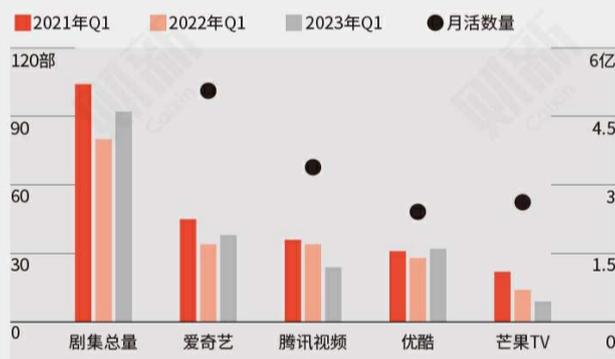
张艺谋执导的悬疑喜剧《满江红》以26.09亿元成为春节档冠军，出品方欢喜传媒（01003.HK）CEO项绍琨告诉财新，影片在疫情期间得到了山西省政府的支持，又借鉴了张艺谋奥运会开闭幕式闭环排练的经验，才得以在短期内完成拍摄。“过去两年行业受疫情影响，收入回报都比以前差，投资人意愿降低了，所有电影公司都挺难，拍摄数量比疫情前少，所以今年电影可能没有以前多，但很快整个行业就会活跃起来。”项绍琨说。

综艺连降三年 芒果TV独播份额提升



资料来源：艺恩数据、《2022微博娱乐白皮书》

平台降本增效持续 爱奇艺新剧最多



注：部分剧集多平台联播，因而总数小于各平台之和；各平台月活数据取自2022年12月
数据来源：云合数据、QuestMobile

聚焦新闻行业的现实主义电影《不止不休》2020年杀青，于威尼斯电影节首映三年后才得以在国内公映，让行业为之一振。这是陌陌（NASDAQ: MOMO）创始人、CEO唐岩转型拍电影后的首个项目。他告诉财新，电影成本没有过亿元，但类似这种类型和体量的影片，未来要根据市场环境来评估是否继续做，“如果全市场票房体量在600亿元时，肯定会给这类电影机会；但如果降到400亿元，可能风险就太高了”。

平台求精不求多

“从我们在全国走访的情况看，4月之前，剧组恢复情况还不明显，预计5月开始，新上项目会增多。”横店影视

[剧组服务有限公司](#)营销部部长杜珊珊告诉财新，“三年下来，影视公司都没钱，项目也不敢乱投了，一季度都在消库存。”为此，横店在4月拿出了新的补贴政策招商。

上游未能加速回暖有多方面原因。首先，作品被疫情耽误拍摄未能在年内播出，产生额外成本并导致剧集收入延后，制作方回款困难；其次，剧集内容监管趋严，旨在让行业减量提质。2022年国家广播电视总局（下称“广电总局”）对网剧和电视剧统一内容审查，所有剧集创作按照一条审查红线 业内称之为“台网同标” 即无论在线播放还是电视台播放，审查标准统一。广电总局数据显示，2022年共备案电视剧472部，较上年同期的498部同比减少5.2%，相比三年前近千部的体量“腰斩”。

在“降本增效”指挥棒下，长视频平台把钱投向更有价值的头部内容，缩减中腰部内容。爱奇艺率先实现全年盈利，正是通过大幅削减内容成本，其中就包括调整与制片方的合作政策。财新了解到，监管要求主要演员费用不能超过40%，除去这部分线上成本（包括编剧、制片人、导演和部分一线演员等主创人员的费用），承制方往往只能从平台拿到线下成本10% 15%的利润。腾讯视频甚至告诉承制方，没播出的项目不付尾款，已经谈好的开机预算一律减半，并退还部分买到手的版权费。

平台减少对版权剧的依赖，自制内容上捉襟见肘，定制剧成了爆款产出的阵地。财新了解到，爱奇艺“降本增效”之后，类似《狂飙》的项目先在公司内部过会立项，爱奇艺给制片方定下单集价格，预付一部分款项，剩余由承制方拿爱奇艺的合同寻找社会融资，垫资拍摄。在2022年中，爱奇艺的另一爆款《苍兰诀》也是一部定制剧。

线上平台的新内容应声减少。[艺恩数据](#)统计，2022年“优爱腾”、[芒果TV](#)四大平台剧集上线数量同比降幅都超过10%。新剧最多的爱奇艺上线140部剧集，同比减少10.3%；腾讯视频为120部，下降16.7%；而优酷为90部，同比下降17.4%。

优酷约有六成用户看新剧，剩下四成看片库，今年待播的项目大多是去年甚至前年筹备的。刘燕红告诉财新：“看起来这三年我们上新的内容在减少，但并不代表片库里的优质内容也少了，我们没有一味追求数量，比如部分腰尾部的内容对平台来说并不划算。”“降本增效”之下，优酷的运营工作承担着提效的任务，单个项目需要拉到更多的新会员，目标是实现票房最大化。

扫黑剧的话题热度被《狂飙》打开后，优酷在3月上线张译主演的另一部刑侦悬疑剧《他是谁》。刘燕红告诉财新，《他是谁》还没有播完时，ROI（投资收益率）就达到预期，优酷一年中有四五部类似体量、相似题材项目，但达到《他是谁》这样效果的可能只有一两部。

腾讯视频2022年也是消化库存为主，几乎没有购买新项目，到2023年陆续开放采买，但标准提高。2022年腾讯没有新项目过会，一部分原因是压了很多手中已经签的合同，“我之前可以把外片打包卖给他们，但现在平台的采购和运营都要背ROI指标，要按单片审核ROI，打包项目就很难。”一名与腾讯视频合作的海外影视剧引进公司发行负责人解释称。

按主创阵容预先为筹备剧集定级，是长视频平台惯用的方法。级别越高，项目预算更多，也能拥有更丰富的推广资源。平台预算收紧后，很多项目甚至在剧本关就被卡。一名版权剧出品人称，近期报送平台的剧本数易其稿，没有拿到理想的定级。“平台觉得编剧不出名，让我们找更有名的编剧来加持。”

上述版权剧制片人把当前的形势形容为“寒冬的滞后效应”：“独立影视公司开机很少，最近行业里有个夸张的说法：‘现在能开拍的戏90%是爱奇艺的，剩下10%是腾讯、优酷或芒果的。’”

电影是长视频平台除剧集、综艺之外的重要内容。[云合数据](#)统计，2022年网络电影上新388部，同比减少30%，爱奇艺占其中的200部，是网络电影上新数量最多的平台。

2022年4月，爱奇艺取消网络电影平台定级。“平台的策略调整方向是，希望能有更多精品让用户产生单片付费，要求片方把有限精力放到更少量的电影上。”爱奇艺副总裁、电影中心总经理宋佳介绍，从2022年开始，网络电影公司调整产能规划，“比如之前一个公司每年有20部片子，现在可能只有4部”。

平台还有部分内容来自院线电影。但宋佳介绍称，院线增加的供给尚未传递到视频平台。今年前两个月，爱奇艺几乎没有院线电影上线，从院线上映结束到视频平台上映之间的“窗口期”偏长是主要原因，加之部分春节档高票房新片仍在延映，院线的“热闹”反映到平台要等到5月甚至更晚。“这是我们将加强自制电影的原因。”

芒果押注综艺

各大视频平台调整剧集采购策略之时，综艺的供给则在减少。据艺恩报告统计，2022年共上线249部综艺，同比下降11部，其中网络综艺数量减少18部。腾讯视频上线综艺数量最多，达到90部；其次是爱奇艺的75部；芒果TV 65部。综艺上新量在一季度延续下滑势头，云合数据统计，国产季播综艺（不含衍生、晚会）共上新41部，同比减少10部；网络综艺共上新21部，同比减少10部。

这背后是2022年综艺整体招商遇冷，合作品牌数量均值从2021年的5.6个降至5.4个。综艺预算也在缩减，一名参与过腾讯选秀综艺的节目制作人观察，目前能上5000万元预算的综艺已经很少，上亿元的更难见到。“以前综艺上亿元基本是一个S+级项目的标配，现在节目预算两三千万元以上都是可观数目了。”

此外，2021年演艺圈监管风暴后，多名“劣迹艺人”被综艺节目连夜除名、剪掉所有片段，高度娱乐化、纯明星的综艺题材，成为制作方必须三思的高风险地带。爱奇艺出品的偶像养成类综艺《青春有你》，在2021年5月因倒奶事件停播，“团综”旋即被监管叫停至今。

“这几年制作成本没降低，但招商反而不理想，风险还是蛮大的。”一名芒果TV综艺制作人总结称。财新了解到，疫情以来，平台更强调综艺节目制作“赞助先行”，即制作方先拿着项目策划去找平台立项，再去找赞助商筹钱，如果赞助商达不到总体制作成本的一定比例，即使在平台立项过会也面临无法开机的结局。

综艺项目预算下降与监管出手调控艺人收入有关。“限薪令”对电影、剧集和综艺是一套标准，演员总片酬不得超过制作总成本40%。“请不来大牌艺人，赞助商也会考量节目热度和曝光量，自然降低投入预算。”上述参与过腾讯选秀综艺的节目制作人告诉财新。

“湖南广电系”和芒果TV在综艺领域继续领跑。娱乐圈戏称2022年“内娱（内地娱乐圈）一半艺人都在长沙”。《乘风破浪的姐姐3》《披荆斩棘2》《声生不息·港乐季》《毛雪汪》等十余部综艺2022年上半年在长沙开拍，大批艺人因疫情管控滞留长沙，湖南的综艺团队一度共用供应商以节省成本。

芒果TV一口气连出两季的《快乐再出发》，是2022年豆瓣口碑最高的综艺节目，评分都超过9.0，阵容是2013年出道的“快乐男声”，全员皆非顶流艺人却意外出圈；而《心动的信号》《脱口秀大会》等部分拿到不错口碑的素人综艺，也让行业看到另辟蹊径的可能性。但已被验证的IP仍是更保险的选择，相比“综N代”（播出超过一季的综艺），反映创新的新综艺数量相比2021年减少3.6%。

综艺让“湖南广电系”名利双收。4月初马英九参访湖南期间，特意连线湖南卫视《声生不息·宝岛季》并现场合唱《月亮代表我的心》。据公司业绩预告，[芒果超媒](#)2022年营收和净利润都下滑超过10%。但在一年内，芒果TV上线多达77档综艺节目，为各家长视频平台中独播综艺数量之首。而在2021年，体系内26个综艺团队为芒果TV输送超过40部综艺。2020年开播的王牌节目《乘风破浪的姐姐》已播到第四季。

“和其他平台不同，芒果TV的自制综艺只要立项就会同步招商，即使招商条件不理想，也会控制预算把节目先做出来，以此保护内容创新并维持供应。湖南卫视和芒果TV双平台打通后，内容放在两端供应，因此我们不怎么愁招商的问题。”上述芒果TV综艺制作人士告诉财新。

短视频怎么用

长视频平台和抖音等短视频平台的版权拉锯战，终在2022年缓解。抖音电商高管在4月中旬的一次发布会上透露，抖音短视频每天播放次数是76亿次，影视圈无法忽视7亿用户每天刷两小时这一超级流量池。“现在影视内容做宣发，只要管好微博和抖音两个阵地就行了。”前述A股院线公司电影业务人士告诉财新，目前宣发团队的人员配置中，会单独增加短视频运营岗位负责这部分内容。

自2021年4月影视行业联合发文声讨短视频侵权后，“优爱腾”等长视频平台从公开喊话、口水战到密集诉讼，多起案件最终形成了对版权方有利的判决。但短视频平台既不愿支付高额版权费用采买内容，又不想放弃用现成影视内容增加流量，影视内容宣发和用户消费习惯之间的矛盾始终未得化解。

一名长视频平台高管向财新表达了担忧：“如果我们把内容全部开放给短视频平台的创作者，对版权的冲击还是比较大的。高光的内容都在短视频平台被消费了，那谁到长视频来消费？”

在3月30日举办的第十届中国网络视听大会“网络视听高质量发展论坛”上，优酷、爱奇艺、腾讯视频、[哔哩哔哩](#)、[快手](#)等国内网络视听平台负责人再次汇聚在同一场合。与2021年“兵戎相见”的气氛不同，此次各家负责人发言内容平和，只字未提短视频侵权争议。财新从多家参会公司了解到，监管部门曾特意出面斡旋，希望长视频和短视频平台双方能搁置争议，增进合作。

仅一周后，抖音和腾讯视频开展长短视频联动推广、短视频二次创作的消息震动了行业。抖音集团旗下抖音、西瓜视频、今日头条等平台用户都可以对约定作品进行二次创作。双方在公告中称：“合作将为优质短视频内容创作与传播提供充分保障，为用户创造更良好的使用体验。”

爱奇艺早在2022年7月就做了同样的事情。财新了解到，在爱奇艺与抖音的战略合作中，爱奇艺针对每一项能拉回站内观看的内容品类设置了数据埋点。而对于没有和抖音达成类似战略合作的优酷，由于抖音未完全开放数据，优酷只能通过抖音投放的广告、站内弹幕、评论等用户行为判断观众来源，比如用户在观剧时发弹幕自称“是从抖音来的”。

此外，据财新了解，抖音不断丰富影视内容垂类中的创作者生态，平台和片方可以通过与这些创作者合作宣发，允许合规范范围内的影视解说、二创。不过，平台往往只能针对拿到全媒体版权的内容在短视频平台上做宣发，其中大多是自制内容。

一名长视频平台剧集宣发人士告诉财新，类似微博热搜，抖音有一个文娱榜单，但入口比较深，用户打开过程太长，和微博热搜的宣发逻辑存在很大差异。“短视频的算法推荐机制对高赞、高播放量内容友好，而宣发类内容不见得是流行内容。”

“抖音和微博不一样，它不会真的卖热搜，但是需要片方在上面投放流量。”上述院线公司电影业务人士告诉财新，“抖音也会通过旗下电影公司参投电影，但多以宣发资源置换的形式。当然，要和它谈合作就得签一堆排他协议，在快手、微视之类的平台都不能有宣发账号。”

合作之外，微短剧是当前“优爱腾芒”和抖音、快手都在扶持的新内容类型，这类剧集单集一到三分钟，可以逐集追看。在被纳入监管视野后，重点网络微短剧2021年上线数量达到58部，2022年飙升到172部。

由于流量集中在短视频平台，微短剧赚到了快钱，目前已可通过广告植入、平台分账实现商业闭环。一名四川地方广电系统人士正在研究微短剧，他告诉财新，朋友投拍的微短剧《致命主妇》在优酷播出，“不到30个人的剧组拍了12天，赚了将近1000万元”。

青岛的微短剧公司[古麦嘉禾](#)从三年前开始在短视频平台做微短剧，目前已出品上百部内容，内容合伙人李庆玲告诉财新，公司已经形成类似长视频平台的工作室制，20多个工作室做不同内容品类，自负盈亏。“微短剧的整体周期比较快，S级以下的小项目大概是10到15人，大项目有30人左右。”

“2022年行业只有三部分账破千万元的短剧，其中两部在优酷。”刘燕红告诉财新，长短视频共同完成了用户教育，微短剧在2022年达到爆发点，“长剧和短剧有点类似，但又不一致的两个赛道，长剧做得好，不代表适合做短剧。”为此，优酷特意拿出了资金和短剧扶持计划，从漫画、问答社区、网文平台寻找IP，保证内容稳定输出。但刘燕红坦承：“短剧毕竟体量小，只能作为平台内容的补充。”

微短剧创作和资金门槛低，据李庆玲观察，微短剧兴起后，“很多小型内容制作公司入场是最近一个非常明显的信号”。

文思敏对此文亦有贡献

版面编辑：肖子何

最新财新周刊 | 中国电商北美遇阻

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

以SHEIN、Temu为代表的中国电商在海外快速起量，但国际政治和监管环境挑战严峻

文 财新周刊 孙嫣然，包云红（实习）

中国互联网公司在美国遇到了新麻烦。

4月14日，美国国会下属美中经济与安全审议委员会（US-China Economic and Security Review Commission, USCC）发布分析师报告，称中国跨境电商平台SHEIN（希音）和拼多多（NASDAQ: PDD）海外版Temu及中国电商存在数据安全、采购违规、利用贸易漏洞等问题，暗示将进一步调查并处罚。

三周前，TikTok首席执行官周受资出席了针对其数据隐私和保护儿童问题的美国国会听证会。在此之前，TikTok已收到美国外国投资委员会（CFIUS）的来信，要求字节跳动出售其在TikTok的股份，否则后者可能面临新禁令。不过美国泛化安全问题，也引起了部分本土互联网科技公司的警惕与反对。

月活超过10亿用户的TikTok已是全世界最大的短视频平台，而美国是其第一大用户市场。目前，Temu和SHEIN的影响力远不及TikTok，电商收入和交易额相比美国本土电商巨头亚马逊也相去甚远。2022年，亚马逊净销售额为5140亿美元；快时尚零售商SHEIN同期收入290亿美元，不及亚马逊的6%；而Temu推出未满周年，更是处于早期推广阶段，营收体量未有披露。

2022年，亚马逊、沃尔玛、eBay在美国的电商市占率分别为39.5%、7.0%、4.2%，合计占据半壁江山。但“一超多强”的竞争格局面临新兴公司的挑战。依靠中国国内强大的制造业供应链和多年商户资源积累，中国的电商企业在美国市场正迅速起量。

根据市场分析公司Sensor Tower数据，3月前三周，美国应用商店下载量排名前五的热门应用程序中，Temu、字节跳动旗下视频编辑应用CapCut、TikTok、SHEIN位列前四，第五位则是过去长居前三的Facebook。多年来，北美应用商店下载量前五中，Facebook母公司Meta的旗下应用长期占据三到四席，直到2020年这一“垄断”被TikTok打破；此后，SHEIN成为另一匹“黑马”；2022年9月上线的Temu，下载量更快蹿升。

“在北美访问过一些朋友，美国人对Temu和此前对SHEIN的看法很像，大家在意的是多久能送货，而不是买不买的问题。”一名看好Temu的卖家对财新表示。

此新一轮中国跨境电商高歌猛进积累的库存，给Temu带来了大量低价货源。中国国际电子商务中心电商首席专家李鸣涛对财新指出，前两年受疫情影响，海外线上购物大幅增加，中国卖家大量涌入跨境电商，行业快速成为“红海”，2022年下半年隔离限制取消且物价上涨抑制了消费活动，而商家还按照疫情期间的跨境电商增速来备货，造成2023年上半年大量库存积压，拼多多和Temu则成了境内外销库存的主力渠道之一。

另一边，依靠早期短视频流量红利和数字化供应链优势迅速崛起的SHEIN，从2022年开始增速滑坡，于是尝试扩充品类、加大平台销售。

以美国为跳板，两家企业都在扩大全球版图。SHEIN已进入150多个国家。Temu上线美国后，2023年1月上线非洲，现已拓展至加拿大、澳大利亚、新西兰；另据一名Temu招商人士透露，4月还将开放英国、德国、法国、意大利站点。

伴随着两家中国电商公司强势崛起，各国零售商感受到了压力。美国政府迅速动作，对中国互联网应用提出了更多的合规要求。过去，中国跨境电商在美国销售高度依赖亚马逊。2020年开始，亚马逊打击刷单炒信，大量中国店铺被关店。此后中国跨境商家在税收、知识产权、真实交易等方面已有较大改善。但和Temu合作的大量白牌商家未形成品牌，因追求极致性价比，毛利率微薄，很难为合规付出额外成本。

有跨境电商合规人士告诉财新，Temu、SHEIN以小包发货形式获得境外免税，但SHEIN目前只接受少量的货物入海外仓走出口退税，以及让国内供方承担13%增值税，这些操作在压缩成本的同时也带来了合规风险。“一些传统工贸一体的大企业在外观专利申请等方面都没有强意识，遑论大量中小白牌商家或独立站卖家。”主营跨境合规咨询的辰海集团解决方案总监陈郊补充称。

此外，电商平台的合规自律也暴露了漏洞。3月21日，谷歌称在扫描应用商店的应用程序时发现，拼多多相应的安卓版本中包含恶意软件程序，进而将该版本下架。“中国电商平台一荣俱荣、一损俱损。”一名SHEIN的海外投资机构人士对财新指出，在法治严格、重视用户隐私保护的海外市场，平台和商户都应当充分尊重当地制度和文化，“别随意复制那些缺乏底线的玩法”。

“破坏者”Temu

2022年，中国电商全面放缓，横向竞争加剧。拼多多四季度实现营收398.2亿元，同比增长46%，不及市场预期；同期[阿里巴巴](#)（NYSE: BABA/09988.HK）、[京东](#)（NASDAQ: JD/09618.HK）分别录得收入增速仅2%、7.1%。另一边，TikTok在美国的电商等商业化尝试，因国会调查而不得不一再延缓。

拼多多创始人[黄峥](#)看到了机会，亲自挂帅在美国推出Temu，名字来自“Team Up, Price Down”（组队降价）口号，与拼多多取了相近词义，同为折扣电商路径。“中国国内电商太‘卷’，拼多多想转跨境电商，还是复制国内的打法。”一名拼多多招商人士对财新称。

Temu的业务负责人是顾娉娉，其主要战绩是2020年带领多多买菜占据行业第一；她之下的二级主管也来自多多买菜团队。业内认为拼多多团队具备“后发制人”的冲劲，“多多买菜团队打过胜仗，有‘从0到1’跑马圈地的能力。”[中泰证券](#)互联网分析师李奇对财新称。

“砍一刀”是拼多多惯用的营销打法，也在北美复用。在社交媒体上呼朋唤友拉五名用户注册Temu，可获得20美元现金奖励，新用户注册后则可获得5美元津贴。据[华安证券](#)研报，上述规则使单个用户的获客成本不足10美元，而2021年亚马逊、eBay的获客成本分别高达160美元、180美元。

拼多多为Temu的快速略地提供无上限的资金支持。拼多多财务副总裁刘珺在财报会上表示，Temu不受财务指标的驱动。“由于我们正在进入新市场，需要探索如何更深入地理解客户需求。”

2023年2月，Temu上线有“美国春晚”之称的超级碗（Super Bowl），两次短短30秒广告花费近亿元人民币。2021年，拼多多也曾成为中国春晚的独家红包合作商。“线上是线下的放大器。Temu投超级碗是因为自认能承载那么大的用户量，供应链能跟上，差评也在可控范围。”一名跨境电商流量投放人士对财新称，Temu九成流量采买投向谷歌和Facebook，在TikTok等其他渠道也有布局，“因为转化率高，其实Temu并没有浪费太多钱”。

Temu用户短时间内激进增长。据Data ai数据，2023年1月，Temu月活约1600万；另据SensorTower数据，沃尔玛2月月活近1770万。Temu短短数月已经逼近沃尔玛的月活用户数。

用户增长进一步撬动更多商家入驻，但与中国国内“百亿补贴”拉品牌商户的手法不同，Temu的海外运营成本更高，稳住“海量低价”的供应链尤为重要。

Temu招商的主要吸引力在“全托管” 商户无需顾虑后续物流、配送、售后环节 即卖家供货、平台运营模式，卖家仅向平台提报一个商品供货价，并将货物提前备至中国国内仓库，由平台空运出境、集包发货，时效为8到12天。主要的空运至境外的物流费用由平台承担，平台在海外消费者签收后的第二天向卖家结款。

“Temu团队工作压力比拼多多还大，经常要凌晨一两点下班。”一名前TikTok员工告诉财新，身边很多人拿到Temu的聘用合约后不敢前往。另一名2022年10月入驻Temu的商家也告诉财新：“Temu买手半夜三更还在干活，半年来换了一拨人。”有跨境商家也被Temu招商人员告知，至少凌晨一点都要回应订单需求。

极速狂奔之下，Temu的增长甚至超出了自己的预期。3月15日，Temu国内三个仓库全面爆仓，卖家向仓库发货备货全部暂停；到3月底，商家陆续收到消息，允许部分紧俏商品往广东仓库发货；直至4月4日，发货仍未全线恢复。

[递四方](#)海外仓负责人曲仁岗分析认为，Temu爆仓的原因可能是单量超出仓库处置能力。一名跨境电商领域券商分析人士对财新称，Temu在爆仓前当周GMV（商品交易总额）已达到1亿美元，较1月的5000万美元几乎翻番。“没有一家企业能在业绩周环比增长超过30%的情况下，应付好仓储物流的问题。”

中国电商类应用频繁遭遇国外监管施压

- 2023.1.31 拼多多被美国贸易代表办公室 (USTR) 列入《2022年恶名市场清单》
- 2023.3.13 SHEIN因关税问题受到南非政府调查
- 2023.3.15 美国外国投资委员会 (CFIUS) 要求字节跳动出售其在TikTok的股份
- 2023.3.21 拼多多因包含恶意软件程序被谷歌从应用商店下架
- 2023.3.23 TikTok首席执行官周受资在美国国会众议员能源和商业委员会出席听证会
- 2023.4.10 巴西宣布将终止对50美元以下国际订单的免税政策
- 2023.4.14 美中经济与安全审议委员会 (USCC) 指控SHEIN、Temu存在数据安全、采购违规、利用贸易漏洞问题

资料来源：财新根据公开资料整理

在爆仓事件通告发出前一周，Temu对商家执行“同款竞价”政策。当产品出现在竞价管理页面中，说明平台在售同款并销量较好，商家需要降价，竞价成功后可获得独家流量，失败则被下架。“竞价就是为了‘杀掉’部分供应商，但这样也未阻止爆仓。”一名Temu丝绸品类卖家对财新称，由于平台招商标准不高，很多贸易商涌入，导致同款产品重复上线，影响用户体验。

Temu被业内称为“索马里电商”。买手最初价格谈判就已贴着业内最低标准，实际操作要比工厂直供的1688平台售价更低才能通过审核。一名Temu买手称，服装品类建议报价为生产成本加上10%至15%的利润空间。另有一名经营小家电品类的卖家称，由于购买频次不高，家电品类在模具、原料成本之上加上30%利润可以获得通过。

2023年，Temu对商家的谈判地位提升，加速商家淘洗，很多商家在招商环节就被买手劝退，或不堪亏损主动退出。自2023年1月12日起，Temu要求商家承担一半发货至国内仓的物流费用；同时加强惩罚，卖家填写的商品重量或体积与实际相差过大，或因质量问题引发用户一星评价，都可能被罚款甚至下架。

Temu卖家的利润被各种成本逐步击穿，不少个人贸易商只得清仓退出。一名Temu宠物产品商家对财新称，最

初选择Temu是看中不用运营，加上有资本推广，流量显著高于同时在做的东南亚电商平台Shopee和Lazada。“后来降价严重，亏完了早期利润，目前处于亏本状态。现在平台要求降价我全都同意，清完货后就不做Temu了。”据其介绍，爆款撞款在降价换得流量扶持后，会有很多商家抄袭跟进，可能被平台进一步要求降价，如此陷入负循环。

Temu有销量而无利润，主要渠道功能是清货。前述丝绸卖家也表示，滞销、质检不通过的产品退货需要商家自担寄回的顺丰运费，从最终收款中扣除，身边多数人在做了几个月Temu后不赚反亏。“有人三个月下来只赚了40块钱成了一个笑话，但有人在义乌收大厂尾货，月净利润有四五万元。”一名卖家说。

[深圳市翔飞扬科技有限公司](#)负责人杨溶告诉财新：“身边朋友2022年做亚马逊在海外堆积很多库存，用Temu清仓非常有效，但从国内发货利润微薄且退货带来额外费用，也很难赚到钱。”

Temu对物流商同样采取集成多个供应商竞价的策略，挟单量压价。一名头部物流企业称，Temu对合作物流商中最低价的供应商优先分配订单，次低价的供应商第二分配订单，如此类推。前述Temu宠物产品卖家称，有物流商已不堪资金压力退出。

“电商圈对Temu评价不高，没有建设健康生态的意图，是一个破坏者形象。”一名跨境电商资深卖家李昊对财新直言。早几年，电商平台Wish也以低价战略杀出重围，GMV一度增长很快，后因商家管理出问题罚款过狠，导致商家集体出走。2022年四季度Wish在以欧洲、北美、南美为主的核心市场营收同比下降74%至3600万美元，净亏损1.1亿美元，四季度月活仅2000万人。

SHEIN应战

拼多多迅速崛起时，SHEIN的增长正在放缓。SHEIN于2009年创立，在美国市场已取代ZARA和H&M，成为新一代快时尚品牌标杆，产品全部来自中国供应链。财新获得的数据显示，过去四年，SHEIN收入增长分别为40%、140%、208%和98%。

目前SHEIN的营收是Temu的数十倍，用户重合度实际不足一成。但未来竞争在所难免：SHEIN已从女装拓展到美妆、家居、宠物等多个品类，而Temu在超级碗视频中展示的也是女装产品。

过去数年，SHEIN基于数字化系统的“小单快返”模式，建立了供应链竞争壁垒，从平台复购数据、社交媒体流行元素等分析消费者需求变化，设计好版型后提供给供应商生产，首单一般在一两百件，上市三到七天后销售状况良好的产品才会大量返单。“SHEIN只为当季服装作准备，在设计确认后基本一个月之内就能完成从产品开发到消费者使用的完整闭环。”一名接近SHEIN公司的人士告诉财新。

据波士顿咨询3月底发布的报告，凭借按需生产方式，SHEIN成功压缩了库存成本，库存周转天数仅40天左右。据前述接近SHEIN人士，同行滞销库存可能在30% 40%，而SHEIN供应商滞销库存多在低个位数百分比。

一名SHEIN卖家告诉财新，SHEIN对供应商的管理机制类似游戏评级，供应商的生产速度和损耗率决定了能否升级，而级别更高才能取得更多订单，“比如设计、生产周期分别是七天，超时会导致评分下降，平台就会把单子给别人”。此外，上述接近SHEIN人士表示，SHEIN与不同等级供应商有不同的结算方式，标准结算为月结，排名高的供应商可以周结。

在SHEIN提供设计和面料采购方案的模式下，供应商的利润率普遍为10%，而传统ODM（原始设计制造商）、OEM（原始设备生产商）模式供应商的利润约在15%。利润薄，商家生产容错率逼近极致。“一批货如果过检率偏低，出错30% 40%就很难赚钱。所以SHEIN的机制下，我们只会越做越好、越做越快。”前述供应商称。

SHEIN整合了70%的面料来源，以压低上游成本。“面料都是价格最便宜、款式最基础。”另一名供应商称。

在营销端，SHEIN创始人许仰天做搜索引擎优化出身，抓住短视频平台红利，在TikTok流量成本较低时早早入局积累用户池。“早几年TikTok的获客成本是每人6 7美元，现在独立站获客成本要到20 30美元。”一名TikTok前员工称。

从供应链到获客，SHEIN在2022年Temu上线前出尽风头，2022年4月融资估值过千亿美元，主要投资人包括[红杉中国](#)、[景林](#)、[IDG](#)、老虎基金、泛大西洋投资集团等知名机构。

但2022年下半年，跨境电商和外贸行业一起进入收缩区间。SHEIN的增长从前一年的208%下滑至98%。2023年1月，SHEIN新一轮融资估值大幅萎缩至640亿美元。李奇认为，由于市场竞争加剧、营收增速下行，券商对SHEIN的合理估值预期在500亿美元 700亿美元。前述接近SHEIN人士透露，SHEIN新一轮融资可能是自降估值，考虑到二级市场同类企业股价下跌，担忧上市后出现一、二级市场估值倒挂。

固守女性快时尚，显然需要面对Temu的强力挑战，SHEIN从2022年开始尝试扩大品类，转型平台商。其在巴西上线的App就包括家居、母婴等女性客群决策的其他品类，目前已上几千家供应商。2023年，SHEIN在美国成立招商团队，探索平台化。一名亚马逊招商负责人告诉财新，SHEIN今年从亚马逊挖来一名高管负责平台业务，主导扩品类战略。

不过，一名券商分析师称，SHEIN目前在给投资人的BP（商业计划）中仍将“更好的ZARA”作为自身卖点，平

台模式则放在较次要位置。前述接近SHEIN人士表示：“现在在个别市场测试平台模式，跑通后希望能成为第一家兼做平台和自营的国内跨境电商。”

扩品类战略也影响到SHEIN的流量投放策略。据前述跨境电商投流人士介绍，一般新平台在成立一到两个月“烧钱”拉新，三到四个月就会开始要求投放体现回报率，而在成立一年后就不会再大量投放。“SHEIN现在仍在投流，就是因为想改变策略打造全品类。”她分析称。

目前，SHEIN对供应商外流至Temu并无硬性规则阻拦，但官方设计款式存在版权协议，合作厂家中不乏在两家平台各设一条产线、分开款式供货的情况。

SHEIN和Temu在物流等层面的成本和效率已经趋同。据海通国际研报，跨境电商的“干线+尾程”物流可以做到8-9美元/单。“这个价格已是行业较低水平，SHEIN、Temu两家都是头部电商，单量很容易谈出稳定、低价的物流费用，不会在这方面有太多竞争。”曲仁岗称。

李奇也指出，跨境电商的物流费用约占总成本的20%-25%，其中中段跨境物流约占5%，已回归到正常价格；而尾程物流只能采用美国本地物流、价格偏高，但到日订单百万级别后，最低也只能打到4.2折；而国内段物流竞争激烈，已没有太多压降空间。

两家在跨境干线及目的国尾程段的物流时间均在8-13天左右，Temu对物流供应商的要求为最晚11天送达。

SHEIN在美国的两个海外仓主要用来处理退货，而提前备货爆款可缩短运输时间至3-4天。海外仓预先备货与“小单快返”思路相背离，需要在周转速度和用户体验之间寻找平衡点，主要备货的是返单量大的“常青款”及海外本地生产的产品。

前述跨境电商分析师称，物流行业的经验是日均单量到80万单做前置仓比较划算，Temu还没有达到这一水平。曲仁岗也指出，SHEIN海外仓自建、自运营也并不容易，“前阵子总部派了很多人去解决运营成本偏高的问题”。

老牌电商接招

Temu能够快速招商，原因之一是中国商家在亚马逊平台经历了合规洗牌，单一法人多家店铺、个体户商家等均在清理之列，商户门槛更低的Temu乘机吸收了一批白牌商户。

“亚马逊封号潮后确实有不少商家流向Temu，觉得中国平台至少好沟通。”摄影幕布品类头部卖家张占江认为，不愿投机的商家大多离开亚马逊后选择做独立站。同样产品在亚马逊退货率13%，在独立站只有千分之几。“不过，身边大部分人都还在亚马逊，因为链路稳定，在上面赚不到钱是我们的问题，不是平台的问题。”前述跨境电商合规人士也指出，工贸一体大企业和希望建立品牌的商户，在北美市场仍更多选择亚马逊。

亚马逊自2018年以来大力推进FBA模式——即产品到达仓库后，销售、客服、仓储、配送、售后全部由亚马逊完成——这要求商家自行预估市场需求提前备货并自担物流风险，但大大缩短了用户收货时效。这一转型考验平台与商家间的磨合，过程中亦不乏流量倾斜等挤压商家的做法。

张占江称，亚马逊经历多年转型，目前大部分都采用FBA模式，矛盾相对缓和，“而Temu增长太快，爆发期难免出现不好的声音”。

新一代中国电商的营销方式，亚马逊并不熟悉。一名正跟着TikTok“出海”东南亚的电商代运营人士指出，亚马逊上的商户大多是上一代外贸商转型线上，缺乏内容营销经验；而新一轮“出海”外贸的主力是电商人士，对短视频、直播等内容运营更熟悉。

目前，亚马逊仍依赖搜索，用户停留时长远不及中国电商，2022年的净销售额从上年的4698亿美元增长9%至5140亿美元，剔除汇率因素，净销售额同比增13%，其中北美市场销售额3159亿美元。然而，2022年四季度，亚马逊的净利润从上年143亿美元锐减至3亿美元，年底、年初两轮裁员累计2.7万人。

前述亚马逊招商负责人并不愿意将快速起量的两家电商公司视作对手：“亚马逊定位品质电商，与两家中国电商公司错位竞争，货盘和用户心智都不一样。”不过他也指出，亚马逊目前希望促进商家在平台上“卷起来”，多投广告，把存货卖出去，直接结果是商家在亚马逊的广告成本变高。

主营跨境财税业务的艾凡财务咨询公司咨询总监马林海也告诉财新，亚马逊的物流费用、广告费用以及交易费用越来越高，卖家的利润空间不断被压缩。

中国最早的跨境B2C（商户到用户）平台阿里巴巴速卖通，业已悄然布局北美市场一年，开始也使用托管模式，卖家只需供货价，运营、物流和售后均由平台操作，前端有专属频道向消费者呈现商品。速卖通还提供了三个月的售后免责期，期内退款由平台承担。“卖家实质成了速卖通的供货商，速卖通将定价权掌控手中，强控制转化率。”一名了解阿里国际业务的人士分析称。

阿里内部人士对财新证实，速卖通的托管模式正是学习SHEIN，与SHEIN争夺工厂型、工贸一体的卖家，“加

入托管模式的卖家中，就有来自福建的服装大卖[泉州时颖](#)、[特舜贸易](#)，3C工厂大卖[元素创达](#)等企业，部分商家加入速卖通托管模式前，也在Temu和SHEIN上经营”。

在2020年疫情暴发之初，速卖通的全球下载量一度赶超亚马逊，但后续迟迟没在北美市场站稳脚跟。一名跨境电商人士指出，阿里不可能像拼多多一样高举高打，因为白牌商家版权问题，淘宝一直在美国的恶名市场名单上，所以投入美国市场首先要清理白牌商家。此外还需要挑选能建立独特心智的品类，不会做一个全品类平台，以免与拼多多重复，以及与亚马逊对抗。“阿里如果因合规问题吃罚单，可能搭上前期全部投入。”

阿里显然不会放任Temu在北美形成“中国商品折扣店”的心智。4月17日，在全球速卖通年度商家峰会上，速卖通国家业务中心总经理刘威称，过去一年，速卖通加大了对北美市场的投入，在流量侧加大推广以获取更多新用户、优化美国向物流等。

同日，速卖通正式对外介绍了其全托管模式，行业运营负责人靳科强调其物流履约能力，称将全球仓容拓展至100万平方米，作业能力提升至1000万件，每周245架次飞机全球送货，其中18架次是固定直包航班，此外还在60个口岸实现了智慧通关。

“这几个北美电商平台按照品类划分领地，Temu在日用品做到最便宜，与亚马逊正面竞争；SHEIN还是服装品类占优。”李昊认为。

合规风险激增

陈郊在服务跨境电商时，各地区和时期侧重不同，欧洲更关注数据隐私、环保等合规；而美国在数据之外，对知识产权更为敏感；此外，美国、巴西等地都已开始关注关税合规问题。

从USCC 4月14日发布的报告看，SHEIN、Temu及中国电商被诟病的问题包括数据安全、采购违规、利用贸易漏洞等问题。报告称，SHEIN利用用户数据和搜索历史、通过人工智能（AI）算法分析新兴时尚偏好；为收集数据，SHEIN还要求用户分享包括社交媒体在内的其他应用程序上的数据和行为，以换取折扣和特别优惠。前述接近SHEIN人士指出，为应对这些质疑，SHEIN已开始做数据分区的工作。

而拼多多在被谷歌应用商店下架后，一名拼多多前员工告诉财新，公司可能会推进拼多多和Temu拆分，以区隔潜在的监管风险。“拼多多于3月初部分解散了开发恶意功能的团队。”

数据隐私之外，关税是另一风险点。USCC的报告称，SHEIN利用了最低限度条款，向美国出口价值低于800美元的货物，避免了关税和海关检查。报告称，美国目前的关税水平使中国电商获得了超比例的收益，许多其他成熟和新兴的中国电商试图通过模仿SHEIN、Temu的业务战略来打入美国市场，建议美国政府保持警惕，确保这些公司遵守美国的法律法规，不被赋予超越美国公司的优势。

2016年3月，奥巴马政府颁布《贸易便捷与贸易促进法》（TFTEA），将美国海关最低限度条款的限额从200美元提升至800美元。该最低限度条款最初来自美国关税法（Tariff Act），本意是为了减轻美国政府在加工进口产品方面的负担。

近年来，亚马逊、eBay等美国电商平台上的中国卖家，普遍通过货代采用T86（Entry Type 86）的“非正式清关”方式，配合800美元免税政策。李昊指出，SHEIN、Temu均通过跨境物流商实现国内清关、空运、当地派送的整包方案，便宜小包走美国邮政体系。“由于体量大，能走这种转小货的模式，肯定成本就有优势。”

SHEIN及众多跨境商家的现行做法并不违规。李鸣涛认为，小件报关是各家电商多年常规做法，“但如果是批量发货到美国就需要正常报关”。上述接近SHEIN的人士对此回应称，平台对部分爆款会提前备货，这种情况下是大宗货物整体报关，按照B2B的报关方式计算税费。

实际上，由于B2C模式在全球迅速扩大，小件免税政策引发多国关注。“各国都在研究免小件关税，会否取消不好判断，但未来趋势是越收越紧。”曲仁岗称。

前述跨境电商合规人士也指出，SHEIN、Temu等电商平台的低价策略挤压了经销商利润，当地形成了压力团体，希望政府可以提供更公平的税收环境。

2022年1月18日，美国众议员Earl Blumenauer提出了《进口安全与公平法》（Import Security and Fairness Act），以阻止非市场经济国家和美国优先观察名单上国家的商品利用最低限度条款进入美国。据美国贸易代表办公室（USTR）公布的“301报告”（301 Report），中国在“优先观察名单”之列。一旦这一名单落地，将对中国跨境电商产生较大冲击。

不过，上述接近SHEIN的人士表示，如果最低限度条款限额从800美元回到200美元，其实对SHEIN的影响也不大，因其产品单价一般只有几十美元。

美国并非唯一试图收紧关税的国家。3月14日，据《华尔街日报》报道，南非政府正在对SHEIN进行调查，为回应当地劳工和行业协会提出的担忧，即SHEIN将货物装在价值较低的小包装中以减少进口关税。4月，巴西财政部长Fernando Haddad表示，卢拉政府决定终止对50美元以下国际订单的免税政策，目的是保证巴西零售商和国外公

司间公平竞争。这一政策对巴西当地第二大电商速卖通以及正在拓展当地平台业务的SHEIN，无疑都是重大利空。

USCC报告对SHEIN和Temu的另一项指责是版权侵权、违反美国知识产权法。拼多多自2018年起多次被列入美国恶名市场名单。2022年的恶名市场名单报告中称：“拼多多对平台上残留的大量假冒商品反应迟钝以及当前应对工具无效。”

陈郊指出，2021年亚马逊封店潮后，很多中国卖家的知识产权意识已大幅提高，越来越多卖家在美国、欧洲等地注册商标；一些新手小卖家的版权意识还比较淡薄。但另一方面，美国对中国商家更谨慎，“现在中国商家在美国注册商标可能要一年左右才下得来”。

SHEIN面临的版权争议主要来自小设计师个人指控和诉讼，公司对策是推出“SHEIN X”孵化器项目，跟网络个人设计师合作并给予版权，在衣服成为销售爆款后和设计师分享收入。据了解，SHEIN X由最初7名设计师发展到全球近3000名设计师和艺术家，计划今年再招募1000人，过去两年推出了超2.5万个原创作品，投入5500万美元支持设计师。

拼多多的“超级加班”问题，SHEIN广州工厂存在违反劳动惯例、产品对环境和健康影响等负面问题，也在前述USCC报告中被提及。

2022年末，SHEIN升级了一批合作供应商，要求厂址、面积、设备数量符合一定要求，并且要给工人上社保。在供应商工厂的生产环境和工人权益保障方面，SHEIN采取的是国际企业标准的管理制度和体系，要求供应商遵守相关行为准则，并请第三方检测机构介入进行暗访检查。

前述SHEIN供应商称，为配合要求，工厂2022年底从广州海珠区搬至番禺区，面积扩大了不少，“很多工厂在过程中大换血，但供应链稳定性不受影响，因为本来SHEIN就希望单量向头部集中”。此外，SHEIN对供应商工厂的扩建改造提供资金、改造方案等支持，目标是覆盖约300家供应商，为此SHEIN将共计投入亿元资金。

联合能源集团总法律顾问、副总裁张伟华对财新表示，尽管《进口安全与公平法》还未被通过，前述USCC报告本身也没有法律约束力，但后续中国电商在知识产权、供应链管理、数据安全等方面，可能面临进一步调查或美国国会质询等风险。

关聪、李蓉茜、屈运栩对此文亦有贡献

版面编辑：肖子何

最新财新周刊 | 原研药难寻

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

随着原研药淡出，用药者选择权如何保障？接棒的仿制药又有哪些机会与挑战？



海南省肿瘤医院药房外，患者排队取药。在中国，越来越多的医保目录药品纳入国家集采范畴，由此药价也得以进一步降低。

文 财新周刊 汤涵钰（实习）

“我是被迫选择。”回想起当初用药时的情形，何雯这样说。

何雯家在浙江，去年年底查出二期结肠癌后，到上海手术。今年1月，她返浙做术后化疗。主治医生要她服用四个疗程的卡培他滨。

这是一款经典的口服化疗药，广泛用于治疗结直肠癌、乳腺癌及胃癌。其原研药商品名为“希罗达”，由跨国药企罗氏集团研发，2001年起由[上海罗氏制药公司](#)在华上市生产，独占市场至2013年。随着国家药品集采政策启动，在2020年8月的第三批集采中，希罗达报价高于国产仿制药而出局，其公立医院的市场份额逐渐转移给中选的[恒瑞医药](#)和[齐鲁制药](#)两家。

何雯在浙江省肿瘤医院化疗，最初希望服用希罗达，却得知医院已无库存。“一开始很怕副作用，非要医生给我开进口的。医生说开不出来，只有国产药。”她打算自己另找渠道买，又被医生劝住，“他怕我买到假的，好说歹说劝我（国产）疗效一样的。”

她听从医嘱，选用了另一家药企的卡培他滨。七盒一个疗程，报销完自付几十块钱，吃两周停一周。“我想反正只吃三个月，很快就过去”。

第二个疗程时，何雯感受到了胃肠道的药物反应，又动了换进口药的念头，但药并不好找。

伊可同样是兜兜转转寻找原研药的一员。为了给父亲配上原研的卡培他滨片“希罗达”，新年伊始，她已经辗转过上海的四家医院。

2021年6月，伊可的父亲在复旦大学附属肿瘤医院被诊断出食管鳞癌，今年1月又出现了腹腔后膜转移。消融手术将新出现的肿瘤消减了一小部分，但无法根治。医生制定了新一阶段的缓解方案，在免疫治疗的基础上联合服用卡培他滨。然而医生告诉他们，上半年医院采购的希罗达已经没有了，推荐使用国产药。

国产仿制药的价格有着明显的价格优势。同样为每盒12颗500mg片剂的规格，希罗达在上海的采购参考价为264.25元，恒瑞医药和齐鲁制药的仅分别为23.01元和39.36元。

但伊可仍希望给父亲使用原研药。她认为“父亲以前做化疗时耐受性很差”，不希望承受因为仿制药和原研药的差异带来的影响。

何雯和伊可的选择并非个案。据了解，近年来，集采未中选的原研药中，常用药如默沙东的孟鲁斯特纳、辉瑞的甲泼尼龙，抗肿瘤用药如阿斯利康的阿那曲唑、赛诺菲的多西他赛、诺华的唑来膦酸等，都在不同程度出现开药难。具体表现包括因原料药、生产线调整导致断货，抑或医院供应不稳定。譬如今年初，诺华的注射用唑来膦酸就曾在北京协和医院断档了一段时间，而后3月下旬又有进货。

原研药即具有原创性的新药，其研发成本巨大，而药品专利保护制度给予原研药一定时长的市场独占，确保研发企业实现收支平衡；另一方面，药品关乎人的生命，一家企业长期垄断某一品种有违公共福祉。因此专利保护期

结束后，通常允许其他企业生产仿制药，以较低价格惠及患者。

在中国，越来越多的医保目录药品纳入国家集采范畴，由此药价也得以进一步降低。不过，国家集采中选药品中，绝大多数是仿制药，平均降幅超过50%。该政策迈入第五年，过往七批共纳入294个大品种，仅29家化药原研中选。根据集采政策要求，中选药品大幅降价的同时，可以“以价换量”，获得压倒多数的采购订单。为此，各地公立医院需要加大中选药品的采购量，这也意味着未中选原研药的退出。

仿制药必须通过药品一致性评价，即以生物等效性试验，证明其在质量和疗效上与原研药一致。但在一些患者看来，虽然上市的仿制药能够在统计学上实现和原研药的“生物等效性”，实际效果仍有差异。

如何看待这种“差异”？患者在原研药和仿制药之间如何选择？药企怎样取舍？政策能否跟上？

一些患者的选择

大量仿制药在集采中选，令有限的医保基金可以为患者提供更多支付保障，也降低了患者的负担。为何一些患者仍有顾虑？

从原理上，化学药物仿制药最基本的特点在于活性成分与原研药相同。但药物的辅料、杂质以及制造工艺有所差异，使得部分仿制药与原研药在实际质量和疗效上存在差距。

为提高仿制药质量，中国自2016年正式开展仿制药一致性评价，将衡量仿制药的标准由简单的活性成分分类似的“药学等效”，提升为“生物等效”，即通过生物等效性（BE）试验，评价仿制药与原研药在体内吸收的速度与程度是否存在差异。一般情形下，若试验制剂和参比制剂的药动学参数的几何均值比值为80%—125%，即认为两制剂生物等效，这也是目前国际公认的金标准。

不过，有药企在总结一致性评价常见问题时提示，商业化生产线的制备工序，原辅料的晶型、粒度控制，包装材料的选择等，仍会对仿制药与原研药在临床上的接近程度产生微妙影响。

卡培他滨片中选集采的两个厂家——齐鲁制药和恒瑞医药，均已通过一致性评价。医生向伊可解释，过评仿制药的有效成分和原研药完全一样，但她仍然不放心。她最终相继在两家公立三甲医院和一家私立医院的特需门诊开到了药。特需门诊费一次需550元至700元，但药品能够报销，一个疗程的七盒总共700元不到。她对此接受：“目前没有什么太大的副作用。”

类似伊可这样的患者并不少见。中国药学会科技开发中心2022年9月的一项问卷调查显示，15046例中国居民中，相当一部分仍认为两者在这方面存在差别。如果通过“带量采购”将一种药品价格降低了90%，即便该药品符合国家规定的标准，但21.6%的人仍认为其质量不可靠，即认为价格差异会在质量方面有所体现。

今年初，陈萱因被诊断出结肠癌，也先后辗转了上海和山东的四家三甲医院。她在同时使用奥沙利铂注射液和卡培他滨进行化疗。在上海时，她尝试过赛诺菲原研的奥沙利铂“乐沙定”，当时感觉只是手麻、不能碰凉水。回到山东济宁一家医院后，库存只有另一款仿制奥沙利铂，她只得换药。“反应确实大一点，用完之后有三天，每天早上都吐，而且用上药之后还腹泻了。”陈萱说。后来经介绍，她得知山东省肿瘤医院仍有乐沙定原研药库存，于是转诊：“这一次反应特别好，我基本上没有难受。”

“也有病友觉得国产药没什么问题、进口药反而（不良反应）严重。”陈萱说。但对她自己而言，换药前后的反应差异是真实的。她因此决定，口服的卡培他滨一定要用原研药。她就医的这家医院同样没有希罗达，于是通过病友周转了几盒。

在一些专家看来，个案的说服力不足。在一次集采中选药品疗效和安全性真实世界研究成果发布会上，首都医科大学医保研究院价格招采室主任蒋昌松曾回应个别患者对仿制药质量与药效“一致性”尚存的担忧质疑。他表示，不能用仿制药不良反应的个例或者说孤例，来否定整个仿制药产业。“究竟是经过大数据分析更可信，还是说个别的案例个别的孤证更有说服力？根据科学规范的疗效、安全性指标统计出来的定量结果更可信，还是个别患者个别医生的经验性判断更可信？”

但对陈萱而言，“生命只有那么一次”，她希望能有更优化的用药选择，这也为她带来更多安全感。抗癌学习社群“熊猫和朋友们”在2020年底已关注到原研药开药难现象。其创始人、肿瘤患者家属小韩当时撰文评论：“所谓的安全感，就是选择权。”

采购量缩减

集采未中选的的原研药在公立医疗机构逐渐退场，已是大势所趋。公立医院在完成中选药品采购后的剩余用量大幅缩减。目前可供患者选择的的空间还有多大？

2021年，中国医疗保险研究会技术标准部主管柳雯馨曾介绍集采推动仿制药替代的情况。她表示，自国家药品集中采购政策实行以来，集采药品采购量“两减一增”趋势明显，未中选原研药和未中选仿制药采购量大幅减少，而中选仿制药采购量大幅上升。

以阿托伐他汀、氨氯地平、恩替卡韦等9种集采药品为例，柳雯馨称，以药品一年全国总采购量占同通用名药品总采购量比例衡量，原研药从实施前的28.9%下降至12.7%，未中选仿制药从实施前的44%下降至6.9%，中选仿制药则从27.1%上升至80.4%。从数量看，中选药品在集采后一年采购数量比集采前一年上升265.19%，未中选原研药和未中选仿制药采购数量分别下降46.03%和80.79%。

具体来看，过往七批集采涉及的294个大品种中，包含26个抗肿瘤药品。《医药经济报》曾据中国医药工业信息中心的PDB数据库，梳理前四批集采涉及的9种原研未中选的抗肿瘤药品的销售变化。2022年上半年，替吉奥、索拉菲尼、硼替佐米在样本公立医院的销售数量占比跌至7.5%、7.9%、6.2%；且即便单价是国产仿制药的数倍，销售额占比也仅为不到29%。剩余6种，除阿那曲唑片外，销售数量占比均降至10.1%至15.9%不等。

以希罗达为例。医药魔方IPM数据显示，2019年，其通用名卡培他滨片在中国医院终端市场规模达到25.68亿元，希罗达占比超70%。2020年初，恒瑞医药和齐鲁制药通过一致性评价，随后年中，二者在第三次集采中双双中选，希罗达出局。

PDB数据库显示，2022年上半年，齐鲁制药和恒瑞医药两家销售数量合计占比为78.2%。希罗达的销售数量占比跌至15.9%，直观地表现为部分医院库存减少、患者难以寻药。

截至发稿，虽然许多医疗机构仍在采购该药，但采购量明显减少。首都医科大学医保研究院价格招采室主任蒋昌松曾指出，从截至2021年12月的执行情况看，除原研药品中选较多的第二批，其余四批每批次原研药品使用占比仍保留在10%左右，显示集采政策下药品使用并未一刀切，仍保留选择原研药品空间。

政策执行过程中，医院采购量差异明显。财新记者致电全国多地的省级三甲或肿瘤专科医院，询问希罗达的采购情况。截至3月初，北京、上海、广州、天津、安徽、宁夏等地均有医院尚有库存，患者可切换不同医院自行调剂。其他一些省份公立医院少见希罗达库存。不仅涉及浙江、福建、广西等超过八地的省级肿瘤专科医院，也包括大型综合三甲医院如四川大学华西医院。宁夏医科大学总医院肿瘤医院的药房方面则透露，供货是一阵一阵的：“有药，我们就发。要是正好没有，我们就不发。”

一些医院原研药退出的速度更快。财新以患者身份致电各地医院药房咨询，江西省肿瘤医院方面表示今年2月开始无货，“什么时候再有不清楚”。甘肃、贵州、云南等地的肿瘤医院药房则表示：“很久之前就没有了。”湖南省肿瘤医院药房称：“有一年都没有了，一直都是国产。”

不过，这与监管部门的要求并不一致。各地医保局多明文要求医疗机构仍应采购一定数量的未中选药物。在关于药品集中带量采购实施方案的通知中，多见“切忌只采购和使用中选品种”“防范出现非理性‘一刀切’停用未中选药品”等要求。

药师协会也从患者角度建议医院仍继续采购未中选品种。2022年11月，中国药师协会发布的《医疗机构国家组织集中采购药品管理中国专家共识》提出，医疗机构按照上级医保部门设定的标准，动态监测非中选药品采购量占比情况。“可考虑保留中选品种对应的原研药品、参比制剂及通过一致性评价的仿制药，尤其是慢性疾病、重大疾病及急危重症患者用药。”

为何患者感受迥异？上海市卫生和健康发展研究中心医学科技情报研究部主任陈珉惺解释，尽管政策要求禁止“一刀切”，但各家医院可能理解不同。

北京医院药学部主任药师胡欣也表示，为了一部分患者的连续用药，有些医院就会保留原研药，但不同的药“一药一策”。“这个太复杂了，不同的药可能得采取不同的策略。”

更大程度上，医院的选择被认为与集采数量要求有关。据国家医保局有关药品集采的实施要求，集采报量时，医疗机构需报送相关药品近两年的历史采购量，联合采购办公室根据中选企业的数量按上年历史采购量的50% 70%确定约定采购量。原则上，采购周期内的次年约定采购量不少于该品种首年约定采购量。

完成约定采购量后，未中选药品的空间几何？2021年10月，上海在实施第五批药品集采时曾明文指出，“原则上同通用名（含剂型）未中选药品的配备比例保持在20%左右”，但之后几批的集采执行文件再未提及这一数字。这被认为也与集采报量规模较大有关。

再如天津、河北、山东等地指出，在优先采购中选药品的前提下，医疗机构可以继续采购未中选药品，但数量按比例关系折算后不得超过前者。又如湖北省医保局在其第五批执行文件中则不以采购数量计算，而以金额约束，要求“非中选品种全部纳入监控管理，其采购金额不得超过中选品种”。

药师协会前述文件中，也提到要有限保证中选药品采购。在确保中选药品协议期合同用量按期完成的同时，兼顾不同类型的患者临床治疗需求，按照约定的采购量占比按需采购中选和非中选药品。

收紧开药权限

随着医院采购量骤减，并不是所有想用药的患者都能开到原研药。

陈珉惺介绍，医院集采药品使用策略各异。比如有的在月头或者月尾放一些原研药，其他时候用集采药，通过

时间段进行控制。一些患者摸清医院规律，赶在放药时看诊。也有些医院根据医生级别高低给予多少不等的开药权限。

伊可的父亲没能在复旦大学附属肿瘤医院开出希罗达。但其药房却告诉财新记者，库存一直都有，“开不出来要问医生”。尽管后来在另一医院的特需门诊开到了药，但她从病友那里得知，这家医院的肿瘤内科也只有这一名医生有权限开希罗达，其他的专病、普通的门诊医生都没有资格开出该药处方。

去年12月，上海交通大学医学院附属瑞金医院乳腺科副主任医师黄欧也曾公开撰文称，进口的乳腺癌内分泌药物来曲唑“弗隆”、阿那曲唑“瑞宁得”、口服化疗药“希罗达”在第三批集采中落选后，在其医院普通门诊基本都已断货，仅在特需门诊部还有少量供应。

上海另一三级医院医生也向财新记者坦言：“（希罗达）数量不多，无法都满足。”他表示，每家医院开药的选择不同，一般的考虑因素譬如先满足已经在使用的老病人。

不过，医生的开药权限多受到医院信息系统严格监控，一旦超标，处方便被系统冻结。陈珉惺举例，“比如说月头或月尾才放药，如果在月中开的话，它信息系统都开不出来。”前述《专家共识》中提出，为了优选管理，医院信息系统应自动提示优先选用国家集采药品，如选用非国家集采药品须输入用药理由。

此为确保持集采用量必须之举。陈珉惺指出，国家集采政策的目的是减轻病人负担，节省医保费用的同时推动本土药品的国产化，“但目前配套的激励政策还在完善中，医院主动性积极性有待加强”。

为了调动医疗机构使用集采中选药品的积极性，早在2019年集采试点扩围时，包括国家医保局、国家卫健委在内的九部门就发文提出，将医保基金结余留用作为激励手段，可统筹用于人员薪酬支出；另外，将中选药品使用情况直接纳入医疗机构和医务人员绩效考核。

据财新了解，医院端的限制在2022年以后逐步收紧。2022年2月，国家卫生健康委药政司负责人王雪涛曾在政策例行吹风会上介绍，已在二、三级公立医院绩效考核系统中，明确规定了国家集采中标药品的使用比例指标。

国家卫健委今年2月发布的新版《国家三级公立医院绩效考核操作手册》，进一步强调了这一指标。在2022年版的操作手册中，国家集采中标药品使用比例所涉及的中选药品和同种药品“用量”以采购量计算。但在2023年版中，该指标改以药品的实际使用量计算几何平均值。这意味着对医疗机构的考核，由采购量进一步强化为使用量，更强化了对医生开药的限制。

对此，一西北地区省级药品采购机构人士坦言，医疗机构这样做有不得已的难处：因为老百姓现在生活水平提高，有的患者自费也要用原研药，“不管制的话，会造成带量采购完不成任务”。

院外市场空间几何

除了公立医院，患者还能在哪里寻找原研药？目前的院外市场包括在线上或线下药店自费购买。

以希罗达为例，在京东大健康、天猫大健康、美团买药等平台，目前均有货在售。平台自营药店的标价与参考零售价大体一致，每盒260元至300元左右。在其他一些同样具有合规营业资质的药店，价格可以腰斩，每盒仅在150元上下。美团的其中一家这样的药店，希罗达的月销量达到300盒以上。



海南省肿瘤医院药房里部分抗癌药。

不过对于互联网医疗，也不乏何雯这样的患者仍态度谨慎。她因干眼症要用玻璃酸钠滴眼液时，也碰到过医院开不出原研药的情况，当时她自己在网上买了。但对她来说，这次情况不同：“眼药水我自己网上买就行，反正不是性命攸关的事，化疗药是真不敢随便买。”

在另一个主要的院外购药场景，即线下零售药店，所售的药品种类则更为有限。伊可在为父亲找药时曾去过两家定点零售药店，“基本都是那些比较常见的药，比如小小的感冒、发烧，他们都没有见过（希罗达）这个药”。

倘若说口服药尚有零售渠道可依，注射剂等特殊剂型在院外更难生存。“注射剂如果是冷链的，你去药店买，万一出了问题，责任是算药店还是医院的？”陈珉惺解释，“这就说不清楚了，所以注射剂肯定是很困难的。”

但她也表示，目前的“双通道”药房为保障国谈创新药落地，规格更加高、也纳入很多抗肿瘤药，如果能提供冷链、专业的药师服务等，在零售端销售注射剂也未必不可能。她还介绍，也有DTP药房正在建设输注中心，这或许能为注射剂打开另一条通道。

线上与线下药店还有的一个共性问题，即医保报销不便。目前“互联网+医疗”纳入医保报销机制尚在健全中，选择线上购药的患者多为自费。线下定点零售药店纳入门诊统筹，也仍在推行中。

2021年5月，“双通道”机制的出台首次将定点零售药店纳入医保药品供应保障范围，旨在发挥其分布广泛、市场灵活度高的特点，与医疗机构形成互补，增加参保患者的用药选择。今年2月，伴随医保个人账户改革，国家医

保局印发《关于进一步做好定点零售药店纳入门诊统筹管理的通知》，鼓励更多符合条件的定点零售药店自愿申请开通门诊统筹服务。

但仅仅是增加定点零售药店的数目，并不足够。陈萱曾在济宁的两家“双通道”药房找到过希罗达。但其中一家告诉她：“从来没报销过这个药，所有的病人买全部是自费。”另一家则表示，即便有医生的处方，也不能报销。财新记者致电后者，对方解释，希罗达在这里不能仅凭外配处方报销，需先去医院申请门诊慢特病备案、凭表单再来购药。

程序周折，反映出零售药店、医疗机构与医保系统间的复杂关系。前述《通知》中明确，要依托全国统一的医保信息平台，加快医保电子处方中心落地应用，实现定点医疗机构电子处方顺畅流转至定点零售药店。对于“互联网+医疗”而言，推进电子处方流转同样是关键所在。

湖南省药品流通行业协会原秘书长黄修祥曾向财新分析，搭建起全国医保电子处方中心的难度非常大，目前仅有海南、江苏、甘肃等地建立了省级的电子处方中心。此外，医疗机构是否配合处方外流、推动医药分离，零售药店能否全面接入医保信息系统，医保部门的监督力度和30个工作日内的工作效率，均影响着新政的落地。

再者，由于定点零售药店的购药费用仍出自统筹基金，以此方式报销未中选的高价原研药，仍难以实现医保控费的初衷。事实上，这一隐患对公立医疗机构院内亦然。对此，多位专家指出，下一步的重点应在于尽快落实医保支付标准改革。

根据2019年发布的国家药品集采试点方案及医保配套措施意见，以集采中选价格作为该药品通用名的医保支付标准；患者若使用价格高于支付标准的同品种药品，超出支付标准的部分由患者自付；如患者使用的药品价格与中选药品集中采购价格差异较大，可渐进调整支付标准，在2年-3年内调整到位。

胡欣指出，药是一种特殊的商品，它不能像五星级酒店一样区分优质、等级，但它有品牌效应。统一医保支付标准，即是在“保基本”的基础上，将选择品牌的权利交给患者自己。

陈珉惺解释，当医保支付标准建立后，大家按照自己的经济实力购药即可。随后用药比例将如何变化，也取决于患者如何选择。“对于企业来说，老生常谈的问题就还是产品质量过不过关。产品质量很过关、客户黏性特别好的，我觉得没有问题。”她表示。亦有患者表示，保障用药者选择权，也更有利于国内药企良性竞争，优胜劣汰。

一位跨国药企人士也告诉财新，从企业的角度看，统一支付标准比较合理。“医保也别让每家企业竞标了，我（医保）就支付20元，你（原研药）定价200元，患者愿意自费180元就买，不愿意就买30元的（仿制药），自费10元。这样不是更加市场化更合理吗？而不是唯低价中标。”

然而，自2019年提出意见至今，2年-3年的过渡期已过，这一标准建立仍结果参差。今年全国两会期间，第十四届全国人大代表、[华海药业](#)总裁[陈保华](#)亦建议，应加快落实集采医保支付标准、纠正非过评药品挂网乱象。

陈保华介绍，上海、辽宁、天津等部分地区按国家要求开展“渐进调整支付标准”，但仍未在过渡期内完成该品种的医保支付标准基本统一，还是以实际挂网价为基数按比例支付。而浙江等省份虽然出台相关医保支付价与中选价协同的政策，但未实质性开展相应工作。在零售终端，由于自主定价形式，药品以高于国家集采中标价销售的情况较为普遍，叠加尚未统一的医保支付标准，导致患者在定点零售药店购买高价未中选药品时，医保资金支出更甚。

为何医保支付标准推进困难？在陈珉惺看来，主要是医保部门和部分患者都担心原有待遇的降低，增加患者负担，因为这意味着购买非中选的仿制药，自费的比将变高。“还是希望通过分梯度分阶段地让非中标企业慢慢把价格降下来，等降得差不多了、信息也统一了，推医保支付标准将更为顺畅。现在广东、成都已早走一步，各地都选取部分药品陆续试点中，大家都在探索和积累经验。”

作为基本医保的补充，惠民保、商保等创新支付方式，早已进入人们视野，但其发展水平有待提升。全国政协常委、经济委员会副主任、原国家食药总局局长毕井泉近日曾在中国发展高层论坛2023年年会上表示，由于筹资有限，基本医疗保险能够保障的范围与人民群众的期盼还有很大差距。在他看来，推动商业医疗保险的发展，划清其与基本医保的界限，可以在分担国家医保压力的同时，满足民众的多层次需要。

药企转向？

有观点认为，除了政策影响，原研药难寻亦有其市场逻辑。胡欣就表示：“随着仿制药一致性评价，国家集采药可替代，有的（原研药）可能逐步地放弃中国市场，或者放弃某一个省、某一个地区的市场。和企业的销售策略也有关，不是单独医院一家的事。”

前述药品采购机构人士指出，外资企业因为成本控制，自己也会调整其产业链。“个别产品的市场份额不断下降，就把它的产品线卖掉了，或者就不生产了，这也是一个很大的原因。”他解释，“他们因此没有（集采）投标意愿，我觉得是一个很正常的市场现象。”

前七批集采中跨国原研药企的参与情况可见一斑。涉及的294个大品种，仅有29个化药原研中选。未中选的

研药中，不乏主动报高价放弃者。原因在于，对药企而言，参与带量采购“以价换量”未必就能转化为销售额的实际增长，甚至可能恰恰相反。

典型如拜耳原研的降糖药阿卡波糖“拜糖平”，曾在2020年初第二批国家集采时，以降幅九成的“全球最低价”中选。但随后的半年报显示，拜糖平的二季度销售额反而下降了73.8%。2022年进行到期后的询价接续供应时，拜糖平未再续约。

此外，部分原研药品种作为成熟老药，在被纳入集采名单前就已经经历“专利悬崖”，市场份额被仿制药赶超。集采后从市场中渐隐，也是必然结果。

以抗肿瘤药物为例。被纳入第五批集采的多西他赛注射液，由赛诺菲原研，1995年、1996年相继在欧洲、美国获批上市，1998年进入国内销售。一直以来，多西他赛在国内被列为销售额超10亿级的大品种，不过早先已被国内仿制药占领主场。[米内网](#)数据显示，2018年，在中国公立医疗机构终端，恒瑞医药的多西他赛“艾素”占据销售额的46.02%，赛诺菲的“泰索帝”仅占25.62%。至2021年第五批集采时，即由六家国产药企中选。

同样被列入第五批集采的注射用地西他滨也是如此。上海、北京、天津、辽宁、海南五地公开的公立医疗机构药品采购数据显示，至少近一月内都未有公立医院采购其原研品种。同样作为一款地道的老药，这一结果并不意外。

地西他滨适用于治疗骨髓增生异常综合征，其原研药“达珂”由强生公司研发，2009年进入中国上市。2012年，[正大天晴](#)拿下国内首仿，并迅速占领市场。中国医药工业信息中心PDB数据库显示，2017年，其市场份额已经超过原研药达珂，占比60%。还有一些原研药原本仍占据市场大头，但集采为仿制药拨出了一条超车道，迫使原研药企调整业务、策略转型。

希罗达便是一个典型。据罗氏财报，其全球销售额在2012年达到峰值15.23亿瑞士法郎。2013年专利到期后，受全球仿制药竞争影响，次年销售额骤跌46%，并逐年下降；至2019年，仅为4.06亿瑞士法郎，但此时在国内样本医院的销售量占比仍达64.56%。

2020年，希罗达在中国第三批集采中出局，叠加新冠疫情的冲击，全球销售额继续下滑，同比降幅由4.9%扩大至25.8%。2021年3月，罗氏开始了对希罗达的首次业务调整，宣布将其在大陆的市场推广权授予百洋医药。后者“以零售渠道的品牌运营为特色”，可见其向院外市场转向的尝试。

这并未挽回希罗达市场缩减的大势。2021年，希罗达的销售额再跌35.5%，降至1.94亿瑞士法郎，仅占当年罗氏业务总销售额的0.4%。次年，罗氏进行了下一步行动，将希罗达在全球除中国和日本外的剩余地区业务以1.5亿瑞士法郎出售给德国制药服务商Cheplapharm。今年1月，Cheplapharm宣布，亦完成收购了希罗达在中国和日本的商事权。

这一路径似曾相识。同样在2022年3月，百时美施贵宝将其在第五批集采中落选的紫杉醇注射液“泰素”，作为产品包之一出售给了Cheplapharm。2023年2月，Cheplapharm将泰素的中国独家经销权授予了[北京安隆泰科技股份有限公司](#)。泰素同样是款老药，其全球销售额在2000年曾达到15.9亿美元的最高峰，但因专利过期和改良版新剂型替代，2010年后已开始淡出市场。

Cheplapharm是否也有意用类似的方式对待希罗达？其高级投资者关系经理法比安·弗兰克（Fabian Frank）邮件回复财新记者时称，暂不能对任何未来商业化战略或市场评估发表评论。但他表示：“我们有明确的目标来确保希罗达在中国的所有患者持续可用，我们将尽最大努力尽快实现这一目标。”

近年来，在跨国原研药企中，类似罗氏、百时美施贵宝的动作并不鲜见。面对专利到期、被纳入集采等变化，不少药企对其某项原研药业务进行缩减、拆分、剥离等，以将资源聚焦到创新药研发等核心业务上。

再议一致性评价

随着原研药逐步淡出，接棒的仿制药机会与挑战并存。

中国药科大学国际医药商学院公共管理系主任唐文熙等人2022年的一项调查，对国家带量采购政策涉及的各个利益相关方进行研究，包括医保部门、公立医疗机构、药企、医生、患者等等。汇总各方关注的问题后，研究者指出，集采政策在减轻患者负担和减少资金支出方面取得了短期成功，然而在保证供应、质量控制和疗效跟踪方面仍存在不足。

有关供应保障，此前曾有部分药品在集采中选后因产能供应无法维持而违约。对此，第七批国家集采的规则中已加入了“替补机制”。也有地方如江苏省，引入了信用记分机制来规范企业的相关招标采购活动。

更重要的是质量控制和疗效跟踪。既往中选药品中，确有一些因出现生产质量管理问题被取消中选资格。不仅包括国产仿制药如贵州圣济堂的格列美脲片、湖北科益的注射用更昔洛韦，也涉及跨国仿制药如印度太阳公司的比卡鲁胺片，甚至是原研药品，譬如美国新基的注射用白蛋白紫杉醇、葛兰素史克的度他雄胺软胶囊。

如何真正保障集采中选药品的质量和疗效，尤其是仿制药？自2012年提出开展仿制药一致性评价至今，国家陆

续公布并完善了药学研究、生物等效性试验的评价方法及参比制剂目录。目前通过一致性评价的仿制药，已经达6200个品规，覆盖了500多个品种。

为提供更多临床数据作为验证，国家医保局曾指导北京市16家医疗机构，针对首批“4+7”试点中选品种中的14个代表性品种，开展仿制药临床疗效和安全性的真实世界研究。历时两年，收集超过11万名患者临床数据。2021年6月披露的结果称，集采中选仿制药的疗效和安全性与原研药比较无显著性差异，集采前后药品的不良反应上报率也无显著变化。

但这份数据仅覆盖前七批集采所涉294个大品种的4.7%，此后亦未有更大范围的评估。宣武医院药学部主任张兰当时曾表示，未来是否有必要常态化开展，更多取决于科研人员的研究兴趣。陈珉惺介绍，后来有医院在进行类似的研究，但都很零星细碎，“没有一个统一的标准，也没有系统性地来做这个事情”。

顾虑的确未因此打消。前述中国药学会科技开发中心2022年9月的问卷调查显示，15046例中国居民中，超过60%认为过评仿制药与原研药在“临床疗效”或“安全性”上存在差距。尤为关键的是，在仿制药和原研药都使用过的群体中，47%的人对两者的使用感受没有差别，而49%的人表示原研药的用药感受好。研究者因此指出，是否可以在临床对所有患者进行仿制药替代尚不能下定论，“国家应对过评药品的临床疗效进行监测，做好过评药品的不良反应上报等工作”。

2018年12月，国家药监局发布的《关于仿制药质量和疗效一致性评价有关事项的公告》，曾强调仿制药一致性评价应“严格评价标准，强化上市后监管”。但不少学者指出，这一上市后监测体系尚未完善。

“其实一致性评价的问题从我们刚开始做‘4+7’评估的时候，反响就很大。专家们也纷纷提出，希望一致性评价不是‘一次性评价’。”陈珉惺表示，需要建立一个持续长效的管控机制，例如对其后续生产、流通等全周期的监管，“但这方面目前还是缺的。”

国家药品监督管理局药品审评中心主管药师李栋等人曾撰文提出，可以科学地借鉴日本的再审查制度，以兼顾药品的长效监管。1979年，日本修订《药事法》，设立药品再审查制度，提出新药批准只给予临时销售许可，再审查的结果则决定是否给予永久许可，进而实现对药品的安全性、有效性的重新评价。

北京大学药学院药事管理与临床药学系陈敬等人则曾建议，我国目前对仿制药临床等效性的评估和监管政策尚未完善。可借鉴我国台湾的做法，在药品不良反应通报系统之外，建立药品疗效不等的评估机制，例如药品疗效不等通报系统。

也有人提出，可根据药品风险属性，分级分配监测资源。上海市药品和医疗器械不良反应监测中心工程师巢艾伦曾撰文称，借鉴美国仿制药监测经验，中国监管部门可以对特殊的释放剂型、药械组合装置、窄治疗指数用药、特殊PK-PD活性成分等品类的仿制药给予更多关注。

陈珉惺也认为，对于像窄治疗指数药物这样的特殊品类，未来可以考虑在报量或者执行时有所区别，比如允许它的用量波动，而不必强制要求完成采购用量。

类似的方法已应用于抗生素。为防止滥用，在此前的国家药品集采中，抗生素不分级别，统一比普通品种减少约定采购量的10%。在第七批国家组织药品集采中，更有4种抗生素的约定采购量在其他抗生素的基础上再降10%。

巢艾伦在文中还提到，美国食品药品监督管理局（FDA）的上市后监测方式主要分为被动监测和主动监测，后者包括哨点计划、项目研究、公众沟通与教育等不同的药物警戒活动，确保仿制药的用药安全。中国目前药品不良事件报告系统仍以被动监测为主，亦可探索更多主动监测。

文中何雯、伊可、陈萱均为化名

版面编辑：肖子何

回溯 | 一周回溯 (《财新周刊》2023年第16期)

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

开卷 | FIRST PAGES

一周回溯

4月18日至21日，加蓬总统阿里·邦戈·翁丁巴访华，中加两国元首决定将中加全面合作伙伴关系提升为全面战略合作伙伴关系。



4月14日，国务院常务会议研究优化调整稳就业政策措施；审议通过《商用密码管理条例（修订草案）》。

4月15日，神舟十五号航天员费俊龙、邓清明、张陆密切协同，进行了神舟十五号乘组第四次出舱活动，刷新中国航天员单个乘组出舱活动纪录。



4月18日，2023上海国际车展正式开幕，包括国内外1000多家参展商参展，超过150台新车全球首发，累计超1500台整车集中亮相。

4月16日，中央纪委国家监委公布，江苏省人大常委会原党组成员、副主任刘捍东涉嫌严重违纪违法，目前正接受纪律审查和监察调查；18日，新疆生产建设兵团原副司令员，党委原常委、政法委原书记杨福林以受贿罪一审判处有期徒刑13年，并处罚金人民币300万元。

4月16日至19日，中国国务委员兼国防部长李尚福上将对俄罗斯进行正式访问，与俄军队领导人举行会谈，参访俄军事院校。

4月15日，第133届广交会正式开展，共有约3.5万家企业线下参展，展览面积和参展企业数量均创历史新高。

4月18日，国家统计局发布，2023年一季度国内生产总值204997亿元，按不变价格计算，同比增长4.5%，比2022年四季度环比增长2.2%。

4月15日，国务院办公厅印发《关于上市公司独立董事制度改革意见》公布确定了“明确独立董事职责定位”“优化独立董事履职方式”等八方面改革任务。

4月15日，苏丹武装部队与快速支援部队在首都喀土穆等地发生武装冲突，造成330人死亡、近3200人受伤。中国外交部和驻苏丹使馆提醒中国公民近期暂勿前往苏丹。

4月14日，美国总统拜登在结束对爱尔兰访问之际表示，他将再次竞选美国总统，并将很快对外正式公布这一决定。

4月18日，沙特外交大臣费萨尔抵达叙利亚首都大马士革，这是自2011年叙利亚危机爆发后，沙特外交大臣首次访问叙利亚。

4月18日，阿联酋官员表示，阿联酋与卡塔尔将很快全面恢复外交关系，并重新开放大使馆。

4月15日，德国关闭该国最后三座仍在运行的核电站，结束其半个多世纪利用核能发电的历史。

4月17日，国资委发布通知，要求中央企业进一步健全违规经营投资责任追究工作体系和工作机制，从组织体系、制度体系和工作机制等方面进行全面自查。

4月15日，日本首相岸田文雄演说现场传出爆炸声，日本警方在现场以妨碍公务嫌疑逮捕了一名男子。

4月13日，美国司法部长逮捕一名与美军机密文件泄露事件有关的嫌疑人，系21岁的马萨诸塞州空军国民警卫队成员杰克·特谢拉。

4月14日，美国总统拜登在结束对爱尔兰访问之际表示，他将再次竞选美国总统，并将很快对外正式公布这一决定。

4月18日，沙特外交大臣费萨尔抵达叙利亚首都大马士革，这是自2011年叙利亚危机爆发后，沙特外交大臣首次访问叙利亚。

4月18日，阿联酋官员表示，阿联酋与卡塔尔将很快全面恢复外交关系，并重新开放大使馆。

4月15日，德国关闭该国最后三座仍在运行的核电站，结束其半个多世纪利用核能发电的历史。

4月17日，浙江伟嘉利工贸有限公司一厂房起火，11人遇难；18日，北京长峰医院发生火情，29人死亡；19日，山东济宁泗水县两辆重型半挂牵引车发生碰撞，7人死亡。

4月16日，上演35年后，经典音乐剧《剧院魅影》在美国纽约市美琪剧院的掌声中落幕，从此告别百老汇舞台。《剧院魅影》是百老汇最受欢迎的音乐剧之一。

4月17日，中国篮球协会发布处罚决定，认定上海久事男篮和江苏肯帝亚男篮在CBA联赛季后赛中存在消极比赛的情况，并对两队及相关人员作出重罚。

4月17日，交通运输部发布方案，将推动主要网约车和道路货运新业态平台公司，降低平台过高的抽成比例或者会员费上限，并向社会公开发布。

4月19日，在泰国清迈动物园居住19年的大熊猫“林惠”死亡。中方将组建专家组尽快赴泰与泰方专家共同开展死因调查。

4月17日，交通运输部发布方案，将推动主要网约车和道路货运新业态平台公司，降低平台过高的抽成比例或者会员费上限，并向社会公开发布。

4月15日，新赛季中超联赛开幕，赛季开幕式和揭幕战在升级改造后的北京工人体育场举行，历经近32个月改造复建，新工体正式整体亮相。

4月17日24时起，国内汽、柴油价格每吨分别提高550元和525元。

版面编辑：肖子何

前瞻 | 英国国王查尔斯三世加冕

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日



当地时间2023年4月19日，英国伦敦，印有查尔斯三世肖像的英国国旗和其他王室纪念品被展示在橱窗里。英国国王查尔斯三世将于5月6日正式被加冕。
图：Richard Baker/视觉中国

文 财新周刊 胡暄（实习）

5月6日，英国国王查尔斯三世的加冕礼将在伦敦威斯敏斯特教堂举行。查尔斯三世将在坎特伯雷大主教主持下，完成典礼的宣誓、受膏、授权等环节，王后卡米拉也将加冕。

2022年9月8日，伊丽莎白二世女王逝世当天，查尔斯三世即继承王位。由于英国王室希望为哀悼女王留出足够时间，查尔斯三世正式加冕延后举行；10月，白金汉宫正式宣布定加冕礼时间。74岁的查尔斯三世，是历史上加冕时最为年长的英国君主。

此次加冕礼是1953年伊丽莎白二世加冕以来，英国在70年间举行的首场加冕礼。白金汉宫介绍，“加冕礼将反映君主当今的角色并展望未来，同时根植于长期以来的传统和典礼”。

在英国社会愈发多元化的背景下，这一具有近千年历史、带有深厚基督教色彩的仪式将作何种调整，亦成为舆论关注的焦点。

与70年前相比，查尔斯三世的加冕礼在规模上将更为精简，不仅出席典礼的宾客人数由8000人缩减为2000人，加冕游行的路线也大大缩短。据《每日电讯报》援引消息人士报道，由于查尔斯三世年事已高，加冕礼的时间将大幅短于伊丽莎白二世即位时的3个小时。此次加冕礼还将为不同信仰和社群的代表提供更多空间，以反映英国在族群和信仰上的多样性。

出席此次加冕礼的宾客主要为英国王室成员和政要，同时亦有法国总统马克龙等外国政要。美国由第一夫人吉尔·拜登代表出席。此外，查尔斯三世还打破外国在位君主不出席英王加冕礼的传统，首次邀请荷兰、卢森堡等国君主出席。此前已退出王室并多次公开抨击王室的查尔斯三世与其首任妻子戴安娜的幼子哈里王子，仍受邀出席加冕礼，但其妻、屡屡引起和王室之间论战的梅根则不会出席。

加冕礼当天，查尔斯三世和卡米拉将乘坐皇家马车，在皇家近卫骑兵的护送下从白金汉宫出发，经过林荫大道、海军拱门和白厅，抵达威斯敏斯特教堂。当地时间11时，加冕礼正式开始。大主教将确认英国国王继承的正统性，查尔斯三世则将宣誓维护法律和英格兰教会。随后则是最为神圣的受膏环节，大主教将为国王的双手、胸部和头部涂抹圣油。大主教还将授予国王分别象征宗教与世俗权力的王权宝球和君主权杖，并为国王戴上具有300多年历史的圣爱德华王冠。

仪式结束后，国王和王后将举行规模盛大的游行，在数千名英国和英联邦国家军人的陪同下返回白金汉宫并将与王室成员一起，在白金汉宫的阳台上向英国国民致意，观看共有60余架飞机参与的飞行表演。

在加冕礼之后，英国还将举行一系列庆祝活动。5月7日，英国王室将在温莎城堡举行加冕音乐会，出席者包括凯蒂·佩里等知名歌手，也包括难民、LGBT等群体组成的合唱团。英国王室亦邀请各个社区的居民在当天举行午餐会等活动。

版面编辑：肖子何

国风 | 中国“人造太阳”刷新纪录

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日



2023年3月11日，中国科学院合肥物质科学研究院，“全超导托卡马克核聚变实验装置（EAST）”。图：视觉中国

文 财新周刊 黄晏浩

位于合肥的中国“人造太阳”项目有新突破。据中国科学院合肥物质科学研究院发布，4月12日晚9时，全超导托卡马克核聚变实验装置（EAST）成功实现403秒稳态长脉冲高约束模等离子体运行，刷新2017年的101秒世界纪录。4月13日下午7时，该团队再次重复了403秒高约束模等离子体运行。

新华社报道称，EAST控制大厅屏幕上的数字显示为“122254”，这意味着达成此结果前已历经12万多次实验。

“这次突破的主要意义在于‘高约束模式’。”中科院合肥物质科学研究院副院长、等离子体物理研究所所长宋云涛说，高约束模式下粒子的温度、密度都大幅度提升，“这为提升未来聚变电站的发电效率、降低成本奠定了坚实物理基础”。

托卡马克装置被称为“人造太阳”，是因为它是一种可控的核聚变方案，原理是将燃料加热到极高温，使其原子核与电子分开，处于这种状态的物质称为“等离子体”，再通过环形封闭磁场组成“磁笼”，将等离子体封闭在小空间内足够长时间，让相斥的原子核达到一定的碰撞频率，产生显著的聚变反应。电影《钢铁侠》和《流浪地球》中的聚变发动机都是托卡马克。

作为人类未来能源的希望，目前全球各个国家建设了大大小小超过100个托卡马克，但离实用都还相差较远。

1996年，中科院合肥物质科学研究院等离子所前所长万元熙带领团队一起向国家提出，要率先在中国建造世界上第一个全超导托卡马克“东方超环”，即EAST，并于2006年建成。该装置的主机部分高11米、直径为8米、重400吨。EAST建成后屡有突破，并于2021年12月30日实现1056秒长脉冲高参数等离子体运行。

世界上最先进的托卡马克装置是国际热核聚变实验堆（ITER），2020年在法国开启组装，将实现1.5亿℃的高温，目标是能够将50万千瓦的能量输出维持500秒，增益为10。中国在7个主要参与方中表现最好。

中科院合肥物质科学研究院表示，EAST物理实验取得的系列重大突破，进一步验证了未来聚变实验堆高约束模式稳态运行的可行性，为国际热核聚变实验堆ITER运行和中国自主建设运行聚变堆提供了重要的实验基础。

2022年2月9日，欧洲核聚变研发创新联盟（EUROfusion）、英国原子能管理局（UKAEA）和国际热核聚变实验堆（ITER）召开新闻发布会称，位于英国的欧洲联合环状反应堆（JET）在5秒钟内产生了59兆焦耳的持续能量，打破该装置1997年创造的22兆焦耳纪录。

另一种核聚变实验装置在去年也有突破。2022年12月13日10点，美国能源部召开新闻发布会，宣布劳伦斯·利弗莫尔国家实验室（LLNL）的国家点火装置（NIF）实现了核聚变实验的首次净能量增益，即聚变产生的能量多于启动反应使用的激光能量。NIF的原理被称为“惯性约束”，但从能量到持续时间，均离实用的可控核聚变还相差甚远。

版面编辑：肖子何

心智 | 为什么我们总对外貌不满

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日



插画 | 董必奇

文 蓝玲
安人心智特约作者

无美颜不拍照已经成为一种普遍现象，但在滤镜的加持下，很多人没有更开心，反而加重了对外貌的不满。

为什么我们总对自己的外貌感到不满？西英格兰大学外貌研究中心教授尼古拉·拉姆齐和戴安娜·哈考特，整合外貌对自我感知、他人感知和行为影响的研究，总结了外貌在个体生命发展各阶段的特点，它能帮助我们找到答案。

心理学家朱迪斯·罗丁用“标准化不满”（normative discontent）这一术语来形容人们对自己外貌不满的现象。从婴儿时期开始，标准化外貌就开始内化，比如畅销玩偶芭比娃娃，就是很多小女孩和成人女性理想外貌的参考标准，甚至有成年女性以芭比娃娃为模板去做整形手术。但是，这种理想身材在现实中存在吗？有研究者将芭比娃娃的身材比例放大到成人的尺寸，结果发现，10万名女性中，几乎没人能达到这种标准。

婴儿时期，如果一个孩子被大人认为是有吸引力的，比如有大大的眼睛和长长的睫毛，那么，他就能从父母那里得到更多关注，也更受其他成年人的喜爱。所以，有心理学家认为，对外貌不满可能从两岁时就发生了，父母及他人那时的消极评价，形成了早期的外貌耻辱体验。

在童年时期，父母及社会也会影响儿童对自我外貌的感知。子女会效仿父母与外貌相关的行为，例如，女孩子会偷偷涂妈妈的口红或穿妈妈的高跟鞋。同时，也会通过父母对外貌的态度形成对外貌的认知。

据研究发现，那些有高水平外貌抑郁的人，在儿童和青少年时期，父母总是给他们传达类似这样的信息，要苗条要瘦才能找到好伴侣；而那些对自己外貌高度满意的人，他们的父母给他们传达的观念则是，一个人的内在比外在更有价值。

这个时期，儿童也会从电视杂志等媒介中获取信息形成关于外貌的观念，并且，女孩比男孩更容易受到媒体形象的影响。

青少年时期，少年们渴望融入群体并获得认同，而身体外貌，往往也是交友和约会的一道重要门槛，许多青少年因而有了外貌焦虑。

有大量研究表明，在青少年时期，他人嘲笑和个人对身体的不满会导致抑郁，受嘲笑的频率以及由此引发的抑郁程度，与高度的身体不满意、饮食失调、消沉、低自尊相关。他人的嘲笑，有来自家庭的，也有来自同龄人的。被嘲笑的内容多是身高、体重、体型和五官等这些外貌特征，常见的嘲笑方式则是起绰号。

成年期，外表吸引力是成人在生活工作领域中的一个重要优势。有吸引力的人会得到更积极的评价和对待，被认为在工作上表现更好、人际交往能力更强、适应性更好，也会得到他人更多的关注帮助和积极互动。他们也更外向自信，有更高的社交能力，更高的自尊和心理健康水平。

这个时期，人们会迈入婚恋，亲密伴侣对我们外表的反馈，也会影响我们对自我外貌的认知。如果丈夫对妻子外貌某一部分不满，进行消极评论，可能会让妻子对自我外貌总体都不满意。当然，社会因素的影响也很大，人们往往会将明星或模特当成理想的外貌标准并与之对比，不满油然而生。

对自己外表的不满，会影响到成年人的健康状况以及社交、消费行为，好的方面，如注重健康饮食、规律锻炼，不好的方面，如过度节食或整形、过度消费美容产品、产生社交焦虑或社交回避。

迈入老年期，老年人对外貌的忧虑却降低了。为什么会有这样的变化？可能是因为老人的关注重点转向了身体的功能方面。比起眼睛大小，老人更关心眼睛是否看得清东西；比起双腿粗细，老人更关心腿脚是否灵便。

也有可能是，老人更多是以同龄人而不是媒体提供的理想标准作为比较对象，并且，他们对外貌改变的态度也更实际，只改变容易改变的。可以将白发染黑，但不必去整容。

又或许是，到了迟暮之年，人们终于看开了，虽然依旧固守某种审美偏好，但能接纳自身的不完美。或者，老人对美的社会理想标准更有抵抗力，也更少感受到来自他人的压力。

从尼古拉·拉姆齐和戴安娜·哈考特的总结可以发现，让我们对外貌感到不满的因素很多，而且可能是自童年早期就出现，其中包括认知过程、情绪反应、家庭环境、生活方式、同辈价值观、他人反应、社会文化背景、实际身体外貌和发展阶段。应该怎么改变？

自我差异理论认为，人类有三种自我图式：现实自我，指我们当前的样子；理想自我，指我们渴望成为的样子；应该自我，指我们认为自己应该成为的样子。

“理想自我”驱使我们努力达到自己认为的完美状态，“应该自我”阻止我们去做不符合自己期待的事情。如果“现实自我”和“理想自我”，或者“现实自我”和“应该自我”之间存在差异，我们会尝试去减少这种差异，若无法消减，就会有自卑不满、焦虑恐惧等负面情绪。三者差异越大，负面情绪越重。

现在你会发现，在对外貌不满这件事上，也许我们对三个自我的认识都错了，理想自我可能是外界塑造的不现实的模板；现实自我被别人的负面评价遮蔽；应该自我错把他人的应该当成自己认为的应该。所以，我们可能并没有自己认为的那么糟糕，也不需要成为理想中的那个样子，健康而充满活力，就是最大的吸引力。

更多精彩内容阅读：[【专题】心智](#)

版面编辑：肖子何

天眼 | “星舰”首飞

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

图 Patrick T. Fallon/视觉中国

当地时间2023年4月20日，美国得克萨斯州，SpaceX“星舰”在升空后爆炸。当日9时28分至10时30分之间，SpaceX公司的重型火箭“星舰”再度迎来首飞的发射窗口。发射后火箭的最高时速一度达到2000公里；发射后3分48秒左右，一级助推器理应分离但未能成功，在38000米左右的高空，火箭开始旋转下坠并最终爆炸。对此，太空探索技术公司创始人、首席执行官埃隆·马斯克表示，该公司会总结在此次测试中所学习到的，并在“几个月后进行下一次试射”。太空探索技术公司表示，该团队将审查数据并努力进行下一次发射尝试。

版面编辑：肖子何

回声（《财新周刊》2023年第15期）

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

夏虫冬草:如果阶层固化的矛盾不能有效破解，即便经济起来了，弱势阶层大学生的就业形势难道就不难了吗？对很多大学生来说，长衫并非不能脱，他们怕的是长衫一旦脱掉就永远穿不上了。

《[大学生就业难，难在何处？](#)》

财新网友:大幅缩减就业难专业须刀刃向内。

《[大学生就业难，难在何处？](#)》

laymax:修好内功，自有上山拜师人。

《[中国外交暖启动](#)》

维克 0919:解决好自己事情才是最大的政治定力，外交才有话语权。

《[中国外交暖启动](#)》

财新网友:怎么考核就怎么对付，一个政策的实施如果不考虑人性的趋利避害，那他本身就是恶政。

《[谁在劝“差生”放弃中考](#)》。

版面编辑：肖子何

读周刊看视频（《财新周刊》2023年第16期）

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

2023年春天，中国外交打开了新的局面，获得了更从容的捭阖空间 @《财新周刊》《[中国外交暖启动](#)》，相关视频：[中法两国元首举行会谈](#)

化解就业难，当务之急是稳住经济大盘、提升经济景气，归根结底要靠市场、靠改革开放 @《财新周刊》《[大学生就业难，难在何处](#)》，相关视频：[困在就业十字?路](#)

欧美争相加入清洁能源产业链本土化赛跑，光伏制造供应链本地化、近岸化蔚然成势，中国企业如何参与竞争 @《财新周刊》《[全球竞逐光伏制造](#)》，相关视频：[“双碳”时代，绿色金融助力光伏产业破局](#)

古老的龙门石窟保护事业在数字时代迎来新机遇 @《财新周刊》《[龙门石窟重生](#)》，相关视频：[用匠心唤醒文物](#)

版面编辑：肖子何

财新视听内容精选（《财新周刊》2023年第16期）

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

【华尔街原声】

[黄金是对冲美元疲软的重要工具/亚马逊牺牲短期利润以换取长期市场地位/美国的SPR补充计划对油价影响不大](#)

【周五晚7点】

[通缩之辩](#)

【龙中对】 孟建民：本原向未来

[对话全国建筑设计大师孟建民，探讨建筑与人、与城市间的密切关系。](#)

版面编辑：肖子何

答疑（《财新周刊》2023年第16期）

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

联系编辑部：邮箱 newsroom@caixin.com 或电话（010）8590 5000

北京读者 梦熊：

粗钢产量调控政策定调为平控，这将给钢铁市场带来哪些影响？

本刊产业新闻部：

2023年粗钢产量在去年10.18亿吨基础上不增不减，主要基于两方面考虑：一方面，疫情管控放开，全球重新互联互通，国内钢材需求整体看好，如在2022年较低基数上继续压产，或致供需紧张；另一方面，需求增量预计仍然有限，房地产市场需求见顶，而基建、新能源汽车、家电等领域带来的用钢增长无法抵消房地产领域用钢的减量。

今年以来，由于需求不及预期但产量增长明显，行业亏损严重。如不进行调控，放开生产，或致全行业继续亏损。上海钢联研究中心研究员杨少杰在4月12日撰文，钢材价格下跌持续已近一个月，但铁水产量仍在不断攀升。他解释称，钢厂设备大型化，重资产、高折旧，钢企更看重生产连续性，通过提高产量与规模控制单位成本，因此产量调整会慢于需求的变化。

从中长期看，随着人口老龄化来临，房地产需求走弱，中国生产结构从工业转向服务等因素，预计中国钢材消费总量大增的可能性很小。但中国仍将长期保持全球最大消费经济体的角色，且考虑钢材结构调整、城市化深入推进等因素，中国钢材消费总量预计将在9亿—10亿吨维持较长时间。

而中国钢铁行业总产能约12.5亿吨，严重供大于求。此外，产能置换项目中有上亿吨或将在今年投产，且这部分产能效率更高，或将恶化供求局面。

版面编辑：肖子何

显影 | 风沙、暴雪与牧羊人



摄影 / 撰稿 | 丁刚

回访生活在半荒漠化草原上的新一代牧人玛西巴图，人靠畜，畜靠草，一切都在期待着一场春天的降水

编者按：

两年前，记者丁刚采访拍摄了新一代牧人玛西巴图与沙为邻的生活（参见《[显影 | 逆沙而行系列报道之三 新一代牧人：与沙为邻](#)》）。今春沙尘频发，丁刚再次回访了这片半荒漠化的草原。如今，玛西巴图养了更多的羊和马，取水更为便捷了，家里也通了高压电。短短四天中，草原上便经历了沙尘与暴雪的交错，但玛西巴图说“牧民是最有抵抗力的”，他还在计划着未来。



📷 傍晚，玛西巴图给小羊喂食草料。今年出生了180多只小羊，“草场牧草不足，得靠购买补充。今年光买草料已花了8万多元”。

在位于内蒙古中部四子王旗的阿木古郎草原，春天是最难熬的。半荒漠化的草原经历了漫长的冬季，气温回升，地表的冰雪被北风吹干，裸露出枯黄的沙质草场，不时扬起沙尘。2022年的干旱导致草场牧草愈加稀疏，羊群不得不走向草场更深处寻找食物，牧民玛西巴图家的羊圈里，今年刚出生的小羊“咩咩咩”地叫个不停。

3月30日 星期四

在神舟五号飞船的着陆点附近，驱车到水泥路的尽头，再往草原的深处，就到了玛西巴图的家。这是两年后的旧地重游。他沧桑了许多，不过那股子韧劲没变。并不健硕的肩膀正扛起一大袋玉米秸秆，倒在自制的铁皮食槽里喂羊。母亲在一旁帮忙，妻子和儿子不在家。这两年里，妻子去旗里陪儿子上学，算是这个家发生的最大变化。



📍 一群马在“神舟五号”的门牌下休息。这里距离玛西巴图的家不到5公里，20年前，地广人稀的阿木古郎草原，曾是神舟五号飞船的主降落场。



📍 傍晚，母亲吉日格尔在羊圈里给小羊喂奶。平时住在隔壁的母亲会来帮忙照顾家里的羊和马。

“我至今还记得第一天送儿子去上学的场景，我和妻子一步三回头，悄悄目送着儿子进了教室。”玛西巴图回忆说，为了在四子王旗里惟一一个蒙授幼儿园上学，2021年9月，夫妻俩借住了玛西巴图同学的房子里陪读。但从小在草原长大的儿子显然有些水土不服，“在老师发过来的视频中，一群孩子在一起玩，只有阿穆尔朝克图一个人孤孤单单地待在角落”。

玛西巴图动过接孩子回草原的想法，可在妻子的坚持下放弃了。他在城里坐不住，于是和朋友约着一起去打零工，帮忙装卸土豆，干了半个月，挣了5000多元。到了10月，家里要开始忙了，玛西巴图一个人回到了草原，一家人只有在周末才能团聚。

“日子没多大变化。平时住在隔壁的母亲会来帮忙照顾家里的羊和马。”令玛西巴图发愁的是，“开春以来，草原上就没下过雨。今年还出生了180多只小羊，草场牧草不足，得靠购买补充。今年光买草料已花了8万多元。”

在这片半荒漠化的草原上，人靠畜，畜靠草，一切都期待着一场春雨的到来。



📷 玛西巴图的邻居和朋友一起捉牛，给牛打疫苗。草原上留下来的年轻人不多，大家有事都会互相帮衬。



📷 玛西巴图帮邻居家的羊注射疫苗。



📷 一只被马踢坏了的羊越来越瘦，玛西巴图不得不把它卖掉，最终卖了435元。

3月31日 星期五

一个人在家的玛西巴图像往常一样在闹钟声和羊叫声中醒来，他每天设置着不同时间的闹钟提示他该干的活。起身拉开窗帘，看向草原，天空乌云密布——他有些欣喜，期待已久的雨可能要来了。

给客厅的炉子里添上羊砖，吃完简单的早餐，就要开始忙碌的一天了。第一件事就是去拉水。穿上外套打开门，冷风迎面吹来，玛西巴图打了个哆嗦，发动装着水箱的卡车往水井方向驶去。新水井是当地政府去年修建的，离家更近了，不到5分钟就能到。可今天来晚了，邻居正在抽水，他只能排队等候。他的卡车一次能装5吨水，需要抽近一个小时才能抽满，在这个季节，可供家里一星期的生活和生产用水。



📷 沙尘中，玛西巴图将拉回来的水抽进水窖中存放。他的卡车一次能装5吨水，需要抽近一个小时才能抽满，在这个季节，可供家里一星期的生活和生产用水。



📷 沙尘中，玛西巴图的母亲吉日格尔正在赶着马群。

早上10点，玛西巴图拉水回家后，草原上的风渐渐变大，电线被刮得嗖嗖作响，空气中弥漫着越来越浓重的泥土气息。转瞬间，狂风大作，飞沙走石，沙尘暴从北边的草原滚滚而来，遮云蔽日，最强的时候能见度不到50米。人在室外呼吸和睁眼都变得困难，只听见四起的狂风声；马儿被吹得鬃毛乱舞，顶风低头；羊群惊慌失措，有的在沙尘中迷失了方向。

“这鬼天气！”玛西巴图简单抱怨了一句，就匆忙回家戴上放在进门处的面罩，又迎着风倾斜着身体走出屋外，消失在沙尘暴中。他和母亲还要继续干活：喂羊草料和水，放小羊出来吃奶，只是今天暂时不能把羊放出去。



📷 沙尘中，玛西巴图给马准备草料，风吹着草料四散飘扬。



📷 风沙中，羊圈入口处被羊挤倒了，玛西巴图戴着面罩紧急修理。



📷 干完活回来的玛西巴图满身沙尘，把外套和裤子脱在了门口，他的眼睛也进了沙子，流着泪赶忙拿卫生纸擦拭。

干完活回来，屁股还没坐热，他又开着卡车重回沙尘中，帮邻居运送机械到附近的洪格尔大庙集镇上——现在牧区的年轻人也越来越少，大家都会相互帮衬。玛西巴图凭借着记忆开车前进，空气能见度很低，流沙覆盖路面，“这样强度的沙尘暴，今年已经是第三次遇到”。

下午，风终于停了，天空露出蔚蓝，草原又恢复了平静，妻子乌仁陶格少带着儿子阿穆尔朝克图也回到了家。妻子回到家的第一件事情就是打扫窗前一层层厚厚的沙尘。“家里没有女人，颜色都变了，感觉一切都像蒙着一层灰，没有色彩。”玛西巴图说。晚上，妻子煮起了火锅，一家人一起吃了晚饭，“终于不再是自己凑合着吃一口”。



📷 晚上，妻子煮起了火锅，一家人一起吃晚饭，“终于不再是自己凑合着吃一口”。为了读书，妻子和儿子周中住在旗里，一家人只有在周末才能团聚。



📷 晚饭后，玛西巴图爬上屋顶，修理被风沙吹坏的网线。

4月1日 星期六

清晨一片晴空万里，玛西巴图盘算着清理羊圈，向附近的邻居借来了挖掘机。每年春天，玛西巴图都要清理一次羊圈，保证干净卫生，避免羊群染病。一整年没清理了，沙子快要堆满羊圈，挖掘机作业了整整半天，儿子也在一旁学着用小铲子铲着沙子往卡车里倒，最终清理出来满满两卡车沙子。



📷 沙尘过后次日，玛西巴图借来邻居的小型挖掘机清理羊圈中的沙子，儿子也在一旁学着用小铲子铲着沙子往卡车里倒。



📷 玛西巴图的妻子乌仁陶格少和儿子一起拼积木。

下午，一家人终于忙里偷闲，妻子带着儿子玩起了玩具，一转眼窗外又刮起了大风。“这次应该不是沙尘暴，能感受到风中夹杂着湿润气流。”玛西巴图判断，这一次终于应该会等到一场雨。

4月2日 星期日

气温骤降到零下，一场大雪覆盖在了草原上。



📷 气温骤降到零下，大雪覆盖在草原，玛西巴图和母亲在风雪中赶着羊群。



📷 因为下雪，连接水窖水泵的电线短路了，玛西巴图只得一桶接一桶地提水给马饮水。



大雪中，玛西巴图的一只羊被马踢断了前蹄，需要包扎处理。

“雪也是雨，有降水就是好事。”面对极端恶劣的天气，玛西巴图并不担心，虽然大雪中，他的一只羊被马踢断了前蹄，需要包扎处理。“牧民是最有抵抗力的。”他强调着在牧民中流传的这句老话。

雪停后，儿子阿穆尔朝克图在家门口堆起了雪人，一旁砖缝中的小草开始返青，难熬的春天即将结束。玛西巴图计划着扩建羊圈，并想把自己的马群也发展起来，当然最重要的还有二胎，“两年前就说要二胎，明年必须要提上日程了”。



雪停后，儿子阿穆尔朝克图在家门口堆起了雪人。



📷 玛西巴图夫妻俩抱着新生的羊羔走在草原上。未来，他们计划着扩建羊圈，发展马群，还有最重要的是生个二胎。

图片编辑 | 董德

开篇图说：2023年3月31日，内蒙古四子王旗，与沙为邻的牧民玛西巴图家，一场沙尘暴从北边滚滚而来。为了安全起见，羊群被关在羊圈里，等待沙尘过境。

财新

最新财新周刊 | “时间银行” 能否解开养老难题

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

志愿者向老人提供服务，为将来自己接受服务积累时间。“时间银行”近年来多地开花，南京已实现全市“通存通兑”。少子老龄化的未来，它的路会更宽还是更窄？



结束拜访后，志愿者姜秀萍与马冬告别，马冬和老伴都存在视力障碍，外出不便，买菜购物对他们来说是件难事。

文 财新周刊 唐爱琳 摄影 财新周刊 张芮雪

上午9点半开始，65岁的姜秀萍和两名年龄相仿的志愿者走访了三户高龄老人家，了解买菜需求。她们把收到的现金分别装在不同塑料袋中，购买的每样菜品或在包装袋上写明价格，或者留下收据，再一户户送上门，每个环节都要拍照记录。遇到老人手部有残疾，还需帮忙切分。

姜秀萍家住北京市东城区朝阳门街道新鲜社区，这三户老人是她组建的“相依相守助老服务队”的帮扶对象。服务队的志愿者多为刚退休不久的社区居民，服务对象是社区里60岁以上的残障、独居、空巢老人，以及80岁以上的高龄老人。

“比上班时还忙。”姜秀萍告诉财新，她退休前是一名会计，现在每天上午都要参加助老服务，帮三户老人买菜、送菜耗时两个小时，她自己的“时间银行”账户上则会增加两枚“益宝”，可用于兑换商品或服务。

“时间银行”是指志愿者为老年人提供助老服务，并按一定标准记录储存服务时长，等到志愿者自己年老时，就可以提取积累的时长，兑换自己所需要的服务。

不过这一新生事物也被一些不法分子盯上。2023年3月，民政部网站通报有涉嫌伪造民政部文件等违法活动，民政部从未单独或联合印发过《“时间银行”十四五规划（2021—2025）国家战略项目》《关于设立〈时间银行志愿者协会〉的实施办法》《〈关于建立时间银行线上云社区补贴制度〉的通知》《关于设立“时间币（TIME）”奖励机制规范细则》《〈进一步完善中国时间银行全国统一建设标准〉的通知》，以上5个文件均系伪造。民政部也从未登记过名为“时间银行志愿者协会”的组织。

2023年4月，银保监会也发布通知，称从未批准设立“中国时间银行”，相关网站、社交平台、App等所称“中国时间银行”有关内容均为虚假消息，相关投资活动涉嫌违法犯罪。以“时间银行”命名网站、App、微信公众号、自媒体账号等行为，涉嫌违反《商业银行法》及《银行业监督管理法》。

据财新了解，近期一些打着“时间银行”旗号的App和理财在一些社交平台上流行起来，宣称是由国家民政部发起的互助养老模式，通过线上充值“时间币”等方式获得收益，日收益率达到5%，时间币还能1:1兑换成人民币。

这些非法投资理财活动的“碰瓷”，只是“今天存时间、明天换服务”的养老服务“时间银行”在发展中遇到的又一个麻烦。事实上，作为舶来品，“时间银行”于上世纪90年代首先在上海尝试，随后多地跟进，但由于缺乏顶层设计、稳定的运营机制和激励机制，大多数机构以关门告终。

随着中国快步进入老龄化，养老服务成为社会痛点，有互助养老价值的“时间银行”再度被各界寄予厚望。2017年国务院颁布的《[志愿服务条例](#)》，明确提出志愿服务时间的记录及存贮。2018年5月，民政部在答复人大代表建议中表示，为进一步加强探索研究，民政部已将“时间银行”纳入全国居家社区养老服务改革试点范围，下一步将深入研究，争取在试点基础上获得突破，建立能够全国推广的运行模式。2019年4月国务院办公厅出台的《[关于推进养老服务发展的意见](#)》中提出，大力培养养老志愿者队伍，加快建立志愿服务记录制度，积极探索“学生社区志愿服务计学分”“时间银行”等做法，保护志愿者合法权益。同年11月，《国家积极应对人口老龄化中长期规划》将“时

间银行”承接机构到位率和储蓄率，纳入22项“积极应对人口老龄化能力评价指标”。

新一轮政策出台带动了“时间银行”在各地快速发展。北京大学人口研究所所长陈功教授长期研究“时间银行”，根据他和团队调研形成的《中国“时间银行”发展研究报告》（下称《“时间银行”报告》），截至2021年，全国已有240家“时间银行”，覆盖31个省份。陈功告诉财新，人口老龄化背景下，社区服务的“最后一公里”缺乏有效抓手，“时间银行”作为互助养老、志愿服务和社会参与模式，为缓解养老照护人员短缺以及识别和筛查需求发挥了作用。

各地政府也纷纷出台政策推行养老服务“时间银行”。2019年7月，南京市政府办公厅发布《南京市养老服务时间银行实施方案（试行）》，提出按照制定方案、开发系统、各区试点的步骤，逐步在全市推广，以实现全市“通存通兑”。2022年1月，北京市民政局会同市财政局、团市委发布了《北京市养老服务时间银行实施方案（试行）》，明确了养老服务时间银行开展的原则和建设目标；一年后的2023年4月10日，北京市民政局又发布了《北京市养老服务时间银行工作指南（试行）》（征求意见稿）。

作为互助养老的一种创新探索，“时间银行”在中国仍属起步阶段。《“时间银行”报告》显示，调研的54家“时间银行”平均运营3.14年，最长的也仅有9年。陈功表示，当前“时间银行”工作人员流动性较大，人员数量少、待遇差，运营资金高度依赖政府，同时机构发展也面临缺乏专有场地及物资保障的困难，缺乏必要的“人、财、物”支持。

“时间银行”的服务计量难以统一，人口流动背景下的全国“通存通兑”或难实现，少子、老龄化的人口负增长结构也对“时间银行”的可持续发展带来挑战。有人口学者表示，如果政府引导支持得当，“时间银行”将是解开养老难题的一个可行对策。也有社会学者认为，“时间银行”在养老服务体系构成中仅起补充作用，“绝不能视其为应对人口老龄化挑战的灵丹妙药”。

舶来品的本土化实验

“时间银行”起源于日本。1973年，在老龄化问题日益突出的日本出现了世界上第一家劳动银行的雏形，即为老年人提供志愿服务的义工网络，主要成员为家庭妇女，旨在组织鼓励年轻人需要帮助的老年人提供志愿服务；在实践过程当中，这一模式对老人之间的互助效果更显著。

“时间银行”的概念由美国学者埃德加·卡恩在1980年正式提出，他认为，劳动没有贵贱之分，其价值只能用时间来衡量，同等时间的任何劳动都是等价的。他提出了一种基于“时间银行”的志愿服务与互惠共享模式，即以劳动为计量标准，将人们每次参与志愿活动的服务时间存入个人的“时间银行”账户，等自己需要服务时再从“时间银行”中支取，接受他人提供的志愿服务。

中国老龄科研中心的工作人员在马耳他参加学术交流会议后，将这一概念引入中国，在最先跨入老年型城市的上海试点。1998年，上海虹口区提篮桥街道晋阳社区居委会推出了“时间储蓄式”为老服务，组织低龄健康老人向高龄非健康老人提供生活照料服务，将服务时间记录存档，等志愿者将来需要时，再组织其他低龄老人向其提供类似服务。

这一试点曾被广泛报道，北京、太原和南京等地纷纷派人赴沪取经，热闹一时。然而不久后太原“时间储蓄”宣告停摆；北京朝外街道社区服务中心推行的“劳务储蓄”，整整五个月未接到一位“储户”。

即便是第一个吃螃蟹的上海晋阳居委会试点，也在2003年停办。2012年5月，上海《青年报》回访了晋阳居委会，根据当时的报道，由于对不同服务缺乏换算标准、宣传不到位导致参与人数不足、高龄老人需求大与服务人数少、居民搬迁等问题，居委会成员换届时，“时间银行”停办，连账本也不知去向；作为首批志愿者的孙阿婆已81岁高龄，积攒的600多小时“时间储蓄”无法支取。

陈功原本不看好“时间银行”，但近年来随着老年人在赡养、医疗和社会服务等方面的需求变化，发展社会化养老成为必然选择，加之志愿服务体系的建设、大数据等技术的发展，促使他转变了看法。

据国家卫生健康委数据，中国养老呈现“9073”格局，即90%左右的老年人居家养老，7%左右的老年人依托社区支持养老，3%的老年人入住机构养老。全国老龄工作委员会办公室发布的第四次中国城乡老年人生活状况抽样调查结果显示，2015年，城乡老年人在上门看病、康复护理的健康需求外，对上门做家务、心理咨询、聊天解闷等生活服务类需求也有较高期望。

《“时间银行”报告》显示，各地推行的“时间银行”多提供精神慰藉、陪伴聊天、送餐、助洁、助浴、陪同就医、代办代办、知识课堂、法律援助等非专业化的养老服务内容。这些需求大多是多样化、个性化的，政府难以完全覆盖，又由于专业化程度不高，市场价值有限，也难以形成市场规模。

2017年以来，“时间银行”进入了新一轮发展期，各地政府也陆续参与。试图打造全国通兑平台的一家北京非公募慈善基金会，已和近80个地方各级民政系统、养老院等达成“时间银行”合作。该基金会负责人告诉财新，这几年在推广过程中，他发现地方政府对“时间银行”的接受度越来越高，主动性也愈强。

“中国存在严重的人口老龄化问题，关键是社区服务的‘最后一公里’缺乏有效抓手，养老服务存在需求不清、不

准和供需错配的情境。”陈功解释，“时间银行”缓解了养老照顾人员短缺，在识别和满足非专业化养老需求上发挥了作用，各地政府也希望借用这一互助服务减轻政府养老负担，调动多元主体共同参与养老服务供给和社区治理工作。

社区里的老老互助

“吴姐，有事吗？”姜秀萍隔着窗户询问77岁的空巢老人吴聪敏。

早年丧偶，几年前儿子也因病去世，吴聪敏自己又得了变异性关节炎，行动不便。每次路过，服务队的志愿者总会在窗口和吴聪敏说上两句，看看她有什么需要帮助的。窗户外放着吴聪敏腿脚便利时从陶然亭公园买回的花，她斗嘴说：“没事，别偷我花啊。”

“他们担心我一个人在家遇到意外，喊了我回应了，就放心了。”对吴聪敏而言，空巢生活多少有些孤单，生活上有志愿者照料感觉踏实些，志愿者们每次来，她总愿意多留他们说会儿话。

2015年，姜秀萍带着老年舞蹈队在社区活动，时不时有社工请他们帮忙，逐渐形成了一支助老服务队。老人有需求通过电话、微信联系，为避免出现纠纷和风险，志愿者每次至少是两人结伴上门服务。像吴聪敏这样需要服务的老人，在新鲜社区一共有11人，另有4名老人来自周边社区。



左图：志愿者马成兰在纸上记录下姚殿文希望代买的菜品，72岁的姚殿文行走不便，还有视力障碍，过去三年，他基本依靠姜秀萍的志愿服务队来满足购物和外出需求，即使是突发疾病，也总是姜秀萍第一时间将其送往医院。左下图：69岁的马成兰和61岁的刘德荣抬着十余斤重的买菜车进入小区单元楼。他们往往帮多个家庭一次买齐，购买量大，至少需两人配合才能完成。右图：志愿者们在菜市场买菜，每挑完一样菜品，她们都会记下所花费的金额，方便老人们核对，商家知道她们在做好事，也会酌情打折。右下图：为朱丽艳送完菜后，马成兰和刘德荣帮她清洗和分切水果萝卜。因为手部疾病，朱丽艳难以使用厨房用具。每过一段时间，志愿者就帮她买些方便食品、牛奶和水果，以此丰富饮食。她最爱红心萝卜，每次都要志愿者帮忙切好放冰箱。

2020年，北京市思诚社区公益基金会将“时间银行”作为解决社区互助养老的方案，引入新鲜社区。该基金会秘书长李萌说，要开办“时间银行”，社区要有公益组织带头人、还要有一定的需求体量，这跟政策保障和资金支持同样重要。她曾试图在其他社区复制这一模式，却发现难以找到合适的带头人。

李萌向财新介绍，当时朝阳门街道拿出1万元，换算成相应的“时间货币”，即“益宝”，发放给首批接受服务的老人，志愿者通过服务形成时间币交易，如2小时代买菜可兑换2枚“益宝”。志愿者获取的时间币可在周边爱心超市、药房兑换物品，基金会接受的爱心捐赠物品也放在爱心超市。不过由于老年人使用手机多有不便，“时间银行”平台使用最多的功能仍是志愿服务记录。

这一模式起初吸引了一批志愿者。李萌坦言，兑换物品虽是吸引志愿者的手段，但需要政府和基金会持续的资金投入，“是个无底洞”。后来李萌逐渐压缩了物品兑换的比例，仅分配捐赠物资，可一些志愿者发现，“时间银行”可兑换的物品缺乏吸引力，物品也并非时时刻刻有存货，项目运行一年多后，有志愿者逐渐离开。留下的志愿者大多和姜秀萍想法类似，她甚至不清楚自己账户有多少“益宝”，“一点儿没把这个看得很重，目的是为了给大家干点事”。

李萌转而引导志愿者理解“时间银行”服务换服务的机制，为此她执意将一名多年从事志愿服务的老人留在服务对象名单里。

2020年初，新鲜社区79岁的老人关玲突患脑血栓，语言和行动都受到影响，她的老伴已80多岁，两个女儿均因

工作无法照料。于是志愿者上门帮买菜，推着轮椅带她去打针、做理疗，还联系社区对她家进行扶手安装等适老化改造，姜秀萍一度成为口齿不清的关玲的翻译。第二年服务对象审批时，考虑到志愿者的负担，以及关玲的子女和老伴都健在，有志愿者提出不再服务关玲，而把资源用到更困难的老人上。

生病前，关玲是一名退休的小学教师，在社区做了多年志愿者，会弹琴、能教老人唱歌。李萌认为，“时间银行”应该让志愿者看到，年轻时为社区做过贡献的人，衰老了也有志愿者为他们提供服务，于是说服志愿者将关玲保留在服务名单内。对于志愿者的无偿付出，关玲总觉得心里不太踏实，“请保姆也得给人钱”，她也曾主动拿钱给志愿者，但被婉拒。她说，“时间银行”对志愿者的激励，相比于付出远远不够，但这个项目让她“稍微踏实点”。



图：关玲书房里悬挂着她和学生们的合影，这是她1963年第一次担任班主任时带过的学生，如今这些学生也到了退休的年龄。左下图：志愿者展示自“时间银行”的账户余额，他们可以用志愿服务的时长来兑换商品，每1小时的服务可以抵扣元钱。右下图：关玲的钢琴放着“阳光老人”的奖杯，那是她退休后担任志愿者获得的；如今她成了需要志愿者们照顾的对象，也是“时间银行”的受益者。

“我希望别人能看到‘时间银行’的作用，才能吸引更多人来做志愿者。”李萌认为，推广“时间银行”和扩大志愿者队伍是相辅相成的，目前新鲜社区已有第二支助老志愿服务队加入“时间银行”。

与基层探索同步的是政府的支持。2022年，北京首次将发展“时间银行”等养老互助模式写入政府工作报告。2022年1月，北京市民政局会同市财政局、团市委发布《北京市养老服务时间银行实施方案（试行）》（下称《北京方案》），规定志愿者每服务1个小时，可获得1个“时间币”并存入个人账户，“时间币”在全市范围内“通存通兑”。志愿者本人或配偶可以在年满60岁以后兑换相同时长的养老志愿服务，也可赠送给直系亲属或向管理平台捐赠，但不支持兑换资金或实物。这一方案距离完全落地仍有待时日。

志愿服务还是市场机制？

在南京探索“时间银行”时，南京养老志愿服务联合会（下称“南京联合会”）会长史秀莲思考最多的是，不同服务如何计量，服务能否兑换商品。

史秀莲是钟山职业技术学院老年服务人才培训中心的教师。之前从事志愿服务时，她看过志愿者遭遇讹诈，希望能找到一种令人放心付出和接受善意的方式。2014年南京市栖霞区尧化街道某社区请专家团队设计一个激励式的志愿服务机制，史秀莲参与其中。

史秀莲介绍，这一社区是拆迁安置小区，居民缺乏志愿服务意愿，普遍担心“我要提取时间时，不给我怎么办”。基于此，专家团队设计了“721模式”，即一项志愿服务完成后，付出的时间70%用来储存，20%用于兑换物品，10%兑换现金，用以支付交通等费用。“为了肥皂、洗衣粉，居民积极性很大”。

这项尝试还参照了各类服务的市场价值，设定了一套以时间为衡量单位的加权体系。如医生问诊、理发师理发等有专业技术含量且需持证上岗的服务，服务时间按照1：1.5或1：2的权重记录，而类似保洁家政这类基础服务则

以1：0.5的权重记录。

这套做法很快引发效仿，但不少效仿者举步维艰。史秀莲解释，该街道依托驻地企业捐赠形成了街道级基金会，每年向“时间银行”投入约40万元资金，其中一半用于物品兑换，另一半用于运营，但并不是所有街道都能拿到启动资金，且随着志愿者和服务时长累计，需要兑换的30%耗费的资金越来越多。

2017年，经过民政部门批准，南京联合会由20多家养老机构和居家养老服务中心合作成立，史秀莲担任会长。在鼓楼区开展可复制推广的新试点，由于取消了服务计量的权重以及物资兑换的机制，推广中遭遇争议。史秀莲还记得，在一次与5名政府工作人员交流时，有4人表示不理解，认为不同服务的市场定价不同，且取消物资兑换等于是取消了对志愿者的激励机制，难以推广。

陈功也表达了取消权重可能导致“劣币驱逐良币”的担忧。他表示，大多数“时间银行”统一以小时为单位，忽略了同一时间内不同劳务所包含的价值并不一致的问题，如1小时的拖地服务和1小时的电脑修理工作所代表的价值有可能并不一致。当这一问题得不到解决时，便容易出现技术要求高的志愿者倾向于退出“时间银行”，于是高质量的志愿服务逐渐淡出。

“对老人来说，仅有医疗还不够，没有人照顾日常饮食起居也是不行的。”史秀莲扛着黑板到处“路演”，历数“721模式”缺乏可复制性，主张“时间面前人人平等”，愿意做善事的志愿者不求回报，也不在意自己的技能是否更专业、值更多时间币，“并不是说医生去帮助别人，就要多赚取时间币”。

在取消物资兑换方面，史秀莲的顾虑同李萌对“资金无底洞”的担心类似。史秀莲记得，南京曾有一家允许用服务换现金的“时间银行”被挤兑瘫了，因有传闻称其连续亏损，志愿者担心存储时长无法提取，集中赶去兑换。另外，同一服务在不同区域能兑换的物资有别，也会造成挤兑。广州在探索“时间银行”时，曾出现过因不同街道兑换比例不同，有的街道可兑换物品价值更高，导致未在该街道服务过的志愿者也跑去兑换。

“时间银行”到底是志愿服务还是遵循市场机制？陈功在论文中指出，西方发达国家的“时间银行”发展出三种模式，或以政府为主导，或以市场为主导，或以社会和志愿服务为主导；如欧美国家多由民间自发建成，澳大利亚的“时间银行”则由官方牵头发起，政府提供了持续的财力支撑，还聘请了专门的监督和评估机构。不同的是，中国的“时间银行”采用了混合模式，原因在于单靠政府或市场不足以完成整个“时间银行”的信用与服务体系建设。他认为，建设“时间银行”离不开政府，同时也需要开发人力资源，倡导更多社会公众参与其中。

这一混合状态曾引发争议。史秀莲在设计南京“时间银行”时，以《志愿服务条例》为上位法；一些“时间银行”将其视为志愿反哺机制，激发志愿者参与志愿服务的积极性。南京大学社会学院教授陈友华则对财新表示，“时间银行”提供的养老服务虽是自愿的公益服务，但服务换服务的本质仍是有偿且为跨期支付，这有悖于志愿服务无偿、公益的性质。

华东政法大学商学院副教授徐大丰也撰文表示，“时间银行”需要解决未来兑换的信用问题，这是其与志愿服务制度的最大区别。在志愿服务制度中，由于志愿服务的无偿性，志愿者进行为老服务的时间越长，老年人享受的服务越多，任何一年志愿服务时间的增多都不会影响志愿服务的持续运行；“时间银行”提供的则是信用产品，须保证储存的服务时间未来可兑换、可偿还，任何一年助老服务的增加，都意味着“时间银行”后续年份承兑规模的扩大，将可能影响养老服务“时间银行”的健康、持续运行。

“通存通兑”的南京方案

成立市一级能够“通存通兑”的“时间银行”，构想由来已久。上世纪90年代后期，上海虹口区晋阳居委会探索过程中，曾有志愿者搬离社区。据前述《青年报》的报道：“她离开时还说，这一搬走，从前辛辛苦苦存下来的爱心时间，恐怕这辈子也用不上了。”

当时兼任上海市老龄科学研究中心副主任的桂世勋回忆，上海曾考虑过在全市范围推进养老服务的“时间银行”试点，设想成立市统一的“时间银行”管理中心和数据库。然而市民政局领导认为，一次性拨款两三百万元支持试点没问题，要确保几十年后兑现现阶段提供的服务难度太大；考虑到未来主管部门相关领导不断更换，管理经费难以保证，许多提供服务人员和获得服务回报老人的常住地因拆迁旧房和购置新房可能有很大变化等原因，将会严重影响“时间银行”的长期可持续性，试点方案并未付诸实践。

到了2019年7月，南京市政府办公厅发布《南京市养老服务时间银行实施方案（试行）》（下称《南京方案》），提出按照制定方案、开发系统、各区试点的步骤，逐步在全市推广，以实现全市通存通兑。2022年1月10日，《南京日报》报道称，南京已率先在全国建成市级层面的统一养老服务“时间银行”。南京市民政局联合市大数据管理局，在“我的南京”App设置养老服务“时间银行”信息系统，引入人工智能等技术，与市公安局、发改委等部门数据及时比对，实现供需全流程精准、智能、安全对接。

史秀莲认为，南京将服务计量、兑换方式等标准制定前置，在推广前做到全市统一，避免了不同区域服务标准不一的问题，“就像有了银联，只不过‘时间银行’没有利息和跨行手续费”。

不同于以往的公益组织主导型“时间银行”，南京的“时间银行”由政府主导。具体运营机制是，在市养老服务质量指导中心设立市级“时间银行”管理中心，对全市“时间银行”进行指导管理；区、街（镇）、社区（村）依托现有

养老资源，建设服务站点1300多个，形成市 区 街 社四级联动的管理运行体系。按照《南京方案》，志愿服务时长可兑换服务，同时可转移给直系亲属或捐赠给公共时间池。

考虑到可能存在的兑付风险，南京市设置了1000万元“时间银行”专项基金用于兜底和退出保障。《南京方案》明确，该基金由福彩公益金保障，用于为重点空巢独居老年人发放服务时间。志愿者因户籍迁离本市等原因需注销账户时，按照最新公布的非全日制小时工工资标准的10%给予一次性补助。同时，为防止通胀，每人时间账户的上限规定为1500小时。史秀莲介绍，目前南京的“时间银行”运营已近四年，该笔基金尚未用掉一分钱，离开的人大多把积累的时长捐赠给了家人或公共池。

陈功对南京的“时间银行”探索进行了调研，他认为：“如果地方政府未能拿出专项扶持政策并提供‘时间银行’的人财物技术保障，则‘时间银行’很难达到大规模的推广和扩展，而更多的是成为依托熟人网络和社区信任的在地化社区服务系统。”

史秀莲坦言，各地在推广中都经历了漫长的被当地政府逐渐接受的过程。有的担心无法超越南京模式，有邯郸学步之嫌，也有的对该模式可持续运营能力和政府背书感到担忧，还有的地方政府难以提供资金兜底支持；为保证公信力和“通存通兑”，在当地推广的公益组织需争取政府部门支持，但这项工作琐碎且费时，对公益组织而言也是挑战。目前南京模式仅在江苏常州、无锡和山东青岛得到推广。

能否全国统筹

随着人口流动性增加和“候鸟式养老”出现，有限区域内的“时间银行”难以满足需求，探索者们希望能够在全国范围“通存通兑”。

不同于南京模式有统一的标准，前述非公募基金会试图将各地“时间银行”整合至统一的线上平台。基金会负责人介绍，多年来各地对“时间银行”的探索都是各自为政，整合前要统一服务计量等标准，目前采取的是，1小时服务等同于1枚“时间币”，服务时长不可货币化、仅可兑换服务，伴随服务产生的积分则可兑换物品。经过沟通能够统一标准的“时间银行”，可在线上打通，未能统一的数据则被区隔开来。

发展不平衡也可能导致跨区域通存通兑不畅。比如当前北京对“时间银行”的探索相对活跃，河北较不活跃，天津则还未开展，京津冀地区还做不到“通存通兑”；再如有的地方开通了八大类服务，而另一些地方仅开通了四类。该负责人坦言，“通存通兑”目前仅是技术上实现了，但实际落地尚有距离。

陈功表示，当前在全国层面，“时间银行”呈多点散发趋势，除个别省市采用政府主导的模式，大部分“时间银行”为社区自发或社会组织及企业等社会力量在运营，缺乏统一的运行机制，为全国层面组建网络以及构建类似“时间银行”全国总行或联盟带来了一定的难度。他建议，将“时间银行”的统筹层级由常见的街道一级，逐步提升到地市级甚至全国范围。

也有学者和业内人士对“时间银行”持谨慎态度。陈友华2019年在一篇论文中写道，中国2000多个基本养老保险统筹单位的转移与接续至今困难重重，“时间银行”的“通存通兑”将更加困难。“时间银行”存取的是具有地域特点的养老服务，服务提供者与服务接受者空间相距较近时，服务交易才可达成，因而服务的地域间调配很难实现。



吴聪敏站在窗前挥手，与窗外的姜秀萍打招呼。志愿者们都是老街坊，每天傍晚遛狗时，都会来窗前看望吴聪敏，她们隔着窗户打趣，也问问吴聪敏有什么需要帮助的

中国老龄协会事业发展部主任李志宏在2021年撰文表示，在中国“时间银行”的“通存通兑”，需要建立一个相对独立的管理运营体系，但复杂信用产品的管理运营成本高昂，厘清一些问题：目前的社保经办体系或金融保险体系是否具有承接运营的意愿；现有全国性社会组织或人民团体是否有能力承接运营；“真金白银”的显性运营成本投入和“时间银行”的隐性社会效益产出，究竟孰大孰小，是否能够保证产出一定大于投入？

另一个可能影响“时间银行”兑付的因素是少子、老龄化的人口结构。李志宏在文中表示，“时间银行”可持续发展的关键在于接力服务，老龄化程度越高，现收现付模式越难以持续。若以60至69岁低龄老年人口为潜在“存取时间”人口，70岁以上中高龄人口为潜在“提取时间”人口来计算，伴随人口老龄化程度的加深，存储与提取人口比例将由2020年左右的1.5：1，提升到2035年的1.1：1，进一步提升到2050年的0.78：1，可持续发展压力明显加大。

前述基金会负责人则表示，他认为“时间银行”更类似于保险性质，而非银行性质，即存入的时间仅在遇到困难、迫不得已时才取出。尽管老龄化程度不断加深，但老年人身体状态愈好、衰老进程变慢，加上全社会参与志愿服务的人逐渐增多，“时间银行”不一定会在未来造成挤兑。

陈功同意，少子老龄化问题凸出，客观上为“时间银行”的可持续运营带来了“存少取多”的挤兑风险，但也应看到，“时间银行”是基于广义互惠的服务交换系统，人人都是需求者，人人也都是服务者。目前低龄老年人力资源极为丰富且开发不足，低龄健康老年人参与“时间银行”互助服务是主要发展方向，这将为践行积极老龄化带来契机；此外，青银共建和代际共融也是破解“时间银行”志愿者来源问题的重要突破口，但如何调动大中小学生参与社区服务，仍面临长期的激励机制和针对性解决个体需求的难点。

这类扩大供给人群的方法，在陈友华看来，仅能延缓兑付问题，但随着负债的不断累积，越往后问题越大。他表示：“‘时间银行’实际上是社会服务的一种尝试，在养老服务体系构成中仅仅起补充作用，绝不能寄希望于‘时间银行’去化解各种养老服务难题，更不能将其视为应对人口老龄化挑战的灵丹妙药。”

《北京方案》推出一年多以后，2023年4月10日，北京市民政局又发布了《北京市养老服务时间银行工作指南（试行）》（征求意见稿），对养老志愿服务组织方、养老服务志愿者、服务对象、养老服务时间信息平台、志愿服务活动 and 保障机制作出详细指引。

“现在的志愿者老了之后，如果没有新的志愿者加入，那我不就真成瞎说八道了吗？”在新鲜社区，李萌和姜秀莲一直在招募新的志愿者。她们想方设法扩大服务队的影响，让新人了解“时间银行”项目，提供明确的参与渠道。目前她们已招募到四五名新人。

版面编辑：肖子何

随笔 | 搜救犬：只为找到你，一定找到你

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

目前中国的搜救犬数量大约是1100只，已通过国际标准认证的不到100只，达到B级11只，平均每1.27亿人分到一只。而欧洲地区B级犬有2000多只，平均每35万到40万人就能分到一只



中国第一只在废墟和广域两个领域都达到B级的双B级搜救犬子歌，至今在搜救犬国际资质排行榜位列中国第一。

文 李佳钰

4月28日是国际搜救犬日，旨在向全球范围内长期致力于搜救工作的搜救犬及其背后的训犬师致敬。平日里，往往只有大地震等自然灾害发生后，这个群体才会引发关注。搜救犬在废墟中穿梭的身影，屡屡出现在从灾难现场传回的影像中。然而，随着新闻热度下降，关注散去，公众仿佛也渐渐淡忘了这些在关键时刻能救人性命的无名英雄。

“不要只在地震后才想起搜救犬。”这是搜救犬从业人员的心声。因为这份与生命直接挂钩的工作背后，需要巨大的投入和付出。在大型地质灾难救援现场，一只优秀的搜救犬能够跑遍整片废墟，几千甚至上万平方米的区域。即使已经精疲力竭，只要训犬师告诉它，这里有人，它就会义无反顾地找到这个人。不管他是谁，是流浪汉还是大富豪，搜救犬都不屈不挠，不馁不弃。这也是搜救犬的可贵之处：对幸存者的忠诚。不管你在哪里，一定会找到你。

不同于执行搜捕、搜毒、搜爆等任务的军警犬，搜救犬作为一种特殊性质的工作犬，其主要职责是各类应急救援和灾难搜寻。

中国从2001年起有了第一支正规的国家级专业搜救犬队伍，隶属于国家地震灾害紧急救援队（又名中国国际救援队）。另一支国家队，则是2018年新成立的中国救援队。国家应急消防部门在各省也都下设消防搜救犬支队，且以长江为界，分为一南一北两个培训基地：南区由中国救援云南搜救犬机动专业支队负责，北区由中国救援山东搜救犬机动专业支队负责。相较于其他国家和地区，中国政府每年在搜救犬事业上的投入相当可观。民间也有一批具有搜救犬救援力量的救援队伍和个人，共同为这项公益事业尽心尽力。

今年是CRO应急搜救犬中心创始人钟鸣投身搜救犬工作的第13个年头。2008年汶川大地震的时候，他还是一名设计师，正在俄罗斯做艺术交流。路上偶遇一当地人，连比画带猜才明白，对方指着电视里的新闻想问他：“你为什么不去救援？”两年后，钟鸣真带着儿子去了趟汶川，沿途参观了不少地震遗址，大为震撼。当时才15岁的儿子问他：“如果是我们被埋在废墟下面，怎样才能获救呢？”

这两次发问在一定程度上改变了钟鸣的人生轨迹，让他渐渐有了从事搜救犬行业的念头。最初也懵懵懂懂，凭着一腔热情就买了只德国牧羊犬，结果摸索着训练之后，发现它并不能胜任。当时网上也查不到太多公开的训犬教程，钟鸣和儿子就开始琢磨着满世界去学搜救犬知识。先是自费去了美国、日本，后来几年又去了法国、奥地利、德国、克罗地亚、斯洛文尼亚，钻遍了各种废墟。他们意识到，这事不只是单纯训出一条搜救犬那么简单，背后得有一整套现代化的救援体系和技术知识作为支持。

久而久之，钟鸣算是彻底扎进了搜救犬这项事业。在他和儿子钟声的共同努力下，2016年，他们的团队——国际搜救犬联盟中国（CRO）正式加入国际搜救犬联盟，得以将一套完整的国际搜救犬标准和认证体系引进国内，并借此推动中国搜救犬生态进一步与国际接轨。虽然此前体制内也有相应的搜救犬考核机制，但整个行业同国

外同行的交流一直有限。这回与国际搜救犬联盟大家庭建立联系，用钟鸣的话说，他们爷俩误打误撞，撞开了一条门缝。

然而光说不练不行，得用这套引进的方法训练出合格乃至优秀的搜救犬，才能让更多人真正信服。而这绝非一朝一夕之功。训练一只搜救犬，至少需要花上一年半到两年时间，中途还会有犬只不合适被淘汰的可能。没出成果前，日子只能自己扛着。最困难的时候，钟鸣和他的几只搜救犬都在啃窝头。“那段时间是我们最惨的，我老婆经常问我兜里还有钱吗，我说没有，她说我再给你打3万块。”虽然家是坚强后盾，但训犬花销实在太高。前期摸索阶段，一只搜救犬的成本就要100万元，技术相对成熟后也要20万元左右。保守估计，从2011年起，CRO在搜救犬上的投入至少有300万元。

值得欣慰的是，钟鸣最终成功训出了他引以为豪的当家花旦拉布拉多犬“子歇”和金毛犬“巴特”。它们是天生干这行的料，前者搜索能力极强，后者聪明绝顶，分别累计参加过6次和4次救援任务。它们都是通过国际标准认证的B级犬，拥有国际救援资格。子歇还是中国第一只在废墟和广域两个领域都达到B级的双B级搜救犬，至今在搜救犬国际资质排行榜上位列中国第一。

二

一只搜救犬能力再强，再聪明，也不是所有活儿全能干。根据承接任务的不同，每只犬有不同的分工。

根据国际搜救犬联盟制定的《国际标准搜救犬等级测试规范》，救援领域被细分为废墟、广域、追踪、寻迹、水域、雪崩六类。

针对以上每一个领域，国际标准搜救犬认证考试，都将对犬只的救援能力进行考核认证，并按照V级（地区救援资格）、A级（国家救援资格）、B级（国际救援资格）三个等级进行评定。

其中，最常见的救援领域是废墟，即在地震等自然灾害和建筑倒塌中搜寻幸存者；与之相应的是广域，在广阔原野和复杂地势环境中找人。这两类主要都是无指定人员的搜救任务，属于无嗅源。有嗅源的是追踪和寻迹：追踪偏向野外，寻迹偏向城市，搜救犬根据气味残留寻找走失者。

用鼻子嗅气味是犬类的本能。因为拥有上亿个嗅觉细胞，犬类对气味的辨别能力高出人类百万倍。在风力足够的条件下，它们光靠鼻子，就能嗅到深度超过10米、直径大约200米范围内的人体气味。尤其当幸存者掩埋较深又无力呼救时，如果不依靠犬类的嗅觉，人力搜索很难发现，生命探测仪往往也无能为力。

如何让犬只逐步从用眼睛转换到用嗅觉搜索，是搜索科目训练中非常重要的一课。钟鸣介绍，这是一个从0到100的过程：犬只从完全看见、无需使用嗅觉找到人，到距离越来越远、遮挡越来越多，难度一点点加大，直到最后完全看不见、百分百依靠嗅觉找到人，然后在离人体气味最近的位置吠叫报警。如果失败，就回到上一步重新训练；如果成功，就要用最好吃的食物、最美的词汇，让犬只记住这个被赞许的行为。

定位，吠叫，失败，重来……所有科目不能跨越，每一步都不能省，这恐怕是搜救犬训练中最难也最耗时间精力的过程。但是，只有通过一次又一次的练习，搜救犬对幸存者的忠诚度才能逐步建立。最终一到那个环境，只要听到“Search”的口令，它就会按照训犬师手指的方向往前冲。

当然，再厉害的搜救犬也会有失手的时候，它们会情绪低落、沮丧，耷拉着脑袋。这时候训犬师更要鼓励它，让它再重复一遍，给它自信。同时，训犬师自己也不能着急，不能慌，否则情绪会传递给犬只。就像陪孩子写作业，如果老说孩子写不好，孩子压力一定很大。犬也一样，都能感受得到。况且它的鼻子还那么灵，能闻见人的紧张程度和平时不一样。

三

对于一只合格的搜救犬来说，最核心的要求是没有攻击性。这与习惯用牙扑咬的护卫犬、军警犬非常不同。搜救犬不仅对人不能有攻击性，对犬也不能有攻击性。无论是对于救援现场一旁围观的人群，还是对于废墟下哭喊呼救的幸存者，犬只的任何攻击性行为都有可能造成二次伤害。而且，犬类一般领地感很强，如果对其同类有攻击性，那么很有可能会影响其他搜救犬完成工作任务，甚至造成伤害。



左图：钟鸣在CRO基地组织搜救犬进行搜索训练。图：李丛汛（实习）右图：搜救犬巴特（左）和子歇（右）在机场等待出发，准备前往执行搜索任务。

如果一只犬天生好奇心强、有探索欲、对气味有执着的追求，那么它极有潜力成为优秀的搜救犬。子歇就非常典型，不放它出来搜索，它就在屋里不停叫唤，还哇哇哭；要是哪天别的搜救犬先去训练了，回来后保准还得被它骂：刚才谁搜了？啪，打一顿。

对于有天赋的幼犬，年龄越小开始培养越好，方便增进感情。比如三四个月大的时候，要让它拥有一个美好的童年，跟着大犬学习行为边界。每当咬人咬重了，或者玩得没轻没重，大犬都会制止。巴特在当老大这点上就非常优秀，可能因为原主人是卖鱼的，它也跟着习得了大哥风范。

幼犬到六七个月大，就可以带它进入废墟。喂些好吃的，让它对废墟建立良好的印象。也可以开始测它的胆量，带它上大水泥管子上聊会儿天，让它不害怕。渐渐地，它会吧废墟当成游乐场，把搜索当成游戏，如果找到人便会得到奖励。

有谁不爱得到奖励呢？以子歇为首的CRO搜救犬们都乐意参加搜索训练了。一听到“Search”的口令就倍儿精神，摇头摆尾，神采奕奕。因为它们知道，干完这件差事，就会得到它们最爱的球、肉干，还有奶酪棒。

“对，就这儿！”“好狗！真棒！”对CRO训犬师来说，这些赞美随时挂在嘴边。每当搜救犬在废墟搜索训练中发现“幸存者”，并在正确的位置精准连续吠叫报警后，总能听到训犬师特意提高音量，毫不吝啬地大声夸奖，“好”字声调拉得尤其长。

当然，这些“幸存者”都是训犬师们假扮的。每次搜索训练开始前，他们上房顶的上房顶，钻涵洞的钻涵洞，用板子或者其他覆盖物挡上藏好后，通常还要再等上半个小时，散散味儿，再把早已跃跃欲试的孩子们从犬舍里放出来。

对搜救犬而言，它们或许从来就没把搜索这件事理解成要去救人，只会认为这是在跟它捉迷藏，躲猫猫。找到

了，这个人就会给它好吃的，夸夸它，抱抱它。就像小时候孩子守在圣诞树下等待圣诞老人敲门来送礼物一样。

四

不难想象，平日里，对许多训犬师来说，搜救犬就像他们一手带大的孩子；但真到了救援现场，搜救犬则是同他们背靠背的战友。

对于任何搜索任务来说，一犬一人，合起来才是一支队伍。没有搜救犬可以独自找到幸存者，作为团队里的重要成员，训犬师也要充分履行自己的职责。比如获取信息：如果坍塌的是一栋居民楼，那么找到人的概率就很大；如果要搜的是一间车间厂房，全是机器，那就没必要浪费精力。再比如观察：观察周围的环境，地形地貌、建筑构造、坍塌情况；观察犬只的状态，是在搜索还是在玩；观察潜在危险，楼上有没有梁要掉下来，可能把犬砸伤。

优秀的训犬师，往往能在熟悉地形、测定风向后，在心中形成一张搜索地图——分片分区，有章有法，思路清晰地指挥搜救犬按照最佳路线进行有效搜索。

危急时刻，救援的时间是有限的，犬只的体力也是有限的。理论上，只有B级犬有能力进行一场20到30分钟的搜索，20分钟对犬只来说已经很累，如果其中10分钟无明确路线，那就白白浪费了近一半的体力。能力再强的犬只，一天最多也就能搜五到十场，而且很可能最后两三场因为疲惫而效率变低。

土耳其大地震期间，有新闻报道国外搜救犬因太过劳累而去世。钟鸣解释，确实有这种可能。但作为专业训犬师，如果发现自己的搜救犬已经不在状态，就应该立即让它停止工作。训犬师应该非常熟悉自己的犬，就像手里的车能开多快，心里应该有数。

到了一定阶段，训犬师和搜救犬彼此是有默契的。如果犬只有一些奇怪的行为，训犬师就应该意识到背后可能有问题。2018年冬天，钟鸣带着子歇寻找一个因醉酒而走失的人，子歇就曾在一片冻住的湖面上围着一个地点不停打转。因为太了解子歇在日常和搜索时的行为，钟鸣判定这个位置有问题。虽然救援队当时已经判断此人遇难且家人同意停止救援，但来年开春冰面化后，那个人真就从子歇打转的地方浮上来了。

所以，在搜救犬行业，还有一种说法，叫作训犬先训人。训犬师能力的高低，在一定程度上决定了搜救犬最后的高度，否则即使犬只是好苗子，也有可能不成器。一名优秀且专业的训犬师需要拥有强大的综合能力，不仅知识和技术储备要足够，思维和眼界也要打开，心理素质、抗压能力都要过硬，这些要素最终都会决定救人时的表现。

而搜救犬的能力强不强，平时的训练是不是到位，会不会出现假报警，实战的时候很容易看出来。在灾难现场，训练有素的搜救犬一般都是无绳搜索，训犬师一声令下，就能放心地把犬放出去，充分发挥它的能动性。大地震之后通常还有余震，有些危楼随时可能二次坍塌，这时候人已经不可能进楼了，只能凭借犬只在身形、灵敏度和体力上的优势。即便在训犬师和搜救犬互相都看不到对方的地方，优秀的犬只也能根据训犬师的口令完成搜索任务。如果一直被牵引绳牵着，反而对犬只是干扰，而且不安全。

五

需要正视的是，中国搜救犬与世界领先水平仍有很大差距，无论是在数量上还是能力上。据钟鸣介绍，目前中国的搜救犬数量大约是1100只，已经通过国际标准认证的不到100只，达到B级的才有12只，其中1只已去世，现在是11只。估算下来，中国平均每1.27亿人能分到一只B级犬；而根据国际搜救犬联盟近五年提供的数据测算，仅在欧洲地区，B级犬就有2000多只，平均每35万—40万人就能分到一只B级犬。

2019年，为进一步了解国内搜救犬行业的真正水平，CRO邀请了来自法国、比利时、捷克、斯洛文尼亚、克罗地亚的五组顶尖选手，与代表中国搜救犬最高水平的五组中国选手同台竞技。其中，两组外籍选手具备国际标准搜救犬最高级别（MRT）资格，三组曾获搜救犬世界杯前五名；中国选手则来自中国国际救援队搜救犬队和CRO。

邀请赛实行36小时车轮制，在京郊一处近7000平方米的废墟基地，三个复杂场地、五次不同时段搜索，未知幸存者数量。在那场比赛中，代表CRO参赛的子歇一如既往地表现优秀，七个藏人处全都成功搜出，但最终名列第五，与第一名来自比利时的丹尼斯和他的搜救犬西瓦，相差160分。丹尼斯和西瓦最完美的一次搜索，只用了六次口令，三分钟即完成。按照国际MRT计分标准，找到一名幸存者最高得40分，160分则意味着四个幸存者的距离。

“这也突破我的棚顶了，”作为赛事发起人，钟鸣日后回忆道，当时本来以为自己水平已经挺牛的，没想到会输得这么惨，“那次等于是证明了我们还有很长的路要走。”

从2020年开始，钟鸣开车带着子歇，到全国各地去做搜救犬公益讲座，还把近十年来积累的搜救犬知识和训犬技术做成公开课，在社交平台广泛传播，累计观看人次突破5万。同年10月，由钟声主编的《国际标准搜救犬训练与认证指南》正式出版，全面讲解了国际标准搜救犬的训练方法和认证考试规则。

也是从那次邀请赛后，各地消防搜救犬队来找钟鸣培训的开始变多。2022年9月，应中国救援云南搜救犬机动专业支队之邀，钟鸣飞去昆明为那些战士们上课，并指导他们进行国际标准废墟搜索实操训练。同年10月，CRO克服重重困难，专门把世界犬业联盟搜救犬委员会副主席、国际搜救犬联盟国际评审官马库·布鲁肯斯请到中国，

为资格认证考试担当考官。光是云南支队，就又有30只犬拿到废墟A级认证，24只犬拿到广域A级认证，还各有42只犬在这两个领域分别拿到V级认证。



2018年，中国国际救援队通过国际标准搜救犬等级认证考试后合影。

面对这些努力精进的年轻人，钟鸣感到很欣慰。他不止一次强调，这些云南的小伙子们真争气。

六

或许更令人感到欣慰的是，越来越多的年轻人愿意参与到搜救犬事业中来。

和父亲共同发起创立CRO的钟声就是其中之一。从宾夕法尼亚大学公共管理学硕士毕业后，钟声现在全职在CRO工作。从2016年起，他先后翻译了两份共计20万字的国际标准搜救犬等级测试规范，2020年编译成书。近年来，国际搜救犬联盟国际评审官受邀到中国开展资格认证考试，也都由他全程陪同。钟声和他的新媒体团队一起做了抖音号@CRO应急搜救犬中心，截至目前已有8.7万粉丝，190.7万获赞。

他们还在微信小程序上发起了“云养搜救犬”的活动，邀请更多关心搜救犬发展的爱心人士，认养子歇、巴特、雅安、大乔、卧龙、吕布等CRO搜救犬，为它们提供食物补充、身体检查、药物医疗等方面的帮助。

在位于北京顺义大韩庄村的CRO基地，还有几位年轻的训犬师，每天都在陪伴着他们的搜救犬共同成长。

王一凯和胡汇鑫此前筹建过一支500人的志愿者救援队，王一凯任队长；也是通过这个机会，他们了解到CRO和搜救犬。去年9月，胡汇鑫知道有机会来CRO工作后，第二天就辞了职，成为训犬界的新人。胡汇鑫说自己从小就喜欢狗，喜欢狗给她带来的陪伴。这个00后年轻人，因为父母不在身边，家里的大狗成了她情感上最亲近的伙伴，小时候晚上睡觉害怕，她就跑去狗窝里睡。也许，这份感情是她如今从事搜救犬工作的部分原因。

当然，CRO基地里没有不喜欢狗的人。他们在讲述和搜救犬相关的故事时，通常说着说着，就开始不自觉地模仿起狗狗的样子，鼻子跟着抽动，嗅嗅，身子也学着狗狗摇晃起来，惟妙惟肖。还有他们的表达，常会切换到狗狗的视角，扮成狗狗的角色，彼此对话。那种灵动和自然，应该只有天天和狗狗亲近的人才能做到。

如今，新修好的CRO基地看起来好不热闹。除了拍视频、发抖音、上播客、上直播，近期还筹划着开发搜救犬夏令营和拓展营。毫无疑问，因为有了这些新生力量的加入，和他们玩出的新花活，会有更多人被吸引，进而促成搜救犬行业的良性发展。

专栏 | 似与不似间

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

学书法也好，学茶道也罢，陷在技术里不能自拔不可取，不拿技术当回事，虚妄求道也不可取，一切尽在似与不似间



2023年3月3日，河南安阳，书法艺术爱好者进行书法作品创作。图：视觉中国

文 杨葵
作家

学书法的人越来越多，应运而生很多书法教学小视频。互联网的算法太厉害，早已明了我对书法有兴趣，所以常常收到这些视频的推送，看过不少。

这些书法老师教人笔锋如何切，如何转，再如何推，如何这样那般。那么简单的一横一竖原来大有奥妙，居然有那么多技巧在里头，一杆细笔在手指捻动下，都快被转成麻花了。感觉这么写字，毛笔买得太值了，每一根毫毛都物尽其用。

早年间人习字，大概想这么细也是心有余而力不足。没有照相术，没有图片缩放，无论碑还是帖，绝大多数字都只在方寸之间，看不清啊。如今不同了，高清碑帖图片，每一点一横一竖都能放大数十数百倍，貌似毫无障碍即可洞悉每一点画的来龙去脉。有心人潜心钻研，终有收获，于是开课分享给更多人。

可是，真的洞悉了吗？我常有疑问，如此学习条件，看似比早年间强百倍，可为什么如今的书法大家少而又少呢？

就说这些开课的老师吧，一通精研下来，作品怎么样呢？我看到的是，临摹和创作的悬殊很大。临摹作品确实形似到不能再似，神也似的，谋篇布局，每一处留白都完全一样，如同出自复印机。但是再看创作作品，哪怕只有简单一句五言诗，突然尽显匠气、呆板，太不像出自同一人手了。

原因何在？想想有这么几个可能：一是毕竟这是个审美问题，无有定论，同一幅作品，不同人看了评价可能南辕北辙，是我厚古薄今了；二是我见识有限，互联网普及，随便刷刷屏，都有海量书法家在网展示，即便有好的也被淹没在汪洋大海里未被人知。以上两条，问题无疑在我这边。但也可能问题出自书法家，一是时间精力有限，花在临摹上的时间精力太大，花在创作上的少，所以创作不如临摹；二是书法家们还年轻，我们看到的古代碑帖，都是大浪淘沙淘下的人书俱老的精品，尚需给他们时间；三是，抱歉，写得就是差。

学茶的人越来越多，线上线下随处可见五花八门的茶艺课，还有各种级别茶艺师的考试机构，有证书呢。我也喜欢喝茶，这也被互联网轻易算出来了，也常收到茶艺课视频的推送。

见过很多所谓的茶艺师，乃至茶道高手泡茶，先精心洒扫庭除，茶桌纤尘不染，预先备好的精美茶具都是艺术品级别，连摆放的间隔都毫厘不差，如有皮尺量过。服装也是有讲究的，早几年还是所谓汉服，这一两年都有专业的所谓“茶服”。我之前读过几本古代服饰史，印象中都没见过那些服装，大概是当代社会流行的混搭吧。

客至，煮水温杯投茶，一系列动作下来，精细到像瑞士钟表。更引人关注的，是泡茶者的神情姿态，无不正襟危坐，不苟言笑。动作都慢条斯理，怕一快就显得心不净落了俗。

在一般茶课上，以上内容被归为饮茶礼仪范畴，还没到专业高度。专业的是什么呢？先讲茶的种类、产地、特色，这算概论；进阶课程是海拔、雨水、山场；再进阶是茶气茶香，茶气又分前额后背四肢等等，作用不同。茶香也复杂着呢，这个花香那个果香，花香还分兰花桂花各种花，果香呢，瓜果梨桃，多了去了。别以为这就算细，还

早着呢，云南同一个山寨里的两棵茶树，因为中间隔了一条小溪，香气茶气便有天壤之别……总之，茶道幽远，想学个透，免不了此恨绵绵无绝期。

可是，真的要这么学茶吗？我常有疑问，这么一场茶喝下来，是喝得很舒服，还是疲惫呢？喝茶环境，没客人的时候，也扫到这么精细吗？使用茶器，假如家里的小时工——别说小时工了，自己年迈的父母来，也用这些吗？也摆得如同皮尺量过吗？坐，当代人从小坐的是沙发，至少也是座椅，没有专门训练的人，四无倚靠坐下来不累吗？花香果香，面对真花真果的时候，也如此细心体会吗？……依我所见，绝大多数都挺累，那喝的是啥？

我这么说书法和茶道，并非反对书法有技巧、茶道奥妙无穷。相反，我很尊重这些人：写每个字，一点一画都精研，交代得清清楚楚，这很重要，胡涂乱抹要不得；茶有真香，精研每一缕细节，上下而求索，这不是那些喝茶只为解渴的人所能了解的美妙。我只是想给学书法和学茶道的人提个醒，技道有别，学技不厌细，但不要错认这些是道之所在。

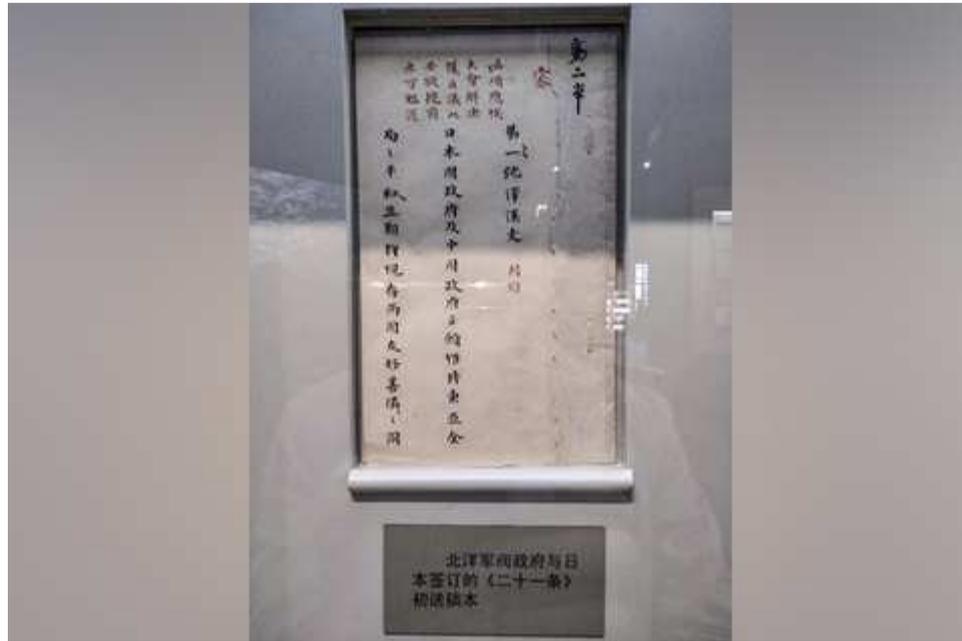
难的是，说到道，又是一个大坑，千万别舍掉技又去一门心思求道，恐怕更不堪。佛经里有句话：不取思议相，亦不取不思议相。学书法也好，学茶道也罢，陷在技术里不能自拔不可取，不拿技术当回事，虚妄求道也不可取，一切尽在似与不似间。对一些人而言，这个空隙间不容发；对另一些人而言，这个空隙比太平洋还要广阔。□

版面编辑：肖子何

专栏 | “二十一条” 交涉内幕

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

在日本对中国提出最后通牒后第四天，美国便对日本提出了抗议，表示日本的要求违反开放门户政策，“美国政府一律不能承认”



2017年11月8日，浙江嘉兴南湖革命纪念馆，北洋军阀政府与日本签订的《二十一条》初送稿本。图：视觉中国

文 王笛
澳门大学历史系讲座教授

1915年1月18日，日本向中国提出了丧权辱国的“二十一条”。根据美国驻华公使芮恩施的回忆录，1月22日，他了解到条款的内容，感觉“条件之苛刻，简直令人吃惊”。他很快把消息透露给了伦敦《泰晤士报》等报纸的记者。但是，英美的报纸在两个星期之内都没有透露这个消息，因为日本驻华华盛顿大使断然否认这个消息是真的。

芮恩施发电报给时任美国总统威尔逊，要他关注日本提出的“二十一条”，因为“这影响到美国人在华权利和合法前途”。芮恩施意识到，“二十一条”实际上把中国政府管理自己事务的权力“全部剥夺了”，因为其中的第五号要求提出，中国政府要聘用日本人充任政治、财政、军事等顾问，要与日本合办警察队伍和军械厂，购买的武器至少要有半数以上是日本制造，等等。而日本“想要得到这些特许权，唯一的办法是，不能让其他国家确切知道实际条款的具体内容，从而无法认真对待这件事情”；同时对中国施加压力，迫使中国接受这些所谓的“建议”。

根据顾维钧的回忆，中国“赢得华盛顿的同情”，美国政府通过日本驻美大使和美国驻日大使，“将美国的立场通告东京日本政府”，指出“二十一条”违反了现有的条约规定。

芮恩施认为，第五号的各项要求“应该全部予以取消”。他向中国外交总长建议，中国政府有理由直接向美国询问态度和政策，这样可以促使美国政府发布“权威性的声明”。虽然美国不能给予中国提供物资援助，但“至少应该了解中国的自由受到攻击的情况”，利用世界舆论，特别是美国舆论，来对中国进行声援。外交总长对芮恩施说，中国所希望的是美国和世界能了解中国的情况，并作出判断。

美国政府指示美驻日大使和驻北京公使，要他们通过非正式渠道，了解中日交涉的内幕。1915年2月20日《纽约时报》报道，在内阁会议上，讨论了日本政府对华要求，决定向日本递交照会，“对日本违反‘门户开放’原则提出交涉”。内阁公布的日本对华要求有21条，而日本早些时候提供给美、英、法、俄等国的备忘录仅有11条。《纽约时报》公布了文件全文，揭露日本要求获得在南满、内蒙古东部和其他地区的特权远远超出了商业范围，甚至其中还有干涉中国政治事务的条款。这些要求不仅违背了“门户开放”，也“侵犯了中国的主权”。

在回忆录中，芮恩施也记录了他处境的尴尬。中国希望美国立即对日本发出抗议，但是美国政府的指示经常来得很迟，所以他得特别小心措辞，以免与美国政府的指示相矛盾，也避免中国“抱太大的希望”。芮恩施意识到，中国希望“美国带领英国和法国”采取积极的联合行动，但是当时欧洲的情况十分紧急，美国虽然没有参加欧战，但显然是倾向于协约国一方，日本是盟友，所以对日态度难免投鼠忌器。芮恩施只能坚决主张，只有得到有关各国的一致同意，才能答应日本对中国提出的要求。他并认为，其所处的位置没有办法“给中国人出谋划策”，但可以让中国知道美国对局势的看法。

顾维钧始终充当了中国外交总长和美国公使之间的联络官。他曾多次和芮恩施一起长时间讨论，研究分析外交策略。芮恩施说：“我很钦佩他敏锐的洞察力。”日本公使馆对顾维钧与美国方面的频繁接触表示不满。

1915年5月7日，日本向中国发出了最后通牒，要中国在48小时内，即5月9日下午6点之前给予答复。鉴于日本的军事威胁，北京政府接受了最后通牒。据芮恩施的回忆录，美国国务院来电指示他，“劝告中日两国政府忍耐和

相互宽容”。芮恩施对美国政府的这个反应颇有微词。有研究者分析了后面更深层的因素：美国希望一个和平的东亚，不愿中日之间发生战争，便试图说服英俄共同行动，但提议未能获得英俄两国的支持。

根据顾维钧的回忆，由于芮恩施在“二十一条”交涉期间“毫不含糊地同情与支持中国”，中国各方面人物都把他看成是“中国真正的朋友”。在日本对中国提出最后通牒后第四天，美国便对日本提出了抗议，表示日本的要求违反开放门户政策，“美国政府一律不能承认”。而日本对美国的表态大加指责，称美国的这份照会“只不过是阴谋制造政治摩擦的又一例证”。

按照芮恩施的说法，“日本从不能代表中国人民的北京当局那里获得了某些具有深远影响的特许权，但是中国人民作为一个古老的有组织的社会，比任何政府都强大得多，中国人民始终没有同意日本提出的二十一条要求。”显然，他对北京政府接受“二十一条”是持批评态度的。□

版面编辑：肖子何

月谈鲁迅 | 一笑千金

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

我们已经或将要看到的是，喜剧或幽默在两个方向退化。一个方向是小丑，在另一方向，便是犬儒的、碎片化的宽解



2022年3月5日，杭州，西湖孤山鲁迅雕像。图：视觉中国

文 刀尔登
诗人

无论在阶级的立场上，在个人的立场上，我都有一笑的权利的。 《答杨邨人先生公开信的公开信》

鲁迅现存通信中最早的一封，谈到留学仙台的日常事，有这样几句：“同校相处尚善，校内待遇不劣不优，惟往纳学费，则拒不受，彼既不收，我亦不逊。至晚即化为时计，入我怀中，计亦良得也。”时计指怀表，此处选用这个日语词，是要与下文中的“计”字相配，完成一种修辞。

这年鲁迅24岁，但贯其一生的某种气质，寥寥数句，已经昭然。这种气质，即胡适所说的《新青年》时代鲁迅的滑稽，许广平和她的同学所认为的女师大时代鲁迅的爱说反话。拥有这种趣味的人，我们在社交场合中一眼便认得出来。因为这类人除了喜作俊语之外，还像猎犬一样，要从寻常的事情和话语中嗅探出荒唐来。有时是可亲可喜的，因为他们几乎不唱什么高调，又常能说些令人开心的话；有时是可厌可畏的，因为他们在表现智力的优越，别人一不小心，难免沦为取笑的对像。

现在很多人或许要称这种气质为幽默感吧 鲁迅自己多半不会赞同，他对“幽默”这个词是有些抵触的，说幽默“本不是中国的东西”“我不爱‘幽默’，并且以为这是只有爱开圆桌会议的国民才闹得出来的玩意儿”。这些话有点奇怪，因为英语中的词，未必所描述的是英国独有的东西，如果鲁迅认为幽默是某些国家或文化独有之品性，他也不曾给予说明。我倾向于认为，鲁迅对“幽默”一词的反感是模糊的。至于这种反感的来源，是与所谓英美派的疏远，还是对林语堂提倡小品文之不满，还是别的原因，则难下定论。

鲁迅又有过相反的论说。1935年吴组缃批评增田涉时说：“我缺少幽默，就因我是个乡下人的缘故。幽默是现代都市里的人的脾气。都市里的人大般是现世享乐的，他不肯正面地认识严肃的人生……对于这种种大事，我仍是以一个乡下人的认真态度去体味去了解的 我决不能当成一件滑稽可笑的事去告诉人家的。”

唉，多么耳熟的义正词严，将不论什么分歧，都化为道德或主义之争；多么耳熟的张口就来，将远尚未确定为事实的东西，决断地当成事实来说，冀望因了这种决断的语气，别人也就认同了他的确定；多么耳熟的defensive，让人想到鲁迅说的“一到衰弊陵夷之际，神经可就衰弱过敏了”，又难免让人想到鲁迅虽有这般高见，自己有时也要坠入彼中，他对幽默的一些成见，未必就无defensive的成分。

1935年的鲁迅在致增田涉的信中说：“我不赞成‘幽默是城市的’说法，中国农民之间使用幽默的时候比城市的小市民还要多。”这又与他先前的态度不同了 是的，鲁迅也常有不一致之处，这些不一致，有些来自思想的嬗变，有些来自人所难免的思维不能处处精细，也不无“此一时也彼一时也”的情况。

我要从鲁迅自己的作品中摘几个例子，来说明他的风格的丰富。

其一是《为了忘却的纪念》中对柔石的描述：“他的迂渐渐的改变起来，终于也敢和女性的同乡或朋友一同去走路了，但那距离，却至少总有三四尺的。这方法很不好，有时我在路上遇见他，只要在相距三四尺前后或左右有个年轻漂亮的女人，我便会疑心就是他的朋友。”

其二是《故乡》之写豆腐西施：“一面絮絮的说，慢慢向外走，顺便将我母亲的一副手套塞在裤腰里，出去了。”

又如《阿Q正传》里的“他的老婆跳了三回井”，又如《马上日记》，“然而奇怪，待到我辞别时，我看见三个孩子手里已经各有一个苹果了。”又如《推己及人》一篇中对家人的玩笑。

语感这东西，人各不同。我不知有多少读者会赞同我下面的意见：虽然这几处的幽默感不妨是本土的，但这些修辞的方式，都明显地受着域外文学的影响。

鲁迅认为本土的“幽默”少些雍容，多些滑稽和讽刺，往往落在漫骂与油腔滑调之间。对这一观点，我是半信半疑的。不过，且看他对金圣叹的评论：“‘杀头，至痛也，而圣叹以无意得之，大奇！’虽然不知道这是真话，是笑话；是事实，还是谣言。但总之：一来，是声明了圣叹并非反抗的叛徒；二来，是将屠户的凶残，使大家化为一笑，收场大吉。”鲁迅的态度有些严厉。这几句话尽管有些表演的味道，仍算是一种幽默感吧。不过鲁迅又是对的，金的笑话确实不算高明，令人不快。

不妨比较另一个例子。“二战”间有个叫维克多·戈德施密特的化学家，预防给盖世太保送到奥斯维辛集中营，在身边藏了氰化物胶囊。一个同为犹太族的同事向他索要一剂，他说：“这是化学家用的，你是力学家，应该用绳索。”两者的区别很微妙，正如幽默本身，至今没有公认的定义，是那种我们说不清楚然而一见面就认得出之物，且能断其高下之物。

我愿尽量狭义地使用这个词，而且将它与表达 通常是语言 联系起来。

我喜欢的另一个故事，说的是东晋的大画家顾恺之，迷信小术，桓玄就拿个柳树叶儿骗他，说是隐身草。待顾恺之持在手中，桓玄忽然惊道，人怎么不见了，既然左右无人，不妨方便一下。顾恺之要验证功效，竟然忍受桓玄这个坏蛋尿到他的腿上。这里，令我们发笑的是故事本身，是桓玄的恶作剧；至于文本（不妨去找原文来看），则是没什么趣味。鲁迅曾说，“关于汉以后的‘幽默’作品，可作罢。既有些难懂，又不似‘幽默’，选进去反会造成不协调。”这不是因为我们这个民族幽默感不发达，是因为严重脱离口语的“文言文”，实是无法传达之。

一个现成的例子，是林纾译的小说。狄更斯的《大卫·科波菲尔》，林译为《块肉余生述》的，有段著名的叙述，讲一个饭店伙计，骗去小大卫的晚餐，过程极为有趣，但在魏易口译、林纾用古文笔录的版本中，只剩下生硬了，几乎是不知所云。这段太长，无法征引，且看一个简短的。主人公的姨婆，在等待生产时颇为紧张，发泄到一个小伙子身上。董秋斯的白话译文是：“她捉住他的领子，不断地把他拖来拖去（仿佛他服了太多的鸦片），她摇他，弄乱他的头发，揉皱他的领口，塞住他的耳朵，仿佛把他的耳朵跟她自己的分不清楚，此外更搔他，打他。这情形有一部分由他的姑母证实，她在十二点半钟在他刚被释放的时候看见他，据说他那时像我一样红呢。”而林译则是：“擒吾左右走，力摇不止，有时撮发批颊，恣意所为，至于十二点钟以后始出。”

鲁迅在不止一个地方说过“下等人”更会开玩笑，前面已经引了一例。又如他在谈到话剧版《阿Q》时说：“警句或炼话，讽刺和滑稽，十之九是出于下等人之口的，所以他必用土话，使本地的看客们能够彻底的了解。”我的理解是，这和社会等级无关，而是在戏曲中，“下等”角色用口语，所以更适于幽默的表达。

说回到鲁迅的气质，那是敏感与优越感的结合。见到一只鸡蛋，恐怕第一着眼之处，是要看看里边有没有骨头。想起一个经常为人谈论的话题，是鲁迅若活得长久会如何如何。谁也不知道会怎样，不过以他的脾气，连日常的模式和解释，也要寻出不连贯之处，如果身处实实在在的荒唐之中，不管冠以什么伟大的名目，导以什么美丽的旗帜，他恐怕先是会隐忍，很快就忍无可忍。我们看他后期与“同志”的合作与冲突，已有这种迹象。前引吴组缃的态度，只是年轻人的一点激烈，已经不是鲁迅所能接受的。他在另一个地方说，某些时候，“笑嘻嘻的可就遭殃了，因为他这时便被叫作：‘陈叔宝全无心肝’。所以知机的人，必须也和大家一样哭丧着脸……这时也就‘幽默’归天，‘正经’统一了剩下的全中国。”说到底，是接受不接受可以有一种美名，来压制个体的特性，一种大义，来否定个人事务。鲁迅一生努力反对的古典式压迫，比如礼教，有时换上新的外衣，他一时有些认不出来，但我相信，打过几回交道之后，他有能力辨识出强权的特征，不许人们随便发笑，便是其中之一。

鲁迅曾两次引用过“专制使人冷嘲”这句话，他是从自己翻译过的鹤见祐辅的《思想·山水·人物》中见到的这句话。鹤见祐辅说它是出自约翰·穆勒，不过我找不出穆勒在哪里说过类似的话。这里的冷嘲的语义，与鲁迅说过的“不管是冷嘲或热骂，才是人心未全死的证验”不同，实即昔尼克，犬儒主义，几乎相当于人心已死，说说笑话，缓解一下处境逼仄的苦恼而已。我小的时候常读《参考消息》，上面总有某个国家的笑话，令人想，那个地方真有趣，后来知道，那些有趣是从无趣的生活中诞生的。

那不过是喜剧的残骸。如果要举例子，就说上世纪三四十年代的法西斯德国吧，当然也包括以前和以后一切类似的、与它共享某些本质的国家或部落，喜剧比悲剧更早遭殃。那种时候，悲剧的庄严，连同主题的重大，角色承担的命运感，连同华丽的服饰，诗意的台词，辉煌的音乐，都可以保留下来。我不能说，只有这些因素就会有伟大的悲剧，事实上也不曾有，但我得承认，会有还过得去的悲剧，特别是在将其从历史背景中剔出之后。喜剧就不同了，连第三流的喜剧也不会有，因为哪怕是第三流的喜剧，也要工作在人心的另一种特质上，而那种特质恰是这类政权所要日夜提防的。于是，我们已经或将要看到的是，喜剧或幽默在两个方向上退化。一个方向是小丑，所谓倡优畜之，或如老莱子彩衣娱亲，而人们的趣味也在同步退化，如果此时还谈得上有什么趣味的话，再低劣的表演也会迎来训练过的笑声，如同郭沫若创造的一个词，叫“破口大笑”。在另一方向上，便是犬儒的、碎片化的宽解，幽默感仍然存在，仍然在磨砺中，然而它的功能所发挥之处，已经从生活变到生存，又从生存变到幸存。是的，我坚

信喜剧的退化与消亡是社会向某个方向转变的不易特征，一旦察觉，自求多福，那时戈德施密特的处置自然无法推荐，总得想点别的办法。□

版面编辑：肖子何

逝者 | 陆地卫星之母

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年第16期 出版日期 2023年04月24日

弗吉尼亚·诺伍德（1927—2023）科学家



弗吉尼亚·诺伍德（1927—2023）科学家

文 财新周刊 黄晏浩

2023年3月26日，被称为“陆地卫星之母”的美国科学家弗吉尼亚·诺伍德（Virginia Norwood）去世，享年96岁。她曾为美国“陆地卫星”（Landsat）设计多光谱成像仪，使世界上最早的地球资源卫星计划得以完成。从1972年开始，Landsat卫星成为全球应用最为广泛的地球资源卫星遥感信息源。

诺伍德1927年生于纽约州。父亲是陆军上校，拥有物理硕士学位，后在匹兹堡卡内基理工学院任教。母亲是语言学家，会说9种语言。父亲从小就鼓励她学习数学和物理，还陪她制作了第一条计算尺。

高中毕业后，诺伍德选择申请报考麻省理工学院。在那个年代，美国很多理工科学校不接收女性，麻省理工学院因属于美国国会资助的“增地大学”（即建立在联邦政府划拨的公共土地基础上），所以成为例外。即便如此，诺伍德入学之年，全校只有十几名女生。1947年6月，她从麻省理工学院毕业，获得数学物理学位。

走向社会的诺伍德，不断遭遇上世纪50年代美国技术行业对女性的歧视。她去康涅狄格州的西科斯基飞机公司面试，要求薪水与当地最低公务员标准相当，却被告知公司永远不会为女性付这么多钱，还要求她保证不会怀孕。在枪支制造企业雷明登公司面试时，招聘经理告诉她公司想要一名男性。在求职期间，为了增加家庭收入，她不得不去百货公司卖女式衬衫。

最后，诺伍德和丈夫一起应聘到了美国军事信号公司的实验室，在天气雷达部门工作。1954年，她被休斯飞机公司的研发部门聘用，成为该部门2700多名员工中唯一的女性。1957年，她被提拔为公司导弹实验室微波组负责人。当时，一名男性在得知诺伍德将成为他上级后提出辞职，称自己不愿意为女性工作。几年后，这位男性又回到休斯飞机公司，希望加入诺伍德的小组，被诺伍德拒绝。

休斯飞机公司曾是美国空军的主要供货商，也参与了20世纪五六十年代美国的太空事业。在导弹实验室，诺伍德和同事为世界上第一颗通信卫星设计了发射器和微波接收器。1966年至1968年，美国发起了“勘测者计划”，旨在测试月球软着陆的可能性，为载人登月做准备，诺伍德的团队又设计了“勘测者”着陆器的地面通信设备。

在“阿波罗登月”计划之后，美国宇航局（NASA）发回了很多从太空拍摄的地球照片，美国社会乃至全世界为之震撼。美国地质调查局认为，从太空拍摄地球可以帮助管理土地资源。该部门与NASA合作，开发一种能够拍摄地球照片的卫星。诺伍德参与了这颗卫星的多光谱成像仪设计。NASA提出，希望成像仪的体积和重量足够小，让出有效载荷给曾用于绘制月球地图的三相机系统，因此只留给成像仪100磅的载荷。

为此，休斯飞机公司和诺伍德不得不将设备减重，减少了电磁波谱的波段数量，并加入了镜子等超前的设计，用数字方式传输数据。但此举也招致NASA和地质调查局的科学家们的怀疑。“像我这样的地图制作者非常怀疑多光谱扫描仪，我们无法相信它会具有几何完整性，”美国地质调查局制图师奥尔登·科尔沃科雷斯（Alden Colvocoresses）后来承认。

1972年7月23日，第一颗Landsat卫星发射。两天后，它传回了第一批图像，拍摄的是俄克拉何马州的沃希托山脉，图片质量很高，山脉清晰可见。一名地质学家为此热泪盈眶。

时至今日，Landsat卫星已相继发射9颗，最新一颗发射于2021年9月27日，诺伍德参与了前5颗的工作。这是世界上最早的地球资源卫星计划，也是迄今运转时间最长的地球资源卫星；它们仍然每99分钟环绕地球一圈，每16天拍摄一次完整的地球图像；曾经拍摄到哈萨克斯坦和乌兹别克斯坦之间的咸海消失、1988年黄石公园的大火，还记载了其他令人惊喜、震撼的地球变化图像。

犹如人类从天上观察地球的眼睛，地球资源卫星一般运行于太阳同步轨道，利用遥感设备获取地物目标辐射和反射的多种波段电磁波信息，再传递到地面接收站进行处理。其用途很广，主要勘测农作物、森林、海洋等，也能拍摄各种图像及预报自然灾害。

2020年，NASA发文介绍了诺伍德设计成像仪的过程，把她称为“陆地卫星之母”。诺伍德本人对这个称呼很满意，“我创造了它（Landsat），我孕育了它，我为它而奋斗”。

2021年3月，诺伍德获美国摄影测量与遥感学会颁发的终身成就奖；同年11月，美国地质调查局授予她约翰·韦斯利·鲍威尔奖。2022年，美国地理学家协会授予她米勒奖。2023年2月，诺伍德当选美国国家工程院院士。□

版面编辑：肖子何