

财新周刊

Caixin Weekly



阿里换代

马云交权，强控制力的全体系
合伙人制实质性瓦解；张勇、井贤栋分掌一方，
未来会怎样？

P.26

蚂蚁整改关键一步

P.42

2023年 第3期 1月16日出版
总第1039期
邮发代号：32-235

ISSN 2096-1251



9 772096 125233



最新封面报道 | 阿里换代

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月13日第03期

马云交权，强控制力的全体系合伙人制实质性瓦解；张勇、井贤栋分掌一方，未来会怎样？



2022年10月10日，广州琶洲西区，阿里巴巴大楼和正在建设的楼宇。

文 | 财新周刊 沈欣悦 屈运栩 张而弛 杨锦曦 关联

2023年1月7日，蚂蚁集团宣布调整股东投票权，终止了马云和其他股东的一致行动人协议。原本马云作为控股平台的第一大股东，通过一致行动协议控制了蚂蚁集团53.46%的投票权；调整后，他只保留了持股6.21%的个人股东身份。

变化从半年前就已开始。2022年7月26日，蚂蚁集团董事长兼首席执行官（CEO）井贤栋、首席技术官（CTO）倪行军、首席人才官曾松柏、首席可持续发展官彭翼捷、资深副总裁吴敏芝、副总裁邵文澜和国际事业群总裁赵颖七名高管，全部从阿里巴巴集团财报披露的合伙人名单中消失——这是阿里和蚂蚁“分家”的一部分，意味着蚂蚁集团脱离了马云2010年设计推出的阿里合伙人制度体系，走向独立。

先切割阿里集团，后脱离马云实际控制，蚂蚁集团通过“两步走”，在决策和控制层面，实现了公司治理结构的根本转变。“确保财产权，交出管理权”——就关于公司创始人马云的系列安排，一名接近蚂蚁集团高层的人士对财新如是解释。现在，阿里集团占股33%的蚂蚁集团，实际已经切换到了以井贤栋为核心的管理层控制的年代。



2022年7月2日，浙江杭州，航拍蚂蚁集团总部。

阿里集团业已全面切换到张勇时代。2022年底，接替马云掌舵阿里集团董事局主席三年余的张勇连发两封内部信，开启了阿里“双十一”后的年度例行人事变动。但这一次动作非同寻常，人事变动的主题不是“调兵遣将”，而是“离职退休”：入职阿里17年、48岁的CTO程立以及首席人力官（CPO）、阿里初创期成员童文红卸任退休；早前，入职15年的首席财务官（CFO）武卫于2022年4月退居二线；曾任蚂蚁集团CEO和阿里云总裁的胡晓明、多年执掌阿里集团市场公关主席之位的王帅，则在2022年8月离任退休；还有原CTO、阿里云智能（下称“阿里云”）总裁张建锋等在内的数位业务“元老级”负责人，也陆续被“调兵遣将”换离重要岗位。在过去三年，马云时代的核心高管层开始陆续离开阿里集团。


马云时代的阿里合伙人制度，走向权力分化



资料来源：公司财报、公司官网

2021

合伙人委员会




井贤栋 马云 彭蕾 蔡崇信 王坚 张勇

合伙人

蔡景现	程立	戴珊	樊路远	方永新	胡喜	胡晓明	蒋芳	井贤栋	刘振飞	马云
倪行军	彭蕾	彭翼捷	邵晓锋	孙利军	童文红	蔡崇信	王坚	王磊	王帅	闻佳
吴敏芝	武卫	吴泳铭	吴泽明	俞思瑛	俞永福	曾松柏	张建锋	张勇	张宇	赵颖
郑俊芳	蒋江伟	宋洁	陈丽娟	邵文澜	汪海	朱顺炎				

2022

合伙人委员会



马云 彭蕾 蔡崇信 王坚 张勇

合伙人

蔡景现 (云智能事业群高级研究员)	陈丽娟 (云智能事业群副总裁)	程立	戴珊 (国内数字商业事业群总裁)
樊路远 (阿里文娱总裁兼优酷总裁)	方永新 (本地生活业务总经理)	蒋芳 (集团副首席人才官, 2023年4月1日起担任首席人才官)	
蒋江伟 (云智能事业群副总裁)	刘振飞 (高德业务总裁)	马云	彭蕾
宋洁 (集团人力资源副总裁)	孙利军 (集团公益基金会理事长)	童文红 (集团首席人才官, 2023年4月1日起卸任)	邵晓锋 (集团资深副总裁)
蔡崇信 (集团执行副主席)	王坚 (集团技术委员会主席)	汪海 (国内数字商业事业群副总裁)	
王磊 (集团资深副总裁)	闻佳 (集团公共事务线总裁)	武卫 (集团董事)	吴泳铭 (集团资深副总裁)
吴泽明 (集团CTO、达摩院副院长)	俞思瑛 (集团首席法务官)	张建锋 (达摩院院长)	俞永福 (生活服务事业群总裁)
张勇 (集团董事会主席兼首席执行官)	朱顺炎 (阿里健康董事长兼首席执行官)	郑俊芳 (集团首席风险官、首席平台治理官兼首席客户官)	
赵颖	吴敏芝	胡晓明	井贤栋
	倪行军	彭翼捷	邵文澜
		王帅	曾松柏

岁末交替之际，腾讯、京东、百度等多家科技互联网公司创始人，就公司管理和业务问题强势发声，坊间亦纷纷把目光投向了阿里。但1月7日，阿里和蚂蚁之间的最大纽带被彻底切断，市场终于意识到，马云——这位中国老牌互联网巨头公司的创始人，这次是真的退休了。



2019年9月10日，浙江杭州奥体中心，阿里巴巴集团20周年年会上，马云正式宣布“卸任”阿里巴巴集团董事局主席职位。

这是马云十年来的第三次“退休”，但这次和2013年卸任阿里集团CEO、2018年宣布卸任阿里集团董事局主席时的情形截然不同。这一次，马云没有讲话，没有公开信，甚至本人都没在国内，悄然低调隐退，接近他的数名人士均对财新称其“去意已决”。蚂蚁集团一纸公告，曾经苦心经营多年的控制权就此交出。

马云在28年前敏锐抓住了互联网时代的萌芽期，1995年首次创业创办了中国第一家互联网商业信息发布网站“中国黄页”；四年后创立阿里巴巴，获蔡崇信助力，“十八罗汉”历经创业波折，缔造了阿里体系。2010年后，马云开始搭建退休路径，打造合伙人体系，将阿里核心高管和主要业务部门“一把手”纳入合伙人，以群体决策方式避免公司接班动荡；更重要的是，他与四五名合伙人组成合伙委员会，实际掌握了董事会半数以上席位的投票权。因而此前无论他宣布如何退休，都不过是将日常经营管理交予职业经理人团队，但阿里各公司的人事和财权仍可掌控手中。

公司内外也从未认为马云会真的退休。每次卸任一个公司管理职务，他都会以更高调的姿态回到公众视野。2013年卸任CEO后，次年阿里巴巴赴美上市，马云主导完成了中国互联网公司最受瞩目的一次IPO；2015年后，他开始大量出席海内外政商高层活动，力推世界电子贸易平台（eWTP），后来卸任阿里集团董事局主席之位，称将专注投身公益事业。

但到2020年下半年，全球私募市场最贵公司蚂蚁集团筹备上市，马云又迎来一次高光时刻。2020年7月，一名蚂蚁集团投资人向财新直言，马云仍是阿里和蚂蚁的真正控制人。11月，事件走向骤变。蚂蚁集团IPO临门一脚被叫停，马云在上海外滩金融峰会上针对中国金融体制“不合时宜”的表态令市场震惊。阿里合伙人团队在一个月内迅速作出决定：阿里和蚂蚁必须切割。

2020年12月，互联网反垄断调查揭幕，阿里巴巴首当其冲。仅仅108天，国家市场监管总局给出了182.28亿元

的反垄断罚单，相当于阿里巴巴2019年收入的4%。2021年三季度之后，阿里营收增速开始从接近30%快速跌落到低个位数水平。其中，公司利润变化受投资收益影响巨大，阿里和腾讯作为中国最进取的两大战略投资人，在“防止资本无序扩张”的监管基调下，均放缓了投资节奏，而已投资的各大互联网和消费公司估值和市值也都进入下行通道。阿里巴巴（BABA.NYSE/09988.HK）的美股股价从2020年10月近320美元/ADS峰值，一路跌宕下滑至2022年10月跌破上市发行价68美元/ADS。

高层动荡之外，阿里和中国诸多互联网公司一样在2022年持续裁员。财报显示，2022年前九个月，拥有近26万员工的阿里集团员工数量净减少1.5万，裁员比例约6%，几乎没有一条业务线能够逃脱人员“优化”。

2022年7月，阿里和蚂蚁长达50年的数据共享合同作废，双方于2014年8月签署的《数据共享协议》本来要共享数据至2064年。到10月，阿里和蚂蚁之间的员工“内部”流动通道关闭，双方员工不再平级换岗，而是离职再入职。上述接近蚂蚁集团高层的人士透露，内网与此同时也完成了双向屏蔽，“内网不再互通，基层员工才切身体会到这是两家公司了”。

2021年以来，张勇掌舵的阿里巴巴在战略航向、业务结构、治理框架、人事逻辑等方面，都进行了巨大的调整。“与马云的风格极为不同，张勇和井贤栋两位CFO出身的职业经理人，需要解决如何重构新的公司文化，驱员工前行。”一名了解阿里的投资人士指出，一些阿里员工认为，马云提出“让天下没有难做的生意”的口号，在内部营造一种使命文化；但张勇和井贤栋讲得更多的是职业愿景、务实执行，加上互联网公司告别高增长繁荣期，行业和市场地位、角色都有了微妙的变化，“员工在精神层面需要找到新的发展理念支撑”。



自2022年年中开始，监管层多次强调支持互联网平台经济与数字经济发展，政策低气压基本散去。“2022年下半年，阿里的投资团队开始积极找项目了。”前述了解阿里的投资人士认为，相比腾讯在投资策略上持续收缩，阿里仍在寻找机会，但市场投资风向已从互联网、消费转向硬科技：“阿里在硬科技类公司的投资上并没有优势。”

2022年，张勇给阿里巴巴的战略是“定”，认为“企业身处宏观经济之中，尤其需要战略定力”，在当年年中的股东信中，他进一步给阿里巴巴定下三个业务战略方向——消费、云计算和国际化，经营思路是“能力建设与价值创造”。在最新的内部信中，张勇称，2023年阿里的战略要诀是“进”；他随后在央视访谈中解释称，所谓“进”是指：“阿里自身发展最大的信心和底气，来自和国家社会发展目标的高度同频共振，高度一致。”

马云淡出

2019年初，在合伙人制度之外，阿里巴巴又设立了所谓“阿里经济体”，下设“五委四办”；按照马云的安排，张勇是阿里经济体主席，井贤栋需向张勇汇报。

接近阿里高层的人士告诉财新，“阿里经济体”的设置，实际是绑定阿里和蚂蚁的关系，并明确蚂蚁的从属地位，“井贤栋向张勇汇报，就是最直接的组织形式”。

“这是马云2018年9月宣布将卸任董事局主席后的安排，主要是不希望阿里和蚂蚁各自为政。”一名蚂蚁集团的

投资人士告诉财新，当时腾讯调整了内部组织，要去冗余、发展新业务：“阿里只有内部更加协同，才能和腾讯竞争。”

而前述接近蚂蚁高层的人士指出，“阿里经济体”的设立初衷是避免内部资源浪费：“当时阿里和蚂蚁也出现了重复‘造轮子’的情况，不同公司和部门做类似的产品开发，造成资源浪费。”他指出，和腾讯这样的流量大户不同，阿里巴巴的流量大量依靠采买，重复的产品开发意味着更多的流量成本投入。

“合并经济体后，两家公司重新做了定位。”该人士指出，蚂蚁集团进一步剥离科技属性，界定为阿里系内的金融公司，将此前服务银行等金融系统的SaaS（软件即服务）云服务，即金融云业务剥离给阿里云。

不过，对这个基于合伙人制度的新治理架构，市场、阿里和蚂蚁内部都未统一认识，阿里经济体在业务层面也没有带来足够多的协同。直到2020年底形势剧变，随着马云在内部管理上的影响力撤出，这一管理架构基本搁置。

当时阿里系更为顶层的设计还是合伙人制度，但其决策地位也已动摇。马云2010年设立合伙人制度主要是为了解决支付宝（即蚂蚁集团前身）的控制问题。当时，马云以第三方支付公司金融牌照需回归内资为由，要求从阿里两大外资股东软银和雅虎手中回购对支付宝的股权，各方一度拉锯。最终马云以阿里上市为条件说服两大股东让步，接受支付宝内资化的既成事实。此后，马云又在董事会层面说服软银和雅虎，将超过董事会半数席位的投票权让渡给合伙人团队。

自此，阿里合伙人获得了超越公司董事会的治理权，且马云和蔡崇信是其中唯二的永久合伙人，不退休、不离任——这些安排，迄今并未见到相关修改的章程披露。目前，阿里集团董事会由10名成员组成，4名由阿里合伙人提名，1名由软银提名，5名独立董事由董事会下属“提名及公司治理委员会”提名。而软银需与阿里合伙人保持一致行动，无条件同意阿里合伙人提名的董事。合伙人拥有提名阿里集团董事会半数以上董事的权利，但井贤栋退出的席位目前尚未补上。

伴随着蚂蚁集团高管于2022年年中全体撤出合伙人名单，胡晓明和王帅退休除名，阿里合伙人从2021年的38人降至29人。原来马云、蔡崇信、张勇、井贤栋、彭蕾、王坚等六名合伙委员会成员中，目前仅剩张勇一人为阿里在职高管。

由此可见，除蚂蚁集团与阿里切割、与马云解绑外，合伙人团队对阿里集团的实际控制力也大为减弱。多名观察人士认为，马云重回权力位置的可能性与个人意愿都较低，这也是张勇没有思想包袱、大刀阔斧修整人事的背景所在。

阿里普通员工对于合伙人制度这样的公司治理架构并无直观感受，年轻一代阿里员工对合伙人的看法也已改变。“我理解合伙人就是一个荣誉墙，如果高管退出，证明不再被公司认可。”一名2021年通过校招进入阿里的基层员工对财新说。不过，据财新了解，阿里合伙人确实可以享受更多的奖金红利以及拥有更稳定的职权地位。

张勇不再沿用马云时期的高管轮换制度，而是让各业务板块负责人保持稳定。2021年12月，张勇调整阿里业务架构，拆分沿用多年的2C（面向消费者）业务和2B（面向企业）业务，重组为国内业务和国际业务两大板块：蒋凡分管国外业务；阿里“十八罗汉”创始团队成员、原2B业务负责人戴珊分管国内业务；俞永福是包括本地生活、高德和飞猪业务的总负责人。

“在过去高速成长期，阿里的人才培养方式是把人在纵向、横向业务等各部门轮换，频率快到甚至一年一换，本质是用组织红利推动增长红利，利用‘新官上任三把火’的驱动力去完成增长目标。”一名阿里国际人士告诉财新，但张勇意识到阿里现在已经不适合频繁地进行人事和组织架构变动，而是需要管理层的稳定性，“能力建设需要有延续性，一旦换人思路可能就会变”。

张勇的个人管理风格和马云有很大不同。比如，马云惯于先讲再做，思维跳跃而前瞻，但对后续战略执行不严；而张勇细腻、严谨，对关注的业务几乎每周参会，“盯得很紧”。

前述基层新员工对财新称：“老员工都说过去人心齐，而现在各自为政。但我更喜欢逍遥子（张勇），他更务实，现在的互联网不是靠梦想支撑的时候了。”

张勇挂帅阿里云

1月10日，杭州市政府和阿里集团就全面深化战略合作协议签约。张勇时代的阿里巴巴，首先需要重新梳理政商关系，重建信任。“多年来，阿里和蚂蚁的政商沟通几乎全靠马云，其他人都只是执行者。”前述接近蚂蚁集团高层的人士透露，马云在2020年底退出公司后，阿里和蚂蚁的政府关系都跌至低谷，“核心原因是公司并没有建立体系化的政府关系部门。”

在2022年底最新一轮人事调整中，最令外界意外的是张建锋卸任阿里云总裁，由张勇亲自挂帅。多名观察人士认为，政府关系对阿里云的市场开拓至关重要，“马云事件后，阿里云一时很难做政府单，一些地方政府态度变化很大”。一名知情人士称，各家云厂商基本都是“一把手”牵头和政府、企业对接争取订单，“张勇也需要亲自出面，去重新搭建政商关系”。

但企业级服务与电商等消费者业务差异巨大，张勇的挑战不仅来自业务，更来自人。为弥补自己在技术领域的不足，张勇增设阿里云CTO之位辅佐自己，由2016年来自微软、曾任阿里云首席科学家的周靖人担任。

过去一年，阿里云内部便不时流出张建锋要离开的传闻。阿里云有过三名强势的负责人。创始人王坚被认为是“布道者”，在众人质疑云计算时坚持投入，缔造了阿里云在产品和技术上的先发优势；2014年底接手的胡晓明出身金融系统电子银行部门，强于销售，他让阿里云持续多年以三位数的收入增速扩张，付费用户突破100万，坐稳国内云计算市场的头把交椅；2018年11月张建锋接手时，阿里云的市场份额占据了中国公有云市场的半壁江山，全球排名第三。

但看似大好的盘面隐忧浮现，胡晓明时期拿下的不少政企大单以项目亏损为代价，很多解决方案难以复用、摊销成本，在靠铺量的公有云市场上增量空间有限。

张建锋2004年从淘宝网架构师起步，历任阿里多个重要岗位，一度和张勇分管淘宝和天猫两大电商业务，曾被认为是马云接班人的有力竞争者。在张勇成为集团CEO之后，张建锋任职集团CTO，主导了阿里电商平台的中台搭建，也让这个技术名词成为中小互联网公司争相效仿的企业组织架构的新概念。

张建锋掌舵阿里云后，将重心调回产品和技术，由平头哥配合自研芯片，成为国内芯片研发能力最强的云厂商；力推“云钉一体”，将钉钉从一款对标微信的即时通讯软件，转型为企业办公软件平台和云的获客渠道，并在钉钉上孵化出了超过500万个低代码应用；在商业化层面，阿里云自2020年四季度开始盈利，至今仍是中国市场上惟一盈利的云厂商。

但近年来，阿里云的营收增速一降再降，增长阻力巨大。2018年四季度收入增速为84%，到2022年前三个季度，这一比例分别为12%、10%和4%，均低于行业约30%的平均增速水平；四季度，随着国内疫情加剧，影响项目招投标和交付，阿里云的收入增速大概率继续放缓。

阿里的主要商业客户一度来自互联网领域，但这一领域伴随着用户规模见顶而增长红利不再。2021年，字节跳动旗下TikTok为满足美国政府的合规要求，将数据从阿里云搬到甲骨文云上，重创阿里云的海外收入。

2022年4月，进入阿里新财年后，阿里云和钉钉都开启裁员，幅度均在10%以上。有阿里云员工告诉财新，绩效打分最低的员工被全部清理，略高一点的被建议主动离职，不离职需提供详细的改进计划，还有很多员工自行辞职。“内网一天N条离职帖。”多名阿里员工称。阿里云近期又启动了校招和社招，员工人数有所回升。

过去几年，中国云计算市场的主战场，已从互联网行业转至传统行业，华为、浪潮、中国电子、三大电信运营商等涌入市场，帮助政府和国企等上云。相比落后的国资云厂商，互联网公司在移动互联网转型等业务上确有技术经验和能力，一度进入诸多政府和企业转型上云的采购名单。但从2021年开始，针对互联网公司的监管风向改变，诸多政府和国企转向国资云厂商。

为适应形势转变，阿里云在2021年4月调整组织架构，划分18个垂直行业打造行业解决方案；同时划分16个区域拓展本地化运营，包括服务当地客户和建立生态。2022年3月，阿里云更换销售负责人，由华为企业业务前中国区总裁蔡英华“空降”担任阿里云全球销售总裁。有阿里云人士告诉财新，蔡英华加盟并非张建锋的决定，而是阿里集团层面拍的板。

业务增长承压，阿里引以为傲的技术能力又出现重大安全事故。2022年12月18日，阿里云在中国香港租用的数据中心冷却系统出现故障，机房温度升高，部分服务器关机，导致澳门金融管理局、莲花卫视、澳门水泥厂等关键基础设施运营者的网站，以及《澳门日报》等媒体的App无法访问使用。这次故障修复花了约14个小时，是阿里云运营十多年来最大规模的事故。

修复过程暴露出阿里云长期存在的诸多问题，比如仅故障原因定位就耗时3小时34分钟；现场处置不及时导致触发消防喷淋，电源柜和多列机柜进水，部分机器硬件损坏；官网服务健康状态页面（Status Page）被发现是个摆设，问题出现时没有及时提示。

最终，这一事故造成了张建锋的去职。“对云计算而言，稳定和安全是对客户最基本的责任，我们要始终秉持敬畏之心。”张勇在全员信中如此表示。

一名国内PaaS（平台即服务）企业高管则对此评论称：“更换张建锋，说明阿里云不再以纯技术流来引领工作，要重新回归商业。”

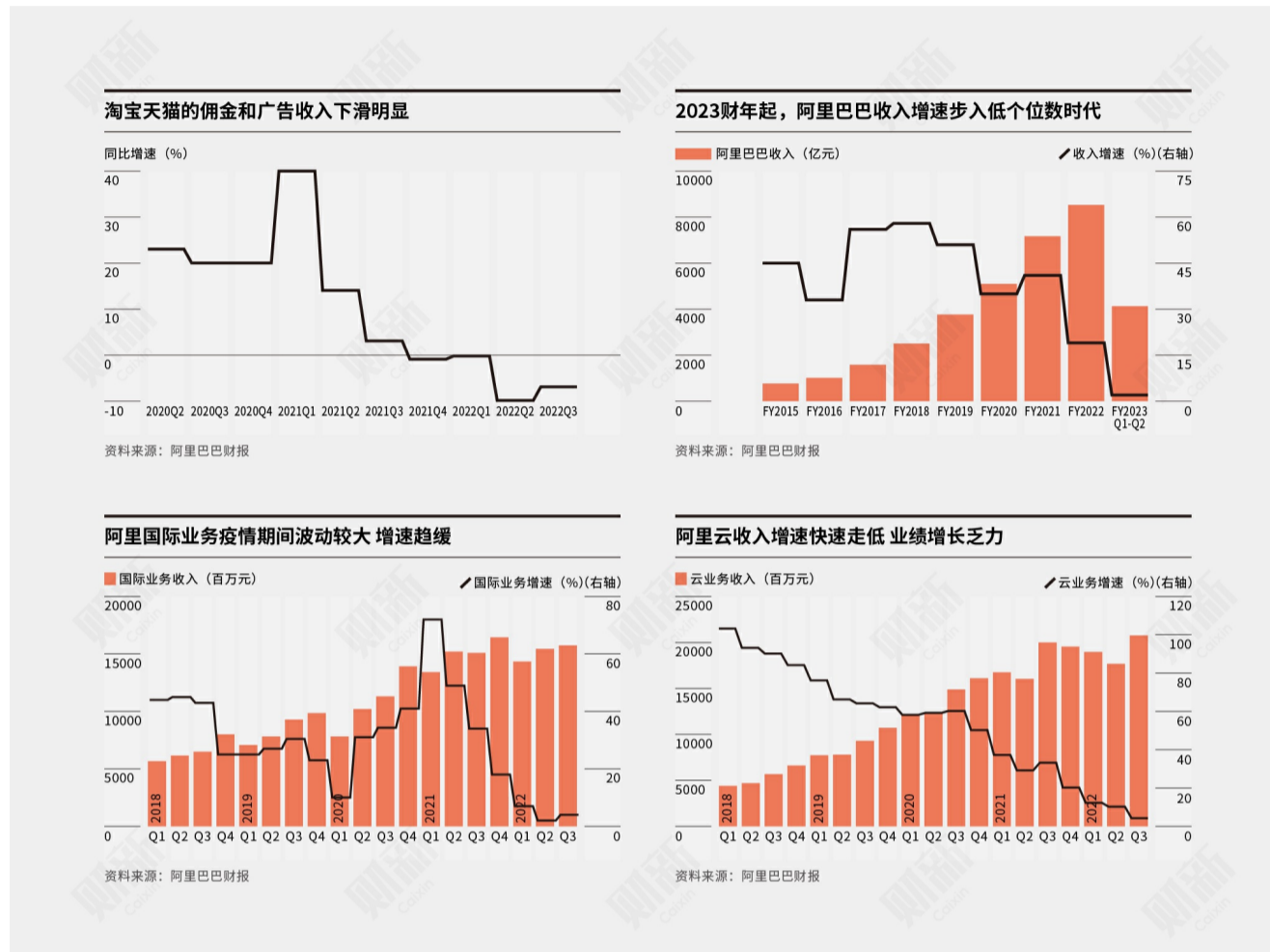
一名国内云计算企业高管认为，阿里云现在面临两大困境，一是过去三年对业绩拔苗助长，疫情之下，为完成收入目标，不惜接各类集成单子做大收入，这种将转售其他公司产品产生的收入也计算在内的销售方式，透支了阿里云未来的增长空间；二是国资云强势招揽政企客户大单，必然挤压阿里云等互联网厂商的生存空间：“阿里云的惟一路径是‘出海’，但又需要在个别产品上做得优于亚马逊和微软，方能打开海外市场。”

Forrester首席分析师戴鲲对财新分析称，张勇兼任阿里云总裁，有利于面向业务战略推进组织架构变革，协同集团资源，聚焦客户与市场，加速转型过程。他认为，随着国家政策对平台经济从监管、整顿走向引导、支持，阿里云应进一步加强面向政企客户现代化的行业解决方案的业务咨询、架构设计、实施运维能力，进一步发挥平台的生态优势和自身的技术优势。

电商整合资源

阿里云之前，国内电商和本地生活都经历了负责人变动。最受关注的无疑是目前仍占阿里七成收入的国内电商板块。2022年，国内电商板块负责人戴珊压力不可谓不大：宏观经济下行、消费信心不足，疫情管控对供应链物流的直接影响进一步拖累消费。在2022年二季度，阿里整体收入增速降至历史最低，同比略微下降。淘宝、天猫2022年的交易额连续三个季度同比下滑。

在拼多多、京东、阿里三大电商平台中，阿里所受影响最为严重，增长也低于大盘平均水平。2022年三季度，全国社会消费品零售总额同比增速为3.5%，其中网上零售额同比增长7%。同期的电商平台中，阿里中国商业板块收入下滑1%，京东零售板块收入增长7%，拼多多收入则大幅增长65%。



阿里国内电商承压更直观的表现是：不同于过去大张旗鼓地发布成交数据喜报，天猫在2022年“双十一”后首次不披露大促成交数据。一名阿里人士向财新透露，天猫“双十一”成交额同比增速在1%左右，而内部对此前的“618”也不满意。

人力资源、客户服务条线出身的戴珊，自2017年起接管产业电商（包括国际站、速卖通、淘特等），2021年12月从蒋凡手中接管淘宝、天猫。“戴珊的能力项和蒋凡不一样，作为公司创始成员，她对公司和业务的理解深刻，考虑问题和讨论业务的时候不那么功利，不会过于追求短期的利益。”一名接近阿里高层的人士告诉财新，淘系在阿里不是单一业务，而是资源汇聚地，“戴珊做人力资源多年，在马云突然离开后，她是一个可以协调资源的人。张勇说2022年阿里的关键词是‘定’，戴珊的作用就在稳定核心业务。”

戴珊上任后重整了淘宝、天猫中台，划分为用户运营、商家运营、平台策略三个中心，相应的三名负责人直接向戴珊汇报。“淘宝、天猫怎样进一步融合，去服务同一盘货、同一盘商家和同一盘消费者，这是戴珊2022年的工作重点，之前淘宝和天猫间存在不少重复建设、内耗的情况。”一名阿里内部人士称。

天猫起势凭借的是品牌线上化需求和用户消费升级需求，但在商家和消费者均缩紧预算的环境下，所受冲击自然比其他平台更为猛烈。“2022年，整个电商行业中，品牌商家的压力比较大，这意味着天猫压力很大。”一名熟悉多个平台的电商服务商人士告诉财新，天猫在想尽办法提高消费者的满足感，把消费者引流到品牌商家，包括年货节不再采取满减券而是直接打折、“双十一”缩短物流时效等举措。

前述电商服务商人士称，2022年可以明显感知到，客户越来越重视在天猫之外的平台发展，每个品牌都在寻求多平台之间的平衡点。“淘系、京东、拼多多、抖音，都在行业不确定性中尽可能保住自身的确定性，天猫的核心仍是服务品质，无论价保政策，还是改善物流、客服体验，紧抓的是品牌电商的稳定性；京东在疫情期间因为物流优势新增了很多用户；拼多多的低价策略契合经济下行期的需求，同时也开始卖很多品牌商品。”

“抖音2022年把美妆也逐渐做起来了，直播内容比以前‘高级’了许多，不再是叫卖型，很多品牌在尝试直播场景里的内容创造，比如教你怎么画眼线、画唇线，这类内容的需求一直很大。”这名电商服务商人士称，抖音对短视频和直播间的交互应用、对人群的算法分析，比以前更加精准，从观看短视频、进入直播间到对产品有好感并刺激

下单的整条链路流畅自然。不只一名阿里人士告诉财新，对抖音电商GMV（商品交易总额）之高感到惊讶。

一名头部国产彩妆品牌人士在2022年底告诉财新，他最初从淘宝直播起家，但现在在抖音的整体销量已超过淘系。他认为，尽管“淘系”（阿里国内电商业务）拥有最强大促心智，大促期间能出现最低价，但有时反而成为制约，用户会有大促才去淘系买的心理预期，没有大促的抖音也能把日销做得很好。

一名头部女装品牌人士认为，天猫对品牌而言依然是最好的销售场，不会减少投入，同时也会重视其他增长更快的平台，“抖音则对品牌推广更好，短视频和直播都是品牌推广的重要窗口”。

目前，阿里2C端主应用“手机淘宝”的流量大幅倾向天猫商家的问题依然存在。多名家居、文具、服饰领域的商家告诉财新，在淘宝和在拼多多的经营成本（包括抽佣、运费险等）其实差不多，但受流量限制，现在普通C店（即淘宝个人店铺）很难做起来。

普通的淘宝商家会根据不同平台，形成不同的价格体系。一名熟悉电商行业的前淘宝商家人士告诉财新，一款来自同一个仓的杯子，拼多多卖9块9，淘宝卖12块9，京东卖19块9，最大的区别无非是展示图片的精美度，而消费者也已意识到了这一点。阿里做淘宝特价版、京东做京喜，都希望解决低价竞争力的问题。

戴珊上任后的另一项工作重点是内容建设，淘宝直播和“逛逛”承载了淘宝从货架电商向内容电商的尝试，这两个事业部的负责人均直接向戴珊汇报。2022年，淘宝在前一年失去雪莉、薇娅两名头部主播后，李佳琦又停播近四个月，淘宝在“618”首次失去了直播电商第一的位置，直播整体用户活跃度下滑明显。而逛逛是手机淘宝上的内容板块，拥有首页一级入口，主要形式为种草向的图片、视频分享，与小红书类似，并能导流到淘宝店铺。这一板块是过去一年的裁员重灾区。

2022年，淘宝直播发布了多项主播激励政策，加大了挖站外主播的力度，包括罗永浩、李诞等原本属于抖音系的主播，以及遥望科技等长期只在抖音、快手平台运营的直播机构。此外，淘宝直播正在尝试改变“规则和排名固化，超头垄断资源，中小主播难出头”的问题，希望从纯卖货逻辑、单一追求成交效率，转向成交与内容双指标的流量分配机制，即只要直播内容有趣、受欢迎，也能实时获得流量支持。在行业人士看来，这一点正在向抖音学习，“抖音的策略是扶持不同IP，只要有有趣的主播一起来，马上给流量，刘畊宏、东方甄选都是例子”。

“淘宝想做内容很多年了，但在一个电商场景做内容仍存在冲突，最直观的是GMV数字不会好看。”一名阿里员工称，冲突在于平台服务的到底是商家还是用户，淘宝从服务商家起家，但抖音重在内容场景。

前述接近阿里高层的人士认为，对阿里而言，抖音和快手都是前端，也都是流量，无论谁做得好都是流量池；但阿里做的是流量转化。截至目前，阿里仍是商业效率最高的平台。“淘宝内部一直在讨论要更关注商业效率还是内容建设，两者并不必然转化。比如张柏芝来淘宝做直播，她的普通话不够流利，不利于快速卖货，但她有关关注度、有流量。这是淘宝需要做的选择，目前已经确定的是——要做内容。”

寻找海外增量

国内电商增长困难，劲敌环伺。张勇将国际化提到了战略位置，且把全球化战略量化成指标：14年后，阿里全球用户要达到20亿，其中中国市场已接近10亿用户天花板；截至2022年一季度末，阿里海外活跃用户是3.05亿，因而海外还有近7亿用户的拓展任务。

“国内电商红利消失已成事实，张勇2023年定的关键词是‘进’，这就意味着需要寻找增量，海外板块就是增量市场。”一名阿里国际业务人士称。

截至2022年9月30日，阿里海外零售业务收入为213亿元，为集团贡献了约5%的收入；加上海外批发业务，其海外总收入达到312亿元，占比8%。速卖通方面预计，“未来五年，全球不含中国的电商市场可能有3万亿—5万亿美元的增长空间，而中国卖家在海外还有1.2万亿—2万亿美元的空间。”

对于如此大的市场，张勇派出了干将蒋凡。2022年1月，蒋凡被正式调任阿里“海外数字商业板块”，首次将散落在各部门的出口业务整合到一个板块，包括B2C平台速卖通、B2B贸易平台国际站、东南亚电商Lazada，以及两个并表的独立电商业务——土耳其电商平台Trendyol，总部位于巴基斯坦、主要面向缅甸等市场的Daraz。



2019年11月18日，浙江杭州，阿里巴巴速卖通办公室，员工正在工作。图：Aly Song/IC photo



2020年10月22日，上海，来自西班牙的Lalo Lopez在工作室工作。他经常用直播的方式在速卖通上卖货。图：Hector Retamal/视觉中国

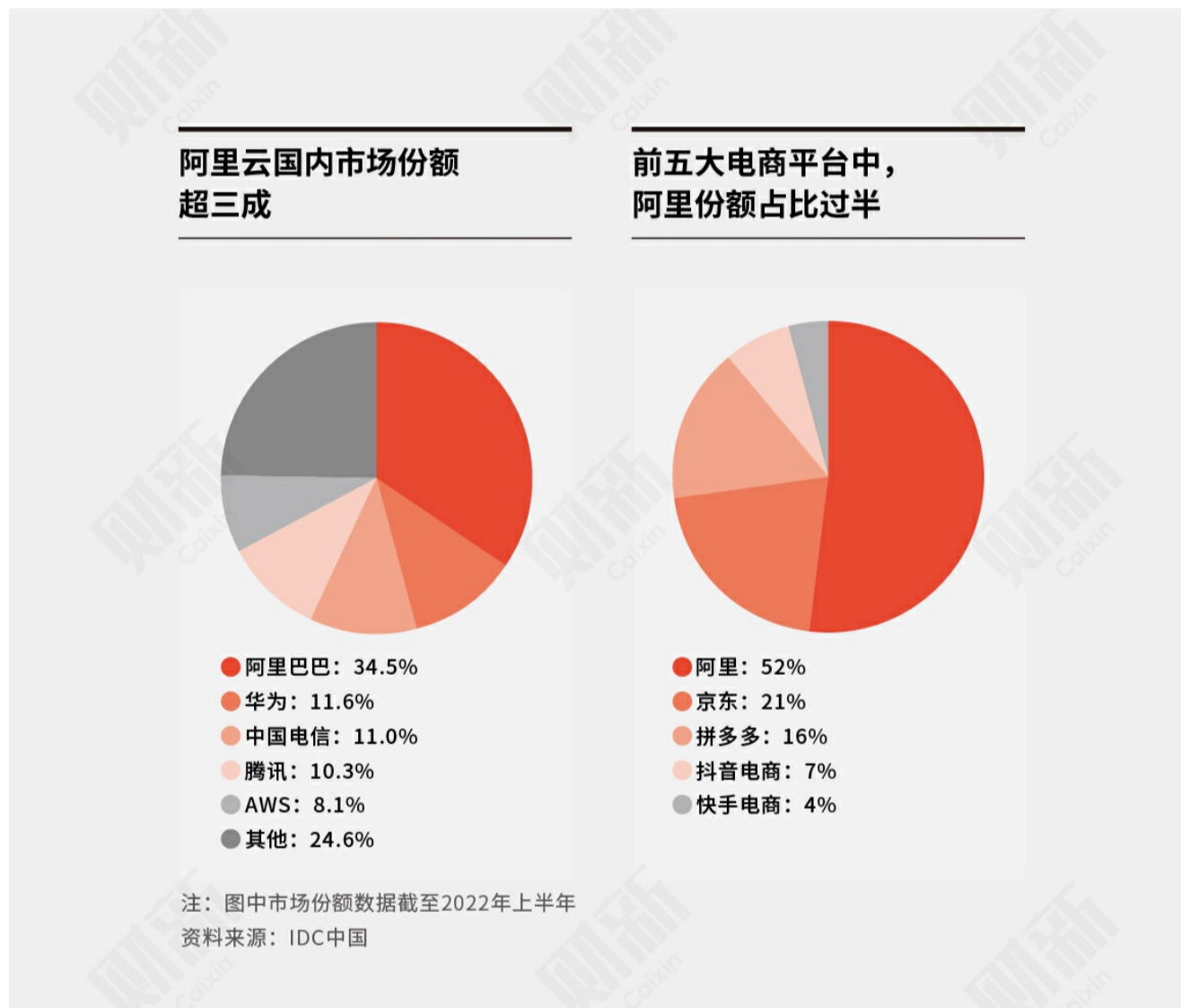
蒋凡刚上任就重新划分了国际业务中的跨境和本地业务。跨境业务即指中国制造商品销售海外；本地业务则是由本地供应商供货。此前，国际电商板块，除国际站外，速卖通、Lazada等均包含跨境和本地两类业务。“蒋凡更看重的是跨境业务。”前述阿里国际业务人士称。速卖通曾在一段时间内在海外进行过本地业务尝试，蒋凡接管后更加旗帜鲜明地回归跨境业务。

速卖通总经理张凯夫曾在2022年4月的速卖通卖家大会上提及，为各类海外电商平台建立一个跨境业务的公用中台，即通过整合供给部分，使卖家商品销售至多个跨境平台。另一边则配合菜鸟物流进一步布局国内外贸易城市的仓储，即优选仓，而非海外仓。

“蒋凡接手海外业务后，策略相对保守。”一名了解阿里国际业务的人士告诉财新，现在速卖通重点在国内建优选仓，物流时效变慢，但成本下降。过去速卖通倾向于把资源前置，比如借助菜鸟资源，把商家的货备到海外仓，提高派送时效；其次会挑一些亚马逊不是特别强的市场去发力，诸如西班牙、波兰等。

伴随优选仓，蒋凡还在速卖通上推出了“托管服务”，卖家只需要提供一个供货价，运营、物流和售后均由平台操作，在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：“卖家实质上成为速卖通的供货商。”上述人士分析称，在托管模式下，速卖通完全将定价权掌握在自己手里，并将资源向这类商品倾斜。“过去，速卖通花钱做营销、给商家补贴，商家参与意愿并不一定强，而这种模式能更好地控制转化率。”

就地区而言，速卖通2022年重点发力韩国。“韩国是全球第五大电商市场，消费总量跟东南亚相当，更重要的是韩国人口密集，集中在首尔地区，境内物流也相对集中。”阿里国际人士告诉财新，通过对韩国消费者的调研发现，他们会使用翻译软件直接在中国的淘宝App上买东西，速卖通顺势推出了韩语版本，投入100亿韩元（约合5500万元人民币）做价格补贴，还包下韩国几条热门地铁线路为速卖通的中国商品做广告。



阿里中国电商市场份额逐年下滑

2021年相比2020年大降9个百分点



注：图中阿里市场份额数据截至2021年底

资料来源：公司公告、国信证券等

而供给端，已经形成一种所谓“韩国东大门服饰”的穿衣风格，大量生产在中国完成，淘宝的女装供给与速卖通打通，“商家在淘宝上发布商品，通过跨境中心就能将其卖到全球。”据速卖通介绍，从威海的优选仓发往韩国，仅需3—7个工作日就可以送达，几乎等同于国内电商的时效。据移动数据分析平台App Annie的数据，自2022年10月底以来，速卖通已连续两个月登顶韩国购物类App下载榜。

韩国之外，2022年12月，阿里在西班牙上线了新平台Miravia。速卖通以白牌商家为主，主打性价比市场；Miravia是本土电商平台，品牌定位高于速卖通，采购也倾向于本地供应商。

对于阿里电商的国际新市场，跨境电商人士评价不一。有分析认为，这些市场能否成功，取决于是否持续投入。此外，韩国人口有限，西班牙购买力不及德国等西欧国家，这都是制约电商的“天花板”。

整个跨境电商领域，重点消费市场仍在美国。过去两年，女装独立站SHEIN依靠极致性价比优势，在美国攻城略地。2022年，拼多多创始人黄峥亲自挂帅，在美国推出了跨境平台TEMU。据SensorTower的数据，2022年二季度，SHEIN当季的美国新增移动安装量超过了亚马逊；TEMU在2022年9月1日上线后，一个半月即跻身美国苹果应用商店前十。

阿里内部人士透露，速卖通的托管模式正是学习SHEIN，和它们争夺工厂型、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家泉州时颖、特舜贸易，3C工厂大卖家元素创达等企业，部分商家加入速

卖通全托管服务之前，也在TEMU和SHEIN上经营。”

一名跨境电商人士指出，阿里并没有完全放弃美国市场，但不可能像拼多多一样高举高打、倾力投入，因为白牌商家的知识产权问题，淘宝一直在美国的“恶名市场”名单上。蒋凡投入美国市场首先需要规避美国合规问题，清理白牌商家。此外需要挑选能够建立独特心智的品类，不会做一个全品类平台，以免与拼多多过多重复，以及和亚马逊对抗：“如果因合规问题吃了罚单，可能会搭上前期全部投入。”

在中国互联网公司“出海”的第一站东南亚，阿里自2016年起即扶持Lazada，2022年一年就向其先后三次注资，合计超过16亿美元，在东南亚和Shopee等电商竞争。2022年，东南亚各国解除疫情限制后，线下购物恢复正常，导致电商行业集体增速放缓。在东南亚，Shopee主攻大众市场，客单价更低，定位类似淘宝；而Lazada更重视品牌，定位类似天猫，因此受到线下零售恢复的冲击也更大。

Lazada从2018年起已换过四任CEO。2022年6月，曾带领Lazada泰国和越南团队的董铮被任命为新任CEO，而执掌Lazada仅两年的李纯转任蒋凡顾问。新CEO董铮更强调本地化运营，在Lazada覆盖的东南亚六个市场中，有五个国家的领导团队来自当地。有东南亚电商人士告诉财新，随着Lazada不断加强物流建设，而Shopee开始减少各类补贴，两家企业之间的差距正在缩小。

不过，东南亚的战局又加入了新的变量。2021年上线以来，TikTok电商业务已开通印尼、英国、泰国、马来西亚、菲律宾、越南和新加坡等站点，开始蚕食Shopee和Lazada的市场空间。一名熟悉TikTok的人士告诉财新，受益于Shopee、Lazada等培育的电商基础，TikTok电商业务大部分GMV来自东南亚。

蒋凡负责的国际业务中，有一块相对独立的外贸B2B业务——国际站；2017年张阔成为国际站负责人，至今保持稳定。这一马云1999年创业初始就押注的业务，已从最简单的黄页发展到外贸通关、支付、物流等方面，甚至和海运公司合作了船只出口，国际站营收主力已从向商家收取会员费，转向增值产品服务。

市场对2023年中国外贸出口整体预期下滑，但张阔基于平台上外贸商家的反馈，给出了下一年外贸出口会U形反弹的乐观结论。

本地生活持久战

2021年7月，阿里宣布将饿了么、口碑、高德和飞猪组成本地生活服务板块，并将社区电商业务“淘鲜达”融入“饿了么”，这一板块由俞永福分管，直接向张勇汇报。在阿里内部，本地生活服务与国内电商、海外电商、阿里云处于同等地位。俞永福是张勇之下，最重要的四名业务板块总裁之一。

2021年8月，本地生活事业群总裁李永和因在一起员工“性侵事件”中被指不作为而引咎辞职，俞永福临危受命，亲自管理饿了么、口碑。当时，“口碑+饿了么”组合在和美团的竞争中艰难防守，两家市场份额被逼到3比7，阿里组合的份额甚至更低。面对节节败退，本地生活接连更换管理者，直接后果是任何策略都很难延续：“运营策略没有超过一年的，留给试验摸索的时间太短；在商家端，则容易失去对平台的信任。”

俞永福此前在多个业务线间轮转，担任的均是整合角色：2014年，随着UC优视被阿里收购，俞永福来到阿里，一年完成UC和高德的整合；2016年，阿里成立大文娱集团，俞永福担任董事长兼CEO，阿里文娱生态体系内的优酷土豆、阿里影业等业务几乎都是从外部收购而来，俞永福的主要工作亦是整合。

执掌本地生活后，俞永福的主要任务是解决饿了么、口碑、高德、飞猪之间的协同问题。其中，长期管理高德地图的经历，让他可以调动高德的LBS（基于位置的服务）能力结合本地生活服务。不过，据财新了解，本地生活业务要打持久战，俞永福接手后的一年半仍未体现整合效果，或许他还需要三到五年的更长时间。

俞永福最主要的整合思路是将口碑与高德地图结合。“高德打车和导航的流量越来越高，又是强目的地心智，所以口碑近一两年的策略是把场景往高德上引，关联目的地商家、提供优惠券购买等。”一名前阿里本地生活业务人士告诉财新。

但这一策略落地并不容易，一方面，高德作为地图很难完整承载到店业务，比如到餐厅吃饭过程中的各种个性化需求；另一方面，这一整合意味着口碑变成了高德的供应商，无法体现对商家的差异化服务。“截至2022年三季度，阿里内部还没有完全明确高德与到店业务结合的价值。”该人士指出。

2022年3月以来，国内疫情形势严峻，多地处于管控状态，服务业商户经营惨淡，到店业务失去客流。加之阿里要求各业务板块“自治”，目标是盈亏平衡，常年亏损的本地生活板块成为阿里裁员的“重灾区”。上述前阿里本地生活人士回忆称，2022年初，到店团队还有1600多人，到11月只剩下500多人。除了来自集团的“降本增效”要求，与高德整合后，本地生活的研发、产品甚至财务等中台能力与高德都有一定重复，也是裁员的原因。



2022年4月26日，北京，外卖员佩戴口罩准备进行配送服务。图：Mark Schiefelbein/视觉中国

而饿了么的业务重点是防守。一名饿了么人士告诉财新，美团、饿了么两家在2022年的重点不同，美团需要在外卖之外找寻增量，饿了么则要坚持防守：“能抢回来一点份额最好，但份额不是现阶段最在乎的事。”

前述接近阿里高层的人士评价称，2022年，俞永福实现了本地生活在市场份额基本稳定的情况下减亏，这是目前最直接的业务成果。从财报来看，2022年前三季度，本地生活服务板块的收入各增长了29%、5%、21%，经调整EBITA仍有数十亿元规模的亏损，但亏损额分别同比收窄了17%、36%、47%。不过，上述前阿里本地生活人士称，饿了么业绩未达内部预期，没有守住市场份额。

值得注意的是，本地生活板块在蚂蚁集团与阿里巴巴的切割中不容忽视。口碑曾由蚂蚁集团团队一手负责，在2016年左右的移动支付风口之时，承载了支付宝与微信支付争夺市场份额的重要使命。但仅凭补贴，很难建立对支付通道的用户忠诚度，口碑开始大量地推吸引商户线上开店，最终支付宝没能赶上微信。“扫码支付的长尾部分被微信吃得太厉害了。”上述前阿里本地生活人士表示。

2020年初，当时的蚂蚁集团CEO胡晓明兼任阿里本地生活服务公司董事长。支付宝首页改版，外卖（饿了么）、美食玩乐（口碑）、酒店住宿（飞猪）和电影演出（淘票票）获得固定入口，在设计上与美团App更加相似。阿里希望支付宝能成为整个本地生活最重要的入口。

然而，阿里巴巴和蚂蚁集团切割后，本地生活各类业务也需要寻找支付宝钱包App之外新的入口。“口碑与高德业务上的结合，一定程度上可以理解为用高德的方案去替换支付宝，为阿里和蚂蚁切割做准备。现在口碑业务相当于拆成了两块，强支付逻辑的跟着支付宝走，需要导航带团购内容的跟着高德。”上述前阿里本地生活人士表示，在口碑商家后台，参加支付宝活动或高德活动是两个不同的入口，两边的底层支付协议不一样。

但前述饿了么人士指出，蚂蚁和阿里的切割对本地生活影响不大，本地生活与支付宝本就属于有内部结算的业务往来。

“从阿里频繁提及‘新零售’概念后，下力气做本地生活已经不是为了拓展移动支付业务，而是庞大的线下市场的数字化，支付只是其中一环。”上述前阿里本地生活人士称，整个线下市场比线上大10倍不止，阿里认为机会非常多，每年以一个恒定数字去做线下市场的数字化，复合增长率也是可观的。

收缩“未来业务”

在阿里巴巴的整个商业版图中，阿里健康和大文娱板块极为特殊，所有业务主体均来自收购，包括在线视频优酷、电影发行和制作公司阿里影业、在线票务平台大麦网和已经关闭的在线音乐平台虾米音乐。2013年到2015年，蔡崇信领导的阿里巴巴战略投资部是中国投资并购市场最激进的买方。阿里健康、优酷和阿里影业三家上市公司，

被收购后都曾被诟病资产标的太差，阿里健康被指空有一个后来毫无用处的牌照，阿里影业则是从人到版权储备几乎都是空壳，至于优酷则存在业绩数据造假和内部贪腐等诸多问题。

然而，这两大块备受争议的投资标的在马云设计的“履带战略”中，被定位为继电商、物流、云之后的阿里“未来业务”，其“Double H”（Health和Happiness，健康和快乐）战略至今仍然被两大业务板块的老员工津津乐道。张勇成为董事局主席前，这两块业务相继进入行业下行周期，在同业竞争中落于下风。

阿里健康的前身中信21世纪，曾经拥有国内惟一个药品监管码平台和医药电商直销牌照。阿里巴巴资深副总裁、曾在阿里多个部门担任要职的王磊，是阿里健康的第一任CEO。初期，药监码业务贡献了阿里健康的绝大部分收入。但不足两年，2016年初，药监码被叫停，阿里健康失去了主要现金流来源。



2021年1月17日，北京，阿里健康总部大厦。

此后，阿里健康陆续整合了第三方药品零售平台天猫医药馆、天猫保健品业务、天猫医疗业务，向药品零售电商转型；同时开始尝试互联网医院试点，牵头成立医药O2O联盟等。阿里健康彼时的愿景是，打造一个覆盖药品、医院、医生、第三方医疗检验机构、医疗保险、健康管理、患者等的生态系统。

一名原阿里健康人士对财新指出，王磊曾给阿里健康设计了三大战略：一是医药电商，二是包括医美、专科等在内的消费医疗领域，三是智慧医疗领域。三块业务各司其职，电商是收入来源，消费医疗业务则是高毛利业务，远程慢病等智慧医疗项目则是未来战略。“后来京东健康上市，其业务划分基本和此类似，资本市场对此反应不错。”

至2018财年，阿里健康的收入规模已从两年前的不足6000万元剧增至24亿元。前述前阿里健康人士评价称，作为阿里健康的战略制定者，王磊带领团队学习医疗知识很下功夫，他执掌期间的阿里健康摊子也铺得很大。而在2018年3月，王磊被张勇调往饿了么担任“一把手”对战美团，原速卖通总经理沈涤凡接任阿里健康CEO，任期也仅持续两年。

2020年3月，负责过UC浏览器、搜索、阿里妈妈、阿里音乐等业务的朱顺炎，成为阿里健康CEO。朱顺炎执掌期间，阿里健康维持了高增速，但相比后进入者京东健康的差距越拉越大。2019年（京东财年2019年1—12月，阿里财年2019年4月—2020年3月——编者），阿里健康的收入仅比京东健康少10亿元左右；至2021年，这一差距扩大100亿元级别。京东健康2021年收入为307亿元，近两年增速为79%、58%；阿里健康收入则为206亿元，近两年增速为62%、33%。阿里健康仅在2021财年扭亏，而京东健康除了2021年，此前已连续四年盈利。

目前，阿里健康作为独立上市公司，在人力和组织架构上仍然高度依赖阿里集团，但内部判断这一领域已远离集团核心业务。一名阿里健康人士对财新称，相比电商，医疗问诊毕竟不是高频场景，并不受集团重视。

距离2019年阿里大文娱架构调整已过去三年多，从支付宝调任大文娱总裁的樊路远交出一份喜忧参半的成绩单：最近三个财年，阿里大文娱营收保持6.19%的年复合增长率，经营亏损从2020财年的149.37亿元降至2022财年的70.19亿元。

然而，就用户而言，优酷行业老三的位置岌岌可危。据Quest Mobile测算，2022年二季度，会员数最多的爱奇艺、腾讯视频日活接近8000万，订阅会员数量均超过1亿；优酷日活规模在6000万以下，暑期直接降至4000万左右，被哔哩哔哩反超。阿里巴巴披露，优酷的日均付费用户数量增速已从2020财年的50%放缓至2022财年的15%。

优酷之外，阿里影业、演出票务平台大麦尚能在业内占一席之地，网络文学平台“书旗”名不见经传，虾米音乐在2021年初猝然关停，游戏业务灵犀互娱成绩平平。

“相比蚂蚁来说，大文娱的体量对樊路远来说还是小一些，他能胜任。”一名优酷管理人士告诉财新，阿里很难完全放弃文娱板块，目前像优酷一样能保证近亿月活的App并不多，毕竟优酷同时也为淘系应用贡献了流量入口。

樊路远在内部反省称，自己前三年都在“交学费”，他最初给优酷的定位是打造一个能扶持各层级创作者的平台。阿里文娱内部亦诟病樊路远“外行”，策略违背创作规律，用淘宝、天猫的打法做内容。

“老樊（樊路远）刚上台的时候，优酷学腾讯，偏向投资3000万元以下的女性向作品（以女性为主要受众的剧集），以小搏大，但依赖数据给剧定级其实没有意义，现在头部剧比拼的是价值观，判断项目大小，应该是创作者思考的程度和深度，大数据反而是滞后的。”一名前优酷剧集制片人告诉财新。目前，樊路远转变策略，聚焦头部项目。

“长视频能不能走到盈利平衡点，多一部少一部数亿元投入的剧很关键，中腰部内容成为砍成本的落刀之处，意味着很多投入并不大但意图创新的尝试被放弃了。”上述优酷管理人士告诉财新。

2022年，三家长视频平台不约而同降本增效，都削减了内容采购预算。爱奇艺每季度曾高达50亿元的内容成本降了近10亿元；腾讯视频也大幅减少剧集制作预算。一名腾讯视频人士告诉财新，除少数头部剧集外，腾讯不再大力度规划新内容，而是消耗前几年的既有储备，新项目过会难度大幅提升。

2022年9月，优酷在一场定制剧闭门会上告诉合作伙伴，希望承制方能在全流程上精打细算，但还要保证不降品质。优酷剧集中心总经理谢颖解释称：“一个剧组不是人越多越好，一个岗位细则也不是越细越好，怎样让一个团队产生更高的效率才是最终目的。”

据清华大学影视传播研究中心《2022中国电视/网络剧趋势报告》，2022年前三季度，爱奇艺上线108部新剧，同比减少20%；腾讯视频上新105部，同比减少15.332%；优酷只有73部新剧，同比减少31.78%，在三家里降幅最大。

成本控制之下，优酷的业务仍未能盈利。2022年上半年，阿里文娱板块营收在疫情中承压，阿里影业、优酷业绩都持续下滑，前三个季度，阿里文娱板块整体合计亏损27.47亿元。

另一边，阿里影业也进入调整收缩期。2022年，电影市场在低谷徘徊，阿里影业参与出品的六部电影进入年度票房前十，上半年收入因此提升35%至18.29亿元。阿里影业曾引进《绿皮书》《1917》等好莱坞大片，但由于国内票房主力已基本转至国产片，公司调整内容策略，直接关闭了与美国六大制片方对接的分公司。“目前，阿里影业纯直采的批片项目已经减少，引进项目倾向于和其他公司合作出品，采购方面以给优酷买片为主。”一名国内电影公司批片采购经理向财新透露。

胡静怡（实习）对此文亦有贡献

[最新封面报道之二 | 蚂蚁整改关键一步](#)

版面编辑：刘潇

最新封面报道之二 | 蚂蚁整改关键一步

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

马云不再是蚂蚁集团实控人，公司治理进一步优化，业务整改基本完成；金控牌照尚待落地；上市之路依旧漫漫



2021年4月9日，上海，蚂蚁集团展台。

文 | 财新周刊 刘冉

当[马云](#)不再是[蚂蚁集团](#)的实际控制人时，监管方面发出了平台金融业期待已久的信号。

中国人民银行党委书记、中国银保监会主席[郭树清](#)日前接受新华社记者采访时表示，14家平台企业金融业务专项整改已经基本完成，少数遗留问题也正在抓紧解决；后续将实行常态化监管，鼓励平台企业合规经营。

“常态化监管”的提法，与不久前2022年底中央经济工作会议的表述一致。中央经济工作会议提出，要大力发展数字经济，提升常态化监管水平，支持平台企业在引领发展、创造就业、国际竞争中尽显身手。1月4日召开的2023年中国人民银行工作会议也提出，加强平台企业金融业务常态化监管。

2023年1月13日，央行金融市场司负责人马贱阳表示，平台企业金融业务常态化的监管制度框架已经初步形成，下一步，金融管理部门将坚持“两个毫不动摇”，发展和规范并重，从三方面支持平台经济健康发展，包括继续推动相关平台企业加快剩余少数问题的整改，善始善终，完成整改工作；提升常态化监管水平；研究制定促进平台经济健康发展的金融支持措施。

此外有消息称，监管当局对蚂蚁集团的处罚结果也有望在近期公布。待处罚落地后，可意味着前期的整改正式告一段落。

资本市场对整改的关键进展，马上给出了积极的反馈。受此消息影响，2023年1月9日，[阿里巴巴](#)港股（09988.HK）大涨8.66%；美股（NYSE: BABA）持续上涨，重回110美元/股以上，较2022年10月的最低点61美元几乎翻倍。整个互联网板块也已走出过去一年的阴霾，[腾讯](#)（00700.HK）等股价均已较低点翻倍。

对蚂蚁集团及13家网络平台金融业务整改要求

监管要求	2020年12月26日对蚂蚁集团整改要求	2021年4月12日对蚂蚁集团整改要求	2021年4月29日对13家平台整改要求
支付	回归支付本源，提升交易透明度，严禁不正当竞争	纠正支付业务不正当竞争行为，在支付方式上给消费者更多选择权，断开支付宝与“花呗”“借呗”等其他金融产品的不当连接，纠正在支付链路中嵌套信贷业务等违规行为	支付回归本源，断开支付工具和其他金融产品的不当连接，严控非银行支付账户向对公领域扩张，提高交易透明度，纠正不正当竞争行为
征信	依法持牌、合法合规经营个人征信业务，保护个人数据隐私	打破信息垄断，严格落实《征信业管理条例》要求，依法持牌经营个人征信业务，遵循“合法、最低、必要”原则收集和使用个人信息，保障个人和国家信息安全	打破信息垄断，严格通过持牌征信机构依法合规开展个人征信业务
金控	依法设立金融控股公司，严格落实监管要求，确保资本充足、关联交易合规	蚂蚁集团整体申设为金融控股公司，所有从事金融活动的机构全部纳入金融控股公司接受监管，健全风险隔离措施，规范关联交易	加强对股东资质、股权结构、资本、风险隔离、关联交易等关键环节的规范管理，符合条件的企业要依法申请设立金融控股公司
公司治理，以及互联网存款、信贷、保险、理财、网络互助	完善公司治理，按审慎监管要求严格整改违规信贷、保险、理财等金融活动	严格落实审慎监管要求，完善公司治理，认真整改违规信贷、保险、理财等金融活动，控制高杠杆和风险传染	严格落实审慎监管要求，完善公司治理，落实投资入股银行保险机构“两参一控”要求，合规审慎开展互联网存款和互联网保险业务，防范网络互助业务风险
基金，ABS，上市	依法合规开展证券基金业务，强化证券类机构治理，合规开展资产证券化业务	管控重要基金产品流动性风险，主动压降余额宝余额	规范企业发行交易资产证券化产品以及赴境外上市行为。禁止证券基金机构高管和从业人员交叉任职，保障机构经营独立性
消费者保护	——	——	强化金融消费者保护机制，规范个人信息采集使用、营销宣传行为和格式文本合同，加强监督并规范与第三方机构的金融业务合作等

资料来源：中国人民银行官网

业务整改基本完成

自2020年10月以来，监管部门对平台经济开始了强监管。

2020年秋天，蚂蚁集团和[京东数科](#)的IPO先后被按下暂停键。2020年12月26日和2021年4月12日，中国人民银行、银保监会、证监会、外汇局等金融监管部门两次联合约谈蚂蚁集团；2021年4月29日，相关金融监管部门又联合对腾讯、[美团](#)、[字节](#)、[滴滴](#)等13家从事金融业务的网络平台企业进行监管约谈。对14家主要网络平台企业的金融业务专项整改由此开始。

金融监管部门在对蚂蚁集团的两次约谈中指出，整改主要包括五个方面，涉及支付业务、个人征信业务、申设金融控股公司、完善公司治理，以及规范信贷、保险、基金等各类业务。

2021年4月29日，监管部门对13家平台提出七个方面的整改要求，相较于对蚂蚁集团的整改要求，进一步要求“金融业务必须持牌经营”，并规范企业发行交易资产证券化产品以及赴境外上市行为、强化金融消费者保护机制。以上这些整改要求，几乎涵盖蚂蚁集团业务的方方面面。

经过两年多的整改，蚂蚁集团的金融业务整改已基本完成。在各项业务中，信贷业务的整改最为核心。此前，蚂蚁集团主要通过重庆的两家网络小贷公司与银行联合出资发放消费信贷。通过联合贷款和大量发行资产证券化产品（ABS）的“杠杆魔术”，[蚂蚁小贷公司](#)自有的出资比例仅为2%。

为把“[花呗](#)”“[借呗](#)”联合贷大幅降杠杆、降规模，蚂蚁集团已实施品牌隔离：原来由两家小贷公司运营的“花

呗”“借呗”等自营的消费金融业务，移至[重庆蚂蚁消费金融有限公司](#)（下称“蚂蚁消金”）旗下，两个品牌名称为蚂蚁自营产品继续沿用；由银行、信托等金融机构单独出资部分更名为“信用购”“信用贷”。蚂蚁集团的消费信贷余额从2021年底时的2.1万亿元，压降至2022年7月时的1.8万亿元，其中蚂蚁消金自营部分合计7000多亿元。

为了满足杠杆率要求，蚂蚁消金在2021年底的第一次增资以[信达](#)退出而告终之后，于2022年11月再次提交增加注册资本及调整股权结构的方案，并于12月30日获得重庆银保监局同意，注册资本由80亿元增至185亿元，[杭州数金](#)成为第二大股东。

征信业务方面，蚂蚁消费信贷的“断直连”改造已基本完成，联合贷款规模显著下降。不过，钱塘征信的牌照申请在2021年11月被受理之后，一直未有新进展（参见本刊2022年第44期《[征信“断直连”冲刺](#)》）。

支付业务方面，[支付宝App](#)的支付链路已与“花呗”“借呗”等信贷产品断开，支付宝也在有序开放支付接口，推动互联互通。2021年，支付宝向[银联云闪付](#)开放了线上场景，在线下实现多个城市收款码扫码互认；2022年11月，支付宝转账功能界面已出现“转微信好友”相关功能；2022年12月，支付宝加入数字人民币受理网络。

理财业务方面，由[天弘基金](#)自营的“[余额宝](#)”规模自2021年以来持续压降。

据天弘基金2022年三季报数据，截至2022年9月30日，其管理的货币基金资产规模约为7590亿元，已降至万亿元之下；基金代销中不规范的行为得以纠正，例如取消基金销量榜单、增加风险指标展示。

2020年12月18日，支付宝清空了平台上的互联网存款产品。保险业务方面，蚂蚁集团已变更了保险平台运营主体、下架部分热销的互联网人身险产品等。网络互助产品“[相互宝](#)”已于2022年1月28日关停。

集团整体申设“大金控”

目前尚未解决的问题中，市场最关心的是金控方案何时落地，到底是设立“大金控”还是“小金控”。

按照金融监管部门在2021年4月12日对蚂蚁集团提出的整改要求第三条，“蚂蚁集团整体申设为金融控股公司，所有从事金融活动的机构全部纳入金融控股公司接受监管，健全风险隔离措施，规范关联交易”，即“大金控”方案。

不过，据财新此前报道，蚂蚁集团管理层也认真考虑过“小金控”方案——将业务分为四个板块，其中之一是数字金融开放平台和数字支付开放平台，即金融板块，包括消费金融公司、支付、征信、基金保险等；在此基础上申设金融控股公司，即“小金控”方案。在这种思路下，蚂蚁集团或需出售或减持天弘基金、[国泰财险](#)等一些纯自营的牌照，至少减持为财务投资者而不是控股股东。

另外三个业务板块包括：其二是服务业数字化经营开放平台，即互联网板块，以支付宝App为平台，可以接入其他第三方的金融产品，赚取流量费用；其三是数字科技服务，即科技板块，包括区块链、云计算和SaaS产品等，赚取科技费用；其四是国际跨境支付服务，即海外板块，除了前期的海外投资，还会发力海外业务，获取增量。

蚂蚁集团管理层之所以谋划“小金控”申设方案，是因为《金融控股公司监督管理试行办法》第十七条规定：金融控股公司可以投资经国务院金融管理部门认定与金融业务相关的机构，但投资总额账面价值原则上不得超过金融控股公司净资产的15%，国家另有规定的除外。“这意味着，如果蚂蚁集团整体申设金控，就只有15%的净资产可以用来发展科技业务，会大大影响科技业务的发展，也会影响到蚂蚁集团的整体估值。”一位接近蚂蚁集团管理层的人士解释说。

财新了解到，蚂蚁集团就金控申设方案一直在与央行沟通，但一年多过去，央行坚持“蚂蚁集团整体申设为金融控股公司”的“大金控”方案，因为蚂蚁集团实际就是从阿里巴巴里分离出的金融业务板块。

“蚂蚁集团也已经意识到，在金控牌照的申设方案上没有回旋余地。现在基本方案已经沟通完，预计最快在2023年全国‘两会’前后、最迟在三季度，央行会正式受理。”一位接近蚂蚁集团人士表示。

金融管理部门公布的五项整改措施中，第二条是打破信息垄断，严格落实《征信业管理条例》要求，依法持牌经营个人征信业务，遵循“合法、最低、必要”原则收集和使用个人信息，保障个人和国家信息安全。这意味着，蚂蚁集团此前开展的类个人征信业务需要申请牌照。

2021年11月26日，央行公示了钱塘征信有限公司（筹）的个人征信牌照申请。公告显示，钱塘征信注册资本10亿元，注册地位于浙江省杭州市；从股权结构来看，国有资本和民营资本共同参与，[浙江省旅游投资集团有限公司](#)和蚂蚁集团分别持股35%，并列最大股东，[传化集团](#)持股7%，[杭州市金融投资集团有限公司](#)和[浙江电子口岸有限公司](#)各持股6.5%，员工持股平台[杭州溪树](#)持股10%。按此公示，“蚂蚁+传化+员工持股”代表的民营资本合占52%股份；“浙江旅游集团+杭州金融投资+浙江电子口岸”代表的国有股东合占48%。

不过，钱塘征信的申请至今未有新进展。按照有关规定，从申请设立到批复的期限是60日。据财新此前了解，2022年2月初，钱塘征信得到的答复是“暂时中止”。

一位接近蚂蚁集团合作方人士表示，按照监管部门的建议，钱塘征信的股权结构可能会较此前公示有所变化，

大概率会增加国有资金持股比例，不排除国有股权超过50%，以确保国有控股；蚂蚁集团实际持有的股份将限制在约三成，且不能通过其他变通手法获得实际控制人地位。

目前，蚂蚁集团的消费金融业务征信数据查询，需要通过[百行征信](#)和[朴道征信](#)两家持牌机构来做。有接近蚂蚁集团人士近期预计：“最快要到2023年6月，征信牌照才可能有希望落地。”

重塑公司治理

马云退出实际控制、独董比例超过一半、阿里与蚂蚁相互隔离独立，标志着蚂蚁集团公司治理的重塑。

在蚂蚁集团冲击IPO前夕的2020年8月21日，马云、[井贤栋](#)、[胡晓明](#)及[蒋芳](#)四人签署《一致行动协议》，分别持有[杭州云铂投资咨询有限公司](#)（下称“云铂投资”）34%、22%、22%及22%的股权。

根据云铂投资章程及《一致行动协议》，马云能够实际支配云铂投资股东会与行使蚂蚁集团股东权利相关事项的表决结果，进而通过云铂投资控制的杭州君瀚股权投资合伙企业（有限合伙）（下称“[杭州君瀚](#)”）及杭州君澳企业管理咨询有限公司（下称“[杭州君澳](#)”）间接控制蚂蚁集团53.46%股份的表决权。因此，本次调整前，马云为蚂蚁集团实际控制人。

2023年1月7日，马云等人签署《一致行动协议终止协议》等文件，同时蚂蚁集团的主要股东杭州君瀚和杭州君澳由受同一家普通合伙人企业（杭州云铂）控制，分拆为受两家不同普通合伙人企业（云铂投资和杭州星滔）分别控制。井贤栋与执行副总裁[邵晓锋](#)，首席技术官[倪行军](#)，国际事业群总裁[赵颖](#)，资深副总裁、首席人才官[吴敏芝](#)，5人分别持有云铂投资20%的股权。马云与首席财务官[韩歆毅](#)，副总裁[张彧](#)，企业融资部负责人黄辰立，副总裁、监事会主席周芸分别持有杭州星滔20%的股权。

《一致行动协议》终止后，马云不再是蚂蚁集团实际控制人。蚂蚁集团的股东及持股比例没有变化，股东及受益人的经济利益不受影响，单一最大股东仍为阿里巴巴，持股约33%。

对于监管部门担忧的股东风险，财新了解到，阿里巴巴多次对内和对监管层表示，经过在人员、业务、数据、品牌等领域的加速隔离，阿里巴巴和蚂蚁集团已经是完全相互独立的两家企业。

对阿里来说，蚂蚁集团和[小红书](#)、[苏宁电商](#)一样，都只是阿里的被投企业，阿里只是财务投资者。阿里在选择金融合作伙伴时，也不再将蚂蚁集团视为唯一选择。

在完善董事会方面，2022年6月初，蚂蚁集团董事会层面已有调整，新聘[史美伦](#)、[杨小蕾](#)两名独立董事，使得独立董事从2名增至4名；来自股东阿里巴巴的非执行董事则由3名进一步减少到2名，他们是[蔡崇信](#)和[程立](#)。

目前，蚂蚁集团董事会共有8名董事，其中2名为管理层股东代表——蚂蚁集团董事长兼首席执行官井贤栋、首席财务官韩歆毅；2名为股东阿里巴巴代表非执行董事；4名为独立董事。

根据公告，蚂蚁集团计划继续引入第五名独立董事，实现董事会中独立董事过半数，但公告中并未公布这名新任独立董事候选人。

来自阿里巴巴的非执行董事中，程立于2022年底被免去阿里巴巴CTO职务。据财新了解，程立的蚂蚁集团非执行董事职位也会发生调整。

同时，蚂蚁集团的相关管理层成员不再担任阿里巴巴合伙人，进一步提升公司治理的透明度和有效性，强化与股东阿里巴巴集团的隔离。

2021年7月26日，阿里巴巴发布的2022财年年报显示，蚂蚁集团7名管理层在过去一个财年已退出阿里巴巴集团合伙人团队。这7名蚂蚁集团现任管理层，包括董事长兼首席执行官井贤栋、首席技术官倪行军、首席可持续发展官[彭翼捷](#)、首席人才官[曾松柏](#)、资深副总裁吴敏芝、副总裁[邵文澜](#)和国际事业群总裁赵颖。

持续强化董事会作用，是整改工作的一环。隐私保护及数据安全委员会、ESG可持续发展委员会，都是整改工作启动以来新增设的董事会下属专业委员会。

一位行业资深人士分析说，接下来，蚂蚁集团党委书记的人选将愈发重要。据了解，目前阿里集团和蚂蚁集团实行的是“业务负责人与党组织书记双向进入、交叉任职机制”，已成立阿里巴巴集团党委、蚂蚁集团党委、阿里巴巴集团总部党委三个党委，下设25个二级党组织、150余个党支部。

IPO至少等一年

“现在谈上市，是不合时宜的。”经过了两年多的曲折之后，一位接近蚂蚁集团高层的知情人士这样分析。这也是诸多蚂蚁集团投资人现在无奈面对的现实。

从技术环节而言，随着蚂蚁集团实控人变更，将意味着蚂蚁集团在年内上市无望。据市场人士介绍，按现行规定，[A股](#) IPO主板要求最近3年内实控人未发生变更；创业板和科创板则要求最近2年内未发生变更；香港主板则要

求至少经审计的最近1个会计年度未发生变更。

2021年4月16日，中国证监会修改公布了《科创属性评价指引（试行）》，上交所同步修订发布了《科创板企业发行上市申报及推荐暂行规定》。这两份文件修订后，按照支持类、限制类、禁止类分类界定科创板行业领域，建立负面清单制度。其中提到，限制金融科技、模式创新企业在科创板上市；禁止房地产和主要从事金融、投资类业务的企业在科创板上市。

据此，多位接近蚂蚁集团人士分析：“蚂蚁集团因为金融业务占比高，估计没法在科创板上市了。如果想在A股IPO，只能上主板，那么至少要等3年。现在先等一年，到时候可以争取先去港股上市，具体还要参考京东科技IPO的情况。”

一位接近京东科技人士表示，京东科技计划2023年赴港股IPO，但目前要等待央行宣布整改完成后，证监会国际部才能受理京东科技的赴港IPO申请。

财新获悉，信达在2021年拟入股蚂蚁消金时，给蚂蚁集团的整体估值为四五千亿元人民币，这仅是高峰时期的三分之一，但与富达投资当时给出的估值接近。

“蚂蚁集团现在还没将上市再次提上议事日程，但早已放弃第一次冲击IPO时的高估值了。”一位接近蚂蚁集团的人士表示。

过去两年多来，蚂蚁集团的整改工作在集团内部一直被放在首位。和其他13家平台一样，蚂蚁集团承担整改工作的主力是政府事务团队。经过整改，蚂蚁集团降杠杆、降规模，利润也显著下降。根据阿里巴巴财报推算，2022年一季度蚂蚁集团的净利润约合112.64亿元，同比下降17.29%，环比下降48.91%。

然而，“去马云化后，井贤栋与张勇两位CFO出身的职业经理人需要解决的首要问题是，如何分别为蚂蚁集团与阿里巴巴找到新的驱动力。”有了解阿里的投资人士指出。

阿里巴巴年报显示，2022年7月25日，阿里巴巴和蚂蚁集团同意终止原本长达50年的《数据共享协议》。“我们与蚂蚁集团将按双方向各自客户提供服务的必要限度，根据个案并依照适用法律及法规协商数据共享安排的条款。”阿里巴巴在年报中这样表示。

根据蚂蚁集团此前发布的公告，蚂蚁集团与阿里巴巴于2014年8月签署了《数据共享协议》，并于2020年8月进行了修订，协议期限至2064年8月，或者杭州阿里巴巴入股完成后阿里巴巴集团持有的蚂蚁集团股份降低至一定数量后满5年时（以孰早者为准）。在《数据共享协议》项下，蚂蚁集团与阿里巴巴成立数据平台管理委员会。而且根据这份协议，阿里巴巴与蚂蚁集团互相对方及其关联方提供若干行政和支持服务；阿里巴巴也向蚂蚁集团及其关联方提供云计算服务、交易平台软件技术服务等服务。

2022年8月1日施行的修订后的《反垄断法》，明确将平台收集和处理信息的能力作为衡量是否构成垄断的标准。阿里巴巴和蚂蚁集团达成的这份终止决定，可以降低双方的合规风险。此举对阿里巴巴影响不大，但对蚂蚁集团而言，是否会影响其数据来源、业务成本、征信体系乃至其主业基本逻辑？因为蚂蚁集团的消费金融和互联网信贷的数据基础，最早即主要来源于阿里巴巴电商平台的交易数据，这被认为是蚂蚁集团风控模型的竞争力所在。

根据阿里公告，解除协议并不意味着双方不合作，未来如果有合作的需要，会按照市场化、法治化原则，在依托场景保护隐私的前提下商定合作。业内人士也指出，双方可能会在子公司层面达成数据合作，应会影响到蚂蚁集团的相关成本。不过，支付宝的应用场景早已扩展到淘宝之外的诸多平台和线下，这些都为蚂蚁的风控模型积累了坚实的数据。

屈运栩对此文亦有贡献

[最新封面报道 | 阿里换代](#)

版面编辑：许金玲

社论 | 抗疫呼唤深化医改

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

医保、医疗、医药协同发展和治理是医改的灵魂



2023年1月7日，上海，医院全力以赴收治病患，医生在急诊大厅井然有序为病患治疗。图：视觉中国

新冠疫情对中国经济社会的冲击正在减缓，但是，疫情必定还会反复，各级政府应提前做好各方面准备。其中，医疗建设是核心环节。三年来，特别是防控政策优化以来，医护人员异常辛苦，还有人献出生命。应当承认，医疗机构相当吃力。趁疫情暂缓之机，总结经验教训，不断强化医疗应对能力，是一项刻不容缓的任务，而这一切，均与医改密不可分。

在疫情暴发前，医改便不再是舆论热点；疫情以来，方方面面对此更无暇关注，这是令人遗憾的。倘若医改及早深化，中国防控举措当会有所不同，会收益更大、代价更低。疫情冲击让医疗短板进一步凸显，整体医疗资源，尤其是基层医疗力量的薄弱，可谓有目共睹。另外，现行医疗管理机制的缺陷，也在疫情中暴露无遗。往者不谏，来者可追。在新冠疫情面临新形势之际，深化医改理当重新成为体制改革的重头任务。

医改不能再耽搁。医保、医疗、医药协同发展和治理是医改的灵魂。不过，当前，医改的难点和重点还是医疗体制改革。以2009年《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》为标志，新医改启动。至今十多年，无论是医药集采，还是医保支付，以及医疗体系建设，均取得不少进展，但是，一些堵点依然普遍存在，诸如医疗体制的行政化特点过于僵硬，管办分开落实力度不够，公立医院改革进度迟缓，社会办医的政策风险依旧存在，医护人员的激励机制尚不得力，基层医疗力量越发孱弱。中共二十大报告明确要求，深化医药卫生体制改革，促进医保、医疗、医药协同发展和治理。这是深化医改的号令。

医改的关键是尊重医药卫生规律，吸取各国经验教训，强化责任感与使命感，不断推进改革。裹足不前抑或翻烧饼，不仅会损伤改革者的信心，还会让医改失去公众支持，最终错失难得的医改窗口期。疫情是短期冲击，而中国老龄化程度不断加深，则是督促医改深化的慢变量。看病难，看病贵，早已令千家万户忧烦不已。深化医改才能解决这一民生大问题，更好落实《宪法》第四十五条（中华人民共和国公民在年老、疾病或者丧失劳动能力的情况下，有从国家和社会获得物质帮助的权利），使公民生活得更更有尊严。全国每年约8万名临床医学毕业生，当医生的不到半数；不深化医改，这一久遭诟病的怪现状就无从改变。当然，医改是世界性难题，不可能一蹴而就，总会有这样那样的不足。不少人有意无意地把看病贵、医患纠纷增多等问题归咎于医改，这是严重的曲解或误解。

医改的要穴是建立现代医院管理制度。作为医疗力量的绝对主导，公立医院的运行机制改革更是举足轻重。其中，政府职能的转变是关键。政事分开、管办分开是顶层设计确立的基本原则。管办不分的直接后果就是利益交叉，一旦自身利益可能受损，就极易以保守态度应付，改革可能被迟滞或者出现反复。政府作为出资人，又负有监督职责，这与公立医院的自主权如何协调，无疑是体制改革的难点。2022年8月，海南省出台的《推动公立医院高质量发展实施方案》明确提及，推进公立医院去行政化改革，取消公立医院的行政级别，逐步推行院长职业化和聘任制，全面落实公立医院的经营管理自主权，实行全员聘用管理。行政部门负责人一律不得兼任公立医院领导职务。这也让公立医院去行政化改革再一次进入大众视野，各界期待这一改革举措能够落地并推广。

人才的激励机制亟待完善。医生是一个受教育时间长、门槛高的职业。医生收入问题无法回避，尤其是低收入很难吸引人才到基层医疗机构。医疗机构的收入来源主要是医疗服务收费和财政投入，除了要加快推进医疗服务价格改革，还要彻底破除“以药养医”顽疾。集采之后情形有所改善，但这一顽症仍以各种隐性形式存在。近来，有权威人士提出，治本的办法是改革医疗机构的补偿机制，为此，要实现医药分开，突破口就是理顺医疗服务价格；鼓励医生开办私人诊所，逐步走向自由执业，医院逐步办成住院医院。我们深以为然。与此同步，要减少对医院的机制性束缚，强化其用人自主权。

支持社会办医的改革方向不能动摇。社会办医的最大顾虑就是政策性风险。社会办医的定位，从“医疗卫生服务体系的重要组成部分”的表述，又回归到“补充”地位，但是，鼓励和支持社会办医的方向并没有改变。医疗领域到底需不需要市场化的力量，说到底还是取决于社会的医疗需求能不能被满足。三年疫情中的医疗供需矛盾，尤其是近来的资源挤兑，给出了无可辩驳的答案。

古语云“多难兴邦”，多难也应当兴邦，前提是政府与国民要有反思与行动的能力。疫情给中国医疗卫生体系敲响了警钟。毅然啃下医改这块“硬骨头”，才是对医护人员巨大付出和牺牲的最好慰藉；也只有扎实推进医改，中国才会拥有迎击下一次公共卫生危机的足够底气，这是对“人民至上”理念最真诚的践行。□

（本文为即将于**2023年01月16日**出版的《财新周刊》第**03期**[社评](#)）

版面编辑：许金玲

最新财新周刊 | 私募基金严进严管

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

以类金融机构监管方式设定私募行业准入门槛，有助于加速不良机构和行业风险出清，引导私募回归本源、高质量发展



2022年12月30日，中国证券投资基金业协会就《私募投资基金登记备案办法》和配套指引向社会公开征求意见。

文 | 财新周刊 岳跃 张宇哲

近2.4万家管理人、超20万亿元规模的中国私募基金行业，即将迎来准入门槛和持续性监管要求的大幅提高。在严进严管的趋势下，行业必将加速出清。

2022年12月30日，中国证券投资基金业协会（下称“基金业协会”）将《[私募投资基金管理人登记和基金备案办法（试行）](#)》修订为《[私募投资基金登记备案办法](#)》并起草配套指引（下称“私募新规”），向社会公开征求意见至2023年1月10日。

私募新规对现行碎片化的规则进行系统整合，将私募行业的监管与类金融机构的监管看齐，并一改以往原则性的表述，从资本金、股东资质、实际控制人资质、高管资质等多个方面制定了具体和量化的监管指标，且较以往更为严格，体现了监管治理私募乱象、扶优限劣的决心。

私募新规部分条款征求意见稿与现行规定对比

条款	征求意见稿
管理人实缴资本	实缴不低于1000万元
实控人门槛	应具备五年以上经营、管理或者从事资产管理、投资、相关产业等相关经验
实控人工作经验要求	金融机构、政府部门、事业单位、国资、上市公司、私募的投资或经营管理工作经历（股权类要有拟投领域研究工作经历）；不认可个人投资经历
证券类私募高管投资业绩要求	连续两年以上作为基金经理或者投资决策负责人管理的证券期货产品的投资业绩，单只产品管理规模不低于2000万元
股权类私募高管投资业绩要求	最近十年内至少两起主导投资于未上市企业股权的项目经验，投资金额合计不低于3000万元，且至少应有一起项目通过IPO上市、并购或转让等方式成功退出
实际控制人变更	禁止管理规模低于3000万元的私募进行实际控制人变更
基金初始实缴规模	私募证券投资基金、创业投资基金不低于1000万元，私募股权基金不低于2000万元
存续管理规模	管理规模低于500万元的私募机构新产品将受限

条款	现行规定
管理人实缴资本	实缴不低于注册资本的25%，且不低于200万元
实控人门槛	实控人为自然人时，不具备三年以上相关经验应说明如何履职
实控人工作经验要求	未对特别领域从业经历作出详细规定
证券类私募高管投资业绩要求	连续两年以上担任基金经理或投资决策负责人的证券期货产品的业绩，单只产品月净资产规模不低于1000万元
股权类私募高管投资业绩要求	主导至少两起投资于未上市企业股权的项目证明材料，初始投资金额合计不低于1000万元
实际控制人变更	在管基金规模小，要求说明未来如何展业、是否具备持续展业能力的情况
基金初始实缴规模	私募证券投资基金100万元可备案，私募股权及创业基金一般需500万元实缴
存续管理规模	对于近一年无在管基金的管理人，新发基金由托管人托管、实缴1000万元以上、托管提供尽调底稿

资料来源：财新根据公开资料整理

“无论是拟申请私募基金管理人登记资格还是基金产品备案，对相关主体提出的要求均非常明确和具体；相关标准可能较为严苛，但预期管理较为明确。”[紫荆资本](#)法务总监汪澍表示，私募新规提高了行业整体合规水平的要求，强化了相关主体合规责任，有助于机构重视合规建设，实现行业长远健康发展。

自2014年2月启动登记备案工作以来，中国私募基金行业九年间呈爆发式增长，最多时有近2.6万家管理人，但“多而不精、大而不强、鱼龙混杂”，一定程度上出现了真私募与“伪”私募并存，两极分化严重，小、乱、散、差

业态明显，违法违规行为和风险时有发生。在证监会和基金业协会不断提高备案门槛、加速不良机构注销的背景下，管理人数量几经增减，目前仍有2.37万家。

“2万多家肯定太多了，但按照私募新规中的量化标准，存量机构几乎半数都不能达标。”一位私募市场人士预计，私募新规应有新老划断的安排，“否则，2万多家已合法登记的管理人很难‘一刀切’式刚性出清，预计会对存量机构有一定过渡期的整改安排”。

值得注意的是，私募新规中设定的管理人实缴资本1000万元、证券类基金首募1000万元、股权类基金首募2000万元等硬指标，在业内引发较大争议。虽然这些要求能在一定程度上打击“伪”私募，但也会对“好学生”产生冲击，尤其是初创私募和中小型私募将面临如何“活下去”的一大难题。

“总的感觉是，私募新规‘限劣’措施不少，但‘扶优’并没有太多体现。此前，私募基金行业在投资运作环节的监管已经越来越公募化了；现在，在准入门槛上，这个趋势更明显，存在越管越细的现象，缺乏灵活性。”曾在一家公募基金任职的中型私募基金投资总监认为，私募监管的重点应该在事中事后，强行提高门槛除了增加行业成本，还会产生为达标而滋生的新的违规行为。

一位接近监管的人士表示，设置门槛是必须的，要出清劣质、非专业和不合规的机构，优化行业结构，“全球资管机构在2008年金融危机后都已实施持牌监管，只是公募和私募有所差异”；至于私募新规实施之后要出清多少存量机构，暂时无法确定目标，只能先确定底线要求。

提高门槛 扶优限劣

私募新规对行业准入影响最大的一条，是将私募基金管理人最低实缴资本调高至1000万元；而现行规则只要求实缴资本能够满足一段时间（一般不低于六个月）的持续运营，不低于注册资本的25%，且不低于200万元。在实践中，私募基金管理人的注册资本是允许部分实缴或限时分期实缴的，针对不同类型的管理人，注册要求有所不同。

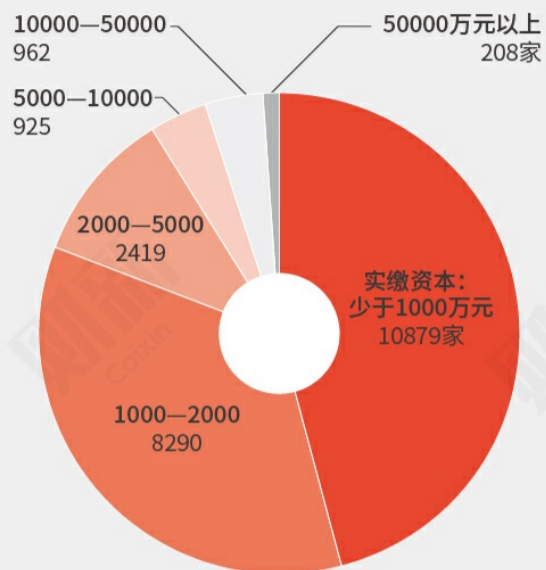
汪澍认为，私募新规的逻辑出发点是私募基金应当保持健康的财务状况以满足持续专业化运作和持续经营的要求；最低资本金要求在过往登记过程中并不明确，从最终登记情况来看，基金业协会能够接受的资本金规模平均在300万元至500万元之间，股权类和证券类略有差异。

据财新了解，实缴资本金额多少，一直是基金业协会在私募登记备案过程中关注的重点。以往曾出现过不少以过桥资金作为实缴出资、代验资等情况，因此基金业协会一般还要核查实缴出资的银行汇款凭证、账户流水、验资报告、财务报表，甚至是申报时点的银行账户余额等。

“（私募新规提出）最低注册资本要求，且明确只能以货币形式实缴出资，该要求与持牌金融机构的注册资本实缴要求基本看齐，大幅提高私募基金管理人的设立门槛，对一些中小型管理人的资金实力及出资能力提出了考验。”一位专注于私募行业的律师表示。

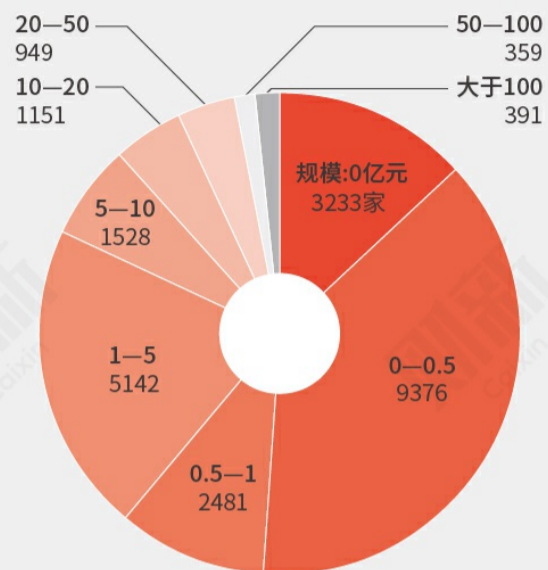
尽管私募新规提及“专门管理创业投资基金的私募基金管理人”可以不满足最低1000万元实缴资本的规定，但在目前私募股权类管理人和创投类管理人通常兼营的现状下，如何区分将是一大难题。

近半私募实缴注册资本不足千万元



注：实缴资本为0元的有65家，0至5万元的有10家，10万至50万元的有7家，50万至100万元的有94家，100万至500万元的有7272家，500万至1000万元的有3372家
资料来源：中国证券投资基金业协会，截至2022年11月末

超六成私募机构管理规模不足1亿元



资料来源：中国证券投资基金业协会，截至2021年末

与此同时，与实缴资本挂钩的，还有私募机构的高管持股。私募新规要求，例如法定代表人、负责投资管理的高管人员，应当合计持有私募基金管理人一定比例的股权，合计应当不低于实缴资本的20%。据悉，这是基金业协会首次提出私募高管应持股的要求，本质上是为了保持私募机构管理层的稳定性，以及规范实践中经常出现的私募高管人员挂靠问题。

如果按最低标准计算，私募高管合计实缴出资至少200万元，这对中小型私募机构的股东和高管而言，出资压力会陡然增大。不过，私募新规是否要求相关高管均需持股，或者是部分高管持股达到要求（如法定代表人单独实缴出资超过20%）即可，则有待进一步明确。此外，私募新规也作了例外规定，即金融机构控制的私募基金管理人，政府及其授权机构出资并实际控制的私募基金管理人，外资持股比例合计不低于25%的私募证券投资基金管理人，不适用高管持股要求。

另一条行业较为关注的硬性指标，是私募基金初始实缴募集资金规模：私募证券基金、创业投资基金不低于1000万元，私募股权基金不低于2000万元。而在此前实践中，基金业协会并没有最低首募规模的要求，私募证券投资基金一般达到200万元即可备案。

“作出基金最低实缴募集门槛要求，确实有很多无奈之处。有很多机构通过前期小规模实缴获得备案证明后，利用备案证明自我增信，肆意进行后续募集活动，这种情况极大损害了投资者的利益和行业形象。这些问题通过设置最低实缴募集门槛，确实能得到一定程度的解决。”汪澍表示。

此外，私募新规对基金产品还新增了审慎备案的安排，如私募基金涉及创新业务、结构复杂、投资者主要是自然人且投向单一标的等情况的，要提高备案门槛，还要托管人出具尽调报告等。

私募新规还要求，基金管理人的资本实力、专业人员配备、投资管理能力、风险控制水平、内部控制制度、场所设施等应与其业务方向、发展规划和管理规模相匹配，否则也会审慎备案或暂停备案。

除了上述准入门槛和产品备案要求，私募新规还对私募基金管理人高管的工作经验、业绩等作出较多要求，亦在业界引起不少争议。例如，私募证券、股权基金管理人的实际控制人，要具有金融机构、政府部门、事业单位、上市公司、国有企业、私募基金管理人等六类机构的相应证券、股权类的高管或投资管理经验，相关经验要超过五年，且不认可个人投资经历。

市场普遍认为，私募新规所列举的从业经历的标准较高，对照目前已备案的私募机构，很多实际控制人并不能达标。也有观点称，近年来各种“伪”私募泛滥，而经过从业经历的筛选，可以把“圈外人”排除在外，是一种“圈内且职业”的要求。

“在实践中，作为私募基金管理人的实控人，或不必然具备上述六类机构任职的经验，但其可能是非上市的民营实业企业家或者高管人员，对于投资管理亦具有丰富的实践经验，企业家通常兼具投资家身份。”德恒律师事务所对私募新规公开发布的建议称，上述要求可能会限制非上市民营企业的股东或者高管人员从事私募基金行业，并不符合国家关于公平对待民营企业的相关政策要求，“私募基金行业的发展壮大离不开众多的民营实体企业，上市的民营企业毕竟还是少数，对于有意向且有能力从事私募投资基金行业的非上市民营企业的人员，不宜予以过多限制”。

遏制倒“壳”之风

中国私募基金行业曾经历过一段野蛮生长的阶段，管理人最多时在2016年3月达到25684家，但高速发展的背后亦有隐忧。2016年初，以“中晋系”案件为典型，爆发了多起私募基金“跑路”事件，由此拉开了私募基金从严治理的序幕。

“中晋系”在短时间内非法吸收巨额资金，就是假借“私募”之名，运用“私募投资基金管理人登记资格”和“私募投资基金备案”作为宣传手段为自己增信，行非法吸收公众资金之实。基金业协会在2016年2月发布《[关于进一步规范私募基金管理人登记若干事项的公告](#)》（下称“二五公告”），在全面收紧新登记机构申请的同时，还加强了对异常机构的清理。

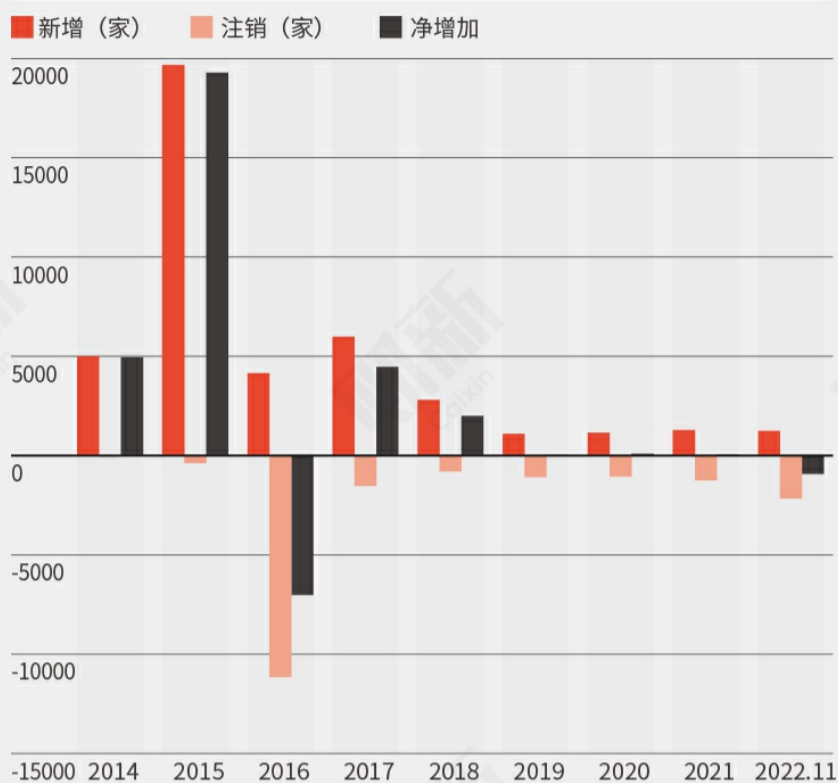
根据二五公告的要求，新登记的私募基金管理人在办结登记手续之日起六个月内，仍未备案首只私募基金产品的，基金业协会将注销该私募基金管理人登记；对于在此公告前就已登记且未备案基金的私募机构，也分别给出了备案首只产品的大限。

从没发过产品的“僵尸”私募当时就慌了，“保壳”“卖壳”之风一时盛行，于是有机构推出所谓的“保壳一条龙”服务，各种“保壳”和私募牌照转让广告甚至以读者评论的形式发在财新网相关报道下方。为了防止有些私募机构突击“保壳”，基金业协会在二五公告发布一周后，还要求新登记的和已登记但未备案产品的私募基金管理人，不能将顾问管理型基金作为其管理的首只私募基金产品。

正因此，2016年全年注销的私募多达11163家，新增私募4146家，全年净减少7017家；这一年也是中国私募基金行业首次出现管理人家数净减少的一年。不过，私募乱象并未就此止步，倒“壳”之风也时有复燃，各种风险事件仍然频发。此后，基金业协会不断以公告、问答、办法等形式叠加“打补丁”，并开始借鉴公募基金的监管规则。私募市场一度怨声载道，“不能因为少部分坏人，就让整个行业负重前行”。

此后连续几年，私募基金管理人数量增长明显放缓，2019年至2021年每年的净增加数分别为23家、90家、49家。截至2022年11月末，当年注销私募2161家，创2016年以后的新高；管理人数净减少927家，这也是2016年以后第一次出现的净减少，但存量私募基金管理人仍有2.37万家，“壳”私募仍然大量存在。

私募基金管理人注销加快、新增放缓



资料来源：中国证券投资基金业协会

此次私募新规要求，私募登记通过三年内实际控制权不得转让，还要求私募基金管理人的实际控制权发生变更的，近一年管理规模应当持续不低于3000万元，主要是防止并无实际经营业务的“壳公司”以“卖壳”作为主要业务。

不仅如此，私募新规还要求，私募基金管理人的股东、合伙人、实际控制人不得通过股权或者出资份额质押、委托第三方行使表决权等方式，变相转移对私募基金管理人的实际控制权。这主要是强调了管理人实控权的稳定性，不得通过变相转移实控权来实现“卖壳”的目的，以进一步打压“壳”价值。

支持者称，私募新规的这些措施能在很大程度上压降市面上层出不穷的“空壳”机构，也能在一定程度上遏制“买壳”或“卖壳”现象；“协会也并不是将‘壳’转让行为完全禁止，对于真实、合规做私募业务的管理人，还是可以在合规的要求下进行管理人实控人变更。”

一家私募基金的法务总监表示，近年来基金业协会为了打压私募基金管理人登记资格的“壳价值”，付出了高昂的成本，但利益之下屡禁不止，正是因为“物以稀为贵”。“类金融机构的监管方式只会进一步提高私募基金管理人登记资格的稀缺性，反而会助长倒卖登记资格的情况，将违法犯罪活动隐藏得更深。”

还有行业意见称，以实控权转让前的管理规模来制约买卖私募“壳”的行业乱象，如此“扶优限劣”，导致越是“差生”的日子越不好过。“管理规模不超过3000万元，连变更实控人、‘金盆洗手’的资格都没有，还真是让人唏嘘。”一位律师表示。

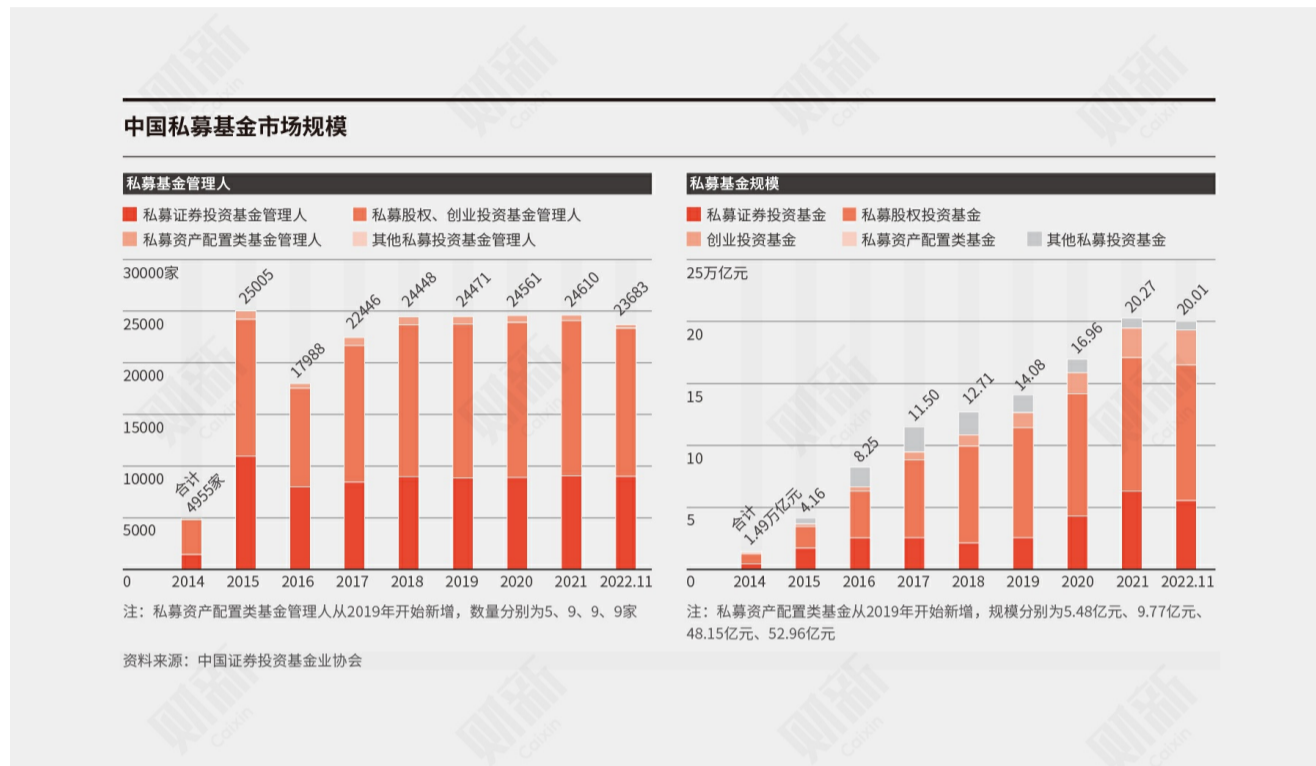
中小私募怎么办？

截至2022年11月末，在基金业协会登记备案的2万余家私募基金管理人中，实缴资本少于1000万元的共有10879家，占比达到45.94%；其中，实缴资本在100万元至500万元之间的共有7272家，占30.71%。此外，1000万元至2000万元区间的是最多的，共有8290家，占比达到35%。

如果按照私募新规1000万元的最低实缴资本要求，上述1万余家私募都不能通过基金业协会的登记备案。有观点认为，1000万元的实缴资本，只是私募运作的一个充分非必要条件，“强行划定最低门槛，对于一些初创的、中小型的机构不太友好”。

深圳一家小型私募证券基金的总经理对财新表示，私募机构的规模是否越大越好？“2015年我们成立私募公司的时候，主要是因为身边几个朋友觉得我与搭档（现基金经理）为人不错，投资做得挺好，于是希望我们可以帮忙打理他们的资金。我们做私募的目的从来就不是做大，也不希望客户把大量的家庭资金投给我们。我们希望用一辈子去自然发展，而不是因规模大小给自己带来业务拓展的压力，想既让客户处于一种轻松的状态，也让自己专注于投资。”

“我认为，基金业协会不应在硬件上，比如实缴资本、人员配备等条件上继续加码，更重要的依然是加强信披和投资者教育。保姆式的监管日后只会给基金业协会带来更多不必要的麻烦。”前述小型私募的总经理说，“更多的实缴资本、人员配备只会驱动投资公司向客服管理的方向发展，这是大型公募擅长的，或者说‘银行系’理财机构最擅长的。希望监管也能看到，确实有像我们这样热爱投资、尽职尽责的小型私募公司的存在，我们希望更多地服务于少数理解自己的客户、朋友。”



中小型私募尤为关注的是，私募新规是否会要求存量管理人进行整改，以及如果实施新老划断，存量管理人能不能豁免实缴规模的要求。但这些问题都尚未明确。北京两高律师事务所律师曲阳春认为，存量私募管理人的资金实力不仅是注册资本金，还包括运营收入，因此基金业协会大概率不会要求存量管理人主动整改，恐会要求存量管理人在发生控股股东、实际控制人变更时，需将实缴出资补足至1000万元。

就私募基金的首发规模而言，按照私募新规，众多存量私募机构的首发产品并不能达到成立标准。财新获得的权威统计显示，截至2020年末，在基金业协会备案的私募证券投资基金中，单只规模在1000万元以下的基金产品共有24161只，占比47.04%；单只规模在1000万元至5000万元的，共有14881只，占比28.97%；也就是说，近半数存量私募证券投资基金按私募新规都不达标。相比之下，私募股权基金单只规模更高，2020年当年备案私募股权投资基金的平均规模约1.22亿元；不过，未能满足新规要求的、单只规模在2000万元以下的存量私募股权基金的占比，仍然有31.03%。

中国私募基金行业“基金数量多、平均规模小、小型基金数量占比高、大型基金数量占比低”的现象长期存在。背后的一大原因是，存在不少“僵尸型”管理人，会通过发行几百万元规模的产品来“保壳”，以便后续再“卖壳”，而事实上并未开展实际投资业务；或者利用小规模基金的备案证明进行自我增信，为后续募资活动背书。但同时也不可否认，亦有一些初创和小型私募的募资能力有限，基金规模还未做大。

支持者认为，私募基金最低初始实缴募集规模的要求，有利于提升私募资金的抗风险能力，也有利于私募基金行业整体规模的做大做强。但不同的声音表示，如果股权项目投资额度只需要500万元，为什么非得凑齐2000万元的规模才能设立基金？会不会造成资金的沉积浪费？会不会出现为了成立基金而使用过桥资金？“还是需要给小额基金留下一定的生存空间，以保证中小机构和中小企业能够获得‘星星之火’的投资。”

“在目前的大环境下，私募新规关于募集规模的硬性要求对中小型私募基金管理人的募资能力是不小的考验。此外，实践中有不少私募基金管理人在创业初期会设立小规模的产品，等到产品净值提升、具备一定的市场知名度后，再逐步扩大募资规模。私募新规对新设私募基金最低募集规模的要求，可能使得这一路径难以复制。”广东青狮云岸律师事所在相关意见中称。

问题债券私募何去何从

按照此次私募新规的要求，除了备案门槛的大幅提高，对私募基金管理人、管理人的股东资格、高管资格等都提高了要求。同时也明确，私募基金一旦有十四种违规行为的“责任条款”，基金业协会可以针对前述行为采取书面警示、要求限期改正、公开谴责、暂停办理备案、限制相关业务活动、撤销管理人登记等自律管理措施或者纪律处

分。

这十四种违规行为中专门列举了“通过直接或间接参与结构化**债券**发行或者交易、返费等方式，扰乱市场秩序，侵害投资者利益”的行为。这是官方表述中首次使用市场通称的“结构化”和“返费”字眼，并首次明令禁止结构化发债收返费。

结构化发债最早出现于2016年，最初作为企业渡过融资难关的权宜之计，2018年后开始大量出现，通过正常渠道发不出债券的主体，都可以通过结构化发债续命。由于严重干扰市场定价，结构化发债已被认为是中国债券市场的“毒瘤”。

结构化发债的始作俑者即打着“资管投行”创新模式旗号的债券私募机构，知名的包括**暖流**、**蓝石**等私募机构。这些债券私募机构跟发行企业私下里签订收费协议，买下甚至包销债券，虚假发行，欺骗市场投资者（参见本刊2018年第26期《**债券私募返费的秘密**》；2019年第24期封面报道《**结构化发债揭盖子**》）。由于这些发债企业评级不高，财报粉饰严重，以结构化发债，违约风险更高，近年来已出现多起违约案例，引发投资者诉讼维权。

而参与结构化发债的债券私募机构则在过程中向企业收取巨额费用。“债券私募机构中至少60%都在干‘结构化返费’违规发行，因为来钱快，一单业务挣上千万元，很快就实现财务自由了。”多位**债市**人士告诉财新。

虽然结构化发行自2019年就被各监管部门严令禁止，多家机构被各类监管部门出具罚单或警示函，但这一行为在市场上仍旧屡禁不止，新机构也层出不穷。与此同时，多家债券私募机构频繁更换法定代表人，被市场质疑产品管理人跑路，但尚未有债券私募公司因为结构化发债受到公开处罚。

比如彼时市场结构化发债大户之一的债券私募基金**领睿资产管理有限公司**，在2020年被法院列为失信被执行人后，原实控人夏睿立刻在当年4月成立了新的私募基金公司**瑞圣源（上海）私募基金管理有限公司**。“领睿不好做生意，新公司换个马甲又开始运作了。”一位债市人士说，“私募机构的核心团队、实控人或法定代表人出现违规问题后，应直接取消资格或被禁业，甚至取缔公司，不能让他们再去欺骗投资者。”

“现在债券私募机构的核心问题不是增量的问题，而是存量问题如何解决？”一位债市资深人士表示，“已被法院列为失信人、基本丧失展业能力或者没有展业能力的债券私募基金应如何清理？一些债券私募给结构化发债的企业做通道，这类违规的私募机构如何严格甄别出来？需不需要停止业务？”

“监管亮出了牙齿，能不能真的有动作呢？”一位债市人士表示，“按照基金业协会自律组织的身份，已经违规的机构当然可以从速处罚甚至注销，但是基金业协会本身没有行政执法权去查处违法违规行为。”

私募监管为何这么难？

一位资深监管人士曾在一场小范围的业内讨论中表示，中国私募基金业的监管近几年虽走了一些弯路，但整体上探索是成功的。对于出现的问题，他总结为三类原因：一是法律基础尚未明确；二是行政监管与自律监管的关系未处理好；三是行业的中央和地方监管关系未捋清。

这些问题或多或少都与中国私募行业治理缺乏相关顶层设计有关。在行业期待已久的《私募投资基金监督管理条例》迟迟未能出台的这八年间，不可否认，私募基金行业监管方式逐渐公募化，不少公募基金相关规则和不断被引入私募基金的监管中（参见本刊2021年第30期《**私募条例难产**》）。

汪澍认为，此次私募新规所选择的路径，是将私募基金管理人逐步纳入类金融机构管理模式的又一次强化，“类金融机构的管理模式，在强化市场主体责任以提高行业合规水平、强化监管机构监管手段、提高监管效率和效能等方面有天然的优势。但与之相应的，会带来资质标准和合规成本的提高所引发的中小型机构的生存问题和创新火种问题，以及出现由于监管手段的提高所带来的对市场过度干预等问题”。

亦有前监管人士对财新表示，参照类金融机构监管直接提高行业准入门槛，虽然在遏制私募基金管理人的泡沫性登记增长方面取得了一定成果，但也大大提高了行业运营的成本，打击了行业活力。“私募基金的准入监管和持续监管，重点在于合格投资者制度、各项指标的合理性和范围，应当首先由私募基金自身的治理机制予以判定，更多地对私募基金产品本身提出要求，这也就意味着监管无须引入类似于公募基金的强监管规则。”

此外，监管方式逐渐公募化还存在其他隐忧。私募机构的自律监管与持牌机构的行政许可有着本质的不同，登记备案不意味着监管背书，但容易让投资者误以为私募基金是如同公募基金一般受到严格监管的金融主体，从而变相使私募基金管理人登记和私募基金备案产生了额外的增信作用，让投资者误以为私募基金的风险和其他金融机构开展的资产管理业务的风险大体一致。

“这种异化的监管安排，会让原本无法适应私募基金这一高风险投资工具的投资者进入这个市场，并在发生金融风险后，又不得不为了保护这些投资者而出台更激进的监管措施，最终使监管成本和市场运营成本日益增高，但问题仍然得不到有效解决。”全国人大财经委原副主任委员、央行原副行长**吴晓灵**等在《资管大时代》一书中写道。

一位市场人士也表示：“现在的模式就是证监会和基金业协会对管理人拼命围追堵截，监管力量耗费得非常

高，但效果一般。市场自发的淘汰机制迟迟建立不起来，骗子的日子好过诚信做生意的人。”还有市场人士认为，非法集资和私募基金完全是两码事，“不能因为之前出现了非法集资的‘伪’私募这颗老鼠屎，就要用打击非法集资的方式来治理私募基金”。

2008年金融危机后，欧洲和美国采用抓大放小的私募监管方法，只对大型管理人要求核准或注册，但目的主要是监测，防范系统性风险。财新此前报道，中国监管层也曾考虑按资管规模实行差异化监管，例如要求管理规模在20亿元以上的私募基金管理人在基金业协会登记备案，20亿元以下的放在地方金融监督管理局登记；但从各方的反馈看，“地方不太愿意接”（参见本刊2019年第47期《[私募基金备案谋变](#)》）。

“监管和自律应当回归本位，重在健全基金治理架构的法律制度，在基金治理架构下督促各方归位尽责。从国际理论和实践看，监管和自律的重心在于私募基金管理人的登记和日常监管，确保其履行信义义务，防范利益冲突，坚持基金持有人利益至上。”上述前监管人士说，国际上普遍对私募基金实施统计监测性质的事后备案，中国市场也应当回归私募基金备案的事后统计监测性质，尊重市场主体的意志和市场力量，杜绝扰乱市场正常运行的行为。□

版面编辑：许金玲

徐小庆 | 港股牛市初露峥嵘

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

美元和美债收益率双降格局有望持续；历史上这种双降组合发生时，港股会有20%—50%的上涨



资料图：香港交易所。图：中新社记者 陈永诺

文 | 徐小庆

敦和资产管理有限公司宏观策略总监

2022年11月以来港股三大指数涨幅均超过40%，领涨全球股市。除了受疫情防控政策优化、地产调控放松和平台经济重新得到国家认可的基本面利好因素推动，从流动性层面看，主要受益于美债收益率和美元双双回落。那么，这一流动性驱动力是否能持续呢？

笔者认为，美国通胀回落趋势已形成，美债收益率将进一步下行。美国本轮高通胀尽管有许多供应端的诱因，但通胀终究是一个货币现象。

美国的广义货币（M2）增长主要来自私人部门的信用派生和美联储扩表带来的基础货币投放。20世纪70年代M2增速维持在5%—15%，驱动力来自私人部门自发性加杠杆行为；当时美国社会长期通胀预期受短期通胀高企影响大幅抬升，高利率无法阻止企业和居民的融资意愿。而本轮密歇根消费者长期通胀预期高点只有3%，企业融资意愿和居民购房意愿近期均明显走弱，利率上行对私人部门信贷扩张已产生实质性约束；同时，美联储保持每个月950亿美元的缩表规模，M2同比增速已回落至零附近，预计2023年将保持在负值水平。美国历史上M2负增长只出现过三次，分别在大萧条时期和“二战”阶段，同期CPI一度跌至负值区间。当前M2环比已跌至负值区间，核心CPI环比也连续两个月回到0.2%—0.3%的水平，未来再次上行的风险不大。

目前市场对通胀上行的担忧主要集中在薪资增长的韧性上。20世纪70年代美国通胀的原因在于需求本身不弱、货币保持快速增长，使得工资压力更容易向终端价格扩散。而当前虽然劳动力短缺问题在相当一段时间内仍将存在，但货币收缩的背景下物价出现全面上涨的概率不大。

在就业没有显著恶化之前，即使通胀持续回落，美联储也不倾向于很快释放宽松信号。但基准利率维持在5%附近的时间越长，M2持续收缩对通胀和经济的负面影响就会越大。2022年12月非农数据已显示工资时薪的增速在放缓，就业质量也在下降，就业数据的全面恶化只是时间问题。如果美联储2023年不降息，2024年降息的空间反而会因此加大。

另一个导致美债收益率下行的因素是财政收缩导致国债供应减少。当前美国国债规模已逼近债务上限，美国国会处于分裂状态，债务上限问题难以迅速解决。即使债务约束空间最终打开，2023财年美国预算赤字相较2022年也减少近半，同时考虑到2022年财政收入超预期带来的额外财政存款增长，2023年实际增量可能只有2022年的30%—60%。

美元大概率也将维持下跌趋势。2022年美元走强的原因在于美国经济一枝独秀，利率普遍高于其他经济体。但这个相对优势近期正在变化：能源价格的持续下跌，使得俄乌冲突对欧洲经济带来的负面冲击开始消退，欧洲制造业采购经理人指数已连续两个月回升，贸易逆差也开始重新缩窄。这使得欧央行对经济的担忧有所减弱，货币政策重心重新转向防通胀。当前，美、德十年期息差跌至欧债危机以来的波动区间下限，若下限被突破，可能会带来更剧烈的美元抛售。

综合看，过去一段时间美元和美债收益率双降格局有望持续。历史上这种双降组合发生时，港股会有20%—50%的上涨。目前港股已从底部上涨超40%，但仍有上涨空间，且表现会优于美股与A股。

从港股的PE与PB过去十年的估值波动区间看，两者的分位数仍在30%附近；以港股市值/香港M2衡量的流动性比值看，仍接近非危机时期的底部值200%。随着海外流动性的改善，这些估值将继续修复。港股/美股比值虽然长期向下，但在美元、美债收益率双下行阶段也会阶段性回升。由于美债收益率下行空间大于中债收益率，中、美负利差缩窄意味着港股的流动性驱动力将强于A股，港股成长股表现会优于A股成长股，恒生科技有望持续跑赢创业板。□

版面编辑：许金玲

最新财新周刊 | 集采到牙齿

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

种植牙告别万元时代，最难集采如何求平衡



2022年3月9日，河南安阳一民营口腔医院种植科内，医生给患者讲解种牙的过程和护理等相关知识。种植牙手术是牙齿缺失修复方式的一种，它是将人工材料制成的牙种植体植入颌骨内，以替代缺失牙的功能与外形。

文 | 财新周刊 刘登辉 周信达

2021年底，徐亮在一次吃饭时右下后牙意外掉落，原本打算前往一家民营连锁医院种牙，却因高价打消了念头。考虑到种植体的使用时间、耐用性等特点，医生建议他直接选用质量更优的欧美品牌，但价格普遍在万元以上。徐亮的这颗牙齿至今已经空了一年。

他在等待种植牙大降价的政策落地。2022年9月，酝酿一年多的种植牙集采尘埃落定，手术费用大幅下降成为市场普遍预期。历经疫情拖延，今年1月11日，种植牙集采终在四川成都开标，单颗牙种植整体费用基本告别万元时代，3月下旬将陆续执行。“现在就希望尽快种上实惠的牙。”徐亮说。

种植牙手术是牙齿缺失修复方式的一种，它是将人工材料制成的牙种植体植入颌骨内，以替代缺失牙的功能与外形。[国海证券](#)研报显示，2020年中国人共种了约400万颗种植牙，每万人种植牙数量28颗，市场渗透率在全球处于较低水平。相比活动义齿和固定义齿的替代修复选择，种植牙的消费医疗属性更为明显，一套单颗种植牙手术的费用动辄上万，甚至高达2万元—3万元。工薪阶层负担沉重，亦引发集采政策关注。

2018年起，国家医保局的带量采购政策搅动医药行业发生剧变。由医保部门组织医疗机构统一“报量”，以量换价，推动参与企业产品大幅降价。政策实施以来，国家层面先后开展七批药品集采和第三批高值医用耗材采购。其中，高值医用耗材从心脏支架、骨科关节、骨科脊柱拓展至今，到了每个人嘴里的牙齿，也意味着集采政策进入消费医疗领域。

消费医疗泛指非公费、非治疗性的、消费者主动选择实施的市场化医疗项目，通常涉及微整形、齿科、眼科、抗衰等领域。除拔牙、防龋等涉及基本医疗的服务内容，绝大多数口腔项目被认为无关医保部门素来强调的“保基本”定位，也不属于医保支付范畴。此次种植牙集采试水曾令行业大呼意外。随后，口腔正畸、眼科OK镜等消费医疗领域集采消息不断传出，医保控费的“例外”逻辑几乎彻底改变。

从药品的化药、中成药、生物制品，到高值医用耗材、体外诊断试剂等器械领域，集采似已无边界。如今非医保、消费医疗领域逐步深入，集采既要直面“越界”的质疑，又要妥善处理患者、医疗服务方、产业等各相关方利益与诉求，不可谓不难。

种植牙集采率先成为样板。按照行业预计，未来几年国内种植牙数量或将达到千万级别。不过，国家医疗保障研究院院长助理、价格招采室主任蒋昌松提示，尽管种植牙费用大幅下降，但并不鼓励民众都去蜂拥种牙，日常生活还是应注重口腔健康，做好预防。



种植牙集采大事记

- 1 2021.2**

国家医保局局长胡静林前往四川进行耗材集中采购，之后专程走访了四川大学华西医院、四川大学华西口腔去实地调查口腔医用耗材情况。
- 2 2021.11**

四川省药械招标采购服务中心发布《关于开展部分口腔类高值医用耗材产品信息采集工作的通知》，开展种植体、修复基台等口腔类高值医用耗材信息申报。
- 3 2022.1.11**

浙江宁波在全国率先推出种植牙医保限价支付政策。国产每颗3000元，原则上材料费1000元，医疗服务费2000元；进口品牌牙收费标准3500元，原则上材料费1500元，医疗服务费2000元。
- 4 2022.2**

时任国家医保局副局长陈金甫在国务院政策例行吹风会上表示，从去年初就开始部署，由四川组织省际联盟研究种植牙体集采规程，现在方案基本成熟，也广泛听取了临床、企业和各地意见，今年上半年力求能够推出地方集采的联盟改革。
- 5 2022.8.1**

安徽蚌埠推出种植牙项目试点工作。医疗服务费三级医院不高于2200元/颗；二级医院不高于2000元/颗；一级及以下医院（含口腔门诊）不高于1800元/颗，种植牙医疗服务项目收费，从均价10000元/颗左右，降至2200元/颗以下，最高降幅达82%以上。
- 6 2022.8.18**

国家医保局发布《关于开展口腔种植医疗服务收费和耗材价格专项治理的通知(征求意见稿)》，向社会公开征求意见。
- 7 2022.9.2**

国家医保局公布征求意见情况，约60%的反馈意见支持开展专项治理，约30%反馈意见在支持同时提出全流程价格调控目标建议，还有约10%表达反对或保留态度。
- 8 2022.9.8**

国家医保局公布《关于开展口腔种植医疗服务收费和耗材价格专项治理的通知》，明确口腔种植体将进行集采，牙冠进行竞价挂网，种植牙医疗服务进行价格调控，其中三级公立医院医疗服务价格全流程调控目标为一颗牙4500元。
- 9 2022.9.22**

四川省医保局公布《口腔种植体系统省际联盟集中带量采购公告(第1号)》，明确分组竞价策略。
- 10 2022.10**

全国各省份医疗机构进行口腔种植体的采购需求报量工作。
- 11 2022.12.23**

四川省医保局公布《口腔种植体系统省际联盟集中带量采购公告(第2号)》，确定中选细则。
- 12 2023.1.11**

种植牙集采在四川成都开标。39家企业拟中选，中选率71%，拟中选产品平均中选价格降至900余元，平均降幅55%。

资料来源:记者根据公开资料整理

温和降价背后

1月11日，酝酿两年的种植牙集采终于开标，官方宣布平均降幅达到55%。这与此前行业人士预计的50%—70%平均降幅相符，亦达到决策层预期。

这种平衡感得来不易。种植牙集采由于打破了消费医疗“集采免疫”的预期，质疑声亦不绝于耳。于是，这场集采于医保、于行业均面临极大考验。“整个种植牙的带量采购周期，从开始到现在开标已经整整两年时间了。”蒋昌松说。

2022年2月，时任国家医保局副局长陈金甫曾表示，种植牙集采方案已基本成熟，准备上半年推出地方集采联盟。然而，实际政策并未顺利推出。至2022年9月，口腔种植体系统省际联盟集中带量采购公告发布之时，已是主管集采工作的陈金甫退休卸任的最后时光。据悉，目前医保部门主管集采工作的是副局长施子海。

作为消费医疗的首次试水，种植牙集采的复杂性尽显。种植牙手术费用构成分为种植体、牙冠和医疗服务三部分。其中，牙冠价格水平较低，水分较少，此次种植牙集采并未过多干预。多方调研显示，种植体耗材费用可占到总费用三分之一到一半，技术劳务费用占到一半到三分之二。即使种植体降价50%，总费用只能降六分之一。这是区别于以往集采仅降低耗材费用即可获得明显改革成效的最大不同。

“消费医疗集采还是比较谨慎，毕竟不是大众必需的医疗需求，从国家局到地方都非常重视”，熟悉情况人士称，种植体集采前期收集分析了很多国际价格查询、不同国家对种植体的医保倾斜政策或者医保态度等等，谋划过很多设想。集采仅是降低种植体费用，但消费者感受到的是整个种植牙手术的全部费用。“最后国家决定从医疗服务收费也开始入手进行调整，这是一个动态的过程。”

种植体由四川牵头开展联盟集采，医疗服务费用由国家医保局牵头在全国开展专项治理，综合降低费用。两项工作都有难度。如集采种植体一项，就要面对消费医疗挑战，其最明显特点之一，是民营机构占绝对优势；之二，是种植牙并非治疗缺牙的惟一医疗手段，义齿更易普及且价格亲民，种植牙一定程度上被视为奢侈品，控价引发不少行业人士反对。而对医疗服务收费进行调控，和医改要求提升医疗服务价格的预期不符，则更为医生们诟病。

“最难的是各方参与，毕竟抓手相对比较少，种植体绝大部分使用量都在民营医疗机构，且是非医保产品，是否参与集采并准确报量影响集采效果。我们不断反复地跟他们沟通，阐明集采目的打消顾虑。集全国的量采更好的价格，远比单个甚至民营连锁机构议价合适。所以时间拉得比较长。”熟悉情况人士称。

国内种植体主要分为欧美系、韩系和国产三类，其中国产率尚不足10%。专注于牙科种植体注册法规业务的[北京信然宜诚医疗科技有限公司](#)创始人王红艳介绍，目前主流种植体材质为纯钛及钛合金，SLA表面处理，骨结合及力学大部分都满足临床需求。当前，国产种植体品牌在机加工、SLA喷砂酸蚀处理基本成熟，国产种植体仍处于蓬勃发展期，但仍需品牌积累和渠道建设。高端种植体主要是进口大品牌，价格偏高。

三类品牌在市场对应着不同的价位。[国药口腔](#)副总经理王晨告诉财新，集采前欧美系主流产品进入公立医院的价格大约在3000-5000元左右，中游经销商做好配送服务工作收取一定的服务费，公立医院在此基础上增加医疗服务费用构成最终的治疗费用。如果销往连锁民营机构，民营机构考虑运营成本通常会把价格压得很低，同时民营诊所尤其是大型连锁机构的回款周期特别长，造成经销商在民营机构的利润非常薄，部分品牌已经开始尝试厂家直供。对韩系和国产品牌，他说，前者进入公立医院的价格大约1200-2000元，后者进入公立医院约800-1500元。此轮集采后种植体和配件打包的入院价格将大幅下降。

最终，厂家参与程度和降价幅度达到了官方与行业预期。按照官方统计，集采后，拟中选产品平均中选价格降至900余元，中选价格区间在约600元至1850元左右。其中，集采前价格较高的欧美系品牌士卓曼、登士柏、诺保科（诺贝尔）种植体系统从原采购中位价5000元降至1850元左右，市场需求量最大的韩系产品奥齿泰、登腾种植体系统从原采购中位价1500元左右降至770元左右，最低价为[杭州民生立德医疗科技有限公司](#)申报的548元。

“整体感觉比较温和，没有特别低的价格，最起码质量能保证。”以色列厂家代表在现场告诉财新，行业最担心个别厂家把价格拉得很低，最后并未明显发生。整体观察，进口中高端品牌由于价格基础高降价力度较大，而国产品牌价格很低，降价绝对空间有限。同时，由于价格采集的时间差，部分国产产品目前市场价格可能比报价还低。

外界颇为关注进口厂商尤其是士卓曼、诺贝尔等欧美高端品牌的投标意向。在投标现场，一位意大利厂家代表告诉财新，士卓曼一款报量超过30万、用量大的四级纯钛产品系统报价1855元，价格较为实在，倾向于中选稳住需求量。另一款报量较高的钛合金产品报价1300多元也竞价成功。不过，当现场工作人员念出该公司一款价格更贵的高端钛合金产品报价时，现场直呼弃标。该种植体报价近3000元，系统组合价超过3500元。

这与外界此前的预期一致，即高端种植体品牌更倾向于选择临床常用、价格相对低的品牌参与集采，主打高端定位、价格更昂贵的品牌则不参与。

此次集采延续了近几轮国采“温和降价”的预期。尤其是此前第三批骨科脊柱国采时，几大外企均有中选，且排名相对靠前，复活机制的引入使得行业人士普遍认为比较温和。

此次集采规则再次引入了复活机制，针对采购量较大的A组和采购量较小的B组分别设置不同规则。以A组为例，同一竞价单元内，申报产品报价即使未能进入排名前60%以内，仍可通过降价达到45%以上等保底条款，获得拟中选资格。直接中选的企业和通过复活机制中选的企业通过采购量分配的规则加以区分。“厂家总体报价还是比较理性，跟实际成本情况比较符合。”上述意大利厂家代表称。

实际上，经过多年市场机制洗礼，民营齿科种植牙费用普遍低于公立医院。哈尔滨一名民营种植医生坦言，自己之前购进士卓曼和奥齿泰种植体的价格就在1850元和700元左右，集采结果对公立医院而言降价作用更大于民营机构。另有深圳三甲医院种植医生推测，公立医院医生基于过去的习惯偏好，仍然倾向于使用高端进口品牌，几千元的降价挤压了中间流通环节的利润，可能吸引更多患者予以考虑。

[华兴证券](#)医药行业首席分析师赵冰判断，未来种植牙业务必然大规模增长，同时带来行业集中度的提升，但市场格局变化恐有限。“高端品牌的降价并不会显著影响其受众的选择和企业的销售，只是由于整体‘蛋糕’变大，进口品牌占比相应缩小，而国产品牌数量和销售金额迅速提升，更多‘长尾’客户被拉进来。”

医疗服务调控待落地

要想真正感受到价格的“实在感”，种植体降价仅仅是第一步。北京一名民营机构医生表示，耗材只是种植收费的一小部分，从刚出炉的集采结果看，总体价格下降的体验感不会非常“惊艳”，撬动降价的关键还是看医疗服务如何调整。

“耗材本身是看真实价格构成中的灰色成本和中间成本，可以通过招标、议价、谈判等形式达成双方共识的机制，经过市场博弈相对容易解决。”华中科技大学同济医学院药品政策与管理研究中心主任陈昊说，难点在于，将服务和耗材分开时，如何确定真实的符合医学特征的服务成本。

包括口腔种植医疗服务在内，医疗服务价格改革整体都比较滞后。一医疗器械行业资深专家告诉财新，医疗服务价格的调整和监管长期不到位，过去卫生部门负责物价目录，发改委负责审批，但监管一直处于空白，口腔服务又属于自主定价范畴，就导致部分服务价格偏高，部分服务价格偏低。“没有实现国家对相关物价的统一管理，包括定价原则、价格监管等。”不过，这种看似“失控”的价格究竟是偏高还是偏低，也有观点认为充分竞争的市场调节后的价格才更合理。

蒋昌松称，口腔种植过去的收费方式欠缺规范性和合理性，很多医疗机构打包收费，一颗牙一口价，具体的种植体植入、牙冠植入等医疗服务费、检查费等没有分开，各机构对种植牙材料和医疗服务费用自由把握，赚取的是

种植牙材料成本与打包售价的差价。有的分开收费，比如检查费、一期手术、二期手术、牙冠费用等，自主定价下，地区价格和收费差异显著。

一位成都公立医院医生举例，他所在的医院往往按照种植体进价的5倍—8倍打包制定种植牙整体费用，由于整体并未特别采购市场价最高的几个欧美种植体品牌，整体种植费用在6000元—8000元。医生按除去种植体、牙冠等2000元左右的显性成本后的25%作为提成，约在1000元—1500元每例。“过去根本没有医疗服务费的概念，只要确保医生拿到这一水平的提成就可。”

与以往历次集采不同，此次种植牙集采高调联动了医保局价采司医药价格处，通过对口腔医疗服务和耗材收费的治理，推动口腔种植医疗服务合理降价。其核心思路是在推动“技耗分离”基础上，规范整合口腔种植价格项目。

前述器械专家称，过去打包定价模式下分不清医疗服务和耗材价格，不利于计算成本，技耗分离实施后，各项成本将非常清晰。在具体项目的整合上，一位医疗服务价格改革研究者举例，光是此次规范后的“种植体植入费”一项，过去在各地就可能涉及种植治疗设计、口腔模型制备、牙种植体植入术、二期手术等六七个项目，甚至价格、计价单位都存在不规范情况，现在整合归一。

财新了解到，2022年9月，国家医保局价采司向各省份印发了《口腔种植类医疗服务价格项目立项指南》，对种植体植入费（单颗）、种植体植入费（全牙弓）、种植牙冠修复置入费（单颗）等15个项目的服务产出、价格构成、加收项、计价单位等作出规范。

问题在于，如何确定合理的服务技术费用，确保医生的服务价值得到合理补偿，最大程度减少改革的阻力。国家医保局的相关统计显示，以各省份公立医疗机构单颗常规种植为例，医疗服务部分的平均费用超过6000元，一些省市费用超过9000元。此前的地方种植体集采探索中，浙江宁波限定医疗服务费2000元，安徽蚌埠将三级医院不高于2200元，定价之低广受业内质疑。

在征求社会意见后，国家医保局明确种植牙医疗服务价格将全流程调控目标为三级公立医院一颗牙4500元，包括门诊诊察、生化检验和影像检查、种植体植入、牙冠置入等医疗服务价格的总和。同时，根据经济发展情况、人力成本、手术成功率、是否为国家口腔医学中心或者种植专业列入国家临床重点专科等因素，允许上浮10%或20%。也就是说，最高目标放宽额度为1800元，整体医疗服务价格可到达6300元。

“宁波、蚌埠的医生成本、房屋成本、经济发展水平等无法跟北上广相比。”蒋昌松说，以华西医院等医疗高地为例，为促进医疗水平发展，医疗服务费用不能降得过低，满足条件即可上浮。从全国看，种植牙的医疗服务费用部分会处在2000元—6000元左右的区间，复杂手术还可上调。

与耗材集采进程几乎同步，最近各地也陆续调整医疗服务价格项目。1月9日，四川省医保局新增20项实行政府指导价管理项目和8项实行市场调节价管理项目，分别规范公立和民营机构定价。1月3日，山西省医保局规定省级最高调控目标4200元，同时按照不同层级医疗机构和省市级别予以下调。

而内蒙古全区三级公立医疗机构口腔种植类价格调控目标的3800元，为目前各省份最低价。呼和浩特和锡林郭勒盟执行时，分别降至3660元和3570元，包括种植牙的诊察费、生化检验、影像检查费、种植体植入费、牙冠置入费、扫描设计建模费、麻醉费、药品费用总和。

对医生的收入影响来说，上述调控价格尚在承受范围内。以公立医院为例，种植医生的薪资结构由基本工资和提成组成。前述成都公立医院医生介绍，就成都地区看，公立医院种植医生一般月薪在1.5万元—2万元，高者也能达到年薪百万。“4500元对我们区别不是很大，医生收入下降有限，患者量会起来，我们不太紧张。”

一名北京三甲公立医院医生表示，一线城市医疗服务价格本就处于全国前列，像北大口腔、四川华西基本能满足上浮条件，全流程医疗服务价格达到6000元以上。他认为，治理后降幅还在可接受范围内，收入下降主要与取消耗材部分的加成相关。

而在三四线城市，以乐山市和淮南市为例，当地医保局工作人员告诉财新，执行4500元甚至还提高了当地公立医院的收费水平。对此，国家医保局强调，当前医疗服务价格整体已普遍低于4500元每颗的地区，鼓励维持现行低价。

对4500元确定的依据和计算方法，当局并未公布，目前仍不得而知。陈昊说，真实的医疗服务成本尽管很难准确计算，但不代表“不可摸”，经过广泛调查得出参考价公示，如果得到广泛认可就应该考虑试行。“总得去实践，以后如果偏低就往上调，偏高再往下调。”按照医保局的设想，从全国范围来看，价格畸高地区会有相对明显的下降，大多数地区也会有一定程度的回调。

口腔种植的费用大致分为种植体、牙冠和医疗服务三个部分，此次集采旨在挤出种植体的价格水分。国家医保局称，四川医保局将于近期率先开展牙冠竞价挂网，促使牙冠价格更加透明合理，各地医保部门正同步开展口腔种植医疗服务价格全流程调控，通过多项治理措施，预计种植一颗牙的整体费用（含医疗服务、种植体和牙冠）有望平均降低50%左右。

如何支付

多位行业人士预计，服务耗材双双治理后，主流品牌总体费用可降至7000元—9000元上下，倘若使用廉价的国产种植体，费用或低至五六千元。

普通人关注的是，种植牙相关费用会否纳入医保报销。财新多方了解到，相关部门在研讨过程中确曾就特定人群比如按年龄、颗数等展开的医保支付问题做过研究。但国家医保局自始至终未曾“松过口”，从未表态集采后将种植牙费用纳入医保。

国家医保局2022年10月公布的对人大代表建议的答复仍坚持，暂时还没有能力纳入支付范围。这份答复显示，国家层面明确固定义齿、活动义齿等基础的缺牙修复治疗不属于医保报销范围，种植牙属于更高层次医疗需求，既不符合保基本定位，也不符合公平性、合理性和待遇清单相关要求。这意味着当前个别城市允许医保个人账户支付的做法可能会逐步取消。

近期，少数地区探索将种植牙相关费用纳入医保。2023年1月1日起，口腔种植类医疗服务项目纳入内蒙古自治区医保支付范围，涵盖种植体植入、牙冠植入、口腔植骨、医学3D建模等15个项目。

蒋昌松称，内蒙古纳入医保不是种植牙耗材本身，而是对应的医疗服务费用，种植牙本身目前难以纳入医保。目前全国仅有内蒙古将服务费用纳入医保，未来各地可根据基金状况和医疗条件进行探索。

在欧美等许多国家，牙齿健康更多还是依靠商业健康保险。[泰康保险集团](#)管委会成员、[泰康拜博口腔](#)CEO陈宏华称，2019年国内商保和政府医保覆盖的口腔治疗支付比例仅2%。在美国，前三大口腔保险机构覆盖一半左右的医疗服务市场份额，口腔商保客户就诊意愿是无保险客户的两倍，商保客户就诊率达80%以上。

国内的专项齿科保险也在探索。[平安健康保险](#)总精算师丁雯告诉财新，从险种看，目前市场上齿科保障仍以高端医疗的可选责任附加为主，但其保障责任比较基础，以补牙、拔牙等治疗类偏多。当其作为单一主险产品时，产品形态和保障内容相对更灵活，可满足用户更广的日常需求范围，甚至不断做出拓展用户需求痛点的产品设计，如正畸种植牙、洗牙保健等项目。其中，成人的保障需求侧重日常保健和突发情况的诊疗等，儿童则需考虑较长期且符合生育发展各阶段的需求，如乳牙替换、蛀牙治疗、正畸等。

不过，具体的产品设计仍有诸多困难。她提到，目前齿科医疗涉及的耗材、医疗服务等项目，各地都还没有标准化的规定，导致齿科类保险产品的相关定价不是单一项目的保费测算，而是需要打造“保险+医疗”生态闭环，综合通盘考虑。

“一款齿科产品，要覆盖某个地区乃至全国，保司需要在口腔医院覆盖数量与把控就诊服务质量之间找到一个合理的平衡点，既要满足用户3公里—5公里内能找到就医点，也要满足用户能拥有到高质量的就医体验，这也是不小的挑战。”丁雯表示。

在不少行业人士看来，国内齿科保险发展至今仍处在起步阶段，尚未找到突破“逆选择”风险的成熟路径，覆盖人群极为有限。“各家都在积极探索，但市场上成功的案例很少。”一商保公司健康险业务部负责人告诉财新，相较于其他医疗险，齿科保险获取精算所需疾病发生率、成本等数据难度不大，最大障碍在于逆选择，健康人群不买保险，而带病体买了一定赔付，导致该类保险基本只能做“折扣”，而不敢加任何杠杆。

他说，齿科保险与2010年前后齿科门诊、口腔医院的扩张息息相关，它们扩张后迫切需要引流，而种植牙、正畸等业务利润很厚，愿意让渡部分利润与保司开展“折扣”保险。不过，大部分还是作为洗牙卡、折扣券、权益等推广。

据其介绍，目前设计齿科保险的基本思路是，一种面向价格不敏感的高端人群，作为高端医疗险附加责任销售，这样反而符合保险发生率，因这部分人群并非专门为了齿科保障购买高端医疗险，很大程度降低了逆选择影响。或是借鉴国外雇主团购作为员工福利的经验发展雇主保险，但如果面向个人开发，没有折扣支撑很难持续。

需要指出的是，当下医疗机构愿意让渡给保司的折扣空间很小。一位齿科医疗健康管理及保险技术服务公司负责人告诉财新，齿科诊所的营收中，耗材成本占比约为25%，医生等人员成本占据45%左右，毛利大概为30%，能够让出的空间十分有限。这种情况下，由于种植保险本身价格并未特别低，代理佣金较小推动力不足，加之齿科保险的整体认知就不高，实际销量有限。

集采和医疗服务价格治理后，相关产品的责任、保费设计等仍待关注。“保费并不一定会降多少”。前述齿科医疗健康管理及保险技术服务公司负责人称，齿科保险产品本来也在迭代更新，新产品更倾向通过提升保障待遇和服务质量获客，价格可能与以前差不多或略微下降。陈宏华称，集采后，公司已着手推出一款种植牙质量保障保险，该险种作为长期保险确保种植牙手术后的安全性与质量保障。

齿科十字路口

业内人士此前几乎从未曾料到，医保渗透率极低的齿科也能纳入集采。种植牙集采将如何影响行业发展，将是消费医疗的风向标，各界都在关注。

头部民营齿科医疗机构率先感受到了寒意。财新数据显示，2022年前三季度，[通策医疗](#)营收增长止步，利润出

现负增长，盈利能力下滑近5个百分点。受种植牙集采影响，毛利较高的种植业务出现客户推迟就诊现象，三季度种植观望更是达到高峰。公司解释称，“集采政策在全国范围内把种植牙服务做了科普工作，绝大多消费者了解了集采以及种植牙，提升了口腔意识，咨询的客户大幅增加，但是下单的人少。”

当前，口腔医疗服务市场呈现区域性集中，机构规模普遍较小。陈宏华介绍，口腔行业整体依赖口腔医生经验与临床技术，普通诊所的医生成本占到50%左右，对比同为消费医疗的眼科，设备等资本投入门槛较低，多年来个体口腔诊所大量涌现，市场集中度很低。国海证券2022年9月的研报显示，市场份额最大的口腔民营机构尚不超过1.5%。

在行业的前期探索中，全国性的大扩张被迅速证伪。“早期大量的开店扩张，盈利的不多。”一投资机构口腔行业投资人说，约在2019年前后，这些机构开始有意收紧扩张步伐，部分区域性连锁品牌看到盈利希望，资本开始转向。在此过程中，一些主打儿科、高端服务等特色的连锁品牌也陆续获得资本加持。

此次种植牙和正畸集采则是冲击口腔医疗机构最高值的两项业务，各方对此研判亦有差异。对比部分口腔医疗上市公司年报，两项业务收入占比在35%—70%之间。“种植和正畸占比收入越高，受集采影响越大。”陈宏华说，集采将加速行业集中，效率不高的个体诊所等将面临淘汰。

在陈宏华看来，民营市场种植牙手术价格体系将在集采后下行，公立与民营的集采品种耗材成本将统一，而公立医院医疗服务4500元的价格标准将发挥“锚”的作用，民营机构据此上下浮动。“更多还是看各地区竞争的态势，过去半年多种植牙手术价格还是在往下走，已经趋近公立医院设定的‘锚’，有的地方竞争更激烈，可能民营种植牙医疗服务费用的价格比4500元还会低不少。”

部分民营机构担忧集采后患者回流公立，陈宏华较为乐观。他说，国内牙齿种植的市场渗透率对比欧美等发达国家还处于较低水平，大概在0.6%，种植牙的潜在市场规模超千亿元。此外，民营机构相比公立机构的服务体验更佳，且大型连锁品牌的专家、医疗设备资源往往也可媲美公立医院，价格竞争也有一定优势。

“集采对整个市场的天花板并没有显著降低。”前述投资机构口腔行业负责人判断，中国目前种植牙渗透率并不高，行业基本面没有变化。高端品牌参与集采的积极性有限，且口腔医疗机构在报量上也会留有空间，未来关键要看各家品牌和服务在高端市场的不断挖掘。

在王红艳看来，具备经济条件的、选择高端种植体的患者或将集中流向自主定价的民营机构，头部民营机构预计在高端口腔治疗领域布局，而中低端种植体占比高的企业将面临更为激烈的市场竞争环境，部分企业或将以整体打包优惠价格来占领市场。同时，在口腔种植服务限价情况下，劳动技术占比大的口腔基础综合类业务服务价格有提高可能，利好综合类项目收入占比高的民营机构。集采后，很多品牌种植体价格降低50%以上，这样老百姓都能种的上牙，未来种植体需求会增长比较快。

王晨判断，集采和医疗服务项目专项治理后，民营机构的短期利润可能面临回落，这意味包括医生薪酬等成本可能需要稍作调整，同时优化耗材库存周转、资金使用效率、推广成本。待阵痛期过后价格稳定之后，种植市场将越来越大。

不过，也有人悲观预估，集采后量的上涨可能有限。前述齿科医疗健康管理及保险技术服务公司负责人称，目下宏观经济情况不佳，居民消费都在“降级”。“老百姓在观望，即使价格降下来了，大部分农民群体还是种不起。”

为应对集采，部分机构已给出方案。去年11月，通策医疗旗下[杭州口腔医院集团](#)宣布启用新的种植定价系统，参照集采政策要求实现“技耗分离”，将原本的种植定价拆分为“耗材费”和“医疗服务费”。其中，耗材费做到“零加成”，医疗服务费参照国家政策标准收取。种植价格整体下调20%左右，价格范围从4000元到10000多元不等。去年8月，泰康拜博口腔推出高端品牌“泰康口腔”，挖掘高端市场。

下游之外，中游企业将是集采受冲击最大的环节。受下游口腔医疗机构高度分散影响，中游经销配送环节的市场集中度也不高。王晨告诉财新，目前整个口腔行业一年医疗器械、耗材的销售额在300亿元左右，其中国药口腔、[松佰牙科](#)、[华光口腔](#)、美资企业汉瑞祥四家的份额在50亿元左右，其余市场高度分散。近年来，口腔中游行业均处在跑马圈地阶段。

相较于过去药耗集采常见的“层层代理”环节，口腔种植体作为消费医疗，其中游生态显著不同。“中游层级会少很多”，王晨说，口腔市场80%为民营市场，民营医疗机构讲究效率和性价比，不可能设置层层经销商，否则难以降低成本。往往是厂家在某个省寻找2个—3个代理商，划定各自区域开展服务和配送。

他说，当前降幅下，中游盈利空间变小，需要靠规模来维持生存和发展。上游生产企业的利润也缩水了，未来也会淘汰一批过剩产能。他判断，齿科企业整体的规模都不大，即使是士卓曼、登士柏等大厂家全国销售人数也不过在二三百人，仅能维护好一线城市、大连锁品牌等核心市场，三四线城市及县级市场则需与全国性的中游平台合作。

行业大整合在所难免。王晨介绍，中游企业大约60%的业务来源于种植牙和正畸业务，随着利润大幅下调和口腔电商的崛起，很多小型经销商将慢慢退出历史，头部企业将继续扩张，通过规模取胜，并将拓展服务链条，比如向上游提供定制化服务，向下游提供DSO（口腔医疗服务组织）服务。

齿科的行业预期正在变化。前述投资机构口腔行业负责人称，从口腔上游的材料、中游的产品到下游的医疗服务品牌观察，一级市场的投资热度并未明显降低。但投资机构投资过程中，“需要充分放入集采预期，评估对应的估值变化。”

消费医疗集采前景

从口腔种植体开始，消费医疗不被集采的逻辑被彻底改变。2022年9月，口腔种植体集采1号公告对外发出，紧接着，陕西联盟牵头的集采将口腔服务领域第一大市场正畸耗材纳入集采，10月，眼科OK镜在地方纳入集采。“集采向消费医疗慢慢扩大，成了一件可以预期的事情。”上述投资机构口腔行业负责人称。

在医保业内人士看来，这样的集采转向并不令人意外。蒋昌松称，医保部门医药价格和招标采购的职能面向全国的价格管理和招标采购，并不限定在医保内，针对种植牙、正畸等消费医疗领域开展的集采等工作确实在医保部门的职能范畴之内。

爱尔眼科董秘吴士君表示，很多企业消费医疗的集采已经不感到意外，以公司业务涉及的“OK镜”为例，此类毛利率极高的产品即使不进入集采，也将通过市场竞争规范价格和调整格局。“集采可能更像是一个导火索或催化剂，只是迟早的事情。”另外，集采也可以给消费医疗潜在市场的进入者一个正确的预期。过去投资者看到“OK”镜背后的高毛利率，经过集采逐步推开后，使得市场更趋向透明。

目前，对集采标的选择的逻辑，陈昊介绍，首先是具备统一的评价标准，比如化药一致性评价，具备分组或质量层次竞价基础；其次是金额大、用量多的品种；最后是公认问题比较突出、价格体系比较混乱、医疗费用负担比较大的品种。目前来看，集采覆盖的品种均符合这些逻辑。“集采拓展的逻辑是应采尽采，希望形成一个相对客观和公允的价格，最后都形成支付标准和结算依据。”

消费医疗过去因市场定价逻辑被认为是集采避风港。陈昊认为，消费医疗市场存在严重的信息不对称，加上监管比较宽松和薄弱，正常的市场竞争未必能解决价格和价值回归问题。“医保局既有管理医保基金的职能，同时也是医疗和医药价格的管理部门。如果从价格管理的角度去干预，也无可厚非。”

国家医保局此次对种植牙治理释出的由头亦直指行业乱象。医保局称，群众对口腔种植“天价收费”、宣传虚假补贴、用低价广告欺骗患者、用“好处费”“介绍费”买卖客源等问题反映强烈。

“当然，凡事都组织集采，而不考虑整个行业生态所必要的价值链空间，还是有一定争议。”他认为，评判政府干预消费医疗市场是否越界的指标，可以观察集采方案和规则是否寻求多方意见、达到多方共识，是否设立正常的沟通和反馈渠道，是否尽量做到阳光化等维度。他建议，消费医疗领域集采应更多交由地方或联盟开展，国家层面则聚焦公立医疗体系，针对全国性的市场、同质化程度较高和规则相对清晰可以量化的产品。

亦有专家提示，集采向非医保领域拓展时，由于部分药品与耗材因其特殊性与复杂性需要广泛开展筹备工作，需先明确产品特点，进行临床、企业调研或地方试点才能制定有效全面的分组、入围、竞价、中选和分量规则等。

具体到落地层面，专家们认为还需要做好后续监测工作。例如集采后种植手术的成功率变化情况，是否存在种植体质量影响手术成功现象；集采后患者对种植体的选择权是否受到限制；医疗机构尤其是民营机构的执行情况，是否按照规则完成约定采购量，以及是否按照中选的价格进行收费等，都是值得关注的指标。而非中选产品的使用，以及非中选产品的采购量与中选产品采购量的比例也将成为集采效果的重要标志。

前述齿科医疗健康管理及保险技术服务公司负责人举例称，行业现在担心，集采之后公立医院医生种植服务的积极性和就医体验进一步降低，同时，对过去临床过程并不必需的植骨等使用骨粉或骨膜的手术，可能会能用则用，一次植骨的费用约在4000元，届时整体费用或超万元，走入恶性循环。

版面编辑：许金玲

最新财新周刊 | 创新药企寒冬留人

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

中国创新药人才的“供应链”十分脆弱



2022年11月5日，上海，第五届中国国际进口博览会现场，医疗器械及医药保健展区。外资药企不少都属于“百年老店”，组织结构、薪资体系都较为固化。而另一边，国内创新药公司却能提供更灵活的职业发展空间，以及在待遇上往往能够给予股票期权等多重吸引。图：汤彦俊/中新社

文 | 财新周刊 滑昂

李静是一名服务生物医药行业的猎头，为企业提供的候选人中不乏“C-level”（指首席执行官CEO、首席财务官CFO、首席医学官CMO等高管职位）级别的人才。经历了业务空前火爆的两年后，自2022年初至今，她感受到了深深的寒意。

随着近一年来客户所在行业周期性调整，不少企业都在控制规模缩减成本。李静说：“客户需求量下降我没有做过具体分析，但（下降）一半肯定是有的。而且有的客户直接没有需求了。”同期下降的还有企业招聘时的薪酬预算。“现在部分岗位的薪资回落到一个比较理性的区间，挤压掉了之前的一些泡沫。”瀚纳仕中国执行总监王晓群（Jessica Wang）告诉财新。

如此光景下，赶在年底前拿下两个offer（录用通知）的刘宇对自己的秋招收获并不满意。毕业季，这位南京某医学院校药理学专业的应届硕士生，原本信心满满能够进入到此前实习过的一家外资药企政府事务部。应聘意外出局后，他发现不少企业释放出的岗位较往年更少，同学们找工作都格外“卷”。

和一年半前相比，当下光景似乎是冰火两重天。彼时生物医药行业一、二级市场融资持续火热。国内部分岗位医药人才薪资走高，甚至一定程度上出现中美两地倒挂的现象。[加科思](#)（01167.HK）董事长兼首席执行官王印祥在2021年底第十二届财新峰会上描述过彼时情形，其公司于北京、上海吸引中高端人才的成本，已经看齐在美国招募同类科研人员的成本。

通常来讲，生物医药行业在国内仍不属于绝对意义上的高薪行业。[智联招聘](#)发布的2022年第四季度《中国企业招聘薪酬报告》显示，“医药及生物工程”行业平均薪酬为11064元/月，在全部纳入统计的46个行业中排名第16位。

[微芯生物](#)（688321.SH）创始人、董事长兼总经理[鲁先平](#)认为，部分高端岗位“中美薪资倒挂”是国内创新药企业的迅速增加，以及相关行业人才的短缺造成的结果。这令企业“求贤若渴”。



近年取得超亿元年收入的部分创新药企高管

俞德超	欧雷强	江宁军	崔霁松	王劲松	娄竞	吴晓滨
薪金总收入: 1.28亿元	1.17亿元	1.2亿元	1.2亿元	1.34亿元	1.94亿元	1.46亿元
公司: 信达生物	百济神州	基石药业	诺诚健华	和铂医药	三生制药	百济神州
职务: 董事长兼CEO	董事长兼CEO	董事长兼CEO (已离职)	董事会主席兼CEO	董事长兼CEO	董事长兼CEO	总裁、首席运营官、中国区总经理
取得年份: 2021年	2021年	2021年	2020年	2020年	2019年	2018年
股票代码: 01801.HK	NASDAQ: BGNE 06160.HK, 688235.SH	02616.HK	09969.HK 688428.SH	02142.HK	01530.HK	NASDAQ: BGNE 06160.HK, 688235.SH
薪金及其他津贴+表现 花红+以股份为基础的 付款开支	基本薪资+股份奖励+期 权奖励+非股权激励+其 他报酬	薪金+业绩奖金+非现金 以股份为基础的付款开 支+退休福利计划供款	袍金+薪金、花红、津 贴及实物福利+股份支 付开支	薪金、津贴及实物福利 +以股份为基础的付款 开支	袍金+薪金、津贴、花 红及其他福利+以股本 结算的薪酬开支+退休 金计划供款	基本薪资+股份奖励+期 权奖励+非股权激励+其 他报酬
资料来源: 企业年报 (薪酬货币单位按近期汇率统一换算为人民币)						

但刚过去的2022年，实属中国创新药行业经历的首个寒冬。财新不完全统计，2021年6月到2022年10月，这17个月中，医疗健康领域有11个月未出现pre-IPO事件；C轮及以后的投资事件数，从每月22起波动下降至8起；亿元级别以上投资事件数从每月45起下降至22起。一级市场融资难，至2022年底才有所改观。全年最后两个月新增C轮及以后的投资事件7起、20起；新增亿元级别以上投资事件24起、38起。

被许多行业人士称为“中国创新药元年”的2015年，距今并不远。在这一年，国务院印发《关于改革药品医疗器械审评审批制度的意见》拉开药政改革序幕。国家药监局通过逐渐消除审评积压，改革药品注册分类、建立研发与审批过程中沟通交流机制、临床试验申请默示许可制度、推进技术要求国际接轨等举措，有效助力了创新研发。这期间，本土创新药企亦不断涌现。如今，中国创新药行业刚刚聚集了快速发展的人气，却遭遇“钱荒”所致难以继续聚拢人才的挑战。亦有业内人士担忧，这或将对未来数年的行业发展埋下隐患。

缺口

与发达国家和地区相比，绝大多数开发创新药的中国公司尚处于初创期，人才不足仍是主旋律。哪些人才更受企业关注？

清华大学药学院创院院长、全球健康药物研发中心（GHDDI）主任丁胜认为，若以源头创新为标准，新药研发团队带头人必然要经过完整的博士及博士后阶段训练，且拥有至少20余年的工业界经验。这是起步不久的中国创新药行业的人才储备短板。

这样的短板，更多表现在高端研发人才储备数量上的不足，而非绝对质量的差距。丁胜介绍，“科学上的东西，其实没有国内完全做不出来的，每一个新的领域其实我们都有相应方向的专家。同样的领域竞争对手可能有100家公司，我们做一两个甚至10家公司也是可以的。”但科学上的“会做”不等于能“成药”。行业内普遍认为是开发一款新药所需的10年10亿美元，就要求团队拥有在一级、二级市场融资的能力，以及后续公司管理和商业商务的相应能力。

丁胜认为，国内“懂医药行业的人”量还太少。尤其近年来一批新的创新药公司创始人愈发年轻化，并没有经营企业的经验。相较于研发人才，产业链顶端的管理人才显得更为稀缺。

3个多月前，[腾盛博药](#)（02137.HK）原总裁罗永庆履新[云顶新耀](#)（01952.HK）首席执行官一职就曾引发热议。

一方面，罗永庆履历光鲜，湘雅临床出身的他投身中国创新药行业前曾在包括罗氏、诺华、吉利德科学在内的多家跨国药企担任要职；另一方面，罗永庆在行业下行时能拿到的薪资更加引人关注。云顶新耀前任CEO薄科瑞（Kerry L. Blanchard）就曾在2021年拿下包括基本薪金、花红和以股份为基础的薪酬高达6616万元。

一位公司已上市的创新药企人力资源总监告诉财新，外资药企不少都属于“百年老店”，组织结构、薪资体系都较为固化。而另一边，国内创新药公司却能提供更灵活的职业发展空间，以及在待遇上往往能够给予股票期权等多重吸引。这促成了一批来自跨国药企的人才进入国内创新药行业。

抛开每家公司最为核心的岗位，全行业仍然需要大量的基础从业者，这一群体的素质更能反映出行业真实的发展水平。

事实上，相较于互联网、金融等行业，生物医药行业对从业人员设置的门槛已经更高。猎聘发布的《2022制药医疗行业中高端人才大数据报告》显示，制药医疗业者的学历属于偏高水平。在中高端人才的学历结构中，本硕占比合计为77.11%，其中本科学历为55.94%，硕士占比为21.17%。博士占比为2.63%。

跨国猎头机构瀚纳仕相关报告指出，相比于外资制药企业更关注医学、市场策略、市场准入、产品推广等岗位，国内企业对早期研发、临床研究等研究型人才的需求更加旺盛。

约10%岗位“薪资倒挂”

2022年的最后一个月，转型中的传统药企巨头恒瑞医药（600276.SH）公告公司副总经理张晓静辞职。

张晓静在恒瑞医药的另一职务是首席医学官，这被认为是中国创新药行业目前最炙手可热的岗位之一。离职后的张晓静完全没有待业，在前东家官宣她辞职后仅3天，德琪医药（06996.HK）便招募了这位曾带领团队在中美两地开展工作的精英。

有猎头透露，创新药企业首席医学官的年薪行情价不低於“600万元+股票期权”，在近两年来一直没有太大变化。而这类人才的吸纳大部分来自公司创始人邀请或联盟合伙。与跨国药企及国内传统药企不同，创新药公司的首席医学官往往需要深度参与从临床前的CMC（化学、生产和控制）、化合物优化到临床试验等一连串工作。一则首药控股（688197.SH）正在招聘首席医学官的信息显示，公司要求候选者为临床医学、肿瘤学或相关学科的博士，具有15年以上肿瘤或相关治疗领域工作经验并曾在药企或CRO（合同研究组织）公司工作，熟悉新药研发的全过程和新药申报对临床的要求。

首席医学官把关着一个创新药产品能否上市及上市进度，是创新药企业最不可或缺的岗位。但由于长久以来国内很难实现人才的自由转化，缺少人才基础量储备。以及伴随着港股和科创板对未盈利生物药企的开闸等融资渠道的多元化，“越来越多的创新企业在资本的助力下，也将首席医学官人才成本炒得越来越高”，鲁先平谈道。

待遇被炒高的不仅是首席医学官。随着此前一轮创新药公司上市潮，以及行业内越来越多的公司开始布局商业化，包括CFO、CCO以及CEO等一众C-Level的岗位，企业在新引进人才时或多或少都面临着薪酬溢价，甚至接受相同岗位中美两地的薪资倒挂。即便是行业遭遇寒冬，部分高端岗位的薪酬仍然维系了原有的水准。

“在国内一些比较匮乏的核心人才岗位上，确实有薪资高于美国市场的。很难讲这个比例，但10%—15%还是有的。”王晓群告诉财新。

以董事长和CEO年薪为例。据境外行业媒体Fierce Pharma统计，2021年全球排名前15的生物制药公司CEO年收入约在1500万美元至2600万美元区间。2021年6月底退休的默沙东公司原CEO肯尼斯·弗雷泽（Kenneth Frazier）在其最后一个任期内共取得1520万美元（约合人民币1.06亿元）的收入，排名上述榜单第15名。

来自中国的创新药企业百济神州（688235.SH；06160.HK；NASDAQ：BGNE），其联合创始人、董事长兼CEO欧雷强（John V. Oyler）以约1675万美元（包含基本薪资、股份奖励、期权奖励、非股权激励以及所有其他报酬，总计约合人民币1.17亿元）的总年收入跻身上述榜单第14名，成为唯一一位上榜的中国公司高管。这家公司另一明星人物——2018年5月入职的辉瑞大中华区前总裁吴晓滨2021年取得各项薪资总计约964万美元（约合人民币6707万元），成为百济神州收入第二高的员工。在入职首年，吴晓滨自百济神州取得各项薪资总计约为2155万美元（约合人民币1.46亿元），亦可以排进当年全球生物制药公司高管薪酬排行榜前列。

高管们的年薪并非固定一成不变，公开信息显示，近几年中国创新药企业中，包含基本工资、各类奖金、股权激励等各类薪资，曾经收入过亿元的高管还有信达生物（01801.HK）创始人、董事长兼CEO俞德超2021年取得1.28亿元总收入；基石药业（02616.HK）原CEO江宁军2021年取得1.2亿元总收入；诺诚健华（09969.HK；688428.SH）联合创始人、董事会主席兼CEO崔霖松2020取得1.2亿元总收入；和铂医药（02142.HK）创始人、董事长兼CEO王劲松2020年取得1.34亿元总收入；三生制药（01530.HK）董事长兼CEO娄竞2019年取得1.94亿元的总收入。

拥有海外医药行业背景，或曾在跨国药企（包括跨国药企的大中华区分部）担任要职，是高收入的创新药企业高管们的共同特点。

A股企业年报中披露的高管薪酬统计口径有所不同，年报中董监高及核心技术人员从公司获得的税前报酬总额不包含股票分红。财新使用东方财富Choice客户端统计，证监会行业二级分类下“医药制造”公司中，2021年税前总收入超过1000万元的董事长共有5人，前三名为**硕世生物**（688399.SH）的**房永生**，薪酬为1189.9万元；**迪哲医药**（688192.SH）的**张小林**，薪酬为1172.77万元；百济神州的欧雷强，薪酬为1128.27万元。

与此同时，2021年税前总收入超过1000万元的总经理共有6人，前三名为**君实生物**（688180.SH）的**李宁**，薪酬为2603.6万元；硕世生物的**王国强**，薪酬为1688.9万元；迪哲医药（688192.SH）的**张小林**，薪酬为1172.77万元。

需要说明的是，上述A股创新药企高管的收入已经远高于国内医药行业整体水平。2021年全部证监会行业二级分类下“医药制造”公司，董事长税前薪酬的平均值为160.04万元、中位数为107万元；总经理税前薪酬的平均值为175.73万元、中位数为111.8万元。

前述创新药企业的人力资源总监认为，分析对比核心人才的薪酬要具有横向对比的思维。对行业公认的全球高水平人才，无论内资企业或是海外公司给出的待遇一定也是相等的。

一些特定岗位的职能，按照国内高校培养的效率来看，本身储备的人才较少。“我们就迫不得已去到特定的国家甚至特定国家的企业去寻找人才，企业为了吸引人才加入就要开条件。这样一来就变成了一个完全的候选人驱动的卖方市场。”瀚纳仕生命科学团队资深经理朱诗韬告诉财新。

王晓群则认为，即便没有倒挂，海归人才整体的薪酬水平和美国市场至少也是平行的。她介绍，随着政策利好及资本加持等多重因素，中国的医药产业目前正在腾飞，例如当下越来越多的药企开始谋划产品“出海”或进行“中美双报”布局，令在海外及跨国药企拥有相关从业经历的人才成为被追逐的对象。

对企业中高层岗位人员，“薪酬”的构成往往为“基本薪资+浮动薪酬（如奖金、佣金、销售激励等）+长期奖励（如股票期权）”。有医药行业资深人士表示，尽管不少创新药企业允诺给招聘候选人的，包括股票期权在内的“纸面薪酬”属实不低，但通常亦有业绩要求甚至对赌情况。

“尤其是BD（商务拓展）这种职位，虽然听起来薪水高，但是也要求这些负责人带资源进来，其实是BD把自己的资源卖给公司。”上述行业人士表示。

对于未能达到公司预期的引进人才，提前“下课”的情况亦有出现。

2020年12月康宁杰瑞制药（09966.HK）发布公告，公司董事会决定终止原首席财务官、董事会秘书帅琪职务。公开资料显示，帅琪为化学专业出身，曾在跨国药企雅培担任过6年的行业研究员，此后投身金融行业，在投资银行及私募股权投资方面拥有10年的经验。2015年5月，帅琪加入康宁杰瑞出任首席财务官。

彼时，康宁杰瑞在港交所上市刚满一年。对于解聘原因，康宁杰瑞称主要由于帅琪“与本公司之间有关表现目标及若干雇佣条款的未决争议”，这直接导致了其“不宜继续担任”公司一系列高管职位。根据康宁杰瑞港股IPO招股书，帅琪拥有两笔共1094万股公司股票尚未行使购股权，公司未披露他的薪酬。

高端人才流动减缓

猎聘发布的相关人才报告显示，2022年制药医疗行业中高端人才紧缺程度在全行业排名第四，仅次于服务外包、电子通信和互联网。

但眼下一众公司开始暂缓IPO，而破发上市、砍管线、裁员、卖工厂的操作也都写满了两个大字：缺钱。如何用好现金储备穿越周期，是每家创新药企业董事会需要慎重思考的问题。鲁先平告诉财新，当下国内缺口依然较为明显的研发人员主要集中在抗体领域，以及包括临床药理总监和医学研究总监等高端人才。与此同时，跨行业跨学科类的人才也比较紧缺，如计算化学、临床药理建模等复合型人才。

但这不得不使企业在招聘时慎之又慎。前述人力资源总监介绍，以她对行业的观察，从2021年下半年开始到2022年，绝大多数创新药公司都在控制扩张规模缩减招聘。“（招聘）的周期也在拉长，现在是市场冷静期，从源头上大家都开始保守。相应地，整个人才市场的活跃度一定是降低的，人员流动在变慢。”

“大家2022年对钱的流向都非常谨慎”，猎头李静也介绍，人才市场上manager（经理）以上的职位在去年整体的需求都非常少，很多公司也没有猎头费预算，只有比较难招的岗位客户才会放出来在外面做招聘。

李静分析，如果创新药企业在当下选择继续招聘人才，主要还是要参照公司发展具体所处阶段的刚需，“创业团队也不希望自己的股权被稀释，很多都在C轮开始引进一位CFO。但如果公司没有上市和商业化需求，他们可能就不会招CFO或者首席商务官”。

“已经很成熟的公司如云顶新耀，可能只是会去替换掉一些人员。处在A、B、C轮阶段的公司，对C-level的管理人员以及VP（副总监）岗位人员会有较大需求。”李静介绍，大洋彼岸的美国确实仍然有一批药企高管还在考虑内资企业的机会，进入了一种“比较挑的状态”，或要求能够在中美两地对半时间办公，又或者对涨薪提出要求。

“这一部分在国外的候选人，他们可能对中国今年的行情确实不了解，还以2020年和2021年的薪资标准去沟

通，提出要30%的薪资涨幅。老实讲能给出来的企业真就不多了。”正因此，高端医药人才在招聘市场上出现了一种“有价无市”的状态，李静补充。

[启明创投](#)投资合伙人唐艳旻认为，此前资金的快速涌入让不少创新药企业都有机会吸引顶级医药人才加盟，如今观察大致可以分为三类：

“业务上确实缺这个人，国内当时又没有，高薪挖回来以后磨合了一段已经融入公司生命线，哪怕有一分钱也要留住这样的人才。”另一种情况，“有企业为了IPO估值，给资本市场讲故事给自己装门面，高配了本不需要的豪华团队，现在肯定要进行优化。”最后一种情况，“不接地气的人，回国后长时间磨合也不能融入公司团队，或者说不能适应国内情况。很多也被优化了。”

唐艳旻认为，当前企业财务压力大，对于高薪人员会比以前更慎重，无论是裁员降薪，抑或换一种薪资支付方式都是正常的。“其他行业也是如此，招聘时背调不充分或者创业团队没有招聘经验，都可能导致高薪引进的人员与公司不匹配。只不过原来资金充裕公司容忍度会高一些，现在就需要进行调整。”

裁员潮后的待遇

随着一些创新药企或收缩规模或转型，裁员成为2022年国内创新药行业不能跨过的话题之一。

如处于转型阶段的恒瑞医药在其半年报中披露，“进一步精简销售人员，继续降低销售运营成本”，2022年上半年销售人员减少2300余人。停掉苏州产业基地的基石药业则隐晦称仅“保留核心人员”。另有公开披露缩减管线控制成本的公司如三叶草生物（02197.HK）、[重庆智翔金泰](#)等，相关业务人员很难悉数保全。

事实上，全球范围内的生物制药企业在2022年都难逃裁员与优化团队的旋律。对比中国，美国生物制药行业裁员的本质亦是控制成本。受通货膨胀、美联储加息等影响，2022年纳斯达克指数连续四个季度出现下跌，全年累计跌幅达到33%。一众成长型科技企业同样需要采取措施以应对宏观环境、融资风向的变化，以求长久生存。

据海外行业媒体Fierce Biotech统计，2022年全球有119家生物制药宣布进行裁员。这其中不乏渤健、吉利德、默沙东、诺华、赛诺菲和第一三共等知名跨国公司，更多的则是规模大小不一的biotech公司。此外据Fierce Biotech监测，年底成为药企裁员高峰，在2022年11月份有23家公司报告了裁员事件，另外当年3月和4月裁员的公司也达到了17家。

创新药企业，是否已经进入不再需要继续引进人才的全面退潮期？

“企业依旧还是会投入，（控成本）不能一概而论。”前述创新药企人力资源总监介绍，企业想要把之前融的钱花得更久，就要更精简自己的业务，重新排布优先级，“好钢用在刀刃上”，在重点推进的项目上投入资源。王晓群认为，虽然医疗健康板块正在经历一个转型期，但对于真正拥有创新能力的公司，浪潮还远没有退下。“所以薪资水平我们也看到跟去年相比的话，至少是持平，甚至会有更高的一个情况。”

智联招聘《中国企业招聘薪酬报告》显示，2022年第四季度医药/生物工程行业薪资水平在年内出现逆势上涨，达到11064元/月，环比上升2.2%，对比上年同期则上涨了6.93%。该系列报告指出，疫情持续促使医药人才需求较热，肿瘤研究、药品研发、新药注册等相关技能的招聘薪资随之提高。

王晓群介绍，众多创新药企业管线进入后期，已经开始提前布局一系列的商业化岗位，比如后市场医学岗位、市场策划、市场准入、新产品上市推广，“上述岗位事实上是增多的”。朱诗韬也告诉财新，不少企业这个方向的核心岗位一直没有停招，且薪资也并没有受到太大影响。

这或许与外界所想象的，企业紧缩银根进而导致行业待遇下行有所不同。李静解释，“这个就是市场行情，或许也有泡沫烘托出来的成分，但客户大多也是会遵照这个行情。”

待遇持平往年，但对于“打工人”而言，通过跳槽实现涨薪变得困难。坚守在一家企业，涨薪率也是肉眼可见腰斩。睿德莱咨询发布的《2022医药行业薪酬白皮书》显示，2021年中国医药行业涨薪率呈现一个折线下降的状态，从第一季度的14.01%降至第四季度的9.35%。而在2022年第一季度，这一数值继续下滑至5.06%。

另一方面，对于尚处于起步阶段的众多创新药公司而言，再没有比2022年更能感知高薪对于争夺人才“双刃剑”作用的时刻。财务压力好比悬在头上的达摩克利斯之剑，即便是此前高薪引进的精英，在当下也不可避免成为被优化的对象。有猎头透露，行业内甚至还发生过某公司本来已经为一位VP级别的海归候选人发放了offer，但在入职之前经过成本评估，最终放弃。

虽然高管薪资向来引人关注，亦反映了行业冷暖，但行业整体薪酬水平更能反映大趋势。有行业人士告诉财新，目前国内创新药企业中，除管理层或者极个别核心研发岗位人员，绝大部分员工薪资水平与国外相比都“相差一个汇率”，待遇远远没有如核心人才那般“与国际接轨”。这也意味着，就人力成本而言，中国创新药企在国际上仍具有相当的优势。

根据海外薪酬调研网站Paylab统计，最新的美国制药行业从业者平均年薪（包含奖金在内的总额）范围为4.06万美元（最低工资）到11.36万美元（最高平均，实际最高工资更高）。另一海外求职平台Talent数据则显示，在美

国医药研发重镇波士顿，制药业最新的平均年薪约为8.08万美元，其中入门职位起步年薪为4.1万美元，大多数有经验的从业者年薪可达14.1万美元。而根据睿德莱咨询《2022年医药行业薪酬白皮书》显示，中国一线城市工程师热点岗位薪酬（年总现金）中，包括药物研发、药物分析、临床开发等岗位薪酬约在14万元—25万元区间。

然而，对于应届生，今年企业给出的待遇和机会，或更不理想。这或许是更值得警惕的信号：从长远看，未来人才梯队有可能出现断层。

前述药理学应届硕士刘宇的两个offer，包括一家医药数据公司和另一家国资药企。“比较普遍的，企业开出的待遇都在税前14万元到15万元的水平，一线城市好一点的企业，能给到18万元到20万元左右。”

刘宇坦言他后续会再留意一些“更稳定”的机会，尤其是外企或大药企工作。规模普遍不太大的创新药公司，刘宇表示并没有太多关注。而创新药行业短期的不明朗，也让诸多原本可以投身新药研发的高学历人才选择回避。

“我博士师兄，上半年毕业去了天津一家开发细胞治疗的公司，那家公司已经裁员100多人了。”一位北京某医科大学药理学应届博士则告诉财新，包括他本人在内的许多相关专业博士同学，会为了诸如编制、人才引进奖励等“更稳定”的因素，去找一份如公立医院、科研院所、卫健委或疾控等体制内的工作。

创新药人才尚不能自给

周期性调整中，部分创新药公司经历裁员、缩招后，人员架构已趋于稳定。但有观点认为，资本寒冬叠加中美两国在尖端生物科技领域竞争的大背景，令中国创新药人才的“供应链”隐患凸显。

如果企业不能继续自外部大规模引进人才，又是否能够通过自主培养在短期内进行替代？

唐艳旻认为，以中国创新药行业实际上的发展时间，目前从业人员尚属于第一批次。“人才的需求是随着公司的建立、项目的推进逐渐产生，现在正是一个缺的阶段，远远没有达到那种能够培养出一批具有成熟经验人才的阶段。”事实上，仅就支撑中国创新药行业发展的这第一批次人才而言，来源相对分散。以研发段为例，鲁先平介绍早期研发阶段，以海归和科研机构的人才为主；临床相关的高、精、专岗位，主要以海归和外资企业背景为主；中基层的专业技能型人才则是以国内高校培养为主。

在管理岗位，一批曾在跨国药企任职的人才回流。他们的职务从部门负责人、大中华区负责人以及全球均有涵盖，成为上一阶段中国创新药产业发展中的特点之一。其中的案例不胜枚举。2020年10月，赛诺菲全球研发原负责人刘勇军加入信达生物任总裁，负责集团全球研发、管线战略、商务合作及国际业务等工作。刘勇军为知名免疫学家，同时也是华人科学家在跨国大药企研发口任职的天花板；另一位从赛诺菲投身中国创新药行业的高管江宁军，曾任这家法国制药巨头全球副总裁兼亚太研发部主管。参与创办基石药业后，江宁军的最新一站已经抵达恒瑞医药任公司副总经理兼首席战略官，与孙飘扬、张连山组成恒瑞医药新三驾马车。

此外，跨国药企原中国区负责人中，已投身中国创新药行业的除前文提到的吴晓滨和罗永庆外，包括安进入华后的第二任中国区总经理张文杰加入了复宏汉霖，现为公司董事长兼CEO；北海康成创始人、董事长兼CEO薛群，曾任健赞中国区第一任总经理；主导“O药”入华的百时美施贵宝原中国大陆及香港地区总经理赵萍，先在2019年12月加入基石药业任大中华区总经理兼商业化负责人，又于2022年3月加入初创药企毕诺济生物担任首席执行官。

进入创投行业之前，唐艳旻最早在1996年加入了葛兰素史克中国公司负责新药注册工作。当时中国医药行业尚处于“小、散、乱”阶段，药品监管体系亦处于搭建阶段。唐艳旻认为，最早一批跨国药企不仅将先进的管理理念带入中国，也把药物从研发、注册、生产到销售一系列工作按照国际标准，为国内的企业打了样。“现在外企回流的人才，本身都受到过良好的职业训练，又对国内的环境很熟悉，已经被证明是中国创新药企业里最好用的一批人。”

如西安杨森在中国医药行业有着“黄埔军校”的称号，这家公司在上世纪80年代进入中国，大规模系统性培养了中国第一代真正意义上的医药代表，引入学术推广方式，大幅提高了国内临床医生对药物的认知水平。

“平台大、适合作为毕业生的第一份工作先锻炼一下。”即便在当下，跨国药企的中国公司，也依然是不少生物医学相关专业应届生的就业首选。应聘者对这类公司内部培训制度和职业成长计划都评价颇高。

另一边，包括中国的传统药企和创新药企业，长久以来鲜有能够大规模为行业输送人才的案例。

前述创新药企业人力资源总监透露，此前行业内一家头部传统药企改组了自己约200人规模的内部培训团队，只留下了很小一部分销售培训。“有钱的时候大家风花雪月的事都可以干，但是没钱了就干不了。”而她本人所在的公司虽然有校园招聘计划，也更倾向于社招，“校招人员上手慢，从公司或者投资人角度都希望能够快点出成果，没有资源和时间去投入人才梯队建设，很多公司都是这样。”

事实上，高校教育长久以来与产业脱轨，硕博扩招带来的毕业生质量下降，甚至部分研究生就学期间沦为为导师打工的“工具人”等问题，不单单是创新药行业人才培养的难题。

鲁先平淡道，当前国内缺口最大的创新药人才类型，是具有原创意识和能力的新药研发人才。“原创意识是我们创新药研发中最核心的要素，也是创新药人才最缺乏的能力”。而当前中国创新药人才缺口大的原因，一方面源

于国内高校培养以通用型人才为主，另一方面则是研发岗需要项目实践的经验积累，需要探索一个实践积累的培养模式或机制。

丁胜认为，在当前谈及中国创新药人才完全自主培养为时尚早，只有教育、科研实力达到一定水平、资本市场提供畅通的融资渠道、监管体制逐渐完备、市场形成良性的竞争环境等多重因素交叉后，才能真正形成创新药人才培养的土壤。“但这些因素是过去几年刚刚出现的，需要积累，也不可能有弯道超车的机会。”丁胜强调。

近年来，随着一众药企与各高校间逐渐加强在基础研究或产业转化端的合作，情况有所改观。鲁先平从企业角度体会到，校企合作已经使创新药领域的专业人才数量和素质得到整体提升。但他补充说明，高校培养的新药研发人才尚需要进入以真实项目为基础的研发环节进行培养，才能成为真正的专业人才。而本土创新药企应该主动承担起人才的继续培养重任。

“创新药企只想着外部输送，不规划内部培养，绝对不是长久之计。一家公司想要长久发展，必须要具备‘内部造血’的能力，尽早地建立内部人才培养体系。”鲁先平告诉财新。

应采访者要求，文中李静、刘宇为化名

版面编辑：许金玲

最新财新周刊 | 台积电赴美

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

芯片行业正由全球化转向“半区域化”。3纳米产线、400亿美元投资，台积电在美国的动作挑动全世界神经

文 | 财新周刊 翟少辉 刘沛林

全球最大晶圆代工企业台积电（TPE: 2330/NYSE: TSM）季度营收罕见低于市场预期。2023年1月12日，台积电发布2022年四季度财报，以美元计，该季营收为199.3亿美元，略低于华尔街分析师平均预期的205.6亿美元。

台积电CFO黄仁昭在财报会上称，台积电受困于终端市场需求疲软，以及客户的库存调整。市场普遍预计，半导体行业低迷态势还将持续，台积电应势削减资本开支。黄仁昭表示，台积电2023年的资本开支约为320亿至360亿美元，低于2022年的363亿美元。

2022年初以来，全球半导体行业转入下行周期，半导体公司普遍股价承压。截至2023年1月11日，台积电股价在过去一年累计下跌约40%，同期费城半导体指数（SOX）下跌约30%。

悲观趋势之下，台积电却在美国高调为新工厂举办移机仪式。2022年12月6日，美国总统拜登（Joseph Biden）出席仪式并发表演说，一同出席的还有美国商务部长雷蒙多（Gina Raimondo）、时任亚利桑那州州长杜瑟（Doug Ducey）等官员，以及苹果CEO库克（Tim Cook）、英伟达CEO黄仁勋（Jensen Huang）、AMD CEO苏姿丰（Lisa Su）等企业高管。在半导体行业，举办移机仪式意味着晶圆厂建筑施工阶段基本完成，此后生产设备将陆续进入工厂。

2020年5月，台积电宣布投资120亿美元在美国亚利桑那州州府凤凰城建厂。2021年中，工厂在戈壁上动工。一年半时间，包括工厂、办公楼等在内的主体建筑的建设已基本完成。

“进度太快了，完全超出预期。”市场被台积电在美国建厂的速度震撼。“周围很多人去参加了移机仪式，设备真正在进场。”一名熟悉美国半导体行业的人士对财新说，“之前还以为是虚晃一枪拿补贴，或是像一些其他晶圆厂，先打地基走着看。”

台海关系紧张，叠加市场缺芯，美国对高端芯片制造业本土化供给的需求提升。2022年8月，拜登签署《2022年芯片和科学法案》，推出包括对芯片行业527亿美元补贴在内的一系列半导体产业扶持政策。依据该法案设立的美国芯片基金规模为500亿美元，其中390亿美元用于鼓励芯片生产。政策激励之下，英特尔、美光等美国本土企业，以及台积电、三星、SK海力士等海外企业纷纷宣布投资美国，投资规模动辄数百亿美元，新建晶圆厂在亚利桑那州、俄亥俄州、得克萨斯州等多地开花。

在美国政府推动下，台积电在美国的建厂计划进一步扩大。2022年12月，台积电宣布建设亚利桑那晶圆厂第二期工程，两期工程的投资总额升至400亿美元，打破台积电在中国台湾之外的投资纪录，两期投资规模甚至超过了在中国大陆多年累计之和。

按照台积电的规划，位于亚利桑那的两座晶圆厂将分别采用4纳米和3纳米制程，并分别于2024年和2026年投产，总产能约为5万片/月。这也是台积电首次将已量产的最先进制程放到中国台湾之外。

高调的仪式、巨额的投资，挑动各方神经。台积电是否在变身“美积电”？台湾岛内舆论也发出了“美国工厂会否掏空台积电”的质疑。

对美国建厂问题，台积电尽力释放“去政治化”的信息。结束移机仪式返回台湾后，台积电总裁魏哲家在12月的两场公开活动上回应称：“去台化”和“掏空台湾”，门儿都没有。”他强调，台积电到每一个地方建厂，一切都是为了客户，而不是为了日本政府或美国政府。中国台湾官员也在公开活动上数次反驳“掏空台湾”的说法。

多名来自中国台湾、美国的半导体行业人士判断，台积电美国工厂产能有限，即使未来两座工厂实现满产，短期内也不会改变中国台湾的主导地位。此外，台积电在美国建厂，仍将面临更高的工厂建设和运营成本，比如美国芯片制造人才缺乏，需从中国台湾派遣工程师赴美；美国本土供应链成本高，其他国家和地区供应链是否迁入美国存在不确定性等等。这些现实挑战势必左右台积电后续选择。

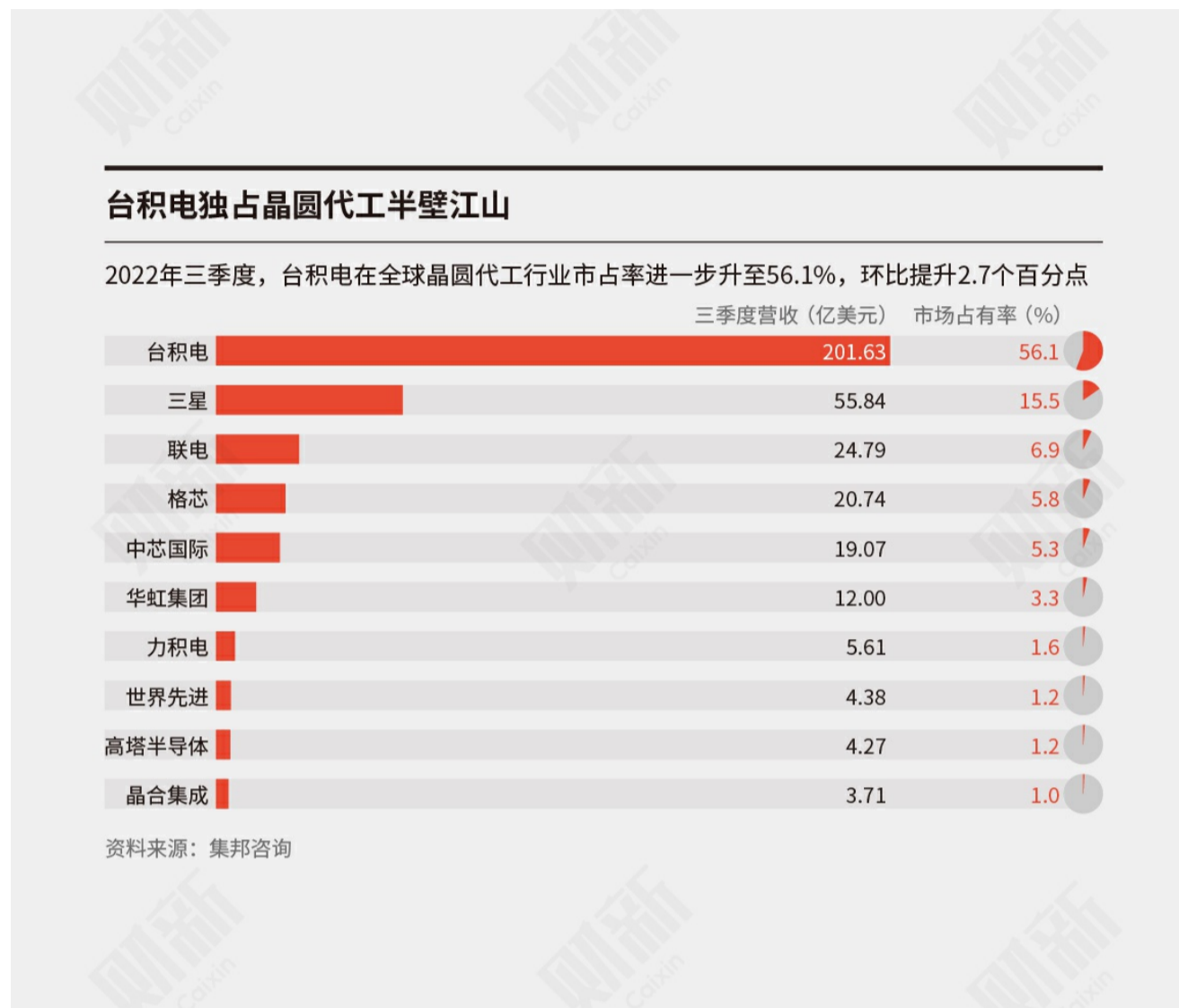
“美国花了这么大代价，不可能让台积电把最先进的技术留在中国台湾；而台积电对于美国客户和供应链高度依赖，也很难拒绝美国的要求。”一名长期做半导体政策咨询的人士认为，如果全球化共识被打破，长此以往，台积电将在全球分散投资，中国台湾作为全球晶圆代工重地的独特地位将被削弱。

市场调研机构Counterpoint Research研究总监盖欣山对财新分析称，三年前，台积电的利益标准还是“最佳成本”，因此海外投资并非最优选择。但如今，芯片行业正由全球化转向“半区域化”，台积电海外投资变成“不得不为”。个中原因，有地缘政治因素，亦有供应链安全考量。“尤其疫情期间，汽车等行业经历了痛苦的供应链问题，使台积电认为分散风险是符合自己和客户利益的策略。”他说。

市场调研机构[集邦咨询](#)数据显示，2022年三季度，台积电在全球晶圆代工企业中营收排名第一，市场份额高达56.1%，将第二名的三星甩出40个百分点。

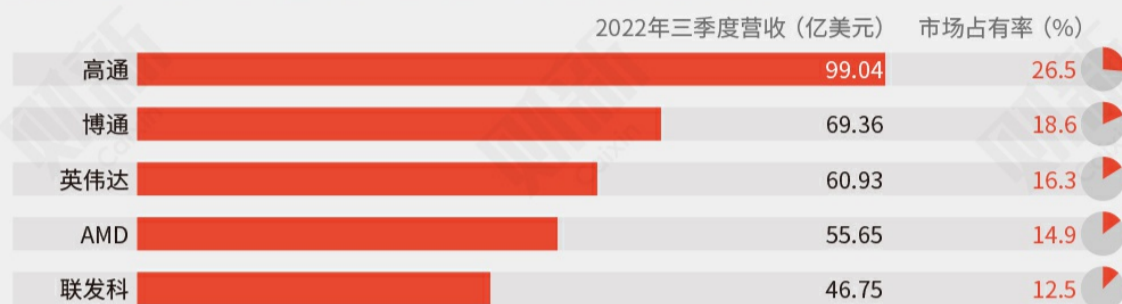
但市场风险已波涛暗涌。当下，全球半导体正处于下行周期，台积电既要应对砍单、降价的可能性，又要承受逆势扩张的压力。站在全球竞争角度，在先进制程层面，三星正推进第二代3纳米工艺，全力追赶台积电，差距只在一线之间；与此同时，被美国层层打压的中国大陆正发力成熟制程，[中芯国际](#)、[华润微](#)、[华虹](#)、[粤芯](#)都在扩产。

前后夹击，在未来的全球晶圆代工竞争中，台积电能否守住它的半壁江山？



美国在芯片设计环节相当强势

2022年三季度，全球前五大芯片设计公司中，美国企业占据四席



资料来源：集邦咨询

赴美考量

现年91岁的台积电创始人张忠谋在前述移机仪式上称，自己长期以来都有到美国设厂的“梦想”。

张忠谋是美籍华人，曾先后就读于哈佛大学、麻省理工学院等美国高校；毕业后曾长期就职于美国半导体大厂德州仪器，并在此期间获得了斯坦福大学博士学位。1985年，张忠谋受邀前往中国台湾，出任台湾工业技术研究院院长，并在1987年创立了全球第一家晶圆代工企业台积电。2018年，张忠谋退休，台积电开启刘德音任董事长、魏

哲家任总裁的“双首长制”时代，但张忠谋影响力仍在。

1995年，在创立台积电八年之后，张忠谋就尝试在美国建厂。这家名为WaferTech的公司坐落于华盛顿州、临近俄勒冈州的Camas市，长期以来都是台积电在中国台湾和大陆之外惟一的产线，目前仍在运营。据当地媒体《俄勒冈人报》此前报道，WaferTech建成的一座晶圆厂仅占据其园区的小部分面积，原本规划的数座后续晶圆厂并未落地。

WaferTech建立之后，很快遭遇成本、人力、文化等多方面水土不服的问题，表现远落后于台湾工厂。“梦想变成了噩梦。于是我决定，需要推迟这个梦想。”张忠谋在所述移机仪式上称，地缘政治的变化，让台积电在美设厂的昔日梦想再度浮现。他认为，当前全球化几乎消亡，自由贸易也几近消亡，且短时间难以回归。

2022年4月，张忠谋在参加美国智库布鲁金斯学会的一场访谈中亦提及，虽然WaferTech尚能实现盈利，但在生产同样产品的情况下，成本高出中国台湾工厂50%。他坦言，如今在亚利桑那州建厂，是在美国政府的催促下作出的决定，公司亦认为应在美国设厂。他还曾在多个场合提及，是刘德音作出了在美国建厂的决定。

2022年11月14日，台积电在回复美国商务部的一封信件中称，公司主要依靠自有资金并辅以美国政府的直接激励来建设亚利桑那晶圆厂，且通常不认为资金获取会成为其在美国发展的主要障碍。真正的障碍是美国相对较高的建设和运营成本，希望美国能够更多通过直接政府激励来支持国际企业建设尖端工艺制造产线。黄仁昭在四季度财报会上直言，亚利桑那晶圆厂的初期建造成本较中国台湾本土高4到5倍。

不过，截至目前，台积电和美国政府均未公开亚利桑那州两座晶圆厂将在“芯片法案”下得到多少资金支持。

市场调研机构Omdia半导体首席分析师何晖对财新分析称，目前，使用5纳米、3纳米先进制程的主要是美国客户，从商业角度来说，美国工厂距离客户更近，有利于服务客户。

市场普遍预计，出席台积电美国工厂移机仪式的苹果、AMD、英伟达等一众公司都有意合作。“台积电美国工厂不用担心产能利用率的问题，比如iPhone的主芯片在旺季时一个月的投片量就接近5万片，很容易就跑满。”盖欣山说。

据台积电财报，2021年，北美客户贡献了台积电65%的营收。其中，台积电最大的客户营收占比为26%，行业普遍认为该客户就是苹果。拜登在所述移机仪式上也透露，苹果占台积电营收25%至30%。集邦咨询数据显示，2022年三季度，全球前五大芯片设计公司中，前四家均为美国企业。

从供应链层面，台积电也离不开美国半导体设备、材料公司。市场调研机构Gartner数据显示，2021年，全球前十大前端晶圆设备（WFE）厂商中，三家来自美国，总计份额超过40%。

“美国有的是办法要台积电在美国拿出‘真功夫’。”市场调研机构芯谋研究总监王笑龙分析称，“设备商、客户都在美国，上下夹击，催促着台积电往美国走。”

一名曾就职于台积电的人士对财新表示，台积电作出赴美决策，政治考量或许只占两成影响，更关键因素还是市场卡位。“7纳米及以下的先进制程，台积电全球份额接近九成，任何机会都不会拱手让人。”他称，若英特尔、三星等竞争对手在美国积极建厂，并利用补贴等支持政策撕开市场的口子，会为台积电的未来带来一个巨大的“问号”。因此，哪怕要承担高额成本，台积电也不能在美国缺位。

三星、英特尔均在加码美国投资。2021年3月，英特尔宣布将在亚利桑那州新建两座晶圆厂，起初计划投入200亿美元，之后随着加拿大资管巨头Brookfield的入局，投资规模扩大至300亿美元。2022年1月，英特尔又宣布将在俄亥俄州新建两座晶圆厂，初期投资为200亿美元。英特尔还称，位于俄亥俄州的选址将可容纳多达八座晶圆厂，未来十年的总投资有望达到1000亿美元。

三星则在2021年11月宣布在得克萨斯州泰勒市投资一座应用先进制程的晶圆厂，投资额达170亿美元。一名了解三星先进制程策略的人士告诉财新，这座工厂将采用4纳米制程。此外，据得州审计署公布的文件，三星还计划在2042年之前陆续建成11座晶圆厂，投资总额可达1921亿美元。

实际上，除了赴美建厂，台积电还在2021年11月宣布，将在日本新建一座采用22纳米至28纳米工艺的12英寸晶圆厂，预计2024年底投产，月产能为4.5万片。索尼、日本电装两家日本企业，将分别出资5亿美元和3.5亿美元入股，日本政府亦开出最高可达4760亿日元（约236.87亿元人民币）的补助。

目前，台积电正考虑在日本新建第二座晶圆厂。此外，台积电也在评估在欧洲建造一座车用芯片晶圆厂的可能性。魏哲家在四季度财报会上称，建厂决策取决于客户需求和政府支持的水平。他预计，五年或更久之后，台积电28纳米及以下节点的产能将有20%位于台湾之外。

曾就职于台积电的人士认为，接连宣布海外建厂，意味着台积电或许已转向分散投资策略，“口子已经开了”。

能否落地？

30多年以来，台积电一直视中国台湾为建厂最优选择，没有太大动力在海外建厂。目前，台积电正在运营的工

厂，6条12英寸产线中，5条位于台湾，1条位于大陆；6条8英寸产线中，4条位于台湾，1条位于大陆，1条位于美国，即WaferTech。

尽管台积电仍有可能进一步扩充在亚利桑那州的产线数量，但短期来看，难以动摇中国台湾作为全球晶圆代工中心的地位。

盖欣山估算，若台积电亚利桑那工厂能在2026年至2027年前后实现满产，两座晶圆厂合计月产能5万片，在台积电总产能中占比只有5%，在其5纳米及以下先进制程中的占比也仅略超10%。“这10%，也许会慢慢升到15%—20%，但未来的具体进展，取决于地缘政治的强度，尚难预测。”他说。

台湾调研机构以赛亚调研副总经理陈逸萍分析称，随着先进制程的推进，真正与晶圆厂在最新技术节点的早期就合作的客户越来越少，例如3纳米工艺初期，台积电客户仅有苹果一家。她预计，AMD可能要到2026年才会使用3纳米；高通、英特尔稍早，但也要到2024年之后。如今先进制程价格非常高，从商业角度，如果没有美国政府补贴，台积电在美国扩产不易。

前述曾就职于台积电的人士则指出，台积电在美国新建晶圆厂的同时，也正在中国台湾新竹、高雄等地新建晶圆厂，且规划的产能数倍于美国亚利桑那工厂。随着这些工厂的投产、上量，亚利桑那工厂产能占比可能会在未来降低。以台积电位于新竹宝山的新建晶圆厂为例，该工厂属于Gigafab（超大型晶圆厂），月产能很可能将超过10万片。

当前台积电产能核心仍在中国台湾

台积电正在运营的晶圆厂，绝大部分位于中国台湾，少量位于中国大陆，仅有一条位于美国

类型	名称	状态	位置
12英寸	Fab20	在建	新竹
	Fab22a	在建	高雄
	Fab22b	暂缓	高雄
	Fab21a	在建	美国亚利桑那州凤凰城
	Fab21b	在建	美国亚利桑那州凤凰城
	日本熊本工厂	在建	日本熊本
	Fab12a及总部	运营	新竹
	Fab12b及研发中心	运营	新竹
	Fab14	运营	台南
	Fab15	运营	台中
	Fab16	运营	南京
Fab18	运营	台南	
8英寸	Fab3	运营	新竹
	Fab5	运营	新竹
	Fab6	运营	台南
	Fab8	运营	新竹
	Fab10	运营	上海
	Fab11 (WaferTech)	运营	美国华盛顿州Camas
6英寸	Fab2	运营	新竹

资料来源：财新根据公开资料整理

工艺方面，台积电位于中国台湾本土的晶圆厂亦将保持领先。台积电计划于2025年在台湾本土晶圆厂实现2纳米工艺的量产，而采用3纳米工艺的亚利桑那晶圆厂二期，按计划直到2026年才投产。

陈逸萍介绍称，中国台湾在行政层面上有“最先进制程不能出岛”的规定，海外建厂也只能采取“N减1”模式，即海外制程落后于台湾本土先进制程一代。

即使美国要求台积电把最先进的制程放在美国，技术上也难以实现。陈逸萍介绍称，以刚刚宣布量产的3纳米制程为例，台积电需要在中国台湾新竹研发、在台南量产，研发人员亦需要前往产线以支持良率提升。她直言，迈过2纳米门槛，技术复杂性大幅增加，实现难度更大，2纳米在2025年一出来就转到美国的可能性不高。

前述曾就职于台积电的人士向财新介绍称，台积电目前研发的核心依然位于新竹的晶圆十二厂。研发需要周期，建厂亦需要周期，这难以在中国台湾和美国两地形成同步。通常，在研发确定的情况下，建厂亦需要三到四年时间。他认为，台积电在中国台湾有Gigafab，扩产规划较为灵活，不太可能研发好就直接去美国生产。此外，最先进的工艺节点也难以采取同时新建两座晶圆厂的策略，还需要根据具体市场情况决定增产规划。短期内，岛外产线“N减1”模式不会改变。

台积电赴美，会否带动相关供应链迁徙？一名台湾半导体分析师称，其熟悉的一家台积电供应商，已响应台积电的要求，一同赴美设厂。但更多美国之外的供应链仍在观望。有熟悉美国半导体产业的人士称，一家给台积电做封测的公司CEO刚刚来美国考察，对方在考虑是否要贴着台积电的工厂建设封测厂。“美国的补贴只给到台积电，上下游的企业很难拿到钱，而美国建厂难度大，搬过来怕赔本，不搬的话又担心会丢掉台积电的一些合作项目。”他说。

“产业聚落还是以晶圆厂为主体，这个主体值不值得我去盖一个配套工厂，要看实际产能，而不是设计产能。”前述曾就职于台积电的人士估计，晶圆厂的月产能可能需要达到9万片至10万片，才能促成供应商、服务商等配套企业落地。若晶圆厂产能有限，部分供应链企业为避免入不敷出的情况，可能宁愿选择通过航运或空运方式为台积电供货。

无论晶圆厂还是供应链，运营的关键是人。经历几十年的发展，美国半导体产业向设计等领域聚焦，制造人才缺乏。张忠谋在前述移机仪式上称，大约一年半之前，台积电已在美国招聘约600名工程师，并将这些工程师送往中国台湾进行为期一年到一年半的培训；同时，亦有同等数量的台湾工程师在接受培训。

据陈逸萍透露，台积电前一波从美国招聘的人才在台湾培训后，已有部分因不适应台积电的工作节奏，在返回美国之后离职。“台积电在当地人才招聘上遇到了一些困难，导致这次从台湾派人较多。”她说。

台积电在美国的工厂自动化程度高，尚且需要从台湾派遣工程师赴美，对诸多劳动密集型的供应链厂商来说，人才招聘及相应成本更是挑战。“哪怕是应用材料、泛林这样的美国本土企业，服务台积电台湾工厂可以用台湾工程师，但服务美国工厂就需要美国工程师，价格就高一些。”前述曾就职于台积电的人士称。

多名熟悉台湾半导体行业的人士称，近两年，台湾半导体工程师薪水已大幅上涨，加上生活习惯、文化背景差异的影响，短期内除非爆发重大地缘政治冲突，否则他们前往美国工作的意愿可能不强。从中国台湾派遣工程师赴美支持的模式或难以长期维持。

盖欣山认为，美国制造人才确实不够，难用两三年的时间补齐。不过，前述熟悉美国半导体行业的人士认为，美国作为移民国家，可以通过开放制造技术人才移民的手段迅速补充制造人才。芯谋研究亦称，包括绿卡、补贴、产业升级等在内，美国手中有太多工具，人才和成本难题未来逐渐会被化解。

前述半导体政策咨询人士提醒，从地缘政治格局、资源禀赋等因素来看，美国只要有心为之，想要大规模量产先进工艺是可能的。“无非是性价比问题。美国给高额补贴行不行？美国在本土先做一个迷你版台积电，未来一旦发生意外，可以不计代价以此为基础复制产能。”

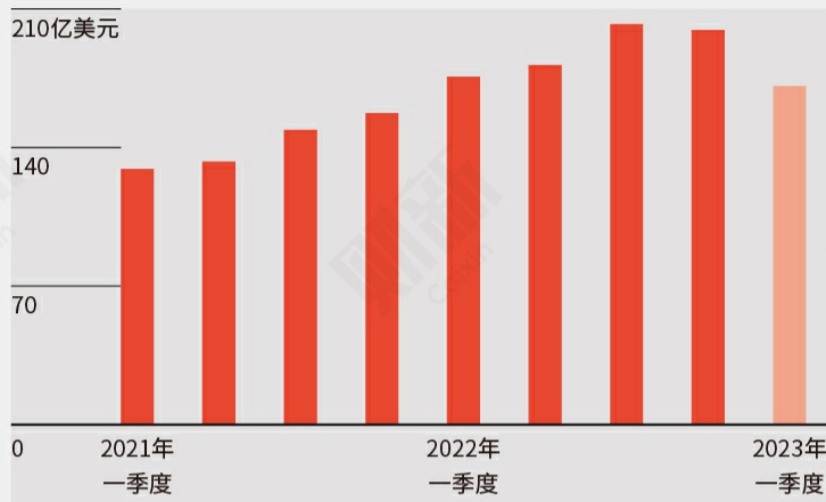
市场风险袭来

台积电赴美建厂之际，全球半导体行业正处于下行周期。宏观经济不景气，手机、个人电脑等电子产品需求疲软，不少芯片公司库存高企、业绩不振，纷纷降本增效，比如英特尔2022年10月就宣布，将在2023年推动30亿美元的成本削减，到2025年末，每年将节省80亿至100亿美元。

2022年三季度，终端市场的压力传导至晶圆代工行业。作为龙头的台积电也未能幸免。魏哲家在台积电2022年三季度财报会上直言，公司客户在这一轮库存调整和市场下行中陷入困境。由于智能手机和个人电脑市场需求低迷，以及部分客户产品延期，台积电产能利用率将在2022年四季度遭受影响，且可能持续至2023年上半年。在1月12日的四季度财报会上，魏哲家预计，2023年上半年台积电营收将同比下降6%—9%。何晖预计，晶圆制造行业需到2023年下半年才会迎来订单量的逐渐恢复，“2022年三季度后整个行业库存积压太高，导致晶圆厂接单率非常低。”她预计，到2023年二季度，库存可以消耗到正常水平，然后晶圆厂才会开始有新的订单。

台积电业绩增长面临拐点

台积电预计，2023年一季度营收将为167亿至175亿美元



注：2023年一季度数据为台积电业绩展望区间中值
资料来源：台积电财报

市场调研机构群智咨询判断，2023年晶圆代工市场需求将仅有2021年的80%，而同时又有新增产能释放，总产能增长约10%，因此2023年晶圆代工行业的稼动率（用于衡量设备利用效率）将基本处于75%至80%的水平。群智咨询总经理李亚琴进一步对财新介绍称，2023年扩增的产能更多来自于成熟制程，目前成熟制程稼动率已跌落至七成左右，且仍在滑落，恐将在2023年二季度进一步降至60%—70%之间，部分企业稼动率甚至会“腰斩”。相较而言，先进制程稼动率目前仍有85%，但也将于2023年二季度降至70%。

行业下行之际，台积电与三星在先进制程的军备赛仍然激烈。盖欣山认为，如今台积电美国建厂取得实质性进展，客户亦已基本明确，执行层面处于领先，竞争的压力已给到三星。截至目前，三星位于美国得克萨斯州的4纳米晶圆厂尚未传出取得重要进展的信号。

“三星（先进制程）客户原本就不如台积电多，在美国没有厂的话，生意会受到影响，因此也不得不投。”他还称，三星对先进制程有着非常明确的目标，因此哪怕面临一定延误，也不太会有明显的投资转向。

在先进工艺上，三星此前遭遇挫折。2021年上半年，三星因5纳米工艺良率不及预期，拖累重要客户高通旗舰产品的出货量。2022年一季度，业界还一度传出三星先进工艺“良率造假”的传闻。

2022年6月30日，三星宣布3纳米工艺芯片初步生产。不过，三星没有透露其3纳米工艺的首批客户，亦未公布其生产的芯片种类和数量。市场普遍认为，三星抢在台积电3纳米量产之前公布该消息，意在拿到“头彩”，提振士气。台积电3纳米在2022年末量产，2023年开始产生相关营收。

对于竞争对手的追赶，魏哲家在近日出席公开活动时回应，如果一个国家或公司想要在技术上跳跃式进展，不能说不可能，但是相当的困难。前述曾就职于台积电的人士认为，先进制程是一个赢家通吃的领域，如今在先进制程上，台积电已建立起“产能护城河”，三星等竞争对手难以通过类似存储芯片领域的“逆周期扩产”策略发起攻势。

不过，亦有观点认为，到了3纳米级别，技术突破很难预测。“未来的技术演进路线变化很大，现阶段是3纳米还是2纳米，并没有那么的核心，如果3纳米良率提上来，叠加很多其他技术，成本、功耗可能比2纳米还低。”一名中国大陆芯片投资人对财新称。值得一提的是，三星的3纳米工艺采用了GAA（环绕栅极晶体管）技术，以取代此前在先进制程上长期采用的FinFET（鳍式场效应晶体管）。台积电则计划在2025年量产的2纳米工艺中应用GAA技术。



2022年11月5日，上海第五届进博会，三星公司展台。业内人士认为，到了3纳米级别，芯片技术突破很难预测。

先进制程之外，贡献台积电三分之一营收的成熟制程未来也将承压。前述中国大陆芯片投资人对财新指出，过去，中国大陆在成熟制程领域投入不足，这一方面是由于台湾几家企业规模已经较大，中国大陆再去切入难以实现较高的利润；二是过去潜在客户不多，而海外客户也不见得会选择大陆代工企业；此外，国家层面此前对成熟制程亦不够重视。现在，情况已经发生改变，美国遏制中国大陆先进制程，中国大陆转而大力发展成熟制程。

2021年以来，中国大陆最大晶圆代工厂中芯国际宣布建设多个采用28纳米及以上成熟工艺的12英寸晶圆厂。2021年3月，中芯国际宣布在深圳建设一座投资总额为23.5亿美元的晶圆厂，计划月产能为4万片。2022年1月，中芯国际启动上海临港基地的晶圆代工产线建设，该项目计划投资88.7亿美元，规划月产能为10万片。同年8月26日，中芯国际公告称，拟再投75亿美元，在天津新建一条规划月产能为10万片的晶圆厂。主攻模拟等芯片的华虹半导体2022年11月也披露在无锡新建一条12英寸产线，计划产能为8.3万片，总投资67亿美元。位于广东的粤芯亦分别在2022年6月和11月融资，以支持其三期模拟芯片产线的建设。一名粤芯人士告诉财新，公司的扩产目标是在未来三年实现产能翻倍。

上述半导体政策咨询人士分析，目前，与台积电相较，中国大陆的成熟制程在一些特殊的工艺上存在短板，比如MCU用到的eFlash工艺等，需要与更多的芯片设计企业磨合、提高工艺。“如果我们不断突破成熟制程相关技术，把成熟的东西做成富士康的工艺标准，全球芯片设计公司用成熟制程时可能都会首选你。”他认为，在技术层面，当前台积电在成熟制程上投入相对较低，重心仍放在先进工艺；在商业层面，当成熟制程产能过剩，市场掀起价格战，亦会波及台积电。

“比如高通的电源管理芯片，中芯国际天津厂和台积电五厂就是正面竞争关系，目前代工占比四六开。如果天津厂扩产把价格降下来，会不会得到更多订单？”前述中国大陆芯片投资人说。

一名中国大陆晶圆代工厂商高层亦称，中国大陆做成熟制程的目标一是需要放大产能，二是需要提升成熟制程产品的质量。他称，半导体技术竞争有两个维度，一是工艺尺寸越做越小，能够集成的晶体管越来越多，从而功能变强；二是质量维度上提升可靠度，从消费级做到工规级，再到车规级。“既然我们现在没有能力追求尺寸，那就追质量。而且这些场景是中国既有产业可以支持的。”他预计，大陆的成熟工艺应用，比如电源、模拟、图像传感器，接下来会蓬勃发展，“这些领域我们有相对完整的场景，也不会受到那么严格的制裁”。

前述中国大陆芯片投资人举例称，中国大陆模拟芯片自给率在10%左右，仍有很大市场空间。一旦中国大陆的成熟制程具备性价比，将帮助模拟芯片公司在全球市场攻城略地，德州仪器、ADI等美欧模拟芯片公司将“流血”。他预计，三年之内，中国大陆主要还是发力40纳米、55纳米，五年左右将在28纳米实现突破。

回溯 | 一周回溯 (《财新周刊》2023年第03期)

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

开卷 | FIRST PAGES

一周回溯

1月9日至10日，二十届中央纪委二次全会在北京举行，习近平讲话强调，一刻不停推进全面从严治党，保障党的二十大决策部署贯彻落实。

1月9日，习近平同捷克总统泽曼举行视频会晤。

1月7日至8日，中央政法工作会议在北京召开。习近平对政法工作作出重要指示强调，坚持改革创新发扬斗争精神，奋力推进政法工作现代化。



1月6日，国家消防救援局挂牌。王祥喜任国家消防救援局第一政治委员，琼色为国家消防救援局局长，徐平为国家消防救援局政治委员。

1月8日，解放军东部战区台岛周边海域组织诸军兵种联合战备警巡和实战化演练，检验部队联合作战能力。

1月5日，美“钟云”号导弹驱逐舰过航台湾海峡并公开炒作，解放军东部战区组织兵力对美舰过航行动全程跟监警戒，一切动向尽在掌握。

1月7日，国务院联防联控机制综合组印发《新型冠状病毒感染防控方案(第十版)》，调整了传染源管理方式和检测策略。

1月8日，根据最高人民法院等五部门联合通知，对违反新型冠状病毒感染疫情防控等行为，不再以妨害传染病防治罪等论处。

1月9日，中国外交部官网显示，近三年来作为中国外交部发言人之一的外交部新闻司原副司长赵立坚，已出任外交部边界与海洋事务司的副司长，在三位副司长中排名第一。



1月9日至16日，中国外交部长秦刚访问埃塞俄比亚、加蓬、安哥拉、贝宁、埃及和非盟总部、阿盟总部，此访也是中国外长连续33年年初首访非洲。

1月10日，就“中国驻韩国大使馆发布关于暂停签发韩国公民赴华短期签证的通知”，中国外交部发言人表示，少数国家执意针对中国采取歧视性入境限制措施，对此中方坚决反对，并采取对等措施；同日，中国驻日本使领馆亦暂停签发日本公民赴华普通签证。

1月10日，世界银行发布最新一期《全球经济展望》报告，将2023年全球经济增长预期下调至1.7%，较去年6月预测下调1.3个百分点，为近30年来第三低水平。

1月7日，经过党内激烈争论达成利益交换，美国共和党众议员凯文·麦卡锡在第15轮众议院议长选举中当选。



1月8日，数千名巴西前总统博索纳罗的支持者强闯位于首都巴西利亚的国会、联邦最高法院和总统府等国家权力机构所在地，并与军警发生冲突。

1月8日，国务院联防联控机制举行新闻发布会，明确近期感染过新冠病毒的感染者，暂不建议接种新冠病毒疫苗，感染时间和接种疫苗时间要间隔六个月以上。

1月9日，财政部、税务总局发布公告，2023年对月销售额10万元以下(含本数)的增值税小规模纳税人，免征增值税。

1月7日，2023年春运启动，至2月15日，为期40天，春运首日全国铁路预计发送旅客630万人次。



1月8日，2022年国家医保药品目录谈判工作正式结束，进入谈判的新冠治疗药物共3种，其中阿兹夫定片、清肺排毒颗粒谈判成功，辉瑞新冠药因报价高未能成功。

1月6日，辽宁省政协原党组成员、副主席李文喜受贿案一审宣判，李文喜受贿5.4亿余元，被判死刑，缓期二年执行；10日，国家安全部原党委委员、中央纪委国家监委驻国家安全部纪检监察组原组长刘彦平受贿案一审宣判，刘彦平被判处死刑，缓期二年执行。



李文喜

刘彦平

1月7日，江西上饶警方通报胡某宇失踪事件调查进展，未发现其在校内被害、自杀、发生意外的痕迹证据，综合现有信息指向胡某宇系自行离校，目前正在全力查找中。

1月10日，台湾地区内部事务主管部门公布，2022年台湾地区人口总数为2326.464万人，比2021年减少11.0674万人；出生13.8986万人，创历年新低；人口连续三年负增长。

1月11日，广东广州天河路体育东路口发生一起小车碰撞行人的交通事故，目前已致5死13伤。涉事司机已被控制，事故正在进一步调查处理中。

1月8日，江西南昌县发生重大交通事故，已造成19人死亡、20人受伤。



版面编辑：许金玲

前瞻 | 欧乌峰会将举行

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

文 | 财新周刊 路尘

2月3日，乌克兰政府将与欧盟领导人在基辅举行今年内的首次峰会，讨论2023年欧盟对乌克兰的财务支持和军事援助。

乌克兰总统泽连斯基在1月初与欧盟委员会主席冯德莱恩的电话会议中，讨论了这次会晤预期将达成的成果，其中包括由欧盟向乌克兰提供“适宜的”武器援助，和一笔新的价值180亿欧元的财政援助计划。

按照双方联系协定中的第五条，乌克兰与欧盟的领导人峰会每年轮流在乌克兰境内和欧盟境内召开，由乌克兰总统、欧洲理事会主席和欧盟委员会主席出席。乌克兰总统办公室称，这次峰会预期将“强化准备工作”以尽快争取到援助落地。

按照预期，这将是兑现欧盟一系列沟通和谈判工作争取到的成果的时刻。2022年12月，欧盟27国达成协议，允许匈牙利从欧盟大流行复苏基金中获得58亿欧元为条件，换取匈方对实施15%的全球最低企业税以及对欧盟提供乌克兰180亿欧元援助款项的支持。在此之前的2022年11月，欧盟还成立了支持乌克兰的欧盟军事援助团，通过了一项价值1600万欧元的欧洲和平基金援助措施，以对其提供支持。

至2月3日，乌克兰战争已接近其一周年纪念日，从2022年2月24日俄乌冲突全面爆发以来，乌方已在2022年4月迫使俄罗斯放弃北线攻势，退出包括乌克兰首都基辅周边的整个乌克兰北境。

在随后成为主战场的东线战役中，双方对峙陷入僵持。2022年8月底，乌克兰宣布发起全面反攻，9月初，乌军在东北部俄控区取得关键突破，俄军撤出哈尔科夫州全境，战线被回推至顿涅茨克和卢甘斯克州境内。11月，乌战场南线也出现突破点，俄军撤离了赫尔松州的第聂伯河右岸地区，尼古拉耶夫州全境也随之被乌军收复。

迄今为止，乌军三次较大的反攻攻势塑造了当前的战场局面，并使俄军承压。俄军在乌克兰境内的控制范围，从2022年3月巅峰时期的占乌国土约27%，至2022年12月已下降到18%。主要只剩下2014年至2015年就已落入俄方控制的克里米亚和顿巴斯地区。2022年2月24日全面冲突爆发以来俄军所控制的范围，已有约54%被乌军夺回。目前，战局在新的接触线上再次出现僵持。

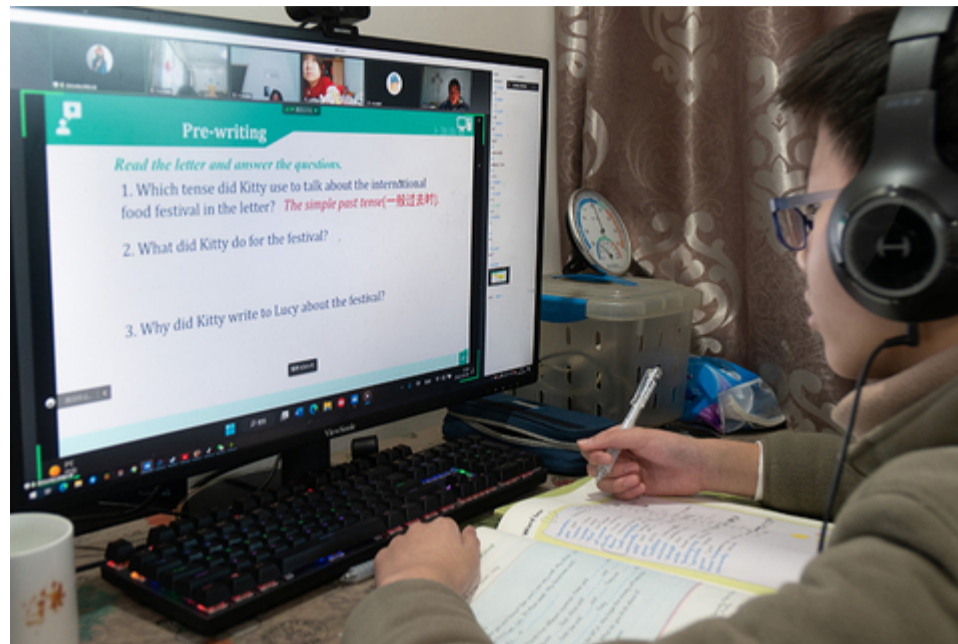
在长达近一年的冲突中，欧盟是乌克兰依靠的主要后盾之一，乌克兰也在2022年6月通过特殊通道，成为欧盟成员的正式候选国。冯德莱恩透露，截至2022年10月，欧盟向乌克兰共提供了190亿欧元财政援助，但由于战事突然，援助形式较为无序。

冯德莱恩表示，2023年欧盟预期将每月向乌克兰支付15亿欧元援助，而“稳定可预期的现金流对乌克兰来说非常重要”。但她同时也透露，乌方认为每月至少需要30亿至40亿欧元援助，欧盟预计这笔款项中的其他部分将来自美国和国际组织。

版面编辑：许金玲

国风 | “网课一代”后遗症

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期



2022年12月19日上午，上海，杨浦区一所中学的初一学生在家电脑前居家上英语课。图：人民视觉

文 | 财新周刊 黄蕙昭 王伯文

新冠感染风险下，中小学期末考试考还是不考，成为一个问题。

“学校于昨天下午接到龙岗区教育局关于延迟高一高二期末联考至下学期初的通知。考虑到目前一部分师生身体尚处疾病恢复阶段，身体抵抗力弱，状况不足以支撑线下教学。经多方考虑学校决定继续线上授课至1月11日。”1月5日，东师附中深圳学校的学生家长收到期考延期的通知。

2022年12月下旬以来，全国多地调整中小学期末考试安排。据财新不完全统计，全国4个特大城市和15个新一线城市中，已有成都、杭州、郑州、长沙等10个城市以市教委/市教育局发布的形式，统一取消或推迟中小学考试；北京、深圳、广州、佛山未有统一通知，由各行政区自行安排。

各地学生却是“几家欢喜几家忧”。收到返校备考的消息后，深圳市盐田高中学生胡攀（化名）陷入焦虑。“落了太多课了。”她告诉财新，感染期间，她的体温一度升至40摄氏度，脑子“像一团糨糊”，根本无法听网课。“一边焦虑没复习时间，另一边焦虑落下的新课还要花更多时间补。”胡攀说，“实在不想面对一塌糊涂的考试成绩。”

相似的诉求，也在北京、佛山、青岛多地中学生中出现。“新冠感染后尚未完全康复”“网课效果不佳基础薄弱”“线下考试聚集风险高、线上考试真实性差”等，是呼吁考试延期者最常提及的理由。

从“二十条”出台，到“新十条”落地，再到“乙类乙管”，各地生产生活秩序正加快复苏，三年疫情中的“网课一代”，即将稳定回归正常的校园生活。但在转折期，多重挑战已经浮现。

河南省焦作市的县中教师袁春（化名）告诉财新，网课阶段因丧失了师生面对面交流的“学习场”，学生缺乏社会化环境和硬性约束，成绩下滑、分化拉大等现象普遍。一部分在网课中“支差应付，甚至不写作业”的学生，正面临回校后追赶进度的压力。“未来肯定会有一个很大的不适应期。”袁春说。

“网课一代”学生回校挑战可谓全球现象。美国政府问责办公室2022年6月发布的报告显示，在2020—2021学年，所有年级近三分之二（64%）的教师反映，有更多学生在学业上的进步比一般学年更少；45%的教师称，至少一半的学生在年底时成绩落后于年级水平。“一些学生可能根本就不会返回学校。”报告称，“超过100万名教师说有学生尽管在学校注册了，却从未到校上课。”

国内已有声音呼吁重视学生心态波动和认知发展，避免“网课一代”后遗症。北京师范大学教育学部教授余胜泉认为，在学生尤其是中小学生的成长过程中，学校场所的重要意义之一即在于提供社会性成长的环境，除了知识学习，学生还要在其中接受约束、与人交往、竞争、合作甚至冲突教育。在过去的三年里，这部分教育功能的缺失与补充，需要教育者长期关注。□

版面编辑：许金玲

心智 | 优点的一体两面

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期



插画 | 董必奇

文 | 琬文
安人心智特约作者

网上有个流传已久的笑话，说的是某个男人在一次偶然的的机会，被知名导演选中，要去拍电影，告诉家人此事后，妻子和孩子都很开心，但也隐隐有些担忧。

因为他天生有对很大的门牙，他害怕因为门牙影响了他的银幕形象。于是，全家商量许久后，决定去医院拔牙，整个过程很顺利，但导演看到后非常生气。因为当初，导演就是因为这两颗门牙，才决定选他担任角色。

在网上你能看到很多这样的发问：我和老公都是985毕业的，为什么孩子怎么鸡都鸡不动？原因很简单：这位网友和她老公很可能都是自己家族的基因彩票。

UC Davis的经济学教授Gregory Clark在他的论文中提到：孩子的智商并不是由父母两人的智商决定的，而是由父母双方家族的平均智商决定的。

展开说这里有四种可能性：

第一种：孩子的母亲是家族中惟一高智商的人，家族中其他人都是普通人，学历不高，社会资源也一般；父亲在自己家族中也一样，那么他们孩子的智商一定不会超过父母，回归平均值是必然。

第二种：孩子的母亲是世袭高智商，外婆外公以及亲戚中有超过6人以上的高智商；但是父亲是家族的基因彩票，除了父亲家族里的人都很普通，那么他们的孩子大概率智商不会超过父母。

第三种：父亲出生于高智商家族，母亲是家族基因彩票，同第二种。

第四种：父母都出生于高智商家族，不论母亲的家族还是父亲的家族中都有6个以上高智商的人，并且社会资源也异常丰富，那么孩子的智商就一定能得到保障。

很多人认为富人不停地砸钱投资教育是他们维持阶层的关键法门。不，错了。过度的教育投资无法提高智商，也不能保证阶层不流动，Clark教授告诉我们，保证阶层不流动惟一的方式就是婚姻。高智商家族只和高智商家族联姻，阶层就永远不会掉。

但是如果出现了《泰坦尼克号》Rose爱上Jack，或者《流星花园》道明寺爱上杉菜那种情形，那么他们生下的孩子就会成为阶层流动的突破口。

对我们的启示是什么呢？你永远斗不过基因，不要认为砸钱就能提高智商，不可能；孩子6岁前智商有可能提高，但很有限。对我们来说，更健康的方式是：接纳孩子原来的样子，包括他的缺点，因为孩子的缺点就是他们的优点。是你的缺点把你推向了闪闪发光的优点。

说到这个话题，我总是会提到我家地瓜的例子。一过2岁，我就开始让地瓜看英语动画片，一直到现在5岁多，每次都是我给他打开iPad，他自己看完后关掉。我从来不用担心他会沉迷电子产品。因为他的大脑抑制功能发育得特别超前，对诱惑的忍耐力和克制力极强，这是天生的，不是我教育得好。

这个优点令无数妈妈羡慕，因为对大多数孩子来说，眼睛只要一盯上电子产品，就被里面的声光电吸引，整个魂儿都没了，而家长为了和孩子抢iPad，亲子之间的争吵和矛盾从未停歇。

但是我想告诉妈妈们，抑制功能发育得好是有代价的，代价就是地瓜对所有的事情都不那么有热情，他没有特别喜欢的活动。对于阅读，他好像喜欢，但不是不可替代；对于画画，好像想起来也愿意画一画，但是如果不让他画，他也可以接受。

所以，对待所有的兴趣和活动，地瓜的探究都需要我们在后面推一把，因为他总是缺乏向前一步的动机和激情。

相反，那些很容易沉迷电子产品的孩子，他们投入一项活动的速度也会非常快且热烈。当喜欢一个活动时他们会投入120%的精力，也因此会学得非常好。

优点总是一体两面的。你不能既要、又要、还要。接纳孩子的缺点，发扬孩子的优点，他会在他的细分领域闪闪发光。

我们学习技能是为了让自己变得更有自信，而不是不断地经历挫败、获得负反馈，感受自己的无能。的确，有些技能确实可以让我们的身体变得更柔软、身姿更挺拔，嗓音更好听，但如果我们学习这些技能要花费我们学习其他技能多好几倍的精力和时间，而孩子的自信心也因此受到打击，那么我想说这样的“提高”性价比太低了。

传统的木桶效应给我们植入了扬长补短的思想，认为一个木桶的最短板决定了它装水的容量，于是教育者们各种想方设法要求孩子提高短板，笨鸟先飞。但是笨鸟先飞最大的逻辑漏洞就是只有快鸟才更爱先飞。

“越是聪明的人越是努力”，这句话我们经常听到和见到，为什么？就是因为聪明人努力一点就能收获比别人更多的优势，而这种优势在时间的推移下，开始“滚雪球”，这是一种乘积效应，很快就能和其他人拉开巨大的差距。

说一句老生常谈的话，每个人来到世界，都有比别人更擅长的领域，这个优势甚至不需要非常大，只要微弱的一点点就够了。因为人生赛场不是奥林匹克竞赛，只能有一个冠军。人生赛场的边界可以任由我们划定，开辟自己的蓝海、定位属于你的细分市场。

你永远也斗不过基因，接纳孩子的天赋和缺点，因为缺点是一体两面的，它既是孩子一生要修的课题，同时也是他们拥有某样天赋要付出的“代价”。当我们发现孩子身上某个天赋后，一定不要想着全面发展，而是持续发扬他们的优势，不断鼓励孩子在优势上追寻正反馈，快鸟先跑才是王道！

更多精彩请阅读：[【专题】心智](#)

版面编辑：许金玲

天眼 | 通关首日

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期



图 | 李志华/中新社

2023年1月8日早上约6时30分，香港与内地通关首日，大批旅客乘搭地铁从重开的落马洲站经口岸入境深圳。当日，随着新冠病毒感染实施“乙类乙管”措施，香港与内地恢复首阶段免检疫通关。根据香港特区政府资讯科技总监办公室公布的最新数字，截至7日下午6时，超过41万人预约过关前往内地。首阶段通关将开放7个口岸。其中，深圳湾等3个陆路口岸每日单向限额5万港人。港澳客轮码头、中国客运码头2个海运口岸以及机场、港珠澳大桥则无人数限制，单向运力每日亦可有1万人。□

版面编辑：许金玲

回声 (《财新周刊》2023年第02期)

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

穿越黑暗: 认真承认不足是第一步, 多点清醒定位、少点自我膨胀, 向主流进步看齐才能继续进步。

《[认真对待国际规则](#)》

王军: 应先扩大政府的守规则意识与契约精神。

《[认真对待国际规则](#)》

今天: 看得有点冷, 刑诉律师似乎不再发挥作用。

《[没有收监的涉疫罪犯](#)》

子洋Eric: 文中数据有意思: 仅一个县城, 一次“中等规模的防控”成本就高达1.5亿元。

《[没有收监的涉疫罪犯](#)》

发过3篇ApJ: 信心哪里来? 科学和法治。

《[中国经济的短中长期挑战](#)》

ikun002: 这次还打算继续吹大泡沫, 将来某天急掉头, 可惜经济不会像疫情那样可以快速过峰、快速恢复。

《[中国经济的短中长期挑战](#)》。

版面编辑: 许金玲

读周刊看视频（《财新周刊》2023年第03期）

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

财政补贴功成身退，智能电动汽车企业要进入决赛，势必要经过市场竞争冰火淬炼——@《财新周刊》《[新能源汽车进入无补贴时代](#)》，相关视频：[后补贴时代，新能源车往哪开](#)

硅料供应放量，价格骤然降温，光伏产业链剧烈调整，产能过剩与周期性风险冒头——@《财新周刊》《[光伏“退烧”](#)》，相关视频：[“双碳”时代，绿色金融助力光伏产业破局](#)

美国国债规模再创新高，并逼近31.4万亿美元的法定上限，需警惕它对全球经济和金融市场可能产生的溢出效应——@《财新周刊》《[警惕新一轮美国债务上限僵局](#)》，相关视频：[库珀曼：美国经济将在2023年衰退](#)

俄罗斯总统普京签署法令，将禁止向那些遵守G7所设石油价格上限的国家出售原油及石油产品，2月1日起生效——@《财新周刊》《[俄罗斯石油供给反制措施将生效](#)》，相关视频：[耶金：石油国际秩序打破 市场一分为二](#)

版面编辑：许金玲

财新视听内容精选（《财新周刊》2023年第03期）

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

【华尔街原声】

[分析：投资者需认清市场进入新范式](#)

【周五晚7点】

[首套房贷利率可有条件突破下限意味着什么？](#)

【龙中对】石倚洁：深处听石音

他是首位登上诠释罗西尼作品最高殿堂“罗西尼歌剧节”的中国歌唱家。

版面编辑：许金玲

答疑（《财新周刊》2023年第03期）

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

联系编辑部：邮箱 newsroom@caixin.com 或电话（010）8590 5000

江西读者 阳颖：

近期陆续有部分居民热议电费超预期，各地又表示并未涨居民电价，电费账单飙升究竟为何？

本刊产业新闻部：

这与多地阶梯电价计算周期变化有关。[国网上海电力](#)客服人员称，上海从2022年1月起实施“购售同期”，即阶梯电价计算周期从当年12月1日至次年11月30日，改为当年1月1日至12月31日。调整之下，2022年12月就从阶梯电价计算周期的起始月变成了最后一个累计月。因而上海地区用户发现12月电费账单超预期增长，与12月变成上一个统计周期最末月，电费上冲阶梯电价最高档有关。

但各地对“购售同期”的调整并不同步，对阶梯电价的计算周期、起止月、季节分档也有不同。如内蒙古居民自2023年1月1日起，阶梯电价从按月累计调整为按年累计，周期拉长；[国网江苏公司](#)2021年2月介绍，江苏双月交费居民用电户的计算周期为上年2月至次年1月；而广东阶梯电价还划为夏季标准和非夏季标准。

对于2022年电价计算周期未调整的用户，如出现电费超常增长，应与冬季取暖、居家工作等用电增加行为相关。

2021年10月，国家全面启动深化燃煤发电上网电价市场化改革，取消工商业目录销售电价，推动工商业用户全部进入市场，同时明确要求电网企业要加快推进购售同期。购售同期目的是让电费结算周期与电力用户实际用电周期相一致，便于用户每月掌握用电情况、节能用电。

版面编辑：许金玲

休刊启事（《财新周刊》2023年第03期）

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

因春节假期，《财新周刊》1月23日一期休刊，1月30日一期正常出版。

本刊编辑部

版面编辑：许金玲

随笔 | 牧民的冬天

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

草原上，蒙古族信仰长生天。有时想想，有信仰是件好事，人有所敬畏，不至过分迷醉于自恋与自大的泥沼。哪怕是宰杀一只羊，就认为自己处于凌驾于其的位置



文、图 | 李依蔓
独立撰稿人

—

这是我离开上海，在内蒙古呼伦贝尔的恩和旅居的第三个月。刚来草原时，我和大多数游客一样，看到牛、羊、马都会忍不住惊叫出声，或变成和小孩说话般的娃娃音，想要靠近它们，或期待它们会主动亲昵地蹭蹭自己。

但时间长了，我也开始学会用牧民的眼光看待草原上的动物：它们不是可爱的需要被保护的生物，而是被人占有的财产。按照今年的行情，一只羊1000元左右，一头牛1万元左右，一匹本地品种马则看情况，一两万元起步。200只羊20万元，30头牛30万元，20匹马可能就是40万元。在牧区，一切都是坦荡的，每家每户有多少财产就在明面上。

这个冬天有些反常，牧民们忧心忡忡。雪落得晚，但来得急，才11月光景就已经下到往年2、3月的降雪量。灾年啊，牧民小黑哥和三哥看着窗外的雪皱眉。只有游客才会对厚厚的积雪欣喜若狂，尤其是南方游客。



雪对牧民而言，和财产紧密相连。雪下得厚，在野外放养的马能不能顺利找到吃的？能刨开雪吃到残草吗？还有没冻上的冰面吗？马能踏开冰面喝到洁净的水吗？去年降生得晚的小马，还需要母乳，母马有足够的体力同时支撑母乳和为自己储存过冬热量吗？劳作了一整个夏天，累得瘦骨嶙峋的马，还没来得及贴上秋膘，有足够脂肪熬得过这个难挨的严冬吗？

事实上，养马的牧民比养牛羊的牧民要省心得多。马的野外生存能力很强，不同于需要每日照管的牛羊，马大部分时间可以在野外自行觅食，寻找舒服的地方休息。养马的牧民只需要给马做好标记，定期去野外查看它们的状态。



回到马圈的马匹在水槽喝水。



如果没有特殊情况，马大部分时间在野外合群而居。把马从野外找回来，要么是需要给马打针驱虫，要么是马因为生病或其他原因，无法依靠自己的力量在野外生存，必须借助人的帮助。而人施以的帮助有并不便宜的额外花费，每匹马的草料费用，每天至少需要20块钱。如果一位牧民拥有50匹马，全部在马圈饲养，每天马的饭费就至少需要1000元。

很快，陆续有让人放心不下的马从野外被找回来。这不寻常。

先是一些小马被单独带离马群，回到马圈人工饲养，这样它们的母亲就不必因哺乳流失本就不多的营养。还有一些生病的马被发现，它们跪坐在地上，没有力气站起身，需要人揪着尾巴把它们拽起来。马生了病，尾巴和鬃毛

都会变得松散，一用力拽就往下掉。生病的马毛色暗淡，站着也摇摇晃晃，让人心里发颤。牧民给病马打针，消炎药、葡萄糖兑在一起，针扎进脖颈处的血管。马被人摁着侧卧于地面，虽然身体虚弱，仍会吓得四肢乱踢，气得低头用牙啃自己的膝盖。

但它们是幸运的，人类愿意为它们花时间和精力。尽管尽了人事，能否存活下来要看它们自己的造化。有的马甚至没有这样的幸运。

两匹瘦马被卖掉了。

它们十四五岁，相当于人类年龄的五十多岁，很瘦很瘦，被装在运马的货车里，铁皮和铁栏围着后箱。没有挣扎，两匹瘦马顺从地走进车厢，站稳，眼神低垂，通过铁栏缝隙望向外面。两个小时之前，同一个车厢运来的是七匹新买来的马，其中有四匹是两岁小马，尚未成年。马长到四五岁才定型，七八岁是最有活力的时候。这些初来乍到的新马年轻，眼神里都是好奇。

我问马师，这两匹瘦马会去哪里。先去马贩子马圈，育肥，再拉到河北，当作驴肉卖掉。收马的马贩子嘟嘟囔囔地一直压瘦马的价格，抱怨，这马到了河北，加上油费，本钱都赚不回来。

两匹瘦马是我和他们的主人一起从野外寻回来的。其中一匹黑马，我还亲手牵着它，让它跟着车噔噔在公路上一路小跑。那时我忍不住拍下一段视频，它从窗外看着我，马蹄有节奏地敲击地面。但我也只能看着它被送上货车，知道不久之后，它很有可能会成为某位食客点的驴肉火烧，或者凉拌驴肉。我不是牧民，也不是拥有这批财产的主人，我无法决定它们的命运。也正是因为自己与它们没有实质关联，我才得以对它们抱以同情，感伤它们的命运。

货车开走的时候，与两匹瘦马在马圈生活过一段时间的另一匹马，在马圈门口冲着货车方向大声嘶鸣。

二

这个冬天实在反常。

北纬51度的地方，10月仍不冷，还可以看到秋景。雪下了两场就化，只有山脊落白。月底最后一天，大雪才正式降下，两天积了十来厘米。一脚下去，雪没过脚踝。那几日也巧，雪刚刚下起来，有冬天的意思，又不至于冻得不想出门。

每年冬天开始前，像恩和这样的北方，居民会提前囤积食物。蔬菜是更早一些存好的。几乎每家都有地窖存放土豆，留够能吃到来年春天的量。选屋里气温不高的角落，用来存放卷心菜、大白菜和萝卜。一些不方便保鲜的，比如自家种的豆角，就焯水冷冻，做炖菜。

当然还有肉。夏天自家养的鸡，一并宰好褪毛，户外雪地是天然冰箱，保鲜时间至少可以持续到来年3、4月份。牛羊肉稍微方便些，除了向养牛、养羊的牧民直接购买，自行屠宰，还可以到附近的三河回族乡、额尔古纳市的肉铺买。但单独买肉，不如直接买下整头动物来得划算。

去年11月初，马师二哥决定买只猪。

黑猪。养殖的农场在村子附近，除了猪还有牛羊，按类养在不同棚舍，猪舍在羊舍后面。一年左右的黑猪长到200多斤，可以卖了。待出售的黑猪，两两住在单独的铁围栏；年纪还小的，七八只挤在一个围栏。猪对自己的命运有感知。铁门打开，五六个男人进来，手里拿着围成圈的铁线，挨个围栏看，要选出最大的那只猪。选定，人跳进围栏，把猪逼到角落，用铁线拴住头。挣脱，失败。再逼至围栏边缘，再套，收紧。



猪圈里的小猪。



村里人家在院子里架锅宰猪。

他妈的，跑哪儿去，人一边骂一边拽手里的线，猪不肯就范。

围栏门打开。另一只没被选中的黑猪突然躁动起来，率先冲了出去，突破人墙，跑到两侧都是同类的走道尽头，站定。黑猪受了惊吓，本来套好的铁线又挣松了。人急了，一人拽着猪尾巴，一人套着猪头把它拖出来，侧身放倒在地，人骑在猪身上，用绳把前腿和后腿捆住。实在没有跑的可能了，黑猪发出穿透整座猪舍的尖厉嚎叫，一声接着一声，叫得嗓音嘶哑，口水滴到泥地上。

三人合力，捆住四肢的黑猪被丢到皮卡车的露天后厢。等在门口的另几个人挤进屋里，终于轮到他们挑选他们要的黑猪。

宰杀定在第二天一早，黑猪在二哥家后院的木围栏里过了一夜，露天，蹄下是雪。给它放些干草垫着吧，冻脚，有人提议。从温暖的猪舍到雪地，黑猪冷得浑身打战。230斤。宰杀之前，黑猪被拎着称了称。

乡下宰猪宰羊，一半是干活，一半是社交，找由头招呼关系近的朋友吃一顿，喝点酒。

于是，第二天，来了五个人，铁柱哥、小黑哥、宝哥、四哥、建耀哥。铁柱哥带来家里有六七十年历史的大铁锅，现今很难见到这么厚的铁锅了。铁锅架在油桶上，烧水，褪毛清洗用，雪地里铁锅蒸出源源不绝的白烟。黑猪仰身躺在铁皮板上，颈部、白色肚皮，最柔软最脆弱的地方都暴露了出来，嘴被麻绳捆住，以防放血时口水流到猪血里，但仍发出嚎叫。

二哥拿着刀有些犹豫，对着颈部不停比划，不确定该从哪下手。终于，尖刃完全没进颈部，只剩刀柄，血在刀拔出来的那一瞬间才涌了出来。黑猪没有立刻死去，仍在小幅挣扎。越挣扎，血涌出来的速度就越快。涌出来的血被小心接着，混入黑褐色的荞麦面糊，晚些时候会被制成血肠，煮着吃。

杀猪比杀羊要更复杂些。羊直接去皮，顺着皮肉之间的筋膜剥开就可以。但猪皮需要留着，便多了一道烫拔猪毛的程序。从铁锅里舀水浇在皮毛上，把毛孔烫开，人用手揪，能顺利揪下来就算烫好，再刮板顺着方向把猪毛刮下来，直至黑猪的白皮完全裸露出来。开膛之前的最后一道工序是用红砖再打磨一遍猪皮，去掉残余的细小浮毛。再然后，剖开肚皮，去除内脏，分解。

中午，女人们做饭，等男人们忙完坐下来一起吃杀猪菜。猪肉炖泡发的干菜。再有一些泡发的干菜，切碎了，混入荞麦面糊和猪血，灌进猪小肠。在肠衣上扎孔煮熟，捞出来，用蒙古刀切成小段吃。血肠里还搅进了许多猪油，用力一咬，滚烫的油脂溅溢出来。

剩下的猪肉摊在地上排酸，进入冷柜，成为这个冬天的猪肉库存。

三

在恩和乡下吃肉，几乎每一顿都会提到这肉的来处。

这是10月在河边杀的羊，这是那头闪了腰被贱卖的牛，这是夏天买的野山猪，毛太多，直接去了皮。大部分食物是知晓来处的，吃进身体里时想得到源头。我不认为这是一种“残忍”，而是接纳，接纳我们也和这些植物、动物一样，不过也是自然的一部分。纵使人类能够使用再锋利的刀刃划过它们的咽喉，最终人类也将和它们一样归于土地。

这不残忍。真正让我觉得残忍，以至于认为自己不可能成为一名牧民的是，我大抵无法面对把动物当作资产，目送它们走向某种注定的命运。城市里的人习惯了不把残忍放在明处。

马师三哥做过厨师，但花哨的厨房技巧在煮羊排时用不上。冷水下羊排煮开，只加葱姜和枸杞酒，其他作料一丁点都不加。中间几次撇去浮沫，半路再加入切厚块的土豆，小火炖它一个小时。整个房子都是羊油脂香气，乳色的奶香，没有一点膻气。

半扇羊肋排，两个月前我看着它如何从一只完整的羊身上被分解出来，包装的塑料袋还是我亲手扎好的。羊腿、肋排、脊柱、羊尾、内脏，隔着袋子触到羊肉，温热。

我没法伪善地表示同情，当小黑哥骑着载货电瓶车运回一只羊的时候。那是一只挺大的羊，黑色脑袋白身子，占了载货电瓶车的整个后盘，四只蹄子被铁丝捆在一起，动弹不得。第一眼看到它时，我兴奋得“啊！小羊！”还没叫出声，就立刻意识到不合时宜，这只羊以这样的姿态出现，命运早已注定。称赞它可爱，抚摸它绒绒的皮毛，然后再吃掉它，太伪善了。

一会儿去河边杀羊，小黑哥和马师宝哥说。然后去寻宰羊的刀。

羊被带到河边，车停在石头浅滩上，电瓶车后盘的挡板都坏了，只剩一个平板，成为宰羊的台面。等我拎着铁水壶抵达时，羊头已经被割下来，抛在更靠近河边的地方，血流尽了。几分钟之前，那些血还在它的身体里，不在河滩的石头上，散进冰凉河水流向下游。

我从未见过宰羊，只见过宰鸡鸭。我可以假借害怕离开屠宰现场，只出现在摆上手把羊肉的餐桌旁，感叹现宰现煮的羊肉就是香，羊汤多么鲜，但不知晓或者刻意不去在意这肉是怎么来的。也是一种伪善。

我留在那里看。

躺在我面前的是一只四岁的母羊，因为连续生了两胎死掉的小羊被判为淘汰羊，以800元价格卖出。一只不愿意做妈妈的母羊。

牧民一般不轻易卖母羊，在羊群之于人类的价值系统中，母羊被称作基础母羊，是羊群中占比最大也最重要的类型，主要工作是怀胎生养。羊怀胎比牛马都要快，四个半月生产，牛要九个月，马要十一个月。因此羊群的增长速度比牛、马要快得多。每年牧户卖羊，依次卖出公羊（只留下种公羊）、小羊和身体不好的羊。

因此一只无法生育的母羊是需要处理的资产。它没有申辩的机会。

羊被从肚皮中间剖开一条缝，皮从两边撕开。四条腿的皮不好去，敲断膝盖，沿着膝盖边环形地把皮割开，蹄子扔掉，皮沿着膝盖断面褪出去。羊屁股的皮整个放弃，上面挂满了羊粪蛋。羊不像牛、马那么干净，粪便总是很容易挂在自己身上，干硬结块。

去了皮，羊赤身躺在那，冒着热气。

吃自己亲手宰杀的羊，在我看来，比吃经商品流转系统而来的羊肉，来得更“正义”一些。你知道这份食物从哪里来、怎么来的。你必须坦荡面对自己想吃肉的欲望，以及因为这股子欲望而对一只羊施以暴力、结束其性命、取其血肉的愧疚——如果有愧疚的话。你必须接受一个生命因为你而逝去。

我平静地看刀划开羊肚皮，硕大的肠胃被草料消化物填满，泛出青色。

偶尔会想，城市生活是不是过于文明了，不需要直接面对生死、血浆。超市货架上码着被精心分拣过、包装好的肉，按不同部位分类，永远可以单独买到鸡翅、鸡胸肉、猪蹄、牛腩、羊排，而不是购买整只鸡、牛、猪、羊。如果不想沾染切肉的血腥，还可以拜托肉摊老板把肉再度分解成需要的尺寸大小。

关于这些原料的来处，城市里的人几乎一无所知。植物，被如何种下和收割，哪些被抛弃，哪些有幸获得进入下一流通环节的资格；动物，它们吃什么长大，在怎样的环境中生存，被人类如何对待，它们如何被决定是否会被屠宰、被如何屠宰。出售和购买双方都达成一致，这些信息无需被知晓，最好隐没。它们无用。动物的过往信息是更需要隐没的，它们不仅无用，而且因为显得残忍，还会起到反作用。人只需要享受烹饪和饮食的快感，并将沾染血腥视为不文明的事，获得一种经不起推敲的道德上的洁净感。

那么吃素比吃肉更善吗？在牧区，你可以很清晰地看见生命的流转。比如宰羊，人宰杀羊，但羊的血肉来自草原，是天地自然喂养了羊，人只是利用了水草便利。植物与动物都是生灵，为什么结束植物的生命比结束动物的生命要更善呢？草原上，蒙古族信仰长生天，北方民族过去也有萨满，这些叫法不同，内核都相似：人不是这个世界上的惟一主宰，万物有灵，有更巨大的不可名状的力量在人类之上。动物和植物都是生灵，没有高低贵贱。

有时想想，有信仰是件好事，人有所敬畏，不至过分迷醉于自恋与自大的泥沼。哪怕是宰杀一只羊，就认为自己处于凌驾于其的位置。

宰羊之后的第一顿午饭，吃手把肉。初步肢解的羊肉又被进一步分解，大块羊肉被放在一起，用塑料布卷成圆柱形的肉卷，放在冰柜冷冻之后就能用切肉机刨成肉卷，涮火锅，或者切成稍厚一些的肉片，烤着炒着吃。剔除了大块肉的大骨被扔进锅里，仅加清水炖煮，骨头上还连着好些肉。

盛出来时用蒙古刀切着吃，或者直接上手啃。蘸盐，或者韭菜花酱。吃完羊肉，盛一碗米饭，一大勺油脂饱满的羊汤浇上做泡饭，最好再来些切碎的香菜末。丰腴，鲜甜。你有理由相信往后来自它身上的每一块肉都不会让人失望。

那天的炖羊排，半扇羊排三个人吃，吃了整两天，一口汤都没剩下。□

版面编辑：许金玲

专栏 | 两起华人维权胜诉案

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

面对无论地方政府的歧视还是美国总统的任性，美国华人只要能够团结一致争取法律的支持，通过诉讼来维权是相当可行的方式



当地时间2022年3月28日，美国华盛顿特区，美国最高法院外景。图：Graeme Sloan/视觉中国

文 | 蒋金晗
律师

在美国，各类纠纷不论大小，常常诉诸法院。很多人来到美国求学、工作或生活，除了最初的文化冲击和语言障碍，时间久了也会感受其特有的法律环境。如果你的权利受到侵害，诉讼是维权最重要也是最快捷的手段。

最初的法律对少数族裔并不友好，制定宪法的“我们合众国民”（We the People of the United States），只是13个州的白人男性；宪法初版和权利法案，也并不保护印第安人和黑奴。在历史上，国会和各州的立法对待华人劳工更是不堪，臭名昭著的《排华法案》便是明证。但历经多年民众维权实践，司法系统逐渐表现出公正和善意。仅举一例——美国华人维权第一案，即1886年的益和诉霍普金斯案（Yick Wo v. Hopkins，以下简称益和案）。

益和案发生在加州大规模排华的背景下，旧金山市政当局的“洗衣店条例”（Laundry Ordinances）设立许可证制度，想要将华人排挤出这个行业。该条例貌似公允，实际上拒绝向200家华人洗衣店颁发许可证。华人洗衣店主成立了行业协会“同心堂”来抵制不公。包括益和店主Lee Yick在内，无视洗衣店条例，无证经营，遭警方逮捕。同心堂将警长霍普金斯告上法庭，并指控洗衣店条例违宪。此案和另外一个类似的案子，最终被最高法院接受一并审理。

益和案首要的争议点是1868年生效的第14修正案：各州“在其管辖范围内，不得拒绝给予任何人以法律的平等保护”，此即“平等保护条款”（Equal Protection Clause）。不过，其中所指的“任何人”只包括美国公民，还是也包括益和洗衣店主Lee Yick这样的华人？洗衣店条例文字表面看似公正，但在执行中却破坏了公平，最高法院的大法官们能不能看到这一点并为华人主持正义呢？

最终，最高法院作出了对华人有利的判决。首先，肯定了第14修正案中的“任何人”不仅适用于美国公民，也适用于在美国的外国公民；也就是说，华人洗衣店店主们都受到该条款的保护。顺理成章，洗衣店条例看上去中立，但在执行中专门针对华人，对华人丝毫没有体现平等保护条款，显然是违宪。大法官马修斯（Stanley Mathews）在判决意见中写道：“尽管条例本身是公正的，表面上也不偏不倚，但是，如果公权部门带着恶意的眼光并以不平等的方式执行和应用它们的话??对平等的公正（Equal Justice）的否定仍然为宪法所禁止。”

一般来讲，考察某一法律是否违宪，要看该法律本身规定的内容是否与宪法内容相悖。而在该案中，最高法院明示：表面公正的法律，被当地政府部门不公正地加以运用，同样违反宪法的平等保护条款。益和案虽然后来没能帮助华人最终否决《排华法案》，但在民权运动期间却成为美国黑人在司法领域的利器，被用以推翻表面平等的歧视性立法，也是被各级法院引用最多的先例之一。

如今《排华法案》已被最高法院推翻，美国国会也为此公开道歉，华人在美国的地位不可同日而语，但并非高枕无忧。2020年8月，时任美国总统特朗普突然发布微信禁令，腾讯与美国司法部沟通无果。反倒是两天后，五位华人律师发起美国微信用户联合会（U.S. WeChat Users Alliance，简称“美微联会”），并于两周后在加州地区联邦法院正式起诉特朗普。一个月后，地区法院颁发微信禁令的初始禁止令，微信禁令即将生效前的最后一刻被叫停。美微联会一开始只筹集了数万美元，初战告捷次日，捐款激增超过100万美元。

美国司法部先后在地区法院和第九巡回法院反击，要求继续执行微信禁令，均遭法官们驳回。至此，美微联会对阵美国司法部三战三胜。几个月后，特朗普下台。拜登上任不到一个月，便主动向地区法院和第九巡回法院申请暂停微信禁令上诉，并且5个月后签署行政命令，正式解除了特朗普的微信禁令。此案以美微联合会大获全胜告终。不仅如此，案后美微联合会律师团根据美国《平等诉讼司法法》与美国司法部谈判，美国政府同意支付90万美元来补偿美微联合会的律师费。此案虽未上达最高法院形成判例，事实上已鼓舞了一大批华人及少数族裔人群。

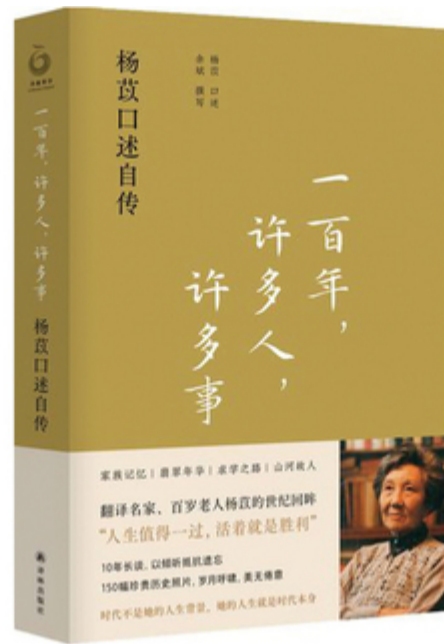
从这两个案件可以看到，面对无论地方政府的歧视还是美国总统的任性，美国华人只要能够团结一致争取法律的支持，通过诉讼来维权是相当可行的方式。当然，公正也不是免费的，参与诉讼案件通常需要投入巨大的时间与金钱成本。两案中，前者聘请了名律师；后者聘请了五家知名律所，并且得到包括加州大学伯克利分校法学院院长这样重量级人物提供的有利证词。权衡维权成本和公正对待，美国华人任重道远。□

版面编辑：许金玲

阅读 | 一百年，许多人，许多事

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

百岁老人杨苡推出这部口述史，将那些她难以忘怀的人和事、历史和细节呈现出来。细节里隐含着历史的体温，追忆里弥漫着老人的智慧



《一百年，许多人，许多事：杨苡口述自传》/杨苡 口述 余斌 撰写/译林出版社 2023年1月

文 | 唐小兵
华东师范大学历史学系教授

因翻译《呼啸山庄》而著称文坛的杨苡，在103岁高寿之际，出版了《一百年，许多人，许多事：杨苡口述自传》。该书由南京大学文学院教授，杨苡的丈夫、翻译家赵瑞蕙的弟子余斌，历经十几年采访整理而成。杨苡的这本口述自传与何兆武先生的《上学记》，和齐邦媛教授的《巨流河》，相映成趣，形成对照。他们都同属一个时代，同样接受民国教育。相对于《上学记》里弥漫着的对西南联大精神的解读，以及《巨流河》中挥之不去的家国情怀，杨苡的口述自传更像是一本枕边书。

杨苡出生于1919年，她的人生跨越了两个时代，既在中国式传统大家庭成长，又经过西方文化的洗礼；既是中国百年文化发展的参与者，也是见证人。但是，杨苡的口述史，从公共性的立场退却到纯粹私人记忆的视角，讲述其家族生活和求学生活。她以一种自然、亲切而非戏谑的口吻，以日常生活的细节与家庭场景，将那些在光鲜而圆润的历史书写中正襟危坐的历史人物，或被不断神化的学者、作家呈现出来。毫无疑问，她亲历的正是现代中国历史上最波澜壮阔也是苦难深重的岁月。而她的家族，尤其是所接触的人物，都是鼎鼎大名的历史人物。这种身份的历史回望很容易变成一种炫耀性的展示，或被历史伦理的重负所挤压。有趣的是，杨苡对待自身的命运以及历史，却是一种抓小放大、举重若轻的态度。你可以认为是她的个性使然，也可以认可她自己戏称的“好玩”，但不得不承认，不管她怎样试图仅以女性和旁观者的视角，她的身份与经历本身仍然展现出被宏大历史所遮蔽的另一面。有时候，暗处往往潜伏着更深沉的历史激流。

对于杨苡口述的这个特质，余斌有着准确的拿捏：“杨先生出身世家，又见过、接触过不少有名人物，但是她的讲述全然是私人化的，看似与‘史’无涉。比如曾任北洋政府总理的颜惠庆，曾是民国外交的风云人物，杨先生的记忆里，却是在他家里玩捉迷藏；蒋介石身兼中央大学‘校长’，怎么说也是件大事，杨先生所述，却是他视察女生宿舍时的尴尬；吴宓是联大的名教授，杨先生清楚记得的，却是他登门索书时一脸的怒气；沈从文是大师级的人物，她感念的恩师，她的回忆也不乏他作为师长给自己的教诲，但更清晰的却是他在众人面前讲话时破了的棉袄袖子里掉出棉絮的画面。关于家族旧事，她讲述的重点，也都落在‘无关宏旨’处。祖辈煊赫的声势，杨士骧、杨士琦在清末政坛上扮演的角色，父亲在北洋时代政商两界的长袖善舞，她不感兴趣也不大闹得清，念念不忘者，是已然没落的大家庭里，一个个普通人的遭际。”

我很认同余斌的这段分析，因为与记录者之间长达十几年的默契，所以她的讲述是不设防的，涉及家族、个人婚姻甚至隐秘的内心情感——对赵瑞蕙的一路吐槽，以及对巴金哥哥李尧林的一往情深——她几乎毫不避讳；涉及他人对自己的各种负面评价，她也完全不加隐藏或修饰。这就使得这本书具有相当高的史料价值。

“五四”和后“五四”时期，家庭和家族问题是知识界和青年学生特别关注的社会议题。曹禺的《雷雨》尤其具有代表性。而这本口述自传呈现了天津一个大族的兴衰历史，涉及很多家族显赫人物和小人物的命运，读起来就特别能够帮助读者理解，为何在民国时期那么多青年人要冲出家庭甚至发动家庭革命来改造家庭和改造社会。

自称一辈子都“生活在表层”，所以不愿用太严肃或悲情的态度来审视自我和时代，但她记忆中很多家族生活的细节，却从一个细微的切口，呈现了后“五四”时期追求身份平等和人生自主的革命之缘起。杨苡少女时代因偶然机

缘与当时便很知名的作家巴金通信，她对写作了“家庭三部曲”的巴金感兴趣，暗合了她在家庭中的地位。作为姨太太生的女儿，上有天资聪颖万千宠爱集于一身的哥哥杨宪益，以及聪明好强的姐姐杨敏如，杨苡似乎从小就习惯于扮演依赖型的角色。比如，她深切地洞察了身份与特权之间的隐秘关联：“过去的大家庭生活，规矩特别大，特别多。讲规矩，其实就是讲等级。正室和侧室，差的不是一点点，尊卑绝对分明。丈夫不在了，大太太就是家里的绝对权威了。大太太和姨太太之间有矛盾冲突，也是难免的。但娘（大太太）和我母亲一直相处得很好。母亲生了杨宪益之后，无形中地位上升，父亲又对她另眼相看，娘原本是有点防着她的，有段时间娘对二姨太特别好，就有点笼络的意思，心理上是要联手抵抗母亲的‘得宠’。”

这种内部人的视角，恰恰拆解了之前关于家族生活的单向度的书写方式，呈现了内部的复杂性。而在杨苡笔下，与父亲门当户对的大太太所生育的大公主、二公主的命运让人唏嘘不已，前者精神失常，后者16岁夭折，都是因为大家族的过度宠爱或限制读书等导致人生空间的窄化，体现出一种内在的悲剧性。即使是众星捧月的杨宪益，虽然在这个家庭里呼风唤雨，但其实也是很不自由的。

就我个人而言，我觉得书中价值最高的，是谈家族历史和中西女中的部分，尤其是谈教会学校部分，史料非常丰富，对于认知和了解民国时期教会中学的办学理念和校园文化很有意义。

中西女中这部分是杨苡追忆往事时最愉悦的，因为她在这里度过了十年完整的学习生活。而教会女校和谐的师生关系、现代的教育方式、多元的校园文化、高雅的音乐体验、深邃的心灵教育等，都为少女时代的杨苡奠定了生命的底色。她在之后的人生遭遇到了很多磨难，偶尔也有轻生的念头，但最终坚持了一种有尊严的人生方式，从而穿越了历史的泥沼和精神的迷宫。

杨苡在口述中有段不经意说出的话特别耐人寻味：“‘文革’后和中西（女中）的同学见面，发现中西同学里没一个轻生的，怎么会这样呢？我想和当年我们接受的教育有关。赞美诗里说死是去‘应许之地’，那就是天堂，再难也没什么好怕的，最后就是去那儿嘛。赞美诗里尽是天堂，我们不说地狱。”从我所接触的历史和现实来看，从教会学校出来的人，似乎确实更有一份生命的韧性和智慧来抵挡现实政治的风雨。而在齐邦媛的笔下，当年武汉大学那些倾向左翼和革命的进步学生，后来的人生却充满了坎坷：“当年许多政治活动的学生领袖，由于理想性太强，从解放初期到‘文化大革命’，非死即贬，得意的并不多。我们这一代是被时代消耗的一代。”

杨苡深深地受益于中西女中的教育理念，依其回忆，“友善、平等待人，按照中西的教育，这就是有教养；爱显摆、自以为高人一等，就是没教养了。所以我不大关心身份高低，是穷还是富，人人都是姐妹”。这种真切的人际友谊和人格平等意识，自然会在年轻时代的杨苡心中种下一棵生命的种子，让她学会了爱这个世界，爱比恨更艰难。

因为怀孕、结婚、生子，杨苡在昆明西南联大中途辍学，后来转到重庆中央大学就读。相对于西南联大自由多元开放的氛围，中央大学号称国民党的“党校”，蒋介石一度兼任该校校长，学校里也聚集了陈布雷、陶希圣、蒋百里等诸多国民党高级干部子女。与西南联大不一样的是，中央大学还将党义课作为必修课。

杨苡很详细地记述了她在中央大学亲历的换校长风波。当时的校长顾孟余主张“学术思想自由，一切党派退出学校”，而学校师生早就传国民党想渗透到学校，要派“CC派”（以陈果夫、陈立夫兄弟为首的派系）的人物来当校长。于是，校园内掀起了一场“挽留校长风波”。由自治会发起，全体学生集体罢课，徒步往歌乐山林园，向时任国民政府主席的林森请愿，要求挽留顾校长，拒绝政府另派新校长。杨苡说：“学生究竟对顾孟余有多少好感，其实难说，但他们认定顾是个读书人，要是派来一个有CC背景的，学校党化教育的味道就要浓重起来。”可见，民国时期即便是推行政治化最厉害的大学，仍旧有着自由底色。

钱穆有一句广为流传的话：那些忘不了的人和事，就是你的真生命。我想，百岁老人杨苡在迟暮之年，透过与余斌持续十几年的合作，推出这部口述史，就是为了将那些她难以忘怀的人和事、历史和细节呈现出来。在这样的讲述中，弥漫开来的是一种浓得化不开的家国情怀和生命情趣。细节里隐含着历史的体温，追忆里弥漫着老人的智慧。正如圣·特蕾莎修女所言：“爱不为伟大，只为细小。从细微的小事中体现博大的爱。”杨苡这本口述自传就是这种从细微的小事中体现博大的爱的典范。

版面编辑：许金玲



视频、撰稿 | 财新周刊 张芮雪
摄影 | 财新周刊 丁刚

从无节制消费转向“断舍离”的极简生活，是尝试重新掌控生活的自救术

钟旖最近迷上了扔东西。两轮清理后，又找出22双鞋，等待“断舍离”。钟旖审视着它们，一番抉择后，有14双被装入垃圾袋，包括一双售价超6000元的高跟鞋。

“爽！”她说。在这之前，她拥有的鞋超过60双。

钟旖曾是“买东西不眨眼”的人，大学期间就通过兼职做摄影师月入过万元的她，从“种草”到下单通常不超过一分钟。疫情开始后，她的兼职生意停滞，在一轮轮找工作的竞争中，整个人“蜕了层皮”。如今，她通过舍弃旧物的方式与消费主义告别，找寻购物之外的幸福。



 钟旖清理出自己现有的22双鞋子，准备“断舍离”。这些鞋子有的已经许久未穿，布满灰尘。

类似钟旖这样的生活方式转变已经不属于个案。社区网站“豆瓣”上，“极简生活”小组人数超38万人，以“抠门”为主题的多个兴趣小组人数均超过60万；生活方式平台“小红书”上，“极简主义”“断舍离”“抠门”等词汇成了流量密码，博主们靠着低物欲的生活分享，获得海量关注。

有研究者认为，中国社会正经历一场“内卷化”的阵痛，青年群体厌倦了消费主义表面愉悦背后的压力和代价，转向低物欲生活方式，形成了一股“反消费主义”的软性抵抗浪潮。在低物欲青年人群里，有人曾因网购欠债十余万元，有人曾在大学一年消费超20万元，有人曾为子女陷入花钱漩涡。如今，他们试图在低物欲状态下找回掌控感，追求“空无一物”的松弛生活。

做减法



📷 钟旖在鞋盒上写上“拥有过，886”，等待二手寄售平台取走或扔进衣物捐赠箱。这些鞋子都是她的心头爱，但因各种原因，很少穿出门。

“对不起，你们找错（主）人了。”钟旖举起相机，为几双鞋留下了最后影像，接着把它们一股脑塞进了两个塑料袋，其中一袋等待二手寄售平台取走，以半折至一折挂在网上寻找买家，另一袋将被扔进衣物捐赠箱。钟旖估算，此次丢掉鞋子的购入总价远超1万元。

“扔东西感觉就跟删除记忆一样，就很轻松。”钟旖曾经专门用一整间卧室加一个阳台来储物，搬到现在的一室一厅后，已经扔掉了一半以上的化妆品、护肤品、首饰，三分之二以上的衣物和不会再看的书，“大多数东西给你带来的是困扰。收拾它们很难，（考虑）把它们放在什么地方很难。（扔东西）就是减少了很多考虑的时间，能减负担”。



📷 熊满齐把购物小票清单贴在墙上，这样他可以看到自己的每一笔支出。他会尽量把每周的购物花销控制在100元以内。

在扔东西这件事上，同在北京工作的熊满齐比钟旖更极端。他几乎把家扔空，只留下使用频率高的物件。如今，他的家里没有沙发、茶几、置物架或任何摆件，个人生活用品数量不到100件，包括只有3双鞋、1本书和1口锅，“就是家徒四壁风”。

熊满齐也很少花钱。他每周逛超市的支出控制在100元左右，主要用于高端超市食材的购买。因为预算有限，购买量很少，妻子曾向他抱怨吃不饱。“我说这就对了，好东西不用吃饱。”他回复，“因为打工人不需要吃饱，你吃饱之后就不想干活了。”周末，他带三岁的女儿一起画画、做手工或逛公园，“低成本育儿”。女儿的玩具也是亲手制作的——用鸡蛋包装盒拼接成的小动物。他介绍，他每月生活加养孩子花费为3000余元，而周围有同龄孩子的家长育儿花销是他的10倍。

熊满齐在一家著名外企工作。最近一两年以来，客户的预算开始缩水。“同事都在做消费降级。”他补充，“很多人不再拿着星巴克，大家都去茶水间，接公司的咖啡。用公司阿姨给的冻冰块，你也可以做冰美式咖啡。”



张娟娟把要处理掉的杂物堆放在阳台上。这里是她与过去生活告别的缓冲区，其中不少杂物都是她口中的“美丽的废物”。

工作带来的消费降级，在中小型企业的张娟娟感受更为明显。2020年至今，她经历了被迫离职、待业数月；重新找到工作后，她见证了40余名同事被裁。

除了物质上的低欲望，她尝试给自己的数字生活也做减法。她关闭微信朋友圈、定期取关网络博主，从通讯录里删除前同事、老同学等长期没有交集的、纯粹不喜欢的人。如今，她的微信好友共200余人，除了工作伙伴，仅保留特别要好的朋友或亲人。“有时候追求物质上的清爽之后，（很快）也就过去了那个劲儿；但是精神上的清爽真的会让你爽很久。”她解释，“心理上变得洒脱了，没有那么多在乎的东西了。”

被反噬

“那几年有一个误区，”张娟娟说，“我觉得这些物品才能证明我过得很好。”张娟娟的第一份工作是网红助理，需到法国、保加利亚出差，“我已经有点飘了，这才工作两年，咱就已经走向欧洲了”。她回忆，能自己挣钱后，她有一种“作为独立成年人的报复”，她开始频繁网购，每次拿快递能有十余个包裹，光衣服就装满了一组五开门衣柜、三个储物箱，并压弯了一个落地晾衣架。

广告在持续地推波助澜，“喜欢就买，买了之后幻想自己会变得更好。一件新衣服就能让我幻想拥有整容般的美貌了；买了一支高价笔，就觉得从此我专业上更精湛了。”张娟娟说，“我当时相信这些东西是会带给我福报的。”她买过号称“人脸抛光机”的注氧美容仪、促进新陈代谢的“神药”、泡泡糖形状的耳坠、“法国女郎同款”的藤编手提篮……后来发现，注氧仪无法向皮肤里注入任何物质，神药让她心慌失眠，形状夸张的耳坠搭配不了任何衣服，法式藤编篮容易发霉长毛。

张娟娟把这些产品称作“美丽的废物”——看起来充满诱惑，却难有实际用处。它们躺在房间的各个角落，张娟娟每次注意到，都会想起为此付出的工资。“很多懊恼和后悔一直在持续，随着时间越来越强。”她说，这类情绪很快取代了下单和收货时的兴奋，又需要购买更新潮的产品来满足。



张娟娟准备处理掉的衣物塞满了阳台一角，她打算把它们寄给老家的亲戚。



张娟娟搜集的耳坠有几十种之多，但大部分被闲置了。每次看到它们，张娟娟都十分懊恼。

熊满齐的消费峰值始于女儿的诞生。刚开始，一家人忙着采购婴儿专用的小家电、辅食和家具；紧接着，客厅被女儿的防护围栏、地垫和各类玩具包围；再大一点的时候，兴趣班、辅导班、包场生日派对的广告信息向他们扑来……他的储物空间被逐渐挤占，物品越来越难以安置和整理，最后连自己的衣柜也没有了。

钟旖还在大学校园里时，就靠着近万元的兼职月收入实现了“消费自由”。一次，社交平台向她推荐了一则奢侈品包的广告，视频传递出的随性、洒脱观念击中了钟旖，“这非常符合一直以来我对自己的认知，我就是想干什么就干什么的人”。钟旖为这份契合的价值观付出了一个月生活费。她模仿广告片里的样子，尝试带它去买菜，却发现显得过于正式，还不如塑料袋方便；视频里，这款包被用来装狗、装早餐，被用来随意涂鸦，可她都没办法做到。于是这只包被封存进了储物柜，跟着她搬了四次家，再也没背出过门。

“消费就是买快乐的。”钟旖说，“以前买一个包至少能快乐两天，现在买一个包就是消费完了就不快乐了。”

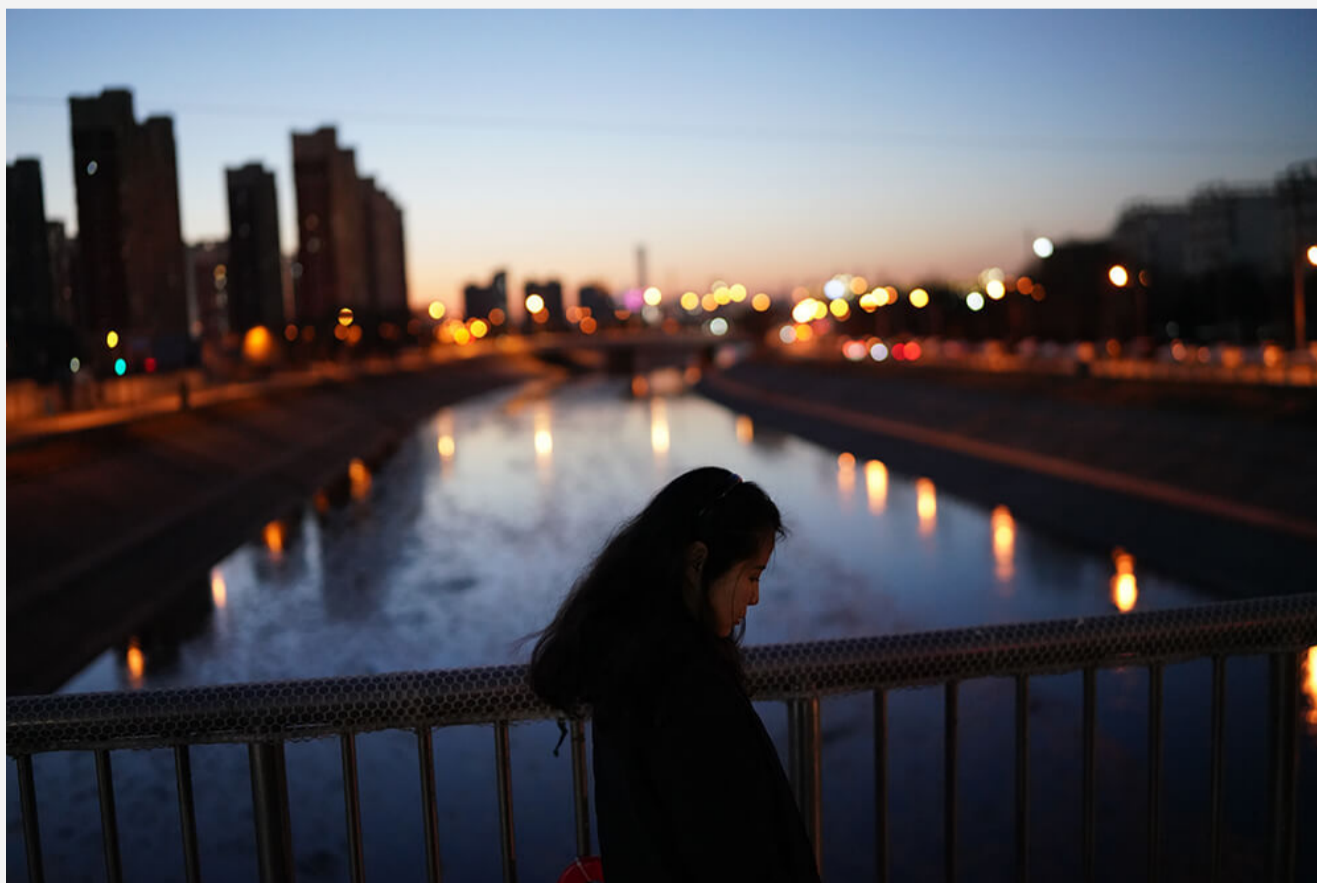
“当拥有过多时，现代社会的便利性被反噬……生活的无意义感与享乐主义盛行，人们不仅在劳动过程中被支配，在消费和闲暇中也被各种自身之外的力量所摆布，失去了对生活的控制权。”西南大学经济人类学者付来友在其研究中写道。

张娟娟更是因为刷信用卡成瘾，欠下了十余万外债，而她当时的月薪还不足1万元。每月工资到账后，钱很快被划给了房东和银行，她只能刷更多张信用卡维持生活。

“你手上一分钱都没有，空有这些没用的东西。就觉得活着好像没什么意义，你也没有快乐。”张娟娟因此患上了抑郁症，又寄希望于购物来缓解心理压力；她想通过当网络博主挣钱还债，结果又买了一堆想象中做博主主要穿的衣服。“一睁眼就是债的时候，你没有幸福感可言，就会很难受。所以我就会哭，还会到处借钱。到处借钱这件事很丢脸。”她回忆。

紧预算

近年，疫情反复、经济增长降速，狂飙突进式的消费主义扩张也遇到了瓶颈。据烯牛数据，2022年消费行业投融资事件数982起，同比下滑43%；消费行业投资总额也较往年偏低，多数集中于500万—5000万元人民币。投资机构唱衰的背后，类似张娟娟、钟旖和熊满齐这样的普通消费者更早收紧了预算。



📷 傍晚的通惠河边，张娟娟散着步，远处是繁华的市中心。失业的日子里，她经常在河畔走来走去，逐渐发现很多幸福不需要用钱就能买到。

2020年，张娟娟所在的公司资金吃紧，她被不合理的KPI（关键绩效指标）为难数月，一气之下辞职离开。之后的三个月里，工作机会骤减，她失去了收入来源，靠着失业补助和家人资助勉强维持生活。第一次，张娟娟被迫三个月没买衣服。“你拿不出一分钱了，你要留着那些钱吃饭。”她说，“就靠着忍一忍（购物欲），就想有钱了我就买。”三个月后，“我突然就悟了”，她发现自己仍有穿不完的衣服，她的生活没有因此变糟，也没有因此变丑，曾经狂热想拥有的物品，原来可有可无，“我还是按照原来的节奏在走，我好像还是很快乐”。

后来即便找到了新工作，逐渐升职加薪，张娟娟还是戒掉了消费瘾。她购物决策时间越来越长，购买频次逐月递减。2022年，她实现了100天不买衣服，有了自己的存款。

2022年暑假，钟旖在青年失业率的“历史高点”毕业了。她拥有211学校的硕士学历，在行业顶尖平台积累了专业作品，被室友称为“卷王”。然而，疫情拖延了校招进度，她钟意的单位迟迟没有展开面试，她被迫入职了一家待遇有限但工作内容还算喜欢的企业。焦虑和迷茫下，她长胖了30斤。“感觉人生莫名像被塞满、束缚住，喘不过气来。”她在年终总结里写道。

比起大学时期，钟旖赚得少了，还需自行负担房租和日常开销。工作不顺时，她想起曾经错过的行业顶尖单位，在懊恼和焦躁中度过了半年时间。“我迫切地需要一个改变现状的突破口，就从处理多余的物品开始。”借由搬家契机，她开始每周扔一次不需要的物品，并在网上写下心路历程。她只穿固定的几件衣服，化简单的淡妆。她计划一直扔东西直到房间里的每样东西都有固定的摆放位置，自己只被喜欢的东西环绕。“每个人都在寻找支援，而惟一的有效支援就是放手。”钟旖这样形容背后的动机。

至今，熊满齐回忆房间里物品过度拥挤、层层堆积的样子时，都会“特别不舒服”。“我不喜欢，就是心理负担。”在拥挤的房间里，熊满齐背负着女儿出生带来的经济压力，和妻子频繁地因家务琐事而争论，“你会失去自我，你的兴趣爱好也会丢失，给你心理上造成很多很多痛苦。我会反思自己，我存到多少钱够孩子花？其实是个无底洞”。



📷 熊满齐的进门衣柜里放着他的全部衣服，所占空间不到衣柜一半。



📷 熊满齐的全部洗漱用品：一把牙刷、一盒牙线、一个剃须刀、一把剪刀、一管牙膏。

2022年初，因为工作变动和疫情反复，熊满齐与妻子两地分居，重新开始了独居，他逐渐把家里的物品处理掉，大件家具只剩冰箱、床和一套桌椅。他每天凌晨下班回家，“看到干干净净的厨房，家里什么都没有之后，一天的焦虑都消失”。他会在累的时候喝点酒，让自己放空，第二天六点起床，认真做一顿早饭。他不再为生活必需品之外的东西消费，省下的工资还了房贷，他自称有了“躺平的底气”。

自救术

“极简生活构成了都市青年群体摆脱无意义感和失控感的自救之道。人们通过一系列‘自我技术’将日常生活赋予一种审美风格，在日常琐事中发现意义，进而重新掌控生活。”学者付来友在《自我技术与美好生活：对青年群体“极简生活”的分析》一文中总结道。

冬季来临，北京的天空早早挂出一抹紫黄色夕阳，明快的笛声从钟旖的屋内传出，极简生活后，她重新找回了十年前的演奏爱好。彩色的水果茶蒸腾起白色雾气。

“我都有时间煮水果茶了！这件事情在我之前的北京生活是不敢想象的。”她说，“来到北京以后天天都很忙。忙着‘卷’，忙着干活，忙着学习。天天忙，歇不了。”吹笛子的时候，钟旖不再去想如何进步得更快，不用筹划怎么更具竞争力，也暂时忘记每项任务的截止日期。她现在很享受自己的工作，她说。她把想做的事贴在冰箱上，上面写着：合奏、煮茶、玩泥巴……



📷 钟旖在煮水果茶。到北京后就过着“内卷”生活的钟旖，如今用“断舍离”后多出来的时间研究煮茶，“很享受这个过程”。



📷 钟旖把想做的事贴在冰箱上：合奏、煮茶、玩泥巴.....



📷 喝完果茶后，钟旖在窗前拿起笛子吹奏了起来。极简过程中，她找回了自己十年前的爱好。

张娟娟还清了欠债，还攒下一笔积蓄。她以前很怕生病，去医院意味着花钱，她现在允许自己生病了。当不再被物质欲望和外界期盼所奴役，她成了真正的“独立女性”。她把空闲时间用来看书，如果人生只能留一样物品，她会选电子阅读器。



📷 张娟娟逛超市时拿起一颗西红柿闻闻味道。戒掉消费瘾后，她变得更关心生活的细节。



📷 在超市琳琅满目的商品货架前，张娟娟只买了一瓶醋。

北京最后一轮居家办公期间，熊满齐一家在北京团聚，妻子和女儿逐渐理解了他的生活。女儿没有了模拟厨房玩具可玩，熊满齐就带着她玩“爸爸的大厨房”，她喜欢剥蒜，还会帮着洗碗，他们一起给鸡蛋包装盒染色，然后做成小猪佩奇的样子。熊满齐说，消费降级后，因为不用再为钱少而焦虑，他额外收获了更多陪孩子的时间。



📷 熊满齐给女儿用鸡蛋托做的玩具。裁剪、绘画、上色、晾干，女儿等得有些着急，他告诉女儿这个过程就是等待，要学会等待。



📷 极简生活后，熊满齐出门前的准备也变得很迅速。

尽管，极简生活也有不便的一面：熊满齐的一口锅既要蒸米饭，还要用来炒菜炖菜，无法同时进行，这口锅也不适合煎鸡蛋，一不留神就会糊锅；张娟娟删除了太多老同学，母亲总担心她没朋友；钟旖寄给二手平台的鞋子倘若卖出，需缴纳至少199元手续费，无人问津的话，会在三个月后退还给她，她需要重新考虑物品的处置。

放弃现代社会便利性的背后，极简主义者摒弃的是以消费作为实现价值或幸福的生活方式。类似上世纪60年代英国的无赖青年、嬉皮士、摩德族，80年代后日本的御宅族、食草男等亚文化群体，他们均出现在经济飞速发展后的社会转型期，阶层流动性减弱，带来年轻一代的普遍低欲望，李怀宇在《反消费主义视角下的网络亚文化“佛系青年”研究》中追溯。

李怀宇以日本举例，形成低欲望社会后，无论日本商家和房地产商如何促销、政府利率如何低，年轻人都不买账；但我国人均GDP尚存增长空间，内需不像日本那样趋于饱和，货币政策稳定，在经济全球化的年代，消费主义仍然有很大可能卷土重来，如果在良性的社会发展状态下，这种现象可能就会自然而然消失。

 疫后北漂族的人生减法

图片编辑 | 董德

开篇图说：2022年12月10日，北京，熊满齐移开桌椅后，客厅变得空无一物。他躺在地上看书小憩，享受着极简生活给他带来的片刻宁静。



订阅财新
支持严肃新闻

逝者 | 以产权分析观照真实世界

来源于 [《财新周刊》](#) 2023年01月14日第03期

约拉姆·巴泽尔（1931—2022），经济学家、华盛顿大学经济学教授



约拉姆·巴泽尔。

文 | 刘守英
中国人民大学经济学院院长

2022年12月22日，华盛顿大学经济学教授约拉姆·巴泽尔（Yoram Barzel）逝世，享年91岁。在新制度经济学领域，科斯、诺斯、阿尔钦、德姆塞茨和巴泽尔等大家相继谢世，如今只剩下张五常一人，令人担忧这场以真实世界为研究对象的经济学革命是否已经结束。

1931年，巴泽尔生于耶路撒冷。上世纪50年代，以色列惟一的大学希伯来大学没有开设巴泽尔感兴趣的政治经济学方向，他在那里完成本科和硕士学位后，前往美国芝加哥大学经济系继续深造。

1961年，巴泽尔完成博士论文后，前往华盛顿大学经济系任教。上世纪60年代中期，诺斯任华大经济系主任，引进了师从产权学派创始人阿尔钦并在科斯那里当过助理教授的张五常。在诺斯、张五常、巴泽尔的推动下，华大经济系成为与芝大经济系、加州大学洛杉矶分校经济系三足鼎立的新制度学派阵地，他们三人也被尊称为“华大三杰”。巴泽尔主要致力于创建产权经济学研究方法，并将之用于解释大量真实世界的“无效”行为和资源配置效果。上世纪80年代中期以后，巴泽尔成为这一学派在华大的最后坚守者。因为对新制度经济学的基础性和持续性贡献，巴泽尔于2017年获得制度和组织学会颁发的奥斯特罗姆终身成就奖。

巴泽尔的重大学术贡献在于构建了分析产权的经济方法，即将产权引入对个人行为和资源配置的分析。他区分了产权的法律权利和经济权利——前者是国家赋予个人的权利，后者是人们真实享有财产的权利，表现为个人通过交易直接或间接消费商品或资产的价值的能力。法律权利只是影响权利价值的一种力量；除了法律的保护，人们也可以对权利进行自我保护。不过，他将界定和再转让所有权的合约作为这一方法的核心，并将交易费用定义为与转让、获取和保护产权相关的成本。他不断地追究是谁拥有某种商品的具体属性，什么样的“所有者”才能真正支配“自己的”那些商品，到底谁拥有什么权利，以及具体交易中每一方获得或让渡了什么，这使他与被抽象出的“科斯定理”区别开来。与完全忽略产权的作用以及将产权绝对化两个极端不同，巴泽尔认为，对物品或资产产权界定的程度取决于对商品和资产属性的测度成本。由于测度成本可能远远高于其价值，产权就不可能被完整界定。人们不想去界定产权的那些财产、商品、服务，就进入公共领域。

巴泽尔注意到，产权的价值并非绝对，可以通过个人的努力加以改变；个人对名义产出的贡献越大，剩余索取权的份额就越大。对商品或资产所有权进行分割是获取更大权利价值的方式，如果商品的初始所有者只转让商品的一部分属性而保留其余部分，就能增加来自交换的净得益。只转让部分产权的交换导致单一商品的分割的产权，两个或两个以上个人可以拥有同一商品的不同属性。他指出，不仅商品的所有权常常被分割，资产的所有权也可能被分割，几个人共享这些属性的所有权，每个人只单独拥有或与其他人共有这些属性的一部分，多个所有者会根据比较优势来确定如何拥有这些属性。

除了将制度引入行为和资源配置分析，上世纪70年代早期和90年代的制度研究风格也引人入胜，通常都是通过真实世界的案例发现问题，将制度的作用融入真实世界运行，从中提炼一般概念。巴泽尔实现了故事和理论的完美结合。比如关于奴隶制的研究，他提出，奴隶为什么能向其主人回购赎身契约？他研究发现，看起来奴隶被剥夺了一切权利，但奴隶主监督奴隶劳动也要花费资源，为了节约成本，便会允许奴隶拥有部分产出和自由支配的时间，等到一定程度，奴隶就可自己赎身。针对定价规则被抑制时的潜在租金消散，他通过分析具体案例，提出了“资产

多种属性”的观点。可惜这一风格不偏重形式化和技术化的实证，因而常被主流经济学所轻视。

上世纪90年代以来，中国广泛和切实的制度变革超越了意识形态，超越了法律意义上的所有制范围，产权和制度学派迅速被中国的学术界接受，并对决策研究形成显著影响。当所有制的禁区打开以后，真实世界的产权界定、交易、分割、转让就发生在具体的商品和资产层面；产权对人们行为和资源配置影响的范围、程度和广度，远远超越法律的权利界定，在经济上对这些变化的实际状况和绩效的分析产生了重大影响，从而带来了中国制度经济研究的繁荣。只要中国经济体制改革仍在路上，巴泽尔等先驱的学术思想就依然具有重大的借鉴价值。□

版面编辑：许金玲