第一财经
YiMagazine
探 索 明 亮 的 商 业 世 界
2023 01 | RMB 48 | HKD 68

中国汽车行业重新洗牌
RESHAPE

疫情压力，消费低迷，乃至供应链动荡，
一切客观因素都没能阻挡新能源汽车市场的加速跑。
它正在用力冲撞汽车行业的现有格局和底层逻辑。

CN31-2163/F8
ISSN 1674-2168
01>

每天
2000条

全网分发
定制体系

第一财经客户端

第一财经
LIVE

第一财经
YICAI

专业创造价值

正在

第一财经
YICAI

究竟

新一线
THE RISING LAB

dt.财经

广告

第一财经研究院
RESEARCH

专业 创新 协作

第一财经日报
China Business News

YiCai GLOBAL

7x24
全球资讯
编辑部

CBNDATA

一财号

全年200场
财经场景直播

第一财经
YICAI.COM

新媒体
矩阵

互联网财经
视频主流CP

第一财经
YiMagazine

广告

读世界点纷繁的好奇。

第一财经
YiMagazine



带你探索明亮的商业世界

扫 | 码 | 购 | 买

第一财经
YICAI



2022失意大公司

有研究·商业评论

我们在中国内地市场和全球范围内各选出不同行业的5家公司，它们未必是境况最差的，也未必是负面新闻最多最出名的，但它们失意背后的原因，都有一定的代表性。

——记者 肖文杰



中小外贸企业主出海“救单”

有研究·外贸

每年赴海外参展、与新老客户面对面交流，是外贸企业最重要的获客方式。但疫情3年，这类企业大多困于国内，生意陷于被动。2022年，一些企业主想方设法出海救单，而市场已然发生巨大变化。

——编辑 王姗姗



一个数学家和他的“大问题”

特别报道·人物

数论，是专门研究整数的数学分支，被称为纯粹数学。其研究不考虑任何实用目的，更接近艺术和哲学。某种意义上，它是美丽又孤独的学科，它发现的规律是自然界的规律，其评判标准亦独立于人类社会。而张益唐的使命，就是数论。

——记者 陶紫东



中国汽车出海之旅

有故事·品牌出海

国内市场的激烈竞争和产能过剩，让中国车企在最近两年下定了“出海的决心”。但“走出去”是第一步，让品牌在当地“生根发芽”，才能活下去。

——记者 张司钰



2023年，职业规划还有效吗?

有故事·话题

当上升通道逐渐收窄，当初的职业规划不再可行，人们对待工作的心态也发生了变化。

——记者 徐弢

HOW TO GET YiMagazine

YiMagazine
通用版
电子杂志订阅

第一财经小店

你还能在这些地方找到我们——
光的空间、申活馆、光海书局、幸福集荟、机遇中心、衡山和集、方所书店、金鹰书店和诚品书店、前檐书店……
得到、龙源期刊网、博看网、中国快讯、微信读书、喜马拉雅(音频)

更多书店和电子刊渠道即将加入，名单持续更新中……

订阅、发行及投诉

邮发代号 4-816
服务及投诉邮箱
cbnclub@yicai.com
新闻职业操守举报电话
010-58685709
读者来信与投稿请寄
letters@yicai.com

bookan

第一财经
YiMagazine

CONTENTS

目　　录

What's Up

版权

编者的话 / 新年快乐 / 赵嘉

Appetizer

有意思

大事件

A.C.志

排行榜

趋势

人物

声音

开卷

反常识

游戏

Research

有研究

商业评论

2022失意大公司

消费

本地生活，
抖音的下一个战场

外贸

中小外贸企业主
出海“救单”

实验室

会变色的汽车

研报

特斯拉：股价大跌，
但业务还稳

全球

SHEIN的追随者

电动汽车还需要
AM收音机吗?

Special Feature

特别报道

一个数学家和他的“大问题”

第一财经
YiMagazine

Cover Story 有故事

汽车业大变局

本土市场 / 中国车市，新版图初显

品牌出海 / 中国汽车出海之旅

产业链 / 车企造“芯”，何去何从？

Insight 有态度

Wavemaker蔚迈亚太**首席执行官** / “流量”时代的长期主义

利欧数字首席执行官 / 本土营销公司要找到差异化的增长点

崔鹏 / 为什么我们总是漠视风险？

New **Farhad Manjoo** / ChatGPT有一种迷人的幽默感

王俊煜 / 新的一年

Yuppie 有调

未来预想图 / 日本动画主题曲为什么变大牌了？

设计 / 当气候议题进入城市设计

读书笔记 / 走出人类自负，感通万物智能 / 黄湘

看世界 / 雪夜访东乡 / 朱英豪

世间事 / 荔姑 / 富大人

十问 / 王梆：我不会跟我的边缘感和解

Cover Story 有故事

年度调查 / 2022年公司人薪酬福利大调查

人物 / 我们这一年

展望 / 2023年，职场的机会在哪里？

话题 / 2023年，职业规划还有效吗？

Staff
版权

国际标准连续出版物号 ISSN 1674-2168
国内统一连续出版物号 CN31-2163/F8
邮发代号 4-816
发行范围 公开

主管 Published by
上海文化广播影视集团有限公司

主办 Published by
上海第一财经传媒有限公司

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经》编辑部

发行人 Publisher
李蓉 Li Rong

出版人 Producer
第一财经传媒有限公司总经理
General Manager
陈思劼 Chen Sijie

总编辑
Executive Editor
赵嘉 Zhao Jia

副总编辑
Deputy Chief Editor
陈锐 Chen Rui

助理总编辑
Associate Chief Editor
王姗姗 Wang Shanshan

视觉中心总监
Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

发行总经理
Distribution General Manager
张月余 Zhang Yueyu

第一财经 YiMagazine

编委 Editorial Board

赵嘉 Zhao Jia
陈锐 Chen Rui
王姗姗 Wang Shanshan
沈从乐 Shen Congle
赵慧 Zhao Hui
戴喆骏 Dai Zhejun

采编 Editorial

编辑 Editor
符淑淑 Fu Shushu
许诗雨 Xu Shiyu
孟佳丽 Meng Jiali
倪妮 Ni Ni
张云亭 Zhang Yunting

主笔 Senior Writer
肖文杰 Xiao Wenjie
吴洋洋 Wu Yangyang

高级记者 Senior Reporter
叶雨晨 Ye Yuchen

记者 Reporter
项维肖 Xiang Weixiao
毛怡玫 Mao Yimei
车洁舲 Che Jieling
文思敏 Wen Simin
陶紫东 Tao Zidong
任思远 Ren Siyuan
李叙瑾 Li Xujin
施歌 Shi Ge
江睿杰 Jiang Ruijie
徐弢 Xu Tao
张司钰 Zhang Siyu
邓依云 Deng Yiyun

海外 Foreign Correspondent
赵慧 Zhao Hui（东京主笔）

专栏作家 Columnist
崔鹏 Cui Peng
Farhad Manjoo
黄湘 Huang Xiang
王俊煜 Wang Junyu
朱英豪 Zhu Yinghao

实习记者 Intern
李昂 Li Ang
文字 Wen Zi
崔硕 Cui Shuo
刘子琪 Liu Ziqi
李笑寅 Li Xiaoyin
卢美婷 Lu Meiting

总编辑助理
Executive Editor Assistant
徐如 Xu Ru

资深校对 Senior Proof Reader
李起光 Li Qiguang

校对 Proof Reader
俞培娟 Yu Peijuan

商业就是这样

策划 Director
陈锐 Chen Rui

主播 Host
肖文杰 Xiao Wenjie
约小亚 Yue Xiaoya

运营 Operation
董思哲 Dong Sizhe

制作 Post Production
魏玥琪 Wei Yueqi

未来预想图

未来预想图项目负责人
Project Leader
赵慧 Zhao Hui

编辑 Editor
肖文杰 Xiao Wenjie

新媒体设计总监 New Media Design Director
王方宏 Wang Fanghong

图书设计总监 Mook Design Director
徐春萌 Xu Chunmeng

品牌经理 Branding Manager
俞培娟 Yu Peijuan

营销策划 Marketing Planning
董思哲 Dong Sizhe

品牌组 Marketing Intern
甘若兰 Gan Ruolan
钟昂谷 Zhong Anggu
刘舒婷 Liu Shuting
吕姝琦 Lv Shuqi
汤沐 Tang Mu
陈紫雨 Chen Ziyu
罗西琳 Luo Xilin
罗雪仪 Luo Xueyi
易晓丹 Yi Xiaodan

内容组 Intern
肖涵予 Xiao Hanyu
程绚 Cheng Xuan
刘迪新 Liu Dixin
马飞羽 Ma Feiyu
汤一涛 Tang Yitao
刘小宇 Liu Xiaoyu
王玮祎 Wang Weiyi
林洵 Lin Xun
乔蔚 Qiao Wei
杨舒涵 Yang Shuhan
白若晶 Bai Ruojing
程悦 Cheng Yue
居怡娜 Ju Yina
励蔚轩 Li Weixuan
曹中 Cao Zhong
戴恬 Dai Tian

撰稿人 Correspondent
邢梦妮 Xing Mengni
陈明希 Chen Mingxi
侯珺 Hou Jun
米川健 Yonekawa Ken
方沁茗 Fang Qinming
吴子衿 Wu Zijin
管家艺 Guan Jiayi
钟恩惠 Zhong Enhui
黄婉华 Huang Wanhua
李梦郁 Li Mengyu
顾笑吟 Gu Xiaoyin
刘家怡 Liu Jiayi
杨丁 Yang Ding
陈若冰 Chen Ruobing

版权声明 本刊编辑部保留一切权利，如欲转载须获本刊编辑部许可所有编辑记者邮箱除特殊标注外为姓名全拼@yicai.com

视觉支持

总监 Director
戴喆骏 Dai Zhejun

副总监 Vice Director
王方宏 Wang Fanghong

杂志设计总监 Design Director
徐春萌 Xu Chunmeng

资深美术编辑 Senior Art Editor
景毅 Jing Yi
车玲玲 Che Lingling

图片编辑 Photo Editor
王安娜 Wang Anna
王晓东 Wang Xiaodong

插画 Illustrator
于瑒 Yu Yang
周骋 Zhou Cheng

资深图片后期制作 Senior Photo Art
李靓 Li Liang

品牌
Branding & Marketing

品牌合作经理
Brand Manager
王翾 Wang Xuan

创意企划专员
Marketing Planning Specialist
董思哲 Dong Sizhe

合刊公告

《第一财经》杂志2023年第1期及第2期合刊出版，总第584期及第585期，定价48元。敬请关注。

金字招牌

项目负责人 Project Leader
许诗雨 Xu Shiyu

研究员 Researcher
施歌 Shi Ge
文思敏 Wen Simin
陶紫东 Tao Zidong

实习生 Intern
陈爱梅 Chen Aimei

电子

电子版主编
Digital Project Lead
赵嘉 Zhao Jia

内容总监
Content Director
倪妮 Ni Ni

行政总监
Administrative Director
徐如 Xu Ru

运营经理 Operation Manager
张蕾 Zhang Lei
8610-58685710

电子杂志资深美编
Senior Digital Art Editor
程星 Cheng Xing

新一线

主编 Editor
沈从乐 Shen Congle

知城产品 Product Management
毛怡玫 Mao Yimei
周佳林 Zhou Jialin
卞婷婷 Bian Tingting
王荻 Wang Di

数据挖掘 Data Mining
项维肖 Xiang Weixiao
伏星宇 Fu Xingyu
陈雨露 Chen Yulu
曾铭 Zeng Ming

研究咨询 Research & Consulting
车洁舲 Che Jieling
汪子涵 Wang Zihan
张晓洲 Zhang Xiaozhou
陈爱晨 Chen Aichen
陈俊雅 Chen Junya
杨兴源 Yang Xingyuan

商务运营 Business Operation
潘琳 Pan Lin
崔秩赫 Cui Zhihe

法务 Legal
郑雪芬 Zheng Xuefeng

发行 Distribution

华东区总监
Eastern China Director
刘金生 Liu Jinsheng
13801796199

华东区数据经理
Eastern China Data Manager
白小伶 Bai Xiaoling
020-83731101

北方区总监
Northern China Director
陈昌富 Chen Changfu
13482401548

北方区数据经理
Northern China Data Manager
西征征 Xi Zhengzheng
010-58685801

华南区总监
Southern China Director
王海舰 Wang Haijian
18666079993

华南区数据经理
Southern China Data Manager
刘国宽 Liu Guokuan
020-83731362

广告 Advertising

广告总经理 Advertising General
杜坚 Du Jian

运营助理 ManagerOperation Assistant
李晓微 Li Xiaowei
010-58685717

全国渠道总监 Channel Director
万轩 Wan Xuan
13916161227

整合营销部总监 Director of Integrated Marketing
赵峰 Zhao Feng
18621550219

商务合作请垂询
wangxiaomei@yicai.com

承印 Printed by
北京利丰雅高长城印刷有限公司

社址 Address
上海市静安区南京西路651号广电大厦东临楼（200041）
Radio & TV Building, 651 West Nanjing Road, Jing'an District, Shanghai, 200041, China
电话 Tel 8621-22005899 传真 Fax 8621-22004378（采编）

北京运营中心 Beijing Bureau
北京朝阳区光华路2号阳光100G座2层（100026）
2th Floor, Tower G, Sunshine 100 2 Guanghua Road, Beijing 100026, China
电话 Tel 8610-58685709

广州办事处 Guangzhou Bureau
广州市越秀区广州大道307号富力新天地中心4301（510100）
Rm.4301, R & F New World Center, 307 Guangzhou Avenue Central, Yuexiu District, Guangzhou
电话 Tel 8620-83731165 传真 Fax 8620-83731123

图片合作 Pictures
新华社 人民视觉 视觉中国 IC photo 人民视觉

内文字体提供 Fonts
本刊所使用方正字体经方正集团旗下之方正信产集团授权许可

Yi

Editor's letter

编者的话

新年快乐

恰逢新年之初，在制作这期杂志的时候，我回顾了一下2022年杂志封面涉猎的话题，丰富程度也让我有点惊喜，我们至少做了两个创刊以来从未关注过的领域：农业和能源。我还记得我们急迫地学习陌生的知识，也生怕问出的问题过于初级——在这样一个我们以为知识唾手可得的时代，能够沉下心来专注而高效地学习新知，向专业的人士请教，为读者提供尽可能有价值的信息，不能不说，是这份职业对个人的馈赠。

我还发现一个有趣的巧合，就在去年同期，2022年1月，我们的封面主题便是《奔跑吧，电动车》，当时我们的判断是：人们对车的需求以及汽车产业的商业模式同时发生剧变，借由电动车萌发的种种产业革新，才是电动车这个故事真正有趣的部分。

时隔一年，汽车业再次成为焦点。此时，电动车不再被描述为具有潜力的新市场，它自身已经成为一个主流市场。

在布满了防控压力、消费疲软、行业低迷等各种不利消息的2022年，似乎没有什么能拉住新能源汽车的加速跑。2022年前11个月，中国新能源车（纯电动车和插电混动车）累计销量超过600万辆，这是2021年同期的2倍多，2020年同期的5倍多。可以说，新能源汽车市场是2022年罕见的高增长市场。现代商业史上，可与之比肩的唯有1990年代萌发而起的互联网行业，但就发展速度而言，从1990年代初的Web1.0到2005年的Web2.0，互联网所经历的周期相比新能源汽车，仍缓慢很多。

市场迅速达到一定规模之后，新能源市场的格局也较之前发生了彻底的改变。就中国汽车市场而言，最突出的变化是本土新能源车崛起，此前长期占据市场主流位置的合资品牌则明显式微。与此同时，新品牌集体用价格撬开了跨国品牌盘踞的高端市场。2022年，蔚来在售8款车型平均成交价超过46万元，超过了BBA相当部分车型的价格。

上一年的预言成了真：电动车为汽车业带来的产业新概念，可能比这个产品本身更值得重视。我们的记者发现，越来越多的新能源汽车公司尝试自研核心零部件，这和传统汽车业的底层逻辑截然相反——无论大众还是丰田，在行业顶端时，传统汽车巨头都找到长期的零部件供应商合作伙伴，以此形成稳定而坚固的供应体系——如此一来，汽车业传统的商业逻辑与规则也会被撼动。不仅是去年和今年，未来，我们也会如实记录这个产业变化的过程。

汽车业的变化，自然也体现在人才的流动上。在2022年职场整体遇冷的情况下，高科技、医药和医疗健康等行业保持了较高的调薪率，而与新能源相关的岗位，譬如自动驾驶、芯片设计，都有较大的人才需求。

这个话题涉及到本期倒置的封面话题：2022年公司人薪酬福利大调查及职场回顾与展望。这次，我们共计收到1746份问卷，其中62%的公司人薪酬上涨，这一数字在2021年超过7成。这个数据变化和多家人力资源公司的统计是相符的。

事实上，无需任何统计，我们每个人都能感受到职场的冷峻以及个人的困境。但新年之际，展望未来，我们也会意识到，行业的颠簸起伏是商业世界的真实状态，个人的确会处在前景较好或一般的职业轨道上，真正值得关注的或许并不是薪资或职场的上升空间，而是跳出来思考一下自己的核心能力是什么？可迁移的能力有哪些？以及培养快速的学习能力和解决问题的能力——在如今的时代，每一份工作的内容都会发生改变，唯有掌握通用的思考和学习能力，成为终身学习者，才会在动荡的职场中站稳脚跟。

2023年，希望我们每个人都有更多时间去学习新知，去思考，去认识自己。

新年快乐。Yi



editor@yicai.com

广告

星野

继《蓝瓶物语》
《你不了解的资生堂》
之后

未来预想图
BRANDING BOOK
SERIES
第三册

如何重新定义度假

全新上市

当你谈论度假酒店时，已经绕不开星野集团。它如何用『打破日常感』的设计与服务，拯救衰落的家族生意？从一家温泉旅馆到多品牌酒店集团，百年星野的进化之路。

DREAMLABO
未来预想图

第一财经
YiMagazine

vision
第一财经视觉中心

扫码了解更多





令人期待又令人警惕的2023

自从2020年新冠大流行蔓延，全球各国都开始执行严格的防疫政策，人们必须保持社交距离，并且被禁止大规模聚集。许多习以为常的庆祝活动都不得不取消，例如全球各大城市每年为迎接元旦举办的跨年倒计时活动。

而现在，随着疫情向好，各国的防疫政策逐步放松。人群、烟花、欢庆、倒计时……在迎接2023年到来的那个夜晚，人们又找回了那种熟悉的快乐。



Event

Yi

Appetizer

有意思 大事件

在地理上，大洋洲是最早迎来2023年的一个大洲。澳大利亚的悉尼成为全球最早庆祝新年到来的大都市之一。跨年夜当晚，超过100万民众聚集在悉尼海港，观看近万枚烟花点燃。全球还有10亿人通过电视观看了这场烟火秀的直播。

10万伦敦人时隔3年再次聚集在泰晤士河畔等待大本钟敲响新年钟声，并一起欣赏了1.2万发烟花点亮伦敦夜空。这是2022年欧洲最大规模的新年烟火秀，它同时致敬了已故英国女王伊丽莎白二世。

下午4点开始，纽约曼哈顿的街头实施车辆禁行，接着人们渐渐涌向纽约时报广场，迎接新冠疫情发生后首次没有防疫限制的跨年活动。主办方表示，当晚现场观众预计约100万人。

但迈过新年的快乐只是短暂的一瞬，当时间来到2023年，唯一可以明确的是，许多严峻考验还在等着，例如通胀高企、能源危机，以及引发一切的导火索：区域冲突。

“2023年，我们比以往任何时候都更需要和平。”联合国秘书长古特雷斯在新年致辞中说，过去一年，全球有1亿人为躲避战争、野火、干旱、贫困和饥饿而被迫迁移。

各国的走向也充满未知。元旦当天，《经济学人》发文称，当前的危机让发达经济体的公众舆论向“左”转，人们产生反企业情绪，渴望执政者为停滞不前的国家带来彻底变革。《经济学人》预测，2023年很可能是某种全球大规模政治变革的转折点。

“我们的世界，无论是经济还是全球秩序，都站在了历史的十字路口。”日本首相岸田文雄在新年发言中说。而新加坡总理李显龙在新年讲话中表示，“我们必须准备因应前方种种不确定性。”





2023，不被看好的全球经济

2022年，全球股市下跌20%，是自1974年以来第二糟糕的年份，仅次于2008年金融危机。在2023年到来之际，众多机构和研究人员都对新一年作出展望。但从目前已经出炉的分析来看，各机构对2023年的全球经济普遍预期不高。

世贸组织总干事伊维拉指出，全球贸易增长正在失去动力。经合组织秘书长马蒂亚斯·科曼也预计，全球经济前景将继续恶化。

2022年12月，世界银行发布的研究报告《全球经济衰退迫在眉睫？》称，随着多国央行纷纷加息应对通胀，2023年可能走向全球性经济衰退，新兴市场和发展中经济体可能发生一系列足以造成持久伤害的金融危机。

2023年1月1日，国际货币基金组织（IMF）总裁格奥尔基耶娃在美国CBS的一档节目中称，2023年将是“艰难的一年”，预计全球三分之一的经济体将会陷入衰退。IMF在2022年10月将2023年全球经济增长预期从7月的2.9%下调至2.7%，原因是俄乌冲突和美联储大幅提高利率等不利因素。格奥尔基耶娃认为2023年美国、欧盟和中国的经济增长都会有所放缓。

Yi
Appetizer
有意思 A.C.志

A.C. Pandemic

A.C.意指“新冠后”（after corona），
我们每期会从一个视角观察A.C.时代。

病毒不会消失，但疫情有望过去

“希望到明年的某个时候，我们能说COVID-19不再是全球卫生紧急事件。”2022年12月14日，世界卫生组织（WHO）总干事谭德塞在当天的新闻发布会上称。

2020年1月30日，WHO宣布新冠疫情构成“国际关注的突发公共卫生事件”，这是WHO依照《国际卫生条例》所能发布的最高级别警报。

在新闻发布会上，谭德塞表示，从2023年1月起，WHO紧急委员会将开会讨论新冠疫情不再构成紧急事件的判断标准。不再紧急不意味着不用警惕。谭德塞在发布会上说，新冠病毒将继续存在,所有国家需要学会将其与其他呼吸道疾病一起管理,包括流感和呼吸道合胞病毒引发的疾病,它们目前也在许多国家密集传播。他认为，新冠大流行给人们最重要的教训之一，是所有国家都需要加强公共卫生系统。此外，还需要大幅加强各国间的合作。

据WHO分析，2023年仍面临许多不确定的因素和挑战。具体为4个主要方面：在低收入国家，只有1/5的人接种过疫苗；新冠诊断和救治服务仍然价格高昂；并且贫富资源不平等；新冠疫情后的负担只可能会增加；监测方面仍然存在巨大差距，这不仅对检测新冠新变异株来说是一个弱点，对监测其他传染病传播也是一个弱点。



Yi
Appetizer
有意思 排行榜

Ranking

2023年九大未来工作趋势

迈入疫情下的第4年，我们早已适应了远程办公和更多的不确定性，但企业仍将面临诸多历史性挑战：竞争激烈的人才格局、疲惫的员工队伍以及控制成本的压力。最近，信息技术研究和分析公司Gartner根据企业的战略性劳动力和人才目标，分析了2023年的九大未来工作趋势。

01.“安静招聘”
注重内部人才流动；为现有员工提供提升技能的机会；利用校友网络和零工工作者，仅在需要时引入人才。

02.深入观察一线工作者
Gartner最新调查显示，公司吸引工作者的地方包括：对工作计划的掌控、带薪休假、工作时间的稳定性。

03.支持管理者
明确经理的优先事项以及如何分配时间，并在必要时重新设计他们的角色，缓解日益扩大的管理技能差距。

04.扩大非传统候选人的人才管道
根据候选人在职位上表现出的能力来评估候选人，而不是依据他们的技能证书和先前的工作经验。

05.疗愈员工的新冠创伤
主动提供休假，帮助员工保持良好情绪，提供创伤心理咨询服务，并对经理开展相关培训和指导。

06.在越来越多的阻力中推动DE&I发展
越来越多的职场开始推行DE&I（多样性、平等和包容性）文化，但42%的员工认为这会引发同事间的分歧，开始加以抵制。企业需要在抵制的力量更具破坏性之前处理好矛盾。

07.规避个性化服务给员工带来的数据风险
雇主必须优先考虑如何收集、使用和存储员工数据，并允许员工选择退出他们认为令人反感的做法。

08.招聘透明化，解决算法偏见问题
公司必须更加透明地说明如何使用人工智能，并让员工和候选人选择是否退出人工智能主导的审核流程。

09.疫情影响了Z世代对劳动技能的获取
Gartner最近的调查显示，46%的Z世代员工在疫情下更难取得教育或职业目标，他们错过了发展软技能的机会。



氢能源列车开始奔驰

氢能是一种清洁、零碳的可再生能源，某种程度上，它是最理想的清洁能源之一。因此，一直以来各国的工程技术人员都在尝试开发氢能源交通工具。目前，氢能源列车在迈向成熟方面更进了一步。

2022年12月6日在德国黑森州，莱茵-美因-联邦铁路公司（RMV）将其第一列氢动力列车推上了“轨道”。4个月前，在下萨克森州的铁路上，一批由阿尔斯通公司制造的Coradia iLint列车也刚刚投入使用。Coradia iLint的续航能力是1000公里，作为氢能源列车，它行驶起来十分安静，制造的排放物只有蒸汽和冷凝水。

在此之前，德国的列车以柴油为主。据BBC介绍。直接用氢能源车代替柴油车，是欧洲一些国家未来铁路升级的主要趋势。因为这样可以省去电气化改造的负担。2019年，英国也测试了首款氢能源列车Hydroflex，当时它的续航为800公里。

在市内通勤方面，2022年12月28日，全球首列氢能源市域列车在成都中车长客下线。这款氢能列车续航600公里，最高时速为160km/h。

Trend





The Who



“球王”贝利

当地时间2022年12月29日，巴西足球运动员、“球王”贝利因结肠癌引发多器官衰竭去世，终年82岁。

贝利本名埃德森·阿兰特斯·多·纳西门托，出生于1940年，1956年起在巴西桑托斯俱乐部开启职业生涯。他1957年加入巴西国家足球队，并先后获得1958年、1962年、1970年3届世界杯冠军，是历史上唯一三夺世界杯的球员。

17岁首次参加世界杯就崭露头角的贝利曾受到皇家马德里、尤文图斯、AC米兰等欧洲足球豪门的邀请。为了阻止贝利“出走”，巴西前总统奎德罗斯专门立法称他为“不可出口的国宝”，最终贝利俱乐部生涯的巅峰期全部留在了巴西。不过在职业生涯后期，他也曾离开巴西加盟其他俱乐部。

整个职业生涯中，贝利共出场1366场比赛，进1283球，该数字被载入吉尼斯世界纪录（正式比赛进球757个）。国际足联主席因凡蒂诺曾评价称，“贝利把足球带到了另一个层次，他不仅是美丽足球的缩影，而且他的比赛风格非常轻松，是过去从未有过的。”

贝利于1977年正式宣布退役，之后被国际奥委会选举为世纪运动员，被国际足联正式授予“球王”称号，并被列入《时代》杂志20世纪最具影响力的100个人物之一。退役之后，贝利还曾出任巴西体育部长、巴西世界杯形象大使。

巴西众议长利拉称贝利是所有时代最优秀的球员。巴西政府当天在一份声明中表示，贝利“不仅是一名优秀运动员，也是一位伟大的公民和爱国者，无论他走到哪里，都能提升巴西的声誉”。

美国前总统里根曾这样评价贝利：“我叫罗纳德·里根，我是美利坚合众国总统。但他不需要自我介绍，因为每个人都知道贝利是谁。”



Speech

可口可乐CEO：“以消费者为中心”到底指什么

2022年11月30日，可口可乐CEO詹鲲杰（James Quincey）参与了Redburn 2022 CEO大会的线上对谈活动，针对如何理解“以消费者为中心”做了分享。

“在颠覆性的环境下大家会争论很多变动问题，因为消费情绪变化迅速，疫情也会扰动供应链，公司最终可能要在产品包装规格、定价上做出许多改变。但是，以消费者为中心始终是为业务指路的‘北极星’。

“我认为，以消费者为中心并不是只考虑今天，还要思考他们将走向何方。

“过去130多年里，每一代经理都设法让可口可乐与下一代消费者相关。因为如果不这样做，其他品牌就会取代我们。

“当我们思考如何与下一代消费者连接时，这个问题会被拆分成几个方面，包括营销的内容、风格以及与消费者互动的地方。随着时间推移，媒介形式一直在发生变化，我们也一直在探索可口可乐产品的边界。

“健怡可乐刚推出的时候，曾经被外界视为一种‘异端’。但是今天，零度可乐的销量已经连续多年实现‘惊人增长’。

“今天，无论是‘星河漫步’‘律动方块’还是和DJ出联名产品，都是为了和消费者交流，而不是为了创造一个永恒不变的口味。

“一旦发现初代产品没有达成目标，可口可乐会停下来，继续探索可以和消费者相关的产品。”

这些声音也值得听

只要找到一个足够愚蠢的人愿意接下这份工作，我马上就辞去CEO的职务。此后，我将只负责软件和服务器团队。

—— 2022年12月19日，马斯克在Twitter就其“是否应该卸任Twitter CEO”发起投票，截至投票通道关闭，有超700万网友参与投票，支持比例达57.5%。随后马斯克表示，他将遵守此次投票结果。2022年10月，马斯克刚刚收购Twitter。

过去很多人说，你们腾讯大厦楼顶的logo都还是腾讯网的标志，可能砍掉这个业务么？我告诉团队，有可能哦。

——2022年12月15日，腾讯在线上召开内部员工大会，随后CEO马化腾的一些发言被披露。讲话中，马化腾提到了2022年经内部严查贪腐问题暴露得特别多，自己不再相信游戏买量，要给平台与内容事业群以压力。降本增效是这次发言的主要议题。

拿PPT和假大空词汇忽悠自己的人就是骗子。

——2022年11月20日，刘强东召集京东高管，举行管理培训会议。他在会上表示部分高管醉心于PPT和奇妙词汇，或吹得天花乱坠但是执行一塌糊涂。刘强东还表示，管理层不需要那么多花的、新理念的新词，要回归到商业本质的五个要素（产品、价格、服务、成本、效率）。

在我们刚刚经历的这一年，人们纷纷感到不知所措，“哥布林模式”引起了人们的共鸣。

—— 语出自牛津语言学院院长卡斯帕·格拉斯沃尔。2022年年末，“哥布林模式”（goblin mode）被牛津英语词典评选为年度词。“哥布林模式”是一个网络词汇，它描述了一种拒绝社会期望或社会规范，不修边幅，自我放纵的行为。

我相信每个人都有非凡的能力，可以用善良和同理心去触动他人的生活，并点亮周围人的人生。

——2022年12月25日，英国国王查尔斯三世发表了继位以来首次圣诞致辞。





Media

《连线》2023年2月

拆除圭亚那的碳炸弹

2015年，埃克森美孚公司秘密获得了圭亚那政府对其在圭亚那海岸附近长达23年的石油开采许可。这批石油规模多达110亿桶，如果全部开采将会释放超过10亿吨二氧化碳。2021年，两位律师起诉了圭亚那政府为埃克森美孚公司的开采活动开绿灯的行为，埃克森美孚为共同被告。圭亚那拥有全球最健全的环境保护措施，宪法明确保护当前和未来公民“享有对其健康或福祉无害的环境的权利”。学者们一致认为，这起诉讼推动了以人权为基础的气候诉讼。如果此案成功，圭亚那政府必须叫停埃克森美孚公司的开采活动。



《时代》2022年12月5日

斯皮尔伯格等了60年才讲述的故事

斯皮尔伯格说，他拍摄的每一部电影里都有自己的影子，但他一直都不愿意和盘托出自己的故事。对于斯皮尔伯格而言，完整地用一部电影讲述所有故事，比把这些片段打散后放入不同的电影里更难。而如今，他决定说出自己的故事。他的最新电影作品《造梦之家》（The Fabelmans）正是取材于他自己的家庭故事。

《造梦之家》聚焦斯皮尔伯格的成长经历和他与父母的关系。电影讲述了斯皮尔伯格幼时拍摄电影和搬家的经历，以及年轻的斯皮尔伯格如何迂回曲折地接受了自己的犹太人身份：他一方面通过电影摄像机强化了自我，另一方面又通过在电影中展现白人运动员同学良好的形象来赢得他们的好感。这段经历也让他明白了如何利用影响来操纵和转移他人的情绪。此外，斯皮尔伯格还在电影中分享了母亲和父亲分别对他的影响。



《麻省理工科技评论》2022年11月/12月

2023年值得关注的三大太空探索趋势

2023年值得关注的三大太空探索趋势：

1.登月。2023年，我们将再次重返月球。日本ispace公司开发的私人月球着陆器Hakuto-R已于2022年12月发射，其月球之旅将为期4个月。来自美国的两个私人月球着陆器Peregrine和Nova-C也将在美国宇航局商业月球有效载荷服务项目的支持下，携带研究月球环境的仪器登陆月球。

2.私人太空飞行。SpaceX定于2023年3月执行“北极星黎明”任务，这将是首次商业载人航天飞行。SpaceX的大型可重复使用星际飞船Starship计划展开首次轨道飞行尝试，也可能于2023年发射。

3.进一步探索太阳系。2023年4月，欧洲航天局将发射木星冰月探测器，探索被认为可能存在生命的木卫三、木卫四和木卫二。其他太阳系探索任务还包括NASA的金属小行星16Psyche的探测任务。

《大西洋月刊》2023年1月/2月

为什么说美国进步的时代结束了

进步的价值观构成了美国国家认同的核心。19世纪和20世纪的大部分时间，美国的确一直在进步，但过去几十年里，无论技术还是实际收入，进步始终停滞不前。《大西洋月刊》认为，究其原因在于美国太过沉迷“发现”的神话，而忽视了“发现”之后的“实施”。决定进步速度的是“实施”，但美国过去几代人都没有注意到这一教训。如今美国仍是全球研发工厂，但新想法越来越难以得到应用。新技术难以得到建设和部署背后的根源是，美国人对于制度和彼此日益缺乏信任。

编译 / 钱功毅

超级加工食品吃太多，失智风险将增大

吃什么不仅会影响心血管的表现，还可能对你的大脑产生影响。

2022年12月5日，《美国医学会神经学期刊》上发表的一项新研究称，摄入软饮料、薯条和饼干等超级加工食品最多的人患失智症的风险可能比摄入超级加工食品最少的人更高。如果一个人一天所摄取的热量中有20%以上来自超级加工食品，就可能加速认知衰退。

这项研究是2008年至2017年间，巴西圣保罗大学医学院的研究人员分3个阶段对共计1.07万年龄介于35至74岁的巴西人研究后得出的。

实验中，无论男女，吃最多超级加工食品的人，与吃最少量的人相比，大脑执行功能的衰退程度快了25%，整体认知能力减损程度快了28%。

联合国粮食及农业组织（FAO）订立的NOVA食物分类系统将食物和饮料依加工性质、程度和目的分为4个层级，分别是未经加工或极少加工食物，如鲜奶、蛋、鱼肉、蔬菜、水果；经加工的烹饪食材，如油、盐、糖；加工食物，如面包、烟熏肉类、蔬菜罐头；超级加工食物，如汽水、泡面、冰淇淋、巧克力、微波即食食品等。

报告第一作者、研究项目主要负责人康佳福斯博士表示，中年是培养健康饮食习惯的重要阶段。“饮食选择对保养脑部健康的影响很大。中年是改变生活状态、采取预防性措施的重要人生阶段。我们在中年时所作的选择，将影响老年时的状况。”

Inside Out



Game

在游戏中体验暴力美学

2022年年末，在被称为游戏界“奥斯卡”的The Game Awards（TGA）颁奖典礼上，《战神：诸神黄昏》一举包揽了最佳动作冒险、最佳无障碍创新、最佳配乐等6项大奖。尽管TGA最重磅的奖项——年度最佳游戏最终花落《艾尔登法环》，《战神：诸神黄昏》依然出尽了风头。

《战神：诸神黄昏》是由圣塔莫妮卡工作室开发、索尼互动娱乐发行的动作冒险电子游戏，2022年11月在索尼旗下的PlayStation 4、PlayStation 5平台独占发售。这部游戏是“战神系列”的第九部作品，延续了前作的北欧神话背景，出场角色包括索尔、奥丁、洛基等经典神话形象。

在这部动作冒险游戏中，任何一场战斗都不能被小看。玩家需要与各种攻击周旋，然后找到敌人的破绽并发起反攻。与前作相比，《战神：诸神黄昏》中的boss体格普遍更高大，对操作的要求也更高。本作中的敌人还多了一种强大的新攻击方式，当他们的头顶出现蓝色光圈时，玩家需要找准时机将其打断，否则就要承受大量伤害。总的来说，和前作类似，玩家在这部作品中依然能体会到流畅的“暴力美学”。

Research
有研究 商业评论

2022失意大公司

某种意义上，市场地位和品牌价值都显著的公司的失意，更能反映这一年的市场环境变化和商业潮流变化。

记者/肖文杰　特约记者/约小亚　编辑/陈锐　美编/景毅



评选年度失意大公司是《第一财经》杂志创刊至今的保留选题。

“不如意事，十常八九。”商业世界亦如此。幸运者从来不缺少赞美，但从不如意者处发现原因，获得教训，从而更深刻地理解市场和商业规律，是更重要的事。

失意+大公司，是本榜单最重要的两个评选标准。某种意义上，市场地位和品牌价值都显著的公司的失意，更能反映这一年的市场环境变化和商业潮流变化。

2022年，选择失意大公司本来很容易，因为显而易见的原因，这一年很少有行业和公司是过得如意的，但这反过来也增加了选择的难度；另一方面，有很多2022年情况糟糕的大公司，其实在2021年甚至更早的时候就出现问题，并被我们列入过榜单，所以2022年也不再入选。

综合这两个因素，我们在中国内地市场和全球范围内各自选出不同行业的5家公司，它们未必是境况最差的，也未必是负面新闻最多最出名的，但它们失意背后的原因，都有一定的代表性。

2022年，受到巨大冲击的其实更多是中小微企业。它们没有那么多应对风浪的能力和手段，很多公司的死亡是悄无声息的。

好在，持续3年的疫情目前已经能看到一些转机，信心的回归也许能带来复苏，也可能带来新的机会，重塑原本由这些大公司主导的市场格局。套用《基督山伯爵》的结尾：“人类的全部智慧就包含在这两个词里面：等待和希望。”

商业就是这样。

腾讯

减持与被减持

假如单论二级市场表现，腾讯的2022年十分水逆。10月底，公司股票跌至5年来最低，不到200港元。临近年底有所回调，但整体还是相当于打了个7折。

股价走势如此，一方面是公司业绩确实不理想，另一方面则是受到市场传闻的影响。

2022年前三季度，腾讯的营收小幅下滑2%，但同期净利润同比跌了37%。这还是在公司通过裁员和缩减营销支出、大力推动降本增效的前提下实现的。



游戏业务受挫、南非大股东减持，是2022年腾讯的烦恼。

在腾讯业绩表现最好的第三季度，收入同比上涨的是金融科技及企业服务和游戏业务中的海外部分；其他包括国内游戏、社交广告和媒体广告在内都营收下跌——游戏业务内外有别，这个分化也比较符合市场预期。

腾讯游戏的本土业务受到版号限制、未成年用户参与时长变短、付费意愿下降的多重影响，但其海外游戏这几年的表现可能也不及米哈游耀眼；至于广告营收，考虑到2021年有东京奥运会，腾讯面临一个高基数下的对比，回落并不意外。

金融科技和企业服务，也就是支付手续费，以及腾讯几年前轰轰烈烈搞的to B业务，目前已经变成了腾讯的第一大收入来源。不过，腾讯云的市场占有率可能很难进一步提升，未来的持续增长并不确定。

第三季度，腾讯还给股东合计派发了9.58亿股美团股票作为特别股息。腾讯持有的美团股票比例因此将从17%降至1.56%，也就会失去大股东的位置。这并非腾讯第一次这么操作，它在2021年年底就给股东派过京东的股票，彼时市场称之为“分红式减持”。

从对外投资的规模来看，腾讯在2022年确实是大幅缩水。按资产公允价值算，2021年年底是9828亿元，到2022年第三季度就锐减到3018亿元了，只剩不到1/3。其中被投公司自身的业绩下滑可能是主要原因，但以分红这种方法来强行减持，说明腾讯可能面临一些其他的外部压力。

2022年腾讯在资本市场受到的最大的影响，是大股东南非报业集团Naspers宣布减持。Naspers持有腾讯的股份长达20年，它的核心资产和绝大部分利润也都来自于这项投资。此前，Naspers在2018年和2021年有过两次小幅减持，合计套现了1910亿港元（约合1625亿元人民币）。2021年，Naspers曾保证未来3年内不会再减持腾讯，但资本市场充满不确定性。

伴随Naspers抛售的决定，很快有了更多传言，市场把当下对政策面的猜测、把很多不确定性甚至是负面情绪，都投射到了腾讯这家正好在处理股权问题的大公司身上。对任何一家公司而言，这都属于比较艰难的时刻。

随着防疫政策调整，政府正在把更多精力和资源投入到经济领域。中央经济工作会议的说法叫“支持平台企业在引领发展、创造就业、国际竞争中大显身手”。但如何理解“平台企业”这四个字，以及未来几年能大显身手的，到底还会不会是腾讯这样的平台企业，可能仍是个问号。

小鹏

踩过的坑多了，便成了大公司

在2022年的失意公司榜单上，小鹏属于非典型案例。它身处新能源汽车这个增长最快、最欣欣向荣的行业。如果仅论汽车销量和营业额，

小鹏也都处于增长之中。小鹏是另一种失意。

2022年前11个月，中国累计卖出205万辆纯电动车，同比增长85%，小鹏的这个数字是109465辆，仅比2021年增长33%——增幅低于市场，更是低于比亚迪、特斯拉、广汽埃安等目前销量排名靠前的品牌。其实，理想、蔚来等同时期上市的电动车创业公司2022年销量的同比增幅都只在30%出头，甚至还比小鹏低一点，但小鹏面临的问题相比之下更出乎意料，也更棘手一些：在一个同行都快速向前的跑道里，小鹏犯了错，有掉队的趋势。

2022年，因为主要工厂在广东，小鹏前三个季度仍保持了高速增长，前8个月，小鹏的累计销量同比几乎翻番，虽然毛利比较低，但是至少销量维持增长，跟上了市场步伐，这是很重要的。问题出在9月之后。

9月，小鹏推出了全新旗舰车型小鹏G9，这是一辆起售价在30万元以上、高配车型在45万元以上的中大型SUV。这款车被寄予厚望，因为此前小鹏的销量主力P7和P5，价格主要在15万至25万元，这个价位的竞争对手很多也很强，此前有特斯拉Model 3，现在又有比亚迪等本土品牌。同时，较低的终端售价让小鹏的毛利率始终偏低。所以，小鹏一直希望通过一个高价格的旗舰车型实现销量、品牌形象和毛利率的多维度提升。

但G9的发布会刚开完，小鹏就遭遇了公关危机，批评主要集中在价格和配置。首先，配置复杂，电池包容量、电机配置、核心驾驶辅助设备这三个部分都分了好几个等级，再加上很多细节的技术配置，消费者选不清楚。其次就是价格，消费者仔细一研究，发现入门款连一些很基础的配置，比如ACC自适应巡航等都不属于标配，如果要装上此前大力宣传的核心高科技配置，价格就非常高。

小鹏董事长何小鹏紧急开会，48小时后发布了修改后的价格表和配置表，并且道歉。但紧接着的10月和11月，小鹏的销量只有四五千辆，同比大跌了一半还多。

这完全出乎小鹏公司以及何小鹏本人预料。小鹏原本给2022年定的目标是销量冲击20万辆，G9则剑指奥迪Q5，也就是月销量过万。现在看来这两个目标都只能留给2023年了。

G9的问题从表面看是定价失败，其实核心是定位失败。这款车被赋予了太多使命，走量、高端、高科技、高毛利——这些目标在实际操作中互相矛盾。

2022年11月30日，在2022年第三季度业绩电话会议上，何小鹏公布了一个很大规模的组织架构调整，其中一个重点，就是除了研发、制造、供应链、销售这些垂直部门，还要有一些横向的架构，比如一个车型平台就有一个横向的组织，从头到尾负责该平台上的产品，也就是要从一个产品出发来完整地规划部署。

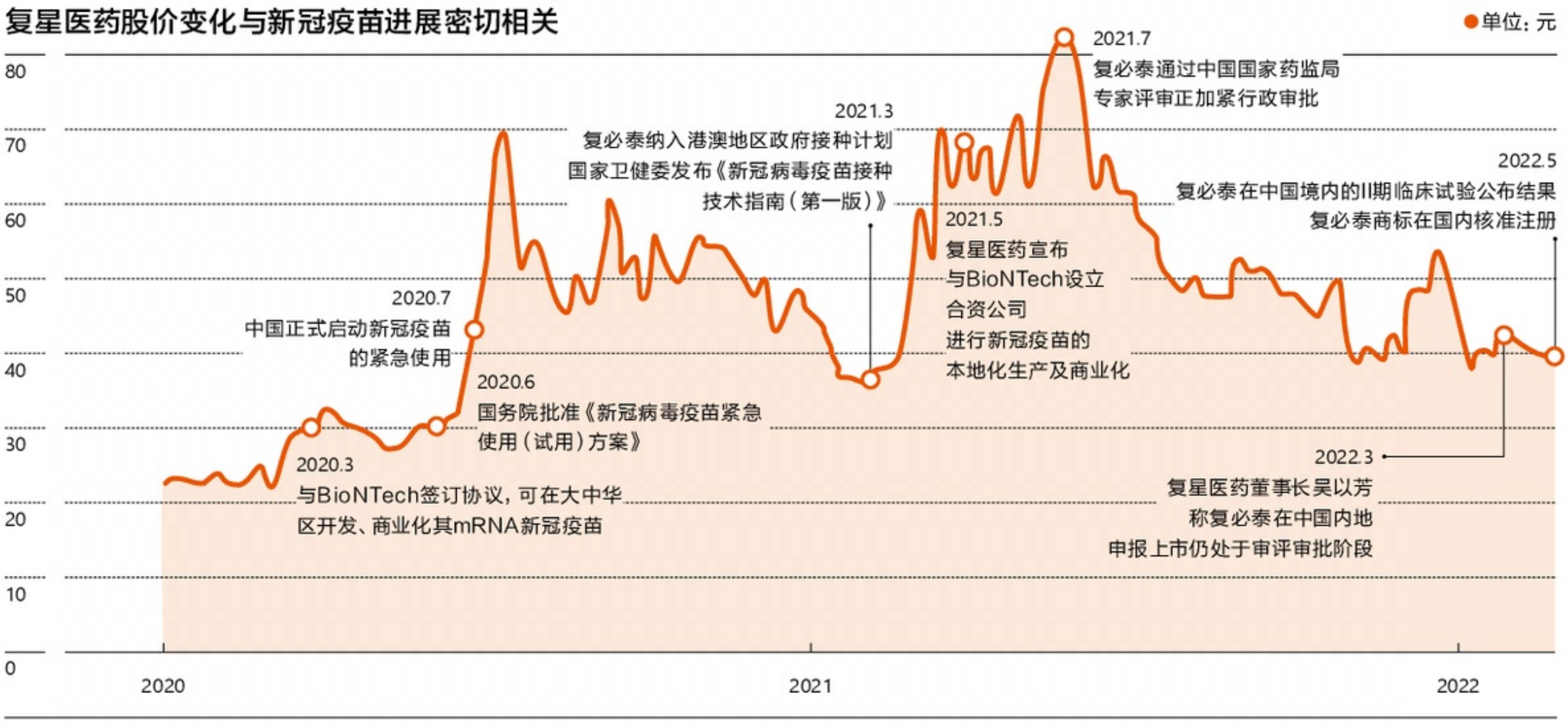
在组织架构的背后，其实小鹏还面临着战略层面的问题，小鹏这个品牌到底如何定位自己？比如特斯拉是品牌力和成本控制力；蔚来是服务；理想是产品定位……小鹏之前主打的是自动驾驶，是科技，那这一点到底如何兑现为市场表现，考验的就是顶层战略了。

从这点看，小鹏确实不是典型的失意大公司，因为它还在学习如何成为一个真正的大公司，这比股价一年下跌百分之七八十重要得多。

一款想加分的车，发布之后变成减分，小鹏的2022年主要卡在这款新车上。



复星医药股价变化与新冠疫苗进展密切相关



数据来源：根据公开资料整理　注：复星医药为A+H股上市公司，此处为其A股股价



复星
核心资产可以卖，仍然纠结复必泰

2022年10月中旬，复星集团宣布了一笔大交易，以160亿元的价格卖出持有的南钢钢铁公司60%的股份。买家是国内另一大钢铁巨头沙钢。

南钢可能是复星最重视的一笔长期投资。这60%的股份，复星从2003年就开始持有，属于压箱底的资产。拿下南钢之后的几年里，复星都在以它为核心和模板，加注钢铁行业。

包括南钢在内，复星全年靠减持或出售各类公司股份，收回了接近400亿元资金。这其中涉及了复星系比较重要的几家子公司，比如青岛啤酒、复星医药、复星旅文和豫园商城都有所减持。一年里卖出这么多资产，正是我们把复星选入2022年失意公司的一个主要原因。

在这个时候选择出售南钢，而且连复星医药这么核心的子公司都要减持，表明复星确实遇到了一点麻烦。

某种程度上，复星面临的问题可能是这两年国内大公司的主旋律：债务压力。这个信号最早是评级机构穆迪在2022年8月底发出的，当时穆迪下调了复星国际的评级，并表示未来6至12个月内，其境内外债务到期规模较大。

复必泰迟迟未获准内地上市，应该是复星在2022年最大的一桩心事。复星医药有段时间被叫作“疫苗股”，就是因为它的股价变化跟疫苗的进展强相关。复必泰是采用mRNA技术的新冠疫苗。2020年3月，复星医药和德国研发团队BioNTech签了合作协议，负责疫苗的开发和商业化。2021年，复星医药在中国港澳台三个地区总共卖出2200万剂复必泰，令其成为公司当年销售额超过10亿元的三个单品之一。但在中国内地，复必泰目前仍卡在临床试验的阶段，这显然消磨了投资者的信心。

当然，目前BioNTech对于复星医药的贡献，除了产品销售，还包括投资回报。2020年和2021年，复星持有的BioNTech股票的累计收益就超过了22亿元。这也可以视作复星模式的一个优势——同时运作实业和投资，身段很灵活。

随着中国调整防疫政策，许多城市正在经历感染冲击。这对于复星医药是市场利好，比如一度紧俏的抗原检测盒，复星医药的产能就比较大。另外，复星医药年中还拿下了国产新冠口服药阿兹夫定的独家商业化合作，开售之

后也会有明确收益。

近两年，复星这种民营背景的金融控股集团在中国已经很少了，明天系、海航系、安邦系、华信系、中植系、宝能系等因为各种原因都退出了市场舞台。复星能够坚持到现在，除了身段灵活，在医药这种特殊领域有深入布局也是它的高明之处。长期来看，复星会不会调整它的多元化发展思路，会不会更多介入实业运作、在投资方面低调行事，可能先要看它如何化解眼前的这轮债务压力。

小米

老问题没解决，新问题又出现

在2022年《第一财经》杂志的金字招牌评选中，小米被消费者选为金字招牌。现在，它又入选了年度失意大公司——2022年，小米的确处于这种纠结局面。

一方面，小米有独特的品牌影响力和市场表现，这也是为什么它能入选家电类的金字招牌；另一方面，它的主业手机遇到很大挑战，核心财务数字下滑严重；如今被整个公司寄予厚望的汽车项目，要到2023年甚至2024年才能逐渐见分晓，且还有诸多不确定因素。

手机业务下滑，是小米2022年失意的主要原因。

第三季度，小米的总营收是704.7亿元，同比下滑9.7%，净利润21.2亿元，只有2021年同期的4成。其中智能手机的出货量4390万台，平均售价1058.2元——两组数据都是同比下降，而智能手机现在还占小米总营收6成以上，仍然是最重要的业务。

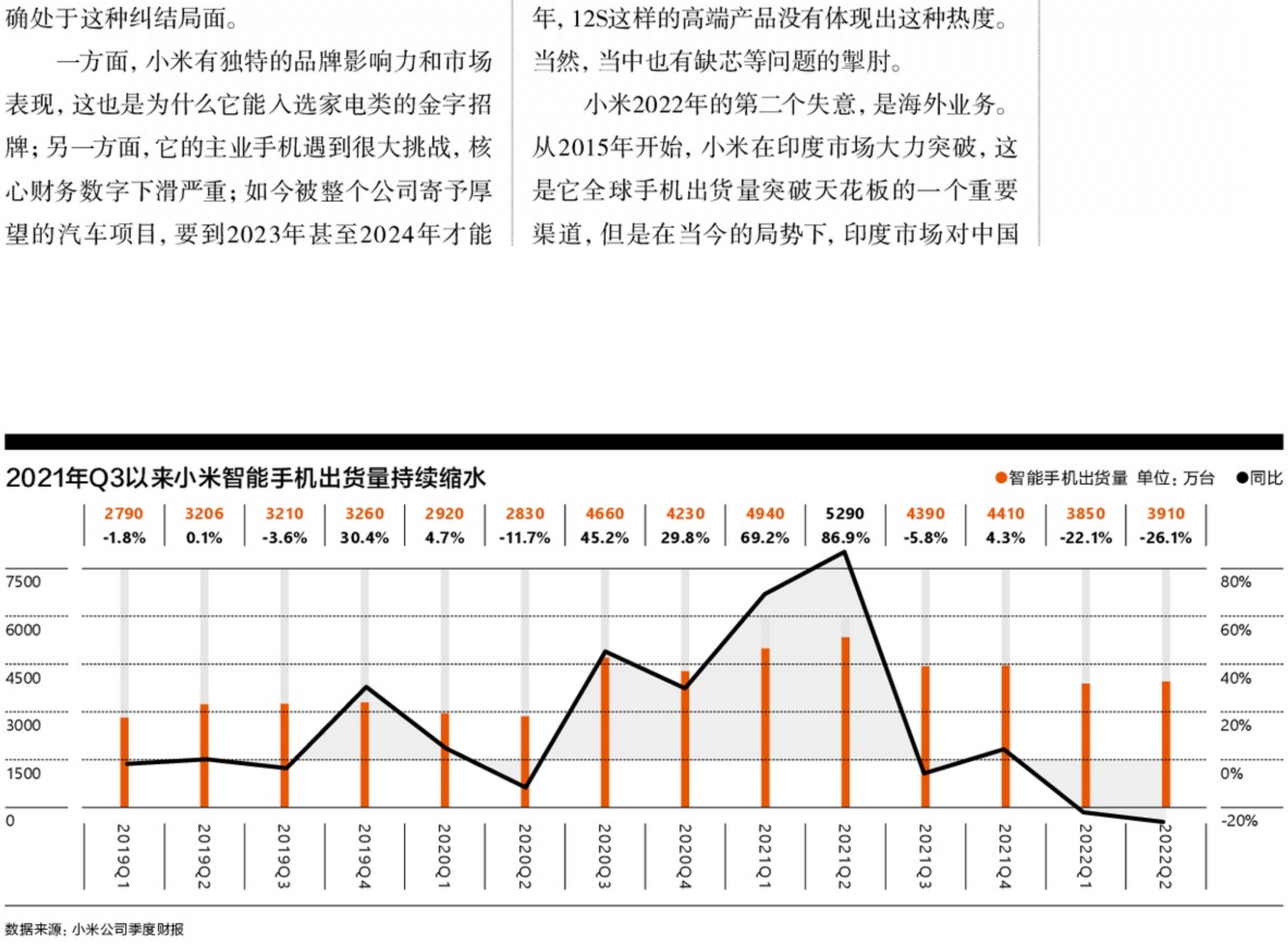
2020年和2021年，在全球疫情严重、各大品牌手机出货量都下降的背景下，小米是逆势增长的。只是这种增长有一个前提，彼时华为等品牌因为芯片断供的问题，一度让出了很大一块国内市场，小米抓住了这个机会。假如去掉这个前提，从2019年起，小米其实就面临出货量瓶颈的问题。

小米此前是靠极致性价比赢得市场，这个市场迅速饱和后，小米一直想要用高端化拓展空间，但走得不是很顺。到了2022年，这个问题还是没有彻底解决。5年前，小米在3000元以上的市场凭借MIX能够打开局面，但2022年，12S这样的高端产品没有体现出这种热度。当然，当中也有缺芯等问题的掣肘。

小米2022年的第二个失意，是海外业务。从2015年开始，小米在印度市场大力突破，这是它全球手机出货量突破天花板的一个重要渠道，但是在当今的局势下，印度市场对中国



2021年Q3以来小米智能手机出货量持续缩水



数据来源：小米公司季度财报



手机主业的瓶颈问题，小米恐怕短期内难以解决。

的手机品牌不是那么友好了。2022年标志性的一个事件，是印度执法部门冻结了小米约合48亿元人民币的资产，理由是它涉嫌逃税。

这可能正在成为趋势。vivo、华为等中国公司被印度相关机构以类似的理由调查，一些中国的App在印度遭受审查，一些制造业的投资也遭遇阻碍。2017年，雷军豪言5年内要在印度花10亿美元投资100家初创公司，建立一个像中国一样的小米生态链。但最近有传言称小米要出售此前收购的一家印度互联网金融相关公司价值3亿美元的股权，看来当初的目标实现很困难了。

小米一半的营收来自海外市场，其中印度又是主力，要找到一个同样级别的替代市场是非常困难的，所以小米只能想办法熬过现在的困难局面。这可能也是小米在手机主业上的唯一办法。

小米现在最值得期待的，是汽车业务的突破。2023年，消费者也许有望在发布会和展厅里看到小米牌的汽车，而路上大规模出现小米汽车，可能要到2024年。到那时，中国的新能源汽车市场也已经不是一个只有20%占有率的增长市场，而是一个主战场了。

有许多媒体报道称小米造车受阻，其实从2021年公布消息到2024年大规模交付，小米的速度不算慢，只不过这3年正好是新能源汽车市场蛋糕大幅增长、重新洗牌的过程。小米想要复制在智能手机市场靠性价比打江山的故事，不是那么容易了，它真正明确的优势，可能是手机时期积累的渠道和品牌资源，以及那个被赋予诸多可能性的AIoT战略。

融创

还不完的债务，卖不动的新房

融创的老板孙宏斌，跟许家印一样很出名。他先后接盘过绿城、联想、乐视、万达、长实和泛海等很多公司的资产，所以也被认为是行业里最后一个“白衣骑士”，或者说“接盘侠”。

能成为其他企业救急的第一选择，一方面是因为孙宏斌比较感性，有点仗义疏财的意思；另一方面是因为融创作为头部房企，有一定实力。

在没有受疫情影响的2019年，融创整体的收入是2936.9亿元，其中物业开发的收入大概是2169亿元，扣除掉合并收益及摊销、乐视计提、汇兑损失等影响之后，归属母公司的核心净利润是270.7亿元——相当于一个12%以上的净利润率，属于可观的水平。

但经历了新冠疫情和“三道红线”之后，一切都不一样了。

融创的发展策略和多数大型房企差不多，都要追求高周转率和高杠杆率。疫情影响前者，“三道红线”制约后者。所以从2021年下半年开始，公司就进入到收缩主业、全力还债的节奏里。

这个主旋律一直延续到了2022年，融创开始出现实质性的债务违约，以及多只债券寻求展期（推迟还款）。直到12月9日，融创才终于公布了2021年的全年业绩，以及境内外债务重组的初步方案。

在这份迟到的年报里，融创全年收入萎缩到了2000亿元以内，而且毛利率转负，亏损

了382.6亿元。

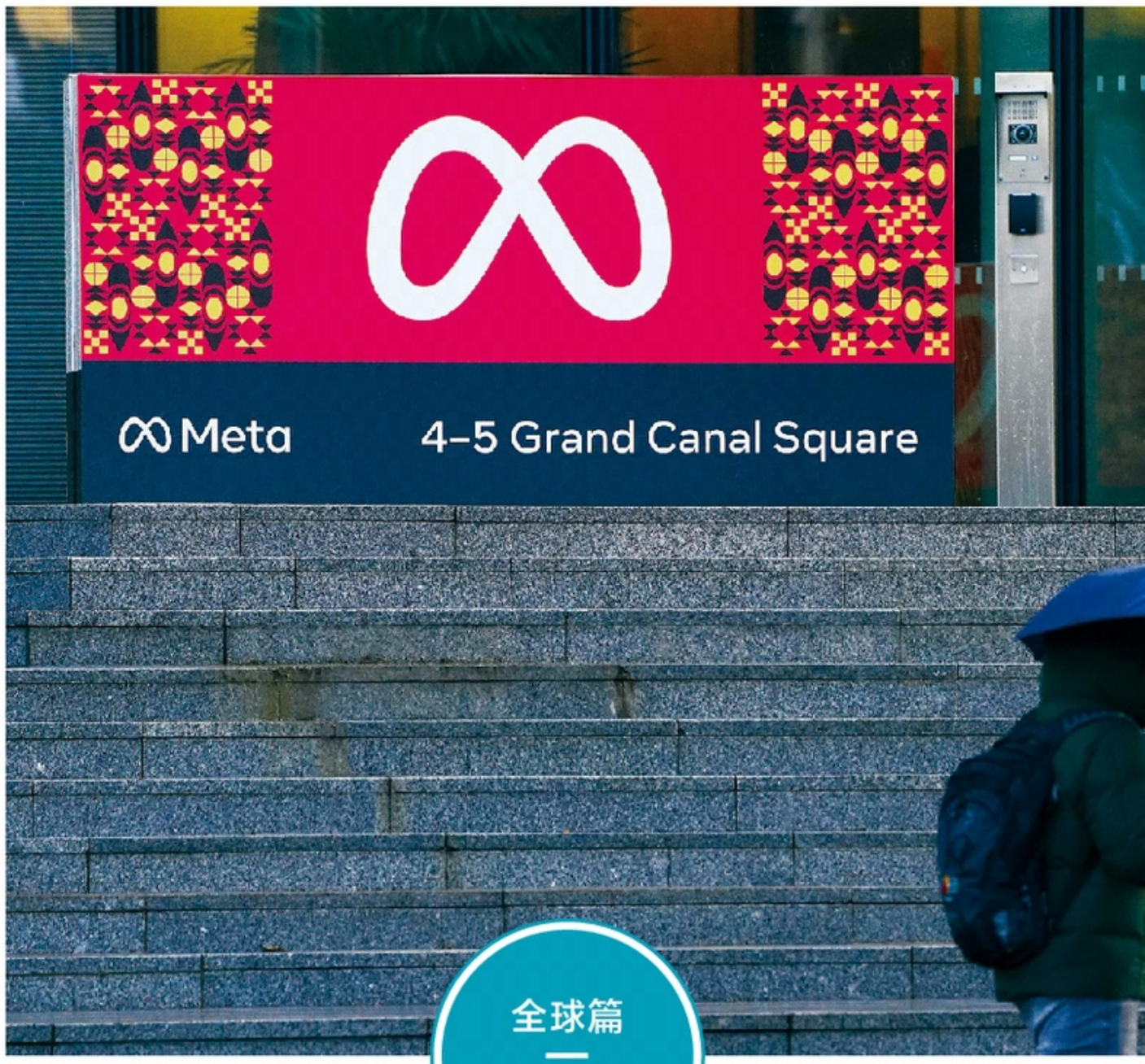
短期负债和现金储备的情况更糟糕。融创在2021年年底面临的短期负债是2351.47亿元，但同期公司账面上的现金只有692亿元，绝大多数还是受限资金，真正可以动用的现金只有143亿元，与负债规模完全不成比例——这也是融创在2022年连续出现债务违约的主要原因。

如果从5月第一笔境外债违约算起，融创到期未偿付的债务有685.3亿元，还有约1518亿元债务可能被要求提前还款。所以，融创目前最积极的工作就是推动境内外的债务展期和重组，尽可能晚还一点、少还一点。另外，它要积极在市场上筹措资金，也就是要靠卖资产了。

2022年融创卖出去的项目里，有一处上海核心地块——董家渡项目。它正好就是2019年泛海集团遇到流动性危机时，融创接手的项目之一。现在，当融创自己遇到问题时，也是用这个项目引入了中信信托和华融资产的120亿元资金。可见，一线城市最好的地块，价值还是很坚挺的。但这类项目凤毛麟角，融创已经把好牌打掉了。

至于融创2022年的业绩，根据目前公开披露的销售数据，前11个月，融创的全口径合同销售额只有1611亿元，不及疫情前的1/3。每月的销售单价也在下滑，也就是所谓的量价齐跌。住宅的销售收入，是房企最重要的进项，如果这部分都无法保证，拿地和投资就无从谈起，新一年可能还得继续靠直接融资和变卖资产过活。

讨论融创的现状时，很多人会提到孙宏斌此前创立的另一家房企顺驰。十多年前顺驰一度发展得也很快，甚至敢于叫板万科。但也是由于政策调控、市场陡然变冷，顺驰的资金链很快断裂，最终以贱卖收场。目前市场对于融创的信心可能强于当年的顺驰，但对于孙宏斌本人而言，这可能属于一种“好了伤疤忘了疼”的重蹈覆辙，着实令人遗憾。



全球篇
—
GLOBAL

Meta
掉进元宇宙黑洞

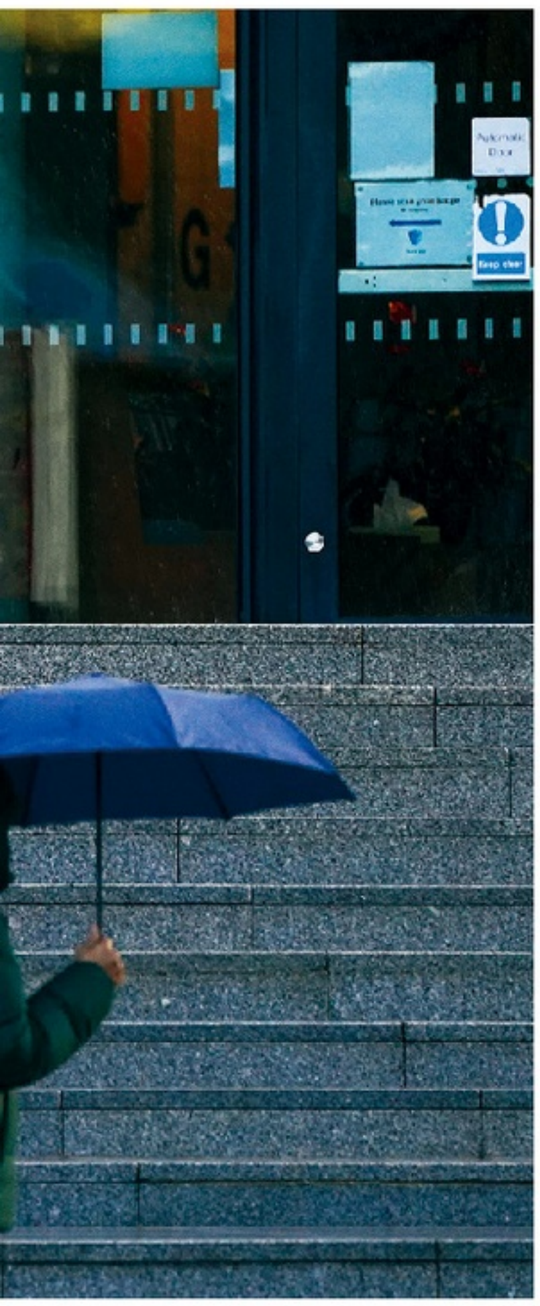
Facebook母公司Meta的股价下滑，其实是从2021年9月开始的。只是进入2022年后变成断崖式下滑，年内市值蒸发达66%。

Meta在2022年的困境不仅很深，而且很系统。它的既有业务、新业务和管理层都出了些问题，这些问题又相互勾连在一起。

全球广告市场整体疲软对于Meta的影响很大。广告单价是衡量渠道投放价值的金标准，2022年的第二、第三季度，Meta的广告单价同比下跌都很大。

Meta在既有业务上的第二大麻烦，是TikTok的竞争。目前来看，Meta的策略是全面向TikTok学习，包括提升算法推荐内容的比例，以及引入更多的视频。

Meta的用户信息流上大概有1/6的内容来自算法推荐，到2023年年底，这个比例会提升



前面是元宇宙的不确定，后面是TikTok的巨大威胁，Meta的困境可能才刚刚开始。

到1/3；另外从2020年8月开始，Instagram内部就增加了一个短视频服务Reels。增加这种时间黑洞，也是为了提升用户的使用时长，最终服务于广告。

当然，基于用户规模、使用时长和广告的商业模式，会引发很多反感。Meta和Google的母公司Alphabet，这两年已经变成美国和欧洲反垄断问题被告的常客。最新的消息是：欧盟委员会又指控Meta扭曲了线上分类广告市场的正常竞争格局，违反了欧盟的反垄断法。如果指控成立，罚金规模会是Meta全球年收入的10%，按2021年的数据算，大概是118亿美元。

Meta既有业务中出现的这些问题，都很难在短时间解决。所以，公司也会有意地去探索新的、不受限制的业务方向，就是所谓的“第二曲线”。然而一探索元宇宙，外界对它的看法更悲观了。

2021年，Meta旗下的智能头显Oculus Quest的销量据IDC调查是530万至680万台，创了历史新高。但2022年发布的元宇宙系统Horizon Worlds，效果可以说是灾难级的。有游戏媒体曾经评价说，Meta相当于用VR复刻了一个千禧年代的老游戏《第二人生》。

虽然硬件难卖、软件没法看，Meta还是为这块新业务投入了大量资金。2022年，Meta将近60亿美元的资本支出用于元宇宙业务，官方名称叫Reality Labs。而Reality Labs在2021年已经亏了100多亿美元，2022年前三季度又亏了94亿美元。最新消息是：2023年Meta仍打算将总支出成本的20%用于Reality Labs，资金总规模会进一步提升到70亿至80亿美元。

扎克伯格当然也意识到了公司正在面临业绩困境，并在2022年11月初的一封公开信中道歉，不过他的解决方案是削减成本——主要是裁员。这就有了11月Meta披露的1.1万人大裁员方案。这也是公司成立18年以来的首次大规模裁员。

另外，Meta在2022年还经历了COO桑德伯格的离职，这对员工的影响也很大。桑德伯格在公司已经服务超过14年，是这家公司里程碑式的领导者。

近些年硅谷大公司的一号位更迭不断，始终由创始人管理的大公司其实只剩下Meta一家。相应的问题是：如果扎克伯格的决策出现失误，那么Meta就很难有翻身的机会；而想要找到下一个像扎克伯格这样的CEO，又是不可能的任务。

Meta近三年股价走势

●收盘价 单位：美元/股



数据来源：纳斯达克

英特尔

“诺基亚事故”重现

英特尔2022年被选入失意大公司，主要是因为一些标志性的数字，比如2022年第二季度的财报出现了30年来首次亏损，并且从该季度开始，营业收入被台积电超过，公司市值也腰斩。但如果对这家公司持续关注，就会发现英特尔过去几年一直属于走下坡路，早已经从半导体行业的王座上逊位了。2022年的标志性亏损，其实是长期积累的结果。

这是个有点类似于诺基亚那样的旧时代巨头被新时代抛下的故事。PC时代，英特尔在摩尔定律的指引下一步步成为全球半导体行业最有话语权的巨头。其实直到本世纪初，不论营收、利润、市值还是芯片的核心技术，比如制程、架构、CPU的性能等方面，英特尔都是遥遥领先的。

但是后来时代就变了。首先是摩尔定律本身在英特尔身上开始失效，标志性的节点是10nm制程芯片。2014年，英特尔推出了14nm制程工艺的处理器，按照当时的计划，再隔一年，2016年英特尔应该推出10nm制程工艺了。

当时英特尔的节奏是两年一个周期，被称为tik tok计划，就是第一年提升制程工艺，叫tik年，第二年提升芯片架构，叫tok年。结果到了14nm这个阶段，就一直开始tik tok tok tok，下一个tik出不来了。

自此，在芯片制程工艺这个核心指标上，英特尔就被三星和台积电超过。

另一方面，在产品战略方向上，英特尔几乎完整地错过了过去十多年的智能手机时代，也完整地错过了GPU的热潮。正是在这两个浪潮里，台积电的代工能力日益精进，高通凭借通信领域的技术优势一跃而起，ARM架构的芯片逐渐成为主流，英伟达的显卡价格飙升，并且开始在智能汽车领域占主流，而英特尔仍以PC和数据中心为主要营收来源，甚至在这个大本营也遭遇了AMD的强力冲击。

所以在2021年，公司请回了过去的功勋CTO基尔辛格来力挽狂澜。2022年我们能看到



英特尔的故事再一次说明，不进则退，没有中间地带。

很多动作，其中两个最为重要。

一个是公司架构的大幅调整，充分划分了六大事业部，其中3个是传统业务，包括PC上的CPU，还有数据中心、物联网等方面的芯片；新兴业务则包括图形处理器、Mobileye和代工业务。这其中，代工是基尔辛格最重视的一项，他希望英特尔能在芯片制造领域实现复兴。

另一个是新兴业务Mobileye的重大变化，这也是英特尔2022年的第二个失意之处。

Mobileye是英特尔在2017年以150亿美元收购的一家以色列创业公司，主攻汽车辅助驾驶系统的算法加芯片。

当时Mobileye是技术领先者，也是全球最大的供应商，江湖地位有点像英特尔过去在PC行业，既卖算法，又卖芯片，打包出售，保证了利润最大化。但这几年，越来越多的车企开始自己研发驾驶辅助的算法，也开始青睐算力更高的英伟达或者是中国的地平线等公司的芯片，Mobileye的技术路线有落后的趋势。虽然它也在努力转型，但行业地位已经受到挑战。

2022年，英特尔让Mobileye重新上市，原本是计划在公司整体不景气的情况下，趁着Mobileye还在增长先套现，融资发展代工业务。但由于整个美国经济环境不景气，再加上Mobileye面临的竞争加剧，最终估值只有167亿美元，几乎和5年前收购它的时候持平——英特尔对Mobileye的期待一度是500亿美元。

当然，半导体仍然是个人才和资本非常聚集的行业，大船不好掉头，但也没那么容易沉没，现在英特尔整体的转型方向至少是明确的。从大环境看，全球所有重要市场都强调芯片的本地制造，英特尔也宣布了在欧洲和北美的大规模建厂计划，这都是有利于它的机会，无论如何不能再踏空了。

瑞士信贷

“老革命”遇到新问题

根据彭博社的报道，包括JP摩根、美国银行、花旗集团在内，华尔街最厉害的金融机构2022年的年终奖会缩水30%。在金融机构的工资结构里，年终奖普遍会占不小的比例。把这部分砍掉一块，其实就是年收入的大幅缩水。

相比年终奖缩水，失业可能是更大的打击。上述机构2022年也普遍在裁员，这其中最激进的就是瑞士信贷，它希望在2025年年底前，把公司的员工规模从目前的5.2万人减到4.3万人，也就是3年里要裁掉9000人。在2022年第四季度启动的第一批裁员，就要裁掉2700人。

在新冠疫情的前两年，尤其是2021年，投行机构其实普遍过得很滋润。从2020年中开始，到2021年年底，包括美国在内的一批全球重要经济体都忙着对抗新冠、通过刺激经济搞复苏。在金融市场上，IPO、并购活动和SPAC这种偏门策略都很热，所以投行部门赚了很多钱。《华尔街日报》曾经披露，2021年年底，全球的头部投行总计给员工发放了1420亿美元的年终奖。

但是到2022年，欧美市场的主旋律是高通胀和财政收缩。美联储从2022年3月开始连续加息7次，但效果不明显。高通胀叠加高利率，实际上把整个国家拖入了经济衰退状态。加上一些地缘政治因素的影响，全球的投资热情骤减，首先被影响到的也就是银行业务。因为高通胀会导致消费压力变大，储蓄快速流出的同时，房贷和信用卡的坏账率也会上升；而高利率会影响企业的投融资热情，这就影响到了以交易为核心的投行业务。

2022年，《华尔街日报》追踪了市场上排名前十的投行，发现它们全球的合计收入同比减少43%。从细分业务来看，以IPO为代表的股权市场收入下降最厉害，同比跌了65%；而从细分公司来看，市场规模第一的JP摩根收入同比跌了51%，瑞士信贷同比跌了58%。

高净值客户看到这么严峻的经济形势，会考虑重新配置资产，这也影响到了银行的财富管理部门。2022年第四季度的头几周里，客户从瑞士信贷撤走了多达883亿美元的资金。

瑞士信贷面临的另一个问题是，它在2021年市场行情比较好的时候先后卷入了供应链融资公司Greensill的破产、造成了“人类历史上最大单日亏损”的Archegos爆仓。对于后者，查理·芒格曾经评价说：“参与这个事的投行都是傻瓜，而瑞信是最大的傻瓜。”

瑞士信贷在这两个项目上的合计损失可

能有70亿至80亿美元。连续踩雷，也让投资者开始质疑瑞士信贷的风控管理。

2022年，瑞士信贷原主席辞职，新的CEO提出了重组计划，包括发行新股，募资大约40亿美元；剥离资产证券化团队、重组投行业务，还更换了风控和投行业务的高管；当然，也包括前面说的裁员，以及一系列控制成本的动作。

除了公司努力自救，瑞士信贷的这些问题也直接引发了瑞士央行、瑞士机构金融市场监管局的关注。此前瑞士国内媒体曾报道称，政府有可能通过有利于瑞士信贷的救助法案，乃至提前出手援助。毕竟瑞士信贷是瑞士的第二大金融机构，不能让它变成下一个雷曼兄弟。

巴斯夫

俄乌冲突的余波效应

如果要找一家公司来反映俄乌冲突对全球商业的冲击，巴斯夫是其中颇具代表性的。其实，2021年巴斯夫的业绩非常不错，不仅相比2020年大涨，甚至相比2019年也有很不错的涨幅，那个时候它肯定没想到2022年的黑天鹅会这么突然。

天然气不仅是重要的民用能源，更是重要的化工原料，而巴斯夫是全球最大的化工企业，它最大的生产基地、同时也是全球最大的化工生产基地，就在德国路德维希港。单这个基地，每年消耗的天然气占全德国的4%。该基地在2022年4月曾一度传出因天然气不足可能停产的消息。

一个一体化化工基地停产，就像一个人发生了休克。因为它最重要的原料没有了，对人类来说是氧气，对化工厂来说就是天然气。

俄乌冲突最紧张的时候，对欧洲所有化工公司来说其实都是生死存亡的关头。

巴斯夫有六大业务：石油化工品、特性材料、工业解决方案、表面材料、营养护理、农业。几乎所有业务都需要天然气。比如农业，合成氨是化肥的重要原料，而天然气是合成氨的重要原料；比如石油化工品，它的重要工艺是高温裂解，高温主要来自于燃烧天然气，而石油化工品是其他几个事业部的重要中间原料。

即便天然气没有短缺到令装置停产的地步，但它的价格大幅波动也不利于化工企业的业绩。2022年前9个月，巴斯夫在天然气上花的成本比2021年同期多了22亿欧元。而能源危机带来的整个经济的疲软，又会降低对化工品的需求。

对巴斯夫来说，能源危机还有个直接的损失，来自北溪管道。巴斯夫是北溪股份的股东之一。俄乌冲突之后，这条管道风波不断，8月彻底停摆。2022年第三季度，巴斯夫出现了利润同比下降，最主要的原因就是北溪管道的投资减计了超过7亿欧元的收益。

也是从这个季度开始，巴斯夫推出了一系列成本节约计划，准备到2024年，每年节约5亿欧元的成本。此外，巴斯夫增加了在中国的投资计划，毕竟对于它这个体量的化工企业来说，如果欧洲的能源和经济环境不稳定，它就一定要寻找别的足够大的、产业链足够完整的市场来承接需求。

01 巴斯夫全球最大的生产基地一度被传因天然气不足可能停产。
02 FTX创始人（左二）在2022年给币圈带来的震荡是灾难性的。

01





02



FTX

去中心化的中心化式崩盘

论公司的人员规模，FTX其实只能算一家中小企业，2022年大幅扩员之后也就300多人。但是，论对行业的破坏力和标志性意义，它的破产堪比2008年的雷曼兄弟。

从目前公布的破产保护的文件来看，FTX与它的关联公司Alameda的债务在100亿至500亿美元之间，涉及的债权人可能超过100万人，其中包括大量的全球大型投资机构。

FTX是一家加密货币交易所，就像纳斯达克、纽交所一样，投资者在此交易各种各样的加密货币，以及它们的衍生品。这类交易所全球有很多家，最大的一家叫币安。FTX算是排名前列的，而且在美国特别受欢迎，创始人Sam Bankman-fried十分注重慈善事业以及对政府的游说，有很多行业名人为FTX站过台。而且这家公司拿了红杉、淡马锡等全球知名机构累计10亿美元以上的融资，在币圈是绝对的明星。

凭借优良的产品体验，以及很多大机构的加持，FTX的规模很快就膨胀了，单日交易额最高曾突破600亿美元。

Bankman-fried在2019年创办FTX之前，还有另一家公司叫Alameda Research，是加密货币市场的做市商。这也是证券市场的一个重要角色，主要作用就是为市场提供流动性，促成交易。同时，Alameda还是一个对冲基金的角色，会主动参与市场里其他项目的投资。

FTX和Alameda的绝大多数股票和决策权，都在Bankman-fried手中，等于一个人同时拥有金融市场里最大的交易所之一、一家做市商，以及一个对冲基金——在传统金融行业，这三个角色里任何两个往往都是不被允许合二为一的。

2022年11月，Alameda被媒体曝出有高达70亿美元的负债，然后竞争对手币安的创始人赵长鹏在社交网络表示要抛售FTX发行的代币，这引发了市场恐慌。（注：代币由加密货币交易所发行，投资者可以用比特币、以太坊等兑换代币用于交易。因为交易费用更低，所以很多投资者会这么做。）

随着市场的恐慌迅速蔓延，短短几天内，FTX的代币价格大跌、投资者单日提币超60亿美元——平时这个数字为5亿美元——FTX关闭投资者提取账上加密货币通道的举措又引发恐慌，币安宣布要收购FTX但之后又放弃……整个交易所和这家公司的代币都崩盘了，连带着整个加密货币市场的价格也出现崩盘，大量投资机构公布了自己的亏损数字。

在此之后，关于FTX的混乱进一步被曝光。这家公司账目混乱，没有用安全的方法管理客户的私钥，重大资金事项从来没开过董事会，最关键的是，它通过复杂的方式，让自己的关联公司Alameda挪用FTX交易所里用户存进去的钱对外投资，然后产生了巨额的亏损——这是崩盘的开始。

放在传统金融世界里，FTX和它的关联公司既是交易所，又是做市商，又是投资机构，又有类似银行的功能，是一个不可能存在的全牌照公司，而且这些功能彼此之间没有基本的防火墙，最终酿成了一个加密货币世界里的系统性金融风险。

区块链技术，本质上是为了实现透明、去中心化的目标，但在币圈，人们仰赖的交易所却是一个中心化到无以复加的组织，这可能是整个事件最讽刺之处。Yi



01

本地生活，抖音的下一个战场

持续挖掘收入的新增长点一直是抖音最重要的任务，在电商、直播领域相继开辟线上新战场后，抖音又将目光转向了线下的“本地生活”。

记者/叶雨晨　编辑/许诗雨　美编/车玲玲

“168的单人票，499玩全年，大家抓紧时间下单，过了这个村就没这个店了。”坐在过山车上的主播利用上坡的平稳阶段抓紧时间介绍乐园的门票产品，接下来几秒，直播间就出现了主播俯冲时的尖叫，在“再来一次”“哈哈哈哈哈”的众多弹幕中，场控后台的下单数据也在不断上升。

走进北京国贸三期的一家汽车主题的西餐厅，在景观最好的位置上，你随时都有可能见到吃播达人在卖力地介绍美食套餐。“这么多食物两人根本吃不完，太划算了。”通常，食物在拍摄结束后已经没有了热气，不过几天后消费者就频繁在抖音上刷到这条色香味俱全的短视频。

在这些内容输出的另一面，是越来越多的抖



01 武汉肥肥虾庄从2021年起成为较早在抖音上卖菜品套餐的商户。
02 乐淘除了帮助线下商户运营带货视频，自己也有一个卖货直播间。

音用户开始刷到附近餐馆的超值套餐介绍。与之成正比的，还有越来越多消费者在线下餐馆消费时会被店家推荐上抖音——而不是人们习以为常的美团或是大众点评——购买团购套餐。

对商家们来说，这是一种新玩法：将制作的吃喝玩乐种草视频和直播分发到抖音上，然后在页面挂上团购链接或商家信息入口。之后就是等用户被视频吸引，随后在抖音上点击链接下单购买，再到线下店消费核销。但从用户视角看，虽然渠道和体验过程有一些变化，但本质上和原先的团购消费没有太大区别。

毫无疑问，抖音正在悄悄攻入美团点评的腹地。现在，这个短视频起家的平台正在试图成为年轻人寻找线下吃喝玩乐优惠的新选择。

说悄悄，是因为抖音至今还没有大肆宣传过这项新业务。但从逻辑上看，这个业务的出现并不令人意外。在此之前，抖音的受众早就习惯了视频种草+线下消费的链路。而现在，抖音所做的就是让这条链路上的各环节连成一个闭环。

作为短视频领域的巨头，抖音拥有绝对的流量优势，其客户端的日活用户据称已达到6亿。但



02

字节跳动CEO梁汝波在最近的一次公司全员会议上表示，公司营收增速减慢。字节跳动公布的业绩显示，2020年收入同比增长111%，2021年收入同比增长近80%。持续挖掘新增长点一直是抖音最重要的任务。在电商、直播领域相继开辟战场后，抖音又将目光转向了本地生活服务（以下简称“本地生活”）。打开抖音App，在“首页”中有同城、关注、商城、推荐四个页面，其中“同城”正是抖音本地生活服务的入口。

根据前瞻产业研究院数据，2021年，中国互联网“本地生活”行业市场规模达到2.6万亿元，同比增速为15.1%；到2025年，其市场规模有望达到4万亿元。

前有美团点评，后有阿里巴巴，“本地生活”一直是互联网巨头们的必争之地。在这个生意中，平台收入主要分为了佣金和广告服务两类。商家每卖出一单团购，都会给平台一定比例的佣金，交易总额（GMV）越高，抽取的佣金费也越高。另一方面，商家想要获得更高的曝光，也需要付出相应的营销服务费和广告费。在美团2022年上半年的财报中，这两项收入合计超过387亿元。这无疑是一块吸引力巨大的蛋糕。

早在2018年，抖音就成立了POI（兴趣点）团队开始探索“本地生活”赛道，并将这部分业务命名为“生活服务”。但当时短视频种草在大众中还没有如今这般魔力，抖音的“本地生活”生意还没赶上最好的时机。

2020年受疫情影响，人们的出行难度增加，线下商家大受冲击，抖音上的云旅游云逛街视频却异常火爆。那段时间抖音上的本地企业号数量攀升，抖音顺势建立本地探店达人体系，不断加码本地业务布局。2021年1月抖音生活服务业务正式启动。

但视频能给人种草，并不意味着抖音与视频中的商家具有天然的联系，更遑论生意合作。想要在“本地生活”领域立足，平台首先需要具备接



来自广西的餐饮品牌桂小厨在抖音售卖的菜品会根据抖音用户兴趣改良定制。

入线下商家的能力。在10年前的“百团大战”中，美团正是通过建立深入中国大部分城市的地推团队，发展和维护商家，最终取得了胜利。

但主攻线上内容的抖音缺少这份基因，而且组建庞大的地推团队意味着需要付出更高昂的成本，因此抖音选择依靠服务商体系，借助外力完成原始积累。

抖音招揽的，主要是各城市在本地有商家资源和运营经验的第三方公司，由他们拓展商家入驻抖音。目前，也是这些服务商在提供店铺运营、达人宣传、直播与短视频运营等相关服务，通过抽取服务费盈利。某种程度上，这些服务商这些年的经历，就能代表抖音在“本地生活”上的探索步伐。

“最开始抖音也不知道应该怎么设计游戏规则，‘本地生活’这块业务基本上是服务商和平台一起跑通的。”乐淘互娱CEO陈建武说。

从名字就能看出，乐淘最初做的是淘宝系生意。它从2009年起在淘宝经营品牌，2016年又转战淘宝直播，一度做到了淘宝直播年GMV排名前十的MCN公司。2019年，看到抖音电商的热度不断攀升，陈建武决定在抖音开辟直播的第二战场，也就是抖音的“小黄车”业务，并且在分析了抖音和淘宝平台的不同特点之后，他在人员布局上做了调整，比如扩大短视频内容制作团队规模等。

2021年1月，在抖音生活服务业务正式宣布启动后，陈建武很快察觉到，“本地生活”是一个具有万亿体量的消费市场，同时抖音又是一个互联网用户高度聚集、在线时长领先的平台，这可能是一个新风口。于是陈建武在公司组建起本地生活服务团队。

2021年5月，乐淘正式成为抖音生活服务的服务商。陈建武的第一项工作就是与抖音武汉直营中心的业务对接员工一起邀约商家。

在公司总部所在的武汉，3月正是小龙虾上市的季节，陈建武研究了武汉几家小龙虾连锁品牌



抖音生活服务副总裁李炜。

抖音生活服务业务发展过程



数据来源：抖音官方

在大众点评上的数据，与抖音团队的成员一起上门拜访。在陈建武看来，“本地生活”的选品逻辑与电商中的消费品一样，人们都更青睐知名度高、折扣力度好的大品牌。而且在做直播推广的时候，推广一家门店和1000家门店的做法是一样的，从效率上看，自然是连锁品牌更好。最终武汉本地较为知名的肥肥虾庄成为他们第一个合作商家。

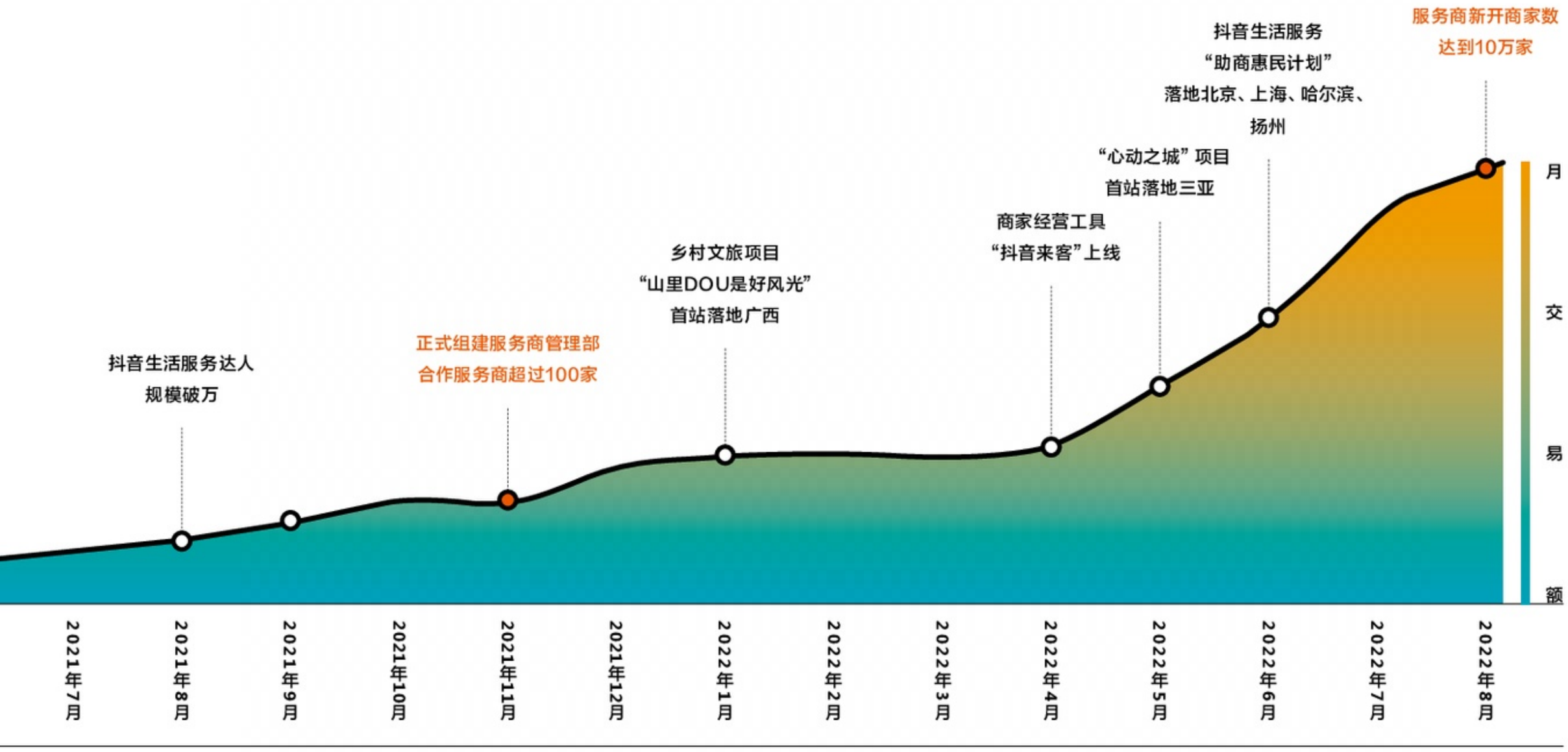
在第一次直播中，乐淘将肥肥虾庄的菜品带进直播间，通过双主播双场控的模式，第一场就卖出了100多万元，之后乐淘又对自然流量和商业流量的数据系统性分析，通过“场景化组品+定制化投放”，把800元、1400元的套餐，与朋友聚会、商务消费等场景匹配，实现了单场GMV突破300万元。“他们如果自己卖储值卡的话，差不多得卖一个月才卖300万，我这边一个小时就卖到300万。”陈建武表示。

当时抖音的生活服务业务还处于内部测评阶段，平台不抽点，乐淘作为服务商也不收取服务费。尽管有抖音补贴服务商人工费，在最早的半年中，乐淘是不赚钱甚至赔本的。不过，通过这种免佣金免服务费的政策，抖音为商家留出了对终端消费者的让利空间，这使得当时抖音平台上线的套餐往往比其他平台的更具价格优势。

通过抖音牵线，乐淘陆续成为海伦斯、海底捞、奈雪的茶等大品牌的服务商，以全案代运营的方式服务商家。针对每一个品牌客户，乐淘都会组建一支“本地生活”团队，一般是由1到2名主播、2名运营、1名中控组成。

全案代运营的第一步往往是要做门店的认领。乐淘的客户以连锁品牌为主，门店众多，而认领的工作主要包括为每家门店上传身份证、营业执照、卫生许可证等文件，线上店铺装修，确认每家门店的POI地址等环节，因此一个品牌的系统搭建通常都需要半个月以上的时间。除此之外，服务商还需要对品牌的店员做核销码等方面的培训。

完成前期工作后，服务商需要与品牌沟通每月的营销节点，提出直播计划并设计相应的套餐。而所有工作中最重要的，是服务商根据套餐内容



构思创意点，再将这些创意点分发给旗下的达人，由达人制作相关视频。毕竟，抖音的本质是一个短视频内容平台。

在此之前，以美团点评为主的“本地生活”生意就经历过一次内容演化。最早，无论是餐馆、景点还是休闲场所，在“本地生活”平台上大多以更“二维”的状态存在，即货架式陈列、高权重的打分体系以及图文为辅的点评内容。

2018年从小红书的体验式图文和抖音的沉浸式短视频走红开始，美团点评的首页下拉页面也顺应趋势做了相应调整，在推荐页面开始采用美图+诱人短语以及吸睛短视频的形式。现在，在许多线下店铺，店员举着手机拍摄短视频或有达人直播探店的景象已然也成为了一种新常态。

不可否认，关乎流量的生意中永远寄生着众多内容供应商，而主流内容形式的一个看似不大的转变，背后是牵动着整个产业的供给端变化。

在生意的触角不断扩大的过程中，抖音的生活服务不得不面对人力不足的问题。公开资料显示，截至2021年11月底，抖音拥有9700余名生活服务达人。但随着更多商家进驻抖音，生活服务视频需求量大，达人数量无法满足商家的需求，服务能力也有待提升，达人的成本也在不断提高。抖音虽然擅长算法，但内容生产还得靠人。因此，要解决这一缺口还是要依靠大量招募和培养人才，这些工作目前大部分同样由服务商完成。

与乐淘一样，第一批入驻抖音的服务商大多从直播、MCN、支付等领域转型。联联周边游早在2017年就进入了“本地生活”市场，专注于“本地生活”爆品分销的模式，有丰富的商户资源及千万级本地属性分销达人资源。2021年6月加入抖音平台，开始尝试运营抖音的公域流量后，联联周边游作出的第一个转变是微信生态内2600万分销达人的迁移复用，提高他们对视频内容的运营能力。

“运营私域主要是靠提供‘本地生活’爆品，通过达人社交裂变的分销能力来提升销量，我们在微信私域里有2600万做图文分发的达人，但在抖音上需要的更多是短视频和直播。”联联周边游

的副总裁任林艳说，为了提升这些视频化能力，联联对旗下的私域运营达人们做了集中培训，定期开沙龙，公司专门在业务端增加了素材拍摄、剪辑等岗位；帮助达人实现探店一次既能在微信侧分销，又能同步在抖音发布短视频实现订单转化赚取佣金，从而提升了达人探店效率，在短时间内孵化了30多万名素人达人。

陈建武也特意建了一个达人管理团队，通过大范围的扫网，挖掘美团和大众点评上的图片博主，引导他们转型成为短视频博主。在经过初步培训之后，把手中品牌客户的需求单派发给博主，让他们拍摄上传，数据好的博主会成为乐淘的签约达人。

“达人类型通常会划分为KOC（关键意见消费者）、KOL（关键意见领袖）和明星三类，在‘本地生活’中，占比百分之八九十的都是属于KOC，大多是素人。”陈建武说。

目前除了大本营武汉，乐淘已经在上海、重庆、郑州等地组建了当地的地推团队，通过建立分公司的形式，以合伙人制的分成方式激励地推开拓本地市场，每支队伍设立6名地推。

“这几个城市抖音的数据比较好，我们的城市拓展的方向和顺序也是根据抖音的拓城大方向决定的。”陈建武说。在经营中小型客户时，乐淘大多采用达人探店拍短视频的方案，80%以上是以效果付费的；连锁品牌则是形成“视频预热+直播执行+直播复盘与总结”的完整直播链路。

在积极拉入服务商的同时，抖音也在重要城市建立起直营的地推团队，主要负责对接品牌大客户。

2021年12月，茶饮品牌茶百道接到了抖音的直播邀请。“当时‘本地生活’还没有团单的功能，我们参加的第一场直播是12月的跨年直播，当时的GMV就达到了1500万，是第一个达到千万GMV的品牌。”茶百道营运部总监魏旭回忆。

茶百道和抖音的第二次合作是团单上线的时候。6.6元的冷萃茶团购，折扣和价格与美团大众点评持平，在没有做任何达人短视频铺排的情况下，上线一个月就在抖音平台中卖出了100万单。



01

“我们当时先把团单挂上去，想看一下自然流量能给我们带来多少转化，心里有一个预估再去做付费的动作。没想到这种免费的流量这么惊人。”魏旭说。

今年5月，茶百道又做了一场全国大场主题直播，当时抖音给生活服务业务很大的流量支持，茶百道的GMV从第一场直播的1000多万上涨到了5000多万，魏旭意识到抖音生活服务业务的红利到了。

现在，茶百道每个季度都会规划一场大型直播。每次的大型直播前，茶百道都会利用自身线下渠道优势，在6000多家门店的线下大屏和线上各个媒体平台，定时上线此次直播的预热海报。在选择直播的产品时，他们会推出市场有记忆点的饮品，利用市场机制筛选新品，精简SKU，降低消费者选择成本。

为了扶持新业务，抖音的更多流量正在向本



02

01 抖音心动上新季对桂小厨的流量扶持。
02 线下茶饮品牌茶百道的抖音直播带货页面。

地生活服务类商家倾斜，通过与头部品牌的合作，抖音树立起一批标杆案例。接着，他们再通过对标杆案例的卖力宣传，吸引更多商家和品牌入驻抖音。

在抖音“悄悄布局”之前，美团点评在“本地生活”领域已经很久没有遇到旗鼓相当的对手。虽然领先同行，但流量下滑、竞争激烈、服务费高昂，霸道的排他协议等垄断带来的问题近年来也在不断暴露。越来越多中小型商家对新渠道持有开放心态。

今年7月，在抖音赞助、广西商务厅指导的“美好广西种草季”活动中，广西菜代表品牌桂小厨首次上线。随后，桂小厨以抖音团购为基础，通过私域撬动、话题UGC、KOL视频、达人专场直播、蓝V视频、蓝V直播、产品话题等全案布局，最终首场直播实现了51万元GMV，在15天的活动周期中，总共完成了150万元销售额。这让桂小厨的市场总监思妙看到了抖音生活服务业务的可能性。

发布应季新菜品是餐饮商家日常经营宣传中的常规操作，以往都是通过会员推送、线下门店广告等方式推广。在10月抖音生活服务举办的“心动上新季“中，桂小厨观察到抖音上“螺蛳”的热度很高，于是结合线下门店里一款以筒骨为原材料、视觉冲击力很强的菜品，改良开发了一款专供抖音平台销售的新品“螺蛳大肉筒骨煲”。“抖音平台最大的特点是兴趣营销转化成消费，因此我们在抖音上设计套餐时的切入点是有卖点的爆品，从售卖结果来看，用户对产品的兴趣关注点会高于对价格的关注。这款围绕抖音用户需求设计的新品我们并没有马上放入线下菜单，而是希望有足够长的推广周期，经过消费者测试之后再落入线下。”思妙说。

在全国有130家门店的煲仔皇则是将抖音当作引流工具，“基于抖音的销售场景，我们认为抖音来的客人以新增为主，如果把这些人定义为增量，我们可以接受在价格上定得更优惠。”煲仔皇创始人薛国巍说。煲仔皇没有雇佣服务商，而是自己组建了一直两三人的营销小组，主要负责对接探店达人、组织每周的直播，以北京为例，每月从抖音导流来的消费者能带来约50万元的GMV，这部分是新增加的收入。

从尝试过抖音本地服务的线下商家的反馈来看，它们基本认可了它的引流和增收能力。但不可否认，作为一个新产品，抖音的生活服务业务还有许多不完善之处，界面也相对简单。短视频内容运营的精髓在于傻瓜式操作，但要服务多元的线下商户需要搭建精细的服务平台。在接入商家这一步的体系基本搭建完成之后，2022年抖音的工作重点是进一步完善针对商家的生活服务产品。

2022年3月，抖音搭建了生活服务商家的经营平台“抖音来客”，提供入驻开店、带货推广需要用到的视频管理、直播管理等工具，以及复盘所需的数据看板等功能。6月，抖音上线了专门针对生活服务商家的营销平台“巨量本地推”，该产品支持通过短视频、直播方式推广店铺或商品。10月，抖音又专为乐淘这样的服务商推出了一站式经

营服务平台，提供商家与服务商的履约关系确认、用户核销之后的商家和服务商分账，同时满足商家和达人的结算方式，提升撮合效率。与此同时，抖音生活服务还改善技术能力，将达人的数据和标签系统化地呈现在商家和服务商面前，提高达人与商家的匹配度。

另外，在过去的一年中，抖音从自己擅长的运营角度，策划了大量营销活动，包括节庆节点，“心动观赛季”等行业营销活动，“心动新品日”“心动之城”“心动大牌日”等城市与区域、货品、品牌等不同的营销IP，并推出平台榜单“用心生活指南”等项目。这些平台营销资源的支持让没有使用服务商的自运营商家也得到了机会。

“包括高德、口碑在内的所有平台，都没有像抖音一样，不断地跟品牌灌输我们有什么资源，介绍现在的打法。（抖音）持续不断地输出平台的策略，帮助品牌看清自己在该平台上的定位。”魏旭说。

陈建武认为最方便的就是商户分佣系统。抖音给服务商的账面周期很短，只要消费者核销了，T+1天就可以到账提现，很好地解决了服务商的现金流问题。达人管控系统也更加细致和全面地用数据展现达人的特点，商家和服务商可以迅速根据每位达人的特点做针对性的布局打法。

抖音也在不断完善佣金体系。在生活服务业务上线之初，商家与达人的合作大多是CPC（按一口价）逻辑，之后抖音也发布了CPS（按销售付费）逻辑。“当时抖音跟我们主要讨论的是什么样的品类适合用CPS带货、CPS分配的佣金应该怎样设置才能既控成本，又将效果最大化，以及应该怎么在抖音的系统中呈现。”任林艳说。

2022年6月1日起，抖音开始向团购商家征收佣金，不同类目的费率在2%到8%不等。对比来看，美团团购在本地生活业务方面向入驻商家收取的佣金是10%左右。

佣金方案上，抖音也按照行业惯例，根据行业/类目的不同设计了佣金率。在此基础上，再对商家差异化分类，针对小微商家、疫情严重地区商家予以特殊保护政策。


与联联周边游合作的探店达人在餐厅拍摄视频。

与美团相比，由于平台属性，以及上线时间短导致的规则不完善，抖音上的生活服务业务还有很多问题有待解决。

作为品牌在线上新开拓的渠道，桂小厨在大众点评和美团上每个月的GMV大概是200万元，上线抖音后一个月的GMV就达到了180万元，最高当月支付GMV 245万元。不过在思妙看来，美团和大众点评是消费者有确定性需求才会应用的工具，尽管不会高频点开，但只要下单就会去核销，抖音上的生活服务消费是兴趣营销，用户在抖音上受到影音的刺激之后购买团购券，这种冲动消费最终可能会因为消费者冷静下来或是懒得到店等等

原因导致他们退款。“我们店在新美大的核销率能到90%左右，但抖音核销率目前在60%到70%左右。”思妙说。（注：新美大是业内对美团与大众点评合并后公司名的简称。）

除了核销率的问题，对商家来说，除非到店业务，否则抖音的履约成本也相对更高。2022年因北京疫情线下店停业期间，煲仔皇尝试在抖音直播间上线了一些外卖套餐，客人下单后，抖音后台把订单转到门店，由门店联系第三方物流配送，配送费一般由商家承担，耗时长、服务差。

直播间的销量虽然很好，但煲仔皇的创始人薛国巍很快发现在抖音做外卖这事不成立，“只有像小龙虾这种客单价足够高，或者具有稀缺性，才能把物流成本降下来。抖音适合销售电子券，这是一个很好的引流渠道，但外卖不行。”

抖音也很清楚自己的劣势。2022年8月19日，抖音与饿了么宣布双方在“本地生活”领域达成合作。同年11月20日，抖音和饿了么两家平台联合推出的外卖场景创新在南京率先试点上线，通过双方联合打造的“即看即点即达”新服务，南京的抖音用户刷到短视频，想点外卖，可以在抖音下单，饿了么骑手会送货上门。

在餐饮之外，酒店预订旅游门票业务（业内简称“酒旅”）也正在成为抖音生活服务业的重要客户。西安摔杯酒、大唐不夜城、重庆洪崖洞等相继走红早就验证过抖音对旅游项目的种草能力。

陈建武也正在将乐淘的服务范围从餐饮延伸至酒旅、丽人，在他看来酒旅的毛利比餐饮更高，是个更好的生意。2022年夏天，乐淘的地推发掘出湖北荆门市京山县的一个水上游玩项目鸳鸯溪漂流。乐淘抓住了鸳鸯溪漂流水流的缓急程度适合小朋友去挑战这一特点，利用7月暑假，包大巴邀请了100多位达人实地体验漂流并取材拍摄，以亲子场景切入，带动家庭群体的消费转化，其中达人GMV超过50万元，总GMV突破了300万元。

不过，在乐园、景区等体验式旅游项目之外，在酒店这个酒旅行业的核心环节中，抖音还有很大的功能型漏洞需要补足。目前，消费者在抖音上购买的酒店券还不能接入酒店后台系统查看剩余房量、自行预约，只能电话预约也限制了酒店券的核销率，很难像飞猪和携程一样形成完整高效的供应链体系、规模效应及背后的成本优势。最近，抖音生活服务在部分城市率先上线了与商家预订后台打通的系统，并加强了线上预订运营和库存运营，帮助用户实现不用电话即可预订、预订时必有房间，核销率有较为明显的提升。根据多家服务商透露，这个系统很快将全量上线，这或许能补足抖音生活服务一些功能的缺失。

目前，抖音生活服务已经覆盖全国377个城市，合作门店超过100万家，从吃喝玩乐到旅游住宿再到个护美发等涉及80多个细分品类。而美团基本覆盖全国全部地级市，据2021年年报披露，美团平台活跃商家数量达到880万家。未来，抖音与美团的直接竞争在所难免。

2022年10月25日，服务商伙伴大会后，陈建武就接到了美团的邀请，希望能一起尝试做直播。“美团之前只有BD服务商，没有内容服务商。”陈建武说。美团很早就计划进入内容赛道，除了上述提到的美团和大众点评首页改版，用图文信息流刺激消费，2021年12月，美团还宣布与快手合作，快手用户可通过小程序点美团外卖。2022年4月，美团又上线了面向商家和达人的“美团直播助手”，直播类目基本上涵盖了美团所有业务线，包括外卖、酒旅、团好货、新闪购、到店餐饮等。这些新业务的开展大多数都对标抖音。

在过去10年，美团不断开拓服务场景教育用户，抖音在这个行业基础上凭借线上优势取得了初步的成绩。对抖音来说，如果不夯实线下基础，就很有可能抖音为门店消费创造了更多曝光机会，但最终商家仍把美团作为线上渠道的必选项。对商家来说，目前高效率、低成本的营业额转换，也有抖音流量扶持、佣金成本较低等因素的存在。在平台红利期结束之后应该如何运营，才是商家要面临的真正挑战。

2022年12月，最早一批团购网站的代表百度糯米停运，前一代“本地生活”市场格局彻底落幕。在行业玩家不断迭代的过程中，新的战争即将上演。

中小外贸企业主出海“救单”

疫情导致大量外贸企业3年来只能靠邮件维系既有客户，获取有限订单营收。
当一些企业主排除万难出海抢单，
他们再次亲眼看到的市场，已发生巨大变化。

实习记者/崔硕　编辑/王姗姗　美编/车玲玲

丁言东2022年11月末的英国之行，从飞机落地那一刻起，便充满了不确定性。

丁言东是宁波瑞曼克斯门窗配件有限公司总经理。这是他第一次去英国，计划乘火车去6个城市拜访客户，密集的商务行程排满了整整一周。但是，他刚落地伦敦希思罗机场就得知了英国铁路工人罢工的坏消息。

那天刚好是周日，可选择的公共交通工具非常少，租车公司也不营业。和丁言东约好第一个见面、位置距离伦敦较近的一位客户恰巧又临时改期。面对后面一环扣一环的行程安排，丁言东临时决定打车去到英格兰东部的诺维奇和下一个客户



01

见面。

从希思罗机场到诺维奇的距离有225公里，开车需要将近4小时。“确实比较被动。真的非常远，代价非常高。”丁言东告诉《第一财经》杂志，这趟单程打车到诺维奇的费用接近300英镑（约合2478元人民币）。

虽然出师不利，但第二天丁言东在诺维奇顺利拜访了一家做智能家居的企业，双方面对面聊了快5个小时。丁言东用带过去的样品，当面和客户做了技术沟通，打消了对方对产品系统不匹配的顾虑，双方当场签订了一份意向订单。

作为一家宁波的中小企业，瑞曼克斯成立于2012年，一直从事门窗配件的出口生意，客户主要来自中东和中欧，此外也积累了七八家英国客户。

“客户很直率，对我们的产品质量表示不信任。这种情况挺普遍的。但他要求越高，对我们来说是一个特别好的事儿，意味着我们的产品附加值越高。通过这次拜访，我们拓宽了产品合作的空间。”作为一家外贸型的生产企业，丁言东非常看重亲自拜访客户的价值，他的经验是，很多误解只要有机会当面沟通，客户很容易被说服。

告别了诺维奇的客户，丁言东第一件事就是马上拿着出国前准备好的驾照英文公证资料去找租车公司，一连跑了好几家租车店铺，他才终于租到了一辆轿车。随后4天，他自驾1000多公里，如期见到了后面几个城市的客户。

这趟自驾旅行的总花费是5000多元，相比打车还是划算很多。一路上临时订的经济型酒店都住得不太舒服，加上倒时差，丁言东的英国之行可以说是非常辛苦，但他当时只有一个想法，“我既然那么不容易到了英国，目前合作的几家客户都要走访一下，特别是有的企业这么多年一直没有合作起来，到底是哪里有问题，我要去了解一下原因。”

每次见完客户回到酒店，丁言东会先把刚刚和客户谈到的内容全部整理出来，“趁还能记得住，所有谈到的细节都先清楚写下来”，发给国内同事继续跟进，给客户补充资料、确认报价、补寄样品。

为了避免因感染新冠无法及时回国、耽误产品在圣诞节前发货，丁言东始终保持着酒店、客户工厂间的两点一线，晚餐全是在酒店用Uber Eats点麦当劳。完成上一个访客的信息备忘，他还要为第二天的旅程做准备，研究驾车地图、预订酒店，整理针对下一家客户的技术资料和产品报价。

按照和客户约定的时间，丁言东争取都提前半日到达，熟悉沟通资料，对客户有可能提出的各种问题模拟演练。

丁言东挨个拜访的这批英国客户，全都是他在2020年疫情暴发前，通过每年出国参加各种建材行业展会慢慢积累的生意伙伴。国际行业展会

01 2022年7月宁波欧洲包机团直飞布达佩斯的首趟航班。
02 丁言东2022年年末英国之行的自驾租赁汽车。



02

一直是中国很多外贸型中小制造企业的主要拓客渠道。

以丁言东所在的门窗建材行业为例，每年4月在慕尼黑、9月在伊斯坦布尔以及12月在巴黎，都会举办有影响力的展会。每次出国参展也是丁言东和他的老客户们当面交流的重要机会。但是，新冠疫情暴发后，丁言东有长达两年半都不曾出国。日常维持生意订单，全靠与过去积累的老客户邮件沟通。

英国的行程结束后，丁言东的下一站是迪拜，参加“中东（迪拜）五大行业展”（The Big 5）。这是针对中东市场最重要的行业展会，对南亚和非洲市场也具有一定的影响力，用丁言东的话来形容，“相当于中东广交会”。除了参展，丁言东的迪拜之行还有一个重要目的，就是和他的一个沙特老客户在五大行业展期间见面。

“往年我们订单都还蛮多的，但这个客户2022年上半年3月下了一个订单，后面就一直没再下单。我需要知道他是因为2022年市场不好，还是有其他原因。”直到双方见面，丁言东才知道这位客户不再下单的真正原因——一家沙特的竞争对手以更低的价格出售同款产品，导致他的货卖不出去。而且，这位客户还误以为是丁言东在以更低的价格向对手供货。

“这个客户对我谈了他的顾虑，说在邮件里面不好直接问‘你为什么卖给别人那么低的价格’。”丁言东当即决定，降低给这位客户的产品进价，让他重新获得市场竞争的机会，“这种面对面的方式气氛就很好，很容易切入，你很容易了解到客户担心的点是什么，然后就可以很快拿出一个解决方案，把这个事情当场解决。”

丁言东在迪拜遇到了一批宁波的中小企业主，他们是跟随宁波商务局安排的包机抵达的。此外，他还在展会上见到了大学校友林绪，对方在宁波经营一家工业防护用品公司。

那时，林绪已经在中东的几个国家参加了好几个展会，前后历时一个月。他选择去的国家，基本上要么是网上可以申请到电子签证，要么是落地签。



01



02

01 丁言东拜访客户时的双方合影。
02 丁言东欧洲合作伙伴的工厂车间。
03 2022年12月，丁言东在迪拜Big 5展会期间与沙特客户合影。
04 2022年7月，宁波商务包机团在法国鲁昂与当地工商会组织的交流活动。



03



04

“本来2月有一个美国的展会，但我们申请美国签证被拒了，展会没有去成，还损失了一些钱。”林绪说道，这回他先去了土耳其，被一个客户推荐，又临时去了趟埃及参展，最后从土耳其赶到迪拜参加The Big 5，整趟行程的花费超过了30万元，其中参展费就花了将近12万元。但是，这笔开销对于林绪来说是值得的，因为“出来只要能签下一笔订单就能回本了”。

时隔3年重新出国参展，差不多每天都有客户请林绪吃饭，“老客户见面真的是分外感动，都觉得太不容易了”，但他也发现自己过去的土耳其客户，如今已变成了竞争对手。

“10年前他们都得买我们的产品。这次他们也去参展，还托当地公司来问一些技术问题，我们是不会回答的。”林绪表示，土耳其这几年国内经济稳定，工业体系也在不断完善，加之距离欧洲市场更近，目前还能免税出口到欧洲，所以逐渐成为中国制造企业在海外市场的一个重要竞争对手。

过去3年，因为签证问题，林绪的出国计划一再搁浅，企业再也无法获得新客户，生意全靠老客户的订单维系，这让林绪感到很被动。特别是2021年国际海运的价格持续上涨，很多客户出于物流成本考虑，很可能会选择转单。

“客户不会跟你直接讲这个事情的。”见不到面，林绪人在国内只能靠经验猜测生意出现变化的原因，“正常来说，客户平均每隔两三个月就会下单，如果有人长达半年以上都没有下单，这肯定是不正常的。”

丁言东和林绪的体会差不多。他们均表示，过去3年长期困在国内，只能靠邮件反复追问，有时能得知一部分客户流失的原因——要么是公司在疫情中倒闭，要么是转向了成本更低的中欧生产商，但剩下的客户的音讯永远石沉大海。

“疫情期间，因为我们国家不给一些国家开放签证，出于外交对等原则，对方国家对中国的签证申请也做了限制。”一位不愿具名的服装企业董事长对《第一财经》杂志说道。签证被拒、航班熔断、落地隔离……各种不利因素，极大阻断了外贸型企业与海外客户面对面沟通的机会。这家服装



森地客在2022年德国慕尼黑体育用品和运动时尚国际博览会的展位。

企业在疫情前每周能接待三四拨来访的外商，但疫情3年，他们总共只接待过三四家海外客户。

即便能成功派人出国，能否如期回国也有很大的风险。“有一个企业的技术人员出去，一年多才回来。如果是经过香港回来，还要预约摇号，可能排半年也排不上。”佛山市顺德区进出口商会秘书长关洁华告诉《第一财经》杂志，该协会服务着数百家外贸企业，会员企业普遍反映2022年订单量减少40%至50%，且在2022年下半年表现得更为明显。

在最艰难的阶段，由地方政府出面组织的出国“包机”，发挥了一定的帮扶价值。2022年7月，宁波商务局成功组织了首次从宁波栎社国际机场起飞的“商务包机”出海，以帮助当地企业家出海谈单。包机计划最初的设想是直飞德国，但几经沟通，欧洲只有匈牙利和意大利同意中国的这架包机落地。要敲定返程航线难度更大。宁波市商务局联络了外事、出入境、边防、机场、航空公司，只为满足境外输入防疫管理需要。

最终，宁波首批包机分为两趟行程——7月10日从宁波直达匈牙利的布达佩斯，包机团成员落地后可自由行动，转道去往欧洲其他国家拜访客户；7月22日，包机的“第二程”再次从宁波出发，直达意大利米兰，帮助新的14位外贸企业主抵达欧洲，次日再接回一部分12天前从布达佩斯前往欧洲其他城市的包机团成员，落地杭州。

“包机最大的好处，就是航班不会熔断，当时熔断情况还非常严重。”丁言东也参加了7月这趟包机出行。企业家们落地布达佩斯后便可以自由行，丁言东先去了波兰，而后又在意大利见了3个客户。包机的往返机票是2.5万元，在当时，这已经是“成本价”。

总部位于泉州的体育用品集团公司森地客，克服了各种突发困难，派出由总经理带队的商务团队，顺利参加了11月末在德国慕尼黑举办的体育用品和运动时尚国际博览会。

这是疫情3年以来森地客第一次参加慕尼黑的博览会。他们是在距离博览会开幕只剩一周时才拿到德国签证，但允许停留的时间比从前少了一大半，只有不足10日，展会结束的次日就得返回。

到达现场后，森地客外贸服装事业中心业务部的负责人有些感慨，“以前很大一片都是中国展商，但是这次参展的中国企业明显少了很多。”中国展商的集体缺席，注定也让这届展会显得较为冷清。受大环境影响，森地客此次参展获得的订单量，相较疫情前减少了30%。



2022年7月，丁言东参观波兰客户的工厂。

因为明显感知到客户在过去几年有意转向越南等东南亚国家寻找新的供应链，森地客的董事长侯凤祺2019年就在筹建孟加拉的新生产基地，以便更稳定地服务于海外订单。但因为疫情，项目在2022年8月底才正式奠基开工。

侯凤祺告诉《第一财经》杂志，森地客在孟加拉的基建项目将于2023年2月完工，3月正式开工生产。他在2015年前后就观察到海外客户的订单转移趋势。“订单往东南亚转移的趋势是不可逆的，所以在这个方向我们不能坐以待毙。客户与其选择把订单交给东南亚的工厂去做，不如还是给到我们中国企业控制的海外工厂。”侯凤祺说。

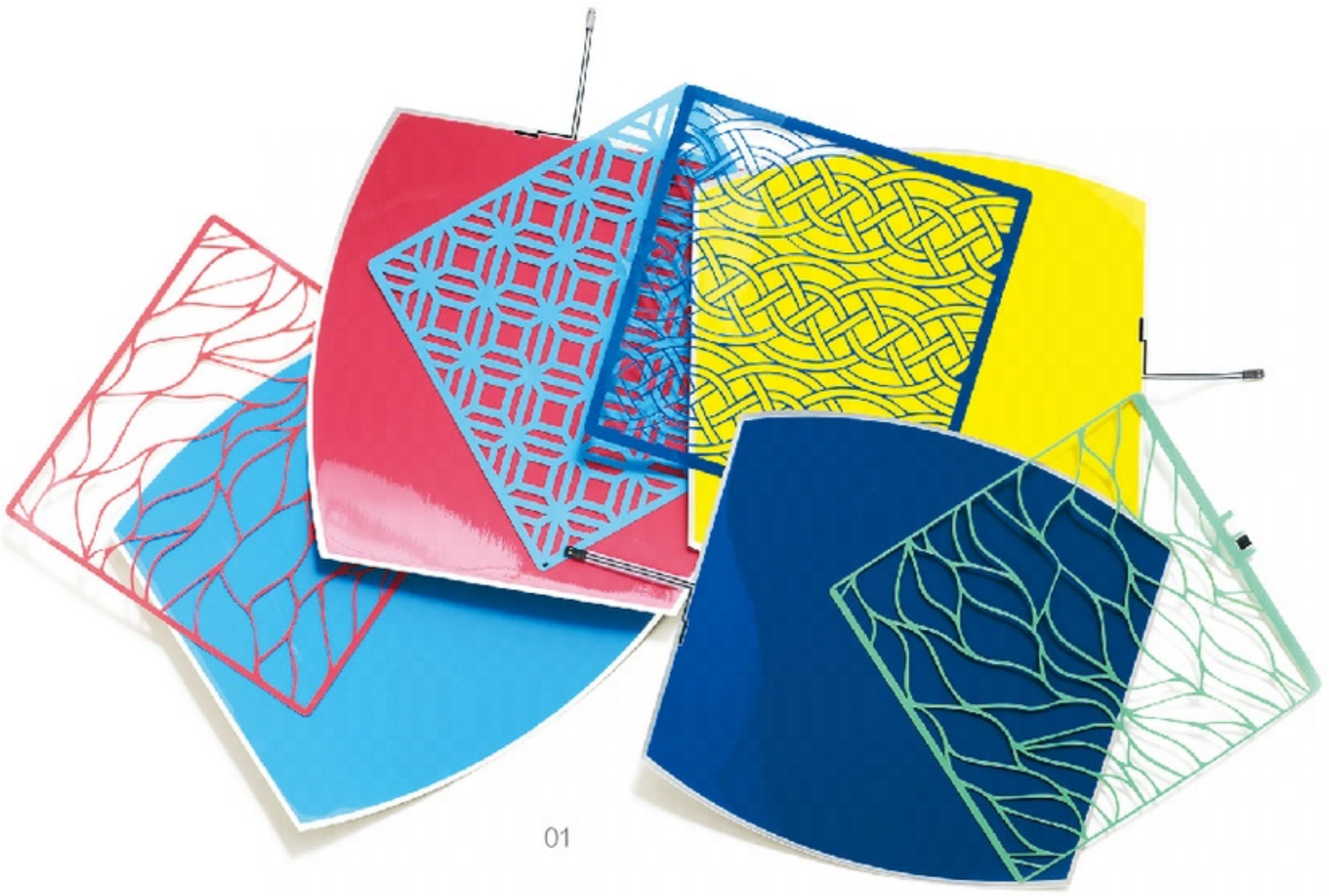
除了在东南亚抓工厂基建，侯凤祺这趟出国还去了欧洲和美国拜访客户，考察当地的经济现状，特别是消费市场的复苏情况。“我会了解客户这边的库存、销售情况，以及他们对未来的一些预判。整体看下来，欧洲受俄乌冲突的影响，加上通货膨胀，2023年经济压力仍然比较大，所以我们服装这类轻工业品的出口压力还是很大的。”侯凤祺说。

林绪在2022年12月结束商务拜访回国，收获之一是在利比亚和埃及顺利发展了两个代理商。他的公司已经在106个国家都注册了品牌，下一步的目标是要在每个国家物色一到两个代理商，在当地做好品牌宣传，从而获得长期稳定的订单。代理商的挑选标准，首先是双方有过订单合作，彼此建立了信任。同时，林绪认为有必要亲自拜访代理商的公司。“从我的角度讲，我也需要了解一下客户的实力。”他对《第一财经》杂志说。

丁言东回国后则马上着手升级工厂的管理软件，以全面提升经营效率。“过去这3年，客户进步太大了，我们虽然也有进步，但是跟他们比，很微不足道。”直到去了英国实地考察，丁言东才知道自己合作多年的客户其实在当地有着很强的实力，他由此意识到需要拿出更严谨的合作态度。7月去波兰时，丁言东参观过当地客户一座占地3万平方米、可容纳1万名工人的现代化工厂，这让他非常感慨，“2019年，我在疫情前最后一次去拜访时，他还只有几间普通的厂房，人员大概100来个。”

这家实力曾经不如他的波兰公司，如今成了他订单量最大的客户。这些实地拜访，让丁言东有了很强烈的危机感，他深知，想要和这些重要的客户保持长期稳定合作，自己的企业“至少要拿出能和客户匹配的生产管理水平”。

应受访者要求，文中林绪为化名



01

会变色的汽车

将“电子墨水”技术应用于三维立体的汽车车身，
宝马试图让汽车传递更多信息。

记者/张司钰　编辑/倪妮　美编/车玲玲

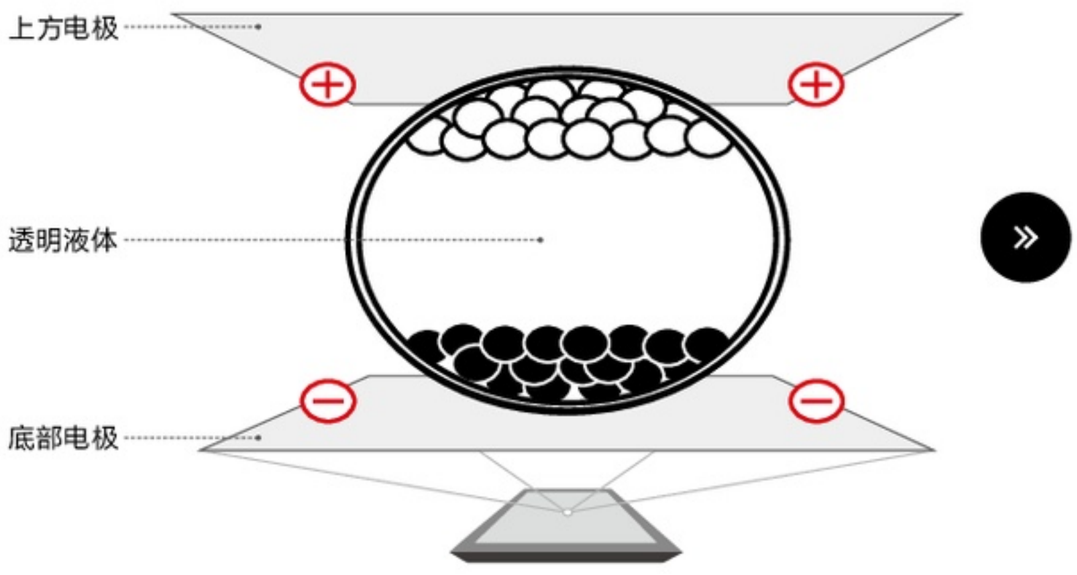
01 E Ink Prism可变色电子纸运用双色电子墨水系统，透过程序编码控制白色墨水粒子与另一种颜色墨水粒子，让可变色电子纸在双色间呈现渐层或闪动的变化。
02 E Ink Prism可变色电子纸因动态设计材料的独特性，被BMW应用于概念车BMW iX Flow，E Ink Prism能让车身颜色以动态流动方式，从黑色变为白色。



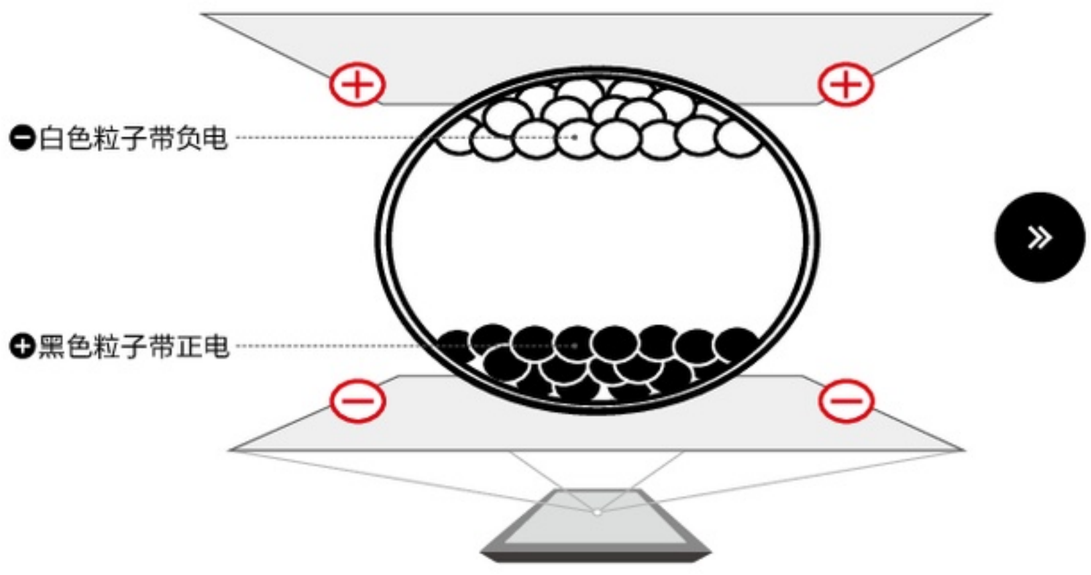
02

宝马BMW iX车身一键变色原理

第一步
电子墨水由微胶囊（microcapsules）构成



第二步
每个微胶囊里含有黑白电泳粒子，
悬浮于透明液体中





除了作为代步工具满足基本出行需求，汽车还能成为什么？从车内KTV到移动私人影院，越来越多天马行空的想象正被用在量产车上。而在概念车阶段，创作的边界更加宽广，比如，一辆汽车的颜色不是固定的，且不再需要刷漆这样的“体力活”，而是能像变色龙一样实时变色——这已经成为可能。

在2022年美国消费电子展上，宝马展现了一项最新研究成果：利用“电子墨水”技术，宝马BMW iX Flow车型可以实现车身一键变色。司机只需按一下按钮，汽车外壳乃至轮毂就可以在黑、白、浅色条纹、深色条纹之间切换。基于此，车主无需再纠结购买什么颜色的汽车，再靓丽的色彩，似乎都比不上可以随时变换的车身颜色更能彰显个性。

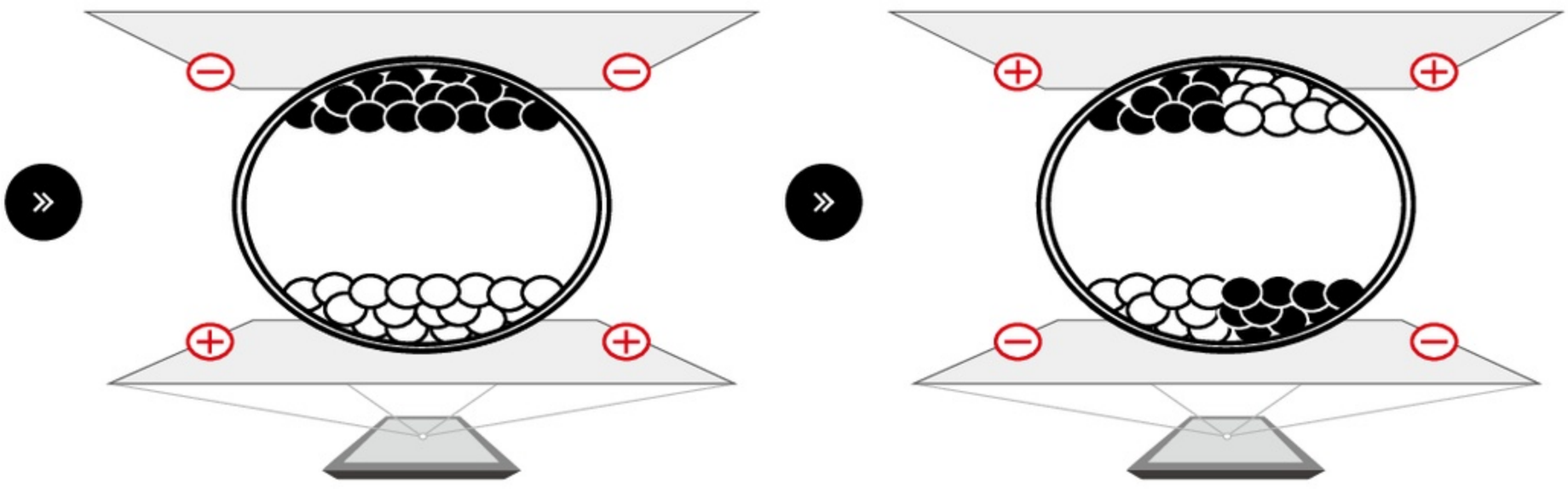
虽然听起来酷炫，其实BMW iX Flow使用的电子墨水技术离我们并不遥远。偶尔用来“压泡面”的Kindle电子阅读器，就是该技术最广为人知的应用场景；2021年9月宝马推出的Vision Amby自行车，其号码牌也是一块电子墨

第三步

当电场接通，正负相吸，对应粒子移动至微胶囊的顶端，
使用者可看到黑色或白色

第四步

针对同一微胶囊施加不同电压，
表面可呈现半黑半白



资料来源：E Ink官网

可变色的宝马BMW iX生产工序



资料来源：根据公开资料整理

电子墨水技术应用场景

应用场景	案例
阅读书写	电子阅读器、电子纸笔记本
笔记本及周边电脑	笔记本、显示器、E Ink Meenote
行动穿戴	手机副屏幕、手表
零售	电子价签、智能显示卡、POP广告
物流及仓储	物流标签、行李标签、智能包装、仓储管理标签
医疗信息及照护	病房门牌、床头卡、照护信息看板
交通运输及户外应用	公交车看板显示屏、路线指引及公共讯息显示看板
室内大尺寸应用	智能白板、餐厅菜单
智慧家庭	温控中心、遥控器、智能冰箱、电器控制按钮
建筑与设计	柜台、医护场所、学校图书馆、礼堂、企业大厅

资料来源：E Ink官网 注：建筑设计领域多应用可变色电子纸，有多种颜色选择

水屏。

电子墨水使用的原料其实与印刷业使用的有点相似，只不过融合了化学、物理学、电子电路等领域的知识和技术。电子墨水由数百万个微胶囊（microcapsules）构成，其大小约等于人类头发的直径。每个微胶囊里含有电泳粒子，白色粒子带负电荷，黑色粒子带正电荷，它们悬浮于透明液体中。当电场接通时，利用正负相吸的原理，相对应的黑色粒子或白色粒子会移动至微胶囊的顶端，由此，使用者就能看到白色或黑色。

宝马BMW iX Flow使用的便是研发的E Ink Prism可变色电子纸。1992年在中国台湾成立的元太科技，因2009年并购了美国E-Ink公司，成为了全球唯一具有上游电子墨水技术与中游电子纸制造技术的公司。E Ink Prism运用双色电子墨水系统内含白色墨水粒子与另一种颜色墨水粒子，透过程序编码控制，可变色电子纸可以在两种颜色间呈现渐层或闪动的变化。元太科技告诉《第一财经》杂志，E Ink Prism可变色电子纸拥有红、黄、蓝、绿、黑、棕等不同的颜色，宝马从中挑选了黑色粒子，用于车身黑白颜色的切换，驱动过程中，诸多黑白粒子混合在一起出现“混色”，即形成灰色的效果。

“在设计E Ink Prism可变色电子纸的颜色时，红色、绿色、蓝色是三原色（RGB），肯定要有，黑色最容易搭配，也要有。红色粒子与黄色粒子因为醒目，频繁被广告商选取，其他颜色就都是与多位设计专家讨论后，为了呈现更多元的效果，搭配出来的。”元太科技产品行销处处长梁予介绍道。

此前，电子墨水屏应用最广的场景多是二维平面，对于凹凸不平的三维立体车体而言，如何将选好的可变色电子纸严丝合缝拼接到车身上，是一道难题。梁予对《第一财经》杂志介绍，E Ink Prism可变色电子纸相对普通纸张较硬，但具有一定的柔性，可以贴合任意表面，不过在某些棱角处，仍然需要采用镭射切割技术将需要形状或线条切割出来，能让E Ink Prism可以更服贴于表面。

从数学的角度来看，将三维立体的圆球

无限切割，就会变成无数个二维圆。宝马便是通过这样的方法将车身“降维”的。宝马通过“生成式设计”（一种AI算法辅助的设计方法），为车身计算出专属图案，经过反复尝试，找到最精确的角度，将E Ink Prism可变色电子纸与车身贴合在一起。最后，再给车身上的可变色电子纸涂上防水层，BMW iX Flow的“变色外衣”便制作完成。

找准合适的角度镭射切割并不容易。此外，因为每一片E Ink Prism可变色电子纸都需要接口，如何在拼接的过程中将控制板“藏”起来，又如何保证中央控制系统能使每一片电子纸连通从而保持显示的一致性，也是一个技术难点。

那么，如果一片E Ink Prism可变色电子纸因受到撞击而损坏，是否会影响整体的显示效果？目前没有足够的信息表明当宝马BMW iX Flow车身遇到剐蹭，需替换多大范围的电子墨水屏才能保证正常的变色效果，梁予表示，在很多应用场景中——比如动态墙面——每一片E Ink Prism可变色电子纸可依设计的需求成为独立的显示单元，若其中一片损坏，在中央控制板没有损坏的情况下，动态墙面可以继续显示，只需要更换坏掉的部分。

电子纸还有一个优势：低能耗。以电子纸标签和电子纸广告牌为例，过去7年，全球共安装约6亿个3寸左右的电子纸标签，假设每天更换4次价格信息，使用纸质标签所产生的二氧化碳排放量是电子纸标签的3.2万倍；若以3000万张10英寸电子纸广告牌取代同尺寸LCD广告牌，持续使用5年且每天更换4次显示画面，将省去LCD广告牌36亿度的电力消耗，而生产这些电子纸只需要消耗900万度的电。

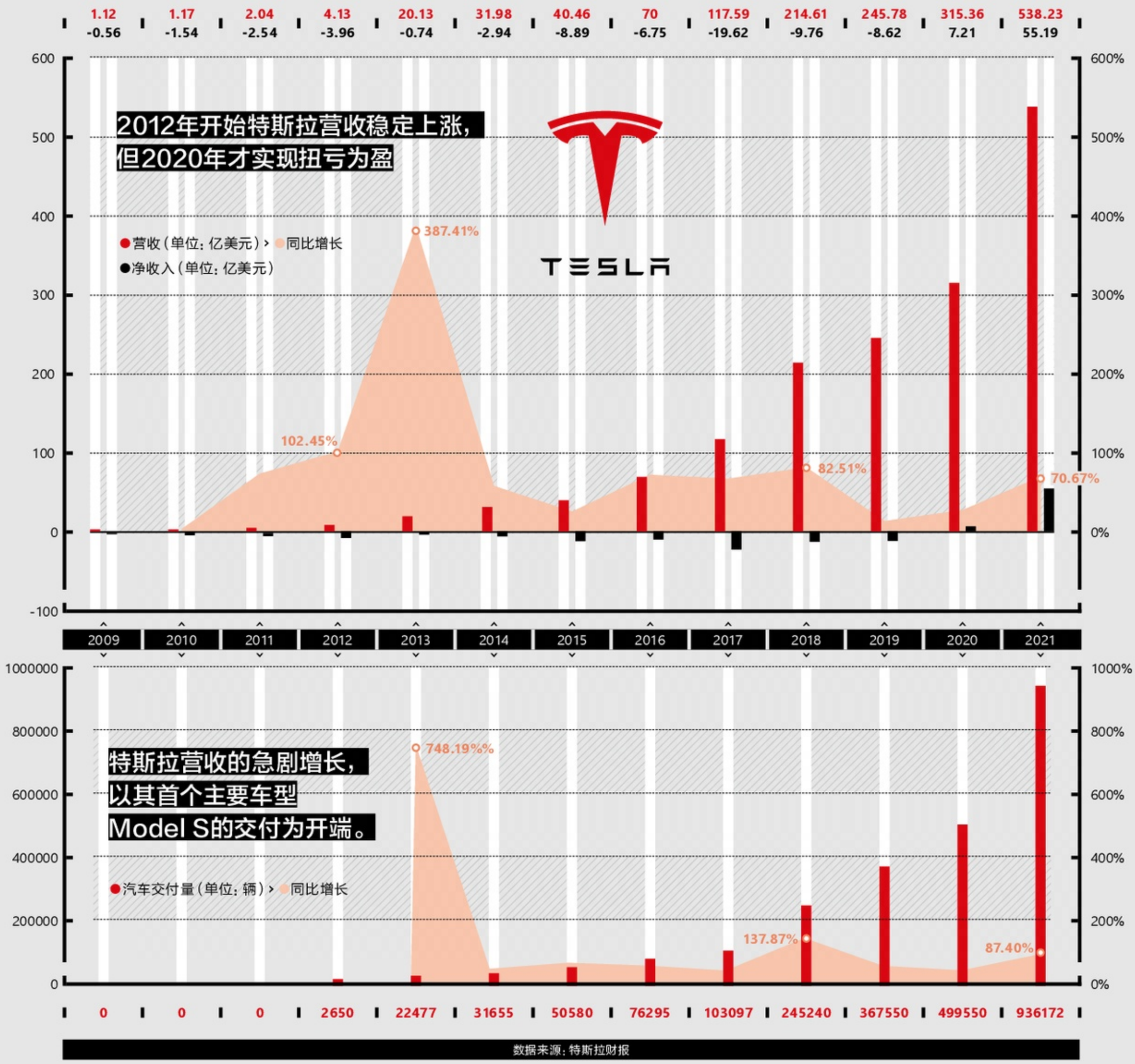
宝马BMW iX Flow也并非仅仅为了酷炫才运用电子墨水技术。由于电子纸是反射式、双稳态的显示技术，因此只在短暂的变色过程中消耗少量电能，维持颜色状态则不产生能耗。据宝马介绍，“电子墨水”在让车身颜色变换的同时，可以提升车内舒适性，从而降低电气系统所需能量。比如，相比黑色，白色表面能够反射更多阳光，所以，若将车身颜色变为浅色，可相应减少外部强烈阳光照射和高温对车辆内部的影响，防止中控台、仪表板等内饰过热。而在温度较低的情况下，又可以将车身变为深色，有助于从阳光中吸收更多热量，减少空调加热所需的能耗，增加电动续航里程。

但由于法规严苛，加上成本较高，BMW iX Flow仍处于概念车阶段，是否量产还是未知数。不过，E Ink Prism可变色电子纸已经有非常多量产应用场景，比如广告牌、公交站牌、商品价签、行李牌、墙面……“未来电子纸还能覆盖更多物体的表面，根据应用与软硬件结合，使传统不会动的表面智能化且可持续。”梁予说道。

采用可变色电子纸的客户普遍有几个诉求：酷炫、让空间有变化感、可持续，以及能够传递信息。其中，信息传递在城市智慧化的过程中是电子纸非常重要的目标，以视觉也就是最直觉的方式，告诉用户对象的信息，同时不产生光污染与碳排放。而宝马BMW iX Flow在这方面也做了一些极具创意的尝试。比如，在偌大的停车场里，车主可以通过色彩变换时的闪烁定位寻找自己的汽车，车体电量多少也可以在车身外部显示。

2022年5月，宝马与初创公司Brainboost合作，通过结合“电子墨水”技术与神经科学技术，BMW iX Flow还可以对人体的脑电波做出反应——体验者的大脑状态被投射于车身，车身的颜色变化可以反映体验者的大脑活动情况。比如，当大脑处于休息状态时，车身上的颜色变化趋于平稳，且有节奏感；当大脑变得活跃，车辆会开始迅速变换颜色。

“你可以决定你想穿什么，你的社交媒体状态是什么，也可以决定你的车是什么样子。汽车也可以成为人们表达不同情绪的载体。”该“变色车”项目的负责人Stella Clarke表示。Yi



特斯拉：股价大跌，但业务还稳

如今传统车企、造车新势力以及众多“跨界者”纷纷追赶的新能源浪潮以及遵循的规则，正是特斯拉创造的，而这家公司也一直在布局未来。

记者/邓依云　编辑/倪妮　美编/景毅

2022年的最后一个交易日，以每股123.18美元的收盘价，特斯拉给自己的这一年画上了一个糟糕的句号。

这一股价相比年初的399.93美元跌去近70%，2022年因此成为这家明星电动车公司自2010年上市以来市场表现最差的一年。美国媒体CNBC认为，特斯拉已经超越了Facebook母公司Meta，成为2022年最具价值技术公司中表现最烂的股票，其跌幅是美国以科技股为主的纳斯达克指数全年跌幅的两倍。

市场对特斯拉的担忧一方面来自于CEO伊隆·马斯克——2022年，围绕马斯克的热点话题并非来自特斯拉，而是他对Twitter的收购。投资人担心，Twitter不仅分走了马斯克的话题度，

还将夺走马斯克放在特斯拉上的资本和精力。

自从提议收购Twitter以来，马斯克已多次出售特斯拉股票：2022年4月和8月他先后出售了价值约80亿美元和70亿美元的股票；10月末正式完成对Twitter的收购之后，11月马斯克又出售了1950万股、价值约39.5亿美元的特斯拉股票；12月中旬，他再次出售近2200万股特斯拉股票，价值超过35亿美元。

另一方面，随着全球经济衰退和新能源车市场竞争加剧，特斯拉自身也面临需求挑战。从2022年9月开始，特斯拉在中国市场接连推出了5次促销活动，包括保险补贴、直接降价、限时补贴，其中降价幅度最高超过了9%。进入12月，特斯拉上海工厂停产的消息又不断传出，市场对特斯拉的消极情绪蔓延。

然而，尽管特斯拉的市值在一年内蒸发了超过6000亿美元，它仍然是全球市值排名第一的车企，超越了丰田、大众等传统巨头，并带动了新能源汽车这个新兴行业的进步。

2011年到2021年，全球新能源汽车的销量上涨超过100倍，市场渗透率从不足0.1%提升至8.57%。也是在这10年间，特斯拉先后推出了Model S、Model X、Model 3和Model Y共4款纯电动汽车，在美国、中国等多个市场销量领先，迅速成长为行业头部企业。在新能源汽车市场爆发的2021年，特斯拉的股价也达到新的高峰，市值突破1万亿美元。而虽然未达预期，特斯拉仍以131万辆位列2022年全球纯电动汽车交付量的第一位，其中，这年第四季度它交付了40.53万辆，创下了新的交付纪录。

自2003年公司创立之初，特斯拉就提出了推广电动汽车、加速向可持续交通转型的宏大使命。可以说，如今传统车企、造车新势力以及众多“跨界者”纷纷追赶的新能源浪潮，正是特斯拉创造的，它们也在诸多方面遵循着特斯拉制定的“规则”。

重构汽车行业

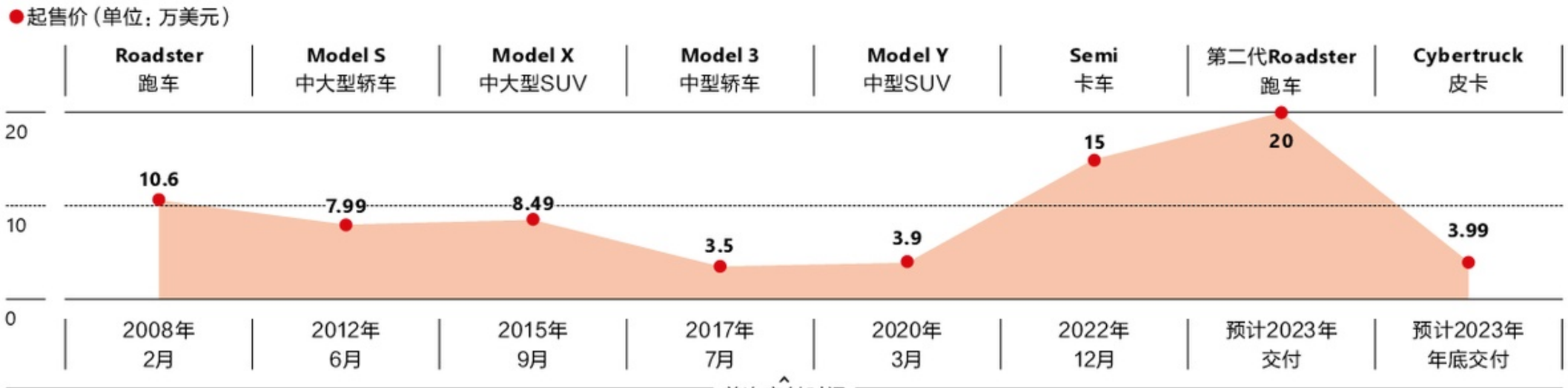
在不断创造销量与增长的神话之前，特斯拉经历了漫长的耕耘与探索。

特斯拉当然不是第一个尝试进军电动汽车领域的公司。早在1996年，通用汽车公司就推出了电动汽车EV1，到2002年已经生产了1117辆。但因难以实现盈利等原因，通用汽车在1999年停止了EV1的生产，并于2003年正式取消了该项目。

彼时，对于特斯拉这样一家从未生产过汽车，也没有技术和资金积累的初创公司而言，想要制造全新的电动汽车，并在以燃油汽车为主导且格局稳固的汽车市场争抢一席之地，是非常因难的事。但或许正是因为从零起步，特斯拉走出了一条与传统车企截然不同的商业道路。

创立之初，特斯拉就拟订了独特的发展战

特斯拉已交付及规划中的车型



数据来源：根据公开资料整理

略：先进入消费者愿意支付溢价的高端汽车市场，再逐步“下沉”，制造更便宜的量产车型，以此将电动汽车推向大众市场。

特斯拉的第一款产品选择了高性能、高溢价的跑车。一方面，跑车的市场相对较小，容易打出品牌；另一方面，高价车将为公司带来更多的收入，从而为研发积累资金，以此探索价格更具优势的车型。马斯克当时曾表示，“当一个人购买特斯拉的跑车时，他实际上是在资助更低成本的家用车的研发。”

2008年，特斯拉的运动跑车Roadster正式交付，成为首款使用锂离子电池的全电动跑车。Roadster的续航里程达到320公里，起售价约10万美元。截至2012年停产，特斯拉一共在30多个国家售出了2450辆Roadster。

接下来，特斯拉按照计划进入了下一阶段的产品研发。早在2006年，马斯克就在一篇名为《特斯拉汽车的秘密总体计划》的公开文章中透露，特斯拉的第二款车型将是四门家庭用车，价格是Roadster的一半，第三款车型则将更加便宜。

现实与马斯克的计划并非完全一致，但大体遵循了这一思路。2009年和2012年，特斯拉先后发布了运动型轿车Model S和中大型SUV Model X，起售价分别为7.99万美元和8.49万美元，相比Roadster略低，但依然处于高端价格水平。凭借优秀的性能，第二款车型Model S一上市就备受好评，正式为特斯拉打开了豪华车市场。

2013年，美国著名的消费品测评杂志《消费者报告》（Consumer Reports）将Model S称为其测试过的最好的汽车。当年，Model S的销量也超过了奔驰S级、宝马7系和奥迪A8等相似价格的豪华轿车。到2015年，Model S已经在30多个国家销售了超过5万辆，超越日产聆风成为当年全球最畅销的插电式电动汽车。

2016年，特斯拉发布起售价约3.5万美元的中型轿车Model 3，正式进入大众汽车消费市场。从2018年到2021年，Model 3连续4年成为全球最畅销的插电式电动汽车。2022年，特斯拉又发布了起售价约3.9万美元的中型SUV Model Y，随后它便和Model 3一起成为特斯拉最为主流的销售车型。

至此，特斯拉完成了从奢华到豪华再到大众的布局。不仅如此，针对每一款车型，特斯拉还推出了标准、长续航、高性能等不同配置的版本，以满足消费者的细分需求。

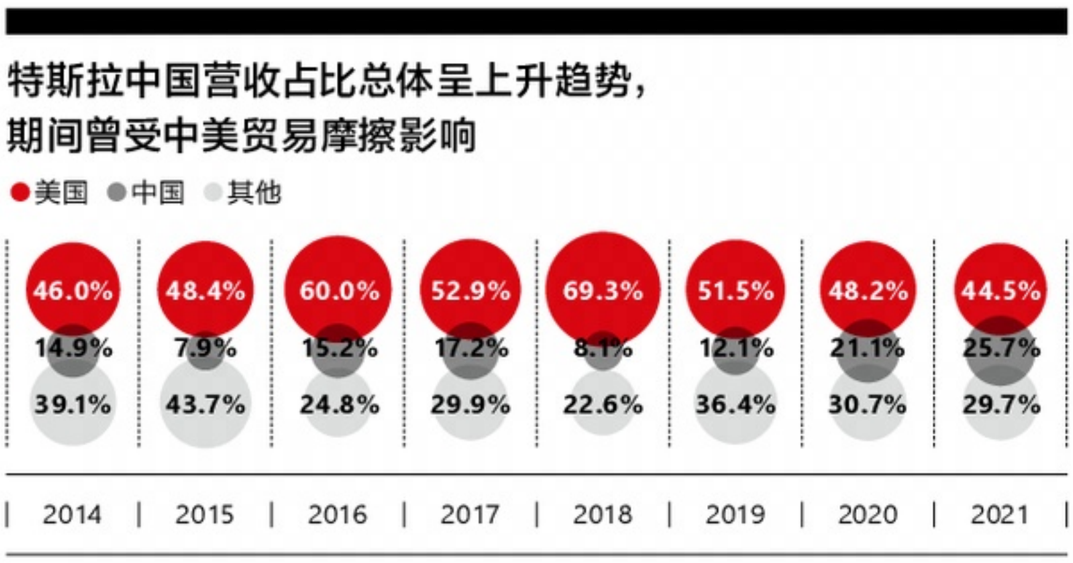
这一策略被证明是正确的，随着5款车型的发布和交付，特斯拉的业绩一路向好。2012年Model S开始交付后，特斯拉的营收迅速增长，2013年实现营收20.13亿美元，同比增长超过380%。此后，汽车销量的不断增长带动着特斯拉的营收稳步提升，特斯拉的股价也逐渐走高。2010年上市时，特斯拉的股价仅为每股1.59美元，到2019年3月Model Y发布时，其股价已经爬升至每股18美元左右。

在销售方面，特斯拉也打破了传统车企依赖经销商的销售模式，采取DTC直销模式，直

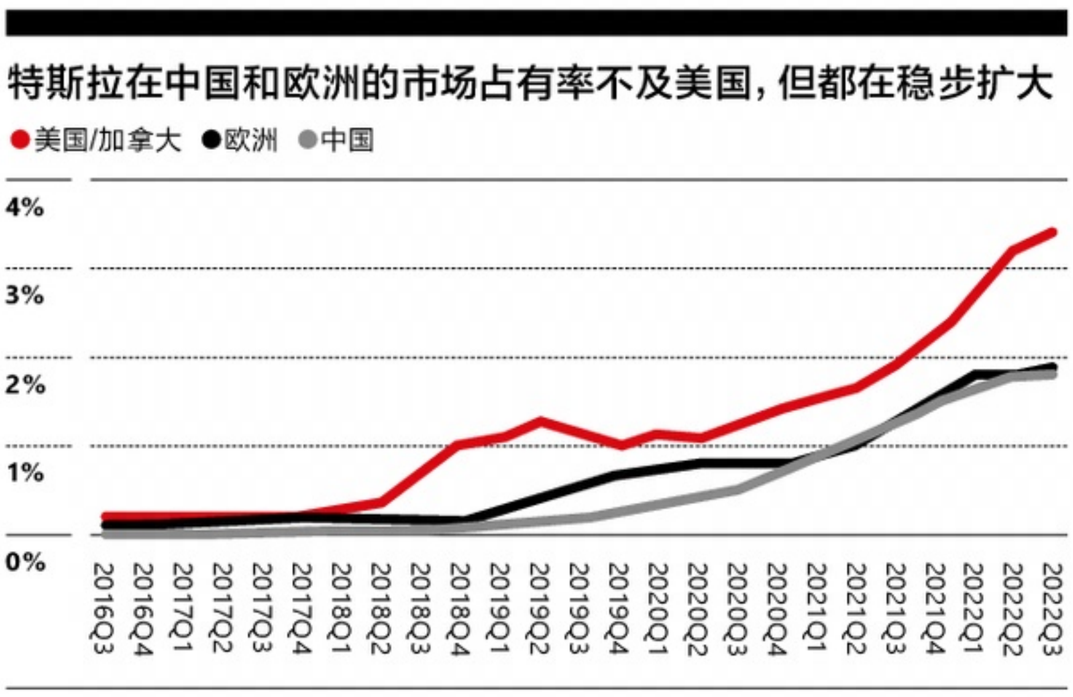
特斯拉的重要发展节点

2010年6月	›	特斯拉在纳斯达克上市
2012年2月	›	Model X原型车发布
2012年6月	›	Model S开始交付
2013年12月	›	Model S在中国发售，特斯拉正式进入中国市场
2015年4月	›	推出家用储能电池Powerwall和商用电池Powerpack
2015年9月	›	Model X开始交付
2016年3月	›	Model 3发布
2017年2月	›	特斯拉更名，从公司名称中删去“Motors”
2017年7月	›	Model 3开始交付
2017年11月	›	电动卡车Semi和第二代Roadster发布
2019年1月	›	特斯拉上海超级工厂开始建设
2019年3月	›	Model Y发布
2019年11月	›	电动皮卡Cybertruck发布
2020年1月	›	上海超级工厂正式投产
2020年3月	›	Model Y开始交付
2021年6月	›	Model S Plaid 交付
2021年10月	›	特斯拉市值突破1万亿美元
2022年3月	›	柏林超级工厂正式投产
2022年4月	›	德克萨斯州奥斯汀超级工厂正式投产
2022年6月	›	特斯拉宣布预计裁员10%
2022年6月	›	美国监管部门要求特斯拉回应“意外刹车”问题
2022年12月	›	电动卡车Semi开始交付

资料来源：根据公开资料整理



数据来源：特斯拉财报



数据来源：特斯拉财报

接通过网站和体验门店向消费者销售汽车。消费者可以从网站了解各种车型，再到门店预约试驾，下单预订后工厂接单生产，最后向消费者交付。

截至2022年5月末，特斯拉在全球拥有超过800个销售点，包括展示门店、结合零售和服务功能的Service Plus等。与传统汽车公司开在郊区的4S店不同，特斯拉的门店大多选择人流密集的购物中心，并提供产品体验、定制、充电等多样化的服务。

直销模式有利于品牌直接触达消费者，在电动汽车还未被大众广泛接受时，采取这种模式有助于特斯拉与消费者直接沟通，完成市场教育，提升品牌形象，并获取消费者的直接反馈。此外，直销模式也避免了库存积压和经销商“赚差价”，消费者在购车时可以面对透明、统一、标准化的价格，获得更好的购车体验。

在特斯拉的引领下，蔚来、理想等造车新势力大多都选择了直销模式，大规模在商圈开设体验门店，一些传统车企也开始探索销售模式的转型。特斯拉不仅凭借几款电动汽车带动了新能源汽车市场，也重构了汽车行业的商业模式。

扩大规模效应

完成核心产品的布局和基本商业模式的建立之后，特斯拉开启了在全球的扩张。

2013年，Model S开始进军美国之外的市场，在挪威、荷兰、中国、日本等国家发售。到2013年11月，Model S在全球20个国家或地区发售。其中，中国迅速成为特斯拉的全球第二大市场。2014年，特斯拉在中国的营收占比达到14.9%，已经接近美国的1/3。

2016年，价格更亲民的Model 3发布后，特斯拉如愿收到了大量订单，但新的问题很快显露——特斯拉的产能远远不够，难以进一步扩大销售规模。

另一方面，国家间的贸易争端也影响到了特斯拉的跨国生意。2018年，中美发生贸易摩擦，中国对产自美国的进口车提升关税至40%。据路透社报道，2018年10月，特斯拉在中国仅售出211辆汽车，同比下降了70%。财报显示，当年，特斯拉在中国的营收占比仅为8.1%，不到2017年的一半。

扩大产能成为特斯拉进一步扩张的第一要务。特斯拉开始筹备在美国之外的市场建立生产工厂，而第一站它就选定了中国这个最大的海外市场。2019年1月，集研发、制造、销售等功能于一体的上海超级工厂开始建设，并于一年之后顺利投产，生产Model 3和Model Y。

在中国建厂不仅保障了特斯拉的供应链，也大大降低了生产成本。按照特斯拉的说法，与美国工厂的Model 3生产系统相比，上海超级工厂每单位产能的资本支出减少了65%。

上海超级工厂因此迅速成为特斯拉的核心生产基地。2021年，特斯拉全球交付量达到93.6万辆，其中上海超级工厂交付了48.41万辆，占比超过一半。2022年，特斯拉再次对上海超级工厂升级，扩产后年产能超过75万辆。建成不到3年的时间里，上海超级工厂的产能已扩大了3倍。

不仅如此，上海超级工厂还成了特斯拉

的出口中心，生产的汽车不仅供应中国市场，也出口到欧洲、日本、新加坡、澳大利亚等海外市场。根据中国汽车工业协会发布的数据，2022年上半年，中国新能源汽车出口20.2万辆，其中特斯拉上海超级工厂出口9.7万辆，占比达到48%。

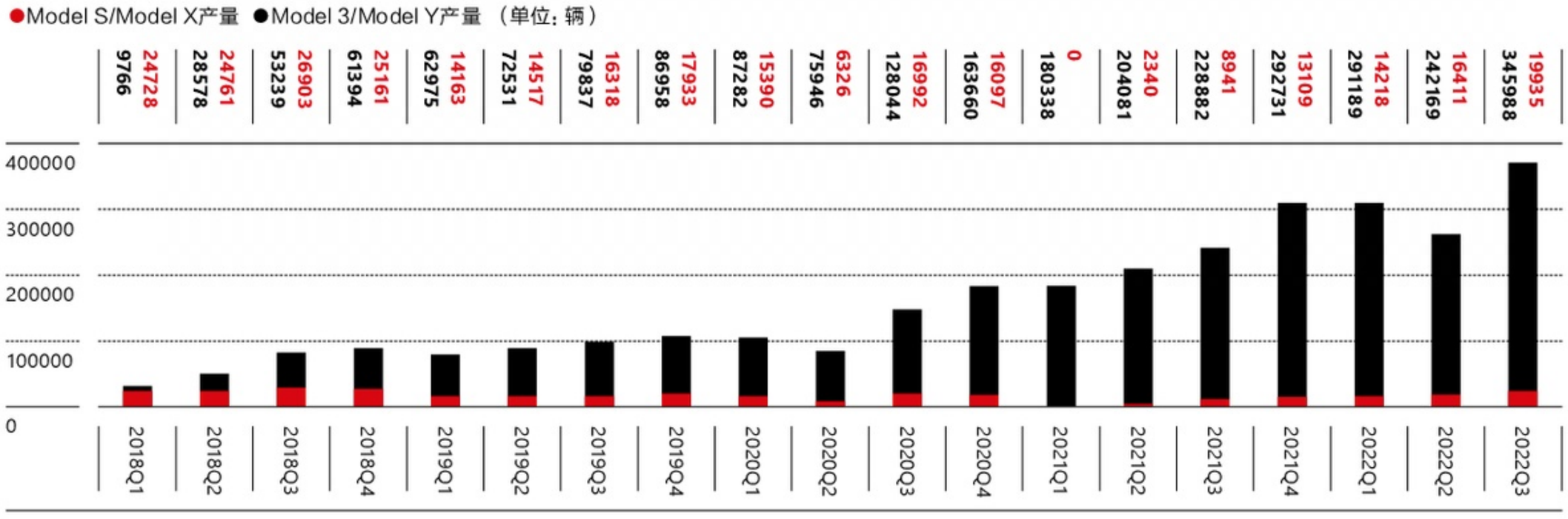
与此同时，特斯拉在欧洲的超级工厂也被提上日程。2019年年底，特斯拉宣布了在德国柏林建设第二家海外工厂的计划，该厂负责生产特斯拉汽车使用的电池、电池组和动力系统，并组装Model Y。2022年3月，柏林超级工厂正式投产，到10月产能已达到每周2000辆。

目前，特斯拉在全球已建成五大工厂，包括上海和柏林两大海外工厂及美国加州、德州和内华达州的三大工厂。全球工厂的建设和升级带动特斯拉产量不断提升，从2017年第四季度到2022年第三季度，特斯拉的季度产量从约2.5万辆提升到36.6万辆，5年里增长超过10倍。

不同于一些依靠不断推出新车型刺激销量的车企，特斯拉保持着3至4年一次的推新频率，采取大单品策略，专注于几款核心代表车型。随着产能的扩张和销量的提升，这一策略有利于摊薄采购、生产制造、研发等成本，特斯拉的规模效应也逐渐显现。

随着2020年特斯拉上海超级工厂正式投

近5年特斯拉产量不断提升，大众款车主是主力



数据来源：特斯拉官网

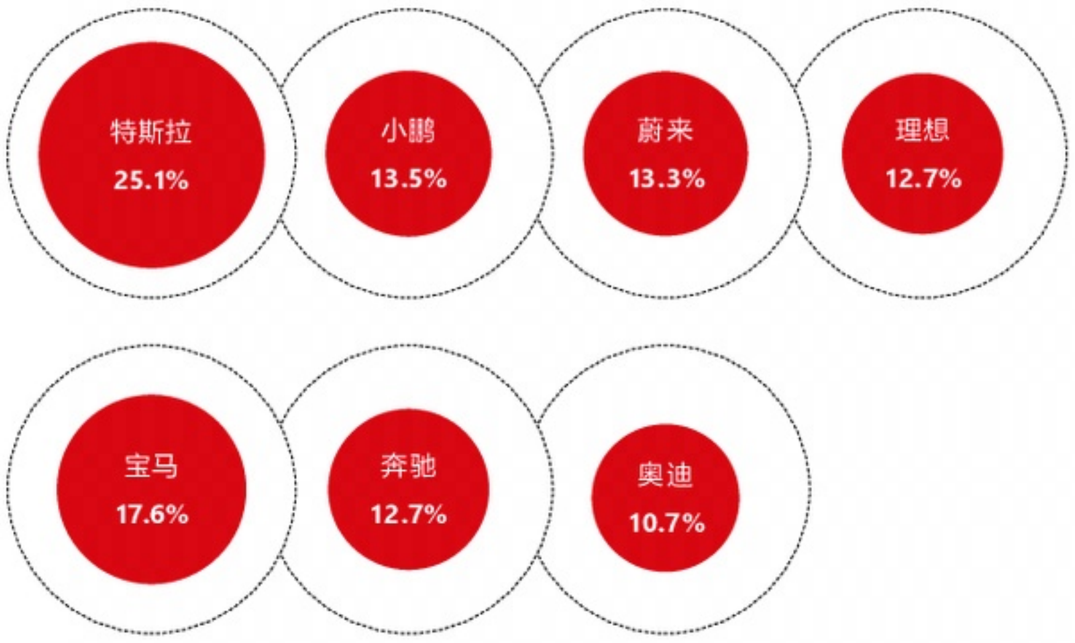
特斯拉在全球主要市场建设超级工厂并不断扩大产能，推进供应链本土化

地点		生产车型	产能（万辆）	状态
美国 ›	加利福尼亚州	Model S/Model X	10	已投产
		Model 3/Model Y	55	已投产
	德克萨斯州	Model Y	>25	已投产
		Cybertruck	-	配置中
	内华达州	Semi	-	早期生产
中国 ›	上海	Model 3/Model Y	>75	已投产
欧洲 ›	德国柏林	Model Y	>25	已投产
待定		Roadster	-	建设中
		Robotaxi&Other	-	建设中

数据来源：特斯拉2022Q3财报

特斯拉毛利率远高于其他新能源车企，亦高于传统车企宝马、奔驰、奥迪

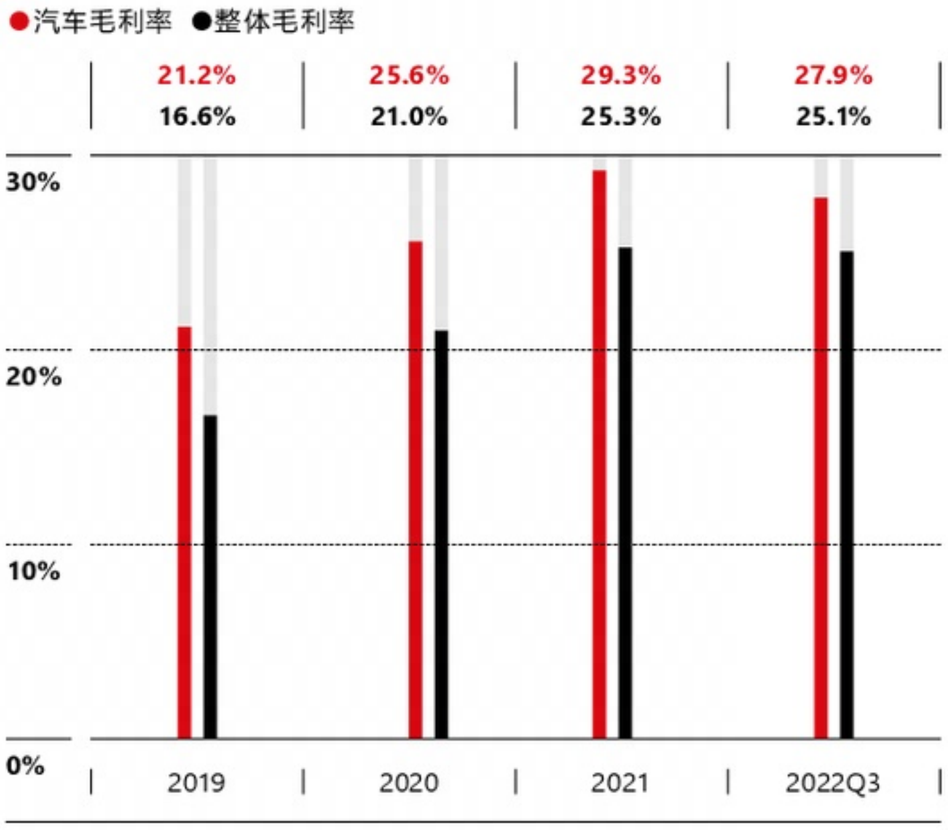
整体毛利率



注：宝马、奔驰、奥迪为2021年全年数据，其余为2022Q3数据

数据来源：各公司财报

近年来特斯拉汽车毛利率呈上升趋势，拉动公司整体毛利率提升



数据来源：特斯拉财报

产，特斯拉的股价也开始一路飙升，从当年年初的每股28.7美元涨到了年末的每股235.2美元，一年增长了7倍。这一年，特斯拉也终于在IPO 10年后首次扭亏为盈，录得净收入7.21亿美元。2021年，特斯拉股价继续保持高速增长，在11月到达历史高价，突破每股400美元；公司净收入也打破历史纪录，达到55.19亿美元。

除了扩建工厂，特斯拉也不断探索着电池性能的提升，并进一步压缩成本。特斯拉采用松下的圆柱电池，这种电池的生产历史悠久、工艺成熟，且成组灵活、成本低。特斯拉的第一款车Roadster使用18650钴酸锂电池，到Model S推出时，特斯拉将18650电池的正极材料改为了价格更低的镍钴铝（NCA）电池，提升电芯能量密度的同时也降低了成本。

2017年，特斯拉与松下研发出21700圆柱电池并应用于Model 3。该电池采用NCA+硅碳方案，能量相比此前的18650提升了50%，系统成本则从每千瓦时185美元下降到了每千瓦时170美元。2020年，特斯拉发布4680电池，预计能使整车续航里程提升16%，功率提升约6倍，特斯拉亦表示有信心将4680的单位成本降低56%。

随着订单量的增长，特斯拉还引入了宁德时代、LG新能源作为电池供应商，绑定中国、日本、韩国的三大电池巨头，构建起全球电池供应体系。在保证电池稳定供应的同时，提升对供应商的议价能力，进一步探索降低采购成本。

在核心技术迭代和产能持续扩充的推动下，近年来，特斯拉汽车业务的毛利率显著提升，从2019年的21.2%提升至2021年的27.9%，并拉动了特斯拉整体毛利率的提升。不论是与传统车企相比，还是与其他新能源车企相比，特斯拉的毛利率都要高出许多。特斯拉由此也实现了从上游生产到下游销售的全球布局。

不只是卖车

尽管销售电动汽车是特斯拉业务的核心，但它并没有止步于卖车。围绕电动汽车，特斯拉构建起了从电池、芯片，到充电、软件服务的完整生态。

续航和充电问题是阻碍消费者从燃油车转向电动车的最主要障碍。2013年，《消费者报告》在满分100分的框架下给特斯拉的Model 3打出了高达99分的测评分数，当时负责汽车测试的员工表示，如果Model 3可以3分钟内在任何一个加油站充电，他将给这辆车打110分。

于是，在研发电动汽车的同时，特斯拉也开始研究充电技术并布局充电网络。2012年，特斯拉推出了超级充电技术，该技术采用480伏直流快速充电，充电15分钟最多可行驶250公里，Model S及后续车型均可使用。截至2022年9月底，特斯拉已经在全球设立了4283个超级充电站和接近4万个超级充电桩。

除了超级充电站，特斯拉还与购物中心、酒店、写字楼等合作布局目的地充电站，充电速度比超级充电站要慢，但覆盖了更多充电场景，满足了消费者的多元需求。

终端的充电服务之外，特斯拉也向上探索更加核心的芯片技术研发。在自动驾驶方面，大多数主机厂商选择采用英伟达的芯片，特斯拉早期的辅助驾驶系统Autopilot的主要芯片也来自于英伟达。而从2016年开始，特斯拉启动了全自动驾驶芯片（Full Self-Driving Chip，FSD Chip）的自研，并于2019年正式推出搭载FSD芯片的Autopilot 3.0，应用于部分Model S、Model X和Model 3汽车中。

最近两年，饱受全球芯片短缺困扰的车企们已经意识到，相比使用外部芯片，自研芯片有利于摆脱供应商的掣肘，同时只需针对自己的车型研发，无需考虑芯片通用性，有利于进一步控制采购和研发成本。

以FSD芯片为基础，特斯拉开发了FSD软件系统，开创了“预埋硬件+软件付费订阅”的新模式。FSD软件包含了自动变道、信号灯和停车标志识别、城市道路自动驾驶等更高级的自动驾驶功能，车主可以选择一次性付费购买，也可以按月订阅。

除了FSD软件，OTA付费升级和高级车联网也是特斯拉软件业务的核心。OTA即空中下载技术（Over the Air Technology），是通过无线传输的方式升级系统，提升车辆的性能和配置。尽管特斯拉发布新车型的频率较低，但它通过OTA付费升级不断优化和提升驾驶体验。此外，特斯拉还通过付费车联网服务提供实时交通图、流媒体影音、网络浏览器等服务。

在2021年年报中，特斯拉表示，未来希望让软件业务成为主要利润增长点，驱动公司整体利润率。其中，FSD软件将是公司业务的首要焦点之一。

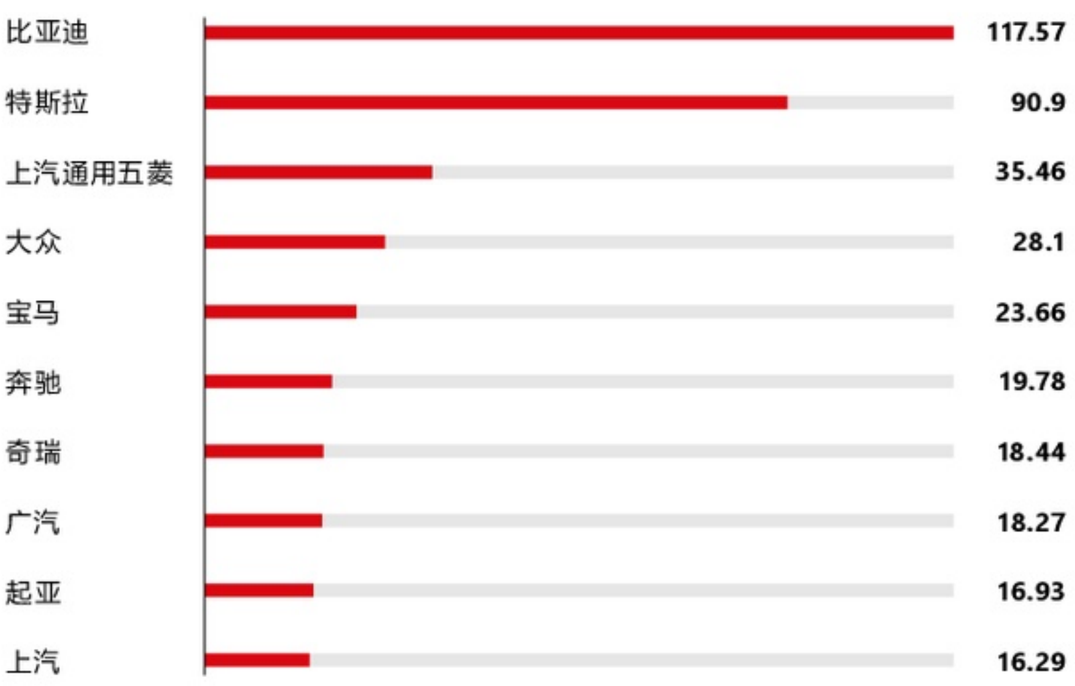
然而，随着软件价格的不断提升，愿意花高价购买软件的车主可能并没有特斯拉预想的多。目前，FSD软件在美国的一次性购买价格为1.5万美元，按月订阅费用为每月199美元。根据追踪特斯拉数据的服务商Troy Teslike的统计，2019年第二季度以来，购买FSD软件的车主比例不断下降，已经从46%跌至2022年第一季度的7%。

近年来，特斯拉的服务等业务的营收占比保持在7%左右，也没有明显增长。2022年第三季度，服务及其他业务营收16.45亿美元，占比7.7%，软件业务能为特斯拉带来多大的增长空间仍是未知数。

而作为一家从倡导交通能源转型起步的公司，特斯拉更大的野心不在于交通，而在于能源。2015年，特斯拉成立子公司特斯拉能源；2017年，特斯拉将“Motors”（汽车）一词从公司名称中删去，也是为了凸显其在电动汽车之外更大的业务范围。

目前，特斯拉的能源业务涵盖储能和

特斯拉的销量在电动车市场名列前茅，但面临比亚迪的挑战



注：数据为2022年1月至9月销量

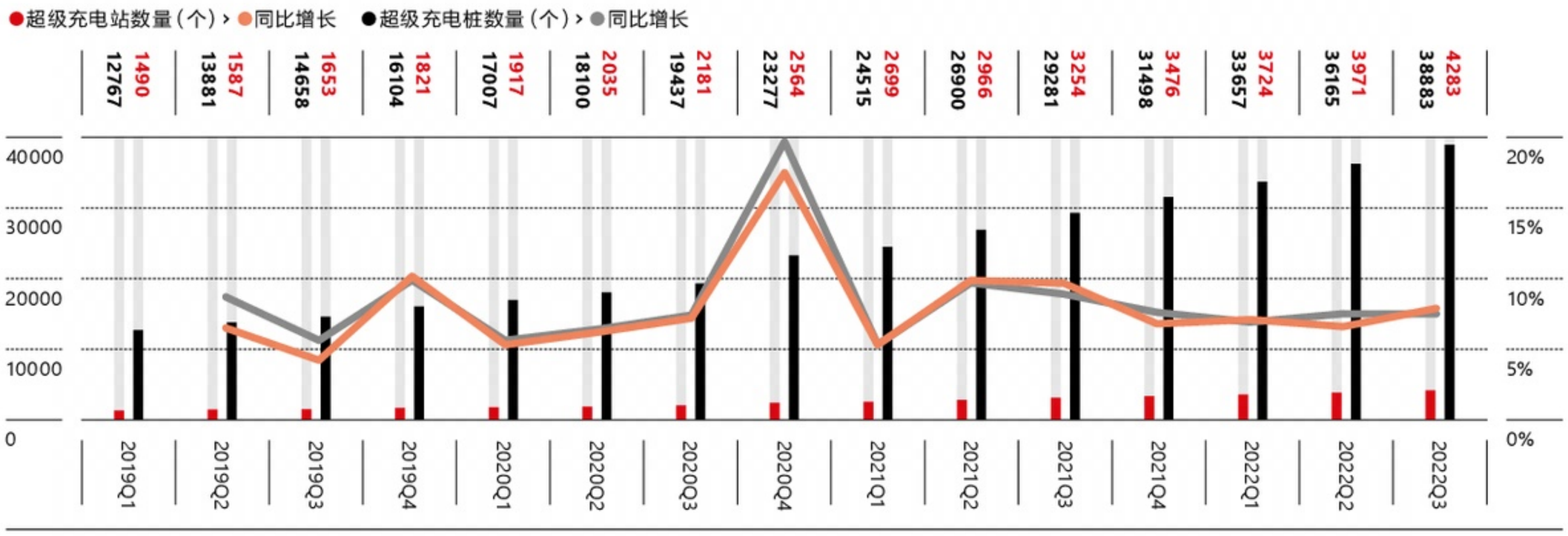
数据来源：CleanTechnica

特斯拉为车主提供多种充电方案

充电系统	使用场景	充电效率
壁挂式连接器	家用	充电1小时可行驶约70公里
超级充电站	途中	充电15分钟可行驶约320公里
移动便携充电器	临时补电	使用120伏插座，充电1小时可行驶3到5公里； 使用240伏插座，充电1小时可行驶约50公里
目的地充电站	商场、酒店等停车场	充电1小时可行驶约70公里

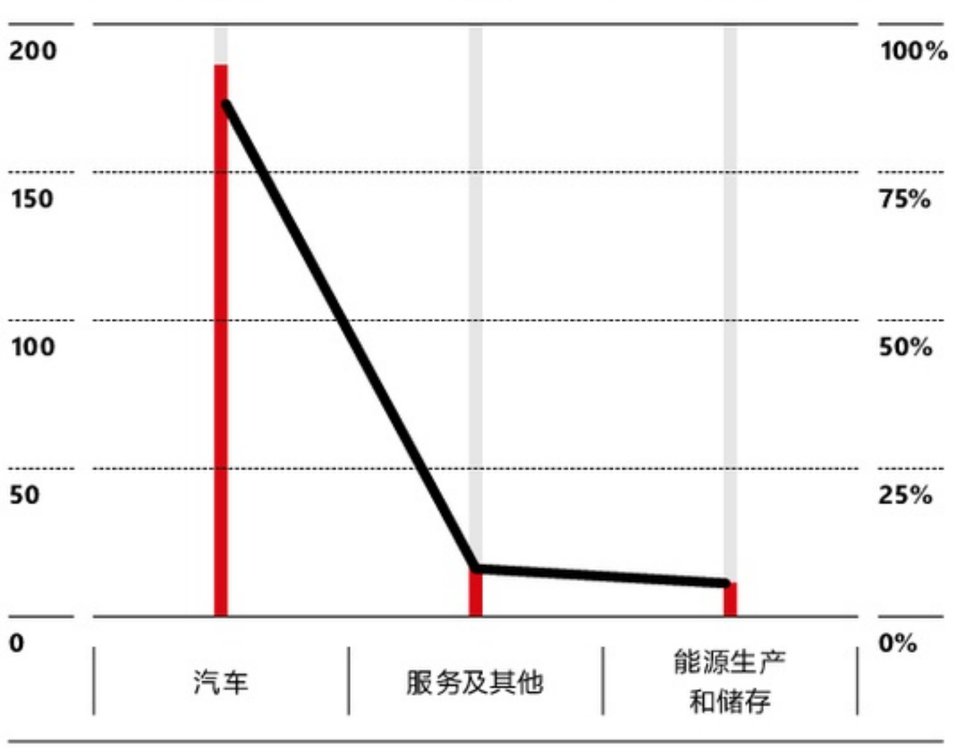
资料来源：特斯拉官网

特斯拉持续推进超级充电网络的布局



数据来源：特斯拉财报

除了汽车，特斯拉还布局了充电、软件等相关服务及能源业务



数据来源：特斯拉2022Q3财报

太阳能发电，主要产品包括太阳能屋顶、家用储能电池Powerwall以及大型储能电池Megapack——虽然比竞争对手比亚迪晚进入光伏行业，但它却率先布局户用光伏市场。2022年前三季度，特斯拉安装了功率总计为4.08吉瓦时的储能产品和248兆瓦的太阳能系统。2022年第三季度，特斯拉能源生产和储存业务的营收达到11.17美元，占总营收的5.2%。

特斯拉能否再度引领能源产业的变革还不得而知，但面对竞争日益激烈的电动车市场——2022年第三季度，比亚迪一度超过特斯拉，成为全球最畅销的新能源汽车——它开始在可再生能源领域发力，这至少显现出，特斯拉一直在布局未来。Yi

实习记者何昕晔对本文亦有贡献

Research
有研究 全球



SHEIN的追随者

SHEIN正在抢夺Amazon和H&M的风头。但批评者认为这种超廉价品牌助长了过度消费和浪费的风气。

撰文 / Jessica Testa　翻译 / 万志文

2022年9月在美国德州普兰诺市一家推出SHEIN快闪店的商场内部，空气中弥漫着一股令人绝望的气息。商场门口的一名保安说，在这家快闪店开业的3天里，他每天都拒绝了大约20名想要插队的人的贿赂——他们通常出价20美元，有人甚至出价100美元。

周末，第一批购物者早上6点左右就来了。而SHEIN中午才开业。整个上午，队伍不断扩大，逐渐向内展开，穿过美食广场，绕过珍珠奶茶摊和地中海烤肉店。任何在下午12点30分之后到达的人都被建议回家——他们没有机会进店购买1美元的雏菊耳环、4美元的盆形帽、12美元的针织露脐上衣、13美元的人造革法棍包、29美元的霓虹PVC穆勒拖鞋等物品。

由于库存不足，这家SHEIN快闪店在当天下午4点便关门了。

这样火爆的销售局面确实罕见，许多购物中心过去10年都难以吸引到如此庞大的人群——大约有700人在SHEIN的白色店面外排队等候。一名男子在门口向女友求婚。

23岁的尼赫米亚·杰米-维加（Nehemiah

位于美国德州普兰诺市的一家SHEIN快闪店。



Jaime-Vega）说：“我真的很紧张，我想给她一个惊喜。她喜欢SHEIN。”他22岁的未婚妻米歇尔·阿尔瓦拉（Michelle Alvarado）点头答应了他的求婚。“太实惠了。”她在周六下午第二次来这家SHEIN快闪店后说。她身穿SHEIN售价7美元的红色罗纹针织无肩背心。

“我甚至不再去H&M了。”杰米-维加说，因为H&M的东西比较贵。阿尔瓦拉指了指她的大手袋，里面放着鞋子、衣服、配饰、美容产品等，加起来也就100美元左右。

快闪店并不是人们与品牌互动的主流方式。2022年以来，SHEIN已经在美国开设了5家快闪店。美国是SHEIN最有价值的市场。但这些快闪店的作用，是让这家中国快时尚公司看起来不那么神秘。

根据市场研究公司Sensor Tower的分析，SHEIN最近超越亚马逊成为美国下载量最高的购物应用。SHEIN是一家私有公司，不愿对外透露财务数据。根据研究机构Coresight Research估计，SHEIN在2020年的营收规模就达到了100亿美元。

然而，随着SHEIN的增长，人们对其商业行为的质疑也越来越多。SHEIN因为各种争议而登上头条，比如出售2.5美元的纳粹标志项链、抄袭设计师的作品等等。SHEIN还被指控与违反劳动法的供应商合作，且没有对工厂环境做必要的信息披露。对此，该品牌回应称，公司实行“定期内部审计”，并对供应商实施“严格”且符合法律规定的行为准则。

所有这些因素共同使得SHEIN成为一家典型的超廉价服装公司：它是Fashion Nova、Boohoo等受Z世代青睐的品牌中的佼佼者，批评者（包括Z世代中的批评者）指责这些品牌助长了过度消费和浪费的风气。然而，SHEIN称其服装生产模式是“变革性的”：它会先小批量订购（100到200件），根据市场反应再决定是否下大订单。

社交平台上许多关于SHEIN的视频——包括广泛流传的“晒单”视频，也就是人们一次性买入大量商品，然后一件一件地试穿展示——都引发了底下评论的质疑：如何才能保证一件4美元的上衣经久耐穿，不至于早早被丢弃到垃圾填埋场？缝制和运送衣服的工人如何才能得到公正的报酬？

然而，这并没有抑制SHEIN追随者的消费热情。他们中的许多人认为，还没有看到足够的证据让自己停止购买该品牌的产品。

25岁的安·泰勒（Ann Taylor）是多伦多的一名新锐时尚网红，她收到过SHEIN礼品卡。她说，她“经常”在视频中看到那种质疑评论。她注意到，他们往往会提及对该公司违反劳动法的担忧。但泰勒并没有因此改变她的立场。2022年8月，泰勒结婚时，根据婚礼预算，她放弃了从传统婚纱店购买一件1800美元的婚纱，而是花了39加元在SHEIN网站上购买了一款特价的白色紧身礼服裙。这个网站提供婚礼产品，此外它还出售宠物吊床、假发、牙刷、地毯、方向盘保护套、婴儿服装……

匹兹堡32岁的信息技术专业人士史蒂文·普拉格（Steven Prugar）表示，SHEIN的产品价格和各种大码选择，让他们能尝试个性化穿衣风格，从而了解什么最适合自己的体型。“你不用花费很多钱就能获得各种各样的衣服，这一点真的很好，尤其是对很多中低收入的人而言，他们买不起100美元的衣服。”普拉格说，他估计自己的衣柜里约1/3的衣服来自SHEIN。

SHEIN美国区总裁乔治·焦（George Chiao）表示，公司会通过发起一场社交媒体活动，让人们“深入了解”公司在劳工、可持续发展和产品安全方面所做的努力。他认为，和与政治相关的讨论一样，网上关于SHEIN的负面讨论，大多是人们受“同辈压力的影响”导致的。他知道，大多数顾客仍然不为所动，仍然会继续购买低价产品。Yi

版权声明
本文内容由《纽约时报》提供版权

电动汽车还需要AM收音机吗?

作为一种可靠、成本最低的通信机制，答案是——“还需要”。

撰文/Michael Levenson　翻译/万志文

100年来，在车上通过调幅（AM）收音机收听新闻、路况、天气、体育等各种各样的广播节目，已经是司机们的日常习惯。但随着电动汽车开始抢占更多的市场，AM收音机这一仪表盘标配可能会像手动曲柄窗和汽车烟灰缸一样渐渐消失。

越来越多的电动汽车取消搭载AM收音机，广播公司称这是一个令人担忧的转变。

汽车制造商表示，电动汽车比燃油车产生更多的电磁干扰，这会干扰调幅信号的接收，并产生静电、噪音和高频嗡嗡声（调频信号受电磁干扰的影响较小）。宝马公司在一份声明中表示，“我们决定不在配备eDrive技术的汽车上提供AM收音机，以避免客户因接收信号差和噪音大而获得不好的体验。”eDrive是宝马电动汽车的电力驱动系统。

据车企和美国国家广播工作者协会（NAB）称，特斯拉、奥迪、保时捷和沃尔沃在各自的电动汽车上取消搭载AM收音机，大众也在其电动SUV ID.4上取消搭载AM收音



一辆1947年生产的克莱斯勒轿车上安装的收音机设备。

机。福特表示，其广受欢迎的2023款F-150 Lightning电动皮卡将取消搭载AM收音机。

一些专家表示，信号接收问题并非无法解决。电磁干扰可以通过屏蔽电缆、滤波器以及车内电子元件的仔细布局来控制，但这样的改变需要花费金钱和精力，目前尚不清楚汽车制造商是否愿意投入更多的资源来迎合AM广播爱好者。

一些广播公司表示，如果AM收音机遭到更多的电动汽车摒弃，他们可能会失去与核心听众的联系。

“这对我们来说是致命性打击，因为我们的听众大多是在早上和下午开车上下班的时候收听我们的节目，如果我们不在他们的车里，那我们就会不存在了。”阿拉巴马州伯明翰市成人时代音乐电台WATV-AM的运营经理罗恩·贾纳（Ron January）说道。

尽管一些AM电台有转换器，可通过调频（FM）电波发送重复的广播，但AM信号传播得更远，可触及的人更多。AM广播电台的运营成本也低于FM电台，这使得一些电台能够提供面向特定宗教社群、文化社群或其他社群的节目。尼尔森（Nielsen Co.）的数据显示，大约有4700万美国人收听AM广播，约占广播听众总数的20%；AM广播听众（约有1/3在65岁以上）往往比其他广播的听众年龄大，他们花在收听AM广播上的时间在过去5年中略有增加，达到每天两小时多一点。

美国威斯康星州杜兰德市的广播电台WRDN一直在敦促听众告诉汽车制造商不要摒弃AM广播，因为它可以覆盖偏远地区的农民。WRDN在每个工作日都有7小时农场相关的AM和FM广播节目。

美国马萨诸塞州民主党参议员爱德华·马基（Edward Markey）在2022年12月发表了一封致20家汽车制造商的信，要求它们在电动汽车上保留AM收音机，称这是公共安全问题。

“尽管有了智能手机、社交媒体等创新技术，但在紧急情况下，AM或FM广播电台仍然是政府官员与公众沟通的最可靠、成本最低、最方便的通信机制。因此，任何淘汰AM广播的做法，都可能在紧急情况下造成严重的通信问题。”马基写道。

许多AM广播公司表示，其电台的新闻报道是司机了解龙卷风、山洪暴发和其他恶劣天气的最快捷方式。新奥尔良市的电台WWL在卡特里娜飓风和其他自然灾害期间，传播了有关救援和恢复工作的重要信息。“没有Wi-Fi网络，没有电话连接的情况下，你拿走汽车里的AM收音机，就等于拿走人们的一条生命线。在最需要AM收音机的时候，社区不能失去这一了解外界情况的联系。”WWL运营和品牌经理戴安·纽曼（Diane Newman）说，

各家车企指出，司机仍然可以在应用程序上播放AM广播，而且并非所有的电动汽车都取消了这一功能。现代汽车公司在一份声明中表示，它没有逐步淘汰AM收音机的计划。

一些观察人士表示，AM收音机来自电动汽车的威胁可能被夸大了。密歇根州立大学研究媒体的文化历史学家迈克尔·斯塔姆（Michael Stamm）说，“AM广播的生存挑战可能更多地来自更广泛的人口结构，而不是汽车。无论是在车里还是其他地方，年轻人真的在乎是否有AM收音机吗?”

并不是所有的年轻司机都放弃了使用AM收音机。34岁的亚历克斯·卡德纳斯（Alex Cardenas）说，AM广播是他获取新闻资讯的渠道，另外，他通过广播收听纽约大都会队的比赛。他有一辆萨博汽车，在新泽西州尤尼恩市的一家汽车修理店工作。像许多开燃油车的人一样，他并不知道一些电动汽车已经不再搭载AM收音机。“我觉得AM收音机这项功能不应该取消。”相比FM广播，卡德纳斯认为AM广播会让听众找到“正经严肃的内容”。Yi



版权声明
本文内容由《纽约时报》提供版权

一个数学家和他的“大问题”

纯数学研究不追求任何实用目的，
数学家在这个意义上是人类尊严最后的守护者。

记者/陶紫东　编辑/陈锐　美编/车玲玲

2022年秋，全球数学界因一则消息而兴奋哗然——在一场北大校友组织的Zoom网络会议上，华裔数学家张益唐表示自己“可能已经从本质上解决了朗道-西格尔零点猜想”。几乎是同步，这则消息迅速传遍中文社交媒体并引发了广泛热议。

在2013年以证明孪生素数猜想的惊人成就一举成名之后，张益唐已淡出公众视线许久。此后近10年，互联网技术使人类社会的信息传播方式发生了颠覆性变化。至今仍用着一部几乎没装App的iPhone 5的张益唐，或许不曾料到校友间的闲谈会为自己带来甚至远超当年论文发表的社会关注度。如果说，甫一成名时媒体对他的集中报道还是传统的、严肃的和自上而下的，那么这一次，中文网络世界反馈的关注度则是自下而上的和狂欢式的。很快，他少年颠沛、青年郁郁、去赛百味做会计、住地下室搞数学的人生片段被重新演绎成各种励志故事，暗合了公众对天才的一种英雄式想象：智商卓群，性格孤僻，历经苦难，晚年逆袭……“张益唐”甚至上了几次微博热搜。

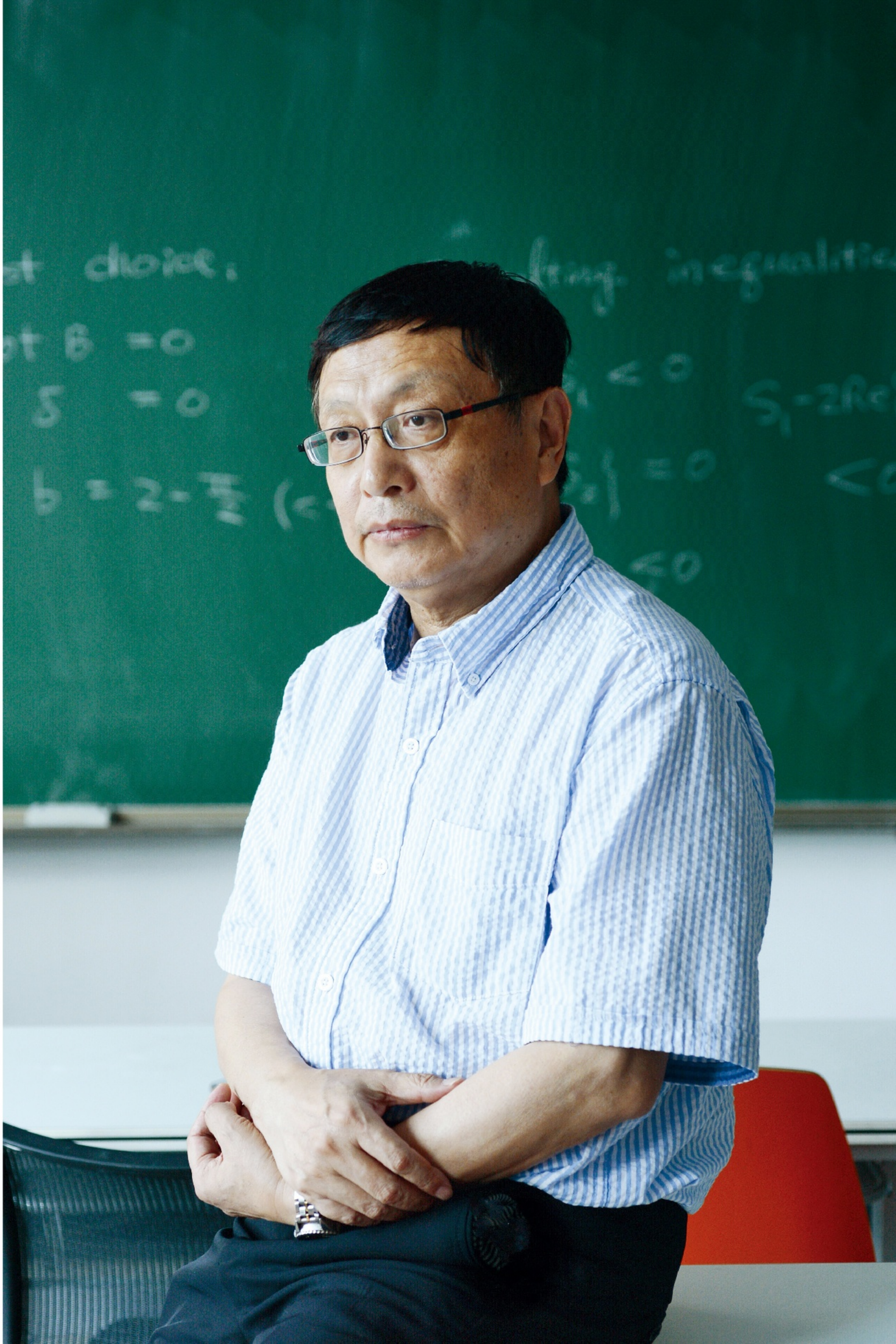
此时，真正熟悉和关心他的朋友其实不乏担忧。一位不愿具名的华裔数学教授对《第一财经》杂志表示，他认为张益唐对外宣布的方式略显草率，“参加同学会那天很兴奋，可能大家一起哄他就脱口而出自己又证明了一个大问题。当然张先生学术上非常严谨，我相信他是有一定把握的，也希望最后皆大欢喜。”

20余天之后，张益唐在预印本网站arXiv公开了以《离散平均估计和朗道-西格尔零点》为题的论文全本，目前，该论文仍处于同行评议阶段。此后，他又面向中文世界做了一场学术报告的直播。直播过程中，不少人发现张益唐有一只手抖得很厉害。

67岁的张益唐，身体已大不如前。除了手抖，前两年还有一次脚脖扭伤但拖延未治，再加上长期久坐导致的静脉曲张，如今他外出都需拄一根拐杖。

自2015年到加利福尼亚大学圣塔芭芭拉分校任教授，张益唐已经和太太孙雅玲在这里生活了7年。在那之前，他在新罕布什尔大学数学系任教长达16年。和常常冰天雪地的东北部相比，西海岸虽然略嫌潮湿，但总的来说更宜人舒适。每天早上8点前，张益唐从家里出发，步行十几分钟到巴士站搭乘校车，一周7天往返无休。“我

数学家张益唐的故事在2022年成为励志热门。



会给他打点好一天的简单饭菜，有时候是自己包的饺子，有时候就烙个馅饼，如果当天他需要给人讲课，回家晚，那就再带点方便面。”孙雅玲对《第一财经》杂志说。

最近，张益唐的日程发生了一些变化。来到办公室后，第一件事是打开电脑回复全球各地顶级数学家针对他最新论文的意见，他不能松懈。如果这篇论文最终被学界认可，将是近年来关于黎曼猜想相关问题的最大突破。

黎曼猜想、哥德巴赫猜想和孪生素数猜想，三者同属久负盛名的希尔伯特第八问题，被数学界认为“可能是永远无法解决的问题之一”，也被认为是数学界的“终极命题”。但黎曼猜想相较于后两者更重要，因为它和其他数学命题之间有着千丝万缕的联系：如果证明了黎曼猜想及其推广形式，一千条以上的数学和物理命题都能在这一大前提下成为定理；反之，如果黎曼猜想被推翻，那这一千多条命题中也会有一部分沦为陪葬。

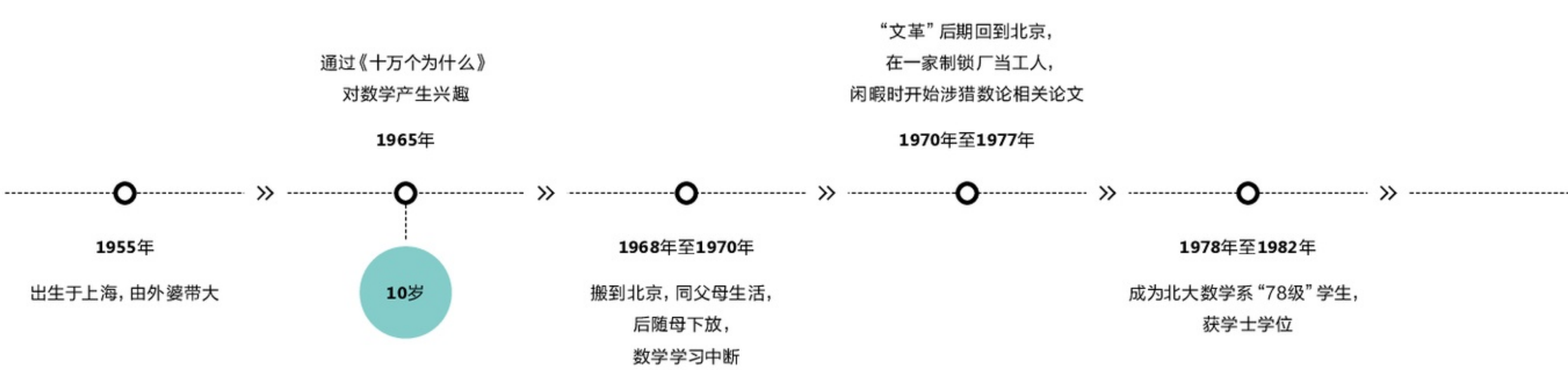
距离黎曼猜想的提出已经过去了一百六十余年，尽管数学家们取得了一系列阶段性成果，但距离真正证明黎曼猜想还很远。德国数学家狄利克雷推广了黎曼猜想，他引入了一批函数，从而产生了广义黎曼猜想，而广义黎曼猜想恰好又是朗道-西格尔零点猜想的充分条件。如果朗道-西格尔零点真的存在，那么广义黎曼猜想就错了。

在数学研究中，对于难以直接解决的问题，数学家们往往会采用间接战术。以费马大定理的证明过程为例，1994年，英国数学家安德鲁·怀尔斯证明了前人提出的“谷山-志村猜想”是成立的，从而最终证明了费马大定理。如今，张益唐所做的工作，就是证明朗道-西格尔零点不存在。

普通人想要搞懂这类研究几乎是不可能的事，即便是专业的数学研究者，如果对数论领域不够专精，也很难通晓张益唐研究的全貌。真正有能力评议其论文的人，屈指可数。

数论，是专门研究整数的数学分

数学家张益唐



支，被称为纯粹数学。与应用数学相反，对美的追求是纯粹数学永远的信条，其研究不考虑任何实用目的，相比于工程学，它更接近艺术和哲学。某种意义上，它是美丽又孤独的学科，它发现的规律是自然界的规律，是宇宙的一部分，其评判标准亦独立于人类社会。哈代曾说数学是“所有艺术和科学中最朴素和最遥远的”；高斯曾说“数学是科学的皇后，数论则是数学的皇后”。而张益唐的使命，就是数论。

很难说在数论和张益唐之间，是谁先选择了谁。从幼时阅读《十万个为什么》第八册“数学卷”启蒙，“文革”中以华罗庚的《数论导引》充实思想，到大学本科最后一年将数论确定为自己的专业，张益唐沉浸其中的时间几乎与生命等长。

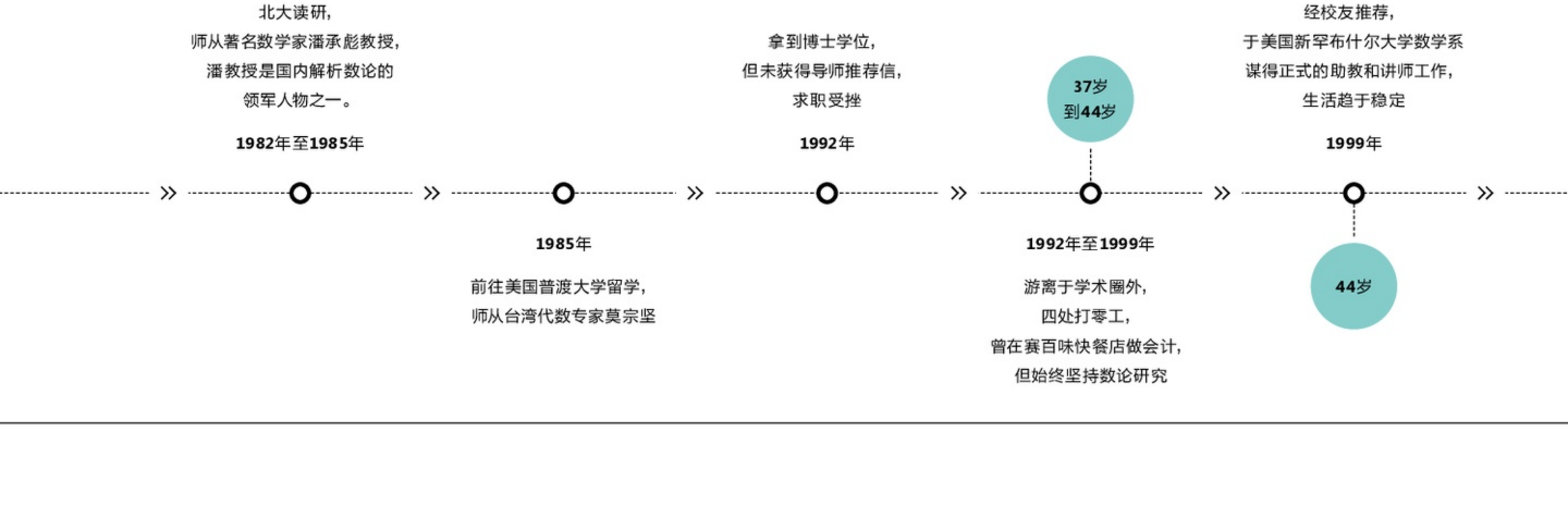
一名数学研究者对《第一财经》杂志表示，数论研究这条路就是“人剑合一”，人在剑在，人亡剑折。大众看到的喜剧背后其实有无数悲剧。最后能在这一领域做出大成就的人，必有过人的才华和定力。

在普世价值坐标下，这也意味着巨大的代价：张益唐天赋过人但内向孤僻，多年游离于学术圈外，无人问津，44岁才有了第一份与所学相关的工作；执着于数学研究，但从未想过将个人才华与硅谷或华尔街做价值交换，生活清贫时，他也不愿通过补课贴补家用，担心影响数学研究。从童年、中年，至晚年，对数学的痴迷遍布他每一段人生历程。

当然，“大问题”为突破者带来的快乐，同样非普通人能够领略，“当人类智力的前沿探索到某一个阶段时，有一个自然结构，你是历史上头一个真正把它看出来的人。我觉得这个快乐是其他东西无法取代的。”前述数学研究者说。

张益唐只对“大问题”着迷。

“素数间的有界距离”证明是解决孪生素数猜想的关键一步。2013年，张益唐的论文将素数对的距离从无穷大缩小至7000万，这是巨大的突破。论文公开后的一周内，全球各地的数



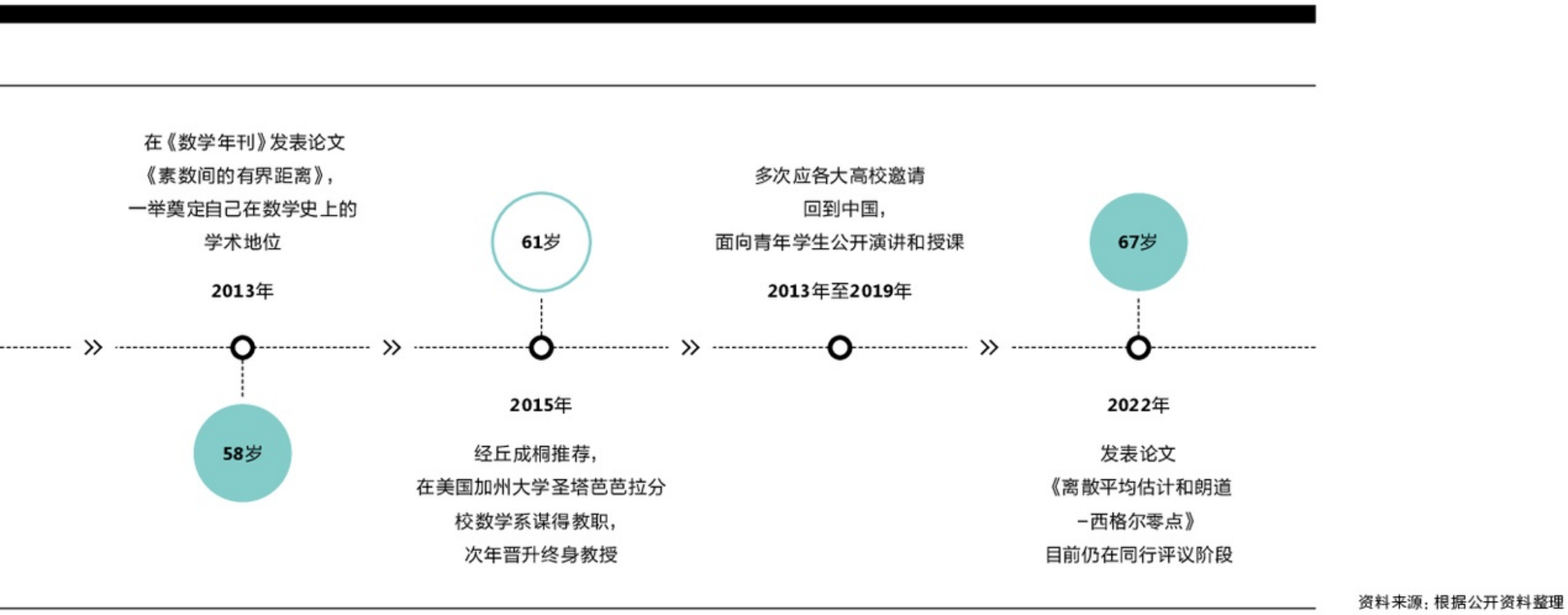
学家开始竞相寻找该间隔的最小值，一年后，这个数字已降至246。但张益唐对这项研究不感兴趣。2015年，他对《纽约客》记者表示，那是一个单纯的技术问题，是一种体力劳动，类似“追赶救护车”（指跟进流行的延伸性研究）。

证明孪生素数猜想的过程亦然。从1999年去新罕布什尔大学数学系任教至2013年论文发表，14年时间里，张益唐可以说只专注于解决数学界认为重要的大问题。2010年，他将目标确定为孪生素数猜想。在美国的大学，要想被评为终身教授就需要不断发表文章，最有效的途径就是在某个特定领域内去完善和改进他人的研究成果，而张益唐对此全无兴趣。他似乎从不与他人竞争，或者抱怨别人都是教授而自己还只是个讲师。纽约大学理工学院数学教授杨鼎告诉《纽约客》，“如果你成为一名很好的微积分老师，学校会很依赖你。如果你对工资要求不高并且值得信赖，学校就没有理由解雇你。因此，几年下来你就会轻车熟路，可以有很多时间来思考自己的问题。”

学术上对某个问题的绝对沉迷，往往在生活中会成为亲密关系的巨大障碍。从这个角度看，张益唐的婚姻称得上幸运。太太孙雅玲出生于中国，性格率直，与内向的张益唐完全不同，但形成互补，“一个数学问题他能想5年，生活中有时又跟小孩一样”，孙雅玲对《第一财经》杂志说。

天才数学家的各种异于常人之处，需要在日常生活中被消解。2013年得知论文已获认可，张益唐打电话说“明天你会在报纸上看到我的名字”，孙雅玲的反应是“你喝醉了吗”；朋友来家里吃饭，张益唐经常聊着聊着“眼神就飘走了”，孙雅玲每每见状会在桌下伸出腿踹一脚，提醒他这样“不礼貌”；担心张益唐过于沉浸在数学世界中，孙雅玲每天把菜切好后让他炒，饭后让他洗碗——至少“可以让他分分神”。

2015年搬到加州后，张益唐不再是默默无闻的大学微积分助教和讲



资料来源：根据公开资料整理

师，学术邀请、媒体采访、国内讲座，邀约众多……孙雅玲从此又多了一个“经纪人”身份，要处理各种琐碎的沟通细节。“张先生和张太太可能算不上soulmate，但对于张先生这个level的数学家来说，他们的婚姻是幸运的。”一名熟悉张益唐的人士对《第一财经》杂志说。

2022年夏天，孙雅玲特意拉着张益唐，和几对夫妇朋友一起去了一趟欧洲。结婚近20年，这是两人唯一一次共同的长途旅游。能成行的一个重要原因，是旅行目的地里包含了维也纳，而张益唐是古典音乐爱好者，偏爱勃拉姆斯。

在维也纳大学的音乐厅里，张益唐听到了自己熟悉的旋律，并能准确地说出曲子的名字：舒伯特的F小调《音乐的瞬间》。“曲子响起的时候，他在座位上兴奋得不得了，他太熟悉了。”孙雅玲说。

随着年纪渐长，张益唐在家庭生活中也越来越多展现出柔软的一面，比如每晚都要和在洛杉矶的两个孙女视频。“他一开始还没那么热情，这几年老想找小孩玩。”

爷孙俩的对话格外家常，无非是对着镜头说说食物，聊聊猫，做做鬼脸。9岁的大孙女今年上了数学天才班，发愿说以后要得菲尔兹奖，给爷爷“圆梦”，张益唐特别高兴。孙雅玲有时候会打趣张益唐，“你老了，张益唐”。

最近，张益唐又有了一项新的志趣：有生之年，要寻访世界上有名的数学家之墓。欧洲旅行期间，张益唐曾在维也纳大学寻访数学家库尔特·哥德尔之墓，但未果。后来在友人张慧峰和太太的陪伴下，张益唐在美国普林斯顿市有了意外之喜：他们不仅找到了哥德尔之墓，还找到了另一位数学家冯·诺伊曼的墓碑和故居。当张慧峰询问张益唐为何要来普林斯顿寻访哥德尔与冯·诺伊曼之墓时，张益唐答，因为当时决定投入朗道–西格尔零点猜想，就是在两人曾工作过的普林斯顿高等研究院。

哈代曾说，“数学比其他任何艺术或科学都更应该是年轻人的游戏。据我所知，在数学上没有一项重大的进步是由超过50岁的人提出的。”的确，对许多在年轻时立志投身数学的聪明的头脑而言，年龄是意志之外最大的挑战，许多人一生中最优秀的作品可能就是自己的博士毕业论文。张益唐打破了这个残酷规律，他发表那篇奠定自己学术地位的论文时，已经58岁，他甚至无法获得菲尔兹奖（数学界的至高奖项，要求获奖者小于40岁）。

2015年，《纽约客》记者也问了张益唐这个问题。“哈代的论断不适合我，”张益唐说，他坐在新罕布什尔大学的办公室里望向窗外，“我仍然相信，我对数学的直觉一直都在，我仍然有着一定的洞察力和创造力。我对我自己充满信心。”Yi



2013年成名后，至新冠疫情暴发前，张益唐每年都会受邀回国为青年学生授课和演讲。



Yi Cover Story 有故事

汽车业大变局

记者/肖文杰　美编/车玲玲　图片/柏可林

>> 本土市场/中国车市，新版图初显

>> 品牌出海/中国汽车出海之旅

>> 产业链/车企造“芯“，何去何从?



当一个行业的产品本身发生颠覆性变革时，就好像多米诺骨牌被推倒了第一张——你需要花一段时间，才能看到整幅图景有了怎样巨大的变化。

现在的汽车业，已经到了图景逐渐显现的阶段。电动和智能两大技术浪潮改变了一辆车上各个零部件的价值分布，也终于改变了整个行业的市场格局、竞合关系、投资方向。

在2022年的中国汽车市场，我们看到了许多前所未见的根本性改变——新能源车的市场占有率突破了30%；原本占据市场主导地位的合资品牌地位大幅下滑；本土品牌突破了原有的价格天花板；全球层面，中国的汽车开始涌向海外，甚至进入欧洲这样的成熟市场。

而在市场层面的变动之下，汽车产业链上重要的资源也开始切换，汽车公司开始像消费电子行业一样关注芯片。这不仅是因为过去几年芯片短缺暴露了汽车供应链的薄弱之处，更是因为在未来的竞争中，没能在芯片上领先的公司，会像在发动机和变速箱技术上落后的传统燃油车公司一样，缺乏话语权。

当下的汽车公司们一边要试着抓住新的蛋糕，一边又要担心在新的价值链中被边缘化。这是一个激荡的时代。

中国车市，新版图初显

智能和电动的技术浪潮对汽车业的颠覆，
终于延伸到市场层面。
中国汽车市场诸多常年不变的格局，
在2022年发生了巨变。

记者/江睿杰　编辑/肖文杰　美编/车玲玲

成都车展是2022年中国为数不多的车展。图中的展厅以本土的新能源车品牌为主，这是当时人气最高的展厅之一。

没有人会把新能源车看作“潜力市场”了，它就是现在的主流。

2022年，中国每卖出两辆燃油车，同时就会卖出一辆新能源车。2022年前11个月，中国新能源车（纯电动车和插电混动车）的累计销量就已超过600万辆。这个数字是2021年同期的2倍多，2020年同期的5倍多。

汽车是一个受宏观经济深刻影响的行业。但2022年，防控压力、消费疲软、行业供应链不稳，这些不利外因都无法阻挡住新能源车快速增长的脚步。而伴随着这一浪潮，整个中国汽车市场的格局、受众和底层逻辑，也在发生巨大变化。通过以下四大趋势，我们试图把握这种变化。

本土新能源车崛起，合资品牌式微

2022年中国新能源汽车增长的最大特点，就是这种增

长几乎都是由本土品牌贡献的。按销量计算，自主品牌在整个新能源乘用车市场中占据的总份额已经接近85%。蔚来汽车创始人李斌告诉《第一财经》杂志，他对市场长期看好，但没有想到2022年的增长会这么快。

比亚迪显然是其中的翘楚。2022年比亚迪卖出了186万辆新车，其中49%是纯电动车，51%是插电混动车，没有传统燃油车。吉利、广汽埃安、奇瑞、长安等本土汽车公司的市场表现同样突出，这4家公司前11个月的新能源车销量都超过20万辆。

有崛起，就有式微，原本在中国汽车市场占据主导地位的跨国合资品牌，是这个市场的失意者。以上汽大众为例，2022年前11个月的销量不到120万辆，和2018年巅峰时的206.5万辆相比，跌幅接近腰斩，它在销量榜上的排名也从曾经的第一落至第五。上汽通用、东风日产、东风本田、北京现代等曾经登上过销量冠军宝座的合资企业同样业绩惨淡。

一些原本就体量较小的品牌，不得不考虑退出中国市场。比如生产菲亚特和Jeep品牌的广汽菲克已于2022年10月底申请破产保护；斯柯达也被传出正考虑停止在中国生产新车型。

5年前，这还是一个难以想象的局面。当时中国汽车市场的销量达到顶峰，即便本土品牌占据50%的销量，但大多数集中在15万元以下的低利润市场，而20万元以上的主流市场，几乎都由合资品牌掌握，它们的产品溢价更高，利润也更丰厚。这种优势来自于中国汽车市场兴起以来，长期形成的品牌认知和消费惯性。

但是，这种惯性在新能源时代似乎逐渐消失。起初，人们认为是合资品牌缺乏对新能源车的足够投入，导致产品不足。但如今，所有的合资品牌都已经推出了大量纯电动和插电混动的车型，但是它们的市场地位似乎没有回到当初。

根据乘用车市场信息联合会的数据，大众在中国两家合资公司前11个月的新能源乘用车（不含微客）销量合计仅17万辆，两家加起来在销量榜上也只能排到第8位，甚至不如比亚迪11月的单月销量。

“燃油车业务会拖累它们在新能源方向上的发展。”汽车市场咨询公司杰兰路的总经理朱锴如此解释这一格局变动，“转型新能源会带来供应链的巨大变化，原有各业务部门都会受到供应商的巨大压力，它们不可能一下子完全抛弃现有的燃油车业务，因此改革势必会束手束脚。”

朱锴举了一个汽车中控屏的例子。如今大量新兴的电动车都拥有大尺寸的中控屏，并且开发了许多新的使用体验，而某合资车企的产品，中控屏始终采用非标准pad或者电脑的宽高比，其根本原因是它需要遵循长期的一体化设计理念，这种设计在刚推出时，可能是非常前卫的，而如今，所谓的“设计语言”束缚了软件的开发速度也束缚了用户体验。

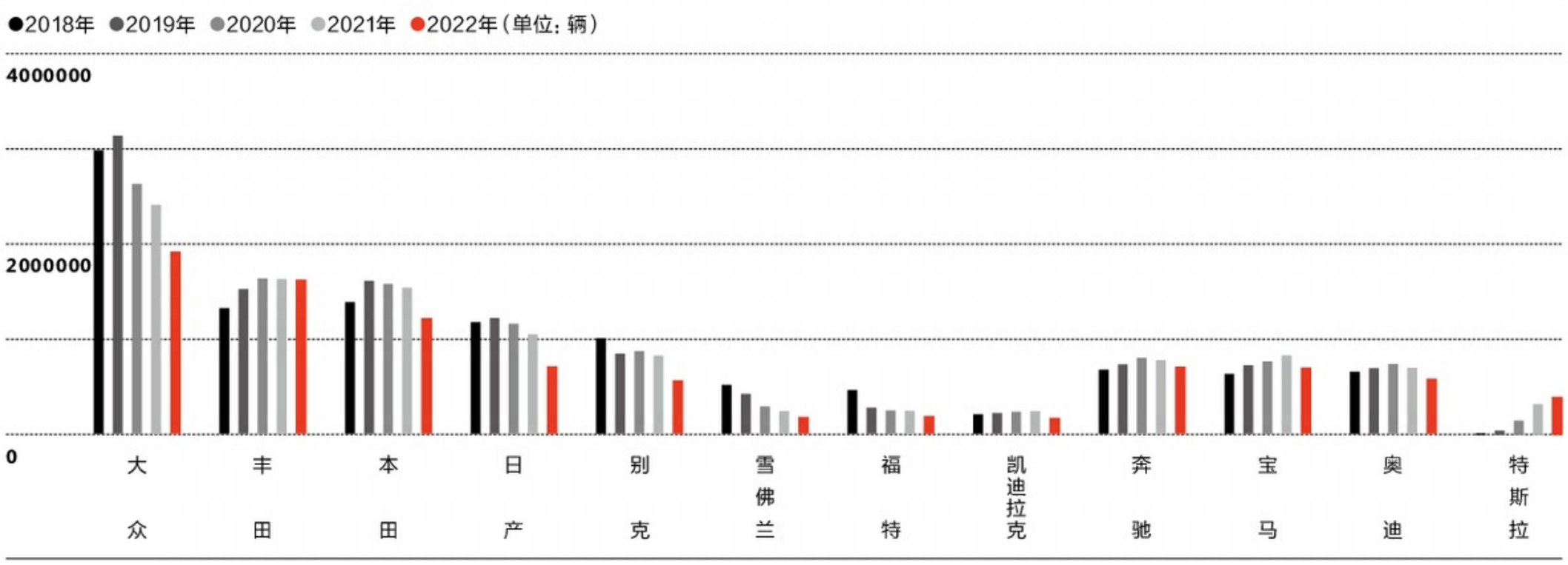
不论是改供应链，或是改设计理念，都会面临巨大的内部及外部阻力。这种阻力之大，有时候令公司的掌舵人也难以承受。2018年起担任大众集团CEO的迪斯，很大程度上就是因为电动化改革遇阻，而“被离职”。

转型期的不确定性，也会让合作伙伴心生疑虑。“公司领导一换，下面的人事、政策都会大变样，这对于经销商来说就增加了很多额外的负担。”代理过多家新能源车品牌的郑亮说。已是一家经销商集团CEO的他如今代理品牌时，只选择创始人亲自领导的品牌。

“大众的纯电动车，很大一部分是被自己的老客户买走的。”朱锴发现这样一个现象。他的解释是，开过大众油车的人再去开大众的电车，各方面体验肯定是更好，而且更加节能省钱，基于对大众品牌的信任，他们很容易“油转电”。

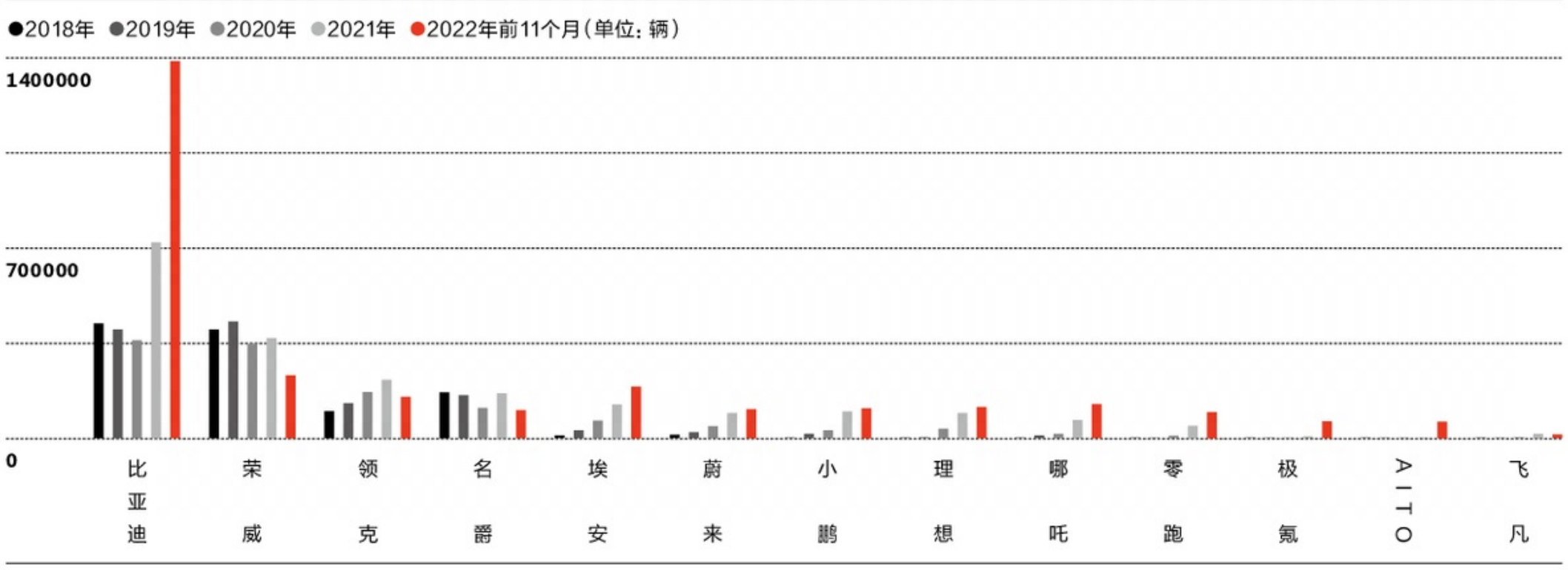
但是想把这种好评转化为口碑，让身边朋友也来买大众，就会难得多。大概10年前，买车就要买大众，是很多人的下意识反应，但现在这种品牌执念已经非常淡漠。消费者更看重车辆的实际性能和配置，尤其是智能化的相关体验。这方面，和本土新能源车企相比，合资品牌几乎全无优势可言。

过去5年主流跨国品牌销量下滑明显，除了特斯拉和3家德国豪华车品牌



数据来源：杰兰路新能源汽车营销数据系统

本土品牌在2021年之后销量整体上升，尤其是以新能源车型为主的品牌



数据来源：杰兰路新能源汽车营销数据系统　注：1.销量按终端上险数量计算。2.荣威、名爵的销量包括其燃油车销量。



01

01 2022年12月24日，在品牌日上，蔚来创始人李斌称蔚来2023年在华的销量将超过雷克萨斯。

02 位于大众沃尔夫斯堡总部的玻璃交车塔，如今这里摆放的即将交付的新车，大都是大众ID.系列的电动车，这是它和新兴电动车品牌竞争的主要车型。

“主流合资品牌的销量当中，通过老客户推荐介绍的大概只有5%，但是以我们旗下的小鹏门店为例，转介绍的比例能够达到15%。”郑亮告诉《第一财经》杂志。

在智能化方面，消费者对本土品牌的信赖度已经超过国际大牌。根据最近发布的《2023麦肯锡中国汽车消费者洞察》，消费者最信赖的自动驾驶功能提供方中，本土新势力占比41%，传统合资车企仅占33%。

合资品牌的式微还体现在原本最稳固的高端市场——这个市场长期由“德系三强”奔驰、宝马、奥迪把持，这三家的市场占有率维持在80%左右。2022年，奔驰、宝马、奥迪的销量相对还保持稳定，但原本的二线豪华品牌仅剩的20%市场份额，正在迅速被本土新兴力量蚕食，雷克萨斯、凯迪拉克等品牌2022年的销量都出现了同比下滑。

不仅是蔚来、理想、小鹏，几乎所有本土汽车巨头都在孵化自己的高端新品牌。其中，吉利孵化出了定位在30万元以上的极氪，在2022年第四季度已经站稳了月销过万的台阶。

这种蚕食除了体现在销量上，更体现在价格上。2021年和2022年，宝马、奔驰等豪华车品牌的电动车产品，都出现了罕见的官方大幅度降价，让自己的价格接近特斯拉，以及同级别的本土竞争对手。全年销量保持增长的奔驰，在2022年11月也不得不宣布旗下电动车全线降价，降幅5万元打底，最高超过23万元。

在燃油车时代，“BBA”们已经形成了一套在中国的豪华车价格体系，进入电动车时代，它们希望延续这个定价习惯，甚至让同级别的电动车卖得更贵，但惨淡的销量让它们不得不降价来争取空间。虽然豪华品牌的溢价仍然存在，但不买账的消费者越来越多。麦肯锡的调查显示，电动车车主中有51%不愿意为老牌豪门支付溢价，远高于燃油车车主中的39%。

本土品牌新能源车越卖越贵，老牌豪门则在不断降价，高端豪车的定价权正在迅速转移。



02

“新势力”涌入高端市场

在2022年整个新能源市场突飞猛进的背景下，蔚来、理想、小鹏这三家率先在美国上市的本土电动车公司的增长并不显眼，但它们的品牌号召力依然巨大。有趣的是，2022年，它们的市场策略有些类似，都选择进攻原本格局最稳固的高端市场。

蔚来始终在这个市场经营，2022年，它的在售车型从上一年的3款增加到6款，10月平均成交价已经超过46万元，高于宝马、奥迪等传统豪车品牌。

理想也在冲击40万元这道门槛。2022年9月开始交付的理想L9定价45.98万元，比之前的理想ONE足足贵了11万元。这款车市场表现相当好，上市后3个月，每月都卖出超过9000辆。

小鹏在2022年推出了一款在40万元以上的旗舰SUV，但模糊的产品定位让它在上市后就遭到诸多批评，10月至11月，这款车累计只卖出2000多辆。小鹏在这两个月的总销量也受到拖累，从早前的每月过万回落到6000辆以下。

2022年至今各汽车品牌在华平均售价

单位：元

数据来源：杰兰路新能源汽车营销数据系统

不论成败，这些品牌经营40万元以上市场的目标很明确——提升品牌溢价、提高毛利率。但进军高端也意味着更高的风险。这些企业需要兼顾更多消费者的需求，需要有同时做好几款车型的能力，并且要增强应对失败的抗风险能力。有趣的是，这3家公司在2022年统一把内部注意力集中在组织架构的优化上。

截至2022年11月，蔚来的员工总数较上年同期差不多翻了一倍，直逼3万人，这个数已经超过了宝马在中国的合资公司的雇员规模。理想和小鹏在年中的时候，雇员规模也纷纷达到1.5万和1.4万。而就在两三年前，它们的规模还不及现在的零头。

快速增长的组织规模，带来管理上的巨大挑战。理想在2022年12月初提出要从原来的“垂直职能组织”向“矩阵型组织”转型，从原来集中全力往一处使，转向同步协调多点发力。在稍早的10月，小鹏同样提出了一套矩阵化转型方案，按照车型平台将业务分为三大矩阵，同时计划成立多个虚拟委员会，来统一各个产品线和业务部门的战略与进度。

这些看上去玄乎的说辞，对应的是实际存在的大量痛点。“3年前我就开始代理小鹏，但当中有一段时间体验不太好，规模扩张之后他们设置了很多业务条线，结果有事情找不到真正能负责的人。”据郑亮说，这种情况直到2022年小鹏重新调整架构，明确了各个大区的最终责任人，而且把销售、交付和售后的整个环节全部打通之后，才得到显著改变。

李斌在2023年的第一封全员信中明确把提升内部效率视作重要任务：“低效的组织、团队、流程、项目，需要全面梳理和优化。”在管理上，李斌自己仍会抓关键性细节：“比如像电池包的尺寸，它直接关系到兼容这个电池包的所有车型的内外设计，关系到要给它配什么样的换电站或者充电桩，这个事很小，但一定要想清楚。相反，每个月的销量起伏，我倒不会花太多精力去关心。”

这些几年前的创业公司，现在都得学着成为一家大公司。

车企自研类目越来越多

除了市场端的竞争格局变动，汽车公司本身的底层逻

辑也在发生根本性改变，这是2022年汽车行业巨变的暗线。其中最突出的一条就是：越来越多的汽车公司，开始自己研发核心零部件了。

这是一个与汽车业传统逻辑完全相反的选择。传统汽车业早已形成清晰的金字塔结构，坐在金字塔尖的整车公司习惯把绝大多数的零部件交给供应商去生产，自己负责技术发包。这么做的好处是，车企不用承担零部件生产带来的成本和库存压力，并且零部件企业通过市场竞争能不断提升产品性能。

但这一体系的基础是，车企对于核心零部件（发动机、变速箱）等有领先的技术标定能力，能够引领零部件厂商的研发。而在智能和电动的时代，这一前提被大大削弱。如果仍然惯性地把大多数部件都交给供应商去研发，结果就会是车企逐步丧失核心技术的主导权，乃至定价权。

更迫切的压力是，新能源时代汽车的迭代周期缩短，有些从燃油车时代过来的供应商无法马上适应新能源产品的研发。“交给供应商去研发，本身周期就长，而且如果车企不去自研，产品下线后就会落后一大截。”理想汽车销售副总裁刘杰说得很直白。

所以，越来越多的车企开始自研核心零部件，其中最突出的两项就是电池和芯片。

目前，吉利、广汽、蔚来都已开始自研电池，长安、小鹏也在准备自研。比亚迪更是凭借自身在电池领域的固有优势，进一步向上游发展，在2022年买下了6座锂矿。

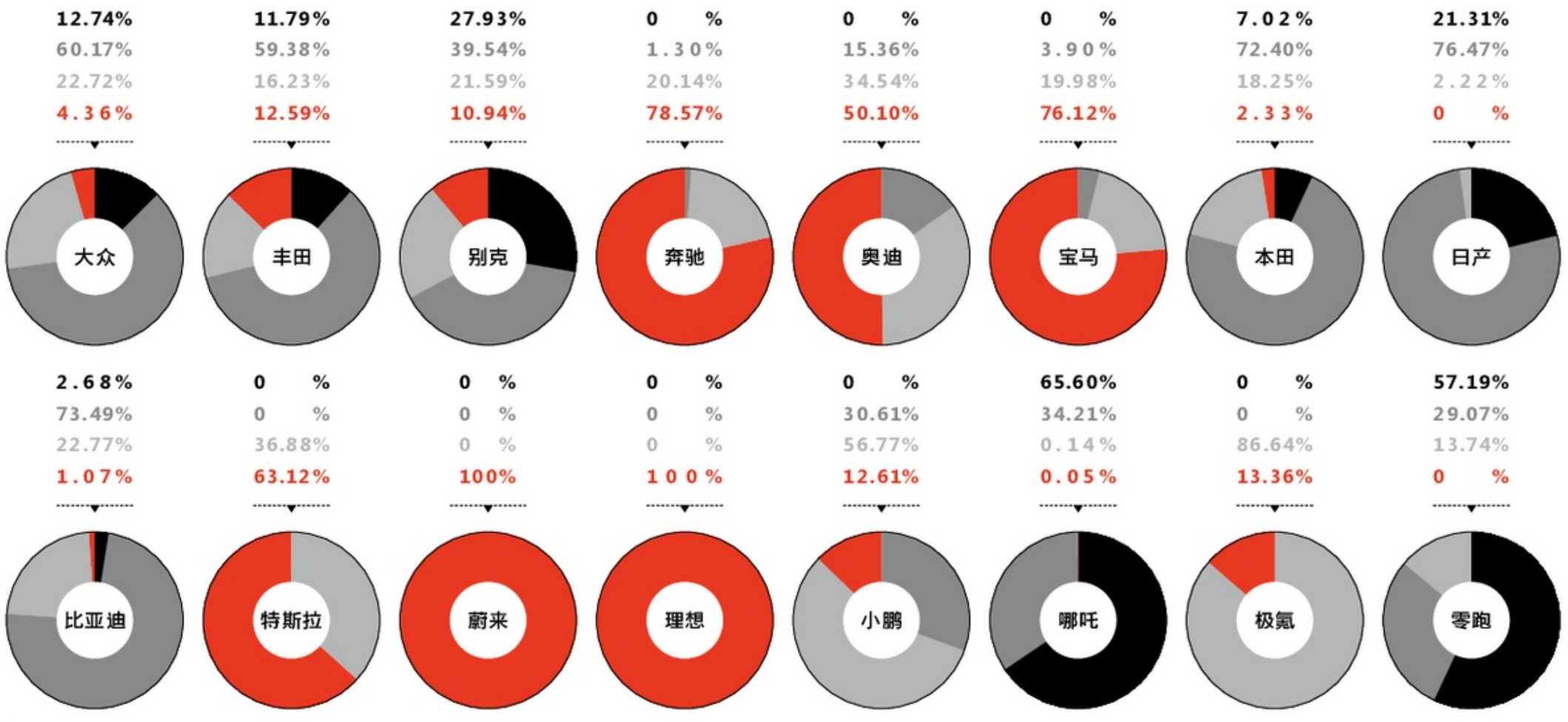
原因无他，电池实在太重要也太赚钱了。一辆新车的毛利率通常在15%左右，电池电芯的毛利往往能有20%，而一辆车上40%的成本来自电池。“如果我们完全不做电池，那就是整车厂给电池厂打工，电池厂给锂矿厂打工。”李斌半开玩笑地说。

2022年，由于锂矿价格突涨数倍，包括蔚来在内的多家电动车公司都面临毛利缩水的问题，甚至不得不通过涨价来维持基本的利润空间。

需要说明的是，大多数车企所谓的自研电池，并非像宁德时代那样直接生产电芯或是正负极材料，乃至拥有上游矿产等生产资料，而是要与供应商合作，

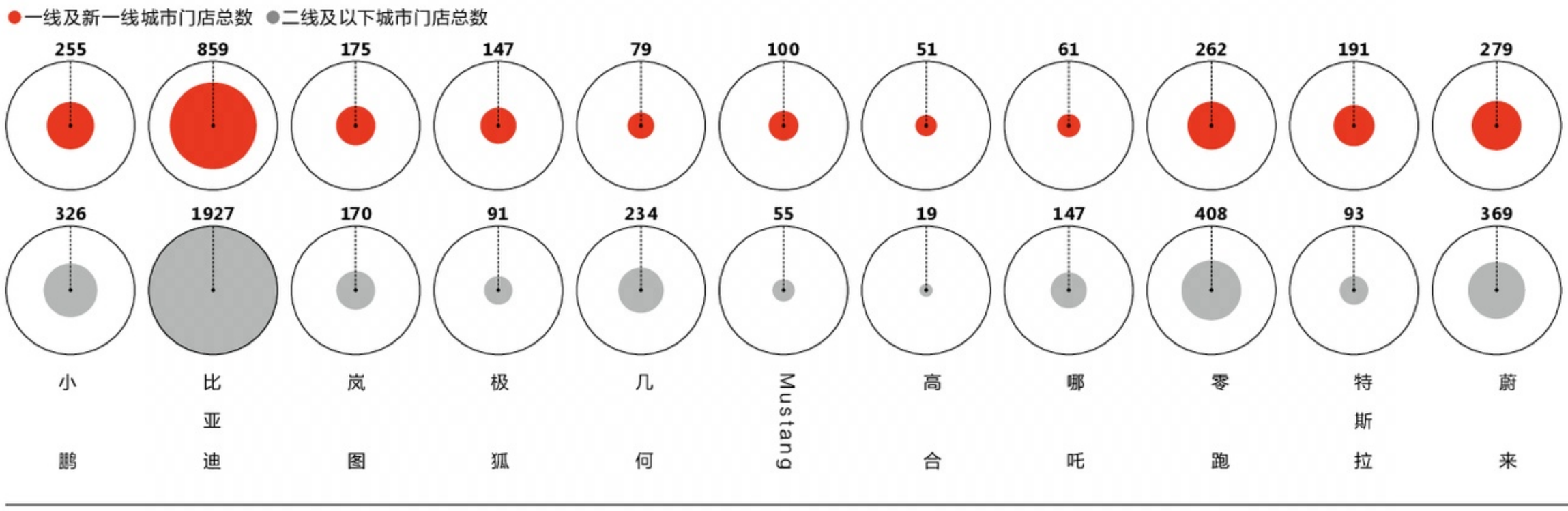
不同品牌价格区间结构

●10万元以下 ●10万至20万元 ●20万至30万元 ●30万元以上



数据来源：杰兰路新能源汽车营销数据系统

主要品牌在不同城市的门店数分布



数据来源：新一线城市研究所

深度参与下一代电池技术的研发，掌握技术的主导权。

芯片自研更多指的是与智能驾驶相关的核心处理器芯片。自动驾驶系统也成了许多新能源车企业花大力气的方向。理想、小鹏都已经设立明确的时间表，分别表示到2025年、2026年，要做到L4级别自动驾驶；蔚来也于2021年年初开始重砸钱投入这个领域。而与之紧密相关的，就是自动驾驶芯片的设计。老牌巨头大众也在加码投注，2022年10月大众斥资24亿欧元和自动驾驶公司地平线联手成立合资公司，为旗下车型将来的自动驾驶技术提供支持。

目前，特斯拉是在技术自研上走得最靠前的公司，它不仅自己设计自动驾驶相关的芯片和算法，甚至开发了一体化车身的相关生产工艺，这使得它拥有比别的品牌高得多的新车毛利，也有充足的降价空间，这是它保持销售增长的重要砝码。

随着新能源车越来越多地进入20万元以下的主流市场，更多的车企也会效仿这一做法。“如果想要在以量取胜的大众市场获得竞争力，电池和芯片等核心技术掌握在自己手里是基础条件。”李斌对《第一财经》杂志说，蔚来正在筹划价格定位更低的子品牌，市场预计2023年这一品牌将会亮相。

话说回来，一辆汽车少说有上万的零部件，回归到20世纪初那种所有零部件都自己生产的时代并不可能。车企们热衷的“自研”，其实只是一种更深度的整合，或者说在技术趋势的巨变之下，试图保持行业主导地位的努力。

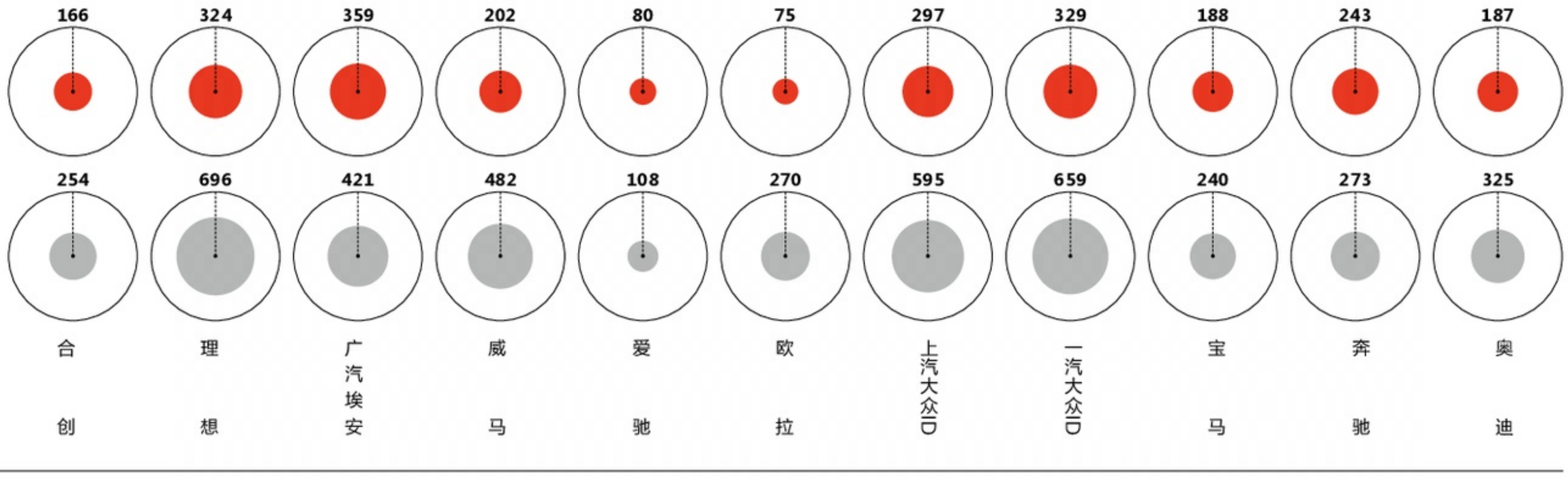
购物中心开店不再是尝鲜

不止生产端在变，销售端也在变。最显而易见的变化就是，越来越多的汽车公司——不论是创业公司还是传统巨头——把销售网点开进商场。

以比亚迪为例，根据新一线城市研究所的统计，2021年第三季度末，其纯售前的体验店数量仅有86家，一年后这个数字猛涨到1476家。这些售前店不同于以往兼顾售前、售后功能的4S店，大多不再位于郊区，而是开进了城区的购物中心。

市中心的体验店很长时间里都被认为是“广告”，但它们已经逐渐成为销售的主阵地。这些开在商场中的店面可以第一时间接触到大量消费者，能帮助门店快速引流和成交，相比之下，传统4S店因为地理位置较偏，一天也等不到几个顾客，在获客能力上不是一个量级。

“开进市区看上去贵了很多，但是新能源车卖的时候通



常都是一口价，和以往卖燃油车要千方百计通过打折吸引客户相比，省下了一大笔折扣费，这基本上就能把昂贵的租金抵掉了。”创业之初就选择在商场里开店的郑亮对《第一财经》杂志说。

2021年之前，车企开商场店还只是尝鲜，随着这种选择成为新常态，它们在选择店址时候也越来越精明。2022年11月，特斯拉关闭了位于北京芳草地的在华首店。这被很多人解读为特斯拉在离开城市中心，但它其实只是把更多精力从CBD移开，转向居住人口更稠密的各个城市副中心。那里租金更便宜，同时也是真正的消费中心。而在CBD开店带来的品牌效应，对于一个经营了10年的品牌来说，意义已经不那么大。

车企和经销商的关系也变得更加多样。原本车企的门店要么像蔚来、理想那样全部直营，要么遵循惯例全部包给经销商，但如今越来越多的车企开始尝试“直营+4S”同步开展的新模式。这方面的代表是比亚迪和小鹏。

以往车企把车委托给经销商销售，很大程度上是为了转移库存压力，但2022年销量暴涨的比亚迪完全没有这个顾虑。在原本已经比较完善的经销商体系基础上，再增开自营门店，不仅能够帮比亚迪延伸品牌的触角，也能带来更高的营收。

小鹏的融合模式则是另外一种。作为一个新品牌，为了迅速占领市场，它在三线及以下城市中更多地依托经销商来开拓市场，在一二线城市中则以直营为主，以便第一时间获得用户反馈、尽量优化品牌口碑。不论采用哪种模式，把店开进市区，让更多人能够更方便地体验自家产品，已经成为新能源市场的共识。但同时，传统的“4S店一条街”“汽车城”仍然有其价值，蔚来、理想等品牌也会选择在那里设立自己的交付中心、维修保养中心甚至展厅。对于传统的经销商来说，他们能做的就是在新品牌的快速发展中尽量分一杯羹，而主要服务老客户的传统4S店也要尽量维持好，毕竟还有数亿辆燃油车等着保养维护。

按照新一线城市研究所的数据，上汽大众在2021年第三季度末还有40家仅含销售职能的门店，一年之后这些店反而被砍得一家不剩。宝马和奥迪也始终没有开出纯售前的门店。一汽大众和奔驰尝试开了一些售前店，但兼顾售前售后的综合性门店仍然占据其网点的大头。

受限于传统4S店的获客能力，传统燃油车巨头们抢夺市场的速度很难拼过新势力。接下来这几年，将是它们最难熬的转型期。Yi

应采访对象要求，文中郑亮为化名

中国汽车出海之旅

过去两年里，
海洋见证了中国汽车浩荡的跨国旅程，
这趟旅程的终极目标
是在欧洲市场落地生根。

记者/张司钰 李叙瑾 徐骁　编辑/肖文杰　美编/车玲玲

2022年12月13日，江苏连云港，一艘远洋滚装轮在港口准备装载国产汽车出口国外。

一艘6500车位的标准汽车运输船总长近200米，宽约33米，船舱内有12层甲板，每一层都有一个标准足球场那么大。如果将其中满载的6500辆汽车首尾相接，长度超过30公里。

每年有大约700艘这样的汽车运输船，载着上千万辆汽车穿行于全球各海港之间，支撑起了每年7000多亿美元的全球汽车进出口贸易。这是一个平稳、庞大、按部就班的贸易网络，少有突然的繁荣。

但2022年不同，汽车运输船的租金在这一年经历了前所未有的上涨。现在，一艘6500标准车位汽车运输船一年期的租金已经飙升至10.5万美元/天，较上一轮周期顶部的2008年第二季度翻了一倍。汽车运输船整船售价也水涨船高。2022年9月，东太平洋海运公司出售了一艘船龄已有15年的汽车运输船，售价5000万美元，一年半前，它的价格只有3500万美元。

造船厂接到的滚装船订单越来越多。2022年前9个

月内，全球船东的汽车运输船新船订造达到43艘，超过了2021年的订单量，整体运力提升了23.9%。

喷涌的新需求来自中国。2022年前11个月内，中国汽车出口达到278.5万辆，同比增长55.3%，中国超越德国成为全球汽车第二大出口国。短短两年时间里，中国生产的汽车不仅进入了俄罗斯、东南亚、北非、南美等传统出口目的地的市场，还出现在澳大利亚、欧洲的街头。

在全球贸易低迷、各类消费品都需求疲软的背景下，这是一个难得的逆势上扬的故事。

出口的决心

在梳理中国汽车在海外热销的原因之前，先要理解中国的汽车为什么要被卖往海外。排除各种宏大叙事后，此事的动力并不“光鲜”——产能过剩。

过去10年，中国汽车产能不断攀升，2022年前11个月，中国已经生产了2462.8万辆汽车，其中近9成是乘用车。但与此同时，国内市场的乘用车销量不足1900万辆，产销之间有超过300万辆的差距。

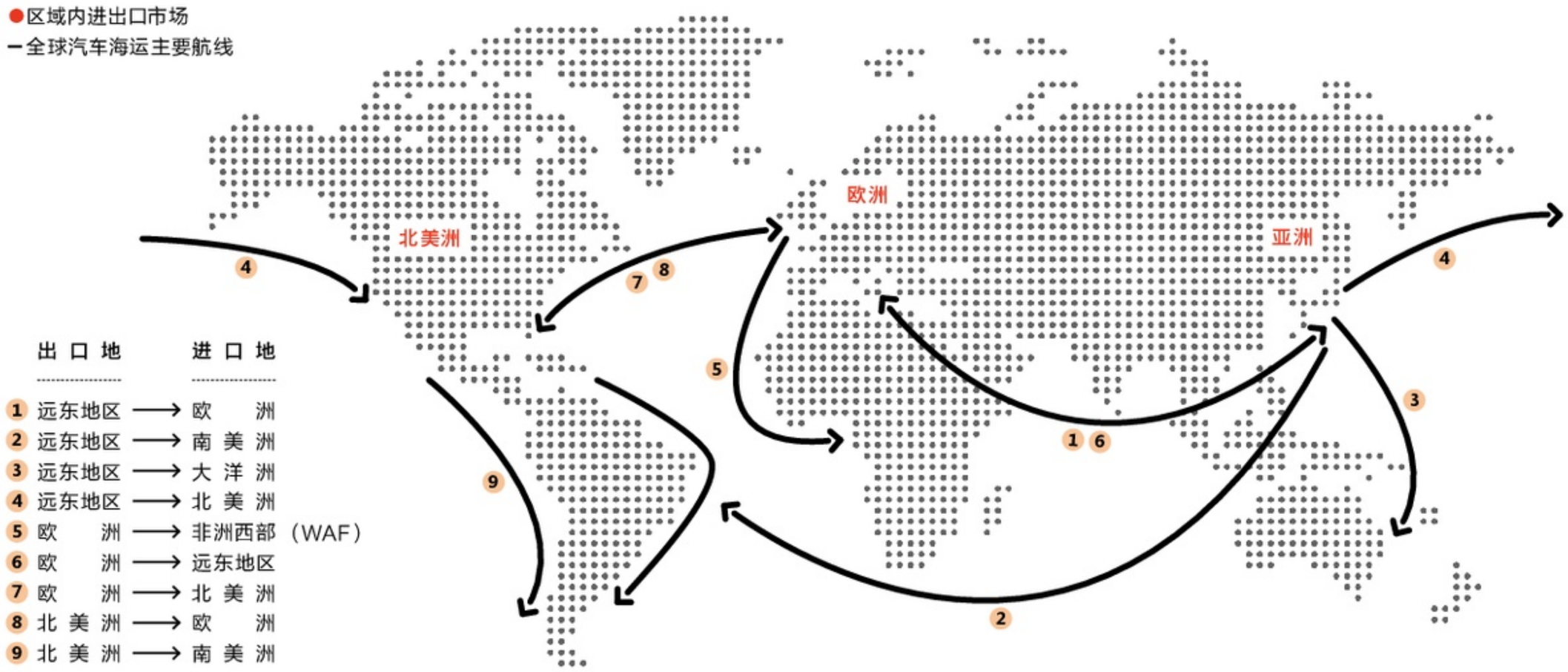
将近1900万辆也只是汽车公司批发给经销商的数量，这些车并未全部卖给消费者。根据中国汽车流通协会的数据，过去3年，中国汽车经销商库存预警指数几乎一直高于警戒水平，2022年仅有11.2%的经销商可以完成全年销量任务指标。

汽车卖不出去，意味着大量的资金沉没，车企的成本也会不断增加。与其困守国内，不如到海外市场放手一搏。中国汽车出海，实际上是车企的“破釜沉舟”之举。

在上汽海外出行总经理助理陆珉看来，出口是消化过剩产能的最好办法，就像20多年前的家电产业一样，“好多事情是逼出来的”。

而这种去库存的需求恰好匹配了海外市场产能不足的空白。2021年，受疫情以及芯片等零部件短缺的影响，欧洲、北美的大量汽车工厂停工停产，在这一年，中国汽车的出口量首次超

全球滚装船运输主要航线

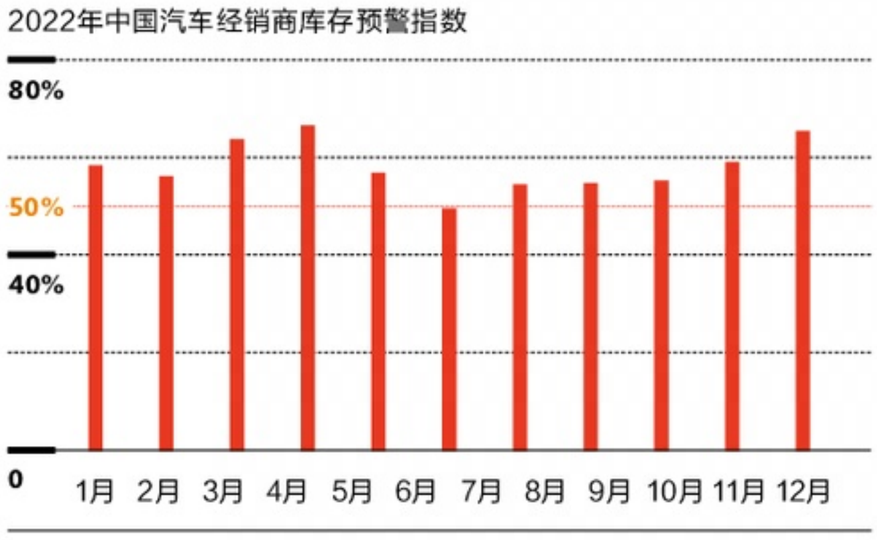


数据来源：Wind、Clarksons 注：远东地区指东亚、东南亚以及俄罗斯的远东联邦管区

疫情3年，中国汽车经销商面临较大去库存压力







数据来源：中国汽车流通协会　注：该指数超过50%则意味着库存压力过大。

过200万辆。远海汽船的市场总监唐安辉告诉《第一财经》杂志，在2021年，越来越多的主机厂找到他，聊的都是汽车出口方面的话题，询问能不能多安排一些船。

值得注意的是，大多数中国车企选择的出海路径不是在海外建厂，而是相对简单的出口。相比在当地直接建厂生产、组装、销售，出口这条路的投入和风险都要更低。早期车企出海的目的很明确——赚钱。“长城汽车从来不走先开拓市场后赚钱的路，要出口，就要让每辆车都赚到钱，如果不挣钱，这个车型‘咔’掉都可以”，刘岩回忆道。10年前，刘岩是长城汽车海外公司的一名销售。当时中国汽车出口有过一段短暂的兴盛期，但多是以低价路线抢占发展中国家的市场，最后因为质量不佳损伤了口碑。此后中国汽车的出口量连年降低。

2022年前11个月，上汽集团出口了24.5万辆车，在春天产能严重受影响的情况下，这个数字超过了2021年全年。“我们也建了直营渠道，但不会义无反顾大面积去做，每个市场情况差别很大，只有当一个市场销售情况很好，车企对其的控制度不错，汽车出口的基础体量也到位了，才可能转直销。”一位在国内车企负责海外销售业务的员工告诉《第一财经》杂志。

猝不及防的需求

即便需求和产品匹配，中国汽车想要卖到海外，或者说运到海外的港口，也没有那么容易。汽车运输船的产能增长远不如汽车的贸易量那么快。

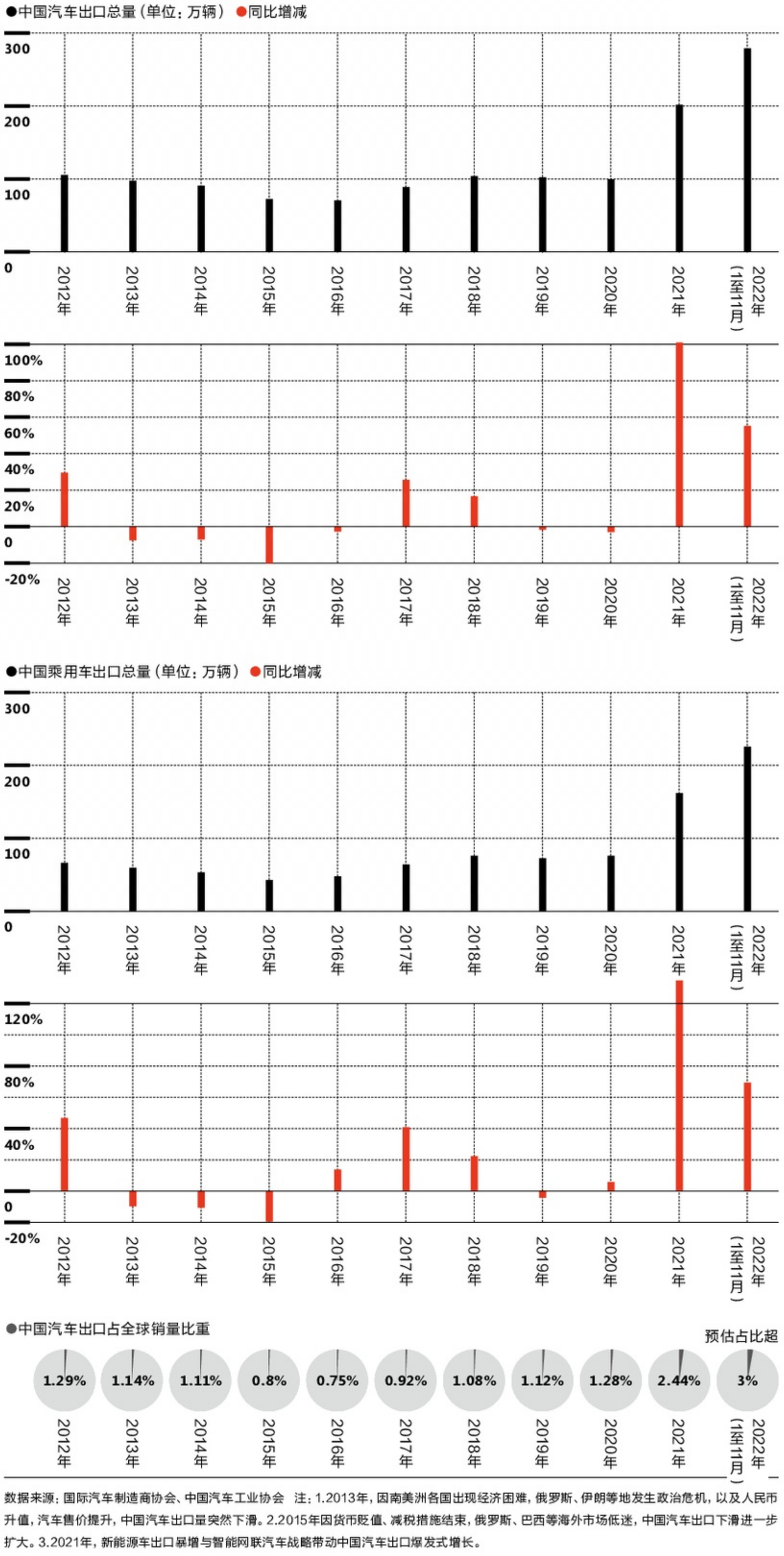
滚装船运输市场的保有量非常稳定——比较封闭，也比较集中，当运力需求突然增长，滚装船运输市场很容



2022年12月17日，柏林的蔚来中心开幕。这是蔚来在欧洲的第二座蔚来中心。当年10月，蔚来也正式开启了在德国、荷兰、丹麦、瑞典4国的业务。

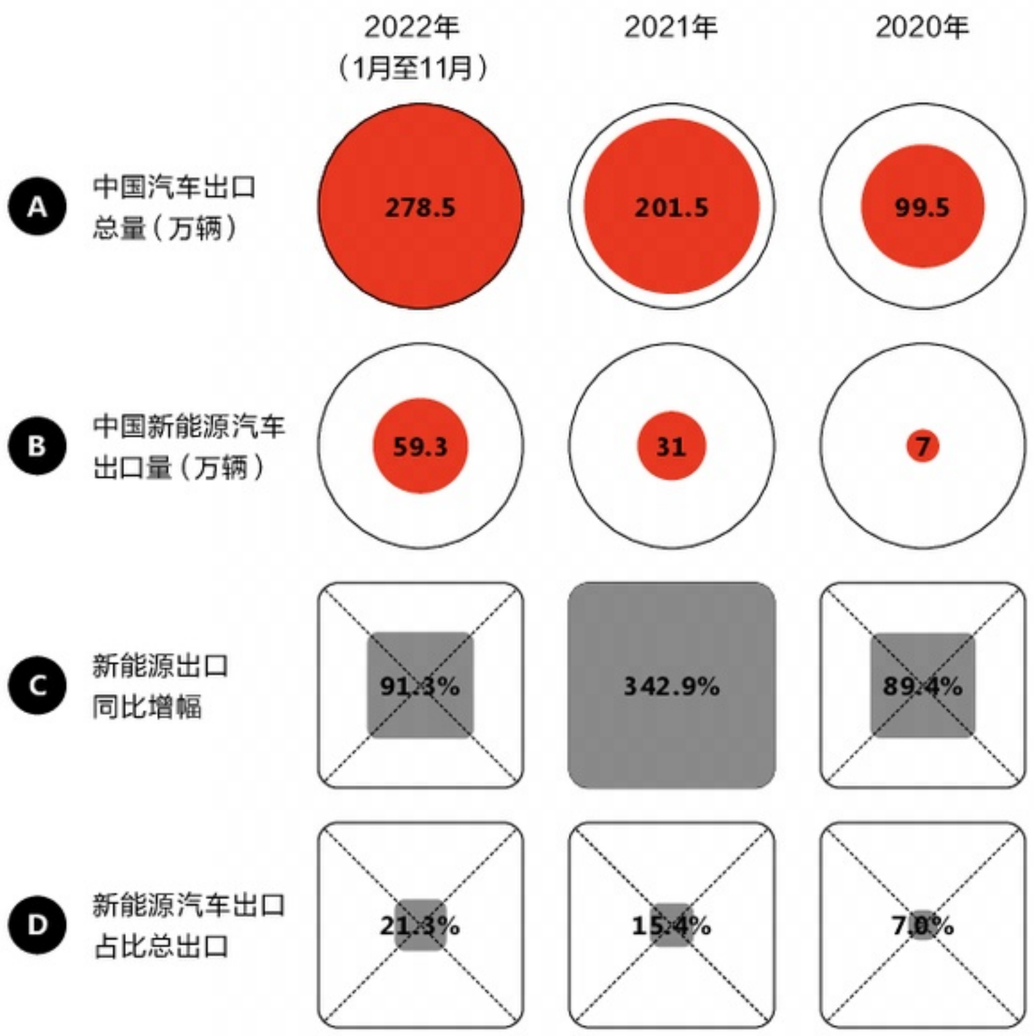


中国乘用车出口增长带动中国汽车出口提速



数据来源：国际汽车制造商协会、中国汽车工业协会　注：1.2013年，因南美洲各国出现经济困难，俄罗斯、伊朗等地发生政治危机，以及人民币升值，汽车售价提升，中国汽车出口量突然下滑。2.2015年因货币贬值、减税措施结束，俄罗斯、巴西等海外市场低迷，中国汽车出口下滑进一步扩大。3.2021年，新能源车出口暴增与智能网联汽车战略带动中国汽车出口爆发式增长。

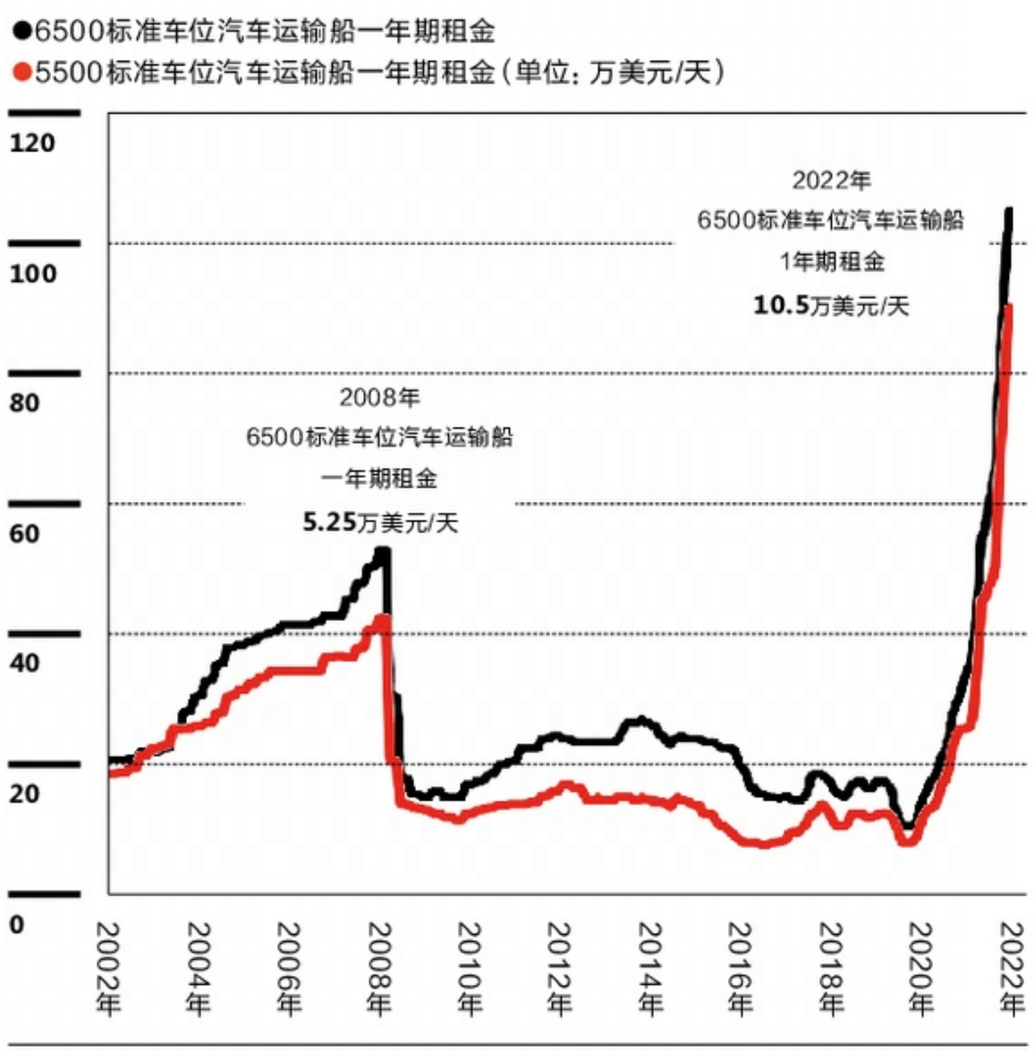
近3年新能源汽车出口量攀升



数据来源：中国汽车工业协会

注：由于统计口径不同，具体出口数据存在差额，本表以中国汽车工业协会数据为准

2022年6500标准车位汽车运输船一年期租金较过去20年高位翻番



数据来源：Clarksons

易准备不足。川崎汽船的李希2007年进入滚装船行业，当时公司的船队规模是80多艘船，如今船队总艘数基本维持在这个水平。“当然，主力船的运载能力更强了，拆几艘船、再增加几艘新船，近几年基本都处于这种稳定的状态。”李希说。

同时，由于2020年市场较冷，船东封存或拆除了许多船，等到中国汽车出口量突然暴增，整个市场都有些猝不及防。此外，长久物流轮值总裁闫超告诉《第一财经》杂志，缺芯及疫情封控导致今年汽车的生产时断时续，对物流来说计划量也不是很均衡：“这种情况需要更灵活的运力调集模式和‘公铁水’的配合。”

中国船级社的数据显示，2021年包括上汽安吉物流、招商轮船、中远海特、长久物流、民生轮船等在内，中国主要滚装船运输公司共拥有72艘滚转船，总共可以运输11.03万辆汽车——这对于有超过200万辆要出口的汽车来说，是远远不够的。川崎汽船告诉《第一财经》杂志，2021年开始，在所有下了订单的船中，最早要到2023年年底才有新船空出来，大部分船要到2024年下半年才会陆续下水。

国际海事组织自2023年起生效的环保新法规也会影响全球船队的更新换代。受碳排放政策的限制，滚装船运输服务速度将进一步放缓，据航运大数据公司VesselsValue估计，服务运力将随之减少5%到10%。

舱位紧缺，一箱难求，越来越多的汽车在港口“排起长龙”。长久物流在给《第一财经》杂志的回复中表示，“堵港”问题贯穿了2021年和2022年，“出口量在增加，但各个国家的管控政策不同，物流需要快速反应，要么更换口岸，要么集中调配，物流企业的资源调拨能力显得尤其重要。”

为扩大运力、缓解出口压力，一些车企决定切入物流环节，自行组建船队。2015年，上汽集团创立安吉物流，6年后，该公司与中远海特合作组建合资公司，将中远海特的3艘外贸滚装船收入囊中。至今，上汽集团共拥有31艘滚装船，包括6艘外贸专用船。

不过，全球汽车运输船市场份额仍牢牢被日本、新

加坡等国的老牌船运公司把控。尽管在2022年的前9个月内，中远海特与上汽安吉物流新订造了9艘滚装船——这将额外提供6.84万个车位——但截至2021年年末，中国汽车运输船公司所占全球份额仅为5.7%。航运服务提供商Clarksons的数据显示，2021年，川崎汽船、商船三井和日本邮船总共订造了15艘大型汽车运输船，占比汽车运输船全球船东新船订造运力的39.4%，2022年前9个月内，商船三井又订造了4艘滚装船。

相比之下，中国车企购置船只更多是起“保障”作用，这些船远远无法满足出口需求，同时，车企也难以负担组建大规模船队的高额成本。毕竟在市场不稳定的情况下，一个品牌很难将整艘船装满，但这对于船运公司而言并不复杂。川崎汽船告诉《第一财经》杂志，大型船公司和大的车企都有长期合同，互相交换中长期船期和生产计划以方便安排转载和生产备货。当船队在某个港口卸完货，就会到最近港口装货，尽可能将现有运力最大化。更多汽车厂商还是青睐与全球大型船运公司合作，从而稳定运力，满足不断增长的出口需求。

经过漫长的排队等待，当这些中国汽车终于被装上轮船，它们的跨国之旅才算刚刚起步。国际运输的环节相比国内运输更复杂，无论是海运还是干线运输，从委托到交付，整个运输环节的情况很多时候是“case by case”，闫超告诉《第一财经》杂志，经历的国家越多，复杂度与难度越大，“国际上多是联运，很难有一家可以亲自做完全程，不同的国家、不同的口岸都有很多政策需要及时了解。国际运输在跨国的通关互认、海外主段运输资源保障、箱源载具调拨等操作复杂程度较高。”

2022年9月，新能源整车的铁运限制解除，时效强、成本低、排放少的中欧班列成为中国新能源汽车“出海”的新选择。铁路运输环境稳定，比如同样到德国汉堡，班列耗时可能是海运的一半。但因出口目的地不同，解决方案不同，汽车出口的主力仍然在海运，班列更多只是补充。

本地化意味着什么

出口是一个比在当地建厂更灵活、低风险的方式，但出口不意味着把车卖给当地的经销商就完事了。事实上，汽车出口做得顺利的公司都建立了一个完整的团队，以认真应对海外市场的需求。十年前的失败经验已经告诉它们，“走出去”是第一步，让汽车在当地“生根发芽”，品牌才能活下去。

上汽集团总裁助理、国际业务部总经理、上汽国际总经理余德曾在接受采访时说，过去在海外，中国汽车出口是贸易形式，如今要转变为经营形式，要成建制、体系化，“不只是卖车，还要建设包括供应链的金融、汇率、物流、充电桩、服务贸易体系，还要在当地建立品牌、发展文化、做公益、做慈善。”

这种本地化能力，尤其体现在中国汽车如今在海外主打的卖点——“智能化”上。“日本车的特点是省油、性价比高，那中国车的特点是什么？现在统一的评价是：在海外，中国的电动车卖得好，中国的油车也不错，因为智能化做得好。”陆珉对《第一财经》杂志说。

另一方面，十多年前的质量问题现在也已大大改善，中国汽车产业链的完善使得中国汽车逐渐摆脱了低价低质的形象。李希记得，10年前在码头装车，每千辆车里基本都有10辆故障车，需要2到4名技术人员在现场随时维修，但现在看评测系统，2万辆车里可能才会有一两辆汽车出现小故障。

但“智能化”并不是直接照搬中国的车载系统。中国汽车出品到印度、欧洲、东南亚，面对不同的市场环境，必须提供“本地化”的智能体验才能让消费者接受。陆珉以上汽在印度市场的拓展为例，他和团队成员在当地走访时发现，印度当地的消费者在4S店里看车时，旁边经常会陪着一位年长的男子，这不是他们的长辈，而是司机。因为人力成本较低，印度的中产阶级买车之后一般会雇佣司机，所以印度

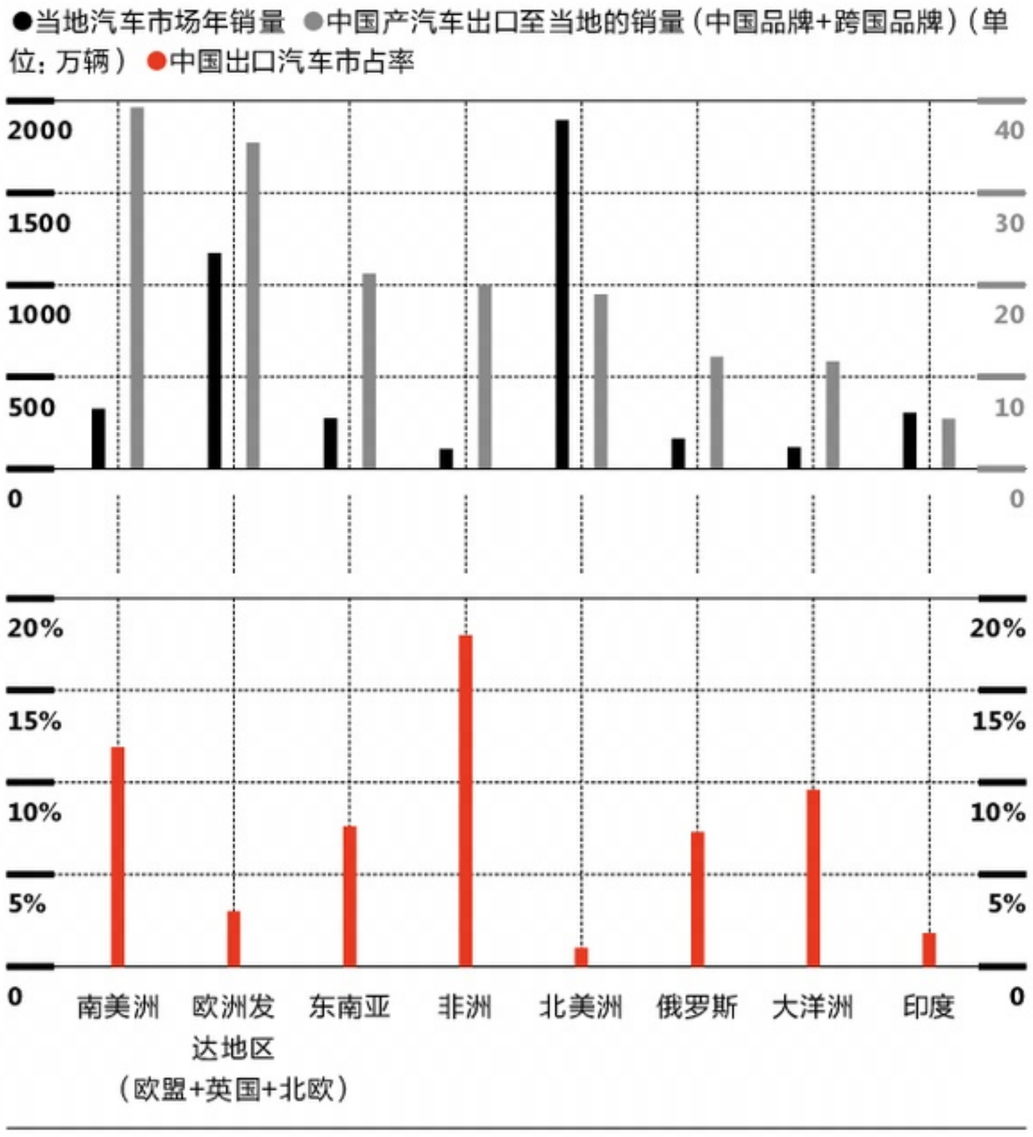
的车主通常希望远程监控汽车的使用时长、行驶距离。上汽就在印度的车型里增加了这个功能，击中了当地消费者的需求。

“另一个小例子是，同样的车型，在欧洲的客群可能比东南亚的大十多岁，所以我们要把车载系统的字体做得更大、更清晰。”陆珉说。

这些需求看似简单，对车企来说却是需要权衡的复杂问题。比如车型本地化最基础的一点，车载系统的文字和语音本地化，就比想象的困难。“十里不同音，百里不同俗”，中国车企想在海外某一区域找到一家价格合适的内容提供商并不容易。陆珉告诉《第一财经》杂志，以音乐生态为例，由于海外国家多，哪怕在欧洲地区，也有不止一家音乐内容提供商，因此无法开发一个全球通行的系统，只能根据不同市场来谈。同时，也要考虑成本。“东南亚、日韩、印度、中东，包括非洲，各个国家之间的语言、用户习惯、消费倾向其实有巨大的区别。而海外销量又无法达到国内的销量，如果为每个市场开发专门的系统，摊派在每辆车上的成本远高于国内，平台性价比和用户体验之间的平衡其实是现阶段智能化出海的最大难题。”

为了做好“本地化”，中国车企在团队上必须走“性价比”路线，提高统筹能力，将人效发挥到极致。据陆珉介绍，上汽海外出行沿用“三三制”模式，用

2021年中国汽车在全球各区域市场的规模和市占率



数据来源：中国汽车流通协会及根据公开资料整理

最小的业务单元、调动一切可用条件完成任务。在海外多个重点地区，上汽培养了几支“战略小分队”，每支小分队由不到10个人组成，他们先在当地做用户观察，找到核心需求点，再制定方案反馈到总部，同时还会在当地负责技术支持、市场化导入等工作。

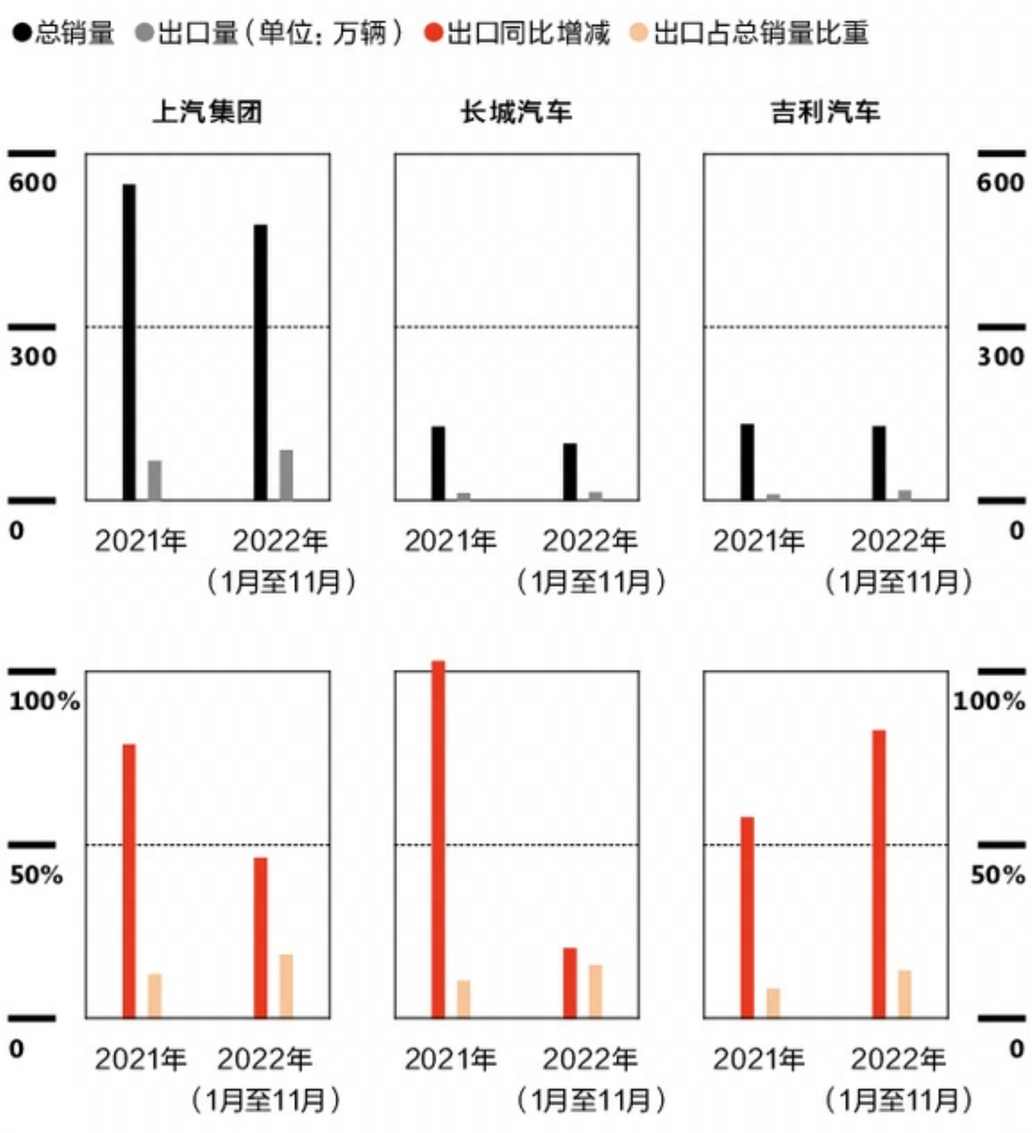
长城汽车售后服务部副部长王峰向《第一财经》杂志介绍，以中东市场为例，常规备件订单从下单到运输至沙特港口，需要45天，但如果从迪拜的海外区域中心库发货，只需要7天，紧急的订单在当天就可以出库。“所以我们把服务资源前置到离用户更近的地方，可以更好提升车主的满意度。”

不过，是否符合当地市场的法律法规、是否会受到地缘政治矛盾的波及，始终是中国汽车出海的痛点。刘岩当年在伊朗开拓市场就有诸多障碍，如今，在欧洲，中国车企同样也要注意当地的法规的要求，尤其是数据安全与个人隐私方面的细节。

到欧洲去

2022年，中国汽车出海除了数量上的增长，另一个巨大

出口业务对于本土汽车巨头越来越重要



数据来源：各公司财报

部分车企海外运输情况

A 上汽集团
- 2015年成立安吉航运，目前拥有31艘滚装船，包括6艘外贸专用船
- 2016年，开辟东南亚自营航线
- 2019年，开辟南美自营航线
- 2022年，与中国船舶集团签订协议，中船江南造船将为安吉物流建造2艘7600标准车位滚装船，预计2024年至2025年交付

B 长城汽车
- 1/3铁路运输，其余海运
- 与长久物流合作，通过中欧班列向俄罗斯出口长城汽车整车及散装件，通过滚装船整车出口南非

C 吉利汽车
- 以海运为主，也有部分汽车通过中欧班列出口俄罗斯和欧洲各国
- 2018年，与长久物流合作，负责吉利西安中转库末端配送业务

资料来源：各公司财报及根据公开资料整理

的变化就是目的地市场。中国汽车的旅程终于不再局限于亚非拉，欧洲市场这个“硬骨头”逐渐成为车企的目标。张达告诉《第一财经》杂志，现在几乎每个品牌都在“去欧洲”。

欧洲市场的确有吸引力。虽然汽车销量连续多年下降，欧洲仍然是全球除中国外最大的电动汽车市场。欧洲主要国家禁售燃油车的时间计划与针对新能源车主的强补贴也拉动了市场对新能源车的需求。

根据欧洲汽车制造商协会（ACEA）发布的数据，2021年，欧洲的电动车销量约为227万辆，新车中的电动车渗透率约为19%。麦肯锡分析，尽管当年欧洲新能源汽车需求较高，由于北欧地区汽车工业近乎空缺、西欧地区新能源汽车产能短缺，欧洲的新能源汽车供给主要依赖进口。

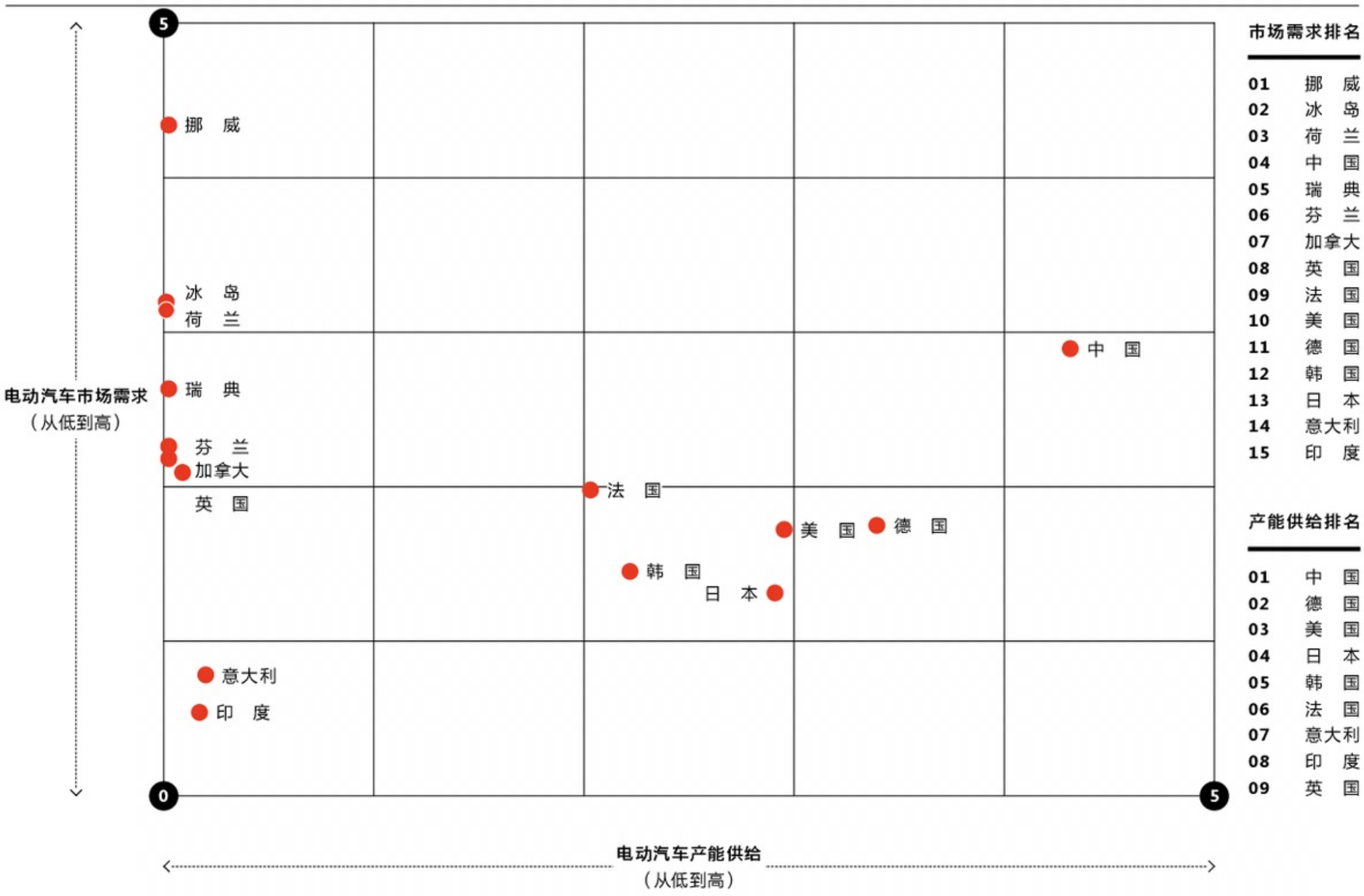
不平衡的供需分布给中国车企带来了机会。中国在新能源汽车方面的规模效应让车企能够维持较低的成本，完整的产业链则尽量保证了产能的稳定——截至2022年年末，中国新能源汽车产业链上有不少于400家上市公司。

在2022年前11个月内，除50万元以上，其他价格区间中国的新能源乘用车在欧洲的销量都在增长。蔚来汽车在2021年宣布登陆欧洲市场，2022年又在柏林举办了品牌日。蔚来联合创始人、总裁秦力洪在柏林接受采访时说，蔚来去欧洲的战略是“全体系复制”，公司90%的商业模式都将移植到欧洲，而不只是卖车。所以，现在蔚来在欧洲的主要工作是建立展厅、换电站等基础设施，并尽快满足试驾需求。

新能源汽车出口量的增长不仅推动了中国汽车的出口，也带动了出口均价的提升。乘用车市场信息联席会的统计数据显示，中国汽车的出口均价已经从2018年的1.29万美元提升至2022年的1.64万美元。

不过，出海欧洲这一成熟汽车市场并不容易。中国汽车常因硬件能力、品牌印象被消费市场“拒之门外”。蔚来汽车一名员工向《第一财经》杂志表示，在欧洲，特斯拉营销强、质量高、口碑好，作为行业标杆很难超

2021年主要国家新能源汽车供需分布不均



数据来源：麦肯锡、招商银行研究院　注：欧洲新能源汽车需求较高，但北欧地区汽车工业近乎空缺，西欧地区新能源汽车产能短缺

越。并且，在德国、法国等地，如果车型本身的产品力不过硬，市场很难开拓。

事实上，欧洲本就是汽车出口的重镇，在2022年之前，德国始终是全球汽车的第二大出口国，它和排名第一的日本一样，都是汽车产业发达但国内市场有限。在这些市场，消费者们对本地品牌的消费习惯更坚固。

2022年12月，秦力洪在接受媒体采访时说，受各地法规和成本等原因限制，当年在欧洲建成20座换电站的目标可能难以达成，预计到2022年年底大约建成17到18座，但2023年建成120座换电站的目标不变。

上汽集团在2021年定下了到2025年海外业务（包含出口和海外生产）实现150万辆的销售目标（这相当于2021年全年销量的1/4），其中，欧洲销量要力争突破30万辆。如今在集团内部，海外业务和国内业务一同被视为发展的“双循环”。汽车业对规模效应的追求不会变，即使中国已经是全球最大的汽车市场，中国汽车公司还是要“游向大海”。

应采访对象要求，文中刘岩、李希、王峰为化名

第十一届中国食品健康七星奖

The eleventh Annual Seven-Star Awards for Outstanding Contribution in Food Safety & Public Health

获奖企业名单

星钻企业

顶巧酱卤集团 TING QIAO F&B GROUP

旺旺集团 WANT WANT GROUP

七星奖

健康倡导特别贡献：

LAWSON

上海罗森便利有限公司

创新引领特别贡献：

McCormick 味好美

上海味好美食品有限公司

RAINBOW 天虹

天虹数科商业股份有限公司

达能中国饮料 DANONE WATERS CHINA

达能（中国）食品饮料有限公司

霸蛮

北京霸蛮天下科技有限公司

IKEA

宜家（中国）投资有限公司

7FRESH七鲜

北京四季优选信息技术有限公司

麦德龙

麦德龙商业集团有限公司

Bigpizza

比格比萨

明康汇

明康汇生态农业集团有限公司

好丽友

好丽友食品有限公司

OVODAN 欧福

苏州欧福蛋业股份有限公司

西贝莜面村 I 莜

西贝餐饮集团

京东 不负每一份热爱

京东零售

Domino's Pizza 达美乐比萨

达美乐比萨中国

老乡鸡

安徽老乡鸡餐饮股份有限公司

HEYTEA 喜茶

喜茶

全家 FamilyMart

上海福满家便利有限公司

捞王 WANT HOTPOT 锅|物|料|理

捞王锅物料理

永和大王

快乐鲜（中国）餐饮管理有限公司

永辉彩食鲜 YONGHUI FRESH FOOD

永辉彩食鲜发展有限公司

新秀奖

奈雪的茶

奈雪的茶

方家铺子 东方滋补 始于1906

方家铺子

luckin coffee

瑞幸咖啡

AEON

永旺（中国）投资有限公司

叮咚买菜

叮咚买菜

左庭右院 鲜牛肉火锅

上海左庭右院企业管理有限公司

卫岗 Since 1928

南京卫岗乳业有限公司

杨国福 YANGGUOFU

四川杨国福食品有限公司

李子园 LIZIYUAN

浙江李子园食品股份有限公司

隅田川咖啡 TASOGARE

隅田川咖啡

咯咯哒 SINCE 1982

大连韩伟养鸡有限公司

臭宝

臭宝品牌

naked RETREATS 裸心度假

裸心度假 naked Retreats

七星名企堂

第六届 七星奖星钻企业

麦当劳（中国）有限公司

第七届 七星奖星钻企业

STARBUCKS

星巴克企业管理（中国）有限公司

第九届 七星奖星钻企业

养乐多 Yakult

养乐多（中国）投资有限公司

第十届 七星奖星钻企业

Cargill

嘉吉蛋白营养科技（除州）有限公司

车企造“芯”，何去何从?

从“功能机”到“智能机”的行业拐点就要来了。

记者/吴洋洋　编辑/王姗姗　美编/车玲玲

大概用不了多久，购车者区分一台车的标准将会发生变化：“使用汽油还是电力”不再重要，重要的是智能水平——它是一台需要司机点一下才动一下的“功能机”，还是只要输入目的地，剩下一切可以完全交给车自动解决的“智能机”？

智能化程度，未来将决定一台车的价格和热销程度。

你可能会认为这样的判断过于乐观，毕竟不久前还有很多人对“自动驾驶到底能不能实现”的问题垂头丧气。

他们的理由是，只要自动驾驶系统的算法基于深度学习(Deep Learning)，车企就无法解决这种深度神经网络带来的“黑盒”问题，即没有人知道系统是根据什么作出决策的——它自己也不知道，因此就无法实现人为干预，从过去的错误中学习、改进。这样的自动驾驶系统听起来是致命的——字面意义上的致命。此外，一台车在地球上可能遭遇的驾驶场景远比一个系统接受训练时的数据更丰富，以深度学习为底层算法的系统如何应对复杂长尾场景仍是疑问。

一项技术需要等到多成熟才能被投入商用？特斯拉给出了答案。从采购第三方芯片产品到实现自主设计研发，特斯拉为其他厂商做出了重要的战略转型示范。

自2019年以来，越来越多的车企声称要自研芯片，特别



特斯拉在2019年乌镇世界互联网大会现场介绍其自主研发的自动驾驶芯片。

是自动驾驶芯片。据36氪报道，2020年10月，蔚来汽车就计划自研芯片，并将ADAS（L2级自动驾驶）等业务重心从北美研发分部收回国内。晚点LatePost的消息称，截至2022年10月，蔚来已经组建了近300人的芯片团队，研发自动驾驶芯片和激光雷达芯片。

与蔚来一同被视为“造车新势力”的另两家新能源车企也有相似动作。据媒体报道称，2021年4月，小鹏汽车的自研芯片项目已启动数月，方向是研发自动驾驶芯片。2022年5月，理想汽车在四川成立了一家芯片设计公司，名为理想智动科技有限公司。

如果大批车企效仿特斯拉实现芯片战略转型，不仅会加速推进自动驾驶技术的整体进步，同时也将改变整个产业的供应链结局和商业模式。

不过，这些公司未来几年仍需要从Mobileye、英伟达、地平线等芯片供应商那里采购芯片，再在上面加载自主开发的自动驾驶软件系统。而车企的芯片自研计划，更多是在芯片设计层面，并不涉及制造环节。

押注芯片转型，将意味着巨大的投入。对于年轻的车企来说，当下更现实的任务，是在交付规模上确保实现稳定增长，才能长久支撑起芯片自研计划。

特斯拉路径

特斯拉是全球第一家自己设计自动驾驶芯片的厂商。它的理由简单直白：来自第三方供应商的芯片算力不够。

2014年，特斯拉最初是从Mobileye采买EyeQ3芯片。2016年，一辆搭载这款芯片的特斯拉Model S在行进中启用了特斯拉Autolipot辅助自动驾驶系统，与一辆正在转弯的白色半挂卡车发生碰撞，Model S卡在货柜下方导致驾驶员身亡。

随后这一年，特斯拉把芯片供应商从Mobileye换成了英伟达，但几乎同时，它也启动了自研芯片计划，把负责过苹果A4、A5处理器设计的吉姆·凯勒（Jim Keller）招募进公司。凯勒还在AMD负责过芯片架构设计，主导研发了全新的处理器架构“Zen”，帮助AMD重返高效能计算的市场核心位置。

2019年的Autonomous Day上，特斯拉CEO伊隆·马斯克发布了自研的FSD（Full Self-Driving，完全自动驾驶）芯片，算力达到73.7 TOPS（Tera Operations Per Second，一种算力单位，1 TOPS代表处理器每秒钟可完成1万亿次运算），是Mobileye EyeQ3的将近300倍。

FSD在算力上的提升，靠的并不是制程（指半导体的制作工艺），而主要来自于架构升级。它与Mobileye在开发模式上是完全不同的两代方案。EyeQ3的架构基于ADAS（Advanced Driver-Assistance Systems，高级驾驶辅助系统），而FSD架构基于自动驾驶——虽然其现有能力达不到所声称的“完全自动驾驶”。

“ADAS都有一个非常明确的功能边界和场景边界，其实是用传统的工程方法去开发的。但是真正的自动驾驶，面临的道路状况千变万化。”元戎启行合伙人兼副总裁刘念邱告诉《第一财经》杂志，自动驾驶要求开发者回到智能的“第一性原理”——从感知和决策的角度先感知周围环境，再根据感知预测其他车辆的运行轨迹，作出自动驾驶车辆的行为规划和决策，完成系统级开发。ADAS则是按照一个个具体任务做模块化开发，比如，要实现车道保持，就开发出一个车道保持模块；需要自动泊车，就再开发一个模块实现这个功能……最后组装在一起，很多功能甚至不在一块芯片上。二者之间大概相当于功能机与智能机的差别。

按照美国汽车工程师学会（SAE）对自动驾驶等级的划分，ADAS开发模式只能实现L2级别的自动驾驶——辅助智能，即司机必须待在车内，手、脚、眼睛和大脑都要保持在线，偶尔才可以放松一下。而更高阶的自动驾驶水平，比如L4，驾驶员既不需要动手、动脚，也不需要动脑，可以完全放松地待在椅子上，这需要FSD那样平台化、系统级的开发。

和苹果在手机领域证明“软硬一体化”策略的成功一样，特斯拉也想证明将这一策略复制到新能源车生产上的可行性以及必要性——与手机相比，

车的自动驾驶芯片架构需要与其算法更大程度地适配，甚至将一些高频使用的计算在芯片线路设计中固定下来。这意味着，自动驾驶时代的核心竞争力不只是自动驾驶的软件系统，还包括芯片。

2022年10月的AI Day上，马斯克展示了更新版本的汽车自动驾驶芯片FSD，算力达到210 TOPS，为上一代的3倍。他表示，这款芯片还将用于人形机器人Optimus（擎天柱），两者共用一套AI系统。言下之意，能够自动驾驶的车与自由行动的机器人没什么两样。没有什么比这样的联想更令硬件爱好者们激动了。即便很难评估芯片自研战略对特斯拉销量的直接影响，但“自动驾驶订阅模式”已经开始为这家公司创收。

特斯拉的FSD Beta自动驾驶测试版在2021年只有2000名订阅客户，但到了2022年10月已积累16万名客户，2022年年末，FSD订阅人数再次跃升，从16万涨至28.5万——两个月的时间里差不多翻倍。

按照FSD每个月199美元的包月价格计算，现有订阅规模可为特斯拉贡献5670万美元的单月营收。这意味着，用户开始主动为特斯拉的自动驾驶软件服务付费。买车买的只是这个智能产品的硬件部分，现在他们每个月都会向特斯拉的账户打199美元，购买它的软件服务。

此外值得注意的是，2021年全球车企普遍因缺芯而大幅减产，特斯拉的全年交付量则大涨87.4%。摩根士丹利的一份报告提及，特斯拉因掌握芯片技术，自研团队通过迅速改写软件升级固件，找到了芯片替代方案，最大程度减少缺芯影响。特斯拉的整车开发已经完整叠加于芯片和操作系统以及自动驾驶软硬件开发之上，这种模式让它成为供应链垂直整合程度最高的车企，实现了更高的协同性和自主性，因而更早知晓芯片供应链的产量变化，更快组织自研团队寻找对策。

从自动驾驶系统到自研芯片，从产品组合到商业模式，特斯拉向其他车企展示了未来至少10年的发展路径。看到特斯拉的车已经装上L4级别的系统和芯片（虽然很多市场都还没有发给它L4的上路牌照），其他车企除了追随已没有更优的选择，不进则退。

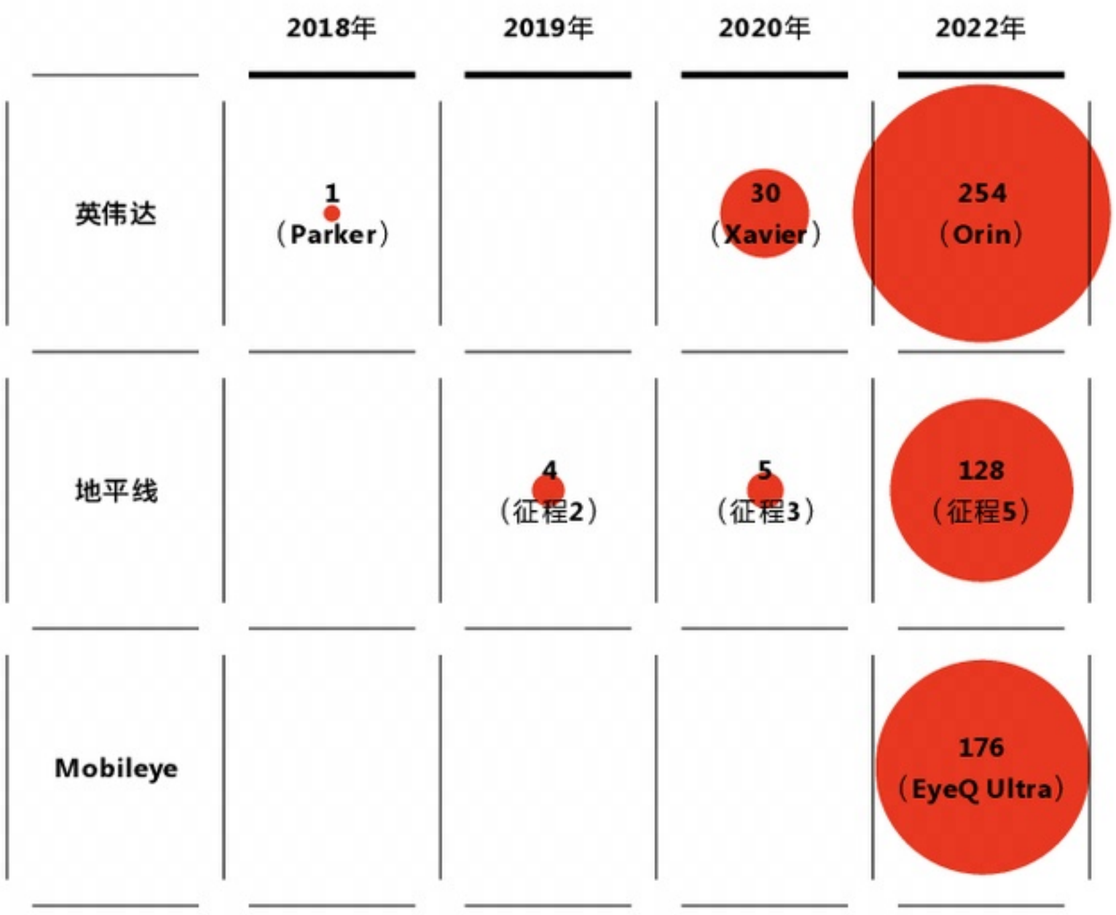
新摩尔定律

对这些车企来说，好消息是，自动驾驶芯片的算力并不像手机芯片那样几乎完全由“制程”决定。

对比各大芯片供应商的最新产品就可以发现，华为昇腾910、英伟达的Orin与Mobileye的EyeQ Ultra达到的算力分别为640 TOPS、254 TOPS和176 TOPS，差异明显。此外，从“每秒准确识别帧率”这个指标看，华为昇腾与英伟达

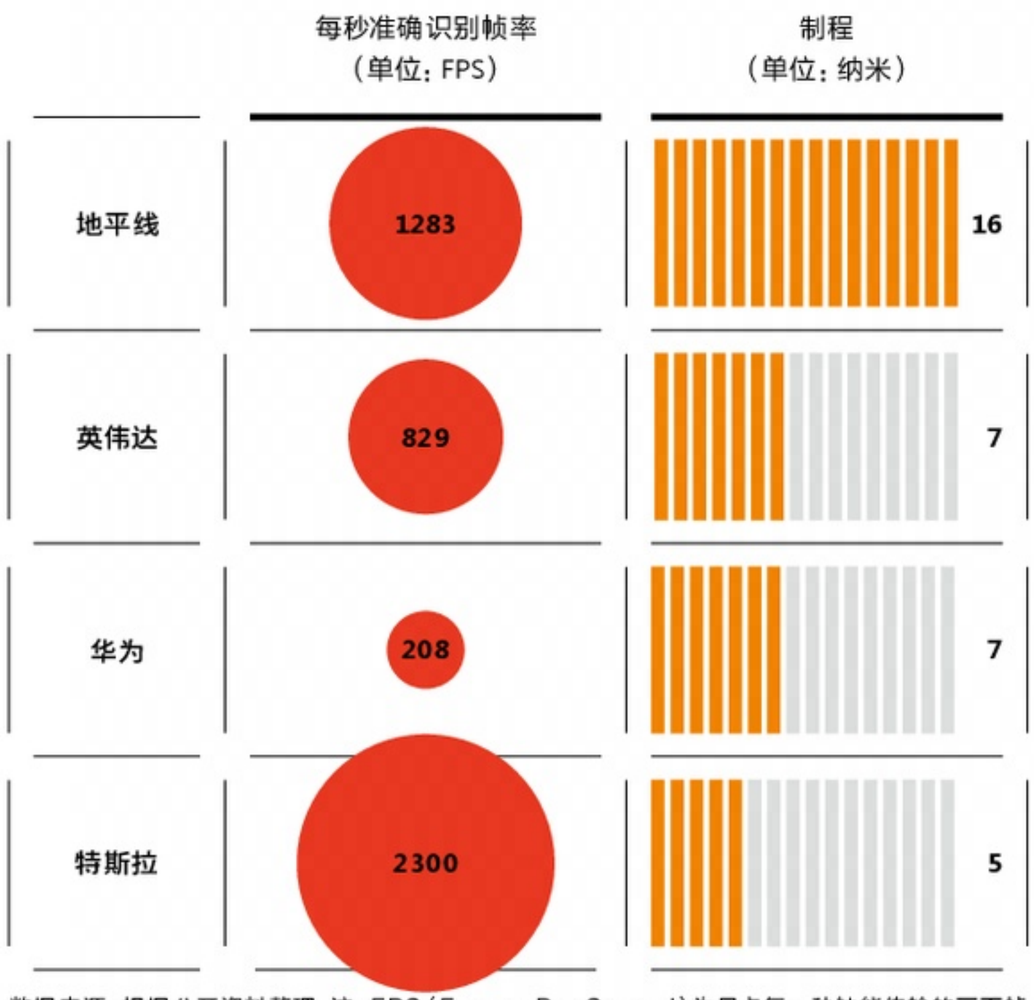
3家芯片厂商的算力迭代对比

（单位：TOPS）



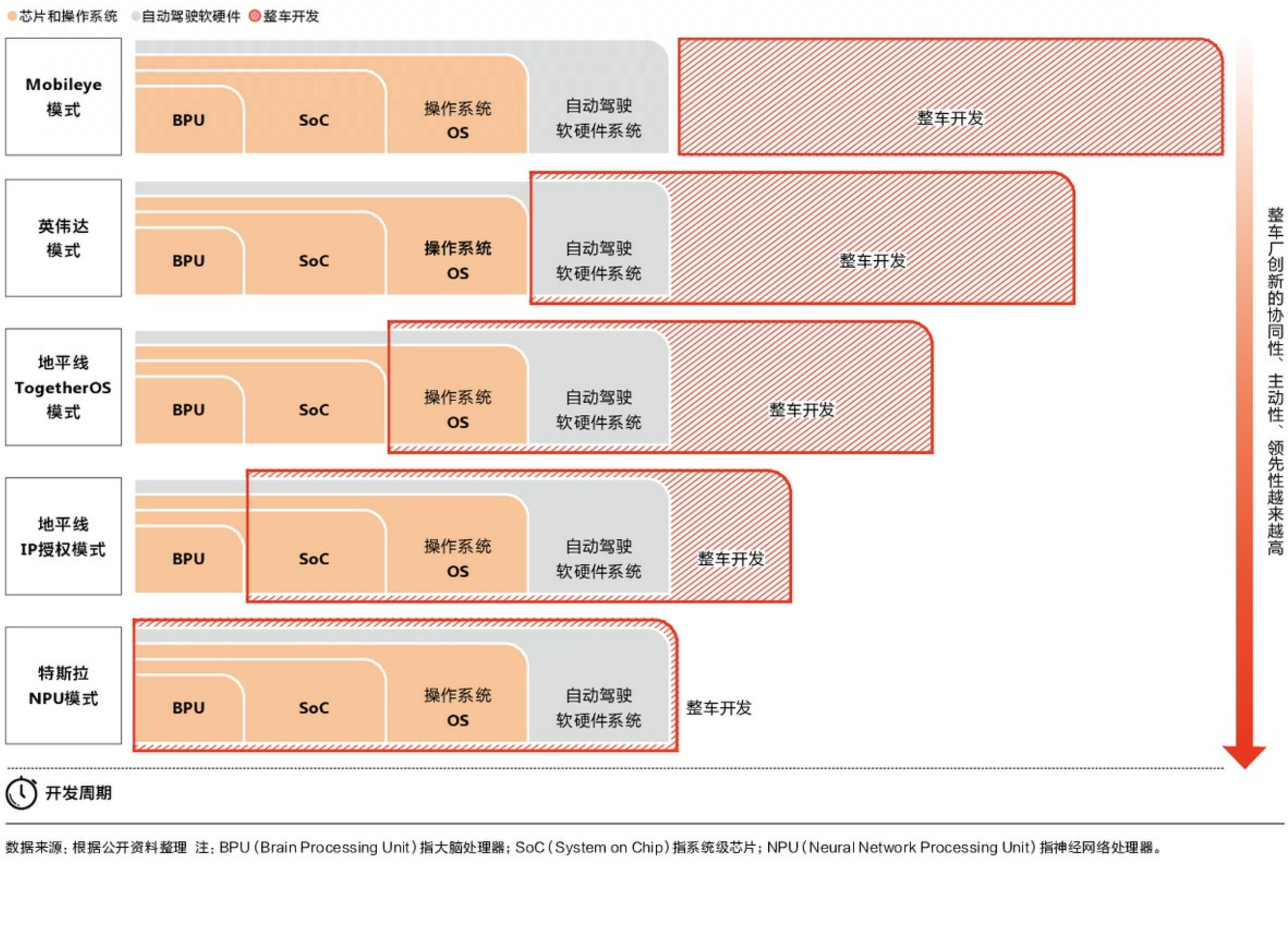
数据来源：根据公开资料整理 注：TOPS（Tera Operations Per Second）为算力单位，1 TOPS代表处理器每秒钟可完成1万亿次（10^12）操作.

4家公司自动驾驶芯片的每秒准确识别帧率对比



数据来源：根据公开资料整理 注：FPS（Frames Per Second）为显卡每一秒钟能传输的画面帧数。人眼能接受的最低连贯画面是一秒钟24帧。

几种智能汽车开发模式对比



数据来源：根据公开资料整理 注：BPU（Brain Processing Unit）指大脑处理器；SoC（System on Chip）指系统级芯片；NPU（Neural Network Processing Unit）指神经网络处理器。

Orin分别为208 FPS（Frames Per Second）和829FPS。

这些芯片都是基于7纳米的制程工艺，而决定这些指标差异的最大因素是算法。

“人工智能在模型创新方面非常活跃，来自算法方面的创新，开创了计算芯片行业的‘新摩尔时代’。”地平线生态发展与战略规划副总裁李星宇指出，过去10年时间里，差不多每年都有新的深度学习模型推出，新的算法专利大约每14个月就能将计算效率提升一倍。芯片公司面临的最大挑战，是芯片本身的演进速度比算法的演进慢很多。

算法创新意味着芯片创新

几大汽车公司在芯片领域的布局

	比亚迪	吉利	蔚来	小鹏	理想	大众
涉足半导体/芯片领域的时间	2004年	2017年	2020年	2020年	2022年	2022年
方式	比亚迪微电子成立，后更名为比亚迪半导体	吉利控股集团董事长李书福和沈子瑜共同出资成立亿咖通	爆料启动自动驾驶芯片自研计划	第四季度业绩电话会上，CEO何小鹏提出加大“与自动驾驶紧密相关的硬件”的研发	成立四川理想智动科技	投入24亿欧元与地平线组建合资公司，并持有合资企业60%股份
涉足领域	芯片代工	芯片设计与车联网系统	芯片设计 -自动驾驶芯片	芯片设计 -自动驾驶芯片	芯片设计与零部件制造	芯片设计

资料来源：根据公开资料整理

更多来源于架构，这对芯片设计公司是有利的，但想在新的游戏规则中取胜，按照李星宇的说法，“芯片公司也必须对算法的发展趋势有前瞻性的预判，而不是说等到算法出来了以后你才去跟进。”

英伟达和地平线之所以能在巨头垄断的芯片领域获得立足之地，都与其算法创新能力相关。英伟达是图形处理器（GPU）时代的开创者，能够实现并行计算，同时处理图片中的多个像素，因此主导了图文、游戏、短视频流行的新媒体终端。智能汽车也会产生大量并行运算需求，继续为英伟达的GPU提供用武之地。地平线团队也多具有算法背景，创始人余凯在创业前是百度深度学习研究院副院长。地平线与英伟达研发自动驾驶芯片，均起步于2018年前后。直到2022年，地平线最新一代芯片征程5在FPS指标上超过英伟达，但在算力指标上，地平线依然弱于后者。

蔚来、小鹏和理想的自动驾驶系统都是自己研发的，这让它们自研芯片时有了软件基础。不过，这三家公司目前使用的仍是L2自动驾驶系统，采用的是ADAS开发模式。

自动驾驶芯片产业的上下游生态链

	职能	代表性公司
二级供应商	AI芯片设计	地平线、英伟达等
一级供应商	辅助/自动驾驶系统	元戎启行、小马智行、纵目科技、极目智能等
车企	整车开发	

资料来源：根据公开资料整理

从ADAS模式的L2升级到L4，是地平线过去7年走过的升级打怪历程。决心要自研芯片的车企们，大概也都要沿着这样的路径自己走一遍。很难说它们在自研之路上可以表现得更好，或者在短时间内赶上。

战略押注的十字路口

从2016年项目启动到2019年产品发布，特斯拉自研芯片只用了3年时间，但不是谁都可以成为特斯拉。

2019年之前，特斯拉在投资人眼中并不是个多有价值的标的。那时，“新能源汽车”这一赛道能不能成型甚至都还令人怀疑，每个人都在担心电池根本不能让车子跑太远，更不要提自动驾驶。

2019年年底上海超级工厂投产改变了这一切。特斯拉的股票在2020年年初开始疯涨。2017年全球只卖出10万辆的特斯拉，2020年的全球交付量接近50万台，此后它的交付规模几乎每年都以递增40万台的速度不断增长。

事实上，与其说是自动驾驶成就了特斯拉，不如说是其稳定可靠又低成本的上海工厂让它第一次证明了自己，让它有了更雄厚的资本可以投入到自动驾驶的软硬件开发上。

“车企自研芯片要么为了掌握领先一代的技术，要么它有足够的出货量保证，否则，自研对于车企在成本上是不利的。”李星宇说。

2022年特斯拉交付了131万台车，蔚来、小鹏和理想的交付量分别只有12.25万、12.08万和13.32万台，只比特斯拉2016年决定自研芯片时的7.62万辆多一些。但倘若特斯拉没有等到后面的销量爆发，很难说它以创业公司的身份把大笔资金花在自研芯片上是否算是好主意。

“电动车行业的制高点在哪里，大家一直在寻找。是芯片吗？是电池吗？是电机吗？还是软件？这个答案今天并没有固定。影响未来10年的电动汽车产业链的战略价值关键点在哪里？各家都在形成自己的看法。非常坦白地说，今天的判断会决定10年以后大家的好与坏，生与死。既是战略支点，也是一个很大的押注，是百亿元级别的（投入）。”2022年12月的媒体沟通会上，蔚来联合创始人秦力洪曾感慨于国内车企在这一轮战略抉择上的两难。

出于对深度学习的不信任，L4级别的自动驾驶技术目前在很多国家只被允许在封闭的工业园区等场景中商用，不允许应用于车流状况复杂的城市道路上。中国目前只允许L2级别的车辆上路行驶，简单说，就是车上必须有司机，且司机的双手不能长时间离开方向盘。于是，悖论出现了：没有数据，深度学习就无法得到验证和成熟；不让更高级别的自动驾驶车辆上路，深度学习就没有数据。

业界解决这个悖论的普遍方法，是把L4级别的能力加载到L2级别的车上。“比如你只要告诉车你的目的地，整个过程它都可以自动去完成驾驶过程，这是L4的能力，L4的技术也可以赋能到L2++的产品上，实现多个L2++产品的功能，这样也能获得L4需要的数据。未来我们会看到越来越多这样的做法。”刘念邱指出，是否采取这种做法，在用户体验上也会产生很大差别。

目前，没有人知道L5级别（车内不需要司机）的自动驾驶如何实现，可以肯定的一点是，目前的深度学习架构不足以解决这个终点问题。同样没人知道的是，未来解决这个问题的过程将会是渐进式的，还是突变式的。

“所以大家会焦虑，有的车企非常激进，下一步规划直接上马中央计算平台，也有的车企相对保守，第一步先把域控制器做出来，确保基础稳定，再小步快跑地迭代。”李星宇说，经过行业孕育期，业界都意识到智能汽车肯定是未来的趋势，但是实现路径高度不确定。

最终的自动驾驶到底是纯视觉方案稳定，还是要加上激光雷达，是不是一定要高精地图，是存算分离还是存算一体……这些都会影响自动驾驶的芯片设计思路。

在这种十字路口，芯片自研更好，还是借助产业链的力量更好，变得越发没有标准答案。

如果选错路线，就很难回头——开发一款自动驾驶芯片的过程相当漫长，设计一款达到业界一流水平的芯片至少需要3年以上的开发周期，随着算法复杂度的提升，这个开发周期未来还会更长。

而且，与传统汽车不同，智能车市场的游戏规则会更加像智能手机。在这种生态决定生死的市场，马太效应决定一切，一旦有厂商通过快速铺货获得市场，就能迅速将游戏内的玩家数量收敛。智能手机产业中，上游应用和软件开发者如今只会为苹果和安卓两个大平台做开发，选择其他操作系统的手机厂商，很快就从市场上消失了。

类似的故事也将在汽车领域上演。对车企而言，一旦在技术路径上押注失败，可能会连大规模铺货的机会一同失去。Yi

for your page

这一页是你的，请随意书写

第一财经
YiMagazine

INSIGHT

有 | 态 | 度

Wavemaker蔚迈亚太首席执行官

“流量”时代的长期主义

利欧数字首席执行官

本土营销公司要找到差异化的增长点

未 | 来 | 访 | 谈

崔鹏

为什么我们总是漠视风险?

Farhad Manjoo New

ChatGPT有一种迷人的幽默感

王俊煜

新的一年

专 | 栏



Gordon Domlija是Wavemaker蔚迈亚太首席执行官。

Wavemaker蔚迈成立于2017年，由群邑旗下两大媒介代理机构迈势与尚扬合并而来。

Yi
Insight
有态度 未来访谈

“流量”时代的长期主义

记者 / 施歌　实习记者 / 文字　编辑 / 陈锐　美编 / 车玲玲

Yi YiMagazine

D Gordon Domlija

营销趋势与技术发展以及信息传播方式的变化密不可分。

许多消费新品牌会借助这种趋势变化获得过去难以实现的增长机会。相较于传统消费品牌，这类新品牌大多从线上渠道起家，更注重数字化平台的传播效果，以新的技术手段获取流量，也获得市场份额。

中国市场的品牌竞争更为激烈。当社交媒体对消费者的引导作用越来越大，意味着品牌的营销思路必须随之调整，而且随时保持动态。

WPP集团旗下的群邑公司的媒介代理商Wavemaker蔚迈在全球和中国市场服务多个消费品牌，其亚太首席执行官Gordon Domlija 2008年就来到了中国，长期观察中国市场的营销趋势变化和品牌成长，目前管理着Wavemaker蔚迈亚太地区17个市场。

接受《第一财经》杂志专访时，Domlija强调了对追逐流量的谨慎态度，他认为要着重关注消费者数据对于品牌价值的影响，而建设品牌要坚持长期主义。

Yi 中国品牌当下在广告营销方面的整体思路是怎样的？是否有提升空间？

D 目前我在中国观察到的传播趋势是，品牌非常注重以销售业绩来评判传播效果。这无疑是个直观且必要的衡量标准，但只是短期的成效。随着时间推移，效果会越来越小，被忽视的品牌价值却是更长期的。

按照常规思路，应该是先建立起品牌和核心价值，再通过品牌的效应销售产品。但是像三只松鼠、完美日记这样的中国品牌，都是从电商起家，凭借某些标志性产品吸引消费者，之后再建立品牌形象，甚至像美团这样的企业，都是在做品牌之前先搭建平台、培养技术。我们也可以看到，因为消费者对这些品牌没有长期的稳定认知，在同类品牌的竞争中，其中有些品牌的市场份额显著下降。

这说明如果创意只围绕着销售业绩展开，却不考虑品牌建设的长期价值，实际上是失衡的。

中国是全球第二大经济体，也是第二大广告市场，但鲜有国际级别的广告节在中国举办，中国也较少获得国际广告奖项。这不是语言差异的问题，而是中国市场产生的案例确实更着重于营销的即时成效而非长期的持续影响。

在中国以外的地区，品牌传播更注重讲述品牌故事、传递核心价值观，可以更好地与消费者建立情感连接。中国市场的创新与前沿技术，除了应用在产品研发和物流等环节，更应该在品牌传播中得到发挥。

Yi 中国市场的数字化转型开始得早，速度也更快，现在其他市场能从中借鉴多少？

D 我认为比起运用抖音等社交媒体，更重要的是在转型过程中要学会关注消费者。

如果创意只围绕着销售业绩展开，
却不考虑品牌建设的长期价值，
实际上是失衡的。

亚太地区其他国家现在开始迎头赶上，比如说印度尼西亚和越南，它们的势头有点像10到15年前的中国。几年前在越南胡志明市的时候，我看到人们在商场里买完香奈儿以后就走进隔壁的米粉小店，仿佛15年前的上海，新与旧、国际与市井在同一个空间碰撞融合。这些国家在文化背景、地理环境上都与中国有一定相似性，如果在线支付和供应链也能配套补齐，我相信它们也能沿着中国的数字化路径发展。

Yi 你经手过的哪些新经济品牌营销案例称得上有代表性？

D Wavemaker服务过不少新经济的品牌，比如美团、小红书、Keep、链家等等。在亚太地区，我们正在与外卖平台DoorDash共同开发外卖市场。上线之初，DoorDash在构建社群上花了不少心思，也通过折扣吸引用户。这确实是笔大投入，可以在短时间内吸引用户，让消费者愿意提供自己的信息，建设专属于品牌的社群和传播渠道，从而持续掌握消费者喜好与需求，这跟美团、饿了么等中国外卖平台的营销策略是一致的。

但是，这一招只适用于品牌创业初期，接下来要做的，是基于外卖这个核心服务，保持消费者对品牌的忠诚度，再通过消费者的相关数据延伸出其他生活服务，比如除了餐饮配送还做交通服务、商品零售，成为一个集合多种生活业务的品牌，向消费者提供一套完整的服务。

Yi 关于现在的元宇宙、Web3等概念，品牌也非常乐于在营销中包含这些元素。它们对于品牌的价值在哪里？应该怎样更好地与品牌营销结合？

D 有一些品牌其实是随大流，只着眼于销量，另一些品牌则是在引领这种趋势，做实验性的创新。例如DIOR、GUCCI等国际品牌，它们在秀场里融入元宇宙的元素，可能会直接促成销量增长，同时可以强化特定的品牌形象，扩大传播受众，培养新用户。

再比如各品牌都开始售卖NFT产品，其实也是大大降低了消费的入门门槛，有利于吸引新一批潜在消费者。另一方面，把这些NFT卖给或者送给用户并不是最终目的，品牌可以通过这一载体获取用户洞察、传播一些特定内容，NFT作为工具能让价值交换变得更合理。

任何新概念都不过是新的营销手段。我认为对于品牌营销来说，应用这些新概念不能只是单纯追赶潮流，而应该是基于自身长期发展计划的切实需求，比如向用户提供什么样的消费体验、为潜在用户带来哪些价值，我们也会帮助品牌思考真正的目的。

Yi 市场一直在变化，如今行业对营销创意人才的需求有什么不同？

D 我想现在需要的是垂直领域的人才，也就是所谓的“T”型人才。随着业态逐渐细分，我们的分工也更加具体，营销人才在广泛了解所有行业的同时，最好能在某些领域或方向上有自己的专长。过去的营销更多依赖经验，但现在的创意发挥还需要根植于对数据的挖掘和分析，当然这两者是可以并行的。

在考察人才时，我们也会看重工作态度和团队协作能力。一个好点子落地，必定不是某个人的功劳，而是团队配合的成果。我希望新人可以快速融入团队，找准自己的定位，然后以包容的心态理解团队中的其他人。Yi

本土营销公司
要找到差异化的增长点

记者 / 施歌　编辑 / 陈锐　美编 / 车玲玲

Yi YiMagazine

Z 郑晓东

在中国内地市场，数字化浪潮席卷媒体和零售行业的同时，也为本土营销机构打开了一个与国际4A广告公司竞争的时间窗口。这里有独特的社交媒体格局、巨量的消费市场以及特殊的内容消费习惯，每一个新的营销趋势或是流量变化路径，都可能意味着新的市场机会。同时，由于营销支出处于企业主预算的最前端，过去3年在疫情给各行业带来的冲击中，广告业首当其冲。

创立于2014年的本土营销公司利欧数字，完整经历了这条行业曲线。公司首席执行官郑晓东认为本土营销机构的机会在于制造增量，为客户找到新的流量洼地并提前布局尤为重要。作为品牌、媒体和消费者之间的桥梁，营销机构也需要革新以往的服务模式，跟上市场变化。

Yi 2022年的疫情防控对各行业影响很大，你观察到品牌主在广告投放预算、投放思路、品牌建设等方面发生了怎样的变化？

Z 疫情带来的最大的影响是不确定性增强，这第一会影响投放的信心，第二会让广告主变得更加谨慎，把长线的投入改为三五年短期的尝试，先做短期能看得见的事情。而且不确定性越强，品牌可能越需要回笼资金、把业绩提上去，所以也更加愿意去做短期的促销活动。相对来说，这两年“品”“效”“销”三个方面，对“效”和“销”的关注更多了。

另外一个比较关键的问题，是这两年国内各种媒体渠道产出的内容非常有限。任何广告或营销，都是与内容连动的。所谓内容，我是指广泛意义上的，比如文字、长短视频、综艺、影视剧甚至某一个社会热点。但疫情这几年，内容生产整体上比较停滞。

有好内容才能有好营销。比如北京冬奥等重大赛事期间，我们可以看到很多品牌并没有吝啬投入，付出了极大的努力。

Yi 现在营销机构与客户的合作模式，有没有新的演进？伴随国内新消费品牌崛起、国产品牌影响力逐步建立，本土营销机构是否有了过去没有的机遇窗口？

Z 我们现在有两种模式，一种相当于传统4A公司服务客户的形式，我们作为客户代理商，去各种媒体平台上投放内容。另一种模式是做媒体的售卖方，代理某一个平台的广告，比如利欧数字旗下有公司专门做抖音的广告代理，它充分了解不同媒体平台的内容风格、数据表现，把平台的流量销售给更多的客户。

第一种形式现在要取得业务增长有一定的难度。大品牌的数量是有限的，如果没有新品牌诞生，各个广告公司之间还是靠比稿来争取客户，这其实是零和博弈。反而过去几年间，中国的本土流量平台变化很大，流量池经历了从长视频，到信息流，再到短视频平台的迁移，每隔一段时间都有一个巨大的媒体平台成长、爆发。如果广告公司能跟上某个平台的爆发过程，就可以做出增长。

这也是现在广告代理公司差异化竞争的模式。传

本土广告代理需要找到一条新的增长之路，这条路不是与传统4A公司直接争夺客户，而是更好地适应当下的市场，找到流量的机会点。



郑晓东是利欧数字首席执行官。

利欧数字隶属于中国A股上市企业：

利欧股份，是较早转型数字营销领域的A股上市公司。

统4A公司进入中国时间早，有大量签约了“全球合同”的国际客户。在特定的市场环境下，本土广告代理需要找到一条新的增长之路，这条路不是与传统4A公司直接争夺客户，而是更好地适应当下的市场，找到流量的机会点。

从目前营销行业的情况来看，还要克服不确定性。在不确定性仍然存在的情况下，可以练内功，要尽量减少大的资本投入，所以我们会把创意服务进一步延伸到策略服务，比如帮助中国传统品牌升级。另一方面是要不断强化新媒体拓展能力，能够与有流量机会的媒体平台快速开展合作并且做到一定的规模。两端打通才有增长的机会。另外利欧也成立了专业团队研究出海领域，我们可以服务中国品牌在海外的业务，也帮助中国品牌将产品销售至海外。疫情管控放开之后，这个领域具有很大的潜力。

Yi 营销机构做媒介代理业务，核心竞争力主要包括哪些层面？

Z 第一是规模，规模大可以有更好的与平台合作的政策、更多的资金；第二是媒体的优化能力，或者说是对媒体资源及内容的运营能力——要充分了解媒体的内容与数据，并且有相应的内容产出能力，尤其近几年在短视频的内容产出上。

现在很多客户实行“跑马”机制，看哪一家的投放效果最好。在传统时代，一个广告片可以投放给所有人，在短视频时代，从效果上来看，一定是针对不同的平台产出不同的内容，才会有更好的效果。如果与作为品牌客户的代理商相比，后者的核心是帮助客户把品牌、产品向外传播的能力——两种模式有着完全不同的能力要求。

Yi 你曾在公开演讲中提到技术人才被互联网大公司拿走，广告业的技术革新很难。几年过去我们看到行业趋势变化很大，互联网裁员潮也引发很多讨论，营销机构是否能借此强化技术和研发？

Z 机会肯定比以前多了，但是相对来说中国还是个非常特殊的市场，营销技术（martech）这几年的发展很缓慢。

在国外，数据相对开放，数据交易市场也比较规范，第三方的数据公司可以用技术工具分析数据来优化营销投放，这里存在一个巨大的市场空间。但中国市场完全不一样，几个大的流量平台之间数据绝对封闭，每个平台都要闭环全链路，同时它们也有资源有能力，所以你会看到这些大平台对营销工具的投入，比任何单一的创业公司都更大也更高效，它还免费开放给你使用。

所以国内很多广告公司自己的技术研发主要是关心怎么能高效整合，技术层面上我们并不是和互联网公司抢同一拨人。它们已经做得足够好的地方，我们可以不做。我们更多要把抖音、快手、B站等平台整合在一起，更有利于我们代理公司去应用——方向上有明显差异。利欧的技术投入重点就是针对单一平台无法解决的技术问题，例如投放端如何与销售、客户管理等后链路环节打通，同时把现有媒体端的技术往下延伸到后链路去。

Yi 内容形态的变化和流量平台的迁移，给广告代理公司带来了哪些机会？你觉得2023年平台方面的趋势在哪里？

Z 当下，媒体更加分散、复杂，一个内容在B站上出圈，可能在小红书上完全没有声音。媒体越来越丰富，对内容创新的要求越来越高。

在抖音已经完全商业化的情况下，未来视频号可能是一个流量池。视频号还处在刚刚商用的阶段，正寻找用户规模和商业化之间的平衡。另外我们在B站、小红书这些新媒体平台的商业化做得还不够，有很大的空间可以探索，有机会找到新的商业变现模式。Yi



专访微众银行袁伟佳：持续拓宽科创全周期服务边界

撰文 / 段思宇

一直以来，资金结构不平衡、融资渠道不畅通、金融服务供给单一是不少科创企业面临的“拦路虎”。目前，在政策支持和引导下，银行不断倾斜信贷资源，越来越多的科创企业成为金融创新的受益者，融资难、融资贵问题得到一定缓解。

但扩大银行信贷资金仅仅是其中一环，科创企业在成长阶段，还需要战略资源的整合与生态合作以拓宽业务空间。针对科创企业的需求，如何依托自身资源以弥补传统银行信贷服务的不足？全链条金融支持模式又该如何进一步取得突破？这是银行业需要深入思考和探索的关键问题。

微众银行给出了一份来自数字银行的答案——在不断下沉服务的同时，借助技术优势，合法合规挖掘企业数据价值，以此拓宽服务边界，与科创型中小微企业共同成长。在接受记者专访时，微众银行企业金融副总经理袁伟佳总结称，“我们的产品正变得越来越丰富，不仅有金融产品，还有非金融产品，致力为企业提供更全面的服务。”而这，也是微众银行在科创金融服务上的新变化。

为企业搭建融资桥梁

与多数银行不同，微众银行在服务科创企业时，将重心聚焦在了更加下沉的科创型中小微企业群体上，一以贯之坚持“让金融普惠大众”的理念。

针对这类客群，微众银行在其普适性企业流动资金贷款微业贷的基础上，专门推出了微业贷科创贷款这一产品，具有差异化、额度更高、线上无抵押等特点，致力为科创型中小微企业提供便捷和无感化的融资体验。

此举吸引了一众企业的目光。截至2022年6月末，有21万户科创企业申请微业贷科创贷款，授信近1600亿元。在“科创高地”深圳，2.1万家国家级高新技术企业中，就有超过39%的企业申请微业贷科创贷款，即每2.5家国高企业中就有1家选择微众银行。

对于微众银行而言，提供信贷资金仅仅是第一步。为了更好服务客户，2022年微众银行靠前发力，将触角从以往的信贷领域延伸至股权领域，引入创投、知识产权等特色数据，融合成更为全面的数据库，并与创投机构开展合作，推出数字创投服务，致力于为科创企业和创投机构架起沟通的桥梁，有效提高双方对接的效率。

“推出这一服务，主要是基于两方面考量。”袁伟佳说，一方面，对于投资机构而言，跟随产业发展之变，投资已从TMT时代进入硬科技时代，水下项目较多，较难迅速找到好项目；另一方面，对于企业而言，企业创始人需要耗费大量的精力与投资

机构沟通，尤其是在初期接触时，如果投资机构在专业上不匹配，企业就要做大量扫盲科普工作，还容易没了下文。因此微众银行希望利用以往沉淀的科技能力和数据能力，有效构建企业和投资机构的画像与标签，精准匹配和对接，解决双方沟通效率低下的问题。

另外，微众银行信贷业务服务的科创企业发展潜力大，质量优异，也为与创投机构合作奠定了良好的基础。

以科教名城南京为例，当地280多家投资机构共计投资了4000多家初创企业，其中500家已经是微众银行微业贷的授信客户，这反映了微众银行的科创客户与投资机构的匹配度较高。

不仅是南京，微业贷贷款客户中获得股权融资的企业已经超过1万家，此外还有大量之前未接触过创投市场的优质科创企业。这意味着，微众银行和投资机构的合作有望使科创市场迸发更大的活力。

“实际上就是双向赋能。”袁伟佳如此概括，微众银行可以向投资机构输出优质企业，通过平台和产品辅助投资人评估项目；同时，投资机构所投企业也可以获得微众银行的贷款支持以及其他资源赋能。

一头筛选企业，一头匹配投资机构，并辅以数据报告建议等帮助双方进行价值认证和信用传递，这是微众银行正在做的事情，而数字创投的可能性远不止这些。

袁伟佳称，目前是数字创投1.0版本，未来还会做2.0，即搭建一个共享系统，让企业和投资机构直接对接，同时也会邀请第三方机构入驻，将其变为一个赋能整个创投行业的数字化系统。

“我们还畅想了3.0版本，也许以后创投领域会变成分布式生态，微众银行也从重要数据输出方转为数据基础设施提供者，这是未来的一个愿景。”之于微众银行，其一直的努力就是让投资变得更科学，让融资变得更高效。

让服务更接地气

不只是在金融服务上深耕创新，为放大对科创型企业的支持效果，在被“忽视”的非金融领域，微众银行也下足了力气，不断拓宽企业服务的外延，为其提供全方位全生命周期的服务。

近年来，为支持科创企业发展，微众银行各个部门相继出台了数十万条大大小小的政策。为便于企业快速获得有效信息，微众银行与合作方推出了政策查询匹配服务，同时围绕科创企业的特点，还推出贴息代办、国高专精特新企业辅导、知识产权查询、企业宣传等服务，关注科创企业发展中的每一环节。

“顺应企业成长发展阶段所需，近期我们还与行业领先的专业机构合作，为科创企业提供科技保险、人才发展、知识产权与资本市场公益法律咨询服务，下一步还计划上线知识产权申请辅助等服务，不断完善第三方服务生态。”袁伟佳称。

在科创企业最为重视的人才上面，微众银行则依托自身资源，其企业金融品牌“微众企业+”联合智联招聘推出“惠蓝种子计划”，免费为科创型中小微企业提供云上双选校招服务，通过线上双选平台搭建毕业生与科创型中小微企业双向选择的通路，助力双方实现精准匹配。

截至目前，微众银行的微众企业+、“惠蓝种子计划”已吸引超过560家身处国家级战略热门赛道、极具发展潜力与投资价值的中小微科创企业参与其中，为毕业生提供了超1.5万个岗位，吸引近40万毕业生投递简历。

还值得一提的是，为了让科创企业研发无忧，微众银行还联合第三方保险机构定制代销“科研保”等保险产品。据介绍，科研保是国内创新的线上化标准研发费用损失类的保险，主要针对拥有自主科技研发项目的高成长型企业等。在保期间，如果企业因特定研发失败原因导致项目研发费用损失，保险公司将进行一定赔付。

袁伟佳介绍称，这是微众联合第三方保险机构专门设计的，主要是帮助科创企业更专注研发，专注技术创新。“我们注意到，在科创领域，保险机构的服务面相对有限，希望微众银行能与保险机构一同进行更多创新。”

可以看到，微众银行的微众企业+在非金融产品及服务上的发力已然与金融产品形成互补，共同构成了全方位多维度的科创服务网络，不仅让金融服务变得更接地气，也与企业连接得更加紧密。袁伟佳表示，微众银行将坚持以数字化的方式不断丰富金融和非金融产品。相信不久的将来，微众银行的科创企业数字化综合服务体系将惠及更多科创企业。

为什么我们总是漠视风险？

陈老师是我很久以前认识的一个人。

他是第一个告诉我要长期投资的人，而且把《聪明的投资者》这本书介绍给我。对于我来说，他就相当于本杰明·格雷厄姆——那个栽树让后人乘凉的人。

不过近些年陈老师在投资上又经常有新发现。比如在最近的一次聚会上，他说他发现了××均线和××均线交叉的时候，股票的交易量如果“予以配合”，那么股市的“趋势”将飞速上涨；另外股票最好的买入时机是在决策当局开某个会议之前，然后再在开会期间卖出；或者应该在过春节之前卖出，在三四月买进。所以2023年最好的买入时机是在3月左右。

我对他这种听起来像庄家一样的股票理论非常气愤，“你不是说要长期投资么？怎么还这么做？”

他带着先知式的微笑对我说：“投资嘛，总要灵活一点。”

这种长期投资的修正主义者的灵活性不知道是不是让他赚到了更多的钱，但无疑让他的交易时间的间距明显缩短了，他的投资持有时间大概也就在一年左右。一年对于大多数成熟市场来说，只能算短期投资，虽然对于大多数中国投资者来说这已经算长期投资了。

投资者把投资持有时间缩短到一年以内，投资收益会和长期投资有什么不同呢？

拉乔投资的创始人维克多·坎托曾经做过这样的统计。

坎托衡量的是美国资本市场，统计的时间长度是从1962年到2004年年底，一共42年。

这个时间长度对于任何长期的被动投资者来说都算“足够长”的——说实话，我都没有信心认为自己能再活那么长，让投资时间凑到42年——坎托统计了这段时间里513个投资时间在1年以内的投资组合和285个投资时间超过20年的投资组合，以及投资时间在1年到20年之间其他几百种投资组合的投资收益。

最后的统计结果显示，投资者亏损的可能性随着持有时间的增长而减小，如果投资标的的持有时间超过20年，亏损的情况基本可以消除。这个统计又一次证明了保守的长期投资者们是正确的，





崔鹏

资深媒体人，微信公众号“崔鹏的二手经济学”作者
同时也是一个价值投资者。

更多的投资者愿意为了比长期投资高50%的年收益率，冒30%可能亏损的风险。

他们相信经济肯定会向上发展——从人类经济的发展历史来看似乎的确是如此。

不过这里面也有个问题，就是投资持有时间只有一年、排在前10%的投资者的投资收益平均达到了34.9%，远远超过投资持有期长达20年的7.6%的平均收益率。

如果投资者事先知道这种收益上的差距，即使有亏损的风险存在，他们还会倾向于长期投资么？我凭直觉猜测人们很难做到，他们总会更看重可能获得的高收益率是多少，但轻视损失的概率。

为什么你会轻视风险呢？

为什么公司人投资者会更关注收益率而轻视风险呢？北京的一位投资者告诉了我他的财务目标，这大概可以说明一些问题。

这个人来自湖南，已经接近30岁，他的月薪在税后1.4万元左右，理想就是可以在北京安顿下来。如果这个公司人想要靠月薪的积累来实现理想，要在北京买下一间还不错的房子是非常困难的。因为即使他的职业生涯还处于上升阶段，假设在今后的年份中他的月薪能有10%的增长，他的收入在大约7年后可以翻一倍，但是考虑到中国一线城市房屋价格的增长幅度，他的职业努力还是显得杯水车薪。

他需要每月攒下5000元用于投资，如果这个投资收益只像坎托的统计显示的，坚持投资20年，最好的收益率也只能达到8%，那么他的买房计划还是难以完成。只有年收益率达到20%甚至更高以上，他才有可能战胜房子价格的增长。所以为了高增长率，投资者们不惜冒更大的风险。

下面，我们再来讲个墨西哥古城莫雷利亚的故事来加强说明人们面对风险和收益时的选择。

莫雷利亚是墨西哥的一个高原古城，除了古迹和风景供旅游者游览，每晚在城市中心的玫瑰公园还有众多从事娱乐业的女性——当然，从业者不完全都是女性——供游客们挑选，如果谁想要和一名美貌的女孩共度良宵，傍晚就要去玫瑰公园等候，因为去晚了就没什么可挑了。

英国经济学家蒂姆·哈弗德曾经对当地1000多名妓女做过调查，她们中1/6染有性病。这么高比率的性病患者群是怎么造成的呢？

有几个原因都可以排除，首先，不要以为妓女们无知，其次，当地政府和世界卫生组织的宣传也很到位，而且以极低廉的价格提供避孕套。但是在很多情况下，妓女在工作中并不使用避孕套——避孕套是她们让服务升值的砝码。

如果顾客习惯于用避孕套，女孩们就会加收25%的安全附加费；如果顾客习惯不用，女孩还可以提出，加收25%对自身的保护费用。如果面对一个不习惯用套的顾客，妓女就需要在25%的额外利润和患性病的危险中作出选择。

风险是什么呢？在游客中大概每800人中有一名患有艾滋病，如果哪个妓女倒霉碰到了这个艾滋病先生，而艾老师又不习惯用避孕套的话，妓女也感染艾滋病的可能性为2%，总的算下来，为了25%的额外利润，而增加“2%÷800”的患病风险，妓女们便情愿拿生命去冒险。

看看人类的冒险精神吧。更多的投资者愿意为了比长期投资高50%的年收益率，冒30%可能亏损的风险。更何况投资者在投资之前并不知道自己要冒的风险有多大，他们只能看到短期交易的买进卖出理论上可以获得比长期投资高得多的收益率。

Insight New
有态度 专栏
硅谷观察

ChatGPT 有一种迷人的幽默感

翻译 / Claire



Farhad Manjoo

Farhad Manjoo自2018年成为《纽约时报》专栏作者，主要关注科技产业对世界的影响。在此之前，他曾为《时代》《快公司》和《华尔街日报》写作。

ChatGPT给人留下的第一印象十分迷人。它幽默感惊人，模仿能力绝佳，在押韵方面也相当有一手。它的观点还非常合理。要是ChatGPT没能通过图灵测试，那大概率是因为它什么事情都不发表自己的意见。上一次有人在互联网上拒绝谈论自己的真实想法，是什么时候？

几周前，当人工智能公司OpenAI推出了ChatGPT这款机器人，作为其大型语言模型工作的“研究预览”（research preview）时，我开始跟它聊天。语言模型是一种人工智能系统，通过大量的文本学习来捕捉词汇之间可能存在的联系。ChatGPT是一种经过优化的语言模型，其目标就是为了探索AI技术领域长期的“圣杯”——一台能与人类对话的计算机。

ChatGPT确实做到了这一点。我一生中跟许多计算机聊过天（我知道这很奇怪），但ChatGPT是我遇到的第一个堪称有趣的聊天对象。起初，我只是说一些琐事，但没过多久，我们就展开了深入的对话，比如：美联储在美国经济中的作用；意识的本质；“woke”（编注：原为非裔美国人的俚语，后来用于指“对种族歧视和偏见保持警觉”）和“Karen”（编注：一个姓名梗，指歧视有色人种的中年白人女性）之类的新词；养育子女的道德困境；怎么为罢工同事提供支持；气候变化、堕胎和疫苗安全；热狗算不算三明治，等等。

说到这里，也许我应该告诉你们——我对ChatGPT抱有一种敬畏或害怕的心态，因为它将会彻底改变或毁灭我们的世界。但是，尽管我认为ChatGPT揭示了AI的一些危险性，我拒绝对它给予强烈的赞扬或是谴责。

就像大多数鸡尾酒会上的闲聊一样，它的潜在利弊，至少就目前而言，都是相当有限的。我毫不怀疑像ChatGPT这样的东西可能会被滥用。它有可能会导致一些貌似科学的错误信息的病毒性传播，可能会降低学生论文作弊的难度。

但OpenAI似乎正在解决这些问题。在一

ChatGPT最大的特点就是它很谦虚。这种谦逊让它成了一款不同寻常的数字助手。

次采访中，OpenAI的首席技术官米拉·穆拉蒂（Mira Murati）表示，该公司正在仔细监控人们在如何使用和滥用它，迅速完善系统来填补一些明显的漏洞，并根据用户反馈不断改进它。

事实上，ChatGPT对自身局限性的认知，正是其最有趣的性格特征之一。

与ChatGPT之间的许多对话都会变成这样：当你打算认可它的说法时，它就会转向高度谨慎的态度，宛如最高法院大法官候选人在其确认听证会上表现出的那样。它通常会提醒你，关于这件事还有其他说法，也许不存在一个明确的“正确”答案，以及你应该试着欣赏不同的观点。

在针对一些科学话题时，ChatGPT似乎更为笃定一些。例如，它会说“气候变化是真实存在的、正在发生的现象”，进化论“得到了来自许多不同领域的大量科学证据的支持”，以及地球当然不是平的。不过，总的来说，ChatGPT会坦白告诉你自己无法提供一个确定的答案。

为什么说ChatGPT的这一特征非常惊艳？众所周知，人工智能研究存在的两个问题分别是保持“一致性”和避免“幻觉”。一致性涉及到人工智能实现其人类创造者目标的能力，换句话说，就是拒绝对世界造成破坏；幻觉则跟坚持真理有关——当人工智能系统困惑不解时，它们有一个坏习惯，就是会编造一些事情，而不是承认自己遇到了困难。为了解决这两个问题，OpenAI的研究人员微调了ChatGPT的语言模型，名为“从人类反馈中强化学习”（Reinforcement learning from human feedback）。该公司雇用了真人与机器人互动。当人类与它聊天时，他们会对它的反应评级，这本质上是在教它：什么样的反应是好的反应，什么样的不是。

穆拉蒂告诉我，语言模型与人类反馈的结合，创造出了一个更逼真的人工智能对话伙伴，“这个模型可以分辨对错，”她说，“它可以顺着你的话题继续提问，也会质疑不正确的假设或拒绝不合适的请求。”

ChatGPT还远远算不上完美。Twitter上充斥着“破解”ChatGPT的例子，或者说，诱骗它产生幻觉或错位的例子。

外界针对像ChatGPT这样由“深度学习”计算技术构建的系统的一个主要批评是，它们只不过是增强版本的自动更正技术，所理解的只是单词之间的统计联系，而不是单词背后的概念。纽约大学心理学荣誉教授、深度学习怀疑论者加里·马库斯（Gary Marcus）表示，虽然像ChatGPT这样的人工智能语言模型可以说一些漂亮话，但它“仍然不可靠，仍然不了解物理世界，仍然不理解心理世界，仍然会产生幻觉”。

不过，与此同时，ChatGPT最大的特点就是它很谦虚。一天下午，我受够了它不断提醒我说，自己的答案可能是错的，我问它：“要是不管你说了什么，我都得确认一遍你说得对不对，那要你有什么用？这话可能有些不中听，不好意思。”

而它表示过意不去，“我无意成为一个确定的信源，我的职责不是替代那些专业的建议和知识。我在这里只是为了辅助提供一些有效信息，但最终还是需要用户自己对这些信息做核实和评估。”

这种谦逊让ChatGPT成了一款不同寻常的数字助手。你很少能在网上看到有人承认自己也许是错的。如果人工智能可以做到的最好的事情就是承诺自己会做得更好，那我愿意接受它。Yi

版权声明：本栏目内容由《纽约时报》提供版权。

新的一年

2022年的最后一天，我坐在北京华贸的一家星巴克里，开始写年度总结。星巴克里坐满了人，也塞满了节日的音乐，人们一脸轻松。从这里往外看，北京的市面看起来已经恢复了“正常”。唯一还不太正常的是，星巴克会提前在六点打烊。

要写年度总结，我一开始是觉得焦虑不安的，因为我觉得这一年做得比我们自己的预期要慢很多。我想，不少支持我们的读者和朋友也有同感，甚至对此感到失望，可能也不再关心我们了。我也很久没有写给创始读者汇报工作的通讯了，上一期还停留在夏天。就是那种觉得欠了太多活儿，不敢面对债主的感觉。

2022年具体做了什么事情，在这个专栏里都有详细的交代，就不再重复了。读者可能也知道，我有几个月状态不太好，没有精神工作。我原本就是整个团队的瓶颈，当我无法工作，整个团队就停了下来。这又是一个“死亡螺旋”：我觉得事情没有做好的责任在我，这样一来就更难提起精神了。不给创始读者写通讯，这种对沟通的畏惧也是其中的一种表现。

在团队内部也一样。我们原本有日会、周会、月会，以此在不同的颗粒度上保持团队的节奏，周会和月会主要是由我组织，制定各种计划、检查进度等等。虽然这并不能阻止延误，但对于保持事情持续往前推进仍然是重要的，就好像笑话中说的一样，“如果没有时间表，怎么知道火车延误了呢？”我那段时间没有精神，就导致节奏丢失了。而这个节奏一丢失，好像也就开始畏惧面对团队，没有办法重新开始、建立团队的节奏。

这种情绪持续到写完这篇总结之前。2023年的第一天，我坐在阅览室里写完了它。写完总结的那一刻还是发现自己太自大了，其实情绪对工作的影响集中在7月到9月，直接影响有限。我们看起来好像是比预期要慢很多，但其实我们原本的计划已经完成了。只是因为我们选择了从社区出发，和做工具、内容是不同的，本身就需要不断思考、调整社区的形态，这也是我们下半年在做的事情。当然，由于缺少做社区的经验，花在思考、讨论、决定应该做什么上的时间都要比真正做事情的时间更多，这是看起来慢的原因，但也是必经之路。

其他的事情也类似。我们是有许多困难，但面对这些困难我们还在坚持努力。就凭这点，厚颜无耻地说，应该对自己很满意才是。

这可能就是我写这篇总结的最大获得了。我把这篇总结发送给了创始读者，心里的一块石头落地，感觉又可以重新开始了。

2022年8月底，范老师给我和KTzhou写了一封长信。他很坦诚地告诉我们，自己因为家



王俊煜

2010年开始，先后创办了豌豆荚和轻芒。现在，是阅读产品“阅览室”的创始人和产品设计师。

在年底的总结中，在告知大家团队的变化的同时，我也做了一个郑重的承诺：阅览室永远不会关掉。

庭经济压力，实在没有办法再坚持了。

一年前，我们预售创始读者门卡的时候，是按4个月的预算来设定目标的，现在已经过去整整一年，超时很久了。那几个月也是我情绪比较差的时候，工作进展很慢，所以工程其实处于“空转”的状态，需要自己找一些对业务没有那么关键的事情做。

我、KTzhou和范老师，从2011年就在一起工作，到现在快12年了。我们也面临各自不同的人生阶段。再过一个多月，KTzhou的小孩也要出生了。这对她来说是人生迄今为止最重要的一件事情，我们作为朋友也替她感到高兴。做一名母亲，是一个远远比我们现在的工作更繁重的工作。虽然她还是很希望参与阅览室的工作，但在2023年上半年，她可能也没有办法花太多时间在阅览室上了。

所以，看起来在2023年的前几个月里，共同发起人里只有我可以继续全职做阅览室了。

其实对我来说也一样，我很想念以前可以和大家一起在办公室通宵的时光。就像范老师在信中说的，“我感觉我们每个人到了这个阶段，都成了上有老下有小一身羁绊的人了，总有很多事情会拖住脚步，要更多平衡家庭和工作，很难像之前一样全力以赴。”

虽然难过和不舍，我们也理解和支持范老师的决定。面对范老师即将离开，2022年10月初，我们三个人又一次讨论了我们个人的需求和对阅览室的期待，想一起看看未来我们分别将以怎么样的方式和阅览室保持连接。和过去做工作坊一样，我们在便签上写下了我们愿意为阅览室付出什么，我们希望从阅览室得到什么。范老师说，希望阅览室能像一个社区一样运转起来，这样子即使对他来说把阅览室看成是一个“业余项目”，也是让自己满意的。

这让我想起我们在最开始招募创始读者时也提到，我们“不再把新项目看成一个传统意义上高增长、高回报的‘创业项目’，更像是一个几个人的工作室。大家可以做自己喜欢的事情，给自己发出体面的薪水，可以一直做，慢慢打磨。”市面上有许多独立团队或者个人也做了很好的产品，这些项目也给我们鼓舞，觉得这是很好的状态。

我一直是会在理想和现实中选择理想的人，甚至很讨厌“现实”这个词。但我也同意这是一个程度的问题。即使是一生的追求，现实的压力小一些，不要焦虑一时的快慢，也可以用更好的心态来面对它。所以，我们的共识是，即使我们无法在一起全职工作，仍然可以把阅览室看成我们共同的“业余项目”。

范老师说，“以前也会觉得可能放下了就不会重新开始，可能会有一天回头觉得遗憾懊恼，但想一想，也许有一天重新找到了平衡点，再上路会更轻松、更自信，也未可知。”就好像我过去这一年的焦虑，我也会想，如果对它没有那么多期待，对自己没有那么高要求，一定是能做得更淡定的。

范老师多待了几个月，希望能做完安卓版，可惜还是卡在我这里了。2022年12月24日，我们在阅览室吃了一顿火锅，切了蛋糕。在这之后，范老师就正式到新公司报到了。他会在工作之余继续参与阅览室的工作。我们几个人还在紧张地准备年前的发布，更多的讨论发生在半夜。我们共同的志趣仍然把我们连接在一起，既然是一生的事业，我们还像过去一样认真地做这件事情，而不是可有可无的业余项目。

我们现在最重要的工作还是发布阅览室App，希望在春节前可以完成。目前的社区活跃度的确还不高，但这和人气也是相关的。现在的状态就好像我们建设了一个迪士尼乐园，但

里面每天只有100个人来玩，怎么样也不会特别好玩。我们希望在春节前迎来一批新读者。

春节后，我们三个人中虽然可能暂时只有我在全职做这个事情了，但上一阶段的工作也大致完成了。如果可以从现在日复一日的具体设计工作中抽身出来，我想即使只有我一个人全职工作，也可以多花一些时间在更重要的问题上，可以和不同的朋友、合作伙伴聊聊，看看有没有别的做事情的方法。阅览室启动之初我们就认为“阅览室是公共的”，希望它成为“一个源自社区、回馈社区的事业，让更多和我们有共同使命的人有机会能聚在一起，参与到阅览室的工作中”。过去一年在专栏中也介绍过共同发起人、先锋读者和创始读者的想法，但这些部分都没有运转得特别好。我想，一是过去一年我更多焦虑于很具体的工作，二是我精神状态不佳，而这些其实是更需要打破自己舒适区的事情。新的一年，希望能做得更好。

当然，其实关于产品改进我也有很多想法。如果发布了，乐观地想，实在不行我作为一个技能点非常全面的人，自己研发也是可以的，只是时间和质量都无法保证。

不管怎么样，今天阅览室就在这里。虽然用的人不多，但每次打开App，都能感觉到有人在这里认真阅读了一些东西，我还是感到快乐。

上一期的专栏交稿的那一天，乌鲁木齐的火灾刚刚发生。等到印出来交到读者手上的时候已经变天了。有一天我突然想起来那个稿子，急忙打开看了一下，发现写的东西也没有因为局势的变化而显得很蠢，就放心了。本来以为会“三年之后又三年”地继续下去，而结束来得如此突然，就和它的开始一样。结束不意味着能回到过去，也不意味着能假装一切都没有发生过，但至少是结束了。

春天的时候和共同发起人花了很多的时间讨论阅读的意义，最后字斟句酌写下来：“认真阅读‘长文章’，对于一个充满好奇心的人来说，是这个时代去尝试理解世界的最容易、最触手可及的方式，也是去理解他人和理解自己的有效方式。”

3年来我们的悲观与乐观交织，有时候觉得人们不可能改变自己的想法了，阅读只是为了证明自己是对的；有时候又觉得阅读仍然能给很多人带来启发。假如是这样，一个好的阅读产品就一定有存在的意义。

所以，在年底的总结中，在告知大家团队的变化的同时，我也做了一个郑重的承诺：阅览室永远不会关掉。

即使短期内的结果没有那么理想，没有足够多的用户和收入支持继续投入，只要对读者有价值，阅览室就会以现在的状态继续运行，提供基本的内容推荐价值，也会保证iOS和安卓都在线。我们当然希望来自付费用户的收入可以维持它的运行，但如果没有，我们也可以用个人的积蓄保证运营。

“永远”当然不是什么严谨的说法，如果一定要有一个期限的话……也不是什么一万年。严谨地说，我们想表达的是，只要我们还在人世间、仍然自由，就可以保证它的运营。另外一种情况，是如果有一天我们认为它可以完全被其他产品取代，已经毫无价值了，当然也没有必要保持运营。

我觉得爱人之间说“永远”总是苍白的，因为这不可证明，亦不可兑现。但正如人们仍然会相信爱情一样，我想总有一些东西需要相信。

线下的阅览室我们也收拾好了，现在更像是一个共享的书房，里面放了我们最喜欢的读物，也有一些我从大学时期收藏的报纸杂志。我翻着这些十几二十年前的报纸杂志，觉得新闻虽然看起来是速朽的，但又是永恒的。Yi

第一财经
YiMagazine

YUPPIE

有腔调

未来预想图

日本动画主题曲为什么变大牌了？

设计

当气候议题进入城市设计

读书笔记

走出人类自负，感通万物智能

看世界

雪夜访东乡

世间事

荔姑

十问

王梆：我不会跟我的边缘感和解

日本动画主题曲为什么变大牌了？

撰文/曹中　编辑/赵慧　美编/景毅

打破因畏惧风险形成的壁垒，
音乐和动画已经成为一对好搭档。

电视动画《间谍过家家》的制作委员会里没有唱片公司，制作团队在主题曲的选择上更加自由。最近半年，它的主题曲始终在日本公告牌“霸榜”。



©Tatsuya Endo/Shueisha, SPY x FAMILY Project

在日本，越来越多大热的流行歌曲来自动画。

在日本公告牌（Billboard Japan）12月公布的单曲周榜中，每周热度前十的曲目中总有三四首是动画主题曲。其中动画《间谍过家家》（SPY×FAMILY）和《航海王：红发歌姬》的主题曲已经在榜单上停留了半年以上。

在日本动画业界，发行方、周边厂商、唱片公司、漫画出版社、电视台等多方参与、排列组合，组成共担风险、共享利益的制作委员会，已经成为行业内最理所当然的动画IP操作路径。一旦唱片公司直接或间接参与动画制作，自然也在选择主题歌歌手时拥有更大发言权，主推一个能让自家公司利益最大化的主题曲团队—— 但未必是动画主创方想要的。

2022年，主题曲在日本公告牌“霸榜”的电视动画《间谍过家家》，就是对这个传统制作委员会制度发起挑战的结果。《间谍过家家》是一部带有战斗元素的喜剧动画，改编自同名漫画。2019年3月，漫画《间谍过家家》开始在网站与“少年 JUMP+”App上连载，“少年JUMP+”是日本集英社旗下的漫画杂志《周刊少年Jump》力推的线上渠道。

日本电影媒体公司东宝的动画制作人斋藤雅哉，也是动画《间谍过家家》的制作人。在这部漫画开始连载后不久，东宝就看到了它的潜力，想要将其改编成动画，斋藤雅哉代表东宝，和动画制作公司WIT STUDIO的制作人和田丈嗣一起向集英社提出了策划案。半年后，他们成功拿下了动画改编权。为保证动画质量，WIT STUDIO

在不同模式下，日本动画音乐的制作决定权在哪儿?

内容制作方拥有越来越大的话语权与利润空间，而信心来源自优质的内容，以及发行传播渠道可以打破传统壁垒，触达更广泛的受众群，获得更高收入。

	多方制作委员会模式	新制作委员会模式 （以动画《间谍过家家》为代表）	颠覆制作委员会的新模式 （以动画《链锯人》为代表）
参与方与商业模式	以电视台、光碟制造商为主导，出版社、唱片公司、玩具公司、广告公司等利益相关方共同出资。各出资方按照出资比例共同承担风险，分享动画IP带来的利润。动画制作方常常只是接受委托制作，没有作品版权。	与传统多方制作委员会模式相比，减少出资方。动画制作方成为制作委员会的一员，承担风险，分享利润。	动画制作公司独立出资制作动画，承担风险，也拥有更大利润空间。还会与海外合作方一起完成后续商业运作，分享利润。
动画音乐制作决定权	歌曲内容未必与动画内容强关联。唱片公司主导动画音乐制作决定权。	兼顾歌曲与主题的贴合度和传播效果。主要出资企业主导动画音乐制作决定权。加上个人品牌与新传播途径的参与，出现更多“双赢”可能性。	兼顾歌曲与主题的贴合度和传播效果。主要出资企业主导动画音乐制作决定权。加上个人品牌与新传播途径的参与，出现更多“双赢”可能性。

资料来源：根据采访和公开资料整理

和另一家动画工作室CloverWorks决定共同负责动画制作。

东宝早就计划在动画领域扩大影响力。从1980年代起，东宝负责发行吉卜力工作室的动画电影。2012年，东宝建立了自己的动画厂牌TOHO animation，开始参与企划、版权二次使用等动画制作流程。2022年4月发布的《TOHO VISION 2032东宝集团经营战略》显示，东宝将动画事业新增为集团的“第四支柱”，其他三项支柱为电影、戏剧、地产。

在《间谍过家家》这个项目上，东宝成了团队召集方，与其余5家企业共同出资成立了“间谍过家家制作委员会”，集中管理版权，负责动画企划、制作、发行和版权二次使用等事项。

《间谍过家家》讲述了间谍父亲、杀手母亲和超能力者女儿相互隐瞒身份，组建家庭共同生活的故事。男主角“黄昏”看上去是青壮年男性，另一位重要角色“阿尼亚”则是刚上小学的女孩。斋藤雅哉和其他制作人商议决定，动画既要瞄准“硬核”的动画粉丝，也要照顾不怎么看动画的观众。

2021年10月底，共8卷的原作漫画单行本已经累计卖出1250万部。这给了斋藤雅哉更大的信心，“希望将它做成国民级的动画”。为了吸引平常不看动画的受众，他想要找既适合动画主题又有影响力的艺术家来创作主题曲。制作委员会联系了各个唱片公司，募集希望为这部动画演唱主题曲的音乐人。

斋藤雅哉说，这种做法在日本动画业界并不常见。“间谍过家家制作委员会”中没有唱片公司，在主题曲的选择上会更加自由。

最终，制作委员会和漫画原作作者远藤达哉商讨后决定，《间谍过家家》的片头片尾曲分别由乐队“Official髭男dism”“BUMP OF CHICKEN”，以及歌手星野源、yama来演唱。他们分属不同的唱片公司。

斋藤雅哉解释道，“Official髭



斋藤雅哉 东宝动画制作人

网络视频平台改变了年轻人听音乐的方式，也改变了他们接触动画的渠道。“即便是完全不看动画的人，在YouTube上也难免刷到动画MV。”

图/斋藤雅哉

男dism”和星野源的作品有爵士乐的元素，和动画中的谍战风配乐相符。

“BUMP OF CHICKEN”是老牌乐队，曾经为“柯南”“海贼王”等动画IP创作过主题曲。yama是活跃于网络平台的新生代歌手，可以为动画音乐带去一些新鲜感。

2022年4月5日，“Official髭男dism”在视频网站YouTube上传了片头曲《Mixed Nuts》的MV，简介中写着，电视动画《间谍过家家》将于4月9日开始播放。不到半年，这支MV就收获了6700多万次播放，是“Official髭男dism”官方频道中播放量前十的视频。《Mixed Nuts》和片尾曲《喜剧》自公开后，连续6周双双登上日本公告牌单曲周榜前十。

《间谍过家家》也获得了更多关注。动画第二集播放前，YouTube频道“TOHO animation”公开了《间谍过家家》的无字幕版片头动画，目前获得了近1500万次播放。

热门动画和大牌歌手合作，借此实现“双赢”效果，这并非近些年才发生的事情。1996年开始播放的电视动画《浪客剑心》，选择启用乐队JUDY AND MARY的歌曲《雀斑》（そばかす）。在此之前，JUDY AND MARY的单曲和专辑都曾获得过日本音乐排行榜公信榜（Oricon）第4位的好成绩。《雀斑》的歌词和动画的主题几乎没有关联，但仍旧获得了巨大的成功。这首歌也是JUDY AND MARY唯一登上公信榜榜首的单曲。

动画委员会制度也曾为这种“双赢”贡献过力量。在《浪客剑心》项目里，索尼影业子公司SPE Visual Works参与了《浪客剑心》电视动画的制作，而JUDY AND MARY当时是索尼音乐旗下的艺人。SPE Visual Works在2001年成为索尼音乐集团的全资子公司，并在2003年更名为Aniplex，主要负责动画企划制作。Aniplex后来企划了《火影忍者》《钢之炼金术师》等动画，“索尼系”的艺人由此成为动画主题曲的“常客”。

不过近些年，动画和日本流行乐的关系又上了一层台阶——一些最初活跃于网络平台的音乐人从一开始就倾向于用动画影像做MV，而非真人实拍。这些MV在网络视频平台上能收获不俗的播放量。例如，音乐组合YOASOBI的所有MV都是动画形式，其两年前在YouTube平台上传的MV《向夜晚奔去》（夜に駆ける）至今共收获了2.6亿次播放。

斋藤雅哉认为，“初音未来”的出现是这种趋势的开端。2007年，开发商Crypton Future Media基于声音合成软件VOCALOID开发了名为“初音未来”的音源软件，同时也创造了“初音未来”的虚拟动画形象。用户输入音调和歌词，可以输出近似人类声音的歌声。这大大降低了音乐人创作歌曲的成本。

Crypton Future Media在版权管理上并不严格。使用“初音未来”搞创作的音乐人，习惯为作品配上“初音未来”的动画形象，并将这些MV无偿分享到视频网站Niconico上。这些创作者为“初音未来”增添了各种各

日本公告牌2021年度单曲热度前十的作品中，不少是动画主题曲

日本公告牌2021年度Top 10单曲榜单中，有4首是动画主题曲。这些动画中，除了“哆啦A梦”这样经典IP的衍生动画电影，还有《鬼灭之刃》《动物狂想曲》《咒术回战》这些由较新IP改编的作品。无一例外，这些动画均有东宝的参与。

排名	歌名	歌手	对应动画作品	类型	发行商
4	《炎》	LiSA	《鬼灭之刃》无限列车篇	动画电影	东宝、Aniplex
5	《怪物》	YOASOBI	《动物狂想曲》第一季	电视动画	以东宝为首的多家企业
9	《虹》	菅田将晖	《哆啦A梦：伴我同行2》	动画电影	东宝
10	《廻廻奇谭》	Eve	《咒术回战》	电视动画	以东宝为首的多家企业

资料来源：根据公开资料整理



样的设定，使其人物形象逐渐丰满了起来。现在风头正盛的音乐人中，就不乏曾经使用“初音未来”写歌的创作者。

2010年，日本唱片协会针对日本5046名受访者实施了问卷调查，结果显示，“两人中就有一人用YouTube，四人中就有一人用Niconico听音乐”。从那时起，视频网站就成了日本人听音乐的最主要途径。网络视频平台既改变了年轻人听音乐的方式，也改变了他们接触动画的渠道。“即便是完全不看动画的人，在YouTube上也难免会刷到动画MV。”斋藤雅哉说。

动画发行商们也纷纷捕捉到这种趋势，主动将动画影像和流行音乐结合，上传到视频网站上供观众观看、传播。

2022年10月11日开始播放的电视

一些最初活跃于网络平台的音乐人从一开始就倾向于用动画影像做MV，而非真人实拍。“初音未来”在某种程度上促进了这个趋势的发展。

“间谍过家家制作委员会”成员构成

这是一个没那么复杂的制作委员会，已经没有了唱片公司、广告公司的身影。

《间谍过家家》制作委员会成员	主营业务
东宝	电影发行
集英社	漫画发行
东京电视台	电视节目播放
WIT STUDIO	动画制作
CloverWorks	动画制作
小学馆集英社Production	实体商品开发、销售

资料来源：根据采访和公开资料整理

DREAMLABO
未来预想图

“未来预想图（Dream Labo）”是由《第一财经》杂志推出的一个面向年轻人的生活方式项目，团队主要设立在东京，关注建筑与设计、店铺与零售、城市与商业，媒体与文化等领域，以独立客观视角观察日本乃至全球的新鲜事，希望与你共同打开视野，建立属于自己的生活方式。

我们也推出了播客（podcast）“现在进行时”，欢迎在各大平台关注。

我们的线上推送

我们出版的书籍

动画《链锯人》(チェンソーマン,也有人翻译为《电锯人》),由日本动画制作公司MAPPA独立出资,负责动画制作、宣发、版权管理等所有事务。在改编为动画之前,《链锯人》已经是在《周刊少年Jump》与“少年JUMP+”上连载的人气漫画,从读者到制作方都对这部作品颇有期待。

MAPPA是一家成立刚10年的公司,社长大塚学研究过美国的动画制作机制,认为日本的制作委员会制度“过分偏向于规避风险”,而美国的动画制作模式里,商业运作部门在一开始就设定了IP的完整商业链条。Netflix等平台的出现,打破了日本的深夜动画、黄金时段动画等播出时段的界限,让更多族群,乃至不同国家的受众有了接触动画IP的机会。

在这样的前提下,大塚学看中了《链锯人》的潜力,由MAPPA独立出资制作动画,承担风险,并与海外合作方一起完成后续商业运作——在日本,这样由一家公司独立出资制作动画的案例并不多见。《链锯人》的制作人濑下惠介对媒体“集英社Online”解释说,独立出资让MAPPA的商业运作和动画呈现都能更加自由。

在音乐上,《链锯人》也有了更大的选择余地。2021年6月,MAPPA公布了《链锯人》动画的预告片,之后便接到了不少音乐厂牌的联络——这在一定程度上证明了音乐公司们的信心。

在决定主题曲时,《链锯人》导演中山龙说:“不如配合每一集的剧情更换不同的片尾曲吧。”于是,MAPPA一口气邀请了13位音乐人为动画演唱片头曲和片尾曲。《链锯

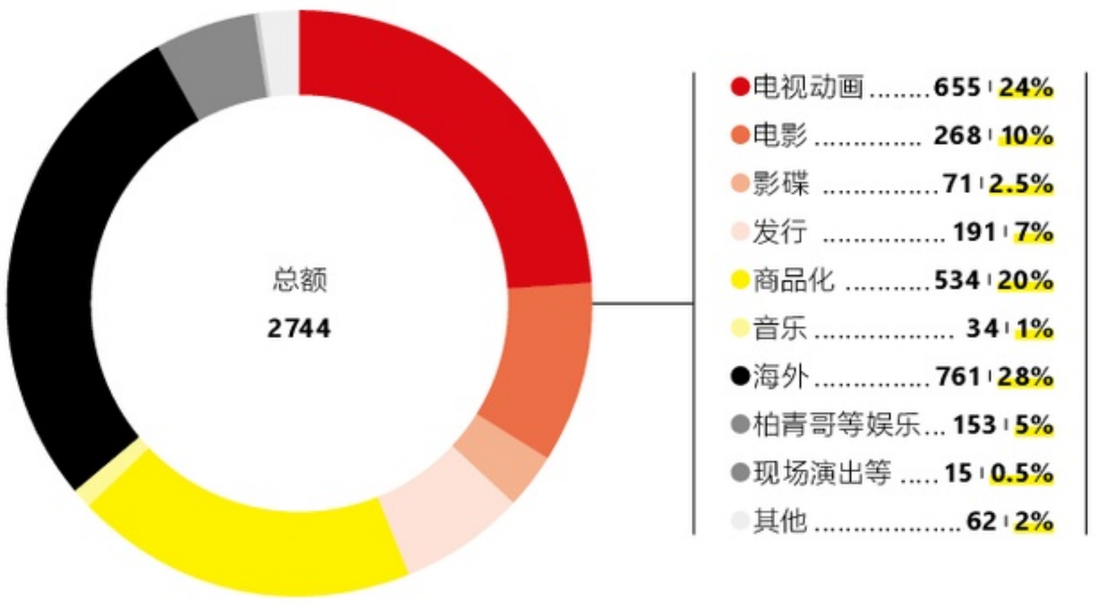


电视动画《链锯人》由日本动画制作公司MAPPA独立出资,负责动画制作、宣发、版权管理等所有事务。MAPPA邀请了13位音乐人为动画演唱片头曲和片尾曲。

2020年日本动画产业市场规模

单位: 亿日元

在动画制作委员会制度中,各方常根据出资比例确定收益分配比例。利益驱动变革。对制作公司来说,比起在制作委员会中当个缺乏发言权的小角色,提升制作方的收益分配权重至关重要。每一次变革都是在为自己争取更多利润空间,当然,也意味着风险。



资料来源:日本动画协会《动画产业报告2021》

注:本表格各项统计,以动画项目关联的各类制作公司为统计口径,计算动画项目各类收入中可分配给各类参与制作的公司的部分,为狭义性质的产业市场规模,体现制作方产生的各类动画产业收入。比如电视动画,指的是电视动画的销售总收入与在电视台渠道播放收入的可分配总额。

有这么多音乐人参与了电视动画《链锯人》的主题曲制作

他们当中有近半数曾公开发表过用“初音未来”创作的作品，他们是适配新一代年轻人音乐视听习惯的创作者。

集数	歌手/乐队	曲目	歌手/乐队YouTube粉丝数（万人）	既往作品最高播放量（万次）	是否公开发布过使用初音未来创作的歌曲	唱片公司/独立发行机构
片头曲	米津玄师	KICK BACK	657	78537	○	Sony Music Labels Inc.
第1集	Vaundy	CHAINSAW BLOOD	128	6677	×	SDR / Sony Music Labels Inc.
第2集	ずっと真夜中でいいのに。	残機	230	12089	○	EMI Records / UNIVERSAL MUSIC
第3集	マキシマム ザ ホルモン	刃渡り2億センチ	71	2604	×	Warner Music Japan Inc.
第4集	TOOBOE	錠剤	24	1645	○	Sony Music Labels Inc.
第5集	syudou	インザバックルーム	65	3012	○	syudou商店
第6集	Kanaria	大脳的なランデブー	79	6649	○	Kanaria
第7集	ano	ちゅ、多様性。	14	931	×	TOY'S FACTORY
第8集	TK from 凛として時雨	first death	57	3828	×	Sony Music Labels Inc.
第9集	Aimer	Deep down	195	13819	×	SACRA MUSIC
第10集	PEOPLE 1	DOGLAND	18	740	×	Sony Music Labels Inc.
第11集	女王蜂	バイオレンス	49	2523	×	Sony Music Labels Inc.
第12集	Eve	ファイトソング	425	27978	○	TOY'S FACTORY

资料来源：根据公开资料整理

注：歌手YouTube粉丝数与最高播放次数为2022年12月26日数据。为方便读者搜索确认，歌手名与歌曲名保留日语/英语原文，未作翻译。

人》眼下一共会播放12集，除了固定的片头曲，每一集的片尾动画和片尾曲都会更换。

一种新的“玩法”出现了。每周，MAPPA的YouTube官方频道都会上传本周的片尾动画，每一集的片尾动画会根据歌曲和故事内容更换风格。之后各个音乐人也会在自己的频道上传MV。这些MV由歌手主导制作，有的为实拍，有的为原创动画。在《链锯人》动画播放的3个月间，围绕这个IP有二十多个不同的音乐视频依次公开。参与《链锯人》的13位音乐人在社交媒体上原本就有不少粉丝，深受年轻群体喜爱。他们的一些MV曾获得过上亿次播放。这意味着，他们将在3个月内持续为《链锯人》提供话题度。

选择在网络平台发力，顺应了青年动画爱好者的收看习惯。2021年，日本市场调研公司Monitas针对50多万名15岁以上网民做了一次关于日本动画的网络问卷调查，结果发现，20至30岁的受访者中，有87.6%会看动画，其中近2/3的受访者表示自己用流媒体视频平台收看。精明的发行方迅速抓住趋势。所以除了可以通过日本电视频道收看《链锯人》，你还可以在几十个网络视频平台看到它，例如Netflix、Amazon Prime Video。

不到一个月，YouTube上《链锯人》的片头动画播放量已经接近5600万次，片头曲《KICK BACK》的MV也收获了超过5200万次播放。跨越了国别界限的平台，也让内容本身的疯狂传播成为可能——视频下面的评论区能看到不少用英语、西班牙语等语言评论的用户。

参与《链锯人》的音乐人中，近半数曾公开发表过用“初音未来”创作的作品。十多年前，他们共同参与了一场围绕“初音未来”的二次创作。如今，他们踏入商业领域，和其他音乐人共同书写名为“链锯人”的命题作文。



01

当气候议题进入城市设计

2022年深港城市、建筑双城双年展将气候和生态议题视为当下紧迫的社会议题。设计师能为气候的变化做点什么?

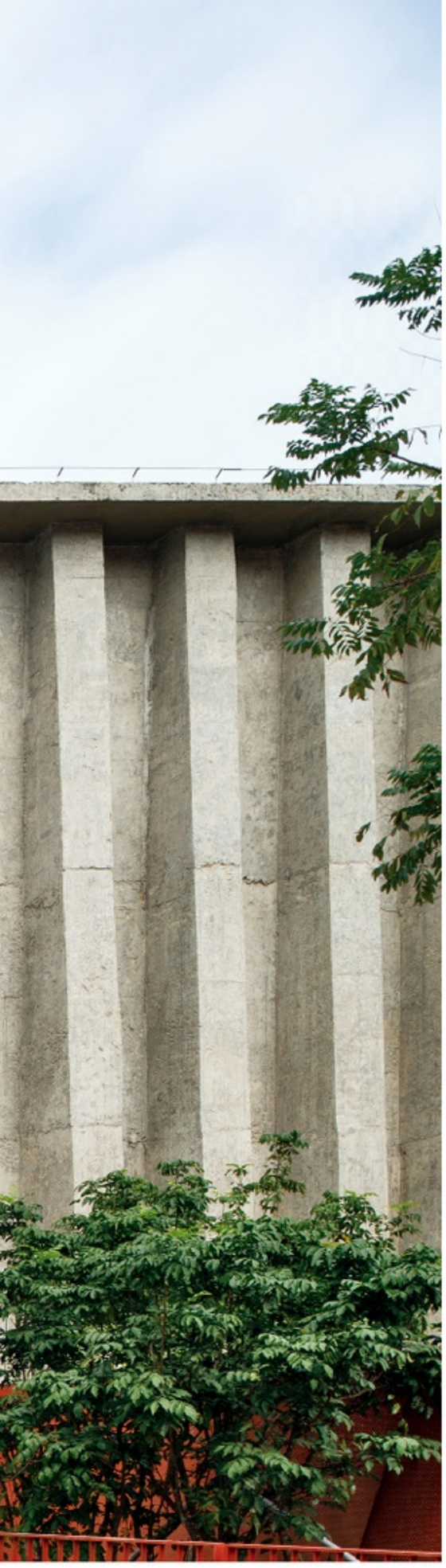
记者 / 任思远　编辑 / 张云亭　美编 / 景毅　图 / 胡康榆

猫窝和蘑菇被安排在了展览里，这是2022年深港城市、建筑双城双年展深圳展区（以下简称“深双”）的情形。

深双从2005年开始在深圳延续了17年，这次是第九届，建筑、城市和城市化是其固定的主题。以深圳为背景，展览主题的设定反映了当年重要的热点话题，例如社会参与、城中村改造、技术如何改变城市等。到2022年，气候危机成为这场展览的重要切入点，主办方将主题定为“城市生息”。

2022年的极旱、高温、山火等气

01 第九届深港城市、建筑双城双年展深圳展区的展览主题为“城市生息”。
02 南京红山动物园展示了一个名为“进化漏斗”的装置，展示了地球经历的6次物种变化。
03 这是一个名为“反方向的构筑”的装置，内里生长着蘑菇，尝试唤起观者对环境危机的注意。





02

候事件在展览现场的讨论中被屡次提及，动物、生态、自然这些曾经不被优先置于城市话题下的概念，这次则成了重点。

一件名为“反方向的构筑”的作品尝试唤起观者对环境危机的注意，它是一个悬挂着的倒金字塔，内里生长着蘑菇。它由内含培养基的聚碳酸酯材料制成，呈空心和多孔状，借助这样的形状，它可以最大限度地收集雨水，同时给下部提供充足的遮阴面，让蘑菇在建筑侧面的空隙中成长。作品的作者、建筑师陆轶辰试图借此让观者感受建筑的新定义——建筑可以是自给自足的生态系统，而不一定是完全服务于人类的机械。

是时候让人类把注意力从自己身上挪开，放到蘑菇（或者其他地球生物）身上了，这是本届深双不少作品所表达的态度。它们导致的结果非常直观——各类原本存在于大自然中的动植物元素聚集在了一个城市的展馆里，它们是如此密集，背后的点子也惊人地一致，更彰显出一种人为的，甚至急迫地理解和思考自然的情绪。

长蘑菇的“反方向的构筑”只是案例之一，南京红山动物园在展览中放置了一个名为“进化漏斗”的粉红色装置，展示地球经历的6次物种变化，显示出人类只占这个过程中的一部分，且在此刻与自然拥有共同命运。也有更抽象的案例，众建筑的“众境塔”也是一个倒金字塔装置，用充气PVC材料搭建，模拟生态金字塔，倒立则是“为了让居于生态金字塔顶端的人类意识到，他们的索取超过大自然的负

03



载能力会付出沉重的代价”。

事实上，如果放眼全球的设计和艺术展，气候变化、生态危机都是近几年来的热门主题。2022年6月至9月，英国蛇形画廊举办了主题为“回到地球”的展览，邀请艺术家对紧急的气候状况作出回应。

相比其他艺术作品，这些作品扮演着“行动者”的角色，有着更强的动员性。例如为了唤起人的环境意识、表现气候危机的严重性，2018年，丹麦裔冰岛籍艺术家奥拉维尔·埃利亚松（Olafur Eliasson）从格陵兰岛运了





01

30块冰川上的冰块，并把它们放置到了伦敦泰特美术馆门前，以冰块在城市里的融化来提醒观者气候问题的急迫性。

这些艺术作品的主要意图是改变人对气候、自然的认知并发起行动，甚至有研究者研究过什么样的气候艺术作品能更有效地激发公众情绪。这项来自挪威科技大学的研究发生在2015年召开的第21届联合国气候变化大会（COP21）期间，当时还有一场叫ArtCOP21的艺术展览与之相配。

除此以外，“气候艺术”经常有科学家和建筑师的参与，数据统计、航拍等理性研究方法也常被使用。

“气候艺术”最被人诟病的是它与政治的强关联，“赶热点”而缺乏独立性；想要推进行动却又不能解决真正

的问题。而深双选择了将两者并置于其中，由于并非纯粹的艺术展，主办方引入了一些科研团队对生态、气候与城市相关的研究，以及这些团队为解决具体问题所产生的设计。相对之前为了“提出问题”的装置，这些项目被认为是切实可行的“解决方案”。

比如展览现场一个名为“猫窝”的项目，它旨在为城市中人与动物共存、保持城市中的生物多样性提供解决方案。这个名为“流浪动物之家”的特别板块邀请青年设计师为城市里的流浪动物设计低碳居所——它想要解决的是中国城市普遍存在却长期被忽视的问题，即以人类中心为思考的城市设计忽视了把人类以外的其他生物也纳入到设计中。

在欧洲，有人正在探索如何把动植物的生存状况量化，纳入可以标准化执行的设计模板。例如在展览的“似曾相识”板块中展出的“Zoöp”组织模型，它是Zoöperation的缩写，意为“与Zoöp协作”，而“Zoöp”在希腊语中是“生命”的意思。它是由荷兰的一家艺术机构Het Nieuwe Instituut开发出的治理模型，当各类组织在设计和决策时想要充分考虑其他生物的利益时，可以参照这个模板治理。

除了人与其他生物的共存，中国城市还面临过去几十年高速发展所带来的资源消耗和生态环境恶化问题。因此，此次深双中出现了诸多关于改用废弃建筑和空地的方案。清华大学建筑学院景观学系、棕地研究中心的郑晓笛团队展出了关于“棕地治理”的研究，指的是对废弃的矿场、工业遗迹的治理，除了通过园林景观设计的方式改成公园，还加入了土壤治理等学科的研究。此外，清华大学建筑学院的龙瀛团队展出了名为“收缩城市”的项目，针对的是像黑龙江鹤岗市这样人口流失、不再适宜用传统的发展思路治理的城市。他们希望能说服这类城市面对“收缩”的现实，进而提出更节约有效的城市治理方案。

深双用解决方案式的思维填补了“气候艺术”常常流于观念而非行动的缺陷，但我们不得不面对的事实是，人类若要缓解气候危机，构建与过去不同的城市生活，除了学者、艺术家和决策层的推动，公众的认识和参与是更主要的力量。遗憾的是，公众在气候议题上的参与仍是有限的，如何调动更多人参与到气候的议题中来，并产生积极、有效的结果，或许是设计师未来在气候议题上需要更加努力的方向。Yi



02

01 “众镜塔”使用充气PVC材料搭建，模拟出一个生态金字塔的模型，意图引发人们的思考。
02 青年设计师为城市里的流浪动物设计的低碳居所。
03 清华大学建筑学院景观学系关于棕地治理的研究。
04 清华大学建筑学院龙瀛团队展出名为“收缩城市”的项目。



03



04

走出人类自负，感通万物智能

撰文 / 黄湘

从20世纪中期开始，直至今日，人类最大的认识误区之一，就是认为所有事情都可以化约为决策问题。人类应当超越自己的地平线，瞥见另一种乃至许多不同种类的智能。

“智能”是一个在现代社会非常受关注的概念。人们谈到智能的时候，通常是指与人类在同一水平上，并以同样的方式运作的推理、计划、反思、创造等等。在电脑是否具有智能的问题上，计算机科学家图灵在1950年提出了号称“图灵测试”的判断标准：由一名面试官审问两个隐身的对话者，一个是人，一个是电脑，并试图分辨出谁是谁，如果电脑能够在对话中成功地将自己伪装成人，那么就可以认为电脑具有智能。尽管科学家从未正式使用过图灵测试，但是它代表了对于人工智能的普遍理解。2022年11月30日，美国技术公司OpenAI发布聊天机器人ChatGPT，开放公众免费测试，这一款机器人在很大程度上满足了图灵测试的标准，似乎表明电脑终于具有了真正的“智能”。

然而，在英国艺术家和学者布里德（James Bridle）看来，把图灵测试当作判断智能的标准，是典型的人类中心主义的执念。事实上，智能有多种形式，任何一个生物体都有自己的智能，因为任何一个生物体都会创造属于自己的世界，同时也在与世界的接触中不断重塑自己。布里德的《存在之道：动物、植物、机器：寻找行星智能》正是一部探讨智能的本质及其在大自然中的多种形式的力作。

布里德在此书开篇即引述了生活在19世纪后期和20世纪早期的德国生物学家乌克斯库尔（Jakob von Uexküll）所提出的重要术语“周遭”（umwelt）。这个术语的字面含义是周围环境，但其内涵远不止于此，是指一个特定有机体从其感知和知识出发所建立的世界模型。例如，蜱虫的“周遭”由三个简单的专门因素组成：其一是气味，它能在几米之外嗅到宿主的气味，在树叶或草尖上等候觅食，突然跳到路过的人和哺乳动物的身上；其二是温度，人和哺乳动物的体温表明有温热的血液存在，可供它吸血；其三是人和哺乳动物的毛发，它在宿主身上的寄生部位就隐藏在毛发里。通过这三个因素，蜱虫创造了属于自己的世界。

不幸的是，人类习惯于从自己的参考框架出发来看待事物，把自己的直接感知误认为是世界的真实情况，而不是切实地把握其他生物体自己的“周遭”，因此也就常常不会问正确的问题，无法理解它们的真实智能。

生物学中的一个经典的智力测试，是看一个受试的动物能否通过使用工具来解决一个问题。一块诱人的食物被绑在绳子上，放在某只动物够不着的地方，如果该动物能够通过拉动绳子把食物挪近，就说明它已经展示了自己的智力。

黑猩猩、大猩猩和红毛猩猩都轻



《存在之道：动物、植物、机器：寻找行星智能》

作者：[英] 詹姆斯·布里德（James Bridle）
出版社： Farrar, Straus and Giroux
出版时间：2022年6月
定价：30美元

本书探讨了智能的本质及其在大自然中的多种形式，指出了人类正确理解非人类智能的必要性。

詹姆斯·布里德是英国艺术家和学者

而易举地通过了这项测试，但是另一种灵长类动物长臂猿总是不会在测试中拉动绳子获取食物，因此，研究人员长期以来认为长臂猿不如其他猿类聪明。事实上，长臂猿生活在树上，具有长长的手指，可以使攀爬和摇摆更为容易，但也令它们难以拿起放在平面上的物体，用绳子在地面上拖动食物并不是长臂猿的“周遭”情景，它们习惯于从头顶上捡东西。当研究人员终于意识到这一点之后，他们改把食物用绳子吊在天花板上，到了这个时候，长臂猿才认识到一个熟悉的问题——在它们生活的树上觅食，于是迅即拽动绳子来获取食物。这些长臂猿并没有突然变聪明，它们只是以不同于其他猿类的方式看待和体验世界，它们的智能反映了它们的身体模式和生活模式。

另一个例子是“镜像测试”，其立意是试图通过动物是否能够辨别出镜中的映像是它自己来判断其自我认知能力。黑猩猩、倭黑猩猩、海豚和虎鲸等动物可以顺利通过该测试，相比之下，许多大猩猩经常不能通过镜像测试。生物学家一度认为大猩猩的自我认知能力和自我意识是有所欠缺的。然而，生物学家后来了解到，大猩猩实际上不喜欢目光接触，将其当成一种威胁。那么，人类为什么要期望大猩猩表现得像自恋的人类一样呢？

布里德指出，镜像测试这种智能测试方法，不过是再现了人类对自己面孔的迷恋，对于许多物种来说根本不合适。他进而指出，智能不是需要测试的对象，而是需要认识的对象，人类的任务是要走出自己的局限，对于超越人类的整个世界采取开放态度，从而使得非人类的智能得以显现出来。

智能是超越人类的，具有多种形式。一个例子是头足纲的软体动物，包括章鱼、墨鱼、八爪鱼等等，其大脑延伸到整个身体和四肢，它们的每只手臂都包含一束神经元，能够自行移动和反应，不受中枢神经系统的限制。这使得头足纲动物具备了涵盖不同领域的聪明才智，它们可以使用工具、制定计划、记住面孔、建造巢穴、在危险中随机应变。

像蚂蚁这样的社会性昆虫也是如此。每只蚂蚁或白蚁都好比一个脆弱的神经元和信号包，但是通过蚁群的庞大数量、劳动分工和化学网络，出现了复杂的智能。事实上，通过模仿蚂蚁在寻找食物过程中发现路径的行为，科学家提出了一种用来寻找优化路径的概率型算法，号称“蚁群算法”，具有分布计算、信息正反馈和启发式搜索等特征。除了觅食，蚁群也具有高超的适应环境和应急反应的能力，一个蚁群可以被视为一个分布式的“大脑”。

动物之外的生物体同样可以具备分布式的智能。例如，森林中的树木和被称为菌丝体的真菌联网，形成“森林的神经系统”。生长在树木根部的菌丝体为树木提供氮和磷等基本矿物质，作为交换，树木将光合作用所制造的糖分与真菌分享。更重要的是，树木利用这种真菌和树根的网络相互连接，当新的幼苗从灌木丛中出现时，母树会通过真菌为幼苗提供生长所需的营养。科学家还观察到，树木可以利用这些网络与其他树木分享养分，并通过化学信号警告即将发生的危险。在全球范围内，土壤最上层10厘米处的真菌菌丝总长度超过450万亿公里，相当于银河系宽度的一半，这是一个巨大的“神经系统”。

不只是生物体有“周遭”，即使是非生物的物体，其存在和功能同样也会嵌入在事物的相互关系和网络中，从而具有“算法”。

1936年，苏联科学家卢基扬诺夫（Vladimir Lukyanov）建造了一台名为“水积分器”（water integrator）的机器，它是当时世界上唯一可以解决偏微分方程的计算机。卢基扬诺夫是一位从事铁路建设的工程师，为了解决钢筋混凝土在冬季寒冷天气中出现裂缝的问题，他需要对混凝土等材料的温度变化建立模型，但是当时的计算方法无法快速准确地解决相关的复杂方程。卢基扬诺夫意识到，水流在许多方面与热量分布遵循相似的规律，通过建立一个以水为主要成分的计算机，可以将看不见的热量分布过程可视化。最初的水积分器是一个壁橱大小的粗糙模型，由几个相互连接的管道和泵组成，各个腔室的水位代表存储的数字，它们之间的流速代表数学运算，结果被整齐地绘制在一个图表中。后来，这种机器得到改进，并大量生产，被应用于地质学、冶金学和导弹弹道学等多个领域，直到1980年代才因为电脑技术的飞速发展而过时。

水积分器的原理，是通过模仿大自然自身的运行机制来完成计算，这是一种“自然计算”（Nature Inspired Computation）的智能模式，有别于基



黄湘

独立学者，资深媒体人，现旅居美国，著有《美国裂变》一书。

于定理和公式的计算方法。那种传统的计算方法本质上是先将复杂事物简化为抽象的模块，再通过抽象模块的叠加聚合来推导和建构整个系统，寻求问题的答案。但这只是人类从自身的“周遭”出发所形成的以形式逻辑为主的智能模式而已。

正如生物学家马古利斯在《微观世界》（Microcosmos）中所指出的：“生命不是通过战斗，而是通过网络占领了整个地球。”种类繁多的生物体在进化中所发展出来的智能，并不是抽象模块的叠加聚合，而是一个基于过程、联系和相互依存所形成的复杂的“流”，包含了无休止的增殖、涌动、渗出和纠缠。

自1990年代起，在希腊西北部的伊庇鲁斯地区，一些矿业公司资助了对一种新发现的植物家族的研究。这种植物家族被称为“超级积累者”，能够在富含各种金属的土壤中生长，这些金属可能是自然产生的，也可能是工业污染的结果，这类土壤对大多数其他种类的生物都是有毒的。“超级积累者”的根部从土壤中吸取金属，并将其储存在叶子中。通过这种方式，它们修复了受损的土壤，使其适合其他植物的生长。

不仅如此，人类还可以通过种植“超级积累者”像收获农作物一样收获金属。在当地的Pindus农场，“超级积累者”在被专门的工厂焚烧处理之后，从灰尘中可以提取镍。该农场每公顷所收割的植物在干燥处理后约为6至13吨，从中可以提取80至150公斤的镍。这种做法被称为“农业采矿”。相比之下，矿场开采的一吨镍矿约含有约1%至2%的镍，即10至20公斤。

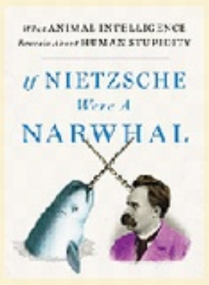
农业采矿还处在起步阶段，无法满足当今世界庞大的金属需求，在修复自然环境方面所起到的作用也仍然有限。然而，“超级积累者”的例证说明，植物可以在特定的地点通过它们自己的方式解决特定的生存问题。它们对土壤很了解，进化出了在受损的土壤中生存和发展，并且修复土壤的方法。这反映了植物应对自身“周遭”的独特智能。

从20世纪中期开始，直至今日，人类最大的认识误区之一，就是认为所有事情都可以化约为决策问题。计算机的问世如此奇妙，其能力如此强大，导致很多人相信，世界在本质上可以被分解成数据块，输入计算机，产生具体的答案。

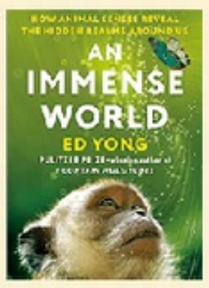
布里德在2018年出版的著作《新黑暗时代》中对上述想法给予了严厉的批判。他在书中指出，当今人类社会主流的“计算思维”模式是以自己的形象重塑世界，使得通过计算产生的世界观被视为对世界真实情况的详尽描述。在这种思维模式下，无论是在哪一个领域，问题的解决方式都依赖于更强大的技术处理能力和更多的数据。然而，人类生产和处理大量信息的技术能力并没有与对世界的知识和理解的增加相匹配，原因在于计算思维无法把握万事万物的相互联系。相反，我们越是提高计算能力和积累数据，就越是产生恶性的反馈循环，越是深深地陷入黑暗之中。例如，加密货币和区块链软件被不少人视为一种革新的力量，因为它们有可能使金融系统去中心化，但实际上它们消耗大量电力，加剧了全球变暖和能源危机。对于解决方案的追求，如果是基于计算思维，最终只会加速它打算解决的病态的症状。

《存在之道》与《新黑暗时代》在思想上一脉相承。布里德强调，人类应当超越自己的地平线，瞥见另一种乃至许多不同种类的智能。通过重新思考智能，以及它在非人类世界中的呈现方式，人类可以打破将自己与其他物种和世界分裂开来的自负执念，发现新的行动方式和技术生态，改变自己的能力和命运。

解读 / 延伸阅读



《如果尼采是一只独角鲸：动物智力如何揭示人类的愚蠢》
作者：[加拿大] 贾斯汀·格雷格（Justin Gregg）
出版社：Little, Brown and Company
本书指出，和大多数动物相比，人类是一个不太成功的物种，自我伤害并祸害地球，原因正在于人类具有复杂的智力。



《一个巨大的世界：动物感官如何揭示我们周围的隐藏领域》
作者：[英] 埃德·杨（Ed Yong）
出版社：Random House
本书引导读者超越人类感官的局限，追随多种动物的感官，感知地球上的图像、声音和磁场等丰富多彩的“万象”。



百威中国：创新与合作是不断引领行业前行的核心要素

进入中国30余年，百威集团一直都将中国视为重要的战略市场，而这片福地也带给这家国际巨头相应的回报。ESG作为百威亚太的重中之重，近年来陆续取得多项突破，受到社会各界的广泛认可，日前又获得了第一财经颁发的环境生态贡献奖。

获奖并不让人意外。自2018年发布2025年可持续发展目标以来，百威亚太一直在气候行动上不遗余力，早在2019年公司上市时，百威亚太就确立了八大ESG策略重心，包括气候行动、守护水源、循环包装、智慧农业等。

2021年，百威武汉工厂成为中国乃至百威全球首家碳中和酒厂。2022年，锦州工厂也实现了碳中和。同年6月，百威亚太ESG被MSCI评为AA级。

在这些成功案例的背后，是百威通过多种措施将各类资源消耗降到极限，比如将锅炉换成生物质锅炉、把汽车换成电动车、购买绿电等。

“这些成绩的取得离不开供应链上下游合作伙伴的共同努力。”百威中国企业事务副总裁朱江柳说，“创新与合作是我们不断突破固有模式，引领行业前行的核心要素。没有哪个企业能独立解决面临的社会问题，必须联动各个利益相关方协同行动，聚沙成塔，汇流成河。”

这并非易事。因为可持续发展会给企业带来一些隐形成本，如何在成本和经济效益之间达成一种平衡，对许多企业来说是一个难题。

“跟大家的直觉可能正相反，可持续发展和成本结构优化紧密相关，通过一些创新的技术和方法，就可以达到二者的平衡。”朱江柳说。

一个典型的案例就是百威佛山工厂的智慧储能系统。佛山工厂很早就采用太阳能发电，但啤酒生产用电，跟太阳能所发的电，不是实时匹配的，有时电被浪费了，有时又供电不足。后来百威通过100+加速器项目找到了誉硕能源这家中国本土创新企业，后者创造性地把电动汽车和卡车上的废旧电池回收利用，改造成一个智慧储能系统，将太阳能储存下来供生产所需，并为电动重卡充电，有效降低了用电成本。而这一闭环模式也为行业创造了一个可复制的模板。

另一个例子则是绿色贷款。2021年夏天，百威获得了一笔高达5亿美元的绿色贷款。如果百威能实现其承诺的2025年可持续发展目标，就能获得更低贷款利率；反之，贷款利率就会更高。“这鞭策我们为此目标而努力，把可持续发展落实在实处。”朱江柳说。

目前，百威通过100+加速器、中国创新中心、供应商联盟等平台，联动产业链上下游及社会力量，共同在ESG领域发力。

“为了让供应商切切实实看到减碳对业务带来的积极影响，一起拥抱变革，我们从每个大的品类里挑选1到2个头部供应商，帮助它们排查分析碳足迹，并分享先进经验，从而带动更多的供应商加入到减碳行动当中。”朱江柳表示。

正如百威的企业愿景“敢梦敢创 未来共喝彩”所指引的，这家行业领导者正在用它行之有效的创新机制和影响力，带动更多业务伙伴创造可持续的价值，共同创造一个人人共喝彩的未来。Yi

本栏目由本刊市场部企划制作。

雪夜访东乡

撰文/朱英豪　编辑/张云亭　美编/车玲玲　图片/朱英豪

01 02
03

01 祁牙上庄附近的雪景
02 中阿结合的拱北清真寺　03 民居一角

一场大雪后的夜晚，我们钻进霓虹闪烁的“巴牙烤肉”吃饭。邻桌有两人在一起喝茶。正好奇他们的桌上没有冰糖，东乡人揶揄说：糖是给你们这些贵宾留着的。显然，他们看出来我们是外地来的了。旁边的老板接话说，加糖是他们的传统。三炮台最早从蜀地传入，但后来便成了河州特色了。

锁南大街边上的县政府广场，有两个戴塔基亚的男孩子在路灯下溜冰。刚聊上几句，其中一个满脸高原红的孩子开始纠正我：我们是东乡族，不是回族啊。从我的包，他判断出我是个摄影师。但他坚持认为，摄影师







是拍视频的。

1936年冬天，也是一个“凉气侵骨”的夜晚，《良友画报》摄影师庄学本骑马来到这里（那时叫锁南坝）。“坝子附近的人民全是蒙古族的回教徒，通称为东乡人。据说是元代的遗民，他们通行的东乡语，还有蒙古音。”除去拍照，年仅二十四岁的庄学本以开发西北协会调查专员的名义做了很多今天看来属于“人类学”范畴的田野调查。虽然只是路过，他在日记里用罗马拼音记下了二十个常用东乡语的蒙古发音，后又从同行的脚夫那里“选学”了几首当地人的花儿（民歌）。为什么选学？庄学本很诚实地说有些花儿“很能迎合低级趣味，可惜有些太淫了些”。在这里，我们需要细细领会一个年轻人用词的准确性。

东乡族自治县位于临夏自治州东部的河湟谷地。这里是黄土高原、青藏高原和蒙古高原的结合部，也是农业区和畜牧区的分界处，更是汉文化和其他多民族文化的交汇之所。自古以来，丝绸之路、唐蕃古道、甘川古道在这里交会延伸，正因如此，这个西部旱码头，留下了许多中外宗教文化学者、人类学家、社会学家以及记者作家的踪迹。整理国故的顾颉刚先生，也是和庄学本差不多的时间带领西北考察团来到这里。瑞典传教士安献令、美国历史学家李普曼、人类学家费孝通、作家张承志……加入这个行列的名单可以开得很长。一定会有很多人记得，张承志笔下那篇被收入中学课本的《大河家》。黄河边上被作家饱蘸浓情歌颂的保安族小镇，距东乡只有百余公里的路程。

在广场旁边的一个“休闲中心”里，二十出头的马小龙和他朋友围着火炉聊天刮碗子（当地人称呼喝盖碗茶），两人都穿着挺括的西服。费孝通在改革开放初期曾经二访临夏，发现



当地的东乡族小伙已经跑去尼泊尔做贸易，拿印度产的西服、手表回中国做转手贸易，再卖给自己的老乡。云南诗人于坚也回忆过在差不多时间，昆明市场上出现很多印度产的西服。西南边陲融入全球化的进程，比我们预想的要早得多。

甘南穆斯林从事贸易中介这个行当，只不过是继续发扬他们丝绸之路上的中亚“蕃商”先祖遗传给他们的DNA罢了。东乡人宣称自己是中亚撒尔塔人的后裔。所谓撒尔塔，是13世纪初成吉思汗西征时签发到甘肃东乡地区戍守屯垦的佥军、工匠和商人等穆斯林。而撒尔塔（Sarthavaha）在波斯语里，就是“商人领袖”的意思。从官府层面，宋代开始甘南就有汉藏茶马互市的文字记录，此为汉族和藏族人民接触之滥觞，到大明初期，朝廷更是设立了茶马司加以管理。茶马互市交易的过程中，包括东乡族、回族在内

01 04
02 03

01 地窝窝 02 老祁的净手壶
03 三炮台茶点 04 细尾羊







的穆斯林牙人(中介)一直发挥着积极的作用。有一种说法,认为三炮台这种茶文化,就是在茶马互市中形成的。

历史学家李普曼曾经对东乡族在清朝时期困苦的经济生活做过研究。栖息在河州(现临夏)以东、洮河以西的山区绝地,东乡人的市场要么在河州,要么在洮河对面的“非穆斯林”东侧。为了生存,他们依赖于唐汪川和狄道的渡河点。如果占据洮河东岸的非穆斯林关闭了渡口和浮桥,东乡人就无法向东销售或从事季节性工作,而这正是他们赖以补充微薄的山地农业的收入。这些事实,也可以从20世纪初的研究者、传教士安德鲁那里得到印证:“每到收获季节,‘蒙古回回’就会成群结队向甘东和陕西的农田进发,充当季节性劳力。先是丈夫,然后是妻子携儿带女加入进来。”安德鲁是最早记录和研究中国西北穆斯林的学者之一。

东乡苦,东乡旱,天下最穷数东乡。1980年代初费孝通探访临夏的时候,赶上当地刚刚脱贫。而我此行的其中一个目的,也是因为东乡县刚刚退出贫困县序列。当然,不同的年代,标准自然不同。今天的东乡,除了翻天覆地的变化,还酝酿着一些新的机遇。

汽车在雪地里兜兜转转,抵达春台乡祁牙上庄的老祁家时,门口可热闹了。外村有人订购了六只鸡,小儿子扎黑得正负责宰杀。扎黑得执行屠宰任务时,总戴着一顶只露出眼睛的头套帽子。隔壁的邻居在门口一边转悠,一边嘴里嚷嚷“恐怖分子!恐怖分子!”,把大伙儿都逗乐了。

只见扎黑得站在树边的一个土炕边上,用一只脚把鸡翅膀踩在底下,用一只手抓住脖子,另一只手把鸡头拽过来,确保它的眼睛在他的手心里,没有光。而鸡的脑袋,冲着礼拜的西南方向。他手里的刀轻轻地在它的脖子上抹了一下,鲜血立即涌了出来,渗入雪土里。不到一会儿,土坑边上堆起一小座鸡山。问是什么品种,老祁说自己也叫不上学名。母的卖150元一只。公的200元。

孩子他妈处理内脏的麻利手法也让人感叹,宛如从一个收纳袋里往外掏一团袜子。除了鸡胗,所有内脏由鸡舍附近的一处悬崖扔下去,下面是盘旋着等候多时的红嘴黑乌鸦。更有一大片伏在雪地上,一个个黑点衬着白雪,又一个轮回。

因为自己的东乡话出了县城就不听使唤,老祁还一直很郁闷。他称自己没文化,没读过书。可当他拿起树枝在地上一笔一划写自己的经名时,我觉得他才是文化人。头脑活络的他向有两万多粉丝的孙子学习,在抖音上玩直播“地窝窝”——一种过去东乡人吃洋芋的土法。先是在自家地里现刨地里的土豆、清真式宰鸡、刷上调

料。再像建筑师一样和好泥水，把黄土块垒砌成小炉塔。用柴火烤红，碳火和泥块上下两层铺好后，埋进腌制好的鸡肉和土豆，最后用黄泥密封烘烤。直播的效果很好，引来很多怀旧的东乡中年人，也有不少看热闹的外地网友。

对于老祁来说，和挖水窖相比，地窝窝不过是小孩过家家。他这个年纪的人，还记得在没通自来水之前，靠水窖过日子的情景。那时无论夏雨还是冬雪，都被挖沟引进或者背篓运来，倾入窖中的水够一家人喝上几个月。现如今，从兰州过来的车上，在公路两边高耸的沟壑山峁上，仍然有“人饮工程”的饮水线在倔强地蜿蜒游走。

地窝窝烘烤出来的走地鸡很香，











朱英豪
毕业于北京语言大学阿拉伯语专业，现居北京。前媒体人，自由摄影师，旅行专栏作者。多次探访中东国家，摄影作品屡次在国内外摄影节展出。长期以来关注中东文化艺术、中外交通交往和食物考古。近两年重走李希霍芬150年前中国考察之路，追寻近代中国乡镇风土变迁。

01 03
02 04

01 羊鸡汤 02 现在的锁南坝集市
03 手抓羊肉 04 羊肉烧土豆

但酒店里的马进祥厨师却把它和东山羊放在一个大锅里一起煮，里面放入草果、花椒、干姜、萝卜，盐等调味，说是能相互提鲜。这汤每天一早开始准备，晚上收工的时候倒掉。羊也是牧民每天一早送过来，都是当天现宰。

东山羊肉一直有名，网上流传着“贡汤羊87只”的说法，出处是明代《河州志》。一家对口扶贫企业的一个驻地代表却说，过去的东山羊品种现在已经失传了，之前他们曾经帮忙试图恢复过，没能成功。但好歹他们帮着建了很多现代化的羊舍。羊舍里的细尾羊干净肥硕，牧羊人随便抓起它们的耳朵，（通过芯片）就可以知道它当天的运动量是多少。

酒店门口的雪地里，插着一排鼓舞人心的大红字：全面建成小康社会，一个民族都不能少。围着酒店一圈，是一片新盖好的安置楼。但很多细节还是让人担忧，比如晚上从饭店回酒店的繁华街道，有路灯但不开。就好似酒店房间里的电话机，虽然很高级的感觉直追国际五星连锁酒店，但那些标有房务中心、送餐电话和接待处的按钮，都是无效的。

后来我专门去翻阅了康熙四十六年版的《河州志》，如此出名的贡羊，里面竟没有相关记载。我只查到了河州八大集市之一的锁南坝集上的特产——用羊毛擀出来的擀毡，如今它已经被列入货真价实的国家非物质文化遗产。所谓的东乡羊，也许只是商人子虚乌有的文化包装吧？虽然这并没太多改变东乡羊肉在我心目中的地位，因为它的确很美味。

告别东乡时，我的朋友送我一包唐汪川产的杏干。李普曼笔下的唐汪川，在今天东乡人眼里不再是一个不确定的、引发骚乱的渡口，而是东乡下辖的一个风景秀美的黄河小镇，并以桃杏（也叫大接杏）之乡著称。我不是生物专家，但想来桃杏应该是桃子和杏子嫁接的产物。有意思的是，在唐汪川这样一个汉文化和回族文化交界的地方，竟然有寓意地长出把两者相结合的果实来。总所周知，桃子起源于中国，我们的传统文化里，拥有太多和桃有关的意象。而现代群体遗传学表明，杏起源于中亚。从东乡沿着丝绸之路一直往西，从新疆到土耳其，一路都出产甜美的杏干。更有趣的是，正是古代中亚人，把唐时的中国叫作“桃花石”的。

荔姑



富大人

吐槽一线工作者，打击业从业人员。专栏合集《在吗》目前有售。

这段时间，大家接二连三地病倒，嘘寒问暖的人也相应多了一些，荔姑打来了电话，她的情况不太好，但那些礼仪上的关照，总是少不了。她想问问哥嫂的情况，父母去世后，哥哥是唯一可以随时打电话的人了。其他人各有各的事情，儿子也不太耐烦接到自己电话。

只有哥哥，什么时候开视频，都一副咧着嘴的样子。她的哥哥，也就是小溪的爸爸。一个傻白甜的六旬男子，一生并不平坦，年幼失学，成分不好，初中没读完，跟着大人回了老家喂猪，“文革”结束后，在石材厂谋了一份工，后来又去当销售，1997年左右下岗。失去收入后，无路可去，最后想着还有“一技”之长——年轻时他喜欢画几笔，给老丈人画过像，遗像都是他画的——就租了一个画室带学生，租金两百来块钱，学生练，他也练，大家草台班子一起操练，一直持续了二十年，2017年才正式退休。

退休后，他开始全身心投入音乐中，吹拉弹唱，日子过得很是响亮。几次被命运扫翻在地，但最后都不太碍事，可能连灰都没有掸几下，就站起来了。荔姑挺羡慕哥哥的，她天性温柔，兄妹两人都随了自己的父亲，天真，不揣测人。但哥哥每天都挺乐呵，自己却要服用药物，对抗抑郁。

她没有怪过谁。自己的命是这样，没有回头的路——假如八岁那年没有过继到姑妈家，会是怎样？这个假设也许她想过很多，也许从未想过。总之已于事无补。

小溪从未问过她的荔姑。她知道的也很有限。爷爷当年受到冲击，自身难保，而他唯一的妹妹没有子女，在武汉是技术人员，生活条件好很多，如果继续跟着自己，就会像大儿子一样，书都没得读，所以这个决定并未问询小孩，也没有时间犹豫。在当时也许是合理的安排。姑妈待荔姑如同己出，但大家没有想到的是，姑父会打人，不止打小孩，也打老婆。小孩必须严格按照他一丝一毫的规定去做事，而姑妈懦弱沉默，全家谨小慎微地包容着炸药桶。这些是后来才被披露出来的。

荔姑本人没有怎么说过，小溪唯一印象深刻的是，她只说起过她七岁之前的童年，觉得很幸福。她总是这样，没有激烈过，不曾得罪人，也不会怪罪于人。荔姑的姑妈九十年代中期去世，她打人的继父活到了2015年，得了一个悠长且质量不错的晚年，养老送终，都是荔姑。

如果仅仅是这样，倒也罢了。人反正是健忘的动物。继父最大的影响，莫过于给荔姑安排了丈夫。那人跟他们一样，老家都是湖南娄底，大七八岁，工程师，也是技术骨干，继父认为他是个可靠的女婿人选，荔姑在1984年，自己23岁那年结婚了。1988年，儿子小宝出生，比小溪小一岁。

丈夫业务能力不错，算勤勉踏实负责但人缘非常一般的类型，古板的人，活做得再漂亮，也不妨碍大家不想跟他来往。荔姑反正能忍让，同事们就没有这必要了。

丈夫的古板和控制欲在儿子到来后开始腾飞。新生命的到来增加了欢乐，也增加了试验的可能性。荔姑的丈夫从此要掌控的生命又多了一个，他的生活更丰富了。

小溪还记得，弟弟来做客，每顿饭吃多少，蔬菜吃多少，几点开始喝奶，几点开始吃水果，都是定量定时的，当时她大概六七岁，就已经懂得同情一个人的滋味。

荔姑对这一切似乎也是接受的。因为大小事躲不开的，丈夫都要悉数参与，从买菜做饭每餐吃什么，到家电购置小孩教育，他都要当话事人。外人看着还啧啧称赞，说荔姑你还挺享福，有个这

古板的人，活做得再漂亮，也不妨碍大家不想跟他来往。

么能干的丈夫。

她也只是笑笑。在外面也好，在家里也好，她反正不会发脾气，也不会说什么反对意见。外界的印象于是停留在：丈夫让她放心干事业，把家里一切都料理得井井有条。

这段时间，更惨一点的是儿子。丈夫除了饮食营养全面接管，学习上也是亲力亲为，按着他的育才理念，小宝成功在三年级戴上了眼镜。成绩当然不敢不好。在竞争惨烈的武汉，从重点小学一直升到了重点高中，小溪最多一年见一次表弟，见面大家也不会细聊，交情都很粗浅，印象也就是厚镜片的后面，弟弟的眼睛其实好漂亮——他像极了荔姑。小溪只能隐隐地揣测弟弟的压力，但是谁也不会聊这些。见面要么是春节，要么是暑期，短暂的几天，没有人能够打破习惯。



弟弟后来上了一个985，毕业后去了广东。但是两年后又回了武汉。也许是自己的考虑，也许是家人的劝说，他在武汉找了一份专业对口且稳定的工作。

等端午过完，今年他也虚岁三十六了。除了七八年前带过一个女朋友回来，这些年没有听闻过类似的消息。

前几年，小溪的妈妈在电话里还问荔姑，“找好了吗？”，如今只是说，“不要问，不找也行，一个人舒服得多。”

厚眼镜的小宝在过去的五年，羽翼渐丰，终于成为一个谁也不敢轻易指指点点的小伙。

他强势的父亲也看清了局势。父子俩这些年的冲突已经摆在了明面，而父亲已经老了，没有扳回的可能了。晚景萧疏是板上钉钉的事情。再弄僵一点，恐怕自己就连萧疏都保不住。

他试图用钱来收买。在他持家有方的背景下，这些年他们的经济状况一直不错，房产有几处——当然，自己住的还是那套老房子，一二十年了，也不装修，弟弟的床还是1米2的，荔姑的丈夫不愿意动，就只能维持原样。弟弟现在也搬出去了，他回武汉的第二年，本来想贷款买一辆车，但父亲说那车不行，愿意出全款替他买另一辆，弟弟说，不买，也不用你的钱。两人在各方面都不能达成一致。

精打细算了一辈子的荔姑父没辙，他的算计在多数领域都成功了，但是没有算到压制了一辈子的乖仔，既不找对象，也不结婚，自己说啥都成了耳旁风。

当然他也不会就此意志消沉下去的，起码荔姑还是不会反抗自己。他还是能在各种家事里做主。前几年，小溪奶奶去世，他就找了荔姑和荔姑同母异父的长姐，告诉他们，你们是已出嫁的姑娘，不需要承担费用，奶奶原本也有丧葬费，能覆盖这些开销的。但是随礼的礼金簿上，还是可以写上名字。

这件证明他精明会盘算的事情，传播范围挺广，当然，这些都不重要，也像是一阵耳旁风。

小溪只替荔姑不值，但除了叹息一声，也不会有任何后续了。Yi

Yuppie
有腔调 十问

王梆：我不会跟我的边缘感和解

记者 / 文思敏　编辑 / 符淑淑　美编 / 景毅



Yi YiMagazine

W 王梆

01

Yi 你在书里讲到了参与英国食物银行的实践。很多国人可能不太熟悉“社团”这种社会组织。怎么理解它在英国社会中所起到的作用？

W “社团”是英国社会的“supplement”（养料补充剂），在社会改良、公共安全、科研医疗、福利救济等应急措施无法及时满足刚需，衍生出各种社会病时，社团作为一种养料补充剂，就可以起到一定的缓解和治疗作用，它是公益事业围绕“公共精神”的实体体现，亦是小政府治理术下的产物，因为只有小政府，才允许个体在基层建设中拥有较大的自主权，在英国，几乎每个社团都拥有相对丰裕的自主权。从这个角度看，社团思想的政治光谱是中间偏右的。自由主义者们一般都会拥戴社团理念，甚至新自由主义者，比如米尔顿·弗里德曼，恐怕也不见得会抵触社团，在他的慈善理论中，政府应把对经济的干预减到最小，让企业将其职责放在创造财富上，财富拥有者再以“自愿”为原则，通过自愿的公益活动，而不是税收，将财富反馈给社会，他对非盈利医院的赞美充分说明了这一点。在英国，政治光谱偏右的自由民主党就非常热衷社团建设，正好与一些社会主义左派相反。这些社会主义左派在社会出现病症时，会立刻问责政府，这是一件好事，但它也可能会出现“把安全保障都放在一个篮子里”的风险。我在英国食物银行做志愿者的4年当中，就不止一次遇见对食物银行有所保留，甚至比较反感的左派。他们认为，正是因为有食物银行这种公益组织的存在，政府才迟迟不去解决迫在眉睫的贫困问题。但在我们这些一线的工作人员看来，很多人根本等不到人人平等大家都有余粮的那一天，因为早就饿死了。一个社会，必须有无数人同时做不同的事情，社会才有改变的可能。一些人看我的书，说我很“西左”，我就觉得很奇怪，我明明用3.5万多字描述了一个小政府主导的世界，却没有人指出，这完全得益于自由主义的传承。我并不反对政府对经济行为的干涉，比如疫情时发放80%的工资，比如征收超级富豪税，比如打击避税天堂，比如燃料危机时对燃料寡头征收意外之财税等等，但我反对一个利维坦式的大政府。只有让民众拥有充分的活动空间，让民间机构遍地开花——像五颜六色的supplements一样，一个社会才会拥有超强的抗体，才会生发出制衡资本主义晚期癌细胞的力量。

02

Yi 2022年英国的罢工很厉害，从护士，到铁路工人，到急救人员。各行业都面临通胀压力，毕马威警告称英

王梆
自由记者、旅英作家，出生于1970年代中期。新书非虚构纪实作品集《贫穷的质感》2022年4月由单读出版。

国已经陷入经济衰退，现在看来，全球日子都不好过。普通人面对自己空荡荡的“工具箱”，该怎么办？

W 我记得张夏准教授就不断地在跟普通人提一个观点，你要参与经济活动，因为经济到头来都会变成政治资本。不参与经济活动的话，你就失去了政治资本。他举了一个例子，疫情的时候英国有一项调查显示，BAME群体（Black, Asian and minority ethnic，非裔亚裔少数族群）的感染率和致死率都很高。因为他们比一般人吃更多的高糖食物，运动的时间也比大部分人要少。特别是如果有糖尿病，自身抵抗力弱，很难扛过去。我曾经写过反驳说，如果我们每天累成那样，你还指望我坐在餐台前听古典音乐，吃精致的绿色食物，这怎么可能做到？不过张夏准教授的提议是，即使做不到也要去做，因为你是终极受害者。就像我们常提到的环保问题，它不是一个中产阶级问题，它首先会殃及的那一拨是低收入人群。所以“宇宙的尽头是养生”这句话也有道理，就是要坚持锻炼，你穷你病不起，你没有办法。普通人能做的就是通过消费和生活方式的调整来改变自己的命运。

03

Yi 对于左翼的困境，你在书里也引用了齐泽克的话，他说，在左派那里，他看不到一个清晰缜密的计划，一个让人们可以安全地走出垄断资本主义的计划。可以看到，西方左翼更多是现实和文化批评者的角色，对现实中政治运作的参与度没有那么高。这是一种理论和现实的割裂吗？

W 因为从2010年到现在，漫长的这一段时间里，左翼一直都是反对党角色，而非在野党，所以只能在旁边吹胡子瞪眼，什么也做不了。主要原因还是被选票政治束缚住了手脚，在选票中没有得胜。而没有得胜的原因跟宣传有关，大部分媒体都由右翼财团主导，左翼的声音很小。当然左翼自身也有各种弊病，他们有很多人是由意识形态主导的idealogue（空想家）。我上一篇专栏就在写剑桥的汽车进城的收费问题，它是由剑桥的左翼政党发出的主张，他们大多是知识分子群体。他们的主张是希望对开车进城的人征收费用，以此来解决空气质量问题。可是开车进城的大部分是急着要上班的人，像剑桥这种公共交通薄弱的地方，他们没有别的途径，只能开车。要知道在剑桥工作的除去可以踩自行车上班的教授，还有无数清洁工、医院的员工等等，他们共同支撑着这个大学城的运作。70%的人买不起剑桥的房子，只能住在剑桥市外。在这样一个高度中产阶级化的社会，如果想要空气净化，最后买单的还是这些人，这又变成一个“阶级战争”。当左派人士提出这些观点的时候，他们就跟底层生活彻底脱节了，他们也拿不到这些人的选票。就像丢了西瓜捡芝麻，他们本来可以用另外一些方式来实现环保这一目的。在这一点上，我是非常反对左派的做事方式的。

04

Yi 关于“贫穷”，在社交媒体时代，似乎这个议题已经坍缩到看不见。电视剧和各类大众文化产品里已经很少看到穷人的身影，大多数人刷刷视频、撸撸猫，一天就过去了。只有少部分人还在投入精力和时间关心贫富差距问题。“贫穷”明明与每个人息息相关，为什么一些人会更关心这些问题，另一些人则漠不关心？

W 如果我们得到一种“人们对贫穷漠不关心”的印象，很可能是因为我们自己生活在另一个平行宇宙，身边都是那些晒沙滩、美酒和落日的人。另一个原因也可能是，正如奥威尔和薇依所观察到的，人们花了大量时间工作，几乎要死于过劳，所以真的没有力气关心那些太过形而上的问题。另外一个原

W 应该是后期培养的。我从小非常胆怯，说话也很胆怯，不敢公开发言。在学校里，大家会觉得枪打出头鸟，所以我们养成了一种缄默的习惯。我的勇气是在后来不断地发表和出版作品的过程中培养出来的。

07

Yi 如果时间可以倒流的话，回到你选择离开报社或者后面出国的时间节点，你会对当时的自己说什么？会规劝她规避什么样的风险？

W 我当时没有风险，因为我离开报业无非也就是穷一点，就是工资少一点，就是收入少一点，但是这个风险其实是非常低的，不至于说露宿街头对吧？当时的稿费也比较高，所以我没有面对一个很大的风险，我最大的风险就是跟我的家庭决裂，因为我的父母亲一直都是在体制内工作，他们对体制有一种无限的崇拜和依赖感，他们觉得我离开体制是一个很愚蠢的决定，我觉得跟父母分裂对一个年轻人来说是很正常的事情，就是你不分裂一下你是长不大的，你永远都是处在一个脐带相连的状态里边，你必须把这个脐带剪断，才能够成为一个独立的个体。所以我觉得跟父母分裂这种风险对我来说是可以承受的。

08

Yi 对你的个人成长和写作而言影响最大的作家有哪些？

W 约翰·伯格对我影响比较大，我几乎有他所有的著作。我也喜欢奈保尔，他的语言非常素静，有一种质朴的美感。我还非常喜欢奥威尔诙谐讽刺的语言，以及贝克特、乔伊斯作品中那种荒诞的喜感……我喜欢的作家太多了。

09

Yi “肉身的‘润’是不能解决身份焦虑的。因为你不管走到哪里，都无法卸下你的甲壳。这个甲壳是一个混合体，混合着你的成长记忆，你的原生家庭，你的教育背景，你的母语，那些被你的父辈称为传统而你又极力要打碎的东西……这个甲壳有时是你的保护伞，有时却是你的累赘……然而失去它又是不可想象的，失去它，你就成了一个失忆症患者，或者一只被剥去盔甲的肉虾。”这段对于海外生活的描述很精确。你现在与这种边缘感和解了吗？你说过你是通过“参与”来深入英国社会，但实际上这仍然没有办法解决边缘感的议题，对吧？比如，工作上的限制、对主流社会运作的参与度、个人的影响力等等，你怎么看待这个问题呢？

W 因为没有办法融合，所以我不会跟我的边缘感和解。中国文化就是很喜欢和解，什么都可以和解，什么都可以混成一锅粥，然后happy together。我觉得这种和解是没有意义的，因为边缘感永远在那里。你要让自己不被边缘化，就要不断地进入主流和与边缘相对立的空间。包括我现在在用英文写作，这不是在尝试和解，而是要解决被边缘化的处境，为了不再被边缘化做一些努力。

10

Yi 你希望自己能更早一点做的事情是什么？

W 我觉得这么多年来做得最迟缓的一件事，就是没有很认真地学外语，精力一直耗费在各种风花雪月的事情上了。等到自己三十多岁了，才发现外语是如此有用，它是打开思维大门的钥匙。我从去年才开始用英文写作，老实说，有点晚了。现在我每天用英文砌砖码字，希望50岁前写出第一个长篇，抱着某种买彩票的心态。Yi

从生产线到家庭空间，卫浴品牌如何实现不中断的可持续



01

2022年，德国百年高端卫浴品牌Duravit先后获得了第一财经2022绿色先锋和金字招牌的产品设计典范以及意大利TecnAwards 2022年亚洲“最佳卫生洁具制造商”奖，在产品设计、生产的品质以及绿色实践等多方面都收获诸多肯定。

今天，绿色低碳经济正成为全球商业世界的主旋律。Duravit的卫浴产品注重设计与科技相结合，并在产品的设计和生产中践行从生产线到家庭空间不中断的可持续理念。

“在我看来，设计和技术的结合有望推动一个全新的长期趋势，以改善我们所有人的日常生活。”Duravit亚太及印度区总裁柏亭（Peter Bromberger）表示。

在生产端，此次荣获TecnAwards 2022年亚洲“最佳卫生洁具制造商”奖的重庆工厂已经是一座实现智能机械化生产制造的世界级工业4.0绿色工厂。而Duravit近期在重庆投建的二期工厂不仅将投入新的高压注浆技术、使智能制造程度达到国际领先的工业4.0水平、实现产能翻番，还将更进一步探索工厂节能减排方法和技术。例如在工厂的屋顶安装了5000块太阳能电池板，最大容量为2.725兆瓦，以清洁低碳的方式支持生产和电力。工厂还在设计中尽可能地减少水资源的消耗，将生产中90%的水循环使用。

在面向用户的产品端，Duravit通过设计与科技结合的方式，平衡用户需求、体验以及节能问题。以同样在今年获得多个奖项的SensoWash闪烁®系列座便器为例，该系列几乎所有型号都配备了智能传感器，清洁功能仅在有人使用时才会启用，能在很大程度上减少用水量。另外，DuravitRimless®无缝冲水技术能够使用少量的水确保完美和卫生的冲洗效果。座便器配备即时加热器和自定义的加热模式，做到即用即停，不造成多余的能耗浪费。

Duravit追求设计与技术的高度一体化，还是行业中最早开始与设计师合作的公司之一，多年来已与约20位设计大师合作多个设计简约耐久的整体浴室系列。柏亭先生表示，一件经久不衰的产品，可以让用户更长时间地拥有和使用，这也是一种更为环保的消费方式。

不论是生产还是设计，Duravit的产品中都体现了许多品牌对未来趋势的思考。2022年，Duravit发布了全新完整浴室系列Zencha，灵感来自东方的茶道。柏亭先生表示，新冠疫情让人们越来越关注自己的内心和真实需求，我们希望正如设计初心的茶道精神一样，清洁过程可以是一种仪式感的体现，浴室空间也能成为放松身心之地。这也是Duravit一直在表达的一种生活方式。Yi



02

01 Duravit亚太及印度区总裁Peter Bromberger
02 SensoWash闪烁®系列座便器荣获第一财经2022绿色先锋和金字招牌产品设计典范奖

第一财经
YiMagazine
探索明亮的商业世界
2023 02 | RMB 48 | HKD 68

BONUS
2022年薪酬福利大调查

1746位公司人的职场态度，
讲述了这一年我们共同经历的迷茫、困顿与希望。

CN31-2163/F8
ISSN 1674-2168
02
9 771674 216233

第一财经 YICAI

责任创造 第一财经

咨询 | 研究

广告

加速器项目传播合作伙伴

TARGET GENDER EQUALITY

CLIMATE AMBITION ACCELERATOR

汇丰

可持续知识共建伙伴

Schneider Electric 施耐德电气

远景 零碳技术伙伴

ESER 上海市节能减排中心

可持续频道

共享价值

可持续频道

| 传播 | 活动

可持续频道

可持续战略伙伴

上海环境能源交易所
SHANGHAI ENVIRONMENT AND ENERGY EXCHANGE

中证指数
CHINA SECURITIES INDEX

RANKINS ESG RATINGS
润灵环球 ESG 评级

中创碳投

妙盈
MIOTECH

可持续学术伙伴

复旦大學管理学院

INSC
Maker Sustainability Consulting

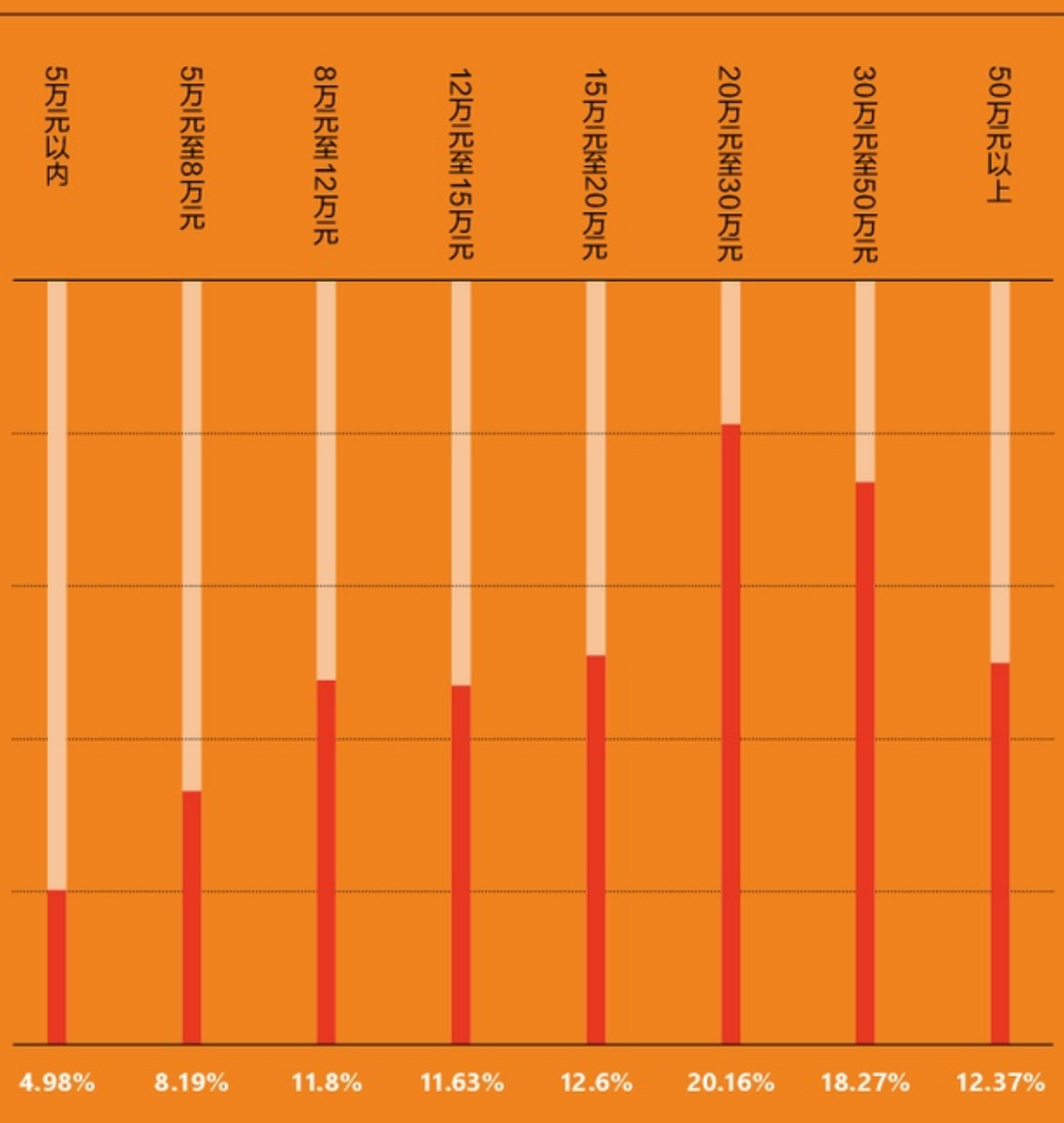
Yi
Cover Story
有故事 年度调查

2022 EMPLOYEE SALARY
AND
BENEFITS SURVEY

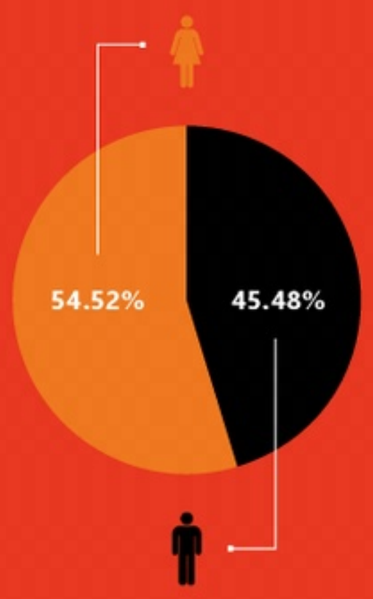
2022年公司人
薪酬福利大调查

1746份职场意见，
讲述了这一年的迷茫、困顿与希望。

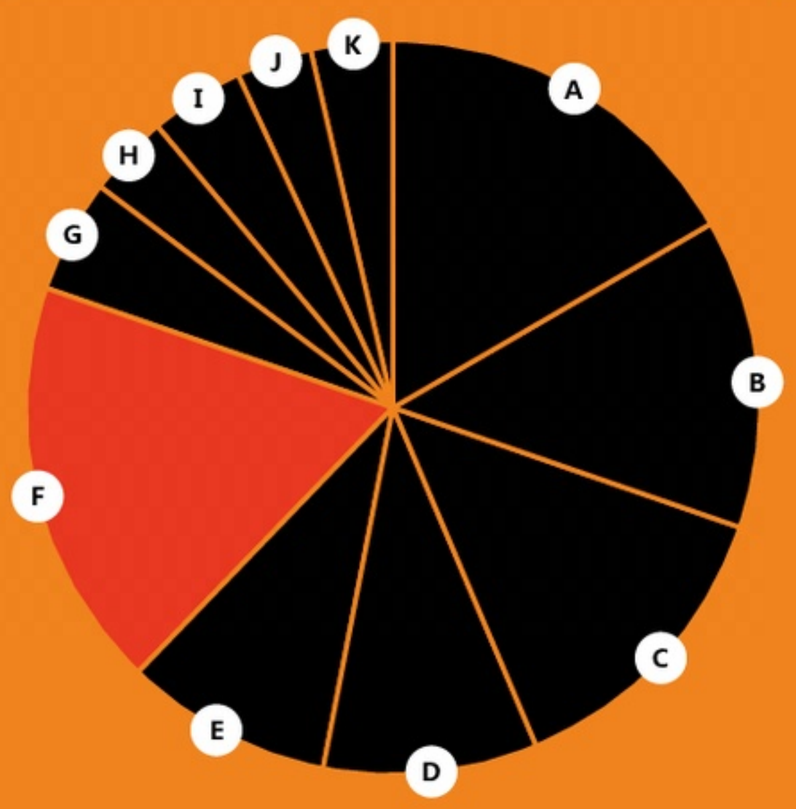
2022年你拿到了多少年薪（税前）？



你的性别

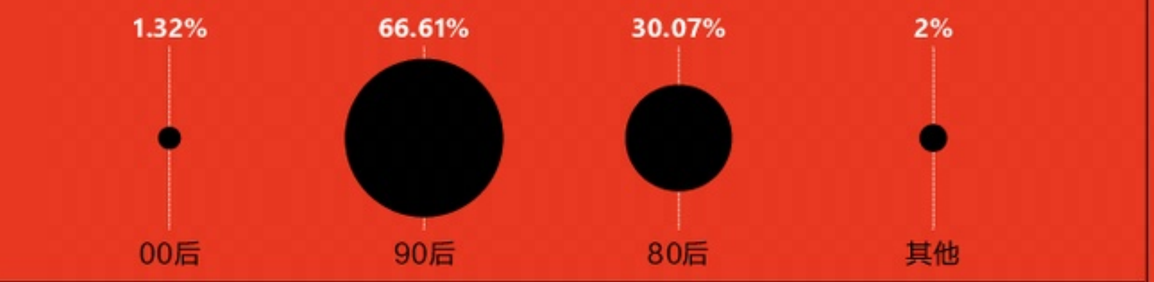


和2021年相比 你的年薪（税前）增长幅度是多少？

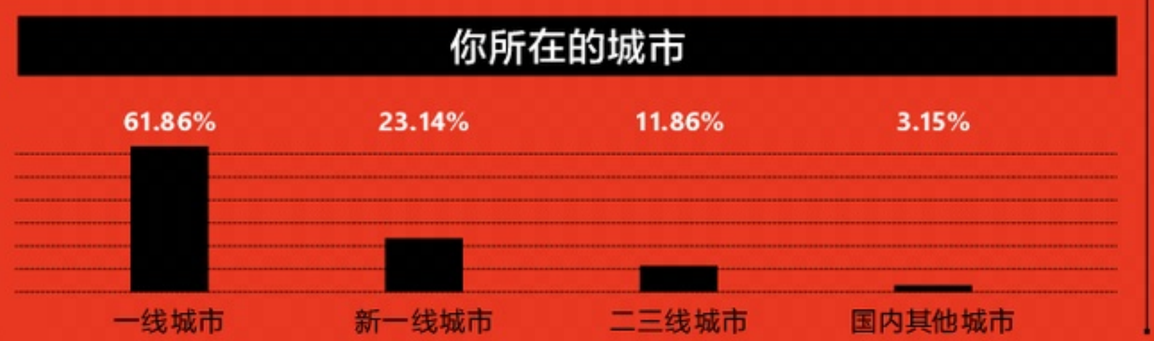


A	5%以内	16.84%
B	5%至9%	13.46%
C	10%至19%	13.52%
D	20%至30%	9.34%
E	30%以上	9.16%
F	不变	18.04%
G	-5%以内	4.98%
H	-9%至-5%	3.55%
I	-19%至-10%	4.24%
J	-30%至-20%	3.32%
K	-30%以上	3.55%

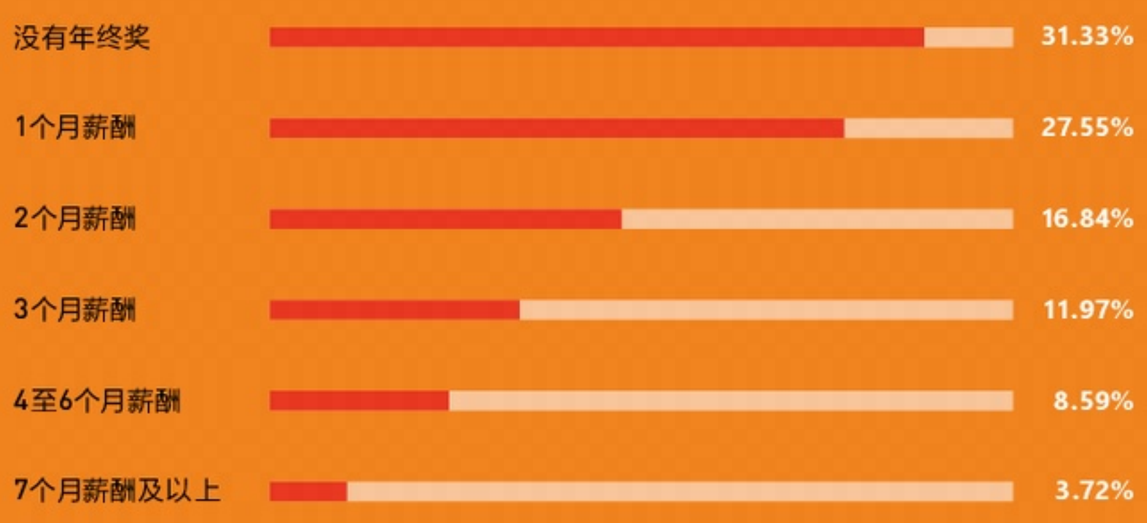
你的年龄



你所在的城市



2022年你拿到的年终奖（包括预估）相当于？

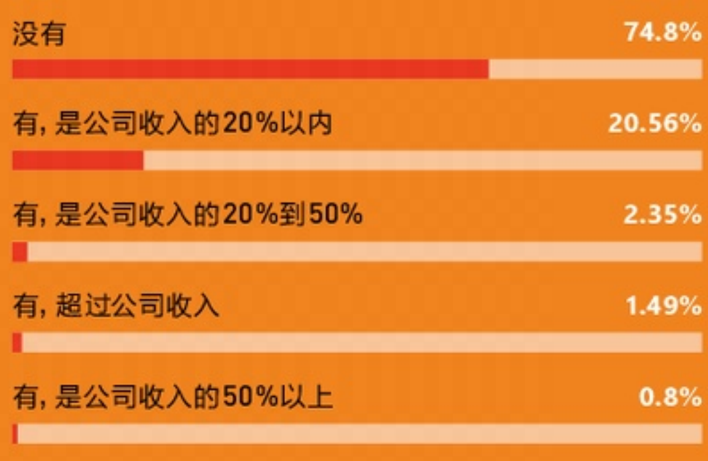


和2021年相比你的年终奖（包含预估）有什么变化？

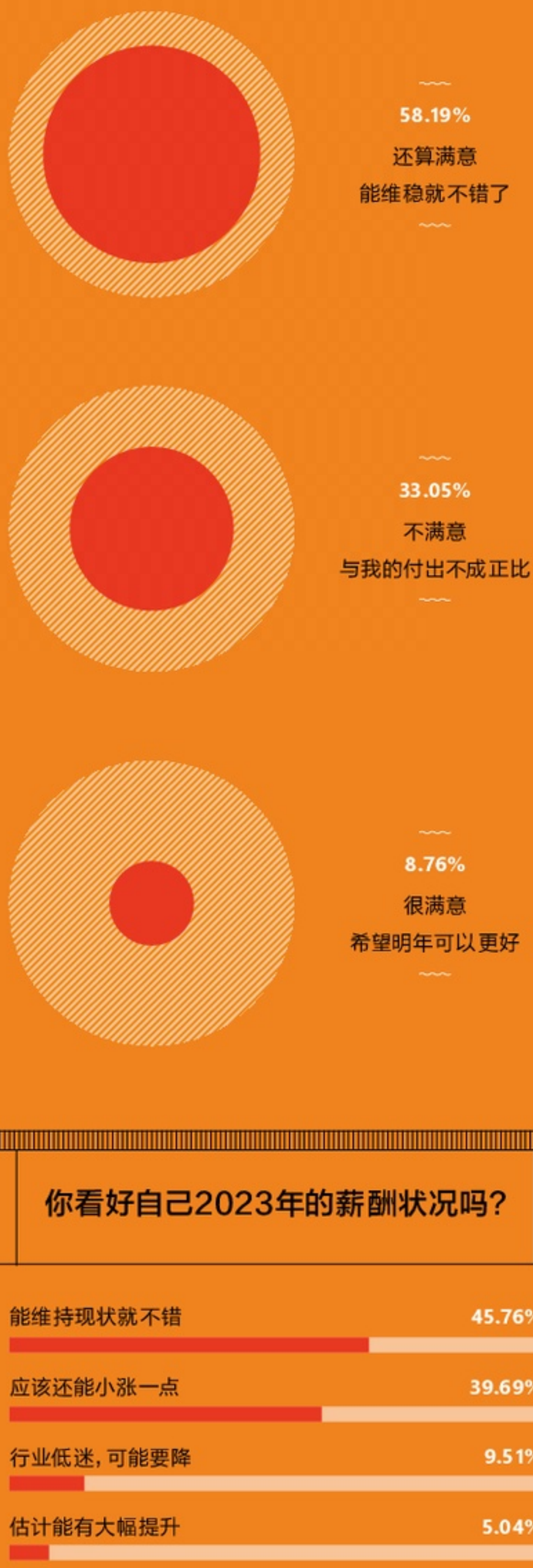


数据来源：
《第一财经》杂志“2022年公司人薪酬福利大调查”

除了公司薪酬外，你是否有其他收入？



你对2022年的收入状况还满意吗？



你看好自己2023年的薪酬状况吗？

2022，职场之困

记者/施歌　实习记者/文字 牛子阅
编辑/孟佳丽　美编/景毅

每逢岁末年初，我们都会发起一项针对当年公司人薪酬福利的调查。2021年报告的最后，在种种复苏迹象下，我们表达了一定的乐观：对重启多了一些信心。然而，真正的2022年比我们预想的要艰难许多：城市先后陷入停摆，不确定性增强，各行各业难以再现往年的高速增长，取而代之的，是在这一整年中时不时传出的裁员消息。经济环境的变化，传递到公司人身上，薪酬是最直观的体现。

由《第一财经》杂志发起的“2022年公司人薪酬福利大调查”直接反映了大家在这一年的收入状况，在此次收到的总共1746份问卷中，我们看到，62%的公司人薪酬上涨了，而这一数字在2021年超过7成。在涨薪的人中，有近一半的人涨薪幅度仅在10%以内。2022年薪酬不变以及下降的公司人比例分别为18%和20%，均比上一年有所增长。

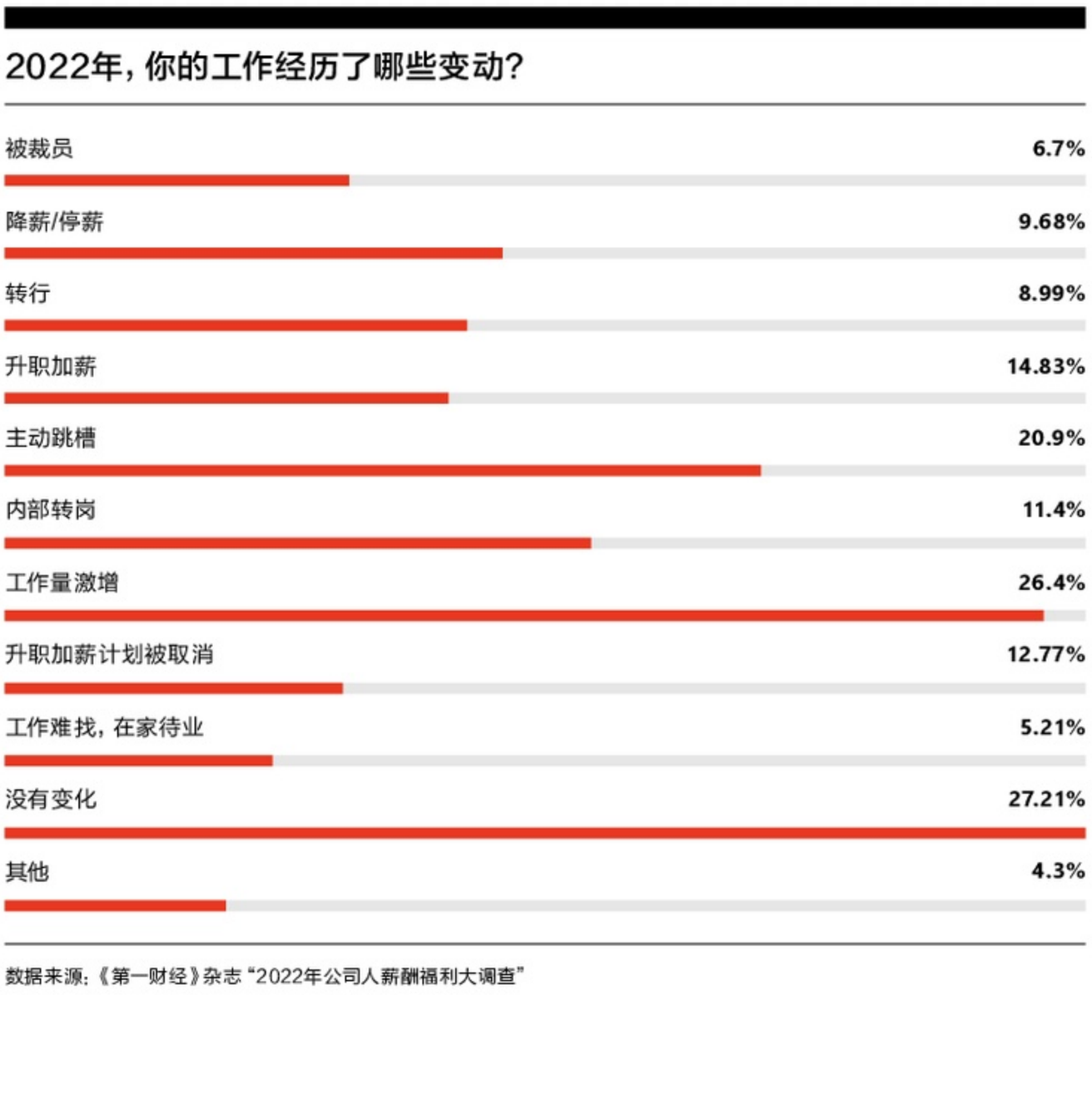
第三方机构发布的行业报告，基于更大的样本数据验证了“涨薪难”这一事实。根据中智咨询2022年10月发布的《2022–2023年企业调薪数据参考手册》，疫情影响下，2022年53%的企业调薪计划受到影响，其中1/3的企业有调薪计划但调薪预算下降，12%的企业表示调薪计划暂缓或延后，8%的企业取消调薪计划，冻结薪酬增长。

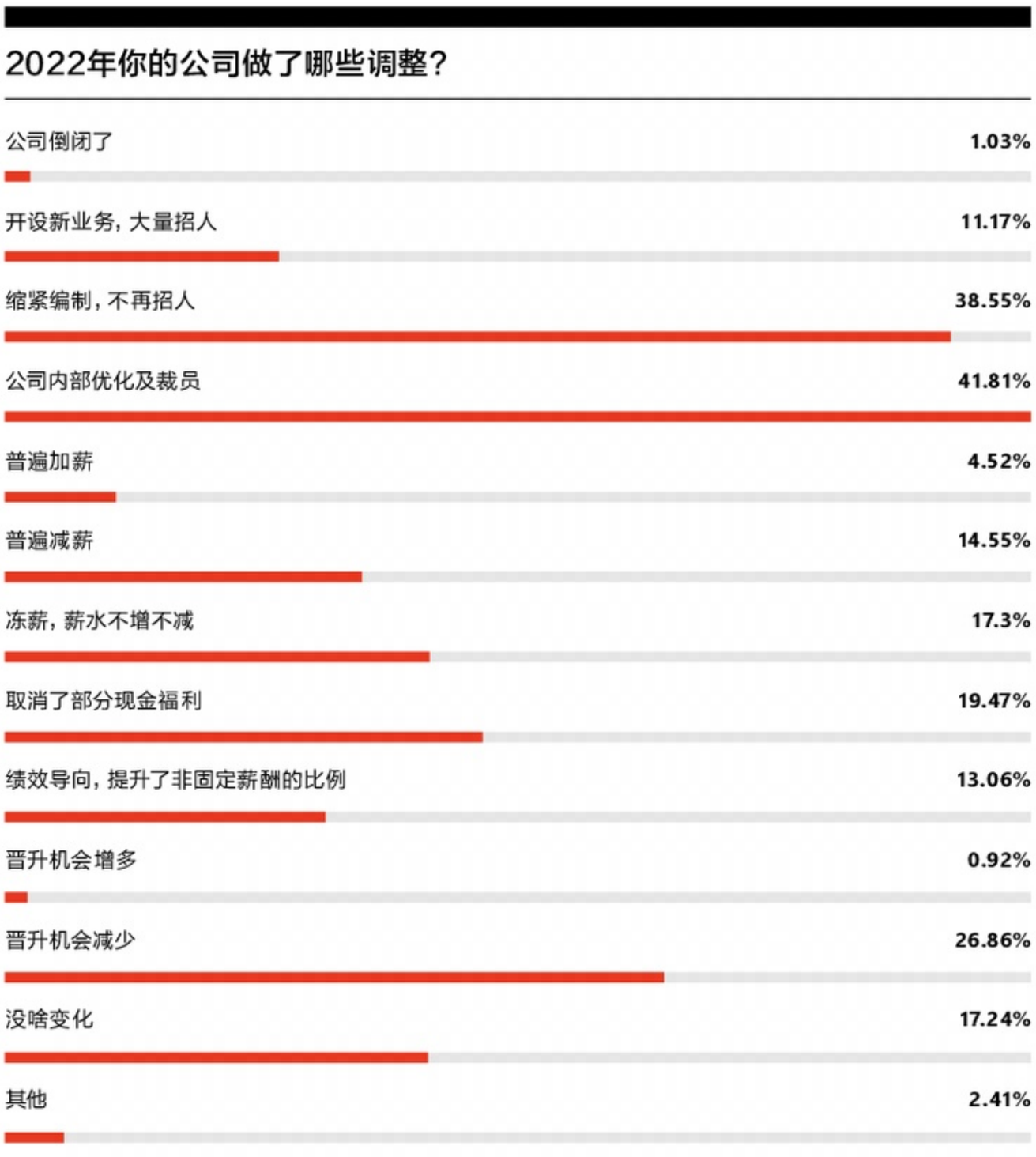
经济放缓，行业低迷，公司人也降低了预期。临近春节，32%的人估计自己2022年拿不到年终奖，这个比例要高于2021年的22%。一位在旅游行业工作的产品经理告诉《第一财经》杂志，她在12月初就已经被上级打了“预防针”，2022年没有绩效奖和年终奖。而她在半年前刚经历了裁员，花了两个多月时间才找到现在这份工作。

根据中智咨询2022年12月发布的《企业年终奖发放调研报告》，超过7成的企业计划在2022年发放年终奖，相比2021年9成的数据有所回落。对于20%选择观望的企业来说，未确定是否发放年终奖的首要原因是公司业绩完成不理想。

这一年里，人才需求收窄，公司在减员的同时，也缩减了校招和社招的名额，人才市场释放出的好机会非常有限，这种情况下，公司人大多选择“按兵不动”。美世发布的《2022–2023中国整体报酬趋势和洞见》显示，2022年上半年员工主动离职率仅6%，这一数字过去10年间都维持在10%以上。我们的调研问卷同样反映了公司人维稳的心理，超过68%的人在薪酬涨不动的情况下选择“先苟着再说”。

“苟着”是2022年公司人频繁的自嘲。在长达一年的职场报道中，我们发现公司人都或多或少地遇到了职业困境——从春天开始，原本的招聘旺季“金三银四”就略显冷





数据来源：《第一财经》杂志“2022年公司人薪酬福利大调查”

清，大大增加了主动跳槽的难度；毕业季期间，1076万00后走出校园，不少人面临毕业即失业的现实；下半年，各行业纷纷“降本增效”……

2022年注定是不平凡的一年，职场没有太多的好消息，如果要说收获，或许是在面对巨大的不确定之后，大家都找到了属于自己那一小部分确定的东西。

动荡的职场

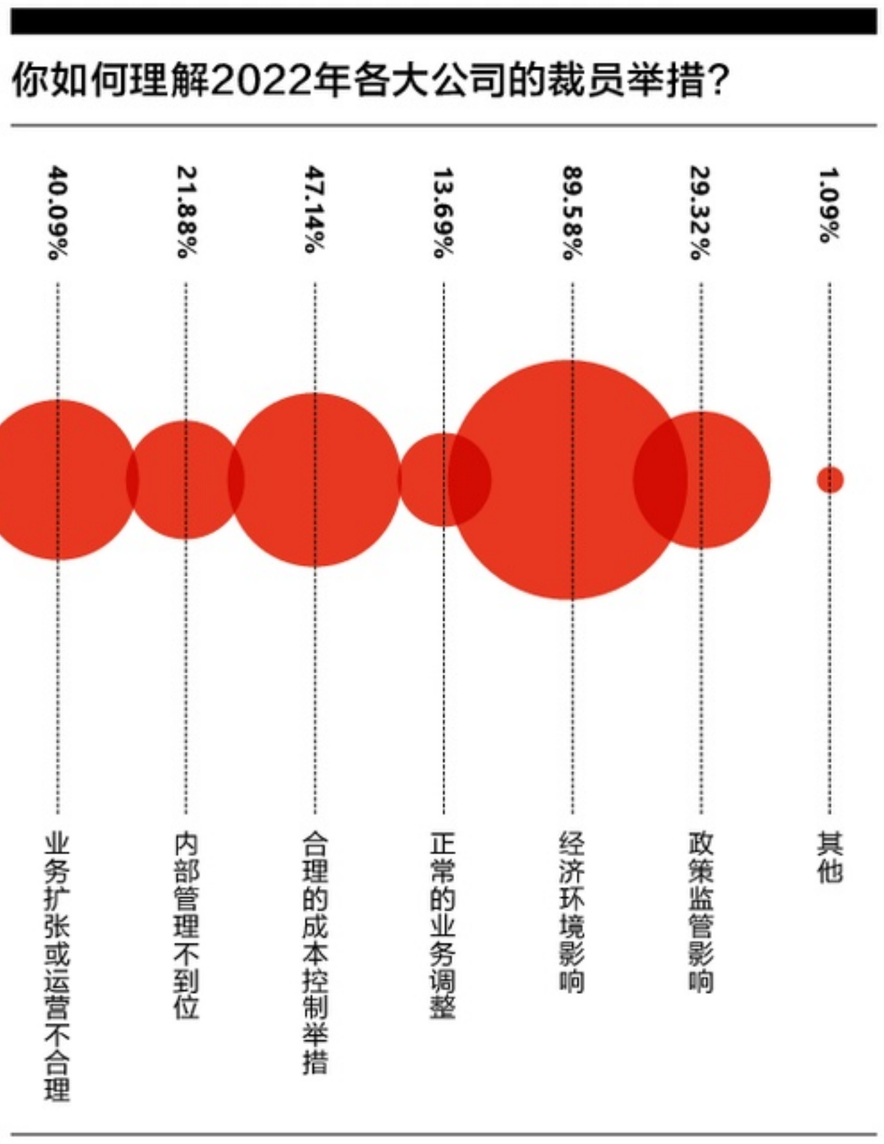
全球经济增长放缓，是过去这一年所有商业话题的底色。

2022年春天，中国多个城市实施疫情管控、遭遇物流不畅，实体经营以及上下游环节的公司受到正面冲击，导致2022年整个实体店行业的经营格外艰难。

王秋爽觉得，2022年带给他的，是“永远存在的不安感”。王秋爽在一家动漫主题的零售和咖啡集合店担任门店经理，这一年，受到疫情的影响，门店生意大幅下滑，老客户因为疫情的原因不愿出门，而原本占比不低的外地客户也因各种防疫措施的限制而无法到店消费。这些因素加在一起，促使总公司开始重新定位“实体门店”的价值。“实体感觉越来越是一个包袱，房租、人工、疫情管控下进口食材的审批都让实体成为一个难做且利润和性价比极低的行业。”王秋爽说。

经过这一年，公司原本的拓店计划被迫终止，并打算简化原本餐饮和零售的双轨模式，变得更集中于零售，王秋爽不得不开始研究线上运营。工作内容的变化之外，落到他个人身上，最直接的体感是升职加薪计划被取消，至于是否还有年终奖，他已不抱太大的期望。

而一些前两年光景好的行业，也难以再现往年的高速增长。互联网行业曾是高薪的代名词，



数据来源：《第一财经》杂志“2022年公司人薪酬福利大调查”

也在过去几年释放了大量的人才需求，但2022年，多家互联网大厂通过裁员、缩编等方式降本增效，“阿里P7、P8找不到工作”的帖子也曾在网上广为流传。

孟良2022年6月从一家互联网内容公司跳槽至腾讯IEG事业部旗下的电竞业务线。当时腾讯开出了不错的条件，光是年终奖就有5个月，如果LPL战队夺得年度S赛冠军还能多拿一个月。但是入职后不久，他就感觉到裁员在整个公司范围内蔓延开来，“一个接一个事业部裁过来。”仅仅入职两个月后，他就不得不重新开始寻找机会，但裁员还是比跳槽来得更早了些。

作为95后，孟良的职场路走得还算顺利，但在2022年，这种一路上升的感觉戛然而止，几次大厂的面试走得都磕磕绊绊，车贷的压力让他在被裁后也不敢给自己放假。在拿到新offer后，他最关心的，是这家公司最近是否会有大规模裁员。

“互联网公司与传统企业的发薪逻辑不一样，一个是投资和预期，一个是拿企业利润分红。”人力资源专家、51猎头创始人朱聚鹏表示。所以在年景好、预期好的时候，互联网公司可以大规模招人，但如果盈利预期发生变动，公司就会优先调整“利润中心”，最极端的做法就是裁员。

不光是互联网行业，通过问卷结果我们可以看到，2022年，各行各业都在不同程度地调整人事结构以应对不太乐观的经济环境。调查中，41.81%的公司人表示，自己所在公司在2022年做了内部优化及裁员，高于2021年的32.99%；38.55%的人表示2022年公司缩紧编制，这个数字在2021年仅为25.61%；另有26.86%的人表示公司减少了晋升机会。而谈到如何理解公司这些优化裁员等举措时，公司人普遍认为，经济环境影响、合理的成本控制措施以及业务扩张或运营不合理是三大主要原因。

郭严是广州一家数据咨询公司的部门总监，在过去这一年，他看到了很多公司层面的变动，比如调整了业务部门奖金和固定工资的结构，提高了奖金的比例，但同时因为伴随着更为严厉的绩效考核，员工要拿到高额奖金的难度大大增加。此外，无论是晋升条件还是差旅制度，都变得比以往更加严格。

荷兰光刻机公司阿斯麦（ASML）中国区人力资源总监王洪瑞认为，这些变化是行业发展周期中的必经之路。“有些行业一路狂奔，每年薪水不断增长、两三年就有一次晋升，从长期的人力资源角度来说，这本身就是难以持续的。公司最终必须要以增加盈利为基础来支撑自己的成本开支。”

换句话说，当经济下行，生意难做，企业自然要更精打细算一些，判断什么样的人员配置最合理高效。放到一个更长的发展周期里来看，与其说这是一种薪酬的走低，不如说进入“冷静期”——从高速增长过渡到平稳、有序的阶段。

即便是一些公认的“热门行业”，企业的HR策略也变得更谨慎。一位自动驾驶方向的应届毕业生告诉我们，2022年找工作的难度要比往年更甚，一方面机会变少了，想去的公司没有开放招聘，另一方面薪酬也减少了，同类型岗位开出的年薪要比2021年低三四万。

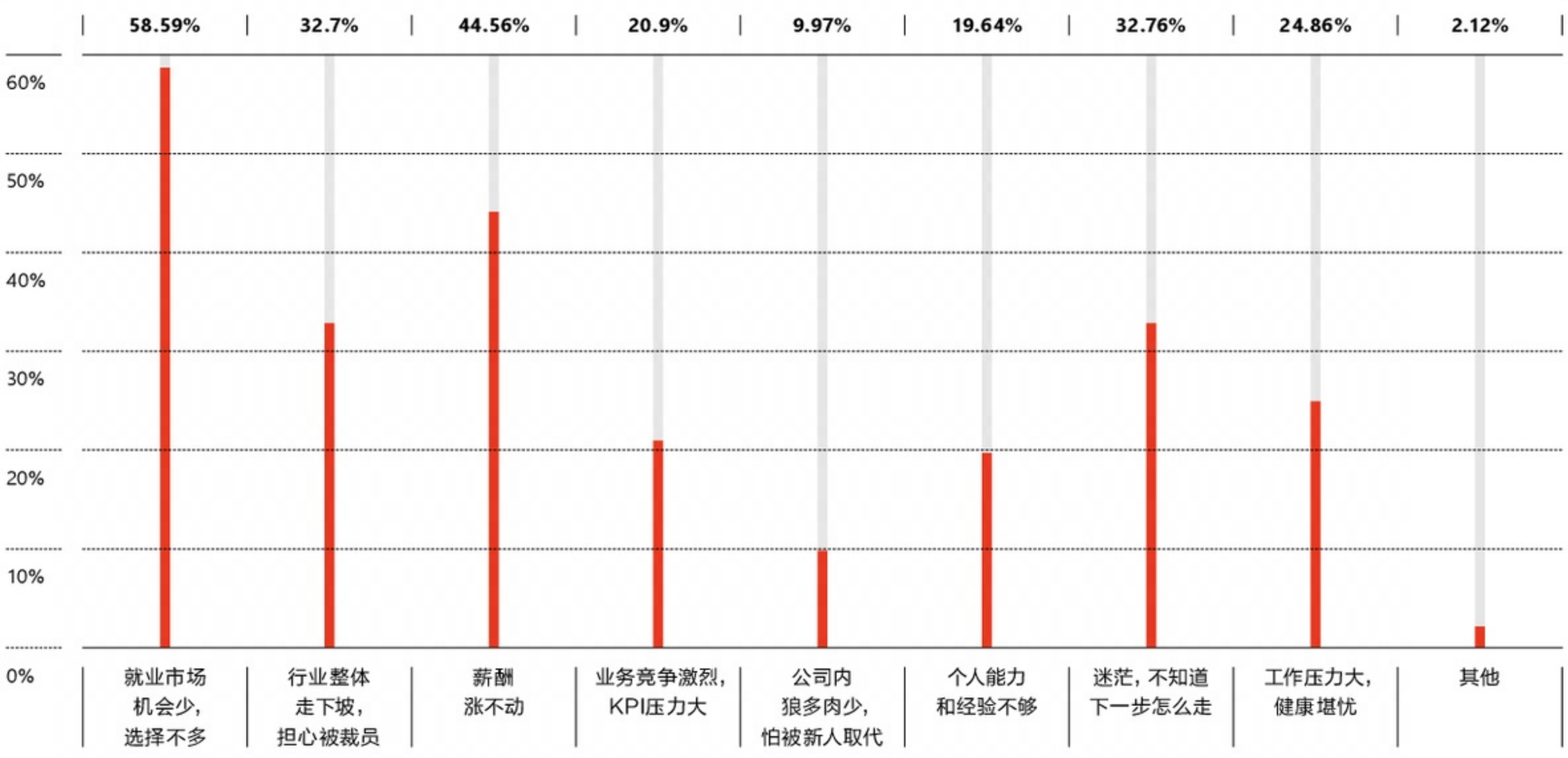
经过过去一年坎坷的职业经历，孟良的感触是，要想获得高薪已经没那么容易，过去拿着几份大公司背书就有人来给你开高价的时代已经过去了，“职场冬天”的寒意，让他开始反思自己对企业的真正价值。朱聚鹏认为，在经济增长相对放缓的阶段，公司人能否为企业赚钱，变得尤其关键。“公司人的价值和企业财务报表上赚钱的业务之间的关系变得很重要。你做的工作和利润中心结合得越紧密，组织内价值感越强，且不可替代性也越高。”

破局的机会

职场停摆，发展陷入瓶颈，公司人在2022年感受到了危机和焦虑。在我们的调查中，公司人普遍的焦虑集中在宏观层面的“就业市场机会少，选择不多”，以及微观层面的“薪酬涨不动”。

但也不是完全没有机会。如果把时间轴拉长，可以发现，在每一轮或大或小的经济周期波动中，都有行业、企业

2022年你感受过哪些职场焦虑与危机？



数据来源：《第一财经》杂志“2022年公司人薪酬福利大调查”

失去光环，又有新的行业蓬勃兴起，2022年半导体、5G、生物医疗等高科技行业就被寄予了破局的希望。

数据也提供了一些印证：根据中智咨询的调研，在所有调薪的行业中，高科技行业调薪率达到7.5%，领先其他行业，其次为医药、医疗健康和互联网行业。王洪瑞认为，就业市场实际是冰火两重天的，过去一年行业分化特别大，比如以往很火的互联网行业冷了下来，半导体等高科技行业则保持了一定的热度。很多公司也是一边在裁员，一边在某些特定的领域继续招人。

危机有时也是转机的开始。朱聚鹏认为，就业市场还远没到唱衰的情况，依据现在公司发展的需要，一些相对垂直的岗位需求更加旺盛。例如在“降本增效”下，财务、法务、标准化等偏内控类型的岗位的招聘量有所增加，且给到的薪酬也有一定涨幅。这种岗位需要的能力是“复合型”的，不是传统教科书里讲的招聘与配置可以实现的，所以对于职场人来说，这样的机会往往也不容易被发掘。怎样把握这样的机会、聚集自己的“资源禀赋”，由此实现更大程度的职场跨越，是一件非常考验职场人功底的事情。

年收入100万元、涨薪近60%——这是李嘉2022年通过跳槽拿到的薪酬成绩单。毕业8年，他经历了几次风口变动，机会都抓得不错：大学时他从南京到上海进入外企实习，2013年微信的兴起让他意识到互联网风潮的来临，毕业后即加入腾讯担任广告运营。2021年，达摩院在阿里巴巴“遇冷”，使他下决心去新的行业。他觉得电池厂或者新能源相关的高科技行业会是下一个方向，经过多轮面试，他加入了一家头部电池厂。

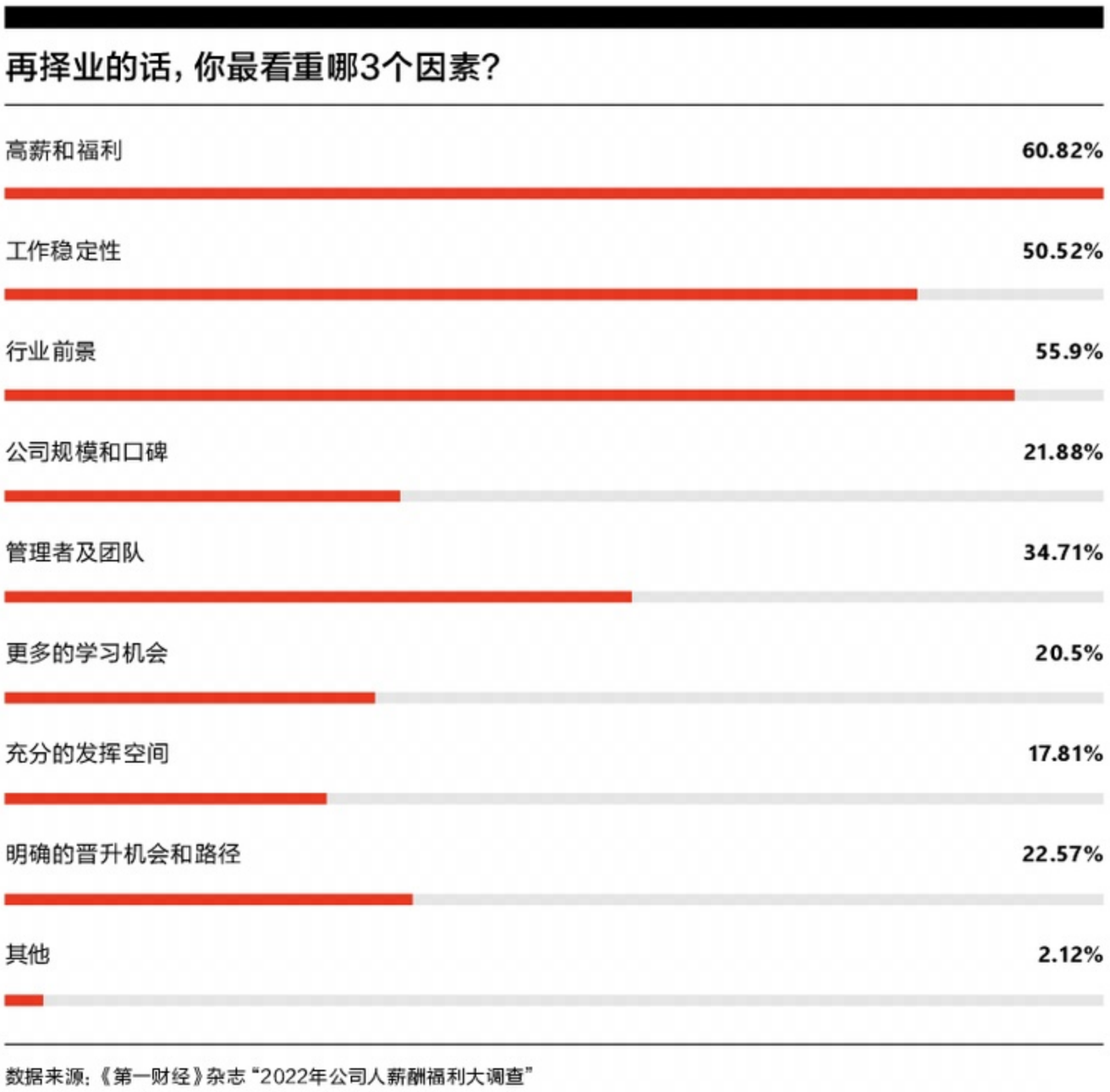
李嘉觉得2022年的幸运来自于提前做了准备。他从2021年下半年就陆续在看机会了，因此没有等到互联网问题完全显现后才走。“我一直在前线，很早就做了一些基础工作，例如积累对新技术的了解，包括行业结构、用户痛点、行业的人脉等。真正的职业安全感从来不是一个行业给的，也从来不是一家公司给的。”李嘉说。

城市、行业、岗位间的流动依然在2022年发生着。职场说到底还是一个流动的市场。人力资源咨询机构科锐国际高级业务总监朱冬琴在一线观察到，

诸如汽车制造、新能源等机会，已经开始涌向二三线城市，还有一些传统制造业正在转型期，这些企业可能很难被一线城市的人才看到或青睐，但其实这些公司转型和发展的速度是很快的。

当然，需求和机遇不可能绝对匹配。在如今这个工作与生活无法完全分割的时代，选择一份工作的同时，也代表了选择某种生活方式。因此，即便有机会摆在面前，公司人也有自己的考量。朱飞在2022年离开了一家做垂直内容的互联网公司，并拿到了美的总部的offer。作为一名内容运营，朱飞看重的是后者所能提供的内容营销方面的创新空间，但新工作要求她从上海迁至佛山，考虑到传统制造业民企和互联网公司工作风格的差异，朱飞最终还是放弃了机会。

很多人感叹最好的时代已经过去，但我们不如从另一个视角来看，2022年各大企业大规模裁员，恰恰说明过去释放的，未必就是好机会。早些年大批量的扩容，很多时候是公司为了堆人力去寻求新的增长点，很多人最终只是沦为企业试错的工具，一时的高薪泡沫是否代表个体在人才市场的真正价值，这是很多人在过去忽略的部分。从公司发展的角度来讲，迅速扩容为后期大规模裁员埋下了隐患，面对迅速扩张的员工规模，公司是否有一套成熟的、系统化的机制去培训和管理员工，这可能是比仓促招聘更需要思考的问题。



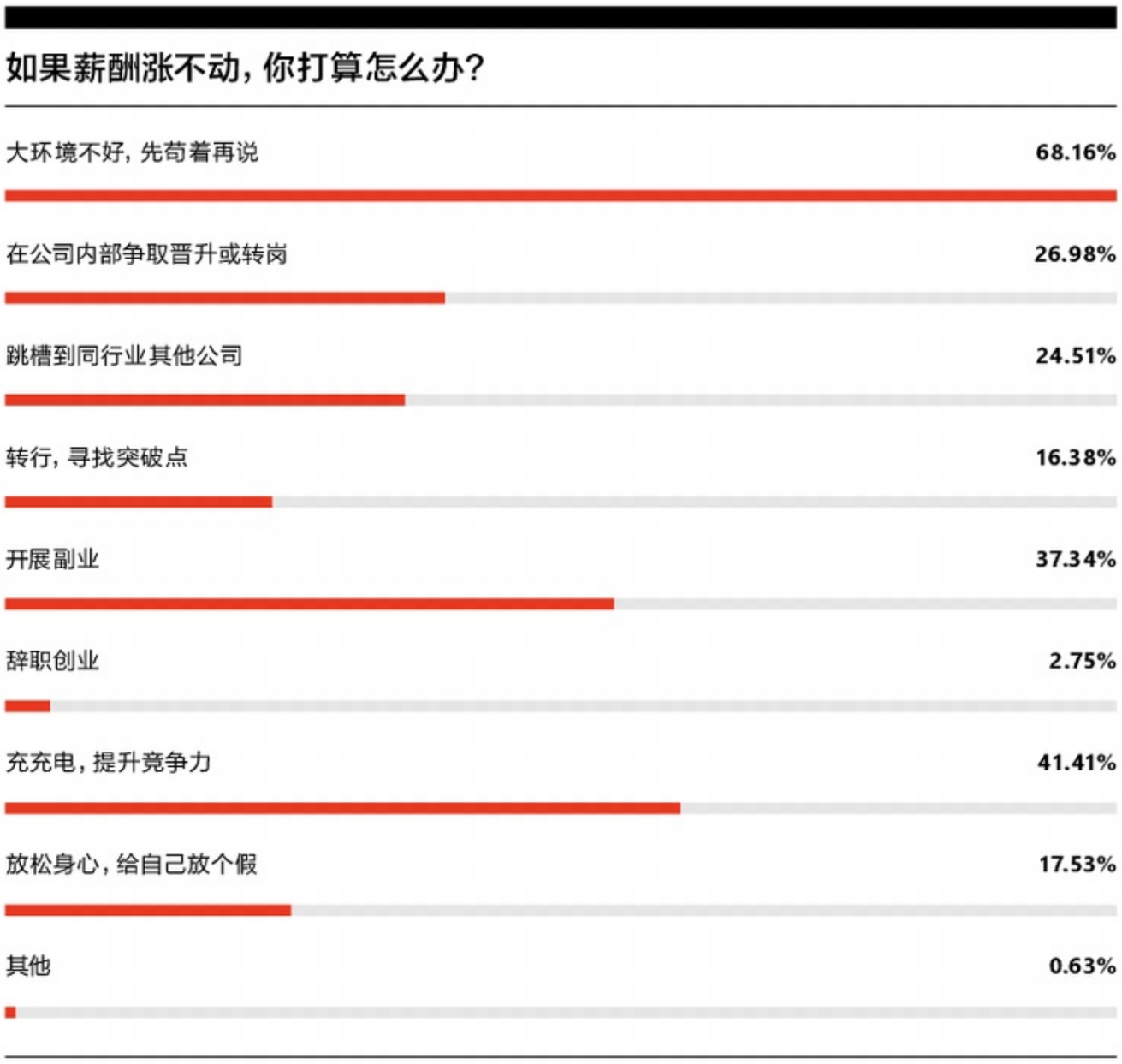
不少公司人在问卷中表达了他们在2022年感受到的迷茫，近33%的公司人“不知道下一步该往哪里走”。人力资源咨询机构美世中国区合伙人、信息咨询业务华东区负责人沈剑文认为，就业市场长期以来都存在着信息不对称的问题，无论经济好坏，企业想找到合适的候选人，公司人想找到适合自己的企业，双向奔赴总是需要时间和方法。

重新理解职场

伴随经济飞速增长十几年，职场人对“工作”的认知、理解，也在逐渐发生着变化。近3年来，“996.icu”“互联网工作作息表”等热点话题更是加速了人们对工作价值的反思。2022年可以看到的一个显著趋势是，公司人的职场价值观变得更多元了，个体和企业之间强绑定的依赖关系已经一次次被证明不再牢靠，公司人也由此意识到，个体价值的实现不应该仅仅依附在一家公司或者一份工作上。

根据我们的调研，面对薪资涨不动，41.41%的公司人打算给自己“充充电”，超过37%的公司人打算开展副业，另有17.53%的公司人索性打算“放松身心，给自己放个假”。当工作的性价比不再如过去这么高的时候，公司人把焦点放在提高自己的生活和工作体验上。

如果薪酬涨不动，你打算怎么办？



数据来源：《第一财经》杂志“2022年公司人薪酬福利大调查”

朱飞放弃了佛山的工作机会后，按照在互联网公司工作的习惯，给自己列了2023年的“生活OKR”，除了工作，学习尤克里里、看一些与专业无关的闲书也在她的计划中。

在一家金融机构长期高压环境下工作了两年的赵晨，则在今年离职了，并主动选择了gap，工作8年，他想喘口气。他在一个共创空间里租了一个月的工位，开始策划自己的一个小项目。在这里他见到了更多的“生活样本”：有人主业、副业搭配着共同养活自己，有人干脆自由职业，虽然赚得不多，但拥有时间和空间的自由，有更多时间关照家庭。他觉得这是生活的可能性。习惯了当“好学生”“好员工”，他越来越觉得，工作不是生活的全部，生活远比一份工作广阔。

从事人力资源工作二十余年的王洪瑞，近年来也愈发感觉到，现在的新世代员工，对于意义的探索和要求比以往的人更多一些。“新一代人关注工作的意义，当精神需求不能被满足时，他们必然会寻找合适的渠道去满足自己的诉求，也因此会尝试更多元化、更自由的职业方式。”王洪瑞说。

但不管观念如何更迭，薪酬依然是职场这件事中公认最重要的考量因素。美世的报告显示，亚太地区员工主动流失与离职的最大驱动因素，仍然是对现有薪酬的不满。我们的问卷结果也表明，高薪和福利是公司人再次择业时最看重的因素，其次是行业前景和工作稳定性。

这对企业来说是个挑战，薪资难涨，企业如何更好地通过薪酬福利的设计去激励员工？沈剑文观察到，越来越多的企业已经开始从整体报酬的角度设计一些更多元的福利和关怀体系，给员工提供更弹性的福利选择，比如更灵活的工作政策、健康保障计划等等。当公司所能提供的薪资差不多时，人性化的福利也是吸引和留住员工的加分项。

整体来看，2022年大部分人的职场遇冷，但我们总还是应该对未来保持一些希望。关于“长期主义”的讨论变多：无论是公司还是公司人，都需要从更长的时间线、更多的维度去评估自己所能创造的价值。沈剑文觉得，一家公司不能只依赖一个业务就实现几十年的增长，同样，职场人也不能只停留在固定的舒适圈，而是应该去拓展自己的技能点，找到个人的“第二增长曲线”。在为企业担任咨询顾问的过程中，沈剑文已经看到，公司人能不能在不利的情况下敢于破局，积极面对困难和失败，和公司一起成长，已经成为企业越来越看重的品质。毕竟寒冬中的必备素质，是“坚韧”。

王洪瑞也表示，公司招聘时希望候选人相信长期主义，不要因为行业暂时的小波动或个人面临的职业倦怠失去信心。“你觉得处于懈怠期的时候，可以试着勇敢走出自己的舒适区，想想自己还有什么样的技能可以发展，为下一次起跳做好准备。”王洪瑞说。

应采访对象要求，文中王秋爽、郭严、王杨、孟良、李嘉、赵晨均为化名

○ 编者按

上一篇文章里我们提到，在2022年很多人的职场被卡住了。从年头开始，多数行业的就业形势就发生了很大变化，裁员、缩编、停招、降薪，这些动作放到早几年都是公司的大新闻，但在2022年，它们变成了各大公司的常规操作。

可以说，2022年重塑了很多人对职场的认知。经历了过去10年高速增长的公司人，面对眼下的环境，下一步该怎么办？

多数人感到迷茫，这种迷茫很大程度上是受制于过去的成绩、经验、认知和思维习惯。但我们依然看到，一些人在艰难的时刻打破惯有的认知，为自己的职场和人生做出新的选择。

下面你将看到5个公司人的故事，他们并不是业内大佬，只是再平凡不过的存在于我们身边的个体，但在过去这一年，他们都努力在这个充满不确定的大环境里找到了属于自己的那一部分小确定。

希望他们的故事可以给你带来一些信心。

刚下飞机就被裁，名校博士生的第一堂社会课

从985博士毕业生到最惨打工人，林戈没想到自己的职场开局会这样荒唐。

记者/张司钰　编辑/孟佳丽　美编/徐春萌

01





林戈常去自习的图书馆的窗外街景。(图片/采访对象提供)

新加坡是不少互联网公司出海的重要一站，相关的市场经验将成为他日后在这一行的重要竞争力。此外，这家公司也向员工提供了丰厚的薪酬、稳定的增长以及轻松的职场环境。和家人商量过后，林戈决定“下南洋”。

变化从2022年下半年开始，受到母公司增长放缓的影响，公司开始通过裁员降本增效。6月里，林戈就陆续听到了一些风声，为此他反复和HR确认合同是否有效、工作是否有变化，得到的回答都是“没有任何问题”。出发前两天，林戈还在WhatsApp上收到来自HR“期待你加入我们”的消息。

6个小时的飞行过后，林戈和妻子，以及他们的狗茄茄抵达新加坡。下了飞机，林戈觉得，这里的气候和绿化与深圳没什么区别，让人有种熟悉感。还没等他缓过神来，他就接到了公司的电话。“冷冰冰、机械化地通知取消录取，当时感觉就像是把我们扔在机场一样。”惊讶之余，林戈感到更多的，是愤怒和不被尊重。电话里，他提出了3点诉求：想要一个正式通知；当面沟通一次以便了解原因；获得合理的赔偿。但自此，等来的便是公司的冷处理。

当晚坐在酒店里，林戈收到了公司的电邮，那是一封“冷漠”的邮件，是针对和他一样遭遇的员工的统一回复。“由于我和公司的合同是在入职以后才会正式生效，现在HR在合同生效日之前通知我取消录取，意味着我不属于公司的雇员。”林戈向几位律师朋友咨询后，发现自己面临的情况很难通过法律途径解决，即使走诉讼，时间也会很长，并且过往缺少这样的司法案例，没有足够多可参考的赔偿方案。而林戈为了这份工作，前后已花

2022年8月25日，林戈带着妻子和狗坐上飞往新加坡的航班。起飞前几分钟，他收到了即将入职的新公司——一家东南亚电商平台——的下周工作安排，崭新的人生即将展开。

然而，命运却像在捉弄他一般朝着另一个方向急转。落地后没多久，林戈在机场接到了新雇主的电话，告知他“工作取消了”。

林戈是上海一所重点大学的应届博士毕业生，因为早早就决定了不在国内高校任职，他一直关注着国内外互联网公司的动向。2021年秋招季，林戈收获了很多offer，其中不乏“大厂”，但考虑到国内互联网公司长期奉行的加班文化，以及一些无意义的内卷，林戈最终选择了一家电商公司的算法工程师岗位。

2021年，这家成立于2015年的跨境电商公司趁着疫情期间线上经济兴起，一跃成为这个领域的翘楚，风头正劲。2021年，公司所属集团创始人成为新加坡首富。

“虽然互联网整体在收缩，但我觉得在比较核心或者有营收的业务线里，还是有东西可以做。”林戈错过了互联网最好的时候，他想找出自己在这个行业发展的增长线。这家公司对于当时的他来讲无疑是一个好机会，

周末带着狗狗去海边，是林戈在新加坡时最放松的时刻。(图片/采访对象提供)

费7万多元。

“我知道裁员这件事可能会发生，所以之前确认没有问题后才安心，结果还是发生了。我接受被裁员，但为什么非要等到我来了新加坡才通知？”林戈感到很无力。在这个陌生的国度，他既要想着如何维权，还要考虑接下来要怎么照顾自己的家人和宠物。

在朋友的建议下，林戈决定把自己的遭遇公开到社交媒体上，并在短时间内获得了大量关注。后来，公司换了一位HR和他沟通，并确定了最终赔偿方案：报销林戈来新加坡的机票，以及支付一个月的薪水。

因为意外走红，林戈借此契机组建了一个被裁互助群，如今已经有400多人。不少IT行业的求职者聚在这里，寻找工作，也有人在群里分享公司的招聘信息。在异国，林戈感受到“华人圈子”的重要性。他和群里很多人成了朋友，大家年龄都在25岁到30岁，比较聊得来。其中还有60多个人单独拉了一个小群，定期聚会。

林戈也想过回国，毕竟offer被取消，他的工作签证变成了旅游签证，这意味着他只能在新加坡待30天，之后想留在这就要不断延期，或是找到工作。但在和妻子商量之后，他还是决定留在这里看看机会。“以我的背景，加上之前拿过工作签证，我在新加坡待90天应该不成问题。”夫妻两人算了算手头的积蓄，还能维持脱产一到两个月的生活，“对于我们30年的职业生涯来说，一两个月其实不算什么，是短期的、可以修复的。”

新加坡的招聘流程要比国内长，推进速度也相对较慢，技术面试会有一些算法的基础知识考核，因此林戈每天都会去图书馆看论文、写笔记，做题巩固，“手不能生”。他也会看一些不同公司的产品，了解大概的业务发展方向。“我不能一直沉溺在情绪里，只能往前走，让自己按照不脱节的节奏准备着。”

来新加坡之前，林戈专门建了一个微信公众号“林戈下南洋”，打算分享自己在新加坡的生活和工作经历。但没想到，发的第一篇内容竟是自己的失业经历。

offer取消这件事像一道分水岭，打破了林戈过去对职场的幻想。此前，他是带着希望进入这个行业，想用自己的技术去开拓一片天地。但现在，他变得更切实际，也更冷静地看待个人与公司之间的关系，“有了种打工人的心态，拿钱办事，把活干完是最主要的。”

经历过这段荒诞的职场遭遇，林戈感觉自己比过去更松弛了，他明白如果人力无法改变一些事，那就尽量减少它们对自己造成的负面伤害。2022年11月末，林戈开始在一家学术机构做科研助理，他终于可以申请工作签证，暂时不用再为居留时长费心。

林戈时常会想起毕业前导师说的话：“在一个人的世界观、认知观形成的过程当中，需要经历一些碰撞和痛楚，然后你才能够找到自己真正内核的东西。”他还在寻找的过程中，这一年，痛苦过，但也算有所收获。Yi

打拼6年后，他给自己按下暂停键

人不能一直往前冲，“工作狂”陈飏奇正在学习着放松。

记者/张司钰　编辑/孟佳丽　美编/徐春萌

在前同事的印象里，产品经理陈飏奇是个很“卷”的人：每次提案前总会准备两个以上的方案；他是个完美主义者，不轻易放过项目中的任何一个细节；他也不拒绝忙碌，每天八九点下班是常态，周末加班也毫无怨言。

但在2022年6月，上海刚从疫情封控停摆中复苏时，“工作狂”陈飏奇选择了辞职。

在过去6年的职业生涯中，陈飏奇先后换过3次工作，几乎没有空窗期。



02

刚开始停下来的时候，是最焦虑和恐慌的。（图片/潘凌）

在选择一份工作时，他尤其关注成长空间和体验感，而在这两者之间，体验可以给成长让步，“只要有成长，体验打点折扣也没关系，因为成长本身就是一种好的体验。”在职场路上，陈飏奇很少走弯路。他的最后一份工作是在“樊登读书”，离职前，他在这里工作了3年。

这家公司有不少吸引他的部分，松弛的团队氛围、充分的管理授权，这些都让他收获了愉悦的工作体验。尤其在前两年，陈飏奇做的一款面向B端用户的产品，更让他备感充实与挑战。尽管没有C端产品那么为大众熟知，过程中，他学到了很多有价值的东西。“做B端用户，需要懂商业分析，还要跟很多企业去打交道，这个过程中可以了解到它们很不一样的需求点，也能收获一些宏观层面的信息。”回

想那两年，陈飏奇形容自己“干起活来很有动力”，想把手里的每一个项目都做到最好。

早在2016年毕业时，陈飏奇就意识到自己已经错过了产品经理的“黄金时代”——近几年，要做出一个有千万日活的App，堪比天方夜谭。他清晰地认识到，眼下再去参与那些已经家喻户晓的C端产品，无非是锦上添花，“很多时候只是优化一块很小的内容，不断提方案、改设计、反复沟通、调整细节。”个人能在其中创造的价值很有限，这不是陈飏奇想要的，反倒是早期的B端产品，给了他很大的发挥空间。

然而，随着公司的战略结构调整，陈飏奇的产品团队受到冲击，早期团队被打散，并被划入了“中台”部门，这意味着尽管他还在做原来的产品，但同时也不得不接受来自其他项目的需求，其中也包括一些在他看来没有意义的项目，“大环境不好，导致大家需要做更多事来找到新的增长点，因此提给我们的需求更多了。”这种情况下，陈飏奇只能不断地想各种方案，但他明白，因为各种原因，大部分方案最终都很难落地，久而久之，就形成了一个不太好的回路，于他个人而言，也是一段不好的工作体验。最直观的影响发生在薪酬福利调整之后，陈飏奇预感到，公司所能提供的薪酬已经无法满足自己对未来的需求；而同时，自己在这份工作中也很难再有进一步的成长。他不想再这样下去。

“如果未来一直做产品，我会成为怎么样的人？”2022年春节，陈飏奇在家里翻来覆去思考这个问题。他为此算了一笔账：如果一直做产品经理，在不涨薪的情况下，到35岁他可以赚500万。陈飏奇是上海人，没有去其他城市发展的打算，暂时也没有买房的经济压力。很多时候，他甚至害怕自己太有钱。“如果我年入百万，那么就会受到那个阶层消费主义的冲击，现在我在自己金字塔的中上层，但如果再努力一下，就会变成另一个金字塔的底层，我害怕，宁愿不要它。”陈飏奇并不是金钱欲望很强的人，与其追逐这看不见摸不着的500万，不如趁不到三十岁“疯狂”一把。于是上海复工复产后，他向上级递交了辞呈。

最初陈飏奇并没有打算gap，他只是想要短暂地休息之后，再看看有没有新的机会。他是个音乐爱好者，工作之余最快乐的事就是每周五下班后去看现场演出，因此他还曾给音乐产品类岗位投过简历，但很快他就发现，由于之前工作太忙，任何的兴趣探索都



最近，陈飏奇正在摸索一个新方向，成为一名灯光师。（图片/采访对象提供）

只是浅尝辄止。既不想重蹈覆辙又不知道下一个方向在哪里的陈飏奇在跟gap过一年的朋友交流之后，决定让自己彻底地停下来。

刚开始的时候是最焦虑的。陈飏奇记得有一个平平无奇的工作日，一觉睡醒的他突然意识到自己已经没有工作了，他感到恐慌，“我怎么突然变成这样了？我碌碌无为、一事无成，还没有工作！就像一个正在滚动的齿轮，突然它停下来了，你怎么能让它停下呢？”他陷入了这种自我怀疑，怀疑自己的决定是不是过于冲动，也怀疑自己的价值。但同时，他又收获了难得的慢节奏，不再需要强迫自己去做一些不想做的事。在前两周里，陈飏奇一直处在快乐与焦虑的波动中。虽然身边的朋友都说他在gap后状态变好了，但他知道自己并没有真正进入享受这种放松的状态里。

在上海再次零星出现新增病例后的某天，害怕又被封控在家的陈飏奇立刻收拾行李“出逃”，犹豫再三他还是带上了电脑——他的心里蹦着一根弦，总觉得还有工作要做。

在杭州，陈飏奇见了一些网友，他们早就在线上认识，只是一直没机会见面。有一次，朋友邀请他到杭州的山里逛逛，陈飏奇发现，原来在山里又是另一种生活状态。这里的不少人并没有传统意义上的工作，他们只做自己喜欢的事情。其中有位朋友开了个工作坊，做一些形体艺术相关的活动。在工作坊里，陈飏奇被要求感知自己，有时候他觉得自己变成了一块石头，突然被水冲刷而过。也有朋友喜欢手作，经常去杭州市里摆摊，卖一些酸梅汤、小蛋糕。在这种全新的生活方式的影响下，陈飏奇一直紧绷的那根弦放松了下来，他终于允许自己停下来，接受这种gap的状态。“我以前好像没有时间去感知很多东西，现在发现，熬酸梅汤、做树叶艺术品、看路边的花花草草……这些看似没有意义的事情其实是有意义的，我喜欢这种感知的过程。”

在山里生活的这段时间，陈飏奇的生活成本很低。村子里租个房子月租不到1000块钱，吃饭的选择也很少，他变得没有什么物欲，也花不了多少钱。那段日子里，陈飏奇开始系统性地上一些哲学课，他喜欢道家思想提倡的“天人合一”，“你要知道自己对什么真正感兴趣，而不是通过利弊得失的分析来判断自己该做什么。”陈飏奇发现，哲学的发展很像自己内心思考的过程，他享受这种思辨、迭代的感觉。

除了和不同的人聊天，观察他们的生活，gap期间，陈飏奇还经营着自己的抖音音乐账号，不定时更新一些音乐短视频，但他并不打算把它当成主业，“如果只是爱好，我不会担心没有粉丝；但变成工作后，肯定就要考虑怎么引流、如何让别人关注我这些问题。总想找反馈，这让我特别难受。”

尽管很享受gap的过程，陈飏奇知道，职场不会等他太久。他给自己定了一个期限，到2023年3月就开始找工作，那时正好是招聘季，或许会有更多机会释放出来。

在gap的这段时间，陈飏奇愈发想清楚自己对工作的需求点，他发现最终适合自己的，是一份能获得稳定长期收入的工作，钱不必很多，但工作和生活应当保持平衡，“要么就是我把生活献给了工作，但工作是有意义的；要么就是我的工作没有意义，但我拥有很多闲暇时间。”最近，他已经在摸索着新的方向，想成为一名灯光师。

很多人觉得，在就业环境不好的时候，辞职是冒险的、冲动的。但在陈飏奇看来，正是意识到大环境不如人意，他才更有必要及时止损，把主动权掌握在自己这里，“或许我们可以成为那批比较早找到新方向的人”。

离开北京后的365天

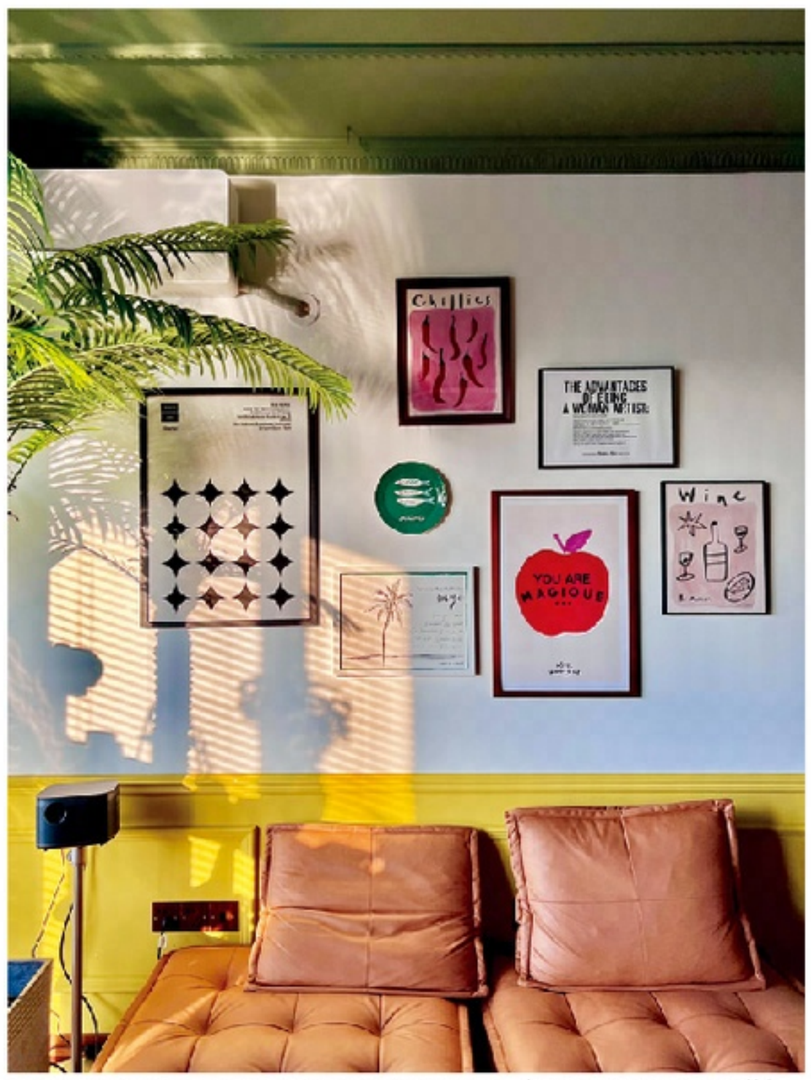
毕业后第一份工作所在的城市，如今渐渐不再是年轻人的定居首选。
离开北京后，王刺儿和傅苹果选择成为在城市间游走的“牧民”。

记者/张司钰　编辑/孟佳丽　美编/徐春萌

03



虽然已经在长沙有一个美丽的小家，但王刺儿和傅苹果还想去更多的地方。（图片/彭中）



傅苹果已经在社交平台收获了上千名粉丝。（图片/采访对象提供）

2022年3月，距离王刺儿离开北京、暂居长沙正好一年。

长沙是王刺儿“游牧计划”的一部分，在这个计划里，他会辗转在不同城市生活和工作，每座城市逗留大约3到4年，王刺儿觉得，这些时间足够体验一座城市的风土人情。北京是他游牧路线图上的第一站，如今第二枚图钉落在了长沙。

王刺儿在呼和浩特长大，2017年大学毕业后来到北京，成为互联网公司的一名产品经理。机会多、有意思、生活丰富，优秀的人遍地开花——这是大多年轻人对一线城市的第一印象，王刺儿也不例外。

北京的确符合他的想象，在这里，他找到了自己的职业方向。产品经理的工作就像“接力赛”，松一阵紧一阵，他享受这种节奏感。2018年，由于公司内部组织架构调整，王刺儿去了一家教育公司继续做产品。两年后，他遇到了傅苹果。

傅苹果比王刺儿早一年来北京，2016年研究生毕业时正值互联网风口，行业普遍高薪且机会很多，傅苹果先后在几家大型互联网公司担任运营。她离开北京前的最后一份工作，是在字节跳动。2019年的字节跳动还有“大小周”，同事之间还流行着那句“字节和心脏，只有一个能跳动”的玩笑。在此之前，傅苹果对工作的设想是只要钱给够，哪怕一周只有一天休息也能接受，但经历过互联网行业飞速发展的洗礼，傅苹果发现，自己是个需要个人时间的人，但这种精神需求在当时仍在快速扩张的字节跳动显得有些奢侈。

傅苹果变得越来越抗拒上班，甚至开始了报复性熬夜。即便深夜11点到家，她还是会在床上玩手机到凌晨3点，“我觉得只要不睡觉，第二天就永远不会到来，我就不用再去上班。”2020年疫情的暴发成了“压垮”傅苹果的最后那根稻草。居家近两个月的时间，她完全被工作捆绑了。这让她下定决心辞职，离开北京。

长沙是傅苹果的首选，回到自己的家乡，她选择了一份稳定的国企工

作，虽然工资只有在北京第一份工作的3/4，她有了更多时间去做自己感兴趣的事：看歌剧、学摇摆舞、玩剧本杀……“这是我刻意选择的结果，如果你不把‘轻松’作为选工作的必选项，在长沙大概率还是会很忙。”傅苹果说。王刺儿就是这样的例子。他目前所在的这家公司还处于高速发展期，周末加班是常事。

长沙的“省会效应”明显，吸引了湖南各市县的人涌入。“但很多人集中在服务行业工作。”王刺儿发现身边同事的能力良莠不齐，且主动性较低，导致整个公司的运转效率并不高，“大多数人只是以把事情做完为目标，而希望做好、做出效果的只有为数不多的几个人。”再加上公司正处于快速跃迁阶段，上级希望尽快看到效果，否则就会缩减资源，为保持组内的正常运转、证明产品符合预期，王刺儿和傅苹果就连结婚时都没请婚假，拍婚纱照的两天时间里，他也总在和做开发的同事打电话。王刺儿觉得，在长沙，生活的确没什么压力，但工作的压力甚至超过了北京。

广阔的世界突然收窄，傅苹果在生活中也有一些不习惯的地方。尽管从小在这座城市长大，回乡后，她发现无论是兴趣爱好还是讨论的话题，在这里都很难找到同好。

为了更好地度过在长沙的这几年，王刺儿和傅苹果学习着调整自己的节奏，让步伐与这座城市同频——王刺儿选择接受现实，傅苹果则开始探索工作之外的其他可能性。

对于工作，王刺儿有自己一以贯之的标准：感兴趣的事、良好的团队氛围、适配的薪酬福利。再次审视自己所在的这家公司，由于海外用户日活较高，公司业务增长势头较好，也有不错的现金流，因此吸引到的已经是比较优秀的人才。王刺儿眼里的各种不协调感并不是这家公司的问题，而是这个城市人才结构本身的问题，这就意味着，即便离开这家公司，长沙其他互联网公司大概率也会有同样的情况。在厘清了这条思路后，他调整了自己的情绪和工作方式。

每天五点半是傅苹果下班的时间，由于前阵子和王刺儿在装修新家，她在小红书上开设了一个家居账号，不定时分享自己的软装硬装经验及家居好物。国企的工作对她来说，是一份生活保障，博主身份则是她兴趣爱好的延展。

毕业后第一份工作所在的城市，如今渐渐不再是年轻人的定居首选。王刺儿和傅苹果在长沙买了房子，也在认真装修，但王刺儿觉得房子并不会成为他们游牧计划的牵绊。傅苹果也想通过这段时间的积累证明自己有能力成为一个专业的家居博主，以便未来即使辗转到其他城市也依然可以维持这份事业。

对于下一个城市的选择，王刺儿有自己的衡量标准：良好的生态、人文、交通和宜居性，海口和大理都是他心中的理想之城。很多人认为年轻人离开一线城市本质上是退而求其次，选择了一种“躺平”的活法，王刺儿并不认同这点。在他看来，躺平是一种中立的选择，不代表积极，也不等同于消极。“比如在职场中，你可以选择工作，也可以选择不工作，选择不工作的同时，你有能力承受不工作带来的经济压力，这是躺平。既要不工作又想不承担精神压力，这不叫躺平，这叫懒惰。”

从房地产转型到新能源，6年职场人选择从零开始

放下过往的成绩和title，在新赛道里重新开始，需要的不只是勇气。

实习记者/崔硕　编辑/孟佳丽　美编/徐春萌



在新赛道，杨策感受到了早期房地产行业的朝气。（图片/商华鸽）

04

2022年10月8日，杨策入职了一家新能源公司，此时距离她从上一家房地产公司裸辞已经过去近5个月。

2016年毕业后，杨策就一直待在房地产行业。彼时的房地产市场还在持续升温，根据克而瑞地产研究中心发布的报告，2015年销售过千亿的房企为6家，2016年增至11家，到了2020年，千亿房企的数量达到43家。

杨策先后在两大头部地产公司负责营销策划、市场客研，具体来说从前期产品定位、市场研究、到客户研究、后期项目策划等都在她曾经的工作范畴内。

然而从2021年开始，包括恒大在内的不少房企纷纷爆雷，债务违约的消息在今年依然持续不断。杨策所在的公司也没能幸免。作为公司一员，杨策实际感受到的，要比外界传言的更真切。

此前半年里，公司内部不断有同事被裁，没有了拿地、定位、研判，市场监测成为她离职前最主要的工作，也让她逐渐丧失了价值感，5月底，杨策思考再三后决定裸辞。

杨策并没有着急给自己找下家，她本以为凭借硕士学历以及在这个行业多年的工作经验，再找一份工作并不是难事，更何况此前就常有猎头想要挖走她。因此，在辞职之初，她花了3个月时间旅行、陪伴父母。

真正开始求职是在2022年9月，在她的设想中，求职季期间，人才市场会释放出更理想的机会。她投出了大量简历，结果回应寥寥。即便有匹配的岗位，竞争也非常激烈，她没想到，超过30岁的年龄、已婚未育都成了面试官筛掉她的原因。让她备受打击的是一次国企基础营销策划岗的面试，

按照她的学历和过往工作经验，做这份工作可以说是“降维打击”，但和其他候选人交流后她发现，像她这样的求职者太多了。那一刻，杨策感到自己的优势好像消失了。

“之前我一直引以为傲的东西，在找工作的时候好像没那么重要了。”杨策有过迷茫，回想自己大学毕业时就因为实习表现不错而被头部地产公司直接留用，之后又顺利跳槽，她似乎从来没有体会过四处碰壁的烦恼。此时，已经有6年工龄的杨策第一次真正意义上地理解了“最难求职季”。

她想到了转行。这并不是个突然的决定，经历过房地产行业的起伏，杨策觉得这里的机会越来越少，人才挤兑严重，自己没有必要再去走这条不算明朗的独木桥，倒不如趁这个机会，换条新赛道重新出发。很自然地，她将目光投到了新能源行业。

杨策目前加入的是一家发展势头良好的新公司，这里符合她对新兴赛道的所有想象，“就像当年房地产蓬勃发展的阶段一样。”

杨策最初面试的是市场部，尽管工作性质和过去在房地产行业的工作相似，但对于新能源行业，她是个门外汉。为此她提前做了很多功课，在B站上看新能源电池的行业科普视频，阅读行业专家的分析文章，研究证券公司发布的研报……在短时间内建立了对这个行业的基础认知，也用行动说服了她的面试官。

但为了让她更快融入团队，公司最终将她定岗在销售。从公司角度考虑，去一线接触市场和客户是新人快速入门的最有效方式。毕竟在公司眼里，无论你之前做出过什么成绩，来到这条新赛道就要从小白做起。

杨策也的确在早期感受到了重为“小白”的局促。比如和同事一起去跟客户聊业务，看到其他同事与客户侃侃而谈，自己却因为对行业不够熟悉而插不上嘴。在公司里，独自坐在工位上啃资料也是她入职初期的常态，看着周围同事忙着沟通业务，无形的压力激励她要尽快上手。

杨策给自己制定了一个学习计划，用一个月了解公司的核心产品知识——新人通常需要3个月才能掌握。在上一家头部地产公司工作时，同事眼里的杨策是有着丰富项目经验的“多面手”。入职新公司后，她迫切地想要撕掉“小白”的标签。“不管你之前在公司有什么样的影响力，在这个新的行业，你的履历和经验都是空白的，大家不了解你，你只能自己默默发力。”

前阵子杨策有过一次转岗的机会，但考虑再三，她还是决定继续留在一线。“想要在这个行业深耕的话，了解、掌握业务是必不可少的基本功，所以我想在销售这块再好好打磨一下，完整地走完一个订单，再考虑去其他部门，这样对我来说可能更有价值一些。”

如今杨策还在转型阵痛期，“空杯心态不是嘴上说说的，是你真的要从最基本的东西开始学习起来，重新认识和感知。”从发展受限的行业离开后，杨策很满意自己现在的工作，不仅仅是因为这家公司满足了她对于公司平台、团队氛围以及行业前景等方面的考量因素，更重要的是，这家公司又让她感受了一种蒸蒸日上的朝气，“这种气场会连带着你自己的工作状态也变得积极起来。”工作第7年，杨策重拾从零开始的机会。Yi



05

离开“大厂”去国企，是降维打击吗？

30岁这一年，韦力不愿继续迷失在工作中。

记者/张司钰　编辑/孟佳丽　美编/徐春萌

尽管还是在做技术，但在新工作中，韦力得到了更多的发挥空间。（图片/赵炎雄）

“我一直是个程序员，写代码的。”不管前东家们给自己加多少前缀：软件开发、中后台开发……韦力清楚地知道自己工作的本质是什么。

自2016年大学毕业到2021年年末，韦力始终待在技术“大厂”，这是他从大学毕业就定下的职业规划——去行业里最好的公司深造技术。他先后在华为、蚂蚁金服工作了两年，之后，从北京南下深圳，成为腾讯视频的一员。

之所以坚持去大厂，韦力有自己的考量，一方面大公司能提供远高于行业平均水平的薪酬，这对于任何年轻人来讲都是最直接的吸引力，另一方面大厂能接触到的项目和资源，都是

其他小公司无法比拟的，在这里可以获得更快的成长，以及简历背书。

抱着这样的想法，韦力在过去6年始终是学习的积极分子。他保持着每两年就换一家公司的频率，并且总能快速适应新的团队。韦力过去参与过的项目服务过超过3亿的客户，他知道这是“大厂”的资源，和自己并没有太大关系，而在工作过程中所收获的，才是内化到他自己身上的东西，比如在遇到疑难问题时，优秀的团队总能找到开阔的“解题”思路。

不过，随着经济环境下行，互联网行业的发展也进入了瓶颈期。最直接的感受就是工作中产生了大量无意义的内耗。很多时候，一个产品定位不清，效果不好，肉眼可见难以成功，但管理层还是会出于一些原因继续推动，这就导致像韦力这样的执行者做了许多无用功，自然也没什么业绩。韦力和同事会把这种需求称为“老板需求”，以区别于市场需求，这样的工作做久了，韦力感到整个人都很丧，工作提不起劲，效率也变差了，本质上他还是抵触这种无意义的内耗。员工之间的内卷也变得越来越严重，“很多老员工白天不怎么积极，一到下午6点就开始疯狂工作，比谁走得更晚，导致我这样白天干完活的人不能一走了之，否则会影响后面的绩效评定。”

所以决定离开的那一刻，并没有什么导火索，韦力知道，这一刻总会到来，这是一个量变到质变的过程。只是，离开了腾讯，下一步往哪走？还去大厂吗？他考虑了很久。

韦力是一个滑雪爱好者，也因此结识了不少滑雪俱乐部的朋友，其中有人经营着自己的小店，有人辞职做起了自媒体博主，“听他们讲自己的经历，才知道原来生活可以这么有意思。”他回顾了一下自己毕业后的生活，几乎一直被工作占满，导致没有时间能够好好生活，发展兴趣，甚至也很少会认真思考自己的职业发展，大厂的员工就像一个巨大引擎里的小齿轮，只能不断被带动着往前跑。

在和几个猎头以及行业内朋友交流之后，韦力知道自己的简历在人才市场还是有很大竞争力的。于是他休整半年，做了过去6年里想做但没空做的事情，比如近视手术，以及到处走走看看。

韦力觉得这半年的停顿让他有了



2021年11月，韦力在吉林松花湖享受久违的滑雪的快乐。（图片/采访对象提供）

重新出发的能量，也让他重新排列了自己择业时各项因素的先后顺序。高薪不再是首要目标，稳定、感兴趣、能学到东西以及能在工作中获得愉悦感成了必备因素。“我希望通过工作来让自己的未来变得更好，有更多的发展机会。”韦力希望能把职场这条路越走越宽。2022年4月，在几个offer里，他选择了一家金融行业的国有企业，担任软件开发的工作。

新公司里，员工不需要担心裁员的风险，也不需要通过“表演”加班加剧内卷，尽管工资和在“大厂”时存在差距，但韦力觉得，在这里，公司更把员工当自己人。“经常会公费让我们去参加行业内的付费培训，这种学习的机会对自己提升很大，还能结识行业大拿。”韦力对目前的国企工作很满意。

当然，尽管工种不变，依然是程序员，韦力发现国企和“大厂”还是有很大区别。在互联网公司时，像他这样的程序员有很多，每个人都像是一颗螺丝钉，负责的只是整个大产品逻辑框架下的一小部分工作，对于整个项目是缺少整体概念的。而在现在的工作里，他更像是一个项目经理，“没有人教你怎么做，我只能按照自己的想法去做，参考业界经验、找供应商，或者项目外包，我成了唯一负责人。”这促使韦力需要站在整个项目统筹的视角去思考和分辨。

国企的项目周期也要长得多。韦力记得之前在互联网公司，产品迭代要求高，差不多半个月里就要完成代码开发、测试以及上线，但国企的项目首先是为了维护稳定，其次才是拓展创新，因此项目周期更长，有时候可以有一年时间来打磨。这种松弛的节奏给了韦力很多个人空间，下班后，他可以读书，和业内的朋友交流，掌握行业的最新动向。技术迭代是程序员的必修课，认知更新也同样重要。

当然，在国企工作的半年多时间里，韦力也着实感受到了一些国企的弊端。最明显的差异在于流程的复杂，互联网公司大多是扁平管理，企业内部设有向上反馈的机制且反馈比较及时。但在国企，申请一个资源要经过五六个审批者，一套流程走下来至少要花上一两天。这也教会了他不同于以往的办事技巧，“人情关系”在国企所发挥的作用要比在“大厂”重要得多。

当然，所有的事物都有两面性，在韦力看来，国企工作的优缺点都很明显，这也是他在选择国企之前就预料到的。如何选择，不光取决于个人的职业规划，更重要的是对未来的人生规划，当工作和生活的界限越来越模糊，选择什么样的工作也决定了未来会过什么样的生活。对韦力来说，他希望30岁以后的自己，不需要再为裁员担心，能在工作之余享受生活，而不是迷失在工作中，那么稳定的国企无疑是当下最好的选择。如果说公司人和公司之间注定会有一场“权力的博弈”，韦力希望自己能拥有最终的选择权。

2023年，职场的机会在哪里？

随着政策调整，社会生活最大的不确定性已经排除。展望2023年的职场，心怀乐观的同时，公司人仍需为未来短期内的不确定性做好准备。

记者/施歌　实习记者/文字
编辑/陈锐　美编/景毅

如果说“求稳”与“苟着”是2022年职场的主流心态，其实还有一句潜台词：“苟着”是当前没有更好机会的缓兵之计，等到时机合适，大家仍然期待局面转换，迎来新的爆发。

2023年，会是这样一个年份吗？

随着2022年年底全国疫情防控政策调整，在本期杂志采访的尾声，我们感受到一些来自个体层面的乐观：12月初遭遇互联网公司裁员的李然，打算给自己放两个月的假，到来年春天再找工作。“疫情管控放开后，2023年机会应该多一些。”李然说。但假期还没有开始，李然就感染了新冠。稳妥起见，她放弃了旅行计划，准备早点回老家，这样还能照顾家里的老人。

李然的经历应该适用于此刻的绝大多数人：心怀乐观，不过仍要考虑到未来一段时间的不确定性。2023年的职场也一样，经济表现、企业信心，以及职场人自身所具备的竞争实力究竟如何——这些因素综合起来都会影响2023年的职场人之路。

大环境：不确定性下的谨慎乐观

相比2022年，荷兰光刻机公司阿斯麦（ASML）中国区人力资源总监王洪瑞对2023年持比较乐观的态度，“放眼未来，中国的经济是比较有弹性的，各行各业都能获得一些机会。”

不过，2022年凸显的裁员问题是全球性的，亚马逊、Meta、飞利浦等都先后不同程度裁员。作为零售巨头的亚马逊，在2022年11月公开表示已暂停招聘公司员工，原因是“经济处于不确定状态”，并且透露招聘将持续收紧。亚马逊同时告诫投资者，2022年第四季度营收增长可能放缓至20年来的最低水平。

除此之外，俄乌冲突、欧洲能源危机等一系列“黑天鹅”事件将如何发展也是未知数。“重新建立信心非常重要。”美世中国区合伙人、信息咨询业务华东区负责人沈剑文说。沈剑文和团队服务众多不同类型的客户，在2022年下半年，他们已经感受到一些公司有业务起势的“苗头”，但沈剑文依然谨慎。他认为，在对未来有好的预期的同时，也要做好“相对没那么好的打算”，因为“信心的建立是一个较为长期的事情”。例如，在当前的国际关系局势下，全球供应链体系能否像过去一样灵活和敏捷，不同国家的公司之间的配合水平能否达到历史高位，都有待观察。

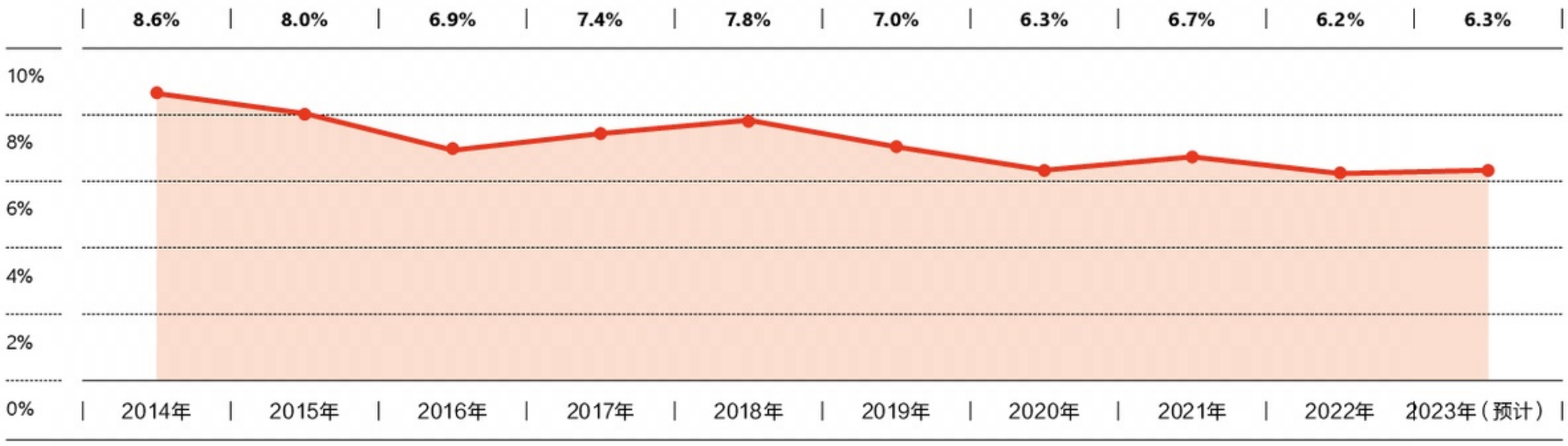
科锐国际高级业务总监朱冬琴也认为，一些企业在政策调整初期可能会持观望的态度，招聘、涨薪等不会那么快就回到以前的活跃状态。

一个行业是否火热，招聘需求是表现之一。2022年的起伏已经能够被身在职场的个体捕捉到，行业数据则有更直观的呈现：脉脉2023年1月发布的《抢滩数字时代·人才迁徙报告》显示，整个2022年，企业招聘总职位量同比减少21.67%，互联网岗位量减少50.4%，但碳中和行业职位量增长296.9%，新能源汽车职位量增长198.9%，电子芯片职位量增长142.5%。新能源汽车行业首次跻身求职热度前十。

宏观数据印证了相关产业的发展。国家统计局数据显示，2022年1月对10月，全国规模以上工业企业营收同比增长7.6%，继续保持较快增长，而高技术制造业投资同比增

2022年整体调薪率6.2%，2023年预计调薪率6.3%

近10年市场整体调薪率呈波动式下降趋势，由2014年的8.6%降低至6%至7%区间。 ●市场整体调薪率-平均值



数据来源：中智咨询

长23.6%。一些碳中和相关产业增长迅速，1月至10月，新能源汽车、太阳能电池产量同比增长108.4%和35.6%。“国家鼓励的产业在更长的周期内都会表现出向好的趋势。”一位从业二十余年的人力资源专家表示。

但即使面对上述热门行业，“谨慎”依然是必须的。王洪瑞提醒，部分行业及特定岗位可能会有比较大的声势，但职场人要学会“甄别”，辨别出哪些是真的大势所趋，哪些是泡沫，“要谨慎再谨慎”。“泡沫”并不少见，比如P2P等金融理财平台曾经吸引了众多人才加入，可最终都以“暴雷”收场。

换到公司内部同理。胡亮2021年年初加入上海的一家互联网内容平台，入职前只面了一轮，担任一个创新型社交产品的产品经理。半年后他因为个人原因离职，但后来的“裁员潮”中他的岗位也被裁撤。回忆起来，他觉得自己的职业选择有些草率，尤其是只面试一轮这个细节，当时他还以为这是公司对新业务“求贤若渴”的表现。

在“降本增效”的背景下，公司“摊大饼”式的发展在2023年应该不再常见，但这并不意味着释放出的就一定是好岗位。多位接受采访的人力资源从业者均表示要向能为公司赚钱的业务靠近。公司裁员与招人往往是同步推进的，一方面精简冗余团队，另一方面也会强化对未来发展更重要的核心业务组织。

通过跳槽在2022年实现近60%涨薪的李嘉认为，从一家公司离开只有一个理由，那就是“没有发展空间”了，否则尽量不要走。“发展空间不是主观想象，而是你负责的业务有没有发展空间，你在团队的位置是不是能触及业务核心，如果两者都有，轻易不要动。”从互联网行业离开时，李嘉根据自己对于业务数据的了解，大致判断出消费互联网的流量增量已经基本见顶，随后他开始筹划转行至新能源行业。

比起2022年常见的直接裁员，人员优化后究竟如何配置岗位以更好地提升效率，这是多数企业在2023年的重要课题。这里暗含的另一层意思是，公司的招人态度实际上也会更加谨慎，对人才的复合背景及综合素质能力的要求会更高，由此产生的岗位机会将更考验职场人的判断力，而决定公司人能否抓住机会的仍是职场竞争力。

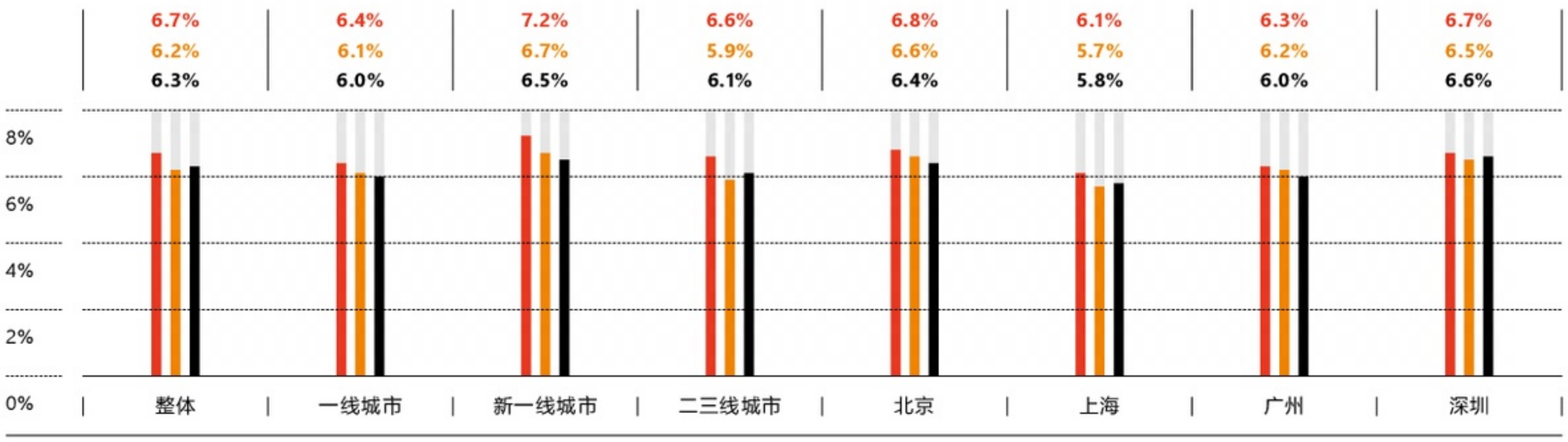
薪酬怎么变？金牌行业在哪里？

对于公司人最为关注的薪酬问题，多家人力资源咨询公司都给出了一定预测。根据中智咨询2022年10月发布的《2022-2023年企业调薪数据参考手册》，2023年调薪率预计会比2022年稍高，从6.2%升至6.3%。不过放在10年的维度看，近10年整体调薪率呈波动式下降，6.3%仍然算较低水平。

分城市看，一线城市调薪率下降，二三线城市会有所上升。脉脉的报告也显示，除了北京、上海、深圳，川渝（成都、重庆）、长三角（杭州、南京、苏州）等地区的城市均上榜人才流入城市前十名，核心经济圈的“新一线城市”正在成为人才的新去处。

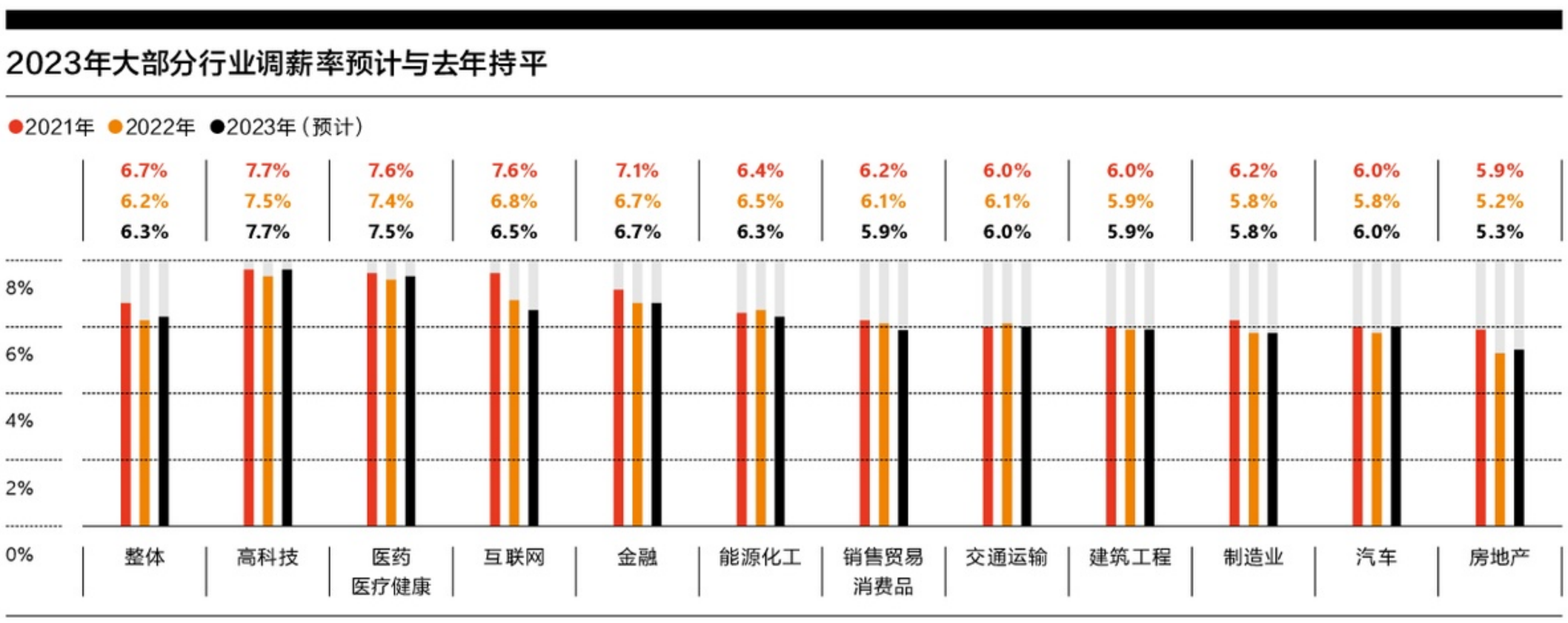
新一线以及二三线城市对人才的吸引力增强已经被讨

2023年预计涨薪的城市集中在二三线



数据来源：中智咨询

2023年大部分行业调薪率预计与去年持平



数据来源：中智咨询

论多年，高新技术产业的生产、制造等环节近年来也加大了对二三线城市的布局。这些城市的配套消费同样在向一线城市看齐：多个消费品牌都在2022年明确了接下来的重点是向更广泛的城市布局。无论着眼点在工作机会还是生活方式，“北上广深”都不再是唯一的选择。

分行业看，大部分行业调薪率下滑，调薪率最高的行业集中在高科技、医药/医疗健康领域，它们2023年的预计调薪率分别达到7.7%、7.5%，这也超过了整体水平。与此同时，互联网、销售贸易/消费品等行业的调薪率呈现下降状态。

科锐国际发布的《人才市场洞察及薪酬指南》则进一步揭示了一些热门产业内部细分岗位的薪酬变化。从2022年的数据来看，互联网行业受市场环境下行影响较大，与传统的消费、零售、生活服务、游戏等互联网板块相比，智能制造、物联网等领域技术发展空间更大。一些新热门行业对数字化人才的相关需求，也吸引了公司人从大型制造企业、互联网企业等已有一定数字化基础及数字化氛围浓厚的公司流出。

报告认为，在2022年4月国务院印发的《“十四五”国民健康规划》带来持续政策利好及国民对健康的需求不断增长等正向因素叠加的情况下，大健康产业仍有较好的发展前景。在该行业的三个细分领域中，医药研发制造、医药研发临床的整体薪酬低于2021年或基本保持一致；

四个细分行业的涨薪预计

互联网产业薪酬上涨明显放缓

整体处于平薪或涨幅小于10%，调薪率6.8%，同比下降0.8%。

	纯互联网公司人才（如Java开发方向）	物联网体系/信息化转型相关岗位
薪酬涨幅	基本持平或微涨	10%以上

数据来源：科锐国际《2023互联网人才市场洞察及薪酬指南》、中智咨询

大健康产业薪酬整体正向增长

行业调薪率7.4%，高于平均水平。

	医药研发制造	医药研发临床	医疗服务
整体薪酬	低于2021年	趋势基本保持	整体上扬
自然涨幅	10%	-	30% → 50%
跳槽涨幅	20% → 30%	-	30%以上

数据来源：科锐国际《2023大健康领域人才市场洞察及薪酬指南》、中智咨询

汽车产业数字化人才需求强烈

	新能源三电领域	智能网联领域
整体薪酬	无明显变化	上升
跳槽涨幅	15% → 22%	20% → 25%

数据来源：科锐国际《汽车产业人才市场洞察及薪酬指南 2023》

芯片相关产业薪酬保持高增长

整体薪酬仍在高位，继续平稳增长。

	芯片设计类	芯片研发类	芯片制造类	芯片制成、封装厂类
整体薪酬	涨幅最高	-	-	维持平稳
自然涨幅	-	-	20%	-
跳槽涨幅	50% → 70%	可达50%	-	-

数据来源：科锐国际《2023集成电路市场洞察及薪酬指南》

但受人均可支配收入上涨、国家医疗资源下沉等因素影响，医疗服务领域整体薪酬趋势上扬，尤其跳槽涨幅可达30%以上。

而在广受关注的芯片领域，受新一轮芯片限制与制裁影响，中国的先进制程芯片、高性能芯片和存储芯片发展暂缓，但成熟制程领域的国产芯片仍竞争激烈，发展势头良好，芯片设计类与研发类岗位2022年的薪酬涨幅要高于芯片制造类岗位，这种趋势可能将延续至2023年。

对于热门行业、岗位的变迁，人力资源专家、51猎头创始人朱聚鹏从公司类型的角度给出了分析。他认为，国内产生大型平台型公司的可能性会相对减少，但解决方案类型公司的数量会增多，比如为智慧城市、智慧医疗、智慧教育等提供相关咨询服务的公司，相对应地，行业人才的流动也会遵循这一趋势。

职场人的心态该如何调整？

2022年，多家公司裁员、降薪和招聘名额缩减的信息持续传播，很多职场人都嗅到了危险的气息，焦虑于如何为自己的竞争力增添筹码，尽可能获得更多自主选择权。

人力咨询公司科锐国际副总裁朱冬琴认为，职场人真正需要关注的是自己有多少可迁移的技能。通用的基本能力放到任何行业里面都是需要的，比如沟通能力、问题解决能力和快速学习能力。如果有幸处于具有发展前景的行业，要珍惜每个机会，积累在行业里的核心竞争力。

针对非热门行业，特别是此前发展不错、近两年突然遇冷的行业，朱冬琴也认为，行业的上下波动有可能会变成未来短期的常态，但一个社会的健康发展需要各行各业支持，如果暂时身处低谷产业，一方面可以寻求赛道的转换，另一方面也可以考虑进修或其他更加有利于“工作与生活平衡”的选择。“人生有很多维度，不仅仅是工作，工作也不仅仅只有一个维度。当整个产业不那么乐观、不像以前那么热火朝天时，还是有很多事可以做的。无论多技能发展，还是在业余生活寻找支点，总归有一些东西是可以平衡的。”朱冬琴说。

公司人的职场价值观的确变得更加多元。工作不再是实现个人价值的唯一途径，职场人对公司的期待也在发生转变。根据2022年任仕达大中华区发布的《未来十年职场洞察与展望》，职场人期待更加健康的工作环境，50%的被调研者看重愉快的工作氛围，有44%的人需要能够帮助解决疏离感和帮助自我成长的管理，36%的人更加关注企业的多元性与包容性。

阿斯麦（ASML）人力资源总监王洪瑞认为，职场人，尤其是初入社会的新人，其实都处在探索自己的方向的时期，不仅仅是职业的方向，也包括居住城市、社交圈子的选择。“年轻人可能对很多东西有自己的想象，并不一定清楚现实情况，我们也希望员工找到适合的生活场。选择不同性质的公司，实际是选择不同的生活方式，要清楚自己想要的是什么样的生活状态。尽早作出决定，保持长期主义，坚持做下去。”王洪瑞说。Yi

职场人期待更健康的工作环境

看重愉快的工作氛围（50%）动因如下：

1. Z世代对工作场所有着更高的精神追求
2. 快节奏工作使人们渴望得到释放
3. 创新性工作内容增加

需要强有力的管理（44%）动因如下：

1. 社交活动减少
2. 企业归属感疏离
3. 需要管理者帮助成长

关注企业的多元性与包容性（36%）动因如下：

1. 个体价值时代崛起
2. 雇员素质提升
3. 零工经济兴起

数据来源：任仕达大中华2022年《未来十年职场洞察与展望》

广告

商业就是这样





扫描二维码收听节目

安福路**就是这样**

苹果供应链**就是这样**

kindle**就是这样**

一座超级城市**就是这样**

山姆和Costco**就是这样**

滴滴真正的问题**就是这样**

破产**就是这样**

玲娜贝儿**就是这样**

苏伊士运河的历史**就是这样**

免税店**就是这样**

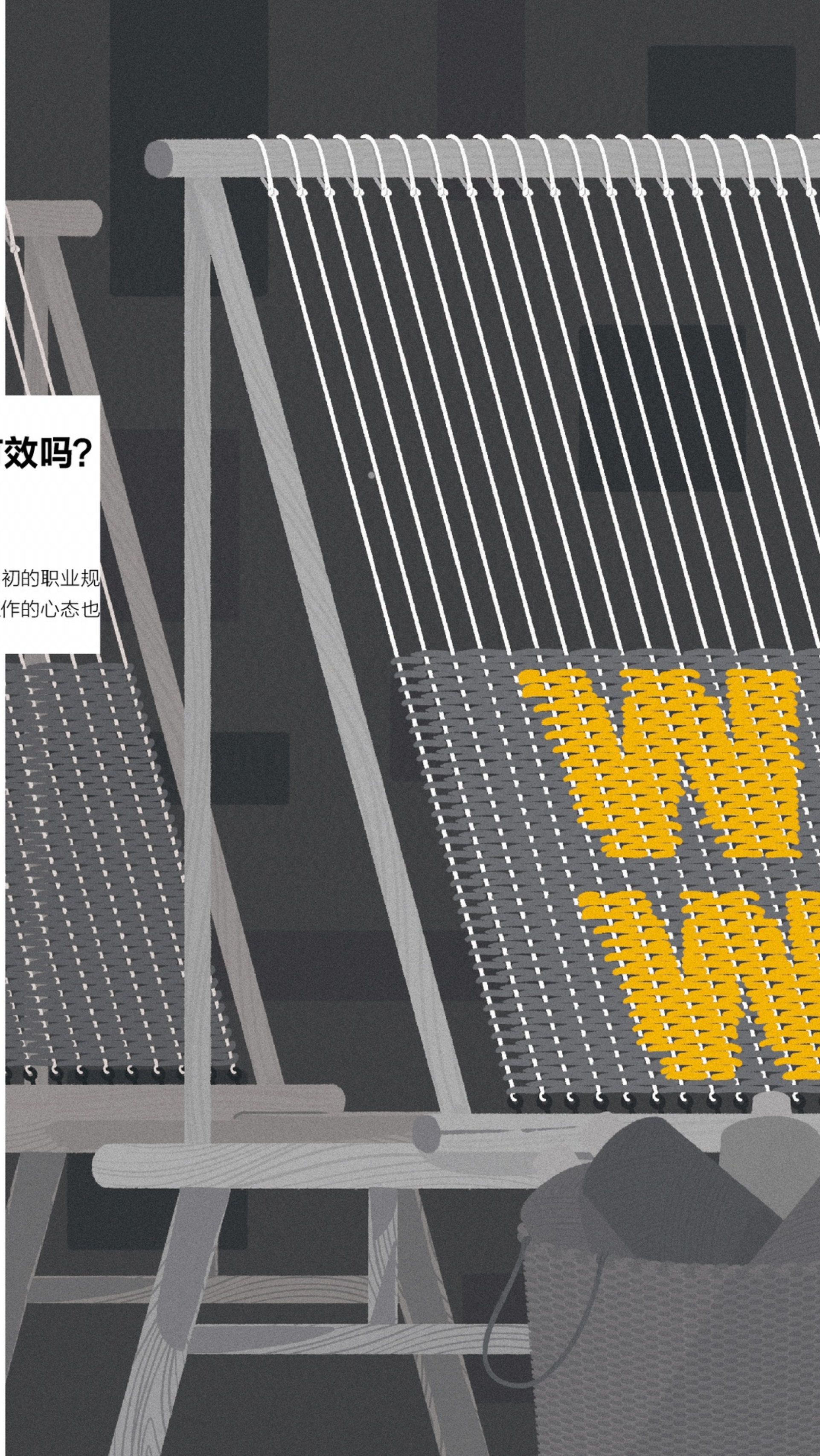
死里逃生的瑞幸**就是这样**

费德勒**就是这样**

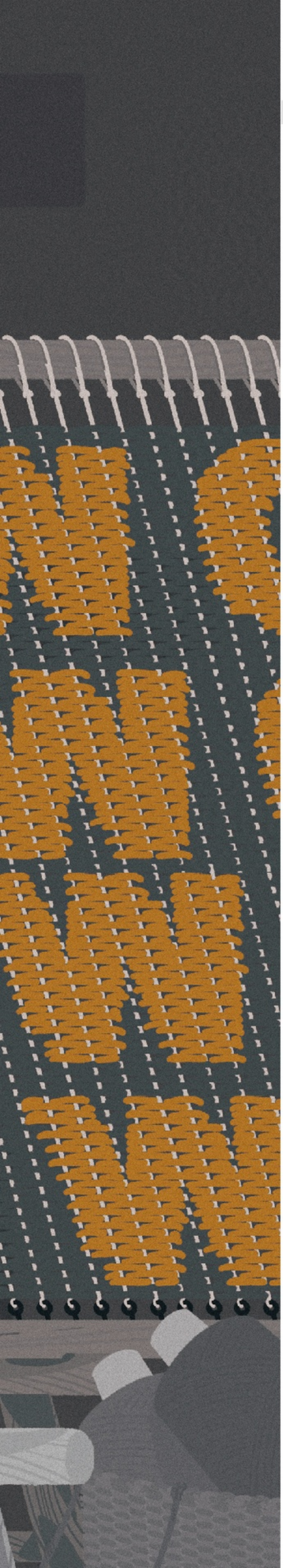
2023年，职业规划还有效吗？

撰文 / 徐弢　编辑 / 许诗雨
美编 / 景毅　插画 / 于瑒

当上升通道逐渐收窄，当初的职业规划不再可行，人们对待工作的心态也发生了变化。




ERROR



过去的2022年，不确定性可能是贯穿全年最重要的关键词。很多变化都让人措手不及，海内外市场的突发事件、大公司种种“降本增效”的措施接踵而至，令许多公司人职业规划的路径一改再改。

传统的线性职业道路可能早就已经不是职业发展的唯一思路。德勤公司高管凯茜·宾果与莫莉·安德森在2010年出版的《点阵公司》中就预测，职场人士的职业发展道路从楼梯状走向格子状，即有时是线性的，但更可能是对角线式的或者是水平线式的变化。

在中国市场，公司人对此深有体会。我们在“2022公司人薪酬福利大调查”中问了大家一个很现实的问题：都说职场要做长期规划，但计划总赶不上变化。随着工作年限的增长、职场观的成熟，以及外部环境的不确定性搅动着周围的世界，大家在工作多年后还会坚持当初的职业规划吗？或者大家还那么看重职业规划吗？

其实，答案大家或多或少都能想到。人们职业生涯的发展顺利与否其实和是否完全依照规划行事关系不大，能力、机遇等等因素才是关键。因此，我们更希望获知的，是大家工作这么多年后，所凝练出的那些真正的职场感悟。无论好坏，都是可供其他人参考的宝贵财富。

在面对种种形势变化时，相比周全的思考，快速行动并及时修正职业规划可能更为重要。

漫画《深夜食堂》的作者安倍夜郎在随笔集《啊！这样就能辞职了》中就提到他的个人案例。在安倍夜郎还在用业余时间练习漫画时，他参与早稻田大学漫画研究会时期的师妹蝼荣子给他写信，催促他早日迈出成为漫画家的步伐，并给出边行动边思考的建议。这封信给他很大的鼓励。她说，“想等自己的世界变得更深刻（或整理好自己的世界后）再行动，实在是太幼稚了，一边行动（虽然谈不上顺利）一边思考，不断地推翻重建，才更有效。”

他山之石，可以攻玉。Yi

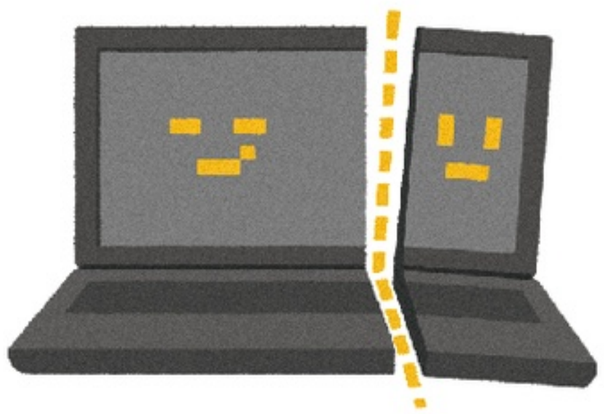
01

职业规划赶不上变化

郑女士/陕西

房地产/民企/90后

最初 2018年以管培生身份进入房地产，刚入行恰逢房地产高周转的顶峰，不管个人规划还是公司的培养体系，都说的是，3年业务经理、5年部门负责人，现在想想，真有点人有多大胆地有多大产的劲儿。目前远远没有达到预期，工作四年半，才是高级主管，离经理都还有一步之遥。但是大家也都知道升职无望，2019年开始，行业下行，规模收缩，裁员不断，人才流动也在减弱，部门很多老资历高职级



即使降薪也苟住不动，我们的职级也始终卡在高级主管无法晋升。至于薪资，我们这届薪资入职时就给得较高，即使4年没变过，现在也基本在平均水平，并不差，现在的市场已经不奢望涨薪了。

现在 从个人职业发展来说，目前公司业务单一住宅居多且新项目锐减，只能做做存量开发，即使有新项目也是僧多粥少轮不到我们小年轻去负责，11月底公司刚好有优化赔偿名额，就半主动半被动地选择了离开。目前正在寻觅新的机会，有两个规划方向：1.进入国企或者政府下边的城投产城公司，一方面有机会了解到更多元业态的业务，有助于自我提升，一方面比私企稳定，但是薪资降幅肯定很大，这个需要自我心态调节。2.考编制，管委会或者公务员，彻底稳定下来，回归家庭。

吴女士/北京

IT、互联网/民企/80后

最初 曾经认为，到××（某大厂，此处隐去）工作近5年后，薪酬至少会比现在高20%，能在上司的影响和带领下得到价值感和认知提升，结果比起前两年，也许不能说倒退，但基本是在原地踏步，感到被“卡住”。

现在 确实不太一样了，既体验过累而相对快乐的工作，也做着现在身体不累但非常无趣时常令人沮丧的工作，现在觉得工作中的领导像是一个乘数，领导好可以让各个方面的好翻倍，但差劲的领导也能让一切感受大打折扣。所以直属领导的重要性在我的评价体系里上升了一个层级。



郭女士/湖南

影视、文化及娱乐/民企/90后

最初 刚工作时，我的简历上写着“对影视行业仍有热情”。现在，下次如果我再找工作，我可能会把这句话删了，或者换个措辞。热情是没用的，电影院都多久没开了，2022年平台过会了几个电视剧项目？这一年，新冠教会我放下理想，看向现实——赶紧做核酸。赶紧搞钱。

现在 会更看重薪酬。理想没有眼下的生活重要。岌岌可危的生活。

余小姐/广东

房地产/民企/80后

最初 曾经规划用10年时间做到公司中层管理者，2021年被裁前已实现，但行业宏观调控加上前司爆雷，一切都被打乱了。

现在 原本以为自己还能继续往上拼搏，但发现社会正在抛弃未婚未育的大龄女青年，相比高强度的竞争，目前自己更期待找份稳定、工作量相对合理的工作，有更多时间去发展副业。

吴女士/浙江

新能源/国有企业/90后

最初 2020年年底硕士毕业，当时已经疫情了。读书包括秋招的时候都想着去外企，但是最后挑offer的时候妥协了。

现在 不一样，完全偏航。为了旱涝保收选择了国企，结果岗位是财会。我最开始的理想是咨询/市场营销。但是现在也很难转向了。

吴先生/北京

零售/民企/90后

最初 主要集中在收入方面的提高，对职位的高低反而要求不高。但进入传统零售行业时，已经是行业的衰退期，没几年风光就崩塌了。目前远远未达到预期。

现在 干不动，方向不明。只能苟着继续在行业里深耕，寻求突破。

刘女士/浙江

金融/国企/90后

最初 入行PEVC，当时期待在基金里面一直晋升，结果工作第二年基金因为管理层调整募资困难，团队几乎解散，后来到被投企业工作，发展一般，家族企业改革困难重重。2021年回到PEVC行业，但是是国企投资部，指标重、流程长，非常疲惫，整体没有达到预期。

现在 不一样，对行业感到绝望。

陈小姐/广东

零售/民企/90后

最初 做到管理层，然后就能舒服躺平，现在发现做到管理层也可能被裁员。

现在 经历了2次裁员（其中一次通过转岗被留下），确信了一天在企业，一天都有可能面临风险，且自己的性格不适合做高层，决定创业，已兼职一年试水，准备全职。

02

生活和工作的平衡确实变重要了

Yui/上海

咨询及第三方服务

外资及合资企业/80后

最初 刚工作时总希望用更多的时间学习更多的东西，一直保持向前冲冲冲的干劲，努力在各方面都做得更好。工作了近10年，薪资和资历都达到了之前预想的目标，但是已经想调整工作的节奏了，花更多时间在生活上。

现在 我所在的行业是逆经济周期行业，经济不好会催生更多的业务。深耕细分领域，保持专业，不要见一行做一行，保持持续的热情，是目前还算理想状态的原因。当然，行业的选择也很重要，有运气的成分在。职业规划的变化主要是从一直向前冲变成了稳扎稳打，慢慢沉淀，更循序渐进地对待工作。

秦女士/海南/制造业

外资及合资企业/90后

最初 没有达到预期，刚毕业以为能在PwC做到senior或者manager，再跳到外企做财务经理，实际上3年换了3家企业，还是一个小公司的financial controller，工资虽然降了，但是好歹作息规律，自由时间更多了。

现在 改变了，起初都想着5到10年做到经理，成为职场女强人。但现在认清现实，能在这家外企稳步发展，有时间享受自己的生活也是不错的，可能稳稳的幸福也是一种快乐。

王女士/上海

零售外资及合资企业/80后

最初 刚工作时希望自己在年轻时快速晋升达到中高层，实际并没有达到预期，一方面我这个行业比较看重经验积累，时间太短的确会影响判断力；另一方面我发现自己的ambition并没有想象中那么足，往往还是图安逸想躺平追求稳定。

现在 本来是想活到老工作到老，现在想早点退休。因为感觉对工作、金钱、职位的追求是没有底的，陪陪家人才是最重要的。

黄先生/上海/消费品

外资及合资企业/80后

最初 12年前，也就觉得自己能力不行，要多多努力。要么提升能力自己开个小店，要么在外企做到中高层，保持工作生活平衡。现在过得虽然还算不上拔尖，但和周围部分人比比也不算差。开小店还是算了，中高层还是缺了几步，毕竟老板不走，我也上不去。

现在 之前还想转行做保险，想着实现一下人生价值，为更多的人改变未来生活努力。现在想想算了，我先过好自己的人生吧，影响别人不是一定要靠自己跳槽做保险的。

姜女士/北京

其他/民企/70后

最初 70后，毕业是20年前的事情了，也曾经创业过。现状并未达到预期，曾经的追求变成了内卷，到了卷不动的年龄了，疫情几年，又开始审视自己的工作与未来的规划。

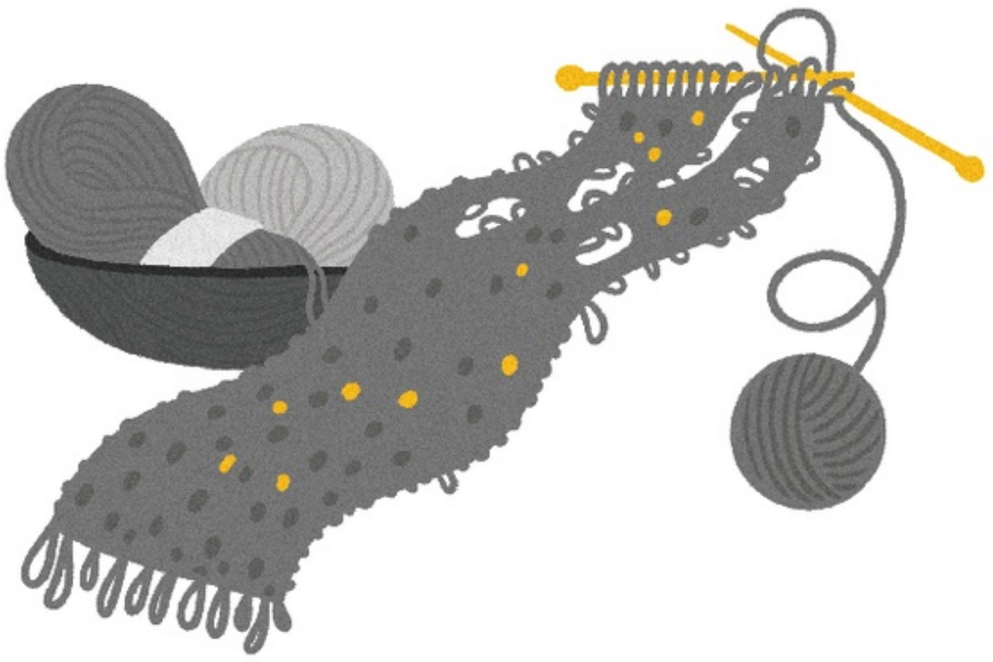
现在 发生变化还是为了生活吧，毕竟70后，上有老，下有小，生活总是现实的，但这个过程也是对自己的磨砺，这也是生活的魅力，因未来不可知，所以未来有多种可能。

常女士/广东

金融/国企/90后

最初 刚工作时，希望自己努力考证，提升专业能力，增加竞争力，后面发现工作越来越忙，根本没有余力看书学习，全靠以前的积累在输出，很难说除了所谓职场经验有学到什么专业技能上的东西，内耗特别严重，未达到预期。最近有在调整心态，稳定状态重新开始学习。

现在 逐渐发现工作不一定是有意义的，生活和工作还是需要一定的分离，做好自己的工作，但不应该在职场过度内耗，找到自己的阶段性目标，过好自己的生活最重要。





03

先苟住，再看看

董女士/天津

通讯/民企/90后

最初 刚工作的时候希望可以3年待在公司扎实学习，然后跳槽到一个同行业外企或者央企。

现在 现在的规划和当初不太一样了，快5年了还没有动，疫情3年我们很多业务的进度都受阻，方向也有变化，公司升了我当基层管理带团队，我最近也没打算跳槽了。希望可以先苟住，积累作为管理者带团队的经验，业务技能再扎实一点。同时我也是未婚未孕的女生，快三十了，再跳槽要慎重了。

大迪子/黑龙江

金融/国企/90后

最初 以为银行管培生是一条捷径，但是各家单位对管培生的培养目标不一致，现在看来只是普通的校招岗位而已，仅仅在选择部门和方向时有一定自主性，没有薪资和晋升优势。

现在 工作5年多，目前怀孕两个月，意味着未来两三年不会有工作变动了，只能抽空考证兼顾带娃。好在国有企业对女性休假非常友好，福利待遇可以保证。

Jane/天津

咨询及第三方服务

民企/90后

最初 刚工作时，进入了本市一个重奢购物中心的商业管理部，给自己定了一个小目标，希望30岁的时候能晋升到中层管理。但是之前所在的商管公司经历了股权转让、领导出走……然后我就在商业地产这个行业里一直算是摸爬滚打，什么都做过。写策划，做招商，做后期的运营，目前在行业一个头部号做编辑。如果没有2022年这场疫情的影响，可能我目前的情况还算过得去，但现在，整体行业前景很模糊，一切未知，自己也比较迷茫。

现在 先做好自己本职的工作吧，给自己充充电，多看一些宏观、社会、财经类的书籍，增强自身的输出能力，才能更好迎接新的挑战吧。做好当下，未来的规划……毕竟计划赶不上变化了。

04

个人成长才是真

王女士/四川

医药及健康/民企/80后

最初 转行后目标是5年内考过CPA，让自己有不怕失业的安全感，最后用6年实现了这个目标，还算满意。只是薪资始终不能和一线城市相比，但是我有底气，失业也不怕。

现在 未来职业规划是希望个人能力再有一部分提升。

刘先生/上海/汽车

外资及合资企业/80后

最初 刚工作时希望可以尽早成为财务负责人。已经13年过去了，现在刚够到财务经理的职位。这期间走了一些弯路，很难评判这些弯路是否对职业晋升有帮助，但对我个人的软实力有一些帮助。

现在 随着毕业时间延长，发现自己缺失的知识和能力还有太多。尤其是年初的离职，让我深刻体会到自己的局限性，但有效地提醒了我自己需要耐心学习更多，现在的小坑总会比未来的大坑更容易让人接受。

阿柴/广东/咨询及第三方服务

民企/90后

最初 广告从业。刚开始的确是“三年指导五年总监”类的规划，并且希望自己尽快做出优质案例，在行业内有一定知名度。目前从业7年，并没成为总监，不过的确有一些案例，在圈内也少少积累了一些轻微的个人声誉和资源。算是基本达到预期了。

现在 有相同的部分，即，声誉、资源和优质案例的积累仍然在计划内。但更多还是不同。首先是明确不想继续在乙方消耗自己，而是要尽早转去甲方公司品牌部，做更统筹更垂直的事情；其次是不再急于求成，心态更平稳，尽可能让自己不太焦虑；最后是基于个人能力兴趣资源考虑未来长远的跨行或创业规划，给自己的职业发展做另一重准备。

綦先生/广东

通讯/民企/90后

最初 职业是视觉设计师，毕业时哪有什么计划，活下去就行了，我挺喜欢做设计师的，内心坚定地走这条路，估计不能大富大贵，但能让我吃上饭。2017年毕业从成都到深圳，第一份工作月薪才6000元，不舍得租房子住，打地铺睡在会议室，健身房洗澡、青旅洗衣服，就这样坚持了一年多。台风“山竹”来的时候只有我一个在地王大厦60多层吱吱呀呀的响声中睡去。现在工作第5年，年薪28万，自己在深圳买房几乎没有希望。

现在 平面设计竞争激烈门槛低，薪资也不高。后来想转UI设计师，因为国内互联网、手机通讯行业、车企的需求一直很高，但碍于缺少机会锻炼没有成熟的作品放弃了。考虑再三最后选择转行做三维设计师，可以自己做场景和素材，IP人偶，3C电子产品和动画，还可以辅助我做平面设计，比对做UI的兴趣要大得多。因为有知识壁垒加持，薪资提上去了，也不会那么焦虑被新人替换，新赛道还有很大提升空间，计划工作第10年能当中层领导拿公司股票在深圳安家。



05

试一试，试出新天地

萌萌/广东

通讯/民企/90后

最初 刚工作时，我想着啥时候月薪过万就很开心了哈哈，没想到现在年入50万还是在挤地铁。当时对自己的职业规划很迷茫。

现在 当初真没想到会做人力资源，那时学服装的我一心想进入时尚行业。但是如今看看自己的特长，确实适合人力资源，而且做得挺不错，领导同事都很认可。找到适合自己的和自己热爱的工作，还是挺幸运的!

冯女士/上海/医药及健康

外资及合资企业/80后

最初 医学生刚工作时转了行做广告进互联网公司，中间兜兜转转还是回到了医药圈，现在定位在医药圈、互联网圈、广告圈交叉的地方，有自己独特的优势，达到甚至超过了我刚工作时的预期。

现在 对未来的自己抱有好奇和期待，目前在英语和戏剧方面有花时间，想进一步深耕，同时也想捡起医学专业，总的来说，未来还有无限可能，我也不知道会变成什么样子。

邓女士/上海

咨询及第三方服务

外资及合资企业/90后

目前刚工作两年不到，从就业开始，就受到新冠严重的影响，从校招开始就不是很顺利。到了2022年，企业业务收缩，虽然是自己主动离职的，但也有很大一部分原因是知道前任公司业务难以为继。后面又经历了offer delay，其实对内心的冲击还是很大的。目前碰到一个好的老板，虽然薪资一般，但在目前情况下觉得已经很不错了，也算是达到了自己的预期。

康先生/北京

IT、互联网/民企/90后

最初 之前的目标是审计师、财务经理、财务总监、CFO的预期。

现在 和之前的职业规划不一致，以前给自己的定位是做财务总监和CFO，偏财务侧，经过这一年多来在互联网公司做经营分析，自己的视野、思考的角度、对不同岗位的思考打开了。现在的职业路径是从审计到预算到经营分析到经营管理，在经营分析和管理的山上攀爬，从顶层了解公司的运行逻辑、业务的管理难度，意识到了怎么用数据、流程、规则、考核去影响和引导公司运营，很有意思，希望未来往COO或者引导数据驱动的CFO变革，也有可能最终的目标是CEO。