

评论 国际 深度

华思睿：被马斯克玩坏的Twitter，还能活多久？

他一人就可以决定这个在全球拥有数亿用户的社交媒体平台的最终命运，没有人可以阻挡他。



Elon Musk 的肖像显示在电脑屏幕上。摄：Muhammed Selim Korkutata / Anadolu Agency

华思睿 | 2022-11-29

推特 华思睿 评论

(华思睿，科技记者)

2022年11月17日晚间，Twitter的命运似乎已经注定。[多家媒体报道称](#)已经在11月4日裁撤了50%员工的Twitter再次出现大批员工离职，大量逃过上一轮裁员的员工拒绝签署Elon Musk一天前发出的要求员工必须“长时间高强度工作”的“硬核”“Twitter 2.0”最后通牒，有报道称负责正常运转的核心团队成员已所剩无几，同一时间，Twitter的办公室[宣布关闭](#)。有人据此[推断](#)，Twitter可能活不过一周。

于是#推特安息（#RIPTwitter）、#再见推特（#GoodByeTwitter）、推特关闭（#TwitterDown）等话题霸占了推特的热门话题榜。对于不少Twitter用户来说，这一夜仿佛是他们Twitter的最后一夜。大批蓝V用户聚集在一个名为“推特...曾经是一个网站”（Twitter...was a website）的[语音空间内](#)，追忆自己在Twitter的时光，分析Twitter的现状和未来，讨论什么才是Twitter的最佳替代品。这个空间在当晚收听总人数接近20万人，同时在线人数一度突破2万。

现在距离Twitter的线上“葬礼”已经超过一周，Twitter依然一息尚存，人们还可以正常发布推文，但一些衰败的迹象已经显现——平台的版权检测系统似乎出现了故障，有人将《速度与激情:东京漂移》完整电影剪辑成数十个片段发布在Twitter上，这些视频保留了至少一天之后才被删除；Musk收购Twitter之后匆忙上线的付费加V服务在引发混乱匆忙下线后，[原计划11月29日重新上线的计划被推迟](#)；而与此同时，[有报道称](#)Twitter最大的100家广告主中有一半已经暂停了在平台上的广告投放.....

如今，Twitter已经牢牢掌握在Elon Musk一人的手中，他一人就可以决定这个在全球拥有数亿用户的社交媒体平台的最终命运，没有人可以阻挡他。

成功的互联网门户，失败的商业公司

Twitter常常被称为互联网的“城市广场”，全球数亿用户在此聚集。各国领导人和政客在这里与公众沟通，体育迷在这里追踪实时赛况，K-pop流行文化粉丝在这里建立社群，异见者在这里自由表达（[这并不意味着Twitter可以保证人身安全](#)），记者在这里收集追踪新闻并收获实时反馈。尽管Twitter的用户数量远远少于Facebook、Instagram等主流平台，但从文化影响力上来说，Twitter可能超过了其他所有平台。

作为一个以文字为主导的实时平台，Twitter的重度用户中聚集了大量政治、文化、科技、金融、媒体界的精英群体。在过去的十年中，Twitter在很多国家已经取代了传统新闻媒体承担的看门人的作用，深刻影响了新闻的形成与传播，以及公共叙事和意见的形成。2007年，话题标签在Twitter上诞生，从#ArabSpring到#MeToo到#BlackLivesMatter（当然也包括#Pizzagate、#QAnon），互联网用户们围绕着一个话题标签掀起了无数场改变世界的运动。

尤其是在记者群体中，Twitter更是扮演无法替代的作用。2017年，《纽约时报》取消了代表读者监督自己报道的公共编辑的角色，由斯威士兰籍首席编辑安妮·卡普兰（Anne Kappan）接替。卡普兰在2017年11月17日发推称，她作为公共编辑的角色已经消失，这让她感到失望。

已报道的公共编辑的职位，出版人小阿兹·办兹伯格在给员工信中指出社交媒体上的关注者和读者已经成为了“现代的看门人”，在某种程度上已经可以取代公共编辑进行监督。毫无疑问，Twitter的用户绝对算得上是《纽约时报》等主流媒体最严厉和最忠诚的监督者。尽管近年来因为种种争议，不少传统媒体开始建议记者们少花时间在Twitter上，但每天全球依然有成千上万的记者和编辑通过Twitter来决定选题和报道。有时，光是Twitter上对一些事件的对话和评论本身就可以通过嵌入（Embed）的形式被拼凑成一篇篇报道。

然而，Twitter在文化上的影响力并没有成功转化为商业上的成功。在用户规模上，推特的月活跃用户为2.4亿，不到和它同一时代成立的Facebook活跃用户的十二分之一，甚至不如比其晚5年成立的Snapchat。科技评论者Ben Thompson指出：Twitter自创立以来的19轮融资中共募集的44亿美元，自上市后累计亏损8.61亿美元，自上市后33次季报中只有14次显示盈利。在Twitter被Elon Musk以\$54.20每股的价格收购（业界普遍认为这一价格严重高估了Twitter的价值，这也是Musk在正式决定收购前试图反悔的重要原因），这一价格比Twitter 2013年上市第一天的收盘价仅仅高了20%。而相比之下，Meta（Facebook）的股价即便在今年因为大环境和公司转型的原因而跌掉了70%，股价依然比2012年上市第一天的收盘价翻了3倍。



2013年11月7日，Twitter于纽约证券交易所挂牌。摄：Andrew Burton/Getty Images

Twitter之所以没能够像其他社交媒体平台一样赚得盆满钵满，最主要的原因还是其产品和用户。作为一个以文字为主导的平台，对于大部分普通用户来说吸引力远不如图片平台Instagram和短视频平台TikTok；Twitter内容传播的实时性对要追踪实时新闻的重度用户来说非常友好，却提高了普通用户使用Twitter的门槛和维护成本；用户在使用产品时的心态也没有在TikTok、Instagram上那么“岁月静好”，在其他平台上用户的主要目的是娱乐和消遣，而在Twitter上，大重度用户都会在各种场合开始与人辩论甚至争吵，即便是被动地消费信息，也难以避免看到更高比例的负面信息甚至是色情、种族主义歧视性内容，即便是在Elon Musk收购Twitter之前，广告商们也常常担心自己的投放的广告是否会和极端内容或是虚假信息出现在同一个屏幕上。

但另一方面，Twitter的公司治理和产品管理也存在着严重问题。自成立以来，Twitter的管理层经历多次动荡。在被Elon Musk收购前，Twitter在16年的时间里经历了5任CEO。2015年，联合创始人Jack Dorsey在7年前被合作伙伴Ev Williams挤走后重回Twitter担任CEO，但他在其后的7年里需要同时管理两家上市公司（另一家为科技金融公司Square，后改名为Block），这点曾多次遭到互联网观察者和投资人的质疑。在产品上，Twitter的产品核心体验多年来几乎没有过任何根本性的改变，产品迭代缓慢常常为用户诟病（这一状况直到近两年才得到明显改善，Twitter的产品迭代速度明显提升，陆续推出了Twitter Space、Twitter Communities、newsletter等新功能，用户呼唤多年的推文编辑功能也终于推出）。多家被Twitter收购的大小公司也并没能给Twitter带来新的增长点，其中最典型的要算是短视频平台Vine，这一平台曾经一度爆红网络，却最终在2016年末被Twitter关闭，几年之后，来自中国的TikTok在国际市场上迅速崛起，其概念与Vine如出一辙。

正因为如此，在Elon Musk宣布收购Twitter之初，尽管舆论因为Musk本身的争议形象而对这次收购整体看衰，还是有不少人愿意给Musk一次机会，希望这位世界首富能够制造出动荡，给这个多年停滞不前的平台带来新的变化。Axios财经记者Dan Primack认为Musk收购Twitter和职业体育球队老板类似，并不非常看重财务结果，不想让搞垮公司，而是享受“游戏”本身。投资人Om Malik认为Musk的收购能够让Twitter摆脱软弱的CEO和董事会以及华尔街的盈利压力，让Twitter更加精简，跑得更快更远。科技媒体The Information的创始人Jessica Lessin在Twitter上给Musk提出三点建议：向重度用户收费，锁定核心客户（广告商），迅速一次性大幅削减成本。

Musk的混乱改造

在经历了数次戏剧性的转折后，10月27日，Musk正式完成了对Twitter的收购。26日，他搬着一个水槽走进Twitter在旧金山的公司总部，以一个谐音梗开启了对Twitter的统治（sink in也有深入理解的意思）。

Musk在此期间制造了大量的噪声，提出了各种改变Twitter产品的想法，从支付平台，到每月20美金的付费认证，到支付更多钱吸引创作者，到成立内容审核委员决定内容和账号的管理和审查，到重新发明社交媒体广告。无所不为。他最终的目标似乎是把Twitter打造成一个类似微信的万能App。

媒体广告，无所不能，他最终的目标似乎是在把 Twitter 打造成一款类似微信的万能App。

与此同时，Musk对内开始大规模削减成本，开除了包括CEO、CFO在内的多名高管，之后一次性裁撤了超过50%的员工，同一周又通过“推特2.0”最后通牒迫使部分逃过裁员的员工主动离职，之后陆续又在广告销售等部门进行了多次更小规模的裁员，美国感恩节前夜，又有约50名员工因为“代码不让人满意”而被开除。与此同时，曾一度被Musk本人挽留的主管广告销售的Robin Wheeler和主管内容审核的Yoel Roth也都主动或被迫离开公司。

而Musk此前做出的在内容审核委员会讨论之前不会做重大内容决定或帐户恢复的承诺也被证明是一纸空文——娱乐八卦媒体TMZ报道，Musk在员工会议上承认，所谓的委员会只会提供建议，最后决定者是他本人。自收购后，多名曾因为虚假信息、仇恨内容、骚扰、阴谋论、极端内容而封禁的大量账号陆续被Musk解禁，这其中最有影响力的自然是曾经否认2020年美国选举结果并煽动支持者冲击国会山的前总统特朗普。Musk在11月18日在自己的Twitter上发起投票，征求用户意见询问是否应该恢复特朗普的账号，最终支持票以51.8：48.2的优势胜出，特朗普的账号被恢复。（但截止到目前，特朗普依然表示自己没有兴趣回到Twitter，有报道表示他和Truth Social平台有独家内容协议。）之后Musk又故技重施，再次用Twitter投票询问是否应该对所有因为仇恨、骚扰、虚假信息、阴谋论、极端内容而封禁的账户采取“大赦”，最终支持票以72%的大幅优势获胜，Musk宣布将会在接下来的一周开始“大赦”。



2022年4月26日，智能手机屏幕上看到 Elon Musk 的 Twitter 帐户，背景是 Twitter 徽标。图：Illustration by Pavlo Gonchar/SOPA Images/LightRocket via Getty Images

每当Twitter投票的结果出炉，Musk便会引用拉丁语“Vox Populi, Vox Dei”（人民的呼声，上帝的呼声），仿佛做决定的不是他本人。但即便是对宣称崇尚“绝对言论自由”的Musk来说，言论的自由也并不绝对，他本人拥有最终决定权。当有用户询问Musk他是否准备恢复阴谋论者Alex Jones的账户时，他给出的答案是“绝不”，因为他“对任何利用儿童的死亡来谋取利益、政治或名誉的人都毫不留情。”而Elon Musk似乎对威胁自己权威的Twitter员工也同样毫不留情，据多家媒体报道，Twitter先后有超过20名员工因为在Twitter或是公司内部Slack上因为质疑Musk或是发表关于他的负面言论而被解雇。

在经历了裁员、大规模辞职、清洗之后的Twitter究竟还剩下多少人，目前还没有具体数据，但可以想象，现在还留在Twitter的，如果不是Musk本人的死忠，就是因为工作签证问题无法自由离职的外籍员工，Twitter已经完全由Musk一人独裁。

如同当初特朗普宣称的“我一人就可解决”（I alone can fix it），Musk现在也准备独自一人改造Twitter。据《纽约时报》报道，Musk在Twitter所做的一切和之前在SpaceX和Tesla所采取的手段如出一辙。Musk治下的Tesla曾经是“制造地狱”，员工们需要加班加点无条件执行Musk的指令，他也同样说过Tesla和SpaceX都一度处于破产的边缘，并引用了英特尔公司前CEO Andy Grove的名言：“唯有偏执狂才能生存。”

Twitter暂时可能不会死，但内忧外患重重

Musk在Tesla和SpaceX上路径是否也能成功复制在Twitter上，目前还有很大的疑问。无论是Tesla还是SpaceX当年都处于相对迅速的成长阶段，公司本身都有着崇高的愿景（淘汰汽油汽车以及实现星际旅行），这些愿景带来的“使命感”能让员工忍受高强度甚至是有毒的工作环境，很难想象Musk如何能给一家需要依靠增加用户使用时长来获取利润的社交媒体公司注入同样崇高的愿景。如果公司只有快节奏和高强度而缺乏愿景，这样的文化和硅谷格格不入，公司又能否士气高涨，留住足够多的人才呢？

在Musk自己看来，他大刀阔斧的改革已经初见成效，他在11月26日发布的数据表明，新用户注册、用户在线时长、日活用户等核心指标都创下新高，但这些“虚荣指标”并不一定能转化为财务上的成功，让Twitter成为一家真正可持续的商业公司。

在Musk实现自己“万能App”的构想之前，Twitter依然需要依赖挑剔的广告主们。目前Twitter90%的收入来源于广告，比起用户，广告主才是Twitter真正的“客户”。时值北美感恩节圣诞节销售旺季，又是世界杯正在进行时，这个季度本应是Twitter的广告销售旺季，但内外环境的变化让Twitter的广告收入承受了很大的压力。因为经济下行，各大广告主本来就需要削减预算，而Twitter如今自毁长城，大规模裁撤负责与广告客户对接的员工，同时恢复大量争议人物的账号，这些都给了广告主们更多暂停广告投放的理由。

相比其它互联网广告巨头，Twitter对大广告主的依赖程度更高。互联网广告通常可以按广告目的分为两种，品牌广告（Brand advertising）和直效广告（Direct response advertising），前者通常按照展示次数（impression）收费，广告主以大中型品牌为主，如汽车厂商、快销品牌等；而后者目的是为了获取直接效果，如网站访问、下载App、购买商品等等，通常按照用户观看广告后采取的行动收费，广告主中包括手机App（尤其是手机游戏）厂商或其它需要流量的中小品牌。Twitter由于在直效广告的投入和技术力量有限，品牌广告占广告收入的比例远高于Facebook、Google等公司，Twitter在2020年的活动中透露公司约 85% 的广告收入来自品牌广告。因此，尽管互联网平台遭遇广告主抵制并不罕见，之前在Facebook、YouTube等平台曾因为丑闻而遭遇各大广告主抵制，但如今面对大广告主抵制的Twitter要比其它互联网巨头更加脆弱。



2022年10月28日，美国加州，一名行人走过 Twitter 总部。摄：Liu Guanguan/China News Service via Getty Images

如果不能留住足够多的广告客户，Twitter只能向用户直接收费，这很可能是Musk在接管Twitter后要求员工在迅速上线蓝V付费认证的原因，但在这条路上Twitter同样进展不顺。这项服务草草上线后便引发大量用户冒充他人和品牌的混乱状况，Twitter此后又推出一套单独的认证系统区别付费认证和实名身份认证，但上线几小时后便被Musk要求下线，之后又重新上线，而付费认证系统下线又在经历推迟后，宣布将在11月20日重新上线。由此不难看出Musk在接管Twitter后并非没有经过深思熟虑和计划。

11月29日重新上线……如此的眼花缭乱让人不得怀疑MUSK是不是在执行前没有任何思考和计划。

即便付费计划最终能够顺利执行，他们能给Twitter带来的额外收入也很难填补上广告收入减少带来的窟窿。即便以乐观估计，即便推特2.4亿的用户中有1%的人愿意每个月支付8美元成为蓝V用户，那么能给推特每年带来的收入不过是目前的公司年收入的不到5%。而目前来看，原有蓝V的重度用户们似乎并没有太多付钱的意愿，科技记者Kara Swisher和数据新闻网站538的创始人Nate Silver都表示，自己为Twitter提供了大量免费内容，Twitter应该给自己付钱，而不是向他们收费。而Bloomberg、CNN等新闻机构也纷纷表示，不会为旗下记者报销Twitter认证加V的费用。

2022年11月17日晚间和悼念Twitter的话题同时登上热门话题榜的还有各大新老社交媒体，如Tumblr, Discord, Myspace, Instagram等等，在蓝V用户中最流行的要算是去中心化的微博客平台“长毛象”（Mastodon），据平台上一个名为Mastodon User的账户统计，在11月17日-18日该平台增长了超过20万新用户，另一个是刚刚创立的Post.News的平台也在最近一段时间收获了超过20万新用户加入等候名单。

这些新老平台可能会在短期内蚕食Twitter现有的用户，但除非Twitter永久性完全下线，其它平台很难完全取代Twitter的地位。在过去的几年中，大量右翼用户试图自立门户，创立了Gettr、Truth Social等平台，号称要建立真正言论自由的网络空间，但这些平台同样面临的内容审核的难题，有时候对言论的审查和主流平台相比甚至有过之而无不及。

更关键的一点是，没有哪个平台能够像Twitter一样拥有如此数量且意识形态多元的活跃用户，能够让用户们可以向全世界广播并获得接近实时的反馈。Twitter常常因为其恶劣的环境被人们称为“地狱网站”（hellsite），但要想成为一个真正的互联网“城市广场”，就必然会有嘈杂的声音，在向全世界广播的同时，也遭遇到网络“喷子”的嘲讽和骚扰。而在如今这个日益极化的时代，互联网用户的消费习惯已经发生了根本性的变化，要想重建一个这样的“城市广场”，几乎不可能。

从内容形式上来看，以文字为主导的Twitter本身已经被以图片和视频为主导的Instagram、YouTube和TikTok边缘化。而从内容推荐方式来看，以算法为主导的内容推荐正在加速取代传统的以社交图谱为主导的内容推荐，平台的“社交”和“媒体”属性正在实现分离，TikTok的崛起就是典型的例子。西方传统的主流社交媒体尽管早早就应用了算法排序，但根本上依然依赖于社交图谱（好友间的关注和互粉），但TikTok的崛起证明了即便不需要任何关注，依然可以根据用户提供的信号（点赞、观看时长、跳过等等）猜出用户的兴趣，进行“精准”推荐。如今，为了应对TikTok的威胁，Facebook、Instagram、YouTube等平台纷纷在产品和算法上做出改进，推出Reels、Shorts等短视频产品，大举投资机器学习改善推荐算法。

而人们的“社交”需求，则转移到了更私密的平台上。网络暴力、垃圾信息的层出不穷让人们不再愿意将自己的观点和内容分享给全世界，人们转投Whatsapp、Discord、Telegram、微信乃至短信群组等更加私

密的空间，将内容只分享给自己的同温层或是现实世界中的好友。

这样的转变在中国已经完成了——人们的娱乐和信息消费在抖音、快手、小红书等平台上进行，而人与人之间的社交联系则主要存在于微信上，而微博，这一曾经被人寄予“围观改变中国”的公共空间，则变得愈发逼仄，环境不断恶化，却依然没有一个完全的替代品。

如果Musk背后并没有什么“一盘大棋”，也不想毁掉Twitter或是让公司破产，而是真心实意按照自己的想法对Twitter进行改造，那么留给他时间已经不多了。除了广告和用户的压力，从布鲁塞尔到华盛顿的监管者也虎视眈眈，而Twitter因为Musk收购而背上的沉重债务也可能成为定时炸弹，在接下来的几年里引爆，更何况，他还有Tesla、SpaceX、Neuralink和The Boring Company需要他同时管理。

在Musk完成收购的当天，科技网站The Verge的主编Nilay Patel发表了一篇文章，名为《Elon，欢迎来地狱》，在Musk完成改造之前，表达欲过剩、刻薄且好斗的Twitter重度用户们只能和他一起被困在这个“地狱网站”之中了。