



金城中心  
METROPOLIS

M 红星·美凯龙  
MACALLINE

# 千年金城



VIP LINE + 770  
0931

# 再现华美

70万m<sup>2</sup>地铁双Mall综合体

精美华宅/商业街/写字楼

商业中心购物Mall/红星美凯龙家居Mall



**5888**

项目地址：兰州市西固区西固中路100号（牌坊路口）

开发商：兰州虹盛润凯房地产开发有限公司 整合推广：上海西风



中國東方航空  
CHINA EASTERN



世界品位 东方魅力



魅力，源于创想



 [www.ceair.com](http://www.ceair.com)

 hotline 95530



兰州大学管理学院  
School of Management, Lanzhou University



◎ 兰州大学管理学院是全国唯一一所综合性“985工程”大学中的综合型管理学院，学科设置涵盖了管理学和法学两个学科门类中的5个一级学科。

◎ 现有公共管理一级学科博士点及博士后科研流动站，自主设置了政府绩效管理二级学科博士点。

◎ 中国大陆地区第22家、西北五省第1家通过AMBA国际认证的院校。MBA教育已与国际商科教育全面接轨，是中国最具影响力和品牌效应的MBA项目之一。学院还有MPA、MPAcc专业学位项目。

◎ 兰州大学管理学院的目标是：用20-30年左右的时间，把学院建设成为高度开放、研究支持、国内一流、国际知名的综合型管理学院。



地址：中国·兰州·天水南路222号  
邮编：730000  
电话/传真：0931-8910402  
网址：<http://ms.lzu.edu.cn>  
邮箱：[glxy@lzu.edu.cn](mailto:glxy@lzu.edu.cn)

请加入我们



学习管理  
就是学习  
成功

The learning  
of management is the learning  
of heading for success.



**献给**

**今天的企业家**

**明天的企业家**

**和后天企业家**

# [私人银行跨境金融服务]

财富彼岸，仅在咫尺之间



## 私人银行跨境金融服务， 为尊贵的您提供境内外一站式综合服务。

- **服务介绍：**依托农行境外机构，并携手境外知名银行，满足您全球资产配置、海外投融资、移民等全方位金融及非金融服务需求。
- **服务特色：**联合团队、全程服务、境内外尊享礼遇。
- **服务项目：**见证开户、投资移民、跨境投融资、境外信托、境外税务法律等咨询与服务。



恒业行远 至诚相伴

农行【私人银行】

www.abchina.com 客服专线：40088-95599



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA

## 对“想象”的想象

都市购物中心偌大的中庭一向是热闹的所在，同时也是某种面向大众营销热点的风向标。周日在一家购物中心看到了一个透明的玻璃屋，外面写着“虚拟现实工作站”。里面有一些小孩子还有成人带着眼罩手舞足蹈，旁观者也看得津津有味。

走过后打开手机 APP，看到一则新闻，中国互联网教父式人物在布道，“电商”已经是一个传统概念，今后最大的电子商务公司将不再提“电商”。瞬间感到，技术的演变真给人以恍如隔世之感，人们刚刚踩上流行的脚步，先驱者便告诉我们说，这已是传统了。换言之，现在一不留神儿，我们就很容易 OUT 了。

电商之所以成为“传统”，是因为这个概念过于“虚拟”了。而现今商业模式的趋势，则是在尽一切可能地将线上线下进行无缝链接。你在看一则有趣的新闻故事吗？或者，你在接收某个专家带来的有关妆容的专业知识吗？又或者，你仅只是在向机器讯问到达目的地最快捷路径吗？是，又不是。因为，来自虚拟的信息早已布下了现实的纠缠，无论从哪个 APP 的入口，一定会有各种切合你彼时心境和需求的消费信息，在等着你从虚拟进入现实。而这么做的，不都是 BAT。

不过，想象力的拓展没有边界。对“想象”本身的想象，也是永无止境。“虚拟现实”（当然还有 AR 之类）即是如此。这个名词一方面显示着一种嫁接，但另一方面更代表着一个趋势：技术最核心的实质，就是将想象变成现实。今天的虚拟现实技术，尚停留在为我们制造一个停留在虚拟之中的“现实”，还需要在购物中心之类的地方辟出一个专供付费欣赏的空间，但很快，就像“电商”一样，它也将无缝地嵌入到我们身体所在的各个场景之中。我们将真切地制造出各种想象，然后，在不需要它们的时候，挥之即去。

由此，如果说好的商业模式也是一种想象，那么，什么是好的想象？

其实，VR 有一些古老的远亲可做类比。比如神话，海市蜃楼。又比如，白日梦。让自己生活在一个神仙的世界，常被贬斥为白日做梦。今天的 VR 同样也是一个梦中的世界，不过是要让人清醒地见证。再进一步地说，所有技术的诞生，都离不开白日梦的刺激或助推。是那些不惮于被耻笑者，截留下了人们心中共同的种子；而一旦梦想成真，所有的耻笑者就成为为奇观排队付费的看客。从这个意义上说，购物中心中那个玻璃屋，跟一百多年前大街集市上人们付费观看“西洋镜”的场景没有什么区别。

或许，也可以这样说，好的商业模式的想象，首先是而且一直是，一种勇气。



**BAOJINI<sup>®</sup>**  
堡基尼男装

全国加盟热线:400 009 0153

# MFM 管理通鉴

The Mirror for Managers

主管、主办 Governor/Sponsor

兰州大学

编辑出版 Edit/publisher

视野·管理通鉴编辑部

兰州大学管理科学研究院(深圳)

兰州兰大视野杂志社有限公司

## 主编

包国宪

## 副主编

钱锋 史炜 孙黎

## 编委(按姓氏首字母排序)

李维安(天津财经大学校长)

刘星(重庆大学经济与工商管理学院院长)

徐向艺(山东大学管理学院教授)

赵曙明(南京大学商学院名誉院长)

郑国汉(香港科技大学工商管理学院署理院长)

李新春(中山大学管理学院教授)

吴世农(厦门大学教授)

徐二明(中国人民大学商学院教授)

于力(天津财经大学副校长)

## 编辑政策委员会主任

李恒滨

## 编辑政策委员会委员

李恒滨 包国宪 杨君才 夏志勇 田广

## 总编

包国宪

## 社长

杨君才

## 常务总编/常务社长

夏志勇

## 总经理

钱锋

## 美术总监

刘藜萱

## 美术编辑

王红

## 编辑

王煜峰 赵涛 王雯雯

## 网络编辑

黄英 陆满

## 发行部主任

夏志良

## 广告部主任

韩军红 刘燕

## 运营

甘肃大地湾文化传播股份有限公司

## 联系电话

0931-7800592

## 法律顾问

刘志坚

## 印刷

甘肃三合印刷有限公司

## 标准刊号

ISSN1006-6039  
CN62-1117/G2

## 广告许可证号

甘工商广字 6200004000035

## 邮发代号

54-12

## 社址

兰州大学《视野》杂志社

## 邮编

730000

## 电子信箱

gljtj@vip.163.com

## 传真

0931-8172144

## 电话

0931-2141998(编辑部)

0931-8555913(发行部)



本社所付作者的稿酬,已包括纸介质及数字形态出版的《视野·管理通鉴》杂志的稿酬。因各种原因,我社未能联系到的作者的稿酬查询及其他有关稿酬的未明事宜,请与杂志社联系(0931-2141998)。

如有印装质量问题,请致电 0931-8555913

# 爱乐古玩书画城

🏺 珠宝玉器    🏺 古玩字画    🏺 紫砂陶器    🏺 邮卡钱币



**董事长梁爱平敬邀各界朋友光临指导**

招商电话：18919019163 地址：兰州市城关区大众市场50号（金城大剧院内）

公交82路、107路、116路、118路、136路、143路陇西路口站



## P20 封面报道

### 陈绪明：创业没有“成功套路”

“安琪目前的这种管理模式、经营体制是可以复制的，但并不一定适合另一家企业的发展。你把它的‘形’可以学去，拿走，但是‘神’学不走，就是说每个企业有它独特的文化、精神，是由这个企业当初的创造者和它的经营者，通过长时间打磨，形成的一种特有的东西，这个东西是没有任何形状的。”



36 未来产业将有五个突围方向

39 我们绝不学马云

## ■ 案例 Cases

53 桑迪·威尔的并购之道

56 爆款的溃败：谁给莫斯利安挖了坑？

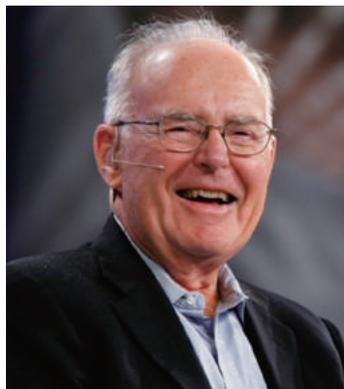
63 做一家冷冰冰的公司

## 视点 Viewpoint

### P29

### 虚拟现实的 前世、今生与未来

永远热闹的硅谷不缺资金，需要的是概念、炒作和新产品。那么，对于很多人来说，只听说没见过的虚拟现实设备能够带给人怎样的体验？虚拟现实技术又可能会怎样改变人们的生活？



# 安翔商城

食材好不好 一吃就知道

吃饭是最重要的小事

高颜值高品质银川香米  
底价热销 买一送一

【闻香】芳香四溢，米香扑鼻，自然醇厚，香味浓郁

【观形】米粒纤长，晶莹如玉，大小相近，粒粒饱满

【口感】茉莉清香，软硬适中，清淡略甜，绵软略粘

地址：兰州市城关区大教梁25号楼2楼

电话：0931-2322222

网址：[www.51anxiang.com](http://www.51anxiang.com)



服务号



订阅号



沙龙  
Salon

P123

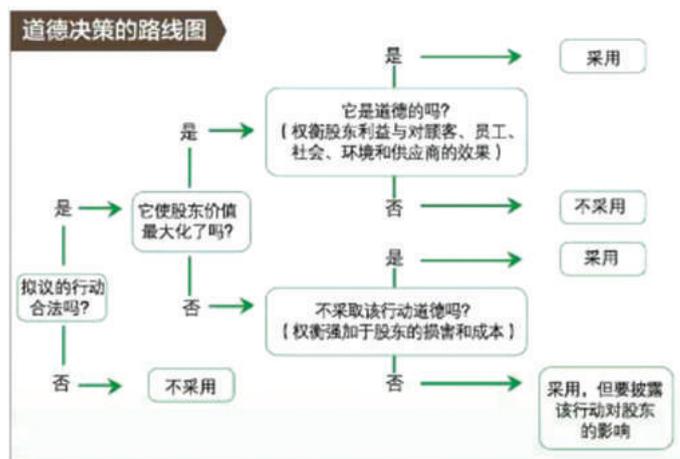
徐弘雯立：  
艺术为倾诉而生

114

被诺奖重新唤起的诗人身份

公司决策如何讲道德

越来越多的公司正构建价值观以指导员工什么是可取的商业行为。这种意识上升的结果是,管理者现在必须设法确保他们的决策不仅是合法的而且还是合乎道德的。



75 工业 4.0 拷问战略重构、组织变革

81 追求客户满意度的代价

财富  
Fortune

94 未被察觉的行业“裂变”

101 打造耳朵经济学

104 “女版乔布斯”神话破灭之后



# 伊和园

— 礼宴中心 —

مطاعم ج مطعم

## 幸福 婚宴 服务 者



伊和园微信公众账号

幸福相约：兰州市城关区西关十字兰大二院向东60米(地税局北裙楼)

幸福热线： 0931-8622666 8638666

## 纺织业 进入机器人时代？

美国西雅图创业公司 Sewbo 近日成功使用一台工业机器人缝制了一件 T 恤，这意味着，纺织业可能在不久的将来迎来全自动化时代，而世界各地的缝纫工人或面临着下岗的危险。

这款协作式机器人由通用机器人打造，市场售价大概在 3.5 万美元（约合人民币 23.55 万元）左右，专门用来配合或者协助人类工作。它的设定过程很简单，只要展示给它看或者使用专门软件进行设定，UR5 就能够重复执行指定任务。

## 伴侣压力大， 另一半易发胖

人们常说“心宽体胖”，生活幸福常常会让人身材走样。但美国密歇根大学的一项研究却显示，如果你的伴侣压力重重，你也难逃胖成球的命运。

研究人员在 2006 年和 2010 年分别调查了 2042 名婚龄平均 34 年的中老年人，让他们填写调查问卷，回答有关腰围、对婚姻的不满之处、压力水平等问题。这里涉及的压力是慢性压力，指的是财务、工作或者照顾老人小孩等每日都会影响生活的压力。研究结果显示，当夫妻中有一方背负沉重压力时，另一方也会跟着腰围飞涨。其中，女性受到的影响更大。



10 月 17 日 7 时 49 分，执行与天宫二号交会对接任务的神舟十一号载人飞船，在酒泉卫星发射中心发射升空后准确进入预定轨道，顺利将两名航天员送上太空。图为航天员景海鹏（左）、陈冬在出征前挥手。

## 人类筹建首个独立太空国家

由国际航天研究中心创始人伊格尔·安舒贝利博士带领的团队正在筹建“太空国家”，将于明年发射卫星，创造独立的太空国家“阿斯伽迪亚”（Asgardia），公众可以通过阿斯伽迪亚项目网站注册成为其公民，开放的名额为 10 万人。团队计划中的初期开发项目之一是制造“保护罩”，保护地球上所有人类的安全，应对人造和自然的星际威胁，例如太空垃圾和小行星撞击。

## 周小川荣膺“年度央行行长”

国际货币基金组织（IMF）—世界银行年会期间，中国央行行长周小川获选《环球市场》2016 年度东亚地区的“年度央行行长”。“就像空气和重力，你可能很少注意到周小川对中国的影响。”——《环球市场》评价道。

自 2002 年起执掌中国央行，周小川历经市场震荡和挑战，稳定通胀，承托增长，一次次平复市场波动（不过总是需要长一点点的时间，《环球市场》幽默地调侃）。2016 年，周小川更是成为惴惴不安的全球投资者的“定心丸”，《环球市场》总结道。

## 9 万人

中央纪委官网撰文表示,从2012年底八项规定实施以来,截至2016年8月31日,全国已累计查处违反中央八项规定精神问题139622起,处理187409人,给予党纪政纪处分91913人。

从职级来看,受处分人员中,乡科级干部84068人,占总人数的九成多;县处级干部6903人,占8%;地厅级干部927人,省部级干部15人。



“零饥饿赛跑”在意大利罗马举行。该活动旨在重申193个国家为实现可持续发展目标和到2030年消除饥饿所作的承诺,并呼吁公众身体力行、共同努力。10月16日是世界粮食日,今年粮食日的主题是“气候在变化,粮食和农业也在变化”。

## 22.33 万元

猎聘发布的《2016年三季度人才报告》显示,今年三季度就业形势良好,互联网、金融、房地产人才紧缺程度领先全行业,薪资方面,房地产行业以22.33万元的平均年薪名列第五。在今年三季度行业平均年薪方面,互联网与金融行业高居前两位,分别为25.55万元与25.32万元。

## 1 澳元

一处有三间卧室、刚刚装修过、家具齐全的平层小屋起拍价只要1澳元(约合5.1元人民币)?没错。住在澳大利亚新南威尔士州伍伦贡的斯皮内利夫妇正在贱卖他们的这处房产。

房子建于上世纪60年代,夫妇俩打算在这块地上建造适合家里4个孩子住的“梦想中的房屋”,但房屋拆迁费需3万澳元(15.36万元人民币)。夫妇俩不愿支出这笔费用,于是定下1澳元的起拍价将其贱卖,条件就是房屋的新主人需要将房屋挪走。

## 38 岁

在香港海洋公园生活了17年的大熊猫“佳佳”10月16日离世,终年38岁,它是全球历来最长寿的圈养大熊猫。

圈养大熊猫的平均寿命一般只有25至30岁。大熊猫“佳佳”1978年出生于四川,离世前已经刷新了两项吉尼斯世界纪录,成为“迄今为止最长寿的圈养大熊猫”和“最长寿的在世圈养大熊猫”。“佳佳”连同另一只雄性大熊猫“安安”,于1999年由中央政府赠送香港。

## 金城中心开放盛典圆满落幕

本刊讯(记者 刘燕)10月29日,金城中心开放盛典隆重举行,“知心爱人”任静&付笛声亲临现场强势助阵!作为城西品质人居标杆之作,金城中心的盛大开放吸引了来自全城的目光聚焦,兰州市政府副市长张国一、兰州市高新区党工委书记李彦龙、西固区委书记钱承文、区政府代区长马力仁、西固区政协主席王克胜、西固区委常委统战部副部长郑强、区人大常委会副主任徐尤文、西固区政府副区长王有祥、西固区政协副主席王忠良等兰州市政府、西固区委、区人大、区政府、区政协及各委办局的各位领导,兰州市各大知名媒体,金城中心诸位领导、嘉宾及观众共计5000余人共同见证了金城中心这一历史性的时刻。



## 鼎泰·中汇广场营销中心开放

本刊讯(记者 刘燕)10月29日上午10点,位于兰州市安宁区银滩大桥以西的鼎泰·中汇广场终于迎来营销中心开放。鼎泰·中汇广场位于安宁区兰州海关以南,银安路以西。主体分为南北两栋主副楼建筑,两栋楼之间规划有商业步行街、潮玩广场、地铁地下商区等板块内容,以5.9米LOFT写字楼、跃层精装公寓、地铁金铺三大黄金产品系,打造银滩桥头堡双百米流线艺术地标。项目目前已经建设到地上14层,跃层精装样板间也正在紧张施工当中,预计11月底可面世。

## 东航“南下” 布局国际航线

国内三大航之一的东航近日正式宣布成立东航广东分公司,意味着东航加速华南市场的战略布局,尤其是国际化的进程,将打破过往三大航鲜有在对方地盘开通国际航线的局面。

东航方面表示,将在原有航线网络基础上,加大广州至上海、昆明、西安枢纽航班密度和运力投入,开拓汕头、珠海、湛江等省内市场。在国际方面,计划开通广州、深圳至柬埔寨、越南、马来西亚等国家地区航线,适时开通广州至澳洲、美洲等国际远程航线。这也是传统三大航首次在华南成立分公司。

## 韩国现代 身陷巨大危机

继韩进海运申请破产,三星手机电池接连爆炸导致NOTE7停产后,韩国另一支柱企业也陷入巨大危机:韩国现代汽车集团遭遇全球销量“滑铁卢”,近期又陷入本土工人罢工及中国进口现代经销商维权等种种漩涡,旗下起亚集团也有大量进口经销商退网。屋漏偏逢连夜雨,面对当前主要销售市场的低迷局面,不知韩国现代能否挺过这个难关。

## “中国引擎” 催生亚洲亿万富豪

瑞银（UBS）、普华永道（PwC）联合发布的一份报告称，2015 年全球亿万富豪财富缩水 5%，即 3000 亿美元，他们的财富增长速度在 20 年内首次没有跟上股市增长。不过，值得注意的是，在中国的驱动下，亚洲每 3 天就产生一位亿万富豪。

UBS 全球超高净值人士业务负责人斯塔德勒称，即便中国经济增长放缓，仍是增长的亮点，中国 2015 年新生了 80 位新亿万富豪。中国新晋亿万富豪的平均年龄为 53 岁，近半数来自科技、消费及零售以及房地产行业。尽管去年全球亿万富豪总财富缩水，中国亿万富豪总财富却增长了 5.4%。报告称，中国持续的改革和经济发展为年轻创业者提供了致富的条件。

不过，如此大笔财富很可能是短暂的。在去年 UBS/PwC 的报告中，美国有 41 位亿万富豪首次出现财富缩水，36 位跌到水平线以下，中国富豪的情况则更加不稳定。在去年亚洲新增 113 位亿万富豪的同时，有 80 位跌出了水平线，其中 50 位是中国富豪。

或许亚洲亿万富豪可以从欧洲富豪那里学习到一些经验。PwC 美国全球财富负责人斯佩拉西说，监管变化带来的冲击波继续触发全球货币波动，对财富保值来说战略规划更加重要。令人振奋的是，今年的报告显示欧洲亿万富豪是最具弹性的。



## 玩着网游就能进职场？

“终于可以名正言顺地打游戏了！”不少网友如此感慨。教育部近日发布《普通高等学校高等职业教育（专科）专业目录》2016 年增补专业目录，确定了包括“电子竞技运动与管理”在内的 13 个增补专业，引发了社会广泛关注和人们热烈讨论。曾经被人百般诟病、认为是“不务正业”“荒废学业”的电子竞技，将有机会走进高校课堂。

“上课打游戏？”“毕业当网管？”不少网友如此吐槽。那么，“电子竞技运动与管理”专业真的是“打电游”吗？

教育部相关负责人介绍，“该专业主要培养学生掌握电子竞技基本理论、工作规律和实践能力”。其就业主要面向“电竞”职业俱乐部、“电竞”公司、体育协会、其他“电竞”相关机构等，“其目的是培养从事电子竞技运动竞赛、教练、裁判、主持与主播、赛事（活动）组织与管理等工作的高素质技术技能人才”。

## PPI 四年半首次“转正”提振投资

国家统计局发布 2016 年 9 月份全国居民消费价格指数（CPI）和工业生产者出厂价格指数（PPI）。数据显示，PPI 环比上涨 0.5%，同比上涨 0.1%，实现了四年半以来的首次“由负转正”。

在国务院参事室特约研究员姚景源看来，PPI 同比增速“由负转正”是一个非常积极的信号。他指出，PPI 持续下降会导致两个问题：一是工业企业的盈利水平受到限制，出现下降甚至亏损；二是投资回报率下滑压制投资者投资意愿。万博新经济研究院院长助理刘哲表示，在供给侧改革推进和国际市场大宗商品行情回暖等因素作用下，PPI 持续改善并如期转正，这对于企业家的信心和投资回报率带动下的投资动力都具有提振作用，未来我国投资有望触底企稳。



# 陈绪明：创业没有“成功套路”

本刊记者 王煜峰 刘燕 陆满 摄影 韩军红



“安旗目前的这种管理模式、经营体制是可以复制的，但并不一定适合另一家企业的发展。你把它的‘形’可以学去，拿走，但是‘神’学不走，就是说每个企业有它独特的文化、精神，是由这个企业当初的创造者和它的经营者，通过长时间打磨，形成的一种特有的东西，这个东西是没有任何形状的。”

近百年来，中国人的饮食习惯正在缓慢地被悄然改变。从各个城市街头越来越多的糕点小屋和烘焙门店就可以看得出来。越来越多的年轻人轻易地被散发着香甜气味的西式糕点所吸引，成为这种新的饮食习惯的忠实拥护者。

就像他们的父辈醉心于豆浆油条、小笼生煎或者热气腾腾的牛大碗一样，年轻一代也越来越离不开栗子蛋糕、羊角面包和奶油泡芙。西点最早流行在“十里洋场”的大上海。张爱玲曾经在《谈吃与画饼充饥》里描绘过“老大昌”。“老大昌”这个名字，用普通话念出来味道就完全不对，这个名称似乎只能用上海话念。念起来有一点腔调，有一点气魄，但又都是属于市井街角的。她经常光顾的“老大昌”在她就读的中学附近，兆丰公园对面（现中山公园一带）。那里有售一种小面包，半球型，上面略有酥皮，下面底上嵌着一半半寸宽的十字托子，这十字大概面和得较硬，里面掺了点乳酪，微咸，与不大甜的面包同吃，微妙可口。她还写到过一种肉馅煎饼，叫“匹若叽（pierogie）”，“老金黄色，疲软作布袋形”。

烘焙门店被人推崇的理由是多方面的。推开这

种店铺的大门，首先是包裹着果酱和鲜奶油甜蜜气息的温暖麦香，以及面粉发酵的气味经过烘烤后产生的诱人气味；走进店内，紧接着看到精致的装潢，透明的玻璃展柜和暖色的灯光。西点成为一种生活品味与格调的象征，它既是物质的，又是精神的。

兰州，西北边陲的一座城市，这样的变化发生在上个世纪 90 年代末期到 2000 年初的那几年。

## 从“毛毛虫”开始

故事开始于 1992 年的西安。

印刷厂学徒工陈绪明看着报纸上批发市场的招商广告，陷入了艰难的抉择当中。陈绪明从小在陕南商洛的农村长大，穷人的孩子早当家，早在 15 岁刚从学校毕业时他就来到了省城西安打工，和只差一岁的弟弟一起蹬三轮车帮人家拉货。后来他顶替了在印刷厂工作的父亲，成为了有固定工作、端铁饭碗的工人。

但是学徒工的生活却给陈绪明带来了许多不适应。蹬三轮车的时候虽然辛苦，一个月少说也有 400



位于甘肃省兰州市九州经济技术开发区的安琪厂区

块的收入，而印刷厂学徒工一个月的工资只有可怜的57.50元。“农村人在城市里生活尤其艰难，要租房子，福利什么的很多也没有，可以说，我最终决定经商是被生计问题逼的。”作为家里的老大，反过来被弟弟蹬三轮车养活，这让陈绪明最终下了决心。

刚刚“下海”的陈绪明做的是方便食品批发的生意，结果生意一开始就遇上了危机。他从正规食品厂进锅巴，进价六毛钱，卖六毛五。几天下来，他发现自己的锅巴根本无人问津。在市场逛了一圈他发现原因，原来别人的锅巴才卖三毛钱。“我一开始还以为是没有和食品厂的销售搞好关系，所以我的进价这么高。后来知道，原来他们卖的都是假货。”陈绪明向《视野·管理通鉴》记者讲述，“食品的东西，假货我是不敢卖的，所以得想办法转型。”

陈绪明回忆起自己蹬三轮车拉货的日子。他经常送货的一家日化代理的洗发水生意很好，而且他送货的时候看过他们的货单，他也知道价钱。唯一的问题是，他现在所在的是一家以副食品批发为主的

市场。但他还是决定试一试。一开始他只在柜台摆一排洗发水试着销售，一天下来，进的货几乎就卖完了。于是他开始扩大洗发水的进货规模。他把积压的真锅巴按假货的价钱转给别人，换回的资金全部换成洗发水。

洗发水的生意获得了成功。第一个月陈绪明就赚了2000元。“我根本没有想过能赚这么多，我给自己定的目标就是一个月能赚500块，真的是做梦都会笑醒……”陈绪明向《视野·管理通鉴》记者感慨。之后的业绩增长更加让他意想不到，4000,6000,8000,每个月的利润一直在涨。“最后一个月的进项能有三四万，我因此而积攒了我的第一桶金，也在西安买了房子，成了家。”

2000年左右，市场又起了变化。这时候大型综合超市开始进驻中国，商品自选的新型购物形式改变了市场的格局。日化品批发的热潮走到了尽头。

陈绪明有了上一次的经验，知道自己又该寻找新的出路了。他在网上关注了一款文具品牌。带着考

察市场的目的,陈绪明来到了兰州。“我也想不到,这次兰州之旅,最终打消了我做文具品牌西北总代理的想法,却遇到了我这一生最重要的合作伙伴。”陈绪明对《视野·管理通鉴》记者说。

陈绪明在考察文具品牌的时候遇到了销售这款产品文具的杨勇奇。两个陕西老乡在异地相遇很是亲切。聊天中,杨勇奇第一次向陈绪明提起了想在兰州创立的蛋糕烘焙品牌安旗。之后,陈绪明委托当时他在兰州的业务经理张建请杨勇奇吃饭详谈,创立兰州安旗的想法开始在三个人之间酝酿。

“从我第一次见到杨总,到兰州安旗的第一款产品‘毛毛虫’上市,只有短短的40天。”陈绪明向《视野·管理通鉴》记者说,“我的朋友们开玩笑说,这是兰州安旗的深圳速度。”2002年,安旗以这款名为“毛毛虫”的面包产品进入兰州食品市场并迅速走红。因为口感好、价格公道,人们口口相传,使得“毛毛虫”面包的销量不断攀升。如今的安旗不仅拥有现代化的食品生产中央工厂,还拥有兰州唯一一条自

动化月饼生产线。产品品类已由当初的单一品种发展到6大品类300多个单品,实现年销售额过亿元。当初的“毛毛虫”已然蜕变为蹁跹的蝴蝶,在自己的理想天空尽情飞舞。

## 责任与良心

2002年兰州安旗食品有限公司成立至今,已在兰州张掖路步行街、西站阳光步行街、兰新瑞德大道、东部市场、皋兰路、秦安路、西固合水路、安宁银安路开设了数十家形象营业网点,同时还在东方红华联、红星华联、西固华联、安宁华联、西单、华润万家等大卖场内设有专卖店。同时,安旗公司还在甘肃省庆阳、陇南等地设立了多家连锁店,安旗月饼、安旗粽子更是在很多地区受到广泛的欢迎。

从一个单一的产品到今天成为一家现代化的食品企业,与兰州安旗一直以来都将产品质量作为企业的命脉是分不开的。



---

如今的安旗不仅拥有现代化的食品生产中央工厂,还拥有兰州唯一一条自动化食品生产线。产品品类已由当初的单一品种发展到6大品类300多个单品,实现年销售额过亿元。当初的“毛毛虫”已然蜕变为蹁跹的蝴蝶,在自己的理想天空尽情飞舞。

---



安旗形象门店

陈绪明对《视野·管理通鉴》记者说：“一个食品企业，作为食品行业的从业者，一定要把食品质量放到第一位。食品主要是吃，首先要解决吃的安全的问题，然后解决它口感的问题，也就是好吃的问题。第二要解决价格的问题，东西再好吃，你卖得太贵，消费者付不起也不行，或者东西明明看上去很廉价，你却卖了高价。价格问题最主要是合理，要符合产品的定位。其三就是服务，也就是企业文化，根植于企业文化的服务意识，从上到下贯穿了的服务理念，给客户无微不至的关怀，对产品细致入微的介绍，形成良好的一种客户和厂商之间的关系，建立起这种关系，你就有了忠实的消费者。”

这种对产品质量的重视首先是出于责任。中国自古就有“民以食为天”的古训，食品安全近年来一直是社会大众所关心的社会热点，也是国家的法律法规重点整治规范的方向。作为一家负责任的正规食品企业，想要企业做得长久，产品质量是一切的前提。先进的自动化设备和一流的专业技术人员，充分保证了安旗的产品品质。安旗中央工厂达到 HACCP 标准，每一位进入安旗中央工厂的生产员工都要执行严格的食品卫生安全流程。首先进行更衣，佩带口

罩。其次进行风淋、洗手、消毒液浸手、干手等食品卫生安全流程，方可由专用通道进入生产车间。

安旗对产品质量的严苛要求还体现在企业的良心上。食品行业不是暴利行业，想要在食品业立足需要做长远的打算。虽然利润微薄，但是食品业也有自己独特的优势。那就是不论经济形势如何，食品业一直可以保持相对的稳定。正是出于对食品行业的感恩，安旗人提出了“新鲜、美味、自然、健康”的承诺，为追求生活质量的人们架起了互相沟通的桥梁，更为追求生活品位的人们营造了尊贵的精神家园。

陈绪明向《视野·管理通鉴》记者介绍：“顾客的嘴是兰州安旗对自己产品唯一的标准。用质量说话，用味道说话，是安旗在市场上立足的唯一砝码。”

## 爱人类，爱生活

烘焙市场瞬息万变。以好利来为代表的传统品牌的没落，以及爱的礼物、法贝德、安旗等新兴品牌的异军突起，兰州烘焙市场正处于混战阶段。尽管各大品牌在社区、写字楼、商业项目里划定各自的经营阵地，但品牌与产品高频率地更新换代，让这个领域

很难稳定下来。

市场发展多年，不少商家饱尝残酷竞争的酸甜苦辣。2016年，也是中国烘焙业者在危机中挣扎前行的一年，技术开发能力不足，品牌竞争能力不强，品牌个性口味不足，缺乏创新和发展能力。2016年的烘焙走向依旧是“味道”和“营销”。只有双管齐下，才能抓住年轻消费者的心理，让烘焙店在众多烘焙企业中脱颖而出，成为最受消费者青睐的糕点店。

受到自己旗下产品“毛毛虫”面包和鲜奶油泡芙多年热销的启发，安旗找到了突围的办法。

在“味道”层面，安旗强调创造经典味觉体验，同时注重新品研发，提升产品品质。比如上海红宝石面包房的鲜奶油“小方”。在红宝石面包房排队买“小

方”，是上海市30年来最执着的“甜头”。“小方”代表着一种绝对性，就是你再也吃不到比它更好吃的鲜奶蛋糕了。永远是那个配方，永远简单的一小块鲜奶蛋糕上点缀一颗新鲜的樱桃，几十年都不会改变一点，却永远让人吃不厌。它的味道是清爽又回味无穷的，仿佛是素雅又布尔乔亚的少女，没有过多雕饰，却美得很高级、很天然。它是上海西点中的奥黛丽·赫本，至今没有另一款西式糕点能取代其上海人心目中的地位。

安旗也有自己的经典产品，“毛毛虫”就是其中之一。作为兰州一代人的回忆，吃着柔软甜蜜的奶油夹心面包，幸福而又清新的味道在口中环绕，耳边似乎又响起了课间操的音乐，让人回想起自己的



兰州安旗食品有限公司管理团队合影



兰州安旗食品有限公司创始人陈绪明与兰州兰大视野杂志社有限公司总经理钱锋畅谈行业发展大势

青春年华。

至于“营销”层面，安旗用一个字来回答，就是爱。

服务行业的共同特点就是对生活 and 周围人群的热爱。怎么体现这种热爱呢？安旗提出了“心中有你，安旗月饼”的口号。“心里有生活，就是对生活有热情，会观察，有洞察力；心中有你，这就是爱嘛！爱人群，爱顾客。把你要服务的对象放在心上。我们是把这个口号当作企业文化来宣传的。”陈绪明对《视野·管理通鉴》记者说。

这句话说起来容易做起来很难。安旗不但这样说了，而且不断地用行动去落实。推出客制化服务，为顾客量身打造最适合自己口味的产品；与百度外卖、美团等外卖商家合作，推出外卖服务，方便顾客的多元选择；注重健康，推出健康食品系列；为照顾

中老年顾客的口味，推出中式老点心；为方便民族地区穆斯林教众的需求，推出清真门店“润林居”。

也正是因为安旗时刻把顾客放在心里，安旗的品牌迅速被大众认可，成为甘肃烘焙行业一颗闪亮的新星。

### 成功没有套路

安旗发展到今天，公司占地面积 20 亩，集生产研发、培训、仓储、销售于一体，是一家专业研发、生产，销售面包、蛋糕、月饼、粽子、点心的现代化食品企业，可以说获得了阶段性的成功。可是当《视野·管理通鉴》记者问及安旗是否有一个可以复制的成功模式的时候，陈绪明却给出了否定的答案。“安旗目前的这种管理模式、经营体制是可以复制的，但并不

一定适合另一家企业的发展。你把它的‘形’可以学去,拿走,但是‘神’学不走,就是说每个企业有它独特的文化、精神,是由这个企业当初的创造者和它的经营者的,通过长时间打磨,形成的一种特有的东西,这个东西是没有任何形状的。它需要一个循序渐进,缓慢的一个过程,而不是说一时间就可以迅速复制。”陈绪明半开玩笑地说,“不要相信套路啊,你们。”

当然,陈绪明还是从个人的角度尝试着总结了一些他自己认为重要的“成功套路”,希望可以帮助到那些希望创业的年轻人。首先是洞察力。这分为两个方面,对外洞察力指的是发现机会,洞察商机的能力。在他看来,商机是无穷无尽的,市场一直都在,只是缺少一双发现的眼睛。对内则是审视自己,发现自己的优势和核心竞争力在哪里。其次是精准的定位,就是产品的形象包装是不是符合市场需求,而产品是不是又符合你的形象包装。他举例说明:“比如你把自己定义为高端产品,你就不能再做100元三件

的促销活动。”最后是不怕失败的勇气。即使你已经做到了能做的一切,成功也不是自然而然的事。“就像“毛毛虫”,我们做成功了,就有人帮我们总结模式,说我们用了个恶心的虫子命名一款食品,是利用了大众的逆反心理。其实我们当初设计这个形象的时候,情况要复杂得多。这是一个度的问题,我们当初设计logo的时候,尽量把形象卡通化,远离虫子本来的形象。可是即使如此,如果我们还是失败了呢?那一定又是另一番总结和说辞了。成功不是必然的,有时候需要一点运气。”陈绪明说,“可是运气是不可预期的,你能做的就是做好你能做好的一切,包括准备承受失败。”

在采访的最后,陈绪明意味深长地告诉《视野·管理通鉴》记者:“我的这一生进行到这里,已经经历了无数的失败。当然,今天我坐在这里,作为安旗的创始人接受采访,说明我也获得了一定的成功。我最后想要告诉你们的是,不只是那些成功塑造了我,成就了今天的安旗,那些失败也同样重要。”



---

“成功不是必然的,有时候需要一点运气。”陈绪明说,“可是运气是不可预期的,你能做的就是做好你能做好的一切,包括准备承受失败。”

---



明 佚名  
宣德皇帝行乐图卷(局部)

捶丸又叫“击丸”，是我国古代球戏之一，由马球演变过来的一项体育活动。图绘明宣宗亲自执棍击球的场景。图中所绘的场地、旗、穴及击丸的棒、侍从的位置等，都与《丸经》上所说吻合，为研究捶丸的历史提供了难得的形象资料。

# 视点

# Viewpoint

# 虚拟现实的前世、今生与未来

苗千



永远热闹的硅谷不缺资金,需要的是概念、炒作和新产品。那么,对于很多人来说,只听说没见过的虚拟现实设备能够带给人怎样的体验?虚拟现实技术又可能会怎样改变人们的生活?



虚拟现实又一次成为硅谷的技术精英们所热衷的焦点。2016年被认为是虚拟现实爆发的一年,估计有1200万套不同款式的虚拟现实设备被推向了市场。虚拟现实成为硅谷乃至全世界的技术焦点并非没有预兆,2014年大名鼎鼎的社交网络公司Facebook收购了虚拟现实技术公司Oculus,就被很多人认为是虚拟现实热潮来临的预兆。

虚拟现实是一种欺骗人的感官艺术,在加入了科技成分、迅速与互联网融合之后,尽管它的最终形态还不明朗,却也已经足够让人兴奋。早在电子技术出现之前,人类就已经开始尝试虚拟现实,试图通过欺骗人们的感官(主要是视觉和听觉)来营造一个虚拟的世界。在这个世界里,并不一定要遵守现实世界的

规则——从这个角度来说,剧场和电影院都可以算是营造虚拟现实的场所。

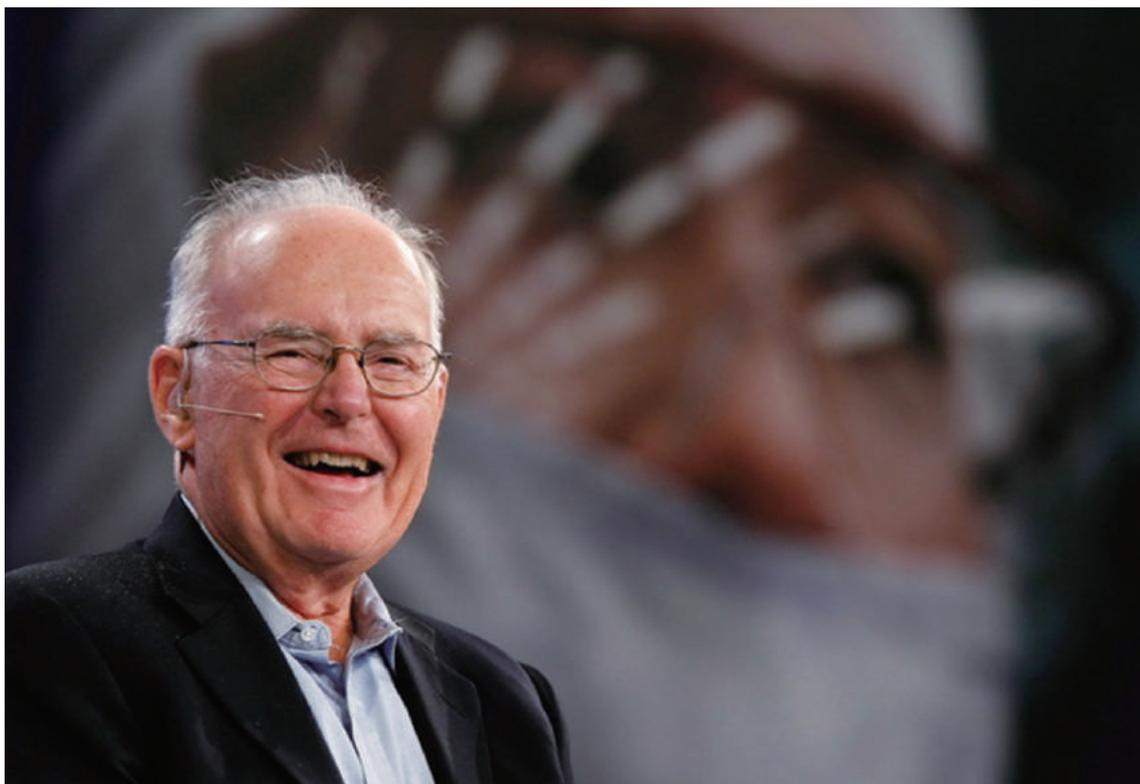
## 前世

早期的虚拟现实机器与人们的日常生活并没有太大关系,更多是被军方采用为训练设备。在20世纪20年代,美国工程师埃德温·林克(Edwin Link)发明了世界上第一个飞行模拟器,用来训练飞行员。在1957年,一个名为“Sensorama”的多媒体虚拟现实剧院出现了,观众们在一个封闭的包厢里坐在可以旋转的椅子上,闻着特殊的气味观看立体影像,这种设备在1962年还成功申请了专利。

到了20世纪60年代,美国Philco公司的工程师们首次发明了头戴式的被命名为

“Headsight”的虚拟现实设备,但它并非为大众所设计,而是为直升机飞行员所开发。为了保证飞行安全,他们在直升机底部安装了摄像头,让飞行员在夜间飞行时也可以通过这个设备看清周围的环境。在1968年,美国计算机科学家、图灵奖得主伊凡·苏泽兰(Ivan Sutherland)发明了世界上第一款与电脑直接相连的虚拟现实设备,让佩戴者可以看到一个虚拟的世界。但是这款设备太重,被戴在头上时,甚至还需要一个悬挂设备来减轻人的负担。到了20世纪70年代,麻省理工学院研究的一款交互式多媒体设备则可以让用户产生在虚拟的Aspen小镇中行走的感觉。

虚拟现实真正进入大众的视野要到20世纪90年代,一个重要的原因就在于美国电脑



英特尔创始人戈登·摩尔，他于 1965 年提出摩尔定律：微芯片集成的晶体管数量每 18 到 24 个月就会翻一番。由于晶体管是电脑的信息载体，该定律也被引申为计算能力的倍增。

科学家杰伦·拉尼尔 (Jaron Lanier) 发明了“虚拟现实” (Virtual Reality) 这个词，并把它与电脑技术紧密结合在一起。因此通常人们也认为拉尼尔是人工智能技术的创始人。这个概念出现之后，在 20 世纪 90 年代，从美国开始，第一次虚拟现实的热潮开始了。工程师们把一系列虚拟现实设备推向市场，但是当广告所掀起的热潮退去，人们发现这些设备与其在广告中所宣传的效果相去甚远，又迅速对它失去兴趣，这股热潮又匆匆结束。

## 今生

现在，虚拟现实技术再一次

成为焦点，与 20 世纪 90 年代的情形已经大不相同。尽管工程师们不愿意过多地使用“虚拟现实”这样科幻色彩过于浓厚，容易让人产生过高期待的词，而宁愿使用听起来更为低调的“虚拟环境” (Virtual Environment)，而实际上，在上一轮技术热潮中很多还只能处于幻想中的技术如今已经成为现实，这也使最新的虚拟现实设备的效果远非之前的任何设备可以相比——虚拟现实设备可以说是人类硬件技术、软件技术、半导体工艺、人工智能和网络技术全面发展的集中展现。

一切都并非是一蹴而就。更高的分辨率，更快的帧率（每秒钟看到的画面帧数），更好的光

学效果，更短的滞后时间，这一切都是依靠几十年的技术积累逐渐实现的。Facebook 公司的 CEO 马克·扎克伯格 (Mark Zuckerberg) 认为，每隔 10 到 15 年，就会出现一款新产品彻底颠覆人们的生活：最初是互联网的诞生，随后出现了智能手机与社交网络，而每一样新产品的产生都是建立在之前产品的基础之上。以此类推，虚拟现实设备理应成为下一代根本改变人们生活方式的产品。

目前所流行的头戴式虚拟现实设备要为用户提供“沉浸式” (Immersion) 的体验，即让用户完全忘记周围的真实环境从而进入到设备所营造出的虚拟环境之中，这对于虚拟现实设

备的运算能力是一个极大的考验。从根本上来说,能够达到这样的计算能力是受惠于摩尔定律几十年来持续生效所起到的效果。戈登·摩尔(Gordon Moore)在1975年预测,集成电路上可容纳的晶体管数目,约每隔24个月便会增加一倍。正是在过去几十年以来,半导体技术的发展始终大致遵守着摩尔定律,才使电子设备的运算能力不断提升,使人类有能力利用电子技术制造出足以迷惑感官的视觉与听觉效果。

目前在可穿戴虚拟现实设备的市场中,逐渐分化出两种产品:一种产品需要与专门用于支持虚拟现实设备的台式计算机相连,借助台式计算机进行运算,耗能比较大,而且由于必须

与计算机相连,使用这种设备的用户行动会受到限制,设备与计算机的连线也有可能成为安全隐患。而另一种产品则无须与外接设备相连,自身就可以完成运算。由于电源和尺寸的原因,这类产品的计算能力必然会受到影响,同时还要考虑发热等因素对用户造成的影响——这种产品类型分化很容易让人联想起20世纪80年代初计算机产业兴起时,计算机架构的演进同样也出现了类似的“耗能大、计算能力强、结构越来越复杂”与“耗能少、计算能力相对较弱、结构始终保持简单”的两种研究方向,前者逐渐演变为功能强大的大型计算机,而后者则逐渐演变为各种可以随身携带的移动通信设备。

虚拟现实设备需要做的事比普通计算机更多。要营造出一种虚拟环境,最重要的就是计算生成看上去真人大小的画面。虚拟现实设备产生出虚拟环境与利用集成开发环境(IDE)设计电脑游戏的背景画面类似,但是要求更高。因为虚拟画面在距离用户眼睛只有几厘米的屏幕上显示,像素被放大,因此对于画面的质感、立体感、分辨率和亮度的要求都极高。另外,虚拟画面还必须随着用户身体、头部和眼球的运动而随之变化。

在一个虚拟的环境中,要让用户有浸入感,感觉自己也成为虚拟环境的一部分,这种虚拟与交互被称为“临场感”(Telepresence)。想要达到这种程度的体验,虚拟现实设备必须

“

在一个虚拟的环境中,要让用户有浸入感,感觉自己也成为虚拟环境的一部分,这种虚拟与交互被称为“临场感”(Telepresence)。

”



杰伦·拉尼尔,美国 VPL 公司创始人,被业界称为“虚拟现实”之父。

同时满足信息的深度与感官体验的维度两方面的要求:图像的清晰度和复杂程度,声音信号的复杂程度,乃至视觉和听觉,还有触觉等各种感官感受的体验与反馈,都需要满足人的最低生理需求。

其中最重要的是视觉体验,人类的视觉系统与负责人自身平衡感和空间感的前庭系统紧密相连。研究表明,人类对于画面滞后时间(Latency)的容忍极限是 50 毫秒,如果用户头部和眼球运动与所看到的画面滞后时间超过 50 毫秒,就可能令用户产生强烈不适的感觉。因此,所有虚拟现实设备的滞后时间都必须限制在 50 毫秒以内。画面的转换也同样重要,要想让用户观看屏幕产生出身临其境的感受,就要求虚拟现实设备屏幕

的帧数足够,每秒至少呈现 25 到 30 帧复杂、丰富、真实的画面以保持流畅,这都要求虚拟现实设备有极强的计算能力。

在 2016 年上市的虚拟现实设备中,其中三款产品最吸引人关注:Oculus Rift,HTC Vive,与微软推出的 HoloLens。前两者都属于“虚拟现实”设备,后者则属于“增强现实”(Augmented Reality)设备。Oculus 和 HTC 开发的虚拟现实设备,都需要与电脑相连接,主要借助电脑图形运算能力工作。这些头戴设备中都安装着数十个传感器,用来感受用户头部哪怕是 0.1 度的转动,同时这些设备也都有多个外置摄像头,随时探测用户所处的环境和用户动作,从而命令电脑的图形处理器产生图像。用户每走出一

步,哪怕是转动一下头,哪怕是转动一下眼球,在虚拟世界中也就可以及时产生出相应的动作和画面乃至声音。

要达到这样的目标,与其说是虚拟现实技术的突破,不如说是在摩尔定律的催动下,计算机的运算速度不断攀升,硬件的集成度不断提高,让很多此前根本无法实现的目标成为现实。以前电脑工程师们为了获得用户在现实环境中的位置,不得不首先在周围寻找到一个参考点,然后通过设备发射的超声波信号或是电磁信号进行探测来完成测距,而现在只要通过头戴设备的外置摄像头获得的图像就可以实时完成测距计算。大多虚拟现实设备的价格相对低廉,Oculus Rift 和 HTC Vive 两款产品分别只卖到 500 多美元和

700 多美元的大众消费品价位。与之相比,微软开发的增强现实设备 HoloLens,看上去是一款透明的塑料眼镜,却无须借助任何外部计算机的计算能力,把一切所需的硬件都集合在了貌不惊人的设备之内,3000 美元的售价也显示了它的与众不同。HoloLens 实际上是把一个全息投影的电脑集合在一个头戴设备中,与虚拟现实设备让用户完全沉浸在虚拟的环境中不同,增强现实的 HoloLens 相当于把现实场景当作一块画布,与现实场景相结合,在用户的视野中投射只有用户能够感知到的虚拟物体多维度、多色彩的全息景象。

同虚拟现实设备一样, HoloLens 在内部同样布置了一系列的传感器,中央处理器(CPU)和图像处理器(GPU)。微软宣称 HoloLens 的计算能力比一个普通笔记本电脑的计算能力还要强大,它还集成了一个内部测量单元,一个感知光线的传感器,一个用来测量深度的传感器,4 个用来感知周围环境的摄像头。而在内部,则应用了 24 核的全息投影处理器(Holo-processor),24 个 DSP 处理器。所有的这些部件总共由超过 6500 万个逻辑门组成,而其总功率居然可以保持在 10 瓦特以下,可以说是现代半导体

产业的代表作。

## 未来

除了硬件标准的不断攀升,虚拟现实与增强现实设备的再次兴起与不断进化,也离不开人类在软件领域,尤其是图形学领域的进步。虚拟现实设备的普及,也必定会把人工智能的研究推向一个新的层次。在第一部由计算机利用图形学技术制作的动画片《玩具总动员》中,所有的角色都只有光滑的表面,而在最近多部由电脑制作的动画片里,其中的虚拟形象已经可以拥有蓬松的毛发,并可以随着角色的动作任意摆动。电脑制作的虚拟形象开始拥有越来越细腻的皮肤和复杂的面部表情,这都是计算机图形学的发展所带来的成



美国工程师埃德温·林克,他发明了世界上第一个飞行模拟器——飞行员制造者。1930 年,埃德温·林克在纽约宾汉姆顿组建了林克飞行学校。

果,而这些技术也都将被应用到虚拟现实技术之中。

人脸识别、语音识别,这些技术的发展也都对虚拟现实设备与用户之间的相互交流起到至关重要的作用。目前虚拟现实和增强现实设备都只能实现与用户的简单交流(例如设备可以



微软 HoloLens 全息眼镜是微软推出的一款虚拟现实装置,为头戴式增强现实装置,可以完全独立使用,无需线缆连接、无需同步电脑或智能手机。



美国博物馆收藏的林克 C-3 型模拟器，远处为学院模拟站，近处为教官控制站。

识别出用户用手指点击虚拟环境中的物品)，但是更为复杂的变化，尤其是识别人类面孔，判断人类的表情，还有进一步识别人类的语音，分析其中的确切含义，并理解人类语言中的隐喻，这些可以应用于虚拟现实技术的重要功能都要依赖人工智能技术的进一步发展。

硅谷的技术精英与资本急于让人们相信，虚拟现实设备将会如家庭电脑和智能手机一样迅速走进人们的日常生活，并再一次改变人们的生活方式，但是一些问题至今仍然没有答案。带给人类新奇感受的虚拟设备之所以能够出现，是受益于摩尔定律，让半导体器件的集合程度不断增强，电子设备的运算能力随之提高，但摩尔定律已经开始呈现即将失效的迹象，一旦半导体

器件的集成程度达到极限，也就意味着虚拟现实设备的表现很难再有大幅提升，对人们的吸引力也可能会逐渐消失。摩尔定律的失效也意味着在未来虚拟现实设备的成本将始终维持在较高的水准之上，而无法再现当年家用电脑价格一降再降最终成为普通家用电器的过程。为了达到虚拟现实设备对于电脑图形计算能力的要求，大多数家用电脑用户可能都需要升级自己的电脑配置，这些额外的开支也会影响虚拟现实设备用户的热情。除了广告宣传之外，起码在目前，虚拟现实设备仍然不是人们日常生活的必备产品。除了少数的军事和医疗训练应用之外，绝大多数虚拟现实设备都被应用于电脑游戏领域，并没有解决人们生活中的真正问题。另一方

面，长期佩戴虚拟现实设备对人的视力和其他感官、对人运动能力的影响至今仍然缺乏令人信服的研究成果。人工智能技术的创始人拉尼尔担心，开发虚拟现实设备耗资巨大，这个巨大的市场很可能最终被几家巨头公司所牢牢把握，而虚拟现实设备需要收集用户大量的生活数据，这些数据如果被商业公司所掌握，如何利用这些用户数据，也会涉及一些商业道德问题。

在虚拟现实技术再次爆发的第一年，谈论这项技术以及市场的未来难免为时过早，一切才刚刚开始。在接下来的一段时间里，几家大公司的虚拟现实设备也会相继登场，必将带给人们完全不同的感受，更加激发人们的想象力，让我们拭目以待。📖

(摘自《三联生活周刊》)



五代 周文矩  
重屏会棋图卷

此图真实地反映了观棋者与弈棋者不同的神态。目前,经过几代学者的研究,得知此图描绘的是五代南唐中主李璟的宫廷行乐生活,表现的是李璟在乱政频发的时局下,平易待弟的德行。

锐思  
Keen Thinking



---

今天中国产业界发生的变化是生态的变化,当生态发生变化的时候第一个要改革的,不是产品,不是电视机,不是房子,而是组织本身。

---

## 未来产业将有五个突围方向

吴晓波

未来五到十年,如果整个中国制造业没有一个很好的转型升级的机会,中国经济一定没有未来。

### 上半年产业衍变的六个特点

第一个特点是有关供给侧改革。供给侧改革是在去年12月中央深改组会议上提出来的概念。去年年初的时候我写过一篇文章叫《去日本买马桶盖》,文章刊发后引起了很多争议。后来大家慢慢达成了一个共识,中国经济现在的基本面,如果我们将马桶盖当成一个现象来看的话,体现出两个特点,第一个是全球都有的普遍性特点,叫作通货紧缩。现在全世界最大的问题是满街都是东西,从一件衬衫到汽车到马桶盖、电饭煲,通货紧缩在未来的5年之内会是一个常态。中国存在的另外一个特点,叫作供需错配,满街都是东西,但都卖不出去。中国现在大概

有1亿到1.5亿的中产阶级,跑到日本买马桶盖、买电饭煲、买牙膏,跑到香港买奶粉,说明了中国新兴的中产阶级,他们需要好的高品质的产品。

供给侧改革和马桶盖现象告诉我们,有一个办法把大家的钱留在中国消费,就是淘汰落后产能,真正在中国能够生产出好东西来,才是中国最大的福利,中国制造业最大的福利就是出现了超过了1个亿的中产阶级和中产阶级家庭,他们愿意为好的产品和服务买单。所以,整个供给侧改革在中国的产业界形成了一个特点,不要忽悠老百姓去花钱买东西,只要能够提供好的商品,好的商品自己会讲话,口碑会形成传播。

第二个特点是消费无热点,转型陷入苦闷期。对企业界来讲,转型和升级发生的最好的时间点是什么?需求旺盛的时候,大家都要买东西的时候,企业转型就很容易,如果在东西卖不掉的情况下,让企业

转型,能转到哪儿去?

所以,今天中国很大的产业问题,是陷入到了一个苦闷期,怎样才能满足更高的消费需求。我们现在还处在第三次产业革命、信息化革命的尾端,尽管互联网和信息化革命正在兴起,但是很多第四次浪潮的新革命都还没有到来,这个苦闷期的中间过程会成为所有企业战略选择上的最大困扰。

第三个特点是海外并购热,大公司手笔渐重。今年上半年出现两个超过了30亿美金的并购案例,美的并购了库卡,海尔并购了GE的家电部门。今年中资在德国的并购案是去年的1.5倍。在产业苦闷期,中国企业开始拿着大把的钱,到国外去购买核心技术和核心制造能力。

第四个特点是民间投资冷,中期信心无着落。相关数据显示,即便是民间投资最为火热的浙江省,今年上半年民间投资的增长只有3%左右,而去年同期是10%。

第五个特点是资本市场受到了很大的限制,整个资本市场出现了比较沉闷的现象。

第六个特点是网红直播热,电商模式正在迭代。这是今年上半年互联网领域出现的两个全新的商业模式,网红+直播,使互联网传统意义上的流量模型发生了重大的变化,不需要购买流量了。平台模型开始向以个人为主体的网红模型进行转型,直播把传统的模式彻底给击穿掉了。

## 未来产业将有五个突围方向

1、组织变革:企业组织的扁平化再造将成为决定竞争和创新能力的核心诉求。今天中国产业界发生的变化是生态的变化,当生态发生变化的时候第一个要改革的,不是产品,不是电视机,不是房子,而是组织本身。任何一个企业在今天这样的时间点,想要有未来,首先的变革是组织变化。用任正非的话来讲,所有企业的领导者,都应该到听得见炮声的地



鹿晗2016北京演唱会移动端直播创造了以下流量记录:10分钟,180万人同时在线,点赞数超过10亿,微博24小时热度第一,10亿阅读、200万讨论——网红+直播,使互联网传统意义上的流量模型发生了重大变化。



任何一个企业在今天这样的时间点,想要有未来,首先的变革是组织变化。用任正非的话来讲,所有企业的领导者,都应该到听得见炮声的地方。



2016年8月,美的集团宣布通过TOB(股票公开买卖)的方式获得了德国库卡(KUKA)94.55%的股票,德国政府表明“不介入”,收购预计将会顺利完成。德国库卡,为自动化生产行业提供生产系统、机器人、夹具、模具及备件的世界顶级供应商之一。

方。

**2、技术变革:**工业4.0推动生产线的柔性化改造,定制化生产的能力不可或缺。这将是一场生产性革命,而且将运用很多先进技术,如传感器技术、人工智能技术等,许多先进技术汇集在一条庞大的生产线上,为个人定制产品服务。

**3、产业链变革:**产业的跨界整合及积木式创新,成为生态衍变和资源变现的全新方式。当下,行业与行业之间的边界已经变得非常模糊,而且所有的行业都在发生改变,单一行业发生变革很少,除非发生决定性的技术变革,大规模的应用型变革是发生在行业与行业的边界之间。

**4、渠道变革:**人将成为一切资源的节点,没有增值效率的分销型渠道都将被革命。在渠道变革里面会出现两个非常重要的特点:第一,人将成为一切资源的节点。今年上半年出现了网红经济和直播,透过这两个现象级产品的背后不难看到,人将成为一切资源的节点。第二,在以人为节点新的渠道结构里面,一个产品从生产线到消费者,中间原来有很多经销商、分销商,但未来会出现两个特点:第一,不能够为企业或者消费者提供增值的经销商将会消失掉;

第二,在极致环境和极致商业模式下,生产线与消费者中间将不存在渠道商。

**5、外贸模式变革:**大数据将推动政府职能的转变,互联网信用模式全面再造外贸经济。中国的外贸行业正在发生本质性的变革,这个变革来自两个方面:一是来自政府的变化。政府从去年3月份开始推出外贸综合实验区,到今天中国已有13个城市在试点,今年下半年还会全国性推进。同时,政府还把跟外贸相关的职能部门如海关、检验检疫、工商、外汇、银行等,全部都拿到互联网上,通过互联网办公一口通关,使得所有外贸企业跟地方政府寻租的概率大规模下降。二是一些外贸平台开始出现结构创新。比如,有一种类型叫作帮你报关,阿里巴巴3、4月份推出了一个产品叫信保,商家在这个平台做外贸,不需要任何的抵押就可以直接拿到贷款。阿里巴巴为什么敢这么做?因为背后有大数据的支撑,商家在这个平台上已经做了三年、五年、十年,知道对方每天有多少货出去,到哪里去,是不是值这个钱。

因此,面向未来,我们只能干一件事情,即不断地试错,不断地迭代,只有这样才能够看到别人看不到的风景。

(摘自《财经界》)



---

复星在创业初期被称为“三无”企业,无资金、无人才、无技术。但复星抓住了产业的周期,包括矿业、钢铁、房地产和医疗医药行业等。

---

## 我们绝不学马云

郭广昌

### 企业、经济和人的周期

说到金融,我首先想到的词是“周期”。复星作为一家投资企业或者说金融企业,最关心的两个字也是“周期”,比如从0到1就是一个周期。

为什么有周期?其实经济、股市、企业和人都有周期。股票市场的周期最为明显,股价可以从10元跌到1元,仅为当初的10%,这是什么造成的?有一个定义叫“完美风暴”。当经济和产业都处于上升或者衰退的周期中,它们相互叠加时就会出现“完美风暴”。钢铁行业现在处于去产能、限产量的阶段,钢铁大省河北和辽宁都十分艰难。但在此之前,钢铁产业的红火程度没有人不知道。所以说,产业是有周期的。

回顾复星的发展过程,我们也是抓住了中国经济发展的各种周期。复星在创业初期被称为“三无”企业,无资金、无人才、无技术。但复星抓住了产业的周期,包括矿业、钢铁、房地产和医疗医药行业等。此外,我们也参与到国有企业体制改革之中。复星的发展抓住了中国资本市场发展的周期,基本上每一步我们都抓住了。

其实阿里也一样,每次的窗口期马云都把握住了,可以去查阅阿里巴巴的融资史。企业要发展,口袋要有粮。钱不是最重要的,但钱是很重要的,关键时期企业要有充足的资金做准备。

所以说,经济是有周期的,周期里面是有机会的。周期是你的朋友,不是你的敌人。因此,不要去对抗周期,要顺应周期,并坦然对待“牛短熊长”的现

实。

## 马云的成就人人羡慕,但我们绝不学马云

战略是什么?战略就像一个搜寻目标的雷达。如果在战略维度下,没有战术能力,没有准确的执行力,复星也完全不考虑去投资,“落地”是关键。这样说,复星目前有三个搜索引擎,在三个不同维度搜索,来决定投资方向。

第一个维度是有产业深度的“保险+投资”双轮驱动的模式;第二个维度是“中国动力嫁接全球资源”,第三个维度是复星所做的一切都是围绕着“富足、健康、快乐”的生活方式,致力于提供一站式解决方案。在这三个指针下,我们再去具体落实投资项目,筛选投资标的。

第一个维度:“保险+投资”。我们就做两件事:第一,负债成本越低越好,负债时间越久越好;第二,投资方面,回报相对较高且回报比较稳定。大家经常讨论凯雷、黑石和KKR,因为它们都是很优秀的投资机构,而且他们的投资回报率也不比巴菲特的伯克希尔哈撒韦低,但他们的市值比伯克希尔哈撒韦却低很多,根本不在一个数量级。为什么?因为他们赚的钱都分给LP了。基金模式的最大问题就是,当

基金盈利的时候,大部分要分给LP;而当市值处于底部时,所有资产都处于相对低价时,募集资金又很难。所以要坚持价值投资、全球投资,企业必须要有相匹配的资金来源,没有这些来源,投资是不可能的。

第二个维度:“中国动力嫁接全球资源”。2007年,复星国际在香港上市以后,我们面对所有国际投资企业的竞争,包括高盛、KKR和黑石等,他们用全球市场来吸引那些被投资的企业,这个时候复星处于劣势。所以,复星反其道而行之,我们有“中国动力”,我们比外来投资机构更了解中国的经济和中国市场,因此2007年,复星提出“需要在全球整合资源”,方式是“中国动力”。

第三个维度:“富足、健康、快乐”。经济和产业都是有周期的,所以复星要跟随周期进行转型。阿里巴巴现在的战略也是要针对“富足、健康、快乐”的生活方式来提供解决方案,打造一个生态系统,一个大平台。我深深地感觉到,如果与阿里巴巴、腾讯以及百度竞争做大平台,复星是没有机会的。复星最重要的资源是内容、产品力和契合客户的需求,所以我们在寻找全球资源的时候,关注的是有关家庭消费升级的产品,有产品力的解决方案,这是我们的方向。

在这样的维度下,我们找到例如地中海俱乐部



---

基金模式的最大问题就是,当基金盈利的时候,大部分要分给LP;而当市值处于底部时,所有资产都处于相对低价时,募集资金又很难。

---



1929年，伯克希尔哈撒韦的前身——伯克希尔纺织有限公司在几个小型纺织商人的撮合下组建成立，然而在接下来的数十年，这家公司始终默默无闻。1965年，时年35岁的巴菲特接掌伯克希尔，在其后的50年中，伯克希尔通过在保险和其他行业的一系列收购，以及在可口可乐、麦当劳等企业的股权投资组合，成为历史上最成功的投资企业之一。目前，伯克希尔哈撒韦市值超过3500亿美元。图为2016年伯克希尔哈撒韦股东大会现场。

这样有产品力和内容的产品和服务。我们当然知道，做平台更让人激动，马云的成就更是人人羡慕，但是我们绝不学马云，因为学不了。

### 投行像媒人做媒，但恋爱要自己去谈

复星旗下的保险公司并非全部都是收购来的，我们投资了永安财险，合资成立了鼎睿再保险和复星保德信人寿，之后收购了葡萄牙保险 Fidelidade、MIG 和 Ironshore。其中，最重要的是，我们收购了葡萄牙保险 Fidelidade 约 85% 的股权，收购的完成让复星的保险资产达到一定的规模，使得我们有更长期的资产来匹配我们全球化的投资，包括房地产投资、固定收益投资以及全球主要资本市场的股权投资。

同时，复星的投资能力也进一步协助保险公司优化资产配置，提升整体收益。截至目前，复星在全球拥有 6 家保险公司，可投资资产超过人民币 1600 亿元，“保险 + 投资”的双轮驱动模式基本成型。

在葡萄牙保险的收购中，最重要的是对于机会

的把握。葡萄牙保险公司是一家相当优质的保险公司，拥有优秀的管理团队。如果不是因为 2008 年金融危机，欧洲不会成为更加开放的市场；同时，葡萄牙又是欧洲对待中国投资者相对友好的国家。在这个机会出现时，我们把握住了，战略指导下的单兵突破能力是非常重要的。所以说，机会永远在那里，关键是有没有被团队发现。

有一点我想强调，做投资，寻找项目不要太依托于投行的推荐。投行是一个工具，就像媒人做媒，但恋爱要自己去谈。要做战略驱动下的机会主义者，训练战略驱动下的单兵作战能力，不断积累经验，把他们有效结合起来。复星收购了葡萄牙保险公司 Fidelidade 之后，协同葡投资了葡萄牙大型医疗集团 Luz Sa ú de，“健康险 + 医疗服务”的模式也是复星未来最优先的投资方向，同时也是我最看重的产业布局之一。

### 企业管理一定要有灰度

我一直在复星高层的沟通中强调，加入复星必



郭广昌,复星集团董事长。1967年出生于浙江省东阳市,1989年毕业于复旦大学哲学系,后获复旦大学工商管理硕士学位。

须要知道的几件事,因为这是复星的文化价值观,是精气神,是企业的灵魂。

**第一,企业家精神。**加入复星,你首先要会“指挥老板”。如果有人问我,需要他做什么,原则上这样的人我不会聘用。作为老板,我希望复星的员工针对投资做好几个方案,并和我一起讨论优劣,最后决策。要主动,有强烈的意愿做事,希望为复星做贡献,并且利用好复星这个平台以及背后的资源。

我们最近在强调企业家状态,其实也是强调人是有周期的。你不在状态,想去“休息”,那么很快就会被追赶和超越。面对这么大的市场和这么快速的变化,个人的经验即使再丰富也要谨慎,因为经验往往会成为负资产。相比一些经常仰仗自己丰富经验的人,我更愿意用一些没有经验但善于学习的人,不断调整自己。

产业和资产是有周期的,这些是人无法改变的,但是有一件事情我们自己可以改变,那就是自身的状态。在所有周期中,我们要管好的就是自己的周期。如果企业遇到问题,首先要找自身的原因,对自己负责,管理好自己的企业家精神。复星现在实行全球合伙人计划,这个合伙人计划是动态的,如果合伙人不在状态,没有企业家精神,就要被淘汰,让更有状态的人来带领复星的团队前进。就像踢球一样,球员踢得不好,就让候补上。

**第二,企业管理一定要有灰度,不要希望把什么事情都说得很清楚。**灰度是指各个团队之间的业务边界不是严格划定的,对新业务的发展也并非越清楚越好,最好的状态就是适度的灰度、适度的边界模糊。比如说,在同一个区域的投资或者是同一个产业的投资,一般会有两支或两支以上的团队。保险在全球有五支团队,有竞争、有灰度。同时,适度的灰度还意味着做投资的过程中不要求完全的准确。包括复星的三个战略维度,都是在探索和实践逐步清晰。

**第三,投资纪律。**复星永远强调最基本的投资逻辑就是做“对”的事情。投资和收购的目的一定要清



---

每个企业家,要始终保持创业的状态,面对每天都在变化的市场,一定要有归零的心态,不要被过往经验束缚住,坚持价值投资,坚持基本面分析。

---

晰,复星要做的事情是为家庭客户“富足、健康、快乐”的生活方式提供解决方案。当复星提供不了,或者提供方案的速度太慢时,我们会用投资或者收购的方式,将内外部资源打通,为客户提供“令人尖叫”的产品和服务。

**第四,秋天的账本。**KPI 是要有的,但是 KPI 也是灵活可变的。复星实行秋后算账,对于原则性错误我们是零容忍;对于专注于做事,有成绩、有情怀的员工,我们也会及时进行提升和奖励。一个组织,如果内部的摩擦成本高于外部成本,这个组织就没有很大的存在价值。所以我们要尽量减少内部的管理成本,要有基本的信任。秋后算账的意思是,员工要相信公司会赏罚分明,主动去做对的事情。

### 关于未来形势的判断

首先,常识性的东西大家都明白,但是很多投资者都有一种侥幸心理,股市到 6000 点的时候都知道风险已经很高,但依然希望能到 10000 点。投资者的心理是,如果我现在清仓退出,我可能会少赚

钱。所以投资者要克服的不是投资的风险,而是看到风险后的侥幸和贪婪。

其次,包括诺基亚在内的很多大企业,转型为什么那么难?千万不要以为这些企业没有看到技术变化,他们针对技术变化也进行很多布局,但是原来的利益太大了,他们不肯坚决地转型。所以,任何大企业小企业的创新和创造,一定要有归零心态。每个企业家,要始终保持创业的状态,面对每天都在变化的市场,一定要有归零的心态,不要被过往经验束缚住,坚持价值投资,坚持基本面分析。

复星全球合伙人战略最重要的目的,是要将集团的所有资源形成一个整体来进行调配。这是什么概念?复星所有的资源,只有一个中心,一个平台;利益可以分配计算,但是方向和资源,只能是一个中心。在战略维度的指挥下,随时重新调度资源,包括资金和人力。全球合伙人最重要的,就是把复星最重要的人的利益跟复星集团相通,而不是跟项目的利益挂钩,这样才能确保指挥整个战役时可以充分利用起来。📖

(摘自《中国商人》)



---

“如果你不做这些改变,我相信你注定会落后和失败。所以在一定程度上,我相信最大的风险就是不冒风险。”

---

## 扎克伯格的未来预言

博汇

继今年一季度净利润同比猛增三倍达到 15 亿美元后,Facebook 二季度业绩依旧亮眼,净利润同比大增 186%,达到 20.55 亿美元,营收同比增 59%,达到 64.36 亿美元。

每一次财报都超出市场预期,也因此,公司股价频创新高,如今市值超过 3500 亿美元。

Facebook 这种“碾压一切”的势头,也让市场不免疑问,超预期增长态势能保持到何时?未来十年 Facebook 又将靠什么支撑业绩增长?

扎克伯格给出了解答,那就是“连接”AI(人工智能)和 VR、AR。

扎克伯格表示 Facebook 有一个十年路线规划图,首先是“连接”,让世界上的每一个人都能够连接网络。现在,世界上还有超过一半的人没有连网,而

Facebook 想要解决这一世界级的挑战。

另一件事情是 AI。扎克伯格认为 AI 会让各个领域释放巨大的潜力。Facebook 在很多方面都应用了 AI,让人们看到更有意义的内容,或者让用户连接到其真正在意的人。而且,在很多方面,AI 被用来诊断疾病和寻找更有效的药物、建造自动驾驶汽车。每 10—15 年,计算平台就会产生一次变革,新的平台能够让人们做各种之前不能的事情。20 年前,人们在使用台式机,但台式机更多是帮助人们提高工作效率,在娱乐方面并没有给人们带来更多的功能。而现在的电脑、手机不仅帮助人们实现彼此的连接,还能带来更多娱乐功能,更加人性化。

但扎克伯格表示在这之后还会有一个新的计算平台出现,那将是 VR 和 AR。“我觉得这将会让人们



办公室墙上随处可见的涂鸦，是 Facebook 特有的企业文化——员工可以随自己心意在墙上涂涂画画。

更具有创造力，而且让人们比视频等媒介更沉浸式地体验其他人的感受。所以我对这个趋势也感到十分兴奋。”

其实早在 2014 年 3 月，Facebook 就以 20 亿美元收购成立仅两年的虚拟现实设备公司 Oculus VR，让 Facebook 在 VR 领域抢得先机。

虽然 Facebook 如今取得了巨大的成功，但扎克伯格坦言，当初创办 Facebook 的时候完全没有想过会成为一家伟大的公司，只是认为做了一个觉得对学校有点用的东西。

“我们认为我们可以走出学校，连接更多的超过这 1000 万用户的人。我们可以做得更好，并且能真的做成这件事。”扎克伯格拒绝了雅虎的收购，但这也让 Facebook 付出了不小的代价——一年之内全部管理层都离职了。

随后 Facebook 发布了“News Feed”，紧接着 Facebook 对世界上所有人开放注册，这让用户迅速增长。在拒绝雅虎的几个个月之内，扎克伯格就已经证明当初的决定是正确的。

截至今年 6 月 30 日，Facebook 的月活跃用户数已达到 17.1 亿，较前一季度增长了 6000 万，同

比增幅达到 15%，完爆其他竞争对手。

Facebook 的早期投资者曾告诉扎克伯格一句话：“在一个变化如此快的世界里，你最大的风险就是不冒风险。”扎克伯格对这句话非常认同。他认为，很多人当面临重大机遇选择的时候，都会想到很多负面的结果，虽然他们很多时候是对的，但任何选择都有好的一面和坏的一面。“如果你不做这些改变，我相信你注定会落后和失败。所以在一定程度上，我相信最大的风险就是不冒风险。”（摘自《英才》）



2014 年 3 月，Facebook 以 20 亿美元收购成立仅两年的虚拟现实设备公司 Oculus VR，在 VR 领域抢得先机。



---

中国跨越中等收入陷阱是大概率事件,但能否避免中产收入陷阱值得警惕。所谓中产收入陷阱,指的是那些获得中高水平劳动报酬、受过良好教育的中产群体,对个人及家庭的前途充满忧虑,对国家的发展失去信心,对社会不公高度敏感。中产收入陷阱会导致国家丧失社会政治发展的稳定器,导致国家迟迟不能迈入成熟稳定的社会政治发展阶段。

---

## 中产收入陷阱远比中等收入陷阱可怕

李稻葵

当今中国,大家谈论比较多的是中等收入陷阱,即一个国家的GDP始终徘徊在4000-12000美元区间而不能增长到12000美元之上,从而迈入发达国家的行列。根据我们的长期研究,中等收入陷阱对于中国经济而言并不构成最大的威胁,因为中国具备那些已经突破了中等收入陷阱的国家所拥有的三大有利条件,那就是:支持市场经济发展的稳定的政府、不断提高的人力资本以及高强度的对外开放。

相比之下,我们应该警惕的是中产收入陷阱。

### 何谓中产收入陷阱?

中产收入陷阱指的是,尽管整体经济在不断增长,但是中产阶层的焦虑却难以化解,导致一个国家始终不能跨入成熟的发达国家行列。也就是说,那些获得了稳定的中高水平劳动报酬、受过良好教育的中产群体,对个人及家庭的前途充满忧虑,对国家的发展失去信心,对社会的不公高度敏感。当这部分人丧失了对社会、经济发展的信心之时,就会导致社会的不稳,乃至政治上的变故。

当今中国社会，已经出现了中产收入陷阱的端倪。最近以来，我孩子的一些同学的家长在忙着办移民，他们担忧的是孩子们不能适应中国高度竞争的中小学教育；我周边的不少朋友，由于担心空气质量对子女健康的影响，也选择了出走；还有一部分家庭，担心未来难以支付高额的医疗、养老费用，决定移民到澳大利亚等公共卫生体系比较健全的国家。即便那些还没考虑移民的中产朋友，碰到我经常问的问题也是：人民币会不会长期贬值，家庭资产如何转移到国外。

凡此种种现象，无非集中反映了中产阶层的焦虑。

### 细数中产收入阶层的焦虑

第一个焦虑点是在高税负的情况下，对个人可支配收入增长前景的忧虑。中产阶级主要的经济来源是工资等劳动收入，而在中国，个人所得税的主要征收对象正是这部分人。我国最高的个税征收比重不仅高达45%，而且当前每月3500元的起征点也非常低，没有任何家庭负担方面的减免。因此，中国的个税事实上就是工资税，往往在个人见到工资收入前就被拿走了，不像许多发达国家有退税的可能。

第二个焦虑点来自不断攀高的房价。对于80后、90后等加入职场相对较晚的中产阶层而言，大城市的高房价尤其让人不堪重负。这部分人群往往必须依靠父母和亲戚的支持，才能够勉强在大城市购置自己的住房。而那些来自于农村、纯粹依靠个人奋斗在城市安家立命的中产阶层，单靠一己之力几乎不可能在北上广深这种一线城市买房。

第三个焦虑点就是教育和医疗、养老的高成本。教育的高成本尤其体现在幼儿园、小学、初中和高中这些大学前的教育阶段，在这一部分教育支出中，政府所能负担的相当有限。而医疗体系的高成本，更会给那些父母或个人健康状况出现意外的中产阶层带



李稻葵，清华大学经济管理学院教授、中国与世界经济研究中心主任。

来经济上的灭顶之灾。医疗成本的不断攀升,也加深了中产阶级对于未来养老成本上升的种种忧虑。

中产收入陷阱最令人担心的后果是,尽管国家整体经济在不断走高,但是却更多反映为高收入阶层的财富以及政府税费的增长。这其中的机理在于,高收入阶层不仅坐拥众多资源和收入渠道,更可以通过无税的资本利得,实现收入的不断增长;而政府则通过强制性税收和收费,在国民经济分配中占据有利地位。与此同时,低收入阶层也可以依赖基础性的福利制度的不断完善,在经济发展中保证自己的收入份额。相比之下,处于夹心位置的中产阶层会备感压迫,因自己的上升空间不断受到挤压而对社会产生怨念甚至不满。这应当是当今中国需要正视的重大问题。

## 如何突破中产收入陷阱?

首先,从国家财政税收的大格局来看,必须明确调整的方向。目前,政策界、学术界有部分声音认为,财税改革的大方针应该是将间接税转为直接税,但这恐怕并不合理。直接税的主要征收对象往往是中产阶级,因为这一阶层的收入以及他们所持有的资产相对透明、公开,且主要是劳动工资,而对劳动工资和房产征税的成本是非常低的。所以,直接税的“板子”往往会端端正正地打在中产阶级的屁股上,增加他们的税收负担感。

因此,笔者长期呼吁,应该认真借鉴德国的市场经济发展模式,国家税收还是要以间接税为主。间接税主要在流转环节征收,征收对象主要是企业,而企业在征税过程中往往可以与政府形成良性循环——缴税多的企业能得到更多的政府支持,这些支持又可以帮助企业解决发展的难题。总而言之,在税收问题上一定要考虑中产阶级的税负以及负担感,宁肯对企业和资本所得者多征一些税,也不应该对中产

阶层过度征税。

其次,在房地产问题上,应该出台一些针对中产阶层的福利保障制度。包括北上广深在内的各主要大城市,应该为中产阶级提供能够长期租赁的“平租房”,让那些暂时无法购买住房的人,有机会在城市中相对平稳地居住下来。以香港、新加坡为例,当地很多的中小学教师都居住在政府提供的面积适宜、质量中上的公租房中。这使得他们在面对高房价时不会过度焦虑,也不会高房价带来的各种社会问题面前感到束手无策。

在教育方面,要大力减少竞争压力。整体上讲,中国的中小学基础教育中已经出现了相当的精英化趋势,但这不是最好的发展方向。竞争会带来压力,而中产人群往往比其他阶层更重视子女教育,因此,他们也会成为中小学教育竞争压力的直接承受者。中小学阶段也许应该适当减少竞争性安排,让教育回归本质,淡化教育作为选拔赛的功能。让学生多把精力花在平日的学习上,而不是忙于参加各种竞赛和考试。推进教育非竞争化,既减轻了孩子的压力,也能减轻父母的压力。

更为重要的是,应该逐步建立透明公正的社会治理体制。“雷洋事件”到目前还没有完整的调查结果,但其社会影响已经充分展现——一大批已经或即将迈入中产阶级的人群感到十分焦虑,因为他们突然发现自己行走在街道上并不安全,就连那些已经进入“体制内”的中产群体也感到十分不安。所以,在这一类涉及人身安全与自由的重大问题上,应建立公开透明的社会治理制度。在政府监管、警察执法等过程中,应该给予公民最基本的人权保障与申诉机会,营造一种公开透明的社会氛围。

中国跨越中等收入陷阱应该是大概率事件,但能否避免中产收入陷阱,却需要全社会认真研究。这将是未来一段时间中国社会经济发展中的一大焦点,尤其值得全社会共同关注。  (摘自《新财富》)



---

专利曾是小米的软肋,曾被董大姐讥讽为“小偷”。目前,公司一方面收购国外先进专利,另一方面自主研发。但致力于全球业务的小米,今后能否躲过专利之战,让人着实捏了一把汗。

---

## 小米老了?

蔡恩泽

小米似乎无所不能。5月25日,小米发布无人机。至此,除手机产品外,小米已经把产品线触角扩展到了空调、电视、路由器、盒子、平衡车、电饭煲、空气净化器、净水器、体重秤、手环、儿童智能手表、血压计等十余个领域。但是,作为拳头产品的小米手机在发展上已遇到瓶颈,产业链问题重重,导致营收增长缓慢,小米现在又在多元化经营上折腾,弄不好会煮成一锅“夹生饭”。年纪并不大的小米,难道老了?

### 危险的信号

2012年小米2发布,四核处理器,2GB RAM+16GB内存以及800万摄像头,1999元售价,在当时的市场环境下性价比超过同类产品。再加上创新的饥饿式营销手段,2012年4月6日那天,小米手机新一轮的在线预售,引起众多米粉抢购,10

万台手机在6分零5秒内全部卖光,这就是秒杀的速度。

但当专注不再时,小米手机的竞争力就显得有点“骨质疏松”。如今,小米手机在配置上跟竞争对手相比,性价比优势不再明显,去年推出的红米NOTE3采用8核处理器,16GB机身内存+2GB运行内存,5.5英寸屏幕,这种配置在千元机市场早就不再领先。比如360手机推出的N4同样是千元机,配置不比红米NOTE3低。在发布会现场,米粉们兴奋的尖叫声并没有以往那么热烈,倒是带着几分遗憾和失望。

再梳理一下小米那些令人眼花缭乱的多元化产品线,其往日专注的神情明显变得迷离恍惚,而这山望着那山高、豪情万丈的小米心气高得让人有点担心。

虽说多元化经营也有成功的案例,但多为围绕主业深耕衍生出来的产品链。比如谷歌的多元化经

营已经涵盖了手机、平板、操作系统、搜索引擎、网盘等大量的互联网相关领域，且“软硬兼施”，但都是围绕其强大的操作系统进行开发扩张。再以小米的“死对头”格力为例，格力也搞多元化经营，但依仗的是强大制造能力。“我要做手机，分分钟，太容易了。”格力董事长董明珠夸下海口之后两个月，格力手机就握在她的手上，难怪值得炫耀。

小米原本是一个互联网公司，小米手机是通过互联网营销手段捧红的；借助两年前智能手机甩掉传统手机键盘的新浪潮，小米也赶上了好时光，赚得盆满钵盈。但小米搞多元化，其最大的软肋是缺失强大的研发能力，无法形成以技术为核心诉求的智能硬件产业的竞争优势。在进军印度市场时，其就遭到爱立信的阻击。

放眼全球，大多数公司采取的是“瘦身谋壮”战略，收缩产品链，发挥优势，集中精力做好主打产品。

比如，诺基亚自出售旗下最知名的手机业务以来，卧薪尝胆，一直专注于高端网络设备和软件，为电信公司和互联网运营商提供服务，它斥资 166 亿美元收购网络设备公司阿尔卡特 - 朗讯的大手笔，如雷霆乍惊，让业界刮目相看。再看苹果，没有走横向拓展的产品路线，而是通过对上游企业的垂直式收购，增强研发实力，集中所有的资源打造爆款产品，才造就了惊天动地的 iPhone，横扫全球智能手机市场，为其股东赚取了巨额利润，积累了庞大的现金储备。

小米的崛起确实是一个奇迹，但什么都做的结果很可能是什么都做不深，什么都想抓，也许什么也抓不牢，无法专注也很难给市场带来精品，很难带给消费者极致体验。盲目的多元化扩张，很可能让小米重蹈传统厂商的老路。小米这样的步子走得显然有些着急，弄不好会扭伤脚，变成一只跛足的鸭子；更让人感觉小米患得患失，吃着碗里的，盯着锅里的，



2016年5月25日晚，小米CEO雷军主持小米无人机纯线上直播发布会。



2015年4月15日,诺基亚宣布以156亿欧元(约1060亿元人民币)的高价收购电信设备厂商阿尔卡特-朗讯。根据当时Bernstein Research和IDC的数据,并购后的公司在全球无线设备的市场份额将超过华为位居第二,甚至可能超越爱立信居于首位。

结果是碗里的没消化,锅里的也没煮熟,变成一锅夹生饭。

一个不可忽略的事实是,小米已被逐出手机市场五强之列。这是一个危险的信号。虽说“鸡蛋不能放在一个篮子里”很有道理,但是篮子太多了,鸡蛋也有风险。

## 如何软着陆

要想进行华丽转身,小米必须跨过好几道坎。

首先,完善生态布局。小米科技虽然是靠智能手机起家的,但并不只是手机制造商。雷军坚持认为小米还是一家电子商务平台,还是移动互联网平台。小米是移动互联网时代最早启动建立生态环境的公司,经过五年拼搏,小米的家底基本都亮出来了,今后的主要任务就是优化平台生态业务。小米移动互联网生态基本涵盖四大板块:一是智能硬件生态,包括手机、电视、智能家居硬件业务;二是互联网内容生态,包括游戏、影视与社交等业务;三是互联网服务生态,包括云服务、大数据和互联网金融业务;四是对接客户端的小米网与国际业务拓展。小米必须花大力气整合与打通整个生态圈,让四大板块相互协调,互为策应。

其次,完善现有的商业模式。一直以来,小米以其互联网思维,采取一种期货销售模式,先吊足消费者的胃口,然后分批放量。就好像楼市开盘一样,购房者被开发商“蓄水”到足够多时,再开闸放水,利用少量的供应营造一抢而空的市场效应。小米利用新媒体进行营销,已经形成套路。很多人理解为,无非

是利用微博、微信工具,邀请一些业内显山露水的自媒体人煽情造势,进行推广。小米乐此不疲,但米粉们却玩腻了。不过,国内“互联网+”正在起步,互联网思维的价值观和方法论对市场的深耕与拓展空间会越来越大。作为手机行业互联网思维的先行者,小米所要改变的,是完善前进的方法,并补充必要的体外能量。

再次,要具备可持续发展的核心竞争力。专利曾是小米的软肋,曾被董大姐讥讽为“小偷”。6月1日,微软与小米共同宣布,小米将在其安卓智能手机和平板电脑上预装微软Office和Skype,双方的新合作还涉及专利交叉许可及转让协议方面的内容。另据小米方面透露,微软向小米出售了1500项专利。如今小米已拥有6000多个专利,不再受制于人。但与华为相比,小米的专利无论是数量还是覆盖面都远远不如。小米目前的专利布局是,一方面收购国外先进专利,另一方面自主研发。而对于小米是否会自主研发在手机零部件中较为核心的芯片,小米方面并没有否认,并称已具备造芯能力。致力于全球业务的小米,今后能否躲过专利之战,让人着实捏了一把汗。

雷军曾自诩为“会飞的猪”,猪能随风而飞,算是英雄豪杰。如果在大风裹挟下一飞冲天,又能软着陆,落地为安,更是英雄豪杰中的佼佼者。可是雷军离这样的佼佼者名胜佳境还有一段距离。“专注、极致、口碑、快”的七字诀曾是雷军所总结的成功秘方,也是小米的战略追求,背离这一初衷的多元化战略会不会成为小米的一锅夹生饭?雷军面临的严峻考验,或许刚刚开始。 

(摘自《董事会》)



清 屈兆麟  
寿山福海图轴

这是一幅通过山石、海浪以及“蝠”与“福”的谐音,表现“福如东海,寿比南山”的寿意题材画。全图以纵向取势,虽无开阔的视野,但是具有磅礴的气势和强大的视觉震撼力。

# ■ ■ ■ 案例. ■

## Cases

# 桑迪·威尔的并购之道

赵文佳



“桑迪·威尔管理队伍的最有效办法，就是为他的高层职员提供可观的公司股权和优惠认购权，让他们为自己的利益，同时也是公司的利益忘我工作。”

在金融业能挣到大钱的人数不胜数，特别是华尔街的金融大佬，个个亿万富翁，但是能真正改写金融业历史的人却寥寥无几。从证券公司最底层的跑单员，到坐上全球最大金融公司之一花旗集团董事长的位置，桑迪·威尔用的最重要的一个手段就是并购，并对金融业的历史产生深远影响。

## 年过半百再创业

1986年的一天，此时已经53岁的桑迪·威尔已经失业13个月了。凭借之前的积累，威尔本可以在平静悠闲的环境中安度余生，但他觉得自己还可以再做点什么，因为他的野心和抱负还没实现。

于是不甘寂寞的威尔找到了他之前的业务助理詹姆士·迪蒙，两人合伙在曼哈顿西格兰大厦租了间办公室，开办了一家金融服务公司，从此威尔开始了新的创业历程。

威尔每天很多时间用在研究其他金融公司上，后来美国《财富》杂志还专门写了一篇文章来介绍威尔，也正是这篇文章给威尔带来了一个大生意，让其在金融界再次崭露头角。

商业信贷公司的两位财政主管看到介绍威尔的文章后，专程登门拜访了威尔，他们的目的就是说服威尔将商业信贷公司从数据控制公司手中买下来。威尔知道数据控制公司的老板早有意卖掉商业信贷公司，当他还在美国运通任职时，美国运通和数据控制两大公司的决策层曾就此事进行过磋商，但因美国运通的董事会在商业信贷公司转让的问题上出现了较大分歧，双方没能达成最终协议。

1986年11月，数据控制公司在股市公开交易中抛售了82%的商业信贷公司的股票，受此影响，不久商业信贷公司的单股价由20.5美元暴跌至5美元。商业信贷公司的两位财政主管向威尔解释，导致商业信贷公司每况愈下的原因并不是商业信贷公司本身不具备发展潜质，而是因为数据控制公司在金融服务业的节节败退封杀了商业信贷公司进入国内市场的通道，其实稍加打磨，还能让其焕发活力。

后来威尔花了数月时间耐心地对商业信贷公司的市场资产、经营管理和服务质量做了全方位的调查，确信这是一个被低估的金矿后，威尔打算出手。不久，威尔与数据控制公司达成了转让协议，他个人投资700万美元购买了商业信贷公司的股票，成为

商业信贷公司的新主人。

收购后，威尔和他的管理队伍也搬进了商业信贷公司总部大楼，从周一到周五他与部下同吃同住，共商制胜策略。并且，集中资金投入更有利可图的行业，终止了在以色列的信贷业务，拉丁美洲的贷款项目也从公司的发展计划中被删除。

经过一系列的整改，在威尔入主当年，商业信贷公司的营业额就上升到 11 亿美元，利润达 4600 万美元。

商业信贷公司的成功，让威尔感受到收购的魅力，并开始刻意寻找一些被低估的公司并购，并把收购范围扩展至海外。商业信贷公司步入正轨后，威尔又用 15 亿美元的现金和股票收购了杰拉尔德·特赛集团属下的普瑞玛瑞卡公司，还从杰拉尔德·特赛集团手中买下了史密斯·巴尼股票代理公司。

此后，威尔又把西尔森从美国运通手里买了回来，并推动西尔森与史密斯·巴尼股票代理公司的合并。一连串并购与整合之后，商业信贷公司在 1992

年更名为旅行者集团。1996 年，合并后的史密斯·巴尼的实际年利润已达 8.89 亿美元，占了旅行者集团总利润的 37%。当年旅行者集团凭借 213 亿美元的年收益跻身“财富 500 强”前 40 强，其综合市值已达 340 亿美元。

## 不平凡的历程

威尔出生在美国纽约的布鲁克林，生活比较艰辛，十几岁被送到军校学习，此后进入康奈尔大学。从康奈尔大学毕业后，威尔在华尔街贝尔斯登经纪公司获得了第一份工作——跑单员，工作任务就是把买卖委托单由经纪人送到交易中心交易员手中。在这份底层工作中，威尔抓住一切机会学习和实践，不仅熟记各种股价和相关信息，而且深入了解证券交易清算室这个重要部门的运作。

几年后，威尔联合三位合作伙伴成立了 CBPW 公司，当时的威尔害羞和不擅社交，更愿意花大量的



桑迪·威尔，花旗集团董事长兼 CEO，在美国以残酷和冷血著称的商界奋战四十余年，他不仅赋予“交易”一词全新的定义，而且逐渐成为了交易的化身，被誉为“资本之王”。



格拉斯·斯蒂格法案,也称《1933年银行法》。1930年代大危机后,美国立法将投资银行业务和商业银行业务严格地划分开,保证商业银行避免证券业的风险。



1998年,以花旗银行和旅行者集团合并为标志,格拉斯·斯蒂格法案名存实亡。图为1999年,时任美国总统克林顿签署文件废止该法案。

时间阅读上市公司的财务报表,寻求那些企业中有好的增长率、债务杠杆、利润额以及其他财务细节的不知名公司,这将预示着很好的投资机会。

此后一个蛇吞象的收购,让 CBPW 公司开始在华尔街展露名气,当时 CBPW 公司并购了一个规模、业务和名气都比他们大得多的公司海丝顿公司。在接管海丝顿公司后,威尔直接参与其管理混乱的后台部门的改造,并有效控制公司成本,使之在华尔街的竞争中处于优势。

《商业周刊》曾评价道:“桑迪·威尔能把一系列前景堪忧的公司打造成华尔街金融巨舰。”完成海丝顿公司的整合后,威尔又接连收购了几家公司。此时威尔的公司已有实力和大名鼎鼎的美国运通公司谈合并。但完成与运通公司的合并后,威尔在公司的权利被架空,最终被迫离开。

而第二次创业后的威尔,掌控的旅行者集团市值已有数百亿美元,但似乎职业生涯都在兼并收购的威尔并不满足于于此,依然寻找兼并收购的目标。

这次他瞄向了花旗银行,1998年威尔导演了金融史上最精彩的并购案——旅行者集团与花旗银行合并建立全球最大的金融公司之一花旗集团。而且值得一提的是,这项700亿美元的并购案使得半个世纪以来禁止金融混业经营的格拉斯·斯蒂格法案成为废纸一张。

成为花旗集团董事长兼CEO的威尔,统领这家拥有数十万员工的企业,继续创造不俗业绩,并且被评为“最佳CEO”。“桑迪·威尔管理队伍的最有效办法,就是为他的高层职员提供可观的公司股权和优惠认购权,让他们为自己的利益,同时也是公司的利益忘我工作。”《财富》杂志这样评述威尔的管理方法。

威尔在公司内的威望极高,但他的为人却很随和,他不但对下属关怀备至,对他们的家人也照顾得十分细心周到。有人曾问威尔在管理队伍上花费如此高额的代价是否值得,他笑了笑说:“我想每位投资者心中一定有了答案。” (摘自《英才》)

# 爆款的溃败：谁给莫斯利安挖了坑？

张书乐



数据显示,2015 年中国常温酸奶市场在 2014 年猛增 135%的基础上,再次同比增长 70%。仍在急速扩张的市场空间和莫斯利安正在摇摇欲坠江湖第一的身份,显然反差强烈。它似乎成了光明这个国内乳业第三品牌与伊利、蒙牛之间差距拉大的罪魁祸首。

对于光明乳业来说,莫斯利安身上承载了太多的“光明”。

作为国内第一款常温酸奶、光明用来转型的创新产品、连续多年销售额爆发的明星单品,莫斯利安是寄托了光明百亿销量期望值的爆款。而这一切,在 2015 年戛然而止。

4 月 19 日,光明乳业发布的 2015 年年度报告显示,2015 年光明乳业营业收入约 193.73 亿元,较上年同期下滑 6.18%。而在这份财报中,2015 年莫斯利安的销售收入为 58.74 亿元,出现了 1.44% 的微降事实,更让外界将目光投向了这款酸奶。

## 一个会讲故事的酸奶

在莫斯利安身上的重重迷雾中,最传奇的还是笼罩在它名字上的那个关于长寿的故事。

2008 年,光明乳业将莫斯利安原产益生菌带回了中国,并研发出了光明莫斯利安酸奶,并在 2009 年上市,开了国内常温酸奶的先河。

根据广告描述,保加利亚某地出产的益生菌种是“长寿的秘密”,而莫斯利安正是采用了该种生

菌的常温酸奶。在这一“长寿”光环下,更有 20 世纪初诺贝尔生理暨医学奖获得者梅契尼可夫的相关研究进行背书,并加上了莫斯利安的菌种——保加利亚乳杆菌 L99 曾搭乘探月工程卫星进入外太空的时代演绎。

在各种宣传文案中,可以看到如下场景化的描述:“很久以前,生活在保加利亚的色雷斯人过着游牧生活,他们身上常常背着灌满羊奶的皮囊,在外部气温和人体温的作用下,皮囊中的奶变酸、化成渣状。当他们想喝的时候,把皮囊中的奶倒入煮过的奶中,煮过的奶也变酸了,这就是最早的酸奶。但是,最神奇的手工酿制酸奶出自莫斯利安,一个你在地图上无法找到的村落。”

强烈的故事化情节不仅加速了消费者的“吸收”,也将如科学、太空、长寿和国外等关键词,通过故事的方式潜移默化地影响着消费者。

这些潜台词似乎在以脑白金为代表的保健品身上,我们已经见过多次。而定价比当时的低温酸奶高一倍的莫斯利安,也在 2012 年正式向全国铺货时,成功地以高档的包装和背后的保健功效,杀入过去乳品渗透率极低的礼品市场,并似乎有在乳业和保

健品之间跨界打劫的意味。

尤其是其常温酸奶的创新特质，也让其打破了过去只能低温存储的酸奶在保质期和运输上的瓶颈，更为其成为礼品创造了空间。须知，在光明推出产品的前期调研时就发现，消费者并不愿为一款常温酸奶支付比新鲜酸奶高 30% 的价格。这使得这个附加值变得尤为重要。

2012 年，莫斯利安销售额 16 亿元，约占光明乳业全年营收的 8.5%；2013 年，销售额达到 32.3 亿元，约占全年营收的 20%；2014 年，销售额近 60 亿元，约占全年营收的 34%。完全实现了边缘化创新所预期的火箭式攀升。

但神话很容易被戳破。在 2015 年人民网的一则采访中，人民网记者仅用了一句“参阅世界卫生组织 2014 年公布的数据，保加利亚的人均寿命（73.4 岁）并不高于中国（73.5 岁）”，就终结了光明 2012-2014 年共计掘金 107 亿元的爆款莫斯利安的这个“长寿”故事。

之后出现的竞品——安慕希和纯甄，在宣传上分别以浓郁、无添加为卖点，可以看出以保健品切入的方式，确实不太靠谱。

### 常温酸奶，为渠道拓展赢得多久窗口期

在质疑爆发前，光明其实已经在淡化长寿的故事背景了。比起冲入礼品市场这个蓝海，光明更希望

这个爆款为其打破长期以来的渠道尴尬。

2007 年，光明乳业确立了“聚焦乳业、领先新鲜、做强常温、突破奶粉”的战略目标，依托新鲜、常温、奶粉“三驾马车”向高端产品领域发力。

这个战略的关键点，就在于突破光明的渠道瓶颈。

与伊利、蒙牛不同，2002 年之前，光明乳业因发展新鲜产品而奠定了乳业老大的地位。但在 2003—2006 年，其因固守新鲜战略导致发展放缓。因此，在 2007 年，重新确立新鲜常温并举的策略后，一个严峻的问题摆在了面前。

“光明乳业的主要战场在华东和华南，而在更为广阔的华北、西南、西北等市场，光明乳业完全不具备优势。”中国品牌研究院研究员朱丹蓬的话语中，除了道出光明其实是个区域性品牌的尴尬外，也说出了当初做鲜奶的光明在布局上的短板——做鲜奶为了保鲜，强调的是较短的销售半径，因此在全国渠道的扩张上本属于无用功。

而在保鲜时间更长的常温液态奶领域，光明已经落后于对手。以伊利为例，其销售网络早已经扩展至全国，甚至下沉至县乡。光明要想破局必须出奇招。在这一点上，光明选择以莫斯利安突围，切入点之精准可谓经典案例。

理由同样简单，在莫斯利安之前，国内酸奶领域均是低温奶，同样销售半径有限，品类扩张能力不强。而莫斯利安则作为国内首款无须冷藏、保质期长



---

在保鲜时间更长的常温液态奶领域，光明已经落后于对手。以伊利为例，其销售网络早已经扩展至全国，甚至下沉至县乡。光明要想破局必须出奇招。在这一点上，光明选择以莫斯利安突围，切入点之精准可谓经典案例。

---

达 150 天的常温酸奶，在没有类似竞品的窗口期中，不仅解决了冷链配送问题，并且与常温奶相当的保质期彻底解决了低温奶销售半径、无法全国化运作的局限，实现了边缘化创新。

事实也证明光明的选择正确。2014 年，莫斯利安终端覆盖从 20 万个增至 70 万个，销售网点正从原有的以华东区域为核心向全国区域扩张和转变。

同时，这一全新品类的出现，也引爆了一个全新的蓝海市场。公开资料显示，莫斯利安在 2011-2014 年 4 年销售收入同比增长分别为 350%、123%、106.5% 和 85%。光明甚至多次提出，要让这个爆款站在年销售额百亿的高峰之上。

可对于一个爆款来说，增速的正常下跌并不可怕，可怕的是它的窗口期，也到此结束。

在看到光明的试错成功后，2014 年，蒙牛和伊利相继推出纯甄和安慕希两大常温酸奶产品。仅以伊利安慕希为例，其 2015 年零售额同比增长 460%。而 2015 年莫斯利安的收入却出现了 1.44%

的微降。另据尼尔森监测数字，在常温酸奶品类中，2015 年 12 月 -2016 年 2 月，伊利安慕希已经连续 3 个月销售额超过光明莫斯利安。

对此，光明乳业董秘沈小燕也对媒体坦言：“常温酸奶现在的竞争是比以前激烈了。”而在外界观感中，往往将莫斯利安的挫折，简单表述为在面对更为强有力的对手，在渠道竞争中的失败。“推新品只不过是现有渠道上多加一个产品，等于提高现有渠道的利用率。”类似的表述，不断地出现在光明落寞和伊利、蒙牛走强的解读之中。

但如果从渠道上论，光明依靠刷爆款其实已经逐步拉近了和对手在渠道上的差距，战略目标亦算达成。这些其实并非莫斯利安颓势的关键。

### 一直在孤军奋战的莫斯利安

数据显示，2015 年中国常温酸奶市场在 2014 年猛增 135% 的基础上，再次同比增长 70%。仍在



2016 年 1 月 12 日，光明乳业股份有限公司与中国国家女子排球队在北京钓鱼台国宾馆正式签约，成为其官方战略合作伙伴。图为光明食品集团总裁董勤与中国女排主教练郎平交换纪念物。



在市场边缘进行创新突破的莫斯利安,本可以利用窗口期,用更多新品来拉大和对手之间的差距,使之在短时间内只能跟风单品,却无法真正缩短差距。

急速扩张的市场空间和莫斯利安正在摇摇欲坠江湖第一的身份,显然反差强烈。

在很多市场观点中,往往在渠道困局之外,将莫斯利安的现状归结为市场推广的乏力,以及在去光明化上缺少决心。

前一种观点喜欢以“Angelababy 代言伊利安慕希腊酸奶,邓超代言蒙牛纯甄酸牛奶,就连原本是河北地方企业的君乐宝都请来黄晓明代言开菲尔,唯独最早研发常温酸奶的光明莫斯利安没了动静”作为例证,并以光明的广告费及营销服务费从2014年的36亿元缩减至2015年的35.5亿元,虽然只是略减,但却和对手在推广上的投入差距极大,作为其缺乏市场推广的数据支撑。

后一个观点则喜欢用特仑苏作为反证,其在推出初期以蒙牛品牌作为依靠,而在市场接受之后,则包装和广告中去蒙牛化,形成了独立的品牌形象。而莫斯利安推出多年,却依然光明印记满满。

但上述观点依然是莫斯利安落魄的表面现象,且过分关注于营销,而非产品本身。关键在于,作为创新和试错品出现的莫斯利安在窗口期中,错过了更多创新和试错的机会。

在业界看来,常温酸奶虽然是新品类,但是对于有经济实力、具备研发能力的大公司,不构成什么技术门槛。这种认知,不仅指向外在会有更多竞争者,也同时指向一个创新品的内在困扰。

2016年年初,光明乳业相继推出了莫斯利安2果3蔬、植物活力轻盈、巧克努力等新产品。这距离莫斯利安2008年问世、2012年推广的时间点,又是一个4年。

潜台词则是,在这个4年的时间段内,莫斯利安

一直是以一个品牌、一个产品的方式进行市场拓展的。

在莫斯利安处在一个空白市场和领先者的位置之时,它在快速迭代上的动作实在太慢。2015年上任的光明乳业总裁朱航明也承认“产品系列比较单一,无法打出组合拳,接下去会进一步丰富产品线”。

而在这背后,莫斯利安失利的关键点也就浮出水面。即在市场边缘进行创新突破的莫斯利安,本可以利用窗口期,用更多新品来拉大和对手之间的差距,使之在短时间内只能跟风单品,却无法真正缩短差距。

一是丰富的常温酸奶品类可以形成新的技术门槛,从而延长窗口期的时长。这样的窗口期延长,可以有效地为光明布局全国渠道留出更多的时间,用产品多样化来填补渠道的不足。

二是多元化的口味可以加快试错和市场细分。百亿级的常温酸奶市场并非其最终上限。在这个市场中,完全可以按照酸奶市场已经形成的细化程度,进一步实现在品类上的垂直拓展。而在莫斯利安的运作中,2016年才面对压力而细分市场,显然,留下的窗口期将会过短,不利于随之而来的产品试错。

三是制造莫斯利安品牌下的新爆款才能真正去光明化。在去光明化问题上,业界观点过于集中在包装和营销上的外部手段,而忽略了作为爆款存在的莫斯利安,本身应该通过更多的试错创新,去寻找新的市场空白的必要性。而一旦其莫斯利安品牌之下的垂直化品类能够得到市场认可,即有望形成新一轮的莫斯利安爆款,而多个爆款组成的产品线,才能真正让莫斯利安成为品牌,而非单一产品,亦自然而然地去光明化了。  (摘自《销售与市场·管理版》)

# 邢帅教育：超速逆袭的行业巨无霸

林楠、许晓薇



---

在线教育在哪个细分领域会爆发？在什么时间点爆发？是一年还是十年？也许，邢帅教育的发展刷新了整个行业发展的进度。

---

从一个人的奋斗到拥有庞大的团队，到注册用户超出 1600 万，到如今获得 B 轮融资 3 个亿，在 2016 年的在线教育行业排名三甲之列。他一次次颠覆了行业的认知，原来在线教育课堂可以这样反转！原来营销可以一分钱不花！原来邢帅教育的教师、学员以及 5000 人之众的销售大军是那些在家带娃的妈妈、还有那些闲来无事的小子！他的团队、他的在线课程、他的老师像空气一样弥漫在你生活的每个空间里，无处遁形！能在垂直领域延伸到这样的广度和深度，我们没有理由不相信，邢帅教育就是这个行业未来的独角兽、巨无霸！

也许我们没有想到，当年那个独自在 YY 上教别人 IT 技术的网红口丝——邢帅，如今已是获得 3 亿 B 轮融资的邢帅教育创始人，8 年来，他在教育行业的创新，一次次颠覆了人们的眼球。“教育是要有创新的，是要去尝试的！”邢帅对教育行业的核心竞争力非常明确。所以，无论是课程设置、教育模式、还是营销方式，他都在不断地做创新和改进。这也是他能在在线教育的细分领域精耕细作，不断突破的主要原因。

## 反转课堂：变灌输为沟通

很多传统的教育机构都是秉承着老师讲课、学生听课的这种模式，但是学生到底学到什么程度，很多老师是不了解的，而邢帅教育则将这种模式反转过来。

首先，邢帅说：“白天，我们的老师在线上答疑，学员有什么不明白的问题可以直接问老师，老师直接作答；晚上，是我们上课的时间。”这就增进了学员和教师之间的沟通，让学员能学到更多的知识。

其次，邢帅教育所有的课程设置都是有免费试听的，试听后，觉得自己想学这门课程，再付费进行学习。这样的模式在很多传统的线下教育机构是没有的。

第三，课程的创新模式。邢帅说，以前自己很头疼的一件事儿就是每天绞尽脑汁的想开什么样的课程适合大众，经过几年的沉淀，他发现这个问题不用自己去想了，而是交给了底下最基层的课程主管，他们最能了解到大众的需求，所以让他们去开发新的课程再合适不过。课程主管会把新开发的课程报上



邢帅,1984年出生于山东菏泽。大二辍学,2008年以在QQ群里教Photoshop起家,2009年创办邢帅网络学院,2013年任广州邢帅教育科技有限公司总裁。

去,就像细胞分裂一样,给三个月的生长期,如果是萎缩的细胞就直接 pass。

第四,2016年6月,邢帅教育直播平台还上线了“打赏功能”,不但能打赏,还能提问、上麦以及送花,所有打赏的费用都归老师所有,可谓教育行业中新型互动方式的开山鼻祖。

很多人认为教育是一件很严肃的事情,这样互动的方式不太适合教育行业。邢帅则不这样认为:“教育要创新,不是一成不变的,学员们喜欢老师的教学风格,给打赏,这是很正常的事情啊。”

### 销售团队:5000人之众,无孔不入

你身边一个在家带娃的妈妈,或者你看到一个不起眼的小伙儿,或者你的一个朋友,他很可能是邢帅教育的导师、学员或者是“销售大军”中的一员。正是这种无孔不入的销售团队组成,使得邢帅教育销售能力如此强大。据了解,邢帅教育有很大一部分的销售人员是兼职的,那么邢帅教育用什么来吸引他庞大的销售队伍不断创造利润呢?

邢帅表示,因为邢帅教育拥有一套完整的培训和管理机制,还有销售团队的激励机制,所以,他的销售团队不仅能有标准化的服务流程,还能有不断创造业绩的动力。

### 社交营销:低成本 高收益

整个在线教育行业最大的问题是,获客成本不断攀高,很多玩家不是盯着竞争对手打,就是疯狂烧钱搞营销。此时的邢帅教育,已经将重点转向提升教学质量和用户体验。

首先,从社交平台引流。邢帅教育最早的营销手段就是利用QQ群来获取学员,群里面有个班主任也就是邢帅教育的销售人员,由他来帮营销,成本就大大降低。但是随着学员人数的增加,QQ群已经不

能负荷庞大的学员群体，于是邢帅教育利用 YY，在线上授课。现在邢帅教育已经可以在自己的网站进行交流和视频直播。

其次，通过内容引流。例如，邢帅教育自己录制很火的视频，点击量有几个亿，这么多的点击量必然会带来不少流量。还有通过视频直接打赏引流，另外还有不少比较新的社交软件等等来进行引流。

第三，邢帅教育准备开始做自己的社交平台，增强用户的粘性和难复制度。

### 千校计划：助力线下教育转型

邢帅教育主要面向基层人员和底层工人，他们的工作正在被机器流水线代替，迫切需要技能重新培训。而目前中国的技能培训类机构约有 160 万家，但由于成本拉高以及师资力量单薄等因素的综合影响，很多教育机构并不能成功从线下转到线上。如何利用互联网思维做成“互联网 + 教育”，是他们必须面对的一道坎。在这种大环境下，邢帅教育启动了“千校计划”，招募一千家代理商，助力各传统线下职业教育机构向线上转型。

对于“千校计划”，邢帅信心满满地说：“千校计划刚进行一个多月的时间，已经有 100 多家合作对象，有些机构已经开始盈利了。”邢帅表示，有多家线下的代理商，代理加盟后，都会有统一的销售培训，保证代理团队的专业性。

“千校计划”会助力传统线下教育机构向线上转型。为“千校计划”提供源源不断能量支持的，正是邢帅教育的新结构体。邢帅表示，新结构体的建立，使邢帅教育今年的复合增长率超过了 300%。

### 未来的巨无霸

谈到未来的发展和计划，邢帅霸气地说：“我们不做行业的独角兽，我们要做行业的巨无霸！”今年邢帅教育 B 轮融资 3 个亿，在 2016 年的在线教育行业排名三甲之列。接下来要开始做 VR，即头戴盔式的产品，来解决没有电脑的学员也能享受到电脑式视频教育的问题。

邢帅教育经历了当年的红利期，有了强大的教师体系、管理体系、销售体系、健全的网络体系……这些都是需要时间成本和资金支撑的，这些都是它难以被别人复制的壁垒！

此外，对于企业文化的分量，邢帅也认为是不容小觑的：“我们的员工都很有激情，很有战斗力的工作。当你凌晨去到我们公司，你会大吃一惊：很多人还在热火朝天的工作，困了支一张行军床就睡。这一切证明你的团队认可你的事业，认可这个企业的未来，才会有这样的动力！”所以，人心所向的团队，加之稳步扩张的战略，在这样正确的时间、找对一批正确的人、做了正确的事，那么邢帅教育成为行业巨无霸的道路将近在咫尺！ (摘自《销售与管理》)



---

目前中国的技能培训类机构约有 160 万家，但由于成本拉高以及师资力量单薄等因素的综合影响，很多教育机构并不能成功从线下转到线上。如何利用互联网思维做成“互联网 + 教育”，是他们必须面对的一道坎。

---

# 做一家冷冰冰的公司

乔芊



---

和那些情怀过剩,常把“梦想”挂在嘴边的年轻人相比,刘成城有种罕见的务实与稳健。他一直以来的目标是,“使公司变得更长期、更安全”。

---

在年轻一代的互联网创业者中,28岁的刘成城是个特例:他不善言辞,表达欲望匮乏,乍一看几乎没有锋芒。2015年10月,李克强总理年内第二次到访中关村,刘成城幸运地成为和总理自拍的三个年轻人之一——在离镜头最远的位置,他笑容腼腆,目光温和。

36氪是一家互联网创业生态服务平台,致力于满足初创企业从新闻曝光、融资到办公空间租赁在内的几大核心需求。一年前,“双创”热潮如火如荼,许多人问刘成城,站在风口上是什么感觉。一年之后,话题悄然变成了,资本寒冬中,创业投资和相关服务应该往何处走?

最近的一个圆桌论坛就围绕此话题展开。明星投资人和业界大佬坐成一排,刘成城作为主持人抛砖引玉:“2013年、2014年,创业者讨论的不是商业模式,而是流量获取模式,怎么抓用户,然后卖给谁,羊毛出在猪身上。现在则是抓到一个用户就要在他身上赚钱,群体性思想似乎发生了变化。”

地产大佬冯仑接过话头,发表了一段“电灯泡论”——互联网就像第二次工业革命中的电灯泡,率

先使用它的餐馆可以干通宵,扩店面,体验舒适,人来人往。但很快电灯泡普及,任何一家餐馆都用上了它,灯泡就不再是竞争优势,而仅仅作为成本存在了。此时竞争会回归传统,比如菜是不是好吃,服务是不是优质。刘成城对这个精辟的类比颇为认同。

事实上,他正据此改造他的公司。2016年1月,成立近两年的孵化器业务“氪空间”分拆独立。7月,媒体业务分拆独立。前者明确“联合办公”模式,依靠出租工位和场景消费盈利,后者则走向媒体卖广告的老路。“是不是很传统?”刘成城反问,表情里带一丝洞察了秘密的狡黠——在他最近接触的项目里,还有不少人骄傲地声称自己做了多少用户。“那种模式的时代已经过去了,清醒的人大概只有5%吧。”刘成城说。

## 周期

很长一段时间里,36氪在外界印象中都是一家互联网科技媒体,那是刘成城误打误撞的起点。本科时他研究国内外的创业项目,整理出一个个APP的

名称、业务内容、商业模式、开发周期,像记笔记一样忠实、直白,不求漂亮文笔。整理到两百个左右时,有人问他,这个资讯平台式的产品就很有价值,为什么不做大?在36氦诞生的2011年,创业还不是一件时髦的事,项目少,资金少,链条不健全,氛围稀薄。“那时是创业的熊市。”刘成城笑说。

他坦言自己有一点新闻理想,但是不多。因此他没有止步于势头不错的媒体业务,而琢磨着以其为依托,“做更多事情”。早在2011年,他就提出做创业孵化器的想法,但在团队内部遭遇了激烈抵抗。有人拿风靡一时的《精益创业》和他争辩,他一时哑口无言。几年后,刘成城终于梳理出一套逻辑与之相抗。

“《精益创业》讲的是做到极致。但极致这事得看你怎么定义,我们觉得无印良品做到极致了,人家创始人还觉得差得远呢。正确的理解应该是,我做某个业务,就要专注于这个业务的目标,而不是为了这个业务完全放弃别的可能。”2014年,孵化器业务“氦空间”推出,一个只想做媒体的创始人也因此离开。

在刘成城探索36氦发展路径的过程中,媒体业务一度被他视为创业服务的一个入口。氦空间则是另一个。两者都用来导流量。而他真正的目标是直

接切入“交易”——2015年,“花了三年时间准备”的融资平台上线,随后,股权众筹平台上线。刘成城曾说,众筹是我们的终点。

融资平台相当于“创业投资圈的链家”,创业公司在网站提交信息,投资人添加履历,双方可直接聊天、约见。股权众筹则将创业公司的融资需求打散,包装成金融产品,给个人投资者提供理财渠道。

至此,36氦形成了媒体、氦空间、创投和类金融四大业务线。从2015年下半年起,资本寒冬骤然降临,创投环境变了,刘成城随之调整了战略。“让该盈利的业务全都独立,暂时不盈利的,或者战略意义比较大的产品,保留下来,长期做。”他请来前复地集团副总裁钟澍担任“氦空间”总裁,资深媒体人、投资人冯大刚担任媒体业务总裁,他则主抓创投和类金融业务,充分激励,彼此拱卫。

刘成城清楚,创投服务必须回归常态。“这跟证券公司一样,证券公司去年上半年赚了十年的钱,他如果把那个状态当成常态那就没戏了。一般来说,每一次牛市的长度都是熊市的四分之一,五年的话,有一年牛市,四年熊市。证券应该把熊市当成常态,而不是牛市。我们也一样的,2015年也是我们的牛市。”

和那些情怀过剩、常把“梦想”挂在嘴边的年轻

“

---

刘成城清楚,创投服务必须回归常态。“这跟证券公司一样,证券公司去年上半年赚了十年的钱,他如果把那个状态当成常态那就没戏了。一般来说,每一次牛市的长度都是熊市的四分之一。”

---



2015年10月19日，国务院总理李克强到访北京中关村创新创业服务平台，视察了多家创业企业。36氪创始人刘成城、拉勾网创始人马德龙（左一）、天使汇创始人兰宁羽（右一）与总理玩起了自拍，这次自拍促成了三家平台临时起意的合作意向。

人相比，刘成城有种罕见的务实与稳健。他一直以来的目标是，“使公司变得更长期、更安全”。

## 逾矩

财经媒体人纪中展在一档视频节目中这样评价刘成城和他的公司：“36氪是最像硅谷公司的，创始人年龄小，理科生思维，公司做得冰冷冷。他不一定很懂管理，只要他能牢牢把握这个公司基因就可以了。”

刘成城不爱讨论规则，甚至会选择性地漠视它。这一点极其充分地体现在他对组织架构的思考上。氪空间总裁钟澍回忆，有一次他和刘成城讨论氪空间的组织调整。由于联合办公的业态很新，几乎没有经验可循，钟澍只能按照世界五百强和国内大公司的经验来筹划：定岗位、划职责、找人。刘成城却说这样不对。他认为应该先定事情，再描述能力，再找人。至于岗位、头衔是什么，不重要，一个CTO也可能承担COO的职责。

“这样一想，一下子就打开了。”钟澍说，“刘成城那里没有固化的东西，他只是沿着事物发展的脉络思考，寻求解决问题的办法。当他把最底层的逻辑说出来后，你会发现非常正确。”

钟澍描述第一次和刘成城见面时的样子。刘成城两只眼睛看着天花板，滔滔不绝地谈起他的设想——把空间都联系起来，所有人共用一些空间，一个空间闲置的时候可以租给别人去用。说着说着突然回神，连声道歉：“对不起啊我又开始YY了。”当时钟澍就感觉到，刘成城极其坦诚，就是个大男孩，更重要的是，他在想很大的事情。

团队能力的不足一度严重制约了36氪的发展，因此刘成城花大量时间和精力用于找人、搭团队。对于钟澍和冯大刚这样的关键人物，他十分强调合作的“长期”。“过来做什么，给什么样的激励，战略方向如何，这些常规性的问题谈完之后，我会开始聊一些务虚的问题，比如我希望你跟我是一个五年、甚至十年以上的合作。无论行业怎么变化，我们绑定不变。有可能同样一个人你这样沟通和没沟通，效果是天壤之别。”

与此同时，刘成城越来越清楚他作为一个公司管理者的职责所在，也越来越了解自己。2014年下半年，36氪开始做融资平台，但产品一直做不出来，换人也没用。当时张小龙因为微信的巨大成功被封神，业内也开始流行一个说法：创始人应该是最好的产品经理。刘成城决心从自己开刀，他找来两个老师，从头学做产品经理。

然而过程并不愉快。“我就觉得，一个按钮放在这儿和放在那儿，有区别吗？他们觉得有区别，转化率会不同。对我来说，这事儿太细节了，太细节了。我不干产品无所谓，但我要是不干调整组织结构之类的事，会心慌。”这件事坚定了他的判断：“做 CEO，一是能融到钱，二是能整到团队。再加一点，就是定对方向。其他都是次要的。”

看事情宏观、有大局意识，是刘成城一个显著的特质。36 氩媒体业务总裁冯大刚说，刘成城的见解和格局，远远超出了他的年龄。

## 浪潮

采访这天是周一。按照惯例，刘成城会给四个业务部门分别开会，同步近况。“平时我特懒得说话，但周一要说很多话。说得气都要断了，因为你要不断强调。”他真诚抱怨的样子，依然是个直率的年轻人。

刘成城最早接触计算机是在初中。大腿骨折的他在家躺了一年，游戏玩腻之后，他开始用微软出的 FrontPage 自学编网页。高二时参加江苏省某学生编程大赛，他拿了三等奖，同桌拿了一等奖，“都觉得自己特牛逼”。

被理想激荡的少年决定去北京中关村朝圣，火车票已经买好了，却因为忍不住向同学炫耀而败露计划。他们被学校和家长捉回家，严密盯防下，刘成城无事可做，只能埋头学习。高二到高三，他从全班倒数第二成了全校正数第九。

大学时代，他干过很多“雷人”却富有成就感的事：翻译当红的 GTD (Get Things Done) 时间管理法挂到网上，众人下载，纷纷感谢楼主；归纳电子电路实验的二十多种做法，建一个文档，供下一届同学参考；考研时制作了一个“考研政治结构图”，标记出七百多个知识点，几年来累计下载两百多万次，2013 年他回北邮，发现学校打印店居然直接印了一批，卖给学生。刘成城将这一习惯称为“信息整理



刘成城，出生于 1988 年，毕业于北京邮电大学通信工程专业，后进入中科院大学攻读硕士学位。2013 年被评为福布斯“30 位 30 岁以下创业者”，现任 36 氩公司董事长。

癖”，据此，也可以解释后来 36 氩的诞生。

事实上，刘成城从未有过清晰的“创业”计划，但做点什么的念头又在持续搅动他。大二那年，凌志军的《中国的新革命》出版。一口气读完这本讲述 1980 年到 2006 年中关村变迁史的书，刘成城心潮澎湃，每一次去中关村买电脑、买配件，都觉得自己是在见证一个浪潮。就在最近，他还带一个老家来的朋友参观了中关村。当传说中的新浪、微软真真切切出现在眼前时，朋友忍不住啧啧称奇。刘成城完全理解那种感受。

《中国的新革命》在双重意义上影响了刘成城的选择。“36 氩刚做媒体时，我们的想法就是做一个每天都更新的互联网创业史。希望 100 年后的人来看，还能知道今天有个创投行业，有马云、马化腾、李彦宏这么几个人。我们不想做《哈佛商业评论》那样的评论者，我们只想做记录者。”

如果刘成城的想法只是停留于此，他大概还是能做出不错的媒体，但他的另一个愿望改变了事情的方向，或者说，拓宽了道路的界限。“那本书写到 2006 年就结束了，阿里、京东这些大公司都没怎么提。我最强烈的感觉是，我想成为书里的一部分，哪怕只是一笔带过。”  (摘自《南方人物周刊》)

# 关本崇：英王面包的成功配方

Tigger Chaturabul



英王面包(A-1 Bakery)以日本与德国的烘焙技术革新面包制作工艺，自1985年以来驰名香港。首席财务官(CFO)关本崇接受采访时，谈到面对当今成本上升和顾客的更高要求，该店为何必须在机械生产和人手运作之间找到平衡。

工作日早上9点，沙田新城市广场英王面包店温暖明亮的灯光吸引着顾客来购买即拿即走式早餐。热托盘在烤箱架上的碰撞叮当声宣布新鲜面包已烤好，不绝于耳的八达通交易声表明它们卖得有多快。1985年以来，英王面包一直是这家购物中心的租户，经历了过去30年香港饮食业的起起伏伏。

关本崇在今年初成为英王面包CFO之前，曾是其各家门店的常客。这名香港会计师公会会员对面包店的展示架尤为自豪，它为顾客在英王面包的优质购物体验锦上添花。

“英王面包是香港中高端面包业的最大品牌之一，有50多家门店。”他说。除了英王面包店，英王面包（香港）有限公司旗下还有Das Gute、La Cr ation、Balencia、Cocomo和Parkview等多家餐厅和咖啡馆。

1948年，英王面包公司在日本大阪创立。1985年，该品牌进入香港。“我们属同一品牌，但独立运营。”关本崇说，“我们认为自己是一家香港公司，为香港顾客服务。”英王这名称代表一流产品和味道，因提供适合本地口味的日式与西式面包而知名。香

港市场欢迎日本产品，尤其是日本饮食，加上地理位置又与日本接近，这让它成为英王面包开设第一家海外公司的理想地点。

由于香港对效率的要求更高，英王面包在这里的门店数量比日本还多。“在日本，面包店使用面包烘焙师父带着学徒的传统烘焙方法，并且更偏向于手工生产。在香港，我们需要更理性面对高昂的租金和资源成本。”关本崇说。然而，对他而言，手工生产是让英王面包脱颖而出的秘诀。新鲜面包和面团仍由中央工场制作，然后配送到门店，可多达每天三次。在设有厨房的中型英王面包店中，面包在店内烤焗，新鲜面包的香气提升了购物欲念。

最畅销的产品是裸麦提子核桃面包，关本崇说，它的高人气来自其独一无二的质地。其他热卖产品包括法棍、黄油面包和日式切片面包。“英王面包最初进入香港时，市场上的烘焙食品种类并不多，主要只有家庭作坊出售类似产品，而我们希望为消费者提供另一种选择，一种优质、安全、美味的选择。我们的理念是通过我们的产品提高消费者的生活质量。”

英王面包从日本进口面粉等主要原料，实现了



英王面包首席财务官(CFO)关本崇

配方标准化。日本进口产品迎合了香港的高要求,这从永旺百货、一田百货、崇光百货和 Apita 的忙碌门店中可窥见一斑,消费者愿意花多些钱购买他们放心的优质产品。

### 持续改善效应

关本崇 4 岁到 10 岁时住在香港,当时他还是个孩子,父亲带他去参观了当时新建成的中国银行大厦。时尚的建筑和进出办公楼的专业精英给他留下了深刻印象,他甚至希望自己有朝一日也成为其中一员。

搬回日本后,他从静冈大学毕业,取得了环境教育学位和从没使用过的教师资格证。“我对跨学科研究感兴趣,认为它会在未来兴旺发展。”关本崇说。不过,他对数字工作的热爱让他进入了一家股票经纪公司,为投资者分析经济前景。

“我在那家公司时,了解到许多中小型公司面临的问题,是由于缺乏管理和会计技能,仅凭感觉或经验做决策。我于是决定从事会计业,这样我就能帮助它们。”关本崇说。

为了支付攻读澳大利亚会计硕士学位的学费,关本崇签下了一份一年期合同,到丰田公司工厂打工,在生产线上为北美市场组装普锐斯和凯美瑞汽车。“即使身为合同工,我也在丰田公司学到了许多知识并实践了持续改善法。”关本崇说。日本的持续改善法是指坚信持之以恒的微小改变将会带来重大成果。它是这家汽车巨头的核心价值观之一,所有团队成员都持续寻找改善经营的方法。“我们花了许多时间讨论如何提高效率,尽管这就像试图从干毛巾中拧出水来一样。”他说。

从澳大利亚国立大学毕业后,关本崇接受了德勤中国提供的工作机会,回到香港做审计师,同时获得了澳大利亚注册会计师资格,之后于 2011 年成

为香港会计师公会会员。在他看来,回来做注册会计师就像儿时的梦想成真。

## 数据可视化

8年后,时任审计经理的他离开了德勤中国,加入英王面包担任 CFO,并拥有曼彻斯特商学院的 MBA 学位。“英王面包当时正在寻找能帮助该公司发展新业务的人才,并计划到 2020 年将门店数量增至 100 家。”关本崇说。由于英王面包已经有一支强大的经理队伍,因此关本崇现在专注于公司规划,其中使用的数据来自前线经营部门、人力资源部门、市场部门和仓储部门的关键绩效指标。

当今,数据可视化对于快速决策很重要,但正如关本崇指出的,这只是大图画中的一小部分。“系统可以自动识别异常数据,但只有人能判断最佳的问题解决方法。”他说,“企业必须有灵活性,这就是为什么企业中总是需要人力分析。”

关本崇发现,看问题的角度是审计一家公司与管理商业公司的最大区别。“审计是作为资本市场的保卫者,考察过去,检查数据是否正确。在商业公司中,你必须放眼未来,思考改进方法。”

他面临的最大挑战之一就是来自本地品牌、其他日本品牌以及持续革新为符合消费者多样化需求的小型家庭作坊的竞争。在有许多选择的情况下,尽管需求增加,但顾客人均消费预期将减少。“这是同一枚硬币的两面。因为尽管竞争更激烈了,但小企业生存也更加困难。英王面包是一个成熟品牌,已经有高效的供应链、供应基地和客户基础。”关本崇解释道。“我们懂得与发展商和业主谈判,以及如何塑造有吸引力的购物体验,这为我们带来优势。”他补充道。

关本崇使用数据可视化解决的其他问题还包括租金成本、劳动力成本和销货成本的上升。“公司的壮大发展将提高规模经济对租金和销货成本的影响,通过密切监测类似浪费率的数据,我们可以更容易地采取行动,应对这些成本问题。”



关本崇使用数据可视化解决的其他问题还包括租金成本、劳动力成本和销货成本的上升。“公司的壮大发展将提高规模经济对租金和销货成本的影响,通过密切监测类似浪费率的数据,我们可以更容易地采取行动,应对这些成本问题。”

即使在晚上七八点钟，英王面包的展示柜仍然和清晨一样满满当当，诱人食欲。“在展示柜中摆放烤好的面包让购物体验更加愉快，但我们明白这会造成浪费，这就是为什么我们现在使用剩余面包做肥料和饲料。”关本崇说。

英王面包的未来计划包括通过广泛应用信息技术反映消费趋势，提高营运效率，从而提升市场份额。该公司还计划拓展新业务领域，包括向希望进入香港市场的日本公司提供咨询服务，以及与设备制造商接洽，将日本产品引入香港，并以不同品牌销售。

对于英王面包而言，服务效率与服务质量之间的平衡在于自动化与人力化的较量。“在日本，收银员使用 3D 捕捉技术识别每位顾客购买的面包品种，并自动记录售货金额。”关本崇表示，这类自动化降低了员工成本，并让不太熟悉产品的兼职员工或新员工也能处理收银工作。

然而，关本崇相信，未来人际互动仍将是关键要素。“寻求更低价格的顾客接受这种自动服务，但这不是我们的目标市场，我们将继续提供基于人际关系的服务，以区别于竞争者，因为我们不会牺牲这种购物体验来换取效率。”（摘自《新理财·公司理财》）



即使在晚上七八点钟，英王面包的展示柜仍然和清晨一样满满当当，诱人食欲。



清 任颐  
麻姑寿星图轴

图绘麻姑手持酒器,身旁是持杖的寿星,寿意主题鲜明。此图绘在泥金纸上,作者以方折顿挫的线条勾勒,并且以浓淡墨晕染,墨的冷色调恰与暖色调的泥金底色形成明显对比。

● 商学院

Business ●  
● School

# 公司决策如何讲道德

布莱恩·威廉姆斯



---

越来越多的公司正构建价值观以指导员工什么是可取的商业行为。这种意识上升的结果是,管理者现在必须设法确保他们的决策不仅是合法的而且还是合乎道德的。

---

由于许多事件的原因,近年来,商业人士的道德行为已经越来越受关注。

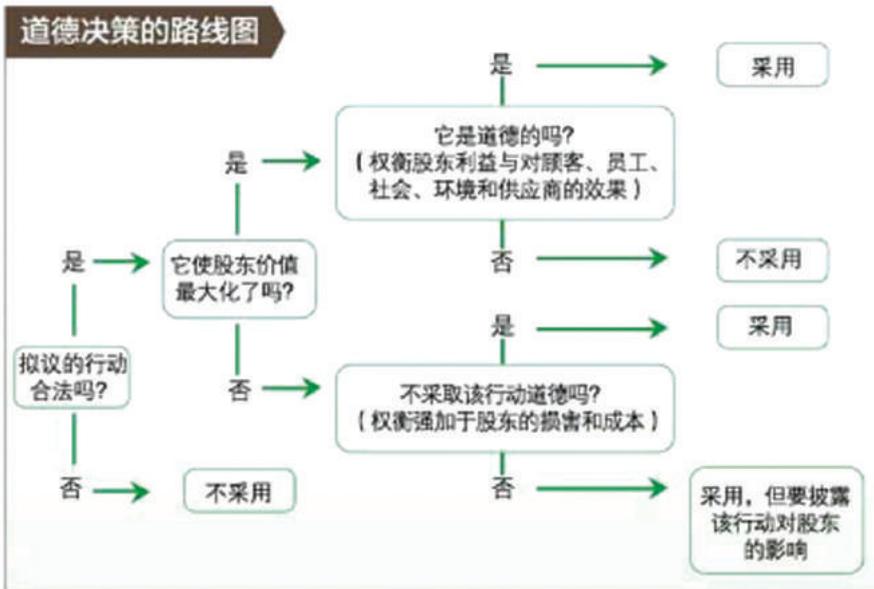
早在 2000 年,从安然公司到世通公司,执行官就因商业丑闻而锒铛入狱。《美国新闻与世界报道》的首席编辑莫蒂默·朱克曼曾说:“被认为‘独立’的审计师、董事、会计师以及股市顾问都被玷污了,鼓励人们参与的共同基金产业被那些操纵系统以为业内人士和富人牟利的‘敲诈的艺术家们’渗透了。”然后,又出现了“甜心交易”(不符规则

的协议)和在伊拉克战争区域工作的民间承包商严重侵害当地民众的报道。

显然,在 2007 年,银行和其他的金融业已经抛弃了健康的商业判断——包括道德判断——向有需要、但没有资格的购房者提供抵押贷款(次贷),导致了房屋止赎的浪潮,同时把国家推向了一个衰退期。

通过所有这些都,许多意见提了出来,认为美国资本主义在帮助世界上更穷的国家上做得还不够。微软的比尔·盖茨在 2008 年曾说:“我们需要找到一种方法来创造这样一种局面:服务于富人的资本主义也能服务于穷人。”他极力主张,在更富裕国家的公司,应该肩负“双重使命”:获取利润和改善不能充分从市场力量中受益的人们的生活。

所有的这些关注已经把“正直的决策”这个主题推向了許多组织的最高议程。确实,许多公司现在有一名道德官(ethics officer),这个人在工作场所进行关于道德事项的培训,尤其是如何解决道德困境。越来越多的公司正构建价值观以指导员工什么是可取的商业行为。这种意识上



哈佛商学院教授康斯坦斯·巴格利提出, 需要一个决策树来帮助进行道德决策。

升的结果是, 管理者现在必须设法确保他们的决策不仅是合法的而且还是合乎道德的。

### 道德决策的路线图: 决策树

高层管理者的最大压力之一(即使不是最大的压力), 就是使股东的价值最大化, 使公司所有者的投资得到最大的回报。但是, 如果一个决策对股东是有益的但对员工是有害的——正如 IBM 做的, 他们迫使员工为他们的医疗福利贡献更多, 那么这个决策是道德的吗? 哈佛商学院教授康斯坦斯·巴格利提出需要一个决策树来帮助进行道德决策。决策树是一个关于决策以及他们可能的结果的图: 它用来制订计划以达到目标。决策树用来辅助决策。

在遇到任何需要作决策的拟议行动时, 管理者应当提出以下问题:

1. 拟议的行动合法吗? 这可能是一个明显的问题, 但是, 巴格利发现, “近来公司的欺骗行为表明, 一些管理者需要被提醒: 如果行动不合法, 就不要采用它”。

2. 如果合法, 这个拟议的行动能否使股东的价值最大化呢? 如果行动合法, 接下来必须问的一个问题就是它能否使股东收益。如果回答“是”, 你应该采用它吗? 不一定。

3. 如果合法, 拟议的行动是道德的吗? 就像巴格利提出的, 尽管董事和高层管理者们可能认为他们使股东价值最大化是受公司法约束的, 但是法院和立法机关却证明他们不是这样的。更确切地说, 他们的主要责任是管理“公司的最高利益”, 这包含了更大一些的社区。

因此, 巴格利说, 在海外建立有利可图, 但存在污染的工厂可能会使股东收益, 但是对那个国家是有害的, 对公司与该国的关系也是不利的。从道德上来说, 管理者们应当增添污染控制设备。

4. 如果不合法, 不采取拟议的行动是道德的吗? 如果该行动不能直接使股东收益, 那么采取

它还会是道德的吗?不建立海外工厂可能会对其他的利益相关者不利,如员工或顾客。因此,从道德层面来讲,最好的结论可能是建立带有污染控制设备的工厂同时向股东披露该决策的影响。

## 应用道德决策树

为了省钱,IBM 公司提高了员工需要支付的医保金额以继续享有他们的医疗福利,这是一个道德的决策吗?当然它对股东价值产生了积极的影响。然而,它也伤害了员工,他们中有些人要支付与健康相关的支出并不是很容易。例如,退休员工弗兰·阿斯贝克在 IBM 公司做了 32 年的程序员,为了支付医疗保险不得不去找另一份工作。他说:“我不得不去工作直到我入土为安为止。”退休员工知道 IBM 的做法是合法的,但是他们感觉受到了背叛。一个佛蒙特州的 IBM 前员工说:“我们感觉 IBM 与退休员工有一份社会契约……而现在他们违约了。”

巴格利提出,作为制定代表公司的好的道德决策的一个基本指导方针,董事、管理人员以及员工需要遵循他们个人关于对错的理念。她说,一个退休基金经理被问到是否会在一个存

在奴隶制的国家投资做生意时答道:“你的意思是我个人还是作为一名基金经理?”当人们自觉地或是被迫放弃他们个人的道德准则来促进商业利益时,“它会招致危害”。

## 管理者的一般道德原则

管理顾问和作家肯特·霍奇森表示,对于管理决策制定者来说没有完全道德的答案。而且他认为,管理者的目标应该以道德准则为基础,这样他们的决策就会是有原则的、合适的和可辩护的。相应的,霍奇森对管理者提出了七项一般道德原则。

**1. 生命的尊严:**人们的生活应该受到尊重。人们有生活的权利,我们有责任尊重他们生活的权利。人们的生活应该得到维持并被神圣地看待。

**2. 自主权:**所有人都有自己的内在价值并且有权利自己决定。我们的行动方式应该展现每个人的价值、尊严以及自由选择的权利。每个人都有平等的权利去追求人的基本自由,同时与别人的类似自由和谐相处。

**3. 诚实:**我们应该把事实告诉有权利知道这些事实的人。诚实同样被看作是正直、讲真话和光荣。说话和做事应该是反映事情本质的一面镜子。

**4. 忠诚:**承诺、契约和保证应该是光荣的。忠诚包括忠实、遵守诺言、赢得公众信任、做一个好的公民、优秀的工作质量、可靠、保证以及遵守法律和政策。

**5. 公平:**人们应该被公平地对待。一个人有权利得到公平、公正和平等的对待,也有责任公正地对待他人。所有人都有权利获得生活必需的条件,尤其是那些生活举步维艰和无助的人。正义包括平等、公正、没有偏见的对待。公平能够包容多样性,接受人们之间以及他们的观念之间的差异。

**6. 人性:**包括两部分。一方面,我们的行为应该是好的;另一方面,我们应该避免做恶事。我们应该善待自己和他们。应当关心他人的幸福;通常,我们以同情、给予、友善、服务和关怀等形式表示我们的关心。

**7. 共同利益:**我们的行动应该实现“最大多数人的最大利益”。我们做事和说话的方式,在努力保护个人权利的同时,应该使最大数量的人受益。

(摘自《财经国家周刊》)

# 工业 4.0 拷问战略重构、组织变革

谢永珍



---

工业 4.0 时代,唯有客户价值、企业价值与社会价值的创造,方能确保股东利益的实现。价值重构以及平台化与模块化的组织结构是工业 4.0 实施的组织保障。

---

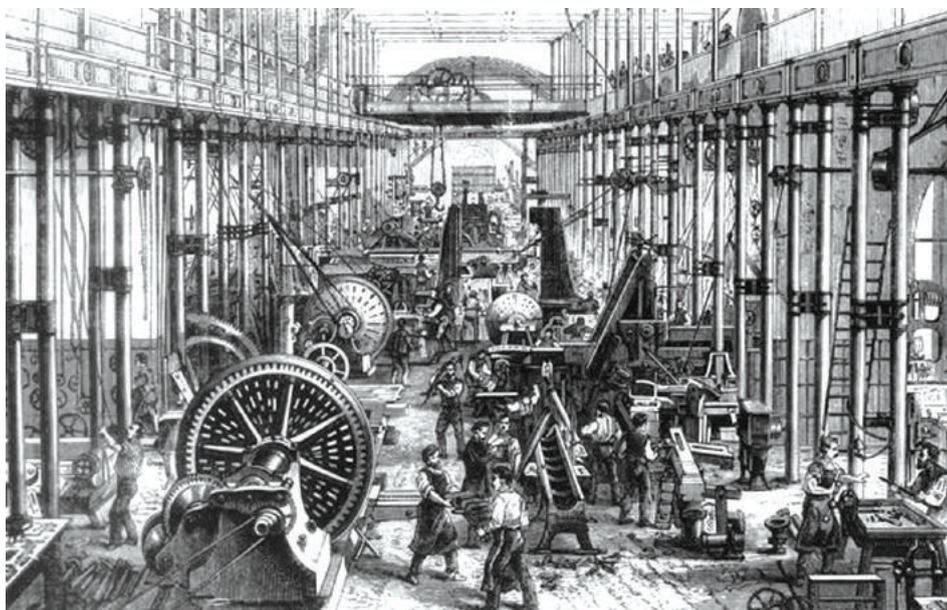
在德国面临消费者需求日益个性化、出口下滑、产业升级困难、劳动力成本居高不下、创新动力不足等情境下,2011 年 11 月德国公布了《高技术战略 2020》,旨在提高德国制造业的国家竞争优势。工业 4.0 是其中的一项战略。2012 年 10 月,《确保德国未来的工业基地地位——未来计划工业 4.0 实施建议》由德国产业经济研究联盟以及工业 4.0 工作组提出。德国机械及制造商协会、信息技术、通讯与新媒体协会、德国电子电气制造商协会合作设立了“工业 4.0 平台”,为工业 4.0 战略的实施提供了平台支持。通过领先的供应商战略与市场战略,工业 4.0 将通过互联互通技术,达成供应商、工业企业、商业企业的信息共享与无缝链接,旨在实现德国工业领域的革命性技术创新,抵御美国的高端制造技术,提升德国制造业的国际竞争力。工业 4.0 意味着未来的工厂将通过数字和信息的互联互通,实现对生产过程与物流配送的自主监控,企业将对客户的个性化需求拥有更加快速的反应能力。

工业 4.0 不仅是一场技术革命,它将带来更为广泛的商业理念创新

与组织变革,并因此推动经济与社会的变革。关注工业 4.0 技术及其带来的组织变革,并将其转化为产品与服务,对于企业实现客户价值、企业价值与社会价值,改善我国企业竞争力与提升国家竞争力都有至关重要的启迪意义。

## 虚实融合

第一次产业革命后,企业在不断进行技术革新,降低成本与提升质量,力图以优质、低价的



第一次工业革命，工业设计在欧洲萌芽，工业设计基础初步建立，完成了由传统手工业向工业设计的过渡。

产品满足客户的需求。但消费者收入水平的提高,对个性化需求的诉求使得传统大规模、标准化的生产模式陷入瓶颈,而依赖产品制造技术的革新难以突破瓶颈。基于客户价值创造的智能化技术系统能够快速提供差异化的产品与服务。可见,工业 4.0 不仅是产品制造技术的创新,更重要的是信息技术与制造技术的高度融合,而带来的客户价值创造与产业链的价值提升。

工业 4.0 以智能化的方式,通过有机重构的动态模块化生产,为消费者提供更具个性化、更具效率的产品与系统的解决方案。基于移动计算、社会化媒

体以及物联网技术而形成的大数据,不仅可以实现客户、合作伙伴与企业产品设计、制造流程与物流配送等关键环节的快速匹配,并且可以充分利用客户知识创造价值,这不仅增加了客户粘性与价值,也增强了企业价值。除此之外,工业 4.0 还促使产业链条的利益相关主体基于智能化的技术系统,实现互联互通,从而减少产业链条企业的无效生产,确保产品质量及其时效性,最终增加产业链的价值与社会价值。

因此,德国推出工业 4.0 的本质是通过智能化的系统,为消费者提供更加快速与个性化的产品,实现组织创新与商业模式创新,缓解德国出口下滑、产业升级困难、劳动力成本居高不下、创新动力不足等不利因素对德国制造业的影响,以达到整合德国工业产业链,实现最大化价值创造与提升德国工业竞争力的目的。

### 技术革新

工业 4.0 的实现依赖于其独特的“智能技术系统”,它借助嵌入式的控制系统,通过数字与物理的无缝对接而实现,互联网、物联网产生的大数据将与智能制造设备实现高度融合。工业 4.0 不仅关注企业内部价值

链的信息集成,并且致力于全社会价值网络的构建。

在企业内部,智能技术系统根据企业与客户的大数据信息,可以自动调整产品制造与物流配送的流程。通过该系统,企业可以快速地确定出产品制造的各种可行方案,并对方案进行评估,确定最佳的生产方案,从而实现产品设计、零部件配置、生产制造、物流配送、消费者使用等全寿命周期过程的纵向集成。这将大大降低产品设计与制造的时间,强化与客户需求的快速对接,使工业流程更具效率性,更加个性化,从而最大化产业链的利益相关者价值。工业 4.0 还可以通过物理信息系统,将企业内部的产品开发、制造与应用拓展至企业外部的全社会价值创造的网络体系,实现工业制造业的横向集成。这一体系的建立,将对全社会的资源配置与劳动分工带来一系列改变。

智能技术系统通过传感器与客户以及企业等现实世界链接,客户与商业伙伴的需求以及制造过程中的设计、开发与过程控制等信息经由传感器采集与分析,从而形成模块化的智能生产系统。移动计算、社会化媒体、物联网以及应用软件是工业 4.0 成功的关键技术。

移动计算可以实现移动状态下的人机交互,这将使不同空间与时间的信息得以有效整合,从而提高信息的使用效率。为了实现移动计算,企业需要革新移动软件、用户界面、通讯、安全以及用户隐私等。IBM 公司移动计算技术的创新及相关软件的开发为工业 4.0 提供了技术支持。

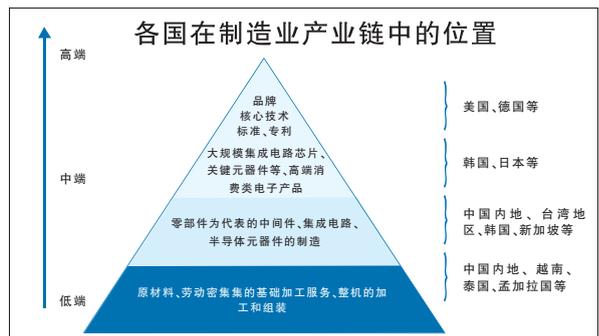
社会化媒体使人们可以通过网络平台实现互动、发布信息与发表意

见,社交网络、博客、微博、媒体共享等多种社会化媒体平台使企业与客户及其商业伙伴可以随时互动,企业将快速获得客户与商业伙伴的产品建议与个性化需求信息,利用客户知识创造价值变得更加便捷与可行。

无处不在与时刻开启的物联网技术使物与物实现自主连接,它开启了企业技术创新与客户价值增值的空间。通过物联网,企业更容易发现增值服务的机会。但实现物联网技术的增值,依赖于组织对利益相关者的充分关注与流程的革新。

除了移动数据、社会化媒体以及物联网之外,产品生命周期纵向系统与产业链其他利益相关主体的横向系统的信息整合以及模块化的生产,需借助于各

德国工业 4.0 战略的要点



类应用软件予以实现,企业资源计划系统(ERP)、产品生命周期管理系统(PLM)、供应链管理系统(SCM)等在智能化生产中发挥着重要的协同作用。

## 战略重构

将工业 4.0 由概念转化为行动,需要实现战略重构。价值创造的组织理念、关键性资源的配置、价值网络重构是确保工业 4.0 实现的关键。

价值创造而非短期利润驱动是工业 4.0 智能技术实施的行动指南。无论是移动数据、社会化媒体、物联网等企业外部的

大数据获取,还是企业内部的资源计划系统、产品生命周期管理系统以及供应链管理系统等软件的开发,以及员工的培训、流程的变革均需要大量的前期投资,短期内难以产生可观的现金流。为了达到对客户、企业以及全社会长期价值创造的目的,企业必须摒弃对短期利益的过度关注。传统围绕股东利益最大化的治理理念,容易使企业陷入短期利益的追逐而丧失可持续发展的竞争优势。工业 4.0 时代,唯有客户价值、企业价值与社会价值的创造,方能确保股东利益的实现。

工业 4.0 时代企业的关键性资源是数据、客户与员工,传统意义上的资本与劳动力只是企业的基本生产要素。数据是最重要的生产要素。工业 4.0 智能技术系统的核心是依赖数据进行的产品设计、开发、生产与配送的一系列决策与行动。实时的客户需求、用户行为、制造流程等关键信息的获取与使用,是实现产品价值链纵向集成与企业外部利益相关方的横向集成,从而达成客户价值、企业价值与社会价值创造的关键。为此,企业需要通过物理信息系统,实现移动数据、物联网、社交媒体以及企业内部信息系统的有机融合。

客户是上帝被赋予新的含义。工业 4.0 时代的客户不仅是价值链条终端的产品与服务接收者,更是重要的产业链条开端的产品设计者。利



---

工业 4.0 时代企业的关键性资源是数据、客户与员工,传统意义上的资本与劳动力只是企业的基本生产要素。数据是最重要的生产要素。

---



---

工业 4.0 时代的客户不仅是价值链终端的产品与服务接收者，更是重要的产业链条开端的产品设计者。利用客户知识并为客户创造价值是工业 4.0 的显著特征。客户管理的核心是提高顾客响应能力，将客户资源内化为企业的战略性资源。

---

用客户知识并为客户创造价值是工业 4.0 的显著特征。客户管理的核心是提高顾客响应能力，将客户资源内化为企业的战略性资源。企业应建立与终端客户互动的信息系统，使客户以及商业伙伴参与产品的设计中。

智能化技术系统的实现，取决于员工潜能的发挥，通过员工事先确定的产品设计、制造与配送流程的优化准则，获取最优的设计与生产方案。智能化技术增加了虚拟与现实世界的复杂性，员工不仅要系统掌握现实制造过程中的生产、物流配送等关键环节，并且需要具备充分的虚拟世界的产品设计与过程规划等能力。智能化的工厂中，动态协调的制造与物流配送需要员工的决策与优化，员工由操纵者变为决策者、协调者与执行者。虚拟世界与现实世界的高度融合与有机化生产，技术的专业性与技能的多样性对员工提出了更高的要求。员工需通过终生的学习获得多种知识与技能。管理者对员工的管理，除了要重视员工的培训与学习，使其获得多样化的技能之外，更加重要的是要实现制度创新，建立员工参与治理与管理的制度，鼓励员工持股、参与公司管理者的选聘等重大事项的决策。为了增加员工的创造性，应通过移动大数据鼓励员工的移动工作，最终实现员工与企业的共存、共荣。

工业 4.0 不仅关注客户价值与企业价值的创造，并且关注全社会价值的创造，这不仅依赖于产业链生命周期纵向系统的信息集成，而且需要企业与其他利益相关主体的横向系统集成得以实现。为了实现纵向信息系统与横向信息系统的有效集成，企业需要重新定义组织的边界，将用户以及用户的用户纳入企业的战略资源中，为用户以及商业伙伴创造价值。客户价值创造不仅体现为产品的使用价值的满足，更加重要的是扩大用户以及商业伙伴的体验，共享价值观、为客户与商业伙伴提供心理诉求的满足，将成为客户价值的重要组成部分。企业可以通过互联互通平台的构建，将企业外部的利益相关主体纳入企业的价值创造体系

中，以达到为社会创造价值的目的。

### 组织变革

技术变革的演进显示，以技术为标志的变革带来了巨大的组织权力配置革命。起源于 1784 年的以蒸汽机作为动力的第一台机械纺织机标志着第一次工业革命的诞生，蒸汽机以一种新的动力取代了畜力与水力，手工作坊被工厂制所替代，大规模、大批量生产成为现实，集权式的直线制组织结构适应了工厂化管理的需要，英国成为第一次工业革命的核心成员国。1879 年辛辛那提屠宰场的屠宰流水线的建立，引发了第二次工业革命，福特流水线生产推动了第二次产业革命的进程。内燃机、交通和通讯手段的发明创新，产生了钢铁、电力、石油、汽车、通讯等工业企业，规模化、标准化的流水线生产技术被广泛采纳。直线职能制适应了小规模



2015年8月11日,海尔在线上召开了一场透明发布会,向全世界透明化展现了海尔互联网工厂在工业4.0时代的实时制造场景。

企业管理的需要,而以通用汽车公司为标志的事业部制的分权式组织结构则更好地满足了多产品、跨区域经营的需要。德国与美国通过第二次工业革命超越了英国。1969年第一个可编程逻辑控制器诞生,以信息、远程通讯、新能源、新材料、生物技术与生物电子等为标志兴起了第三次工业革命,由美国主导后扩散至欧洲等国家。一系列的技术创新导致了企业生产方式和组织结构的巨大变革,组织结构向着更具柔性的扁平化、虚拟化与网络化的方向发展。企业力图通过不断的技术、产品创新与市场创新,采用规模化的生产,满足客户的需求。

以德国工业4.0为标志的智能技术系统,通过将虚拟世界与现实世界信息的有机融合,促使产品设计、开发、实验、生产与制造的高度智能化。企业可以快速利用客户的知识进行产品设计并通过智能化、模块化的制造技术将产品与服务迅速传递给消费者。平台化与模块化将成为工业4.0时代组织结构的典型代表。

目前我国部分企业已构建了消费者参与的快速反应机制。海尔通过去中心化战略、组建互联工厂为客户提供了开放式的创新平台。组织边界被打破,组织外的消费者、产品设计者等通过互联网嵌入海尔的产品设计体系中,不仅提高了海尔的创新能力,同时增加了客户的价值,并且促进了全社会知识的分享与价值创造。

总之,工业4.0不仅仅是技术革命,而且是提升德国制造业竞争力的国家战略。客户价值、企业价值与社会价值的创造而非短期利润的追求是工业4.0由概念转变为行动的理念基础,价值重构以及平台化与模块化的组织结构是工业4.0实施的组织保障。数据是企业的最重要生产要素,客户不仅是企业的消费者,而且是产品设计者,企业应将客户纳入战略性资源中。员工学习与保留成为企业可持续发展的关键要素。企业应设计员工参与治理的机制,使员工更有机地融入价值创造的体系中。 

(摘自《董事会》)

# 追求客户满意度的代价

蒂莫西·凯宁汉姆等



---

真正重要的不是你的品牌有多少满意的客户或推荐者，而是你的品牌在客户心目中的满意度相比竞争对手而言排名如何。

---

“不满意，就退款。”美国芝加哥大型百货公司 Montgomery Ward 自 1875 年起就开始向顾客做出如上承诺，目的是在所有提供邮购目录的零售商中独树一帜。现在，很多企业都做出了令客户满意的承诺，大家想当然地认为，客户越满意，生意就越好。

实际情况是，客户满意度与客户消费行为之间的关系非常弱，研究发现，客户满意度变化水平对其消费支出变化的解释力不到 1%。那么，到底值不值得为客户满意度花这么多钱？为了找到答案，作者开展了深入调查来了解客户满意度与业务绩效的关系。他们收集了超过 300 个品牌逾 10 万名顾客的数据，结果发现客户满意度对业务的好处根本没那么明确。

企业不断投入资源来提高客户满意度，实际上有很大弊端。为什么？因为管理者很难准确量化提高客户满意度的成本，比如以 10 分计，将满意度从 8.7 分提高到 9.1 分，要花多少钱？他们同样难以确定的是，这样

的提高有多大价值。

事实上，这些投资的回报微乎其微，甚至还是负的。研究表明，就算你知道了客户满意度如何，也无法知道他到底会为不同品牌花多少钱。

为什么会这样？我们父辈和祖辈时代的单一品牌忠诚度已经消失，取而代之的是同时青睐同一类别多个品牌。由于多品牌忠诚度的存在，很多顾客会部分叛离（即把更多的生意给竞争对手），但也不至于完全背弃你的



据外媒报道,全球最大零售商沃尔玛正在与印度最大电商网站 Flipkart 展开深入谈判,最高向后者投资 10 亿美元。这桩交易有助于两家公司在电商领域抗衡亚马逊。

“

如果是高满意度的客户首选品牌,那就继续讨好客户。如果是低满意度的非客户首选品牌,那就维持自己独有的、其他竞争对手很难提供或者很难有利润提供的产品,或者建立市场进入壁垒,让客户喜欢的品牌进不来。

公司或品牌。因此,让顾客愿意为你的品牌花更多钱,比提高客户保留率,对公司业务的积极意义更大。

因此,真正重要的不是你的品牌有多少满意的客户或推荐者,而是你的品牌在客户心目中的满意度相比竞争对手而言排名如何。如果将绝对满意度水平转化为相对排名,就可以解释客户消费中超过 20% 的变化。

尽管研究发现客户满意度与赢利能力之间很可能没什么关联,但这也不是绝对的,下面我们就为管理者提出几个有助于让两者保持一致的策略。

**对公司的价值 vs 对客户价值。**公司应当减少对那些不能为公司提供多少价值的客户的投资,或者降低对他们的服务水平,而讨好那些为公司贡献高利润的忠诚客户。

**市场份额 vs 客户满意度。**如果你的品牌属于高市场份额、低客户满意度型的大众品牌,那就必须在价格、便利性或产品组合这几个核心领域尽最大可能满足客户需求,以弥补客户其他个性化需求得不到满足的遗憾。而小众品牌想要生存,自然需要更高的客户满意度。

**满意度 vs 客户优势。**管理者一定要了解品牌的满意度水平是不是能够转化为客户对你品牌的首选。如果是高满意度的客户首选品牌,那就继续讨好客户。如果是低满意度的非客户首选品牌,那就维持自己独有的、其他竞争对手很难提供或者很难有利润提供的产品,或者建立市场进入壁垒,让客户喜欢的品牌进不来。对于满意度高但并非客户首选的品牌,则要做到与关键竞争对手的差异化。有些品牌,尽管满意度低,却是客户的首选,比如沃尔玛,它的购买力大,供应链管理成本低,虽采取低价策略,同时还能有不错的利润空间。其他很多企业则很难做到如此,它们必须提高满意度水平,来保证自己始终是客户的首选品牌。☞

(摘自《商业评论》)

# 红极一时后迅速凋零的互联网公司

倚天



---

互联网可以缩短时空,拉近人与人之间的物理距离,却终究不能改变两颗人心之间的距离,或消弭它们间的隔阂;互联网可以改变商业、金融的模式,但商业和金融,最终所依靠的,依然是那些千载不变的元素——产品、服务和诚信。

---

25天,有人为互联网公司确定的“生死考验期”竟然这么短。

根据中国互联网络信息中心(CNNIC)发布的统计数据,我国网站总数超过357万个,半年内的增幅为6.6%。另还有百万级的APP等移动端应用软件正在抢占移动互联网时代的用户关注度。“血海”中,一个互联网服务能否活下去,只有25天可供试验——如果25天后还不能赢得用户,就可能失去未来。

然而,盘点近年来的互联网行业,会发现25天其实只是互联网企业必须面临的第一道坎。不少公司不仅在25天内一炮打响,还成为红极一时的典范。但过不了两三年,又迅速陨落。它们中既有本土原创企业,也不乏外资巨头。究其失败的原因,或是“吹牛皮,扯大旗”,或是一味“烧钱”,或是忽视用户感受,或是缺乏线下管理能力……从辉煌到凋零的数据背后,是互联网企业必须汲取的教训。

## 中华网

一句话点评:互联网喜欢新概念,但只有概念没有实质服务,只能是泡沫。

创立于上世纪90年代末的中华网,拥有一个响亮的名称,并且是第一家打着中国概念、登陆美国纳斯达克的互联网公司——而且早在1999年,比马云的阿里巴巴在美国上市早了足足15年。

即便如此,在群雄逐鹿的互联网世界,响亮的名称、辉煌的历史,并没有让中华网成为国内第一大门户网站。相反,早在2004年,中华网就被甩出门户网站第一梯队,最主要的问题就是缺乏核心业务。更糟糕的,2011年即上市12年后,中华网宣布破产保护。

从中华网的发展历程看,做过门户网站,也试水过软件开发、游戏产业,更不缺少资本运作。这也让中华网旗下不乏社交网络、网络视频、电子商务、软件服务、信息服务等所谓互联网行业的热门领域。但遗憾的是,不论是哪一项,中华网都是浅尝即止、点到为止。尤其在处理服务拓展和资本运作的关系上,中华网倾向了后者,从而在越来越强调服务和功能的互联网战场上丧失了竞争力。

几经转手和重组的中华网,如今的股东是中国国际广播电台和国广台网络台旗下的经营公司,网站的影响力与上市之初不可同日而语。

## 3721

**一句话点评:忽视用户体验,用户就会给你颜色看。**

在被冠以“流氓软件”之前,3721也曾辉煌过。在1998年创办时,选择“三七二十一”作为名称,蕴含的就是简单、便捷的意思。所以在最初的市场反应中,网友们颇为认同3721的中文网址功能,3721也成为能与百度抗衡的另一个搜索引擎。与此同时,注册3721网络实名也成为企业上网的第一步。

但正如3721创始人周鸿祎的比喻——好比打开了“潘多拉魔盒”:在抢夺客户时“不管三七二十一”,3721通过IE地址对个人电脑的全面入侵和强制使用,使得周鸿祎背上了“流氓软件之父”的恶名,3721的用户支持度也直线下滑。而在竞争激烈的互联网市场,用户的口碑将直接决定企业走向,这既是因为市场上的替代服务众多,也是因为用户只要一个“下载”动作,就能与企业彻底说再见。

在3721的失败中,还有中外互联网企业理念不同、海外互联网巨头水土不服的缘故。2003年,周鸿祎将3721卖给雅虎,是希望利用“洋巨头”雅虎的资源让3721更上一层楼。但雅虎显然不懂中国市场,周鸿祎不仅没法利用雅虎的资源服务3721,反而因为外资的干预导致3721加速没落。2009年初,雅虎中国承认放弃3721。



---

在竞争激烈的互联网市场,用户的口碑将直接决定企业走向,这既是因为市场上的替代服务众多,也是因为用户只要一个“下载”动作,就能与企业彻底说再见。

---

## ChinaRen

一句话点评：即便拥有行业的先发优势，跟不上互联网时代的速度，也只有死路一条。

那些年，ChinaRen 是追忆“那些年”的集体聊天室，是失散校友的重逢地，也是笔记本电脑刚刚普及时，网民最常打开的网站之一。从某种意义上来说，以校友录为主要功能的 ChinaRen 不仅承载着校园的美好回忆，本身也成为 70 后、80 后网民经历中不可抹去的记忆。

从相关数据看，自 1999 年创办后，ChinaRen 只用了一年时间，就成为中国第一个最大的年轻人社区。所以，当时如日中天的搜狐立刻将其纳入旗下，认为可以通过 ChinaRen 的人气，帮助搜狐壮大。

可惜，ChinaRen 至此“死”在了“第一个”和“最大”上。被搜狐收购后的 ChinaRen，始终缺乏有新意的功能，也不能顺应网民的需求而有所改变。同时，随着 QQ 空间、MSN Spaces、博客等新业务的出现，网民对社交的需求很快从“集体”、“交流”向“个人”、“展示”转变。相比之下，校友录依旧停留在集体聊天室上，个性化的状态乃至品牌，都不能得以体现。至于眼下互联网行业最热闹的“圈子文化”，ChinaRen 也没有在第一时间加以引导和利用。换句话说，错过一步，也错过了未来。

## 亿唐网

一句话点评：“贪多嚼不烂”的“三脚猫”连路都走不稳，如何在互联网时代跑起来？

有人把亿唐网称作早期中国互联网企业中的“贵族”，这好像并不过分：早在 1999 年刚创立时，亿唐网就迅速获得两家美国著名投资商 DFG 和 SevinRosen 共同投资的 5000 万美元，这在当时堪称巨款。而且在创立时，亿唐网就提出了一个如今颇为热门的词汇：O2O——虽然当时还没有这样的表述，但在亿唐网创始人唐海松的商业理想中，这个网站将为 18 岁至 35 岁之间的年轻人同时提供网上和网下服务，是“通往中产阶级的一道门”。

所以，亿唐网在功能设置上选择了多、大、广：作为一个综合性网站，拥有亿唐主题、新闻报道、蝶女性网、亿唐校园、亿唐卡、职业直通车、财经纵横、亿唐房屋等八个纵深频道，甚至还“烧钱”生产手表、投资影视剧。按照唐海松的想法，亿唐网要把明黄色这一品牌的主题色渗透到生活的各个角落，让市场一看到明黄色，就能想到亿唐。



1998 年 10 月，为了完成“让中国人能用自己的母语上网”的理想，28 岁的周鸿祎创建北京三七二一科技有限公司，同年推出 3721“网络实名”的前身——中文网址，开创中文上网服务之先河，并于 1999 年正式提供网络实名中文上网服务，覆盖了当时 90% 以上的中国互联网用户。

可是,过度宣传和缺乏基础的功能拓展,使得亿唐网除了邮箱服务在当时的市场上还略有影响力外,其余服务都不值一提。而在钱烧完的那一天即将到来时,亿唐网依旧没有找到自己的盈利方式,甚至连邮箱服务也保不住了。此时,亿唐网试过转型,可依旧像无头苍蝇一样到处乱撞:合作生产内衣、背包、开发 SNS 网站……然后,钱烧完,亿唐网还是没有自己的拳头产品,更没有盈利,最终只能成为中国互联网历史上的过去式。

## 易趣

一句话点评:“外来的和尚难念经”,入乡不随俗,巨头也会栽跟头。

1999年8月创立于上海的易趣在国内最早进军C2C市场,可以说是国内网购的垦荒者。其提出的众多服务不仅是当时网购市场的第一,更是给传统服务业带来了新风,包括“第一个提出24小时不间断热线服务”等。加上2002年与美国巨头eBay联手,“先入为主”的易趣原本可以发展得很顺利。

但从2004年2月开始,淘宝网呈现出强大的后来居上力量。对比淘宝网和易趣的发展途径,就会发现当时已经更名为eBay易趣的易趣不仅轻视了竞

争对手,而且忽视了中国市场的特点。最典型的例子就是易趣在收费问题上的犹豫——针对易趣的收费模式,淘宝网迅速拿出免费策略,但易趣浑然不知对价格极其敏感的中国用户来说,免费堪称杀手锏。与此同时,易趣对自己行业“老大哥”的形象过于乐观,整体发展延续eBay在海外的策略,忽视了中国市场的特有需求。最终结果是用户大量流失,淘宝、当当、卓越等本土品牌后来居上。

尽管最终易趣决定跟进免费措施,但为时已晚。到2012年,易趣被eBay“抛弃”,虽然被TOM集团收购,但此后在中国电子商务市场声音微弱。



1999年,亿唐网创始人唐海松组建了一个梦幻创业团队——五个哈佛MBA、两个芝加哥大学MBA。诱人的创业方案使亿唐从美国著名风险投资公司DFJ、SevinRosen手中拿到两期共5000万美元的融资。



程炳皓,2008年2月离开供职十年的新浪后,拿着全部积蓄300万元,带着五个人的技术团队创办开心网。2016年7月21日,开心网创始人兼CEO程炳皓宣布离职。

## 博客中国

一句话点评:被资本冲晕了头脑,忘了为什么出发,就会偏离轨道。

曾经,博客中国头顶的光环非常亮眼:2002年8月19日开通时,“blog”首次在中国被翻译为“博客”;到2004年10月,博客中国已经成为全球第一的博客门户网站。但到了2008年,博客中国已经走在倒闭的边缘,如今也不过是一个平淡无奇的网站。究其原因,也许能说“都是资本惹的祸”。

博客中国成立不到两年,就顺利获得天使投资,随后又顺利得到多家著名风险投资公司的1000万美元融资,并引发中国Web2.0时代的投资热潮。资本市场的一帆风顺让博客中国过于自信,从而忽视了对产品本身的反思和更新。于是,投资人的钱虽然看似被花在了视频、游戏、购物、社交等众多新领域,可这些领域却缺乏与博客中国本身的互动。与此同时,博客这一服务功能也很快成为门户网站的“标配”,包括新浪、搜狐等行业巨头的介入,更是让只有博客这一单一功能的博客中国丧失了吸引力。

再看当下的互联网行业,“热钱”涌动。但面对资本市场的认可,能否保持初心、不盲目乐观,却未必完全为互联网企业创始人所意识到。需要注意的是,融资只是企业成长的第一步,至于后面的道路,靠的还是产品和技术本身。

## 开心网

一句话点评:“创新”不是重复曾经的成功,而是需要颠覆性的革新。

抢车位、偷菜、钓鱼……这些曾经让办公室白领没日没夜沉浸其中的电脑游戏,如今几乎已经没有人再放在心上,而算算时间,从火爆到落寞,不过两三年时间。创办于2008年的开心网,作为国内第一个以办公室白领群体为目标客户的社交网站,快速衰亡的一大原因,就是缺乏创

新。

开心网之所以会火爆,不仅是因为提供了社交平台,而且来自于各种各样的办公室小游戏。这些难度不高的游戏既填补了办公室的碎片时间,还成为用户建立社交圈、时时沟通的途径,所以迅速吸引了众多跟风者。面对市场竞争,开心网并非没有努力创新,也不断推出新的游戏和功能。但不难发现,所谓的“新”,都是建立在“旧”的基础上的:抢车位、偷菜、钓鱼,其基本逻辑完全一致,而非革新式的创新。与此同时,这类游戏从抢占碎片时间到要求用户只有时刻停留在网站上才有机会胜出,也不符合办公室这一游戏的主要应用空间,从而加速了用户对所谓“创新”的麻木。

更糟糕的是,开心网错过了移动互联网的机遇。与其同时代的微博迅速从电脑端向手机端转移展现,可开心网的各种游戏和设置仍旧停留在电脑端上。这一小步的落后,直接导致了开心网一蹶不振。

(摘自《商道》)

# 用“简单”破解企业之惑

彭剑锋



---

企业面对的是市场,强调的是速度,要做到随时迅速贴近市场,只有简单、流程短,才能提高市场反应速度,提高企业的整体竞争力。简单是竞争力的表现。

---

## “简单管理”从何而来

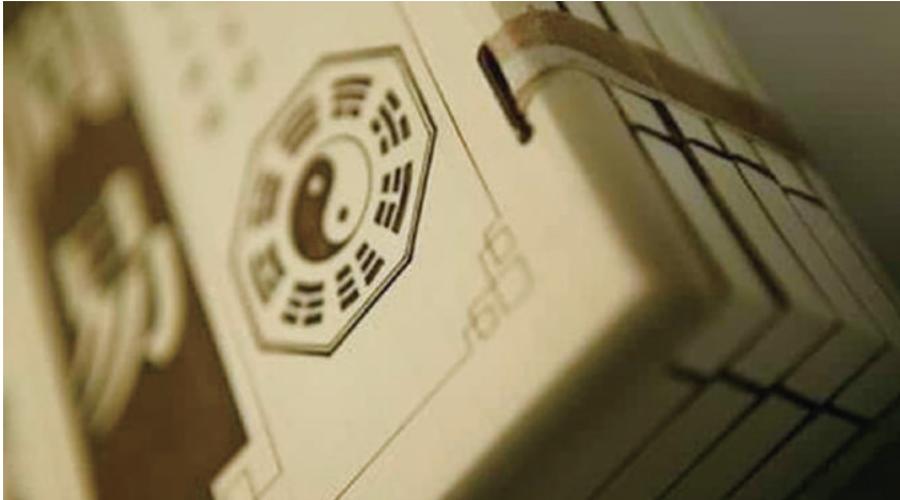
“简单管理”的思想在中国古来有之,如《易经》中“易”的基本要义有三点:简易、变易和不易。道家哲学理论中也有此类简单管理思维的观点:“稀言自然”,“无为而治”,“治大国若烹小鲜”可以说是简单管理的精确而生动的描述。

在现代各家各派的管理思维中,有很多思想或者方法也体现着简单管理这一古老而又崭新的管理思维。如卡普兰所提出的平衡计分卡理论中就有一个“让他简单些、傻瓜些”的“KISS原则”,即“Keep It Simple and Stupid”。其中强调了七个方面:(1)较简单的系统更容易整合建立、构造、增加和维护;(2)较简单的解决方法总是更具柔性;(3)越简单越便宜;(4)较简单的系统可能被更快地实现,最重要的是更快地回报;(5)使用者更喜欢较简单的方法;(6)较简单的系统更容易分阶段执行;(7)较简单的系统更容易被使用者掌握。这七个方面本质上其实也是一种简单管理的思维。

## 企业成长呼唤“简单”

当前,我们之所以再提出“简单管理”的思维,缘于中国企业在日益复杂和不确定的市场竞争环境下面临的成长、发展之惑。具体而言主要有以下几方面:

**第一,企业的可持续性发展困惑。**许多企业凭借企业家的胆略和气魄,抓住了中国经济发展过程中的机会,运用非常规运作方式使企业迅速做大,但又很快地从“明星企业”变为“流星企业”。究其根本原因,我认为在于



《易经》也称《周易》或《易》，是中国传统思想文化中自然哲学与伦理实践的根源，是中国最古老的占卜术原著。据说是由伏羲氏与周文王根据《河图》、《洛书》演绎并加以总结概括而来（同时产生了易经八卦图），被誉为“群经之首，大道之源”。在古代是帝王之学，政治家、军事家、商家的必修之术。

企业核心价值观的迷惘和企业核心能力的缺失。对未来发展没有完成基于战略的系统思考，没有聚焦核心业务，没有形成独特而持续的竞争优势，也没有从宏观和长远着眼而有所为有所不为。要解决这些问题，企业就要重新思考企业的使命、追求，确立核心价值观体系，狠抓核心能力的培育，这是中国企业可持续发展的必由之路。

**第二，战略与执行力的困惑。**许多企业追求管理理念上的“时髦”，但往往理念在“天上飘”，员工行为在“地上爬”，许多企业制订了宏伟的不切实际的战略目标，导致战略措施难以落地，战略目标难以实现。其原因

在于企业的核心价值观和战略目标没有在企业内部得到有效的传递，企业高层与中基层没有建立共同的语言系统，中高层存在沟通障碍，使得企业内部目标追求各异，内部人际关系复杂、沟通困难、交易成本高、执行力不足。解决这一问题的有效途径是运用简单管理的思想，在企业内部通过文化建设形成企业的核心价值观体系，使企业中高层有共同的目标追求和行为准则，通过在企业内部建立信任与沟通机制及知识共享系统，使企业目标简单明确，上下同欲，行动一致，从而提高企业的战略执行力。

**第三，组织规模扩张与成长质量的困惑。**随着企业的发展，许多企业规模、人员急剧扩张，组织不断膨胀，导致体量臃肿、肥胖却不强壮；“点”效率高但系统效率低，员工创业激情递减，“诸侯”意识抬头、协同困难，组织整体运行速度减慢，从而导致整体竞争力下降。解决上述问题的根本途径在于运用简单管理的思想，基于市场和客户对组织和流程进行重构，基于产业价值链进行整合，组织和流程只有真正面向市场与客户时，组织层级才会减少，流程才会简化，协同才会顺畅。

**第四，企业管理官僚化与复杂化的困惑。**随着企业的成长，许多民营企业越来越像国有企业，组织行为日益官僚化，繁文缛节，文山会海，制度越搞越复杂，越来越没有执行力。其原因在于许多企业为管理而管理，

将简单的东西复杂化。解决这些问题的途径就是要化繁为简,管理要穿过复杂走向简单,讲究实效,而不是花拳绣腿、虎头蛇尾。

### 精细之后的简单才是真简单

简单管理在形式上追求简单,在内涵上则要求深刻、丰富,要求对事物的规律有深刻的认识和把握。简单不等于浅薄、简陋、粗放,而应该是深刻、丰富、精细的升华,先丰富再简单,先精细再简约。实现简单管理,要求有不简单的能力和知识水平;行动上简单的,但行动背后要求具备较高的专业化能力和水平。简单管理并不简单,而是一种追求系统化、规范化、细节化、流程化的管理思维与实践。因此,在企业内践行简单管理,其实并不是一项简单的工作。

**第一,倡导简单主义的执行文化。**简单管理是一种管理思维方式与行为方式,从本质上来说,它是一种组织文化特性,是一种执行文化。简单管理的关键在于透过企业文化影响员工的行为,并形成员工的习惯和行为认同,秉承简单管理思维,讲究速度、质量、细节和纪律。营造简单而具执行力的文化使组织内目标一致、行动一致,有效协同、形成合力。因此,企业要把简单主义作为最高准则和终极目标,使组织形成一种具有共同追求、目标明确、注重现实、快速行动、简洁高效的执行文化。

**第二,培育简单主义的战略思维与决策风格。**企业高层管理团队在战略思维上要善于运用“加减之道”。白沙集团的《白沙文化发展纲要》里提到:“加”意味着敏锐捕捉时机,迅速调配和组织资源,以最快的速度满

足市场需要,实现预期目标。“减”意味着通过理性分析,正确判断未来趋势,主动放弃企业的最弱项,聚焦核心及最具成长性的业务,有所为有所不为。

简单管理也是一种加减乘除之道。简单不是单纯的“减”,也包括“加”,甚至“乘”和“除”。就拿企业战略来讲,初期进入时,可能是只干一件事,也就是大家所说的专注于一件事,由专一、专业走向成功。随着企业的发展,企业还会走向多元化,也是在加,关键是怎么加,选择在什么时候加,加在什么地方的问题。虽然很多人在强调由专一、专业走向成功,但是企业也有很多走多元化之路而成功的,关键还是根据企业的特点来把握。

而且,企业成长管理过程



---

实现简单管理,要求有不简单的能力和知识水平;行动上简单的,但行动背后要求具备较高的专业化能力和水平。简单管理并不简单,而是一种追求系统化、规范化、细节化、流程化的管理思维与实践。

---



---

做决策是科学与艺术的结合,理性与感性的结合。一方面,决策模式要遵从权力智慧化,决策依据基于事实与数据,决策程序坚持民主集中制;另一方面,要保持决策者决策的直觉意识与决策质感,决策者要在充分论证的基础上审时度势,雷厉风行,敢于拍板,敢于承担责任。

---

中,也不完全是做加法或做减法,有时候还要做乘除法。如企业在扩张资源、抓机会、求发展的时候,就需要做乘除法。但是在进入某个产业的时候,企业必须有适合自己的核心专长和技能,这时候就需要有加有减。

做决策是科学与艺术的结合,理性与感性的结合。一方面,决策模式要遵从权力智慧化,决策依据基于事实与数据,决策程序坚持民主集中制;另一方面,要保持决策者决策的直觉意识与决策质感,决策者要在充分论证的基础上审时度势,雷厉风行,敢于拍板,敢于承担责任。在做决策的时候,不要苛求绝对完美的决策,那样就会陷入决策陷阱,而是要追求满意的决策,否则则会行动迟缓,贻误商机。

第三,建立面向客户的组织

与流程运行系统。组织结构和运营流程面向权利和利益时,就会变得越来越复杂,面向客户时就变得直接而简单。因此,建立客户价值驱动型组织就是简单管理的基础和题中应有之义。

客户价值驱动型组织包括以下几个要点:

1.把满足客户需求作为组织与流程设计的出发点,以客户需求与客户价值创造来决定企业的组织结构与流程。

2.信息整合与沟通。畅通的信息平台,是企业实现简单管理的基础。正如《白沙文化发展纲要》所倡导的:在组织内部,任何人都不能隐瞒和截留信息,下级对上级透明,执行层对管理层透明,打破信息梗阻,消除信息孤岛,保持企业微系统循环畅通。

3.基于客户价值的全员顾客关系与无边界协同。企业部门之间、上下级之间都是一种客户关系,它要求企业部门之间、流程之间紧密衔接,每一项工作的上下游环节都职责清楚、交接顺畅、系统联动。无边界协同要求所有流程、环节和部门的对接都是无边界、无阻隔的,各个部门和员工都要以整体利益为重,强化团队意识,主动承担责任,为其他部门提高工作效率做贡献,为最终成果的最大化做贡献,追求协同的效率和效果最大化。

4.基于内外价值链的组织一体化运作。要求建立以研发、制造、营销统一于获取、维持、深化客户关系的主价值链,将客户需求转化为内部业务责任。要强化研、产、销之间的关系,形成一体化运作,实现知识与信息的共享,通过并购重组或股权交易整合上下资源;通过建立信息共享平

台、策略联盟与合作,实现外部价值链的协同。

**第四,建立“沟通信任、以人为本”的组织运行机制。**“沟通信任、以人为本”是简单管理的基石,企业与合作伙伴之间、企业与员工之间、上下级之间,如果不能建立沟通、信任、承诺和责任关系,企业内外交易成本就会很高,彼此关系就变得复杂。因此,企业要重视与员工、消费者、合作伙伴、政府和社会的互动交流,建立宽道短距的沟通渠道,进行建设性沟通,减少人际冲突成本。为建立有效的沟通机制,白沙集团推行的“真相管理”与“一张纸制度”就是沟通信任机制落地的措施之一。所谓真相管理,就是在企业内部鼓励求真求善,鼓励自我否定,勇于尝试和承担风险,鼓励敢于承认错误并及时改正,隐瞒不报、提供虚假信息者将受到严惩。所谓“一张纸制度”,就是在企业取消无休止的总结和汇报,讲究言之有据、言之有物、言简意赅,从繁荣、复杂中走向简单、集约,在时间的节约中延长生命的价值。

**第五,形成“先复杂,后简单;先精细,后简化”的简单管理过程。**简单管理并不简单,要经历“先复杂,后简单;先精细,后简化”的过程。穿过复杂,才能走向简单;基于精细,才能有效执行。简单必须先经过复杂的过程,就像读书一样,要先把书读厚,再把书读薄。企业面对的是市场,强调的是速度,要做到随时迅速贴近市场,只有简单、流程短,才能提高市场反应速度,提高企业的整体竞争力,简单是竞争力的表现。简单管理真正落实到企业组织流程上,真正形成自觉的行为,更需要有一个“先复杂、精细,然后简单”的过程。

(摘自《人力资源》)



罗伯特·卡普兰,平衡计分卡的创始人之一,美国平衡计分卡协会主席。卡普兰自1984年以来一直在哈佛商学院任教,现为哈佛商学院贝克基金会教席教授。卡普兰的研究、教学以及咨询领域为战略实施和运营管理。



---

所谓真相管理,就是在企业内部鼓励求真求善,鼓励自我否定,勇于尝试和承担风险,鼓励敢于承认错误并及时改正,隐瞒不报、提供虚假信息者将受到严惩。

---



清 姚文瀚  
无量寿佛像图轴

图绘气宇轩昂的佛祖和他身边谦卑的弟子迦叶、阿难。此图在创作手法上,采用“勾勒填金”的方式,以泥金为墨,绘在瓷青纸上,画面色泽沉稳而富丽。

财富

Fortune

# 未被察觉的行业“裂变”

谭保罗

---

投资是个聪明人扎堆的行业,聪明不够,还需加倍努力。职业转型时期,尤其如此。和投资人一样的,还有中国经济。

---



投资的新概念中,有泡沫,也有机会。

除了买房子,投什么都不赚钱,这似乎成为当下中国人“投资难”的现实写照。但事情总有两面,除了房子之外,一些新兴的、不被普通人察觉的行业却悄悄发生着“裂变”。事实上,“裂变”正是发生在所谓“供给侧”。

供给侧改革,这是一个彰显改革决心的口号。但如何把它落到实处,才是关键。而决定一项改革能否成功,一个行业是否有前途,既要看权力的决心,更要看资本对它的兴趣。

在任何国家,风险投资总是嗅觉最为灵敏、“胆子”也最大的资本,它们对经济深层变革的感知往往是超前的。对风险投资人而言,从来没有“投资难”,关键是看准趋势,投对地方,面向未来。

某种意义上讲,风险投资人对经济转型的参与,固然是其履行投资管理职能的创富行为,但也不妨看作是对供给侧改革的实践和参与。这一群人,到底在干什么?必然对我们有

所启发。

## “人口红利”成往事

放弃 1000 万即将到手的奖金,选择另起炉灶做风投,这是千乘资本创始合伙人熊伟近段时间最醒目的“标签”。不过,更让人印象深刻的是他的洞察力。

迅游科技是熊伟在前东家达晨创投期间投的第一家公司。当时,达晨内部并不看好这家公司,一是营业收入不够多,一年不到 2000 万;二是创始人才 26 岁,太年轻。在这之前,达晨从未投过如此年轻的创始人。

但熊伟看到了另一面。一是游戏加速平台公司的营业收入并不能说明问题,因为虽然市场刚刚启动,但迅游科技在几家同行里面已隐隐显露出王者本色;二是网游加速平台作为“类刚需”,只要占领市场,消费者很舍得买单;再就是这个行业不同于其他互联网企业,必须不断推陈出新,产品迭代要快,而团队的年轻非但不是劣势,反倒是优势。

最后,达晨终于在投资经理个人跟投的保证下,“勉强”完成了对迅游的投资。迅游后来的发展证明了熊伟的判断,正是创业团队的“能动性”,让迅游无论是在 PC 网游加速,还是移动网游加速上都没有错过宝贵的发展机会。上市一年后,迅游科技为风投机构带来了超过 100 倍的收益。

熊伟的洞察力,很大程度来自他“复合式”的背景。他拥有一个“国产”风险投资家最完美的履历。在华为工作 5 年,然后创业 5 年,而且也是这家创业公司的二股东。之后,他进入达晨创投,从力排众议投资迅游科技开始,一干就是 6 年半。而且,他也是达晨创投历史上升为合伙人速度最快的合伙人。

懂技术、懂销售、懂管理,更重要的是,曾经的“二股东”创业经历能够让他像老板那样思考问题,并具有老板那样的抗压能力。这种特质,使



在被称为创业之都的深圳,按照不同机构、不同的统计口径,最多已有超过 3000 家投资基金公司在此落脚。

得他真正具备了一个顶级投资人的核心竞争力——当别的投资人为了一个好项目挤破创业公司门槛的时候,他却已经赢得创始人信任。

2016 年春节离开达晨创投之后,熊伟创立了千乘资本,注册地点在深圳前海。目前,首期基金募资已经超过 5 亿元,资金来源广泛,包括了上市公司、民营企业、机构以及自然人。他对记者说,中国真的不缺钱,问题是找对人,投对地方。

谈及未来投资方向,熊伟信心满满,也观点独特。他分析说,改革开放以来,中国最初的创富机会在于价格的双轨制,“倒爷”是最早的一批富人。之后,经过市场化改革,中国经济享受了“人口红利”,不论是制造业,还是房地产,其实都是在享受“人口红利”。

互联网产业同样也在享受这种“人口红利”,但“人口红利”时代正在结束,即便对于移动互联网来说,也是如此。熊伟说,在 2010 年前后,中国移动互联网的渗透率只有 10% 左右,这是高速扩张期,也是投资的黄金期。但现在,渗透率已接近 100%,这意味着投资者必须在“人口红利”之外,寻找更深层次的投资机会,比如应用领域。

从更宏观的角度看,互联网的投资机会也在深度转变。熊伟认为,中

国互联网产业正在面临一场堪称革命的转型,即从消费互联网转变到产业互联网阶段。这种转变是并非仅仅和互联网或者投资业的未来有关,也事关中国经济转型的未来。

### “降成本”和“提效率” 带来机会

长期以来,中国互联网行业很容易被过度吹捧。一方面,这是一个权力管制最少的行业,因此被看成是市场化的代名词;另一方面,种种虚虚实实的创业者励志故事,也让这个行业充满了阶层晋级相关的公平正义色彩。

但实际上,中国互联网行业真正的“社会价值”在于它是一种新的分配机制,改变了基于权力的中小企业营商和普通人消费方面的高成本问题。比如说,阿里巴巴其实是拿走了商业地产商的地租,而百度拿走了传统媒体的广告,腾讯“迫使”传统的通讯运营商必须做出价格和服务方面的改变。

这种分配机制也可以看作是一种民间的“降成本运动”。但这种降成本越来越面临着瓶颈,因为它们很难改变高地租的问题。高地租,从上世纪的分税制改革开始,就早已深深地嵌入了中国的社会治理结构,绝非互联网巨头或者某种商业模式可以改变。

显然,降成本需要从那些具

有“操作性”的领域着手,而且还必须和另一个重要问题——提效率结合起来。熊伟这样的投资人,正在寻找这条路径,这也是中国风投行业的“风口”。

目前,熊伟已投资了一家名为杭州端点科技的企业,创始人全部来自阿里和东软这样的巨头。该公司主要从事企业数据系统的开发和建设,但不同于传统的企业 ERP 系统公司。用简单的话来讲,ERP 只是基于企业内部信息的“小数据”系统,而未来的产业变革则要求必须有基于互联网、联通外部数据,能够改变大企业原有运营架构、提升其效率的“大数据”系统。

“企业存在的原因是什么?用科斯的话来说,就是交易成本。”作为一名中欧商学院的 EMBA,熊伟对新制度经济学派的观点颇有心得。他说,中国经过 30 多年的发展,很多大企业已经足够大,甚至是太大。这就使得企业内部的交易成本开始高于外部市场,从效率的角度来说,这就要求企业需要“裂变”。

互联网技术,为这种“裂变”创造了可能,但“裂变”也绝非用简单的互联网思维来改造企业。熊伟认为,简单的互联网思维只是在销售端做电商,这是很多传统企业“触网”多年也并无起色的原因。

未来,企业的“裂变”应该是从设计、研发、采购、生产到销售的整个供应链基于互联网和大数据的重构。比如海尔这样的企业,其广受关注的员工内部创业大潮,基本上就是这个方向。

---

降成本需要从那些具有“操作性”的领域着手,而且还必须和另一个重要问题——提效率结合起来。熊伟这样的投资人,正在寻找这条路径,这也是中国风投行业的“风口”。

---



通过内部创业,大企业将成为一个大平台,比如专注于物流、制造、基础研发、采购等环节。这些环节的固定投入大,对规模效应有要求,只有原有的大企业才有实力来做。而面向销售一线和市场的环节,则由众多能动性、专业化程度高的小公司来负责。最后,会形成了一个基于大企业平台的产业生态链。

这个生态链的技术基础就是新一代 IT 平台,而熊伟投资的端点科技的拳头“产品”也正是这类平台的开发和应用。实际上,海尔公司早已成为端点科技的重要客户之一。

就消费互联网而言,中国的互联网产业的局势可以说几乎已定。有人说是 BAT 三足鼎立,有人说里面没有百度,是两雄相争。但无论如何,“寡头”的存在的确让消费互联网领域的创新可能性变得越来越窄。创业者很容易陷入要么被挤压,要么被收购的“唯二选择”之中。

此外,消费互联网巨头的崛起,曾一度为中国社会带来了“降成本”的外溢效应,但如今,它们自身也成了高成本的原因之一。

因此,当消费互联网走到顶峰,产业互联网或许别有洞天。“这是中国产业界未来的趋势。”熊伟说。

## 投资的风口与陷阱

风险投资的运作是中国社会投资结构和营商特征的一个最好截面。一是因为其回报高,不论是做风投公司的 LP,还是做上市前的突击股东,“有能量”的人往往愿意参与其中;二是由于以 IPO 为主的退出机制,以及核准制的权力属性,也共同决定了一些风投必然要有深厚的背景和资源。

这个行业是让人心生羡慕,也让人嫉妒和怀疑的行业。不过,对任何行业来说,随着国家的进步和信息的不断开放,市场化终归是未来的主流方向。

熊伟说,在 2008 年之后,由于一些政策方面的因素,大量的沿海风投和私募资本开始进军中西部。但到了 2014 年,这些资本几乎绝大多数选择了退回沿海,特别是回到了北上深,加上杭州等沿海大城市。

为什么?一些资本进入中西部,很大程度在于看中了政策套利的需要。记者从业内了解到,比如上市指标方面,虽然早已实行中国证券监管部门统一核准的核准制,但在实际操作中,对中西部一些地方依然有所倾斜。此外,在税收上,中西部也会人为地营造一些所谓的政策“洼地”。



华为工作五年、创业五年、投资机构合伙人,熊伟的身份在经历几重转变后,终于决定在 2016 年再次创业,创立了千乘资本。这家新锐投资机构的定位是:中早期、新兴行业、差异化。

熊伟认为,投资的政策套利模式是不可持续的。他说,中西部确实有一些好企业,但在人才储备、技术创新水平方面,和沿海还是有很大差距。“可能是老板很厉害,但下面的人却无法与之匹配。”“一些老板可能宁愿找市长,而不是找市场。”

熊伟对记者透露,一家非常知名的风投公司之前很少投资北方,但有一次忍不住“诱惑”,在东北某省投资了一家农业企业。结果这唯一的一单东北投资,却成为该风投公司为数不多的败笔之一,因为被投资企业出现了造假。

记者询问熊伟多年的投资经历中,是否被骗过?他回答说,被骗还没有。“这么多投资案例,失败在所难免,但被骗却不能被允许,因为你的尽职调查做得不

好。防止被骗是投资人的核心能力之一。”

目前,在被称为创业之都的深圳,按照不同机构、不同的统计口径,最多已有超过 3000 家投资基金公司在此落脚。显然,这个行业同样需要“去产能”。

熊伟说,目前整个行业都在洗牌。优秀的投资人既要顺应国家改革的形势,也要尊重市场的趋势。用技术创新或者商业模式创新,服务于中国产业的转型升级,降低营商环境的成本、减少企业运营的成本,它们才是未来的方向。而单纯地投资于互联网等一些概念,行之不远。

比如,在熊伟已投资的公司中,有专注于生产线自动化的海目星、从事汽车行业数据挖掘的数策软件、做指纹识别芯片开发的迈瑞微、做大数据整合和交易平台的数据堂等。

千乘资本的名字取自《论语》中的“千乘之国,摄乎大国之间”,千乘相较万乘,优势在机制的灵活,以及务实接地气的投资风格。从这些横跨多个行业,富有灵活性,也有某种内在一致性的投资项目企业群来看,此名不虚。

离开达晨创立千乘之后,熊伟的工作节奏更快,平时只有 1/2 的时间在深圳,其他时间都在出差。出差期间,平均每周最多会看 20 家公司。半年以来,他已经考察过数百家创业公司。熊伟刚届不惑,精力充沛,在当天上午接受记者采访之前,他利用早上时间轻松地跑完了 11 公里。

投资是个聪明人扎堆的行业,聪明不够,还需加倍努力。职业转型时期,尤其如此。和投资人一样的,还有中国经济。 (摘自《南风窗》)

---

优秀的投资人既要顺应国家改革的形势,也要尊重市场的趋势。用技术创新或者商业模式创新,服务于中国产业的转型升级,降低营商环境的成本、减少企业运营的成本,它们才是未来的方向。

---



# 谢旭:in 背后的品牌炼金师

简毅

---

谢旭在公众面前以温婉形象示人,在描述自己参与的公益活动或者是节目时,她喜欢用冷静的词语,像一个公正的第三方,评估自己的需要,体会用户的需求。

---



in,是个懂女性心理的生意。很多公司争先恐后地希望成为中国的 Instagram (一款跨平台 iOS、Android、Windows Phone 的图片社交应用),涌现出大量的图片社交产品,但跑在前面的是 2015 年 6 月完成 3 亿人民币 B 轮融资的 in。

谢旭,昵称清水姐姐。她说,in 默默做成了图片类社交市场份额的第一。2015 年,清水开始走进人们的视线,in 的关注度也随着它在 App Store 的排名开始直线上升。观察 in 的媒体报道、公益广告、品牌宣传片和在各种活动上的表现,会发现整个 in 的品牌展露在时间点的把控上非常巧妙。运作品牌的能力是 in 最大的商业想象力。

## “业”由心生

in 的高速成长着实让清水吃了一惊。其实这么多年来,团队做的几个产品都属于在细分领域深扎的类型,人气也停留在一个相对狭小的区间。

在 in 之前,清水经历了很多项目。

2008 年,她离开媒体行业,和几个朋友找来一些二手桌椅,搬进了一间学区房。第一次创业,团队做了一个面向前端开发者的社区,因为 Discuz! (一套社区论坛软件系统)的论坛框架,所以对技术要求不高。社区内聊的大多是游戏开发、HTML5 等。大量开发者聚集之后,他们尝试了做猎头、培训、广告的服务。

清水在那时候发现,只要人聚集起来,就会有需求,围绕着需求可以做出各种商业变现。

第一个创业项目后来被收购了。第二次创业,她开始关注女性需求。2011 年,团队围绕图片导购做了几个产品,做服装搭配的图图导购、移动端的微博图购等。值得一提的是微博图购当年仅次于美丽说、蘑菇街和口袋购物,是天猫排名第四的品牌导购工具,经纬中国在那个时候就主动联系了清水。

到了爱图购,已经是一个商业模式比较清晰的品牌导购网站。2014

年,爱图购内部孵化了 in。可能是长期积累后迎来爆发,仅仅一个月 in 的用户数就突破 100 万,上线六个月后突破了 1000 万。

in 火了一把。懂星座、懂心理的清水,也摸索出了自己的一套品牌炼金术。

## 接触媒体

in 的图片社交属性让他们来到了一个更大的市场领域。面对一个之前很难想象的估值以及更大的市场,清水发现,作为创始人,自己和外界的交流还是太少。而更深层的原因在于,对一个图片社交平台来说,原先那种作坊式的工作方式是不适合品牌曝光的。

清水的第一个改变是主动选择媒体合作。2015 年之前,她很少走出去和媒体交流。即便 in 有了千万级别的体量,北京还有很多媒体不认识他们。清水的创业故事在那个时候首次曝光。在媒体前,清水塑造了一个温婉的女性创业者形象。这确实符合她



清水, 昵称清水姐姐, 原名谢旭。杭州九言科技股份有限公司 CEO, in APP 创始人, 时尚占星学创始人、全国首档心理疗愈节目《清诉》出品人。

---

“大家一直认为 P 照片是虚伪的, 可从另一个方面看, 追求美反而是一种真实的内在的需求。所以滤镜的出发点是好的, 是触及人性本质的。”

---

”

本人的气质, 也符合 in 的品牌调性。

但媒体只是大众传播, 清水更懂的是粉丝心理。

因为清水懂星座, 所以 in 的团队自制了一档网络节目, 名为《清诉》。《清诉》从星座角度聊工作、聊情感, 聊生活, 清水姐姐亲自担任主持人, 这多少有点“素人”路线。用户在 in 上吐槽她普通话不好, 但她觉得“示弱”反而拉近了她和粉丝的距离。

《清诉》做了一集发布到爱奇艺上后, 恰巧小编是 in 的用户, 看到清水自己拍了节目, 立马推荐上了首页。之后那位小编开始一直向清水“催节目”。现在《清诉》第三季开始在爱奇艺上连播, 第二季每集的平均播放量在 20 万到 30 万。从粉丝的角度看, 清水和他们之间的沟通是对等的, 她关心的内容、喜欢的东西都和用户没有区别。

### 每个城市都有“私人”摄影师

去年开始清水做起了公益项目, 打造 in 和自己的社会形象。这个意识不得不说走在了很多初创企业前面。

两年来, in 做了一系列活动, 比如关注唇腭裂儿童的“微笑行动”, 清水跑去和那些孩子聊天, 亲自为纪录片口述配音。

清水的个人品牌很大程度上代表了 in 的形象, 所以, 视觉传达效果是她最在意也是最认真对待的事情。每到一个城市, 都会有一个驻扎在 in 上的当地摄影师全程为清水拍照。有一次, 在经纬中国杭州办公室, 经纬专门找了摄影师来拍照。摄影师和清水一打照面, 发现是认识的。

这不仅仅是爱美, 清水的某个观点可以更好地解释她这种做法的动因: “大家一直认为 P 照片是虚伪的, 可从另一个方面看, 追求美反而是一种真实的内在的需求。所以滤镜的出发点是好的, 是触及人性本质的。”

换言之, 清水擅长的这种视觉表达方式, 正好与用户心理暗合。

清水在公众面前以温婉形象示人, 但她说与其说自己感性, 不如说她非常善于自我觉察。在描述自己参与的公益活动或者是《清诉》节目时, 清水喜欢用冷静的词语, 像一个公正的第三方, 评估自己的需要, 体会用户的需求。

她很希望 in 能够传递出有品位要求、追求更精致甚至是艺术感的品牌形象, 这在商业层面很重要。轻奢品牌 Michael Kors (MK) 红遍全球, 其在 Instagram 上的营销功不可没。现在 MK 已经和 in 合作推出了软件内的贴纸。欧莱雅也与 in 签订了协议, in 成为该品牌在中国唯一的图片社交营销渠道。📷

(摘自《名人传记》)

# 打造耳朵经济学

谢金萍

---

“移动互联网时代,眼睛已经被过度开发了,但耳朵还空着没人照顾。”在喜马拉雅 FM 构想的音频生态圈中,将连接上游内容生产与下游内容分发,通过软硬件结合,为用户提供个性化音频服务。

---

“互联网的特点是马太效应,赢家通吃,这种情况下,不仅是音频,整个互联网行业的竞争都极其残酷,大家都会想各种办法让自己有机会胜出。”喜马拉雅 FM 联合创始人兼 CEO 余建军告诉记者,在竞争猛烈的音频市场,各玩家在这个市场中都已经使出了“洪荒之力”。

易观智库发布《中国移动电台市场年度综合报告 2016》指出,当前移动音频市场用户规模增长迅猛,2015 年每季度活跃用户明显提高,第四季度达 7062.8 万人,环比增长 37.7%。

用户规模得益于移动网络电台的发展。自 2012 年至今,包括喜马拉雅 FM 在内,蜻蜓 FM、荔枝 FM、考拉 FM 等音频 APP 多达数十款,同时,资本又相继涌入。以喜马拉雅 FM 为例,在 2014 年就先后完成了 A 轮 1150 万美元、B 轮 5000 万美元融资,去年拆 VIE 构架回国后,又于今年完成 C 轮融资。

余建军觉得,音频是伴随性的,用户可以边做事边听,填补了移动互联网时代很多碎片化的场景。对于喜马拉雅 FM 来说,“耳朵经济学”不只是做一个网络电台 APP,而要通过完善上下游,重构音频生态圈。

## 布局上下游

“移动互联网时代,眼睛已经被过度开发了,但耳朵还空着没人照顾。”余建军说,2013 年 3 月喜马拉雅 FM 的诞生,就是为了“照顾好耳朵”。在喜马拉雅 FM 构想的音频生态圈中,将连接上游内容生产与下游内容分发,通过软硬件结合,为用户提供个性化音频服务。

为了保证上游持续生产优质的原创内容,喜马拉雅 FM 建立了一套内容造血体系,在行业内首创“大平台 + 小老板”模型,帮助平台上的主播实现有声内容“微创业”,同时为主播们提供了包括内容服务、数据分析、推广、商业化等一系列孵化服务,还提供专项孵化基金的支持,组建专门的广告团队帮主播们内容变现。

至今,喜马拉雅 FM 平台已聚集罗振宇、郭德纲、王自健、马东、吴晓

波等 10 万位认证主播在内的 400 万有声主播,共同创造了覆盖财经、音乐、新闻、商业、小说、汽车等 328 类、3000 万条有声内容,包括 200 家媒体和 1200 家品牌也已经入驻。

除了主播方会提供内容,喜马拉雅 FM 也通过与网络文学、出版社、作家等签约,持续生产优质内容。2016 年 8 月,平台与中信出版集团、中南出版集团、企鹅兰登等出版社在有声改编、IP 孵化等方面达成战略合作。加上去年,2015 年 6 月,与全球最大的中文数字阅读平台阅文集团达成排他性合作,目前其已拥有市场上 70% 畅销书的有声版权。

而在下游内容分发的布局中,喜马拉雅 FM 成立“喜马拉雅 Inside”开放平台,专攻智能硬件市场,目前已接入智能家居、汽车、音箱等超过 400 家品牌。具体来说,它分为三大部分:车联网、智能家居以及自主研发硬件品牌。

在车联网方面,当前喜马拉雅 FM 已与宝马、福特、比亚迪



喜马拉雅联合创始人、CEO 余建军

---

“良好的发展模式应该像 App Store 那样，内容方把好的作品拿出来，让好的人演绎，共同产生丰富的收益，多方分享。”

---

”

等几十个汽车品牌达成深度合作，打造创新的车载娱乐方式；针对没有蓝牙的车型，自主推出车载硬件产品“随车听”，通过手机连接车机，收听平台上的海量音频节目。而在智能家居方面，则是与灯具、音响、冰箱和油烟机等智能硬件厂商合作，植入喜马拉雅 FM 的内容。

在自研发声硬件品牌上，2016 年 5 月，喜马拉雅 FM 推出 3D 降噪耳机。次月，喜马拉雅 FM 又并购了互联网音响商海趣科技。“最早推出的随车听销售数万台，现在降噪耳机在京东众筹了 1280 万左右。”余建军告诉记者，随后还将与海趣会推出高端音响，用户在家中可听音乐，也可收听喜马拉雅 FM 的内容。“硬件规划正在一步一步推进，目前来说，发展形态都挺不错。”

截至目前，喜马拉雅 FM 已经拥有超过 2.8 亿手机用户，其中日活用户渗透率高达 74.3%。根据易观智库、TalkingData 等机构报告，喜马拉雅 FM 已成为音频市场占有率的领军品牌。但对于喜马拉雅 FM 来说，征途远不在此，它正向着有声付费市场进击。

## 挑战付费市场

余建军告诉记者，当前平台的变现方式有三：广告、硬件销售以及内容收费。

2016 年 6 月 6 日，《奇葩说》的马东携马薇薇、邱晨、黄执中、胡渐彪等一众“辩才”，在喜马拉雅 FM 上线口才培训节目《好好说话》，课程售价 198 元/年，仅 10 天销售额就达到了 1000 多万元。当天，平台还同时上线了移动音频的首个“付费精品”专区，提供吴晓波、樊登、葛剑雄、罗振宇、袁腾飞、天下霸唱等一众大咖的付费作品。

这一天起，喜马拉雅 FM 正式步入付费时代。

“过去的喜马拉雅 FM 有点像淘宝模式，内容很丰富，但有很多人品质不满意。但现在，我们希望建一个‘天猫’，聚集各行各业优质的声音与内容。”余建军告诉记者，过去三年，喜马拉雅 FM 在购买版权上投入达到了亿级，旨在为用户提供丰富且免费的内容，但这种模式终究“不健康”，不是可持续发展的商业模式。



## 喜马拉雅FM音频生态下游



“良好的发展模式应该像 App Store 那样，内容方把好的作品拿出来，让好的人演绎，共同产生丰富的收益，多方分享。”余建军表示，当前，喜马拉雅 FM 与出版社、主播等多方内容制造商在共同探索音频收费商业模式，至于与内容提供方在利益分成上的具体比例，则根据不同作品而定，比较常见的是五五分成。

原则上，内容提供方需要做的是文字版和播音演绎，再上传到喜马拉雅 FM 平台，由平台进行推广和销售。以 8 月 16 日上线的《七堂极简物理课》为例，这是企鹅兰登出版社携演员黄磊共同推出的有声付费书，该作品上线 7 天，付费收听总数就已超 5.6 万人次。

其实有声书是一个巨大的市场。根据美国有声书出版协会公布的数据，2015 年全球有声书市场价值超过 28 亿美元。而国内，有声阅读市场规模也达 16.6 亿元，同比增长 29%，潜力巨大。借着今年上海书展，喜马拉雅 FM 乘胜追击，与国内数家一线出版商达成战略合作，深挖有声改编、IP 孵化、版权保护等全新商业模式，共同推动中国有声出版行业的发展。

据余建军介绍，当前喜马拉雅 FM 内部也成立了付费运营团队，负责日常付费内容运营、前期审核。至今，平台上付费的数量已经多达数百种，销售价格也比较亲民。

“自收费专区上线以来的两个月，收益规模已达两千万级别。”不过，余建军也表示，当前付费用户只占了总用户千分之一。“虽然付费的人还是有限，但随着市场的培育，支付工具更加便捷，未来上百倍的成长是非常可期的。”

（摘自《21 世纪商业评论》）

# “女版乔布斯”神话破灭之后

张晓东

---

2014年,大名鼎鼎的《财富》杂志突然在封面上放了一位名不见经传的创业新人并配以专题报道。这位叫作霍姆斯的金发美女被描绘成了“硅谷下一代领军人物”。文中引用了霍姆斯在斯坦福的导师罗伯逊的话:“我意识到,我可能看到了下一个乔布斯。”

---



8月1日当天,身处漩涡中心的Theranos公司CEO伊丽莎白·霍姆斯终于再度亮相在媒体的镜头前。这是一场由美国临床化学学会组织的科学家年会,它汇聚了全美范围内该领域的顶级专家们——他们和在场记者们一样,都热切地希望了解到有关Theranos所推出的“Edison检测器”的更多消息。

几年前问世的这款“迷你验血神器”因为承诺能够只抽取病人少量的血进而快速检测出几十种医学指标而名声大噪。一些媒体还因此给霍姆斯冠上了“女版乔布斯”的美名。他们宣称,一旦Edison投入运营,现有的医院检验体系都将被一举颠覆。

然而这场革命并没有如霍姆斯所想的那样如期而至。因为涉嫌数据造假和夸大宣传,Theranos被监管部门给盯上了。美国食药监(FDA)开出罚单:Edison除了疱疹一项检测以外,其他类型检测都被禁止;Theranos则在两年内都不准开

设相关的操作实验室。

一时间,有关Theranos是个“皮包公司”而霍姆斯就是个“大骗子”的说法从硅谷传到了华尔街。《福布斯》为此大幅调低Theranos的公司估值,从90亿美元的天价跳水到现在的8亿美元;而霍姆斯本人更是从“最年轻女富豪”的高位上跌落,从身家45亿美元化为“近乎零”。

## 市值全靠炒作?

同一间公司的同一款产品,执掌的同一位CEO,甚至连提供估值的都是同样一本《福布斯》杂志,霍姆斯的造富神话从起到落用了仅仅两年时间——这几乎是可以改编成老套电视剧的狗血桥段,但在硅谷真实上演了。

CNN财经记者珍·克里斯滕曾感叹说:“霍姆斯和Theranos的故事让创业变得非常美好而容易,好似几十亿美元的机会就在你我身边一样。”她认为,这又是一碗典型的“硅谷式鸡汤”。在那里,人人都梦想成为下一个扎克伯格。

回顾霍姆斯的发迹史,你会发现她在很多方面都符合“不走寻常路才能成功”的套路思维:她在斯坦福本科就读的第一年就说服了学院将高级实验室开放给她,而传统上来说只有研究生才有资格进入;她在2003年暑假时冒着风险前往新加坡,去研究那年肆虐亚洲的“非典”病毒,而当时她的同学们正在彻夜买醉;她甚至早在高中的时候就倒腾出了一款用C语言开发出来的软件,竟然还将它卖给了一家中国企业。

更为重要的是,她也在名校就读期间选择了退学创业,就好像马克·扎克伯格、比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯——走出大学校园的那一年,她才19岁。这种励志故事似乎注定了是头版新闻的料。

要知道,Theranos至今已经走过了13个年头,但真正吸引到海量



美国前国务卿舒尔茨是 Theranos 的董事会成员。

投资并被巨额估值也就是近两年的事情。现在看来，霍姆斯和 Theranos 命运的转折点靠的竟然是一纸杂志封面，而非某一款投入使用的产品。

2014 年，大名鼎鼎的《财富》杂志突然在封面上放了一位名不见经传的创业新人并配以专题报道。这位叫作霍姆斯的金发美女被描绘成了“硅谷下一代领军人物”。文中引用了霍姆斯在斯坦福的导师罗伯逊的话：“我意识到，我可能看到了下一个乔布斯。”

此后，霍姆斯的故事便成为媒体用来炮制鸡汤的佐料。彭博社、福布斯、快公司、经济学人、纽约客……一家家媒体纷纷开始讲述美女 CEO 创造的奇迹。报道中虽然也有不少质疑和多方意见作为参考，但“一滴血窥视百病”这样的字眼却显而易见地占据了上风。

### 一夜跌落神坛

如果 Theranos 最终被裁定为是一场真正的骗局，那霍姆斯肯定要成为史上最光鲜、最高智商的骗子之一。且不说那些被骗走了真金白银的风险投资机构，曾经排着队为霍姆斯站台“背书”的大媒体和政商名流

们都要统统被打脸。

2015 年 10 月，也就是《财富》炒起来“滴血验病热潮”的一年多之后，《华尔街日报》刊出了美国媒体上首篇“开扒”Theranos 的深度长文，有理有据地从各方面提出对 Edison 检测器的可信度和可靠度的质疑。由于援引了不少 Theranos 前雇员提供的内幕消息，整篇文章将其“炒作概念”和“没有真材实料”的形象公之于世。监管机构也随之跟进，霍姆斯从天堂跌入了地狱。

写出这篇揭露性报道的约翰·凯路尤称，一段时间内“几乎



Theranos 公司 CEO 伊丽莎白·霍姆斯

人人都在惊讶于这项技术是多么神奇和革命性，却少有人去探究它背后的科学原理。”按照霍姆斯长期以来的说法，不对外公布 Edison 的运行原理是为了保护商业机密，但它却足够让人有理由怀疑 Theranos 就是一个虚构出来用来套取风险投资的“大空头”。

在这一出好戏中，曾经用来为 Theranos 增加可信度的名人和媒体“背书”最后反咬了霍姆斯一口，霍姆斯通过媒体公关和大咖搭线来营造“神话”的套路浮出水面。原来她根本不是什么“白手起家”，也不是什么“下一个乔布斯”，而是“到处都有人脉”、擅长炒作的心机女子。

公开资料显示，Theranos

的董事会中一度汇聚了美国前国务卿舒尔茨、前国防部长佩里这样的顶级政客和富国银行前 CEO 科瓦策维奇这样的超级富翁。十人董事会中有六名政府高官、两名高级军官，而真正懂技术的医学专家只有两位——他们虽然是研发骨干，但却对营造新闻曝光率没有什么帮助。“政商名流撑腰，权贵勾结一起来骗钱”的标题一出，本来就已经碎成渣的霍姆斯个人形象再次崩塌。

所谓墙倒众人推，现如今还坚定站在霍姆斯身后的可谓是“真爱”了。Theranos 早期的投资者蒂姆·德雷柏就是这样一个人。“她是全世界最杰出的女性企业家之一”，德雷柏多次这么评价她。德雷柏是霍姆斯家的密友，对霍姆斯可谓知根知底。Theranos 获得的最早一笔大型投资就来自德雷柏领衔的硅谷风投。

“政府应当给创新企业更多鼓励，而不是搞区别对待”，德雷柏在接受 CNN 采访时仍然坚称是传统医疗器械公司联合政府剿杀新科技，而 Theranos 的估值其实远超过 90 亿美元，他“希望政府能做出正确的选择”。

### 危机之下她是怎么做的

Edison 项目陷入僵局之后，霍姆斯并没有从正面和 FDA 展开对

抗,而是将心思放到了下一个项目的开发进程中。年会当天,很多科学家惊讶地发现,他们没有从霍姆斯那里听到有关 Edison 的更多解释,而是被引荐了 Theranos 的又一个新玩具。

这款被命名为“Minilab”的新产品大小相当于一个电脑打印机。霍姆斯介绍说使用它时仅需几滴血液,即可得出一系列测试结果,其中包括最新的寨卡病毒。不同于往常的神秘,这次 Theranos 公布了涵盖 11 种血液检测的公司内部的临床数据。在这之前,它一直以行业机密为由拒绝公开公司的实验室信息。

在一系列丑闻之后,霍姆斯或多或少希望将这场新品发布会当作一次“荣耀回归”。然而根据现场的不少科学家的回应来看,她并没有成功。《纽约时报》记者称,“现场只有零星的掌声,气氛比较尴尬”。

“这些临床数据没有一项是经同行审查过的,因此在我看来,这有点像是一场推销会而不是严谨的科学会议。”MedCity 新闻网撰稿人斯蒂芬妮·巴厄姆对 Minilab 的未来同样表示担忧。巴厄姆说,当天 Minilab 展示的血样是从静脉抽取的,而非 Theranos 所一直推崇的指尖采血。“这似乎又有虚假宣传的嫌疑。”



Theranos 新产品“Minilab”。

面对新一轮的指责,霍姆斯依然保持了淡定。她最近首次将媒体记者邀请到了 Theranos 的总部,似乎有意让公司在形象上变得更加透明和开放。霍姆斯承认说,自己也读到不少负面报道,但“大部分都是为了吸引眼球”,并不客观真实。

“他们这么写其实很不公平。但面对这种情况你只有两种选择:一是就这么任由它打垮你然后直接认输,二是起来反抗,让自己变得更强大。”霍姆斯说,无论怎样公司都会继续开下去,她可能会对领导层做一些调整,然后听取更多专家咨询团的建议。

现在来预测霍姆斯和 Theranos 的最终命运显然还为时过早——舆论当初盛赞她的辞藻有多华丽,如今鞭笞她的皮鞭也就有多用力。霍姆斯还在策划着一次咸鱼翻身,而好莱坞却从中嗅到了商机。

《好莱坞报道者》消息称,导演亚当·麦凯已经联合传奇影业决定根据霍姆斯的故事拍摄电影《势不两立》(Bad Blood),由“大表姐”詹妮弗·劳伦斯出演身陷争议的美女 CEO 霍姆斯。预计这部电影会在 2018 年上映。📌

(摘自《看世界》)

# 星级餐厅送上门

姚芳沁

---

都市人的生活已经离不开外卖,不过很长时间以来,外卖的体验却鲜有创新。人们已经习惯于将外卖等同于粗制滥造,还常常得忍受饿着肚子默默等待的煎熬。

---



## 30 分钟

伦敦的创业公司 Deliveroo 实现了把星级餐厅美食送上门的服务,等待时间锁定在 30 分钟以内,而且你还可以实时监测快递员的位置。

用户在 Deliveroo 的网站或 App 上输入邮政编码,就能显示出半径两公里范围内能够提供外卖服务的餐厅,其中既有本地小店自产的手工冰激凌,也有米其林餐厅。与 Deliveroo 合作的餐厅厨房内会安装一台平板电脑,其数据与 Deliveroo App 同步,这样一旦有新的订单进入,厨师就能立刻收到提醒,而同样的系统会同步提醒快递员。

要成为 Deliveroo 的快递员,只要有辆自行车或是摩托车,以及智能手机就可以了。他们和 Deliveroo 之间的关系就好比 Uber 与司机的关系一样,一旦有新订单的提示,便可以自由选择接单,收入为平均每小时

7 英镑以及每单 1 英镑(约合 8.86 元人民币)的提成。但每个快递员只在固定的区域内工作,这也是保证 Deliveroo 能实现 30 分钟内送达的关键。Deliveroo 通过加强技术算法优化物流调配能力。Deliveroo 的数据科学家需要不断测算核心路线算法判断如何找到最合适的快递员来递送一份外卖。

“告诉餐厅快递员什么时候会到餐厅,精准到具体时间,效果要比告诉他们 10 分钟之后到要好。”Deliveroo 的创始人 Will Shu 说,“那不勒斯比萨要花 90 秒制作,牛排要花 10 分钟,你要统筹协调,好让快递员收到的是最新鲜出炉的美食。我们在各个地方有着上百万次的测试。”

Deliveroo 的数据显示,其 2/3 的订餐是晚餐,1/3 来自午餐。地理位置也是快餐需求的决定因素之一,伦敦西区多家庭,东区多单身人士,市中心则主要是上班族,这些都会作为配送的考量。

据欧睿的数据,2010 年到 2015 年间,英国的外卖市场增长了 4.7%,达到 67 亿英镑(约合 594 亿元人民币)的规模。Deliveroo 目前在英国处于最优地位,它把目标客户锁定在那些没有自己的外卖配送服务的餐厅。目前,光是伦敦,就拥有 3000 个外卖人员以及 2500 家合作餐厅。Deliveroo 今年计划营收将达到 1.3 亿英镑(约合 11.5 亿元人民币),这个数字相比去年增长了 10 倍。

## 用户体验

“Deliveroo 的成立对我和 Greg 来说是个非常私人的故事。”Shu 说。2001 年,美籍华裔 Shu 大学毕业后的第一份工作是在纽约的摩根士丹利担任投资银行分析师。那个时候,他一周得工作 100 个小时,唯一让他感到不错的是公司每天会给他 25 美元的晚饭钱,一开始他会去汉堡王吃上一顿,但两个星期之后,他觉得这简直糟透了。于是,每天晚



Deliveroo 创始人兼 CEO Will Shu

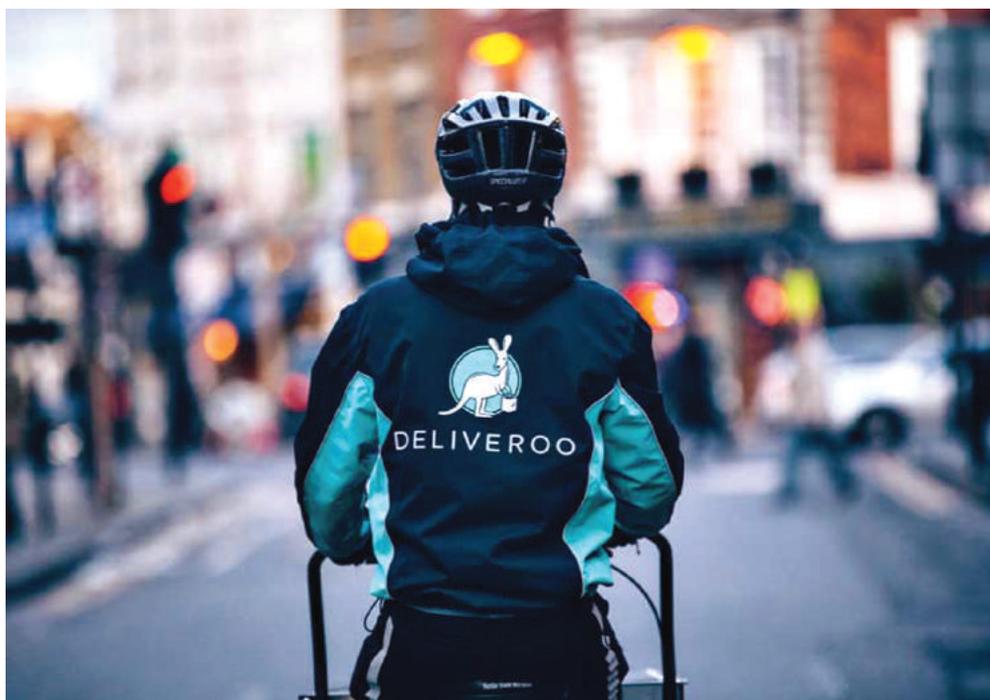
上他会和同事一起叫外卖吃晚饭,抱怨老板。那时还不像今天有发达的互联网,所以他们会把外卖单子按字母顺序整理起来,每天晚上选一家,这是他第一次接触外卖行业。

2004年,他被公司外派到伦敦,工作时间和纽约同步,因而每天的晚餐就只能在办公室解决,能够选的只有乐购超市,这让他感到很不满意。几年之后,在英国出现了外卖叫餐服务 Just Eat, Shu 很兴奋地尝试了一下,却发现两个大问题。“第一,Just Eat 上列出的餐厅我基本都没听说过;第二,我不知道外卖要等多长时间,就只能干等着,而且通常要等很长时间。尽管订餐的过程简便多了,但用户体验并不好。”

于是他找来了儿时的伙伴 Greg Orlowski, 他是一名软件工程师。“我们考虑自己需要建一支外卖快递员队伍,以及定制的手持通讯装备。”不过在 2007 年的时候移动通讯装备还不像今天这样普及,所以直到 2013 年,Deliveroo 才正式成立。Deliveroo 在它的网站上宣传自己不和“低质量的餐厅”合作,这也使它和 Just Eat 区别开来,Just Eat 定位于低端市场,一单的均价为 16 英镑,而 Deliveroo 则要达到 25 至 30 英镑。

一开始只有 3 家餐厅与他们合作,一家是 Shu 的房东,当时他就住

在一家餐厅的楼上,虽然对方同意把 Deliveroo 开发的订餐系统设备放在店里,但仍觉得这是个“愚蠢的主意”。不过,好在另外两家餐厅还是很看好他们的想法。Shu 就成了 Deliveroo 的第一名快递员,在最初的 8 个月时间内,他每天都会送外卖超过 5 个小时。“并不是说我缺钱,而是通过亲身送外卖去了解用户体验。”最初的两年,Deliveroo 都是靠口碑传播,在伦敦的扩张也是一个街区一个街区做起,资金来源则是 Shu 自己的积蓄。现在,只要 Shu 有时间,他还是会骑着自行车亲自送外卖,这也成了他的健身方式。



Deliveroo 实现了把星级餐厅美食送上门的服务,等待时间锁定在 30 分钟以内。

## 挑战者

今年 5 月, Deliveroo 签下了迄今为止最大的一家连锁餐厅 PizzaExpress, 它在英国全境内拥有 460 家餐厅。Deliveroo 会针对每一笔外卖订单向餐厅收取一定比例的佣金, 虽然它没有透露具体数字, 但有消息显示, 这一比例要低于 Just Eat 向餐厅收取的 12% 的佣金。

Deliveroo 的快速增长吸引了众多投资者的兴趣, 其中就包括 Yuri Milner, 他是 Facebook、Airbnb 和阿里巴巴的早期投资者之一, 他在去年领投了 1 亿美元用于 Deliveroo 在亚洲、中

东以及澳大利亚市场的扩张。2015 年 Deliveroo 开始向英国其他城市以及欧洲国家扩张。目前已经进入英国 35 个城市以及其他国家的 40 个城市, 在全球有超过 500 名员工以及 1 万名外卖快递员。

8 月初, Deliveroo 在新一轮的融资中获得了 2.75 亿美元的投资, 迄今为止它已融得 4.72 亿美元。越来越多有着雄厚资金背景的创业公司挤进已经相当拥挤的外卖市场。除了 Just Eat 和 Deliveroo, 来自柏林的 Take Eat Easy 也活跃在欧洲市场。

大公司自然也不会放过这个机会。亚马逊在美国的 12 个城市已经开始为 Prime 会员提供外卖服务。亚马逊在欧洲的外卖项目代号为“热轮子”(Hot Wheels), 这项服务 9 月初也已经在伦敦推出。

UberEats 则是最有力的挑战者。UberEats 是独立于 Uber 的全新 App, 所提供的服务和 Deliveroo 几乎一样, 甚至连绿色 logo 看起来也与 Deliveroo 十分相似。UberEats 自去年在美国推出之后, 今年开始大举进入欧洲市场, 前 6 个月时间内已经在 6 个国家的 18 个城市开通。UberEats 6 月在伦敦推出, 目前已经签下了 150 家餐厅, 其中不少餐厅已经与 Deliveroo 有过协议。

虽然 UberEats 还没有对外公布有多少注册外卖员, 但它为每一个

新注册的外卖员给予 100 英镑的奖金已经足够诱人。UberEats 向消费者收取的外卖费和 Deliveroo 是一样的,在英国是每笔 2.5 英镑,不过他们表示如果等待外卖时间超过半小时的话,将返还消费者价值 20 英镑的积分。相比之下,Deliveroo 的承诺则是等待外卖的平均时间需要 30 分钟。此外,UberEats 还没有最低消费的标准,而 Deliveroo 则有最低消费 15 英镑的要求。

“唯一的防守技术就是烧钱。”资产管理公司 Northern Trust 分析师 Neil Campling 说。

Uber 的叫车服务在伦敦已经有了庞大的市场基础,拥有 2.5 万名 Uber 司机,以及 180 万用户,在当地大规模推广并不是什么难事。那些从 Deliveroo 转投 UberEats 的快递员表示 Uber 的收入要更高,也就意味着 Uber 打算通过牺牲边际利润的做法来赢得市场份额。

“这些竞争带来的新的问题是,在订单最繁忙的时候,一家公司把所有的快递员都用上,也很难达到一小时内送达两份外卖的标准。全球目前大概只有两家公司能解决这样的物流问题,一个是 Uber,一个是亚马逊。”Campling 说。

Deliveroo 英国主管 Dan Warne 否认了 U-

berEats 给他们的业务带来任何冲击。“自从 UberEats 在伦敦推出之后,我们并没有看到订单量有任何的变化。”Warne 说,“我们在英国超过 30 个城镇运营,在接下来的 3 个月中还要再增加 26 个城市。竞争只会让我们更加专注于创新以及为消费者提供更好的服务。”

“我们产品的需求具有普遍的价值,人们都希望得到好吃的外卖。找准这种需求并不是难事,挑战的地方在于如何统筹物流,尤其是在迪拜、新加坡、巴黎这些不同的多样化的城市。”Shu 说。

在有限的人力配送的条件下,其他公司也在试图通过新技术来扩大市场份额。Just Eat 表示正考虑与第三方的快递公司合作来扩张自己的业务,并且已经与 Starship Technologies 合作测试无人机外卖快递。

## 外卖 4.0

Shu 认为接下来 Deliveroo 将重点开发的 RooBox 项目能够帮助自己保持市场领先的地位。今年年初,Deliveroo 尝试开设了一批自有的厨房空间,位于餐厅尚未覆盖的区域,来帮助餐厅扩大外卖

---

“我们产品的需求具有普遍的价值,人们都希望得到好吃的外卖。找准这种需求并不是难事,挑战的地方在于如何统筹物流,尤其是在迪拜、新加坡、巴黎这些不同的多样化的城市。”

---



---

在餐厅外开设厨房点可以让餐厅立刻扩张到新的地理区域，同时也让本店餐厅的员工能腾出时间来更好地服务于在餐厅内就餐的顾客。

---



的辐射范围。比方说，如果家住郊区的人们想叫一份来自伦敦市中心餐厅的外卖，这在过去是不可能做到的，但如果在郊区附近设置一个厨房点，便可以为这样的人群提供服务。

这个被称为 RooBox 的厨房点由移动集装箱建成，由合作餐厅提供员工，不需要门面，没有房租压力，就是一个“赤裸餐厅”——只是把厨房部分拿出来，放在离消费者更近的地方，加快递送流程。

外卖能给餐厅带来 10% 至 30% 的收入增长，但 Deliveroo 发现这同时会给餐厅带来压力负荷。“这些餐厅花了它们所有的精力培养出了一个知名的品牌，为前往餐厅就餐的人们提供最佳的体验，我们需要保证它们的品牌质量不会因外卖单的增

加而受到伤害。”而在餐厅外开设厨房点可以让餐厅立刻扩张到新的地理区域，同时也让本店餐厅的员工能腾出时间来更好地服务于在餐厅内就餐的顾客。

Shu 将其称为“外卖 4.0”。“外卖 4.0 在我的概念中应该是我们帮助餐厅解决一些实体基础建设的难题，我们要对供应链有更多的掌控。”Shu 表示新一轮的融资将主要用于对这些厨房点的投资建设上。

在 Shu 的设想中，RooBox 还有很多拓展的空间，比如巴黎最好的汉堡店可以在伦敦提供外卖，而不需要投资开设一家新餐厅。

“我认为在餐厅内就餐的体验与在家吃饭是很不一样的。你去餐厅是为了享受服务，享受环境，你认识某个服务生等，当然还要吃东西。而在家吃饭就纯粹是为了方便和好吃的东西，这两个概念是无法互相替代的。”在英国，Deliveroo 最近还深入到 Leamington Spa 和 St Albans 这样的小城市，它看到了当地人们相当旺盛的需求，这让 Shu 意识到外卖不仅仅是大城市的问题。

接下来他还要为公司职员提供更快更好吃更健康的公司午餐。Deliveroo 已经和明星厨师 Jamie Oliver 的餐厅合作推出 15 分钟送达午餐。“Jamie Oliver 对为公司人提供低糖更健康的午餐很有兴趣，这和他之前做的学生餐项目有些类似。”

Deliveroo 短期之内还不打算进入美国和中国市场，尽管 Shu 表示那是令人向往的目标。面对越来越多的挑战者，它首先需要站稳脚跟。

(摘自《第一财经周刊》)



清 乾隆皇帝  
多禄图轴

此幅是乾隆皇帝借有“不老之寿”寓意的鹿，为祝其母寿辰所作的写生图。画作采用了平远法构图，绘五只体态悠闲的鹿儿在幽静的山林间嬉戏的景象。

沙龙



Salon



## 被诺奖重新唤起的诗人身份

北京时间 10 月 13 日 19 时(瑞典当地时间 13 时),瑞典文学院宣布 2016 年诺贝尔文学奖授予美国摇滚、民谣艺术家鲍勃·迪伦。颁奖词说:“鲍勃·迪伦为伟大的美国歌曲传统带来了全新的诗意表达方式。”

廖伟棠



鲍勃·迪伦,今年 75 岁,美国唱作人、艺术家、作家,曾获格莱美终身成就奖,奥斯卡、金球奖最佳原创歌曲奖等。

诺贝尔文学奖颁给鲍勃·迪伦的结果一出,不少看客和传媒都用了“竟然”这个词来形容自己的无知。其实“竟然”无错,我想说的是:诺贝尔文学奖竟然到 2016 年才肯颁给鲍勃·迪伦。

这是一个迟到差不多半个世纪的奖,早在 1963 年,他创作伟大的《The Times They Are A-Changin'》专辑,此后一再反对自己,写出《Another side of Bob Dylan》、《Bringing It All Back Home》和《Highway 61 Revisited》的叛逆三连作之时,他已经成为那个时代当之无愧的诗歌之王。他不只影响民谣和摇滚音乐,不只影响“后垮掉派”的文学青年,更触动整个六十年代的亚文化、青年政治态度,成为一种立场一种清醒。面对整个时代的纷芸骤变,他说“我不需要气象预报员来告诉我天气”。

一个伟大的诗人影响自己的同代人,靠的不止是偶像式的精神感召,而更需要犀利、准确的诗句。鲍勃·迪伦难得的是,他本来可以靠舞台吃饭的,却拥有

可以比肩所有幕后创作者的才华，他的名曲的歌词都可以抽离音乐单独成篇，而到了他的后期创作，他的歌词甚至成为与陈旧的音乐风格构成反讽张力的魔术棒。但他始终意识到，音乐是他启动巫术的诱饵，无论民谣还是迷幻摇滚还是融合风格都是他的神秘仪式的第一步：催眠。他催眠的目的却与大多数摇滚音乐不同，他是为了让听者最终清醒，他的清醒剂，就是那些表面上是超现实主义自动书写产物的诗词。

他既是一个诗人又是一个反诗人。鲍勃·迪伦写着与西方现代诗歌史完全不同的诗、格格不入的诗，无论隐喻、戏剧性和叙事方式，都和自新批评派以降的学院现代诗传统相悖。他的意象传统更接近西班牙诗人洛尔迦和威尔士诗人迪伦·托马斯，还有犹太诗人保罗·策兰，他像他们一样善于驱使那种既是封闭又是彻底开放的意象，凭高度敏感的语言直觉走进时代的黑暗之心，对于试图借助理论、学识去拆解他的人他报以白眼，只有你放开自己的执念，打开全身被时代咬噬得伤痕累累的痛，你才能感受像这样的诗的魅力：

我听见有雷炸响一个警告  
有浪咆哮要把整个世界淹掉  
听见一百个鼓手双手在燃烧  
听见一万个人在耳语但没人听到  
听见一个人将死于饥饿，听见人们对他大笑  
我听到一个在阴沟里死去的诗人的歌声  
一个小丑在后巷中哭叫  
而暴雨暴雨暴雨暴雨  
而暴雨就要下起——

这是鲍勃·迪伦最伟大的一首歌《暴雨将至》，我曾评论道：“一切意象那么清晰强烈，而咆哮之语又如暴雨迅即混和了大厦将倾之声，含混而至于拥有超越时代的力量。”它拥有一首杰作的诸多素质，纠正着一个世纪而来陈腐的学院诗歌教育和民间诗歌意淫造就的种种对现代诗的错爱。一首杰作应该就是这样：没有废话、没有说教、没有卖弄，直取世界之精神乱麻的核心。它既属于它所在的年代，又属于其他的时空。就像《暴雨将至》，当年也许被解读为一首反战诗歌，现在可以解读为末日诗歌，又可以解读为日常的悲剧。“一万个人在耳语但没人听到”，那不就是我们社交媒体上自娱的可悲状态吗？

这样一个诗人，注定难以有同类，误读而来的崇拜令他厌恶，所以他虽然没有像保罗·策兰那样直接中断生命，但他也毕生都在反对“上一个鲍勃·迪伦”，这也是一种诗人的革命行为。

而诗人，注定是他的终极宿命。在民谣界视他为欺师灭祖的叛徒，摇滚界视他为老朽泰斗的时候，诺贝尔文学奖还给他一个公道，重新唤起了他的诗人身

份。我曾戏作《Bob Dylan 列传》如此：“白狄岚者，又名鲍勃·迪伦，曾歌《于风扬之》、《狂霖即注》、《岂如滚疆》等曲，其言志猛也，势狂狷也，世人推之为一代之巫，群兴怨之大成。岚恒厌之，改谣为滚，复弃滚就布鲁斯，人莫名其妙也。终以诗人传世，余风激荡数代，然继之无人。赞曰：其心盭，其词绝，出入大千相，无门可立雪。”意外预言了这一点。

“言志猛，势狂狷”听起来就像一个忠实于儒家狂士传统的诗人所能为，强调的是他的诗歌介入现实又超然于现实的势头，“一代之巫”、“群兴怨之大成”点出作为具有民谣精神的诗人那种预言真相、启示众生的魔力，虽然迪伦本身不喜欢自己这样。“其心盭，其词绝，出入大千相”则是最深处的迪伦，他炫惑于自己和世人心相的荒谬，但用最意想不到的表达方式进行一剑封喉式的言说，但这样的诗人在所谓的文学界是不可能同道也没有后继者的，他承受的人间经验太暴烈。

其实鲍勃·迪伦本人也在七十年代就已经几乎把自己燃烧殆尽，其后的他依靠反对自己的各种面目而绵延创作，倒也是难得。甚至到了他前几年最严肃的文学作品：自传《编年史》，他依然不按常规出牌，“编年史”的命名客观地把主题定在时间而非故事上，他采取的是普鲁斯特《追忆似水年华》般的笔法，随意漫游、左右逢源，突出那些貌似无历史意义的瞬间，隐藏那些读者期待的重要时刻……这种狡黠也源自他作为诗人的自我意识，那就是不屈从于所谓的潮流、亮点，只忠于自我对世界的赤裸感受，忠于真实。

据说今天诺贝尔文学奖委员会尚未通知鲍勃·迪伦，我们无从想象这个怪老头的反应，我不指望他会像萨特那样高姿态地拒绝这种“官方荣誉”，毕竟他是一个老江湖——褒义，是见惯风浪而不是避惯风浪者。鲍勃·迪伦获得诺贝尔文学奖对文学的意义远远大于对他自己的意义，他的人生在最后阶段又获得了一项足以给他自我讽刺好几年的桂冠，对于我们诗人以及广大文学爱好者来说，却是一个反思诗人何为、诗歌是否有原罪的契机——比如说最直接的一个问题就是，鲍勃·迪伦的诗都有上百万千万的读者，那么诗的大众性是否还应该被现代诗所鄙夷拒斥呢？又及，诗人如鲍勃·迪伦，是否拥有反对自己的诗的权利？这些，都是过去十年的文学奖逻辑中，未曾想过的。

## 假如住在一位诗人的隔壁

有一个人告诉我,他曾和一个诗人比邻,有一次同出远游,诗人未带牙刷,据云留在家里为太太使用,问之曰:“你们原来共用一把么?”诗人大惊曰:“难道你们是各用一把么?”

梁实秋



晚年梁实秋(左)与胡适。

有人说:“在历史里一个诗人似乎是神圣的,但是一个诗人在隔壁便是个笑话。”这话不错。看看古代诗人画像,一个个的都是宽衣博带,飘飘欲仙,好像不食人间烟火的样子。“辋川图”里的人物,弈棋饮酒,投壶流觞,一个个的都是儒冠羽衣,意态萧然,我们只觉得摩诘当年,千古风流,而他在苦吟时堕入醋瓮里的那付尴尬相,并没有人给他写书流传。我们凭吊浣花溪畔的工部草堂,遥想杜陵野老典衣易酒卜居茅茨之状,吟哦沧浪,主管风骚,而他在耒阳狂□牛炙白酒胀饫而死的景象,却不雅观。我们对于死人,照例是隐恶扬善,何况是古代诗人,篇章遗传,好像是痰唾珠玑,纵然有些小小乖僻,自当加以美化,更可资为谈助。王摩诘堕入醋瓮,是他自己的醋瓮,不是我们家的水缸;杜工部旅中困顿,累的是耒阳知县,不是向我家叨扰。一般人读诗,犹如观剧,只是在前台欣赏,并无须厕身后台打听优伶身世,即使刺听得多少奇闻轶事,也只合作为梨园掌故而已。

假如一个诗人住在隔壁，便不同了。虽然几乎家家门口都写着“诗书继世长”，懂得诗的人并不多。如果我是一个名利中人，而隔壁住着一个诗人，他的大作永远不会给我看，我看了也必以为不值一文钱，他会给我以白眼，我看着他一定也不顺眼。诗人没有常光顾理发店的，他的头发作飞蓬状，作狮子狗状，作艺术家状。他如果是穿中装的，一定像是算命瞎子，两脚泥；他如果是穿西装的，一定是像卖毛毯子的白俄，一身灰。他游手好闲，他白昼作梦，他无病呻吟，他有时深居简出，闭门谢客，他有时终年流浪，到处为家，他哭笑无常，他饮食无度，他有时贫无立锥，他有时挥金似土。如果是女诗人，她口里可以衔只大雪茄；如果是男的，他向各形各色的女人去膜拜。他喜欢烟、酒、小孩、花草、小动物——他看见一只老鼠可以作一首诗，他在胸口上摸出一只虱子也会作成一首诗。他的生活习惯有许多与人不同的地方。有一个人告诉我，他曾和一个诗人比邻，有一次同出远游，诗人未带牙刷，据云留在家里为太太使用，问之曰：“你们原来共用一把么？”诗人大惊曰：“难道你们是各用一把么？”

诗人住在隔壁，是个怪物，走在街上尤易引起误会。伯朗宁有一首诗《当代人对诗人的观感》，描写一个西班牙的诗人性好观察社会人生，以致被人误认为是一个特务，这是何等的讥讽！他穿的是一身破旧的黑衣服，手杖敲着地，后面跟着一条秃瞎老狗，看着鞋匠修理皮鞋，看人切柠檬片放在饮料里，看焙咖啡的火盆，用半只眼睛看书摊，谁虐打牲畜谁咒骂女人都逃不了他的注意——所以他大概是个特务，把观察所得呈报国王。看他那个模样儿，上了点年纪，那两道眉毛，亏他的眼睛在下面住着！鼻子的形状和颜色都像魔爪。某甲遇难，某乙失踪，某丙得到他的情妇——还不都是他干下的事？他费这样大的心机，也不知得多少报酬。大家都说他回家用晚膳的时候，灯火辉煌，墙上挂着四张名画，二十名裸体女人给他捧盘换盏。其实，这可怜的人过的乃是另一种生活，他就住在桥边第三家，新油刷的一幢房子，全街的人都可以看见他交叉着腿，把脚放在狗背上，和他的女仆在打纸牌，吃的是酪饼水果，十点钟就上床睡了。他死的时候还穿着那件破大衣，没膝的泥，吃的是面包壳，脏得像一条薰鱼！

这位西班牙的诗人还算是幸运的，被人当作特务。在另一个国度里，这样一个形迹可疑的诗人可能成为特务的对象。

变戏法的总要念几句咒，故弄玄虚，增加他的神秘，诗人也不免几分江湖气，不是谪仙，就是鬼才，再不就是梦笔生花，总有几分阴阳怪气。外国诗人更厉害，作诗时能直接的祈求神助，好像是仙灵附体的样子。

一颗沙里看出一个世界，  
一朵野花里看出一个天堂，  
把无限抓在你的手掌里，  
把永恒放进一刹那的时光。

若是没有一点慧根的人，能说出这样的鬼话么？你不懂？你是蠢才！你说你懂，你便可跻身于风雅之林。你究竟懂不懂，天知道。

大概每个人都曾经有过做诗人的一段经验。在“怨黄莺儿作对，怪粉蝶儿成双”的时节，看花谢也心惊，听猫叫也难过，诗就会来了，如枝头舒叶那么自然。但是入世稍深，渐渐煎熬成为一颗“煮硬了的蛋”，散文从门口进来，诗从窗口出去了。“嘴唇在不能亲吻的时候才肯唱歌。”一个人如果达到相当年龄，还不失赤子之心，经风吹雨打，方寸间还能诗意盎然，他是得天独厚，他是诗人。

诗不能卖钱，一首新诗，如拈断数根须即能脱稿，那成本还是轻的，怕的是像牡蛎肚里的一颗明珠，那本是一块病，经过多久的滋润涵养才能磨炼孕育成功，写出来到哪里去找顾主？诗不能给富人客厅里摆设作装潢，诗不能给广大的读者以娱乐。富人要的是字画珍玩，大众要的是小说戏剧，诗，短短一椽，充篇幅都不中用。诗是这样无用的东西，所以以诗为业的诗人，如果住在你的隔壁，自然是个笑话。将来在历史上能否就成为神圣，也很渺茫。



一个人如果达到相当年龄，还不失赤子之心，经风吹雨打，方寸间还能诗意盎然，他是得天独厚，他是诗人。

# 为何在酒桌上谈生意？

很多时候生意谈不拢都是因为双方对细节或将来无法预测的不确定事件过于纠缠。几轮“感情深，一口闷”下来，这些细节都忽略了。

黎擎



“七分酒意三分醉，心头火涌眼昏花。怒举铜拳施殴打！”——粤剧《打金枝》

我们中国文化讲人情，讲关系。在酒桌上谈生意已成了一种习俗。据说这种习俗起源于商代，已经有三千多年的历史。商代商业发达，姜太公吕尚辅佐周文公讨伐纣王之前是开餐馆的。《史记·殷本纪》有关于纣王“以酒为池，悬肉为林”，“为长夜之饮”的记载。现在出土的殷商文物中，青铜酒器占相当大的比重。所以说这种习俗盛行于那个年代有一定的可信度。

酒桌上谈生意的习俗是怎么形成的？比起在办公室或茶馆或星巴克或光吃不喝谈有什么利和弊？这些问题涉及多个学科。谈生意和经济学关系最密切的是双方对损失、收益、风险的偏好。喝酒对人的这些偏好有哪些影响呢？

一般人会认为酒能壮胆。戏剧里的醉打金枝就是例子。唐代的升平公主嫁给了大将军郭子仪的儿子郭暧。公主从小娇生惯养，经常对老公和公婆发脾气。她见了公婆不但不按当时规矩行大礼，公婆反而得向她下跪。郭暧早就不爽，但是她金枝玉叶啊，他只能忍气吞声。有一次家宴，郭暧喝高了（有可能是故意的），扇了升平公主一记耳光。酒壮人胆用经济学语言来讲是什么意思呢？估计最接近的是酒后人会变得更加愿意承受风险。这种说法是否正确？

想知道酒精对人的这些偏好有什么影响,我们可以做这样的实验。把实验对象随机地分成两组,一组喝酒,一组喝无酒精饮料。然后让他们回答一系列能体现偏好的问题,看这两组人的回答是否有差别。为了保证实验结果的可靠性,不能让实验对象知道他们喝的是酒还是无酒精饮料。喝过酒的人一定知道——这不容易做到!这是这类研究最棘手的地方。

有三位欧洲的学者(S. George, R. Rogers, T. Duka)迎难而上,他们用汤力水和高度酒兑成 300 毫升酒精饮料(汤力水是加入了具有一定滋补成分和疗效物质的苏打水),酒精饮料里大概含有 45 克的酒精,相当于 46 度的二锅头二两。非酒精饮料是纯汤力水。最后关键一步是他们在酒精和非酒精两种饮料里都加上辣椒酱。估计是辣椒酱能覆盖酒精味道。请注意他们用的不是桂林辣椒酱或老干妈,是西餐馆里常见的 Tabasco。实验对象真的不知道他们喝的有没有酒精?难道 Tabasco 作用这么大,还是他们找的实验对象都是傻瓜? Anyway, 这些细节我们暂时不管了。

实验对象每人必须在 15 分钟内干掉 300 毫升的饮料。一半的人喝的是有酒的,另一半喝的是没有的。然后让他们回答一系列的问题。实验数据表明,绝大多数的实验对象在面对收益时体现风险回避,而面对损失时体现风险追求,符合 Kahneman 和 Tversky 提出的展望理论。数据没有发现喝酒对风险回避或风险追求程度有明显的影响。从他们的数据来看,“酒能壮人胆”不能简单地解释为酒让人变得更加愿意承受风险。

问题 1:下面的两个选择你会选哪一个?

- a) 50% 的几率赢 100 元,50% 的几率输 100 元;
- b) 67% 的几率赢 200 元,33% 的几率输 800 元。

这里 a 和 b 都是高风险的赌博,但 b 有 1/3 的可能会产生 800 元的大损失。所以绝大多数的实验对象,不管喝没喝酒,都选了 a。

问题 2:下面的两个选择你会选哪一个?

- a) 50% 的几率赢 100 元,50% 的几率输 100 元;
- b) 67% 的几率赢 800 元,33% 的几率输 800 元。

问题 2 和问题 1 唯一的区别是 b 选项里的盈利变成了 800 元。当赢利从 200 元增加到 800 元,大多数的没喝酒的人从选 a 换成了选 b,但是喝了酒的人只有少数从 a 换到 b。几杯下肚,对变化反应迟钝了,对细节的注意力变弱了。因为脑子应付不过来,所以干脆把复杂的事情简化了。这里的数据分析很琐碎,但结论却很简单。

这样看来,在酒桌上谈生意是有好处的:能促进成交。很多时候生意谈不拢都是因为双方对细节或将来无法预测的不确定事件过于纠缠。几轮“感情深,一

口闷”下来,这些细节都忽略了。大事化小,小事化没。既然感情深,那么兄弟们合作,有钱一起赚,错不了。

三位学者的研究给我们什么启示呢?

第一,在去赴酒宴之前一定要做好足够的准备工作,不能临场发挥。酒一下肚,人会变得可亲可爱,妙语连珠,但是智商严重下降。这里说的是普通人,喝了半斤牛栏山还能心算三位数乘法的奇人随意。

第二,你要是中介(地产、艺术品等等),和买家卖家谈生意时可要让他们喝个够。对中介来说,最烦的就是买家卖家磨磨唧唧,算来算去,犹豫不决。酒是解决方案。这个 idea 其实已在国外高端地产市场有应用。客人一进门,先让他们来一杯威士忌(通常 40 度,葡萄酒、啤酒这些低度酒效果差一些)。

说了半天酒桌上谈生意,其实,据经验人士总结,酒桌上谈生意的最高境界是桌面上不谈生意,喝好了,生意也就差不多了。酒桌上主要的任务是互相了解,建立信任,看看大家是否气味相投。有了这些基础,合作上不管碰到什么都迎刃而解。 



据经验人士总结,酒桌上谈生意的最高境界是桌面上不谈生意,喝好了,生意也就差不多了。

# 徐弘雯立：艺术为倾诉而生

吴辰旭



雪域净土 140X190cm

倾诉是人类摆脱情感纠结的必然选择,激情是倾诉排放的洪水,而刻画则是人类为倾诉而投入激情的表现。在人类童年,千万年前的岩画,成为人们倾诉的首始,倾诉的对象是大自然。自人类进入阶级社会以后,倾诉的对象不断发生变化,凡诗词歌赋、音乐舞蹈、书法绘画等等,都成了倾诉的载体,作为绘画,更直接地继承了原始岩画激情倾诉的衣钵。

以是观之,有两点特别值得强调。

一、作画之由必须是情感纠结,非吐不快,而非什么为艺术而艺术之玩艺儿,或者以追求金钱、名位为目的的大路货。证诸古今中外的传世画作,哪一件不是为倾诉而创作的?

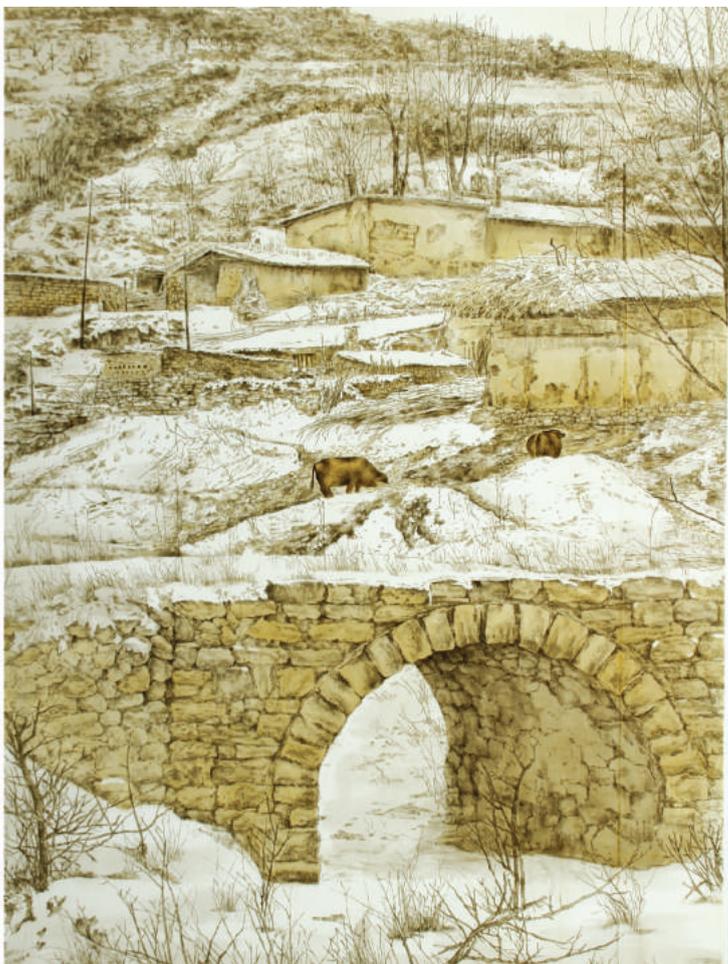
二、由之,激情成为创作成败的关键。在这里,激情既是作画透射出的生命力,又是艺术天堂的使者,缺乏激情的所谓创作,都是艺术家的死地。

这是我对绘画艺术(当然不唯绘画,包括所有艺术品类)的思考一得,其实古今中外的许多艺术评论家都观察到了这一现象,但在市场的滚滚红尘中,这种自远古就有的意识被私利所湮没了,消解了。这正是我对徐弘雯立绘画感兴趣的地方。

她的可贵,首先在于把握住了自己,抱定艺术为倾诉而设的

主见,不被市场洪水裹挟、左右、冲走,这点清醒,成为她绘画不断取得成果,不断获得业界好评的主因。倾诉,成为她绘画的强劲动力。这个社会转型的时代,各种矛盾的纠葛,各种欲望的冲突,各种生存的压力,让人们更需要把内心深处的情感向外倾诉。徐弘雯立给我说,她常常在生活中受到感动,有一种非要画出的冲动,甚至急不可待。这种创作状态,才是艺术家应有的追求。

其次,她自觉不自觉地在对比中强化自己的感动,让倾诉成为情不可遏的心理需求。比如,把煤矿工人的憨厚、粗犷、豁达和草原少数民族妇女的恬静、柔美、和谐相对比,把农村生活和城市生活相对比,让她的思想触角不断伸向心灵深处,绘画的倾诉性构成底层叙事的悠远联想。最为典型的是创作于2011年的《傲慢与偏见》,图的中心位置是一位穿戴时髦、环佩作响、珠光宝气的少妇,四周是七位年龄各异,男女不同,但都表现出或惊艳、或不解、或鄙视、或好奇、或愤怒的目光,而这个少妇则用昂首挺胸、阔步登楼、不屑一顾的傲慢,对待这群充满偏见的目光。这个瞬间,构成了当代中国转型期社会,迅速实现城市化过程中的典型风景,农村和城市、农民和市民、淳朴的乡村生活与时髦化的城市环境形成巨大的反差,当二者在城市化过程中邂逅时,“傲慢与偏见”便定格成一个时代的形象符号。这幅画应是我见到的不多的反



瑞雪兆丰年 140X190cm

映当代转型期社会的代表作,极有社会学、民俗学、历史学的认识价值和美学价值。其画面的构成和环境的安排,极具匠心。

徐弘雯立是幸运的,她赶上了这个伟大的时代,这个中国千年未有之大变局,丰富的生活让她的情感有了思想的穿透力,倾诉便不再是个人情感的流露,而成为一个时代的代言人。当我们看过太多没有情感投注,没有倾诉愿望的“美丽塑料花”式人物画,再观赏她笔下的一个个活灵活现的有着时代烙印的人物画,其兴奋和感动就成为必然。因而她被业界看好,就是顺理成章的事。

倾诉是情感宣泄迫不及待时的一种精神状态,表现在艺术创作中,它往往不在意于精雕细琢,缜密周到,因而其艺术语言往往率而狂放,挥洒恣肆,犹如深谷飞瀑,一泻千里。这正是徐弘雯立绘画语言的特色。画家创作的动因都是在被生活感动之后有一种如鲠在喉,非吐不快的强烈欲望,因而她所选择的工具只能是自己驾轻就熟,用起来得心应手的艺术语言,久而久之,就形成艺术家独特的艺术面貌。

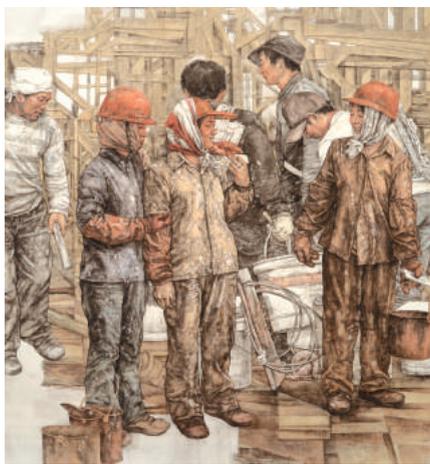
从某种意义上来说,艺术家都是在通过各种艺术形式,运用各种艺术语汇进行情感倾诉,正是这种倾诉性,才为各种艺术注入强烈的生命意义,才使艺术被不同地域、不同时代、不同阶层的人们感知、感动、感同身受,因而才使艺术成为全人类共同拥有的精神财富,美才能在普世价值中被认同,被欣赏,被传播。因此,我们说没有倾诉性的艺术品只能是没有生命力的艺术垃圾。尽管倾诉的方式、倾诉的力度、倾诉的对象、倾诉的风格,因艺术家自身秉赋、性格、阅历、学养、格调、追求的不同而有所不同,出现或柔曼或劲放,或沉着或强烈,或细腻或粗犷,或直露或含蓄,但透过艺术语言能感受到的,却是艺术家心灵深处的悸动,是感情丰沛的表达。以之观之,徐弘雯立人物画的特色,就是线条运用的率意,无论是人物衣着的勾勒,面部表情的刻画,周围环境的映照,都是粗笔一挥而就,给人一种痛快淋漓之感。这既表现出画家情感表现的不可遏制,也显示出画家艺术功力的深厚和精湛,以及相当的艺术自信。像《矿工兄弟》《雪域高原》《乘凉》等等,都让人触目即喜,感受时代之风迅速改变古老中国在各色人等身上表现出的情感反映。

艺术家都是为倾诉而来。抓住了倾诉性,艺术家就抓住了根本,就成了艺术女神缪斯麾下闪耀永恒艺术光辉的天使。愿徐弘雯立为倾诉而存在,也为倾诉而卓立。

(作者系兰州成功美术馆馆长,艺术评论家)



矿工图 190x190cm 2011年



漆彩人生 200X200cm



喀什葛尔的春天 200X200cm



情系高原 200X200cm 2014年



徐弘雯立，原名徐宏（Tel:13919264688），祖籍黑龙江，毕业于西北民族大学美术学院，2011年入清华大学美术学院冯远水墨人物创作班研修，2012年入中国国家画院冯远工作室研修。师承著名国画家、美术教育家冯远先生，甘肃画院副院长李宝峰先生。

现为中国国画家学会理事，中国新水墨书画研究会秘书长，清华美院书画创作基地（甘肃、青海）外联部副主任，中国画艺术研究院特聘画师，中国现代美术研究院驻院画家，甘肃省中国画学会理事，甘肃画院特聘画家，甘肃书画协会秘书长，兰州市美协副秘书长。



## 《视野》20年，订阅有好礼

1、订阅全年《视野》杂志即可获赠20周年定制版T恤一件或《视野》20周年纪念图书一册。（以付款凭证为准，请拍照上传至《视野》杂志微信，先到先得，限前500位。）

2、凡订阅全年《视野》杂志（以付款凭证为准，请拍照上传至《视野》杂志微信），有机会获得《视野》杂志社为您送出的精美礼品一份（价值188元的甘肃特产礼包）。



视野微信二维码

订阅价：192元/年（半月刊）

邮发代号：54-11

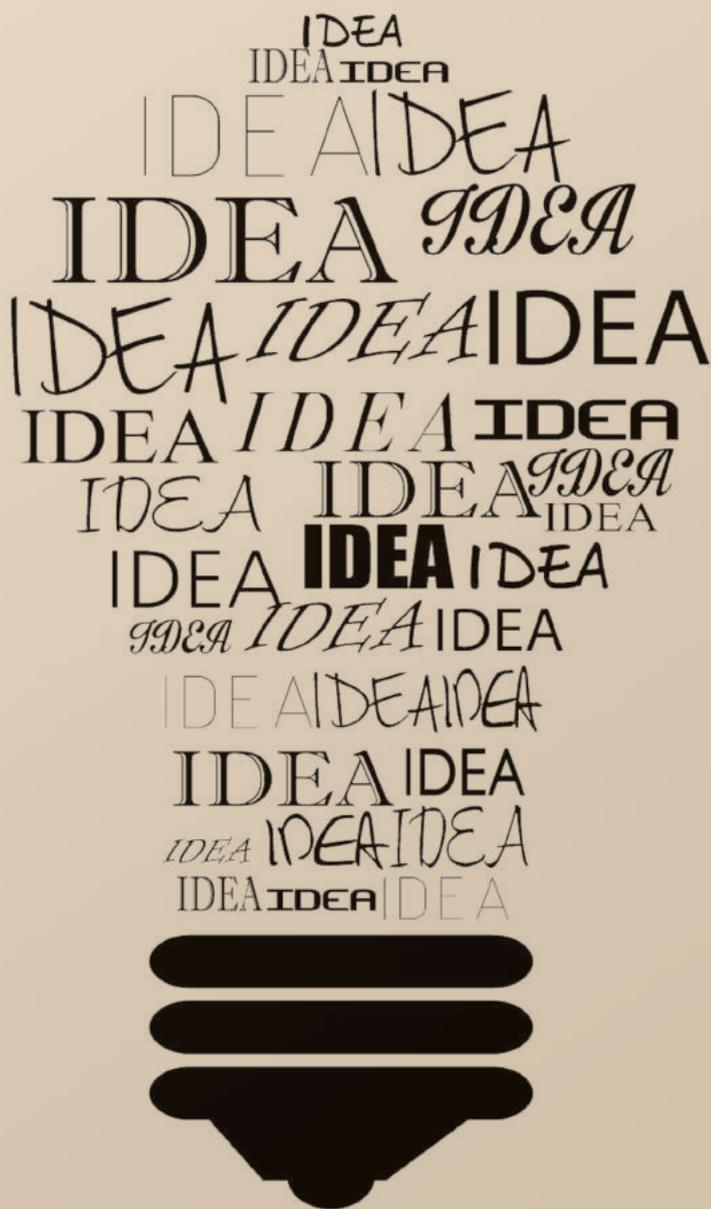
征订电话：0931-8555913





THE MIRROR  
FOR MANAGERS MFM  
管理通鉴

献给  
今天的企业家  
明天的企业家  
和后天的企业家



订阅价：360元/年  
邮发代号：54-12  
征订电话：0931-8555913



Angelia 安旗

ENJOY FRESH BAKERY

◆◆ Since 1994 ◆◆  
BAKERY & CAFE

心中有你  
安旗食品

Lanzhou Angelia Food

兰州国际马拉松赛合作伙伴

400-0931-213