



BAOJINI[®]
堡基尼男装

全国加盟热线:400 009 0153

献给

今天的企业家

明天的企业家

和后天企业家



ANNIVERSARY
60th
輝煌甲子 追夢百年





辉煌甲子 追梦百年

60周年之际，东航600架飞机为您呈现更多精彩旅程



www.ceair.com



hotline 95530

www.51anxiang.com
安翔商城

惠民及时雨

有机 绿色 新鲜 健康



宋江 / 及时雨

安心是最好的保证
惠民是最好的招安

地址：兰州市城关区大教梁25号楼2楼

电话：0931-2322222

网址：www.51anxiang.com



服务号



订阅号

www.51anxiang.com
安翔商城

省钱神算子

有机 绿色 新鲜 健康



蒋敬 / 神算子

省时省力省心省钱
算来算去安翔划算

地址：兰州市城关区大教梁25号楼2楼

电话：0931-2322222

网址：www.51anxiang.com



服务号



订阅号

我们的时间、空间与网络链接

——2017新年贺词

转眼又是一年岁末。《管理通鉴》又一次与所有的新老读者共迎新年！2017，也将是我们新一轮12次相逢的开端。

以某个特定的时刻表达辞旧迎新的愿望，是一种仪式，也是一项古老的生活节律。在今天这样的网络时代，很容易想到的，是一种多重化的时间。我们既遵循着民族传统，每年这个时刻都要回家过年；我们也早已西化，为孩子、家人们准备圣诞礼物；我们同时还融合中西，既过2·14也过七夕，而且都把它们叫作“情人节”。甚至，因为互联网，我们还创造出了自己的节日——双十一，然后我们把美国的疯狂星期五叫作“西方的双十一”。

这就是我们的时代。一个网络技术下“无时间的时间”与古老农耕传统的“一年之计在于春”同时并存的时代。这样并存并非无缝链接，它可能会把某些时间节律甩到边缘。比如，与今天即时化传播的APP相比，每月一期的杂志，在时间上可能就处在某种边缘。或许，它注定已经无法成为热闹与时尚之所。

《管理通鉴》充分意识到这种时间之挑战。然而，我们也明白某种坚守的价值。这正像有了淘宝，但并不影响有些人会喜欢“严选”一样。我们也秉持与“严选”类似的理念，严格地将我们的理念贯穿于每一期、每一篇稿件的选择之中，并且反过来，以每一篇、每一期稿件成功与否，重新审视打量我们的理念。陪伴我们走过近十年历程的读者的关爱，让我们深信：只要杂志本身能够传递出一种独特品格，这种品格就会像是一根纽带，它的牢固足以抗拒碎片化的时间，以及在这种时间中的泡沫起伏。为此，我们深深地感谢每一位读者，感谢每一次的回应与呼应。

时间之外，还有空间。也是拜网络所赐，在每一个城市，我们都可以滴滴出行，京东上下单，顺丰上门。空间早已成了一张纷繁复杂的网络，网中有网，环环相扣，或疏或密。在这个网络中，中心也早已在经历着不断地去中心化和再中心，一波接一波，潮起潮落。线路取代中心，成为网络中人最为关键的依赖。原来的中心至多蜕化为一个重要的节点，而这个节点的价值，则取决于通过“流量”的数目与质量。

《管理通鉴》清醒地意识到这种现实，它早已打破了大众传播时代的某种幻象，也不奢求成为某个中心化的网络节点，但是，它珍惜自己所链接的这条线路，从独具眼光的文摘稿件，到特定区域中生活的每位读者。它最为期待的，就是让这条因它链接而成的线路，成为读者投身于网络行动中不可或缺的价值之源。

2017，《管理通鉴》将一如既往地实践这种链接。



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

主编 包国宪

副主编 钱 锋 史 炜 孙 黎

编委（按姓氏首字母排序）
李维安（天津财经大学校长）
刘 星（重庆大学经济与工商管理学院院长）
徐向艺（山东大学管理学院教授）
赵黎明（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 刘 蕾

美术编辑 王 红

编辑 王煜峰 赵 涛 王雯雯

网络编辑 黄 英 陆 满

发行部主任 夏志良

广告部主任 韩军红 刘 燕

运营 甘肃大地湾文化传播股份有限公司

联系电话 0931-7800592

法律顾问 刘志坚

印刷 甘肃三合印刷有限公司

标准刊号 ISSN1006-6039
CN62-1117/G₂

广告许可证号 甘工商广字 6200004000035

邮发代号 54-12

社址 兰州大学《视野》杂志社

邮编 730000

电子信箱 gltj@vip.163.com

传真 0931-8172144

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

亲,过年你回家吗?



北京—兰州1507.09公里，老妈总说北京雾霾太重，要我注意身体，一个人在外地打拼的我也常常会想家。

今天意外收到了老妈寄来的包裹，打开竟是一箱家乡的百合，那一刻眼眶湿了，原来不管多远，有她（它）就有家的温暖。

——米家山邀您一起回家！



微信



关注二维码
尽享健康饮食



天猫



收藏店铺
更多惊喜

幸福热线 400 0677 607 18793162380



CONTENTS 目录

2017年第1、2期合刊 总第109期



P18 **封面报道**

利永周：治大国若烹小鲜

“治大国若烹小鲜，说明管理与厨艺是相通的。”利永周向《视野·管理通鉴》记者开玩笑说，“这句话的第二句是‘以道莅天下，其鬼不神’。说明事物发展都是有规律的，总结找到规律，妖魔鬼怪也害不了你，这就是距离成功最近的一条道路。”



锐思 Keen Thinking

- 40 代理公司革命
- 47 企业家要去创造变革
- 56 找到消费者心智中的空隙

案例 Cases

- 70 三星公关：成功已是过去式？
- 85 乐视激进国际化

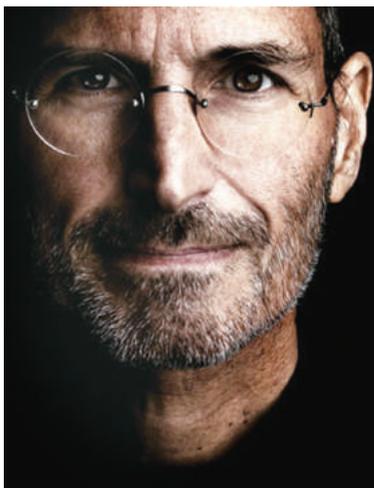
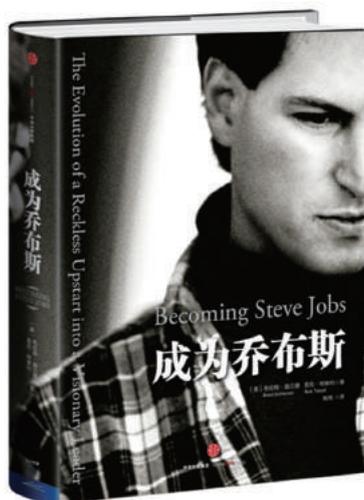


视点
Viewpoint

P29

成为乔布斯

这是一本酝酿长达三十年之久的著作，市面上有众多关于史蒂夫·乔布斯的书，但这本与众不同。苹果人称，“这才是我们认识的乔布斯”。乔布斯家人称，“这是最熟悉乔布斯的人唯一认同的乔布斯传记”。它首次公开乔布斯创业成长期“丢失的十二年”。它介绍的不是关于成功的故事，而是一个关于成长的故事。





滨河九粮酒

20年，见证稀贵



热烈祝贺滨河集团荣获
2015年甘肃省人民政府质量奖

CONTENTS 目录

2017年第1、2期合刊 总第109期



沙龙
Salon

P181

**赵山亭：
楚汉接浑茫，
此中有真意**

177

美国如何

从“国父”们的对掐中受益？

商学院
Business
School

P114

高管跳槽的正确姿势

前段时间，几位外企高管相继跳槽进入民企后因为水土不服而折戟沉沙。这些高管跳槽的案例中，为什么有的人会以失败告终？成功者背后有什么密码？



120 为什么毕加索的画卖得贵？

123 吕永中：偏执狂的设计之路



■ 财富
Fortune

139 一个小公司的管理实录

146 给别人留空间，给自己留时间

158 米未传媒：有趣是唯一套路



[私人银行出行管家服务]

快意畅行，关切随时随地



**私人银行出行管家服务，
为尊贵的您提供丰富的商旅资源，满足您个性化的出行需要。**

- **全程预订**：以优惠价格为您提供机票、酒店预订，并无偿提供农行私人银行会所。
- **机场贵宾**：为您提供机场贵宾厅服务，让您享受旅途的惬意及尊贵。
- **公务飞机**：为您提供公务包机、公务机购买、公务机托管运营等服务。
- **紧急救援**：为您提供抢修、送油、拖车等道路救援服务。
- **保险保障**：为您提供银行卡盗失保险和公共交通意外保险。
- **秘书提醒**：在您指定的时间，以短信或者电话方式提醒您预先设定的事项。



恒业行远 壹诚相伴

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

今年7月起 预装APP必须可卸载

工信部日前发布了《移动智能终端应用软件预置和分发管理暂行规定》，要求生产企业和互联网信息服务提供者应确保除基本功能软件外的移动智能终端应用软件（APP）可卸载，并禁止私自收集用户信息。该《规定》将自2017年7月1日起开始实施。

俄坠毁军机 暂未发现恐袭迹象

据俄卫星新闻中文信息专线援引俄罗斯国家安全局消息称，12月26日坠毁的俄国防部一架图-154客机暂未发现遭恐怖袭击或破坏行动的迹象。

目前，相关视频记录仪的录像和目击者已被找到。经查明，该客机的起飞速度为每小时345公里，属正常范畴。以此推测，事故的主要可能原因可能是异物进入发动机、劣质燃料导致动力损失和发动机失效、驾驶失误以及机械故障等。

科学家拟明年 给外星人“打电话”

科学家准备给外星人“打电话”——从2018年开始将发送信号进入太空，而不是等待外星人联系地球。

旧金山的非营利组织METI宣布了这一计划，该组织负责人道格拉斯·瓦科赫表示，“外星人可能正在等待着我们一个明确的指示，我们已经准备好开始发声”。但目前，各方对于这一计划褒贬不一，一些分析认为人类不应该试着寻找外星生命，而是担心他们可能想征服地球。



12月26日，内蒙古自治区锡林郭勒盟出现“日柱”现象。当时室外气温为零下20摄氏度，天晴无风，十分利于市民观测。建筑物的照明灯光被反射成一道道色彩斑斓的光柱，把城市夜空点缀得如梦如幻，使人如同置身于“童话小镇”。

“中国最快地铁线” 开建

2016年12月26日，北京新机场轨道交通线北、中、南三段同时实现进场开工，正式拉开建设序幕，标志着“中国最快地铁线”终于从规划阶段转入建设阶段。

轨道交通新机场线南起大兴礼贤镇，北至草桥，全长41.36公里，设计最高时速将达到160公里，计划于2019年9月通车试运营。开通后，列车从三环到新机场预计只需要19分钟，从二环到新机场大约半小时。

“住房法” 首次进入公众视野

在加强住房政策顶层设计的背景下，中国有望出台“住房法”。新华社近日发布的《从中央经济工作会议看明年房地产市场新动向》中首次提到了“住房法”。

新华社援引中国社科院城市与竞争力研究中心主任倪鹏飞的话称，促进我国房地产稳定健康发展，关键是建立一套长效的让房地产利润平均化的市场调节机制与政府调控机制。未来要在调整我国住房发展内涵和住房发展定位的基础上，推动住房法的制定和出台，推进“让老百姓买得起”的住房政策的法制化。

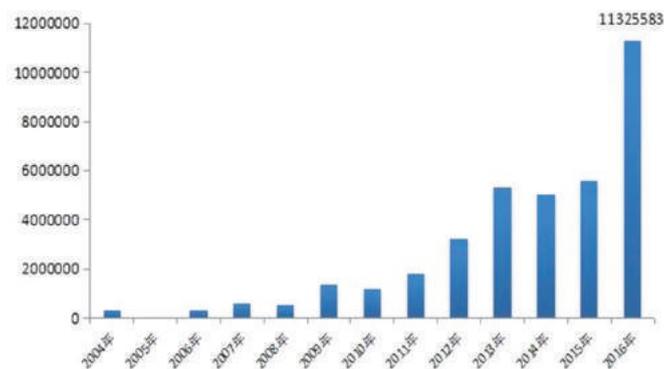
目前，包括美国、英国等国家都拥有完善的《住房法》界定其房地产发展的定位。

96.7%

中国消费者协会近日公布“双十一”网购商品售后服务体验结果，在184款七日无理由退货的商品中，成功申请退货的有178款，退货成功率为96.7%。

中消协组织体验人员从12家网络购物平台选择购买了标示折扣力度相对较大、销售量相对较多的184款商品，并进行了七日无理由退货、物流到货、发票开具等服务体验。在未退货成功的6款商品中，有4款为食品与纸尿裤，平台根据商品性质确定为不适用七日无理由退货范围。

2004-2016年我国汽车产品召回数量



1132万辆

国家质检总局在2016年缺陷产品召回工作发布会上表示：截至2016年12月25日，我国累计实施缺陷汽车召回1295次，涉及车辆3668万辆；2016年度截至目前已召回汽车1132.56万辆，创历史新高；气囊、安全带问题成引发召回的主要缺陷问题。

数据显示：自2013年《缺陷汽车产品召回管理条例》颁布实施以来，汽车召回数量明显增加。2013-2015年连续三年突破500万辆，2016年首次突破1000万辆，达到1132.56万辆，同比增长103%。

7亿户

在近日召开的全国工业和信息化工作会议上，工业和信息化部副部长苗圩介绍说，2016年通信产业完成投资超过4300亿元，全国所有地市基本建成光纤网络城市，光纤宽带用户占比达到72%，4G用户突破7亿户，全国IPTV（交互式网络电视）用户已达8200万户；全国固定宽带平均接入速率达到2015年的2倍；新增3个互联网骨干直连点，网间带宽新扩容950G。

2万亿元

作为财政支出创新的重要形式，政府和社会资本合作（PPP）仍将担纲2017年投资主力。业内消息，2017年PPP或掀起2万亿元落地热潮，税收优惠、操作细则等相关政策将密集出台，鼓励与规范并举的政策框架将进一步完善。其中，财政政策重点将从“补项目”转向“补运营”。

从2013年底开始推广至今，PPP在我国推进已有三年，三年来几乎每年都保持着翻番的快速发展态势。

1.7万亿元

国家体育总局、国家统计局近日联合发布2015年国家体育产业规模及增加值数据的公告。

公告显示，2015年，国家体育产业总规模为1.7万亿元，增加值为5494亿元，占国内生产总值的比重由2014年的0.64%增长到0.8%。从分类上看，体育用品和相关产品制造业总规模和增加值仍占最大比重，分别达到了11238.2亿元和2755.5亿元，占国家体育产业总规模和增加值的65.7%和50.2%。

60岁

美国最年长大猩猩科洛近日在哥伦布动物园度过了其60岁生日。数百人当天聚集在动物园为科洛庆生，工作人员为它精心布置了“生日会场”，用彩纸装饰围栏，还用南瓜和甜菜等制作了特别的“生日蛋糕”。

科洛是一只雌性大猩猩，也是世界上第一只在动物园出生的大猩猩。它已有3个孩子、16个孙辈、12个重孙辈以及3个玄孙辈。



作为麦当劳最主要的竞争对手，肯德基与百度联手推出了连锁餐饮行业首个人脸识别点餐场景。

麦当劳拟20亿美元出售中国业务

近期，有消息称，美国麦当劳决定将旗下中国业务出售给由中国国有综合性企业中国中信集团（CITIC）和美国投资基金凯雷集团组建的联盟。出售对象是在中国大陆和香港拥有的店铺，预计交易额超过20亿美元。

对于上述消息，麦当劳中国方面在接受《证券日报》记者采访时表示，麦当劳中国业务出售仍在进行过程中，对于何时公布具体的交易金额和交易对象，“还没有明确的时间表”。

不过，麦当劳中国方面同时表示，之所以出售包括中国方面的业务，并不是因为业绩差。但不可否认的是，为进一步提升业绩，麦当劳正在大力发展数字化餐厅以及外卖领域。

招财宝私募债违约暴露模糊定位

蚂蚁金融旗下理财平台招财宝近日发布公告称，该平台上销售的侨兴电信和侨兴电讯两家企业共计3.12亿元已到期私募债券，因企业资金周转困难无法按时还款。同时，招财宝强调，该平台其他产品不受影响。

但招财宝平台的私募债违约事件，毫无疑问地加剧了投资人的担心和猜疑，大的互联网金融机构咋也不靠谱了、3亿多元违约可会否是“冰山一角”……此次招财宝发生违约的企业私募债是2014年12月发布的，正值互联网金融发展如火如荼之际。网贷行业也没有明确“信息中介”定位。

海尔总裁轮值制运行三年宣告终结

海尔集团之前执行的轮值总裁制度已经决出结果。海尔集团日前在内部公示，由周云杰出任海尔集团总裁，梁海山出任集团执行总裁。张瑞敏的职位没有变动，依然担任海尔集团董事长和首席执行官一职。

2013年4月18日，杨绵绵不再担任海尔集团公司总裁，海尔集团开始执行轮值CEO制度，由周云杰和梁海山分别轮值，轮值期为一年。

赵薇自筹30亿元买下万家文化

“小燕子”赵薇的炒股事业越做越大了。万家文化近日发布公告，大股东万家集团将29.13%的股份，作价30.59亿元转让给影视明星赵薇控制的龙薇传媒，赵薇将成为上市公司新实际控制人。

本次控股权转让过程中，披露了有关赵薇与丈夫黄有龙的不少细节。如，她与黄有龙参控股的公司近20家，经营范围横跨影视剧、金融等多个行业。

股价大跌逾10% 东芝核电业务恐巨亏

由于有消息称日本东芝公司在美的一桩核电收购可能遭遇巨额损失，其股价近日一度大幅下跌超过10%。

据日本共同社报道，东芝考虑在2016财年（截至2017年3月）年报中就美国的核电业务计提1000亿日元（约合8.5亿美元）规模的一次性损失，亏损额还可能进一步扩大。

宗庆后：三大因素造成实体经济寒冬

央视财经频道《对话》节目近日邀请TCL集团董事长李东生、娃哈哈集团董事长宗庆后、格力电器股份有限公司董事长董明珠做客，共同探讨中国制造业寒冬的深层原因。

节目中，对于造成中国实体经济寒冬的因素，节目组给出了多个选项，宗庆后的选择是，第一是高税费，第二是虚拟经济过火，第三是房地产摧毁实体经济。

宗庆后说，现在2%的企业交了90%的税。其次，是费也比较重，2015年娃哈哈交了4000多万元的费，2016年1月到10月交的费用，已经跟去年全年差不多。

“对我来讲，税费没问题，但对小企业来讲就有问题了。”



宗庆后说，“说实话，我们这两年实体经济很困难，日子很难过，有的企业家选择放弃。我是大企业、效益比较好的企业，我还能承受，但小的企业对此就根本无法承受。没法承受就只能关门。”

任正非：时代把我转型为组织者

我刚来深圳还准备从事技术工作，或者搞点科研的，如果我选择这条路，早已被时代抛在垃圾堆里了。我后来明白，一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，更何况知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，你站在这上面，才摸得到时代的脚。

我转而去创建华为时，不再是自己去做专家，而是做组织者。在时代前面，我越来越不懂技术、越来越不懂财务、半懂不懂管理，如果不能民主地善待团体，充分发挥各路英雄的作用，我将一事无成。从事组织建设成了我后来的追求，如何组织起千军万马，这对我来说是天大的难题。

扎克伯格： AI研发需要人类引导

Facebook首席执行官马克·扎克伯格2016年一直在开发他的虚拟管家Jarvis，近日扎克伯格发布了一篇长博文，详细讲述了Jarvis可以实现的工作类别。他也提到了开发人工智能软件时遭遇的最大挑战，预测了人工智能的发展方向。他最重要的发现之一是：尽管人工智能正在飞速发展，却仍然需要人类给出足够的引导。

扎克伯格表示：“我们知道怎样让机器学习关于某事物的大量案例，从而让它准确地做出识别。但是我们还不知道怎样获取某个领域的意图，再把它应用到另一个完全不同的领域去。”

阿里CEO： “新零售”重构商业元素

阿里巴巴集团CEO张勇近日在“2016新网商峰会”上对新零售进行了解读。张勇认为，围绕着人、货、场当中所有商业元素的重构是走向新零售非常重要的标志，而其核心就是商业元素的重构能不能有效，能不能真正带来效率。

阿里巴巴在2016年“双十一”首次提出新零售后，引发了零售业、消费品品牌的讨论。“大家都在讨论新零售是什么？该怎么做？”张勇认为，在走向新零售的过程中，包括阿里在内的所有生态中的所有合作伙伴必须发生新的反应，包括品牌商和零售商的关系，品牌商和渠道商的关系，品牌商和物流商的关系，都需要重构协作。“传统的商业关系是树状的，在PC互联网时代也依旧是树状的，从品牌端到渠道端单向填鸭式供给。”

封面报道

献给
今天的企业家，明天的企业家和后天企业家



摄影 / 李朝晖

利永周：治大国若烹小鲜



“治大国若烹小鲜，说明管理与厨艺是相通的。”利永周向《视野·管理通鉴》记者开玩笑说，“这句话的第二句是‘以道莅天下，其鬼不神’。说明事物发展都是有规律的，总结找到规律，妖魔鬼怪也害不了你，这就是距离成功最近的一条道路。”

本刊记者 王煜峰 刘燕

他是享誉国际的粤菜大厨，粤菜创新发展的推动者之一；他也是餐饮行业的金牌职业经理人，打造诸多知名餐饮品牌的“餐饮教父”；他更是掌管多家企业的集团创始人、企业领军者。他就是粤菜大师利永周。

2016年12月13日，由甘肃名厨委员会与广州半岛餐饮集团联合举办的粤菜国际美食节在兰州敦煌盛宴酒店举行开幕仪式，利永周作为广州半岛餐饮管理集团有限公司（以下简称半岛集团）创始人、国际烹饪艺术大师参与盛会并作主旨演讲。会后，利永周接受了《视野·管理通鉴》记者的独家专访。

馐之珍，饌之美

中国美食的历史源远流长，早在春秋战国时期，中国主要菜系就出现了明

显的南北风味分野。周王室的御膳代表着黄河流域的饮食文化，以猪犬牛羊为主料，注重烧烤煮烩，讲究鲜咸口味，汤汁醇浓。南菜则以南方楚国的宫廷御膳为尊，代表着长江流域的饮食文化。中国南方水网纵横，气候温暖。“春有刀鲚，夏有鲥，秋有肥鸭，冬有蔬。”此时楚国的御膳已具有鲜明的南方特色，使用的飞禽、野味远比周王室“八珍”多。与周王室的宫廷菜相比，楚国宫廷菜这个小老弟对中原文化兼收并蓄，博采众长，可谓是后来者居上。据《楚辞》中的记载，战国时期的楚国御宴有主食七种、菜肴十八种、点心四种、饮料若干。其中的煨牛筋、烧羊羔、焖大龟、烩天鹅、烹野鸭、油卤鸡、炖甲鱼和蒸青鱼的烹调技艺都达到了当时世界的先进水平；而且在原料组配、上菜程序、接待礼仪上均有创新，

这也为后世酒宴的食谱提供了蓝本。

粤菜作为中国八大菜系之一，完美地承接了南方菜系用料广博、选料珍奇、配料精巧、善于创新的优点，讲究清而不淡、鲜而不俗、嫩而不生、油而不腻，有“五滋”（香、松、软、肥、浓）“六味”（酸、甜、苦、辣、咸、鲜）之说。时令性强，夏秋尚清淡，冬春求浓郁。

其实，柴米油盐之事本来不过是生活的庸常本色，但若能在这庸常中品得出味来便是生活的艺术了。从市井街头采买食材开始，买什么？做什么？怎么做？与时令、天候、情绪乃至灵感创意之间的关系，简直就是一套微妙的体系，涉及极为复杂的生活知识、日常学问，说它充满创造性的艺术灵感也不为过。而食材买回来之后的拾掇编排，孰先孰后，简直就是运筹帷幄了，考验的是料理人的时间管理、规划统筹的能力。手脚麻利的，可以三下五除二，半小时内为三口之家煮出一顿色香味俱全的三菜一汤来。熟练处理食材的功力、时间把握的精准，汤煲上后是先洗菜还是先备料，饭先煮还是最后来，这完全是一出跌宕起伏的厨房交响曲！

然而这一切对于利永周来说，再简单不过了。自1970年从广州花都移居香港入厨学徒起，他在餐饮行业打拼已有四十多个春秋。从知名粤菜大厨到著名的权威餐饮管理专家，利永周对粤菜发展、餐饮人才培养做出诺大贡献，荣获“高级烹调技师”、“国



利永周，瑞士维多利亚大学工商管理博士，在饮食行业打拼已有四十多个春秋。

际烹饪艺术大师”、“国际美食博士”、“推动粤菜发展功勋人物”等荣誉称号，培养出来的厨师已有近千人。

利永周先生对未来的餐饮市场，有自己独到看法。他觉得：树立世界大同性的餐饮概念，是一个很值得探讨的课题。怎样融合国内各种餐饮文化于一体，吸收世界各地饮食文化的精华，将其择优融合到中餐中去，形成一个有多种文化特色的中华餐饮体系，是所有同仁需要攻克的一个重要课题。

利永周二十岁刚刚步入香港厨艺界的时候，香港的很多高档餐厅就已经使用橄榄油烹饪菜品了。因此，他对于橄榄油的烹饪特性非常了解。后来，利永周技术移民国外，常年的海外生活不仅开拓了他的眼界，也加深了他对饮食多元文化的了解和认识。因此，利永周以橄榄油结合传统粤菜制作出来的新派粤菜跳脱出了原本的框架，变得更加别致又健康。

“菜系之间的界限越来越模糊。也许以后会演变为两大菜系：地方菜和都市菜。地方菜就是常说的地方风味，

都市菜是对全世界各种菜系或风味的吸纳、包装、改良的大融合。随着大都市里本土居民所占比例越来越小，很大一部分是外乡人落地生根，都市融合菜应运而生。”利永周向《视野·管理通鉴》记者介绍。

构建完整生态链的领跑者

半岛集团是一家由利永周先生于2003年创办的国际餐饮管理企业，以餐饮投资、运营管理、食品制造和商业投资为核心业务，致力于为社会和客户创造价值，是国家级五钻餐饮企业。

公司秉承“诚信、稳健、包容、进取”的企业理念，以职业良知和负责任的态度，实现经营管理效益的最大化，将先进的餐饮管理知识推广到更多的企业和地区。半岛集团以“把卓越的感受奉献给顾客”为最大价值，以“为顾客提供营养健康，为社会搭建交流平台，为家庭制造和谐欢乐”为企业使命，为推动餐饮行业的发展而锐意进取。

利永周从香港起家，又在国际餐饮



“菜系之间的界限越来越模糊。也许以后会演变为两大菜系：地方菜和都市菜。地方菜就是常说的地方风味，都市菜是对全世界各种菜系或风味的吸纳、包装、改良的大融合。”



“一家成型的集团企业应当以完善结构的方式谋求进一步的发展。跟风追热点可能能够获得一时的利益，但是根基不够稳固，企业也很难长久。”

界纵横多年，当他回到自己的家乡重新创业的时候，开始仔细观察当时中国内地餐饮行业的服务管理现状。利永周发现，仅就菜品而言，我们的精致程度甚至有所超越，但是服务和包装不够，导致整个品牌一直做不起来，没有办法跻身国际一流的高端餐饮领域。

利永周向《视野·管理通鉴》记者举例说：“比如我们内地酒店，多半会提前在房间内放着有总经理亲笔签名的欢迎信函，但谁都不会太在意；而香港的服务生会拿着这封信来敲你的门，上面还有你的名字：尊敬的利永周阁下……这给人的感受是完全不同的，服务行业拼硬件拼细节，到最后拼的就是你能够带给客户什么感受。在这一点上，我们和国际一流水平的差距还是很大的。这个差距如何改变？我觉得是两个字：时间。服务的全方位提升是整个社会素质的一个反映，培养一个贵族需要几十年，一夜之间只能催生暴发户。”

半岛集团自创立之初，就把提高行业服务水平作为自己立足餐饮管理的核心看待。同时积极汲取世界先进的管理经验，并注重将其与地区餐饮特色相结合，针对地域差异、企业性

质与类型的不同，形成一套成熟、规范、有效的管理体系与经营模式，用制度的方法把精致的服务系统化，常态化，并且推广到经营管理的每一家店面。

经过不懈的努力，半岛集团迅速做大做强，分别在广州、北京、温哥华投资了五家有影响力的五钻名店。与此同时，还先后在北京、上海、广州、深圳、沈阳、石家庄、洛阳、成都、长沙、宁波、南京、苏州、柳州、郑州、西宁等地分别管理或顾问多家高级餐饮企业，为推动国内餐饮行业的发展做出巨大贡献。2006年，半岛集团被中国饭店协会授予“粤港澳十佳餐饮管理公司”称号；2008年，半岛集团顺利通过瑞士SGS公司ISO9001、2000国际质量管理体系认证（2010年升级为瑞士SGS公司ISO9001、2008国际质量管理体系认证）；半岛集团对行业的发展起到了一定的推动作用，2009年被评为“中国优秀企业”；2011年，半岛餐饮集团进入食品工业，全面推动企业上游成本链、中游生产链及下游销售链的发展，力争发展成为综合性餐饮王国。

“一家成型的集团企业应当以完善结构的方式谋求进一步的发展。跟风追热点可能能够获得一时的利益，但是根

基不够稳固，企业也很难长久。”这是利永周多年从事企业管理总结的经验，也是半岛集团发展壮大的理论基础。

2011年，在众多餐饮企业一窝蜂抢占商场商圈，力求发展商圈餐饮的风口，半岛集团却能够根据成本与价值核算的科学依据正确判断商圈餐饮跟风严重，租金过高，风险过大。同时，出于完善自己集团产业链，最终降低企业经营成本的目的，投入了食品加工产业。从食品加工厂创立之初，半岛集团就积极与华南农业大学合作，以绿色健康、高质量、高标准的食品安全规范，专业生产月饼馅料、各式月饼，提供饼类和面包西点加工、旅游地特产手信、健康饮料、快餐等的生产供应，运用现代营养学、加工学知识和技术，生产出备受市场欢迎及客户称赞的优质产品。

“当时进商圈的餐厅倒了好几轮

了，而我们的食品加工产品已经成长为广东食品优质产品的知名品牌。”利永周自豪地告诉《视野·管理通鉴》记者。

学习型团队的人才观

“从学徒到可以独当一面的大厨，再到餐饮企业的管理者、职业经理人，最后到企业投资与经营者，我的角色一再蜕变，那些不同的身份角色，不同时期下面不同的视角，都是我自己能力培养和成长历程的一部分，不变的是我在面对不同问题时提出的同样的解决方法，那就是学习。”利永周在采访刚开始，就开诚布公地对《视野·管理通鉴》的记者说。

粤菜一直以来都是中国各大菜系中最具国际视野和世界影响力的知名品牌，这使得利永周一直在以更大的



第十四届爱斯克菲国际美食节授勋，利永周被授予“国际美食博士”荣誉称号。



位于花都的半岛豪苑酒家，属于国家级白金五钻酒家。

视角观察和规划自己的人生。菜品本身对食材的严格与粤菜烹调对时令气候与环境变化的敏感，也造就了他对社会与环境细微观察的本能。

1991年，利永周在美任职期间，不断探讨中餐在不同种族文化环境中的生存、改良和发展。他巧妙利用西方饮食文化中的精华，将其融合到中餐当中，并有较大的突破与收获，使当时的海港大酒楼成为圣荷西市独具特色的中餐食府。

1995年在祖国改革开放利好政策的吸引下，利永周回国在广州人民北路南海渔村酒家任行政总厨，参与到当时享有“食在中国第一村”美誉的南海渔村团队中去，研究当时中国主流社会的餐饮喜好，与高层团队密切合作，使南海渔村成为当时中国最具影响力的酒家集团。

1998年，利永周参与组建广州凯悦酒家，出任行政总厨，并在集团高层的领导下，不断创新，将“凯悦”建设成高档粤菜的标志之一。

1999年，利永周参与北京金悦海鲜酒家集团经营策划，与集团高层和所有员工一起努力，将金悦集团打造成北京地区的高档粤菜品牌。

多年来，利永周与行业精英们努力合作，打造出一个又一个的餐饮品牌。他苦心钻研，对国内饮食市场不断研究探索，在港式新派粤菜中改良并吸收国内各大菜系的特点，巧妙地融合到出品制作中，将世界各地饮食文化与中餐结合，钻研出一套具有自己风格的烹饪技术体系。

2003年，利永周正式注册成立了广州半岛餐饮管理咨询有限公司，要把自己的餐饮管理体系推广到更多的餐饮企业，脚踏实地地为餐饮业的健康发展做一点努力。到目前为止，广州半岛参股的企业已有12家，而先后聘请广州半岛餐饮管理有限公司做企业管理和顾问的饮食企业多达几十家，分布在广东、华东地区、东北地区及北京、加拿大温哥华等地。半岛集团管理的酒家，都已经成为当地很有声

誉的餐饮企业。

做了四十多年粤菜的利永周，现在仍然每天都在研究菜品，不断推出创新的菜式，但他更多的精力已放在了粤菜餐饮知识化、规范化管理的推广上来。他认为，只有把正确的餐饮理念在餐饮界推广，才能不断提高粤菜的水平，从而推动粤菜的整体发展，只有不断学习与总结，才能创造更多的空间与机会。为了进一步把握科学的现代化企业管理方案，寻找到适合现有环境下企业管理的系统化知识，利永周以超过60岁的“高龄”，进入瑞士的维多利亚大学工商管理学院深造，连续攻读了工商管理类硕士与博士学位。

“学习型的团队是最先进的团队”，这是利永周的座右铭。他不但自己努力学习，而且也鼓励身边的同事保持学习的心态。一个例子就是半岛集团旗下的每家酒楼都经营茶水项目。这个项目最初由服务员负责操作。90后茶水部服务员小魏找到总经理，说她想学习专业的茶艺知识，考取“茶艺师”资格证。总经理觉得这个提议不错，茶水部由茶艺师为客人演绎功夫茶，交流茶文化，

会显得更专业。于是总经理向利永周申请，利永周的批复是：“无条件支持90后外出上课，听课费用、报名费用、教材费用等全由集团承担。”2007年开始，集团已先后全额资助17个企业高层完成了中山大学工商管理MBA课程的学习，没有任何附加条件。

餐饮业的人才流动性大是业内皆知的，花那么多时间和金钱培养人才，如果人才跑了，不就亏了吗？对此利永周笑言，半岛的人才走出去，对半岛的品牌也是一种口碑宣传。这也从另一个角度证明了半岛具备了培养人才和造就梯队成长的能力。为餐饮界培养更多的人才，也是一种乐趣。这是浸淫餐饮业四十多年的利永周的管理境界。事实是，他管理下的半岛集团旗下酒楼高层员工流失率极低，团队非常稳定。

“治大国若烹小鲜，说明管理与厨艺是相通的。”利永周向《视野·管理通鉴》记者开玩笑说，“这句话的第二句是‘以道莅天下，其鬼不神’。说明事物发展都是有规律的，总结找到规律，妖魔鬼怪也害不了你，这就是距离成功最近的一条道路。”



餐饮业的人才流动性大是业内皆知的，花那么多时间和金钱培养人才，如果人才跑了，不就亏了吗？对此利永周笑言，半岛的人才走出去，对半岛的品牌也是一种口碑宣传。



赵长安在敦煌饮食文化论坛上发表三篇论文并作主题演讲

厨师是民生工程的承载者，是工匠精神的实践者。赵长安说：“时代赋予了我们更多的责任，需要我们去担当、去付出、去实现。”

互鉴共进： “一带一路”背景下甘肃餐饮业新风向

——访甘肃名厨委主席赵长安

1985年，赵长安开始了敦煌饮食文化的探究。功夫不负有心人，经过十几年的努力，“敦煌菜”、“敦煌宴”在第二届中国美食节上荣获新菜系展示金奖，入选中国新八大菜系，结束甘肃无菜系

历史，填补了敦煌菜饮食文化中敦煌烹饪的空白。敦煌烹饪学科体系得到认定、敦煌饮食文化研究获得“杰出贡献奖”。

在国家“一带一路”的战略背景下，在甘肃创建华夏文明创

新区的活动中，以敦煌文化为主题“敦煌盛宴”被省上列为示范酒店。自2011年至今已成功举办过四届的“敦煌饮食论坛”列入2016年首届丝绸之路（敦煌）国际文化博览会主要论坛并



荣获省委、省政府表彰的“先进集体”。

“后文博时代”甘肃餐饮应充分地学习习总书记提升“互鉴共进”的文博思想，在深度、高度和广度上重新思考和定位。

所谓“深度”就是巩固在“文博会”上已取得的成果，主要是针对企业自身而言的，也就是要将多年取得的成果标准化规范化，让消费者看得见摸得着。

所谓“高度”就是要向全国餐饮业的标杆企业看齐。为弥补自身的不足，敦煌饮食文化研究中心邀请全国知名半岛餐饮集团和推动粤菜功勋人物利永周，于2016年12月13日在敦煌盛宴举办“粤菜美食国际文化节”旨通过粤菜大师言传身教、传承和讲述粤菜技艺和厨艺。

所谓“广度”就是敞开胸怀、放宽眼界。2017年1月17日，“敦煌盛宴”将举办第六届丝绸之路

与敦煌饮食文化高层论坛，这是“三丝（海丝、陆丝及丝绸之乡）”国际美食文化节一个重要环节。这次的“三丝”美食节是“一带一路”战略背景下甘肃餐饮业的大胆举措。

“互鉴共进”已经成为甘肃餐饮发展的新动力。具体体现在汲取、融和、创新、发展八个字上。汲取“三丝”企业好的烹饪技法，好的宴席菜品，好的经营管理；融合“三丝”代表人物所阐述的新思路、新观点、新方法为我所用；创新“三丝”美食节带来大量的信息，必须坚持“消化”前提下的研发，“借鉴”思路下的应用。发展“三丝”美食节是成功企业在此次活动上的一个完美展示，对于甘肃餐饮业来说则是一个目标、一个战略规划，在发展上需要意志上的坚定和行为上的果敢。为了凝聚甘肃餐饮业的力量，赵长安很早就致力于中国名厨委在

甘肃的发展。作为中国饭店协会、中国烹饪协会、世界中餐业联合会的派出机构，仅仅2016年，甘肃名厨委的厨师在首届“丝绸之路”（敦煌）国际文化博览会、中国饭店协会第六届饭店业技能大赛、中国烹饪协会（华山论剑）技能大赛、世界中餐业联合会甘肃首届中餐国际厨艺大赛等诸多赛事上取得了不俗的成绩，荣获中国烹饪协会“先进集体”，被中国饭店协会韩明会长的通报表扬。作为甘肃餐饮的领军人物，赵长安引领甘肃名厨不断前行。

厨师是民生工程的承载者，是工匠精神的实践者。赵长安说：“时代赋予了我们更多的责任，需要我们去担当、去付出、去实现。甘肃名厨委将秉承‘厨师之家’的承诺，和全国餐饮业同行一起立足于行业，奉献于岗位，为实现中华民族伟大复兴的中国梦、中华名厨梦而共同努力！”



清 蒋廷锡

鹁鸽谱图册之雪眼皂页

王世襄《明代鸽经·清官鸽谱》中写道：“雪眼皂当因白沙眼而得名，绘谱之时，可能入品合格。据本世纪初北京标准，鸡头、长嘴、白沙眼，极丑。”

视点 ●
Viewpoint ●
●

成为乔布斯

这是一本酝酿长达三十年之久的著作
市面上有众多关于史蒂夫·乔布斯的书
但这本与众不同
苹果人称，“这才是我们认识的乔布斯”
乔布斯家人称，“这是最熟悉乔布斯的人唯一认同的乔布斯传记”
它首次公开乔布斯创业成长期“丢失的十二年”
它介绍的不是关于成功的故事
而是一个关于成长的故事

布伦特·施兰德

“你是新来的吧？”这是他对我说的第一句话。（25年后，他对我说的最后一句话是“对不起”。）他已经反客为主向我发问了，然而我才是记者，我才是应该提问的那个人。

同事已经告诫过我，采访史蒂夫·乔布斯可不是什么好差事。前一天晚上，我和《华尔街日报》旧金山分社的新同事们边喝酒边聊天，他们告诉我，第一次和乔布斯见面最好穿件防弹衣。其中一位半开玩笑地说，采访乔布斯更像是打仗而不是提问。当时是1986年4月，乔布斯已经成为《华尔街日报》的传奇。据传，另一位《华尔街日报》的记者就曾被他羞辱过，乔布斯直截了当地问他：“你到底理解了么？你有听懂半个字吗？”

如何撬开乔布斯的嘴

20世纪80年代早期，我在中美洲采访时，是真的需要穿防弹衣。我在萨尔瓦多和尼加拉瓜待过一段时间，采访的对象五花八门，有穿越战区的卡车司机，有驻扎在丛林里的美国军事顾问，有窝藏在据点里的反政府武装指挥官，还有待在宫殿里的总统。我还采访过那些桀骜不羁的亿万富翁，也曾采访过诺贝尔奖得主，还有摇滚巨星、影视红人、信奉一夫多妻制的教徒，甚至是刺客的祖母。我也算是经历过大风大浪的人，没有那么容易被吓倒。我家在加州圣马特奥县，从我家开车到位于帕洛阿尔托的NeXT电脑公司总部需要20分钟时间，在这短短20分钟的车程里，我一直在思考，也一直在担忧，到底如何才能取得最佳的采访效果。

我之所以会如此焦虑，是因为我将要采访的对象是一位比我更年轻的杰出商业领袖，这在我的记者生涯中尚属首次。当时我32岁，乔布斯只有31岁，却已经声名显赫，与比尔·盖茨共同被誉为个人电脑产业的缔造者。互联网的狂热时代还远未到来，神童们的横空出世还有待时日，乔布斯是技术领域最初的超级巨星，硕果累累、绩载史册。他和史蒂夫·沃兹尼亚克在位于洛斯阿尔托斯的车库里捣鼓出来的电路板最

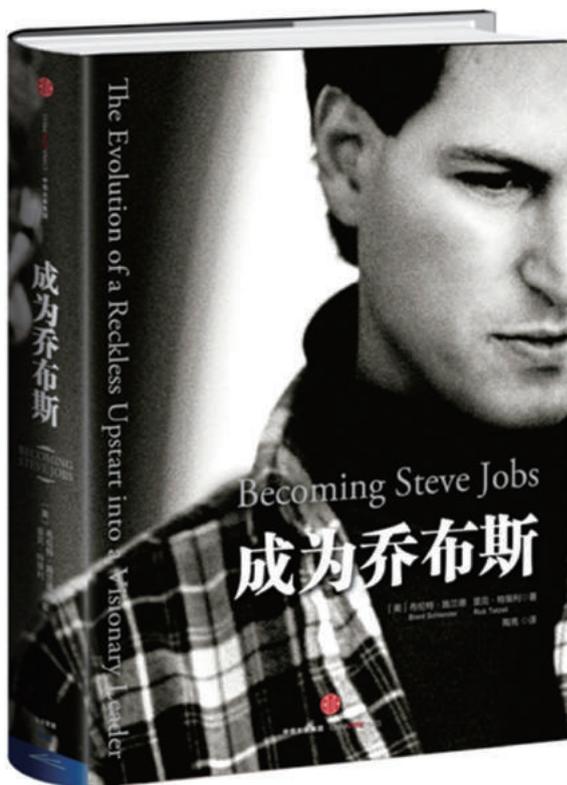
终演变成了一家价值几十亿美元的大公司。个人电脑似乎有着无穷无尽的潜力，乔布斯作为苹果公司的共同创始人之一，也有着无限的可能性。然而，1985年9月，乔布斯迫于压力选择辞职。早些时候，他曾向苹果公司董事会宣布，要挖走一些关键岗位的员工，成立一家新的公司，专门生产电脑“工作站”。媒体得知消息后兴奋异常，详细剖析了他的离职之举，《财富》和《新闻周刊》都把这场闹剧作为封面故事发布在杂志上。

之后的六个月，没有人知道这家新公司的动向，主要是因为苹果公司向法院提起诉讼，想要阻止乔布斯挖人，不过最终苹果还是撤诉了。后来，乔布斯雇用的公关公司的一位工作人员给我的老板打电话，说乔布斯愿意接受主流商业刊物的采访，愿意透露

一些 NeXT 电脑公司的具体情况。接到这项任务后，我非常激动，同时也保持着一份警觉，我可不想被这位极具人格魅力的先生给骗了。

我驱车朝帕洛阿尔托开去，一路向南，恰好回顾了硅谷的发展历程。从圣马特奥的92号公路到280洲际公路，“田园牧歌”式的八车道公路绕过圣安德烈亚斯湖和水晶泉水库，水库的水来自塞拉斯山脉，为旧金山地区储存饮用水；穿过位于门洛帕克的沙丘路，财大气粗的风险投资家们在此云集；越过一座两英里长的斯坦福直线加速器，加速器轨道就在公路下方，仿佛将大地划开了一道裂缝；沿途还会经过斯坦福校园后方那片广袤的山丘地带，射电天文望远镜矗立在山丘上，草地上点缀着棵棵橡树，白色面孔的赫里福德牛在草地上悠闲地散步。冬

个人电脑似乎有着无穷无尽的潜力，乔布斯作为苹果公司的共同创始人之一，也有着无限的可能性。然而，1985年9月，乔布斯迫于压力选择辞职。早些时候，他曾向苹果公司董事会宣布，要挖走一些关键岗位的员工，成立一家新的公司，专门生产电脑“工作站”。



2016年9月，中信出版社引进出版了美国顶尖财经记者布伦特·施兰德与前《快公司》编辑里克·特策利合著的《成为乔布斯》。

日和春日的雨水将这片山丘草地浇灌得碧绿苍翠，如同高尔夫球场的草坪，而不是常见的暗黄色，草地上还点缀着橙色、紫色和黄色的小野花。我对旧金山湾区不太熟悉，当时并不知道这是一年中景色最迷人的时候。

我在佩奇米尔路下了高速，惠普和另一家生物科技先驱阿尔扎公司就在这条路上，一些提供专业化服务的公司也坐落在这条街上，比如安达信咨询公司（现在叫埃森哲）和威尔逊-桑西尼-古奇-罗沙迪律师事务所。不过最先经过的是隶属于斯坦福大学的斯坦福

研究园，绿草茵茵的园区里建了很多低矮的研发实验室，给了研发人员施展才华的空间。施乐公司著名的帕洛阿尔托研究中心就坐落在园区里，乔布斯就是在这里第一次见到了配备鼠标和图形界面的电脑。乔布斯把 NeXT 的总部也选在了这里。

一位年轻的女公关带我走进一幢四四方方、混凝土结构、玻璃幕墙的两层办公楼，来到一间小会议室，透过会议室的窗户只能看到停车场。乔布斯已经在会议室了。他朝我点点头表示欢迎，示意那位女士出去，还没等我坐下，

就抛出了刚刚提到的第一个问题。

我不确定他想要的答案是简单的“是”与“否”，还是他真的好好奇我究竟是谁，以前做过什么。我假设他想听的是后者，于是我开始列举在《华尔街日报》当记者时曾经去过的地方和报道过的行业。从堪萨斯大学研究生院离开后，我去了达拉斯，报道过航空业、航空公司和电子工业，德州仪器和无线电器材公司就在达拉斯。这期间，我还报道过约翰·欣克利，他是德州石油商人的儿子，1981年射击了里根总统，为此我还背上了骂名。

“你是哪一年高中毕业的？”他突然插话道。“1972年，”我答道，“我在大学待了7年，但最终也没拿到硕士学位。”他又插话道：“我也是1972年高中毕业的，这么说我们是同龄人。”（后来我发现他跳过一级。）

我继续解释道，我曾在中美洲待了两年，后来又去香港待了两年，为《华尔街日报》撰写地缘政治类的报道。我还在洛杉矶待过一年，最终来到了旧金山，旧金山一直是我梦寐以求的工作地。说到这，我感觉这场谈话越来越像是在面试，只不过乔布斯对我的话没有任何反应。

“你对电脑有一丁点儿了解吗？”他又插话道，“那些主流刊物的记者没有一个懂电脑的，屁也不懂。”他边说边摇头，流露出傲慢的神色。“上一个来采访我的《华尔街日报》记者连内存和软盘有什么区别都不知道！”

现在我觉得自己有点底气了。“虽然我在大学学的是英语专业，但上大学的时候，我编过程，做过一些小游戏，还设计过关系数据库。”他转了转眼珠。

“连续好几年，我都在晚上给四家银行打工，用NCRA小型机处理银行每天的交易。”他正凝视着窗外。“IBM（国际商业机器公司）个人电脑刚上市的时候，我就买了一台，在达拉斯买的，序列号的前八位都是零。开始我装了CP/M操作系统，搬去香港之前，我把这台电脑卖了，里面只装了MS-DOS（微软磁盘操作系统），因为买家只需要MS-DOS。”

提到这些早期的操作系统和竞争对手的产品，他终于来了精神。“你为什么没有买Apple II（第二代苹果电脑）呢？”

好问题，然而……为什么我会允许这个家伙向我发问呢？

“我以前从没买过，”我还是回答了他的问题，“不过现在我有了，我让《华尔街日报》给我买了台Fat Maca。”我说服纽约总部的同事给我买了台苹果电脑，我告诉他们如果要让我报道苹果公司，我就得熟悉苹果最新的机型。“我用了几周，到目前为止，比起IBM，我更喜欢苹果。”

我成功撬开了乔布斯的嘴。“等着吧，”他说道，“等你看到我们这里生产的产品，就不会想要Fat Mac了。”我们终于回到了采访的正题上，这也是乔布斯一直想要谈的话题——如何打



乔布斯之所以不停地试探，是因为他要确保每一篇关于他和他公司的文章都能够达到他心目中的质量标准。

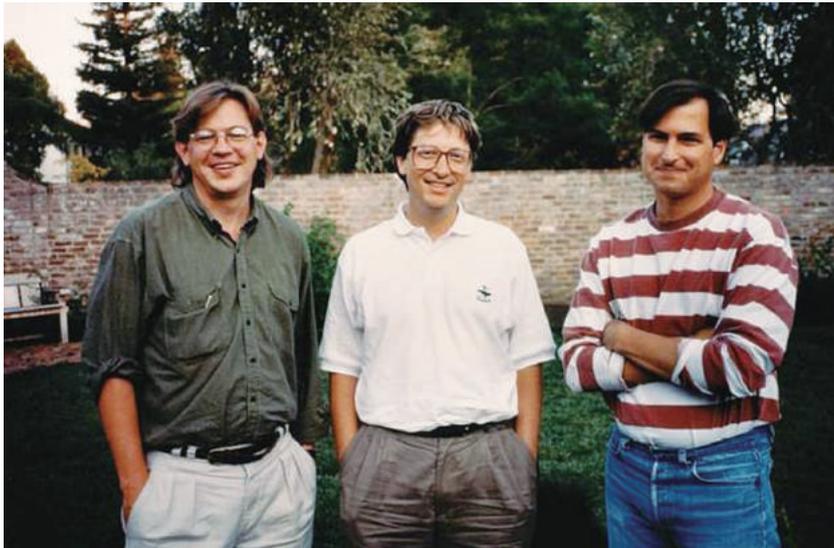
败他一手创立的公司，如何打败苹果的那些人，特别是苹果现任 CEO 约翰·斯卡利，正是斯卡利把他赶出了苹果帝国。

没有新闻价值的第一次采访

现在，他愿意回答我的问题了，尽管他并没有直接回答每一个问题。目前 NeXT 总部依然是空空荡荡的，我很好奇，他是不是真的打算在这里组装电脑？可这里看上去不像是工厂。他是自己出资呢，还是已经找好投资方了？他卖掉了所有的苹果股票，只留了一股，大约拿到了 7000 万美元，但这些钱还远远不够实现他的野心。聊着聊着，他会突然跑题，谈到完全出乎意料的话题。他边聊边喝装在啤酒杯里、冒着热气的白开水。他解释道，某天茶叶喝完了，他突然想到喝白开水也不错，他说道，“喝白开水也能让人平静”。最终，

他又把话题拉了回来：高等教育界需要更好的电脑，只有 NeXT 才能生产更好的电脑。公司正在和斯坦福大学和卡内基梅隆大学合作，这两所大学的计算机科学学院名声在外。“这两所大学是我们的第一批客户。”

尽管他回答问题时避重就轻，传递出的信息也不多，但是乔布斯本人非常有气场。他流露出的强烈自信让我不得不认真倾听他说的每一个字。他回答问题时字斟句酌，即使是回答意料之外的问题也是如此。25 年后，在他的追悼会上，乔布斯的妻子劳伦证实了他从非常年轻的时候，就拥有“成熟的审美品位”。从他的回答里，能听出他对于自我判断和品位的自信，而且在整个访谈的过程中，我意识到他始终在试探我是否能够心领神会，是否能够理解他以前所做的事和将要在 NeXT 做的事有什么特别之处。后来我意识到，乔布斯之所以不停地试探，是因为他要确保每一篇



1991年接受《财富》杂志的专访之后，本文作者施兰德（左）、盖茨和乔布斯在乔布斯家后院合影。

关于他和他公司的文章都能够达到他心目中的质量标准。乔布斯目前所处的人生阶段让他认为自己可以取代任何一个人、胜任任何一份工作，而且比原来的人干得更出色，当然他的这种态度让手下员工苦不堪言。

采访进行了45分钟，他为NeXT描绘的蓝图只有一个大概的轮廓，没有细节，后来的事实也证明，这是一个早期的信号，预示了公司未来几年会遭遇各种问题。然而，他却愿意讨论其中一个细节：NeXT的商标。他给了我一本设计精美的宣传册，解释了这个由保罗·兰德设计的高大上商标是如何诞生、演变的。这本宣传册也是兰德设计的，昂贵的半透明隔页纸将厚重的乳白

色纸张一一隔开，纸张上凸印着兰德设计商标的整个过程，据说这个图标用了“多种视觉语言”。根据册子上的描述，NeXT的商标是一个简单的正方体，黑色的背景上用鲜红、朱红、绿色和黄色印了NeXT的四个字母（红绿对比和黑黄对比是最鲜明的对比色），并且字母倾斜了28度。兰德是当时美国最著名的图标设计师，IBM、ABC（美国广播公司）、UPS快递公司和西屋电器的商标都出自他之手。商标和宣传册的开价是10万美元，没有任何讨价还价的余地，乔布斯愉快地付了钱。尽管是出于追求完美的目的，但如此奢侈铺张，对于NeXT的发展并没有什么帮助。

这次采访是我和乔布斯的第一次

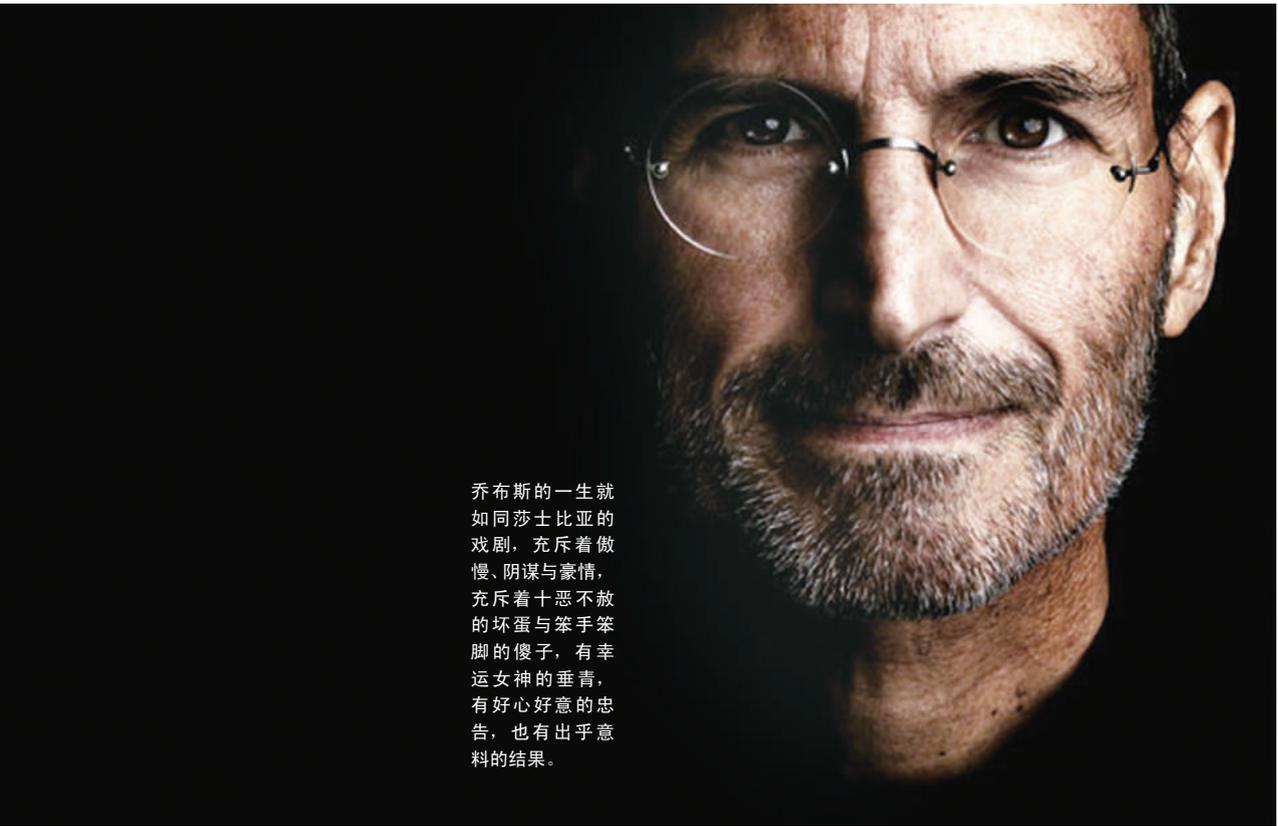
交锋，没有产出任何专题报道，我们之间的交锋与谈判还将持续 25 年。

一家刚起步的公司和一个高大上的商标没有任何新闻价值，无论是谁成立的公司、谁设计的商标。（另外，当时《华尔街日报》从不刊登图片，也没有任何彩页，所以即使我想报道 NeXT 的商标，《华尔街日报》也无法向读者展现出 NeXT 商标精致的美，何况那时候读者也不关心设计的问题。）

尽管那次采访以后，《华尔街日报》并没有刊登任何报道，但乔布斯对凯

西·库克说这次采访进行得还不错，我也“还行”。凯西当时正为艾莉森·托马斯公关公司工作，自那以后，乔布斯经常通过凯西来邀请我去 NeXT 聊聊最新的进展。事实上，值得报道的内容并不多，至少达不到《华尔街日报》的报道标准。直到 1988 年我才写了关于 NeXT 的第一篇报道，那一年乔布斯推出了 NeXT 公司的第一台电脑工作站。但每一次采访的经历都十分有趣。

……



乔布斯的一生就如同莎士比亚的戏剧，充斥着傲慢、阴谋与豪情，充斥着十恶不赦的坏蛋与笨手笨脚的傻子，有幸运女神的垂青，有好心好意的忠告，也有出乎意料的结果。

展示更完整的乔布斯

我们相仿的年龄逐渐成为交流的桥梁而非障碍，我们青少年时期的经历比较类似。尽管比尔·盖茨也与我年龄相仿，我也写过很多关于他的报道，但他的父母不是工薪阶层，也从没上过公立学校，我和史蒂夫的父母都是工薪阶层，而且我们都上过公立学校。我们三个都躲过了去越南服役挨子弹的命运，因为当我们18岁时，征兵制被废止了，但比起比尔，我和史蒂夫更像是反战、和平时代的产物。我们都狂热地爱着音乐，也痴迷于各种机械小装置，我们敢于尝试各种古怪的新想法、新创意。史蒂夫是被领养的，我们偶尔也会聊起他的这段经历，但是这段经历对他性格产生的影响并没有社会和政治大环境的影响大，我们长大成人的时代也是科技日新月异的年代。

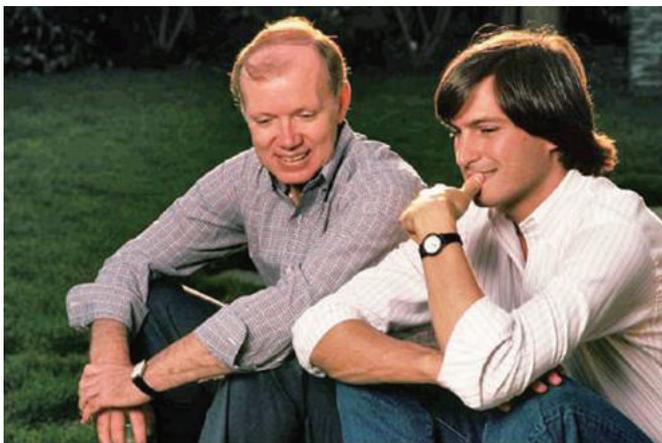
史蒂夫之所以愿意维持和我的关系，还有一个重要原因。20世纪80年代末期，电脑的世界正处于变局之中，只有激发起公众对他的下一代伟大产品的热切渴望，让他们朝思暮想、屏息而待，才有可能吸引到足够的潜在客户和投资者，史蒂夫特别需要投资者的支持，因为NeXT用了将近五年时间才推出第一代工作站电脑。史蒂夫一直都明白媒体报道在其中扮演的角色和价值，这也是里吉斯·麦肯纳所谓的史蒂夫“过人天赋”中的一部分。麦肯纳是史蒂夫早期最重要的导师，他

曾经说过“史蒂夫在市场营销方面有着过人的天赋，在22岁的时候已经有了敏锐的直觉。他知道索尼的伟大之处，也了解英特尔的伟大之处，他希望自己的产品也能享有如此声誉”。

史蒂夫知道苹果公司的报道是由我负责的，好几年时间里，他会时不时给我打电话爆一点苹果的“料”，都是他还留在苹果工作的前同事那里听来的，有时候他只是谈谈自己对于苹果公司无休无止的高层变动闹剧的看法。到90年代初，苹果已经变得一团糟，史蒂夫是可靠的情报来源，而且我渐渐发现他打电话的时机绝对不是随便选的，每次都是有动机的：有时候是想挖掘一些竞争对手的信息，有时候是想让我看看他的产品，有时候是对我写的文章表示不满。

对于最后一种情况，他还会跟我抗争。90年代后期，他又回到了苹果公司，我认为有必要给《财富》杂志再写一篇关于苹果的报道，于是给他发了封邮件。我们已经几个月没联系了，因为我做了一个心脏手术，在我住院期间他曾给我打过电话祝好，现在我已经康复了，打算再撰写一篇报道。他给我回了邮件，寥寥数语：“布伦特，我记得去年夏天你写的那篇报道对我和苹果公司都很不友好，这让我很受伤，你为什么要写这样一篇烂报道呢？”不过几个月后，他还是让步了，配合我写了另一篇封面报道。

在他生命的最后几年，我们之间的



乔布斯和他早期重要的导师里吉斯·麦肯纳(左)。

关系渐渐疏远。21世纪头十年的中期，我们都病得很严重，他在2003年被确诊为胰腺癌，而我在2005年去中美洲期间感染了心内膜炎和脑膜炎，昏迷了14天，醒来后几乎失去了所有听觉。当然，他对我病情的了解远远胜过我对他病情的了解。

史蒂夫去世后，关于他的报道铺天盖地，有文章、图书、电影，还有电视节目，大部分只是在重复关于史蒂夫的那些传说和成见。这些传说和成见从80年代起就开始流传，那时媒体刚从位于库比蒂诺的苹果公司总部挖掘出这位神童。当时，史蒂夫沉浸于媒体的追捧中，对于媒体并不设防，那段时间也是他生活最为散漫、放纵的一段日子，因此媒体在把他描绘成天才的同时，也免不了揭露他的卑劣以及对同事和朋友的漠不关心。后来他开始对媒体设防，只在需要宣传产品时才与媒体合作，因此这些早期的报道就成了大众获知他个性和思维方式的唯一来源。这也许也解释了为什么在他去世后，关于他

的报道展现的几乎都是一些成见：史蒂夫是一位天才，在设计方面天赋过人，讲故事的能力超凡脱俗，可以产生“扭曲现实”的魔力；他就是个自以为是的混蛋，一味地追求完美，完全不顾他人的感受；他觉得自己比任何人都聪明，从来听不进任何建议，而且从出生伊始，就是天才与混蛋的结合体。

以我对史蒂夫的了解来看，这些成见没有一个是正确的。在我看来，史蒂夫比我在其他任何文章里读到的形象都更复杂、更有人性、更多愁善感，甚至更聪明。他去世几个月后，我开始整理我对史蒂夫的采访笔记、磁带和文档，又回忆起很多已经淡忘的内容：有我采访他时随手写下的笔记，有因为各种各样的原因当时没有用在报道里的故事，有我们互发的邮件，还有从来没有转成文字稿的磁带录音。我还找出一盒史蒂夫送我的磁带，当时约翰·列侬的遗孀小野洋子送给史蒂夫一盘磁带，是歌曲《永远的草莓地》在录制过程中的各种不同版本，史蒂夫又翻录了

一盒送给我。这些旧物都藏在车库里，在整理旧物的过程中，关于史蒂夫的很多记忆涌上心头。这些旧物我整理了好几周，整理完后我做了个决定：对于大众头脑里关于史蒂夫的那些根深蒂固的偏见，光抱怨几句是远远不够的，我要凭借我对他的了解，向公众展现一位更完整的史蒂夫，在他活着时是没有办法如此展现的。采访史蒂夫的过程引人入胜而又充满戏剧性，他的一生就如同莎士比亚的戏剧，充斥着傲慢、阴谋与豪情，充斥着十恶不赦的坏蛋与笨手笨脚的傻子，有幸运女神的垂青，有好心好意的忠告，也有出乎意料的结果。

如此短的时间里，有如此多的跌宕起伏，在他活着时，人们根本不可能完整地刻画出他的成功轨迹。现在，我要将目光放长远，重新审视这位自称是我的朋友的人——史蒂夫。

对于史蒂夫的职业生涯，大家最感

兴趣的一个问题是：既然史蒂夫是如此前后矛盾、鲁莽冲动、固执己见、不顾他人感受，并被赶出了自己一手建立的公司，他又如何最终成为一位受人敬仰的CEO，如何让苹果公司起死回生，如何打造出那么多决定了大众文化走向的产品？这些产品不仅将苹果公司推上了全球最有价值公司的宝座，也改变了全球数十亿人的日常生活，这些人来自不同的社会经济阶层，拥有截然不同的文化背景。对于这个问题的答案，史蒂夫本人并不热衷于探讨。尽管史蒂夫善于自我反省，但他并不喜欢追忆往昔，他曾在邮件里对我说：“回顾过去没有什么意义，我情愿向前看。”

要找到这个问题的答案，就必须分析他是如何改变的，在谁的影响下做出了改变，以及他又是如何将心得体会运用到公司的运作中去的。

>> 摘自《财经界》

既然史蒂夫是如此前后矛盾、鲁莽冲动、固执己见、不顾他人感受，并被赶出了自己一手建立的公司，他又如何最终成为一位受人敬仰的CEO，如何让苹果公司起死回生，如何打造出那么多决定了大众文化走向的产品？



清 沈振麟
柳溪牧马图扇面

图绘清风疏林间马儿自然的放养状态。它们姿态各异，或饮流啮草，或解鞍驻步，一派悠然自在的逍遥景象。

代理公司革命

以大卫·奥格威、李奥·贝纳等为代表的广告人为现代广告业留下了丰富的遗产，后来这些遗产越来越细分而变成了流水线作业。如今来到数字时代，媒体环境复杂化，让代理公司内部再一次有了从细分到整合的趋势需求。

谢园 周瑞华 康迪

2016年年初，获得利欧的投资后，世纪鲲鹏传媒创始人兼董事长杨宗灵迅速在利欧上海办公室组建了一个专项小组，当集团中兄弟公司有需要内容营销方面的支持时，工作团队会倾力相助；在见客户或比稿时也会带上这个组的人，因为他们会给数字营销解决方案带来新鲜的内容服务，超出了客户的预期。

在内部，大家把世纪鲲鹏比喻为“一把尖刀”。

事实上，在过去两年中，利欧数字（LEO Digital Network）不断添置“尖刀”，从收购聚胜万合（MediaV）、琥珀传播（Amber Communications）、氩氦集团（arkr GROUP）、万圣伟业、微创时代、智趣广告，到入股碧橙网络、秀视智能、世纪鲲鹏、盛夏星空，再到成立元力影业和心动映画，在互动、娱乐、科技和数字营销等方面布局，扩大自己的业务范围，从创意策略到媒介代理、效

果营销，再到现在娱乐营销、互动营销，给客户“一站式数字驱动的综合营销”服务。

当媒体环境和客户需求发生了变化，如果代理公司固守自己原有的业态，帮客户创造的价值越来越低，就会逐步失去盈利的能力，很有可能被淘汰掉。这意味着，代理公司必须重新安排自己的战略，利欧快速走在了前面。

从细分到整合

目前，品牌与代理公司合作的模式主要有三类：

1. 自有团队。最近的例子是百事成立了一间创意工作室 Creators League（创意者联盟）。更早的例子包括宝洁设立社交团队，2013年耐克挖来 Burberry 数字营销总监 Musa Tariq 组建内部品牌建设团队，他上任之初便收回原来由 AKQA、W+K、Mindshare、R/GA 等代理的社交媒体业务，改由自己的团队运作。

一份来自数字营销协会 SoDA 的报告显示，2015 年有 27% 的公司称在数字营销领域不再与第三方公司合作，这个数字是 2014 年的两倍。而美国全国广告协会（ANA）在 2013 年就发现，选择自建团队的公司数目在五年间从 42% 上升至 58%。



在数字化的营销环境中，品牌所面临的问题纷繁复杂：渠道的碎片化要选择何种组合才有效，传播接触点能怎样再指数级增长，如何将自己不同渠道的信息统一，如何将内外部数据整合等。

2. 多家代理商组合，包括广告公司、数字营销公司、公关公司等协同为一个客户的同一个营销战役服务。在合作中往往很难有一个真正的“领头羊”，不同的代理机构负责活动的不同部分，对创意的理解程度和解读有所不同，彼此间的协调和统筹会导致效果在一定程度上打折。

3. 一站式服务是一个理想的选择，但同时也面临很多挑战。微软 2014 年 3 月招标时就表示，将其大约 80% 的营销业务委任给一家或者两家广告传播集团，并称“这将会是走向成功的模式”。

融合不同业态公司是关键

提供一站式服务需要代理公司具备全方位能力。在数字化的营销环境中，品牌所面临的问题纷繁复杂：渠道的碎片化要选择何种组合才有效，传播接触点能怎样再指数级增长，如何将自己不同渠道的信息统一，如何将内外部数据整合等。

五年前，一家广告公司的任务就是根据客户的要求给出一个广告创意。如今，除了创意人才，代理公司需要更多懂技术的人，需要具备数字化的业务能力。

传播巨头们正在对移动、技术、互动和数据分析公司实施一系列的收购。以 WPP 为例，近两年收购了移动 App 开发公司 Double Encore、专注数字媒体平台的 Plista、电子商务技术公司 FusePump、移动营销公

司 ActionX、数字营销公司 The Exchange Lab、移动广告公司 Medialets 等。

比并购更重要的，是如何在内部架构及流程上融合这些曾经在不同业态中独立运作的广告公司、数字营销公司、科技公司等，真正打通，创造价值。

在利欧入股之前，世纪鲲鹏在过去十年内都没有接受任何融资。“我对融资一直比较谨慎，公司成立十年没有融过资，一是我们现金流比较好，影视植入行业一般不存在垫资行为，二是我没想好拿了钱以后干什么。”杨宗灵表示。

此次接受投资，正是因为利欧的整合能力。杨宗灵向记者透露，曾有很多业内资源型公司与他接触，但考虑到站队的问题，会破坏第三方的身份，同时业内各家在总体市场份额里占得非常小，不论是电视剧、电影、网络，还是综艺没有哪个能一家独大”，



2016年1月，利欧数字正式任命林俊明(右)担任集团首席创意官，同时，利欧数字正式启动“+A”创意热店，旨在打造创意人的创业孵化平台。图为利欧数字副总裁刘阳与林俊明在集团LOGO前合影。

因此资源也是有限的。最后选择了利欧，是看重它并购后的协同效应。

1、业务协同

如果集团追求利润最大化，要分开去创造力量，往往会造成每方各自切一块蛋糕、各自要最大的局面。只有当目标和理念一致了，自上而下的梳理才会顺畅。

“在上层解决利益问题，凝聚出一定的文化、一定的愿景，基层才会有向心力，拧成一股绳去做事。”利欧数字总裁郑晓东在接受专访时总结说道。

每一次并购都是对集团业务的再次梳理。例如当氩氟加入利欧数字后，撤销了集团的社会化小组，而将所有的社会化营销业务交予氩氟，合理分工，各司其职。

每周，利欧数字副总裁刘阳都会参加集团的内部例会。与会者有二三十人，他们都是集团旗下各个公司的决策者。在会上，大家沟通近期的工作、各自最新的资源，还可以就自己的疑惑或业务难点向兄弟公司寻求帮助。

接下来，还将会在集团层面成立媒介和创意的整合部

门，由旗下公司的CEO领头。“如果把它比喻成一艘航母的话，我们做的就是把这个平台上的各项基础设施搭建好，给每一架飞机充足的补给，让它们充满战斗力，再次投入战场。”刘阳说道。

2、人员协同

现在在利欧数字内部，主要通过员工培训和共同服务客户的模式，并制定相应的KPI考核机制，来激励员工为客户提供整合的解决方案。

“现在在数字这个领域，因为客户的需求在变，他们需求是全方位的。那就需要我们各个公司的创意人员、服务团队等，对整个数字行业的方方面面都要有

所了解。”刘阳说道。

3、数据协同

每一个团队能够接触并使用集团资源，这是促成整合营销成功的关键，而对于管理者来，只有把资源产品化、标准化，才能保证每一个业务部门根据客户的具体需求各取所需。

以利欧为例，在内部建立了一个集合旗下所有公司数据及分析的数据库，让每一个员工可以根据客户需求接触并使用这些产品化的集团资源。

整合创新趋势

Adidas Originals 成立于 1972 年，一直以来都在保持经典的同时不停创新。在气候反复无常的初夏，琥珀传播为 adidas Originals 制作了一系列兼具天气预报与夏日穿搭指南的 Wet Wear Book，每日与天气同步更新的“湿身”动态海报，为消费者预备了初夏穿搭建议；为配合 adidas Originals ZX Flux 新款发布，琥珀传播在 adidas Originals

上海旗舰店举行“Flux it！创作直播”，联手哔哩哔哩视频网，邀请多媒体艺术家基于 ZX Flux 造型现场绘画，并根据网友弹幕，实时变幻鞋面色彩、图案等创作元素；Tubular Lab 是 adidas Originals 与琥珀传播共同创造的一个构筑未来的实验室，可是当消费者在社交网络讨论实验室在何地、何时、如何发生时，才发现它并不真实存在，此时琥珀向年轻人揭示：社交网络中的“真实”有时并不是事实，手机只能记载上一秒的世界，你的未来不在手机里，以此启发年轻人将目光投射于更远的未来。

这些看起来都不是传统意义上的广告创意，更像是一整套数字化解决方案。

这样的整合需要每个细节都“打磨”得非常到位，用规模带动媒介、用技术发展策略、用数字引领创意。从 2014 年至今，利欧一直在探索一种全产业链的整合营销模式，协同上下游资源，从早期在创意、科技、媒介领域布局，到近期投资互动娱乐和内容，利欧在一步步夯实数字驱动力的整合营销业务中“洞察”、“创意”和“整合”。

“在三年前大家更多喜欢谈‘平台’带来流量，但是今天我们意识到，娱乐是流量的重要来源，而娱乐和内容又是不可分割



利欧数字营销总裁、聚胜万合集团总裁郑晓东

的，这不仅可以在某种程度上解决创意的问题，也部分解决了媒介的问题。”郑晓东向记者表示。

《魔兽世界》在全球范围内拥有超过1亿的粉丝，累计十几年的人气使得《魔兽》这部电影成为炙手可热的超级大IP，其周边衍生品的授权、生产和发行以及品牌的娱乐营销植入皆备受瞩目。利欧数字旗下碧橙网络和世纪鲲鹏协同利用这个超级IP为品牌服务：碧橙网络作为魔兽电影周边授权商Jakks在中国的独家授权商，配合电影上映，在电商平台布局超级IP衍生品；世纪鲲鹏与中国平安共同点亮“平安x魔兽”联合标志，为品牌启动泛娱乐粉丝经济战略，社交网络上，微博热点话题阅读量高达500万以上，KOL加病毒视频推送，使得“平安魔兽”话题短时间内迅速引爆网络，结合为其量身定制一款魔兽lifeline，引得粉丝互动。

2016年，利欧除了投资内容营销和植入营销机构世纪鲲鹏，还自建了影视公司和传统电视剧公司。不仅如此，利欧在智能大屏OTT领域还投资了国内最早的OTT广告平台商秀视智能，布局互联网大IP时代“人+内容+媒体”的互动传播资源。郑晓东表示：“我们希望把娱乐作为整个利欧数字版图中重要的一块。”

“如今的娱乐，已不再仅仅是内容，而更多是流量的来源。娱乐和内容的不可分割性，使创意和媒介的运用产生了更多的延展可能性，创意传播将不再受制于传播资源

的限制。”杨宗灵进一步阐述说道。

据他介绍，世纪鲲鹏与孙红雷签订的独家商务战略合作、自制网剧等将提升集团对整体内容的控制能力，使营销公司从原本能覆盖的媒介范围，变成能覆盖的内容范围，“有能力与客户一同创造一些更新、更好的资源”。在过去一年中，世纪鲲鹏为RIO鸡尾酒打造了多个影视植入作品，包括《恶棍天使》《老九门》《那年青春》《示铃录》《美丽的秘密》《老婆大人是80后》等高收视率影视作品，就是代理公司与品牌共创价值的代表案例。

一切源于消费者洞察

媒介复杂化及信息多样化的同时也让创意的价值更被凸显，而好的创意离不开精准的洞察，只有真正懂得消费者，才能做出打动人心的创意。



“如今的娱乐，已不再仅仅是内容，而更多是流量的来源。娱乐和内容的不可分割性，使创意和媒介的运用产生了更多的延展可能性，创意传播将不再受制于传播资源的限制。”



在互联网时代，“孵化器”是大家经常提及的词，一些小的公司通过孵化、利用资本渠道发展得非常好，成为一个在行业里或者在消费者生活中非常有影响力的品牌。

过去几年中，利欧组建了“青年趋势”年轻消费者研究中心，邀请了社会学、心理学、营销传播学的专家学者，针对愈加年轻化的未来消费者展开针对性的焦点小组研究，为品牌与未来消费者对话提供直观的洞察支持。同时，还计划与女性社交电商美丽联合集团进行女性研究战略合作：打通美联旗下蘑菇街、美丽说、淘世界等多个电商、社交与传播平台，对不同层次、不同年龄段的女性消费者进行数据观察，并对这些数据进行分析、为客户提供细分的洞察。2016年，利欧还先后与携程和12306共同成立了两家合资公司，并计划未来与不同垂直领域的巨头合作，以获取更多精准数据。

谈及为什么会大力投入数据洞察方面，郑晓东解释说：“在过去两三年中，大数据很少被应用在创意的前端，更多的是应用在精准投放上，而我们希望能在最前端，在消费者洞察端，就通过更多的大数据来引领整个创意和策略的方向，再进一步落实到媒介。”

向互联网企业学习 布局未来市场

在互联网时代，“孵化器”是大家经常提及的词，一

些小的公司通过孵化、利用资本渠道发展得非常好，成为一个在行业里或者在消费者生活中非常有影响力的品牌。因为沟通成本低、灵活应对市场变化，越来越多“小而美”的公司在中国的互联网环境下取得了成功。

向互联网公司学习，利欧数字将“孵化器”概念引入广告营销圈。2016年年初，利欧数字启动了“+A”创意热店平台，旨在鼓励内部创业的同时，吸引有想法、有执行力、有远见的外部优秀人才加入，自组团队，自主决策，自营业务。“+A”模式不仅仅是创意热店平台，更是创意人的创业孵化平台。随着大中华区最成功的创意人之一、拥有近40年工作经验的林俊明（Jimmy Lam）加入利欧集团担任首席创意官，



世纪鲲鹏传媒创始人兼董事长杨宗灵

首家创意热店“Jimmy+Amber”也正式成立。

“+A”模式让创业者拥有充分的创造自由度和决策权，成为自己团队的主人。对于创业项目的收入如何分配，刘阳介绍说将根据互联网时代的分配机制，各创意热店将依据每年的营收额获得相应的提成。

近一年以来，“孵化器”正在逐步扩大，刘阳表示将逐步把+A创意热店平台、Yūē创新营销平台的实践经验带到亚太及南美地区。与此同时，利欧还在全球范围内寻找合适的合作伙伴，一起为中国本土企业提供整合的服务。

除了在数字营销领域，利欧还对互联网未来有更多的设想，全面布局、重构传播。2016年，利欧先后在衣、食、住、

行各领域展开了布局，进一步扩展了集团在数字领域的发展空间。出行方面，利欧投资了原汽车之家创始人的全新创业项目“车和家”，着眼于新能源汽车这个未来可能的新入口之一；海外居住方面，利欧投资了“异乡好居”，以顺应出国留学及留学置业增长的趋势。前不久，利欧还出资10亿元设立创新发展基金，主要针对在微信轻应用等领域的营销传播创新。

通过大数据“洞察”、国际化“创意”、创新趋势“整合”与互联网“未来市场”，利欧正在一步步完善“一站式数字驱动的综合营销生态”，全面布局、重构传播。

以大卫·奥格威、李奥·贝纳等为代表的广告人为现代广告业留下了丰富的遗产，后来这些遗产越来越细分而变成了流水线作业，分化出了创意公司、媒介公司、公关公司等。如今来到数字时代，媒体环境复杂化，让代理公司内部再一次有了从细分到整合的趋势需求。各种新事物迭代，在不断尝新的过程中，夹杂着茫然、疑虑和试错，但同时也充满了机遇和希望。只有改变，才能应对不断变化的市场。

>> 摘自《成功营销》

企业家要去创造变革

做企业，要想成功，要靠智商、情商，现在又多了一个——爱商。往往成功的企业是因为情商很高，但是如果企业想不败，一定有很强的智商。你成功了，未必受人尊重，如果想赢得尊重，要有爱商。

马云

浙商是最早全国化的，也不能讲全球化。每年大家聚在一起交流、学习，每年感觉到浙商的成长，很重要的一点是大家都愿意花时间学习，每年的年会我们都花那么长时间，大家坐在一个房间里面学习、思考、辩论，我觉得这是浙商与众不同的地方。

企业家要拥抱变革，一成不变还要企业家做什么？

世界的变化还会越来越多，未来的20年、30年很多的变化会超越大家的期望和想象，我认为现在是一个伟大的变革时代，其实我们永远希望生活在一个了不起的时代，而一个了不起的时代往往是一个变革的时代。卓越企业和优秀企业存在差异，优秀企业是在顺境里面发现机会，而卓越企业一定是经过了变革的时代，或者经历了灾难。所

以未来的30年，不知道在座的还有多少人能够继续坐在这里讨论问题，但有一点是肯定的，不学习、不思考，则我们一定不会坐在这里，而且麻烦也会越来越多。

至于麻烦，关键是你怎么看，你把它看成是麻烦，那麻烦越来越大，你把它看成是机会，机会也会越来越大。其实对企业家来讲，我们最怕的是一成不变，一成不变、论资排辈一定轮不到在座的每个人。如果中国什么问题都解决了，那需要企业家干什么？其实我觉得企业家就是去创造变革，拥抱变革。

大家比较恐慌技术革命，我想提醒大家，我自己花了很长时间在思考这些问题，几乎每一次技术革命都是50年时间，前20年都是技术公司的争论，后30年技术完全进入社会的应用。应用变成了最关键，往往技术先发展，未必你一定能够获得成功。汽车不是在美国发明的，电也不是在美国发明的，但美国把汽车和电应用到了极致。

过去互联网刚刚经历了20多年，诞生了很多了不起的企业，Facebook、谷歌、苹果，中国的腾讯、百度等等一大批的企业。但这些企业的诞生有一个阶段性，如果未来的30年，这些企业不把自己的技术、资源和懂得的一切的方法变成普惠让社会分享，我

马云在 2016 世界浙商上海论坛发表演讲，按照他的预测，以后小企业 30 ~ 200 人，中型企业在 200 ~ 500 人之间，超过 1000 人为超大型企业，逼迫着所有企业必须采用技术，必须采用思考。



相信这些企业也走不了多久。

“互联网 +”是驶向未来的诺亚方舟

未来的 30 年，世界会发生很大的变化，我个人觉得“互联网 +”是敦促各行各业去登上驶向未来的诺亚方舟。每一次的技术革命都让无数的职业消失，每一次的技术革命都让无数的企业失踪，每一次的技术革命都让很多的行业甚至政府都出现了变化。我上次就讲第一次技术革命导致了第一次世界大战，第二次技术革命导致了第二次世界大战，这次技术革命会不会导致第三次世界大战？我不知道第三次世界大战什么时候爆发，但是第四次世界大战一定是用棍子和石头打架，因为人类会被毁灭。

所以这次的技术革命跟前两次有差异，第一次技术革命释放了体能，人们懂得我们是不可能跟机器来比谁的力气大；第二次技术革命，我们释放了人的距离和速度，使得我们明白人是不可能跟机器比谁跑得远，谁跑得持久，谁跑得快。而这次技术革命使大脑得以释放，因为大脑得以释放，很多事情会发生更多天翻地覆的变化。

情商让企业成功，智商让企业不败， 爱商让企业受尊重

我们国家的很多商人，在非洲、欧美并不太受欢迎。

这跟我们觉得我们只会挣钱、赚钱很重要有关。但是只是为了赚钱，我相信你不会赢得尊重。我自己觉得，做企业，要想成功，要靠智商、情商，现在又多了一个——爱商。

如果你想成功，往往成功的企业是因为情商很高，但是如果企业想不败，一定有很强的智商。知识结构未必帮你成功，但是会防止你失败。你成功了，未必受人尊重，如果想赢得尊重，要有爱商。

只有担当，替别人着想，才会赢得别人的尊重。所以在座每个企业，我们不成功不会坐在这儿，但是要想不败，要不断学习知识结构，如果想受人尊重，那我们需要真正以全球的眼光思考这个问题。如果你说我先国际化，再考虑全球化，我认为可能是本末倒置，你必须有全球化的眼光和思考，再进行国际化，对你来讲可能问题会小很多。

企业家不应该为赚钱活着，要有创造力

浙商群体必须具有想象力，必须具有创造力，我们不应该为赚钱而活着，因为我们都跨越过。刚才讲30岁，三十而立，我自己跟公司的年轻人这么讲，跟他们分享我的看法，尽管我们公司只有17年，但是这17年我相信我们经历的磨难和痛苦并不亚于别人70年。别人觉得我们像暴发户一样，其实不然，我们每一天所经历的磨难，我们每天所经历痛苦，我们每天所犯的错误，远远超过过去二三十年很多企业的积累，只是我们学习，只是我们不放弃，只是我们愿意改变自己，只是我们知道什么是我们要的，什么是我们不要的。

我想跟大家讲，20岁的时候学会跟一个好老板，找到一份好工作，跟别人干，非常重要。一个好公司和一个好老板来比，一个好老板比一家好公司来得更加重要。30岁的时候要做自己的事情，30~40岁之间是要学会做自己的事情，如果你想自己做，40~50岁的时候要学会做自己最强的事情，别这时候去做不强的事情，可能麻烦很大，50岁的时候把自己的精力花在年轻人的培养上面，60岁的时候把时间花在孙子身上。因为你机会实在不太多，不一定都这样，但这是个概率，绝大部分人符合这样的概率就行。人类一样，我们都有概率，上了55岁以后记忆力会差；上了60岁的时候，脑子会差；65岁以后心脏会差；70岁的时候脑子和心脏一般都差；70岁以上连接脑子和心脏的管道都差了，这不是每个人都这样，但是这是人的

基本规律。

掌握这些基本规律，再掌握自己做企业的规律，企业如人，每一个企业真正的就像人一样，其实我过去的17年花了很多时间去思考。一年到三年之间的企业会怎样，五年到十年左右的企业会怎么样，20年左右的企业会怎么样，他们出了什么问题。员工500人以下怎么样，1000人怎么样，1万人会怎么样，每个状态都不一样，但是这些我们是学习到的。如果没有经过全球化，没有向西方学习你是不可能领悟的。

最后我要提醒所有的企业注意，每一次的技术变革都会导致商业模式、商业组织发生天翻地覆的变化。第一次技术革命诞生了工厂，第二次技术革命诞生了公司，这次技术革命将会以什么样的商业形式展现出来需要思考。（本文系马云在2016世界浙商上海论坛暨上海市浙江商会成立三十周年大会的演讲，有删减）

>> 摘自《中国经济周刊》



30岁的时候要做自己的事情，30~40岁之间是要学会做自己的事情，如果你想自己做，40~50岁的时候要学会做自己最强的事情，别这时候去做不强的事情，可能麻烦很大。

移动支付： 美国为何输给中国

相比日渐火爆的中国市场，在银行业和互联网都十分发达的美国，移动支付发展的步伐却相对缓慢。

王维

作为一种新的支付方式，移动支付出现在我们的生活中时间并不长，但随着“春节红包大战”和诸如 Apple Pay 等支付工具进入我国市场，移动支付逐渐走进了中国的家家户户，并逐渐形成了一种体系。相反，在互联网和银行业都十分发达的美国，移动支付的发展步伐却相对来说比较缓慢。

中国：小红包抢出大名堂

移动支付在早几年前对于中国的老百姓来说还是一个陌生的词语。然而，在智能手机逐渐普及的今天，各种社交软件和手机 APP 层出不穷，为移动支付的诞生播下了种子。

在马年春节，微信红包便开始初露锋芒；羊年的央视

春节晚会，让中国乃至全世界看春晚的华人都认识了微信的“摇一摇”功能；接下来的猴年春节晚会，支付宝的“咻一咻”与微信激烈的红包大战，通过春晚这个全球收视率最高的节目，让我们感受到了移动支付逐渐走入了中国的家家户户。

根据腾讯网站微信官方数据显示，猴年春节期间，微信红包总收发次数达 321 亿次，共有约 5 亿人通过红包与亲朋好友分享节日的喜悦，相较于羊年春节增长了近 10 倍。与此同时，支付宝公布的数据显示，猴年除夕当晚有超过 1 亿人通过支付宝“咻一咻”抢到总值 8 亿元的春晚红包，红包总参与互动次数为 3245 亿次，是羊年春节互动次数的 29.5 倍。

如此激烈的腾讯阿里“红包大战”所反映出来的，实际上是当前中国移动支付市场背后的角逐，其意图便是抢占市场客户资源和市场份额。由于抢到了红包要提现则必须要绑定银行卡，于是越来越多的中国老百姓把自己的银行卡同各种移动支付公司进行绑定，从而加入了移动支付用户的行列。

除此之外，随着电商的快速发展和技术的不断成熟，在中国这个日渐火爆的市场上，越来越多的企业和公司开始关注移动支

付，各种移动支付的应用也不断涌现，如百度钱包、微信支付（财付通）以及各大银行所开通的网银等等。2016年早些时候，国际巨头美国的苹果公司也与银联公司合作，将其移动支付系统 Apple Pay 引入中国，试图在中国市场中分一杯羹。

现在，中国的老百姓出门不用在路边等出租车，提前用手机预约好网约车，几分钟过后服务优质的准新车在约定地点打着双闪等候；去商场超市购物，看电影，在饭店吃饭，唱 KTV，甚至在煎饼摊买个煎饼，在糖炒栗子店买份栗子，所有的这一切仅需在一部智能手机上点几下，再输入支付密码即可完成。由此可见，移动支付已经逐渐渗透到中国老百姓衣食住行的各个角落，大大提高了生活的效率和质量。

美国：都是一张卡惹的祸

相比日渐火爆的中国市场，在银行业和互联网都十分发达的美国，移动支付发展的步伐却相对缓慢。

在美国，只有在大都会城市偶尔叫个 Uber 才会用到移动支付，除此之外，在日常的衣食住行中，在大多数餐厅、酒店、超市，只接受信用卡和现金支付。事实上，美国的市场在早期是非常有利于移动支付的发展的。苹果公司于 2007 年推出了苹果手机，将真正意义上的智能手机展现给了世人，进而引起了全世界追捧苹果的热潮。有数据

显示，到 2010 年底，美国智能手机用户接近 30%。如此大规模的占有率，应该说是十分有利于移动支付的发展的。面对有利可图的市场局面，美国的各个公司也推出过各种移动支付服务及应用，如 2011 年“谷歌钱包”的诞生，随后出现的 Android Pay、三星 pay，以及 2014 年秋季苹果公司推出的 Apple Pay，甚至沃尔玛公司也推出了沃尔玛 Pay。美国的商业银行 Capital One 和 Chase 也于近期推出了移动支付服务。

在市场经济中，有市场才会有层出不穷的产品，但从这些服务推出的时间点上我们不难看出，在移动支付的发展步伐上，美国是落后于中国的，其原因就是美国的移动支付市场太小。这就产生了一个问题，作为拥有智能手机开山鼻祖苹果公司的美国，为什么很难接受移动支付呢？

归根究底就在于，美国本身



在美国，只有在大都会城市偶尔叫个“Uber”才会用到移动支付，除此之外，在日常的衣食住行中，在大多数餐厅、酒店、超市，只接受信用卡和现金支付。



对于美国人来说 Apple Pay 可有可无，而对于中国人来说，支付宝、微信支付带来了实实在在的便捷体验。

就拥有一整套稳定且发展良好的支付系统。美国的银行业一直以来十分发达，引领全球，因此建立了强大的信用卡支付体系。

对于银行和支付公司如美国运通、万事达来说，它们本来就可以在维持现状中获利，不需要再投入大规模资金去研发或引入新的支付方式。对商户来说，消费者没有这方面的需求，他们也不会使用移动支付来结算。以上这一点均导致了移动支付很难进入美国市场来取代其现有的信用卡支付模式。因此，移动支付在美国的发展十分缓慢。

消费者用钱投票

如果我们将中美的移动支付进行对比，无论是在用户

规模还是用户接受度上，中国都已经后来居上，全面超越了美国。按照互联网科技的发展进程来说，美国怎么也不应该落后于中国。那么，究竟是什么原因导致中美的移动支付发展出现如此大的差异呢？

前已提及，美国的信用卡发展已经十分完善。完善的结果就是信用卡消费已经纳入了美国消费者的生活习惯，不需要一种新兴的支付方式来替代。而对于中国来说，信用卡消费并未替代现

金成为消费者主流的支付方式。

调查显示，82% 的美国受访者表示，在商店用银行卡支付是“非常简单”或者“简单”的，苹果支付根本没有必要。但是对于中国消费者来说，由于前期政策的限制以及信用卡办理的层层审批，刷卡消费成为了某种身份的象征，只有“有钱人”才刷卡消费，对于刷卡所必需的 POS 机只是在某些城市某些消费场所才有，应用场所的缺失，导致中国刷卡消费发展缓慢。

而支付宝的出现，打破了这种僵局，虽然仍旧面临着这样那样的阻力，但初生牛犊，拼的也是一股劲，当然它离成熟还有一些时间。对于美国人来说，Apple Pay 可有可无，而对于中国人来说，支付宝、微信支付带来了实实在在的便捷体验。

随着中国消费者的足迹遍布全球，中国的支付宝们也纷纷进军海外，微信支付也在加速布局，应用场景越来越丰富，中国人越来越依赖移动支付，越来越离不开支付宝了。将中美的移动支付进行对比，无论是在用户规模还是用户接受度上，中国都已经后来居上，全面超越了美国。

综合来看，经过前几年的用户培养及技术升级、环

境改善等，移动支付目前在中国已成为支付市场上的重要力量。对于美国市场来说，移动支付发展的步伐虽然缓慢，但是各大银行和支付机构已经开始逐渐意识到移动支付潜在的商机，也逐渐推出了各种移动支付的解决方案。预计 2017 年，移动支付将会发展更迅猛，各个支付公司也在推陈出新，创造出更便捷的支付工具，交易服务正在让生活更便捷。

不管怎样，移动支付作为一种新型的支付手段，只有切实提高可操作性，解决用户的顾虑，为用户提供更优质便捷的服务，才会有更多人愿意接受它。未来，移动支付前景将更为广阔。

>> 摘自《财经国家周刊》



对于美国市场来说，移动支付发展的步伐虽然缓慢，但是各大银行和支付机构已经开始逐渐意识到移动支付潜在的商机，也逐渐推出了各种移动支付的解决方案。

快闪店会是零售业的未来吗？

很多品牌不再区分不同销售渠道的收入，人们也可能在任何场合听说和购买他们喜爱的品牌——这种难以追踪的状态和更灵活的应对方式，才是零售业真正面临的未来。

张晶

模拟体验场景

如果你还没有尝试过 Google 的新手机 Pixel，不妨去纽约苏荷区 Spring 街的那家 Google 店铺看看。

准确地说，它是一家快闪店（pop-up store），从 2016 年 10 月 20 日开至年底。你当然可以随意把玩那些样机，当中一间密闭暗室内还陈列了一个由上千个发光摄像头组成的门帘一样的装置。它能够让你体验到光线非常微弱时，用 Pixel 拍摄的效果。另外两间装饰成宜家风格起居室的房间，则展示了 Google 今年推出的全新智能家居设备 Google Home，它能够听从你的指令，也能跟你自如对话。

Google 快闪店的对面，则是时髦的床垫公司 Casper 的冬季快闪店。这家成立两年的创业公司在过去一个月增

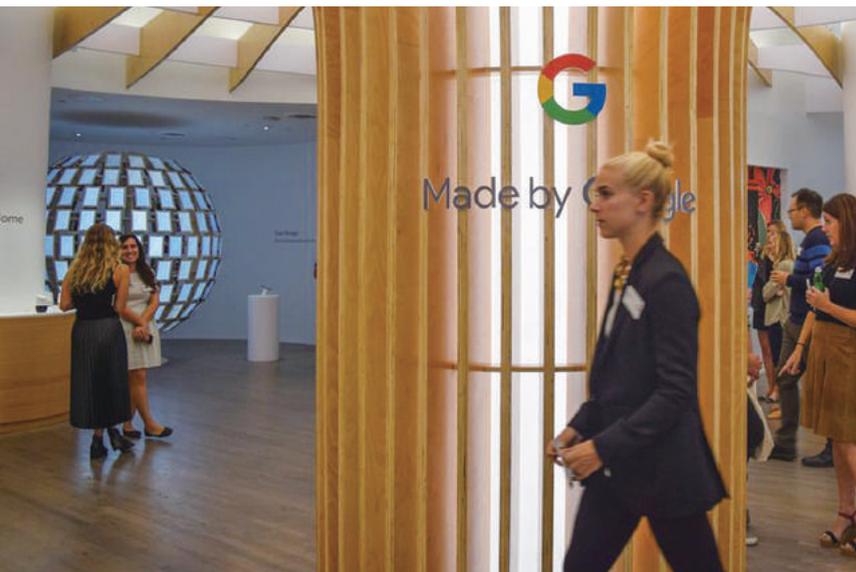
加了一倍的销售人员。一个纸板搭建的临时公寓被分隔成不同房间，除了放置不同尺寸的核心产品——床垫，还搭配了其他相关产品如枕头、床罩等来模拟现实生活中的生活场景。“差不多每天可以迎来 300 个体验的人，”店员跟我说，“他们平均这里停留十分钟以上。”

和 Google 快闪店所有产品仅供展示不同，Casper 店内的产品是出售的，这可以帮助店长更好地追踪到底有多少在这个清新风趣的纸板房子内体验过的人，最终购买了产品，从而考察这种做法的效果究竟如何。

获取新用户成本更低

快闪店对零售业来说一点都不新鲜，它诞生了十几年之久，如今不仅越来越经常出现，也让消费体验更加灵活有趣。无论是大公司还是创业公司都开始认真对待这一策略。亚马逊也决定 2017 年在全美几十个购物中心内推出快闪店，展示它的智能家居产品 Echo。

步行至 15 分钟路程外的西村，则会找到 Everlane 快闪店，这一季它选择的是应景的“羊绒”主题。这家来自旧金山的时尚电商以快闪店见长，过去一年当中在纽约、芝加哥、旧金山



Google 纽约快闪店。谷歌发言人波斯科 (Chrissy Persico) 在快闪店开幕仪式上曾经表示：“这还不是测试基地，只是产品推介的延伸。我们希望人们进来，体验这些产品。”

和其他美国城市举办了不同主题的快闪店，其中最多的主题是“鞋子公园”(Shoe Park)。“鞋子是 Everlane 各个品类中销售最好的类别，” Everlane CEO Michael Preysman 2016 年 5 月的时候曾在电话中这样对我说，“我们也格外看重它。”

几乎是在这些快闪店热闹开业的同时，我见到了 Saks Fifth Avenue 的一位工作人员。尽管假日季很快就要来临，来自这些大百货公司的消息显然不那么乐观。梅西百货去年 7 月就公布了关闭 100 家店铺的消息。“就连 Barneys 这样的高端百货都在打折了，”她跟我说，“人们的心态变了，习惯了等待打折的时刻才去购买。”而 Saks Fifth Avenue 也计划开设更多的打折店。

由于租金持续上升、更新产品的速度缓慢，加上线上购物几乎覆盖了全部品类，零售业正承受着比以往更大的压力。为了降低空置率，房东也愿意更灵活地把店铺出租给短期租赁者，而不像以往一样执着于那些能签下五年到十年长期合同的租客。越来越多的租客正是那些几乎没有实体店铺，像 Everlane 这样在线上成长起来的品牌。快闪店成为弥合实体店和线上店铺的中间地带，品牌可以获得用户的直接反馈，判断是不是有机会成功，有时这样获取一个新用户的成本反倒更低。

零售业的未来

线上服装品牌 The Arrivals 成立于 2014 年。它在纽约最昂贵的地段之一联合广场里租了一层楼，大部分时间这里是设计车间加办公室，只是到了每周四晚上，会临时变身为限时几个小时的 showroom 和实体店。

从这个秋天开始，The Arrivals 加上了一些新鲜的玩法。它先是和苏荷区的自行车店铺 Tokyobike 合作，对方的实体店铺成了它新的快闪店。这种合作显得非常自然，The Arrivals 多数上衣针对纽约变化无常的气候设计的防风防雨效果，恰好贴合了一个经常去户外骑行的人的需求。整个 11 月，它又先后和四个品牌合作——流行腕表品牌 Daniel Wellington，来自洛杉矶的皮具品牌 Killspencer，布鲁克林的别针创业公司，按需设计平台 OTHR——每周分别做一次风格不同的快闪 Pintrill 店，并推出一系列限量版产品。

按照 MIT 一份名为《超越结账》(Beyond Checkout) 的报告中的说法：“很多品牌不再区分不同销售渠道的收入，人们也可能在任何场合听说和购买他们喜爱的品牌。”这种难以追踪的状态和更灵活的应对方式，才是零售业真正面临的未来。

>> 摘自《第一财经周刊》

找到消费者 心智中的空隙

过去三年，市场上发生了很多改变，中国经济进入L型新经济。在这种经济新常态下，出现了很多独角兽公司。这些成长型企业成为独角兽公司背后的秘密是什么？他们的指数级增长有什么特点呢？

江南春

打造品牌差异化

当你开创新品类的时候，原本没有领导品牌，在品类刚刚兴起的时候，你要做的就是：租车找神州，烤鸭吃全聚德，果冻就吃喜之郎……这就是开创了一个全新的品类，没有主要竞争对手站出来的时候，你就封杀品类。

第二种方法是封杀特性。奔驰发明汽车之后，市场上每一辆汽车的诞生都要给自己找到一个很独特的特性，宝马的特性是驾驶乐趣，沃尔沃的特性是安全……要抓住一个独特的特性。

今天的创业公司和成长型企业，所有成功企业都要具备这两点：开创新的品类，或者开创新的特性。

举个例子，香飘飘奶茶。当年开创杯装奶茶，杯子连起来可以绕地球几圈。但这几年，奶茶市场面临下降，奶

茶给大家的想象是，杯装奶茶，冰天雪地，两个人谈恋爱。奶茶变成了一种冬季热饮，主要功能是御寒。这带来的挑战是，冬季热饮，热门时间就三个月，你的消费人群，生产和运营都是围绕三个月来谈，这样的公司在运营过程中的压力是巨大的。

奶茶市场还有一个巨大的挑战：许多消费者认为奶茶是不健康的，这也使得奶茶销量滞胀。在这种情况下，香飘飘给了自己一个全新的定位：小饿小困喝点香飘飘。这句话对于开启消费者心智作用巨大。跟冬季热饮完全不同，小饿小困是常态的。当你找到消费者心智中空隙的时候，用那颗尖锐的钉子一下子打进去，消费者的心智就会被激活。

再看一个例子，手机APP贷款找飞贷，信任状态是唯一入选美国沃顿商学院的金融案例，他们就是封杀品类。飞贷一直是做小贷公司，2014年底，在经济下行的环境中，坏账率不断上升，小贷公司的生存环境越来越有挑战。面对日益增加的竞争压力，飞贷进入了同质化的挑战。

2015年，飞贷开创了全球首款手机APP的借贷方法，客户不再需要跑银行、填资料。手机APP飞贷，24小时在线，三分钟完成申请，秒批最高30万元额度，这些功能差异总结为一句话——

手机 APP 贷款找飞贷。

飞贷找到这个独特定位后，开始启动投放测试，在深圳包括电台、电视台、户外等各大媒体刊登广告，最后，电梯媒体反馈效果最优。

飞贷单天极限高峰借款是 1 亿元人民币，已经成为继蚂蚁金服、微粒贷、平安普惠后，第四大互联网金融平台，预计 2016 年的生息资产可以达到 60 亿元。

抢占时间窗口

这些成功的指数级增长的企业，第二个特点，就是抓住时间窗口。

没有什么技术是决定一切的，也没有什么模式是别人不可以学习的。在知识产权缺乏保护的中国，绝大部分技术与模式都可以模仿和抄袭。技术的领先，商业模式的开创，只为你创造了一个时间窗口而不是壁垒。在这个时间窗口之下，采用饱和攻击，在消费者心智中垄断一个位置，才是真正的护城河。

举个例子，瓜子二手车。2015 年九月份，瓜子二手车花了八周时间掀起广告攻势，最早的广告语是：个人卖家卖给个人买家，没有中间商赚差价。

最早开创 C2C 卖车的是人人车，一年之后，瓜子二手

车创始人也看到了这个模式，并大举进入。但消费者认为，是瓜子二手车开创了这个模式，为什么？因为瓜子二手车以最快速度进入该模式后，在 9 月，又组织了强有力的广告攻势，一举投入两亿多元的广告。八周之后，瓜子二手车在 APP 生活服务类排行榜里，从八百多位上升至第 20 位，百度指数迅速提升。

消费者的心智会出现一个窗口期，开创了一个新的品类后，如果你进行了饱和攻击，把钉子打进去而竞争对手却没有做到，这个窗口期很可能就关闭了。窗口期一旦关闭，别人再想进去就要付出血的代价。

所以，谁先开创一个模式重要吗？不重要，更重要的是谁先打进消费者的心智。消费者总是认为第一个进入我心智的就是开创者。



技术的领先，商业模式的开创，只为你创造了一个时间窗口而不是壁垒。在这个时间窗口之下，采用饱和攻击，在消费者心智中垄断一个位置，才是真正的护城河。



饿了么原估值 7 亿美元，通过饱和攻击的方式投放广告后，估值达到 45 亿美元。

采取饱和攻击

第三点非常重要的一点是，采取饱和攻击。

当消费者出现时间窗口的时候，对一种东西产生全新的认知，如果不进行饱和攻击，就会失去机会。当你开创了一个新的品类或新的特性的时候，你要用最好最快速的榔头，饱和攻击，把钉子迅速打进消费者的心智中。

再分享一个案例，饿了么。2015 年，美团估值 70 亿美金，此时重金投入外卖业务，而百度外卖也随着百度的流量优势强势崛起。那时的饿了么主要做校园外卖，资金在跟美团和百度竞争时也处于弱势。那时，美团和百度两大品牌在白领市场已经被广泛认知，而饿了么在办公楼市场知名度很低。饿了么的方法是引爆白领市场，在整个外卖市场中率先打进消费者心智。

百度和美团都拥有巨大流量，他们可以靠自己的流量来打，而饿了么没有流量优势，所以将 9200 万元广告集中在写字楼，打出“饿了别叫妈，叫饿了么”。

这一轮广告风暴维持了八周，结果从 APP 排行榜的平均 120 位提升至平均 20 位，最高峰是第 11 位。第一轮四周广告过后，销量从 700 万涨到 1500 万，第二轮投放后，从 1500 万涨到 3400 万，新客户的增长比例显著提高。

饿了么原估值 7 亿美金，打完广告后，9 月份融资 15 亿美金，到了年底，饿了么已经估值 45 亿美金。这是今天市场上饱和攻击最经典的案例。

得民心者得天下

第四点要分享的是，占据心智优势。

商业战争很残酷，实际的军事战争比它更残酷。《孙子兵法》讲过很重要的一点，战争的五大要素：道天地将法。天是天时，就是时间窗口；地是渠道；将是团队；法是运营和管理；道是什么？得道多助失道寡助，道就是人心。什么最重要？占据用户的心最重要。

娃哈哈做起来之后，把生产端前进到市场端，大量投放广告铺渠道，一直铺到三四五六线城市，它的成功是因为把经营重心从内部移到市场端。这几年娃哈哈经营重心又变了。由于竞争日益激烈，同质化越来越严重，这时候真正需要经营的东西在消费者的脑子里，用户的心智端才是经营的重心。从生产端到市场端，再到用户心智端，这是市场经营重心的改变，也就是道天地将法。

一个品牌掌握消费者人心很重要。人心不仅涉及到广告、品牌战略，还关系到公司战略。一个公司在创新过程中，真正需要做的是，先树立你在消费者心智中想建立什么样的差异化价值，在消费者心智中想占据一个什么样的词语。这个词语一旦想好，你会发现，你一天做的 15 件事有十件其实是不值得去做的，因为做了之后并不能有利于你在消费者心智中强化你想建立的那个词语。这时，你把不值

得去做的十件事去掉，专注去做那五件。资源是有限的，必须把所有资源用在能强化消费者心智这件事上。

消费者不会接受你的六大优势七大卖点，只会记得最简单的那个词，确定了那个词，就知道引领的核心是什么，战略资源的配置是什么。消费者的认识会先入为主，很难改变，一旦心智优势有了，没有心智优势的公司就会陷入同质化，继而变成补贴战、价格战。

今天中国经济进入 L 型的常态化，企业需要学习星巴克，奋力长出品牌的翅膀。许多公司促销成为常态，而星巴克并不需要，这就是品牌的价值。要么你就留在同质化、价格战血战的沙滩，



一个公司在创新过程中，真正需要做的是，先树立你在消费者心智中想建立什么样的差异化价值，在消费者心智中想占据一个什么样的词语。

要么你能清晰地说出自己的差异化。

引爆主流人群，引领消费升级

最后分享一点，所有这些品牌都引爆了主流人群。

以宝洁为例。宝洁最早进入中国一二线城市，二三十年前，打垮了以蜂花为代表的很多国营企业，占据一二线城市。这时宝洁发现，在三四五线城市，很多品牌诸如拉芳、雨洁、舒蕾很活跃，于是宝洁推出了 9.9 元飘柔，横扫中国三四五线城市，花了十几年时间，把中国从上到下变成宝洁的天下。

十几年前，三四五线城市的消费者对产品和品牌认知与一二线城市很不一样，这几年越来越趋同。在一二线城市站不住脚的，去了三四五线城市一样会站不稳，这就是冰山理论。海平面上面是一二线城市，下面是三四五线城市，当你在一二线城市消费者认知被缩小的时候，底部的三四五线城市的市场是跟着缩小的；当你在一二线城市的认知被扩大的时候，你的底部也会扩大。

所以，一二线城市的主流风向标人群对整个品牌认知



一二线城市的主流风向标人群对整个品牌认知发生的影响是巨大的。在移动互联网时代，信息高频沟通，一个品牌成功的关键是，能不能抢先引爆一二线城市主流消费者的心智。

▼2015年10月21日，中兴飞贷金融科技有限公司在国家会议中心发布手机贷款APP——飞贷，发布会的主题是“五分钟改变世界”。图为飞贷CEO唐侠和沃顿商学院Amit教授。



发生的影响是巨大的。在移动互联网时代，信息高频沟通，一个品牌成功的关键是，能不能抢先引爆一二线城市主流消费者的心智。

以星巴克为例。2004年之前，星巴克在中国全面开花，到处都开星巴克，但始终不温不火。之后，星巴克总部决定深入一线城市，放弃二三线城市。2004年之后的好几年，星巴克在北上广深占有率很高的情况下，才进行二线城市的扩张。第一家开张的是厦门的分店，开店当天，三百多人排队。这就是势能。

蒙牛的许多利润是特仑苏赚来的，伊利最赚钱的是金典和安慕希酸奶，所以，这个市场核心问题是，以主流用户需求为中心的创新时代，是争夺用户心智为中心的品牌时代。谁能抓住主流用户的心，谁将赢得主流用户的品牌认知。

>> 摘自《中国商人》

中产的财务自由之路

股市、楼市、债券、外汇、商品市场，每一次资本市场的波动起伏，都是一轮财富重新洗牌的过程，对于中产阶层而言，每一次市场的波动，其实也就意味着一次财务自由的可能性。

谢九

中产阶层实际收入缩水

大概在两三年前，法国经济学家托马斯·皮凯蒂的《21世纪资本论》一度风靡全球，成为近年来少见的经济学畅销书。作者在研究了300年来20多个欧美国家的财富分配史之后得出结论，欧美发达国家的贫富差距在最近几十年来越来越大，而导致这种现象的主要原因在于资本收入相对劳动收入增长过快所致。

《21世纪资本论》这本书考察的对象虽然是欧美国家，对中国经济其实也同样成立，当前中国中产阶层日渐增长和蔓延的生存焦虑，很大程度上都可以用皮凯蒂的结论来解释。皮凯蒂认为资本收入是导致贫富差距越来越大的主要原因，换言之，资本收入的快速增长使得富裕阶层的财富增长越来越快，而仅仅依靠劳动收入的平民阶层，其

财富水平只能和富裕阶层差距越拉越大。

这其实也正是中国经济的真实写照。过去20年来，资本收入在中国的收入分配体系中扮演了越来越重要的角色，尤其是房地产市场，成为改写中国社会财富分配的重要途径。在很多一二线城市，房产成为家庭最重要的资产，相比房产带来的资本增值，很多人的劳动收入几乎可以忽略不计。如果以房价涨幅作为参照物，大多数人的工资收入其实是在不断缩水。十年前，一个中产一个月的工资或许在北京能够买一平方米的房，而现在可能需要付出半年的工资。由于中国的通胀指数并未将房价计算在内，因此实际的通胀水平其实远高于公开的CPI数据，如果将高涨的房价计算在内，中产阶层的实际收入水平其实呈现严重缩水的趋势。面对实际收入水平的显著下降，中产阶层的焦虑和压力也就不难想象，很多曾经的中产阶层，在高涨的房价和生存压力面前，或许正面临退出中产阶层的可能。

改变命运的梦想

你是否自认为是中产阶层，可以自问三个问题：一、房贷是否给你的生活带来了很大的压力？二、你是否不打算结婚，或



法国经济学家托马斯·皮凯蒂，其著作《21世纪资本论》重点研究300年来20多个欧美国家财富分配不平等的问题。

不打算生儿育女？三、孩子未来的教育费用是否让你忧心忡忡？如果有任何一个答案为“是”，你就不算中产阶级。这是日本学者大前研一十年前对日本中产阶级的定义，如果以这样的标准来看待今天中国的中产阶级，恐怕有很多人正在滑向中产的边缘。

在当前的中国社会，以房产、股票为主的资本主导了财富的分配路径，资本越丰富的人，财富增值的速度越快，而仅仅依靠劳动收入，在财富分配格局下越来越边缘化，除了极少数高薪人群，劳动收入阶层几乎看不到向上改变命运的希望。这也就不难理解，最近的税收改革将年收入12万元定义为高收入人群并计划加税，迅速引发了强烈反弹，虽然最终证明这只是传言，但中产阶级对于收入的不满，以及面对生存压力的脆弱情绪已经可见一斑，任何一项多余的开支都可能成为压垮中产的那根稻草。

这种现状也反过来刺激更多人疯狂拥抱资本，中国的房地产市场一轮又一轮地暴涨，很大程度上就是因为房产寄托了人们改变自身命运的希望。最近几年风起云涌的创业大潮，其实也折射了人们对于财富分配的焦虑，越来越多的年轻人加入创业队伍，除了其中极少数人确有创业的

能力和勇气之外，更多的人只是意识到依靠工资收入无法实现更好的生存，不得不选择创业，希望最终获得资本的青睐，可以一夜之间改变自身命运。以今天北京、上海等一线城市的房价来看，初入职场的年轻人想要靠工资收入拥有自己的住房，已经成为一件极小概率事件，或者依靠父母，或者拥抱资本，否则只能放弃梦想。

财富机会在哪里？

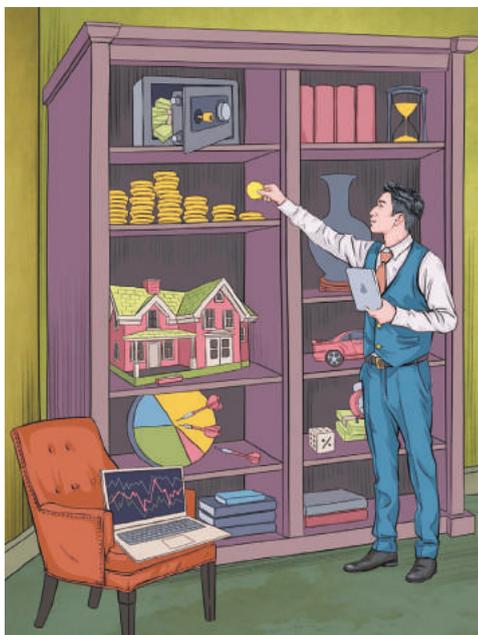
对于大多数人而言，寄望通过资本收入改变命运，当然并非易事。尤其是最近几年中国经济面临越来越严重的资产荒，各类资产的收益率普遍下降，普通人获得资本收益可谓难上加难。不过，这也并不意味着全无机会，如果观察最近几年中国各类资产的表现，在资产荒之下，其实还是涌现出了很多的投资机会。对于中产阶级而言，如果能够把握住各类资产轮动的节奏，也完全有机会通过资本收入实现人生逆袭。现实生活当中，其实并不乏这样的赢家。

我所认识的人当中就有这样一位：60年代生人，十年前还只是一位标准的中产阶级，因为对于股票投资颇有研究，后来转为职业投资人，在股票市场积累了

十多亿元的身家，现在已是A股市场颇有名气的“牛散”。这一次我们杂志操作这期投资理财的封面，我原本想邀请他接受我们杂志的采访，和读者分享他的投资经历和思路，只是他素来低调，几番犹豫后最终婉拒了我的邀请。他说，目前基本处于半退休状态，寄情于山水之中，所以并不太想抛头露面。

这位投资高手并没有任何特殊背景，完全依靠自身的努力，通过资本市场实现了从中产到财务自由的飞跃。对于大多数人而言，想要达到这样的高度显然并不易复制，不过其成功之路至少还是提供了当前中国社会的一种可能性，虽然不易，但还是可行。

最近几年国内虽然资产荒蔓延，其实投资机会还是不断涌现，理论上而言，还是给中产阶层提供了逆袭的可能。比如2015年的股票牛市，当时沪指涨幅一倍多，个股涨幅两三倍的比比皆是。在当时普遍使用杠杆的行情下，投资者获取超额收益的机会还是很多，虽然后来爆发了惨烈的股灾，让很多人不仅回吐了收益，而且被大幅套牢，但



资本收入的快速增长使得富裕阶层的财富增长越来越快，而仅仅依靠劳动收入的平民阶层，其财富水平只能和富裕阶层差距越拉越大。

如果能够提前逃顶，那一轮股市其实还是近年来难得的一次资本快速增值的机会。在2015年6月份股灾破灭之后大概半年时间，一线城市的楼市开始升温，并且持续高烧了三个季度，如果能够在股灾之前逃顶，携牛市的收益提前进入楼市，资产增值的幅度也将相当可观。当更多人在抱怨股灾爆发、楼市暴涨的同时，少数人却将其视为难得的财富机会。

仅仅过去一年多来，股市和楼市的轮动就已经提供了足够的财富空间，而这种机会在未来也还会不断涌现。在2015年6月份股灾破灭之后，股市已经在熊市挣扎了一年多时间，现在随着房地产市场开始新一轮调控，楼市的投资空间暂时下降，那么股市是否会重新迎来一轮机会？从现在来看，股市表现依然低迷，还没有从上一轮股灾创伤中走出来的投资者依然信心不足，不过，当前的低迷也并不意味着未来没有机会，机会往往是在大多数人都都不注意甚至怨声载道时悄然到来。

股市、楼市之外，债券、外汇、商品市场等等，每一次资本市场的波动起伏，都是一轮财富重新洗牌的过程，对于中产阶层而言，每一次市场的波动，其实也就意味着一次财务自由的可能性。

>> 摘自《三联生活周刊》

程维：颠覆过去才能创造未来

“你要推动这个世界改变，推动力越大，弹回来的反作用力就越大，最终比较的是你自己的心理有多强大。解决问题的方法有多种多样，不变的是将事情一点点向前推动。”——程维

李木鱼

回顾滴滴传奇曲折的生长史，程维常常提到2012年的一场暴风雪。当时，程维告别了效力十年的阿里巴巴，凭着自己经常打不到车的需求和直觉，决心开创一款打车软件。

2012年冬天的暴风雪

这个80后年轻人卖过保险，在足疗店工作过，他体型微胖，给人憨厚可靠的印象，带着不重的江西口音。在阿里奋斗几年，程维凭借机敏的销售能力和高情商的处世方式，成为最年轻的区域经理，前程似锦。

“有创业的想法后，我咨询了周围的人，所有的人都说不靠谱，所有的人都跟我说，司机连智能手机都没有，做打车软件这种想法根本不靠谱。”程维回忆。他把设计

好的产品拿给美团创始人王兴看，王兴丢下两个字：垃圾。

程维有他临危不乱的理由，“正是市场基础不成熟的情况下，创业才可能成功。现在，智能手机已经普及了，司机和乘客的用户习惯也教育好了，市场已经成熟了，但这时候，你再做打车软件，基本上没有机会了。”

线下团队用一个月时间找遍了北京的186家出租车公司，碰壁无数，唯一愿意合作的是昌平一家只有200辆车的小公司。程维在司机例会上介绍产品，100个出席的司机中，只有20个有智能手机。40分钟的讲解后，安装人数是六个。

2012年9月，“滴滴打车”正式上线，上线亮灯的司机只有16个，第二天，这个数字灭了一半。司机们发现，装在手机里的滴滴耗费了太多流量，认为滴滴和运营商合伙骗取流量。程维只好提供了每周5元的流量补贴。上线两个月后，公司账面上只剩下一万元钱。“但是比赛已经开始了，没有办法停下来。”程维说。

2012年冬天，北京发生了罕见的暴风雪。恶劣的天气加剧了人们的出行难度，越来越多人感受到在路边叫车的不便，纷纷安装滴滴打车，当天订单量首次突破1000份。程维在多个场合感慨：“如果没有那场大雪，也许就没

有滴滴出行的今天。”

如同初生幼童，滴滴摇摇摆摆地走出了它的第一步。那个时候程维不会想到，仅仅四年后，滴滴会扩张到全国360个城市、2.5亿注册用户，先后合并强劲竞争对手快的，以及全球行业巨头优步，入选2015年达沃斯论坛“十大全球成长型公司”，最新估值高达350亿美元。30岁出头的程维，入选福布斯40岁以下影响力人物，成为中国互联网年轻的领军人之一。

撬动最难撬动的一块石头

这一切并不轻而易举，因为滴滴要撬动的是板结的行业利益分配、固化的出行市场和使用习惯。程维说：“你要推动这个世界改变，推动力越大，弹回来的反作用力就越大，最终比较的是你自己的心理有多强大。解决问题的方法有多种多样，不变的是将事情一点点向前推动。”

从在北京火车站拉横幅摆展台开始，滴滴的年轻人挨个敲开出租车司机的车窗，请求他们安装打车软件。一些司机连智能手机都没有，有手机的也不会开网络、开定位。但逐渐地，安装的司机们尝到了打车软件接单快、不跑空的好处，口耳相传之下，越来越多人主动上门，到滴滴办公室找客服安装，许多司机还因此换上了智能手机。

“我们撬动了最难撬动的一块石头，改变了最保守封闭的一群人，让他们使用智能手机。”滴滴联合创始人吴睿说，“这是趋势，保守的总会被改变，只是时间问题，他不变只能被淘汰。新技术对传统的变革已是既成事实。”

2013年，滴滴在补贴战中战胜了三十多家对手，并且获得了腾讯集团1500万美金的投资。程维不满足于此，他继续推动变革，他瞄准了主要竞争对手快的。为滴滴D轮融资6000万的俄罗斯投资巨头创始人尤里·米尔纳说：“Uber（优步）来了，如果要活命，只有和快的合并一个办法。”

这成就了著名的“七天七夜”传说。滴滴和快的在2014年初展开补贴大战，服务器快要支撑不住时，程维



滴滴打车创始人程维

连夜求助马化腾。滴滴团队在腾讯共同奋战七天七夜，重写服务端架构。滴滴CTO张博说：“周二走出大厦，浑身都发臭了。一位策略工程师直接进了老婆产房，另一位工程师的隐形眼镜已经拿不下来。”一位团队成员忽然大喊“地震了”，所有人惊慌地跑下楼，才发现什么都没发生，只是他产生了幻觉。

这样的浴血奋战程维习以为常，“我已经记不得打了多少场硬仗了，记不得多少次动员大家，我们只有往前的道路，只有信念，没有退路”。2015年2月14日，滴滴快的宣布合并，滴滴由于市场份额优势，在合并后迅速占领主导。

“整个中国人移动出行其实只是三年的时间，这个还远远没有到收获的阶段吧。”程维的征程没有止步，这一次的对手是估值近乎滴滴十倍的优步。

优步首席执行官特拉维斯·卡兰尼克（Travis Kalanick）曾经到



滴滴 CTO（首席技术官）张博说：“三年来，几乎天天都在打仗。”

访中国，和滴滴的高层会面。会议中，程维在一块白板上画了两条线，分别代表优步和滴滴的增长曲线，滴滴起步更晚，但曲线更为陡峭，有后来居上之势。当程维说道“滴滴有朝一日将取代优步”，他看了看卡兰尼克的表情，“卡兰尼克只是微笑”。

卡兰尼克提出投资滴滴的可能性，但要求获得 40% 的股权，程维的回答是：“我为什么要接受它？”优步的高级副总裁埃米尔·迈克尔后来在接受媒体采访时说：“卡兰尼克告诉我，在所有网约车平台创始人当中，程维是很特别的一个，他比这个行业其他任何人都要高明许多。”

又一段疯狂的战斗开始了，程维称之为“闪电战”，要用最快速有效的方式赢得市场。程维几乎每个周末都要开电话会议。滴滴高级产品总监罗文记得，他几乎每天跑着去公司赶九点的早会，“迟到一次罚两百，到第三次就是五百，我都被罚哭了”。有时还会在门口遇见程维，他们俩就一起跑。

优步抛来了和解的橄榄枝。程维说：“我们是世界上最疯狂的公司，但内心是理智的。我们深知面对一场伟大的技术革命，而且这只是开端。”2016 年 8 月，滴滴出行正式宣布与优步全球达成战略协议，收购优步中国的品牌、业务、数据等全部资产。程维将加入优步全球董事会，成

为第一位在美国顶级科技公司担任董事的中国人。

同样在 2016 年夏天，国务院办公厅颁发文件，推出网络预约出租汽车的管理办法，中国成为世界上首个将网约车合法化的国家。而 2016 年国庆期间，北京、上海、深圳等地相继公布了《网约车管理办法征求意见稿》，对网约车车辆资质和司机资质都提出了不同程度的要求。这意味着网约车行业将面临新一轮的洗牌，而对于处在风口浪尖的滴滴和程维来说，颠覆旧过去、创造新秩序的征程才刚刚开始。

“我相信，仗是永远打不完的，未来还会有不同的对手，最重要的事情是我们要永远能够找到竞争之中强大自己和赢得竞争的方法和乐趣。”程维说。这个拥有固执野性和魄力男人，常常站在办公室看着屋外的车流，观察着这个正被他一点一点改变的世界：“我想出行的梦想就是用互联网把所有的交通工具都连接到线上，用越来越强大的交通云，用越来越智能的调度引擎去调度一切，导航一切，去提升整个城市的出行的效率，提升每一个用户出行的体验。这就是我们为之奋斗的出行的梦想。我们在一点一点地打拼，在实现它。”

>> 摘自《南方人物周刊》

概念、风口 和创业者没多大关系

“对于真正的创业者来说没有寒冬，只要你创办的公司为社会创造了价值，所谓概念、风口，我认为和创业者没有太大的关系。”

朱明跃

2016年2月，我们决定到线下去布局，这是猪八戒网创业九年来最关键的决策。过去我们做众包服务，在线上锤炼自己的商业模式，完成信息层面的撮合交易。现在，我们更希望从“产业互联网”的角度，到线下与传统产业进行深度融合。

目前我们已经在全国20多个城市进行了地面布局——每到一个城市，开设一家众创空间，再成立一只基金。

猪八戒网从诞生的那一刻起，就是为中小微企业服务的，相当于一个“大众创业、万众创新”的平台。在买家一端，是无数个付费换取服务的初创企业，我们整合了包括品牌建设、营销推广、商务服务、知识产权等一家公司所需要的一系列服务，提供给他们；卖家端则是上万个有专业技能的个人，他们也在平台上逐渐成长：从最初兼职然后到

全职，再后来也开始创业组建团队。早在2012年，重庆市市长黄奇帆对我们就有一个论断，他认为猪八戒不仅仅是交易平台，同时还是一家超级孵化器。

因为我们是一个双边的交易平台，走到线下后，一方面开启了对卖家的区域化发展、培训，并通过众创空间进行孵化；另一方面我们与地方政府合作，建立区域版的众创平台，把猪八戒全国性的服务资源对接到每一个区域。明年我们计划将这种模式累计拓展到100个城市。

在大数据的海洋中钻深井

过去我们的商业模式很简单，每一笔交易收取20%左右的佣金，只需要尽可能把交易规模做大就可以了。2016年6月，猪八戒网获得26亿元人民币的融资，同时宣布不再收取平台交易佣金，进入以平台数据为核心的全新商业模式。把佣金免掉后怎么赚钱？我们把平台看成一个数据的海洋，多年来累积了海量的用户数据、交易数据和原创作品。通过数据分析，我们可以了解用户在完成交易后，他还有哪些别的需求是在猪八戒网可以得到满足的。这相当于在大数据的海洋中钻一口深井。

比如我们为300多万家企业

设计了形象标识，发现他们接下来无一例外还要注册商标、登记版权。那么就由猪八戒网来提供商标注册和版权登记的服务，这个过程便是钻了一口“知识产权”的深井。仅这口井，2016年就能为我们带来几亿元的营收，我们每天在国家商标总局代理注册的商标数量相当于几个省传统知识产权公司的注册总量。

接下来我们还要再挖四口井，分别是中小微企业财税、印刷、金融和培训，每一口井都立足于猪八戒大平台的数据海洋，同时自身又是一个垂直纵深的众包平台。

免除佣金后，近半年的时间里，我们的用户数量从1000万左右上升到1300万，交易规模成倍地增长。2014年我们的交易规模达到20多亿元，2016年总体预计能达到70亿元。过去在佣金模式下，最大的问题是跳单，现在跳单问题也几乎消失了。

创办公司要为社会创造价值

众包服务正逐渐成为主流。2012年黄奇帆市长曾提到，当人均GDP只有三五千美元的时候，人们更多的是在网上购买实物商品，所以实物电商会很发达，但是当人均GDP超过7000美元时，服务交易就蓬勃发展。现在全国人均GDP在7000美元左右，我们看到服务交易确实开始风起云涌，物流、打车、教育等产业与互联网结合后都取得了不错的发展。

企业服务的特征是交易频次低，标的物非标准化，所以单一服务品类很难做成垂直平台。我们走的是另外一条道路——虽然某一个品类属于低频服务，但仍然通过多品类的聚合，来实现交叉营销。所以，我认为多品类、综合性的众包平台才是有未来的。

扩张之际的人才问题，是2016年我们公司遇到的最大挑战。很多公司规模虽然小，却活得还不错，但是仍可能死于扩张期。目前，我们从线上向线下扩张，并开始全国性的运营时，对人才能力的挑战是前所未有的。为此我



猪八戒网创始人兼 CEO 朱明跃

们在2016年加强了团队的招募和培养的进程。

从2006年开始创业，在过去九年时间里，我看着一个又一个的概念兴起又衰落，也看到一家又一家曾经的“当红炸子鸡”公司，现在连尸骨都找不到，而一些过去根本就听没说过的公司又突然崛起。所以，对于一个真正的创业者来说是没有寒冬的，只要你创办的公司为社会创造了价值，所谓概念、风口，我认为和创业者没有太大的关系。☞

>> 摘自《财经天下》



清 潘廷章
廓尔喀贡象图卷（局部）

此图卷贺清泰画马，潘廷璋画象，他们的绘画造诣远不如同为西洋画家的郎世宁、王致诚、艾启蒙等人。图中象的用笔细腻写实，但是体态呆板，缺乏生动之致。

■ 案例

Cases

三星公关： 成功已是过去式？

除了公关活动，三星在广告宣传方面的投入也是大手笔，2012年三星在市场推广方面的支出就超过120亿美元，这一数字已超过其在研发上的投入。

龚灿

2016年10月11日，三星电子宣布永久停止生产和销售 Galaxy Note7 智能手机。这一决定对三星来说无疑是一大重创。据彭博社的报道，停售 Note7 将折损 1900 万台手机销量，给三星造成约 170 亿美元的营收损失。三星原本寄厚望于这款旗舰机助其夺回全球智能手机市场份额，无法预料的是 Note7 上市才一个多月就在全球范围内发生了数十起可能因电池缺陷造成的爆炸和起火事故。上市才 71 天的 Note7 尴尬退场，成为史上最短命的旗舰机。

Galaxy Note7 爆炸门事件被认为是三星历史上最严重的危机，由于三星在此次危机公关处理中出现不少失误，让事件愈演愈烈，成为全球媒体和舆论的众矢之的，让三星深陷品牌危机。作为全球最大的智能手机制造商，三星不是第一个也不

是唯一一个出现质量问题的手机厂商，像苹果有弯曲门、天线门，华为有耗电门、红屏门，小米有爆炸门、换屏门等质量问题，但都没有产生如三星这样强烈的轰动效应。其实这背后是三星一系列公关黑历史积累引发的效应。

三星公关黑历史

三星的公关危机管理并不如它的宣传所展示的那么光鲜亮丽，尤其是在中国市场。2012年10月，中央电视台连续三次曝光三星手机的各种质量问题，包括预装软件通过正常途径无法删除，多媒体内存卡存在缺陷导致频繁死机，手机屏幕无法点亮（字库门），售后维修对中国消费者实行中外双重标准等。就在央视曝光后的第二天，三星公司才正式发表声明向中国消费者致歉，对涉及问题的手机进行免费修理。尽管认错态度良好，但三星这种做法是在顶不住央视带来的舆论压力下被迫做出的回应，缺乏主动性。1995年，三星 VCD 事件也是在当时央视报道以后才展开行动。品牌战略专家李光斗对此评论称：“三星在预防市场风险、危机公关方面一直处理得都不太好。”

同期，艾媒咨询发布调研报告显示，三星手机以 37.6% 的比例位列“存在质量问题的手机品牌”之首，存在频段门、噪音门、字库门、屏幕破裂等比较严重的质量问题。而且三星在产品频繁出现问题后，从来没有主动与用户沟通，也没有给用户相应的赔偿，直至迫于舆论压力，才会以一种“诚恳”的态度致歉。



三星与苹果在高端智能手机的竞争白热化，三星 Note7 提前发布，就是为了阻击 iPhone7。

此次 Note7 爆炸门事件中，当三星宣布在美国、新加坡等海外市场全球召回有问题的 Note7 手机时，中国市场出售的手机不在召回之列；当中国消费者购买的国行 Note7 发生爆炸后，三星发布公告称爆炸系“外部加热导致”，随后韩国发行量最大报纸《朝鲜日报》报道称，三星宣布正在讨论对主张虚伪爆炸的两名中国消费者进行刑事起诉等法律应对，更是引发舆论哗然；当中国国家质检总局介入之后，三星才决定有限召回涉事手机，直到 10 月 11 日三星才宣布全部召回 Note7 手机。三星多次发布前后不一的声明以及对中外市场的区别对待，引起中国消费者

的强烈不满。

当三星宣布全球召回 Note7 后，各国的召回方案又重现区别对待。美国消费者如果选择换取三星其他型号的智能手机包括 S7 edge，将获得最高 100 美元的优惠券，如果全额退款则可获得 25 美元优惠券。而中国消费者如果选择更换三星其他型号手机，可退还两个产品之间的差价（中国市场 Note7 和 S7 edge 的售价相同），赠送购物券 300 元人民币，或者直接全额退款，没有优惠。这样的双重标准再度引发中国消费者反弹，随后三星调整了召回方案，实现一碗水端平。

对于三星在全球召回 Note7 时所表

现出来的态度以及善后措施，也有评论认为三星的危机公关基本过关。Note7 爆炸门事件起初是由三星移动事业部总裁高东真负责，但在美国航班因为三星替换机冒烟而紧急疏散乘客后，作为三星下一任接班人的李在镕开始意识到问题的严重性，并亲自作出了彻底停售 Note7 手机的决定。FOX 财经网站的报道评论称，现在是到了三星对其传统的公关团队进行重组的时候了。

雇水军黑对手

三星公关的黑历史不止于此。为了宣传自家产品，三星不遗余力要尽各种手段。2013 年 4 月，三星被曝在中国台湾雇用学生充当水军，发布针对竞争对手 HTC 的恶意评论，并推荐三星产品。事后三星发表声明承认这一行为，并被处以 34 万美元罚款。后来其他行业人士指出，三星还曾经用网络水军言论诋毁的手段对付索尼和苹果等对手。同年 8 月，一名安卓开

发者爆料称，三星雇用的公关公司曾许诺他，如果他在一个安卓开发社区宣传三星的一个应用开发比赛，将获得 500 美元现金。

在此之前的 2012 年 9 月，就有报道称三星（印度）公司为一些科技博客作者提供机票到德国柏林参加 IFA2012 大会，让这些博客作者身穿三星制服在大会期间宣传三星产品，并且不得将此事上网曝光。

此外，三星电子多年来一直涉嫌在面板、内存等领域操纵价格，遭到多个国家和地区的巨额罚款，2016 年 5 月英国地方政府就起诉三星操纵液晶面板价格。尽管遭到诸多判罚，三星依然我行我素。

为了保持在智能手机市场的领导者地位，三星不惜花费巨资提升品牌形象。相比于苹果、谷歌等科技企业，三星每年的公关费用是最高的，2014 年三星全球公关费用接近 5.59 亿美元，比 2011 年增加了 0.83 亿美元。除了公关活动，三星在广告宣传方面的投入也是大手笔，2012 年三星在市场推广方面的支出就超过 120

三星在产品频繁出现问题后，从来没有主动与用户沟通，也没有给用户相应的赔偿，直至迫于舆论压力，才会以一种“诚恳”的态度致歉。





Note7 爆炸门事件后，三星集团现任副会长李在镕向消费者道歉。

亿美元，这一数字已超过其在研发上的投入。“重推广轻研发”，也被认为是三星产品质量频发的原因之一。

自三星与苹果在高端智能手机的竞争进入白热化后，三星一直走得很被动，不得不通过“速度第一”，抢在苹果最新款手机发布之前，及时推出采纳各种先进组件的新款手机，此次 Note7 提前发布就是为了阻击 iPhone7。因而新加坡国立大学教授、三星研究专家张世真表示：“Note7 的问题在于野心过大。”

速度第一主义不可避免地引发一定程度的失误，首尔大学经济学院教授李京默建议：“速度战是三星电子的核心竞争力，不能要求三星电子完全摒弃，但是鉴于产品的复杂性日益增大，应在品质管理过程中投入更多的时间。”

市场调研机构 Counterpoint

Research 的主管汤姆·康则认为：“三星已经将太多精力放在了与苹果的高端产品竞争上，他们应该承认他们已经输掉了在高端领域的竞争，而应采取必要手段来防止在中低端产品竞争中失利。”

成功历史难复制

在此次关于 Note7 爆炸门事件的报道中，另一个被频频提起的危机公关案例，是 20 年前三星掌门人李健熙的焚机之举。1995 年，李健熙发现他当作新年礼物送人的三星手机居然无法操作时，立刻叫下属将 15 万台手机堆放在 Gumi 工厂外，在两千多名员工的集体注视下，将其付之一炬。李健熙当时对员工说过：“如果你们再继续做出这种质量低劣的手机，我还会回来做同样的事。”

李健熙愤怒焚烧劣质手机是有其背景的。1987年，三星创始人李秉哲去世，其三子李健熙接任三星董事长，短短五年间公司利润就增长了两倍半。公司内部许多人对这样的业绩表示满意，但李健熙有一种沉重的危机感，他总是说“危机是永恒的”。1993年李健熙巡视全球分公司，发现情况不理想，于是结束在德国法兰克福的行程，召集三星全球高层管理人员齐聚法兰克福，展开为期三天的检讨会，制订了改造三星的“新管理计划”，改变以前“重数量轻质量”的经营策略。就是这项计划让三星从一家无足轻重的消费电子产品企业转变成世界领先的电子品牌。李健熙在这次会议上留下的名言——“除了你们的老婆孩子，其他一切都要变”——也成为三星重要的经营理念之一。所以在三星已经开始推行“新管理计划”的情况下，手机质量依然堪忧，这不得不让李健熙大为恼火，才有了焚烧低质量手机的举

动。

在1997年亚洲金融危机、2008年全球金融危机、2012年欧债危机等关键时刻，三星决策层的危机公关战略，使得三星一次次化险为夷。但近几年来，三星电子的公关战略受到不少诟病。2014年三星手机业绩连续两季度严重下滑，三星采取的对策竟然是缩减出差费用、退还奖金等精简成本与严控支出举措。此举让韩国不少专家质疑，原本就在创新研发领域落后于苹果、谷歌的三星，竟然要靠勒紧腰带节约成本来应对危机，而不是通过创新开创机会，这显然与三星掌门人李健熙曾经坚持的“设计创新将成为21世纪全球竞争的终极战场”的主张有所背离。

当李健熙于2014年因突发心脏疾病半隐退之后，深陷Note7召回事件漩涡中的三星就如此时的李健熙，面对危机缺乏果敢和置之死地而后生的勇气。

>> 摘自《看世界》



三星集团现任会长李健熙。

苹果的7代之“痒”

虽说 iPhone 7 新机亮点不多，但却在预订阶段创造苹果系列手机有史以来销量的新高。美国移动运营商 T-Mobile 称，iPhone 7 和 iPhone 7 Plus 的订单量达到 iPhone 6 的 4 倍，而 iPhone 6 是之前苹果最热销的机型。另一家电信运营商 Sprint 也表示，新 iPhone 前三天的平均预购量相比去年同期暴涨 375%。在中国市场，蜂拥而至的“果粉”不仅在预售当天使得官网陷入短暂瘫痪，而且在 2016 年 9 月 16 日新机正式发售时，依然掀起了年度排队购机热潮。

iPhone 7 订单量的剧增，一举扭转了市场上的所有负面情绪。iPhone7 预售前，由于市场普遍对它销量信心不足，苹果股价连续走低。不过，随着订单量的节节升高，苹果的股价也一路上涨，在正式订购的一个星期内，苹果股价累计上涨 11%，创下 2011 年 10 月以来单周最大涨幅。

然而，iPhone 7 的意外爆红，依然无法掩盖它今年以来持续的低迷状态。iPhone 7 发布前，苹果经历了有史以来第一次连续两季度销量同比下滑，市场份额正在被华为、OPPO 和 vivo 为代表的中国本土品牌所蚕食（图 1）。人们都说爱



iPhone7发布，苹果第三次没有给大众带来“惊艳”。与前两次相比，更糟糕的是，iPhone 7发布前，苹果经历了有史以来第一次连续两个季度销量下滑。人们都说爱情有七年之痒，而苹果和它的消费者之间则正在经历着一场七代之“痒”，那些苹果产业链上跟着它一起喝汤的兄弟企业也多少感受到了寒意。

陈永谦

情有七年之痒，而苹果和它的消费者之间则正在经历着一场七代之“痒”。

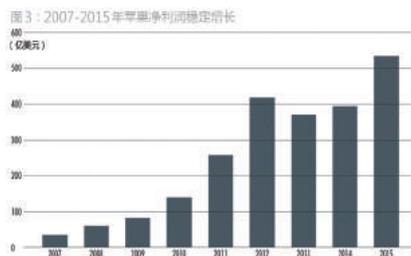
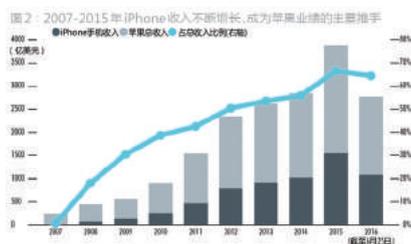
从创新之王到赚钱机器

创新乏力，是苹果近年来面临的最多指责。研究机构 Counterpoint Technology 的设备和生态研究总监尼尔·沙（Neil Shah）表示：“如果苹果不能够在硬件上加快创新速度，不能像它的竞争者一样每一年甚至每六个月就推出新的功能，它就会落后。”

毕竟，苹果第一次在智能手机行业亮相便以颠覆者的形象出现。创新，是乔布斯时代 iPhone 的最大标签。在乔布斯的带领下，从第一代 iPhone 到 iPhone 4，不管是外观上的改变还是技术上的创新，都引来手机行业竞争对手的争相模仿，但

却从未被超越。而 iPhone 7 的那些新功能，其竞争对手都已经早一步配备了。

创新基因弱化的诟病，从库克接手乔布斯之日起就已开始。但事实是，虽然乔布斯迎得了市场神一般的推崇，但却是库克让更多的人拥有了自己的 iPhone。Jackdraw Research 最新研究显示，苹果迄今卖出的 10 亿部 iPhone 中，有 87% 是在库克时代卖出的。同时，也是在库克的带领下，iPhone 顺应潮流迈入大屏幕时代，让 iPhone 成为公司的绝对拳头产品，也让 iPhone 更加赚钱（图 2、图 3）。



2015 财年 iPhone 销量达到创纪录的 2.31 亿部，收入为 1550 亿美元，占苹果当年总收入的 66.34%，净利润再次攀升至 533 亿美元。《财富》统计显示，iPhone 以 17.2% 的市场份额，轻松囊括全球手机行业 91% 的利润。

2011 年 9 月，苹果发布库克上任后的第一款手机 iPhone 4S。虽然这款手机依然打上了乔布斯的深深烙印，在外观设计上延续前作，但在软硬件上都进行了较大的提升，而苹果也正是从 iPhone 4S 开始，将诺基亚在手机行业的霸主地位取而代之。

在库克的带领下，2012 财年，苹果手机销量首次突破 1 亿大关，达到 1.25 亿部，收入为 786 亿美元，对公司收入贡献超过半数，而公司净利润也大幅上涨至 417 亿美元。市场调研机构 Canaccord Genuity 的数据显示，2011 年四季度 iPhone 掳走了整个手机行业 80% 的利润，而它在全球手机市场的占有率仅为 8.1%。

2014 年 9 月，4.7 英寸屏幕的 iPhone 6 把苹果推向一个新的巅峰。受益于大屏幕手机的热销，2015 财年 iPhone 销量达到创纪录的 2.31 亿部，收入为 1550 亿美元，占苹果当年总收入的 66.34%，净利润再次攀升至 533 亿美元。《财富》统计显示，iPhone 以 17.2% 的市场份额，轻松囊括全球手机行业 91% 的利润。

如果说，创新是乔布斯时代 iPhone 的标签，那么超级赚钱，无疑是库克时代

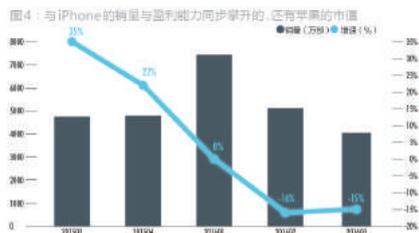


iPhone诞生之初，中国市场远不在乔布斯的视线范围之内，尽管iPhone由富士康在中国内地组装，但苹果还没打算进入中国市场。媒体盛赞的“上帝手机”主要以水货的方式流入中国市场。



iPhone 的最佳注解。

与 iPhone 的销量与盈利能力同步攀升的，还有苹果的市值。iPhone 上市前的 2006 年年底，苹果的市值为 728.8 亿美元。到了库克接任前的两个星期，苹果市值首次超过埃克森美孚，成为美国市值最大的公司。自 2013 年 8 月后，苹果便稳坐美国市值最大的公司宝座。2006 年以来，苹果的市值最高翻了 10 倍，是美国首个突破 7000 亿美元市值的公司，并于 2015 年 4 月 28 日达到 7750.8 亿美元的峰值（图 4）。iPhone7 发布当天，苹



果股价上涨 0.63%，市值为 5839 亿美元。巧合的是，当天市值是 2006 年底苹果还未发布 iPhone 时的 7 倍，而同期纳斯达克指数的涨幅为 118.77%。

由晴转阴的中国缩影

iPhone7 和 iPhone 7 Plus 发布时，

已经跃升为苹果第二大市场的中国，依旧是首发国家，可 iPhone 的七代之“痒”同样在这片土地上演。

苹果多年来保持的稳步增长在进入 2016 年后戛然而止。2016 年二季度财报，营收和利润均不及市场预期，营收更是自 2013 年以来首次下滑，被市场视为 iPhone 面世后的最差财报。而 7 月公布的 2016 财年第三季财报显示，当季净营收为 423.58 亿美元，低于去年同期的 496.05 亿美元，其中在过去几年增速最快的大中华地区营收更是大幅减少 33%。

iPhone 诞生之初，中国市场远不在乔布斯的视线范围之内，尽管 iPhone 由富士康在中国内地组装，但苹果还没打算进入中国市场。媒体盛赞的“上帝手机”主要以水货的方式流入中国市场，但与海外粉丝提前一天排队抢购的场面相比，售价高达万元、电池不可更换、内存不可扩展、系统不支持中文等特点，让第一代 iPhone 在中国备受冷落。

第二代 iPhone 3G 面世，中国内地仍不在苹果全球 22 个国家和地区首发之列。直到 2009 年 10 月 30 日，与中国联通合作的 iPhone 3G 终于在发布一年后登陆中国内地。然而，“阉割”版的 iPhone 让

中国用户郁闷不已，且此时的美国市场已开始销售新一代的 iPhone 3GS，更多的 iPhone 以水货的方式进入中国内地市场，iPhone 的中国粉丝逐渐壮大。在苹果 2010 年的财报中，包括中国内地在内的亚洲太平洋地区营收只占苹果收入的 13%。

iPhone 4 时代，中国内地和首发国家/地区的间隔缩小到三个月，此时的 iPhone 已是“一机难求”。在北京的三里屯苹果门店，黄牛为了抢位置不惜拳脚相向，最终店铺为了维持秩序被迫关门停售。至此之后，iPhone 在中国内地市场受到的追捧已经无需多言。

受形势驱使，苹果在 2011 年财报中第一次把大中华地区的财务数据独立拿出来核算。尽管不是 iPhone 的首发国家，大中华地区的营收仍然占到苹果收入的 11.72%，仅次于美国本土的 35.39%，一跃成为苹果在海外的第二大市场，同时也是增速最快的市场。

2013 年末苹果与中国最大的电信服务商中国移动达成合作协议，为苹果开拓中国市场打开了更宽广的入口，中国市场对苹果的重要性开始突显。2013 年 9 月 10 日，苹果首次把中国内地纳入 iPhone 5S 和 iPhone 5C 的首发国家。到 2015 年，大中华地区的营收达到 587.15 亿美元，增速高达 84%，占苹果总收入的 25.1%（表 1）。

如今，这个全球第二大市场也开始尽显颓势，不得不让苹果揪心。在本土品牌的夹击之下，苹果在中国市场正面临前所

表 1：苹果大中华区业绩表现

	营收(亿美元)	增速(%)	占比(%)
2016年前三季度	397.07	-14	23.52
2015年	587.15	84	25.1
2014年	318.53	18	17.4
2013年	270.16	20	15.8
2012年	225.33	78	14.4
2011年	126.90	360	11.7
2010年	27.64	259	4.2
2009年	7.69	-	1.8

未有的挑战。IDC 的数据显示，2016 年第二季度，中国智能手机市场份额前四的厂商都是本土品牌，其中华为以 17.2% 排名第一，随后是 OPPO、vivo、小米，苹果的市场份额在去年同期是 11.9%，如今已跌至 7.8%。

一起喝汤的产业链兄弟

苹果的日子不好过了，产业链上的兄弟又是何种境遇呢？

苹果带来手机行业的革命，不仅让自己成为全球最赚钱的企业之一，同时也带动一大批跟随苹果喝汤的企业壮大（表 2）。据悉，苹果在全球的供应商已达到

表 2：苹果产业链中国企业不完全统计

代码	名称	2016年上半年净利润(亿元)	净利润同比(%)	年初至今股价跌幅
300115.SZ	长高精密	3.29	51.06	38.01%
002456.SZ	欧菲光	3.68	30.17	13.71%
002635.SZ	安洁科技	1.42	102.55	11.54%
002079.SZ	苏州固锟	0.52	625.65	5.00%
603328.SH	依顿电子	2.51	33.36	0.31%
002416.SZ	赛斯德	0.91	13.36	-1.77%
002613.SZ	北摩股份	0.11	-53.09	-1.91%
300207.SZ	欣讯达	1.47	51.04	-3.63%
300410.SZ	正业科技	0.20	20.70	-4.17%
002426.SZ	捷利精密	4.11	327.70	-4.73%
002475.SZ	立讯精密	4.01	5.11	-4.78%
600525.SH	长源集团	2.70	79.49	-4.80%
000823.SZ	超声电子	0.56	-0.72	-5.39%
002273.SZ	水晶光电	1.03	24.13	-6.32%
002106.SZ	莱宝高科	0.67	172.38	-7.80%
000050.SZ	深天马A	2.65	2.88	-10.99%
300433.SZ	蓝思科技	2.47	-63.92	-11.17%
002008.SZ	大族激光	4.00	26.23	-12.08%
002241.SZ	德尔股份	4.74	-8.51	-14.32%

600 多家，从芯片、显示器、电池等核心零部件，到 Mylor/Carbon/Screw/Label 等小料件，无一不是由资本雄厚的企业代工，包括富士康、三星、夏普等巨头，都是苹果供应链上的一员。苹果的兴衰，或者是技术上的更新换代，都会对这些兄弟企业带来重大影响。

作为全球消费电子产品防护面板及盖板行业的领先企业，蓝思科技主要为苹果供应视窗防护屏，从第一代 iPhone 开始，就与苹果保持着紧密的合作关系。2015 年，蓝思科技登陆创业板，而在此前三年，其对苹果的销售额分别为 53.57 亿元、68.78 亿元和 82.52 亿元，占其年度销售总额的比例分别为 40.52%、48.77% 和 48.40%。可以说 iPhone 成就了今日的蓝思科技。然而，随着苹果过去一年的销量下滑，高度依附于苹果的蓝思科技 2016 年上半年的营收和净利润都出现大幅下滑，分别达到 34.66% 和 63.92%。

好在，蓝思科技并非没有后招。一方面其加深与国内消费电子厂商的长期合作，2016 年上半年产品内销收入占比较 2015 年全年提升 8.7 个百分点，而苹果对销售的贡献则从 48.40% 下滑至 34.29%。另一方面，则是继续加大研发投入，扩大在中高端防护屏市场的优势。其多年研制的升级版 3D 曲面玻璃应用具有更好的市场竞争优势和更高的利润率，而下一代 iPhone 有大概率将采用曲面玻璃应用，届时蓝思科技也有望跟苹果一起

走出业绩低迷。

与之形成鲜明对比，胜华科技曾因为是苹果触控面板的供应商而无限风光，但却没有跟上苹果技术更新脚步。2014 年，由于无法为苹果提供新型内嵌式触控屏幕技术，失去苹果订单的胜华科技被迫退出触控面板制造，最终黯然倒闭。

同样是靠“吃苹果”发家的安洁科技，目前依然是苹果的供应商之一，与蓝思科技相比，它已经更早地开始了“去苹果化”，依靠多年的积累逐渐减少对苹果的依赖。以提供全面解决方案的业务模式为依托，安洁科技与一批国际品牌消费电子产品制造商建立了稳固的客户关系，除了苹果外，微软、NEST、华硕、索尼等企业都是它的客户。

在市场日趋饱和的情况下，安洁科技不断开发国内智能手机客户及新能源业务订单，以减少苹果对公司业绩的影响。2016 年上半年，安洁科技的净利润 1.42 亿元，同比增长 102.55%，在同期 iPhone 销量不振的情况下，安洁科技的“去苹果化”成效开始展现。此外，安洁科技正在为特斯拉的储能系统开发试验零部件，并有望进入特斯拉的供应商体系，汽车电子业务将成为安洁科技成长新引擎。

可以预见，如果苹果的日子继续“不好过”，那么它的产业链兄弟也许会有更多加入到“去苹果化”阵营。

>> 摘自《新财富》

俞敏洪

复盘23年创业史

2016年9月2日，新东方对外宣布，俞敏洪不再担任新东方集团CEO一职，仍继续担任董事会执行董事长，负责新东方的战略和运营管理工作。至此，年过半百的俞敏洪离开了自己为之奋斗23年的新东方一线，但他的决定并不让人感到特别意外。

俞敏洪

“在16年的新东方职业生涯中，周成刚先生展现了杰出的领导力、对公司使命的真正热情，以及对公司价值观的坚定承诺。相信周成刚是现在最为合适的领导者，将带领新东方在目前所取得的成功之上迈向更高峰。”俞敏洪说。

2016年9月2日，新东方对外宣布，俞敏洪不再担任新东方集团CEO一职，仍继续担任董事会执行董事长，负责新东方的战略和运营管理工作，现任新东方总裁周成刚接任CEO职务。

至此，年过半百的俞敏洪离开了自己为之奋斗23年的新东方一线。从小时候被认定为是“没出息的人”到考了三年高考留校任教，从电线杆刷广告到成立新东方，再到60亿美元市值的在线教育巨头。

放下“包袱”的他与CEO这个职位

挥了挥手。

但他的决定并不让人感到特别意外。

早在8月19日，俞敏洪便在自己的一篇随笔中写道：“对于人来说，要不就是Keep busy living，要不就是get busy dying，我们要思考的不是去赶死，而是如何更有希望地生存。”

或许是新东方近几年业绩的“大起大落”让俞感慨万分，2014、2015年新东方业绩溃败，不仅收入利润下降，也曾一度遭到学生家长的质疑。不认可、不信任对一家教育企业来说，比业绩下滑带来的危机感更加可怕。在辛苦创业多年后，俞又品尝到了“由生到死”的境地。

可能是多年换来的经验教训，不同于多数创业者，优秀企业家有着沉稳处事的强大内心。这两年面对在线教育创业公司的频频崛起，俞并没有被打趴下，他将新东方重心放在了教学产品、教学质量上，回到提供极致服务为核心的轨道上来。

这次，即便是与股东利益发生冲突，俞敏洪也没有动摇，他选择了与员工、老师、学生家长站在了一起。事实证明，他的选择是正确的。

新东方2016财年净营收14.78美元，同比增长18.6%。俞敏洪也从“由生到死”经历“由死到生”。

下文将以第一人称自述的形式，带来俞敏洪先生卸任新东方CEO后的首度分享以及自己的一些感悟。

新东方上市以后，引起了中国教育的两大热潮，尤其第一大热潮跟新东方密切相关。原来没有任何人认为培训机构能上市。



中国教育风生水起离不开新东方

十年前新东方在美国纽交所上市。可以说新东方上市直接造就了中国教育领域风生水起的状态。新东方上市以后，引起了中国教育的两大热潮，尤其第一大热潮跟新东方密切相关。原来没有任何人认为培训机构能上市，新东方上市以后，忽然资本家们、投资者们发现，原来一个培训机构也可以上市。所以那一两年大量资本涌入了中国的教育系统，当时还没有移动教育这一说，都是在地面。催生了学大、学而思等到美国上市。

这是第一波，上千家公司，但起来的没几家。后来互联网教育带来的革命性变革，我认为只完成了三分之一，到最后完成，并且基于移动互联网为主体的真正大公司的教育体系，比如做到现在的学而思和新东方这么大，可能还需要四五年的时间，但我肯定，最终还是由新东方的人做出来，包括陈向东、刘畅，他们已经在互联网教育领域摸爬滚打很多年。这也意味着新东方上市其实带动了中国教育领域的某种变革。

改变考核机制 让股价从 19 块钱到 44 块钱

对我来说，还有个比较好的消息，就是收盘价创下了新东方的历史最高点。我也不知道美国人吃错了什么药，我现在自己看新东方是乱七八糟，地面教育和互联网教育没有接上，互联网教育和互联网教育也没有接上，神经全搭错线了，怎么看怎么不顺眼，但美国人不知道怎么搞的，可能觉得我可怜，给一个好的价格。

大概三四年前，很多公司说新东方最后肯定没戏了，因为离互联网教育太远了。也有很多公司说三个月要赶超新东方，四个月要把新东方给灭了。当时我很着急，当然今天新东方还没有被灭掉，但我不认为新东方就好了。

我只想讲一点，新东方从一年多前股价只有 19 块钱，到现在 44 块钱，跟互联网有一定的关系，但没有必然关系。最重要的原因是新东方改变了一个考核机制，原来的考核机制是只考核校长的收入和利润。为了收入和利润，校长们就拼命把收入往下压，下面的人为了完成任务，

就拼命开教学点。

但最重要的教学产品、教学内容和教学质量以及教师素质，谁都不抓了。最后我强行要求新东方的全体校长考核，从考核收入利润，全部改成对教学产品、教学质量、教师素质、客户推荐率以及内部文化氛围的考核。人力资源告诉我这没办法考核，因为没办法变成具体数据。我说没办法考核也得考核，要量化成具体数据。

其实从2015年初到现在，新东方就做了这么一个改变。结果大家都看到了，一年多时间，收入和利润都增长了20%以上，新东方的股票也翻了一倍以上。

新东方教育在线即将分拆上市

我讲这个是想说，不管你是互联网还是地面教育，有很大一部分可以通过互联网来完成，但只有围绕提高教学质量来做，才是有效的，尤其像新东方这样的传统机构。所以新东方做了重点分配，凡是跟这个没关系的，表面上看起来很炫但实际上起不到作用的所有项目都必须关停。

移动互联网不仅对教育，它对中国任何一个领域都产生了天翻地覆的影响，教育领域只是被改变的领域之一。面向教育领域我们要思考，未来一定有很多东西是新东方自己做不出来的，那怎么办？就要把链条延伸出去。

一般教育公司尤其是互联网教育O2O，是把老师和学生连接起来，避免中间机构的大平台。而我的方法是，利用新东方这样的大平台，把地面的O和线上的O联系起来，以及通过地面的O支持线上的O。这是最核心的。

另外，移动互联网不仅对教育，它对中国任何一个领域都产生了天翻地覆的影响，教育领域只是被改变的领域之一。面向教育领域我们要思考，未来一定有很多东西是新东方自己做不出来的，那怎么办？就要把链条延伸出去。

所以我做的第二件事情，就是新东方作为投资参与者，选公司有点不一样。但新东方投资是为了赚钱吗？不是。我做新东方本身不是为了赚钱，我投资也不是为了赚钱。我个人投资如果想赚钱还好说，那是我个人，跟新东方没关系。新东方投资是要建立一片中国教育的森林，以新东方为首，把产业链、生态链结合起来。

新东方投资不是说有一个新的东西要去投，有一个新的发展要去投，新东方的教育核心是从0岁到25岁的教育服务。



在这之上，不管是线上还是线下，跟新东方形成教育产业链互补的，我们才投。到现在为止投了 25 家左右，基本都是按照这个思路来的，而且 100% 都是互联网的，有极少数是互联网和地面结合的。这是第一条战略。

第二条战略是怎样服务好新东方的地面教育。新东方的地面服务 O2O 已经做到能够在任何一个教室和教育系统中植入，这基本上是互联网带来运营效率、内容效率、个性化效率的提高。这些东西都是最重要的，新东方没有必要做平台，因为新东方本身就是平台。

第三个很简单的就是，哪些东西是新东方必须要自己去做的，就是新东方内部创业。有些东西只能新东方 100% 拥有，那是新东方业务链中最密切的一部分。比如我们现在新东方教育在线分拆，马上要在中国上市，一个前提条件是教育在线只做在线的事情，跟地面没关系，也不容许跟地面发生任何关系，因为一旦发生关系，就变成新东方最主营业务的一部分，那教育在线公司就必须为新东方整体服务，就根本不可能股权化。

还有一点很重要，新东方就是不能股权化。比如新东方之前做过咨询，年收入也快十个亿了，底下的团队也很想上市，我说你们不要用个人的钱，个人的钱我全部用现金补足了。因为新东方的出国业务咨询，是新东方国外业务产业链不可分割的一部分，分拆上市想都不要想。新东方百分之百持有，对创业的或者干这个项目的人以更好的待遇，让他们把这个项目干



有人曾经问过他和李阳的区别，俞敏洪说：李阳是个人英雄主义，我是集体英雄主义。李阳的演讲煽动能力比我强，我的产业化思路比他好。

成。

上门家教服务解决不了三类人痛点

现在新东方百分之百持有的公司，包括互联网的、App 等等，现在大概十家左右。我不认为移动互联网到了，一定把线下变成非主导的。

当各种家教上门服务在中国风起云涌的时候，新东方内部也反复讨论过，要不要让所有的老师为所有的学生建立一个家教上门服务平台，跟外面的家教服务来抗衡。当时我的观点是，上门家教服务这事一定有需求，但这个需求并没有真正打到

家长、学生、老师的痛点。

家长、学生、老师的痛点有几个。第一，家长希望孩子交给老师或者机构后，对方能 100% 高质量地负起责来。第二，家长并不在乎一个小时付了 150 块还是 200 块，家长不在乎这 50 块钱，他在乎的是孩子受到的教育是放心的。老师会在意一小时拿了 150 还是 200，但如果家长面对上门服务，首先会考虑的是安全问题。第三，上门服务的时候，家长是要多花时间还是少花时间。从老师的角度来说，上门服务老师能多拿钱，但是老师路上消耗的时间到底多少，这是个问题。

另外，通过平台，老师和家长接触以后，如果双方都满意，跳单的可能性多大。

当然我还要考虑到，这样的系统建立起来，对新东方地面的冲击到底多大。当然这种冲击是有的，我们也相应提高了老师的个人待遇。但是最后我还是下定决心，新东方不做这个平台，我们就坚持做班级教育，坚持用互联网的方式来提高教学质量、教学效率，做教学内容的分发，以及对学生的个性化辅导，同时为学生提供更好的教学环境。

五十多岁了没有必要冲在一线

新东方大概就是做了这几块布局。第一是以地面教育为主的互联网的介入。第二是用互联网的方式建新东方的生态链和产业链。第三是以互联网的方式，通过自己的研发来弥补新东方内容、产品各方面

的不足。

其实新东方在互联网方面的投入一点都不少，向东在的时候，我们在教学内容研发和系统投入方面，大概都不到两千万美元，现在新东方大概每年投入八千万美元左右。

我几天前刚从 CEO 位置上退下来，不再当首席执行官了，还在当董事长。原因非常简单，一是我觉得我到了五十多岁了，没有必要冲在一线了，有的是年轻人冲在一线，我把握大方向，教学质量、教育服务、教育内容一百年不变，如果违反一条的就下去，没有违反的就牢牢做下去。我个人做的事情很简单，我要利用新东方最近几年研发的成果，还有未来几年有可能研发的成果，为中国贫困地区和边远地区的孩子们服务。

新东方从 2016 年开始，会大量布局所谓的双师课堂，分成两种模式，一种是在一些中型城市，新东方依然可以赚钱的模式，通过互联网的技术、平台把新东方最优质的内容通过直播、录播的方式同步传播到当地的城市，当地的城市把学生组织起来学习。

我个人的责任和使命，是如何解决中国教育不均衡的问题，尤其是城乡之间、核心城市和边远地区之间教育资源不均衡的问题。新东方的责任和使命，我只做一点，就是把握新东方的正确方向，做好了就继续做下去，做不好，新东方没了也没关系，努力一下就行了。

>> 摘自《商》

乐视激进国际化

陷入资金链危机的前两周，乐视正在以“颠覆者”姿态大跨步进军北美。

美西时间 2016 年 10 月 19 日，乐视在位于美国旧金山北部的艺术宫（Palace of Fine Arts）举办代号为 Big Bang 的发布会。

在旁观者看来，乐视此次入美颇具野心——不仅请了近千家中外媒体参加发布会，宣布乐视生态全面落地，还提出“双总部”的战略，即以中国和美国为两个总部，以彰显北美市场对其全球化战略的重要地位。

这是自 2014 年提出全球化战略以来，乐视进入的第四个海外市场，此前三个分别是中国香港、印度和俄罗斯。

乐视落地海外的惯常做法是——选择当地一处标志性的建筑，筹办一场规模宏大的发布会。

比如在进驻印度和俄罗斯时，乐视选择的分别是位于印度商业中心古尔冈的 Kingdom of Dreams 和位于俄罗斯首都莫斯科中心的 Digital October。前者是印度首个现场演出剧院，后者是俄罗斯著名的科技企业群落。

“不像其他公司小心翼翼地进入海外，乐视一下子声势就搞得非常大，感觉一下子全面入侵了。”市场研究机构 Gartner 高级总监盛陵海对《财经》记者说。

乐视创始人兼 CEO 贾跃亭多次表态，美国是乐视全球化战略中最重要的市场。“世界向东，我们向西。”他在去年 10 月 18 日发布的致美国用户公开信中写道。

不过，该场发布会出现重大泄漏——原定由贾跃亭亲自驾驶 LeSee 概念汽车

决定乐视全球化故事能否讲下去的，是其资金能否支持，是它从硬件到内容的发展逻辑能否行之有效。从资金到硬件到内容的逻辑只要其中一环断裂，乐视全球化的故事就很难讲下去。

张琨

上台未能如期进行。据贾跃亭现场解释，该车在从洛杉矶运送到旧金山的路上发生车祸。

发布会后，乐视网在中国 A 股的股价连续上涨两个交易日，截至北京时间 2016 年 10 月 24 日，乐视股价上涨 1.87% 至 45.33 元/股，增幅不算显著。此后股价更是一路下跌，截至《财经》记者发稿，乐视网股价已经下跌至每股 38.38 元，下降了 15.33%。

在市场看来，这次乐视的国际化动向未如期得到资本市场的积极反馈，受此次乐视资金链风波影响外，DCCI 互联网研究院院长刘兴亮对《财经》记者说，股价走低，也部分说明股民对乐视的海外扩张抱持质疑。

乐视的全球化也延续了其一贯的做法：全面铺开、快速扩张，因此也需要大



“我是 YT，我和 LeEco 的互联网生态模式来了。为了这一天，我们足足准备了三年。”2016 年 10 月 18 日，在乐视美国 Big Bang 发布会前一天，乐视创始人兼 CEO 贾跃亭发布北美公开信。

量资金支持。近日，乐视在国内爆出资金链危机，外界因此对其宏大的国际化梦想更增疑问。

扩张之路

乐视在中国大陆以外的扩张首选中国香港。2014 年 8 月，乐视在香港成立亚太总部。9 月，贾跃亭发布题为《乐视为何现在选择全球化》的内部信。他表示，乐视此时选择全球化，是因为互联网公司布局一定要考虑未来 3 年到 5 年的发展趋势。

但时至今日仍有业内人士告诉《财经》记者，贾跃亭当年说要发展海外的原因之一或是回避当时在国内碰到的风波。

中国香港是位列世界前三的金融中心，但是在中国内地迅速崛起的互联网产业尚未大规模渗入，旧有的商业体系根深蒂固盘踞于此。

特别是乐视想要撬开的香港电视业，TVB（香港无线电视台）这一垄断性巨头早已形成，与之抗衡多年的亚洲卫视也扛

不住长期亏损，于 2016 年 3 月停播，同时线上购买的用户习惯尚未成型。

乐视为何把境外首战选在中国香港？市场调研机构 Counterpoint 智能终端和生态系统研究总监闫占孟对《财经》记者分析，对于中国内地互联网公司出海，中国香港沟通优势明显，同时香港体育和娱乐业发达，受众群天然存在，另外香港受众也更容易接受付费的内容消费模式，这些都是乐视进驻香港的考虑因素。

两年时间里，乐视不仅高价买下英超、NBA 播映权，还采用零月费套餐以低价争夺市场。

乐视亚太区执行总裁莫翠天 2015 年 12 月接受媒体采访时称，乐视在香港市场销售的智能电视超过 3000 台，线上销量占比 50% 以上。2016 年 1 月，乐视手机进入香港。根据市场调研机构 Counterpoint 向《财经》记者提供的数据，乐视手机目前在香港市场份额在 4%—6% 区间内。

内容生态构建方面，乐视除了购买 CBS、Cinema World 和 Dream Works 等

国际电视频道内容，还自制网络剧，目前乐视自制剧《天才在左疯子在右》已经播出。

此外，乐视在内地的自制剧《太子妃》等也在香港地区播出。据《财经》记者了解，乐视在香港主要以采购和自建的方式构建内容生态，未与其他视频平台合作。

2015年一整年，乐视未落地任何新的境外地区。

直到2016年1月，乐视才进入它的第二个境外市场——印度。乐视手机最先进入，其后是电视。

对于硬件产品进入市场顺序，乐视亚太区投融资部门主管蔡昕玥接受《财经》记者采访时称，这与当地用户消费水平有关，印度市场消费能力弱，因此选择价格相对便宜的手机最先进入，通常情况下乐视会把最容易让品牌落地的产品率先投放市场。

手机首销当日，贾跃亭发表微博称乐1S卖出7万部，创造印度史上最大单日在线销售量。根据市场调研机构Counterpoint向《财经》记者提供的数据，乐视手机2016年Q1、Q2和Q3在印度市场份额分别是1.4%、1.3%、1.1%。

在印度，除了购买本地内容外，乐视与EROS、YuppTV和Hungama三家视频和音乐提供商达成合作。目前，乐视在印度还没有推出自建内容。

市场调研机构Counterpoint驻印度资深分析师Tarun Pathak告诉《财经》记者，印度是一个有22种不同语言的国家，乐视想用单一方法撬动整个市场非常困难，因此只能引入线下电视频道和电子

商务合作伙伴，现阶段自建内容还显得为时过早。

2016年9月，继亚太地区之后乐视进入俄罗斯，目前已开始发售手机。

2016年10月，乐视落地北美。其实，自2015年以来乐视已经频繁在北美市场展开动作——2.5亿美元（约合16.99亿元人民币）买下雅虎在加州圣克拉拉县的一块土地作为乐视的北美办公室，斥资20亿美元（约合135.93亿元人民币）收购美国市场份额第二的电视机厂商Vizio。

《财富》杂志11月7日报道，这起7月份宣布的并购案，交易到现在仍未完成。

一位接近Vizio的人士向《财经》记者透露，乐视收购Vizio只支付了6亿美元预付款，剩余资金一直没有到账。对此，《财经》记者发邮件向Vizio查询，截至记者发稿尚未得到回复。

值得注意的是，乐视在美国提出开放的内容生态，将平台开放给Netflix、Google、Hulu、SHOWTIME、SLING TV等众多视频内容服务商。闫占孟对《财经》记者分析，乐视在美国资源不足，开放是不得已而为之，只有开放才能互换资源。

从中国香港到印度、俄罗斯，再到美国，蔡昕玥告诉《财经》记者，乐视的全球化路线应当说是非常清晰的。

她分析称，香港作为中国人熟悉的成熟市场率先进入，印度不论从人口总量还是市场增长都具有强吸引力，俄罗斯作为人口大国、政治强国，将是乐视下一步布局欧洲的重要根据地。



2016年9月13日，乐视美国影视公司成立，负责乐视影业在美的工作，前派拉蒙影业和梦工厂总裁亚当·古德曼（Adam Goodman）任公司总裁。图为乐视影业 CEO 张昭 and 亚当·古德曼。

此次进驻的美国，是现阶段乐视海外拓展最重要的市场，乐视希望三年后旗下一些子生态在美国上市，现在乐视在美国设立双总部也是为之后上市做准备。

蔡昕玥表示，乐视的生态战略在美国取得成功后，下一步就是进军欧洲，到那时俄罗斯将会是乐视欧洲市场的重要根据地。

11月6日，贾跃亭在内部信中表示，乐视全球化战略扩张告一段落，阶段性聚焦现有中、美和印度三大区域价值市场，分步取得真正突破。一位乐视控股人士告诉《财经》记者，美国是乐视全球化2016年的宣传重心，俄罗斯则会是2017年的重心。

不过在11月9日，贾跃亭在乐视网投资者交流会上反思，乐视的全球化扩张步伐太快。“我们同时进入四个区域，美

国、印度、亚太和俄罗斯，同时进入而且是全生态进入，它对资源的消耗可想而知，这也超出了我们现有的组织能力。”

生态与资本的全球化

乐视全球化故事的逻辑是，先用硬件切入海外市场锁定用户。一般手机的使用周期是两年，电视是五年，这样乐视可以有一定缓冲时间发展内容。

进入之初，乐视会与当地一些大型内容提供商建立合作，保证乐视终端上一开始就有内容提供，之后乐视会进一步自建本土内容，希望以视频内容为核心资源，通过会员内容订阅和广告等获得收益。

一位乐视相关人士告诉《财经》记者，现阶段，虽然乐视在海外与一些视频平台开展合作，但这只是一个阶段性的状态，

未来，乐视会加大在海外市场的内容投资与制作力度，希望乐视在海外能像乐视在中国一样掌握内容的主导权。

早些时候乐视就已经在美国市场展开内容筹备工作。

2016年9月13日，乐视美国影视公司（Le Vision Entertainment）成立，负责乐视影业在美的工作，前派拉蒙影业和梦工厂总裁亚当·古德曼（Adam Goodman）任公司总裁。

乐视在国内一直采用以会员和广告收益补贴硬件的模式发展，通过低价出售终端（包括电视和手机）吸引用户，增强消费者对乐视视频内容的用户黏性。

根据乐视网2016年半年报，在该报告期内，公司实现营业总收入100.63亿元，较去年同期增长125.59%，其中，会员及发行业务收入31.09亿元，广告业务收入15.60亿元，二者占据营业总收入46.4%。

虽然终端业务收入51.32亿元，但是终端成本为66.05亿元，利润为负。同时，该半年报显示，负责乐视电视业务线的乐视致新电子科技（天津）有限公司，净利

润为负5687.34万元。

和在中国内地一样，乐视延续硬件不赚钱甚至亏钱的模式，希望以乐视的核心资源，即视频内容的会员订阅和广告获得收益。但乐视在海外则正好相反，先用硬件获得用户，再逐步构建内容以实现盈利。

对于乐视从硬件到内容的逻辑，多位接受《财经》记者采访的人士表现出忧虑。

“本质上它还是一种卖便宜硬件的模式，先要有硬件有客户数才有内容盈利的机会。”互联网资深评论人士洪波说，“但是这套方式在中国吃得开，在国外未必吃得开，便宜不是美国用户首要关注的东西。”

一位接近乐视的人士对《财经》记者表示：“乐视的海外投入真的就是排山倒海地投入，但要是回收就是小桥流水了。无论是广告还是订阅都是一点点来的，而且乐视的硬件销售还是低价或者是负利销售的，所以前期盈利是很困难的。”

另一位长期研究乐视的资深分析师对《财经》记者表示：“它会不会项庄舞剑意在沛公，表面上国际化其实是想通过国际化的传播，提升乐视在中国消费者心目

贾跃亭在乐视网投资者交流会上反思，乐视的全球化扩张步伐太快。“我们同时进入四个区域，美国、印度、亚太和俄罗斯，同时进入而且是全生态进入，它对资源的消耗可想而知，这也超出了我们现有的组织能力。”



和在中国内地一样，乐视延续硬件不赚钱甚至亏钱的模式，希望以乐视的核心资源，即视频内容的会员订阅和广告获得收益。但乐视在海外则正好相反，先用硬件获得用户，再逐步构建内容以实现盈利。



中的形象，增大对资本的吸引力。”

上述人士称，乐视的最重要目的是要将其生态中的公司拿到美国等海外市场上市，以融到更多的钱。“我们的战略需要我们成为一家国际化的公司，这意味着我们未来要在美国上市。”

乐视全球资本高级副总裁郑孝明去年11月接受香港《南华早报》采访时透露，乐视已经为这个目标搭建了财务团队，计划在2019年正式完成上市工作。但其并未透露上市主体是哪家。

11月9日，乐视举办乐视网投资者交流会，贾跃亭在会上如下解释乐视为什么要拿出资产到美国和香港等境外市场上市：“这是全球化的生态公司，资本布局也必须全球化，一旦突破这个障碍之后资本之间相互推动作用也非常大。”

全球化的风险

和每一个中国出海公司一样，乐视在海外面临多种不同程度的风险。

比如在印度，当地网络基础设施没有到位，消费水平低影响购买力；比如在美国，当地人不认识这个中国品牌，加上欧

美市场对中国品牌存在刻板印象等等。

但是，这都不是影响乐视海外扩张的核心风险，决定乐视全球化故事能否讲下去的，是其资金能否支持，其次是它从硬件到内容的发展逻辑能否行之有效。

“这个逻辑只要其中有一环断裂，乐视全球化的故事很难讲下去。”洪波说。

乐视的全球化之路来势汹汹——不仅要把超级手机、超级电视等硬件产品向外输出，还试图把它在国内创立的业务生态全部搬到海外。

上述乐视相关人士告诉《财经》记者，在乐视的全球化战略中，不是像一些传统企业以“农村包围城市”的模式，先在落后国家积累再进军欧美，乐视希望直接攻克难度最大、范围最广的北美市场，再逐步向其他地区覆盖。

这种全线开战、快速扩张的方式，意味着其全球化业务需要海量的资金支持。而目前以整个乐视集团的资金链状况而言，很难长期支持。

以硬件打开市场、靠内容订阅和广告盈利，乐视以此撬动全球市场的核心难点在于，如果乐视原创内容的核心优势没有建立起来，那么乐视在海外只能变成一个

卖便宜硬件的公司，而这恰恰是乐视最不愿意看到的，加上乐视硬件以低价铺量，盈利则更不可期。

“核心还是内容，如果内容没有办法让国外的消费者有很高的兴趣，那这个故事就没有办法串起来，商业模式没办法连起来，实际上现在所有的硬件生意都是有风险的。”盛陵海对《财经》记者说。

核心内容优势能够建立起来吗？多位接受《财经》记者采访的业内人士表示，非常难，主要原因有三。

其一，当地对本土内容有保护政策；其二，内容有国界，文化有国界，中国企业生产的内容能否被海外用户接受不一定；其三，用资本收购的方式成本太高。

《福布斯》中文版前副主编尹生告诉《财经》记者，中资在欧美的收购不易成功有自身的因素，比如对欧美相关监管政策不够了解，又未能打消相关监管部门关于垄断和安全方面的顾虑，对收购后的计划也缺乏让人信服的方案，比如是否导致就业机会流失。

此外，中国资本在透明度方面有时也有欠缺，这难免会增加不信任感和审核的难度，尤其是当这种不信任感与意识形态

掺杂在一起时，文化领域的收购尤其如此。

乐视落地北美后，美国有线电视卫星新闻台 CNBC10月19日发表文章，引用《华盛顿邮报》在月初发表的评论称，应警惕中国政府通过娱乐产业输出意识形态，文中举了万达收购 AMC 院线、传奇影业，竞标派拉蒙影片公司的例子。

夸父企业管理咨询机构前首席顾问刘步尘认为，乐视走向海外有可能面临反倾销调查的风险，因为乐视官方此前宣称其超级电视以低于成本价 400 元人民币销售，此举能赢得一部分国内消费者喜欢，但走上国际市场很容易导致反倾销风险。

更多的关注则是其资金风险，尤其是乐视自己暴露有资金链危机之后。

刘兴亮告诉《财经》记者，美国视频内容市场高度分散，如果乐视能把内容整合起来做一个“内容天猫”，让消费者只需要在这个地方充值消费，对于美国市场来说意义重大。不过他同样表示，乐视的商业理念虽然很好，但是整合难度很大。

“全球化战略对乐视又是一种生死冒险之旅。”贾跃亭在去年 11 月 9 日的投资者交流会上说。

>> 摘自《财经》

以硬件打开市场、靠内容订阅和广告盈利，乐视以此撬动全球市场的核心难点在于，如果乐视原创内容的核心优势没有建立起来，那么乐视在海外只能变成一个卖便宜硬件的公司，而这恰恰是乐视最不愿意看到的。



网易电商： 消费升级下的崇洋与自主

网易是中国最早的互联网公司之一，但在电商行业却是晚来者。在竞争对手和消费者面前，网易在电商领域正在上演一出属于自己的“老人新戏”。

文艳霞

作为网易邮箱 15 年的资深用户，最近每次打开邮箱都能看到“考拉海购”和“网易严选”两个选项。好奇下，也多次浏览了网页，并在考拉第一次下单，主要目的是体验一下网易电商的产品与服务。按汽车媒体和 3C 媒体流行的说法，这叫“亲测”。整体感觉是很不错的，于是说了几句好话附带一张图发在了朋友圈。一个毕业一年，在北京工作的女学生留言说：“您居然才用？我都是它的脑残粉了！”之后是连续三个惊讶的表情。

说到电商，我们首先想到的是淘宝、天猫、京东、易购，甚至唯品会、聚美优品，现在是时候看看网易了。网易是中国最早的互联网公司之一，但在电商行业却是晚来者。在竞争对手和消费者面前，网易在电商领域正在上演一出属于自己的“老人新戏”。

蛰伏与时机

电子商务已成为拉动国民经济增长的重要动力和引擎，也成为大众购物的主流渠道。巨大的蛋糕就摆在这里，没有哪个企业会视而不见。是否进入的原因只有对自身实力和资源的判断，以及由此带来的信心。其实，早在 2011 年网易就开始电商的布局，比如网易惠惠、网易彩票、网易贵金属、网易火车票、网易电影票、网易保险，还推出了自己的支付平台易宝。之所以未被大众和媒体重视，是因为要么是导购分流，要么是虚拟交易，网易并没有进入实体产品这个电商的主战场。但是通过虚拟电商，网易把购买、支付、服务等体系打通了，锻炼了人才，积累了经验。

网易或许一直都在等待时机，而时机也伴随着消费升级趋势的日益明朗而渐渐临近。大众收入水平持续增加，国内中产阶级群体崛起，一个新的消费时代到来——传统消费提质升级、新兴消费蓬勃兴起。消费升级时代的中产阶级群体，他们追求更高的生活品质，更关注商品和服务水平，价格不再是决定性因素。原有的主流电商平台整体来说品质让位于价格，价格或所谓性价比是其成功的核心竞争力，阿里巴巴系尤其如此。在消费升级背景下，这样的模式已不能满足所有消费者的需要，也意味着留给后来者一定的市场空间。

时机的到来还有一个标志性事件——2015 年 3 月 12 日，国务院正式批准成立杭州跨境电子商务综合试验区，标志着跨境电商正式上升到国家战略的高度，其

意义相当于在杭州建立了一个“网上自贸区”，同时也代表着我国跨境电商将进入一个更为规范和快速发展的新时代。

跨境电商销售国外商品，在大多数消费者眼中品质更高一筹，价格也更高，正是应对消费升级绝佳的切入点，由此网易电商的第一主打考拉海购应运而生。

取舍与选择

十多年来，电商在中国由 8848 传播概念，再到当当网和卓越网的后续跟上，之后阿里巴巴和京东将其发展成普通人生活的一部分，时至今日，电商的各种业态类型和各个行业市场已由不少平台和品牌把持。

在行业层面，在 B2B 领域阿里巴巴一家独大；在 B2C 方面，则由京东和天猫领军，还有亚马逊中国、易购、国美、当当等群雄参战；在 C2C 方面，淘宝已强大到几无对手。在行业市场层面，服装、日化等品类，天猫、唯品会等占据优势；

手机、电脑等品类，京东更胜一筹；图书品类则是当当的看家本行；在多个品类的低价产品上，淘宝成为大多人的首选。除此之外，酒、鞋、母婴、生鲜等细分市场也都有实力较强的垂直电商。

这样的市场格局下，实体电商的晚来者网易必须要承认现有的强者，并分析优势与劣势、机会与可能，有所取舍，有所选择，形成自己的定位与特色。所谓定位与特色，本质上就是有所为有所不为，满足中低端消费已有淘宝和唯品会，满足中端消费则有京东和天猫为代表的大批品牌。此状况下，网易电商把日趋明显的消费升级作为取舍与选择的立足点，直驱市场空档，差异化竞争，锁定中高端消费者。

网易进入的第一个领域是跨境电商。国内消费者购买国外商品，一是传统的海淘。但由于大多数海外电商网站不提供对中国地区的直邮服务，海淘必须依赖转运公司。然而，各种转运、代购公司的服务良莠不齐，货物损坏、丢失甚至被偷换的情况时有发生。此外，受制于国际物流、

2015年3月12日，国务院正式批准成立杭州跨境电子商务综合试验区，标志着跨境电商正式上升到国家战略的高度，其意义相当于在杭州建立了一个“网上自贸区”，同时也代表着我国跨境电商将进入一个更为规范和快速发展的新时代。



清关征税等不确定性因素，到货时间也无法预估。二是驻扎于淘宝和微信朋友圈的各类代购，更是鱼龙混杂，难以辨别。跨境电商和海购有巨大的市场需求却没有顺畅的市场供给渠道，现有平台和模式未能满足用户需要，存在巨大的市场空间。网易的考拉海购正是在这样的背景下于2015年1月9日进行公测，定位为以跨境业务为主的综合性电商品牌，涵盖母婴、美容彩妆、家居日用、美食保健、时尚轻奢、3C数码等多个品类。

之后，2015年3月4日，网易又推出了第二个电商品牌秀品。和考拉类似，秀品也是迎合消费升级，主打中高端消费和跨境商品，只不过其主营品类为服饰，以“发现全球新时尚”为理念，定位为时尚电商平台。

如果说考拉海购和秀品是对现有跨境购物模式的提质改造，而2015年11月10日成立的网易严选则是全新的创意。近20年来，中国企业的制造力远远超过品牌力，成为世界工厂，大批中国企业以OEM或ODM的形式为世界品牌带来高品质的产品。比如，众所周知，iPhone

手机就是由富士康制造。这些中国工厂的产品品质很高，但给世界品牌的供货价却很低，大牌凭借品牌形象形成品牌溢价，最后以较高的价格再卖给中国消费者。网易电商把目光盯向了这些为大牌代工贴牌的中国工厂，委托制造，贴牌网易，将高品质产品和较低售价合二为一，定位于“原创生活类自营电商品牌”，网易严选由此而生。

可以看出，在考察现有市场格局和消费者趋势的前提下，网易电商摒弃了一个大而全，而选择了多个小而精——以考拉、秀品和严选三个品牌同时指向中高端消费。据悉，网易电商的第四个品牌四季生鲜已经进行内测，预计不久就会上线。

崇洋与自主

网易电商虽由不同的平台和品牌构成，主营品类也各有侧重，但不同平台在发展战略层面却是惊人的一致。通过对网易电商现有三个主打品牌考拉、秀品和严选的简单考察，不难发现一个很有意思的共同点——和国外产品或品牌直接相关。

在考察现有市场格局和消费者趋势的前提下，网易电商摒弃了一个大而全，而选择了多个小而精——以考拉、秀品和严选三个品牌同时指向中高端消费。



平台模式之所以受到青睐，在于平台方不用考虑商品的选择、客服、物流、售后等具体问题，可以以第三方的力量迅速丰富产品线，自身则专注于平台的搭建和管理，通过平台获取销售扣点费、管理费和广告费。



考拉和秀品的定位均为跨境电商，直接销售国外产品为主；严选销售的虽是国内制造，但也一直强调来自国际一线品牌代工商。

不得不说这是网易对国内消费者深度洞察基础上的明智选择。所谓消费升级，具体到消费者尤其是年轻消费者，具体表现之一就是更认可洋货，购买国外品牌和商品成为常态。不管是国外商品确实质高一等，还是大众在认知上存在偏差，国内消费者“崇洋媚外”的消费特征的确是客观存在的。作为商业机构，网易敏锐地发现了当下消费的这一重要特征，并以考拉、秀品和严选三个不同特色的细分平台满足不同消费者的个性化选择和符号化消费需求。

如果说“崇洋”是网易电商的外在形象特征，那么“自主”则是其内在运营特色——三个电商平台全部以自营方式进行。

考察目前中国主流的几大电商公司，淘宝和天猫是典型的平台模式，京东、易购、亚马逊中国等则是平台和自营混合模

式，纯粹自营者屈指可数。平台模式之所以受到青睐，在于平台方不用考虑商品的选择、客服、物流、售后等具体问题，可以以第三方的力量迅速丰富产品线，自身则专注于平台的搭建和管理，通过平台获取销售扣点费、管理费和广告费。但平台模式的弊端也非常明显，由于在产品环节的失语，必然会导致所售产品质量良莠不齐，甚至假货泛滥，这样的例子多到无须举例。

网易考拉的直接竞争对手——2014年2月上线的“天猫国际”和2015年4月上线的“京东全球购”都主营海外产品，无一例外，它们均以平台模式为主。网易考拉和秀品在对市场环境、消费者心理、竞争对手等多个因素综合考虑的基础上，摒弃平台模式，采用对产品、价格、物流等可控性更强的自营模式，从而形成独有的竞争力。当然自营模式属典型的重资产经营，成本极高，某种程度上也可显示出网易对自身资金实力和产业链掌控能力的信心。

网易严选本身就是自创品牌，甚至连



丁磊，1997年5月创立网易公司，《2016胡润全球富豪榜》大陆前十名。经常跑着上班的他认为：作为一个领导不仅需要智商、情商，还需要有体商。

款式、材质、颜色、包装等这样的具体和细节内容都掌控在自己手里，可谓自营模式的2.0版。

崇洋和自主，网易电商对这对带有对立含义的词汇进行了透彻演绎，并达到了和谐统一。

品质与气质

在2015年12月举行的第二届世界互联网大会上，网易CEO丁磊谈了网易做电商的理念。他认为，“电商”一词的核心是“商”，“电”只是一种呈现方式。

不得不说，这个理解简单却深刻。何谓“商”？本质上就是消费者日常看重的，也是中外营销理论家们总结的几点——产品、价格、渠道、服务。对电商来说，渠

道都是网络，但可进一步具体为用户注册的便利性、购买的安全性、快递包装的可靠性、物流速度等。

不管是电商还是实体店，让消费者尝试一次或许并不难，原因也可能有多种——朋友推荐、广告感染、促销打动、漂亮的店面形象，甚至仅仅就是因为好奇。但要想从一次购买的尝试变为多次购买的忠诚，原因有且只有高品质的产品、具有竞争力的价格、贴心的服务与便捷的渠道。

在产品品质上，网易电商的自营模式和正宗纯粹的B2C形态为其赢得信赖和口碑提供了基础，可以最大程度把控货源渠道，保证商品品质，并与市场上平台类电商形成差异化。这实际上也正是网易“有态度”品牌理念的一种表现——不做则已，一做就精。

网易尤其注重选品，出色的选品能力和引进能力是网易电商能够快速打开局面的法宝之一。目前考拉海购已经获得了全球众多知名品牌授权，比如在化妆品领域，丁磊曾亲自到韩国拜访了多家美妆巨头，并拿下了AHC、Coreana、LG生活健康等韩妆品牌的官方授权。

如果说考拉是卖别家的产品，某种程度上严选可认为是卖网易自家的产品，所以在产品层面花的功夫更多，已经深度介入到制造的各个环节。据了解，网易严选上线一款产品的时间跨度大约为两到三个月。而这中间用时最多的就是选品测试流程。以常见的运动袜为例，为了一款袜子的上线，严选会先考察市场上数十家为国

际大牌代工的袜子生产商，并且综合考虑不同的款式、材质、防滑度、保暖性等多种指标。在选定生产商和款型后，网易自己的设计团队会与工厂一起改进设计。

另外，严选还有“甄选家”——严选产品的首席体验官为商品把关，在严选官网会呈现他们的试用报告，只有通过他们审核的商品才会进入下一步的质检流程。

截至2016年5月，严选上线已半年有余，但其SKU（Stock Keeping Unit，即库存量单位）却极其有限。作为电商，当然清楚丰富产品线与货品种类的重要性，而且身在堪称世界工厂、商品海洋的中国，要想丰富货品非常简单。严选之所以如此现状，某种程度上正是其“严格选



2016年乌镇世界互联网大会上，丁磊在一家客栈内宴请雷军、周鸿祎等互联网大佬。细心的人会发现，所有大佬们使用的餐具都来自网易严选电商平台。

择”品牌理念的体现。

除了品质，网易电商自营的特点也直接为其在物流、价格和服务等方面赢得了竞争力。为何把跨境电商命名为“考拉”？网易曾解释说，考拉是异国才有的可爱动物，跟“跨境电商”的概念很符合，另外考拉也很懒。他们希望中国的消费者也可以很“懒”，不需要费尽周折地去海外扫货、托人代购、转运……就待在家里好了。有了考拉，用户可以悠闲、安全、幸福地享受到海外优质商品。

为了实现这样的想法，考拉海购在杭州、宁波等地的保税区备有自有仓储，其中在杭州的面积就达到 1.4 万平方米。以此为基础，与海外公司、品牌方、销售机构等展开合作。国外商家不需要考虑自己所不擅长的如平台、推广、支付、仓储、物流等环节，只需要把优质商品供给考拉即可。这样，国外商家节约了成本，网易通过规模取得利润，消费者也享受了合理的价格。

当然在价格方面的优势网易严选体现得更为明显，其品牌主张就是“好的生活，没那么贵”。2016 年年初，严选曾直接通过对比的方式对品牌主张进行传达：海报中的双立人珐琅锅 2388 元，而“采用同样的材质，来自同样制造商”的严选同款仅为 268 元；无印良品多功能颈枕 180 元，严选同款 69 元。作为老牌网络媒体，肯定清楚这样赤裸裸对比可能引起的巨大反应，但仍然执行，想必就是来自对自身品质和价格的双重信心。此外，严选这种信心从另外一点也可充分体现——“30

天无忧退货”，这在中国的电商中几乎仅有。

气质源于品质，网易电商的自营特色和高品质产品赋予其某种特立独行的气质。另外，网易电商的气质从页面上也得到了充分展现，无论考拉还是严选，没有“钻展”“直通车”等第三方广告，页面设计大气、时尚，适度的留白让页面富有节奏感，让浏览更轻松，这些都符合中高端年轻消费者的趣味。

背书与联动

其他主流或新创电商平台当年或现在大多是白手起家，而网易电商则不同，其背后有已经非常强大的网易公司做支撑，这为电商业务的高起点提供了基础。

网易为电商业务提供了可靠的财力支持。2016 年年初，在美国金融领域颇具影响力的《投资者商业日报》(Investor's Business Daily)推出最新的美股 50 强榜单，网易位居榜首，超越国内外众多大牌互联网公司。就连 Facebook 也仅排名第 7 位。网易股价在 2015 年累计涨幅超过 80%，这样的表现让同在美股上市的阿里(2015 年跌 22%)、京东(2015 年涨 39%)等公司相形见绌。另一数据同样具有说服力，网易净营业收入 228 亿元，同比增速高达 94.7%。

正是基于这样的实力，丁磊在多个场合谈到考拉和严选时提出“无上限投入”“无营收要求”，这也为网易电商不求快求量、严控品质、慢工出细活提供了

马云曾说过“打败淘宝的，绝不是下一个淘宝”。他的意思是，在同一个领域用同样的模式，几乎没有成功的可能性。现在，网易正在以“崇洋+自主”的特色模式践行着马云的观点。



宽松环境。

除了财力支持外，客观上成熟的网易品牌也为赢得消费者的信赖进行了背书。近20年来，网易在多类型产品和服务上秉持“有态度”的理念，网易新闻、网易邮箱、网易云音乐、网易公开课、网易游戏等均呈现出较高的品质，也共同塑造了网易的品牌形象。考拉、严选和秀品等一出生就自带“网易出品”的光环，这是其他同期新创电商所不具备的形象资产，大大缩短了消费者试探和观望的时间。再加上起关键作用的产品和服务，让很多消费者从第一次变为很多次。

同时，众多的产品和服务也能为网易电商的推广提供有力支持。过去十几年，网易积累沉淀了数亿用户，其中网易邮箱超过7亿用户、网易有道词典超过5亿用户、网易新闻超过4亿用户、网易云音乐超过1亿用户。在这些产品与用户接触的过程中，顺带把“亲兄弟”网易电商通过各种方式介绍给大家，当然是合情合理，

笔者成为考拉和严选的用户就是因为网易邮箱的带路——邮箱直接呈现“考拉海购”和“网易严选”的按钮，无需求可忽略，不会对正常的邮箱操作产生影响。点击则直接进入电商网页，即使第一次也无须注册和登录，直接通过邮箱账号就可购买。

更重要的是有道词典、网易公开课、网易邮箱、云音乐等产品的用户本身就具有年轻、中高文化水平和较高消费能力的特征，这与网易电商主打的“崇洋”特色非常匹配，使他们之间的联动更具针对性，形成更佳的协同效应。

马云曾说过“打败淘宝的，绝不是下一个淘宝”。他的意思是，在同一个领域用同样的模式，几乎没有成功的可能性。现在，网易正在以“崇洋+自主”的特色模式践行着马云的观点。当然，打败淘宝几无可能，但实现丁磊设想的“达到500亿到1000亿的规模，在电商领域再造一个网易”，也许是大概率事件。

>> 摘自《销售与市场·管理版》

一只700% 众筹到达率的旅行箱

三小时筹得30万元，24小时内到达率高达701%，它和好妹妹乐队的工体万人演唱会、汪峰的耳机一起被列入京东众筹的成功案例。

杨绚然

2016年10月18日，凡米粒宣布获得英诺天使数百万人民币天使轮投资。但比这更让人感兴趣的是，凡米粒推出的最新产品“大脚怪”，在京东众筹以超过700%的到达率成功完成产品众筹，众筹期间破多项纪录——三小时筹得30万元完成300%众筹目标，24小时内到达率高达701%，刷新了京东箱包类产品众筹纪录，和好妹妹乐队的工体万人演唱会、汪峰的耳机一起被列入京东众筹的成功案例。

而且，还有奥运冠军王皓为它站台——其最初的概念和雏形就来自王皓本人。王皓有一个三岁的儿子，但他过去几年比较繁忙，因此希望和凡米粒联手打造一款鼓励父母多陪着孩子出去旅行的产品，于是就有了这款“像爸爸一样 Man 的拉杆箱”。

凡米粒创始人王国毓说，王皓本身是体育运动员，也取得了很大的成就，而工程车代表了男性的精神，这款产品对很多跟父亲相关的特性和产品进行了有效的结合，希望让孩子学到父亲的特性，比如宽广的胸怀、探索、勇敢、力量等。产品设计也与这些特性有所对应，比如：大的储物空间代表着男人的胸怀；工程车外观实际上就是一种肌肉感和力量感；工程车本身是建造城市的工具，代表了探索精神，等等。

从实体产品入手，逐渐壮大上游 IP

王国毓说，未来凡米粒会出不同的“大脚怪”系列产品，除了旅行箱，还有背包、滑板车等不同系列，都会以“大脚怪”的形式来展现。除了“大脚怪”，凡米粒还有“哆啦A梦”多功能旅行箱、“超级宇航员”全家亲子互动背包等产品。此前凡米粒还推出了“小羊肖恩”骑行旅行箱，曾被英国驻华大使馆官员作为礼物送给周杰伦。王国毓说，这些产品具有几个特点：

1. 在设计上，创新性比较强；
2. 在 IP 上，深度应用了 IP 和故事内容；
3. 具备一定的跨界性，虽然是拉杆箱，但具备玩具的外观和外观；
4. 和其他功能性的产品相比，性价比比较高。

成立于2016年4月的凡米粒，未来希望以亲子出行的实体产品为基础，逐渐地去壮大在上游 IP 的资产，比如“大脚怪”系列、“超级宇航员”系列。他们会针对

这些系列打造不同的故事内容，甚至使它们更加形象化，赋予其长期 IP 内容的内涵，通过亲子出行的实体产品去打造凡米粒在上游端 IP 的影响，在多领域进行授权合作。

而在 IP 上，凡米粒会坚持两方面发展：

一方面，打造自有 IP，包括“大脚怪”、“超级宇航员”系列等等。

另一方面，和国际知名 IP 合作，取得授权，例如“小羊肖恩”、“哆啦 A 梦”等。

王国毓说，凡米粒的重心是打造自有 IP，但也不会放弃对优质 IP 的深度应用，会把这些 IP 的精神彻底融入到产品中。例如，凡米粒近期推出的“哆啦 A 梦”旅行箱就还原了很多哆啦 A 梦的特性：口袋可以打开，用来装东西；鼻子可以在夜间发光，起到防撞的作用；旅行箱把手可以活动，类似竹蜻蜓，等等。

营销和销售渠道的创新

在做凡米粒之前，王国毓曾在儿童传媒机构优扬传媒任职 14 年。优扬传媒是中国 60% 少儿媒体——包括央视少儿——的独家代理商。前 11 年，王国毓



凡米粒创始人王国毓

主要负责广告、媒体的运营业务；后来的三年，他主要负责动漫形象在中国的运营，包括小羊肖恩、花园宝宝等十多个国内外卡通形象在中国的品牌授权管理、产品的生产研发和销售，以及线下的活动和品牌推广，等等。

和王皓的合作，也源于他之前的工作。王国毓说，2015 年是中英文化十周年，小羊肖恩作为英方的旗舰项目出现在交流活动中，他负责运营和推广，而王皓是当时受邀的五位体育明星之一，跟妻子联合制作出了“士兵肖恩”羊，这让王皓觉得参与儿童产业很有趣，才有了后面的故事。

王国毓非常擅长儿童产品营销。凡米粒的营销非常多元化，从京东众筹到花椒等直播平台，还定制了两款手绘版的军旅

王国毓说，凡米粒的重心是打造自有 IP，但也不会放弃对优质 IP 的深度应用，会把这些 IP 的精神彻底融入到产品中。



凡米粒也在探索新的模式，比如同教育机构瑞思、新东方泡泡少儿英语等合作，不仅可以作为给学员的赠品，还可以入驻这些机构的线上平台，参与定制给会员的亲子出行相关产品。



旅行箱在闲鱼上进行拍卖。2016年11月，在国内一线卫视金鹰卡通《玩名堂》节目中，凡米粒还打造了《小小男子汉训练营》定制版块，由父母带着孩子一起参与户外活动。

在销售的渠道上，凡米粒不仅在天猫、淘宝、京东等传统电商平台上进行销售，在线下玩具店、箱包店、礼品店、机场高铁店等也有销售。此外，凡米粒还同箱包企业外交官、儿童服装品牌 Balabala 达成合作，进入它们品牌销售。同时，凡米粒也在探索新的模式，比如同教育机构瑞思、

新东方泡泡少儿英语等合作，不仅可以作为给学员的赠品，还可以入驻这些机构的线上平台，参与定制给会员的亲子出行相关产品。同时，凡米粒还在“凯叔讲故事”等社区电商平台进行销售。

“我们通过实体产品做了一条变现通道，这是（我们）在 IP 市场上的不同。凡米粒也是持续在盈利的项目。此次融资希望在设计、营销以及 IP 的打造方面加快速度。”王国毓说。

>> 摘自《创业邦》



凡米粒推出的“大脚怪”工程车拉杆箱

阿里的VR购物梦

就在很多人还没有弄清楚什么是VR的时候，阿里已经开始研究如何利用VR技术让人们继续买买买了。

去年7月22日，又一个由淘宝精心打造的以购物为核心的节日——“淘宝造物节”正式拉开帷幕。此次“造物节”的重头戏之一便是其VR购物服务“Buy+”。戴上“头盔”，拿起手柄，即可在虚拟商店消费购物。虽然据体验者普遍反映，无论是商品建模数量还是设备价格，距离商用都还有很长一段距离，但阿里借助VR再造一个新淘宝的野心已经显露无遗。

2016年是中国的VR（虚拟现实）元年，新一轮VR风口自然是少不了阿里的布局。占据着巨大流量的先机，如何集中线上平台优势，从而搭建VR商业生态，早已列入了阿里的发展规划之中。

袁帅

发力VR 阿里蓄谋已久

对于进军VR领域，阿里巴巴表现得信心满满。集团公布的VR战略表明，阿里将发挥平台优势，同步推动VR内容培育和硬件孵化。在内容方面，阿里已经全面启动“Buy+”计划引领未来购物体验，并将协同旗下的影业、音乐、视频网站等，推动优质VR内容产出。在硬件方面，阿里将依托全球最大电商平台，搭建VR商业生态，加NVR设备普及，助力硬件厂商发展。

据悉，阿里VR实验室成立后的第一个项目就是“造物神”计划，也就是联合商家建立世界上最大的3D商品库，实现虚拟世界的购物体验。“VR技术能为用户创造沉浸式购物体验，也许在不久的将来，坐在家就能去纽约第五大道逛街。”实验室核心成员之一赵海平表示。

同时，他还透露：“阿里工程师目前已完成数百件高度精细的商品模型，下一

步将为商家开发标准化工具，实现快速批量化3D建模，敢于尝新的商家很快就能为用户提供VR购物选择。”

冰冻三尺非一日之寒，种种迹象表明，阿里巴巴对VR计划蓄谋已久。从阿里研究院发布的《物联网研究报告》中对VR/AR产业做了大篇幅的深度分析，到和HTC vive、Gear VR、Pico、米影科技等VR领域公司，在硬件众筹、VR+电商等方面展开积极合作，阿里一直在逐步渗入VR领域。

在淘宝VR所倡导的沉浸式体验里，从选品、试穿到下单、支付，消费者只要带着VR头盔，伸伸手指或点点头就能完成购物。为了完善一条龙VR购物服务，不久前，阿里刚刚给VR购物计划又注入了神奇一笔，即支付宝支付服务VR Pay。



2016年7月22日，阿里推出VR购物服务“Buy+”。戴上“头盔”，拿起手柄，即可在虚拟商店消费购物。

VR Pay，顾名思义，就是“虚拟现实支付”。据了解，实际操作方式就是顾客在下单之后进入3D支付宝结算界面，通过三种方式登录个人支付宝账号：第一种，凝视前方一个点几秒钟确认标志；第二种，戴着VR头盔点头；第三种，握住传感器或控制器做出特定手势，确认之后便可以输入密码完成支付。

虽然支付只是购物操作中的很小一环，但它几乎决定了VR购物的可用性。在智能手机的发展初期，由于手机支付的种种不便，人们更愿意使用PC来进行网购。但扫码支付、一键支付等方式的出现改变了现状，手机购物因此也变得越来越泛用。而VR Pay则是试图让消费者直接在虚拟现实完成支付操作，从而大大简化VR购物的支付流程，提升用户体验。

“Buy+”与VR Pay的配合几乎复制了淘宝在线购物的基本模式，自此，阿里在VR购物领域的链条似乎已经形成闭环，组装完毕。

理想性感 现实骨感

马云的VR购物梦固然性感，但当理

想照进现实时，技术问题能否经受住实战检验，能不能在市场上站稳脚跟，都还要画一个问号。VR购物不比传统网购，需要解决的问题远比当初的淘宝更为复杂。

就目前来讲，VR技术在游戏领域相对成熟，尽管如此，该技术还是暴露了诸多问题和挑战。首当其冲的一点是，移动操作和静坐观看，二者带来的体验是截然不同的。镜头加速移动会带来不同的焦点，一旦运用不当，就会给用户带来眩晕、恶心的感觉，甚至如果镜头移动过快，将直接暂时影响用户的视力。

美国Oculus工作室堪称虚拟现实界的企业大佬，其Oculus VR首席执行官布兰登·伊里巴（Brendan Iribe）在发布新品时就曾表示，虽然产品已经尽可能地采取了避免为用户带来身体不适的措施，但具体情况仍然需要用户亲身体验过才行。有研究显示，女性通常要比男性更容易对这些设备产生不适，而淘宝54.6%的用户为女性，这不禁让众人再次为淘宝VR的落地可行性发出质疑的声音。

除此之外，去年年初风风火火入华的Apple Pay如今已鲜有人问津，支付宝VR Pay是否会步其后尘？早已习惯使用支付宝、微信等作为电子支付工具的消费者能否愿意接纳新方式？VR Pay的存在到底有多大的必要性？消费者可否利用现有支付方式替代它？诸如此类的问题都将面临严峻考验。

另有分析称，VR购物在内容开发上并没有那么容易实现，尤其是在当前消费者对这项服务没有清晰需求的情况下。首先，VR购物的应用场景有限，柴米油盐

等食品和日用品根本不需要通过此方式进行购买。其次,对于衣服、鞋包之类的商品,用户确实可以通过VR观察到商品的颜色、设计,却很难原汁原味地感受到物质地和尺寸大小。除此之外,一些生活场景的购物也不需要用到VR,例如外出吃饭、打车,或是观影订票,这时使用VR设备只会显得画蛇添足。纵观各类商品,VR更适用于购买电器、汽车这类产品。从这一角度来看,VR购物不是伪需求,但它却很难成为主流需求。

在“淘宝购物节”上,“Buy+”是通过HTC Vive才得以实现,而用户不太可能消费上万元去购置这个设备。对于如何解决消费者很难为高额配置埋单这一问题上,在VR购物领域捷足先登的eBay采取的措施是:联手Myer,免费赠送谷歌Cardboard VR眼镜给用户。

培育市场的前期投资在所难免。不过,这一投资却不只体现在一方面。为了提供更好的VR购物体验,商品建模也不能过于粗糙,以每个模型400元人民币的制作费用计算,总体成本相当高昂。如果将物品建模的成本均摊到入驻的商家身上,实则是变相提高了“Buy+”的上架门槛。而

当一个店铺失去了商品的支持时,它的生存就会遇到麻烦。因此,能否“舍得孩子套住狼”,还要看马云的决心和魄力到底有多大。

此外,阿里一再宣称“Buy+”和VR Pay将主要在Cardboard一类的无屏VR设备上得以应用,这又引发了更多的技术问题。参考其他厂商在这个方向的努力就能发现,2014年入驻River VR孵化器的日本FOVE公司为了实现眼球追踪,特制了一块感应屏,同时加强了传感器的布置,但这仍然无法解决人类眼睛无意识移动和闭合的难题。而基础的手势识别,至少也要用到几年前的Kinect技术。因此一旦阿里将应用下放到无屏VR设备上,如何保证整体的购物体验不会大打折扣,阿里需要投入更多的精力和财力。

京东 VR 冤家路窄

我国传统零售行业由于受到宏观经济增速放缓的影响以及电商的冲击,近年来同比增速一直处于下滑趋势,这给VR购物提供了一个“乘虚而入”的机会。看准这一时机的不只是阿里,还有京东。

为了提供更好的VR购物体验,商品建模也不能过于粗糙,以每个模型400元人民币的制作费用计算,总体成本相当高昂。如果将物品建模的成本均摊到入驻的商家身上,实则是变相提高了“Buy+”的上架门槛。



2016年9月6日，“京东VR购物星系”正式发布。京东CTO张晨表示，京东为此开辟了专门销售VR硬件的页面。



去年9月6日京东在总部召开了以“视间万物尽在京东”为主题的发布会，正式对外公布其VR/AR战略。

京东与阿里“相爱相杀”已多年，根本停不下来。此次发布的“京东VR购物星系”系统与“Buy+”购物系统类似，但由于目前京东的VR购物系统还不具备智能导购的功能，因此在自由度上，阿里更胜一筹。在所涉及的机器方面，京东不仅与阿里一样选择了HTC Vive，还增添了Oculus Rift，使消费者可以更好地进行无死角观看。此外，京东CTO张晨表示，京东会在2016年卖出1800万VRReady显卡，并为此开辟了专门销售VR硬件的页面。在这一点上，阿里目前还没有更多表态和发声。

在核心技术问题上，双方均表示致力于对接内容提供商和需求方，推动新内容

产出；优化建模，从而降低成本。

在与VR关系密不可分的AR（增强现实）领域，阿里似乎在走单打独斗路线，而京东却认为众人拾柴火焰高。

去年5月，阿里巴巴掷金2亿美元给目前AR领域最具想象力的公司之一的澳大利亚Magic Leap公司。这是继2月领投Magic Leap C轮融资，和阿里集团董事局执行副主席蔡崇信加入Magic Leap董事会后，又一大动作。除此之外，阿里在AR方面鲜有更大举措。

而京东对AR的野心则显现在成立全球电商领域首个VR/AR产业推进联盟。从VR/AR的硬件设备厂商、算法及系统制作商，到内容供应商，京东联合了30多家VR/AR上下游企业，涵盖了完整的VR/AR生态，通过整合行业资源，为VR/AR企业提供全面支持。与此同时，京东对这两种新兴技术设有明确分工：VR卖货，AR装修。

不过，值得注意的是，没表态不代表没态度。在去年愚人节阿里公布的“Buy+”概念视频中，并没有出现有关HTC Vive的信息。而在短短几个月后“淘宝购物节”落地时，它就被用来代替视频中所说的“手势识别”。同时，移动方式也借鉴了VR游戏中的坐标位移机制，商品的信息交互界面、完善的物品建模、试穿等功能也得到了实现。这就好比摸着石头过河，在大家都没有经验可借鉴时，不失为明智之举。

目前，整体而言，VR购物仍处于概念阶段，阿里VS京东，在产品正式问世前，孰胜孰负，还要耐心等待。

>> 摘自《小康·财智》

APUS： 卡位攻克海外市场

两年前，出海创业开始兴起，猎豹、360等工具产品打了头阵。到了今天，业内形成共识，认为工具类产品出海通道即将关闭。

应用管理和流量入口平台 APUS 却越做越大：2014 年刚创业就在半年内接连融资两次，共融到 1 亿人民币外加 1 亿美元；两年后开始变现；2016 年 1 月营收 1000 万人民币，6 月份营收 1 亿人民币。作为一家中国团队推出的移动端产品，APUS 主打新兴市场，面向全球，胃口够大，速度够快。

它的重点是卡位，直接占据亚非拉用户的手机。在中国用户看来，它侵略性强，内容负重大，不够简洁且信息太多，但在那些存在极大人口红利的新兴市场，互联网内容贫瘠，它杀出了一条大道。这与其 CEO 李涛的性格不无关联：强势与主动进攻性，与产品风格如出一辙。

做入口，占所有

APUS 的目标用户是现在处在移动互联网早期阶段的用户，他们大多分布在新兴市场，如东南亚、俄罗斯、南美等地。他们需要接入互联网，而在接入过程中会遇到很多问题，安全、智能硬件、清理加速，甚至是浏览内容匮乏。

所以 APUS 的定位里面，第一是海外，第二是移动互联网，第三是成为流量入口平台，也就是成为所有用户接入互联网的连接器，而不仅仅是个工具。

李涛认为，出海这条路，市场有巨大空间，但新兴国家的发展不可能再像中国

在 APUS 的定位里面，第一是海外，第二是移动互联网，第三是成为流量入口平台，也就是成为所有用户接入互联网的连接器，而不仅仅是个工具。

辛苓

一样“按部就班”——所有落后市场的发展都是跨越式的，这是经济和科技领域的必然规律。

例如，缅甸以前连有线电话都还未普及，但它不会经历 2G、3G 之后才到 4G，而是一步到 4G。

那新兴市场需要什么？

下载 App、看新闻、娱乐、社交、购物。一款工具满足不了所有需求。李涛希望 APUS 成为类似 18 年前的搜索引擎的那个入口，让用户上网干所有的事情都要通过自己。

这件事情在中国已经很难做到了，但在新兴市场都有机会。许多用户第一次用自己的智能手机时，还不知道智能手机除了打电话发短信以外还能干什么。这个时候，APUS 出现，解决一切问题。

APUS 是李涛的第一次正式创业，但



APUS CEO 李涛，原 360 公司副总裁，“360 手机卫士”之父，主掌 360 无线业务和国际业务，推出了包括“360 手机卫士”在内的多款移动互联网应用，产品用户总数累计超过 11 亿。

李涛绝对不算初级创业者。在 3721、奇虎 360（以下称“360”），李涛都是元老之一，是创业的参与者，完整地经历过这些互联网企业的成长过程。这些经验不仅会体现在对市场时机的把握与节奏的控制上，也会表现在对产品技术、商业和人性的理解，对资本的运用等各方面。

少有人走的路

李涛从 2004 年、2005 年开始就想创业了，但十年前他认为自己还没有准备好。“我这个人耐心好，一直忍到 2014 年。”

他那时发现自己不懂企业管理、产品和技术，就通过跟别人一起创业去学习。

“（我）脾气比较暴烈，就刻意去学习怎么跟别人合伙做一家公司。一个人做一家公司不难，合伙才难。”

2009 年他的一个选择是以联合创始人身份去一家公司做 CEO。那个时候他认为互联网一定是产品技术和创新导向型的，如果没有极强的产品技术判断力和对产品技术团队的驾驭能力，做不来互联网。最终他选择去了 360。整个 360 的移动和国际化，是他一手带出来的，实践了他自己的很多想法。

2013 年，李涛在 360 主导的“手机卫士”和“手机助手”在中国的用户数已经有五六亿，占了 60% 以上的市场份额。但是中国市场最多只有 10 亿规模，李涛自问：我现在已经有了 6 亿用户，还能怎样？

说到这儿不妨回顾一下。2006 年到

2014 年是中国本土互联网的快速发展时期，BAT 在此期间成长为本土互联网巨头。也是到了 2014 年，整个商业互联网的生态模型成熟而完整，互联网市场一片红海。

互联网生态达到这一步，没有了新的拓展空间，整个互联网全产业链都面临着一个问题：向何处去？

2014 年六七月份开始，大部分中国互联网企业选择向垂直领域 O2O 发展，“互联网金融”、“工业 4.0”等各种概念频出。但也有人看到了另外一条路，就是出海。

当时李涛认为国际化是一条出路，但对此并不像后来那么坚信。他提出在 360 推行国际化，结果 8 个月时间 360 就在全球拿到了 1 亿用户。

在此过程中，李涛寻机走访了全球各个国家，远至巴西，近到印度、印尼、新加坡等，亲身体会了市场的水温。

李涛在 2014 年把全球市场分成三个板块：第一是美国，第二是中国，第三是中美之外的新兴市场国家。中美两个板块是成熟市场，同时也是两个巨大的引擎，推动着全球互联网往前走。但是中美之外，从南美、东南亚、南亚、中东、俄罗斯到非洲，几乎全是新兴市场，有 30 亿 ~35 亿用户，非常庞大，是中国市场的三四倍。

这么庞大的市场，互联网和智能终端的状态却是中国两到五年前的样子。像印度、印尼，移动互联网的发展，包括人们用的手机，与中国 2011 年的状态非常相似。

也就是说，这些国家当时正在发生的

事情，是中国 2012 年前后已经发生的事情。反过来，中国当时正在发生的事情，在两三年之后将会在这些市场发生，这是一个巨大的机会。

但是对当时国内很多企业来说，国际化并未成为首选——小公司不敢，大公司不愿意。李涛分析，对小公司来说，仅语言就是一个巨大的挑战。而大公司也不关心：苦心经营打下的天下，这个时候正是把人口红利变现，往垄断红利转变的时期，既得利益捆住了它们的手脚。

而且做国际化需要有影响力、执行力和战略眼光的人才来做，但高管们是不愿意做的。那无异于苏武牧羊，发配边疆，谁不愿意留在京师重地，陪着老板，争取最大利益回报呢？

那么让老板们去做国际化可行吗？也不太有可能——还有哪个老板能真的听见炮火，自己下沉到印度、巴西，去市场一线去感知？

但是李涛坚持创办 APUS 这一出生就只做出海的公司。“人同此心，人性是相通的。不管是中国还是海外，用户需要接入网络，解决卡机(问题)，寻找内容……一样一样提供给他们，这件事就能成。”

策略与判断

像 APUS 这样选择做一个平台系统，看起来比其他单品出海更难。事多，产品包罗万象，貌似只是桌面，实则相当于在每个国家做一个应用市场，容易无从下手，所以顺序和策略很重要。

APUS 每年都有战略，2014 年“做产品”，2015 年“做用户”。2016 年是“做变现”，1 月份开始商业化变现，第一个月就已经盈利，而且能一直保持着 10% 的增长。

APUS 有一个策略，用李涛的话说就是“悄悄地进村，打枪的不要”，而且不做国内，只做海外，充分利用中外之间的信息不对称——别人了解海外市场和 APUS 的时候，相对来说其实已经落后了。

当 APUS 最早选择做海外的时候，绝大多数中国创业者都在做 O2O。李涛自认为给了自己一年的领先优势。

“去年下半年有很多人学我们，但是他们永远慢半拍。慢半拍是很惨的事，你所有的东西都变成了别人的土壤。我们今年已经开始做商业化了。”

李涛的第二个策略是资本壁垒。

APUS 于 2014 年 7 月份创建，同年 10 月份完成第一轮天使轮融资，拿了 1 亿元人民币。

APUS 有一个策略，用李涛的话说就是“悄悄地进村，打枪的不要”，而且不做国内，只做海外，充分利用中外之间的信息不对称——别人了解海外市场和 APUS 的时候，相对来说其实已经落后了。

紧接着，两个月过后，APUS 拿了第二轮 1 亿美金。“我知道这个生意要面对全球 200 个国家 30 多亿用户，其实 1 亿美金分摊完没多少钱。这是经验问题，一定需要大资本。”

凭什么快速拿到这么多钱？靠好的信用。李涛 17 年的行业深耕经历就是信用。“我 17 年来做的每一件事情，无论做营销、渠道销售、产品，还是国内国外，每一个都是行业第一，这就是信用口碑。”

第一拨投资 APUS 的是红点和北极光，红点本身就是 360 的股东。

值得一提的是李涛对资本市场的判断。

当时李涛判断，要多拿钱，融就融出绝对优势。而且他认为 2015 年会出现经济危机。经历了 2000 年互联网冬天，看到死掉了 80% 的互联网公司，又经历了 2008 年经济危机，他认为经济危机或者金融危机基本每七八年会有有一次。所以在 2014 年的时候，他认为经济危机会到来，





2016年1月，APUS全球移动孵化基地在北京启动。孵化基地将整合利用APUS出海经验、投资能力与导师资源，带动更多中国创业企业出海，同时也将助力海外的移动创业公司进入中国。

到那时所有人都只会说一句话：现金为王。2000年、2008年全部都是现金为王，没有现金的公司全死掉了。

他经常对他的同事说一句话：我所说的每句话背后都是有理论依据的，只要有足够的信息，就能作出准确的判断。而他的老部下通常会绝对相信老大李涛的战略判断。

李涛爱看历史书，喜欢研究政治、经济，敬佩曾国藩，对大势有自己的判断。2014年他刚刚创业时，第一轮融资是10月份到账，第二轮是11月启动，然后用

了45天的时间，12月31号结束，1月份钱到账，效率高得惊人。

因为对资本寒冬的预判，拿到第二笔美金之后，李涛做的第一件事就是节省开支，严格控制成本——早期扩市场时没有开源，就把节流做好。

而且从2016年开始，要做商业化，还意味着要提高同行竞争壁垒。“以前我做推广的时候希望单价低，现在却会把单价炒高。”

原因很简单：既然要赚钱，当然希望每个用户越贵越好。

新兴市场本地企业的理念和技术比较落后，但内容方面仍然是让本地人做得更好，所以中国公司想做内容和文化方面的互联网产品，首先就要学会本地化。



“这个用户获取成本也是我们的壁垒，就是新用户的成本远低于老用户。我们测算过这个成本大概是 1 : 20。”李涛说，“我用 1 亿美金拿下来的市场，你要花 20 亿（美金）。到今天为止，出海的公司里面从融资规模上讲我们应该是最大的，小公司拿不了这么多钱，上市公司也亏不起。因为我的出现，整个市场的节奏变了，你今天再去海外，获取用户的成本是难以支付的。你来得比我晚，拿钱比我少，成本比我高，你怎么赢这场仗？”

渐成生态

李涛讲话时语气激昂，做事也够果决。当然操作系统卡位这件事也唯有他能做得起来。APUS 公司里有很多原 360 海外的人才。

APUS 现在已经开始带中国公司出海，这些应用嵌入 APUS 的生态系统，为

各国用户提供更多服务。“当地公司没这个能力，没有这么多好的产品，中国人有这个能力，就让中国产品来组成生态。出海的人越多，我平台上的内容就越多，生态会变得更加地丰富。至于什么样的内容适合 APUS 的平台，用户作选择，不是我作选择。”

新兴市场本地企业的理念和技术比较落后，但内容方面仍然是让本地人做得更好，所以中国公司想做内容和文化方面的互联网产品，首先就要学会本地化。最好的状态是中国出海企业提供资金和技术，本地人提供内容运营，两下融合起来。

“比如说我们最近在看的一款产品是直播伊斯兰教祷告，这哪敢自己做？毕竟伊斯兰它也有温和派和激进派，做法也不一样。不如就投资一家伊斯兰国家的产品，它来做，产品在整个伊斯兰世界发行，再把它接入到平台。”

>> 摘自“投资中国网”



清 贺清泰
贲鹿图轴

图绘一只白色的贲鹿在山坡上停蹄凝望的情景。图中山涧处奔流直下的清泉，既扩展了画面纵向的空间，又为清幽的山野平添几多画外之音。



前段时间，几位外企高管相继跳槽进入民企后因为水土不服而折戟沉沙。这些高管跳槽的案例中，为什么有的人会以失败告终？成功者背后有什么密码？

高管跳槽的正确姿势

sailing-fan

前段时间，有个话题非常火爆，几位外企高管相继跳槽进入民企后因为水土不服而折戟沉沙，包括宝洁高管跳槽京东、亚马逊高管跳槽乐视等几个案例，在职场圈引起一场大讨论。

那么，从外企跳槽民企所引发的类似话题，只是在中国独有的吗？在本来就是外企大本营的美国，也会遇到类似情况吗？

在美国，每年也会有大量高管跳槽，从一个大公司跳入另外一个知名度较低的公司担任要职。成功者如从谷歌副总裁跳到 Facebook 担任 COO 的桑德伯格，失败者如同样从谷歌副总裁跳到雅虎担任 CEO 的梅耶尔。

这些高管跳槽的案例中，为

什么有的人会以失败告终？成功者背后有什么密码？

何谓领导力？

我受托校对一本英文新书《Leadership Passages》的中文译稿。在读完本书大概三分之一的时候，我渐渐发现，一个来自前所未有的角度的答案：有效领导力是什么？如何发展？

关于这个问题，100 个专家可能会给出 100 个不同的答案。所有答案中，大概一般都可以归结为下面两个阵营：第一个阵营，领导力是与价值观、心态和性格有关。有效的领导力就是要有敢于领导他人或团队的信念和热情，

在正确的价值观指引下去做事情。另一个阵营，领导力是技能，是行为，要想成为有效的领导者，就要学习和模仿优秀领导者的关键行为。

但是，本书突破了以往的传统观点，它认为：领导力不光包含工作方面，还延伸到领导者的私人生活领域；有效领导力不光能够在顺境中实现自我发展、推动成功，还要能在逆境中善于反思、精进提升。

没有哪个人永远是一帆风顺的。领导者也是人，和常人一样，在工作之外，他们也会随时面临私人生活方面的挑战，比如疾病、事故、亲人过世、离婚、搬家、换工作等。这个过程也会给他们



同样从谷歌副总裁的位置跳槽，去 Facebook 担任 COO 的桑德伯格（左）2013 年登上《时代周刊》封面，并被《时代》杂志评为全球最具影响力的人物，而去雅虎担任 CEO 的梅耶尔（右）的事业轨迹则开始下行。

带来灾难和痛苦。于是，再坚强的领导者也会变得脆弱，甚至面临自我怀疑或自我否定的风险。

有效的领导者会直面这些风险和困难，在绝境中认识和承认自己的这种经历与感受，将这些经历当作自己领导力提升过程中宝贵的一堂课，然后通过反思、学习和改进来提高自己的韧性和适应力——乔布斯就是一个典型的从逆境中重生的人物。

跳槽加入新公司，正是一名领导者人生历程中遭遇到的关键困难和挑战之一。高管跳槽后遭遇失败的类似案例在美国并不鲜见，只不过，在美国没有外企和民企之分，更典型的是从一个大公司跳入到另一个规模较小的公

司。

大公司都有非常强大的企业文化，在员工的雇佣生命周期中，随时会通过一定的工作流程、系统、控制、工具和技术不断接受公司文化的灌输和熏陶。所以，从这样强文化公司走出来的人，很容易以过去的个人成绩为自豪，把过去的思维惯性带入新工作。

“我曾经就是这么来处理问题的”，这是一种常见思维。但是，他们忽略了一点，在以前公司的成功，除了个人努力之外，还会依赖于两大因素：他们深刻理解前公司的文化，尤其是那些没有明文规定的潜规则部分；他们已经建立了强大的人际网络，可以方便地获取信息、创意、信息、

资金、人员等资源。

而当他们从进入到新公司的第一天起，他们赖以成功的这两大优势便丧失了。在新公司重新建立起来这两大优势是需要耗时耗力的，假如没有这些资源，即便是最精明的领导者也会举步维艰。

那么，解决了意识层面的问题，接下来在战术层面如何确保自己可以在新公司取得成功呢？

跳槽成功的五个步骤

《Leadership Passages》一书总结了领导者进入新公司常犯的十大文化错误，并建议每一个跳槽者可将其作为一个自检清单：

过于脱离客户、同事和市场；撒网太大、操之过急；对表现抱有不切实际的期待；带有先入为主的“答案”；不能建立良好的信息渠道和公司政治智商；不能和上司合拍或分不清上司任务的优先级；行动不够迅速；面对阻力无所适从；在从一个阶段过渡到另一个阶段时没有意识到两者之间的差别；无法理解新公司做事的“潜规则”。

在做好自检的基础上，便可以参考下列五个步骤来迎接挑战、渡过难关：

第一，确定你的经验和公司目标之间的差距。在招聘过程中，公司高层或者招聘人员向你描述的工作职责或工作目标可能和实际不符。你需要做的是确定两者之间的差距，确定你需要做什么来弥补这个差距：预算够吗？人手够吗？你进行变革的真正授权

有哪些？你的工作背景和技能是不是远远达不到公司的期望？

第二，关注你的上司，学习准确领会他的意图。加入新公司时，上司有可能成为你的生命线，决定你要学习的东西。如果你处于困境中，和上司谈谈为什么会这样。不要试图用你的观点和经历打动上司，倾听他/她对你的要求和他/她认为你该怎么实现这个要求。最重要的是，要认识到你的上司也有自己的优先事件和领导日程，并帮他完成目标。

第三，建立一个在组织内部四通八达的人际网络。不论你有多聪明或有多少经验，都无法独自度过这个阶段。人际网络不仅会帮助你完成工作，还会带给你大量的学习机会。

第四，亲身体会和判断公司文化。不要听信关于新公司的小

道消息，也不要完全相信自己读过的关于新公司的信息（或者招聘人员告诉你的信息），你可能会做出错误的假定。很多高管都因为傲慢地认为自己已经“了解”新公司，但实际上却没有花时间思考公司的真实情况。反思、和别人交流，然后体会和判断公司真实的文化是怎样的。快速建立洞察力和信息来源，尤其是关于公司文化方面的信息来源，这些决定了新领导者是否能够取得成功。

第五，给自己想实现的目标定时间计划。虽然上司在刚入职阶段不会对你有过高的期待，但他们也会希望你合理的时间后有所表现。所以，你要确定需要做什么，然后确定什么时候是你展示学习成果和业绩的最佳时期。

>> 摘自“人才网”



加入新公司时，上司有可能成为你的生命线，决定你要学习的东西。如果你处于困境中，和上司谈谈为什么会这样。不要试图用你的观点和经历打动上司。



高效的数据分析不是马上就能学会的，但是可以通过快速学习掌握。这里有七个数据分析的习惯，可以针对一个工程团队了解关于数据分析的高效合作、沟通以及投资。

高效能数据分析的七个习惯

佚名

相比花哨算法， 更重视分析的简单性

如果你都不能向一个五岁的小孩解释清楚，那么你将很难将你的产品卖给其他人。产品数据分析的重点不是分析，别误会，你还是需要分析，但是它的故事和基于数据的推荐真的很重要。

复杂的分析造成的混乱将导致你获得完全相反的结果。你希望能够驱动工程和投资分析行为。如果你的分析是不清晰的，工程师就不能快速通过你的分析获得知识，那么你的分析就会失去价值。

关于数据分析的影响力的最终测试是根据工程和投资行为的

改变程度。应该令数据分析变得容易，方便人们使用，得以实现改变。

相比数据，更加重视数据源

在更广泛的时间段里看更多的数据可以给你在分析上有更多的信心。然而，遥测或日志作为单一的传递途径会被捕捉到的特性所限制。一般来说，一个单一的途径只讲述产品的一部分。相同分析 + 相同原理 = 相同故事。你需要的是其他数据源。可以是所有被登记在某处的 SQL（编者注：结构化查询语言的简称，用于存取数据以及查询、更新和管理关系数据库系统）操作记录，

或者是你有工具可以从你的用户那里获得日志样本。更多的数据源也会让你确定你的故事是否一致。更多的数据不能给你更多得洞察力。但是更多的数据源可以。

相比最新亮眼的工具， 更加重视熟悉的工具

亮眼的最新工具使用起来很有趣，有时候也很管用。但是，你还记得你的数据分析的影响力的最终测试吗？

你希望工具变的容易，能够被人们所使用并得到自己想要的改变，但是改变不是这么容易的。

对于你的工程师伙伴而言，令工具安全很重要，它们可以被

使用和促进改变。通过使用你熟悉的工具，讲述那些快速吸引大家注意力的故事。远离最近、最酷的可视化技术除非它们在你的故事中必不可少。

深入分析核心信息，重复核心信息，不断的重复。除非你正在推荐一个新工具的使用，重点不是在工具，而是你故事的核心信息。

相比指标， 更加重视洞察力和投资

指标是指你的关键性能指标（KPI）。它们可能以图表，坐标或表的形式表现。你的分析不能就此止步。指标只是数据驱动工程‘3I’里面的第一个‘I’，告诉别人一个围绕数据的充满洞察

力的故事，然后建议他们投资。你是改变的代理人，你的分析必须充满你的见解和对投资的建议。

相比信任，更加重视 CUSS

数据永远都是不干净的。这就是为什么我常常觉得自己像一个门卫。作为数据门卫，我很少相信里面的数据以及它们的格式是正确的。我总是从使用 R 语言的可能性和统计的介绍中应用 Kern’ s CUSS，为了能够理解数据中心，数据的异常特征，数据的传播和数据的形状。

中心: 数据的总体趋势所在。

异常特征: 有缺失的数据点?
离群值? 集群?

传播: 数据产生哪些变化?

形状: 如果你来绘制数据，

数据的形状是什么?

了解数据如何生成和数据的 CUSS 可以让你作出更好且合理的见解和投资。

相比确定性，更重视方向

数据收集的成本经常是解决业务和工程问题的最终答案的一大障碍。你几乎总是能得到不完整的答案，虽然比你手中已有的答案好。

《如何测试任何事》（How To Measure Anything）的作者推荐我们可以问这个问题：

“是否存在一个测试的方法可以减少不确定性，足够来确定测试的成本？”

即使你没有相应的工具来明确地回答特定的组件是否有这个



对于你的工程师伙伴而言，令工具安全很重要，它们可以被使用和促进改变。通过使用你熟悉的工具，讲述那些快速吸引大家注意力的故事。远离最近、最酷的可视化技术除非它们在你的故事中必不可少。



问题。你也可以消除一些组件，通过廉价的方式来减少不确定性。也许你可以凝聚几个不同来源的数据，得到一些非常粗略的结果，让事情朝着正确的方向前进。

让你或你的团队朝着正确的方向前进比得到超级准确的，确切的答案更重要。

相比你在“思考”软件是如何工作的，软件的实际工作更重要

产品数据分析的优点是看到实际用户使用你的软件产品的足迹，有时你会得到一个很好的足迹，但也有可能，你得到的部分足迹让你的调查更加困难。无论如何，遥测和日志的足迹都是现实的反映。

架构知识是伟大的资产，但是，遥测和日志通过确凿的证据告诉我们实际发生了什么，结果并不是我们希望看到的。作为一名数据科学家，如果你对数据有着独特的看法，那么你看到的软件，就是软件的真实情况。

这是很强大的，因为你不仅有足够的证据显示软件是如何工作的，也可以对广泛的用户有针对性的洞察。你可以声称：“77%的用户沿着的这条编程路径是和软件设计矛盾的。”相信你的用户留下的足迹，但是要重复检查。在《统计学习的元素》这篇文章中，有一句引言我很喜欢：“正如我相信上帝一样，我也相信他人带来的数据。”

>> 摘自《广告主·市场观察》



91岁高龄辞世的毕加索遗产总值约395亿元人民币。在美术史上，生前就能拥有如此多财富的画家，从古至今，仅此一人。

为什么毕加索的画卖得贵？

山口扬平

提起天才画家梵高与毕加索，恐怕是无人不知、无人不晓，可他们生前的境遇却有着天壤之别。屡次更换工作的梵高最终投身于绘画。在他与高更合作失败后，饱受精神疾病的困扰，亲手割下了自己的耳朵。这也许是他一生中最著名的片段。梵高是在弟弟提奥的理解与支持下进行艺术创作的，但在他多达 2000 幅的画作中，能在生前卖出去的却仅有一幅。

与梵高相比，毕加索则要幸运得多。他的成功不仅与其卓越的绘画才能有关，更与他的人生经历有着密切的关系。七岁的毕加索在身为美术教师的

父亲的引领下步入了艺术殿堂，并展现出了惊人的艺术天赋。后来，手把手教他画画的父亲说“我已经不能再教儿子画画了”，这充分地表现出毕加索非凡的绘画才能。

更令人惊奇的是，以 91 岁高龄辞世的毕加索为后世留下了超过七万幅画作。此外，他还拥有多所豪宅和巨额现金。他的遗产总值约为 7500 亿日元（约 395 亿元人民币）。在美术史上，生前就能拥有如此多的财产的画家，从古至今，仅此一人。

这两位大画家的命运为什么相差这么大呢？我想这是因为毕加索对“金钱”更感兴趣。

毕加索的金钱观

毕加索在出售自己的画作方面是个天才。每当他有了新作，他就会召集几十名熟悉的画商参加他的画展。而且，在展览会上，他会将作品的创作背景和创作意图详细地讲给大家听。

人们更希望购买的是和画作有关的故事。毕加索这样做就是在利用竞争原理把作品的价钱炒上去。这种把作品的价值转换成价格的方法，也就是今天广为人知的“货币化”过程。

据说，毕加索即使购买生活用品也喜欢用支票付款。他为什么要这样做呢？其实，这里面有

个小秘密。毕加索是位声名显赫的画家。如果他用支票购物，得到支票的店主会怎样处理那张支票呢？毕加索认为，店主与其拿着这张支票去银行兑换现金，倒不如将这张有他亲笔签名的支票当作艺术品，拿去装饰房间或者收藏起来。于是，为了不让店主们拿支票去兑换现金，毕加索就用支票去结账，这实际上相当于毕加索没花金钱就“买”到了东西。

现在您该知道毕加索是怎样自抬身价，怎样用名声换取更多的金钱了吧。他的方法用现代金融术语来讲就是“信用创造”和“变现”。

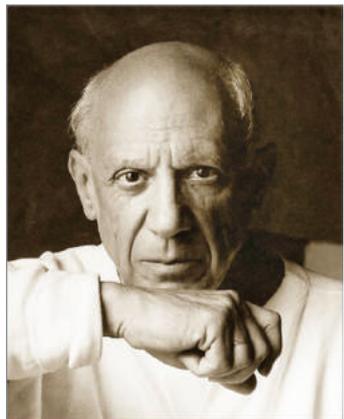
法国波尔多地区木桐酒庄（Chateau Mouton Rothschild）出产的高级葡萄酒享誉世界。这种每瓶标价约为5万日元（约合人民币2635元）的高级葡萄酒，自1945年起，每年都使用不同的图案作为酒标，其1973年的酒标就是由毕加索设计的。可是，酒商并不是用金钱支付毕加索的设计费用，而是用葡萄酒。所以毕加索设计的酒标获得的评价越高，葡萄酒的卖价就越高。而作为稿酬的葡萄酒，无论是毕加索留下来自己喝还是拿出去卖，毋庸置疑，它都具有极高的价值。这称得上是毕加索和葡萄酒商双赢的案例。

顺便说一下，木桐酒庄的全名为木桐·罗斯柴尔德酒庄。显而易见，它指的就是雄踞犹太金融宝座的罗斯柴尔德家族。木桐酒庄的庄主菲利普·罗斯柴尔德男爵每年都会邀请包括毕加索在内的众多著名画家为葡萄酒设计酒标。从这一举措我们可以看出，他对金钱也有着深刻的理解。

毕加索和罗斯柴尔德都知道，在诚信的平台上，即使不花金钱也能进行价值交换。而且这样的价值交换往往能表现出无法用金钱衡量的本质与意义。所以说，经济未必离不开金钱。顶级的金钱达人往往就是那些不用花金钱就能把事情处理得很好的人。

巴勃罗·迭戈·何塞·圣地亚哥·弗朗西斯科·德·保拉·居安·尼波莫切诺·克里斯皮尼亚诺·德·罗斯·瑞米迪欧斯·西波瑞亚诺·德·拉·圣蒂西玛·特林尼达·玛利亚·帕里西奥·克里托·瑞兹·布拉斯科·毕加索。

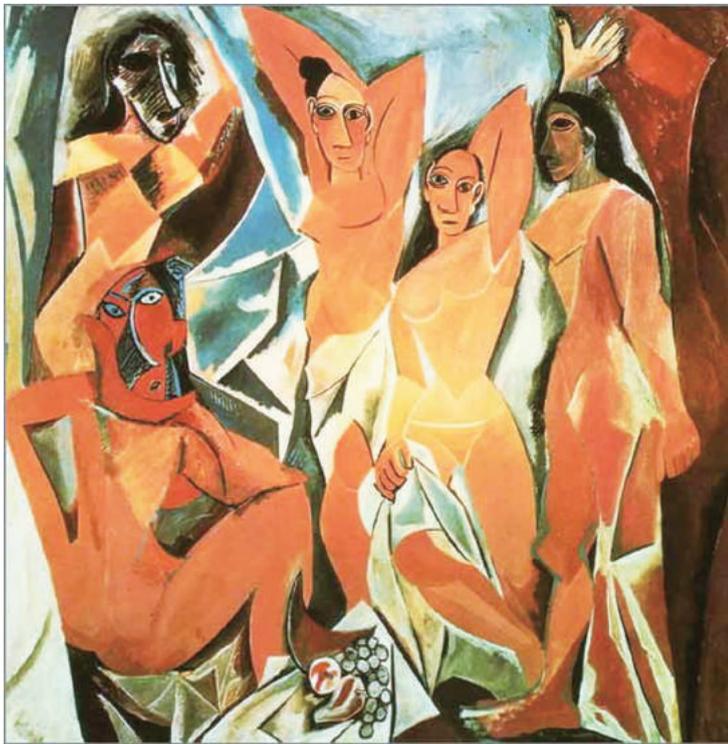
这是毕加索的全名。据说，在毕加索的故乡——西班牙南部的马拉加，那里很多人也有这么长的名字。当地人在起名时，除了会把祖先的名字加进去，还喜欢把和自己关系近密的亲友的名字加进去。这样做的结果就是人们的名字越来越长。听说就连毕加索本人也记不住自己的全名。



毕加索（1881年10月25日—1973年4月8日），西班牙画家、雕塑家，西方现代派绘画的主要代表。



毕加索和罗斯柴尔德都知道，在诚信的平台上，即使不花金钱也能进行价值交换。而且这样的价值交换往往能表现出无法用金钱衡量的本质与意义。所以说，经济未必离不开金钱。顶级的金钱达人往往就是那些不用花金钱就能把事情处理得很好的人。



毕加索 1907 年创作的《亚威农少女》，是第一张被认为有立体主义倾向的作品，它不仅标志着毕加索个人艺术历程中的重大转折，也是西方现代艺术史上的一次革命性突破。

西班牙人如此热衷于把别人的名字加入自己的名字，其真实目的是想拉近自己与对方的关系。他们都非常清楚构建诚实可靠的人际关系的重要性。在他们看来，金钱只不过是减少人际交往时所产生的摩擦的润滑剂罢了。

幸福是愿望实现后的状态

毕加索说过这样一句话：“我画的不是事物的表象，而是不能用肉眼看出来的本质。”因此，我们有必要了解金钱的本质。否则，我们将无法掌控自己的命运，更不能幸福地生活。

金钱的多少和人是否拥有幸福并没有直接的关系。因为幸福是愿望实现后的状态。要想得到幸福，人不仅要有足够的金钱还

要有强大的意志力。对于金钱这个既寻常又奇妙的存在，人在年轻时就应该培养出能够俯视它的能力。这样才能将金钱视作生产某物的“原材料”，才能更好地驾驭它。

评价一名创业者成功与否，重要的是要看他能创造出多少价值，具有怎样的思想，而不是看他积累了多少资产。在我看来，金钱就是创业用的“铅粉”。当我们不能顺畅地与人沟通时，金钱能为我们搭建起沟通的桥梁。

不过，价值交换的前提是诚信，有诚信做平台，金钱才有用武之地。我认为，除了购置必要的设备和支付报酬时需要金钱外，在其他情况下，金钱都不过是人际交往中的润滑剂。

随着时代的发展，金钱从最初的金属货币变成了纸币。而 IT 业的发展与网络的普及，又使金钱从纸币进化成了电子货币。我们与金钱见面的机会越来越少了，但账户里余额的变化控制着我们的喜怒哀乐。

而在全球化与信息化的影响下，“金融”将迎来翻天覆地的变化。伴随着金融的变化，人们对于饮食花费、人与人的相处模式，甚至是生活方式等概念的认识产生了分歧，而这些分歧正是应该引起我们的重新审视与思考之处。

将来，金钱会发生怎样的变化，我们又该如何与它打交道呢？我们之所以这样在乎金钱，是因为不想受制于它。人生应该是个不断创造的过程，人应该用已有的经验去改造世界。金钱，其实只是我们改造世界时用到的一个工具而已。

与其努力赚钱，不如去创造价值，用价值换取财富。当我们实现价值共享，并快乐地创造价值时，我们将迎来一个没有金钱的信用主义社会。在那样一个以诚信为本，人人都去创造价值的世界里，我们会活得更加幸福、更加快乐。

>> 摘自《商学院》



他被誉为“设计师中的哲学家”。他的设计精致简约，大气沉稳，能令浮躁的人心沉静下来。他引领了中国原创家具业的风潮，从不浮于表面，只为探讨设计最深层的意义。

吕永中：偏执狂的设计之路

Vela

与吕永中的采访地点约在了他位于宜山路的“半木之家”。雅致的空间，被他打造成了一个独具创意的客厅、书房、茶室、卧室……原木色系的家具，几经考量后打磨出来的造型，一经踏入，就能令人立刻感受到浓浓的东方韵味，书卷气十足。

在一间类似客厅的空间内，我们见到了刚刚忙碌完的吕永中，他热情地与我们打了招呼，并吩咐身边的助理泡上一壶茶，然后坐下来与我们聊天，浑身都散发出一种安静、低调的气质。整个采访过程中，他语速飞快，思路敏捷，令事先准备好的采访提纲突然变得没有了意义。也就是在

这样轻松的氛围下，吕永中向我们讲述了自己对待设计的偏执，以及半木的十年历程。

缺了一张桌子， 诞生了“半木”

去年是“半木”成立十周年。十年前，没有人看好中国的原创设计，家具业内抄袭成风，经常能看到大量“借鉴”北欧、日本和美国的设计。吕永中就是在这样严峻的情况下，创立了“半木”。这看上去很像是一种作为设计师的使命感，但他却说当时的契机只是因为家里缺少了一张桌子。

“十几年前，我的新家刚刚

完成装修，却发现少了一张桌子，于是我就去市场上找，但都没有合乎心意的。”吕永中说道。于是他就决定自己设计，并找来当时为新家装修的木匠师傅来制作。

“在之前装修的过程中，我就发现陈师傅对分毫尺度的精确把握，对空间的理解和想象都让人惊讶，只不过是源于中国传统手工家具行业日渐式微，才让他沦为了装修包工头。”这份遭遇深深触动了吕永中，从那时起，他就开始琢磨着如何将这份传统文化延续下去。

2004年，吕永中建立了自己的木作研发基地，与从业二十多年的木匠师傅一起和木头打交道，



吕永中偏爱木头，他认为东方人的骨子中都有那么一点“木”性。在他眼中，木头是有生命的，它不像金属那么锐利，是温润、自然而温暖的。

熟悉每一种木头的脾性。吕永中偏爱木头，他认为东方人的骨子中都有那么一点“木”性。在他眼中，木头是有生命的，它不像金属那么锐利，是温润、自然而温暖的。

2006年，吕永中在上海马当路开了第一家23.5平方米的小店，用这种方式来展示作品，并取名为“半木”。充满禅机的名字，代表着吕永中对它的期许。相对于“满”来说，“半”是另一种较好的、有意为之的状态，一种物质和精神的平衡。“取半舍满”，吕永中的初衷是不做满，通过一点留白把独立思考和最终的决定权交还到器物的拥有者和使用者手中。

十余年来，吕永中陆续创造了“篆书”椅，“片舟”凳几，“徽州”大班台，“苏州”椅，“清风”禅榻，“玫瑰酸枝鼓腿带托泥罗汉床”等多件经典作品。而这些作品的名字也引发了我们的好奇，在我问及是否会定期前往国内的各个城市寻找灵感时，吕永中说自己其实从小时候就开始学习书法、绘画，在年轻时就十分喜欢古老的器物，会经常去旧货市场转悠。“这些都会潜移默化地影响我，并在日后的某个时间点被触发出来。所以我后来所做的设计都和一直以来的兴趣爱好以及

早期的积累有关。”他这样说道。

“从事这个行业太久之后，我就开始有点厌烦设计的那套惯用方式了，反而希望能够有感而发地去完成创作。因此在设计初期我只会明确大方向，但不会事先描绘出结果，在创作的过程中再将作品不断演绎出来，随后才根据每一件不同的特性来命名。”

多一点偏执， 家具是件严肃的事

十年来，半木的每一件家具都出自吕永中之手，从一个源头的灵感小样，到最后1:1推敲的手稿，修改各种结构细节的图纸……他都坚持使用最原始的方式，通过纸和笔达到心手合一。在他看来，这是自己与设计靠得最近的时候。

在“半木之家”一楼大厅中，有一间绘图工作室，一个巨大的画架占据了空间二分之一的面积，四周环绕着各种尺子工具、涂改液、小模型、一些铅笔稿和图纸……这是吕永中工作的方式，工作台一定要足够大，工具一定要在身边，铺开所有纠缠着的无边想象和限制条件，他要在其中找到一根线索，然后开始庖丁解牛。

“半木”的家具设计在材料、

美学的要求上都很严格，制作工期也耗时很久。但尽管如此，吕永中表示自己不想因为利益而放低一丝标准。“因为我想明白了一个道理，中国不缺一家家具厂，也不缺一家上市公司，缺一些偏执狂。”

当然，因为市场上大受欢迎，“半木”也很难抵挡行业内的“抄袭”风气，不过对此吕永中倒是表现得很坦然。“我觉得从行业里面大家都在抄欧洲日本的设计，到现在开始抄国内的设计，从某种程度上来说也是一件好事。”他提到自己起初对山寨产品也十分反感，但后来就渐渐想明白了：“设计师创立一个品牌，就是为了去探讨更多的可能性，让行业内有更多的原创作品，不要总是千篇一律的，这才是最大的价值所在。至于山寨，我觉得外形可以模仿，但整个品牌系统，包括产品、体验、服务体验等都是无法被人轻易抄袭的。”

而“半木”之所以能在风起云涌的家具市场上屹立不败之地，是因为吕永中在设计家具时，总是先从实际出发，“舒服”是他设计最大的准则。“比如我们在设计椅子的时候，针对中国人的人体工程学，针对人在不同情况下的坐姿与行为习惯，做了很多非常落地的研究和实验。我们对



吕永中设计的书房陈设

于椅子的要求就是：靠背要把腰托好、坐垫要软硬适中、有一点弹性、扶手要托住……坐在这样的椅子上，它自然而然地承托住你的身体，一天下来都不会疲惫。”吕永中说道，“顾客的反馈都还不错，之前有位顾客买了一对‘半木’的椅子，隔了三年时间，又来买了一整屋子的家具。”吕永中说道，“这说明他对我们的产品很满意，才有信心买这么多东西。”还有一次是在半木北京的展厅，他和客人坐着从晚上一直聊到凌晨两点，两人都不觉得累，也足以证明了椅子的舒适度经得起考验。

他在采访时数次提到了“能量”这个词，我们好奇于在他眼中，“能量”究竟代表了什么，他这样回答道：“就好比一个椅子让你坐得舒适，或是一张桌子的表面肌理处理得很平滑，让你愿意去抚摸，从而感到愉悦，那么这种细微的感受就是一种能量，可以填补人们的心灵。我觉得现代人的生活离自然太远了，所以我希望通过设计作品将人们带回自然，重新体会最原始的温暖。”

在吕永中看来，家具是一件严肃的事。“家具一定要耐看实用，它不像是件衣服，说扔也就扔了，客户在选购家具时都是



吕永中设计的茶房陈设

慎重的。”因此，“半木”的每一件产品都要花费一年多的时间研发，随后吕永中还要亲自试用半年以上，不断地进行调试，在确保使用体验上没有任何问题之后，再推向市场。他笑称自己在设计上的确有那么一些偏执，但这其实也是对消费者负责的体现。“我经常和团队强调，我们要认真做事，确保顾客可以认真选购，这样才能物尽其用，让生产出的每一件家具都能被长久地使用下去。”

用设计改变人们的生活方式

吕永中说，多年来他一直都在研究如何用东方的方式来诠释设计，无论是过去的室内空间，还是如今的家具产品，都透露出浓浓的东方韵味。在“半木之家”

中，我们看到最多的就是书房和茶室，吕永中认为这是最能代表东方特色的空间。“西方人不喝茶，他们聚会的形式就是一个大沙发，然后所有人窝在里面喝咖啡、喝酒。但是中国人不一样，我们的茶道文化拥有千百年的历史。”他说道，“所以你会发现西方人设计的家具都不适合喝茶。茶关乎时间美学，所以与之相匹配的家具一定要保证舒适度。”他称自己平日里源源不断的设计灵感，就是根据中国人不断变化的生活方式和美学要求而来，希望能够提供更为完善的生活设施。

当然，作为设计师，产品固然重要，但吕永中内心所真正希望的是，“半木”的家具可以成为一道门，跨过这道门，人的价值观和生活状态都能被修正，从而积聚能量。“曾经我就陪一个

客人去买过衣服。”谈到这段经历，他自己也笑了起来，“居住空间的改变，会令很多人都对自身产生更高的要求。”

我们常说，“环境塑人”，空间会潜移默化地改变一个人的说话方式，穿衣打扮，甚至对生活的态度。这种润物细无声的“教化”，让吕永中感到欣喜。“一直以来，我所推崇的都是优雅的、东方的生活方式，我希望我们所创造和追求的这种‘半’的哲学，传达出的这种能量，可以感染到每一个置身于其中的人。”

二十余年来，吕永中与设计形影不离。当被问及究竟是喜欢室内设计还是家具设计时，吕永中想了一下，说道：“建筑、室内或是家具设计都只是一种手段而已，我喜欢的设计是，其中蕴含着值得探讨的命题，可以用设计来展现理念，这才是最有趣的地方。”于是他将自己的人生感悟、设计哲学都隐藏在一件件作品中，等待着人们来挖掘，来反思，从而学会更好的生活。

他说人生只有一个命题：前进或是后退。而在设计的这条道路上，他仍旧在义无反顾地不断前行，希望能收获更多的惊喜，来感动自己和身边的每一个人。📖

>> 摘自《财富堂》



在中国艺术圈内，他的名字代表着一个收藏传奇。他是台湾高雄地产业的大亨，从19岁开始涉足艺术收藏，大手笔买下了大批当时还是新人、如今已是一线艺术家的代表性作品。在业内有一个形象的比喻：“他买断了1987年到1997年中国十年的美术史。”

他几乎买断十年中国美术史

詹皓

1987年，台湾人林明哲第一次到大陆，满眼都是便宜的艺术品；上世纪90年代初，林明哲又带着美元到俄罗斯画家家里扫货。时机准确的大手笔收藏，让他几乎可以买断十年中国美术史，这个被称为“远比王中军、王健林牛气”的收藏界传奇人物，近日现身中华艺术宫，展出他收藏的100多件俄罗斯顶级油画。

手笔：垄断式收藏

上世纪80年代，林明哲凭借投资房地产业带来的巨大财富，采用整批收藏的方式，几乎将四川画派的所有代表性作品买断；

他买中国写实画派杨飞云等人的作品时，上千美元一张的价格已经让他们感动万分，而今却暴涨百倍、千倍；上世纪90年代初，他又以低价从海外收购了赵无极以及法国的柯罗等艺术家的一系列世界级作品，并五次远赴俄罗斯扫货，其手笔之大，成为俄罗斯官方美术馆之外最大的私人收藏。

二十多年来，林明哲和他领衔的山艺术文教基金会先后向世界推广了中国艺术家吴冠中、程丛林、罗中立、何多苓、周思聪、闻立鹏、贺慕群等，被他相中的艺术家无疑前景光明。

林明哲表示，自己是踏准了

历史机遇。“那个时候，罗中立他们从来没有人去买画，家里囤积了几百张，我才能够一下子全部买断，实现垄断式收藏；你打动一个画家，只要说我给你出画册、办画展、去海外推广就行了。现在，已经没有这种吸引力了。”

时机：画家遇窘境

林明哲认为自己能成为收藏大鳄，是因为碰到了最佳时机。比如收藏俄罗斯油画时，恰逢他们社会动荡，币值从兑换美元1:1暴跌至1:500，他们需要美元，我们就带去了大把美元，因此有幸收藏到了列宾、苏里科



林明哲，台湾山艺术文教基金会董事长。

林明哲大胆预言——将来全球最贵的500件艺术品里，中国的应该占一半。

方式：买画又办展

很多人羡慕林明哲收藏的罗中立、杨飞云、艾轩、何多苓、庞茂琨等名家作品，如今大多暴涨百倍、千倍，可是在上世纪80年代中后期，拿出这么多钱来成批买画，在旁人看来，基本上是属于疯了。

林明哲有一套自己的收藏方式，他不光是大手笔收藏，还花大力气推广。他垄断式地收藏了罗中立370多幅画，多年来，坚持为罗中立在海内外办了16次个展。这些年来，林明哲的山艺术文教基金会总共办了200多个展览，很多是赞助式的，就是为了鼓励、支持艺术家，传递对美的感悟，让更多的人来关注艺术。

标准：艺术家魅力

林明哲到底用什么标准挑选出潜力无穷的艺术家的？林明哲表

夫、列维坦、马克西莫夫、梅尔尼科夫等美术史大师的名作。

四川油画家何多苓的代表作组画《雪雁》，一直不舍得拿出来，后来因为女儿去美国读书，经济上有需要，才忍痛割爱给了林明哲。何多苓在美国生活遇到困难，实在没办法，向林明哲求助，林明哲马上汇了几万美元过去。何多苓后来画了一张《偷走的孩子》，讲述他在海外的苦楚心境，是专门给林明哲画的。

底气：有美术眼光

林明哲下手那么猛，凭的是什么呢？“我是学美术出身的，所以能看懂画的好坏。关键你要看

这个人是不是真有天才，真的能专注于艺术创作。”

2003年，中国当代艺术的市场还没有起来，林明哲跟北京的藏家朋友说：“你看周春芽的画，现在几万元人民币一张，将来准超过500万元。”台湾有位藏家手里有吴冠中的《长江万里图》，当时800万元就想卖，“我对他说，这画会上亿”。罗中立的油画，上世纪80年代中期，几百美元一张，林明哲对他说，“你的画将来会超过100万美元一张”，现在这个价位已经达到了；林明哲又对他说，“你的精品油画应该是100万到500万美元的价位”。这些判断，都是基于他对艺术和市场的深刻认识。

示，主要看艺术家个人的作品魅力、绘画风格以及作品中体现的时代性、创造性、民族性等。他一般会持续关注一个艺术家两到三年，考察他对艺术创造是不是敏感，是不是执着地做一件事，确认之后，才会放进收藏名单。

在中国艺术品频频创出天价并被社会广泛关注后，林明哲明智地表示，这些年的收藏重心已渐渐转移到中国现当代水墨上来了，甚至还帮助山艺术文教基金会的海外董事卖掉了少量罗中立的作品。

底线：自己看得上

对于如何回避天价艺术品的问题，林明哲这样回答：“上世纪80年代，我为中国画家李可染、吴冠中、黄胄、周思聪等办过展，但后来他们的价格一路走高。以我的收藏原则，这些钱完全可以去买更多年轻艺术家的作品，于是我放弃了对他们的继续收藏。”

林明哲说，并非看到便宜的就买，要看自己喜不喜欢。比如，他就没有收藏装置等当代艺术品，早期也曾收藏徐冰和蔡国强的作

品，认为其有中国特色，但近年来看着价格大肆拔高，林明哲也罢手了。林明哲还回忆上世纪80年代去圆明园艺术村，看过当时还“潦倒”的当代艺术家岳敏君、方力钧，尽管他们后来都成了当代艺术界的标志性“天王”，但自己不喜欢，觉得缺乏中国特色，就没有收藏。

林明哲同时表示，个人口味不同，收藏取向也不同，自己不喜欢，但并不否认别人的爱好和收藏。

>> 摘自《投资与理财》



何多苓代表作——油画连环画《雪雁》。



总部管理层跟投比例不超5%，可投资所有项目；区域管理层跟投比例不超10%，可投资区域内项目。并且，对于关键岗位的管理层，设置强制跟投机制。“成就共享”计划的实施，使得原先年收入只有三四十万的区域经理，通过努力可得到超过1000万的年收入。

从雇佣到合伙：家族企业激励转向

林经宇

历经上千年的变革，经过选择与淘汰，中国家族企业呈现出发展迅速、生命周期短、结构简单、反应迅速、排他性强等特征。这些特征犹如家族企业的基因，无时无刻体现在企业的日常运营中，帮助或阻碍着企业的发展。也正是这些特征，当家族企业在选择激励方式时，表现出了明显的倾向性。

而当中国产业由劳动密集向知识密集型转变、传统产业向新兴产业转型之际，家族企业对于高端人才的需求从无变有、从有变依赖。家族企业对于人才的渴望，促使其采取新的激励方式绑定核心员工。

从薪酬、福利到干股

虽拥有上千年的家族企业史，但我国绝大多数家族企业正处在发展的初步阶段。在这一阶段中，家族企业专注于劳动密集型产业，如传统制造业，且企业高管及核心岗位由家族成员担任。家族成员与生俱来的荣誉感、责任感、使命感，决定了其高效、自发的积极性。对于非家族成员的普通员工，由于企业经营发展并不依赖特定的普通岗位的个人与小团队，因此对于普通员工的依赖度并不大。由此，家族企业往往选用激励性、绑定性不高的非股权激励模式，如薪酬激励、福

利机制、干股激励。

我国家族企业管理人员的收入组成主要采取“工资+奖金+津贴”的形式，一般员工采取“工资+奖金”的形式。根据美国行为学家赫兹伯格的双因素激励理论，工资、奖金与津贴属于保健因素，无法为员工带来工作的积极性，只能减少工作的消极因素。

在家族企业管理实践中，企业越来越关注员工的福利。因为单纯依靠加工资、加奖金这一短期效应，已无法使员工产生归属感与安全感。福利制度体现了企业对员工的长期承诺，这使得追求长期发展的员工更加认同福利



2016年5月26日，美的集团推出第三期股票期权激励计划。涉及激励对象共计931人，包括研发、制造、营销、信息技术人员和其他业务骨干。

而非高薪。龙湖地产，作为国内知名的家族房地产企业，建立了系统性的福利机制，包括基本福利（养老保险、医疗保险、失业保险等）、额外福利（团体意外伤害险、团体住院医疗险等）、特别福利（优惠购房、生日礼金、购车补贴等）。

由于企业发展、扩张迅速，非家族员工比例越来越多，为了提高员工工作积极性，很多家族企业往往会授予技术、业务骨干干股，即员工无需出资便可按获授干股比例享有企业分红。而干股无需在工商局注册，其发放与

收回较为灵活。对员工而言，由于家族企业规章制度、内部治理结构不清晰，若出资购买股份，会有顾虑。对企业而言，给予员工干股，只是变相的分红而已，并不影响其股权结构。因此，干股在企业主与员工之间找到了激励意愿的共需点。

国内诸多家族连锁餐饮企业均采用干股作为激励工具，且激励效果十分明显。推行干股激励后，门店数量呈井喷式增长，实现了快速扩张并抢占市场份额。餐饮行业干股激励的一般模式为，店长享受所在店铺一定比例的干

股收益。若老店长培养出新店长并开出新店，老店长可享受新店的部分干股收益。若老店长培养出足够多的新店长，则可享受后续新店更多的干股分红。通过这样的机制，调动了店长工作积极性，使得所有门店充满活力、企业持续创收。可见，在家族企业中，干股作为激励工具的使用，有其不可替代的作用。

股权激励渐受青睐

在电影《天下无贼》中，有这样一个桥段，贼头黎叔对手下

人说了这样的一句话：“21 世纪最重要的是什么？人才！”

随着产业结构的变化，越来越多的家族企业渐渐涉足知识密集的新兴产业或其传统领域得到升级，对于人才的需求及渴望变得尤为强烈。由此，家族企业摸索出了与其所处环境、自身发展状况相互匹配的激励模式——股权激励。

2016 年 5 月 26 日，美的集团推出了第三期股票期权激励计划。涉及激励对象共计 931 人，包括研发人员、制造人员、营销人员、信息技术人员和其他业务骨干。这家来自以家电品牌闻名于中国的顺德的家族企业，从 1968 年建立到现在，在短短的几十年间，不断地稳步发展壮大。

美的是一个典型的家族企业，创始人何享健拥有企业的相对控

股权，并且对于人才资源尤为重视。美的集团内部流传着这样一句话：“美的 60 年代靠北漂人，70 年代靠顺德人，80 年代靠广东人，90 年代靠全国人，现在要靠全世界的人才。”在美的，地缘、血缘、亲缘这三个传统的用人观念被彻底打破。只论能力，不问出生。家电行业日新月异，物联网、互联网+ 的时代也已到来。在产业升级的时期，美的需要对核心员工进行激励并绑定，也需要通过股权激励的手段吸引更多优秀人才加入。也正是因为这样，在 2014 年 1 月，美的推出第一期股票期权激励计划后，于 2015 年 3 月又推出第二期股票期权激励计划，每隔一年推出一期。激励的效果是明显的，2015 年，美的集团归属于上市公司股东的净利润同比增长 21%。

合伙人制度适应潮流

随着产业持续升级，人才争夺的加剧，以期权、实股作为工具的股权激励方式也并非适合所有的家族企业，越来越多的家族企业运用合伙人机制实现长远的发展。

2012 年年底，杨惠妍家族所拥有的碧桂园集团开始推行“成就共享”计划。即通过向区域公司下放拿地权，并拿出一定比例的区域净利润与高管团队分享，相当于高级人才在公司内部创业。项目只要满足两个前提就可以获得奖励：一年内实现集团自有资金投入全部回笼；项目累计回笼资金大于“自有资金投入+年化自有资金标准收益”。此时，“成就共享”计划只能算是类合伙人机制，并不涉及股权。在此后的



随着产业结构的变化，越来越多的家族企业渐渐涉足知识密集的新兴产业或其传统领域得到升级，对于人才的需求及渴望变得尤为强烈。由此，家族企业摸索出了与其所处环境、自身发展状况相互匹配的激励模式——股权激励。



杨惠妍，碧桂园董事局副主席，2015年全球最富有的20位35岁以下亿万富豪排行第三名。

实践中，也展现出其激励力度不强的特点。因此在其推出后不久，计划便得到改良与升级，也就是在原有计划中引入项目跟投机制。高管团队必须出资参与，实现利益共享、风险共担，真正和公司绑定在一起。

在新的“成就共享”计划下，总部管理层跟投比例不超5%，可投资所有项目；区域管理层跟

投比例不超10%，可投资区域内项目。并且，对于关键岗位的管理层，设置强制跟投机制。“成就共享”计划的实施，使得原先年收入只有三四十万的区域经理，通过努力可得到超过1000万的年收入，极大地提高了工作积极性并提高了团队士气。截至2015年底，碧桂园已有168个项目引入“成就共享”计划，总部管理层、

区域管理层分别累计跟投2.42亿元与4.43亿元。

爱尔眼科的成功，也很好地诠释了合伙人制度。2014年4月9日，爱尔眼科公告“合伙人计划”，即公司核心人员作为合伙人股东与爱尔眼科医院集团共同投资设立新医院（含新设、并购及扩建）。在新医院达到一定盈利水平后，公司通过发行股份、支付现金或两者结合等方式，以公允价格收购合伙人持有的医院股权。随后，爱尔眼科又公告了“省会医院合伙人计划”，更进一步细化了省会医院实施合伙人的相关细则。

爱尔眼科通过“合伙人计划”，不仅使医生与管理人员成为医院的股东，更由于参与人员当期出资并以一定的业绩条件作为投资回报的门槛，因此更加绑定了医生、管理人才这些稀缺资源的持续、积极、稳定的服务。

从雇佣到合伙，具有顽强生命力的家族企业在寻找和探索适应潮流的激励机制方面，正不断展示出强大的创造力。

>> 摘自《董事会》



清 艾启蒙

十骏犬图册之茹黄豹页

艾启蒙受谕令为乾隆皇帝在宫中豢养的纯种猎犬画像。他以西方的素描技法，短细的笔触，一丝不苟地刻画出猎犬健美的体态和皮毛的质感，具有极强的写实性。

■ ■ ■ 财富.
Fortune

《冰与火之歌》中的守夜人，坚守在温暖南方与寒冷北地之间，守护着维斯特洛大陆。作为万科的“守夜人”，郁亮的目标是一年后的万科不再受“冰与火”之苦。



2016，万科“守夜人”

王芳洁

2016年，对于郁亮来说，注定是难忘的一年。他用“冰与火的洗礼”来概括这一年发生的事，个中滋味，并不好受。这一年，万科拥抱了地产牛市，创造了公司史上最好的销售业绩，但在与同业的竞争中，失去了多年的地产“一哥”宝座；这一年，万科成为首家跻身《财富》世界500强企业的中国房地产公司，却也深陷在股权事件纷争中。作为这家中国市值最高的房地产公司总裁，郁亮必须时时警醒，带领团队，穿越“冰与火的考验”。

最近几年，郁亮一直在坚持长跑，即使在遭遇重重考验的今年，郁亮仍然保持每周四次的跑步频率。在郁亮看来，经营公司就像“跑一场没有终点的马拉松”，关键不在短时间的冲刺。“长跑切忌步子乱，风物长宜放眼量。”郁亮说。

“一哥”的面子并不重要

“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，尽管从

业26年，但有些时候，郁亮也难以厘清中国地产涨跌的逻辑。尤其2016年，宏观经济和微观市场简直“冰火两重天”。一方面，中国经济增长速度放缓，PPI连续54个月处于负数，CPI涨幅收窄；另一方面，房地产业却在上年末7亿平米库存量的基础上，迎来了暴涨。

根据国家统计局数据，截至2016年三季度末，全国70个大中城市新建商品住宅价格算数平均环比和同比增速分别为1.80%和9.34%。作为房企“领头羊”的万科，在2016年收获了历史上最好的成绩，前十个月，公司实现销售总额3118.9亿元，同比增长52.8%，超过去年全年销售收入。然而，截至9月，中国恒大今年的销售总额超过了万科，成为规模上的新地产“一哥”。在规模和稳健经营之中，财务背景出身的郁亮选择了后者。

2016年上半年，伴随着主要城市房地产市场升温，土地市场表现更为激进，“面粉贵过面包”成为普遍现象，地王频出。但这些年，不管政策环境怎么变，



在郁亮看来，经营公司就像“跑一场没有终点的马拉松”，关键不在短时间的冲刺。“长跑切忌步子乱，风物长宜放眼量。”

市场怎么变，郁亮一直强调坚持审慎的投资策略，根据实际发展需要合理补充资源，土地储备一直保持在比较合理的水平上，这既能保证未来两三年的发展，又不至于背上沉重的包袱。

9月30日开始，22个内地城市相继出台宏观调控政策，在郁亮看来此轮调控“及时且必要”，房地产销售市场迅速降温，土地市场数据反转，10月主要城市土地市场成交金额同比下滑63.2%，平均地价下降16.3%，地价房价比从前期69.2%的高点下降到46.8%。

至于行业排名，郁亮早已不在意，因为排名不过是公司经营的结果，而非目标。这个马拉松选手，在领跑企业的时候清楚认识到，企业之间竞争到最后比的不是体重，而是肌肉、肺活量、耐力这些健康

指标。靠管理效率挖潜，降低销售和管理成本是提升盈利能力的传统方法。

最近两年，郁亮在万科内部反复提及一个理念，坚持以现金流为基础的真实价值创造。他强调要抓现金、抓回款，“没有回款的销售是要流氓”。2016年前三季度，万科累计实现经营性净现金流入429.9亿元，创历史新高。

万科迄今32年，郁亮加入万科26年，他们一起经历了很多起伏，无论是公司本身，还是其管理者，都在保持正常的发展步伐。在“万亿大万科”的十年战略目标下，郁亮将万科的发展策略梳理为两条主线，一是适应城市发展变化的需求，从单一住宅开发商转为城市配套服务商，紧紧围绕城市需求，比如商业、物流、产业办公等；二是适应客户

最近两年，郁亮在万科内部反复提及一个理念，坚持以现金流为基础的真实价值创造。他强调要抓现金、抓回款，“没有回款的销售是要流氓”。



不断变化的需求，拓展养老、度假和教育等产业。

以物流地产为例，郁亮的思考在于，虽然房地产业整体已进入“白银时代”，但物流地产的供应仍远远满足不了需求，这个细分产业是万科通往下一个时代的船票之一。自2015年万科物流地产业务实现从0到1的突破之后，2016年上半年，万科又获取9个相关项目，权益建筑面积37.4万平米。

万科的价值

无论在规模上，万科是否为地产一哥，资本都看到了它的价值，自2015年7月开始，有关万科控股的争斗经久不息。股权事件给万科的经营管理和队伍稳定造成了很大冲击，引发了舆论的广泛关注和热烈讨论。

身处漩涡中心的郁亮，期待事件尽快妥善解决，让万科重回正轨，也让“全国人民换个话题”。但股

权事件牵扯相关方很多，其中很多因素并非他们所能决定。郁亮坚信“成功不必在我，功力必不唐捐”。

身负世界500强盛名，深陷股权斗争漩涡，还要带领公司保持正常的经营发展，郁亮面临的困难可想而知。自2015年8月至2016年7月，万科的离职率一度接近行业平均水平的两倍，甚至有同行制定了专门针对万科的挖角计划。

华为的两本书——《以奋斗者为本》《以客户为中心》给了郁亮很多触动：“技术很重要，资本很重要，但最关键的还是人，以及把人高效组织起来的机制。”

郁亮把“稳定团队”定为2016年下半年公司的工作重点，主要采取四项措施，包括宣传核心价值观、管理员工在压力下坚守岗位；加大评优表彰力度，发扬“不让奋斗者吃亏”的企业文化；发挥公司党委、职工委员会的作用，加强与员工沟通，直接聆听员工声音，把员工关怀做到实处；组织各类文体活动，提升团队凝聚力。



“长夜将至，我从今开始守望，至死方休。我将不娶妻、不封地、不生子。我将不戴宝冠，不争荣宠。我将尽忠职守，生死于斯……”——
《冰与火之歌》守夜人誓言。
图为守夜人司令官琼恩·雪诺（Jon Snow）。

衡量一家企业的价值，除了经营指标，还包括对行业发展的影响，以及对社会的价值输出。一切创新也是围绕客户需求产生。



这些工作已初步缓解万科的员工流失压力，使公司经营基本保持稳定。当然郁亮也明白，随着股权事件的不确定性，团队稳定性和员工士气仍然面临很大压力。

最近两年，万科一直在丰满和完善事业合伙人机制，形成了持股计划、跟投制度和事件合伙三个基本做法。其中持股计划把职业经理人升级为事业合伙人，使得股东跟员工的利益基础变得一致；跟投制度解决了科学投资决策和操盘能力的瓶颈，加快了项目周转，节约了成本；事件合伙打破了部门边界，促进跨部门协作。

衡量一家企业的价值，除了经营指标，还包括对行业发展的影响，以及对社会的价值输出。一切创新也是围绕客户需求产生。例如针对大城市雾霾问题，万科研发了除霾新风系统，可以拦截 PM2.5 颗粒。

自 2015 年，万科开始推动绿色供应链，首批四个项目分别是重污染排放控制（钢材、水泥），铝合金无铬钝化，木材来源合法化，室内人造板及其制品甲醛控制，后三者均采用万科的采购标准。目前，参与绿色供应链的房地产企业数量已达到 71 家，涵盖

了中国 100 强中的 30 多家。这些企业的年销售额近 1.1 万亿人民币，约占中国房地产行业总规模 12% 左右，覆盖产业链的相关企业 2000 家以上。

最近几年，郁亮爱上了跑步，他的全马最佳成绩已经达到 3 小时 18 分。这位原本有些啤酒肚的微胖界人士，现在已经瘦身成功，身材矫健。跑步对于郁亮来说，不仅是健身，也是对抗压力的纾解方式。他曾将经验传授给原万科高级副总裁毛大庆，帮助毛大庆从抑郁症中解脱出来。自 2013 年开始，郁亮不仅自己跑，带万科人一起跑，万科还开始在全国推广乐跑赛，向社会输出“创造健康丰盛的人生”的核心价值观。

郁亮将 2016 年的经历总结为“冰与火的洗礼”。《冰与火之歌》中的守夜人，坚守在温暖南方与寒冷北地之间，守护着维斯特洛大陆，“我是抵御寒冷的烈焰，破晓时分的光线，唤醒眠者的号角，守护王国的坚盾”。作为万科的“守夜人”，郁亮的目标是一年后万科不再受“冰与火”之苦。他希望十年后的万科能成功转型为城市配套服务商，实现万亿市值大目标。

>> 摘自《中国企业家》

日常管理书看得不少，讲座也听了一些，但那些IBM、HP等大公司放之四海而皆准的管理方法到自己公司却用不上。作者在深感烦恼的同时，将日常遇到的问题和处理办法写了出来，没准比教科书上的方法更为实用。



一个小公司的管理实录

黄中强

小公司如何留住骨干

这些年物价上涨，生活成本提高，公司利润却未涨多少。但每个员工都希望工资继续大幅增加。并且，作为小公司，也无能力给员工大幅度涨工资，即便涨了工资，也不可能让超过百分之五十的人满意，因为另外百分之五十，永远在对比。

既然无法让所有人都满意，我就决定只满足公司20%的骨干。

我最大的动作是发展骨干员工入股：我将公司股份买一送一，半价销售给骨干员工，五年内退股只退还本金，五年以上退股我三倍赎回。每年拿出利润的60%分红。但股东一旦做了对不起公司的事，加倍惩罚，从股金中扣除。

这招非常灵验，在近五年里没有一个股东离职，而且公司重点岗位都有股东，每个股东都尽职尽责，为我分担了很大压力。

老板尽量唱红脸

每天公司里总有很多事发生，有的应该表扬，有的应该批评。批评和表扬到底该由谁来执行呢？

刚办公司时，找不着当老板的感觉，平素又最烦管人，所以员工有什么问题我很少说。结果公司员工自由散漫，谁也不服谁，工作无法开展。

后来觉得再这样下去实在不行，于是开始板起脸管人。这下，新的问题又出来了，公司里几乎所有的矛盾都集中到我和公司员工之间，经常有员工当面与我理论是非曲直，而我又实在不想当一个声色俱厉的管理者。

后来，我学习日企，进行分层管理。当时，我的公司虽然不大，但好歹也有几个主管。于是开会明确职责，谁的手下出问题谁处理，别什么问题都往我这推。

平常我一般只表扬好人好事，以鼓励为主，主管

犯错时我也很少当众批评，通常是私下交流。时间不长，公司管理顺畅了，我在公司里的形象也大为改观，员工更尊敬我了。

公司里的亲戚怎么管

我的公司小成规模的时候，外地一个长辈打来电话，说她儿子（也就是我表弟）毕业一年，在当地我们这个行业的一个小公司当业务员，收入不是很高，希望来北京发展。当时想公司正缺人，用谁不是用，因此我爽快地同意了。

表弟人很机灵，很快在这个行业里混得如鱼得水。这时，表弟找我说他在老家有几个同学，又聪明又可靠，希望带过来一起在公司发展。我想这是好事啊，来吧，照单全收。却不想麻烦开始了……

表弟和他的几个朋友吃住都在一起，相互之间只说家乡话，公司里除了我谁也听不懂。最可气的是他们相互勾结挣黑钱。公司对待此类问题一向是第一次罚款警告，第二次开除。我和表弟谈了一回，他拍胸脯表示绝不再犯类似错误。没过一个月，又有部门主管向我反映表弟的小团伙在干黑活，而且不但不避讳其他员工，甚至鼓励其他人一起干。

我真的很为难，真是养虎为患。我还指望公司做大做强，让一起创业的股东老有所依。长痛不如短痛，

一咬牙，我将表弟和他的小团伙陆续请出了公司。公司业务为此震荡了半年。

规章制度不可朝令夕改

去年，坐一个亲戚的车回老家。亲戚刚拿本没多久，属于实习司机。马路又宽又直，司机的手却在不停地动，左一下右一下，车也在画龙。我坐在副座上，心里很紧张，系上安全带，嘴里话也少了，脚下直使劲，旁边车道上的车不停地在按喇叭。还好，最后终于安全到家。

总结自己开公司，也经常犯类似的错误。政策朝令夕改，看见别的公司有什么新章程就拿来用，过段时间发现效果不好又推倒重来。弄得公司员工无所适从。

现在常想，办公司和开车很像，老板就好比驾驶员，车在路上跑，只要在本车道的两条白线内就行，不必时刻调整方向盘，否则司机累、乘客累，车也易出危险，费力不讨好。

同样，办公司只要公司运营在可控范围内，不犯大错，政策就应稳定执行，保持连贯性，让员工心里有底。小公司老板权力集于一身，缺乏监督，制定政策更应该小心谨慎，不然公司总在调整，员工缺乏稳定感。

办公司和开车很像，老板就好比驾驶员，车在路上跑，只要在本车道的两条白线内就行，不必时刻调整方向盘，否则司机累、乘客累，车也易出危险，费力不讨好。





如何保证年终奖的发放资金，这个问题可能会困扰不少企业管理者。

避免当场做决定

有一回，业务员甲向我投诉，另一个业务员乙恶性竞争抢他的客户，同一单生意故意报低价致使用户未从甲业务员处购买，公司也在利润上受到损失。

我一听，非常生气，这种极端自私的行为如何能够容忍，于是贴出通知：此单生意，乙业务员不仅没有提成，而且通报批评，所有提成奖励归甲业务员。

后来，乙业务员反应激烈地找到我，说该用户他已经跟了半年多，价格型号都基本谈妥，有次他外出拜访其他用户时，该用户打电话到公司落实细节问题，结果甲业务员接了电话。过后甲不仅未转告乙，而且还让用户直接找自己，并许诺更多优惠，差点将生意搅黄。我听后非常诧异，怎么与甲说的完全不一样啊。后又找其他几个业务员核实，乙业务员说的基本属实。后来又想方设法去补救。

现在员工找我解决问题我一般都说：行，我知道了，等我查一下，几天之内给你回复。这样类似错误就很少发生了。看来做事不能只图一时痛快，要全面考虑，职位越高越应避免当场做出决定。

馓子里也要拔将军

公司销售部很长一段时间没有主管，十几个业务员都由我来管。不是我不想设立主管，而是觉得部门里几个骨干能力差不多，没有特别突出的。

于是，每天我除了与其他几个部门经理沟通外，还得对销售部十来个人事无巨细进行管理，搞得自己极其疲倦。

实在难以忍受，决定就算馓子里拔将军也得提拔一个销售部主管。

于是制定提拔标准，再根据业绩、能力，与其他同事相处是否融洽等考核，终于选出了一个主管。

一年过去了，主管并不十分出彩，但日常事务倒也管得井井有条。原来公司到货时需要卸车，销售部公共区域卫生需要打扫，节假日值班安排等头疼的事都需要我亲自去指派。现在好了，有主管了，既然每月多拿几百元岗位津贴，当然就得承担更多责任，只要销售部有事情，我只要找到销售主管，让他安排就行了。

人的能力不是天生的，就像蜜蜂一样，刚出生时

人的能力不是天生的，就像蜜蜂一样，刚出生时大家都一样，只要从小喂它蜂王浆，按蜂王培养，它就能成长为蜂王。



大家都一样，只要从小喂它蜂王浆，按蜂王培养，它就能成长为蜂王。

别耍小聪明

春节前去一个朋友的公司，看到他们正在发劳保。我进了朋友办公室，他正在算账，见我进来嘿嘿一乐，对我说：

“看我们公司热闹吧，正发过节的东西呢。”

我问他：“发那些东西干吗？又不好拿。”

朋友故作高深地对我说：

“这你就不明白了吧，我过节发这些东西让员工带回家，员工家属一看就觉得咱公司福利待遇好，员工多有面子啊！这些东西摊到每人头上才一百多元，看起来又一大堆，多合算呀。”

我又问他：“你公司员工不一直嚷嚷要上劳动保障吗？有钱你还不如把保险给员工上了。”

“谁上那个呀，每人每月公司要多负担好几百元。”

节后，朋友公司的业务骨干走了不少。

三月份我公司招聘，应聘人员中就有一个曾经在朋友公司干过。

我问他：“你为什么离职呀？原来公司不是挺好的，过节还发东西。”

他不屑一顾：“就那点东西，加起来也就百十来块，蒙谁呀。劳动保障不给上，年底奖金不兑现，老板算得也太精了。”

老板知道卫生纸不值钱，员工一样也知道，商品

供过于求，超市要啥有啥，明码标价。当老板的做决定时，最好还是站在员工角度考虑考虑，这样才能尽量少犯低级错误。

财务管理制度要规范

几年前的一天，我正在办公室改广告稿，忽然听到财务室传来争吵的声音。不一会儿，出纳小丽与业务员小马脸红脖子粗地走到我跟前。小马说：“上周五我把一张三千元的支票交给小丽，今天会计又让我交货款，我说交给小丽了，可小丽不承认。”

小丽委屈得直掉眼泪：“我根本就没收到那张支票。我刚翻遍了所有的票夹，又查了银行对账单，根本就没有。”

小马说：“我明明放到小丽桌上，怎么会没有呢！”

小丽说：“经理您可以问问财务室的人，他们都能证明我绝对没收过小马的支票。”

一场糊涂官司，吵得我头都大了。

我说：“再去财务室仔细找找，墙角、柜子后面、桌子底下都翻翻。”

十分钟后，财务室传来一阵欢呼，支票从两张桌子的夹缝中找到了。

这件事对我触动很大，财务流程还有漏洞，万一这张支票找不到，算谁的责任？真让我判断，我也无法决定。一直以来，公司对现金的管理比较严格，但对支票的管理相对松懈，一般就是由业务员交给当班出纳完事。

在这件事发生以后，公司立刻修改流程，规定凡当班出纳收到业务员交回的支票后，必须在业务员工作单上签字确认，而业务员事先也须在工作单上注明所交支票的支票号及金额。如有纠纷，随时核查，这样一环套一环，责任明确了，就很难再发生类似纠纷了。

关于股份制、分红与年终奖

我公司员工入股，什么无形资产、市盈率等都未计算在内，老板让利，员工实实在在得到实惠。我们只算公司的净资产。

每年年底会计出张报表，列清楚公司的固定资产、流动资金、应收应付、待摊折旧、当年利润、费用税金等等，明明白白，对于希望入股的骨干员工全部公开。

因为平常员工对我十分信任，大部分人连报表看都不看，只要明白公司净资产值多少钱，投资入股后每年大概的分红比例和增值比例就满意了。

员工入股后，公司给每个人一张收据，写清楚该员工出资金额。再与每个股东签订一份入股协议，写清楚员工实际出资金额、占公司总股份百分比、每年分红方案、双方权益责任、退股方法等等，双方签字盖章，各留一份。至于五年后若员工想要退股，就按当初拟定的入股协议办，或者按当时公司净资产计算股价赎回，或者按员工实际投资额的三倍赎回。

现在公司第一批股东入股时间早已超过五年了，由于公司发展不错，还未发生退股现象。

年终奖从前一向是我亲自分配，现在公司人多了，我不可能了解公司每个员工在这一年里的工作细节，因此，公司就根据当年效益定个年终奖总数，我再根据年终奖总数及各部门贡献和部门人数按比例分配到各个部门，让各部门经理与人力资源经理参照考核标准分配到每个员工，最后我只要根据每个部门这一年

的工作业绩评定部门经理的年终奖就可以了。

以前年底分红与年终奖，财务上都是作为费用在第二年按月摊销，方法不甚科学。现改为当年按月计提，每月在利润中将这部分费用预留出来，这样年底发奖金时就能做到心中有数，每个部门在计算年终奖总数时也有依据了。

从结果管理到过程管理

小公司的“结果管理”一般的程序是：每年年初定好一年的各项任务指标，然后再根据公司总的年任务向下分配到各个部门，部门向下分配到每个人，每个人将自己一年的任务参考上一年的历史情况细分到新一年的每个月，公司依据每人每月的任务制定考核标准。每月月初财务部汇总算出上月各员工的实际完成任务情况，将报表交到部门经理和总经理处，经理研究完上月报表再制定新的政策并对未完成任务的员工进行个别辅导或调整。

以上传统方法按部就班，看似比较可行，但由于目前竞争越来越激烈，市场变化加快，公司原有的管理方法有点跟不上竞争对手的节奏。如果问题在本月初出现，下月初才能反应到报表上，经理根据报表修改销售政策再开会布置下去，40天已经过去了，有时候40天足以把小问题拖成大问题。

针对以上问题，我们将业务部门的报表改为一周一汇总，每周一必须将上周每人的业务开展情况及任务实际完成情况总结并核实。对于异常现象立刻采取措施，对于任务完成较差的员工马上单独交流，弄清原因，及时解决问题。新措施实行了一段时间后，我感觉公司对市场反应速度大大提高了，对业务方面的实际情况，各级经理也基本做到心里有底，当月问题不必积压到下月初才被发现解决了。👉

>> 摘自《名人传记·财富人物》

笔者通过调研知名零售企业发现，在员工满意度与生产率和利润之间都存在负相关性。员工满意度与销售增长率之间，员工忠诚度与利润和生产率之间，也都存在着负相关性。



真正决定公司业绩的是什么

里安·西尔韦斯特罗

在过去 30 年中，研究人员开发了大量文献和工具，帮助管理者了解其业务绩效的驱动因素，比如平衡计分卡和战略地图。管理者一般都是根据自己对绩效驱动因素的假设来做决策。事实上，一项研究发现，在表示已经实施了战略地图的管理者当中，只有 21% 检验了自己组织中的这些关系，而在检验了关系的管理者当中，又有许多人发现他们早先的假设存在缺陷。如果没有检验这些假设的话，意味着关键假设未经反思就被采用，可能会导致战略步入歧途。

“服务利润链”是专门针对服务行业绩效驱动因素的一个著名模型，它界定出了一系列的绩效关系：四个员工指标（内部服务质量、服务能力、员工满意度和员工忠诚度）提高生产率和产出质量，由此增加服务价值；服务价值提升顾客满意度，而顾客满意度又和顾客忠诚度挂钩，进而提升财务业绩。对服务利润链中各个环节进行检验的实证研究尚无得出定论，但管理者往往还是很容易就接受服务利润链模型，理

所当然地认为员工满意度决定了顾客满意度。

作者在两家知名的英国零售企业（一家是超市零售连锁，另一家是家装连锁）检验了服务利润链模型，对一些理论上存在的绩效关系提出了质疑，也提出了一些新的绩效关系。

最令人惊讶的是，作者发现在员工满意度与生产率和利润之间，都存在着负相关性。此外，员工满意度与销售增长率之间，以及员工忠诚度与利润和生产率之间，也都存在着负相关性。尽管服务利润链模型认为，在生产率最高、赢利能力最强同时增长率也最高的门店，员工的满意度最高，也最忠诚，但对于这家超市连锁企业而言，事情并不是这样。事实上，生产率最高、赢利能力最强、增长最快的门店，恰恰是员工最不满意、最不忠诚的门店。

对家装零售企业原始数据的分析表明，劳动生产率与员工满意度之间，以及门店生产率与员工忠诚度之间，都存在负相关性。此外，没有证据表明顾客忠



管理者一般根据自己对绩效驱动因素的假设来做决策，但如果关键假设未经反思就被采用，可能会导致战略步入歧途。

诚度与利润或收入增长之间有直接联系。因此，服务利润链似乎也未能解释该企业的绩效关系。

研究表明，管理者应当采用一种更为严谨的分析方法来表现组织的绩效关系。“拓扑图”是刻画复杂网络的一种有效方法，可帮助管理者想象和探索业务绩效不同维度错综复杂的关系。它要求管理者确定与其业务相关的关键绩效指标（KPI），测算各指标之间的相关程度，进而绘制出正负相关关系图。

绩效拓扑图的一个重要特点是，这种图可以调整或者“变形”成各种形状，与此同时仍然保持原有的关系。通过控制并重新设定拓扑图，管理者可以从一个新的角度看待绩效关系。

绩效图的价值不仅来自图形本身，而且来自图形

绘制过程。绘制和验证绩效拓扑图是一种创造性活动，能让管理人员展开关于绩效驱动因素的辩论，而这可能会产生出可以解释绩效关系的一套新说法。出乎意料的绩效关系，可能会带来重要的洞察。这家超市连锁企业提供了一个生动的例子。许多门店经理心里都清楚，公司的大店是顾客买东西的好去处，但对于员工而言，却不是那么舒服的工作场所。

然而，这一观点跟高层管理者以及员工培训材料里面所说的不太一样。管理层的说法和商业现实之间不相匹配所带来的危险，在管理学文献里都有充分的记录。绩效拓扑图可以帮助管理者以新的视角观察组织的绩效关系，而不会被那些并不适用于业务现实的假设或商业模式所蒙蔽。 >> 摘自《商业评论》

企业老板必须要给自己留时间，给别人留位置，专业的事情要让专业的人去做。思路决定出路，先谋后动，还是先动后谋，其结果截然不同。



给别人留空间，给自己留时间

周再宇

王郁斌只有一道抬头纹。

长在眉毛上方深深的一道儿，配上标志性的大光头，猛一看像寿星同款。

不过，他可没有寿星佬儿那么和颜悦色。作为乙方，他跟甲方拍桌子，急了当面骂人，甚至还“炒”过几次客户。后来，就跟锤子手机的罗永浩一样，王郁斌被员工们小心翼翼地“劝退”，尽量将他与客户“隔离”。

岂料，他也乐得自在：一个公司如果离了谁就不能活，那是不会长久生存的。他还发展了一套理论出来，叫作——“给别人留空间，给自己留时间”。

留下的时间做什么？他的爱好多着呢。用他本人的话说：除了杀人放火，几乎“没有什么没做过的了”。喝茶、书法、自驾、徒步……还养了只叫 lucky 的金毛大狗。

王郁斌是跟叶茂中、李光斗等同一时代成长起来的中国本土广告人，从创办东方船品牌传播机构到现

在已经二十多年。在他们身上，你还能看到那些起步于江湖草莽的世俗智慧、那些摸爬滚打建立起来的信仰与原则。

他们是中国老牌广告人，亲眼见过中国广告的起步阶段，经历过一夜成名的黄金时代。他们饥渴地饕餮 4A 和国外理论，将其与本土实践融会贯通，从而形成一套独特的理论与体系，拥有一大票忠诚客户。

你能从人群里，轻易认出他们来。

一个跟甲方拍桌子的乙方

中国广告业走到今天，已然到了一个吊诡的阶段。

一方面，曾经被奉若大仙的 4A 广告公司光环不再；另一方面，媒体的碎片化迫使大多广告公司开始身兼公关的角色。“甲方妈妈”、“客户爸爸”这样的称呼大行其道，直观反映出当前身为乙方的卑微与尴尬。

然而，作为乙方，王郁斌却跟客户拍过桌子。

“其实很多客户一开始都不喜欢我。”他说，“我说话太直了，一句话把他给呛死，而且又不善于应酬。”

有一次，浙江一家家纺企业慕名上门。前一天爽快应下合作价格，第二天却反复试探底价，王郁斌顿时就怒了：“我直接说：告诉你们老板，这个事情是扯淡，从来没有回扣，这是第一；第二，你们挑战我的底线，我骂你，当面我还给你一耳光呢。”

客户哪受过这气啊，转头就找了其他公司合作，但前后磨合半年都没有完工，于是又掉头回来找王郁斌。

他倒好，眼珠子一瞪：“不见，让他滚蛋吧。”

“当然，这样做最大的损失就是没钱挣了，所以这种事情不能多玩。”王郁斌说，在他一生之中就玩过三次这种程度的“任性”。

一般来说，经济发展到成熟阶段的标志之一是分工的细化。甲方寻找合适的乙方是看中对方的专业能力。而目前出现的怪现象是：只要花钱的就是大爷。于是就有了“甲方虐我千百遍，我视甲方为初恋”，无论甲方乙方心态都有点扭曲，不大正常。

王郁斌就受不了这口气。

在给一个服装客户做导演拍摄提案的时候，客户

老总一定要插手片子创作与改编，甚至包括用光的角度，王郁斌就火了：“我说这会不开了，然后就让我们出纳把客户定金拿出来。”支票和八万块钱往客户面前一放，原数奉还，这活儿咱不接了。

“他说你什么意思？我说不做了。他说为什么不做？我说你自己可以去导演，不需要找我。他说我很信任你。我说你信任我，但不信任导演，这位导演是本土的著名导演，是我非常尊重的导演。我一句话都没说，你在那儿说了半天，谁听谁的？”

慢慢地，这种事情一多，公司员工就受不了了。

“后来公司同事就给我提意见说：你不能这样，这都是你的个人行为。于是后来我们设了专门的管理小组，我几乎就不管事了。”他高兴了就陪客户喝喝茶——喝茶总不会打起来。

一说到这儿他还乐：“他把我当菩萨供着最好，每天坐在我面前他就特别老实。”

据说一个人成熟的标准有两个：憋得住话，捺得住火。王郁斌两样都做不到，有话就要说，生气就要骂。活到50岁人还跟个老顽童一样，开心不开心全都在脸上。

但你仔细一琢磨会发现，他生气的主要原因是客户的不尊重。他认为，合作的基本前提就是彼此尊重。

一般来说，经济发展到成熟阶段的标志之一是分工的细化。甲方寻找合适的乙方是看中对方的专业能力。而目前出现的怪现象是：只要花钱的就是大爷。于是就有了“甲方虐我千百遍，我视甲方为初恋”。



社会心理学的认知失调理论认为：当人们在行动上付出越多的时候，为了维持态度与行为上的平衡，他会调整认知和态度，以合理化这种行为上的付出。



尊重对方的人品，尊重对方的专业能力。

笑脸迎人才叫尊重吗？王郁斌才不这么想。

东方船在 2002 年到 2008 年服务神州电脑，神州电脑董事长吴海军是王郁斌特别佩服的企业家。“他是真正对营销研究，对广告痴迷的。我们那时给他刻了光碟，他买了一个碟机，为了研究画面里的文字和配音，他一帧一帧在那里看。看完之后告诉我说：那条片子要改在第几帧，可以加入什么画面。我从他身上学到了不少东西。还有尚品宅配董事长李连柱先生，是我特别敬佩的企业家，在他身上我才明白了‘精益求精’的真正含义。”

老牌广告人的自信与骄傲

在中国广告圈有那么屈指可数的几位，是有自己独特的“门派规矩”的。王郁斌就是其中一位。

东方船从来不参与比稿，合作先收定金。您别觉得过分，这定金还涨了好几次价，从 2 万到 5 万，现在据说已经涨到了 10 万。而且不打足尾款不给片子。

“收定金是为了更好地遴选客户。”王郁斌承认，客户刚开始也不理解，于是他就细致地解释，“营销就是谈情说爱。影视广告是需要创意和情感投入的，是不是像两个人谈恋爱？客户说：是的。”

“我说如果两个人约会，你连朵玫瑰都不送，我跟你约什么会？”客户一听，嗯，是这个道理。定金就算那朵玫瑰，考验的是客户的诚意。

王郁斌没学过心理学，却把心理学的书籍看了个遍，对客户心理抓得非常微妙。“你会发现付了定金的客户，他会很认真地对待你。”

社会心理学的认知失调理论认为：当人们在行动上付出越多的时候，为了维持态度与行为上的平衡，他会调整认知和态度，以合理化这种行为上的付出。

除了心理学的战术，王郁斌发现收定金还有个好处。“企业管理是这样，进钱二百万可能老板都不会管，但是出钱两万老板都会过问一下。这样，从下到上都会知道：有个广告公司叫东方船，居然收定金。相当于免费给自己做了传播。”

“这也是为了检视人和人之间有没有诚意，有没



王郁斌，东方船（中国）影视传播机构总经理。

有信任。”曾经有客户嫌合作价格太高，王郁斌认真地跟他说：“我50岁了，这50年来做的每一次创意、少年时的每一次打架、休闲时喝的每一杯咖啡、青春期每一次恋爱、每一次旅行、每一次落泪、每一次欢笑、每一次品茶……都是沉淀和积累，我把50年所有生活阅历的积累，都将倾注在为你服务的时间里。你算一算，到底是贵还是便宜？”

“所以，做品牌、做广告不仅仅是靠创意取胜，更重要的是相互间的尊重。”王郁斌说。

他发现，客户来到东方船，一般会去两个地方：会议室和洗手间。于是他就在这两个地方动心思。

会议室的墙上挂满明星亲笔签名照，以作气场和背书；洗手间挂满东方船语录，形象地劝告客户脚踏实地做品牌、做传播。比如“皇帝有七十二嫔妃，但每晚只挂一个灯笼”，这是说广告诉求点不能贪多；比如“单抓品牌没有销量必死，只有销量没有品牌必死”，这是说品牌与销量必须齐头并进。

早在20年前，东方船就提出过一句利刃般的口号——“做有销售力的广告”，一句话击中企业主核心诉求，很多客户都是因为看到这句话慕名找上门来，包括洁丽雅、58同城、徐工集团、神州电脑、尚品宅配等。

不委屈自己，是尊重自身；为客户负责，是尊重客户；而东方船在“大而全”的诱惑下激流勇退，砍掉其他业务，聚焦于品牌顾问和影视广告，则是对自身专业能力和广告圈合作伙伴的尊重。“你不能什么都做，这样就没朋友了。”这个老牌广告人有着自己的江湖原则和世俗智慧。

永远不要漫无目的地满足消费者的所谓需求与服务，需求是对等的，服务是有价的。否则付出越多，在客户心目中的价值越低。



极度悲观的乐观主义者

似乎是从 2014 年创业潮开始，深圳逐渐有取广州而代之的趋势。对于广告圈来说，广州已经渐渐被边缘化。但是，王郁斌从来没有想到把公司总部挪到北上深去，理由是：“我比较喜欢广州。”

他有自己奇奇怪怪的坚持。就像数十年如一日的剃光头一样，这已经成为了他的一大标志，甚至成为他的绰号。

王郁斌认为自己不擅于沟通，在大群人聚会的场合几乎不说话，“人一多我就烦”，但是在公司面试的时候他又特别爱跟人聊天儿，醉翁之意不在酒，旁敲侧击看应试者的人品以及对工作的热爱程度。

他自称“老奸巨猾”，却又是性情中人。他曾因为一句话而聘用一个员工，也曾因为不回家看望父母而辞退一个员工；他像个爱操心的家长一样，直接给员工的感情生活提建议，又像个严厉的 boss 一样，要求吃回头草的员工从零开始。

除了是个广告人，王郁斌还是圈内大家很推崇的主持人，这当然不是因为颜值——他经常穿着大裤衩大拖鞋就上台，慢慢大家也就习惯了他这个造型，后来居然成了他独特的风格。

他控场粗暴，但简单有效。他会对着拖延时间的演讲嘉宾说——对不起，请放下话筒。

“你说话那么冲，没得罪过人吗？”我好奇地问。

“我没恨过谁……应该也没有人恨过我吧。”请注意，这不是个疑问句。

他说：“人第一要有信仰；第二要找一个自己喜欢的工作；第三要有一个爱好；第四要有一帮朋友。”

自认是个“极度悲观的乐观主义者”，王郁斌的悲观多少有一点“过敏”的嫌疑，“很多事情我都觉得有危机感——坐飞机我觉得飞机可能会失事，开车我就想千万不要谁出来撞我一下……”但是，也正因为这种极度悲观的危机感，让他学会“抓住当下那一刻好好享受一下，看看书，喝喝茶”。

他刚刚下载了《文明的解析》《从黎明到衰落》《怪诞行为学》等电子书，在飞机上、在马桶上争分夺秒地阅读。他说：“我不太相信未来。我觉得如果今天都活不下去，明天对我来说没用。所以我希望今天活得快乐一点。我属于那种很贪玩的人，然而也很怕热闹。很多人看我觉得很开朗，其实我是一个很孤独的人，但是我享受孤独。我想做的是：把每一天过好，把每一天钟敲响。”

王郁斌语录十则

策略不清，别惹明星。

永远不要漫无目的地满足消费者的所谓需求与服务，需求是对等的，服务是有价的。否则付出越多，

在客户心目中的价值越低。羊毛不会出在狗身上，消费者也不是傻子。如果消费者是傻子，除非我们是骗子。

企业老板必须要给自己留时间，给别人留位置，专业的事情要让专业的人去做。思路决定出路，先谋后动，还是先动后谋，其结果截然不同。如果团队没有经营意识，那么老板就是做牛做马，而且到了月底发工资的时候，老板感慨说：没一个能干的。员工则会偷偷说：老板傻逼，把我们养着却不让我们干事儿。

品牌就像人一样，有自己的个性和生活方式。明星和品牌的要素重叠越多，明星就越适合代言该品牌。有一类特别火的爆发式明星，企业签了几个月之后人们就忘记了。这是一夜情，是赌博，而不是品牌建设。

改变人们的消费习惯，不如改变他们的生活方式。

企业想成功运作多品牌，首先要有完善的市场评估体系与财务运营能力，要明白市场的需求是什么，不要盲目地跟风或一味地模仿。如果把品牌运作比喻

成养狗的话，有的人看到人家家里的狗比较猛，就从自家的狗笼子里挑一只最凶的去与它干一架，这种做法纯属恶性竞争，根本谈不上多品牌运作。

能轻易被人挖走的客户不是我的客户。

营销就是生活，不懂生活的人永远做不了营销。

真正意义上的多品牌运作就是对每个品牌进行严格的定位与分工，并遵循其发展规律。就像中国人民解放军有海陆空三军，分别负责领海、领土和领空安全，同时，这三个兵种的发展也有主次，是一个循序渐进的过程。同时，多品牌运作还要看企业的发展阶段，如果一个企业已经开始走下坡路，再做一个新品牌，只会令企业在泥潭中陷得更深。

“一手抓销量，一手抓品牌”是目前正在发展中的企业所必须恪守的准则。单抓销量而没有品牌的支撑力必死；单塑品牌而没有产品的创新力定亡。广告不是艺术，而是商业经营。如果广告不能让客户挣钱，还要广告干什么？

>> 摘自《新营销》

“一手抓销量，一手抓品牌”是目前正在发展中的企业所必须恪守的准则。单抓销量而没有品牌的支撑力必死；单塑品牌而没有产品的创新力定亡。广告不是艺术，而是商业经营。



董明珠超出常规地以自然人入股银隆的投资逻辑带来的，是对这场不透明交易的诸多疑惑，以及对银隆技术价值的质疑。虽然董明珠对新能源的前景预测没有问题，虽然董明珠将其反对者斥为“鼠目寸光”，但这确实是一场风险投资。



董明珠入股银隆背后的疑问

刘晓林

格力电器董事长董明珠的执着和豪迈再次让国人惊叹。为了达成进入新能源汽车业的目的，在力主格力收购珠海银隆新能源有限公司（简称银隆新能源）失败后，被网友称为“董小姐”的董明珠毅然决然地以个人名义入股银隆，奉上所有家产的同时，还以个人商誉获得王健林、刘强东等朋友圈大咖的追投。

但违背常规的是，这场称得上是商界一段佳话的事件至今仍无官方声明。银隆煞费心思组织的所谓“中国制造业高峰论坛”不过是用来证明董明珠决策英明性的“银隆价值分析大会”，既没有公开的现场签约仪式，也没有提前告知到场媒体这场投资的存在。唯一的消息来自中集集团发给寥寥几家媒体的新闻稿中：中集集团、大连万达集团、董明珠个人、北京燕赵汇金国际投资公司、江苏京东邦能投资管理有限公司等五家企业和个人与珠海银隆签署增资协议，共同

增资 30 亿元，获得珠海银隆 22.388% 的股权。

而随着王健林“5 亿元小投资”的曝光，董明珠投入了全部 10 亿元身家的消息也开始传播。这 10 亿元的推测很大程度上来自格力收购银隆方案中披露的董明珠个人认购额。显然 10 亿还是那个 10 亿，董明珠只是换了种方式投向银隆。

但这一次，董明珠超出常规地以自然人入股银隆的投资逻辑带来的，是对这场不透明交易的诸多疑惑，以及对银隆技术价值的质疑。投资界的观点普遍认为，虽然董明珠对新能源的前景预测没有问题，虽然董明珠将其反对者斥为“鼠目寸光”，但这确实是一场风险投资。

必须提醒的是，作为上市公司格力电器的董事长，有些东西不是董明珠想买就能买的。“她的投资可能需要股东会授权、董事会决议，甚至还需要母集团和国资委的批复。”证券界人士表示。



珠海银隆新能源有限公司董事长魏银仓

早已准备好的 10 亿元

在进入电梯离场前，董明珠大手一挥冲记者喊出的“全部！我全部的资产都投了进去”让外界遐想之余，很快有多个渠道传来消息：董明珠个人投资约 10 亿元，获珠海银隆约 7.46% 的股权。

在 30 亿的投资中，当天主动披露消息的中集集团只出了 2 亿元，占比约为 1.5%。加上王健林在会后接受采访时透露的 5 亿元，以及外界所传的投资额少于王健林的刘强东的投资额预估，还有约 20 亿的投资没有着落。

事实上，10 亿元并非臆测，甚至可能是董明珠的最低投资额。早在 2016 年 8 月格力披露收购银隆的方案时，董明珠就已经做好了将 10 亿元个人资产用在银隆身上的决定。按照该方案，格力电器拟以 130 亿元的价格收购新能源汽车公司珠海银隆。同时，向包括员工持股计划在内的八名认购对象定向增发 6.42

亿股，募集资金不超过 100 亿元，作为配套资金。在认购的八名高管中，仅董明珠一人就出资 9.37 亿元认购。增发完成后董明珠持股比将从 0.74% 上升到 1.3%，跃居公司第四大股东。

虽然最终的定向增发未能成行，对于董明珠 10 亿资产的来源，业界已经做了多次计算。基本共识是，其主要来源于董明珠手中的格力股权的分红。在增持之前董明珠已经持有格力 4428 万股，占比 0.74%。有分析称，以 2015 年为例，每股分红 1.5 元就是 6650 万，根据格力电器历年的分红记录，从 2008 年至 2015 年，董明珠可以获得的分红约 2.08 亿元，再加上股息，总回报更为可观。

值得一提的，董明珠对格力股权的增持一直没有停止，在 2009 年 2 月最后一次通过股权激励将所持格力股权增持至 940 万股之后，从 2014 年 3 月开始，董明珠开始通过竞价交易实施密集的增持行动，在 2015 年 9 月一个月内实施了 13 次增持，股权总数达到 4382 万股；2016 年 1 月 14 日到 2 月 5 日不足一个月的时间内，董明珠又实施了 9 次增持，将其持股额增至 4428 万股，最近一次购入格力股票是在 2016 年 9 月 23 日，以 21.49 的价格增持 2 万股，持股额上升至 4430 万股。虽然这些增持行动伴随着防止格力重蹈万科覆辙的目的，但也确实确实让董明珠的身家资产不断提升。以 12 月 19 日格力 24.16 元的收盘价计算，董明珠的持股市值已经超过 10 个亿。据悉，这部分股权均未质押，而一旦进行质押，将轻易为董

明珠筹集到其需要的资金。

除了股权的投资收入，董明珠的年薪积累也是其收入的另一大来源。根据格力从2005年开始公开的高管年薪信息可以统计出，过去11年间，董明珠在格力任职期间至少取得3702万元薪酬，其中2014年最高时达到720万元。

虽然格力收购银隆案付之东流，但10亿元还是10亿元，董明珠只是换了种方式投向了银隆。这也印证了此前董小姐再三强调的“格力不做，我一定会做（新能源汽车业）”的宣言。

银隆价值争议

“我愿意拿我所有的资产投入到银隆里面去，因为我看到它是未来对我们中国制造将起到成为中国制造强国之梦的一条必经之路。”尽管董明珠多次公开宣称银隆寄托了她中国制造的强国情怀，但在其一掷10亿后，一场关于银隆价值的争议已经开始。这场争议首先聚焦在银隆钛酸锂电池技术的先进性上。

钛酸锂电池一般是指由钛酸锂做负极的动力锂或储能电池。与其他类型的动力电池相比，钛酸锂电池的优缺点都十分明显。优点是安全稳定性好、快充性能优异、循环寿命长等，因此多用于电动公交项目。

虽然格力收购银隆案付之东流，但10亿元还是10亿元，董明珠只是换了种方式投向了银隆。这也印证了此前董小姐再三强调的“格力不做，我一定会做（新能源汽车业）”的宣言。

12月19日人民大会堂“银隆投资论坛”的参会人员就是坐着银隆打造的“北京”牌电动观光车抵达会场的。

钛酸锂电池的缺点是能量密度低和成本高。“钛酸锂电池的能量密度不到磷酸铁锂电池的一半，其锂元素的利用率也不到磷酸铁锂电池的一半，这不仅造成了锂资源的严重浪费，也导致钛酸锂电池物料成本居高不下。此外，钛的成本较高，钛酸锂工艺等问题也亟需解决。目前三元-钛酸锂电池的成本大约是三元-石墨电池的2-3倍，高昂的成本限制了钛酸锂电池装车时的用量，这是该技术路线的客观短板。”电池中国网相关人对记者表示。

更重要的是，无论是动力电池“十三五”纲要，还是科技部新能源重大项目规划中，高能量比都是国家支持的动力电池发展方向。而王健林也公开表示，其5亿投资并非投向银隆的电池，他看重的是储能业务的前景。

由于比亚迪和宁德时代先后公开表示钛酸锂电池不是未来动力电池发展的主流方向，业界开始质疑银隆电池技术的先进性。鉴于此，在人民大会堂热闹散场后的一周后，珠海银隆方面开始向媒体广泛发送标题为《主流岂是评判动力电池的唯一标准》的反击文章，称“钛酸锂电池能实现三万次循环，是普通锂电



池的三倍，拥有 30 年使用寿命”。目前特斯拉的电池是 700 次循环寿命。在珠海银隆董事长魏银仓的演讲中，特斯拉起火也成为证明钛酸锂电池优越性的有利例证。不过，一位不愿透露姓名的电池专家认为，这些只是实验推断，并没有实际应用中的数据支持。而针对能量密度低的短板，该文称银隆研发的第四代高能量密度钛酸锂电池相比上一代成本下降了 40%，能量密度提高了 60%。并呼吁给科技一些时间。

对于银隆电池是否适用于乘用车，魏银仓曾表示：“银隆不急于做乘用车，先把公交车、运输车做扎实。”但是，无论是魏银仓还是董明珠，都没有否认造新能源乘用车是银隆的主要目标。

更为敏感的是，随着董明珠和王健林的入股，银隆即将 IPO 的传言也再度传来，造电动乘用车被认为是 IPO 的重要融资宣传点。这也成为业界对银隆电池技术前景产生质疑的重要催化剂之一。

董明珠的投资再次引发的还有对银隆的股东构成和市值波动的疑惑。公开资料显示，2011 年 7 月，魏银仓以 3.25 亿元收购了美国奥钛纳米科技有限公司 53.6% 的股权，2013 年，珠海银隆开始量产钛酸锂电池。从 2015 年底到 2016 年初，包括北巴传媒、众业达新能源，以及中信证券、华融资产、东方资产、阳光保险、北京公交等 20 家品牌企业相继注资银隆，导致其股东构成极为分散。

“这些企业绝大部分都不是从事新能源产业的机构，他们根据什么来确定银隆公司的技术是未来发展的方向？特别是北京公交集团，作为银隆公司产品的主要购买者，他们参股这家公司，还指定采购银隆公司产品，这是典型的关联交易案件。”上述行业专家表示。

在董明珠几乎是“斗气”的投资行为下，银隆市值的波动同样引发关注。银隆之前在格力电器全资收购时估值为 130 亿元，而这次董明珠等个人和企业增



推销和营销不同，推销是交易，而营销则是培育市场。——董明珠

与合规性相比，业界更关注的是，董明珠投资银隆是为了格力，还是作为自己离开格力后的下一个奋斗领域？对这一命题的疑惑表现在，伴随银隆即将上市传来的，是董明珠为退出格力做准备的传言。



资 30 亿元后估值为 134 亿元。也即未增资前老股东市值降到 104 亿元，相比之前降低 26 亿元。对此，上海灵琰资产管理有限公司董事长奚正剑指出，之前为全资控股型收购，这次为战略性增资。“之前为全资控股式收购，有股权溢价很正常。而这次为战略性增资，且以现金入股，相比增发股票有个折扣也正常。此外，董明珠带来了实力强大的合作伙伴，所以原来股东股权价值有所下降也正常。”因此，银隆的估值前后有差别，但并不奇怪。

谁的未来？

由于缺少经典的先例，所以董明珠投资的合规性目前仍鲜有探讨。对此，奚正剑指出，银隆与格力电器的现有业务尚无重合，并不涉及竞业限制，因此董明珠的个人投资并无违规，除非董明珠此前与珠海国资委、格力有相关限制性的约定或承诺。

果睿投资创始人虞涂新表示，如今董明珠已不再是国有控股的格力集团的董事长，只是上市公司格力电器的董事长。而格力电器中格力集团所持有的股份并不大，还不到 20%，不具备足够的话语权。因此，

董明珠的对外投资，完全属于个人行为，也符合市场的相关规定。

但证券界人士王亚飞对经济观察报记者表示，格力集团占股不到 20% 并不意味着没有话语权。“有些时候，在央企内部占股比例只有 10% 的混合所有制企业的小股东，能发挥非常关键的作用。”而目前业界普遍认同格力电器是珠海市属国有企业性质。王亚飞认为，董明珠的投资可能需要股东会授权、董事会决议，甚至还需要母集团和国资委的批复。

与合规性相比，业界更关注的是，董明珠投资银隆是为了格力，还是作为自己离开格力后的下一个奋斗领域？对这一命题的疑惑表现在，伴随银隆即将上市传来的，是董明珠为退出格力做准备的传言。公司治理专家、上海思治管理咨询有限公司首席合伙人潘跃新也倾向于董明珠会退休专职银隆。以目前董明珠“我对银隆的合作和支持绝不停步”的宣言，以及魏银仓公开表态，“银隆可以全资交给董明珠管”来看，董明珠不可能仅作为银隆一个无足轻重的普通股东。但问题在于，格力电器的董事会和股东会会不会接受董明珠到其他大型公司担任总经理，银隆作为一个估值 100 多亿元的大公司，也不会接受董明珠的兼

任。“而一旦退休后，作为一个自然人股东，她可以接受银隆的高管、总经理、董事长等职务，只要其他股东例如王健林等人愿意支持。”

所有这些都只能在董明珠个人入股银隆后，是否还会着眼于格力未来的表态中寻找答案。显然，“董小姐”是想到了这一点的。“格力电器的发展也需要电池，因为我们在过去的几年已经看到了未来的需要，那就是智能”，并称“电动车的空调谁敢用？银隆给了我们机会”，这也被认为董明珠入股银隆的很大原因是为了给格力未来的发展寻找另一个支撑，格力与银隆在未来必将有业务合作和交集。

显然，这样的资本与业务关联让格力与银隆的未来，更让“董小姐”的个人权利版图陡增复杂性。

神秘的第四位买家

就算解除了以上疑惑，这起增资行为仍有一个难解的谜。那就是如果董小姐的10亿元投资额做实，那么董明珠、王健林以及中集三方投资总计只有17亿元，对银隆30亿元的新增投资中还有13亿元的缺口。由于京东刘强东对银隆的投资中更大成份同样是对董明珠的友情赞助，与银隆也主要集中在新能源物流车的购买合作上，而业内人士也表示京东的投资额并未超过王健林，这意味着将有近10亿元的投资额由第四位新股东——北京燕赵汇金国际投资公司（简称“燕赵汇金”）来承担。

但是，网上关于燕赵汇金的信息几乎为零，记者

查阅企业工商注册信息发现，这是一家于2015年9月14日成立的公司，注册资本3000万元，是自然人独资的有限责任公司，2016年4月25日刚获得营业执照，经营范围是投资管理、项目管理和资产管理。该公司的法定代表人为刘伟浩，2016年4月5日，股东发生变更，由尹立赛等五名自然人变更为现在的董瑞新，公司性质也由“投资或控股公司”变为“独资”。关于董瑞新并无任何公开资料可查询。

与燕赵汇金唯一的相关信息是另一家名为“北京合益兴元科技发展有限公司”的企业，刘伟浩同样是该公司的法人，同时还是投资人，该公司监事也与燕赵汇金是同一人。该公司在2016年3月成立，主要从事技术服务、计算机软件服务以及广告业务。

业内人士分析有多种可能性存在，一是拥有雄厚资金背景的北京燕赵汇金确实以私人大金主的身份向银隆投了约10亿元；第二是董明珠的投资额高于10亿元，抑或是刘强东的投资额高于外界猜测。银隆魏银仓“银隆可以全资交给董明珠管”的表态也让业界预测董明珠的全部资产应该会高于10亿元。但也有观点称银隆股比构成极为分散，如果占有5%的北汽传媒就已经算是大股东，那么董明珠以10亿元7.5%的股权获得较大的话语权也无可厚非。

无论最终水落石出的答案是什么，无论银隆这艘新船能否按照董明珠预想的方向行驶，这起交易都将成为新能源产业大投资初期的经典样板。

>> 摘自《经济观察报》

也许因为在央视这样的体制内和爱奇艺这样的大型互联网公司待过，所以马东知道，有趣是多么重要。马东一直想做一家有趣的公司，所以米未传媒始终透露着有趣的味道。



米未传媒：有趣是唯一套路

赵晓

站在内容风口上

以前说起“最会做生意的文化人”，我们第一反应就是逻辑思维的罗振宇，而现在，罗振宇的这个头衔可能要让他的好基友马东了。

2015年9月，马东在北京开了一场盛大的发布会，宣告自己创业，公司的名字叫米未传媒。从米粒到未来，米未传媒的名字意义深远，但是从马东嘴里说出来却有趣了很多。马东说，他上网搜索了90后的关键词，发现前三个词是我、我、我们，但是叫me me we，感觉有点色情，所以就叫米未传媒了。这就是马东，总能找到让你发笑的点，有趣成为了马东和米未传媒的唯一套路。

米未传媒的办公室位于北京朝阳公园东七门的公园管理处办公区。这里紧挨东四环，又毗邻公园，透过会议室的窗户能看到窗外的树林。米未传媒的官方微博也用了“朝阳公园东七门”这个称呼。

在米未的办公室里，有些面孔也许是你所熟悉的。除了CEO马东，你还可能碰到颜如晶、马薇薇、陈咏开等人。他们在网络综艺节目《奇葩说》担任辩手，已被很多人熟知。在米未传媒的这个独栋小楼的二层，踏入办公区，你还可能看到正在骑运动单车的帅小伙，一拨正在打麻将的年轻人，或者一伙正“厮杀”得火热的玩杀人游戏的90后，而这对于米未传媒来说已是常态。

对于这样工作状态的前提是，工作必须按时完成。所以，米未没有打卡制度，也没有按时坐班制度，所有工作都是以结果论英雄。

米未制作的《奇葩说》已是一档影响千万级用户收看的网络综艺节目，并由此衍生出另一档展现选手海选过程的节目《奇葩来了》。马东之前在爱奇艺担任首席内容官，两年半后选择离开，创立米未传媒。

《奇葩说》三季总播放量超过1亿，而米未传媒诞生五个月之后，估值达20亿元人民币。现在，马

“我们的价值观是——这个世界有趣最有价值，无趣，再好也没有价值，这就是我们的出发点。所以我们所有的事情都是围绕着‘有趣’来做。‘有趣’是我们的唯一套路，是我们惟一有自信的地方。”——马东

东开始卖货，进军内容电商：2016年6月6日，《奇葩说》选手开发的付费音频课程《好好说话》正式在喜马拉雅FM开售，每天6—8分钟音频，结果上线24小时卖出25731套，销售额突破500万元，上线10天，销售额过1000万元。

除了无形的知识类产品，米未传媒还推出了有形产品：69元两罐的“粑粑瓜子”，48小时卖了1万盒（每盒两罐），追加1万盒又卖光，又追加又卖光；96元两块精油皂一卖就是5000套……

米未跟开挂了一样，做啥啥火。现在，米未的业务已经从纯网综节目到直播，到音频，再到电商，越铺越广，但也可以看出，这些均是内容产出，创新的形式赢得了大众的喜爱。

马东创业，还吸引了一批投资人的关注。2015年9月，米未传媒刚刚成立，即拿到了创新工场和娱乐工场的Pre-A轮投资。创新工场李开复表示：米未传媒是创新工场历史上投资人民币金额最大的一个投资交易。为什么？一是从趋势看，米未传媒很有想象空间；二是看人，马东有电视节目制作经验、网络节目制作经验，这是非常罕见的；三是看团队，米未传



媒有一个很奇特的内容制作团队。

在内容大潮涌来的时候，马东和米未站在了内容风口上，《奇葩说》系列节目则成为了他们起飞的翅膀。

不牛逼，毋宁死

也许因为在央视这样的体制内和爱奇艺这样的大型互联网公司待过，所以马东知道，有趣是多么重要。马东一直想做一家有趣的公司，所以米未传媒始终透露着有趣的味道。

米未传媒不仅制作有趣的节目，还喜欢招聘有趣的员工。在米未传媒招聘时，除了要求聪明、智商高，有一定的专业技能，还要求员工一定要有趣。

米未的班底来自原《奇葩说》制作团队。尽管马东自立门户，但米未仍然与爱奇艺保持战略合作关系。《奇葩说》最初的点子来自马东与高晓松酒桌上的闲聊，可以做一个辩论节目。如果是传统的大专辩论赛，观众并不会买单，但聪明人之间“动脑子斗嘴”却是十分精彩的。一开始，《奇葩说》并非像现在这般顺利，就像互联网产品的冷启动，一开始是最难的，之后产

马东对于内容的深刻理解可以用六个字来概括：不牛逼，毋宁死。他说，与其他东西相比，我们对内容关注更多。我们愿意为了内容付出更多时间、精力和生命。因为这是我们的价值取向。



品本身就会营销，通过口碑和广告扩散开来。

《奇葩说》第三季据悉广告招商达到3亿元人民币（冠名、行业赞助、联合赞助），并将广告主从7个减到5个，其目的是保证不掉链子。

“不掉链子”是指《奇葩说》开创的口播。马东会根据现场环境临时发挥，既做到服务好广告主，又不会损失内容的调性，比如“时尚时尚最时尚的美特斯邦威”、“一人吃鸡，全家光荣”的肯德基全家桶，这样口头化的广告词被事实证明更易于传播。

在马东看来，自己之所以出来独立做一家内容公司，背后的原因是自己对内容的深刻理解和认识。

在创办米未传媒前，马东在央视、爱奇艺已与内容打了十几年交道。在央视主持并制作了《文化访谈录》《挑战主持人》等有口皆碑的热门节目；在爱奇艺，马东不仅制作了《奇葩说》《盗墓笔记》等热门网生作品，还是第一个购买《康熙来了》独家播映权的人。在马东的主导下，爱奇艺独家播出了《来自星星的你》《爱情公寓4》《爸爸去哪儿2》等现象级的电视剧和综艺节目。

马东对于内容的深刻理解可以用六个字来概括：不牛逼，毋宁死。他说，与其他东西相比，我们对内容关注更多。我们愿意为了内容付出更多时间、精力

和生命，因为这是我们的价值取向。

只做自己价值观认同的事情

2016年6月16日，米未传媒对外公布了发展体系：未来将沿着内容生产、衍生经纪和内容投资三大方向进行发展。这也是米未传媒首次公开发展方向和思路。马东说，从公司价值内核和出发点“有趣”出发，米未将沿着“XYZ轴”模型进行发展。

具体来说，X轴代表的是米未业务线中最重要的内容生产，其中包括用户熟知的《奇葩说》《奇葩来了》以及《拜拜啦肉肉》《饭局》等几档全新的综艺节目。

Y轴是因内容而生的上下衍生业务，比如通过《奇葩说》走红的数位艺人的经纪业务；正在喜马拉雅FM推出的付费音频课程《好好说话》；以及因售卖“粑粑瓜子”而一炮走红的米未电商业务。

Z轴是米未传媒的投资布局。九个月时间里，米未已经投资了一些具有成长性和前瞻性的制作团队，并同时将米未拥有的市场推广、商务洽谈、平台对接等经验和资源优势嫁接给这些团队，帮助其成长，同时构建起米未传媒内容的护城河。

在马东的定位中，米未传媒作为一个内容生态公



2015年9月16日，马东正式宣布创立米未传媒公司，拿到的第一笔投资来自创新工场董事长兼 CEO 李开复。

司，“只做自己价值观认同的事情，有趣就是唯一的套路”。

毫无疑问，借着眼下内容风口的机会，米未传媒更有条件去探索可能性。马东认为，内容就像一座金字塔，头部只占5%，前20%的叫优质内容，而剩下的就是内容，少数头部内容能拿到最高的价值。

“作为一个头部内容的公司也有风险，但是风险我愿意承担。”除了自制内容外，米未传媒也会投资一些外部的内容团队，这些团队在内容上是有自己的生产能力的，团队中的人与米未的价值观一致，

那就是“有趣”。

外界很好奇，一个文化人怎么就做娱乐了呢？马东则认为，自己只是获得了一种“角色自由”。“用现在特别时髦的物理学‘量子态’来说，就是‘马东’既可以存在于这儿，又可以存在于那儿。”马东解释道。

他讨厌别人说，“马东，你变了，你终于释放了”，他也讨厌别人说“马东，你把严肃的话题通过一种娱乐的方式表达了出来”。在马东看来，他所做的一切其本质就是娱乐，因为只有娱乐，才能到达人心。

>> 摘自《中国商人》

马东认为，内容就像一座金字塔，头部只占5%，前20%的叫优质内容，而剩下的就是内容，少数头部内容能拿到最高的价值。



未来十年，全球互联网会进入“全屏即无屏”的时代。无论是VR的虚拟现实、AR的加强现实还是混合现实MR，这些趋势都会在全屏即无屏的时代展开。所以，内容、生态、社区、变现方式都要升级。



“全屏即无屏”时代的文娱生态

王亚娜 谭爽

文娱产业兴起，兴盛的背后是消费市场的力量。而衣、食、娱、乐、玩是最接近消费市场的五大类别。

随着视频的纯媒体时代的终结以及用户习惯、技术的发展和内容的多元化生产，现在已经进入了多对多的互动参与的自媒体时代。自媒体时代讲求个人品牌，但再有影响力的个人品牌也需要平台也需要资金的支撑。所以2016年优酷土豆将重点扶持垂直类目的自频道，打穿衣、食、娱、乐、玩五大类目，还宣布与新浪微博、UC共同宣布成立“视频文娱大联盟”。

从硬广到内容营销的崛起，文娱产业的发展无外乎三个方向：名、利、能。

全民参与时代需要“三合”

从2015年开始，在未来十年文化娱乐产业正进入一个大爆发的黄金时代。围绕内容、用户平台、变现三个纬度趋势，内容和制作已经进入了全民参与的

时代。2016年，自频道快速崛起，包括“网红”“全民直播”，包括许多爆款的网综、网剧等，都见证了网络内容大崛起的时代。

合一集团董事长兼CEO古永锵指出：“互联网+推动了文化娱乐生态的大爆发，电商、直播拍卖、众筹、内容营销、打赏等适合网生内容的变现模式日趋丰富，文化娱乐生态中网红经济开始显现出巨大能量。优酷自频道中涌现了许多人气高、变现强、能力出众的‘红金鱼’”。

在未来十年，全球互联网会进入“全屏即无屏”的时代。无论是VR的虚拟现实、AR的加强现实还是混合现实MR，这些趋势都会在全屏即无屏的时代展开。技术的日新月异如同在一个新的海洋世界，不仅有着丰富的生态机会，也有很多不确定性的存在，暗流涌动，比如人们开始对直播审美疲劳了，抱怨内容很单一。所以，内容、生态、社区、变现方式都要升级。

大浪淘沙下适者生存、合者生存。在这个海洋时

代，独乐乐不如众乐乐。用户在全方位参与，提供用户参与的平台也在全方位地联合和参与。比如优酷土豆和阿里生态，不论在媒体、娱乐平台，还是电商、金融，都能产生足够多的协同效应。

优酷土豆总结了三个方向：名、利、能，即围绕宣发的能力、变现的能力以及后台的协同，去给大家赋能。“我们希望和我们的生态伙伴以及投资伙伴，持续打造爆款，持续创造行业里面最新颖的宣发以及变现的模式，在一起合力赋能才能成功。”古永锵表示。

古永锵直言，为“合”而来，合有三个意思，合者生存、合力赋能、合作共赢。只有做到这三点，才能成为在海洋世界里飞出来的“红（人气）金（变现）鱼（娱乐）”。

从量变到质变：自频道开放赋能

自频道的目标是开放赋能，在名、利、能三个维度上，原创者、优质PGC和战略合作方能够获得流量、IP养成、数据升级、专项基金和立体服务等多方面的支持。一点介入多点发行的立体矩阵内容把发行的矩阵从单一的优酷土豆的平台也拓展到更多周边的合作

平台，而拓展出来的量级是以十亿计的全新量级。除此之外，在这个体系上面，未来会越来越多把参与机制变成全景化和公平化的透明机制，不管是原创者还是PGC的专业经营者，都有匹配的流量套餐以及参与机制，将打造的是自助式、透明化的反馈系统。

内容定位、商业变现一切都离不开开放的数据体系，优酷土豆在加入大阿里的生态之后，优酷土豆的ID可以得到更多元的数据反馈，如用户的喜好、地理位置、社交属性、购买行为等，这些行为是由数十亿级的行为数据标签特征构成的，从而实现消费级的大数据定位，在清晰个性化内容的打造，以及在商业、融资等方面实现最直接的帮助。

合一集团首席产品官顾思斌介绍：“自频道战略发布以来，面向创作、发行、粉丝和收入四大需求，共计开发、上线了超过40项产品和工具。自频道总数量超过3000万，年同比增长50%；订阅总人次突破10亿；月播量高达150亿，增速惊人。”变现方面，优酷自频道在过去一年里，原创自频道分成达3亿元人民币，较上一年增长100%。《看理想》自频道VIP两周创收过百万、罗辑思维读书会直播6小时收入120余万、ELLE杂志通过直播预售了25000本。

古永锵直言，为“合”而来，合有三个意思，合者生存、合力赋能、合作共赢。只有做到这三点，才能成为在海洋世界里飞出来的红（人气）金（变现）鱼（娱乐）。



内容的三个核心能力无非是3C：好的内容、好的发行、好的商业模式。好的内容是吸引用户的根本，好的发行能够有效到达用户的路径和保证，好的商业模式和变现是保证内容能够健康循环非常重要的手段。



数十家自频道在过去一年内获得投资。其中，优酷《创食计》催火的辣酱品牌“饭爷”成功B轮融资8300万元、估值3.6亿元，为自频道电商探索出一条新路。

古永锵在专访时提到，优酷土豆2015年发布会上提到3年投100亿元，真正构建网生内容的时代。同年，优酷土豆已经实现了30亿元以上的资源投入给到自频道主，其中包括投资12亿元左右，宣发11亿元，广告分成研发等接近10亿元。

合一集团副总裁葛威讲到，当一家店变成一条街的时候，人流就来了。2016年优酷土豆将重点扶持垂直类目的自频道，打穿衣、食、娱、乐、玩五大类目，开发美妆、美食、娱乐、音乐、文化、亲子、动漫、旅行、健身和婚尚等十大具有人格化特征的“红人带”系列。

更多、更强壮的红金鱼将产生，自频道也将形成一个影像乌托邦的新世界。

阿里生态下的视频文娱大联盟

内容的三个核心能力无非是3C：好的内容、好的发行、好的商业模式。好的内容是吸引用户的根本，好的发行能够有效到达用户的路径和保证，好的商业模式和变现是保证内容能够健康循环非常重要的手

段。

正是基于这三个核心能力，在阿里生态里发现了有效的平台组合：微博、优酷土豆、UC、UC头条。合一集团总裁杨伟东携手新浪微博CEO王高飞、UC副总裁陈石，宣布成立“视频文娱大联盟”。大联盟将在底层进行数据对接，依托于三大平台的优质内容、社会化传播和算法推荐等能力提升用户体验。杨伟东表示：“这一联盟将实现内容通、互动通、关系通、账号通和算法通，形成一个完整的联动生态矩阵。”联盟将增强头部内容、自制合制内容、自频道、明星和企业机构在内容、发行和变现上的核心能力，在联合投资、联合出品、联合宣发和整合营销上产生巨大价值。

一个新的文娱生态模式已经形成，阿里巴巴集团CEO张勇说：“完成真正意义上的统一的‘用户ID’。”

合一集团董事长兼CEO古永锵曾表达过两个观点：

1、在海洋生态里，小鱼难以生存，大鱼活得孤单，只有鱼群在一起，才能合者生存、合力赋能、合作共赢，才能有更多人气高、变现强、能力出众的“红金鱼”涌现。

2、因为多元、互补和前瞻，我们融入到了阿里

生态。全球互联网产业已经形成了“GAFAT (Google、Amazon、Facebook、Alibaba、Tencent)”的新格局。作为阿里大文娱体系中的重要组成部分，合一阿里将合力为内容创作者赋能，并通过投资孵化手段推动文化娱乐产业的繁荣兴盛。现在进入了合者生存的时代，合一进入阿里生态，不仅对合一，而且对合一的所有合作伙伴都是最好的。这样的宣发能力、内容能力、变现能力已经表现出来了。

自频道：视频“红金鱼”

根据 CBNDData (第一财经商业数据中心) 发布的《互联网文化娱乐产业洞察》报告显示，影音已成为文化娱乐核心载体，视频创业者不再拘泥于专业影视从业者，行业的火爆吸引大量非影视从业者参与到视频创业的热潮中。2016 年上半年，67% 获得融资的创业企业与视频相关。报告显示，视频平台已经成为新的社交入口，且视频比图文、直播比点播更容易引发购物欲，粉丝不仅供养视频创业者，同时也是内容创作的参与者。



优酷土豆自频道作为一个平台，能够提供资源发挥凝聚作用，推动 UGC、PGC 系统化、生态化，这将是一个更完善的趋势。随着移动互联网技术的进步，推动了文化娱乐生态的大爆发，电商、直播、众筹、内容营销、打赏等适合网生内容的变现模式日趋丰富，网红经济开始显现出巨大能量。优酷自频道中涌现了许多人气高、变现强、能力出众的“红金鱼”。

在 2016 年 9 月 10 日的合一开放生态大会上，合一集团表示，原创自频道的总视频数量超过 3000 万，年同比增长 50%，订阅总人次达到 10 亿。过去一年，合一集团给到自频道主的收入分成达 3 亿元，较上一年增长 100%。合一还颁发了自频道 Top 100 的奖项，以表彰那些深受网友喜爱、在形式内容商业化等方面不断创新的自频道主，其中不乏关爱八卦成长协会、暴走漫画等知名品牌。

自频道成长最佳土壤

自频道是一个早被 YouTube 验证的成功模式。一开始，视频网站鼓励用户上传优质内容，提高点击率。这些自频道主收获人气，成为明星，从 UGC 向 PGC 转变，通过贴片广告等方式来获取收入分成。网站自然也能从海量的流量中赚取利润。

合一集团总裁杨伟东透露，改编自顾漫同名小说，由优酷独播的电视剧《微微一笑很倾城》，近日总播

合一集团董事长兼 CEO
古永锵



2015年5月，张勇出任阿里巴巴集团CEO。他对阿里未来的布局计划为：云计算是引擎、大数据是石油，打造一个国际化数字营销平台。

放量突破90亿次，这是合一、微博、UC三方合力宣发的成果。有鉴于此，三家平台当天宣布成立“视频文娱大联盟”，将在底层进行数据对接，依托于三大平台的优质内容、社会化传播和算法推荐等能力提升用户体验。杨伟东表示：“这一联盟将实现内容通、互动通、关系通、账号通和算法通，形成一个完整的联动生态矩阵。”联盟将增强头部内容、自制合制内容、自频道、明星和企业机构在内容、发行和变现上的核心能力，在联合投资、联合出品、联合宣发和整合营销上产生巨大价值。

合一集团能够成为自频道的最佳土壤，可以从这几个方面来看：

一、平台流量、用户习惯的积累：合一集团的优酷和土豆作为中国最大的视频内容网站之一，其流量之大、用户黏度之高是很多平台所无法比拟的。从最基本的流量曝光上，就可以为自频道提供生存发展的第一要素。并且平台长时间积累下来的用户支付、互动习惯以及版权保护意识，都是自频道最需要的资源。

二、UGC/PGC的天然温床：另一个维度上，合

一集团作为泛视频平台，积累了大量用户的同时也积累了大量UGC、PGC创作者。这些优质的创作者有寻找自频道合作的刚性需求，通过优酷的平台意义，自频道可以找寻自己的最直接合作者，完成“星探”的使命。

三、阿里系强大的变现能力支撑：作为合一的重要组成部分，优酷自频道背后是整个阿里系生态的支撑。而“电商之王”的阿里系，在视频内容的变现能力上具有无可比拟的优势。打通变现才是硬道理。优酷自频道能用商业价值赋能自频道，是其在视频平台间脱颖而出的关键。

四、分蛋糕、放长线平台运营法则：一切资源都有了，但核心还是要人来运营。合一集团从创立开始，就坚持与创作者、自频道分蛋糕，帮助这些机构成长。

未来的决胜点，就在于创作者、自频道、平台三者间生态链接的可能性——而这也恰恰是合一集团所提倡并给予的。

视频网站电商入口

自频道内容中，轻松搞笑、篇幅精炼的视频本就容易在社交网络流传。如果制作上稍微再花点心思，与同行拉开差距，成为头部内容，其在社交网络传播量级与效果可不是单一平台可以比拟。没有人知道，视频究竟是不是社交的入口，但视频已经是电商的入口。

阿里巴巴集团CEO张勇表示，希望把阿里平台

自频道学院是合一集团为自频道主提供的学习成长、互助服务平台。成立一年来，共开设了内容制作、运营营销、商务变现三大体系九十余节线上课程。



数以十亿计的商品变成内容创业者的生产要素，变成内容的有机组成部分。言下之意，合一集团的视频业务要为阿里的电商服务，成为电商的入口。

合一集团副总裁葛威表示，优酷今年将重点扶持垂直类目的自频道，开发美妆、美食、娱乐、亲子、旅游等领域的网络红人。显而易见，这些内容背后都有着直接的电商变现需求，也是合一进一步融入阿里生态的表现。

2016年6月，阿里巴巴宣布成立“阿里巴巴大文娱版块”，合一集团也被囊括其中。未来人们打开优酷的理由会是什么？也许不仅仅是看视频本身，而是买东西。当消费者正为选购下一支唇膏或下一件衣服而发愁时，打开视频网站看看美妆达人或时尚博主的推荐，自然更加直观。

加大力度开拓自频道

“自频道战略发布一年来，面向创作、发行、粉丝和收入四大需求，共计开发、上线了超过40项产品和工具。自频道总数量超过3000万，年同比增长50%；订阅总人次突破10亿；月播量高达150亿，增速惊人。”合一集团首席产品官顾思斌介绍了自频道过去一年取得的成绩。

自频道打破了编辑推荐为唯一手段的模式，全面

向开放平台转变。托生于自频道的“红金鱼”们这一年也是成绩斐然，数十家自频道在过去一年内获得投资。

为了打造出更多的“红金鱼”，2016年合一集团将重点扶持垂直类目的自频道。聚焦穿衣、食、娱、乐、玩五大类目，开发美妆、美食、娱乐、音乐、文化、亲子、动漫、旅行、健身和婚尚等十大具有人格化特征的“红人带”系列。面向原创者、优质PGC和战略合作方开放赋能，从名、利、能三个维度，提供流量、IP养成、数据升级、专项基金和立体服务等方面的支持，培养更多、更强壮的“红金鱼”，打造一个影像乌托邦的新世界。自频道学院是合一集团为自频道主提供的学习成长、互助服务平台。成立一年来，共开设了内容制作、运营营销、商务变现三大体系九十余节线上课程，并在全国十大城市举办了百余场现场公开课，分享自频道商业化与生态整合经验、品牌及粉丝运营方法，覆盖数百万受众。

在今天这样一个文娱黄金时代，谁都有可能成为超级生产者。

合一集团总裁杨伟东讲到，正是因为优酷土豆对于整个内容的热爱，一直以来，从土豆映像节到优酷都一如既往支持PGC、UGC的发展，支持自频道的发展，也是因为对整个内容的热爱，所以优酷土豆这么多年一直在思考内容的变迁和发展趋势。

阿里大生态下创新联盟生态

微博、优酷土豆、UC、UC 头条在内容的生产到内容的消费中代表的是三种不同的路径：用户通过优酷土豆这样的内容平台主动搜索并发现内容；用户通过微博上的意见领袖、亲朋好友的推荐，继而开始参与内容的消费和传播；通过一些移动阅读的信息流的媒体，如 UC、UC 头条，用户获得个性化的内容推荐，并进行精准有效的内容消费和传播。这三者的结合，成就了互联网上最优的从内容生产到消费的黄金组合，它能够覆盖大多数中国互联网的用户。

“我们希望自频道，通过三个平台的黄金组合联盟力量进行效应放大，自频道通过绑定 UC 和微博的关系，在优酷上发布内容，在三个内容就会同步呈现，用户和它的订阅关系，无论是播放、点评还是赞，都会三个平台呈现同步的效果，包括用户关系产生的用户通知系统，也会在三个平台全部打通，真正做到，无论是从哪个点接入自媒体，这三个平台都会同步发行。”杨伟东表示。

《微微一笑很倾城》收获的极高的宣发结果就是今年夏天优酷土豆利用这三个平台的同步做的一个尝试。通过话题的提取和投放规律的提取，用意见领袖的声音来引导《微微一笑很倾城》各种各样的话题，同时将其周边相关视频放在 UC 和 UC 头条上，进行算法精准推荐，达到非常好的推广效果，播放量已突破 90 亿，有望成为中国互联网历史上第一个播放量突破 100 亿的剧集。

生态协同效应

阿里巴巴集团 CEO 张勇对此表示，因为合一的

融入，阿里生态当中又繁衍出了一个崭新的生态，从原来的电商生态、支付物流生态、云生态走向了一个新的娱乐生态。

对于未来，张勇提到了几大期待：一、希望将阿里 6 亿的消费者变成自频道的观众和内容生产者。二、希望将阿里电商平台上数以十亿计的商品变成内容创业者的生产要素，借此让内容更具多样性。三、希望把 6 亿消费者的钱包连通到自频道内容创作者的钱包，让这两个钱包贯通。今天网络支付的普及，无线端 SDK 的广泛嵌入，还有阿里云提供的商业基础设施，正在让两个钱包的贯通变得丝般顺滑。四、希望利用大数据给所有内容生产者、创业者们更多的用户洞察，真正让 C2B 不仅发生在实务商业领域，还要发生在内容创作领域。五、今天阿里的整个生态，对于文娱全新内容生态的支持最独特、最重要的一点就是大数据。整个阿里大家庭中的各个产品所覆盖的用户宽度和深度可以说是前所未有的，在阿里内部最重要的一件事就是：完成真正意义上的“统一 ID”。不同的用户品牌，比如微博、UC、优酷土豆、淘宝、天猫等，只要是一个独立的用户品牌，它都会形成自己对外的 ID。最重要的事情是在背后，基于大数据，把这些用户在不同平台上的 ID，真正汇聚成一个在后台可辨识、可分析、可触达的人。

杨伟东在专访中透露，接下来优酷土豆和阿里体育、阿里音乐、阿里影业亦会有深度的协同，比如将来优酷体育会成为阿里体育和优酷共同运营的一个互联网体育品牌和体育平台。

未来，在阿里生态的协同效应下，不同产品或品牌背后的数据将会高度贯通，这也是优酷土豆能够给到所有参与阿里生态的合作伙伴的意义所在。

>> 摘自《成功营销》



清 郎世宁
狮子玉图轴

图绘喀尔喀折布尊丹巴呼图克图敬献的白色狮子玉马。郎世宁在运用中国绘画工具对马匹加以晕染的基础上，又巧妙地吸收了西洋画中光影的技法，真实生动地表现出马的体型、肌肉和皮毛质感。

沙龙
Salon

我以同样的耐心， 等待你进步

原谅自己的平凡庸碌，这样，如果孩子起意要做一个平凡人，至少你不会太过失望。你要相信，孩子会和你一样，认真地对待生活。

叶倾城



每个孩子都是一颗花的种子，只不过每个人的花期不同。有的花，一开始就会很灿烂地绽放；有的花，需要漫长的等待。

三年级的家长会上，老师别出心裁，让每个孩子制作了一份“给家长的成绩单”。我的总分：83分。分数最低的一项是“培养孩子的自理能力：至今我已学会了几项生活技能，生活自理能力得到了提高”，我女儿小年给了我0分。好惭愧，从二年级起，就决定让她学会扫地拖地洗衣服，可不知为什么，在周末作业的滔滔洪流里，这一项时间像永远挤不出来。

最后一栏叫真心话大冒险，她说：“妈妈，您平时对我很好。但您总是跟我重复说同一件事，我听得都能背下来了，您以后只用说一次就够了，我也能做到。您以后也要多参加一些班组活动，别人的家长两三天就要露面，您几乎每件班级活动都不来。不过，您从来不打骂我，希望这一点您保持。”

——是“从来”吗？

我悚然一惊。我不敢这么确定。

小年基本上是个乖小孩，没犯过什么惊世骇俗的大错误，但学习不专心、

作业马马虎虎、布置好的事情忘掉……这种小错，还是会经常犯一犯的。

尤其她慢慢长大后，关于学习，我比以前抓得更紧。

妈妈的耐心往往磨损得很快，总有一次会是这样开始：“我上次已经和你说过了！”高八度，恨不能如雷贯她耳。最好是一手揪着她一边耳朵，看到字字句句像一条小蛇一样溜进去，另一手堵住另一边耳朵，避免小蛇绕着脑子兜了一圈，又溜出来。

才吼完就意识到：上次，上次的上次，我也说过一模一样的话。一半是泄气，另一半是“你屡教不改”的烦躁，让我噎了一会儿，刻意压低音量：“难道你忘了吗？为什么这次还错呢？啊？”简直像咬牙切齿了。

她不作声。

其实，这是个蠢问题，就不配得到聪明的答案。这种问法就像问：“你为什么酒驾？为什么上班迟到？为什么合同章子盖错？”问的不是动机，而是希望得到对方诚恳的认错和保证。在会疏忽会犯错这件事上，成年人与儿童一模一样。

小年还小，还没学会这种标准答案。她应该不知道该说什么，于是像清水盆里养着的河蚌一样紧紧闭着嘴，连泡泡都不吐一个。

我不是不能“娓娓动听和循循善诱”的。

我想起王朔，他以讽刺的笔调写过他父亲对他的教诲，让他在“年轻的时候应该把精力都用到学习上去。要树立远大理想，要有自己人生目标。当然这目标不是别的什么，而是当时惟一的：做革命事业的可靠接班人”。

王朔的反应呢？“我一点也不感动，不是施教者不真诚抑或是这道理没有说服力，而是无法再感动了。类似的话我从不同渠道听过不下一千遍，我起码有一次到两百次被感动过，这就像一个只会从空箱子往外掏鸭子的魔术师，你不能回回都对他表示惊奇。”最开始几十遍，多半是来自母亲。

我呼吼，我训斥，我劝导，她就是不吼声。她的沉默令我的怒火节节上升，我嗓子都快破了，把手里的卷子几乎拧碎了，浑身上下都在冒火。

我想她感受到了，她知道自己做错，让妈妈生气。她惶惶然中可能又有委屈，她扁扁嘴，“哇……”大哭起来。

想都没想，我手里的卷子直接呼上去，沙尘暴一样盖她一脸：“你还哭？你哭什么？”她一惊，越发嚎啕大哭，带着鼻涕眼泪抱住我。我比她还想哭，只是哭不出来。

这事儿一会儿就过去，她吃个苹果，就从抽抽搭搭变成了嘻嘻哈哈。我不能平复得这么快。最暴跳如雷的时刻，内疚“乒”一声破土发芽，现在它凌厉

的杖桠刺痛我：我为什么要对她这么凶？

一方面来源于无力感。

我认真看过许多教育类书籍，我雄心勃勃地拟定了计划。我可能不够上心——如果跟许多“别人家的父母”比；我肯定欠缺远见和执行力，看过《虎妈战歌》就明白。但我努力。

每种道理，我都尽量把来龙去脉说得清清楚楚；看到她哪里不足，我就动脑筋改进；我不辞辛苦带她奔到那里奔向这里……这一切却都像夸父追日、愚公移山和精卫填海，中国孩子从小最熟悉也最残酷的寓言故事：竭尽全力却收效甚微，鞠躬尽瘁也于事无补。

她成绩不差却不够上心，而让我着急上火的，也根本不是成绩，是漫不经心的态度、吊儿郎当的作风、浮皮潦草的风格。我想看到的，是她身上冒出求知的星星之火，照亮她未来的道路。

成绩只是数字，态度却伴随终生。很多大人口口声声的“拖延症”，不就是小孩子时代的“磨蹭”，跟他们一起长大了。

另一方面，也是最让我警觉的是：我的无名火，有多少是我自己内心不安的投射？

我是否，在她身上看到了自己？那个活在自己世界里的女孩，对真实世界的运转规则曾经不管不顾；那个幼稚任性的女孩，因为情绪低落，一赌气，就可以轻轻放弃重大考试。

求学生涯我大部分时间在做白日梦，幻想的内容都很晋江。重看我当年的日记，发现我初二就在写耽美小说，哑然失笑。虽然在当年，耽美这两个字还不曾进入中国，我也以为我写的是纯真的友情。朋友说我才是真正的“负一代耽美天后”。这样的幻想小说，我写了几十个笔记本，有时我会想：如果拿这些幻想的一半时间出来学习，搞不好我也能北大清华平趟。

我无法穿越回去，对当年的我耳提面命。很可能我忧虑的，是小年身上那部分若隐若现的我。

一次又一次，我对她大吼大叫，她小鸟一样飞扬的嘴角会立刻像淋了大雨般垂下去；又一次一次，送她上学到电梯口，当电梯门口缓缓关上，不安便像滔天巨浪在我心里翻滚——我为什么要对她那么凶？

反反复复，想来想去，我想起她上一年级时，学校召开的第一次家长会。大屏幕上为所有新生家长放了一则绘本故事：《安的种子》。

“每个孩子都是一颗花的种子，只不过每个人的花期不同。有的花，一开始就会很灿烂地绽放；有的花，需要漫长的等待。不要看着别人怒放了，自己

的那颗还没动静就着急，相信是花，都有自己的花期。细心地呵护自己的花，慢慢地看着他长大，陪着他沐浴阳光风雨，这何尝不是一种幸福？相信孩子！静等花开！也许你的种子永远不会开花……因为他是一棵参天大树！”

这故事说的是“给孩子耐心”，我却想：也许，身为父母，也要多给自己一些耐心。孩子是花种，成年人也只是未全开的蓓蕾。

原谅自己的一些不足，那么，当这些不足出现在孩子身上时，就不会那么刺眼，急得你跳脚。

原谅自己的平凡庸碌，这样，如果孩子起意要做一个平凡人，至少你不会太过失望。你要相信，孩子会和你一样，认真地对待生活。

原谅自己的暴躁、焦虑及偶然的失控。内疚与愤怒都不是太健康的情感，前者自我攻击，后者攻击他人。最糟糕的是，还会互相转化，烦恼、羞耻，最后汇成一腔怒火，就叫“恼羞成怒”。

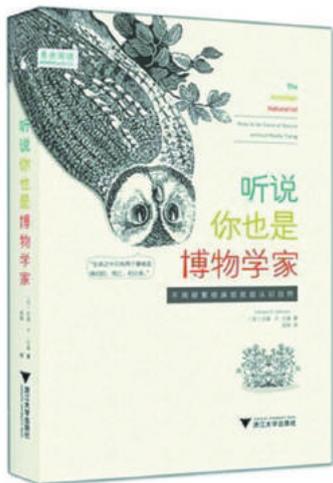
让我，以同样的耐心，等待小年的进步——也等待我自己。

我们都会好好的。

如何假装 你是一个博物学家

鸽子们还会在路上捡烟屁股，所以它们被称为飞行烟灰缸。穴兔和野兔都吃自己的便便。西班牙姑娘偶尔会喝下稀释过的颠茄汁来使瞳孔散大，这会让人看起来更美。

贝小戎



作者：庄森·P·庄森
出版社：浙江大学出版社

要想认识生物真不容易，每一种都要确定其所属的门、纲、目、科、属、种，种和种之间的差别有时可能非常细微，这绝非一日之功。“粗略算算，三种昆虫中就有一种是甲虫。甲虫拥有至少 37 万个种，大大多于动物界中其他任何一个目。因此你不可能知道每一种甲虫的名字。在蝴蝶的世界里，不去鉴定自己不太熟悉的种类，对于任何一个初学者来说都是明智的选择。”但英国一位游记作家向读者保证，你无需出门，无需动手，只要坐在扶手椅上就能成为博物学家，不用很累很麻烦就能认识自然。他在《听说你也是博物学家》一书中介绍了一百多种最常见的生物或自然当中的事物，涵盖了哺乳动物、花、昆虫、鸟、树、两栖动物、鱼等。

这本书之所以能够让读者可以假装自己是一位博物学家，是因为它有两个特色板块。在介绍每一种生物时，除了介绍其特征、在英国的分布，都还有懒人速记板块（easy nature box），这是关于这种生物“最精要的知识，是最容易掌握、最为重要或最有用的知识”，比如关于蝙蝠的懒人速记是“蝙蝠是唯一一类能够飞的哺乳动物”，关于刺猬，“刺猬的死敌是獾”。

此外，作者还提供了一句谈论这种生物时能够提升格调的一句话（what you should say），它能让你显得非常渊博、风趣或特别有学问。这是假装行家的关键。比如你至少能够记住一种动物的拉丁文学名——喜鹊，它们的拉丁文

学名叫 PicaPica。跟人说起豆科时，你可以来一句“四叶草的四片小叶分别代表信仰、希望、爱和幸运（没有得到圣经重视的一个特质）。”讨论猫头鹰时，来一句梭罗在《瓦尔登湖》中说的“猫头鹰可以代表绝对愚妄的晦暗和人人都有不得满足的思想”。

我觉得这些提升格调的话有的不太好记，而且跟人聊生物时老去拽文学，对方可能会很不屑，不如真刀真枪地拼博物学知识，所以熟读作者的基础知识介绍可能更加有用。比如说到兔子，在英语里，野兔是 hare，穴兔是 rabbit，穴兔和野兔都吃自己的便便。不过它们只吃第一次排出的粪便，也就是软粪，因为其中有很多未消化的营养物质。”

鼯鼠不是啮齿动物，它们实际上是食虫目的生灵，同刺猬的关系远比同老鼠近。二球悬铃木（法国梧桐）是由一球悬铃木和三球悬铃木杂交出来的。在英语里，它们被称为伦敦梧桐。它们被称为梧桐是因为叶子和梧桐很像，但悬铃木和梧桐的关系非常远。

书中的冷知识随处可见，大多跟词源、历史和文化习俗有关。如英语中雏菊（daisy）这个单词是由白日之眼（day's eyes）变形而来的，因为雏菊会在夜晚闭上花瓣，天亮后睁开眼睛。

讨论赤狐时，提升格调的一句话：敏捷的棕毛狐狸从懒狗身上越过（The quick brown fox jumps over the lazy dog）这句话是英语里著名的全字母句——拥有 26 个字母并且言之有意。这句话常被用来显示字体效果。

蒲公英的英文名 Dandelion 本意是狮子的牙齿，这个名字源于这种植物锯齿状的叶片。蒲公英可以用来作为利尿剂，当作咖啡的代用品，还能做成茶或是酿酒的配料，甚至能够治疗皮肤疾病和风湿病。

颠茄在英语里也叫 belladonna，这个词本来的意思是漂亮姑娘，可能源于西班牙姑娘偶尔会喝下稀释过的颠茄汁来使瞳孔散大，这会让人看起来更美。

圣诞节期间，到处可见的圣诞树中有真的松树吗？如果有，会是什么品种的？“欧洲云杉是英国最流行的的圣诞树，唯一能和它竞争的是针叶不易脱落的高加索冷杉。”电影里好像看到过，有人自己开车去山上砍圣诞树。但现在大部分圣诞树都是专门培育的。

“从生态学上看，圣诞树有一点糟糕。种植圣诞树的农场对于生态多样性没有贡献，种树的时候还要喷洒很多农药。圣诞节前，这些树常常跋山涉水，运输很远的距离才能送到消费者手上。圣诞节一过完就只能扔掉。”假圣诞树呢？

“主要产自远东地区的人造圣诞树所使用的 PVC 材料可能对环境的坏处更大。”作者的建议是，用金属金箔包裹住盆栽植物做成圣诞树，来取代真正的树。



蒲公英的英文名 Dandelion 本意是狮子的牙齿，这个名字源于这种植物锯齿状的叶片。蒲公英可以用来作为利尿剂，当作咖啡的代用品，还能做成茶或是酿酒的配料，甚至能够治疗皮肤疾病和风湿病。

去伦敦喂鸽子可行吗？“对很多英国人来说，鸽子都是个应该消灭或是被赶走的麻烦。它们有赶走其他鸟类的倾向，不管在哪里都会肆意漫步，飞起来随意拉屎，因此成了大众敌人，不论是伦敦的特拉法加广场还是悉尼的马丁广场，都不欢迎鸽子。在不久之前，买种子或是面包喂养城中的鸽子，还是伦敦市民的一项传统，但现在这种行为会被禁止或是劝阻。鸽子们还会在路上捡烟屁股，所以它们被称为飞行烟灰缸。”

书中专有一节“你能吃的全部”，不过主要说的是山楂等野果。关于肉的论述散落在其他地方：“鹌鹑蛋一直被当作上流社会的美食。”用何种果木烤肉？

“苹果、梨木俱馥郁，燃来屋舍满芬芳。火舌舔过樱桃木，如坠花丛处处香。”

最后说说这本书的翻译，有时译者太活跃。讨论獾时，提升格调的一句话：“闰土叉的獾，应该就是獾。”原文是“当然，还没有充分的证据证明，是它们把结核杆菌传给了牛”。

野菌食用的八条守则：一不要吃野蘑菇，二不要吃野蘑菇……一共重复了八遍。译者解释说：“野菌食用的八条守则的原文是在严肃地讨论如何防范被野蘑菇毒死。食用野蘑菇，是一件风险极大的事，即使是经验丰富的人也有可能阴沟里翻船，因此，译者并未按原文翻译。”我突然想到，如果一本关于幸福婚姻秘诀的书，读者看了之后发现无效，会不会起诉作者？

“记住：在为树篱算年龄时，最好坐在栏杆上（Sit on the fence）。”这里译者又没有指出，Sit on the fence 是一个习语，意思是骑墙、持观望态度。

美国如何从“国父”们的对掐中受益？

“国父”们不休不止的争吵还带来一个客观效果，那就是稀释了伟人身上的光环，放大了他们的局限，让时人和后人能更加平静而开放地衡量他们的是非得失。

云也退

美国第一任总统乔治·华盛顿



美国第二任总统约翰·亚当斯



机器猫有一款神水，喷在照片上，能显示照片的“真相”，比如一个人能得意洋洋骑头大马，喷水之后就出现了下一个镜头：那人从马背上摔了下来。我们对历史事件的了解也有相似之处，我们一般看到的都是高光下的名人伟人，场面宏大的厮杀，慷慨激昂的演讲，因为画家总是捕捉最具代表性的一刻，将它拔升到一个代表人类精神的高度，可我们并不知道这一刻过去之后，谁来收拾案卷和尸体，搬起摔倒的椅子、打翻的茶杯，那些大人物的生活中又发生了什么。

多少历史学者挥舞着手里的神奇药水写书。像英国的两大马克思主义史学家，埃利克·霍布斯鲍姆和 E.P. 汤普森都是此中高手；在美国，芭芭拉·塔奇曼靠着泡图书馆翻档案，写出的历史著作两获普利策奖。21 世纪初，连续两年，有两部写美国开国元勋的著作获得普利策奖，2002 年是大卫·麦库洛的《约翰·亚当斯传》，之前一年，则是约瑟夫·J. 埃利斯的《奠基者：独立战争的那一代》。不过，《亚当斯传》获得的是传记奖，而《奠基者》获的是历史奖，它写的是一群“国父”，在举世皆知的重大事件——美国独立和 1787 年立宪——之后，又做了一些什么事情，他们的性情如何流露，个人命运又如何因此注定。

把“国父”们的画像挂在墙上，一个个从黑色的背景中浮现而出，戴着打卷的假发，就算是真发也梳得跟假发一样，身着外国服饰，脸上造作地扑了粉，仿佛一直是这么容光焕发，而从来没个疲倦的时候似的。事实当然并非如此，他们也会迷茫，会嫉妒，会狂躁。

伟人的文治武功总是率先抓住眼球的。从萨拉米斯海战到特拉法尔加战役，从中途岛到斯大林格勒，引人注目的都是地面上的拼杀，和其中个体的英雄主义亮点。相比之下，华盛顿入主政府后的财政问题简直无聊透了。可是，北方

诸州担负了高额的战争债务，而南方，多年来未受战争滋扰，已经仁至义尽地给出了他们的一点点支援。这样的现实对华盛顿来说，是一个难度不下于赢得战争的挑战。华盛顿的财政臂膀汉密尔顿，谋划让联邦政府来负担这笔债务，当时就引来来自南方的两位伟人——杰斐逊和麦迪逊——的愤然反对。硝烟散尽之后的伟人们转移了战场，可他们多半意识到，眼下的挑战将自己的人生维持在和之前相当的精彩水平之上。

因为南北利益不同之故，“国父”之间还有的是争斗，一个不当心，美国就不是今天的美国。比如，南方诸州想把美国首都从费城迁往一个更加中心、更靠近自己地盘的城市；北方则不干，他们认为费城挺好。于是就需要妥协。在澳大利亚，悉尼和墨尔本的首都之争导致了堪培拉的诞生；而在美国，两方的妥协产生了华盛顿特区，孕育这场妥协的是一次秘密晚宴，杰斐逊、麦迪逊为一方，汉密尔顿为另一方。南方的要求被满足了，得到了一个近在手边的首都；北方也获得了自己所要的东西：由联邦政府还债。

“晚宴”是《奠基者》里的漂亮一章，埃利斯以此告诉读者，在“那一代”的政治智慧里，妥协占据了一个多么关键的位置。“1790年妥协的最显著之处，在于回避了一次政治危机，而当时的许多政治家都认为，这次危机会威胁到新生的共和国。”然而，妥协并不意味着矛盾的消失，事实上，“关于美国的未来，政治家有着互不相容的设想并据此去行动，而妥协则使得这些设想暴露于光天化日之下”。如我们所知，最高法院首席大法官“九人”在投票的时候，反对意见同样是和最终判决并存的。这都是美国经验中的精华，必须专章论述，不能以一句“求同存异”就草草概括了。

但要是没有晚宴，南方会分裂吗？同样，要是富兰克林晚年反对奴隶制过火了一点，南方会分裂吗？我们在已发生历史的现实性和未发生历史的可能性之间穿行，出色的历史学者，甚至能把没有发生的历史显影出来。富兰克林反奴隶制的行动位于“国父”们的争端之外，它引发了一场真正的危机，南方诸州当真着手要脱离联邦。一念之间，19世纪中期的美国内战便可能提前上演，而战争的结果，也很可能和林肯那时候大不一样。

那些看起来功成名就的伟人，他们的业绩并不是建立在排除了所有错误选择的基础之上，相反，他们身上集中了诸多的可能性，因为他们既有想象力，也有原则、偏见、怪癖、缺陷；但幸运的是，“国父”们各自运用大脑，形成的合力控制住了偶然之手的操弄。在建立国家银行的问题上，也是汉密尔顿、华盛顿支持，杰斐逊、麦迪逊反对，但像之前一样，他们的冲突再次取得了双赢的结果（尽管当事人未必这么认为）：汉密尔顿赢了，美国央行有了一个早

期形态，但是杰斐逊、麦迪逊的反对意见被决策者和大众听了进去：根据亚当·斯密学说，确保市场自由，让政府干预的力度减至最小，才是一国繁荣的王道。

重要的不是做对每一件决策，重要的是在做出决策时容许反对意见，给改善、修正留出余地。像华盛顿这种级别的伟人，建不世之勋后功成身退，受全民尊敬，存素朴之心，可是“完人”也是得在一桩桩现实问题的解决中打造。他在“国父”阵营中并不能轻易获得其他人的景从，对他们来说，轻易附议或者妥协，仿佛是在存在感丧失的表现。例如，对于法国大革命，华盛顿以及约翰·亚当斯一向反感，而杰斐逊和美国建国的另一位大功臣——托马斯·潘恩——却高唱赞歌。杰斐逊支持法国人的事业，华盛顿就抨击他说，你关心法国，胜过爱自己的国家。

这一番较量，表面上是理念之争，但杰斐逊“意淫”法国，其实是寄托他对美国的期望：“法兰西代表未来的发展趋势。”他说，法国“会建立一个自由的共和政府，甚至一种堪为典范的民主制，君主制和贵族制将被永远废除”，而这一切“将和平地、不流血地发生”。他当然错了，亚当斯的预测才是对的，亚当斯认为英国那样的路径才是长久之计，而法国无非是一帮心中不忿的暴民在搞事情，不可以期待他们能做出什么表率性的行动来。

埃利斯并不贬抑杰斐逊，虽然他用上了“自我欺骗”“幻觉”“活在虚构中”等等来定义他，但经历过独立战争的美国人，在与法国大革命相遇的时候产生自然的好感，并且因此而推崇杰斐逊远超过亚当斯，则没有什么好非议的。关于一个更好的社会是个什么样子的想象，也是美国政治生活的一部分，杰斐逊对此贡献了自己的想象；另一边，典型的英式智慧——“我不知道什么是最好，我只知道什么是最不坏的”即使被历史证明笑到最后，却不能把输家打入名誉的地狱。

“国父”们不休不止的争吵还带来一个客观效果，那就是稀释了伟人身上的光环，放大了他们的局限，让时人和后人能更加平静而开放地衡量他们的是非得失。谁都有斗气的时候，暴露出顽固、虚荣、嫉妒、沮丧的一面无妨“国父”的形象，反而加增他们的人格魅力。在争衅发生后，年纪较轻的杰斐逊拖着不肯出言和解，亚当斯也不愿降低姿态，埃利斯用了好看的比喻：“两位圣人绕着圈子，像老迈的狗一样在他们自己地盘的边缘吠个不停，用鼻子嗅着和解的可能性，就是不愿主动缩短两人的距离。”

亚当斯继华盛顿担任总统。虽然厌恶法国大革命，但在他的任内，他明智地避免了一场可能发生的美法海战。他将不掺和欧洲战事确立为本朝的原则。投桃报李，拿破仑攫取了法兰西的军政大权后，很快就同美国达成了和平协议，表示也不干预北美的事务。正在亚当斯应当享受到荣光的时刻，1800年，他却

在竞选中输给了老对头杰斐逊。“国父”们确立了美国的宪制，又用这宪制把自己圈成了一圈欢喜冤家。

虽然在很多问题上立场不一，但他们都相信，各自的意见乃出于各自的信念，而目的则是为公。《奠基者》第一章“决斗”中出现的阿伦·伯尔，就被汉密尔顿视为一个危险人物。埃利斯说，杰斐逊虽然也是汉密尔顿的对头，但汉密尔顿将杰斐逊看作“一个空想政治家，持一套误导民众的政治原则”，而伯尔在他眼里则“根本没有任何政治原则”，是个投机分子。他将伯尔比作险些颠覆了罗马的喀提林，一个才华横溢、专能为一己谋私的恶棍；伯尔不属于任何政党，看上去和超然的华盛顿很相似，而其实，他始终准备着要去投靠最需要他的那一边。

汉密尔顿不惜豁出性命去和伯尔决斗，就有这一层考虑。听其言观其行，他认定，伯尔是底线之下的人，万一让他涉入美国政坛太多，可能贻害深远。决斗的结果，汉密尔顿中弹不治身死。通读完全书后，这一被埃利斯详加描写，并且不惜琐碎地分析过的突发事件才浮现出其意义来：不管枪击的真相是什么，不管伯尔是故意还是无意，关键是决斗发生后，伯尔在压力之下不得不逃离美国，而那些怀有公心，奉行一以贯之的道德原则，为了信念勇于力争，同时又能为自己行为负责的人，继续留在美国的政治舞台上发挥作用。

即使受益于自己的对头，对于 brothers 来说也没什么心里不踏实的。在拿破仑时代，杰斐逊认清了法国的真实情况，他执行前两任的中立政策，远离欧洲善保一方。他对英国和法国一视同仁地实施禁止贸易往来，给美国带来了不可挽回的损失，不过，托了亚当斯的明智之福，杰斐逊用很少的代价从拿破仑手中买下路易斯安那，将美国的国土瞬间扩大一倍，如此的功绩，当记在全体“国父”的账上。

还有什么能比亚当斯和杰斐逊的去世更具象征意义，象征他们都不折不扣的国家忠魂呢？《独立宣言》发表后的第五十个国庆日，两个昔日冤家，曾经的不共戴天的政敌，就像商量好了似的一同归西了。他们终成兄弟，也必须是兄弟。美国人需要这样的神话，它为他们的“国父”记忆勾下了光荣的句点。

赵山亭： 楚汉接浑茫，此中有真意

人邻

一

山亭的书法之路，与诸多学书之人大略相同。他后来的不一样，或者说独辟蹊径，异中求新，则是书界谈及的他追慕研习而化之为自家血肉的楚简。楚简，从某种意义上讲，还不算是书法；汉简，亦不是。虽然两者中不乏精妙的文字，甚至甲骨文里亦有精妙的部分，但依旧不能算是书法。至多，算是书法的萌芽。

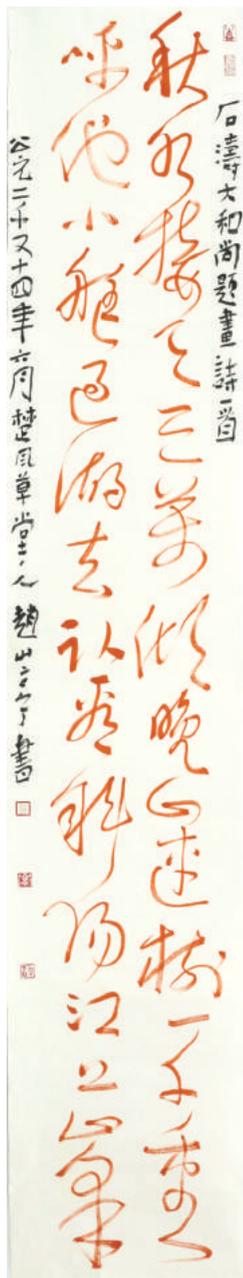
古人于书，最早是工具。留下来的大师之作，成为书法经典，那是后来的事。千余年来，古代大师留下了太多书法名篇。就艺术本身来说，在书艺上的探索，几乎穷尽。当下书法，如何继承发展，是难题。中国画和中国诗，亦是。

当下，大的艺术潮流，有西方艺术百年来对东方的影响；另一面，是当下的书家沿由古老传统而试图有所造就的殚精竭虑。外来影响对书法的触及，导致了书法向抽象以致墨象的转化；而传统的影响——渠早在那儿，由不得水。几乎很少有水能兀自溢出水渠，活脱成一脉活水。

山亭的前期学书过程，我不甚了然。他后来的切入楚简，是因为思维的忽然跳脱，为了求新，亦是因由冥冥之中与他的中原血脉在审美上相反而相成的暗合？我则宁愿相信是暗合，是山亭心中本来所有，不过是一触而发，是天意所在。

二

山亭早前的楷书、隶书，自然是传统的工致，不苟一丝。他的传统修习，有他的楷书尤其是小楷可以举证。他后来的楷书已经有了自家面相，诸如《龙门》，亦楷亦隶，亦可以说是行楷、行隶（“行隶”系我自造）。所谓严谨之后的从容，从容而不失规矩，于山亭的习书过程是有脉络可循的。他的行楷，粗看布如算子，一字字，一行行，似不相携而行，似不呼应，而明眸有心之人，却见得其间一息弥漫之气，悄然间统摄了全篇。所谓“笔断意不断”，许多人理解的太局限。这亦如同古人诗句，上下句之间，少却逻辑性，能暗中相应合，豁然转辗另一境界，才是妙句。经由数十年的研习，他的行书、章草（包括带有隶意、篆意的）已经形成了他的风貌。他的行书，比例上略见削长，亦如他削瘦的身形。粗略看，似乎在结体上放弃了在字形上中宫略略收紧的美感。但细细看，似乎松懈的字形里，有微妙的控制。就单个字看，他的诸多字形，似乎失之于美感，但从通篇看，纵横连绵，却有清通之美。看似消闲自在，其实骨子里是中原血脉的硬朗坚实。他的章草，亦不拘泥于



章草的格局，在结体上有合度的萧散放纵，甚至是放肆。山亭甚或不惟追求章草的苍劲，而经由笔速的快，亦不在运笔间收拾笔锋，任其笔锋有适当的不可控性而求得天趣。

山亭近些年的楚篆，是近些年书界格外关注的。

楚简较之汉简，有神秘气息。此种气息，经由多年的耳濡目染，潜心咂味，自然会影响到山亭的笔致。以出生于曾经逐鹿之中原，存续其血脉的山亭，精神上“侍奉”楚地这样有着神秘意味的文字，以王者之地“侍奉”地偏一隅之诸侯，以正气旁接楚地之气，山亭的内心会有什么样的感受？这亦与现代诗人感受于屈原笔下神秘的山鬼。但山亭的静气，他的安详静穆，他逐字逐句对这些本来很难解读的文字，有着楚地风貌的文字，神意甚至是巫术咒语般的文字，在趋近沉入的同时感到了它们神妙、异样，甚至是狞厉之美。以汉地之风，吸收奇异的楚简形、态、意，造就了他笔下的另一番书法世相。

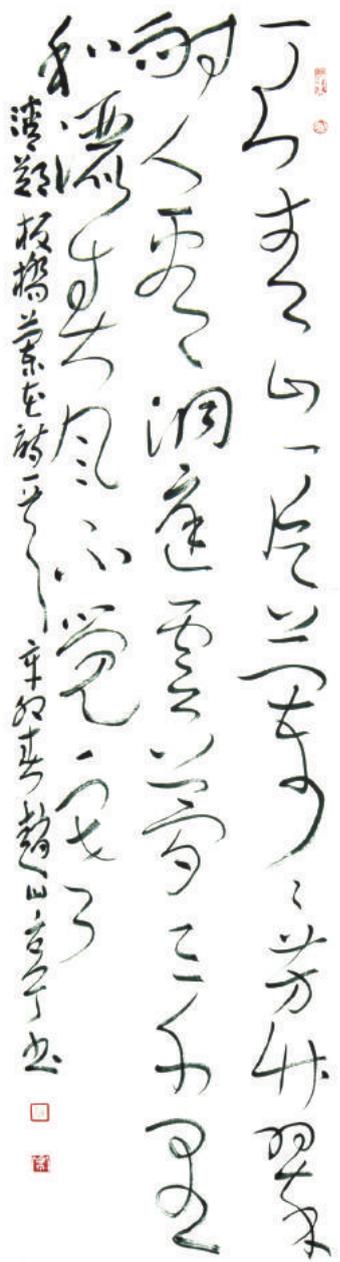
山亭的楚篆，笔意有转折之方，断截之方；亦有直线、弧线的相交，相辅相成。他的转折之方，似金如铁，在行笔和转折间，有其坚实的质感，有其从容不迫的沉潜安行的力量；他的直线、弧线的相交的楚篆，清劲利飒，若刀痕，倏地切入，游走，瞬间利刃离去而刀痕自在。

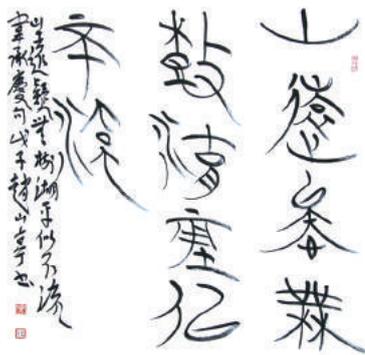
山亭之用功、用心，除了对楚简的“线”的吸收，更有对线的转折、弧线之美的由衷颂赞。尤其是楚简的结体，偶尔具象形，山亭不惟象形，而在形与不形之间，在线与线之间，寻找结合点，而造就了一种崭新的书写意趣。书无定法，字形亦应无定法。书法内容的辨识，并不是书法的全部。

山亭的书法布局，行书有布满的，看似密不透风，却疏疏落落，其间自有山头溪洞里穿行的行云流水。亦有布局疏落的，却有连绵之仪态。他的楚简书法，在布局上求险，亦如当年的潘天寿的画面，险而不失稳，险中得气象。他的《刘彻刘细君诗》，纸幅左侧，几乎有近三分之一的空白，而后才是落款。正文与落款之间的空白和忽然的落款接应，产生了极大的张力。楚篆的落款，山亭几乎是一律用了行书。楚篆的方折和弧线，经由行书蜿蜒的迎合，陌生与熟稔相应，有着格外的意趣。他的《看夜花携村酒》，则是楷书隶书楚简的融合的戛戛独造。他的《吕洞宾诗》一变楚简的纤细，转而粗实，亦吸收了隶书沉实从容的笔致。他的楚篆《奇石好花》，一时浩气，欲出纸外。

三

对山亭来说，楚简汉简（尤其是楚简）的吸收，不唯是“形”之借力，更是对异样美的文化性的全面吸收。山亭尝说：“书之妙道在于‘形质’和‘神采’”。他于楚简的深入，不惟对楚简“形质”的描摹，更是对其古老“神采”反差性的追慕和神往。山亭以为：“书法是与具体的艺术相对的抽象的艺术符号，是作者思想情感的非物象表征”。这才是山亭立于本身而又于楚简不断深入，入而出、出而入反复思索而别开生面、有所成就的因由。





楚篆作品，“山远疑无树，湖平似不流。”

对山亭来说，还要格外指出的是——他的治印。白石老人几乎贯穿一生的治印，对老人的书法产生了深刻影响。即便是白石老人的行书，也时见刀锋也似的犀利如铁如金石的笔迹。治印，不唯力量，而是线条的沉潜。山亭腕指上运刀的力量和微妙之处的感触，亦是造就了他的楚篆线条坚实沉潜而不失犀利劲健的背景所在。他笔下的线条，寓流利、劲健于刀痕的涩味，颇可玩味。而他用笔中自然而然的淡墨和枯笔，亦丰富了线条的质感和韵味。

山亭的字，江南之人不可写。若可，也许唯有从北宋南迁至于浙江的那一支中原血脉方可以写。南方的坚执刚健，唯在那一支血脉里隐现。画分南宋北宗，书亦是。苍天大地，亦是归宗于阴阳两极。阴而柔，亦可以阴中蓄刚；反之，亦然。山亭的书法，刚而寓阴柔，刚而不烈不燥，静柔而不失之沉寂、孱弱。

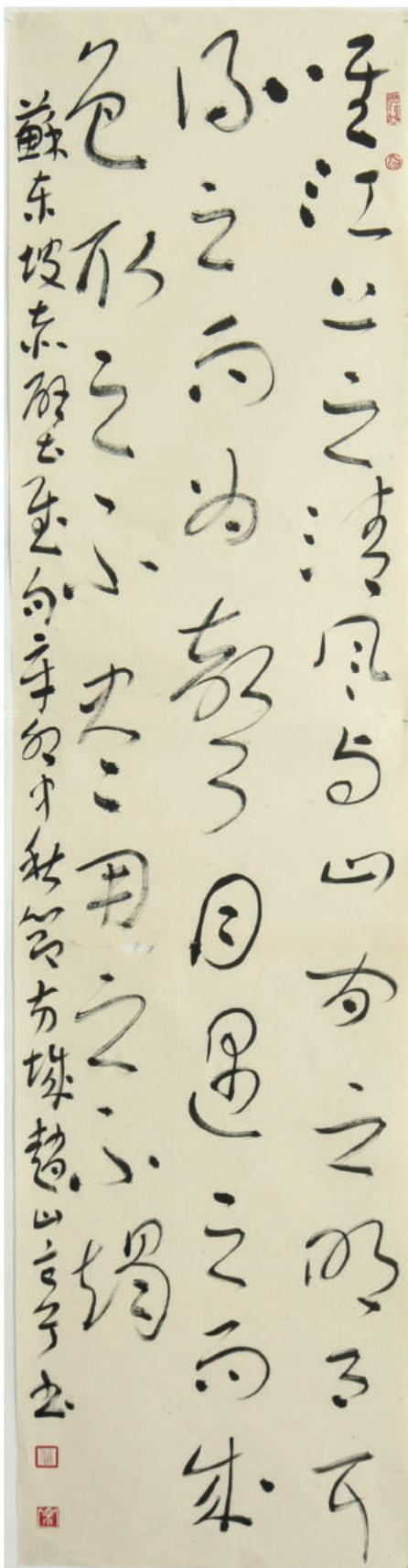
尤其他的楚篆，风神潇洒，亦偶见瑰丽，繁花一般灿烂。于他的楚简里悠游，让人似乎回到了那古老的年代。楚地的缤纷、奇异，不惟让我们感受到它们与汉文化和而不同的多元，更让我们感到了书法本身的丰富的地脉力量。伟大的德语诗人里尔克亦曾从某种神秘的力量中吸收能量，以丰富和充沛他的诗歌创造。山亭亦是。这绝非取巧，而是以内心的感受、感应，经由磨难而霍然洞开而再次进入澄明之境。山亭于楚简的研习，历经的磨难不是轻易可道的。古代的哲学家邵雍在《说卦传》里写道：“日月星辰交而天之体尽之矣，……水火土石交而地之体尽之矣”。艺术的“杂交”是为了艺术本体在繁衍的过程中拥有更优秀的基因。山亭亦是。我甚至以为山亭还可以更进一步将楚简与现代约定的汉字“杂交”，而进一步推出他书艺上的新探索，趋近于“体尽”的新面貌。

画家亦是书家的杜元，有印“走大道”。山亭是“走大道”之人。他的行书章草，他的独辟蹊径的楚篆，他的诸体的融合再造，亦都是大道。“走大道”，须正气，须静心，须不畏艰险，不求虚名虚利。山亭，是当得起的。

山亭于书艺，尤其是于楚简的探索，不是最终，亦仅仅是他的阶段性尝试。艺无涯。每一个欲献身于艺术的人，在达到某一个高度之后，都会感慨，艺术不惟是享受，更是牺牲。于艺术上“一意孤行（徐悲鸿语）”的山亭，一定会比我有更深感受。

艺术的最高阶段，是没有艺术的痕迹，而尽显艺术自在从容之美。山亭的书艺，正在进益之中，且我们已经看到了他的书艺正日臻成熟，正在以人意趋近天意。山亭于书法的大造就，是可以期待的。

（作者系著名诗人、艺评家）



赵山亭，楚风草堂主人，本科学历，1963年7月生，河南方城人，现任兰州军区政治部文艺创作室专业创作员、中国书法家协会篆书专业委员会委员，曾任全国第九届书法篆刻展、纪念老子诞辰2578周年全国书法展等大展评委。

研习多种书体和篆刻，尤擅长楚系文字书法篆刻创作。获第七届全国书法篆刻大展“全国奖”、第四届全国楹联书法大展“全国奖”、中国书法家协会“2011年度中国书法进万家活动先进个人”；书法作品被北京中南海、北京八一大楼、广东美术馆、江苏美术馆、中国文字博物馆、中国艺术研究院等收藏或刻碑。出版有《中国美术馆当代名家系列作品集·书法卷·赵山亭》《中国书坛实力人物·赵山亭·草书卷》《楚风流韵·赵山亭书法艺术作品集》《水浒一百零八将图赞》《水浒英雄大观》等。



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——欧源。

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



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



高层管理培训项目
EXECUTIVE MASTER OF
BUSINESS ADMINISTRATION

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

顺大势，做大事

——“智创未来”企业高级工商管理学程项目

中国经济正在经历艰难的转型，身处其中的中国企业一方面需要应对全球化、工业4.0、互联网+所带来的挑战，另一方面需要弥补与发达国家企业在“国际化规则与世界级运营水平”上存在的差距。中国企业家需要智慧的支持以应对挑战，需要真正拥抱世界先进的商业文化，回归商业社会的本源。

兰州大学管理学院针对西北国有、民营企业面临的特殊发展环境及企业发展阶段，倾力打造“智创未来”企业高级工商管理学程项目，旨在帮助西北企业家认知创新与转型发展的核心理念，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，以助力企业抓住机遇，应对挑战。

“智创未来”企业高级工商管理学程项目的教学团队由中国、欧美顶级师资和行业领袖组成。无论是课堂教学，还是境外考察，企业参访都将是一场智慧的盛宴，一次精神的升华；项目将汇聚西北地区最杰出的企业家群体，这一群体与管理学院EMBA群体共同构筑的商界精英平台将成为促进校友间交流，支持校友发展，服务校友终身学习的基础与保障。



这一群体与管理学院EMBA群体共同构筑的商界精英平台将成为促进校友间交流，支持校友发展，服务校友终身学习的基础与保障。

★兰州大学创建于1909年，开启了西北高等教育的先河，是国家“985工程”、“211工程”院校。美国《科学》周刊曾评出中国13所最杰出的大学，兰州大学名列第6。

★兰州大学管理学院是中国唯一综合性“985工程”大学中的综合型管理学院，学科门类齐全，具有近百年商科教育传统，18年成功MBA教育经验的积淀。

★通过了全球三大权威商学院认证体系之一的AMBA国际认证，成为中国大陆地区第22家、西北首家通过该认证的院校。

★甘肃、青海、宁夏地区唯一开办EMBA项目的院校。

★在诺贝尔经济学奖获得者蒙代尔教授领导的《世界经理人》杂志评选中，荣获2014、2015年“中国最具品牌价值MBA”特别大奖，连续7年进入“中国最具影响力MBA排行榜”前10名，曾连续6年蝉联“中国最具发展潜力MBA”第1名。

项目亮点 Highlights

- ◆ 学员中西的师资团队
- ◆ 全球视野的海外研修
- ◆ 本土情怀的榜样力量
- ◆ 物超所值的学位教育

项目安排 Module



学员报名须知 Application

项目安排 Module

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：以中文为主，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。

学程选择：可根据企业需求多选或单选学程。

学习收获：考核合格的学员将获得由兰州大学管理学院颁发的“高级工商管理培训证书”；修完所有学程的学员将获得“兰州大学管理学院荣誉校友”证书。

报名须知 Requirements

申报条件：

- ★企业年营业额3000万元以上的企业董事长、总经理。
- ★大专学历，且15年以上工作经历；
本科及以上学历，且10年以上工作经历。
- ★思想品德端正，遵纪守法，积极进取。

请有意参加本项目的企业家务必准备好以下资料：

- 入学申请表
- 推荐信二封（其中一封由管理学院校友出具），中英文均可
- 学历、学位证复印件
- 单位同意报考函
- 企业营业执照
- 单位组织架构图
- 身份证或护照复印件
- 一寸免冠正面照片四张
- 现职名片两张

项目费用 Cost

学费：9.8万/人（学费不包含国内考察交通费以及海外研修的交通、住宿费用）

联系我们 Contact

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：0931-8912970/8912452

Email: embazs@lzu.edu.cn

申请流程 Procedures

递交全套申请资料及申请费

校方对申请进行评估、筛选

校方通知参加面试和笔试

校方发放录取/不录取通知书

被录取学员交纳学费

注册成为正式学员



爱乐古玩书画城

🍵 珠宝玉器 🍵 古玩字画 🍵 紫砂陶器 🍵 邮卡钱币



董事长梁爱平敬邀各界朋友光临指导

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

公交82路、107路、116路、118路、136路、143路陇西路口站



安旗年礼 幸福圆满

团团圆圆过大年
安旗中式糕点迎新春



始于1994年 兰州国际马拉松赛合作伙伴

团购电话：8334008 www.angeldg.com