

城变新区 创变城市

四载拓城新区 乐活大城崛起

A CHANGING CITY

绿地集团，连续5年入榜《财富》世界500强
在“上天入地出海”大战略下，成为中国房地产全球化经营领跑者



绿地智慧金融城

A C H A N G I

上天

绿地超高层数量占全国1/4，在世界10大超高层中，绿地独占4席！作为世界摩天地标缔造者，在全球地产大鳄中总有绿地一席。

出海

绿地成立25年至今，布局4大洲11国110余城，海外项目15个，累计开发面积576万平方米，累计海外投资1240亿元。

入地

绿地深耕中国，战略布局东西南北25个省市自治区70座城市，综合开发实力位居前列，每一座城市都有绿地崛起。

大金融、大基建、大消费

绿地集团已实现A股整体上市，商业及酒店运营快速纳入重点板块，在积极投身新区开发及城镇化建设同时，搭建全球商品直销中心、直采中心。

伴湖·城市·墅

235-369m² 英伦亲湖别墅 臻稀发售

VIP0931/683 8888 兰州新区环湖东路(二号湖东侧)

以上图片、文字、规划、数据等内容仅供参考，不作为要约，应以政府主管部门最终批准文件及最终签订的《商品房买卖合同》约定为准，最终解释权归绿地集团兰州新区置业有限公司所有
整合推广：今久整合营销集团（西安）

CENTRAL PLAZA

CREATIVELY CHANGE THE FUTURE

艾兰舟的 真爱在这里





鼎泰·中汇广场

配得上「兰舟」的型格建筑

CREATIVELY CHANGE THE FUTURE.

约57-129m²全跃层交互式优装公寓
公摊小,利用率高,将室内空间完美优化
百变跃层,商住两相宜

样板间即将盛装绽放

敬请期待.....



连通地铁1号线[建设中]海关站 艺术建筑

跃层优装公寓

5.9米LOFT办公

地铁商业

诚意咨询登记中

领秀地
安宁区兰州海关站桥头堡

全醇熟
新城齐备商圈配套

快地铁
地铁1号线(建设中)便捷出行

河景界
一线拥享湿地公园通达河景

大商业
3万余m²一站式复合消费区

阔广场
城市繁华休憩广场人潮汇聚

潮办公
5.9米层高loft潮流写字楼

优装修
全跃层交互式装修公寓



VIP Line. **778 2222 / 7691 666** ADD. 兰州市·安宁区·兰州海关向南50米(地铁1号线海关站)

投资者: 香港鼎泰嘉润投资有限公司 | 开发商: 甘肃鼎泰华森房地产开发有限公司 | 设计单位: 意大利 Simpedel 环境设计公司 / 「上海」杨瑞文环境设计公司
物业顾问: Savills savills 第一太平戴维斯 | 整合推广: 西安其眇创意 | 本广告仅为要约邀请, 买卖双方的权利及义务以双方签订的《商品房买卖合同》为准, 解释权在法律允许范围内归开发商所有。

兰州 ✈️ 名古屋

往返特惠促销:600元 (不含税)

促销日期 | 3月1日-3月21日 | 4月9日-6月30日

MU719 兰州 07:40 — 名古屋 15:00

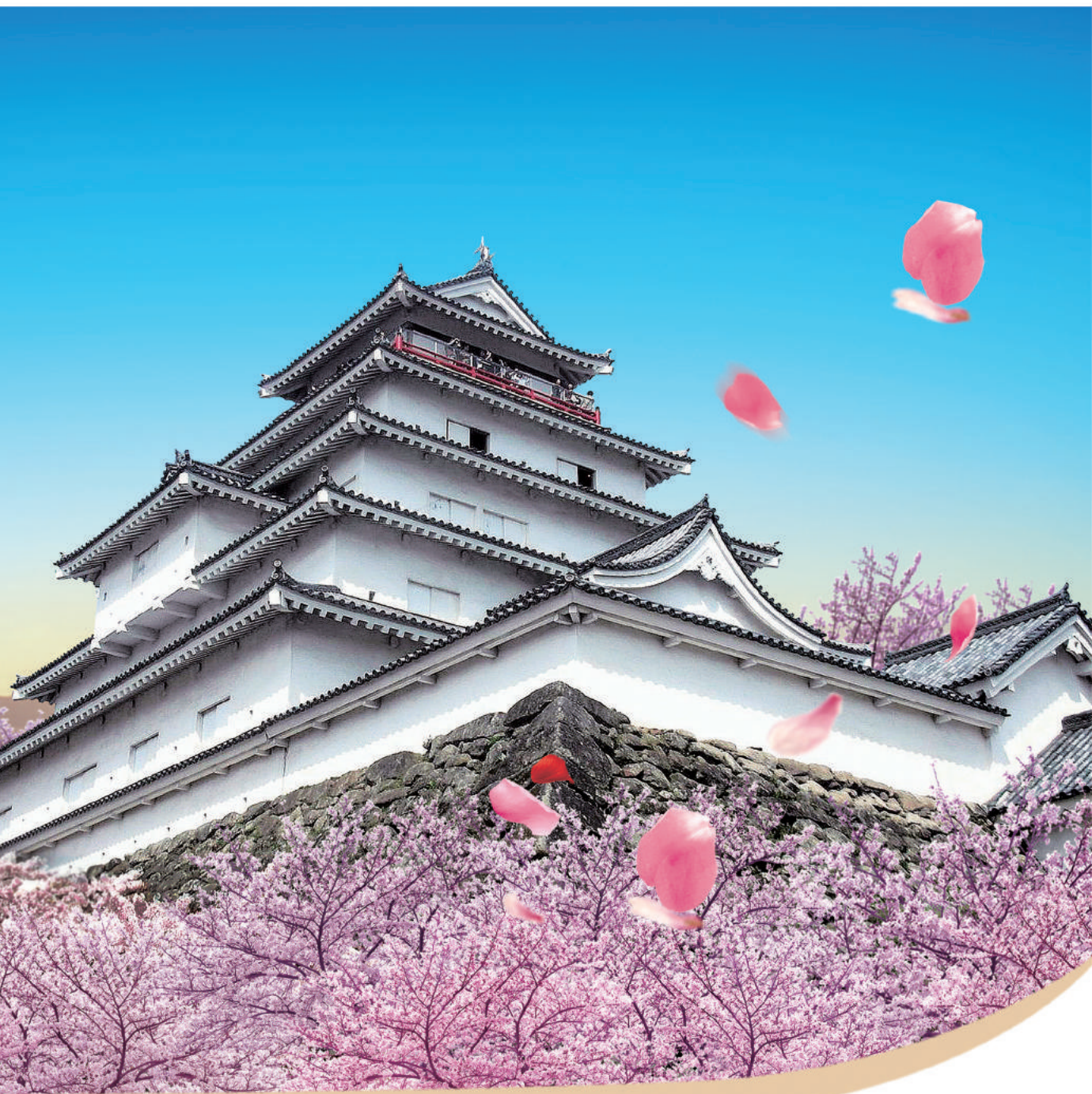
MU720 名古屋 16:00 — 兰州 23:00



中國東方航空
CHINA EASTERN



世界品位 东方魅力



 www.ceair.com

 [hotline 95530](tel:95530)

—— 购票渠道 ——

*东航官网www.ceair.com或95530

*东航手机APP或M网站

*东航直属售票处或授权代理人

—— 购票说明 ——

*不得签转不得退票

*数量有限，具体请以实际查询为准

*时刻均为当地时间，具体请以实际查询为准

“天空之眼”与漩涡中的生存


泛泛地说“新技术改变了一切”，不仅过于老生常谈，也显得有些抽象。最近补看了《天空之眼》，觉得是一个极为真切的注脚。顺便，也想起了社会学家赖特·米尔斯的那句话，一个一流的作家要比二三流的学者更富有学术的想象力，也更能切中时代问题的要害。这部电影以甚至让人惊悚的方式展现了卫星、互联网、无人机这样的高技术，以何种方式重新定义了战争。

不过，影片更富价值的所在，首先还不是让人们看到，千山万水之外的伦敦，如何通过“天空之眼”，对东非的恐怖分子进行精准打击，而是普通人的命运，是如何在不自知的情形下，被高科技卷入到了艰难和复杂程度前所未有的道德冲突过程之中。因为一个小女孩，从现场特工到外长、首相，从东非、欧洲到白宫和北京，从操纵无人机的士兵到军中的法律顾问，种种关于生命价值的算计、军事决策的风险、政治权势的对决，在瞬息万变的端口“内爆”出来，轰炸着银幕前的眼睛与大脑。

如果做个提炼，似乎也可以说，战争已经由局部的现场的战争，变成了“平台的战争”。也就是说，互联网高科技史无前例地将全球化的各种力量，卷入到哪怕是传统上看起来是极不起眼的一次行动之中，而在这种漩涡式的卷入中，道德冲突也以史无前例的方式成为战争最内核的东西。

由此就可以说到今天新技术对商业、对公司的重新定义。战争是人类行为中组织最为严密也最为复杂的范例，人们还很少谈及它的平台化，但从平台的角度理解商业或公司，却已是司空见惯。实际上的确很相似，在今天万物互联的情形下，即使是那些看起来不那么互联网化的传统企业，只要它的用户中有一位，比如通过朋友圈发布一两句牢骚，它就已经被联入到了一个无边无际又伸手可及的“平台”之中。

这就是新的网络化的联结逻辑。它不再遵循简单的线性因果，而是充分展现出一种复杂与混沌。就像是蝴蝶效应，一次微小的扇动翅膀，也会引得风雨满楼。而且我们还要看到的是，正如本期有关“快手”这家独角兽公司的介绍，这种空前的卷入与复杂，绝不仅仅是停留在大城市中的“网红”或高颜值的“美拍”。掌握技术话语权或者企业管理的大多是“精英”，他们所建构出的“平台”，必然要以前所未有的方式，将他们拉入到一场场极为复杂也难以有明确答案的道德纠纷与冲突之中。

从这个意义上说，一旦企业获得了自己的“天空之眼”，也就卷入了一个个水流湍急的漩涡之中。在漩涡中心，活下来的唯一技艺，是在高速度的时间之流中顺势保持平衡。



BAOJINI[®]
堡基尼男装

全国加盟热线:400 009 0153

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）

于立（天津财经大学副校长）

编辑政策委员会主任

李恒滨

编辑政策委员会委员

李恒滨 包国宪 杨君才 夏志勇 田广

总编

包国宪

社长

杨君才

常务总编 / 常务社长

夏志勇

总经理

钱锋

副总经理

史炜 董鑫

美术总监

刘蕾蕾

美术编辑

王红

编辑

王煜峰 赵涛 王雯雯

网络编辑

陆满

发行部主任

夏志良

广告部主任

韩军红 刘燕

运营

甘肃大地湾文化传播股份有限公司

联系电话

0931-7800592

法律顾问

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）



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



米家山百合 · 敢于不添加



自然风物不相欺

张爱玲说：要改善人生先得与人生隔绝
群山环绕，深埋沙质坡地的寂静
3285个日夜的精耕细作
七代传承的土地智慧
终成就了米家山百合非凡的品质。

中国 兰州米家山百合有限责任公司

地址：兰州市七里河区西果园2号兰州百合城（近兰州南站）

诚招全国经销商 电话：400 0677 607 18793162380

网址：www.mjsbh.com



CONTENTS 目录

2017年第4期 总第111期



P18 **封面报道**

夏涵文:保险业发展的省级样本

经济基础决定上层建筑。对于追求美好生活的人们而言,在经济通胀的持续压力下保持财富不贬值甚或增值,是实现诸多诉求乃至理想的前提与基础。相较于股市的动荡、储蓄的蹒跚和小贷的高危,保险作为一种舶来的经济业态,以低风险、高收益弥合了公众对未来保障的理性投资需求,成为中产阶层和众多老百姓渐进式财务自由的重要理财工具之一。



锐思 Keen Thinking

- 36 柳传志:我的复盘方法论
- 42 人工智能时代,商业逻辑怎么变?

案例 Cases

- 48 九条军规:OPPO、vivo的幕后推手
- 58 阿里大屏赛道的势与能



视点
Viewpoint

P27

2016,为什么 失意的是它们?

做企业犹如一场长跑比赛,需对应赛程的不同阶段以及竞争者的位置,不断调整自己的节奏和策略。2016年备感失意的各家大公司,尤其应该反思,新的一年自己究竟该用怎样的一种姿势或状态,才能在这场长跑中坚持下去。



[私人银行 家族信托服务]

传承有道，永续家族辉煌



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

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



恒业行远 至诚相伴

农行【私人银行】

www.abchina.com 客服专线：40088-95599



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA

CONTENTS 目录

2017年第4期 总第111期



沙龙
Salon

P122

我的书法观

114

文明的诅咒：

人类给自己挖了一个大坑

商学院
Business
School

P73

免费服务的模式对吗？

产品的价值须由产品自己来解决，服务的价值须由服务自己来解决。绝不能把服务当作弥补产品不足的手段，服务必须能够带来增值。



79 演讲的本质：让思想更有影响力



■ 财富
Fortune

88 新内容创业：如何打造爆款IP

94 张维：资本非常道

104 中国最大企业家社群运营解密



富及民众 德行天下



人生路上，需要一个旅伴 在苦痛时，为您擦去泪水

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

我，就是富德生命人寿



扫一扫
关注富德生命人寿

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



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

甘肃分公司
GANSU BRANCH

朴槿惠向三星 索贿430亿韩元

韩国总统亲信干政案独立检察组（以下简称“独检组”）近日在首尔召开发布会，公布了朴槿惠与崔顺实合谋向三星集团索贿430亿韩元（约合人民币2.6亿元）等调查结果。

独检组特别检察官朴英洙表示，2015年，为支持李在洙顺利当选三星电子副会长，朴槿惠指示三星物产和第一毛织合并。作为回报，三星集团向崔顺实实际控制的Mir财团和K体育财团及韩国冬季运动会英才中心行贿430亿韩元。独检组公布，崔顺实的家庭财产包括其本人的228亿韩元（约合人民币1.4亿元）在内，共计2700亿韩元（约合人民币16.1亿元）。但同时表示，崔顺实的隐形财产和非法所得无法查明。

英女王“长寿菜单”： 坚持去淀粉

英女王伊丽莎白二世已经年届90岁，究竟她是过着什么生活及吃什么，才能如此长寿？媒体最近公开英女王每日作息和一日三餐的秘密，显示英女王作息极具规律，除了坚持“不空腹食早餐”外，独自用餐时更严格规定自己“去淀粉”，不过她倒是十分喜欢吃巧克力。

女王每日早上七时半起床，先享用不加糖不加奶的格雷伯爵茶及饼干，间中配以烟鲑鱼炒蛋及朱古力软糖，一小时后正式吃早餐，包括谷片、水果、奶酪和枫糖浆，有时也会吃配上柑桔浆的多士。午餐时间前，女王惯于享用加上柠檬及大量冰的毡酒或葡萄酒，午餐可能只是鱼搭蔬菜或是烤鸡沙律。下午茶则享用青瓜或烟鲑鱼等去皮三文治。



世界首位女宇航员迎80岁生日

当地时间2017年3月6日，俄罗斯莫斯科，俄罗斯总统普京在克里姆林宫会见世界上第一名女宇航员瓦莲京娜-捷列什科娃（Valentina Tereshkova），祝贺其80岁生日。

十一一起取消手机长途漫游费

工业和信息化部副部长陈肇雄近日在国新办发布会上说，今年10月1日起将全面取消手机长途漫游费。

陈肇雄表示，信息网络已成为经济社会发展不可或缺的关键基础设施，工信部会同有关部委扎实落实网络提速降费工作，在三大基础电信企业和中国铁塔公司的共同努力下，取得了阶段性明显成效。下一步，工信部还将积极推出网络提速降费新举措：全面取消手机长途漫游费，大幅降低中小企业互联网专线接入资费，降低国际长途电话费；扩大国内互联网网间带宽，提升互联网国际出入口带宽能力，推进农村宽带全覆盖，完善老旧小区光纤入户政策。

挪威拟建全球首条船舶隧道

挪威政府近日批准建设世界上首条仅限船舶通过的隧道。这条隧道将建在西北部斯塔兰讷半岛，名为“斯塔兰讷船隧道”。按设计，隧道长1.7公里，宽36米，高45米，最大可通航1.6万吨级轮船。隧道定于明年开工，2029年完工，预计耗资27亿挪威克朗（约合22.08亿元人民币）。

斯塔兰讷半岛北接挪威海，南邻北海，为当地旅游胜地。但这里山体异常坚固，开挖运河不仅成本更高，还会破坏当地环境。当地媒体认为，隧道落成后，能缩短通航时间、降低通航成本。

2.55亿人

国务院近日公布《“十三五”国家老龄事业发展和养老体系建设规划》，规划提出，预计到2020年，全国60岁以上老年人口将增加到2.55亿人左右，占总人口比重提升到17.8%左右；高龄老年人将增加到2900万人左右，独居和空巢老年人将增加到1.18亿人左右，老年抚养比将提高到28%左右。

对于将面对的形势，规划提到，用于老年人的社会保障支出将持续增长；农村实际居住人口老龄化程度可能进一步加深。

毕马威未来全球科技创新中心排行榜：上海排名第一，北京并列第三



Respondents could enter up to three cities. Partial list of cities shown.
Source: KPMG Technology Innovation Survey, November 2016

第一

毕马威公布调查报告显示，未来四年，上海被认为是排名第一的科技创新中心。纽约排在第二位，然后是东京、北京、伦敦、华盛顿、柏林、芝加哥、特拉维夫、波士顿。不过调查并没有将硅谷包含进去，因为很明显硅谷是当之无愧的第一名。毕马威报告认为硅谷正在向全球蔓延。

单看科技产业领导者，特斯拉CEO马斯克成为全球最具有创新远见的领导者，排在第一位，随后是苹果CEO库克，马云、拉里·佩奇（Larry Page）、桑达·皮查伊（Sundar Pichai）并列第三位。

6329米

近日，由我国自主研发的“海翼”号深海滑翔机在马里亚纳海沟挑战者深渊，完成了大深度下潜观测任务并安全回收，其最大下潜深度达到了6329米，刷新了之前由美国科学家创下的6000米的世界纪录，为我国深渊科考提供了新的科考手段。

水下滑翔机是一种通过调节自身浮力和姿态以实现在水中滑行并对水体信息进行收集的新型水下机器人，能够有效提高海洋环境的空间和时间测量密度，是现有水下观测手段的有效补充。

500亿美元

国家发展改革委主任何立峰在十二届全国人大五次次会议记者会上介绍说，“一带一路”倡议已经得到世界上100多个国家和国际组织的响应和支持。中国先后和沿线国家签订了近50份政府间合作协议以及70多份与包括一些国际组织在内的部门之间的合作协议。经过共商，推动共建了一批标志性的合作工程。

“近三年来，中国对‘一带一路’沿线国家的对外投资已经超过500亿美元，这些项目进展效果良好。”何立峰说。

15万亿元

为了控制地方政府债务（下称“地方债”）风险，国务院采取债务限额管理。全国两会期间财政部公布的最新数据显示，我国地方债余额远低于债务限额标准，债务风险总体可控。

2016年末，全国地方债余额15.32万亿元，控制在年度地方债限额17.19万亿元以内，比全国人大批准的债务限额低1.87万亿元。长期关注地方债的上海财经大学副教授郑春荣表示，债务限额相当于“高压线”，绝对不能突破，从当前数据来看，全国地方债务余额明显低于限额，债务风险可控。

报告还公布了2017年地方债限额，约为18.82万亿元，比2016年债务限额提高了约1.63万亿元，这一数字正好是今年中央安排的地方财政赤字8300亿元和专项债务收入8000亿元之和。



西部最大会展中心用钢量超“鸟巢”

西部最大的会议会展平台——中国西部国际博览城今年6月将正式启用。这座巨型“V”的新地标，将为成都的会议会展经济和城市形象打造树立一块全新的城市形象名片。

由中建二局西南公司承建的中国西部国际博览城项目总投资约120亿元，建筑面积为57万平方米，含室内展馆面积20万平方米、室外展场10万平方米，可布置1万多个室内国际标准展位。该工程采用了大量钢结构，总用钢量达16万吨，用量已超过国家体育场“鸟巢”的11万吨用钢量及中央电视台新大楼的12万吨用钢量。

海航集团控股《财经》杂志

据彭博报道，海航集团收购了经营《财经》杂志网站的公司的控股权，这家横跨旅游、物流等多个领域的中国综合企业近来一系列收购交易扩展到新闻媒体领域。

据国家企业信用信息公示系统和天眼查汇总的企业登记记录，海航集团的金融子公司海航资本集团以880万元人民币（130万美元）收购了未上市的北京联办财讯文化传媒有限公司的80%股权。虽然这笔交易于去年12月份发生，但是这是其首次报告所有权变动。

海尔“违规发放房贷”被罚20万元

刚刚履新银监会的郭树清要求，分类实施房地产金融调控，就有公司撞枪口上。银监会官方网站显示，海尔集团财务有限责任公司因“违规发放房地产贷款案”，被罚20万元。

公开披露信息显示，海尔集团财务有限责任公司“由海尔集团公司及其下属三家成员企业出资设立”，工商信息显示，上市公司青岛海尔的两家子公司持有财务公司股权比例合计42%，而海尔集团则持有财务公司5%股权。

埃克森美孚200亿美元投资墨西哥湾

世界最大石油公司埃克森美孚表示，将投资200亿美元到美国的墨西哥湾地区，开发和升级当地的化工石油精炼行业。此举被市场分析人士认为与特朗普近期大力支持石油的言论有一定关系。

埃克森美孚方面表示，此次投资将在约11个厂址的建设中创造3.5万个建筑类工作岗位。而在厂房建好之后，运营将创造1.2万个长期工作岗位。公司首席执行官Darren Woods在一次能源行业展会上首次披露了这个消息。

星巴克：未来五年雇佣一万名难民

在美国总统特朗普签署伊斯兰国家移民签证禁令后，全球咖啡饮料业龙头品牌星巴克发出正式声明表示，他们将在未来五年之间，增聘至少一万名难民员工。

该雇佣计划适用于全球所有75个国家的星巴克门店。对于那些被特朗普移民禁令拒之门外的员工，星巴克会有专门的团队直接与其联系。此外，星巴克还表示“我们随时准备为墨西哥客户、合作伙伴和他们的家庭提供帮助和支持，以应对贸易制裁、移民限制和税收的冲击”。

纳瓦罗：美国将夺回全球供应链

美国国家贸易委员会主任彼得·纳瓦罗（Peter Navaro）在华盛顿的一个经济学家论坛上称，特朗普政府正在寻求重塑美国工业，重掌全球供应链，提高美国经济增速，确保国家安全。

纳瓦罗还指责德国、中国和印度等国家，通过汇率、关税等方式造成美国的贸易赤字，并承诺营造一个“自由、公平、互惠”的贸易环境。

纳瓦罗指出，德国制造业吸纳了约20%的劳动力，而美国制造业只吸纳了8%。特朗普政府的目标之一，就是提高制造业能力，重新掌握全球供应链，扭转制造业劳动力数量下滑的趋势。“如果我们能够通过艰难、明智的谈判来减少贸易赤字，就能提高经济增速。最后，外国人拥有的美国货会多到他们拿不出什么来和我们贸易。”

纳瓦罗还称，一些美国的贸易伙伴用从美国身上赚的钱，购买美国的公司和技术，降低了美国的竞争力。

除了经济问题，纳瓦罗还将贸易赤字提高到国家安全的高度。他警告称：“假设它不是一个善意的收购，我们的公司，我们的技术，我们的农田，我们的食品供应链，乃至我们的国防工业都将操于外资之手。”



美国国家贸易委员会主任彼得·纳瓦罗

鲁宾斯坦：被动投资不适用普通人

沃伦·巴菲特在近期给股东的年度信件中说到，投资者应当坚持在被动性的标普500指数投资，支持这个说法的论据是巴菲特认为大多数的基金经理的回报率都没有超过标普500指数的涨幅。

然而美国资产管理公司（American Asset Management）总裁兼首席执行官朱利安·鲁宾斯坦（Julian Rubinstein）却认为，巴菲特采取的这种被动投资策略对于那些可以承担损失的亿万超级富豪是起作用的，而对普通的投资者并不适用。

鲁宾斯坦的理论认为，投资是赚取利润的综合方式，而不是一定要在投资的过程中忍受巨大的损失。“如果有投资者采取了我们目前的策略，那么他在2008年是可以有回报的。在2008那一年，巴菲特的伯克希尔哈撒韦公司持有的股票损失了31.78%，而巴菲特所推崇的低成本标普500指数投资损失了37.02%。通常来说，如果投资者在低成本指数基金的投资遭受那样大的损失的时候，很多人投资者就会放弃他们的投资策略，对投资进行割肉轻仓操作，这样他们遭受的损失可能永远无法挽回。”

冯骥才：教育应重视美育

美育不是新话题，但长期以来不为我们的教育所重视，以至曾有画家吴冠中先生那句“美盲多于文盲”的警示性的呼吁。不容讳言，由于长期忽视美的滋育，审美品位的低俗是普遍的现实存在，以致影响我们对较高品质的美的事物的感知力。比如中华民族有着高度的审美境界与审美风范，可是如果我们的审美能力有限，如何能真正感知与继承自己传统的精髓？对于外来事物的美与丑也会缺乏鉴别力。

美不仅是艺术美，人的语言举止、道德人品，无不含有美的标准。美是一个人乃至一个社会文明的体现。为此培养人们（特别是青少年学生）认识美、鉴别美、欣赏美、感受美、崇尚美乃至创造美的能力，不仅有助提高他们的审美修养与气质，还能滋育他们追求美的理想、品格与人生。

坦率说，对美育的忽视，与工具化的应试教育有关。希望能在教育改革的重视这一不能再忽视的问题。应将美育列为教育的重要内容。美育是个系统工程，它不同于一般的知识教育与学科教育，更是素质、人格和心灵的教育。美育教育的建立与计划应请相关各方面专家学者进行探讨，深入研究，制定方案，使“弘扬真善美”得到切实的落实。

封面报道

献给

今天的企业家，明天的企业家和明天的企业家

富德生命人寿
FUND SINO LIFE



富德生命人寿甘肃分公司总经理夏涵文——

保险业发展的省级样本

本刊记者 史炜 赵涛 摄影 韩军红



经济基础决定上层建筑。对于追求美好生活的人们而言，在经济通胀的持续压力下保持财富不贬值甚或增值，是实现诸多诉求乃至理想的前提与基础。相较于股市的动荡、储蓄的赜蹶和小贷的高危，保险作为一种舶来的经济业态，以低风险、高收益弥合了公众对未来保障的理性投资需求，成为中产阶层和众多老百姓渐进式财务自由的重要理财工具之一。

当然，任何事物都有两面性。在保险业进入中国的25年时间里，供需双方有过“蜜月期”，经历过投保时笑脸相迎、理赔时横眉冷对的掣肘，甚至有些急功近利的保险从业者极端追逐业绩，带给消费者不小的负面影响。

就是在这样的大背景之下，一家低调的保险公司——“富德生命人寿”引发了业界的侧目——2002年成立；2011年逐鹿甘肃；2015年新单规模保费跃居市场第一，市占率达18.9%。

规范的市场才有未来，但“落子”经济相对落后的西北甘肃，富德生命人寿会不会陷入布局危境？作为市场的后来者，面对人保、平安、太平洋等资历老、根基深的业界大佬，2011年才入驻陇原的富德生命人寿能不能扬帆“竞争红海”？这样的疑问和上述耀眼数据之间存在哪些关联？鉴于此，《视野·管理通鉴》有了采编本文的动议。

富德生命人寿甘肃分公司总经理夏涵文祖籍庆阳，地地道道的甘肃人，对于这片土地和生活在这里的人熟捻于胸，25年的从业经历比肩中国保险业的发展历史。低调、务实、自信与高效、理性、创新，为人和处事的核心品质在他身上契合无间，品牌构建、业务求精、客户黏性、价值服务等企业操盘关键词一以贯之于运营管理实践——这让人不由得想起“现代管理之父”德鲁克的经典五问：我们的使命是什么？我们的顾客是谁？我们的顾客重视什么？我们追求的成果是什么？我们的计划是什么？

从企业管理的层面来讲，将富德生命人寿冠以“保险业发展的省级样本”的称谓，并无过誉或者不妥。

“第一季度现在还没结束，我们就完成了将近60%年度任务量。”《视野·管理通鉴》的采访刚刚开始，富德生命人寿甘肃分公司总经理夏涵文便详细介绍了眼下的经营状况。“去年，甘肃的总规模达到30个亿，仅仅新单市场占有率就达21%。当然，从体量上讲，我们和人保、人寿一些老牌公司还有差距。毕竟富德生命入驻甘肃才5年，去年我们公司举办了5周年庆典，今年是我们第二个‘五年计划’的头一年。”

夏涵文的自信与乐观，并不是简简单单的“正能量”，更准确地说，和近些年保险业发展的客观形势紧密相关。天上不会掉馅饼，一个行业的上扬态势，也有根源可寻。银行代理保险这项业务，对于保险公司而言，利润很低，但为了占领市场，又不得不利用银行良好的信誉，优质的客户群，才能迅速扩大保费规模——这也是富德生命人寿的一项重要业务，“为什么银保业务这两年持续向好？”夏涵文总结了四个原因，“第一，经济持续下行；第二，银行利率下降；第三，投资环境出现问题；第四个原因是很多投资公司、担保公司跑路，给大众造成了一定恐慌。前几年两分利三分利，老百姓的钱都拿到投资公司去了，看着给的是高利息，但人家可能谋的是你的本金。我们的业务开展起来，和收益稳定关系很大，目前银行的利率大多在1.5%到1.9%之间，但客户买我们理财的产品，一年的收益可达到3.5%。”

保险行业，大体上投机性是比较小的，拿夏涵文的话说，这并不像实体产品，一买便有实际的功用，“就是一张纸，一张规避未来风险的契约。”保险产品，尤其是人身意外险，和以财富增值为目的的投资，是有明显区别的。人们选择投资理财产品，是感性的，而选择保险产品，更多的出于理性的考虑。在这个过分注重运气和投机的时代，暴富的神话的确上演过，在某个程度上，人们有时也在主动屏蔽市场的不利因素。人们更愿意相信寓言式的心灵鸡汤，而不愿意相信市场的客观性。近些年保险业的发展，事实上，也是一个理性的回归。

究竟是大众观念让保险业做出调整，还是保险业自身的发展促使了人们的态度产生转变？

一部观念史

当保险的销售，仅仅依靠政府的行政命令，人们对购买保险这件事不存在任何误解，当然也根本不会有任何自主选择，该购买什么险种，买多少钱的，早已配置好，一切不过是例行公事。但在1992年，美国友邦把个人寿险营销机制带入中国，整个保险业就发生了变化。之前依靠政府发文的保险销售模式，一下子变得“草根”起来。1993年深圳平安起草寿险营销方案；1994年太平洋财险开展个人寿险营销业务；1996年初中国人保财寿分业，寿险筹划个人营销模式。这些机

构的成立运营，初步形成了竞争的格局。在上世纪90年代中后期，保险从业人员的外在形象基本是一致的：拎包串巷、敲门扫楼、街头问卷……这些亲民的销售方式，是前所未有的开拓。在保险行业市场化的同时，人们的误解也同时滋生——这是在所难免的。保险业品牌的建立，并不是一朝一夕。在保险业转变销售模式初期，人们似乎并不排斥，业务量的增长很快。可在第二个阶段，2002年至2012年，情况渐渐不妙。这时开拓市场的方式，主要是信息增险、电话邀约、客户联谊。此阶段初期，保费营收不可谓不丰厚，但随着保险公司日渐增多，竞争进一步加剧，公司内部机制也发生了变化，考核压力越来越大，利益引导氛围越来越浓，导致销售误导越来越多，保险销售随之亦越来越难。在很极端的时期，人们甚至把保险销售和传销划为一类，从业人员的形象也并不好，一谈买保险，很多人避之不及。

保险行业重焕生机，不过是最近三四年的事情。保险公司和客户经过20多年的磨合，加之国家在规范保险市场方面，起到了一定的监管作用，2014年，国务院发布的“新国十条”，对行业的作用不可小视。前面所说的



富德生命人寿保险股份有限公司甘肃分公司总经理夏涵文接受《视野·管理通鉴》专访

保险公司和目标客户群体谁影响谁的问题，归根结底，绝不是单向的输出，而是一个交互式的促进。当人们对保险行业产生误解，一定是保险公司本身出了问题；而保险公司本身的销售模式的改革，销售技术的改善，理赔效率和后续服务的提升，也在渐渐改变人们的观念。未来的七八年，应该是保险业定型时期。国外销售模式在中国扎根之后，和中国的经济、文化相结合，已经走上了一条独特的发展之路。夏涵文认为，经济形势对近期保险业的业务产生了影响，但并没有完全左右保险行业的发展进程。今天的保险市场，无论是从业者还是消费者，都更加的理性和成熟。保险公司想发展和进步，靠过去以险种的生产和



夏涵文认为，经济形势对近期保险业的业务产生了影响，但并没有完全左右保险行业的发展进程。今天的保险市场，无论是从业者还是消费者，都更加的理性和成熟。



在富德生命人寿保险股份有限公司甘肃分公司总经理夏涵文看来，最大的困难不是来自外部市场，而是如何强大自身。

销售为中心的推销模式已经无法满足消费者的需求。

“个险才是保险行业的重中之重。”很显然，夏涵文对这个趋势已经有了比较深的把握。“当国民生产总值达到8000至10000美元这个区间的时候，保险业业务量会有一个井喷期。随着基本养老和医疗保险委托商业保险公司经营之后，老百姓认识到，很多问题，单靠政府是解决不了的，自己还得想办法，要获得比较全面的保障，还得靠商业保险做补充。现在，无疾而终是一种福气。”据统计，如今的死亡人数比例中，92%是疾病死亡，意外死亡占5%。保险虽然不是‘刚需’，但在人们生活中的重要性，却与日俱增。”重要性的提升，必然的结果便是保险产品必须多样化，以期适应每一个家庭的具体情况。

虽然富德生命人寿进驻甘肃才5年，但该公司和其他同行一样，也必然携带了整个保险行业成功或失败的种种经验。因为有历史，才能对当下有更精准的感知。

地域、形势比人强？

在采访之前，我们准备了不少问题。其中关注的很重要的一点，便是地域问题。东部和中西部保险业目前有哪些差距，具体落实到甘肃，保险业面临的困难，和一些发达地区相比，有哪些特殊性……可通过将近两个小时的交流，我们发现，之前的那些看似重要、但实际上很浅层的话题，受访人和采访者都并未过多言及。差距一言以蔽之，就是体量的大小。而在夏涵文看来，这并不是问题的关键。仅仅拿保险业来说，甘肃除了体量规模相对较小，其他指标均不低于甚至远远高于全国平均线。

“富德生命人寿总公司，并不存在什么侧重点，对全国各分公司的要求，基本是一致的。作为经济水平相对落后的甘肃，我们肯定得结合地域的实际情况，但总的纲领是不变的。在甘肃，我们的业务定位是不求大、但求精。甘肃GDP在全国是倒数，但在业务总量上，我们也并不差，全国35家机构，我们

能排到 22 名左右。很多核心指标，我们都比较靠前，拿个险来说，在规模上，目前是全国第八，从今年开门红到现在为止，甘肃分公司的年计划达成率是全国第一。前面提过，所有的寿险公司，未来要稳定健康发展，个险是一个核心渠道，我们一直非常注重个险的扶持与投入，倾注的精力都是最大化的。目前，甘肃分公司的个险在全国我们自己系统内都是一面旗帜，来学习的人很多。比如武威，在全国 400 多家中支中排第三，这是很了不起的——我们还是打造了几个精品！”提起这些业绩，夏涵文颇为自豪，“像银行代理保险，我们的总规模不如南方些许城市，比如说湖北省的一个地区，就超出了甘肃的总量。但我们在当地市场的份额占的比重很高，超过了 40%。一些险种的续期率也很不错，达到了 98%，这说明我们前期的业务质量很好，客户黏性大。保险是一个非常低频的产品，客户在购买了保险之后不会每天登陆 APP 来查看，也不会每天打开保险公司的微信公众号，所以对于保险公司来讲，能否黏住用户是一大挑战，如果能黏住客户，后续要转化到其他有价值的产品就相对容易了。”

“还有一些方面的成绩，比如经营管理指标，KPI 考核，甘肃分公司一直

在前十之列。合规经营也是我们工作的重中之重，宁可放缓业务推进速度，也要保证业务品质，更“放心”和“安心”的经营。有个管理学名词，叫‘鲶鱼效应’，总公司领导经常对其他分公司负责人说，人家甘肃那么个经济、资源情况都能完成任务，你们为啥不行？从这个方面讲，甘肃分公司做到这个份上，也在逼着其他公司进步，这也是我们起得一个独特的作用。”夏涵文对《视野·管理通鉴》记者说。

保险业所面临的经济社会形势日益复杂，各种因素似乎都会影响到行业发展。微信、互联网销售保险模式的出现，在一定程度上已经冲击了传统的保险营销模式。随着人们保险意识加强，提供综合式的一站式服务似乎也很有必要。以往代理人的大量流失造成了客户的不信任，为了挽回这个局面，保险销售人员更应该是专业化和高素质的……这些外部内部的矛盾，夏涵文当然深入思考过。相比外部因素而言，他更注重的是企业主体的能力和服务。这样朴素的眼光，有时比多方面来分析、演证，更能把握问题的实质。

“要提升老百姓对保险行业的认同度，最重要的还是要靠服务，加强自身的品牌建设。过去老百姓一讲，就说保险公司是骗人的，买了不赔，推卸责任。



保险是一个非常低频的产品，客户在购买了保险之后不会每天登陆 APP 来查看，也不会每天打开保险公司的微信公众号，所以对于保险公司来讲，能否黏住用户是一大挑战。



专业技能的提升是一方面，夏涵文认为在甘肃，更迫切的是从业人员要打破旧观念，放开手脚干工作，做真正有开拓性的工作。

这些年，从监管部门到保险公司都发挥了很强的能动性。记得富德生命人寿刚入驻甘肃，总公司就对我们立了个要求：要全心全意做新机构的典范。这不仅仅指的是业务量，更重要的是我们要注重服务品质，服务口碑和服务的时效性。甘肃分公司成立6年来，一直坚持的一个理念就是要注重服务，具体来说就是‘四为服务’，即上级为下级服务、后线为前线服务、内勤为外勤服务、全员为客户服务。作为管理层，既是为队伍服务也是为员工服务；作为销售人员，既是为客户服务也是为身旁亲友服务；作为一般员工，既是为客户贡献自己的力量也是为自我价值实现的最大化而不懈努力。”夏涵文对《视野·管理通鉴》记者说。

和许多企业不同，夏涵文似乎并不十分强调对经济形势的把控，对社会环境和目标群体心理的研究。别人是围着法华转，而夏涵文更欣赏的是自身要去转法华：“在新颖多变的市场环境下，要提高公众对保险的认知度，提高保险对公众的吸引力，这就要求我们要本着一切以客户为中心，一切以客户利益为根本点，服务好客户、公众和社会。这实际上要发挥的是我们的主体作用。保险的本质是保险保障，属于负债端经营，同时也兼顾一些财

富保全与投资理财。既然做投资运作，那我们就要通过制定有较高收益的产品，引发客户的兴趣。产品一到期，便能立马拿到预期的收益。做保障产品，要最短时间把理赔做到位。2012年，张掖市有个客户买了我们产品，花了100块钱，很不幸，他在去看汽车拉力赛的途中发生意外，我们第一时间完成了10万的赔付。一年下来，我们从农行代理销售的保费，基本用于赔偿了，有时还得往里补充资金——这是用赔款去赢得认可，塑造良好的企业形象。看起来，我们是亏损的，但从长远来看，这才是保险业发展的正路，只有这样，保险公司才不会忘记自身存在的意义，从而最大化地实现其社会价值。”

创新才有出路

也正是这样的“主体性”思维，让夏涵文在员工培养这块下足了工夫。专业技能的提升是一方面，夏涵文认为在甘肃，更迫切的是从业人员要打破旧观念，放开手脚干工作，做真正有开拓性的工作。

我们往往都是被迫去适应时代。有个说法——随着人们保险意识的增强，代理人队伍会逐渐消失，保险规划师、保险精算师将大量涌现。在甘肃当下，

代理人的存在是很有必要的，人海战术也正在发挥效能。但未来的情况一直会是这样吗？真正等到时代迫使人改变，情况通常不容乐观。在采访中，夏涵文不断提到的一个关键词的就是“创新”，打破旧的思想、行为模式——事实上，也只有这样，才能站在时代之前，主动承担和被动选择根本不是一回事。

大多数保险公司管理者，都是从一线逐渐晋升到管理岗位。而夏涵文与此相反，他1992年从兰大毕业，放弃了国务院机关事务管理局等职位，选择留在老家，进入了人保省公司人事处。1996年人保分业，他又去了中国人寿省公司，还是干人事工作。别人是从业务学起，而夏涵文半自嘲地说，“我是做了省公司部门副总之后，才开始学业务。”正是这样的经历，让夏涵文更了解宏观战略如何一步步落实，而不是仅仅从实干中汲取经验，摸着石头过河。


谈及当下甘肃保险业的瓶颈和遇到的困难，夏涵文是很淡定的。在他看来，“最大的困难不是来自外部市场”。他曾和甘肃分公司上一任总经理李明交流过，李明问他，“作为甘肃人，你觉得最大的缺点是什么？”夏涵文仔细想了这个问题——如果当初一直待在甘肃，没出去工作过，让他来回答这个问题，一时半会儿他还答不上来。“作为甘肃人，我认为这边的观念还是太过保守，过分追求小富即安，太多东西制约了我们的思维。”夏涵文很确信，“不敢冒险是我们最大的缺点。”在他管理的公司里，会有家长当面跟他

提：“夏总啊，你给我家娃娃安排个内勤工作，不要整天让他在外面跑了。我们要求不高，只要您给我把人看住，老老实实就行，工资少点没关系，一个月拿上个两三千块钱也可以。”

据夏涵文介绍，如果银保业务干得好的话，基本工资就在4900元，全省平均工资，所有的绩效、提升加起来，约在11000元左右。如果只是家长这么想，也并不让人担忧，最关键不少员工自身的想法也和家长一样，宁肯拿上个三五千干些事务性的工作，不要给我1万+，让我去开拓市场，做独创性的事情，有责任感的事情。如果公司整体上是这么一个氛围，遑论过关斩将，能守住自己的一亩三分地就不错了。从表面上看，这只是工资高低的问题，但一个企业，如果员工不追求高工资，事实上也便丧失了活力，对企业的发展是很不利的。“我觉得这是制约我们发展最大的不利因素。”夏涵文说，

“上世纪80年代，温州人到兰州来钉鞋，大家都看不起，但人家干上一年，回家过春节坐的是飞机。正是这样吃苦耐劳、敢想敢干的精神，让他们得到了第一桶金——现在人家都转型了。”

“只要我们的观念转变了，所有的困难都不是困难”，夏涵文坚信这一点。谈及富德生命人寿甘肃分公司未来几年的规划，除了给出几个目标任务之外，夏涵文并没有说得太多。和外部竞争相比，他所关注的，似乎一直是强大自身这一点。

不可否认，这的确是问题核心之所在。



清 陆恢

百菊雄鸡图轴

陆恢工于山水、人物、花鸟画，以鸡为表现主题的画作很少。图绘一只体态健壮的雄鸡侧首觅食的情景。图中白百合、紫菊花以及雄鸡以不见笔痕的“没骨法”绘出，构图饱满，气韵生动。

视点 ●
Viewpoint ●
●

2016， 为什么失意的是它们？

做企业犹如一场长跑比赛，需对应赛程的不同阶段以及竞争者的位置，不断调整自己的节奏和策略。2016年备感失意的各家大公司，尤其应该反思，新的一年自己究竟该用怎样的一种姿势或状态，才能在这场长跑中坚持下去。

黄瀚玉、肖文杰等

如何在一场长跑比赛中胜出？要诀之一：你不能在起跑阶段就用光所有的力气。

曾在一场发布会上跑步入场的贾跃亭或许忽视了这一点。在2016年11月的一封5000多字的内部邮件里，他称乐视需要反思发展节奏过快导致的资金不足，并停止烧钱扩张。邮件的曝光引发了乐视旗下的上市公司乐视网股价的接连下跌，后者最终在12月7日紧急停牌，让市值暂时停留在了709亿元——相比它在2015年创下的1526亿元的最高市值，称得上是腰斩。

不少人在事后替乐视反思，这个从市值角度曾经跻身“中国前五大互

联网企业”的公司问题究竟出在哪里。为了尽快抢占市场，乐视以低于成本的价格销售手机和电视，让手机板块和生产电视的乐视致新一直处于越卖越亏的状态，供应商曝出乐视拖欠货款一事也揭开了它资金链紧张的冰山一角。乐视体育倒是为公司聚集了不少用户，但持续购买赛事版权，导致它需要支付的版权费用累计达到70亿元。乐视汽车和它在美国的合作工厂在投资资金上的纠纷至今仍扑朔迷离。汽车被贾跃亭视作公司的未来与梦想，但也是巨大的资金黑洞。

过去六年，乐视通过乐视网上市、增发和发债等手段获得的融资总额达187亿元，非上市业务累计获得的融资则超过258亿元，加之贾跃亭出售和质押个人名下的乐视网股权获得的上百亿元运转资金，都已经在乐视的生态扩张过程中消耗殆尽。

高速前进中的乐视，暴露出越来越多组织管理和业务运营上的能力缺陷，它像坐过山车一样的发展路径正是如今国内盛行的“互联网思维”一个发育不良的缩影。这套思维奉行先烧钱抢占市场，获得一定用户规模后再考虑收入，最后才会谈到利润。

没有人否认，商人总是带着一些接近贪婪的野心，这也许是每个公司推动自身发展的根本驱动力之一，但问题



是，这个野心应该被控制在什么程度。

几个石油“个体户”在美国页岩行业的经历，或许能成为这个问题的答案的一种参考。《页岩革命》一书中讲到，这些“个体户”用超乎常规的判断力发现了蕴藏在坚硬岩石里的商机，相信它不但能改变美国对中东石油的依赖，也能改变全球能源行业的格局，随后它们又以力排众议的勇气开始开采。

事情本可以这样顺利发展下去，直到这几位进取心异常强烈的企业家企图通过吞下更多油田来获得规模效应，却最终导致美国页岩油气的潜在产能在一段时间内飙升，供大于求，从而拉低了这个新事物的价格。由于售价甚至难以覆盖开采成本，几位页岩油气领域最大胆的探路者尝到了野心过度膨胀所种下的苦果。

当然，也有一些在 2016 年失意的大公司，是折在过于跨界上。

在市场环境变化速度如此之快的今天，任何一个微小的失误或者安于现状的举动，都有可能让一家曾经辉

乐视网 3 月 8 日发布公告，公司引入战略投资的事项进展顺利，但贾跃亭所持乐视网部分股权及乐视影业股权转让交割时间有所顺延。

煌的公司失去赢面。所以，行事谨慎已变成一种做企业的“美德”。

回顾 2016 年，在全球范围内，我们能看到不少超出集体预期的选择。英国人选择退出欧盟，而美国人选择特朗普成为新总统。做企业犹如一场长跑比赛，需对应赛程的不同阶段以及竞争者的位置，不断调整自己的节奏和策略。2016 年备感失意的各家大公司，尤其应该反思，新的一年自己究竟该用怎样的一种姿势或状态，才能在这场长跑中坚持下去。

小心达摩克利斯之剑

当如家酒店集团的管理层对外表示，他们是在事发两天后才获悉一名女性顾客在它旗下的一家和颐酒店里被尾随并强行拖拽一事时，这家公司根本没有意识到，其管理层的言行失策，注定会把自己拖进 2016 年社交网络舆论的“黑名单”。

当事女性顾客在 4 月 5 日凌晨发出第一条微博，24 小时内，这条微博的阅读量已经超过 60 万，相关话题的阅读总量接近 3 亿，优酷上关于“劫持未遂”的视频播放量超过 152 万。而迟钝的如家，直到 4 月 6 日下午才发出声明，承认涉事酒店存在安保管

理疏漏和服务不到位的问题。

和颐事件让外界不满的，是如家既没有给予员工足够规范的管理，也没有通过良好的服务，为它所代表的中端经济型酒店带来多少附加值。

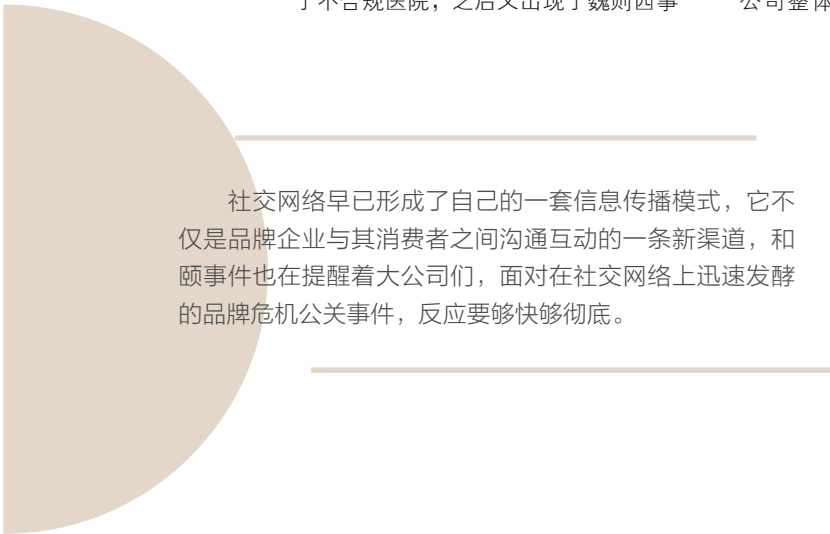
社交网络早已形成了自己的一套信息传播模式，它不仅是品牌企业与其消费者之间沟通互动的一条新渠道，和颐事件也在提醒着大公司们，面对在社交网络上迅速发酵的品牌危机公关事件，反应要够快够彻底。

百度也在2016年尝到了社交网络上的负面舆论带来的苦果。这家多年来在公关策略上一向坚持“宁可多一事不如少一事”原则的大公司，在2016年先是被贴吧网友曝出把血友病吧卖给了不合规医院，之后又出现了魏则西事

件，这些都让这个老牌互联网公司在普通用户心中留下了为了追逐利益可以轻易践踏商业伦理的恶劣印象。因医疗类广告对其产品体验造成的恶性影响，百度被连续推至舆论的风口浪尖。随后它被迫自查、暂停了占其总体推广收入20%的医疗广告，2016年第二季度的净利润也同比下降26.1%。

要细究百度为何会在商业伦理上连番犯错，不如看看它近年的发展轨迹。相比BAT阵营中的其他两家，百度从PC互联网转向移动互联网的跟跑布局过程，总体表现并不算出彩。它投资的O2O平台、打车应用、电商都算不上各自领域的领先者。

当新业务尚未带来持续的高回报，公司整体面临业绩增长压力，百度回



社交网络早已形成了自己的一套信息传播模式，它不仅是品牌企业与其消费者之间沟通互动的一条新渠道，和颐事件也在提醒着大公司们，面对在社交网络上迅速发酵的品牌危机公关事件，反应要够快够彻底。

过头，选择在广告业务中游走于灰色地带。这本该是悬在百度头顶的“达摩克利斯之剑”，却被百度当成了“油水线”。在最终深陷舆论围攻之前，它也许从来都没怎么想过，应该随时抬起头去看一看。

对于这柄悬顶之剑，任何持侥幸心理者，危机降临其身只是迟早的事。

在2016年就要结束时，路透曝光了新东方教育集团在帮助客户申请国外大学的过程中造假，包括代笔撰写申请文章、教师推荐信，并捏造中学文凭。尽管在国内留学中介市场，这或许已经是一个公开的秘密，但它的确触碰了美国监管机构的底线。美国国际招生协会已经表示要对新东方展开调查，或许还将撤销它的留学咨询认证资格，而这可能给新东方的留学业务带来致命一击。

美特斯邦威则触及了中国金融市场管理者的底线。它的创始人兼董事长周成建卷入了徐翔案，被指控合谋在二级市场拉升股价，再于高位减持套现，双方甚至约定了事后的分成比例。

在困兽城里寻找清醒剂

即使没被卷入徐翔案，美特斯邦威的2016年也会蒙上阴影。它的营收从2011年的95.09亿元下滑到了2015年的62.95亿元，2016上半年的存货跌价损失则达到了1.18亿元，同比增加68%。太过依赖加盟制度来帮助企业超速扩大销售网络的模式，令美特斯

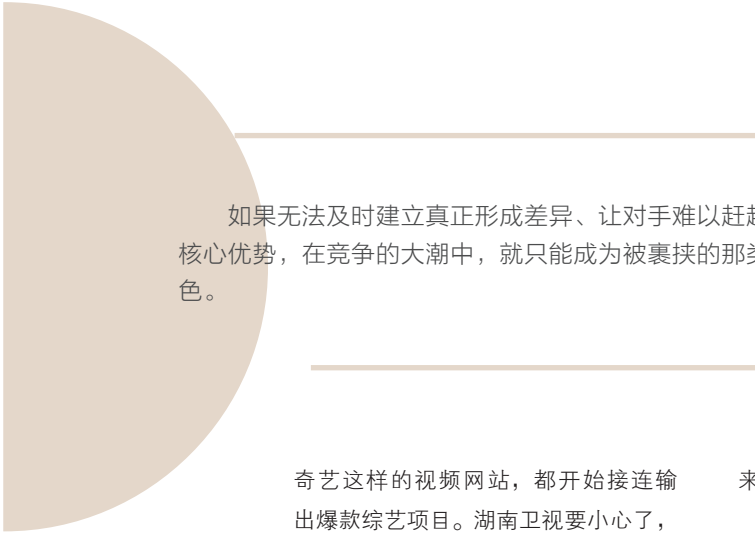
邦威对市场潮流和消费者需求的感知度变慢，产品越做越“土”，自然就越来越难卖。

发展陷入相似跳水轨迹的还有百丽，过去的2014到2016的三个财年，它的鞋类业务经营利润已经从66.34亿元下滑到了42.02亿元，2016年的上半年以每天两到三家的速度持续关店。

再没有什么比在一个快速变化的市场原地踏步更糟糕的事情了。一个曾经是年轻消费者买衣服时的首选，另一个则是曾经的女鞋之王，但它们都在对手不断变换打法后，难以跟上竞争步伐。曾经成就了这些大公司的规模效应，如今正在发生反作用。

现代汽车集团（中国）好像也突然发现，它原本在中国中低端轿车市场里的舒适位置，已经被长安、长城、吉利、奇瑞这些本土品牌大面积挤压。廉价、大尺寸、设计漂亮且配置丰富——本土对手在SUV车型上的市场策略虽粗暴却简单有效，而现代却不再像前几年那么密集地向市场投放新品，这使得2016年前11个月它在中国的销量同比减少了10%。按照这个趋势，现代汽车很有可能将面临中国销量持续下滑的不利局面。

那些多年来一直忠诚于湖南卫视的收视观众，在2016年也有一些失焦。这家卫视曾推出《快乐大本营》《天天向上》《爸爸去哪儿》以及《我是歌手》等超人气娱乐节目，但如今从浙江卫视、东方卫视等卫视频道，到腾讯、爱



如果无法及时建立真正形成差异、让对手难以赶超的核心优势，在竞争的大潮中，就只能成为被裹挟的那类角色。

奇艺这样的视频网站，都开始接连输出爆款综艺项目。湖南卫视要小心了，你曾经的领先优势正在不断缩小。

盘点其当年的成功，很大一部分原因在于湖南卫视内部拥有 30 多支精干的综艺制作团队。但如今它的竞争对手们已纷纷学会抢先引进韩国、欧美等地成熟的综艺体系和优质节目版权并为己所用，而“芒果台”自己培养的大批知名节目制作人，却在行业迅猛发展中不断流失。

回顾上述失意大公司的“通病”，皆在于它们曾经的辉煌成就，无不是建立于各自所在市场的高速发展期，长期处于顺境之中，导致它们忧患意识薄弱，当真正的困难到来时，便会显得笨手笨脚。而足够的忧患意识，才是能帮助困兽及时清醒的那副汤剂。

你的护城河在哪儿？

并不是所有做出改变的公司都迎

来了好结果。

蒙牛正是被自己的两笔重要收购拖了后腿。尽管 2016 年乳业上游原奶供应链整体陷入供大于求的危机，蒙牛却成为上半年中国四大乳企中唯一一家业绩下滑的。

蒙牛在 2013 年收购了雅士利，想以此打开婴幼儿奶粉市场，但后者并没有在和洋奶粉的竞争中胜出，雅士利 2016 年上半年净利润同比下滑了 86.2%。另一笔不甚理想的收购是现代牧业。当下，原奶收购价格普跌，价格因素让蒙牛自己也不愿从这家企业采购原料。

无论雅士利还是现代牧业，在各自的竞争领域，它们始终没有建立起“护城河”。如果无法及时建立真正形成差异、让对手难以赶超的核心优势，在竞争的大潮中，就只能成为被裹挟的那类角色。

小米也一直在变，但它渐渐丢失了自己的核心竞争力。现在，就算是米粉，



不用怀疑，这张照片上的主人公正是百度公司董事长兼 CEO 李彦宏，他参加了一档名为《越野千里》的户外真人秀，和贝尔·格里尔斯一起体验荒野求生。

估计也很难一口气说出它在一年之内到底推出了多少款新手机。2016 年的答案是 14 款。以“米+”品牌出现的大量智能硬件设备，也令消费者难以消化。

可惜“机海战术”也没能阻止小米手机销量下滑。2016 年第一季度，小米的智能手机出货量第一次跌出了全球前五。它的产品不再那么酷了，与“发烧友”之间的关联度越来越弱。也许现在是时候了，小米应重新想想自己产品的卖点到底是什么，“为发烧而生”的产品口号也该换一换了。

想讨好所有消费者的小米最终令品牌形象变得平庸，而被平庸所扰的还有华谊兄弟。当冯小刚在微博上以“小女子”的腔调控诉万达院线没能给《我不是潘金莲》一个合理的排片时，外界感知到的，是这部电影背后的操盘手正在为其票房焦虑。

华谊也曾经寄希望于通过“影游互动”和实景娱乐等项目来寻找新的业绩增长点，多元化的尝试未果，主营业务却在不断衰退。开创了中国电影商业化的华谊兄弟如今鲜有叫好又叫座的作品。2016 年，它呈给市场的电影还有《摇滚藏獒》和《陆垚知马俐》，但相比万达影业的《魔兽》、博纳影业的《湄公河行动》、光线影业的《你的名字》，华谊兄弟的这几部作品并未给市场留下足够深刻的印象。

内容制作不给力，和对手相比，也看不到华谊有什么“护城河”。博纳影业、光线影业以宣发见长，万达影业则拥有雄厚的院线资源，而这两项恰是华谊兄弟的弱项。

当然，转变中的公司也有另一种可能——管理者自己都没有想到应该如何调整。

2016 年的搜狐，看上去有点不知

道自己该干什么。年末又曝出计划砍掉全部门户采编团队的传闻。虽然官方很快出来辟谣，但回顾搜狐从手游、微博、新闻客户端到视频——似乎过往每一轮技术产品大潮中都能看到它的身影，但其产品又都未能闯出什么名堂，成为垂直领域里的佼佼者。这让它成为当年著名的“四大门户”网站中，眼下最为沉寂的那个。

小心，这可是条扎脚的跑道

上海家化的员工不得不面临的一个问题是，他们需要在2016年最后不到20天的时间里，面对一个新到任的董事长。管理层可能也会随之经历新一轮动荡。自从平安入主家化，创始

团队中的葛文耀、王茁相继出走，如今代表公司实际控制人中国平安的谢文坚也黯然离场。

谢文坚的离任，与上海家化的业绩不理想直接相关。这家本土日化企业2016年前三个季度的净利润同比下滑了44.33%。一家公司有再多的好产品、再好的营销，恐怕也无力承受管理层的频繁更迭和他们时不时的隔空口水战。也许，资方少一点强势，能让这家公司多一些稳定。

由于政策突变，Uber这家大公司去年的失意程度变得有点难以评估。合并案的结果，是Uber向它的老对手滴滴出行交出优步中国的品牌、业务、数据等全部资产，随后带着滴滴出行20%的股权全身而退。两个月后，滴



当年著名的“四大门户”网站之一的搜狐，是眼下最为沉寂的那一个。

滴出行便经历了最为严厉的网约车监管政策的出台。优步中国的运营团队在电脑被总部强行清空数据之后，对外还在继续喊着“天生骄傲”的口号，旁观者则忍不住唏嘘，很显然，Uber是烧不起钱了才选择停战。一年半烧掉了20多亿美元却仍未在竞争中胜出，是因为Uber遇到了一个更能烧钱的对手。

相比Uber，马莎百货要关闭其在中国的所有10家门店的决定，并不让人觉得突然，因为过去它在中国的运营做得毫无亮点。马莎执拗地把它在英国卖的M码和L码衣服，原封不动地运到中国门店，销售结果可想而知。此外，它的食品业务一直在海外市场大受追捧，但这一特色几乎没有体现在它的中国门店中。最终，这家老牌英国百货公司，为它这些近似于反本地化的经营策略付出了代价。

当然，大公司也要提防另一种情况——有了足够的资金，也推敲过自己

的策略，却因在海外市场的文化情结上与当地用户一言不合就触了礁。万达为此在马德里的西班牙大厦项目上损失了1.1亿港元（约合9600万元人民币）。万达集团在2014年收购了这个有63年历史的地标建筑，原想将其翻新改造成综合物业，却遭到当地民众的反对，且反对声浪在马德里政府换届后愈发激烈，王健林最终不堪其扰，转手了这个项目。

因此将万达评为失意大公司也许太过严苛，毕竟无论是在国内还是海外，万达如今的经营和收购模式依然运行良好。但收购西班牙大厦的折戟案例，至少可以给越来越多意欲“出海”的中国企业打下预防针，要意识到理解当地人文背景的重要性。

如何在一场长跑中胜出？摔倒、变速、暂时被竞争对手超过或许都不是最大的问题，最重要的是，你得知道这是一场长跑，而此刻永远不是终点。

>> 摘自《第一财经周刊》

大公司也要提防另一种情况——有了足够的资金，也推敲过自己的策略，却因在海外市场的文化情结上与当地用户一言不合就触了礁。



清 程璋
瓜架鸡雏图轴

此图以写意的手法刻画瓜架下母鸡率雏鸡觅食的情景。全图笔墨挥洒自如，在“烟岚满纸”的统一格调下，枯墨、湿墨、焦墨、泼墨、破墨并用，或风流蕴藉、含而不露，或逆来顺往、旁见侧出。

锐思
Keen Thinking

柳传志： 我的复盘方法论

复盘是柳传志受益的工具之一。何为复盘？为何要复盘？又该如何复盘？来听听柳传志怎么说。

柳传志

何为复盘

在这些年管理工作和自我成长中，“复盘”是最令我受益的工具之一。在奔忙行走的日日夜夜，从不回头观望自己和同行人的职场人，有可能连前方道路是否正确最基本的方向感都会丧失。

孟子说“仁者如射”，意思就是射箭的人摆好姿势把箭射出去，如果射不到，不要埋怨客观原因，而是要从中间总结经验。所以，复盘要形成习惯。《荀子·劝学》中也讲“君子博学而日参省乎己，则知明而行无过矣”，说的就是要学会复盘。

“复盘”这个词最早来源于棋类术语，也称“复局”，指对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中对弈者的优劣与得失关键。每天打谱，按照棋谱排演，有效地加深这盘对弈的印象，也可以找出双方攻守的漏洞。

复盘被认为是围棋选手增长棋力最重要的方法，尤其是自己和高水平者对弈时，可以通过他人的视角看到自己思考不足的地方，从而将别人的经验化为己用。围棋棋手的训练方法简单：不断下棋，简单复盘，日复一日，年复一年。方法最单调但也最有效。

通俗来说，复盘就是把当时走的过程重复多遍，并且主动思考为什么这么走，下一步该如何设计，接下来的几步该怎么走。复盘时攻守结合的切磋，能更好地对比双方的心理思维，最终总结出所谓的“套路”。当套路熟稔于心，就自然能达到高手的境界了。

下棋可以复盘，商业模式和个人管理亦如此，差别在于心态和眼界的不同。复盘作为一种常用工具，几乎可以运用到任何与人和事相关联的介质中。它区别于总结，需要去个人化，完全回归到实物原生状态，解剖所有与其相关联的环节，一件一件去回忆、分析，最终需要得到一个更好的可能性。总结起来，复盘的关键在于及时、迅速、有效与反复。

为何复盘

当然不用这个方法论的商业精英也大有人在，并不是说不复盘就不能成功。我只想强调一个



复盘到底在复什么？其实就是人和事，两者缺一不可。每个人都有自己的强弱项，如果分工合理，长板效应会更突显。

观点，复盘没有任何损失，而且可以随时反馈当下的情况，不让下次的“更好”和自己擦肩而过。复盘对于参与的所有个人而言，有时候也是一次残酷的自我解剖过程。

复盘的好处简单归纳如下：

不在同一坑里跌倒，避免重复犯错。虽然每次实践都不可能做到百分百完美，但在复盘的时候，我们知道哪些地方做得不尽如人意，原因是客观还是主观。如果能找到一些之前没有注意的坑，对自己而言也是一个大收获。同样的错误不再犯，是复盘追求的第一层次的目标。战术上的查漏补缺具有历史性和环境因素干扰，不易简单复制，但是有了战略层面的升维，战术上的重复犯错可以降低甚至杜绝。

知道团队强弱，合理分工。复盘到底在复什么？其实就是人和事，两者缺一不可。每个人都有自己的强弱项，如果分工合理，长板效应会更突显。反之，短板效应的危害也是有目共睹的。复盘追求的第二层次的目标，在于了解团队中的每个人，实现合理分工，最终的目标不是彼此牵制，而是彼此融合互促。

知己知彼，磨练内心。复盘一件事情的来龙去脉跟下一盘棋一样，都是彼此斗智斗勇。过程中对自己心理上的成长和锤炼是复盘第三层次的目标，也是个人和团队在此过程中获得的最大收获。

知道如何能更好，胜在细节。在全盘当中，存在着各

个细微环节，这些环节环环相扣，最终导致了结果。所以复盘的过程也是将细节重新暴晒的过程，知道了哪些地方有可能更好，才能在下一次实践中迭代和升级。

如何复盘

复盘的四个步骤：

第一步：回顾目标。当初的目的或期望是什么；第二步：评估结果。和原定目标相比有哪些亮点和不足；第三步：分析原因。事情成功和失败的根本原因，包括主观和客观两方面；第四步：总结经验。需要实施哪些新举措，需要继续哪些措施，需要叫停哪些项目。

上面的四个步骤，还可以拆分成八个具体的流程：

一、回顾目标：回顾复盘事件的目标。将手段当成目标是我们常见的错误。回顾目标时，需



柳传志，2011年11月2日卸任联想控股有限公司总裁、董事局主席。现任联想集团有限公司董事局名誉主席，全球CEO发展大会联合主席。

要将目标清晰明确地在某一个地方写出来，以防止参与复盘的人员中途偏离目标。

二、结果对比：结果与目标的对比，有四种可能产生的情况：结果和目标一致，完成所设目标；结果超越目标，完成情况比预期更好；结果不如目标，完成情况比预期要差；在做事的过程中新添加了预期没有的项目。结果对比的目的不是为了发现差距，而是为了发现问题。

三、叙述过程：过程叙述的目的是让所有复盘参与人员都知道事件的过程，这样大家才有共同讨论的基础，不要浪费时间在信息层面。

四、自我剖析：自我剖析的时候，要客观，要能够对自己不留情面。自我剖析是去分辨事情的可控因素，搞清楚到底是因为自己掌控的部门出了问题，还是别的部门出了问题。

五、众人设问：通过众人的视角来设问，这样可以突破个人见识的局限。设问要探索多种可能性以及其边界。

六、总结规律：时间是检验规律正确与否的唯一标准。复盘得出的结论是否可靠，一般来说可以通过三个原则来评判：

结论落脚点是否发生在偶然事件上？复盘的结论落脚在偶然因素上一定是错误的。复盘没有进入到逻辑层面，


没有经过逻辑验证，结果一定不可信。

复盘结论是指向人还是指向事？结论如果是指向人则说明复盘没有到位。复盘是要总结客观规律，人是变量。指向事，则复盘到规律的可能性更高。复盘的结论是从事物的本质去理解分析，这是验证复盘结论是否可靠的标准之一。

是否是经过交叉验证得出的结论？“孤证不能定案”是法律上的术语，用来比喻复盘得出的结论通过其他事情交叉验证，也可以为结论的有效性提供一定的保障。

七、案例佐证：自我剖析，就是自己对做过的事情进行反省和思考。自我剖析是一个自我成长的机会。

八、复盘归档：经过上述七步复盘得出的结论，就具有较高的可信度了，这些就是得到了认可和值得传播的观念和规律，有必要进行复盘和归档，将这些认识知识化，方便传播和查阅。好的经验心得可以让人少走弯路，工作更顺畅。

当然这是最完善的步骤，在具体复盘时，并不需要一定按照这个步骤，可自行调整。

>> 摘自《中国商人》

阿里巴巴CEO的战略思维

大公司要往小做，小公司要有大的格局，我觉得非常重要，这是我们一直这么多年发展下来，我们的一个心得。

张勇

近日，阿里巴巴集团 CEO 张勇受邀为湖畔大学上了一堂课。面对台下的企业家学员，第一次当“老师”的张勇回顾了加入阿里近十年来，所经历的若干个关键时刻，以及与阿里命运相关的一些决定及背后的思考与挣扎。作为一家市值超 2000 亿美元互联网公司的管理者，他还分享了对互联网新经济的前瞻思考，以及阿里巴巴独到的组织哲学。以下为演讲节选。

1、CEO 要更多思考“长远的事”和“不可为的事”

当然从更宏观来讲，对于阿里来讲，我们对于整个业务的发展，按照产业链的视角来讲，我们的思考，更多的会思考五年十年甚至更长时间的事情，这也是为什么我们从 2009 年以后，一直开始坚定在云上面做投入和做建设

的原因。这里面说白了，2009 的云跟今天的云完全是两回事，甚至定义都是两个定义。但是这个核心是要对未来的大势有一个判断，最终为此愿意做一些投入，而这个中间，可能到目前为止，阿里做得比较有意思的是说我们整个的业务，我们的产业业务从 B 到 C，再到大底层的云，再到文娱，再到海外，我们希望形成一个同一时间轴上不同时间点一种板块轮动效应，这也是我觉得非常重要的，我也非常关注这个问题。

对于一个大的企业，像阿里来讲，我们必须承认一件事情，所谓花无百日红，没有一个业务可以一直红的，没有一个业务可以都像正午十二点的阳光一样，正当头上，产品都有生命周期，都有高峰和低谷。那么作为像阿里这样的大的公司来讲，我们怎么样避免集体性的高峰或者集体性的低谷？当然集体性的高峰大家都很开心，别忘了集体性的高峰就意味着集体性的低谷，在一个共振的轴上面，你很容易发生这样的事情。我们的整个布局是轮动的，Joe 在有一次我们对于海外资本市场业绩发布会上讲过一句话，我觉得还是挺有意思的。

他说 we work for now,



张勇，阿里巴巴 CEO，2016 年成为达沃斯工商理事会唯一中国互联网企业家、最年轻中国企业家。

we invest for tomorrow, we incubate for future, 我们为今天工作，为未来投资，最后一句比较特别的，我们为未来孵化一些东西。为未来有一些冒出来的小芽，也许十个二十个芽里面，有一个芽发了，那就大发了，完全变成一个新的未来的主力业务，这是对于阿里巴巴这样的公司，考虑比较多的视角，包括下面那么多的业务，大文娱、云、高德、菜鸟，包括电商，电商里面还分很多种类，B2B、2C，B2C 还分国内、进出口，还分外国的本地市场，事情是做不完的，更重要的是你要抓住这个业务的主线，为未来做投资甚至做孵化。第二还是要果断做取舍。

尽管所有的机会都看上去很漂亮，但是今天什么东西不可为，对我们今天的阿里来讲显得更加重要。今天我们第一不缺名，品牌也很响，我们有卓越的 Leader 马云。我们业务也算还不错，我们也不缺钱，听上去啥都能干，但是有什么事情不能干的，这是我们今天站在我这个层面考虑比较多的问题，什么事情不可为的。大公司要往小做，小公司要有大的格局，我觉得非常重要，这是我们一直这么多年发展下来，我们的一个心得。

2、天马行空、脚踏实地；中学为体、西学为用

别人问我说阿里巴巴是一家什么公司，我站在我的视角，我有两句话，我心里的阿里巴巴，就是我所经历的，

我有体感的阿里巴巴，用两句话总结。阿里巴巴第一句话是天马行空的公司，也是脚踏实地的公司，这是缺一不可的。我们有非常大的愿景，包括我们也有很多奇思妙想，有很多的想法，甚至有很多马云的想法，很古灵精怪的想法，为什么能够发展到今天，能够走下去？最重要很多的想法变成了现实，不然想得再多，也没有人信，必须变成现实，这是整个战略和执行上的两句话。

第二个从文化上来讲，阿里巴巴是一家中学为体、西学为用的公司，这是我自己的体感。我们在文化上，我们在整个组织上，其实后面贯穿的，包括大家都知道，我们阿里巴巴喜欢太极，其实这里面有中国的文化思想在里面，包括阴阳的平衡，整个这里面体现了我们对于这个东西，我们的一些向往，不能说我们完全有这个，我们是一种向往。第二个，我们在整个管理上，特别是我们的整个管理机制设计上按照现代企业管理制度来管理的，一定是这样的，最后才能变成一个中西合璧的整体。

3、阿里喜欢两类人：不安分、能成事

我跟 HR 一直聊的话题，到




到底是这个人造就了这个业务还是这个业务造就了这个人，这些问题都是我们现在考虑比较多的。我想对不同的企业来讲，大家都有各种借鉴，最终我们还是需要找的是因人成事这样的人。

底招什么样的人？我说招两种人，第一个是招体制内的不安分者，招跨国公司的叛逆者。一种是体系内的国营企业或者说体系内不安分的人，在这里日子过得很好，但老想干点啥，到我们这儿来吧。第二个是招跨国公司的叛逆者，跨国公司里面，我看的核心问题，有些人可能有很漂亮的履历，我最关心这个人置于这个体系，是他创造了这个体系，还是这个体系成就了这个人。特别在跨国公司里，很多人就像螺丝钉一样，他可能在一个体系里面转的，他在这里面坐在这个位置，不管他的位置多大，可能是总经理，多大的帽子，都很好，但是如果你是你把中国业务从零打出来的，或者你去的时候，这个东西本来没有，建了这个体系，这是本质的不同，是人造就了事情，还是事情造就了人，这是我们在招聘当中，包括我们现在在内部员工的晋升上面，我们经常问这个问题，特别是高阶员工的晋升。

这两年阿里业务比较好的时候，很多问题会被掩盖，看去这个人业绩都不错，但是我说这个到底是这个人造就了这个业务还是这个业务造就了这个人，这些问题都是我们现在考虑比较多的。我想对不同的企业来讲，大家都有各种借鉴，最终我们还是需要找的是因人

成事这样的人，因为这个人，make things different，因为人，这个事情不一样。

我们今天说非凡人以平凡心做非凡事，因为今天事实上我们承担的责任，我们做的事情，真的需要有一个非凡的思考力，有非凡的格局，有非常的勇气才能做一些事情，但是反过来如果你没有对客户的敬畏之心，你不是用一个平凡心，不是谦卑之心、服务之心，很难做好这个事情。这里面背后反映的是什么呢？反映在一个企业，不同阶段对于人的要求是不一样的，对于人的整个引导和培养的角度是需要去辩证的发展。今天就讲讲阿里的老故事，把一些我自己体会到的剧烈的变化分享给大家。

>> 摘自“阿里研究院”

人工智能时代， 商业逻辑怎么变？

智能商业要求企业的，不仅仅是研发新的智能产品，还要重新审视整个商业生态系统以及企业自身的价值创造与获取方式，适时地调整商业模式。

廖建文

2016年3月，Google旗下的AlphaGo以4:1的战绩战胜了韩国九段围棋高手李世石。最近，AlphaGo的升级版Master又横扫中日韩顶尖职业高手。这都标志着人工智能技术领域的一个重要里程碑。

当下，一方面人工智能所代表的机器学习技术突飞猛进，另一方面大数据以及海量的计算能力也在增强。二者结合在一起，开启了我们对于一个新的智能商业时代的无限想象。

智能商业时代的商业逻辑将发生什么样的改变呢？我想从产品、市场、客户、行业这四个维度分享一下。

产品：从交易价值到使用价值

传统的产品大多追求的是交易价值。对于企业而言，

最重要的是把产品卖出去，之后的维护修理都被视为成本。但是智能产品改变了这一状况，所有的产品都变成了服务。在智能商业时代，产品的使用是价值创造和获取的开始。客户的持续使用意味着数据的持续输出，也意味着针对每个客户需求算法的迭代，这种参与使价值成为企业与客户共同创造的过程。

咱们来举一个例子。GE，也就是通用电气公司，大家都很熟悉，它是传统的工业巨头，制造涡轮机、飞机引擎、火车头以及医疗影像设备的制造商。

但是，现在它已经把自己变成了一个智能服务的平台。用GE的CEO杰夫·伊梅尔特的话来说，一辆火车头就是一个奔跑的数据中心，飞机引擎是飞行的数据中心，它们每天产生巨量的数据，这些数据可以反馈给客户，用于提升燃油效率，改善它们的环保表现。

以飞机发动机为例，发动机上的各种传感器会收集发动机在空中飞行时的各种数据。这些数据传输到地面后，经过智能软件的系统分析，可以精确地检测发动机运行状况、预测故障，提示进行预先维修等等，以提升飞行安全性以及发动机的使用寿命。而GE就成为了在这背后进行智能分析与服务的平台。它不仅仅



通用电气公司董事长兼 CEO 杰夫·伊梅尔特

卖设备，还在设备的使用过程中创造价值，将一次性的交易价值转变为持续性的使用价值。每个航空服务公司都和 GE 一起实现飞机发动机价值的最大化。

市场：从大众市场到人人市场

我们一般的商业逻辑是希望通过市场的细分，针对同质化人群的需求，提供标准化的产品和服务，最终需求的满足往往是“千人一面”的。而今天智能商业时代的算法能够有效地实现产品标准化和体验个性化的完美组合，从而实现“千人千面”。原来的大众市场（Mass Market）也得以优化成为人人市场（Market of One）。

举个例子。“今日头条”从 2012 年 3 月创立，在短短的几年里迅速超过很多互联网门户的影响力，重要原因就是“今日头条”智能引擎下的精准推送，形成了一个最懂你的信息分发内容平台。它根据用户的特征、内容浏览轨迹和环境特征匹配用户最可能感兴趣的内容特征。也就是说：打开“今日头条”APP 后，每个用户看到的信息都是根据各自不同的偏好集成的。这背后是依靠大数据和智能化的推荐引擎，实现了“千人千面”的效果。

客户关系： 从个体价值到群体价值

在“千人一面”标准化、规模化的逻辑下，我们特别关注客户的个体价值。

“千人千面”，并不意味着客户关系就是离散的。恰恰相反，智能商业提供了很多将客户的个体价值转变为群体价值的可能性。也就是说：通过叠加客户关系，在云技术里实现客户集合的新价值创造。

还是通过一个例子来说明。Nest 是一个智能恒温器的品牌，通过记录用户的室内温度数据，同时连接家庭的空调、洗衣机、冰箱等家用电器，以及电价的动态变化，在充分了解用户使用习惯后，通过智能算法为每个家庭创建一个定制化、自动调整的能源管理方案，从而保证节能和成本效率。这才仅仅是个体家庭层面的价值。

如果在同一区域内有上百万家庭都使用 Nest，Nest 在云端就能够动态地了解整个区域家庭能源使用的数据，从而和供电企业一起更加高效地实现对区域能源的共同管理。这就是将个体价值转变为了群体价值。

行业：从边界到跨界

行业同质化竞争的一个很重



在智能商业时代，企业越来越不像是固守在某一行业中的固定玩家，而是一个连接器——连接许多不同行业的资源与数据。

要的原因是：企业对行业边界的理解固化，关注相同的竞争要素，最终走向竞争的趋同。而智能商业打开了一个真正“以用户为中心”的模式，通过对用户动态数据的积累和计算，让企业更容易整合其他相关产品与服务，更加精准地满足每一个客户对多样化、便利性、及时性的需求。

与此同时，行业的游戏规则被完全改变。


举一个智能冰箱的例子。过去作为白色家电的冰箱主要是价格性能以及售后服务的竞争。智能冰箱不仅仅能够自动调整冰箱模式，让用户随时了解存储食物的保质保鲜状态和数量，始终让食物保持最佳状态。更重要的是根据这些数据以及用户的健康状况数据，智能冰箱可以有效地



2017 年新年伊始，AlphaGo 在互联网上披着 Master 的马甲杀了个回马枪，以 60 连胜的战绩横扫世界各路顶尖棋手。

整合超市、药店、营养师等服务，精准高效地为用户的健康生活服务，其价值也远远超出了制冷保鲜的边界。

我们会发现：在智能商业时代，企业越来越不像是固守在某一行业中的固定玩家，而是一个连接器——连接许多不同行业的资源与数据。这种连接不再是过去简单流量的转换，而是基于数据智能基础上产品与服务的组合，从而更加精准地满足用户的需求。

综合以上，我们从产品、市场、客户关系和行业这四个角度讨论了智能商业时代的变化。可以看到，智能商业要求企业的，不仅仅是研发新的智能产品，还要重新审视整个商业生态系统以及企业自身的价值创造与获取方式，适时地调整商业模式。（作者系长江商学院副院长、教授）

>> 摘自《华章管理》

虚拟现实冷了又热，真正的VR时代是啥样？

从2016到2017，VR行业从狂热到降温再回暖，变化可谓日新月异。真正的VR时代应该是什么样子？

王煜全

虚拟现实在2016年初大热，下半年又降温，2017年又回温，但决定它未来走势的关键性时刻是2018年。

这里边的弯弯绕绕到底是怎么回事呢？今天来干货讲解一下虚拟现实这支概念股。

理想与现实

在2014年，谷歌推出廉价VR解决方案Cardbox，国内诸多厂商迅速复制且获益良多（例如暴风影音推出暴风魔镜），但由于技术不成熟，热度迅速退减。

市场研究公司SuperData曾在去年6月份预计，2016年的全球VR用户会达到5580万人，VR设备出货量为3890万部，收入为51亿美元。

但这种增长并没有出现，据SuperData的数据显示，

去年VR行业的设备出货量仅为630万部，创收18亿美元。这一巨大落差不禁让人们对VR/AR的前景产生了怀疑。

而在资本市场，投资者在注意到VR硬件初创公司的风险后也趋于冷静，开始更加谨慎地对待VR硬件投资。

尽管2016年VR/AR领域的投资数额高达1.8亿美金，比2015年增长了140%，但是别忘了，MagicLeap、NextVR等几家明星企业融资就贡献了很大一部分的投资额。

是什么原因导致VR行业在短短的一年就经历了从狂热到降温？

很多行业都会出现这种情况。行业初期会出现快速的增长，但是不久之后，市场作出判断：到底是泡沫，还是真正的繁荣。

用户体验决定一切。市面上很多（特别是国内）的VR设备给消费者很糟糕的用户体验，大量的VR盒子充斥着市场（这种VR盒子甚至都没办法称作VR头戴设备）。失败的用户体验一方面导致消费者对VR市场的信心下降，另一方面也使投资者在投资硬件时变得更加谨慎。

很多初创公司都受到冲击。

IDC近期发布的一份报告指出，去年随着一些VR巨头的进入，包括三星、HTC、索尼、乐视、小米、



2017年2月27日，世界移动通信大会（MWC）在巴塞罗那拉开帷幕，作为国产首部支持谷歌移动端VR平台Daydream的手机，中兴天机7提供了现场体验。

华为、微软和联想等厂商的进入，初创公司因此受到的冲击是比较大的，一些甚至还没有坚持到发货阶段就已经对外宣布倒闭。

而VR市场的整体出货量也不容乐观，直到第二季度才开始慢慢复苏，到第三和第四季度时，得益于索尼PSVR在全球范围内的发货，VR市场实现了较高速度的发展，在2016年第三季度的出货量达到了2万多台，是前一年同一时期的367.9%。

根据IDC预测，索尼的PSVR、微软以及HTCVive将会成为中国顶尖的几个PC端VR平台，而谷歌的Daydream将会成为领先的移动端VR平台。HTC、索尼和微软将继续推动VR头显的发展，而移动端VR头显在这一年将会占据所有VR头显市场的62.9%。

这就意味着真正的VR时代还没到来，因为真正的VR时代应该遍布高端产品。

方向与未来

中国在虚拟现实领域，如阿里巴巴、腾讯、联想、盛大、乐视等巨头布局以外，创业企业中是有不少优秀者的，比如蚁视。2016年6月份，蚁视发布了二代头显，有头部跟踪、屋内环境感知等一套系统，可以让游戏者在自由移动时位置更精准。它是中国目前自主研发中最高端的头显。

但蚁视用户仍然在使用后反馈了两类问题：硬件能力似乎跟不上，相关的软件不够多。硬件问题不能怪蚁视，因为大部分头显是需要连接PC的，越高端的头显越高端

的PC端支持。

而且现在硬件实力不够时，游戏开发者自然也就不够多，好游戏的数量也尤其稀少，因此造成了高端VR的难堪局面。


还有相对中低端市场的大朋，价格走亲民化路线。一体机非常强调观影体验，你买了大朋VR，就相当于购买了一个免费的电影库。虽然VR在游戏体验中还有欠缺，但是用VR看电影的话，显示效果是可以做得比较好的。

游戏是个强需求，可能会引爆VR。

其实游戏是一个强需求，VR行业的大发展依然需要依靠游戏，VR游戏的体验需要软硬结合，需要完备的周边设备。只有这些方向成熟后，整个VR产业才能够成熟化。

在轻游戏和观影上面，VR可以承担教育市场的任务。中端、高端产品会不会成功，就取决于如何利用现有的VR来教育市场，来介绍自己的产品。

轻游戏也可以很热，关键是游戏的思路。在硬软件不够完备的时候，通过巧妙的游戏构思，依然可以用游戏引爆相关的技术领域。但是中国游戏设计师还需要在游戏创意上加把劲。

游戏可能会引爆VR，但更重要的是行业应用要出现一些领军者领跑市场，且开始受到关注。

>> 摘自 VR 观察



现代 齐璜
海棠雏鸡图轴

齐璜，一号白石，近现代绘画大师，创作过多幅以鸡为主题的画作。图中海棠花以没骨法勾染，雏鸡以浓淡墨点染，以不同的表现手法刻画的物象，分布在不同的空间，互为呼应补充。

■ 案例 ■

Cases

九条军规： OPPO、vivo的幕后推手

做企业赚钱不是目的，而是一个过程，通过赚钱能实现企业的愿景；不过，赚钱也十分重要，这是做企业的责任，一个不赚钱的企业是不能长久的。

段永平

做企业容易，做基业长青的企业很难。OPPO 以 7840 万台的出货量力压华为成为中国智能手机市场新老大，vivo 以 6920 万部出货量排名第三。在中国智能手机激烈竞争的市场下，以渠道、营销的人民战争打法让蓝绿阵营成功突围，其“本分”的企业文化也被外人称道。

下面这篇文章是 OV 幕后推手段永平在步步高做的企业文化培训，虽是多年前的旧话，但已经成为 OPPO 和 vivo 的基因，现在看来依然有借鉴意义。

企业文化是积淀出来的

一个企业要长期做下去，要保持竞争力，要基业长青，就一定要有自己的文化。产品可以模仿，但企业文化是不可以模仿的。

步步高发展这么多年来，不论是企业规模、发展速度、产业结构还是产品质量都得到了很大的发展和提升。尽管步步高在发展的过程中有点磕磕碰碰，但总体来说还算顺利。这些年来，我们看到好多知名企业和民营企业倒下，包括我们的竞争对手，它们从“明星”很快变成了“流星”。我记得社科院曾做过一项调查，中国民营企业的平均寿命只有三岁左右，这也就反映了一个非常大的问题：企业规模可以做大，但是做不长、做不强。我觉得，这主要有两点原因：一是中国体制的原因；二是企业或企业家自身问题，这是最主要的原因。许多中国企业家都好大喜功，急功近利，动不动就要做世界 500 强，但是却缺乏长远的目光和持续发展的愿景，没有把企业文化的“内功”练好，所以出问题是早晚的事。

我觉得，企业小的时候，由于人少，好多事情大家心里都清楚怎样去做，这时候可以不去倡导企业文化；但是当企业做大后就一定要完善行为准则和管理制度，日积月累地积淀我们的企业文化内涵。

做正确的事，降低失败概率

我认为，所谓的“道”就是 Do right things，也就是做正确的事；“术”则是 Do things right，也就是把事情做正确。这两者是什么关系呢？我觉得“道”应该先于“术”，因为只要方向正确，即使采用的方法笨一点也只是走得慢一点，并不会走错路。在我看来，许多企业做不好往往是犯了一些比较大的错误，没有做正确

的事情。

举一个我自己的例子：有一次我在美国，要去机场接一位同事。一开始估计要在机场等一个小时，于是便在机场停车场投了一小时收费的币，结果同事提前半小时就来了。这问题来了，我到底应该选择直接将车开走还是继续等将剩下的半小时时间消耗完呢？结论其实不言而喻，现实中人们通常会选择开车走人。

但是同样的道理，很多人在涉及到企业的实际决策时，就会犯继续等下去的愚蠢的错误。比如说，我在某件事情上已经投入了几千万，发现方向错误后为了救这些沉下去的成本还要坚持做下去，然后再投入几千万，其结果自然是惨败。

所以，对一件事情对错的判断标准就是我们公司的企业文化，比如本分、诚信、品质、消费者导向等。当我们在现实决策中，可以遵循几个基本点：

- 对的事情就要坚持，不对的事情不管付出多大的代价都要叫停；

- 如果不能判定某件事情是否是对的，可以列出哪些是错的，这样理解和执行起来就容易些；

- 要学会变通。

比如当年我们生产的超级 VCD 实际清晰度只有 350 线，而竞争对手说自己有 500 线，这时如果说有 500 线就是蒙骗消费者，如果不说有 500 线，消费者又去买竞争对手的产品了。那该怎么办呢？我们后来就说我们大幅度提高了清晰度，最终也收到了不错的效果。但在原则性问题上，不能脱离事物的属性，对就是对，错就是错，是非不应该给利益让路。



OPPO CEO 陈明永，他和 OPPO 公司董事长段永平的持股比例均在 10% 左右。

现在想来，我们企业之所以活到现在，并且还活得很好，并不是因为我们有什么过人之处，而是因为我们少犯了许多错误，失误率少的话成功机会就大。这就类似于打乒乓球，失误少的一方肯定是最后的胜利者。围棋有本手，就是说这手棋该下哪就下哪才是对的。要知道这件事情的对错，不对的，不要去做。

我们公司有许多规矩是根据当时的环境情况制定的，并且在不断完善。对的我们坚持，发现错了，就应该改正。规矩（或制度）的制订要根据双方的立场来制订，要双赢，对员工如此，对客户也如此。如当年我们出台的调价补差的方法，就是根据当时市场情况、竞争对手情况制订的，



段永平，步步高集团董事长，中国智能手机市占率排名第一、第三的OPPO、vivo幕后推手。

双方在诚信的基础上共同把市场做强，企业也得到了迅速的发展。许多政策的来龙去脉要搞清楚，不能像扭秧歌，走两步退三步，永远都没有发展。

中国人的文化是利益文化，人们往往以利益为重，为了获取利益，可能明知道自己做的事情是不对的，但偏偏运用自己的聪明才智把不对的事情做得很好，结果会怎么样呢？短期里可能会取得成功，但长期来说，他们必定会失败。

国外有教授评价对中国人的印象是“smart（聪明）”，这个聪明带有贬义的成分，包含了狡诈、欺骗、精于计算、喜欢占小便宜的意思。聪明往往和“小”

联系在一起，而智慧往往和“大”放在一块，所谓“小聪明”、“大智慧”！有些人很聪明，可以把事情做对，但是没有做对的事情。如果把美国比作一个企业，把制度和公信力比作企业文化，所有的事情都有规矩去做，美国200多年的历史拥有现在的发展水平，中国拥有5000年历史进程，不说走，爬也超过了美国了。所以呢，企业文化很重要，因为有些东西是不能去制度化的，如不许偷东西，不许乱吐痰、乱丢垃圾、乱停车等。如果这些最基本道德行为要去规范、去教育，那社会成本就高，就不能集中我们的力量去做我们的步步高事业。

我们为什么不提“创新”

最重要的是发现并满足消费者的需求。做到这一点很不容易，比如研发要根据消费者的需求，尊重消费者的意见来进行，多进行市场调查，开发出老百姓接受的产品，而不是自己主观搞一些噱头，为了差异化而差异化。

我们为什么不提“创新”这个理念呢？因为创新很容易让人产生误解，为了创新而创新，结果生产出来的产品市场不接受，这样就只会把自己做死。我们曾经开发过的“光盘录像DVD”就是一个典型失败的例子，当时工程师们都认为很好，结果消费者不买帐，所以我们不能再吃这方面的亏了。

正确的包装是非常有必要的。有人觉

得消费者不需要包装，但其实不然，这涉及到消费习惯和消费心理的问题。我们的宣传广告要正确简洁地告诉消费者，不能言过其实蒙骗消费者，因为假话说多了，消费者就不信了，你也就没得玩儿了。

做好准备才能做真正的第一

老子说：“我有三宝，持而保之，一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。”所以构建企业文化重要的是“敢为天下后，后中争先”，按照我们的实力和能力，这个原则可能我们还要用很多年。

举个例子，当年微软在开发 Windows 和 Word 等产品时，没有哪个产品是敢为天下先的，它都是发现哪个产品有市场然后再调以重兵进去，然后将它做成行业第一。松下的老对手 SONY 都几乎破产两次了，但它还是前几年才出现过一次 50 年内的头一次季度性亏损，这个企业一直都比较健康。

我发现，很多成功的企业都是后面跟进的，开路先锋并不好做。因为自己开发全新的产品非常不容易，需要培育市场、教育消费者，整个过程极其缓慢且代价十分昂贵，多数企业的实力都很难担负起这个使命。所以，我们要做的就是开发产品前一定要先看看市场，再看看竞争对手，当我们觉得自己有实力、有能力，并且可以打败竞争对手以后再进入，然后将它做到最好，树立起自己的品牌知名度和美誉度，争取到相应的市场份额。

我觉得，做企业赚钱不是目的，而是一个过程，通过赚钱能实现企业的愿景；不过，赚钱也十分重要，这是做企业的责任，一个不赚钱的企业是不能长久的。

一味追求速度会把企业做死

构建企业文化的第五点是“平常心，欲速则不达”。创业者不要过于追求快速发展，而要追求安全，因为企业安全了，才能发展，做什么事情都要慢慢地快。

例如，在高速公路上，你开车的速度是由车况决定的，你开车的目的是安全抵达目的地而不是快速抵达，所以如果不顾实际情况一味求快，就很可能出现危险。当然，如果我们有足够的实力和良好的外部环境，我们可以发展得快一点，不过前提是一定要安全，为求速度把企业做死是很不划算的。我们应该考虑得长远一些，朝着我们的目标努力，哪怕慢一点都没关系。但是，也不要把问题片面化，老说慢一点可以，大家就不追求速度和效率了。

事物总是遵循一定的规律而发展，同样，企业发展也是一个渐进的过程，出现一点挫折或取得进步都很正常，因此我们要保持一颗平常心，不能贪大求快，大干快上，既要赢得起，也要输得起。

不和对手硬碰硬

构建企业文化的第六点是“鸡肋原则”。“鸡肋原则”指的就是焦点法则。

企业使命的意义有三点：明确企业发展方向与核心业务；协调内外部各种矛盾冲突；树立用户导向思想。



现在，我们公司做的产品，比如游戏机、学习机、VCD、DVD、复读机、电子词典、电话，这些东西都是大公司“食之无味，弃之可惜”的东西，就好比大公司的鸡肋。但是我们在这方面却有优势，而且能够做得比他们强。

在这里我主要想说两点：

不要跟实力比自己强太多的公司直接竞争。如果我们非得去做国际大公司眼中“鸡腿”类的产品，抢这些大佬的饭碗，那人家一定会跟你决一死战，这时我们很容易被人打倒。所以我们要尽可能不去跟那些实力比我们强很多的人做直接竞争对手。

“鸡肋”是相对的，并不是看到竞争对手就不做、逃跑，而是要评估自己的优势，哪怕是局部优势。比如，SONY 也做 DVD 产品，但是在中国这个局部地域，我们比 SONY 更了解中国市场，于是便可集中优势兵力，在各方面比 SONY 投入更多，这样我们的 DVD 就可以做得很好。

永远对股东与员工负责

构建企业文化的第七点是担负企业使

命，对股东和员工负责。使命是企业一种根本的、最有价值的、崇高的责任和任务，也就是“为什么干这个”。我觉得企业使命的意义有三点：明确企业发展方向与核心业务；协调内外部各种矛盾冲突；树立用户导向思想。

我们做企业的第一个使命是要创造财富，回报我们的股东，使股东的投入高于社会平均报酬。因为如果不能高于社会平均回报，就没有人来投资我们企业，投资人大可去存银行或去买国债，所以我们要给投资人信心。

我们做企业的第二个使命就是要给员工创造和谐、相互尊重的工作氛围，尽量改善工作环境，同时培养人才。就好比在我们步步高员工是研发、生产经营的主体，所以公司要营造和谐、相互尊重的工作氛围，尽量改善工作环境；另外，我们是学习型企业，在我们公司工作，不仅要使员工有稳定的工作和收入，还要培养人、锻炼人。

不能避免小错就会酿成大错

构建企业文化的第八点是追求基业长青的企业愿景，成为更健康、更长久企业。什么是企业愿景？我觉得，企业愿景是一种意愿的表达，包括企业的未来目标、使命及核心价值观，甚至是企业的灵魂。它要解决的是企业将做成什么样子，是对企业未来发展的一种期望和描述。

我们要脚踏实地把自己本身的事情做好，少犯错误，做对的事。小的违规的事

情坚决不做，因为如果你做了，一开始是小违规，后来可能会变成大违规，再后来可能就什么都不顾了，这会损害我们的事业，也就不能实现我们的愿景，更谈不上回报社会了。

企业文化要广泛宣讲

构建企业文化的第九点是做好企业文化宣传。我们企业有自己的企业文化，而且在这方面做得不错，但在企业文化宣传方面做得还不到位。当企业发展到一定程度时，如果大家没有一个能够做事情的正确标准就很容易犯错误。


我觉得，企业文化要坚持宣传，它是不断实践和规范管理的结果。但是企业宣传并不容易做好，因为一方面语言在传递的过程中很容易失真；另一方面每个人的家庭背景、受教育的环境不同，导致沉淀在每个人骨子里的东西可能会跟企业文化起冲突。因此，企业文化要进行广泛宣讲、反复灌输，才能逐步被员工所接受。

一个美国的朋友曾经问我：你们说不攻击竞争对手，那为什么要去占领市场？这其实是一个误解，我们说的“不攻击竞争对手”指的是在基于诚信，在公平合理的规矩内，不用不合法的手段去竞争；然而在合理的范围内，我们要尽力竞争，开拓市场，并赢得消费者的认可。

所以说，企业文化需要广泛宣讲，要不就会造成误解。只有公司的员工，以及客户了解并理解我们公司的企业文化，大家才能形成凝聚力，从而形成一股发展的

力量。另外，消费者是通过我们的产品来了解公司的文化，所以我们的高质量的产品和良好的售后服务便是公司良好文化形象的体现。

如果把企业比作一个木桶，那企业文化就是木桶的“底板”，其它如战略、结构、系统、网络、职员、技能就是木桶的“板”。不管“板”有多长，如果企业文化这个“底板”没做好，那这个木桶是不能装水的；相反，如果我们有深厚的企业文化底蕴，有短板时我们可以及时补上。

做企业容易，做基业长青的企业很难，各位步步高同仁，我们一起努力吧！

>> 摘自钛媒体

如果把企业比作一个木桶，那企业文化就是木桶的“底板”，其它如战略、结构、系统、网络、职员、技能就是木桶的“板”。不管“板”有多长，如果企业文化这个“底板”没做好，那这个木桶是不能装水的。



从血缘到契约： 松下百年传承路径

日本超血缘的养子制度是值得中国家族企业学习的。著名法学家梅因说过：迄今为止，一切进步性社会的运动，都是一场“从身份到契约”的运动。

甘德安

或许，我们对松下公司的了解是由于两位受人尊敬的老人的推动。1978年10月28日，一个细雨纷飞的日子，两位巨人的手紧紧地握在了一起。一位是被誉为中国改革开放总设计师的邓小平，另一位是被誉为经营之神的松下幸之助。

松下电器产业株式会社创建于1918年，创始人是松下幸之助先生。由松下本人、妻子与妻弟三人创建的小作坊，经过几代人的努力，如今已经成为世界著名的国际综合性电子技术企业集团。2012年世界500强中，松下电器排名第50位。

养子制度：松下跨过百年传承风云的基本制度

1927年，松下幸之助的儿子因病夭

折，此后他再也没有得过一男半女，于是将长女松下幸子作为自己的继承人。幸子结婚后，他将幸子的丈夫平田正治招为赘婿，随后平田正治更名为松下正治，成为松下第二代掌门人，开启了松下家族外姓人接班的历史。

1977年，松下幸之助没有安排第三代家族成员接班，而是让锐意改革的一名普通雇员山下俊彦接班（1977-1986）。此后公司的接班人都是家族之外的人士：谷井昭雄（1986-1993）、森下洋一（1993-2000）、中村邦夫（2000-2006）、大坪文雄（2006-2012）、津贺一宏（2012至今）。

从山下俊彦到津贺一宏，接班人虽然都不姓松下，也没有照搬松下幸之助的经营理念，但始终坚持“脚踏实地、坚韧不拔、锐意改革、积极向上”的松下精神。松下电器的发展过程也是松下幸之助个人股权比例不断下降和稀释的过程，从创立之初的100%下降到1950年的43%、1955年的20%，而1975年更猛降到2.9%，使松下的发展突破了个人和家族的局限，保证了企业的持续稳定发展。

不止松下，日本传承上百年的家族企业中至少有5万家是通过养子制度传承家族企业的。我们有必要研究松下及5万家家族企业养子制度传承的核心是什么，我们要借鉴的是什么。

中国人的家以男性血缘为中心，而日本人的家以家业为中心，家业包含了男方女方的血系和家产等。财产传承是不可动摇的，而血统则是可超越的。



血缘传承与契约精神的融合

血缘关系是由婚姻或生育而产生的人际关系，是人的社会化摇篮。家族中所孕育的价值观、伦理观是民族传统文化中的最基本部分，对人们的影响和制约是最直接的也是最具体的。

中国传统文化是家文化，其特色是父系、父权、外婚（同姓不婚）、从夫居、嫡长子继承等血缘家族制度，并在血缘关系基础上形成了宗法制度。这种宗法制又通过儒家思想支撑与传播，至两千年而不衰。虽然，儒家思想中很多因素都是世界文明的共通，但以血缘为基础的三纲五常的儒家精神则是中国所特有的。

中国人为什么强调血缘的家？这是由中国的亚细亚农业生产方式导致的。生产者都是农民，他们靠土地生活，所以安土重迁、故土难离。此外，因为农业及相关的丝织业、种茶业、运输业需要大量人力，而80%的农业人口只能养活20%的人口，所以，中国家文化特别强调血缘传承与无后为大。

日本虽然继承了中国的儒家文化，从

大处看，两国文化有着种种近似之处，但深入分析下去却能发现两国在血缘问题上存在巨大差异。日本的家更多是地缘意义上的家，而中国的家更多是血缘意义的家。虽受儒家文化影响，但日本人的地缘意识重于血缘意识。这种区别是通过养子制度所体现的。中国人的家以男性血缘为中心，而日本人的家以家业为中心，家业包含了男方女方的血系和家产等。财产传承是不可动摇的，而血统则是可超越的。



松下幸之助，日本跨国公司松下电器创始人，事业部、终身雇佣制、年功序列等日本企业的管理制度都由他首创。

中国人的“不孝有三，无后为大”所说的“后”，指的是男孩，并不包括女孩。而日本人虽然重视男方血缘延续，但并不排斥女方的血缘延续，这就是养子制度中的婿养子制度。所谓婿养子就是“收养子且让其与女儿结婚”。这与中国的上门女婿相似，但两者最重要的区别在于中国的上门女婿保持本姓，只是让孩子跟岳父姓，而日本的“婿养子”一律改为妻家姓。松下幸之助的女婿平田正治更名为松下正治正是婿养子制度的体现。

在日本社会，男性的生存之道就是三子之道：当长子、当浪子、最后回归当养子。养子制度，也就是关于人与人关系的契约制度。14世纪中叶以来，日本旧民法就规定，家业和家名必须由嫡出长子继承。这一法律规定导致家庭中的次子处于

一个从属的地位，不被重视，不受欢迎。如此境遇，次子们只能选择离家外出谋生。另外，因为次子无法分到家中财产，即使分到少量财产，也难自立门户，于是一些次子选择到别家充当养子，以得到颇为可观的财产和出人头地的机会。

这种制度的设计与文化的习成，使得日本四分之一的男子成为养子，再加上四分之一的养父，即日本全部男子的二分之一被卷入关于养子的契约关系中，即在日本每两个男人中有一个具有养子的契约关系。在日本众多的首相中，寺内正毅、高桥是清、加藤高明、滨口雄幸、吉田茂、岸信介都是养子出身。

所以，日本之所以拥有5万家百年家族企业，关键在于超血缘的养子传承制度。这也是中日两国文化最深层、最本质的差

日本这种不拘泥于亲生子、超血缘的养子继承模式融汇了东西方文化，一方面可以把企业传承给相对优秀的人才，在人与人之间建立一种契约关系，另一方面又兼顾了传统东方文化对家族薪火相传的重视。



异，也是自唐以来日本全盘学习中国，却越走越远的根源所在。日本这种不拘泥于亲生子、超血缘的养子继承模式融汇了东西方文化，一方面可以把企业传承给相对优秀的人才，在人与人之间建立一种契约关系，另一方面又兼顾了传统东方文化对家族薪火相传的重视。


其实，血缘传承在历史上也一直为中国政界与商界领袖所纠结，如果把辛亥革命前的王朝看作一个家族企业的话（除经营范围有区别外，在财富与权力传承方面其实是没有太大区别的）。秦始皇为什么废封建、建郡县？就是他看到了血缘传承中存在着一个“后属疏远”的问题，即亲属关系会随世代而疏，作为封建制基础的血缘内聚力会随之解体。但秦二世而亡，西楚霸王项羽分封异姓十八王，五载而亡。有人指出，这是没有启用血缘传承制度的原因。于是有刘邦刑白马盟，“非刘氏而王，天下共击之”。但血缘制度一是世代传递而疏远，二是借助血缘也导致分支对主干的反叛。刘邦大封刘姓王而导致七王之乱，晋武王分封子弟导致八王之乱，明有靖难之师，等等。不实施血缘制度，导致二世而亡；实施血缘制度也导致三世必反。

企业发展越大、历时越长，血缘内聚力则越小，这是家族的血缘制度与企业的经济组织基业长青制度设计的一对矛盾。血缘传承不仅涉及到子孙不肖、缺乏能力、富不过三代的人性问题，更有传承百年后家族内部庞杂带来的若干问题。或许，企业在创办之初，血缘制度能够令组



2012年6月，55岁的津贺一宏接替66岁的大坪文雄出任松下电器社长（总裁）。

织更安全有效，但当企业发展壮大后，血缘则成了阻碍企业发展的瓶颈。所以，家族企业传承应该在血缘与职业经理人之间找平衡——血缘团队中有能人则可以子承父业，没有则请职业经理人。

日本超血缘的养子制度是值得中国家族企业学习的。著名法学家梅因说过：迄今为止，一切进步性社会的运动，都是一场“从身份到契约”的运动，即人身依附或身份统治关系让位于日益增长的个人权利与义务关系，这是人类文明发展的内容和实质。

>> 摘自《中国慈善家》

阿里大屏赛道的势与能

智能电视普及，大屏迎来逆袭，阿里倾力缔造一个家庭娱乐的新生态，它的身段柔性轻巧，它的力量却悠远绵长。

罗东 史轩川

2016年6月的一天，阿里家庭娱乐事业部总经理李捷赶赴深圳，陪同阿里巴巴CEO张勇、首席技术官王坚博士拜会富士康科技集团总裁郭台铭。此前，富士康以38亿美元刚刚收购夏普公司66%的股份，郭台铭有着复兴夏普的强烈愿望，他与阿里巴巴董事局主席马云电话讨论过半个小时，核心议题是“互联网”。

李捷形容这次双方团队碰面是“相见恨晚、一拍即合”，原定会谈两个小时，整整延长了四个小时。富士康长于制造与供应链，阿里长于内容、数据、系统，两家商定：夏普搭载阿里YunOS TV系统，引入阿里家庭娱乐和优酷的版权内容，软硬结合，推出多款拥有流畅体验的智能电视，共同打造一个家庭娱乐的生态。

郭台铭素来讲究执行力，他当时对两家合作的期望是：“2017年1月，争取推出夏普的互联网电视。”相对传统厂商的速度，这个时间非常紧，没料到李捷回

应：“我们赶在‘双十一’，应该来得及。”

两家在8月组成工作组，代号是“天虎”，新夏普电视在“双十一”准时登场，全平台成交金额超6.2亿元，阿里赋予了老夏普新能量，大尺寸电视销量第一。2016年的“双十一”，共有九个电视品牌植入了阿里家庭娱乐的技术或者内容服务。而“天虎”后来成了阿里家庭娱乐内部的一个传奇项目。

阿里的目标不只是帮助合作伙伴兜售电视，在智能电视普及的时间窗口期，挟内容、数据、技术等优势，以阿里家庭娱乐为主，它正开始全面抢占大众客厅。阿里没有一款自己品牌的电视机，相比互联网同行，其心态更开放，同时也更具冲击力。

大屏商机

阿里家庭娱乐的前身是2013年9月成立的阿里数娱，数娱旗下曾有游戏分发、娱乐宝、虾米音乐等业务，因缺少核心战略定位，一度在试错中探索。2015年，优酷并入阿里巴巴阵营，阿里数娱与优酷实现渠道和内容的全面整合，业务精简后，转为主攻电视大屏，更名后全面发力家庭娱乐，李捷同时兼任阿里大优酷事业群高级副总裁。

2016年10月，阿里家庭娱乐和优酷携手发布阿里巴巴家庭娱乐战略，提出“构建华人华语地区家庭娱乐内容第一生态”。

这是两家第一次对外发布重大战略愿景，预备了500人的场地，李捷自信有足

够的干货，但是，只发布一个开放生态的战略，是不是足够吸引人？他在会前有点担忧，有团队同事直言不讳：“老大，我们没有一款电视产品，能来200人就不错了。”

没想到，李捷不得不当场为场地道歉，门口有许多参会者无法进入会场，连过道都满满是人，家庭娱乐生态链上对阿里的关注热度，远超想象。

这不是偶然的。

研究显示，2014年，4.3亿户的中国家庭中，拥有智能电视的仅为3000万户，不足10%，此后渗透率迅速上升，预计2018年渗透率将达43%，未来三年是智能电视普及的重要时间窗口。

过去十年，以优酷为代表的视频网站

变局下的电视产业正在产生新一波红利。有预测显示，2020年，中国客厅经济的整体商业价值总量将达到6300亿元，付费内容、家庭数字购物、广告、游戏等均蕴含着巨大的商业价值，2016年至2020年，单单大屏用户的付费规模就将增长近30倍。



驱动用户离开电视，转战到PC、手机和平板电脑，开机率常年下降，有流行观点曾以为，用户会离开客厅。如今的事实却是，大屏正开始逆袭，以其不断进化的硬件水平和内容体验，流量涨势惊人，有望成为家庭互联网第一入口。

以阿里家庭娱乐为例，截至2016年10月，大屏端日视频播放量超过2.4亿，用户日均在线时长将近3.9小时。2016年3月开始，大屏用户数量已超过PC，成为了真正的第二屏。

李捷告诉记者，大屏有着非常浓烈的家庭属性，合家欢式的中外大片与国内喜剧尤其受欢迎。在他看来，娱乐活动正向“两头”转移：一头是个人化、追求私密的手机屏，一头则是全家共赏、老少皆宜的大屏。特别是，互联网的第一批原生用户（80后）全面进入家庭生活状态，开始结婚生子，家庭用户规模加速扩增。

变局下的电视产业正在产生新一波红利。有预测显示，2020年，中国客厅经济的整体商业价值总量将达到6300亿元，付费内容、家庭数字购物、广告、游戏等均蕴含着巨大的商业价值，2016年至2020年，单单大屏用户的付费规模就将增长近30倍。乐视的超级电视即可视作最早的受益者。

此外，电视一直被视作家庭中的耐用消费品，更新频次低，且电视的应用系统相对封闭，用户的迁移成本非常之高。比如优酷、爱奇艺、腾讯视频三家内容各有所长，竞争决定三家内容一般不可能出现在同一电视或者机顶盒上，一旦用户选用

优酷内容的硬件，再看其他内容只能再购买一次硬件，而在手机上，用户从优酷切换到其他家只要动动手指。

这意味着，一旦先行者占据先发优势，其市场势力不只是排他的，在相对长的时间也是稳固的。机会窗口稍纵即逝，BAT均纷纷入局抢占客厅，百度阵营的爱奇艺与央广新媒体合资成立银河互联网电视，腾讯视频力推授权正版TV端应用“云视听极光”，阿里准备如何下手？

盒子背后

早先，阿里切入家庭娱乐的起点是“天猫魔盒”。

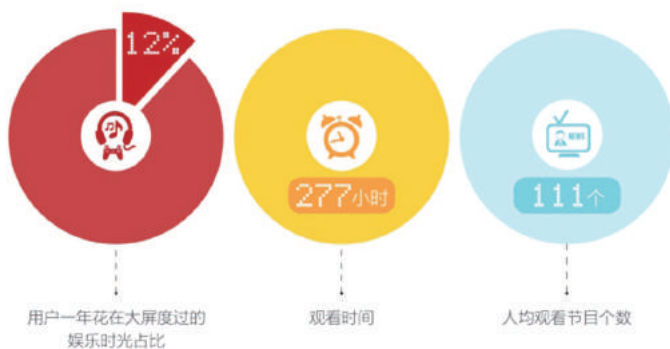
天猫魔盒源于2013年，当时高清概念刚在国内普及，一部分影视发烧友寻求高清播放方案，盒子应运而生。早期的盒子有着相同的基因：强大的本地解码能力、糟糕的交互体验（甚至有些盒子还需要用

户自己编程）、灰色的内容聚合地带，用户多为发烧友或者价格导向的小白用户。

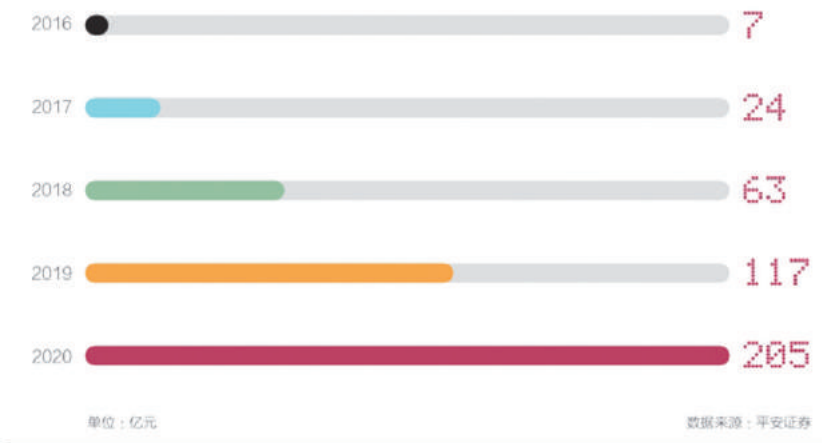
天猫魔盒则将目标人群定位为中产群体，输出正版内容，硬件上颇费力气。阿里家庭娱乐事业部智能硬件和应用总经理穆昉举例说，盒子用户关注Wi-Fi，若网速恒定，Wi-Fi决定观看的流畅度，外观设计定型后，工程师团队调整Wi-Fi天线的空间不到1厘米，为找到最合适的角度，团队常在地下车库模拟最弱的Wi-Fi信号环境进行调试。

天猫魔盒为阿里家庭娱乐斩获了一大批C端用户，但其真正崛起则有赖于强劲的内容，特别是与优酷的整合。

李捷列举了一串数字：阿里家庭娱乐可调用的内容片库超过107.6万集，电影1.6万部，综艺16万集，电视剧18万集，新媒体25万集，动漫47万集……几乎覆盖了一家人的家庭娱乐需求。同时，由于共享了优酷的用户和内容运营经验，同



阿里家庭娱乐平台用户的大屏使用数据



中国智能电视付费收入规模预测 2016—2020

时也加快优化了播放服务的体验。

2016年上半年，天猫魔盒线上市场份额达到32.5%，24个月的可运营用户留存率达到66%，其经典款的出货量突破500万台。

在阿里家庭娱乐的内容布局中，少儿节目格外受到重视，新推的“小酷宝”就是一个例子。这是一款与优酷联合打造的盒子，专为0-14岁孩子的心智启蒙、习惯培养、语言发育、兴趣养成等量身定制。小酷宝是梦想和现实双重考虑下的产物，当时阿里谈判引进全球的优质儿童内容，许多少儿内容方提议建立一个独立的内容体系，避免同成人的内容混合在一起，尽管国内少有专注少儿市场的盒子，李捷却格外看重少儿在家庭娱乐中的战略价值。

截至2015年底，中国0-14岁少年儿童人口已经达到2.37亿，家长陪同孩子看电视，是一个熟悉的场景。“天猫魔盒早期，少儿节目的播放量占到整体60%左右，直到现在仍在40%以上。”李捷说。小酷宝现拥有超过350万分钟的少儿内容，囊括知名动画IP达1100个，且已与超过100名育儿专家合作，将其育儿经验和理念分发出去。

李捷告诉记者，作为内容输出的重要路径，盒子将是阿里家庭娱乐的重要一环。他认为，电视终端的迭代期长，盒子是一个兼具消费电子和互联网属性的产品，更换与升级的成本低，可以及时进行能力升级，或者添加新的功能，成为家庭的一个应用中心，提供新的体验。



阿里文化娱乐集团大优酷事业群高级副总裁、阿里家庭娱乐事业部总经理李捷

比如，阿里产品团队正在尝试将人工智能的黑科技引入到盒子，实现语音控制，进行视频或者音频的切换等。2016年，他们就研发了一个“边看边X”的功能，天猫魔盒遥控器设置一个M键，一按下去，电视屏幕缩小，周围衍生出许多和节目相关的内容，每个人出现的衍生内容是不同的，有的人可能收到豆瓣评论，有的会收到有趣的购物场景。

但是，阿里在硬件上不仅限于天猫魔盒或者联盟的机顶盒，他们更着力于渗透到电视终端渠道，形成掌控力。市场上内容供应方不少，电视厂商为什么要选阿里？

赋能电视

长期以来，业界一直盛传阿里要自己造电视。李捷告诉记者，他们对电视硬件制造和供应链管理保持敬畏之心，绝不直接涉足。事实上，他个人并不太看好互联网公司进军电视硬件的前景。“这条赛道互联网公司短期也许有惊喜，中期有机会，长期趋势不乐观。手机市场当前的竞争现状和智能电视的未来状况非常近似，同时智能电视行业比手机更重，渠道、供应链和售后服务要求更高，这往往并不是互联网公司最核心的能力。”

他认为，电视的智能和互联网化，不完全在硬件能力，真正瓶颈是应用、桌面、支付、账户、内容以及更快更清晰的播放体验等，阿里要做的是，向传统电视厂商提供进化的能力。“阿里布局电视赛道的

生意是内容、数据和产品的运营，硬件销售不是我们的赛道。”李捷说。

在阿里家庭娱乐事业部 TV 总经理贾伟看来，定义智能电视有三个核心指标：内容为王、体验至上、大数据驱动。电视产业正进化为一个由硬件、软件、交互、内容、应用为主的生态链，可挖掘的增值空间巨大，阿里不是与电视制造商抢夺硬件市场的存量，而是以开放、赋能、共享的形式共同做大服务的增量。由此，产生了阿里版的“TV 生态 inside 计划”——让天下没有难做的智能电视。

“与互联网电视相比，传统电视在个性化精准推荐、用户体验以及广告经营模式等方面，存在很大的差距，阿里的强项正是在用户、内容、营销和数据等多方面进行赋能。”李捷告诉记者，“我们将能力完全开放给联盟电视厂商、机顶盒厂商，并方便他们自定义、自配置，分享用户带来的价值，比如用户广告、会员费和电商抽成。”

立足赋能，各取所需，这是李捷与郭台铭一拍即合的重要原因。

举例来说，智能电视系统与电视芯片的适配，往往需要3-4个月的时间，再加上会员账户和支付等运营体系的建立，普通电视厂商从头开始运作一款智能电视，时间周期以年计算，郭台铭最初的时间表，已是传统厂商的极限，阿里巴巴的团队只用60天，就将夏普老牌的传统电视改造成一个智能品牌。

在项目早期，夏普曾定位主力产品为45英寸到55英寸，也是阿里基于大数据

明确建议，夏普的目标用户一定是大屏，结果70英寸“大屏王”单品销售超过10000台，成为天猫“双十一”大尺寸电视销量之冠。这是一个皆大欢喜的结局：夏普获得了终端销量，而阿里则收割了用户。

李捷将这个案例视作内部的标杆，“快”是他追求的行业新常态，也是说服传统电视厂商的利器。撇开硬件生产周期，一款电视嵌入到阿里的生态中，未来只要三周能直接销售。这是很多厂商既感兴趣又会有些害怕的地方——如果他们不合作又没同样能力的话。

当然，电视伙伴的需求各自不同：海尔选择的是包括优酷影视资源及阿里电商资源在内的一揽子解决方案；康佳偏重于内容和智能云推荐引擎；互联网电视品牌微鲸则偏好 YunOS TV 操作系统和阿里音乐的支持……如今，有着阿里血统的智能电视出货量已超过1000万台。

这种增长可能会越来越快。海尔多媒体有限公司战略部部长杨惠迪已公开表示，2017年，海尔所有智能电视将全面对接阿里家庭娱乐的平台。

当然，并非所有企业愿意将底层系统与内容体系完全托付给阿里，尤其实力雄厚厂商将此视作自己的未来。一位电视厂商的内部人士评论：阿里的 YunOS TV 开放是好事，很多二线品牌非常欢迎第三方系统，但是，大厂商有自己的算盘。加之七张互联网电视集成业务牌照的持牌方，他们牢牢占据着提供智能服务的通道，在电视终端的势力角逐获取上，这会是一场

有趣的博弈。

时间的竞逐

李捷笃信，大屏经济最核心的是内容，在采访中，他不断强调这一点，认为在大屏经济中，游戏、社交、电视购物都是外围性的产品。自2016年优酷进入阿里大文娱板块，他形容内容层面的变化“翻天覆地”：“协同优酷的海量资源，阿里家庭娱乐内容布局形成三大差异化：第一，少儿内容全面领先；第二，超强的电影、电视剧和综艺内容覆盖；第三，创新的内容体验。”

过去一年中，电视厂商等合作伙伴开始日益重视其内容实力。李捷已宣布，除了加入联盟的合作伙伴以外，在任何其他终端将不能看到优酷的大屏内容。

以内容为基础，现在的阿里家庭娱乐坐拥一个越来越大的智能电视合作联盟、中国最大的数娱机顶盒联盟、单品销量最高的电视盒子以及超过2000万的活跃用户，内容、盒子、YunOS TV系统多方涉足，软硬件结合，B端和C端同时出击，阿里家庭娱乐为抢占客厅准备了多个引擎。

同时，阿里系文娱产业链上下游渐成体系，不止优酷，阿里大文娱板块内阿里音乐、阿里影业等业务伙伴和资源开始打通，加之电商、金融、云计算等协同，成为阿里进击大屏的后援。包括阿里家庭娱乐在内的大优酷事业群已宣布，优酷会员超过3000万，这是再明显不过的例证。

2016年9月，天猫魔盒3Pro推出《变形金刚》主题定制版，穆昉的畅想，阿里体系内未来可以产生这样的联动：《变形金刚》要上映的时候，进行开机预告片的播放；通过淘票票，通过手机摇一摇进行购票，选择身边最近的影院；在影院下线之后，会员直接预约登录天猫魔盒观看……

对阿里巴巴来说，未来理想的情境，将是电商、金融、文娱在底层打通，前端融合，构建出一个综合、完整的服务场景，文娱板块也正成为收入增长的新引擎，数字媒体和娱乐业务已经单独出现在阿里财报中，2017财年Q2，数字媒体及娱乐业务当季收入36.08亿元，同比增长302%。

而在大文娱板块的布局中，阿里家庭娱乐承担着多重的角色：将阿里的势力从PC和手机端延至大屏，从实物商品推进虚拟的内容产品，更重要的是，它将帮助阿里占据用户更多的时间。李捷这样解释，阿里不惜重金投资家庭娱乐的本质原因：

“用户时间是互联网真正的稀缺资源，可以说，所有抢夺用户时间的公司，彼此都是竞争对手。很多大屏活跃用户一天消费4—5个小时，没有哪个互联网入口具有这样的时长，这就具备强大的商业变现潜力。”

2017年，阿里家庭娱乐已宣布“开放升级、超级内容、数据赋能”三大战略，提供智能电视整体解决方案，打通家庭娱乐生态链，拓展大屏经济的新疆域。

基于新的客厅场景，阿里家庭娱乐希望打造一个全开放的生态环境，链接产业上下游的各方，其中，内容是核心资源，用户是市场基础，大数据是技术支持，三者互相作用推送精准的视频内容以及电商、广告、游戏等周边产品。



这是阿里“TV生态 inside 计划”一次迭代升级。

李捷介绍，基于新的客厅场景，阿里家庭娱乐希望打造一个全开放的生态环境，链接产业上下游的各方，其中，内容是核心资源，用户是市场基础，大数据是技术支持，三者互相作用推送精准的视频内容以及电商、广告、游戏等周边产品，加之衍生的支付、物流等服务，全面重构大屏经济的产业链条。


一旦阿里版 inside 计划实现，在需求侧，大屏用户可享受海量内容的精准推送和定制性服务信息，并在内容消费时可形成实物商品的即时购买；在供给侧，智能电视产业的变现不再局限于硬件的一次性销售，将拓展至会员费、广告、游戏、电商分成等持续性的收入。

“阿里认为，大屏经济重构并非一两家企业可以实现，产业链上下游均可发挥

比较优势，共同合作，共享红利。”李捷说，“创新不颠覆、合作不替代”正成为他的口头禅。

就在2016年快要结束时，李捷收获了一个新的胜利，阿里家庭娱乐成功与芒果TV联姻。据统计，优酷与芒果TV只有10%的资源重合度，两家结盟后，其内容资源库可以覆盖视频行业所有片库70%以上的内容。

结盟芒果TV，或许受益于阿里和湖南卫视素来的渊源，至此，进入阿里家庭娱乐开放生态的企业已包括：内容端的优酷，牌照方的华数、CIBN、芒果TV，传统电视厂商海尔、康佳、长虹、海信、创维、夏普、飞利浦，互联网电视品牌微鲸……

在智能电视产业复杂的合纵连横中，阿里的开放合作策略，正在累积越来越多的领先优势和核心能力。

>> 摘自《21世纪商业评论》

麦斯威尔VS雀巢： 咖啡战事

雀巢和麦斯威尔敲开了中国速溶咖啡市场的大门。一番龙争虎斗之后，以麦斯威尔国内生产线的黯然退场告一段落。

路胜贞

一场笼罩半个华东的雾霾，隐藏了2017年的第一轮朝阳，像萧条的速溶咖啡市场，让人看不清方向。笼罩雾霾的上海富民路不远处的一栋写字楼里，臻饮食品公司总部，凌乱的电话铃不停扰乱人们的工作节奏，催命一样的设备变卖讨价还价声，让人心神不宁。

就在两个月前，臻饮食品公司宣布关闭运转不到一年半的生产线，这也是麦斯威尔速溶咖啡在华唯一的生产线。尽管此时，它的牌子依然在超市的货架上零落可见，但是光景早已今非昔比。

在中国走过32年的麦斯威尔，曾是速溶咖啡的领头羊，后来在和雀巢的几次交锋中，越来越跟不上时代的步伐。这个曾被卡夫、亿滋、帝怡轮番转手的咖啡品牌，似乎成全了雀巢在中国速溶咖啡市场孤零零的霸者地位。

两个浪漫的拓荒者

与所有全球品牌一样，麦斯威尔在中国由保守走向开放的最好时机到来。

1984年，全球第一大食品公司美国卡夫，通过合资方式进入北京，并将曾被罗斯福称赞过的麦氏速溶咖啡输入国内。

一开始，麦氏瞄准的就是具有一定消费能力的中产阶级。于是，它将启蒙的中心放在了最高学府北大，让更能接受新鲜事物的青年率先品尝咖啡。一家简易的咖啡厅匆忙开张，每日供应由咖啡粉冲兑的香喷喷的饮料。但火了一阵后，咖啡厅归于平淡，麦氏甚至入不敷出。

麦氏又转战百货商场，进行“买一大瓶，送一个瓷杯”的促销，还推出了礼品套装，配备漂亮的手提袋。消费者提着手提袋走在街上就是活广告。

尽管如此，麦氏仍未动摇茶的“国民饮品”地位。三年下来，麦氏的玻璃瓶盖上常常覆盖一层灰尘，也亏损了几百万元，进退两难。

就在麦氏进退维谷时，另一个拓荒者也悄悄谋动，它是瑞士的雀巢，世界上最大的食品制造商。1988年雀巢由台湾转战内陆，在广东省合资成立了东莞雀巢公司并推出速溶咖啡。

经过调查，雀巢发现喝得起、愿意喝咖啡的潜在消费者还是普通大众。于是，它采取感情拉拢、市场教育的方式。同样在北大，雀巢通过冠名的方式资助大学生，甚至在各个大学作专题报告，向学生赠送速溶咖啡的宣传资料，结果收效甚微。

雀巢又转变策略，花费数百万元拍摄



2015年7月，麦斯威尔第二次被转手，控股权由亿滋转到荷兰的帝怡食品公司，并归属新成立的上海臻饮贸易公司。

“味道好极了”的广告，随即在各地电台播出，加深了人们对品牌的印象。

两大品牌对市场的渗透，提升了咖啡的销量，但咖啡仍然没有真正融入中国人的生活。后来，雀巢找到台湾词曲家林子渊，希望合作谱写流行音乐在商场播放，启发咖啡消费。他拒绝了这个提议，反而自己创作了《走过咖啡屋》。1989年，这首歌由千百惠演唱，竟一炮而红。其甜美的声线感染了原本对咖啡不熟悉的消费者，朦胧的情感迸发成一种对浪漫的期许。咖啡流行的爆点一下被引爆，快速形成一种流行的咖啡文化，由学校向社会，由北京向全国蔓延。

数亿万人的消费习惯被改变，雀巢的销量也迅速突破千万瓶，麦氏迅速由亏转盈，一度卖断货。大红大紫的麦氏，底气十足。1997年，麦氏正式更名为麦斯威尔。

点评：外来品牌要打开中国市场，最

大的突破是改变消费者的观念和行为习惯。为了输出速溶咖啡，麦斯威尔和雀巢进行了一次破天荒的合作，用一首流行音乐戳破了消费流行的最后一层窗户纸。这种市场的前夜，雀巢与麦斯威尔命运相连，似敌似友的状态，也一度成为市场最好的状态。

渠道：高品质 VS 性价比

麦斯威尔还沉浸在咖啡火热的劲头中，不久后一个意外的消息随之而来，柜台脱销导致工厂生产无法跟进，计划的咖啡原料满足不了市场需求。此时，麦氏的咖啡销售几乎是雀巢的两倍，盈利也超越雀巢约20%。

中国的咖啡豆主产地在云南，产量略低，不能填补市场缺口，质量也达不到麦斯威尔的需求。它决定采购哥伦比亚



2014年6月，雀巢设立在东莞徐福记公司内的第三家研发中心正式运营。

和巴西优质咖啡豆，海外成本随即增加20%，但利润可以保证。麦斯威尔想用高质量的咖啡打造优于雀巢的品牌。

雀巢走低价策略，为了控制成本，便把原料采购地定在云南。它还想了一个变通的办法，通过改良低产量高质量的小果咖啡和高产量低香气中果咖啡杂交出一种新品种。派技术员帮助种植，贷款协助买苗，提升咖啡产量。

1996年，家乐福、沃尔玛一大批连锁超市突然涌现，引领购物方式的潮流，传统百货商场降温。对咖啡品牌而言，谁能够占领更多的渠道谁就有更多机会让消费者看到。

为了控制终端，麦斯威尔与沃尔玛、家乐福签订了直接供应咖啡的协议，以便及时掌握超市的信息反应速度，但缺点是结账周期长、费用多。

雀巢为了节约超市的费用，快速回笼资金，采取了经销商制，一切由经销商垫付，现货现款。

漫长的账期延缓了麦斯威尔的步伐，资金大量积压在商超的账本上，导致流动

资金不足。这时，麦斯威尔想慢慢向经销商转移，为时已晚。因为雀巢凭借经销制度，牢牢控制住了现金流，也控制住经销商，逼迫它们全力以赴帮助雀巢建立终端渠道。反应灵敏的经销商不断推出促销活动，花样翻新。在渠道上，它们还有一招“粘连战术”，只要麦氏出现的商场柜台，雀巢一定会紧挨在旁边，甚至摆出更多的产品。

直到2004年，雀巢通过销售终端占据了速溶咖啡70%的市场份额，麦斯威尔只有10%。

点评：雀巢和麦斯威尔，一个走性价比路线，一个走品质路线。这决定了它们最初选择不同的原产地和渠道。雀巢将原产地放在云南，大面积咖啡树结果，保证了咖啡的产量，也有价格优势。而麦斯威尔海外采购原料，失去了价格先机，又因为直供超市而拖长了账期，导致流动资金不足，后续无法迅速跟进市场。最终，其市场份额也由第一变成第二。

产品：单品对决 VS 多元对点

渠道失利，麦斯威尔只能在品质上下功夫。它利用海外原料供应，一鼓作气推出奶精、糖、咖啡混合产品，同时在口味上细分出原味咖啡、特浓咖啡、风味咖啡，一边利用央视打广告，让消费者耳目一新。其销售额迅速提升了6000万~7000万元，暂时领先雀巢一大截。

雀巢急忙跟进，快速推出混合咖啡、糖、伴侣的“雀巢1+2”，并按照功能快速推出低咖啡因咖啡、意式浓缩咖啡、雀

巢冰咖啡、卡布其诺咖啡四大系列共三十几款产品。

麦斯威尔拼不过产品，转道拼包装：商务装、礼品装、便携装，送杯子，送咖啡包。雀巢则根据早、中、晚等不同时段开发了不同的咖啡，还推出了“咖啡+果冻”“咖啡+牛奶”的产品。

这样复杂的细分压得双方喘不过气，眼花缭乱的产品也让消费者花了眼，反倒不知道挑谁好了。

产品品类发挥得淋漓尽致，雀巢转打价格战。其盒装咖啡比麦斯威尔便宜4元；条装咖啡买一条送一条；13克/袋的咖啡，麦斯威尔1.2元，雀巢1元。只要是与麦斯威尔类似的产品，雀巢就一定要比它便宜20%。大多数消费者品价格尝不出咖啡的细微区别，更愿意选择价格较低的产品。没办法，麦斯威尔只能全线降价10%。

2002-2003年，国际咖啡豆连暴涨，哥伦比亚、巴西的咖啡豆价格上涨了1倍。

麦斯威尔利润缩紧，转向云南采购原料，但没有签合同的咖农根本无法满足麦斯威尔的需要。

截至2005年，雀巢的销售额一下子上升到50亿元，发展速度越来越快。

点评：在价格的贴身肉搏中，麦斯威尔很占下风。尤其在开发产品上，为了保持良好的盈利，麦斯威尔不敢贸然跟进雀巢的低成本产品扩张战略，只能被动地维持品质。这一仗打下来，雀巢的销量涨了5倍，麦斯威尔只保持了3.2%的增长率。而这一切，似乎从两家决定采购不同原料就已经注定。

品牌：品牌分化 VS 品牌聚焦

1998年起，雀巢在中国不断地收购巧克力、饮用水、调味品、奶制品等品牌，进行多元化的市场布局。截至2004年，在中国的年销售额超过107亿元，是卡夫的数倍，其全球性的品牌也超过了2000个。

尽管在多个业务领域扩张，雀巢始终没有轻视咖啡业务。为了加强雀巢在终端的冲击力，它推出悬挂式咖啡包，占据着各个货架的进出口。同时，饼干、奶粉、纯净水等业务全部集中在雀巢这一个主商标下，在终端形成一个巨大的品牌气场，相互之间形成视觉呼应，让人时刻都能感受到雀巢的存在。

而卡夫拥有饼干、糖果、咖啡、固体速溶饮料四大核心产品系列，全球品牌数量超过60个，有50多个品牌营业收入超过1亿美元。其中，表现最好的是饼干系列，在全球年销售超过25亿欧元，是麦斯威尔的两倍还多。

卡夫是一个资本扩张型企业，一直秉持了一个原则，对于势头好的产品重点支持，前景有限的产品冷处理。雀巢的战略布局，给它带来巨大压力，加之麦斯威尔咖啡在中国市场利润下滑，让卡夫产生了重心转移的念头，全力扶持增长势头较好的产品。

2005年，卡夫加大饼干市场的投入，将推广费提高了20%。它还与吉百利合作，重磅推出吉百利巧克力、怡口莲妃糖等系列。饼干和糖果业务果然不负众望，成为超越咖啡的增长明星品类。

此时，备受冷落的麦斯威尔失去了母公司的庇护，在速溶咖啡市场，新的军团也开始挖麦斯威尔的墙脚。国内的铭氏、柯林、旧街场、春光纷纷崛起，蚕食分化麦斯威尔的市场份额。马来西亚的奢斐、日本的优诗诗，也加入竞争阵营。

竞争加剧，卡夫于2012年2月成立卡夫食品和亿滋两个公司，将麦斯威尔纳入亿滋旗下，企图在亿滋的整合下获得成本优势。

为了拓展商超业务，麦斯威尔大规模地对经销商进行重新整合，设立大区制，淘汰地方经销商，并且将麦斯威尔的销售人员管理权下放给经销商，将总部的成本分给经销商承担。但这种做法动了销售员和经销商的蛋糕，大批新晋的竞争对手，趁机网罗麦斯威尔的销售人员，让他们利用成熟的经验，反戈麦斯威尔。

2014年，雀巢速溶咖啡市场占有率上升至73.5%，巩固了霸主地位。麦斯威尔仅保留了11%的市场份额。

点评：卡夫旗下的产品是相互割裂的，这导致了麦斯威尔无法形成强大的品牌联合。从内部来看，东家的频繁更换也会一点点地磨灭销售员和经销商对麦斯威尔的信心。这是麦斯威尔分崩离析的内在因素。而雀巢在扩张中却走了另一条路子，十余个品类全部集中在雀巢这一个主商标下，形成了强大的品牌效应，提升了市场竞争力。

吹响新号角

在近30年里，麦斯威尔和雀巢亲手

培育了中国的速溶咖啡市场，一次次交锋让两者的差距越来越大。竞争并不会停歇，2012年，即饮咖啡、咖啡馆出现，导致了速溶咖啡呈现不可避免的下滑趋势。同年，速溶咖啡由80%的占有率降低至72%左右，雀巢与麦斯威尔都感受到了危机。

雀巢很快想到办法，向三四线城市下沉。2012年，它兼并了在三四线城市有巨大掌控能力的徐福记，一边挺进糖果领域，一边借助徐福记100多个子公司遍布全国的16000多个终端零售点，加速下沉。2014年，除了菜市场，雀巢几乎没有覆盖不到的地方。这种地毯式的铺货方式，让雀巢填补了一线市场流失的消费者。

被纳入亿滋旗下的麦斯威尔，终于决定放下身段向便利店转移。但2012年，星巴克突然加入了对速溶咖啡的争夺，迅速推出了拿铁、原味、焦糖、卡布奇诺四种速溶咖啡，进入超市、大卖场，并占领了便利店、办公区、校园、影院。它也采取了“粘连战术”，凡是麦斯威尔所在的大型卖场，星巴克会立刻开店。这打乱了麦斯威尔转移的节奏，其大量客户被半路截取，丧失了30%的市场机会。

此时，雀巢迅速跟进，推出花式、黑咖啡、风味饮品三大类六个单品，还让它们与咖啡机捆绑销售。其实，麦斯威尔也打算切入咖啡机市场，但卡夫本身推出过塔什摩恩的咖啡机，它不能再跟进，只能眼睁睁地看着对手借咖啡机搞促销，无力反击。

摆在货架上的麦斯威尔俨然“廉颇已老”。尽管如此，它仍然执意向三四线城市转移。但星巴克早已占领华润、华联、

永辉、人人乐等商超渠道，雀巢也成功占据了三四线城市甚至乡镇市场。2015年，麦斯威尔又丢掉了30%的消费者。

2015年7月，麦斯威尔再次被转手，控股权由亿滋转到荷兰的帝怡食品公司，并归属新成立的上海臻饮贸易公司。

麦斯威尔奄奄一息，雀巢却斗志昂扬。2015年，它快速更换全套包装，聘请Angelababy做新代言人，全力轰炸市场，并将所有产品搬上多个电商渠道。雀巢还和阿里合作，一方面升级电商渠道，另一方面将阿里作为品牌运营阵地，在其平台上进行长达六个月的营销活动，并由阿里提供消费者数据分析。

至此，雀巢的产品已经有720多种，条装、盒装、罐装、玻璃瓶应有尽有，而且价格从1元到300元不等。

其实2011年，麦斯威尔就已经开设淘宝店，并进驻京东、亚马逊，迅速推出原味、拿铁等奶香72个产品。但和雀巢的“720”相比，简直相形见绌。如今，雀巢在线上的业务已经超过整个咖啡业务的10%，而麦斯威尔的电商收入不到业务量的1%。

2016年9月，雀巢又推出陈伟霆代言雀巢，广告遍布暴风影音、乐视、土豆等视频网站。明星效应让雀巢收获了大批网络粉丝，也止住了传统卖场的销量下滑。

当“双十一”来临，咖啡厂家摩拳擦掌，准备来一次自杀式大促销。麦斯威尔担心线下价格被打乱，只有小幅度的促销。而雀巢积极响应，依靠多品牌的大促，在“双十一”一举拿下了接近2000万元的销售额。重要的是，此时的雀巢，将大卖场流

失的消费者，几乎全网罗到了自己的麾下。

2016年底，雀巢参加某年会，兴高采烈地宣布持续助力云南咖啡产业，麦斯威尔却到了不能保证生产成本的地步。断臂求生，麦斯威尔不得不关闭运营了一年多的广州的臻饮咖啡生产线，以节约成本，力求最大限度地保留麦斯威尔在中国市场的存在。


点评：从2012年开始，即饮咖啡、咖啡馆已经在一点点地掠夺雀巢和麦斯威尔咖啡在中国的市场份额，导致两大品牌以每年20%的速度继续下滑。雀巢一直在积极应战，从明星代言到与电商牵手再到“双十一”，奋力反击。可麦斯威尔已经完全失去了在咖啡领域的自主权，所以近几年一直处于维持性销售的状态。2016年的“双十一”无异于雪上加霜，麦斯威尔最终走到了被彻底遗弃的边缘。

战役未完

麦斯威尔的窘境，来自母公司的轻视，来自竞争对手雀巢的步步紧逼，也来自咖啡市场的剧烈变化。

如今，麦斯威尔关闭了位于广州的工厂，这场龙虎斗暂时告一段落。但它并未退场，未来还有翻身的机会。

雀巢也不是最终的胜利者。放眼望去，市场环境变了，以星巴克为代表的现磨咖啡店兴起，因其独特的文化符号和衍生出的诸多功能，网罗一大批消费者。

千千万万个敌人正在赶来，中国乃至全球的咖啡品牌，正在走向混战。

>> 摘自《商业评论》



现代 徐悲鸿
葵花雄鸡图轴

此图是徐悲鸿四十四岁时所作。他笔下的鸡或昂首挺胸气宇不凡，或登高而立司晨报晓，或如此图漫步庭园悠然自得。

● 商学院 ●
Business
● School

免费服务的模式对吗？



产品的价值须由产品自己来解决，服务的价值须由服务自己来解决。
绝不能把服务当作弥补产品不足的手段，服务必须能够带来增值。

陈春花

服务对于中国企业来说是最不陌生的一个词，从海尔“星级服务”开始，企业用服务来经营的不在少数，但是企业在服务上的努力并没有给企业带来期望的结果，反而出现了拉高顾客的期望，支付更高的成本，但是顾客并不满意。为什么会是这样呢？我曾专门分析过中国企业服务模式：免费服务。

免费服务这个模式是错误的。如果你不对自己的服务收费，就没有压力迫使企业明确自己的承诺。如果不对自己的服务收费，也绝不会有人关心客户最需要的到底是什么——我只管做那些我想到事就好了。顾客满意往往被等同于顾客服务，但顾客满意

比顾客服务的范围更广，它包含很多因素，例如提供服务类型、产品质量、价格可达成性。当提到使顾客满意，优秀的公司意识到不能试图满足所有人，而要依靠一两个关键因素。

服务“补偿”

把服务定位于弥补产品不足带来的顾客不满，是一个非常可怕观念。这些企业在意识到客户不满的同时，高举服务的大旗，却忽略了产品才是战略的中心，错把服务当作弥补产品不足的手段，错把顾客服务等同于顾客满意。殊不知服务与产品之间不是一个相互提升价值的关系，

而是为顾客创造价值的两个同等重要的方面，两者不是互补关系，而是平行关系。产品的价值须由产品自己来解决，服务的价值须由服务自己来解决。因此，服务能够带来的应该是一个增值的部分，如果服务没有增值，服务就没有意义。

每次看到企业强调服务如何有效、及时和终生相伴的时候，我总是很紧张，因为我担心企业把服务的价值忽略掉，我担心企业是因为对自己的产品不够自信，担心在使用的过程中发生故障，因此把服务放在了非常重要的位置，并不惜投入巨大的资源。在一次参加一家拥有自主创新产品的公司讨论其发展战略的会议中，



服务带给顾客的价值是什么？服务是否在替代产品发挥作用？服务是否在弥补产品的不足？一定要清晰地回答这些问题，并找到答案，唯有这样，才会尽量减少服务替代产品价值的情况出现。

经理人在认定企业自身拥有的优势的时候，认为服务是其最大的优势，因为这家公司拥有超过400人的服务队伍，而对手只有不到十人的服务队伍。经理们坚持这是自己的企业超越对手的最重要的部分。但是，我提出一个问题问大家：为什么对手只需要十个人的服务队伍？而且对手和这家企业在销售规模和市场占有率上没有太大的差距。相反，可能因为对手服务人员很少而被顾客认定为质量可靠，400人的服务队伍却让顾客了解到产品质量的可靠性有待确认。所以，在强调服务是企业优势的时候，我非常希望管理者可以认真思考：服务带给顾客的价值是什么？服务是否在替代产品发挥作用？服务是否在弥补产品的不足？一定要清晰地回答这些问题，并找到答

案，唯有这样，才会尽量减少服务替代产品价值的情况出现。

苹果公司在中国的直营店给我留下特殊的印象。苹果直销店的特色服务之一 GeniusBar，如果你对 Mac 或 iPod 有任何疑问，或者需要任何实际操作的技术支持，你将能够在 AppleStore 零售店内的 GeniusBar 得到友好专业的建议。在所有 AppleStore 零售店里的 GeniusBar，Genius 苹果天才将为你提供专业的技术服务。他们都在苹果总部接受过专业培训，对苹果的全线产品了如指掌，能完满解答你的各种技术问题，负责从查找故障到着手维修的一切事务。只要提前预约时间，店里就可以为顾客保留席位。

发掘一种绝佳方式以了解和体验全新的苹果产品是苹果公司

设计的服务“补偿”。免费的私人购物服务确保你不受干扰地享受资深 Specialist（苹果专家）为你提供的私人服务：展示苹果产品，提供建议并回答你的任何问题。你只需选择合适的时间和计划前往的零售店，不需要有任何压力——完全没有购买的义务。

在享受私人购物服务的过程中，你可以从容试用你感兴趣的苹果产品而不必顾虑时间。如果你不了解某款产品的使用方法，Specialist 会随时为你提供协助，并帮助你从 Mac、iPod 或 AppleTV 中选择最适合你的产品。不妨向你的 Specialist 咨询有关中国 AppleStore 零售店独家上市的红色特别版 iPod 系列产品信息。

苹果公司凭借着服务“补偿”与苹果产品进行完美的互动，在整个服务的设计和过程中，不会是为产品不足做补救措施，而是为顾客购买产品的增值需求做出努力。无论是对于应用中所关注的技术，购买的时间，对于最新资讯的了解，以及私人培训、商务活动，青少年活动等，这些用心设计的服务提升了人们对于产品的兴趣，并诠释了产品本身的价值。

服务应创造独立的价值

朋友买了一部手机，半年修

四次，每次维修中心的态度都极好，派人上门取、维修期间给代用机、修好了专人送回来，全是免费的。但朋友发誓说她再也不用这个牌子的手机了。这家公司投入了大量的资源做服务，试图用服务去弥补产品的不足，但它们失败了。2004年这家公司的业绩表现证明朋友绝不是唯一逃离者。

有一家普通的机械制造公司，下面有两个事业部，产品分别是小型包装机和小型食品机。和其他珠三角无数民营企业的成功经验一样，它的产品以低价和快速

的模仿创新占据了低端市场。它们的客户一方面极为欢迎这些物美价廉的产品，一方面又对不稳定的质量怨声载道。为了安抚这些受伤的客户，它们建立了庞大的售后服务网络，每年的利润又有好大一部分重新回到了客户那里。于是虽然销售额保持两位数的增长，利润率却直线下滑，更要命的是，客户并不买账，他们依然怨声载道，依然一有机会就选择更优质的进口产品。

痛苦的老板开始寻求咨询顾问的帮助。顾问问了一个问题：

“你的服务收费吗？”老板瞪大

了眼睛，说：“当然不收！”顾问告诉他：“那就开始收费吧！”老板的眼睛有原来的两个大，寻思要不要把这个顾问赶出去。不过最后他决定试试。

当售后服务部门被迫要向顾客收钱时，他们发现单凭维修机器根本不可能，同时他们也发现自己原来还可以为客户做更多的事情：帮助客户培训维护人员从而减少生产停机时间、帮助客户改善工艺从而挖掘设备潜能、帮助客户设计配套方案从而实现总成本最低。直到有一天，售后服务部门突然发现，两个事业部的



迪士尼乐园利用服务创造出了独特价值——“制造梦想，激发快乐”。图为2016年6月16日，上海迪士尼开园后的花车巡游表演。

两类产品往往分别销售给同一个客户，而售后服务部门完全有能力把这两类产品与一些外部产品加以组合，从而为客户提供完整的产品线解决方案。而客户愿意为这样的方案支付的价钱几乎是设备款的 25%！

一年后，这家企业又一次实现了营收/利润率的同步增长，同时客户满意度大幅提升。

新利润来源于它的售后服务部门，这个部门不但实现了服务收费，而且当年这个部门实现的设备销售额占到整个公司的 15%。对了，这个部门已经不再叫售后服务部了，而改名为客户增值服务部。

这是一个真实的故事，表面看起来匪夷所思，里面的道理却出奇地简单：客户愿意付钱的服务才是他真正需要的，换言之，凡是无法为企业带来利润的服务，就无法保证为客户创造价值，当

然，也就不能指望客户能够真正满意。

有价值的服务来源于对客户价值的深刻认知。深圳一房地产集团，旗下有一家物业管理公司。他们的物业收费水平在所属区域不高也不低，客户的评价也是不咸不淡。集团老总希望提高住户的客户满意度，同时也明白价格战是死路，于是他要求物业公司提供更全面、更丰富的服务内容。这个战略叫作“用价值竞争，而不用价格竞争”，结果怎样呢？在资源的不断投入下，客户满意度有了小幅提升，但物业公司的赢利一落千丈。

我告诉他，降价吧，一直降到物业公司铁定亏本的水平，然后要求物业公司必须赢利，不赢利，整个管理团队走人。一年后，这家物业公司被评选为深圳最佳物业公司之一，无论是经济指标还是顾客满意指标都名列前茅。

秘密很简单，当物业公司的管理团队发现原来的物业服务肯定无法赢利时，他们就去开发了一系列的有偿服务，这些有偿服务帮他们赚了钱；更重要的，这些服务恰好是住户需要的，而顾客支付的价钱却比原来还低。用理论来说，在集团投入没有改变的前提下，物业公司优化了自身的资源配置和投放，物业公司和住户都从资源使用效率的改善中获得了利益。

到底哪个是价格竞争，哪个是价值竞争？看样子，这个问题不是字面上看起来那么简单。这里的关键是要找出那些客户真正需要的服务，然后把所有资源都投入进来。在客户不需要的地方花的每一分钱最后仍要客户买单，忽视了这一点的企业要警惕：你的客户已经在准备离你而去——你浪费的资源使得他们支付了本不用支付的高价。



客户愿意付钱的服务才是他真正需要的，换言之，凡是无法为企业带来利润的服务，就无法保证为客户创造价值，当然，也就不能指望客户能够真正满意。



陈春花，中国知名企业文化与战略专家，2013年5月出任新希望六和股份有限公司联席董事长兼CEO，2016年5月27日离任。

不要用服务弥补产品的不足，不要提供一厢情愿的服务，你提供的服务必须具有独立的价值，而是否有价值只能由顾客来评判。

让顾客来决定

让顾客来决定什么是有价值的服务，这是对于服务判断的基本原则，如果打算从服务入手来获得竞争能力，就要把握这个基本的原则。竞争获胜的本质在于找到恰当的细分市场，把企业的所有资源用以满足这一细分市场的客户需求。成功的执行服务战略需要五个步骤。

第一步：了解并明确你的顾客

企业经常幻想留住所有顾客，这是不现实的。企业应该懂得每个顾客的价值，从而发展出越来越强的细分能力：从一般的人口

群细分成为基于需求的细分，最终成为基于购买和优先模式的特殊细分。

企业必须以真正的顾客为中心，重要的不是大顾客，而是能让企业赢利的顾客。不要一味将资源用在所谓大顾客身上，多些关注能让企业赢利的顾客。所有顾客都应该享受服务，关键是要对每个层次的顾客提供相应的服务，使服务成本和潜在收入相匹配。必要时甚至要剔除一些服务成本太高的顾客。

因此另一个重要细分尺度是财务细分：了解每个细分部分的特殊顾客带来的利润率。如果能够根据利润率区分顾客，企业就能识别出它们最有利顾客的特征，并决定如何经济地为每个层级服务。

如果你不对自己的服务收费，你永远不会知道你的顾客的利润率。如果不对自己的服务收费，

也绝不会有人关心到底应该对谁服务。

第二步：确保你的顾客认识你

公司透过清晰的制度表达并积极实现服务承诺，能大大加强顾客满意度。当提到承诺时，很多公司通常会走进一些误区。例如有的时候，公司认为让顾客高兴非常重要，因此试图为顾客做所有的事情。但是这个目标是不现实的，因为如此多的要求例如“方便”、“一致”、“便宜”，不可能全部都满足的，要想全都做好反而会导致这些公司在每个方面都做不好。如果想增加超过期望值的机会，公司就不应该集中于“顾客想要什么”，而应该是“顾客最重视什么”，把公司的大部分力量集中于一两件与顾客最相关的事情。

另一个迷思是公司不明确告

诉顾客具体的承诺，所以当他们没有满足顾客要求的承诺时，他们会感到很惊讶。一旦公司的顾客策略制定，他们需要给用户一个重要概念：告诉顾客它们的承诺并积极做到。

顾客满意往往被等同于顾客服务，但顾客满意比顾客服务的范围更广，它包含很多因素，例如提供服务类型、产品质量、价格可达成性。当提到使顾客满意，优秀的公司意识到不能试图满足所有人想要的所有事情，而要依靠一两个关键因素。

如果你不对自己的服务收费，就没有压力迫使企业明确自己的承诺。如果不对自己的服务收费，也绝不会有人关心客户最需要的到底是什么——我只管做那些我想到事就好了。

第三步：随时知道你做得好不好

了解并且对顾客满意度做出反馈需要企业的眼光超出历史，超出表面现象，历史和表面现象不能帮助你检查问题。公司应该观察顾客对公司所作所为的反映（例如每个顾客的ROI），以及什么因素影响顾客满意度（例如员工流失率）。

客户愿意对你的服务付费，这就是最清楚的肯定，比任何市场调查都更加清楚有效。

第四步：要知道究竟哪里需要改进

直接的顾客回馈，无论好坏都是对市场趋势的了解，是形成新产品思想的最好来源。成功企业总是能够不断地学习了解，虽然看上去很荒谬，但确实公司可以从顾客投诉中获利。不同意见者并不只是一个不满的顾客。

经过持续记录并评价顾客的不满、需求、回馈以及购买活动，公司能够找出未满足的需求以及潜在的问题，可以利用调查结果重新定义顾客策略，并改进操作执行。

不幸的是，如果你不收费，大多数顾客都不愿意告诉公司他们什么时候感到失望，相反，他们会告诉其他顾客。

付了钱的客户不一样，他们会来公司投诉。这一点很重要，投诉的顾客给了公司改正的机会，采取改进措施能够潜在地保留有价值的顾客关系，阻止负面的口头影响。

第五步：改进你自己

顾客满意度与股东价格相关联，这是一个真理。问题是企业中大多数人都不是股东，所以你需要一个办法强迫他们持续地始终如一地关注客户满意度。最简单的办法就是迫使他们不断寻找能让客户买单的机会，客户买单

的同时也就清楚地告诉你，你做错了还是做对了。但同样是米老鼠、唐老鸭，迪士尼乐园在全球长盛不衰，而迪士尼连锁零售店却表现平平，这是为什么？

迪士尼乐园收取了高额门票，就不得不创造出独特、丰富的体验项目，用心去描绘、激发每个人心里潜藏的梦想。在迪士尼乐园，每一位员工都被称为“演员”，米老鼠、唐老鸭就是表演的道具，员工的任务就是利用这些道具“制造欢乐”，而管理阶层的任务就是“分配角色”。新员工到迪士尼乐园上班的第一天，并不会被告知“你的工作是保持这条大道的清洁”，而是“你的工作就是创造欢乐”。迪士尼乐园利用服务创造出了独特价值——“制造梦想，激发快乐”。全球十个游客最多的主题公园，迪士尼占八席。而在迪士尼乐园之外的连锁零售店，却与其他商店没有区别，令人失望。这正是因为迪士尼零售店没有收门票，所以也不费心设计有价值的服务。米老鼠还是米老鼠、唐老鸭还是唐老鸭，产品没变，服务却没带来增值，迪士尼零售店从来都是个平庸的竞争者。

如果没有带来增值，服务就没有意义。

>> 摘自《销售与管理》

演讲的本质：让思想更有影响力



如果演讲只是你传达信息的平台，为什么不用其他更便捷、更实惠的方式呢？比如邮件、微信、短信。观众愿意花时间和金钱坐在你的面前，这是一个难得的好机会，一个可以与客户建立信任的好机会。

马丁·纽曼 郑燕 武琪

著作节选

你为什么演讲？

写作本书的初衷不是为了告诉读者演讲的技巧，这样的书已经有很多了，这也不是我和郑燕想做的事。我们想从其他的角度重新探讨演讲的价值。

一提到演讲，很多人会觉得一定是站在舞台上，面对成百上千的观众。其实本书所指的演讲，不仅包括大型公开演讲，也包括平常的项目陈述、商务谈判，甚至是给员工开会或者和下属谈话。在日常工作中，我们常常遇到需要说话的场合，只是很多人常常会忽略两个非常重要的问题——“我为什么要做这件事？我说话

的目的是什么？”

如果读完这本书后，你在以后的每一次演讲之前都问自己：

“我为什么要演讲？”我和郑燕会觉得非常欣慰，因为我们写这本书的目的实现了一半。在为客户培训之前，我和郑燕都一定先问客户：“你为什么要演讲？”很多客户听到这个问题后总是两眼茫然地望着我们，觉得这个问题很奇怪，不知道从何说起。在我们解释了原因之后，他们才明白用意。

你为什么要演讲？“因为这在的行程表上，作为企业的CEO我每年都会做很多演讲。”这个回答很不理想。“因为我需要给消费者介绍我们的新产品。”

这个回答也很不理想。“因为我被邀请去了这个论坛，不好拒绝。”这个回答更糟糕。

那究竟什么才是正确答案？我和郑燕的全部努力也只是为了让读者明白一个道理：你付出辛劳准备演讲，花费了巨大的人力物力，而这一切只是为了建立信任。

信任？演讲和信任有什么关系？换个角度思考，如果演讲只是你传达信息的平台，为什么你不用其他更便捷、更实惠的方式呢？比如邮件、微信、短信。观众愿意花时间和金钱坐在你的面前，这是一个难得的好机会，一个可以与客户建立信任的好机会。

几个月之前，我给一家电讯

公司的 CEO 约翰做培训。他当时正要发布一项新的技术，他的团队策划了一场大型的国际型会议，世界各地的企业领袖都将参会。五星级酒店早被预订好，宴会的餐点和酒水精致昂贵；舞台设备齐全，视频也早已经录制好，一切看上去都完美无缺。我问约翰的助理这场会议的成本是多少，对方告诉我花了几十万美元。

我沉默。

我的工作帮助约翰准备他在会议上的演讲，我问他那个老问题：“我们为什么要邀请那么多人来参加会议？”他听后非常吃惊地回答：“这还用问吗？当然是想让大家了解我的新产品啊，我想尽可能详尽地介绍我的新产品和新技术。”

我还是没有任何回应。

我拿到了团队为他准备的演讲稿，内容的确事无巨细，通篇读完需要 40 分钟。我对约翰说：“我已经知道你要说什么内容了，不如你先试着把稿子读一遍吧。”

约翰开始通读演讲稿，一开始他精神饱满，充满了自信，能量爆棚。不过我已经料到，他的状态马上就会出现变化。果然，几分钟后他的脸上有了倦意。我看见他的眼中缺少了一些神采，语调也变得平淡。他不像一开始那样富有激情，身体似乎在颤抖。

大概 15 分钟，约翰停了下来，喝了一大杯水，一脸绝望地看着我说：“我知道我们还没进行到一半，但我可以休息一下吗？我感觉不是很好。”

“当然，好好休息。我会一直在这里。”我安慰道。

他入神地盯着双脚，看上去像在思考。他走下了舞台，注视着我说：“我现在感觉不太对，你是教练，可以告诉我哪里出问题了吗？”

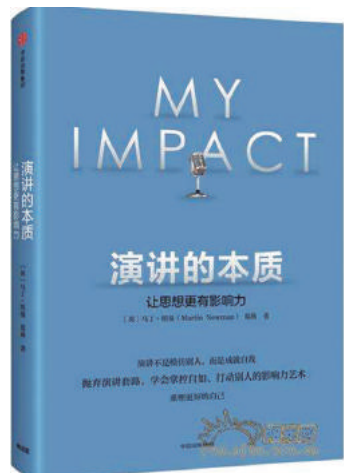
在他念稿的时候我已经给他录了像，于是我对他说：“想要知道问题所在，不如你自己先看录像吧。”

我们开始一起回顾他的整个演讲过程，其间我一句话也没说，因为他会发现自己的问题。

“天哪！这太无聊了，我看起来无聊，听起来无聊，说的内容也很无聊。我自己都觉得这么无聊，听众肯定会睡着的。”

“但是你说过想让大家听技术，你现在的稿子挺好的。”我故意刺激他。他看起来有些沮丧，却无言以对。他再次问我：“你是教练，你得告诉我，哪里出了问题了？”“你确定想要听真话？”我如此问道，因为不是所有的人真的想听到实话。

“当然了，快直说，我不怕打击。”约翰非常直接。我看着



作者：（英）马丁·纽曼 郑燕
出版社：中信出版社
出版时间：2016年11月

他的眼睛问：“你确定要详细地说技术细节？”

“对，因为如果大家不能明白，我们的产品很难推广。”

“但你很清楚这样做很无聊，不是吗？”

“是的。所以你得告诉我，我应该怎么做？”

“取消这次大会。”

他脸色大变，觉得我说的简直是天方夜谭。

“你真的确定要花几十万美元办一场让大家觉得很无聊的会

吗？”

他摇摇头。“你不如取消会议，然后给所有人发邮件，把你所有的资料、数据等细节都附上，然后再附上一个文档，讲明你的用意，确保每一个人都了解你的产品。”我对他说，“而且这还能为你省几十万美元呢！”

很长时间的一段沉默之后，我接着问：“问题解决了，不是吗？”“嗯……我想……”他吞吞吐吐地说。我能看出他很纠结，我也能看出他正在酝酿一个新的想法。“是的。发邮件是更好的方式，但是……”

“但是什么？”

“我需要亲眼看到我的朋友。”

他说这句话的时候没有任何停顿，语气中带着一丝绝望，但依然充满能量。

“我需要让他们了解这个产品，我也需要参会者能了解彼此，我还希望他们更了解我。”他说，

“我需要和他们面对面地交流，因为他们能给我力量、信心和支持，而我需要他们信任我。”他说这些话的时候很激动。

“这是我能做到的全部事情，”他总结道，看上去比刚才冷静了很多，“我们在同一个会场，呼吸着同样的空气，共度一样的时

刻。”我问：“所以你现在还认为开会唯一的目的是推广产品？”我们面面相觑。

“嘿，老兄，”他笑语，“这真是历史性的一刻。”他拿起演讲稿，全部撕掉。“好了，教练，”他微笑着说，“我们不如从头开始吧。”

几个小时以后，我们写好了一份新的讲稿。我们写了他自己的故事，用他自己觉得最自然的方式去演绎。

整篇演讲稿没有提及任何与技术相关的内容，但充满了约翰对团队的感情，对事业的执着，真实又温暖。当约翰再次走上讲台时，他已经彻头彻尾地改变了，此刻他正在燃烧。他微笑着，充满能量，看上去兴奋、自信。

很幸运，我遇到了一个和我想法相同的人——郑燕。

人生的际遇常常很奇妙，一些不起眼的细节往往会决定我们的思考，影响我们的决定。一次机缘巧合促使我写下了这本书。

访谈实录

记者：演讲，如何区别于讲话、说话、沟通？演讲的涵义是什么？

马丁·纽曼：感到紧张的时候，你就知道你是在发表演讲了！以我的经验来说，这是最简单的



马丁·纽曼，国际演讲导师，曾为英国前首相卡梅伦、俄罗斯总统普京、日本申奥团队等做演讲培训。

答案。在“正常交流”的时候，比如对话、交换意见的时候，我们几乎都是专家。在发表演讲——也就是“正式交流”的时候，我们大多会感到紧张，这是为什么呢？

从某种程度来说，这种差别很容易描述。在物理层面上，通常我们在交谈时，大家在物理空间上都在同一高度——都站着，或都坐着；但是在演讲中，通常是一个人站着，其他人都坐着。在你作演讲的时候，你看着听众，会发现他们不是恹恹欲睡，就是低头看手机，或呆呆地看着你，这样你就很容易感到更为隔绝和孤立。你的双腿开始颤抖，你的双手开始出汗，你开始深呼吸。所以在 MY IMPACT 这本书中，我花费了大量篇幅强调学会控制自己身体的重要性。发表演讲是个体力活，不光要准备好幻灯片，还要在身体上做好准备！

不过，最大的差别在于这一点：在交谈中，无论是与老友小酌一杯也好，参加严肃的商务会议也好，讲话的都不止一个人，大家轮流发言。而在发表演讲的时候，一切都是单向的。你可以把交谈想象成一个游戏，你在一群人中间，大家在传递一个球。这个球随时会被抛向你，或者在传给下一个人之前，你也可以决定去努力把球抢过来。在这个游戏中，只有拿球的那个人可以发言。根据游戏规则，你必须非常认真地倾听每一个字，不然的话，一旦等你拿到球，你会不知道该说什么。交谈就是这样的——如果不仔细听对话内容，那么万一有人问我的看法，我就会显得无礼或愚钝。事实上，一些统计结果显示，这是导致很多关系或婚姻破裂的元凶——夫妇中的一方感觉对方不听自己说话。但是在演讲中，球始终在一个人的

手中。作为听众的一员，我不用担心球会传到我手里。演讲人不会突然问我“你怎么看”，所以我就很容易开小差。这样一来，演讲人的工作就颇具挑战性：你在作演讲的时候，每一分每一秒都要努力抓住听众的注意力。你要学会如何利用身体语言、声音和内容让听众始终全神贯注，这就是“个人影响力”的艺术。

记者：是在什么背景下，人们开始意识到演讲能力越来越重要？（即为什么演讲力越来越被重视？）

马丁·纽曼：我们生活的世界很复杂，复杂到除了极少数人，没人真正了解这个世界。但我们不得不面对这个复杂的世界，我们要做选择，尽量做对的事情。要做到这一点，我们就要明确谁值得信任，谁不足为信。在选择人生伴侣时，在选择朋友时，在考虑是否要与某人合作做生意时，



你在作演讲的时候，每一分每一秒都要努力抓住听众的注意力。你要学会如何利用身体语言、声音和内容让听众始终全神贯注，这就是“个人影响力”的艺术。



在一个必须迅速作出判断的世界，良好的个人影响力技巧能为建立长期信任关系奠定最有力的基石。

在评判政客时，这一点都成立。我们一直都在思考：谁值得信赖？

在某些情况下，我们有幸掌握真相，知道某人是否值得信赖。但很多时候，我们不了解这些真相，我们必须根据自己的评估来判断。

所以，演讲能力很重要。演讲做得好，显示一个人的个人能力强，如果演讲能够触及听众内心，能够与之建立积极的关系，听众往往就更能信任演讲者。当然，只有看到其人言行一致时，我们才会真正去信任。但在一个必须迅速作出判断的世界，良好的个人影响力技巧能为建立长期信任关系奠定最有力的基石。如果个人影响力差，演讲做得差，那就会大大增加建立这种关系的难度。

记者：在普通人的观念里，可能认为企业家更需要有演讲力，


那政界人士呢，需要吗？再进一步，普通人需要吗？

马丁·纽曼：我们都需要这些技巧。我们都要发表演讲。也许是在婚礼上面对 100 位宾客发表演讲，也许是在电视或网络上面对几百万人发表政治演说，也许只是作为家长在纠正孩子犯下的严重错误时发表的一番训诫。我还没遇到过从未发表过某种演讲的人。

在北京的一次 MY IMPACT 课程中，我看到了一件令我惊喜的事。学员中有一名 30 出头的已婚女子，在 MY IMPACT 课程开始一个月后，我和她交谈了一下。她告诉我最近跟丈夫吵架了，开始吵架的时候，她想起了在课上学到的所有内容，她想到了要站直，平静地深呼吸，低速但有力地讲话，始终保持眼神接触。她用到了课上学到的一切……然后

她吵赢了！这虽然是个小例子，但也能说明，具有一定的演讲能力，在生活中也是有帮助的。

记者：演讲是为了表达什么？看完这本《演讲的本质：让思想更有影响力》，能具有演讲力吗？如果不能，还需要做什么？

马丁·纽曼：有一些关于公开演讲的著作，我们可以从中学到很多。不过，在我看来，演讲有点像一种体育运动——比方说网球。你肯定可以从一本书中了解到网球的规则，可以学到技巧和战略，可以了解各种形式的训练。但你不可能光靠看这本书就成为网球选手。只有在实际打球时应用中学到的内容，才能踏上成为职业选手之路。但是，如果你真想出类拔萃，就必须找个教练。

>> 摘自《财经界》

社交网络时代直销企业竞争力反思



过去，有人的地方，就有江湖。后来，有江湖的地方，就有社交。今天，有社交的地方，就可以有商业。

陈喆

从 Uber、Airbnb 到 Instagram、B 站，再到微信、微聚，甚至小咖秀、直播……人与人之间的社交连接，不仅突破了时间和空间的限制，甚至演变成一种全新的商业模式。

作为先天就具备社交因子的直销行业，在互联网技术飞速发展的今天，能否把握住社交商业这个机遇，成为再次引领销售变革的先锋？

直销天然具有社交基因

2016 年 11 月 25 日，由北京大学中国直销行业发展研究中心主办的“社交商业与直销的未来”

论坛在北京大学召开。由于所处行业不同，与会专家的分析角度也有所差异，但大家在一点上达成了高度一致：直销天然具有社交基因。

“直销的核心要素到底是什么？我认为要从社交关系中进行总结。不是简单的产品，也不是面对面的销售，而是大量运用人形成平台，通过对人员的管理激励形成社群的力量。”在北京大学中国直销行业发展研究中心研究员杨谦看来，直销可能是最早利用人际关系和社交商业，并从中形成一套比较完整的人类管理方法（即非雇佣人员管理）的行业。

“‘社交商业’这个概念很

新吗？我在 21 年前就知道它了。”玫琳凯（中国）副总裁张晶回忆自己多年前的经历，“那时我还是个学生，一个学姐摊开粉红色的镜子，拿出一个像是来自芭比世界的小瓶子，让我们试用和互相赞美。我当时一个月零花钱只有 400 块钱，当时就买了一瓶。”在张晶看来，所谓社交商业，就是通过人和人之间的关系，以充分的时间和空间展示产品的功能性，同时增强产品交互过程中的愉悦感。“今天各路网红都在争流量，但我们玫琳凯随便发一条微信的阅读量大都是 10 万+，为什么？就是因为我们玫琳凯有这样一群人在拥护我们。”

“其实我们的那些团队领袖，本身就可以成为网红。”宝健（中国）董事总经理冯雷明认为，直销行业的消费者对于直销品牌的忠诚度很高，这是一般电子商务所不具备的，如果能结合互联网工具加以利用，一定能开创新的商业契机。

安利（中国）媒体事务总监王汝华指出，与微商相比，直销行业具备三大优势：第一，强关系，因为直销员是在对消费者有深入洞察理解的基础上提供个性化的解决方案；第二，微商大多是一对一的交互，网红直播导购是一对多，而直销却可以做到多对多；第三，直销还可以搭建一个完整的线上线下O2O平台，从平台、产品、仓储、物流等多方面为直销员提供创业支持。“这正是我们的核心竞争力。”王汝华说。

直销企业怎样玩转社群经济

中国商业文明研究中心、秦朔朋友圈发起人秦朔结合他对商业文明的理解发表演讲，并指出：“未来，直销必须主流化。”所谓主流化，就是适应全渠道的大趋势。“未来，商业不再是简单的卖产品，而是消费、生产、社交、文化和内容、人格的连接，今天的商业已经变成了一种文化现象，



“未来，商业不再是简单的卖产品，而是消费、生产、社交、文化和内容、人格的连接，今天的商业已经变成了一种文化现象，消费者购买的是由文化场景、娱乐场景所展现的生活方式。”

消费者购买的是由文化场景、娱乐场景所展现的生活方式。”因此，对于直销行业来说，需要从社交本身的文化中寻找驱动力，创造新的商业机会。

作为国内商业模式研究的翘楚，北京大学汇丰商学院魏炜教授分析了社群商业模式的要素结构。他举例说，今天做得好的线上社交，只需要几十个人就可以运营好上百万人的社群，而在直销行业，可能需要上千个员工才能做到。“直销确实是高交付性的熟人社交，而怎样运用互联网工具，利用社群新的商业模式对原来的模式进行改造升级，我相信是很重要的方向。”

“直销既是我们的优势，也是我们的劣势。我们需要跳出来。”完美（中国）业务中心副总经理岳新鸿说，“原来说集赞送产品，一下子点了200多万个赞，有什么用？并没有产生经济。我们善于做社群，却不善于做社群经济。

这也是我们重点要去做的。”

思埠企业创始人吴召国认为，直销和微商应当互相借鉴对方的优势：“直销可以利用微商的快速裂变能力，微商可以利用直销的培训体制和商业模式。”

事实上，已经有一些直销翘楚企业走在了“触网”和试水“社交商业”的前沿。以安利去年推出的O2O大众创业平台为例，基于数十万个“移动工作室”的开通，它既搭建了一个类似“微店”的电商平台，也提供了一个与微信服务号联通的社交平台。它保留了直销的人员倍增、口碑传播、消费和销售融合等核心竞争力，并借助移动社交网络放大和强化这些特点。

王汝华举例说：“直销的从业人员很多是女性，尤其是年轻妈妈。这就构成了一个有着共同爱好、共同需求、共同生活方式的族群，于是她们组建了‘美妈会’，借助安利优质的产品和她

们自身的经验，与其他社群成员分享优质的生活解决方案。”直销行业中类似这样的社群还有很多，其背后的商业价值也需要从业者们共同挖掘。

《直销管理条例》的“不能承受之重”

社交商业衍生出很多新颖的分享经济商业模式，对直销行业也产生了很大影响。未来，线上线下的行业融合将成为一种趋势，这对既有的直销法律环境提出了挑战。

腾讯公共战略委员会办公室主任、兼腾讯研究院互联网+创新中心秘书长崔书锋指出：分享经济在中国可能诞生亿万级的市场，其背后需要互联网技术、智能终端、支付平台、分享平台、信任基础等多方面支持，“但这里面最弱的是什么？是政策。就目前来说，政策的发展并没有跟上分享经济的发展”。

如新（中国）法务副总裁张新艳认为，面对社交商业，作为直销企业应该考虑跨越使用权概念，向陌生顾客、陌生族群、陌生区域发展。“但是在这个过程中，我们最大的问题是没有做到轻的盈利方式，因为，从产品、工厂、原材料采购到服务网点，每打开直销条例，每一条几乎都是加码



2016年3月22日，安利公司在京发布“互联网+”战略版图。当天，上线22天的安利移动工作室安装用户突破20万。

加码加码设置、直销员培训……”《直销管理条例》的限定，导致企业承担了太多的“不能承受之重”。

中国《直销管理条例》对多层次计酬的明令禁止，一直为业内人士所诟病。不少专家都认为，跨区域直销、团队计酬等都是合理的，在国外也很普遍，相反，我国直销法规有待完善。

新时代健康副总经理董永明指出，改革开放以来，大家都在讨论如何真正激发企业活力，这就需要一套符合人性的计酬机制，激励各个团队多劳多得。从这个角度说，团队计酬没有什么不合理。“因为每个团队的销售都会汇总到公司报表上，也就是业绩。至于业绩怎么分配，这是公司的游戏规则问题。如果这个游戏规则告诉大家，既能销售产品，还

能分享，还能送健康，有什么不好呢？”

岳新鸿也认为，多层次计酬就是一种企业经营的计酬方式，不是什么洪水猛兽。“也许十年二十年前，这个政策是对的，但站在今天这个时代，我们的政府官员是不是也应该和企业一起重新看问题呢？”

杨谦认为，面对社交商业发展，一方面直销企业要融入社交商业，另一方面政府也应当给予一个宽松的监管环境。“应当考虑以反金字塔欺诈的形式重新界定传销，把反金字塔欺诈法规引入，有朝一日取消《直销管理条例》，这样才能给包括直销在内的所有社交商业的正当发展提供一个非常完整的政策环境。”

>> 摘自《新营销》



清 任颐
桃花白鸡图轴

此图是任颐《花卉禽兽图》屏中的一幅，图绘雄鸡在桃树下奔跑的瞬间。任颐曾经学习过西方的素描，善于表现物象的形体结构，因此他能够娴熟地运用笔墨，生动地刻画出鸡跑动时警觉的神态和轻盈跳动的步伐。

■ 财富 Fortune

新内容创业：如何打造爆款IP

千亿市场的文化内容产业正面临这样一个课题：当6亿网民深度用起智能移动设备，平台基础设施日趋完善，且90后网民的时间和人口红利放量上涨后，什么样的内容公司将乘风远航？互联网的价值格局是否会向内容产生不可逆的倾斜？



田盖地

如今，当人们感慨世界变化太快，注定会再一次错失机会。

移动互联网普及之后，突然间，在校学生妹、中学老师、工程师、影视明星、时尚媒体小鲜肉和纵横多年的媒体总编痴汉一起涌入一个时间点，在最近突然绽放。

这群人正构建起一个覆盖千万到以亿计的“窄众”人群，以各色不同以往的内容、不同以往的方式和不同以往的赢利方式，因为跑得太快，某种程度上突破了中国传媒业的准入管制，开启了一个最好的个人内容创业的时代。

新的生产方式：内容形态正在被重塑

新的潮流总是从源头开始。当图片、视频和音频比重超过文字，基于公众号的人格化写作以灵活的姿态碾压了传统纸媒写作，社交网络变成内容生成的核心战场。

内容生产环节已经彻底变革。

我们从视频、音频、文字（公众号）的角度给大家罗列一些在内容创业做得最优秀的年轻人，看看他们究竟做了一些什么样的产品。

公众号上面的10万+爆款写手，任天真真是95后，C君和陕癫侠是90后，嗨小冷、关爱八卦成长协会是85后，科技美学和毒舌电影都是80后团队所推出。

在视频创作方面，big笑工坊是95后，飞碟说是一个六成员工都是90后的团队，暴走漫画、万星人和轻松时刻编辑部都是80后、90后混搭的团队。

在声音演播方面，以喜马拉雅FM在2015年12月28日至2016年1月3日时间段为例，最有代表性的佳期、采采等主播都是“85后”。

实际上，在每一个不同的时代，年轻人总是奋不顾身去做创业的那批人。随着自媒体的兴起，他们更加自我、更加真实，独自挑起了大梁。总的来说，他

们的内容生成具备三个特点：

第一，他们蔑视权威，也不会“做”权威。他们刺头，他们热血，他们可能只是从兴趣出发而毫无资历光环。比如陈安妮，粉丝齐刷刷地调侃“肥妮”，高度关注她的八卦及琐事。在吴晓波频道里，粉丝就不会如此热情。

第二，他们以追逐热点和撰写解释性内容为主。长篇大论的行业分析他们做不到，对社会做深入剖析也是强人所难，还不如追热点。比如脱口秀《暴走大事件》。王尼玛和王尼美这对活宝每期会首先创作一些没有时效性的内容，然后在周三或者周四加入时效性的内容。同时，“大事件”很多时候都只是对社会现象的表述和理解，并不做过多分析。

第三，他们用人格将内容重新组织起来。公众号其实是一种变形的博客。在早期公众号的红利结束后，越来越多的原创内容开始追求人格，用户能够从内容中看到活脱脱的作者。

内容行业的年轻创业者给我们提供了权威之外的个性化声音，这种声音我们每个人都有，只是缺乏表现的能力。他们做了大量解释性工作，而这些深入浅出的工作往往是传统媒体不屑于做的。他们用人格化的叙述方式将内容组合起来，让我们重新意识到，其

实人比起单纯的段子有趣多了。

新的赢利探索：从贩卖产品到贩卖内容

这一批内容创业的年轻者，还有一个特质——敢向粉丝直接收费，敢向广告主大胆示爱，同时充分肯定正版的商业价值，这可能是史上最具魄力又最合时宜的一次赢利探索，从而引发了这两年内容类IP在中国的大规模变现。

手游是移动互联网与内容产业的第一个交汇点。手游的流量结构非常依赖大众的排行榜，于是《火影海贼》、《魔兽奇迹》等这些一次IP成了手游不可或缺的量神器；唐家三少通过《唐门世界》和资本运作，在短短几个月内一次套现了他在盛大文学几年都没有挣到的钱；至2014年第四季度，排行榜上的《全民奇迹》《天龙八部》《征途》《圣斗士星矢》等作品，几乎都彻底复刻了当年那个让年轻人魂牵梦绕的动画片或端游，细节忠实，粉丝一看就会感动。

罗辑思维在2015年11月拿到凯文·凯利《必然》的全球首发权，首发期两个月在图书商城销售了20万册，开放购买第一天就卖掉了2万册。这个成绩多少离不开罗振宇的节目效果。但后来栏目组经常听用

内容行业的年轻创业者给我们提供了权威之外的个性化声音，这种声音我们每个人都有，只是缺乏表现的能力。他们做了大量解释性工作，而这些深入浅出的工作往往是传统媒体不屑于做的。



户说“我是你们视频的听众”，于是就产生了做音频的想法，后来发现电子书也是很好的呈现方式，便做了子产品“得到”。自其上线后两个月时间用户达42万人，日活比例18%，用户付费比例20%，在苹果商店的图书畅销榜一直排在前十。

在移动广告领域，越来越多的广告和整合营销必须通过基于互联网的内容短视频实现，Mike 隋的陌陌视频广告点击超千万，万合天宜的单集贴片广告可以高达200多万元，暴走漫画通过整合营销和授权分成，成为用户和收入双双暴涨的行业龙头。

新一代平台在高速崛起的过程中也开始前所未有的倚重内容。Bilibili的爆量，不仅仅因为先进的产品形态，《进击的巨人》等一线二次元内容也起到了关键作用；《十万个冷笑话》等多部人气漫画的走红与版权激发了有妖气平台的潜力，如今单个漫画的手游授权价高达数百万元再加上10%的流水分成……

新的受众人群：文化多样性

有人贡献内容，就有人消费，呆、萌、坏、怪，受众人群的文化 and 志趣迈入多样化的时代，这是新内容创业在此刻蓬勃发展的真正根源。

受众人群的变化与时代进步相关联。虽然互联网之前的商业文明已经进化到“视消费者为上帝”的阶段，但只有到信息交流极度便利的今天，人与人随时连接才成为可能，消费者才第一次获取了制衡企业和经销商的力量，“以用户为中心”的商业文明才真正开始建立起来。所以，深刻理解内容创业从读者、观众到用户、粉丝的转变，十分有必要。

首先，读者、观众是相对被动的消费主体，而在此一轮基于互联网的传媒创业中，用户的价值被提到了驱动层级，最根本的原因在于信息第一次真正过载。微信、优酷、今日头条这些渠道的开放，内容生成成本的下降，准入制度的废弛，使得大量创业者涌入，

有人贡献内容，就有人消费，呆、萌、坏、怪，受众人群的文化 and 志趣迈入多样化的时代，这是新内容创业在此刻蓬勃发展的真正根源。



而这些内容还要与社交网络及其他体系中的海量信息一起争夺用户的注意力。以用户为中心，是对用户最彻底的谄媚，别无他法。

其次，社交传播在过去十年构建起了巨大的传播渠道。社交网络这一基础设施建成之后，活跃于之上的用户参与到了内容的传播之中，在引爆流行的传播实践中，用户转发等行为带来的内容曝光量往往达到80%甚至以上。在整个传媒生意中，用户不再是简单的消费，而是参与到了传播环节，影响更多潜在用户的消费，而且其决定性变得空前巨大。

再次，变现模式的新变化使得用户为核心成为必然。在罗辑思维和混沌大学这些创业项目中，付费会员成为一种重要的变现手段，其核心本质在于通过内容传播获取大量免费用户，之后从中筛选出粉丝级的核心用户进行变现。

新的受众人群有很多特征，比如消费碎片化、二次元、泛娱乐等，大概有三个趋势：

1. 更窄众：大众传播的形成在于技术限制和供给端不足，今天技术和进入门槛接近于零，大量内容创作者进入，必然使得几百个电视台、几千份报纸+杂志的年代一去不复返，在以千万计的微信公众号中，



叫兽易小星，新媒体影视公司万合天宜创始人之一，首席内容官。2013年导演网络剧《万万没想到》。2014年再度执导网络剧《万万没想到第二季》，同年，监制人气网络剧《报告老板！》《高科技少女喵》及百科喜剧《学姐知道》。2016年10月，参演电影《乘风破浪》。

任何细分人群都能找到自己的心头好。

2. 更个性：窄众传播必然会形成更加个性化的表达，甚至生产自己的话语体系。大量沉溺于屏幕生活的网生代用户，形成了自己的表达、沟通体系和风格，表情包、gif 动图成为重要的沟通符号，这便是所谓的二次元人群。实际上，在与三次元现实社会并列的二次元内部，也有更细致的人群区别——呆、萌、坏、怪，更个性的用户群。

3. 族群化：族群是窄众人群的个性发酵之后的必然发展，是人群形成自己的价值观体系之后的新形态。族群的形成标志着一个窄众人群在文化层面上发育成熟，同时也意味着从母体上彻底割裂出来，自生自灭。在商业层面上，内容供应商构建起自己的护城河，进而保障商业利益的最大化和持久化。

新内容创业的几个核心

最后谈谈新内容创业者在这个时间节点需要注意

的几个关键。

1. 系统胜精英

稀缺的优秀内容才会有议价能力，它必须依赖“内容精英”来制作。但精英们不仅状态起伏很大，而且感性情緒化，和老板吵架，最后还可以被挖走。这意味着公司做出第一个爆款后具备极大的不确定性。因此，仅靠精英的爆发无法像游戏 CP 一样，支撑一个走到 C 轮或以上的公司。内容类产品变现之路远比游戏 CP 漫长。举例来说，一个具备最优秀商业可拓展性的二次元 IP，不仅需要丰满的形象和个性，令粉丝为之尖叫的小伙伴们，光怪陆离的宏大世界观，高潮不断的故事，而且需要至少一年的培养才能转化为商业价值。

更重要的是，创意管理是新内容公司的核心难题。“梗”要新鲜，要持续，要增值。这些创意要组成一季一季连续不断的内容，让用户在每一季的每一集获得尽可能高频次的新鲜的欢乐。这些仅仅依靠精英的灵光一闪是远远不够的，而是需要公司构建一套系统

来完成。

2. 调性胜广度

新内容面向新一代网民，因而必须考虑 90 后特别是 95 后的价值观、审美和归属感。这些人在纯互联网时代长大，从小大量地获取信息，他们更聪明、更成熟，富有戏谑精神，甚至是重口味。然而，这不



卢恒宇，动画导演、卢恒宇和李姝洁工作室创始人，动画代表作《十万个冷笑话》、《尸兄》。

意味着毫无节制的戏谑与解构是对的。对于他们来说，戏谑但充满正能量的调性会让他们更富有参与感和行动力，而这正是当前互联网粉丝经济，传播效应的驱动器。

因此，好的新内容公司起步的时候，产品中调性的培养比用户广度更重要。从调性一致的内容精英（如编辑、UP 主）起步，快速扩展到 5% 的最优质最逗逼用户。未来，BAT 等大公司的威力类似进击的巨人，这 5% 就是你的“罗塞之墙”，调性是墙最有力的水泥。举个例子：斗鱼与风云直播，前者因为用户群的独有文化突出，因而调性鲜明，妙趣横生；后者做得过泛，让用户没有归属感和参与感，因而很难产生二次内容加工和社区。

3. 改良胜全新

“独特优质坯子 + 商业化改良”是新内容公司最好的起步。

《万万没想到》的坯子是《搞笑漫画日和》，这是日本一部辨识度极强、节奏极快，以特有的对名人和名作的滑稽戏仿著称的作品，此前曾在中国的亚文化人群中小范围爆发过，但这种无爹无娘的孩子无法接住这一成功，于是万合天宜适时挺身而出，把它改良成了用户面更广的真人剧，叫兽用足了过去在猫扑、土豆以及影视业的积累，赋予它新的体系，并充分利用优酷的量做成了一个传奇。

此前的《我叫 MT》做得更加巧妙，脸是蜡笔小新脸，人物是典型的屌丝，情节是最受欢迎的“猪一样的小伙伴们热血成长”，故事是《魔兽世界》的同人，美术是粗糙的迪士尼，导演用杰出的才华把他们融合成属于自己的新体系。它的成功是偶然还是必然？

总结一下，“独特优质坯子”是指一个已经在互联网上被验证的有爆发性和强自传播能力的产品基础，且具有鲜明的辨识度；“商业化改良”是指内容精英利用对中国新网民的理解进行商业化改良，例如

新一代网民的一部分特点：从众心理；挑剔，但容易被有深度的推广影响；在网上刻意寻找有归属感的团伙，党同伐异；极高的忠诚度和消费意愿；比拼兴趣浓厚，甚至是运气和收集比拼；乐于分享来怒刷存在感，收获认同感。



换题材、换表现、草根式包装、赋予内容优秀的商业拓展空间等。但内容核心一定沿用坏子本身。这不是粗浅的山寨，而是更高层次的再造，并形成最独特的辨识度和文化符号。

4. 细节胜华丽

此前的现象级爆款，无论是《万万没想到》的叫兽，还是《暴走大事件》的王尼玛，在成功之前都经历了长时间的积累。《十万个冷笑话》的导演卢恒宇在成名之前，北漂窝在不到十平方米的地下室里日日夜夜学习创作动画。那时，卢恒宇每天睁眼就在那张窄小的床上仔细观看国内外优秀的动画和影视作品，他掐着秒表统计《火影忍者》《海贼王》以及徐峥和黄渤电影里的“梗”出现的频次和幅度，以及其他的一个个细节，一坚持就是一天，日复一日。

好的内容就像用户的一场梦，而作者的这些积累都会转化成对于梦的细节的认知，凝结在作品中，进而迸发出一个又一个瞬间，让用户获得畅快淋漓的快感并上瘾。

对细节的理解，也是“独特优秀坏子+商业化改良”模式的重要基础。越是优秀的内容创业者对细节的体会越深。


5. 互动胜被动

在贴吧，在知乎，在ACG社区，我们会观察到新一代网民的一部分特点：从众心理；挑剔，但容易

被有深度的推广影响；在网上刻意寻找有归属感的团伙，党同伐异；极高的忠诚度和消费意愿；比拼兴趣浓厚，甚至是运气和收集比拼；乐于分享来怒刷存在感，收获认同感。

这种状态很像多年前超女选秀时的贴吧。新网民们拉帮结伙找到集体认同感，然后一起去别的贴吧搞破坏获得征服感，征服过程中的娱乐无穷无尽。胜利后，这种小团伙的幸福达到爆点，这种幸福能让人反复上瘾。

所有的这些，都提示我们在新内容产品的设计和粉丝运营上要重视交互方式的改良，引导和促使粉丝们在产品或内容里充分玩起来，最好可以沉淀和积累。Bilibili之所以在二次元平台的第一阶段有近乎统治级的地位，原因就在于产品形态毫无违和感地融合了视频和社区。

旧内容大体是单向的，稳定的，议程设置的，慢节奏的，更像一个广播；而新内容必须是多向的，紧凑的，起伏的，高频次的，更像一个party。斗鱼上最持续受欢迎的内容制作商根本不是什么传说级游戏高手，而是更善于和用户沟通、极具戏剧性、善于挑逗粉丝热情的特色鲜明的选手。

>> 摘自机械工业出版社《新内容创业，我这样打造爆款IP》

张维：资本非常道

掌握资本的人，更需要处理好与资本的关系。无论约束资本膨胀的野性，还是发挥资本之于社会的最大价值，背后考验的都是个人的价值观。基石资本差异化的集中投资策略、对企业家精神的看重，乃至通过投资推动技术创新、社会进步的理念，都源于张维独到的思维模式和价值观。



苏龙飞

在中国这样一个庞大而新兴的市场，似乎每一个领域都绕不开同质化竞争的问题。要从芸芸对手中脱颖而出，或靠同侪相争中以规模取胜，或需寻找差异化的突破。PE行业也不例外。如果说曾以复制Pre-IPO模式套利一级市场的九鼎投资算作前者，那么，集中投资、不抢热点却收获高成功率、高回报率的基石资本，当可算作后者。

差异化制胜的基石资本背后，有一个投资逻辑上见解独到的掌舵人张维：“我们不期待宏观经济的好坏，本质上，我们并不投资宏观经济也不投资赛道，看清赛道不等于成功，因为赛道必须有载体，载体是指个体的企业与人，我们投资的是活生生的企业和杰出的企业家团队；我们也不期待改造一个团队和创始人，一个企业有最重要的团队基因，不是随便嫁接和空降的；我们不期待商业模式的改造；我们也不期待所谓风口，所以我们在自己熟知的领域做一些精耕细作，把能力布局在自己能把握的赛道上，考察这些跑出一半赛程选手的动作和行为，分析他的组织体系和

企业家精神进行投资。”

如此说来，考察在PE马拉松中跑出半程的张维，对于我们了解基石资本，也是一个有益的扩展。

体悟人性，价值观浸染人文关怀

从投行，到PE，张维二十多年职业生涯中的大半天时间，都在从事股权投资业务。对于股权投资，张维曾将其定义为“资产管理行业中不以规模取胜的奢侈品”。他目前所处的PE行业，又堪称股权投资领域的顶级奢侈品。1000万元起步、锁定七年的LP高门槛，决定它不可能全民皆玩家。而能把这些顶级奢侈品经营好的GP，除了洞悉资本与商业运行之道，还必须是深谙人性的资深匠人。毕竟，投资的终极决定因素，还是人性——GP本身的心性，以及他能否把握被投团队的人性。

对于人性，张维恰有长久的观察。

出生于安徽省长江边小县城——和县的张维，和

大多数 60 后县城儿童一样，从小处于“放养”状态，父母不怎么管，老师也不怎么管。小学五年级那年，父母托人给他办了一张县城图书馆的借书证，于是，张维的整个中学时代都泡在图书馆里。

和多年以后他创办的基石选择了集中投资一样，此时的他，阅读兴趣也聚焦于人文类书目，吸引他的，是人的命运。“不管你读散文，读历史，读哲学，读小说，读诗歌，所有的中外名著无非讲的都是一个人文情怀，对人的命运的关心。”张维说，“世界上最触动人心的东西，其实是人的命运。”

很自然地，张维上大学时选择了中文专业。那是上世纪 80 年代，解冻带来了思潮的喷涌，整个社会都处于深度的探索与热烈的争鸣之中，而大学校园无疑是思想最为活跃的地方。沉浸书海的张维收获颇丰，“当你阅读大量的书之后，会有大量不同的思考、不同的碰撞，慢慢会建立自己的价值观”。

时至今日，阅读不仅是张维个人的修行，也是他与人交往的一种方式。“他喜欢书，”基石资本管理合伙人韩再武说，“也喜欢给客户送书，而且会亲自写上一段书评。”基石资本的微信公众号上，有大量的人文类文章，不少来自张维的推荐。

基石资本的官网上，有一个专门的栏目叫“读书推荐”，其新近推荐的第 14 期书单，包含《在火星上退休——伊隆·马斯克传》（亚当·杰弗逊）、《观念的水位》（刘瑜）、《阅读经典——美国大学的人文教育》（徐贲）、《帝国的溃败——西方视角下的晚清图景》（张鸣）等六本著作。张维为此提笔写下了一段荐语：“哲学家艾里希·弗洛姆如炬的目光曾洞察了现代人的悲剧——对金钱、名誉、地位不可遏制的追求。人的世俗成就，无非金钱、名誉、地位这三样，大抵可以互相替代和转换。龚士当年万户侯，各领风骚三五年。失去对生命意义和人的命运的深切关注，就会迷失在世俗成就的迷宫里。”



基石资本董事长张维

张维应当也曾热切渴望世俗的成就，但这最终被对生命意义的追寻所超越。大学毕业的张维，进入安徽省政府机关工作，有着前程似锦的无限可能，然而，各种约束令他越来越感觉到一切无从施展，他一度主动要求到市、县级机关去锻炼。“后来我做了一个观察，觉得即使是当了当地行政一把手，也有很多事做不了。从政，跟能够实现自己的抱负是有差距的，还不如去学习经济、了解经济，找到一些跟社会更好的融合方式。”

1992年，张维成为了那一波体制内下海大潮中的一员，目的地——深圳。“深圳最重要的是，工资太高了，所以我就忍不住过来了。”回想当年，张维半是认真，半是揶揄。

南下之时，张维包里装了两本书：一本叫《被封锁的社会》，另一本是《官僚体制研究》。“当时有一个想法，在经济上得到一些基本的满足之后，是不是再回到政府机关去为人民服务。”对于有着修齐治平之志的张维来说，这个想法顺理成章，只是他当时没有想到，自己在商业之路上可以走得那么远，而投资同样可以回馈社会。

如今，当太太打趣说：“你那工作有什么价值呢，无非是帮有钱人再挣多一点钱。”张维会正色回答：“我们实际上是在培养企业，很多企业在微小的时候，我们通过投资让它逐步成长起来，成为一些行业的领袖，这个工作本身就有一定的社会价值。为有钱人挣到钱，实际上只是个结果。”

得道德鲁克，建构商业的逻辑

人文情怀的张维，在遇到两位“贵人”——彭剑锋、包政之后，又开始了商业方法论的启蒙。

彭剑锋与包政系中国人民大学商学院教授，因协助任正非起草《华为基本法》而闻名于商界。其中的渊源，还可以追溯到张维。“1993年前后，我跟包

政老师一起编写了一套书，叫《现代管理制度：程序、方法、范围》，有1000多万字，卖1000多块钱。张维那时候就买了，看了之后，他就来北京找我。”彭剑锋回忆说，以书结缘之后，1995年，在宝安集团从事人力资源管理的张维，邀请彭剑锋及包政给该公司筹建中的人事测评系统提供咨询服务。“他是第一个请我去做咨询的。我们也是在这之后，又到了华为。”

彭剑锋与包政都是德鲁克管理学思想的推崇者，受他们的影响，张维开始阅读德鲁克的书。长达700多页的《管理：使命、责任、实践》，张维翻来覆去翻看了好几轮。什么是企业？企业的使命和宗旨是什么？管理的本质是什么？如何谋求企业的可持续发展？为什么企业的领导核心力量必须统一于道义，而不能统一于金钱？这些几乎上升到了哲学层面的商业价值观的追问，张维在德鲁克书中都找到了答案。

“德鲁克的核心思想就是，企业作为一个组织，必须有使命和抱负。企业只有一个目标，就是创造客户，所以利润并不是它追求的目标，利润仅仅是企业运行的一个结果。企业应该有它的社会责任，而不能唯利是图。把企业做成个人赚钱的工具，这样的企业是不会长久的。”

“使命与抱负”、“不唯利是图”等德鲁克式关键词，与张维骨子里的儒家士大夫情结，有着天然投契的共融性。如果说此前的人文类目阅读，令张维确立了一个基于社会维度的价值观，在德鲁克的书中，张维则找到了在商业的维度承载其价值观的思想源泉。可以说，德鲁克的企业思想，是对张维价值观的二次充实。“他让我醍醐灌顶，让我在黑暗隧道中看到了光明。”

下海经商之后，酷爱阅读的张维增加了商业类书籍的涉猎。三本商业传记对他产生了影响：关于IBM发家史的《父与子》、盛田昭夫的《索尼之路》、惠普的两位创始人——Hewlett和Packard的《惠普之

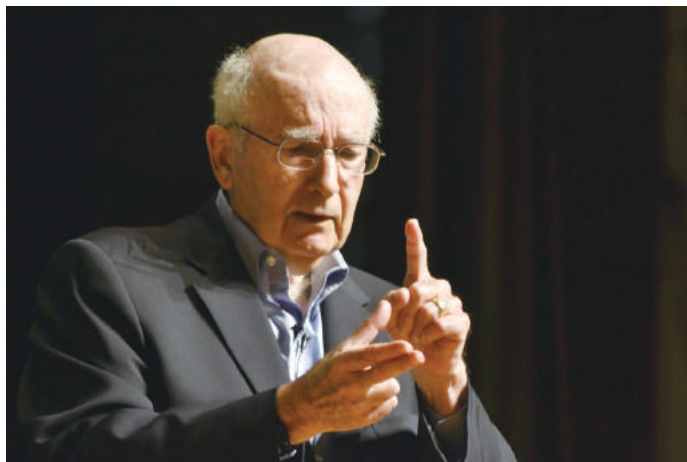
道》。“写了这些企业如何成长，如何处理好社会各方面的关系，企业家的使命，企业的挑战。在上世纪90年代初，这三本加上德鲁克的书，形成了我对企业的一个基本思维。”

2000年后，IBM的CEO郭士纳用十年时间带领大象跳舞，将这家公司从1993年他上任时的巨额亏损，做到离任时的1600亿美元市值，继续引发张维关于企业家精神的思索。“即便是全世界最著名的百年公司，它的经验表明，如果没有企业家精神，再好的组织体系和技术也不能支持企业。像IBM这种最杰出的企业，它肯定不缺少技术、人才、组织体系，但是很缺企业家精神，有企业家精神才有更好的商业直觉，更坚韧不拔的意志，更强大的执行力带领企业转型。我的一个理解，就是既得有组织体系，也得有企业家精神，才能支持一个企业的持续成长。”

正是基于这样的一种思想体系，张维对山东六和的张唐之、张效成、黄炳亮以及山河智能的何清华这样展现出使命与抱负特质的企业家，总是看高一线。而山东六和、山河智能所带来的30倍乃至100倍的高回报，不仅是对德鲁克思想的印证，也是张维依托于德鲁克思想进行投资行之有效的证明。因此，在之后的投资中，张维将企业家精神的考察放在格外重要的位置。

“我把企业家精神归纳为三条。第一是勤奋、执着，有不屈不挠的精神，这是大部分企业家都具备的。第二条很多人不具备，即能够打破常规，颠覆规则，有冒险精神。用熊彼特的话来讲，就是不顾手中的资源奋力拼搏。第三条更少人具备，就是有抱负和胸怀。抱负，是指他是事业导向、有产业理想的，而不是金钱导向的；胸怀，是指他知道做企业是需要分享的。”

这三条准绳，不仅被张维用来衡量被投资企业，也在基石资本的运作中用作自我对标。他的打破常规，在基石特立独行的投资风格中有鲜明的投射；他的执着，从其“跟单”欧普照明四年之久中也可可见一斑。



彼得·德鲁克（1909.11.19—2005.11.11），现代管理学之父，其著作影响了数代追求创新以及最佳管理实践的学者和企业家们。

2008年，张维就读中欧商学院EMBA时，正好与欧普照明创始人马秀慧同班。“他当时就看上我们的企业，想投资我们。”不过马秀慧说，欧普照明的现金流非常好，不但没有融资需求，而且还有资金闲置。投资未果的张维，并未放弃。“之后有国际照明企业想收购我们，但我也不懂，也害怕，所以就请他们帮我们去谈。在谈的过程当中，我发现他们很敏锐，洞察力很强。”

基于这种信任，马秀慧开始以LP的方式，将欧普的闲余资金委托给基石资本打理。“回报率超乎我的想象”，于是双方的交往进一步深化。在欧普照明IPO计划提上日程之后，基石继续帮助其设计改制方案、管理层激励方案等，并于2012年对其进行投资。马秀慧表示，并不是因为缺钱才接受基石的投资，而是看到张维的诚意以及持续提供服务的精神。在PE行业，成为LP的被投资企业不少；从LP做到被投资企业的，似乎为数不多。欧普照明上市之前的2015年10月，基石又与其合作设立了欧普并购基金，实现了全方位的合作。

在潜意识里，张维似乎更多把自己定位成企业家，而非投资家的角色。企业家的分享胸怀和产业抱负，

在潜意识里，张维似乎更多把自己定位成企业家，而非投资家的角色。企业家的分享胸怀和产业抱负，为他所看重，也为他所追求。



为他所看重，也为他所追求。

2007年，基石资本正式成立，张维也开始着手进行股权层面的规则设计。基石合伙人陶涛介绍：“当时基石一共五位创始合伙人，张维持有50%的股份，另外四位分了剩下的50%。这四位合伙人的股权比例，每两年考核一次，根据考核结果进行调整。新合伙人加盟的时候要拿的股份，先从张维这个第一大股东手里稀释。张维的持股稀释到第二大股东两倍的时候，所有合伙人再按比例稀释。”

2015年底，基石资本改制成股份公司时，张维的股权比例已经降至略高于30%，其余六位合伙人的持股比例合计略高于50%，另外预留了15%用于股权激励，除张维之外的所有合伙人及骨干都有机会享受股权激励。

“这个规则其实背后有一个逻辑：同志们把荣誉给了你，你要把钱分给大家。”基石的合伙人团队保持了长期的团结稳定，与张维的不吝于分享不无关系。基石合伙人陈延立开玩笑说：“分赃永远是分不均的，但是你有试图分均的愿望，这已经可以解决很多问题了。”的确，企业的利益分配机制如果没有解决好，公司治理就无从谈起。

张维的分享，不仅落在股权和业绩分红层面，也落在手中的权力上。虽然基石秉持集中投资的策略，内部治理上却实行分散制衡的民主制，包括张维在内的所有合伙人，在投审会上都执行一人一票制，张维

看中的项目被否，亦不鲜见。基石管理合伙人、副董事长林凌说：“张维如果特别看好某个项目，他一定会在投审会上不停地游说大家，但别人都不同意的话，项目也就被干掉了。”

中国房地产业的领导者万科，一直在倡导建筑工业化的概念，称未来的建筑将实现“工厂预制、现场装配”的模式。几年前，张维的同学正好有这么一个创业项目寻求融资，“从英国拿了一个技术，可以实现结构化建房子”，并且在张家港拿了一块地着手开发，张维本人相当看好这个项目，甚至把这位企业家请到投审会来作专门的介绍，但最后大家基本都是投的反对票。“这个项目被否了，张维也会觉得掉面子”，但他接受了投票结果。陈延立对此评论称：“公司小的时候，让你参与决策，是因为可以激励你多干一点。公司大了之后，作为老大，还能让大家肆无忌惮地发言和参与决策，这就是一个境界问题了。”

而张维更深知：“我们这种机构有天生的投资冲动，因为我们拿的是别人的钱，最容易利用信息不对称，利用投资者的钱冒险。大家明白，如果投对了拿奖金，投错了悄悄换个单位。所以，我觉得风险控制应该来自公司治理上根本的设计。”基石股权以至投票权分散的设计，正在于抑制冲动，控制风险。

“对于基石资本来讲，我觉得最重要的是，我们不要做一个唯利是图的企业，希望我们是一个有情有义，有理想，有抱负，有情怀的企业。”如今的张维，

抱负是“以创造的财富来帮助改造社会”。人们常说，能力越大，责任越大。其实反之亦然，责任越大，是因为能力越大。这看似宏大的使命感，也是随张维的能力增长而不断抬升。其中一大关键转折，发生在2007年。

财务自由之后，思考财富的价值

2007年，借助第一个退出的投资项目——山河智能，张维收获百倍回报，实现了财务自由，并顺利创办基石。“山河智能帮我们完成了极其宝贵的原始积累，如果没有这一笔原始积累，我们的公司创立不起来。”其实，这个项目对张维团队的另一大影响，体现在能力被验证所带来的自信上。而集中投资策略，恰恰源自GP的自信。

有了百倍回报的背书，张维觉得面对LP，第一次拥有了对等的话语权。“那时候富人没现在这么多，拿钱也都不痛快，但是你说一下你的财富神话，这些富人都愿意投钱了。如果你自己一直没积累过财富，别人只能说你不行，或者对你没那么尊重。一旦你自己积累的速度比他还快，他也服你，否则他会把你当成一个财务顾问，他不相信你的知识值钱。”

面对企业家，也更为从容。“一旦你通过一个出色的案例获得巨大的财富之后，你会发现原来很多大企业也可以跟你平视，使得你拥有跟优秀的企业平等对话的机会。”这无疑有利于拓展优质的投资项目。

如今，随着基石完成一批高回报项目的退出，加上基金跟投制度的设计，财富对张维而言已经是账面上的一串数字；个人能力与价值的更大实现，为他所关注。

关于自身财富的处置，张维曾与孩子有过严肃的交谈：“你已经得到了最好的教育，财富还继续给你的话，对大家肯定是不公平的嘛。我可能会适当给你一点，你如果有才能，我也会资助你做个实验室。”

对财富去向，张维有清晰的规划——绝大部分投入新型公益之中，用于回馈社会，但绝不是简单的慈善捐赠。“比如成立多家类企业化运营的公益机构，用我的财产作为启动资金，然后按照企业化的方式去运作，可以不盈利，但必须能实现自我运转。”这个理念来自他所推崇的硅谷英雄们——比尔·盖茨、乔布斯、拉里·佩奇、埃隆·马斯克、扎克伯格……“这些硅谷英雄已经把人生的道路想明白了，他们的价值观是清晰的，所以会把财富投入到能改变社会的地方，从技术创新到一些对社会进步有很大意义的地方。”张维最欣赏谷歌创始人拉里·佩奇的话：“我的钱不应该成为遗产，应该送给埃隆·马斯克，因为他在研究火星移民。”

投资的权衡中，赚钱并不是唯一标准，社会进步也是一大维度，这样的案例，张维也投过。2012年，他看上了从盐湖钾肥的污水里提取碳酸锂、用于生产锂电池的蓝科锂业项目。当时这个技术尚处于研发阶段，因为高风险，在基石资本的投审会上被否决了。但张维觉得，这是个具有突破性的技术，如果成功，将极大解决锂电池生产的资源约束问题，对于动力电池行业的发展有极大的促进。于是，他个人另行投资了这个项目（按照基石的规则，公司否决的项目，合伙人个人可以投资）。

力求通过自身的能力去实践“改造社会”之理想外，张维也乐于将自己的价值观尽可能多地传播给周围的人、影响周围的人。基石的“读书推荐”以及不定期举办的“大家课堂”、“名家论坛”等等，无一不烙着这一理念的印记。

至今，基石资本已经举办了大大小小十几场讲座与论坛。一如张维荐书涉及广泛，受邀前来演讲的学者同样是各界翘楚：经济学界的茅于軾、张维迎、周其仁、许小年；管理学界的彭剑锋、包政；社会学界的于建嵘、孙立平；史学界的秦晖、吴思、杨奎松、葛剑雄、张鸣；乃至于法学家贺卫方、哲学家傅佩荣



“我的钱不应该成为遗产，应该送给埃隆·马斯克，因为他在研究火星移民。”——谷歌创始人拉里·佩奇

以及国际关系学者阎学通。从中不难看出张维的人文情怀及思想色谱。

尽管希望影响社会，张维仍愿保持低调，对利对名，颇为平和。“一搜张维的名字，出来的都是张维迎，我觉得这样挺好。你让人家知道你干什么呢？这东西能给你多大满足呢？就算让你成为中国创投界的领军人物了，它也没什么，最多也就是各领风骚一两年嘛。”

甚至很多投资人关注的政商人脉，他似乎也不那么重视。就在接受采访之前五天，他才与深创投前董事长靳海涛打过第一次照面。“有一次吃饭碰到的。我之前跟这些市场上的大佬从来就没有接触过，没进过他们的圈子。”基石资本也极少跟政府官员打交道，其设立以来接待过最高级别的官员是深圳市福田区区委书记，“因为我们曾经有一年交了8000万元的税”。

长久以来，双肩包都是张维的标配行头。他的座驾也是高端商务人士普遍选择的宝马，从没超过150万元。在张维看来，“我们需要与物质生活保持距离”。

与资本的野性，他也保持着距离。

超越资本，才能把握资本的方向


时下的中国，30年实业经营累积的巨额财富，制造出充沛的资本；而资本所展现的强大创富能力和放大效应，又令实业黯然失色；由此导致的脱实向虚之

下，资本的体量与话语权进一步膨胀，日益成为经济体中举足轻重的筛选器、加速器，甚至在与实业的博弈中反噬实业。新的游戏范式下，许多玩家主张资本为王，意志优先。

身为“资本家”的张维，却不那么眩惑于资本的力量。在那场至今未落幕的宝万之争中，众多资本人指责王石不尊重游戏规则之时，张维却站在企业家贡献的角度，指出资本的行为欠妥。“万科的特殊性在于，王石不是简单的经理人，他既是公司的创始人，又给公司创造了无与伦比的业绩。万科挂牌25年以来，营业收入复合增长29%，利润复合增长31%。宝能虽然是第一大股东，却不能简单把管理层赶走；华润在万科投入45亿，分红拿回53亿，持有万科股份市值近300亿，所以华润也不能简单赶走管理层。因为这是一个杰出的管理层，公司的价值创造与王石的管理团队是分不开的。企业是一个有机的生命体，管理层不是汽车的一块零件，你可以随便换。”

这样的表态，固然在于他对企业家精神的认可，或也源于在过往的投资生涯中见证中国经济与资本环境变迁的张维，对企业与资本的内在关系有着清醒而敏锐的认知：资本不可能脱离实业自我运转，其增值所系，仍是企业成长；资本家和企业家的共同目标，是玩一场正和而非零和乃至负和游戏。

作为资本游戏的重度参与者，对于资本能力的建设性与破坏性，张维无疑了然于胸，而他更愿意把自己的能力用于建设，而非摧毁。

关于投资，张维有许多金句，比如，“优秀的中国企业是理性和野性的混合体，理性代表了现代企业制度，野性代表了机会主义、冒险精神、进取性、不按规则出牌”。而如何把握理性与野性之间的边界，考验的正是个人的价值观。某种角度来看，掌握资本的人，更需要处理好与资本的关系。因为视界超越资本，张维知道何以拿捏分寸。

>> 摘自《新财富》

2017年的五个小“风口”

曲凯

我们以前提过，所有的投资机遇都是随着外部环境的变化而来的。目前就我理解，从底层来看，市面上有三大投资主题：

第一是移动互联网技术带来的投资主题。在移动互联网出现十年以后，这个主题已经进入后半段。目前在这个切换的节点上，后半段的投资节奏让很多人难以适应，大家就开始开发其他主题。

于是，就有了第二主题，人群和消费能力等变化带来的消费升级与文娱等传统领域的投资主题。这个主题其实过去一直在，未来也一直在，和互联网等技术也没有那么大的关系。由于外部环境的变化没有那么剧烈，所以虽然有投资标的，但不能和第一主题当初的节奏和幅度相提并论。

再于是，另外的一些投资机构就开始寻找第三主题，一个理想中可以媲美第一主题的事情，结果很多人就找到了AI。我始终觉得AI目前过热，而且时机还是有点早，并且最大的问题是AI现阶段的技术和应用场景对于创业公司来说不是那么友好。

所以，今天不提AI，只从前两个投资主题来看当下被VC追捧的五个公司，及其所代表的五种投资方向。

一、喜茶、奈雪的茶、1点点奶茶

以喜茶为首的线下奶茶店最近很火。喜茶现在线下门店超过50家，去年拿到了IDG领投的超过1亿



2012年，喜茶 HEYTEA 起源于广东江门一条名叫江边里的小巷。

元的A轮融资，当然，这个项目本质来说应该是PE逻辑的一笔投资。

在这里，我仅借喜茶为例，来讲下我对于消费升级的理解。创投圈里说消费升级说了至少有一年，但到现在我都找不到消费升级的真正定义。网易严选是消费升级？乐纯酸奶是消费升级？喝奶茶、去便利店都是消费升级？到底什么是消费升级？

我目前认为，消费升级有两大重点：

第一，如果把所有商品或服务的价值分为“使用价值”和其他“附加价值”，那我觉得消费升级的第一个核心，是客户愿意花更多的钱，换取商品或服务更多的附加价值。

这里所说的附加价值可能有很多种，比如体验、氛围、品牌、便利性等等都是。人们的可支配收入越多，附加价值的获取成本就相对越低。

比如同样是披萨，同样是解决温饱，人们就愿意花更多钱去某家体验更好的、品牌更好的地方吃。

第二，真正有钱的人，本来就在享受最好的，无所谓升级；真正的无产阶级，一直在生存边缘挣扎，也始终无法消费升级。所以，消费升级主要针对的是中产阶级。

而且这不只是因为一个阶级崛起，更是因为 90 后这个年龄段的人开始进入收入增长期，即进入中产阶级。因为消费行为不只是和可支配资产相关，更是和消费习惯和成长环境相关。

这批中产阶级的特点是精神层次先达到了更先进的水平，但物质水平难以支撑。所以，目前的消费升级其实是满足了中间态的奢侈，即轻奢。

举一个例子，我们假设以前市面上只有两种咖啡，一种是 3 块钱一杯的只有使用价值的咖啡，好喝指数是 5 分（满分 10 分），还有一种是 30 块钱一杯的，好喝指数是 9 分的咖啡。那么消费升级版本的咖啡是什么？其实是 10 块钱一杯的好喝指数是 8 分的咖啡。就是说，目前市面上出现了一种中间态的产品，价格轻微上涨，附加价值显著上涨，给了精神追求高，物质水平还跟不上的中产阶级一个选择，这个选择就是轻奢，这个结果就是消费升级。

那为什么轻奢能做到这点呢？因为 30 块钱咖啡的定价中很大一部分是品牌溢价，那么新兴品牌就有机会把更多成本放在产品本身，并且以更低的价格来售卖了。

所以，消费升级本质是屌丝向高富帅迈的中间一步。

正如喜茶的定位一样：产品好看又好喝，空间体验对标星巴克，且重点是产品均价却更低。

二、便利蜂

便利店，首先提供的是便利性，互联网上的购物



庄辰超，去哪儿网前创始人兼 CEO，2016 年 1 月 4 日离职后创建斑马资本并主导便利蜂的线下布局。

场景更多是不讲便利性、时效性，也不讲冲动消费的，但便利店恰好相反，结果就是互联网生态对便利店的影响几乎可以忽略不计。

所以，随着人们对于时间成本和新鲜事物的追求等，便利店业态无疑会继续发展，但要达到类似互联网行业的增速和想象空间，还是一个太难的事情。

庄辰超的便利蜂最近给整个便利店市场带了一大波节奏，但我想了很久，仍然觉得便利店主要就是便利店，要说能被互联网或技术革新多少，是件很难的事情。

以前移动互联网刚出来的时候，大家都在 PC 互联网上加移动的因素，后来有人提出 Mobile First 的概念，意思就是抛弃传统互联网的思维，去找真正扎根于移动互联网的机会，这里典型的产品就是 Snapchat。

那么在移动互联网的后半段，我觉得大家也可以提出一个概念，叫 Offline First，线下原生，不要再去找移动互联网里加传统行业的东西，而是反过来找传统行业加移动互联网的东西。

比如共享单车就是其中最好的例子，线下服务的

便利性、时效性、体验性等都是互联网本身难以满足的，从这个地方入手去创新也许会有不一样的惊喜，比如我们后面要提到的这一系列产品。

三、友唱、咖啡零点吧、超级猩猩、五个橙子等

我们整个社会的分工都是在逐渐分拆、细化的，每一个属性的工作都可能被单独提出来成为一个底层服务基础，比如以前开公司都要招足够多的员工负责所有的事情，现在则有专门负责人力、法律、营销等等的外部公司，最终的结果是让整个社会的运转更高效和便捷。

而硬件的基础设施，也会有一个分拆的过程，我管这个叫做 unbundling the facilities，硬件设施的解体。比如“迷你 KTV”就是其中的一种。

类似的还有超级猩猩，是把健身房解体，变到小区中，成为零散的无人服务。还有咖啡零点吧，是把咖啡厅解体，变到商业广场和写字楼中。

其实，这类的东西都和共享单车是一脉相承的，都是因为移动支付而兴起的线下无人设施，可以给人们提供更便利的选择和更好的体验，并且运营成本更低。只不过，共享单车是移动的，而这些都是固定的。

固定的坏处是增长和传播不如单车，但固定的好处是可以对渠道形成壁垒，所以渠道拓展和把控能力就是重中之重，那么有渠道能力的公司也许在这波潮流中会有独特的用武之地，比如友宝、分众或美团等。

而且这类产品大都本身毛利很高，是可以直接盈利的。按照这个思路，我还是蛮看好由此牵出来的一系列投资品类和主题的。

四、千聊、荔枝微课、一块听听

以千聊为首的这些微课平台，就是一种基于微信

平台上的知识付费的附属应用。

这种平台型工具产品的好处是能够用每一个主讲协助做用户引流，起量很快，但坏处是所有的流量很难留在平台上，并且再做二次分发的难度应该也不小。

这其实有点像视频平台，不断地 BD 来 IP 是没有用的，最终拼的还是自主制作内容、打造 IP 的强运营能力。

所以，我觉得这类工具最终要走得长久，还是要或签约或打造独家的头部资源，做类似 MCN 的事情，而不是只满足于做好一个工具。

五、天天狼人杀、狼人杀、玩吧


杀人游戏这个事情沉寂了好多年，又用狼人杀这个身份复活了，而且竟然隐隐形成了一种底层社交语言。

天天狼人杀、狼人杀和玩吧等公司都是做视频狼人杀的，我在去年底的文章《2017 年，投资投什么，创业创什么？》中就提到过，视频形态的产品是仍然有很多机会的，不论是游戏还是社交。

对于投资机构来说，这类公司可能首先是数据还不错的游戏公司，其次是有可能挑战社交领域的。

如果只是按照纯游戏来说，狼人杀这个游戏其实不能说是最适合线上视频形态的，因为狼人杀的游戏体验很容易很糟糕，参与感不强，且容易受其他玩家干扰。

但如果是从社交的角度来想的话，从现有的游戏场景切入做社交也许是件相对可行的事情。比如王者荣耀其实就是最新最具统治力的熟人社交方式，那么狼人杀类产品是否有这个潜力呢？我觉得有一点勉强，但至少可以观察。

最后，从纯视频形态的产品来说，我还是一直觉得做一个线上视频版的非诚勿扰会是个很有趣的场景。

>> 摘自微信公众号 42 章经

中国最大企业家社群运营解密

部落作为正和岛上大圈子里的小圈子，是正和岛上的社群代表之一，一直在不断实践并探索企业家的有效社交、深度社交。历经四年多时间，部落社群在企业家群体社交领域取得了哪些实践成果？对于企业家社群运营有哪些思考和启发？



王娟

信任与互联网催生正和岛部落

社群是互联网、移动互联网技术推动下，人们实现更加便捷、自由的网络化交互的典型，是主动体验、主动参与、主动融入的过程。

而关于自组织，控制论专家罗斯·阿什比 1947 年在《自组织动态体制的原则》有阐述说，自组织是一种自然的过程，是在混乱无序的体系组件间的局部相互作用下建立起的整体秩序。

正和岛部落可以明确定义为企业家自组织社群，是基于信任，在自组织基础上，依托正和岛平台发展起来的。2012 年 6 月，那时社群概念还没兴起，微信还没有群组功能，正和岛却已经建立了基于信任的企业家互联网社交平台。

最初加入正和岛的企业家被称为“拓荒岛邻”，这些岛邻在正和岛上自发组织、参与了很多活动和小圈子，如正和春宵、温暖委员会等等。随着时间的推移，2013 年初，正和岛将这些小圈子统一命名为“部落”，

原始社会的部落可以称为人类最早的社群形态，正和岛上的部落可以说是互联网时代最早的社群形态。正和岛部落的牵头人就称为酋长，最早的部落有正和岛温暖部落、正和岛优兰汇部落、正和岛非创意不传播部落等等，而仇长雷、彭学平、曹秀华等一些拓荒岛邻成为部落最早的酋长。

部落一开始也是自由生长，是正和岛大社群里企业家自发、自主推动的结果。正和岛精益制造部落酋长王洪艳回忆当时成立部落的场景：“在 2013 年正和岛新年家宴之际，我们几个岛亲（注：岛邻之间也互称为岛亲）开了个筹划会。岛不就很开放、很平等，大家很自在吗！有个部落最好了，大家在上边组成同一个圈，志同道合，有共同语言。”

作为部落酋长之一的曹秀华刚开始对于部落也是懵懵懂懂，她完全没想到，几年之后自己发起的非创意不传播部落成为了正和岛上最典型、最有特色的自运营部落之一。

自此之后，部落进入快速发展阶段，自然形成很



吴晓波，财经作家，“蓝狮子”财经图书出版人，曾任上海交通大学、暨南大学 EMBA 课程教授，常年从事公司研究。

多不同类型的部落，如兴趣爱好类部落：一起走、行者无疆、赛艇、茶缘、艺术团、摄影、太极禅等；学习类部落：读天下、头啖汤商学院、人力资本、强基因等；行业类部落：精益制造、大农业、教育、大健康、大消费、科技等；还有文化、思想综合类部落如非创意不传播部落；以年轻企业家为主的部落如创二代、青年部落，女性企业家部落优兰汇部落等等。总之，经过几年的新旧更替，正和岛部落发展到 100 多个。正和岛部落的产生，不断迭代，其实也是自发地从无序走向有序的过程，正和岛部落是典型的企业家自组织。

从正和岛部落看企业家有效社交

现如今，正和岛部落群已发展成为中国企业家自组织最系统、最广泛的试验地。它开辟出以信任社交为基础，借助互联网技术的发展，产生出快速有效社交、事件社交，凝聚出不少持续有效的企业家圈。现

今发展的特点，可归纳以下几点：

1. 发展出足够数量的部落，有利地形成了金字塔型的生态

社会关系与兴趣爱好的多元结合促进了各式部落的产生与发展。经过四年多的发展，正和岛认证部落有 100 多个，每个部落都有自己的特点，有自己的性格。从横向上看，大体可分为交往型、知识型、兴趣型、功能型；纵向上可分为区域型、行业型。

活跃非凡的部落，各具特色的部落，逐渐安静退出舞台的部落，这一不断沉淀的过程，只有在正和岛这一平台、有足够多成员的社群中才能不断实践，继而分层。

正和岛温暖部落，岛上最暖心部落，酋长仇长雷和温暖哥贾洪雷一同用最温情的方式温暖每一个岛邻。正和岛非创意不传播部落，岛上最具人文情怀与创意思想的部落，女神秀秀酋长引领跨界互动，倡导商业美学。正和岛精益制造部落，制造业人追求极致与突破的组织，酋长王洪艳和制造业的岛邻共同升级制造业。正和一起走、行者无疆部落，用走路和跑步连接企业家。

2. 部落的核心成员，他们与正和岛同步摸索着企业家社群如何打造、如何完善

正和岛部落经过几年的沉淀和发展，已经生长出了一些核心成员，他们也成为正和岛的活跃岛邻，与正和岛一同探索着社群的更好发展。

一个典型——正和岛非创意不传播部落，在酋长的带动下，部落已经摸索出一套属于自己的运营方式：

第一，无中心又聚中心。成员之间没有等级机制，但必须有一个影响力中心，这个中心可以是一个人，也可以是一群人。影响力必须依靠公德形成并凝固。

第二，无秩序又有秩序。有序代表每天的内容是有规划的，但在规划的内容之外，大家又可以自由交流，这又是无序的表现。

第三，线上线下相结合。这个社群有虚拟的线上部分，作为常规的纽带对社群进行维系，还要开展相应的必不可少的线下活动。

第四，一定要有一个大家共同认可的价值取向，牵着大家往前走。

3. 共同完成许多有影响力的事件，通过部落带动了正和岛品牌的传播

不同的部落都自组织完成了许多事，还有很多在社会上形成了一定的影响力，它们都不是正和岛平台直接发起或承办，却深深打上了正和岛的烙印。这是部落本身的发展，更是对正和岛品牌的传播与推广。

从正和岛部落看企业家社群运营

《社交红利》提出社群运营三要素：信息、交互和关系链。信息（内容）是社群维系核心，这里的内容不仅仅是指的学习型社群提供的知识，它包含了围绕社群定位提供的一系列有价值的信息。关系链是构建社群生态的前提，成功的社群最终都会形成一种生态。

吴晓波做吴晓波频道一年多，有一万多粉丝，吴晓波本人总结社群运营的三点：有态度的内容；圈层化互动；共享中互利。每个人在社群中是一个获利者，也是一个贡献者。通过共享和互利，让这个社群变得更加长久。

正和岛部落已建立起较为成熟的信息平台，不同类型的部落围绕不同内容展开。部落的本质是一个自行运转的生态圈，也有自己的经验和套路。从部落的运营可总结出企业家社群运营比较显著的方法论。

1. 有标准才有特色，制定标准和执行标准同样重要

企业家社群早已有之，不同行业不同区域的商会历史悠久，各商学院 EMBA 群非常活跃，正和岛因为

提出自己的标准而特色鲜明。

正和岛的五戒六规成为衡量诚信的一把标尺，“信任”是正和岛的根基，部落也一样。史船对正和岛的五戒六规印象深刻，“把‘标准’这个词作为一个企业家平台建设的基础，这让我印象特别深刻”。后来在清华大学的同学会上，史船还特意分享企业家组织把“标准”作为第一要素的观点。

许多岛邻提到正是因为有“标准”，才觉得这个组织独具特色。陈东升、刘学林、周平等都提到，有进入机制，就要有退出机制，严格把关正和岛的标准，把好信任社交这一大门。

部落的发展也是因为有着明确的标准和规则。例如，部落成立要严格按照流程完成：搭建班子，撰写简介、章程、规划，最后一步还需要酋长手签一份运营规则。这才能完成部落的成立。成立之后的部落也都有各自明晰的标准。

正和岛非创部落是制定标准并严格执行规则的典范，“非创意不传播章程（总则）”，“非创意不传播部落微信群公约”等较为健全完整的规则出炉，是非创意不传播部落得以成为正和岛最活跃及有影响力部落的重要原因。按照非创意不传播部落的规定，“超

吴晓波本人总结社群运营的三点：有态度的内容；圈层化互动；共享中互利。每个人在社群中是一个获利者，也是一个贡献者。通过共享和互利，让这个社群变得更加长久。



过三次发表不当言论，超过两周不参与议题互动并无特别说明将被请离”，曹秀华坦言在执行规则过程中也会得罪人。

邱国金在养生会、互联网俱乐部、南极会、新三板部落都有较深的参与，经历了从部落的构想、激情碰撞到部落成立、运营等过程。

邱国金认为，一个部落要想形成凝聚力，首先它要有非常好的架构，这个架构包括酋长、秘书长等，各司其职。正和岛有100多个部落，其中也有相对沉寂的，究其原因，多数是因为没有一个合理的组织架构，没有严格执行标准。

2. 核心人物的带动——要有一个人作为部落的灵魂

除了内容，社群最重要的就是人，即使是自组织社群，也少不了一个核心人物的带动，一个自组织社群若要持续发展下去，一定有一个灵魂人物。正和岛的灵魂人物自然是创始人刘东华，部落的灵魂人物就是各位酋长或秘书长。

自从2013年2月非创意不传播部落建立以来，酋长曹秀华就成了部落的核心人物，尤其是运营初期，从规则的制定、维护到线上分享、活动的组织，都要她亲自出马，在公司里的助理也成了部落运营的助手。最开始的一个月，她称之为“野蛮生长”的阶段，完全是摸索，一个月之后部落逐渐有序，而之后长达两年的时间基本是酋长主导运营。两年的发展，曹秀华也意识到一个人的力量是有限的：“这样的形式可以让部落持续走下去，但是产生的新内容很有限，我的想法也是局限的。”2015年6月，非创意不传播部落暂停了两个月的运营，进行部落的重新思考和升级，结果诞生了轮值制，每周一位轮值主席安排当周的内容和互动形式，就这样部落真正变成了大家的。如今的非创意不传播部落，生长出了很多学习班，已经成为正和岛上的一个聚思想、生创意、产内容的重要阵地。



刘东华，正和岛创始人兼首席架构师、中国企业家俱乐部创始人。

3. 线上相互认识，线下深入交流，线上线下一个都不能少

互联网时代，尤其是微信兴起之后，线上的重要性不言而喻，也有很多人认为，组建一个微信群就是成立了一个社群，其实不然，线上固然重要，但是代替不了线下面对面的深入交流与学习。

正和岛自诞生以来就是线上线下相结合，微信还没有兴起就在正和岛客户端上很活跃了，微信兴起后又多了一个线上交流的渠道。部落也一样，每一个部落成立之后都会有自己的群组，定期或不定期安排线上分享，线上的功能是相互认识，彼此留下初印象，分享内容的沉淀也是有价值的沉淀。

而线下则是提供深度交流的场景，正和岛部落有着各种各样的线下活动：知名企业的实地走访、行业的讨论会、企业的私董会、读书会，甚至是日常的一次聚会，每一次线下见面都加深了彼此的了解和信任，让部落的粘性更高，持续性更好。

在社群运营过程中，我们总是在不断自问：信任如何解决？自主性如何解决？交互工具如何升级？新形式、新方法、新创意如何产生及落地？通过线上线


下方式不断完善这些问题的答案，社群持续活跃发展。

4. 强大平台的支撑，背后的平台及运营团队是社群发展的保障

文章最开始就说到自组织，也把部落定义为企业家自组织的社群，然而不能忽略的一点是，自组织的部落是建立在正和岛信任平台基础上的，社群的发展离不开一个强大的平台支撑。

就像各自部落制定的规则一样，正和岛制定部落成立及注销的规则，投入团队资源一对一服务部落，组织部落间的交流与互动，定期播报部落大事，评选年度优秀部落……

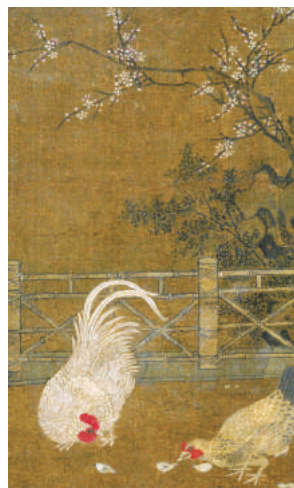
部落作为正和岛社交生态中的一个组成部分，其发展也离不开与平台其他社交模块的交流互动，如分布在各个省市的岛邻机构，部落与岛邻机构，一横一纵搭建起正和岛大的社交生态系统。

从前面看，每一个出色的社群都是光芒四射，而看懂一个社群，要从后面看，看其背后的平台支撑，看其背后的生态系统。

>> 摘自微信号正和岛

从前面看，每一个出色的社群都是光芒四射，而看懂一个社群，要从后面看，看其背后的平台支撑，看其背后的生态系统。





唐 白玉雕天鸡纹罐

白玉制，外壁饰天鸡三只，均作展翅直立状，围合一周。其羽毛为阴刻，身体为浮雕，头部则为圆雕与镂雕而成。天鸡为传说中的神鸟，造型艺术中一般将带有鸡的特征又不完全写实的禽鸟形象命名为天鸡，取其约定俗成。

沙龙
Salon

诗词教育是老虎嘴上的胡子

一个人书法漂亮，诗词通晓，在我们能想象的时代与社会，都是加分项。但是，加分项不是指定动作，没必要无贤愚不肖都硬要在这方面弄点名堂出来。

杨早



公号“外滩教育”采访了华东师范大学哲学系钟锦副教授。钟老师是叶嘉莹先生的弟子，六岁开始被父亲教着背诗。而他的主张是“太精妙的古诗词，不要让孩子过早接触”，比如白居易、陆游、杨万里，都是合适的，但杜甫、陶渊明，其中妙处小孩子难于理解。对于“不理解先背熟再说”的理论，钟老师也有不同意见：

“就像我的导师叶嘉莹先生讲的那样，人的心灵大概也和肉体一样，是可以因日久摩擦而起茧的。如若在孩子的感悟力还没有完全自主的时候向他们教授诗词，即使之后感悟力日趋成熟，孩子也会因对作品太过熟悉，再无法敏锐

地体会其中的情感。”

这篇报道也引起了争议。如我看到一位著名的中学教师说：他（钟锦老师）以自己一个人的个体经验而论，这就不是做学问的方法，而且，他所得出的个人经验还经不起推敲。这位教师以自己二十多年教学经历说明：绝大多数高中生甚至成年人，因为从小读的好东西太少，长大了还把俗滥的当成至宝。

这个问题上，我同意钟锦老师。当然我的同意，也是基于一种“个体经验”。一定有很多人从小背杜诗，日后也没有因为太过熟悉，就丧失了新鲜感与感悟力。每个人情况不同，我只说说我的理解。

记得大二时上魏晋隋唐文学史，授课的是康保成师。期末考试有两道题，印象深刻，至今难忘。一道是填空题，问阮籍是_____人。大家都答不出，康师点评时笑语：你们想想我是哪里人？这个法门我一直记着，可惜一直没有机会出题，不然我一定考王念孙、汪曾祺、吴三桂、刘光弟、陈铨、李宗吾都是哪里人。

另一道题是最后的三十分大题：“李白与杜甫，你更喜欢哪一个？为什么？”与上一条题不同，答题的时候，心里对康师的倾向一清二楚，他讲到李白人品时的略带轻蔑，讲到杜甫时的沉郁神情，历历在目。但是我觉得康师不是要听故意凑乎的观点，因此我在试卷上写明：“知道老师喜欢杜甫，但我还是喜欢李白。此与人生阅历、年龄阶段有关，或者日后我会更喜欢老杜，但今时今日，大二学生一名，我还是更喜欢李白……”

唐师果然不以为忤，给了我一个高分。

这种“文艺欣赏与情感认知有阶段性”的看法，大概高中就颇强烈。我记得在自己写的读书笔记里也评过辛稼轩“少年不识愁滋味，要上层楼，要上层楼”，说少年不是不识愁滋味，是少年有自己的愁，大人看上去不值一晒的愁，有时却是少年世界里惊天动地的大事。

有些人自己长大了就忘了，或是根本没有过少年，肆意抨击少年心事，似乎大家都该一出生就成熟，真是荒谬可笑。这种观点大抵来自鲁迅，因为鲁迅说过，年轻时该把自己的愿望记在纸上保存，将来教育孩子的时候，譬如孩子非要去公园不可，十分闹心，翻开本子一看“某年某月某日，我十分想去公园玩耍”，便可心平气和矣。

总之成人世界与儿童、少年世界的隔膜，时时警醒自惕，总是好的，尤其对于当着父母的人。

回头说诗词教育。我在一篇公号里也提到过鲁迅祖父周介孚教诗的理念，那是在一张从死囚狱中写给鲁迅等孙辈的字条：

“初学先诵白居易诗，取其明白易晓，味淡而永。再诵陆游诗，志高词壮，且多越事。再诵苏诗，笔力雄健，词足达意。再诵李白诗，思致肖逸。如杜之艰深，韩之奇崛，不能学亦不必学也。示樟寿诸孙。”

我很欣赏介孚公的这种循序渐进，且不以精妙与否为诗教标准的做法。汉代马援教子，说敦厚周慎的人可以学，学不好也能成为“谨敕之士”，豪侠好义的人不能学，学坏了会变成“天下轻薄子”，这就叫“刻鹄不成尚类鹜，画虎不成反类狗”，其实道理是相同的。

不过要更说明一点：周介孚说这话是在清末，他心里还对“樟寿诸孙”的举业生涯有期待，而古典诗词的社会功能也还存在——所谓兴、观、群、怨，现在的自媒体也不过这几种功能，有人借此沽名求利，更是古今一式。

到了如今，我认为诗词教育已经不再是无可替代的手段。诸如领略音韵辞章之美，学习词汇之多，由此进入传统文化……首先就不再是现代人生活之必需，而变成一种文化偏好，或一种进阶学习。而即使想得到这些，不靠诗词教育，也未必就做不到，更不用说，背诗只是诗词教育的入门功夫，要不要背，背多少，背什么，都不是可以一概而论的。

道理其实很浅显。教养孩童不是做化学实验或照谱炒菜，同样试剂同样分量，投放下去一定会得到同样结果。孩童千种百样，诗词的效果也就千种百样。我有一位外专业旧同学，在朋友圈慨叹女儿不爱诗，也不爱背诗，头疼。我劝她说：

“也不打紧。诗词就是老虎嘴上的胡子。”

她有点愕然失笑：“拔不得么？”

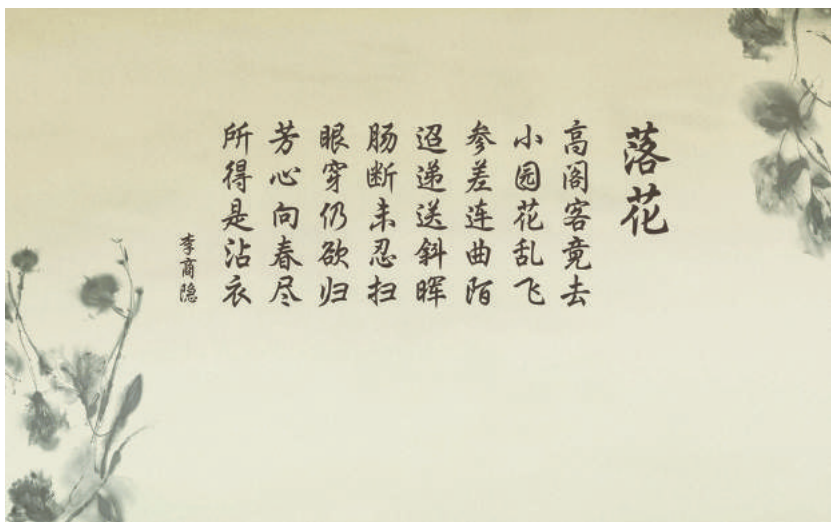
“不是。老虎嘴上有胡子，固然威风，没了胡子，老虎还是老虎。”

这话也是从大学课堂上听来的。教《说文解字》的孙稚维师，课程说明就写得很有意思：“教师不希望有太多同学选此课。”也是，如果中文系学生一窝蜂选《说文解字》，怕会像一大群粉丝去机场不是迎接明星而是迎候科学家，也是可怪而恐怖的事。

上面这话，孙稚维师说的是书法，据说这句话是启功先生说的。

一个人书法漂亮，诗词通晓，在我们能想象的时代与社会，都是加分项。但是，加分项不是指定动作，没必要无贤愚不肖都硬要在这方面弄点名堂出来——这话听着像在为应试教育辩护，其实不然，应试教育里，也有很多是加分项，很多还是减分项。当作敲门砖是没办法，应该战术上重视，战略上忽视，如果认真对待，投入过甚，就是笨人。从父母到小孩，笨人世家到处都是。

当今所谓素质教育，诗词钢琴，奥数运动，各式特长，均可作如是观。我一向认为，父母各有所限，于儿女教育，日后成就，唯尽力而已。尽力什么呢？




说两点：

一是尽力让孩子接触各种不同的事物与领域，有兴趣则跟进，无兴趣则放弃；二是尽力将孩子去中心化，去天才化，换句话说就是，把孩子当普通人养，父母可以为天才预留空间，但不要耽溺于想象。

当然这个“普通”，并不是低端（低端也不会有第一条的尽力）。像周介孚、钟锦的观点，都是给孩童先选一些学不好亦学不坏的榜样，或者说，不必强努也能够得着的范本。如果孩子是天才，别的诗集又没有被烧掉，尽可自寻幽径。又或是性情不近于诗，那也无妨，了解过就可以了，“不爱读诗”与“不爱做基础实验”应该等量齐观，会做饭会修下水管道应该是更高一级的技能——当然是在精神世界同样开放与博大的前提下，人尽其才，各美其美。

我知道我又理想化了。不过正如你我都目睹的，那么多年，那么多父母，不管出于什么心态，炫耀或盲从，逼着几乎每个孩子背诗背词背文章。十几二十年过去，又有那么多成年人不能写一篇有情致的随笔，说一通有趣味的闲话，到底我们童年的记诵，转化率有多高？而且一旦成年，就大赦一般地将课本与学校读物撕烧弃毁的，毕生不再染指的，又有多少？

这许多白费的工夫，实不如多用些在对社会、家庭、学校的观察与思考上，或者说，用在“怎样把孩子培养成老虎”这件事本身上。

文明的诅咒： 人类给自己挖了一个大坑

人类作为一个物种的自然性，是在文明之前漫长的进化中，逐渐形成的。文明的诞生，确实伤害了我们的生物学自然属性，让人类成为了文明的奴仆。

魏阳



[以色列] 尤瓦尔·赫拉利 / 林俊宏 / 中信出版社 / 2014



[美] 贾雷德·戴蒙德 / 谢延光 / 上海译文出版社 / 2014

《老子》中有一个看似违反常识的观点：最自然的人类生活方式，意味着远离文明的危害：远离流行的新科技、伤害人性的政治活动、刺激欲望的商业经济和礼乐刑法的文化。在“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的半原始社会中，人性的天真得到舒展。

《庄子》对于文明有类似批评：“夫至德之世，同与禽兽居，族与万物并。恶乎知君子小人哉！”这比老子更为激进，要求人们回到农业文明之前“与禽兽居、与万物并”的更原始的状态。

近代欧洲的卢梭，也觉得文明出现后人类告别“自然状态”是件糟透了的事情。他写道：文明，既没有让人类变得更道德，更没有让人类更幸福。他在《爱弥儿》中叹息：“最不幸的是——人类所有的进步，不断地使人类和它的原始状态背道而驰，我们越积累新的知识，就越失掉获得最重要知识的途径。”这几乎就是《老子》绝圣弃智、为道日损的欧洲版。

这些相似的哲学思辨，都批判文明对于人性自然的伤害。但是，由于缺乏历史和科学的证据，我们如何得知，人性之自然，确实是和文明相冲突的呢？在文明之前，人类“与禽兽居、与万物并”的状态到底是种什么状态呢？

最近 20 年关于人类早期历史的综合研究——包括美国戴蒙德的《枪炮、细菌、钢铁：人类社会的命运》和以色列赫拉利的《人类简史》——以新的证据描述了何为“自然之人”。这个新故事告诉我们：人类作为一个物种的自然性，是在文明之前漫长的进化中，逐渐形成的。文明的诞生，确实伤害了我们的生物学自然属性，让人类成为了文明的奴仆。

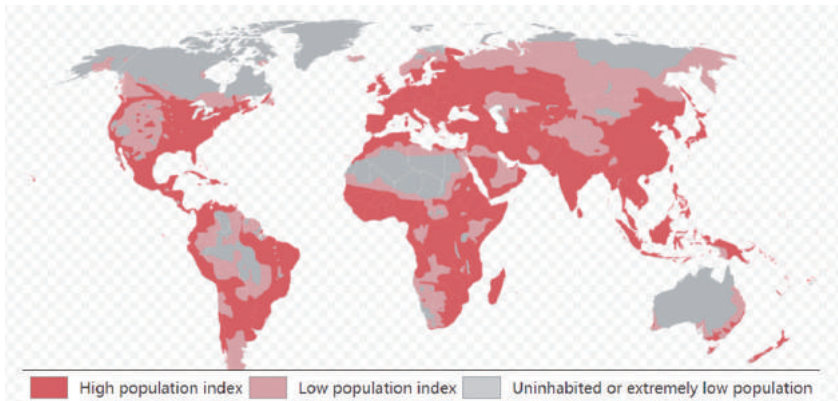
虽然直立人早在 400 万年前就已出现，人类作为一个新的物种（智人 Homo Sapiens）是距今 20 万年前在东非出现的。十万年前，智人开始走出非洲，由近东，向欧洲和中亚扩散。证据表明，最迟六万年前，智人来到了东亚；在四至三万年前，他们渡海来到了澳大利亚和巴布亚新几内亚。在一万多年前，人类才从西伯利亚越过今天的白令海峡，来到美洲；用数千年时间，逐渐迁移到美洲的最南端。

约七万年前人类认知能力飞跃，产生了语言和想象，让人类可以抽象地思考，处理并传播大量信息，虚构不存在的事物。约四万年前开始，人类的物质文化开始突飞猛进，逐渐发明了弓箭、针线、衣服、舟船、器皿，这让人类可以迁移到世界上更遥远寒冷的地方。由于船的发明，人类可迁移到各大海岛。他们迁移到台湾岛、菲律宾、夏威夷、马达加斯加等岛屿的时间为距今六千年到 1500 年前不等。

在十几万年漫长迁移过程中，人类一直是狩猎采集者，追逐猎物，采集果实；这期间，人类进化出了最适合采集狩猎生活的体质和基因。

人类的迁徙，造成了全球环境的急剧变化和物种的迅速消失。在智人到来前的数十万年中，各大洲生存着各种早期直立人类，比如欧洲的尼安德特人，中亚的丹尼索瓦人，东亚直立人（包括我们熟悉的北京猿人），以及最近发现的印尼佛罗瑞斯岛上的小矮人等等。在智人占领全球的过程中，这些早期人类都遭到了灭绝，灭绝的原因，如果不是智人直接的屠杀，大概是由于生存资源的竞争。同时灭绝的还有非洲之外各大洲的巨型动物，从猛犸象、剑齿虎、岩穴狮，澳大利亚的大袋鼠、袋狮、袋熊，到马达加斯加的大象鸟，都被新到来的智人猎杀得一干二净。

如今，只有非洲的大型动物种类最多。戴蒙德认为，这是因为，非洲的动物在过去 20 万年中和人类一同进化（Co-evolution），人类早期不完善的捕猎技术，让非洲动物有充分时间进化出对人类的畏惧，这正挽救了它们的性命。而当人类到达其他大陆时，捕猎技巧已臻娴熟，而当地的动物来不及进化出对入侵者的恐惧，因而被轻易迅速地灭绝。另有证据表明，入侵的人类曾大面积放火焚烧森林捕猎，急剧地改变了澳大利亚的生态环境。



现代智人的分布范围，图片源自维基百科

正如道家所言：人类的出现，对于自然，是一场灾难。

人类研究表明，在农业文明出现以前，狩猎采集人群的生活相对幸福和谐。采集狩猎者大约一天只花几个小时采集果实谷物，几天才出去打一次猎；大部分的时间，都在树下八八卦，在洞里谈谈恋爱，毫无现代生活的压力。

他们极端崇尚平等，没有阶级的观念。威望来自个人的创造力和其他才能。由于不必和家畜接触，他们不受从动物那里来的病菌侵害；更没有现代文明中的各种精神焦虑和压抑。平均寿命高达 60 多岁。

十几万年的漫长进化让他们的身体和基因极为适应他们的狩猎采集生活。他们仿佛庄子笔下“民居不知所为，含哺而熙；鼓腹而游，民能以此矣”的上古真人（《庄子·马蹄》）。他们“其寝不梦，其觉无忧，其食不甘，其息深深。不知说生，不知恶死；翛然而往，翛然而来而已矣。不忘其所始，不求其所终”（《庄子·大宗师》）。这些狩猎采集者活得自然快乐。

这美好图景随着文明的诞生而消散。


在大约一万年前的农业首先在今天土耳其南部、美索不达米亚和埃及的“新月形肥沃地带”出现，并迅速传播到邻近的欧洲和印度。之后数千年间，中国、中美洲、西非等地区独立出现农业。人类逐渐驯化了野生的谷物，从此逐渐放弃了采集狩猎的生活方式，开始定居。农业逐渐催生了阶级、文字和国家——诞生了文明。

戴蒙德的研究表明，农业虽然刺激了人口的急速增长，但是并没有增进人类的幸福，甚至也没有显著增加个人的知识。采集狩猎者比农民更快乐，更有知识。这是因为：采集狩猎者必须熟悉生活环境里的一草一木，每一种动物，每座河流山川，所以他们的脑容量比现代人还要大。

现代人虽然作为整体掌握了更丰富的知识，但是个人所掌握的知识未必更多，而只是知识种类的不同（这表现在现代人在原始森林里几乎无法独立存活）。更重要的是：农业让人类生活变得痛苦。

人类的身体，在农业产生之前的十几万年中，进化出了最适合采集狩猎生活的体质。他们更适于长期行走并奔跑，追踪动物，更适于攀爬树木岩石，采集果实。但一万年前的农业，完全改变了人类的生活方式。人们被迫每日在田里弯腰劳作，这造成了多种身体的疾病，包括各种腰椎颈椎背部疼痛。戴蒙德的发现，暗合了庄子对于技术文明带来智巧，破坏原始的敦厚和幸福的说法。庄子“日凿一窍，七日而混沌死”的故事，有着来自生物人类学的证据。

更多证据表明人的自然属性被文明伤害。在漫长的采集狩猎阶段，人类的身体已经适应了多样化的食物来源；最健康的饮食，是混合多种肉类、谷物、水果、坚果、蔬菜的均衡饮食（因为采集狩猎者只能也必须吃这样的复合饮食）。在农业产生以后，人类的食物来源变得过分单一，只依赖一两种谷物，这进一步损害了人类的健康。

农业让人类驯化了动物。从此，家畜源源不断地将各种细菌和疾病传染给人类。同时，定居农业生活要求人口密集居住，这大大增加了传染病爆发的几率。欧亚大陆的人类，用数千年时间，通过大量人口的死亡，进化出了一定免疫能力，发明了免疫方法。但是，新大陆的人类没有这种优势。这在跨洲际文明接触的同时，造成了美洲、澳大利亚等地区高达90%的土著人口死于天花等疾病。

儒家教育下 培养不出伟大帝王

一种并不充分的解释是，从汉武帝时代开始，儒家实际上已垄断了中国的教育权，民间如此，宫廷内也同样如此。

张明扬



西安汉城湖公园汉武帝铜像

在中国帝制时代，皇帝与皇储的关系多处于一种微妙的紧张感之中。考虑到最高权力的独占性与嗜血性，权力逻辑压倒父子关系也是此种政治竞争的必然结果。

不过，在皇帝与皇储的“斗争史”中，除了权力之争，也还有一种相对的小概率状况：政见不合。这是一件多么令人感动的事情，在赤裸裸的权力关系之外，政治理念之争竟然可以成为一股清流式的存在。

作为中国最早的皇储，扶苏在政见上显然站在了秦始皇的对立面。面对父亲不惜民力与打压儒家的刚猛执政风格，扶苏多次谏言反对，“天下初定，远方黔首未集，诸生皆诵法孔子，今上皆重法绳之，臣恐天下不安。唯上察之”。

犯颜直谏的后果是，扶苏被逐出京城，“发配”到北方与蒙恬一起守边疆。最终，远离权力核心不仅让扶苏丧失了接班的机会，还被赵高胡亥矫诏赐死。

汉朝更是出现了两对政见不合的帝王父子。最具悲剧性的自然是汉武帝

与太子刘据之间发生的“巫蛊之祸”。

与雄图大略却也穷兵黩武折腾成性的父亲相比，《资治通鉴》形容刘据“性仁恕温谨”，“上用法严，多任深刻吏；太子宽厚，多所平反，虽得百姓心，而用法大臣皆不悦”。总之，用汉武帝自己说的话就是，刘据不类己，是“守文之主”。

武帝与太子政见不合也就罢了，关键朝中大臣也围绕皇帝与太子逐渐形成了对立的两派，理念之争逐渐夹杂了更为凶险的权力之争。据陈苏镇先生在《〈春秋〉与“汉道”》一书中的分析，“帝党大臣为了自身的安全，为了避免日后遭受新君的打击，而要设法消灭太子党，也是情理之事”。

而后，“巫蛊之祸”爆发，遭帝党大臣陷害而被迫发动政变的刘据兵败被杀，太子一边的“守文派”也几乎被一网打尽。

“巫蛊之祸”爆发时，刘据的孙子刘询刚出生。这位打小就进了监狱的苦孩子在十余年后，机缘巧合之下登基成为了汉宣帝。但这位开创了“孝宣之治”的伟大君王显然不太像自己的祖父刘据，而是更接近曾祖父汉武帝，在政治路线上是一个理性版（低配版）的汉武帝。

汉宣帝与太子刘奭曾有过一次历史上非常有名的对话，据说还曾上过高考历史考卷。刘奭的政治光谱是“柔仁好儒”（《汉书·元帝纪》），看不惯父亲用法家那一套治国（“见宣帝所用多文法吏，以刑名绳下”），便以儒家代言人的身份谏言汉宣帝，“陛下持刑太深，宜用儒生”。

汉宣帝勃然大怒，教训儿子说：“汉家自有制度，本以霸王道杂之，奈何纯任德教，用周政乎？”汉宣帝的意思非常明白，本朝的执政理念是法家的法治（霸道）结合儒家的仁政（王道），且霸道在王道之前。而像太子这样颇具儒家原教旨主义者气质，在政治生活中光玩儒家这一套是绝对不可行的。汉宣帝还给他认为被儒家洗脑的太子刘奭下了一个非常负面的定性：“乱我家者，太子也。”

截止目前，这些父子政见之争的过程，都基本遵循了秦始皇父子之争与汉武帝父子之争的套路。汉宣帝也的确动了换太子的心思，毕竟，父子在政治理念上已经发生了根本性的对立。但最终刘奭的运气要比扶苏和刘据好得多，熬过了这一次政治危机，最终成为了汉元帝。而个中原因多少显得有点无厘头，汉宣帝不想对不起刘奭的母亲许皇后。

到了元朝，又一次父子政见之争爆发了，这次轮到了元世祖忽必烈。从政见上看，忽必烈比较像汉宣帝的“霸王道杂之”，只是这个霸道可能不是法家那一套，更是蒙古式的“马上治天下”，其中还夹杂了很多色目人式的“聚

敛”理财观念。

而忽必烈的太子真金，则又是一颗儒家下的蛋。这个蒙古人已经高度汉化特别是儒化，对于儒家的痴迷与汉元帝相比有过之而无不及，身边则又像刘据一样团结了一大批汉人儒臣。

这场政见之争的结果虽未必血腥，但也充满悲剧色彩。真金那边的儒臣派心急之下犯了一个致命错误，某位御史竟然上书要求年届七十的忽必烈禅位，“春秋高，宜禅位于皇太子”。对于权欲仍盛的忽必烈而言，这自然是无法容忍的。

故事的结果本应是光明的，忽必烈最后大度地决定对此事不了了之，但真金却在惊惧之下被吓死了。真金死后，他身边的儒臣派也随之势力大减，元帝国的汉化改革也由此希望破灭。

在以上这几次帝王父子的政见之争中，我们可以看到一个虽然在幕后，但却始终跃动的政治身影：儒家。

无论是扶苏，还是刘据、刘奭、真金，尽管这些太子们之间的历史距离最远长达千余年，但他们与父皇产生政见之争的原因都是因为儒家，更准确地说，他们同情儒家，或多或少都是儒家的代言人，为了维护儒家的政治利益与父亲交恶。

而他们的父皇呢？除了秦始皇这个历史上著名的反儒家者，法家政治理论的忠实信徒以外，其他三位皇帝倒真的未必站在儒家的对立面上。事实上，正是汉武帝一朝开创了“罢黜百家，独尊儒术”的新局面，在某种意义上汉武帝算是儒家的恩主；汉宣帝在强调“霸道”时也并不排斥儒家的“王道”，在历史上还有“好与诸儒生语，人人自使书对事”的名声；元世祖忽必烈不仅确立了“以汉法治汉地”的政治方针，还大量起用儒臣，曾被元好问等人尊为“儒教大宗师”。

从根本上说，汉武帝、汉宣帝、元世祖与各自太子的政见分歧并不在于支持还是反对儒家政治理论，而是如何在政治生活中运用儒家理论的分歧。从本质上说，三位皇帝都是“大有为”的一代强主，都是“霸王道杂之”的现实主义者，他们越是想有所作为，越对于儒家的态度若即若离，越对儒家政治理论在某些方面的不切实际以及乌托邦会始终保持警惕性。在本质上，儒家是一个“小政府主义者”，其轻徭薄赋的政治理念与轻视权谋是无法支撑一个伟大帝王的拓边梦想的，或者说，在儒家的政治框架下，是无法产生汉武帝此种意义上的伟大帝王的。

一个有趣的问题也随之产生了：为何几位太子都变成了某种程度上的儒




作为中国最早的皇储，扶苏在政见上站在了秦始皇的对立面，为自己的死亡开启了倒计时。图为石门山扶苏像。

家的代言人？

一种并不充分的解释是，从汉武帝时代开始，儒家实际上已垄断了中国的教育权，民间如此，宫廷内也同样如此。刘据从小在宫廷中接受的教育有强烈的儒家色彩，太傅也多是儒学大师（据阎步克先生考证，刘据的教育也有部分黄老之学的色彩）；汉元帝的老师也都是像萧望之、周堪这样的一代名儒；至于真金，则更不得了，从小就被汉族儒臣们当作“和平演变”蒙元政权的未来希望，对他进行了全方位的正统儒学教育。

或许可以作如此猜想：掌握了教育权的儒臣们越是发现当朝皇帝的政见与正统儒家理论不合，就越有冲动和动力在太子教育上“纠偏”，将太子打造为一个与皇帝完全不一样的人，从而在下一代实现儒家式的纯粹政治。

更有趣的是，儒家的这一政治规划最终只在汉元帝一人身上实现而已。而正是这位寄托了儒家所有政治期望的皇帝，成为了西汉由盛转衰的起点，汉宣帝“乱我家者，太子也”的政治预言真的应验了。

可惜，这个故事并没有教育到儒家，几十年后，他们又推出了另外一位更加原教旨主义的新君：王莽。哪怕是儒家这种相对人畜无害的政治理念，一旦在王莽们手中走向激进极端，照样是天雷地火。

我的书法观

尚墨

中国书法是一门颇为典型的华夏艺术，是地道的中国艺术门类中的土特产，它具有独特的艺术表现性、抒情性和深厚的文化内涵。

书法如诗，既有平仄声韵之框圈，又有“但书”般之自由，有诗的意蕴，诗的意境。禅道唯在妙悟，诗道亦在妙悟，书法亦然。兴来纵情挥洒，是法度的稔熟于心，是无数次的历练，是诸艺会心的融会贯通。因此可以说：书法是站在理性高原上的激情舞蹈。

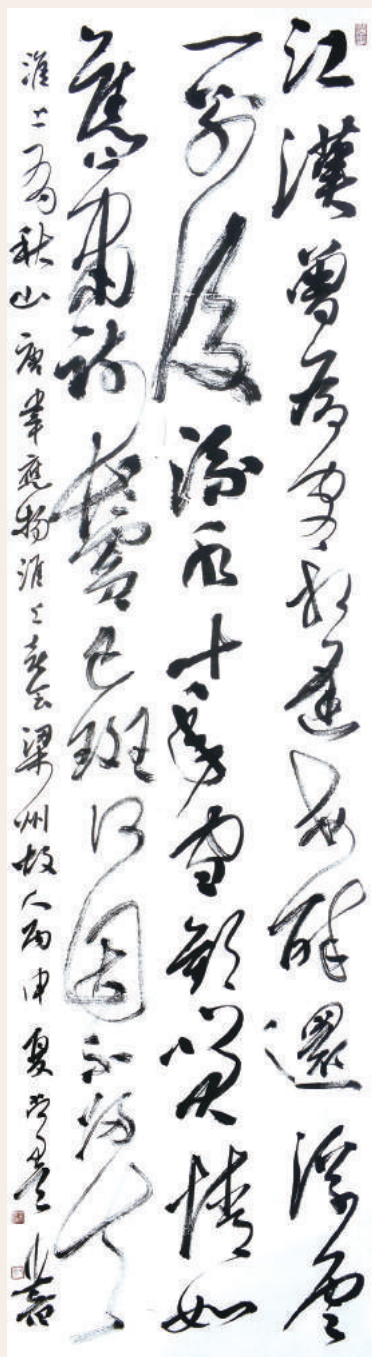
书法如诗，有法度，有规则，有一切艺术之规律的本质特征。无理性、无节制的挥洒，那是糊涂乱抹。书法有度，为我所用，拘于法而束手，那是死法，法有活法，以艺术思维为至上。

为艺者，乃戴镣铐之舞者。唯其镣铐，方显艺术家之非常艺术思维。艺术行为，离开法度，便无边界，无边界艺术，还没有诞生。

当今的书法是一门很无奈的艺术。好似人人都明白，其实这是一种误解。书法的无奈不是缘自书法本身，而是来自书法的赖依环境。无须讳言，书法生存之环境，乃为书法诞生以来最危险的时代了。现代生活的快节奏，中外文化的互相碰撞，所谓西方审美思潮、审美观念的泛滥，阅读方式的多元化，精神需求的多样化，艺术种类的丰富性，诸如此类的种种多维审美和文化需求，都影响到了书法审美之解读。

书法诚然是一门艺术。作为一个书法艺术的学习和研究者，我认为书法的艺术性是不容置疑的。但仅仅把书法看作是一个艺术门类，是不够全面而失之偏颇的。窃以为，从书法的发生、发展的历史来看，它更多的是承担了一种文化角色，它的文化性更具书法的本质。有人说，书法作为艺术会渐趋衰微而消亡。任何事物都有发生、发展、消亡的过程。从辩证法的思维看，书法的消亡是必然的，但那是很久远的事了。我认为，书法作为以汉字为载体的艺术种类，它会以汉字的存在而存在，作为一种文化性符号它会长久存在于中国文化的历史发展进程中。亦如梁实秋说：“读书种子不绝，书法即不会中断。”

书法作为一种文化性符号，它更具意义和魅力的地方，是在中国的艺术门类中展现出了它的无穷的包容性、开放性，更具中国文化的象征意义。宗白华先生早就真知灼见地说过：欲了解西方艺术史，从西方建筑开始。欲了解中国艺术，从书法切入。西方建筑承载了西方艺术发展史的基本精神，而书法中折射出了中



国人的基本艺术思维，培养了中国人基本的审美观念。书法简单的艺术要素，蕴育着丰富、精湛的艺术理念。它线条的律动，有音乐的旋律；结体的变化，有诗的意境；墨色的变化，有绘画的色彩；字的结构，有建筑的和谐美；端正的正书，有儒家礼教的庄严；黑白元素，有道家的哲理寓意；变化的章法，有老庄的内涵。诸如此类的艺术因子、文化元素，都可在书法中寻觅到。

书法是真正的无声而具音乐般的旋律，无色而具图画般灿烂的吾国独有的艺术。

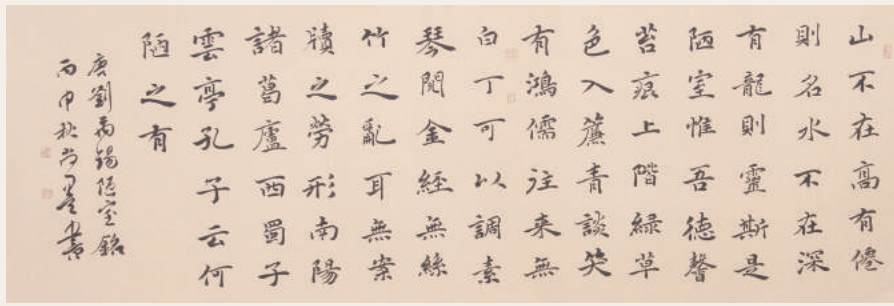
你可以排斥格律诗教条似的声律，你也可以排斥音乐似是而非的旋律；你可以排斥绘画朦胧抽象的意境，你也可以排斥舞蹈肢体语言的寓意。但你不会排斥书法所给你的力度美的享受，旋律美的愉悦，哲理性的启迪。

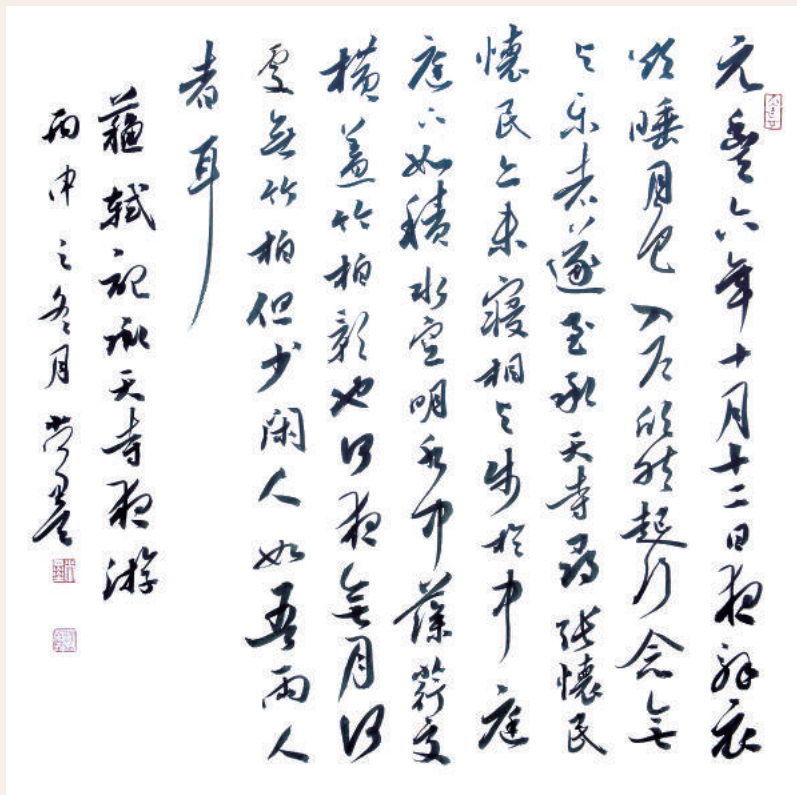
这就是书法。它高雅，需要具备艺术思维才能读懂；它通俗，只需喜欢便可欣赏。

书法是精英文化的，又是大众文化的。精英文化是说它的艺术性，必须有文化的素养而涵泳之。说它的大众性，是由于书法是一个能识读甚至不识汉字的任何一个人，都能从中得到一种美的享受。这是任何一门其它艺术所不具备的特质。

好的书法充盈着书卷气。当然还有诸如丈夫气、霸悍气，等等。但是，书卷气是书法的至高境界，是可以品读的。这是由于书法是文人之余事，中国古代士大夫把书法当作一种修养修炼，赋予的内涵是它的文化意义。从这一角度看，书法的文化性更具其内在本质。若能“胸罗万有，书卷之气自然溢于行间。古之大家，莫不备此。断未有胸无点墨而能超轶等伦者”（杨守敬《学书述言》）。积学以储宝，学问蕴于内，书卷气才能华滋于外。

书法作为一种艺术，它的技术层面的要求也是非常高的。黑格尔曾说：“艺术作品有一个纯然是技巧的方面，这种熟练的技巧不是靠灵感，而是靠勤勉和练习。一个艺术家必须具有这种熟练技巧，才能驾驭外在的材料，不至因为





它们不听使命而受到妨碍。”比起其它门类艺术来，书法更需要熟练的技巧。技巧非一日之功，需要一个人终其一生的临池磨炼。功夫、修养、才情三者聚于一身，方能成就一个真正意义上的书法家。这也就是古往今来乐于此道的人众多而能有成就者很少的缘故。

书法它玄妙而又通俗。玄妙是乐于此道中人王羲之，被后人奉为书圣；通俗是从黄口小儿到耄耋老翁都操笔挥写。书法有雅俗之分。雅者，乃文化之养；俗者，乃文化之失。圣者，乃文化之象征，无须神秘化，人人可为。只是术业有专攻，闻道有先后。


书法如路人。东方人焉，西方人焉，高矮胖瘦，黄白黑乎，望之可辨。相错后皆忘之形貌，不知何人。

书法如友朋。分多聚少，闻其声，不能同其行，见其人，不能同其枕，只知表象，不解脾性。

书法如情人。近之悦之，心潮澎湃，远之不寐，思之不却，雾里看花，浮想联翩。

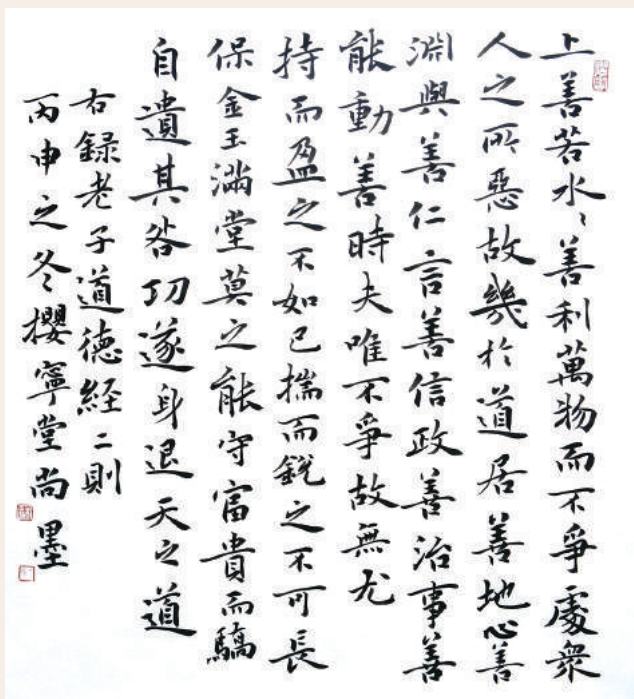
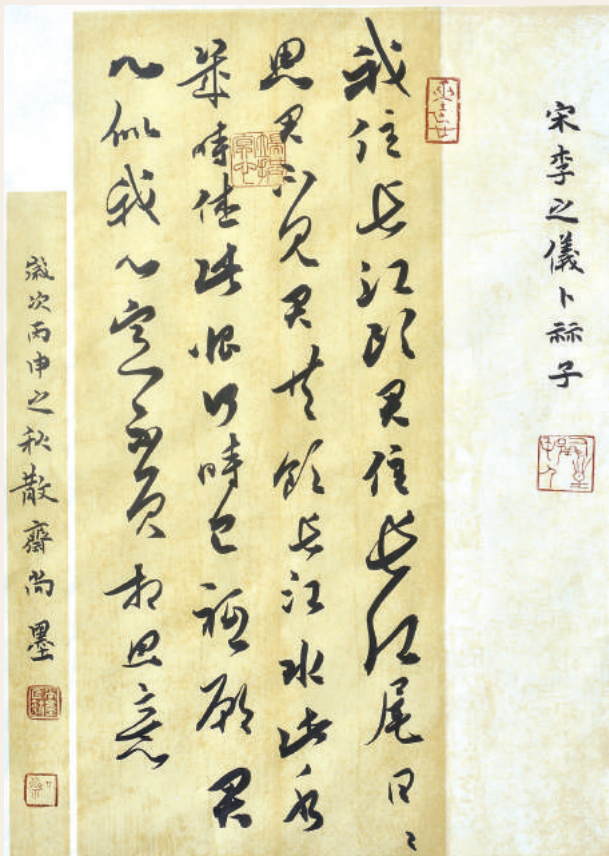
书法如知音，寻觅千辛，蓦然回首，闻之罄泽，得之芳心，心旌荡漾，可表衷肠。

文无定法，书亦如此。然无法乃大法，法有形，意无影。意会便可，岂可锱铢以较。

书法有三境。得其法而法之，乃为法桎梏，规模具形；得其法而化之，乃法为我用，自如怡然；得其法而无法，乃神交古贤，境界玄妙。



尚墨，山东莱芜人，中国书法家协会理事，中华诗词学会会员，《诗词家》编委，甘肃省书法家协会副主席，甘肃省青年书法家协会主席，甘肃省作家协会会员，兰州大学书法研究所研究员。曾获首届中国书坛中青年百强榜、中华诗词创作奖优秀奖、首届甘肃中青年“德艺双馨”文艺工作者称号。出版诗词书法集《秋水镜心》《月浸本心》《墨迹诗心》，诗词作品收录《中华诗词文库》《当代中华诗词集成》。



自在影库： 引领“私人订制影院”时代



新年伊始，兰州电影文化体验开始进入私人订制时代。

私人定制的概念首先是专属空间的私密性，约三五好友，选一个喜欢的主题房间，关起门来就是属于自己的电影世界，既无外人打扰，也不打扰他人。私人定制的第二特点是观看的选择自由，时间自选，影片自选，上千部正版高清片源，完全可以满足不同兴趣。私人定制的第三个特点是不观看的选择自由，不看电影，看场球赛也行，小团队开会分享也行，甚至喝喝酒聊聊天打打盹也行。

位于南关什字世纪广场六楼的百安概念影城“自在影库”，在兰州率先开启了高品质的私人订制影院服务。

“自在影库”的核心部分是完全按照影院标准打造的八个主题微影厅。这八个主题影厅分别为商务尊享、星河舰队、魔兽世界、变形金刚、英雄联盟、Hello Kitty、哆啦A梦、海底世界。每个影厅都根据其主题设定而进行了精美的布置与装修。更加值得一提的是，“自在影库”还根据主题的不同，对各个影厅的人数设定与功能化布置做了非常细致的区分：商务尊享厅坐落于相对独立安静的区域，较为庄重的装修氛围，功能座椅摆放以及灯光布置，不仅适合观影，还可以满足小型商务会议的需要。英雄联盟厅、Hello Kitty两个主题影厅，可容纳十人以上同时观影，为影迷们提供了兄弟、闺蜜娱乐轰趴，家庭聚会的空间；星河舰队、魔兽世界、变形金刚等中型房间看电影舒适感更强，在这里，我们可以坐着看，还能躺着看，是不是听起来就很惬意呢？而哆啦A梦、海底世界主题三人小厅，则给予了情侣，一家三口一个温馨、私密的观影空间。来到“自在影库”，看电影就会成为一件比以前更加惬意的事。

来看看“自在影库”的服务。在这里，我们可以自主选片，就像点菜一样简单。面对海量的片源，犯了选择困难症怎么办？“自在影库”店小二也会根据您的观影爱好，精准提供您所喜爱观看的影片类型建议，大大节约了您的选片时间。那么在这里，我们都能看到哪些电影经典之作呢？“自在影库”由上海百视通提供合法正版二级市场片源，有上千部正版片源供观众选择，其中包括国内外经典影片以及一级院线档期外最新影片；其中最具特色的，是由百视通独家购买版权，提供一级院线没有引进过的部分欧美大片，如果你是一个“货真价实”的电影迷，你就会体会到这项特色所蕴藏的洪荒之力啦！有没有经历过这样的苦恼？一部期待已久的影片，一级院线却找不到它的身影，结果苦苦等待，求遍度娘，搞到的还是TS版，只能窝在电脑前看电影，还要忍受极其糟糕的视听效果？现在，不用啦！约上你的观影死党们，来到“自在影库”，告别黑片源！告别小电脑！影院级体验！你爱的电影，配得上最好的视听效果！

“自在影库”，就是能给我们带来如此的自在。从今天开始，看电影，已经有了与众不同的意义！



百安概念影城
BAIAN NEW CONCEPT CINEMA



电话：0931—8106093

地址：甘肃省兰州市城关区南关什字百安购物中心六楼



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



宴席专家 贴心服务

敦煌盛宴

有

故事的敦煌菜道道都好吃
主题的敦煌宴桌桌都满意



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



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



比西方航海早1700年
只因为一座仙山
秦始皇志在必得

中国人对生命
更高质量追求从未停止

我安翔，你安享

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