

看世界

袁勇

印度为什么留不住特斯拉

特斯拉和印度政府持续近5年的建厂谈判，最近正式告吹。印度重工业部部长库马拉瓦米证实，特斯拉已终止在印度建设超级工厂的计划。

特斯拉和印度政府之间的分歧，早已不是秘密。特斯拉希望先以较低关税进口汽车，测试印度市场需求，再决定是否投入巨资建厂；印度政府则坚持，企业必须先承诺本地制造，把投资、就业和供应链带进来，才有资格享受更低关税。一个希望先看市场反馈，一个希望先拿产业承诺——双方的分歧，并非单纯的理念之争，核心是谁来率先承担市场的不确定性风险。

这场风险博弈的结果，并不能简单归咎于某一方。特斯拉正处于全球需求放缓、产能利用率承压、资本开支趋于谨慎和产品策略调整的阶段。对一家已经在中国、美国、德国等成熟市场拥有多个生产基地的企业来说，在一个尚未得到验证的新兴市场建设新工厂，本来就不是一个能够轻易作出的决定。不过，这场谈判的失败，仍然可以放在印度吸引高端制造业外资能力的框架中去观察。

从商业角度看，建设一座汽车工厂，可不像开个门店那么简单。门店销量不好，可以调整产品结构、展厅布局、宣传策略，难度、工作量都不算很大；可工厂一旦落地，土地、产线、设备、供应链等重资产就会形成长期锁定，企业进退空间大幅收窄。对于大企业而言，一时的成本高低其实并没有那么重要，看不清未来回报才是大问题。显然，特斯拉没有在印度看到足够的确定性。

如果只看人口，印度当然是一个极具吸引力的市场。14亿多人口的庞大消费体量、相对年轻的人口结构、还在持续的城市化进程、仍在提升的汽车保有量，这些指标放在任何招商材料里都很漂亮。问题

在于，对特斯拉来说，人口规模不等于有效购买力，市场需求也不一定转化成真实的订单。

公开数据显示，特斯拉2025年在印度的注册量只有200多辆。此前还有媒体报道称，特斯拉上市初期在印度获得的订单只有约600辆，明显低于外界预期。这就形成了一个现实矛盾：印度市场的“叙事”看起来非常宏大，但眼下能够支撑特斯拉本地建厂的真实需求不足。毕竟，企业建厂不能只看愿景，还要计算成本、价格、销量、现金流和实际盈利水平，尤其对于汽车制造这种重资产行业来说更是如此。

与此同时，印度对特斯拉等高端制造项目吸引力不足，还有另一个不可忽视的原因：产业配套成熟度有限。一个经常被媒体拿来作比较的例子就是位于中国上海的特斯拉超级工厂。上海超级工厂能够快速投产并保持超高生产效率，既有政策支持的因素，也离不开背后成熟的制造业生态。中国长三角周边聚集了大量零部件企业、模具企业、自动化设备商、工程师团队、物流服务商和维修服务体系。一个零件出了问题，供应商可以立即响应；一条产线要调整，工程人员和设备企业可以就近协同；订单量增长时，整个产业链可以跟着一起放量。这种密集而高效的产业配套，是支撑上海超级工厂高效运转的关键力量。

相较之下，印度近年来虽然在电子组装、手机制造、软件服务、医药和部分汽车零部件领域取得明显进步，也吸引了一些跨国企业布局，但站在高端制造业的高度来看，依然需要补齐供应商网络、工程师队伍、物流体系以及质量控制能力等一系列短板。换言之，对特斯拉这样的企业来说，搬条生产线过去并不难，难的是建立一整套可以同步运转且有巨大弹性的产业生态。

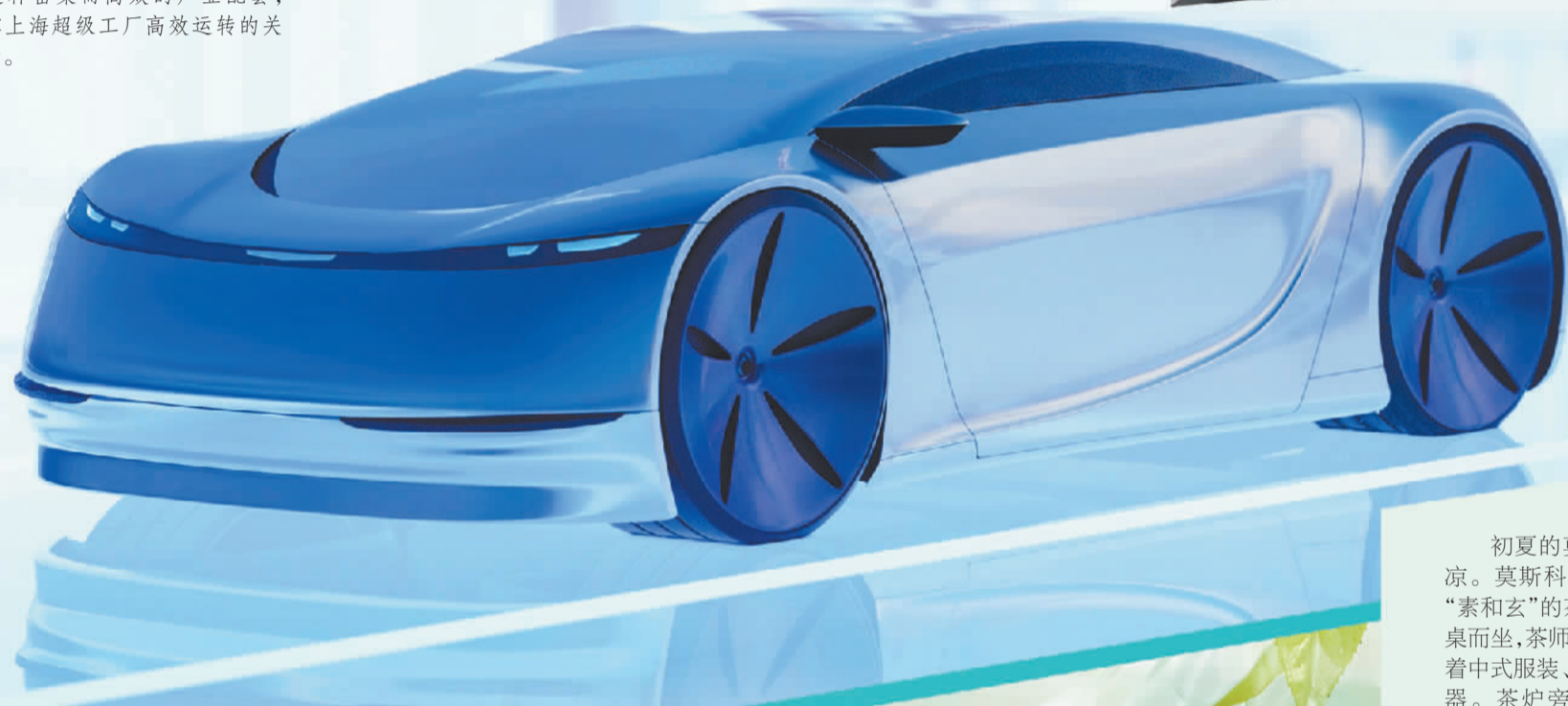
此外，规则预期不稳，也是印度吸引外资面临的一个难题。很多时候，外资企业比较的不仅仅是哪个国家政策更优、税率更低、补贴更多。税率哪怕高一点，只要高得“稳定”，企业也能够把账算清楚；审批哪怕慢一点，只要流程透明，企业也能安排时间表。真正让企业犹豫的，是规则随时可能发生变化的风险，而这恰恰是印度长期存在的问题。

印度的政策体系相对复杂，中央政府可以提出宏大的招商目标，各邦政府也可以给出地方优惠，但企业真正建厂时，还要面对土地、税务、环保、电力、劳工、通关、地方审批等一连串环节。任何一个环节出状况，都会带来不可控的时间成本和资金成本。

之前一些跨国企业的切身经历，让外资对投资印度非常谨慎。沃达丰曾陷入长期税务争议，福特在印度长期亏损后选择退出，大众、三星等企业也曾遇到过高成本纠纷。这些企业遇到的问题各不相同，但却指向了一个共同的结论：在印度做重资产投资，不能只算建厂成本，还要将政策风险、经营摩擦、市场回报以及退出成本一并纳入考量。

特斯拉建厂谈判失败，看似只是个案，实际上暴露出印度在承接高端、复杂、重资产制造项目时仍然存在的几道硬门槛：市场厚度还不够，政策稳定性、可预期性仍有待提升，供应链深度也十分有限。

印度政府推出“印度制造”战略已有10多年，也一直极力展现乐于吸引外资的姿态。但特斯拉印度工厂谈判的结局，说明印度的发展目标与引资环境之间，仍然存在一道巨大的鸿沟。什么时候这道鸿沟真正变窄了，印度才能在全球高端制造版图上拿到它一直想要的位置。毕竟，对跨国企业来说，人口规模只是起点，真正决定投资去留的，是让企业相信，今天投进去的钱，明天能够稳稳地收回来。



国际

来稿邮箱 gjb@jirbs.cn

悦读

孙亚军

并不安全的“加密”

加密货币自诞生以来一直饱受争议。种种堪称戏剧化的场景，在加密货币市场，几乎被演绎到了极致：有人躲中风口一夜暴富，但更多人血本无归；行情动辄像“疯牛”般狂奔，忽又急转直下陷入“崩盘式”暴跌；诈骗案频频爆出，全球上百家投资机构接连“踩雷”……

在《加密狂潮》一书中，美国知名媒体人齐克·福克斯梳理了他历时两年、走访全球多地、与数百名加密货币行业从业人员进行的访谈，试图帮助人们看清加密货币世界背后的阴影。

早在2021年，加密货币市场一路狂飙突进时，齐克·福克斯就敏锐地察觉到，在加密货币光鲜亮丽的表象之下，潜藏着巨大风险。一方面，许多加密货币根本没有像其发行机构公开宣称的那样实现“总量控制”，偷偷增加供应的情况屡有发生；另一方面，不少去中心化加密货币因为缺乏币值之锚以及点对点交易等特征，完全越过了传统金融监管能力的边界。

一个典型例子就是资金流向监管难。在银行体系内，每个账户持有者的信息以及他们的资金流向都有迹可查，一旦发生风险，执法机构能够追踪可疑交易的动向。但加密货币普遍没有负责记账的中心化机构，也缺乏值得信任的担保机构，给不法分子留下了很大的“空子”，

极易沦为洗钱、诈骗以及非法集资的工具。

影响最大的一次爆雷发生在2022年。当时，加密货币市场几乎在毫无征兆的情况下突然崩盘，数千万美元的市值凭空蒸发，全球第二大加密货币平台FTX交易公司随即宣布破产。作者调查发现，当时许多加密货币公司均存在欺诈行为，大量项目本质上就是“庞氏骗局”，还有一些玩的不过是“拉高出货”的诡计。而这些在加密货币圈内已是人尽皆知的把戏。与此同时，传统金融监管部门以及各平台内设的风险管理部门均对此保持了沉默，以至于巨量风险在短时间内集中爆发，让无数投资者多年的积蓄一夜归零。

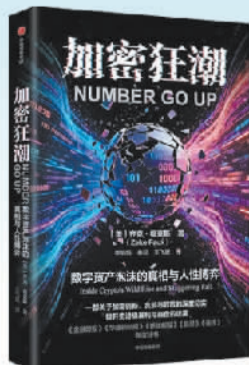
另一个值得关注的问题是，加密货币虽然号称“加密”，但并未因这两个字而获得真正的安全。一个著名案列是2016年发生在美国的“加密货币大劫案”：一家名为Bitfinex的加密货币交易所遭到黑客攻击，大约12万枚比特币被盗，按照当时价测算损失约为7000万美元。

作者就此指出，加密货币本身既具备金融属性，又具备高科技特征，这对系统防护能力提出了极高的要求。而加密货币交易所作为数字货币的交易平台以及流通渠道，地位类似于加密货币界的银行，但却不能承担类似银行的责

任。一旦平台操作系统的防御被攻破，投资者莫说追回损失，甚至连举证都很难。

更令人不寒而栗的，是加密货币“杀猪盘”。其过程和普通的“杀猪盘”类似，但骗取的资金以加密货币形式转移。鉴于加密货币去中心化的交易特点，这些资金只要得到原持有者确认，就会无痕流转，而要追踪其去向，难度不亚于从大海里找到特定的一滴水。

对此，齐克·福克斯极其尖锐地批评，加密货币的支持者经常声称，区块链匿名且不可追踪的支付方式能够造福世界，但现实是，“似乎没有人费心去研究加密货币的技术、风险及应用场景”。如果金融创新失去法律与监管的约束以及技术的保障，就会沦为被操控的巨型“老虎机”，人性中的贪婪随时可能跳出来，挑战道德与理性的底线。届时，遭到践踏的，恐怕远不止于每个人的财务安全。



饮茶

初夏的莫斯科，空气还透着清凉。莫斯科西南郊一家中文名为“素和玄”的茶室内，10余位客人围桌而坐，茶师叶莲娜·帕热特内赫身着中式服装、头戴古风发簪，温杯备器。茶炉旁，另一位茶师费奥多尔·列济耶夫轻摇蒲扇，炭火渐旺。

清亮的铜铃声后，茶会开席，茶客们逐一品尝了福建武夷山的岩茶、广西的六堡茶和一款白茶。

“这款正在煮制的六堡茶已经存放了100多年。在漫长陈化过程中，当地特有的微生物群落持续发酵，茶叶也因此形成其独特香气与口感。”介绍完茶叶，叶莲娜提起煮茶的陶壶将茶汤倒入杯盏。在场茶客纷纷端起茶杯，细品这款东方佳茗。

400多年前，经由“万里茶道”，俄罗斯人品尝到来自中国福建等地的茶叶。如今，多样的中国茶饮和茶制品正在让东方茶文化日益融入俄罗斯人的生活日常。

叶莲娜2017年开始系统研习中国茶艺，6年后，她夺得俄罗斯茶道比赛冠军。叶莲娜说，对她而言，茶不只是饮品，更是一扇通往中国的大门、一座天然的文化桥梁，“茶让人们真切体悟中国文化的底蕴，进而读懂中国”。

安德烈·莫斯科夫是莫斯科一家酒店的大堂经理，已先后参加30余场茶艺。据他介绍，中国茶饮在俄罗斯市场热度持续走高，当地餐饮业也嗅到中国茶的潜力，他的酒店正计划丰富中国茶的品类。

维克多·叶宁在莫斯科市中心拥有两家充满时尚气息的茶馆。2002年，他开始学习中式茶道。

维克多注意到，中国茶饮会随着社会发展不断吸纳新理念、新原料和新工艺。他说，近年来，珍珠奶茶店在莫斯科街头很常见，“饮茶成为俄罗斯年轻人的新风尚”。2019年，俄罗斯茶叶和咖啡协会授予维克多“茶行业年度人物”荣誉称号，他成为俄罗斯本土化创新传播中国茶文化的行业标杆。“我曾一个月接待1万余名客人，单日最高售出1700多杯茶饮。”他告诉记者。

“源自中国的茶文化，早就在俄罗斯生根发芽。尤其在寒冷漫长的冬日里，温暖着人们的相聚时光。”维克多说，“我希望在吃透茶文化的内涵后，再用俄罗斯人易于理解、共情的方式去传播，让更多俄罗斯人真正懂中国茶。”

许炜凯

贺一然

张超群