



**K-BOXING**   
更好版型 更好茄克

**献给**  
**今天的企业家**  
**明天的企业家**  
**和后天企业家**

劲霸男装，  
专注茄克36年，  
更好版型，更好茄克。

WWW.K-BOXING.COM  
甘青宁藏客服电话：0931-2108888



# 绚丽甘肃 精彩东航

中国东方航空、甘肃省战略合作“绚丽甘肃”号



兰州新区甘肃分公司运营基地（东航国际广场）

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

 hotline 95530

北京奔驰

# 全新GLC SUV

## 敢为英雄



Mercedes-Benz

兰州之星 奔驰世家

电话：0931-7780000

地址：甘肃省兰州市安宁区北滨河西路1750号

## 未来谁会成为拴马桩

当“共享经济”成为最热门的语汇时,不知道有人是否问过这样一个问题:天地间什么是最大的共享?

其实答案很简单:阳光和空气。如果说,近年来空气就像水一样,因我们自己的狂热而有了等级之分,例如,雾霾可以成为离开一座城市的理由,那么,最少被污染的大概就是阳光了。普照万物,雨露均沾。

读一下本期的一篇文章,会对阳光生出新的理解。说的是特斯拉之后的“新实体经济”,其中有句话令人印象深刻:在未来,加油站也将成为拴马桩。原因在于,新技术会提供一种新能源产品,从而带动或造就一种新的实体经济。阳光,就是这样的新动力。特斯拉已经在开发这样的蓄电设备。

身边已经有人在用新能源车,长长的充电设备从楼上垂下,引到车身。感觉就像一条拴马的缰绳。但是,现在有人却反过来说,未来拴马桩的角色,将由加油站来承担。

太阳能的利用早已不是什么新闻,但是,从共享的角度来理解太阳能,却为人们提供了超乎寻常的想象。要想把加油站变成拴马桩,以阳光为能源的设备,必须足够的便捷且低廉。事实上,这意味着,目前新能源是处在由自然的共享,到购买的专享阶段,随着技术的快速进展,可以预料,将会进入到广泛的分享。

这大概可视为一种新技术在成长、成熟过程中所必然要历经的阶段或过程。只是,正像微信这类的产品,这个周期已是大大缩短。汽车刚刚兴起之际,受到了来自马车驾驶者和乘坐者的质疑甚至嘲弄,而后来,以自然为动力的马车,在城市中只保留下怀旧式游览这一种功用。今天也有很多工业时代的厂房被废弃,对它们最好的利用,是成为人类反身性历史回看的艺术空间。

这里所做的并非是什么产业预测,在充满不确定性的时代,这是一件出力不讨好又因过于自信而显得可笑的事情。我们也很清楚,历史的发展从来不是一根筋般的那么线性和单一,未来满大街跑的,一定会有着各种选择。然而,如果从更长远角度,共享经济可能已经指出了一条不得不变的变革之道。

阳光,本是一种为万物共享的自然存在,但是它的再次共享,却需要人的智慧投入。或许,要避免自己成为拴马桩,今天或明天的企业家们,都将不得不将自己拴在“技术”这根缰绳上。

这或许才是我们无可躲避的宿命。



# 安翔商城



## 住在城里 食在乡下

兰州有机鸡蛋独家代理商



实物拍摄

## 有机鸡蛋

甘肃省唯一一家

通过国家有机产品资质认证的鸡蛋品牌已经登陆兰州了,  
买有机鸡蛋就到安翔商城~



订阅号



服务号

电话:0931-2322222

网址:www.51anxiang.com

地址:兰州市城关区大教梁25号楼2楼

**主编**  
包国宪

**副主编**  
钱锋 史炜 孙葵

**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



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

**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**  
王羽

**美术编辑**  
王红

**编辑**  
王煜峰 赵涛 王雯雯

**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**  
gltj@vip.163.com

**传真**  
0931-8172144

**电话**  
0931-2141998(编辑部)  
0931-8555913(发行部)



# 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



## P18 **封面报道** “国际航班”上的王健林

过去两年来,这位中国首富的行踪越来越国际化。万达也在寻找一切机会,在全球复制其成功。

## P24 从田野到餐桌有多远?



- 37 哲学思维决定企业家命运
- 48 从特斯拉看“新实体经济”崛起
- 50 小公司颠覆大公司,是社会前进的动力

## ■ 案例 ■ Cases

- 57 丸美的冒险
- 60 同洲电子的转型梦魇
- 72 解析顺丰裁员

## 视点 Viewpoint

## P28 全球步入 “积木式创新” 时代

危险与机遇并存。中国的机会在于制造能力。中国制造有一个大优势,就是产业集群。面对这一轮创新大潮,我们应该迎上去,这是一个新的社会的到来,这个社会强调协作,强调创新。从前的企业经营往往需要思考短板是什么,但如今更需要思考长板是什么。



# 石源

### 国家AAA级旅游景区——石源

石源位于兰州市和平经济开发区,占地面积50亩,总投资额4亿元。景区汇集典藏了全国各地上千种的奇石、名石。艺术长廊内更是包罗万象、琳琅满目。景区鉴仿园林式风格,结缘于石、以石寓乐。它依山傍水而建。亭台楼阁、错落其间;奇石峭岩,相映成趣;草木花藤、争奇斗艳;飞瀑清潭、水声叮咚。13000余平方的精巧建筑,内置精彩纷呈之各色馆阁,取中西风格之要,蕴园林经典之义,有老北京式的四合院——拙院、福院、大学堂;有古朴、庄重的中式别墅——融院、璞院;还有现代十足、洋气尽现的西式别墅——歌源。

度假旅游·奇石鉴赏·商务宴请·会议接待·家庭聚会  
24小时销售热线: 400-0931-757 13893288529 18194217777



商学院  
Business School P82

### 日本为什么没有自己的“支付宝”？

在日本,网购大多使用信用卡结算,甚至会出现“银行转账”这种我们购物时已经很少使用的结算方式,却很少有网站开放借记卡或储蓄账户通道。

88 一夜爆红的秘密

93 互联网+“善”,更简单还是更复杂?

财富  
Fortune

99 IP 高地之战

106 卡普和他的神秘公司

112 创业者的白衬衣

### 沙龙 Salon

P116

### 给你 100 万闲钱,你该买个啥?

关于一百万闲钱怎么花这个问题,还有一个答案:把它统统捐出去帮助所有受苦受难的人。如果,你想到的也是这个答案,那我必须恭喜并赞美你——因为你大概是这个世界上为数不多的,最有安全感与幸福感的人之一。



118

行走在书法腹地的高原上

122

读书的痛苦与快乐



立夏小满

早醒,无汗,日,养生之道也  
天地气交,万物华实,夜卧  
西四时

#### 【养生要旨】

·【重养心】：心绪恬静，使志无怒，保持午睡以敛浮阳长精神，【热水浸足】以降心火除虚烦。

·【祛暑湿】：忌贪凉，多吃姜；【揉肚腹】，【拔火罐】；降火不用大苦寒，清暑利湿绿豆汤。

·【养津液】：适食西瓜等解暑生津瓜类，忌大汗伤阴，汗后宜淡盐水补心阴血。

#### 【夏季滋养方】

·山楂、甘草、麦芽、薄荷叶各50克。前三味煮沸至100分  
钟后下薄荷叶，立即加盖离火。5分钟后，去渣饮用，乃消暑  
解渴，健脾消食良方。



兰州大足神农企业管理服务有限公司

## 巴西众议院通过 总统弹劾案

巴西众议院全会4月17日晚以367票支持,137票反对,通过了对总统罗塞夫的弹劾案,弹劾程序正式启动。

按弹劾程序规定,巴西参议院将开始审理对总统罗塞夫的弹劾案。如果参议院以多数表决通过弹劾案,罗塞夫将离开总统职务最多不超过180天。审理程序结束后,巴西参议院还将进行表决,如果弹劾报告最终以2/3以上票数通过,罗塞夫则被弹劾总统职务;如果未获得2/3通过,罗塞夫将重新回到总统职务。罗塞夫在接受参议院审理弹劾程序期间,副总统特梅尔接任临时总统。由巴西最高法院院长主持参议院的审理。

## 多哈冻产协议落空 原油暴跌引发蝴蝶效应

2001年,石油输出国组织(OPEC)成员与非组织成员达成协议,承诺将原油日产量缩减至50万桶。15年后,为了阻止国际油价进一步下跌,OPEC与非OPEC的成员们4月再次相聚,在卡塔尔首都多哈就冻产进行磋商,结果未达成任何协议,相约6月再商议。

在目前的形势下,这注定是一次无果而终的行动,但市场把它当真了。会议结果公布后,周一亚盘时段国际油价暴跌7%,并引发汇市、股市的连锁反应。



## 新加坡第一家庭上演“内斗”

新加坡总理李显龙,在妹妹李玮玲指责其滥用手中政治权力为父亲李光耀逝世一周年举行纪念活动后,被迫发文反驳。此举使新加坡“第一家庭”内部的不和公开化。李光耀被誉为城市国家新加坡的国父。

在Facebook上上演的这场争吵源于李玮玲发布的帖子,她在帖子中指责李显龙是“不肖之子”和企图建立政治王朝。李显龙回应称,对妹妹的言论“深感难过”。他说:“这些指控完全有违事实。”他还指出,他给新加坡内阁的建议是,由民间自己去发起一周年追念活动。

“说我想要建立王朝,就更不合理了,”他表示,“唯才是用是我们社会坚持的根本价值观,我、人民行动党或新加坡人民都不会容许任何人这么做。”

## 微软起诉美国政府

继苹果之后,微软也因用户隐私安全的问题跟美国政府杠上了,而这次还正式向美国司法部起诉了美国政府,指责后者剥夺了他们在联邦机构调阅用户隐私数据时告知用户的权利。

微软称,在过去18个月时间当中,美国政府先后5624次要求他们提供用户的数据,而其中近半情况下,都有法庭判令他们必须保守秘密。他们强调,美国宪法规定,当政府搜查或者查封公民财产时,应该知会相应的人,而保密的做法显然违反了法条。

“人们将自己的私密信息从电脑上传到云端,并不意味着他们就放弃了相关权利。”微软在诉状中补充说,他们认为政府“利用了这种向着云计算的转型,作为强化自己秘密调查能力的手段”。

美国司法部尚未发表评论。

## 1100元/天

财政部近日发布《中央和国家机关工作人员赴地方差旅住宿费标准明细表》,自5月1日起执行。

按照规定:部级干部出差到北京、上海住宿费标准由原来的800元上升为1100元;出差到三亚市住宿费标准由原来的800元上升为1000元;出差到江苏省、杭州、福建省、厦门、郑州、广州、珠海、佛山、东莞、中山、江门、深圳、成都、云南省住宿费标准由原来的800元上升为900元;出差到广东省,除广州市、珠海市、佛山市、东莞市、中山市、江门市外,其他地区住宿费标准由原来的800元上升为850元。此外,部级干部出差到天津宁河区等地,住宿费标准由原先的800元下降到600元至500元不等。

## 6000亿美元

中国人民银行行长周小川近日在华盛顿表示,预计在未来五年内,中国每年需要在绿色领域投资约6000亿美元,是目前绿色投资水平的2倍。

周小川称,中国去年发布了《绿色债券发行指引》和《绿色债券支持项目目录》,目前约10%的未偿还贷款被分类为绿色贷款。今年一季度,中国发行了超过80亿美元的绿色债券,占同期全球绿色债券发行量的近一半。在未来几年里,中国计划设立绿色投资基金,要求上市公司披露环境信息,并引进绿色利息补贴。

## 59.3%

数据显示,今年3月登记的内地入境香港的旅游团数量为4789个,比2015年同期的9350个下降48.8%,较今年2月下跌26%;综合今年首季度,共有登记1.17万内地旅游团到访香港,较去年同期下降59.3%。

不过,来自韩国、日本、菲律宾、美国以及台湾等国家或地区的赴港旅客在今年均呈上升趋势,其中以菲律宾升幅最大,首两个月共10.78万人次,较去年同期增长19.9%;台湾及日本赴港旅客分别为33.49万及16.24万人次,同比增长7.4%及11.7%。

## 46005套

根据深圳市规划国土委数据统计,深圳一季度全市二手房共成交46005套,创同期新高,历史第二高,环比增长42.4%,同比增长99.3%。根据深圳链家成交系统数据显示,二手住宅成交均价为48712元/m<sup>2</sup>,环比上涨17.2%,同比增长66.9%。

## 300万

不到5个小时,物理学家霍金就超过苹果公司首席执行官库克,后者在近一年的时间内积累了约82万个微博粉丝。上个月12日,霍金开通了自己的微博并先后发布了两条状态,分别介绍自己如何与中国结缘以及未来的“纳米飞行器”计划。短短两天,霍金就收获了300多万粉丝和50多万条评论。美国《华尔街日报》称霍金用“大爆炸”在中国社交媒体亮相。

记者统计发现,霍金的粉丝中,北京“粉儿”占了12.14%,其次是广东网友。而从年龄上来看,19—34岁的网友占比超过八成。

目前,国内微博上活跃着超1万个认证的海外名人,其中包括英国首相卡梅伦、印度总理莫迪等200多位政要。

## Twitter 任命首位 大中华区董事总经理

Twitter 任命陈葵为首位大中华区董事总经理，并承诺要扩大对该地区的投资——尽管自 2009 年以来该网站在中国内地一直处于封禁状态。

Twitter 推出这一举措之际，包括 Facebook 和谷歌在内的美国社交媒体企业也一直试图扩大与中国广告商的业务往来。

去年 Twitter 录得 22 亿美元营收，其中三分之一来自美国境外。Twitter 在中国内地的广告销售增长十分迅速——尽管其基数很低：Twitter 表示，其平台上中国广告商的数目是一年前的三倍。

Twitter 在一份声明中表示：“我们将寻求依靠陈葵的领导力，帮助我们想办法将 Twitter 平台和技术资产用于为中国内地、香港和台湾的企业、创造者、意见领袖、合作伙伴及开发人员创造更多价值。”



## 东芝去年裁员 1.4 万

东芝日前对外宣布，在过去一年中共裁员 14450 人。业内认为，这是东芝财务造假丑闻和业绩承压之下的无奈之举。

由于去年财务造假丑闻曝光，再加上和日本所有大型电子企业一样，东芝所擅长的硬件制造和品质优势正在失去，甚至显得冗余，该公司陷入了竞争力变弱、业绩大幅下滑的困境。在过去这一财年，东芝展开了大规模的业务重组，除了裁员，还对外变卖了不符合未来发展战略的业务和资产。3 月，美的集团宣布收购东芝旗下的白色家电业务，同时，佳能也以 6655 亿日元（约合 59 亿美元）的总价收购了东芝旗下的医疗设备部门。



## 中国取消 七大行业出口补贴

在美国向世界贸易组织 (WTO) 提起申诉后，中国已经同意取消其向出口企业提供的多种补贴。两国政府为此达成了一项双边协议，结束持续一年多的一场纠纷。

这些行业是：纺织、服装和鞋类；先进材料和金属；轻工业；特种化学品；医疗产品；五金建材；农业。

## 百度拟 7 亿欧元 收购 AC 米兰

据《日本经济新闻》网站报道，中国互联网搜索巨头百度 CEO 李彦宏正考虑收购意甲豪门 AC 米兰。

有报道称，李彦宏正在与 AC 米兰高层进行谈判，拟以 7 亿欧元（约合 51 亿元人民币）的价格收购这家足球俱乐部的大部分流通股。而且，李彦宏正通过他控制的一个基金与 AC 米兰的母公司进行排他性谈判。如果谈判进展顺利，双方有可能会在 6 到 8 周内达成交易。

## 华为： 苹果牺牲利润换取市场

“卖得越多，亏得越多！”这是目前中国很多智能手机厂商的现状，而导火索是全球老大“苹果”。

国际投行摩根大通发布的一份中国手机市场报告数据显示，中国智能手机“Big4”：华为、小米、VIVO、OPPO，累计出货量全球份额已经追平三星。虽然前四名手机厂商利润情况良好，但另外几家中国手机厂商 2015 年业绩出现了明显的亏损。数据显示，OPPO、VIVO 营业利润率约 10%，已经追上三星；华为约在 7% 到 8% 的区间；中兴和联想则在国内市场遇到很大竞争，但受益于海外市场的温和竞争，中兴营业利润率约 2%，联想 2015 年营业利润约亏损 1%；HTC 业绩表现最差，为 -12%。

这和智能手机的领头羊苹果不无关系。3 月，苹果发布了中国市场售价 3800 元的 iPhone SE，库克特别提到小尺寸手机在中国市场的机会。事实上，应该是价格更低的苹果手机在中国市场仍有机会。iPhone SE 的物料成本为 260 美元，按照 399 美元售价（最低配置版本），苹果利润率大约为 35%。而苹果目前正在销售的 iPhone 6S，毛利率在 45% 左右。这表明苹果为了刺激淡季的手机销量，愿意牺牲一定的利润率。

华为 MATE 系列手机主要设计师、产品经理李小龙分析手机市场价格走势时表示：“我们正看到一个不好的事情，苹果也开始通过降低自己的利润来换取市场，利润降低可能会导致研发减少，这对行业伤害是很大的。我认为创新其实并没有周期，大家把精力投入到研发，这个行业就有向前的动力。”

## 鲍永哲： 四年内 VR 颠覆所有行业

VR 显示设备的市场争夺大战正在展开。作为今年出货的三款高端虚拟现实头盔之一，HTC Vive 从开始发货起，虽然经历了支付系统出错、部分预订订单取消的问题，HTC 虚拟现实新技术部门副总裁鲍永哲依然出现在 2016 中国 VR/AR 产业峰会上，分享他对虚拟现实产业的乐观预测。

鲍永哲认为，VR 是下一个改变人类的计算平台。据华尔街金融预测，VR 在 2030 年的市场规模将达到 1100 亿美元，在所有品类的智能设备中排行第二位。回顾过去的发展，PC 通过 30 年的发展才渗透到人们的生活中，其销售额在 2010 年已经封顶。而智能手机在 5 年的时间就超过了 PC 过去 20 年的销量，从 2007 年开始，智能手机经过 9 年的发展达到了巅峰。预计从 2016 年开始，VR 将在 4 年内超过手机的市场规模。

鲍永哲认为，4 年内所有行业都会被 VR 颠覆，所有人被 VR 影响，所有屏幕都与 VR 相关联。

## 国民阅读： 57.5% 成年人倾向纸质图书

由中国新闻出版研究院组织实施的第十三次全国国民阅读调查成果近日在京发布。数据显示，2015 年我国国民阅读率整体呈全面上升态势，其中，人均纸质图书阅读量为 4.58 本，比 2014 年增长了 0.02 本；电子书阅读量为 3.26 本，比 2014 年增长了 0.04 本。

不同人口特征群体的手机阅读接触率不同，年龄越小的群体，手机阅读接触率越高，呈阶梯递增趋势，18—29 周岁群体的手机阅读接触率最高，为 89.6%；其次为 30—39 周岁群体，该群体的手机阅读接触率为 82.2%。

本次调查数据显示，“微信”成为手机阅读接触者的首选，其次是“听音乐”、“手机 QQ、飞信”、“看视频”等活动。值得一提的是，通过对成年国民倾向的阅读形式的研究发现，57.5% 的成年国民更倾向于“拿一本纸质图书阅读”，27% 的国民倾向于“手机阅读”。



## “国际航班”上的王健林

张莹 姚芳沁



过去两年来,这位中国首富的行踪越来越国际化。万达也在寻找一切机会,在全球复制其成功。

坐在 20 岁出头的年轻中国学生中间,金发碧眼的中年外国人 Jonathan Denby 显得格外突出。

2 月 23 日,在英国牛津大学的公开课上,Denby 觉得自己被带入了一个类似摇滚明星见面会的环境中。

一位学生在征得同意后,跳上讲台,给了讲话者一个热情的拥抱。紧接着,更多的学生涌上了讲台,争相拥抱讲话者——万达集团董事长王健林。他也是第一个受邀在牛津大学公开课上演讲的中国企业家。

王健林看起来一丝不苟,在与英国观众交流时,他仔细听着同传,反复确认过翻译的准确性后才肯做出回答。

Denby 是牛津大学商学院经济与社会历史系的博士,在英国的著名风景区湖区经营着 5 家酒店。他自觉和王健林是同行,想借这个机会和他交流一些经验。

牛津大学方面称,因报名人数过多,以及很多学生专程从外地赶来牛津,原定能容纳 300 人的讲堂坐不下,学校还专门安排了一个同步直播演讲的分会场。

这是王健林为期 5 天的欧洲行的第二站,前一天晚上,他还参加了在大英博物馆举行的《万达哲学》英文版全球首发仪式。英国文化大臣约翰·惠廷戴尔及英国贸易投资大臣麦浩德也出席了活动。虽然中式的英文翻译让一些外国人有些困惑,但这并不妨碍他们对这位中国首富的追捧。

《福布斯》最新公布的全球富豪排名中,王健林排在第 18 位,取代李嘉诚成为亚洲首富。

和他本人受到的追捧相反,他治下的公司遭遇了一些质疑。

今年 2 月,3 家评级机构下调了对万达商业的评级。穆迪将其评级展望从稳定调整为负面,标准普尔则给予了万达商业的境外债券 BB+ 评级(垃圾级)。2013 年,它们给出的是“稳定”展望评级。

这与王健林出访欧洲之前的一个决定有关。今年 1 月底的万达集团年会上,这位擅长唱歌的企业家用一曲摇滚让全场沸腾,随后又宣布了一个令全场安静的决定——2016 年地产销售目标下调至 1000 亿元。相比 2015 年,这个数字减少了 640 亿元。与之相对应的,是万达紧锣密鼓的海外并购步伐。

万达陷入了一种矛盾的境地:一方面,去地产化使万达现金流紧张;另一方面,全球化战略需要大量的资金。同时,只有减少地产的比重,万达才能变得更轻、更快、更多元化——这是全球化的前提。

对万达和王健林来说,这种矛盾的处境仅仅是开始。

### 万达的国际化

62 岁的王健林的确有着明星般紧张的档期。

离开英国之后,2 月 24 日,飞机抵达瑞士,王健林会见了国际冰球联合会主席雷尼·法赛尔,访问了位于瑞士的国际篮联总部,并会见国际篮联秘书长帕特里克·鲍曼;紧接着 26 日他到达了巴黎——快节奏的行程符合王健林一贯的行为方式。

“直接、强势、气场强大”是王健林获得最多的评价。“企业最主要还是靠企业家,我不同意集体智慧决策。集体决策,那都是扯淡。”他曾这样对媒体说。

他崇尚严格的制度,欣赏的历史人物是汉武帝,员工将他称为万达的“大脑”,对于他的决定他们不敢提出反对意见。

从中国东北沿海的一座二线城市的房地产开发商,到如今中国房地产行业“千亿俱乐部”的成员之一,万达的成就离不开中国的房地产热,但王健林的眼光确有其独到之处。

他 2004 年就发现了商业地产的价值,并自创了一套“以售养租”的方式。“一座万达广场,一个城市中心”的模式备受地方政府欢迎,甚至有地方官员来



万达项目，因为没有完成任务在万达的走廊里失声痛哭。万达因此获得“议价权”，在中国的大多数城市里畅通无阻。

中国最大的专业住宅开发商万科的 CEO 郁亮对王健林的评价是：一个总是能找对机会的人——2009 年万科才不得不进军商业地产，原因是拿不到“干净”（只有住宅、不需建其他配套设施）的地。

同时，王健林也是个极为严谨的人。

过去一年里，这位中国首富在海外工作的时间已经超过在国内的。与其行踪相对应的是万达一桩桩大手笔的海外生意。

2012 年并购美国 AMC 院线；2013 年以大约 10 亿英镑（约合 97 亿元人民币）的总金额投资英国，包括收购圣汐游艇公司和在伦敦核心区投建超五星级酒店及公寓；2014 年买下西班牙大厦。2015 年万达的动作更为密集，并购盈方体育、世界铁人公司、澳洲 HOYTS 院线、传奇影业，投资西班牙马德里竞技足球俱乐部等，单年海外总投资额超过 50 亿美元。

王健林显然把更多的心思放在了海外，牛津大学的这次演讲也被命名为《万达的国际化》，万达的商业地产为他的商业帝国贡献了千亿元的收入。

今年奥斯卡的最佳影片公布之后，兴奋的除了《聚焦》的演职人员，还有远在中国的万达。这部影片的制作公司 Open Road，是万达在 2012 年收购的美国院线 AMC 旗下的子公司，万达在一封声明中骄傲地表示，“这是中国企业在世界电影领域获得的最高荣誉。”

但每当提及地产业务，这家公司的员工总会不自觉地加一句“声明”：首先，万达不仅仅是一家地产公司……

对王健林来说，他想做的是让万达商业地产完全摘掉地产的帽子，变成一家商业投资公司。“如果一个公司净利润的 2/3 来自于房地产之外，这个公司就不能再叫房地产公司。”他曾这样说。

王健林很早便把“百年企业，国际万达”作为公司的目标。鉴于房地产的周期性，他不认为万达可以依靠这一行业立足百年。

他曾为此苦恼，并尝试让万达转向制造业，结果不尽如人意。商业地产是一个突破口，依靠收租，即便过了 100 年，万达广场仍然由万达持有。

近几年中国的商业地产已经出现“供大于求”的泡沫化的趋势，三四线城市商品房库存严重，这对万达“以售养租”的模式造成了困扰。

海外投资是王健林为国内需求放缓找到的新出路。“世界那么大，我想去闯闯。”他在牛津演讲的开头这样说道。

世邦魏理仕 2015 年年底发布的研究报告《全球房地产市场日益重要的亚太机构投资者》指出，预计到 2020 年，亚太地区机构投资者对全球房地产市场的投入总额有望突破 5000 亿美元。在预期增加的 2400 亿美元中，中国将以 34% 的占比排名首位。

### 经验复制遭遇“水土不服”

万达雄心勃勃的海外扩张计划背后也隐藏着不安。

王健林认为跨国发展有利于规避经营风险，“不能把鸡蛋放进同一个篮子里。”他说。相比国内经济放缓、股市动荡的不利于投资的市场环境，在稳健的发达国家配置全球化资产投资最起码是个抗跌的选择。除了万达，中国的另外几家千亿元级别的房地产商万科、恒大、绿地等也都加大了海外布局的力度。

不过，在征战海外市场时，万达依然沿用重资产的传统模式。一座万达广场搭配写字楼、住宅、百



“直接、强势、气场强大”是王健林获得最多的评价。“企业最主要还是靠企业家，我不同意集体智慧决策。集体决策，那都是扯淡。”他曾这样对媒体说。

货、影院一起贩售（租赁），王健林用这种方式在中国的城市里创造了一个个“城市中心”。

某种程度上，万达广场在国内的遍地复制给生活在中国都市的人提供了一种千篇一律的商业生活范本。当然，也为这家公司积累了巨额的财富。

本质上，万达是把在中国的经验复制到欧洲。王健林依旧在扮演城市建设者，并受到当地政府官员的追捧。

在伦敦泰晤士河南岸，万达正在建设的九榆树一号项目，包括 58 层和 43 层的两栋住宅大楼，它们会是伦敦第一个配有五星级酒店的住宅大楼。和过去一样，这位追求效率的企业家拿下这个项目只花了 3 个月的时间。

类似的动作还发生在西班牙。2014 年 6 月，万达以 2.65 亿英镑（约合 24.5 亿元人民币[楷体]）的价格购买了马德里市中心的标志性建筑西班牙大厦，计划将这个 25 层高的建筑改造成包括一个酒店和购物中心在内的高级住宅区，投资金额为 7 亿欧元。

但欧洲民众似乎对这种标准化的“城市中心”不大买账。

万达重建西班牙大厦的计划被认为“破坏了民众和整个西班牙的共同记忆”，由市民何塞·比拉罗波思建立的“反王健林拆楼重建”网站在几周内召集了 7 万市民。

英国的项目同样面临阻力。

去年的一场售楼活动上，街边抗议的人数超过了维持秩序的警察，来自 Radical Housing Network 的 Jake Freeland 表示，“这助长了海外投资的需求，而不是真正解决本地的住房问题，现在是开发商主宰市政建设，它们不会考虑公共利益，只会想着自己的好处。”

“在九榆树一号项目中，总共 494 套房子里只有 57 套被分配为廉价房，这比地区政府 Wandsworth Council 规定的 40% 的比例要低不少，而其他房子售价都在 130 万英镑（约合 1205.5 万元人民币[楷体]）

以上。”一位来自 Tower Hamlets 的社区官员表示，“这是对伦敦的侮辱，房地产被当成投资工具，那些房子最后根本就没人会去住，它们完全解决不了整个城市的住房问题，光是我所在的区内，就有 2 万人在等待社会保障房的候补名单上。”

放眼望去，这类不能解决住房问题的房子在中国也广泛存在，它们甚至有个更糟糕的名称，鬼城。即便是万达广场，也无法拯救周围的萧条，这样的场景正发生在位于吉林白山市松江镇附近的万达长白山国际度假区——中国三四线城市商品房的高库存正在令万达过去那种“以售养租”的方法论逐渐失去作用。

### 全球并购意欲何为？

但万达并没有就此停下脚步。欧洲之行短暂的 120 个小时里，万达签下了欧洲有史以来最大规模的单一项目投资——与法国欧尚集团联合在巴黎投资 30 亿欧元，建设一个大型文化旅游商业综合项目。建设期间预计为当地提供约 2 万个就业机会，运营后的就业机会约 1.4 万个。为此，王健林还受到了法国总统奥朗德的接见。

据消息人士称，巴黎的万达文化旅游城将与长白山和西双版纳的项目极为相似，由室内外主题公园、大型舞台秀、酒店群、商业中心、会议中心等组成，未来万达将全部持有经营。王健林更倾向于把巴黎的项目作为一次移植的试验。

万达文化旅游城是万达广场的 3.0 版本，它的体量与内容都将更为庞大。这听上去颇为激动人心，但显然不太“轻”。

王健林说，这是中国首次向发达国家出口重大文化产品。他一直有一个愿望，与迪士尼一决高下。“全世界除了美国的迪士尼，没有其他国家的重大文化产品能向全球出口，而且迪士尼做了半个多世纪，全部项目加起来没到两位数。”他曾立志，一定要让

万达城品牌超越迪士尼,走遍全球。

这不由得让人联想起万达出品的“汉秀”和“傣秀”。它们是王健林凭借自己的判断,加设在万达商业地产当中的剧场演出。

汉秀的创作者弗兰克·德贡的代表作《水舞间》,是澳门新濠天地投资 20 亿港元(约合 16.8 亿元人民币)制作的大型水上汇演项目。和澳门不同,武汉不是标准的旅游城市,汉秀想要成功,全靠驻场演出的精彩程度抓人眼球。

王健林第一次观看汉秀表演时颇为不满,甚至当场表示:关了,不要演了。这直接导致了负责汉秀项目的万达文化集团副总裁唐军的离职,他曾是迪士尼乐园引入中国的关键人物。

大约从 2008 年开始,王健林就在加快万达在文化、旅游产业上的布局。多元化趋势在 2012 年后体现得更明显。除了国外的一系列大型并购,万达耗费 26 个月在武汉建了第一个万达文化旅游城,入股了同程旅游,还收购了一系列旅行社。

甚至,有段时间,万达的阵脚看起来有点乱了。

电商对线下百货的冲击日益明显,万达联合了腾讯、百度开始做电商,从最初的万汇网到现在的飞凡网,中间经历两次 CEO 换帅,其模式却一直不被



某种程度上,万达广场在国内的遍地复制给生活在中国都市的人提供了一种千篇一律的商业生活范本。当然,也为这家公司积累了巨额的财富。

外界看好,“鸡肋”“行不通”是万达电商过去获得最多的评价。

一位从万达离开的人的观点或许具有代表性:万达什么都想做,但慢,而且无目的。

万达的海外投资方向也愈加多元化。2 月的欧洲行程中,王健林的会面名单中还包括国际自行车联盟主席库克森以及国际奥委会主席巴赫。尽管没有生成实际订单,但王健林近几年在体育产业的布局已令人浮想联翩。

“如果我不买,你告诉我怎么办?”谈起万达的“买买买”,王健林这样回应。在他看来,全球一些主要市场领域,基本上都被先企业的瓜分了。万达如果不通过并购,自己去重新闯荡,虽不能说绝对没有机会,但也基本没有机会。

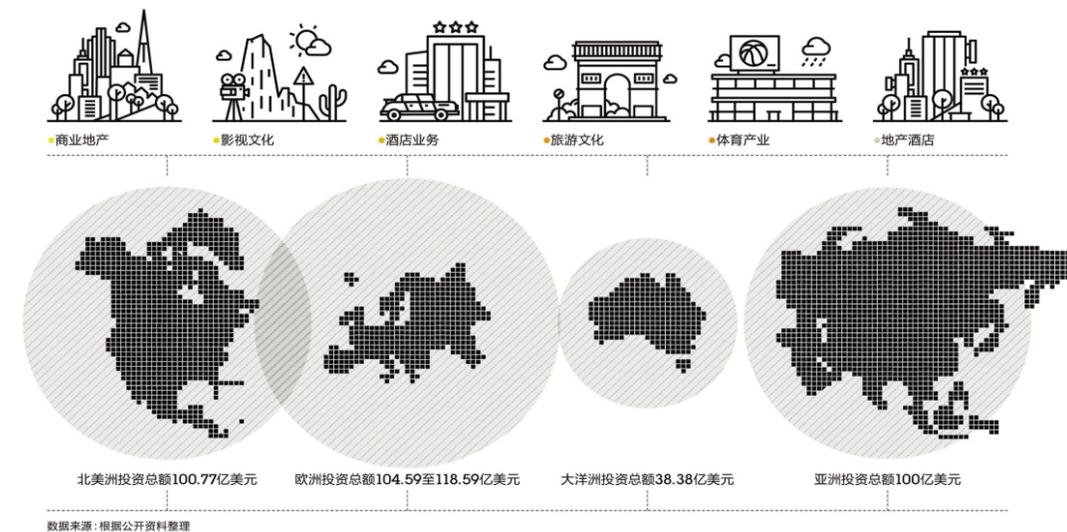
随着时间的推移,有人从那些令人眼花缭乱的表象看出来,王健林其实为万达设计了一个堪称宏伟的未来。

“文化、体育、旅游都是电商无法替代的线下服务,而且是消费升级后人们支出的大头,”一位业内人士这样评论道,“王健林想做的都是产业的上游,他的雄心是成为游戏规则的制定者,他并非漫无目的,而是目的性非常强。”

以收购瑞士盈方体育传媒集团为例,冰雪运动的赛事组织权他买不下来,却买到了最主要的一个衍生品——赛事转播权。“冰雪运动的授权全部在盈方的手上。这就是他的路子,往上游买。”上述业内人士说道。

同样为购物中心做电商的猫酷 CEO 王永认为,万达电商现在做的飞凡网平台实质上更像一个获取全国用户和商家大数据的渠道,“他用商场的场景和千万消费者建立联系。王健林干的是件大事。”

现在飞凡网归入万达金融旗下。万达金融已经拿到了小额贷款牌照,飞凡网掌握的大数据可以为放贷提供征信,而万达的理财产品稳赚 1 号,则是为了配合商业地产轻资产的一种房地产信托投资基金。



但情况并没有想象中乐观。当万达的触角越来越多地伸向海外带有文化属性的领域,其受到的来自当地政府与商业组织的阻力也越来越大,这与万达海外商业地产投资的境遇截然不同。

不过最大问题还是在于万达的资金能否支撑掌舵者的设想。

### 转型中的矛盾处境

2015 年年初,王健林便提出“机构出资、自建广场”的轻资产策略,目的是降低成本,扩大收益。

万达轻资产的钱一是来自于基金、保险等机构投资者,二是万达内部建立的融资管道,采取的是一种类似于众筹的方式。

但这些都无法让万达在短时间内变轻。标准普尔的报告认为:万达的地产销售目标从 1600 多亿元下降到 1000 亿元,是很大的下滑,但这家公司的资本开支依然很多,使得其减债的可能性在短期内比较低。

“万达轻资产的施行是先买地,然后找投资者,而找投资者之前买地成本的资本开支仍由万达来背负。只有当找到投资者把项目处置掉后,它才可能会减轻,这就有个滞后性。”标准普尔分析师孔磊说。

过去一年里万达的新产业收入均呈上升趋势,万达文化集团 2015 年总收入达 512 亿元,万达金融的收入较 2014 年增长了 3 倍,达到 209 亿元,但这些始终与地产千亿元级别的收入不可同日而语。

业内人士分析,万达只有通过继续并购,才能扩大新产业的规模,弥补地产收入的下滑。2016 年,万

达计划有 5 个大型收购项目,其中 3 个在海外。

王健林预计,到 2020 年,万达 30% 的收入会来自海外。

这听上去很像一种悖论。

王健林在海外买买买的作风,不由得使人担心累积起的高额负债是否能维持公司的持续发展,这个数字目前已达到其年度息税、折旧及摊销前利润的 6.5 倍,属于标准普尔评级中杠杆最高的一类。然而,万达还在继续以惊人的速度扩张,它计划今明年分别在中国建造 55 座和 61 座购物中心。

“即便是轻资产,万达也还没有建立起良好的纪录。去年它有 5 个项目在做,其中有 2 个 delay(延期,编者注)了。”孔磊说,“今年万达有 26 个轻资产项目,2017 年是 52 个,2020 年要开 300 个万达广场。不能说它一定做不到,但万达必须建立起一个好的执行纪录,但现在还没有。”

王健林需要审慎权衡“百年企业”与“国际化的万达”之间的边界。在中国经济放缓、政府接二连三地释放房地产利好政策的当下,万达想要摆脱对房地产的依赖似乎很难。

矛盾的处境或许是万达在转型中必经的。一个多面的形象也是王健林无法回避的。

在听完整场演讲之后,Denby 依旧不太能理解学生们对王健林如此疯狂的原因,但他也不是毫无收获。“我酒店里的外国游客中出现了越来越多的中国面孔,中国企业在英国投资的触角也遍及到了各地,不排除未来我与中国投资者有合作的可能。了解一个中国式的商业人物,了解他们的思维方式对我是有好处的。”Denby 说。

# 从田野到餐桌有多远？

## ——解析安翔商城的“安享”之道

本刊记者 赵涛



“安”和“享”是安翔商城的两个特质，并不仅仅是因为谐音的缘故。“安全”，这点龙王成提得很少，因为这是底线，如同法律一样不可违背。“注重安全是基础，但可不是全部。”他说得更多的是“享受”，这是更高的追求，好比爱情，或者自发而成的德行。

“小麦的品种很多，从时令上说，有两个大类，春小麦和冬小麦。但这个分类太模糊了，夏至麦、小暑麦、立秋麦，虽然成熟时间差不多，但口味上却差别不小……”只有用陇南方言，甘肃安翔旅行社有限公司（以下简称安翔公司）董事长龙王成才能准确描述那个时节麦子的口感。“我知道什么样的米是好米，什么样的面是好面！”由于人生的前三十年都生活在农村，食材在味道上很微妙的差异，他能很敏锐地辨识。

对食物，龙王成有一种很深的乡愁。“在城里，很多人没吃过真正好的东西。”他拿着从办公柜取出的铁盒，很小心地在我们面前打开，“闻闻这香气，这可是我跑了很多地方才找到的稻米。”龙王成抓了一小把，轻轻地搓了搓，仿佛是在鉴赏，“煮的时候不能太着急，先浸泡三十分钟——不用吃菜，光吃饭都特别香！”

### 商旅公司的“绿色食品梦”

在安翔商城上线之前，成立于1995年的安翔公司主要业务是机票代理和酒店预订、团队旅游，是一家多种运营方式于一体的综合性商旅服务公司。看上去，之前公司的发展方向和“互联网+农业”模式



龙王成向本刊记者侃侃而谈他的“绿色食品梦”

并没有很明显的联系。但在龙王成看来，同属“流通”性质的行业使他积累了不少经验，后来做物联网，做甘肃本土首个独立的支付平台，都不是特别费力。也正因为有了“翅膀”，龙王成让人们吃上最好食品的“绿色梦”，也正在一步一步实现。

2013年，安翔公司就致力于转型，而且很坚定地把立足点落在民生工程上。次年公司就研发并搭建了一个具有独特运营模式、以服务大众为主旨的综合性电子商务平台——安翔商城，以甘肃特色农产品O2O经营为主，实现C2C、B2C、B2B和C2B等甘肃农产品全业态电子商务运营。走这条路，与其说是龙王成深思熟虑之后的选择，不如说基于他长久以来的担忧。在很多场合，他都在强调别人听来有些危言耸听的大道理——上世纪初，全球小麦基本都是自然生长，而二战之后，因为经济、社会多方面的原因，滥用化肥渐渐成为常态。而近些年，转基因技术、生长调节剂在种植业的广泛应用，使农产品质量问题更是雪上加霜。面对这种全球性的状况，龙王成并不只是言语上的“环保战士”，他的性格更倾向于实践。

“什么样的地方才能出产好的农产品？大环境很重要，方圆百里没有冒烟工厂，小环境则是方圆十里内无污染源，水质达到国家标准，没有过量使用化肥，不打农药，不打除草剂或使用物理杀虫剂，另外，粮食种子是非转基因。”当然，这仅仅只是从最基本的食品安全着眼，龙王成显然有更高的追求。

“怎样才能种出最好的农产品？”这才是龙王成真正关注的问题。“拿沈阳张士灌区来说，因为长期使用污水灌溉，污染耕地达2500多公顷，造成了严重镉污染，稻米的含镉量远超国家标准——水是农业之源，可以说没有好水就没有好的粮食。”为此，安翔公司团队考察过很多地方，尤其是甘肃本土。比如陇南康县解板河流域，他们发现了好到让人吃惊的自然环境，周边没有化工厂，森林覆盖率达到了85%以上，空气质量PM0—0.8，负氧离子每cm3含量达38000个，而城市才1000多个，差距极大。安翔公司

收集的各地的“环境档案”，为寻找好的农产品提供了科学的参照。

### 舌尖上的安翔

目前安翔商城专营的石磨全麦面粉，便是安翔公司努力的成果。这种面粉产自有“陇东粮仓”之称的庆阳，作为历史悠久的农耕区，庆阳的粮食可谓名声响亮。但龙王成却相当挑剔，在诸多小麦品种中，独独看中了宁县的红麦（红麦是小麦的一个品种，产量低，但是口感好）。

宁县地处内陆，属暖温带大陆性季风气候，四季分明，光照充足。因为得天独厚，此地出产的面粉都堪称顶级，而其中又以老红麦磨出的面粉独占鳌头。红麦磨出的面粉泛黄，做出来的拉条子、扯面、饺子，韧性十足，回味无穷。龙王成提及这些，有点《舌尖上的中国》的风格。“好的面粉还有一个关键点，那就是‘磨’”，按照龙王成的观点，食物的加工也绝非小事。诺贝尔奖获得者屠呦呦如果没有留意古代文献中的“青蒿一握，以水二升渍，绞取汁”，就很难想到高温会破坏青蒿里面的有效成分。而加工老红麦，和青蒿素的提取一样，也需要相对较低的温度。安翔商城自营的面粉，和其他面粉不同，不仅仅体现在原材料上，最重要的还是因为“磨”。市面上绝大多数面粉都是机械带动的钢磨磨制而成的，而安翔的面粉则是由石磨加工而成，因为转速低，最高温度在30摄氏度左右，略低于人的体温，这个温度阈值能最大限度地保留粮食的营养成分和初始香味。

在青海门源，安翔找到了最好的菜籽油。油菜花种植在雪域高原，以纯天然融雪灌溉，果实颗粒饱满，含油丰富，再通过国际化标准的全封闭压榨，出来的油品质不凡，含有丰富的维生素E、维生素B，油酸、亚油酸含量高，芥酸含量低，不含胆固醇，人体吸收率达99%。对都市人群来说，这种油甚至能在很大程度上改善身体状况。



龙王成亲赴农田,严格把控安翔商城“绿色”农产品质量

为了得到美味的肉制品,安翔找到了一个叫店子乡的完美所在。店子乡位于陇南市康县西,该地养殖原种黑猪、原种土鸡、黄牛,不使用精饲料,而且采用的是放养的方式,由于经常穿行于密林山涧,它们的肉比家猪紧实,但又不像野猪肉那样粗糙。那里的土鸡和猪一样,也喝着山泉水,吃着林间的昆虫、板栗、松子长大。

“无需深加工,只要在沸腾的鸡汤中丢几粒花椒、放一撮食盐,就足以将你的味觉推向前所未有的极致体验。”龙王成最看重食物的原味,那种“自足”的感受让他着迷。这种饮食习惯似乎影响了他做事的方式。龙王成喜欢原创,独立自主,做安翔商城,明明可以省钱,借助别的平台发展业务,而他却偏偏要花大力气做线上平台、独立的支付结算系统填补了甘肃本土网上支付的空白。乐善好施的性格又使他注重分享,这个凝聚了很多心血的平台,任何个体农户、养殖机构都可以进驻,不收取任何费用。

### 从田野到餐桌的距离

“安”和“享”是安翔商城的两个特质,并不仅仅是因为谐音的缘故。“安全”,这点龙王成提得很少,因为这是底线,如同法律一样不可违背。“注重安全是基础,但可不是全部。”他说得更多的是“享受”,这是更高的追求,好比爱情,或者自发而成的德行。对

美食,对社会,乃至整个大自然,如果以“安享”之道待之,方能遂生利物,不忘始终。

“前段时间的假疫苗事件,让我很受触动。我觉得,比假疫苗危害更大的,其实是信任度的丧失。牛奶出问题了,大家一窝蜂去澳大利亚买,疫苗出问题了,跑到香港去打疫苗,这种信任的破裂才是最可怕。”这些事情,都坚定了龙王成做一件事情的决心,那就是农产品的溯源体系。

农产品溯源体系在国外,尤其是美国和日本,已经很成熟了。但在国内的应用却并不广泛。“目前溯源体系的实现,很好的一种方式是通过视频溯源,消费者通过扫条码等方式,观看到一头牛的养殖动态。这个技术成本很高,牛耳上要装接收器、芯片耳标,但信息了解得也十分全面,谁给牛打的疫苗,什么时候打的疫苗,都一目了然。还有相对静态的方式,也是我们目前可能会采用的方式,但绝对不会遗漏消费者最关注的信息。”龙王成说,“前几天我去种植大棚走了走,两千多个大棚中,有十个做科学实验的大棚。走进去,里面空气清新,西红柿、黄瓜,吃到嘴里特别甜,爽口。以后要做新鲜蔬菜,我也一定要先让消费者实地走走,看看种植环境,尝尝味道,让他们自己决定下不下单。”这样做似乎多此一举,但对龙王成来说,很多事情都不是单方面拍胸脯所能承诺的,在互联网时代,透明是一个基本原则。“在现有条件下,如果我们能做到让买卖双方透明,为什么不去做呢?我相信,相互信任给大家都节省了精力,甚至资金。”现在的生活节奏又快又忙碌,很多上班族有了孩子之后还要回到职场上打拼,因此会选择让老人帮忙带孩子。上班忙,下班累,每天接触和教育孩子的时间比较有限。隔代教育不利于培养父母与孩子之间的感情,容易产生溺爱、形成“成人化”教育模式,不利于儿童的健康成长。针对食品安全问题和儿童身心健康成长问题,本月,甘肃安翔创新科技有限公司将联合甘肃安翔旅行社有限公司,举办兰州周边“亲子教育体验一日游”活动。此次活动本着认真负责的旅行态度,旨在让每一组家庭得到最好的亲密互动、亲历最有味的采摘体验、品尝真正绿色有机健康食品。活动现场,还会邀请专业老师与家庭成员互动,让孩子在动态中交流、成长、学习。

从田野到餐桌的距离有多远?现在便捷的购物系统,也有速度极快的物流,所谓的距离,根本不是问题。真正的距离,也许并不是路程之远近,而在于人心,在于彼此之间是否有足够的信任。如果信任缺失,从田野到餐桌这段路,就会像城乡差距一样沟壑难填,阻碍重重。

# 视点 Viewpoint

# 全球步入“积木式创新”时代

薛兆丰



从当下的数据来看,一个发明到最后一个产品,发明专利仅占产品收成的百分之二;而每一块钱的科研成果背后要有一百块钱的商业推动才能付诸实现,转化为商业化的产品。



所谓“积木式创新”,是指在创新的过程中,不同要素之间如积木般的组合方式。

从20世纪80年代开始,以发达国家为代表掀起了一波全球性的创新浪潮。

在今天的美国,更是出现了井喷式的创新活动,全面覆盖了能源、航天、机器人、电子、医疗和教育等领域。以“积木式创新”来形容这些创新浪潮,包含了纵横两方面的含义——既指创新活动中所需要素的横向组合,也指各个发展阶段的决策权的纵向组合。“积木式创新”的纵横两方,涉及了企业的治理模式和法律规制,值得我们思考与借鉴。

## 告别“科学家主导”时代

在今天,首先,科学家凭兴趣搞创造的时代已经过去了。从美国的科研与商业现象来看,做科研的科学家往往是在学校的科学家。过去,他们在联邦政府的资助下所做的科研专利并不

能获得商业化的应用。然而,1980年,美国国会通过了《拜杜法案》后,曾经的那些沉睡的束缚之高阁的专利技术,逐渐通过工业化而推向商业应用。

另外,市场化的需求一端,也在牵引着科学家的精力与兴趣。相关企业会邀请科学家到企业中工作,再把问题带回实验室里,让科研与生产相互配合,使得创新不再是盲目的,不再是凭兴趣的,而是目标非常明确,非常具有针对性。资本、决策、判断与需求的牵引融为一体,每一项创新研究的背后都与市场需求的驱动密不可分。发明创新不再是一个人灵机一动的创造,创新产品都不是偶然出现的,而是经过了大量的努力,利用商业化驱动进行的科研创造。

第二,科学家包办的时代也已经过去了。大家都熟悉,发明创造CDMA技术的是一位美女,一位女明星,因为找不到合适的商业化路径,最后只能继续做女明星,无法成为一位靠科

学发明而致富的企业家。

第三,在商业化产品以后,科学家占大头的时代也过去了。从当下的数据来看,一个发明到最后一个产品,发明专利仅占产品收成的百分之二;而每一块钱的科研成果背后要有一百块钱的商业推动才能付诸实现,转化为商业化的产品。所以,科学家占大头的时代也过去了。

## 告别“投钱渔利”时代

第四,依靠一套企业治理结构完成整个商业化链条的时代也过去了。靠一套公司治理的方式就把产品从无到有,从一个理念、一个科学的想法变成一个时代的产品,进而完成商业链条的时代也过去了。科学家的占比在慢慢稀释,原来的公司体制和治理结构处在一个动态的变化过程中,这也是一个需要动态摸索的过程。如何让科学家心甘情愿地接受股权比例低得多,但绝对收入大得多的结果,是一个动态



摸索的过程。从这一点看,中国的企业家、中国的投资家应该尽早走到国外去,尽早发现这些商业机会,“早一点走出去,早一点看清楚”。

第五,靠财务投资坐享其成的时代过去了。仅仅投钱就想坐收所有的渔利的时代过去了。见到一个技术,把钱投进去了,当然会长大。但是,可以长多大?这是投资人自己努力的结果,早期投入的人自己有一份责任,自己是自变量,为了使它可以长得更大,我们需要有战略眼光的投资,因为战略投资可以帮助我们,帮助这些科技发明,重新定义其盈利空间,重新定义盈利的分配方式,让它有一个更大的生长空间。

## 告别“法律保护”时代

第六,仅仅靠细化的创新时代也已经过去了。所谓的创新,就是把一个技术做到极致,做得精准。比如治病,我们今天的想法是发明针对疾病的药物,但将来可能是通过基因技术来预防和治疗疾病。比如教育,我们今天的想法是,如何把课程讲得更细致,让同学把书背全。但再过一些年,教育方式发生了改变,

不是这样教书了,那时学生所需要的知识与方法不再是我们今天所讲授的了。因此,在创新时代,我们要靠全新的技术,这同样需要走出去看。

第七,靠法律来保护知识产权的时代过去了。我们在美国的时候参观了一个企业,叫作1366,这个公司的名字不起眼,他们所做的产品是太阳能硅片。传统的硅片就是一大片硅,用金刚石的线来切割,像切豆腐一样切割。在切割的过程当中会有很多的废料,这个公司有一个核心技术来减少或利用这些废料。这个技术如果仅仅靠法律保护,将来谁偷走这个技术就上法庭打官司,这是没有用的。我们需要的是一个平台、一个生态来保护这些专利技术,这一点需要国家的政策支持。

## 告别“政府主导”时代

第八,仅仅靠燃料加工的时代过去了。在过去,我们中国人只管制作,处在制造业的较低层次。但今天,在“积木式创新”的浪潮中,中国有自己的优势应当被把握和发挥:我们能够发明创造,我们有一个巨大的市场。整个发明创造的过程,所谓的“创

新”的过程,我们不仅仅承担原料加工的角色,我们还可以进行技术的创新,进行应用的创新。

第九,靠简单模仿的时代也结束了。在全球化的时代,依靠简单模仿已经无法生存了。因为信息不对称的障碍已经基本上被消除了,别人有什么我们都知道,我们做什么人家也知道。所以,我们必须早一点出去看,避免重复,避免闭门造车,要早一点出去了解国外的发展情况。

第十,靠政府主导的时代同样过去了。从前,我们发现一个好的产业,就依靠政府来牵引发展。但我们看一下今天美国的创新企业,那些在做惊天动地发明创造的企业,往往都是在毫不起眼的地方默默工作着。这些企业有两个特点,一是它开始的时候很小,二是它长得很快。它很小的时候,政府看不到它;它长得太快,政府来不及反应。所以,我们的建议是:一是让资本来识别,让资本来牵引,因为他们用自己的真金白银来投资,他们更敏锐;二是让企业家来主打,因为中国具有应用创新的优势和制造业的优势,最适合进行大规模量产;三是让政府来消除障碍,深化供给侧改革,那就是降低税收、削减管制以及促进企业家创新。

# “积木式创新”：中国的新机会

王煜全

“

危险与机遇并存。中国的机会在于制造能力。中国制造有一个大优势，就是产业集群。面对这一轮创新大潮，我们应该迎上去。这是一个新的社会的到来，这个社会强调协作，强调创新。从前的企业经营往往需要思考短板是什么，但如今更需要思考长板是什么。

”



我们必须看到，这一轮先进科技采取了小公司领跑的方式，如果我们不赶上跟它合作，就会拉开差距。我们从前的产业思维是“线性思路”，比如先搞运载，先搞火箭，先搞航天飞机，再考虑运什么货上去，再看探矿设备，再添后续设备。如今产业的形成是同步展开的，一方面有人研究运载工具，与此同时有人研究小行星捕获的技术。一旦运载工具成熟，则会迅速平行展开，这个产业就得以展开。这个时候，如果中国错失了这一思路，就是错失一个产业。

还有一个重要的问题，中国一直不理解什么是研究，什么是研发。研究是一个学术的东西，是高校搞的东西；而研发是产业界搞的东西。研究的目的是单项领先，我要速度足够快，比如4G技术；而研发则是一项系统工程，不能单靠一个4G技术，4G手机，要考虑屏幕，要考虑电池，要考虑很多的因素。所以，研发的目标不是单项领先，而是做出一个综合性能比较好的、满足用户需求的产品。这个综合性能需要多个研究公司的协作，每一个公司的水平都要有保证。因此，“积木式创新”首先是研发的协作，就是一些特别牛的，在自己的领域有专长的公司，合到一起搞一个东西，把产品做好。

从前，跨国公司都采取收购

想，就寻找出色的小公司进行收购。然而现在不像过去了，过去都是有巨大公司的研究院，如今杜邦研究院的消失成为了一个重要的转折点或信号，这背后就是小公司的崛起。个人可以从高校把先进专利拿出来做转化，而且可以在市场找到各种各样的协作机构。

中国天天喊硅谷，硅谷在中国人眼里被神化了。但中国真正理解硅谷的没有几个人。事实上，不是硅谷在创新，而是美国在创新，不是互联网在引导，而是从高校拿出来，由创业者、企业家们从高校拿出高科技作为创业的推动者。

危险与机遇并存。中国的机会在于制造能力。中国制造有一个大优势，就是产业集群。面对这一轮创新大潮，我们应该迎上去。这是一个新的社会的到来，这个社会强调协作，强调创新。我们先要看清自己的优势，看到自己有一个板特别长，然后，再和其他的长板合作，强强联手。从前的企业经营往往需要思考短板是什么，但如今更需要思考长板是什么。

美国只是新一轮的“积木式创新”的发源地，在这轮创新扩散到全世界的过程中，如果能够抢到世界先进的风口，相信中国的未来一定是辉煌的，我们要在这个过程中不停地努力。“美国科技、中国创新、全球市场”——

我们站在先进生产力一边，而先进生产力包括拥有先进科技者、创业者和企业家。我们抢占全球市场，不光是一个参与者，甚至可以成为其中一个领导者，走出去，与人合作，甚至可以成为世界经济真正的强国，实现真正的“中国梦”。

# 工匠精神让世界爱上“中国造”

侯隽 邹锡兰

“企业不能仅仅还是在呼吁和依赖于政府,如果一个企业没有技术,没有创新,哪怕国家不要企业缴税一分钱,企业也没办法生存下去,所以关键是要革命,先革自己的命。”

“董明珠深情望雷军?她和张近东二十多年私交才是真爱”——全国两会期间,董明珠与雷军同坐的照片再次被热传;而同时,格力与苏宁将合作的消息也为这个话题加了一把火,这样的标题频频被刷屏。

3月5日,李克强总理作政府工作报告时指出,深入推进“中国制造+互联网”,建设若干国家级制造业创新平台,实施一批智能制造示范项目,启动工业强基、绿色制造、高端装备等重大工程,推动装备、技术、标准、服务走出去,打造“中国制造”金字品牌。

当中国制造与互联网亲密接触后,会产生什么样的化学作用?二者融合后会给中国经济带来什么样的效应?就在企业家们对此进行深入探讨之际,董明珠、张近东、雷军三位业内的领军人物,已经碰撞出了火花。

“格力是知名品牌,苏宁

没有理由不卖”

“董姐(董明珠)和我是朋友,我们有多年的交情。格力是知名品牌,苏宁没有理由不卖。”全国政协委员、苏宁控股集团董事长张近东对记者说。

这是“分手”两年后,中国电器经销商龙头苏宁与中国空调行业最大的生产商格力再度站在了一起,而且,这次先伸橄榄枝的是苏宁。苏宁副董事长孙为民对记者坦率表示:“是我找的董总。”

“因为好久没联系,我估计原来的电话号码也不对,后来找了电话号码发过去信息。因为一开始也不好打电话,说发个信息吧。没回。我想是不是搞错了呢?我跟张总(张近东)讲,消息源应该还是比较准的。隔了一天她(董明珠)回给我,‘张总过来看看我啊’。所以我们就去了。”孙为民说。

对此,格力集团董事长董明珠对记者表示:“我1992年就认

识张近东了,算起来有二十多年了。其实究竟苏宁与格力谁找谁的问题,没必要纠结,我与张近东性格都有些倔,但我们都是做事的人。”

此前,苏宁和格力分分合合,过程非常戏剧。2014年3月,苏宁和格力双方因合作条件分歧较大,格力空调愤然撤出苏宁全部卖场。微妙的是,格力在和苏宁分手的时候,高调宣布重返苏宁老对手国美卖场。

而之前在2004年2月,出于规范市场价格之目的,格力空调全面撤出国美电器,一别就是十年。再度牵手,国美与格力很快进入蜜月期,2015年春天,二者一度联手冲击空调销售的世界纪录。彼时苏宁联手六家空调企业发起“破格行动”,招致董明珠怒斥“无聊”。

谁也没想到,如今格力和苏宁牵手了。对此,张近东的解释是“没有永远的敌人,只有永远的合作”。他认为每个企业发展过程中,有自己发展的模式、

3月8日,格力电器在北京举办了“董明珠自媒体上线暨格力大松高端电饭煲万人体验行动”新闻发布会,董明珠邀请现场嘉宾及参加发布会的媒体记者一起试吃大松电饭煲煮的米饭。



发展的选择,如果一个企业没有规划、没有个性,这个企业是不可能走远的。

“苏宁和格力都是有发展目标、有个性的企业,合作才是主旋律。”张近东强调。

其实,张近东近年领导苏宁已经进行了一系列大刀阔斧的改革,通过进军线上布局O2O模式、扩展商品品类、提升现代物流能力等手段再造苏宁,希望把这家有25年历史的传统家电线下连锁商,转变为一家线上线下全渠道、全品类的连锁品牌。

“我们要更加开放,适应互联网。”张近东表示。显然,和格力这样的制造企业合作,是张近东的努力和尝试。

电饭煲让雷军董明珠齐发声

董明珠有两个非常有意思的称呼,一个是因为资历深被张近东等企业家称为“董姐”,另一

个则是网友口中的“董小姐”。

“董小姐”起源于近两年董明珠不断和全国人大代表、小米科技创始人雷军定下的赌约。2013年12月,在央视“2013中国经济年度人物评选”上,雷军向董明珠发起赌约称:“小米如果五年内营业额无法击败格力,自己输给董明珠一块钱。”当时董明珠也不示弱,直接反驳雷军观点并暗指只注重营销的企业难以长足发展,还击说:“一块钱不要再提,要赌就赌10个亿。”因此,董明珠被网友称为“任性董小姐”。

今年全国两会期间董明珠与雷军因为电饭煲再次有了交集。

“我特别生气到国外买电饭煲的事情,这个事真的刺痛了我的神经。我觉得很遗憾,同时也很悲哀。中国那么多制造企业,没有理由连一个电饭煲都做不好。”董明珠接连表示。

雷军也表达了类似观点:“去年年初媒体报道很多人到日

本买电饭锅、马桶盖,我以为是大家迷信国外产品。后来我仔细研究了一下日本的电饭锅,发现日本电饭锅的确做得非常好。中国的消费需求在升级,大家手上的钱变多了,希望过上更好的生活。我觉得我们应该尽快地改变产品的性能和品质,来满足日益增长的消费者的需求。”

显然,两个制造业出身的企业代表都认识到,一场新国货运动正在供给侧结构性改革的浪潮中开始。今年两会期间,董明珠与雷军同坐的照片再次被网友热传。

“您和雷军擦出了什么‘火花’?”面对记者的提问,董明珠说:“我们都是广东团代表,开会讨论都在一起,我去和他打个招呼很正常。我说我用格力手机,很好。他说,好。”

有业内人士对记者表示,小米和格力的合作,不是没有可能。如果双方在资源上进行互补,比如小米在设计上,格力在制造上,双方一起做营销,应该

会很有前景。

### 董明珠：希望让世界爱上“中国造”

在表示对国人买洋货痛心的同时，董明珠在3月8日高调推出新品牌“大松”牌电饭煲，用实际行动叫板洋货。

董明珠认为像马桶盖这样技术含量不是很高的产品，国人都要跑到国外去买，这就说明企业的产品品质有问题。“我们要

检讨过去，因为有一些企业的不诚信、虚假宣传，导致消费者失去了信心。”董明珠说，“现在进行供给侧结构性改革，要让我们的民众、让客户重拾信任。”

董明珠表示，企业不能仅仅还是在呼吁和依赖于政府，如果一个企业没有技术，没有创新，哪怕国家不要企业缴税一分钱，企业也没办法生存下去，所以关键是要革命，先革自己的命。“我们要加快速度，来改变我们落后的思维，而不是简单的淘汰落后产

能。如果思维没有转变，产能也是不可能从根本上转变的。”

近年来，这位强势女企业家也做出了很多改变。比如，她对互联网企业和电商也不再像以前那样排斥，虽然她强调线上后台维护需要大量的工作人员，而店面的存在会增加更多的就业和情感交流的机会，但是，她承认“线上销售是一种补充选购方式”。

“互联网是工具，制造业才是一个国家实体经济的基石。”



“

只有格力肯定是不够的，中国应该有更多的优质产品向世界推广和展示，才能更快更好更有效地让世界爱上‘中国造’，而互联网是一个更有利于推广和展示‘中国造’，并且迅速积聚影响力的工具平台。

”

董明珠多次在各种不同场合对互联网这样评论。

“我做智能装备，并不是因为我本人的特别需求，而是一个担当的意识。我们这么大的一个国家，我买来买去却买不到所需要的高端设备，都是从国外进口的，我突然发现我们中国依然停留于依赖别人的时代。我做电饭煲也是，希望让世界爱上‘中国造’。”董明珠说。

### 中国企业家的 IP：工匠精神

“今年政府工作报告提出的‘工匠精神’是大工业时代精细化管理、精品制造的理念。对企业而言，产品生产全过程都应该

追求完美。”董明珠对记者表示，工匠精神的塑造将促进中国制造业实现质的飞跃。

董明珠认识到：“只有格力肯定是不够的，中国应该有更多的优质产品向世界推广和展示，才能更快更好更有效地让世界爱上‘中国造’，而互联网是一个更有利于推广和展示‘中国造’，并且迅速积聚影响力的工具平台。”

同样，张近东也表示，苏宁立足零售业的互联网转型，帮我们打开了产业升级发展的大门，但是无限风光在险峰。发挥大众创业、万众创新和“互联网+”集众智、汇众力的乘数效应，需要大中小企业、高校、科研机构、创客多方协同。

他认为对于中国的制造业

来讲，现在应该是提高两个方面的能力，一个是软的能力，就是说创新设计的能力，这是软性的能力；另外一个是提高工艺的能力，工艺水平的能力。也就是说设计和工匠精神，只有这两种东西结合起来，中国国家制造业才会有下一步的机会。

显然，企业家们都意识到总理在政府工作报告中提出的“工匠精神”，无疑是帮助中国企业家找到了自己 IP（知识产权）的钥匙。

“我希望中国企业家要让全世界知道，‘中国制造’四个字，完全能够获得应有的尊重和荣誉。”董明珠说。因此，她宣布创办“董明珠自媒体”，希望这能成为“企业家 IP”“中国造 IP”。



企业家在市场上较量的不只是数据、信息和一般的知识,而是较量对人性的洞察,对贪婪欲望的自我控制和市场风险的把握程度,说简单就是较量各自的哲学思维和智慧。

## 哲学思维决定企业家命运

庄恩岳

### 智慧、心态比知识、才能更重要

哲学的智慧比普通的知识更重要,如果企业家拥有最高层级的知识——哲学智慧和思维方式,那么在经营管理中会起到事半功倍的作用。据说美国商业 100 强 CEO 的书柜,超过 90% 的书和经济无关。同样,中国很多知名的企业家,更爱读宗教、哲学、心灵类的书籍。

有人把“知识”分成四个层面,一是数据,最底层的;二是信息,经过提炼的数据;三是知识,从信息里归纳总结出的规律;四是智慧,知识再往上的结晶。

企业家的哲学思维和智慧,不是经营管理某个企业的技术、技巧与技能,而是一种人生的态度、格局和境界。譬如,面对同样的商业机会,不同的企业家做出的判断和决策,行动的速度和力量,就可能完全不同,结果有的获得极大成功,有的却遭遇惨败。

企业家在市场上较量的不只是数据、信息和一般的知识,而是较量对人性的洞察,对贪婪欲望的自

我控制和市场风险的把握程度,说简单就是较量各自的哲学思维和智慧。

有人问投资家罗杰斯,企业家除了忙于业务以外,平时应该读哪些书籍?罗杰斯说:“两种书,一是哲学,二是文学,因为只有从这两种书里,你才能真正地弄懂人性。”表面上看,企业家忙忙碌碌,关心的是各自的生意,其实,他们更关心的是人生哲学的内涵。拥有哲学思维,更好地洞察人性,观照自我内心的需求,才是处于金融危机或者经济危机时期企业家更应该做的事情。

哲学思维、智慧决定企业家不同的命运。表面看企业家与企业家都差不多,但是其内心境界却大不相同。智慧、心态比知识和才能更重要。表面看是企业家财富的差距,实际上是他们智慧的差距;表面看是企业家人脉的差距,实际上是他们人品的差距;表面看是企业家气质的差距,实际上是他们涵养的差距;表面看是企业家颜值的差距,实际上是他们格局的差距。



# 转型时代, 考验你的学习敏锐度

林光明

## 企业家观念转型决定企业走向

“我国经济逐步由单一经济竞争走向混合经济竞争, 由低成本经济竞争走向高成本经济竞争, 由需求供给竞争走向有效供给竞争, 由制造业竞争走向创造业竞争, 由价格低廉竞争走向价值高端竞争。”企业之间的竞争会更加激烈, 其竞争实际上是企业家的竞争。企业不是谁发展速度快, 而是谁活的时间长, 这就看企业家的哲学思维和智慧。野蛮生长的时代过去了, 成本优势没有了, 土地差价没有了, 代工厂倒闭了, 偷税漏税不行了, 环境污染更不行, 过去靠成本 + 规模, 现在是互联网 + ……不断地创新、创造。

企业最困难的是经营管理者的观念转型, 思路决定出路。智者谋远, 有未来的眼光, 看清未来大势,

提前布局, 才是赢家。企业缺乏资金、技术、原材料等不可怕, 可怕的是企业家缺乏独立思考的能力, 缺乏创新能力, 缺乏稳健经营理念, 缺乏合法合规的经营理念, 缺乏防范风险比追求收益更重要的铁律, 这样的企业肯定要失败, 被淘汰。

面对当前我国经济出现的“政府债务, 产能过剩, 银行坏账, 土地财政, 出口低迷, 消费疲软”六大隐患, 过去经济发展主要依靠“拼速度, 拼土地, 拼环境, 拼资源, 拼生态, 拼劳力”, 形成叠加负效应的路子走不通了。中央提出“化解房地产库存过多, 促进房地产有序发展; 化解小而全经营模式, 促进企业并购重组; 化解土地财政, 提高正常财税效益; 化解环境污染, 建设美丽中国; 化解垄断经营, 促进公平竞争; 化解国际矛盾, 促进合作双赢。”

这些更需要企业家的哲学思维和智慧。■



在动态环境下, 比起已经积累、掌握的能力, 更重要的是, 如何在没有经验可循的时候有效完成工作。换言之, 如何在较短的时间内, 迅速提升自己的素质。



王先生的父亲是个成功的商人, 赶上了中国高速发展的大潮, 在房地产行业摸爬滚打近三十年后, 在三年前急流勇退, 把每年营业额两百多亿元的偌大一个企业交到了从海外留学回来没多久的王先生手上。周围的人都羡慕王先生是“含着金钥匙出生”, 殊不知王先生内心的焦虑非一般人所能想象。

说实话, 接班做房地产本非王先生的兴趣。衣食无忧的他, 自然不需要跟同龄人一样朝九晚五去挤地铁。如果能够遂愿, 他宁可游历四方, 探索他所钟情的艺术, 特别是绘画和摄影。梦想中的日子, 应该是每日流连于自己的精品画廊, 结交世界级的大师。然而, 现实是一种特殊的“骨感”, 作为父亲唯一的儿子, 他知道自己有责任挑起这个企业的重担, 而且必须将父亲的事业推向新的高度, 实现自己的价值。唯有这样, 父亲才能安心, 自己也会为此感到骄傲。

“骨感”的现实还在于, 接班的几年来, 中国的房地产行业进入了迷茫区, 未来是涨是跌, 政府时紧时松的调控让人摸不着头脑。而竞争对手飞速的发展让人想停也停不下来。这情境, 正如在一片迷雾森林

中上演《速度与激情》, 不能不让人长期地兴奋与焦虑。

房地产行业飞速发展了二十多年, 在全国各地留下了无数居民住宅, 其中有无数空置的“无人区”, 这是人尽皆知的现实。谁都知道该转型了。可是, 转向哪儿去? 王先生带领企业做了许多尝试: 商业地产、大小酒店、互联网模式的社区服务、电影院、书店、主题乐园……创意不可谓不多, 然而, 没有哪个新模式能够带来原有主业这样的规模和利润; 况且, 主营的房地产业, 在许多一线二线城市还在继续“突飞猛进”, 某些城市仅 2015 年的房价就上涨了 40%。业内人士纷纷感叹: 房地产业的“黄金时代”虽然过去了, 但是现在是“白银时代”!

谁能忍心放弃或者减少在这个“白银”领域的投入, 而去扑向心里没有底的各种新领域? 更要命的是, 那些领域, 绝大部分同事都没做过, 虽然公司花重金从海内外请来了相应领域的领军人物, 然而, 从整个集团的角度来说, 他们的确没有一支在这些领域有经验的队伍。或者说, 在团队层面, 他们没有这



些能力!

这能让王先生焦虑嘛?四十不到的他,已经头发半头。

### 转型

已经过去的2015年,对于许多企业来说,是个转型之年。正如上面案例中的主人翁一样,对于身处转型时代的管理者来说,2015年的主题词就是“迷茫”和“焦虑”。

过去几十年中国经济一路“狂奔”、追赶,中国站在了世界第二大经济体的位置。我们为此自豪,为自己能够投身其中感到幸运。与此同时,我们还需要清醒地看到,这个第二,其实只是“大”,而不是“强”。没

有人会觉得中国已经是世界第二大强国。而驱动过去几十年高速增长的“发动机”已经渐显疲态,到了不得不更换的时候了。正如央行行长周小川2015年在《华尔街日报》组织的一场专题讨论会上所说的,旧的经济增长模式已经不可持续。问题是,新的“发动机”是什么?没有人知道。

另一方面,2015年收购兼并大潮风起云涌。国内仅第二季度,A股并购市值2.6万亿元,同比增长129%。大众点评和美团之恩恩怨怨,如家从纳斯达克退市卖给国旅;国际上,年末发生了陶氏化工和杜邦涉及1200亿美元的大兼并,正在发生中的啤酒行业全球第一和第二的大融合;作者身边的咨询领域也有光辉国际收购Lominger,而后PDI,现在是合益集团。对于身在其中的员工而言,突然发生的兼并

往往带来战略方向、组织结构特别是汇报关系的巨大变动,许多人还将因此失去职位。

2015年是“互联网+”的年度,新经济模式层出不穷,其所涉之处,“隔行如隔山”的壁垒迅速融化。零售业者突然发现他们的竞争对手中冒出了亚马逊甚至谷歌;原来分分合合、你来我往的通信运营商们,突然发觉打了半天,“敌人”却是微信——这个让多少人不再发短信甚至不用长途电话的“野小子”;各大银行也深切感受到了支付宝、微信支付等等互联网金融的挑战。

谈到2015年,不能不提的就是激荡了多少人内心的创业浪潮。大学还没毕业的、在职场打拼了大半辈子的,都在想着“外面的世界很精彩”。有底子、没底子的,都在谈论A轮融资、B轮融资。有些人“在路上,有方向”,更多的是“先出发,再探路”。兴致冲冲的创业者们怀揣着梦想,谁都不知道前方会遇到什么困难,需要什么技能,不知道走着的这条路通还是不通。刚过了B轮融资,高管团队就换了大半了;创业十年后,创始人却被抛弃了……

这些形形色色的故事背景虽然各不相同,但是共同的特点就是所谓的VUCA,即易变(Volatile)、不确定(Uncertain)、复杂(Complex)、模糊(Ambitious)。难道不是么?你不会知道你所处的大公司会有什么样的翻天覆地的变化,不知道自己会有什么新老板,不知道自己会在什么样的新团队里工作,你不会想到哪里会冒出来一个新的竞争对手,

不知道如何与其竞争;你不会预料得到你的公司最终成功的商业模式是什么,以为创业了就可以掌握自己的命运,岂料瞬间被资本抛弃。正如开篇所描述故事中的主人翁一样,王先生也不知道他所驾驭的几百亿元年营业额的公司未来在哪里,会向哪个行业成功转型。

今日的商务环境日渐动态化,面对这一切,我们能够把握、确定的是什么呢?唯一可以确定的是:不确定!唯一不变的是:变化!

在这样高度动态的商业环境下,对于未来,我们有很多的无知,我们不可能完全知道我们需要什么素质来应对。凸显出来的是,我们在没有任何经验可循的时候,怎么办?

### 素质的导数

自从1973年戴维·麦克里兰第一次提出素质的概念以来,无数企业和咨询公司都在践行这样的理念:用素质来衡量人才。戴维·麦克里兰主张从过去实际发生的事件中,研究对象的所思、所为、所感受来判断他拥有了什么素质;而这些来自过去积累的素质,可以用来预测其未来的绩效。

这个思路在上世纪七十、八十年代以可复制、批量化生产为主要特征的大工业化时代无疑是具有很好的适用性的,然而,到了以微软、苹果引领的数字时代,尤其移动互联网时代的今天,过去的经验是否还

有那么高的复制价值?我们不得不有所反思。被誉为世界第一领导力教练的马歇尔·戈德史密斯指出:What got you here won't get you there (把你带到这里的因素不会再把你带到那里,见《成功人士如何获得更大的成功》)。

开篇案例中,王先生的公司在房地产行业内的业绩有力证明了其管理团队的整体素质。如果延续过去的商业环境,他们还可以继续辉煌下去。然而,时代在变化,王先生清醒地意识到企业转型事关未来企业的生死存亡,但是这个转型始终面临两难的抉择:毕竟房地产行业还在“白银时代”,而新兴领域虽然很有“故事”可讲,到底能够带来多大的业务规模却不得而知。然而,如果在企业主营业务尚有盈余的情况下不去主动求变,“白银时代”一过,再不得不痛苦地转型,将是鲜血淋漓的场景。可以说,放弃过去已经证明了的带来成功的能力,转向未知领域需要的能力,这是很难让人下得了决心的转向。事实上,从个人能力到公司的组织能力,王先生的企业远未具有在新领域所需的知识和技能。整个组织对于获取新知识和技能的意愿和能力都不足。换言之,这个管理团队有很好的“速度”,但是缺乏“加速度”。

正如前面已经指出的,在动态环境下,比起已经积累、掌握的能力,更重要的是,如何在没有经验可循的时候有效完成工作。换言之,如何在较短的时间内,迅速提升自己的素质。套用关于时间的导数的数学语言,新时代重要的是,单位时间内素质的提升

量。我们把这样的一种“关于素质的素质”叫“学习敏锐度(Learning Agility)”。

学习敏锐度是一个人迅速学习,并运用于新的和具有挑战性的领导力情境下,获得高绩效的能力和意愿。(Learning agility is the ability and willingness to learn quickly, and then apply those lessons to perform well in new and challenging leadership situations.)

正如加速度是速度的一阶导数一样,学习敏锐度是素质的一阶导数。在匀速直线运动中,需要的是速度,不是加速度;而在变速运动,特别是转弯中,重要的是加速度。同样的,对于企业而言,如果是保持匀速发展,则素质足矣;然而,在转型时代,更重要的是在较短时间内获取新素质的能力,即学习敏锐度。

学习敏锐度是在近年脱颖而出的人才管理领域的新概念。Michael Lombardo 和 Robert Eichinger 于 2000 年在美国的《人力资源管理》杂志中发表“High Potentials as High Learners”一文中首先提出了这个名词,之后 Ken De Muse 博士首先在心理学专业杂志中发表了一系列文章,特别是“Learning Agility: A Construct Whose Time Has Come”;其他学者在 2012 年的 Industrial and Organizational Psychology 心理学杂志上一起发表的十篇注析奠定了该领域的学术基础。到目前为止,虽然被广泛使用,但是各界对于学习敏锐度的定义并未统一,国内



---

对于企业而言,如果是保持匀速发展,则素质足矣;然而,在转型时代,更重要的是在较短时间内获取新素质的能力,即学习敏锐度。

---

对于“Learning Agility”的翻译也不完全一致,例如“善学”。但是其对于在短时间内迅速获取新素质的认识是基本一致的。我们可以看到业内的共识:

学习敏锐度是变革转型情境下的关键成功要素。

学习敏锐度对于鉴别和发展高潜质人才至关重要。

美国的组织心理学专家 Ken De Muse 先生曾经是多家跨国咨询公司的高管,也是威斯康星大学管理学教授,对于高潜质人才研究数十年,发表了五本学术专著、超过 50 篇学术论文,成为美国在学习敏锐度研究领域领先的专家。在 2011 年前后, Ken

作为 Lominger 全球研发副总裁带领一个专家组开发了自我测评学习敏锐度的工具 viaEdgeTM, 取得了巨大的成功。近年离开 Lominger 后, Ken 继续在学习敏锐度方面进行深入的研究。立足于中国的励衫领导力咨询公司和 Ken 先生通力合作,以多家在华的外企、国企、民企为样本进行测试和研究,设计出最新的学习敏锐度测评方法。我们认为:学习敏锐度不仅要考虑到自我认知,还需要对于环境变化敏锐的认知——环境的敏感度;同时也需要在认知的基础上做出反应。2013-2014 年学术界的权威研究证明,这些因素对于领导力的成就至关重要。基于此,我们对学习敏锐度进行了如上的重新定义,并给



出了学习敏锐度所包含的七个要素：

**人际敏锐(Interpersonal Acumen):**能与各种各样的人有效交往,了解他们各自的动机、价值观、目标、强项和弱项,对他人保持信心,并激励他人在工作中表现最佳。

**思维视角(Cognitive Perspective):**为了解决复杂问题,总揽困难、多方面的组织问题,高屋建瓴地进行批判性和战略性思考的程度。关注多角度的信息来源,而不是只有一两个职能/技术的思考角度。

**环境敏感(Environmental Mindfulness):**善于观察周围环境,留意新的角色和岗位职责的要求,以客观、体验当下的方式来应对环境的变化。

**驱动卓越(Drive to Excellence):**被困难的任務激励,设定挑战性的个人和组织目标,足智多谋地组织资源的程度。能够在新的、前所未有的情况下达成结果的程度。

**洞悉自我(Self Insight):**对于自己有准确的认知,包括自己的能力、弱点、信仰、价值观、感受以及与工作相关的个人目标。

**变革意愿(Change Alacrity):**对于新思维和新的行为方式好奇、渴望学习的程度。对于新形势抱开放态度、喜爱变化,持续性地寻找创新(有时带有冒险性)的方法来工作。

**响应反馈(Feedback Responsiveness):**能够听取



学习敏锐度不仅要考虑到自我认知,还需要对于环境变化敏锐的认知——环境的敏感度;同时也需要在认知的基础上做出反应。

和接受他人反馈,切实仔细地思考其益处,并继而采取改正措施提升业绩。

我们在 Ken De Muse 先生的带领下,开发出了完全拥有自主知识产权的学习敏锐度的自我测评工具 TALENTx7™。2013 年开始,开发团队以以上的七个要素为基础,选择美国和中国的外资、国企、民企三类典型企业进行试点测试,并以此进行了相应的信度分析。作为一个可以用于人才选拔的自我完成的测评工具,TALENTx7™ 还特别设计了准确性衡量机制(Accuracy Scale),用于确定测评结果的准确性和可靠性。作为一个新设计的用于预测人才在未来的成功的工具,我们正在对于测评过

的人才进行跟踪评估,进行重复测试,并跟踪其实际业绩成就来检验其效度。这一切,需要数年的时间来完成。

近两年来,我们在中国的咨询工作中测评了 500 位各大企业的中高层管理者。特别是,在 2015 年底作为人才测评工具,为总部在纽约的联合国总部的 30 位官员、为巴西毕马威会计师事务所的数十位管理者进行人才测评;与欧洲某咨询公司合作开拓欧洲市场。我们为能够向世界输出源自中国的管理技术与工具深感自豪。

#### 学习敏锐度的运用

在近年的人才管理咨询项目中，我们在众多外企、国企、民企中将学习敏锐度的方法运用到具体实践中。

#### 人才测评:某欧洲跨国药企

A 公司新上任的中国区 CEO 对于培养人才梯队非常重视，但是现有的几十位总监中谁更有培养潜质，如何安排个性化的培养，需要引进什么样的人来补充现有团队的欠缺，打造在市场中超越竞争对手的团队，在新任 CEO 的眼里，这是他的重要职责之一。

我们提出了重要的观点：目前绩效好、能力成熟的人才，未必就等于高潜质人才；这是人才能力的两个独立的维度。因此可以用“成熟度 - 可塑性”两个维度形成的 3X3 人才矩阵来进行人才盘点。成熟度方面，先从目标人群所需要的能力出发，设计出相应的包含案例分析和汇报、角色扮演、公文筐、行为面谈等内容的测评中心来评价。而可塑性方面则用 TALENTx7 网上测评工具来对其学习敏锐度进行衡量，并在行为面谈中验证测评结果。

通过为期两个月的设计、实施工作，我们把 A 公司的 50 几位总监全部“摸底”一遍，并形成了结合多方因素的个人报告，然后为每个总监进行一对一的单独反馈和辅导。另一方面，以 3X3 矩阵的方式将 50 几位总监的相对位置表现出来，一目了然地看到每个总监的特点。再以此分析整体能力相对于公司

战略所要求的差距，以及与市场上人才相比较的差距。作为人才管理的重要环节，这个核心人才的摸底工作奠定了下一步人才建设的基础。A 公司以此出发，调整了人才招聘的关注点，对于下一步人才提拔、转岗、辅导教练等进行了安排。例如，将其中一位总部的优秀人才派往北京地区负责华北的业务，有针对性地把他往总经理的方向培养。

#### 人才引进:某快消行业民企

B 公司在快消领域是一匹快速发展的黑马，近年在国内市场叱咤风云，收购兼并了几家民企之后，也通过收购、代理销售几个著名跨国公司的品牌产品线，将触角延伸到了境外。

业务的拓展，特别是境外业务的拓展，使 B 公司的 CEO 倍感核心人才班子在能力上的欠缺。当年以无畏的勇气打天下的一群创业者们的自身能力，开始跟不上业务的发展。例如，基本上说不了英文的高管团队，在境外业务的管理上几乎失控。从成熟外企引进高级经理人势在必行。

猎头公司搜寻了市场上相关人才的动态后，推荐了五位候选人，其中两位在原企业有赫赫战功、市场上享有盛名的候选人 X 和 Y 让 CEO 举棋不定。因此，邀请我们站在第三方的角度对这两位人才做出测评，帮助 CEO 确定人选。

曾经担任世界顶尖猎头公司高级合伙人的励衿顾问先是让两位候选人完成了 TALENTx7 测评，并

结合已有的猎头公司提供的测评报告进行研判。

TALENTx7 报告显示，X 先生在“环境敏感”和“反馈响应”两项上都低于 20 分位，其中的“反馈响应”一项甚至处于 4 分位，报告出现了“过度”的警示。深度的行为事件访谈中也了解到，X 先生长期在某世界一流的企业工作，其一步一个脚印的职业发展轨迹使他获得了上司极大的信任和授权，用他自己的话说，“几乎从来没有失手过”。

相比而言，Y 先生所在的企业没有那么光芒闪亮，他曾经在几家不同类型的企业、在国内外都工作过，但是担任现在的职位时间还不是很长。虽然发展很快，但是毕竟资历还没有 X 先生那么老到，业绩也没有那么骄人。TALENTx7 报告显示，他是一个非常愿意也善于适应各种不同环境的领导者。

结合多方面的信息，我们认为，从外企引进人才固然是看重其已经练就的系统性管理复杂企业的的能力，但是，作为快速成长起来的民企，B 公司更需要的是适应非常不同的企业环境的敏锐性。因此建议 CEO 宁可选择看上去没有那么成熟，但是“身段更加柔软”的 Y 先生。☞



# 从特斯拉看“新实体经济”崛起

金岩石



“新实体经济”的第一大特征是创新,第二个特征是无限性资源。从无限性资源的开发来评价商业模式与技术创新,人们就有了一个新的视角:并非任何企业推动的创新都是进步,企业创新的方向是无限性资源的开发和利用。

自 2007 年以来,经济增长减速,越来越多的企业陷入困境而难以自拔。与此同时,华为、腾讯和阿里巴巴等领袖级企业崛起,中国商界可谓冰火两重天,人们惊呼:实体经济大面积破产!如果实体经济垮了,中国经济或将一蹶不振,这似乎是无可争议的,但问题在于:如何定义实体经济?

## 当“有限”遭遇“无限”

早年的汽车曾是可笑的玩具,因为马车是主要交通工具。后来汽车成熟了,人们担忧:马怎么办?

不久前,特斯拉公司展示了一款新产品——Powerwall。CEO 马斯克讲到,人类社会面临污染的挑战,而最具潜力的清洁能源是太阳,若能存储太阳释放的能量,人类就可以放弃石油和煤炭等资源,也才能真正解决污染问题。Powerwall 就是这样一款电池,虽然现在只能存储少量的太阳能可供家用,但总有一天会成为可以广泛应用的替代能源。

在特斯拉电动汽车上市之初,人们抱怨加油站没有充电桩。现在,特斯拉的家用汽车充电器可以装在家车库里,晚上充电只需花费 1 美元就解决了问题。美国政府也补贴电动汽车的使用者,居民花 4 万多美元买一辆宝马电动车,政府补贴 7000-8000 美元。可以预料,现在似乎不可或缺的加油站也将会变成拴马桩。所以,实体经济有新旧之别,并非任何实体都有生存的必要,这就是经济学家熊皮特的理论:

创造性毁灭。

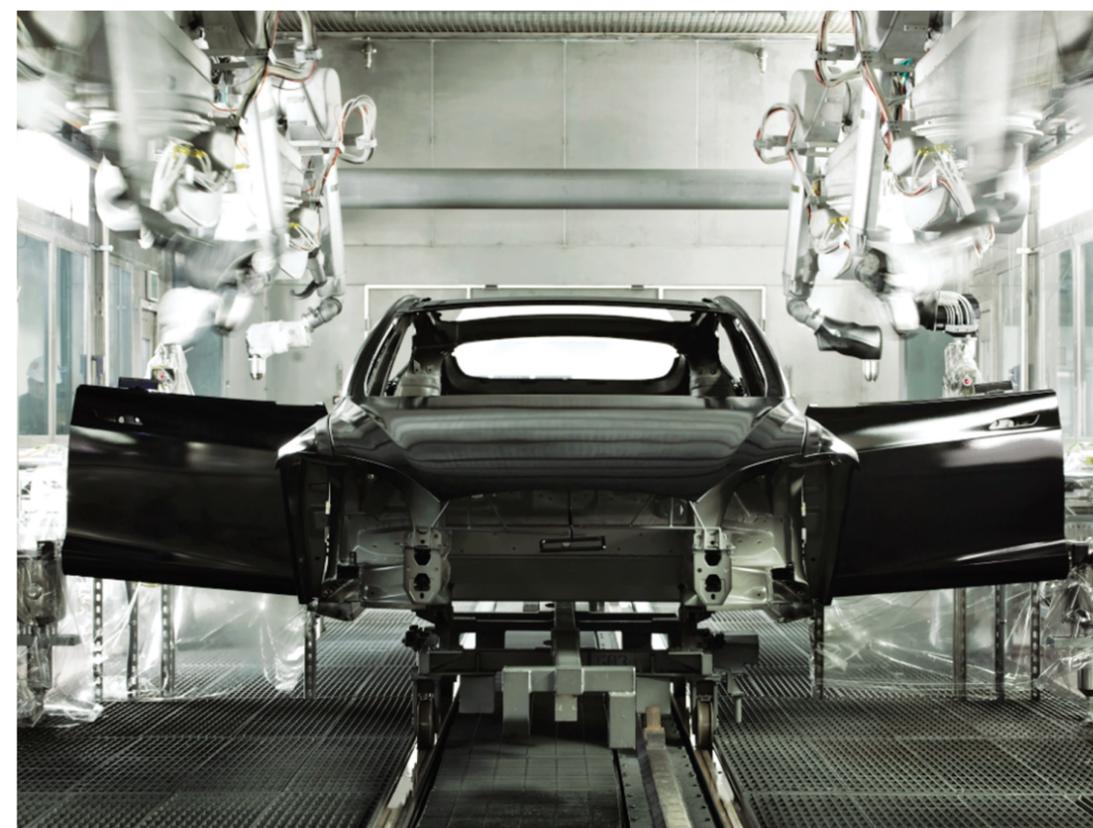
“新实体经济”的第一大特征是创新,但从特斯拉的创新产品中可以看到第二个特征:无限性资源。如果“电动”的源头最终是阳光,地球作为太阳系的小兄弟,人类可以开发利用的资源就具有了无限性。从无限性资源的开发来评价商业模式与技术创新,人们就有了一个新的视角:并非任何企业推动的创新都是进步,企业创新的方向是无限性资源的开发和利用。

## 该告别“物以稀为贵”了

资源的有限性是经济学的起点,即稀缺性原理。稀缺资源如石油、煤炭等具有不可再生性,于是就有了一句中国俗语:物以稀为贵!所以当石油的稀缺性成为共识后,油价飙升的趋势似乎不可逆转。更有著名战略家基辛格博士的名言:谁控制了石油,谁就控制了世界!在油价突破每桶 100 美元之时,人们惊呼石油从此进入百元时代。但为什么现在又跌破了每桶 30 美元了呢?这就要提出一个新的角度:资源的使用者和开发者之别。

作为资源的使用者,物以稀为贵。而作为资源的开发者,物以稀为贵的理念就值得商榷了。

当今世界早已不是殖民地时代,已不再可能通过劫掠而无偿获取资源,所以才有了现代企业的职能——创造价值。企业创造价值的行为主要是资源



的开发和利用,资源的开发是供给面,资源的利用是需求面。任何创新都有两面性:一手开发资源,一手创造用户。企业的资源开发是投资行为,简而言之,是要花钱的。作为资源的开发者,如果你已经知道所开发的资源是不可再生的有限性资源,还会投入巨资去开发吗?尤其是在无限性资源同时具有可开发性的条件下,企业家当然会放弃有限性资源,转而投资于无限性资源的开发和利用。

物以稀为贵的时代即将结束,因为现代企业创

新的主流正在转向无限性资源的开发。

统计资料证明,70 年以来尤其是 1995 年之后,90% 以上的企业创新聚焦在数据资源的开发和利用。特斯拉、谷歌、亚马逊、阿里巴巴、腾讯等,都是大数据资源的开发者,而数据资源的源头是人类智慧的结晶,是人类社会的思想所创造的无限性资源。思想和阳光一样都是无限性资源,只有让思想的阳光照亮地球,人类才能真正摆脱精神的和物质的污染,告别物以稀为贵,选择物以“人”为贵!

# 小公司颠覆大公司,是社会前进的动力

周鸿祎



创业创新这件事,在善用所有招数之外,最宜效仿的是阿甘精神。成功是熬出来的,只有像阿甘那样懂得坚持的人,一步一步地走下去,才会取得最终的成功。

## 创业公司要把创新变成文化

我最近在反复想一个问题,在中国,现在的创业环境怎样能够变得更好?中国的互联网,包括产业环境怎样能变得更加开放?中国是全球最有价值的互联网市场,中国人聪明,又有创新能力,有很多优秀的年轻人。

我们的互联网产业才过了十几年就未老先衰,最后互联网多了几个收入很高的大家伙,但是很多的新生公司却没有机会。这样的互联网产业,对整个国家的进步,对提升中国软实力是没有意义的。

当年,美国有了雅虎之后,大家觉得已经到头了,可是谷歌来了,Facebook 出来了,紧接着微博又出来了。美国的价值观就是小公司颠覆大公司,这是社会前进的动力。美国在互联网高度成熟的情况下依然有很多创新的模式,这才代表一个国家、一个民族和年轻人的活力。

中国的互联网存在过度抄袭现象,抄袭是大公司的专利,小公司靠抄袭是没有出路的,一定会淹没在众多的克隆者中间。如果敢抄袭大公司的商业模式,一没有钱,二没有人,三没有商业资源,如果你不能标新立异、与众不同,你抄袭大公司也是没有意义的。抄袭别人是很耻辱的,所以作为新的创业公司,你一定要把创新变成你的文化,要忍受住抄袭的诱惑。

## 商业模式不是策划出来的

我最近总结了一个词叫“微创新”,微创新可能看起来不起眼,但是你能从用户出发,打动用户的内心,可以撬动大市场。所有成功的公司都是从细微的点开始切入的。一句话就是,从用户出发去找打动用户的那一点,让用户使用你的产品要么觉得很爽,要么觉得很便宜,或者是过去需要花钱干的事现在便宜了,或者让用户觉得解决了巨大的问题。能找到这个点就是微创新。

微创新不是大而全,一定要聚焦在一个点。把你的创业变成一根针,它才能扎破别人的皮,否则你伸出五个指头推,是没有多少力量的。小公司本来资源就很少,我们再把资源分散开,什么流行做什么是不行的。

但是做微创新不要想着一口吃个胖子,你要学会屡败屡战。微创新在很多时候是用户领导你往前走。你如果能够三周或者一个月出一个小服务,哪怕再粗糙,没关系,你拿出来让用户看,如果用户反映出了问题,赶快再想下一个点子。有很多成功的东西不是很均衡的,都是有一点能打动用户内心,但是其他的很粗糙。用户觉得这个东西很好,那你赶快加大投入,再乘胜追击。

所有的商业模式都不是策划出来的,都是做出来的,是建立在用户价值之上的,不要为了商业模式去破坏用户价值。一旦伤害了你的用户,即便今天

你可能很牛,但是最终用户还是会抛弃你。

## 宽容的心态有助于创新

我曾经说不成功是因为没有成功的投资,现在有了风险投资,而且现在中国的也不比国外少,融资的价格、数目比美国的同行超出好几倍,是不是有了钱我们就有创新呢?最重要的问题是我们缺乏一种对创新宽容、理解和支持的文化。什么是文化呢?简单来说,文化就是我们每个人内心对一件事的看法。

真正的创新者要干创新的事,十有八九是失败的,成功的概率很低。如果一做就成功,那就不是创新。我们每个人的内心都是崇拜成功者,鄙视失败者的。很多成功的企业都是得意洋洋地出来,讲自己成功的故事,却很少有人讲自己是怎么失败的。但是成功的经验没有办法分享,因为是偶然的,只有失败的东西可以跟大家分享。

如果整个社会都是成王败寇的文化,我们每个人都害怕失败,就没有人敢创新。你今天看到的创新都是结果。在一个创新成功的背后,可能会有十家、二十家公司同样在尝试,但是它们并没有成功。

所以在今天,当每个人都在谈创新的时候,我特别希望每个人能想一下,我能不能从自己做起,我们能不能改变一些世俗的价值观,能不能改变一些对事情的看法,我们能够有更多的宽容、支持,给予所谓的失败者。我们不再以一元的成败、金钱价值来做

衡量一个公司和人的唯一价值观,如果说我们能够不追求从众的心理,我们能够有多元的思想价值存在,我们容忍小众的事情存在,让社会形成一种宽容的心态,我们才能够创新。

## 创新者要有阿甘精神

当你真正做了一件很特立独行、与众不同的事情的时候,你会发现,想得到大家的理解是挺难的,有的时候不是能力问题,是勇气问题。大家都说你不行,大家都觉得你有问题,这时候你能不能有足够强壮的心理,能够坚持你的信念呢?乔布斯在斯坦福的讲话里面为什么要说 follow your heart?意思是你要坚信你做的事情是对的。

我曾带我的投资人看《建国大业》,我准备教育他们,因为他们都没有读过中国现代史。我让他们看我军撤出延安的时候,我们的毛 CEO 是非常成功的,他就说了“地失人在即可”,这和互联网的发展是一个道理。虽然你的某些收入暂时失去了,但是只要用户还在,你还可以把业务做好,但是相反,为了某些收入和业务,你损害了用户的价值,用户跑掉了,用户是互联网所有业务的基础,没有用户基础,你有再多的收入、再多的商品都是枉然。

当你看别人成功时觉得成功来得容易,而当你真正地去别人没有做过的一件创新的事情时,你会发现,你将面临很多的不理解,面临很多的责问,

# 认知商业,走出蓝图的商业革命

郑钦



从实验室到市场,“认知”不仅仅是从技术走向商业而已,而是通过集成平台“搭台”,联手合作伙伴“唱戏”,构建出认知商业这张蓝图,达到规模效应,进而引发新一轮的商业革命。

面临很多的挑战,甚至会面临竞争对手的攻击和泼脏水。当你真正去做创新的时候,你想想最重要的是什么?我认为最重要的是勇气。

在美国,颠覆式创新是所有创业公司的必修课,很多小的创业公司,每一家都觉得自己在做一件事情。他们要么是在取代上一代的产品,让自己的产品体验变得更简单,我们称为体验的颠覆。而实际上,



真正的创新者要干创新的事,十有八九是失败的,成功的概率很低。如果一做就成功,那就不是创新。

他们做得更多的是商业模式的颠覆。也就是让上一代的产品,让其他行业巨头公司的产品,要么卖不动,要么把它收费的模式变成免费的模式。最经典的例子,就是今天免费的 Android 颠覆了诺基亚,甚至颠覆了微软原来 Windows Phone 的模式。所以这种颠覆式创新其实每天都在发生,这才是社会和产业前进的动力。

全世界的法律,都要保护知识产权,保护版权,但是没有国家的法律会保护商业模式。你创造了一个商业模式,今天是先进的,明天就可能是落后的,你的商业模式某一天会被别人颠覆掉。比如微信,颠覆的是运营商的模式。现在大家都在电脑上看视频了,今天的视频颠覆了电视机,今天媒体的各种信息,大家用新闻客户端、阅读器都可以获得,传统纸质的媒体就被颠覆了,所以颠覆无处不在。在美国,你要创新,大家都会非常推崇,你能颠覆的公司越大,就证明你能创造的价值越大。

创新者一定是少数,你在刚开始走创新之路的时候,绝大多数人是不看好的。创新者要有这种心理承受力,要能够把自己当阿甘,成功是熬出来的,你坚持到最后一分钟,你坚持去做,就像阿甘跑步一样,跑到最后就会成功。我们更多的可能是摔跟头,接受教训会让大家少走点弯路,但是我还是相信大公司永远不是创新的主力,因为他们需要稳健的策略。中国互联网应该有更多的年轻创业者成功,这才是我们国家的未来。[1]

觉得自己身体不适,打开电脑,人机对话,经过电脑的一系列问询与诊断,便可以初步判断出病因,并能够给出治疗建议、主动给你联系相关领域的医院……这并不是科幻小说里的场景,而是 IBM 正在主导实现的蓝图。

3月1日,IBM 大中华区董事长陈黎明在 2016 IBM 论坛上宣布:IBM 认知商业战略在中国正式落地。作为一家“百年老店”的科技公司,IBM 将“认知商业”视为继“智慧的地球”之后的又一次重大转型战略,或将引发堪比电子商务的又一次的商业变革大潮。

巨变浪潮中,认知商业会在这个已经电子化的大时代中,怎样颠覆我们现行的商业模式呢?

## 认知时代大幕开启

无论是科幻迷还是科学研究者,都会把人工智能作为孜孜不倦的追求。机器是否可以在未来某天像人类一样思考,也是人类一直在追寻的终极问题。

1997年,IBM 研制的超级国际象棋电脑“深蓝”首次击败了等级分排名世界第一的棋手加里·卡斯帕罗夫,开启了人工智能的新时代,让遥远的愿景第一次触手可及。

19年后,在 2016 IBM 论坛上,历经四年研发的认知型计算机系统——IBM Watson 成为了会上的绝对主角。会上用视频演示了一个虚拟形象的小恐

龙,通过内置通信终端,可以远程连接 Watson 知识库,能对语音进行精确识别,用自然语言回答孩子的提问,惟妙惟肖,让人忍俊不禁。

看似一段童真童趣的视频却开启了一段认知商业的革命。Watson 的产生,让认知计算和大数据不再是科学家和工作人员眼中的冰冷的符号,而是走出实验室,融入到我们的生活中。

认知计算,简单而言,就是你的电脑不再只是传统的数据处理工具,而是发展成具有认知能力的系统,他们开始具有感知、听觉、视觉、嗅觉,甚至能够适应人类,自己理解、推理并进行学习。同时,通过将认知技术与行业领域知识的结合,认知系统能够更好地实现人与机器之间的自然的交互,人们可以更好地从海量复杂的数据中获得更多洞察,从而做出更为精准的决策。

一言以蔽之,你的电脑,开始真正有了“自己”的认知和推理能力,能像人一样“思考”。

五十多年前,媒介理论家麦克卢汉提出了他“惊为天人”的观念——媒介即人的延伸。认知时代的到来,给我们带来的不仅仅是工具,更是我们大脑的延伸。Watson 系统的诞生,把与现阶段基于纯粹搜索技术的“人机对话”拉伸到了更高一个层次。IBM 所倡导的认知计算更能够自主学习、独立思考,并且为人们提供“智库”咨询与参考,它跟大数据、云计算、物联网、人工智能、机器学习等科技前沿领域的关键词密不可分。

IBM 中国研究院院长、大中华区首席技术官沈晓卫博士表示：“IBM 在人工智能领域有 40 年以上持续不断的研究。自 Waston 2011 年问世以来，IBM 在医疗、金融、教育等行业开始了大量的客户实践，使得 IBM 在推动行业应用变革方面具有独特优势。”

### 颠覆现行商业模式

从实验室到市场，“认知”不仅仅是从技术走向商业而已，而是通过集成平台“搭台”，联手合作伙伴“唱戏”，构建出认知商业这张蓝图，达到规模效应，进而引发新一轮的商业革命。

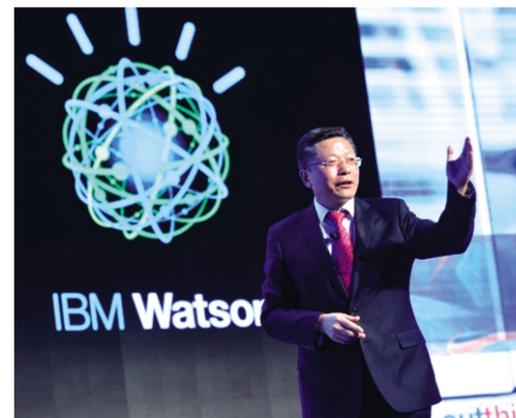
根据 IBM 提供的资料，现在有 36 个国家、17 个行业的客户都在使用认知技术；全球超过 7.7 万名

开发者在使用 Watson Developer Cloud 平台来进行商业创新；有超过 350 名生态系统合作伙伴及既有企业内部的创新团队，正在构建基于认知技术的应用、产品和服务，其中 100 家企业已将产品推向市场。

在 2015 年，Watson 可接入应用程序编程接口达到 28 个，并且开启了跨行业应用；2016 年，接口达到 50 个，并全面覆盖消费品、流通、银行及证券、保险、汽车、电子、石油化工、工业产品、政府、医疗及生命科学、能源、电信及媒体娱乐等 12 个行业。越来越多行业，开始触电“认知”。

IBM 认知商业有一个响亮的口号：Outthink，意思是“超越思考，智胜挑战”：一些基础性的思考认知技术已经帮你完成，你可以着重于更高层次的思维。

目前，Waston 已经在生活中得到了一系列运



IBM 大中华区  
董事长陈黎明



认知计算，简单而言，就是你的电脑不再只是传统的数据处理工具，而是发展成具有认知能力的系统，他们开始具有感知、听觉、视觉、嗅觉，甚至能够适应人类，自己理解、推理并进行学习。

用。例如在重大疾病的医疗中，Watson 可以利用大数据分析实现“精准医疗”，为患者实现个性化治疗方案。认知技术能实现从海量病历数据中挖掘“隐藏”的候选特征，并从上万维候选特征中自动筛选出最具预测能力的风险因素，提高疾病预测精度。目前，美国华盛顿医学中心通过 Waston 进行辅助医疗，已经成功治愈了白血病。据悉，认知技术在医疗领域的应用有望加速临床科研进展，提高基层医疗资源使用率，实现医疗服务升级转型。

同时，对于法律行业而言，认知技术的运用也是革命性的。分析查找浩如烟海的卷宗同海量数据，常常是案件中最棘手也是最费时费力的难题。Watson 系统将数据进行输入并整理，通过逻辑思考，能帮助律师判断并回答难以下结论的问题，包括立法中与这些问题相关条款和以往的案例。

甚至，对于一些比较冷门“无人尝试”的问题，Watson 也自有一套判断标准。认知烹饪是 Watson 的一个试水项目，它会使用烹饪原料数据和人类对于食物的欲望来制作出从前人们无法想象的食谱。简而言之，各种你不敢尝试的菜式搭配在 Waston 面前，能分析出哪些新奇的尝试是美味佳肴，哪些又会是“黑暗料理”，能帮助厨师不断开发新的菜式。

据悉，IBM 将在医疗、教育、司法、投资、零售五大领域发力，以全新认知分析平台助力企业实现阶段性大数据部署，并针对真实业务需求，为企业打造拓展大数据实践、迈入认知计算的通途。此外，IBM 还推出了新的合作伙伴计划，帮助合作伙伴建立在云计算和认知商业等领域的新技能，为合作伙伴提供精确的路线图，从而快速把握新商机。

### 全面进军中国市场

在 IBM 认知商业的全球化布局中，中国正是其棋盘上的一子天元。

IBM 大中华区董事长陈黎明表示：“认知时代已经开启，这对于中国的意义特别重大。在不久的将来，我们将能看到整个商业模式由于认知技术的推动而发生巨大变化——小到每个人获得的服务和产品、创业者所能拥有的商业创新优势，大到传统企业行业的转型，甚至经济和整个社会治理效率的跨越式提升。”

据悉，当前 IBM 已经通过与辉瑞制药在中国健康产业领域开拓新版图，并与科大讯飞签署了合作备忘录。

在和 IBM 合作的项目上，辉瑞利用大数据及以新型认知分析方法，建立了符合中国人群特征的慢性病风险预测模型。据辉瑞中国医学部副总裁谷成明介绍，通过这个模型，能高效甄别出关键风险因素，加速科研发现的进程，同时可以大幅度提高诊疗质量，并针对病人的个体情况提出个性化诊疗建议，节约患者的医疗成本。

目前，IBM 和中国智科大讯飞股份有限公司在技术方面，将致力于推动在认知计算算法、云平台架构等层面合作；在业务方面，推动医疗、教育和智慧城市等领域的合作发展契机。

在关乎大众健康的环保领域，IBM 携手北京市政府合作实施“绿色地平线”计划。该计划利用 IBM 认知计算、大数据分析以及物联网技术的优势，分析空气监测站和气象卫星传送的实时数据流，凭借自学习能力和超级计算处理能力，提供未来 72 小时的高精度空气质量预报，实现对北京地区的污染物来源和分布状况的实时监测。

IBM 大中华区总经理王天柳表示：“在大中华区，我们已成立专门的认知解决方案团队，致力于整合内部资源和合作伙伴一起定制服务中国本地客户的认知系统。IBM 在数据分析、开源标准、云服务、基础架构和安全等领域的雄厚技术能力，以及丰富的行业经验和强大的咨询顾问团队，将促进认知解决方案的快速开展。”

## 丸美的冒险

袁晶莹



包括丸美在内的很多国产品牌,都亟待解决“信任”难题。中国人信任中国品牌不易,“信任不能建立在广告上,而是要基于产品、品牌价值”。



# 案例 Cases

三年未接拍广告的梁朝伟，看完文案后忍不住提出两个问题：确定三分钟只拍眼睛？确定三分钟通篇没有产品？

对面的孙怀庆点点头，回答：是。

2015年9月，丸美公司CEO孙怀庆耗资数千万元博了一把，请梁朝伟为丸美拍一支名为《眼》的广告，三分种的短片，只拍眼睛，在传播中丸美仅出现在最后五秒。“观众在第15秒、30秒、75秒走了怎么办？就没丸美的事了。现在大家认可做法是对的，没做之前呢？”孙怀庆毫不避讳当初的忐忑。

项目策划人、华邑品牌数字营销副总裁杜卫说，广告灵感来自消费者调查时一位女性的自述，他的丈夫和儿子都太忙，很久没有给过她三分钟的陪伴，他去问身边女性朋友，很多人都是如此。创意打动了梁朝伟，他甚至亲自改写了文案，结果，《眼》成就了一次现象级营销。

高端化妆品行业，新品牌求生不易，中国造丸美却实现了一次“高逼格”的逆袭。

### 轻奢眼霜

“一个品牌活15年谈不上了不起，如果15年专注只做一件，这有点了不起。”孙怀庆说。

2000年，日化品市场尚且是“北有大宝，南有小护士”，投身化妆品行业五年的孙怀庆决定单干，创立丸美。



LVMH 集团执行委员会委员 L Capital 董事长 Daniel Pietter

创立之初，丸美原料取自日本，一开始即高举高打，产品均价高达130元，最便宜的洗面奶售价90元，最贵的眼霜售价160元。当时，玉兰油50元、欧莱雅75元，欧珀莱才90元。丸美的价格一下子就是中国最贵，没有品牌、没有强大的渠道商，他说产品好，谁信？

孙怀庆走专业化道路，只取一个细分市场——面部护理中最难的眼部护理。眼部肌肤只是一小块，却是业界一块难啃的骨头。“15年前，全世界没有品牌关注眼部护理，为什么？因为眼部肌肤是面部肌肤最脆弱的地方，只有其1/3的厚度，又最疲劳，而且眼部肌肤没有汗腺，最难吸收有效成分，难以护理。一旦出眼部产品，消费者用得不好，评价就不好，费力不讨好。”孙怀庆笃信，细分市场一样可以出大品牌，用15年专注眼部护理，主推抗衰老系的眼霜产品。



如今，丸美超过30%的生意来自眼霜，眼霜产品的终端零售总额约在10亿元左右，其中70%来自抗衰老系。2015上半年，丸美眼霜在天猫眼部护理产品中销量排名第一。本土日化品牌中，多数眼霜价格不及丸美一半，从目标人群到价格定位，丸美都直接对标国际大牌的产品，比如雅诗兰黛小棕瓶、兰蔻小黑瓶、科颜氏牛油果眼霜、欧莱雅复颜眼霜等。

然而，以功效实现品类突破，是否足够？

孙怀庆算过一笔账，成立15年，丸美的广告投入超过15亿元，平均每年花去1亿元左右，2011-2013年，广告宣传支出更是达到2.16亿元、2.92亿元、3.49亿元，但是，效果远不及预期。他希望，丸美能进化为一个轻奢品牌，以品牌影响力吸引消费者购买，而多数时候，消费者只认为丸美是一个产品，了解其功效才去购买。“一个轻奢品牌，要创造一切契机与消费者进行情感的沟通。”

在杜卫看来，包括丸美在内的很多国产品牌，都亟待解决“信任”难题。中国人信任中国品牌不易，“信任不能建立在广告上，而是要基于产品、品牌价值”。于是，便有了《眼》的策划。“重新回到情感打动，感动之余，实现物理上的销售。”杜卫说。

2013年，LVMH旗下的L亚洲基金以第二大股东身份正式入股丸美。L亚洲基金大中华区运营副总裁陈严告诉记者，之所以青睐丸美，即源自其“一直以来的中高端定位以及常年的稳步增长和概念创新”。

### “铁三角”战略

“把制造和研发交给日本人，把创意和设计交给法国人，营销和推广中国人自己来做”，孙怀庆的“铁三角战略”已不是秘密。

丸美现有研发骨干，不少人出自“资生堂系”，比如厂长池田正道、研发总监佐佐木夫和制造总监宫村公纪，品管总监酒井成俊甚至举家从大阪迁至广州。在孙怀庆看来，日本品牌研究亚洲女性肌肤最为深入，丸美研发团队几乎清一色来自东瀛。2015年11月底，张罗许久的丸美东京研发中心成立，丸美的部分产品将直接产自日本。

产品设计和创意方面，孙怀庆坚持聘请法国设计师，从瓶型设计、包装设计到柜台商业空间设计、广告设计等，全面起用法国人。目前，丸美已请到法国娇兰团队为其设计产品，商业空间设计则请到Dior团队，而丸美“弹弹弹，弹走鱼尾纹”系列广告的下一位代言人，则由Dior推荐。其中，L基金在幕后助力不少，法国设计界他们驾轻就熟，找来不少好手。

至于营销，孙怀庆信任本土团队，他借用梁朝伟写的一句台词，只有本土人才真正了解中国女性——“你就是这脾气嘛”。之前，丸美也曾邀请周迅为其代言眼精华产品，其第四代产品据说采用九个国家的原料，拥有超过七项技术专利。孙怀庆有一愿景，丸美要在五年里成为世界级品牌，他准备用五年时间兑现承诺。他的理想，至少是丰满的。

# 同洲电子的转型梦魇

张书乐



同洲电子在“互联网+”转型中不断试错以致迷失,回看这一段坎坷的转型过程,同洲打算以“新瓶装老酒”的方法,走出一条新大道,这一想法,从一开始就错了。

广电系统的骄子同洲电子,国内机顶盒的“老炮儿”,在猴年春节前后,一直在难过的“年关”徘徊。1月12日,因公司创始人兼实际控制人袁明质押的股票接近警戒线,同洲不得不申请股票停牌。

曾几何时,同洲电子在广电系统近乎行业垄断式的“关照”下,成长为机顶盒龙头企业。随着互联网浪潮的袭来,温室中的同洲电子不得不谋求转型。在市场力量的摔打下,同洲电子不断转型试错,但接二连三的欠款、欠薪和高管出走风波,让同洲电子走向了迷失。

## 机顶盒由盛转衰

同洲电子所有故事的起承转折都围绕着它的核心产品——机顶盒。

上世纪90年代末期,欧美国家启动了数字电视战略,作为模拟电视信号转换为数字信号的工具,机

顶盒被热捧。当时知名的IT公司,如摩托罗拉、英特尔、微软、盛大等都曾涉入其中,机顶盒最初的价格甚至一度超过了PC。

1994年,袁明创立了同洲电子。但刚开始的业务和机顶盒并没有什么关系,而是股票市场的LED电子显示器。得益于当时中国股票市场的发展和成熟,袁明掘得了第一桶金。

随后,同洲电子转战机顶盒生产。但由于市场成长缓慢,同洲电子一直没有获得足够的发展。

1999年,国家实施的广播电视“村村通”工程为机顶盒打开了销路。

2001年,同洲电子获得四家风险投资公司注资后,开始扩大规模,并逐渐成为国内规模较大的机顶盒生产商。

2005年,同洲电子实现营收9亿元,利润7000万元。次年,同洲电子登陆中小板。上市首日,袁明的身家达到了13亿元。创业的成功,使得袁明经常登

2010年,同洲电子在有线机顶盒保有量市场占有率约在10.02%,排在创维、思科、九州、长虹之后。

2011年,以创维为代表的电视机厂商已经占据机顶盒的半壁江山,而专业制造商整体份额不超过40%,同洲电子份额下滑至8%左右。

此外,受制于广电和电信两大部门的博弈,机顶盒的实际推进过程始终步履维艰。数据显示,2015年已经有25个省市的有线电视网络完成了省网公司的挂牌,但其中基本完成整合的只有15个左右,全国2.1亿有线用户目前在整合范围内的只有9000万户。

同洲电子发家的主营业务机顶盒陷入增长瓶颈,开发下一个振兴同洲电子的业务迫在眉睫。谋求其他布局的同洲电子,将宝押在了手机行业。

## 手机战略折戟沉沙

2007年11月,同洲电子成立移动通信事业部,展开了手机业务的转型。

经过两年研发,2009年10月,同洲电子在钓鱼台国宾馆举办了一场声势浩大的新品发布会,准备推出3G视讯互联网手机——同洲E89EVDO商务手机。

但发布会过去六个月后,非但不见E89EVDO上市,而且等来了同洲电子被告上法院的消息。

由于同洲电子进入手机领域时间短,人才、技术积累有限,为了尽快推出产品,手机项目选择了抄近路——窃取商业机密,同在深圳的老牌手机厂商酷派成为其下手的对象。事情发生后,同洲电子移动通信部被警方带走多人。最后,在深圳市政府的调解下,此事以同洲电子登报道歉结束。

受此打击,同洲电子的手机战略一度沉寂。但随着国内智能手机市场越来越火热,同洲电子忍不住诱惑,开始继续在手机的道路上折腾。

2012年,同洲电子推出了多屏互动手机。产品

上各类富豪榜。

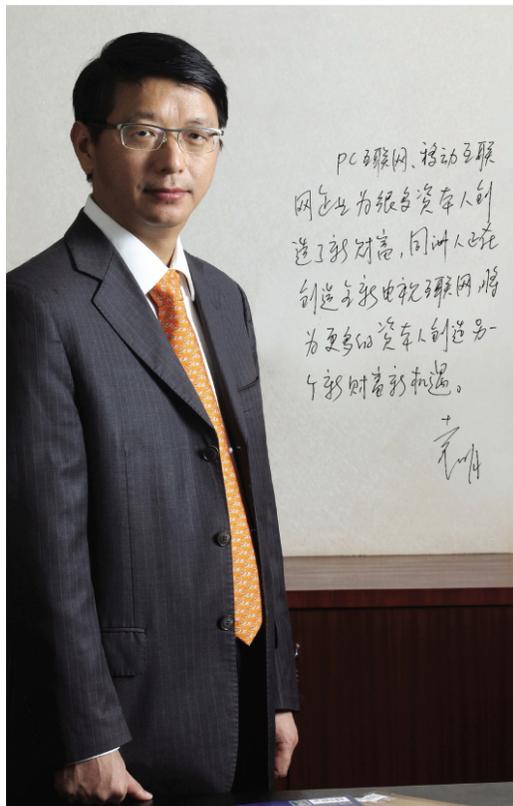
2008年,袁明放出豪言,要在2010年实现100亿元的收入。但截至该年年末,同洲电子的收入才21亿元。

机顶盒的市场增长已然放缓,同洲电子在机顶盒领域的霸主地位,也逐渐受到来自华为、天柏及电视机厂商的挑战。到2009年,国内生产机顶盒的厂商就达到300多家。

由于技术门槛较低,同洲电子的先发优势逐渐丧失。

国内机顶盒市场当时已经分化为三大阵营:以创维、海尔、TCL、长虹为代表的电视机厂商;以浪潮、清华同方、华为为代表的综合IT厂商;以同洲电子、九州、天柏为代表的专业厂商。

竞争的加剧使行业毛利率越来越低,同洲电子不堪重负。2010年,同洲电子转入亏损,当年亏损达1.18亿元,净利润同比锐减346.63%。数据显示,



主打“甩甩看”“飞飞看”“说说看”等功能。据说用户可以通过手机随时进行多屏互动，让“看电视”变成“泡电视”。同洲电子将手机绑定为智能遥控器的策略，市场并不认可。

2013年，同洲电子又推出安卓手机飞Phone，这款手机售价是小米的两倍，配置却明显落后于前者。飞Phone在首轮销售结束后就再无消息，市场一度传言其“销量为零”，同洲电子方面则称“有十几万元的订单额，库存已清”。因为品牌影响力、硬件配置、营销、渠道等“内功”不足，同洲电子的手机业务在市场上仍然未能打开局面。

2014年，仍未死心的同洲电子又推出搭载自主操作系统960OS的4G智能手机，以自主知识产权和安全为卖点。同洲电子更希望把这个960OS操作系统开放出去，吸引其他手机厂商使用，搭建一个手机系统平台。然而在以iOS、安卓为主流的免费手机系统市场上，连微软联合诺基亚推出的Windows系统尚且活得艰难，更何谈一个名不见经传的960OS系统。同洲电子一厢情愿的想法很快被证伪。因手机硬件配置平平，960OS系统生存空间微小，同洲电子的新产品再一次被淹没在智能手机的红海中。

纵览同洲电子的手机历史，它们每一个产品节点都选得很有意思。从2009年的3G爆发，到2012年的多屏互动热点，再到2013年的安卓智能手机潮，以及2014年强调自主研发的概念，同洲电子的手机产品没有落下近几年任何一个行业风口。在手



传统的渠道布局，会加重产品成本，带来极大的资金链负担，远不如直接扁平化渠道的互联网模式。当初小米在对阵传统手机厂商时，就交出了同类产品价格仅对手一半的答卷，实现完胜。

机领域明显没有“天赋”却始终不放弃的同洲电子，其“炒概念”的意义远大于推出产品的实质。

而手机战略的折戟沉沙，只是同洲电子多元化失败的一个缩影。

### 多元化的溃败

DVB+OTT(电信网络、有线电视网络和计算机网络的三网融合)是同洲电子的另一大转型业务。作为数字电视机顶盒曾经的霸主，同洲电子在进军互联网电视盒子之初，便希望通过整合有线电视和网络电视的形式，来强化自己的产品优势。

2014年9月，同洲两次在全国30多家报纸同时投放大幅广告，高调发出“某米某视机顶盒，明天可能是你们最后一个中秋节”的挑战书，同时拿出了自己的DVB+OTT盒子——飞看盒子。袁明对于这个名字中就有着非看不可意味的盒子，期待相当高，宣称要在两年内拿下1亿用户。

袁明的底气，依然来自他倚若长城的广电系统。在内容上并不具备差异化优势的飞看盒子，其主要卖点在推广策略上——用户只需缴纳99元押金和8元月租，即可免费领取售价499元的盒子。

这一策略，总不免让人联想到当年的机顶盒推广策略。同洲电子过去和广电收费进行类似的捆绑销售，才得以被用户不情不愿地请进了客厅。

但很快，飞看盒子的神话便告破灭。按照官方口

吻，同洲电子在2014年已在辽宁、甘肃、贵州、湖南地区完成了DVB+OTT的布局工作。这依然是按照旧有的和广电的合作模式，进行逐省逐市的推进。这样的推广方式，在面对直接用电商平台进行全国同步覆盖的互联网盒子时，显得力不从心。

更何况传统的渠道布局，会加重产品成本，带来极大的资金链负担，远不如直接扁平化渠道的互联网模式。当初小米在对阵传统手机厂商时，就交出了同类产品价格仅对手一半的答卷，实现完胜。

与之相似的，同洲电子在高调推出盒子之时，还更加高调地推出了“能承载同洲梦想的电视机”——飞TV。这款产品号称能“一键集成DVB+OTT，无需机顶盒”，融合了电视、广电和互联网。

然而这个产品在推出之初，其失败的命运也如飞看盒子一样已经被埋下。这并不是同洲电子作为一个机顶盒厂商，在电视机行业不具备品牌竞争力，而是同洲电子对产品的营销、渠道、定位都存在缺陷，这样的产品无法在互联网时代走远。

果然，1亿用户的目标成了泡影，立志“第一年5000万”用户的飞看盒子一年之后仅实现了目标的4%；承载同洲电子梦想的飞TV共计售出1088台，依旧和曾被寄予厚望的手机一样，在市场上可以忽略不计。2013年，同洲电子全年净利润骤降75%。

同洲电子在多元化转型的路上，从手机、三网融合、飞系列的全面出击到全部败北，让公司状况也因此急剧恶化。

2014 年同洲电子营收 16 亿元，锐减 18%，净利润更是亏损高达 4.2 亿元。这样的两相挤压下，同洲的资金链开始绷紧。2015 年，同洲电子多次爆出拖欠工资、货款和裁员等状况，并最终导致了文章开头的一幕。

总溃败开始……

### “小乐视”的失败

同洲电子的转型路，与国内乐视的发展历程相似，都涉及到电视—盒子—手机—其他的路径。可如今的乐视生态做得风生水起，走着相似路径的同洲电子却在多元的路上挣扎。同洲电子的问题出在哪儿？

**1.一言堂下高管流失。**乐视多元化的这三年，旗下的六个板块分别引进了包括中国银行副行长王永利、光线影业总裁张昭、魅族副总裁马麟、央视著名主播刘建宏等在内的 40 多位人才。而同洲电子转型的这几年，先后有 17 名高管陆续离职。

2006 年，上市不到一个月，独立董事何栋材和董事刘长华便选择了同时离开。至此，同洲电子高管以每年两位的平均速度出走。其中，2008 年，副总经理高长令辞职并套现 1034.18 万元；2014 年，董事兼副董事长孙莉莉辞职，套现 8759.18 万元。高管以辞职加套现的方式，彻底离开转型中的同洲电子。

这些高层为何纷纷选择离去？原来自老董事刘

长华 2006 年去职后，同洲电子的董事长及总经理就变成由袁明一人担当，其偏执的性格成为同洲电子发展的桎梏。袁明曾说：“我是个偏执狂，做什么事情都像疯掉了一样。”

袁明执着于转型却毫无战绩，让高管们对公司的发展愈发不乐观，再加上其独断的作风，让不少有不同想法的高管选择走人。在同洲电子转型的关键期，人才战略意义至关重要，而强势的袁明非但没有聚拢一批人才助力转型，却流失了一批培养多年的高管，这也是同洲电子转型乏力的重要原因。

**2.只说不做，纸上谈兵。**乐视的讲故事能力在业内堪称一绝，每次发布会都能成为股价的推动器。而同洲电子的发布会手法生涩，且项目执行经常跳票，给人以炒作的感觉。

2014 年 1-2 月，同洲电子连发三条利好消息，包括发布 960 安全手机、河南 DVB+OTT 项目拓展以及赞助中超联赛。但同洲电子的股价却累计下跌 2.32%。“一下子出的公告或消息太多了，更像是造势、炒作，有点消化不了！”一名投资者表示，“尽管同洲电子在努力讲各种故事，但市场倾向于不理单。”

投资者不理单的一个重要原因是同洲电子的项目经常跳票。960 安全手机推出之时，曾两次修改发布时间；飞看盒子 1 亿用户的目标，卖了 25000 台后，便再没有了下文。投资者对此的评价是：“牛吹出去了却未见卖产品，不能总开发布会但就是不兑现。这样下去你的公司怎么能让人相信？”项目执行与



战略发布的明显落差，使得同洲电子的转型故事，不那么有吸引力。

**3.转型沦为资本游戏。**2015 年，贾跃亭累计套现乐视股票共计 100 亿元，免息五年再借给乐视。此举引发业界热烈讨论。而乐视在获得这笔资金后，迎来了新一轮的发展。2013 年，袁明一度拿出自己所有的股权做质押融资，为公司提供资金支持。然而，飞看盒子、飞 TV 和飞 Phone 三款终端产品的惨败，让袁明损失惨重。之后，袁明的股票质押与套现就开始变味。

从 2014 年 9 月开始，到 2015 年 2 月的五个月时间里，袁明通过大宗交易，先后减持了同洲电子 9574 万股的股权，按照参考市值计算，套现约 5 亿元。与此同时，袁明还将手中剩余的股权进行了多达 20 次的质押。到 2015 年 5 月，袁明已经质押了其手中 96.53% 的股权，按照当时的市值，这笔股权最少可以给袁明换来 6 亿元的资金。套现超过 11 亿元！袁明究竟将这些资金用于何处，外界无从知晓。只是，这一期间，同洲电子开始频繁传出资金链紧张的消息。



同洲电子的互联网转型，全程充满了任性。在产品不被认可的情况下，为赶热点，不思考问题在哪，换个形式就再上，后期的转型更是充满了资本游戏的味道。

齐白石有句名言，“学我者生，似我者死。”同洲电子与乐视，两者发展路径相似，却走出了完全不同的效果。从在自身实力不足的情况下盲目推出集群产品，到面面俱到却都浅尝辄止；从不顾大局已定强推手机系统 + 硬件的组合拳，到产品无容身之地。同洲电子主业下滑严重，转型没有战果，人才大量流失，企业亏损严重。同洲电子和袁明为自己的投机与偏执付出了沉重代价。

### 找准定位，远离误区

同洲电子的互联网转型，全程充满了任性。在产品不被认可的情况下，为赶热点，不思考问题在哪，换个形式就再上，后期的转型更是充满了资本游戏的味道。试问这样的企业转型，怎么可能成功？

跳出同洲电子那些不靠谱的转型目的，以审视一家传统企业转型互联网的目光来看，同洲电子做错了哪些？陷入了哪些坑？

#### “互联网+”不是产品

在转型期间，袁明一边不忘记提醒舆论，同洲电子是广电行业龙头企业，一边忙不迭地宣称公司在进行互联网转型。2014年3月，袁明向外界透露，同洲电子即将改名，拟将公司原名“深圳市同洲电子股份有限公司”变更为“深圳市同洲互联科技股份有限公司”。

按照袁明的说法，这样的更名是为了实现同洲电子向互联网企业的转型升级。“电子”已经无法确切体现公司进军电视互联网的战略发展布局。同洲电子要做一个真正的互联网公司。

更名是一种宣之于众的定位，可整个公司却依然按照传统企业的渠道模式、产品推广和研发体系运行，骨子里的定位显然不是“互联网+”。

这种定位之殇，最终导致了同洲电子在产品线和渠道线上的功能性紊乱。而这一点并没有被同洲电子准确认知。对于盒子与电视的失败，同洲电子辩称，这是由于国家对OTT盒子的政策发生变化，才造成销量下滑。由于OTT市场格局调整，未来同洲电子的电视产品将更多地向“广电一体机”的方向推广，即与广电运营商进行业务套餐捆绑，来推广一体机。



“互联网+”的真正核心魅力，不仅仅是让传统产品联网而形成跨界“打劫”的形态，更是依靠互联网对渠道的超强扁平化和长尾效应，最大限度地降低渠道成本和吸纳用户。

期望重投广电怀抱来重振雄风之时，同洲电子又在2015年12月，拟用5000万元投资结盟优酷和国广东方，获取拓展广电有线运营商市场的互联网牌照和内容，同时斥资1.5亿元打造“互联网+智能硬件”孵化平台。

“今天抛出一个战略，明天又换了一个方向。”在业界对袁明的这种观感中，或多或少让人感觉很像互联网产业里的一位战略家——盛大网络陈天桥。而两家公司的败绩，也有所相似。

同洲电子的败绩很大程度上折射出传统企业在“互联网+”之中的定位问题。以乐视为例，从在线视频到进军互联网盒子、智能电视和智能手机，一路多有斩获。而同洲电子与其路径相似，却仅仅多推出了

几样新产品。同洲电子以产品来理解“互联网+”，从一开始就错了。

#### 互联网玩法的三个误区

同洲电子和一众在“互联网+”上转型失败的传统企业一样，只是看中了“互联网+产品”，而忽略了“互联网+”的玩法。

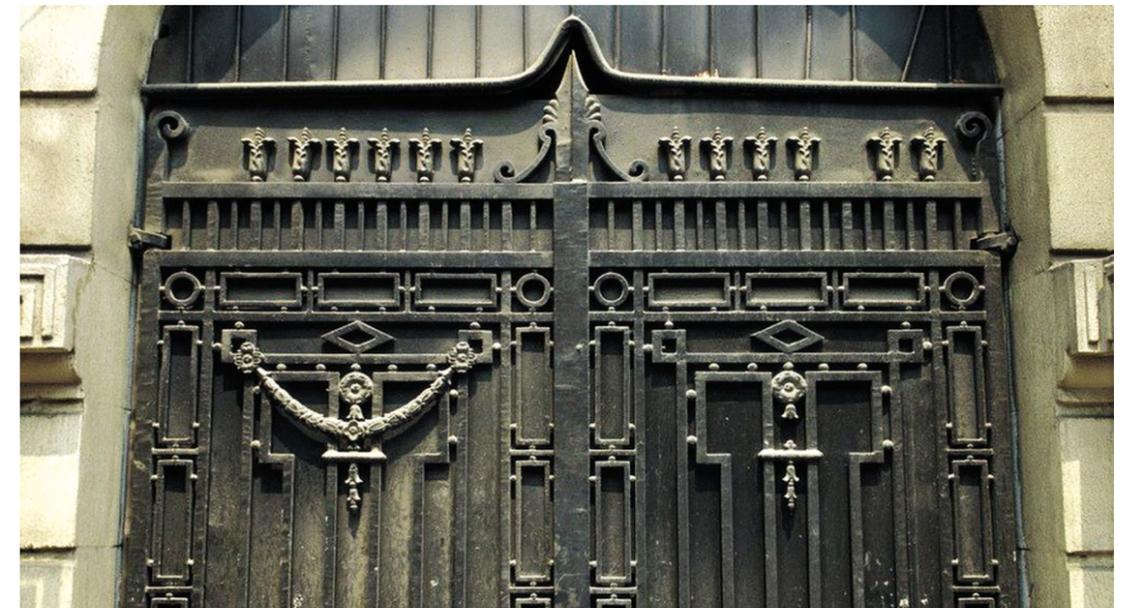
一是过于看重互联网化和所谓的创新。在同洲电子的轨迹中，其所谓创新，可以揶揄为让传统产品连上互联网，尤其是互联网盒子，其实就是一个机顶盒的2.0版。但这种互联网化的结果，仅仅是跟风于市场上主流的同类产品，而创新的部分，也往往得不到用户认可。其中尤以自创系统、主打安全的同洲

# 癫狂与冷漠：晚清上海楼市风云

唐博



今天上海的愚园路,就得名于徐润的一座宅院。不过,在房地产投资领域,徐润一点都不愚。他背景深厚,操盘轮船招商局等洋务派官办企业,扭亏为盈,深得李鸿章青睐;他眼光前卫,他只买宅地,靠跟洋人打交道,提前获悉租界新的规划消息,低价抢购交通要道两侧土地。



电子手机为甚,这条路早在 2011 年互联网手机泛滥之时,就经过百度、阿里等深度定制系统的证伪。

**二是过度注重模式而忽略了内容。**同洲电子的互联网盒子、智能电视不受待见,并非 DVB+OTT 模式有误,而是这一模式其实和当下互联网盒子、电视与互联网电视牌照方之间的合作,并无实质区别。反而,从在线视频领域发展而来的互联网盒子、电视企业,较之仅仅依附资源而不自产内容的传统硬件企业,更为注重在内容上的生产。大量的自制剧和对各种 IP 资源的影视转换,都让其形成了独有的内容资源。资金链已颇为紧张的同洲电子,则是在 2015 年才开始联手在线视频,并试图通过和中超联赛合作,来运作独占 IP,可为时已晚。

**三是过度注重产品而忽略了渠道。**“互联网+”

的真正核心魅力,不仅仅是让传统产品联网而形成跨界“打劫”的形态,更是依靠互联网对渠道的超强扁平化和长尾效应,最大限度地降低渠道成本和吸纳用户。同洲电子恰恰只是在产品上紧靠“互联网+”,在渠道上却沿用过去的旧模式,造成了它的“画虎不成反类犬”。尽管造成这一结果的原因,也如同许多传统产业如服饰,无法一股脑投靠电商而抛弃实体店一般,但这些原因只能让它们在左右为难中陷入沉沦。

类似如此逆向式的“互联网+”的案例,其实是传统产业在“互联网+”转型中的阵痛。同洲电子只是在这场巨变中,试错失败的一分子,但绝不会是最后一家。[图]

1882 年初春,乍暖还寒。而上海滩已陷入了集体“发热”。

2 月 4 日,《申报》刊登了上海知县莫祥芝贴出的告示:“沿江一带滩地曾于咸丰八年奉委勘丈,至今二十余年,有无续涨必须复丈,并分别追缴租息地价,造册请求升科。”

莫知县是要对这幅地块重新丈量 and 估值,追缴地租地价及其利息。为什么要这么做呢?因为二十多年来,地价涨了。土地是房产的实体基础,地价是房价最重要的刚性成本。地价的飙涨,点燃了晚清上海楼市的激情。那么,这三二十年间,上海的楼市上演了怎样的剧情呢?房地产价格会一直飙下去吗?到

底该怎么收场呢？

### 是什么让楼市疯狂

1842年，中英签署《南京条约》，将上海辟为通商口岸。此后，英美法等国在此划定了租界。一开始，这里偏僻荒凉，毫无人气。直到1853年才发生巨变。

这年，上海县城被小刀会起义军占领。一时间，市面大乱，许多难民冲进租界躲避战乱。其后一年，租界人口从500激增至两万。八年后，太平天国李秀成攻打上海，逼近县城，逃难的人流把租界人口瞬间推高到50万之众。

相对于县城，租界受洋人“保护”，社会相对稳定。人多了，自然会带来商机。在这些难民里，富人投资消费挥金如土，穷人本身就是廉价劳动力。这些都化为生产要素，投入到上海滩的大熔炉里，为这里的繁荣作出了贡献。

不过，无论财产多寡、生活贫富，背井离乡来逃难，总要找个住处。如果在租界找到了工作，生活有了着落，就更需要稳定居所了。于是，刚性需求瞬间爆发，规模庞大。无论是洋人管理的租界，还是知县管理的华界，一时都消化不良。

据《上海杂记》记载，1860年前后，华界有起万多华人，但房子只有8740套，一套房平均住八个人。租界人更多，房更少，情况更糟。上海的住房缺口太大，短期内无法改善。

需求旺盛，供给不足，推动上海楼市走向癫狂。高房价带来的是这个城市嫌贫爱富的冷漠。

### 开发与炒作并行

供给不足，就从供给方做文章。

有些胆大的外国商人，就开始盖房子，不管是盖豪宅租给富人，还是盖板房租给穷人，租金收益都能达到30%—40%。租界当局也想从中分羹，所以干脆

松绑政策，放宽对商人圈地建房的限制。

作为东亚首屈一指的贸易中心、航运中心，上海的虹吸能力越来越强。各路游资纷纷涌入这片“冒险家的乐园”。加上刚需支撑、政策宽松，使上海的房地产交易日益频繁，房价也随之水涨船高。尤其是租界，引入了西方市政管理体制，居住环境更舒适安全，于是，许多人都把在租界置业作为毕生奋斗的目标，以及衡量事业是否成功的标志。这就进一步刺激了租界房地产价格的上涨。

一片片棚户区拆掉了，有特色的石库门里弄拔地而起。此情此景，开心的不光是房产商官府、喜迁新居的住客，还有房产投资者。有的频繁进出，有的长线囤房，二十多年间，获利颇丰。其中最著名的，当数“地产大王”徐润。

这个曾经的宝顺洋行学徒工，早年听从洋行大班的建议，26岁就开始合伙买房。后来跳槽单干，靠着洋行积累的人脉关系，创办了多家公司，涉足茶叶、保险、航运、采矿等行业，实现了“屌丝逆袭”，成了不折不扣的多栖商人。做实业积累的雄厚资金，被他一笔笔拿去投资买房。

事实证明，这个判断是正确的。徐润在1927年出版的《徐愚斋自叙年谱》中写道，到1883年，他在上海先后投资223万两银子，拥有土地3200多亩，建成的各类房屋多达2000多间，总市值达到了350万两，相当于当时全国财政收入的5%，比购进时涨了57%；租金年收入12.3万两，出租收益率6%，虽然比高利贷低，但更加稳健和可持续。因此“地产大王”的称号实至名归。

今天上海的愚园路，就得名于徐润的一座宅院。不过，在房地产投资领域，徐润一点都不愚。他背景深厚，操盘轮船招商局等洋务派官办企业，扭亏为盈，深得李鸿章青睐；他眼光前卫，他只买宅地，靠跟洋人打交道，提前获悉租界新的规划消息，低价抢购交通要道两侧土地，做好布局，逢高减仓，转手获利，实际上就是倒卖牟利。



这轮持续二三十年之久的楼市牛市，是供需失衡的必然结果。政策、杠杆、刚需、炒作，都曾推波助澜。也许，只有海水退去，才能看出究竟谁在裸泳。

房地产是重资产，需要占用大笔资金，流动性差，变现慢。如果全部自掏腰包，资金使用效率就会降低。徐润曾打算将自己的所有房产打包纳入宝源祥房产公司，估值400万两，分为40万股，招股融资，吸纳社会资金，但效果不佳。

徐润坚信：“上海自泰西互市，百业振兴，万商咸集，富庶甲于东南，地价日益翔贵，以今视昔，利逾百倍。”对上海楼市看多的坚定信心，使他放弃了稀释股份的打算，转而主要依靠以下三种融资渠道：一是向22家钱庄申请抵押贷款，借一笔，开发一批，再用新开发的项目做抵押，继续新一轮借贷，这就是加杠杆和滚动开发。二是将自己持有的公司股票拿出一部分作抵押获取贷款，相当于把他经营的实业绑在了楼市的战车上。三是挪用上下游产业欠款和客户预付款，跑步冲进楼市，这相当于挪用公款。

通过这三个渠道，徐润募集了252万两银子，相当于其房产市值的70%。不过，这些钱都是负债，要还的。从这个意义上，他已经成了“房奴”。只不过，在房价飞涨的日子里，这样的生活很“惬意”。殊不知，绞索已经拉紧，风险随时爆发。

### 危机时刻的急跌与闹剧

1883年，中法战争爆发。法国舰队封锁了上海港，扬言开炮，战端一触即发。

霎时间，上海外贸停滞，导致银根紧张。钱庄票号收不回贷款，难以维系，只好破产；企业贷款没有及时结算，无法按期偿还，导致资金链断裂。再贵的房子，一旦被炮火摧毁，也会一文不值。于是，人们竞相撤离，百业凋零，没人再当接盘侠。上海楼市顷刻间冷却下来。危机时刻，现金为王，许多房产投资者只好低价卖房，维系现金流，争取止损。

眼巴巴看着房价下跌，徐润束手无策。他手头持有的只是房和债，没多少现金。就在这个节骨眼上，他挪用公款炒房的事被举报。李鸿章派盛宣怀南下查办。盛宣怀落井下石，迫使徐润离开了轮船招商局，还要把挪用的公款迅速赔补到位。

徐润落难，无人搭救。他感受到了世态炎凉。只好低价卖股卖房，亏了至少90万两银子。

法国人终究没有炮击上海。两年后，战争结束，上海又恢复了往日的喧嚣，楼市复苏，继续上涨。而徐润已经清空了全部在沪房产，转战天津楼市。跟在上海不同的是，他再也不用杠杆，而是全用自有资金，甚至变卖金银首饰投资，稳扎稳打，收益不少。而他当年低价卖掉的上海房产，则被盛宣怀抄了底，捡了大便宜。

这轮持续二三十年之久的楼市牛市，是供需失衡的必然结果。政策、杠杆、刚需、炒作，都曾推波助澜。也许，只有海水退去，才能看出究竟谁在裸泳。

# 解析顺丰裁员

卞文志



“互联网+”时代下的新物流科技,将会使得整个供应链的各个环节出现新旧迭代,而物流业界也正由“最后一公里”走向“最后一百米”的角逐。但无论环境如何变幻,人仍是第一生产力,中国经济进入迭代期、换挡期、阵痛期。

近日,顺丰大幅裁员的消息引爆市场热点。据报道,有顺丰员工表示,说起来是将业务外包,其实就是变相裁员。还有其他员工表示,所有入职不到半年的员工全部裁掉。对此,顺丰公共事务部表示,顺丰没有裁员,是公司基于业务考核评估后末尾淘汰,但顺丰相关人员也表示,去年顺丰的裁员幅度确实比往年有所增加。

## 物流业不能再追求野蛮式发展

据了解,今年年初,顺丰调整内部结构,采取事业部制,成立六大事业群。除速运事业群、商业事

业群、供应链事业群、仓配物流事业群等几大事部之外,顺丰还成立了金融服务事业群,旗下的主要产品为专注于提供个人消费金融业务的“顺手付”,并且和中信银行进行合作推广。有业内人士认为,顺丰选择在年底裁员,一是因为互联网时代,传统物流从重资产模式向轻资产模式转型是必然的趋势;二是考虑到今年中国经济形势仍不明朗,因此提前做好准备;三是“三通一达”即圆通、申通、中通和韵达在阿里的支持下对于顺丰的业务带来更大的冲击。

业内皆知,顺丰几乎是国内唯一一家直营的民营快递公司,体量大、部门多,其实年底阶段的业绩考核,跟所有行业企业都类似。顺丰集团相关负责人还特别强调,这次年底考核不会影响一线业务和服务的正常运营。目前采取直营模式的除了顺丰还有国有企业 EMS。“三通一达”是采取加盟模式,这样做有利于快速扩张,但是不利于规范管理和塑造品牌。顺丰目前拥有超过 30 万名员工,无论在人力、硬件还是信息系统等方面投入巨大,在中国经济增速放缓,人力成本增加的大背景下,直营模式的压力无疑增加不少。

据有关数据显示,去年,中国的快件业务量已经突破 200 亿件,但根据国家邮政局发布的消息,去年 1-11 月,全国快递服务企业业务量

和业务收入两大数据与 2014 年相比,增速双双下降,这和电商行业整体增速放缓不无关系。过去中国经济增速很快,中国的物流行业呈现野蛮式的快速发展,现在经济不景气之后,大家开始研究降低成本的问题,物流人也意识到,过去粗放式的、高速的、依靠劳动密集型方式发展物流行业肯定难以为继。

由于行业门槛比较低,过去十几年,大量中小快递企业涌入物流快递行业,导致行业竞争加剧,价格战四起,行业集中度低。如申通快递去年 12 月借壳上市时提供的一连串数据就可以说明问题:2014 年,申通作为全国快递业务量第一的企业,营业收入只有不到 60 亿元,净利润为 6.39 亿元。对此,圆通速递集团董事长喻渭蛟曾表示:“从 2015 年开始的三年,快递行业会进入动荡期,竞争将更加无序,同时成本的进一步飙升,大规模亏损加剧会令大量企业撑不住而倒闭。”

## 裁员仅是一种发展战略调整

据数据显示,中国快递业的平均利润率从十年前的 20%—30% 降至不到 10%,个别企业甚至不到 5%。或许是因为早早地看到了这样的趋势,顺丰在王卫的领导下几年前就已经开始进行转型,而且跨度不小,通过已经形成的速运、冷链以及航空方面的优势,逐渐把触角延伸到生鲜电商(顺丰优选)、跨境电商(丰趣海淘)、O2O(顺丰嘿客)等领域,进行业务上的补充和延伸。为了发展上述多项业务,成立二十多年来,对资本敬而远之的顺丰集团在 2013 年 8 月份接受了元禾控股、招商局集团、中信资本三家国资机构约 24.5% 的入股,投资额约为 50 亿—100 亿元,用于业务扩张。其中,顺丰嘿客成为其中一项重要的战略,但是运作后发展并不理想。

据介绍,顺丰从 2014 年开始在全国范围内铺设上千家嘿客店,去年部分开始改名为“顺丰家”,它通常位于小区附近,面积约为 40—60 平方米,最大的特点是不摆放任何实体商品,而是通过扫描二维码进行预购或者是在店内 iPad 上下单。但两年来,由于嘿客店的客流量和下单量都不多,收入主要还是来源于快件服务,相比之下,固定成本居高不下,它的盈利模式一直被质疑模糊不清。据知情人士透露,近日部分顺丰嘿客店长陆续接到关店的通知,业务重点从门店运营调整到生鲜地推,不符合生鲜地推范围的门店直接关掉,关店的员工转岗到就近的快递点部门。这意味着此前相互独立



过去中国经济增速很快,中国的物流行业呈现野蛮式的快速发展,现在经济不景气之后,大家开始研究降低成本的问题,物流人也意识到,过去粗放式的、高速的、依靠劳动密集型方式发展物流行业肯定难以为继。



的顺丰嘿客和顺丰优选将出现更多的业务重叠，因此也可能会出现部分业务人员冗余。

长期关注顺丰发展的快递专家印证了上述说法，但是并没有透露关店的具体数量。根据顺丰集团提供的最新数据，目前嘿客店以及顺丰家共有 2600 余家。据专家介绍，准确来说，这不算是裁员，而是一种战略上的调整。

2016 年，顺丰想要把顺丰商业好好做起来，因为过去一年，顺丰不仅没有整合自身在速运和冷链方面的优势，也没有很好地整合外部的资源，导致嘿客定位不够清晰。如 2014 年 8 月份，顺丰集团与中石化达成战略协议，中石化计划将其覆盖全国的 2.3 万

多家加油站便利店网络与顺丰的物流网络相互连接，在易捷便利店内开设顺丰速运嘿客店，并提供快递收发、电商包裹自提、商品营销展示与商品二维码销售等 O2O 业务。但是由于商业模式不清晰，这样的合作方式并没有大面积铺开，也没有形成期望达到的规模效应。

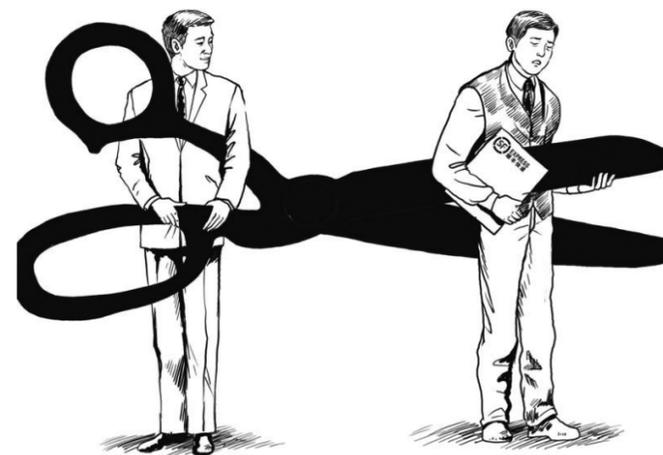
专家分析认为，顺丰过去是在用做快递的思维做社区 O2O，但是事实证明，如果实体店只能提供网络虚拟商品，那么它就没有任何价值，用户体验会非常糟糕。基于此，未来嘿客的转型方向是日本便利店品牌劳森 + 天天果园，也就是结合便利店零售以及生鲜电商。过去城市与城市间的干线物流系统成本很高，但是如果顺丰能够利用好过去积累的大数据，分析周边社区居民的消费习惯，采购商品进行自营，一方面可以提供线下购买，另一方面也可以在社区内进行及时配送，不仅降低成本，而且提高效率。这种方式，在国外不被称为 O2O，而是全渠道流通。

### 发展中物流人才必须匹配

对顺丰而言，如果未来嘿客店转型成功，顺丰的庞大地面配送队伍也将面临转型升级。过去，只要认路，会开车就可以成为一名快递员，

但是未来这些人当中有的需要成为配送中心的管理人才，因为配送只是快递行业的一个环节而已，他们未来可能还需要学习零售等不同领域的知识。其实，企业招人和辞退员工是很正常的，未来顺丰还要继续招人，因为，顺丰正在向综合物流商转型，这其中会牵涉到转岗。总体来说，物流行业还是很缺人，尤其是缺技术人才。如今，已不能将顺丰与人们印象中那个唯速度与口碑至上的速递公司同等考量。王卫曾直言，“靠出卖劳力搬货不是顺丰的终极宿命”，“顺丰要做具有互联网思维的服务型企业”。因此，近几年顺丰大举进军社区 O2O、重构事业群便成为题中之义，所以顺丰亦开始从单纯的“收运转派”向综合物流服务供应商转变。

如果说嘿客的人员调整属不得已而为之，那么一个鲜少为外界提及而先于广州地区实行的“伙伴计划”，则属顺丰在人员架构调整方面的主动出击。王卫曾多次在内部训话中强调，新的管理模式、新的组织架构，将贴近新一代的互联网思维逐步融入、纳入到闭环管理体系中。顺丰之前的高速发展主要是靠一整套机制（包括收派员的计提考核等）来推动。这套机制比较粗放，在前期市场大发展时比较有效，但是走到现在，这套机制已经遇到“天花板”。而要突破这层“天花板”，必须在转型中靠精细化的管理推动企业发展。



有物流行业专家针对顺丰裁员消息分析，顺丰是在启动一系列的内部合伙人制度，借此推进未来的物流企业走向“创客化”以及“开放的平台化”，所以轻公司化将成主流发展趋势。因为顺丰是员工超过 30 万人的大型物流企业，转型已是必然，而员工整合也是发展所需。

所以，准确来说，这不算是裁员，而是一种战略上的调整。2016 年，顺丰想要把顺丰商业好好做起来，因为过去一年，顺丰不仅没有整合自身在速运和冷链方面的优势，也没有很好地整合外部的资源。

我们知道，“互联网 +”时代下的新物流科技，将会使得整个供应链的各个环节出现新旧迭代，而物流业界也正由“最后一公里”走向“最后一百米”的角逐。

但无论环境如何变幻，人仍是第一生产力。中国经济进入迭代期、换挡期、阵痛期，此时，物流快递领域却得到了蓬勃发展，但发展中物流人才必须与之相匹配。

所以说，物流产业作为一个非常庞大的产业，内部生产要素每天都在高频度交换和流动，由于物流这个传统产业给人的印象往往是劳动密集型产业，而中小物流企业给人留下的印象基本上都是小、散、乱、差，所以，如今像顺丰这样的大型物流企业，在与“互联网 +”相融合及转型中，势必会引发一场传统与革新的较量，对于物流人及整个社会，应以理性的眼光和心态看待。

# 苹果的“中国结”

谢丽容 金焱



2月18日，苹果 Apple Pay 通过与银联合作在中国悄然上线。和微信高调宣布小额支付收费及支付宝的春节咻咻活动相比，这样的开头有些低调和落寞。知情人士表示，苹果对 Apple Pay 在中国的推广并未上升到战略级。

Apple Pay 是苹果在 2014 年 10 月推出的移动支付应用。苹果 CEO 库克对其寄予厚望。在推出的当年，库克曾预测，2015 年将是“Apple Pay 年”。但这并未发生。

在短暂的轰动之后，Apple Pay 在包括美国、日本、英国、澳洲在内的多个重要地区陷入沉默。

对于苹果在中国市场推出 Apple Pay，多位接受记者采访的券商分析师和行业人士并不看好。他们普遍认为，在微信支付和支付宝占据移动支付超过八成市场份额的当下，Apple Pay 将不会在中国形成颠覆性的市场效果。

尽管外界普遍不看好，但中国已经成为苹果最重要的区域市场，苹果最新财报显示，大中华区在苹果的总营收中季度占比 24%。在过去一年中，全球其他区域市场陷入增长放缓，中国市场依然在强劲增长。苹果的美洲、日本两大核心地区营收分别下降 4% 和 12%，欧洲市场仅增长 4%，大中华区营收增长 14%。

过去五年间，苹果在中国以惊人的速度扩张。IDC 统计数据显示，2015 年四季度，苹果在中国卖出 1.7 亿台 iPhone，占据 14.6% 市场份额，仅次于华为。

2015 年 2 月，库克在参加高盛的科技和互联网大会时称，中国的市场规模令其震惊。过去五年，苹果在中国的营收从 10 亿美元扩大到 380 亿美元。

但中国也许很快将不能成为苹果继续高速增长的发动机。市场调研机构 Rosenblatt 分析师 Jun Zhang 在日前的一份报告中估计，2016 年 1 月，iPhone 在中国的销量比去年 12 月份骤减 35%。

苹果依旧在成长，但这令人担忧。苹果的财报一直在刷新纪录，但幅度越来越小。苹果的高速前进基本上靠的是全球市场的拓展，中国又是重中之重，如果中国陷入负增长，苹果将面临从顶峰下行的残酷现实。

“这已经成为苹果的一个软肋了。”一位接近苹果总部的高层人士向记者表示。在苹果的战略蓝图中，苹果硬件产品将从移动支付开始，涵盖生活的各个角落。

## Apple Pay 难撼支付宝

一位为中国商户接入 Apple Pay 功能的互联网项目负责人已经忙活了三个多月，他告诉记者，Apple Pay 在中国后台完全通过银联渠道，做出了一个可以添加卡片的平台，实际上是在用户所在的银行开通了一个虚拟卡片。

因此，Apple Pay 在中国的线下推广主力其实是银联。具体形式是：银联加速更新闪付 POS 终端，并快速辐射到二三四五线城市；线上部分，苹果在某个线上平台，如 App Store 推广 Apple Pay。

上述项目经理认为，这样的合作模式和 Apple Pay 的技术特性决定，Apple Pay 线上支付流程方便，使用 iPhone 的指纹认证和屏幕解锁密码进行支付，但缺点也比较明显：添加卡片流程慢、复杂，而且初期支持 Apple Pay 的商家范围不够广。

截至记者发稿，苹果中国官方尚未正式公布支持 Apple Pay 的所有商户名单，但苹果官网显示，首批宣布支持苹果 Apple Pay 的 19 家银行合作伙伴包括了中国银行、农业银行、工商银行、招商银行、交通银行等主流银行。

苹果公司在 2014 年 10 月发布手机支付功能 Apple Pay，在美国本土，Apple Pay 在发布的第二个月就占据了美国移动支付 1% 的市场份额。

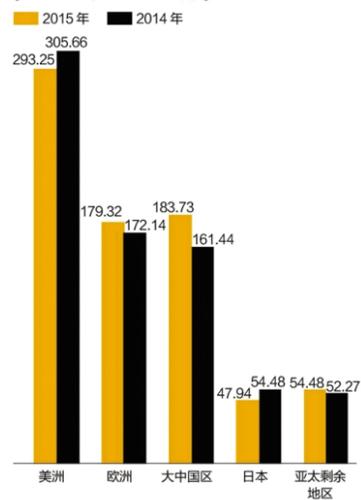
苹果 CEO 蒂姆·库克在 1 月份将 2015 年称为“Apple Pay 年”，当时有人预测，到 2017 年，Apple Pay 将占据美国 50% 以上的移动支付市场份额。





移动支付是一个标准化程度很高的应用分支,擅长硬件创新的苹果并不擅长在软件领域快速获取大量用户。Apple Pay 的发展不畅,很有可能令苹果新的软硬件生态扩张进程受阻。

苹果各地区收入占比 (2015年10-12月)



单位: 亿美元  
资料来源: 苹果财报

宏观对冲基金 Three Mountain Capital 共同创始人兼首席投资官陈凯丰曾向记者表示,苹果涉足移动支付市场,推出苹果支付 Apple Pay,这是过去两年苹果公司最令人兴奋的创新。

但在此之后,Apple Pay 在美国市场一直未能得到快速普及,易宝支付 CTO 陈斌认为,这是因为美国高度发达的信用卡文化所形成的壁垒,接受 Apple Pay 的零售店终端有限。

据市场调研机构 Trustev 的最新调研数据,只有两成拥有匹配设备的用户使用过 Apple Pay。在这些使用过 Apple Pay 的用户当中,不到六成的用户在一周时间仅使用一次,而 15% 的用户在过去一周从未使用过。

市场调研公司 InfoScout 的追踪数据显示,在 Apple Pay 推出的一年多时间里,Apple Pay 在美国的市占率一度高达 6%,但又回落至 3% 左右。

在英国、澳大利亚、加拿大、新加坡、西班牙、中国香港等国家和地区,Apple Pay 的发展也不温不火。在这样的前提下,在移动支付发展强劲的中国,随着支付宝、微信支付的使用者越来越多,Apple Pay 又错过了最佳圈地时机。

中国移动支付的业务已经连续两年增速超过 100%,但支付宝和微信支付目前的移动份额分别是 70% 和 19%,近九成市场份额被这两家独占。

“一旦大规模用户形成使用习惯,市场就很难改变,除非有更加易用的理由。但 iPhone 在中国并非人人都有,即使是 iPhone,也只有 6 以上的版本支持。”陈斌认为,Apple Pay 虽然依托强大的苹果硬件和生态,但对于需求更加广阔的移动支付来说,它的适用范围依然过于狭窄。

那么苹果为什么要将 Apple Pay 引入中国呢?从苹果自身的战略

角度来看,Apple Pay 对苹果公司而言是 iPhone 及其他苹果终端作为线下服务入口的重要一环。

在苹果的战略蓝图中,苹果硬件产品将从移动支付开始,涵盖生活的各个角落。想象一下,iPhone 或 Apple Watch 是你的门锁、车钥匙、电器遥控器、信用卡,保存了你各种健康信息的病历甚至是身份证和驾照,所有需要验证你各种身份的东西全部由 iPhone 和 Touch ID 代劳,你还离得开 iPhone 吗?

但是,移动支付是一个标准化程度很高的应用分支,擅长硬件创新的苹果并不擅长在软件领域快速获取大量用户。Apple Pay 的发展不畅,很有可能令苹果新的软硬件生态扩张进程受阻。

“苹果本来希望通过 Apple Pay 形成黏性更强的软硬件生态圈,但在中国已经没有机会,所以在中国得继续靠产品本身。”上述接近苹果总部的高层人士向记者表示。

### 硬件瓶颈

苹果用 iPhone 挖掘出巨大的中国市场,但只凭产品可以令苹果持续在中国保持高市场份额吗?

苹果 CEO 库克 1 月 26 日在财报电话会上坦承,大中华区(包括中国、香港、台湾)出现些许经济疲态,特别是香港。2015 年 10—12 月苹果大中华区营收年增 14%,增幅较上季度大减 85%,是 2014 年三季度以来最低增幅。

苹果手机在中国的销售疲软态势其实还在持续。分析师根据苹果提供的营收预估值进行分析后发现,2016 年 1—3 月,iPhone 销售量

Apple Pay 美国市场份额变动



资料来源: InfoScout

恐将降至 5000 万至 5200 万部。上季度,苹果 iPhone 全球销售量为 7480 万部,逊于市场预期的 7546 万部。

出现这种情况的外在原因有三。一是宏观经济影响导致的消费者缩减开支;二是中国智能手机市场的需求在摸顶;三是随着华为等中国手机厂商在高端市场上的突破,高端手机消费者除了苹果和三星之外,有了更多选择,稀释了苹果的市场。

华为手机在高端智能手机市场的突破势如破竹。华为的第一款高端旗舰机 Mate7 在全球卖出了 700 万部,新推出的 Mate8 预计销量超过 1000 万部。华为消费者业务董事长余承东在多个场合明确表示:“华为不把三星当作对手,我们的目标是在高端市场占比上超越苹果。”

客观来说,华为短期内无法超越苹果,但市场的竞争激烈程度正在持续升温。自 2015 年 4 月以来,苹果的股票已从 132.65 美元下跌到了今年 2 月 11 日的 93.70 美元。该公司的长期投资者的信心也将面临考验。

一位不愿具名的手机业资深人士认为,苹果的下滑很有可能只是开始。“iPhone7 会是一个关键产品,它将决定很多消费者是继续留在苹果生态圈,还是离开。”

苹果现任 CEO 库克擅长以

市场定义产品，针对不同区域、人群来推出不同的产品。在过去的数年间，这一战略被证明是正确的。它的优势在于可以实现最大程度的市场渗透。

例如，在消费能力更低，苹果渗透率很低的印度，库克采用了将 iPhone5s 以五折价格销售的市场策略，这一策略十分成功，苹果 2015 年一整年在印度销售 170 万部手机，近半是在四季度售出。

但这种方式不能长久。在市场定义产品带来的红利将被用尽之时，库克需要再次用产品引领市场。

iPhone7 的挑战在于，为了匹配消费者对苹果产品创新引领者的期待，iPhone7 不仅需要保持苹果电子产品一以贯之的良好体验和精致形象，还需要在人们视觉可触的范围内出现革新性的创新，而非零敲碎打的小步创新。例如呼声已久的无边框、柔性屏或 VR，而这些目前来看很难做到。

而苹果的挑战者们，如三星、华为等，尽管不能在短期内超越苹果在产品创新上的综合实力，但正在与之不断拉近距离。

苹果所有的软件生态都根植于硬件，如果硬件出现疲态，对软件生态部署将是致命打击。

### 创新挑战

从经营和财务指标看，苹果依然是一家卓越的世界级公司。

尽管宏观经济环境非常困难，但苹果公司依然交出了一份历史上最佳季度财报。在第一财季产生了 275 亿美元的运营现金流，通过回购股票和派息向股东返还了超过 90 亿美元现金。

苹果面临的问题，其实是诸多世界级公司在整个全球经济动荡环境下面临的共同问题。

宏观对冲基金 Three Mountain Capital 共同创始人兼首席投资官陈凯丰向记者评价，从经营角度来看，苹果面临的最大风险是宏观经济的风险，一旦一些地区发生经济波动，会影响到苹果的销售，汇率波动也会影响到苹果。

但他也强调，这是美国所有的大公司都要面临的问题，大盘股都有这个风险。

从公司的长远发展来看，苹果的问题终究要归结到创新力可否持续。今天的苹果，依然攫取了全球智能手机行业超过 90% 的行业利润，苹果即使保持小步迭代，也仍然是世界上最赚钱的公司。

但苹果今后的辉煌，很大程度上取决于它的创新能力能否在下一代技术革命的浪潮中引领潮流。

无论是 Apple Watch、Apple Pay，还是苹果电视、iPad Pro，以及携手 IBM 进军企业市场、开放 HomeKit 圈地智能家居，都可视为库克在新商业模式上的尝试，从目前来看，以上尝试并未为苹果带来大突破。

中信证券高级分析师李伟认为，苹果在智能汽车上的布局，是最有可能爆发的领域之一。

苹果还是收购具有技术潜力、商业前景的创新型公司的典范，但陈凯丰向记者表示，不要指望靠这些收购来的创新型公司来改变苹果这艘大船的命运。苹果要持续站在顶峰，需要通过不断自我改变并创造新的商业模式。



苹果现任 CEO 库克擅长以市场定义产品，针对不同区域、人群来推出不同的产品。在过去的数年间，这一战略被证明是正确的。它的优势在于可以实现最大程度的市场渗透。

# 日本为什么没有自己的“支付宝”？

赵慧



在日本,网购大多使用信用卡结算,甚至会出现银行转账这种我们购物时已经很少使用的结算方式,却很少有网站开放借记卡或储蓄账户通道。

过完年回到日本,我默默收起了在国内时那种“只带手机就可以出门”的自信。毕竟,现金这种古老的支付方式仍然占据着日本个人消费支付手段的首位。

## 最大壁垒源自银行

中国流行的那些新支付方式切中了你线上线下各种支付场景的需求,方便简单,为你把关信用,在过去的几年间,你已成为这些品牌的重度用户。

但在日本,情况倒是蛮有趣。日本并不是没有技术,索尼是最早的近场通信技术研发商之一,但是搭载这项技术的终端消费产品——手机,却并没有因此而开拓出更大的市场。另外,虽说日本也是个拥有LINE这种主流通讯软件的市场,但扫码支付并没形成中国这种热潮。

最大的壁垒还是日本的银行,传统账户间的转账手续费仍是它们重要而稳定的收入来源之一。在日本,网购大多使用信用卡结算,甚至会出现银行转账这种我们购物时已经很少使用的结算方式,却很少有网站开放借记卡或储蓄账户通道。即便是LINE的支付服务LINE Pay,由于仍然没法关联任何一家银行的借记卡,目前也只能通过充值与信用卡关联扣款的方式支付,这直接影响了用户数量。

在中国,无论是微信支付还是支付宝,甚至Apple Pay,都允许用户关联借记卡与信用卡。截至2015年6月,借记卡数量已经是信用卡的10倍以上,这个数字也同时意味着,中国的第三方支付拥有更多用户。

82



无法与借记卡关联也会影响消费体验。对于那些没有信用卡的用户来说,购买行为必须经过充值、支付这两步才能完成——在这一点上,中国的几家公司都做到了一步完成。而且,LINE Pay账户最多充值10万日元(约合人民币5755元),你没法购买价格更高的东西。银行不放开,支付用户数太少,LINE Pay的合作商家数量也提不上去。今年春天开始,LINE才刚刚打算通过发展线下的扫码支付服务增加用户。

日本并不缺乏拥有大量用户的公司,最接近早期支付宝的应该是雅虎,它的目的是与更多加盟店结合,让用户使用雅虎ID完成支付,但目前这些支付并没有渗透到线下。

## 消费者重视隐私安全

我们再来看用户需求。日本消费者对隐私与安全性的重视,让他们难以被说服去使用新的支付方式。从商户端看,日本的信用卡使用率远超借记卡,这一点与中国庞大的借记卡消费阶层不同。通过第三方支付,中国消费者可以享受到与使用信用卡一样的服务,在一定程度上,他们的信用体系建立在第三方支付端上,这也是让消费者与商户都能够放心的原因之一。

而在日本,判断信用这件事本身已经交给银行,除非手续费折扣有足够吸引力,否则他们并不需要多一个支付平台。

相比之下,日本公司更喜欢“顺应用户需求”,而非“开拓用户需求”。

顺应的结果,就是包括网络商城乐天、电信运营商NTT DOCOMO、AEON超市、电车公司JR东日本在内的多家大公司,都选择了充值预付卡模式。

这些预付卡带有充值额度限制,同样使用NFC等技术——索尼NFC的用武之地其实在这里。它满足了用户小额支付更方便的需求,由于与银行卡分离,也让用户觉得更安全。

一些公司还将充值预付卡与积分绑定——日本商家实在太喜欢积分这个商业模式了,它们似乎坚信,这是保证用户黏度的有效手段,但糟糕之处也在于此——用户的钱包里永远塞满了各家的积分卡与预付卡,却没有一家公司愿意并且能够做到把这些账户简化合并。

日本现有的法律法规,对大公司与银行这种既得利益者更有利。日本经济产业省与金融厅希望能够有更多金融与技术创新,但仍处于调查与听取意见阶段,实际上,创业公司与外资想要撼动现有版图很困难。

从日本目前的经济结构来说,比起疲软的国内消费市场,赴日游客的消费对日本公司的吸引力更大。这时候,海外的新支付方式就成为日本商家更加青睐的合作对象。微信支付与支付宝的用户争夺战,也早已从中国弥漫到了日本。眼下,爆买的中国游客才是最容易兑现的VIP用户。

83

# 高效工作 15 招

Stephanie vozza



抱怨工作一大堆却不知从何下手？抱怨开始工作却不知如何提高效率？别着急，看看我们为你总结出的高效工作秘笈，一定会让你受益匪浅。

## 1. 整理桌面

### 凌乱的工作空间：

凌乱的环境或许会促发创造力，却不利于提高工作效率。“人们倾向于关注新奇的东西。”神经领导力研究所 (NeuroLeadership Institute) 研究主管、Two Awesome Hours 一书作者约什·戴维斯 (Josh Davis) 说。将文档置于显眼位置，可以提醒你还有哪些工作未完成；一本新书，则时刻诱惑你搁下工作。即使你对办公空间是否凌乱毫不在意，它却无时无刻不在干扰你的注意力。

### 整洁的办公空间：

根据《哈佛商业评论》的一份新研究，在整洁的办公室工作，人们更能持之以恒，且更少感到挫

败和疲倦。这份研究发现，整洁的办公桌有助于人们长时间坚持做一项任务。“凌乱的工作环境或许能让人放松，但却是提高工作效率的巨大障碍。”天普大学 (Temple University) 福克斯商学院教授、该研究的合著者格雷丝·切尔 (Grace Chae) 说。

## 2. 妥善利用 20% 的工作时间

不管每天多么忙碌，确保腾出 90 分钟的时间——一天工作时间 (8 个小时) 的 20%——做最重要的任务。“就算你浪费了 80% 的工作时间，只要在重点任务上花了 90 分钟，你还是可以取得巨大进步的。”效率教练金伯利·迈德洛克 (Kimberly Medlock) 说。

## 3. 适度减少工作时间

你以为工作时间越长，做的工作越多？斯坦福大学教授约翰·潘凯弗尔 (John Pencavel) 检视了一战期间工人的数据，于去年发表一份研究称，在 49 小时以内，每周工作产出与时间成正比。超过 49 小时，则工作时间越长，效率越低——每周工作时间达 70 个小时的人与 56 个小时的人生产力相等。

84



## 4. 关掉手机

你或许会觉得忽略手机就好了，但除非完全关闭，否则手机都是个巨大的干扰。今年刊登于《实验心理学期刊：人们的感知和表现》(Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance) 的一份报告中，佛罗里达州立大学研究人员发现，即使手机响时不去看它，声响也会分散你的注意力。

## 5. 设置邮件提醒

等重要信息时，如何避免不分神？看《善用社交媒体》(Work Smarter With Social Media) 一书作者亚历山德拉·塞缪尔 (Alexandra Samuel) 是如何做到的：

(1) 快速搜索谷歌，找到手机供应商的邮件转换文本格式。比如，供应商 Verizon 是 @vtext.com，所以，如果你的手机号码是

555-123-4567，你的邮箱地址就是 5551234567@vtext.com。

(2) 利用该邮箱地址，设置某个发件人的邮件自动转换成短信的功能（比如，若是 Outlook，在 Tools 工具栏下找到 Rules）。

(3) 关闭收件箱，忽略邮件，将注意力集中在手头更重要的事情上。重要信息来时，手机会发出短信提醒。

## 6. 干擅长的事

人们干擅长的事比较有效率，困难的任务则很可能会妨碍

85

进度。可以的话,将自己不擅长的任务分配出去,集中精力干所谓的“高价值活动”。“高价值活动是让你利用自己的优势,创造影响或变化。”《高产的七大秘诀:克服拖延症、完美主义和写作障碍的权威指南》(The Seven Secrets of the Prolific: The Definitive Guide to Overcoming Procrastination, Perfectionism, and Writer's Block)一书作者希拉里·瑞特格(Hillary Retting)说,“高价值活动还会让你对任务更明确,为其他事空出时间。”将不擅长的事分配给他人还有助于创建社区:毕竟,有可能是吾之砒霜,彼之蜜糖。

## 7. 高效率开会

充分利用小组讨论的三种方法:

### (1) 制定计划

许多会议都没有具体议程,但其实,走进会议室时,清楚会议的目标是很重要的。“缩短会议时间,将讨论话题限制在三个或以下。”佩斯大学鲁宾商学院管理学教授艾伦·艾斯纳(Alan Eisner)说,“随后,根据议程发出会议记录,让每个人知道该做什么。”

### (2) 清除干扰

将与议程不相关的想法放到“创意停车场”。“人们总是提出重要却与会议毫不相关的想法,”《简单破坏:根除危害工作场所每日行为的现代手册》(Simple Sabotage: A Modern Field Manual for Detecting

& Rooting Out Everyday Behaviors That Undermine Your Workplace)一书合著者凯利·格林(Cary Greene)说,“把这些想法记下来,不要丢掉。”别让停车场变成一个黑洞:会议结束之后,即刻分配后续步骤。

### (3) 定时运动

步行会议变得越来越流行,但要取得类似的效果,不一定非得走路。定个闹钟,30或45分钟后闹钟响时,让每个人站起来动一动。“你可以站起来,带动团队一起摇摆,这能让大家放松下来。”工作场所心理学家卡丽莎·塞克(Karissa Thacker)说,“定期运动对我们很有帮助,包括提高我们的注意力。”

## 8. 休息后再战

这或许难以说服老板,不过,密歇根大学的研究人员确实发现,白天小睡有利于抑制冲动行为、提高耐挫能力。研究还发现,喜欢在办公室打瞌睡的人可能会更高效。

## 9. 当心这些生产力杀手

要避免干扰,首先得识别干扰项。根据凯业必达招聘网站(CareerBuilder)2015年一份调查,我们列出了办公室五大注意力杀手:

- (1) 手机 / 发短信
- (2) 网络
- (3) 八卦
- (4) 社交媒体
- (5) 邮件

## 10. 分清优先次序

要完成更多工作,必须注意每日的选择,Gotham organizers 分类整理公司创始人丽莎·扎斯洛(Lisa Zaslav)如是说:

### (1) 跟着理智走

“我们不可能整天都高效工作。”扎斯洛说,“感觉最在状态时,我会集中精神干重要的事,比如写作;感到疲倦或迷惑时,我会做一些不那么需要动脑的工作,比如处理邮件。”



### (2) 战略性拖延是必要的

“为了做紧急或有意义的工作,必须搁下某些任务。”她说。比如,每周只开一次邮箱——这年代,紧急的事情都不会通过书信联系了。某些组织者会建议你快速清理手头文件,扎斯洛则不以为然。将不急的事情暂时搁一边也无所谓,她说。

## 11. 保证适度的睡眠

大家都知道,高效工作的前提是充足的睡眠,但事实上,睡太多也不利于提高效率。芬兰职业健康研究所(Finnish Institute of Occupational Health)的研究人员花费七年时间,对3760个人的睡眠和工作习惯进行了分析,发现睡眠不足和睡眠过度的人请病假的比例均高于正常水平。

## 12. 寻找阳光

观景办公室听起来容易让人走神,但实际上,靠近阳光有利于提高生产力。美国加州能源委员会一份研究发现,坐在窗边工作的员工表现

更好,处理电话的速度快了6%至12%,此外,在与心理功能和记忆回顾相关的测试中,表现比其他员工要好10%至25%。

## 13. 想激发员工的积极性? 人性化。

清晰设定期望值和定期给予正反馈,以激发员工的积极性。根据盖洛普一份新研究,善于激励员工的公司人员流动率低了65%,生产力提高了21%,客户满意度也提高了10%。

## 14. 善于抱怨

前提是,要用对方法。抱怨的同时,要提出可改善问题的想法。“从对策的角度切入,能降低人们对问题及责任人的关注。”管理学教授罗塞尔·约翰逊(Russell Johnson)说,“这会引发愉悦的情绪,而不是导致心理疲劳的负面情绪。”

## 15. 多运动

锻炼不仅能改善健康,还有助于提高生产力。不用累死累活地做高强度CrossFit健身训练,慢跑就足够了。新西兰奥塔哥大学研究人员发现,每天20分钟的跑步能让实验室小白鼠更快、更高效地完成测试任务。

# 一夜爆红的秘密

Jason Daley Shark/ 译



透过一些连锁企业成功快速增长的表现，可以发现一个重要事实：这些连锁品牌看似横空出世，实则不然。在火速蹿升为大众所知的连锁品牌之前，他们投入了很多，包括较长的孕育期、完善自身系统、开发忠实的客户群等。

一些连锁业品牌的兴起称得上“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”，仿佛一夜之间，整个城市的商铺空位都被连锁店填满。数据是最有力的证明：主打女性循环训练的 Curves 健身中心从无到有，仅用七年时间就已拥有一万家连锁健身房；成立于 1981 年，专卖三明治的 Quiznos，至上世纪末已开设 5000 多家连锁餐厅。遗憾的是，这些规模飞速扩张的连锁品牌往往缩水也快。目前，Quiznos 品牌下辖餐厅只剩下 2100 家，大部分连锁餐厅在经历诉讼后宣布破产，关门大吉；Curves 也在走下坡路，旗下健身房数量已减少至 4000 家左右。

不过，迅猛发展之后的连锁品牌也并非都以经营失败而告终。事实是，很多强大的连锁企业已步入成熟期，扩张速度几乎与自身的发展状况相匹配。例如连锁餐饮公司 Jimmy John's 旗下连锁三明治品牌 Gourmet Sandwiches，如今已有 2000 多家特许经营店，数量是 2007 年的四倍还要多。该品牌在 2014—2015 年没有一家连锁店关闭，且计划在未来几年增开数千家新店。汉堡品牌 Five Guys Burgers and Fries 从 2003 年开始发展连锁经营，目前实体店已达 1200 家，并计划再开 1000 家。

## 开发忠实客户群

透过这些连锁企业成功快速增长的表现，可以发现一个重要事实：这些连锁品牌看似横空出世，实则不然。在火速蹿升为大众所知的连锁品牌之前，他们投入了很多，包括较长的孕育期、完善自身系统、开发忠实的客户群等。Jimmy John's 用了将近 25 年才使旗下三明治连锁店



达到 500 家。Five Guys 1986 年成立，但在走上连锁经营之路之前，它经历了七年完善自身理念的过程。还有不少成功连锁企业，蹿红的背后，付出了更多。

以美国最大的健身中心 Planet Fitness 为例，该公司现有 1040 家连锁店，仅去年一年，就拓展了将近 200 家。1992 年，Planet Fitness 在新罕布什尔州的乡村诞生。当时，该公司现任 CEO Chris Rondeau 及其合作伙伴 Michael Grondahl 和 Marc Grondahl 两兄弟买下了丹佛市一家小型健身房。“当时 80% 的美国人没在任何一家健身俱乐部入会。”Rondeau 回忆说，“我们不得不问自己：怎么会有八成美国人没有定期做健身运动的习惯呢？”

他们三人想到，之所以出现这种情形，原因在于大部分健身俱乐部是针对那些身体强健的运动员设计的，许多美国全国健身品牌更多的是在迎合本已肌肉发达的专业人士，或者锻炼健身的狂热爱好者。而对有健身需求的普通民众来说，健身运动馆太专业。于是，这三位创始人决定创建一家面向大众的健身中心，为普通人提供健身服务。他们剔除了专业健身中心设置的增强肌肉训练，取消了只会增加日常费用的设施，比如游泳池、桑拿浴室、室内自行车、日托中心等。与此同时，1.5 万平方英尺的体育馆内配置了有氧健身器械和循环训练设施，让健身入门者和希望保持健康的普通顾客能够真正对健身产生兴趣，还不会有被敲竹杠的感觉。因为健身中心开设在人口不那么密集的地区，他们先设置了每月 10 美元的会员收费标准，尽量吸引客人上门。在其经营模式经受了市场考验之后，Planet Fitness 品牌逐渐站稳了脚跟。

Rondeau 说，过去几年，公司的业务增长走势非常好，这是由于旗

下连锁健身中心的经营者对现有健身馆的盈利状况感到满意，纷纷选择增开健身馆。事实上，当时该品牌旗下只有 180 位加盟者，但却运营着 1000 家健身馆——这些都是 Planet Fitness 的宝贵财富，为其吸引到了一批极富经验的健身中心运营人才。“这使得公司经营更加稳健，还调整改进了商业模式。”Rondeau 说，“我认为，我们完全可以在美国全境拥有 4000 家连锁健身中心。”Planet Fitness 已经承诺再新开 1000 家健身中心。

当然，其他品牌的成功之路各不相同。Mac Tools 是有别于 Planet Fitness 的另一个成功案例。这家移动品牌隶属美国老牌工业工具及安全方案制造商史丹利百得公司 (Stanley Black & Decker)，专门向骑车维修店销售专用工具。最近，该公司开始考虑开发特许连锁经营业务。以往他们通常是和汽车行业的专业人士打交道，一般是机械技师，

这类技术专家厌倦了长时间干脏活累活,也想自立门户当老板。不过,当 Mac Tools 开始在连锁经营平台上打广告,向客户寻求支持时,他们发现了一批新的潜在合作对象,如医药业销售代表、自由职业司机等等。在这些新合作伙伴的帮助下,过去两年 Mac Tools 以年均增加 100 家连锁店的速度扩张。

“对那些过去从未自己创业的人来说,这是一桩让人放心的生意。”Andrew Scott 说。他是 Mac Tools 连锁店的销售经理。“我们已经拥有强大的后端支持和一对一的培训。”

事实上,Mac Tools 更喜欢和那些身兼连锁店所有者和经营者双重身份的人合作,也为能帮助缺少经验的连锁店经营者走向成功而感到自豪。Mac Tools 已增加人手提供现场指导,帮助刚加盟连锁店的店主了解相关连锁运营常识,诸如现金流和库存等与连锁经营相关的基本业务环节,这将有助于 Mac Tools 继续扩大业务版图。

Scott 表示,Mac Tools 希望在明年增开 180 家或者 190 家连锁店,而且会在有战略意义的地区抢占竞争对手的市场份额。

### 降低行政管理成本

另一家发展势头惊人的公

司,Express Employment Professionals,则通过减轻连锁店的行政管理成本来取得成功。这家职介连锁公司成立于 1983 年,创始人 Bob Funk 现任该公司 CEO。他介绍说:“只要是在我们连锁品牌名下聘用的员工,我们都会为支付他们的薪水提供资金支持,这意味着连锁店经营者不必亲自出马和银行家打交道。不仅如此,我们还会包揽通讯和市场推广的工作,提供所有宣传激励材料,希望合作伙伴有信心尽可能多地帮助他们的客户,而我们则会帮助他们打理好其他方面的事情。”

目前,Express Employment Professionals 拥有 756 家连锁机构,其中 220 家是在过去三年内新加盟的。Funk 的目标是使旗下品牌连锁店增加到 900 家。

为实现这一目标,他也在通过增加招聘、借助社交媒体和广告宣传的方式大力招兵买马。不过,这家公司的成长动力主要来自那些特许连锁加盟店的经营者,97%的加盟者都会选择继续合作,而且有 40%的新加盟者是由现有的加盟店经营者推荐加盟的。Funk 说:“他们中间有很多人是有连锁加盟店里的员工和助理,有些甚至是客户。不少人在大公司工作,对办公室政治和物质激励政策不满,希望加入有志于帮助大众的企业。”

而对连锁品牌 Pop-A-Lock 而言,激发其大踏步发展成长的则是其自身的业务转型。Pop-A-Lock 从 1994 年起开展连锁经营,从一家专业车门开锁公司发展成为提供综合性安全服务的连锁公司,业务范围包括建筑物电子门禁和闭路电视监控系统、重设智能钥匙密码、商用车安全和其他服务,其多元化的业务吸引了不同领域的连锁加盟者。

“起初我们接触的都是本地创业者,他们可能只是想带领自己的团队做好开锁行业的服务。”Pop-A-Lock 公司 CEO Don Marks 说,“但现在我们的合作伙伴更像是商业帝国的缔造者,他们想做大中型企业的 CEO,这类领导者让我们的连锁系统迅速发展壮大起来。”

和其他有能力让连锁品牌持续快速增长的高管一样,Marks 也提到,为加盟的连锁经营者提供支持也是非常重要的。他不仅为所有遇到问题的技术人员开辟了 24 小时全天候服务热线,还有一支专门进行市场推广的业务队伍在办公室内运筹帷幄,确保连锁品牌有足够的曝光率。

不仅如此,Marks 每月还会举行两次电话会议指导连锁经营者如何开展业务,有时开会频率甚至会更高。Pop-A-Lock 希望在不久之后能够成为扩张速度最为惊人的连锁公司之一,让 Pop-A-Lock 的连锁店随处可见。📍

## 优步 CEO 的极客创业指南

李芳



对创业者而言,经常要看到人们的想法和真实之间的差别,中间鸿沟越大,创新者才有更大的玩耍空间和做事情的空间。



为了创造魔力,我们必须能看到未来。

每年 1 月份,极客公园都要举办 GIF 创新大会,作为开年盛典。这是极客云集的时刻。当然,在“双创”热潮下,类似的活动越来越多,而“极客”一词似乎也成为个万能称号。其实,他们中更多人只是普通的创业者,聚集在一起的目的也更多的是希望获得来自创业明星或者硅

# 互联网 + “善”,更简单还是更复杂?

陈显玲

谷大佬们的启发,进而促进自己项目的成功。

然而,从极客到创业者,却并非一条自然而然的道路。稍有不慎,就会误入歧途。“90%的创业者都会失败”这一流行理论形象地说明了一切。如何成功跻身那10%的人群之列呢?也许Uber的创始人兼CEO Travis Kalanick在今年极客公园GIF大会上的演讲能够指点迷津。

Travis Kalanick说自己很早时就是一个极客了,从11岁起开始编程。而从极客变成创业者,中间有好几个步骤,他给出了具体的行动指南。以下是他在GIF创新大会上的演讲干货:

首先,你要找一个有问题的东西。我和联合创始人人在巴黎,当时下雪打不到车。他说,真想点一个按键就来一辆车。我说为什么不呢?于是我们开始做Uber。为什么我们当时打不到车?出租车系统出了什么问题?

纽约今天有13250辆出租车,和60年前一样。那些拿了牌照的人跟政府说不要再发新牌照了,这样他们的牌照就成了可交易的资产。现在一个执照价值可以超过一百万美元,正因为它是限量的、很稀少。

如果一个司机想自己开车但拿不到执照,怎么办?就要去出租车公司获得许可,只有这样才能开始出租车的职业生涯,这就是

问题的症结。很多人想解决这个问题,如果这个问题很容易,大家都已经解决了,也就不值钱了。

接下来是意识到你面临的问题有多难。乘客打开App点一下就能叫到车,但我们需要提前知道需求在哪里,这样不管你在哪里,只要点一下在五分钟内就有车来接。我们把纽约市的叫车需求图给司机看,司机就知道应该去哪里;同时我们将需求和价格连接,司机就会去需求多的地方。

作为一名创业者,是否因为问题变难而变得有好奇心、很激动呢?

我还有一个想法叫选择现实,而不是选择感知。极客喜欢数学,极客喜欢做分析性的事情,但我们要知道现实和感知的差别是什么。对创业者而言,经常要看到人们的想法和真实之间的差别,中间鸿沟越大,创新者才有更大的玩耍空间和做事情的空间。但现实和感知很难分别,我们不太清楚什么时候是真的,什么时候是感知。

爱因斯坦说:跟着人群走的人只会走到人群之中,而特立独行的人才有可能找到别人没去过的地方。

下一步,就必须能创造魔力。首先要知道什么是魔力。在Uber,我们把魔力分解成四个重要环节:你有没有把时间还于人们?你有没有把平静感带给人们?你有没有把喜悦带给人们?你有没有给他们更多钱?

如果同时四步都做到的话,你就在魔力之处了。这样你创造的东西就是真正有魔力的,也是真正未来可能发生的东西。为了创造魔力,我们必须能看到未来。魔力是有吸引力的,人们会身不由己地靠近它。

拥抱销售,学会讲故事。极客有时候看到销售员就会说“滚开,我不想跟你打交道”,但你要知道销售员是把事情变成现实的必要一环。所以,必须学会“销售”自己的故事。

下一步是寻求冒险。伟大的创业者永远会寻求冒险,永远会去找别人没做过的事。

我到中国来,大家都觉得我疯了。也许我的确是疯了。但这种冒险能启发我,吸引我来到这里。为什么我有信心?因为过去十年北京的创业者和创新都在不断爬升,一点点接近硅谷。我相信在未来五年,北京就有更多创新和创造,这个数量会超过硅谷。当超越发生时,这意味着中国公司会变成全球化企业。

最后是冠军思维。当你被打败时,要立刻站起来。现在知道我为何来中国了吧?因为我们在中国是落后的。但其实你在逆境中也能创造出杰出的东西。



互联网 + 流行的善时代,方式改变使“人人可公益”成为可能,但也有同质化竞争和信任难题。在慈善危机触底回升艰难爬坡之际,互联网使慈善变得更简单,还是更复杂?

8.0级惊天一震之后,震中的断壁残垣和人们哭泣的面孔在网络上扩散,涂猛看到,上海做房地产的朋友从钱包里抽出一张银行卡,在民政部指定的慈善机构中挑选了一家,输入账号,敲击回车键,100万元捐款火速奔向灾区。

中国青少年发展基金会副理事长兼秘书长涂猛意识到,做了近20年的公益发生了改变,互联网开通了公民参与公益的新路径。

互联网 + 流行的善时代,方式改变使“人人可公益”成为可能,但也有同质化竞争和信任难题。在慈善危机触底回升艰难爬坡之际,互联网使慈善变得更简单,还是更复杂?

移动互联网已深刻改变了大众参与公益的方式:从一个项目的发起、传播,到网上募款,执行后进展回馈、资金使用说明,都可以在手机上完成;同时,移动互联网也让公益影响力呈几何级数增加。

## 互联网开启慈善新时代

“首个互联网公益日诞生”成为2015年公益界的代表事件,这是开启互联网 + 公益七年后,公益人对互联网为公益提速的首次明确肯定。

互联网公益日的发起,源于去年9月7日至9日,全球数十家知名企业、上百个公益组织、名人明星、数亿网友……通过互联网 + 公益的线上线下平台,发起、传播、转发、募捐,吸引全国爱心网友捐款1.279亿元,205万人次参与捐款,腾讯公益慈善基金会1:1配捐,捐赠金额、参与人数均创下国内互联网募捐纪录。

自微博时代动员发力,至99公益日全网集结,互联网 + 公益,不只被视为募款的狂欢,更被公益人士公认为跨越了虚拟与现实的隔膜,开启了中国公益的新时代。

在有公益界“教父”之称的徐永光看来,移动互联网把中国公益带进了一个最好的时代。

南都公益基金会理事长、国务院参事室特约研究员、责任中国公益盛典评委会主席徐永光在16年前写的《欢呼互联网,迎接新生活》文章中,曾预言互联网公益的“选择性、便捷性和透明性”,将对公众参与公益和公益组织的良性竞争带来重要影响。

2008年的汶川大地震,被涂猛认为是互联网+慈善的开启。

投身公益二十多年的涂猛,被誉为体制内公益改革的创新猛将,更因近年依托共青团系统的网格化平台优势,推动全国青基会共同体建设,被评为责任中国2015年公益人物。

涂猛将现代公益慈善分为三支力量,第一支力量是上世纪80年代,脱胎于体制的一支力量,这支“官办基金会”发起了中国现代社会公益慈善的启蒙运动,从政府领域指向社会。

2005年非公募基金会闸门放开,一大批企业基金会出现。非公募基金会被涂猛视为第二支生力军,这支队伍开启了从市场领域自上而下的公益慈善新的结构板块。

第三支力量在2008年崭露头角,这是一支草根的力量,草根NGO历经汶川地震、玉树地震、雅安地震和鲁甸地震四次练兵,蓬勃兴起,成为互联网+时代最具个性色彩的一支自下而上的公益力量。

## 个人对个人的私益慈善回归

移动互联网已深刻改变了大众参与公益的方式:从一个项目的发起、传播,到网上募款,执行后进展回馈、资金使用说明,都可以在手机上完成;同时,移动互联网也让公益影响力呈几何级数增加。

事实上,在慈善法讨论了十年还没落地时,互联网已悄悄给中国慈善生态的改变带来不容置疑、不可逆转的影响。

公众参与慈善自主权的回归,是最鲜明的变化。

过去公众缺乏参与公益的自主权与选择权,捐款被权力“导流”给有公募权的官办慈善机构,除了这些机构,无从找到其他机构去捐款。

“以前如果问一个人,你知道什么公益项目和机构,能说出五个以上的,几乎就是专业人士了。”徐永光说,现在互联网和社交媒体上的公益项目不计其数,无需刻意“导流”,公众完全有条件、有能力选择喜欢的项目来捐款。

同步改变的是,草根NGO无需政府批准授权,借助互联网就实现了募捐权利的公平再分配。

徐永光认为,官办慈善垄断公募权的局面开始冰释,他们不再具备垄断优势,相反只有与优秀的草根NGO共享公募权,才有可能实现优势互补。在腾讯99公益日中,筹款在两三千万元的中华儿慈会、中国社会福利基金会和中国扶贫基金会,就是与草根NGO共享公募权的结果,扶贫基金会几乎没有拿本会的项目参与募捐。

在移动互联网时代,草根NGO的鲜活公益项目,对公众有更大的吸引力,已开始主导民间公益的方向。

移动互联网和社交平台的传播改变中国公益的一个代表作是2014年的冰桶挑战。这一首现美国的慈善接力在中国落地后,冰桶挑战的微博点击率,几天内超过了45亿。

徐永光感慨道,中国的公益慈善发展和美国的差距在100年以上,但通过移动互联网传播的冰桶挑战,这样的公益创新和传播模式,和美国的差距不到20天。

移动互联网公益传播带来的另一个重要变化,表现在通过移动互联网打破时空阻隔,个人对个人的传统慈善模式正在回归,徐永光将其称为“私益慈善”。

和公益慈善不同,私益慈善是个人对个人的互助行为,过去只发生在亲友邻里之间,现在通过移动互联网已完全没有空间限制。

这样的募捐案例不断刷新纪录:为广西小孩杨六斤筹款的活动,经



移动互联网已深刻改变了大众参与公益的方式:从一个项目的发起、传播,到网上募款,执行后进展回馈、资金使用说明,都可以在手机上完成;同时,移动互联网也让公益影响力呈几何级数增加。

微信视频的传播,一下子得到500多万元捐款。南京一个小女孩脑部疾病,父母在网络上20天募集到648万元。

## 互联网思维需打破同质竞争

互联网生成了生活+公益的模式,移动客户端使人们随时随地能够和公益紧密地捆绑在一起。

网络上公益店遍地开花,淘宝上有大量以公益为名的店铺,就连老牌的青基会在完成贫困学生资助项目时,也将每一个孩子的情况放到互联网上。去年青基会一个员工,通过网络来动员救助的孩子达数千个,而这只是青基会官网当中的一个小窗口。

“通常人们讲互联网+公益很好,成为我们筹款新渠道,其实我并不认为这是最大益处。”爱德基金会副董事长兼秘书长丘仲辉认为,使用互联网思维方式,去改进和发展公益事业,应是最大的促进。互联网是一个开放的平台,它可以无限链接,所以应该在这样一种思维状态下,考虑怎样搭建公益平台,怎样调动广大网友的积极性,考虑怎样进行内部组织结构的管理调整……

刚刚获得责任中国2015年年度致敬大奖的丘仲辉认为,借由互联网,公益项目在短期达到效果会比较容易,如果想长期达到效果,还是要做好项目,否则如果连续两三次让捐赠人觉得善款“打水漂”,互联网上的点评或扩散,会使公益组织的问题迅速曝光。

涂猛观察到,过去一年,公益组织基本上在同质化竞争,公益货架上,大家的产品都差不多。

同质严重使公益在互联网时代显得创新程度不够,这也是中国农业大学教授李小云忧心的事情,李小云教授刚刚获得责任中国2015年的公益思想奖。

李小云认为,那些直接救助性的公益比较容易得到支持,这类“问题公益”能够马上触动情感,而他正在推动的从事解决问题的“方案公益”,受到政府的欢迎,但募捐时却很难筹到资金。

“互联网时代,对公益组织既是机遇也是挑战。”涂猛认为,在大众对公益满意度触底回升的关键阶段,互联网不仅助力公益机构的内部变革,还将促使公益在互联网上完成全过程的公开透明。

# 凯迪拉克：伟大源于勇敢的开始

刘震

现在的消费者基本上每天都盯着手机屏，这种变化给品牌带来的挑战就是，如何在空间十分有限的移动端，用内容进行渗透，让消费者了解品牌。



# 财富 Fortune

96

每个公司都有自己的体系，但媒体正在发生变化，消费者的媒介行为也在发生巨大的变化，这给公司的体系带来很大的挑战。你必须快速响应，必须要突破一些固有的流程。我相信，每个营销人在这方面都承担着一定的压力。

## 业绩背后的变革

凯迪拉克 2015 年全年销量达到 80007 辆，仅 2015 年 12 月销量就“破万”，达到 11100 辆，全年逆势增长 8.9%。其中，凯迪拉克 XTS、ATS-L、SRX 三款明星车型继续巩固在豪华车三大细分市场的主流车型地位，ATS-L 全年累计销量 30801 辆，跃升细分市场第四位，同比增

长达到 287.4%，是豪华车细分市场年度最受欢迎的车型之一；中级豪华 SUV 车型 SRX 全年累计销售达到 25892 辆，巩固了细分市场主力地位。

业绩的背后，是凯迪拉克在 2015 年经历了一次非常大的变革，这个变革包括两个方面：一是凯迪拉克全新的产品进入中国市场，这些产品代表了凯迪拉克全新的技术体系；二是凯迪拉克在

97

# IP 高地之战

张伟靖

“当渠道多样化的时候,内容的价值会不断上升。”而 IP 就是原创内容的输出,因此成为当下互联网及硬件生产企业“流量焦虑”的解决方案。



在《琅琊榜》的示范效应之下,猴年伊始,《女医明妃传》和《寂寞空庭春欲晚》等多部大 IP 电视作品亮相各大卫视,尽管吐槽无数,却也顶着热门网络小说的名号收获了不错的收视率。电影方面,《夏洛特烦恼》、《煎饼侠》、《寻龙诀》等接连创下超高票房,一再展示强 IP 的号召力。在互联网娱乐产业超速发展的带动下,IP 这一原本属于法律范畴的概念成为近两年游戏乃至影视圈的主题词。

在 2015 年 11 月举办的“原创与 IP 相煎何太急”论坛上,阿里影业副总裁徐远翔甚至不惜得罪编剧们,将 IP 列为电影高票房的首要因素,引发行业内的热议。

粉丝全盛时代,IP 商业价值神话般的拓展魅力,吸引着诸多资本。《十万个冷笑话》最初只是几页并不精美的漫画,稿费不过百元,改编成一集 8 万元的小动画,受到广告主的认可,价值升至 50 万元,后又通过众筹 500 万元拍成了电影,再加 500 万元的推广宣发,最终实现票房 1.2 亿元。

## IP 商业拓展的前世今生

在前互联网时代,作为知识产权概念,与 IP 相连的词往往是“不受重视”。但自 2013 年手游爆发以及其后《甄嬛传》的热播,IP 一跃成为新兴资本的热捧对象。腾讯被认为是 IP 热潮最早期的推动者,2012 年

就提出以 IP 为核心的泛娱乐战略。

升级为文化娱乐产业核心要素的 IP,其概念也有所拓展,主要是指在某个原生的广受欢迎的作品基础上,开发其他各种介质的媒体产品。按照腾讯互娱操盘手程武的解释,IP 就是粉丝喜欢的“娱乐内容标的物”,可能是一个故事,或者是一个角色。因互联网无可比拟的粉丝聚集效应,IP 的商业拓展主要集中于网生 IP,其中网络文学是最大的 IP 源头,2015 年大热的电视剧《花千骨》、《琅琊榜》、《何以笙箫默》均改编自热门网络小说。

资本对 IP 概念的热捧始于 2013 年手游产业的爆发。资金雄厚的大型企业将收购优质 IP 授权作为打造核心竞争力的关键一环,抬高产业进入门槛,加宽护城

中国延续了十多年的徽标发生了变化,从视觉体系传播的角度来说,意味着营销人要快速让更多的人了解这个变化。

此外,消费者媒介使用习惯发生的变化,也给品牌带来很大的挑战。现在的消费者基本上每天都盯着手机屏,这种变化给品牌带来的挑战就是,如何在空间十分有限的移动端,用内容进行渗透,让消费者了解品牌。

这一年里,凯迪拉克在营销上进行了很多尝试。比如,与一些比较新颖的事件性营销平台合作,让品牌获得最大程度的曝光。因此有了“凯迪拉克·不朽的梵高”感映艺术大展和凯迪拉克赞助《战马》亚洲首演这样一系列与艺术设计相关的活动,因为艺术也是凯迪拉克非常重要的营销支柱。通过这些平台,让凯迪拉克的品牌有了很大的曝光,在品牌的知名度和美誉度方面也都有很好的效果。

其次是媒体的变化,使得原先的内容制作到媒介购买的常规

流程发生了很大的变化,所以凯迪拉克一直在找一些具有话题性、事件性的公共平台,与它们合作,这可以让凯迪拉克和消费者能够近距离地接触。

回顾这一年,我们会发现,数字媒体的成长特别快,凯迪拉克在数字媒体上的营销预算所占的比例也越来越高,2016 年占整体预算的比例将接近 40%。

## 2016 营销关键词

**跨界营销。**凯迪拉克在 2016 年将延续跨界营销,利用一些接近凯迪拉克品牌调性的大型事件,例如博鳌亚洲论坛、电影节、艺术展和高尔夫球赛等各类高端政商峰会、顶级艺术文化活动,通过多角度、多渠道、多方位,让消费者了解和体验凯迪拉克,加深对品牌价值的认同,实现凯迪拉克的品牌文化建设多点并举。

## 2015 营销感悟

**“敢”。**敢去做一些新的尝试,主要是思维上的创新和勇敢。每个公司都有自己的体系,但媒体正在发生变化,消费者的媒介行为也在发生巨大的变化,这给公司的体系带来很大的挑战。你必须要快速响应,必须要突破一些固有的流程。我相信,每个营销人在这方面都承担着一定的压力。

**快速响应。**印象最深的是优步(Uber)的快速响应。2015 年有一次上海下大雨的时候,优步把界面上的出租车直接变成了各种不同的船。外人只是觉得他们很快很有意思,但从营销的快速响应来说,他们的体系的确是非常快,既有一定的创意,又有快速的展现。

图 2：网络文学腾讯占大半江山

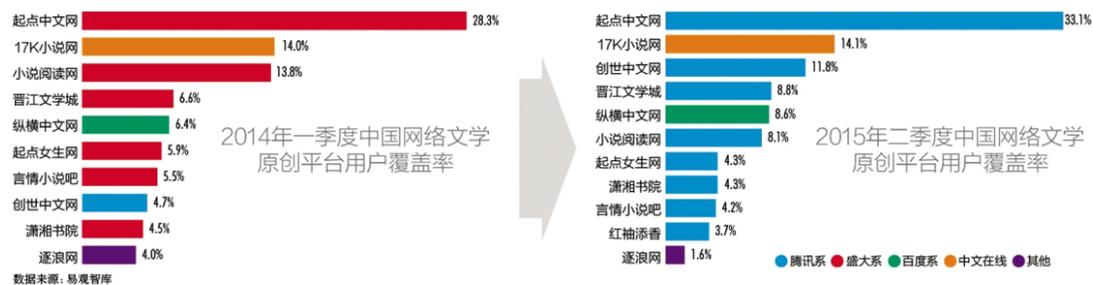


图 1：2014 年，IP 价格暴涨



河,甚而可能形成新的商业模式。因此,已占先机的企业对推动 IP 保护不遗余力。同时,这是一个全球化竞争的产业,因而对版权保护提出了更高的要求。在多股力量作用下,尽管手游是最难保护的创意产业,山寨不可避免,但 IP 授权的概念还是深入人心。

2014 年资本市场游戏概念狂热,IP 价格随之暴涨(图 1)。2015 年,尽管游戏产业整体依然稳步增长,但集中度进一步提升,产业转入冷静发展期。取而代之的是,IP 在影视剧的价值进一步凸现。2015 年,中国电影票房突破 400 亿元,不仅热门网络小说改编的电影占据票房排行榜,当红综艺节目 IP 电影也都尝到甜头,尽管大都口碑一般,但票房高企。以《奔跑吧,兄弟》为例,这一评价极低的小制作电影票房超过 4.3 亿元,让投资方赚得盆满钵满。

从文学到游戏再到影游联动,互动娱乐 IP 元年,在互联网平台,IP 的生产与再创造进入全面多屏打通阶段。

## IP 成最强入口

关于“渠道为王”与“内容为王”的争论从未曾间断。渠道曾一度以秋风扫落叶之势占据高位,不过,随着智能硬件的兴起,终端越来越多,“渠道为王”的商业业态正遭受挑战。

以飞速发展的电影产业为例,据相关数据,2010 至 2014 年,中国电影银幕复合增长率高达 40.4%,而这期间观影人次从 2.81 亿到 8.3 亿,复合增长率只有 31.1%。同时影院单屏平均产出从 2010 年的 26 万美元下降到 2014 年的 19 万美元,意味着单屏投资回报率开始锐减。

正如上海文广新闻传媒集团(SMG)总裁黎瑞刚所说:“当渠道多样化的时候,内容的价值会不断上升。”而 IP 就是原创内容的输出,因此成为当下互联网及硬件企业“流量焦虑”的解决方案。

小米与乐视之间关于版权内容的口水仗旷日持久,BAT 在内容产业的布局更是不遗余力。尽管发展模式各异,投巨资砸向内容生产已成为巨头们共同的选择。IP 的引流作用在视频产业已经得到充分验证,如果说手游产业通过高价 IP 迅速完成了行业的集中整合,对不断烧钱的视频产业来说,IP 不仅是最重要的入口,而且是盈利模式的塑造者。

究其原因,视频行业本身并没有太多产品和技术上的差异,对用户来说,特定内容的需求具有不可替代性,想看《芈月传》的人就会选择成为乐视的会员。据报道,《芈月传》开播首日,乐视网总播放量就突破 3.4 亿,创下多项纪录。

爱奇艺首播超级网剧《盗墓笔记》,上线 22 小时就为其导入破亿流量,更为重要的是,《盗墓笔记》的差异化收费模式让 VIP 会员环比增长 100%。内容本身正在决定用户的数量以及付费意愿,在这一趋势逐步明朗的态势下,网络视频行业相继向影视内容生产方向拓展。

IP 的引流作用在视频产业已经得到充分验证,如果说手游产业通过高价 IP 迅速完成了行业的集中整合,对不断烧钱的视频产业来说,IP 不仅是最重要的入口,而且是盈利模式的塑造者。

因此,2016 年,爱奇艺、腾讯视频都将重点放在顶级内容的制作上,而其底气不仅是财大气粗,更是因为手上早已握有大把超级 IP。腾讯已公开的顶级品质网络剧计划中,包括顶级 IP《鬼吹灯》系列、《诛仙·青云志》,以及网络文学史上第一部“千盟级”作品《全职高手》。

2016 年 1 月 15 日,腾讯再推企鹅电视,互联网平台再添一块强势屏幕,多屏的竞争最终仍将聚焦 IP。

## 模式之争

2015 年岁末,阿里文学宣布推出“光合计划”,打造开放合作的 IP 衍生模式。阿里文学表示,最近两年大热的网络文学作品衍生影视剧多为几年前就已成名的作品,新 IP 尚未大量出现,希望通过“中短作品曝光计划”以及“精品阳光扶持计划”来突破这一瓶颈。

然而,在网络文学领域,随着 2014 年末腾讯文学以 50 亿元高价收购盛大文学,重组成立阅文集团后,腾讯系已经超过半壁江山,占据了网络文学改编市场的主要份额(图 2)。在这一超级 IP 产生的最大源头,格局已定。

再联系阿里之前在游戏、影视等内容产业的一系列投资收购,其拓展模式与淘宝思维如出一辙:试图搭建一个对内容放置、标签、数据追踪、分类、分发的平台生态链。但在内容时代,优质内容是否会屈身于强势平台尚存不确定性,毕竟创意产品与工业化实物产品有太多不同。

以社交为核心的腾讯则不同,程武曾表示,腾讯互娱将从三个方向入手拓展明星 IP 业务,包括持续产业化自有明星 IP、引入成熟明星 IP 和孵化潜力明星 IP,从而完成由 IP 主导的粉丝数激增以及粉丝情感加强,最终形成商业价值增长的过程。

可以预见,腾讯各个平台上都会逐渐孵化出明星 IP,然后输送给自

家的游戏、影视等其他平台,同时也开放 IP 给专业的制片公司,与之进行合作,实现其商业价值的最大化。

另一大玩家乐视的打法则是“平台+终端+内容+应用”的模式,“打造以产业链垂直整合为基础的闭环生态系统”。也就是说用户从多屏终端到内容服务,每个节点上乐视均有布局,不需在任何环节外接第三方。

这种模式的好处在于,乐视可以在多屏终端和内容服务上提供一致的用户体验。在此基础上,通过对独家内容的运营和调配,单一渠道更能确保用户黏性和付费行为。

在内容端,旗下花儿影视出品了《甄嬛传》、《芈月传》等热门剧目,乐视影业也发行多部高票房影片,乐视体育更是囤积大量版权赛事。但内容投资巨大,这背后的海量资金投入难以估算,资本市场能否在对其模式长期认可的前提下持续不断地输送“血液”,显得尤为重要。

# 二次元经济：让文化变现

王斯璇

虽然日漫、美漫的二次元模式早已有之，然而中国的“二次元经济基于互联网和移动互联网进行”。



经过此前一年的资本布局，2016年，人们期待着“二次元经济”有更为实际的作为。

根据艾瑞咨询发布的《2015年中国二次元用户报告》，中国的二次元消费者已达到2.6亿人，其中97.3%是90后和00后。分析机构易观智库则预计，未来中国整个二次元消费市场潜力可达上千亿美元。

二次元已经成为一种流行文化，但是如同每一座蓝海所面临的问题一样，让庞大的用户群变现仍是当务之急。

## 资本布局

公认为“二次元资本元年”的2015年，资本如暗流汹涌。

2015年11月，国内动漫视频网站的领跑者哔哩哔哩(Bilibili)弹幕分享网站(以下简称B站)，获得腾讯数亿元人民币的D轮融资。

阿里巴巴旗下的优酷土豆则在2015年8月投资另一大弹幕

视频网站AcFun(简称A站)。

BAT中的另一家百度则在旗下视频网站爱奇艺设立动漫创投事业部。“百度贴吧也是一个二次元用户活跃的聚集地。”易观智库互动娱乐研究中心高级研究总监薛永锋对本刊记者说，“A、B站最主要的价值是弹幕文化，它们不是视频网站而是社区，所以它的竞争对手是百度贴吧一类社区。”

“毕竟小公司都进来了，大公司不可能放弃这块市场。”薛永锋认为。

此外，2015年8月，以玩具制造起家的奥飞动漫收购中国最大的纯原创漫画网站“有妖气”的母公司北京四月星空100%股权。

这一举动，被奥飞动漫高级副总裁、互动娱乐CEO陈德荣喻之为“收获了中国最大的动漫IP金矿”。

2015年9月，二次元垂直社交应用JUJU也宣布获得580万美元投资。10月，二次元社交平台果糖移动宣布获得800万美元A轮融资。

资本布局的目的，可以用易观智库《中国二次元产业及二次元内容消费专题研究报告2015》中的数字来解释：2015年中国互联网活跃二次元内容消费者将达到502万人，边缘活跃二次元消费者规模4970万人。

资本的狂飙突进甚至让很多商家、企业都来不及“真正理解二次元文化，走进这个文化之内”。

二次元不再局限于发弹幕、看贴吧、爱cosplay的小众人群。连“Are you OK?”饱受调侃的雷军，也在元宵节前夕主动跑到B站为小米5的发布站台。

越来越多巨头企业或是二次元创业者，将“二次元”挂在嘴边，企图为其严谨定义。

然而正如一千个读者就有一千个哈姆雷特，企图对二次元限以概念，是件极易被吐槽的事情。

“我们认为本质上，二次元就是一种基于动漫IP的，超现实的想象力、审美观和趣味。”BAT中最早提出“二次元经济”的腾讯集团副总裁、腾讯影业首席执行官程武告诉本刊记者。

“一次元是一个点的世界，可比作一条直线的线型空间。二次元主要指动画(Animation)、漫画(Comic)、游戏(Game)、轻小说(Novel)构成的二维平面世界，所谓ACGN。三次元就是现实世界。”艾瑞咨询分析师黄燕华向本刊记者这样解释，“我们综合各方意见，把二次元行业分为核心二次元和泛二次元，具体到用户和作品两个方面。”

所谓核心的二次元用户，大体可以勾勒出的面貌是：深爱动漫(尤其是日本动漫)，常年流连于AcFun、哔哩哔哩、动漫论坛、贴吧和微博上，深入了解并深爱与二次元相关的诸多事物，投入大量时间和财力在ACGN上。

“泛二次元用户，则是像我们这类小时候都看过《火影忍者》《海贼王》《灌篮高手》的群体，也会玩热门游戏，但仅仅停留在看过、有些了解，并不会把所有生活都投入到二次元中。”黄燕华认为。

而在程武看来，无论是20世纪初的话剧热，七八十年代的摇滚热，还是90年代兴起的游戏文化，都源于当时的青年对新文化、新生活的渴求。每个时代的青年都会有自己的文化选择，这是二次元兴起的本质。

## 冲破次元壁

必须承认的是，所谓二次元和三次元间的次元壁，正以不易察觉的态势被逐渐打破。

这不只表现于A、B站已成为大量年轻人每日必顾之地，而是人人皆乐于吐槽，电影院试图设置弹幕环节，上至周杰伦下至景区大妈都被萌文化感染而头上“长草”。

“泛二次元的影响更大一些。”黄燕华认为。比如2015年红极一时的正剧《琅琊榜》，立意虽正，虽不针对二次元，但架空的历史和高颜值的男偶像班底成功获取了用户的喜爱。

“结合二次元的因素以及二次元用户很喜欢吐槽文化，融合成对方用户更易接受的一种方式。用这种形式获取用户元喜欢，这就是二次元对三次元的渗透。”黄燕华认为。

“之所以二次元被归为亚文化，就意味着和主流文化之间是有



无论是20世纪初的话剧热，七八十年代的摇滚热，还是90年代兴起的游戏文化，都源于当时的青年对新文化、新生活的渴求。每个时代的青年都会有自己的文化选择，这是二次元兴起的本质。



不同的次元壁这件事情。但又不用太把它当真，认为这是非常不可跨越的。”哔哩哔哩副总裁陈汉泽说，“这个东西是水到渠成的。”2009年成立的B站，最具特色的是悬浮于视频上方的实时评论功能，从而构建了共时的虚拟部落式观影氛围。

B站创始人徐逸对它的最初设想是小而美、属于亚文化的、能让网站外面的人羡慕的社区。有一段时间为了限制不懂ACG的人成为会员，B站还设置了邀请码环节，以及需要通过被网友吐槽为“凶残”“变态”60分钟的100道ACG题目。

然而，这种狭义亚文化定位的设想，早已被真人主演迷你喜剧《万万没想到》《报告老板》和新闻脱口秀《暴走大事件》所打破。“是否能够进入主流文化，进入主力消费群，这跟用户核心层的年龄增长有很大关系。”陈汉泽认为，“中国目前有2.6亿的二次元用户，其中97.3%左右是90后到00后，其中57.6%的人出生于

1995年左右，意味着他们的岁数大概是在20岁左右，这些人首先拥有消费能力。”

随着这些人自然成长，慢慢就会进入主流消费群。“水到渠成，反而不用刻意去做外延的部分。”陈汉泽认为。

### 文化变现

二次元文化的完整商业模式，早已在美国、日本得以建立。

黄燕华以日本为例：“日本有很成熟的体系，首先是出版社会有很多漫画作者在上面投稿，日本更多是通过漫画杂志去卖，不像中国要通过网络看。之后电视台或者动画公司根据漫画的销量、用户反馈，选取优质作品，改编成动画即电影去播放，或做成DVD售卖，从漫画到动画已经有盈利模式了。”

在产业链的下游，还有周边商品、举办线下活动诸如邀请声优和粉丝见面、唱歌。

“2014年整个日本的泛动画行业包括光碟贩售和游戏市场等，总的市场份额大概是132亿美元左右。”陈汉泽说。

在二次元文化崛起中的中国，探索、建立二次元文化变现的商业模式成为必然。

“2015年到2016年有很多创业企业，一开始更多的在聚集用户口碑，再到做产品。在盈利模式上走得不是那么快。”黄燕华说。

据她介绍，目前二次元经济盈利模式有几种：发展较快、规模较大的是B站二次元游戏发行，举办线下活动、线下演唱会；邀请日本声优或者国内的知名角色扮演玩家，把用户和明星聚集起来，例如线下收费聚会；组织知名视频上传博主与粉丝互动。

关于二次元产业链的概念层出不穷。“我们的理解是，基于互联网

目前二次元经济盈利模式有几种：发展较快、规模较大的是B站二次元游戏发行，举办线下活动、线下演唱会；邀请日本声优或者国内的知名角色扮演玩家，把用户和明星聚集起来，例如线下收费聚会；组织知名视频上传博主与粉丝互动。

及移动互联网，开放共创培育明星IP，并通过多内容形态的共生，所构建的具备大众影响力的二次元文化消费形态。”程武如此介绍腾讯互娱在业内首先提出的“二次元经济”概念。

他进一步解释，即“泛娱乐战略在动漫领域的垂直精细拓展。纵向上，希望通过二次元经济，聚合动漫作者、漫迷、泛动漫用户、行业合作伙伴，构建流行的二次元动漫内容；横向上，以动漫明星IP为核心，与影视、文学、游戏等内容形态协同共生，构建泛娱乐生态。”

虽然日漫、美漫的二次元模式早已有之，然而中国的“二次元经济基于互联网和移动互联网进行”。

### 跑马圈地

“因为目前的二次元市场非常初期，抢IP是核心。”薛永锋说。

回顾国内过去20年的动漫市场，巨大的产量大多是低幼产品，最终促使互联网上的二次元用户只看日漫或美漫。

A、B站起家也是靠“搬运”，“把日本很多付费的漫画破解变成盗版的，倒到自己的网站或者社区。侵权的现象非常严重，吃到了很多的官司。”薛永锋说。对于原创动漫作品，“我们过去没有特别多的积累”。

作为国内最强大的动漫平台，腾讯动漫有超过2万部作品。“我们依然面临诸多挑战。产量依然跟不上消耗的速度，好的作品逐渐被透支。”腾讯动漫业务总经理邹正宇说，“作者作为内容的有力创造者，需要得到更多的关注。”

“这就是国内和日本的差距。你要做个动画，或者画个漫画，可能看不到前景。”黄燕华说，“参与的人员激励不够。比如你在‘有妖气’上面投稿，可能就被淹没了，就算有人看了也不一定赚到什么钱。”

“大家还在跑马圈地的阶段，不能着急做变现。我们有钱嘛，财大气

粗。”薛永锋说，去日本批量买IP的都是中国的大公司，“腾讯一次性拿10亿人民币去签IP，基本上现在大部分日漫的很多衍生品的改编权已经被中国公司给拿光了。”

财大气粗的背后，是整个市场门槛的拉高。“这个市场真的很有前景，但如果做不出好内容的话，会淘汰一些小的公司。”在他看来，小公司的生存方式无外乎有两种：一种依附于腾讯一类平台，“做他们做不了而你又擅长的事，比如衍生品的创作”。另一种便是抱团取暖，“做差异化的东西。比如某个原创优势IP，在创作的阶段就拉来某个影视公司一起做电影计划，再拉来游戏公司同步做游戏开发，三家公司共同推进。”薛永锋总结。

# 卡普和他的神秘公司

杨旭然

---

卡普接受《福布斯》专访时曾说道：“Palantir 实质上是将结合数据、技术、分析师的专业能力，将人和计算机完美地融合在一起，并将各自的优势发挥到了极致。”

---



有这样一个哲学博士：他创立了世界上最大的非上市科技公司，并找来了美国前国务卿赖斯、美国中央情报局前局长乔治·特尼特等人做他的顾问，然后利用大数据的分析，找到麦道夫藏匿的几十亿美元，甚至据传还帮助美国政府挖出了本·拉登的住处。他的名字是亚历克斯·卡普 (Alex Karp)，一个低调的科技圈创业大佬。他创办了 Palantir，一家以水晶球名字命名的大数据分析公司。经过十多年的发展，目前已经是全世界最大的非上市科技公司之一，并成为行业中极少的盈利企业。

不同于传统的、面向大众用户的科技消费者，Palantir 公司的主要业务对象是美国各级政府部门，以及大型集团公司。这些客户按年度合同支付给其业务服务费，让其帮助筛选数据中的奥秘，形成一些规模或者固定目标的行踪。

当国内大数据相关企业还在苦苦寻找盈利模式的时候，卡普

和他的 Palantir 公司已经开始盈利了。他是如何做到的呢？

## 奇怪的修炼

对于卡普和他麾下这家独一无二的公司来说，获得资金从来不是一件让人头疼的事。

2015 年 8 月，Palantir 新获得了一笔高达 8.8 亿美元的融资，这是其第 11 轮融资，公司的融资额度和估值都一直在持续地攀升，目前公司估值已经到达 200 亿美元。

这不仅让公司获得了庞大、足以应付任何经济危机的现金流，也带来了卡普个人财富值的攀升。身为公司第二大股东的他有接近 8% 的持股份额，价值约 16 亿美元。

公司的成功给卡普带来了财富，但他似乎对此并不在意。他不希望公司很快上市，因为担心大量的新股东会扰乱公司的既定战略部署。

在个人生活方面，卡普甚至没有学会驾驶汽车，并仅有一栋在公司附近的普通房屋。他会用很多的时间进行自我练习，包括各类“奇怪的修炼”——印度冥想和中国的气功。

这种对财富的淡漠，与卡普的成长和生活经历有很大关系。他的父亲是个牙科医生，而母亲则是一名艺术家。从斯坦福法学院毕业后，他去了德国法兰克福大学，师从于 20 世纪知名的哲学家 Jurgen Habermas，并获得哲学博士学位。

在随后，卡普从祖父处获得了一笔遗产，并以此进行各类投资，作为一个标准的“文科男”却把这个事做的风生水起，吸引了欧洲很多金主的青睐。

这些金主在 Palantir 成立的时候，很多都成为了天使投资人。很显然，他们相信这个发型怪异的美国天才，可以在各个不同的领域获得

成功。

## 一套系统起家

如今硅谷创投圈的“当红炸子鸡”、《从零到一》的作者彼得·蒂尔和阿历克斯·卡普是 Palantir 的联合创始人，同时这两人也是斯坦福大学的室友。

在蒂尔一行人创立 Paypal 公司的初期，这家新兴的网络支付公司曾经深受欺诈问题困扰，并被很多犯罪机构作为洗钱工具。为了筛查出问题资金，并减少欺诈问题的出现，Paypal 的工程师们开发出了一套软件来识别、监视可疑资金，并且专门雇用了一些分析师对交易数据和监视结果进行分析。

但随后嗅觉敏锐的蒂尔等人发现，这个原本作为企业成本的部门，恰恰在互联网信息泛滥的时代有着非常重要的作用，于是就将其单独运营，成立公司。

在成立初期，这家企业明确的将目标客户定为政府部门，希



---

在成立初期，这家企业明确的将目标客户定为政府部门，希望以此获得未来业务扩大的权威背书。而当时“9.11”事件发生不久，美国政府在反恐方面有着非常迫切的需求。

---

望以此获得未来业务扩大的权威背书。而当时“9.11”事件发生不久,美国政府在反恐方面有着非常迫切的需求。

尽管美国的几大情报机构掌握了成千上万个数据库,包括财务数据、DNA 样本、语音资料、录像片段以及世界各地的地图,但要在这些数据之间建立联系,却相当耗费时间和财力。

政府部门希望将这些业务外包,交给专业的人,去做专业的事情,Palantir 因此获得了最初的重要政府机构客户。

### 神奇的分析能力

2008 年之前,美国 CIA(中央情报局)是 Palantir 成立四年来唯一的客户,但情报部门的使用,最终成为了其他客户选择 Palantir 的重要依据。2010 年开始,以摩根大通为首的一些企业集团意识到了大数据分析的重要性,公司客户逐渐增多。

卡普也没有让客户们失望,他和团队帮助摩根大通识别了欺诈行为,

并帮助糖果制造商好时(Hershey's)获得了更多利润。

如今,政府机构和大型金融集团,已经成为了这家公司最大的两个客户来源。可以看到,这也是现阶段对大数据分析需求最为旺盛的两大领域。

不同于其他科技狂人,卡普的专业和出身背景与科技并不相关,这在很多时候会是在科技行业发展的劣势,但在数据分析领域,这意想不到的成为其公司与传统数据分析公司最大的优势。

相比其他企业的技术和算法崇拜,卡普更加相信人脑思考在数据分析中的作用。在进行结果分析时,工程师会把个人和团队的判断放在很重要的位置上。

为了让公司员工获得这种“神奇”的分析能力,他会经常给自己的雇员开具书单,内容从数据库结构,到 CIA 黑历史,再到即兴表演理论,应有尽有。

而且,他和自己员工的开会内容足以让其他企业目瞪口呆,其讨论的问题包罗万象,诸如贪婪、正直乃至马克思主义等。这一切看似无法理解的情况,实际上都源于卡普对于大数据分析的思考。

卡普接受《福布斯》专访时曾说道:“Palantir 实质上是结合数据、技术、分析师的专业能力,将人和计算机完美地融合在一起,并将各自的优势发挥到了极致。”

## 我和吴英为什么不同

孙大午

目前很多企业老板都是董事长、总经理、会计一肩挑的能人,这属于组织不健全,也意味着企业做不大,做大了也后继无人,会很累也很危险。但有了健全的组织,也未必有强有力的领导班子;班子必须是和而不同的,能考虑企业发展大事的,有不同意见的。



### 组织健全： 企业运作第一步

曾有人说：“没有完美的个人，只有完美的团队。”的确，企业是台大机器，摊子大了，必须有一个团队，有健全的机构。可以说，组织健全是企业运作的第一步。

打个比方，所谓组织健全，就好比一把手是大脑，还得把胳膊腿配齐。在企业高层、中层、基层的比例配比上，我认为首先要有一个3—5人的高层领导班子，中层干部要占15%—20%。中层干部是企业先锋和中坚力量，会带出70%的优秀员工，剩下的10%正常流动。

我当兵的时候，一个连队是100人，连队的干部不会少于10人，连长、副连长、指导员、副指导

员，排长、司务长等。这100个人中，能上战场的有多少？三个排长、副连长能上去，炊事班不能上，能上战场的就是70—75人，但这样的战斗力就已经很不错了。

目前，很多企业老板都是董事长、总经理、会计一肩挑的能人，这属于组织不健全，也意味着企业做不大，做大了也后继无人，会很累也很危险。也有很多企业组织很健全，但是没有完全履行组织职能，脑袋干手的活，手干脚的活。

比如本色集团吴英的诸多经营理念都很超前，开洗衣店，每天前百名顾客免费洗衣，很多人都去排队；开洗车店，投资1000多万免费洗车，靠卖配件、修车来盈利；她提出的概念酒店，每个房间都有各自的特色，营造了不同的居住环境，直到现在，很多酒店都在模仿她的模式。吴英做生意敢于“先予后取”，又有这么多创意，确实很有魄力，这么年轻就把事业做得很大。从这个角度上说，她是个商业奇才，但很难说她是个企业家。因为吴英的本色集团涉及行业过多，却没有相应的管理团队和经营人员，这本身就是不稳定因素。从这个角度看，即使资金链不断裂，本色集团衰败也是早晚的事。

网上有人拿吴英案和孙大午案做类比，我的结论是：吴英被抓后，她的资产迅速消亡，是因为她没有一个像样的团队，被抓后只是她父亲在为她申冤。如果吴英手下有一个组织健全的团队的话，即使吴英被捕了，她的本色集团也能够照常经营，创造效益。当然，现实生活也不允

许假设，但我自信大午集团各种机构齐全，组织管理比较到位，想乱都乱不起来。2003年我们这个组织就抵抗住了狂风暴雨的袭击。

在大午集团规模还很小的时候，我两个弟弟刚加盟，那时公司还没有多少职工，但公司就有了财务科、生产科、总务科、销售科等组织机构。有两个人的地方，提拔一个带班长；有10个人，还得再提拔一个副带班长；如果有30个人，就得配备主任、副主任了。现在的集团总经理刘平是从饲养员一步一步成长起来的，当她还很不成熟的时候，集团就把她提为种禽公司经理，后来提为集团副总。集团副总这个职位给得很早，让她分管宣传和种禽。2003年集团出事后，这个侥幸留在外边的副总真起到了总经理的作用。如果当时不提前把集团的组织结构明确下来，比如说我既当董事长又当总经理，那么我被抓以后，集团可能就会和其他企业一样，树倒猢狲散了。

### 领导班子：核心力是团队精神

有了健全的组织，企业将受益无穷，但有了健全的组织，未必有强有力的领导班子。

比如楚汉之争中，论个人能力，刘邦是失败者；但是团队之争，刘邦是胜利者。刘邦什么都不能干，但是他能整合班子，打仗是韩信，谋划是张良，后勤是萧何，而且这个班子很有凝聚力，刘邦不用韩信，萧何追回来，反复劝说刘邦要用韩信。楚霸王项羽可以说是军事天才，政治蠢材。他和刘邦打仗总是胜利，可惜没有班子，就他一个人说了算，虽然有个亚父范增，还被气走了。作为企业老板如果像楚霸王一样，绝对不能持久。

再看三国时期，蜀汉吴三足鼎立几十年，原因是曹操、孙权和刘备都有自己强大的班子，但这三个班子又有明显的不同。曹操的班子阵容最强大，战将千员，谋事百员，自不必说；刘备整合班子的能力很强，关羽和张飞是他早期的班子队伍，但是把诸葛亮请来之后，通过火烧新野关羽张飞都拜服了诸葛亮，这个班子就不复存在了。诸葛亮可以说是楚霸王的一个翻版，发挥的是个人聪明才智。蜀汉吴三足鼎立有诸葛亮的功劳，但是后来六出祁山寸功未立，也埋下了他失败的祸根。所谓领导班子是指要有三五个人可以商量事情的人，可以有一个老大，但要听取别人的意见。比如魏延想兵出子午谷，诸葛亮不听；刘备说马谡书生气，不可重用，诸葛亮不听……结果诸葛亮死后，蜀国也就完了。民间俗语讲“三个臭皮匠赛过一个诸

葛亮”，就是讲要注意团队建设。其实诸葛亮不是好的领导，真正好的领导人是唐僧，但大多数企业都是诸葛亮式的领导人。

相对刘备和曹操而言，执政东吴的孙权是个弱者，但孙权也有一个班子，而且这个班子在他哥哥孙策死前就已经形成了。孙策临死前嘱咐孙权：外事不决问周瑜，内事不决问张昭。

事实上，著名的赤壁之战并不是诸葛亮舌战群儒的结果，而是因为东吴的班子特点已经形成了，打不打仗由周瑜说了算。其实赤壁之战根本就没有刘备、诸葛亮什么事，只是东吴以弱胜强的战争。曹操号称八十万大军被打败以后，刘备、诸葛亮捡便宜，才有了华容道之说，但蜀国并没有出一兵一卒参加赤壁之战，这才是真实的历史。

总之，在我看来，班子的成员都听一个人的，不叫班子！班子的核心力在于团队精神。要是下属都战战兢兢，不敢抬眼看领导，那么不管手下有多少人，都不是一个班子。班子是和而不同的，能考虑企业发展大事的，有不同意见的。能够一起争论，但又能一起共事的成员组织，才叫班子。机构建立起来了，还得用得上用得好。要允许手下把什么不同意见可以放在桌面上来议，形成整合力，达成一个统一的目标。萧何月下追韩信就做到了这一点。

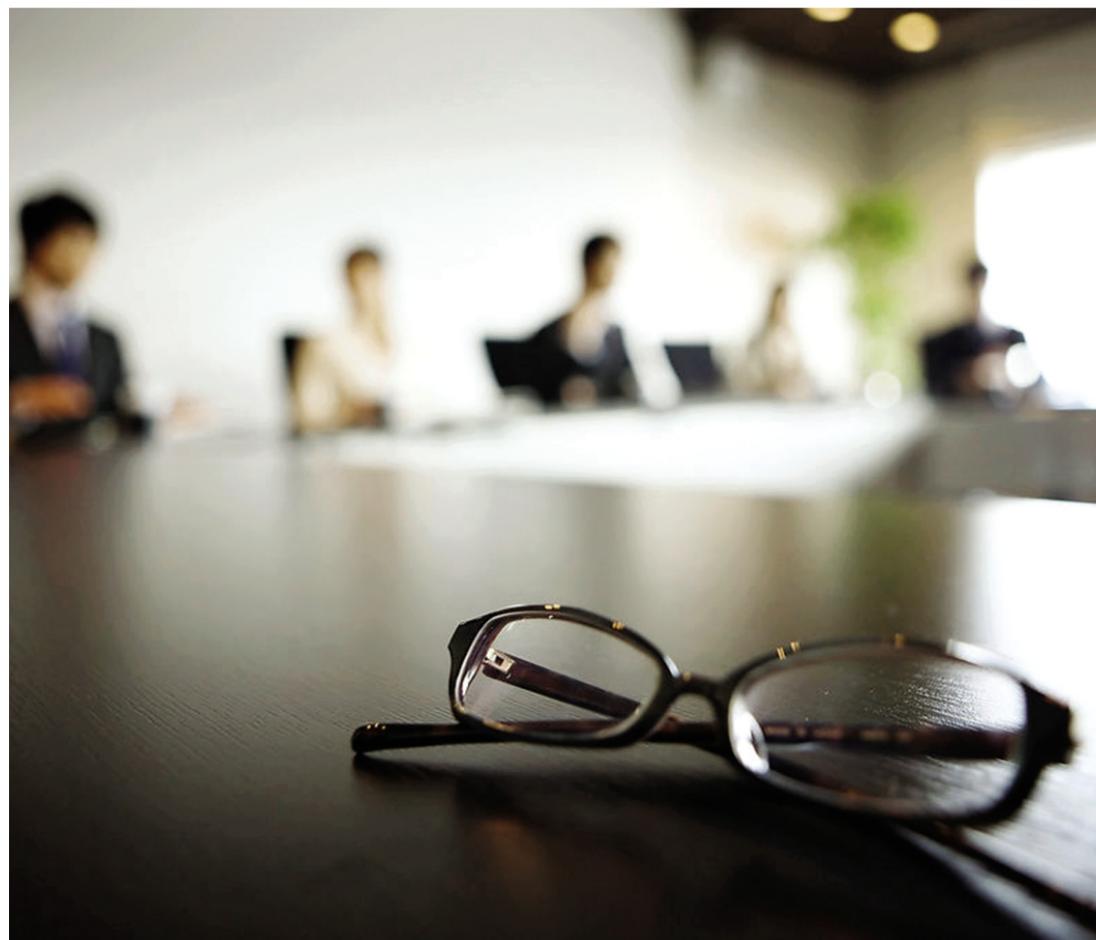
# 创业者的白衬衣

陈志

---

创业者如同苦行僧,喜好就是自虐、吃苦。或许你正在忙碌,或许你正在思考,或许你正在和他一样为生计而苦恼,当你们遇到草根创业者时,请多给予一些微笑。

---



## 学会感恩

我叫陈志,1989年出生,一个普普通通的草根创业者,隶属“三无”行列(无背景、无资源、无资金)。我来自农村,读了一年中专,当过网管、做过保安……相信写到这儿或许有人已经产生质疑了:就这情况还创业?即使创业,成功率也太小的吧?当然,成功原本就是小概率事件,但成功也属于必然事件。

有人对草根创业,持有一些特殊的视角和态度,我个人也理解。但我还是想写这篇文章,通过我个人的一点小事,去阐述草根创业者的辛酸苦辣,希望通过此文能有更多的人关注草根创业者。可能我们嘴比较笨,谈吐有些土,但这不代表我们做不成事,所以请多给予我们一点耐心和机会;同时我们自己也要自信,互相勉励,敢于尝试,敢于突破。克强总理也说过“高手在民间”,我们行!

我是从2013年春节后辞职创业的,3月15日,拥有了属于自己的公司,到今天已经走了近千日,但初心未改,变的只有战略布局。很多人会问,初心怎能不变?外在、内在诸多因素都会影响,不变的原因和我的成长环境有关。

我长在农村,农民天性纯朴、务实、互帮互助,在这样的环境中长大,自然在根上就产生了影响,所以从一开始选择创业就不是为了赚钱,而是我的特长恰好能够帮助别人,就让创业这件事变得有意义,又能赚钱,何乐不为呢?帮助别人又是很有成就感的事情,在很大程度上激发了我的“虚荣”感。

记得每次去爷爷家,爷爷都会跟我说:“要好好给老板干活,人家给你工资,你得对得起人家给你的钱,什么事多长眼神,吃亏是福。”多实在的话语,老一辈的这种精神现在已经慢慢遗失,这也是当代人最为欠缺的精神:务实、感恩!这也是我经常和团队成员讲的,做人先要



感恩:感恩父母、感恩生活还在继续;做事不要先求得,吃亏是福,有舍才有得。

## 创业者的品质

在草根创业者身上有很多好的品质,还没有被完全洗刷掉,但在这个快速发展的时代,貌似已经被忽略了!接下来就拿我个人穿衣这件小事,阐述下草根创业者的辛酸苦辣和他们的一些品质。

衬衣对于创业者来说并不陌生,品质也参差不齐,近千元的、百元的甚至几十元的都可能。

我是一个极其注意穿着的人,当然注重的不是衣服多好,我注重的是穿着整齐、干净、顺眼。因为我要经常出差或者见客户,为了给别人一个很好的第一印象,也是为了尊重别人,每次我的西装、西裤、衬衣都是早晨熨平的,皮鞋要亮,穿出去一定要嘎巴脆,洗刷去草根的气息。如果穿得随意真的就要被别人嫌弃了,自

# 沙龙 Salon

已验证过多次，真是人靠衣裳马靠鞍。而且我有时候还会喷男士香水出门，个人其实不喜欢，但因为本人抽烟，烟味较重，只是为了能照顾到别人的感受，但也经常遭到朋友的不理解，我能做的也只是默默微笑。但正是因为这样，很多人第一次都误认为我是个富二代，其实不然，我出行坐公交，吃饭自己做，一个负债几十万的穷光蛋。

我的衬衣因为常洗，又是刚刚熨烫的，所以看上去很整洁。但我脱下外套，你看一看里面的真实一面就觉得寒酸了，看似整齐的衬衣里面都已经破了。过去两年时间我只有三件衬衣，件件如此。这三件衬衣陪伴了我600多个日日夜夜，它们见证了我的点点滴滴，而它们的身价加起来不超过100元，它们经过无数次的熨烫、水洗，随着时间的流逝开始变烂，但我从来没有想过要丢弃它、不穿它。

不是因为买不起，而是不能买，钱是借来的，用借来的钱给自己买衣服，对于我，本身就接受不了，况且公司有员工等着你养活，父母还在努力工作。它既然对你产生不了太大影

响，穿着也挺好。短袖衬衣冬天一样能穿，只要有外套，无非和客户吃饭的时候，不脱外套热点而已；和别人同住一屋的时候，偷偷去洗手间把衣服脱掉就好。

我的袜子基本都是破的，里面的裤子全都补过，一双皮鞋穿了三年（没候补队员），冬天穿的是秋裤，也是破的，后来给我爸买的保暖内衣，他没穿又给了我，让我幸福满满。

但在别人的眼里，我是一个有二十多个员工、在商业中心办公的老板。

现实就是如此反差……

这只是穿着这么一件小事，在生活中这种小事无处不在。有人可能感觉这太苦，但对于大部分草根创业者来说，这些事情都是理所应当。因为我们知道创业不是人做的事情，创业者如同苦行僧，喜好就是自虐、吃苦，最后成仙升天。

创业是条不归路，没有所谓的成功失败，创业讲的是活着看见明天的朝阳。这就是我们草根创业者。我们没有想过一步登天，只想靠自己的努力去追求自己的理想，希望在这个世界上有自己的价值体现。我们虽然穷，但我们却不是为了钱而去创业；我们懂得坚持、努力、务实、谦卑；我们知道学习、突破、挑战，我们就是这样一群头拱地，每天为了自己最初的目标拼搏的人。或许你正在忙碌，或许你正在思考，或许你正在和他一样为生计而苦恼，当你们遇到草根创业者的时候，请多给予一些微笑。

最后送给所有创业者两句话自勉：“有志者，事竟成，破釜沉舟，百二秦关终属楚；苦心人，天不负，卧薪尝胆，三千越甲可吞吴。”这也是我们草根创业者所拥有的特质。🔴

## 给你 100 万闲钱,你该买个啥?

关于一百万闲钱怎么花这个问题,还有一个答案:把它统统捐出去帮助所有受苦受难的人。如果,你想到的也是这个答案,那我必须恭喜并赞美你——因为你大概是这个世界上为数不多的,最有安全感与幸福感的人之一。

王欣



电影《摩纳哥王妃》

看到这个假设,若你第一时间想到的用途是拿这一百万去做个房子首付,那我只能说:很抱歉,你的人生到现在,恐怕还没有见过闲钱长什么样儿。无论是一百万,还是一百块,对于你来说,其实都不是闲钱。

真正的闲钱,决不能拿去解决生存需要,连改善一下生活现状也不行。所以,拿一百万闲钱买辆车其实也是不可以的——谁知道你会不会拿它开专车接私活儿挣钱快呢?

一百万闲钱,用它周游全球——这大概是我们普通人能想到的最佳消费。确实,用一百万去真实地丈量、感受这个世界,收获的将是无价的见识与眼界。不过,用这种方式把一百万闲钱花出去,你还得同时具备充沛的体力和时间。

而那些真正有这么多闲钱的人,都是怎么花的呢?

丝塔·德维(Sita Devi Sahib),印度独立前的最后一位巴罗达邦主夫人,20世纪最赫赫有名的珠宝收藏家。珠宝品牌梵克雅宝许多镇店级的顶级珠宝,曾经全是这位印度土邦主夫人的私人物品。1946年,丝塔·德维逃亡定居到巴黎,全部行李是十几只皮箱,但,里面装的东西震撼了整个欧洲上流社会——从世界上直径最大最圆润的巴士拉珍珠,到重达一百多克拉的“南方之星”钻石,以及长达2.5米、用几十万颗珍珠织成、缀满了红绿宝石与钻石的巴罗达珍珠毯。常人想都想象不到的奇幻瑰丽珠宝,密密匝匝铺满了这位邦主夫人的行李箱。她还对世人这么说:“其实

我一无所有,除了这些美丽而无用的小东西。”

即使过着流亡的生活,丝塔·德维一刻也没停止用闲钱购进大量罕见珠宝,欧洲上流社会对她的私人晚宴趋之若鹜,就是为了亲眼看一看那些稀世奇珍。著名的温莎公爵夫人曾经戴着一串用丝塔·德维的脚链改造的绿宝石项链招摇过市,结果被她当众吐槽:“这些石头还是戴在我脚上的时候漂亮些。”当然,失势又傲慢的邦主夫人最后的下场肯定靠典当珠宝过日子,但真的别觉得悲惨——她曾经用闲钱买的这些珠宝,就算最后被折了狠价转手,也够她荒淫无度地活到死去。

又一例是电影《色·戒》开场,几个打麻将的贵妇讨论珠宝。梁太太说:前两天我找人又从俄罗斯毛子手里买了一只黄钻,怎么也有七八克拉。马太太把话接过来:最近俄罗斯毛子满大街都是,到处讨人烟屁股抽——她们说的俄罗斯毛子,就是俄国十月革命以后陆续流亡到上海的白俄贵族。这些曾经的上等人几乎全被革命军抄了家,唯一能藏在衣服夹层甚至身体里携逃的,便是并不占地儿的名贵珠宝。白俄贵族们逃出生天后,就靠以前这些用闲钱买的小玩意儿,在世界各地继续存活下去。

是的,如果有巨额闲钱,请一定用来买高级珠宝——你得意时它让你光芒万丈,你落难时它也分分钟能替你续命。

你仔细想想,国内某几个背景极深的女明星,什么时候见过她们每天穿订制、换包包?但若留意她们在大型晚会、公开场合、私下里的穿戴,悬在耳垂、挂在颈上、系在腕间的,无不是顶级品牌的天价珠宝、限量腕表。曾有非常奢侈的珠宝品牌,在中国举办的一场隆重晚宴,更直接以一位大众眼里根本不红的乡土女明星的名义发起——XX小姐与品牌之夜。无他,因这位女明星是该品牌全球最大的买家之一。像这样的女明星都懂得:趁风光时多买珠宝,如果将来变了天,用还不如项链上一粒钻石值钱的包包,就足以打包带走她们照样锦衣玉食的下半生。

回到问题上:一百万闲钱够买一件高级珠宝吗?未必够。那还买不买?买!一百万至少可以买一枚品质顶级、具有硬通货价值的钻戒。

这里必须以一位女性友人的故事举例:这做律师的漂亮姐姐被一个离了两次婚的企业家求婚,婚前自然是各自做了财产公证也签了婚前协议。领了证,要办仪式时,企业家问律师姐姐:你想要一枚大钻戒,还是给你买辆跑车?姐姐说:当然要钻戒!企业家遂即给姐姐买了一枚价值小两百万的顶级品牌大克拉钻戒。婚后,我们众人从未见姐姐戴过一次钻戒,便问她:一百多万买块石头不就是要戴出来秀的吗?不然买它干嘛!姐姐此时才意味深长地说:你们懂个屁,他都离婚那么多次了,万一我俩也掰了,至少钻戒是属于单独赠予并且明确只归女方专用的私人物品,不属于夫妻共同财产范畴。要跑车?别逗了,我替人打过那么多离婚官司,好的时候什么都好,分的时候连套茶杯都要一人劈走一半。这种心眼,不得不留。

你看,于情于法,都在教育你:以后收礼不收包儿,要送就送大珠宝!

关于一百万闲钱怎么花这个问题,还有一个答案:把它统统捐出去帮助所有受苦受难的人。如果,你想到的也是这个答案,那我必须恭喜并赞美你——因为你大概是这个世界上为数不多的,最有安全感与幸福感的人之一。☞

# 行走在书法腹地的高原上

## ——翟万益书法综述

刘云鹏

翟万益，祖籍陕西三原，1955年12月生于甘肃平凉，毕业于中央广播电视大学，进修于北京大学考古系，现为中国书法家协会副主席、中国书协篆刻委员会秘书长、中国书协培训中心教授、中国艺术研究院中国篆刻艺术院研究员、西泠印社理事、甘肃省文联副主席、国家一级美术师。

曾获甘肃省委、省政府“敦煌文艺奖”；2000年获中国书协“德艺双馨会员”称号，并获中国文联“德艺双馨文艺家”称号；2005年被评为甘肃省“宣传文化系统拔尖人才”；2007年获中宣部、人事部、中国文联第二届“德艺双馨文艺工作者”称号，《书法》中国书坛2007年十大年度人物；2015年被评为甘肃省委、省政府优秀领军人才。作品被中国美术馆、故宫博物院、人民大会堂、中南海等收藏并收入多种专集。书论、书评及诗文等散见于各种专业报刊，中央电视台等新闻媒体曾多次专题报导。

2008年策划“庆阳书法万里行”活动；2009年在《书法导报》自费开办“陇军书阵”专版，推出甘肃52位书法家，在全国形成强烈的反响；2014年成功举办“万益书法陇上巡展”系列活动，在甘肃镇原、陇南、嘉峪关、兰州等地展出，并同时举办学术讲座，有力地推动了甘肃书法事业的发展。



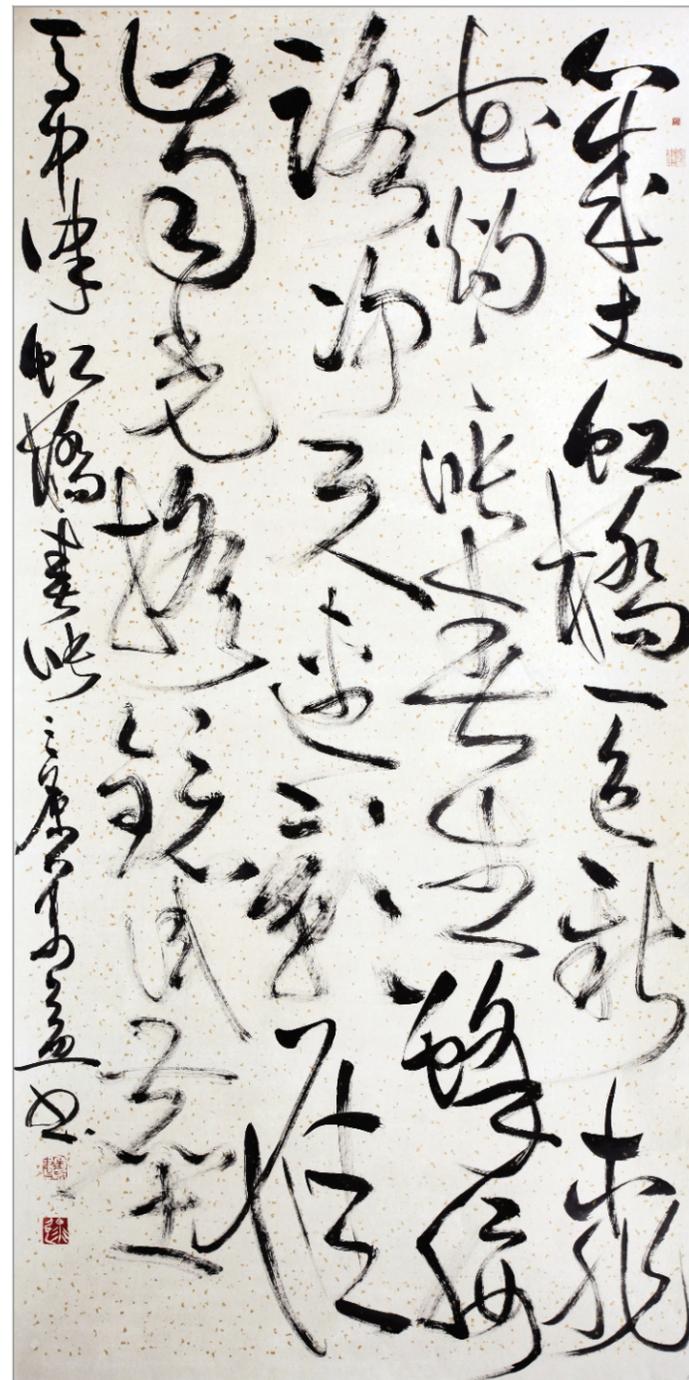
作品书体：陶文 作品形式：横幅  
作品内容：  
积水去乡愁，入秦九曲流。  
长天风雷密，平地柝声幽。  
试刀割北斗，驰马过清秋。  
春风送我到，清波正悠悠。  
——自作诗·忆天水



作品书体：草书 作品形式：中堂 作品尺寸：138.5×69.5 cm  
作品内容：几丈虹桥一色新，桃花灼灼涨春生。蜂腰路净天迷影，雁齿光摇镜试尘。  
——马中律·虹桥春涨

在当代的书法家家中，翟万益先生是我一直追踪研究的对象，所以对翟先生的创作状态比较熟悉，本文就翟先生几种代表书体的形成和特点做一探索性的分析。

翟万益先生在甲骨文书法的创作和研究上倾注了近三十年心血，已是当代甲骨文书法创作的一面旗帜。在甲骨文书法的研习和创作上，他站在书法史的高度，以大书法的开阔视野，立足于商人甲文，滋养于三代、汉唐文化，从楚简、草书、金文中寻找互补，突破了前人在甲骨文书法创作上的狭隘观念，拓展了甲骨文书法的取法范围，把甲骨文书法的创作引入到一个广阔而又纯粹的新天地。在用笔上，他以甲文刀笔为底质，融楚简之神秘、金文之质朴、隶书之浑厚、草书之飞动，充分运用绞转、拧动、拖拉、推戳笔法，将指力、腕力、臂力以及全身的力量注入笔端，把笔锋所有成分的功能发挥到极致，形成了一种大写意笔法。在用墨上，翟万益先生打破了以往甲骨文书法创作惯用小墨法的做法，而是自如地运用大墨法，水墨交融，浓淡、枯润、涨渗、飞白自然生成，氤氲满纸，仅墨法本身就能表现出强烈的视觉效果。在章法营造上，抓住龟卜章法原态，块面之间相互取势，文字排列任其自然，消除界格的框定，正文、落款和印章有机结合，纸面所有元素彼此之间形成一个不可分割的整体，在动态平



衡中产生出强烈的张力。可以说他在笔法、字法、章法和墨法上形成了个性鲜明的甲骨文书法语言体系,将甲骨本有的精神气质充分张扬出来,形成了大气、雄厚、神秘,具有“篆意草情”的风格。

翟万益先生在草书的创作上,是站在时代这个场域中,以“我”存在为前提,直接与古人对话,将怀素、徐渭作为榜样,一心要写出真正的草书来。先生作草书时,特别强调书写性和情感宣泄,风驰电掣,有怀素“笔下唯看激电流,字成只畏盘龙走”的神采,在书写中不断加快行笔速度,挥洒不停,笔头墨尽,仍不罢手,蹭擦绞转,尽意尽兴,任意挥洒,不加任何修饰和雕琢,将爆发力发挥到极致,表现出一种酣畅淋漓、纵横开阖、苍茫大气之美,将一笔书的特点表现得淋漓尽致。

如果说翟万益先生的甲骨文和草书是狂想曲,那么他的小篆和隶书则是轻音乐。翟万益先生的隶书源于汉隶,在结构上不追求奇异,字形根据笔画繁简随形定势,字繁则大,字简则小,突出文字之间的大小差异,在整齐排列中求天然与变化,在凝重中出舒展与开放,在整饬中见奔放与活泼。在用笔上,融入汉简笔意,呈现出一种汉隶原质的书写意味,再加上涨墨飞白各尽其致的表现,形成一种沉稳舒朗之美。他的小篆以秦汉小篆为骨架,参以清人笔法,在“一画”之中呈现出微妙的变化和情感的流动,沉稳而典雅。从这两种书体可以领略到先生沉静的一面。

如果说翟万益先生的草书和隶书是在前人的基础上进行创新,形成自己的风格,那么他的陶文书法与甲骨文书法一样,是具有原创性的书体。但要将古代陶文引入到书法创作中,面临着许多困难,其中最大的困难有两方面:一是古代陶文在笔法和结构上难以形成统一的格调;二是与甲骨文一样,目前遗存下来可识读的陶文只有一千二百多字,在创作上存在缺字的问题。他经过较长时间的思考和实践,找到了解决问题的突破口。在结体上,对陶文中没有的文字,采用较为宽泛的借用方法,从殷商甲文、秦汉金文碑额中随意取置,进行缺失文字结构的重构,这样就解决了文字的阙如问题。但这只是文字结构重构的第一步,还需要在形态上做到格调的统一,于是从已有的陶文文字中体味神采气韵,对局部进行夸张或者压缩,进行

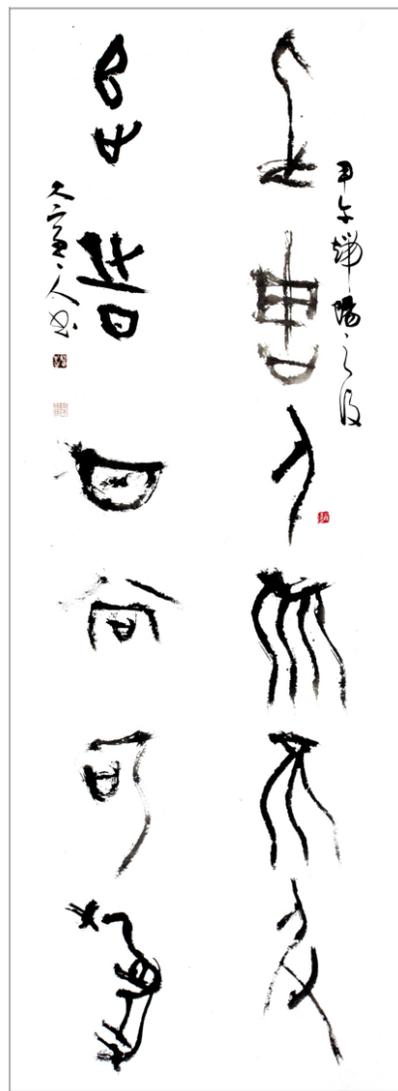
作品书体:  
大篆  
作品形式:  
大条幅  
作品内容:  
万水朝宗  
作品尺寸:  
247×147 cm×4



作品书体:陶文 作品形式:巨式横幅 作品尺寸:1000×192 cm

作品内容:情亦长,夜却凉,浪花碎月涌渺茫。河流无禁去,银汉恋水光。兰皋青草披微霜,游梦忽回正思乡。赤心守行囊,灯花理闲忙! 沉思父母远,切念友朋茫。身挂西风对孤月,万般结愁肠。天地悠悠余悲伤,河神纵游缰。青冥复致问,孤雁指家乡! 忆昔笔墨润,挥洒楮素狂,手把文脉龙鳞出,清吟僊曲凤翼长! 跨龙乘风最羡双,星月河汉在我旁,桂林飘异香。风卷银浪起千丈,僊界化物羞秋光,与君且开羲皇觞。风云幻化已沧桑,只余清泪沾衣裳;寒风提醒已深秋,河水漂洗二毛霜!

——奉和刘吾魁先生《天涯秋》



变异处理,使之成为真正的陶文字体。在用笔上,与甲骨文相比则更难,许多陶文是用柴棍之类的东西信手刻画,毫无笔法可言,只是表现出率意、敦拙的意趣而已。于是他从秦汉简帛、诏版、碑额、钱币文字笔意中汲取养分来建构的陶文笔法,采用许多错位及综合手法,大胆创作,形成了他的陶文书法用笔语言体系。其陶文书法,用笔时轻时重,随心布置,将拙与巧、动与静、豪放与细腻融合在一个整体结构之中,形成了敦厚拙朴、率意天真的陶文书法。他的陶文书法为当今书法创作又开拓了一个新的领域。

最近两年,最让人惊艳的是他的多书体大字创作。在这类作品中,以甲骨文、篆书、隶书中一种书体为统驭者,在一件作品中多种书体并存,甚至有些对联的上下联为两种完全不同的书体。不论哪种类型,毫无拼凑之感,多种书体的结体、笔法转化自然,做到了无缝衔接。在章法营造上,如甲文书法一样,除了材料尺寸和形式是既定之外,章法的生成是在没有预设的前提下,在尽情书写的过程中,根据书写文字内容和情绪的起伏变化自然产生。落款置于何处则根据主体章法而定,有些在作品的起首,有些在作品的中间,有的为长款,有的为穷款,有些只加盖印章,不论哪种方式都能将落款与主体章法形成一个和谐的整体,出现了“局部之和大于整体”的视觉效果。欣赏先生在这类作品,让我更加坚信了一个观点,在艺术的创作中是没有禁区的,只是有没有勇气和能力去打破禁区,树立新的规范罢了。翟万益先生已过知命之年,可喜地看到他不但没有停止行进的步伐,而是将几十年的全部储备注入到书法创作中,迸发出强大的创作激情和能力,有一种势不可挡之势,健步行走在书法腹地的高原上。

(作者系中国书法家协会会员、中国评论家协会会员、甘肃省青年书法家协会副主席)

作品书体:甲骨文 作品形式:自撰联 作品尺寸:140×21 cm×2  
作品内容:企古人而不及 追时尚尚可为

## 读书的痛苦与快乐

在我看来,《佛兰德的狗》一点意思都没有。内容我现在已经忘光了,只记得那是个可怜的少年带着他可怜的狗,最终毫无幸福可言地死去的故事。这样的内容,说它“兴奋激动、紧张刺激”是不是有点太勉强啦?

东野圭吾 代珂/译

我在其他散文里已经提到过,自己还是孩子的时候非常讨厌读书。看到姐姐们读着什么世界儿童文学全集的时候,我觉得她们很蠢,认为那种东西没什么意思。那是电视机刚开始普及到家庭的时期,我或许是开始远离印刷文字的第一代人。

“书是好东西哦。读书的时候就好像自己变成了主角,兴奋激动、紧张刺激,很有意思。”母亲常这样对我说。

“我不需要。我要走自己的路。”我如是回答,端坐在黑白电视机前沉浸在《铁臂阿童木》和《铁人28号》的世界里。

即便如此,在母亲的意识里,似乎早已存在“读书的孩子是聪明的孩子”这样一条定义,她竟然打算让自己的孩子也去读书。她的第一次尝试让我至今难以忘怀,是《佛兰德的狗》。

我不知道母亲为什么选了这本书,大概是这本书有名气或者我属狗之类的原因吧。但如果从解决我不爱读书这个目的出发来看,这完全是个错误的选择。

母亲很烦,我只得不情愿地读了起来,但说实话,在我看来,《佛兰德的狗》一点意思都没有。内容我现在已经忘光了,只记得那是个可怜的少年带着他可怜的狗,最终毫无幸福可言地死去的故事。这样的内容,说它“兴奋激动、紧张刺激”是不是有点太勉强啦?

“什么玩意儿嘛,书果然还是让人心情沉重的东西。”我得出这样的结论之后,越来越讨厌读书。

母亲却没有放弃。她似乎觉得,靠情节取胜的书如果不合口味或许会产生负面效果,于是又想到了伟人传记。大概她认为伟人成功的故事会让我提起兴趣吧。

就这样,《伽利略传》被选了出来。它讲的是家喻户晓的伽利略的生平故事。正如母亲所期望的,我被这本书吸引了。

故事从一场晚宴开始。少年伽利略在父亲的带领下参加晚宴,可四周全是大人,令他觉得很无聊。他四处打量,寻找有意思的事,结果看到了天花板上摆动着的吊灯。最开始他只是心不在焉地看,却渐渐地发现了一个特征——虽然吊灯摇摆的幅度越来越小,但完成一次摇摆的时间却没有变。这就是“单摆的等时性”。当时的他竟凭借自己的脉搏做出了确认。

他觉得这是个了不起的发现,便告诉了大人们,却没有得到重视。

“别乱说。摇摆的幅度变小之后,往返一次的时间不是也会跟着变短嘛!”他们笑个不停。

于是,少年伽利略为雪耻而努力学习,成为了一名科学家,发现并且证明了许多物理定律。最后他终于开始公开支持哥白尼的日心说。但不管什么时候,总有无知的人。他背上“满口胡言、蛊惑人心”的罪名,接受了宗教审判。当时出自他之口的“不管怎样,地球仍在转动”这句名言,恐怕没有人不知道吧。

读完这本书之后,我的感想是:科学真伟大。

不可否认,当时的这种思想很大程度上影响着我以后的路。我开始抵触除了算术(数学)和理科之外的所有科目,觉得学习其他东西只不过是白费脑筋。就这样,最终结果是我更加坚定了拒绝读书的立场。

母亲因所有努力都白费而恼羞成怒,选择了同班主任商量这种简单直接的手段。

更大的不幸笼罩了我。班主任为有家长就读书的事找她商量而自我感觉良好,竟把我的名字加进了班里几个同学参加了的读书感想征文比赛的名单。这样一来,我就必须在暑假期间读完指定图书,还要写读后感。那本指定的书是《大藏永常》,是一个在农业政策方面功绩颇丰的人物的传记。不用指望书里会出现惊悚、推理或者幽默的故事,这本书怎么看都是教育委员会青睐的那种。我看到这个书名就渐渐没了兴趣,把它塞进家里的书架之后,便装作没这回事了。

但暑假就快结束,也不能一直装作什么事都没有。我只得把《大藏永常》从书架里往外抽出一页,给自己施加压力。没办法,只能开始读,但无聊程度大大超乎想象。看完第一页我就已经绝望了,从第二页开始几乎是哭着看完的。

这本书我没能读到最后。读后感也只是将看过的内容概括一番,最后加一句“对不起,我没能看完”,以期得到谅解。班主任什么都没说,但只有我的作文没被送去参加比赛。母亲至此也终于想通了,决定面对儿子讨厌读书这一事实。

可出乎意料的是,事情竟然出现了一百八十度的转折。

那是在我进高中之后不久,大姐带回来一本硬皮封面的书,书名为《阿基米德借刀杀人》,是一个叫小峰元的人写的,还获得了江户川乱步奖。

当时的我连江户川乱步这个名字也全然不知,于是我问大姐,她自信满满地答道:“是一个将推理小说发扬光大的外国人,加入了日本国籍,本名叫埃德加·爱伦·坡。”

“哦,是嘛。”我感慨地点了点头。真是一对没救的姐弟。

“那,这本书有意思吗?”“有意思哦。主人公是个高中生,这本书或许你也能读得下去吧。”

“是吗?”

“里面的汉字也很少。”

我有些不大情愿地接过书,啪啪地翻了起来。铅字密密麻麻地排列着,我不禁发出“哇”的一声,脸色十分难看。

“这不全是字嘛,根本就没有图画。”

“那是当然了,又不是画册。”

接触到久违的书这玩意儿,我的头都晕了起来,但这本书我却真读得下去。至于原因,到现在我也搞不清楚。是一时兴起呢,还是着了魔呢?总之当时我的行为无法靠道理去解释。而且还不仅仅是读得下去,我竟然将它读完了。故事本身并不长,我却花了将近一周的时间,最后整个故事在脑子里都变成了一团糨糊,但总之还是读完了。对于在那之前不管多么有趣的书也只能看个一两页的我来说,这几乎可以称得上是一起意外事故了。

推理小说还真的可以啊——那时我第一次有了这种想法。

## 《清明上河图》 植入了多少商业广告？

在《清明上河图》上，商业广告随处可见。有人统计过，画家捕捉到的商业广告有几十个，其中广告幌子有10面，广告招牌有23块，灯箱广告至少有4个，大型广告装饰——彩楼欢门有5座。

吴钩

商业广告的历史可以追溯到很早的年代，至迟在春秋战国时期，便出现了商业广告。《晏子春秋》记：“犹悬牛首于门，而买马肉于内也。”可知那时候的牛肉店，会在店门挂一个牛头，作为广告。《韩非子》载：“宋人有酤酒者，量酒公平，遇客甚谨，为酒甚美，悬帜甚高著。”亦可知当时的酒店门前会高悬酒旗。

但商业广告的繁华期，则要到了宋代才形成。宋代是商业繁荣的时代，我们今天展开著名的宋代风俗画长卷《清明上河图》（北京故宫博物院藏），仍然可以领略到扑面而来的市井繁华气息。发达的商品经济与激烈的市场竞争，促使宋朝商人普遍产生了自觉的广告意识：“京师凡卖熟食者，必为诡异标表语言，然后所售益广”；“食店卖酸馅者，皆大出牌榜于通衢”；“（东京）九桥门街市酒店，彩楼相对，绣旆相招，掩翳天日”，这“彩楼”与“绣旆”，都是宋代酒家的广告。

在《清明上河图》上，商业广告也是随处可见。有人统计过，画家捕捉到的商业广告有几十个，其中广告幌子有10面，广告招牌有23块，灯箱广告至少有4个，大型广告装饰——彩楼欢门有5座。这些商业广告，又可分为两大类：一是只提示所售商品与服务的产品广告，一是标注了商家牌子的品牌广告。我忍不住要怀疑，画家张择端是不是收了开封商家的公关费，所以才在他的画作中植入这么多的商业广告，而且还是“硬广”。

如虹桥附近的一家酒楼，大门口的木柱上挂有两块招牌：分别写着“天之”、“美禄”（“天之美禄”为美酒的代称）；大门边有一个广告灯箱，上面写着“十千脚店”（“十千”也是美酒的代称）；楼上还横架一根竹杆，悬挂一面川字酒旗。这些广告信息都只是告诉过往的市民：这里是一家酒店，内有美酒出售。但我们并不知道这家酒店到底叫什么名字。

在“十千脚店”的对面，有一个撑着遮阳伞的路边摊，遮阳伞下挂着一块小木牌，写有“饮子”二字。从“十千脚店”往城里方向走，城外汴河大街上也有一间“饮子”摊。这是宋代凉茶铺的广告招牌。“饮子”即饮料，由果子、鲜花、中药材制成，相当于今天的广式凉茶。宋人以喝饮料为时尚，市场上当然有各色饮料出售。如果是六月天，还有冷饮解暑。《东京梦华录》说，六月时节，东京的“巷陌路口、桥门市井”，都有人叫卖“冰雪凉水、荔枝膏”，“皆用青布伞，当街列床凳堆垛”。

汴河大街“饮子”摊斜对面，有一个简易棚架，门首悬挂着三块招牌，上书“神课”、“看命”、“决疑”，里面坐着一名算命先生，表明这是一个占卦的摊子。宋代占卦之风颇盛，在南宋杭州，“大街更有夜市卖卦：蒋星堂、玉莲相、花字青、霄三命、玉壶五星、草窗五星、沈南天五星、简堂石鼓、野庵五星、泰来心、鉴三命。中瓦子浮铺有西山神女卖卦、灌肺岭曹德明易课。又有盘街卖卦人，如心鉴及甘罗次、北算子者”。这么多卦摊，为了招徕顾客，也很注意做广告：“更有叫‘时运来时，买庄田，娶老婆’卖卦者；有在新街融和坊卖卦，名‘桃花三月放’者。”可惜这么有创意的广告词，并未出现在《清明上河图》的画面上。

或许也算是理所当然吧，因为一直与读书无缘，在那之前我从未接触过推理小说。那时二姐早已是松本清张的书迷，但我只以为她在读什么无聊的书，完全没有兴趣。

我想知道二姐还有其他什么书，于是看了看她的书架，最终视线停在了松本清张的《高中生杀人事件》上。我果然还是更容易接受以学生为主角的书。

这次我只花三天就读完了。拿起来就放不下，一直缩在被窝里翻书这种事，我还是生平头一次。比起书中的内容，自己竟有如此举动这一点更令我兴奋。

接下来我读了《点与线》，还读了《零的焦点》，全都是一气呵成，爽快至极。一看到铅字就头痛的过往变得那样不真实。很快我开始关注起其他作家的作品，到最后终于也开始自己掏钱买起书来。

推理小说究竟哪里吸引我，那个时候的我还不太明白。对于一个读书新手来说，分析到那么透彻本就不可能，也没必要。

那段日子里的某一天，我忽然产生了一个了不起的想法。也不知是胆大妄为还是不知天高地厚，我竟生出写推理小说的念头。不过当初我沉迷于怪兽电影的时候也曾想着要当电影导演，因此对创作故事这件事本身我其实并不讨厌。

我在学校附近的文具店买了一本最厚的B5笔记本，从那天开始就写了起来。很遗憾，具体日期已经不记得了，但肯定是高中一年级的一月份。

我参加了体育社团，而且因为快考试又不得不学习一下，其实时间上并不充裕。书房是和姐姐们共用的，为了不让她们发现，我着实下了一番功夫。我就这样一天不落、一点一点地写了下去。

“那小子，最近好像学习还挺认真的呢。”我曾经偷听到姐姐们这样向母亲汇报。看到那副趴在书桌上奋笔疾书的样子，一般人都会觉得是在学习吧。这可真是太好啦，我一个人偷偷地笑了。

就这样过了半年，那部作品顺利完成了。到现在那个笔记本我还留着，最后一页上写着“七月十四日完成”。我大致数了一下，换算成每页四百字的稿纸大概有三百到三百五十页左右吧。

写完之后就想着拿给别人读，这是人之常情。我请一个朋友吃了顿饭，将小说递了过去。这位爱读书的朋友立刻答应下来。

“如果可以，希望你能写一下读后感。”我说。

“好啊。”他仍爽快地答应了。

从那之后，我却很少能见到这位朋友了。就算偶尔看到，他却总像在躲着我似的。我从他手里拿到小说的读后感是在半年之后。连和他多说两句话的机会都没有，他只丢下一句“我还要去打工”，便逃也似的离开了。

我独自一人满心激动地看起了那篇读后感，然后呆住了。

那里写了大概一半故事的内容梗概，最后添上了三个小小的字——对不起。

# 云借阅

## 电子书刊借阅器 帮你建立24小时自助数字图书馆

### 主要特点



#### 看得见的数字建设

解决了数字资源量化的问题。过去，许多单位购买了数字资源，但用户不知道而致无人问津，通过“云借阅”，使我们的公共文化服务上升到一个新的境界。



#### 扫了就读，简单易用

只要你有智能手机，在“云借阅”触摸屏上扫一扫，就把杂志图书下载到手机了。精美的阅读体验，结合优质内容，提高了用户重复使用率和用户自传播率。



#### 正版授权，超值的优质版权内容

图书和杂志的数字版权资源相当于超过数十万的版权价值，云借阅通过节省印刷、物流等成本，让服务成本更低。对于用户，每次扫描下载都可以免费获取内容。



#### 绿色内容

内容健康，国家正式出版物，内容无公害，无风险。



#### 管理方便

只要连接到 Wifi 或宽带，内容即可完成自动更新，无需任何配置或安装。方便的管理后台，可以统计使用人数，阅读数量，内容下载排行，还可以调整调整广告内容。



#### 广告 / 形象展示

“云借阅”主界面，上部和下部都有形象广告位，单位可根据自己的需要，上传广告或形象图。



#### 放心使用

24 小时的上门维修服务，遍布全国 4000 个服务点。

看《清明上河图》，我们会发现，在东京的市郊，尽管已形成热闹的市集，但一些店铺并未挂出广告招牌；出现的商业广告，也主要都是一些产品广告；只有汴河边一家售卖清明祭品的商店打出“王家纸马”的品牌。进入市中心之后，不但店铺与广告更加密集，广告的形式也以品牌广告为主。这也反映了东京市中心的市场更为发达与成熟，因为品牌广告不但提示“本店销售什么产品”，更有意识地强调本店的牌子，以图在同行中脱颖而出。

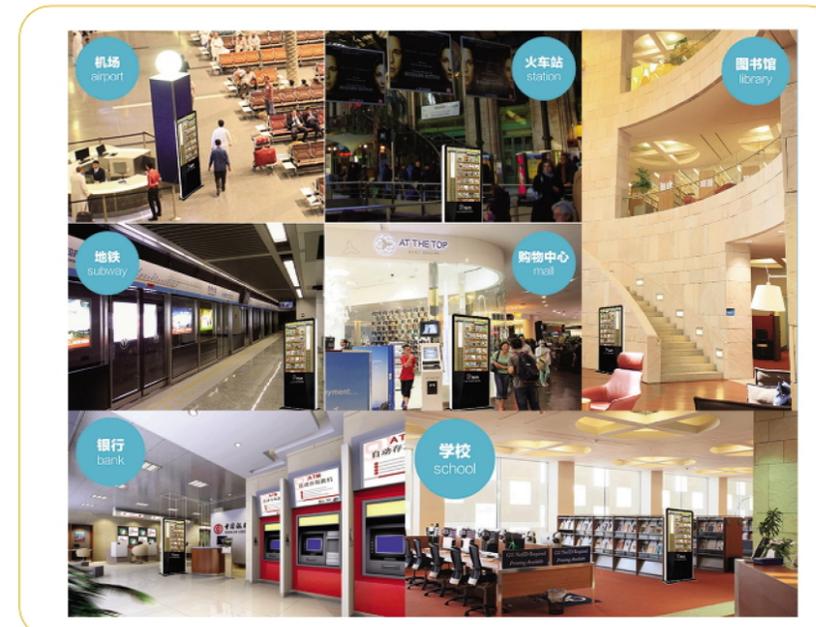
画面上最引人注目的当然要算“孙羊店”酒楼的广告。宋代酒店的标志性广告装饰是“彩楼欢门”与“栀子灯”：“凡京师酒店，门首皆缚彩楼欢门”；“酒肆门首，排设杈子及栀子灯等，盖因五代时，郭高祖游幸汴京，茶楼酒肆俱如此装饰，故至今店家仿效俗也”。“孙羊店”不但缚有豪华的彩楼欢门，门首挂红栀子灯。还用一只灯箱打出“正店”的名号，表明这是东京七十二间正店之一；又用另一只灯箱打出“香醪”广告，表明本店出产的美酒品牌；更用长杆挑出一面迎风招展的酒旗，上书“孙羊店”三大字，意在突出“孙羊店”的招牌。

在“孙羊店”对面的街边建筑上，也竖立着两块广告招牌，一块上书“李家输卖上……”，下面的文字被挡住，所以我们只知道这是一家李氏开设的商店，却不知道这商店售卖什么商品。另一块招牌写着“久住王员外家”，“久住”是宋代旅店业的广告用语，含有“这里很舒适，值得长久居住”的意思。看得出这是一家王姓大户开的“民宿”。

“孙羊店”左侧的马路边，有一间香药铺，挂出的招牌是“刘家上色沉檀拣香”，门首的横匾还注明“刘家沉檀丸散香铺”字样。“刘家”显然是这家香药铺有意识地强调的品牌；“上色”为上等之意，“沉檀拣香”则表明此店的主打商品是沉香、檀香、乳香等上等香药。

从刘家香药铺往上方走，可以看到一家店面宽阔的商铺，门首横匾写着“王家罗明匹帛铺”，竖放的招牌写着“罗锦匹帛铺”。这应该不是一般的布匹店，唐朝时，布匹兼作货币使用，到了北宋，锦帛铺还兼营金银、交引（有价证券），是贵重品交易场所。如开封城内“南通一巷，谓之‘界身’，并是金银彩帛交易之所，屋宇雄壮，门面广阔，望之森然，每一交易，动即千万，骇人闻见”。这么高档的生意，怎么可能不注明品牌？“王家”就是这一家罗锦匹帛铺的品牌。王家锦帛铺旁边，则是一家医馆，竖着一面“杨家应症”的广告招牌。

在《清明上河图》的结尾处，还有一家更为“高大上”的医馆——“赵太丞家”。太丞，是宋代太医局的医生。这家医馆特别强调了“赵太丞家”的品牌，很可能它的创办人就是太医局的名医，具有不一般的权威性。可以看出来，这“赵太丞家”很注意打广告，在大门口安置了四块招牌，上书“赵太丞家统理男妇儿科”、“治酒所伤真方集香丸”、“五劳七伤回春丸”、“大理中丸医肠胃冷”等广告词，既介绍了医馆的医疗范围与专有药品，也宣传了大夫的高明医术。



地址：兰州市城关区天水南路226号萃英大酒店5楼  
电话：0931—8555913  
传真：0931—8172144  
邮箱：dadiwanwenhua@163.com



# 智创未来

## 企业高级工商管理学程项目

Towards a Brighter Future:  
Executive Development Program of LUSM



西北首家通过AMBA国际认证的“985”、“211”院校  
商科教育历史·18年MBA教育积淀

“智创未来”企业高级工商管理学程项目由兰州大学管理学院倾力打造，针对西北国有、民营企业应对“全球化”挑战而推出。

该项目汇聚西北地区最杰出的企业家群体，帮助其认知创新与发展的核心理念，把握投融资策略与工具，吸收国际、国内标杆企业的先进经验。助力企业抓住机遇，应对挑战，享受终身学习的校友服务。

### 项目亮点

- ◆ 学贯中西的师资团队 ◆
- ◆ 本土情怀的榜样力量 ◆
- ◆ 全球视野的海外研修 ◆
- ◆ 物超所值的学位教育 ◆

### 学程安排

- 1 CEO战略思维与领导力
- 2 投融资与资本运作
- 3 海外研修
- 4 标杆企业考察

### 项目安排

培训对象：中国创新型企业董事长、总经理等决策管理层

项目时间：项目执行期1年半

教学语言：中文，海外研修有英语、德语授课，配有翻译

教学方式：采用教授讲授、案例分析、小组讨论、专家研讨、考察学习等多种教学方式

### 学位直通车

凡具备国家承认本科学历且满足8年以上工作经验的学员，在修满学程课程后，按相关教学计划补休部分EMBA课程，可申请国家教育部承认的硕士学位证书。

### 联系我们

兰州大学管理学院MBA教育中心

通信地址：兰州市天水南路222号，兰州大学齐云楼1217

邮政编码：730000

电话/传真：0931-8912452 吕老师

Email: embazs@lzu.edu.cn



## [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