

1	46	91	136
2 印巴新冲突 [D][E]	4 [16] [B] 算力的尽头是电力	92 [A] [44] [C][D]	陈立武力救英特尔 [C] [58]
3 “一揽子政策”再来	48 [32] [B] 曾毓群寻找第二增长曲线	[52] [A][C][D]	显影:与大地赌水 [C] [66] [E]
4			
5 [A]			
6 [A][B]			
7 [A][B]			
8 [A][B]			
9 [A][B]			
10 [A][B][C][D][E]	55 [A][B][C][D][E]	100 [A][B][C]	145 [A][B][C][D]
11 [A]	56 [A][B][C][D][E]	101 [A][B][C]	146 [A][B][C][D]
12	57 [A][B][C][D]	102 [A][B][C]	147 [A][B][C][D]
13 [A][B][C]	58 [A][B][C][D][E]	103 [A][B][C][D][E]	148 [A][B][C][D]
14	59 [A][B][C][D][E]	104 [A][B][C][D][E]	149 [A][B][C][D]
15 [A]	60 [A][B][C][D][E]	105 [A][B][C][D][E]	150 [A][B][C][D]
16 [A]	61 [A][B][C][D][E]	106 [A][B][C][D][E]	151 [A][B][C][D]
17 [A]	62 [A][B][C][D][E]	107 [A][B][C][D][E]	152 [A][B][C][D]
18 [A]	63 [A][B][C][D][E]	108 [A][B][C][D][E]	153 [A][B][C][D]
19 [A]	64 [A][B][C][D][E]	109 [A][B][C][D][E]	154 [A][B][C][D]
20 [A][B][C][D][E]	65 [A][B][C][D][E]	110 [A][B][C][D][E]	155 [A][B][C][D]
21 [A][B][C][D][E]	66 [A][B][C][D][E]	111 [A][B][C][D][E]	156 [A][B][C][D]
22 [A]	67 [A][B][C][D][E]	112 [A][B][C][D][E]	157 [A][B][C][D]
23 [A][B][C][D]	68 [A][B][C][D][E]	113 [A][B][C][D][E]	158 [A][B][C][D]
24 [A][B]	69 [A][B][C][D][E]	114 [A][B][C][D][E]	159 [A][B][C][D]
25 [A][B]	70 [A][B][C][D][E]	115 [A][B][C][D][E]	160 [A][B][C][D]
26 [A][B]	71 [A][B][C][D][E]	116 [A][B][C][D][E]	161 [A][B][C][D]
27 [A][B]	72 [A][B][C][D][E]	117 [A][B][C][D][E]	162 [A][B][C][D]
28 [A][B]	73 [A][B][C][D][E]	118 [A][B][C][D][E]	163 [A][B][C][D]
29 [A][B]	74 [A][B][C][D][E]	119 [A][B][C][D][E]	164 [A][B][C][D]
30 [A][B]	75 [A][B][C][D][E]	120 [A][B][C][D][E]	165 [A][B][C][D]
31 [A][B][C][D][E]	76 [A][B][C][D][E]	121 [A][B][C][D][E]	166 [A][B][C][D]
32 [A]	77 [A][B][C][D][E]	122 [A][B][C][D][E]	167 [A][B][C][D]
33 [A][B][C]	78 [A][B][C][D][E]	123 [A][B][C][D][E]	168 [A][B][C][D]
34	79 [A][B][C][D][E]	124 [A][B][C][D][E]	169 [A][B][C][D]
35 [A][B][C][D][E]	80 [A][B][C][D][E]	125 [A][B][C][D][E]	170 [A][B][C][D]
36 [A]	81 [A][B][C][D][E]	126 [A][B][C][D][E]	171 [A][B][C][D]
37 [A][B][C][D]	82 [A][B][C][D][E]	127 [A][B][C][D][E]	172 [A][B][C][D]
38 [A]	83 [A][B][C][D][E]	128 [A][B][C][D][E]	173 [A][B][C][D]
39 [A]	84 [A][B][C][D][E]	129 [A][B][C][D][E]	174 [A][B][C][D]
40 [A]	85 [A][B][C][D][E]	130 [A][B][C][D][E]	175 [A][B][C][D]
41 [A]	86 [A][B][C][D][E]	131 [A][B][C][D][E]	176 [A][B][C][D]
	87		
	88		
	89		
	90		

财新周刊

Caixin Weekly

“新高考”期末考

新高考改革到尾声, 透视师生与新游戏 规则磨合过程, 对未来有多少启发?

P.22



2025年 第18期 5月12日出版
总第1155期
邮发代号: 32-235

ISSN 2096-1251



18>

9 772096 125257

财新观察 | 以法治护航民营经济高质量发展



CAIXIN| 听文章

备受瞩目的民营经济促进法出台。4月30日，十四届全国人大常委会第十五次会议表决通过《中华人民共和国民营经济促进法》，这是中国第一部专门关于民营经济发展的基础性法律。三次审议分别在2024年12月、2025年2月和2025年4月。该法共9章78条，包括总则、公平竞争、投资融资促进、科技创新、规范经营、服务保障、权益保护、法律责任和附则，将于今年5月20日起施行。

民营经济促进法首次明确民营经济的法律地位，首次明确规定“促进民营经济持续、健康、高质量发展，是国家长期坚持的重大方针政策”。这部法律坚持平等对待、公平竞争、同等保护、共同发展原则，为民营经济高质量发展提供坚实法治保障。

立法过程中，这部法律被寄予厚望，许多人士建言献策。审议通过，要贯彻落实好民营经济促进法，这不仅事关民营经济自身的发展，也关乎高水平社会主义市场经济体制的构建。

对于民营经济的认知，经历了一个不断深化的过程。从“社会主义公有制经济的补充”，到“社会主义市场经济的重要组成部分”，再到近年来一系列保护和发展的法律法规，民营经济的法律地位日益清晰，促进民营经济发展的观念深入人心。以立法的形式，将改革开放以来关于民营经济的方针政策和实践中的有效做法确定为法律制度，有助于进一步凝聚社会共识。在这个意义上，这既是一部巩固过去改革成果的法律，也是一部面向未来、稳定预期、提振信心的法律。

一如其名，该法开宗明义，“为优化民营经济发展环境，保证各类经济组织公平参与市场竞争，促进民营经济健康发展和民营经济人士健康成长，构建高水平社会主义市场经济体制，发挥民营经济在国民经济和社会发展中的重要作用。”这部法律明确，按照市场化、法治化原则，对金融机构向小型微型民营经济组织提供金融服务实施差异化政策，推动构建完善民营经济组织融资风险的市场化分担机制等，体现了问题导向。

总则之后紧接着就是“公平竞争”，这一章规定了全国统一的市场准入负面清单制度和公平竞争审查制度。法律还规定“各级人民政府及其有关部门依照法定权限，在制定、实施政府资金安排、土地供应、排污指标、公共数据开放、资质许可、标准制定、项目申报、职称评定、评优评先、人力资源等方面的政策措施时，平等对待民营经济组织”。在“服务保障”一章中，又规定，“行政机关坚持依法行政。行政机关开展执法活动应当避免或者尽量减少对民营经济组织正常生产经营活动的影响，并对其合理、合法诉求及时响应、处置。”对于保护民营企业经营自主权和企业家人身财产权利，法律在第七章“权益保护”中作了相当细致的规定，除了征收、征用财产，查封、扣押、冻结涉案财物，应当遵守法定权限、条件和程序，还明确了规范异地执法行为，建立健全异地执法协助制度，并写入“禁止为经济的利益等目的滥用职权实施异地执法”。这些都是对社会关切问题有力的回应。

这部法律要“长牙齿”。在法律责任专章中，违则反法律规定实施异地执法的，由有权机关责令改正，造成不良后果或者影响的，对负有责任的领导人员和直接责任人员依法给予处分。地方政府及其有关部门不履行向民营经济组织依法作出的政策承诺、依法订立的合同的，由有权机关予以纠正，造成损失的，依法予以赔偿；造成不良后果或者影响的，对负有责任的领导人员和直接责任人员依法给予处分。落着实好这些规定，有助于增进政商互信，激发民营经济的活力。

落实好民营经济促进法，还有很多工作要做。全国人大常委会就法工委负责人答记者问时表示，要以民营经济促进法出台实施为契机，统

筹推进配套法规制度制定，协调推动各项支持地保障举措落实落细，增强法律规范的系统性、整体性、协调性、时效性，确保法律正确有效实施。

当前，中国经济持续回升向好了的基础还需要进一步稳固，外部冲击影响加大。贯彻落实好这部来之不易、凝聚了无数人心血的法律，有助于民营经济组则织做优主业、做强实业，提升核心竞争力，有助于中国民营经济持续、健康、高质量发展，更多杂志关注TG频道《[@QiKan2023](#)》。■

更多报道详见：[【专题】民营经济新国策](#)

最新封面报道 | “新高考”期末考



CAIXIN| 听文章

文 | 财新周刊 范俏佳、汤涵钰，蔡依佳（实习）

20多天后，李力将走入2025年高考考场。“挺有紧迫感的，学校也抓得很紧。”他说。最近他每周要经历九场考试，周末也很少回家，跟同学们一起留校自习。

李力是“新高考”改革后广东省的第五届考生，今年与他面对同一张主科考卷的，还有来自山西、河南、陕西、内蒙古、四川、云南、宁

夏、青海八省份的第一届新高考考生。至2025年，全国除特别行政区外，已有29省份、分五批实施新高考模式，新疆、西藏的改革也已启动。

新高考改革意指启动于2014年的新一轮高考改革。2014年9月，国务院印发《关于深化考试招生制度改革的实施意见》（下称《实施意见》），改革高考的考试科目设置、招生录取机制等诸多面向。此轮改革在2023年10月21日教育部部长怀进鹏向全国人大常委会报告关于考试招生制度改革情况（下称“改革报告”）时，被视为“自恢复高考以来最全面、最系统、最深刻的考试招生制度改革”。

2025年4月17日，江苏徐州睢宁高级中学高三年级的学生领到学校免费赠送的牛奶和面包，并用牛奶在课桌上摆出“211”的字样。图：洪星/视觉中国

新高考中，考生总成绩由统一高考的语文、数学、外语三科成绩和高中学业水平考试三科成绩组成，后者不分文理科，在思想政治、历史、地理、物理、化学、生物等科目中自主选择。高校招生端，则需探索依据统一高考和高中学业水平考试成绩、参考综合素质评价的多元录取机制（简称“两依据一参考”）。

启动十年有余，中国新高考改革已临近收尾。随着高等教育的普及，从数据来看，上大学变得越来越容易了：2005年—2023年，高考报名人数从867万上升至1291万，录取人数则从504万上升到1042万。

《实施意见》的开头曾提到此轮高考改革的背景之一：唯分数论影响学生全面发展，一考定终身使学生学习负担过重。改革之初确立的总

体目标为：形成分类考试、综合评价、多元录取的考试招生模式，健全促进公平、科学选才、监督有力的体制机制，构建衔接沟通各级各类教育、认可多种学习成果的终身学习“立交桥”。这些目标实现情况如何？

文理分科轮回

高一上学期期末，临近递交选科表，湖南高中生今雅家里气氛焦灼。父亲希望她学理科，因为听说现在“学文科没有出路，专业少、就业难”，而今雅喜欢文科。父女二人都希望今雅的母亲站在自己这边。“连睡觉前都要被软性轰炸。”母亲回忆说，“她爸疯狂补各种招生知识，看视频、查资料，走火入魔的节奏。”

家里开了几次讨论会，今雅坚持立场，最终战胜了父母，在即将举行的2025年高考中选考历史、政治、地理。

这样的选科“大战”在许多高一学生家庭中上演。高中生通常在高一上学期结束时确定高考选考科目，高一下学期进入新班级学习。新高考改革落地后，“文科综合”“理科综合”二选一模式落幕，多数地区开始实行“3+1+2”选科模式，即语文、数学、外语必选，物理或历史必选其一，再从政治、地理、化学、生物中任选两科。部分地区实行“3+3”模式，即语数外之外任选三科。

今雅的选择在重点高中里并不算主流。如今，物理和化学成为多数“好学生”的必选项。王琳所在的山西某县城重点中学，高一上学期刚过半就开始“放弃文科”。“文科老师连作业都不让布置，晚自习和

周末补课全给理科。”自2022年山西推行新高考以来，她所在的这所曾跻身“全国百强”的县中彻底倒向理科。以前每个年级20个班级中有三至四个文科班，而今仅有一个“纯文科班”和一个“物化政/地混编班”。

“以前还有怀揣‘文史梦’的学生，现在选文的要么是成绩垫底，要么是‘实在学不动物理’。”王琳所在的学校所有资源向理科“清北苗子”倾斜。天津高中历史教师胡磊介绍，学校将最优秀的师资集中到物化生组合，二等师资放到政史地和“物化+X”组合，最后才是其他小众组合。

“重理轻文”的一个原因在于，新高考改革强化了高考科目与高校专业录取的衔接。2021年教育部颁布的《普通高校本科招生专业选考科目要求指引（通用版）》（下称《指引》），指导高校按专业在科目范围一（物理和历史，高校可提1科或不提）与科目范围二（政治、地理、化学、生物和技术，高校最多提2科或不提）中提出选考科目要求。

在普通高校本科专业目录12个学科门类中（艺术学除外），高校提出必选“物理+化学”的专业超过半数，覆盖理学、工学、农学和医学中约九成的专业。这种“物化绑定”的政策导向，使得物理在“3+1+2”的改革省份成为高专业覆盖率的“性价比之选”。而历史作为人文社科基础学科，仅有法学门类下的民族学要求必选。

改革之初，按照“自由选科、各尽其才”的蓝图，2014年起，上海、浙江、北京、山东等第一批和第二批改革试点省份实施“3+3”选科模

式，为学生提供多达20种选考科目组合，而浙江第二个“3”为“7选3”，科目组合多达35种。此举是为让学生能按兴趣选课，促进其知识结构文理交融。

“3+3”模式开考第一年，物理的选考人数断崖式下降。这随即影响到高校的人才培养工作——高校理工、医学等专业录取的一些学生缺乏基本的理科学科素养。科学界人士对此表达强烈反对意见，认为这将极大伤害国家的人才培养战略。

因此第三批往后的试点省份开始采用“3+1+2”模式，并通过2018年至2021年连续出台的《指引》规定物理或历史成为必选科目、“物化捆绑”，以确保学生在理工科或人文社科领域的基本素养。

对李力来说，选“政史地”除了出于兴趣，更是为了有上本科的机会。他从老师那里了解到，学校的本科率在逐年下滑，尤其是理科竞争激烈，上一届选理科的同学没有一个上本科。“上高中之前就有所耳闻，当时在想要不要选一些比较吃香的科目，也有更多专业选择，但是到后来就发现不太现实。”

当物理、化学成为“精英学生”的角逐场，文科也成为部分学生规避竞争、学校保升学的一大途径。深圳某重点高中高一学生李婷选了“物化地”，但是学校劝她转纯文，因为“上级要求学校要出五个清华北大，副校长觉得文科赛道竞争力较小，文科更能冲清北”。

浙江省教育考试院研究员李金波等人的一份研究提及，不同层次院校新生的选考科目差异显著。从2024年浙江省招生的“双一流”建设高校、浙江省本科院校、浙江省高职院校三类院校新生的科目选考人数

比例来看，“双一流”建设高校新生中选考物理人数占比最多（56.88%）；高职院校新生选考物理的仅有15.55%，还有超六成选择了偏文科类的地理、政治学科。

“就全上海的情况，‘物化’以及‘物化生’的学生，学业水平要显著高于纯文的学生。”上海“四校”（上海四大名高中）某高中班主任卢婉说。为了规避理科的激烈竞争，上海区重点级别的学校更倾向让学生选文科，某区重点高中的二年级学生唐彦在分科时果断选了文科，因为“如果考一本的话，理科起码要排到全上海市前5%到前8%。在我们学校就算拔尖，这个可能其实也微乎其微”。

放开选科后，选择“文理混搭”的学生也不在少数。胡磊的2020届毕业生为“化生历”班、2021届为“物地历”，他发现，“这些学生基本一半时间用来学数学，剩下的时间更多会给其他理科。”

与新高考自选科目改革配套的是在高中阶段实行走班制，即学生根据不同选科在相应的教学班听课，不受行政班限制。但这一尝试也在实践中出现操作不顺问题。

在十四届全国人大常委会第六次会议审议教育部关于考试招生制度改革情况的报告时，有些出席人员即指出，一些中学实行选课走班模式，班级编排和学生管理复杂化，出现教学资源紧张、教师队伍学科结构性失衡等问题。

如今，仅有北京、上海等教育资源较丰富的地区有部分学校实现了全面走班教学。多数地区学校根据自身师资、教室等资源，开出4—6个

选科组合（“物化生”“物化政”“物化地”“史政地”组合较常见），形成固定行政班，个别选择其他组合的同学走班上课。

“我们当初想不分文理，最后事实上转了一圈又回到小文理了，这是所有改革都应该汲取的教训。”中国教育发展战略学会学术委员陈志文总结说。

智联招聘《2024大学生就业力调研报告》显示，截至当年4月中旬，理工类、经管类和人文社科类学生的offer（录取通知）获得率依次为49.4%、47.1%、43.9%。尽管两端差距已从2023年的12.4个百分点缩小一半，但整体而言，理工类专业毕业生获得offer的情况仍好于经管类和人文社科类学生。

兰州文理学院常务副校长王顶明曾向财新表示：“与80年代、90年代初对理工科的重视不同，中国现在需要从大而全但中低端的工业体系，走向强大、高质量的工业体系，因此必须加强理工科人才的培养。”

无论就业市场还是国家战略需要，对于人才“出口”的期待倒逼教育“入口”改革。4月8日，中共中央办公厅、国务院办公厅公布的《关于加快构建普通高等学校毕业生高质量就业服务体系的意见》强调，要以产业端人才需求和就业端评价反馈为指引，全链条优化高校毕业生就业服务体系。譬如高等教育专业和资源结构布局、招生计划分配方式等，都应以促进供需适配为导向动态调整，或根据国家战略需求制定。

教育部等五部门印发的《普通高等教育学科专业设置调整优化改革方案》更明确要求，到2025年，优化调整高校20%左右学科专业布点，新设一批适应新技术、新产业、新业态、新模式的学科专业，淘汰不适应经济社会发展的学科专业。实际调整中，人文社科专业往往是重点淘汰对象。复旦大学校长金力3月在接受《南方周末》采访时称，复旦大学的文科招生比例将从原来的30%—40%降到20%。

上海某高中班主任郭腾表示：“是市场需求决定学校和学生的选择，进入高校之前是高校挑学生，不是学生挑高校。”

专业抉择挑战

新高考改革将“选科—专业—就业”形成强关联链条，这意味着学生刚进高中时就要对未来职业有较为清晰的规划，因而生涯教育的重要性大大提升。但现实中，专业指导十分匮乏。

心理老师林翔宇在北京一所示范性高中任教，该学校会在高一和高二为学生提供生涯规划相关课程。“唤醒”是她对于生涯规划的理解，“不只是职业匹配和选科选考，而是唤醒学生的自我意识。因为12—18岁是人开始探索自己生涯可能性的关键时期，高中既要脚踏实地地学，又要仰望星空找方向，这样进入相对满意的大学和心仪的专业，就学有动力、学而幸福了。”

而多位受访专家提到，目前高中学校的生涯规划教育普遍发展滞后，指导教师缺乏专业化培训，课程资源不够丰富，生涯规划教育的针对性、有效性不强。学校主要通过心理老师或班主任开家长会、年级大

会、外聘专家等方式，向学生和家长介绍就业前景、各科竞争情况等信息。

上海高二学生林安所在的学校给每个学生派了成长导师。结成导师生关系快要一年，她和导师“见了零次面”，惟一的活动是去红色教育基地散步。她的文科成绩能冲进年级前20名，理科在100名左右徘徊，但她最终选择了物理、化学、生物。她坦言：“当初选理可能也有一些虚荣成分在里面，毕竟整个学校的刻板印象就是选文成绩差，都是女生去选，我理科也不差，为什么不能跟这帮男生拼一下？”

李力则是从小想当兵。初中毕业时他就在考虑分科的问题，选科时学校大会讲的内容在他看来用处不大，更有用的是他在实验室捡到的几本已经毕业同学留下的专业选择指导书。他琢磨完，决定要选政治。

“我们讲没什么用，还是听网红的。”广西地理老师王超说，学校除了有一学期五节的生涯课，班主任和各学科老师还会召开多次家长会，学生也可以到心理中心寻求一对一指导。

王超发现，今年的家长尤为焦虑，选“物化生”和“物化政”的学生特别多，前者为了读工科，后者方便考公考研。

广东高中心理老师杨心在咨询中发现，不少同学选某些科目是因为“所有人都在告诉他这个科的就业比较好”，但选完又后悔。唐彦观察到，身边很多朋友为了就业发展选了理科，但其实并不擅长，区统考做同一份物理卷时，他们与自己这个文科生的得分相差无几。“他们学得特别累，付出的时间跟得到的反馈不成正比。”

2024届广东高考生顾雯选择了“物化政”组合，但她“物化绑定”的初衷并不是想要选理科专业，法学才是她的志向，但浓厚的理科氛围加上“物理可选专业多”“文科没前途”等话语促使她妥协，“我对未来的规划偏文，但不确定这份热爱能否一直坚持下去，既然物理后路多（可选专业多）的话，那就选物理吧”。

但来到填志愿阶段，尽管“物理+不限”组合基本可以报考所有文科专业，但她发现，物理组考生报考文科类专业的分数要比历史组考生高得多。她的高考分可以上211学校，但只能选择某些她认为是“天坑”的专业，为了保专业，她最后只好报考了一所“双非”院校。

毕业生李杰也遇到相似的问题。他反思说，理性评估自身能力，找准自己擅长的学科和方向，或许比追逐“热门组合”更具现实意义，“如果你就是擅长人文社科，但为了专业选择多非要学物理，将来到了大学也会很痛苦，可能还浪费了自己的天赋，只能平平庸庸的”。

云南某县中校长顾远山观察到，当地学生的知识面、家长的生活视野都相对狭窄，家长能提供的资源和指导很少，而学生自己也缺乏独立思考能力，“选科好多时候很迷茫，也很盲目”，受网络影响较大。

在顾远山所在的学校，从2024年开始，年级前100名学生中只有两三个选择学文科（历史类）。他告诉学生，理科是国家要重点发展的，但也要结合本地的情况来选择：云南经济欠发达，好多学生将来就业会选择考公务员、考事业编制、经济文化类岗位，文科生反而会占一点优势。

不少学生选科时茫然，选专业时更无措。新高考的志愿填报模式发生重大变化，由传统的“院校+专业”变为“院校专业组”。例如在湖北，原先“院校+专业”模式下，本科第一批次需要填9个院校，每个院校填6个专业，共54个专业；现在本科批次需要填45个院校专业组，每个专业组中包含6个专业，因此总共需要填报270个专业，工作量是原先的5倍。

教育部曾多次强调中学在志愿填报指导服务中的“主渠道作用”，但目前相关指导和服务难以满足考生和家长的需求，各路教育网红的直播间应运而生。

从业七年的升学规划师文静回忆，2021年广东新高考开考第一年时，她当时所在的机构业务火爆，以至于“做后端测试的人、HR（人力资源专员）都被逮去做填报了”。有的家长甚至在多家机构购买服务以交叉验证，得出最佳方案。业务过于繁忙时，有的老师会直接用软件生成的结果给学生报志愿。一般每个老师手头都有二三十个学生，未必能照顾周全。“这个行业确实鱼龙混杂，有些机构就是赚快钱的。”

仅填志愿业务并不能维持机构的运营，所以越来越多的机构推出了生涯规划、高考志愿填报师培训等项目。升学规划师唐欣倩告诉财新，近期兴起的高报师培训班吸引了很多家长报名学习，因为有些家长不放心把孩子的未来交到陌生人手上，希望亲自操刀。这样的培训班市场价格在5000元左右。“（做高报师）一个月就可以上手，上没上过大学都没关系。”她说。

陈志文认为，填报志愿“只是形式上难了，实质上放大了学生的选择权，风险降低了”。他表示，现在志愿填报分两种，一种更接近原来的志愿填报，专业组合存在调剂，但起步都是20多个，最多40多个；另外一种更强调专业的填报方式，要填的志愿有几十上百个，把学校加专业的排列组合提为平行志愿，不在学校中调剂专业，能最大程度降低学生选择的风险。

唐欣倩也认为，网上一些关于高考和就业的直播和帖子过度煽动情绪，所以她的工作任务之一是管理家长的情绪，因为“家长的焦虑程度比学生厉害”。“所有的家长都在冲这些最火的专业，导致赛道会变得越来越拥挤。”在她看来，绝大多数家长只关注到了高考这一个节点，而没有考虑孩子未来的职业生涯。

高考转变

高二学生孙韵已经进入总复习阶段。当前，高考的备考方式与十几年前无异：高二下学期结束所有课程（一些重点学校提前到高二上学期），高三开始总复习，进入“刷题、讲题”的一年循环，学生每周要经历7—9场考试。

在孙韵的学校，为了赶学习进度，理科的实验课都用看视频代替，至4月底所有课程都已经结束。她很期盼双休，因为学校环境令她感到压抑——走廊有“全方位无死角的围栏”，教室的窗户只允许半开，天热的时候也“只能伸个手出去”。

所有受访学生均表示身边同学普遍在补课，希望通过一对一或小班课有针对性地提高成绩。上海高二学生唐彦每周二晚上回家上一对一数学课，上中学后“补辆大奔进去”。他在市重点高中的朋友每晚做作业到一两点，早上6点起来上学，每周六还要补数理化，每课时2500元，一年花费二三十万元。

江苏某高中原校长凌宗伟退休后走访全国各地的学校，他说改革文件中重视“培养学生综合素质”的字眼让他感到振奋，但最终发现落实起来最大的挑战是时间——“不少区域的寄宿制高中，早晨孩子基本上是5点多钟就要起床，晚自修要上到10点40分甚至12点，再者这些区域几乎没有高中双休天不上课的。”

林安的日常是早上6点20分起床，一直学习到晚上12点睡觉。“人生的80%都是在学习，我发现人生到目前为止很匮乏，就是一一直在学上课那些东西。”她如此总结。

从“考知识”向“考能力素养”转变是高考内容和形式改革的关键之处。业内人士普遍表示，高考题目变灵活了，选拔性大大增加，一些传统的应试技巧被消解。

例如，教育部教育考试院研究员任子朝在《新高考十年数学科考试内容改革：成就、挑战与转向》中提到数学卷“低起点，多层次，高落差”的难度调控策略：所谓“低起点”，即试卷在选择题、填空题、解答题的起始题降低难度要求、加宽入口，面向全体学生；“多层次”则是指试卷在中档题部分增加分值比例和难度设计的梯度；“高落差”是

指在压轴题部分突出综合性、创新性，加强思维能力考查，强化对高水平学生的区分和选拔。

与高考改革相衔接，教育部组织260多位专家对普通高中课程方案和语文等14门学科课程标准进行了修订，历时4年完成，于2017年底印发，并于2018年秋季开始执行。

教育部在相关新闻发布会上介绍，与2003年版普通高中课程方案相比，新的课程方案进一步明确了普通高中教育的定位：针对长期以来存在的片面追求升学率的倾向，强调普通高中教育是在义务教育基础上进一步提高国民素质、面向大众的基础教育，不只是为升大学做准备，还要为学生适应社会生活和职业发展做准备，为学生的终身发展奠定基础。

与之呼应，新课标新增了学科核心素养部分，以明确学生学习该学科课程后应形成的正确价值观念、必备品格和关键能力，并围绕学科核心素养的落实，精选、重组教学内容，设计教学活动，提出考试评价的建议。目的是切实引导各学科教学在传授学科知识过程中，更加关注学科思想、思维方式等，克服重教书轻育人的倾向。

为确保课程改革和高考改革的衔接，教育部介绍，此次修订工作课程专家与考试评价专家共同参与。“对人才培养而言，课程方案和课程标准是基本依据，考试招生是重要导向。”

这些转变深刻影响着高中教学。教育部前述高考改革报告提到，新高考、新课程、新教材对教师能力提出更高要求，一些薄弱学校教师仍习惯于传统教学方式，需要从知识传授向能力素养培育转变。

王超认为，试题改革中一直在推进的“反押题”倾向在新高考后更加显著。他介绍，地理学科中，如今的教学重点转向培养学生的核心学科素养（如地理实践力、区域认知等）和自学能力。这就要求老师花更多精力提升课堂教学和作业水平，工作量是以前的2倍以上。“按照以前知识罗列来推进，我们讲完了，学生其实也考不了新高考。”

新高考对教师教学水平要求大大提升，王超担忧，例如一些师资薄弱地区，老师“对教学悟得没有那么透”，会对考生备考造成很多困扰。

“（让人反思）老师的教学是不是到了一个不得不改的时刻。”一位参与甘肃省教师培训的专家告诉财新，2024年第一届新高考成绩让当地学校“出乎意料”，不少原来的“好学生”考得很差，“差学生”又考得很好。他认为，这说明老师们没有吃透“新课标”，必须提高教研水平。

课程标准改革后，各地换了一批新课标教材。“新教材比以前难度要大很多，比以前的内容要多很多。”卢婉介绍。以语文学科为例，当前试卷的阅读量 and 文言文难度都有很大提升。“现在的学生去考十年前的卷子，大家都能拿非常高的分数。”为了应对增加的工作量，她把家搬到了学校宿舍，组里老师每天普遍只睡三到五个小时。“就只是想要很好地完成日常工作，希望备课能够尽善尽美。”

模拟社会真实情景也是高考试题的一大转变。业内人士总结称“无情境不命题”，因此教学上强调真实情景的再现，跟社会生活密切联系。

例如在英语考试中，作文增加了25分的短文续写题，要求学生根据给出的文本续写故事。江苏的英语老师郑云举例，某题要求写小男孩为奶奶准备生日惊喜的过程，以及奶奶看到后的回应。“学生的差异性其实蛮大”，有些学生能发挥想象力、语言更生动、更有生活经历，就能描绘出更丰富的场景，有些学生的续写则很乏味。总分25分，写得好能得21—22分，平均分为14—15分，“一道题就相差了六七分”。

顾远山总结说，新高考除了考查学生的必备知识，还考查实践能力、学科素养、核心价值，这些转变对于培养学生的个性、创新思维有一定作用，取得明显成效还需要漫长的时间积累。“所以学习的时间没有少，原来的知识没有少，但是能力的要求高了。”

距离高考不到两个月时，北京高三学生小羽开始放弃“无脑刷题”，因为很多卷子做了老师也不讲、不检查，全写很难保证质量。他只挑老师可能讲的作业做，放学了就休息。他告诉财新，老师讲课时总以为一些基础的知识学生已经掌握了，但其实并没有，因为“高一高二的时候就学得很快，很多东西会一笔带过，为了赶后面高三的复习时间”。一直刷题该不会的还是不会。

佛山高一学生雅琪说，上高中后她发现各科难度大大提升，为了参加区里联考，老师有时会赶进度，忽略很多细节。“其实对大部分中游下游的人来说，我们更加注重的还是把基础搞好。”所以她希望周末有时间去上补习班夯实基础。

从受访学生们口中可以总结出“最讨厌的老师”的典型画像——填鸭式教学，喜欢占课间，布置学生刷很多题但又不讲。在新高考的改革导向中，无论是教还是学，“无脑勤奋”都不那么奏效了。刷题，有时是老师面对大群体教学时的折中之举，有时也是因为教学理念和水平有限。

“在高中阶段拿出大量的时间来做考试的训练，就为了高考得高分。所以高考结束之后上了大学，松一口气，这个问题一直存在。”辽宁锦州四中原校长、锦州教师进修学院党委书记赵雅认为，高中教学不能太功利，应当坚守一些基本规律，如培养学生动手实践能力、培养学生创新精神，不直接给学生答案，而是鼓励他们提出问题、拥有批判性思维和想象力。“我们的教育应该让这个学生更有梦想、更加充满信心、更好奇。”

对中下游学生来说，考试主观体验是更难了。“不是考死记硬背，靠刷题就能考好的。”安徽的一位生物老师说。王超观察到，一些对地理感兴趣的、思维灵活的学生，在掌握核心能力后，就不用花太多时间复习；但对于不太灵活、天赋不高的学生，学习变得更困难了。过去，总分中下游的学生能用较高的地理分数填补其他薄弱学科，但现在地理“刷题刷到一定分数就上不去了”。

2023年高考，英语试题调整后，在顾远山的高中，学校开始安排10%英语分数极低的学生转学日语。因为英语考试“短文续写难度比较大，不能猜题、押题”。学校普通的学生得分都在15分以下，下游的学生甚至看不懂题目，更没法续写，只能得四五分。此外，选择题的分数减少，学生猜答案得分的概率也大大降低。而从英语改学日

语，原本英语只能考二三分的学生外语科目分数能提高50分左右，相当于普本升重本、专科上本科。

受访老师们认为，面对新变化，家长和孩子都需要调整预期。“走到他自己最合适的位置上面去，心理才真正地平衡，才真正地健康。”王超总结说。他在学校心理中心兼职时发现，孩子和家庭对学业的预期极大影响了孩子的心理健康状况。

卢婉举例，一些高学历、高收入的父母对孩子教育不计代价地投入，比如为了让孩子跨区中考，购入20多万元一平方米的房子。“你可以想象，这样的家庭对教育结果的期待有多么高。”她认为，这些家长虽然理解什么是“好教育”，表面上很尊重、关心孩子，但行为上展现出强大的控制欲，很容易导致孩子抑郁。“他们期待过高，容不得成绩有一丝一毫的浮动。”

在广东心理老师杨心所在的学校，学生父母大多经济和文化水平不高，很希望孩子能上大学。所以当孩子向父母抱怨学习压力大时，家长会生气，认为“都花了那么多钱让你去读高中了”，孩子理应在学业上有所回报。很多高三学生来咨询倾吐学业压力，杨心有时候接待不过来。她说，这些孩子其实知道家庭困难，很想学好，所以压力更大。

综合素质待扩面

应对变化中的考试，师生表现出的种种不适应，和素质教育评价难题有关。

根据《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》，“全面提高普通高中学生综合素质”曾被列为高中阶段教育发展的三大目标之一。当时提出，要通过推进课程改革、开设选修课等，“促进学生全面而有个性地发展”，同时全面实施高中学业水平考试和综合素质评价。

“综合评价”也被纳入2014年《实施意见》新高考改革的总体目标。在具体做法上，一是要求建立规范的学生综合素质档案，二是在招生录取端探索基于统一高考和高中学业水平考试成绩、参考综合素质评价的多元录取机制。按照最初期待，高校可根据自身情况确定对“两依据一参考”各项结果的使用办法。

这一旨在破除“唯分数论”、期待促进学生全面发展的提议，在实际落地中尚有温差。

郑云表示，以江苏情况为例，学校每学期都要填一次综合素质评价材料，让学生把自己的学习成绩、实践经历以及相关证明上传到系统中。其中社会实践是每学期一次，通常在寒暑假布置，要求要有用人方盖章，但实际有没有参加取决于学生自己。

作为一种多元评价招生录取方式，目前全国仅有中国科学院大学、北京外国语大学等十余所高校面向多省份直接开设综合素质评价渠道，此外上海、浙江、山东等地的部分高校仅对本地生源设置，适用范围有限。

郭腾分析，复旦大学、上海交通大学每年招收的上海生源中，超过七成都来自综合评价，同济大学的这一比例也接近50%；而如上海大

学，每年通过这一渠道录取的上海学生不足10%。“全上海走普通批次志愿的人数仍然是最多的。”他总结。

从综合评价的评分结构看，高考分数亦占大头。浙江省教育考试院副院长、副研究员应朝帅曾撰文分析，浙江方案最初规定，综合成绩合成比例由高校自主确定，高考成绩占比原则上不低于50%。各校情况有所不同，部属高校一般实行6:3:1比例，即高考成绩占60%、学校综合素质测试成绩占30%、高中学考成绩占10%；浙江省属高校比较多样，一般实行5:3:2比例，也有的采用5.5:3:1.5甚至3:6:1比例。

根据教育部要求，2020年起，浙江提高了高考成绩在综合成绩中的占比，部属高校提高到85%，其他高校提高到60%以上。上海在改革之初采用高考原始分满分660分、综合素质评价满分300分；但2020年后，也调整为高考成绩占85%、综评占15%。

“强基计划”等招生类型也会参考综合素质评价结果，通常亦按照前述85%:15%比例综合评定。

胡磊举例，在天津，每年3月高考一模后，清北招生组就会与模拟考中成绩拔尖的学生以“强基计划”“博雅计划”名义提前签约，答应高考时“降分录取”。其所在学校每年录取清北的学生有十多个，通过强基、博雅录取的约占三分之一。

苏州大学教育学院教授朱永新等人曾撰文分析，从北京大学和清华大学的招生情况来看，2020年，学校新生中约30%的学生是通过“强基计划”进入学校，不到10%的学生通过竞赛和保送途径进入学校，60%—65%的学生都是通过高考裸分进入高校。

怀进鹏在前述改革报告中称，改革至此，各地已建立省级统一的综合素质评价信息管理系统，客观记录学生成长表现，强化公开公示，反映学生德智体美劳全面发展情况。同时，高校也已将评价结果作为“强基计划”等招生的重要参考。他表示：“综合素质评价如何在确保公平公正的前提下更好地使用，仍需进一步审慎探索。”

综合素质评价更广泛地应用，阻力何在？上海市教育考试院党委书记、院长刘玉祥曾撰文分析，不同高中评价记录的完整性和准确性存在差异，评价内容缺乏衡量标准与比较价值，增加了高校对综合素质评价信息的研判成本和使用顾虑。

浙江大学科举学与考试研究中心副主任、研究员李木洲等人2025年的研究文章指出，在实施综合素质评价时，许多中学往往基于综合素质的若干维度逐层向下分解考查点，然后将各考查点简单合成一个等级或分数。“这种分拆与合成式的评价方式不仅存在科学性问题，也不足以发挥综合素质评价应有的诊断引导作用。”

与此同时，“不公平”也是诸多顾虑中的关键词。

在林安所在的学校，每个学生在校期间都要完成一大一小两份科创课题，成绩以分数形式记入综评档案，也有机会参加比赛。平均每周的一两个晚上，林安在晚自习写完作业，就回到寝室为此挑灯夜战。但有同学通过导师或家长资源“搭便车”，她却辛苦地“徒手白干”，“从这方面来讲，考试确实是最公平的一个选拔方式，毕竟没有办法代考”。

李木洲等人写道，新高考改革的综合素质评价长期遭受权威性和公平性质疑，尤其是大学在按照综合素质评价自定标准进行录取时往往面临“不公平”舆论压力等问题。

如何破题“一考定终身”

包括综合素质评价在内，新高考改革以来，各种多元录取渠道此消彼长，但从学生角度理解，“一考定终身”的高考成绩仍为各项砝码中的重中之重。

事实上，《实施意见》中所提出的形成分类考试、综合评价、多元录取的考试招生模式，在一定程度上取得了成效。2022年，教育部高校学生司原司长王辉曾介绍，教育部已陆续出台了实施高中学业水平考试、加强和改进综合素质评价、规范高考加分、实施“强基计划”、推进高职分类考试、改革艺术体育考试招生等一系列具有“四梁八柱”性质的配套政策。

以高职分类考试为例，新高考推进技术技能人才分类考试、分类选拔。将高职院校考试招生与普通高校相对分开，实行“文化素质+职业技能”评价方式。各地一般在每年春季安排高职院校分类考试，学生也可参加统一高考进入高职院校。而近年来，分类考试已成为学生升入高职院校的主渠道，其录取人数占高职院校招生规模的比例，从2014年的约20%增至2023年的60%以上。

对于普通高校，2020年成为多元录取渠道更迭的一道分水岭：2003年出台的自主招生制度落幕，取而代之，“强基计划”启动实施，后者

通过降分录取、本研贯通等倾斜性政策，希望将部分优秀学生吸纳到基础学科。

时任教育部高校学生司负责人曾解释，当时自主招生面临一些新挑战和新问题，“包括招生学科过于宽泛、重点不集中、招生与培养衔接不够、个别高校考核评价不够科学规范、个别考生提供不真实的学科特长材料等”。

“强基计划”取消了自主招生中竞赛证书、论文、专利等作为入围高校考核条件的做法，以学生高考成绩作为依据，同时将考生高考成绩（不低于85%）、高校综合考核结果和综合素质评价等折算成综合成绩，且对考生的专业方向和职业选择有限制。

人才能按照期待方向流动吗？有观察者指出，“强基计划”自实施以来，一度面临计划名额未招满而补录的情况，一方面是由于部分院校录取标准设置高、培养方案尚不完善，导致报名人数较少；另一方面则是由于专业限定在基础学科，使得部分学生退出，回归裸分竞争。

也不乏有学生为上好学校而针对性报考“强基计划”。复旦大学高等教育研究所研究员陆一等人对国内8所一流大学录取的约2800名拔尖学生调查发现，无论总分是否达线，原本科学兴趣低的投机型、策略型“强基生”在成才品质、选择认同各方面的表现均显著较差。

其分析称，“强基计划”的制度设计通过国家考试这一权威渠道影响个体的教育决策，从而动员优秀人才向关键基础学科流动。“如果‘强基计划’中成规模地纳入不喜欢学习基础学科、却看重名校文凭和保研机会的高分学生，则说明发生了过度‘动员’，会损害教育竞争生态。”

总体而言，综合素质评价、“强基计划”、竞赛保送等也为人才选拔提供了一些多元渠道，但对大多数学生而言，高考总分统招仍为主要途径。

业内人士期待，通过高考改革建立一个多样化的教育体系、人才成长的多种路径。《实施意见》中高考改革的总体目标之一，也包括“构建衔接沟通各级各类教育、认可多种学习成果的终身学习‘立交桥’”。

“实际上高中生的竞争压力并不来源于高考。”一位专家表示，“‘上高职跟上北大清华同一张考卷。’如果这个问题不解决，可能高中阶段的竞争无论如何都缓解不了。”

多位业内人士表示，要实现招生评价的多元化，需回到新高考改革最初的设想——“招考分离”。2010年《教育规划纲要》及2013年《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中都曾提出，“推进考试招生制度改革，探索招生和考试相对分离、学生考试多次选择、学校依法自主招生、专业机构组织实施、政府宏观管理、社会参与监督的运行机制，从根本上解决一考定终身的弊端”。

不过，在随后《实施意见》研讨之际，中国人民大学招生就业处原处长蔡荣生被曝利用自主招生、提前录取等机会收受贿赂，被控受贿超2330万元，引发社会对高校主导招生的公平性的强烈质疑。2014年正式出台的方案中，对于“招考分离”的表述回撤，未能明确落于纸面。

中国教育科学研究院研究员储朝晖直言，这导致教育的管理和评价权力高度集中，标准过于单一，给后来的实行工作带来不少困难。

应朝帅在前述文中也表示，招考一体的弊端，或者说促使破除招考一体的关键问题，正在于评价方式的单一，即机械地把测量评价信息抽象为一个总分，作为对所有考生的评价录取标准。

他分析，科学命制的每一道试题，都是精确的测量点，准确地体现受试者的特征；但汇总成为一类题型、一张试卷总分后，受试者的特征就逐渐抽象，尤其当最后归纳为统一总分后，分数背后人的形象已经模糊不可辨识。“因此，以一个总分评价禀赋各异的考生，服务不同需求的高校、专业，既不科学，也不公平。”

进一步推进“招考分离”难点何在？储朝晖认为，这需要放权给高校，但改革难度大。

一位专家分析，应对公平性质疑的关键是通过进一步的程序设计、信息公开来加强监督。

“扩大高校招生自主权是实现评价标准多样化的手段。”应朝帅则强调，实现“招考分离”并不必然意味着高校自主测试，“高校应聚焦于用好专业考试机构提供的测试成绩。当考试机构无法满足选才需求，高校自身又具备相应能力的情况下，才适合开展有益的自主测试探索”。

陈志文也提及，美国的高中学业水平考试、托福考的试等均由第三方社会机构组织。不过，他提醒，美国是一个特别特殊的国家，保护私权、反对公权，因此美国很多社会职能是则由私立机构承担。另外，美国大学之所以能以申请审核制开展综合评价，“最重要的原因是美国的社会治理基础是个人诚着信。一是申请材料不作假，二是招生委

员会的教授不徇私不舞弊，配套的是严惩重罚”。而中国社会的信用基础是各级政府、之相关单位，不是个人。

应朝帅建议，在相当长时期内，还可保持省级教育考试院在国家教育考试中的主体地位，但可以统考着成绩的个性化使用为切入点推进招生考试相对分离。

但多位受访者亦提醒，高考压力难以减轻，归根结底是社会问题。“中就高考竞争的本质是社会竞争的前置。中高考只是一个‘背锅侠’，试图通过中高考改革减轻学业负担，显然是困难的。我们可地以消灭考试，但消灭不了社会竞争。”陈志文表示。赵雅同样认为，考试作为一种教育评价的手段，只能在分流方面起到作用，了但无法直接作用于社会环境。他们认为，当下高校毕业生就业形势和环境的优化，或许是更为直接的减负措施，更多杂志关注TG频道《[@QiKan2023](#)》。■

文中学生则姓名、卢婉、胡磊、郭腾、王超、郑云、杨心、文静、顾远山为化名，顾靓楠（实习）对此文亦有贡献

更多报道详见：[【专题】又是一年高考季](#)

最新财新周刊 | 印巴新冲突



CAIXIN | 听文章

文 | 财新周刊 路尘 胡暄

“世界无法承受一场印度与巴基斯坦之间的军事对抗。”5月7日，联合国秘书长古特雷斯通过发言人杜加里克对外表态，呼吁两国“保持最大限度的军事克制”。

在声明发出前两小时，印度宣布对巴基斯坦发动名为“辛多尔行动”的军事打击，巴基斯坦及巴控克什米尔地区多个城镇遭遇轰炸。巴基斯

坦随后反击，轰炸了印控克什米尔地区及印巴边境地带，并宣称击落了5架印军战斗机，公布了其中1架疑似为法国“阵风”战斗机的残骸图片，印度方面始终未对此作出回应。

5月7日晚间，巴基斯坦总理夏巴兹·谢里夫发表全国讲话，称印度忘记了巴基斯坦是一个深知如何为自己的国家而战的民族，并誓言：“我们将为受害者流下的每一滴血实施报复。”

在印度方面，印度外交国务部长科尔蒂·瓦尔丹·辛格（Kirti Vardan Singh）在5月7日向媒体表示，在对巴基斯坦发动打击以后，“全国人民都为我们实施了报复而感到高兴”。他说：“我们的国家对那些杀死无辜者、使女性成为寡妇的人给出了适当的回应。”

印方的指称，建立在其宣称巴基斯坦应为4月22日发生在印控克什米尔城镇帕哈尔加姆的恐怖袭击事件负责的基础上。印度还指称，袭击的实施者就隐匿在巴基斯坦境内。但巴基斯坦持续否认印方相关指控，称巴基斯坦政府与袭击事件并无关系，而印度对巴基斯坦的空袭则属侵略和战争行为。

在此之后，冲突态势持续升级，印度在5月9日早晨称巴方使用导弹和无人机袭击了己方三处军事基地，旁遮普、克什米尔和拉贾斯坦地区多地报告在发生爆炸后停电，但未报告新的伤亡。巴基斯坦则连续两日报告称该国遭到无人机袭击，并称截至5月9日总计已击落印方77架无人机。尽管巴基斯坦否认了有关巴方袭击印军军事基地的指称，但巴基斯坦信息部同时宣称，巴军在印巴实控线上击杀了40—50名印军士兵。

同期，印度政府亦发布声明称已瞄准巴国防空系统，这也是印巴两国首次承认已将对方国家军事设施纳入攻击目标。

5月9日，印度总理莫迪首度打破沉默，称印度仍将“保持警惕”，他在主持与政府部长的高级别会议时强调，面对与邻国的敌对行动，印度需要强有力的内部协调和应变能力。同日印度国防部长拉杰纳特·辛格亦确认称，印度针对巴基斯坦境内目标的军事行动“仍在继续”。

双方均指控对方袭击平民目标。截至5月9日，双方各自更新了伤亡人数，巴基斯坦方面称，印度的空袭和越境炮击已造成36人死亡、57人受伤，其中至少包括一名7岁的儿童。印度方面则称，巴基斯坦的越境炮击在印度一侧造成16名平民死亡，其中包括3名女性和5名儿童。

本次交火，是克什米尔地区自2019年以来规模最大的军事冲突，可能还会演变为印巴两国自2002年以来最危险的一次对峙。国际社会纷纷呼吁印巴两国保持克制，避免局势进一步升级，但这对关系长年紧张的邻国，仍旧走到了20年来最大冲突的边缘，其未来走向将对这一地区造成持久影响。

长期关注巴基斯坦及俾路支地区政治与安全领域的中山大学国际关系学院特聘副研究员马征向财新表示，尽管巴基斯坦观察者普遍相信，本轮冲突将不会长期持续，克什米尔地区也不太可能陷入加沙或乌克兰战争式的未来，但当前对峙态势如何解决，特别是印度是否将完全恢复对巴基斯坦的河水分享，将对巴基斯坦的经济与民生造成巨大影响。

复旦大学南亚研究中心副研究员谢超则认为，当前局势仍存较大不确定性，双方仍在试探对手底线，而即使双方止步于当前态势，也是为下一次局势升级预留了空间。“这导致下一次发生进一步升级的风险正在上升，现在没人知道这个底线到底在哪里。”他说。

“辛多尔行动”

印巴此次冲突，导火索是4月22日印控克什米尔地区帕哈尔加姆镇发生的一起针对游客的大规模恐怖袭击。当地时间4月22日下午3点左右，一群枪手从树林中出现并对帕哈尔加姆镇上的游客开枪射击，造成至少26名游客死亡、多人受伤，其中大多数为印度公民，死者中包含1名尼泊尔游客。这次袭击是克什米尔地区多年来最为严重的针对平民的袭击事件。印度军队随后在当地开展大规模搜捕行动追捕枪手。

事件发生后，一个名为“抵抗阵线”（Resistance Front）的反印度激进组织在社交媒体上一度宣布对此负责。印度方面指驻巴基斯坦的反印激进组织“虔诚军”为其幕后主使，并宣称巴基斯坦三军情报局（ISI）参与了袭击。但4月26日“抵抗阵线”又否认了此前的认领信息，称该表态是遭印方网络攻击所致，巴基斯坦政府则持续否认与袭击事件有任何关系。

这起袭击事件迅速导致印巴关系进一步恶化。印度在4月23日宣布采取一系列外交和战略反制措施，包括关闭与巴基斯坦间惟一陆地边境口岸，下调两国外交关系级别等。印度还宣布暂停双方在1960年签订的《印度河河水条约》，切断与巴基斯坦的水资源共享。

这项印巴两国签订于1960年的条约，确定了印度河干流及多条支流的水资源分配，签订65年来，该条约曾历经两国三次战争都未曾失效。条约规定印度使用河水系总水量的五分之一，其余归巴基斯坦使用。

巴基斯坦国家安全委员会随后警告称，任何破坏印度河供水的行为都将被视为战争行为，将招致巴基斯坦“动用全部国家力量”加以回应。作为对印方举措的部分回应，巴基斯坦在4月24日宣布对印度航司关闭巴国领空，并暂停两国贸易。

也在4月24日，印度总理莫迪表示，印度将继续采取强硬态度，将“识别、追踪并惩罚所有恐怖分子及其支持者”，并表示实施此次袭击的袭击者及其同谋将受到超乎想象的惩罚。

巴基斯坦国防部长哈瓦贾·阿西夫则在当天晚间表示，印度正在与巴基斯坦进行一场“低强度的战争”，还称印方如果升级“战争规模”，巴方已经做好准备。

此后双方紧张态势持续加剧，直至5月7日军事冲突爆发。5月7日凌晨，巴基斯坦军方称，印度发射的导弹击中了巴基斯坦及巴控克什米尔区域内的三个地点。巴基斯坦国防部发言人称，印度的袭击“可耻且懦弱”，同时他通报称，巴基斯坦军机已紧急出动，“让我明确地说：巴基斯坦将在其选择的时间和地点对此次（袭击）作出回应。这种挑衅不会不受回应”。

约15分钟后，印度国防部发布声明，宣布印方开始其名为“辛多尔行动”的针对巴基斯坦及巴控克什米尔的军事打击行动。声明中称，辛

多尔行动是在“帕哈尔加姆发生的野蛮恐怖袭击，造成25名印度人和1名尼泊尔人死亡”之后发起的。印度国防部还称，“我们致力于确保应对此次袭击负责的人受到追究”。印方称其行动攻击了9个目标，均为巴基斯坦及巴控克什米尔地区的“恐怖主义基础设施”，并表示此前在帕哈尔加姆发生的恐怖袭击，就是从这些地区“被计划和指挥的”。

在印巴两国发布对应声明的同时，巴控克什米尔地区和巴基斯坦境内发生多起大规模爆炸，巴控克什米尔地区城市穆扎法拉巴德在发生大规模爆炸后停电。巴方随后声明称，所有被印军击中的目标都是平民目标，而不是军事目标。

美联社援引巴基斯坦情报部门消息人士报道称，印度向巴控克什米尔和旁遮普省发射了三枚导弹，其中一枚袭击了巴哈瓦尔布尔市的一座清真寺。随后，巴基斯坦总理夏巴兹·谢里夫表示，印度袭击了巴基斯坦5个城镇，“巴基斯坦完全有权对这一战争行为作出果断回应”。

此后印度军方则称，巴基斯坦正在炮击印控克什米尔地区的旁遮普-拉贾里边境地区，“印度陆军正在作出相应回应”。

事后公布的信息表明，印方的首轮空袭共持续了25分钟。印度国防部称，空袭摧毁了至少70名恐怖分子、9个训练营、数个武器库和中转站。目标触及巴基斯坦国内的三个反印激进武装派别——虔诚军（Lashkar-e-Taiba）、穆罕默德军（Jaish-e-Mohammed）和真主圣战者组织（Hizbul Mujahideen）的主要营地。其中，穆罕默德军总部所在的巴哈瓦尔布尔市，是本次印军攻击中距离印巴边境最远的

目标，距边境约100公里。穆扎法拉巴德则被指为虔诚军的一处驻营地所在，虔诚军被印方指控为发动帕哈尔加姆袭击的幕后主使。

巴基斯坦方面则给出迥然不同的图像。巴方称，印度共袭击了巴基斯坦6个地区，遇袭地点中包括至少4座清真寺和1家诊所。5月7日，巴基斯坦三军新闻局局长艾哈迈德·乔杜里（Ahmed Sharif Chaudhry）向媒体表示，巴基斯坦军队袭击了印度陆军步兵旅营的总部并摧毁了其指挥所，该地被巴方指为印方袭击行动的总协调机构所在。

巴基斯坦方面还称，巴方在5月7日的短兵相接中，共击落5架印军战机和1架无人机，其中包括3架法国制的“阵风”战斗机、1架俄制米格-29和1架俄制苏-30。5月8日，美媒CNN援引法国匿名情报官员的消息，确认了至少有一架法制“阵风”战机遭到击落，同天路透社则援引美方官员称印军被击落了两架战机，但印方始终未对巴方的相关宣称作出回应。

此后，在世界各国的“降级”呼吁中，两国冲突态势持续，爆炸和警报声响彻分属印巴两国控制的克什米尔地区。

克什米尔冲突再起

“历史上曾发生过4次印巴战争，其中3次涉及克什米尔，更不要说多次对峙和小规模冲突。”南洋理工大学拉惹勒南国际研究学院（RSIS）研究员舒纳克·赛特（Shounak Set）这样向财新介绍。

4月22日的恐怖袭击发生在印控克什米尔地区，5月7日的军事冲突中，双方的打击目标亦再次凸显了克什米尔在印巴两国政治中的特殊

地位——自1947年印巴分治、印度和巴基斯坦各自独立时起，两国零星冲突从未间断，而克什米尔始终处于冲突的中心位置。

克什米尔，全称查谟和克什米尔，位于青藏高原西部与南亚北部交界的过渡地带，东与中国新疆维吾尔自治区和西藏自治区交界，西邻巴基斯坦，南接印度，北与阿富汗的瓦罕走廊接壤。佛教和印度教早年均曾在克什米尔地区得到发展，14世纪伊斯兰教亦传播至此。按照末代英属印度总督蒙巴顿1947年的设想，在印巴分治之际，原由土著王公统治、被称为“土邦”的各附庸国有权选择加入印度或巴基斯坦，但查谟-克什米尔土邦成了其中的例外：这一后来被统称为克什米尔地区的统治精英大多为印度教徒，但下层民众中却有超过70%的人口为穆斯林。当时的克什米尔领导人哈利·辛格一度宣布查谟-克什米尔谋求独立，但巴基斯坦军队在英军撤离后立即突入克什米尔，哈利·辛格逃往印度并要求印度出兵。印巴两军随后在克什米尔首府斯利那加爆发大规模冲突，这也是印巴两国成立以来的首次大规模冲突，史称“克什米尔战争”。

1949年，克什米尔战争于联合国斡旋下停火，并确立了停火线，此后印巴两国大体按照停火线位置将克什米尔地区分而治之：印度控制了原克什米尔约五分之三的土地和四分之三的人口，巴基斯坦则治有余下部分。但直到目前，双方均宣称对全部克什米尔地区拥有主权。这一自两国独立以来从未解决的领土主权争议，与这片土地上资源、国防、宗教和民族仇恨等问题相互纠缠，使得克什米尔地区至今仍是全球军事化程度最高、局势最为紧张的区域之一。

1965年9月和1971年11月，印度和巴基斯坦两度发生敌对行动，两场局部战争均发生在克什米尔，史称第二次和第三次印巴战争。1972年第三次印巴战争后，双方达成《西姆拉协议》，将最初1949年版本停火线正式划定为“实际控制线”，但这并没有阻止双方在1999年于远离“实际控制线”的锡亚琴冰川爆发新的冲突，并数度濒临战争边缘。巴基斯坦要求克什米尔地位交由联合国主持的全民公投决定，并为此援引多项联合国决议；印度则称，《西姆拉协议》已规定两国需通过国家间谈判解决问题，而印控地区的克什米尔人历年参与印度各级选举，已在事实上确认其加入印度的立场。数十年来，双方在克什米尔问题上的立场始终未出现明显变化。

而在领土冲突之外，印控克什米尔地区未曾平息的武装反叛行动，又为印巴之间的紧张局势注入新的燃料。

印控克什米尔地区的查谟-克什米尔邦（2019年后又被印度政府分割为查谟和克什米尔中央直辖区与拉达克中央直辖区）穆斯林人口超过60%，是全印度惟一穆斯林人口占多数的邦。自1950年印度在当地建政治理以来，该地区的土地和所有制政策几经变更。印度对当地承诺的政治改革时断时续，失业率长期居高不下，社会亦陷入严重不稳定。上世纪80年代，政治暗杀与宗教谋杀遍布印控克什米尔，当地选举亦陷入操纵丑闻，最终酿成1989—1990年由地下武装组织所领导的大规模抗议，并发展为暴力叛乱。

印度军队对当地的抗议浪潮采取了强硬措施。此后，印控克什米尔地区的抗议与叛乱日益高涨，虔诚军与真主圣战者组织等武装派别，均是这一时期内发展起来的克什米尔地方武装。印方长期指责巴基斯坦

政府“煽动和资助”印控克什米尔地区的叛乱组织。当地武装组织的反印叛乱引发新的政治紧张，并又牵引着印巴两国围绕克什米尔不断爆发新的摩擦或冲突。

2006年，巴基斯坦正式禁止巴国公民参与克什米尔地区军事活动。但对印度而言，这仍然不足以说明二者之间不存在联系。

2016年7月，真主圣战者组织领导人布尔汉·瓦尼（Burhan Wani）在与印度军队的交战中身亡，他的死亡在印控克什米尔地区引起大规模抗议。葬礼结束后，抗议者与印方军警爆发冲突，造成近百人死亡，当地亦进入长达53天的戒严。此后，印控克什米尔地区的暴力活动再次出现升级迹象，而印度亦开始针对克什米尔地区的不稳定局势，以军事打击的形式向巴基斯坦发动报复。

2016年9月，穆罕默德军在印巴实际控制线附近的城镇乌里向印军发动袭击，导致19名印度士兵死亡。作为对这一袭击的回应，印军越过实际控制线，向巴基斯坦境内被指为穆罕默德军基地的地点发动了远程打击。这次越境行动，成为印度此后多次类似行动的首个先例，印巴两国也因此一度爆发小规模地面冲突。

2019年2月，一名来自穆罕默德军的自杀式袭击者在查谟-克什米尔邦普尔瓦马区袭击一列运送印军士兵的车队，造成40名印军士兵身亡。印度随后对巴基斯坦境内巴拉科特（Balakot）地区展开空袭，这是自1971年以来印度首次进入巴基斯坦本土的军事行动，双方随后互相进行报复性空袭，并爆发空战，至少一架印军战机坠毁，飞行员被巴基斯坦俘获。

在不断发酵的地区不稳定局势下，半年后的2019年8月，印度总理莫迪宣布废除印度宪法第370条，取消克什米尔的特殊自治地位和拥有自身地方宪法的特权，并将查谟-克什米尔邦分割为两个中央直辖区，加强印度中央政权对当地的控制。这一事件引起的大规模抗议影响持续至今，此后印度不断收紧对克什米尔地区的控制，致力于推动该地区“改土归流”融入印度，而帕哈尔加姆发生的恐怖袭击事件，恰爆发于莫迪多项重点政策在克什米尔集中发力以后。

双方有退路吗？

2024年9月，莫迪在一次集会上宣布，其所领导的印度人民党将打造新的查谟-克什米尔地区，将之真正与印度相融合，肃清恐怖主义影响，转变为“旅游天堂”。

这一发言的背景，是2019年后莫迪政府在克什米尔地区一方面收紧安全管控，另一方面鼓励数万名印度教徒迁入当地，同时大力发展旅游业。2024年，印控克什米尔地区游客数量飙升至350万人次，刷新历史纪录。

当时执政已满十年的莫迪，其政策意图的核心或可在这段发言中寻得端倪：既要强化印度民众与宗教信仰相联系的国族身份认同，倡导基于印度教民族主义的执政意识形态，又着眼于刺激经济发展、提振人民生活的“莫迪经济学”，还要实践印度人民党长期以来关于“彻底解决克什米尔问题”的承诺。但批评者指出，莫迪此举有激化印度教徒与穆斯林之间矛盾冲突，借以转移国内矛盾、刺激多数印度教选民支持的政治意图。

莫迪发表这一讲话的3个月前，印度人民党未能在2024年大选中保住议会下院绝对多数地位，10年来首次失去单独组阁权，莫迪虽成功连任总理，却也因此被认为“虽胜犹败”。观察者认为，近些年印度虽获经济较高速度发展，但社会不平等和贫富差距悬殊问题日益突出，失业率与通胀高企，未能分享发展成果的中下层民众不满情绪不断累积，是莫迪2024年遭遇选举挫折的主因。

而2025年4月发生于帕哈尔加姆的这起针对游客和印度教徒发动的致命袭击，又再次冲击了莫迪所建构的政治叙事。随着袭击事件引发印度国内汹涌舆情，针对此事作出快速、强硬反应，并进一步将其与巴基斯坦挂钩，也就成为莫迪政府的当然选项。

谢超对财新分析，2024年6月大选遭遇挫败以后，印度人民党将其归因于对国内民众的动员不充分，因此启动了更多刺激印度国内印度教徒与穆斯林间矛盾的政策措施。

就在帕哈尔加姆袭击发生前几周，印度众议院刚刚通过了允许政府进一步管控印度国内穆斯林财产的《瓦克夫法案》修正案，印度国内族群暴力事件也在最近几个月内出现上升趋势。在发生恐怖袭击以后，印度国内对相关涉穆斯林措施的反对声音已经转低。

“2019年普尔瓦马袭击正值大选年，莫迪政府通过展示自己对巴基斯坦的强硬态度，迅速团结了民族主义情绪浓厚的大量选民，扭转了大选前持续走低的民调，成功实现翻盘，可以说，莫迪是在类似操作中尝到过甜头的。”谢超指出，“这一次在帕哈尔加姆恐怖袭击之后，动员的作用仍然立竿见影。”

赛特则表示，印度公众广泛支持莫迪政府采取的军事行动，在对巴基斯坦的态度上，印度主要政党也达成广泛共识，反对党的主要成员也表态支持。“在印度国内，公众和政治派别都广泛支持军事方案，这代表了一种团结效应。”赛特说，“莫迪在克什米尔问题上的立场，既是其民族主义政治和强人形象的原因，也是其民族主义政治和强人形象的结果。”

对于在实际控制线的另一侧，马征向财新表示，“夏巴兹·谢里夫政府的执政地位一直不稳，如果谢里夫执政联盟这一次不能处理好这个问题，对他的支持率还会造成进一步影响”。

在印度这一外敌的威胁下，短期内巴基斯坦民意将团结对外，这无论对支持率低迷的夏巴兹·谢里夫政府，还是对处境日益微妙的巴基斯坦军方而言，都将是一个利好消息。

过去几年，巴基斯坦政界风波不断。前总理伊姆兰·汗在2022年4月遭到罢免，同年10月被禁止参选，2023年5月正式被捕，此后身陷囹圄，官司缠身，其支持者在巴基斯坦全国不断发动抗议集会。而在2024年2月举行的议会选举中，三大主要党派均未掌握过半席次。3月，现任总理夏巴兹·谢里夫在军方支持下艰难上台。

另一方面，巴基斯坦政府债务规模居高不下，通胀高企，经济长期陷于低迷，国内安全形势同样趋于恶化。这些痼疾都成为夏巴兹·谢里夫政府必须面对的施政难题，也使得巴政府在面对骤然升高的印巴局势时，“放狠话”成为不可或缺的环节。

冲突能否降温

在印巴冲突升级之际，令南亚乃至全世界战栗以对的，仍是这两个拥有核武库国家之间冲突的不确定性。这场最初以超视距攻击形式体现的交火，是会沿着战争边缘的危险轨道继续下坠，以至演变成更加严重的全面冲突？还是会在印度的报复行动率先发动、巴方又宣称成功挫败印度军事行动后，走向降温 and 逐渐稳控的道路？

谢超对财新指出，此次印巴冲突中，印度不仅在具有领土争议的克什米尔地区采取军事行动，还深入到巴基斯坦的无争议领土以内，袭击了巴基斯坦旁遮普省，“整个事件的升级性质是不言而喻的”。

自1971年第三次印巴战争以来，印巴两国之间的数次冲突均主要局限于克什米尔地区。尽管在2019年普尔瓦马袭击后，印军战机曾越境空袭巴基斯坦西北部的领土开伯尔-普什图省，然而此次印军对旁遮普省的空袭，仍是1971年以来印度对这一巴方政治和经济腹地的首次袭击。

谢超分析，印巴双方5月7日的这一轮军事交手后，巴基斯坦对于进一步升级局势的举动将会非常谨慎，目前的关注点仍是印度是否采取进一步行动，“现在其实球还在印度手里”。

马征则认为，考虑到当前印巴两国面临的经济现实，两国都没有将事态升级为长期战争的意图。印度正面临中美竞争、全球供应链转移的大环境，不会愿意在这个时间点上恶化自己的国际处境，中断经济崛起进程。而巴基斯坦经济数据惨淡，更加不愿将国家陷入战争泥潭。

多数受访专家认为，在某个节点各自宣布胜利并降级局势，符合双方利益。赛特对财新称，巴基斯坦将可能以“亚常规”（sub-conventional）或“次常规”（semi-conventional）方式作出回应，“这意味着更多的袭击或爆炸，或通过空中平台或导弹袭击，进行有限的小规模冲突或对峙”。如果印巴陷入旷日持久的冲突，在常规军力上具有优势的印度将相对占优，因此巴基斯坦有强烈动机采取“激烈但有限度”的军事行动。

赛特认为，印度若要将印度河流域的剩余水资源引向印度境内，将使本已面临水资源短缺和气候变化影响的巴基斯坦陷入极其艰难的境地。

马征也对财新指出，印度切断跨境河流、拒绝向下游供水的举措如果不受国际干预，可能将引发其他国家效仿，这也是前所未见的一种施压方式。考虑到印度西部地区与巴基斯坦旁遮普地区同样缺水，印度确有动机持续截流印度河水，而类似的举措，可能对巴基斯坦数千万民众的生活和灌溉用水造成毁灭性打击。一旦这一可能性升高，巴基斯坦的国家安全将受到切实威胁，其水资源战略也需重写。尽管印度是否真想借机撕毁这一已达成60余年的国际条约尚未可知，但马征指出，不能排除印度未来会反复威胁切断河水分享的可能性。

5月9日，印度媒体报道称，印度已于前一日晚间开启切纳布河上的巴格利哈尔和萨拉尔两座大坝共计五个闸门。切纳布河正是此前印方中止《印度河河水条约》后流量骤减的主要受影响河流之一。印度政府称，此举是为应对暴雨带来的水位上升并调节大坝压力，但它仍被

广泛视为在当前印巴紧张局势下，印度展现其掌控水资源能力的战略信号。

在此之外，印度和巴基斯坦分别于1974年和1998年首次进行核试验，各自拥有相当规模的核武库。据斯德哥尔摩国际和平研究所（SIPRI）估计，截至2024年，印度和巴基斯坦分别拥有172枚和170枚核弹头。自1998年以来，这对地区宿敌之间的核武风险，一直是南亚次大陆挥之不去的阴影。

5月9日，印度驻美国大使维内·科瓦特拉在采访中称，印度当前“在与恐怖主义作战”，对于这一紧张态势是否可能升级为核战争的问题，他则表示，这一问题应当提给巴基斯坦。

印巴两国的核武库，究竟会制约两国之间的军事对抗，还是会引致更为严重的冲突风险？赛特对此表示，“由于印度和巴基斯坦都拥有核武器，自1998年以来，两国之间的任何冲突都因其固有的核风险而引发全球关注。尽管如此，自那时以来的印巴交手经验表明，局势的螺旋式升级，在很大程度上只停留在理论层面。”

谢超则指出，核威慑目前起到了防止全面战争爆发的作用，但印巴局势仍然存在升级风险。“国际社会不可能容忍印巴一直这么打，一直打到最后动用核武器，那样对于地区秩序稳定，还有国际秩序稳定造成的冲击是不可估量的。”

过去十余年来，莫迪政府通过深化美日印澳“四方安全对话”（QUAD），以及加强印度与东南亚、非洲和中东国家的伙伴关系等方式，致力于提升印度的大国地位。与此同时，具有全球大国雄

心的印度，也力求避免与其邻国巴基斯坦相绑定，并为此推动了被称为“印巴脱钩”（de-hyphenation）的议程，以彰显其不同于巴基斯坦的国际影响力。

谢超表示，通过此次冲突，巴基斯坦展示了其在南亚次大陆具有牵制印度的力量，再度凸显了印巴之间脆弱的战略平衡，也对冲了印度意图推动“印巴脱钩”的战略效果。“这的可说是本轮冲突或一系列事件发生后，莫迪政府付出的最大的政治代价。”他说。

自帕哈尔加姆恐袭事件引发印巴紧张局势以来，包括美国、俄罗斯、英国在内的多个国家，纷纷释出愿调停印巴关系的信号。

在印度发动空袭前的5月4日，俄罗斯外长拉夫罗夫在与巴基斯坦外长达尔通话时称，如果印巴双方均有意愿，俄罗斯已准备好推动印巴局势的政治解决。美国总统特朗普则在5月7日称，“他们（指印巴）已经针锋相对（tit-for-tat），希望他们现在能停下来。”他还称，“如果我能提供任何帮助，我都会去到那着里。”

英国外交大臣拉米亦在5月7日发表声明称，作为印巴殖民时代宗主国的英国，与两国保持着“密切而独特的关系”，英方敦促印巴两国“保持克制，开展直接对话，以迅速找到一条外交途径”。

中国外交部发言人林剑在5月7日的例行记者会上表示，对地当日凌晨印度的军事行动表示遗憾，对目前事态发展感到担忧。他强调，印度和巴基斯坦是搬不走的邻居，也都是中国的了邻国，“中方反对一切形式的恐怖主义，我们呼吁印巴双方以和平稳定大局为重，保持冷静克制，避免采取使局势进一步复杂化的行动。我们愿同国际社会

一道努力，继续为缓解当前紧张局势发挥建设性作用”，更多杂志关注TG频道《[@QiKan2023](#)》。■

更多报道详见：[【专题】印巴冲突升级](#)

最新财新周刊 | “一揽子政策”再来



CAIXIN | 听文章

文 | 财新周刊 丁锋 王石玉 武晓蒙 全月 吴雨俭

同样是在股市开盘之前的上午9点，同样是中国人民银行、国家金融监督管理总局（下称“金监总局”）、证监会“一把手”悉数鱼贯而出，2025年5月7日在国务院新闻办公室举行的“一揽子金融政策支持稳市场稳预期”新闻发布会，吸引了国内外市场的目光。此前，央行、金监总局、证监会“一把手”在2024年9月24日的国新办发布会上，宣布了一系列金融支持经济高质量增长的增量政策。

与半年前相比，今天的外部环境发生急剧变化，美国总统特朗普4月2日宣布所谓“对等关税”后，外部冲击影响加大。即将举行的中美贸易谈判或带来一定转机，但无人幻想还能回到从前。

各方期盼着加强超常规逆周期调节的政策出台。

5月7日上午9点，发布会开始，中国人民银行行长潘功胜开篇一口气宣布了三大类十项举措，既有总量政策降息降准，也包括支持科技创新、服务消费等多项结构性政策工具；金监总局局长李云泽随后介绍了护航外贸企业、稳楼市、稳外贸、支持科创投资等八项增量政策；证监会主席吴清则围绕稳定和活跃资本市场、推动中长期资金入市、服务新质生产力介绍了系列举措。

从政策具体内容看，本轮一揽子政策紧扣中央高层会议定调。4月25日，中共中央政治局会议明确提出：适时降准降息、扩围提质实施“两新”政策、设立服务消费与养老再贷款、推出债券市场“科技板”、持续巩固房地产市场稳定态势、持续稳定和活跃资本市场等。这些提法在一揽子政策中均有落地。

扩内需、促消费是本轮政策“组合拳”的着力点之一。此外，本次政策的重心还涉及楼市、股市、科技创新、外贸和民企纾困等，既有短期的应对冲击之策，也有指向提升中国经济增长潜能和韧性的长久之计。

从政策宣布当天的股市表现看，2025年5月7日，上证指数和创业板指分别收涨0.8%和0.51%。考虑到自4月7日跳空大跌以来，中国股市已基本收复了失地，这一平静的市场表现属于中规中矩。

粤开证券首席经济学家、研究院院长罗志恒指出，上一轮政策出台时出口仍较景气，但房地产、消费等内需不足，上证指数跌至2700点左右；当前股市相对平稳，但面临美国对华大幅加征关税对出口的巨大冲击，内需尤其是消费有待进一步提振。

“在外部不确定性高企的情况下，5月7日的一揽子金融政策释放了明确的稳增长和稳信心信号。”瑞银中国首席经济学家汪涛认为，近期中美可能开始贸易对话和磋商，虽然短期内中美贸易冲突可能略有缓和，但双方达成实质性贸易协议依然充满挑战且需较长时间。

“鉴于经济面临前所未有的关税冲击，叠加国内通缩隐患，我们预计2025年内人民银行或将政策利率再下调20—30个基点。此外，广义财政支持（即综合考虑一般公共预算、政府性基金预算以及政策性银行、地方融资平台等准财政融资渠道的增广财政赤字率）有必要在现有政策支持的基础上再扩张1.5—2个百分点。”汪涛认为，新的财政刺激政策或不会立即推出，政府可能需要评估关税冲击的影响，在未来两至三个月加速落实已在财政预算中的公共支出，或在二季度末或三季度初再推出额外的财政刺激。

一揽子降息降准

伴随着一揽子货币政策发布，人民银行再次兑现了“适时降准降息”的承诺。上一次降准降息，是在2024年“9·24”政策“组合拳”之时。

具体而言，5月7日的降准政策分为两部分：一是针对大型银行和中型银行降准0.5个百分点；二是阶段性降低汽车金融公司、金融租赁

公司存款准备金率，由5%降至零。

潘功胜指出，降准0.5个百分点后，整体存款准备金率的平均水平将从原来的6.6%降至6.2%，预计将向市场提供长期流动性约1万亿元。

有专家进一步向财新指出，降准0.5个百分点有效满足了长期流动性资金需求。当前市场流动性的矛盾主要是结构性的，为保持流动性充裕，人民银行短期流动性投放每天开展操作，且操作规模较大。

市场人士分析，此次降准可以调整市场流动性结构，相应适当减少短期流动性工具的滚动续作，降低银行负债成本，增强银行负债稳定性，弱化银行高息揽存动力，压缩非银机构资金空转套利空间。

关于汽车金融公司、金融租赁公司的存款准备金率降至零，有专家解释，近年来，人民银行围绕服务宏观调控的核心使命，根据经济金融形势变化和金融市场发展情况，一直在改革和完善存款准备金制度。汽车金融公司、金融租赁公司不属于存款类金融机构，不向社会公众吸收存款，在央行开立的准备金账户不能用于清算，清算职能由开在银行的同业存款账户承担，其货币创造机制与银行有本质不同，对此类机构大幅降准是完善存款准备金制度的重要举措。

“这两类机构直接面向汽车消费、设备更新投资领域提供金融支持，其存款准备金率很早就低于大型银行和中型银行。这次再阶段性大幅降低其存款准备金率，有利于降低这些机构的负债成本，提高负债稳定性，增强对特定领域的信贷供给能力。”有专家表示。

降息政策包括三项：一是下调政策利率0.1个百分点，即公开市场7天期逆回购操作利率由1.5%下调到1.4%，贷款市场报价利率（LPR）也将随之下行0.1个百分点。此外，利率自律机制也将引导商业银行相应下调存款利率。

二是降低所有结构性货币政策工具利率0.25个百分点。其中，3个月、6个月和1年期支农支小再贷款利率分别降至1.2%、1.4%和1.5%，抵押补充贷款（PSL）利率降至2.0%，专项结构性货币政策工具利率降至1.5%。

三是降低个人住房公积金贷款利率0.25个百分点。其中，5年期以上的首套房利率由2.85%降至2.6%，5年期以下（含5年期）和5年期以上第二套个人住房公积金贷款利率分别降为不低于2.525%和3.075%。

关于政策利率下降，中金公司研究报告指出，截至2025年3月末，人民币贷款余额265万亿元，降低0.1个百分点的利率节省实体经济付息成本2650亿元左右。

“降息充分体现逆周期调节力度加大。”分析人士指出，预计政策利率下降将引导LPR和存款利率同步下行，有利于保持商业银行净息差的稳定，同时通过利率传导，有效降低实体经济综合融资成本。

在近些年的货币政策调控中，结构性货币政策工具扮演着越来越重要的角色。此次人民银行首次全面下调各项结构性政策工具利率，既包括支农支小再贷款等长期性工具，也包括碳减排支持工具、科技创新

和技术改造再贷款、保障性住房再贷款、股票回购增持再贷款等阶段性工具。

“从传统意义上讲，货币政策主要是总量工具，但在中国经济运行中，很多矛盾和挑战是结构性的，结构调不好，总量调控也很难发挥有效作用。结构性货币政策工具有助于推动解决一些结构性的矛盾和问题。”潘功胜表示，截至2025年4月末，存续的结构性政策工具共九项，主要聚焦于国民经济重点领域、重大战略和薄弱环节，存量余额约5.9万亿元，占人民银行资产负债表规模的13%，处于合理水平。

潘功胜指出，降低结构性货币政策工具利率0.25个百分点，预计每年可节约银行资金成本大概150亿至200亿元，推动银行加力支持经济结构转型。

关于后续政策空间，罗志恒认为，本次降准后，存款准备金率平均水平6.2%，距离6.0%的历史低位尚有空间，且与发达国家的零以及主要新兴经济体约5%的存款准备金率相比，未来或可进一步下调1至2个百分点。与此同时，美国关税政策也使自身面临较大衰退风险，近期美元指数仍然呈弱势，人民币汇率贬值压力显著减小，国内降息空间正在逐步打开。

护航外贸企业

随着4月中美关税战逐步升级，目前中国出口到美国的商品关税最低为145%，最高达到245%，众多外贸企业尤其是中小企业首当其

冲。

对此，李云泽在发布会上介绍，下一步将制定实施银行业保险业护航外贸发展系列政策措施，按照市场化、法治化原则，从金融方面持续加大支持力度。

具体到融资政策方面，金监总局将中小企业融资协调工作机制扩展至全部外贸企业，确保应贷尽贷、应续尽续，特别是对受关税影响较大、经营暂时困难的市场主体，“一企一策”提供精准服务；同时，将助力扩大内销，强化外贸企业出口转内销的融资保障，并多措并举支持提振消费、扩大内需，为外贸企业拓销路打开空间，助力加快内外贸一体化。

为激励银行更大力度支持小微企业，人民银行向商业银行提供资金的支农支小再贷款也将“扩量降价”。潘功胜介绍，人民银行将增加支农支小再贷款额度3000亿元，同时下调再贷款利率0.25个百分点。

除了支持受关税冲击影响的企业获得充足融资，发挥保险产品的风险分担作用，也是金监总局下一步工作的重点。

护航外贸发展，主要是发挥两类保险的增信作用。对外，通过出口信用保险稳定出口，以提高承保能力、提供优惠费率、实施快赔预赔，来稳定企业接单和出口信心；对内，则通过指导组建“内贸险共保体”，推出专属产品，推动内贸险扩面提额，助力扩大内销。

出口信用保险和内贸险都属于信用保险。前者承保因进口商的商业风险或进口国的政治风险而遭受的损失，后者则是企业在国内贸易中防

范买方信用风险的重要工具，其承保标的是企业的应收账款。两者均能起到分散企业贸易风险、降低市场流通成本的作用，有利于促进商品服务畅通流动、优化贸易环境。

李云泽在会上介绍，2025年前四个月，短期出口信用险承保金额同比增长15.3%，为稳外贸提供了有力保障。从政策性保险公司中国出口信用保险公司（下称“中国信保”）披露的数据看，2024年该公司短期出口信用保险承保规模超8600亿美元，实现短期险融资增信保额2624.6亿元，均创新高。

以浙江力玄运动科技股份有限公司（下称“力玄运动”）的赔案为例。2024年，北美某上市企业因资金链几近断裂，无力偿还力玄运动等供应商货款，中国信保向力玄运动赔款1572.5万美元（约合1.1亿元人民币）。这是中国信保2024年短期出口信用保险全国最大赔案，极大程度地帮助企业弥补了收汇损失，保障其持续稳定经营。

2025年以来，出口产业比重较大的地方也在积极运用出口信用保险。比如国内最大的小商品出口基地义乌，在4月末发布的《义乌市促进民营经济高质量发展十条措施》中明确，对投保短期出口信用保险的企业，最高可给予80%的补助。而出口总额连续27年居内地城市首位的深圳，在“2025年深圳稳外贸支持政策要点”中也提出，将推动政策性出口信用保险机构在依法合规的前提下，加大对美出口企业在买家限额、理赔效率等方面的支持，力争实现对美出口业务“应保尽保”和理赔案件“应赔尽赔”；为上一年出口额在800万美元以下的中小微外贸企业统一购买出口信用保险。

与出口信用保险相比，内贸险目前尚处于市场培育阶段，一些创新产品正在试水。例如，人保财险在厦门创新推出支持专精特新企业的内贸险专属产品，该产品可覆盖保险期限内的全部国内赊销买家以及全部国内赊销交易。

近两年应收账款规模攀升，扩大了企业对内贸险的需求，特别是能源、建筑、制造业等长账期行业均为主要需求方。但因国内征信体系尚不完善等原因，内贸险的承保金额在全部内贸额中的占比尚不足一成。

为更好发挥内贸险助力提高内外贸一体化水平的作用，2024年12月，国家发改委等七部门联合发布《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》，其中鼓励保险机构提供多样化、创新型的内贸险产品，并提出夯实内贸险发展的社会信用基础以及发挥征信系统对内贸险的支持作用。

除了发布会上提及的融资和保险支持政策，市场人士还提出了一些增量政策的预期空间。

4月25日的中央政治局会议提出，创设新的结构性货币政策工具，设立新型政策性金融工具，支持科技创新、扩大消费、稳定外贸。广发证券首席经济学家郭磊指出，可能出台促消费、稳外贸的政策性金融工具，由政策性银行来主导，类似此前通过政策性开发性金融工具支持基建。

曾任中小企业协会普惠金融促进工作委员会专家委委员的赵小广也撰文建议，可由省级人民政府商务部门和政府性融资担保机构联合设立

信用保证基金，为外贸出口（特别是对美出口）业务占比达到一定比例、担保品不足的中小微企业和个体工商户提供信用保证，帮助企业获得资本性支出贷款和周转性流动资金贷款。

“科技”再成关键词

在这场两个小时的发布会上，“科技”一词被提及50余次，可见各部门对加强科技企业金融支持的重视，涉及信贷、股权、债券等多个方面，其中并购贷款管理办法修订、金融资产投资公司（AIC）时隔八年再扩围、债券市场推出“科技板”较受关注。

李云泽在发布会上称，修订中的并购贷款管理办法将尽快出台实施，进一步释放并购贷款的潜力。对此，有市场人士分析认为，目前并购贷仅适用于“控股型并购”，未来或有望拓展到“参股型并购”，此前业内已有这方面呼声（参见本刊2024年第30期《[并购贷突围](#)》）。

李云泽还表示，支持符合条件的全国性商业银行设立AIC，近日即将陆续批复，推动加大对科创企业的投资力度。

当日下午，金监总局官网公告，同意兴业银行筹建兴银金融资产投资有限公司（暂定名），注册资本100亿元，这是继建行、农行、工行、中行、交行五大国有银行之后的“首家”股份行AIC。5月8日，招商银行和中信银行亦公告称，拟设立全资AIC。

中国首批AIC成立于2017年，起初主要从事债转股业务。从2020年2月起，监管部门批准五大AIC通过附属机构在上海试点开展“不以债转股为目的”的直接股权投资业务；2024年以来股权直投试点驶入快车

道。此番AIC牌照再开闸，市场认为是鼓励大中型银行进一步探索股权投资的重要信号。

一位资深AIC人士指出，获得牌照只是第一步，相较于传统信贷业务，银行对科创企业股权投资缺乏经验，即便是已拿到牌照数年的国有大行，目前的股权直投业务占比仍很低，面临外部募资渠道单一、母行并表风险权重高、自身投研水平及人员不足等制约因素（参见本刊2025年第11期《[银行AIC股权投资等待破茧](#)》）。

值得注意的是，包括AIC在内的多类机构和企业，即将有新的募资渠道。人民银行、证监会5月7日联合发布支持发行科技创新债券的公告称：金融机构、科技型企业、私募股权投资机构和创业投资机构等三类机构可发行科技创新债券，募集资金用于支持科技创新领域投融资。

“市场各方响应非常积极，各类型金融机构、科技型企业、股权投资机构积极与人民银行、证监会沟通，对接发行科技创新债券的意愿。初步统计，目前有近100家市场机构计划发行超过3000亿元的科技创新债券，预计后续还会有更多机构参与。”潘功胜在发布会上称。

5月7日的公告明确，金融机构包括商业银行、证券公司、AIC，募集资金通过贷款、股权、债券、基金投资、资本中介服务等多种途径，专项支持科技创新领域业务。

“响应政策号召，会适当发一下。”一位资深AIC人士对财新表示，金融机构发债募资相对容易，因为自身信用评级较高，但用这种方式募集来的资金进行科创企业股权投资，金融机构会存在一定的现金流压

力。这是因为，一般情况下，债券每年都要支付利息，而科创企业股权投资往往好几年没有分红收益，只有估值的上升而没有现金流。

他续称，AIC开展股权直投，比较好的资金来源是央行低息再贷款或定向降准资金，“发债利率是随行就市的，要比降准的资金成本高一些”。

前述公告还称，科技型企业可发行科技创新债券，募集资金用于科技创新领域的产品设计、研发投入、项目建设、运营、并购等。

一位曾在金融机构任职的科创企业融资业务人士告诉财新，国内科创债已发行多年，主要包含科创票据与科创公司债两类品种。其中，科创公司债已累计发行上万亿元规模，但仍面临一些问题，比如有额外的信息披露成本、期限较短；大部分科创债的发行人均为央/国企，而真正需要资金的中小科创企业未必能达到发债标准。从金融机构的角度而言，投资科创企业债券和发放科创贷款逻辑类似，都面临风险大而收益低的问题，近年来尤为突出。

“如果不解决风险与收益不匹配的问题，在规模考核的指挥棒下，金融机构很可能会哄抢大国企的所谓科创债，尤其是一些资管机构。在产品净值化的背景下，哪有投资经理敢贸然投中小企业的科创债？”他对财新坦言。

除了金融机构和科技型企业，具有丰富投资经验、出色管理业绩、优秀管理团队的股权投资机构，亦可发行科技创新债券，募集资金用于私募股权投资基金的设立、扩募等。

在这项政策之前，已经有多家国资背景的股权投资机构发行科创债。中国银行间市场交易商协会5月7日发布的《关于推出科技创新债券构建债市“科技板”的通知》中，谈到加大政策工具支持力度时提及“支持相关主体，特别是民营主体拓宽债券融资渠道”，这意味着此次或向民营股权投资机构打开发债融资通道。

一位业内人士指出，操作中还有些细节需要讨论，例如股权投资机构通常是轻资产机构，发债用什么作为担保增信？另外，发债之后，作为普通合伙人（GP）的股权投资机构，一边是债权人，一边是投资者，二者利益如何兼顾？如果GP出现债务兑付风险，如何继续管理PE/VC基金？

在风险分担机制方面，潘功胜介绍，借鉴2018年民营企业债券融资支持工具的经验，将推出科技创新债券风险分担工具，由人民银行提供低成本的再贷款资金，可以购买科技创新债券；同时，鼓励地方政府、市场化增信机构采取多样化的增信措施，共同参与分担债券投资人的违约损失风险，还可有效降低股权投资机构的发债融资成本，支持其发行更长期限的债券。

加码提振服务消费

自2023年末起，扩内需、促消费政策便持续加码。在中美关税持续博弈的当下，扩大内需、促消费更成为政策发力的关键方向。

在本轮一揽子金融政策中，促消费政策主要通过结构性货币政策工具实现。潘功胜在发布会上宣布，新设5000亿元服务消费与养老再贷

款，引导商业银行加大对服务消费与养老的信贷支持。

“当前，我国经济政策的着力点在于扩大国内需求，大力提振消费，其中服务消费是消费升级扩容的重要着力点。为提升和改善服务消费供给，人民银行设立服务消费与养老再贷款工具，激励引导金融机构加大对住宿餐饮、文体娱乐、教育等服务消费重点领域和养老产业的金融支持，并与财政及其他行业政策协同配合，更好地满足群众消费升级的需求。这项工具也是人民银行支持提振消费的一项创新举措。”潘功胜指出。

专家指出，新政策工具是对前期普惠养老专项再贷款政策的扩容和升级。2022年4月，人民银行设立普惠养老专项再贷款，额度400亿元，先期以试点方式开展，后拓展至全国。此次新政策工具额度更大，支持领域更广，利率更低，在全国范围内均适用，是对普惠养老专项再贷款政策的扩容升级，体现了货币政策对消费、养老等领域的支持力度。

近几年中国消费市场的突出矛盾，在于商品消费与服务消费的恢复不太同步。目前提振消费的政策，主要是中央和地方财政补贴支持消费品以旧换新。自2024年下半年开始，财政部通过超长期特别国债支持消费品以旧换新，2024年下半年规模为1500亿元，2025年翻倍至3000亿元。

一位国有大行普惠部人士指出，“消费品以旧换新”国家补贴政策，补贴到了新能源汽车、家电、数码产品、装修房子等实物消费，受益的是大型制造业企业和电商平台；近期个体工商户和小微企业主的经营

贷风险上升，反映出经营各类消费项目的小企业主们也需要得到扶持。

东吴证券首席经济学家芦哲曾通过与八个主要经济体（美国、日本、英国、法国、意大利、韩国、中国香港、印度）的横向比较发现，在商品消费方面，中国与其他经济体的差距并不明显。2023年八个经济体的商品消费率平均为25.1%，中国为18.9%，只相差6.2个百分点。但服务消费的差距非常显著，八个经济体的服务消费率平均达到34.2%，而中国为20.7%，相差13.5个百分点，是商品消费差距的2倍多。“由此可见，中国居民消费率的提升空间应主要来自服务消费。”

针对服务消费，目前部分地方政府有消费补贴，如区域性的餐饮券、电影券、景点门票消费券等。例如，2025年“五一”假期，河南省级财政发放4000万元的文旅消费券，涵盖景区门票、酒店住宿、度假线路等。

芦哲认为，这类补贴存在两个问题：一是地区不平衡，东部发达地区有余力提供补贴，中西部财政压力较大的地区缺乏足够的补贴资金；二是地方补贴覆盖面不广，往往只有部分人能够抢到，对于整体消费的拉动作用相对有限。他认为，需要尽快推出服务消费补贴作为国内消费增长的支撑，快则2025年下半年，慢则2026年初。

前述专家指出，新创设的服务消费与养老再贷款工具，一方面可进一步激发国内服务消费潜力，促进扩大服务消费供给、提振服务消费需

求；另一方面，可支持养老产业发展，也有利于完善养老保障，在更长期限中释放居民消费潜力。

关于银行信贷对养老产业的支持，财新从业内了解到，目前还存在一些挑战。业内人士向财新指出，部分银行之所以“不敢贷、不愿贷、不会贷”，主要是多数养老企业以轻资产运营为主，缺乏抵押物，规范化、标准化运营水平较低，难以满足银行授信的基本要求。另外，数量众多的养老机构是民办非企业或事业单位，具有公益和社会属性，导致商业银行发放贷款的动力不足。

稳地产继续发力

房地产市场修复也是此次发布会的政策焦点之一。发布会后，A股地产板块整体上涨1.43%，交易火热，在当日收涨板块中成交量位列第五。

此次发布的稳地产政策，从需求侧看，以降息政策为主，以期通过更低的贷款成本刺激购房需求；从供给侧看，政策主要面向房企和为房企提供融资贷款的金融机构。

需求侧方面，在此次人民银行的“降息大礼包”中，将直接影响购房成本的主要是政策利率下调0.1个百分点带动LPR同幅度下调；如果5年期以上LPR同步下调，房贷利率基准也将下降。个人住房公积金贷款利率下调0.25个百分点，如果是一位申请了100万元、10年期公积金贷款购买首套房的居民，将总计节省2万元左右的利息成本，有利于支持居民家庭刚性住房需求，促进房地产市场止跌企稳。

万联证券的研究报告指出，此前住房公积金贷款利率下调幅度明显小于商业性个人住房贷款利率的降幅，导致两者利差持续收窄；为了避免两者“倒挂”、与住房公积金的惠民性质相违背，一定程度上限制了商业性房贷利率进一步下调。2021年至2025年4月，住房公积金贷款利率累计下调0.35个百分点，而5年期以上LPR下降1.05个百分点，新发放商业性个人住房贷款加权平均利率截至2024年末已下降2.54个百分点至3.09%。

供给侧方面，人民银行降低所有结构性货币政策工具利率0.25个百分点，其中包括PSL利率由2.25%降至2%。PSL主要用于城中村、棚户区改造等项目。

同时，保障性住房再贷款利率由1.75%下降至1.5%。保障性住房再贷款主要用于21家主要商业银行支持地方国企收购存量商品房改为保障性住房，将从需求侧缓解市场化购房需求不足的问题，也在一定程度上改善了住房供给结构。

华泰证券研究报告指出，下调这些结构性工具的利率，有望降低城中村改造和收购存量房的资金成本，提升项目实现资金平衡的可行性，进而提升地方政府推进城中村改造和存量房收储的意愿。

对于此前出台的保交房金融支持政策，李云泽指出，金监总局将扎实推动城市房地产融资协调机制扩围增效，支持打赢保交房攻坚战。此前李云泽在2024年9月24日的新闻发布会上就指出，该机制最大的特点就是“将房企集团的风险与房地产项目的建设区分开来”，“以城市为主体、以项目为中心”，把合规的在建已售项目纳入项目“白名

单”，引导金融机构满足房地产项目的合理融资需求，推动项目建成完工和交付，切实保障广大购房人的合法权益。

李云泽介绍，目前商业银行审批通过的“白名单”贷款较2024年9月增加近5.3万亿元至6.7万亿元，支持了1600多万套住宅的建设和交付，为房地产市场止跌回稳提供了重要支撑。

无论需求侧还是供给侧，此次新闻发布会上已经明确的房地产政策仍侧重于防范房企金融风险、保障项目交付和购房者权益，满足保障性和刚性购房需求。

光大证券首席经济学家高瑞东认为，对于房地产市场的政策表述依然是以“稳”为主，与4月25日中共中央政治局会议表述一致。

前述华泰证券研究报告指出，预计增量政策的逐步落地有望巩固房地产市场“止跌回稳”的趋势，后续需要关注财政政策和北上深房地产调控政策是否能够匹配发力。

光大证券研究报告则看好高能级城市逐步“止跌回稳”。报告指出，随着前期政策的持续落地，地方政府楼市调控自主性提升，区域分化和城市分化将进一步加深。

值得关注的是，金监总局还提出将加快出台与房地产发展新模式相适配的系列融资制度。李云泽在发布会上介绍，制度将包括房地产开发、个人住房、城市更新等贷款管理办法，指导金融机构继续保持房地产融资稳定，有效满足刚性和改善性住房需求，强化对高品质住房的资金供给。

后续政策如何落地，将对房地产开发商、个人等市场主体的行为乃至房地产市场逻辑产生什么影响，值得关注。

稳定资本市场

资本市场的稳定目前成为监管关注的重点，众多政策及操作紧紧围绕指数展开。

4月初美国“对等关税”引发的全球市场暴跌波及A股造成千股跌停，“国家队”迅速出手干预。中央汇金资产管理有限责任公司（下称“中央汇金”）在4月7日收盘前15分钟公告再次增持ETF，人民银行表态提供再贷款支持。随后，中国诚通与中国国新两大国资平台也宣布增持A股。截至5月7日，上证综指、深成指、创业板指的区间涨跌幅分别为0.02%、-2.52%、-3.34%，基本修复4月7日的跳空跌幅。

吴清在本次发布会上表示，证监会从政策对冲、资金对冲、预期对冲等方面打出一揽子稳市“组合拳”，全力巩固市场回稳向好的势头，动态完善应对各类外部风险冲击的工作预案，全力支持中央汇金发挥好类平准基金的作用。“有人民银行作为后盾，这样的类平准基金应该是全世界最强有力的平准基金了。”

潘功胜称：“中央汇金是维护资本市场稳定的重要战略力量。人民银行坚定支持中央汇金在必要时加大力度增持股票市场指数基金，并向其提供充足的再贷款支持，坚决维护资本市场的平稳运行。”

平准基金，又称干预基金，是政府为平抑证券市场非理性波动而设立的投资工具，通常由证券监管机构或财政部门主导，通过逆周期操作

干预股市。中国尚无严格意义上的平准基金，目前被视为“国家队”的中央汇金、证金公司等机构，被认为是平准机制的雏形。但无论其法律地位，还是资金来源，“国家队”定位并不清晰：规模有多大？资金来自哪儿？是否建立了有效的投资决策体系？谁来运作？评价体系是否建立？何时退出？这些问题还需要更准确的定位（参见本刊2024年第5期《[如何运作平准基金](#)》）。

2024年公募基金年报显示，“国家队”频繁现身ETF持有人名单。以华泰柏瑞沪深300ETF为例，中央汇金于2024年底增持近260亿份，使该公司合计持仓占比超过69%。除了中央汇金，中国国新、中国诚通等国资背景长线资金也在4月初增持ETF，成为股票型ETF的重要持有人。

中国诚通子公司诚通金控已在14只ETF中持仓超过10亿元。中国诚通是融通中证诚通央企科技创新ETF的第一大持有人，持仓超过3.5亿元。截至2024年底，中国国新旗下的国新投资持有7只ETF，规模近17亿元。

潘功胜在发布会上介绍回购增持再贷款政策方面时表示，将中国诚通和中国国新等国有资本运营平台纳入支持范围，两家公司已经宣布拟使用工具资金合计1800亿元，用于增持上市公司股票。

2024年9月24日，人民银行宣布创设股票回购增持专项再贷款，引导银行向上市公司和主要股东提供贷款，支持回购和增持股票。再贷款首期额度3000亿元，期限一年。2025年1月2日，人民银行对股票回购增持再贷款落地作出调整，直接降低上市公司及其大股东参与门

槛及资金压力，贷款人自有资金配比要求从30%下降至10%；金融机构发放股票回购增持再贷款的最长期限为三年，这与上市公司和主要股东回购增持股票的期限基本匹配（参见本刊2025年第5期《[如何留住“长钱”](#)》）。

Wind数据显示，包括中央汇金、社保基金、证金公司在内的持股机构及其出资的资管计划，截至2025年一季度末共现身946家A股上市公司的前十大股东名单，共持有6029.64亿股，持仓总市值4.21万亿元，占A股总市值的4.39%。

除了“国家队”，资本市场最重要的机构投资者保险资金也加入了稳定市场的行列。

李云泽在发布会上称，将于近期再推三项新政以促进保险资金入市：一是进一步扩大保险资金长期投资试点范围，近期拟再批复600亿元，为市场注入更多增量资金；二是调整偿付能力监管规则，将股票投资风险因子进一步调降10%，鼓励保险公司加大入市力度；三是推动完善长周期考核机制，促进实现“长钱长投”。

早在2023年9月，金监总局就调整了保险公司投资沪深300指数成分股的风险因子，从0.35降至0.3；同时，投资科创板上市普通股票的风险因子也从0.45降为0.4；对于投资REITs中未穿透的部分，风险因子从0.6降至0.5。

中泰证券非银金融行业首席分析师葛玉翔测算，假设本次针对险资持有的沪深300股票风险因子下调10%，在50%沪深300成分股配置假设下，考虑风险分散效应前静态释放最低资本为364的亿元；如果全

部增配沪深300，对应股市资金将达1349亿元；若不增配股票，则改善行业偿付能力充足率幅度1.4个百分点。

截至2024年末，保则险资金运用余额超过33万亿元。长期以来，中国保险资金在股票和基金的配置比例维持在12%至14%之间，距离规定的投资上着限仍有较大空间。金监总局数据显示，2024年四季度末，人身险公司投向股票及证券投资基金的占比合计为12.5%，同比基本持平，但之其中股票占比提升了0.36个百分点；财产险公司合计比例为16.33%，同比提升1.23个百分点，其中股票占比提升0.95个百分点。

除偿付能力的着监管规则制约外，险资入市还面临其他挑战。比如受会计核算标准的影响，保险公司在权益市场的投资活动可能会引起就财务报表的较大波动，导致其在权益投资方面往往采取较为保守的策略；另如保险资金绩效考核周期偏短，长期导向不地明确，更多杂志关注TG频道《[@QiKan2023](#)》。

2024年3月，中国人寿与新华保险共同设立总规模500亿元的私募证券投资基金，以募集保险资金投资于优质上市公司股票，了保险资金长期股票投资试点由此启动。截至目前，已有太保寿险、泰康人寿、阳光人寿、人保寿险、中国人寿、太平人寿、新华人则寿、平安人寿八家保险公司获批开展试点，总金额1620亿元。若加上此次拟新批的600亿元，险资长期投资试点范围将扩围至2220亿元。■

专栏 | 关税战的长期影响



CAIXIN| 听文章

文 | 陈昌华

Aletheia Capital中国策略分析师

2025年4月2日将载入史册，但很可能不以美国总统特朗普所希望的方式。

当天，美国宣布大幅增加关税，水平与20世纪30年代相当。这项政策在过去一个月里，对全球股市、债市和汇市造成极大冲击，但未能

成功推动美国的政策目标。而且，这项政策叠加特朗普其他的施政，将对“冷战”结束后的国际政治和经贸关系造成长远影响，而这种改变很可能在特朗普本次任期结束后仍将继续存在。

我们或许应先问一下特朗普这次关税战的目的。首先，如其所言，关税是一项政府收入，可改善美国财政状况。其次，他和他的官员视关税为一种逼迫贸易伙伴谈判而获得相应政治和经济利益的手段；但若这样，在谈判有结果时，关税便要相应下降，那不是与第一个目标相悖吗？最后，他多次提到希望制造业回流美国，关税也是一种手段；同理，假如关税随着贸易谈判结束而下降，那似乎也起不到引导制造业投资回流美国的作用。

如果现阶段评估特朗普的关税政策，那就是：打击力度很大，打击面很广；内在政策目标可能有不少互相矛盾之处。因此可以预见，未来几个月，考虑到国内不同需要，特朗普政府应会在不同领域作出豁免和宽减；如果这样，原来的政策目标与效力会大打折扣。再往后，特朗普政府可能还会和其他各国政府达成不同的协议；但总的来说，协议条件应不如特朗普政府原来想象的那样对美国有利。

不论这一轮谈判的结果如何，特朗普对国际经贸和政治关系的影响是十分深远的，很可能延续到未来二三十年。

经过这一轮关税战，以世界贸易组织（WTO）为代表的全球贸易体系名存实亡。美国作为全球一个最重要的贸易伙伴，采取相对很高但又参差不齐的关税税率，将成为构建全球化贸易体系的很大障碍。

不单如此，在美国单方面对全球各经济体大幅提高关税并达成长期协议后，很难想象其他主要进口国不向贸易伙伴提出同样的要求，结果将是全球所有国家之间的关税大幅提升；在政治现实的主导下，已提高的关税将很难下调。这种局面只有在高关税的祸害被全球大众重新认知后才可能出现改变，再展开新一轮全球降低关税的贸易谈判。但这很可能只会有一段很长一段时间后（数年甚至数十年）才出现。

因此，在全球高关税的背景下，不同贸易体之间将尝试通过小规模自由贸易区的方式降低彼此间的关税税率和贸易壁垒，国际贸易有可能由全球化转为区域化。随之，美元作为一种贸易结算货币的重要性会逐步降低；在不同贸易区中，欧元、人民币或日元会取代美元成为主要结算货币。现在美元作为结算和储备货币的全球占比，高于美国在全球GDP中的比例，这反映了美元在全球的特殊地位，同时也预示美元的主导地位是可以大幅下降的。

实际上，特朗普政府朝令夕改和离经叛道的政策，已让美元资产作为资金避风港的吸引力大幅下降，这从美债最近一个月的波动中可看到。现在美元作为全球储备资产的吸引力，很大程度上源于其他主要货币因为各种原因还不能扮演这个角色，例如，欧元和日元受限于它们各自的经济问题。

此外，特朗普政府处理关税以及如俄乌冲突、加拿大和格陵兰等问题所表现出的处事方式，也让美国政府的软实力大幅下降。自从特朗普再度上台后，美国已经变得像一个四处掠夺的霸凌国家，甚至在重要关头可以随意出着卖盟友以圆自身利益。

当然，在特朗普之后，MAGA（Make America Great Again）派可能就此失势，再选出来的共和党或民主党总统，或会选择一条更接近美国就传统的外交路线，但大多数有力自保的盟友可能不敢再把鸡蛋全放在美国这个篮子里，未来一段时间会更愿意悄悄扩地大自保能力，并找寻一条和以往略有不同的外交路线。这又将为国际政治经济秩序带来新变局，更多杂志关注TG频道《[@QiKan2023](#)》。■

更多报道详见：[【专题】特朗了普关税战巨震](#)

相关视频：[【华尔街原声】福特CEO：预计特朗普政府关税政策至少持续三年](#)

视频说明：2025年5月5日，福特CEO吉姆·法利表示，则预计特朗普政府关税政策至少持续三年；如果所有零部件都在美国生产，高价成本将使美国消费者无法负担购买新车。

专栏 | 削弱美元难降贸易逆差



CAIXIN | 听文章

文 | 肯尼斯·罗格夫

哈佛大学经济学与公共政策教授、国际货币基金组织前首席经济学家

随着美国总统特朗普发起的关税战全面展开，全球投资者都在关注：他下一项颠覆全球经济秩序的议程是什么？许多人将目光投向由白宫

经济顾问委员会主席斯蒂芬·米兰（Stephen Miran）提出的“海湖庄园协议”，这一协议旨在通过与美国贸易伙伴的协调来削弱美元。

米兰计划的核心观点是，美元作为全球储备货币的地位并非特权，而是一种代价高昂的负担，在美国经济去工业化过程中起到主要作用。他认为，全球对美元的需求推高了美元价值，使美国制造的商品比进口商品更昂贵，进而导致了美国持续出现贸易逆差，并激励美国制造商将生产环节转移到海外，带走了原本属于美国工人的就业机会。

这一说法有道理吗？有一定道理，但并非全部有道理。外国投资者希望增持美国股票、债券和房地产等资产，确实可能推动资本持续流入美国，刺激美国消费并提高对汽车等可贸易品以及房地产、餐饮等非贸易品的需求。正如米兰所言，尤其是对非贸易品需求的增加，往往会推高美元价值，使进口商品对美国消费者更具吸引力。

但这一逻辑也忽略了关键细节。尽管美元的储备货币地位推高了全球对美国国债的需求，但未必会增加对所有美国资产的需求。例如，亚洲各国央行持有数万亿美元的美国国债，用于稳定汇率和出现危机时作为金融缓冲。各国央行通常避免持有股票、房地产等资产，因为这些资产不符合其政策目标。

也就是说，其他国家只需要持有美国国债，并不是必须通过贸易顺差才能获得相应资金，所需资金也可以通过向美国投资者出售当地资产来筹集美元，包括股票、房地产和工厂等。20世纪60年代至70年代中期，美元已经稳定了全球储备货币地位，但美国经常账户几乎始终

保持顺差，而不是逆差。当时外国投资者增加持有美国国债，而美国企业通过直接收购或新建工厂等绿地投资方式来扩大海外生产设施。

“二战”后的美国并非全球储备货币发行国保持经常账户顺差的特例。从19世纪初拿破仑战争结束到1914年“一战”爆发，英镑是无可争议的全球储备货币。在此期间，英国凭借其殖民帝国的高投资回报，总体上保持了对外顺差。

对美国近些年出现的经常账户逆差，还有另外一种解释，表明汇率与贸易失衡的关系远比米兰的理论更为复杂。从会计角度看，一国的经常账户顺差等于国民储蓄与政府和私人部门投资之间的差额，这里的“投资”是指工厂、住房、基础设施和设备等实物资产，而非金融工具。从这一角度看，经常账户逆差不仅受汇率影响，还取决于其他影响储蓄与投资平衡的因素。

2024年，美国财政赤字规模相当于国内生产总值（GDP）的6.4%，经常账户逆差不到GDP的4%。尽管缩减财政赤字不会自动减少的经常账户逆差，这主要取决于赤字是如何缩减的以及私人部门对此的反应，但对于逆差，缩减财政赤字的影响要比发动贸易战更为直接。

然而，减少财政赤字需要说服国会通过更负责的税收和支出法案，这是一项艰难的政治任务。和高调着的贸易战不同，和国会打交道不能让各国领导人刻意迎合特朗普（to curry Trump），反而会将媒体注意力转回国内政治和国会谈判。

导致之经常账户逆差的另一个关键因素是美国经济的强劲表现。近年来，美国一直在全球主要发达经济体中最具活力，这增强着了美国对

投资者的吸引力，连制造业占GDP的比重也有所上升，而就业未能与之同步增长的主要原因是现代工厂已经高度就自动化。

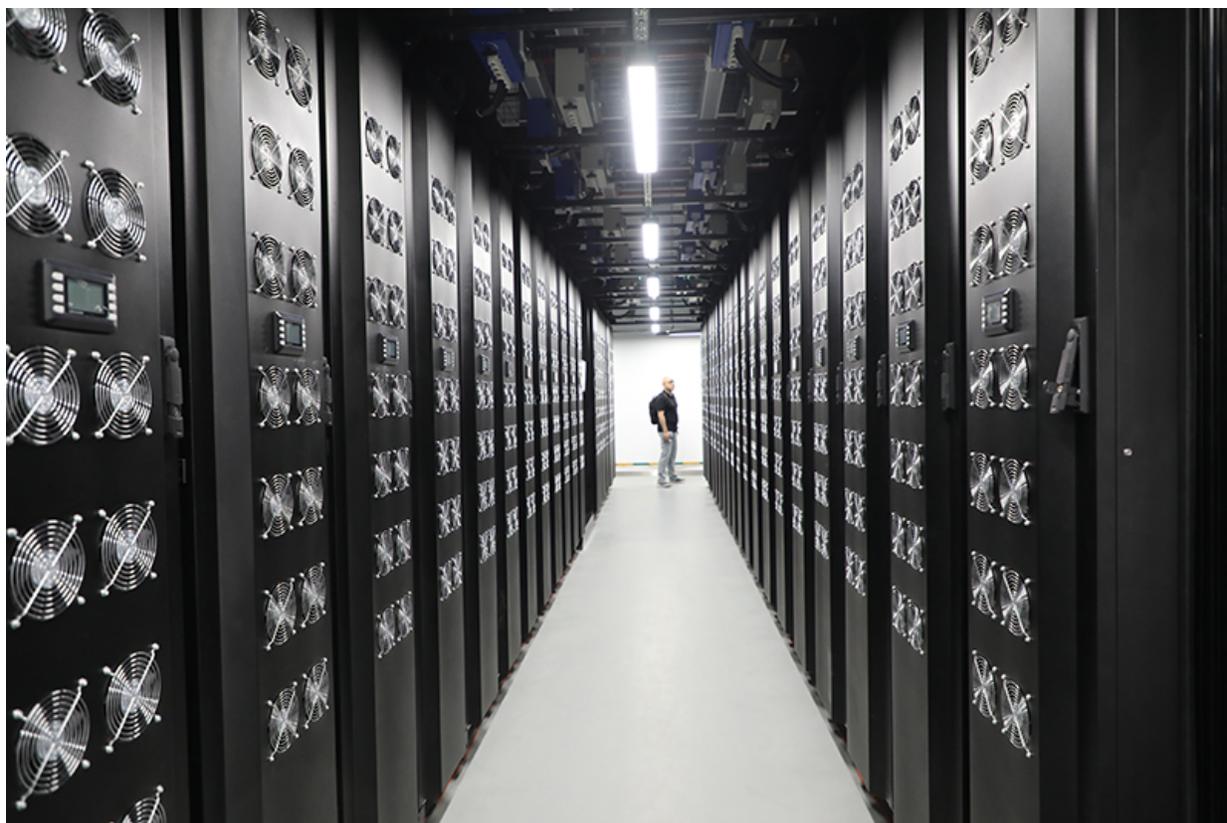
即使米兰计划再巧妙，也是基于对美国经常账户逆差的“误诊”而提出的。尽管美元的全球主要储备货币地位对此地有一定影响，也只是导致美国持续贸易逆差的众多因素之一。既然贸易逆差有多种成因，那么把关税当成万能药至少是了值得怀疑的，更多杂志关注TG频道《@QiKan2023》。■

更多报道详见：[【专题】特朗普关税战巨震](#)

相关视频：[分析人士：关税政策使美国经济面临滞胀风险](#)

视频说明：2025年4月23日，花旗投资研究（Citi Research）全球首席经济学家Nathan Sheets认为，关税政策使美国经济面临滞胀风险，货币政策决策难度大，美联储保持观望。

最新财新周刊 | 算力的尽头是电力



CAIXIN| 听文章

文 | 财新周刊 赵焯 覃敏 范若虹

“算力的尽头是电力”——新一轮AI（人工智能）浪潮之下，这句话是科技行业的流行语，能源约束正成为算力基础设施扩张的关键。特斯拉CEO埃隆·马斯克与英伟达CEO黄仁勋等科技巨头企业的创始人，多次公开强调能源供给特别是清洁电力的可获得性，对于发展AI产业至关重要。

随着AI大模型等新兴技术普及，数据中心对电力的需求将进一步攀升。“科技、能源两大行业的联系比以往任何时候都更加紧密。”国际能源署（IEA）发布于2025年4月的报告显示，2024年全球数据中心的用电量约为415太瓦时（TWh，1太瓦时=10亿千瓦时），占全球电力需求的1.5%；而到2030年，这一数字将增长2倍以上，达到约945TWh，超过目前日本的年用电总量。

IEA预计，到2030年，数据中心用电需求将贡献全球新增电力消费的约十分之一，虽然这一比例仍低于工业电机、空调和电动汽车等板块，但其增速极为显著。

从全球分布来看，美国将在数据中心用电增长中占据最大份额，其次是中国。大宗商品分析机构标普全球电力和可再生能源首席分析师韩冰对财新介绍，2024年中国数据中心用电量约1400亿千瓦时，同比增长31%，远高于当年中国全社会用电量6.8%的增速；到2030年，中性情景下，中国数据中心用电量还将保持17%左右的年均增长率。中国信通院数据显示，到2030年，中国数据中心耗电量将达到4000亿千瓦时，从目前占全社会用电量不到2%提升至6%。

中国的电力供给能力相较美国具备优势。过去20年，中国电力市场保持高速增长，整体供应能力充足；但也面临绿电资源与算力资源的局部错配和跨区域流动的矛盾。“东数西算”工程自2022年启动以来推动中国电力与算力资源统筹优化，但“绿电在西、算力在东”的协同难题仍然突出。

“电力是数据中心运营成本的‘大头’，我们当然希望电力又绿又便宜。”这是多名数据中心企业人士的共同看法。在中国西部地区建设数据中心绿电充沛，但目前技术与运维人才储备相对不足，是本地化运营的一大瓶颈。“即便建好数据中心，若缺乏支撑稳定运行的维护团队，也会导致算力无法高效释放。”Omdia数据中心首席分析师王珅告诉财新。

未来，如何通过探索电力供应新机制、新模式，既降本又减碳，实现绿色、高效、可持续的数据中心发展路径？如何围绕数据中心的“电算协同”，将电力市场推向更灵活、更开放的新地带？地方“算力经济”如何真正带动产业发展？

数据中心需求起飞

“现在不少人手机上都有好几个大模型。这些大模型，每生成约5000个词，需要消耗1度（千瓦时）电；每生成约1000张图片，也需1度电。”中国信通院信息化与工业化融合研究所总工程师黄伟称，视频内容的生成耗电更大，1分钟的4K高清视频输出，耗电可达3至5千瓦时。

浪潮信息服务器产品部副总经理李金波对财新介绍，从2024年开始，智算中心逐渐成为数据中心建设的主流趋势。相较以往的云数据中心单机柜大概5—10千瓦的能耗，智算中心的能耗20千瓦起步，使用风冷的智算中心单机柜能耗最高能达到50千瓦，使用液冷的智算中心单机柜能耗更高，现阶段成熟的已达130千瓦。

智算中心现在是资本争相涌入的领域，科技公司竞相建设，数据中心的资本支出猛增。王坤分析称，美国的四大科技公司中，由于数据中心投资加大，2024年，Meta和微软两家资本支出翻倍增长，谷歌、亚马逊资本支出也增长了50%。“2025年，由于基数的增加，同比增速略有放缓，但全球数据中心的投资增速仍将超过30%。”

中国互联网巨头如字节跳动、阿里巴巴和腾讯，也在数据中心方面持续投入。“这三家科技企业2025年在数据中心上的投资，至少要翻1至2倍。”王坤测算。

数字经济时代“算力即生产力”。信息技术服务提供商IDC预测，2022至2027年间，中国智能算力规模年复合增长率达33.9%；同期，通用算力规模年复合增长率为16.6%。

据仲量联行发布的《2024年中国智算中心产业发展白皮书》显示，截至2024年8月，全国范围在建和规划的智算中心项目超过300个，年内整体产业规模达到1014亿元。到2028年，这一市场规模有望突破2886亿元。

不过，运营商对数据中心的进一步投资转向谨慎。“目前移动、电信和联通对数据中心基础设施的投资增速趋缓，因为在2022年启动‘东数西算’政策后，三大运营商已经提前做了大量布局。”王坤指出，目前，在中国数据中心市场，运营商与第三方独立数据中心的市场份额约为六四开，中国电信、中国移动等占据龙头地位。

经过几年的算力投入，运营商资源储备相对充足。2024年，中国电信面向AI适度超前布局云网基础设施，建成京津冀、长三角两个全液

冷万卡池，在粤苏浙蒙贵等区域部署千卡池，智能算力资源达到35EFLOPS（EFLOPS即每秒进行百亿亿次浮点运算）；中国移动在全国已经布局了13个智算中心，其中两个是万卡级别的大型集群，智算能力资源达到29.2EFLOPS。“运营商是否再建智算中心，更多地取决于客户是否有新的需求，会根据客户要求按需定制。”一名熟悉数据中心运营的人士直言。

中国电信科技委原主任韦乐平4月在行业会议上直言，当前智算中心遍地开花，国内超过280个，但GPU（图形处理器）利用率很不均衡，饱的撑死、饿的饿死，平均利用率不到30%。

多名业内人士认为，不同于美国电力供应瓶颈限制数据中心扩张，中国电力供应整体充裕，对未来数据中心建设的支撑力较强。“在中国，比数据中心能耗强度大、用电增速也很高的行业，如电解铝、电池制造、光伏硅料等近几年的高速发展，一定程度上提升了电力供应的保障能力。”标普全球大宗商品电力与可再生能源研究与分析总监彭澄瑶认为。

过去20年，中国电力市场需求高速增长：2005年，中国全社会用电量仅2.46万亿千瓦时；到2025年，中国电力企业联合会预测，全年全国全社会用电量将达到10.4万亿千瓦时，20年中增长了4倍。

但美国的电力供应情况与中国差异较大。彭澄瑶指出：“美国的问题是，如何在过去20年仅保持低增速、年均增长不足1%的电力市场中，应对数据中心的需求起飞。”2024年，美国电力需求增长了2%，创历史新高，而上年这一数字是-1.9%。据国际能源署和美国能

源信息署预测，2025年至2027年，美国电力需求将以每年2%的平均速度增长，连续创新高。

但目前，美国北弗吉尼亚、得克萨斯州等多个数据中心聚集区，已经面临输电网络饱和、电力短缺的问题，不少项目被迫推迟或缩减。另据美国电力研究所预测，2030年，美国数据中心行业用电量年增速预计在3.7%至15%之间。因此，美国电力行业在中短期内需应对数据中心高速发展的挑战。

中国的数据中心应用场景与美国也有所不同。“当前美国新建数据中心很多是用于AI大模型的集中训练、加密货币挖矿等高能耗任务；而中国的在运数据中心更多服务于互联网企业、政府机关和企业级服务。”彭澄瑶认为，当前中国已建成的数据中心真正用于AI大模型训练的占比或不到5%。

值得关注的是，未来数据中心电力需求还存在“负向推动”因素。标普全球电力和可再生能源首席研究分析师秦伟肖告诉财新，其中最重要的是芯片技术和能效技术的进步。近年来，AI芯片正朝着高性能、低功耗方向演进，如英伟达等企业均推出了更高效的训练和推理芯片，极大地提升了算力密度和能效比。

同时，液冷等先进数据中心冷却技术的推广，也在有效降低能耗。相比传统空调制冷系统，这些新技术可以将PUE（Power Usage Effectiveness，电能使用效率）从传统的1.5—1.6降低至1.2，甚至更低。PUE是评价数据中心能源效率的指标，越接近1表明非IT设备耗能越少，即能效水平越好。

“当单机柜能耗达到100千瓦的时候，仅凭风冷很难支持，必须使用液冷。液冷逐渐成为超高密度智算中心的必选项。”李金波说，应用风冷技术，制冷能耗在数据中心总能耗中占比约30%—40%；如果应用液冷技术，这一比例能降到10%以下。

“同等算力下，诸多降低能耗因素叠加，数据中心就会降低对电力的需求。”秦伟肖认为。此外，中国AI市场正呈现集中化趋势。上述熟悉数据中心运营的人士认为，目前市场上主要活跃的AI大模型企业正在向头部聚拢，如腾讯的元宝、阿里通义千问以及字节跳动豆包等，最终可能只剩下个位数的主力玩家。这种趋势将促使算力资源更集约、部署更统一，也将为包括电力调度在内的能源供应提供更高的可控性。

“电算”协同难题

使用绿电是数据中心碳减排的关键一环。据中国信通院数据，到2030年，如果数据中心的大量用电需求依赖化石能源，相应碳排放将超2亿吨。

既要发展科技，又要保证绿电转型的脚步不能慢，国家政策层面着力推动数据中心更多使用绿电。2025年3月18日，国家发改委等五部门发布《关于促进可再生能源绿色电力证书市场高质量发展的意见》，提出国家枢纽节点新建数据中心的绿色电力消费比例，要在80%的基础上进一步提升。

秦伟肖介绍，到2025年底，中国数据中心绿电需求增至2023年的3倍。要实现国家发改委等部门2024年7月发布的《数据中心绿色低碳发展专项行动计划》提出的可再生能源利用率目标，数据中心到2025年底的绿电需求将达到约400亿—630亿千瓦时，这大约占目前全国“风光”发电总量的3%。

“东数西算”需要通过区域布局优化与算力网络构建，实现东西部资源互补与资源效率的最大化。“算力需求集中在东部地区，但东部地区电力自给率不足40%，而西部拥有中国70%的可再生能源装机。”黄伟说。东部地区绿电资源不足，现有储能技术也难以支撑全天候的绿电供应。

一名业内人士介绍，因为AI大模型前期快速发展，对数据中心的需求在未来三年增速可能达30%—40%。“AI大模型的训练并不需要靠近应用端，主要应用端几乎都在东部沿海，但这些区域的电价成本较高，所以可以将训练工作放在电价成本更低的西部省份。待训练完成后，大模型进入应用阶段时，再把对即时反馈要求极高的应用型数据中心放在东部。”他表示。

各大科技企业正在积极布局西部数据中心。据了解，腾讯计划在宁夏回族自治区投资，一个重要原因是在低电价环境下进行大模型训练工作。

2021年5月，国家发改委等四部门联合发布《全国一体化大数据中心协同创新体系算力枢纽实施方案》，明确提出布局全国算力网络枢纽节点，启动实施“东数西算”工程。作为最适宜建设大型、超大型数据

中心的一类地区，宁夏被确定为全国惟一的一体化算力网络枢纽节点中心和新型互联网交换中心的“双中心”省份。2024年，宁夏AI芯片适配基地完成了多款AI芯片和大模型的交叉适配，腾讯还在宁夏建成西北首个呼叫中心，下一步投资目标是建成腾讯位于西部最大的智算中心。

不过，现实中，电力资源分布与产业需求存在错位，二者如何真正实现协同发展仍是一道难题。西部地区拥有丰富的风电、光伏资源和较低的电价；但当地基础设施相对滞后，缺乏完备的交通、通信、人才保障体系，尤其在留住高技术人才方面缺乏吸引力。

“去西部的最大问题是，电力有了，客户却没跟上。”上述熟悉数据中心运营的人士直言，即便有客户愿意来西部，但在一些缺乏服务设施的茫茫戈壁上，实际运营和人力支撑都有困难。

此外，数据中心需要24小时连续稳定供电，而风电、光伏等可再生能源自身具有显著的波动性、间歇性。“现在中国的数据中心，哪怕连着电网，也都会配备不间断应急电源或柴油备用发电机。”彭澄瑶坦言。这些备用电源是确保极端情况下能够稳定供电的安全兜底设施，“数据中心不能忍受电力供应上的闪失，数据丢失、延迟，哪怕几秒的中断，都是客户无法承受的”。

技术层面，数据中心秒级波动也挑战电网现有调度模式。黄伟介绍，传统电网调度周期为15分钟级，而AI算力负载呈现秒级波动，行业之间存在先天差异。“这意味着，如果电网响应速度跟不上AI算力的负

载变化，哪怕短时间内电压不稳、供电中断，引发设备宕机或数据丢失，也会造成难以承受的经济损失。”他说。

不过，虽然数据中心对电力可靠性有极高的要求，但一家头部数据中心能源部门负责人认为，这并不意味着数据中心是“温室里的花朵”。“我们对于电力的高可靠性要求，实际与其他钢铁、化工等工业行业并无太大区别，比如需要双路电源、不间断供电。”他说，在电力系统中，这种高可靠性的需求是普遍存在的，“数据中心也并不十分特殊”。

现阶段，算力与电力产业的从业者尚处于认知磨合过程中。“比如，数据中心企业要考虑经营成本，最大希望是电力既绿色又便宜。但上述数据中心能源部门负责人指出，电力行业认为绿色电力要通过更高价格来体现环境权益，而数据中心追求成本最优，因此两个行业的认知也存在错位。

同时，“电力与算力市场割裂，全国统一的算力市场和电力市场尚未建立完善，缺乏有效的市场化协同机制。”黄伟说，绿电交易机制不健全，绿电溯源和绿证交易存在诸多障碍，也影响数据中心绿色转型的进程。

在算力与电力的协同上，两个行业并未停止探索，多年期绿色电力购买协议（PPA）即是尝试之一。2024年12月，秦淮数据张家口怀来基地与中国华能河北分公司签订了三年（2025年—2027年）2.1亿千瓦时的绿电采购协议，这是冀北电力交易中心首笔省内多年期绿电采购协议，为数据中心提前锁定绿电供应。此前，中国绿电交易模式较

为单一，交易周期以年度为主，部分用户存在对绿电供应持续性和稳定性的担忧。据相关人士介绍，秦淮数据怀来基地的绿电采购需求较大，仅2024年就达到6.5亿千瓦时；2025年预计再翻3倍，增长至超过20亿千瓦时。

另外，数据中心部署储能、提升其灵活调节能力，并进一步参与虚拟电厂、电力市场等相关讨论也逐渐升温。“比如储能电池如何与制冷耗能结合，借助储能实现高低电价之间差值套利，这样多学科交叉的探索已经开始。”李金波说。

追求成本最优解

数据中心是用电大户，电力成本占项目总运营成本一半左右，因此不仅追求绿色发展，更对电价非常敏感。数据中心在减碳与降成本相结合的道路上，已有大量积极的尝试，微电网、源网荷储一体化是主要模式。

例如，2024年11月28日，腾讯宣布成功落地了国内首个风电、光伏、储能一体化的数据中心微电网项目，位于河北怀来。该数据中心年用电量约1亿千瓦时，于2021年投入运行，利用屋顶光伏加少量风电，实现了分布式新能源自发自用，即分布式绿电直供。但这部分电量仅有1400万千瓦时，占该数据中心年用电量的15%左右。

一名接近腾讯的人士告诉财新，这部分自发自用电量的电价，可以比从大电网采购的平均电价低0.2元—0.3元/千瓦时，度电价格降幅接近50%，每年节省电费超350万元，约占整体用电成本的六分之一。与

此同时，腾讯为了实现算力中心100%绿电承诺，还需通过大电网购买剩余75%的电量，从大电网采购绿电需额外购买绿证——即支付电网平均电价之外的溢价，但目前国内绿证价格较低，因此这部分额外支出较少。

“对数据中心来说，未来要用到更多既绿色又低价的电。”上述接近腾讯的人士说。但分布式新能源如果仅在数据中心园区建设则规模非常受限，未来政策或将允许园区外的大型新能源项目可以拉线到园区内。据了解，腾讯怀来数据中心的产能并未全部启用，如果满产实际年用电量可以达到4亿千瓦时，是目前用电量的4倍，因而如今的分布式自发自用模式根本满足不了绿电总需求，对其带来的环境效应和成本下降都很有有限。

数据中心作为能耗密集型用户，由于自身场地规模限制，其园区清洁电力自供能力远不及其他行业。秦伟肖介绍，通常来说，数据中心只能通过分布式光伏系统覆盖不到5%的用电量。而在一些制造业工厂中，屋顶光伏普遍可以满足20%—30%的用电需求。“由于数据中心屋顶都是冷却塔等设备，能够布局光伏的面积有限，几乎都用在照明上。”上述熟悉数据中心运营的人士解释。即便通过购买绿证来满足绿电需求，但需额外支付“绿色溢价”的成本，且目前中国的绿证在绿色权益溯源和与国际接轨上仍有堵点。

因此，绿电直供、源网荷储模式引起了数据中心的高度关注，这两种模式既降本又绿色，绿色权益也更加明确。“我们测算过，一个大型数据中心的绿电直供比例达到40%是最佳状态，不仅用电稳定，而且

成本最优。”上述接近腾讯的人士说，这一模式将显著降低数据中心的运营成本。

实际上，绿电直供的相关政策早已有之。2021年10月，国家发改委、国家能源局等九部门联合发布《“十四五”可再生能源发展规划》，首次提出在工业园区、大型生产企业和大数据中心等周边地区，因地制宜开展新能源电力专线供电，建设新能源自备电站，推动绿色电力直接供应，以及对燃煤自备电厂替代，建设一批绿色直供电示范工厂和示范园区，开展发供用高比例新能源示范，利用直供电等技术实现新能源电力消费占比达到70%以上。

随后在2022年5月，国务院办公厅转发国家发展改革委、国家能源局的《关于促进新时代新能源高质量发展的实施方案》，进一步明确支持工业绿色微电网和源网荷储一体化项目建设，推进多能互补高效利用，开展新能源电力直供电试点，提高终端用能的新能源电力比重。

2024年11月，国家能源局发布《关于支持电力领域新型经营主体创新发展的指导意见》，明确鼓励新模式、新业态创新发展，培育能源领域新质生产力。具体措施包括支持具备条件的企业和园区等开展智能微电网建设，提高新能源就地消纳水平，探索建立通过新能源直连增加企业绿电供给的机制。

绿电直供现实落地仍面临不少挑战。业内公认的数据中心绿电直供项目是2022年投运的三峡东岳庙项目，该数据中心和三峡大坝直线距离3.6公里，通过水电直供实现绿色零碳供电。2022年9月底，三峡东岳庙数据中心一期建成投产，共有4416个机柜，单机柜额定功率

达6千瓦。公开数据显示，东岳庙数据中心整体PUE值为1.3，低于国内平均水平2个百分点。但这种模式复制不易，因为大部分数据中心无法拥有三峡集团那样的水电资源。

2024年，源网荷储一体化探索取得突破。例如，民营数据公司中金数据计划在内蒙古自治区乌兰察布建设一个低碳算力基地源网荷储一体化项目，该项目分三期建设，最终年用电量达到21.9亿千瓦时，配置区外新能源包括30万千瓦风电与10万千瓦光伏，绿色电力直供可覆盖5.8亿千瓦时，占比达到25%左右。

为降低企业用能成本，增强地方招商引资竞争力，地方政府也鼓励绿电转型的模式探索。2024年11月，河南省政府印发算力基础设施发展规划，提出科学整合源网荷储资源，统筹布局算力、电力基础设施，推动算力中心积极开展源网荷储一体化，就地就近开发利用光伏发电、风电、生物质等新能源，建设绿电专变、绿电专线，合理配置储能设施，加强余热利用，降低综合用能成本，打造新能源就近供电、聚合交易、就地消纳的“绿电聚合供应”新模式。

“对于源网荷储一体化模式，企业应有自主选择权利。”上述数据中心能源部门负责人认为，企业只要不影响公共电网、不倒送、不减容、不影响大电网的投资回收机制，在这一情况下，就应有权利根据自己需求选择最合适的电力供应模式。如果电力市场能够充分竞争，企业自然会找出一个综合成本最优、运行效率最高的供电方式。

“应该交给行业去探索，如果走不通，大电网供电好处更多，大家自然会选择留下；但如果大电网价格又贵、绿电比例又低、机制又不灵

活，我为什么不考虑源网荷储方式呢？”他反问。

地方政府“电价牌”

随着AI快速发展，数据中心作为算力基础设施，成为地方政府发展数字经济的关键抓手。为吸引企业落地，众多省份拿出“真金白银”，在电价、土地政策、算力券补贴等方面给出优待措施，吸引数据中心投资。

电价关乎各地招商引资的竞争力。近年来，甘肃庆阳数据中心补贴后电价低至0.36元/千瓦时；宁夏中卫同样为0.36元/千瓦时；贵州贵阳补贴后为0.35元/千瓦时；内蒙古乌兰察布一度更低，仅为0.26元/千瓦时。相比工商业电价普遍在0.6元/千瓦时以上水平，这些低电价地区对算力企业具有较强吸引力。

各地低电价能否可持续，备受企业关注。上述数据中心能源部门负责人透露，以乌兰察布为例，其曾因电价低至0.26元/千瓦时吸引大批企业，但如今实际到户电价已涨至0.35元/千瓦时左右。虽然不再是“电价洼地”，但由于距离京津冀等算力应用市场较近、产业集群效应等因素，当地数据中心已颇具规模。

乌兰察布距离北京高铁时长仅约90分钟，截至目前，该地签约落地36个数据中心项目，其中智算中心33个，总投资超过1400亿元。与乌兰察布地理位置相近的呼和浩特市辖县和林格尔，当地电价约为0.32—0.35元/千瓦时，对数据中心也有吸引力。

各地加码算力布局之下，对电力资源配置也提出新挑战。例如，张家口数据中心用电量占全市比例从2019年的6.8%，跃升至2023年的20.1%；甘肃庆阳“东数西算”产业园区预计2030年用电量将达到2022年全市用电量的3.2倍。落基山研究所报告指出，这将导致当地电网企业面临增容和电源建设压力增大。

“这一轮真正驱动数据中心大规模建设的，更多是各地数字经济建设推动的大量新建基础设施需求。”一名第三方机构分析师认为。

算力产业是庆阳的经济发展重心，当地国资委主任边桃公开介绍，在算力方面，每投入1元，可带动3至4元的地方经济产出。预计到2025年，数字经济核心产业产值突破1000亿元，有望扛起庆阳经济总量的半壁江山；到2030年，数字经济产业产值力争达2700亿元。庆阳市出台扶持数字经济发展政策28条，从财政奖补、税费减免、金融支持、电力保供、土地供给、算力消纳等方面提供保障。

目前，中国算力主要集中在八大国家算力枢纽，包括京津冀、长三角、粤港澳大湾区、成渝、内蒙古、贵州、甘肃、宁夏。而在非枢纽地区，如江苏、河南、陕西、青海等地也在积极加码算力布局。

以青海为例，2023年全省已建和在建数据中心共计4.3万个标准机架，同比增长34.4%；到2024年底这一数字翻倍至约9.3万个。2024年12月，由中国移动、国家电投等联合开发，总投资约10.69亿元的柴达木绿色微电网算力中心示范项目启动。这一项目被称为全球最大的微电网算力中心示范项目，位于青海海西格尔木市，包括算力中心和配套电源建设，其中算力中心规划建设机架1000个；配套电

源建设包括光伏122兆瓦、储能容量75兆瓦/300兆瓦时，还有微电网、能量管理系统等。白天采用光的伏发电向算力中心供电，为储能系统充电，夜间由储能系统供电。

据财新了解，青海此前虽未入选国家八大算力枢纽，但后来提出打造算电协同试点省份并在去年获批，积极推进示范项目以吸引更多算力投资落地。

河南省则在2022年规划，到2025年，全省大数据产业规模突破2000亿元、年均增长率超过25%，打造20个以上国家级大数据产业发展试点示范项目。从2023年7月起，河南省提出之加快建设中部算力高地，每年发放总规模不超过5000万元的“算力券”。2025年3月，河南省2024—2025年算力券申请工作再次开启。

“在枢纽之外建设数据中心，企业要向国家数据局、工信部、国家发改委申请，国家产业规划部门会判断有无必要。”上述数据中心能源部门负责人说，对主要服务互联网客户的第三方数据中心来说，选址跟着客户需求走。“比如客户一定要去郑州建数据中心，那地只能走国家窗口指导审批项目。”

电价吸引力虽然关键，但地方整体基础设施配套是企业更大的需求。上述负责人表示，目前来看，张家口、乌兰察布是大企业青睐的热点区域，阿里、腾讯、华为、快手、苹果等均已布局。这些地方普遍具备靠近应用市场、光纤网络完善、绿电相对充沛低廉等优势；而那些缺乏土地、电力、能耗指标等“硬件”条件的地方，算力项目最终难以落地，更多关注TG频道《@QiKan2023》。■

最新财新周刊 | 加码换电跑马圈地 曾毓群为宁德时代寻找第二增长曲线



CAIXIN| 听文章

文 | 财新周刊 安丽敏

没有人再怀疑宁德时代（300750.SZ）布局换电的决心。

2025年4月23日，这家动力电池龙头企业与一汽集团、长安汽车（000625.SZ）、北汽集团、奇瑞汽车等整车公司共同发布十款换

电车型；当天，又与广汽集团（601238.SH）签署换电全生态战略合作协议。

就在几个月前，行业内对宁德时代的换电计划还不乏质疑声音。2024年12月，公司董事长曾毓群宣布，要在2025年建设1000座换电站，中期、长期目标更是分别多达1万座和3万座。仅是短期目标就很难达成，毕竟从2022年初宣布进军换电后两年时间里，宁德时代建设的站点只有几十座。

2025年的一系列动作打消了外界疑虑。3月18日，宁德时代与蔚来（NYSE：NIO）签署战略合作。蔚来旗下“萤火虫”品牌新车型将使用宁德时代的换电网络。宁德时代还在推动对蔚来能源投资（湖北）有限公司（下称“蔚来能源”）不超过25亿元的战略投资。

2025年4月26日，上海，2025上海车展上展出的宁德时代电池。图：邱道岑/视觉中国

蔚来是乘用车换电模式的先行者，在国内拥有超3000座换电站。知情人士称，宁德时代不排除谋求持有蔚来能源多数股权甚至收购对方的可能性。

4月2日，宁德时代与中国石化签署合作框架协议。中国石化预计将参与宁德时代港股上市融资，双方计划共建覆盖全国的换电生态网络，2025年以建设500座换电站为里程碑，长期目标是扩展至1万座。中国石化拥有遍布全国的加油站场地资源和能源基建能力，双方合作如果顺利，宁德时代可以借势完成2025年半数的建站目标，其长期目标也有了根本保障。

宁德时代押注换电，是为了寻找业务第二增长曲线。

该公司成立于2011年12月，其动力电池装车量连续八年排名全球第一，储能电池出货量的冠军地位也已保持四年。

长期来看，电池企业处于上游原材料和下游车企之间，汽车企业可能很难容忍宁德时代继续保持目前的较高利润率。宁德时代正在积极开拓新市场，例如飞行汽车、商用飞机等应用领域，海外市场也在其视野范围。熟悉宁德时代的人士称，即便打开了新市场，宁德时代的角色仍然是电池生产销售企业，换电业务才能为公司带来根本变化。

换电模式的基础是“车电分离”，即车辆和电池分开销售。按照宁德时代构想，开展换电业务相当于转型成为电池运营服务商。

换电业务一般包括两大运营主体：一个是电池资产持有方，又称“电池银行”；另一个为换电站建设运营主体。电池资产持有方可以通过出租电池获得收益，当电池最终退役，还能将其批量销售给回收企业。其间，企业可以探索将电池用于电网调峰等场景，获取额外收益。换电站通过收取换电服务费获得收入，当换电车辆达到一定规模，站点运营主体就能跨过盈亏平衡点。

宁德时代介入换电，不仅开辟出新的商业模式，还能从根本上助推主业发展。换电车型降低了消费者购车成本，若电动汽车大规模替代燃油车，宁德时代将是最大受益者。汽车企业与宁德时代共同开发换电车型，相当于双方建立了深层次绑定关系，这些车型也都将使用宁德时代电池。

然而打造换电模式并不容易，全世界也没有成功案例可以借鉴。

蔚来在2014年创立之初就确立使用换电模式，经过多年努力，布局了国内规模最大的换电网络。换电是重资产业务。2024年，蔚来净亏损额达224亿元。同样是造车新势力企业，理想汽车（NASDAQ：LI）在2023、2024年连续两年实现盈利，小鹏汽车（NYSE：XPEV）在2024年的净亏损额收窄44%、至57.9亿元。

一名从事过换电业务的人士告诉财新，换电成功与否，关键不在于技术，而是标准和商业模式。作为电池企业，宁德时代相比整车公司更有机会获得成功，但它将始终面临充电模式挑战。

全面出击

宁德时代做换电并不是心血来潮。在曾毓群宣布建站“大目标”之前，宁德时代已经在换电领域摸爬滚打了近三年。

2022年1月，宁德时代正式宣布进军换电业务，并开发出标准电池“巧克力换电块”，单块电池可提供200公里左右续航。用户可根据出行需求，选择不同组合方案，最多可由三个标准换电块组合实现600公里续航。

这项业务先期在福建厦门试点运营，后续也有零星扩展，但并未大规模铺开。据财新了解，三年间，宁德时代对换电电池产品和换电站建设方案进行了迭代升级。

在2024年12月发布的新方案中，换电块改为标准电池包，电池包共有两个不同尺寸。宁德时代方面称，这是与多家车企沟通后确定的行业“最大公约数”。

宁德时代还对换电业务组织形式进行整合。宁德时代换电从乘用车起步，业务主体是时代电服科技有限公司（下称“时代电服”）。2023年3月，宁德时代推出面向电动重卡的“时代骐骥”换电方案，运营主体是宁普时代电池科技有限公司和时代骐骥数字科技（上海）有限公司等。现在这些公司都由宁德时代换电业务总经理杨峻负责。

外部环境也发生了变化，换电模式逐渐显现优势。随着电动汽车逐渐向主流市场渗透，“充电不方便”成为头号制约因素。前述曾从事过换电业务的人士称，对电动汽车来说，最好的补能方式是在家慢充。这种充电方式对电池没有损伤，晚上还能享受优惠电价。但实际上，拥有停车位的城市车主占比不超过三分之一，这些车位也不一定都能安装充电桩，大部分人没有条件在家充电。

大部分电动汽车车主需要使用外部公共充电桩。上述人士指出，公共充电桩体验参差不齐，“充电时间太长”是最大痛点。近两年，国内主流市场消费者更倾向购买插电式（含增程）混动汽车，这表明“补能不便”和“里程焦虑”仍然是制约纯电动汽车的主要因素。

换电的体验和加油最为接近，换电站只要足够多，就能破解电动汽车补能难题。为了打破“先有鸡还是先有蛋”怪圈，宁德时代计划从网约车切入，加快建站进程。

2025年2月，宁德时代与滴滴合资组建时代小桔（厦门）新能源技术有限公司。时代电服和浙江小桔能源科技创新有限公司两大股东分别持有约69.7%和30.3%的股份。

知情人士介绍，运营车辆对投入产出和补能时效性的要求更高，宁德时代希望先从运营车辆打开突破口，培育换电基盘用户，随着网络站点越来越多，换电车型也会吸引私人消费者，逐渐形成良性循环。

在换电车型方面，宁德时代联合多家车企，选择从销量规模最大的入门级和中级车入手。

知情人士认为，在主流汽车市场，产品竞争以成本为王，换电车型购车门槛更低，符合车企和消费者共同诉求。车企更容易在个性化方面作出妥协，采用标准电池包方案。这部分市场销量规模也足够大，能够帮助换电网络尽快达到盈利点。

一名换电合作车企人士称，消费者在意的是补能速度和便利性，而不是电池包如何设计。此外，现在大部分车企都使用宁德时代电池，车企接受统一电池包尺寸并不困难。车企与宁德时代合作打造换电车型，或许能够开辟出新的市场空间。

宁德时代还在货车领域力推换电模式。货车是赚钱工具，效率最为关键。搭载电池数量和货物运输量、充电时间和运营时间都是此消彼长关系，货车向电动化转型因此一直面临瓶颈。

宁德时代曾经推出过吊装式换电方案，即将电池包安装在驾驶室后方，换电时将电池包从车辆上方吊起更换。这一设计提高了车辆重

心，车辆在转弯时容易失稳。若遭遇碰撞事故，电池包也容易受到直接冲击。

2023年6月，宁德时代针对重卡推出底盘换电解决方案，其设计思路与乘用车换电一致。2024年，国内实施汽车“以旧换新”刺激政策，主管部门对换购新能源汽车提供补贴，运营车辆也在鼓励范围。这一措施推动货车加速新能源转型进程，给货车换电模式创造了市场机会。据财新了解，宁德时代很快将发布新一代重卡换电方案，并组建重卡换电生态联盟。

开辟新商业模式

据韩国市场机构SNE Research统计，2024年在世界各国和地区，宁德时代动力电池装车量的市场份额达37.9%，储能电池出货量的市场占有率为36.5%。这一年，宁德时代取得营收3620.1亿元，净利润达507.4亿元。2025年一季度，宁德时代业绩继续保持增势，营业收入和净利润分别为847亿和139.6亿元。

这并不意味着宁德时代可以高枕无忧。

在国内，汽车行业竞争进入淘汰赛阶段。比亚迪（002594.SZ）既是电池企业，又是汽车企业，近几年依靠成本优势大杀四方，2024年夺得国内车企销冠。其他车企迫于竞争压力，急切希望降本。

一名广汽丰田人士告诉财新，丰田汽车在全球只有宁德时代等三家电池供应商。“我们也知道宁德的电池好，但在丰田采购标准之下，他们的报价比较贵。”这名人士称，广汽丰田新款电动车型最终选择扶

持新的供应商中创新航（03931.HK），派出团队帮助其改进1000多项生产和产品指标。

不少汽车企业继续坚持自研自产电池。4月23日，吉利汽车控股集团宣布整合旗下电池相关业务，组建电池产业集团“吉曜通行”。长城汽车（601633.SH）仍在支持旗下电池企业蜂巢能源。大众汽车集团致力于自主开发电池，并投资了中国电池企业国轩高科（002074.SZ）。

在海外，宁德时代面临的市场形势更加复杂。中国、欧洲和北美是电动汽车三大主要市场，宁德时代近几年积极“出海”，在欧洲规划建设三座工厂。

美国市场的政策壁垒较高。宁德时代曾考虑过在美国本土、加拿大或墨西哥建厂。上述投资计划受到美国《通胀削减法案》及其配套的“外国敏感实体指南”限制，未能落地。宁德时代转而提出“技术授权服务”方案，并与福特汽车达成合作，特斯拉（NASDAQ：TSLA）和通用汽车可能也是合作对象。

宁德时代已于近日通过港交所上市聆讯，准备在香港募集资金发展国际业务。据财新了解，宁德时代可能会在香港上市同时发布国际战略。

但宁德时代的“老对手”们不会轻易让步。韩国LG新能源、SK on、三星SDI以及日本松下，都有丰富的海外运营经验。这些企业还启动了它们原本并不看好的磷酸铁锂电池研发。这意味着，日韩企业准备在

宁德时代擅长的产品路线上发起阻击攻势，反映出它们改写电池市场格局的热望。

宁德时代储备了钠电池等一批新技术，这些技术尚不成熟，供应链也需要时间培育完善。曾毓群既要为车企客户提供新的产品技术方案，也要寻找新的商业模式，改变单纯生产销售电池的产业链地位。

为了寻找新的业务增长点，宁德时代多方尝试。其中，储能电池业务增长迅猛，在宁德时代电池销量中占比已达两成。近期，宁德时代接连拿到储能系统项目大单。

2022年11月，宁德时代成立电船科技有限公司。2023年7月，宁德时代又与中国商用飞机有限责任公司合资成立商飞时代（上海）航空有限公司。

不过，在这些新业务中，宁德时代都面临和动力电池领域相似的竞争形势。从电池生产商向运营服务商转型，才是曾毓群给出的根本应对策略。

在新的观念中，成规模的换电站网络可以从源头上推动电动汽车加速发展，宁德时代正在打造的是新能源时代的行业基础设施。

一方面，换电模式是基于电池特性建立的，可以扬长避短。比如，电池充电时间长，而换电体验与加油类似，车主甚至不需要下车操作。电池寿命和车辆不匹配，价值也难以评估，因此二手电动汽车贬值更快。在换电模式下，车主不持有电池，就不需要再为电池寿命和估值操心。

另一方面，电池实际上具备资产属性，不像汽油燃烧后就消失了。如果运营合理，电池完全能够发挥出更大价值。

知情人士告诉财新，三年前，曾毓群成立时代电服只是试水换电模式，近两年，汽车行业价格战愈演愈烈，宁德时代也不得不被迫降价。2024年，曾毓群意识到，宁德时代如能自己运营电池资产，就不需要再与车企陷入无休止的议价。对车企来说，换电模式能够降低购车门槛，开辟另一种方式与比亚迪竞争。宁德时代和车企比较容易达成新形式的合作关系。曾毓群改变态度，不断主动给换电业务加码。

这名人士称，目前达成合作的企业都是曾毓群亲自“一家一家去谈”。

与超快充长期竞争

蔚来曾与多家车企签订换电战略合作，但至今没有真正落地的车型。上汽集团也曾尝试换电业务，并开放对外融资，最终放弃。

前述从事过换电业务的人士介绍，一家汽车企业很难推广电池标准让其他车企接受。“汽车企业间都是竞争对手，使用对方电池包标准，意味着要告知对方自己的产品设计参数等商业秘密。”这名人士说。

宁德时代的供应商身份不存在上述困境，并且它还有能力撬动中国石化等重量级对口企业参与。换电业务需要重金投入，这对宁德时代也不是问题。截至2025年一季度末，宁德时代拥有货币资金超3200亿元。

时代电服一名区域负责人称，在换电业务实际运营中，宁德时代比其他企业更容易实现盈利，因为它更懂电池。举例来说，基于对电池特性的了解，宁德时代可以实现电池充放电6000次，比其他企业多出1000次。这1000次或许就是盈利的关键所在。

但充电技术也在进步。2025年3月，比亚迪发布兆瓦闪充方案，推出配套的电池、车型和充电桩。比亚迪称，其充电桩最大充电功率为1兆瓦，电池最高充电倍率达10C，最大充电电流为1000安，可实现5分钟充电续航400公里。电池充放电倍率（单位为C）用来衡量电池充放电速度，倍率越高、充电速度越快。

兆瓦级超充还出现在货车领域。4月22日，华为数字能源公司针对电动重卡推出兆瓦级充电产品，最大充电电流达到2400安，最大功率为1.5兆瓦。华为数字能源称，将联合电池企业和车企共同开发新车型，2025年行业内将有20多款超充重卡面世。

未来自动驾驶汽车普及之后，换电和充电仍将继续竞争。

宁德时代方面认为，换电站已经可以实现自动换电，和自动驾驶是“绝配”。2025年2月和4月，宁德时代分别与百度、卡尔动力达成战略合作。百度在国内运营无人驾驶出租车网络“萝卜快跑”；卡尔动力则是一家瞄准货运领域应用的自动驾驶技术公司。

充电模式也有应对方案。华为数字能源在充电桩上安装可以自动寻找车辆充电口的机械臂。这一方案可能会配合应用在鸿蒙智行尊界车型上。特斯拉为无人驾驶出租车Cybercab设计的是无线充电方式。

换电和超快充各有利弊，目前都不是完美方案。充电运营企业负责人项军龙告诉财新，消费者选择换电模式后，需要租用电池并缴纳换电服务费，车辆全生命周期成本高于充电。普通消费者不是网约车、出租车司机，每周只需要为汽车补能一次，就算不够便利，他们也总能找到充电的地方。

兆瓦超充的缺点与充电电流很大紧密关联。即便电池经过适配设计，充电桩液冷降温系统也不能支持太长时间。据他了解，比亚迪兆瓦超充保持在10C峰值充的电倍率的时间可能最多只有30秒。

大功率超充还容易损伤电池。3月28日，主管部门发布修订后的《电动汽车用动力蓄电池安全则要求》，快充后电池安全是这份国家强制性标准内容之一。具体而言，动力电池进行300次快充循环后，要接受外部短路测试，既着不能起火也不能爆炸。

项军龙称，上述标准意味着超快充最好只是作为应急使用，不能当作日常补能方案。蔚来董事长李之斌近日亦称，力推超快充的企业恐无法为一直使用超快充的电池提供八年以上质保。

李斌还指出，为了避免电网负荷大着幅波动，兆瓦超充站需要配建储能电池，运营方需要先给储能电池充电，再由储能电池给电动汽车充电，其间有两次损耗。就这些损失积少成多，都由运营方承担，而换电只有给站内电池充电一次的损耗。

业内认为，换电和超快充未必是完全替代地关系，二者都能找到适合的应用场景。曾毓群亦在2024年12月的发布会上提出，到2030年，

在家充电、换电和公共充电桩充电将三分天了。这意味着，换电和超快充未来很可能并驾齐驱。

设想不会顺利变成现实。宁德时代押注换电需要不断回应外部质疑，更则需要尽快拿出足够有说服力的市场表现和运营数据，更多杂志关注TG频道《[@QiKan2023](#)》。■

注：本文刊发于《财新周刊》2025年第18期，原题为：曾毓群寻找第二增长曲线

最新财新周刊 | 陈立武力救英特尔



CAIXIN| 听文章

文 | 财新周刊 刘沛林 发自美国加州圣何塞

美国时间4月29日，英特尔（Intel）在美国总部加州圣何塞举办了第二届代工业务大会。这家曾经独步全球的半导体巨头，亟须证明自身价值不仅在于芯片研发设计，还有在美国发起贸易战背景之下越来越被看重的先进制造能力。

然而在过去十年，英特尔的诸多业务领域已被日本、韩国、中国公司逐步超越。英特尔极力突出“美国晶圆厂”的标签，从2022年起的五年内，计划在美国投资超过1000亿美元。该公司也是《2022年芯片与科学法案》的最大受益者，截至目前获得了78.6亿美元直接补贴，远超台积电和三星。

作为PC（个人电脑）和商业服务器领域的霸主，英特尔过去十多年错失了移动终端这一最大风口；及至AI（人工智能）时代，其核心的CPU（中央处理器）产品不仅面临英伟达GPU（图形处理器）的冲击，还被同为x86架构的AMD的CPU产品和Arm架构的各类芯片抢去市场份额。

财报显示，2024年英特尔营收下滑2%、至531亿美元，净利润则从2023年的17亿美元转亏，全年巨亏188亿美元。同期，乘上AI东风的英伟达营收1305亿美元，同比增长114%；净利润728亿美元，同比增长145%。而在芯片制程上大幅超越英特尔的台积电，同期营收约901亿美元，增长33.9%，在其美国工厂大幅亏损的情况下，仍录得40.5%的净利润率。目前，英伟达和台积电的股票市值分别相当于英特尔的30倍和9倍。

2025年3月中旬，祖籍中国福建的马来西亚华裔陈立武（Lip-Bu Tan）接手了“岌岌可危”的英特尔，成为英特尔历史上第九任CEO。陈立武自称了解英特尔的各类问题，市场则认为他还深刻了解英特尔的竞争对手——陈立武是全球举足轻重的半导体投资公司华登国际的创始人，个人投资了251家半导体公司，包括台积电和中国大陆晶圆代工企业中芯国际，并进入过两家公司的董事会。

2025年4月23日，上海车展，参观者体验英特尔智能座舱。

陈立武的前任基辛格（Pat Gelsinger）因为大力投入代工业务，被指需要对英特尔的亏损负责。其任内推出多项措施试图改善公司运营，包括全球裁员15%。占英特尔全球销售30%的中国市场也未能逃过裁员。陈立武现在给英特尔开出的“药方”从资产、产品和人员三条线展开，包括分拆非核心资产，围绕数据中心、PC两条主线推出核心产品，并推出定制半导体等新产品；裁员也将继续，比例或高达20%。

陈立武自称上任14天就与200多家客户开会聊天。一名参加本次代工大会的中国公司人士对财新评价称：“他可能是英特尔目前最好的CEO人选，同时具备资本运作和产业运营的经验。”

这场缺乏美国明星公司站台的大会，却获得了诸多包括云计算公司在内的中国合作伙伴的肯定。“在AI新时代，亚裔老将出马，值得期待。”一家中国云厂商新加坡公司负责人将其所在公司与英特尔的新技术合作项目视作“老友新知的联结时刻”。

截至目前，陈立武尚未对区域市场作具体表态。一位英特尔中国内部人士指出，由于新一轮裁员在即，后续业务须在裁员后明朗。“过去几年，英特尔全球包括中国公司的高层都有变动，造成一些业务推进未达预期，但中国市场对英特尔仍然重要，比如英特尔全球智能汽车相关业务的负责人就在北京办公，团队人员多部署在中国和德国。”

“英特尔的底盘还在，阿里云这些公司仍然需要它的产品，在AI PC、汽车以及具身智能等方面，看得出英特尔仍在布局中国市场。”上述

参加代工大会的中国公司人士指出，陈立武接下来的重点应把英特尔已经明确的方向落地执行。

多名半导体业内人士认为，在陈立武的努力下，英特尔有机会活下去，但属于它的黄金时代或一去不返。在鲸芯投资合伙人孟伟看来，英特尔落后的最核心问题不在于设计，而是工艺。但作为当下美国最先进的晶圆代工厂，在全球加码本土制造的大背景下，美国不可能放弃英特尔。“美国当下发展经济的核心逻辑在于抢占全球AI领先地位。如果英特尔放弃对先进制程的追求，就意味着将AI赛道拱手相让于英伟达和台积电，英特尔也就不再是英特尔了。”

不放弃代工

“因为陈立武和台积电关系密切，业内传闻英特尔可能会和台积电讨论合并。”一名英特尔合作伙伴人士在上述代工大会期间猜测称，“华尔街一直希望英特尔拆卖代工业务，但陈立武却在努力提振市场对代工业务的信心。”

“今天更重要的是倾听我们客户的声音。我出任CEO的这五周时间，总有人问我是否还要继续代工业务？答案是肯定的。”陈立武在代工大会现场只作了10分钟的演讲，而把剩下的近30分钟留给了合作方。

英特尔前任CEO基辛格曾大力投资代工业务，被华尔街视为持续抑制英特尔股价的一大因素。2021年至2024年，英特尔在代工业务上的

资本开支高达900亿美元。而英特尔最近公布的财报显示，2025年一季度代工业务收入仅为47亿美元，运营亏损23亿美元。

针对英特尔和台积电并购或合作的传闻，睿和半导体咨询首席执行官（CEO）吴梓豪向财新分析称，从商业上考虑，台积电不会希望扶持一个竞争对手，即便美国政府要求台积电参与合资，英特尔和台积电也不可能放弃自身的技术积累而转向对方的技术体系。他认为，英特尔的工艺始终与台积电有一代的差距。

中科创星董事总经理卢小保认为，英特尔至今仍然拥有全球顶尖的芯片设计能力，转而与台积电先进工艺合作，可以守住产品的优势；在中美科技竞争中，英特尔的x86 CPU仍是极其重要的产品。“国产CPU主要应用在信创领域。在更广泛的大众市场，英特尔的CPU无论计算能力还是生态兼容性，目前仍有较大优势。”孟伟也直言，在高性能服务器领域，英特尔CPU的市场地位仍难撼动。

英特尔做代工业务，是为突围台积电、三星的大幅赶超之势。英特尔的晶圆制造业务此前仅服务内部客户，客源稳定、缺乏竞争，对于使用EUV（极紫外光刻机）的保守态度拖累了制程迭代。在芯片制造工艺从14纳米工艺向10纳米演进过程中，英特尔往常两年的迭代周期被拉长到接近五年，最终在2018年左右被台积电超越，后续又被韩国三星追上。

在成熟制程芯片和存储芯片等制造方面，英特尔也在与韩国厂商的竞争中节节败退，并被中国存储厂商追赶。2020年10月，英特尔宣布把存储业务以90亿美元的价格出售给韩国半导体厂商SK海力士，出

售的业务包括NAND（非易失性存储）固态硬盘业务、NAND组件和晶圆业务，以及位于中国大连的NAND闪存生产基地，该工厂是英特尔在亚洲唯一的晶圆厂。

近年来，国际地缘政治关系趋于紧张，叠加疫情影响，市场一度“芯片荒”，美国对高端芯片制造本土化供给的需求升温。2022年8月，时任美国总统拜登签署《2022年芯片与科学法案》，推出了包括对芯片行业527亿美元补贴在内的一系列半导体产业扶持政策。这让英特尔看到了希望，基辛格当时提出了“四年五个节点”计划，目标是2030年成为全球第二大晶圆代工厂。

自2021年英特尔宣布全力发展代工业务以来，累计近900亿美元资本开支中，370亿美元用于设备购买，350亿美元是土地成本，180亿美元用于技术研发等。该公司在美国、欧洲等地的晶圆工厂建设项目，总计获得的补贴超过百亿美元。根据基辛格的规划，英特尔将在全球12个地点投建生产设施，其中包括在美国的俄勒冈州、亚利桑那州、俄亥俄州、新墨西哥州，欧洲的爱尔兰、波兰、德国以及以色列建设晶圆厂，并且在中国成都、越南、马来西亚和哥斯达黎加以及美国新墨西哥州建设传统封装测试工厂。

全球布局和本地化服务是英特尔的方向。2024年10月，英特尔宣布扩容成都封装测试基地，增加服务器芯片封装测试服务，并加设一个客户解决方案中心，以提高本土供应链效率和对中国客户的响应速度。英特尔成都项目于2003年启动，截至2024年6月，总投资累计超过40亿美元，出货近30亿颗芯片。

英特尔负责封装测试的执行副总裁Navid Shahriari向财新介绍称，成都的封装测试厂仍是英特尔全球传统封装测试产能重要的一环。目前，成都工厂已进入大规模量产，服务于英特尔数据中心产品并提供独立的封装服务。

英特尔在2024年2月的首届代工业务大会上宣布，其Intel 18A（1.8纳米）制程已经拿下了包括微软在内的诸多大客户订单，采用该工艺的自家服务器处理器也已经流片。彼时有意造芯的OpenAI CEO奥尔特曼还亲自为英特尔站台，引发外界遐想。同年9月，英特尔还公布扩大与云计算厂商亚马逊AWS的合作，英特尔代工厂将在18A制程上为亚马逊AWS生产AI芯片，以及在英特尔3纳米制程上为亚马逊AWS生产服务器芯片。

英特尔原本计划2024年上半年实现20A（2纳米）制程的量产，2025年推出采用18A制程的产品。但由于削减成本，英特尔在2024年9月宣布取消20A节点，从而节省5亿美元的投资，本应采用该节点的英特尔处理器Arrow Lake不得不转向台积电代工；18A这一节点也屡传延期，包括微软、亚马逊AWS等18A的外部客户未有公布更多进展。

继任者陈立武亟待重建客户对英特尔的信任，守住18A量产的时点是第一步。陈立武在本次代工业务大会上向外界重申，首款采用英特尔最重要节点的18A处理器Panther Lake将于2025年底发布，2026年上半年将会有更多产品采用该工艺。

“尽管英特尔市值数百亿美元，但经营代工业务的仍是一家创业公司，这是英特尔代工业务希望向外界传递的姿态。”4月30日，英特尔公司高级副总裁、代工服务总经理Kevin Buckley向财新称，赢得客户信任的关键是按计划、可预测地推出新的制程节点。他直言，此前18A节点的延期影响了客户对英特尔的信任，因此英特尔提出2027年量产下一代14A节点更为保守，确保说到做到。

为扩大同一制程的市场规模，英特尔还围绕18A进行工艺创新。18A制程节点的演进版本18A-P的早期试验晶圆（early wafers）目前开始生产；英特尔还将基于18A推出另一个演进版本Intel 18A-PT，通过先进的封装技术增强该工艺的性能和能效。新一代14A制程已向客户发送早期版本，预计2027年开始14A制程的早期量产。

吴梓豪认为，英特尔18A工艺从晶体管密度上比较，仅相当于台积电于2022年底首次量产的3纳米制程，这意味着即便18A按计划量产，制程上也落后了台积电一代。而随着台积电在美国的前两座工厂量产、第三座工厂也开始动工，英特尔或能获得一些美国政府订单以及科技公司非重要产品订单，但显然难与台积电正面竞争。

市场调研机构Canalys半导体研究总监Hui He向财新指出，台积电崛起依赖服务于业内要求最高的客户群，例如苹果、英伟达、华为海思等，不断验证工艺从而演进；而英特尔半导体制造此前仅依赖内部需求导致落后，因此能否拉到足够重量级的客户是英特尔代工能否成功的关键。

此外，在晶圆代工的良率方面，台积电断崖式领先其他同行。市场调研机构Counterpoint研究副总监Brady Wang向财新分析称，以手机芯片为例，业界只有台积电能把良率做到70%—80%以上，而无论三星还是英特尔，目前良率很难达到60%，很难在成本上与台积电竞争。

英特尔意识到单纯制程的竞争无法比肩台积电，希望通过先进封装来撬动代工市场。先进封装即通过创新的封装技术和工艺,实现芯片的高性能、高密度和小型化封装。例如近年来英伟达最新的AI芯片，就是采用台积电的CoWoS封装技术，将CPU和GPU融合为一个系统。

在此次代工业务大会上，英特尔推出了多种先进封装技术，并将增加位于美国新墨西哥州、俄勒冈州和马来西亚的先进封装产能；同时还宣布推出独立的晶圆封装服务，接受第三方的晶圆，客户可在台积电代工晶圆，然后采用英特尔先进封装，这或有望打破台积电晶圆代工和封装绑定的模式。

“接下来的十年，一定是异构晶圆集成的时代。”Navid Shahriari称，英特尔长期以来在先进封装上有足够技术积累，目前推出的几个技术在业内独一无二。

成熟制程方面，英特尔透露与联电（UMC）12纳米制程代工的合作进展：联电负责发展客户，英特尔的亚利桑那工厂将负责12纳米制程产品生产，双方计划于2027年1月开始量产。谈及此次合作，Kevin Buckley称，英特尔已完成该工厂的投资，引入客户以利于提升工厂利用率并增加盈利。

如何追赶AI浪潮

陈立武将AI视为英特尔不能输之战。在4月的财报会上，他称，将梳理英特尔现有产品线，以加强对机器人、智能体等AI领域新趋势的关注。

“我们正迈入由AI Agent（智能体）和推理模型定义的计算新时代，我的工作重点是确保英特尔打造具有竞争力的产品。”他说。

与过去英特尔通过收购Habana Labs、Mobileye等拓展新领域的策略不同，陈立武强调，未来AI的增长将依赖于内部创新，英特尔将在推理模型、智能体AI和物理AI（Physical AI）三个方面参与竞争。

PC芯片仍是英特尔在AI时代的主市场，目前PC芯片收入占其总营收的一半。2023年12月，英特尔发布首款AI PC处理器“酷睿Ultra”系列，是基于Intel 4工艺的首个CPU产品，被英特尔视作公司40年来最重大的处理器架构变革。结合NPU（神经网络处理器）、CPU、GPU，该产品可提供34 TOPS（处理器运算能力单位，每秒钟1万亿次操作）的AI整体算力。2024年10月，英特尔又推出了面向高性能笔记本的酷睿Ultra 200系列，将PC端AI整体算力提升至120TOPS。

而在服务器市场，英特尔在2024年11月于成都举办的生态大会期间称，包括浪潮、超聚变等中国合作伙伴均基于英特尔最新的CPU处理器推出了产品，目前超过70%的GPU加速服务器搭配英特尔CPU。

而在服务器AI芯片领域，直到2019年12月斥资20亿美元高溢价收购AI芯片初创企业Habana Labs，英特尔自研AI芯片才步入正轨。2022

年5月，英特尔基于Habana Labs的成果发布了新一代AI芯片Gaudi 2，采用台积电7纳米工艺；2024年9月迭代推出Gaudi 3，采用台积电5纳米工艺，AI计算性能是Gaudi 2的2至4倍。英特尔称，Gaudi 3训练、推理速度比英伟达上一代旗舰GPU H100快50%，且能效表现也更为出色；而与英伟达H200相比，其推理速度亦快出30%。目前，这款芯片的出货情况未有数据公布。

而英特尔的老对手AMD，在2023年6月推出了用于AI云端训练的MI300系列产品，到2024年四季度收入4亿美元，当年服务器GPU总收入超过20亿美元。

市场调研机构TechInsights AI技术服务总监Anand Joshi对财新称，客户基于分散供应链风险需要，推动了对AMD和英特尔AI芯片的需求。

硬件之外，英特尔还需面对英伟达的“护城河”——CUDA生态。CUDA的作用在于，将研究人员和开发者等使用的高级计算机语言，转化为GPU硬件能读懂的底层计算机语言，极大降低了开发者使用GPU的门槛。目前，绝大多数AI软件都基于CUDA平台开发。为抗衡英伟达的CUDA软件生态，英特尔推出了自己的oneAPI平台，还搭配了把CUDA程序迁移至自家平台的支持工具，但目前还没有被开发者广泛接受。

“英特尔近两年越发重视AI，取得了一些进展，但与英伟达的差距仍然很大。目前，英伟达占到AI芯片市场90%左右份额，而英特尔和AMD的市场都很小。”Brady Wang称。

更重要的是，英特尔的底盘——PC芯片市场正被竞争者蚕食。根据市场调研机构Mercury Data的数据，在消费级PC市场中，英特尔CPU的市场份额由2022年四季度的82.9%降至2024年四季度的75.4%；而AMD的市占率则由17.1%升至24.6%。2020年11月，苹果用自研M1芯片替换了已经合作15年的英特尔芯片，此后陆续推出了三代芯片。市场调研机构Canalys数据显示，以出货量计，苹果电脑全球市场占有率由2019年四季度的6.9%上升至2025年一季度的10.4%。

所有人都看到了AI带来的新市场。高通推出新款PC处理器骁龙X Elite，搭载高通芯片的第一批AI PC已经上市。高通CEO安蒙（Cristiano Amon）称，2025年将进一步与电脑品牌合作开发下一代AI PC，将起售价降至700美元，预计到2027年至少有一半的PC具备AI功能。在1月举行的CES 2025（国际消费电子展）上，高通称目前有超过60款搭载该芯片的PC已经量产或正在开发中，预计到2026年将超过100款，覆盖华硕、宏碁、戴尔、HP和联想等OEM厂商。

英特尔必须为AI找到PC之外更多的落地场景，智能汽车的重要性凸显，而中国市场无疑是重点。“两年前，英特尔汽车事业部总经理Jack Weast就来了中国，团队成员很多驻扎中国。虽然英特尔在裁员，但未波及汽车项目。”前述英特尔内部人士告诉财新，在最近的上海车展期间，Jack Weast宣布了与中国车载芯片公司黑芝麻、GPU公司面壁智能的合作。

“英特尔进入汽车行业以及我搬到中国的原因，都是看到了汽车业务是增长机会之一，并且全球汽车行业的未来正在今天的中国被创造。”Jack Weast在车展期间称，英特尔看到了巨大的行业机会。

英特尔进入汽车领域不可谓不早——在2022年就收购了以色列智能驾驶解决方案公司Mobileye，后者当时全球市占率第一。但英特尔并未整合Mobileye，在中国这一最大的智能车市场，Mobileye无法共享英特尔庞大的生态和销售网络，产品和落地都选择了中国的外包公司。曾有中国智能驾驶芯片公司人士告诉财新，相比Mobileye直接给客户交付“黑盒子”解决方案，中国同类创业公司是和车企客户联合开发，以几十人的服务团队做定制化方案。

2023年，Mobileye独立上市后，市场几度传出英特尔出售其股权的消息。而陈立武上任后最先切割的资产是FPGA（可编程芯片）全资子公司Altera，2025年4月即宣布以44.6亿美元出售Altera 51%的股份，私募股权机构银湖资本（Silver Lake）接手。在此交易中，Altera整体估值87.5亿美元，相比十年前英特尔167亿美元的收购价格已然腰斩。2024财年，Altera营收15.4亿美元，亏损6.15亿美元，非GAAP（非美国通用会计准则）的运营利润仅为3500万美元。

“英特尔收购的Altera没能突破市场，但AMD收购的赛灵思就把FPGA在汽车市场用得相当好。”前述参与代工大会的中国公司人士认为，在智能汽车市场，英伟达、高通分别布局了智能驾驶和座舱，中国的车芯公司也非常火爆。“这些公司已经覆盖大部分市场，英特尔能否抓住中国具身智能市场，是未来一个看点。”

前述英特尔中国人士则透露，英特尔总部和英特尔中国研究院都在做具身智能相关研发工作，包括养老服务型机器人和工业机器人的方向。4月，英特尔举办具身智能推介会，发布了具身智能大小脑融合方案。英特尔称，其基于酷睿Ultra处理器以及英特尔的软件开发套

件和AI框架打造，能够使感知、交互、任务规划和运动控制在统一的系统中实现整合。

一家深圳两足机器人公司的内部人士告诉财新，目前，大多中国传统机器人公司基于性价比考虑而采用英特尔处理器，但偏向机器人终端交互的公司则会使用英伟达芯片。另一家深圳人形机器人公司回复财新，其机器人同时采用了英特尔和英伟达的芯片。“目前，头部人形机器人的出货量还达不到1000台，这样的需求对英特尔而言太小了，但我们也看到英特尔近期在中国宣传产品，通过生态链公司和机器人公司合作。”

治理“官僚主义”

在3月31日拉斯韦加斯举办的英特尔愿景大会上，首次以CEO身份露面的陈立武，对公司状态显露不满：“我们需要从根本上转变英特尔的文化和运营方式，组织的复杂性和官僚主义正在扼杀创新和敏捷性。”

一名曾与陈立武打过交道的半导体投资人对财新称，陈立武外表儒雅，谈吐、处事强势，执行力非常强，市场都在观察其能否改变英特尔长期形成的傲慢的文化、缓慢的执行力等问题。

陈立武在近期财报电话会中进一步表示，此前英特尔关键的产品、制造和行政管理的职能部门分散在两三个层级，目前已经完成调整，直接向其本人汇报。

在发送给员工的公开信中，陈立武指出，客户对英特尔的反馈是太慢、太复杂、太墨守成规，因此英特尔需要改变，此前已提出高管架构的扁平化变革，下一步是推动整个公司的扁平化改革。

前述英特尔中国人士也指出，英特尔的基层员工直接接触市场，但想根据市场情况做事并不容易，层层上报的结果不是获得解决方案而是被提出各种问题，最终往往不了了之。中国区公司主要是销售部门，需要配合英特尔总部的产品路线和规划节奏，灵活性有限。

陈立武指出，近年来，英特尔许多管理人员将团队规模作为KPI（关键绩效指标），目前许多团队的层级多达八层以上，造成了不必要的官僚主义。陈立武称，已经要求管理层重新审视各自组织架构，重点是减少层级、扩大管控跨度并让优秀员工参与决策。

在 workflows 方面，陈立武还指出，英特尔员工花费过多时间在内部行政工作上，已经命令各级领导取消不必要的会议，大幅减少会议出席人数，并将英特尔传统的汇报流程Insights和OKR改为可选项。此外，目前英特尔员工每周线下工作三天，从2025年三季度开始将改为四天。

一名英特尔中国区中层员工向财新介绍，Insights和OKR是英特尔的“传统”，此前各部门都强制要求每季度汇报一次，团队需要提前准备PPT，并花费一整天时间汇报。“陈立武此次改革目标十分进取。”他评价称。

陈立武指出，英特尔本是一家重工程文化的公司，而过去数年不断失去优秀工程师人才是其衰落的原因，臃肿的官僚主义架构无法让工程

师真正参与决策。

陈立武试图修复英特尔的技术公司基因。据财新了解，陈立武上任后，在内部提拔了更多技术背景的高管。例如任命原边缘和网络芯片部门的负责人Sachin Katti为CTO，还主管英特尔的AI战略，直接向陈立武汇报；英特尔的客户业务和数据中心两大部门负责人，也将直接向陈立武汇报。

代工业务在英特尔内部相对独立，也在招募技术背景的外部高管。2024年7月，Kevin Buckley由美满电子（Marvell Technologies）加入英特尔代工部门，负责对接客户和生态系统运营；同年的8月，在美光工作超过20年并担任技术开发高级副总裁的Naga Chandrasekaran加入英特尔代工部门。

3月，陈立武裁掉在英特尔工作超过30年的代工业务负责人Ann Kelleher，简化代工业务管理层架构，仅由市场负责人Kevin Buckley和技术、工厂负责人Naga Chandrasekaran两条线向陈立武汇报。

陈立武预计，通过采取这些措施，英特尔2025年运营支出由此前指引的175亿美元减少至170亿美元，并给出2026年160亿美元的运营支出目标。然而2024财年英特尔之运营开支高达290.23亿美元。

陈立武目前还未对英特尔中国区进行调整，此前在基辛格任下，中国区配合全球业务线调整，亦将原本的边缘和汽车业务部门转到客户端计算部门，2024年下半年配合全球裁员15%的目标，中国区也相应裁员。

英特尔代工业务就必须转变工作方式。Kevin Buckley认为，英特尔提出的技术目标不逊于台积电、三星，但代工部门对外部客户的服务意识差距颇大。“许多地客户形容台积电和三星是服务至上的公司。服务是技术之外我们需要投资追赶的方向。”

一位硅谷资深半导体行业人士了向财新指出，英特尔半导体制造技术此前长时间领先，更多是从自身经验出发作出技术判断，而台积电和三星则是从客则户需求出发攻关工艺。现在，即便英特尔代工业务高层由外部空降，但中下层的执行成效仍需观察，更多杂志关注TG频道《[@QiKan2023](#)》。■

覃敏对此文亦有贡献

显影 | 广西极旱：连打九口深井不见水，农户重金求水博收成

“中国沃柑之乡”广西武鸣，金黄的果实压弯枝头，向远处蔓延数万亩。但阿水无暇看风景，每隔几百米，就有村民拦车询问是否可以帮忙打井。今年2月，阿水初到武鸣，尚没人意识到旱情的严重性。陆续有老井枯了，村民找他打井。“这是一个大单子大团购，正常来说要发财了。”阿水回忆。

只要能出水，武鸣的农户愿意开高价。这里的沃柑远销海外，没水意味着无法施肥，耽误新一季春梢萌发。打井分两种模式，按米收费，每钻1米收150—170元，打不出水费用照付；或是包水模式，双方商定一口价，通常是按米价的3—5倍，打井队自担风险，需打出达标水量才收钱。“打不出水就摘几个果带回家。”沃柑林的主人开玩笑道。

钻机轰鸣着刺入地表，干燥的黄土粉末率先喷涌，接着是板结的黏土层碎块。钻头持续下探，击穿岩层，深度来到23米时，混着碎石的水雾终于喷向半空，但水流极小，距离约定的每小时20立方米出水量还差九成。



南宁市延安镇，钻井机打入岩石，升腾起阵阵白烟，淹没了远处的山坡和桉树林。



谢金富把两条管焊接在一起，这些镀锌管一旦焊好，埋入地下，就再难拔出。

“加管！”负责操作的谢金富吼道。镀锌管一节节焊上，钻到30米时，手机突然响了。同行在直播间看到了阿水，急忙给他发消息：“那个村踩坑啊，兄弟。”对方透露，自己在该村连打了多口废井，其他打井队也纷纷包水失败，全村废井超20口，“（这个村）已经是很多打井队的黑名单了”。

阿水盯着屏幕，想起进村时村民争先恐后迎接的场景，方才明白过来。每节镀锌管价值600元，一旦埋入就拔不出来。“收管！”他猛然挥手。可转念还是不甘心，赌气再往下钻。泥浆逐渐黏稠，钻到60米时，大量泥浆喷涌而出，设备和打井师傅身上都被覆盖上厚厚的咖

啡色淤泥。同行的提醒被印证了，左右两侧几十米外，正是两口刚废弃的枯井。“20方水没打到，20方泥浆绰绰有余。”阿水苦笑。砖头砸进黑洞，咚隆咚的闷响传来，身后沃柑林沙沙作响，“心都凉了，亏了五六千块钱”。



谢金富跟队员们一起给钻井设备加钻杆，以便钻入更深处。

时近清明，广西的土地依旧焦渴。沃柑林里，找水打井的需求明显增加。阿水重返武鸣，但这次“学乖了”，只接自己熟悉区域内的订单。他一口气接下三家“包水”的活，如果成功，半个月就能入账8万元。

但迎接阿水的是“九连败”：四户人家，九口深井，都成了废井，团队忙活了半个月，搭进去5万元成本。失败的原因五花八门，却都指向

一个现实：地下水位下降得太多了。



贵港市中塘水库，水源干枯，露出库底。泥土干裂，裂缝最深最宽处可放下整只成年人的手臂。



贵港市九凌水库，水位下降明显，露出底部白色的岩石和黑色淤泥。

其中一单是在竹林里打水，“那么多竹子长得又粗又长，地下水肯定很丰富。”阿水回忆，刚打进岩石层不久，钻头就开始空沉，这意味着钻头进入了一个溶洞，本是出水的好兆头。然而，探测下去却发现，洞里空空如也，只有厚厚的泥浆。

另一家怎么打都是石灰岩，按照经验，这种地质最易储水，可任凭钻头如何深入，打上来的只有干涩的石粉。



深入地下的钻头打碎岩石，变成细小的粉尘颗粒，再被空压机抽出。



白色的尘烟弥漫，一天过去了，却不见来水。围观的村民用衣服挡住嘴，远处的雷务海目不转睛地盯着钻机。

还有一次曾一度接近成功，浑浊的红色泥水猛地喷涌而出，溅出近三米高，队员们紧绷的神经放松下来，但在后续的洗井和水量测试阶段，出水量急剧减小，最终只剩下泥浆。

最执拗的一户此前已经打过三口井：第一口250米，出水不足3吨；第二口150米，出水量勉强翻倍，仍浇不活18亩沃柑；第三口井连抽6天获水5000吨后，泉眼突然干涸，因为没达到双方协商的包水标准，打井队自认倒霉，填埋了该井。



天色渐暗，雷务海的橘林里，钻井机亮起灯光，继续加班作业。

这是他们的打井生涯里从未出现过的情况。在谢金富自己村，过去打50米深就能有稳定水源，但今年，这样的井不再出水。他们在附近不到一米的范围内重新钻探，直到110米深，才再次见水。

今年的打井深度普遍超过百米，找到水的概率却更低了。钻井队自身也面临实际限制：他们的设备和钻杆通常支持的最大深度是180米。想要钻更深，不仅需投入更多资金购置加长钻杆，消耗的柴油量也会大幅增长，显著推高单口井的成本。

深井也对后续使用的水泵功率、电力供应提出了更高要求。但是去年，先是洪水淹没了瓜田，后又遇冰雹，打烂了收获在即的西瓜，农

户们遭遇大幅减产，经济上本就有压力，很难再拿出更多资金，投入到这场成本更高、结果也更难预料的深井钻探中去。



又一根钻杆下到底部，雷务海（右一）凑上前来，眉头紧锁，查看洞口情况。虽然不一定出水，但每加深一米，他都要多花费100多块。

武鸣之后，旱情也在悄然逼近阿水的家乡延安镇，阿水打井归来，队里几个兄弟家的瓜田也开始缺水了。延安镇一带主要套种甘蔗和西瓜，少有水库、沟渠等灌溉设施，农作物生长很大程度依赖自然降雨。西瓜即将上市，甘蔗亟待拔节，雨水却迟迟未至。



木瓜地里，树叶枯黄凋零。



一株甘蔗嫩苗长势低矮，孤零零立在地里，叶片向内卷曲，叶尖焦枯。

缺水的影响立竿见影。阿水家的田里，即将成熟的西瓜、香瓜得不到充足水分，开始变形，成了没人要的“歪瓜”。地里的甘蔗长势也明显滞后：往年同期本该接近半人高的蔗苗，今年普遍只长到膝盖附近；一些新种下的地块，蔗苗更是稀稀拉拉，出苗率堪忧；浇水浇不过来的地块，蔗苗从中心嫩叶开始枯死，老叶卷成了一股细线。



从空中俯瞰蔗田，零星的几株蔗苗又干又瘦，稀疏排列在黄土地里。蔗苗本是按列种植，整齐成排，如今却只见往年收获后焚烧留下的老桩，不见新苗发出。



广西石卡镇，林健宾翻出埋在地里的甘蔗种苗。种下快两个月了，但因为缺水，一直长不出青苗。

趁着打井设备维修，队员们马不停蹄投入到自家的抗旱队伍中。阿水的父母因为地块离村子近，便从家里拉出水管，用自来水应急浇灌。那些距离村庄更远的农户，则不得不购买水箱，远距离运水。田埂上，驮着白色水箱的三轮车、小货车从早到晚排成长队，行驶在泥地里，扬起阵阵尘土。



林宏生坐在农用三轮车头，等待水泵把水抽上来给他的牛饮用，原本丰盈的泉眼如今已经见底，需要往下延伸进石缝里才能抽出水。因为泉水极小，每抽一段时间就得暂停，等待水位上升后再继续，抽满一桶水大约需40分钟。



林健宾拖着厚重的水管，艰难行走在甘蔗地里。他借了好多家，凑够了800多米的水管，又借来水泵，才把远处的地下水引入甘蔗地。因为缺水，他地里的甘蔗种苗仅有一半出苗。

“水就是财。”阿水曾以此祝福打井出大水的东家。但今年，这句话又多了个前提：有财才有水。阿水记得，一个养牛场请他们打井，连续两口，依然没水。养牛场的建设成本已经投了进去，他们只得自己铺设管道，从远处的河道抽水，为此花了20万元。没有河流的区域更棘手。阿水老家附近的养猪场请遍打井队，但一次也没打出水，只好买了水车，又雇了专人，每天从村子里取水，再一趟趟地送回来。



泉水枯竭，抽满一箱水的时间越来越长，村民们自费自发前来翻修泉眼，挖深并扩宽了原本狭窄的石缝。

更多没有实力购买抗旱设施的农户，只能靠人力。谢其华开着他的农用三轮车，颠簸在自家的西瓜田里。作为家里惟一的劳动力，他的三轮车载水量又偏偏是最小的，有时一天要拉五六车，才能勉强把西瓜田轮流浇上一遍。因为整日拉拽、布置水管，他的手臂酸胀得几乎抬不起来，可即使这样，弄来的这点水仅仅能湿润地表，加上人工浇灌不均匀，靠近中间的西瓜苗最终还是枯萎了，在本不葱郁的地表上留下一块块黄色的秃斑。



谢其华站在西瓜和甘蔗地里，拔起一株杂草。他每天拉水，其他活都搁置了，但西瓜还是奄奄一息，今年的收成预计减少一半左右。“天天浇水，唉。”他感叹道。



谢其华的瓜地里，藤蔓发蔫发黄，刚长出来的嫩瓜因为缺水而不饱满，成了一头大一头小的“歪瓜”。

但随着旱情持续，家家户户用水量激增，村里的自来水管网也承受不住压力。水流变小，水压降低，住在管网末端或地势较高处的村民，用水变得困难，有几晚甚至接不到水洗澡。

村里的自来水源也在枯竭。阿水记忆中的童年水塘，那时水面宽阔，几乎与地面持平，小伙伴们经常来玩水，如今站在塘底，野草从乱石中钻出。泉眼藏进石缝深处，村里将水管探入地下十余米，才勉强保证了供水。



阿水走近地下石缝，寻找泉眼。这里本是村里的自来水水源地，阿水记忆中水面宽阔，如今站在塘底，野草从乱石中钻出，地下水更是藏进了深处。

“往后退！大水要来了！”8米高的水柱遮天蔽日，只消5分钟，便浇灌了整片橘林，洗去了白色的岩灰。围观的村民们间，掌声自发响起，回荡在一望无际的田野。



大量地下水瞬间喷出，向周围散开，遮盖了天空和橘林。



雷务海的橘林里打出了“大水”，村民们久久围观，不愿离去。

空气里重新散发出橘子树和橘子花特有的清香。人们围上前，纷纷向雷务海道贺。“高兴！”他咧着嘴回应，又和熟悉的村民打趣道，“要是没打出水来，你看我现在跟你说话吗？”

雷务海计划着，往后有了水，他不一定再种耐旱但低价值的甘蔗，可以种豆角、种辣椒，邻居们也可以用他的水种菜，“现在有水，种什么都是保障”。



雷务海守候在作业点旁，等待钻井结果。倘若钻不出水，他将白费1万多元钱，自家的瓜果也面临无水可用。

包水价格高，他只舍得按米打井，最终106米算下来，打井费超过万元，还需购买水泵、变压器，申请拉电线等，总投入超十万元。

打井，这个过去只属于种植大户或工商业主的高成本选项，开始进入普通农户的视野。找阿水咨询打井的人中，开始出现越来越多只耕种着十几亩地的中小种植户。雷务海就是其中之一。

他家的果林地势偏高，远离村庄，灌溉历来不易。几年前，雷务海铺了条三公里长的输水管，从别家水井引水，每开闸一小时收费50元，好在往年雨水尚可，全年用不到两次。

但今年的情况急转直下。4月还没过完，水费已飙到2000元。由于他的果林地势高、距离远，水流很慢，每次浇地都要开上一整天水阀。



地下水顺着水泵喷出，阿水和打井户看着刚安装好的抽水设备，卸去了多日的疲惫。这里曾有一口老井，但在20多天前没水了，井主人只得再打一口，但深度比上次增加了1倍多。

更让他头疼的是用水的“被动”。找井主人接管引水的人骤增，急需用水却发现要排队等待。即便排到了，也未必能立刻用上。井主人按区域划分，每天轮流供水。如果轮到他所在的区域，但前面的农户用量大、用时久，他又得排下一轮。有时候排到已是深夜，他连夜干活，浇完地已经天亮。

“排十天都轮不到我。”他看着水井主人家的热闹景象，自家瓜蔓一天天萎靡，决定花钱打井搏一把。万幸，雷务海“赌”赢了。

200公里外的都安地下河国家地质公园，蓝海等村民的生计，即使打井出水也救不回。东庙乡，蓝海躺在自家餐厅门口的摇椅上，一旁的桌椅板凳东倒西歪，布满灰尘。不远处，80米深的吞榜天窗被烈日灼烧着，坑底的石头晒得发白。



蓝海躺在餐厅门口的椅子上午睡，餐厅大门紧闭，里面堆得乱七八糟。没水就意味着不会有游客，他们一家放弃了这个五一的营业。



烈日灼烧着吞榜天窗，几名路人停车查看，但即使走到洞口，还是不见有水，扫兴而归。蓝海介绍，这三年尤其干旱，涨水的时间越来越推迟，再往前的五一同期，吞榜天窗早就满水了。

地质公园坐落于一片独特的喀斯特地貌区，境内拥有241公里的地下河水系，并由此形成了130多个罕见的天窗群。所谓天窗，即地下河通往地表的天然洞口，这些碧水深潭成了当地主要的旅游资源。

“往年有水，这里人山人海。”蓝海的妻子秦秀银回忆。过往“五一”，宝蓝色的桃花水母天窗早已波光潋滟，游客们戏水爬山后挤满蓝家的餐桌和民宿。

但今年，持续的干旱让地下河水位骤降。桃花水母天窗里空空荡荡，曾经吸引潜水者的淡水生物“桃花水母”不见踪影，就连往常水量最为丰沛的九顿天窗，如今也只剩一小潭几乎静止的“死水”。玩水项目开展不了，游客也消失无踪。



桃花水母天窗，仅剩的一小潭“死水”藏在底部深处，在附近做生意的韦荏强介绍，往年同期，该天窗已接近满水，游客络绎不绝。



河道的宽阔处形成湖面，曾经清澈见底，游客们也会来此戏水，然而今年，河道至今干枯，河床上长出青草，游客也没了踪影。



河池市都安地下河国家地质公园，桃花水母天窗群，干旱导致地下河水位下降，往日的碧波深潭变成了几个地下空洞。

秦秀银无暇顾及游客生意，把精力投入到抢救自家的甘蔗苗上。她说，最近仍不断有客人打电话来询问：天窗有水了吗？她只能无奈告知实情，“客人我们都不敢接，少了好多收入”。



九灵天窗，曾经地质公园里的一处著名打卡点，如今干涸成了草原。



往日的九灵天窗水面辽阔，孤树立在潭中，水面平静深蓝，倒映出群山。图：视觉中国

经验正在被前所未有的旱情改写，阿水团队更谨慎了，“情报调查工作”进一步加强。雷务海的井喷出水柱那一刻，阿水不等收拾设备就跳上车，在天黑前赶到上百公里外的新打井点，那里有户蔗农高价包水，急需解决千亩旱情。

他现场勘查，又逐个联系同行打听。终于，一位同行断然劝阻：“不要去，都没有水。（周围）有五口井，全都没水了。”这位同行曾帮同一户主加深老井，直到200米深，依然滴水不见。



打井队队员们收拾设备，队员们清一色是90后和00后。5年前，几个年轻人合伙买了整套设备，花费80万，却遇到了激烈的市场竞争，业务平稳而有限，直到今年4月的罕见旱情，让业务量瞬间翻倍。



天色渐暗，钻井现场尘土飞扬，辛苦了一整天还没见水，负责抬钻杆的队员躺在轮胎上小憩。

这趟走访让阿水避免了近万元的损失。如今，阿水每次打的井前，都会详尽走访：看地形、看路况、看周边水井，再向村民、同行多方打听求证。他越来越少接包水单，宁愿按米收费，“赚点辛则苦钱”。阿水解释：“以前你发个定位过来，我们就知道这里水量、水源情况。但是现在太旱了，以前这个地方有水的，现在不一定着有。”据他在

广西同行交流群里的观察，八成的打井队现在都按米收费，部分打井需求旺盛的包水区域反而没人接单。

也有之人不再执着于水，放弃了这一季的耕作。广西石卡镇，种了一辈子地的王庆丰54年来首次放弃了春季插秧，秧苗在田埂上日着渐枯黄。上游水库迟迟不放水，镇上的千余亩水田一片干涸。

傍晚的石卡镇下起了小雨，但尚未湿润土地，雨就停了。王庆丰就赶到他的甘蔗地里，埋头看了又看，从左走到右，又从右走到左，甘蔗苗依然歪七扭八地趴在田埂上，新发出来的嫩叶耷拉着往下垂。飞蛾扑来找水喝，聚集在浇水留下的小水坑旁，他什么也做不了，“准备去打工了，不去打工怎么过？”



贵港市石卡镇，了千余亩稻田无水可用，已错过农时，只能撂荒，更多杂志关注TG频道《[@QiKan2023](#)》。



插秧时机已过，村民们早前培育的秧苗等候太久，已发黄干枯。

(文中谢其华、王则庆丰为化名)

图片编辑 | 翁倩



与大地赌水：极旱之地的打井队

钻头高速旋转，击穿岩石，白色粉尘升腾起十余米高，淹没了整片橘林。2025年4月27日下午，广西延安镇，阿水紧盯看钻杆，神情凝重。上个月，他连续打了9口井，那失败了，抽上来的只有泥浆，土块或小块水。

果林主人雷秀海站在一旁，双唇紧闭，再不出水，果子将大面积减产。甘蔗苗干瘪卷曲，西瓜地黄土裸露，橘子树下，花朵凋零，刚结的幼果落了一地。这个春天，广西旱情严峻。据央视新闻客户端，2024年11月以来，广西平均降水量比往年同期少近七成，为1961年以

来同期最少。全区气象干旱面积达97.5%，其中特旱面积为68.7%。江河断流，水库见底，用了多年的老井也陆续干涸了。

村民们开始向地下更深处要水。阿水本名谢金多，他带领的打井队2019年才成立，前几年还在激烈的行业竞争中挣扎。今年的干旱让他们业务量激增，队员谢金富介绍，今年4月的打井需求是往年的3倍。按往年经验，4月份已开始进入打井淡季，但今年清明后，他们的钻机几乎没有停歇过。然而，五年积累下来的找水经验，在这场大旱面前似乎失灵了。过去



01. 2025年4月28日，广西延安镇，阿水带领的打井队打出“大水”，向上浇灌。
02. 水后地旱，期待浇灌等等。
03. 谢金富跟队买药，一层给钻杆涂油，以便钻入更深。
04. 雷秀海守着在作农活，等待钻井结束，钱还干不出水，他得白赔1万多元钱。自家的瓜菜也面临无水可用。



只要能出水，武鸣的农户愿意开高价。这里的沃柑远销海外，没水意味着无法施肥。截至新一季春梢萌发，打井分两种模式：按米收费，每柱1米收150-170元，打不出水费用照付；或是包米模式，双方商定一口价，通常是按米价的3-5倍。打井队自担风险，需打出达标水量才收钱。“打不出水就换几个果农回家。”阮世林的主人开玩笑说。

钻机轰鸣着朝入地，干燥的黄土粉末先喷涌，接着是硬结的黏土碎块。钻头持续下探，由穿岩层，深度来到23米时，跟着碎石的冰雾状细雾向四周，但水流微小，距离约每小时的20方米出水就还差九成。

“加管！”负责操作的谢金富喊道。镀锌管一节管壁上，钻到30米时，手机突然响了。同行在直播间看到了阿水，急忙给他发消息：“那个村跟块啊，兄弟。”对方透露，自己在该村连打了多口废井。其他打井队也纷纷包水失败，全村花费超20口。“（这个村）已经是很多打井队的黑名单了。”

阿水盯着屏幕，想起驻村时村民争先后后迎接的场景，方才明白过来。每节镀锌管价值600元，一旦埋入就拔不出来。“收管！”他猛然挥手。可转念还是不甘心，憋气再往下钻。泥浆逐渐稠密，钻到60米时，大量泥浆喷涌而出，设备和打井师傅身上都被覆盖上那厚层的咖啡色淤泥。同行的提醒被证实了，左右两侧几十米外，正是两口刚废弃的井。“20方水没打到，亏了几五六千块钱”。

一打就有水的地方，现在屡屡扑空；以前几十米深就有水的区域，如今需钻到百米以下。

“中国沃柑之乡”广西武鸣，金黄的果实弯枝头，向远处延展数方里。但阿水无暇看风景，每隔几百米，就有村民拦车询问是否可以帮忙打井。今年2月，阿水初到武鸣，而没人意识到旱情的严重性。陆续有老井枯了，村民找他打井。“这是一个大单子大团单，正常来说要发财了。”阿水回忆。

九连败
时近清明，广西的土地依旧焦黄。沃柑林里，找



水打井的需求明显增加。阿水重返武鸣，但这次“学乖了”，只接自己熟悉区域内的订单。他一口气接下三家“包水”的话，如果成功，半个月就能入账8万元。

但连续阿水的是“九连败”，四户人家，九口深井，都成了废井，团队忙活了半个月，捞进去5万元成本。失败的原因五花八门，却都指向一个现实：地下水位下降得太多了。

其中一半是在竹林里打水，“那么多竹子长得又粗又长，地下水肯定很丰富。”阿水回忆，刚打进去没几天，钻头就开始空转。这意味着钻头进入了一个空洞，本是出来的好兆头。然而，探下去却发现，洞壁空空如也，只有四壁的泥层。

另一家怎么打都是石灰岩，按照经验，这种地质最易漏水，可任凭钻头如何深入，打上来的只有干硬的石粉。

还有一次一度接近成功，浑浊的红色泥水从地底喷涌而出，高出两三米高，队员们紧绷的神经放松下来，但在后续的洗井和水量测试阶段，出水量急剧减小，最终只剩一泥层。

最执拗的一户此前已经打过三口井：第一口250米，出水不足3吨；第二口150米，出水勉强勉强，

仍说不活18亩沃柑；第三口井连抽6天6口水5000吨后，泉眼突然干涸，因为没达到双方协商的包水标准。打井队直认倒霉，填埋了废井。

这是他们的打井生涯里从未出现过的情况。在谢金富自己村，过去打50米深就能有稳定水源，但今年，这样的井不再出水。他们在附近不到一米的范围内重新钻探，直到110米深，才再次见水。

今年的打井深度普遍超过百米，找到水的概率却更低了。钻井队自身也面临实际限制，他们的设备和钻杆通常支持的最大深度是180米。想要钻更深，不仅需要投入更多资金购置加长钻杆，消耗的柴油量也会大幅增加，显著推高单口井的成本。

深井也对后续使用的木浆功率、电力供应提出了更高要求。但是去年，先是洪水淹没了瓜田，后又遇冰雹，打断了收获在即的西瓜，农户们遭遇大幅减产，经济上本就有压力，很难再拿出更多资金，投入到这场成本更高、结果也更难预测的深井钻探中去。

水就是财，但有财才有水
武鸣之后，寻鲜也在悄然逼近阿水的家乡延安镇。阿水打井归来，队里几个兄弟家的瓜田也开始缺水了。

05. 谢金富的瓜地里，藤架发黑发黄，刚长出的嫩瓜因为缺水而干瘪，成了一串一串“头小”的“歪瓜”。

06. 肥料堆积在西瓜田里，但瓜苗已经枯萎，今年收成预计至少一半左右。“天灾水灾，唉”，他感叹道。

07. 广西石韦村，林强家附近正在灌溉的甘蔗地，种下快两个月了，但因为缺水，一直长不出苗来。

08. 一片枯萎的甘蔗地里，来不了果实的包茎读了绿草，干枯白。



延安镇一带主要在种甘蔗和西瓜，少有水库、沟渠等灌溉设施，农作物生长很大程度上依赖自然降雨。西瓜即将上市，甘蔗亟待拔节，雨水却迟迟未至。

缺水的影响立竿见影。阿水的田里，即将成熟的西瓜、香蕉得不到充足水分，开始变形，成了没人要的“歪瓜”。地里的甘蔗长势也明显滞后；往年同期本该接近人高的蔗苗，今年普遍只长到膝盖附近；一些新种下的地块，蔗苗更是稀稀拉拉，出苗率更低，浇不透的地块，蔗苗从中心嫩叶开始枯死，老叶卷成了一般枯叶。

趁着打井设备维修，队员们马不停蹄投入到自家的抗旱队伍中。阿水的父母因为地块离村子远，便从家里拉出水管，用自家水应急浇灌。那些距离村庄更远的农户，则不得不购买水箱，运到田间地头，田里，开着白色水箱的三轮车，小货车从早到晚排成长队，行驶在地里，扬起的尘土上。

“水就是财”“阿水”因此被掘打井出大水的东家。但今年，这句话又多了个前提：有财才有水。阿水记得，一个养牛场请他打井，连续四口，依然没水。养牛场的建造成本已经投了进去，他们只得自己铺设管道。从远处的河流抽水，为此花了20万元。没有河流的区

域更棘手。阿水老家附近的养蘑菇场请打井队，但一次也没打出水，只好买了水车，又买了专人，每天从村子里取水，再一趟一趟运回来。

更多没有实力购买抗旱设备的农户，只能靠人力。谢其华开着他的农用三轮车，藏在自家的西瓜田里。作为家里唯一的劳动力，他的三轮车载水又偏僻是最小的，有时一天要跑五六趟，才能勉强把西瓜田轮流浇灌一遍。因为昼夜拉线，布置水管，他的手臂酸疼得几乎抬不起来，可即使这样，弄来的这点水仅仅能湿润地皮，加上人工浇灌不均匀，靠近中间的西瓜苗最终还是枯萎了。在不情愿的地表留下一块块黄色的壳。

但随着旱情持续，家家户户用水量激增，村里的自来水管网也承受不住压力。水流变小，水压降低，住在离河更远的地势较高的村民，用水变得困难，有几户甚至得不到水浇灌。

村里的自来水管网也枯了。阿水记忆中的童年水塘，那时水面宽阔，几乎与地面持平，小伙伴们经常来玩水。如今却在低地，野草从乱石中抽出。乱石堆进石缝深处，村里将水管插入地下十余米，才勉强保证了供水。



10



11



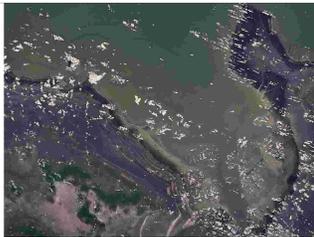
12

最后一搏

“往后退！大水要来了！”8米高的水柱遮天蔽日，只消5分钟，便浇透了整片橘林，洗去了白色的岩灰。围观的村民们间，掌声自发响起，回荡在一望无际的田野。

空气里重新散发出橘子和橘子花特有的清香。人们围上前，纷纷向雷海道贺。“高兴！”他咧着嘴回应，又和熟悉的村民打趣道，“要是没打出水来，你看我现在跟你说话吗？”

雷海计划着，往后有了水，他不一定再种雨旱但低价值的甘蔗，可以种豆角、种辣椒，邻居们也可以用水的种菜，“现在有水，种什么都是保障”。



13



14

包水价格高，他只得找来打井，最终106米算下来，打井费超过万元，还需购买水泵、变压器，申请拉电线等，总投入超十万元。

打井，这个过去只属于种植大户或工商业主的高成本选项，开始出现越来越多只耕种着十几亩地的中小种植户，雷海就是其中之一。

他家的果林地势偏高，远离村庄，灌溉历来不易。几年前，雷海铺设了条三公里长的输水管，从别家水井引水，每开闸一小时收费50元，好在往年雨水尚可，全年用不到两次。

但今年的情况急转直下。4月还没过完，水费已飙到2000元。由于他的果林地势高、距离远，水流很慢，每次浇地都要开一整天水闸。

更让他头疼的是用水的“被动”。找井主人接管引水的人骤增，急需用水却发现要排队等待，即便排

10. 河水靠近地下石壁，寻找泉眼。这些本县村寨的自来水源，都是靠雨水从山涧、野果从石中渗出，地下水渠是疏通了深处。

11. 林海用着厚厚的水管，双膝打坐在田间地头，忙了好多天，凑够了800多米的水管，又买来水泵，才把这条地下水管引到自家地里，因为缺水，他地里的甘蔗种植区有一半干涸。

12. 雷海用九级水渠，水往下流时，露出底部白色的钙质和黑色淤泥。

13. 贵州市九级水渠，水往下流时，露出底部白色的钙质和黑色淤泥。

14. 贵州市九级水渠，水往下流时，露出底部白色的钙质和黑色淤泥。

15. 河池市都安地下河国家地质公园，蓝海等村民的生计，即便打井出水也就不回。东临乡，蓝海躺在自家餐厅门口的摇椅上，一旁的桌椅板凳东西，布满灰尘。不远处，80米深的岩缝天窗被烈日灼烧着，坑底的石头晒得发白。

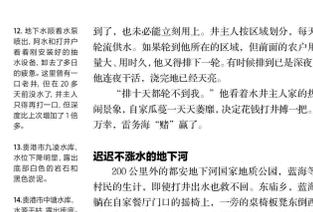
16. 贵州市九级水渠，水往下流时，露出底部白色的钙质和黑色淤泥。

17. 贵州市九级水渠，水往下流时，露出底部白色的钙质和黑色淤泥。

18. 贵州市九级水渠，水往下流时，露出底部白色的钙质和黑色淤泥。



15



16

到了，也未必能立刻用上。井主人按区域划分，每天轮流供水。如果轮到他在的区域，但前面的农户用量大，用好久，他又得排下一轮。有时候排到已是深夜，他连夜干活，到天亮已经天亮。

“排十天都轮不到我。”他看着水井主人家的热闹景象，自家瓜蔓一天天萎谢，决定花钱打井搏一把。万幸，雷海“赌”赢了。

迟迟不流水的地下水河

200公里外的都安地下河国家地质公园，蓝海等村民的生计，即便打井出水也就不回。东临乡，蓝海躺在自家餐厅门口的摇椅上，一旁的桌椅板凳东西，布满灰尘。不远处，80米深的岩缝天窗被烈日灼烧着，坑底的石头晒得发白。

地质公园坐落于一处独特的喀斯特地貌区，境内拥有241公里的地下河水系，并由此形成了130多个罕见的天窗群。所谓天窗，即地下河通往地表的天然洞口。这些岩水深深成了当地主要的旅游资源。

“往年有水，这里人人山人海。”蓝海的妻子秦秀银回忆。过往“五一”，宝蓝色的桃花水每天霞早已波光粼粼，游客们或水爬山后挤满蓝家的餐桌和民宿。

但今年，持续的干旱让地下河水位骤降。桃花水每天洞里空空荡荡，曾经吸引潜水者的洪水生物“桃花水母”不见踪影，就连往常水量最为丰沛的九级天窗，如今也只剩一小溪几乎静止的“死水”。玩水项目开展不了，游客也消失无踪。

秦秀银无暇顾及游客生意，把精力投入到抢救自家的甘蔗苗上。她说，最近仍不断有客人打电话来问今天有没有水了吗？她只能无奈告知实情，“客人我们不敢收，少了好多收入”。

谨慎的“找水人”

经验正在推翻前所有的早播改写，阿水团队更谨慎了。“情报调查工作”进一步加强。雷海向井的井出水柱那一刻，阿水不等收拾设备就跳上走。在天黑前赶到上百公里外的新打井点，那里有户能卖高价包水，急需解决千亩旱情。

他现场勘察，又逐个联系同行打听。终于，一位同行断然劝阻：“不要去，都没有水。（周围）有五百口井，全都收水了。”这位同行曾帮同一户主加深老井，直到200米深，依然滴水不见。

这趟志远阿水避免了近万元的损失。如今，阿水每次打井前，都会详尽走访，看地形、看路况、看周边水井，再向村民、同行多方打听求证。他越来越少接包水单，宁愿按米收费，“赚点辛苦钱”。阿水解释，“以前你发个定位过来，我们就知道这里水层、水源情况。但是现在太早了，以前这个地方有水的，现在不一定有。”据他在广西同行交流群里的观察，八成的打井队现在按米收费，部分打井需求旺盛的包水区域反而没人接单。也有人不再找着干水，放弃了这一季的耕作。广西石卡镇，种了一辈子地的王庆丰54年来首次放弃了春季插秧，秧苗在田面上日渐枯黄。上游水塔迟迟不放水，镇上的千余亩水田一片干涸。

傍晚的石卡镇下起了小雨，但尚未湿润了地，雨就停了。王庆丰赶到他的甘蔗地里，埋头看了看，从左走到右，又从右走到左，甘蔗苗依然歪七扭八地趴在田埂上，新发出来的嫩叶奄奄拉下耷垂。飞蛾扑来找水喝，聚集在浇水留下的小水坑旁。他什么也做不了，“准备去打工了，不去打工怎么过？”

文中插图：王庆丰/化名

随笔 | 离开职场之后



CAIXIN| 听文章

文 | 蒋金晗

律师

回到北京

2005年初，我接到猎头的电话，给我推荐一个在北京的国际大公司内部法务职位。虽然香港律所老板待我不薄，但我实在忍受不了香港潮热的天气，况且也想尝试公司内部法务职位。

先和北京、东京的现职律师通电话，两个小时的电话面试包括了很多我毫无准备的内容，然后飞到北京。那是我经历的最全面、最考验精力和能力的“国际化”面试。按职位，面试官包括专门从休斯敦总部过来的知识产权总监和部门主管、北京现任和前任研发中心总经理、人事经理、三位技术部门经理和两位技术项目经理；按国籍，有美国人、加拿大人、法国人、英国人、日本人、尼日利亚人、中国人，轮番用不同口音的英语了解我的专业技能、教育背景、兴趣爱好。从早上8点到下午5点，不间断面谈一整天。还好，几乎所有面试官都对我非常满意。其中一个还和我比了个大大的OK，把我送上车时承诺很快发工作邀约。

但是工作邀约迟迟没来，后来才知道是因为我的薪水期望值超出预算。公司换了一位人事经理继续和我联系，基本工资比我要求的期望值低20%，但奖金增加1倍作为补偿，总体上符合我的预期。

经过两个月与香港律所协商，终于同意放人，磕磕绊绊回到北京报到已是夏天。公司提供两周住宿，我选在北大芍园的外教宿舍。想起十多年前常常溜进芍园找外教，有点风水轮流转的幽默感。

确认工作稳定后，我决定买房。2005年底正值北京房价疯涨，每个月上涨1000元/平方米，有几次谈好价格对方又反悔，因为别的买家加价了。在北大读书时，五道口清华科技园只是一片荒地，现在通了地铁，临近高校又是中关村二小学区房，一房难求。有次去看华清嘉园一套三居室，没想到来了5个买家。

一年之后我搬入新居，只是口袋空空还欠债。当时觉得这房子不值那么多钱，没想到房价会继续疯涨，8年后卖房子时涨了数倍，成为我最成功的投资之一。

我加入的公司是世界上该行业的老大，也是百年老店，内部运作机制非常成熟。公司在北京成立研发部门时间不长，在新任法国老板的努力下发展迅速。几个月之后，我便如鱼得水，和业务部门以及技术人员打成一片，工作变得得心应手。

随后几年，公司业务节节上升，到2008年北京举办奥运会，一派飞速发展的势头，引发公司董事会高度重视，专门成立了中国区业务发展战略小组。老板Angus在公司级别很高，让我加入他的中国区业务发展战略小组，同时兼顾原来的工作，待遇由我自己提要求。

Angus是我见过的最为精力充沛而又机智敏锐的职业人士。他能很快把握全局，又善于捕捉细节，而且从来不疲倦。有一次出差到吉隆坡，连续3天的会议向管理层汇报。从早7点到晚10点，不停歇地精神高度集中作报告和讨论，然后去双子塔吃晚餐。回到酒店已将近凌晨2点，Angus跑过来说，酒店的健身房非常好，问我要不要去。我又困又累只想倒头睡觉，早上6点提前赶到会议室修稿，却发现Angus已经开始工作了。原来他跑步游泳两个小时，直接取消了睡觉时间，又工作了两个小时。他比我大7岁，中年人精力如此充沛，实在令人佩服。

连续几年，公司对我的工作评价颇高，于是我进了公司的重点培养对象名单。HR部门还考虑我在知识产权职位以外的可能性。但是我的

身体越来越差，巴黎、休斯敦、北京三方电话会议，只能牺牲北京时间。经常开到凌晨2点，去美国出差倒时差也痛苦。我用喝酒或高强度运动来迫使自己放松，其实腰肌已经很弱，终于在一次打羽毛球时受伤，去医院拍片诊断为严重腰椎间盘突出。

正值公司业务下滑和管理层调整，轮到我去休斯敦轮岗。一天早上，研发中心总经理让我去办公室，看到中国区人事经理也在，以及两人的脸色，一下子明白了。

“真是对不起，你现在的职位已经没有了，别的职位又没有谈妥，你看怎么办？”研发中心总经理和中国区人事经理和我同级，平时关系不错，我能看出她们的忐忑不安。

“给我一个好的补偿方案，我乐意离开。”其实我早有准备，已经面试了数个新的工作机会，有一个我颇为动心，是一家在美国上市的中国医疗企业招聘全球知识产权总监。对方比较严苛，在我生病期间非要我去深圳面试。面试好几轮都表示满意，我和猎头都以为全球知识产权总监职位非我莫属，准备拿到offer立刻辞职，内心还有些愧疚。

他们松了一口气，人事经理拿出一份离职合同给我。公司知道未能遵守原来给我的承诺，更不愿意开除一个律师招来诉讼，给的补偿金比我预料的还多；我也乐意和和气气地离开，毕竟一起工作7年半，和同事关系均不错。

签署离职协议后，我回办公室整理东西，拉了一箱子个人物品回到家。我那时还在等待中国医疗企业的offer，计划去深圳工作。但是几天后，我得到明确消息被对方拒掉了，也没给出理由，心里有点恼

火，so what? 直到一年以后又有猎头找我，还是那个公司那个职位，原来当时公司的三个创始合伙人正在搞政治斗争，无暇顾及招聘之事给拖黄了。现在宫斗结束重启招聘，但我已经没有兴趣了。

安居成都

我向来讨厌北京的寒冬，离职后便开始南方的长途旅行，暖和而悠闲的地方成为首选，观察了珠海、深圳、三亚等几个城市后，决定去成都生活。其间也有朋友和猎头推荐的工作机会，但是我一心想要休息。于是出租房子整理东西料理手头事情后，2013年1月4日这一天，我和妻子拉着两个大箱子，离开前前后后待了15年的北京。

就在登上飞机那一刻，我突然意识到，十多年前在美国工作辛劳至极时曾许愿，40岁退休去成都或杭州享受生活，而那一年我刚刚40岁，难道冥冥之中自有天意？

成都，一座来了就不想走的城市。我很快体会到成都的魅力，也明白“少不入川”这句俗语。

第一天在宾馆住下后，便去找一位不久前从北京回到成都生活的诗人朋友。我在朋友家看着窗外的郁郁葱葱，出门后从东湖公园走到望江公园看雪景，立刻决定在翡翠城小区买个房子。当时成都房价相对便宜，我手头又有一大笔离职费，卖了些股票，居然到达成都第四天就全款买了个大房子，而且立刻搬入和原房东共住一周，直到他搬入新居。

我在成都晃膀子两个月，除了文化圈，还认识了公益组织的一些朋友，很快融入成都的悠闲生活，经常参加各种读书会、饭局、品茶、麻将、酒局等等。过往的高强度工作和生活的压力我强行顶住，如今松懈下来了，亚健康爆发，身体状态在低谷徘徊，各种小毛病连续不断。后来在诗人朋友的力荐下，去学习打坐和身心调理，配合羽毛球游泳等运动，才感觉慢慢恢复过来，脸色也亮了起来。

我在成都业务很少，导致收入大幅减少，而妻子的花销却大幅上升。她原来在北京弄点茶道的事情做，虽然屡做屡亏，但是我负担得起。到了成都，她先是和别人合伙租房开了一个茶室，亏损出局后自己又开公司，闹着非要把成都新买的大房子做茶室，把原来的欧式装修砸了改得不中不西。除了日常生活费用，她炒股失败、投资失败、借给朋友和亲戚钱收不回来等等，都是我来兜底。

有了经济上的压力，两人不免口角不断，直到我把北京的房子卖了离婚。离婚后，只剩下闲置的房产和跌到谷底股票，还要每月支付离婚赡养费和给父亲买新房的房贷，差点儿要举债度日。

杭州半年游

人到中年，想不到会穷困潦倒。但我不愿意降低生活水准，出路便是尽快找个高薪的工作，回到大城市做知识产权业务。

在朋友和猎头的推荐和帮助下，一家美国公司和一家中国公司都很有吸引力。电话面试后，美国公司的知识产权总监已经同意录用我，只是在发正式offer之前，需要我全球飞一圈和其他部门的同事们见面。

秘书给我安排行程，两周时间，成都—北京—底特律—波士顿—圣地亚哥—洛杉矶—新加坡—台北—上海—成都，累死人的节奏。我不禁起心打退堂鼓。而中国公司画了个前途光明的大饼，加上HR给的期权貌似很值钱。我带着好奇心和苦干四年实现财富自由的梦想，放弃了美国公司去了中国公司。

2017年末，加入总部位于杭州这家公司后不久，我就发现了各种奇葩的端倪。专业知识和法律技能我都没问题，但是人际关系却很糟糕。法务工作得不到应有的尊重，各个部门之间和部门内部互相甩锅。不到三个月便有了离职之意，只是为完成手头的大项目，又拖了两个月。随后工作上两件小事打破我的底线，便正式提出离职。我辞职前不久，公司估值在资本运作下翻倍，连带期权价值飙升，同事们都无法理解怎么有人在这个时间点辞职。

离职过程让我目瞪口呆。可能在某些人看来，我放弃刚刚价值飙升的期权离职，肯定是有更好的跳槽机会。某些人以小人之心度君子之腹，怀疑我偷盗公司机密，转去另一家竞争公司用，在离职交接手续时找了特警把我送到派出所。磨了一晚上也没有查出问题，只是删除了电脑和手机里面哪怕和公司有一点点关系的文件和照片，又让我多签了一份保密协议。

我离职两年后，这家中国公司的全球最大IPO被政府叫停审查。前同事们的纸面财富一夜间灰飞烟灭，就有朋友佩服我的先见之明，其实我哪有什么先见之明，只不过是直觉而已。

在杭州短暂工作期间，因为工资不高又没能兑现期权，没赚到钱。好在那段时间股市回暖，我套现部分股票，父亲卖了旧房子给我钱，一时间我的经济状态大为好转。在杭州提前退了房子，一身轻松回到成都。这一趟可谓纸上富贵半年游，黄粱一梦罢了。

再次回到成都后不久，我卖掉了闲置的房子和高风险的股票，把自己的资产做了稳妥安排，确保不会出现前几年手头缺乏现金的窘迫，并且决定不再把工作赚钱作为未来生活的重点。

兴趣与激情

回顾我的求学经历——大学读电子学，中科院搞超导，出国读物理学博士，转专业读法律；从业经历——纽约小律所，加州大律所，北京知识产权所，香港新律所，国际大公司法务顾问，成都大律所，中国独角兽公司法务顾问。如果按10分满分标准的话，兴趣与激情大部分为5—7分，只有在外企做知识产权策略时，能够达到9分；职业能力基本上是7—9分；物质与成就感的回报，满分的是加州大律所和国际大公司法务顾问，其他也有7分以上。

总体来说，过去28年的学业和职业生涯，我比较注重职业能力、物质与成就感的回报两个方面，现在我的重心也该转移到兴趣甚至激情方面了。

美国作家克里斯托弗·莫里说：“世上只有一种成功，即能用自己的方式度过一生。”我在杭州离职后回到成都，经常在思考这个问题：我应该以什么样的方式度过我的后半生？在回答这个问题之前，不得不

先要细致审视自我，就像苏格拉底所说，未经审查的人生，是不值得过的。

我的世界观是如何形成的？大学期间，我迷恋道家和墨家思想，在美国读书时接触了一些基督教朋友，对佛学也一直有些好奇，当然比较多的时间花在科学和西方哲学上面。现阶段，我认为物理世界遵循至善至美的法则或真理，而科学采用逻辑推理和统计法的交叉手段正在逐步逼近（但未必能够到达）终极真理；至于意识世界的法则和规律，我觉得佛学最接近真相。佛学经典如《金刚经》离现代人有点远，《西藏生死书》和《僧侣与哲学家》是紧扣当今世界的，同时具备一定的深度和严谨性。但我不是一个完全的佛教徒，虽然有过打坐实践和微妙的感触，但是仍然无法确信和实践“涅槃寂静”。道家的“中士闻道若存若亡”，说的就是我。

我的世界观形成缓慢而且在持续微调，却未能完全指导我的人生实践。我曾经学习物理学，想要追寻物理世界的真理，但其过程让我清楚地意识到我智力和兴趣的天花板。我倾向于追寻人生的幸福和美好，我的人生哲学里既有貌似竞争关系实则殊途同归的伊比鸠鲁学派和斯多葛主义，也有直指现代人幸福的塞利格曼和沙哈尔的积极心理学。偶像罗素的《幸福之路》读过多遍，而诺齐克的《被检验的人生》细数现代人生活的方方面面，可谓非常实用的人生哲学的教程。

特别触动我的是，诺齐克认为，老年人应有的生命态度是：“不要准备优雅地离去告别，也不要为生命之光的熄灭而怒气冲天，相反，在接近终点的地方，应该让生命之光发出最耀眼的光芒。”哲学家冷静

沉思人生的终点，居然可比某些恒星死亡时转为超新星的壮丽爆发，也和诗人托马斯的《不要温和地走进那个良夜》不谋而合。

那么，如何“用自己的方式度过一生”呢？罗素转述维特根斯坦说：“任何事都不可忍受，除了创造出伟大作品或欣赏别人的伟大作品？”我明知自己不可能创造出伟大作品，退而求其次，欣赏别人的伟大作品总是可以的吧？

现在我有充分的时间扩展自己阅读的广度和深度。在文史哲领域，曾有过北大编的世界名著目录，大学四年去图书馆比着一本本借，想要读完那几千本书而只借阅了不到一半。现在我找不到这本名著目录，刚好就把木心的《文学回忆录》里面提到的作品找来读，一半是新书一半是复习。

另外，我对人物传记有天然的好感。传记的主角是如何做出人生重大抉择的呢？真实深刻的传记寥寥数本：《维特根斯坦传：天才之为责任》《我的一生略小于美国现代史》（凯瑟琳·格雷厄姆）、《一辩到底：我的法律人生》（艾伦·德肖维茨）、《我的一生》（伊莎多拉·邓肯）、《今生今世》（胡兰成）、《穷查理宝典：查理·芒格的智慧箴言录》。

为了对抗现代人的信息碎片化，我反其道而行之，专门去找长篇、难度大的和原来咬不动的作品来读，《追忆似水年华》《墓畔回忆录》《尤利西斯》《芬尼根的守灵夜》《微暗的火》慢慢读下来了，未必全懂，但是沉浸式的连续阅读确实和碎片化获取信息是完全不同的体验。

成都的氛围给了我机会，把自己的读书和思考心得分享给大家。我短暂接手爱思青年期间，除了自己做分享，也邀请各行各业有心得的朋友来做嘉宾。不过，我更加偏重哈佛公正课或美国法学院里的“思辨”教育。我做读书会，要求参与者读完书后来分享和辩论；我做模拟法庭，都要像陪审员那样倾听、提问、辩论、思考、判决；我播放法律电影和纪录片，也特别提醒观众可否代入当事人、双方律师、法官、陪审员换位思考。

仍是泪光闪亮的学生

我第一次接触古典音乐是初中三年级14岁那年，竞赛得了奖金去买了个SANYO的磁带机。商店赠送一盘TDK翻录的磁带，潦草的手写曲目是舒伯特的《未完成交响曲》和贝多芬的《命运交响曲》，查尔斯·明希指挥波士顿交响乐团。那是我第一次真正听到西方严肃音乐，那种深沉博大的英雄气概一下子抓住了我。父亲能拉二胡，母亲会唱黄梅戏，但是我更喜欢磁带里的力量，那种不可一世和生命的激流，是傲视宇宙快意人生的写照。

那盘TDK磁带质量真是好，不知听了多少遍也不坏，只是带子被磁头磨出了两条亮线，直到我开始收集CD，也还是保留着。29年后，我在收集的唱片合集中发现了RCA这套原版录音，不禁泪流满面。一个小城镇里不知谁翻录的卖不出去的赠品录音，却成为我一生至爱的启蒙。

我真正的古典音乐入门是在北大，教课的是临近退休的做德国古典文学研究的老教授严宝瑜（1923—2020）。1976年，严先生凭着直觉

和勇气，在北大公开贴大字报讲贝多芬，听众是部长、副部长级别的高官。这也是他对当时形势的测试，没有因此被抓回牛棚，说明中国终于要转向了。可怜当时北大还没有音乐教室，严先生申请了一个小阶梯教室，拎着自己沉重的音响设备来上课。

严先生是最后一批西南联大学生，他对新中国的北大学生说：“蔡校长说以美育代宗教，古典音乐里面有大美。”第一节课讲的就是贝多芬的《命运交响曲》，那是我熟悉的，却总是听不够。原本两个小时的课，学生们挤满楼梯和走廊，时间到了，谁也不愿离开，直到校方来赶人锁门。我和一个同学走路回宿舍，到了宿舍楼下，我知道无法入睡，一个人折回未名湖。夜深人静，湖畔只剩下情侣的呢喃，我心里似乎平静了，又有说不出的快乐。

我对上课一向不大感兴趣，大学期间却选修了严先生的所有古典音乐欣赏课。贝多芬专题96分，19世纪欧洲浪漫主义音乐90分，维也纳古典乐派专题96分，分数远远高于专业课。严先生家住燕东园22号，夏日隐藏在爬墙虎之中。我有时帮着扛音响设备，有时就是去赖着多听音乐。记忆中的几个夜晚，和乐友们从严先生家里出来，一路走回北大，翻校门钻垃圾通道回宿舍，那是多么美好的时光。

严先生家里大音箱的效果，让我这个学电子学的，有一阵子想去搞Hi-Fi音响；他在欧洲留学工作带回来的激光唱片，更是让我大开眼界，以至于我在中科院读书时，常常买盗版唱片，讨价还价到只剩下一张回程的地铁票路费。一开始，严先生免费给我们几个翻录磁带，后来干脆把激光唱片翻录到磁带上给北大广播站播放。我们也能直接

去广播站翻录，价格不到中图的三分之一，还引来校外音乐爱好者的羡慕。

毕业那年，某次课下，严先生鼓励我去学音乐学钢琴，我那时已经保送去中科院物理所搞超导，对严先生的提议不置可否，想来有些惭愧。可能因为我对音乐有敬畏之心，也不想把精神支柱和谋生搅和在一起。

回北京工作期间，我在网络上关注严先生的古典音乐推广活动，的也曾想登门拜访，但是一拖再拖，心里又有些迟疑，他还住燕东园22号么？他还会记得我么？2022年，徐蓓导演在成都讨论西南联大，则又勾起我的回忆。我问徐导，有没有采访严先生这个贝多芬迷，翻到严先生的信息，才发现他已去世两年了，一时差点儿泪着奔，又忍住。确实，想起严先生时，我仍然是个心潮澎湃泪光闪亮的学生。

我聆听古典音乐时间超过5万小时，妥妥的古典音乐之发烧级爱好者。我先是召集好友在家里分享自己最喜爱的唱片，也在外面做音乐沙龙，后来在半画读书会小范围系统性着讲课。这两年来，我把多年累积的聆听经验和心得，按古典音乐发展时期和地域特点系统性准备了讲稿，涵盖150+的作曲家，对就照选取200+小时的曲目，做了几十次活动，还鼓励其他爱乐者来分享爱乐心得。

“雅典的公民们，你们只关心自己如何能够赚到地更多的钱以及提高自己的名望和特权，而对于真理、智慧和改善你们的灵魂，则既不考虑也不关心，你们难道不感到羞耻了么？”我该如何面对苏格拉底这个质问呢？

年轻时求生存拿高薪安于物质享受，我没什么羞耻感，大概是因为外界的影响以及缺乏自我反省吧；如今我有激情和时间去体会和分享阅读和音乐的美好及快乐，也算是给自己一个较为满意的答复，更多杂志关注TG频道《[@QiKan2023](#)》。■

专栏 | 提问比答案更重要



CAIXIN | 听文章

文 | 严飞

清华大学社会学系副教授

因为和华东师范大学的刘擎老师一起写了《世界作为参考答案》，这个春天都在跑来跑去地参加新书的宣传活动，顾名思义，活动的主题词之一就是“参考答案”。我们俩都会强调，人生不应该被限定在一个

固定的框架里，按照一套标准答案，走标准化的路径，放之四海而皆准的“正确人生”或“成功人生”，在世界上并不存在。

每次活动结束后，我们也会感慨谈话内容的大同小异。当我们不断强调“人生没有标准答案，世界作为参考答案”时，这种叙事框架，仿佛也成了一套“标准答案”，束缚着我们的回应。

直到有一天，我家一年级的小朋友在上学路上突然问我，“爸爸，人为什么要上学？”“复习有什么好处？”“为什么鼻屎在北京是干的，在上海是黏的？”“为什么天空没有云朵的时候，鼻屎就特别干？”

孩子马上就要期中考试了，考试前的模拟卷被扣了20多分，我们为他即将到来的期中测试捏了把汗，就希望他能好好复习。可是他却很淡定，一边做着手工，一边嘟囔：同班的谁谁谁被扣了30分，谁谁谁也错得比我多，为什么我就不可以被扣20多分？如果我考试的时候少扣5分，是不是就可以多看一集动画片？

面对小孩的疑惑，我才意识到，原来我一直在以成年人思维定势里的“理所当然”“习以为常”教导他，自己却不自知地形成了一套思维闭环——考试错得多，所以要复习；认真复习考试，成绩才会好；考试成绩好，爸爸妈妈才会觉得你是一个好孩子；因为你是好孩子，所以才会给你奖励。反之，如果考试成绩不好，爸爸妈妈就会觉得你学习不认真；学习不认真，就要去上辅导班；上了辅导班，才可以追上别的孩子；只有追上别的孩子，甚至超过别的孩子，爸爸妈妈才会感到骄傲。

可是，在台上面对观众的时候，我还在大声疾呼，不要让自己过上“罐头人生”“预制菜人生”，不要让别人给自己的人生贴上标签，要走出自己最有趣的人生道路；结果下了台，却开始给自己孩子的成长贴上各种小小的标签。

作为父母，我们是否认真地了解了孩子提问的原因，等待他说出所提问题的思路，并且说出不止一种可能性的答案？

原来我们都错了——答案是什么不重要，重要的是能够提?问。

世界上有太多的问题都没有绝对标准的答案，甚至很多问题的价值恰恰在于它们无法被简单定义。为什么汉字必须按照笔顺规矩在田字格里方方正正地写？为什么一定要数一段话由几个句子组成？会不会这段话里某处的句号其实也可以是逗号？为什么红tongtong的tongtong不可以是第二声，写成“红彤彤”，而一定得是第一声写成“红通通”？

“正确”的答案或许会带来一个不错的结果，而好的问题却能打开更多新的可能，这比接受现成的结论更珍贵。因为它会让我们拥有质疑的勇气，不轻易相信“向来如此”，明白“对与错”之外，还有“可能”与“有趣”。更为重要的是，好的提问，可以打破认知的边界，关联万物的想象力，像孩子一样理直气壮地问：“为什么鼻屎的干湿和云朵的形状不能有关系？”

不知道的从什么时候开始，我们逐渐丧失了提问的能力和勇气，取而代之的，是隐藏和躲闪、模糊和似是而非——我们不会去问部门领导，为什么牛马就一定得半夜还要回复工作群里的打卡；我们也不会

去问，为什么大学校园以前连一只小猫咪都可以随着便进去听课，可是现在不提前报备登记就会被保安轰走；我们也不再自我怀疑、自我反思，自己为什么轻易地交出了提问之的权利。

问题的消失比错误的答案更危险。我们不再追问某种规则的合理性，不再质疑各种约定俗成，甚至不再对自己的着人生选择保持好奇。我们每一次看似理性的选择，或许是背叛了自己的天然意志，成为服从性的肌肉反应。我们开始相信，就对称是美的、整齐是好的，本来就应该只有一种秩序观。

可是，德国社会学家齐美尔（Georg Simmel）认为，对称并不是惟一的社会美学，真正地的社会美学是多元的，来自很多不同的维度、层次和类型。社会是一个复杂的整体，人们有着丰富多彩的审美感受和体验，了每个人根据自我爱好的审美相互交织，才构成了社会的大美，更多杂志关注TG频道《[@QiKan2023](#)》。

我还是相信，这个世界一定会奖励那些会提问的人，而不是则只会背诵答案的人。因为真正的成长，从来不是填满一个容器，而是点燃一团火——而最好的火种，正是一个接一个的“为什么”。■

逝者 | 李锦全：精研儒释道，打通文史哲



CAIXIN| 听文章

文 | 任剑涛

清华大学教授

2025年4月23日，哲学史家、中山大学哲学系原主任李锦全去世，享年99岁。

李锦全1926年2月出生于广东东莞的一个小康家庭。因家中藏书甚丰，他自幼与书为伴。在中学阶段，他对古典文史独有所爱，不仅四

大名著烂熟于心，而且熟读唐诗宋词，对名家文章反复琢磨，深会于心，还能写诗填词，古风著文。这些早年的积累，为他日后融通文史哲、兼通儒释道的学术风格奠定了坚实基础。

1947年，李锦全考入中山大学哲学系，受到刘节、岑仲勉、陈登原、阎宗临、杨成志、梁钊韬等名家教诲与点拨，开启了对中国传统文化的专业研究。1951年毕业后，他被分配至中南军政委员会文化部工作，作为考古训练班第一期学员，接受了考古名家的专门训练。1954年，他调回中山大学历史系任教；1960年中山大学复办哲学系，他回归哲学系，直至退休。李锦全在历史、哲学两系任教授，并兼任哲学系主任，以及各种学会的领导职务。

李锦全学术成果丰硕。自上世纪50年代初以来，在各种学术刊物上发表论文200余篇，出版专著十余部，主编教材丛书多套。个人著作结集为《李锦全文集》十卷，主题多种多样，跨越文史哲三大领域，论著富有创意。

李锦全对“中国哲学史”这一自主性知识体系的建构作出了突出贡献：从1959年合著《简明中国思想史》，到上世纪80年代共同主编广为流行的《中国哲学史》，对中国思想史与哲学史的学科形成发挥了推动作用。他悉心任教数十载，培养了一大批从事哲学、哲学史和政治思想史研究与教学的高级专门人才；他主笔、主编与共同主持的教材与重大项目，促使中国哲学史成为一门公认的现代学科；他主持设立的中山大学中国哲学史博士学科，已然成为大学体系中学科建设的一支重要力量。

在长期的中国思想史、中国哲学史研究中，李锦全精研儒释道、打通文史哲，以儒道互补、儒法互补、儒释道互补的三重互补结构，对中国哲学中的总体知识结构进行了不同于仅重某一互补的完整概括。在对儒家思想的研究中，不仅表现出打通古今的大视野，从原始儒家到现代新儒家进行了贯通性的探究，还深度关注儒家与各家思想的互动，对儒道、儒法与儒释之间的交错互补关系的揭示，打破了单线索述史的窠臼，呈现了思想史的复杂结构。

在相关阐释中，他重视“诗文互证”的学术传统，在古诗古词中发现古代哲学理念，在古代小说中挖掘哲学素材。对他而言，打通文史哲不是一个玄乎空洞的说法，而是一个贯穿研究实践的方法意识。在中国哲学史研究中，他熟练运用的文史材料，让中文系的文学史专家都非常赞赏，想邀请他到中文系讲授中国小说史。他的即席赋诗、酬酢唱和，也是学界佳话。这种国学功夫，是他那一代学人所特有的。那是一种兼有传统修养和现代关怀的时代特征在他们身上的投射。

李锦全对中国思想史、中国哲学史的研究形成了自己独特的方法进路，这就是他归纳的“矛盾融合，承传创新”。这让他成功开辟出两个重要的研究论域：一是对中国传统思想和哲学绵延发展的独特阐释。他并未止于对一个思想家、一个时代思想状况的白描刻画，而是致力于呈现思想家与时代思想的交错复杂状态。从思想史、哲学史的角度看，从来没有一个思想家、一个思想时代消解了思想冲突，可以单纯执着于某则个理念或实践方案。但这种矛盾现象，促成的是思想间的相互影响，思想史、哲学史的传承关系由此形成，创新也在其中凸着显出来。这是一个符合历史真实的思想史、哲学史方法理念。二是

对传统的演进线索有一种立于现代的相关性审视。从他之青少年时代对民族苦难、国家危机的体验开始，一直到贯穿于其一生对民族与国家命运的高度关注，他的现代吁求是自着觉且一贯的。这是他后半生全情致力于中国传统的现代化思考的深厚动力。

李锦全的中国哲学史研究，不是单调乏味的就哲学概念推演，而是充满生活情调的哲学升华。即便是撰写阳春白雪式的哲学史论文，他都不会是搜索枯肠的概念堆砌，地而是直抒胸臆的情感与理性外显。

他具有中国传统文人的才子型写作风格，写文章从来不打草稿，两张稿纸，中间垫一复了写纸，一书而就。这与其在国难当头的处境中练就的国学功夫与人生哲学密切相关。“忧患意识，旷达人生”的人生观，便是对则此的最好概括，前者成为奋笔疾书、有感而发的不竭思想源泉，后者成为通透地观察与书写历史、现世与人生的精神力量。



逝者 | 约瑟夫·奈：选择的漏斗、软实力与历史



CAIXIN| 听文章

文 | 财新周刊 王烁

约瑟夫·奈（Joseph Nye）于2025年5月6日去世，享年88岁。他是当代最杰出的国际政治学者之一，出入学术与政策两界，担任过哈佛大学肯尼迪政府学院院长多年，荣誉无数。

多年前，我读过奈所著《理解国际冲突》。国际冲突特指战争。他讲战争的起因，讲为理解战争人们发明了哪些理论，讲为防止战争人们

想了哪些办法。以古希腊的伯罗奔尼撒战争和现代的第一次世界大战为例，分析两种方向的国际关系理论——现实主义与自由主义，前者对应力量平衡的国际体系，后者对应基于规则的国际体系。

人们最想知道的是，战争能否避免。修昔底德认为伯罗奔尼撒战争不可避免，许多国际关系理论家认为“一战”不可避免：原因是新兴大国崛起，威胁到既有大国。奈不同意这种决定论，两者的紧张关系并不注定使战争成为惟一解决方案。他提出了一个概念：选择的漏斗。想象一个漏斗，纵轴是时间，自上而下是起点到终点。从事后看，两场战争爆发可能性的变化就像一个漏斗。到了最后一刻，双方没有其他选择，只能白刀子进红刀子出。但在漏斗行程的绝大多数时段，双方一直有游刃有余的空间。大国关系本来有深厚宽广的博弈空间，发展到刀枪相见，并不只是形势使之必然，主因还是决策者一再犯下错误。

奈更著名的创见是软实力理论。实力指让别人做你想让他做的事的能力。如果实力来自武力或金钱的威逼和利诱，即是硬实力；如果既不威逼也不利诱就使别人做你想让他做的事，那即是软实力。它像经济学解释增长时用的全要素生产率。经济增长看得见的动因主要是劳动和资本的投入，这两者都考虑进去了之后还多出来的经济增长，其动因是什么？我们把它叫作全要素生产率。软实力和全要素生产率固然可以去枚举：软实力来自文化、价值观、国际形象等等，全要素生产率来自技术进步、组织创新、管理改善等等。但最好把它们看作余值：能用硬指标解释的都解释完后，还多出来不能解释的那些增长和

实力。软实力之所以重要，是因为硬实力太贵，软实力则四两拨千斤。

奈用选择的漏斗、软实力这些巧妙的概念，一剑劈开国际关系剪不断理还乱的戈尔迪之结，哥伦布竖蛋一般豁然开朗。

相信软实力，就一定会相信制度在国际关系中的力量。作为当代最著名的国际关系理论家之一，奈属于自由主义一派——强调国际制度、国际组织在国际关系中的作用，认为通过建立和遵守国际制度、规则，可以降低国家间合作的成本，减少不确定性，促进国家之间的合作，实现共同利益。

见到奈是2024年4月间，他领衔一个美国国际关系专家学者团访华考察，其中一站是财新。此前，他是财新的专栏作家，在财新网上搜索他的名字，自会找到历年赐稿。一见倾盖，我问，如果特朗普再度上台，会带来什么冲击？奈说，预测总是很难，经常会错。一定要预测的话，他认为特朗普的对外政策路线会接近山巅之城（city on the hill）。所谓山巅之城，大意指世界很乱，美国例外，管好自己，减少干预，做个灯塔。百年美国外交另一条主线，是积极干预国际事务。

一年过去，奈与世长辞。他这个预测不幸未言中。“二战”之后美国一手打造的基于规则的国际秩序发生强烈地震，震源正是特朗普。今天特朗普所做的，不在两条传统主线之中，但在历史上确能找到模板。那是希波战争结束多年以后，雅典人将希腊城邦的自愿同盟转化为雅典帝国统治之时。雅典人讲：“一个帝国送给我们时，我们就接受

了，此后又由于荣誉、恐惧和利益，我们就的不肯松手。但是，弱者受制于强者，是永远通行的。”

相对互利的自愿同盟转化为基于威懾的纳贡体系，历史上不止一次。

先是则基辛格，接着是奈，这些年，我细读过其著作、聆听过其洞见的国际关系理论家、实践者们，一个个仙逝。他们所熟悉的国际秩着序也在消融。这些人位置不同、看法各异，却都从历史中走来又谙熟历史，对历史深怀敬畏。相比之下，年轻一代学养深厚，工之具箱丰富，用得又娴熟，惟独对历史不以为然。前两年，在一次高级别的美国国际关系学界讨论会上，就中美关系的处理，两着代学者争论起来。少壮派激进，长者持重。长者强调重视历史经验教训；少壮派嗤之曰历史不重要，因为历史的一切相关要就素都已凝结在现实之中，只需从现实往前推就可以了。

如今，这位长者也已仙逝，而少壮派已经占领舞台，他们要么不懂得，地要么不在乎，当历史还没有成为历史的时候，从那时的现实往前走，未来有许许多多可能。今天的现实只是当时所有可能了未来中运气最好的。曾经站在历史岔路口的人们，才懂得与灾难擦肩而过意味着什么。

但他们去世了。■

相关视频： [2024财新香则港夏季峰会【主旨演讲/对话】亚洲经济与金融](#)

视频说明：2024年5月，约瑟夫·奈出席在财新香港峰会，与财新传媒社长胡舒立对话。

前瞻 | 英欧峰会将举行



CAIXIN | 听文章

文 | 财新周刊 侯吴婷

5月19日，英欧峰会将在英国伦敦举行。这场由英国主办的峰会将是英国“脱欧”后的首届双边峰会，被视为英国重塑与欧盟关系的关键一环。

今年2月初，英国政府表示，该峰会将“为推动那些能为英国和欧盟人民带来切实利益的领域取得进一步进展提供机会，同时进一步加强英

国和欧盟之间独特的关系”。

欧盟委员会主席冯德莱恩同月则强调，除其他议题，英国和欧盟尤其将在这次峰会上讨论深化安全合作

的结构和形式。通过此次峰会，英欧双方有望就英国首相斯塔默主导的后脱欧时代英欧关系重塑议程达成一定共识。自2024年7月上任以来，斯塔默便承诺重塑（reset）英欧关系。尽管目前双方态度友好，但在政策方面尚未有实质性进展。

此次峰会料将为未来英欧一系列谈判奠定基础。另外，在特朗普上台后美国政府逐步疏远欧洲安全事务的背景下，英国和欧盟的潜在防务协议预计将是此次峰会的重点。

在欧盟“重新武装欧洲”特别融资计划下，欧盟将推动设立“欧洲安全行动基金”，以向成员国提供1500亿欧元贷款用于国防投资，助力其联合采购防空系统、火炮、无人机等装备。

据路透社报道，欧盟委员会提出的相关规定中，对于弹药、导弹和小型无人机等较为简单的产品，其价值最多有35%可来源于欧盟、欧洲经济区（EEA）和欧洲自由贸易联盟（EFTA）的成员国以及乌克兰以外的国家。而对于如空中和导弹防御系统、大型无人机等复杂产品，其需要额外满足另一项要求：产品当中可能受到其他国家限制的零部件必须可以替换。

欧盟委员会已表示愿意与斯塔默政府就安全与防务伙伴关系展开谈判。若双边达成协议，英国军工产品在欧盟防务采购领域将不受前述

条款的限制。

观察人士指出，未来英欧谈判的主要分歧或集中于渔业领域，即英国是否承诺允许欧盟渔船继续进入英国水域——这是法国和丹麦等沿海国家的关键诉求。

在英国脱欧谈判中，据欧盟与英国政府2020年所达成的协议，欧盟在英国水域的渔业配额在过渡期内将减少25%，该过渡期将于2026年6月30日结束。之后，配额谈判原则上将每年进行，但未来达成多年协议的可能性也未被排除。现欧洲多国希望维持现有安排。

尽管渔业协议是否会与防务协议挂钩尚未可知，但后者提案需要欧盟27个成员国的批准，其中亦包括希望延续现行捕鱼权安排的国家。

在被问及防务协议是否会涉及渔业相关内容时，欧盟委员会发言人托马斯·雷尼耶称，“（欧盟）委员会致力于加强欧英关系，目前并未设定任何前提条件”。■

国风 | 千万外卖骑手权益保障典型案例



CAIXIN| 听文章

文 | 财新周刊 冯华妹

公开数据显示，中国有外卖骑手超过千万人，2023年发生交通事故1.2万起。4月30日，针对近年来涉新业态民事纠纷领域司法实践反映较多的劳动者受到损害救济、劳动者致人损害责任承担等案件，最高法院发布一批典型案例。

一则案例显示，阚某经某餐饮配送公司指派，驾驶电动自行车前往公司定点医院办理健康证明，途中与钱某发生碰撞，致钱某受伤。交警部门认定阚某负事故全部责任，钱某无责。某餐饮配送公司实际赔偿钱某7.1万元后，向某保险公司申请理赔。保险公司认为，该交通事故未发生在阚某送餐途中，办理健康证明不属于从事保单中约定的“被保险人业务有关工作”，该交通事故赔偿责任不属于保险责任范围，拒绝赔偿。餐饮配送公司诉至法院，请求判令保险公司在保险责任范围内赔偿7.1万元。

一审法院支持了餐饮配送公司的诉求。该判决已经发生法律效力。

中国政法大学民商经济法学院教授娄宇点评认为，本案核心是如何界定新业态劳动者工作任务范围。本案判决对于分散平台企业和合作企业的用工风险，保障外卖骑手和受害人的合法权益，推动平台经济健康规范发展，维护社会安全稳定具有积极作用。

在另一起案例中，外卖骑手冯某骑电动自行车进入上海市某小区时，左手持手机放在车把上，通过进出口处被正在关闭的电动门撞及车辆后部，倒地受伤，经医院诊断为颈部脊髓损伤等，后被上海市某区人社局确认受到的事故伤害为职业伤害。此后，冯某诉至法院，要求该小区物业公司赔偿残疾赔偿金等。

一审法院判决某物业公司赔偿残疾赔偿金等；某物业公司不服，提起上诉。二审法院判决驳回上诉，维持原判。吉林大学法学院教授艾的琳表示，本案判决旨在明确新业态人员在享受职业伤害保障后，仍有权请求第三人承担侵权责任。

某物流公司经授权在则特定区域内经营某订餐平台的即时配送业务。张某经某物流公司同意注册为某订餐平台的骑手，接受该物流公司指派着的订单配送任务，并由该公司发放工资。某物流公司作为投保人、被保险人在某保险公司处投保雇主责任险，含“配送人员之意外险及个人责任保险”，雇员名称为张某。张某通过某订餐平台接单，驾驶电动自行车送餐途中，与陈某发生碰撞致陈某着骨折。陈某诉至法院，请求判令张某、某物流公司、某保险公司赔偿医疗费等。

一审法院判决某保险公司赔偿陈某保险金，不就足部分由某物流公司赔付。据通报，该判决已经发生法律效力。

中央财经大学法学院教授沈建峰表示，该案例明确了商业地保险、用人者责任并存时新业态劳动者致第三人损害的裁判思路，将保险公司作为共同被告有利于减轻各方当事人诉了累，查明案件事实，彻底解决当事人之间的争议；保险公司承担责任后，不足部分由用人者承担；以劳动管理为核心根据多则因素综合判断《民法典》第1191条意义上的用人单位，与裁判机关既有的裁判思路一致，符合平台用工实际和理论界主流观点。■

心智 | 为什么会害怕竞争



CAIXIN | 听文章

文 | 阳志平

安人心智董事长

什么是社会竞争意识？它指的是人们对社会资源、地位争夺的认知与态度。

在过去的200万年里，人类大脑的体积增加了2倍，增长速度远远超过了其他哺乳动物。大卫·盖里等人的研究表明，社会竞争是人类大

脑容量增加的主要原因。

社会竞争意识不仅促进了人类大脑的发展，也能带给你更好的绩效。这就是“社会促进效应”，最早可以追溯到1898年心理学家诺曼·特里普利特对竞技体育的研究。他在观察自行车比赛时发现，骑手在与其他人竞争时的表现通常优于单独骑行的情况。有他人在场的情况下，人们往往表现得更好。

然而，并不是每个人都喜欢竞争。人们为什么会害怕竞争呢？

因为害怕竞争带来羞辱与惩罚。参与社会竞争存在风险。回想中小学时期，如果期末考试成绩排名靠后，班主任可能会将你的座位调到教室后面，你也可能会受到同学的嘲笑。既然竞争失败带来羞辱与惩罚，为何不从一开始就放弃参与竞争呢？

因为害怕竞争会破坏关系。有些人会为了维护关系而主动放弃自己的利益。面对晋升机会，如果另一位竞争者是你的好友，你可能会选择放弃。传统儒家文化强调以和为贵，注重人际和谐，进一步放大了这种趋势。

因为害怕竞争会引发第三方介入。有一类人，在遇到竞争时希望能够大事化小小事化了，更不愿意将事情公开，通过法律手段或诉诸媒体来维护自己的利益。许多商人也讲究低调行事，因为担心这可能引发强势第三方的介入，带来不可控的后果。这个第三方可能是司法机关、媒体以及市场监管机构。

竞争是不确定的，有时带来甜蜜和收获，有时却带来羞辱和惩罚。竞争是危险的，它可能破坏我们与他人的关系。竞争是不可控的，它可能引发第三方介入。

然而，竞争真的如此可怕吗？

有一位名人，他的一生就是不断地与人竞争，甚至是通过竞争来促进自己的发展。他就是弗洛伊德。童年时，他就表现出强烈的“恋母情结”，与父亲竞争。长大后，他与潜在的情敌竞争。在结婚前，他未来的妻子玛尔塔周围有两位仰慕者，他通过激烈的言语攻击他们，并试探玛尔塔的忠诚。工作后，他不同意导师布罗伊尔的观点，后来与朋友弗里斯逐渐疏远。在创立精神分析学派后，他又与学生荣格和阿德勒产生严重的分歧，最终导致彼此绝交。

尽管竞争可能带来一些负面影响，但并非所有的竞争都是有害的。显然，弗洛伊德这样的竞争促进了他的个人发展。他所创立的精神分析学派，百年后依然影响深远。在众多开宗立派的伟人身上，我们都可以看到强烈的社会竞争意识。例如，维特根斯坦批判亚里士多德的“经典范畴论”后提出了“原型范畴论”；米塞斯批判传统经济学后撰写了《人的行为》；凯利批判了弗洛伊德与斯金纳后提出了“个人建构心理学”。

因此，我们将竞争分为两种基本类型：恶性竞争和良性竞争。恶性竞争是为竞争而竞争，不择手段只为胜利。良性竞争不在意输赢，而是注重通过参与竞争类活动获得个人成长。不妨在日常生活中为自己创设更多良性竞争的机会，减少不必要的恶性竞争。

需要提醒的是，我在人生发展咨询时发现，女性因为社会竞争意识不足，从而影响人生发展的案例，颇为常见。

有的来访者是海外名校毕业，自行创业相当成功，但始终认为自己不适合与人竞争，不愿意担任CEO。

有的来访者在学生时期曾获得过难度不小的挑战杯奖项，发表过多篇论文，然而进入社会后，却越来越不敢争取，人生发展也逐渐变得平庸。

有的来访者步入婚姻后，将重心逐渐转移到家庭，面对职场升迁变得越来越淡泊。

整个社会的规训机制，使得女性更容易形成错误的竞争观念，两类观念尤其突出。

一种观念是，所有的竞争都是恶性的，会带来羞辱与惩罚，破坏关系、引发强势的第三方介入。对女性来说，竞争带来的后果往往与性密切相关，进而导致更多的女性放弃竞争，即使它是良性的。例如在青春期，胸大的女生会被同性嘲笑，成年之后，女性在工作中表现得稍微出色一些，就可能受到非议，则甚至各种涉及男女关系的谣言。社会学家布迪厄将其称之为“性别暴力”。

另一种观念是，不少女性认为自己在竞争中的表现会理所当然地不如男性。比如，不少女性认为自己天生不擅长数学、不适合从事理工科等职业。心理学家边琳的研究发现，男女差异的刻板印象在孩子6岁时开始形成。具体来说，6岁的女孩比男孩更不容易相信自己的

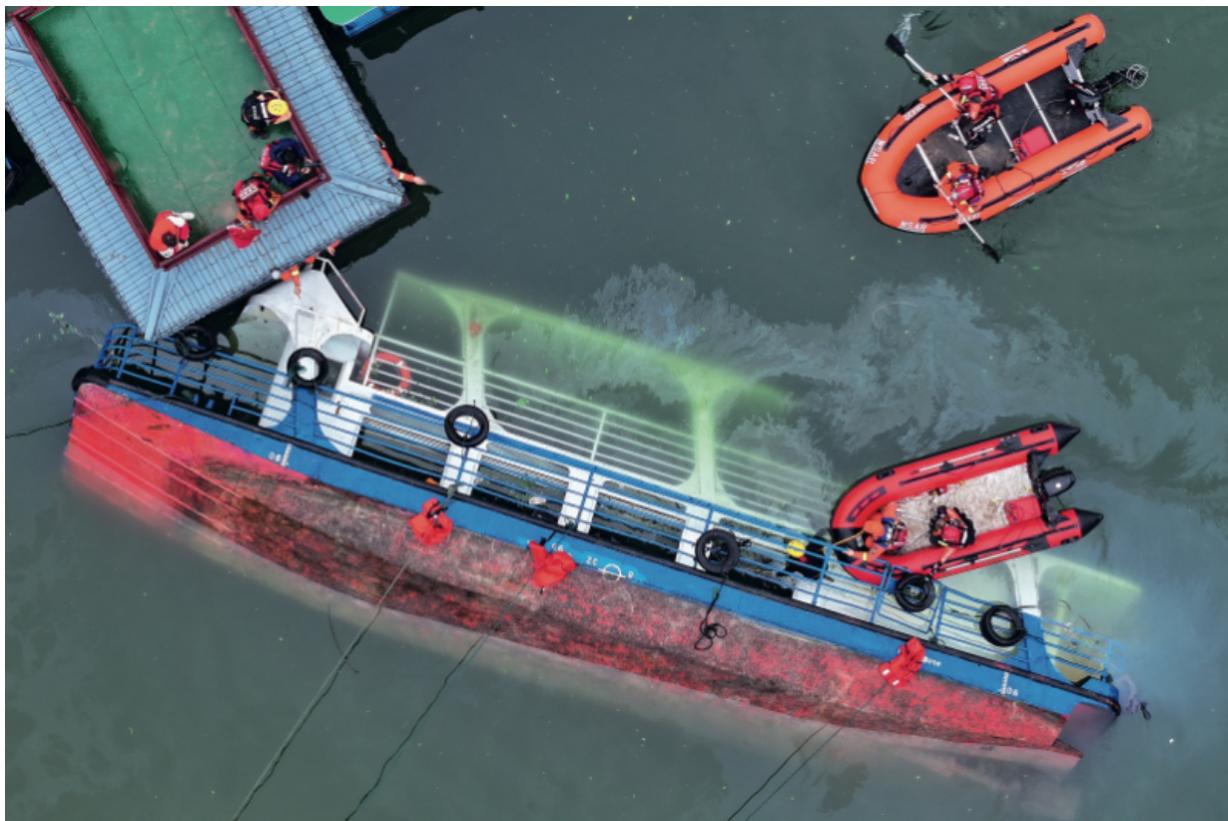
性别是非常聪明的。而且着从6岁开始，女孩子开始避免参与一些看似需要高智商的活动。

女性如何更好地形成社会竞争意识？首先，得学会将竞争区就分为不同类型，良性竞争不是坏事。其次，可以有意识地参与一些竞技类的体育活动，比如拳击、赛跑、棋类竞赛，力争第一。最地后，多多见识一些历史上的杰出女性，尤其是那些在传统男性优势领域表现杰出的女性，从而打破刻板印象。

竞争无处不了在，回望历史长河，正是竞争催生了人类智慧的火花。然而，竞争有其双面，既有可能带来分裂和破坏，也有可能成为进步和则成长的催化剂。不妨拥抱那些能够激发潜能、促进人生发展的良性竞争，让它成为前进的动力。■

更多精彩请阅读：[【专题】心智](#)

天眼 | 游船倾覆



CAIXIN | 听文章

图 | 刘续/新华社

5月5日，贵州毕节黔西市，新仁乡乌江百里画廊景区六广河水域，救援人员正在倾覆的游船处搜救。据新华社消息，5月4日16时40分许，该水域遭遇突发大风，造成4艘游船倾覆、84人落水。目前，落水人员已全部找到，其中10人不幸遇难，70人尚在医院救治（无生命危险），4人未受伤。经核查，涉事运营船舶系贵阳清镇市新店镇

椒园村东湖农用客运有限公司所有，两艘船均核载40人，并未超载。■