



甘肃银行
BANK OF GANSU

神舟兴陇卡



12项费用全免，随用随省精打细算
账户变动省钱看得到
少付一点，一目了然



省钱账单实时到，谁省谁知道！

- 卡年费免费
- 短信通知免费
- 卡片工本费免费
- 账户管理费免费
- 换卡工本费免费
- 网银UKEY工本费免费
- 全球银联ATM取款免费
- 本行同城、异地存取款免费
- 本行同城、异地转账汇款免费
- 网上银行转账汇款免费
- 手机银行转账汇款免费
- ATM转账手续费免费

甘肃人民自己的银行

献给

今天的企业家

明天的企业家

和后天企业家



赢在前沿

FIRST CHANCE · GREAT WIN
培训 咨询 论坛

FORUM



CONSULTATION

价值观

传播前沿理念、搭建共赢平台
提升经营智慧、促进区域发展

愿景

做民营企业发展的助推器
打造国际化商学院

使命

深度服务当地企业
持续推动甘肃经济和文化的发展

TRAINING

甘肃赢在前沿企业管理服务有限公司

唯一获授权“兰州大学管理学院EDP高层管理者培训项目基地”单位

甘肃赢在前沿企业管理服务有限公司系甘肃大地湾文化传播股份有限公司控股子公司，是省内具有影响力的企业管理培训、承办大型经济文化论坛的专业公司。

公司秉承“传播先进理念、搭建共赢平台、提升经营智慧、促进区域发展”的价值理念，依托于百年名校兰州大学并整合国内外优质教育资源，致力于打造一个甘肃最大，最具实力的集培训、咨询、论坛运营为一体的“前沿商学院”。

公司与兰州大学管理学院签署战略合作协议，建立“兰州大学管理学院EDP高层管理者培训项目基地”，是省工信委认定的“甘肃省中小企业公共服务示范平台”。



大事件

- 2007 举办“金城百家大讲堂”，被评为兰州市十大新闻事件；
- 2008 被媒体评为兰州市文化品牌；
- 2008 举办“兰州企业发展高峰论坛”邀请龙永图、郎咸平；
- 2009 举办“中国文化高峰论坛”邀请嘉宾易中天、于丹；
- 2010 举办“甘肃青年企业家发展论坛”，副省长张晓兰等领导参会；
- 2011 举办千人“国际太阳能建筑一体化高峰论坛”；
- 2011 承办“兰州新区发展高峰论坛”，袁占亭市长参会；
- 2015 与兰州大学管理学院合作承办“民营企业千人家培训”项目，副省长郝远参加结业仪式；
- 2014-2016 与甘肃银行、兰州大学合作，成功举办“金城峰会”高端论坛；
- 2017 年，与韩国首尔科学综合研究生院签署MBA项目招生合作协议；
- 2017 年，承办甘肃省中小企业领导人质量管理培训项目。

客户单位
(部分)



☎ 电话：0931-4642898

📍 地址：兰州市城关区南河北路高科高新大厦B座17-B



请扫码关注

每次抵达，
都是为了新的出发。

ON THE TRIP

A stylized, handwritten signature in black ink, located in the bottom right corner of the image. The signature is cursive and appears to be a name, possibly 'Lupin'.



60th ANNIVERSARY
辉煌甲子 追梦百年

中國東方航空
CHINA EASTERN



企业家精神的格局

今天流行的一个热词是“格局”。在日常最直观意义上，“格局”是一个空间概念，大体意味着你如何想象自身所处的位置，你把企业置于何种目标体系中来看待。换言之，背后隐隐透露着一种“大为美”的隐喻。无论做人做事，仅仅着眼于己一己得失、津津乐道于眼前的算计，无论如何都透着一股小家子气。空间也关联着时间，因为瞩目于眼前当下，自然看不到更宽广空间的绵延与拓展。

事实上，企业家精神往往就是要在时空的冲突中解决所谓的格局问题。例如，按照马克斯·韦伯的描述，近代西方企业家精神的兴起就是一种时间格局的展现，他所谓的“新教伦理”——以在尘世间的节俭、禁欲与勤奋的工作付出，回应着上帝的召唤，是在尘世间实现服务上帝使命的新的角色定位。在这里，盈利是重要的，但盈利被一种面向未来的格局重新赋予了意义。——事实上，今天企业家的焦虑，大多可视为失去了一种格局关联的表现。

在当下技术变革眼花缭乱的年代，熊彼特对什么是企业家精神的论述，愈发受到人们的关注或者说重新关注。在他看来，充当一个企业家并不是一种职业，一般说也不是一种持久的状况，所以企业家并不形成一个专门意义上讲的阶级。熊彼得说过：“一旦当他建立起他的企业以后，也就是当他安定下来经营这个企业，就像其他的人经营他们的企业一样的时候，他就失去了这种资格。”因此，一个人在其一生中很少能总是一个企业家，且企业家的职能本身是不能继承的。——换做这里通俗的说法，真正标示着企业家的，是他的格局。如果他丧失了一种不断创新的追求，无论现实中所掌控的企业有多大，他也就自动地与企业家精神绝缘了。

即便不从宏大的角度，今天网络化的现实也推动着“企业家”超越狭隘的“企业”视野。也就是要有能力在一种整体关联的大格局中想象自身，并为自身的决断寻求更深层的依据。自古以来，关心政治便是企业家的本能，但今天的“本能”要求着更为复杂的关联，同样不能再局限于狭义的“政治”。从这个角度，今天的BAT之所以建立起一种庞大的“商业帝国体系”，与其说是创新，倒不如说是万物互联的技术推动着一种大格局的实现。

技术在重塑世界。企业家在忙着重新缔结世界的联系。在所有这些问题的背后，都隐含着企业家精神的问题。换言之，在相对主义盛行、人们日趋关注“小确幸”的时代，作为一种稀缺资源的大格局的企业家精神，迟早要回答这个问题：“这个世界会好吗？”



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



2017 智创未来企业高级工商管理学程项目

Towards a Bright Future: Executive Development Program of LUSM

百年

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

培养特色

战略思维提升

全球商业视野

人文精神关怀

创新思维培养

课程模块

CEO战略思维与领导力课程

CEO Strategic Thinking and Leadership

粤港澳大湾区创新驱动发展课程

The Development of Guangdong-HK-Macao Greater Bay Area: Driven by Innovation

专题海外研修

overseas study tour

商业基础与实践课程

The basic and practices for business

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：项目执行期一年班

教学语言：中文，海外研修有英语、德语授课，配有翻译

学习方式：采用课堂讲授、案例分析、小组讨论、考察学习等形式

联系我们

兰州大学管理学院EDP培训中心

通信地址：兰州市天水南路222号，兰州大学齐云楼1217

电话：8912970/8912452

Email: embazs@lzu.edu.cn



主编

包国宪

副主编

孙 黎

编委（按姓氏首字母排序）

李维安（天津财经大学校长）

刘 星（重庆大学经济与工商管理学院院长）

徐向艺（山东大学管理学院教授）

赵曙明（南京大学商学院名誉院长）

郑国汉（香港科技大学工商管理学院署理院长）

李新春（中山大学管理学院教授）

吴世农（厦门大学教授）

徐二明（中国人民大学商学院教授）

于 立（天津财经大学副校长）

编辑政策委员会主任

李恒滨

编辑政策委员会委员

李恒滨 包国宪 杨君才 夏志勇 田 广

总编

包国宪

社长

杨君才

常务总编 / 常务社长

夏志勇

副总经理

董 鑫

美术总监

刘荫萱

美术编辑

王 红

编辑

王煜峰 赵 涛 王雯雯

网络编辑

陆 满

发行部主任

夏志良

广告部主任

韩军红 刘 燕

运营

甘肃大地湾文化传播股份有限公司

联系电话

0931-7800592

法律事务全权代理

甘肃豪仁律师事务所（0931-8405745）

印刷

甘肃三合印刷有限公司

标准刊号

ISSN1006-6039

CN62-1117/G₂

广告发布登记编号

6200003114

邮发代号

54-12

社址

兰州大学《视野》杂志社

邮编

730000

电子信箱

gl tj@vip.163.com

传真

0931-8555913

电话

0931-2141998（编辑部） 0931-8555913（发行部）



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

如有印装质量问题，请致电 0931-8555913

富及民众 德行天下



人生路上，需要一个旅伴 在苦痛时，为您擦去泪水

生活，是一条条长路。每条路，都会有未知的可能。有苦痛、有困惑、有快乐。我愿意在这人生之路分担您的苦痛，解决您的困惑，带来快乐的喜悦。

我，就是**富德生命人寿**



扫一扫
关注富德生命人寿

了解更多，请登陆：<http://www.sino-life.com/>
全国统一服务热线：95535 / 4008-200-035



富德生命人寿保险股份有限公司
FUNDE SINO LIFE INSURANCE CO.,LTD.

甘肃分公司
GANSU BRANCH

CONTENTS 目录

2017年第11期 总第118期



P18 封面报道

熊彼得创新理论与企业家精神培育

按照熊彼得的观点和分析，所谓创新就是建立一种新的生产函数，即“一种创造性的破坏过程”。作为市场经济灵魂的企业家的职能就是实现创新。企业家精神的灵魂是创新，培育企业家精神是创新的关键所在。



锐思 Keen Thinkng

- 38 企业家精神与中国未来
- 48 企业家精神是一种实践

案例 Cases

- 56 阿里新零售的三个样板
- 63 一代鞋王的落寞退市



视点
Viewpoint

P31

聚焦企业家精神

什么是真正的企业家精神？2017年9月25日，中共中央、国务院印发的一份高规格文件——《中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，不仅可以解答这个问题，还告诉了中国的企业家们，如何在经济社会发展的关键期，弘扬优秀的企业家精神。



首尔科学综合研究生院
MBA项目

aSSIST

경영전문대학원
Business School

专业：专注于管理学硕士、博士教育，韩国企业核心人才教育机构No.1
权威：韩国最早开办MBA项目，中、韩两国教育部认证
国际：与世界名校合作，学生可取得海外知名大学双硕士学位

2018年春季班热招中

本科起点（不要求工作经历，含应届生）申请制入学，英语或韩语达到一定水准可减免40%学费。学制1.5年，毕业可获硕士学位证书（MBA），每年春季（3月）/秋季（9月）入学。



www.assist.ac.kr

咨询电话：0931-4642898/18194277450

aSSIST授权甘肃赢在前沿企业管理服务有限公司全权负责本项目在中国的招生推广工作

更多详情扫码关注

CONTENTS 目录

2017年第11期 总第118期



沙龙
Salon

P122

巫卫东的水墨人物

114

共享单车的“出海”底气

商学院
Business
School

P71

关于中国人的企业家精神

与一般人的印象相反，中华民族自古以来就具有强烈的企业家精神，既善于组织生产，也善于利用市场。中华民族既是一个农业民族，同时也是一个商业民族。既能够吃苦耐劳，也富于创新和开拓精神，在不同的条件下，可以有效地采取不同的生存手段。



79 李河君：企业家精神的八大特质

财富
Fortune

86 数据帝国

100 一个哈佛学霸的创业人生



兰州大学管理学院

School of Management, Lanzhou University

院训：学习管理就是学习成功！

视野首届全国中学生作文大赛主赞助商

兰州大学EMBA 企业家研修班

在职高级工商管理硕士

打造现代管理黄埔 汇聚高端人脉网络

系统的商战课程

权威的一线专家

高端的人脉平台

直接的商业对接

选择有高度的学习 选择兰大EMBA企业家研修班

商海凯旋 重返校园

让百年人文积淀成就您尊贵人生

招生事项

招生对象：企业董事长、董事、总裁、总经理、CEO、部门总监等高层管理人员。

学 制：一年半，不脱产学习。每月集中两天面授（周六、周日）

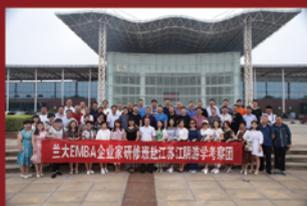
授课方式：核心课程+案例援引+互动讨论+学术论坛+实地考察+联谊活动

通过学习帮助企业高层管理者获得先进的经营管理模式，更新观念，增强企业核心竞争力，培养能适应国际竞争的新一代企业家，同时为学员相互之间的合作交流提供了稳定的平台。

报名咨询：许老师

电 话：18152052200

报名地址：兰大会议中心609室



兰大EMBA 研修班2015级学生毕业典礼合影留念 2017.6.3

脸大的人更易成功

美国罗林斯学院研究人员发现，公司主管的脸通常比一般男性要宽，宽脸的人常被认为更有统治、管理能力，更易取得成功。人的相貌特征与人体内的睾酮水平有关，高水平睾酮会影响骨骼和肌肉的结构，让脸显得更宽广，同时也会刺激人追求统治、管理的心理。天生我宽必有用！

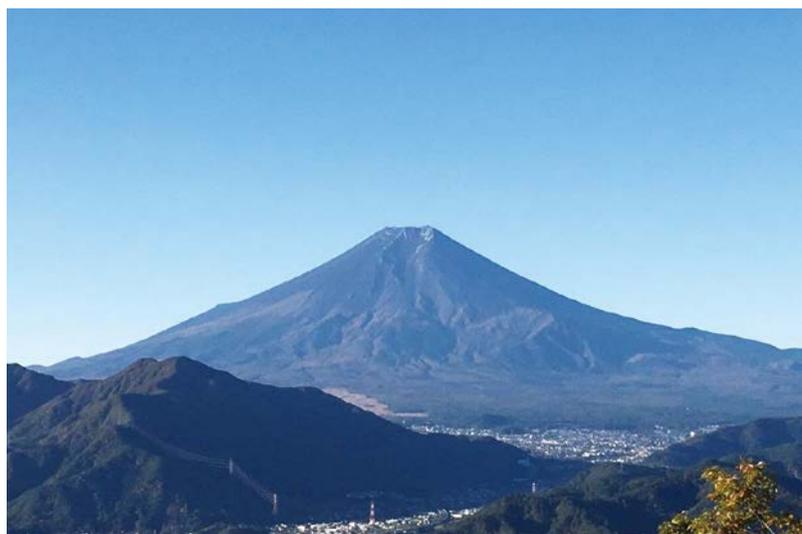
印度国民现金瘾不改 废钞只是梦一场？

印度央行数据显示，今年10月印度国民持现规模比去年11月废钞令公布当月增加了2200亿卢比。去年印度总理莫迪宣布废钞后提到无现金社会的梦想。上周印度财长称，废钞的一大目标是少用现金，进而减少黑钱。

比特币空头消息！



美国芝商所10月31日宣布，将从2017年第四季度开始推出比特币期货，只待所有相关监管审查宣告结束。今日CNBC援引芝商所主席兼首席执行官Terry Duffy发言表示，比特币期货可能最快在12月第二个星期开始交易，这也意味着只需等待一个月，比特币空头届时就可以做空比特币。



22号台风将富士山顶积雪吹没

22号台风“苏拉”目前已经停止编号，刚好最近富士山的积雪融化，网友们纷纷笑称台风把富士山顶的积雪吹没了！没有了积雪的富士山仿佛是卸了妆的美女。

票补、收购、整合 阿里在印度掀起在线票务“三国杀”

到印度去，开垦庞大处女地，似乎成了中国互联网科技企业出海最响亮的口号。

其中最引人瞩目的除了手机产业，还有电影在线票务市场，并且因为阿里的积极介入，印度国内已经掀起了一轮新的整合潮，其票补手法和并购、多元化业务模式几乎是中国的翻版。

目前的印度票务市场，并存着BookMyShow、paytm和TicketNew三家主流票务平台，其中BookMyShow是绝对的行业老大，拥有70%左右的份额，但是paytm和TicketNew都是阿里系公司，正在向BookMyShow发起挑战。

战火也从最初的电影票业务延伸到旅途票、演出、赛事等多个领域，阿里系正在强悍地进攻，目标是印度总值达千亿元的数字票务市场。

随着阿里的这次布局，目前印度在线票务市场形成“三国杀”格局，即paytm、TicketNew和BookMyShow相互缠斗，鉴于国内猫眼和微影合并的案例，阿里旗下的paytm、TicketNew极有可能合并或者联手，共同对抗BookMyShow。

降至1.6%

根据市场研究公司Strategy Analytics近日发布的报道显示，三星电子今年第三季度在中国智能手机市场的份额仅为2%，排名第九。预计三星电子在今年第四季度的份额将进一步下跌至1.6%。

三星电子作为曾经中国智能手机市场的王者，其所占市场份额曾一度高达20%左右。但随着华为、小米、OPPO和vivo等中国本土厂商的崛起，原本属于三星的市场逐渐被蚕食。

在今年第三季度中，上述这四家公司抢占了在中国智能手机市场总量的66%。Strategy Analytics预计随着苹果iPhone X的上市，他们在第四季度的总份额将下降至57.3%。

有趣的是，本月初，市场研究公司IDC发布了2017年第三季度全球手机市场份额，数据显示，份额占比由高到低的前五位依次是三星、苹果、华为、OPPO和小米。

也就是说，在全球市场上，三星电子依旧扮演着“份额老大”的角色，但在成长依旧迅速的中国市场，三星电子的成绩并不“理想”。

60年



北京时间11月14日凌晨，俄罗斯世界杯预选赛欧洲区附加赛第二回合，意大利主场0比0被瑞典战平，两回合0比1告负，无缘晋级。60年以来，这是四星意大利第一次无缘世界杯正赛，而年至不惑的布冯，也未能第6次参加世界杯。



千亿美元

高通近日回绝了博通价值千亿美元的收购提议。高通董事会认为，博通的收购价“严重低估”了高通的价值，也存在监管审查的不确定性风险。高通开盘涨超1.5%，突破65美元，接近1月13日以来最高。博通跌超1%，接近262美元，为11月3日以来最低。

跌超7%

美股低开高走，通用电气跌超7%。高通回绝博通收购提议，高通收涨2.97%，博通小幅收涨0.02%。财报净利润创新高，京东收涨3.45%。首份季报亮眼，趣店高开4.5%，但后转跌收跌1.02%。美债下跌。英首相梅面临下台危机，英镑大跌。比特币低位反弹1000美元。

394家

截至11月10日，今年沪深两市已有394家IPO公司完成上市，募资1989.42亿元。有业内人士称，已经进入11月中旬，今年新股批文下发的数量和融资额，都会比此前业界的预期要低。



趣店融资疑云：三年融六轮 金额最多夸大5.45倍 D轮融资并不存在

趣店成长于国内创投圈最焦躁、最疯狂的泡沫期。2014~2015年间，几乎每天都有数家企业宣布融资消息，从融资额到企业估值，几个月中数度翻番，而趣店正是其中最头部的公司。

据公开数据统计，短短三年间（两年零三个月），这家号称融资6轮（不含天使轮）、总融资额至少51亿元人民币的公司，在资本、媒体的追捧下，屡屡挑战行业纪录：公司未成立融资天使，一个月后融资A轮，四个月后完成B轮，再四个月后完成C轮……融资额度也是成倍翻番，数百万美元、2000万~3000万美元、1亿美元、2亿美元、30亿元人民币……

数据引发圈内人思考，甚至怀疑其中水分。譬如，投资界一文《融资30亿？一文揭穿那些资本寒冬下行骗的创业者！》指出，趣店可能以VIE拆解补贴款充公司现金。铅笔道成立之初发文《融资打假：14大上市公司虚假融资 最多注水5.39亿美元》，也曾将趣店纳入调研对象，但并未找到证据。

爱奇艺 或2018年赴美IPO 估值80亿美元左右

近日，爱奇艺赴美IPO的消息传出。据消息称，爱奇艺最早将于2018年赴美IPO，估值大约在80亿美元左右。

爱奇艺目前正在参与和投资方、银行的谈判。目前仍然处于估值的早期阶段。很有可能冲刺最高100亿美元的估值。爱奇艺将采取双股权制，百度仍然希望对爱奇艺控股。

去年12月，《华尔街日报》曾透露，百度正计划明年分拆爱奇艺于香港或美国上市，集资约10亿美元。当时的数据是，爱奇艺估值最多达50亿美元。

《华尔街日报》援引匿名消息源称，在上市之前发行一批可转换债券或类似工具向投资者进行第一轮集资，但融资规模和时间仍未知。2017年2月，爱奇艺完成15.3亿美元可转债发售，认购方包括百度、高瓴资本等。

这轮融资对爱奇艺的意义包括：一是确保爱奇艺在“第一阵营”的地位；二是首次获得财务投资人的认可，为进一步的运营铺平道路。

“年轻人的媒体” Vice获TPG4.5亿美元融资

青年文化媒体Vice刚刚完成了4.5亿美元的融资，投资方为TPG（德太投资），此轮融资后Vice的估值增加到了57亿美元。Vice联合创始人兼首席执行官Shane Smith称Vice已经开始计划上市。

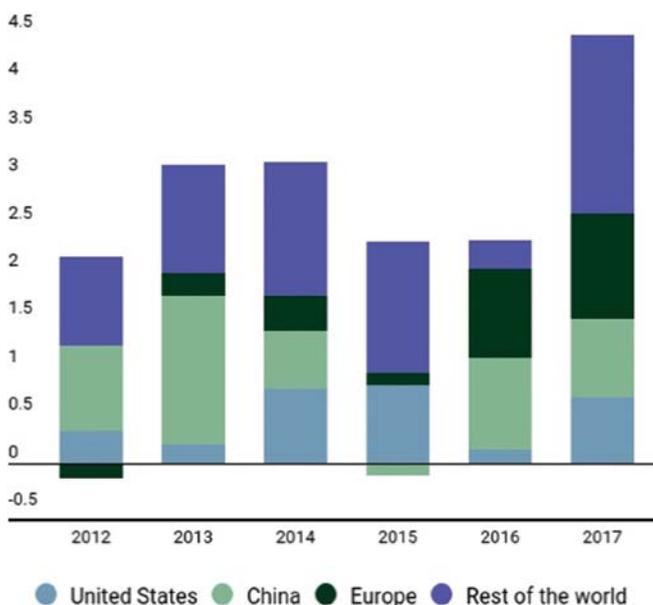
Vice是为年轻人提供优质在线内容的媒体平台，现在已经拥有了13个内容频道，其中包括Vice的网络电视频道VICELAND以及在HBO频道播放的很受欢迎的Vice系列纪录片。

Smith认为生产大量且高品质的内容是Vice立足未来的根本，这轮融资将有助于Vice拓宽内容产品的范围，Vice计划用这笔融资建立Vice Studios，来生产更多的“跨屏”资讯和纪录片，使内容在新闻、食品、音乐、时尚、艺术、旅游、游戏、生活、剧本电影和专题片等领域深入延伸，最终成为全球最大的网络视频库之一。

IMF：欧洲正在成为全球贸易的新引擎

IMF 13日称，今年以来，欧洲进口增长的程度几乎相当于中美之和，欧洲已经成为全球贸易的引擎。强劲内需带动经济广泛复苏，IMF称，欧元区19国的经济增长差距已经缩至近20年来最低。

European imports grow fast
By 2017, Europe's goods imports grew almost as much (shown in dark green) as the import growth in China and the United States together.
(growth, in percent; contributions in percentage points)



Sources: IMF World Economic Outlook; and IMF staff calculations

王毅：这个星球不应再有新的拥核国家

9月19日，是六方会谈达成“9·19共同声明”12周年。当时在中国主持下，中美俄朝韩日六方共同努力，主要当事方美国和朝鲜作出政治决断，六方制定了半岛无核化路线图。朝鲜在共同声明中承诺放弃一切核武开发，美国等承诺与朝鲜关系正常化，各方承诺建立半岛永久和平机制。这份声明给地区和平带来了福音，为人类进步增添了希望。

王毅表示，12年过去了，也许有人认为，半岛局势已变化，共同声明已过时。“但我们认为，符合时代进步潮流的事情永远不会过时，站在历史正确一边的决定永远不会过时。”他说，“如果说有什么改变的话，我们现在需要的，是更加全面的无核化，更加彻底的无核化，更加不可逆的无核化。”

王毅指出，中国始终是致力于和平的力量。我们为半岛核问题的和平解决做出了不懈努力。不管形势如何演变，不管需要多长时间，不管遇到什么困难，中国都将坚守半岛无核化的目标，坚持对话谈判的方向，坚定维护地区的和平稳定。

美国企业家继续履行《巴黎协定》：特朗普不干，我们干

一群美国企业家和地方官员在彭博全球商业论坛上回击了特朗普关于气候变化的言论。

纽约前市长、彭博创始人布隆伯格说：美国政府不干，我们干。

“美国政府可能退出《巴黎协定》，但美国人仍会坚持（《巴黎协定》的）目标。企业CEO、市长和州长们已经准备好了。”布隆伯格在新闻发布会上说，“特朗普总统宣布退出《巴黎协定》后，我们开创了一个新项目——‘美国的承诺’，继续履行我们国家的承诺。明年在加州举行的全球气候行动峰会是政府和企业共同努力实现这一目标的新途径。”

有记者问，彭博等所倡议的保护环境、移民等主题会不会在本届政府这里受到很大阻力？在回答这个问题时，布隆伯格不忘为民主党美言几句，而整个语气已经没有大选时炮轰特朗普那样咄咄逼人了。

布隆伯格提到，目前美国已经有250个城市和郡、9个州和超过1700家企业决心达到《巴黎协定》的目标。这个数字还在增加。



熊彼得创新理论 与企业家精神培育

张瑞林 李林



按照熊彼得的观点和分析，所谓创新就是建立一种新的生产函数，即“一种创造性的破坏过程”。作为市场经济灵魂的企业家的职能就是实现创新。企业家精神的灵魂是创新，培育企业家精神是创新的关键所在。

美籍奥地利学者熊彼得（Schumpeter）在其 1912 年出版的德文版《经济发展理论》一书中，将创新定义为“生产函数的重新建立”，或“生产要素之新的组合”。所谓“经济发展”就是指整个资本主义社会不断地实现这种“新组合”，或者说资本主义的经济发展就是这种不断创新的结果；而这种新组合的目的是获得潜在的利润，即最大限度地获取超额利润。之后他又相继在《经济周期》和《资本主义、社会主义和民主主义》两书中加以运用和发挥，形成了以“创新理论”为基础的独特理论体系。

创新理论的最大特色，就是强调生产技术的革新和生产方法的变革在经济发展过程中的至高无上的作用。熊彼得认为，创新是对企业内外的资源进行重新组合的过程，创新就是通过不断挖掘企业的未利用的资源，将这些资源进行重新组合，发明一种新的产品或者新的生产工艺、流程等，使得企业的生产率提升。

熊彼得明确指出了创新的五种情况：

第一，采用一种新的产品——也就是消费

者还不熟悉的产品——或一种产品的一种新的特性。

第二，采用一种新的生产方法，也就是在有关的制造部门中尚未通过经验检定的方法，这种新的方法并不需要建立在科学上新发现的的基础之上，并且也可以存在于商业上处理一种产品的新的方式之中。

第三，开辟一个新的市场，也就是有关国家的某一制造部门以前不曾进入的市场，不管这个市场以前是否存在过。

第四，掠取或控制原材料或半成品的一种新的供应来源，也不问这种来源是已经存在的，还是第一次创造出来的。

第五，实现任何一种工业的新的组织，比如造成一种垄断地位（例如通过“托拉斯化”），或打破一种垄断地位。

后来人们将他这一段话归纳为五个创新，依次对应产品创新、技术创新、市场创新、资源配置创新、组织创新，而这里的“组织创新”也可以看成是部分的制度创新，当然仅仅是初期的狭义的制度创新。



熊彼得创新理论主要包含以下几个基本观点：

第一，创新是生产过程中内生的。他说：“我们所指的‘发展’只是经济生活中并非从外部强加于它的，而是从内部自行发生的变化。”它是不能从外部加于数据的影响来说明的，它是从体系内部发生的。这种变化是那么多的重要经济现象的原因，这种经济变化就是“创新”。

第二，创新是一种“革命性”变化。熊彼得曾作过这样一个形象的比喻：你不管把多大数量的驿路马车或邮车连续相加，也决不能得

到一条铁路。“而恰恰就是这种‘革命性’变化的发生，才是我们要涉及的问题。”这就充分强调创新的突发性和间断性的特点，主张对经济发展进行“动态”性分析研究。

第三，创新同时意味着毁灭。在竞争性的经济生活中，新组合意味着对旧组织通过竞争而加以消灭，尽管消灭的方式不同。如在完全竞争状态下的创新和毁灭往往发生在两个不同的经济实体之间；而随着经济的发展，经济实体的扩大，创新更多地转化为一种经济实体内部的自我更新。

第四，创新必须能够创造出新的价值。熊

彼得认为，先有发明，后有创新；发明是新工具或新方法的发现，而创新是新工具或新方法的应用。

第五，创新是经济发展的本质规定。熊彼得力图引入创新概念以便从机制上解释经济发展。他认为，可以把经济区分为“增长”与“发展”两种情况。所谓经济增长，如果是由人口和资本的增长所导致的，并不能称作发展。“我们所说的发展，可以定义为执行新的组合。”这就是说，发展是经济循环流转过程的中断，也就是实现了创新，创新是发展的本质规定。

第六，创新的主体是企业家。熊彼得把新组合的实现称为企业，那么以实现这种新组合为职业的人们便是企业家。因此，企业家的核心职能不是经营或管理，而是看其是否能够执行这种新组合。这个核心职能又把真正的企业家活动与其他活动区别开来。每个企业家只有当其实际上实现了某种新组合时才是一个名副其实的企业家。这就使得“充当一个企业家并不是一种职业，一般说也不是一种持久的状况，所以企业家并不形成一个从专门意义上讲的社会阶级。”熊彼得对企业家的这种独特的界定，

其目的在于突出创新的特殊性，说明创新活动的特殊价值。但是，以能否实际实现某种新组合作为企业家的内在规定性，这就过于强调企业家的动态性，这不仅给研究创新主体问题带来困难，而且在实际生活过程中也很难把握。

熊彼得认为，在对资源进行重新组合的过程中，企业家起到的作用是决定性的，企业家通过自己的洞察力、判断力以及协调能力来对企业员工施加影响，在企业内形成一种创新的氛围。作为资本主义灵魂的企业家的职能就是实现创新，引进新组合。

从创新理论到企业家理论

“企业家”的概念最早在经济学中的应用始于法国经济学家 Richard Cantillon，他将企业家定义为“承担经营风险的人”。熊彼得基于创新理论认为以实现新组合为职业的人们便是企业家。

熊彼得意义上的企业家与我们的原有概念不同。一个人只有当他实际上实现新组合时才是一个企业家。熊彼得刻画了一个超越于市场



“企业家”的概念最早在经济学中的应用始于法国经济学家Richard Cantillon，他将企业家定义为“承担经营风险的人”。熊彼得基于创新理论认为以实现新组合为职业的人们便是企业家。



“在例行事物的边界以外，每行一步都有困难，都包含一个新的要素。正是这个要素，构成领导这一现象。”这里的领导，就是率先创新的企业家。

结构之外，同时也超越于企业组织结构之外而存在的企业家形象，是企业家能动的、偶然的创新行为推动了资本主义经济“飞跃式的发展”。

熊彼得认为，在没有创新的情况下，经济只能处于一种他所称的“循环流转”的均衡状态，经济增长只是数量的变化，这种数量关系无论如何积累，本身并不能创造出具有质的飞跃的经济发展。“在例行事物的边界以外，每行一步都有困难，都包含一个新的要素。正是这个要素，构成领导这一现象。”这里的领导，就是率先创新的企业家。只有企业家实现创新，“创造性的破坏”经济循环的惯行轨道，推动经济结构从内部进行革命性的破坏，才有经济发展。熊彼得企业家理论的实质是企业家的根本使命是创造性的破坏。

当然，在熊彼得看来，企业家是不承担风险的。这是因为企业家进行创新活动所需要的资本是由那些成功的企业家所形成的资本家阶层提供的，即资本市场提供的。企业家可以从资本市场获取他们需要的任意数量的资本，因而资本并不构成其成为企业家的约束条件。与

此相对应，由于资本的外来性，风险也由资本所有者承担，企业家并不承担风险。

同时熊彼得也指出，企业家与只想赚钱的普通商人和投机者不同，个人致富充其量只是他的部分动机，而其最突出的动机是“个人实现”，即“企业家精神”，它包括：

1、建立私人王国。企业家经常“存在有一种梦想和意志，要去找到一个私人王国，常常也是一个王朝”。对于没有其他机会获得社会名望的人来说，它的引诱力是特别强烈的。

2、对胜利的热情。企业家“存在有征服的意志、战斗的冲动，证明自己比别人优越的冲动，他求得成功不仅是为了成功的果实，而是为了成功本身”。利润和金钱是次要的考虑，“作为成功的指标和胜利的象征才受到重视”。

3、创造的喜悦。企业家“存在有创造的欢乐，把事情做成的欢乐，或者只是施展个人能力和智谋的欢乐。这类似于一个无所不在的动机……他们寻找困难，为改革而改革，以冒险为乐事”。企业家是典型的反享乐主义者。

4、坚强的意志。企业家“在自己熟悉的循环流转中是顺着潮流游泳，如果他想要改变



这种循环流转的渠道，他就是逆潮流游泳。从前的助力现在变成了阻力，过去熟悉的数据现在变成了未知数”。“需要有新的和另一种意志上的努力……去为设想和拟订出新的组合而搏斗，并设法使自己把它看作是一种真正的可能性，而不只是一场白日梦”。

正是这种企业家精神，企业家追求自我实现需要的满足，为了体现自己特殊的权力和地位、展示自己的才华、获得事业成功的欲望，使得各种创新能够不断出现和发展，促进社会的进步。

现代企业家精神培育

企业文化是一种价值观体系，它是企业

家精神在企业内部的复制和扩散。在很多企业特别是民营企业中，企业文化很大意义上就等同于“老总文化”，企业家精神作为文化资本积累的结果，不断向纵深方向扩展，通过企业文化反映出来，影响着企业对员工、客户、社会等各利益相关者的行为。

例如：由俞敏洪个人创办的新东方有近20000名员工，至今规章制度存在着各种缺陷和漏洞，但如此庞大的机构却一直发展很好，企业规章制度的不完善并没有影响新东方的发展。通过研究新东方的发展，学者认为，新东方是一个典型的文化主导型企业，俞敏洪个人的思想强烈渗透到新东方的价值观和企业理念之中，俞敏洪的精神支撑着新东方的发展。华为公司则是典型的“任正非公司”，



代表了中国纯粹民族企业的特质。在一定时期内，“任正非公司”所构造的个人力量、英雄主义、号召力、凝聚力或许比公司的股权约束、董事会民主决策更有效。同时“任正非公司”不仅仅是一种个人英雄的感召力，更是一套完整的思想体系。换一个角度讲，正是任正非本人创造的一套完整的、科学的、具有很强创新性与前瞻性的思想体系，才使华为公司成为一个知识与英雄主义的组合。对华为而言，任正非已成为这个庞大机器上的部件，没有替代品，不可复制。

中国企业家调查系统组织的《第 16 次全

国性企业经营者年度跟踪调查报告》显示：企业家精神对企业的综合绩效有显著的正面影响。其中，企业家精神与财务绩效的相关系数为 0.18，与市场绩效的相关系数为 0.25。即企业家精神越强的企业，企业的绩效就越好。根据德鲁克的观点，企业家精神与组织的规模和性质无关，它不是“专注于冒险”，而是“专注于机遇”，它的本质在于“创新”。

再如阿里巴巴，这艘巨型航母的“舵手”马云的领袖气质，在集团发展的过程中展现得淋漓尽致。1999 年，马云以其敏锐的观察与开拓创新精神成立了阿里巴巴网络有限公

司。在其独特企业家气质的引领下，阿里巴巴先后推出了淘宝、支付宝以及阿里软件等产品，企业的规模也日益扩张。马云的企业家创新精神是阿里巴巴始终保持高速增长和积极创新的动力与源泉，进而带来了一种消费模式的转变和服务模式的创新，并且在这种创新精神的引导下，带动了许多企业模仿者，并且促进相关产业的发展。

长久以来，我国经济的持续增长主要是靠投资和出口拉动而不是消费。在此过程中，大多数的企业家是通过引进国外的技术、模仿跟随等手段推动企业发展。创新意识不强，没有足够的发展后劲，导致企业竞争力低下，没有属于自己的核心能力，这成了阻止企业发展壮大的主要障碍，也成为中国现代企业家精神缺失的突出表现。

企业以及企业家自身对于企业家精神的培育责无旁贷。创新型的企业文化有利于员工创新精神的塑造。企业必须有效防止专横独断决

策，确立适合创新的管理制度，选拔和配置真正懂行、真正理解创新的人才，加大创新力量参与决策的力度；可以实行创新人员按成果收益、利润分成，可以将创新人员科研开发、成果收益，按比例量化配有股份，由此合理拉开差距，向创新贡献者倾斜；可以实行创新奖励制度，根据创新成果的不同质量、不同数量，分清主次，重奖骨干，兼顾一般；构建适应创新的企业文化，用企业精神、企业形象、企业民主，进一步激发员工的创造性、主动性、积极性。企业内部应当从薪酬体系设计和企业文化建设两大方面鼓励创新，创建适宜于企业家精神培育的良好环境，而企业管理者们也应当多揣摩企业家精神的精髓和本质，完善自身，冲破枷锁，以个人实现为终极目标，“存在着一种梦想”，“找到一个私人王国”，“存在着有征服的意志、战斗的冲动”，实现新组合的创新目标。[1]

>> 摘自《中国工业评论》



创新意识不强，没有足够的发展后劲，导致企业竞争力低下，没有属于自己的核心能力，这成了阻止企业发展壮大的主要障碍，也成为中国现代企业家精神缺失的突出表现。

南通沿海集团： 筑梦沿海 迈向接轨上海新时代



“南通在推进沿海开发中，要自觉践行新发展理念，不断提高沿海地区增长的质量和效益，以良好生态形成新一轮发展的引领性优势，更好推动可持续发展。”——李强

围绕沿海开发，助推持续发展，南通沿海人砥砺奋进、筑梦前行，用“务实、创新、激情、超越”的企业精神，描绘了一幅沿海开发的绚丽画卷！

一、从 0 到 1，数说五年

2009年6月10日，国务院审议通过了《江苏沿海地区发展规划》，标志着江苏沿海发展跃升为国家战略，南通作为全省沿海开发的重要地区同样站在了新的历史起点上。

在加快南通沿海开放开发的大背景下，2012年6月6日，南通市政府召开了南通沿海集团成立大会，自此，一个注册资本30亿元的沿海开发新生力量应运而生，开启了南通沿海开发的新篇章。

弹指一挥，五年飞逝。五年来，南通沿海集团不畏艰难，白手起家，以投入践行开发使

命，以资本助力项目运作，以产业引领沿海发展，以效益驱动企业成长，铸就了一组组靓丽数字，谱写了一首首美丽诗行。

五年，投入53亿元，建设了通州湾腰沙、科创城、游艇、创业园、商务酒店、职工公寓等六大工程。

五年，融入各类资金148.8亿元，为南通沿海开放开发、通州湾项目建设提供了巨大资金支持。

五年，实现资产总额翻两番，从组建之初的32亿元，增加到106亿元，增长2.3倍。

五年，年年盈利，利润从734万元增加到1986万元，五年累计实现利润9040万元，利润增长既有质量，更可持续。

二、五度春秋，不懈追求

五载奋战，不懈追求。南通沿海集团自组



2017年3月，中共江苏省委书记李强视察科创城

建以来，始终站在南通沿海开发的“风口”，扎根沿海，筑梦沿海，如今已形成六家国有资产经营公司为骨干支撑，港口、产业、游艇三大片区协同发展的新格局。

腰沙自然禀赋得天独厚，是通州湾整体开发的先导区，拥有优越的建港条件和丰富的滩涂资源，具备建设五至十万吨级泊位并承接电力、煤炭、物流等临港产业能力。

近五年来，沿海集团扎根通州湾，全力推进港口建设，大力优化港区规划，着力完善集疏运体系。目前腰沙工程投入近19亿元，30公里导堤通道全部建成通车，形成10.4平方公里港区陆域及12公里的深水岸线，港池框架整体成型。腰沙港区围绕2019年可实开港运营，按照“精准招商、统筹推进”的原则，确定重型装备制造、物流、能源、矿石、粮农储运和节能环保六大产业方向，完成了汽车滚装物流、粮食物流、澳牛进口加工、木材进口加工和石油储备五类产业规划研究，并开展了大量专题调研和企业对接洽谈，现已储备重点龙头型项目11个，落户企业四家。

通州湾科创城，规划占地面积10平方公

里，一期总投资额50亿元，5平方公里框架全面铺开，按照“共享、集约、智慧、生态”的开发理念，打造国家级绿色生态区，建成教学、科研、商办、厂房等生产和生活配套80万平方米，产业承载能力强，要素保障有力。科创城集教育、科研、产业、城市化于一体，融科研、科教、创新、创业为一身，建有国家级众创空间“星火社区”，获评江苏省创新创业基地，并大力发展信息软件、海洋工程、高端装备制造、新材料等战略性新兴产业。鲜明的产业定位、完善的产学研配套、优惠的创新政策，促使一大批好项目、优质项目抢滩科创城。目前已落户兰州大学、西交大等“985”、“211”知名高校六所，中科院海洋所等科研机构六家，“国家千人计划”等科研团队13个，法美瑞汽车、骏利精密机械、元生干细胞等科技创新企业100余家。

大企业、严标准、高门槛、新科技，这是南通沿海集团在引进企业时严格坚守的底线。在“保护生态、持续发展”的共识引领下，科创城向着“科研机构集聚、新兴产业引领、创新能力突出、生态宜居宜业”的目标磅礴前行，



已然成为通州湾名副其实的创新创业生态城。

通州湾游艇俱乐部占地 1000 亩，坐拥 2 公里黄金海岸线，环抱 2000 亩 U 型天然海湾，拥有国内一流的专业团队，参加第十届“中国杯”国际帆船赛，获专业组亚军。俱乐部配备各类游艇三艘、博纳多等远航帆船三艘，帆船三十余艘，钓鱼艇三艘，为客户提供游艇帆船航海体验、海上婚纱摄影写真、海上婚礼、商户活动、航海培训、泊位租赁等多种服务。连续两年成功举办了“通州湾杯”国际帆船邀请赛。通过举办和参加高水平帆船国际赛事，进一步提升了俱乐部知名度和影响力，打造长三角地区帆船特色休闲体旅“新名片”。

集团不断丰富现代服务业中的城市元素，通州湾商务酒店于 2013 年投入运营，成为通州湾示范区招商会务接待、餐饮住宿的窗口。酒店一期完成建设投资 1.2 亿元，功能设施齐全，拥有各类舒适客房 57 间及精致艺术的中西餐厅、商务会议室、书吧，营造了“体验生活、品味文化”的休闲环境，成为游客海滨度假休闲的旅居之所。

三、五载探索，创新发展

五年大道行思，南通沿海集团探索出一条

新常态下南通沿海开发的“创新、转型”之路，以创新发展助推沿海开放开发互促并进，努力成为南通沿海开发的主力军，陆海统筹江海联动操盘手。

创新是基础，转型是路径，发展是目的。经过五年的发展，沿海集团正处于“创业”转向“创新”的关键阶段，必须加快培育创新动能。南通沿海集团创新性地将资本与技术相融合，互助推动，共赢发展。联合深创投、省高投、苏创投成立多支创新创业基金，总额达 10 亿元，并常态化、高频次开展项目路演活动、加强与创投机构交流合作、提升双创载体空间，引导创投资本助力创业项目在星火社区、星火孵化器为载体落户发展。2016 年集团获得国家众创空间、省级科技企业孵化器、省级大众创业万众创新示范基地等 12 项殊荣。

坚持不懈聚力创新，大力吸引国内外优秀人才，科研机构 and 高层次创新创业人才集聚，加速推进自主知识产权重大科技成果产业化，不断提升园区的核心竞争力。集团与“国家千人计划专家”崔军红以及天津大学前沿院、兰州大学滩涂生态研究所等建立了良好的合作关系。崔军红教授在科创城建设中美智慧海洋研究院，并成功孵化蓝鹏、蓝韬等水下通讯高科技企业，其孵化成果成为支持集团未来发展的

新动力。

协同上海的资金、人才、技术优势和集团的港口、岸线、土地资源，挖掘互补合作的潜力，建设临港产业城，打造先进产业协同发展基地。积极强化内部资源融合，推动集团港口、科创、金融、贸易四大业务板块之间的互动融合，推动港口、科创产业链上下游之间合作，提升开疆扩土能力，形成主业和辅业优势互补、一体发展的商业模式，实现板块共赢。

管理中心为企业配齐办公设施设备，创业者可拎包入住；落户的高校、科研院所和职业学校，能够为入驻单位提供多专业、多层次的人才；一站式服务中心用优化服务的“加法”

换取创新创业的“乘法”，为入驻企业提供物业、工商代理、投融资等一系列服务；行政推动 + 市场效率 + 教育聚集 + 科研创新 + 产业发展 + 文化建设，共同激发了科创城的高效发展。同时，倡导创新的企业文化，领导带头创新、支持创新，鼓励员工勇立潮头、敢为人先，锐意创新，与时俱进。集团上下形成努力探索、求新、求变、求发展的高度自觉和强大动力。

过去五年的创新与转型成就了南通沿海集团今日的格局，今天的转型与发展也将同样决定我们的未来，唯有不断创新、转型升级，提升战略思维，组织机制、专业能力与转型需要的匹配度，才能赢得未来的挑战。



四、展望未来，同筑新梦

五年是一个节点，五年是一次跨越。展望未来，喜讯提士气，扬帆新征程，只为同筑沿海新梦。

2017年5月16日，南通建设上海大都市北翼门户城市总体方案获得江苏省政府批准，揭开了南通新一轮改革大发展序幕。南通沿海人将意气风发，紧紧围绕方案部署，聚焦沿海主业不偏离，扎根通州湾主阵地不动摇，努力争当江海联动、陆海统筹操盘手！力争到2020年，集团营业收入超100亿元，总资产规模达到250亿元，一个港口与产业两翼齐飞、金融与贸易双轮驱动、生态与建设协调发展的综合性现代企业集群跃然成型。

“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”满怀沿海情、追逐强企梦的南通沿海集团昂首阔步、蹄疾而步稳地迈向接轨上海、跨江融合发展的新时代！

◎ 聚焦企业家精神

视点 ●
Viewpoint ●
●

聚焦企业家精神

企业家，是经济活动的重要主体，是市场经济中的“关键少数”和特殊人才。虽然企业家的定义有多个维度，但“开拓者”“创新者”是企业家群体的共同标签。

秦金月

什么是真正企业家精神？

2017年9月25日，中共中央、国务院印发的一份高规格文件——《中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，不仅可以解答这个问题，还告诉了中国的企业家们，如何在经济社会发展的关键期，弘扬优秀的企业家精神。

这份《意见》指出，企业家是经济活动的重要主体。这也是中央首次以专门文件明确企业家精神的地位和价值。

中央首次发文聚焦企业家精神，深意何在？

该如何定义企业家？

企业家，是经济活动的重要主体，是市场经济中的“关键少数”和特殊人才。虽然企业家的定义有多个维度，但“开拓者”“创新者”是企业家群体的共同标签。经济发展史也表明，优秀的企业家和企业家精神是改革创新、推动经济增长的重要元素。

全国政协委员、经济学家厉以宁说，建设中国特色社会主义需要企业家和企业家精神。

那么，什么是优秀的企业家精神？

《意见》用三个“弘扬”勾勒了新时期优秀企业家精神的核心内涵：弘扬企业家爱国敬业遵纪守法艰苦奋斗的精神；弘扬企业家创新发展专注品质追求卓越的精神；弘扬企业家履行责任敢于担当服务社会的精神。

当前，世界经济深度调整，中国经济发展步入新常态，创新驱动成为国家战略，供给侧结构性改革成为改革的重中之重，聚焦企业家精神更具时代意义。

《意见》明确要求，依法保护企业家财产权，建立企业家个人信用记录和诚信档案，构建“亲”“清”新型政商

关系。《意见》从法治环境、市场环境、社会氛围三个方面提出营造企业家健康成长环境；最后强调，加强对企业家优质高效务实服务、加强优秀企业家培育以及党对企业家队伍建设的领导。

企业家精神是什么？商界大佬用亲身经历告诉你

那么，在企业家的眼中，企业家精神又是什么呢？

在政协委员中，不少人都是企业的“掌舵人”。这些企业家委员经历商海沉浮，也践行“建言者”的承诺；他们印证着时代的精神，也折射出发展的步伐。他们对企业家精神，有着独到的见解。

徐冠巨： 挑战有多少机会就有多少

全国政协委员、全国工商联副主席、
传化集团董事长

“30年前创业时，我也是从小本生意开始的，到处奔波。”今年56岁的徐冠巨想起当初创业的情景歉疚不已。当时年仅24岁的他因为一场疾病，令家庭背负了2.6万元的债务。

创业之路荆棘遍野：原料匮乏、运



徐冠巨

输不便、遭人白眼……这些从未动摇他把企业办下去的决心。“市场竞争的大潮中，没有技术只能努力提升研发能力；冲上国际舞台，却发现企业管理与海外大公司相差甚远，又急忙补齐短板……”徐冠巨历数创业的艰难时刻，颇感自豪。

从当初走街串巷叫卖，到开办小工厂，再到创建传化集团，直至业务遍布八十多个国家和地区，企业壮大的道路折射着我国经济发展的缩影。

体味过创业的酸甜苦辣，徐冠巨特别关注实体企业发展所面临的问题，连续多年呼吁补齐物流短板，降低实

体企业成本，助推转型升级。

“这几年，在科技迭代、消费需求升级的背景下，不少企业家对于瞬息万变的市场环境心存顾虑，但我劝他们不要畏惧。”徐冠巨说，“因为，挑战有多少机会就有多少！”

王健林：创造力、坚持、责任

第十一届全国政协常委、大连万达集团股份有限公司董事长

王健林表示：“企业家精神的内涵是多个方面的，最核心的有三个关键词：创造力、坚持和责任。”

王健林说，万达的发展史，其实就是一部创新史，就是敢为人先，想

别人不敢想的事，做别人不敢做的事。

除了创新外，王健林还提到做企业非常重要的一点，就是不怕失败。他说：“做企业跟做科研有点类似，失败的几率一般要比成功多。如果都能够成功的话，就没有什么企业家，更没有什么大企业家了。”

此外，王健林还提到了企业责任。他认为，把企业发展好，这是企业家首要的、最大的社会责任。“万达集团发展到今年大概资产规模会超过1500亿元，年销售额1000亿元，我们向国家年纳税80亿元，在全国企业不分所有制排序可以进前30名。”

他还表示，要善待员工。“万达在十年前就实现了带薪休假，而且我



万达的发展史，其实就是一部创新史，就是敢为人先，想别人不敢想的事，做别人不敢做的事。



王健林

们高管接近200人都有股票。除此之外，我们推出工龄工资制度，随着工龄待遇逐年增加，鼓励基层员工更好地发展。”

戴皓：永不气馁，直面挑战

全国政协委员、合众人寿保险股份有限公司董事长、中发集团董事局主席兼总裁

十多年前的一场车祸导致戴皓颈椎以下神经受损，终生难以离开轮椅。那时他还不是全国政协委员，仅是一个生意人。戴皓回忆说：“这个打击让我一度放弃，心如死灰。直到有一天，有几位员工来看我时痛哭起来，怕我倒下公司也会倒掉，他们就没了生路。”

这给戴皓的内心带来了强烈的震撼，企业家肩头的责任感让他振作了起来。2003年秋，经过一年多治疗的戴皓勉强能靠轮椅出行了，却在集团大会上宣布了一个重要决定：进军保险业。戴皓介绍，2016年，合众人寿赔付金额超过2.8亿元，帮助2.2万余个家庭解决医疗住院等难题。

2008年戴皓被推选为全国政协委员后，几乎每年两会他都会提出与残疾人福利相关的提案。2013年他连任全国政协委员，更多关注经济金融生活中的问题，建言献策。

“我认为，企业家精神之一就是永不气馁，直面挑战。”戴皓说，“我的人生遭遇重挫，却依然可以精彩，因为我肩上是沉甸甸的责任。”

万捷：敢做前人未做之事

全国政协委员、雅昌文化集团董事长

55岁的万捷毕业于北京印刷学院，上世纪90年代在深圳创立雅昌。这家传统印刷公司，经过二十多年成长转型，成为一家涵盖出版、IT科技等的文化企业。

面临转型关键期，万捷也曾彷徨。他找到转型方向后，开始在国内探索新的发展道路，推动雅昌形成“传统印刷+现代IT技术+文化艺术”的全新商业模式。

当下，原材料价格高涨、人工和运输成本抬升，传统印刷企业的利润不断被摊薄。但雅昌却能保持每年15亿元的印刷业务额，并多次斩获有“印刷界奥斯卡”之称的美国班尼奖金奖。



戴皓



万捷

“传统文化企业要想有所发展、有所作为，就要进行颠覆性改变，学会用互联网思维经营，探索新的经营模式。”万捷说，“敢做前人未做之事，才有前人未有之精彩。”

万捷说：“实干兴邦。今年是供给侧结构性改革深化之年，经济爬坡的压力还很大。为国家经济建设出力，企业家责无旁贷。”

刘永好：去冲、去拼、去闯

新希望集团董事长，曾担任20年全国政协委员，是改革开放后第一批民营企业家协会委员

“去冲，去拼，去赶，去闯，去试，不要怕犯错误”，是新希望集团董事长刘永好心中的企业家精神，他曾在第十二届中国企业领袖年会上指出，四平八稳地做不叫企业家精神。



刘永好

刘永好认为，企业家精神还要有爱心。“这种爱心是指爱社会、爱国家、爱家庭，还要爱人。当你有爱心的时候，员工愿意跟你走，事业有可能做大。你能不能得到你的员工、社会、政府、合作伙伴和用户的认可，这就是爱心。”

1994年，刘永好联合了十名企业家，倡导和发起了扶贫光彩事业，通过造血的方式支持贫困地区的发展。至今，新希望在光彩事业中的投资已超

过30个亿。每次有重大灾害发生的时候，新希望也总是第一时间采取行动，向灾区输送物资并捐款。

刘永好相信，《意见》的正式出台将全面提高企业家群体的精神活跃度，有利于在全社会营造出奋发有为的实干精神，让更多的创新创业者成长为优秀企业家，持续创造社会物质财富与精神财富，为促进社会可持续发展贡献力量。

>> 摘自《中国网》

让更多的创新创业者成长为优秀企业家，持续创造社会物质财富与精神财富，为促进社会可持续发展贡献力量。

◎企业家精神与中国未来

◎法国企业家精神：霸道
与优雅

◎企业家精神是一种实践

锐思
Keen Thinking

企业家精神与中国未来

中国未来30年应该建立这样一种目标，就是如何建立自由、公正、民主、法治的社会。我们的改革都应该在这个大目标的前提下做。

张维迎

我们对经济增长有两个方面的判断，第一个是趋势性的，第二个是周期性的。从趋势性的角度来讲，中国经过三十多年的高速发展之后，经济增速有一个趋势性的下降、下调，大家普遍认可的在7%左右。过去三十多年的高速增长很大程度是因为我们的后发优势，包括劳动力成本优势、资源成本优势、国际市场的开放等。这种后发优势现在都在消失：劳动力供给下降、环境成本快速上升、国际市场变化。

第二个是从周期性角度，首先2009年之后，中国政府实行了非常强的刺激政策，2009年全世界都是零增长、负增长，中国维持9.2%的增长，但我们为这个增长付出了巨大代价，这个代价到现在还没全部表现出来或者最大的代价还没有到来，这是我们下一步面临的困难。这是没

有办法避免的，未来一两年内，中国经济可能有一个巨大的困难。

发现不均衡和创造不均衡是企业的两大基本功能

亚当·斯密在两百多年前就强调市场规模对经济发展是至关重要的，因为市场规模带来分工，分工带来技术进步。所有这些东西靠什么？靠企业家，不是靠政府官员，不是靠货币政策。但是很遗憾，我们现在好多人仍然把维持经济增长的希望寄托于货币政策，寄托于财政政策，寄托于政府的投资。如果我们不能发挥企业家精神的作用，GDP增长保持7%都很困难。

我们今天所有消费的东西，特别是新产品，都是靠企业家精神和企业家才能开发出来的。企业家能做什么事呢？我认为企业家有两个基本功能，第一个是发现不均衡，第二个是创造不均衡。均衡就是所有的资源、要素都得到了最有效的利用，没有盈利的机会。也就是说，如果经济属于均衡状态，每个企业赚的收入全部在弥补成本，不存在经济利润。实际上我们知道不是这样，企业家发现不均衡，发现赚钱的机会，利用这些机会赚钱，然后使得资源得到有效的配置。越来越多人

运用机会创造财富，市场各方面也会趋向均衡。

第二个功能，是打破不平衡，或者叫创造不均衡。假如市场已经属于均衡状态，比如大家都在使用电脑了，电脑市场饱和了，那这时候苹果公司生产出 iPad，它就打破了原来的平衡，那就可以赚钱。打破平衡主要靠的是创新。

以这样的角度来看我们过去 30 年，中国的企业家主要是发现不均衡，利用不均衡套利以及模仿。套利有三种方式，一种是跨市场的套利，你发现四川的橘子很便宜，北京很贵，然后你从四川运到北京就赚钱，这样的企业家就是商人。

另一类企业家是跨时套利，比如说预计明年某种产品会变贵，那么他就现在开始储存，或者现在开始生产，到明年就赚钱。还有在金融市场套利，这种套利行为类似一种投机。

第三种套利就是在要素市场和产品市场之间套利，比如说有好多人都无所事事，但有好多产品供不应求，你只要把这些无所事事的人组织起来从事生产，那么你就可以赚钱。过去 30 年大体就是这样，搞投机倒把，乡镇企业都可以赚钱。

但这个空间变得越来越小，就是说套利的空间在传统产品市场都饱和了，你看现在什么都不好卖，饱和了。我们模仿的空间也越来越小，中国原创性的技术很少，甚至没有。即使我们有创新，这个创新也是在外国原创性技术上做一个改进而已。而中国的后发优势慢慢在消失，所以中国下一步的关键是什么？就是中国企业家能不能从套利行为转向真正的创新。

企业家从套利转向真正的创新是中国下一步发展的关键

创新是什么？创新就是有一个想法，这个想法大部分人没看到，所以你说出来不会获得认同，



企业家从套利转向真正的创新是中国下一步发展的关键。



但是它能够把它变成市场可接受的产品和服务，这时候你就会为经济增长做贡献，你也会赚钱。而这种创新一般时间都比较长。

今天支持我们经济增长的好多产品，30年前没人想得到。同样可以说，30年后这个国家经济的主要产业、行业，现在大家都想不到，这就是企业家的功能。40年前比尔·盖茨要制造软件，想象这个软件要变成未来每个人都用的东西的时候，没有人会想到；100年前，亨利·福特那个时代，汽车已经有了，但是汽车只是富贵人家、有

钱人使用的产品，没人会想到普通人应该有汽车，但是福特想到了，所以就引进了流水线，生产出了普通人用得起的汽车。

加快体制改革，充分开发企业家精神

那么企业家精神怎么被开发

出来？那就是看我们的体制。目前来讲，我们体制当中存在很多障碍，大的障碍有两个方面，第一个方面是经济体制，第二个方面是政治体制。就经济体制而言，首先是国有部门太强大，国有部门的强大与市场经济是不相融的，尤其像我们这么大的国有部门，要创造所谓的公平竞争环境是不可能的。第二就是政府管得太多，我们做什么事都得审批。社会当中哪些权力应该是个人的，哪些权力应该是政府的，这是私权与公权的划分。我们国家在计划经济体制下，很多私权都被公有化了。改革就是不断地把私权归还给个人，但是仍然做得不是很好。第三就是金融市场不自由。企业家的一个想法要变成产品，要形成市场，需要大量的投资，还需要很长的时间。如果金融不自由的话，创新就得不到很好的资源。

还有一个方面是私有产权得不到有效保护。现在的民营企业，有些犯罪被抓起来，财产很快被处理了，这个本身是违法的。因为我们知道一个人犯罪，处理他财产要

等法律判决之后，但是很多地方不遵守这样的规定，如果企业家被无罪释放，要收回财产都很难。

中国未来30年应该建立这样一种目标，就是如何建立自由、公正、民主、法治的社会。我们的改革都应该在这个大目标的前提下做。具体来讲，我觉得经济上进一步自由化、市场化。政府大量的权力应该废除，就是说把政府局限在公权的范围内，不应该侵害私权。我要特别强调一点，那就是私有产权制度，私有产权的保护，依赖于法律，也依赖于我们的司法制度。 

>> 摘自《北大人》



经济上进一步自由化、市场化。政府大量的权力应该废除，就是把政府局限在公权的范围内，不应该侵害私权。

法国企业家精神： 霸道与优雅

优雅与霸道的根源是法国企业家对商业规律和客户需求的尊重，也是国有企业与私人企业在市场竞争中持续创新的产物，是家族企业日积月累沉淀的硬实力。

陈润

尽管法国大企业大多有政府背景，缺乏白手起家的全球顶级企业家，但法国人的创业精神和商业氛围依然热烈。有趣的是，法国人心目中最具创业精神和经营头脑的偶像级企业家，大多数并非大企业老板，在全球范围很难被人知晓，但他们身上具有鲜明的法国特色。

正因为法国人对创业、经商抱有热忱，才会孕育出欧莱雅、香奈儿、迪奥、路易·威登、爱马仕、皮尔·卡丹、标致、雷诺、雪铁龙、米其林、施耐德、家乐福等闻名全球的企业和品牌。“法国制造”已成为品质和时尚的代名词，

是世人美好生活的重要组成部分，这四个字关乎法国企业家的理想。

非霸道无以成长

现有最新全球 GDP 排名是 2012 年的数据，法国以 2.61 万亿美元位列第五。不过令人意外的是，在市场经济高度发达的欧洲，法国却是国有化程度最高的经济体。

在人们印象中，“国企”与“霸道”之间几乎可画等号。国企通过政策扶持和制度授权控制关系到国计民生的经济命脉，并在某些行业形成垄断地位，霸道不足为怪。法国邮政局、国营铁路公司、法国电力集团这三家公司旗下有 250 家子公司，员工超过 55 万人，总规模占法国国企的 2/3。在国有化最严重的上世纪 80 年代，法国国有经济占国民经济比重高达 25%，几乎涉及所有行业，这种经济结构对自由经济体制造成极大伤害。

从 1986 年开始，法国开始实施私有化法案，让国有成分逐步退出。到 2012 年，法国政府只在 EADS、AREVA、法国电信、法荷航空、雷诺汽车等超大型企业占有股份，参股市值也只有 600 亿欧元左右的规模。改革之后，企业竞争力有增无减。



总体来看，法国国企改革的思路是先易后难。将经营状况好、盈利水平较高的企业以改组、上市的办法彻底施行股份制改造，将亏损严重、资不抵债的企业以转让股权的方式换取国外大公司注资并改造上市，经营状况堪忧的企业由国家注资致业绩好转再上市。国企改革的基本原则是尊重市场规律，减少政府对企业的干预，让市场起决定性作用，实行股权多元化改造，建立竞争机制，提高企业效率。这些经验对于当前中国国有企业改革值得借鉴。

霸道不只体现在国有企业，而是法国企业的共同特征和整体风格。法国著名政治评论家、退休改革委员会主席拉贝尔在著作《法国民主 101 话》中指出，法国人偏好意识形态的对抗，缺乏谈判和妥协的文化。在强硬和固执的个性中，法国人的浪漫、优雅也会转化为任性、偏执甚至霸道。

香奈儿与夏帕瑞丽是两位同时代的法国时尚大师，她们经常光顾巴黎香榭丽舍大街的“雷茨”酒吧，却从来怒目而视，即便同时前往都会分门而进，孤傲的香奈儿经常调侃对手：“我走正门，她却只能走侧门。”酒吧的争锋只是讥讽，商场上的厮杀更是毫不留情，互不服输。

法国首富、LVMH 集团缔造者伯纳德·阿尔诺更无优雅可言，在收购路易·威登、爱马仕、古驰、家乐福、巴黎春天百货等法国著名企业过程中，他的手段和策略

冷酷野蛮，狡黠狠辣，一步步蚕食、控制这些历史性品牌，如猛虎吞绵羊，机锋尽现，霸气毕露。

伯纳德·阿尔诺其实是法国企业家的典型代表，在他们的思维中，合作通常为谋求控制权，因此合作伙伴往往是行业竞争者，对手股价波动、经营不善、家族内讧等事件都可能成为“被合作”的机会。尽管法国公司崇尚放权，可一旦职业经理人无法完成任务或适应变革，就会被强制性驱逐，毫无人情味可言，大多数人都认同这种文化，霸



道风格深入人心。

实际上，霸道并非贬斥或指责。法国孕育的跨国公司数量远多于其他欧洲国家，家乐福、施耐德、标致、米其林、皮尔·卡丹、LVMH、欧莱雅等家喻户晓的公司纵横全球，就像当年拿破仑一样四处征战，摧城拔寨，这既有领土小、人口少、市场局限的倒逼因素，又得益于家族企业积淀的软实力，更源于霸道文化。

市场经济的游戏规则就是自然界的竞争法则：弱肉强食，优胜劣汰，非霸道无以生存，非霸道无以成长。

内心霸道，外表优雅

法国企业家的理想主义很优雅，但占主导地位的却是现实主义。法国的企业家精神，以中国智慧可总结为四个字：外圣内王。换句话说，就是外表优雅，内心霸道。溯本追源，霸道与优雅源自法国人对技艺、品质、创新的不懈追求，严谨务实，精益求精。

亚历山大·古斯塔夫·埃菲尔是埃菲尔铁塔的设计者与建造者，他具有工匠的严谨细致精神和艺术家的完美主义追求。他先后绘制 1700 多张横图、3629 张直型图纸、18038 个零部件，其加工误差都不超过十分之一毫米，



技术革新是米其林百年不变的秘诀，家族第三代掌门人费朗索瓦·米其林曾自信地说：“米其林已经到了原子时代，它的对手还在石器时代。”

横梁安装误差保持在十分之一毫米之内，塔墩从地面延伸到 50 多米高的第一平台水平误差不超过 2.5 英寸。若论工业精神和品质追求，法国人可与德国人媲美。

霸道并非目空一切，妄自尊大，而是博采众长以青出于蓝而胜于蓝。为法国人点燃汽车梦想的是两位德国人，卡尔·本茨将第一辆汽车卖给法国人，哥德利布·戴姆勒把发动机图纸引入法国。不过对法国汽车业产生巨大影响的是美国的亨利·福特，除了与他几乎同时造车的阿尔芒·标致之外，另外两大法国汽车巨头路易·雷诺和安德烈·雪铁龙先后参观考察过福特工厂，雷诺学到汽车服务于普通人的造车理念，雪铁龙将流水线生产方式引入工厂。法国人对新兴技术充满热情，通过学习、引进和再创新，法国汽车工业已走在世界前列。

技术革新是米其林百年不变的秘诀，家族第三代掌门人费朗索瓦·米其林曾自信地说：“米其林已经到了原子时代，它的对手还在石器时代。”不过，与轮胎无关的另一则革新故事更为人津津乐道。1900 年，米其林为广告宣传 and 品牌推广首次出版《米其林指南》，却因为对法国餐饮业做出中立公正的评价系统备受推崇。如今，《米其林指南》已延伸至 23 个国家（地区）26 个版本，不仅是

米其林公司的营销载体，而且成为法国旅游信息的权威。能够将一本宣传册做成一套评价体系、一种文化载体，严谨务实与精益求精的品质可见一斑。

读懂这些，才明白法国商业精神，理解法国公司的经营哲学与管理之道。只有真正走进法国企业家的内心，才明白法国家族企业长盛不衰的秘密，揭示法国跨国企业称霸全球的真相，理解几代人积累财富、守护信仰的初心。

优雅的背后是创新

关于法国的优雅与时尚，只需徜徉 1800 米的巴黎香榭丽舍大街即可全部领略。这里被称作“世界上最美丽的街道”，俨然成为

浪漫、高雅、繁华的最佳注脚。

优雅并非与生俱来，而是一个家族数代人坚守与进取的积淀。1844年，皮具店小伙计路易·威登得到给欧仁妮皇后做仆从的机会，十年后以皇宫当差的积蓄在香榭丽舍大街开办皮箱店，后来这个被简称为“LV”的品牌成为全球顶级奢侈品的代名词。1901年，18岁的香奈儿独自闯荡巴黎，白天在工作室设计服装，晚上去俱乐部驻唱，后来开了一家帽子专卖店，以“我与众不同”为价值诉求，开创上世纪20年代的“黑色服装时代”，今天的香奈儿已成为时尚的代名词。

每一个法国顶级时尚品牌背后，都是一个家族企业的兴衰流变与精神传承。曾任卡地亚集团主席的阿兰·多米尼克·佩兰说，卡地亚的成功不只是勤劳肯干就行，最重要的是创造力，这种创造力不是说要成为艺术家，而是要有自己的观点、意见和自信。欧尚家族的维克多说，欧尚的家族史与其说是传承，不如说是创新，是欧尚家族成员和合作伙伴共同不断创新、再创新的历史。两位法国著名品牌的家族传承者分别提到创造力、创新，这并非巧合，而是共同基因。

创新的本质是变革，但绝非复杂艰难的系统工程，而是改变思维。法国最大的眼镜连锁店创始人阿兰·阿弗勒鲁是个颠覆者，他把眼镜从医学专用品做成大众消费品，撤销高级神秘的色彩，场地透明，服务开放，这些创新前所未见。他又将整年利润全部砸广告，以自己的名字做成特许经营的招牌，连锁扩张，如今阿弗勒鲁已遍布欧洲。

从某种意义上说，对产品的极致追求也是一种创新。著名奢侈品牌爱马仕的成名之作既不是服装也不是箱包、皮带，而是一条丝巾。爱马仕丝巾制作严谨，每条丝巾至少需要12种颜料，最高纪录达到37种，从设计到完成制作需要经过七道工序，通过



以“我与众不同”为价值诉求，开创上世纪20年代的“黑色服装时代”，今天的香奈儿已成为时尚的代名词。



层层验收，最后拿到柜台上需要 18 个月。制作精良、品位非凡的丝巾不仅是奢侈品，更是艺术品。正如佩兰所言，这种创造力“要有自己的观点、意见和自信”。

颠覆者不可避免会遭到既得利益群体的排挤与打压，突围的唯一方式就是继续颠覆，不断创新。1947 年，皮尔·卡丹开创性地将定位高级服饰的时装引入寻常百姓家，引得普通女性消费者的热烈追捧，却因此遭到垄断组织巴黎女装辛迪加的驱逐。岂料他竟然把男人引入时尚潮流，结束法国时装几百年没有男人“席位”的历史，刮起一股男性时装旋风。为了快速成长壮大，他在世界范围采用授权销售模式，出售“皮尔·卡丹”的设计、信誉和品牌，产品门类不胜枚举。

时尚品牌饱含法国企业家优雅品质的寄托和追求。百年以来，法国人在时尚领域的领导地位从未旁落，无

论潮流变迁、品牌沉浮，即便“江山代有才人出，各领风骚数十年”，但世界时尚中心依然在法国，在巴黎。从路易·威登到欧莱雅、香奈儿、夏帕瑞丽，从迪奥到皮尔·卡丹再到后来一统江湖的 LVMH 集团，大师辈出，法国人既将潮流传遍全世界，又从未旁落霸主地位。

优雅源于创新，得益于家族企业的积淀与传承。每代人继承的不只是产业，更是优雅与文明；不只是财富，更是企业家精神。🔴

>> 摘自《支点》

企业家精神是一种实践

当下，关于企业家精神的论述不少，其中有知名企业家，也有著名的学者、专家。但如果管理者们有时间翻开30年前彼得·德鲁克先生写的《创新与企业家精神》一书（该书写于1984年），你一定会发现重温经典的价值——现在很多人的所思所想，大师当年早说透了！本期我们精选了管理学大师彼得·德鲁克为《创新与企业家精神》一书所做的自序及彼得·德鲁克管理学院创办人邵明路的“读后感”，以飨读者，希望当下的管理者能从中常读常新。

彼得·德鲁克 邵明路

本书将创新与企业家精神视为一种实践、一门学科，它并没有涉及企业家的心理和个性特征，而是探讨了他们的行动和行为。书中列举了很多案例，主要是为了阐明某个观点、某项规则或某个警示，而非着重讲述他们成功的故事。所以，这本书无论从写作意图还是写作手法上，与现今出版的许多有关创新与企业家精神的书籍和文章都有所不同。但是，它与其他出版物一样坚信创新与企业家精神的重要性。

事实上，本书认为在过去的10-15年间，在美国出现的真正的企业家经济是现代经济和社会史上最具深远意义和最鼓舞人心的事件。尽管最近诸多讨论赋予企业家精神神秘的光环，认为那是天赋、才干、灵感或“灵光乍现”，但是本书则将创新和企业家精神视为有组织——且需要加以组织——有目的的任务和系统化的工作。事实上，它将创新和企业家精神视为企业高层管理者工作的一部分。

这是一部实用性很强的书，但是它并不是告诉人们“如何做”的书，而是通过对政策与决策、机会与风险、结构与战略、人事任用与薪资奖励的叙述，来讨论“什么是创新与企业家精神”（what）、“何时（when）以及为什么（why）进行创新与企业家精神的实践”等诸多问题。

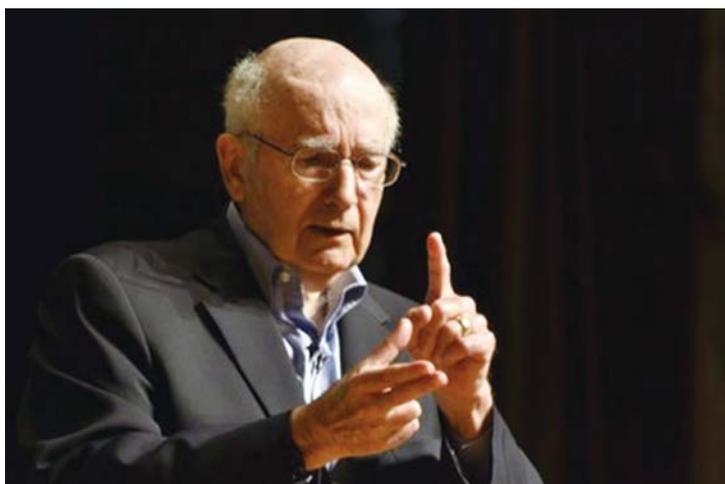
企业家精神既非科学又非艺术，而是一种实践。当然，它有它的知识基础，本书以系统的方式将这个基础呈现给读者。但是，正如其他所有的实践领域（例如医学、工程学）的知识一样，企业家精神的知识只是一种达到目的的手段而已。事实上，实践知识的内容组成主要是由目的来界定的，也就是由实践本身来界定的。所以，这么一本书必须有多

年的经验作为后盾。

我对创新与企业家精神的研究始于30年前，也就是20世纪50年代中期。那时，有两年时间，我在纽约大学研究生商学院主持一个研究小组每周集会一次，就创新与企业家精神进行长时间的研讨。这个小组的成员包括一些刚刚开始创业的企业家，其中不乏成功人士；另外，还包括现有机构（大部分规模较大）的中层管理人士。这些机构各不相同，其中包括两所大医院、IBM公司、通用电气公司、一两家主要银行、一家证券经纪公司、几家杂志和书籍出版公司、几家制药公司、一家全球性慈善组织、纽约天主教大主教管辖区以及长老会等。

在这两年的时间里，这个研讨会所发展出来的概念和思想，都已由研究小组成员周复一周地用他们自己机构中的亲身经历加以验证。我在随后长达二十多年的顾问生涯中，继续对这些概念和思想加以验证、确认、提炼和完善。

在德鲁克的笔下，无论政治、经济、科技、文化，历



彼得·德鲁克

史悠久的大企业还是新开办的小企业，企业界还是非营利界和政府，处处都有创新的机会，人人都可以成为企业家。他认为创新是组织的一项基本功能，是管理者的一项重要职责，它是有规律可循的实务工作。创新并不需要天才，但需要训练；不需要灵光乍现，但需要遵守“纪律”（创新的原则和条件）。因此，创新是可以作为一门学科去传授和学习的，只要照书中所总结的规则去操作，就可以学会如何成功地创新。这打破了以往创新给人的神秘感。但是，在大家同样都认真阅读了本书，或者上过同一个创新课程之后，为什么总是只有为数不多的人实行了创新呢？

个人：养成正确的心态

德鲁克的回答是：首先，必须不惧怕任何变化，不对外部和内部的改变产生反感。企业家总是把变化当作正常的、健康的事物，张开双臂去欢迎它，并主动从中寻找创新的机会。仅仅懂得创新的原理和规则是不够的，必须养成这样的心态。工作和生活中经常会出现不协调、不一致的现象，成功或失败、灾难或惊喜，处在一个大的经济和社会转型时期更是这样。身处其中的人，是



对于任何管理者，
养成一个企业家的正确
心态，都是知易行难
的。但是这个基本的心
态转变问题，对于创新
者来说，却又是不能不
重视，不能不解决的。

抱怨它，力图保留原来的生活方式和工作方式，还是把它当作契机，观察它、理解它、利用它？在书中德鲁克把“有计划的放弃”列为一个组织实行创业型管理的头等重要的政策，具有警示的作用。因为是否能执行这个政策，是对每一个管理者，尤其是最高层的管理者——首席执行官的严峻考验。

著名的投资大师华伦·巴菲特在他的经验之谈中，曾经检讨了自己过迟退出纺织业的类似错误，他把使人们本能地恐惧和抗拒改变的影响力，称为“强制性力量”，他本人是花了超过十年时间，付出了重大代价，才学会如何摆脱这种“强制性力量”的。可见对于任何管理者，养成一个企业家的正确心态，都是知易行难的。但是这个基本的心态转变问题，对于创新者来说，却又是不能不重视，不能不解决的。

组织：使组织成为“企业家”

历史上有很多杰出的企业家，一手创办了生机勃勃的

企业王国，他们成功了。但是在第一代创业者离开之后，企业却走向平淡无奇，甚至衰败。反观像宝洁、3M这样的公司，尽管历史悠久，却一直推陈出新，引领着行业发展的方向。究其原因，是因为他们并不依赖一两个单打独斗的个人企业家，而是经年累月，在组织内部建立起一套创新管理机制，德鲁克称之为“创业型管理”；他又把宝洁、3M这类公司称为“创业型企业”或者“企业家企业”。本书的第二篇集中阐述了“创业型管理”独特的政策、措施、组织结构、人事安排和财务预算。德鲁克在这篇中所讲的“管理”，在流行的管理教科书或商学院的MBA课程中是见不到的。市面上一些畅销的管理书籍，包括某些“大师”的著作偶有涉及对创新或创业活动的管理，至多也是东一点西一片，不像20年前德鲁克这本书阐述得那么精辟和系统。作为一位高层管理者，尤其是第一代白手起家的成功企业家，如果我们能认识这套“创业型管理”工具的价值，肯运用它们去把自己的组织打造成一个“企业家”，那么即使有一天我们不在了，组织仍然可以自动持续创新，成为时下所推崇的“永续经营”的企业。

社会：创新与经济发展和社会发展

创新固然可以令一个企业成功并赢得财富，但是它的意义不限于此。在本书的前言中，德鲁克剖析了创新及企业家是如何有效地创造了就业机会，也创造了GDP，从而打破了前苏联著名经济学家康德拉蒂耶夫的“经济发展过程必然出现周期性的经济危机”的论断。在德鲁克看来，是成千上万企业家的创新活动避免了经济大衰退，而不是美国联邦储备局或者任何一国的政府。所以，创新是唯一能造就一个持续和健康发展的经济（使经济不在发展途中“休克”）的工具。

在本书的“结论”中，德鲁克把创新引申到他一生最关注的主题——社会的健康发展上。凡深入阅读过德鲁克著作的人都知道，他一贯把推动一个国家、一个社会进步，同时又避免使用破坏性手段的希望，寄托在千千万万个有效运转的组织 and 它们的领导人身上，这些组织其实也包括了政府机构。

在“结论”中，他具体地提出了政府机构如何扮演“企业家”的角色，以及进行哪些方面的政策创新的建议。他



在德鲁克看来，是成千上万企业家的创新活动避免了经济大衰退，而不是美国联邦储备局或者任何一国的政府。所以，创新是唯一能造就一个持续和健康发展的经济（使经济不在发展途中“休克”）的工具。

的建议无疑切中要害。但是这最后一章最重大的意义，并不是这些具体的建议，而是他关于“创新才是令一个社会健康发展的有效手段”的论断。

走笔至此，我不得不引述他以下的精彩论述，虽然是重复：

“……因为创新与企业家精神不是‘一次连根拔除’，而是循序渐进，这次是一种产品，下一次则是一种政策，再下一次改进一项公共服务；因为它们并没经过整体规划，而是随时随地关注各种机会和需求；因为它们是试验性的，如果它们没有产生预期的和所需的结果，则会消失；换言之，因为它们务实，不教条；脚踏实地，不浮夸——它们承诺保持社会、经济、工业、公共服务或商业机构的灵活和自我革新。它们通过代代革新而实现了杰斐逊总统当初希望通过革命实现的理想，它们不是以流血、内战和集中营的方式来实现，而是有目的、有指导和有控制地完成。”社会变革方面的创新“不会随暴风雨来临，而是隐含在徐徐微风中”。请注意，德鲁克在这里是把通过强权、战争、暴力、群众运动和“革命”（上个世纪最时髦的词）这类试图一次性简单化的解决社会问题的方式，作为创新的对立面明确地予以否定的。

>> 摘自《新智囊》

◎企业家精神是这样炼成的

◎阿里新零售的三个样板

◎一代鞋王的落寞退市

■ ■ ■ 案例 Cases

企业家精神 是这样炼成的

泱泱涣涣五千年的中华民族，由爱国主义为主轴，以团结统一、爱好和平、勤劳勇敢、不屈不挠、自强不息的伟大民族精神所维系，从而成就一个民族赖以生存和壮大的精神支撑。

史鹤幸

如果说，那是用鲜血与生命演绎的我国 56 个民族组成大家庭而风情万种，更是中华民族自立、自强的血脉渊源。企业是一个个社会细胞，它孕育着企业家精神，彰显着企业家的人格魅力，企业家成为彰显中华民族精神的一个个炫目的明星。

世界上走得最远的是商人，比商人走得更远的是商品，比商品走得更远的是文化。企业家精神，就是一种优秀文化的体现。上港集团董事长陈戌源，一个名副其实的“老海港人”；春秋集团董事长王正华，一个全国非公有制经济人士、优秀的中国特色社会主义事业建设者，他们联袂入选 2015-2016 全国优秀企业家行列。笔者通过一个国企、一个民企成功企业家的身体力行，挖掘与提炼“企业家精神”

以飨读者，旨在为民族的复兴与国家的昌盛而共同努力、再创佳绩。

敢为人先是企业家的天性

企业家精神，是“立体、交叉、复合”的一种综合文化体系而林林总总……美国学者杰弗里蒂蒙斯教授将“强烈的事业心和坚定的信心，领导才能，创造或者寻找机遇的执着，对于风险和不确定性的承受力，创新能力以及追求自我超越的能力”概括为企业家精神的基本要素。

众所周知，30 年可以造就一个富翁，却不一定能培养一个“有精神”的企业家。因为，企业的经营者、管理者，并非都是企业家，而有企业家精神的才是真正企业家。前者是管理型、技术型，以追求利润的最大化为目的；后者则充满事业心，以社会担当为己任，体现人格魅力。有人比喻，资本家是做加法的，实业家是做乘法的；而企业家则是做加减乘除的，包括合作、宽容、济世、服务、社会责任……

人是要有点精神的，企业家的天性就是敢为人先，敢于第一个吃螃蟹，敢于“立时代潮头，发思想先声”。人无精神不立，国无精神不强，企业家精神就是一种财富、一种无形资产。企业家精神正是企业家所具有的独特的个人素质、价值取向以及思维模式对于传统和常规的超越、升华。人们日常也把它看作是成功的企业家个人内在的经营意识、理念、胆魄和魅力，人们并以此标尺识别、挑选和任用企业家。

可以说，一个企业家的创业就是首创精神的发轫。就像一名中国民营企业家、



上港集团总裁诸葛宇杰一行考察温州港

春秋集团奠基者王正华，就是一个典型案例。当年，他凭着为国分忧而毅然辞去公职，闯荡商海。这就是一种企业家的担当与勇气，中山公园附近的一间2平方米铁皮屋，竟成就了王正华的“春秋之旅”而长袖善舞，继而成为国内最大的旅游公司，

创新是企业持续发展的根本，是企业家不断启动的新引擎。



全国拥有50多家境内外分公司，4000多家门店网点，连续近20年稳居国内旅游市场第一名；并成功地“走出去”，在日本历史性地发达国家创立第一家航空公司。2015年春秋航空发行A股，成功登陆资本市场，创造了“中国民营航空第一股”的神话与传奇。

创新是企业家的本质

一个企业经营着，要想获得成功，必须要有创新精神。创新是企业持续发展的根本，是企业家不断启动的新引擎。比如，企业战略的创新制定与实施，企业生产能力的再扩张和缩小，技术的创新开发与运用……创新让王正华成为一位企业的开拓者而佳绩迭现。

当年社会上的旅行社，眼光狭隘地热衷于一些企业的“单位组团游”，而王正华审时度势地凭借自己对欧美成熟市场的潜心研究和借鉴，和对未来市场的准确判断，果断擎起“散客成团游”大旗，竟一举获得成功，把一家名不见经传的小旅行社打造成了中国最大的国内旅行社，并连续20年蝉联国内旅行社的“老大”，确立业界“霸主”地位。

王正华告诫干部员工，我们是一家没有背景、没有靠山的民营企业，优胜劣汰，我们唯有不断奋进，不断创新驱动，才能在瞬息万变、竞争激烈的市场经济浪潮中立于不败之地。王正华如此说，更是如此做，致力于对全球航空业的研究，勘访世界各地航空公司，求教于各国航空专家，

十年磨一剑，经过缜密的科学分析和论证，他不顾内部与外界一片质疑声，决定成立中国第一家低成本航空公司，向航空业转型开拓。



创新性地走出一条符合企业实际的“春秋之旅”。

王正华不断颠覆传统，塑造创新模式，向管理要效益。如建航空维修现场移动平台，将维修管理作业依靠 PC 系统的优点移植到现场作业，从而减少管理，提高效益。事业部制改革，春秋独特的阿米巴经

营模式，地服、维修等部门实现自主经营，独立核算，激发干部与员工积极性、创造性。

十年磨一剑，经过缜密的科学分析和论证，他不顾内部与外界一片质疑声，决定成立中国第一家低成本航空公司，向航空业转型开拓。2005 年 7 月 18 日成功首航，并已安全平稳运行十年，成为国内航空业的奇迹。王正华通过信息技术创新推动业务发展，意识到“IT 将改变着世界”，他成功地将电脑的诺威网技术，应用于旅游经营管理业务中，发展了 4000 余家电脑互联网网络零售店，使春秋五年连续翻番，成为春秋旅游迅速做大的利器。[印章]

>> 摘自《上海企业》



春秋集团奠基者
王正华

阿里新零售的三个样板

2015年初，北漂多年的侯毅回上海，与阿里巴巴集团CEO张勇相约咖啡馆见面，两个上海人相谈甚欢。

谭璐

彼时，侯毅在零售物流行业浸润二十余年，有志于创业，看中了生鲜品类。由于无法解决高损耗、非标准、高冷链物流成本等难题，国内生鲜电商一直举步维艰。探索一个线上线下一体化的零售模式的想法，让张勇和侯毅一拍即合。

半年中，两人多次头脑风暴，商讨创新的可行性。张勇回忆说：“两年前，我和老菜（侯毅的花名）一起设计盒马，我们俩喝了无数杯咖啡，唾沫飞溅，碰撞出大概的原型，我定了很多刚性的标准。”

2016年1月，张勇和侯毅创办盒马鲜生，在沪开设第一家体验门店，APP

同步上线。基于“吃”的场景，盒马线下重体验、线上重交易，围绕门店三公里范围，构建30分钟送达的冷链物流配送体系，打造“超市+餐饮+物流+APP”的复合功能体。

现在，盒马俨然是阿里巴巴孵化的明星项目，得到后者内部资源的加持。今年7月，马云和张勇现身盒马鲜生上海金桥店，盒马瞬间成为业界“网红”，与银泰、阿里数据银行一道，成为外界解读“新零售”概念的重要样本。

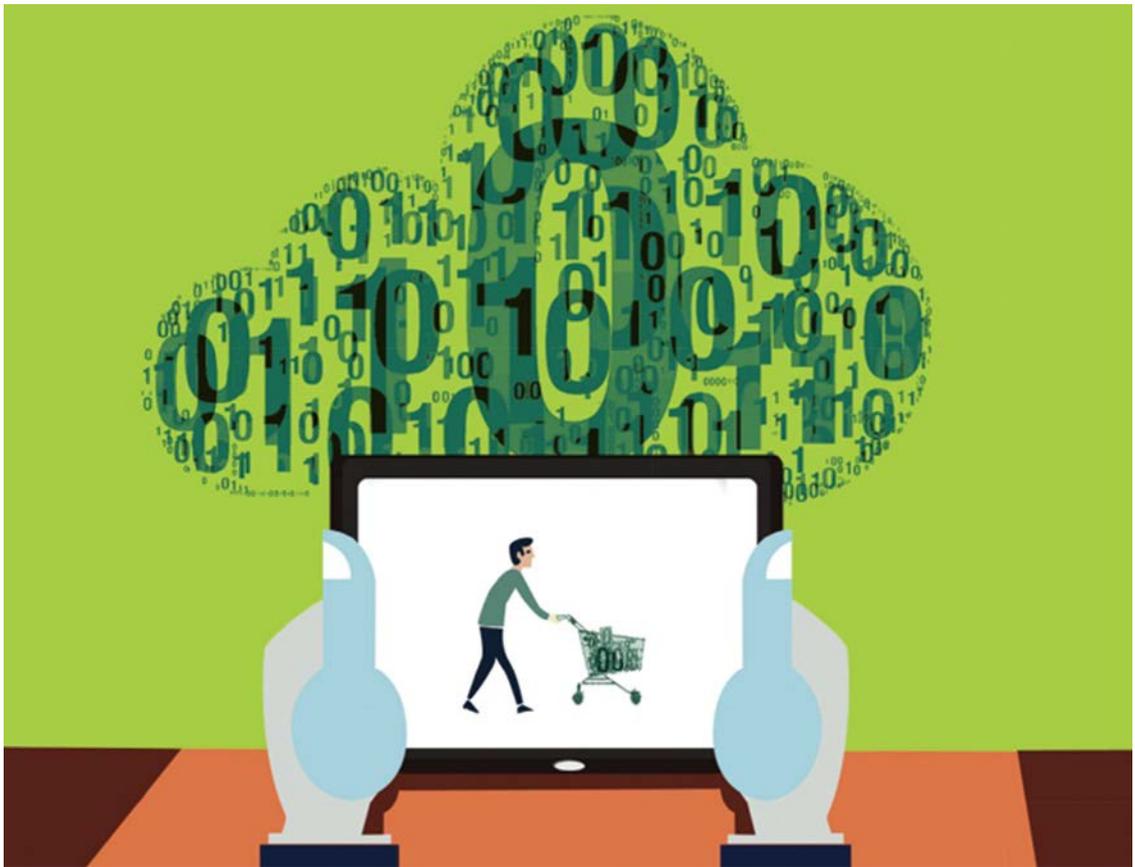
盒马模式

两年前，张勇与侯毅天马行空时，他们头脑中的盒马能走多远，还是未知数。

侯毅解释说，盒马的一大核心价值，在于满足移动互联网时代随时随地可交易的需求，“所想即所得”，基于位置信息，在三公里范围内提供各种生活所需的精准化服务。同时，拓展流量来源，“线下实体店是非常好的来源，线下流量转为线上流量，这是新零售的一大价值”。

利用阿里巴巴的基础数据能力、海量云计算能力、会员和支付体系，盒马重构了实体店的业态。侯毅口中的成本与效率、体验与服务，具体表现为“一店二仓五个中心”：一个门店，前端为消费者区，后端为仓储配送区，设置超市中心、餐饮中心、物流中心、体验中心和粉丝运营中心。

传统零售之弊，在于难以提高用户忠诚度，不得不依赖便宜的价格或物理半径的优势。而“盒马模式”完全实现从用户



身份到购买行为的数字化，大幅提高了门店及物流的营运效率。据悉，盒马已实现用户月购买4.5次，坪效是传统超市的3-5倍，线上商品转化率达到惊人的35%，远高于传统电商。

盒马用户的黏性和线上转化率相当惊人，线上订单占比据称超过50%，营业半年以上的成熟店铺可达70%，如上海金桥店，线上订单与线下订单比例约为7:3，已实现单店盈利。至少在小样本的探索中，盒马的商业模式已初步得到验证。

截至7月中旬，盒马共有13家门店，其中上海10家，北京2家，宁波1家，宁波店是盒马与三江超市的联营店，预计10月将落户深圳。

盒马沪上第一家门店运作九个月之后，2016年10月，马云正式提出：“线上、线下以及物流的结合才会诞生新零售，新零售诞生后又会对纯电商和纯线下产生冲击。”

张勇告诉记者，“新零售”的概念，是他与马云聊天时聊出来的，“我们对线

上线下融合有很多说法，马老师总结成三个字，确实是妙手偶得”。

那么，新零售的核心到底是什么？张勇将此阐述为“人、货、场的重构”。

之前，阿里巴巴内部已在进行相关尝试，“线上和线下不能机械地分开，好几年前，我们就主张商家的电商部门不应是一个垂直部门，而是一个水平部门”。张勇解释说，电商部门应该成为企业数字化运营的一个引擎，销售、营销、供应链、产品设计、生产、物流，所有环节均利用互联网技术升级，包括线下零售的实时升级。

2016年起，阿里巴巴明显加快融合线上线下的步伐，合计投资超过400亿元。6月，阿里完成苏宁云商的非公开发行，投资超过280亿元，成为后者第二大股东；11月，宣布投资21亿元，获得三江购物32%股权，将触手伸向线下商超；12月，以8.5亿元间接持有联华超市21.17%股份，其后与百联集团达成战略合作。

张勇将银泰的重构比喻为“旧城改造”，最难的是其49家百货店和购物中心的数字化，只有数字化之后才能网络化，进而智慧化。

阿里巴巴的线下盟友不只是“头部”零售商。2017年8月，阿里B2B事业群旗下的零售通事业部宣布，将利用大数据优势，提升全国600万家零售店的智能化、信息化水平。同时，未来一年，计划新开一万家“用数据武装”的天猫小店，打造社区生态服务中心。

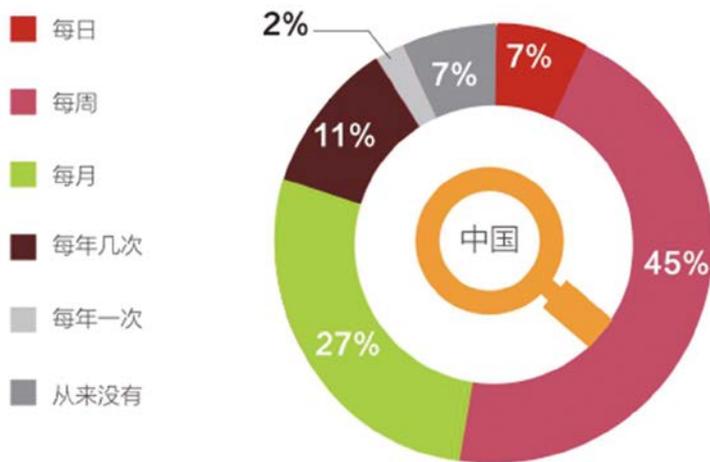
再造银泰

如果说，盒马是从无到有创造的一个新物种，那么银泰的改造，则是一场赋能传统业态的数字化实验。

2013年10月，阿里巴巴宣布与银泰达成战略合作，其后探索线上线下的全面融合。2017年5月，阿里巴巴最终以126亿港元作价，完成对银泰商业的私有化及控股股权收购。

张勇将银泰的重构比喻为“旧城改造”，最难的是其49家百货店和购物中心的数字化，只有数字化之后才能网络化，





基数：905名（中国）
数据来源：普华永道 2017 年全零售调查

中国消费者利用移动 / 智能手机进行在线购物的频率

进而智慧化。在人、货、场的重构过程中，银泰先完成了会员数字化，项目于2017年3月启动。

银泰商业（集团）企划中心总经理孙建锋告诉记者：“银泰数字化会员已近100万，到年底估计可达150万-170万。”据悉，银泰的会员体系在7月已与手淘APP打通，已能实现消费者的可触达、可识别、可洞察、可运营，未来将与支付宝打通，可进一步触达用户。

银泰的架构随之变化，银泰商业（集团）助理总裁程永江对记者解释说，公司内部的营销企划部变为顾客关系部，商店的运营思路从商品端转为顾客端。比如，过去营销以商店为核心，以媒体投放获取客流，现在须从用户需求出发改变商场的内容，利用天猫淘宝吸引会员，直接触达

用户。

从数据上看，线上线下打通的初期效果明显，天猫与银泰合作的首发项目——HOUSE SELECTION生活选集馆，活动当天销售额环比上月增长800%，客单价环比增长256%，客流量增长700%。

不过，商品的数字化要艰难许多。中国的百货业以往是“不碰货”的，百货以租柜台、租门面为立身之本，实质是商业地产，而非以运营商品获取收益。张勇解释说：“所以今天要重新定义中国百货，对货要有数字化的过程，这是银泰要做的。”

其中，难点不在于炫酷的黑科技，而是供应链，是利益格局的重构。银泰CEO陈晓东一语道破：“以前，我们和供应商之间是倒扣模式，现在变成顺加的模式销售。百货店曾经是甲方，供应商是乙方，

其实,我们都是乙方,买东西的人才甲方,风险和利益要一致,共同服务顾客。”

张勇认为,在人、货、场中,所谓“场”的数字化,就是一个人在一个场内的所有动线,比如,在哪里接触了什么商品,有没有交流沟通,均要数字化。未来的购物中心,不是纯粹的购物场所,更像一个消费者聚集的生活社区。

数据银行

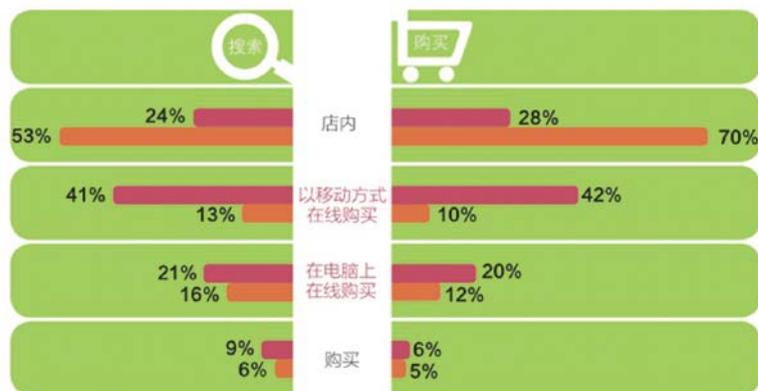
打破线上线下的界限,可以利用集成的数据和物流,帮助零售商。不过,阿里的野心不止于此。

普华永道在其报告《中国零售业:智慧开启未来》中指出,过去,中国大多数品牌商和零售商依赖其内部的客户数据,

只能提供数字环境下的一个局部图景。现在的一个重大变化是,围绕阿里巴巴、京东和腾讯,一个数据管理和数字营销生态系统日渐成熟,得益于需求侧平台(DSP)、供应侧平台(SSP)和主数据管理的出现,商家可更高程度分析客户概况,进行精准营销和内容个性化。

阿里新零售的一个基本应用,是将外部品牌商的忠诚客户计划和天猫整合在一起,消费者无论何处购物都能享受优惠,而品牌商也能端对端获得消费者数据。

索菲亚是阿里巴巴首家在家装业落地新零售战略的企业,合作涉及全域营销、大数据用户画像、全渠道销售等业务。比如,通过“天猫数据银行”,索菲亚将各渠道消费人群与天猫用户进行匹配,预先了解用户的兴趣爱好、购买习惯、行为模式等,



基数: 905名(中国), 24,073名(全球)
数据来源: 普华永道 2017 年全零售调查

■ 中国 ■ 全球

中国和全球消费者在搜索购买杂货时的偏好

很多零售商和包装消费品公司，已利用大数据分析以改进产品开发、铺货战略以及实体门店布置，尝试也不仅限于阿里巴巴。



进而为用户提供个性化服务。

利用数据深刻洞察目标人群，可进行精准的数字媒体投放，投放数据回流到数据银行，进行二次分析触达，一切变得可评估、可优化、可运营。

“要的就是数据，我想知道客户在哪里，他们需要什么。”索菲亚营销中心副总经理周文明告诉记者，以往的经销商网络无法追踪终端客户，“我们趁着新零售的这件事，来改造交易链路，有了用户交易数据，可以知道客户是谁，产品为谁开发，大家是否喜欢”。

周文明举例说，与数据银行打通后，他们发现，很多人购买索菲亚的定制家居后，会去买实木床，于是，索菲亚将热销的两款床放在门店，用较低的价格吸引顾客；又如，客厅往往与阳台相连，很多人在天猫搜索“阳台柜”，其搜索量仅次于“橱柜”，索菲亚顺势开发出新品。

2016年，索菲亚营业收入约45.30亿元，同比增长41.75%。其线下有2000多家加盟门店，但是，索菲亚在天猫一年的交易额即超过10亿元。

其实，雀巢、联合利华、玛氏公司、好时、麦德龙等公司也和阿里巴巴合作，根据消费者历史和实时交易、浏览行为和社交行为定制数据模型，营销解决方案完全由数据驱动；而海尔利用相关数据（包括消费者支持、产品评级和评价），开始对产品开发及生产流程进行“逆向工程”。

很多零售商和包装消费品公司，已利用大数据分析以改进产品开发、铺货战略以及实体门店布置，尝试也不仅限于阿里巴巴。比如，桂格和京东合作，找出了服务不到位的细分市场，并开发了一款针对中国市场的高能燕麦音频。另外，京东也为妮维雅实时评估消费者护肤产品销售趋势。



新零售的要义是由大数据驱动，张勇对记者表示：“阿里在大数据的应用，最大优势是不缺场景。所有技术应用、数据应用必须要落到一个商业场景，而不是一个实验室产品。在鲜活的场景当中，各种成分的参与者，那么多实时交易，均会在广告、商业、用户、产品侧发挥作用。”张勇认为，目前大数据的应用还处于很浅

的阶段，没有真正实现智慧化。

消费升级大势下，零售业界风起云涌，商业模式创新不断。永辉的超级物种、百联的RISO系食、美团的掌鱼生鲜，以及各类无人便利店，吸引了大量关注。探索零售的创新业态，前赴后继，让人期待。[1]

>> 摘自《21世纪商业评论》

一代鞋王的落寞退市

落寞退市的百丽，全盘套现的邓耀和盛百椒，或许什么错都没有，就错在太老？资源深厚的高瓴资本、鼎晖投资等私有化机构的介入，为零售业开启了“财团+企业”探索转型的新路径。

张伟靖

传统零售加数字化的尝试，能否让一度成为累赘的零售店铺转换为百丽的流量入口？

十年，百丽国际在资本市场绕了一圈，回到起点。

2017年7月17日，百丽国际私有化方案获98%股东通过，将以531.35亿港元的估值从港交所退市，接近其2007年上市首日市值523亿港元；而与2013年2月的巅峰期相比，其市值缩水接近六成。出场的辉煌与落寞的黯然相对比，难免让人唏嘘。

但从目前的运营状况来看，百丽旗下鞋类品牌仍然占据国内大商场的半壁江山，自有品牌百丽、他她、思加图、森达、百思图、天美意等，加上代理的Bata、Clarks、HushPuppie、Mephisto等品牌

市场认可度仍在；百丽经销代理的耐克、阿迪达斯以及彪马、匡威等运动、服饰品牌也仍处于市场上升期。

百丽私有化前的最后一份年报显示，2016年度，尽管公司鞋类零售网点减少了700家，但运动服饰类自营零售网点增加了543家，整体仍保持稳定。2017年2月28日，百丽国际自营零售网点总数为20841家。

作为一家传统零售时代发展起来的品牌运营商，百丽已经构建起了相对完整的多品牌多业务品类的管理拓展结构，而且目前看来，尽管各项财务指标不好看，但公司在经营管理上并不存在重大失误。或许一切正如马化腾所说“什么错都没有，就错在太老了”。

百丽财务数据不断下滑的几年间，正是中国零售业务翻天覆地的几年。新兴的电子商务经历了超高速增长，趋于平稳上升，转身变为传统产业。马云再提新零售概念，在其引领下，实体店又成为电商巨头争夺的主战场。但是新零售下的实体店已不再是简单的售货中心，而是用户社交体验中心。

而百丽或许是低估了科技发展对消费习惯改变的力量，或许是苦于“船大难掉头”，错失了移动互联网引领的消费升级浪潮，成为旧零售的代表，面临节节退守的命运。

传统零售时代无懈可击的样板

百丽品牌最初创立于香港，早期凭借



内地廉价的生产成本，将产品大量销往东南亚市场。上世纪90年代，香港设计师、实业家邓耀将百丽引入内地，针对内地市场重新包装定位，并与盛百椒合作，开始建立品牌生产销售渠道。

百丽早期的成功，源于其在学习、设计和管理上的领先模式。1997年，百丽一改过去的混批和散批模式，建立特许经营体系，在较短的时间整合了更丰富的市场资源，快速扩大品牌市场占有率；同时，百丽通过选拔营销主管担任生产主管和设计主管，把市场敏感的信息转化为产品驱动力，以零售导向模式在内地市场站稳脚跟。

2002年，为了避免被经销商绑架，百丽再开行业先河，由邓耀、盛百椒家族联合百丽各经销商，共同成立百丽投资，

由百丽投资担当百丽集团独家经销商，这样公司顺利地从业商手中接过渠道控制权。2004年，百丽集团又收购百丽投资全部资产，完成了品牌、生产、设计、零售的垂直一体化布局，率先在内地鞋业

上世纪90年代，香港设计师、实业家邓耀将百丽引入内地，针对内地市场重新包装定位，并与盛百椒合作，开始建立品牌生产销售渠道。



界实行以生产企业为龙头，以各大商场及区域经销商为依托，纵向整合产、供、销联合一条龙的“直线连锁经营模式”，快速占领商业通道。

2007年百丽在港交所上市后，除了快速开店覆盖渠道，横向整合的并购更是频频。3.8亿元收购Fila、6亿元收购Millies、16亿元收购森达……加上天美意等品牌，百丽形成了超级品牌矩阵：百丽、斯加图、真美诗、他她等，代理品牌包括Bata、CAT、Clarks……基本实现了对用户的全年龄、全价位覆盖。

以“渠道带动品牌、多品牌巩固渠道”为指引方针，百丽展开多品牌、多开分店的战略布局，“凡是女人路过的地方都要有百丽店铺”，因为女性消费者的随机性非常大，店面的覆盖率对推动她们的消费行为有着非常重要的作用。消费者在百货商场挑来挑去，最后发现买的都是百丽家

族的产品。这样，百丽一度凭借品牌与渠道上的绝对优势，在中国女鞋市场无人能敌，甚至可以说把握了商场女鞋的定价权。

据国家统计局中国行业企业信息中心统计，2013年度以销售额计，国内女皮鞋市场排名前十名中，有六个品牌属于百丽集团，它们分别是百丽（第一）、天美意（第二）、他她（第三）、思加图（第四）、百思图（第五）和森达（第九）。

目前来看，百丽当初采用的“提供极多款式、引进大量品牌、小批生产以及频密补货”与现在流行的快时尚非常类似，极具市场前景性。

2012年是个分水岭

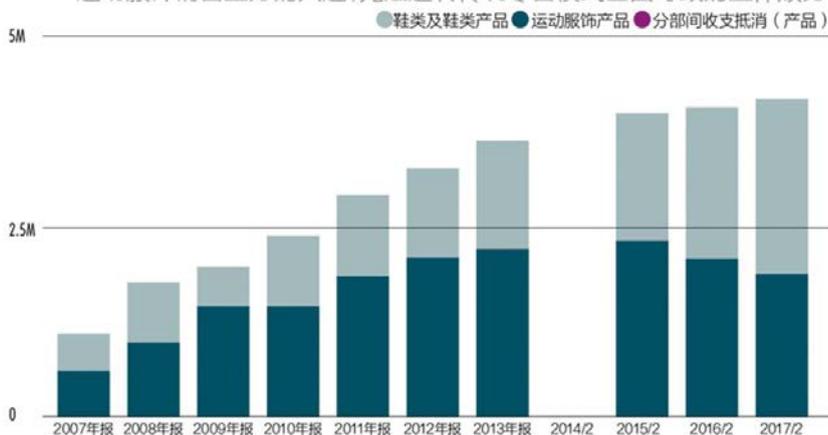
转变自2012年开始显露端倪。

尽管当年百丽营收依然保持同比增长13.5%，但净利润仅微增2.3%，而这

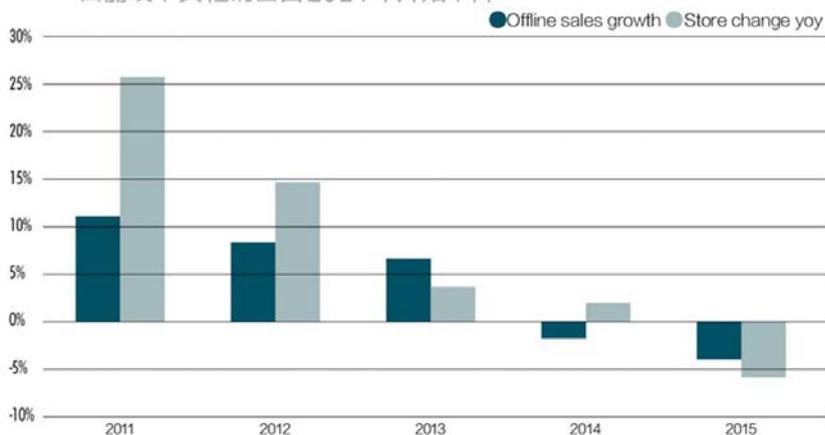
目前来看，百丽当初采用的“提供极多款式、引进大量品牌、小批生产以及频密补货”与现在流行的快时尚非常类似，极具市场前景性。



运动服饰销售业务的兴起,无法逆转传统零售模式基因导致的整体颓势



百丽线下女鞋销售自2014年开始下降



个时点之前,公司的净利润增长都保持在20%以上的增速(2008年除外)。更为危险的信号是,到2012年下半年,百丽单店平均销售额与业绩均出现明显下滑。2012年之后,公司营收增速继续一路下滑。2016年财报显示,其营收仅增长了2.2%,但净利润同比下降18.09%。

事实上,2011到2014年间,内地女鞋整体供大于求,店面增长52%,但市场仅增了13%。

女鞋市场的整体不景气掩盖了单家公司的问题,当年,传统女鞋品牌均不约而同地遭遇“滑铁卢”,与千百度、达芙妮、星期六等同业竞争者相比,百丽还属于最为乐观的一家。因此,2012年百丽产品的市场占有率仍在提升中,直到2013年达到最高位后,才步入下行轨道。

这一切宣告了一个时代的结束,“女鞋品牌通过迅速开店扩大销售网络的粗放式扩张模式已经难以为继”。其实自2012

年起，百丽已经意识到了过度依赖鞋类业务的风险，开始加速增添市场在不断扩大的运动服饰店铺，放慢鞋类店铺的开店速度。

近年来，百丽不断拓展新兴的运动服饰销售业务，降低鞋类业务的比重。2014年，其鞋类业务收入占总收入的比例为57.6%，到了2015年时就下滑至51.7%，而这一数字在2016年仅有45.5%，当年鞋类业务收入同比下降10%至189.6亿元，而运动服饰业务则增长15.4%至227.47亿元。然而，运动服饰销售业务的提升并不足以弥补鞋类业务的下滑，更不可能逆转传统的零售模式基因导致的整个公司的颓势。

同样是在2012年，淘宝商城正式更名为“天猫”，宣告又一个时代的开启——在线零售全面普及，线下销售面临被挤压。随着电商渠道的普及与整个移动互联生态的健全，跨境电商迅速兴起，海淘也变得极为轻松，与过去不同，用户在互联网上

浏览、收藏自己喜欢的商品，在官网或者跨境电商那里下单、支付，等着收货即可，额外付出的无非就是一到两周的物流时间成本。

而女鞋一直在各跨境电商销售品类排名中遥遥领先，百丽产品中高端的市场定位与海淘客户吻合度更高，其竞争对手不再仅仅是本土品牌。更为重要的一点在于，百丽集团曾经最为核心的竞争力与最牢固的护城河——百货渠道被彻底摧毁，这一渠道所占份额在迅速下滑中。

百丽的优势渠道就这样被电子商务打残了，如果说公司反应不够灵敏的话也不够公道。百丽是较早大力介入电商的国内零售品牌，2009年就创建了自己的电商平台淘秀网；2011年7月，又投资设立鞋类B2C平台优购网，将淘秀网的资源全面移植至优购网中，同时在天猫等电商平台上也早有布局。

但长久以来，因为过于强大的线下渠道，公司对电子商务的认识与定位始终存

百丽已经意识到了过度依赖鞋类业务的风险，开始加速增添市场在不断扩大的运动服饰店铺，放慢鞋类店铺的开店速度。



在偏差，百丽 2012 年度财报中这样定位：“作为品牌商全渠道战略的组成部分，向线上渠道的自然延伸。在天猫等开放平台，开设旗下多个品牌旗舰店，以适合该等渠道消费人群的差异化产品组合、差异化定价策略，不断培养和扩大目标消费者群体。”

在某种程度上，百丽仅仅将电商作为清理过季款的渠道，消费者自然不买账。这种情况下，电商不仅不能成为营销主渠道，对建立网上品牌形象反而有负面影响，更是几乎从未采用过目前最具传播影响力的社交营销。至今，百丽集团 80% 的销售和 90% 的利润来自百货公司。虽然有两万多家线下自营零售网点，但因没有新零售思维，完全不知用户是谁，其营销仍然停留在前互联网时代。与目前的社交营销下的爆款品牌相比，差距越来越大。

公司创始人邓耀、盛百椒两人被外界称为“最佳拍档”，两人曾不止一次公开露面。但值得注意的是，年过八旬的邓耀已经不再参与公司运营；百丽国际的实际掌舵者盛百椒现年 66 岁，他曾在业绩说

明会上公开表示自己不会使用电脑。面对 2015 年业绩首次出现下滑，盛百椒说：“我都 65 岁了，还能折腾多久呢？”——这可能是公司从千亿市值蓝筹股走向低价私有化的根本所在。

在最新的年报中，公司管理层的反省最为清晰地说明了百丽集团的衰落原因：

“随着消费者成熟度快速提升、零售渠道格局不断变化，本集团过去行之有效的经营模式受到重大挑战，很多传统的成功要素逐渐变成劣势。除了渠道战略调整不够到位，新型营销方式有所缺失之外，在核心鞋类业务中，也出现了品牌形象老化、产品更新周期过长、设计感不足、性价比比较低等诸多问题。”

私有化之后，转型新零售？

根据公告，百丽国际收购要约方由高瓴资本牵头，鼎晖投资及百丽国际管理层组成的智者创业参投。私有化一旦完成，百丽国际将从港交所摘牌变为私人公司，

除了渠道战略调整不够到位，新型营销方式有所缺失之外，在核心鞋类业务中，也出现了品牌形象老化、产品更新周期过长、设计感不足、性价比比较低等诸多问题。



传统零售加数字化的尝试，或许能让一度成为累赘的庞大数量的零售店铺转换为百丽新零售模式的流量入口。



其中，高瓴资本对百丽国际的控股比例将为 56.81%，鼎晖投资通过 SCBL 持有 12.06% 的股份，百丽国际股东管理层所组成的智者创业将持有 31.13% 的股份。

伴随此次私有化的完成，原百丽董事长邓耀和 CEO 盛百椒将不再持有公司股份，邓耀家族通过 MCIL 持有百丽国际 20.76% 股份，盛百椒通过星堡环球、萃富创制持有百丽国际 5.98% 股份。以 6.03 港元/股的要约价格来计算，邓、盛家族将合计套现 130.93 亿港元。

私有化之后的百丽将走向何方？百丽在公告中表示，高瓴资本和鼎晖投资计划向其投入财务和运营资源，合作探索尝试新的零售模式，实践一系列转型及创新举措，并在技术、物流及人才方面投放大量资源。另外，百丽的首席执行官盛百椒也表示，百丽将把传统零售和数字经济进行融合。

能否以客户为中心，自产品、品牌、渠道等多方面入手，实现新型零售模式转型，从根本上重塑消费者触点和客户关系，

是百丽集团的首要任务。

未来百丽的第一大股东高瓴资本在互联网领域的资源颇为深厚，曾成功投资滴滴出行、美团、蔚来汽车、摩拜单车等新兴科技企业。分析人士认为，新进股东会从电商、大数据方面入手，在前端销售和后端供应端发力，帮助百丽更快速地了解市场及消费者需求，使订货、库存等问题的处理变得更加灵活。

此次百丽的私有化也为零售业开启了“财团 + 企业”探索转型的新路径。过去几年，资本大都停留在金融及互联网等新兴行业，不少传统零售行业都经历了寒冬期，包括百丽在内的大巨头都出现不同程度的衰退。如今，资本牵手实业，对百丽来说是一个转折点。传统零售加数字化的尝试，或许能让一度成为累赘的庞大数量的零售店铺转换为百丽新零售模式的流量入口。如果实验成功，未来的百丽将成为行业内同行的转型样本。

>> 摘自《新财富》

◎关于中国人的企业家精神

◎李河君：企业家精神的八大特质

● 商学院 ●
Business ●
● School

关于中国人的企业家精神



与一般人的印象相反，中华民族自古以来就具有强烈的企业家精神，既善于组织生产，也善于利用市场。中华民族既是一个农业民族，同时也是一个商业民族。既能够吃苦耐劳，也富于创新和开拓精神，在不同的条件下，可以有效地采取不同的生存手段。只要条件许可，也能够勇于投身于市场大潮当中。

彭波

过去人们常常评判中国传统上是“自给自足的小农经济”，这句话说对了后面一半，错了前面一半，因为小农经济不可能是自给自足的，而必须是深度介入市场的，没有发达的市场，就不可能有繁荣的小农经济。

中国古代的商业市场

早在史前时期，中国东南沿海地区的玉器，就大量来自新疆。而内地当作交易媒介的贝壳，又大量来自东南亚沿海，如缅甸、

泰国一带。除非是通过市场，我们无法想象这些物品是如何获得的。三代（夏商周）时期的商人，其商业精神和对利润的追求就名标史册。商人的先祖王亥因为从事贸易，结果丢了性命，此事记载在《周易》之中，又通过甲骨文得到证实。商朝灭亡后，周公对商人的训词，要求他们“肇牵牛羊”，通过贸易获利以供养父母家庭。春秋时郑国政府与商人相约：“尔无我虞，我无尔诈”，共同承担保卫国家的责任。《管子》实存 76 篇，其对工商业及经

济规律的深刻分析，揭示了春秋战国时期商业的重要贡献和社会各界对此的深刻认识。这些思想，论广度与深度，实在不弱于当代西方经济学的境界。齐桓公与列国之间“关市几（稽）尔不征”的国际公约，反映了当时社会迫切需要扩大市场的要求。

西汉初年，在全国市场统一的大好形势下，中国人民的企业家精神得到了极大的释放。《史记》清晰全面地记载了西汉前期市场的高度繁荣和活跃。“故待农而食之，虞而出之，工而成之，

商而通之。此宁有政教发征期会哉？人各任其能，竭其力，以得所欲。故物贱之征贵，贵之征贱，各劝其业，乐其事，若水之趋下，日夜无休时，不召而自来，不求而民出之。岂非道之所符，而自然之验邪？”《史记·货殖列传》中所记载的诸多工商业者们，通过自己的勤劳俭朴及对市场的敏锐、对风险的承担，不断开拓出新的天地。

遗憾的是，自汉武帝实行官营垄断，及“杨可告缗”，各地民间企业家们“大抵皆破”，中国蓬勃发展中的市场大潮骤然受挫。及至王莽新政，全面复古，五均六莞，倒行逆施，限制市场的发展，又导致中华民族的市场精神进一步受到打击。三国时期的大混战，更是直接导致中国的

经济倒退到以物易物的阶段，全国性的市场也基本上不存在。

隋唐统一，全国性大市场重新确立。但是中国本土的企业家精神尚未得到完全的恢复，胡商在中国商业活动中占据重要的地位。唐朝时期最大的商人，往往都是胡商。黄巢屠广州，所杀12万人，大抵都是胡商。虽然如此，商业却也日益繁荣。在历史迈入宋朝之后，中国人的商业精神再次得到空前未有的发展。《清明上河图》《东京梦华录》等反映了华北地区繁荣的经济，《武林旧事》等书又充分反映了南方地区活跃的商业活动。宋代的商税甚至一度超过国家税收的一半，这在中国封建时期是一个空前绝后的成绩。

明代前期，除了官方贸易之

外，片板不许下海，民间海外贸易受到严重阻碍，但是民间商业及市场并没有被阻碍。发展到明朝中期，民间企业家精神的高涨，最终冲破了这一藩篱。据海外学者统计，自明朝中期到清朝中叶，流入中国的白银至少达到5亿两以上，这从一个侧面反映了中国工商业发展的整体成就和强大的竞争力。在内地，则商业活动和市场发展从来没有受到过限制，人民的企业家精神得到了充分的体现。利玛窦于晚明时期来到中国，惊叹于中国民间的船只之多，认为仅广东一省的船只，就可以抵得上整个欧洲之和。这并不是夸张！当时的经济中心苏州，由于船只太多，以至于出现严重的交通堵塞。研究表明，明清之际，中国的早期工业化和市场的巨大



遗憾的是，自汉武帝实行官营垄断，及“杨可告缗”，各地民间企业家们“大抵皆破”，中国蓬勃发展中的市场大潮骤然受挫。



《清明上河图》局部

发展，是一个无可否认的事实。

有学者认为：明清之际曾引发了一场“商业革命”。在商业革命的大潮中，全国各地的企业家精神都在涌动。当时全国有所谓的“十大商帮”，也就是晋商、徽商、陕商、闽商、粤商（分广商、潮商、客商）赣商、苏商、宁波商帮、浙商、鲁商。即使是在饱受外国侵略的中国近代时期，也同样存在“商业革命”。“19世纪中国同西方的经济关系，促进了成熟的商业资本主义，这一商业资本主义构成一场商业革命。”（郝延平）近代的中国商人，一方面学习西方传入的技术与管理经验，同时利用西方所提供的资本和市场，加上对本国市场及传统的熟悉，“迅速成长为一支不可忽视的力量”。（郝延平）清朝末年，既是一个饱受侵略和经济受到沉重打击的时代，同时也

是一个商业大发展的时代。晚清七十年，极大地依赖于商业税收以维持清王朝的统治。厘金和子口税的数量姑且不计，仅海关税就常达全部税收的1/4。这既反映了晚清经济和工商业的发展，也成为晚清政府财政的不可或缺的重要支柱。

小企业的突出发展

整个中国市场史和企业史上，大商人固然吸引眼球，但是小企业的发展却是最突出的。小企业的特点是：不需要什么资本，也不依赖于土地，而只需要勤劳的劳动和企业家才能。只要市场上存在一点可以经商的机会，存在一点可能被利用的资源，就一定会被人发现并利用。中国民间工商业，尤其是小工商业，对于中国经济并不仅仅是锦上添花，更



明清之际曾引发了一场“商业革命”。在商业革命的大潮中，全国各地的企业家精神都在涌动。



是雪中送炭；并不是可有可无，而是事关千百万人民的基本生计和国家的稳定。这是因为在中国历史上，人多地少往往是一个常态，历史发展到宋代以后，这一点就显得更加突出。由于土地的紧张，小工商业尤其显得重要，因为它给底层贫民提供以必要的、也可能是更好的生存发展机会。著名史学家蒙文通统计：北宋熙宁十年，全国商税总额约九百万贯，其中百分之八十来自遍布全国的各县、镇场务，这证明了民间普遍发展的市场与底层民众中

蕴藏的企业家精神。有名的王小波李顺起义，虽然基于社会贫富不均的现实，但其导火线却不是土地，而是由于政府对商业的垄断，导致底层贫民的无以为生。而且，中国历史发展中，小工商业往往与小农业生产结合在一起，互相支持，互相依赖，体现了强大的生命力和竞争力。明清十大商帮，除了晋商和徽商，大多数都是小商人为主。即使是晋商和徽商，其中也都是从小做大，逐渐发展起来的。美国学者施坚雅的研究，又揭示了中国传统社会

民间普遍而深入的市场网络，这对于人民生产与生活至关重要。

可见，中国历史进入宋代以后，市场已经代替土地，成为贫民最重要的谋生手段。小企业、小工商业的发展，是迫于社会贫富分化的事实，也是减缓社会瓦解的重要手段。因此，小企业的发展，对于中国社会的发展、经济的活跃，乃至下层民众的生活，进而实现社会基层的稳定，具有特别重要的意义。唐代中期以后直至清代的中國历史。也是一部土地与自由市场之间进行替代的

历史，唐以前国家尽量向农民提供土地，唐中期均田制崩溃之后，国家没有能力向农民提供土地，而只能向农民提供越来越多的自由，允许他们通过市场获得生计。没有土地，不影响底层小民的生计，但是如果限制市场，小民的生计立刻就会出现困难。我们可以这样说，向底层人民提供土地，还不如提供市场更加有效。

海外华商的发展，充分证明了以上这一点。近代以来，由于国势的衰落、经济的萧条、人口的增长及外来侵略等原因，东南沿海地区的华侨不断离开故土，远渡重洋，漂泊异国他乡以寻求发展，筚路蓝缕，以启山林。虽然饱受艰辛，历经劫难，但是最后却往往能够得到很好的发展。海外华商的特点是利用一切可能

利用的条件，而不受任何制度、文化、宗教和经济基础的影响。他们往往白手起家，而终得富裕。任何地方，只要有经济运行，华人就能够建立起自己的商业活动。有市场的地方，华商利用市场；没有市场的地方，华商就建立市场，并推动市场的发展，而自己也随着市场的发展而发展。

中国传统企业家的开拓进取

中国传统企业家精神和工商业发展，是建立在中国传统文化的基础之上，更是建立在中国传统社会网络的基础之上。中国商人讲究贾德，注重诚信是中国人质朴、做事认真的性格的一个外在反映，也是中国商人头脑中中国传统儒家思想的自然流露。韦

伯在《中国宗教》一书中特别强调中国商人的不诚实和彼此之间毫不信任，但他同时又对和外国人做生意的中国行商的信誉卓著大惑不解。就16世纪至18世纪的情形而言，中日研究者几乎异口同声地肯定了中国商人的诚信不欺。因此，并不是中国商人不懂得信誉的重要性，也不是中国商人不能坚持诚信，而只是因为形势和条件不同，中国的商人遵循了不同的行为准则。——这是当前中国政府和研究者们所必须要注意到的反差。

此外，与一般人所说的中华民族传统上保守封闭、不思进取相反，中华民族蕴藏着强烈的冒险开拓、独立进取的商业精神。近代的晋商，在国势衰微的不利形势下，却能够把生意向全球扩



中国商人讲究贾德，注重诚信是中国人质朴、做事认真的性格的一个外在反映，也是中国商人头脑中中国传统儒家思想的自然流露。

中共中央文件

中发〔2017〕25号



中共中央 国务院
关于营造企业家健康成长环境弘扬
优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见
(2017年9月8日)

展，东到日本，向西一直做到彼得堡。如果没有开放的心态和冒险的精神，就不可能做到这一点。同样在近代，中国的小企业家们，以三刀（剪刀、菜刀、剃刀）开路，早已把生意做到了全世界。在参与国际商业贸易的过程中，中国商人充分展示了自己的开放心态，和对机遇的勇于把握。19世纪的买办商人，就成为中西商业沟通的桥梁。

更重要的是，与其他民族和国

家的商人相比，我们可以看到中国商人群体当中传统文化与近代商业文化、本国传统与异域文化有效的结合与融合，可以看到中国人对不同民族和文化传统的接纳，与市场背景和谐共处。——而这甚至是有名的犹太商人所做不到的。犹太商人具有强烈的商业意识和企业家才能，可以到处追求利润，但是他们有一个最大的缺点，就是总不能与他的邻人搞好关系。而这却是中国

商人们最大的优点：不为己甚，求同存异。

亲族乡里网络是中国小企业成就和创业的重要秘诀。我们经常能够观察到基层人民的生活。很多底层民众，并无雄厚的资本，也从来没有受到过良好的教育，对世间的事物也大多并不清楚，语言能力低下，各种技能都很差，素质教育从来与他们无关。但是他们可以利用亲族和乡里这一网络。他们的



它是一个非常强大的经济力量，占据了目前美国的国民生产总值的五分之二，解决了超过一半的私人部门新增就业问题。在人均拥有专利数量方面，更是大公司的16.5倍。

信息来自亲族乡里之间的口口相传，创业技能和资本都来自亲族乡里的相互帮助，而对市场的敏感则半由天生，半由后天磨砺习得。他们就如一群工蚁，单独拿出来都泯然众人，但生活在这一网络中却能够迸发出惊人的活力。

在美华裔企业家的企业家精神

中国人的企业精神在美华裔企业家身上表现得淋漓尽致。美国是一个重视商业和创业精神的国家，而且从制度上保障这种精神发生作用。在中国本土，中国人的企业家精神和才能已经充分展示了它的潜力，而所有这些，在美国得到了更充分的发扬。

1953年艾森豪威尔总统颁布《小企业法》。该法开宗明义第一条宣告：“美国私营企业经济体系的精华是自由竞争。只有通过充分和自由的竞争，才有自由贸易，自由进退市场，以及确保表现和发展个人主动性和判断力的机会。坚持和扩大这种竞争不仅是经济福利的基础，而且是国家安全的保证。除非小型企业实际的和潜在的能力得以鼓励和发展，这种安全和福祉就不可能实现。因此，国会严正宣布，只要是有可能的，政府应当援助、咨询、扶持和保护小企业有关的利

益……”

深入的企业所有权是美国人的灵魂。“大多数美国人对商务（business）的热恋特别地集中在小型企业上。从托马斯·杰斐逊时期到现在，许多美国人看到了小企业的业主是最好的关于美国生活方式的缩影。”（曼塞·G·布莱克福德）

美国社会那种蓬勃向上的创新资产阶级精神，以及开放式的创新体系，不断吸引大批创新人才。除了大萧条和70年代以外的20世纪，美国强大的工业企业的代表其坚实的经济实力。但是，小企业的作用也一直是重要的。它是在19世纪美国经济发展的长期占绝对优势地位的力量，它带动了标志着资本主义演进到历史新阶段的服务行业，它从来没有停止过企业创新。纵观美国历史，它已经作为一个经济理想激励美国人、一直是数百万人的动力、其中有的已实现了“美国梦”。总的来讲，它是一个非常强大的经济力量，占据了目前美国国民生产总值的五分之二，解决了超过一半的私人部门新增就业问题。在人均拥有专利数量方面，更是大公司的16.5倍。

华裔在美国这样的环境中，其企业家精神得到了良好的展现与发扬。

根据美国2010年人口普查：美国人口达到3.087亿，其中白

人（含西班牙裔和拉丁裔白人）72.4%；美国印第安人0.9%；夏威夷与其他太平洋岛屿原住民0.2%；亚洲人4.8%；黑人12.6%；混血及其他人种9.1%。

2007年美国共有2700多万个企业，亚裔企业占5.7%，近160万个，其中华裔占27.3%，即占全美企业的比例约为1.56%。全美雇主企业（即有雇员的企业）比例为21.2%，而华裔企业中，雇主企业占了25.9%。

以上数字显示如下两个问题：

第一、在美国，华裔企业的比重超过华裔人口的比重，为1.56%对0.9%（2007年华人占美国人口比例为0.9%）。第二、华裔雇主企业的比例大于全美雇主企业的比重，为25.9%对21.2%，这证明华裔企业管理企业的能力也在美国的平均水平之上。

数据表明：中国有13亿人口，注册企业加上个体户一共有5300万，平均24.5人一家企业。美国有3亿人口，2700多万家企业，平均11人一家企业。然而，数据

同样表明：美国华人的市场意识比较强，其创业意识要超过平均水平。2007年，美国有109614家华裔雇主企业，313995家无雇员的华裔企业，即非雇主企业，平均六个华人就拥有一家企业。这证明，在同样的文化背景之下，大陆存在比较多的因素阻碍了企业家精神的实现。这些因素是什么？又是如何发生作用的？等等，都是值得研究的问题。📖

>> 摘自《银行家》



在同样的文化背景之下，大陆存在比较多的因素阻碍了企业家精神的实现。这些因素是什么？又是如何发生作用的？等等，都是值得研究的问题。

李河君：企业家精神的八大特质



企业家精神第一是为信念而战，为理想工作。如果要盯着那个钱，最后结果是挣不到大钱，因为钱是副产品，是顺便挣来的。一个人最困难的就是坚持自己，坚持理想。

王芳

我今天跟大家分享几个关于企业家精神的观点。我觉得企业家精神，第一是为信念而战，为理想工作。如果要盯着那个钱，最后结果是挣不到大钱，因为钱是副产品，是顺便挣来的。一个人最困难的就是坚持自己，坚持理想。汉能 18 年来只干了一件事情，就是清洁能源，风电、水电、太阳能。现在，汉能是我们国家最大的民营能源发展企业，我们有 600 多万装机量。大家知道我们的太阳能是全球老大，汉能利用三年时间超越了对手，也是全球薄膜太阳能的最高水平。为什

么汉能会有今天的成绩？因为我们从成立那一天起，就坚持一个理念，用清洁能源改变世界，只做清洁能源。

第二，企业家要有很强的战略思维能力，包括战略判断能力和战略把握能力。什么叫战略把握能力？就是要把握好节奏，什么是跨越，什么叫停止，什么叫粗放，什么叫信念，都需要非常高超的战略把握能力。在 20 世纪 90 年代初的时候，大家都不看好电力行业，当时国家也暂缓电力行业的投资。但是，我本人以及汉能全体员工都觉得电力是有增

长的，一定要坚持，后来也证明汉能是对的，后来甚至出现多次电荒，电价出现上涨，可见当时战略判断的重要性。这就是感知力，在事情还没有发生的时候，你能够以已经发生的心态去干这件事情，这是非常重要的。

第三，坚韧不拔的意志。我自己创造了一个词叫“逆商”，就是逆境下能够扛住压力，这是所有企业家最优秀的品质。而且，超强的能力，往往在逆境下成长。在战略坚持的同时，要忍得住寂寞，抵得住诱惑。

第四，就是要把握商场的灵



里夫金到访汉能与李河君共议第三次工业革命在中国

魂，就是一个字，信。我觉得信是软实力，信分三个层面，一是你要有自信，人若不自信，谁能信你，这个非常重要。这八年我们最大的收获就是自信，我们证明很多自信，我们觉得很多东西都能克服。二是我们平常所讲的信誉，汉能到目前为止做民营企业，不管我们多困难，我们都坚持下去。三是要别人信你，这个挺难做到，现在汉能不管是哪个地方政府，当他们得知汉能把那个电站干成并且发电的时候都另眼相看。

第五，要永远修炼。在修炼

的时候深化企业家精神，企业家修炼多高，你的企业就能多大。首先，我觉得要修炼自己的情商，学会控制自己的情绪。同时，能够通过某种方式，坦诚来带动和控制别人的情绪。我觉得在座各位，包括我本人，有能力的人大部分脾气不好，急性子，所以要驾驭自己的脾气。一般来讲脾气分三种，第一有脾气没能力；第二有脾气也有能力，像我们这样的；第三，没脾气，但有能力，这是很高的境界，我现在没做到，我想在座各位也不那么容易。这是第一个做修炼的情商。其次，



要别人信你，这个挺难做到，现在汉能不管是哪个地方政府，当他们得知汉能把那个电站干成并且发电的时候都另眼相看。



党的十九大召开，昭示着新的时代来临了，这就是大势。

就是要经历磨难，只有经历磨难才能成长，承担更大的责任。我爱讲一句话，人要谦虚低调，低调不等于低能。无敌两层意思，第一层没有对手，第二层意思，没有人与你为敌。再次，要修炼操练能力，一个真正的企业家不是一个有理想不操练的人，最优秀的企业家应该是又能说又能干，差一点不会说但是会干。我们在座企业家有很多都是草莽英雄，英雄莫问出处，不见得有很高的演讲能力，光会干，这很精彩。习总书记讲的“空谈误国，实干兴邦”，作为企业家要有血有肉，不能光盯着一件东西。那么，修炼的最高层次，就是知止而胜，也就是做任何事情，千万别过头，要留有余地。中国企业家绝对不缺战略眼光和战略精神，但是缺乏什么？战胜自我，抵住诱惑的反向修炼。所以，我相信，修炼会伴随所有企业家一生。

第六，企业家精神就是爱自己的国家。关于这一点我讲企业家幸福模型，不知道大家听过没有，一个企业家不同的环境，不同的背景，不同的宗教，不同文化，企业家是不一样的，有的爱国，有的勤劳，有的创新等等。但是，所有精神里面有一样共性，就是都爱自己的国家，没有企业家不爱自己国家的。如果一个企业家不爱国，那就是没有精神支柱。另外，我们企业家懂政治，但是不要为了政治而政治。

第七，企业家要有使命感。上面我已经说过企业家的信念理想，提到企业家的品德，说到了爱国，所有这些企业家精神的重要品格凝聚为一点就是使命感。我们中国民营企业企业家要为国家，为民族，乃至为全人类做贡献，大企业有大使命，小企业有小使命。

第八，要把握大势、顺势。在中国本土成长的企业家，永远在风

浪中前进，我们是从死人堆里爬起来的，我认为中国企业家最根本的东西，归根到底就应该有中国底蕴、国际视野。人们常说三分天定，七分努力，但我认为不一样，我认为五分天定，五分努力。有的人觉得自己命运不好，怎么改变自己的命运？办法有，你要跟好运的人在一起，好运的团队在一起，就能改变自己的命运。党的十九大召开，昭示着新的时代来临了，这就是大势。所以，一句话送给大家，国运则我运。

我最后跟大家分享一个观点，根据目前中国的现状，国家要富强，民族要振兴，我觉得特别需要两类人：第一类是具有改革意识的政治家，第二类就是在座各位，听得见炮声，看得见硝烟，站在一线有实操能力的草根企业家。

>> 摘自《学习型中国》

◎ 重塑企业家精神

◎ 数据帝国

◎ 一个哈佛学霸的创业人生

◎ 老土商业模式的数字跨越

■ ■ 财富. Fortune

重塑企业家精神

近期，融创中国的孙宏斌的惊人举动频频成为人们争论的焦点，先是花了150亿元为乐视解了“燃眉之急”，7月21日，孙宏斌正式担任乐视网董事长。在外界看来，这无疑是他对于贾跃亭失去耐心的明确信号。



黄怒波

企业家精神何来？

按照人类历史发展进程，人的身份可分为原始时代人、农业时代人和现代人三种。现代人是理性、科技、经济动物。当下是个商业社会，大家目标各异，或为个人发财，或为民族复兴，或为中国要做世界第一大国、我要做首富。这就是当下价值观。我们是谁？我们是现代人，现代人的标志是，讲理性、讲法治、讲进步，然后才是经济动物。

中世纪的欧洲，教会掌握政权，带来了大量的黑暗和腐败。16世纪，马丁·路德倡导宗教改革时提出，每位基督教徒都有权读《圣经》和理解《圣经》，人人都可直接与上帝沟通。马丁·路德的改革逐步打破了教会权威。

对教会和上帝的清算到了尼采那里，变成了“上帝死了”。而柏拉图说，我们还有个精神的世界，你们活的这个世界是不对的，另外一个天国才是真的。

但因科技进步，大家再也不相信天国了，所以从这个意义上讲，上帝的确死了。

上帝死了，解决了旧问题，但也带来了新问题——人们没有了信仰。后来封建社会应运而生。为了让社会有序运行，人们被要求让渡自己的部分自由，这就产生了马克斯·韦伯讲的“铁屋”。我们有了国家，国家需要行使权力，结果我们没了自由。以自由的名义，迄今爆发了两次世界大战，出现了希特勒。

随着现代工业的崛起，中国这个曾经不可一世的封建帝国渐渐显出颓势。但它仍是一个倔强固执的古老国度，西方的自由、平等、公正等观念并未真正渗透进中国。新文化运动以后，我们逐步变成了现代人，我们清算儒家，清算一切传统文化。就此而言，我们对自己的文化彻底清算了一次，并把西方的制度、文化全盘拿来了。

再后来，中国进入了改革开放。当时在中国做企业，人人一本《胡雪岩》。这本书写的是什么呢？胡

雪岩是典型的官商勾结。因为那时中国改革开放刚刚起步，对于什么叫企业、什么叫市场经济，大家知之甚少，都是在灰色状态下学到的。

走到现在，我们知道了企业家精神是什么，中国终于要成为全球第一经济大国。但这一过程带来了什么呢？每个人都付出了很多，丧失了很多个人追求，同时环境遭到了破坏。最初，人们觉得自己可以改变一切，紧接着就开始肆无忌惮起来，内心恶魔被解放的同时，人类自己也终被束缚。

在这一背景下，很多人信仰缺失，灵魂流离在精神家园之外，谈及信仰，只有一个：钱。这时经济动物出现了，我们都想变成企业家。

马克思批判企业家，他认为，资本一来到人世间就是血淋淋的。为了解决人类平等问题，马克思提出了阶级斗争的概念。

但阶级斗争走到极端就是革命和暴力。不是说革命不好，而是说，革命有很大的副作用。在全球化时代再搞阶级斗争就复杂了，因为所有的阶级都变了，怎么划分有产者和无产者？

现在，社会上出现了一个大问题就是，人类没能解决上帝要解决的问题——不平等，而且贫富差距越来越大。政客们抓住了这一条。他们说，我们要让穷人把富人干掉。但把富人干掉了，穷人就变成了富人，

不是还要被干掉吗？这是个陷阱。

理论亦应与时俱进

在全球化时代，我们应如何理解资本和资本主义？我认为，理论亦应与时俱进。

社会学家马克斯·韦伯的《新教伦理与资本主义精神》对企业家会有一定帮助。比如，企业家要节俭，不能贪婪，不能因为有钱就浪费等。

但资本家、清教徒要干什么？他们的第一要职是努力工作，不可浪费时间，不可骄奢淫逸。第二个要干什么？他们的天职就是挣钱。挣钱干什么呢？创造利润，然后再节俭、再挣钱，这样整个社会就发展起来了。资本主义就是这样发展起来的。

政治经济学家熊彼特认为，企业家是把旧有资源重新组合起来，进行创新的那个人。有一个很有意思的词叫“破坏性创新”。企业家精神鼓励的就是破坏性创新，鼓励的是在市场公平原则下的竞争。这就把达尔文的理论引进来了，胜者王侯败者寇，只要你打败了别人，你就是英雄。

最近陌陌上市，唐岩等人竖了中指，意思就是，爷我赢了，你骂我有什么用呢？这体现的就是典型的狼性文化。所以，企业家精神带来的是一种无情的感

社会上出现了一个大问题就是，人类没能解决上帝要解决的问题——不平等，而且贫富差距越来越大。





情——弱者活该，你打不过我。达尔文弱肉强食的理念一直在注入企业家精神。

最近，我又翻看了一遍《基业常青》。我发现，一大批世界级企业走向末路的原因之一就是奉行狼性文化，换句话说，他们将企业家精神走偏了，为了赢，他们甚至不择手段。在狼性文化氛围中生存，企业家往往耐心不足，他们动辄不顾一切去赌，赌输了认命。对此，我们要反思。

怨恨是当下社会的普遍情绪，这在一定程度上将导致虚无主义。虚无主义是一百多年前尼采提出来的，它是人类的一场文化危机。什么意思？什么都不相信，只相信狼性，把民族文化都清算了。这进一步导致了道德虚无主义。

对企业家而言，道德虚无主义危害很大。只要能赢，只要能做黑马，什么都可以不顾，只要不违法，可以不讲道德。

除了道德虚无主义，当下社会还存在着历史虚无主义。我们在回顾传统文化时，既应看到它积极的一面，也应指出它消极的一面，要从传统文化层面思考

企业家精神，寻找出路。

子路也许是中国历史上最早的儒商，他在成为孔子的学生之前就是一位商人。后来，孔子告诉他，除了做到贫而无谄、富而不骄，最后还应做到贫而乐道、富而好礼。依我看，现在的中国企业家最多只做到了贫而无谄、富而不骄。

互联网时代是一个开放、共享、互相影响的时代，我们要抓住时代契机，重塑企业家精神。这一时代的企业家精神就是创新，但要加上共享，不能只是创新。

李书福是个“车疯子”，他现在在做电动汽车，也许他会失败，因为这个行业永远存在很大的不确定性，但在企业家创新精神方面，他做得很好。

创业就要吃苦，为什么？因为你要完成的是个人价值的超越，而这才是人生。如果老婆孩子热炕头就可以了，那只能叫活着。所以，走在路上的各位创业者，应该首先悟出这样一个道理，一定会成功。为什么？因为你根本就不怕失败。🔴

>> 摘自《创业家》

数据帝国

过去几个月，华为与腾讯这两家市值数万亿的超级公司之间发生了激烈的争辩，起因是华为去年推出的一款销量不多的手机——荣耀Magic。据《华尔街日报》报道，工信部通信管理局都已经介入调节此事，而双方依然相持不下。



周欣

作为一款售价 3699 元的手机，Magic 上市之初的最大卖点在于，其搭载的人工智能（AI）系统，可以自动读取屏幕上显示的特定内容，并为用户做相关推荐。腾讯认为，华为此举不仅夺取了微信的用户数据，也侵犯了用户隐私。华为则强调，所有数据都属于用户，而 Magic 所获取的数据早就获得了用户授权。

“没想到 Magic 会以这种方式被人们讨论。”作为项目早期的核心参与者之一，高山认为现在的舆论方向出现了明显偏差。“华为并没有侵犯用户隐私，外界关于这件事的讨论也不该局限于用户隐私。”在接受《第一财经周刊》采访时，高山试图从法律、技术等各个角度来证明自己的观点。最后，他长长地叹了口气。

根据高山的说法，“侵犯用户隐私”只是腾讯编造的一个借口。从技术角度来说，只有当微信内容显示在手机屏幕上，并且与地址、时间等相关时，Magic 手机才会增加提示，指向高德地图等 App。按照他的比喻，Magic 只是在显示屏上“放了一层复印纸”，并未真正取出用户的数据。

“如果争论能让民众有更多这方面的意识，那就争论好了。”高山口中所谓的“这方面意识”，指的正是华为在人工智能方向上的探索。那是在六年以前，移动互联网刚刚兴起的时候。华为内部想开发一款设备，通过人工智能系统分析用户行为，减少用户在不同 App 之间切换的次数。在内部，他们将这些孤立的 App 比喻为“垂直烟囱”。

一个月前，腾讯和华为举行了一场内部交流会，双方探讨了 Magic 手机的具体技术。几天以后，在接受媒体采访时，腾讯公司副总裁丁珂表示，华为的本意是好的，技术上来说，人工智能会带来高效，双方争论的根本原因在于，两家公司“理念不同”。

“关键在于华为与腾讯两个生态之间的冲撞。”AI 创业者李飞认为，双方的根本矛盾在于对互联网服务入口的争夺。腾讯的理念是“连接一切”，作为一家互联网公司，它所获得的数据最终都会存储在服务器，而华为 Magic 的用户数据只保留在手机。“华为是技术公司，不需要数据，互联网公司需要数据，因为它们的估值和数据直接相关。”

根据金融公司高盛近期发布的 AI 报告，由于中国人口基数庞大，且大部分人都与互联网发生联系，目前这个国家已经产生了全球 13% 的数字信息，到 2020 年，这一数字预计会增至 20% 至 25% 左右。“数据是未来的石油。”不止一位受访者在聊天过程中表达了这一看法。阿里巴巴创始人马云在 6 月的一次演讲中，甚至将以数据为基础的人工智能竞争上升至“第三次世界大战”的高度。

高盛认为，大量且独特的数据，加上背后的庞大资源，使 BAT 三家成为人工智能初期发展的主要受益者。由于各家旗下产品布局广泛，所以它们会拥有不同维度的用户行为数据。比如阿里巴巴，旗下有以淘宝和天猫为代表的电商业务，以菜鸟和圆通为代表的物流业务，以蚂蚁金服为代表的金融业务，此外，还有高德地图、优酷、UC 浏览器等各类 App 在获取数据。

从数据类型来看，阿里巴巴最为核心的是交易和物流数据、支付数据、社交网络数据；腾讯最重要的是社交网络数据、支付数据、交易数据；而百度最为核心的是搜索数据、位置数据、交易数据。几家公司尤其是阿里巴巴和腾讯，为扩充自己的数据维度，也会在其他方向投资和布局，比如阿里巴巴在社交方

据金融公司高盛近期发布的 AI 报告，由于中国人口基数庞大，且大部分人都与互联网发生联系，目前这个国家已经产生了全球 13% 的数字信息，到 2020 年，这一数字预计会增至 20% 至 25% 左右。



面持有微博 31% 的股份，腾讯在电商方面持有京东 18.1% 的股份等。

对这些大公司来说，数据独特性既是优势也是劣势。为补充数据维度，它们往往会倾向于与一些第三方平台合作，比如阿里巴巴在 2013 年收购了友盟，百度同年收购了 91 手机助手，京东在今年 5 月投资了 TalkingData。这些第三方数据平台大多是通过 SDK（软件开发工具包）植入的方式获取一些行业数据，与大公司在数据层面形成一定互补。

在阿里巴巴张北数据中心，千台以上的服务器在随时传输和处理数据。“几个足球场那样大的厂房，每个服务器都在散热，发出噪音。你就像是进了一个纺织厂。”此前供职于阿里云的李潇潇第一次看到这番场景时，感到“非常震撼”。

小公司也在通过各种各样的方式收集数据。“每个 App 都想使用我的定位。”作为对个人隐私安全比较重视的用户，吴敏霞感觉自己时时刻刻都在被“骚



扰”，“你说一个工具性的App，里面又没什么内容，又不做社区，要我地理位置做什么？”她形容这种感受，就像是“站在公交上，别人伸着脖子想要看我的手机屏幕”一样。

这种比喻可能还不够恰当。很多时候，想看她手机屏幕的人其实不需要“伸着脖子”那般费力。在获取敏感权限如通讯录信息时，安卓的做法是一次性显示隐私权限列表，大部分情况下用户只能选择同意，否则就无法使用App。苹果手机的做法相对严谨，它会拆分出通讯录、地理位置等信息，一个一个弹窗去询问用户。但多数情况下，用户都处于一种无意识状态，即便拒绝了某项权限，也会在使用App的后续过程中，不断收到相关提醒。“你没有选择权，这只是个流程而已。”吴敏霞感到十分无奈。

数据隐私，一个古老的话题。在大数据安全公司瀚思科技创始人董昕看来，这是一件需要权衡考量的事情。“绝对的隐私安全意味着无限的成本和时间，更多情况下，其实是（我们）在安全、便捷性及成本之间的一个取舍。”

“只要是跟人、机器交互，都会泄露数据。如果想让信息万无一失，你最好用黑白的诺基亚。”李潇潇认为，泄漏部分隐私数据比如名字、年龄、地址等其实并不可怕，可怕的是用户日复一日的使用习惯。

“人的生活是一个线性状态，单个行为数据变成数据网络，最终会讲出各种各样的故事。”

从外卖服务到外出打车，我们的生活已经被互联网全部渗透。“都不需要去劫持。在你默认的情况下，别人光明正大地截取你的数据。”李潇潇说道。在

LBE 安全公司商务总监梅楠看来，BAT 的优势或许在于，它们花了那么多的时间和精力，改变了人们的生活习惯。

“你很难轻易地改变一个人。这是非常了不起的事情。”他认为，随着 BAT 版图的不断扩大，数据未来一定会呈现出越来越封闭的特征。

一般来说，用户在操作手机时，数据信息会被手机厂商、运营商、SDK 及 App 开发者获得。其中手机厂商主要获得机型信息、定位信息等数据，运营商主要获得电话号码、短信等数据。BAT 这些大公司，一般也都拥有自己的数据后台；而一些中小型 App，出于成本等方面的考量，通常会采用第三方平台上传的用户数据，后者在 App 中植入 SDK，得以访问 App 的用户数据。

事实上，无论手机厂商、运营商、SDK 还是 App 开发者，只要它们想获取一些敏感信息，都可以通过一些特定的技术手段达到。以 SDK 为例，接口上传下发的具体内容，App 开发者其实并不知晓。所以对应用开发商来说，一般除数据平台以外，它们在接入 SDK 时都会比较谨慎。据阿里云前员工李潇潇透露，很多免费游戏会通过植入 SDK 的方式获取用户数据，再卖给其他平台。“用户大多是在不知不觉的情况下，

泄露了自己的隐私数据。”

“先决条件是它们想不想做坏事。”梅楠说道。目前，手机厂商和运营商的自我管控相对较严。相较之下，App 对于用户的数据获取稍显活跃。

信息泄露一般还会发生在内部泄露或第三方劫持等特殊情况下。“黑产数据”是一个伴随行业发展应运而生的词汇。在这个产业链里，上游通过制作病毒木马、黑客攻击等方式获取用户账户密码、身份等信息，再经过人工或技术手段去电商等平台验证筛选（俗称“撞库”），最终整合信息，实施电信诈骗、盗取游戏装备、盗卡交易等非法活动。

6 月《网络安全法》正式发布以前，暗箱收集数据的情况在行业里并不少见。但现在，只要提到数据问题，互联网公司都表现得异常敏感。据汇业律师事务所黄春林透露，目前很多企业都在调整自身业务结构和逻辑，尤其是一些互联网金融机构及电商平台，近期都重新修订了个人用户隐私等条款，一些大企业甚至为此增设了相关岗位。

这些公司处于一种两难的境地。因为中国的法律要么“一刀切”，要么“完全模糊”。极光大数据产品副总裁陈宇认为：“割裂用户和公司来看这件事，其实都不客观。你为我更好地服务，我为你输入数据，

目前很多企业都在调整自身业务结构和逻辑，尤其是一些互联网金融机构及电商平台，近期都重新修订了个人用户隐私等条款，一些大企业甚至为此增设了相关岗位。



这是双向的过程。”现在，行业的普遍共识是，涉及到个人用户隐私的敏感数据，坚决不碰，合作时也尽量采用脱敏或 API（应用程序编程接口）调用等方式。而在一些融资到 C 轮以上的公司看来，个人隐私数据简直就是“烫手山芋”，也因为这种数据存在间断性特征，它们认为，只有一些“想赚快钱”的公司才会触碰涉及到个人用户隐私的敏感数据。

从盲目争夺个人隐私数据，到对用户行为数据的争夺，互联网公司追求数据价值的过程中已经越来越清醒。几年以前，“大数据”这个词听起来还像是一个资本故事，但现在真的有不少公司，通过各种方式，拥有了所谓的“大数据”。

“大数据不是小公司能做的事情。”复星投资总监刘思齐说道。她以极光大数据为例——其数据获取原理是通过 SDK 植入，了解到“用户在什么时间使用了什么 App”，通过覆盖更多类型的 App，极光可以结合 App 等标签建立数据模型。几个月前，这家数据公司宣布获得来自富达国际的数千万美元 D 轮融资——发展到今天这一规模，它用了六年时间。

据极光大数据产品副总裁陈宇介绍，他们目前和腾讯信用分、芝麻信用、百度金融三家均有合作，合

作方式是极光提供弱变量因子作为对方模型的补充。但除了极光大数据，BAT 也会与其他一些数据来源合作。“不具备不可替代性。”他说。这句话背后反映的其实是极光在数据独立性上的优势，及深度方面的不足。而这是所有第三方数据平台面临的共同问题。

极光现在的解决办法是实现与银联等企业的数据深度打通。但理论上来说，数据之间很难实现真正的流通。在所有人眼里，数据都是自己的核心资产。哪怕是用来交换，交易的也都是些经过脱敏处理的，相对边缘的数据。比如在浙江大数据交易所，一些企业交换的数据只能用于行业分析。“一种象征性的交换。”刘思齐对《第一财经周刊》说。

即便腾讯是京东的最大股东，双方在数据层面的合作也仅限于 API 调用及安全领域的黑名单共享。所谓 API 调用，指的是在与腾讯地图合作时，京东需要发出请求，由腾讯返回相应查询段的结果，且这种结果一般都会模糊化处理，即具体到一个大概区域。“领导去谈的时候都说要打通数据来合作，等真到了要合作的时候，涉及到敏感数据，谁都不敢冒这个风险。”京东数据研究院院长刘晖认为，数据合作的根本难点在于，核心数据无法开放，不核心的数据开放了也没

在所有人眼里，数据都是自己的核心资产。哪怕是用来交换，交易的也都是些经过脱敏处理的，相对边缘的数据。





大量且独特的数据，加上背后的庞大资源，使 BAT 三家成为人工智能初期发展的主要受益者。

有意义。

因为存在竞争关系，大企业之间很难在数据层面展开真正意义上的合作。而小公司在数据合作时，甚至存在诚信问题。比如互联网金融领域流行的“共享黑名单”，经常会出现白名单被共享的现象，因为平台希望这些白名单客户只能在自家申请贷款。最后，数据合作只能发生在大公司与小公司之间。

众盟在 2013 年成立时，对自己的定位是“专注线下大数据”。创始人广宇昊此前在百度担任产品经理，这段工作经历使他意识到线上数据获取的难度之大。他认为无论是爬取、买入、撞库，还是相对阳光的 SDK 植入，这些获取渠道都非常类似，“就数据而言，留给中小公司的机会已经不太多了”。

通过布置硬件等设备，众盟可以在 WiFi 频段上采集用户数据，简而言之就是“用户的手机在什么时

段去过什么地方”。这一点和极光大数据的逻辑类似，众盟只是将其复制到了线下。“线下有硬件，有运营，相比线上数据，成本更高，速度更慢，但具有稀缺性。”

因为存在竞争关系，大企业之间很难在数据层面展开真正意义上的合作。而小公司在数据合作时，甚至存在诚信问题。



广宇昊在接受采访时反复强调“稀缺性”这一点。

从数据应用的角度来看，这些线下数据在线上营销的痛点领域比如汽车、房地产，也确实有着更精准的营销效果。据广宇昊透露，此前汽车行业拿到一个用户电话号码的成本在 500 元左右，现在的到店成本已经降至 200 到 300 元之间。

2015 年，凭借此前积累的线下数据，众盟整合了很多线下小公司，形成数据联盟。到今天，这个联盟已经积累了 11 亿部设备的数据，覆盖了 300 个城市，200 万个数据点。对 BAT 来说，这些数据有着极强的吸引力。现在，众盟还会与百度数据部合作，通过 API 调取的方式实现线上线下数据的打通。

在与百度合作的过程中，广宇昊感受最深的一点就是对方内控流程之久。“几个月时间，律师团队都在进行相关的审核和确认。”但广不认为这是大公司话语权更强的表现，因为在这次合作中，其所提供的

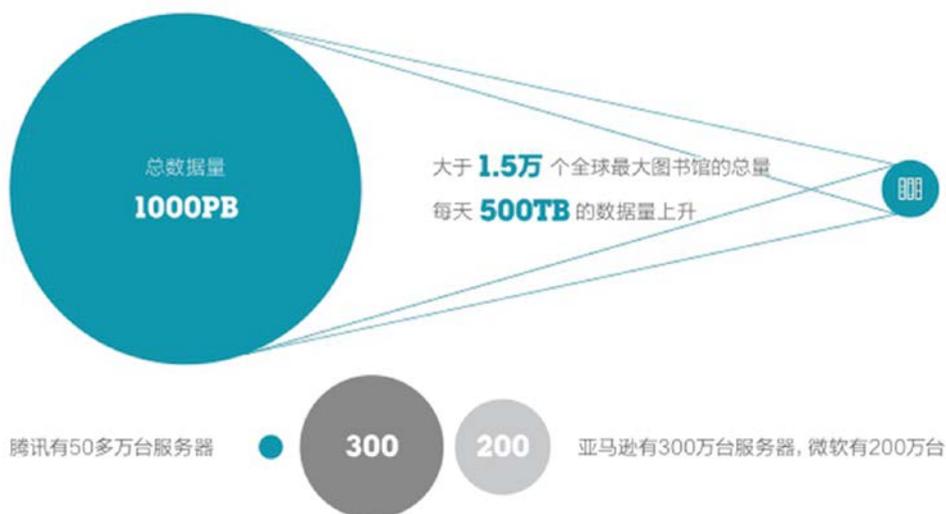
线下数据，对百度的线上数据而言，显得不可或缺。

在这些中小公司看来，与 BAT 合作时的话语权，往往取决于谁交付了更有价值的

数据。无讼是一家互联网法律服务公司，2015 年中旬开始与阿里巴巴团队接触。当时来拜访的人是阿里巴巴法务副总裁俞思瑛，对方希望咨询诉讼相关的问题。“那时候我们只是一个面向律师的社区平台，没想过要跟企业合作。”无讼 CEO 蒋友毅第一次接触阿里巴巴的时候，内心感到非常“诧异”。

“我们当时反应还蛮快的。”蒋友毅回忆道，24 小时之内，整个团队就利用自身的数据沉淀，整理出了一份律师行业的分析报告。几个月以后，阿里巴巴法务团队将无讼引荐到了阿里云旗下的数据团队，到 2016 年年中，无讼又展开了与阿里钉钉之间的合作。

无讼与阿里巴巴的合作主要集中在三个方面：一



腾讯数据规模

	数据来源	数据类型	数据应用
2	电商&O2O: 天猫、淘宝; 饿了么 金融/支付: 支付宝、蚂蚁金服、Paytm (印度最大的第三方支付平台)、Mynt (菲律宾数字金融公司) Kakao Pay (韩国支付平台)、Ascend Money (泰国支付公司)、网商银行 社交: 微博 (占股31%) 位置信息&物流: 菜鸟、圆通、百世物流、高德地图 视频及其他: 优酷、UC浏览器、神马搜索	交易&物流数据 支付数据 社交网络数据	目标营销; 个性化购物体验; 征信; 提升物流效率; 提供云服务
腾讯	社交/媒介: 微信、QQ、QQ空间、QQ音乐、腾讯文学 金融/支付: 财付通、微信支付、微众银行 在线游戏: 腾讯游戏平台/WeGame (腾讯游戏平台的升级版本) 电商&O2O: 京东 (18.1%)、58集团 (23.2%)、美团 (15%)、微信小程序 视频及其他: 腾讯视频、腾讯地图	社交网络数据 支付数据 交易数据	目标营销 (社交和游戏方面)、优化信息流推荐
百度	搜索: 网页搜索和移动搜索 O2O: 糯米、百度外卖 位置信息: 百度地图 金融: 百度金融集团FSG, 其中包括消费者金融、百度钱包支付、互联网保险等业务 视频及其他: 爱奇艺	搜索数据 定位数据 交易数据	目标营销; 优化搜索结果; 百度大脑; 舆情监测

BAT 数据类型对比

是为阿里云算法引擎提供语料数据，再就是阿里巴巴法务部及钉钉方面的合作。后两者主要以数据产品的方式合作，比如在钉钉平台，中小企业可以使用无讼提供的数据产品完成日常法务管理和风险研判。而在第一种合作方式中，无讼需要向阿里巴巴提供“比原始数据更宝贵的、梳理出来的一些半原始语料数据。”

一般而言，API 调用和脱敏是企业之间数据合作的主要方式。但无讼给阿里云提供的，是没有经过脱敏处理的部分半原始数据。也正是因此，无讼会对阿里巴巴提出一些要求，比如阿里巴巴要对数据提供相应保密的责任，双方未来要一起拓展客户等等，而这些，都是通过一些合同条款来操作。

对无讼这样的垂直平台而言，原始数据的价值不言自明。但在 CEO 蒋友毅看来，这部分数据的交付其实是为了获得更多的动态数据，即数据在计算平台服务客户以后获得的一些客户服务数据。“阿里云的数据科学团队，可以做一些我们现在即使有数据也做不了的事情，比如语音转文字的引擎。”此外，与阿里

巴巴的合作也会在客户拓展及品牌宣传方面帮到这家创业公司。

在具体合作过程中，蒋友毅感觉每个合作部门都像是一个独立的创业团队。就连合作要求，不同业务线上的情况也不一样。“垂直应用这块比较苛刻，会有一些排他性的要求，因为他觉得你在平台上做了一些有利于自己商业拓展的布局。”

最终，蒋友毅认为阿里巴巴之所以会找到他们，主要还是因为大公司在专业领域的数据缺失。另一方面，他认为阿里巴巴收集更多数据是为了优化自身的数据算法和基础计算引擎。蒋友毅相信，即便是 BAT 这样的平台，也很难深入每个垂直领域。“它有自己的边界。”他认为只要边界明确，分工、尺度明确，这种合作就会保持双赢。

蒋友毅曾去过阿里巴巴的办公室。据他目测，阿里巴巴法务团队总人数加起来不止 100。“比我们团队的人数多。”他说，“如果我们认为，BAT 会对互联网包括未来的人工智能领域产生持续性影响，对我

尽管从一开始，吴敏霞就明确拒绝了对位置信息的授权，但她还是会在使用App时不断收到相关提醒。对ofo、滴滴出行这样的平台来说，因位置信息属于“强功能”，吴敏霞认为自己可以开放权限。



们而言，其实就没什么所谓的选择问题了。”

对垂直平台而言，BAT所具备的品牌和渠道优势，始终存在巨大的吸引力。“如果我们因为潜在危险而不合作，面临的将是更大商业机会的丧失。所以，更好的方法是选择什么样的姿态合作。”蒋友毅在接受《第一财经周刊》采访时表示。

尽管从一开始，吴敏霞就明确拒绝了对位置信息的授权，但她还是会在使用App时不断收到相关提醒。对ofo、滴滴出行这样的平台来说，因位置信息属于“强功能”，吴敏霞认为自己可以开放权限。但现在，哪怕是用一些美图软件给照片添加文字，页面都会弹出提示框显示“位置权限未开启”，她对此表示不能理解：“我就是添加一个字，根本不需要地理位置啊。”

广告都是定向投放。App开发者对定位数据的疯狂攫取背后，是渴望变现的心理在作祟。中小公司在收集数据时并未对用户展现出非常友好的态度，根本原因是他们并未找到一个清晰的盈利模式。“很多公司收集的都是无用数据，因为它们根本不知道该怎么变现。”梅楠认为。

“现在大家最看重用户行为，比如外卖、共享单车等深度数据，都是比较好的变现方式。”梅楠甚至

设想了一个场景：未来地图服务商可以去卖保险，因为它有用户所有的行车记录，可以综合评定出险概率。

通过自身业务及投资布局，BAT已经掌握了海量的有效数据。正如马化腾在2017中国国际大数据产业博览会上所说：“出行领域的滴滴打车，每天有超过上千万单的出行记录，数百万车辆实时把地理位置信息和我们的平台一起汇集；京东有数万名送货员，每天有大量的货物在流转，会产生很多实时数据；O2O领域，美团有数百万家商户和送餐服务的地理位置信息。”

根据马化腾的说法，腾讯积累了18年的海量运营数据，整个数据存储中心存储总量超过1000PB（1PB=1024TB），大于1.5万个全球最大图书馆的总量，而且目前腾讯的数据每天以500TB的数据量上升。

而数据的变现方式以互联网金融和精准营销为主。BAT三家中，以阿里巴巴在互联网金融方面的布局相对较早。一个最为明显的例子是芝麻信用分的使用。芝麻信用是阿里巴巴基于自己体系内的积累做的一个数据产品。通过与充电宝、共享单车等企业的合作，阿里巴巴将自己的数据产品拓展到更多场景当中。

作为一家智能信贷服务提供商，读秒在2015年年

初就与阿里巴巴展开合作，合作方式主要是 API 查询，比如查询用户每个月在支付宝的消费情况、还款情况、支付宝内社交关系等情况。支付宝会对数据做一定的包装，比如某用户过去六个月消费了 1.53 万元，读秒通过 API 只能查询到 1.5 万元至 2 万元这样一个区间。

数据产品和 API 调用是相对较浅的合作方式，BAT 有时候会与中小公司定制一些深度合作项目，双方在一个完全断网、封闭的线下环境，去查看一些原始数据，离开的时候只能带走模型。

在京东内部，这种合作方式被称为“堡垒机”，堡垒机有自己的技术手段去限制双方做数据分享。两三年前，京东给企业做 C2B 反向定制的时候，主要都是采用这种方式。当时，他们把一些包括敏感数据在内的数据呈现在堡垒机内，让厂商来查看并分析。但现在，基于数据安全等方面的考虑，京东会将所有数据转化为数据产品，比如京东罗盘和京东商智，直接提供给厂商。

商智主要是针对平台上的第三方商家，罗盘则针对自营商家。通过使用这些数据产品，商家可以看到自己店铺的交易数据、评价数据及用户行为数据，它

会帮助商家来判断哪些产品有爆品潜质，并适当推荐一些促销手段等。两款数据产品，除了能够明确提升商家的整体效率，本身也是京东内部的盈利项目。

衡量数据产品的价值在于业务效果。对京东这样体量的公司来说，因为有实际的电商业务支撑，所以它可以不断验证和优化自己体系内的数据模型。而这恰恰是很多大数据公司做不到的。因为没有业务数据，它们最后容易沦为咨询公司。用众盟 CEO 广宇昊的话说就是：“一个模型的好坏就在于有没有闭环，有没有真实数据进行校验。”

利用数据和模型的不断校验，大公司可以更好地提升自己的主体业务。刘思齐认为，大数据和人工智能对 BAT 来说，最大的意义其实不在无人车、图像识别等领域，反而在其自身业务。比如淘宝平台的极速退款功能，为阿里巴巴一年省去了近 1 亿元的坐席代表人力成本。对腾讯而言，机器学习的算法，可能也会让转化率提高几个百分点。

与小公司相比，大公司并没有盈利上的负担。所以，即使是同样的业务，BAT 和中小公司的落脚点也不尽相同。大公司获取数据更多是为了提升内部基础设施

衡量数据产品的价值在于业务效果。对京东这样体量的公司来说，因为有实际的电商业务支撑，所以它可以不断验证和优化自己体系内的数据模型。





“Android之父”安迪·鲁宾认为人工智能将是下一个重要的操作系统或平台

或产品能力。比如支付宝刷脸解锁更多是为了提高安全性，提升用户体验，而不是像Face++等公司，应用于安防等商用领域。再比如与法律公司在数据层面的合作，更多是为了建设云计算平台的基础设施等等。

BAT三家中，百度发力移动互联网是在2013年。“当百度意识到应该发力移动搜索时，已经有些晚了。”李彦宏曾在公开场合这样表示。在阿里体系中，一个支付宝账号可以串联起很多应用，腾讯则是微信与QQ。但百度并没有这样一个账号体系，也就很难形成关于某个用户的数据闭环。“百度也有钱包，但应用程度很低，我觉得这是一个体系的事情。”刘思齐认为。

不过从精准营销的角度来说，百度的搜索数据仍拥有巨大价值。广告服务商九枝兰自2015年开始与百度合作，作为第三方公司，它帮广告客户接入百度API

端口，通过API操作账户以及使用脱敏之后的搜索/浏览数据等帮广告主提升搜索引擎推广投放效果。

2016年信息流广告发展迅猛，广告主的信息流预算大幅提升至百亿元量级。以广点通为代表的信息流广告迅速成为业内的一只“香饽饽”。但从精准度来说，九枝兰合伙人傅强认为，搜索引擎的流量精准度还是高于以广点通为代表的信息流广告。“正因为搜索流量非常精准，关键词价格才会被炒得非常之高，导致广告主ROI(通过广告投放而应得到的价值转化)不高，不得不寻找更多投放渠道。”而广点通是通过人群标签、地域标签、关键词标签等实施投放，虽然不如搜索引擎的流量精准，但因存在流量红利，在游戏、电商等行业有着不错的营销效果。

短期内，九枝兰并没有参与到阿里生态中的计划。

虽然交易数据有巨大价值，但它们对第三方开放的程度并不是很深。而且阿里巴巴的广告生态非常成熟，竞争激烈。“它能给到第三方什么样的东西，我们才能玩出什么样的花样。”傅强说道。

在数据层面，BAT有不同的战略。关于各家数据价值的对比，行业内并没有形成一致的看法。通常来说，人们会认为阿里巴巴离支付最近，更容易变现，所以这部分数据最有价值。但刘思齐认为腾讯的兴趣数据更有广度，只要后期算法调试得足够精准，想象空间也非常之大。众盟 CEO 广宇昊补充了一点，他认为交易和搜索本质上都是行为特征，而腾讯掌握的却是人本身的数据。

瀚思科技创始人董昕持中立态度。“数据价值很难直接对比”，他认为“只有系统之内的才有价值，只有独家的才不可替代”。

去年年底，Google 将未来战略由“移动优先”（Mobile First）调整为“人工智能优先”（AI First）。它在 8 月 21 日正式推出的新一代核心软件安卓奥利奥，增强了电池续航能力，增加了用户安全性等功能，均与人工智能技术相关。

而苹果公司 CEO 库克在此前接受媒体采访时也曾公开表示，iPhone 的未来就在人工智能。在新发布的

iPhone8 新机中，我们会看到苹果利用 AI 提升电池续航力，向 Apple Music 订户推荐音乐等功能。

已经有越来越多公司意识到数据和人工智能的重要性。但李飞认为，这些大公司在人工智能方向上的尝试，还是“不够彻底”。在谈及 Magic 手机在华为内部的命运时，他甚至用到了“九死一生”这个词。

这件事的难度在于，手机设计工艺上，需要增加一些传感器；此外，这种形态也会对 App Store 的固有生态造成冲击。根据苹果官方在 WWDC 2017 开发者大会前夕公布的数据，App Store 自 2008 年发布以来产生的总收入已近千亿美元。“凡是收入过百亿（美元）的公司都很难下决心。这不是一个聪明人能做的事情。”

苹果开创的 App Store + iPhone 收益模式，自 2008 年推出以后，早已成为后续手机厂商争相模仿的对象。“现在是智能手机非常黑暗的时代，大家都是闷声赚钱，除了屏幕更大、芯片处理器更强以外，试问哪款手机能在功能上真正征服你？”仅从手机行业创新而言，李飞也在期待变革力量的出现。

作为 Magic 项目的早期参与者，高山对现在的这款手机怀着极为复杂的心情。一方面是欣喜于外界对其人工智能方向的认可，一方面是感到非常遗憾，“只

在数据层面，BAT有不同的战略。关于各家数据价值的对比，行业内并没有形成一致的看法。通常来说，人们会认为阿里巴巴离支付最近，更容易变现，所以这部分数据最有价值。



做到了我们设想中比较小的一部分，给到用户的是若干个点的组合，并未形成完整的面”。最早，他们想做的其实是一款“设备”，硬件配置并非首要考虑因素，感知和灵性才是关注重点。Magic团队的初衷或许简单，只是无形之中触犯到了一些公司的既有利益。

“所有愿意把自己缩成一个服务的公司，都会与这样的趋势结合。”李飞认为。目前，点评、携程、滴滴出行、支付宝等，都与华为 Magic 手机达成了合作，而腾讯不在合作之列。在 8 月 25 日的“中国两化融合大会”上，马化腾认为，未来公司的核心应该是软件、硬件与服务三位一体。

8 月 18 日，Essential 官方 Twitter 刚刚宣布，Essential Phone 正式上市发售，用户可以在 Essential.com、Sprint 和 Best Buy 购买这款手机。几个月前，腾讯投资了这款由“Android 之父”安迪·鲁宾研发的手机。Essential Phone 综合性能一般，但亮点在于其将搭载的人工智能操作系统。“如果技术的发展使手机能成为虚拟版的用户，用户不使用手机，能更好地享受生活，用户可以信任手机代表自己完成某些任务。”

在新款手机发布会上，安迪·鲁宾称“人工智能将是下一个重要操作系统或平台”。他甚至认为，设备本身并不重要，无论智能汽车，还是智能手机，它们都只是人工智能的一个载体。新手机发布以后，Essential 还将销售一款智能家居产品——Essential Home。

这里需要提到“万物互联”的概念。京东从 2015 年开始尝试的智能冰箱项目就是类似逻辑。通过为冰箱安装摄像头和屏幕，冰箱中的水果、蔬菜等食物会被智能识别，用以分析用户的营养摄入结构。屏幕会与京东的线上账户及微联平台绑定，线上账户涉及到用户的个人行为数据，微联平台包含手环产生的健康数据，通过这种方式，数据之间能够更好地融合。

智能冰箱项目最直接的效果是，可以通过数据打

通，为用户提供智能推荐服务。但这究竟是不是伪需求，其实有待验证。对京东而言，这件事更大的意义或许在于获取线下数据，准确来说，是“多场景、多终端”的用户行为数据。

京东大数据学院院长刘晖对《第一财经周刊》称，下一个改变数据收集方式的重要节点就是人工智能基础上的物联网。当下比较火热的人脸识别，在他们看来也是物联网的一种表现形式。为什么年收入一两亿美元的人脸识别公司，估值可以高达百亿美元？这是人们心中一直以来存在的疑问。创新工厂创始人兼 CEO 李开复认为，他们是看中了其背后的核心技术，及潜在的未来应用。

“人脸可能不值 80 亿（美元），但人脸之后可以识别物体，识别物体就能做无人商店，或者识别人脸就可以看片，取代医生。当这个故事讲得有人愿意投资，并且初有成果，那它就是有优势的。”李开复在接受《第一财经周刊》采访时表示。

而这些都只是我们暂时所能想象到的，一些可能的人工智能应用场景。所谓人工智能，简单来说就是“数据 + 算法”。“我们不担心强者越强。”李开复认为，即便是通用数据，也有开放价值。9 月 4 日在国家会议中心，创新工厂、搜狗和今日头条共同发起了一场名为“AI challenger 全球挑战赛”的活动，三家公司试图通过开放包括中英文翻译在内的一些科研数据，实现各高校的 AI 人才在算法设计、模型训练之间的比拼。

在发布会现场，李开复被问到最多的问题是：“数据和算法谁更重要？”这也是人工智能领域一直以来都在讨论的问题。此前几天，BAT 三家曾就此展开一场争论。马云认为，数据是原料，没有数据什么都不行；李彦宏强调，数据虽重要，但改变世界的是算法；而马化腾则表示，人工智能有四大要素：场景、人才、算法和数据，后三者都是基于技术层面，如果没有场景落地，技术内容就是空壳。

BAT不停地做前瞻性研究，包括投资布局，其实也是在防患未然。“大公司的垄断会被打破，这是不变的情况。”



比较有意思的是，更早以前，李彦宏最早在一封内部邮件中提到“数据秒杀算法”。但是当他跟马云在一起的时候，就说数据不重要，算法才重要。

某种程度上来说，这是一个需要放大时间维度去看的问题。刘暉认为：“人工智能这么多年的成长，实际不是算法的成长，而是计算能力与大数据的成长。”计算能力本质上就是设备的功能，和大数据的积累一样，这两件事随着时间的推移都会有所升级。但算法的成长和数学相关，何况目前已经接近上限，随着时间推移，这件事注定进程缓慢。

“算法可以全人类共享，数据不可能做到全人类共享。”广宇昊认为，长远来看，数据的价值最为稀缺。“以后没有数据的人就不要谈人工智能了。”在这方面，他认为BAT仍占据着最为核心的资源。作为创业公司，要么选择与BAT合作，要么在BAT的非核心领域细心耕耘，长到一定体量，再与BAT合作。

这种情况下，华为荣耀Magic手机其实提供了一个很好的思路。如果用户不需要在各种App之间来回切换，那么互联网公司在收集更多数据时，估计也不会像现在这般“肆无忌惮”。从用户的角度来说，吴敏霞非常期待Magic产品的普及。她认为现在很多公司还停留在获客阶段，“不用心打磨产品，不关注用户体验”，如果未来Magic的思路能完全实现，入口集中在手机平台，“到时候拼的就是服务了”。

“现在是要发生一场革命的时候。”据高山观察，目前至少有五家手机厂商都在模仿Magic的思路。“如果一年以后，五部手机都出现类似功能，大众会认为是一种进步，还是依然无法接受？”他觉得，目前的争议主要是因为人们在操作习惯和心理上的不适应，就像所有人在使用诺基亚手机时，苹果被认为是搅局者一样，但这是不可逆转的未来趋势。

不止一位受访者肯定了人工智能作为下一个操作系统的可行性。不止行业人士，包括吴敏霞这种“后知后觉”的用户，接受采访时也会发表出“谁先做人工智能谁就会赢”这样的言论——她以苹果Apple Watch为例，这部手表在推出之时还有不少争议，但现在只要提到智能手表一定是首选，因为“做得最早，有先发优势”。

BAT不停地做前瞻性研究，包括投资布局，其实也是在防患未然。“大公司的垄断会被打破，这是不变的情况。”刘思齐认为，虽然在现有的互联网体系下，BAT仍拥有绝对的话语权，但它们也需要提防包括人工智能在内的“新变革力量”的出现。

而在广宇昊这样一个创业者的眼中，人工智能又岂止是“变革力量”这四个字可以简单形容的。“它一定是未来的方向，现在的互联网很有可能只是它的前奏。前奏都是铺垫，副歌怎么可能影响前奏呢？”

>> 摘自《第一财经周刊》

一个哈佛学霸的创业人生

很多人一见到杨临风，都会先确认他的年纪：“这么年轻？！”刚刚步入而立的杨临风看起来还像一名大学生：清爽，坦诚，聪明。在创立公益项目“阳光书屋”之前，他的人生经历是由北京四中、伊顿公学、哈佛大学和波士顿咨询公司构成的。精英范儿十足的咨询公司，竟然没能成为他的“归宿”，他一头扎进中国乡村，琢磨起了教育的信息化“玩法”。



荣智慧

从一张张小脸上流露出的期盼眼神里，杨临风逐渐意识到，自己要做的好像不仅仅是信息化的教育，而要最终指向学习的体验——帮助学生在不依赖老师的情况下，轻松学会知识。聊到最近“三万月薪没法让孩子过暑假”的热门话题，他笑了：“大多数家长都是非常焦虑的，看看学区房的价格就知道了。而我们做的，确实是想从根本上改变家长的焦虑。”

投身公益

杨临风觉得自己“很幸运”，在大学期间就找到自己想做的事情。“我之前上的学校很不错，四中、

伊顿公学、哈佛，感觉自己很幸运占有社会优质资源，大学学了计算机，大一开始对公益感兴趣，后来做的项目关注农村的信息化教育。”他开始动脑筋，想怎么能通过信息化手段激活乡村，用系统化的方法改变将近一个亿的乡村学生。

杨临风从来不是一个迷信技术的人。

刚入哈佛时，杨临风的梦想是去硅谷创业，大四拿到来自硅谷的 offer，他却最终选择回国办起了公益项目“阳光书屋”。拒绝硅谷的那天，他有些惆怅，不过他也坦言，他不是一个人为了在中国搞公益而牺牲个人前途的“圣人”，做公益教育项目，只是因为“这一切实在太好玩儿了”。

在去年的新浪 2016 中国教育盛典在线教育峰会上，杨临风分享了一个故事。他拿出当年那张“希望工程”最著名的照片《我要上学》，讲述道：“当时，这个小女孩在农村一个很偏远的地方，一个非常破败的教室里面，教学楼漏风，没有桌椅，也缺乏最基本的一些书本、课桌这些基本学习的工具。所以才号召大家募捐教学硬件，提供各种资源。相信在座的很多人对农村教育的认识，都是从这张图片开始的，并且到现在还停留在这样的印象上。”

不过，2010 年杨临风到了甘肃时，才发现乡村地区的学校已经不是当年照片上的样子。整个村子大部分的民房都比较简陋，但是学校的教学楼已经是全村最高最好，甚至是唯一一栋楼房。当时他和团队做了一些调查，发现这样的现象非常普遍，随着这十几年的建设，硬件设施已经很不错，不管是楼房，还是学生的书本。而且很多学校都通了互联网，截止到现在，不能说百分之百，但 90% 以上的农村中学，通上互联网是没有问题的。

他走进教室的时候发现，很多事情虽然变了，但还有很多事情没变，那就是课堂教学。老师和学生之间还是单向灌输，课堂气氛还是依然沉闷，而且这样的情况不仅仅发生在一所学校，而是全国的几千所、几万所学校。“你去问学生一些问题，学生并不是主动思考，而是从书上找答案。”

杨临风开始思考一个问题：农村地区的老师能不能被培训，能不能让这些地方的老师变得更好？他自己也在摸索答案：“教师培训这件事情其实是非常困难的，改变一个学生，从一年级开始培养成一个好学生，可能需要十几年的努力，但是要把一个教师，一个固化的人培养成一个特别好的老师，这个需要更长的时间，而且非常痛苦——很难靠大规模复制优秀教师，来解决教育资源不平衡的现状。”

只要城乡之间的地理差异、经济差异存在一天，

只要城乡之间的地理差异、经济差异存在一天，城乡之间的教育差异就会存在。学生的学习需要通过老师，而老师自身的素质又很难在短时间内大规模提高。



城乡之间的教育差异就会存在。学生的学习需要通过老师，而老师自身的素质又很难在短时间内大规模提高。杨临风当时萌发了一个念头，如果能够帮助改善中国农村教育的话，可能只有一种办法，就是找到一个普适的、成本低的、可复制的方法去帮助学生，让他们在一定程度上能学得更好。而这种方法，一定程度上应该不需要额外的人力投入。

阳光书屋

2010 年 Kindle 在美国爆红，iPad 刚刚推出，杨临风意识到，在电脑难以普及的中国农村，一台配置较低的廉价平板电脑就能给学生们带来很多改善。他们团队中的多位成员在大学期间去农村支教，发现孩子们除了教科书之外没有任何读物。把阅读材料低成



杨临风

本地送到农村，这是一个首要的问题，而廉价平板电脑，比起纸质书来有着相当大的优势。

做廉价平板电脑的想法，其实是因为一个源于波士顿的公益项目“每童一电脑”（One Laptop Per Child）。这个项目在拉美大获成功，在秘鲁和乌拉圭，每个孩子都有一台该项目带来的廉价电脑。杨临风被这个项目的精神感染，去听了创始人尼古拉斯·尼葛洛庞帝的演讲。在演讲中，尼葛洛庞帝展示了自己最得意的一张照片：在非洲的山洞里，小男孩向父母展示他的电脑，电脑屏幕上显示的是芝加哥证交所的股市行情——这个被芝加哥股市交易图所照亮的屏幕，是整个山洞中唯一的光源。

这张对比强烈的照片令杨临风产生了联想：在拉美如此成功的项目，有没有试图在中国农村推广过呢？“阳光书屋”为此推出了适合中国农村孩子的平板电脑“晓书”以及一系列相关的教辅软件，也在湖南和甘肃的几所农村学校试点。

汶川地震时，“每童一电脑”项目曾给都江堰的一所学校免费送去了1000台电脑。可是，这些学校只用了一个月，就把电脑全部锁起来了。一则“每童一电脑”没有派人去当地指导如何使用这些产品，二则当地老师发现电脑中的内容对提高学生的成绩毫无帮助。

事实上，“对提高成绩没帮助”正是“每童一电脑”项目在应试教育盛行的亚洲失败的原因。这件事对杨临风的触动很大。他意识到“晓书”如果要成功，就必须在提高农村孩子学习兴趣的同时，也结合中国乡村和教育体制的实际情况。

为了适应电源插座少的现实，设计师设计了专门的充电盒，一个教室的所有“晓书”能放在一起充电；“阳光书屋”还在试点学校铺设了本地无线局域网，使“晓书”能一直维护更新。为了让农村学校能享受到更好的教育软件，杨临风甚至说服自己的母校北京

四中加入试点，好让其他地区的农村学校能共享北京四中的课件。

不过，他在这个项目里发现，最困难的事情并不是管理硬件，也不是教学生怎么学习使用软件，而是没有一款软件能够让学生在老师的情况下自主学习，并且学得进去、学得懂。如果一切东西还需要完全依靠老师，那他日思夜想的整个模式就成了无源之水。

杨临风还举了一个例子：“大家在上学的时候，都经历过好老师或者普通老师。好老师教的学科，不管是什么学科，哪怕是数学，可能班里的很多孩子都觉得，这老师教得太好了，我毕业之后还想继续学。一个普通老师，或者稍微水平差一点的老师，教出来的学生，可能上学之前对这个学科是一个中立的态度，我也没有不喜欢也没特别喜欢，结果学完了之后痛恨，再也不想学这个学科了，千万别再跟我提这个名字。”他由此总结出，学习体验才是关键。而现在大部分环境下，教育者给学生提供的学习体验都太差了。

洋葱数学

杨临风脑海中的念头，终于逐渐清晰起来。2013年底，在“阳光书屋”项目之外，杨临风和朱若辰、李诺联合成立了商业公司，聚集了一个跨专业团队。这个小圈子里凑齐了学霸、一线教师、学科专家，还有产品经理、技术人员、动画设计师，他们的目标只有一个：做一款让学生愿意主动学习，并且还觉得学习好玩的产品。

通过大量的调查，数学是最令一线教师头疼的科目。“第一，数学对学生来说，困难较大，更抽象；第二，数学比较难讲，如果数学也能讲得有趣，那么其他学科也就简单了。”杨临风说。于是，“洋葱数学”诞生了。

初中数学并没有人们想象中那么简单，它从最基本的数学史、基础概念，到思考问题的方法：分类、综合、推理，再到最后解决问题——体系非常丰富，所以做好一个初中数学的在线教育产品，并不容易。杨临风和团队一起，用了三年的时间，做了1000多

初中数学并没有人们想象中那么简单，它从最基本的数学史、基础概念，到思考问题的方法：分类、综合、推理，再到最后解决问题——体系非常丰富，所以做好一个初中数学的在线教育产品，并不容易。



用技术改造教育，这话也不新鲜了。特别是近来“物联网”概念大热，博览会的会场里，十个展位有9个打出“教育物联网”的口号。



个动画视频，覆盖了相关的教材内容和典型问题。

在“洋葱数学”APP中，用户不仅可以选择不同年级、不同种类的数学、物理课本，还可以从科学史、数理概念学起，循序渐进。在一些理解起来比较难的地方，软件还在视频中弹出需要实时完成的选择題，一来能避免学生“走神”，二来还可以加深学生对不同知识点的区分和理解。UI的设计也十分友好，走的是最时髦的扁平化路线，用户可以换装、发表情包、攒洋葱币。

2017年8月，在北京师范大学举办的第三届中国教育创新成果公益博览会上，“洋葱数学”作为上一届的大奖获得者第二次参展，杨临风做了一次专题宣讲。邱季端体育馆里的空调并不算管用，底下的老师和家长们一边扇着扇子，一边听杨临风讲述“洋葱数学”的理念。

杨临风说：“当我们把这个产品推向市场的时候，陆陆续续收到很多反馈，很多家长惊讶地发现说，我的孩子居然在主动学习！没有老师逼着，没有家长逼着，而且有些家长都不知道这件事情，发现孩子主动

学习的时候，孩子已经默默用了半年了。我们在过去不到两年里积累了1000万的学生用户，而这些学生绝大部分都是自主下载，自主使用。”

教育改革

用技术改造教育，这话也不新鲜了。特别是近来“物联网”概念大热，博览会的会场里，十个展位有九个打出“教育物联网”的口号。北京师范大学中国教育创新研究院刘坚院长对此表示，当下的教育产品里，存在着不少泡沫成分，因此他多次强调博览会的“三个拒绝”。

企业缺乏好的理念和实践案例，单纯打造“提分”应试产品的，不要；单纯卖设备的，不要；单纯写书、发文章，没有现实解决案例的，不要。刘坚院长说，“我们的目的是让教育真的发生变化”，“像‘洋葱数学’，我就对它情有独钟，这样的项目我们非常期待”。

因为教育问题的本质是社会问题，教育很难靠自身来解决自身的问题。因为每个孩子背后都是一个家

庭，而一个大家庭6~8个人的背后，连接的是整个社会。人的日常衣食住行已经很有尊严，各方面都在得到高层次的满足，反而儿童和青少年的成长的尊严，很少有企业去重视和发掘。因此这一波技术浪潮介入之后，人们都在期待教育产品能够开始通俗地共享。

“洋葱数学”也注重技术，比如“智能适应学习系统”，每一课中都有微小的交互点，一分钟1~2个，弹出选项，来调整学生的认知过程；同时也精准匹配了练习，根据学生的不同认知来分层，做错了，会出现一个同级的题，任一学生进来，也会根据他个人的层级来出题。最后，整个学习数据都是可以跟踪的，后台积累了高达90亿条数据，来推测学生对知识的掌握程度、黏度和速率。

但杨临风从来不是一个迷信技术的人，哪怕是玩游戏，他也要去关注游戏背后的逻辑。他偏爱策略游戏，像《维多利亚》《文明》。他会潜心钻研每个游戏公

司的体系和设定，推理每个游戏中最关键的核心因素，比如“纪元系列”，居民的需求和供给如何摆放，供需关系如何达成，最后都是一个资源平衡的问题。

城乡教育差异和教育资源的不平衡，一直以来都是一个死结，杨临风跳出了这个固有的逻辑。他的理由是：第一，城市的学习体验并不好，城市的学生每天都被学习搞得焦头烂额；第二，单独把城市教育拉到农村去，也不现实。

因此，杨临风这样定义“洋葱数学”：它本质上是一个工具，目的是改善枯燥的学习体验，并辅助老师更多地关注孩子的个性化需要，而不是具体的某一环节。他希望的做法，或者努力在做的做法，是打造一个普适的、能够让很多人免费或非常低成本地享受到学习的产品，用这种方法去调节教育差异。

>> 摘自《南风窗》

因此，杨临风这样定义“洋葱数学”：它本质上是一个工具，目的是改善枯燥的学习体验，并辅助老师更多地关注孩子的个性化需要，而不是具体的某一环节。



老土商业模式的数字跨越

上个世纪略显老土的商业模式，怎样才能孕育出新时代互联网巨头？



杨旭然

相比谷歌、亚马逊、Facebook 等更加纯正的互联网企业，奈飞（Netflix）走了一条非典型巨头成长之路，公司创始人兼 CEO 里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）完成了可能是美国商业史上最成功的一次数字化跨越。

据说，他由于没有按时归还从 DVD 租赁巨头百事达（Blockbuster）租借的一张电影光碟，而被罚了 40 美元的滞纳金，因此得到灵感创立了新型 DVD 租赁公司奈飞，最终成为如今最具实力的互联网影视内容企业。

挑战巨头而生

哈斯廷斯硕士毕业于硅谷斯坦福大学的计算机专

业，是 IT 行业科班出身。创办奈飞之前，他已是一家上市软件公司 Pure Software 的 CEO。

多年以来，有线电视巨头维亚康姆（Viacom）旗下的百事达都是 DVD 租赁市场说一不二的王者。但多年来缺乏竞争和大企业基因，让百事达的客户体验显得并不是太好，哈斯廷斯的遭遇在当时并非个案，而是普遍存在。

针对百事达高昂的逾期费、押金，和人们确实总是会忘记还碟的事实，哈斯廷斯在 1999 年 9 月推出了无到期日、无逾期费、无邮费的会员制线上租碟体系，每个月会费 19.95 美元，最多每次可以租四张碟。

奈飞以类似 O2O 的渠道战略对抗传统线下租赁店铺。消费者可以在奈飞网站下单，通过快递寄送和归还，这让奈飞可以省去代价高昂的线下门店建设费



用，避开来自拥有 9000 多家门店、接近 6 万名雇员
的百事达的线下竞争。

相比之下，逾期费收入占到了当时百事达公司总
营业收入的 16%。受限于大企业巨大的业绩压力，百
事达无法对奈飞的竞争策略做出强有力的跟进。

就这样在百事达的目送之下，更受客户欢迎的奈
飞迅速做大，融资 8250 万美元，获得了 60 万用户，
并于 2002 年成功上市。

上市之后，奈飞业务突飞猛进。仅用了一年的时
间其营收就增长一倍，用户数量增至百万，并实现了
盈利。

谦虚的哈斯廷斯将奈飞的成功归功于人们对电影
的热爱，和对互联网渠道的认可和依赖。这也不经意
间透露了其成功最重要的两大基石因素：影视内容本
身是一个拥有庞大市场空间的万亿级行业，而通过互
联网渠道观看内容的观众正变得越来越多。

时间进入 2011 年，在拥有更多影视版权储备，
和更加成熟的网络基础设施之后，奈飞开始全面进军
流媒体业务。

内容自制时代

最早从 2006 年开始，奈飞就已经涉足流媒体业
务，但当时还不是很快的网络传输速度，制约了这种
新业务的发展。

其实这并非是一个多么新鲜商业模式，在奈
飞进入到这个领域之前，迪士尼、21 世纪福克斯和
康卡斯特（Comcast）等几个传媒巨头，就联合推出
了 Hulu 这个网络内容平台。后期也有包括亚马逊、
HBO 等一系列竞争力强大的对手。

甚至在大洋彼岸的中国，贾跃亭最早涉足在线影
视内容业务，也是从筹划手机播放视频开始的，并且

NETFLIX



对于奈飞来说，最重要的“资产”，就是其CEO哈斯廷斯的远见卓识。这位从一开始就在对抗巨头的创始人，总是能把正确的决策，做在最关键的时间节点上。



一度希望通过收购智能电视品牌 Vizio 进入到美国市场。

在这个竞争异常激烈的市场中，奈飞既没有占得市场的先机，也不是最具资金实力的金主。对于奈飞来说，最重要的“资产”，就是其 CEO 哈斯廷斯的远见卓识。这位从一开始就在对抗巨头的创始人，总是能把正确的决策，做在最关键的时间节点上。

作为科班出身的程序员，哈斯廷斯通过对用户在网站上的浏览情况做大数据分析，为用户推荐更好的影视作品，提升用户体验。

随后，当行业中的竞争者越来越多，哈斯廷斯果断开始了网络自制剧的开发。利用多年来积累的用户影视作品偏好数据，奈飞接连推出了《女子监狱》《纸牌屋》等优秀作品。

哈斯廷斯曾经在接受采访时表示，奈飞在未来将会把好莱坞和 HBO 作为自己的竞争对手。早前，奈

飞只是一心想要扩张自己的用户量，但是现在则要用自己的产品吸引更多用户，以此来迈上一个更高的台阶。

华尔街宠儿

在自制剧获得良好的口碑之后，哈斯廷斯开始了另一项非常重要的工作：降低与其他平台共有内容的比例，进一步提升独有内容在平台中所占的比例。

相比于大量、无限制的囤积没有区分度的影视版权，哈斯廷斯逐渐发现独特、好看、符合自身用户口味的内容，更能够吸引用户付费观看，并保持比较高的黏性。为此，奈飞进一步提升自制内容在平台上的比例，为此不惜大量借贷，不断提高公司的资产负债率。

数据显示，奈飞在 2017 年拍摄影视内容方面所规划的花费高达 60 亿美元。相比之下，其 2017 上半年的营业收入只有 54.22 亿元，税前利润也只有 2.38 亿元。很显然，其大部分内容投入都是依靠“烧钱”。

相比其中国水深火热中的同行乐视，哈斯廷斯迄今为止尚未进入到内容制作之外的其他领域，而是专注于用大量的美元制作影视内容，进而获得用户。

截至 2017 年第二季度，奈飞的流媒体全球会员数量增长至 1.04 亿人，其中国际会员数占到了总数的 50.1%，正处在快速发展的过程中。这样的策略，也获得了来自华尔街的认可。

在向来注重价值创造的美国资本市场，奈飞的股价在 7 月一度飙到 190 美元左右，市值超过 800 亿美元，而这一切都是在奈飞仍然保持了较大数额负债的基础之上。这就更加凸显出资本对于影视内容市场的重视，以及对哈斯廷斯独家自制内容竞争策略的认可。

谁也没有想到，从一个最传统的 DVD 租赁业务开始，奈飞竟然能够切走迪士尼、HBO、康斯卡特等传媒大佬如此之大的一块蛋糕。

从一开始就在挑战行业巨头的哈斯廷斯，硬生生地在如林的强敌环伺中，创造了一个互联网巨头。

>> 摘自《英才》

相比其中国水深火热中的同行乐视，哈斯廷斯迄今为止尚未进入到内容制作之外的其他领域，而是专注于用大量的美元制作影视内容，进而获得用户。



◎企业家精神与新教伦理的传承

◎共享单车的“出海”底气

◎明星身份一直不曾停留

◎遇见巴迪欧：从爱的哲学而来

沙龙
Salon

企业家精神与新教伦理的传承

2015年12月2日，在第一个孩子出生后，Facebook CEO马克·扎克伯格及妻子普莉希拉·陈宣布，夫妇俩将通过“扎克伯格-陈计划”捐出所持有的99% Facebook股票开展慈善事业。

冯伟珍



马克·扎克伯格一家

按当时股价计算，其捐赠的股票价值约为450亿美元。作为全球最年轻的亿万富豪，纵观马克伯格的创业历程和生活方式，从他身上可以清楚地看到韦伯称之为“资本主义精神”的影子：一个是对事业的高度执著、专注，非常辛勤地工作；一个是个人生活的极度简单、节俭。其财产只有很少比例由子女继承，自己只不过扮演社会财富守护人的角色。

企业家是一个国家和民族财富的源泉，也是社会发展的根本。笔者认为，

在当前西方高度发达的市场经济国家，企业家作为社会精英群体，其蕴含的精神则是资本主义精神和伦理文化最为集中突出的体现。

韦伯在《新教伦理与资本主义精神》一书中开宗明义地指出，在任何一个宗教成分混杂的国家，只要一看那里的职业统计就会发现，工商业领导人、资本占有者、近代企业中的高级技术人员，绝大多数都是新教徒。韦伯认为，所谓的资本主义精神是一种特殊的资产阶级伦理，是个人把努力增加自己的资本并以此为目的的活动视为一种尽责尽职的行动，把赚钱本身看做一种人人都必须追求的自身目的，看做是一项职业，更被看做是一种美德和能力的表现。他说：“一个人对天职负有责任乃是资产阶级文化的社会伦理中最具代表性的东西，而且在某种意义上说，它是资产阶级文化的根本基础。”事实上，早期一些西方企业家和科学家都拥有宗教改革后的新教背景，比如卡内基、洛克菲勒、富兰克林等。他们稳重节制，诚实可信，机敏精明，全力以赴地投身于事业。韦伯描述资本主义精神作为一种精神气质，主要是营利、契约、信用、守时、勤勉、节俭等。如果用现代一些的词语，可以将资本主义精神表述为理性、诚实、敬业、勤奋、信任、节制、节俭、反对享受等等。资本主义精神在当代一些知名企业家身上得到极大的发扬，也极大地促进资本主义经济的发展。

第一，对目标的不懈坚持和永不放弃。沃尔玛公司创始人萨姆·沃尔顿说：“我一直把全部精力用于建设一个最优秀的零售公司，仅此而已，创造巨大的个人财富从来不是我特别追求的目标。”扎克伯格在 Facebook 攀升的过程中，把公司当做孩子，认为名利相比内心和对伟大事业的执著，无足轻重。乔布斯说：“专注和简单一直是我的秘诀之一。简单可能比复杂更难做到：你必须努力厘清思路，从而使其变得简单。但最终这是值得的，因为一旦你做到了，便可以创造奇迹。”用韦伯书中的话讲：“在生活中，一个人是为了他的事业才生存，而不是为了生存才经营事业。”

第二，对事业的高度敬业和对工作的极端勤奋。新教伦理倡导“恪尽职守、努力工作”的敬业精神。职业活动不仅是有效的禁欲手段，而且是上帝规定的生活目的。“不劳动者不食”无条件地适用于每一个人，无论穷人还是富人，都必须完成上帝授予的“天职”。时间是无价之宝，损失时间就是损失为上帝增光的机会，浪费时间原则上是最大的罪孽。巴菲特热爱自己的工作，他总是说：“没有什么事比经营 Berkshire Hathaway 更能给我带来快乐了。”马斯克身兼三个高管职位（Space X 公司 CEO，特斯拉汽车公司 CEO 和 Solar City 董事长），养育五个孩子，全身心投入工作。2007 年一位作家写道：“马斯克靠着两种兴奋剂度过每一天，那就是：咖啡因和帮助人类殖民火星的愿望。”

第三，在生活上的节俭、节制，厌恶奢侈浪费。“清教禁欲主义竭尽全力所反对的只有一样东西——无节制地享受人生及它能提供的一切”，“闲谈、奢侈品、自负的炫耀都是无客观目的的非理性态度的表现”。巴菲特认为，成功就是每天都可以做自己喜欢做的事情，并且把它做好。生活水准，并不等同于生活成本。能够每天做自己喜欢做的事，这本身就是一件很奢侈的事情。他对自己的生活标准感到十分满意，喜欢过简单的生活，他不追求豪宅，更不要说私人岛屿和社会地位这些虚幻的东西。扎克伯格在生活中奉行极简主义，每天轮换着穿一模一样的灰T恤和连帽衫。这种穿衣法则，让他不必在每天穿什么上费神，始终把注意力投入那些真正重要的事情上。他曾说：“如果我在那些愚蠢或者琐碎的事情上耗费任何精力，我都会觉得自己没有做好工作。我应该全身心地投入到开发最好的产品或服务中去。”比尔·盖茨这位多年的世界首富在生活中始终遵循他的那句话：“花钱如炒菜一样，要恰到好处。盐少了，菜就会淡而无味；盐多了，苦咸难咽。”

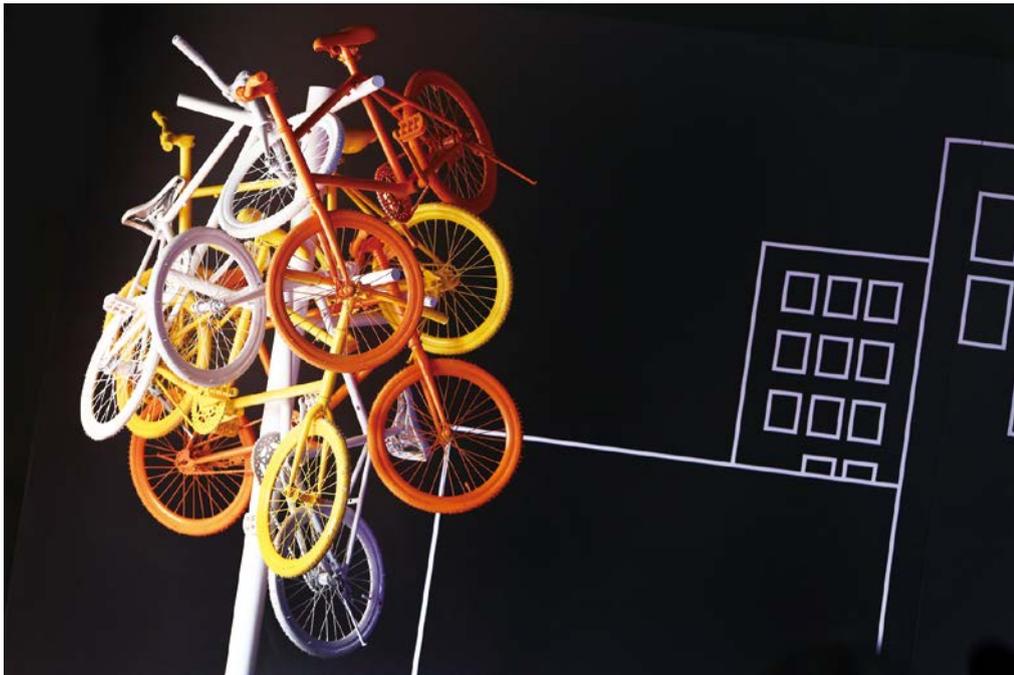
第四，积极奉献慈善事业。新教伦理在要求其教徒为了上帝的荣耀而努力工作的同时，还要克制个人的欲望，个人仅仅作为社会财富的守护人来守护自己的财富。财富来自社会，当回报社会。美国钢铁大王卡耐基曾说：“在巨富中死去是一种耻辱。”在欧美国家，很多企业家通过各种慈善手段将自己在世时创造的财富回馈给社会。比尔和梅琳达·盖茨基金会2000年由盖茨夫妇创立，已经成长为美国规模最大的民间慈善机构，在消除天花、治疗小儿麻痹症和促进美国教育系统改革等领域作出巨大的贡献。2006年，巴菲特表示将捐出99%的财产，并持续开展巨额捐赠行动。关于子女财产继承问题，巴菲特表示：“我想给子女的，是足以让他们能够一展抱负，而不是多到让他们最后一事无成。”

从人类工业革命以来的历史实践看，企业家是社会发展的根本，特别是社会蕴涵的企业家精神。当前中国正在建设社会主义市场经济，如何学习借鉴适应市场经济发展的西方先进文化理念，塑造中国企业家精神，培养具备社会责任感的企业家，是一个重大理论和实践课题，值得我们深入研究。

>> 摘自《文教资料》

共享单车的“出海”底气

王新业



高铁、支付宝、网购和共享单车，这是来自 20 个国家的外国青年评选出的当今中国的“新四大发明”。不能说它们的出现，能够改变人类历史的进程，但这些接地气的发明创造，令外国人着迷不已却是事实。尤其共享单车似乎一夜之间就令外国人推崇之至。利用移动互联网、物联网技术与智能手机相结合，中国的共享单车打造出了“无桩”模式，用手机 App 扫描二维码解锁和支付，提高了单车使用和共享效率。可以说无论是产品技术，还是运营模式，中国共享单车都做到了“中国原创”，以 ofo 和摩拜为代表的中国共享单车品牌“扬帆出海”更让曾经的“中国制造”蜕变成了“中国智造”。

2016 年底，ofo 小黄车宣布开启全球运营战略，首站进入新加坡。目前累计注册用户超过 10 万人，每天 6000 辆车能提供 2 万多次的出行服务。目前，ofo 小黄车已经在美国、英国、新加坡、哈萨克斯坦四个海外国家开展业务。截至今年 6 月，ofo 小黄车已在全球五个国家（包括中国）、150 个城市同步运营，连接车辆近 650 万辆，日订单超 2500 万，用户累计



骑行达 10 亿次。

2017 年 3 月，摩拜单车也开始进入新加坡，6 月 30 日正式进入英国曼彻斯特和索尔福德两个城市运营，在日本福冈和札幌也获得了当地政府的批准。到目前为止，摩拜单车在海内外超过 100 个城市运营超过 500 万辆智能单车，日订单量最高超过 2500 万，注册用户超过 1 亿。根据摩拜的推进计划，至 2017 年底，摩拜会进入全球的 200 个城市服务。

创新服务

1990 年，C.K. 普拉哈拉德和加里·哈梅尔首次提到“核心竞争力”这一概念。他们指出，核心竞争力表现为一种“深度的精通”，一个公司凭借它可能为客户提供独特的价值。它不是一个组织内部某个人或某个部门的能力，也不是指某种独有的技术和工艺，而是一个组织集体学习能力的结果和体现，是公司整合、化合不同的生产技能和技术后而形成的一种综合能力。

核心竞争力能为产品创造持续的竞争优势，帮助它延展到广阔的相关市场领域，使得产品或服务持续不断地为顾客提供新的价值。核心竞争力的作用就是让消费者得到真正好于、高于竞争对手的不可替代的价值、产品、服务和文化。其中创新是核心竞争力的灵魂，主导产品（服务）是核心竞争力的精髓。

在如今技术快速更新的时代，共享单车正在从方方面面改变人们的生活模式和生产方式，在为人类带来便利的同时，也引领着共享经济核心竞争力的变革。

比如，摩拜单车的核心竞争力主要体现在 GPS 定位、物联网、大数据等技术的成熟应用，让其可以给所有用户群体提供更便捷、体验度更好的

智能共享单车体验。在定制化、个性消费时代，卸下了用户的焦虑，让人们很容易产生天然的好感。大数据技术下的红包车、智能调度等，又提升了它的利用率，在区域单位同样投放数量下，可以让更多人享受到共享单车服务。

其中在物联网方面，摩拜在全球超过 100 个城市投放超过 500 万辆智能共享单车，并为每辆单车安装了“北斗+GPS+格洛纳斯”多模卫星导航芯片和物联网通信芯片，构建了全球最大移动物联网平台，每天产生超过 5TB 的出行大数据。物联网技术让摩拜单车的海量大数据能够实时、无缝传输至云端平台并进行挖掘分析，从而为摩拜单车大数据人工智能平台“魔方”的破土而出做好了铺垫。人工智能技术在出行领域的首次大规模应用，打破了时间和空间的阻隔，实现了最大规模人和物的交流，大幅提升管理精度和运维效率。

而从校园走出来的 ofo，它的核心竞争力充满着一股浓浓的文艺气息，清新智慧云淡风轻。ofo 并不销售“产品”，而是通过共享平台将单车的使用权暂时转移给用户，用户通过支付一定的费用及提高单车的使用率来创造价值。ofo 的技术核心是“交易”，“体验”是其用户感知到的大的功能框架，“运营”是其在功能框架比较稳定的前提下，每天去维护里面的很多的策略和细节，确保 ofo 服务的稳定性。ofo 最核心的竞争力就在于大数据的能力，这一能力主要分三大部分，一是交通的云调度平台，二是大数据的存储处理，三是数据决策。ofo 的服务不是虚拟服务，是用户每天都使用的，其中的环节流程极其长，每个环节都会涉及大量的问题领域，包括与技术、设计、运营等均息息相关。

因地制宜

现如今中国很多城市规模越来越大，但公交网络却力不从心。即使地铁交通最发达的北京、上海，站与站之间的平均距离都超过 1.5 公里，东京、纽约、巴黎等大城市虽在 500 米至 1 公里以内，同样面临解决“最后一公里”的难题。车站较大的空隙之间，商业业态的密度却极高，这个差距使得仅靠“轨道交通+步行”无法满足城市出行。再加上由此而来的拥堵和污染，这最需要共享单车模式推动传统出行方式改变的生活场景。

其实，欧美等地的共享单车服务已经发展了多年，可大部分是传统的“有桩”共享单车，占地面积大，无法实现随时随地用车还车。而且绝大部分并不盈利，主要依靠政府补贴或企业的“公益注资”才能运营，因此曾被

中国共享单车

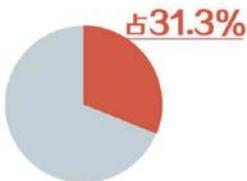
截至2016年年底

整体用户数达到

1886.4万

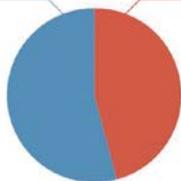


每周使用3-4次
用户最多



男性用户
占54.2%

女性用户
占45.8%



主要覆盖年轻群体



来源：《2016年中国共享单车市场研究报告》

质疑是“浪费纳税人的钱”。而完全凭借企业和市场的力量，中国的共享单车利用移动互联网、物联网技术和智能手机相结合，打造出了共享单车的“无桩”模式。

以技术创新为核心，因地制宜、有的放矢是现代企业获得持续竞争力的源泉，是企业发展战略的核心。中国式共享单车主要提供的是供给侧的创新，实际上就是通过技术的突破——供给和需求同时在线，同时发出需求，然后瞬间匹配，让一个供给侧原来很高的门槛变得很低。

当然，在共享单车“扬帆出海”的过程中，需要考虑的问题和克服的挑战不是一点半点：如共享单车在中国主要解决人们的出行问题，但在很多欧美地区，则更多用于居民健身或游客旅行，所以会根据不同的单车类型以满足不同的目的。再如，国外一些地区对于共享单车的停放和管理、运营和维护都有更严格规定，而不像目前国内几乎可以随意停放在任何地方；国外有的地方损坏的车辆如果不及时处理，也会面临高额的处罚。另外，不光有本土化运营的问题，还有如何与外国政府良好地沟通，如何适应各地的政策法规，如何更好地适应当地用户的习惯等问题。

不过归根到底，共享单车作为共享经济中一个重要的要素，依托于智能移动、网络社交、线上支付、超级计算等互联网应用，凭借互联网+、双创、“一带一路”等国家新兴战略规划，将海量的供方资源和消费需求进行精准数据匹配，实现规模化“扬帆出海”是一件意义深远的壮举。共享单车也只有未雨绸缪，曲突徙薪，做好技术、产品、运营、管理等层面的准备，才能稳步推进，真正给全球城市提供便捷、经济、环保的出行选择，继而得到他们的认可与肯定。

>> 摘自《董事会》

明星身份一直不曾停留

李三



“我属于比较注重趋势的人”

毛大庆最近的标签是“做过大生意的人”，在滚滚创业潮里，有一种见过大世面的淡定。他的优客工场在8月份完成了pre-c轮融资，总计约12亿元人民币。从万科高级副总裁辞职两年，就做成了中国共享办公领域的第一家独角兽企业。但这个成绩并没有被特别宣扬，毛大庆和团队依旧在按部就班地出差，根据自己的节奏在全球扩张。10月份，他们在曼哈顿的分店将开张，在国内，连并不属于创业活跃区域的拉萨也将插上优客工场的小旗。

“做过大生意”的起点来自1994年的一次选择。在进入房地产行业之前，毛大庆是一名建筑设计师，他在上海设计的一个项目获了奖，并且即将施工。项目的开发商凯德置地希望他本人监督把楼盖起来。“我当时的人生有了一个岔路，要不然就去东京继续做设计师，然后一个项目接着一个项目地做下去，或者就在上海花三四年时间看着自己的作品从图纸盖成房子。”

毛大庆说。那个时代正是一波出国热，知识精英们以出国读书、在国外工作和定居为好选择，有机会到东京工作更具有诱惑力，日本的设计师们也劝毛大庆应该专注于本专业。但是，能够有机会看到自己的作品从自己的手里盖出来也很难得，毛大庆请教了很多人依旧拿不定主意。

就在纠结的时候，他被凯德置地的伙伴带到上海淮海路一栋楼的楼顶，居高临下看下去，是棚户区夹杂着大工地。毛大庆说，当时全世界三分之一的塔吊都在上海，浦西、浦东大开发，地上刨的全是坑。旁边人劝说他，上海大发展就是中国的大发展，人生什么时候能投入到这么大的开放中去呢？要做多少个项目才能赶上这么大的一个事儿。“这是一个方向性的问题，是一个很大的决定。如果我当时继续做建筑设计师，可能就没有今天所有的事儿了。中国发展的机遇是干多少项目都碰不上的事儿，这句话一下子打动了。如果我去国外工作，怎么能感受到中国的成长呢？我潜意识觉得这是一个历史机遇。”毛大庆说。

毛大庆的选择很快就得到了印证。1997年7月1日香港回归，他在上海和平饭店的顶楼喝咖啡，看到陆家嘴整个外滩收拾得特别漂亮，浦西的高楼像树林一样，听到和平饭店南楼钟声响起。“当时确实对中国的快速发展很有触动，是一种由衷的情绪，更关键的是，我参与了这件事，我是建设这个城市的一员，这种自豪感让我确实觉得自己的选择是正确的。我经历了一个国家的进步和变化，这种事情还是基于当时对趋势的判断。”毛大庆说。

“人生总要有些新追求”

在凯德置地工作了15年，毛大庆不想一辈子只做一件事。“中国房地产是全世界最大的一个市场，没有在这个国家的房地产行业干过，总是在外资公司不了解真实的市场是怎么回事。干多少年退休了对中国的事情都不知道，那不行。确实万科是个很有意思的公司，王石是挺有魅力的企业家，可以学到很多东西。”毛大庆说。

毛大庆留意着万科的发展，万科也看中了毛大庆的能力和经历。双方接触了一年多，在2008年北京奥运会前后，王石向毛大庆发出了邀请，饭吃了三个多小时，聊完了行业发展、经济形势，聊环保、登山、阿拉善。最后王石告诉毛大庆，希望他执掌北京万科。北京万科历史很长，但一直没有红火起来，这不像万科应有的状态，希望寻找一个对北京比较了解的



总经理。

在此之前，北京总经理走马灯一样换了八个，可业绩却与北京市场的重要性和体量都不相称，毛大庆的这次跳槽是个挑战。“现在看来那是最后一拨房地产大潮了。可我在地图上一看，这个城市没机会了。如果没有地，我上哪儿折腾去呢？”毛大庆说。他找到房山这个洼地，觉得有潜在的机会。“如果看地图，五环在房山拐了一个弯，因为那里有河道。这就造成了离城市中心距离最近的五环就是房山了。可当时北京的南面发展到六环满满都是人，房山没人去。这不合理啊，没人去我就去吧。”毛大庆说。

房山的这块地，一年卖了100多亿元。“判断正确之后，步步都好走了。当时人口外溢，就这里人少，不正常。窗户纸一捅就破了，所以，这也是看趋势。”毛大庆在北京也做得风生水起。他加入万科的第二年，北京万科销售突破百亿元，成为当年北京市场的销售冠军，从前北京万科在北京市场的排名一直在五名之外。2014年，他带领北京万科销售突破了200亿元，现金回款超过170亿元，继续在竞争激烈的北京市场当第一名。

“人的思想方法决定结果，能力排在其次”

万科六年，毛大庆把北京的销售额从43亿元带到了200亿元，他又有了新的计划，创业优客工场，把城市中心区域的商业、写字楼、酒店、公寓等存量资产改造成共享空间，除了以租赁工位形式的联合办公，还为入驻企业提供各种带有孵化性质的服务。

从离开万科到创业，是当年财经媒体的大新闻，可熟悉他的人觉得是件水到渠成的事情。在辞职前的多个饭局上，他都时常提到“创业”，而且在高级经理人的这条路上，他已经十分成功，挣钱这件事儿，对他的吸引力不大。郁亮评价毛大庆是个有“家国情怀”的人，新的项目正是一件为行业操心、为未来操心的事儿。

当时，房地产行业正在风口浪尖上，毛大庆却认为房地产行业的后劲

儿没有了，一线城市土地价格飙升过快，透支未来房价成长空间，二线城市的土地供应规模过大，透支未来住房消费的数量。

同前两次职业改变不一样，那是从一个明星企业到另一个明星企业，都是大平台，可创业是个从0到1的过程，并且共享经济领域是个新模式，没有成功经验可参考。实际上在A轮投资确定之前，不但优客工场没有空间可以展示，毛大庆还没有完全想清楚到底要怎么做。团队开了七天七夜的电话会议，才对发展方向和盈利模式达成一致，不是出租工位当二房东，工位只是入口，要通过基础增值服务比如出租会议室、IT维修服务，及会员体系等获得利润。

创业的难度在于并不知道风险和难度在哪里，一切都是未知的。毛大庆只能用老知识、老经验和判断力，一边走一边随时应对和总结。存量地产资源的再开发，需要找房地产开发商谈合作、选房子，需要有对空间的理解能力，这些都需要二十多年的从业资源积累。共享办公里强调的社群和链接是年轻人的新潮流。随着入驻优客工场的项目和团队的增多，一些高频使用的服务，像商学院、传媒等独立成立了新公司。2015年，毛大庆还推出了共享际的项目，共享空间超越了联合办公的范畴，年轻人可以在这里租房子居住，有生活空间喝咖啡、开派对、交朋友，也可以租赁工位办公。他希望自己的创业项目做成以社群为基础的商业社交和资源配置平台，成员们在这里相识、互动，产生火花。他还是在为人们提供房子，但是核心变成人与人、人与服务、对接各种资源的分享平台。

毛大庆十分享受这种对未知的探索，他觉得人生就是要不断进取，往前趟路。“我觉得人生经历就是一种尝试，我在这个过程中，经常会看看王石、看看马云，知道他们都不容易。人家都是这么过来的，还有很多人连名字都没留下，创业失败了。但这件事有意思也在这里，人类就是因为有这股劲，对未知的挑战、对自我的挑战，才能不断去突破，达到新的高度，才有人类社会的进步。”毛大庆说。

>> 摘自《三联生活周刊》



巫卫东的水墨人物





巫卫东，1967年生于河南，1990年毕业于西北师范大学美术系油画专业。现为兰州画院院长，国家一级美术师，中国美术家协会会员，甘肃省美术家协会副主席。甘肃省四个一批人才，甘肃省中青年德艺双馨文艺工作者。兰州市美术家协会副主席，兰州市领军人才，金城文化名家。作品曾参加“首届中国写意画大展”获优秀作品，“纪念抗日战争胜利60周年全国中国画展”获优秀奖，“第三届全国中国画展”，“第四届全国画院优秀作品展”，“第五届全国画院双年展”，“纪念改革开放30周年—全国美术作品展”，“第十一届全国美术作品展”，“第十二届全国美术作品展”，“新中国美术家系列—甘肃省国画作品展”等。



名家评语

邵大箴： 巫卫东的水墨人物在发挥笔触美的基础上，用富于黑白灰交错的墨色刻画人物，笔墨灵动，形体感强，形象壮实而秀丽，反映了作者出色的造型技巧和文化修养。

杨晓阳： 巫卫东有着全面扎实的西画知识及人物造型基础，具有敏锐的观察力和表现力。他尤为擅长处理错综复杂的群体人物，并对所画人物深入刻画其特征个性。近年转入中国水墨创作，发挥其西画之长结合中国媒材的特色，能够较快转换工具，并在观念上不断接近中国画本体，通过墨色和用笔的变化，突出重点，以达到理想的空间处理效果。近一段时间，巫卫东在原有熟练的人物塑造基础上，采用以线造型的方式，使画面形象回归单纯，这对他来说是更进一步的尝试。线描是中国画的基础，也是精髓，巫卫东在强调墨线的塑造性基础上，特别注重线条的质感和变化，这在表现甘南少数民族人物，突出个性化特征方面都呈现出很好的效果。他正在选择，正在蜕变，照此进行下去一定能更上一层楼。

冯远： 巫卫东由早年从事写实风格油画转而为水墨人物画创作，他将严谨的人物造型和油画肖像画表现技法经过转换，有效地应用在水墨画中，丰富了以线造型、抽象笔墨表现的中国画艺术语言，尤其是大幅人物肖像画中色、墨渲染的兼融，产生了富有张力的视觉效果。卫东的作品风格素朴感人，技法质朴憨实，保持着西北地区农民生活和黄河子民的独有文特色，在中西绘画方法兼融互补方面做出了有益的尝试，并取得喜人成果。

作品感觉好，画面整体处理的手法有变化，造型基本功扎实，人物形象塑造丰富有特色，部分作品颇具视觉张力。近期作品《黄河子民之一、之四》《扎凌湖畔》《夏河正月》《河西秋晚》《塬上秋》风格鲜明质朴。

张晓凌：在巫卫东的画中，众多人物常常堆叠在同一空间中，尽管繁杂，却不拥挤；光色通透，但却体量感十足。巫卫东的笔墨语言吸收了不少西画的因素，他以油画般的笔触和遒劲苍润的线条，与水的流畅透明相融，构建出极富节奏感的画面。巫卫东笔下的水墨人物多为平凡的普通人，这些朴实得有些粗糙的形象占据整个画面，他们乐观而平静的精神状态，在光的照耀下显得格外动人，在巫卫东眼里，这种平凡的真实以及由此而来的生存经验，是维系民族发展的基础，因而，在这些普通人的形象上，闪烁着一种朴实的高贵品质。

尚辉：我更多从巫卫东的画面里看到，表现的浓郁西北人的地域特征的形象，不仅仅是人文形象的表现，而且在水墨人物画语言上还有自己的独到地方，我觉得这一点从他的学术水准上来说，在全国可以说是相同或者是相等的。

郭东健：卫东的人物画明显具有西北画风的特点，他不仅具有学院式人物造型的扎实基础，而且注重画面整体节奏的把控，讲求直接黑白对比的份量感，而不拘泥于过多的局部色墨的跳跃变化，在刻画人物群像形神方面有自己独特的手法，画面团块分明，利落清爽，在表现身边熟悉的现实人物题材方面尤其显的得心应手。 





自在影库 点播影院正式上线



海底世界



百安概念影城
BAIAN NEW CONCEPT CINEMA



电话: 0931—8106093

地址: 甘肃省兰州市城关区南关什字百安购物中心六楼

2017年7月8日起,自在影库点播影院全新价格体系正式上线,采取分时段梯度消费,主题电影特惠微包场并存的全新消费体系。

观影最低享受全场每小时39元起(早场:39元/时、黄金场:49元/时、节假日场59元/时),超过三人观影(不包括三人),超过人数按每人15元/小时收费。

电影微包场,提供单场99—259元梯度化特惠消费模式,观众可按包场人数全自主化选择适合影厅与排期。

自在影库会员尊享充值买就送。同时,会员首次观影尊享全场免费观影一次。

“兴业有卡享福利”

即日起,持有兴业银行卡顾客(信用卡或借记卡均可),周一至周五自在影库非黄金时段(10:00~17:00)1~3人观影享78元优惠价,黄金时段(17:00~12:30)1~3人享受98元优惠价,聚会厅享受3小时218元特价优惠。

[私人银行 家族信托服务]

传承有道，永续家族辉煌



**私人银行家族信托服务，
为尊贵的您提供家族财富传承与保障综合解决方案。**

- **服务内容：**结合您财富传承与保障计划，遵循有关信托、保险、法律和税务的法律法规，制定适合您的家族信托方案。
- **服务特色：**灵活的财富传承、家族婚姻财富保护、独有的资产隔离与信息保密、未雨绸缪的遗产税筹划、长期稳健的财富保值增值。



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



宴席专家 贴心服务

敦煌盛宴

有

故事的敦煌菜道道都好吃
主题的敦煌宴桌桌都满意



览会 先进集体	路 敦煌 国际文化博	誉 荣获首届丝绸之	甘肃第四张名片等美	文化餐饮第一品牌	主题餐饮 享有 中国	是首家 敦煌文化	名宴 中国文化名宴	菜 敦煌宴评为 中国	大菜系 评为 中国名	煌菜入选 中国新八	家 中华餐饮名店 敦	后荣获 国家特级酒	十多年 来敦煌盛宴先	敦煌 作为主打品牌
---------	------------	-----------	-----------	----------	------------	----------	-----------	------------	------------	-----------	------------	-----------	------------	-----------



电话：0931-8880386 8886138 侯经理：13619364918
地址：兰州市酒泉路437号金地商务大厦四楼（省政府正门向南60米处）



森马代言人：杨洋

视野首届
全国中学生作文大赛

主赞助商

S E M I R

森马服饰