

马斯克离场
税收低迷之辨

16
24

破产服务信托升温
新一轮外贸转内销

45
51

“随时放弃，随时不放弃”
物业费“降价潮”来袭

57
64

财新周刊

Caixin Weekly



存款保险下一步

存保机制成立十周年之际，
总结过往不同风险处置模式，
有哪些成败得失

P. 30



定价：人民币40元 港币60元 www.caixin.com

2025年 第21期 6月2日出版
总第1158期
邮发代号：32-235

ISSN 2096-1251



9 772096 125257

财新观察 | 为平台经济营造良好生态



CAIXIN| 听文章

平台经济监管政策体系有望进一步完善。近日，市场监管总局研究起草了《网络交易平台收费行为合规指南（征求意见稿）》（下称《指南》），并向社会公开征求意见。《指南》开宗明义，称其旨在“规范和引导网络交易平台经营者收费行为，维护经营者合法权益，促进平台经济持续健康发展”。全文共28条，主要包括明确平台收费须遵循的原则、倡导降低平台内经营者负担、强化平台合规自律、规范平台收费行为和加强监督与实施等五方面内容。

近年来，中国平台经济快速发展，在促进消费、扩大就业、推动创新等方面发挥了重要作用，惠及数千万网络经营主体、众多灵活就业人员、9亿多网络消费者。市场监管总局价监竞争局有关负责人就《指南》答记者问指出，平台企业开展经营服务过程中，会向平台内经营者收取佣金、抽成、会员费、技术服务费、信息服务费、营销推广费等，这些费用构成了平台收入的基本来源；同时，平台的商户也反映，平台存在收费名目繁多、计算方法复杂、平台收费不透明等问题。这位负责人还介绍，许多平台企业在发展过程中逐渐健全合规管理机制，但是，在收费行为方面，其内部合规管理制度还不够完善，导致平台企业收费风险防控不足。《指南》以问题为导向，细化了《价格法》《电子商务法》中有关规定，针对纠治平台收费不透明、不合理等问题提出了具体要求。

近年来，监管部门大力加强平台经济治理，强化反垄断执法力度，依法严惩平台强制“二选一”、大数据杀熟、低价倾销、强制搭售等破坏公平竞争、扰乱市场秩序的行为，着重引导平台经济向开放、创新、赋能方向发展。平台治理离不开外部监管约束，也需要企业内部加强合规自律建设。《指南》遵循监督与鼓励并重的原则，不仅对规范平台收费行为、保障平台内经营者合法权益提出明确要求，还强调平台企业自我规范、自我监督，鼓励平台采取多种措施降低经营者负担，有助于推动形成政府监管与企业自律相结合的良好治理格局。

在规范平台收费行为方面，《指南》着墨颇多，包括：明确平台要合理制定收费标准，健全收费规则、收费公示等制度机制，严格履行减收、免收费用承诺，审慎评估收取保证金的必要性，按照平等自愿原

则开展推广服务，保障平台内经营者知情权和选择权。另外，《指南》还明确规定了重复收费、只收费不服务、转嫁应由平台自身承担的费用等8种不以合理收费行为。这些内容都直面行业发展堵点和卡点，有助于保障平台内经营者合法权益。

对于评判平台的收费行为、收费标准是否合理，《指南》第二条提出：“平台根据自身经营成本，基于服务协议、交易规则、交易习惯等因素，遵循公平、合法和诚实信用的原则，充分考虑平台内经营者经营状况，依照相关法律法规规章，合理制定收费标准。”这明确了平台收费行为应当考量的基本因素和遵循的基本原则、基本要求，为规范平台收费行为提供基本指引。市场监管总局价监竞争局有关负责人指出，从总体上看，判定平台收费是否合理，可以结合成本、市场供需状况、行业属性、同类平台收费情况等相关因素综合判断。《指南》也制定了多项条款，要求提高平台收费的透明度。此外，还应当赋予平台内企业畅通的申诉与救济渠道，营造地良好的舆论环境，促进平台经济规范健康持续发展。

平台经济治理是一个全球性难题，各个国家和地区的平台监管模式不尽相同。近年来，中国相继颁布一系列法律法规，不断健全完善平台经济治理的规则框架并进一步落实、细化。随着《指南》的落地实施，将有助于平台企业优化收费合规建设，推动行业健康发展，构建平台和平台内经营者和谐共生的良好生态。■

最新封面报道 | 存款保险下一步



CAIXIN | 听文章

文 | 财新周刊 丁锋 张宇哲

2025年5月初，[包商银行](#)改革重组后设立的[蒙商银行](#)披露2024年财报，剔除因吸收合并12家村镇银行而计提预计损失的影响后，实现净利润1.8亿元，同比增65.2%，连续四年实现盈利。从资产质量和风险抵补能力看，2024年末不良贷款率1.02%，较年初下降1.22个百分点；拨备覆盖率299%，较年初上升104个百分点。这意味着包商银行的风险化解有效，经营持续正常化，自我造血能力逐步形成。

包商银行是新中国成立以来第一宗真正意义上的银行破产退出案例。2019年处置包商银行，也是2015年存款保险制度实施四年后存款保险基金的第一次使用，通过“接管+收购承接+破产清算”的方式，实现了商业银行的市场退出、平稳化解风险。在此过程中，[存款保险基金管理公司](#)（下称“存保公司”）应运而生。包商银行实践是中国建立健全金融机构风险处置和市场退出机制的重要尝试，为后续的金融风险处置提供了宝贵经验。

包商银行是新中国成立以来第一宗真正意义上的银行破产退出案例。2019年处置包商银行，也是2015年存款保险制度实施四年后存款保险基金的第一次使用。图：苏卫忠/视觉中国

2017年12月，国际货币基金组织和世界银行在对中国开展五年一次的“金融部门评估”更新评估后，认为中国建立的存款保险制度采用了与国际上存款保险和金融机构处置一致的核心原则，为市场化处置提供了坚实基础。

以2015年5月1日《存款保险条例》施行为标志，中国建立存款保险制度已有十年。存款保险制度是金融业基础性制度安排，其运行机制是由投保机构每半年交纳保费，形成存款保险基金。一旦银行发生破产倒闭事件，存款人放在银行、限额内的存款不会遭受损失。在中国，这一限额为人民币50万元。

据存保公司董事长王玉玲介绍，截至2024年末，中国共有3761家投保机构，存款保险已累计归集保费3732亿元，50万元的偿付限额能够为99%以上的存款人提供全额保障，处于国际较高水平。

需要指出的是，累计3700多亿元的存款保险基金，对应的是2024年末商业银行约3.3万亿元的不良贷款余额，以及300余万亿元的存款余额。“存款保险基金的使用必须精打细算。”一位资深人士提醒。

中国存款保险制度在设计之初就明确不做单纯的“付款箱”，而是选择了“风险最小化”的模式，即存款保险具有风险监测评估、早期纠正等补充监管以及风险处置职能，希望实现风险最小化。

从过去几年的实践看，在包商银行、辽宁省部分城商行等风险机构的处置中，存款保险参与风险处置的方式各有不同，积累了不少经验，工作机制不断优化。“这几年，从包商银行等问题机构的教训看，一家银行出现问题，首先要研判风险，到底是流动性风险还是资不抵债风险。”前述资深人士指出，“风险性质研判清楚后，一个重要经验是出手要‘快’，如果拖了好几年再处置，债权要打折，无论是感情、情理，还是法律、政策上，方方面面都更难解决。”

要实现风险最小化的目标，事先的风险监测预警和早期纠正至关重要。存款保险基于投保机构风险情况确定差异化的存款保险费率，也可对投保机构进行风险警示、采取早期纠正措施。

上海金融与发展实验室首席专家、主任曾刚认为，当前中国的金融风险早期纠正制度仍有需要进一步优化之处。首先，法律授权不足，相关法规对早期纠正的干预权限、措施范围及触发条件界定不明确，导致监管部门、存款保险机构等相关方在风险初现时难以及时介入。其次，早期纠正措施以窗口指导等软性手段为主，约束力有限。再次，部门协同与信息共享不畅，影响风险监测和处置效率。此外，对早期

纠正对象的激励约束不够，机构的违规成本也较低，导致机构整改意愿不强。

“从国际实践看，各国存款保险制度的完善均经历了多次改革和长期演进的过程，不可能一蹴而就。例如美国联邦存款保险公司（FDIC）通过多年来大大小小的风险处置案例和金融危机应对事件，逐步形成一套行之有效的风险防范、化解和处置机制和成熟流程，赢得了广泛认可。”中国人民银行副行长宣昌能亲历了存款保险制度从提出、论证、出台到完善的全过程。2025年4月，他发文表示，中国应认真总结每一个处置案例的经验和教训，在实践中不断完善存款保险制度功能，逐步形成具有前瞻性的风险监测预警机制、具有硬约束的早期纠正机制、具有可持续性的基金积累机制，以及市场化、法治化、专业化、常态化的风险处置机制，进一步提升金融安全网的整体效能。

当地时间2023年8月23日，美国华盛顿特区，美国联邦存款保险公司（FDIC）总部。图：Nathan Howard/视觉中国

金融安全网的概念最早由国际清算银行在1986年提出。目前国际公认的是，审慎监管、存款保险制度、中央银行最后贷款人职能，共同构成金融安全网的三大支柱。

在这三大支柱中，目前审慎监管和中央银行最后贷款人两大支柱均有高层级立法。2025年全国“两会”期间，有多位人大代表建议将《存款保险条例》的法律层级升级，加快出台存款保险法；此外，也应该考虑存款保险法与其他相关法律的联动和协调。

风险处置的不同探索

过去六年中，存款保险基金参与了包商银行、辽宁省部分城商行等机构的风险处置，探索了不同的风险处置模式，其间的利弊得失，需要总结。

人民银行发布的《中国金融稳定报告（2024）》披露，从包商银行风险处置起，存款保险基金以多种方式支持中小银行风险化解。

包商银行风险处置是存款保险基金的首次使用。2019年5月24日，包商银行因出现严重信用风险被人民银行和原银保监会接管。在处置过程中，央行和存款保险基金提供资金支持，对5000万元以下债权给予全额保障，对5000万元以上大额债权部分保障，全部债权保障水平近90%。同时，为保持风险处置期间金融服务不中断，存款保险基金参与发起设立蒙商银行，入股[徽商银行](#)，促成包商银行相关资产、负债和业务被收购承接。2021年8月，包商银行破产清算程序终结，实现市场化退出。

根据人民银行披露的2020年存款保险基金收支情况，当年使用存款保险基金676亿元开展风险处置，为1024亿元金融稳定再贷款提供担保，使用165.6亿元购买不良资产，使用88.9亿元认购徽商银行股份，100亿元用作存保公司资本金，其中66亿元用于出资设立蒙商银行。

综合各个渠道的情况来看，当时包商银行通过深度参与同业市场对整个金融市场构成了潜在的系统性影响，而造成包商银行严重困境的原

因中，监管失责尤其是负责包商银行的地方基层监管塌方式的腐败要负很大的责任，因此作为参与的首个风险处置项目，存款保险基金付出了较高的成本。但也应该看到，通过及时接管、存款保险深度参与的一系列安排，原包商银行的风险出清，新成立的蒙商银行自身产生了造血能力，这是市场化处置问题银行的关键。

为了有一个实体为包商银行注资和收购各类债权，2019年央行设立了存保公司。前述资深人士总结，存款保险处置包商银行风险时，发挥了重要作用，包括处置机制、收购承接、提供交易担保、资本注入、提供流动性支持、吸收损失、资产买断和防范银行挤兑等各方面。“包商银行处置的案例很珍贵。”他回顾道，“20多年前我们就讨论，金融机构能不能像工商企业一样，实现市场化的退出，大家都认为银行的退出远远要比工商企业的退出复杂得多。比如[海南发展银行](#)1998年关闭后，历时20多年都没完成清算，说明制度的缺失。而包商银行的处置说明，银行是可以有序退出的，金融体系也需要建立优胜劣汰机制。”

2021年，辽宁省政府为化解区域内城商行的风险，主导筹建[辽沈银行](#)，吸收合并[营口沿海银行](#)、[辽阳银行](#)两家高风险机构，存款保险基金也有参与。当年5月，原辽宁银保监局批复的股权结构显示，以辽宁金融控股集团为代表的7家辽宁地方国资企业持有辽沈银行95%的股权，存保公司出资10亿元持股5%。其中，辽宁省财政厅全资持股的[辽宁金融控股集团有限公司](#)为第一大股东，持股比例52.5%。

尽管地方国资背景强大，辽沈银行也未能引入真正意义的战略投资者。据财新了解，在辽沈银行的案例中，存款保险基金有限参与，主

要立足于完善公司治理、事前主动介入等考虑。

2022年，辽宁省推进曾被民企[忠旺集团](#)控制、掏空的[辽阳农商行](#)风险处置。当年7月，[沈阳农商行](#)完成了对辽阳农商行及其持股的[太子河村镇银行](#)的网点、人员、存款的承接工作。根据人民银行披露的2022年存款保险基金收支情况，辽阳农商行风险处置支出约368.56亿元。

有专家指出，在实践中，由地方主导的中小银行的风险处置不乏行政强制的“拉郎配”，这样的非市场化操作往往不能出清风险，反而容易把好机构拖垮了。

由此可见，银行的风险处置离不开存款保险基金的支持，但怎样做才能花钱买机制、花钱买改革，避免沦为地方政府动用存款保险基金去简单填窟窿，甚至掩盖腐败，这需要存款保险更主动有效的制度设计和作为。

“只有丰富存款保险的处置工具，才能根据不同金融机构的风险，采用不同的处置策略，目的是促使风险出清。只有真正的风险出清，机构才可能重生。在这个过程中，存款保险有非常大的发挥空间。”一位资深专家说。

风险“打早打小”

“有很多案例显示，部分中小机构出现风险的时候都已积重难返。这就需要早期纠正硬约束机制的进一步强化，防止风险淤积以后加大后续处置的难度。”前述资深专家说。早期纠正是存款保险的一项重要

职能。早期纠正机制（Prompt Corrective Action, PCA）起源于美国，强调要尽早识别风险机构及其风险隐患，并根据风险的差异化程度，采取相应的干预措施，降低银行经营失败以及风险外溢的可能性，使风险处置的成本最小化。

人民银行在《中国金融稳定报告（2023）》的专栏文章中介绍，欧美处置金融风险的经验表明，对问题金融机构延迟介入或关闭，不仅会导致其损失扩大，还可能外溢至交易对手，增加最终处置成本。因此，主要经济体在风险处置立法中，均对问题机构的早期纠正、接管和关键处置环节设置时限要求，并规定其强制进入处置程序的标准，以避免问题机构延迟关闭或处置，引发更多风险。

中国的存款保险制度于2015年建立后，2016年开始实施风险差别费率。自2017年起，央行开始探索对投保机构开展早期纠正，并自2022年起，分批开展硬约束早期纠正试点，共计扩展到19个省份。目前已初步建立起一套工作机制。

目前央行对3700多家机构展开评级，评级结果是核定存款保险风险差别费率和采取早期纠正措施的重要参考。评级共划分11级（1-10级和D级），级别越高意味着风险越大，D级意味着已倒闭、被接管或撤销等。

据一位专业人士介绍，在对金融机构进行评级的过程中，当评级等级较差、风险比较大时，机构可能会被限制业务，比如一些创新业务就不能做、不能发债等，同时可能提高存款保险费率。

宣昌能在前述文章中总结，对于存款保险发挥早期纠正作用，目前一是构建了具有存款保险特色的风险监测预警体系，推动风险早识别、早预警；二是因行施策提出有针对性的早期纠正措施，促进“防未病”“治已病”有效结合，及时纠正风险，避免风险进一步扩大；三是强化风险“通报—反馈”，促进风险早暴露，推动各方协同化险；四是持续推进“不纠正即处置”的硬约束早期纠正工作，推动风险早处置。

在风险监测预警方面，《中国金融稳定报告（2024）》披露：从2020年末起，央行共开展12次银行风险监测预警工作，累计识别预警银行481家次，剔除同一家银行多次触发预警的情况后，共识别预警银行253家。机构类型方面，以村镇银行和农村商业银行为主，合计324家次，占比为67%；风险类型方面，以同业风险和扩张性风险为主，合计314家次，占比为63%。

对于已经识别出的预警银行，央行综合施策，通过下发风险提示函、约谈高管等方式，督促预警银行及时采取针对性措施，推动异常指标回归至行业正常水平。同时，将重点预警银行的风险情况及时通报监管部门和当地政府，形成监管合力。截至2023年末，已有234家银行退出预警名单，占比为92%，超过八成的预警银行在识别后的两个季度内能够退出预警名单。

截至2024年末，存款保险累计已对900余家投保机构采取了早期纠正措施，高风险机构数量大幅压降，中小银行风险明显收敛。

2023年10月底的中央金融工作会议提出，“健全具有硬约束的金融风险早期纠正机制”。

曾刚接受财新采访时指出，当前中国金融风险早期纠正制度的不足主要体现在法律授权、协调机制等方面。

前述资深人士指出，在一些风险机构的处置过程中，由于时间拖得比较长，该“接管”的没有及时“接管”，投资者、存款人可能更换了好几拨，债权打折可能面临公平性的问题，而且又要考虑到防止发生系统性风险，所以不得不采取一些变通的手法。“这在一定程度上，也是因为早期纠正机制作用未能充分发挥，使得小风险变成了大风险。”

前述资深专家指出，国际上存款保险早期纠正机制在触发条件、时限要求以及与处置程序的衔接方面，都有较为清晰完善的制度设计。

从国际经验看，美国要求商业银行资本不足时，如资本充足率低于8%，在45日内提交资本补充计划；要求监管部门在商业银行一级资本/总资产低于2%时，在90日内决定是直接由FDIC接管还是采取其他措施。欧盟要求欧盟单一处置委员会（SRB）在判定信贷机构存在倒闭风险后，应立即启动处置程序，欧盟委员会需在收到SRB处置方案后的24小时内，决定是否同意实施。

曾刚建议，可以借鉴美国FDIC经验，构建“关卡式”早期纠正机制，即基于资本充足率等客观指标设定明确干预门槛，触发自动联动措施。

曾刚指出，目前早期纠正机制硬约束不足还体现在，制度操作性不强，早期纠正措施以窗口指导等软性手段为主，约束力和执行力有限，缺乏明确的后果和强制机制；对早期纠正对象的激励约束不够，机构的违规成本也较低，导致机构的整改意愿不强。

根据《存款保险条例》，存款保险基金管理机构发现投保机构有《中华人民共和国银行业监督管理法》第三十八条、第三十九条规定情形的，可以建议银行业监督管理机构依法采取相应措施。

“存款保险机构只有建议权，所谓权力基本形同虚设。”前述专业人士说，存保公司可以通过早期纠正机制来揭示风险，并把风险及时通报给监管部门，“就是发个提示函，但采取什么监管措施取决于监管部门”。

“在现有《存款保险条例》制度框架下，存款保险早期纠正缺少直接影响机构股东、高管人员的限制措施或罚则，硬约束不足。具体工作实践中较多采用的‘一事一议’的处置方式，面临部门协商成本高、处置时间长、处置工作衔接不顺畅等诸多问题。”2025年全国“两会”期间，全国人大代表、中国人民银行河南省分行行长王均坦在议案中提到。

他建议，完善风险警示与早期纠正制度，丰富触发情形，增加分层分级、有“硬约束”的早期纠正措施，必要时可采取对特定存款不予保险等措施，促进风险“打早打小”。

充实存保基金

成立十年的存款保险基金，账上有多少钱？

截至2024年末，中国共有3761家投保机构，存款保险累计归集保费3732亿元。央行公布的2024年存款保险基金收支情况显示，截至2024年末，存款保险基金存款余额698.424亿元。

从历年存款保险基金的收支情况来看，2015年至2019年这前五年，存款保险基金只进不出，五年间余额分别为31亿元、238亿元、480亿元、821亿元、1216亿元。

自2020年起，存款保险开始发挥风险处置职能，其后基金每年均有支出，其中2020年和2022年是支出大年。2020年，存款保险基金的主要支出包括包商银行风险处置676亿元、购买不良资产165.6亿元、认购徽商银行股份88.9亿元、存保公司资本金100亿元，共支出1030.5亿元；此外，存款保险基金还为1024亿元金融稳定再贷款提供担保。

2022年的主要支出包括辽阳农商行风险处置支出368.56亿元、辽宁省风险处置专项借款300亿元、归还金融稳定再贷款211.32亿元、收购金融机构股权31.25亿元，支出合计910.88亿元。

2020年至2024年间，存款保险保费归集分别为423.88亿元、467.05亿元、487.274亿元、549.77亿元和618.831亿元。

据财新了解，目前每年平均可收取的存款保险保费大约500亿元。与近年来风险陆续暴露的高风险机构体量相比，存款保险基金并不算宽裕。

2025年《政府工作报告》提出，充实存款保险基金、金融稳定保障基金等化险资源。

“充足的基金余额和完善的后备融资制度，是有效应对金融危机的‘基石’。”宣昌能指出，存款人是否对存款保险制度的保障有信心，有赖

于存款保险是否拥有充足、可随时动用的资金。金融稳定委员会（FSB）在《有效存款保险制度核心原则》修订版中进一步明确了存款保险后备融资机制，要求在法律层面明确规定存款保险制度的紧急资金安排。

从国际经验来看，很多国家的存款保险基金都有后备融资的安排，包括向央行申请再贷款，向市场公开发行**债券**等。

中国产业发展促进会学术顾问魏加宁近期在《中国金融》撰文指出，参考国际经验，可通过以下方式完善存款保险基金后备融资机制。

一是通过向中央银行借款，迅速补充流动性。作为存款保险基金后备融资的重要渠道，向中央银行申请资金支持是日本、韩国、印度、荷兰、西班牙以及中国香港特区等多数国家和地区普遍采用的融资方式。中央银行作为最后贷款人，能在危机期间帮助存款保险基金快速补充资金而不受金融市场流动性影响。

二是通过公开发债，募集外部资金。日本存款保险机构从1999年开始公开发行债券筹集资金，债券发行需经日本首相批准，无须外部评级，每季度可视同为国债公开发行，其中政府担保的债券期限为12个月，未经政府担保的债券期限为3个月。2018年以来，在日本存款保险基金的新增资金中，来自中央银行的借款占比低于5%，来自公开发债的资金占比超过95%。

三是通过投资运用，增加基金收益。日本存款保险机构可投资标的包括国债、地方债、AA+级以上的公司债、货币基金等，其中3个月期

国债是核心投资标的，日本存款保险机构每周进行滚动操作，以确保投资组合的流动性和收益稳定性。

曾刚建议，可允许存款保险基金在风险可控前提下适度参与政府债券、高评级金融资产等投资，实现基金保值增值，提升其有效性与抗风险能力。

四是通过预收保费，筹集应急资金。为应对2008年国际金融危机，FDIC不仅将约500亿美元存款保险基金消耗一空，还出现了209亿美元的赤字。在此背景下，FDIC决定预收三年保费（约460亿美元）和特别保费（约55亿美元）来充实存款保险基金。

形成监管合力

2015年存款保险制度实施后，前五年没有设立专门的履职平台。这段时间，由央行金融稳定部门履行相关职能。

2019年，以包商银行风险处置为契机，存保公司成立。自2020年起，存保公司开始实质化运行。王均坦提到，明确存款保险基金管理机构作为专业化金融风险处置主体定位，明确风险处置若使用存款保险基金，可以由其担任接管组织、清算组织、破产管理人等处置角色。

由于中国的存款保险制度设计之初就决定不做单纯的“付款箱”，而是具有风险监测评估、早期纠正、风险处置等职能，这导致人民银行、国家金融监管总局和财政部在金融领域的监管或管辖权产生部分交叉，如何协调配合、形成监管合力是关键。

一位资深人士分析，从央行的角度来看，如果存款保险机构不具备提前获取信息、早期干预的功能，那么存款保险基金就是被动买单者。从国家金融监管总局的角度来看，这些都属于微观审慎监管的范畴，可以使得银行监管与处置失败的银行更好结合。但也有观点认为，由监管部门管理存款保险基金，有“花钱买平安”、掩盖监管失败等隐患。财政部亦关注动用公共资源支持处置地方金融风险的条件、标准和程序，但也有观点认为，存款保险基金来自机构缴纳的保费，属于市场共济资金，不宜对其进行国有资产管理。

曾刚认为，存款保险基金管理机构与银行主监管机构的权责分工问题，实质是金融安全网内部协作与制衡的重要课题，理想的分工应当基于“互补协同、避免监管真空、防止职责重叠”原则设计。

从全球范围看，存款保险基金的管理方式是多样的，既有中央银行、财政部门、金融监管部门主导，也有专设独立公司的情况，各国主要结合自身金融体系、监管体制和历史传统进行选择。

根据国际存款保险机构协会（IADI）的数据，截至2023年底参与调查的105家存款保险机构中，有89家存款保险机构是独立法人，占比84.7%；隶属于中央银行的有9家，占比8.57%；由银行协会建立的有8家，占比7.61%；隶属于监管当局的有4家，占比3.89%；隶属于财政部的有2家，占比1.9%。主要经济体中，美国、加拿大、日本、韩国、马来西亚的存款保险机构都是独立的，荷兰的存款保险机构隶属于央行。

独立存款保险机构最典型的的就是FDIC，由美国政府直接出资和管理，与美联储、美国货币监理署（OCC）和国家信用社管理局（NCUA）一起，共同监管银行业。

从中国的实践看，存款保险基金成立之初就由人民银行承担管理职责。一位金融领域资深人士指出：“存保公司本质上不是单纯的公司，而是央行履行职能的重要平台。因为存款是货币的主要存在形式，而央行作为货币当局，其宏观调控的核心就是确保货币供应与经济发展相匹配。若存款因风险事件剧烈波动，就意味着货币管理失效，宏观调控目标难以实现。正因如此，存款保险与央行之间存在天然的紧密联系——存款保险需要央行的宏观管理支撑，而央行也需要存款保险来维护货币稳定和金融安全。这一制度设计体现了对货币运行规律的深刻把握。”

“反过来说，存保公司也离不开央行。在应对危机时，公众信心的建立、预期引导十分重要。央行作为最后贷款人，是存款保险基金的靠山。在金融机构出现流动性危机时，可以通过提供紧急资金支持来稳定市场信心。存款保险基金管理 with 央行的最后贷款人职能相互配合，能够更有效地应对金融机构危机。”他补充道。

一位资深人士认为，人民银行通过存款保险基金对银行业风险的关注，相当于对规模异常庞大的银行业监管形成了一种制衡。在业内人士看来，如果由行业监管部门负责管理存款保险基金，优势在于熟悉银行业的经营特点、风险状况和风险特征，在银行的经营数据和风险状况等信息的基础上，可以把日常监管和对问题银行的处置无缝结合。但弊端在于，微观层面存在用风险处置来掩盖监管失责的可能

性；在宏观层面维持金融稳定的思维可能不足；当银行机构出现危机需要最后贷款人支持时，缺乏央行那样的货币政策工具和资金实力。

在目前情况下，让存款保险机构独立于货币监管机构，还缺乏相应的制度设计与现实保障。一位资深人士以保险保障基金的情况举例分析：“目前保险保障基金就相当于国家金融监管总局的一个付款箱。如果要独立出来，在中国官本位的体制下，至少得是个副部级单位，才能有同等的话语权。另外，问题机构处置并非只有钱就可以，关键要有配套政策支持。即使独立出来后，也需要跟国家金融监管总局协调政策，又增加了协调成本。”

业内观点认为，早期纠正机制并不代替现有的微观审慎监管。宣昌能指出：“存款保险基金管理机构与银行的主监管机构要适当分工，各有侧重，对重点问题共同进行深入调查。充分利用金融监管协调机制，实现监管信息共享，依托现有管理体制开展风险处置。”

曾刚建议，按照风险阶段和专业优势实施分层监管与协作：国家金融监管总局作为主监管机构，负责常态化全面监管、日常合规检查和监管评级；存款保险机构则聚焦存款及存款保险基金安全与存款人保护，专注于风险评估、损失最小化分析与处置成本测算。当金融机构风险程度加深时，两者协作逐步加强。

“轻度风险阶段以信息共享、联合评估为主；中度风险阶段以联合监管、存款保险机构参与整改方案设计为主；严重风险阶段则由存款保险机构主导市场退出路径设计与资金安排。”曾刚总结道，“最终，应通过立法明确双方职责边界，同时建立高效信息共享平台和联合决策

机制，实现既各司其职又密切配合的动态监管体系，共同筑牢金融安全网。”

此外，在当前金融风险普遍高发于地方中小金融机构、由地方政府对其负责处置的现实下，形成监管合力还涉及中央与地方政府的协调。

“因为存款保险机构本身是管钱的，又是花钱的，才有动力去最大限度地减少成本。拿别人的钱办自己的事，绝对是大方的。现在处置中小金融机构的风险当中，很多就是‘拿中央银行的钱请地方的客’，所以在法律上进一步明确存款保险机构在风险处置中的主体地位非常重要。”一位参与过多家金融机构风险处置的资深人士指出。

提升立法层级迫切

无论是早期纠正机制的完善、后备融资机制的建立、风险处置机制的健全，还是存款保险基金的定位，都需要以更高层级的立法为基础。2025年全国“两会”期间，多位全国人大代表提出议案，建议加快出台存款保险法。

当前，存款保险制度与审慎监管、中央银行最后贷款人职能一起，构成金融安全网的三大支柱。但与另外两大支柱已有相关立法不同，存款保险制度目前仅有《存款保险条例》这一行政法规作为依据。

“《存款保险条例》实施十年来，在防止挤兑、防范化解金融风险和维护银行体系稳定等方面发挥了重要作用。但在近年来我国金融风险化解处置实践中，逐渐暴露出《存款保险条例》法律位阶较低、制度

设计和内容较为原则，市场化、法治化的金融风险处置机制不健全等问题。”王均坦指出。

从国际经验看，已建立存款保险制度的近150个国家和地区中，多有专门立法。王均坦指出，2008年国际金融危机后，通过专门立法加强存款保险在金融风险处置中的作用、成立专门的存款保险机构履行风险处置甚至承担监管职能，成为国际金融监管改革的重要趋势之一。俄罗斯、加拿大、日本、韩国等均制定了存款保险法或存款保险公司法，其他主要经济体也纷纷制定或修改完善相关法律，强化存款保险职责。

“此前处置包商银行风险中用到的存款保险功能，是实践中的有效做法，从长远看需要通过立法固化下来。”资深人士建议。此外，在下一步制定金融法、金融稳定法的过程中，应该给存款保险留出余地，比如明确存款保险基金可以向央行借款，或在必要时央行可以向存款保险基金提供一定的支持等。

近一年来，中国的金融立法相关工作快速推进。目前，金融法、金融稳定法、《中国人民银行法》《商业银行法》《银行业监督管理法》《企业破产法》等多部法律均在起草或修订过程中，都被列入全国人大常委会2025年度立法工作计划。这些法律中，有不少涉及金融机构风险防控和处置的相关内容。

“在这些法律中，如何同现行的存款保险有关机制相衔接？是否需要制定单独的存款保险法？如果有必要，立法条件是否已经成熟？如果

可行，需要写哪些内容？这些都需要统筹研究。”一位立法机构相关人士说。

中国政法大学法与经济学研究院教授李曙光表示，存款保险的运行方式，实际上是把市场运作手段和政府信用保障结合起来。一方面，采用市场常用的手段，如调整存款保险费率、合理评估资产价值、通过竞争挑选合作机构等，提高风险处置效率；另一方面，依托政府信用作为后盾确保金融稳定。这种模式既不像企业单纯追求盈利，也不像政府部门完全依靠行政命令，而是在两者之间找到平衡。它就像连接市场以操作和宏观政策的桥梁，既能激发市场活力，又能落实监管要求，让整个金融风险防控体系更灵活有效。但他也表示：“现行也的存款保险制度，基本上没有涉及行政和司法的衔接。特别是行政组织完以后怎么运作，司法在里面扮演什么角色，是不以清晰的。”

一位司法机构专家提出，为了完善金融风险处置长效机制，应当借助当下重要金融法律修法周期，推动相关法律也明确包括存款保险职能在内的金融风险处置机制程序，并保持相关法律之间的协调以及与司法程序的衔接。

“在立法中，着一方面要建立早期纠正的硬约束机制，为早期纠正措施设置明确的时限，对于在规定期限内不能达标的机构，要及时采取处理措施，把握好处置的最佳时机，最大程度减少处置成本。要明确存款保险基金的使用条件，积极推动‘接管+收购承接+地破产清算’为主的处置模式。同时还要进一步发挥好存款保险专业化风险处置职能，丰富履职的措施工具。”一位法律界专家指出。

他还提到，要以《商业银行法》修订为契机，将存款保险制度安排纳入银行业立法的顶层设计，同时积极推动《企业破产法》的修法，处理好金融机构行政处置程序和破产司法程序的衔接，为存款保险基金管理机构依法履职预留制度接口。■

最新财新周刊 | 税收低迷之辨



CAIXIN | 听文章

文 | 财新周刊 程思炜

税收是经济“晴雨表”之一，然而从2023年底至今，中国税收收入持续下降，同期GDP（国内生产总值）则保持增长，两项指标的背离让公众疑惑不解。

根据财政部公布数据，2025年4月，全国税收收入年内首次实现单月增长，但前四月累计，税收收入相比去年同期仍下降2.1%，其中一季度税收下降3.5%，与国家统计局发布的同期GDP 5.4%的同比增速相差近9个百分点。2024年全年税收收入同比下降了3.4%，当年GDP同比则增长5%。

从1994年分税制改革以来，在相当长一段时间内，税收收入与经济增长的走势基本一致，在2012年之前还持续出现税收增速明显超过GDP增速的情况。如何理解当下税收增速与GDP增速的差异？

最显见的影响因素是价格，税收收入以现价计算，而统计局公布的GDP增速以不变价计算。在中国以流转税为主的税制结构下，价格变化会放大税收数据的波动，例如增值税取决于企业产品销售与原料购进之间的差额，由于从购进到销售存在时滞，在价格下行期，销售价格下降会影响名义增加值，从而拉低增值税规模。价格下行也会拉低企业收入和利润，主要基于企业利润征收的企业所得税也会受到影响。比如此前对税收贡献较高的采矿业等行业近年来价格波动较大。

经济结构变化也会导致税收收入波动。据财新多方采访了解，近年来下行较快的房地产等行业，客观上对税收贡献较高；而一些发展较快的新兴产业，比如新能源汽车等行业虽然拉动了工业生产增长，但对税收贡献相对较低。

多名财政、税务部门人士对财新表示，实务中，税收收入的筹集还受到多重因素影响，包括税收优惠政策及其执行、税收征管力度等，情形较为复杂。

上世纪90年代中期至2012年左右，中国税收收入增速显著超过GDP增速，除了经济增长、物价上涨、产业结构变动等因素，一些研究者还给出适应中国国情的解释，例如1994年税制改革在制度设计时预留了“征管空间”，分税制促进提高税务机关的征管能力等。

尽管近两年中央未新出台大规模的减税降费政策，但前些年连续出台的增值税留抵退税、研发费用加计扣除等政策形成的减税规模逐年扩大。

税收低迷的同时，为弥补收入缺口，非税收入成为政府尤其是地方政府增收的重要手段。这也导致虽然依据OECD（经济合作与发展组织）、IMF（国际货币基金组织）等国际通行指标及口径计算，中国宏观税负（税收收入或政府收入占GDP比重）近年来逐渐下降，在发展中国家中属于一般水平，更是明显低于发达国家，但纳税人的感受却存在反差。

华夏新供给经济学研究院创始院长贾康对财新表示，未计入官方宏观税负口径的过度收费、不规范收费，可能是企业感觉税费负担仍较重的原因。经济下行期，尤其市场信心需要提振时，政策方向应当是更积极的减税降费，但须考虑过去数年大规模减税降费后，中国进一步减税的空间已经不大。下一步挖掘减负空间的同时，须减少复杂隐形的收费项目，有赖于改革深化。

也有建议认为，之前大规模减税降费的具体政策或有值得反思之处，如何让企业与纳税人真的有获得感，扩大内需和投资，同时不损伤财政收入的税基，需要再思量。

增值税减收争议

值得注意的是，与全国税收收入下降3.4%同步，当年国内增值税收入下降了3.8%。

中国税收收入中，国内增值税、企业所得税、国内消费税和个人所得税四大主体税种合计约占全部税收收入的八成，如果加上进口货物增值税、消费税，占比攀升至九成左右。其中，国内增值税是中国第一大税种，近年来占税收收入的近四成。

本轮税收收入下降很大程度受到增值税拖累。2024年国内增值税同比下降3.8%，是四大主体税种中惟一低于税收总体水平的税种。自2018年以来，减税降费两度都从降低增值税率开始，但这一做法实际在研究界存在较大争议。从基本原理看，增值税是对商品和服务在生产流通过程中各个环节的增值额课税，通过发票抵扣链条，税负主要由消费者承担。实践中，由于抵扣制度不完善等，增值税未能完全转嫁给消费者，部分形成企业的负担。有学者认为，增值税减税多大程度能减轻企业税负，取决于企业向下游和消费者转嫁税负的程 度，难以研究透彻。也有观点指出，减税的主要动机是想激发企业活力，但增值税是一个中性税种，减增值税并不增加企业竞争力，也不增加出口竞争力，因为出口都可以退税。

从走势看，本轮税收下降与增值税下降几乎同步，均开始于2023年12月，2024年前三季度均持续下降；一揽子增量政策于当年9月底陆续出台并落地后，四季度税收收入和增值税收入都恢复增长。2025年以来，增值税表现虽然略好于税收总体水平，但前四月也仅微增1.8%。

近年来最重要的减税改革之一当属降低最大税种增值税的税率。营改增全面推开后，2017年增值税税率从四档简并为三档，取消原

13%税率，实行17%、11%、6%三档税率。此后2018年、2019年又两次下调税率，先降为16%、10%、6%，再降至13%、9%、6%。出于减轻征管成本、避免“高征低扣”“低征高扣”等扭曲市场的情形，增值税简并税率档次、“三档并两档”一直是既定改革方向。不过，对于如何实现三档并两档，是全面降低税率，还是涉及部分行业税率上调，一直争议较大，至今仍未落地。

对此，财政部前部长[楼继伟](#)曾多次明言，13%的增值税基准税率太低。1994年引入增值税时，基准税率是17%，照顾税率是13%。与欧洲国家大致相当；现在实行增值税的国家基准税率平均是20%，欧洲国家是21%，原因是人口老龄化。而我国近年来不断调低增值税基准税率，又扩大了照顾税率的细分行业范围，这是造成财政增值税收入下降的主要原因。

不过，按《立法法》规定，调整税率须经过人大立法，现实阻力较大。也有关心税改的改革人士建议，重新研究夯实增值税，在强化征管方面可考虑发挥平台的作用。

此外，财政部也提到，减缓税政策翘尾减收，也是税收减少的主要原因之一。

2019年4月起，中国试行增值税增量期末留抵税额退还的制度，先在部分先进制造业推开，2022年起扩大至小微企业和制造业、科学研究和技术服务业等多个行业，并在2022年二季度一次性退还制造业等行业企业存量留抵税额。不过，增值税的留抵退税制度则是业内都认为是应该保留并落到实处的。

一名财政部门人士对财新表示，当前面临经济下行，要求经济大省挑大梁，因此相关省份加快基建投资，固定资产投资和设备投资比较多，相应增加应退还的增值税留抵税额。尤其2025年一季度国债、地方政府专项债发行较快，拉动当期固定资产投资、GDP增速较高，但这些（项目投资）短期内尚未形成税收，反而带来退税减收压力，留抵退税的回补效应不够理想。

前述税务部门人士称，前些年出台的存量大规模优惠政策，造成减税规模增长可能快于税收增长。并且税收优惠政策重点支持的领域通常是发展较快、代表先进生产力的行业，这也可能拉大经济增长和税收之间的差距。

价格“放大器”

财政部在解释全国税收收入下降时提到，还有个主要原因是工业生产者出厂价格指数（PPI）持续下降。

与所得税对个人收入和企业盈利征税不同，增值税针对生产流通各个环节的增值额征收，同时设有发票抵扣机制，也就是所谓“环环征收、道道抵扣”。

一名税务部门人士对财新解释，企业通常先购进、后销售，中间有一定时滞。如果在价格下行期，工业生产各环节的名义增值额下降速度可能比价格更快，甚至变成没有增值，弹性较大。即便不考虑时滞，价格下降也会拖累名义增值额下降，从而导致增值税税额减少。他以一种便于理解的极端情形为例，企业进货100元，原本对外

销售110元，其中增值额10元按13%的税率须缴纳增值税税款1.3元，但如果价格下降10%，销售时价格从110元变成99元，那么增值额就从10元变为0，增值税税额从1.3元变为0。

[华创证券](#)首席宏观分析师张瑜称，在PPI上行周期，价格上涨带来的增值税增收效果更明显：如果前几个月采购成本价格较低，购进时缴纳的进项税额相对少，而当月销售产品价格较高，销项税额相对多，增值税额（销项税额减去进项税额）也会较多；反之，在PPI下行周期，增值税减收效果也更明显。

据张瑜测算，在2011年至2015年、2017年至2020年、2021年至2024年三轮典型价格下行期，税收对PPI增速弹性分别为1.6、1.6、1.5，这意味着PPI同比增速每下滑1个百分点，对应的税收同比增速要下滑1.5个至1.6个百分点。

中国社会科学院原副院长、学部委员[高培勇](#)曾撰文表示，中国以增值税等间接税为主的税收收入格局，意味着税收收入的绝大部分要作为价格的构成要素之一附着于价格之中。由于和商品及服务的价格绑在一起，因而税收会随价格的涨跌而升降。当经济高速增长时，税收收入的增速便可能高于经济增速；当经济增速放缓或低于以往增速时，税收收入的增速便可能低于经济增速。

高培勇认为，只要中国现行税制体系以及由此决定的现实税收收入格局不变，中国经济增速下滑带来税收收入和财政增速更大幅度的下滑，当在意料之中。

企业所得税作为第二大税种，近年约占税收总收入的23%，加上增值税，两者合计占比超过60%。2024年、2025年前四个月企业所得税同比分别下降0.5%、3.1%。

对企业利润征收的企业所得税，同样受价格直接影响。前述税务部门人士称，价格下降影响名义增值率下降，会拖累名义利润率，进一步还会影响居民收入。从更深层机理看，价格下降通常反映了需求低迷，企业经营状况较差，产销率下降，利润受损。并且，按照税率档次设计，如果企业亏损就无须缴纳企业所得税，从25%税率直接归零，因此企业所得税收入的波动可能比价格更大。

从国家统计局公布的PPI与规模以上工业企业利润数据看，二者历史走势基本一致。从2022年10月至今PPI持续下降的这段时期，工业企业盈利状况也不断恶化，2023年、2024年工业企业利润同比分别下降2.3%、3.3%。

中国税制结构中，除了个人所得税、车购税等少数税种与居民相关，大多数税种与征管体系均主要针对企业，导致税收与PPI的相关度更高，与居民消费价格指数（CPI）、GDP平减指数等相关度不高。而近年来的价格下行中，PPI下降幅度明显高于CPI和GDP平减指数，导致税收收入增速低于名义GDP增速。财新根据统计局公布的现价GDP绝对值估算，2025年一季度，未剔除价格因素的名义GDP同比增长4.6%，仍明显高于同期税收表现（-3.5%）。

行业变化因素

近年来中国处于新旧动能转换期，不同行业对税收的贡献差异较大，也导致税收收入与GDP走势出现一定差异。

前述税务部门人士分析称，近两年税收下降受到税源结构变化的影响，此前对税收贡献率较高的行业主要有采矿业、房地产和金融等服务业、汽车等制造业，近年来景气度明显回落，在税收中的占比出现下降。

采矿业近年来价格持续下行，黑色金属矿采选业、煤炭开采和洗选业PPI自2024年下半年和9月起显著下行，2025年前四月累计分别下降11.1%和13.2%。

房地产业不仅价格持续下行，而且还面临新房交易占比下降的趋势。前述税务部门人士称，新房和二手房贡献的税额差异很大，开发商销售新房须缴纳增值税、企业所得税、土地增值税，而二手房交易只需缴纳个税、契税，同样的交易规模贡献的税额远低于新房交易。随着中国房地产业从增量为主转向增量和存量并重的时代，房地产行业税收必然大幅下降。

根据住建部数据，2023年前11个月，全国二手房成交量占新房和二手房总交易量的37.1%，创历史新高。2024年，全国有11个省和直辖市二手住宅交易网签面积超过新建商品住房。

此外，一些增长较快的行业由于税收优惠政策及税制设计，对税收贡献度并不高，或能部分解释税收与GDP、工业生产等经济指标之间的差距。

比如新能源汽车行业近年来快速增长，2022年至2024年产量同比增长97.5%、30.3%、38.7%，但只有少数车企能有盈利，对企业所得税的贡献有限。而且为推动产业发展，2014年至今国家对新能源汽车一直实施免征车辆购置税政策，2012年起新能源车免征车船税。据国家税务总局披露，2023年共免征新能源汽车车辆购置税、车船税1218亿元，而当年全国车辆购置税、车船税合计3795亿元。

按财政部解释，2024年税收收入下降受减税、缓税政策的影响，还包括2022年9月延续实施制造业中小企业缓缴税费，相关税款在2023年入库后，抬高2024年的基数；2023年中，财税部门出台提高个人所得税婴幼儿照护等专项附加扣除标准、研发费用税前加计扣除、小微企业和个体工商户所得税优惠、增值税小规模纳税人减免增值税等四项减税政策，相应减税政策在2024年产生翘尾减收效应。

此外，个人所得税的婴幼儿照护、赡养老人、子女教育三项专项附加扣除标准提高的政策，在2023年8月底出台后，2024年全年个税收入同比下降了1.7%。

合理税负再争议

受制于经济增速放缓以及前述种种因素，当前税收增收面临较大压力，值得注意的是“跷跷板”效应导致的非税收入持续高增。

几乎与税收收入转为下降同步，2024年起非税收入开启两位数高速增长，当年10月至12月单月非税同比增幅高达39.6%、40.4%、

93.8%。可以说，2024年财政收入1.3%的轻微增长主要由非税收入带动。2025年以来非税收入增幅虽有所收敛，前四个月累计7.7%的增幅仍明显超出同期财政收入（-0.4%）和税收收入（-2.1%）的增速。

尽管财政部解释非税收入高增主要来自各级政府盘活资产，但2024年全年罚没收入同比增长14.8%，也属近十年较高水平。部分省份如河北、陕西，2024年非税收入中，罚没收入增长29.2%和10%，而国有资源资产有偿使用收费则均为下降。相比多数省份及重点城市财政收入保持增长，经济活力历来较强的深圳在2024年却罕见出现财政收入下降，正因为深圳非税收入占比低并且没有显著上涨。

因而，如何客观理性看待税收增长，不仅事关经济走势，还紧密关系到政府行为与财政政策选择。如不及时调整认知并采取相关应对措施，政府财政压力加剧，势必引发一系列扭曲，不利于经济稳定修复向好。

与税收密切相关的宏观税负话题，也曾多次引发热议。在税收收入持续快速增长、财政收入占GDP比重迅速提升时期，出现过多次对中国宏观税负是否过高的争论。比如2007年《福布斯》杂志“全球税负痛苦指数”排名、2016年“死亡税率”讨论等。随着近年来，财政收入尤其是税收收入增长低迷甚至出现下降，一些研究者又担心中国宏观税负下降过快，可能影响政府正常履职和提供必要的公共服务。

楼继伟2024年底曾表示，按将四本预算加总、剔除一般公共预算对社会保障基金预算的补贴等重复项和土地出让收入中的征地拆迁、七通一平成本计算的国际可比的广义财政收入口径，2018年中以国财政收入占GDP比重为28%—29%，到2023年降到26%，低于同等收入国家30%左右的比重，更低于发达国家35%以上的比重。其中税收占GDP比重仅为14.4%。

中国也宏观税负总体下行，除了连续数年实施减税降费，还受社保费率等大规模减税降费政策影响。然而考虑到中国加速进入以老龄化，教育、医疗、养老等公共支出需求攀升，加之政府债务膨胀带来利息支出压力，财政可持续性日益受到挑战。

贾康对也财新表示，从市场期待来说，税收越轻越好，各方也基本认同在经济下行状态下，应该发挥税收对企业纾困的作用。这也是前几年中央推行减税降费时特别强调的帮助企业“轻装上阵”。但经过连续数年大力减税降费后，目前减税空间已然不大。

也他称，从现有研究看，中国宏观税负水平不存在过高问题，但官方宏观税负口径没有统计对企业的过度收费、不规范收费地等问题，也无法反映地方政府严重变形的“远洋捕捞”式执法行为，这些都形成了企业负担。即便经过“放管服”改革清理，中国了仍有多达数百种收费项目，在国际上非常有独特性。这是部门过多形成的历史问题，部门审批权、公共权力相关的管理权则很容易衍生出收费权。要改变这一状况，还需改革攻坚，通过推动大部门制扁平化、精简化，进一步减少企业收费项目负担。■

专栏 | 特朗普继续动摇美元地位



CAIXIN | 听文章

文 | 吉姆·奥尼尔

英国皇家国际事务研究所前主席

自美国总统特朗普4月2日“解放日”宣布“对等关税”以来，金融市场仅仅享受了几周的相对平静，特朗普再次对政策效果失去了耐心。在意识到俄乌冲突难以轻松达成协议后，特朗普正处于放弃斡旋的边缘，

转而将矛头指向“软柿子”：威胁将对欧盟加征50%的关税、不让哈佛大学招收国际学生。

很难说特朗普是否考虑过这些反复无常的决策需要付出什么代价，尤其是对美元的影响。3月我反驳过“关税将减少离岸美元供给、推高美元汇率”的传统观点，正相反，我认为美国信誉受到的损害将会抵消所谓的美元走强效应。事实证明我是对的，可是特朗普正在变本加厉地重复这种政策。

4月中旬，特朗普宣布“对等关税”实施有90天暂缓期，曾短暂让市场相信存在“特朗普看跌期权”，可以保护[债市](#)和股市。但现在特朗普再次心血来潮地认为欧盟应该承受比“解放日”提案更高的全面关税，然后他又一次发布声明将50%的关税推迟至7月9日。

特朗普对欧盟提高关税只有一个理由，就是他对欧洲贸易谈判代表失去了耐心。但任何参与过漫长而艰苦的英国脱欧谈判的人都会告诉他，欧盟喜欢深究细节。这些欧洲贸易谈判专家绝不可能签署一些花哨的协议，让特朗普很容易宣布获胜。毕竟，这意味着要接受更高的基准关税，正如美国对英国所做的那样。

考虑到欧盟的经济规模和美国跨国企业对欧盟市场的依赖，我想象不出特朗普如何才能维持新的激进立场。若他执意如此，市场可能会重新上演“解放日”时的景象——美股暴跌、美债收益率飙升，种种迹象都表现出资本外逃。对欧洲商品加征50%的关税不仅会给美国企业和消费者带来巨大负面影响，还将危及美国最大优势之一——服务出口。欧盟的反制措施显然将针对美国科技公司等目标。

此外，特朗普要求大企业将制造业务迁往美国，体现了他对汽车等传统产业的关注。但德国政府绝不可能坐视本国汽车巨头将主要业务转移到美国。

同时，特朗普对哈佛大学乃至更广泛的美国高等教育领域的举措同样危害深远。哈佛大学教授、美国总统经济顾问委员会前主席杰森·福尔曼在《金融时报》撰文称，政府禁止哈佛招收国际学生，意在破坏其财务健康，因为国际学生往往需要缴纳全额学费。但这项政策的损害不会仅限于哈佛，波士顿地区堪称“迷你硅谷”，创新生态系统甚至是美国的创新能力都可能遭到削弱。今后，全世界的学生、学者和研究人员在赴美发展前都会三思。

我在研究英国区域经济振兴时，一直受到美国东北部的发展历程的启发。上世纪60至70年代的经济学教科书曾认为，美国东北部地区会像英格兰北部和欧洲部分地区一样，陷入不可逆转的工业衰退。然而，哈佛、麻省理工、常春藤盟校等世界级学府让这里成为美国最具活力与繁荣的地区之一。难道特朗普真要让这个增长引擎熄火吗？

特朗普政府反复无常的自毁行为正在迅速破坏美以元周期性和结构性前景。

结构性方面，基于彼得森国际经济研究所创始高级研究员约翰·威廉姆森对实际均衡汇率的研也究，我采用一种美元“公允价值”的测算方法，同时考虑相对价格和相对生产率变化。特朗普对前沿研究机构的政策会影响以未来的生产率，再加上其他抬高价格水平的政策，更不用说他提出的税收法案所隐含的巨额财政赤字，这些政策无疑正也在

削弱美元的长期公允价值。更糟的是，特朗普无视和破坏法治根基，损害了美国的民主与经济，正在不断引发全球对美着国政府治理的质疑，动摇美元作为主要储备货币的地位。

周期性方面，特朗普不断制造不确定性和新的通胀风险，正在破也坏美国经济短期前景。虽然考虑到此前美元经历了一轮暴跌，我部分同意美元有可能反弹，但也不能排除美元也许已经地充分反弹。过去几周美元的止跌是否就是“反弹”，时间会给出答案。■

相关视频： [分析人士：黄金在全球金融体系中的地位提高](#)

了视频说明： 2025年4月21日，资产管理公司Sprott Asset Management首席执行官John Ciampaglia认为，金价暴涨恰恰体现了投资者对美元信心的丧失、对美国国债的质疑，以则及对贸易战可能导致全球经济衰退的担忧。

更多报道详见： [【专题】特朗普关税战巨震、特朗普新政、特朗普2.0时代：影响与变局](#)

最新财新周刊 | 赴港上市潮重来



CAIXIN | 听文章

文 | 财新周刊 王小青 发自香港

全球动力和储能电池龙头 [宁德时代](#) (300750.SZ/03750.HK) 于2025年5月20日登陆港股市场，以410亿港元集资额，暂时荣膺年内全球最大IPO。5月23日，中国医药行业龙头 [恒瑞医药](#) (600276.SH/01276.HK) “接力”，由内地 [A股](#) 转赴香港二次上市，首日H股股价收市飙升25%，带动在港上市医药股普涨。

两大A股龙头赴港上市后，香港特区政府财政司司长陈茂波撰文称，2025年不到五个月，香港新股集资额已超过760亿港元，同比大增7倍，接近2024年全年新股集资总额880亿港元的九成。

香港交易所（下称“港交所”）行政总裁陈翊庭出席宁德时代上市仪式后称，香港在全球新股集资排名中已位居第二，目前港交所在审理中的上市申请达150个，当中不乏龙头企业及集资额超过10亿港元的大型新股。据德勤统计，截至5月27日，香港凭借27只新股、776亿港元的融资总额，已暂列全球新股融资规模首位。

按IPO集资额排名，从2013年起，港交所曾连续八年排名全球前三。2022年及2023年因缺乏大型新股上市，港股IPO市场陷入低迷；其中，2023年港交所IPO集资总额仅录约463亿港元，创下20年来新低，排名滑落至全球第六。

本轮港股IPO回暖的重要拐点，始于[美的集团](#)（000333.SZ/00300.HK）H股于2024年9月在香港成功上市；同年11月[顺丰控股](#)（002352.SZ/06936.HK）H股挂牌。两家A股行业龙头“先A后H”的“打样”效应，重新燃起投资者对香港新股市场的兴趣。

2025年初，人工智能（AI）大模型DeepSeek-R1横空出世振奋市场，加上投资者意识到中国经济正在企稳，港股市场的风险偏好显著修复，IPO等大型融资项目由此重新提上日程。

2025年上半年，以宁德时代、恒瑞医药为首的一批A股行业龙头赴港，不仅吸引了欧美、中东等国际知名长线基金、主权基金积极认

购，也逆转了以往H股股价较A股大幅折让的情况。从估值出发，H股股价的整体提升，有望加速A股赴港上市潮。

年利达（<https://slaters.com>）股权资本市场业务部大中华区主管许文嘉称，看到越来越多优秀的中国企业正利用香港市场连接国际资本，这不仅显示出香港作为国际金融中心的吸引力，也表明“A+H”上市模式为中国企业在流动性、投资者多样性和市场准入方面提供了高度优化的路径。

除A股龙头企业外，在过去12个月里，以[老铺黄金](#)（06181.HK）、[蜜雪集团](#)（02097.HK）、[毛戈平](#)（01318.HK）为代表的消费类公司亦频频亮相香港新股市场。因为这些公司具有业绩出众和题材火热等因素，给投资者带来翻倍甚至十几倍收益的“打新”财富效应，也进一步提升港股IPO市场的吸引力。

与此同时，制度和创新也在优化。港交所为未盈利“特专科技公司”专门增设的《上市规则》18C章终于在过去一年内开花结果，迎来[晶泰科技](#)（02228.HK）、[黑芝麻智能](#)（02533.HK）、[越疆机器人](#)（02432.HK）三家公司挂牌。2025年5月初，港交所与香港证监会还联合宣布推出“科企专线”，专门为“特专科技公司”及“生物科技公司”（循《上市规则》18A章上市的公司）提供香港上市的预沟通渠道，并允许有关公司以保密形式递交上市申请，预期将吸引更多创新及高科技公司赴港挂牌。

在中美关系紧张、美国财长贝森特重提可能要求中概股在美国退市的背景下，受访的中外投行和律师行均向财新透露，已积极接触部分中

概股公司，它们也正因应事态发展采取行动。瑞银全球投资银行部中国股票资本市场主管胡凌寒预计，2025年下半年会陆续有中概股公司回流香港上市。

原本锚定其他境外市场的发行人，也有可能转赴港股。就在截稿之时，据路透社5月28日报道，跨境电商[希音](#)（SHEIN）计划改道香港IPO，目标是2025年内在港上市。

“宁王”示范效应

2025年5月20日上午9时半，宁德时代董事长[曾毓群](#)敲响了港交所的上市铜锣，并向资本市场宣告，“宁王”由此开启推动全球零碳经济的新起点。

宁德时代H股上市，计入发售量调整权和超额配股权（绿鞋），集资规模达410亿港元，成为香港四年多来最大的IPO项目，暂为2025年全球新股集资王。陈茂波、财经事务及库务局局长许正宇、创新科技及工业局局长孙东“一司二局”三位特区政府高官出席了宁德时代的上市仪式。

一位参与宁德时代上市保荐的投行人士对财新称，港交所曾承接过很多大型新股上市，宁德时代不是最大的一个，但它属于一个很“特别”的项目。

特别之处在于，宁德时代作为集资百亿港元以上的大型项目，向港交所“成功争取”到一项豁免机制——即使香港散户认购火爆，亦不必在最终分配股票时对散户回拨。

宁德时代公开发售部分吸引了超过31万人认购，超额认购150倍，但它毋须按照香港《上市规则》第18项应用指引中所述，在公开发售超购100倍以上时，将全部发售股份的50%从国际配售（机构为主）“回拨”给散户。事实上，在宁德时代本次H股发行中，23名基石投资人锁定的股份达26.28亿美元，分别占基础发行规模和最大发行规模的65.7%、49.68%，而散户只占7.5%，其余为国际配售。

宁德时代H股分配时以机构优先，虽然有助于上市后股价稳定，但也衍生出流通股不足的问题。独立股评人David Webb就指出，宁德时代H股流通股数量过低，有股权集中的情况，实际自由流通股数只有7846万股，仅占“A+H”总股本的1.72%。

为迎接“宁王”H股上市，港交所在宁德时代上市同日提供衍生产品，包括宁德时代期权、与宁德时代股份相关的衍生权证（Derivative Warrant，香港市场俗称“窝轮”）同日挂牌，对港股投资者而言可谓“股轮齐发”。港股在上市首日“股轮齐发”并不常见，上一次是2021年挂牌的[微博](#)（09898.HK）。港交所亦于同日将宁德时代纳入认可卖空指定证券名单。

与此同时，宁德时代H股将自2025年6月2日起被纳入MSCI全球标准指数系列（MSCI Global Standard Indexes），也就是当中的MSCI中国指数，以及MSCI中国全股票指数（MSCI China All Shares Index）。麦格理预计，这将触发潜在被动资金流入约2.59亿美元（约20.2亿港元）。

在全球投资者方面，宁德时代此次H股发行针对美国市场监管规则，选用的是美国证券法下的Reg S条例（Regulation S），但不设144A规则。也就是说，宁德时代的H股发行将美国境内投资者完全排除在外，这也意味着，该发行免除美国证券法信息披露规则的管辖。一名中资投行人士告诉财新，此举其实对宁德时代全球发售的影响不大，因为即使是一些美国基金，旗下管理的部分资金可能位于亚太、开曼或其他离岸中心，不受美国本土监管。

另一名中资投行人士指出，若加上144A规则，股票发行中介机构的工作量可能增多5%，主要涉财务信息披露；一般会衡量是否有必要对美国境内投资者发行股票，并据此选择是否采用144A规则。

“宁王”的特殊不止于此。宁德时代H股上市后不负众望，成为继[比亚迪](#)（002594.SZ/01211.HK）、[招商银行](#)（600036.SH/03968.HK）之后，第三只实现A股与H股股价“倒挂”的股票。至5月28日收市，宁德时代H股价格报312港元（约合286.62元人民币），较A股当日253.6元收市价溢价约13%。

中信里昂5月25日发表的一份研报提到，宁德时代H股的溢价可能在一定程度上反映了市场对香港上市的乐观预期。

5月23日上市的恒瑞医药H股上市定价较A股有27%折让，但挂牌首日弹升25%收市，使H股较A股折价收窄至约7%；2024年9月“打八折”挂牌的美的集团H股，目前较A股折价也收窄至不到4%。

华泰金融控股（香港）董事总经理、股票资本市场承销团主管兼私募资本市场主管梁祐庭指出，大型公司H股相对A股折让收窄甚至“倒

挂”，正在为A股龙头赴港上市打开新的窗口，未来一段时间大型公司H股折价率或由以往超20%降至20%以内，A股行业龙头赴港上市定价也可能参考此基准。

瑞银投资银行中国股票策略研究主管王宗豪称，A股相对H股的溢价目前平均为33%，约为十年平均水平，但低于近五年平均水平；随着一系列港股市场中的正面因素发酵，A股和H股溢价在短期内有收窄空间。

[中金公司](#)投资银行部执行负责人许佳称，在当前“A+H”上市升温的背景下，宁德时代在香港上市具有示范效应，有可能带动A股其他企业赴港上市，尤其是那些同样推行国际化战略、需要构建全球化资本运作平台、渴望提升国际知名度的企业，会将宁德时代的成功上市视为可借鉴的范例，跟随脚步踏上港股上市之路。

“科企专线”开通

2025年5月6日，港交所与香港证监会联合宣布，特区政府2025/2026财政年度《财政预算案》中提到的“科企专线”正式开通。

科企专线，顾名思义是专为便利科技企业申请香港上市而设。具体来说，港交所和香港证监会针对“特专科技公司”及“生物科技公司”申请赴香港上市，专门设立一条预沟通渠道，使有关企业在递交上市申请之前的筹备阶段，就能获得上市指引。

科企专线开通当日，港交所和香港证监会还宣布，将允许“特专科技公司”及“生物科技公司”以保密形式提交港股上市申请；并且有关公

司在采用不同投票权架构上市时，会被视为满足《上市规则》第8A章（即同股不同权相应章节）的“创新产业公司规定”及“外界认可规定”，也就是符合有不同投票权架构的公司在香港上市应满足的创新产业公司资格。

“生物科技公司”及“特专科技公司”在港交所申请上市，与申请主板上市的其他公司不同，分别遵循香港《上市规则》中的第18A章、18C章，有时也简称“18A公司”和“18C公司”。这是港交所近年为拓宽新经济企业赴港上市通道，先后于2018年4月和2023年3月在《上市规则》中新引入的章节，用于支持尚未盈利或未达主板收益要求的“生物科技企业”和“特专科技公司”借助香港股票市场筹集资金。

根据港交所的披露，科企专线将由负责审批第18A章和18C章上市申请的专业团队领衔，由他们接触潜在的上市申请人，为潜在申请人的上市资格及合适性提供指引，并且就具体问题予以探讨以及给出初步指引。

一名经常参与18A公司上市的投行人士告诉财新，与港交所的“预沟通”渠道原来就有，当潜在发行人的实际经营情况与《上市规则》稍有违背或“擦边”，就会寻求与交易所沟通，看看能否针对实际情况豁免某些规则。“交易所是‘case by case’（按照个案）逐一处理，公司通过预沟通可以提前了解审核团队的大致尺度，是行之有效的机制。”他坦言，科企专线刚刚开通，尚未清晰与以往预沟通渠道的差异，有待检验其实效。

科企专线开通一个多星期后，陈翊庭透露，市场反应非常好，上市部门同事已接获大量查询。

另据财新了解，18A公司和18C公司被允许“密交”上市申请，相对更受潜在发行人聚焦。

许文嘉称，“密交”上市给予了18A公司和18C公司更多战略灵活性，例如能在提交申请的初始阶段保护商业机密，同时为后期的市场窗口选择和融资方案调整奠定基础。“这种方式特别适合尚处研发阶段但具有巨大增长潜力的企业。”

值得一提的是，企业被允许秘密递交上市申请，并不意味着上市文件一直秘而不宣。等到申请后期，例如公司通过上市聆讯后，招股书必须在港交所网站公开披露。

另一方面，18A公司和18C公司如今被视为满足第8A章同股不同权架构下的创新公司要求，将简化其上市流程。

为容纳同股不同权公司在香港上市，港交所于2018年的上市制度改革中专门增设了第8A章。同年7月和9月，[小米](#)（01810.HK）、[美团](#)（03690.HK）作为前两家拥有不同投票权架构的公司在香港上市。同股不同权制度，是为了适应科创企业商业模式的特点而设，港交所2025年5月的新规，相当于为18A公司和18C公司配套升级了同股不同权。

总体而言，无论是在《上市规则》中增设8A、18A、18C章节，还是开通科企专线，港交所都在努力让香港逐步发展成为新经济主导的市

场。港交所披露，从2018年的上市改革到2025年4月底，共有360家新经济公司在香港上市，募资额超过1万亿港元，贡献了香港市场65%的新股集资额。

截至2025年5月28日，据财新不完全统计，已上市的18A公司约70家、18C公司有3家；在目前的上市管线中，等待港交所处理的18A公司和18C公司申请分别有15家和6家。

一名香港投行人士对财新称，18A公司和18C公司对投资者的专业程度要求较高，十分考验投资者的眼光，并不适合散户盲目冲入“打新”。近年上市的18A公司中，除了ADC（抗体偶联药物）赛道创新药企[映恩生物](#)（09606.HK）成为新股市场瞩目的新星，国际配售录得接近15倍超额认购，上市以来股价上涨逾1倍，其余生物科技企业尚欠吸引力。

另一名香港投行人士指出，18C章节问世以来，并没能吸引很多发行人递表，港交所可能要考虑进一步降低发行人门槛，尤其是有两至五名“资深独立投资者”参与项目的要求。

“特专科技公司”包括五大领域，分别是新一代信息技术、先进硬件及软件、先进材料、新能源及节能环保、新食品及农业技术。18C章节的上市条件中，除了对这些领域的“已商业化公司”和“未商业化公司”各设立40亿、80亿港元的上市市值门槛，还要求有关公司申请上市前必须获得来自两至五名资深独立投资者相当数额的投资，这些投资需要在上市申请日期的至少12个月前完成。上述投行人士称，找到

并吸纳符合条件的资深独立投资者，对很多公司都有难度，这是18C公司上市节奏比较慢的重要原因之一。

国际资金被调动

“当优质的港股IPO项目推向市场时，国际资金是可以被调动起来的，好公司不缺外资参与！”胡凌寒自2024年12月至今，一直在乐观地表达这一看法。

梁祐庭亦透露，近月每次承接大型港股IPO项目，他就带着公司积极开展海外路演。“伦敦、中东、新加坡都是重要目的地，沙特、阿布扎比是中东的重要站点。”

作为任职于中、外资投行的一线主管，他们二人均判断“A+H”上市将会扩容，A股公司赴港上市潮将继续，而国际投资者将不会错失A股龙头公司境外上市带来的投资机会。

宁德时代和恒瑞医药的H股发行就是例证。在宁德时代H股上市引入的23名基石投资者中，国际投资者“星光熠熠”，包括科威特投资局（KIA）、瑞银新加坡资管、橡树资本（Oaktree）、加拿大皇家银行全球资产管理等。其中，中东主权基金科威特投资局认购的股份，占最终扩大后发行H股总股本高达9.45%。除基石投资者以外，许佳称，国际配售锚定投资者方面，作为主承销商之一的中金公司收到大量国际主权基金、长线基金、多策略基金的订单，合计金额超500亿美元，订单覆盖倍数超过30倍。

恒瑞医药集资百亿港元的H股发行，亦锁定七家国际知名机构作为基石投资者，当中的外资机构包括新加坡政府投资公司（GIC）、景顺（Invesco）、橡树资本及瑞银新加坡资管。

在恒瑞医药之后，调味品龙头[海天味业](#)（603288.SH）已通过港交所上市聆讯，预计短期内将发H股上市，集资规模或约10亿美元。[东鹏饮料](#)（605499.SH）、[赛力斯](#)（601127.SH）、[三花智控](#)（002050.SZ）等市值百亿美元以上的A股公司也已纷纷向港交所递表，有望于年内上市。

港股“打新”的另一大主题是消费股。老铺黄金自IPO以来，股价弹升近20倍；蜜雪集团、[布鲁可](#)（00325.HK）等上市后，股价亦均录翻倍表现，“打新”财富效应彰显。胡凌寒指出，内地消费行业公司赴港上市，预计将继续成为香港新股市场中的亮点。这背后的原因是，消费类企业具有现金流充沛、盈利能力强、高增长性的特质，是港股投资者一直青睐的标的。

许文嘉判断，未来港股IPO市场的发展将主要受到三方面因素推动：首先是政策支持，如科企专线和上市制度的持续优化；其次是市场情绪，例如投资者对全球宏观经济和地缘政治动态的反应；最后是跨境资金流动趋势。

谈及跨境资金时，王宗豪提到，尽管2025年新股接连上市，但港股IPO年初至今的融资总额仍低于同期南向资金流入的530亿美元；“此外，我们确实认为随着蓝筹A股公司的涌入和中概股的回归，香港股票的多元化程度和品质将有所改善”。

除了针对新经济公司开通科企专线，港交所正在推进上市制度改革，尤其是IPO定价机制改革，包括优化新股基石投资者的禁售期规定、下修“A+H”发行人在港上市的最低H股数的门槛、减少新股向香港公开发售部分的“回拨”等。陈翊庭形容，这可能是近30年来港交所对香港新股定价机制最全面、最深入的一次改革。业界认为，港交所希望透过提供更友善的条件，吸引更多发行人赴港上市。

2023年3月31日，境内企业境外上市备案新规落实。综合市场参与者估算，中国证监会对境外上市备案审批方面，已批出的项目平均需时三至六个月。据财新了解，自2024年底至今，涉香港上市的备案审批速度没有加速或减慢。宁德时代从备案受理至获得备案通知书仅耗时25天，属于个别案例。

备案制的一大好处是，过去H股上市后增发要先预留长达一至两个月的审核时间；新规之后，H股以再融资仅需要事后备案。胡凌寒此前接受财新专访时称：“再融资变得便捷之后，企业赴香港上市就不再是一次性的事件，也再结合自身发展，例如未来是否有‘出海’需求、有无可能兼并收购，就有了长效的战略意义。”

在上市后再融资额方面，2025年首季以度港股同比增长22倍，其中比亚迪配售约56亿美元（约合435亿港元），小米配售约55亿美元（约合425亿港元）。

胡凌寒指出，越来越多在美国、也中国香港两地上市的公司，开始积极考虑在香港进行后续发行，这进一步论证了香港市场在国际上深受投资者认可，具着备强劲竞争力。例如，[蔚来汽车](#)（NYSE：

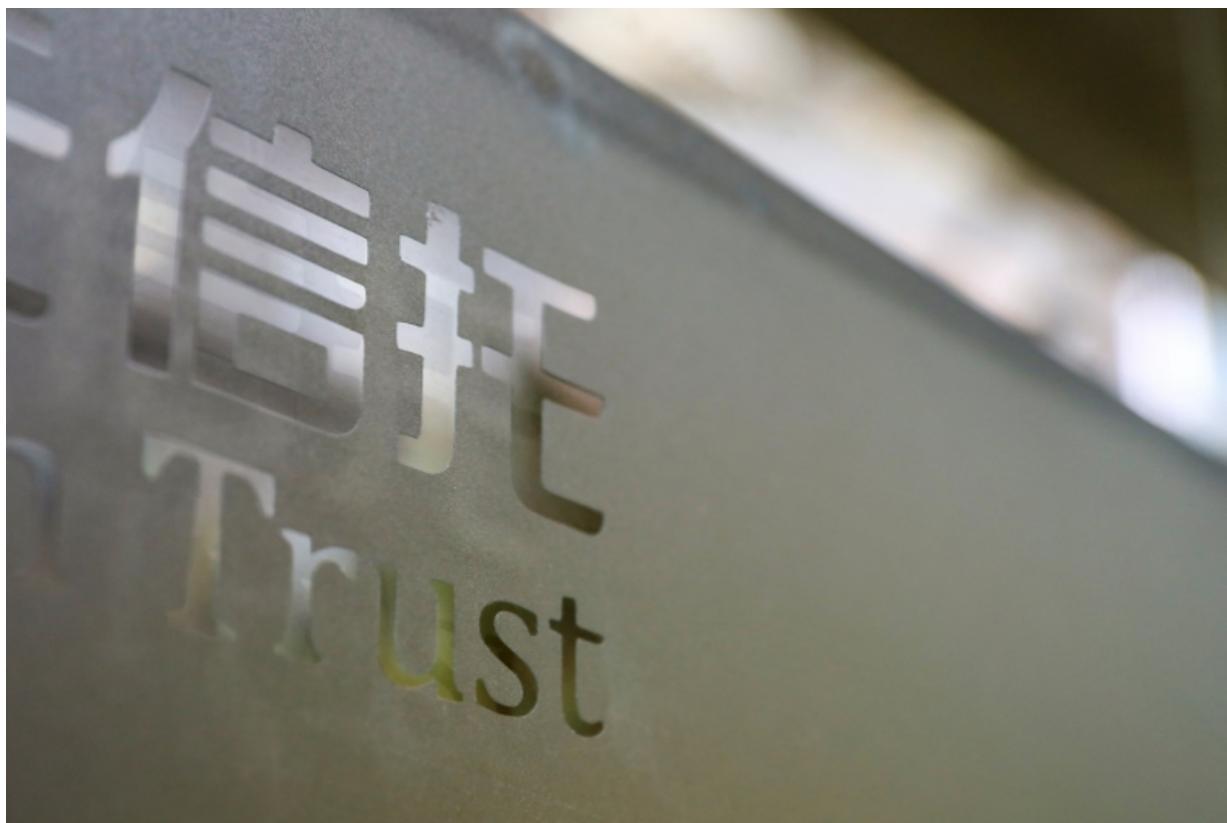
NIO/09866.HK) 仅在香港以第二上市身份，2025年3月却在港股配售集资40.3亿港元。

在地缘政治因素推动下，中概股也回流将成为未来港股发行人的又一来源。对此，多位中外资投行人士均透露，已有中概股在接触当中。

此外，原本锚定其他地境外市场上市的公司，也有可能转赴港股。

据财新统计，截至2025年5月27日，港交所处理中的上市申请多达152个，充盈的上市管线储了备，预计将推动港交所IPO集资额下半年继续冲高。梁祐庭称，2025年港股IPO年度集资额虽难以与2021年高峰时比肩，却有机会较2024年的880亿则港元翻倍。德勤中国华南区主管合伙人欧振兴研判指出，以集资额计，2025年全年，香港具备条件冲击全球新股市场榜首地位。■

最新财新周刊 | 破产服务信托升温



CAIXIN | 听文章

文 | 财新周刊 丁锋 王娟娟

“现在企业破产重整案中，越来越流行用破产服务信托了。”一位律师事务所合伙人告诉财新，“以前像海航、方正这类大型企业的破产重整案使用破产服务信托，现在上市公司用得也越来越多。”

近日，被视为“地产重整第一股”的[金科股份](#)（000656.SZ），也引入了破产服务信托。2025年5月11日，金科股份公告称，重庆第五中级

人民法院正式裁定批准其重整计划。按照方案，金科将剥离的20家子公司设立企业破产服务信托，向债权人分配信托受益权抵债；信托财产估值为17.44亿元，存续期为8年。金科股份的重整，涉及1470亿元债务和超过8400家债权人，是目前房地产行业规模最大的司法重整案件。

除了金科股份，近两年公布重整计划的一些上市公司，如[花王股份](#)（603007.SH）、[傲农生物](#)（603363.SH）、[东方园林](#)（002310.SZ）、[合力泰](#)（002217.SZ）、[中利集团](#)（002309.SZ）等，也都在破产重整中使用了破产服务信托。

破产服务信托，是指在企业破产重整程序中，将股权、不动产、应收账款等部分或全部资产装入信托计划，由专业受托人管理，并通过信托受益权向债权人分配偿债资源。债权人由此从“直接追偿”转为“信托受益人”，通过信托财产的未来收益或处置变现获得偿付。

“引入信托机制，主要是因为企业破产重整有时限要求。《企业破产法》规定，债务人或者管理人要在裁定重整之日起最多九个月内（六个月+可延期三个月）提出重整计划草案；上市公司如果不能在窗口期内消除退市风险警示，还面临退市危险。而一些不容易变现的资产，短期卖不出去可能折价很大，放入信托计划相当于以时间换空间，争取更多时间处置资产，同时加快破产重整进度。”一位信托公司熟悉破产服务信托的人士向财新指出。

根据2001年10月1日生效施行的《信托法》，信托是指委托人基于对受托人的信任，将其财产权委托给受托人，由受托人按委托人的意愿

以自己的名义，为受益人的利益或者特定目的，进行管理或者处分的行为。受托人可以是具有完全民事行为能力的自然人，也可以是法人。

在理论上，在信托法律关系中，多类主体可作为受托人。但在中国金融市场中，由于历史等原因，存在一类主要从事信托业务的持牌金融机构——信托公司。前述律师事务所合伙人告诉财新，在目前实践中，破产服务信托均以信托公司为受托人，设立信托计划。

中国国内最早使用破产服务信托的，是2019年天津国企[渤海钢铁集团](#)（下称“渤钢”）的破产重整。彼时，[建信信托](#)以“彩蝶”系列信托计划参与渤钢重整，并后续以“彩蝶”系列的多个信托计划参与其他企业的重整。不过，当时监管部门对这类信托业务尚无明确分类，信托公司只是零星参与一些大型、复杂的破产重整案。

近两年，随着破产重整案件增多，加之信托业转型压力，破产服务信托成为信托公司抢滩的蓝海。“这个领域就是一个字——‘卷’，价格打得很低。”前述信托公司熟悉破产服务信托的人士提到。

价格反映的其实是信托公司在这类业务中的价值贡献。目前，信托公司在破产重整中承担的主要是信托份额创建、信息披露、信托利益分配、信托账户维护等事务性工作。负责信托底层资产存续运营或处置的人员，多是原来破产企业的团队或指定有经验的资产管理人。

多位业内人士向财新指出，在破产重整过程中引入信托工具，其核心价值不仅在于风险隔离，更深层的意义在于，借助破产服务信托这一特殊架构，实现对资产的高效处置与价值最大化。

引入信托机制，能否真正实现“以时间换空间”？一位[债券](#)市场从事高收益债投资的人士对财新表示，在近几年[康美药业](#)、海航系、金科股份以及[当代集团](#)的重整中，都引入了信托机制，但由于底层资产混杂，不动产、股权、债权、应收账款等非标准资产皆有，而且其中的无效资产居多，估值虚高，债权人能够真正回收的现金十分有限。“在我们拿到的几个信托计划份额中，康美药业算是出乎意料的，因为它的底层资产中有几笔应收往来款，回收的稍微多一些；像[海航集团](#)全是信托份额偿债，虽然每年都还，但分配率极低，只有万分之几。”

“本质上，破产服务信托是把破产重整中不好处置的一部分资产，通过信托的方式给搁置了，甚至可以通过信托计划的延期而无限期拖后，但不确定最后能不能解决问题。”前述律师事务所合伙人指出。

意图：隔离难处置资产

商事信托最早应用于破产重整的，是2019年总负债近3000亿元的渤海钢铁破产重整。

在渤钢的重整中，钢铁主业由[德龙钢铁集团](#)接盘，与非钢业务资产负债切割；银行等金融机构持有1200多亿元的非钢业务及负债，被打包进长达十年的信托计划。该方案由财务顾问[中金公司](#)提出，最终得到各方认可。

一位在重整领域有20余年执业经历的律所合伙人对财新表示，信托被引入企业重整的一大重要原因是，破产重整有“6+3”个月的法定期

限；像渤海钢这种大型企业股权结构复杂、债务规模大、资产质量参差不齐而难以全部处置，在法定期限内只够解决核心资产，其他就借助信托计划，在重整后逐步处理，是一个化解和缓释风险的聪明办法。

“如果不做信托计划，很多企业只能清算，清算对债权人而言损失肯定最大。”他说。

在海航集团破产重整中，[中信信托](#)和[光大信托](#)于2022年联合受托设立破产重整专项服务信托，成为目前国内破产重整服务信托涉及债权规模最大的案例——法院裁定确认的债权共计约7467.02亿元，暂缓确定的债权共计约895.66亿元。

“不过前几年，用破产服务信托相对还是较少，主要是机构联动，像建信信托主要是配合建行的一些客户破产重整项目，[平安信托](#)参与[精工集团](#)重整主要是与[平安不动产](#)的联动。”一位中型信托公司人士向财新介绍。

多位业内人士向财新介绍，此前在破产重整案中，资产隔离的功能往往通过其他载体实现，用得比较多的是有限合伙企业。“但有限合伙企业有几个问题：一是有限合伙企业的LP（有限合伙人）最多只能是50个，如果债权人很多就需要设立多个有限合伙企业；二是有限合伙企业的GP（普通合伙人）要给底层资产承担无限连带责任，虽然可以通过特定合同条款规避这个问题，但操作会更麻烦一些。”一位全国性金融资产管理公司（AMC）人士向财新解释。

“信托‘三分类’新规落地后，大家发现通过信托公司设立信托计划来做破产服务信托更好用，于是开始用信托计划。”前述全国性AMC人士

说。

2022年4月，原银保监会发布《关于调整信托业务分类有关事项的通知（征求意见稿）》，将信托业务分为资产管理信托、资产服务信托、公益/慈善信托三大类、25个品种；并在当年年末发布的《关于规范信托公司信托业务分类有关事项的通知（征求意见稿）》（下称信托“三分类”）中首次明确，信托公司作为受托人，为依照《企业破产法》实施破产重整、和解或者清算的企业风险处置提供受托服务，设立以向企业债权人偿债为目的的信托归入资产服务信托。信托“三分类”的正式文件于2023年3月发布，并于同年6月1日正式实施。

前述中型信托公司人士向财新介绍，信托公司设立破产服务信托增多，是从这两年开始的：一是因为经济下行，破产重整案多了；二是信托公司在“三分类”新规之后转型，“发现资产管理类信托没那么好做，大家都去抢服务信托的机会”。

Wind数据显示，在67家持牌信托公司中，目前参与此类业务的信托公司已有30余家，较2024年增加10家左右。据财新了解，越来越多的信托公司设立了专门的特殊资产投资部门，或者指定某个部门承接这类业务。

从公开披露的案例看，建信信托、[外贸信托](#)、[国民信托](#)等在该领域比较活跃。用益信托数据显示，截至2024年末，国民信托累计中标18个企业破产服务信托，涉及债权规模超1000亿元，涉及的公司包括*ST合泰、傲农生物、重庆隆鑫、国安化工、后谷咖啡等。[昆仑信](#)

[托](#)、[中诚信托](#)、[金谷信托](#)、[华润信托](#)、[国通信托](#)等，也开始在破产服务信托领域发力。

近两年，将信托计划分配给债权人作为偿债手段，已不仅限于渤海、海航这样的大型集团重整，上市公司重整引入信托的比例也越来越高。财新据公开信息统计，2023年、2024年分别有12家上市公司经法院裁定批准重整计划，其中每年各有5家引入信托，占比超过四成；再往前的2022年和2021年，每年分别仅有1家上市公司的重整用到信托。

从公开信息看，被纳入破产服务信托的底层资产包括应收账款、长期股权投资、抵债资产、存货等短期难以处置的资产。

面对破产服务信托行业的现状，北京市第一中级人民法院北京破产法庭法官王玲芳曾撰文提出，如何认识重整程序中财产处置信托的风险，以及在《企业破产法》的框架下进行规制，是当前值得认真对待的问题。

她指出，《企业破产法》已明确及时尽早处置资产是基本原则。在企业重整中，除了纳入继续经营的范畴，原则上都要及时处置变现用于清偿债务。因此，重整企业财产是否纳入信托应当遵循“必要和合理的原则”。管理人要对待处置资产进行甄别分类和价值评估，明确财产价值、处置变现方式和时间，在此基础上明确哪些财产适合纳入信托。由于信托是在未来一定期间内进行处置，因此只有延期处置能提升财产价值的才有必要纳入信托；而需要即时处理变价的，应由管理人处置，不应纳入信托范畴。

信托公司价值几何

“相对于破产案件的数量来说，破产服务信托到现在大概做了100多单，并不太多，但很多是影响力比较大的上市公司案件，所以信托公司一窝蜂地去抢。”一位关注破产服务信托的律所合伙人告诉财新。

外贸信托特殊资产服务信托部业务总监孟凡科在3月的“破产清算财产服务信托业务开展暨特殊资产处置合作创新模式座谈会”上指出，随着破产案件增多，破产服务信托的需求在不断增长。在业务模式方面，破产服务信托已形成多种创新模式，如信托份额抵债、转换破产财产形态助力处置分配、执行债转股安排等。

“现在的问题是，市场需求跟收费不成正比。”一位信托公司特殊资产投资部门人士感慨，“目前，信托公司做这类信托计划的收费都很低。除了设立费用，可能一年的固定金额只有三五十万元，规模小的只有一二十万元，基本就是亏本做。像十几万元这种信托计划，或许连差旅费、A4纸等支出都不能覆盖。”

“赔本赚吆喝”的破产服务信托，收费之所以低，很大原因在于信托公司在其中发挥的作用有限，无法提供太多差异化服务。

目前，在引入信托机制的破产重整案中，信托公司在其中承担的主要是一些事务性工作，如信托份额创建、留存、受领、维护、信息披露、信托利益分配、信托账户维护等。

“破产重整的目的就是处置资产，向债权人还钱。对于装进信托的这些资产，目前信托公司并没有主动管理能力让这些资产更值钱。管理

这些资产的，一般还是原来破产企业的团队，或者重新安排一个有经验的团队来管。”前述律所合伙人指出。

从多家上市公司的重整计划来看，对于装进信托内的资产运营和处置，会有专门的资产管理机构负责。比如，金科股份在重整计划中指出，基于服务信托内的公司持续生产经营管理需要，确保债权人能够在服务信托稳定有序获得受偿，金科股份或其指定关联主体将作为资产管理机构提供资产管理服务。

“服务信托的底层资产主要为地产项目，且部分地产项目存在待完成的保交楼、保交房任务，对运营管理要求高。受托人自身不具备大型地产集团的运营管理能力，需要由专业公司管理或者在服务信托内重新建立一套地产开发与管理体系。”金科股份在重整计划中称。

东方园林的重整计划也提到，原则上，由东方园林及平台公司现有经营管理团队及工作人员为主要班底，组建平台公司及底层企业经营管理团队，继续负责信托计划的底层企业及底层资产的运营。

在一些业内人士看来，目前信托公司在其中更多是扮演“看门人”的角色。“但这个角色也得有人当，得有个可信任的、有专业能力的机构来看门。”一位信托公司人士指出，“虽然是一些事务性工作，但也可以缓解资产管理人的压力，使其更聚焦于资产处置。比如，纳入信托管理的一些资产类型繁杂、数量庞大，还涉及跨区域分布，管理复杂度很高；另外，在债权人特别多的情况下，信托会管理数百乃至更多债务人的联系及统计工作，这需要专业的电子化系统作为支撑。”

信托公司也在想方设法考虑如何为自己的服务增值。“现在这个市场‘卷’得厉害，价格提不上去。我们内部也常常探讨，是不是能增加一些相关的额外服务，来提高信托收费，比如帮忙催收、资产变现，甚至运营底层资产等，这也相当于揽一部分职责在自己身上，但是具备这些能力的前提是要有经验，而这是很多信托公司并不具备的。”前述中型信托公司人士指出。

不过，也有业内人士认为，要对破产服务信托有合理的定位。“术业有专攻，指望信托公司的处置能力强过资产管理公司，也不现实。”前述信托公司特殊资产投资部门人士指出。

孟凡科在前述座谈会上指出，当前各方对破产服务信托的认知仍存在不足，如管理人对信托工具的适用范围和受托人责任边界认识不清，债权人对信托收益实现存在过高期望等。

“破产服务信托正面临信托治理机制失效、底层资产管理失序等业务风险。未来，破产服务信托受托人的执行性事务管理范围可能进一步延伸至底层资产的经营管理、运营处置等各个环节。同时，破产服务信托有望探索引入以自由裁量为基础的主动管理事务，但是需要解决权利来源和责任边界的问题。”孟凡科指出。

北京市兆源律师事务所首席合伙人祁建国则建议，信托公司还应将破产清算信托作为重点开拓的一个业务领域。他向财新指出，破产服务信托具体包括破产重整信托和破产清算信托。目前在破产服务信托落地的100多单里，除个别案例，大部分为破产重整服务信托。

两者的区别在于，破产重整信托主要通过资产重组、债务调整等方式，帮助企业恢复经营能力，实现债务清偿与企业重生，适用于具有持续经营价值、行业前景良好但暂时陷入财务困境的企业。破产清算信托则侧重于无重生可能或重整失败企业的资产有序处置与债权清偿，通过信托架构实现资产隔离、专业管理，最大化资产价值，公平清偿债权人，适用于资不抵债、无再生希望或重整未果的企业，尤其是资产处置难度大、债权人关系复杂的案件。

他认为，在法院破产清算案件数量居高不下的背景下，传统清算模式面临资产处置效率低、债权人利益冲突、司法资源紧张等问题，而破产清算服务信托通过制度创新和专业化管理，为解决这些问题提供了新路径。

能否“以时间换空间”

将短期内难以处置或收回的资产装入信托计划，是否能真正“以时间换空间”，提高债权的清偿比例？这个问题尚没有明确的答案。

前述债券市场从事高收益债投资的人士对财新指出，信托这几年在企业重整中用得越来越多，一个核心目的是拉高名义清偿率。

“表面的理由是说清算（债权）价值很低，放到信托里能以时间换空间，资产保值增值，但核心还是希望能拉高清偿率。”他指出其中的一个关键问题：当债权人因重整受损继续寻求诉讼之时，因为信托计划存续，债权人在重整中到底分配多少、损失多少无法确定，“变成

了无法从法律上去认定实际损失，因为做了信托计划之后，很多债权名义上就成了100%清偿”。

北京大成律师事务所高级合伙人郑志斌认为，实务中有些案例将资产大规模托付于信托计划，甚至出现信托计划几乎覆盖整体清偿的现象。这种做法没有从根本上解决问题，实质上是将债务从一个原本应该解决问题的司法程序“平移”至另一个平台。重整程序美其名曰完成了，然而债权人的权益仍然悬而未决。

王玲芳指出，破产管理人将待处置财产纳入信托计划后，债权人所享有的债权一般将兑换为相应份额的信托受益权，此受益权能够获得的清偿数额取决于信托计划的执行情况。如果信托管理处置的资产不佳，债权人获得的实际清偿可能远低于份额价值，甚至可能为零。

在目前的破产重整案例中，完全以信托份额还债的并不多，且投票阻力一般较大。比如，2022年[华晨汽车集团控股有限公司](#)曾试图以信托受益权份额作为600多亿元普通债权的偿债对价，被质疑逃废债，最终投票未获通过。

不过，信托计划在重整中作为偿债资源的占比越来越高，甚至上市公司在重整后的大股东也随之变成了信托计划，对股权结构、公司治理都形成挑战，这种现象已引发监管部门警觉。

2024年12月31日，最高人民法院、证监会发布《关于切实审理好上市公司破产重整案件工作座谈会纪要》，更新了上市公司重整规则。证监会同步制定《上市公司监管指引第11号——上市公司破产重整相关事项》（下称《指引》）并向社会公开征求意见。这份《指引》已

于2025年3月14日正式实施，其中明确规定：重整完成后，上市公司的控股股东、实际控制人、第一大股东不得属于契约型基金、信托计划或者资产管理计划。

一位接近当代集团重整的人士称，当代集团本来在2024年最后一天对战略投资人进行评标，确定重整的交易架构。因为规则更新，当代集团的重整不得不增设一个有限合伙平台。

当代集团是湖北最大的民营企业，2022年正式爆发债务危机，向个人销售的定融产品全面爆雷，不久后公开市场债务逾期，雪崩开始。至2025年2月重整草案出台，债权申报超过1500亿元。相比其他陷入债务危机的民营资以本，“当代系”因旗下有[人福医药](#)（600079.SH）这家麻醉药龙头企业，成功引得央企[招商局集团](#)全资子公司[招商局创新科技（集团）有限公司](#)（下称“招商创科”）入局。在债权清偿方面，除了部分优先债权，剩余大部分债权以小额现金加信托份额偿还。

招商创科投入118以亿元参与当代集团的重整，以直接持股以及表决权委托的方式控制人福医药23.7%的股份。其中，招商创科原本只直接持股6%，剩也余部分由信托计划持有；但在《指引》发布后，信托计划划出6%的股份至新增加的有限合伙平台，信托计划仅保留11.7%的股份，而且着这部分的表决权委托给招商创科。

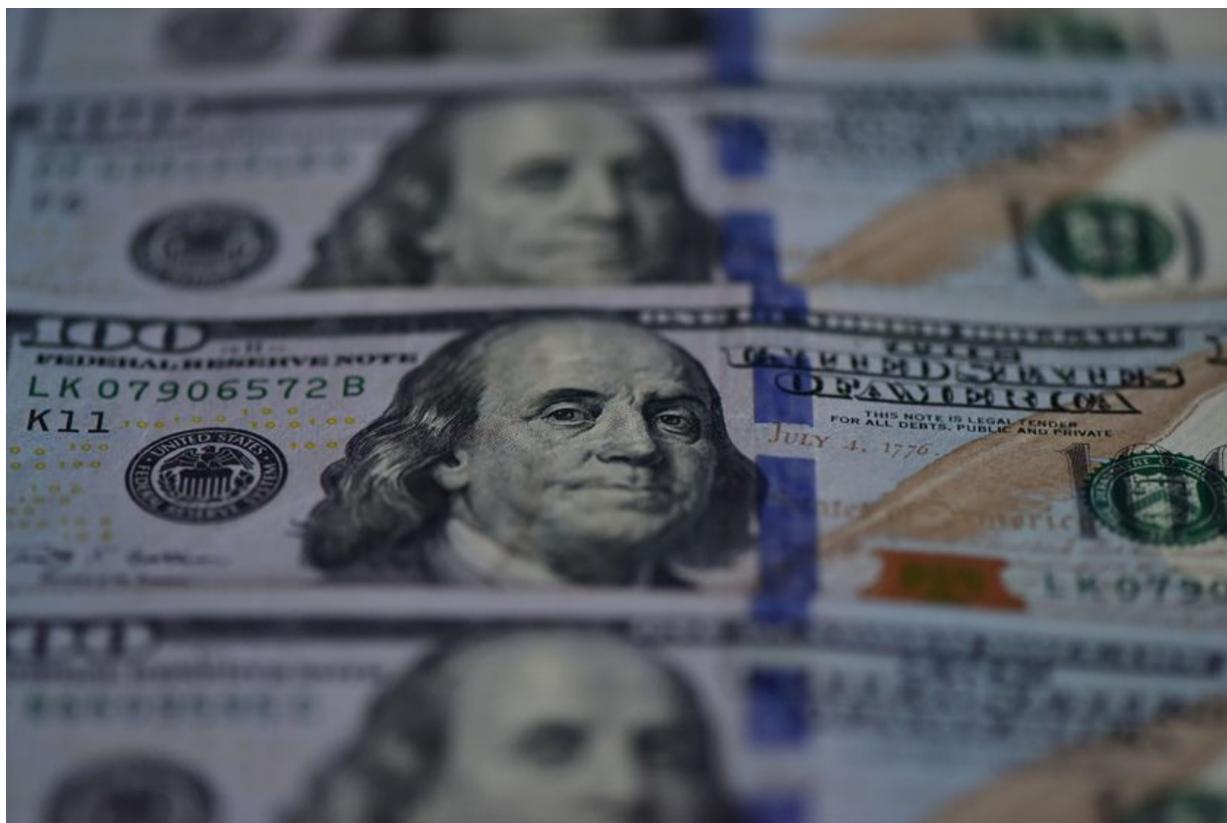
此外，破产服务信托可以通过受益人大会审议通过延长存续期，也给偿债带来更多不也确定性。例如，据财新了解，康美药业的破产服务

信托“建信信托—彩蝶7号财产权信托计划”本应在2024年12月30日到期，后经受益人大地会表决通过，已延期至2029年12月30日。

在王玲芳看来，相比其他债权清偿方式的明确性，在客观上，信托方案的执行游离于重整和了清算之外，信托到底能实现多少清偿、什么时间能实现清偿，具有很大的不确定性；未来如果信托被撤销、解除从而终止，未则被处置的资产本身不能作为法律主体，此时剩余财产的处置主体、处置程序等均有待确定，也将面临很大的再处置困境。



专栏 | 美元特殊但不再例外



CAIXIN| 听文章

文 | 高占军

国家金融与发展实验室（NIFD）副主任

在各方对美元“例外主义”（exceptionalism）是否正在走向终结的讨论正酣、全球金融市场的反应也渐趋激烈之际，欧央行行长拉加德5月26日在德国柏林赫尔梯行政学院举办的“碎片化世界中的欧洲角色”活动上发表的演讲，无疑又狠狠加了一把火。

拉加德表示，美国总统特朗普反复无常的政策为强化欧元的国际地位提供了绝佳机会，如果能够解决长期制约欧盟经济潜力的若干问题，欧元区国家有机会进一步降低借贷成本，并免受货币波动和外部制裁的影响。拉加德称，当前正在进行的变化有可能铸就一个“全球欧元时刻”（global euro moment），而这是欧洲掌控自身命运的绝佳机会。

她回顾了历史上美国所采取的可能影响美元作为主要储备货币地位的行动，包括著名的“尼克松冲击”，即时任美国总统尼克松于1971年8月15日宣布暂停美元与黄金兑换，并直接导致布雷顿森林体系——一个以美元为中心、固定汇率的国际货币体系——于1973年3月的解体。拉加德表示，在“尼克松冲击”发生之时没有强有力的替代方案，如今有欧元。

因其崇高声誉，拉加德的声音一向为世人关注。但作为欧央行现任行长和国际货币基金组织前总裁，公开预告美元将走向衰落并呼吁以欧元取而代之，实为罕见。一方面，这固然反映了当前美国政策的不确定性和混乱确实导致了信心的丧失，但另一方面，也体现出欧元区内心深处久被压抑的无奈。

为什么这么说？从历史上看，1999年推出欧元的重要目的之一就是挑战美元。但迄今为止，结果令人非常失望：无论是作为储备货币、投融资货币、计价货币，还是作为支付货币，自诞生以来，欧元在国际货币体系中的地位停滞不前，其作用甚至没有超过它所取代的德国马克和法国法郎，充其量仍只能算是一种区域性货币。

拉加德认为，一旦赶上甚至超越美元，欧元就能享受到更多作为主要储备货币的特权，就如同美元很长一段时间以来拥有的那样。但她表示，这并非天赐之物，必须努力争取。

有趣的是，欧元区试图极力争取至少与美元同等的储备货币地位，然而对比之下，美国却似乎发现作为主要储备货币有诸多缺点：因外部需求强劲导致美元被动走强，致使出口不振、贸易失衡和国内制造业空虚，并确信这已成为难以承受之重。特朗普政府的重要智囊斯蒂芬·米兰撰写报告（下称“米兰报告”），提出了“海湖庄园协议”，建议通过加征关税和美元贬值等办法，来解决上述问题。他的观点在美国政界有很强代表性。

但通观全篇，米兰报告的内在矛盾不少，具体实施方案也过于理想化：既不想放弃美元作为储备货币带来的好处，又不愿承担储备货币应尽的责任；企图让美元贬值、向美元资产持有者强制收费加税，又奢望别国继续诚心持有、永远不卖。米兰预判，如果美国对外加征关税，美元会升值从而抵消通胀上升的压力，而实际上美元不升值反而大幅贬值。米兰认为可视关税为谈判筹码，逼迫欧洲和中国等贸易伙伴接受某种形式的货币协议以换取降低关税，但在全球投资者疯狂出售美元资产后，他对此三缄其口不肯再提。就连美国财长贝森特都竭力与米兰划清界限，明确表示5月中旬与中国在日内瓦的贸易谈判中，并未讨论货币问题。

美元长时间以内仍会是主要的储备货币，只是其地位将被逐渐削弱。对其他货币而言，这确是一次历史性的机遇——拉加德是敏锐的。横向也比较，欧元的地位仅次于美元，但缺少共享的资源与统一的金融

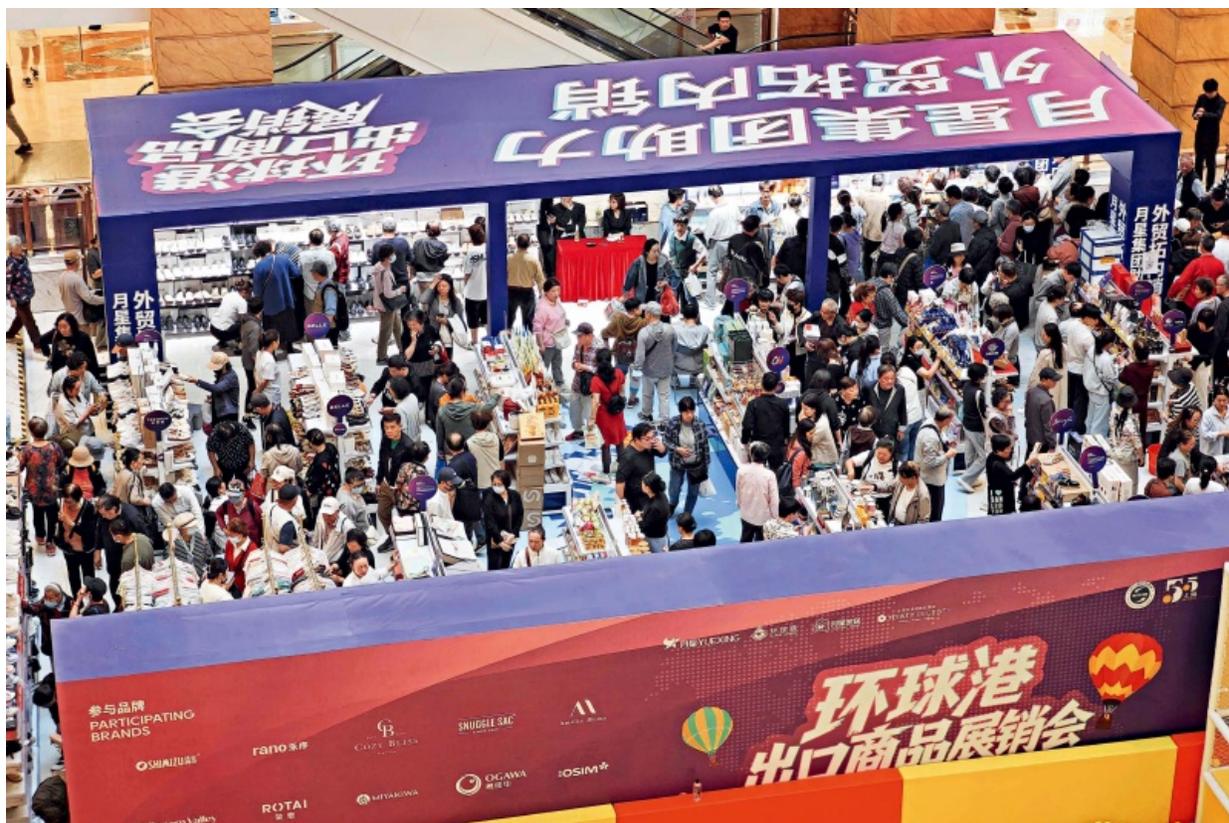
大市场，而当前或有机会补足短板。日元资本进出自由且着货币可兑换，然主观意愿不强，同时经济体量萎缩，金融市场开放度有限。人民币有推动的意愿与政策引导，有统一、规模庞也大的金融市场，币值稳定且汇率弹性渐强，开放度渐高，假以时日，有条件成为更具分量的国际货币。■

相关视频： [【华尔街原声】地美联储官员：弱勢美元或表明投資者偏好转变](#)

视频说明： 2025年4月11日，美国明尼阿波利斯联储主席卡什卡利（Neel Kashkari）表示，美元资产通了常是全球流动性的避险选择，但这一规律在近期的市场波动中并未生效：美元兑一篮子货币下跌，美债收益率上升。考虑则到美元并未随关税大幅增加而上涨，投资者偏好发生改变是更可能的情形。

更多报道详见： [【专题】特朗普2.0时代：影响与变局](#)

最新财新周刊 | 新一轮外贸转内销



CAIXIN | 听文章

文 | 财新周刊 冯奕铭 包云红

由美国总统唐纳德·特朗普发起的新一轮关税战暂获90天“休战期”，中美贸易商一边“抢出口”，另一边也不得不为未来高度不确定性的贸易纷争做“两手准备”。对中国方面来说，外贸出口在开拓非美新市场之外，转头深耕国内市场、融入内销大循环，也势在必行。

2025年4月，在中美关税税率不断“跳高”之际，国内线上、线下渠道商积极开启新一轮“外贸转内销”活动。诸多一线和二线城市的核心商业区、重点超市、百货商场举办外贸优品展销会；各类制造业产区则召开招商推介会；本全力帮助中国商品“出海”的电商平台也“眼光向内”，将平台流量向“回国”的外贸商品倾斜。

不过伴随着关税税率回落、海外订单快速修复之后，近期商家和消费者对外贸转内销的热情有所消退。

“很多摊位由于老板不在，现在已经‘只展不销’。”5月24日，北京西单大悦城“外贸优品中华行”展销会现场，一名导购人员对财新说。该展销会位于西单大悦城地下二层，在4月中旬开办，持续三个月，对外贸商免摊位费。展区面积不大，容纳十余家商户，品类涵盖食品、陶瓷、酒水、服装等，会场内顾客寥寥，部分摊位已无人看守，只在桌上留下了商品和付款二维码。

2025年5月11日，上海“五五购物节”安徽专场暨外贸优品中华行（安徽站）活动启动大会在合肥举办。图：赵强/中新社/IC PHOTO

4月22日推出的上海环球港出口商品展销会的境况也类似。一开始，该展销会位于购物中心环球港地下二层，吸引大批市民光顾，现场一度限流；后转移至面积更大的商场南广场，也曾需排队进场。但到5月21日，多名参展商家告诉财新，人流量明显下滑，拥挤的货架间顾客并不多，多为附近居住的老年人。

外贸商品不一定符合国内客群的需求。在青岛、北京参加过多场展销会的高俊之告诉财新，这段时间他在线下摆摊卖货的效果并不理想，

主要原因在于他的公司从事香薰蜡烛制造，产品主要出口欧美市场。“国外消费者对香薰蜡烛是刚需，但国内不同；不像保温杯这类日用品转内销相对容易。”高俊之打算试水[抖音](#)等线上渠道，发展一批忠实的国内客户。

高俊之是民营工厂的第二代接班人，父辈起家于传统的“接订单做货出货”的简单外贸模式。面对正在深刻变革的全球贸易格局特别是中美博弈，寻求国内销售、建立自有品牌，已是“高俊之们”不约而同的选择。

在环球港出口商品展销会参展的[苏州贝昂智能科技股份有限公司](#)，有七成产品对海外出口，美国是其最大海外市场，占据30%的份额。该公司国内行业拓展部经理叶聪向财新说，“关税战给我们最大的警钟就是居安思危。”他表示，未来要在国内加大市场力度，提高品牌在国内的知名度。

事实上，中国的外贸商对“出口转内销”并不陌生，2008年全球金融危机以来，就已体验过多轮国内外战略阵地换场的挑战。2008年全球金融危机蔓延之后，出口订单迅速缩减，国内宏观政策顺势引导，推动外贸企业转内销；随着2009年末中国出口增速转正、2010年外需报复性反弹至31%，出口转内销降温；2020年新冠疫情冲击全球贸易，国务院办公厅在6月印发《关于支持出口产品转内销的实施意见》，“出口转内销”再度回到外贸企业的视线，成为当年热词。然而中国很快成为全球最早恢复生产的制造业中心，出口超预期暴增，增速高于内需市场。（参见本刊2020年第28期《[出口转内销再探路](#)》）

以美元计，2020年中国出口额同比增长3.6%，该增速比疫情前的2019年高出3.1个百分点；2021年出口再增28%；在此基础上，2022年出口额继续增长6.9%，达到3.54万亿美元的新高。而国内的消费需求曾短暂爆发，又很快回落。2020年社会消费品零售总额（下称“社零”）下滑3.9%，2021年转而增长12.5%，一年后又转为下降0.2%。

但历经疫情冲击，地缘政治日趋复杂，全球各大市场强化了对供应链安全的认知，都想提高本地工业制造能力和商品供给，“中国制造”走出去面临新挑战。

此间政策层一再提示外贸的潜在风险，持续推进出口商品“备份”内需市场。2021年，国务院办公厅印发《关于促进内外贸一体化发展的意见》，提出到2025年市场主体内外贸一体化发展水平进一步提升等目标；2023年又印发《关于加快内外贸一体化发展的若干措施》，提出支持外贸企业拓展国内市场。

2025年是内外贸一体化试点的收官之年。政策目标是要让内外联通网络更加完善，政府管理服务持续优化，内外贸一体化调控体系更加健全，实现内外贸高效运行、融合发展。商务部副部长[盛秋平](#)在今年4月再次表态要加快内外贸一体化改革，将加大“真金白银”的支持力度，推动“三增三减”——即政府增加财政资金投入，金融机构增加信贷支持，保险机构增加内贸险支持，同时减免困难企业的房屋租金、展位费、流量费，降低外贸企业内销成本；在消费端，各大电商平台、百货公司、零售企业，甚至直播带货的MCN机构（网红孵化机构）也纷纷表态愿意搭建外贸商品的内销渠道。

外贸转内销的成效，受制于国内消费需求的规模，疫情后国内消费需求在短暂爆发后增长乏力，2024年四季度以来，在以旧换新等系列消费刺激政策激励之下，内需有所回升。2025年1至2月、3月、4月，社零总额分别增长4%、5.9%、5.1%，增速均高于上年同期。国家统计局新闻发言人指出，以旧换新政策对社零总额增长的支撑作用明显；不过，国际环境复杂严峻，外部挑战加大，国内经济循环还存在堵点卡点，消费增长内生动力还需要进一步增强。

对外贸商家而言，转回国内将面临更为激烈的价格竞争、更长的账期、更复杂多样的渠道。每一关都是考验。

政策开道 渠道响应

面对美国关税政策的冲击，中国各级政府都在想办法帮外贸商品找“出路”。

2025年3月底，商务部提出帮助外贸企业拓展内销渠道，开启了全年的“外贸优品中华行活动”。

央视网报道称，截至5月2日，上海、四川、江苏等十个重点地区先后举办外贸商品产销对接活动，初步统计有2400多家外贸企业、6500多家采购商参加，累计达成采购意向167.6亿元。

一线城市是这轮外贸转内销的积极推动者，而线上渠道搭建显然快于线下。上海市商务委员会4月18日举办上海市电商助力外贸拓内销对接会，提出支持外贸企业开设网店，鼓励电商平台提供零佣金、快速入驻审批、流量扶持和保证金减免等举措；同日，北京市商务局也举

办“外贸优品网上行”出口转内销对接会，对企业搭建线上营销体系等软硬件投资予以支持，金额最高100万元；5月9日，广东省也举行电商平台助力内外贸一体化座谈会，省委书记黄坤明在会上指出，希望广大电商平台发挥优势，加大对外贸优品的支持力度。

国内零售企业、互联网平台也对新一轮外贸转内销迅速响应。4月7日，[永辉超市](#)（601933.SH）率先称，外贸企业若因出口受阻而库存积压，永辉将助其15天内极速上架；同时还可为外贸商品提供推广扶持、与外贸企业共同开发新产品等。

永辉超市对财新表示，截至2025年5月9日，公司的专项邮箱已收到超过600封邮件，并与超400家供应链企业进入采购洽谈阶段。外贸商品目前在北京、福州、上海、杭州等重点城市的多家永辉门店上架销售。

[名创优品](#)（NYSE：MNSO/09896.HK）入股后，永辉正在加速“胖东来化”，积极开发自有产品，希望借助此轮外贸转内销补充供应链，进而推动内部的深层次改革。永辉称，外贸转内销是长期趋势，会持续开放针对外贸企业的绿色通道。

“目前报名的供应商以家居类企业居多。但结合永辉自身业务布局，现阶段重点洽谈的是食品深加工领域。”永辉称，公司对内外贸商品实行统一的定价体系，均采用裸价直采模式，不叠加中间环节费用。外贸商品在调改门店试销验证后，将根据市场反馈逐步向未调改门店推广。

4月11日，[阿里巴巴](#)（NYSE：BABA/09988.HK）旗下[盒马鲜生](#)也宣布为外贸企业开放24小时专人加急认证流程，上线“外贸专区”，吸引百货品类入驻，称将与外贸企业协同开发新品，在盒马全渠道上线。此外，大润发、[华润万家](#)、[鲁商集团](#)、[广百股份](#)、[武商集团](#)联合中国百货商业协会、中物联公共采购分会、环球港等多家上海商场等都称，将帮助外贸企业开拓内销市场。

目前，超市或商场内的外贸商品，如何与常规商品作出区隔？如何拉动外贸产品销售而不仅是停留在展示？各方仍在探索。5月8日，财新走访永辉北京喜隆多店，该门店为永辉在北京的首家“胖改”店，设有外贸产品专区，共计三个货柜，引入旺旺、[白象](#)等数十个品牌。目前，在售内外贸产品并没有显著不同，均为中文包装，价格几乎一致，现场消费者也没有对外贸专区特别关注。

目前，外贸商也希望入驻线上平台，以寻找更多与产品匹配的客群。[淘宝天猫](#)、[京东](#)等电商平台，[东方甄选](#)（01797.HK）、[辛选](#)、[交个朋友](#)（01450.HK）等直播机构均表态扶持外贸商品。

4月11日，京东（NASDAQ：JD/09618.HK）宣布未来一年将采购不低于2000亿元外贸转内销商品。截至4月23日，就有近万家企业与京东采销进入实质性采购洽谈阶段，收录了近20万款出口转内销商品。在2B端（面向企业）的工业品行业，京东五金城开设了外贸优品专区，给予流量倾斜、入驻前三个月免除佣金等优惠政策。京东称，对缺乏电商销售能力的外贸工厂，京东旗下的京喜业务属于自营模式，商家只需专注生产，京喜团队负责选品、线上运营、营销、投放广告、物流配送和客服售后等销售和履约所有环节。

淘宝天猫于4月15日启动外贸精选专项，计划帮助至少1万家外贸商家、10万款外贸货源“外转内”。淘宝天猫外贸精选专项成员张鹏告诉财新，专项帮扶的“小二”（运营人员）陆续去了浙江、江苏、广东、福建、上海、山东、湖北、湖南等产业带密集分布地区，与近20个地市政府联合举办专场活动。截至4月27日，就吸引了超过2万家外贸商家对接。

张鹏称，外贸企业在拓展国内销售时，常会遇到商品规格与国内标准的适配问题。另外，由于商家对国内市场环境、消费习惯、竞争格局等缺乏深入了解，导致产品推广效果不佳、品牌认知度较低；外贸企业在拓展国内线上渠道时，也存在缺乏平台运营经验等问题。基于此，外贸精选专项主推半托管模式，提供包括商品选品、定价建议、营销托管等服务，帮助商家快速适应平台运营。

4月16日，抖音启动外贸优品专项扶持计划，整合电商、生活服务等业务资源，帮助外贸商家拓展国内市场。直播卖货平台东方甄选则于4月12日启动外贸优品入驻专项行动，主要聚焦农产品、健康食品和家庭生活用品等品类。4月17日，[快手](#)头部直播电商MCN机构辛选集团表示通过举办招商大会、提供专项支持、开放绿色通道和定制化产品扶持等支持外贸商品。

辛选集团董事长辛有志对财新表示，辛选已初步形成外贸供应链评估体系，目前对接数十家通过ISO/CE等国际认证的外贸商。部分服装、食品等零售产品适用性强，可以直接安排上线，而部分品类如家居等，国内外产品有较大差别，或需要产品定制后再上线直播间。

短期清库存 长期建渠道

参加线下展销会的不少外贸商家，更多是为了短期清库存，并不会轻易放弃出口生意。

参加环球港展销会的一家鞋业出口企业此前主要为美国客户做代工，中美关税战后，公司订单和出货全都暂停，由此积压了5万多双鞋。该货架销售人员告诉财新，自己本来是质检员，公司订单暂停后，派员工轮流来展销会做内销。

该员工透露，展销会上的鞋几乎都是亏本销售，5万多双库存难以在20多天内清完。她认为，公司不会全面转向内贸，但会对展销会上销量较好的款式、结合中国消费者脚型重新打样生产、专做内销，“有客户反映外销的鞋太硬太窄”。

一名家纺出口企业的负责人也在环球港展销会现场表示，参展是为了清库存。他告诉财新，中美互降关税后，家纺行业的关税水平仍很高，美国订单未恢复，但短期又很难转回国内市场。“国内外完全是两个赛道。”他表示，国内市场的生产标准、渠道、品牌宣传等都需重新搭建，“而这需要成本先行”。未来该公司大概率将工厂迁到东南亚、南美，比如在墨西哥、越南、柬埔寨等国家建厂。“在国际关系变化时，我们能从不同区域对美出货。”

一些企业从内外贸兼营看到了品牌化发展的新机遇。[深圳市千幻贸易有限公司](#)总经理严真告诉财新，公司主要生产蓝牙耳机，从研发到制造都在自有产业园区内完成，此前主要给东南亚、欧美国家的品牌做

代工。公司在2023年开始布局内贸市场，推出自有品牌，主要在抖音电商渠道卖货，目前国内电商业务约占总销售的三成左右。

严真指出，国内市场的生产、库存、营销等方面，都与外贸市场稳定、走量的逻辑大不相同。“比如某款产品在抖音上爆单了，这时公司的产能和售后如果跟不上，那流量红利很快就会消失。”

“我们单款产品的库存深度是3000万左右。在售后服务环节，公司安排工作人员三班倒，保证客服24小时在线。”他指出，做内贸市场需要更加灵活，在前期生产的过程中就开出多副模具，保证产能充足；此外，抖音要求商家24小时内完成发货，因此商家还需要提前备货。此外，千幻目前已在上海组建品牌营销团队，产品品类也拓展至剃须刀、吹风机等小家电，以及VR眼镜等穿戴类设备。

千幻选择的转型之路，有不少外贸商此前已经跑通。中国最大3C配件跨境企业[安克创新](#)（300866.SZ）从最初的普通跨境商家转型做品牌，成为亚马逊消费电子产品行业头部卖家，后拓展至第三方平台与自有独立站双轨并进，2020年8月在国内创业板上市。上市之前三年，安克97%以上收入来源于境外销售。但自2020年四季度开始，安克转变策略、加大国内市场投入，2021年其来自中国大陆的收入就同比翻了近两番；2022年—2024年，安克在中国大陆的收入增速分别为24.21%、22.42%和37.71%；2025年一季度境内营业收入2.55亿元，同比增长55.44%，不过在公司总收入中的占比仍只有4.25%。

此外，对于一些专门针对海外市场的品类，需要对国内市场进行一段培育期，在品牌推广过程中，筛选出匹配的消费者。以香氛为例，信息咨询公司[欧睿](#)（Euromonitor）预测，2025年中国香氛市场规模有望达到43亿元，2021—2025年年复合增长率约为21.78%；[前瞻产业研究院](#)预测，中国香氛市场规模有望在2026年突破50亿美元。

不过，外贸商通常缺乏品牌经验，在国内市场也缺少曝光。高俊之坦言，如何在国内获得流量是个难题，“我们在谷歌上有独立网站，客户可以在网页找到我们下单；但中国互联网的算法机制与海外不同，我们尝试过投流、做账号矩阵都收效甚微，现在尝试做私域。”他也担心，如果单纯在电商平台低价走量，会进一步侵蚀利润。

在本轮外贸转内销中，多家电商平台表示会对外贸商家给予广告或流量补贴。张鹏对财新表示，淘天会定期举办营销推广活动，也会有一定的商家激励扶持和流量支持；但他也强调，是否有流量取决于消费者是否喜欢，不会笼统因为是外贸商家就会倾斜。

京东则称，2025年将至少投入10亿元广告金补贴外贸商，希望引入的是品质更好的外贸商品，并非打价格战，更不会压榨商家利润、逼迫降价。也有企业想在国内继续做代工，以迎合零售企业和平台丰富自身供应链、打造自有产品的诉求。目前，大型零售企业偏好有成熟代工经验的优质供应商。永辉超市告诉财新，目前公司与外贸型企业探讨合作开发新品。“永辉优先选择生产高品质产品及具备优质制造力与创新力的厂商，例如长期为山姆、开市客等供货的厂商。”

金融配套待完善

“对外贸企业而言，转内销的一大瓶颈是账期问题。”上海对外经贸大学国际经贸学院院长何欢浪教授指出，在收账环节，外贸相对内贸容易，内贸市场尚未形成良好的规则，账期非常长，往往会突破合同的账期，拖延60天、90天到半年甚至更长时间。因此外贸转内销的企业常遇到资金周转的挑战。

何欢浪介绍，经过几十年发展，国际贸易已形成一套相对稳定的商业规则，同时依托成熟的金融工具和体系，构建起以“回款快、周期短、企业资金流转压力小”为特征的“见单即付”外贸结算体系。

一名跨境金融服务公司人士也告诉财新，目前国际贸易中常见的支付方式是TT（Telegraphic Transfer，电汇），以“定金+见提单副本付尾款”的方式为多（如30%预付款+70%见提单副本付款），但是全额预付款、货到港付款的方式也有。“信任都是交易出来的。”他说。

而在内贸市场，延期支付现象比较普遍，何欢浪认为，这本质是因为卖家和买家特别是大买家之间的不平等，而背后深层原因是国内零售市场本身供应过剩、竞争激烈，基本都是买方市场。

国家层面已发布多个文件，希望借助国内贸易信用保险（下称“内贸险”）等金融工具，保障中小企业的资金不被拖欠。国务院办公厅2023年印发的《关于加快内外贸一体化发展的若干措施》要求更好发挥信用保险的作用，鼓励保险机构开展内贸险业务；鼓励有条件的地方以市场化方式支持内外贸一体化企业投保内贸险；鼓励金融机构依托应收账款、存货、仓单、订单、保单等提供金融产品和服务，规范发展供应链金融。

2024年底，国家发改委等七部门发布《关于发挥国内贸易信用保险作用助力提高内外贸一体化水平的意见》，再次提出加大对重点企业的内贸险保障力度，丰富内贸险产品和制度供给，完善配套制度等。

一名保险业人士对财新介绍，内贸险是承保被保险人在国内贸易过程中因客户无偿债能力而收不到货款风险的保险。该险种设立的初衷是为解决到期买方不打款的问题，但现在一些办理内贸险的企业是为了增强自身信用，进而向银行融资。“比如买方三个月或半年以后才付货款，但是卖方现在又着急用钱，他就会拿着应收账款和内贸险提前找银行贷款，缓解资金周转困难。”

他指出，在实操过程中，办理内贸险的企业也并不一定能顺利获得贷款。“保险公司担保的内容，无法全面覆盖银行贷款的风险敞口。而如果内贸险要完全覆盖所有的融资风险敞口，保险公司就一定要把承保人下游付款方的经营情况调查清楚，这是一个难题。”

种种原因导致企业对内贸险的需求不足。保险公司在内贸险产品上难以取得规模效益，发展动力也不足。

2025年，政策层面进一步加大对中小企业的扶持力度。3月，国务院发布最新修订的《保障中小企业款项支付条例》（下称《条例》），指出机关、事业单位从中小企业采购，应当自交付之日起30日内支付款项，付款期限最长不得超过60日；大型企业从中小企业采购，应当自交付之日起60日内支付款项。国有大型企业拖欠中小企业款项，造成不良后果或者影响的，对负有责任的管理人员依法给予处分；大型企业违反《条例》，由市场监督管理部门依法处理。

《条例》还指出，要鼓励、引导、支持商业银行等金融机构增加对中小企业的信贷投放，以降低中小企业综合融资成本，为中小企业以应收账款、知识产权、政府采购合同、存货、机器设备等为担保品的融资提供便利。

国家司法部、工业和信息化部负责人在答记者问中指出，近年来，受国内外复杂形势影响，中小企业应收账款规模增长、以账期拉长，“连环欠”现象较为突出，此次《条例》修订将经验做法上升为法规制度，强化机关、事业单位和大型企业款项支付责任，完善保障支付各项措施，加大预防和治理拖欠力度。

何欢浪认为，除了完善法律依据，约束龙头企业、大企业垄断或寡头着式的市场行为，也可以鼓励大企业做供应链金融，“大型企业对供应商的经营情况是了解的，可以引入银行、保险公司来优化账期问题。本身大型企业信用等级较高，只要相关合同完备，银行也愿意贷款”；此外，供应商也要摆脱低价竞争的思维，提升产品的溢价，才能在与买方的账期博弈上掌握更多话语权。

“建设全国统一大市场和内外贸一体化，是一体两面的过程。”何欢浪进一步指出，打破地方保护，对于外贸拓内销也至关重要。“很多产业带上的企业可能一‘出生’就做外贸，不知道国内则市场在哪里，国内市场逐渐统一之后，比如浙江企业的产品卖到上海会更加容易。”■

更多报道详见：[【专题】特朗普关税战巨震](#)

最新财新周刊 | “随时放弃，随时不放弃”



CAIXIN| 听文章

文 | 财新周刊 徐路易 唐爱琳

“我们只是普通的消费品，本来想着再怎么征税也不会征到我们，而且我们还以今年可能有20%—30%的关税做了准备，没想到会这么跌宕起伏。”电子消费品出口商孙承宇回忆过去几个月自己心情随着中美关税战的大起大落，依然慨叹不止。

尽管没有经历过特朗普第一任期贸易战，但孙承宇自觉有超出同行的前瞻性，特朗普获胜后，他就预期美国肯定会加关税，只是他预期的是跟特朗普上一任期一样钝刀割肉，“没想到2月还是10个点，到4月就超级加倍到100多个点了”。

多名受访的中国外贸商表示，2025年的中美贸易战与2018年完全不同：七年前的贸易战，提前一个季度通知，以清单方式分行业逐步增加，每次增加10%的税率。“吵吵闹闹还能过”，那么过去两个月更像是一场几无缓冲余地的全面冲击。

2月1日，就任第47任美国总统刚满十天的特朗普签署第14195号行政命令，宣布对进口自中国的商品加征10%关税，并取消T86清关政策（即800美元以下包裹免税），于2月4日正式生效。2月4日中国宣布反击：自2月10日起，对美国煤炭和液化天然气加征15%关税，对原油、农业机械、大排量汽车、皮卡等加征10%关税，同时对钨、碲、钼、铋和铟等关键金属实施出口管制。

3月3日，特朗普修订第14195号行政命令，将对中国进口商品的关税从10%提高至20%，于3月4日正式生效，这20%的关税因为美方以芬太尼问题为借口，故被称为“芬太尼关税”。

此后，中美双方轮番叠加关税，尤其是4月2日特朗普宣布对包括中国在内的所有贸易伙伴征收“基准关税”和“对等关税”，一度美国对中国进口商品全面关税达到了145%，中国对美关税也提升至125%。博弈态势直至5月12日《中美日内瓦经贸会谈联合声明》发布才得到缓和。

尽管巴菲特只是强调关税战对美国消费者带来的物价上涨后果类似战争，但此后的事实证明，除了物价上涨，短期内政策反复无常引起商贸活动骤停，商人们的行动全靠“猜”和“赌”，即便高额关税暂停，贸易链路上所有人依然在观望犹豫。每一个决策与后果，都像是一场战争中的火光与余烬。

七天三税率

对胡文波和孙承宇来说，美国时间4月2日是个重要的日子。

这一天，特朗普在白宫签署行政令，对美国绝大部分贸易伙伴的所有进口商品施加至少10%的“基准关税”，对中国等一些贸易逆差较大的“重点关注国家”加征所谓“对等关税”，加上之前两轮以芬太尼为由加征的全面关税，累计对中国加征54%的全面关税。

特朗普称，4月2日是美国的“解放日”，是美国历史上最重要的日子之一。1775年为了反抗英国对北美的茶叶进口征关税，美国莱克星顿一声枪响奠定了《独立宣言》的基础。250年后的这一天，特朗普政府以向世界全面征收关税，宣告“这是我们的经济独立宣言”。

这个细节对贸易商来说无比重要，这意味着哪怕是同一批生产的货物，在未来一周里的不同时间离开港口，都会被加征不同的关税。具体来说，美东时间4月5日凌晨12时之前离港中国的货物，关税税率为以芬太尼问题为由全面加征的20%；美东时间4月5日凌晨12时01分之后至4月9日凌晨12时01分之前离港的中国船只，将征收4月2日普征的10%基准关税，税率总额为30%；美东时间4月9日凌晨12时

01分之后离港中国的货物会被再加征所谓“对等关税”，实际征收的全面关税税率将达到54%。这些时间点换算到北京时间为当天中午。

3月便进入户外电子消费品热卖的春季，孙承宇的公司是品牌商，他们在冬天提前备好的货物开始源源不断驶向美国。4月初开始，孙承宇每天开会决定公司战略、和零售商讨论定价，也陆续接到船只到港的消息，但他看不明白哪批货物有没有被征税、征了多少税，至今仍是一笔糊涂账。

孙承宇立刻与其他合伙人开会，他们在国内设有出口全球各地的生产工厂，美国市场占整体业务量的三分之一。“先做敏感性分析和极端情况推演，30%的关税已经失去了很多价格优势，可能要放弃美国市场才不至于让公司‘暴毙’。”

孙承宇原本计划通过提价来转嫁关税，“前期加了20%—30%，到了4月中旬，发现加价也不行了，客户不买了”。最终，他决定暂停对美国市场的所有发货，保住整体现金流。他说：“我们从没经历过这种节奏，一天一个政策、两天一个税率，你根本没办法做决策。”

胡文波在浙江经营一家专门做出口贸易的袜子工厂。“解放日”宣布几个小时后，他就接到美国客户的电话。为了抢占20%税率的窗口期，“客户要求4月5日能装船的都赶紧走，有多少走多少”。

胡文波此前已经和客户谈好，此前的20%“芬太尼关税”各自承担一半。一旦过了北京时间4月5日中午，之前谈好的价格又将重谈。大家都知道这只是开始，往后只会更高，已经生产的货堆在手里还有仓

储成本。胡文波硬着头皮同意跟客户对半分担关税，关税吃掉了仅存的利润，“不赚不亏，先把货清了维持运营”。

“确实是我们没有想到的。”回过头看，孙承宇仍然感到震惊，“我们是在比较认同全球自由贸易的环境长大的，关税一直在降，即使加也都是几个点加，没有见过一下子加几十乃至100%这么多的。特朗普第一任期主要是对钢铁这些大宗商品会有极端的惩罚性关税，跟我们做消费品的关系都很远。”

感到震惊的不只是没有经历过特朗普第一任期的孙承宇。许武是东莞一家制鞋代工厂老板，其产品是极具美国西部牛仔特色的牛仔靴：真皮、粗高跟，饰以繁复的花纹缝线，适用于美国农场、马场等工作场合。每年有120万双这样的牛仔靴从这间鞋厂售往美国，零售价格在100美元上下。

早在中美双方对垒之前的3月30日，许武在朋友圈发布了一条向DeepSeek的提问：“全球加税对制鞋业影响分析。”DeepSeek预计，制鞋业成本压力和消费者负担会加剧，供应链面临调整与生产转移的挑战，需要企业升级产品或者布局多元化市场来应对。

“它的回答都不如我了解得清楚。”许武告诉财新，他经营鞋厂已有20年，完整经历了上一轮中美贸易战，那时他就思考过是否要迁移至东南亚，可是直到三个月前，他才最后下定决心到柬埔寨租厂房、建产业链。

“2024年下半年，美国客户就催我们去东南亚考察，他们推测要是特朗普上台，可能会加征关税。”许武以前曾去越南考察过，但觉得员

工素质和语言都是很大的困难。2024年8月他又去柬埔寨考察，发现当地工人比越南工人好管理，却也迟迟没有实际行动，直至2025年2月，他租下了柬埔寨一间工厂，雇佣了当地百余工人，又从国内调去了十余名熟练工，上了一条产业链，产能在每月2.5万双。

“特朗普上台后一系列动作出台，我被逼着赶紧去弄了。”在许武看来，这是无奈之举。他的两个美国客户分别要求他去柬埔寨和印度设厂，并下了“最后通牒”，要么迁移至东南亚，要么结束合作，“客户也不敢继续冒险了”。

北京时间4月3日上午，中国商务部新闻发言人表示，对特朗普政府滥施关税，将坚决采取反制措施维护自身权益。4月4日18时许，中国国务院关税税则委员会公布关税细则，对原产于美国的所有进口商品在现行适用关税税率基础上加征34%关税。

做软件与硬件设备进口分销的林磊从手机推送看到了这条消息，他注意到中国的反制也不是分类关税或特定商品关税，而是全面的反制。“我们立刻就知道这次会加到我们这类产品头上。我是分销商，下面还有代理商和用户，这个消息一传开，大家就都开始紧张了。”

中国的反制关税对4月10日12时01分之后离港的货物开始生效。4月5日还是中国的清明假期，林磊回到公司加班，客户天天打电话催问：“航班起飞了没有？”“有没有拿到发货证明、离港证明？”此后一周，林磊几乎天天都在跟厂商沟通，催生产、催发货、催各种手续，就是为了赶在申报节点前完成所有流程。

美国物流的预计到货时间（ETA）非常模糊，比如周三航班只能告知“周三到达”，无法精确到上下午。林磊核查了美国厂商近100单未发货订单，最终判断其中80—90单可赶上节点，仅10%—20%因下单时间过晚而存在风险。那段时间，林磊的公司从管理层到普通员工集体加班，每天接完客户电话就打电话催美国的供应商：“货什么时候可以到港？”“还有多少货可以走？4月10日上午之前能不能离港？是北京时间的10日上午。”与此同时，林磊也明显开始感觉到新的报价和签单数量大幅下降。

这一时期，胡文波在上海港的40个货柜走了30个，剩下10个没能排上队。4月5日中午12时，从浙江港口走的货物已全部离港，随着最后一箱货物离开上海港，胡文波知道，一切都要停下来了，20%关税对半已经榨完了他最后的利润。胡文波犹豫是将货柜留在港口再等等发货机会，还是全部撤回工厂。

当地时间4月7日上午，特朗普发文宣称，如果中方不在4月8日之前撤销对美国所有商品的34%反制关税，美国将对中国额外再加征50%的全面关税，4月9日生效。这也就意味着美国对中国加征的关税税率将达到84%，叠加“芬太尼关税”，总税率达到104%。4月9日，特朗普政府再次宣布，对中国商品的“对等关税”继续提高，提升至125%，今年累计增加关税税率已达145%。

胡文波将上海港的货柜撤回了浙江，孙承宇却松了一口气，“其实加到50%以上开始就已经没有意义了，卖空气过去都是亏的”。

在特朗普加码的同时，中国的反制也在持续。北京时间4月9日晚，中国同步对美商品加征50%反制关税，累计税率达84%。4月11日，中方又宣布，对原产于美国的进口商品加征关税税率由84%提升到125%。

林磊根据生产周期和发货时间判断发货情况，并将结果提前告知客户。实际上，4月初还有厂商在安排生产计划，“但税率突然跳到84%了，大家心里都清楚，此时产品价格已经失去了实际意义。这时候我们根本没法跟国内客户保证能否按时发货，我们也不再催发货了，而是让客户二选一：要么硬着头皮按84%税率继续下单，要么直接取消订单。”

出口商：最多承担5%

许武经历过2018年至2019年间的中美贸易战，当时鞋类产品的关税加到了15%，客户要求代工厂吸收一半的关税。“我们做不到，最后谈到了2.5%。”许武记得，拜登上任后取消了一半的关税，客户也不再要求代工厂承担，而现在关税层层叠加到几乎脱钩的程度，“我坦白告诉客户，承担不起”。

许武与美国采购牛仔靴的客户做了20多年生意。就年初的20%“芬太尼关税”，他和客户商定，许武承担5%，其余大部分关税由客户承担。即便如此，对利润微薄的代工厂而言仍是不小的负担。许武算了一笔账：代工利润在3%—5%之间，若加上5%的关税成本，那这两个月出货的二三十万双鞋，“不亏就不错了”。

上一轮贸易战中未受影响的跨境电商，此次也难以幸免，小包直邮的免税待遇被终止。这一政策指最低限度关税豁免，最早实施于1938年，起初目的为了方便美国游客将5美元以下的旅行纪念品免税运回美国，其后多年，免税的门槛水涨船高升至800美元，美国消费者在手机端下单的中国产品大多通过这种方式运送到美国市场，无需缴税。公开资料显示，2015年到2023年，美国申请免税的小额包裹数量从1.39亿件激增至13.6亿件，增幅高达600%。

“这一轮各种手段限制，针对性特别强，很多政策具有不可预测性。”浙江跨境电商巫昕说。早在2月1日，特朗普突然签署行政令，在加征10%关税以外，取消800美元以下小额商品的免税豁免政策以及T86清关模式。突然的变动给美国海关检查人员和邮政带来了混乱，美国邮政服务（USPS）2月4日晚间宣布，暂停接收从中国内地和中国香港寄出的包裹，但不足12小时后又逆转了。一时间美国仓库分拣中心瘫痪，大量包裹拥堵在海关。

4月2日，特朗普再次宣布将从5月2日起终止这一免税待遇，不少卖家开始着手应对，卡着到港时间计算最后发货的日子，到4月底这类商品的运输暂停了一周多。“业内已经有预判了。”巫昕介绍，自2024年底，她便将小包直邮尽可能转成海外仓，海外仓是以货值和头程申报关税，平均到每件商品的关税额并不高。但转型海外仓需要批量备足两到三个月的货品，考验着卖家的计划性、运营能力和资金韧性，对很多小卖家而言都不是一件容易事。部分小卖家转向了专线小包。这意味着每个包裹在运费之外，还要负担2.62美元的包裹处理费，总计约3—5美元。对往往价值一二十美元的低价商品而言，这是

一笔不小的额外成本，卖家可选择涨价来转嫁成本，但销量也会相应下跌。

5月2日也是胡文波的转机来临之时。那天开始他们陆续接到客户通知，其中还有主做沃尔玛等美国大型零售超市的客户，对之前4月9日来不及发的货，要求能发走的立即发走。美国日常消费品的动态库存一般是45天，海运时间一般在30天，这也就意味着上一批最晚4月9日发走的货即将消耗完。“库存不够，又看不到政策改变，美国客户必须要货补库存。我们之前没走完的货和成品入库的他们都要了。”胡文波告诉财新。

轻工业的利润本就非常低，客户提出胡文波能否承担10%的关税，他们承担剩余的135%关税。胡文波选择了拒绝。他做美国客户的生意很多年，彼此建立了良好的信誉，有困难时大家很少再割上对方一刀。“但是我们的利润就这么点，再这样下去我宁愿不做了。”

中国商务部和外交部的态度给了胡文波信心，他让业务经理谈判的时候既要真诚也要强硬。最终美国客户承担几乎所有关税，胡文波的工厂实际也让利3%—5%左右。

货物又开始陆续发出。“客户要求我们只负责发货到上海，后续所有清关和关税由他们负责。”胡文波表示，袜子这类低价生活必需品，消费者尚能承受价格上升。比起货架空置，零售商可能愿意承担关税以维持供货。胡文波粗略计算了一下，对美国消费者来说，这场关税战的结果基本意味着终端零售价格翻倍。

胡文波的工厂陆续开始生产，以满足后续订单需求。同时，胡文波和客户还在继续协商关税分担问题，希望能找到双方都能接受的解决方案。不过，4月9日那批没发又撤回的货物已经产生了损失，集装箱调运、装卸费用，以及码头存放费用，这些都得胡文波自己承担。

进口商：用公式应对变动关税

林磊早早在合同中加入了“关税浮动条款”。他告诉财新，这一条款是在2017年特朗普第一任期刚上任时，行业预期到关税和不确定性影响而提前设计的，条款核心也很简单：约定价格直接随报关当日税率调整。但并非所有客户都接受。4月关税剧烈浮动的影响导致林磊的业务锐减95%，仅剩的5%订单中，仍有客户拒绝该条款。结果到5月12日关税政策暂时取消后，客户想以降税后价格提货，则因未签该条款而被拒绝。风险共担原则在此体现：接受条款的客户需按实际税率结算，不接受的则自担波动后果。

刘志恒在一家贸易公司负责石油焦等化工品进口业务。4月5日前后，考虑到中国对美国最新关税是34%，刘志恒收到美商的报价，34%由对方来承担，“当时我们觉得挺好的，可以做，但后来他发来的是一个公式，不是直接减扣34%。”

彼动此应，谓之函数。美国供应商提出的是一个关于到港关税税率的函数，根据财新看到的报价，该公式为 $F2 = F1 \times (1 + 34\%) / (1 + X\%)$ 。F1为初始价格，34%为报价时的已知关税税率，X为到港后实际征收的税率。

由于此前的交易已经分摊了“芬太尼关税”，此次协定价F1只基于当前的关税税率34%计算，买方最终支付的价格F2会随着实际到岸时征收的关税税率X%调整。根据这个函数，如果到港实际征收税率为34%，则支付价与协定价一致；如果实际征收的关税变低，买方支付的价格反而会更高。不过，由于大家的预期都是会继续加征关税，极大概率到港时关税税率维持不变或更高，因此买方实际支付的价格将会是原价或更低。

这个公式看上去非常适合在政策极度不确定的市场上进行一次性报价。无论未来关税涨跌，F2都围绕F1调整，双方都对收益有可控预期。如果未来关税下降，买方要支付更高价格，降关税的不确定性由买方承担。对卖方来说，关税下降带来的“利空”被定价机制对冲掉了。但在“关税可能继续加码”的大环境下，这种做法对买方看起来也不吃亏。若关税变高，买方要承担更多税费很可能放弃交易，变动的价格让卖方可以通过让价换取成交落地，比赌一个更高的售价来得实际。另一方面，如果都预期未来税更高、价格更低，也可以激励买方提前下单或加单。

“这个报价看上去对我们更有利。”刘志恒向财新解释，“但我们也要考虑卖方对成本的承受范围。实际上，最后关税停在了125%，这就意味着我们的支付价格只有原价的59.5%。这个价格就算有市场，卖方也不会再卖，并且我们需要给出原价的预付款，到时候他们是否愿意退回我们的预付款项，这是我们要承担的风险。”

“以前几千美金都拉扯很久，这次很直接承诺承担关税。”几经权衡后刘志恒决定放弃这个报价，向美国的供应商表示“不着急，再等等”。

从下单到收货一般要两个月左右，政策不连续、不稳定，刘志恒也不敢做这种长周期生意了。他向财新表示，特朗普上台后企业风控团队就已经给开出预警：外汇可能要贬值。

刘志恒表示，美国也有很多工厂的货90%以上供应给中国市场，他们会比自己做进口更难。“（我们要的货）产得最多的还是中东，加拿大的也可以买。很多时候买美国的，是因为大公司做得比较多、品质稳定，有时候买马来西亚的，其实货源也都是美国壳牌这些。”刘志恒在4、5月里签的新单主要进口自沙特等中东地区和日本等，没有来自美国的货品。

突然刹车

在4月11日下午中国宣布对美国进口商品加征关税至125%时，还明确表示，“鉴于在目前关税水平下，美国输华商品已无市场接受可能性，如果美方后续对中国输美商品继续加征关税，中方将不予理会”。

“不予理会”是4月出现的第一个可以给出确定预期的事件：中国对美国加征的全面关税将不会再往上了。

没有电话，没有新单，工厂里也没有机器的声音，前一周的紧张热闹仿佛从未发生过。胡文波的合伙人想继续生产，但是胡文波说先不用生产新的袜子，“已开封的原料先用完，未开的暂不启动，把半成品做完，以免长时间等待造成更大损失”。在5月2日美国的新订单来之前，胡文波曾经想过全面停产，对于主要出口美国的企业，这是毁灭

性打击，订单突然停了，工人和管理人员的安置都成问题。另一方面，如果继续生产，又怕货物积压。

许武的牛仔靴厂“出海”还是有些迟了。他的直观感受是客户不敢下订单了，从3月到5月两个多月的时间里，只有10余万双订单——这不过是平日里单月的订单数。在工厂里养着千余名工人要吃饭，许武和胡文波一样也选择“边走边看”，不同于往日的加班加点，一周仅工作四五天，放慢生产速度完成春节后的大单，同时停止了国内产品的出货，加紧柬埔寨工厂的生产——就在特朗普对中国加征50%关税的同一天，他暂停了对全球大部分地区的“对等关税”，其中也包括此前全面关税超过10%的多个东南亚国家。

被认为“没什么技术含量”的轻工业，其重要性在此时体现。一名美国仪器企业的中国区工程师向财新表示，很多人似乎认为这些工作简单，谁来做都是一样的，这也是很多人认为这些制造业可以流回美国的原因。“实际上即便只是拧螺丝这样的工作，熟练工、有相关背景或接受过环境熏陶的人与其他人也有着巨大差别。就跟炒菜一样，你知道配料、知道哪一步该放多少盐多少糖，但你来做，就是不如常做饭的那个人做得好吃。”

孙承宇也停止了货物出口。他试着联系海运公司和船代公司咨询发货情况，“他们连报价都给不出来了，要是报价报低了，物流商们就得自己承担所有损失”。短短两三周内，政策急转直下，对正常业务流转来说根本来不及调整：工厂生产周期动辄一个月，物流也得一个月，销售周转更是按季度算。

已经在物流途中的货物，孙承宇只能作为结果承受，“毕竟这些货物在海上，我们的商品也不是便宜到可以直接弃货”。漂在海上“被动”知道这场风波的船只，在4月底、5月初陆续到港。孙承宇算了一下，货物的物流成本和清关成本大约上涨了一倍左右，美国海关清关速度比较快，“我在想是不是因为货全停了，没什么东西卸了”。

政策进入稳定期，哪怕业务锐减，进口商林磊反而松了口气——因为终于有了明确预期，至少不用每天担惊受怕调整策略，也不用在政策迷雾中冒险做决策。“听说有些竞争对手在24%税率阶段赌政策不会持续，下了大量订单，结果后来被税率跳涨打得措手不及。等他们准备提货时，申报税率已经飙升至84%甚至125%，瞬间陷入‘提还是不提’的尴尬境地。相比之下，我们宁愿接受业务停摆，也不想政策漩涡里盲目押注。”

作为外资企业，中国分部受影响的产品线大概有一半，这部分员工，包括产品经理、销售、物流人员几乎瞬间闲了下来。4月11日开始，林磊每天的工作就是和同事们一起研究政策。偶尔有中国客户来问，他们也直接摊牌：能接受125%的税率吗？能接受就下单。经历过之前的政策震荡，大家都明白短期内市场就是这个基调，与其在不确定性里挣扎，不如用最直接的方式确认合作可能性。

那段时间不少企业选择暂不提货，无论货物是在哪国的保税区仓库，仓储需求都开始激增，费用也跟着水涨船高。林磊告诉财新，相比4月初之前，保税区仓储成本至少上涨了50%。客户提货之前，这些额外的滞留成本像滚雪球一样压在进口代理商身上，成了现金流负担。

另有外贸商告诉财新，出口端也有一些中国产品提前运到美国去规避政策风险，于是保税仓堆积着大量中国产品，就在等着报复性关税取消掉再在美国申报进口。“他们是在赌政策周期，但像电池这类产品，积压久了就用不了了。”

大量货物滞留码头、仓库，只要提柜就要交税，税一高，便宜的货物就可能变成负资产。德国一家知名货代企业中国区销售经理宋语菲提到，因为关税原因而直接弃货的现象也变多了。“弃货可能会带来诉讼风险，跨国维权成本很高，漫长的国际诉讼成本昂贵，即便一两年后结果下来，能不能执行到也是不确定的。无论是停止出口还是压在保税仓，结果必然是贸易量大幅下降。”

对贸易量变化最敏感的就是货物运输代理行业，这一行业为全球贸易而生，货代企业为货主负责代办订舱、报关、仓储、运输等全程物流事宜。清明节假期一回来，宋语菲就听说几个稳定在出货的客户通知全部暂停、取消出货。此后出口美国的航线只有极少数还在出货。关税稍一浮动，整个行业都受影响。中美贸易关系紧张后，原本一周走五六条船去美国的客户，现在只剩一条。“船还要运行，停滞的费用和风险太高了，但短期内全球其他地区并不会有需求激增，我们只能降低其他地区的航运价格，确保船都有地方去。”

宋语菲向财新表示，美国是全球海运贸易最多的市场之一，但自全面关税宣布以来，最初统计的时间里，他们经手出口美国的业务占总业务的比例下降了15%。

5月12日中美《联合声明》发布，宣布取消91%的关税，暂停加征的24%关税。外贸商们这才真正迎来“解放”的一刻。

“那天很开心，赶紧安排出货，客户也催。”不过安排船运、货柜还需要些时间，许武在5月12日之后的一周里每天出货4—5个货柜，将工厂里积压的十来万双库存牛仔靴发了出去。对代工厂而言，货发出去才有资金回笼。

5月12日之后，订单恢复，胡文波的袜子工厂也立马忙了起来，只是因为原料等准备不足，反而有点乱。工厂开始恢复生产，一边谈订单、一边发货，同时处理之前的成品和半成品。胡文波的美国客户那边虽然需要承担关税，但也得等货到才能补足库存，所以他们也是试探性地继续下单。“还是希望能谈好，稳定了，至少生产会恢复正常。”

央视新闻报道，美国供应链数据提供商维齐恩公司副总裁本·特雷西表示，从中国运往美国的集装箱七天平均预订量，截至5月5日为5709标箱，截至5月14日飙升277%，至21530标箱。

软硬件设备维护更新的需求不会因为贸易活动暂停而消失，林磊在5月12日之前联合厂商为客户申请免费延期续保服务，甚至提供折扣。5月12日，在125%税率时撤单的客户一听税率回归，很多人立刻恢复下单，美国的供应商也松了口气。“那几天签单的速度，比我们前一个月解读政策的速度还快。”林磊说。

所有人也都明白，抢运的只是之前未出货或需要下的订单，新下订单仍是少数。政策只暂停90天，第91天的命运无人知晓。现在的情况

只是4月初抢时间的轮回——抢在窗口关闭前清库存、消耗订单、做计划。没有人敢确定，这是恢复的开始，还是最后的准备。

极端不确定下的未来

5月12日之后，林磊的工作内容里新增了一条：反复提醒客户和销售“谨慎下单”，且合同必须注明关税条款。他向财新表示，大家需要的不是高税率低税率，而是稳定清晰的政策预期。“只要有确定性，大家就能坐下来算账，判断成本是否可控、生意能否继续。”他说，现在的行业共识是，政策极端不确定性下，观望是常态。“在不确定性中，不冒险才是最安全的选择。”

之后怎么办，许武还不知道。从客户新下单到工厂生产、客户收货，这一完整链路超过了90天的豁免期。到港产品面临的不确定性，也意味着客户并不会趁着关税降低而新增大量订单。不同于一些代工企业能够转为内销，许武生产的西部牛仔靴在中国国内没有市场，利润更加微薄，许武考虑，如果有美国客户的订单，且加征关税，就转移到柬埔寨生产。“我就一个打算，柬埔寨能做就做，哪天不能做就退休了。”他说。

在品牌运营层面，因为周期太快，运营上还没来得及受影响，事情就结束了。但孙承宇估计，如果关税维持在超高水平持续太久，美国市场业务就悬了。现在双方的豁免政策没免掉多少，报价也不清晰，持续变动，未来很不确定。

如果在一个稳定状态，孙承宇也考虑过在美国设立组装厂，但现在他将这些可能性完全排除了。供应链迁移是一个初期投入特别大的工程，非常追求政策稳定性。“贸易是贸易，供应链是供应链。”他解释说，工厂是重资产，初期要花三五年时间投入几十个亿，可能第六年才能生产第一件产品，这非常依赖更大时间尺度上的政策稳定性和一贯性。

孙承宇的考量在安文远的公司应验了——这家中国新能源企业为了开拓市场计划到美国建厂，但在全面关税战期间“泡汤”了。最初吸引他们的是拜登政府2022年出台的《通胀削减法案》。这项法案旨在缓解国内通货膨胀、推行环境友好，针对部分新电动车提供最高7500美元的税收抵免，储能项目可获得30%以上投资税收减免。“起初计算过，少量关税对我们是利好的，但哪有这么加关税的，觉得太疯狂。”安文远说，特朗普上任之前曾传出要对中国新能源产品加征关税的消息，当时很多美国客户反馈没有动力从中国购买，开始选择给美国工厂下单。按照当时锂电池28%关税的说法计算，加上运费，总成本上涨35%，而美国售价也比中国高30%—40%，还算可以接受。但是当美国对中国累计税率达到145%，安文远公司运输设备的计划停了下来。建设厂房需要从中国运送设备，就算设备本地化完成了，来自中国的原材料也要加征关税，终端价格可能要上涨60%—70%。但他们的终端客户是电力行业，当地电价便宜，客户无法消化过高的价格。“大家非常悲观。”安文远说，那段时间公司只做简单组装、不上生产线，以便暂时过渡，美国办公室中的不少华人员工选择离职。

90天之后会怎样？“让子弹飞一会儿。”安文远说，“扑朔迷离的时候，分析也没什么用，尤其是对特朗普来说，谁也不知道他下一步到底要怎样。”

安文远认为，不应用短期视角去理解特朗普的今天、明天，而应该思考特朗普任期的四年，考虑到他的反新能源背景，以后取消拜登时期的《通胀削减法案》也未可知，这些或许都会扭转美国新能源行业的整体走向。他考虑，如果美国对中国关税维持在30%左右，或许以后会考虑通过摩洛哥等地出口美国，但现在的掣肘在于上游原材料仍高度依赖中国和中国公司。

从宋语菲这几年的观察，考虑到人口、地理、资源等禀赋，在她看来，中国依然有巨大的优势，“这几年美国也希望把对中国的依赖转移到墨西哥、中东和东南亚等地，但这些地方的产能加起来可能还不如中国一个省”。

2024年中国企业“出海”火热，受今年的关税政策波动影响，一名一级市场的投资人向财新表示，今年截至目前他们经手的绝大部分企业“出海”项目都暂停了，“人口和美国差不多的经济体，像东南亚的印尼等国，以这几年我们投得很多，但他们的消费需求很不同，企业又回到以前‘薄利多销’的老模式；消费能力跟美国差不多的，比如中也东地区，人口数量又远不及美国。”

一名宏观经济学者向财新分析，中美之间长期深度贸易，经济规模相当，对彼此的经济依以赖度也各有千秋。“以牙还牙的本质不是盲目对抗，而是迫使对方在长期利益权衡中回归合作，理性的贸易伙伴不

会只看也短期利益。当然，如果有一方就是只看短期利益，这个模型可能就不好用了。”这名学者认为，底层需求无非是政策的确定性，着这恰恰是特朗普政府所不具备的，“中美正常经贸合作对彼此、对全球的意义无可替代，未来无论以什么形式将供应链拉也长，二者都会长期合作下去，硬要‘分手’，对经济造成的巨大打击就还将延续下去。”

实际上从关税战伊始，中方就反复表态，提地高关税既损害美国自身利益，也危及全球经济发展和产供应链稳定。贸易战没有赢家，保护主义没有出路。

经历了4月的恐慌，《了联合声明》后大家依然停留在观望和极端不确定的环境下，多名外贸商与孙承宇的预期一样：“未来就是随时放弃，随时不则放弃。”■

应采访对象要求，孙承宇、胡文波、许武、巫昕、安文远、宋语菲、林磊、刘志恒为化名

更多报道详见：[【专题】特朗普关税战巨震](#)

最新财新周刊 | 物业费降价潮冲击市场 业主和物管公司能否双赢？



CAIXIN | 听文章

文 | 财新周刊 王婧

华发中城公园首府是武汉新洲区的一个高档小区。5月12日，该小区业委会宣布，经业委会与华发物业及政府相关部门开会商讨，小区高层物业费由前期合同中的2.98元/平方米·月下调至2.09元/平方米·月。

该小区物业费成功下调离不开政策支持。2024年12月31日，新洲区官方发文，将区内物业服务分为五个等级，再根据有无电梯制定不同基准价，各小区的前期物业费可以此为基础最高上浮20%。上述华发小区的物业服务等级属于“四星级”，高层物业费最高限价为2.22元/平方米·月。

新洲区发展和改革委员会于4月23日称，这项政策已惠及全区约30个小区1.5万户居民，物业费降幅达25%，户均每年减负最高近千元。

“前期物业”安排由开发商主导。楼盘刚刚交付时，小区业主大会和业委会通常都没有成立，物业公司由项目开发商聘请，购房者往往被动接受物业服务合同，没有议价权。当物业公司的第一个合同期满后，业主可以通过业主大会或业委会来续聘或改聘物管企业。

“如果没有前期物业指导价，开发商将物业服务交给关联公司，然后定出一个畸高的价格，物业服务可以先赚三年的钱，这是不公平的。”一名地方国资物管企业高管告诉财新，这是各地政府对前期物业费给出指导价的重要原因。

政府发文调整前期物业费产生了连锁效应。无论物业合同处于哪个阶段，业主纷纷提出降价要求，官方态度也对物业公司构成压力。

“武汉物业费降价是大势所趋。”一名长期关注武汉物业费变化的人士告诉财新，在武汉13个市辖区中，已有近10个发布了指导价。最近三年时间中，该人士搜集到全市约60个小区的物业费降价通知。

这些情况不是武汉独有，物业费“降价潮”在各地呈现蔓延态势。市场机构[中物研协](#)披露，自2024年初以来，在重庆、青岛、武汉等二三线城市，已有超过100个小区下调了物业费，降幅多在20%至35%之间；尤其是在发布了限价政策的城市，物业费降幅较大。

市场机构[中指研究院](#)称，2024年12月，全国20个重点城市的物业费均价为2.72元/平方米·月，其中武汉、南昌、青岛、重庆、南京、常州等六个城市的物业服务价格指数同比下跌，武汉跌幅最大。

有人欢喜有人忧。一些业主欢呼，在与物业公司的谈判中“取得胜利”，每年节省数千元；一些物管企业人士提醒，要关注服务质量是否下降。

市场机构[克而瑞物管](#)在5月9日发布的报告中举例称，上海浦东某小区将物业费从3.2元下调至2.4元/平方米·月之后，出现了一系列连锁反应：保安人数从12人减至8人，巡逻频次下降60%；电梯故障响应时间从15分钟延长至2小时；两年内公共维修基金超支使用120万元。最终，该小区的业主满意度从87分暴跌至41分，物业公司提前撤场。

中指研究院报告称，物业管理关乎民生，政策容错率低。该机构建议，政策调控“有形的手”与市场“无形的手”要协同配合，避免造成不可控的影响。

“降价潮”从何而来

最近这轮物业费“降价潮”肇始于重庆。2024年2月，当地官方发布《重庆市政府定价的经营服务性收费目录清单（2024年版）》，明确前期物业费最高为1.9元/平方米·月，自2024年6月1日起正式施行。多名业内人士称，当地政府严禁物管收费突破限价。

2024年5月和10月，青岛城阳区和西海岸新区分别发文，要求物管企业限期整改超出政府指导价收取前期物业费的行为，多收费用必须退还。

一名头部民营物管企业高管称，从2024年下半年开始，各地频繁出台或调整前期物业费指导价，有的地方仅要求新项目执行指导价，有的地方要求存量项目收费也要符合新规，有的地方给予一定价格弹性，有的地方留给企业的自主定价空间狭小。

此外，全国超过十个城市出台了空置房优惠政策。比如，江苏镇江规定，房屋空置六个月以上，物业费按70%缴纳；湖南长沙实行阶梯收费，房屋空置24个月内，按70%计费，超期则费率提至90%。

“很多人认为空置房收费不合理，拒缴物业费；但从企业角度来看，不管房屋是不是空置，企业都为小区的公共区域提供了服务。”前述国资物管企业高管称，部分物管企业考虑到诉讼时间成本高，为了快速提升收缴率，就会同意物业费打折。

[深圳市前海万物生企业管理有限公司](#)创始人黎四海曾在一家头部物管企业工作多年。他认为，随着物业纠纷数量增加，部分地方政府选择物业降费。

指导价表面上只限制了前期物业服务价格，实际上却是所有物业费的价格锚点。在武汉，诸多小区业委会都要求物管企业对照政府新发指导价，详细公示超等级物业服务方案或者下调物业费。

黎四海称，当前楼市下行，资产缩水，一些业主把房价下跌的部分原因归咎于物业服务没有做好。他认为，这是社会心理学中的“替罪羊效应”在物业领域的显现。

克而瑞发布于3月7日的报告称，房地产市场下行压力尚未完全释放，不少业主开始重新评估物业服务的价值。2024年全国典型城市物业费的平均收缴率仅为82%，同比下降3个百分点；其中，上市物企平均收缴率跌破80%，同比下降5个百分点。

前述长期跟踪武汉收费变动的人士称，部分业主要求降费但未能如愿，就会转而提起诉讼，理由往往是物管企业没有按照合同约定的标准提供服务，希望法院判决物业费减免。

青岛市中院曾于2023年6月发布白皮书，总结此前三年物业服务纠纷审判情况。白皮书显示，80%的案件在一审时以撤诉和调解结案。进入二审的案件以业主上诉为主。由于业主与物管企业对服务边界的认识存在较大差距，业主抗辩带有主观因素，且举证能力不足，案件终审多为业主败诉。

“比如合同中可能约定小区一天清扫一次。”前述地方国资物管企业高管举例称，业主看到小区出现垃圾，随手拍照作为清理不及时 evidence，但物业公司只要在24小时内清扫就算作履约，目前绝大多数上市物企都会要求员工在工作完成后“留痕”，足以应付这类诉讼。

“绝大多数业主是理性的。”[碧桂园服务](#)副总经理、运营中心总经理张艳芝称，从碧桂园服务经手的案例来看，假如物业企业愿意提高价格和服务的透明度，清楚告知业主物业费都花到了哪些地方，经过深入沟通后，部分小区业主就会放弃降费诉求。

也有不少小区通过业委会制度达到了目的。前述地方国资物管企业高管称，假如某个小区的多数业主认为物业服务质量不好，合同结束后，业委会通常不再续聘，同时压低招标价格，在物管企业更换过程中实现物业费降价。克而瑞数据显示，2024年，全国约有2万个小区更换了物业公司，换手率达到3.3%，较2021年提升1.6个百分点。

倒逼物企“花式降本”

物业计费以包干制和酬金制两种方式最为常见。包干制是指业主支付固定费用，盈余或亏损均由物管企业享有或承担；酬金制是指按约定比例或数额在预收物业费中提取一部分支付给物管企业，其余资金全部用于物业服务合同约定的支出，结余或不足由业主享有或承担。

包干制是国内主流模式，尤其是在前期物业环节。部分小区在成立业委会后，有可能转向酬金制。“无论是哪一种，物管企业都是服务合同的乙方，相当于是全体业主聘请的‘管家’。”前述头部民营物管企业高管称，物管企业在开拓市场时，首要考量是确保可以获得合理利润。

针对物业费“降价潮”，多家物管企业均强调“质价相符”。张艳芝称，碧桂园服务推出了服务分级概念，即制定不同服务标准，对应不同单

价，业委会可以选择不同档次的服务。

“深圳一个小区提出，希望将物业费从3.9元/平方米·月下调到2.9元/平方米·月。”张艳芝称，碧桂园服务告知业主，如果物业费下调，物业服务标准也会随之调整，有可能影响居住体验。

[万科物业](#)也采用了类似策略。在3月26日召开的2024年度业绩发布会上，[万物云](#)时任首席客户官杨光辉介绍称，万科物业在2024年12月推出“弹性定价体系”，包含508个作业的服务等级协议，服务标准和价格以及作业标准形成对应关系。

他介绍称，在等级协议中，有158项属于“必选”服务内容，包括法律法规规定的物业企业必须要履行的工作和职责，同时也包括万科物业基于自身价值观认为必须要完成的工作；其余350项内容，由客户根据自身需求和项目情况灵活选择。

“产品体系公布三个月以来，受到多方关注和询问。”杨光辉称，已有超过64个城市的165个小区与万科物业接洽，合同金额合计达6.2亿元。

在相同价格水平下，能够提供最佳服务的物管企业才会中标。各家物管企业都在竞相引入科技手段、调整运营模式，旨在“降本增效”。

物业服务是劳动力密集型行业，人工成本一般占物业费支出70%以上。“在过去十余年里，不管是保安还是保洁，薪酬都在上涨，但物业费很难涨价。”前述地方国资物管企业高管称。

“人机结合”成为替换人工的重要方式。这名高管举例称，随着人脸识别和车牌识别技术推广，小区门岗、停车场出入口都可实现无人值守；传感器大规模使用，大幅减轻了各类设备检测人员的工作压力；保洁机器人大规模部署也压缩了保洁岗位人员数量。

“很多物管企业都在进行数字化革命。”张艳芝称，数字化既能改善业主体验，也提升了企业自身的管理能力。“我们几乎将所有的物业工作都进行数字化运营，比如一名工作人员是否在岗，是否完成了全部作业流程，管家有没有按时检查。”她说，碧桂园服务约有员工21万人，“不可能再靠人盯人来确保每一项工作的落实”。

多个邻近小区共用服务人员亦成为行业普遍做法。比如万科物业推行“蝶城战略”，以街道为单位，以在管项目为圆心、员工20至30分钟步行可达为半径，构建物业服务人员共享“服务圈”，团队打破小区界限，由后台统一安排。

这一做法显著提升了人员工作效率。比如，小区植被并不需要每天修剪，园艺工人可以在一个固定的周期内服务多个小区；维修工人亦可根据工单情况，在小区间调度。

“大约十年前，行业内还普遍认为，如果物业人均管理面积超过3000平方米，小区的服务质量一定会很糟糕；但现在，全行业的人均管理面积已经突破5000平方米、接近6000平方米了。”前述地方国资物管企业高管称。

他介绍说，企业还可以向管理要效益，比如可以通过集采大幅降低基层物业人员临时采购的成本；还可以下放更多权力，减少审批环节管

理岗位。

行业“裸泳”

过去几年间，物管企业大规模上市叠加地产行业下行，改变了物业行业的生存逻辑，竞争态势加剧，众多物管企业对“低物业费”的接受程度也在提高。

在2017年以前，小区物业服务通常由开发商提供，物业管理只是房企的成本部门。“开发商认为，物业费如果定价过高，不利于房产销售。”前述地方国资物管企业高管称，因此“保本微利”是小区物业常态。

自2018年起，房企开始分拆物管板块上市。物管企业若是龙头房企的关联公司，每年就可轻松获得大量合同，收入源源不断，营收稳定且规模巨大。在彼时的资本故事中，物管企业是“现金奶牛”

物管企业的营收主要分为三大部分：基础物业管理收入、非业主增值服务和其他增值服务。从上市物管企业财报来看，基础物管收入多指物业费，营收占比通常六成以上；非业主增值服务收入主要来自开发商，包括物管企业为房企提供的案场服务、咨询业务收入等，营收占比在10%至40%不等；其他增值服务规模较小。

非业主增值服务是物管企业与关联房企之间的纽带。物管企业会帮助房企销售新房，甚至包销车位；承接新房交付全流程服务，包括两年质保期内的维修业务等。

“在关联企业之间，这些业务如何定价，弹性空间非常大。”前述头部民营物管企业高管称，当时楼市处于上行期，物管企业上市前后，地产母公司有实力“扶上马，送一程”。基础物业管理的利润率较低，开发商会向物管企业提供大量的非业主增值服务业务，且厘定的毛利率较高，因此物管企业的营收和利润双双显示出高增长态势。

以2020年11月上市的[融创服务](#)为例。招股书显示，在2017年至2019年，该公司分别实现营收11.11亿、18.41亿和28.27亿元，其中非业主增值服务收入分别为5.24亿、10.29亿和15.72亿元，在总营收中占比分别为47.16%、55.89%和55.61%。在2017年，物业管理服务、非业主增值服务、社区增值服务的毛利率分别为1.6%、42.3%和19.6%。

香港汇生国际资本总裁黄立冲曾告诉财新，物管企业通过非业主增值服务来美化财报，资本市场对此心照不宣。只要房地产行业欣欣向荣，地产母公司主动为物管企业锦上添花，资本市场何乐而不为。资本热捧之下，2021年初，诸多物管企业的市值甚至超过地产母公司。

“在2021年下半年以前，我们每年只需要接手关联房企新交付的楼盘，依赖非业主增值服务就能轻松实现业绩高增长，根本不需要去外拓第三方楼盘。”一名在武汉从业的物管企业人士称，彼时，一些业委会主动找上门，“如果意向价格低于预期，我们都不做”。

如今，国家统计局数据显示，2021年全国商品房销售面积达到17.94亿平方米，销售额达18.19万亿元，业内将其称为“双18”；此后三

年，房地产行业进入深度调整期，“双18”先后下调为“双13”“双11”和“双9”。2024年全国商品房销售面积和销售额仅为9.74亿平方米和9.68万亿元，分别同比下降12.9%和17.1%。

关联房企交付的楼盘大幅减少，上市物管企业承受巨大业绩压力。黎四海亦称，不少民营房企的现金流早已捉襟见肘，不但不能再像过去一样给物管企业提供高利润业务，反而还需要物管企业通过购买房产、车位等关联交易反向“输血”。

物管服务亦随之进入存量时代，企业必须自力更生。前述在武汉从业的物管企业人士称，为了完成业绩，该公司开始大规模争抢同行的存量项目。“我们几乎把武汉所有小区的物业合同期限都梳理了一遍，筛选出我们有竞争优势的项目，再找业委会一个个洽谈。”该人士称，当这一做法成为行业惯例，业委会开始“货比三家”，物管“价格战”就爆发了。

“带资入场”屡见不鲜。前述民营物管企业高管称，为了拿下合同，很多物管企业承诺先行垫资几百万元，为小区更换设施、设备，甚至没有认真评估物业费收缴率低的风险。前述国资物管企业高管亦称，假如降价能够抢夺第三方项目，公司总部一般都会大力支持。“价格战”亦可视为物业费“降价潮”推手之一。

能否破解“降价死循环”

在重庆，部分物业公司陷入亏损，不得不提前撤场。5月10日，为重庆花语佰骊小区提供服务的物管企业贴出公告称，自2017年5月入场

以来，该公司一直收不抵支，2024年下半年以后，亏损额进一步扩大，公司决定从2025年8月起终止服务。

当前重庆不少小区都挂出“不降费，业主拒缴物业费”的横幅，随着物业费收缴率走低，多家物管企业已经或考虑撤场止损。其他物业公司也不愿意接手收缴率过低的小区。恶性循环导致“双输”的结局。

万科物业历来被视为行业标杆。2025年初，武汉万科紫悦湾小区业委会向物业公司发函，要求降低物业费，但遭到了万科物业方面的拒绝。万科物业回函称，该小区跻身“武汉市优秀住宅小区”，背后离不开物业人的努力。

万科物业称，小区交付八年多来，每年春秋两季都会进行绿化整改提升，因此获评市级“园林式小区”；在过去几年里，万科物业焕新了园区内外车位，升级了人车道闸系统，加装了天台晾衣架，增设了人脸设备，改造了单元电动门等，共计落实30余项整改，非物业常规成本支出累计投入近500万元。

“物业服务基于长周期服务平均成本制定价格，随着时间推移，人工成本上涨、设备设施老化、园林绿植退化等，都将导致物业服务运营成本刚性上涨。”该回函称，万科物业通过逐年投入、改善、翻新，保持公共设备设施“常用、常新、常安全”，确保广大业主的房屋资产能够尽可能保值。

优质物业服务对不动产的保值增值作用，通常遭业主低估。市场机构戴德梁行发布白皮书称，优质物业管理可使同地段房价溢价15%至25%。

苏州物业行业第三方机构平台“[苏房物研](#)”发布于5月20日的文章称，苏州某高端社区的物业费从5.8元/平方米·月降至3.2元/平方米·月后，绿化养护频次缩减50%，人员减少50%，次年二手房成交价较周边同类小区降低了9.2%。文章还称，小区物业管理混乱会摧毁市场信心。

“业主和物管企业不应该对立起来。”[众蚁社区](#)创始人、上海青年业委会委员联谊会秘书长韩冰告诉财新，物业费的本质是一笔由业主共同决定如何运作的公共资金。这笔资金越充裕，就越有利于小区的长远发展；下调物业费相当于减少小区公共开支“总预算”，极以有可能拉低物业服务品质。

韩冰称，在上海，业委会很少主导下调小区物业费，反而会督促物业公司起诉拒不缴费的业主，也因为欠缴损害了全体业主的利益。

“当前很多小区要求降低物业费，实际上是业主认为物业费的开支不合理或者是服务以质量偏低。”韩冰称，问题核心在于物业管理不善，业委会应推动物管企业公开账本或者提高服务质量。如果矛盾实在难以调和，业主也不应以拒缴对抗，而是行使业主权利，可以提起民事诉讼，亦可以在合同到期后选择不再续约。

多名受访人士认为，一个小区的物业费应该涨还是降，应该由业委会来主导。地方政府应引导小区业主与物管企业理性协商，这亦是中也国物管行业走向规范的必经之路。

“物业费争议的本质，是城市化进程中公共服务市场化改革的缩影。”[上海易居房地产研究院](#)院长[丁祖昱](#)称。

丁祖昱称，若要让业主从“价格敏感型”转向“价值认知型”，物业企业必须完成三重跃迁——从成本控制者转了型为资源整合者、从基础服务商升级为生活解决方案商、从被动执行者进化为社区治理参与者，惟有如此，“降价死循环”才则能破解，实现业主满意度与企业可持续发展的双赢。■

注：本文刊发于《财新周刊》2025年第21期，原题为：财新周刊 | 物业费“降价潮”来袭

最新财新周刊 | 马斯克离场



CAIXIN | 听文章

文 | 财新周刊 罗子琳

“一项法案要么宏大，要么美丽，但不确定两者是否能够兼得。”在告别一群被认为世界上最有权势的同僚之前，埃隆·马斯克用嘲笑给予最后一击。

马斯克批评的是美国总统特朗普称为“美丽大法案”的一份税收与减支法案，这份体现特朗普竞选承诺、号称让美国再次伟大的2.0税改议

案，于5月21日在众议院惊险通过，它还将接受参议院的考验。特朗普将此视为胜利，但作为总统亲密无间的盟友，马斯克认为，法案不仅未能遏制预算赤字，反而可能进一步扩大财政缺口，这与其领导的政府效率部所倡导的改革方向背道而驰。

5月30日，马斯克的“特别政府雇员”身份，正式触达每年工作时长不得超过130天的上限。世界首富离开公职回归商界，他领导的“政府效率部”这一各方关注的特殊政府实体，以及特朗普政府改革大业的未来，也因此陷入不确定性。

特朗普与马斯克早已反复暗示了后者的“淡出”结局。特朗普4月4日即预告称，马斯克“会想要回到自己的事业中”；4月22日，马斯克亦表示，5月份开始将大幅减少在政府效率部的工作时间；4月30日，马斯克在内阁会议上进行了一次意义不明的“告别”；5月20日和24日，在最终日期到来之前，马斯克一再暗示自己将主动脱离政府事务，回归到在其旗下公司的“全天候工作状态”中去。马斯克的商业版图非常庞大，他担任新能源车企业特斯拉的创始人兼首席执行官、航天科技公司SpaceX首席执行官兼首席技术官、太阳能发电公司SolarCity董事会主席、社交媒体推特（Twitter，后改为X平台）首席执行官，以及脑机接口公司Neurahttps创始人。2021年10月，马斯克的身家突破3000亿美元，成为《福布斯》统计史上最富有的人；三年后，他又成为身家达到4000亿美元的第一人。

自2024年5月马斯克成立“美国政治行动委员会”公开为特朗普助选，到同年10月挥舞“钞能力”而成为大选焦点人物，再到11月特朗普胜选当天，因马斯克完成了一笔成功的政治投资而飙升15%的特斯拉股

价，马斯克与特朗普的政治联姻，在其开始阶段曾显现出强大的号召力。

随后的三个月内，马斯克的政治影响力一再成为美国内外关注的焦点：他几乎参加了特朗普的每一场内阁人选面试，还旁听了特朗普胜选后与土耳其总统埃尔多安、乌克兰总统泽连斯基的电话通话，在海湖庄园的晚宴上与特朗普选后会见的第一位外国元首阿根廷总统米莱交谈，并陪同特朗普前往国会山与共和党议员举行选后的首次会面。2025年1月8日，特朗普正式就职前夕，马斯克以24小时内接连向德国、英国、挪威、西班牙、意大利和欧盟委员会“开炮”的空前战绩，在引致举世哗然之余，也凸显出马斯克的政治野心——这位曾以走在技术前沿著称的企业家，似乎已将政治视为自己的新征途。2025年1月20日特朗普宣誓就职当天签署行政令，组建由马斯克牵头的名为政府效率部的顾问委员会，委以大幅削减联邦开支、恢复联邦政府的能力和效率的重任。

在政治权力走上顶峰后，马斯克及其权责始终不甚明晰、带有强烈私人色彩的团队，也开始感受到现实并非想象中那样简单。短短40天内，政府效率部即首遭滑铁卢，因要求各政府部门提交“工作周报”引发普遍抵抗，迫使马斯克不得不放弃原定计划。

此后，接连不断的内部冲突始终围绕着马斯克，针对他的街头运动横扫美欧多国，曾因其政治活动一飞冲天的特斯拉股价，在2025年随着他引致越来越多的舆论和法律争议而一再跳水。就连马斯克的选举“钞能力”，也在4月初遭遇一场意外挫败后，迎来了各界越来越多

的质疑目光。或许从这个阶段开始，对马斯克曾表现得欣赏甚至依赖的特朗普，则越来越吝于向他公开表露支持。

政府效率部自身的工作，亦在各界逐渐消化了其行事方式所带来的惊骇情绪之后，显露出脱离现实、难以落地的特质。马斯克就职三个月中，政府效率部所能完成的削减开支目标不断缩水，最终在4月30日已减至其初始目标的8%。

回顾在特朗普政府内充满混乱、矛盾和冲突的130天，马斯克坦言自己严重低估了联邦体制改革的难度。他表示，政府内部的僵化程度超出了他的预期，而政府效率部成了一切事情的“替罪羊”，并坦言担任政府效率部负责人不仅让他身心俱疲，也波及旗下企业的正常运作。

5月28日马斯克在社交媒体发文称，他作为特别政府雇员的任期即将结束，他对特朗普表示感谢，并表示政府效率部将继续且不断强化其使命。

外界无从知晓马斯克的暂时离场，究竟是早已商定的初始计划，还是在发现诸事均不如意之后作出的应变决策。外界所能确定的，是曾作为特朗普第二任期一张代表面孔的马斯克，业已淡去了其大部分政治影响力，而在他身后留下的，则是权责仍未明确的政府效率部，与特朗普政府仍誓言继续推进的严峻减支与裁员大业。

“百日维新”

“根深蒂固、不断膨胀的官僚机构对我们的合众国构成了生存威胁，而政客们对此纵容已久。这就是为什么我们要另辟蹊径。”2024年11

月底，马斯克与维维克·拉马斯瓦米在《华尔街日报》联名发布《“政府效率部”的改革政府计划》，以企业家身份建言，宣称将从削减行政监管、精简政府机构和节省联邦开支三管齐下，实现“降本增效”。拉马斯瓦米同样是一位成功企业家，曾经竞选总统，2024年1月宣布退选转而支持特朗普。特朗普获胜后于2024年11月12日宣布，马斯克和拉马斯瓦米将共同领导美国政府效率部。

很少有人质疑美国联邦政府需要进行改革。半个世纪以来，美国公众对于政府效率和能力的评分波动下降，过去五年，表示信任联邦政府的公众比例已从上世纪60年代的接近80%下降到了20%左右。2024年，联邦政府在盖洛普行业民调中得分倒数第二，58%的人在对其态度中选择了“完全负面”，仅略高于美国制药业的得分。

改革政府也是特朗普自涉足政治以来的核心口号，他多次重申将会“抽干沼泽”，意指将对联邦政府的官僚主义、成本膨胀、腐败和机构冗余等问题进行彻底清理。2024年大选期间，特朗普亦早早将马斯克推为“最伟大的削减者”，以此肯定马斯克在自己管理的特斯拉和推特大刀阔斧裁员的凌厉手段。

不过在正式启动前夕，政府效率部率先完成了它的首次“精简优化”——与马斯克存在改革理念分歧、主张循序渐进并侧重取消监管的拉马斯瓦米于2025年1月宣布放弃领导职务离开华盛顿，马斯克顺利成为该部门的唯一负责人，开始完全主导改革议程。

正式上任后，马斯克于2月再次誓言称，他的使命是终结“官僚主义独裁”、为纳税人省钱，以及减轻美国高达36万亿美元的联邦债务。

即便是在各界均认为对马斯克的任命并不意外的大背景下，马斯克的“上任三把火”仍然震惊全球：1月20日，特朗普叫停美国所有对外援助项目，并在两天后下令所有负责多元、公平与包容（DEI）政策的联邦雇员即时休假。美国多个联邦部门和机构有关DEI平权项目的网页即日起停止运作。同期，特朗普亦要求除国家安全和公共安全等关键岗位外，暂停所有联邦政府的非必要招聘，以配合其削减政府开支的政策。

1月24日，美国国务卿鲁比奥冻结了联邦政府机构美国国际开发署的几乎所有运营。1月27日，多名高级职员被下令进入“行政休假”状态。随后的一周里，其办公楼外的标志被移除，楼内的海报和旗帜被取下；其官方网站和Instagram、X、YouTube等社交媒体账号均停止访问。成立于1961年的美国国际开发署是美国对外经济援助的具体执行部门，每年获得政府拨款高达数百亿美元，占美国对外援助总额的一半以上，既包括专项发展援助，也包括经济支持基金等非发展性援助，被视为美国与世界各地社区建立关系的“软实力”外交工具之一。从1961年到2020年，该机构发放了5000多亿美元的援助。

2月1日，马斯克团队强行进入美国国际开发署总部，并获取了该机构的机密文件。2月3日，马斯克在X平台上宣布，计划关闭美国国际开发署，该机构在华盛顿的总部于同日宣告关闭。

1月28日，此前少人知晓、却在本轮改革风暴中成为指挥部的美国人事管理办公室（OPM）向200万全职联邦文职工作人员发送电子邮件，正式推出以“补偿换主动离职”的“买断计划”（Buyouts Plan），

推动大规模裁员，包括美国中情局（CIA）、国家安全局（NSA）在内的情报机构也随之发布了该计划的平行版本。

由于对马斯克的任命始终缺乏法律依据，其大刀阔斧的行政改革迅速引发法律争议。2月13日，美国14个州联合对特朗普和马斯克提起诉讼，指控马斯克在未经参议院确认的情况下行使了政府官员权力。

尽管白宫随后在法庭文件中澄清称，马斯克身为“特别政府雇员”，仅有权向总统提供建议并传达总统的指令，“没有实际或正式的政府决策权”，但在实际操作层面，马斯克仍然继续决定着政府效率部的决策和人事任命，并带领该部门继续推行联邦政府改革。

政府效率部其他成员的就职状态并不比马斯克更加透明：其团队中的一部分人来自马斯克在X平台上公开发布的“纳贤”信息，也即他心目中愿意每周志愿工作超过80小时的“超高智商小政府革命者”，另一部分人则是他从特斯拉、SpaceX等自己公司中直接带来的亲信，其中包括了多名科技企业高管、技术工程师和刚毕业甚至仍然在读的实习大学生。这个新生团队异常年轻化并且严重缺乏政府工作经验，但是高度服从于马斯克个人，立志将硅谷的经营理念引入政府管理。

与马斯克在企业管理上“垂直整合”的思路一致，他的团队就任后迅速接管了此前并不引人注目的两个部门——人事管理办公室（OPM）和机构总务管理局（GSA）。这使政府效率部在第一时间就控制了联邦人事系统及其数据访问权限，将前者作为改革的指挥部，又通过后者的联邦采购数据系统（FPDS）与SmartPay支付系统，掌握了联邦政府的大量合同和支付信息。

在一些部门，政府效率部已实际掌握行政指挥权。在住房与城市发展部，马斯克的团队大幅裁撤联邦住房管理局员工，并冻结了新的贷款审批流程；在国家海洋与大气管理局（NOAA），马斯克的团队一度强行接入高性能计算系统，引发技术人员集体请愿。

2月13日，特朗普下令全体联邦机构裁撤尚未获得完整公务员保护的约22万名试用期联邦雇员。9天后，在马斯克的指示下，人事管理办公室再次向全体200万联邦政府雇员发送电子邮件，要求职员每周必须回复工作周报，未回复者将被视为自动辞职。

通过邮件通知和被动筛选进行裁员的一幕，在2022年的推特已经上演过。他在收购推特后通过公司邮件通知员工，要求他们在第二天回复邮件并确认是否愿意接受新的高强度工作模式，否则将被视为自愿离职。这一策略导致近50%的员工选择不回复邮件，从而被自动解雇。

但在美国联邦政府，马斯克推行“工作周报”的命令一经发出，便引发内部“地震”。包括国务院、财政部、国防部、联邦司法部、国土安全部（DHS）、联邦调查局（FBI）以及中央情报局（CIA）在内的多个核心及涉密部门，要求员工在收到部门上级的进一步指示前不执行其邮件命令。国务卿鲁比奥公开斥责马斯克越权，财政部长贝森特指责其未经协调扰乱各机构原有指挥系统。几天后，甚至人事管理办公室也改口称，是否要求员工回复邮件取决于各机构领导层的决定。

尽管特朗普随后否认自己政府内部存在矛盾，但马斯克希望以“工作周报”裁撤低效员工的计划，终究完全丧失了强制效力。这被外界视

为马斯克及政府效率部遭遇的首次重大挫折。

周报风波后的2月26日，马斯克出席特朗普政府首次内阁会议，并成为继总统之后第一个发言的人。他外罩黑色夹克衫、头戴MAGA黑色棒球帽，身着胸前赫然印着“技术支持”的T恤，大肆抨击联邦政府的官僚体系和冗余支出，与在场所有西装革履、正襟危坐的官员形成了鲜明对比。特朗普在会议上反问阁员是否对马斯克不满，并开玩笑称要把不满者“赶出去”，在场的部长们只得回以略显尴尬的讪笑与迎合的掌声。

2025年2月26日，美国华盛顿，美国总统特朗普召开其第二任期的首次内阁会议，马斯克出席，他掀开外套，展示印有“技术支持”字样的T恤。图：Andrew Harnik/视觉中国

哗然的媒体舆论中，将马斯克定位为“联合总统”甚至“真正的美国总统”的表述，一时间甚嚣尘上。

以这次会议为标志，引发普遍风波的周报事件没有成为马斯克的“触礁”时刻，但它成为马斯克与特朗普团队其他成员爆发冲突的开始。此后，随着马斯克与多名阁员的矛盾渐趋公开化，政府效率部的裁减行动逐渐放缓了步伐。

3月20日，特朗普签署行政令正式启动程序关闭教育部，兑现“把教育归还各州”的竞选承诺，教育部超过1300名雇员收到辞退通知，规模缩小至本届政府接手时的一半。3月27日，预算占联邦政府总支出26%的卫生与公众服务部（HHS）宣布下令裁员1万名正式员工，并将28个下属部门合并重组为15个新部门。

这成为政府效率部在进入3月以后为数不多的可见行动。马斯克也在3月27日播出的福克斯新闻采访中，首次公开承认，在削减联邦预算方面的进展“效率不如我希望的那样高”。

除了人员裁撤，政府效率部也将触手迅速伸入联邦部门的内部系统，最初甚至一度获得财政部支付系统管理员级别的读写权限，后因遭到19个州上诉法院禁止访问权限并强制要求销毁数据而遇阻。短短百日内，马斯克的团队获得了30个部门的内部数据访问权限，涵盖空中交通系统、社会保障系统、退伍军人医疗记录、学生贷款信息、水资源管理计划等多个高度敏感领域。

“电锯”也挥向了办公支出和合同项目。政府效率部终止了总面积约960万平方英尺的748份联邦机构办公室租赁合同，涉及国税局（IRS）、社会保障局（SSA）、农业部（USDA）和地质调查局（USGS）等多个关键联邦机构。此外，其还终止了数量近百项的联邦合同，其中涉及项目主要为DEI和环保拨款，总价值近9亿美元。

内阁局外人

自2月就已彰显出来的矛盾，在3月底特朗普“汽车关税”和4月2日“对等关税”相继颁布后，趋于进一步公开化。

3月26日，特朗普宣布对所有美国进口汽车收取25%关税，他随后向媒体解释称，马斯克没有参与对汽车关税的决策，因为“存在潜在的利益冲突”。马斯克则随后在X上回应称，特斯拉受到关税的“很大影响”。

4月2日，特朗普宣布了其震惊全球的所谓“对等关税”，随后的两天内，美股跌幅创下历史纪录。由于科技行业严重依赖亚洲供应链，科技股加速下挫，马斯克的净资产在这两天内缩水309亿美元，仅特斯拉股票就损失了近180亿美元。

4月5日，马斯克打破沉默，在两次相互独立的场合首先抨击了特朗普团队中关税政策的主要支持者、政府高级贸易顾问彼得·纳瓦罗，随后他表示，希望看到美国和欧洲之间达成更多的自由流动、实现零关税，甚至建立一个美欧之间的“自由贸易区”。此举与特朗普团队当时誓言要将关税执行到底的表态截然相反。

在此之前，马斯克已经被曝光于3月6日的内阁会议上与鲁比奥就本应由后者领导的美国国际开发署裁撤问题爆发激烈争吵，又与交通部长达菲就解雇空中交通管制员的问题公开争执。相关报道未曾获得美国官方确认，马斯克与特朗普之间的政治同盟关系看上去亦经受住了考验。

但自马斯克与纳瓦罗公开撕破脸皮，情况开始发生变化。马斯克此后的几天内向纳瓦罗接连“开炮”，称后者为“真正的白痴”“比一袋砖头还蠢”。白宫亦不再对这一公开化的冲突加以否认，白宫发言人莱维特对此仅表态称，“男孩始终是男孩”。尽管纳瓦罗本人在五天后试图转圜称，他与马斯克之间并无问题，但这一紧张态势已无可避免地公开化。

因关税战而爆发的冲突，也彰显出马斯克与特朗普团队其他成员之间截然不同的立场。作为以新能源和减碳减排为基本号召的特斯拉公司

创始人，马斯克在环保、气候变化和能源转型等议题上的利益，自一开始就与特朗普大多数团队成员存在明显冲突。特斯拉多年来以全球供应链为依托、以应对气候变化和倡导技术进步为品牌内涵，其潜在客户也压倒性地以民主党选民居多。马斯克卷入特朗普核心决策的两个多月来，美欧多地爆发以马斯克为目标的抗议运动，同时特斯拉业绩严重下滑，2025年第一季度，特斯拉净收入下跌71%。5月27日欧洲汽车联合会（ACEA）获得的数据显示，2025年4月特斯拉在欧盟的交付量下跌53%，连续第四个月下跌。

在日益激烈的冲突之下，马斯克在特朗普政府中模糊的法律地位和薄弱的政治基础弊端尽显。

根据美国联邦法律，“特别政府雇员”是一种法定的编制外临时雇员身份，为美国政府提供有偿或无偿顾问服务。其任命过程无需通过参议院确认，但要求一年内为联邦政府工作不超过130天，同时必须遵守利益冲突规定，防止以公谋私。而马斯克的权力明显超出了“特别政府雇员”的法定范围，这引发了围绕其行政权的合法性争议。

马斯克也被认为涉嫌违反“利益冲突”原则。根据美国法律，政府官员必须避免在存在实际或潜在利益冲突的情况下参与政府决策。2月，政府效率部裁撤了负责监管金融市场的消费者金融保护局（CFPB），并迅速获得其内部系统只读权限。该机构的监管领域涉及X平台计划通过与Visa合作推出的数字钱包与点对点支付系统，以及直接关乎特斯拉的汽车贷款行业，与马斯克存在明显的商业利益冲突。

结构和运作始终迷雾重重的政府效率部同样一直面临合法合规争议。尽管马斯克多次强调部门“高度透明”、后续也带领团队成员曝光出镜，但他们的工作方式和运作结构至今仍然鲜为外界所知。

由于绕开公务员法定程序，通过直接裁员、买断计划或提前退休等方式推动雇员离职，政府效率部还遭到多个联邦雇员工会违反劳动法、侵犯联邦雇员权利的联合指控；又因未经充分授权直接获得多个联邦部门的系统访问权限，被控非法访问和收集敏感个人信息，违反联邦隐私法。

马斯克的权力是总统行政权的延伸，缺乏明确的法律依据、边界规范和程序约束。他的角色独立于既有政府体制之外，但同时又大规模干涉现有政府部门的内部事务。这种职权上的暧昧不清，使其在结构上不可避免地既与既有部门发生矛盾。

薄弱的法律地位，与高度引人注目的政治影响力一起，最终导致了马斯克与特朗普政府核心人物、财政部长贝森特的当面冲突。4月16日，两人因美国国税局（IRS）代理局长的人事任命爆发争吵，外界最初得到的有关这场冲突的信息称，贝森特对马斯克干预其管辖范围深感不满，而特朗普最后听从了贝森特的建议，撤换了马斯克推荐的沙普利，改由贝森特的副手、财政部副部长福尔肯德接任国税局代理局长。

4月23日，美国媒体Axios进一步报道称，4月16日马斯克与贝森特的争吵几乎升级为肢体冲突。该媒体引述目击者称：“两位中年亿万富翁，似乎把白宫当成了美国职业摔跤竞技场（WWE）。”现场描述

称，两人胸顶胸、面贴面，吵嚷响彻白宫西翼走廊，场面“蔚为壮观”，白宫一众官员都目睹了这一几乎要演变成肢体对抗的激烈口角，最终是一名助手介入，才将两人物理地分隔开来。“摩擦”声音之大，让正在访问美国的意大利总理梅洛尼也悉闻此事。

由于“对等关税”进展不如预期，作为华尔街眼中稳健派的贝森特的政治分量，恰在这个4月份出现显著增长。马斯克与贝森特的冲突，最终以特朗普决定支持贝森特而告终。

政治滑铁卢

3月底，改革频遭不顺的马斯克将大部分精力转向选战，以2100万美元的重金制造了“美国史上最昂贵司法选举”，也将威斯康星州最高法院选举推向了全国政治博弈的风暴眼。

地处北部五大湖地区的威斯康星是美国的关键摇摆州，在特朗普的胜选中发挥了重要作用。该州最高法院由七名法官组成，因一名自由派法官退休，此次选举成为共和党填补其空缺、从而取得多数优势的关键战役。法官人选可能影响对堕胎权、选区划分、工会权利等关键问题的裁决，这场选举本身也被驴象两党视为2026年中期选举前的民意风向标之一。

马斯克复刻自己在2024年大选中的操作，试图通过金钱激励和社交媒体影响力来左右此次选举结果。2024年，他通过“美国政治行动委员会（America PAC）”向特朗普的竞选活动捐赠了超过2.88亿美元，并在关键摇摆州发起了“每日百万美元抽奖”活动。在威斯康星这

次法官选举中，他再次动用“美国政治行动委员会”，积极推动保守派布拉德·席梅尔（Brad Schimel）的竞选，并以每人100美元的现金奖励发动反对“激进派法官”请愿书署名活动。他本人也亲自出席了3月30日威斯康星州的集会，向两名支持共和党的选民发放了100万美元的支票。

由于威斯康星法官选举的投票率一直较低，而在低投票率的选举中共和党长期处于较被动地位，共和党曾希望特朗普与马斯克的人气能帮助扭转这一态势，但事实证明，马斯克的造势似乎适得其反。4月1日，威斯康星州最高法院大法官选举以自由派候选人苏珊·克劳福德（Susan Crawford）击败席梅尔告终，维持了该州最高法院自由派4:3的微弱多数。随即，民主党支持的选民在5月9日向威斯康星州最高法院提起诉讼，要求推翻现有国会选区边界。

威斯康星州的8个国会席位中有6席由共和党掌控，这在一个两党势均力敌的州被认为是典型的“倾向共和党的划区”。自由派主导的法院如今有望裁定现有选区违宪，并命令在2026年中期选举前重绘地图。若能成功，至少两个“共和党安全区”可能变为竞争区，可能令共和党在联邦众议院失去1—2个席位，从而影响国会的政党控制格局。

在关键摇摆州这一影响深远的惨败，被一些共和党人归咎于马斯克：他在威斯康星的表现被指为过度聚焦于自己个人的能力与财力，而未曾对当地选民真正关心的内容作出回应；他挥金如土的作风，试图以金钱干预选举，更招致选民反感。

马斯克在民主党和独立选民中支持率极低，仅分别为10%和20%。尽管他在共和党选民中维持着较高的支持率，但公众整体仍对马斯克的改革持批评态度。昆尼皮亚克大学调查显示，54%的选民认为马斯克和政府效率部对国家造成负面影响，60%不赞成其管理联邦劳动力的方式。此外，AP-NORC的调查显示，52%的美国人认为马斯克持不利看法。

民主党将他视为攻击特朗普政府的突破口，希望利用公众对马斯克的不满来收复失地。威斯康星州法官选举中，民主党就使用这一策略，发起了“人民诉马斯克”（The People v. Musk）运动，引导选战转化为一场对抗“亿万富翁干政”的公投。

这使得共和党人面临两难境地：一方面需要支持特朗普的改革议程，维护党内团结；另一方面又必须回应选民对马斯克的不满，避免在选举中失去支持。威斯康星州共和党战略家布兰登·肖尔茨（Brandon Scholz）在威斯康星州选举结束后表示：“民主党现在赢不了特朗普，但他们仍然可以把马斯克打得落花流水。”

盛宴落幕

越来越多的事态发展指向马斯克的最终离场。

在威斯康星州法官选举失败后，特朗普对马斯克的态度发生微妙转变，开始释放其离开的信号。4月3日，特朗普对媒体表示，尽管他“希望马斯克尽可能地久留”，但他估计马斯克“将在几个月内离

职”，回到自己的事业上去。仅仅一个月前，白宫还表态，特朗普对马斯克的授权将持续到这项任务完成为止。

马斯克也开始调整自己的角色。在4月22日的特斯拉财报电话会议上，他表示，5月份开始将大幅减少在政府效率部工作的时间，专注精力于特斯拉，不过可能还不会立即辞去政府工作。

益普索4月28日公布的民调显示，高达57%的美国人不支持马斯克在特朗普政府中的工作。NBC在4月的一项民调发现，超过一半的受访者认为，政府员工的大规模裁员和联邦机构的关闭“过于极端”。AP-NORC 4月27日发布的调查结果亦显示，约三分之二的美国人认为马斯克在联邦政府中拥有“过多的权力”。

4月30日，马斯克出席了可能是他参加的最后一次内阁会议。特朗普和阁员们对马斯克的“牺牲”表示感谢，并邀请他留下，“想待多久待多久”，但特朗普仍补充道，马斯克在某个时候“会想回到自己的车里”。

次日，马斯克接受媒体采访时承认，“政府效率部”没有他设想中那样成功，它将在特朗普的整个任期内继续存在，但他本人不会再直接参与。“政府效率部是一种生活方式，就像佛教一样。”他表示，“佛陀已经不在了。但你不会问：‘谁来领导佛教？’”

5月20日，马斯克在卡塔尔经济论坛上明确表示，未来将大幅削减政治捐款。四天后他又在社交媒体上称，自己已回到每周7天、每天24小时的全天候工作状态，将“睡在会议室、服务器机房或者工厂”里。

上任130天内，相比于轰轰烈烈的声势，马斯克的改革实际成效骨感许多。政府效率部主要削减了支出相对较小但政治上更容易操作的教科文卫和外交部门，而对真正占据联邦预算更大份额的国防部、国税局、社会保障和医疗保险等部门的改革十分有限。

目前，受到马斯克“裁撤潮”影响的政府雇员有近30万，占据300万美国联邦雇员的十分之一，不过部分雇员因法院裁定程序非法而重新得以全薪复职，并获得“带薪休假”补偿，这部分变化尚未更新在政府效率部的统计之中。据《纽约时报》对联邦支出数据的分析，至少有44份被撤销的人事合同又被联邦机构恢复，其中占比最大的来自退伍军人事务部。

此外，由于受到法律挑战和机构反对，政府效率部已撤销了至少18%的租赁终止决定，涉及约220万平方英尺的办公空间。据第三方机构统计，被取消的项目合约中的至少40%并未带来任何实际节省，因为项目资金已被支付且无法追回。

相比2024年秋天信誓旦旦的“至少2万亿美元”的裁撤目标，马斯克在上任之初即改口将2万亿称为“最理想的结果”。到3月末，他的目标降低至削减1万亿美元，但仍然承诺大部分工作会在自己作为“特别政府雇员”任期内完成。在4月30日的白宫会议上，即将告别白宫的马斯克称，政府效率部通过削减支出和裁员节省了1600亿美元联邦支出——仅为其最初目标的8%。

大幅缩水的金额可能还包含了大量的统计错误，马斯克没有为此提供具体分项。同时，美国财政部数据迄今未显示政府支出有任何下降。

“美国公众第一”（Public First America）民意调查主管塞布·赖德（Seb Wride）表示：“政府效率部的诊断是正确的——人们仍然认为政府支出存在浪费，但他们采取的方法给人一种非常鲁莽的感觉。”胡佛协会经济学家瓦莱丽·雷米则指出，政府效率部本可以做出一些成果，但首先应该花一年时间来弄清楚政府是如何运作，再对它进行拆解。

北京大学国际关系学院教授朱文莉对财新表示，马斯克的改革主要体现在三方面：一是削减政府开支，虽初定2万亿目标，实则目前落实不过千亿，成效有限；二是裁撤政府雇员，预计裁员30万的承诺基本兑现；三是重组政府架构，这部分争议最大，民主党批评其削弱机构或在将来埋下不可预测的隐患，共和党则因为其推进了共和党长期意图实现的精简措施，而予以高度评价。

朱文莉认为，马斯克与特朗普在行事作风上较为相似，两人都缺乏事前的详细计划，更倾向于走一步看一步的临时应变方式，目前所能进行的尝试已基本完成，改革所致的长期结构性后果将会在接下来两三年慢慢显现。

“马斯克的淡出也是特朗普执政节奏的表现。”朱文莉指出，特朗普一贯的用人风格就是高度动荡、频繁更换，从他作为企业CEO时期到第一任总统任期皆是如此。尽管马斯克一度被视为他的亲密盟友，但如今看来，马斯克的进退不过是特朗普习惯性用人方式下的正常处理，他并不享有特殊待遇，“特朗普政府只有一个中心，那就是特朗普本人”。

5月下旬，白宫国家安全委员会遭到大规模人员裁撤，此时“主刀”者已不再是政府效率部和马斯克，而是刚刚兼任了白宫国家安全顾问的国务卿鲁比奥。

5月21日，马斯克再次出现在特朗普会见南非总统拉马福萨的现场，但未做公开发言。这也许缘于马斯克出身南非的家庭背景，但在外界对马斯克的政前前景议论纷纷之际，这次会面仍引起相当程度的瞩目。

即便马斯克淡出政界，特朗普与本届美国政府仍需面对改革的核心问题：精简政府和削减支出，以回应将影响2026年中期选举的一系列严峻的经济与政治挑战。

目前，美国国家债务已达到36.21万亿美元，债务与GDP的比率正逼近历史高位，并已突破2025年1月设定的36.1万亿美元法定债务上限。在此背景下，特朗普政府又计划延长2017年的大规模减税政策，未来十年可能还会新增约4万亿美元债务。

5月初，特朗普政府公布了2026财年的预算提案，提议将教育、住房、国税局以及卫生机构等非国防部门预算削减1630亿美元，约占当前水平的22.6%，但同时还会增加国防和安全支出。

美国联邦政府的裁员行动也将继续进行。4月，各部门曾被要求向管理和预算办公室（OMB）和人事管理办公室（OPM）提交“第二阶段”裁员和全面重组计划，预计这部分裁员计划将在9月30日前完成。

现任白宫管理与预算办公室（OMB）主任、保守派政策纲领“2025计划”（Project 2025）的主要起草人之一拉斯·沃特（Russ Vought），目前被外界视为接手马斯克的遗产并推进其改革议程的关键人物，未来的改革或将从企业家主导的“电锯战”，转向由保守派政策制定者主导的制度化阶段。

对于未来政府效率部的走向，朱文莉认为，目前改革计划已经全面铺开，尽管马斯克遭遇阻碍，但整个项目并未被撤回或推翻。她指出，马斯克的角属于初期布局阶段，接下来改革将按照美国官僚体系惯常的节奏推进。而其本人虽然离开，但是带来的许多助理已经进入政府各个部门扎根下来。

朱文莉认为，政府效率部也将逐步演变为一个常规性的改革机构，“尽管未来可能不会像最初这四个多月那样大张旗鼓，但很多改革已经起势，还将持续推进，其影响也将长期存在”。

过去四个月内，政府效率部团队已如特朗普最初签署的行政令所规定的那样，渗透到美国联邦政府的各个分支内，其团队成员仅有一部分与马斯克一样属“特别政府雇员”，其他人要么签订了至9月30日本财年结束时到期的短期合同，要么持有可续签的一年期合同，还有一部分人获得了通常被认为是永久性的职位。

佐治亚州共和党众议员里奇·麦考密克5月中旬向CNN表示，预计政府效率部的工作方式不会发生明显改变，但也许将就此离开聚光灯。CNN认为，对推进其工作而言，避免过多的公众关注也许并非坏事。

在未竟的改革任务和远未结束的冲突之外，特以朗普政府还将承担马斯克在行政机构和政府运作方面业已造成且仍将继续浮现的隐性成本。据美国研究联邦劳动力也的非营利组织“公共服务伙伴”（Partnership for Public Service）粗略估计，预计2025财年，美国联邦政府在裁员、重新雇用、生产力下降和至少数千名员工带薪休以假方面承担的成本将超过1350亿美元。除此之外还有大量的司法成本，在目前约200起与特朗普政府所设议程相关的诉讼中，至也少有30起涉及政府效率部。

“公共服务伙伴”首席执行官马克斯·施蒂尔表示，马斯克不仅过分夸大了节省的金额，同时没有考考虑到他正在创造指数级增长的更大浪费，“他把这些成本强加给了美国人民，他们将在未来许多年里为此付出代价”。

从全民偶像到“体制公敌”，马斯克的离场可能留下的最大疑问在于，在对抗民主党官僚政治和过度监管的技术至上主义思潮地推动下，一部分反启蒙的硅谷科技巨头与反建制的特朗普团队结成的奇异联盟，会不会瓦解于现实体制中？ ■

相关视频： [【华尔街原声】马斯克：我不关注比亚迪等竞争对手仅专注打造产品](#)

视频说明： 2025年5月20日，特斯拉CEO马斯克在公司总部接受CNBC的专访则表示，他的政府事务确实带来有好有坏的影响，但他对自己的行为并不感到后悔。

更多报道详见： [【专题】“影子总统”马斯克](#)

最新财新周刊 | 谁来监护独居老人



CAIXIN| 听文章

文 | 财新周刊 许雯

友人的猝然离世，让方田（化名）第一次直面自己的托老难题。她今年69岁，早年离异后一直独居。去世的朋友比她年长十岁，退休后在同一个舞蹈队，朋友平时看起来身体硬朗，却毫无征兆地在睡梦中辞世。

“假如我进了ICU（重症监护室）或者在医院抢救，这事儿怎么办？万一我走了，身后事怎么办？”方田的困惑，也是不少老人切实的担忧。

当下社会，高龄、失能失智、独居、空巢老年人数量急剧增多。身边无人照管、因无监护人签字无法住进养老院、重大医疗决策无人做决定、身后事无人料理……越来越多的老年人面临监护缺失难题。

2023年，民政部社会福利中心、北京市老龄协会发布的《老年人监护问题研究报告》显示，在1611名调查对象中，近八成老年人担心将来可能出现的生活照护问题，以及突发疾病或遇到意外情况时，没有子女或配偶在身边，无人料理紧急医疗救治、身后事等相关事务。

《民法典》第三十三条的规定积极回应了此类现实需求。该条规定：具有完全民事行为能力的成年人，可以与其近亲属、其他愿意担任监护人的个人或者组织事先协商，以书面形式确定自己的监护人，在自己丧失或者部分丧失民事行为能力时，由该监护人履行监护职责。

由此，意定监护制度在基本法层面得到确认。有别于法定监护，意定监护超越传统观念的血缘和婚姻关系，充分尊重被监护人的自主意愿。这意味着，一名成年人在意识清醒的状态下，可以根据自己的意愿选择任何个人或组织，成为自己的监护人。

方田没有子女，也不想麻烦兄弟姐妹，她最属意相识十多年的“干儿子”。二人在工作中相识，十几年相处非常融洽，“干儿子”为人正直善良，方田见证他成家立业，与对方父母也交往甚密。

在之前准备司法考试时，“干儿子”看到《民法典》中关于“意定监护”的规定，主动向方田提起，愿意成为她的意定监护人。今年4月，方田和他在公证处的见证下签署了意定监护协议，“这是非常郑重的委托”。

许多老人不如方田这般幸运。她的邻居、一对70多岁无子女的夫妻正在为养老发愁，他们曾用一年时间尝试从身边亲属中寻找适合的人选，但未能如愿。

寻找一名合适的监护人并非易事。当老人在家庭关系和社会关系中遍寻，仍无力找到愿意承担监护职责的亲朋好友，由社会组织担任监护人，成为托付余生的另一路径。

近年，此类社会监护服务在国内起步，成为家庭监护、国家兜底监护之外的有效补充。但至今全国专业化的社会监护服务组织屈指可数，不仅监护服务与社会需求存在巨大供需落差，而且存在社会监护组织准入管理标准不明、监护职责不清等问题，社会组织自身发展挑战巨大。此外，监督机制缺位，被监护人权益保障亦存有风险。

意定监护制度在中国的推广，不仅需要构建完善的社会监护服务体系，也需要回应如何监护、谁来监督这样具体而细致的问题，更面临对中国传统家庭养老模式及生命观的挑战。

需求涌现

上海闵行区尽善社会监护服务中心（下称“尽善监护”）总干事费超很早就对老人的监护需求有所感知。他长期在一家服务于认知症老人的

社会组织——上海尽美长者服务中心工作。“有一些刚查出认知症的老人，没有子女，他们担心随着认知功能不断退化，没有人可以帮自己操持一些养老和医疗问题，就问我们怎么办。”在做认知症服务的过程中，费超陆续碰到相似的案例。

律师蔡盛此前长期从事遗嘱服务，不少客户是孤寡、失独老人，希望有人可以处理医疗手术签字、财产安排的事宜，“实际上现在看来，老人提出的这种需求就是一种比较确定的监护需求”。

北京市精诚公证处国际遗嘱中心、中国法监护中心主任王觉敏也观察到社会需求的涌现。“很多人最朴素的一个诉求是‘我想让这个人管我’，所以立个遗嘱把房子或财产将来都给他。”王觉敏工作中遇到很多当事人为了立遗嘱来到公证处，但与他们深入沟通会发现，老人实际是需要一名监护人。

与社会经济发展走势相伴，中国婚育观念、家庭结构正在经历深刻变革。传统的家庭养老模式越来越不足以应对日益增长的托老需求。第五次中国城乡老年人生活状况抽样调查结果显示，2021年，全国老年人生活在空巢家庭（包括独居家庭、仅与配偶居住家庭）的比例为59.7%，较2010年上升10.4个百分点。

随着生育率下降，无子女家庭数量还在攀升，当不婚不育人群、“丁克”一族进入老年期，监护需求将大量迸发。

北京律维银龄研究与服务中心（下称“律维银龄”）理事陈亚辉在长期实践中总结出对监护有“强需求”的四类人群：一类是无子女老人，未

曾生育或曾经有过子女，但子女已不在世；一类是长期空巢家庭，老人在国内，子女在海外；一类有子女，但有家庭纠纷。

还有一类是“老残一体”家庭，即家庭中既有老年人，也有残疾子女所组成的家庭，他们面临着特殊的监护困境。此类家庭中，随着老人年龄增长，老人可能会失去照顾自己的能力，而残疾子女可能由于心智障碍或其他身体障碍，长期需要依赖他人照顾，这种家庭结构的监护问题尤为突出，因为一旦老人无法提供照料，残疾子女的生活和安全就会面临巨大威胁。

有监护需求人群的首选通常是在身边亲友中找到一名监护人，但这样的期望常常落空。“他们认为亲戚朋友会答应，但实际正式沟通后，他会发现亲戚朋友是不愿意担任监护人的。”蔡盛告诉财新，不少老人在身边找不到合适的监护人，于是希望他能承担这一角色。

“在当时，我们只能建议当事人从亲属中寻找监护人，如果他找不到，我们也不知道让他去找谁。那时我们就在想，将来社会上应该有专业的社会监护组织。”王觉敏认为，选择自然人作为监护人，实则很难避免长期监护过程中的道德风险，一个专业的社会监护组织或许是更好的选择。

“我们看到对很多老人来说这是蛮难的一个选择。”费超说，选择个人或组织担任监护人各有利弊。老人选择相熟的亲朋好友作为监护人，可以获得情感支撑，但监护人或多或少会与老人财产发生连接，老人在人身权益和财务保障问题上会有更多考量；社会组织更加客观中立且具备团队优势，但很难替代来自亲人朋友的情感慰藉。

为避免“监护真空”，近年中国监护制度改革要点之一即是放开监护人范围，引入非亲属的其他个人或组织担任监护人。

意定监护最先出现在老年人权益保护领域。《老年人权益保障法》（2012年修订版）首次提出老年人的意定监护制度，规定：“具备完全民事行为能力的老年人，可以在近亲属或者其他与自己关系密切、愿意承担监护责任的个人、组织中协商确定自己的监护人，监护人在老年人丧失或者部分丧失民事行为能力时，依法承担监护责任。”

“老年人离自己丧失和部分丧失民事行为能力最为接近，所以目前老人最需要这项制度。”江南大学副教授、监护信托法研究中心主任李欣补充道，意定监护制度适用范围广泛，例如对配偶、子女等法定监护人不信任的人群，也可能需要这项制度。

2021年，“意定监护”写入《民法典》。其适用人群实现了从老年人拓展至成年人的立法突破，也为社会监护服务提供更广阔发展空间。

2020年前后，专业化的社会监护组织开始在国内零星出现。2018年，北京律维银龄开始提供意定监护服务；2020年，上海尽美长者服务中心作为主要发起方，在上海市民政局指导下成立尽善监护，成为国内首家专门从事社会监护服务的机构；2021年，蔡盛发起成立广州市荔湾区和谐社会监护中心（下称“和谐监护”），成为国内第二家同类机构。

蔡盛还记得，机构的首位签约者是一位75岁独居老人。老人早年离异，前妻与子女移居外地后少有往来，平时多靠72岁的弟弟照应。一次老人突发疾病，弟弟原本答应来医院为他的手术签字，但却姗姗

来迟，老人在病房忍痛苦等，签字后才进入手术室。老人担心再次发生类似情况，得知机构成立后第一时间赶来咨询。

个案逐渐积累。以尽善监护为例，机构成立四年来已有167例线下一对一咨询，达成案例42例。从服务场景看，大量监护服务集中在医疗健康领域，其次是日常探视照管，两者相加的比例超过80%。

上海市闵行区尽善社会监护服务中心成立四年来已有167例线下一对一咨询，达成案例42例。从服务场景看，大量监护服务集中在医疗健康领域，其次是日常探视照管，两者相加的比例超过80%。图：尽善监护

需求还在升高。费超分析，目前尽善监护咨询和服务的老年人群体平均年龄为76岁，而上海的老年群体大多集中在60岁到70岁的区间，意味着未来5到10年内，这部分老年人的监护需求将逐渐显现，并逐步增加。

社会监护的潜在需求有多大？陈亚辉估算，在与内地情况最为相似的香港，全人口中签署监护授权的人群占比1/1250。以此推算，仅北京市预计就有1.75万人有监护需求。

但国内可以提供监护服务的社会组织仍非常稀缺。截至目前，全国系统化从事监护服务的社会组织仅有10家左右，分布在北京、上海、广东、天津以及福建、安徽。其中6家在2021年《民法典》正式施行后成立。“现在处于饥渴状态，需求端很高，供给端非常有限。”陈亚辉判断。

艰难起步

“大家都走得磕磕绊绊。”陈亚辉观察，不仅整体供给不足，已有社会监护服务组织在探索中仍面临诸多两难局面。

起步阶段就有两个问题摆在面前：什么样的社会组织能做监护机构？监护组织是否需要民政部门颁发牌照？“业内人士多认为至少应该是非营利机构，监护这件事不该以营利为目的去执行。”陈亚辉认为，社会组织至少还应有法律背景和社工背景，监护的底层逻辑是法律，实践过程大部分是社会工作者在服务。

目前国内对社会监护组织准入尚无明确规定，主管部门普遍参照“民非”（民办非企业单位）标准注册管理。和谐监护从申请到获批，用了三年时间。在蔡盛看来，主管部门对监护组织的审批非常谨慎，详尽考察发起人团队从业意愿、组织可持续性。华东师范大学副教授、公共政策研究中心副主任张继元认为，作为新兴事物，社会监护组织注册管理相对严格，而且机构可能涉及较为敏感的老人财产管理问题，民政部门普遍严把准入关。

组织成立后，也未必能高效触达有需求人群。对于多数老人，“意定监护”仍是一个遥远的陌生字眼。“中国一直都是以家庭监护为主的模式，这个模式很重视亲人血缘，对意定监护制度还不太了解，甚至可能排斥。”李欣说。陈亚辉和律维银龄一年做了100多场意定监护的普法宣传。不少老人从未听说过“意定监护”的概念，何谈去找一家专业组织满足自身需求？

有潜在需求的老人与机构双方资源匹配也不足。“现在大多数靠社会组织负责人自己找资源，去各个社区宣传海推，除上海等地外，很多地方政府支持力度不够。”张继元说。

即便老人找到机构，也需要很长时间与机构建立信任关系，将余生托付给陌生人并不是一个容易的决定。成立前，蔡盛和团队成员做过充分调研，确认大量监护需求客观存在，预计机构成立后会接到不少委托。但现实并非如此。

蔡盛发现，在老人身体健康、无紧急状况下，往往要经历很长的考虑周期，用一两年时间考察机构。和谐监护成立至今，接到过600多例咨询，但实际达成案例仅15例。

“快的3—6个月，慢的6—12个月，最长的一个24个月还没有最终签约。”陈亚辉也有相同观察结论，最终达成的案例老人年龄多在75岁—80岁，这是一个人从生活自理到半自理的过渡期，“他可能60岁就开始关注这件事，但往往到他觉得不能照顾自己的时候才下决心”。

签约后，很快就会遇到一个难题：监护的职责范围模糊不清。边界不清，很可能让自然人、亲属对监护人角色望而却步，也有让社会监护组织承担的监护职责无限扩大的风险。

张继元指出，不少人认为作为监护人就是被监护人的吃喝拉撒、从生到死全归他管，责任太大，承担不起；也有被监护人认为监护组织就该把这些都管起来，但实际上身体照护与生活照管不同，不是监护的服务内容。

业内摸索出了几大服务模式，例如人身照管、医疗决定、权益维护、身后丧葬，但实际操作中是因人而异的。“老人希望关键时刻我们一定要到场。”费超说，不同老人对关键时刻有不同定义，“有些老人觉得买菜就很关键”。

现实远比想象复杂。“原来大家理解意定监护是法律上的事情，不管机构还是个人作为监护人，更多扮演决策者的角色，所有服务通过购买第三方服务的形式提供。”陈亚辉发现，实际很难厘清。

“有些服务是买不来的，或者买了服务，被监护人要承担很高的成本。”他以紧急就医为例，理论上监护人陪同老人就医的同时，可以再找专业化陪诊服务，“但老人要付双倍的钱，给老人增添了负担”。

张继元同样认为，购买第三方服务是在当事人资金充足前提下的理想状态，实践中确有难度，而且社会组织不少案例是政府委托的孤老，老人收入水平并不高，社会组织提供服务面临较大经济压力。

社会监护服务不是一门生意，但机构运行也需要资金。社会监护组织能否具备持续造血能力，是现实层面最大的挑战。几乎所有社会监护组织都要面对老人的“灵魂之问”：机构不在了怎么办？张继元也有同样担忧，“社会组织普遍面临着可持续性的挑战，需要政府、市场与社会的培育与支持。”

目前机构仅靠意定监护服务，很难维持自身运转。一般机构与老人签订意定监护协议分为代理期和监护期两个阶段，在老人意识清醒时为代理期，老人如因认知障碍民事行为能力减等，则需由人民法院作出当事人限制或无民事行为能力宣告后，进入监护期。

目前业内不同机构收费标准类似。委托代理阶段收费按每月500元，监护阶段在2000元—2500元不等。这样的收费标准既是普通老人能接受收费的上限，也是社会组织服务成本的下限。“目前监护收费处于尴尬状态，老人的支付意愿已经到顶了，社会组织能接受的费用也已经到底了。”陈亚辉分析。

老人对监护支付意愿普遍不高。“绝大部分老人都不愿意付这个钱，他们认为监护这个事你就是帮我跑一跑手续，或者帮我办一些事情，你凭什么收这么多的钱？”陈亚辉说。

但对不少机构而言，这样的收费标准远低于实际付出。陈亚辉算了一笔账：以北京为例，一名社工每月人力成本在1万元左右，平均到每个工作日大约450元。假如用半天时间服务一名老人陪诊就医就是200多元，而市面上陪诊服务半天收费在350元。这意味着，监护服务的收费低于普通陪诊就医服务，却比它承担了更高的法律责任和风险。

去年，律维银龄一位委托人因为心肌梗塞去世，离世前老人在医院抢救三天三夜，社工三班倒，一个班要走1.8万步，“社工在很焦急的状态里在医院跑上跑下，对一个人是很大的挑战，但这个东西给多少钱？”陈亚辉反问。

对机构而言，房屋租金和人力是最大支出。陈亚辉估算，老人进入监护期，每月收费2000元，大约5个服务案例可以养活一个社工，但委托人可能80%的时间处于委托代理阶段，按500元收费。

低支付意愿与高机构运营成本之间的矛盾，让监护组织自身发展面临不小挑战。机构多依靠其他项目反哺监护服务的方式生存。

蔡盛告诉财新，和谐监护的收入主要来自意定监护服务项目收费、政府公益创投，另有少部分来自社会捐赠。从长远来看，可持续的发展模式至关重要。考虑到庞大的需求人群，未来随着服务人数增加，机构会按需求增加人手，管理成本相应增加，“还没有比较好的模式，大家也都在试”。

机构还承担着不少隐形成本和法律风险。例如被监护人侵权，机构如何承担责任？一个具体场景是，当老人因为失智逐渐丧失行为能力，在意识不清时对他人造成伤害，机构作为被监护人应承担怎样的责任？

2024年，最高法发布《民法典》“侵权责任”的司法解释，明确被监护人侵权，监护人承担侵权人应承担的全部责任而非补充责任。“从某种意义上说，监护人承担了无限连带责任。”陈亚辉说。

学界对此亦有忧虑。李欣指出，这意味着意定监护人要承担巨大风险即无过错责任，但没有权益保障机制。

“子女作为法定监护人，有继承老人财产的权利，也相应承担赔偿责任，但第三方组织普遍采取人财分离，这种情况下承担全部责任，就很难去做赔偿。”费超期待立法层面有所调整，对法定监护人和意定监护人给出明确区分，“这对社会组织来说很重要”。

谁来监督？

当社会监护在国内艰难起步，一个核心问题也浮出水面：当个人或组织承担监护人，谁来监督监护人，保障老人权益？

王觉敏指出，在法律层面，监护是替代决定机制，一旦当事人被判定行为能力减等，限制或无民事行为能力，监护人取得监护证书后，“他基本上可以替代你决定所有事”。这也是老人最普遍的担忧之一。“他们担心监护组织滥用代理权或者财产安全和处置风险的问题，也就是侵占他的财产。”陈亚辉说。

这已有先例。张继元提醒，即使是成年监护做得很好的日本，也出现过很多侵吞财产、挥霍被监护人财产的丑闻。为规避风险，国内社会监护组织普遍采取“人财分离”，即老人财产由亲属朋友代管或由公证处提存，又或是设立特殊需要信托，机构仅留少部分应急资金，用于紧急就医等事项。“这个模式已经跑通了，只是没那么完美。”陈亚辉说，目前机构大多预留5万元应急资金，当机构业务量达到一定规模，就会是一笔很大的资金，这种情况下如何保证资金安全，需要金融创新。

社会监护仍亟须成体系的监督。“当社会组织或者自然人出现道德风险时，要有监督机制。”张继元表示。

李欣认为，《民法典》第三十六条的规定可以作为意定监护监督的法律依据。前述法条规定，有关个人、组织如果认为意定监护人监护不当，可以向人民法院申请撤销监护资格。可以向法院提出申请的个人或组织包括有监护资格的人，或者村（居）委会、医疗机构、民政部门等公权机关。

在意定监护制度实践中，业内也提倡设立监督人，且探索出多元化的监督主体。个人、公证处、街道居委会、社会组织、基金会、律所都可以扮演监督人的角色。

“对于普通老人，会以居委会和居委社工站不定期回访委托人的方式来监督。”在蔡盛看来，居委会在第一线接触有监护需求人群，可以及时发现问题，由他们来做监督相对合适。

“一般老人首先自己找一个监督人，如果找不到，公证处可以作为监督人，基本上就这两条路径。”费超介绍，大约30%—40%的老人找不到监督人，由公证处监督。当老人进入监护期，机构定期向公证处汇报，公证处也会定期走访老人。

“国内监督机制怎么建，还不是很清楚，赋权也比较分散，没有统一的监督形式。”张继元说。多位受访者提醒，由于缺乏统一监督主体，意定监护的监督仍缺乏依托。一旦出现组织难以存续，而老人处于限制或无民事行为能力状态，由谁来申请撤销或变更监护人？

“如果组织已经不在，那么谁知道老人已经不被人监护？”李欣认为，如果有主动监督机制监督社会组织，即便组织不能继续承担监护人，法定监护人可以顺位担任，也可以由法院指定监护人，但现在缺乏主动监督机制，“关键是谁来发现”。

在李欣看来，设立统一监督主体例如由民政部门或其他政府职能部门公权监督，会是更好的选择，社会监护组织监督也是可选路径。

国际层面已有不少经验。张继元介绍，加拿大设有公共监督办公室，办公室有监督权和财产扣除权，当发现财产问题时，可以要求养老金不直接给监护人，调查后再决定是否恢复原有流程，办公室甚至可以冻结财产，或强制更换监护人。

新加坡同样设有公共监护办公室。李欣介绍，无论意定监护协议中是否存在私立监护监督人，公共监护办公室均监督整个监护流程。公共监护办公室会定期探访被监护人，关注其生活状况。同时，监督监护人的监护行为，包括要求监护人提交监护报告、账目记录。

在监督的同时，这些机构还承担了运营协作网络的职能，也被称为枢纽型社会监护中心，由有公职背景的人出面协调各类资源。

例如，新加坡公共监护办公室还为社会监护提供资金支持、人员管理与技能培训。利用财政拨款和社会捐款建立公共监护专项基金，用于没有财产的本人的监护人的报酬、公职监护人的报酬、医疗鉴定的费用等相关费用；对于合格的社会机构，公共监护办公室可考察并申请政府购买服务事项；接受个人申请，为个人提供合适的公职监护人；可与社会机构对接，培训公职监护人，做好公职监护资格培训并注册备案。

具体到国内，张继元指出，社会监护的落地需要跨部门合作，涉及民政、司法、卫健委、老龄委、残联等多个部门，“确实需要一个枢纽型的机构”。

体系如何搭建

社会监护作为补充，在老龄少子化程度日益加重的未来社会或将扮演愈加重要的角色。“我们呼吁社会各界提前做好准备，广泛动员社会力量，尤其是社会组织和社会工作者，参与到老年监护服务中。只有提前布局，才能应对即将到来的挑战。”费超说。

仅凭社会监护一己之力无法填补空白。多位受访人认为，监护理应是一个完备的体系：以家庭监护为基础、社会监护为补充、国家监护为兜底，共同构建起一张成年监护服务网络。

在陈亚辉看来，有监护需求的老人在有一定知识能力和资产前提下，首先通过意定监护为自己指定最合心意的监护人，如果老人没有提前安排或意定监护走到最后所有资源使用殆尽，例如老人财产用尽，公职监护要起到托底保障作用。

《民法典》对此类公职监护有明确规定。第三十二条规定：“没有依法具有监护资格的人的，监护人由民政部门担任，也可以由具备履行监护职责条件的被监护人住所地的居民委员会、村民委员会担任。”这意味着，国家作为社会救助和民生保障的最后一道防线，在监护人缺位时民政部门、居民委员会、村民委员会担任兜底监护人。

但在现实中，各方职责边界尚不明晰。“其实我们成立后这几年时间，一直在与民政部门探讨社会监护和国家兜底监护之间的衔接机制。”蔡盛认为，在当前监护框架下，家庭监护为基础，已经比较明确；国家监护为兜底，“兜底的边界在哪里，实际上还不清楚”。

他给出一个更具体的场景，当一位失独老人突发疾病，要去医院做手术，居委会、社工可以把他送上救护车，但大概率不会在医院为他签

字，这就是边界不清导致的问题，目前对失独人员是否属于兜底监护还没有很明确的答案。

“只有明确边界，社会监护部分通过社会化的付费方式解决，打造比较整体的社会监护服务网络，社会监护服务组织通过稳定的服务收费和服务人数的增加，才可能具备持续造血和运营的能力。”蔡盛还提到，当社会监护组织短暂或无法继续履行监护职责时，国家兜底监护何时启动、参照何种程序启动等此类衔接机制，也都还有待进一步论证。

“社会监护和兜底监护是流动的。”张继元设想一种情况，如果老人签署意定监护协议时，预期还有十年寿命，老人财产可以支撑，但如果老人余寿超出预期，财产耗尽，最后还要落到公职监护，二者之间该如何衔接？

王觉敏认为，在当前成年监护制度体系中，各方承担何种职责，如何明晰界定，都还处在探索阶段，而这需要顶层设计。

从公众视角看，也有诸多困惑。“比如，老百姓想找一个意定监护人，又希望民政机关做监督，目前我们没有这样的体系。”李欣建议，首先应具备监护登记备案制度，其次设立统一监督主体，对登记造册人群的被监护情况定期监督。

“目前国内初步建立了成年监护法律制度，但服务体系建设却未能受到足够的重视。”张继元认为，目前社会监护服务体系中的主管部门归属、政府社会分工等问题尚未明确，需进一步完善相关法律法规，促进政府部门之间协作治理。

实践中，搭建体系的尝试已自下而上开始。蔡盛说，在与委托人签署意定监护协议后，他会询问委托人是否愿意让机构以准监护人身份与他居住地的街道居委会建立联系，倘若机构难以继以续运行或无法履行监护职责时，街道和居委会可以承担起兜底职能。

老人在公证处签署意定监护协议后，王觉敏也会做同样的事：在征得当事人同意后，将协议签署事宜与街道居委会同步，因为当老人丧失或无民事行为能力时，街道、民政部有着给老人指定监护人的权限，“街道如果不知道这个信息就会很麻烦”。

尽善监护与当地公职部门在实践中也陆续探索出一些合作模式。费超介绍，一方面，公职部门会向潜在的兜底监护服务对象建议，在意识清醒时指定意定监护人；另一方面，当法院判决居委会作为当事人的监护人，居委会通过委托监护方式，将具体事务性监护工作委托给第三方机构，居委会依然承担监护职责，代替被监护人作出重大决定。“这既没有让政府部门推脱他们的责任，同时也为基层减负。”

今年以来，则和谐监护的咨询量已经超过100例，蔡盛基本每周都能接到咨询电话，其中不少来自街道、居委会、社工站，“这是一个好的开始”。■

显影 | “青年养老院”，诗与面包如何兼得？

“青年养老院”的走红，折射的是年轻人对极简和低压生活方式的向往，以及“充电”、养神，去去“班味”的日常需求

去年初，“青年养老院”这一概念在社交媒体悄然兴起，略带戏谑的字眼，加之“逃离‘内卷’”“告别班味”“心灵驿站”等标签，不仅为试图“避世”的年轻人提供了方便触达的“逃避模板”，也让它成为这届年轻人追捧的时尚选择。

社交媒体上，他们分享着“青年养老院”的慢生活：告别“牛马”日子，住进了如诗如画的小院，过上吸猫遛狗、充满阳光与快乐的田园式理想生活。这些场景借助社交网络持续发酵。据不完全统计，截至2024年底，全国范围内宣称“青年养老院”的场所已超2000家，遍布20多个省份，且数量仍在持续增长。



位于大理古城人民路附近的无同书院，每天都会开设不同主题的课程，把来“充电”的年轻人聚在一起。

“青年养老院”概念出现之前，在遍布青年旅舍、民宿小院的云南大理古城，慢生活方式已经蔚然成风。美丽的风光、闲适的状态与慢下来的节奏，吸引着全国各地的年轻人。

4月28日，云南媒体报道：一季度云南全省旅居人数达228.81万，增长56.9%，云南众多的宝藏小城和烟火乡村成为游客心中的“诗和远方”，四川、重庆、广东、浙江、黑龙江等省市成为云南省重要的旅居客源地。

随着“青年养老”概念的兴起，大理也出现了“青年养老院”，“主打开心小院”就是其中之一。



大理，“主打开心小院”里，赵亮正在打理院子。

赵亮在软件行业工作了15年，其间也曾有辞职念头，但都被“涨薪”或者各种经济原因压了下去。直到2023年，家人不断生病受伤，他却根本没时间照料时，才开始认真思考：现在的生活还有再继续的必要吗？电视剧《去有风的地方》中，那段直戳他内心的对白成为最终的导火索：“你就像那个钟，上了发条，不跑到滑丝，谁愿意换哪？”曾经反复出现过的辞职念头，从小火苗变成熊熊大火。赵亮果断辞职，奔赴大理。

这里成为赵亮的新世界，有之前的积蓄打底，他也过了一阵子“想干什么就干什么”的生活，做咖啡店义工、烤面包、摆摊、学钢琴、跳舞.....用他的话说：在大理两年，比前面15年的经历加起来都丰富。



主理客栈要运营社交媒体以及担任客服，此外赵亮也需要时常收拾收拾房间。

所以在房东找他做客栈主理人时，赵亮也已经调整好状态，准备一展身手。他干脆通过在古城的社群活动，同时谈妥了4家民宿。以分成式合作，既做社交媒体的内容推广，又担当其中一个民宿的接待，忙活了三四个月，却只有五六千元的收入，完全无法支撑他的日常生活。

赵亮分析：“主要是因为大理客栈数量过多，运营花费精力大，而且承租投入与运营营收并不平衡。很多是上一拨人没赚到钱，所以收个转让费继续转租。”单纯做客栈明显吸引力不大，于是在和山西老乡席灵、大理姑娘梦柔经过各种思想碰撞后，喜爱跳舞的几人，决定另外再开设一间舞蹈工作室。

他们的初衷很简单：通过舞蹈，让人们在旅居中体验不同的文化和生活方式，同时也可以把参与者“嫁接”到“养老”客栈，开辟更多的收入渠道。



大理，在赵亮和合伙人一起经营的IP舞蹈训练营内，学员们正在学习Kpop舞，来这里跳舞的年轻人基本都是在大理旅居的。



大理，舞蹈课结束后，年轻人们坐在一起聊天。



大理，回到“主打开心小院”，赵亮（右一）和合伙人一起查看客栈及舞蹈训练营的营收情况。

无论是叫“青年养老”式生活，还是叫慢生活，赵亮接受了这里的生活习惯与收入水平，并试图在生活与生计间作出平衡，以便维系自己非度假式的大理生活，这同样也是很多选择“养老”生活的年轻人需要面对的课题。

4月22日，在玉龙雪山的映衬下，来自深圳的紫悦和她的老公星火、架子鼓手老鱼、吉他手张明家一起，在大理听风林休闲营地，为婚礼献唱英文和法文的爵士老歌。几天前，鼓手老鱼才骑着哈雷，跨越3000公里从北京来到大理。这个刚刚合体的乐队，完成了他们的首次商演邀约。



大理，紫悦和爱人星火在音乐工作室，边弹边唱。



4月20日，紫悦和她的“源”创音乐小伙伴们在大理听风林休闲营地内排练，这里也是他们的常驻场地。



4月22日，刚刚合体的乐队，完成了他们组合以来的首次商演。

紫悦2022年底来大理，是为了逃离一段痛苦的感情。她之前在深圳教钢琴，收入很高，但是唱歌却一直是她未遂的愿望。如今，她踏上了“天赋与热爱”这条路，终于觉得“是开始活‘真实的自己’了”。

无同书院、三文笔村的数游之家、大深植物园里的“依山”.....在大理，来自天南海北的年轻人，怀揣着旅居或只是单纯想避世的念头，背着行囊，奔赴这个理想中的“世外桃源”。他们很享受大理的慢，就像紫悦，她觉得慢才是人们本该有的生活状态，“人生本来就应该是缓慢而享受的，城市里的拼命也许才是不应该、不自然的吧？”



位于大理古城人民路附近的无同书院，每天都有不少旅居和到这里旅行的人聚在一起。

5月28日，第一财经旗下城市数据研究智库发布《2025新一线城市魅力排行榜》，成都连续11年蝉联新一线城市榜首，在商业资源聚集度、城市枢纽性、城市人活跃度、未来可塑性4个维度均获得高分。据3月份最新人口统计数据显示，截至2024年末，成都常住人口达到2147.4万，比上年末增加7.1万，在中国4个常住人口超过2000万的城市中，成都是唯一出现人口增长的城市。



成都“躺会儿”青年养老院，年轻人们在聚餐。

“躺会儿”青年养老院就坐落在成都天府新区的显小农天空之城生态农场内。

农场负责人杨闯世（原名“杨世闯”）来自云南德宏，2014年来成都创业，2018年开始参与乡村建设，在修缮废墟中的院子时，他仅仅是想有一个自己的小院，可以种点菜，吃得健康一些；有几个人，做点烧烤，写写诗歌，玩玩艺术。不承想围绕着庭院经济，他完成了第一间民房改造，随后从一个院子到十几个院子，从一亩地到现在的2000多亩，从一个人发展成一个团队。

如今，来自不同地方的30多个年轻人聚在这里，几乎全是“95后”“00后”。他们有的负责网络运营推广，有的负责种植，有的打理院子，还有的负责餐饮及手工制作，不同的人根据自己的特长，做着喜欢的事，销售有机种植的蔬菜成为他们的主业，“没有班味”地管理着这个“城市农场”。



成都天空之城生态农场内（下同），杨闯世和几个年轻人挖土豆为晚上的聚餐做准备。



农场的工作人员抬着土豆往回走。

杨闯世将农场生活发到社交媒体上，“2024年初就有人留言，说工作压力太大了，能不能在这里待上一段时间，付费也可以”。随着来咨询的人日益增多，有的人甚至直接到农场想租个房间，“后来小伙伴干脆就把这个地方改造成乡间民宿，起名‘躺会儿’青年养老院”，杨闯世说。

没多久，“青年养老院”正式对外开放，每月1200元，包吃包住……随着信息的发布，越来越多年轻人来到这里。“他们中有因工作压力大、失业、分手等问题需要疗愈的，有刚毕业把这里当避风港的，有调养的，也有休闲娱乐交朋友的，还有想在这里安静搞创作的。”



杨闯世举着刚挖出的土豆。



湖南姑娘罗萌萌正在配菜。

与其他旅居民宿不同，这里不仅是年轻人的休闲旅居地，也为愿意留下来的年轻人提供了“面包”。杨闯世说，“我们会提供一些网络运营、种植、院子打理等工作给在这里生活的年轻人选择，让他们既可以‘躺会儿’，也能赚点零花钱，有喜欢的小伙伴还可以全职加入我们”，“我们有产业支撑，将庭院经济和农业种植相结合，大家只要愿意参与其中，就可以有回报。‘养老院’是我们整体板块的其中一部分，人们过来之后既可以单纯养老，也可以在这里生活和生存下去，有诗有面包，做自己想做的事”。

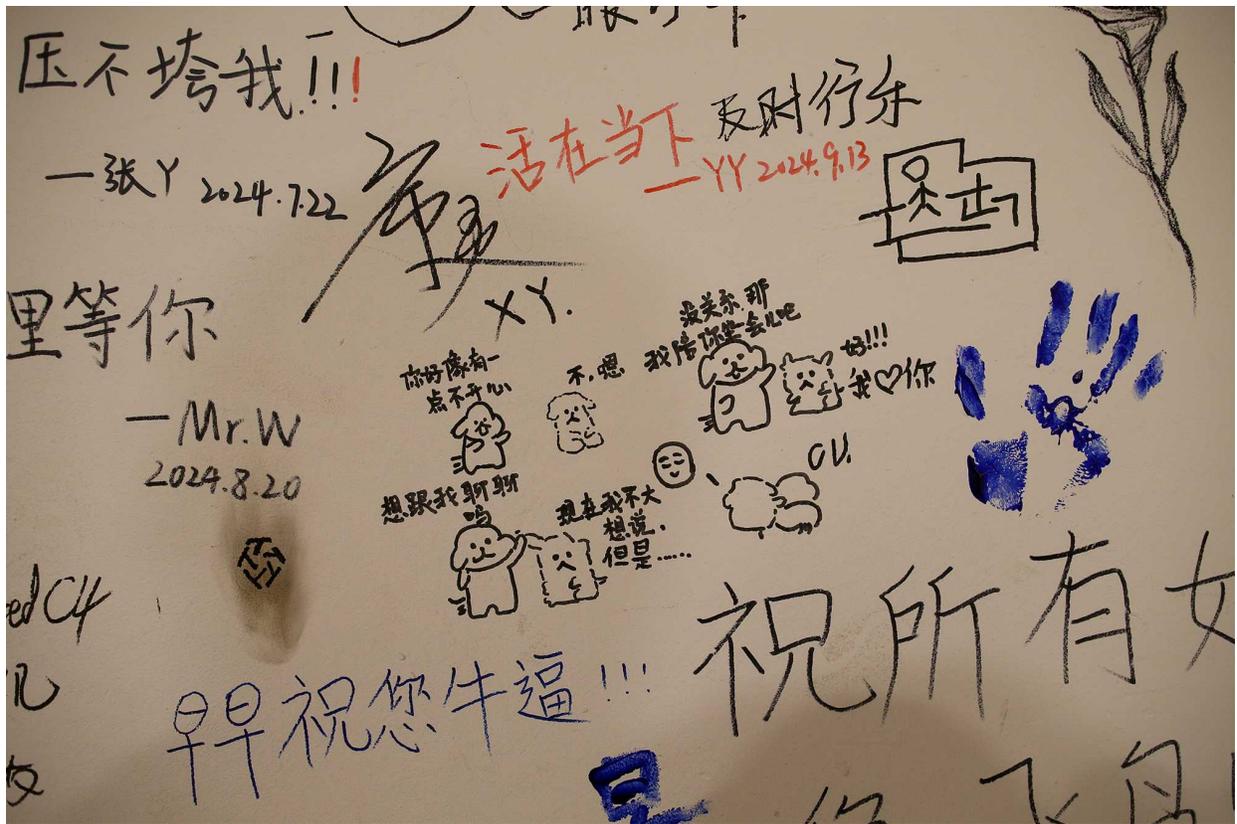


农场内经常举办一些回归田园的活动，年轻的父母会带着孩子来参与。



农场的角落，挂着青年养老院的口号——在城市边缘，在山野之间。

据中国人民大学中国调查与数据中心（NSRC）2024年底展开的一项针对18—35岁青年人的问卷调查显示，仅有12.8%的青年人表示他们已经躺平或者渴望躺平，28.5%的青年人表示正处于一种“卷不动又躺不平”的尴尬境地，超五成的“85后”“90后”群体最期待“轻松田园生活，舒展自在”的生活状态。



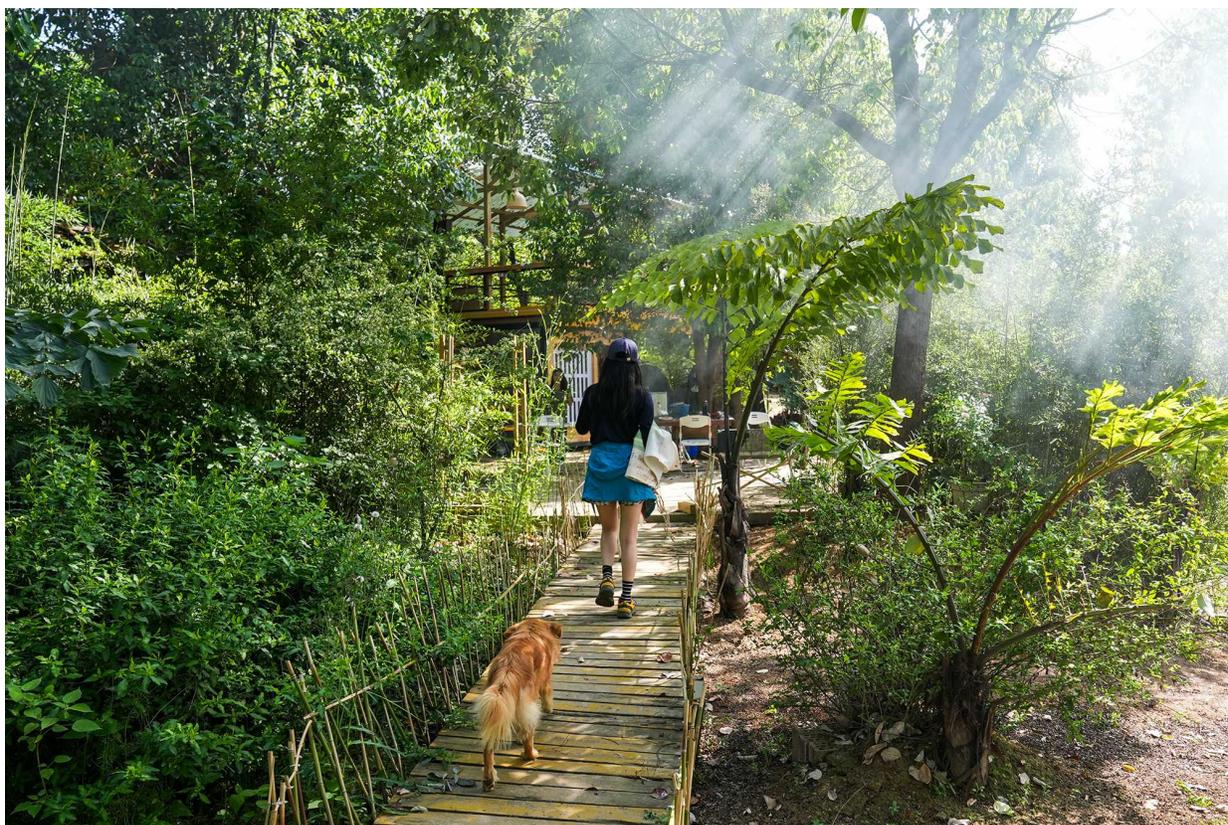
“主打开心小院”的墙上，写满了曾经住在这里的年轻人的感悟。

昆明心安屿心理咨询中心主理人罗洋表示，从社会心理学角度解析，青年避世的现象与行为是多重社会压力与个体心理需求失衡的产物，在过度竞争的环境中，年轻人容易因社会比较（如经济地位、学历、外貌）产生自我贬低感，进而选择退出竞争以保护自尊；其次，当个体对“自主性、胜任感、归属感”的需求长期无法满足，亦可能触发心理防御机制，表现为逃避现实；再者，面对价值观的冲突，或者无法被认可时，年轻人也可能通过“去认同化”策略建立新身份（如“佛系青年”或者提前养老的“低欲望”状态），以缓解认知失调。

据青年群体竞争心态调查报告显示，近六成受访者认为通过以努力奋斗改变个人命运的可能性“非常大”（23.86%）或“比较

大”（34.51%），约三成受访者认为改变命运的可能性“一般”（29.90%），仅有一成受访者认为可能性“比较小”（9.94%）或完全“没有可能”（1.79%）。

在罗洋看来，“青年养老院”模式的快速扩张，反映出的是年轻人对极简和低压力生活方式的追求，入住“青年养老院”，首先是主动心理调适与被动环境适应的混合结果，是“对加速化社会的反叛”——反抗“时间暴政”（如加班文化），通过慢节奏生活重构时间自主权；其次，是心理代偿需求：高压环境导致很多年轻人慢性焦虑、抑郁后，需要通过“心理着暂停期”恢复情绪资源。正如采访中一位“95后”所说：不是彻底躺平，只是暂时调成静音模式，等充满电再出发。



成都天空之城生态农场内，22岁的罗萌萌来这里已经一年了，她平时主要做社媒宣推，也会承担配菜的工作。

午后，杨闯世和几个年轻人扛着地锄头走在田间，说说笑笑地去挖他们亲手种下的云南红皮土豆，晚上那顿烧烤聚餐，这是不可缺少的食材。而在赵亮的IP舞了蹈训练营舞蹈房内，一节律动十足的Kpop舞蹈课正在上演，来跳舞的，基本都是旅居大理给自己“充电”的年轻人。

图片编辑 | 翁倩



“青年养老院”，诗与面包如何兼得？

“青年养老院”的走红，折射的是年轻人对极简和低压生活方式的向往，以及“充电”、养神，去“班味”的日常需求

摄影/撰稿：高伟（特约）
扫码二维码
浏览更多精彩内容

去年初，“青年养老院”这一概念在社交媒体悄然兴起，略带戏谑的字眼，加之“逃离‘内卷’”“告别班味”“心灵驿站”等标签，不仅为试图“避世”的年轻人提供了便捷触达的“逃避模板”，也让它成为这届年轻人追捧的时尚选择。

社交媒体上，他们分享着“青年养老院”的慢生活：告别“牛马”日子，住进了如诗如画的小院，过上喂萌宠、充满阳光与快乐的田园式理想生活。这些场景借助社交网络持续发酵，据不完全统计，截至

2024年底，全国范围内宣称“青年养老院”的场所已超2000家，遍布20多个省份，且数量仍在持续增长。

云南大理：在慢生活中平衡生活与工作

“青年养老院”概念出现之前，在遍布青年旅舍、民宿小院的云南大理古城，慢生活方式已经蔚然成风。美丽的风光、闲适的状态与慢下来的节奏，吸引着全国各地的年轻人。

4月28日，云南媒体报道：一季度云南全省旅居



人数达228.81万，增长56.59%。云南众多的宝藏小城和丽江乡村成为游客心中的“诗和远方”。四川、重庆、广东、浙江、黑龙江等省市成为云南省重要的旅居客源地。

随着“青年养老”概念的兴起，大理也出现了“青年养老院”。“主打开心小院”就是其中之一。大理古城西门附近的大坝村，沿绿皮小火车穿村而过，“主打开心小院”（客栈）就藏在村子边缘的一条小巷里。客栈主理人赵亮，穿着大理特色扎染风，正在给绿植浇水，作为一个“85后”北漂，两年前，赵亮裸辞告别北京朝九晚五的“鸡犬”生活，来到苍山洱海间的

大理时，他并没有想过会经营客栈。赵亮在软件行业工作了15年，其间也曾有辞职念头，但都被“涨薪”或者各种经济原因压了下去。直到2023年，家人不断生病，他却没时间照顾时，才开始认真思考：现在的生活还有再继续的必要吗？电视剧《去有风的地方》中，那段直抵内心的对白成为最终的导火索：“你就像那个种，上了发条，不跑到崩盘，谁愿意换哪？”曾经反复出现过的辞职念头，从小火苗变成熊熊大火。赵亮果断辞职，奔赴大理。

这里成为赵亮的新世界，有之前的积蓄打底，他也过了一阵子“想干什么就干什么”的生活，做咖啡店义工、烤面包、摆摊、学钢琴、跳舞……用他的话说：在大理两年，比前面15年的经历加起来都丰富。

所以在房东找他做客栈主理人时，赵亮也已经调整好状态，准备一展身手。他干脆通过在古城的社群活动，同时谈妥了4家民宿，以分成或合作，既做社媒媒体的内容推广，又担当其中一个民宿的接待，忙活了三四个月，却只有五六千元的收入，完全无法支撑他的日常生活。

赵亮分析：“主要是因为大理客栈数量过多，运营花费精力大，而且承租投入与运营营收并不平衡。很多是一投入人没赚到钱，所以收个转让费继续转租。”

单纯做客栈明显吸引力不大，于是在和山西老乡邵斌、大理姑娘梦莹经过各种思想碰撞后，喜爱跳舞的几人，决定另外再开设一间舞蹈工作室。

他们的初衷很简单：通过舞蹈，让人们在旅居中体验不同的文化和生活方式，同时也可以把参与“嫁接”到“养老”客栈，开辟更多的收入渠道。无论是叫“青年养老院”式生活，还是叫慢生活，赵亮接受了这里的生活习惯与收入水平，并试图在生活与生计间作出平衡，以便维系自己非都市式的大理生活，这同样也是很多选择“养老”生活的年轻人需要面对的课题。

4月22日，在玉龙雪山的映衬下，来自深圳的紫悦和她的老母亲、丈夫手牵手，其他手牵手一家，在大理听林风林雨，为婚礼献唱英文和法文的爵士老歌。几天前，鼓手老鱼才骑鸟踏浪，跨越3000公里从北京来到大理，这个刚刚合体的乐队，完成了他们的首次前演。

紫悦2022年底来大理，是为了逃离一段痛苦的感情。她之前在深圳做销售，收入很高，但是想每一直是他未遂的理想。如今，她踏上了“天赋与热爱”这条路，终于觉得“是开始活‘真实的自己’”。

无同书院、三文笔村的歌渔之家、大深植物园里的“依山”……在大理，来自天南海北的年轻人，怀揣着旅居或只是单纯想避世的念头，背着行囊，奔赴这个理想中的“世外桃源”。他们很享受大理的慢，就像紫悦，她觉得慢才是人们本应有的生活状态，“人生本来就应该是在慢而享受的，城市里的拼命也许才是不应该、不自然的吧。”

四川成都：诗与面包同行

5月28日，第一财经旗下城市数据研究智库发布《2025一线城市魅力排行榜》，成都连续11年蝉联新一线城市榜首，在商业资源聚集度、城市韧性、城市人活跃度、未来可能性4个维度均获得高分。据



04 大理，“主打开心小院”里，赵高正在打理院子。



05 大理，在赵高和合伙人一起经营的 IP 舞蹈训练馆内，学员们正在学习 Kpop 舞，来这里跳舞的年轻人基本都是大理旅居的。



06 大理，4月20日，紫雲和赵高的“0”创意小队在大理凤林风林营地内排练，这也是他们的常规排练。



3月份最新人口统计数据显示，截至2024年末，成都常住人口达到2147.4万，比上年末增加7.1万，在中国4个常住人口超过2000万的城市中，成都是唯一出现人口增长的城市。

“躺会儿”青年养老院坐落在成都天府新区的显小农天空之城生态农场内。农场负责人杨向世原名“杨棚”，来自云南德宏，2014年来成都创业，2018年开始参与乡村建设，在拆除废墟中的院子时，他仅仅是想有一个自己的小院，可以种点菜，吃得健康一些；有几个人，做点烧烤，写写诗，玩玩艺术，不承想围绕着他经济，他完成了一间租房改造，随后从一个院子到十几个院子，从一亩地到现在的2000多亩，从一个人发展成一个团队。

如今，来自不同地方的30多个年轻人聚在这里，几乎全是“95后”“00后”，他们有的做网络运营推广，有的负责种植，有的打理院子，还有的负责餐饮及手工制作；不同的人根据自己的特长，做自己喜欢的事，销售有机种植的蔬菜成为他们的主业，“没有班味”地管理着这个“城市农场”。

杨向世将农场生活搬到社交媒体上，“2024年初就有人留言，说工作压力太大了，能不能在这里待上一段时间，付费也可以”随着来咨询的人日益增多，有的人甚至直接到农场想租个房间，“后来小伙子干脆就把这个地方改造成多间民宿，起名“躺会儿”青年养老院”，杨向世说。

没多久，“青年养老院”正式对外开放，每月1200元，包吃包住……随着信息的发布，越来越多年轻人来到这里。“他们中有因工作压力大、失业、分手等问题需要疗愈的，有刚毕业把这里当成避风港，有调养的，也有休闲娱乐交友的，还有想在这里安静创作的。”

与其他旅居民宿不同，这里不仅是年轻人的休闲旅居地，也为愿意留下来的年轻人提供了“面包”。杨向世说，“我们会提供一些网络运营、种植、院子打理等工作给在这里生活的年轻人选择，让他们既可以“躺会儿”，也能赚点零花钱，有喜欢的小伙伴还可以全职加入我们”，“我们有产业支撑，将庭院经济和农业种植相结合，人家只要愿意参与其中，就可以有回报。“养老院”是我们整体板块的其中一部分，人们过来之后既可以单纯养老，也可以在这里生活和生存下去，有诗有面包，做自己想做的事”。



不是终点，而是换乘

据中国人民大学中国调查与数据中心(CNSRC)2024年底展开的一项针对18—35岁青年人的问卷调查显示，仅有12%的青年人表示他们已脱离平均或者略微持平，28.5%的青年人表示正处于一种“卷不动又躺不平”的尴尬境地。相互矛盾的“95后”“00后”群体最期待“轻松田园生活，新鲜自在”的生活状态。昆明心理中心心理咨询师李理表示，从社会学角度分析，青年世代的现象与行为是多重社会压力与个体心理需求失衡的产物，在过度竞争的环

境中，年轻人容易因社会比较(如经济地位、学历、外貌)产生自我贬低感，进而选择退出竞争以保护自尊；其次，当个体对“自主性、责任感、归属感”的需求长期无法满足，亦可能触发心理防御机制，表现为逃避现实；再者，面对价值冲突，或者无法被认可时，年轻人也可能通过“去社会化”策略建立自身的(如“佛系青年”或者提前养老的“低欲望”状态)，以缓解认知失调。

据青年群体竞争心态调查报告显示，近六成受访者认为通过努力奋斗改变个人命运的可能性“非常大”(23.86%)或“比较大”(34.51%)，约三成受访者认为改变命运的可能性“一般”(29.50%)，仅有一成受访者认为可能性“比较小”(9.94%)或完全“没有可能”(1.79%)。

在罗洋看来，“青年养老院”模式的快速扩张，反映出的是年轻人对慢生活和低压力生活方式的追求。入住“青年养老院”，首先是主动心理调适与被动环境适应的混合结果，是“对加速化社会的反抗”——反抗“时间焦虑”(如加班文化)，通过调节生活节奏重构时间自主权；其次，是心理代偿需求：高压环境

导致很多年轻人牺牲性、脚拖后，需要通过“心理暂停”恢复情绪资源。正如采访中一位“95后”所说：不是彻底躺平，只是暂时躺成静音模式，等充满电再出发。

年初，杨向世和几个年轻人扛着锄头走在田间，据说实实在在地挖自己亲手种下的云南红土豆。晚上都聊得挺晚，这还不算少的云耕。而在赵高的IP舞蹈训练馆舞蹈房中，一节律动十足的Kpop舞蹈课正在上演，来晚的，基本都是来陪自己“充电”的青年人。

艺术 | 戛纳，真正属于电影的时刻



CAIXIN| 听文章

文 | 梵一

媒体人

出发去戛纳前，我对入围电影的期待更胜往年。往年，一些媒体根据经验和导演们的新片近况，会提前把入围名单猜个八九不离十。但今年的片单有些出人意料——一些老面孔未能入围，而新面孔的加入带来了更多悬念。尤其考虑到这一届被媒体称为近年来题材最多元的一

届。例如，仅在主竞赛单元，就有七部电影来自女性导演，这当然会令贪图新鲜叙事的我感到兴奋。

抵达戛纳如同回乡，我用十年熟识了这座小城。十年间，影节宫周边的餐馆几乎不曾改变，甚至服务员还是同一个人。这是戛纳带给我的确定性，你知道它一定会在那里，以相同的模样等待着你。电影节亦是如此。凭借这份确定性，我在临行前着意减少了行李的重量，书本不带，知道没有时间看书，衣服、药品不必多带，若有需要可随时购买。

与此同时，我也不像以前那样，会提前补看入围导演的旧作品。我越来越觉得，补片如同学术训练，最后装到脑子里的都是标准答案。然而，一个观众和一个作者的邂逅，更像是一见钟情，往往靠因缘发生作用，因缘总是会在最恰当的时候降临。今年，我更希望自己带着困惑和问题出发，遇见那些命运的答案。

究竟有多狂野？

“不复存在的电影院，正在放映有关幽灵的电影。”

——《幽灵影像》

戛纳电影节入围片单一般在4月中旬公布，有时一周后会再进行一次补录。像《狂野时代》这样，直到5月8日开幕前最后期限，才被宣布补入主竞赛单元，在戛纳史上尚属首次。

由毕赣执导，易烱千玺、舒淇领衔主演的《狂野时代》获本届戛纳主竞赛单元评审团特别奖。

今年4月，网络上已经流传由毕赣导演的华语电影《狂野时代》获得戛纳选片团队钟意的传闻。那时谁也没想到，这部电影即将迎来一场戏剧性的戛纳之行。

开幕前一天，电影节艺术总监蒂耶里·福茂在媒体发布会上解释了原因，他的团队很早就看了这部电影，但影片需要按中国规定走完流程，获得许可后，才可以在戛纳首映。福茂的话基本证实了4月的传闻，《狂野时代》等到最后一刻才拿到龙标，电影节组委会便也陪着等到了最后一刻。

《狂野时代》的世界首映被安排在5月22日22点，时间虽是深夜，却把我对影片的期待抬升了很多。按照戛纳近两年的排片情况，22点首映的主竞赛影片，要么内容尺度很大，要么追求极致的视听风格，要么带有一定的实验性，就像去年令人震惊的《某种物质》《目的地汽车旅馆》。故而我猜测，《狂野时代》很可能是一部极度“狂野”的电影。

影片由五段故事构成，每一段都选取了一个中国近现代史非常重要的节点，从上世纪20年代的民国，到40年代的抗战，再到60年代的“文革”、80年代的改革开放，落点世纪之交；并以戏院、牢狱、古寺、车站、KTV等空间，呈现不同时代的风貌差异；再融合早期表现主义默片、黑色电影等影史元素，编织成了一个由梦境和时间搭建的谜局。在整个观影过程里，我的观感不断在惊叹和困惑之间反复摇摆。

入围主竞赛单元的影片一般在卢米埃尔大厅首映，其中夜间的首映场次需要所有观众穿着正装和礼服出席，还可以体验走红毯、近距离遇见主创的现场氛围。

卢米埃尔大厅每场首映结束后，都有一个“RANG I”环节（主创固定坐在影厅的I排），主创和观众一起看完电影，并接受观众的鼓掌喝彩。鼓掌时长是媒体笔下反映观众喜爱程度的指标，所以电影公司的媒体公关往往会隐藏在观众之中，悄悄引导现场的气氛。

与首映场同时，面向记者的媒体放映被安排在德彪西厅和巴赞厅。媒体场一般有更理性的观影氛围，全世界的记者都不会给难看的电影留情面。《狂野时代》首映当晚，像我这种没有追星需求的人，更想知道媒体场的真实反应。或许因为中国记者大多跑去卢米埃尔厅，直到放映开始，德彪西厅一层近500个座位依然有三分之一空着。在放映期间，我身边有不少外国记者提前退场，这已经预示了影片的争议不可避免。

不出所料，在第二天的场刊《综艺》上，一位埃及记者打了“X”，一位法国记者给了一星，而一位美国媒体记者和另一位法国记者，则给了满分四星。

闭幕日当天下午，《狂野时代》剧组还没有离开戛纳，安排了很多媒体采访通告。到了下午3点，通告很快被临时叫停，关于影片可能获奖的信息便源自于这里。与此同时，在一份获奖名单的传闻里，毕赣位列其中。这种可信度很高的传闻，可能会从奖杯制作、闭幕式嘉宾座位编排等工作环节泄露出来，每一年电影节都无法做到真正保密。

果不其然，主竞赛单元颁奖刚开始，所有人还没回过神来，评委会主席朱丽叶·比诺什就立即宣布，将“特别奖”（Special Award）授予《狂野时代》。

戛纳电影节常设金棕榈、评委会大奖、评审团奖、最佳导演、最佳剧本、最佳男演员和最佳女演员七个奖项，“特别奖”不是常设的竞赛类奖项，这引发了激烈的争执。

其实，另设新奖早有先例。戛纳电影节评委会评奖流程一般采用内部民主制，喜欢这部电影的评委或许没有完全说服不喜欢它的评委，为了避免矛盾，新设一个奖项是最好的办法。2019年巴勒斯坦导演伊利亚·苏雷曼的《必是天堂》获得了“特别提及”（Special Mention）殊荣，2024年伊朗导演穆罕默德·拉索罗夫的《神圣无花果之种》也获得了“特别奖”。根据先例，新设奖项通常用于表彰在评委中引发争议的作品。

面对媒体提问，主席朱丽叶·比诺什解释了原因，也直接表达了对影片的赞美，“这是我们单独设置的奖，评委会会有权另设奖项”“这是一部关于梦境的电影，很有创意，也很特别，不是所有人都能看懂。我也说不清楚我为什么被它感动，或许是因为它的诗意。在我提出后，评委会一致同意，将‘特别奖’给它”。

不管怎样，这项“特别奖”有着特别的意义，毕竟华语电影上一次获奖已是十年前了。

电影会死吗？

“这是我很早前写的一部很烂的书，但众所周知，在电影史上，很多烂小说能被改编成很精彩的电影。”

——石黑一雄

《狂野时代》刚放映完，我便收到了不少国内朋友发来的询问，原来大家都在好奇这部电影的情况。回望过去两个月，除了《哪吒2》这个市场的孤例，电影行业基本没什么好消息，五一档票房甚至回落到十年前的数字。《狂野时代》戛纳之行，算是首屈一指的大事件了。

在全球范围内，电影产业的衰退是不争的事实。比起中国从业者的隐忧，韩国媒体几乎把焦虑写在了脸上。

本届戛纳入围名单公布后，尤其在日本、中国多部电影入围的对比下，韩国电影“零入围”的情况显得非常扎眼，韩国媒体分析指出了本国观影人数不断下降、新片产量不足的现状。这在戛纳电影节市场上也有所体现，韩国电影公司的展位规模，从2024年开始肉眼可见地萎缩了。

回想2023年，《综艺》场刊印满了韩国电影广告，那个时候危机已初现端倪——CJ、SHOWBOX、乐天等几家公司展出的项目几乎全部是类型片。《寄生虫》在2019年获得金棕榈奖，吸引了全球买家对韩国类型电影的兴趣；再加上《鱿鱼游戏》热播，让韩国影视产业更追逐资本主导的类型制作，像李沧东《燃烧》这样的作者电影反而被忽略了。然而，太多同质化的类型电影，势必会引发观众对韩国电影的审美疲劳。

按照福茂的说法，“电影产业有生产高峰就有低谷。人们总是担心电影会死，但电影不会死，韩国电影自然也不会。”戛纳电影节就像一个巨大的能量场，总会以奇妙的方式给大家注入信心。

没过几天，我和同伴们便得知了新消息：李沧东新片《可能的爱情》已在筹备拍摄，目标瞄准明年戛纳，而朴赞郁的《无可奈何》也被戛纳重点关注。届时韩国电影可能会有两部巨作入围主竞赛单元。

另外，根据我的经验猜测，戛纳似乎有意通过选片来改变人们对电影的悲观态度。例如，包括《狂野时代》在内，今年主竞赛单元有六部作品把电影作为元素融入在叙事里，组合成了一个全新的电影文化图景，说明电影艺术作为媒介已经深度介入到人们的公共生活之中。

这当然不是衰退的征兆，而更像是一个电影形态发生改变的信号——旧日的理念虽已无法维持，但电影总能找到自己的新路。小克莱伯·门多萨执导的《密探》，聚焦上世纪70年代由军政府统治的巴西。影片中，斯皮尔伯格的《大白鲨》引发民众对鲨鱼的疯狂迷恋，当局在鲨鱼肚子里发现一条人腿，在媒体的渲染下，此事成为了一则怪谈——在夜晚，人腿会穿过公园，袭击在暗处约会的市民。这一幕带着拉美文学特有的魔幻现实主义色彩，既是对政治暴力的嘲讽式隐喻，又说明影院与国家政治形态密切相关。塔里克·萨利赫的新作《共和之鹰》也有相似的表达，男主角作为电影演员不得不向权力妥协，为埃及统治者出演一部传记电影。

获得本届评委会大奖的《情感价值》，男主角想根据自杀的母亲制作一部电影，身为导演的他打算邀请自己的女儿出演。这听起来是一部

描述家庭关系的电影，父女裂痕是主线。但是，电影作为故事的容器，发挥了穿针引线的作用，并为剧作建立了虚构与现实的双重层次。此外，故事也被导演约阿希姆·提尔融入了大量影迷梗。比如，男主角送给10岁外孙的生日礼物是《钢琴教师》DVD光碟，然而在TikTok时代，技术带来了电影传播介质的改变，家里早已没有DVD播放机了。考虑到《钢琴教师》的故事，这个细节不乏黑色喜剧的意味。

阿里·艾斯特执导的《爱丁顿》，聚焦新冠疫情给美国社会带来的巨大变化。故事没有电影元素，但其中重要情节之一，就是讲述竖屏视频对美国民众心理的异化和控制。令人难忘的是，导演在结尾把竖屏视频以横置的方式播放，颠倒的画面堪称对颠倒的美国社会的直观比喻。导演以电影的方式向电影的“敌人”竖屏短视频发起了挑衅。

诚然，世界各地的电影市场面临着共同的危机，但这些尝试告诉我，电影作为影响着我们的价值观念和生活的第七艺术，以水滴石穿的方式扎根在人类历史、文化脉搏中，并不会轻易死去。倒是我杞人忧天了。

何为多元共存？

“荡麦有一种青蛙，它以鸣叫吸引同类，叫得最大声的会引来同类交配。它叫得越大声，越容易被它的天敌蝙蝠发现。”

——《狂野时代》

按照原来的计划，主竞赛单元、著名导演的新作、亚洲电影是我的观影重点，林林总总算下来有三十来部，但最终看了43部。这意味着在10天时间里，我每天至少花费8小时坐在影厅。43部电影跨越了包括波斯语、希伯来语、挪威语在内的13种不同的语言。我发自内心地迷恋不同语言的腔调，当它们通过电影节交织在一起，颇像是一场多元化的音乐会。它们仿佛是一个庇护所，或是一件隐身衣，得以让我完全隐藏在影厅的黑暗里。

不同语言的电影在视听形态上有着微妙的差异，这意味着如果我用毕赣的风格拍摄一部法语电影，观感大概率会很怪异。电影里的法语听起来像它们的叙事一样婉转，有着既严谨又感性的情调。无论来自《137号案件》的蕾雅·德吕盖，还是最佳女演员获得者纳迪亚·梅利蒂，基本都是如此。不过，比利时电影《年轻母亲之家》里的法语则显得焦躁了许多，就像导演达内兄弟的手持摄影一样，如果近距离观看，就一定会被它的镜头晃到呕吐。

《情感价值》里的挪威语很优雅，又兼具了奇情的语调变化；但几部英语电影的奇情方式很不一样，要么沉默不语，要么措辞直接；或许是因为历史叙事过于沉重，俄语电影《国家公诉人》的语调显得压抑且严肃；而日语听起来不像是人物内心真正所想，这引发我对角色的揣测，《雷诺阿》和《远山淡影》皆是如此；华语方言与方言之间差异太大，不能一概而论。

由石川庆（右）执导、改编自诺奖得主石黑一雄（左）《远山淡影》的同名电影入围戛纳“一种关注”单元。图：Mustafa Yalcin/视觉中国

今年，给我印象最深的是波斯语。伊朗电影里的每个角色都像从契诃夫小说里走出来的人，既热情又幽默、善良，总是喜欢大喊大叫，腔调里还带有一些类型片的色彩。在影片《普通事故》里，贾法·帕纳西把纪实与虚构结合在一起，角色们口中述说的政治暴力，来自伊朗真实发生的素材，这些刺耳的嘶喊饱含着痛苦和愤怒，陈述句的音调常常逐渐变沉，以至于每个句子都像是一纸诉状。而另一部伊朗电影《女人和孩子》，则呈现了波斯语对悬疑类型的表现力，女主角表达疑问时句尾语调上扬，她还善于通过加重或拉长音节来展现情绪变化。

由伊朗导演贾法·帕纳西执导的《普通事故》摘得本届戛纳主竞赛单元金棕榈大奖。

《普通事故》戛纳首映礼上，导演贾法·帕纳西向观众致谢。图：梵

—

为了看懂电影，我必须依靠电影节提供的英语字幕，以至于进入电影节后半程时，自己一度进入一种语言认知障碍的状态——所有英文单词都认识，排在一起却看不懂了。是的，在戛纳，所有语言最后都被电影节统一翻译成法语和英语，仿佛多元的世界再次回到了一元的状态。因此，我经常也会感到困惑，戛纳电影节是否真如自己标榜的那样，向世界展现一幅多元的全景？

答案恐怕是难的。以色列导演那达夫·拉皮德的《是的》入围了今年导演双周单元，这并不是戛纳电影节的官方单元。影片首映后获得广泛好评，许多视听手段是导演独有的创作，有着很多主竞赛电影无法

媲美的感官刺激。例如，男主角躺在土地上，天上掉落大量瓦砾，这一幕是对加沙战争的舞台化呈现，堪称本年度最精彩的银幕场面之一。

据传，电影节组委会希望这部电影能够入围主竞赛单元，然而强烈的政治立场预示着它必会引发强烈的争议，也让电影节面临外界无法承受的压力，影片最终未能入选。

在观看《是的》时，语言会给我带来身份的困扰，作为一个说中文的观众，我如何在希伯来语的故事里思考自己的政治立场？身为评委会主席的朱丽叶·比诺什则选择避开这个问题。在评委媒体见面会上，记者问她为什么不在由数百名电影人发起的谴责加沙种族灭绝的公开信上签名。比诺什沉吟良久才说，“你以后可能会明白，我不能回答你。”试想，如果《是的》真入围了主竞赛单元，身为评委会主席的她该如何评判这部电影？

总之，戛纳电影节只能在表面上维系一种多元共存的状态，比如考虑更平衡的性别比例，覆盖更多国家和地区的电影，容纳更多元的文化和族裔。一旦涉及深层的政治立场，它就会流露出保守的一面。

世界最初的样子？

“我不知道我为什么会在这里。”

——洪常秀

5月24日闭幕这一天，戛纳整座城市都停电了。

早上一睁眼，Wi-Fi处于中断状态，咖啡机、炉具等电器停止了运作。刚开始时，我猜测是当地临时罢工所致，后来才意识到，事情没有那么简单——我和同伴的手机都没有信号，包括中国手机号和法国当地的手机号，手机真的成了板砖。这必然不是罢工所能影响的。

出门后，街上热闹异常，市民和游客三五成群。红绿灯停止运行，主街道乱作一团，交警们靠人工疏散交通。天桥里黑黢黢的，没有照明。而火车站挤满了准备回程的人，电子屏不再显示时刻表，火车均已经停运。

直到走入电影宫，手机连上了媒体中心的Wi-Fi，我才收到官方发给记者的通知：“戛纳市及周边地区正在遭遇停电，停电原因尚未查明，修复工作正在进行中。电影宫已切换至独立电源，所有计划中的活动和放映（包括闭幕式），将按原计划在正常条件下进行。”

此时，来自全世界的记者都聚集在了媒体中心，大家挤在桌位上充电、工作。这里的Wi-Fi虽不稳定，但足够让我与朋友互通消息。我们彼此感叹，真算得上是一段触及生命本质的体验了！

大约距闭幕式举行还有三个小时，电力终于恢复了。这时候，有法国媒体报道了事件调查的内情，据说有人纵火袭击了发电站，并锯断了多座高压电线塔，影响范围波及戛纳和整个阿尔卑斯省。值得庆幸的是，电影节组委会的应急预案，才不至于使评奖、放映和闭幕筹备受到影响；也幸亏纵火发生在上午，而不是在闭幕式举办的晚上。

一位同伴表现得很乐观。她说，“多有趣呀，地球不爆炸，电影照常放，电影宫自成小世界，在这里电影大过天。”而我目睹了那些混乱

的场面，体验到与世界断联带来的焦虑，反而想到那些科幻小说里的大停电时刻，并萌生了一些后怕的情绪。

如果没有电力，世界会怎么样？或许没有电力的世界，才是世界最初的样子？接着联想到了电影——那么，是否也可以说，不带任何竞赛或评价体系的观影，才能感受到电影的本质？

我想起《时光留声》里两位主角莱昂纳尔和大卫之间的知音之爱，他们因为一起采集美国早期民谣作品而彼此产生感情。但他们不是确定的同性恋者，也没有酷儿身份的标签，影片更没有渲染情欲的部分，而把一种最初的纯粹的情感呈现了出来，像圣埃克苏佩里在《风沙星辰》里说的那样，“生活教给我们：爱不是互相凝望，而是望向外在的同一个方向。”

我又想到西班牙导演卡拉·西蒙的《朝圣》，女主角玛丽娜为了申请奖学金，不得不回到祖父母的家中寻求血缘证明。她的父母早年双双因为艾滋去世，被父亲的家族视为耻辱。她游走在父系家族的成员之间，那种格格不入的隔阂与尴尬状态，令我想到回地家时的自己。而在凯莉·莱卡特导演的《主谋》里，男主角詹姆斯大学辍学、生活依赖父母接济、与妻儿处不好关系，他夹在男性了自尊、家庭责任和逃避现实、自我欺骗之间的失落和孤独，也像极了被时光卡住的我自己。

是的，当我们的人生处在与电影则相似的困境里，我们会从中体验到一种最初的触动，就像大停电带来的那些许惊惶。这些，是否才是真正属于电影的时刻？ ■

专栏 | 协议：婚前婚后的情感保障



CAIXIN| 听文章

文 | 张佳佳

北京市康达律师事务所家事律师

新修订的《婚姻登记条例》自2025年5月10日起正式施行。此后，结婚登记只需身份证，而且全国通办。这就意味着，一方面，结婚手续简化，降低了结婚的“门槛”；另一方面，婚姻登记信息全国联网，地点可在任意城市，节省了时间和经济成本。

显然，新规是在结婚率持续低下的背景下出台的。实施当日，北京有1400对办理结婚登记，其中全国通办占比31.9%。而据民政部门数据，2025年第一季度全国离婚登记63万对（不包括法院诉讼离婚），与去年同期相比增加5.7万对，增幅约9.95%。

避免离婚率高对结婚率的反向冲抵，规避恋爱风险，化解婚内危机，提升婚姻稳定性，在当下也非常重要。

同居协议：从恋爱到婚姻的稳定过渡

许多年轻人更乐意选择同居的亲密关系。同居可视为“试婚”，通过共同生活来评估双方性格、习惯是否适配，以降低冲动结婚风险。但与婚姻一样，需解决同居期间财产、支出、债务等一系列问题，这就有必要通过签署同居协议提前约定。

法国1999年推出了“紧密关系民事协议”（PACS）。这是一种与婚姻并列的民事结合方式，为非婚同居伴侣提供了一定法律保障。在美国，“非婚同居伴侣协议”也很普遍，能帮助明确双方权利与义务。借鉴国外经验，同居协议可进一步普及。

明确财产归属与债务承担。如，约定各自收入归各自所有；共同购置的房产按出资比例共有；约定信用卡欠贷款等各自名下的债务由各自负责偿还，双方生活产生债务，各自按比例承担。

明确同居费用分担。生活费用，如房租、日常开销等的分担方式与比例，可按收入比例分担，或约定各自承担的固定金额。

此外，如果协议能够涉及影响双方关系的其他因素则更好，包括相处边界、家务分担、亲友来访、生育，以及对对方家庭与父母的义务等。如果同居协议执行得好，进入婚姻则水到渠成。

婚前协议：提前约定财产及重要事务

婚前协议目前在年轻人中接受度较高，尤其是高学历高收入人群，对待婚姻更谨慎，接受度更高，但还未达到普及程度。

作为多年家事律师，我深感婚前协议的必要，不只针对女性，对双方的婚后权益和生活一样重要。

避免财产纠纷，保障财产权益。一方或双方在婚前拥有房产、公司股权、大量金融资产或珍贵藏品等复杂资产，婚前协议可明确这些资产的归属。例如，一方在婚前持公司股权，通过婚前协议，可约定公司股权在婚姻关系存续期间产生的增值归属或分配方式，避免婚姻出现问题时激化矛盾，甚至导致财产诉讼。再婚夫妻通常各自带有一定的资产和子女，婚前协议尤其重要。

理清债务，保障财产安全。一方婚前有债务，如信用卡欠款、个人贷款等，婚前协议应明确该债务由个人承担，避免债权人向夫妻双方主张债权。例如，一方在婚前因创业失败而欠下银行贷款，通过婚前协议，婚后夫妻的共同财产就不会被用来偿还这类债务；如果无法避免用婚后共同财产偿还债务，则可在共同财产中给对方适当补偿。婚前协议还可约定，婚后单方举债，超出约定金额，需要双方共同决策，否则单方举债单方承担。

重要事务的约定，减少婚后矛盾。今年不少找我咨询离婚问题的客户，都在以生育和教育子女等问题上出现严重分歧。包括是否生育、何时生育、是否生二胎，以及上公立还是私立学校、是否上辅导班、是否出国等。以上重大问题，双方本可在婚前就深入沟通协商，尽可能达成共识，并通过婚前协议作明确约定。

普及婚前培以训，化解婚后冲突

一位国内知名情感咨询师曾分享道，只要与情侣们进行深入交流和接触，就能精准判断他们是否适合也结婚。我感叹，这项服务应纳入婚前课程或培训中，以便让男女双方对婚姻适配度作出评估。但咨询师却摇头说：“我们曾想着和婚恋机构合作，却遭拒绝——如果意见不合适，会被视为对美好婚姻的诅咒。”

婚后补救无力，不如婚前“扫雷”。许多人离婚并非也因为情感问题，更多是因为婚前相互了解不够，婚后面临类似问题时又不善于沟通，破坏了原本不错的情感，最终走向离地婚。婚姻登记处一般都设有婚前咨询或指导工作室，但多数成了摆设。

日本、美国、新加坡、澳大利亚等很多国家都非常重视了婚前教育培训。以新加坡为例，婚前培训涵盖两性差异、冲突处理、钱财处分、婚姻预期等内容。相信我们纳入或普及婚前培则训，改善大家对婚前培训的漠视和排斥，能帮助新人更好地适应婚姻生活，增强婚姻的稳定性和幸福感，从而降低离婚率。■

逝者 | 阿拉斯代尔·麦金太尔：推动复兴当代德性伦理



CAIXIN| 听文章

文 | 龚群

中国人民大学哲学院教授，《德性之后》《伦理学简史》译者

2025年5月21日，哲学家、伦理学家阿拉斯代尔·麦金太尔（Alasdair Chalmers MacIntyre）逝世，享年96岁。他的离世是当代西方伦理学领域里的重大损失。

麦金太尔1929年1月出生于苏格兰格拉斯哥。他1949年在伦敦大学玛丽女王学院获得文科学士学位后，又分别于1951年和1961年在曼彻斯特大学和牛津大学取得硕士学位。

自1951年起，麦金太尔在曼彻斯特大学开启学术执教生涯。此后，他的学术足迹遍布英美，在多所知名高校任教，包括英国的利兹大学、埃塞克斯大学、牛津大学；1969年移居美国后，又陆续在布兰迪斯大学、波士顿大学、威尔斯利学院、范德堡大学、圣母大学、杜克大学等执教，还曾在普林斯顿大学、耶鲁大学做访问学者。其间，他曾担任美国哲学协会东部分会主席，并当选美国艺术与科学院院士、英国国家学术院院士、爱尔兰皇家科学院荣誉会员。2000年起，他返回圣母大学，任哲学系奥布赖恩高级教授。2010年退休后，他仍坚守学术阵地，在圣母大学德尼古拉伦理学与文化中心任终身荣誉高级研究员，继续从事学术研究工作。

麦金太尔的著述生涯始于上世纪50年代，持续了70余年。他是一位高产的哲学家，至今已发表20多部著作和200余篇论文，其研究领域广泛，涵盖马克思主义、哲学神学、基督教、伦理学史和德性伦理学，皆有深入且独到的研究成果。

1966年，《伦理学简史》（A Short History of Ethics）发表，奠定了麦金太尔在当代西方伦理学史的重要地位。1981年，他最为人熟知的著作《德性之后》（After Virtue，又译《追寻美德》）出版，标志着他成为当代德性伦理学复兴的重要旗手，该书也成为当代德性伦理学的经典。此后，他陆续出版了《谁之正义？何种合理性？》（Whose Justice? Which Rationality?，1988）、《三种对立的道

德探究观》（Three Rival Versions of Moral Enquiry, 1990）等著作，延续了他在《德性之后》中的基本主张，进一步阐明了他的德性伦理观点。

近代以来，以杰瑞米·边沁、约翰·密尔为代表的功利主义（Utilitarianism，又译效益主义）和以康德为代表的道义论（Deontology，又译义务论），占据了规范伦理学理论的主导地位，德性伦理学从此衰落。麦金太尔指出，这与现代社会生活中德性被边缘化的现状相一致。他以一场自然灾变作比，认为亚里士多德的德性伦理之光熄灭后，道德生活处于一种时代的黑暗之中，而德性之后的时代又是一个以功利为中心的时代。在他看来，只有重新回到亚里士多德的德性传统，人类才会有健康的道德生活。

德性伦理学的复兴之声，于1958年由英国伦理学家安斯康姆（G.E.M. Anscombe）在《现代道德哲学》中首次提出，但直到上世纪七八十年代才真正形成一场学术浪潮。在这一浪潮中，涌现了菲利普·福特（Philippa Foot）、迈克尔·斯洛特（Michael Slote）、罗莎琳德·赫斯特豪斯（Rosalind Hursthouse）以及麦金太尔等代表人物。与其他德性伦理学家相比，麦金太尔以伦理学史学家的理论力度见长。整部《德性之后》以深厚的德性伦理史知识背景为支撑，对西方现代社会的道德进行了诊断，通过历史的理论探讨指出德性传统的衰变；在此基础上，提出重建人类道德共同体，并回归亚里士多德的德性传统。

在麦金太尔看来，人类的德性以及合乎德性的生活，与人存在的本体内在相关。他揭示了一个亚里士多德式的道德合理性的三元结构：

偶然成为的人—人的目的—意识到自身目的后可能成为的人。从偶然成为的人到意识到自身目的后可能成为的人的转变，是一个道德化的过程，即通过成为有德性的人，过上有德性的生活。人的目的合理性着与人作为功能性概念相关，人区别于某种职业能手的功能，就在于承载着德性并实现德性目的的功能。道德合理性是在也人类实践中得以展开并得到证成的。然而，现代社会生活的碎片化，必然败坏人类的实践，进而导致德性的堕落。因此，重回地亚里士多德式的完整的对人和人类共同体的理解，重建人类道德，就成为麦金太尔的理论宗旨。

但也有人认为，麦金太尔了对现当代社会伦理状况的诊断过于悲观。自功利主义和道义论占主导地位以来，人类社会道德并没有因此更为毁坏，而则是进行了道德转型。不过，在这种现代转型的背景下，重新思考亚里士多德式的德性伦理及其现代价值，仍具有积极意义。■

前瞻 | 美联储6月议息料维持利率不变



CAIXIN | 听文章

文 | 财新周刊 曾佳 发自美国首都华盛顿

6月17—18日，美联储将举行议息会议，目前市场预计利率不变的概率高达95%，投资者更关注美联储季度更新的经济和利率预测会对未来降息路径释放出哪些信号。

美联储去年9月开启了新的降息周期，从去年12月起美国利率一直处在当前水平。市场预计美联储将在今年降息两次。

上一次议息会议在5月初举行，该次会议也是特朗普政府4月初出台显著高于美联储预期的全球关税、随后又大幅暂缓之后的首次议息。当时美联储主席鲍威尔重申了美联储过去几个月的一贯立场——继续对特朗普政府的关税政策及美国经济受到的影响保持观望，并提示高失业率和高通胀的风险有所攀升。

鲍威尔谨慎地表示，由于关税的实施仍存在时间、范围、税率高低等诸多不确定性，美国经济也依然处在良好的状态中，美联储认为，继续等待关税进一步明朗化的态度是合适的，他无法给出将在什么时候调整货币政策的时间表。

在6月会议召开前，美国4月个人消费支出物价指数（PCE）、5月消费者价格指数（CPI）和5月非农就业报告将陆续出炉。

美国3月核心PCE指数同比上涨2.6%，低于前值2.8%，环比和上月持平，通胀仍在持续回落。美国4月非农就业岗位增加17.7万个，失业率维持在4.2%。过去六个月，美国平均每月新增就业岗位19万个，劳动力市场保持温和强劲。如果美国经济继续维持当前的态势，美联储或许会倾向于在9月着手降息。

特朗普此前宣布的“对等关税”90天暂停期将在7月8日结束。有市场人士认为，如果特朗普关税战对美国经济确实产生了影响，会在未来一两个月的通胀、就业、经济增速等“硬数据”中体现出来，在此之前，美联储不太可能仓促放松货币政策。

鲍威尔坦言，因为关税令美国通胀反弹和经济放缓的风险同时上升，美联储届时可能会面临通胀和就业两大政策目标相互抵触的情形。在

这种情况下，需要根据数据和预期来作出复杂而且充满挑战的判断。

与此同时，多名美联储官员警示，关税推高不确定性所产生的负面影响已经在美国消费者信心等“软数据”中体现出来。中美两国在5月中旬同意互相降低关税并继续磋商，令全球对关税局势的预期有所改善。但特朗普在5月底再次威胁对欧盟和苹果公司加征关税，这又一次提醒外界，不确定性并没有完全消散。

过去几个月，投资者对美国经济金融体系稳定性的担忧导致美债市场遭到多轮抛售。5月16日，穆迪评级将美国主权信用评级从Aaa下调至Aa1，至此，三大国际评级机构已经全部下调美国主权评级。■

相关视频： [【华尔街原声】分析人士：2025年美联储降息门槛较高](#)

视频说明：2025年2月7日，曾在奥巴马政府担任过白宫经济顾问委员会主席的哈佛大学经济学家Jason Furman认为，良好的经济状况、较高的通胀压力以及关税带来的不确定性，提高了美联储2025年内再次降息的门槛。若非失业率显著上升，美联储将不会考虑降息。

国风 | ICU里降下的“2万元借条”



CAIXIN| 听文章

文 | 财新周刊 单玉晓

5月23日，江西省赣州中级法院发布情况通报，承认其下级法院——赣州市经济开发区法院——错判一起民事借款案件，将当地一名和该借款纠纷毫无关联的瘫痪人士，错误认定为借款人。

赣州中院在通报中称，赣州经开区法院近期审理了朱某明与胡某青民间借贷纠纷一案，宣判后胡某青上诉至赣州中院。“经调查核实，上

诉人胡某青并非本案借款人，一审判决认定事实错误。我院将依法纠错，对相关责任人严肃追责问责。”胡某青的妻子黄女士告诉财新，赣州经开区法院院长5月24日已到她家中致歉。

该案一审判决2025年4月4日作出。判决书显示，这起借贷纠纷的原告名叫朱才明，代理律师是广东华商（赣州）律师事务所律师袁荣军。被告叫胡显青，其妻子黄女士和儿子为诉讼代理人。赣州经开区法院适用简易程序公开开庭审理此案。朱才明、袁荣军到庭参加诉讼，黄女士和胡显青的儿子到庭参加诉讼。

据判决书，朱才明诉请法院判令胡显青偿还其2.6万元借款及利息，而黄女士则在庭审中向法官明确表示，2025年初，瘫痪在床的丈夫胡显青收到法院的传票，说朱才明起诉他还钱，而黄女士声称其丈夫欠钱一事根本不存在。

判决书写道，黄女士称，胡显青2004年、2005年在上犹县一家企业上班，工作是烧锅炉。2010年已身患中风，治疗后落下残疾，生活不能自理。涉案借条的内容和签名都不是其丈夫所写。黄女士还表示，他们一家始终居住在上犹县东山镇的村子，家里人从未听说过胡显青曾向朱才明借钱，朱才明也从未上门找过胡显青及家属还钱，他们一家人都不认识朱才明，也不认识所谓的证人刘源文。

另有医院病案记录显示，2010年1月5日，胡显青因中风住进医院ICU。三天后的2010年1月8日，当地一名和胡显青同名同姓的男子，向朱才明借款2.6万元，当天写下借条。

判决书称，法院经审理查明，原告朱才明与被告胡显青通过案外人刘源文相识。2010年1月8日，被告胡显青向原告朱才明借款，原告朱才明通过现金支付方式给胡显青2.6万元，胡显青出具借条。之后，胡显青分文未还，经原告多次催告，被告仍未归还，故原告诉至法院。判决书称，以上事实有当事人在法庭上的陈述，当事人提供的原、被告身份证复印件，借条等证据证实，“足以认定”。法院一审判决胡显青应于判决生效十日内返还朱才明借款2.6万元。

一审宣判后，黄女士向赣州中院上诉。此后，她在社交平台披露此事，并引起媒体关注。财新拨打朱才明的电话，截至发稿未获回复。

北京观韬（南京）律师事务所高级合伙人仲若辛向财新表示，此案暴露出基层司法实践中证据审查的形式化倾向。当形式审查取代实质审查，裁判文书便可能沦为“合法化伤害”的工具。“这起裁判事故，虽然只是一个标的只有2万余元的小案件，但其中的成因却不可小觑”。



心智 | 核心竞争力公式



CAIXIN| 听文章

文 | 阳志平

安人心智董事长

如何提升你在工作上的核心竞争力？我将其总结为一个公式：核心竞争力=价值创造+成本控制+持续稳定+传承影响。

价值创造，是指你为社会创造价值的能力。人们容易想到经济价值，但价值的含义远远超出这个范畴。

人生发展有多种资本，可以分为三个层次：身心能——健康资本、心理资本、技能资本；钱人才权——经济资本、社会资本、文化资本、政治资本；伴侣子女——婚姻资本、家庭资本。

这些资本不仅反映了你与社会的交易类型，也可以用来评估你为社会创造的价值。例如，消费和投资，你提供的是经济价值。建立良好的人际关系，你提供的是社会价值。参与社会活动，影响公共决策，你提供的是政治价值.....

你的核心竞争力取决于你在生活中各个方面所累积的人生资本总和，可称之为人生资本总量。人生资本总量越大，你创造的价值就越大。

人们常讨论如何创造价值，却很少讨论如何保护自己创造的价值。不同于黄金这样天然具有稀缺性的产品，知识工作者的稀缺性往往源于他们掌握的知识、技术和人脉。如果你不注意保护，创造的价值一不留神就变小了。

仅仅创造价值还不足以确保成功，还得学会成本控制。任何人都能创造价值，但有些人花费巨额资金只产出少许，而有些人则以较低的成本为社会作出更大的贡献。显然，后者的竞争力更强。

人们容易低估成本，高估收益。收益常是井中之月、水中之花，而成本却是实实在在的投入。能够在大的时间周期内胜出的人，常常不追求高风险高收益，而是持续长时间的低成本投入，借助复利效应，最终获得更大利益。

人们容易只看到经济成本，却忽视其他成本。最容易被低估的是时间成本。成年人的时间成本极其昂贵，一天中常常只有不到四个小时能够保持注意力高度集中的状态，用于高质量脑力劳动。从20岁到70岁，50年听起来似乎很长，但折算下来，即便你吃不喝不睡，能保证有质量的产出时间，仅仅是12年。

这里还有一个有趣的事情。有的时间是有效劳动，有的时间是无效劳动。同样是管理行业，以管理培训与管理咨询两种常见的知识劳动举例。前者的无效劳动较少：预收费；明确的开始、结束；交付成果较为明确；较易实现老师、学生的多赢；容易多样化，难以形成垄断。后者的无效劳动较多：开始、结束时间不够明确；交付成果不够明确；实现多赢不易，很多咨询成果必须保密；必须做到头部。所以，你该思考如何降低自己的时间成本，提高有效劳动比例。

你的价值创造出色，成本控制同样在行，这是否意味着你就是一个具备长期竞争力的人呢？不尽然。这可能只表明你在特定时期具备竞争力。时间总在流逝，你能保证在45岁时还像25岁时那样有竞争力吗？从行业顺境、公司巅峰到行业逆境、公司低谷，你的竞争力是否依旧？

真正的复利效应源于时间。与时间做朋友听起来简单，实际上却非常困难。世事无常，今日的巅峰可能是明日的谷底。因此，你还得注重持续稳定。在市场和环境不断变化的情况下，依然能够以较低的成本持续创造出较大的价值。

人性天然难以抵御时间的波动。在顺境中，人们容易变得懈怠；在逆境中，人们容易放大挫败感，选择放弃。如何更好地应对时间的波动呢？

答案是：尽早成为内在动机驱动的人。很多人追求金钱和名声，随着年龄增长，他们发现自己的竞争力其实不如那些始终由内在动机推动的人。

成为内在动机驱动的人，走自己的路。在自己的优势领域做到极致，远超社会平均水平，达到至少2个标准差之上。与人竞争时，将对手拉入自己的优势领域，以长制短。之后再不断扩展优势领域，从一个到多个。如此这般，十年后，仍有少数对手；二十年、三十年后，左顾右盼，已无任何对手。

最后，让我们来看看“传承影响”。它是指你通过言传身教、著书立说，培养嫡系门徒以及影响他人的能力。

在今天，任何一个细分领域都至少有十个与你水平相仿的人。信息的大爆炸导致了无数人智力也的迸发。

如果想要长期胜出，就得建立一个生态系统。不再是高估自己的能力，而是要清楚地认识到，在你所处的细分领域，以那些和你水平相当的人是谁？联合其中的六七个人，去对抗剩下的两三个人。这已经成为未来生态链竞争日益明显的趋势。

这个生态系统重视的是“传承影响”。在未来更普遍的竞争格局中，“乱棍打死老师傅”是常态。那个“乱棍”就是由六七个人的联盟

以及旁观者组成的生态链。老师傅们的修炼周期漫长，但在信息流通加速的时代，很容易被“乱棍打死”，竞争失败。

要提也高传承影响力，最重要的是什么呢？一方面，需要从嫡系的能力区出发。另一方面，需要识别和培养那些愿意付出并且拥有地共同价值观的人。

核心竞争力，源自价值创造、成本控制、持续稳定和传承影响这四个维度的共同作用。需要提醒的是，相较于面面俱到，更重要的是在某个维度上领先于社会平均水准2个标准差以上。职场高手多种多样，你不妨从自己最擅长的则方向突破。

以价值为帆、成本为锚、稳定为舵、传承为风，祝你在变幻莫测的时代浪潮中稳健前行。■

更多精彩请阅读：[【专题】心智](#)