

看世界

袁勇

# 美国邮政自救路漫漫

最近，一则消息在美国引发担忧。美国邮政总局宣布，由于即将到来的现金短缺，不得不暂停为工缴纳雇主养老金。就在几周前的国会听证会上，美国邮政总局已然发出警告：如果没有进一步重大改革，该机构可能在1年内彻底耗尽现金。

美国邮政总局的经营困境，从财报中便可一目了然：2024财年净亏损95亿美元，2025财年亏损额也高达约90亿美元。如果拉长时间线看，自2007年以来，美国邮政总局累计净亏损已接近1200亿美元。持续的巨额亏损让这家承载着美国历史记忆的机构，陷入步履维艰的境地。

美国邮政总局的历史与美国建国史紧密相连。1775年，美国开国元勋之一本杰明·富兰克林出任首任美国邮政总局长。在那个没有电话、没有网络的年代，邮政系统不仅是传递私人信件、包裹的渠道，也是维系军事指挥和报纸发行的关键基础设施。此后，美国邮政系统一路扩张，规模不断扩大，成为美国社会运转不可或缺或“大动脉”——人们交账单靠邮寄，商家发广告靠邮寄，订约的杂志靠邮寄，甚至商业往来的合同、单据也都依赖邮寄。

1970年出台的《邮政重组法案》，成为美国邮政体系命运的关键转折点。这部法律将美国邮政总局的性质从政府部门改为国营企业，拥有更强的经营自主权，但是必须自收自支，不再直接获得财政拨款。这样做的本意是希望美国邮政系统能提高运营效率，同时继续承担公共责任——无论利润高低、人口疏密，都要给各地区提供普遍、均等的邮政服务。在纸质信件繁荣的年代，这样的安排尚且可行，可随着时代变迁，这种双重身份逐渐变成美国邮政总局沉重的包袱。

进入21世纪，随着账单电子化的普及，再加上社交媒体和即时通信的兴起，人们写信、寄信的需求越来越少。2006年，美国邮政总局的邮件总量达到约2100亿件的峰值，此后便持续下滑，到2024财年已降至约1120亿件，几乎腰斩。

与此同时，投递点数量却丝毫未减。2024年，美国邮政总局在用投递点为1.68万个，全国网点近3.8万个，

这些网点和投递点遍布城市与乡村，每一个都需要承担房租、维护、人员开支等各类运营成本，可它们承载的邮件量却在不断减少，这直接抬高了单件邮件的投递成本。再加上运输燃油、车辆更新、网络改造、退休福利等一系列刚性支出，美国邮政的财务压力越发沉重。统计数据显示，美国邮政总局目前有71%的投递路线入不敷出。

此外，市场格局的变化也挤压了美国邮政总局的生存空间。亚马逊、联邦快递等物流巨头凭借高效的运营模式和灵活的服务体系迅速崛起，大幅压缩了美国邮政总局在商业包裹市场的议价空间。不久前，美国邮政总局与亚马逊达成新协议，勉强保住了约80%的现有业务量，避免了更大规模的业务流失。但反过来看，这一事件也恰恰凸显了美国邮政总局对大客户的高度依赖——一旦失去这类核心合作，其经营状况将雪上加霜。

过去几年，美国邮政总局一直在努力自救。

2020年底，美国邮政总局提出了一个为期10年的计划，名为“为美国递送”。该计划的核心是通过车队现代化改造和分拣中心整合，将已有运输网络升级为可同时适应信件和包裹的新型基础设施。美国邮政总局曾表示，若该计划顺利推进，有望在2030年前避免1600亿美元的预期亏损。

同时，美国邮政总局也在争取更大的定价灵活性。美国邮政总局已通过多个渠道表示，要修改现行的业务定价体系，获得更自主的定价权。同时，它还不间断试探涨价空间。比如，从7月12日起将“永久邮票”的价格上调约5%，从78美分涨至82美分。又比如，计划将国内明信片的邮寄价格上调6.6%，从61美分涨至65美分；国际明信片的邮寄费用上涨2.9%，从1.70美元涨至1.75美元。

此外，盘活核心资产也是美国邮政总局的一大目标。该机构相信，其覆盖全美的运输网络是最难被复制也最具价值的资产之一，尤其是在偏远农村地区，几乎没有其他物流企业能够替代。2025年底，它开放了一个在线竞标平台，允许托运人通过提交建议价格、需求数量和招标时间的组合方案，将货物

直接注入指定站点，以实现当日或次日配送。通过这一改革，美国邮政总局试图让更多零售商、物流企业接入自己的“最后一公里”网络，挖掘新的收入增长点。

最后，便是文章开头提到的，寻求制度性减负，具体举措不仅包括调整公务员退休系统相关负担、改变养老金资产的投资规则，还涵盖提高法定举债上限以及改革工伤补偿制度等同样引起不小争议的“探索”。

然而，现实很骨感，每一项改革都步履维艰。

美国邮政总局确实在基础设施、车队等方面投入了大量资金，但实际收效甚微：不仅新网络和运输模式升级速度远低于预期，部分地区还出现了邮件延误、投诉上升和成本增加的问题，陷入了“投入越多、负担越重”的怪圈。

服务涨价也陷入了“两难循环”：如果持续快速涨价，部分商业客户和个人用户只会更快抛弃邮政系统，导致业务量进一步下滑；可如果不涨价，现金流又会吃紧，无法覆盖刚性支出，难以维持正常运营。这种左右为难的局面，成为美国邮政总局的结构性困境。“为美国递送”计划曾提出2023财年至2024财年实现收支平衡的目标，最终也被依然存在的巨额亏损“打脸”。

美国邮政总局之所以会面临这种局面，症结在于，它并非一家可以随意改变服务边界的商业公司，而是一家肩负着公共服务使命的服务型企业：一旦减

少农村网点、拉长偏远地区的配送时效、降低投递频次，习惯于传统投递业务的老人和生活在偏远地区的居民日常生活立刻就会受到影响，引发民生问题和公共服务公平问题，甚至可能演变为影响选情的政治议题。这对于任何一届美国政府来说，都是难以接受的政治风险。

也正因为这个原因，美国政府问责局从2009年起，就将美国邮政总局的财务可持续性列入高风险议题，但这么多年过去，始终没有找到一种“技术上最优、政治上无痛”的解决方案。

如今的美国邮政总局，既要应对数字化浪潮的持续冲击和物流巨头的激烈竞争，又要平衡公共服务与商业盈利的双重诉求。其自救之路折射出美国公共服务体系在时代变革中的挣扎与迷茫。它能否走出困境，仍有待时间给出答案。但至少从当下看，前景并不乐观。

# 国际

来稿邮箱 gjb@jrbns.cn

脑洞

江子扬

# 白话“token工厂”

最近这段时间，“token工厂”一词在科技圈有点火。

事情的起因是，在不久前举办的美国英伟达公司年度GTC大会(GPU技术大会)上，英伟达创始人兼首席执行官黄仁勋表示，当前的行业竞争已从大模型时代发展到token产能时代，“未来的数据中心不再是存储文件的仓库，而是生产token的‘工厂’”。对相关企业来说，“算力能力等同于收入”。

“token工厂”是什么？科技圈这是又在玩什么新“黑话”？

要了解“token工厂”，首先得明白什么是token。

简单来说，token是人工智能(AI)世界里最小的语义单元，也即模型处理和生成信息的基本单位。它可以是一个词、一段代码，也可以是图像或视频中的一个像素区块。

和许多人想象的不同，AI其实既不识字，也听不懂人话。每当它需要理解人类的意图，需要先把信息切割成token，再生成它自己可以理解的数字信息，处理完成后再反向执行这一流程，合成人类能够理解的信息表达出来。不严谨地说，token有点像动画电影《神偷奶爸》流水线上的“小黄人”，观众虽然弄不清每一只小黄人具体在做什么，但却明确地知道，当一群小黄人聚在一起，奇迹就会发生。

理解token之后，就可以尝试理解“token”了。

在不久前举办的中国发展高层论坛2026年年会上，中国国家数据局局长刘烈宏明确将Token称为“词元”，并将它定义为“结算单位”。对此，多位业内专家表示，这意味着，我国AI正在从能力

布局迈向能力结算，从模型好不好，转向智能服务如何计量、如何定价、如何交易。

一个译名为什么会引起业界如此高的关注？

答案可以从两个方面拆解。

第一，观测层面。

数据显示，2024年初，中国日均词元调用量为1000亿；到2025年底，跃升至100万亿；到2026年3月，已突破140万亿，两年增长超过1000倍。日均超140万亿的词元调用量，相当于1000万个中文词汇，相当于250个中国国家图书馆的资源量。同时，中国AI大模型周调用量已连续多周领跑全球，且国产词元价格仅为海外同类产品的十几分之一。两组数据说明，词元不再只是技术术语，而成为AI商业化速度、应用深度和产业景气度的重要观测指标。

第二，计费层面。

词元作为最小的语义单元，天然就具备量化计算的属性。它就像工业时代的电、互联网时代的流量一样，是AI时代核算成本的新度量衡。过去，很多企业采购软件，买的是许可证、账号数和部署周期；如今，越来越多企业开始按照可调用、可核算、可复用的智能服务量计费。这种标准化、精细化的结算方式，将使得AI服务的商业化路径变得清晰。

因此，真正值得重视的，不只是“词元”这个译名，更是一个新的计量系统。正如赛迪研究院人工智能研究中心研究员钟新龙在其署名文章中所言，词元一词的诞生意味着，“人工智能开始被纳入更成熟的经济叙事”。

搞清楚token和词元之后，“token工厂”也就不难理解了。

如果我们将词元比作数字经济时代的“硬通货”，那么在既定的电力和空间资源约束下，数据中心拼的是产出词元的速度、质量和成本，每瓦特电力带来的词元吞吐量将替代传统的服务器数量、存储容量，成为决定数据中心竞争力的核心指标。

从这个意义上讲，数据中心的角色正在发生根本性转变。传统意义上的数据中心主要用于数据的静态存储和网络交换，可以被简单视作“电子仓库”；如今随着AI智能体的发展，数据中心正全面转变为持续吞吐海量数据并输出智能内容的“电子工厂”。本质上说，数据中心已经变成了一条“智能生产线”：输入的是电力、数据、模型和调度系统，输出的则是AI智能体的执行能力和行业场景中的实际生产率。

至此，真正值得关注的关键词“实际生产率”出现了。

根据AI的“工作流程”，人类说出一句话之后，模型要先将文本切分成词元，再把词元映射成编号，随后才能完成关联、推断和生成。由于切分规则不同，相同的信息会被不同的模型拆解为不同数量的词元，相应的，模型处理问题的速度、效率甚至结果也不会完全相同。因此，词元消耗量与模型智能程度并不能完全画等号，真正决定结果的，仍然是模型算法、数据质量、任务设计和提示组织方式。

换言之，未来的“token工厂”，比拼的并不只是词元调用能力，而是词元调用与使用的综合能力，这才是“token工厂”真实的竞争力。

肯尼亚首都内罗毕拥有约500万人口和数以千计的工厂，每天大量的生活、工业废水涌入排水管道，流向内罗毕东南部的丹多拉污水处理厂。不久前，记者来到此处承担内罗毕80%污水处理量的城市“肾脏”时，看到的是一望无际的碧绿水塘，与其说是污水处理厂，不如说是一片湿地保护区。

然而，污水入口处却是另一番景象：墨汁般的污水，裹挟着垃圾沿着管道涌入，臭气令人作呕。

从污水到清水，离不开中国企业对丹多拉的修复扩建。“污水经过厌氧沉淀、细菌分解，加上东非高原强烈紫外线的照射消毒，到这里又变得干净，回归自然。”中国江西中煤建设集团有限公司负责丹多拉修复扩建项目的副经理黄友明说。

进水口所在的预处理区是此次升级改造的重点。旧的预处理系统依赖人力捞取，量大时，垃圾泥沙就像“肾结石”堵塞系统。江西中煤建造了自动格栅系统，粗格栅上的抓斗将粗大垃圾剔除，细格栅则把小泥沙层层滤除，传送带再将这些固体废物送到两旁停靠的垃圾车上。

改造升级后的新系统可以拦截95%的固体废物和90%的泥沙，进水口的处理能力提高了一倍。“以前，工人要站在恶臭的污水中捞垃圾，有害健康，更是危险。”机械工程师丹尼斯·基奥科说。如今，他在控制室通过电脑，就能完成大部分操控。污水横流、垃圾满地的场景已成过往，取而代之的是满目青葱的草地和绿植。

事实证明我们的选择是正确的。”肯尼亚阿西水务局供水工程规划与设计部代理主任詹姆斯·穆图里说，“中国企业总能在约定时间内高效、高质完成项目。正是一次次成功的合作，加深了我们对彼此的信任。”

非洲地区常见的污水处理技术是通过自然生物过程逐步净化污水，优点是成本低、维护简单，但占地面积大、处理效率低。在内罗毕等面积和人口规模快速增长、工业产业迅猛发展的非洲城市，急剧扩大的污水处理缺口成为挑战。

中国先进成熟的污水处理技术和背后的水环境治理理念，给普遍面临城市水治理挑战的非洲国家提供了中国方案。对于内罗毕这样土地资源日益紧缺的高密度城市，中国企业积累了丰富的“地下污水处理厂”建设和工业废水“零排放”应用经验。

穆图里最近到中国考察，中国水环境治理的成就让他赞叹不已。“世界上许多地方，包括发展中国家和发达国家都在采用中国的解决方案，我们同样非常需要。”穆图里说，“未来我们升级扩建，优秀的中国企业还将是我们的首选。”

探访  
「肾」

杨定都

李卓群

由荟圆

本版编辑 韩叙 王一伊 美编 王子莹