

搭车“碳中和”？创业/投资要当心这些坑

2020年9月，我国政府在第七十五届联合国大会上提出：“中国将提高国家自主贡献力度，采取更加有力的政策和措施，二氧化碳排放力争于2030年前达到峰值，努力争取2060年前实现碳中和。”随后又通过政府工作报告、中央财经委员会第九次会议等契机，不断加码强调。

加上欧美日等国家相继出台有关利好政策，新能源题材的企业在资本市场大受追捧，一时间“碳中和”成了新的创业和投资风口，跃跃欲试者众多。

但是“碳中和”题材的商业机会，与过去人们熟悉的消费互联网大为不同，很多“坑”对于创业者和投资人而言必须小心警惕。这其中，既有“消费互联网”向“产业互联网”转型中的共性问题，也有一些“碳中和”所在能源细分领域的个性问题。

“政策调整多，预期波动大”和“链路长又深，闭环慢增长慢”，是最值得创业者关注的两个威胁，投资人也必须要有的思路调整。

政策调整多，预期波动大

首先明确一点，“碳中和”概念的商业机会，目前大多仍是政策驱动。例如新能源汽车行业，目前还不能承受补贴完全撤出；所谓“光伏平价上网”，忽略了光伏在电网建设、电力系统运行等方面的负面影响，这些负面影响是因为政策照顾才没有充分货币化，否则光伏投资会受到很大冲击。

因此，对于“碳中和”概念的政策环境需要仔细检验。目前的“碳中和”商业故事中，“中美欧日大共振”是一个重头戏。但它真的完全可靠吗？

首先，欧美等地的有关政策，取决于政策制定权由其内部哪个派别掌握。以美国为例，拜登代表的民主党政府目前在白宫、参议院、众议院三个核心权力机构都占优，

因此人们才对美国的气候政策抱有信心。

但是，这种格局真的稳定吗？拜登本人夺取白宫宝座的过程险象环生；民主党夺取参议院更是一个相当程度上的意外。在美国社会矛盾日益加深的背景下，民主党的民意基础并不稳固。在下次大选，甚至参议院改选中，保守派很可能重夺政权，使得气候政策难产甚至逆转。

退一步讲，就算民主党持续掌权，在国际局势日趋复杂的背景下，“碳中和”有关的政策也可能被其他议题所绑架。早在2011年，欧美多国就曾以“反倾销、反补贴”为由，对中国的光伏产品设置关税壁垒，造成国内产业链上下游蒙受重大损失。而当时美国掌权者正是非常重视全球变暖问题的民主党总统奥巴马。

就算在政策可预期性较强的国内，也会出现补贴拖欠等预期不到的变故。由于政策因素的影响力极大，其本身的不确定性有可能会引起“碳中和”企业的收入和估值如同坐过山车。

基于这些因素，加之能源行业本身的资本密集属性（很多企业会选择高杠杆经营），就会出现行业风险大而企业抗风险能力弱的局面。

链路长又深，闭环慢增长慢

说完政策因素，再来说说“碳中和”业务本身。

首先应该明确，90%的“碳中和”赛道都是To B的，而且面向的是重工业、硬科技。这些场景往往非常复杂，非公开的Know How多，业务链路又长又深。这就产生两个问题：首先是业务闭环慢，然后是体量增长慢。

先说业务闭环慢。一项工业技术创新，按照正常流程要经过实验室小试、中试、工业试验生产线、示范性项目、大规模推广等

一系列环节，才能真正完成一个业务闭环，证明自己的可靠性和价值。这套流程往往要花费数年的时间。这是因为实体设备很难像软件那样快速试错迭代，只能一步步推进。

在如此长的链条上，你很难预料坑在哪，坑有多大。一位光伏圈的女前辈，曾因为土地属性问题纠缠不清而险些导致路条过期，整个项目差点崩盘，在自己的车中情绪崩溃、痛哭流涕；每次货币或金融政策调整都导致资本密集、杠杆高企的新能源行业风声鹤唳；新能源装机剧增后，系统调节能力不足导致弃风弃光，收入大减使得无数电站运营方资金链断裂；2020年由于玻璃行业去产能，光伏玻璃价格全线暴涨，下游企业大出血……凡此种种，不胜枚举。

小规模跑通之后，体量扩张也不容易。比如：你的新技术可能只是客户业务流程的一部分，而客户原来的解决方案是整套的，没法单独升级某一个环节，你提供的效率改进又不值得完全“推翻重来”；你的新技术动了客户内部利益小团体的奶酪，所以受到坚决的抵制……这跟做To C生意靠“买流量”、“地推”就可以做出增长，是完全不同的概念。

在“经典的”互联网To C业务中，创业者面对的是个体决策、受社会学和心理学支配、而且基本匀质的消费者群体；但在“碳中和”业务中，创业者面对的是群体决策、更“理性经济人”、而且个别情况千差万别的企业决策者。

关键是，还要再加上“工业场景”这个堪称“复杂度倍增器”的标签。

投资者换思路，猎手OR“饲养员”

前两部分内容主要介绍了创业者面临的问题，这也必然穿透到投资人的面前，对他们提出新的要求。

例如，VC的业务模式可以概括为“看100个项目，投10个；10个里面活1个；活下来的一个带来20倍回报”。在“碳中和”有关的项目上，可能就需要在业务开展的方式和节奏上有所调整；

养多少Phd才能看100个硬核项目？得有多长的周期，才能确定某个项目能够跑通？没跑通的项目真的是因为项目本身不行吗？活下来的项目成长到20倍要多久？能跟之前的募资和退出周期匹配上吗？

投资人朱啸虎曾经总结过：“闪电式扩张在消费互联网是有效的，如果你比对手晚6个月基本上就没戏了”。他的那套靠“找到可复制、适合烧钱铺开的切口—烧钱买量扩张”的打法，也自此成为资本加速增长的正统范式。最近的社群团购、国潮消费品等概念的企业，仍然相当依赖这套逻辑。

但这在“碳中和”项目中很难发挥作用。因为这类生意的扩张很难，远远难于买流量推广APP，或铺设共享充电宝机柜，按消费品的方式补贴用户也不会有太大用处。

面向消费者的互联网，本身意味着一个非常良好的营商环境，项目团队往往可以更专注于产品的打磨。但To B业务就要复杂的多，工业场景则要更上一个台阶。如果再递进到以能源领域为主要细分场景的“碳中和”项目中，无疑更为错综复杂。毕竟有很多能源领域的场景向社会开放还没有几年时间，或者政策上放开了很长时间，但实际上还没有按照市场经济的逻辑运行。

这就要求过去习惯当“猎手”的投资人，更多的扮演“饲养员”的角色了。不仅要找到好的项目和团队，给他们足够的钱去“烧”，还要在项目的成长过程中协助解决很多核心团队不擅长的难题，最终让核心团队能专注在更硬核的事情上。

互联网社区25年之困

创业10年，周源终于把知乎带进了纽交所大门。虽然财务数据和股价表现都不太理想，但知乎的上市依旧可以被视作国内互联网社区发展的一个里程碑事件。

同时，知乎不算理想的财务表现再次让业界开始思考，互联网社区——特别是以文字内容为主的互联网社区，是否真的已经被这个时代抛弃？如果答案是肯定的，它们的未来又在哪里？

互联网社区的“先烈”

如果说1995年成立的水木清华更多是属于高校学子自己的小天地（并不掺杂太多利益），那么1996年成立的猫扑和1999成立的天涯，可能就是上一代网民对互联网社区最早的认知。

虽然时过境迁，二者早已被当下高速运转的移动互联网所抛弃，但作为国内互联网社区的先行者，它们的确为无数的“后浪”铺好了最初的道路。

猫扑最初的产品形态是游戏社区，天涯则是股民们的聚集地。在PC并不普及的90年代，能够接触到网络游戏和股票市场的用户其实并不多，这样的时代大背景下也直接对用户类型进行了一定筛选。那些能用PC上网并在线上互联网社区进行讨论的，本就是一些相对高质量的用户。

在互联网发展的蛮荒期，作为走在最前面的两大社区平台也享尽了最初的红利，网民整体基数的快速增长也让它们的用户数量一起水涨船高，二者也因此获得了一系列资本的垂青。有人、有钱之后，内容自然也随之变得丰富。

但是，一个至今仍在困扰社区平台的“无解难题”，在25年前开始浮现。

正是基于用户的快速成长让这两大互联网社区遭遇了成长的烦恼：猫扑快速扩充了自己的内容类别，摇身一变成为类门户网站；天涯则是降低了版主的权限，试图通过专业的团队来运营论坛帖子。

内容泛化的同时，更多商业化的考量也导致广告内容激增，这无疑大大伤害了用户体验。

内容是什么互联网社区的发展基本，而作为先行者的猫扑、天涯在当时显然没有认识到这一点。两年前，天涯创始人刑明在接受采访时就曾反思道：假如我把这些精力、资金、资源围绕原创内容社区展开，包括用户体验维护、产品提升、移动端转型等，天涯肯定不是现在这样。

战略选择上的连续失误，也导致这两个最早的国内互联网社区消逝在互联网的一波一波浪潮中。

发展路线如出一辙的，还有百度曾经引以为傲的贴吧。相较于猫扑和天涯这两位老前辈，贴吧可能是现在新生代网民们更熟悉的地方。背靠百度巨大的流量池，贴吧拥有超过3000万的月活，但如今——其早就不是百度的拳头产品，它的存在也没有百度带来更多的想象空间。

回顾贴吧的发展历程，百度在商业化上的冒进是将贴吧带入死胡同的一个重要原因。过多的广告内容、视频、直播等新内容的粗暴加入，包括此前“血友病吧事件”那样官方卖贴吧的做法，都是百度在贴吧商业化上的败笔。也正是因为这些毫不考虑用户体验做法，最终让贴吧彻底失去了用户的信任。

社区不是个赚钱的生意？

当移动互联网碰到增长的天花板，对于社区这种需要大量流量积累的产品而言，过去那种大而全的内容覆盖显然已经不再适用。所以我们看到，如今依然活跃在互联网生态中的社区型产品，大多数都是更加垂直、也具有自己鲜明的特点。比如豆瓣的文学、虎扑的体育、知乎的高质量问答以及B站的二次元等等……

但是，垂直社区的优势和劣势都是非常突出的。

首先，在资源优势方面，由于社区内容的垂直，用户的兴趣属性相同，天然就会产生更多其感兴趣的内容，从而增强用户之间的链接，实现提升社区活跃度和粘性。同时，这些用户对社区的忠诚度往往要高于其他产品，此前B站用户大战蔡徐坤、虎扑用户大战吴亦凡都是具象化的表现。

其次，垂直社区的劣势同样明显。垂直社区相当于从诞生那一刻起就为自己画了一个圈，现在很多垂直的互联网社区为了保证内容质量和社区氛围，往往都会通过很高的准入门槛来筛选用户，这种做法在今天流量为王的时代并不多见，但却是很多垂直社区必须要做的。

这种“圈地自萌”的做法可能是那些核心用户所希望的，他们也享受这份小众。但是，创业者和投资人并不享受这份小众，他们需要更多的流量能让自己讲更多的故事，同时也要有更多商业化的可能。

所以我们看到除了始终继承着创始人

阿北佛系性格的豆瓣之外，无论是虎扑还是知乎、B站都是通过前期垂直内容完成基础流量积累之后，开始频频地破圈了。

而关于破圈这件事，B站和知乎可以被视作近两年互联网社区转型的典型代表，同时也是两种结果的代表。

垂直社区最大的竞争壁垒，来自于各自的社区氛围以及内容质量，所以B站和知乎早期都拥有非常高的准入门槛。B站是硬核的二次元答题机制、知乎则是邀请制。这样的高门槛筛选了用户，也保证了用户和内容的质量。

但此后为了追求用户增长，平台最直接的做法就是降低准入门槛。现在知乎早已开放注册，B站虽然保留着答题机制，但题目难度也不可同日而语。大量新用户的到来直接冲击了原有的社区生态，网友们的“B站变味、知乎药丸”也就成了日经梗。

但不同的是，B站的内容核心是视频，而知乎是图文。乘着视频化的浪潮，虽然大量用户涌入了B站但其可以通过算法将不同用户区隔在不同的分区内。推荐算法的加持下，可能两个重度的B站用户每天刷到的内容是完全不同的，除了那个要照顾到所有用户的跨年晚会，用户日常使用中并不会太多的割裂感。

但以图文类问答为主的知乎显然没有这样的条件，高质量问答是它最初的形象，但谁也不能违背用户基数越多、社区质量就越接近互联网平均值的规律。

周源最初的设想，是将知乎从小众精英分享知识的社区转成大众化的知识平台。但从现在来看，他显然是高估了中文互联网用户的（素质）平均值。大量用户涌入之后，过去高质量的社区氛围很快被冲散，这也是很多网友认为知乎从过去硬核、高质量问答，变成现在“故事会”的原因之一。

当然我们也必须承认，即便如此——现阶段的知识依然是中文互联网中最高质量的问答社区，只是有些难以和过去的自己相提并论。

另一个核心难题则是商业化，这是任何平台都无法回避的问题。过去几年来垂直社区的破圈举措中，一个重要目标就是提升自己的商业化能力。

大家都知道互联网变现的三驾马车：广告、电商、游戏。其中广告是最直接、最容易产生规模效应，同时也是最粗暴、最具破坏

性的。

尤其是，垂直社区用户对广告接受度并不高。一般而言，偏媒体属性的产品Ad load普遍较高，一般维持在8%—15%之间，例如微博、抖音。因为这些平台本身就是一个公共领域，所以用户对广告的侵入有着更高的忍耐度。但那些更具私人属性的社交平台、互联网社区，Ad load都是普遍比较低的。因为在用户的认知中，这个社区是属于自己的“私有领地”，并不愿意有太多的广告入侵。

所以，我们看到B站在广告变现方面一直非常克制，在目前B站四大营收来源中，广告的占比位列最后一位。当然，这种情况也是因为视频化社区的产品形态为B站提供了更多的商业化可能，比如游戏、增值服务等等。但以知乎为代表的一众图文社区，在这方面就有些举步维艰了。

分析知乎的招股书我们可以发现，广告是其最主要的营收来源（占比超过60%），付费会员、电商这些营收的占比并不高。而早在2016年同为图文社区的虎扑发布的招股书也显示：平台广告收入是其最主要的收入来源，占比同样超过了60%。

过多的广告侵入，对于用户体验是毁灭性的，这一点在当年猫扑、天涯、百度贴吧的身上已经得到过验证。

25年前的门槛，现在依然难以迈过。

在内容视频的时代大背景下，以文字内容为主的产品形态限制了知乎的体量，这一点在营收规模上体现得尤为明显：去年B站的整体营收为120亿，知乎的整体营收为13.52亿。所以，我们看到包括直播在内的视频内容正在成为近年来知乎、虎扑等传统图文社区最主要的发展方向。

当然，包括知乎、B站在内的一众互联网社区还处在商业化变现的早期阶段，它们也都给投资人描绘了一个美好的未来。但从股价的表现来看，投资人显然更相信以视频内容为主的社区平台。

如果从1996年猫扑成立开始算起，中文互联网社区已经走过25年。回顾过去这25年的风风雨雨，社区的产品形态可谓变了又变。但是困境至今依然存在：用户规模与社区生态究竟该如何平衡？什么才是正确的商业化方式？这两个问题似乎仍没有得到好的答案。又或者，这本身就是无解的难题。