

# 虾皮裁员,码农的养老公司也卷起来了

Shopee,一家跨境电商公司,从东南亚起家,最初主打低价小商品,因此被称为“东南亚拼多多”,大家也常常用谐音,俏皮地称呼它为“虾皮”。

疫情这两年,线上经济兴起,虾皮借着这股东风迅速崛起,成为跨境电商中的翘楚,在新加坡和深圳招聘了数千员工。2021年,Sea市值接近2000亿美元,成为亚洲第三大互联网公司,创始人李小冬也一跃成为新加坡首富。

相比国内互联网大厂降本增效、锁HC、“重生”、“毕业”,虾皮还保持着一家大厂的姿态——高薪、稳定涨薪,只有福利,没有996。应届生里流传着一句话,“有虾选虾,无虾选鹅,无虾无鹅,延毕等待”。他们把虾皮形容为“码农养老公司”“互联网人的梦中情司”“一天只干几小时的活,其余时间都摸鱼”。虾皮俨然成了内卷中的希望,是暗淡现实里程序员们仅存的幻想。

但从今年下半年开始,虾皮也开始裁员,降本增效,那些短时间里看不到成效的创新业务和不赚钱的业务,有的裁去了15%-30%员工,有的全部裁撤。连那些没有裁员需求的部门,都捎带着优化了绩效排在最后的员工。

虾皮裁员,意味着一种失落,一种幻想的破灭。一位被裁员的年轻人认了命:“大家心态转变了,不要去想什么钱多事少的工作,老老实实奋斗,老老实实打工。”

突如其来  
柳然是地铁上收到小组leader信息的:“今天有个会,大家都听一下。”等他赶到公司时,HR也在一个大群里发了一个通知:5分钟后,会有一个全体会议。

就是在这场被称作“七分钟全体大会”的视频会议里,出现了难得一见、远在新加坡的虾皮首席产品官David,他主要说了两件事:第一,公司要进行业务调整;第二,很抱歉。

没有人吃惊——这更像一场事先被张扬的裁员,从6月开始,大家都听到了风声,包括柳然。上个周末,一位朋友看到了脉脉爆料,直接截图来问他:你们公司是不是要裁员了?

但裁员确实更清晰,迅速地开始了。午饭前,柳然所在的小组又召开了一个小会议,到会的时候,大家发现少了一个人,有人猜测,他被HR喊去谈话了。这位同事直到下午才出现,柳然没敢多说话,“挺尴尬的,也不知道说什么”,他看着同事拔掉电脑插头,归还设备,随便收拾了一下桌面,然后拎起包,走了出去。

“走了?”有人问。  
“走了。”同事回答,对话在此处终结。

相比柳然团队的淡定,另一个小组的leader阿宁得知裁员时,“整个人都是懵的”。他去年加入虾皮,用一年时间组建起十多人的团队,现在组里走了一半人。他没有收到任何裁员的通知,对谁会走也毫不知情。一位同事消失许久后回到工位时眼眶湿润,阿宁只觉得惊讶,“没想到是她,平时表现也挺不错的”。

95后王风也在那份裁员名单上。周一下午5点被HR叫走时,他心里闪过一个念头,轮到我了。他最大的考虑是,能不能拿到应得的赔偿。但很快,HR告诉他,公司会给N+2的赔偿金。他甚至有些庆幸,“这就没什么好去争论的了,公司已经给到最高了”。

裁员不只发生在国内,也发生在新加坡。新加坡虾皮的员工秦凡发现,身边不少同事是从国内来到新加坡的。他们分为两类人,一类是单枪匹马来异国漂泊的年轻人,渴望自由的生活;另一类是拖着家带口过来的中年人,曾在北京工作,拿不到户口,没办法让孩子在北京高考,就来新加坡拿一张通行证。

对这些人而言,这不只是一份工作,也是一种全新的人生。但就是这两类人,可能是虾皮裁员最优先的选择。秦凡听虾皮的中高层说起过,“比起裁异国人,裁新加坡人对企业名誉的影响更大”。

秦凡的一位同事,去年带着爱人和孩子来新加坡,还没等拿到绿卡就遭遇裁员。他十分焦虑,假如四个月后没有找到下一份工作,他们一家就没办法继续待在新加坡。最近这段时间,他没空难过,全部的时间都用

来投简历。

更让人唏嘘的,是一位叫林戈的程序员,他在脉脉上吐槽,自己拿到了虾皮的offer,和老婆一起坐上了飞往新加坡的飞机,即将开启新生活,“狗都带上了”。起飞前两天,他收到HR的热情欢迎,起飞前几秒,手机上发来了下周的工作安排,一切都在正常推进。变故发生在落地之后,他接到来自虾皮的offer取消电话。事情发生得太突然,在林戈的脉脉主页上,“shopee员工”的带V认证还没有取消。

一部分被虾皮裁掉的人,是互联网行业里优秀的人才,是虾皮曾经花费巨资招下来的“尖儿”。95后王风就是个典型的例子,他的经历,几乎是同龄人的顶端:国内名校本科毕业,出国读名校的硕士,拿到了海外一家大公司的offer,工作一年之后想要回国。

在社交媒体上,他知道了虾皮这家“最不卷的公司”。在国内大厂降本增效、锁HC的时刻,只有虾皮看起来还保持着一家大厂的姿态:高薪——从阿里、字节跳过去的中高层,年薪可以高达100-200万,可能还有母公司Sea的股票;涨薪——跳槽过去的人,薪水基本可以涨30%-50%;各项福利——无门槛的15天年假,节日里的大礼包,比如这个中秋节,公司发了月饼和床上用品礼盒,十分精致,包装上写着“皮一下”;还有永远堆满了零食的茶水间,摆的是巧乐兹、奈雪的新品,上午、下午分别供应一次,每周不重样。

最重要的是没有996。大家早10晚7,不用打卡,没有大小周,周末也不加班。应届生里流传着一句话:“有虾选虾,无虾选鹅,无虾无鹅,延毕等待”。他们把虾皮形容为“码农养老公司”“互联网人的梦中情司”“一天只干几小时的活,其余时间都摸鱼”。虾皮俨然成了内卷中的希望,是暗淡现实里程序员们仅存的幻想。

王风的朋友散布在国内各个大厂,每次约出来一起吃饭,或是微信聊天,最常听到的词汇是“寒冬”“不咋样”“一年不如一年”,有朋友更加悲观,总觉得自己会被裁掉,让大家给他出主意。但提起虾皮,大家都像把它看作白月光,“听说过,前景很好”。

慎重考虑之后,今年年初,王风入职虾皮了。“一方面虾皮是外企,另一方面,国内的环境大家都明白,互联网增长到顶了,不可能像之前那样野蛮增长,剩下的要么出海,要么做精细化运营。”虾皮是他理想的选择,也几乎是唯一的选择。

进入公司之后,他没有失望,直到今年4、5月,老员工还在涨薪,校招来的新人都像他一样,以985、211居多,清北的毕业生也不罕见。虽然也加班,但相比其他大厂,他觉得钱多事少,完全可以忍受。朋友听说他入职,都来开玩笑:“你赶紧在虾皮坐上领导的位置,以后把我也招进去。”

但这样的“好日子”,他只过了短短8个月。

从不卷到卷  
秦凡的一位同事,也是虾皮初创时期的老员工,他记得虾皮更早的“好日子”。

6年前的虾皮,就是一家创业公司,小而美,在快速发展的同时,也兼具理想主义的气息。当时他周围的同事大多毕业于新加坡的大学,但也有普通本科毕业、或是专科毕业的学生。大家年纪都很轻,白天因为一些创意争得面红耳赤,晚上还能搂着脖子去喝酒。

这种公司气质,和创始人关联很大。Shopee的母公司,是有着“东南亚互联网巨头”之称的Sea冬海集团,旗下有三部分业务,电商平台Shopee、游戏平台Garena、数字金融SeaMoney。而冬海集团的创始人李小冬,是个出生于天津的华人,曾在上海交通大学读书,工作四年后出国,在斯坦福大学攻读MBA学位——做跨境电商,这些经历是优势,也注定了虾皮浓浓的融合味儿。

这也是一位抓住了时代机遇的75后。2009年,李小冬在新加坡创办游戏公司,主做网络游戏发行,一年后拿下了《英雄联盟》的代理权,跃升为东南亚最大的线上游戏代理商。

后来他做电商虾皮,也是站在游戏帝国的肩膀上。2015年,来自印度尼西亚的电商平台tokopedia,阿里控股的跨境电商Lazada已经经历过几轮战争,占据了大片市场,李

小冬挖来了Lazada前高管冯陟曼,让他出任虾皮CEO,用互联网里最常见、也最有效的三板斧——烧钱、补贴、投流量,开辟了虾皮自己的道路。

冯陟曼过往的工作经历,让虾皮在成长初期绕开许多弯路。虾皮从东南亚的下沉市场突围,通过低价的小商品撬开市场,也跳过了电商网站阶段,直奔移动端,把App业务作为起点。在模式上,虾皮也走上一条与淘宝大致相似的路径,主打C2C模式,交易费抽成、给商家提供广告和增值服务是主要的收入来源。

高光时刻来得很快。2019年,虾皮的GMV反超Lazada,成为东南亚下载量第一的购物应用软件。一年后,虾皮的月平均访问量达到Lazada的四倍。再之后,Sea市值接近2000亿美元,一度成为亚洲第三大互联网公司,李小冬也一跃成为新加坡首富。

但也就是在高光时刻前后,公司发生了明显的变化。

首先是疯狂涌入的新员工。王风记得,今年年初自己入职时,工号排在了5000多位,到离职前,组里最新来的员工工号是9000多位。他跟同事估计,除去已经离职的员工,目前深圳办公室还有大约6000余人,主要是产研团队和运营团队。

新加坡的人也越来越多,数量接近4000人。秦凡工作的团队,前年只有50个人,去年是100个人,今年年初是300个。领导开会时表示,今年年底计划招够600人,不少老同事被拆分到不同的组里担任组长或经理。

人多了,办公室就不够用。虾皮深圳总部所在的达实大厦有45层,大多楼层都是虾皮的。这里承载了上千位员工,会议室经常是订满的状态。柳然每次去会议室开会,都会盯着门外的显示屏看半天,上面有很明显的HOME键,这是苹果标志性的虚拟键,“看见这个屏幕就感觉公司特别有钱”。

虾皮在新加坡的办公室,最初是一栋大楼的几层,秦凡跟同事上下楼就能见到。后来,人变多了,公司在距离办公室一站地铁的地方又租了新的办公室。最近还有了“hot desking”活动——入职的新人太多了,工位不够用,公司通知大家可以在家办公,有需要再去预约办公室。

人员的扩张,和虾皮的扩张之路绑定在一起,也注定了虾皮高昂的投入。去年下半年,虾皮的站点从新加坡、马来西亚等8个站点,扩张到16个,遍及墨西哥、阿根廷、哥伦比亚、智利、法国、西班牙这些国家。老员工们想象不到的业务和部门也多了起来,比如虾皮要做外卖,成立了一个FOOD部门。

虾皮还先后从字节挖来了CTO黄易成,从顺丰速运挖来了技术总监叶绍志。这两位高管都在深圳办公,空降过来之后都开始大面积招人。在中国互联网企业收缩的时候,虾皮仍在一掷千金,豪气挖人,福利待遇逼国内头部大厂,甚至获得“脉脉2021职得年度最佳雇主”的称号。

弥漫在整个互联网行业的“名校情结”也渐渐渗入虾皮。秦凡发现,那段时间身边新来的同事,不是名校毕业生,就是从阿里、腾讯这些头部大厂跳槽过来的,越来越多的老员工开始抱怨“薪资倒挂”。

与此同时,公司的氛围也悄然改变,全面向字节跳动和阿里看齐,考核绩效的东西越来越多,一年5次绩效打分,各个团队要搞月报、双周报、360环评。

秦凡能感觉到,大家似乎卷起来了,节奏快起来了。他的同事给上级汇报方案,需要用三个月时间完成的工作量,被领导直接了当的需求堵了回来:“一个月要上线,你能行吗?不行我就换人。”他开始调试自己,去适应新的节奏,每天工作到晚上8点多,在公司附近吃个饭再回家。事情多起来的时候,再回公司干到夜里11点。

扩张之后  
更大的变化发生在今年。

4月,虾皮先裁了一波HR,两个月后又宣布了正式裁员计划,裁撤东南亚的Food和Pay团队,裁撤虾皮墨西哥、阿根廷和智利团队,以及裁撤支持西班牙的跨境团队,但这一次只涉及海外市场,还没有波及深圳总部的员工。

到了7、8月,高管开始盘点哪些业务线非核心、哪些业务线能赚钱,一层一层往下细化,具体到每个组,据此决定将一项业务

裁减到百分之多少,再拉员工的绩效排名裁一波人。

秦凡了解到,有一个负责冷门项目的团队,此前并没有大规模扩张,所以人员比较恒定,一开始不在裁员计划内。但领导说:“你们团队不需要裁员,不过要是绩效不太好的,可以捎上一起裁了。”这直接导致,“每天至少有一半的同学心里都是慌慌的”。

人和站点在扩张,但虾皮的业务下滑和现金流减少,都已经真实地发生了。

今年以来,虾皮母公司Sea的重要现金支撑——游戏业务营收明显下滑。根据研究公司Sensor Tower的数据,生存射击游戏Free Fire,一直是Sea最赚钱的游戏,4年收入超过40亿美元。但就在今年2月,这个游戏被印度政府禁止,Sea的股价下跌,市值蒸发了约160亿美元,间接影响了电商业务虾皮。

而电商这一端,极速的扩张,并不一定是好事。秦凡也会觉得,虾皮的有些战略决策显得鲁莽了些。他对于公司进驻欧洲老牌发达国家市场表示不解:“他们的消费选择是更看重质量,而不是看重价格,在法国,就算你是穷人,吃面包的时候,腿上也得垫着餐布。”今年年初,虾皮连续关闭了法国站和西班牙站,对员工们的士气有很大影响,秦凡跟同事们聊天,大家提起这件事,都会觉得有些失落。

除此之外,秦凡觉得,公司对自己的定位似乎并不清晰,大家以为的虾皮是全球拼多多,走下沉路线;公司以为的虾皮是东南亚京东,以后要卖高端产品。

去年,虾皮开始整顿平台,打击一些非诚信经营商家,比如非本土卖家假装本土卖家,以及社群模式(一个公司/一个IP地址,开了多个店),试图重建品牌。但这也导致了大规模闭店潮,大批商家就此逃离。

在东南亚站点开了两年店的王小美,去年最巅峰时,手上也有上百家本土店,遍及印尼、新加坡、菲律宾等地,打的是海外店的名义,其实也是从中国发货。去年下半年,她眼睁睁看着自己的店铺一家接一家关掉,最后印尼的店铺全部被关,销售额压在里面取不出来。她有朋友觉得经不起折腾,离开虾皮,开始做起别的生意。

对王小美和虾皮来说,这似乎是一个两难的选择:重视品牌,打击商家,失去核心竞争力;不重视品牌,商家被用户投诉,失去信誉,陷入恶性循环。

为了拯救口碑,虾皮品牌化的步子一直没有停下,拿出不少优惠券、广告金奖砸向品牌商家,但收效寥寥。今年初,虾皮还在东南亚市场上调了佣金费、支付费和包邮费率等交易费用,但一些商家逃离,转向新秀TikTok,有了新的对手,虾皮还有新的仗要打。2022年第二季度,Sea营收29亿美元,同比增长29.0%,但净亏损达到9.312亿美元,比去年同期超出一倍多。资本市场上,距离去年10月373美元/股的顶点,Sea的股价跌幅超过了80%。

9月15日,李小冬在致员工的一份内部备忘录中提到了管理层降薪:“领导团队已决定,在公司实现自给自足之前,我们不会接受任何现金酬劳。”连各项标准都被降到了最低:商务旅行只能买经济舱,餐费一天30美元,酒店住宿费每晚150美元以内,通行用车从高档车改为最便宜的本地预约车和出租车。而未来一年,Sea的主要目标就是:“实现现金流为正。”

虾皮和它的员工们还会面临更多困难。目睹同事离开后,柳然陷入迷茫,去年加入虾皮时,办公室里还有一些空位,但今年,新人填满后就又离开,位子重新空了出来。看着那些空掉的位子,柳然总忍不住想:“下一次不会是我吧?”

曾经对虾皮电商抱有极大期望的王小美,本来是一个年入20万的互联网程序员,去年辞职专门做虾皮。经历一系列的震荡之后,她准备重新找一份程序员的工作,就在这次裁员消息爆出的那个早上,她打开了面试题,准备刷题。

被裁掉的王风把他的失落收了起来。他说,自己已经跟被裁掉的同事、还没有被裁掉的同事达成了一个共识:停止幻想。他的语气里全是自嘲:“大家现在心态转变了,不要去想什么钱多事少的工作,老老实实奋斗,老老实实打工。”