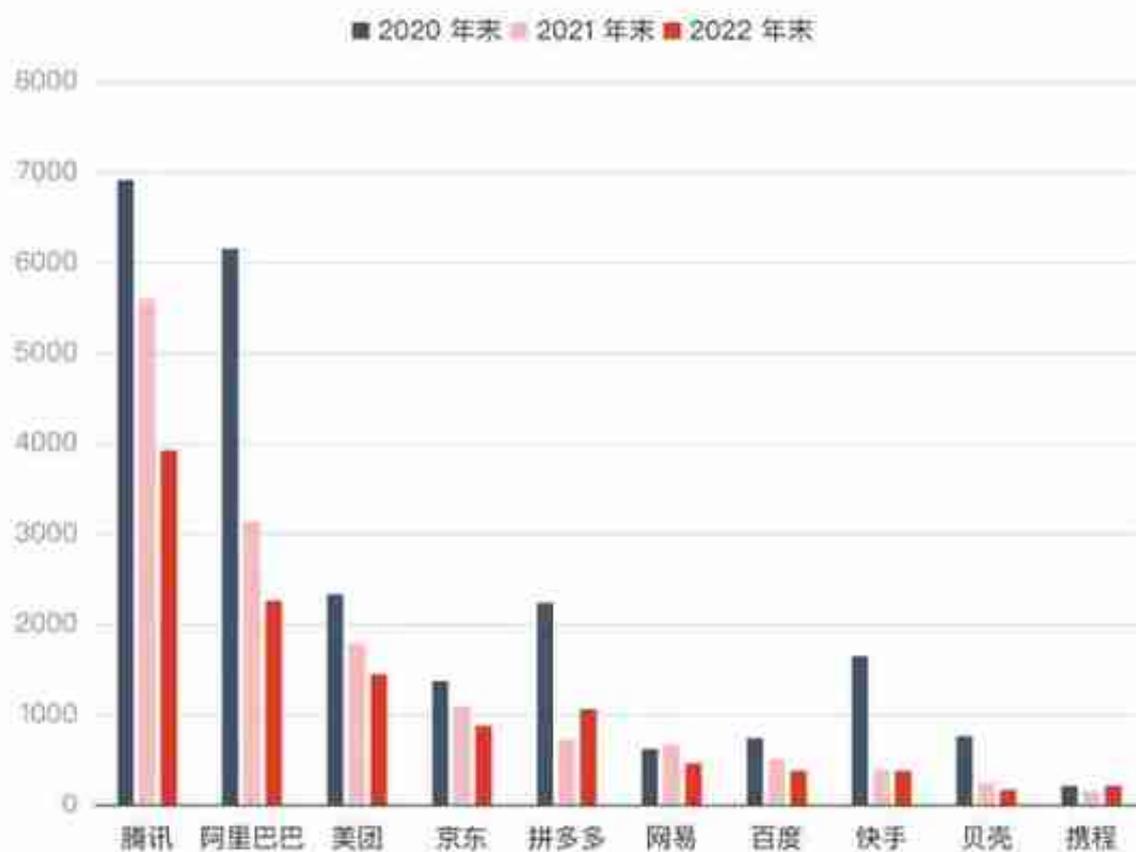


# 十家互联网公司市值变化

过去三年，多数互联网公司市值下滑

单位：亿美元



注：2022 年末市值根据 2022 年 12 月 23 日收盘价计算

略点 LATE

中国互联网平台的“降本增效”从快手开始，这家一年亏掉近 200 亿元的公司自 2021 年年底启动了覆盖所有部门的收缩。从员工到项目，从营销广告到研发成本，从住房补贴到餐食点心，一切都在缩减。

这个潮流很快传播到几乎每一个互联网公司，并在最终传到了业务依旧高速增长的字节跳动。

抖音电商持续增长，让字节的广告收入超过了阿里巴巴成为中国第一，海外的 TikTok 继续抢夺 Facebook 的用户。但今年 11 月起，字节暂停了大部分招聘，目前部分团队开始启动规模化裁员。这曾是一件难以想象的事，字节相信“大力出奇迹”，成立前 8 年就组建了 10 万人的庞大团队，一度仅 HR 团队就有数千人，今天，字节已超过 16 万人。

这标志着中国的互联网行业集体进入了一个新阶段——它们不再寄望于无穷尽的增长、不再笃定大投入能换来大回报，而是聚焦自身，确保自己能在停止增长之后，通过提高管理和经营效率取得更高的利润。

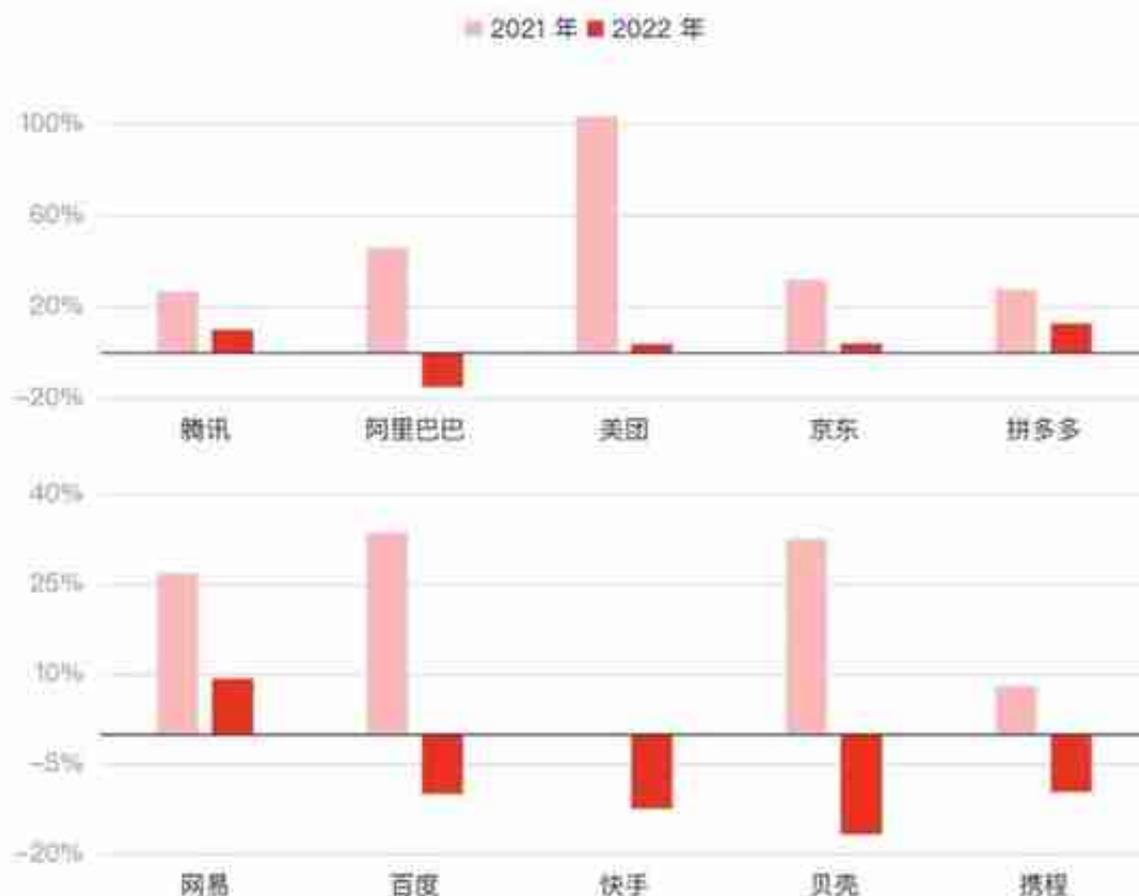
各种层面的环境改变共同促成了这一变化。据我们统计，市值最高的 10 家已上市的中国互联网公司，截至发稿，它们的总市值较年初已经缩水 3136 亿美元，相当于跌没了一个年初的阿里巴巴，今年它们前三季度的营销费用比去年同期节约了 187.34 亿元。团队裁减则伴随了大多数公司全年。

2022 年，各大公司完成的更多只是“降本”，通过减少投入，改善盈利情况。即便是大收缩后，它们中的大多数依然是中国最会赚钱的百大公司。不考虑银行、石油、石化这些巨无霸影响的话，腾讯、阿里甚至仍能排前十。

但公司长久的经营光靠省钱是不够的，人员无法一直减少、业务也不可能一直裁撤。我们将在 2023 年看到，习惯强调先进管理理念的互联网巨头们，是不是真的可以“增效”。

# 十家互联网公司运营开支变化

每一家公司都在 2022 年 缩减运营开支



- 统计 2021、2022 前三季度累计开支变化幅度，运营包括销售、研发和行政等支出等
- 资料来自 Wind 汇总的各公司财务数据

晚点 LATE

腾讯：事好砍，人不好管

《晚点 LatePost》了解到，腾讯（SEHK：00700）在 2 月对所有亏损产品做了一次盘点和分级，发现全公司有 50

多个产品处于亏损状态，年亏损高达数百亿元，较 2018 年翻了一倍。这再一次引起了管理层的震动。

在这样的背景之下，这家中国市值最高的公司开展了为期一年的降本增效行动。

5 月，腾讯董事局主席、CEO 马化腾与总裁刘炽平专门以“降本增效”为主题，在深圳与公司的管理干部展开了一场战略会。

“降本增效不是一时一地的运动，而是公司发展的必然。”

一位与会人士向《晚点

LatePost》转述马化腾对这场行动的定位。他号召每个干部都要

“做公司的小

CEO，要提升经营和财务意识，像经营一家公司一样管理业务”。

- 各部门裁减团队。其中员工数过万的平台与内容事业群（PCG）、云与智慧产业事业群（CSIG）力度最大。长期保持精干团队的微信事业群（WXG）也进入了减编制、零编制的状态。
- 腾讯砍掉了十余款长期亏损且战略价值不高的产品，包括看点 App、电商平台小鹅拼拼、数字藏品收藏平台幻核、腾讯 Wi-Fi 管家、腾讯地图 PC 版、搜狗搜索 App 等。
- 核心业务的策略也有调整。据《晚点 LatePost》了解，互动娱乐事业群（IEG）对利润高或有重点合作伙伴的产品会保持高投入，如 DNF 端游、《穿越火线》手游和《英雄联盟》等，而对常规项目则要求做“双减”处理，即减少资源和人员投入；微信事业群明确，成熟业务不再做面向 C 端用户的推广营销；云与智慧产业事业群（CSIG）要求各业务全面提升自研产品的比例，并将业绩考核重点转为业务的利润水平。
- 在技术降本上，腾讯的基础设施从过去以采购为主逐步转向深度自研。

一位腾讯技术工程事业群（TEG）人士透露，今年腾讯各自研业务将产品搬上云端，裁减各部门的服务器，这一年每年能减少近 30 亿元成本。

腾讯创始人马化腾对这一轮降本增效发现的问题表达了不满。12 月中旬的年度员工大会上，马化腾少见地公开批评许多部门花钱大手大脚、内部贪腐现象严重、管理层懈怠没有进取心。他甚至提到，业务的盈利情况如果不好，该砍还是得砍，其中点名了腾讯新闻这样曾经的明星产品。

投入大幅减少之后，2022 年三季度，腾讯的净利润再次恢复增长。《晚点 LatePost》独家获悉，腾讯视频、腾讯新闻等长年亏损的业务，通过缩减投入，已于今年 10 月实现了单月盈利；短视频平台微视在大幅收缩后也摆脱了亏损。

一位在场的腾讯人士告诉《晚点 LatePost》，马化腾与刘炽平都对降本增效表达了肯定。刘炽平认为如果没有降本增效，“腾讯过去一年的净利润要下降 32%。”他认为到那个时候，士气和军心才会真的被动摇。

刘炽平称腾讯 2023 年要继续推进降本增效，但重点应该放在增效上。“我们希望是组建一个有温度的球队，每一个人都强，并且我们有相互的协作能力。”他说，“每个人都是业务的第一负责人，请各位饱含创业精神来工作，不要只是打一份工。”

对腾讯而言，新的机会不多了。目前可见的增长点仍然是微信视频号与游戏出海。

视频号的战略价值有很多。短视频不仅是占据用户使用时长最久的产品形态，更是腾讯拓展广告收入、探索电商业务的主阵地。

《晚点 LatePost》独家了解到，微信视频号在上线直播功能时就组建了相关团队，视频号直播电商日交易额在今年 9 月第一次突破 1 亿元——尽管和抖音电商相比这个体量微不足道，但它依旧让腾讯看到了希望；广告方面，视频

号在今年下半年开放原生信息流广告与竞价广告后，预计第四季度能够为腾讯贡献 10 亿元左右的广告收入（2021 年腾讯广告收入为 886 亿元）。

广告业务与电商业务也有互相促进的关系。典型如抖音和快手，两个短视频平台的广告收入在 2022 年仍然逆势增长，主要就是因为直播电商——商家和主播为了在直播中卖掉更多商品，会通过的平台中大量投放广告，以吸引更多人关注账号、看到直播。

一位腾讯广告人士告诉《晚点 LatePost》，腾讯高级副总裁、广告营销服务线（AMS）负责人林璟骅在今年的一次内部会上称，微信里如果没有交易生态就没有广告业务。

过去，微信的交易生态主要涵盖微信支付能力，以及各大品牌、商户和互联网平台开设的小程序交易服务等。未来如果视频号能通过直播电商让消费者养成消费习惯，就能带动微信的广告收入增长。

在游戏出海上，腾讯采取了海外投资和自研出海等多种方式推进业务。根据公开信息统计，2022 年，腾讯在海外投资了包括 FromSoftware（拥有《艾尔登法环》《只狼》等知名 IP 的日本工作室）在内的至少十余家游戏公司。9 月，腾讯通过投资，获得了法国游戏公司育碧的大股东 Guillemot Brothers Limited 49.9% 的股权，腾讯对育碧的持股比例也上升至 9.9%。

腾讯旗下的光子、天美等研发工作室在美国、加拿大、英国等地也先后成立了海外工作室，推进自研游戏的本地化改造。

3Q 大战过后，腾讯提出连接 + 内容的战略，将半条命交了出去换来了无数盟友。但长年刀枪入库也使得它失去了沙场历练与培养干将的机会。马化腾在年末的大会上罕见动怒，正是因为它在这次降本增效中发现了比想象中更严重的问题：事好砍，但人不好管。

视频号、直播电商、游戏出海和 XR 业务在短期内无法为腾讯的增长带来太多

的贡献，但可预见的是，腾讯即将迈出提枪上马、重整队伍的第一步。（高洪浩）

## 阿里：今年不再拥抱变化

今年是阿里（NYSE：BABA）举办到第 14 届的“双十一”购物促销节首次没有公布最终的交易额大数。

但相比一个购物节成交额数字，对 24 万阿里员工来说，他们更需要的是一封信。

自阿里董事局主席张勇 2015 年正式担任集团 CEO，每年双十一之后，阿里都会发布一封全员信来宣布这一年最大的组织调整，这已经成为阿里人每年心照不宣的传统。

去年底，阿里在张勇的主导下进行了一次集团层面的大调整，在集团 CEO 和近 20 位事业群负责人之间分设了四位大总裁，他们是戴珊、张建锋、俞永福和蒋凡，分别负责中国数字商业、云与科技、生活服务和海外数字商业四大板块，是阿里最核心的四位业务高管。

当时，张勇还宣布阿里将实行全新的组织战略——多元化治理，每个板块都将拥有自己独立的作战体系和指挥官。那一次调整，被张勇和很多阿里员工视作可以让阿里这个复杂组织变得更灵活的有效手段。2022 年是检验这种全新管理模式成果的一年。

戴珊治下的中国数字商业板块（营收占比超过 6 成），在其年初上任之时，就已经对内正式叫停以 GMV（成交额）为增长目标的发展模式，要求淘宝天猫回归到消费者体验上。

今年 5 月，戴珊在一场与 300

多家国内外消费品企业的线上交流活动中阐述了她的思考，她强调天猫淘宝要“从交易转向消费”，既要向交易前端走，做好内容，又要往交易后端走，做好服务——道理是这个道理，但具体怎么做，多数员工并不清楚。

《晚点 LatePost》了解到，7 月 15 日中国数字商业板块举办了一场管理者大会，戴珊向管理层传递的仍然是稳定和鼓励的情怀话语，而非多数人期待的战略和战术，一位与会人员形容其为“老配方”。

阿里过去一直鼓励高举高打、迅速做出成绩的做事风格，围绕用户体验改善的细小变化在这种风格里很难凸显，今年诸如订单多个地址发货等微小的产品改动，也变成了为数不多的业务亮点。

刚从淘宝天猫转岗至海外的蒋凡，今年对阿里的海外业务一直处在梳理状态。阿里海外数字商业板块主要分为三大部分——向海外批发商品的国际站、帮助中国商家在海外卖货的速卖通和东南亚电商平台 Lazada，他们占到了阿里整体营收的 7.6%。

我们曾报道，蒋凡在上任后将跨境业务相关的所有团队统一到速卖通，交由原淘宝行业负责人张凯夫统一管理；由 Lazada 统一主导全球各市场的本地化电商运营。三个业务中，蒋凡对 to B 的国际站过问不多，剩下的两个面向消费者的业务，上半年蒋凡更关注 Lazada，今年年中之后，蒋凡投入了更多精力在速卖通上，参与该业务的每个周会和月会。

云与科技一度是阿里的明星增长业务，但三季度增速仅 4%，较同期的 33% 增速一路下跌；生活服务板块成为阿里为数不多的增长业务，三季度同比增长 21%，得益于用户补贴减少，饿了么今年已实现单位经济效益为正。

今年，蚂蚁集团与阿里巴巴实现了正式切割，在阿里最新的 2022 财年报里，蚂蚁已经没有管理层再担任阿里合伙人，阿里年报首页“阿里动物园”里的蚂蚁也不见了，7 月 25 日，阿里巴巴和蚂蚁集团还终止了《数据共享协议》，原本该协议的有效期要持续到 2064 年。

2022 年二季度，阿里的总收入零增长，营收中最核心的部分 —— 中国电商的客户管理收入（广告收入和佣金）同比减少了 10%；即使在最新的季报里，这一部分收入仍然同比跌幅达到 6.5%，差于市场预期的跌幅 3%-4%。

张勇向市场多次强调过企业身处宏观经济之中，对平台（尤其是阿里这一中国成交额最大的线上消费平台）影响最重要和最基本的还是消费者对未来的信心和对自己收入的稳定预期。

面对竞争，他理解商家会想要尝试探索新通路和新平台，因为“谁都想追求增量”，但能否获得长期稳定或者可持续性，而非脉冲式的经营，“所有商家都会做更谨慎的判断”。在他看来，阿里这个平台的最大门槛是已经形成帮助商家持续经营的方法论，而这本就是阿里一直以来都在做且最擅长的地方。

中国消费互联网行业增长放缓的情况下，下一个增长点会是什么？这不仅是电话会上分析师对阿里的提问，也是阿里 24 万员工迫切想要知道答案的问题。

过去，调整架构是阿里处理业务压力、增长压力最简单直接的应对，今年的阿里，比过往任何时候都需要“拥抱变化”，期待一场大调整的尽快到来，因为它的背后代表了新的领导、新的策略和新的想象空间。

但截至发稿，他们仍没有等来。这或许也意味着，今天阿里面对的问题，已经不再是一场简单粗暴的“拥抱变化”可以解决的。

阿里成立 10 周年，“十八罗汉”集体辞去“创始人”身份，改为合伙人；淘宝成立 10 周年，创始人马云卸任集团 CEO；阿里成立 20 周年，这位创始人又卸任了集团董事局主席一职。

明年的 5 月 10 日是淘宝成立 20 周年整，有不少员工预计，在那个极具特殊意义的日子，阿里大概率将会宣布重要的人事变动。（管艺雯）

## 字节跳动：电商维系了整个集团的增长，但 TikTok 还不能接棒

《晚点 LatePost》独家获悉，字节跳动中国区广告收入在前三季度，同比增速 15% 左右，其中 80% 由抖音贡献。相比之下，阿里、百度与腾讯的广告收入在过去一年均出现不同程度的下滑。

然而和过去的自己相比，字节的疲态已然显现。2021 年与 2020 年，字节跳动的中国区广告收入增速分别达到了 40% 与 80%。

## 快手最新经营管理委员会名单

姓名	负责业务
陈定佳	管理研发体系
程一笑	公司治理、电商业务
刘峰	管理研究院
马宏彬	管理国际化事业部
笑古	管理本地生活事业部
王剑伟	管理商业化事业部
于越	管理主站业务线和社区科学
余海波	管理安全合规线
金秉	管理财经线
唐宇煜	管理战略投资线
孙琳	管理人力资源线
银鑫	管理综合支持与效率线

- 前 8 位高管按照姓名拼音首字母排序，后四位是 2022 年加入的高管
- 资料来自记者采访

略点 LATE

11 月，程一笑还发起了一场对公司中层干部表现的复盘，涉及职级 M4 以上（高级副总裁）的 100 多位管理层。这次复盘调整的主旨是要求中干“能上能下”——评分高的人有机会被调任至更重要的位置；部分被认为不够合格的中干则可能面临降职降薪。

对快手来说，这些调整是否合理、成效如何还需要更多时间来证明。但至少，快手和程一笑都已向前迈出了一大步。

截至发稿，快手股价回升至每股约 70 港元，市值在时隔近四个月后重回接近 3000 亿港元。（时娴）

### 贝壳：难、难、难

对贝壳（NYSE：BEKE）来讲，最难受的阶段可能已经过去了。一方面在争议中对组织“瘦身”、控制开支，另一方面房地产业持续收到政策利好的信号。

12 月 15 日，中国官方时隔近二十年重提“房地产是国民经济的支柱产业”，并表示针对当前出现的下行风险，考虑通过新措施以引导市场预期和信心回暖。

但地产终究是一个年交易规模超 20 万亿元的巨大市场，单靠政策或者市场，都无法短时间内扭转当前基本面的颓势。对贝壳、它的上下游合作伙伴甚至所服务的客户来讲，行业何时拐头向上最终还是取决于需求和信心什么时候修复。

今年三季度，贝壳平台新房成交额（GTV）降幅收窄（-21%），但公司高层在电话会议上说，行业基本面并没有明显改善迹象，仍处在艰难下行通道。

新房市场萎靡的情况下，今年二手房重新成为贝壳的重要市场。财报数据显示今年前三个季度，二手房交易业务分别占贝壳当季收入的 49.02%、40.17% 和 40.67%。

其中三季度二手房收入增速率先转正至 16.6%。贝壳称已经注意到一些地方中介品牌开始转型二手房交易，他们也在密切观察、适时调整。

但人是暂时不会多招了。用贝壳的话说，门店和经纪人数量将在几个季度内保持相对稳定。

## 商品住宅库存和居民对上涨预期 一定程度反比



资料来源: Wind、晚点 LatePost

晚点 LATE

房子在中国既是商品又是金融品。有人用来住，有人用来投资，还有人或者企

业用来融资做生意。即使买来自住的人，也想着有一天房价涨了、收入多了以后，卖旧房买新房。房地产膨胀至今的背后，是被房价“只涨不跌”预期挑逗着的几乎所有群体。

但当前更加复杂的内外部环境切实影响了居民的购房信心和预期。

根据央行在全国 50 个城市所做的 2 万户城镇储户问卷调查显示，持房价上涨预期的储户占比不断下降，截至 2022 年三季度末已经降至 14.8%，是 2010 年有统计以来的最低记录。今年 2 月和 4 月，中国人还的房贷比借到的新房贷还多，这一统计结果也是之前没出现过的。

在政策能说服居民把储蓄打入地产公司户头前，贝壳和同行们的压力测试不会结束。（龚方毅）

### 携程：终于看到了曙光

2020 年武汉疫情后，携程（NASDAQ：TCOM）创始人、董事长梁建章第一个冲到台前，在各地变装、直播带货，推动消费者继续消费。

将近三年后，他终于等到了封控结束。

不过恢复需要时间，能恢复到什么程度也是未知。携程集团仍警告说它的第四季度会很糟糕，甚至明年初也将困难重重。

但挨过这段时间以后，梁建章是乐观的，“我们预计，明年国内旅游将出现非常不错的反弹。”

国内卖方分析师相信携程 2023 年业绩恢复趋势明确，全球卖方分析师则觉得即使中国在 2023 年全面开放，携程的收入和利润要到 2024 年才有可能恢复到疫情前。

人民银行 9

月做的城镇储户问卷调查显示，未来三个月预计增加旅游开支的人数占比约 17.3%，疫情前是 30.6%。奥纬咨询 12 月发布的报告提到，分别有 31% 和 20% 的中国受访者选择等待“几个月”和“一年或更长时间”才考虑出境游。

疫情的直接冲击和对消费信心的次生打击，是携程等提供“可选消费”商品或服务企业都需要应对的问题。关于这一点，梁建章和他的携程大概是经历过更艰难时刻的。

携程创办于互联网大泡沫破裂前夕的 1999

年，把公司带到纳斯达克上市那年赶上“非典”。梁建章辞职去美国斯坦福大学攻读经济学博士的时候，携程拥有行业绝对领导地位。后来经济危机来了，互联网巨头带着支票簿进入 OTA 市场，携程多项关键经营指标下滑。2012 年，在梁建章回携程的前一年，公司市占率由 2010 年的 51.6% 降至 35%。

今年疫情反复影响下，携程的表现前低后高。受上半年上海等多地疫情影响，国内“五一”出游人数下降 63%、端午出游人数下降 40.3%。期间携程的上半年收入也减少了 18.9%。

但三季度携程收入跑赢预期，而且主要推动力来自国内业务。据财报数据，三季度携程国内整体酒店预订量恢复到 2019 年同期水平，国内酒店收入同比增长 25%，其中本地酒店预订量较 2019 年同期增长约 60%。

国际业务则受益于境外社交限制的解除和民众高昂的出行需求，收入已经连续 3 个季度超过 2019 年同期水平，其中海外本土酒店预订量较 2019 年增长 300%。携程希望在中国看到类似情形发生，因为他们已经看到了国内被长期压抑的需求。（龚方毅）