

字节跳动丢弃游戏幻想

◎ 记者 马云飞 蔡淑敏 特约作者 秦铭蔚

“当你特别在乎结果的时候，很有可能会发挥得不好。比如我们在射箭，瞄准的是靶心，但如果你想着‘我要拿十环’的话，其实不容易发挥好。工作和生活中也是如此，当我们带着预期的时候，就会动作扭曲，容易搞复杂。”

2021 年 3 月，彼时的独角兽字节跳动手握头条、抖音两大王牌产品，并在远程办公、在线教育、电商、游戏等多领域扩展，创始人张一鸣在 9 周年年会上的演讲主题是“平常心”。

时隔两年，字节跳动游戏业务的发展或许正契合了张一鸣当初的这番话。

近日，字节跳动宣布，旗下游戏业务朝夕光年将进行大规模业务收缩：对已上线的且表现良好的游戏，会在保证运营的情况下寻求剥离；对还未上线的项目，除少量创新项目及相关技术项目外，均会关停。

持续多年大手笔投入，一夕之间突然叫停，这一消息不仅震惊朝夕光年的员工，更是令游戏行业咋舌。

不过，从整个集团的角度来看，这或许并不意外。在 2023 年年初的字节跳动年会上，CEO 梁汝波就曾提出，新一年的目标是“聚焦”和“务实”。对于主营业务信息平台与电商，要加强投入；对于游戏、教育、PICO 等新兴业务，则“要有想象力，保持平常心”。

事实上，不仅仅是字节跳动，大厂们几乎都在收缩战线。最近这一年，降本增效热度不减的同时，“聚焦主业”成为了互联网行业的一大关键词，外界和员工们对非核心业务裁撤早就见怪不怪，大厂们也不再避而不谈，对外说辞愈发熟练。

从刚刚过去的三季报成绩单来看，整体业绩回暖明显，在“省省省”之下，多家大厂利润超预期，但降本动作丝毫未见停止。可以预见的是，随着 2024 年越走越近，优化资源配置、提高运营效率依旧是行业的一致目标。

1 “反复讨论很久”

作为字节跳动曾经的六大业务板块之一，朝夕光年曾被寄予厚望。

朝夕光年是字节跳动旗下的游戏研发与发行业务品牌，成立于 2019 年，主攻中重度游戏，前身是字节跳动于 2017 年收购的时间管理工具产品“朝夕日历”的母公司。成立之初，字节跳动原战略投资部负责人严授兼任朝夕光年负责人，2020 年严授开始全面负责字节的游戏业务。

对于朝夕光年战略的大收缩，据知情人士透露，字节跳动游戏业务负责人严授和字节跳动 CEO 梁汝波对于该决策反复讨论了很久。梁汝波认为，虽然游戏业务取得了一定成绩，但过去几年字节游戏追求“大而全”，项目不聚焦，资源分散，应该把精力和资源投入到更基础、更创新、更有想象力的项目。

“不可思议、毫无准备”是大多数朝夕光年员工听到被裁时的第一反应。“起初不敢相信，之后还是要接受事实，当下仍难逃过。”加入朝夕光年一年有余的张图（化名）对记者无奈表示，“实在过于突然，我没有想到最后会以这样的方式离开公司。”

《国际金融报》记者注意到，有网友在社交平台上发文称，字节跳动游戏业务此次收缩波及的人数在 700 人左右，震荡主要集中在自主研发且未上线的游戏项目，同时发行线也有所收缩。此外，亦有消息称，这一轮调整的重点主要为在研项目，暂时不涉及《星球：重启》、《晶核》等线上产品，“在研项目也并不是全部撤掉，UGC 平台类与 AIGC 类被排除在外，仍留有部分保密项目”。

不过，上述说法并没有得到字节跳动方面的证实。11 月 28 日，记者从一位朝夕光年团队成员处获得证实，该员工作为上线项目成员，目前仍在正常工作，尚未接到裁员通知。但对方婉拒了记者的进一步采访，“周末看到裁员还以为假消息，虽然目前我没接到通知，不代表就是安全的。”

11 月 27 日，一位自称是朝夕光年团队的员工在小红书上记录了这场火速裁员：上午，13 楼天台被封。中午开会，leader 确认裁员事实，等待 HR 拉会。下午已被拉入了各种网聘招聘群，友商的各位 HR 已抵达战场，在公司楼下拉上横幅现场扫码加群。

该员工进一步表示，经过复盘，此次裁员和自己之前的判断完全不一致，“我以为基于现在项目的盈利，以及刚跑通和抖音的合作，不会这么快动手，现在看来还是自己想得太狭窄，缺少战略眼光。心情很复杂，一切太快来不及规划”。



张力 摄

2

早有收缩迹象

行业对朝夕光年大规模调整一片惊讶之余，字节跳动长达 5 年的游戏之路亦引发大量感慨。毕竟，当初进军游戏领域，字节跳动是花了大力气的。

作为游戏行业的“后来者”，字节跳动着手布局该领域始于 2018 年，分别在今日头条 APP、抖音 APP 上线游戏账号，并上线游戏功能；同年，西瓜视频入局游戏直播。

“进军游戏是字节跳动内容与商业化的必选项。”对于字节跳动布局游戏的缘由，国信证券曾发表观点称，字节跳动有较大比例广告收入来自于游戏行业，而腾讯又占据着国内移动游戏超过六成。无论是防止被扼住游戏广告、视频和直播的咽喉，还是补全内容品类、产业链延伸获得更多收益和稳定性，游戏行业都是必争之地。

2019 年 1 月，字节跳动正式成立游戏品牌朝夕光年。次年 2 月，字节跳动正式成立游戏部门，中重度游戏由严授负责，自建四地工作室，包括北京工作室（原完美世界高级总监王奎负责/曾负责《神魔大陆》《武林外传》等项目）、杭州工作室（部分原网易盘古工作室人员）、上海工作室（收购原三七互娱子公司上海墨腾）、深圳工作室（收购上禾网络，其负责人为原腾讯互娱乾坤游戏产品经理那拓），以朝夕光年为据点，同时收购深极智能等。休闲游戏由张利东负责，包括负责开发新游戏的引擎引擎、定位休闲游戏发行平台的 Ohayo，定位游戏社区的游小帮（内测）。

方正证券曾在研报中总结到：作为新晋休闲游戏之王，字节跳动通过收购+挖角+自建组建超千人游戏团队，进行重度游戏多品类布局，目标打造高 DAU 的全民爆款。

据相关媒体报道，从 2019 年朝夕光年成立到 2022 年，字节在游戏领域至少出手投资 22 笔，涉及 19 家公司，投资金额约 300 亿元，其中 8 起为 100% 的股权并购。

其中，2021 年可以称得上朝夕光年大举扩张的关键年。当年 3 月，朝夕光年花费 40 亿美元（约合 260 亿人民币）收购了知名游戏公司沐瞳科技，该公司旗下的代表作《无尽对决》在海外热度颇高，是全球（中国大陆除外）最受欢迎的 MOBA 类型手机游戏之一，与腾讯旗下《王者荣耀》有直接竞争关系。

同年 4 月，朝夕光年先后收购游戏公司有爱互娱以及手游发行商林子互娱。正是在这一年 11 月，伴随着字节跳动的组织架构调整，朝夕光年跻身六大业务板块之一（六大板块分别为抖音、大力教育、飞车、火山引擎、朝夕光年和 TikTok）。

转折则发生在 2022 年。自这一年起，字节跳动开始了业务收缩与调整，“去肥增瘦”在公司规划中反复被提及，此前一路狂奔的游戏业务逐渐减速。

公开信息显示，2022 年 6 月至 9 月初，朝夕光年陷入突如其来大规模业务调整和项目裁撤。调整范围囊括朝夕光年旗下 4 个自研工作室，其中上海 101 工作室解散，已上线的代表作《花亦山心之月》仅保留 40 多人，合并到发行部门继续运营；至于北京绿洲工作室和杭州江南工作室都有项目裁撤，部分人员转岗至 PICO、沐瞳和深圳的一个自研游戏项目。

而就在 11 月初，字节跳动宣布虚拟现实业务 PICO 大规模裁员和转岗后，有关公司亦在寻求以不低于 50 亿美元的价格出售旗下游戏公司沐瞳科技的传闻喧嚣尘上。截至目前，

字节跳动方面对此尚未作出公开回应。

据凤凰网科技援引知情人士说法，包括张一鸣、梁汝波在内的高层一直对朝夕光年的业绩表现不满意，因为该部门开发的游戏一直难以留住玩家，也未能在全球推出一个爆款游戏。

李系（化名）是一名女性向手游资深玩家，2021 年底被朋友“安利”朝夕光年代理的女性向手游《灵猫传》，直到该游戏最终停服也没能“入坑”。

“《灵猫传》刚发行的时候，国内女性向游戏发展已经较为成熟，同赛道里，米哈游的《未定事件簿》、网易的《时空中的绘旅人》和《遇见逆水寒》等，我几乎都有涉猎。而《灵猫传》除了灵猫大陆和游戏内有大量猫的设置以外，游戏的故事和艺术并没有太多特别之处。”在李系看来，相比于同赛道其他游戏几乎都通过数值卡关、频繁地更新迭代、出售官方周边等经营策略有着较高的流水，《灵猫传》更新迭代的进度比较慢，玩家有大量的时间可以攒资源，不需要氪金推进度。“我曾一度疑惑过这个游戏靠什么赚钱”。

根据朝夕光年方面最新的表态，未来将更加聚焦部分创新型游戏及相关技术的探索。在游戏行业分析师张书乐看来，游戏并不是一个不大出奇的东西，字节没有游戏研发的积累，所依靠的是买人。跟风是游戏行业最稳健的打法，但不会成为腾讯、网易、米哈游。腾讯在 2009 年就坐上国产游戏公司第一的宝座，直到《王者荣耀》出现成为爆款才被认为是大厂。字节虽然体量小，但没有创新度，仅仅靠砸钱，是很难出现真正意义上的爆款的。

3

大厂裁撤不停

实际上，在互联网大厂中，裁撤团队、收缩业务仿佛已经是“家常便饭”，不只是字节跳动，腾讯、阿里、京东等巨头都在持续收缩。

从 2022 年开始，降本增效成为了互联网行业的共识，最近两年里，不少曾经的明星品牌、流量企业跑路或倒闭，大厂们对业务裁撤和收缩也不再避而不谈。经过了一年轰轰烈烈的降本增效后，2023 年各家继续收缩战线，并重点强调“聚焦主业”。言外之意，非核心的业务，当断则断。

腾讯与字节跳动在多个领域“明枪暗箭”，但对于“聚焦”，两大巨头形成共识。据界面新闻此前报道，在 2022 年财报发布后的电话交流会上，马化腾表示，降本增效是腾讯持续的主旋律，2023 年会继续。他称，在做过很多尝试后，管理层对各个业务部门的情况认知更加清晰，希望核心业务团队更加聚焦，不要面面俱到什么都做。

去年以来，腾讯就关停或下架了小鹏拼拼、企鹅电竞、腾讯看点、腾讯 WiFi 管家、QQ 影音、搜狗地图、企鹅 FM 等一系列业务或产品，游戏更是“重灾区”，《QQ 堂》《冒险岛 2》

《QQ 连连看》《捕鱼来了》《妖精的尾巴：魔导少年》《街头篮球》《疾风之刃》《无限法则》《妖精的尾巴：力量觉醒》等游戏接连被宣布停运。

业务收缩的同时也伴随着人员的调整。刘强东重返京东一线，强调“所有的战略回归成本、效率和体验”后不久，主导设计了“618”的徐雷辞任了京东集团 CEO，财务出身的许冉接棒；“双 11”刚过，又一老兵辛利军就从京东零售 CEO 的位子上退下来了，由许冉兼任。

一把手们“动刀”高管毫不手软，更遑论裁员优化、末位淘汰。从近期发布的三季报来看，截至 2023 年 9 月 30 日，腾讯公司拥有员工 105309 名，环比上一季度增员 806 人，但相比去年三季度末的 108836 名减员 4333 人。截至 2023 年 9 月 30 日，阿里员工总数 224955 名，环比上一季度末减员 3720 名，相比去年同期减员 18948 名。

不断聚焦主业、调整优化之后，结果直接体现在财报数据上是：营收稳定而利润超预期。从三季报来看，腾讯第三季度净利润增速 39%、领先收入增速近 30 个百分点；阿里第

三季度营收同比增长 9%，非公认会计准则下的净利润较上一年增长 19%；京东三季度营收增速放缓，但净利润增长率达到 33%。

不仅仅是互联网大厂在持续“降本增效”，这股风也传导到了其他行业。本月初，蔚来董事长李斌在《组织优化与两年优先事项》内部信称，蔚来将开展“三个确保”和“两个提效”，“根据公司制定的组织与业务优化计划，具体调整会在 11 月完成”，其中对于提效，三年内不提升财务表现的项目，将被推迟和削减，以确保公司的长期竞争力。

互联网行业分析师丁道师表示，横向对比来看，几乎国内主要的互联网企业，对于投资布局、发展新业务都变得更为谨慎了一些，这正是大环境的整体变化。至于什么时候恢复，现在还没有一个时间表。结合腾讯、阿里、百度、华为布局大模型来看，未来总体趋势是，大厂会谨慎地寻找好机会，适时地出击，如果出现新的火热赛道，大厂们也会布局，但任何一家大公司都很难再像几年前一样大刀阔斧，动辄花几百亿来发力新业务，或同时投入多家企业疯狂撒钱抢夺市场了。

波司登发布财报：

优质供应链 赋能高质量增长

◎ 记者 郭颀

近日，羽绒服巨头波司登集团正式发布 2023/24 上半年财年业绩：得益于优质供应链支撑，该集团 2023/24 上半年财年业绩实现稳健增长；截至 2023 年 9 月 30 日的前 6 个月内，营业收入提升 20.9% 至约人民币 74.71 亿元，净利润提升 25.1% 至约人民币 9.18 亿元。这也是公司营收和净利润连续 6 年创同期历史新高，经营溢利增速再次快于收入增速。

经营利润率提升超预期

据悉，波司登集团整体营收以羽绒服、贴牌加工管理、女装和多元化等为主。在全球经济疲软、消费市场低迷等挑战下，作为集团两大主要收入来源的羽绒服、贴牌加工管理业务依然保持稳健增长。

羽绒服方面，2023/24 上半年财年，波司登品牌羽绒服收入稳步提升 25.5% 至约人民币 44.21 亿元，创同期历史新高；而定位于中端的品牌雪中飞也实现了品牌业务的快速增长。财报显示，雪中飞实现收入约为人民币 2.65 亿元，增长 52.2%。

作为集团第二大收入来源的贴牌加工管理业务，其收入上升 7.8%，约达人民币 20.42 亿元，创历史新高。

致胜法宝：优质快反的供应链

优质快反的供应链无疑是服装类企业持续胜出的重要竞争优势之一。波司登集团以“互联网+大数据+智能制造”打造行业领先的供应链体系，通过拉式补货、快速上新及小单快反等形式实现更短的周转周期及更高的效率。在羽绒服短暂的销售旺季中，该集团将补单频次提升至 8 次以上，并将快反周期稳定在 7 至 18 天，打破了传统批量成衣 150 天的订单周期。

在 2023/24 上半年财年中，波司登集团应收账款周转天数为 64 天，较去年同期下降 20 天，资金周转更加迅速，流动性增强；库存周转天数为 160 天，较去年同期下降 21 天，保持健康良好状态。

分析人士指出，库存周转天数降低表现出波司登集团在面对不确定风险因素时的强大经营韧性，为下半年旺季销售营造了宽松的渠道库存水平，也为持续推行小单快反、拉式补货、全渠道商品一体化运营机制提供了更灵活的基础和空间。

线上全渠道拓展，线下提质增效

与此同时，波司登集团从未放下前进和迭代的节奏。在线上增长快于线下的背景下，波司登集团布局新零售业务，除在天猫、京东销售平台重点发力外，还同步进军抖音等社交新电商，粉丝数量大幅上升，大促节点销售额遥遥领先。

截至 2023 年 9 月 30 日，波司登品牌在天猫及京东平台共计粉丝超 3760 万，会员超 1460 万，抖音平台粉丝超 900 万。在 2023 年“双十一”中，波司登品牌获天猫平台女装第一、男装第二，天猫官方旗舰店（男装+女装）第一，京东服饰排名第一，唯品会服饰排名第一，抖音官旗全周期品牌女装店第一。

在传统的线下渠道方面，波司登持续稳健改善现有渠道结构、布局、质量以及终端形象。一方面通过聚焦“单店经营提质增效”，以门店经营为中心，带动门店经营能力和运营效率的提升；另一方面，通过进一步夯实渠道结构、布局、质量以及终端形象，更加精细化管理和运营渠道建设，同时通过“Top 门店”“Top 店长”等项目实施落地，实现了渠道端资源的有效匹配。

而不断的技术创新与工艺升级也为品牌发展奠定坚实的基础，波司登集团高度重视产品的科研技术创新，将其纳入到新材料开发、新产品研发及供应链管理等重要企业核心战略中，打造全球领先的科研技术平台，以标准引领者的地位，推动行业发展。

对此，波司登集团相关负责人表示，集团将继续打造优质供应链，以科技推动产品创新和品质升级，为品牌强国、质量强国建设贡献力量。