

# 當Shein「出海」：一條華人主導的高速物流鏈，如何在北美「卷」起來？

「華人在美做物流，是降維打擊」。不過首先被打擊的，永遠都是在最底層的「自己人」。



2021 2 22

Preston Ehrler/LightRocket via Getty Images

編者按：過去幾年，來自中國的電商平台正以前所未有的速度向全球市場擴張，Shein、Temu等企業憑藉極速供應鏈、低價策略與精準的數據營運，迅速在歐美市場掀起消費熱潮。這種「出海」模式不僅重塑了全球零售格局，也引發了關於勞工權益、環境影響、監管挑戰等諸多討論。

本系列將深入剖析Shein等中國電商如何崛起，探討這些平台在全球市場的競爭策略、供應鏈運作及其帶來的連鎖影響，試圖回答：中國電商的全球化進程，將如何重塑全球消費與製造業？

這篇報道也是「專題記者成長計劃」的成果。2024年，端傳媒推出「專題記者成長計畫」，希望能夠找到仍在盡力堅持華文報道的青年記者，為他們提供專業支持，共同維繫深度報道的行業生態。在眾多申請者中，我們最終選擇了九位記者，進入三個專題組。為期半年的時間裡，我們的編輯陪伴入選記者開啟並完成九篇深度報導的稿件，今天這篇報道來自「北美切片」專題組的鄭怡嫣。

## 1.我在美國送快遞，追尋美國夢的最後一英里

送快遞是黃卓來到美國後的第五份工作。

2023年2月，他一家六口從中國出發，途經十個國家，在三個月後進入美國。就和許多其他通過走線而來的移民一樣，不通英語的他在最初幾個月，在一份又一份或骯髒 (Dirty)、或危險 (Dangerous)、或艱苦的(Difficult)的「3D」工作間打轉。

他先是跟親戚做了兩個月的裝修，在被通知停休後，又開始修卡車。但一天需要換24個輪胎的強度，使得他做了一週便體力不支。之後，他付了200美元學習按摩，但明顯沒有甚麼天份，壓背時一發力便手抖。再往後，他去了中餐館打工，雖然每天能賺120至150美元，但一天需要站立11個半小時，沒有停歇。不到三週，他還被漂白劑灼傷，雙手又脫皮又紅腫。

而一直到黃卓知道了「快遞司機」這個行當，他才終於摸到美國夢的邊角，擁有了他曾經憧憬的人身與經濟的自由。

他並不是第一個發現這條快速賺錢途徑的新移民。就像多年前「月入過萬」的中國外賣神話，「送快遞一天能賺200美元」這一句美國版本的口號，這幾年也召喚著許多和他一樣的青壯勞工前僕後繼。

在來到美國後的第七個月，他花光幾乎所有的存款，以4000美元在臉書上買下一輛豐田塞納的二手車，在北美華人的168招聘網站，找到一份為華人公司送快遞的工作，開啟他在北美的快遞生涯。

每一天，從黎明到深夜，從城市公路到安靜的住宅區，他曾將擠滿車後座和後備箱的數百件快遞包裹，逐一送到最終的目的地。在上工第一天，他從早上七點開始送貨，一直至次日凌晨一點半才收工，總共送了118個包裹。

這些包裹都來自中國，準確地說，都來自中國的跨境電商平台Shein。其中的大部分包裹都承載著一段漫長的旅程：它們從中國的倉庫出發，乘著包機，被運抵各大洲的主要港口，在經過清關檢查，再被分送至美國各個地區的倉庫。

黃卓則是這條漫長的物流鏈的最後一環，走的是所謂的「最後一英里」(the last mile)，他把這些漂洋過海的包裹，從站點送到最終目的地。他是這條橫跨太平洋的物流鏈的最後一枚齒輪。

在美國，「最後一英里」派送成本高昂。早在2015年，亞馬遜就在聽證會上表示，從北卡羅萊納發一個100克包裹到距離574公里的弗吉尼亞州，至少需要1.94美元；但是從1.1萬公里外的上海發出一樣重的包裹只需1.12美元。

但像黃卓這樣的勞動力，則容許了中國的快遞運營模式，得以在美國反向輸出。近兩三年，一條由華人主導、從上至下的物流鏈，也因此在美國迅速崛起。

美國人做不了的，高頻、勞動密集、「不是人幹」的工作，因為一波又一波有著美國夢的華人勞工，而成為了可能。

然而，當這條新賽道「捲」起來，第一批被捲進去的，也是這些底層的華人。



## 2 一條華人主導的北美高速物流鏈

通常在下午兩三點，王金水會按照約定，來到紐約華人的「大本營」法拉盛（Flushing）等一輛汽車，將他接載到某個分揀倉庫，然後在那裡工作到凌晨兩三點，有時是早上五點。

他今年47歲，留著有些花白的平頭。在巨型鐵皮頂棚下，他和其他十幾名工友分散在兩張塑料桌旁，拆包裹、貼標籤。

塑料桌上除了標籤打印機以外，都是來自中國的小件包裹。桌子周圍，則是鐵質倉儲籠、彩色的周轉箱、往來的叉車，還有看著就要疊到天花板的紙箱。

對於業主和工人，這裡的每一天都像是「打仗」。他們搭乘Temu這艘「火箭」，每天接單數萬，三班倒的工人待包裹從當地機場運到倉庫，便馬不停蹄地作業。到早晨五點，司機們在夜幕下，將省油的日產車開進倉庫後方，將工人分揀完畢的快遞塞入車中。這些包裹在由中國落地美國以後的24小時，就能送到消費者的手中。

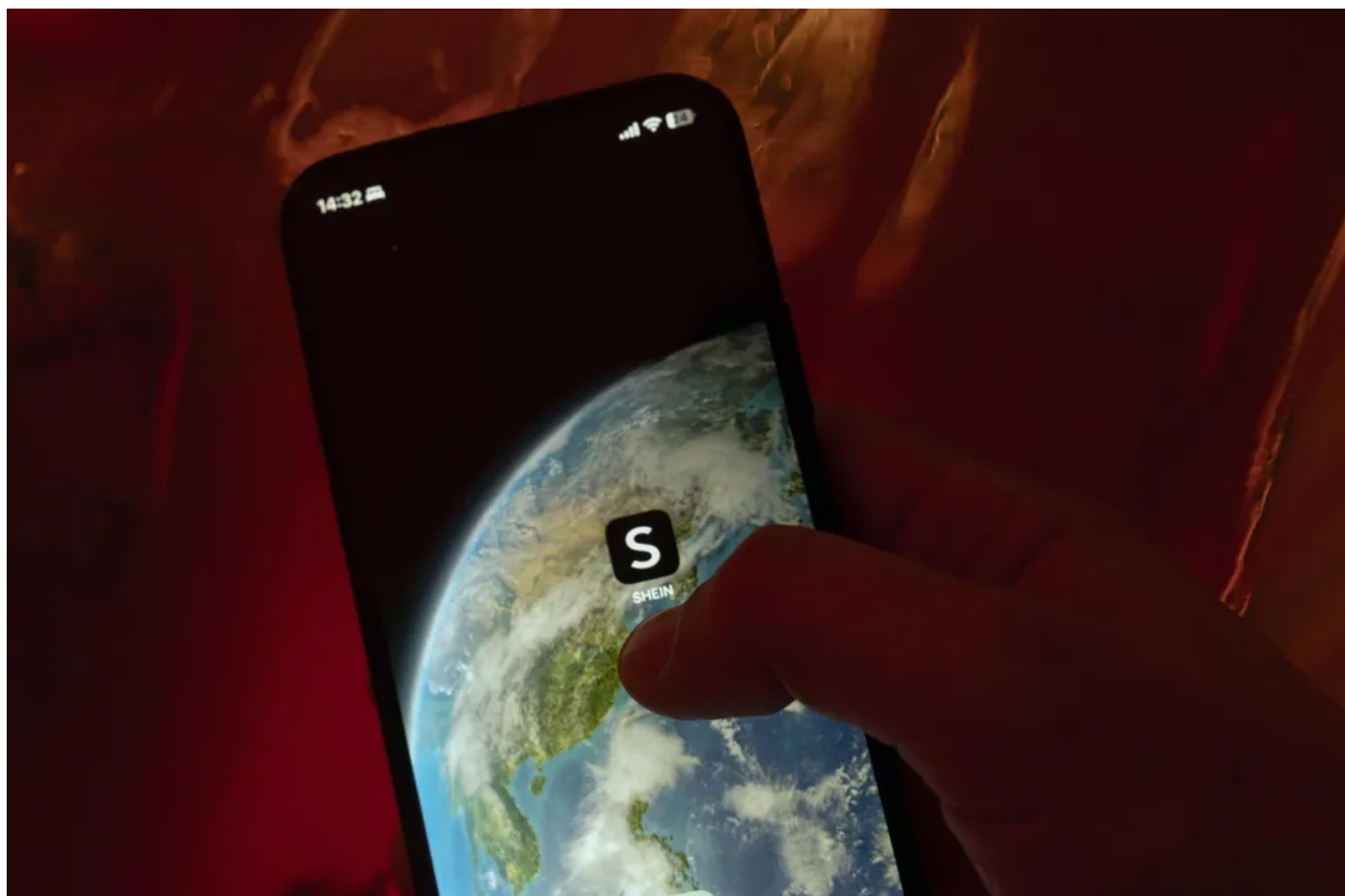
每天分揀幾萬個包裹的活並不輕鬆。由於吃飯不再計入工時，工友們餓了就塞幾口零食，王金水就只喝水，深夜回到家庭旅館，為了不影響其他三位室友，他也不煮飯，直接在「蒼蠅老鼠蚊子蟑螂都有的」房間中，倒頭睡去。

王金水說，其他工人也都是來自中國的男性走線客，他們在車接車送和抽口煙的空檔也會聊一會兒天，但話題總是圍繞著身分與未來：庇護是誰辦的、駕照怎麼考、拿沒拿到工卡、以及各式各樣長工與短工的機會。

對於他而言，這份工作很不理想：「我的夢想，並不會構架在這上面」。前一份分揀工作還是在桌上進行，後一份則是與工友們排排站，待掃碼員將包裹扔到地上，他們再彎腰撿起，分門別類。長時間站立和重複活動造成了勞損，他雙腳發麻，手指的骨質增生也變得嚴重，但是他也不去看醫生，實在疼的時候，就吃布洛芬來緩緩。

王金水感性，喜歡寫詩、拍古建築和四處野遊，但對這份工作，他騰昇不出任何的感受，他只是覺得累，很累，「但過了一段時間，又好了，身體似乎又變得可以承受。」

但他也沒得選。在法拉盛職業介紹所，負責人問他「來美國都久了」，「都幹過什麼」，他答不上來，他去年3月剛來美國。被問到「在中國是幹什麼的」，「有什麼手藝」時，他也很難自我推銷，他幹過很多的工種，但都不是過硬的技術。最後，負責人只為他推薦了唯一一份分揀的工作。次日，他便上工，賺著14美元的，低於紐約州最低工資的時薪。



2025 2 3

Shein

Raul Ariano/Bloomberg via Getty Images

在這些華人運營的快遞倉庫，造價幾百萬元的全自動智能分揀機器還沒有登場，也沒有配送機器人、無人機或是無人駕駛汽車。雖然北美大型的物流公司開始投資這些新興科技，但對於搭乘Temu、Shein的火箭來搶佔北美市場的華人初創公司而言，自動化的代價意味著巨額的投資和較長的回報期，而要從一開始就搶下市場和賺快錢，還得先使用一波勞動密集的「中國模式」，提效率，壓成本。

由華人新移民組成的人工隊伍，似乎成為了最划算的選擇。正如一位北美華人的物流業主對我說的，快遞行業用人多，仍然特別依賴勞動力以及人力資源，而華人的新移民吃苦耐勞，高速，高效，華人司機也送得勤。這些初創就能用低成本，應付源源不絕的中國跨境電商的訂單。

這些工人都是零工，所以有貨時安排開工，沒貨時也不用花老闆的錢。每天早上，王金水都要在微信上等待開工通知。在他工作的倉庫，每天的分揀員人數並不固定。包裹量大時，他發現老闆會在大清早再多叫幾位工人，大家都按照臨時工算錢，每兩周結一次帳。貨少時，他也會陷入無活可幹的窘境。

越來越多的新移民和走線勞工，加上北美華人圈子的招聘網絡，共同撐起來了一條由華人主導的北美高速物流鏈。像王金水這樣的走線客，有的還沒有拿到工卡，多數英語能力有限，初來時對工時、福利、又或工作環境沒有要求，這使得他們只能投入像分揀、送貨這樣最基本又高度依靠勞力的族裔經濟（ethnic economy）當中。

而這套中國式勞動密集物流模式得以輸出美國，正是依託中國電商在疫情之後撬動與開啟的全球市場。



Temu

(USPS)

### 3 中國電商出海，華人業者的降維打擊

不論是SHEIN還是Temu，都得益於美國《統一關稅法》的一條「最低值」（de minimis）規則：價值800元以下的進口商品免稅免查。根據美國國會報告，2022年，SHEIN和Temu可能佔美國每日「最低值」包裹總量的30%以上。那一年，SHEIN和Temu未支付任何進口關稅，但傳統零售商如H&M和Gap，卻分別支付了2.05億美元和7億美元的關稅。

中國電商在美國能以極低價迅速搶佔市場，一個很重要的原因在於低成本；而要在美國倉庫將這些包裹送到最終目的地，就成為了整條物流鏈中最難壓縮成本的一環。

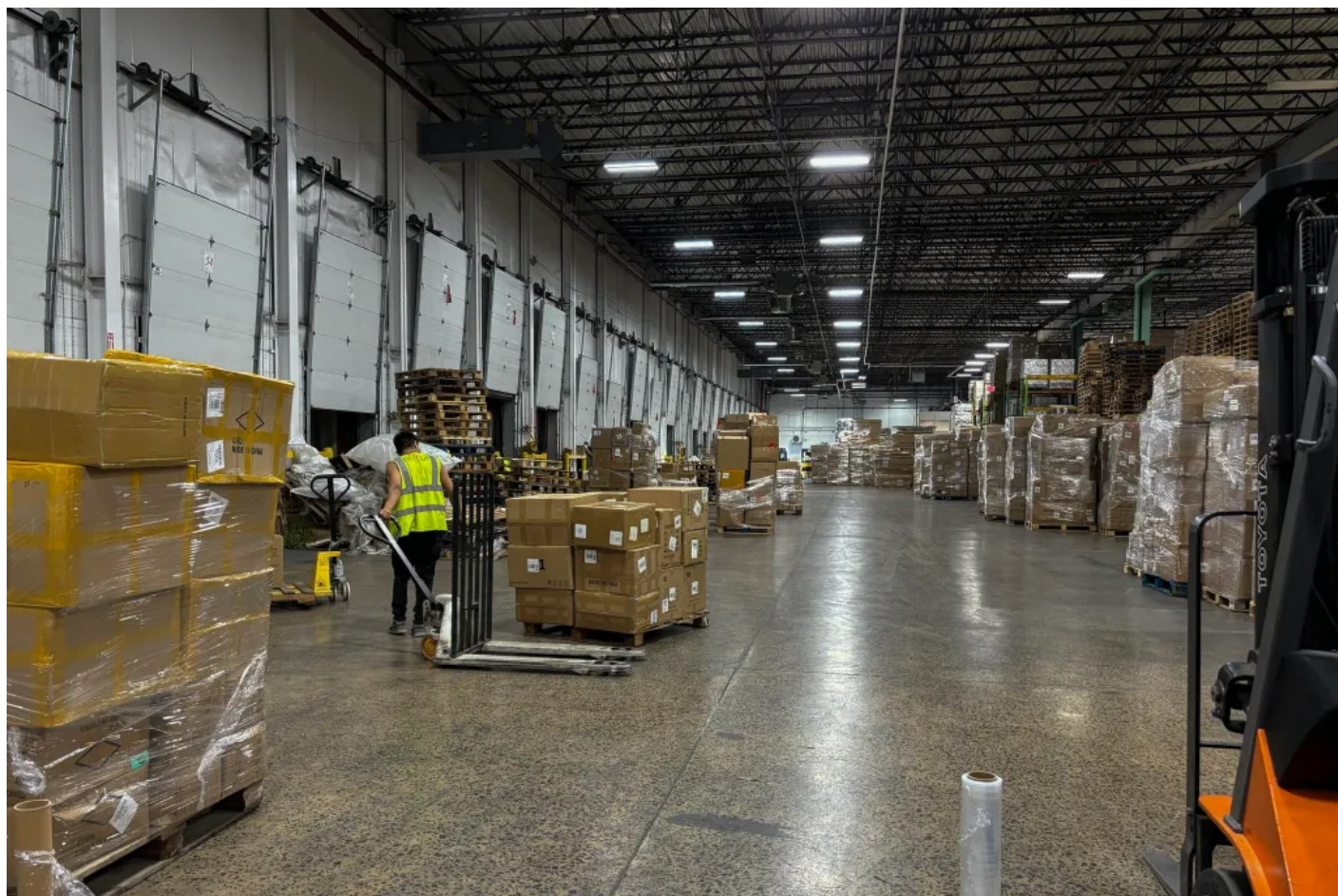
在剛出海美國之時，以Temu為代表的中國跨境電商，將大多數包裹都交給了美國郵政局(USPS)，但根據風投公司投資總監Bob的盡職調查，對於六磅以下的產品，美國郵政局每單收費5至6美元，便宜的也要四美元，這對於每位消費者每次在Temu上平均消費的30至40美元來說，佔比實在太高。另一份來自Accenture的統計數據也顯示，最後一英里的配送成本，直接佔了整個運輸成本的53%，以及整體供應鏈成本的41%。

最後一英里為何這麼貴？Bob以及北美資深物流業者Chris向我解釋，在中國，由於訂單總量大，送貨密度也大，再加上人工成本低，因此每一單的價格，快遞公司都能夠壓到幾元人民幣。從中國飛到美國，自然有美國海關對於小包裹的補貼，但包裹一到了美國內陸，就很難避開人工、保險、養

老金等整條費用高昂的成本鏈。即使是全美國覆蓋面最廣的美國郵政局，每單的平均收費也要超過5美元。簡單來說：在美國，人就是整條物流鏈最貴的一環。

當然，美國郵政局的快遞服務，也讓習慣了中國快遞的華人深感不滿。在紐約已經生活了幾十年、此前曾先後從事中餐館及生鮮配送的一代移民王繼成，之所以在美東地區開始做最後一英里的物流，除了看到Temu所帶來的龐大單量以外，也是因為自己也喜歡網購，他作為消費者，親身體驗過美中兩地在快遞方面的落差，「北美三巨頭美國郵政局、UPS以及FedEx，在大型物流上表現很好，在最後一英里上卻差強人意，他們的包裹服務差，裝卸野蠻常有破損，有時還丟件。

「那時我就在想，拼多多都出海了，為什麼我們不行。」王繼成說。



在中國的電商出海以後，「中國玩家的快節奏，和美國物流服務的慢節奏與慢進化率，形成了鮮明的對比。美國人按照自己的規則和節奏，很難遷就中國的玩家，最後一英里成為了中國跨境平台在美國遇到最細、最窄、最難攻破的瓶頸。」Bob總結道，「原以為，這是一個無解的局面。然而不久後人們又發現，已有『新玩家』在嘗試解決這一問題。」

Bob口中的「新玩家」，正是以Uniuni、小豬快跑、Hailify、SpeedX等為代表的華人初創物流公司。相比郵政局每單收費5美元，美國本土區域末派公司收費4至5美元，他們將價格幾乎折半，壓到了2.5至4美元。除了一體化管理、IT軟件開發以外，這些公司的員工或供應商，也正是像黃卓和王金水這樣的，通過多勞多得，對薪水及福利無過多要求的華人移民。

而中國跨境電商眼見在北美，已有華人公司能憑藉更低價格、更高效率、穩紮的服務和跑單效果，啃下物流鏈中最難啃的最後一英里時，也順勢轉移訂單，直接與他們簽約。如今，這些華人公司，每天已經可以吞下幾十萬件的中國。

「華人在美做物流，是降維打擊」，另一位物流倉庫在新澤西州開工的業主補充道。黃卓在做快遞司機的頭天，就已經送達了118個包裹，而一位精熟路線的西語裔老手司機，一天也不過配送70到80個包裹。在中國商品源源不斷流入美國的當下，業主們也同樣開始在美國，反向輸出中國快遞的模式。

在中國，得益於快遞總量大、配送站點及配送員多、自動化以及數字化技術領先，快遞行業領先全球。但最主要的是，中國電商體系的領先，也養出了中國的物流企業，也就是說，網購的人多，訂單的密度量大，才催生了物流行業的發展，使它能將整個效率與人力都做到極致。

根據Bob的觀察，在美國電商滲透率仍然低下、以及城市規劃與中國迥然不同的大背景下，這些在美國的華人初創公司，把中國的玩法引入當地的同時，又做了一些「本土化」的創新改造：和美國

傳統三大家又收件又發件不同，這些華人公司的站點只送不收，省去了基礎設施和人力投入。而為了快速逐利，目前，他們也大多在訂單密集的大城市等運作，再逐步向周邊拓展。

黃卓在送貨以後，需要分別對著包裹、目的地建築、以及在送達時各拍一張照，也不是美國本土的「玩法」。亞馬遜在派送之初沒有施行，如今也時有時無，但來自中國的快遞司機們，在美國第一天起，便需像中國送貨一樣，用拍照來記錄自己的工作，將三張照片上傳到後台，他們才算是真正幹完一單，「就像很多剛來到了胖子廣場的中國人一樣，他們沒想到工作竟然和遠在中國的老表如此相似：送快遞，」Bob感嘆。



#### 4 捲起來的底層勞工

2023年11月底到2024年2月，是黃卓快遞員生涯中最瘋狂的時候。

那時，他一人同時跑兩條線，每天只睡三五個小時。他看到主管一排班就有同事秒速答應，瞬間也來上了勁：「既然別人可以，我為什麼不可以？」

快遞司機算錢的方法很簡單，工資完全取決於每天送貨的單量，而每天能送多少單量，既取決於司機的效率，也和每一個地區的地理特徵以及城市規畫相關。

黃卓跟我說，在美國，不同的城市都有它獨特的「玩法」：在加利福尼亞州，每跑一單可以賺1.7美元，司機們每天能分到150個包裹，它的優點是路程短，送貨密度高，通常一下午就能送完200個包裹。在康乃狄格州，每單的價格「中等」，雖然司機每天能分到200單，然而，需要13到15小時才能把快遞送完。在羅德島州，每單的價格是2.3美元，但單量相對少，司機一般每天只能送出100餘件包裹。而在佛羅裏達州，雖然單價不算低，但因為地廣人稀，每個送貨地之間的距離往往很遠，有時又會遇到斷頭路，配送時間也因此拉得很長。

那一段時間，在黃卓所在的站點，來自中國的快遞單量暴增，他每天開始送200多個包裹。早上六點，他裝滿一車的快遞出發，到下午三至六點送完第一條路線後，他將軟件切換到第二條路線繼續送，直到凌晨一點至三點，有時甚至送到次日的早六點。

睏了的時候，他在站點或車中小憩片刻，再週而復始。有時，他也和同事們開着語音，說些閒話，幫自己打起精神。

支撐這種重複性高勞力生活的，自然是可觀的收入，「一想到今天幹完活能賺500美元，我就什麼都不怕了，每天樂此不彼」，他說。他曾經連續四天，每天只吃幾個小麵包，但當月入一萬多美元時，他覺得，所有的付出都很值得。

「那個時候，大概半個月才回住所一次，有時將近一個月。每次回去把女兒抱在懷裡，那種感覺真的很好。而一想到接著還有開車幾小時去上班，就很捨不得。」他說，「但是生活就是這樣，對於底層的我們來說，只能捨棄一些東西，才能換來一家人的生活所需。」

成為送快遞的老手以後，黃卓跟隨親戚，在佛羅裏達州拿下一條路線權，僱了幾位司機，自己組了車隊。

快遞車隊俗稱「雜牌軍」、「眾包司機」，行業用語是「快遞承包商」(Delivery Service Partner, 簡稱DSP)，在Bob看來，這也是這些華人初創公司最鮮明的物流特色。



2023 11 27

Stephanie Keith/Bloomberg via Getty Images

在美國，DSP的模式由亞馬遜在2018年推出，其實質為外包送貨部分，而非直接僱用司機，以便讓僱主壓下管理、工資、保險與其他福利的成本。而由於這些外包司機並非正職員工，還避免了不少

可能的法律責任。

亞馬遜規定，DSP公司最多隻能運營40輛車，以防止這些公司成立工會，並變得足夠強大，對亞馬遜反施壓力。根據一份在2022年發表的法學論文，已有超過六十起涉及亞馬遜DSP的交通事故，其中十起造成死亡。其中一起事故中，一個九個月大的嬰兒因此喪命，嬰兒的母親直到數個月後，才得知肇事司機當時正在為亞馬遜送貨。每週賺600美元的肇事司機沒錢請律師，亞馬遜或他的車隊也沒有給他任何援助。在似乎無人能夠賠償的情況下，死者家人沒有向司機本人或是已經申請破產的DSP公司提告，亞馬遜自然也從中脫身。

在2020年2月，亞馬遜以安全、表現和工作條件為由，與多家DSP解除合作。而根據Bob的調查，目前，亞馬遜只是小部分用DSP，許多配送仍依賴正式員工以及公司用車，但華人物流公司用的卻完全是DSP模式。和某家華人的初創物流公司簽約後，黃卓便使用他們開發的軟件，為他手下的司機分配好包裹。這之後，軟件會自動安排線路，實時追蹤司機的進度，「快遞司機的門檻更低，只需要有車，會使用軟件。就能入門。至於送多送少，就是細節能力問題，」他說。

另一方面，黃卓手下的司機也都來自中國，他坦承，自己也只會僱用中國司機，因為他發現，只有他們和他一樣，效率最高。在此期間，他的公司招人無數，但是大多數人都只幹了一兩天就不幹了，他們不是無法接受三不五時睡在車裡，便是難以忍受不斷在路上派件帶來的孤獨。

而這條賺錢捷徑，也以迅雷不及掩耳的速度「卷」起來了。起初，黃卓旗下的六個司機每人每天都分到100多單，足以維持基本生活；但不到20天，站點的訂單數量開始驟減，從每天1萬單降至1000多單，分到他車隊的訂單，每天只剩下200單，六人只能三人輪流上崗，每人每天分不到70件貨，就連黃卓自己也分交不起房租。

黃卓很快發現，自己的站點來了一隻新的車隊，兩個司機同樣來自中國。而他們每天拿到的訂單要遠超自己的車隊。他試圖添加對方的微信一問緣由，但遭到了直接的拒絕。

於是，黃卓通過其他辦法找到了他們的電話，通話時他假扮應聘者，經過一番套話才發現，他們給司機每單2美元的提成，不包吃住，而他自己支付給司機2.4美元，並且提供住宿——這意味著作為DSP，他們與華人未派公司所簽下的承包價格，一定比自己還低。簡單點來說：在底層下面還能有底層，黃卓被「卷」走了。

「沒想到，佛州這地方也開始捲了起來，而打破平衡的永遠是自己人，這個坎，無法逾越了，」黃卓無奈感嘆。他們成為了這場為爭奪跨境電商出海帶來的最下游一塊蛋糕的消耗戰中，第一批被消耗掉的人。

Temu、SHEIN 出口到美國所帶來的每天幾百萬的快遞包裹，改變了北美最後一英里格局版圖的同時，也吸引著大量移民工人的涌入，但這一行業在短短一年半載，就已經使身為快遞司機的黃卓，經歷增長、爆發、直至一度無利可圖的快速變化。

在同一個站點，未派公司為了避免一個DSP公司獨大，壟斷市場，反過來再向他們施壓，這些公司通常會與三到五家車隊簽約，分配各自的配送路線。車隊與車隊之間的競爭，由於本身利益已經稀薄，反而不會再通過壓價來競爭，從對方手上搶走更多的快遞。曾令黃卓感慨內卷在美國比想象來得更快、與其競爭的那兩個中國人，在每單單價被未派公司從3元被壓至2.5元后，已經有去無回。

管理車隊才三個多月後，黃卓就愈發感到生意難以為繼。他也聽說，在鳳凰城，有車隊為盈利，還在進一步削減底下司機的分成，從之前分給每位司機每單2.5元，降到只給1.8元，而見1.8元的單價，也還有華人司機肯幹，華人未派公司亦琢磨，開始直接降低對車隊的報價，「鳳凰城（華人車隊）的名聲已經臭了，沒有司機想去那裡，人的心不能太黑，」黃卓說。





## 5. 層層向下的壓價，受困於族裔經濟的移民

在為王金水介紹分揀員的法拉盛職業介紹所，至今仍有着和他相似背景的走線客，每天都擠滿整個房間。職介所為他以及其他的人，推薦的大多是一份臨時工，薪水也低於紐約16美元的最低工資標準。

每天早上，老闆在微信上通知他今天是否「有活」，以及集合的地點和時間，他和這一眾工人們，都不知道明天是否還能被通知開工。就連職業介紹所在社交媒體上的招工，也透露出一股急迫的氣息，通常，在開工的兩三個小時之前，它們會發布兩三行簡潔的招工訊息，例如：「快遞分揀，今天中午出發，xx地報名。」

在王金水上班的倉庫，每天的人員也不固定。對於手腳慢的工人，王金水說，老闆嘴上不說，但是眼觀四路，心裏門清，第二天也就不找他了。

分揀不到兩個月，王金水便被老闆通知停休。他斷斷續續接一些其他的零工來養活自己。兩個月後，老闆再次來電，通知他在紐約又開了新的站點。他明白，老闆是開工兩週後才找到他，說明他並非首選，而他也沒所謂，反正拿到工卡後，他會立刻請辭。在倉庫，掃碼員與跟車員的工作輪不到他，尤其是無需走路和彎腰的掃碼工作，基本由老闆的親友們包攬。

這種族裔經濟，在一定程度上限制了移民在勞動市場的流動性。在華人社區，餐館、超市、室內裝潢、物流、美容院等服務行業，雖然為新移民提供了豐富的就業機會，但這些工作以勞動密集和低技能為導向，薪資接近最低工資且工作時間較長，這使得工人們很少能累積到社會資本與人力資本 (human capital)，或是進入主流的就業市場之中。

王金水也覺得，分揀員的工作在任何層面，都無法提升他的知識、技能和經驗，或是為他在他鄉建立更廣闊的社會網絡，使得他能夠像其他新移民一樣，儘早成為一名自僱主。他成為了物流體系的一環，卻無法向上攀爬，觸及現今這個行業生態的動盤，了解其中的圖景：「我對這份工作沒有期望值，也沒有任何的實感」。

在來到美國之前，王金水曾在深圳打拼了二十多年，隨著時代的浪潮，換過很多的工作。他曾給錶帶鑽孔，也在餐館裡切菜備料；做過金融小額貸款的推銷員，還曾為銀行負責催收。後來，他承包了一支港口內部的運輸車隊，也嘗試過出售電子元器件，正值市場紅利，他的月利潤曾高達五六十萬人民幣，甚至還買了房車。

新冠疫情使得一切幾乎歸零。在生計遭重創後，2022年，王金水開始留意到抖音上的「走線」視頻。翌年，他也踏上了這一條路，經過50天徒步、搭車與騎車，在2024年的3月抵達美國。

在深圳時，王金水所涉及的這許多行業，都不涉及技術，叉車、電焊、手機空調維修、和家裝，他樣樣不會。來美後，他在中國積累的社會經驗也失去了用武之地，這使他有些無所適從，雖談不上迷茫，但仍有挫敗感，後悔自己沒有學一門手藝。

但他是樂觀的。事實上，來美國是他的另一次出走，20多年以前，在大慶石油學院就讀精細化工專業畢業的他，不湊巧遇著東北的下崗潮，國有企業或破產或改制；他作為農民子弟，也沒有錢支付「留位費」，拿下明碼標價的崗位。當時，他知道畢業後已經無望進入石油管理局，就一股腦衝到了深圳。這一次的走線也是如出一轍，他沒有周密的計劃和太多的選擇，但他還有心中的「美國夢」想要去實現。

「一個人的做事風格直接決定了結果，當你猶豫或是為自己留了後路，那麼有很多事你就做不成了，你要有那種破釜沉舟、背水一戰的勇氣。只要美國願意留下我，我就準備把骨頭渣子都扔在這兒了，不能輕易地放棄，」在去年秋天已經辭去分揀工作，去奧克拉荷馬州學習空調維修的他說，「但是關鍵還是有技術。我想學點技術。」

| + =

除了在倉庫監管司機，黃卓仍堅持在路上親自送貨，他每天早晨五點起床，工作到晚上八至九點，這樣的生活讓他難以想起自己有什麼興趣與愛好，剩下的時間，他幾乎都用來睡覺。

他來美國不久後買下的第一輛塞納二手車，早已因長途送貨而報廢，在換上新版的混動型客車後，他也會把電水壺和電陶爐放在馬路邊上，插上汽車的外放電。車除了是他的第二個家以外，也偶爾充當他的「戶外廚房」，有時候剪幾塊在超市買的牛排，再撒上方便面裡的調味粉包，就算是一頓犒勞自己的燒烤了。

特朗普再度上台後，美國的「最低值」關稅政策又開始反覆。2025年2月，有指特朗普政府計劃取消800美元以下進口商品關稅豁免，但7日又暫緩取消。快遞行業面臨著愈來愈大的不確定。

「快遞行業馬上要變天了，」2月底，黃卓在微信上和我說。但關稅政策僅僅是一方面，而更大的動盪在黃卓看來，是有更多的華人公司意欲或是已經加入北美市場，在競爭加劇的同時，也意味最後一英里派送真正的低價模式，也即將到來。

為應對競爭，與黃卓簽約的華人未派公司，已經開始以更低價格從Temu處拿貨，等同割肉向Temu讓利。而他作為下游車隊，也已經收到來自未派公司的降價通知。而另一方面，未派公司的上游，也就是中國跨境物流服務提供商，則已經開始布局謀劃。之前，他們為未派公司提供貨品，現在，則打算拋棄未派公司自建倉庫，打響新一輪的最後一英里價格戰。

「中國跨境物流服務提供商從Temu拿貨，現在是虧本在做，」黃卓向我解釋，「虧本的同時，會壓榨我們這種車隊，給我們低價，然後我們給司機的價格必然也變低，最後的結果是，車隊賺不到錢，司機的收入也降低很多。」

也因此作為車隊，若想要在這場戰爭中存活，就必須再去談更多的公司，拿到更多的貨源。目前，黃卓除了和未派公司簽約，也正在對接跨境物流服務提供商，與他們直接簽約。

「資本太殘酷了，受傷的還是司機，這些底層人民。」黃卓說，「很多司機賺錢很辛苦，路上還有罰單，車輛磨損，甚至交通事故等等。」

但他到今天為止，還沒有想過轉行。在嚐到200美元、有時甚至500美元多勞多得的日薪以後，別的高勞力的工作，也很難再達到他的預期。曾與他一同送貨、開一輛本田小飛度的俄羅斯小哥，來美派送半年後，便已在老家買了房，「例如餐館是120至150美元一天，裝修是150至170元，機場接送是150至180元，」他算了一筆賬後覺得，還是隻有快遞司機才能靠辛苦拼搏，賺到滿意的薪資。

2018 11 26  
Images

Christopher Lee/Bloomberg via Getty

黃卓記錄北美快遞生活的抖音賬號，每幾個月才更上一次，但還是被後來者作為參考的模版，不時還招來更新的移民的問詢。這其中的大多數視頻，曾經都被他簡化成了兩個數字：數字一是他每天的配送單數，數字二是他到手的日薪。貨多時，他覺得舒爽，貨少時，他開始發愁。

對於在北美公路上的時光，黃卓也有自己的觀察。他發現，美國有百多年歷史的許多路面，並不像中國的路那樣平整，年久失修的並不少見，同行們也經常抱怨，美國的大房與路基相連結的位置，總是會有一個較高的坎，這使得他們開上去時，很容易刮到底盤。

但他仍喜歡馳騁在美國的路面。在中國開車時，他要提防監控和交警攔路，還有想要借道超車但無人讓路的情況。在美國，路上沒有那麼多的監控，司機眼見他要超車，也會自覺減速，助他插隊，路人還會因為他讓行而微笑道謝。這些細節，讓他仍感到主動權彷彿是在自己的手裡。他喜歡這種無拘無束，但又不需過多與人交道的感覺，「美國確實是自由自在的國度，路的好壞不只是修得好不好，還要看在路上跑的司機，會不會因此而影響開車的心情，」他說。

在弗羅裏達州，黃卓的車隊到最後，沒有留下一位司機，他供司機們住宿的租房，也因此顯得空空蕩蕩。後來因為家庭原因，他移居到俄亥俄州辛辛那提。那裡雖然華人比率不高，但由於有單量，華人的未派公司也進場，開了倉庫，所以包括黃卓在內，已有四家華人車隊同時在做著「最後一英里」，相互競爭。

他不再追求每天賺500美元，而是希望貨源穩定，底下的十多個司機也能管個安飽，能夠安安穩穩、自由自在地繼續做快遞，「內卷，才是最大的傷害，」他說。