

地产高端白酒,甘肃更多人喝

# 滨河九粮液

——地产高端白酒典范——



甘肃白酒企业有很多  
真正获得省政府质量奖的  
只有滨河

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 / 4006-200-035



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

## [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](http://www.abchina.com) 客服专线：40088-95599



**中国农业银行**

AGRICULTURAL BANK OF CHINA

每次抵达，  
都是为了新的出发。



# ON THE TRIP #

60<sup>th</sup> ANNIVERSARY  
新航甲子·跨越百年

中國東方航空  
CHINA EASTERN



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



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

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

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

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



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

请加入我们



学习管理  
就是学习  
成功

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



## 寻找风口的智慧

在技术变革的时代，如何寻找风口？这大概是当下摆在每一个企业家面前的重大挑战。无论规模是大是小，无论是否已经站在某个风光的风口之上。

套用一句几乎没有任何实质性意义的话语，“一千个人心中会有一千个哈姆莱特”。这个题目很大，大得足以装下成千上百的“哈姆莱特”。但是，在每一个给出的“哈姆莱特”背后，又必定都会悬着一个巨大的问号。如幻影般的新技术会裹挟而来，将把每一个答案卷入到一种不确定性之中。

鱼只有离开水之后，才会体验到水的重要。或者说，鱼只有在小溪流入江河之后，才知道“水”的不同。新技术时代也一样，今天的问题就是，只有当互联网开始“去互联网化”，也就是它的无处不在终于使得人们更换了整个生存的水域之后，人们才意识到，无论是原来的口语，还是往来奔波的物流，乃至一个小小的店面，究竟意味着什么？

未来的趋势，实际上已经在展现。这个最为伟大的变革，不是VR也不是人工智能这些眼下最具“风口相”的领域，这些当然很重要，但盯着这些实际上还是在以旧思维拥抱新技术，——最伟大的变革，是万物互联（Internet of everything）。这是我们这个星球重构自己的路径，也将是每一位企业家重构自己的无可回避的沟坎。

新技术已经把我们带回到新的游牧时代，一种在万物互联中的游牧。我们本身就在定居中移动，在移动中定居。我们的移动已经无处不在。在这样的生存情境下，一味地所谓寻找风口，已经像是一场充满了危险的愚蠢的跟风行动。因为真正的智慧，已经不再是将主客二分，用外在世界的成功者激励内在的自我，或者逼迫这个自我去仓皇追逐。如果真的能体会到万物互联，无论风在哪个方向上吹，联通着的自我，总是会以自己独特的方式，感受到风向、风速与风力。

与其跟风，不如折回自我。转向自我不是封闭，前提是悬起一张流通着的大网。如果能看清自我在这个网络地图中的位置，以及它移动的惯常与可能的路径，也便埋下了风口的种子。再说白了，没有一个所有人或大多数企业家的共同的风口，有的只是属于某个企业、企业家自己的风口。眼下看看共享单车，倒下来的，都是那些跟风者。

说得苛刻一点儿，生在互联网时代，跟风者其实就是那些在别人打过猎的地方打猎的人。守株待兔的结果，就是成为兔子的笑柄。即便勉强凭着VC虚胖，也很快落得个“落花流水春去也”的结果。当然，有一种情况除外，也就是在跟风中觉醒了。因缘际会，的确会有人在跟风中实现了对风口的觉悟。不过，这概率很小。



**BAOJINI**<sup>®</sup>  
堡基尼男装

全国加盟热线:400 009 0153

主编

包国宪

副主编

钱锋 孙藜

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

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

法律事务全权代理

甘肃豪仁律师事务所(0931-8405745)

印刷

甘肃三合印刷有限公司

标准刊号

ISSN1006-6039

CN62-1117/G<sub>2</sub>

广告发布登记编号

6200003114

邮发代号

54-12

社址

兰州大学《视野》杂志社

邮编

730000

电子信箱

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



兰州米家山百合  
 洽好和你有个约  
 会



热烈祝贺第二十三届兰洽会顺利召开

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



微信



# CONTENTS 目录

2017年第7期 总第114期



## P18 **封面报道**

### 比转型更重要的是 提升企业的内在

去年的宏观经济有个关键词——“三去一降一补”。具体说来，这是国家在供给侧结构性改革的背景下提出的五大任务，即去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板，以期解决产能过剩、楼市库存大、债务高企这三方面的问题。可以不夸张地说，建筑行业和每一项任务都有直接的关系。



#### **锐思** Keen Thinking

- 43 人均利润不到10万美元就不是真正的互联网公司
- 48 管理10万人要如同管理10个人

#### **案例** Cases

- 62 《王者荣耀》启示录
- 69 今日头条：人们还是需要一些沉迷的



视点  
Viewpoint

## P35

### 面对技术变革， 你该如何找寻风口？

从1995年到2015年，钱伯斯担任思科CEO整整20年，带领思科几次进行变革，实现飞跃式的发展。他被认为是当代最出色的企业经理人之一。直到2015年卸任之前，钱伯斯一直位于《哈佛商业评论》百佳CEO排名前10。





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



2017

## 智创未来企业高级工商管理学程项目

Towards a Bright Future: Executive Development Program of LUSM

百年

西北首家通过AMBA国际认证的“985”、“211”院校  
商科教育历史 18年MBA教育积淀

培养特色

战略思维提升

全球商业视野

人文精神关怀

创新思维培养

### 课程模块

#### CEO战略思维与领导力课程

CEO Strategic Thinking and Leadership

#### 粤港澳大湾区创新驱动发展课程

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

#### 专题海外研修

overseas study tour

#### 商业基础与实践课程

The basic and practices for business

### 项目安排

培训对象：中国创新型企业董事长、总经理等决策管理层

项目时间：项目执行期一年班

教学语言：中文，海外研修有英语、德语授课，配有翻译

学习方式：采用课堂讲授、案例分析、小组讨论、考察学习等形式

### 联系我们

兰州大学管理学院EDP培训中心

通信地址：兰州市天水南路222号，兰州大学齐云楼1217

电话：8912970/8912452

Email: embazs@lzu.edu.cn



# CONTENTS 目录

2017年第7期 总第114期



沙龙  
Salon

P122

## 正大气象的坚守

116

独属于二维空间的宁静禅意

商学院  
Business  
School

P85

## 管理者从优秀迈向卓越

你还在自满于“优秀”吗？还是你想要更加“卓越”？管理大师吉姆·柯林斯表示从优秀到卓越需要面临着七个挑战。接下来让我们一起去面对这些挑战，或许你就会明白是什么让一个企业在业界和社会上有地位？又是什么使得一个优秀的领导者成为卓越的领导者？



91 P2P的下半场：越来越寡头化



财富  
Fortune

101 干聊：爆发在知识付费的风口

105 亚马逊AWS：云上构筑大数据框架





兰州大学管理学院

School of Management, Lanzhou University

院训：学习管理就是学习成功！

视野首届全国中学生作文大赛主赞助商

# 兰州大学EMBA 企业家研修班

在职高级工商管理硕士

打造现代管理黄埔 汇聚高端人脉网络

系统的商战课程

权威的一线专家

高端的人脉平台

直接的商业对接

选择有高度的学习 选择兰大EMBA企业家研修班

## 商海凯旋 重返校园

让百年人文积淀成就您尊贵人生

### 招生事项

招生对象：企业董事长、董事、总裁、总经理、CEO、部门总监等高层管理人员。

学 制：一年半，不脱产学习。每月集中两天面授（周六、周日）

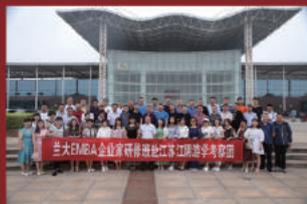
授课方式：核心课程+案例援引+互动讨论+学术论坛+实地考察+联谊活动

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

报名咨询：许老师

电 话：18152052200

报名地址：兰大会议中心609室



兰大EMBA 研修班2015级学生毕业典礼合影留念 2017.4.3

## 一字之差

2016年，这位江苏师范大学文学硕士，在江苏省徐州市事业单位公开招聘中报考了市城市房屋征收办公室，这是市城乡建设局下辖的一家事业单位。

没想到，就在录用结果公示前两个小时，她突然接到城乡建设局人教处的通知——因专业不符，她的录用资格被徐州市人社局取消。

纪元的研究生专业是“比较文学与世界文学”，徐州市招聘专业要求中列的专业是“中国语言文学”。她的母校及用人单位都相信，按照国务院学位办的划分，“中国语言文学”是一级学科，“比较文学与世界文学”专业属于该学科下的八个二级学科之一。

但徐州市人社局认为，纪元的专业属于“中国语言文学类”，不是“中国语言文学”，“差一个字都不行”。

## 不点赞就松手

社交媒体时代，为了集赞人们干出了不少脑残事，但是我没有想到，有人为了集赞，竟然做出这种突破人类底线的事。据英国BBC，非洲阿尔及利亚的一名男子，为了在脸书上集赞，将朋友的儿子一手拎出15层楼高的窗外拍照，威胁道：“不给我1000个赞我就松手了！”

警方未公布该男子的姓名。看到照片后，一些网友联络了警方，告他虐童。警方后来逮捕了这名男子，并指控他危及幼儿的安全。



## 韩国的“春天”回来了？

韩国免税店协会表示，5月份外国顾客在韩国免税店的消费额为6.559亿美元，环比增长11.1%，时隔三个月止跌回升。5月共有102.4万多人次的外国人光顾韩国免税店，时隔四个月反弹。报道称，鉴于文在寅政府成立后韩中关系有改善迹象，有业内人士认为，5月销售形势有所好转意味着免税店行业开始走出反萨困境。

近来首尔市区的各大免税店开门营业前重新出现中国顾客排队等候的现象。一家免税店的负责人表示，目前仍然难寻中国团客身影，但散客渐次增多。有分析认为，反韩情绪沸腾的最艰难时期已经过去，但断言中国将重掀赴韩潮为时尚早。业内人士指出萧条最短也会持续到年底。

## 中国成功闯关MSCI

连续四年评估，全球最大指数编制公司MSCI（摩根士丹利资本国际公司）终于在北京时间6月21日宣布打开大门，将全球第二大市场中国纳入其新兴国家指数。MSCI在其报告中透露，将A股纳入得到了国际机构投资者的广泛支持。

目前，全球约10多万亿资产的资产以MSCI指数为基准，全球前100个最大资产管理中，97个都是MSCI的客户。不少市场机构作出预测，A股纳入MSCI初期引起的资金流入规模相比于A股的庞大市值，并不算大，但未来长期吸引的资金将非常可观。而且A股纳入必将稀释其他亚洲新兴市场在MSCI中的权重，引发资金转投中国。

## 10%

2亿产业工人正迎来黄金发展机遇期，并有望在这一轮收入分配改革中率先受益，实现较大幅度增收。专家预计，今年产业工人收入增速将达到10%。

中共中央、国务院印发《新时期产业工人队伍建设改革方案》（以下简称《改革方案》），这是中央首次谋划产业工人队伍建设。《改革方案》提出，要改革企业人事管理和工人劳动管理相区分的双轨管理体制，创新技能导向的激励机制，建立健全培养、考核、使用、待遇相统一的激励机制，实现多劳者多得，技高者多得。建立技术工人创新成果按要素参与分配的制度。

## 700年



天目盏，是一种茶器，一只顶级的天目盏，据说可以换一座城池。有人说“南宋时期的曜变天目，光环的颜色会变幻不定，妖异瑰奇得不像是人间之物”。可这种瓷器中的瑰宝，有“碗中宇宙”之称的“曜变天目釉”已经失传700余年。

据日本《朝日新闻》报道，日本匠人长江惣吉22年潜心研究，成功再现了“曜变天目”的绚丽斑斓。长江惣吉将在爱知县濑户市举办“曜变”展览，展现他的烧造成果。

## 第六次

美国有线电视新闻网（CNN）6月20日报道称，两名美国官员表示，美国侦察卫星探测到朝鲜地下核试验场几周以来首次出现了活动迹象。

侦测显示，朝鲜一处地下试验场或在对隧道入口附近进行改造工作。美方获悉，该朝鲜试验场已具备地下核试验能力一段时间了。

美国官员称，尚不清楚这一活动是否意味着朝鲜即将进行第六次核试验。美方近期已更新了对朝军事选项，并将递交给总统特朗普，以便在朝鲜进行核试验时做决定。不过，报道称，目前并无迹象显示美方将采取任何军事措施进行回应。

## 3.45亿元

6月19日晚，黄宾虹巨制《黄山汤口》以7200万元在嘉德2017春拍“大观——中国书画珍品之夜·近现代”起拍，价格很快突破亿元大关，随后更是以1000万元的竞价阶梯上升，在场内多位买家之间展开竞争，现场竞买异常激烈，最终以3亿元落槌，花落场内中区9027号买家，加佣金以3.45亿元成交，拍前估价价为8000万-1.2亿，为本场估价最高拍品。

据了解，此件作品最终买家为比德文控股集团有限公司，法人代表是李国欣。这是一家集电动汽车、电动自行车、电动三轮车三大产业集群于一体的高新技术民营企业。



## 万科迎来郁亮时代

6月21日，王石宣布将接力棒交给郁亮。随着董事会换届方案的推出，万科股权之争将迎来实质性重要进展。

而王石选择了在此时主动让贤。他通过微信朋友圈表示：“今天，万科公告了新一届董事会成员候选名单。我在酝酿董事会换届时，已决定不再作为万科董事被提名。从当初我们放弃股权的那一刻起，万科就走上了混合所有制道路，成为一个集体的作品，成为我们共同的骄傲。”在去年的股东大会上，王石就表示，他是万科文化的守望者，只要万科文化能延续，个人荣辱去留不重要。

## 今麦郎启动IPO

近日，有消息称，国内方便面老三今麦郎启动IPO计划。据悉，今麦郎运营中心证券部近日组织召开今麦郎面品有限公司上市启动会，加快了IPO进程。

今麦郎董事长范现国在会上说：“对于中国经济在2016年出现拐点，大部分企业运营很困难，不是因为国民的购买力下降，而是经济结构发生变化。好的企业会更好，差的企业会更差。因此，今麦郎要打造大营销平台，将来实现1000亿的收入，整合资源，降低费用，让利于消费者。”

然而，业内专家对今麦郎的上市计划却并不看好，直接指出今麦郎缺乏核心竞争力，一直喜欢跟随、模仿、克隆别人产品的今麦郎目前不足以支撑其IPO，而其提出的千亿目标更是“纸上谈兵”。

## 美特斯邦威 混乱转型圈粉失败

在美特斯邦威2017年第一季度的财报中，公司一季度实现营业收入16.74亿元，同比下降12.89%；净利润2893.5万元，同比下降43.68%。

2016年，美邦旗下APP“有范”耗费巨资冠名《奇葩说》第三季，这让美邦成为《奇葩说》冠名三连冠。美邦服饰希望通过《奇葩说》圈粉90后，甚至00后这一群体。从点击量来看，《奇葩说》似乎能够满足美邦服饰的冠名目的。但两季《奇葩说》过10亿的点击量却并没有给“有范”APP带来预想的推广结果。这一次，美邦没能引领潮流。事实证明，品牌的认知度是要排在产品价位、流行度、舒适度以及消费者自身的品味契合之后的，更多的消费者在吐槽产品是否物有所值。从冠名《奇葩说》可以看出，美邦服饰还停留在代言人成就销量，品牌知名度就是认知度的观念中，对于产品的时尚感和潮流感并没有相应的把握。

## 兰州国际牛肉拉面 文化博览会开幕

作为第23届兰洽会的主要活动之一，“第三届中国·兰州国际牛肉拉面文化博览会”将于7月4日开幕。会上，兰州市商务局、兰州牛肉拉面行业协会将在全市范围内评审表彰品牌牛肉拉面店、兰州牛肉拉面创新奖及20家市民最喜欢的牛肉拉面店，并在开幕式上表彰一批对兰州牛肉拉面作出突出贡献并起到示范带动作用的品牌企业和个人。

此次评选，由企业和个人自愿申报。

## 马云：有信心帮美国创造百万就业岗位

6月20日，阿里巴巴在底特律举办美国中小企业论坛，约3000名美国中小企业和合作伙伴代表与会。

马云在致辞时说：“未来五年，我们将支持100万个美国中小企业向中国乃至亚洲销售产品，如果每个企业创造一个就业机会，就将新增100万个就业机会。”

马云说，这是阿里巴巴第一次正式向美国中小企业介绍中国机遇，今后还将有一系列举措帮助美国中小企业走向全球，比如阿里巴巴将与密歇根州及美国其他州共同成立培训中心。

“如果你错过了中国，你就错过了未来。”马云说，过去30年，美国的内需拉动了全球经济发展；未来30年，中国的内需将拉动全球经济发展。



## 刘强东：未来快递就两家

618期间，刘强东接受央视财经采访时表示，未来立足国内的物流可能只有京东和顺丰。

他指出，第一是随着京东和顺丰两家物流规模不断扩大，成本迅速下降（利润增加），能够产生更好的行业增长空间；第二是目前为止公认服务非常好的就是顺丰和京东，品质越好、规模越大在市场越能成为胜者。

针对国内快递行业顺丰、京东和菜鸟三足鼎立的情况，刘强东表示：“还有一家高度依赖于平台的搬砖头、打酱油者！利润低微，靠的是压榨劳动力和偷逃税款、五险一金得到一些微薄利润！”他指出物流公司不独立注定没有好下场！剩余的要么被兼并要么倒闭。

## 徐忠：央行没必要为小部分银行提供无偿救助

“2017陆家嘴论坛”于6月20日-21日举行，主题为“全球视野下的金融改革与稳健发展”，央行研究局局长徐忠出席并发言。

徐忠表示，最近一段时间，监管政策密集出台，事实上造成了货币乘数的下降和M2的下降。可见即使中央银行可以调控外在货币，但是如果没有有效的监管保障，外在货币投向何处，效率如何，这是中央银行无法控制的，也无法保证金融支持实体经济。

他也认为央行没必要为小部分银行提供无偿救助，因为央行行使最后贷款人职能开展危机救助，需金融监管协调配合。

## 贝恩公司：看看中国的富人有多富

中国的富豪越来越多。近日，招商银行和贝恩公司联合发布《2017中国私人财富报告》。报告指出，2016年中国个人可投资资产1千万人民币以上的高净值人群规模已达到158万人，与2014年相比，增加了约50万人。其中创富一代企业家占比40%，职业金领占比30%，二代继承人占比10%。超高净值人群规模约12万人，可投资资产5千万以上人士共约23万人。高净值人士数量超过10万人的省市共五个，分别为广东、上海、北京、江苏、浙江，占全国比重47%。

赵强，甘肃伊真建设集团总经理、兰州建筑业联合会会长，他认为：“很多企业深耕细作多年，积累相当多的经验，现在为了保持高速发展，马上脱离旧有轨道，转向一个完全陌生的行业——这无疑是剜肉补疮的做法。”





为什么选择伊真集团总经理赵强作为本期封面报道？是因为帅吗？一位熟知我们的朋友问到。

是的，仅在甘肃，本土的建筑和房地产企业就有很多，但伊真集团总经理赵强和其董事长张国军先生确实是最帅的“老板”组合之一。魁梧身材，仪表堂堂，待人和蔼，遇事沉稳，生意兴隆……当然符合“帅”的标准。

但对大多数人来说，“帅”只是表象之一。赵强和伊真集团之“帅”，其实归根结底，是22年来筚路蓝缕的企业发展之基石上的。踏实做事、打造精品；善待员工、反哺社会；建立规矩、稳步发展，这才是伊真集团和其领导者能博得社会一致认可的“帅”之内因。

由此来说，伊真的“帅”，对当下企业和社会，无疑也具有标本意义和参考价值。

于细微处见真章——只要伊真集团的员工子女考上大学，集团都会给予不菲的资助；只要员工家里有婚丧嫁娶之事宜，集团车辆等资源随时调配使用；只要社会有重大事件需要救助，集团都会捐赠出数十万到百万不等的现金和物资……要知道，伊真是一家员工近千人的企业，但伊真并非这里是最大或实力最强的企业。

因此，无论赵强还是伊真集团，无论个人还是企业，真正的强大与被社会认可，最重要的也许并不是他盖了多少大楼，成就了多少事业，而是其内心和内功的修炼。

赵强如此，伊真如此。

帅，亦如此。

## 甘肃伊真建设集团总经理赵强—— 比转型更重要的是 提升企业的内在

本刊记者 钱锋 赵涛

去年的宏观经济有个关键词——“三去一降一补”。具体说来，这是国家在供给侧结构性改革的背景下提出的五大任务，即去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板，以期解决产能过剩、楼市库存大、债务高企这三方面的问题。可以不夸张地

说，建筑行业和每一项任务都有直接的关系。

一个比较流行的说法：行业的发展，受国家政策的影响最大。如果单从表面的因果关系看，这个命题似乎也是成立的。国家实施供给侧改革是因，建筑行业遇冷

是果。政策的调整，让整个行业不复前些年的兴盛。但纵观近百年来中外企业发展史，越是“低迷混乱”时，恰恰方显英雄本色，许多伟大的企业并非诞生于经济一片火热时，恰恰在低迷混乱之际淬火而出筑起百年基业。此次本刊的采访对象，甘肃伊真集团总经理赵强说，“前几年一片红火，一个企业一年可能会有数百万平米施工工程，大家都忙于大干快赶；近一两年业务量有所下降，恰恰是考验你管理和施工水平的时候。”赵强并不简单的纠结于国家政策，他看到的是市场自身的规律以及随之而来企业如何适应并提高自身的问题。

行业调整，正好反思

很难相信，年仅四十的赵强，已经在集团公司总经理的位置上干了13年。从外表衣着看，他更像个阳光的大男孩，但记者和他甫一交谈，便发现他思维缜密，表达相当清晰。他处事稳重，又不乏跳脱。他对来客十分热情，关窗闭门，开启空调，力求让你舒适。

细节背后，是一个人全盘的境界。果不其然，在之后谈到企业的转型，赵强瞄准的是服务业。服务业的核心，就在于知人冷暖。

目前，伊真集团有二十年以上工龄的员工就有60多人，赵强便是其中之一。1995年，公司刚挂牌成立不久，赵强便成了其中一员。当时的大中专毕业生就业选择，政府部门才是找工作首选——直到今天，情况似乎还是如此。回过头看，赵强不后悔当时的选择，二十多年的坚持，造就了他，也让他有机会见证一个原来仅仅是集体建筑企业小型分公司，蜕变为具有相当体量的民营集团公司的全部历史。

从具体数据上看，目前伊真集团拥有国家房屋建筑工程总承包壹级资质，房地产开发贰级资质、预拌混凝土专业承包贰级资质，注册资金45777万元，现有员工5819人，其中有职称专业技术人员1355人，一、二级建造师80余人。目前集团已成为一家年施工面积150万平方米，年竣工面积100万平方米，年完成建安工差值15亿元，年开发能力30万平方米，产值约10亿元，



赵强不后悔当时的选择，二十多年的坚持，造就了他，也让他有机会见证一个原来仅仅是国有建筑企业小型分公司，蜕变为具有相当体量的民营集团公司的全部历史。

商品混凝土年供应能力250万立方米，产值约5亿元，物业托管达到30万平方米的大型综合性集团公司。

无论是业内水准还是公众评价，伊真集团都值得点赞。该集团已经连续七年获得“质量管理先进单位”、“先进集体”、“全国工程建设优秀管理小组”等荣誉。近年来多项竣工工程被评为精品工程、质量管理先进单位。公司凭借雄厚的实力和完善的管理体系，先后承建了大量的住宅小区和公共设施，其中很多项目都是省、市优质样板工程。甘肃省房地产业商会每年都会组织媒体和会员企业的负责人考察一些施工企业和房地产项目，每到伊真集团的施工和项目现场，无论对其施工质量、施工效率还是现场管理，无不竖起大拇指。

“一个企业是否能取得的发展，尤其是民企，和领头人的眼界、德行是分不开的。天庆集团为什么能够抢占先机，这和其领军人韩庆是分不开的，1990年代的兰州雁滩地区放眼皆是乡村和菜地，谁能想到会有今天的发展？很多人没有韩庆那个眼光。”赵强很看重这一点，“前几天，几个大学生向我咨询找工作的问题，我说，你们可以先打听打听企业背后的老板是谁，从个人实现的角度上讲，不一定是平台越大越好，而是老板愿不愿意给你平台，你有没有一个施展自己的空间。”赵强的观点颇具普适性。已经发展了20多年的伊真集团，很少有政策方面



位于兰州市城关区甘南路石油大厦对面的伊真大厦，是伊真集团的标志性建筑之一。

的直接利好，每一步走得并不轻松。其实，有时并不需要打听，光看看企业外在的发展形态，便能知道其掌舵人是什么样的性格。很显然，伊真集团董事长张国军是一个很务实的人，他甚至是有些反对投机的，而很多企业，却在不停寻找投机点，以期获得“跨越式”的发展。

今年1月，在甘肃省房地产业商会和搜狐焦点网联合举办的“总结2016预见2017”甘肃省房地产年度峰会上，张国军就房地产投资谈了不少看法，他一上来就泼冷水：“在投资方面，一定要谨慎再谨慎，兰州核心区域的房子可以放心投，其他地县要斟酌。这个话题被他一具体展开，更让人“窝火”：“甘肃整体经济不景气，地县投资一定要收紧，伊真置业在榆中投资就不好，预期

不错，但空置率很大，这也是实际情况。核心区域可以放心投资，但兰州核心区没地了，投也没地方投，中海、恒大、碧桂园等等，这些大盘已经把整个市场的份额占的差不多了，我们要在这方面做文章，是比较困难的。”

一辆大车往前开，轮子陷入泥坑，狂轰油门往往无济于事。反倒是垫个砖、往后退，才能脱离困境。张国军的言论，让我们感受到的正是这样的反向冲击。在采访过程中，赵强的观点如出一辙：形势越不好，越乱，我们越要把持住，如果贸然前进，企业多年来的积累，很可能在短时间内有极大损耗。

行业低迷，对企业未尝不是好事。至少，赵强是这么认为的。“身体别走太快，请等等灵魂！”其实不管是个人，对企业也是如此。“我们正好修炼内功！”赵强如是说。从国家大的战略上讲，目前建筑行业正在深度洗牌，也只有顺应市场的规律搞改革，才能让整个行业更健康长足的发展。在此种背景下，也唯有内功深厚的企业，才能屹立不倒。

## 以人为本，夯实基础

对于建筑行业，人是最重要的。赵强和我们聊得最多的，也是这方面的问题。前面说过，工龄和公司历史差不多长的员工，伊真集团就有60多人，工龄超过15年的，占的比例相当高。在他看来，企业留人，主要是三方面，

“第一是事业留人，人要有事情干，心才不慌；第二是待遇留人，光干活，待遇上不去，这也不行；第三是感情留人，我们不光是事业上的伙伴，从另一个角度上讲，一个公司也就是个大家庭，还得有人情味。”

在伊真集团内部，有许多你意想不到的规定，职工子弟要是考上大学，一定会得到公司补助，谁家有婚嫁娶的事情，公司的车随时可以调配。穷则独善其身，达则兼济天下。企业内部搞好了，当然也不能忘了社会责任。在四川汶川特大地震、青海玉树强烈地震、甘南舟曲特大山洪泥石流等自然灾害中，伊真集团通过慈善总会等慈善机构在各大自然灾害中累计捐款117万元，并组织人力物力，积极参与了抢险救灾。早在2006年，伊真集团就投资200万元设立“甘肃伊真集团慈善基金会”，用于资助贫困大学生，至今企业共资助贫困大学生1056余人，资助金额500余万元。为响应政府号召，集团自2012年开始便积极参与“联村联户、为民富民”行动，每年为东乡县贫困山区、七里河区八里窑等偏远贫困地区捐款、捐物33余万元。

按一般眼光来看，这些不过是锦上添花的事情，和企业内功扯不上关系。但赵强不这么认为，“企业的业务能力是一方面，但我所说的‘内功’，首当其冲的，便是企业的德行，这和个人修为是同一个道理。如果只讲利益，



伊真集团第八届冬季运动会颁奖现场，伊真集团非常重视员工企业文化的建设。

那么创建企业的目的何在？”谈到创建企业的目的，赵强反复提及是伊真集团盛传的一句话，“推动社会发展，造福人类”。这句话不过粗看是无用的大道理，有句话说，“听了那么多大道理，但依然过不好人生。”但扪心自问，谁又真正按照大道理去生活过，脚踏实地的践行过？正因为有深厚的践履，赵强说起这句话时很有底气，如此行之，故如此表达，而不是相反。

谈到公司的具体业务，赵强颇为细致。照他看，目前甘肃建筑市场是三分天下，拿兰州来说，目前央企占据着市场一大块份额，像中铁、中国建筑等；其次省属企业占有一部分，甘肃建投就典型代表；民营企业占一部分，兰

州市建筑业联合会的成员基本都是民营建筑企业。虽然民营建筑企业虽然占的市场份额不是最大，但其体制比较灵活，非常有活力，市场化程度高，特别在企业管理等方面有独特优势。加之民企大多是本土企业，对当地情况比较熟悉，接地气，凭借这个优势，民企取得了不小的成绩，赢得了市场的认可。据赵强介绍，“目前，比较活跃的民营建筑企业，除了伊真，还有安居、华成等等，都做得很不错。”

微信上有个视频不断被转发，其主要观点就是，人类住宅已经进入第四个时代。第一代是茅草房，第二代是砖瓦房，第三代是电梯房，未来第四代将是庭院房。在视频中，我们可以看到



只有行业不断取得进步，大家才都有饭吃，旧的行业整体淘汰这种事，不是没有发生过。

庭院房一些特征：每层都有公共院落，每户都有私家庭院，可种花种菜遛狗养鸟，可将车开到空中家门口，建筑外墙长满植物，人与自然共生共存。虽然从技术角度上来说，目前还较难实现，但我们从中可以得知，随着时代的发展，人们的住房的要求越来越高。而这，也就是我们所说的市场需求。对注重生活品质的赵强而言，随着人们需求的转变，企业一定要提升自身的专业能力，才能跟上需求，赢得市场。“老的技术在不断淘汰，我们必须不断充电，掌握新型建筑科技，才能立于不败之地。”赵强说，“目前建筑的科技含量现在是越来越高，从混凝土、钢材、门窗、建筑施工形式等多个方面都有体现。像甘肃安居推出的预应力混凝土叠合楼板浇筑新技术，就是甘肃建筑领域的创新。BIM技术的应用在兰州的不少建筑中也已经开始。这些先进的建筑及管理技术已经受到市场的认可。建筑因为科技含量的提高更加美观实用，人性化程度更高。”

作为新一任兰州建筑业联合会会长，赵强一再向记者谈及该联合会的职能。作为一家服务型的机构，赵强认为兰州建筑业联合会更多专注的是各

种信息的互通有无，如提供工程项目、技术人才、科技产品等实用信息等等，这些务实的工作，不光能让某几个企业上台阶，而且能推动整个行业向前发展。“无论形势如何，我们必须注重提升自己企业的内功，夯实基础，以不变应万变。在可能的条件下，还要让行业的内功有所提高。”赵强补充说，“只有行业不断取得进步，大家才都有饭吃，旧的行业整体淘汰这种事，不是没有发生过。”

### 稳中求变，立足长远

有些问题不可避免，也不得不重视。在文章开头，我们就说——国家政策导致行业发生变化，那么导致这些国家政策具体动因又是什么？其实，不论是行业变化，还是国家政策，其立足点，都是市场本身的客观情况。

众所周知，目前经济下行，但也并没有一些人渲染得那么严重。但无论如何，改革是必须的。国企通过整合重组，国有资本投资、运营公司，部分重要领域实行混合所有制改革，以实现资源优化配置。但对民营企业来说，度过“寒冬”办法则更多多样化：或聚焦价值



未来，人们的需求日益多样化，在衣食住行各个方面，都会越来越精细。粗放式的建筑行业，必然要向专业化、人性化的方向迈进。

链高端，采取向产业链两端延伸进行产业链一体化应对竞争；或战略转型，深耕细分领域、积极“走出去”、推进新技术、试水PPP等，迎接新生；或跨界转型，进军教育、文化旅游、生态环保、大健康、云联网+、新能源、3D打印等成长性较高的新兴行业；或开启“互联网+”新征程，扩展业务空间，增添新业务来增加收入，以逃离“破产潮”。

“在新的行业形势下，我承认，适当调整有利于企业向前发展。但是，我并不主张，为转型而转型。”赵强说，“很多企业深耕细作多年，积累相当多的经验，现在为了保持高速发展，马上脱离旧有轨道，转向一个完全陌生的行业——这无疑是剜肉补疮的做法。”近一两年，甘肃不少企业跟风做小额贷款，但事实证明，每有一家达到预期目的，有些甚至亏损惨重。

“经济形势越不好，现金流也越重要，破产的企业，大部分都死于资金链断裂。”赵强强调。当务之急，也许并不是求跨越式发展，而是企业的生存问题。新常态下的中国建筑业的增幅大幅下行，新开工项目大量减少、劳动力成本一路高涨、利润越来越薄、建筑工业化进程加快、“营改增”引发新考验……建筑行业面临着历史以来的最大挑战。虽说挑战巨大，但如果因此乱了阵脚，不仅不能让企业走出泥泞，甚至还会加速企业的灭亡。

赵强认为，建筑行业不会就此跌

入低谷，至少还有十年的发展机遇期——这段时间足够一些企业好好想清楚转型这件事。当记者问及十年后伊真会向哪个方向转型时，赵强显然是成竹在胸——服务业。首先，服务业不论处在哪个社会阶段，都是必需的，而且，越往前走服务业会越来越重要。从广义上来说，建筑行业本身就是服务业。以前可能只是单纯的硬件修建，到未来，人们的需求日益多样化，在衣食住行各个方面，都会越来越精细。粗放式的建筑行业，必然要向专业化、人性化的方向迈进。准确说来，赵强所说的转型，并不是打破因果链，另起炉灶，重新开始，而是立足于企业的发展进程，不断优化。这样做不会有激进式的发展，但更为稳定，风险也相对较小。

“不论怎么说，我还是看重企业的一切基本素质，比如诚信，专业过硬等等。当然，创新也是需要的，不过我眼中的创新，不是一拍脑袋，牛顿不都说嘛，‘我之所以能取得成就，是因为站在巨人的肩膀上’。”说起企业未来的发展，赵强是淡定而从容的。

《红楼梦》里有一副对联：玉在椽中求善价，钗于奁内待时飞。这正是伊真集团的现状：在发展的路上保持警醒，不轻易出手，不孤注一掷，敏锐关注市场动向。比这更最要的，是如何把企业打磨成美玉金钗，他们相信的只不过是朴素的真理：只要你注重内在的修炼，是金子总会发光。

# 兰州牛肉面的“新”故事

本刊记者 董鑫 王煜峰

“午夜入城的羊群，迎着刀子，走向肉铺。”这是兰州诗人叶舟的诗句。这凌厉的诗句，就好像西北城市那些泡在酒精里的夜晚。到了夏天，兰州城里就会冒出大大小小的啤酒摊。上千张塑料桌子挤在沙石地上，大口喝酒，大口吃肉。羊肉面片子，大蒜，烤肉，划拳行令之声不绝于耳，跌跌撞撞的醉汉来来往往。这也是很多兰州人夜晚最常见的状态。

宿醉之后的清醒是从一碗牛肉面开始的。每天清晨，上百万的兰州人都奔着这一碗面而去，那扯不断、嚼不够的面条就像一根根缰绳，把男女老少从四面八方牵过来。他们可能是学生、民工、小贩，也可能是白领、大学教授、领导干部。他们不约而同地坐在油乎乎的桌子旁，或者蹲在脏兮兮的水泥地上、马路牙子边，捧着一个大瓷碗，将牛肉面像瀑布一样倒入胃中。兰州的大街小巷，永远充斥着一股既浓烈又悠长的香气，那就是牛肉面的味道。



邓毓博给到访中国的英国驻中亚大使赠送兰州牛肉面



邓毓博创业前的安逸生活



邓毓博热爱赛车运动，梦想成为一名车手

一碗牛肉面的最佳赏味期，在短短三十秒之内。

端来面之后，倒入醋，迅速搅拌一下，吃下第一口面，这口面就是牛肉面的旗帜。这刚刚从沸水锅中自由翻滚的面，被囚禁在一个小小的碗中，被撒入蒜苗茼蒿透明的萝卜片辣椒，就像是素颜的女孩涂上胭脂口红睫毛膏，有一种极为郑重其事的端庄做派。

但因此，这种端庄就像是一个身着套装的严肃女性，要是没有筷子那么一撩拨，很快就会变得食之无味。等到拿起筷子，将碗里的面挑几下之后，每根面条都浸入牛肉汤中，辣椒蒜苗突然就会跟面条水乳交融，面条有了更加爽滑的口感，汤也因为被面条吸走了一部分盐分而变得更为可口。

牛肉面自清末创始，历经代代传承，在近百年的漫长岁月里以肉烂汤鲜、面质精细而蜚声中外，成为了兰州的一张享誉世界的名片。外地人很难理解，这一碗面在兰州人心里究竟有多么重要的地位。甚至有人开玩笑说：

“没有一起吃过牛大的人，不足以与之讨论人生。”

近年来，这个古老的传统小吃行业也在慢慢地发生变化。

先是店面的装修更气派了，有些新派的店面甚至装潢的好像咖啡厅一样；再就是口味创新了，比如酸菜牛肉面的推出，还有干拌牛肉面的新吃法；还有的店面连锁经营，把分店开到了全国各地……但所有的这些创新在邓毓博看来还远远不够，他立志要将正



宗的兰州牛肉面推向世界，要让所有人随时随地都可以吃到操作简单，安全地道的牛肉面。他创造了兰州牛肉面的网络版——牛大坊。

## 创业者的天性

“人还是没有办法违背自己的天性。”谈到自己从兰大辞职创业的选择，邓毓博如此评价说。

邓毓博是土生土长的兰州人，在家门口的兰州大学一口气读完了本硕博，博士毕业后又留校任教，在大多数人眼里，这是一种安稳与荣耀的人生。因此，当邓毓博要辞职创业的时候，一开始遭到了家人的强烈抵制。在兰州大学，学院和人事处的领导也多次挽留，劝他不要冲动，三思而后行。

“男人就该出去做点事，生命的价值就在于不断折腾。”在北京博士站工作的时候，邓毓博见到了一批拿着高薪、从“高大上”的公司辞职的创业者。对于家人的不理解，邓毓博以北京的见闻为例，耐心地说服，逐渐取得了理解。在学校，他连续两次辞职，才得以请辞成功。



在邓毓博看来，走出象牙塔，离开体制，并不是一时草率的决定。他自参加工作以来，越发觉得自己并不适合当老师、搞科研，一颗不安分的心时常提醒他，要勇敢地追求自己向往的生活。

邓毓博自嘲说，自己其实是一个“闷骚型”男人。他喜欢赛车，拥有赛车执照，向往自由自在的感觉，安静的表象下藏着一颗悸动的心。

邓毓博决心去寻找一种期待已久的自由生活。

“对于创业者来说，创新是必须的。”邓毓博说，“创业一定是创新的，否则就只是在别人已经完善的产业链上做一颗钉子。那就不是创业，是就业，只不过职位是老板。”

在邓毓博看来，创业者是这样的一群人：他们对于这个世界有自己独特的想象，但是又不想等待别人来创造他们理想的生活，所以就只好自己来实现它。

## 贩卖乡愁与文化

牛大坊刚推出的时候，主要客户就是旅居外地的兰州人。

那时候外地的牛肉面店还是以青海隆化人开的“正宗兰州拉面”为主，牛大坊“原汤型兰州牛肉拉面”的推出，解了很多常年待在外地的兰州人的乡

愁。

邓毓博的微博上，有来自世界各地的“兰州人”热情的询问，包括欧洲市场什么时候开通，原汤可不可以邮寄等等。

王玉法是旅居德国的牙科医生，也是牛肉面的铁杆“粉丝”。他的朋友回国时帮他带了两份牛大坊的礼包。他打开包装，牛肉汤、手工拉面、蒜苗、香菜、萝卜、油泼辣子、醋，一应俱全。

根据包装盒上的“食用方法”，王玉法先将肉汤倒入锅中，放入香菜、蒜苗和萝卜，加热至沸腾后，将牛肉汤倒入煮好的面中，最后再放入辣椒油和醋。汤清萝卜白，辣椒红蒜苗绿，一碗热气腾腾、香气四溢的兰州牛肉面新鲜出锅了。

王玉法先端起碗喝了一口汤，紧接着又捞起一筷子面放入嘴里……不知不觉一碗面下肚。他的眼前湿润了：

“就好像回到了家乡，又看到了蜿蜒的黄河水，又听到了大街小巷里浓得化不开的乡音……”

“以前在超市买过所谓的‘兰州牛肉面’——其实就是方便面，再加一包粉末状的调料……那个完全吃不出牛肉面的味道。现在牛大坊的这款原汤型牛肉面已经很接近咱们兰州街头的牛肉面味道了。”王玉法准备下次回国多买几份，送给同在德国的好友。

通过宣传活动与线下实体店的尝试，牛大坊一直在探索属于自己的新商业模式。

作为土生土长的兰州人，邓毓博知道，要做正宗的兰州牛肉面，首先要保证肉汤和辣椒油的品质。邓毓博团队找到了一位兰州本地从事牛肉面行业30余年的老师傅，多次上门拜访取经。经过再三请求，老师傅答应帮忙试试。“老师傅觉得能让全国各地的人吃到地道的兰州牛肉面，总归是好事。”

“牛大坊”美味口碑的传递，让牛大坊的粉丝不再仅仅局限于在外地思念家乡的兰州人。由于牛大坊精益求精的工艺要求和对产品质量的严格把控，正宗美味的牛肉面礼盒也迅速俘获了一批对美味孜孜追求的外地“吃货”。目前，这款原汤型兰州牛肉拉面除了新疆、西藏、内蒙古等几个不包邮的省份没有订单外，其他省份均有人购买。

甚至在邓毓博的母校兰大，学生们发起了“带一碗牛肉面回家”活动，通过兰州大学官方微博、微信，吸引兰大同学关注并参与其中，每位参与者都能拿到邓毓博提供的一份“牛大坊”牛肉面，作为回家的礼物。

来自校友和母校的关注让邓毓博感动不已。不少兰大校友知道他的创业故事后，买面支持他的创业行动，还留言

鼓励他努力加油。

邓毓博还筹划着和兰州的特产经销商及旅游部门合作，让“牛大坊”牛肉面作为兰州特产走向旅游市场，“让每个到兰州旅行的人都带着‘牛大坊’回家”。让牛肉面真正成为兰州对外宣传的一个伴手礼，一张文化名片。

邓毓博的终极理想，是用“云供应链”整合牛肉面产业的各个环节，革新产品生产、线上销售和线下店铺的经营模式，让兰州牛肉面与麦当劳、肯德基一样，标准化。

“牛肉面一直是兰州庶民经济的奇迹。规模和体量巨大，但往往沿袭传统模式，缺乏有效的整合。”邓毓博告诉我们，“一个完整的牛肉面产业链应该包括标准化工业生产的快销品速食面，高端的文化内涵深度发掘，还有线下店铺的标准化整合。”

牛大坊接下来的计划就是先完成快销品速食面的工业化生产，他们准备在兰州建生产车间，还会推出更多口味的牛肉汤。面条的种类也将更加齐全，如毛细、二细、韭叶、大宽等，以满足不同顾客的口味需求……在兰州牛肉面馆里能吃到的，网上也将应有尽有。

当然，对于牛肉面究竟能不能标准化工业化生产而还能够保留“正宗”的原味，争议一直存在。对于这样的争议，邓毓博并不着急反驳：“人类是一种永远有匮乏感的动物，我的匮乏感来自一种对现状的不安。我们的方向当然不一定是正确的，但是我希望我们至少能够制造一些争论。”





董武斌，兰州市律师协会副会长、甘肃诚域律师事务所主任，他认为：“这是一个信息非常透明的社会，每一个有需求的客户在选择服务时都会关注行业动态，只要足够优秀，酒香一定不怕巷子深。”



互联网的迅猛崛起正在颠覆律师行业，律所身处互联网的迭代时代，唯有创新才不会被市场所抛弃，唯有专业才能够在市场中立足。

甘肃诚域律师事务所主任董武斌——

## 金融精品律所的创新秘笈

诚域提供的信贷法律风险防范与控制的专业化法律服务，打破了长期困扰金融机构的“银行内部信贷审查人员审查不力”的瓶颈，极大地降低了接受服务银行的信贷产品的法律风险。

2016年7月，国家开发银行甘肃省分行拟公开招聘一家律所为该行常年法律顾问，由于该行商业化业务开展较少，甘肃诚域律师事务所与该行平时业务联系较少，国开行招聘公告所里都没有关注到，临近报名截止工作日最后两天，律所对外公开的咨询电话突然接到国开行电话通知，希望诚域所报名参与竞标。

还有主动找上门招揽竞标的？诚域所主任董武斌都有点愣住了，他立即组织人手报名、投标，最终诚域所战胜了其他8家竞争对手，成功竞聘了该行常年法律顾问。在竞聘成功签约时，国开行相关负责人告诉董武斌，他们一直关注诚域是否报名竞聘，如果诚域参加，这次竞聘才能体现全面优先原则。

董武斌也感叹道，这是一个信息非

常透明的社会，每一个有需求的客户在选择服务时都会关注行业动态，只要足够优秀，酒香一定不怕巷子深。

### 专注金融领域

诚域律师事务所的酒有多香，才能招来大银行的主动青睐？一组数据或许可以更加直白地说明：2010年至今，诚域为各类金融机构提供法律审查意见书970多份，涉及金额2000多亿。

作为一家律师人数仅20人的西部律所，经过8年时间的发展，精于商法事务特色发展模式，也让诚域逐渐成为西部中小所的发展样本。

在甘肃诚域律师事务所主任董武斌看来，诚域能够成为一家金融精品所，一直有着自己的秘笈：“互联网的迅猛崛起正在颠覆律师行业，律所身处互联网的迭代时代，唯有创新才不会被市场所抛弃，唯有专业才能够在市场中立足”。

2008年诚域创立之初，董武斌就



有着非常明确的目标，他的心愿是将诚域打造成为甘肃一流的金融精品所。“近20年的律师职业生涯，让我深刻领悟到律师行业服务的本质就是专业和专注。所以，我根据诚域律师业务素质高，研究能力强的优势，提出走业务专业化、服务品牌化、研究常态化的律所建设道路，确立了以提供金融法律专业服务为核心竞争力发展方向，专于金融法务，精于商法事务特色发展模式。”

对于这种定位来由，董武斌介绍说：“2001年，我就开始从事四大国有资产管理公司不良银行资产的清收业务，在依法处置不良银行资产法律服务过程中，针对银行不良资产的形成风险开展了大量调查研究，发展银行在从事信贷经营活动中，存在诸多法律瑕疵和操作失误，导致银行贷款在逾期后，依法清收处置时遇到障碍。于是，我就从银行信贷法律风险防控与控制着手，开始系统研究这一领域的法律风险防控，并将研究成果免费提供给金融机构。”

这些年来，诚域完成的《商业银行信贷资产经营的法律风险防范与控制》

《当前中小企业融资法律风险控制与防范》《商业银行政府基础设施融资的法律风险与控制》等研究成果，受到了包括银行、非银行融资机构的高度评价，这也让董武斌更加坚定了诚域的特色发展模式。

### 不断完成专业创新

专注金融领域，并不意味着走老路。为了将律师在金融领域的专业化服务与地方金融法律风险防范的宏观目标紧密结合，实现诚域创新法律服务理念，董武斌率先在甘肃省多家国有商业银行和政策性银行开展对银行重大信贷项目提供第三方法律风险评价的专项服务，开创了大型金融机构采购第三方评价，借助外聘律所独立进行法律审查的先河，这是诚域探索专业化道路取得的重大成果。

诚域提供的信贷法律风险防范与控制的专业化法律服务，打破了长期困扰金融机构的“银行内部信贷审查人员审查不力”的瓶颈，极大地降低了接受服务银行的信贷产品的法律风险，优化



董武斌从银行信贷法律风险防控与控制着手，开始系统研究这一领域的法律风险防控，并将研究成果免费提供给金融机构。



随着金融法律服务市场，特别是银行或非银行融资机构业务份额的不断增加，诚域专于金融法务，精于商法事务的竞争优势越来越明显。

了银行的资产质量，同时也为律师服务金融机构拓展了一个全新的领域。

除了及时关注金融法律业界动态，重点展开金融机构法律风险防控的专题研究，定期推出法律服务成果之外，董武斌还制作了《诚域金融法律通讯》，在第一时间推送给各金融机构，创刊四年的《诚域金融法律通讯》已成为金融法律实务研究的品牌交流资料。

此外，董武斌还主动为省内各金融机构开展专题业务讲座和法律成果体验咨询，让法律成果快速被客户体验，也已成为诚域律师事务所的常态，同时也确立了诚域律师在金融客户中的专家地位。仅2016年，诚域就接受了7家省内外金融机构的邀请，举办了22场专题讲座，通过这些讲座，诚域金融法律专业化的社会认可度和行业认可度不断得到提升，目前以常年法律顾问方式服务的银行机构就多达7家，包括建设银行、国家开发银行、农业发展银行等对家金融机构的法律顾问，服务的数量位居甘肃省内律所前列。

### 占领市场优势

随着金融法律服务市场，特别是银行或非银行融资机构业务份额的不断增加，诚域专于金融法务，精于商法事务的竞争优势越来越明显。董武斌说：

“通过服务银行机构，我们已深入了解银行信贷风险控制流程和方法，也将银行信贷法律风险防控的优势进行简化和优化，制作出了法律风险防控的标准

化法律产品，整体出售给这两年方兴未艾的非银行金融机构，包括小额贷款公司、担保公司等，而这项产品服务，也是诚域近两年业务激增的大力引擎。”

为了在法律服务领域更上一层楼，诚域开设了模拟法庭，诚域模拟法庭是甘肃省第一家由律所建设的标准化模拟法庭。这个刚刚建立半年的模拟法庭面积不大，却五脏俱全。模拟法庭正前方是审判台，摆放着审判长、审判员的座签和法槌，左右两侧是原告（申请人）席和被告（被申请人）席，审判台的对面则设置了旁听席。董武斌认为，法庭永远是律师的主战场，而庭审是诉讼活动的中心，模拟法庭通过借鉴真实的庭审程序，对案件进行诉讼前或者庭前的评估和演习，既保证案件代理的质量，又能让当事人更好地理解法律、司法程序以及案件中所存在的风险，引导当事人调整对案件的预期。

目前，诚域正在努力打造一支优秀的商事诉讼专业化服务团队，不仅继续在金融法律服务的主战场施展才华，还将在商事诉讼的法庭内外大显身手。

未来，诚域会继续坚持走中小精品所专业化发展道路，吸收更多的精英人才，对律所进行精细化管理，对客户提供精细化服务，同时，创新金融法律服务衍生产品，围绕投融资商事法律服务，打造立体化金融法律服务体系，并将金融法律服务争议解决作为重点突破。“这是我为诚域编织的发展蓝图，也代表了诚域人的法治之梦。”董武斌说道。

◎面对技术变革，你该如何找寻风口？

视点  
Viewpoint

# 面对技术变革， 你该如何找寻风口？

从1995年到2015年，钱伯斯担任思科CEO整整20年，带领思科几次进行变革，实现飞跃式的发展。他被认为是当代最出色的企业经理人之一。直到2015年卸任之前，钱伯斯一直位于《哈佛商业评论》百佳CEO排名前十。

约翰·钱伯斯

多年来，我目睹过很多风光一时的企业从市场中消失，康柏公司、太阳计算机系统有限公司、王安电脑公司、迪吉多公司等皆因未能预判出市场走向而归于失败。

今天，我们正在经历多种基础技术变革，比如云计算、移动技术以及万物互联。这些变革迫使我们和用户从不同的角度来思考数据、安全和商业模式，也意味着我们需要做出艰难抉择，以及在动荡的市场中保持专注。如果你是一家占据着巨大市场份额的大公司，你可能会将市场的颠覆性视为一种威胁，我们却将此视为一种机遇，因此思科会在市场转型时期改变整个公司，通过扩张规模来攫取市场份额，

并以一种完全不同的视角来思考信息技术的未来。

## 错失转型之痛

我并非一开始就对技术感兴趣。我的读书生涯很长，本科攻读的是双学位，其中一个法学学士，另外还攻读了一个MBA学位。毕业时，我打算到一家大公司从事金融和法律方面的工作，工作地点最好在纽约或芝加哥。不过，我的一个朋友就职于IBM公司，他开始与我讨论一个工作职位，但我告诉他，我不感兴趣。我的想法是，我才不要读了近十年的书后去当销售员！后来，他给了我一张篮球赛的门票。我是一个超级体育迷，就收下了这个礼物。

赛后，我朋友的经理也跟我谈起IBM的工作。这位经理表示，我的想法是错的，我应该好好考虑一下这份能帮客户实现商业模式转型的工作；技术仅仅只是转型期的工具而已。他对这份工作的描述吸引了我。我最终加入了IBM，成为一名销售代表，一做就是六年。

六年后，我从IBM跳槽到王安电脑公司，有机会和创始人王安共事，他是我见过的最杰出的企业家。他创造了计算机业的核心部分，并建起一



家强大且成功的公司。

IBM 和王安电脑公司的工作经历让我学会了最重要的一件事：无论企业规模有多大，若是错过了市场转型，也会陷入危险境地，我目睹过两家公司如何错过了重要转型期。当大型计算机向小型计算机转型时，IBM 在明确大方向并做出调整方面行动得太慢。当它试图打造小型计算机时，过于复杂的行动却像个大计算机，以至于欠缺一个小计算机公司所需的优势。造成这一情况的原因是，IBM 的管理者全然不顾用户的心声。

类似事情同样发生在王安电脑公

司。该公司错过了小型计算机向个人电脑转型的过渡期。王安公司其实比 IBM 早几年打造出个人电脑，但只是注重外形上是否像一台小型计算机而已，而不是专注于软件或应用程序。我在 IBM 目睹过一些朋友被解雇，当我跳槽到王安公司担任经理时，在 18 个月里我负责监督的裁员就高达五轮。这是一段痛苦期，但我了解到，缺乏自我颠覆精神的公司会发生什么。

离开王安电脑公司后，我联系了一些朋友和熟人。四个月後，我到 22 家公司进行了面试，其中一家就是思科。我得知它需要一位能够量化企业目标，

并能识别市场转型的高管。我知道从事网络设备方面的工作蕴含巨大前景，因为互联网领域似乎正要开始发力。1991年，我加入思科，担任全球运营部门高级副总裁，1995年我成为公司CEO。

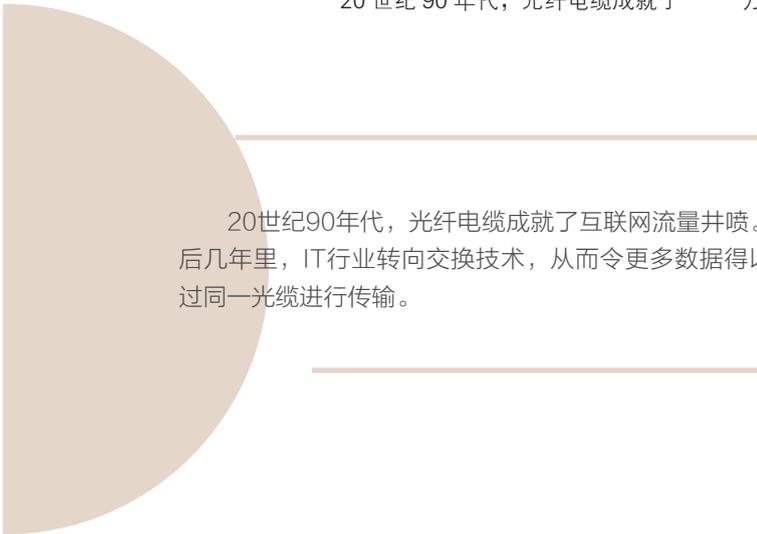
### 实现飞跃时机

此后的20年里，IT行业发生了翻天覆地的变化，思科和其他供应商的用户也经历了同样的过渡期。由于预测到这些转型，并走在技术前沿，我们得以不断升级路由器，从移动和视频技术转变为以应用为核心的基础设施和云计算技术。

20世纪90年代，光纤电缆成就了

互联网流量井喷。其后几年里，IT行业转向交换技术，从而令更多数据得以通过同一光缆进行传输。在电话通信业，市场从模拟信号转为依靠互联网协议的语音传输，使得企业用传输计算机数据的网络传送电话语音成为可能。

美国朗讯科技公司、北电网络有限公司和阿尔卡特公司等企业错过了这一转型期，被远远甩在行业末端。想想看，互联网是如何从收发电子邮件的中等规模扩大到网站林立、视频众多的程度；用户是如何从使用台式机转向依靠智能手机和平板电脑获取所有信息的。如今，市场正从拥有服务器群组转向外包至云端。近来，能将人、流程、数据和物品实现爆炸式链接的万物互联技术，已经能够将商业需求



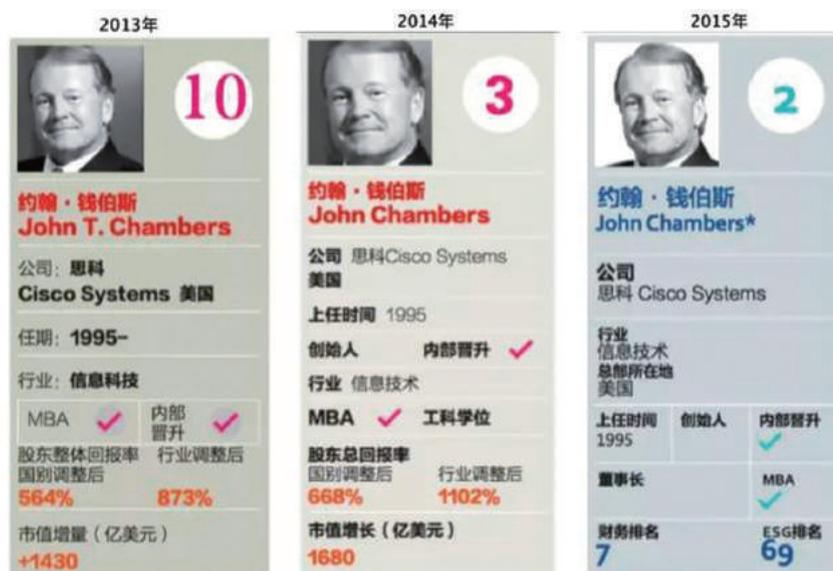
20世纪90年代，光纤电缆成就了互联网流量井喷。其后几年里，IT行业转向交换技术，从而令更多数据得以通过同一光缆进行传输。

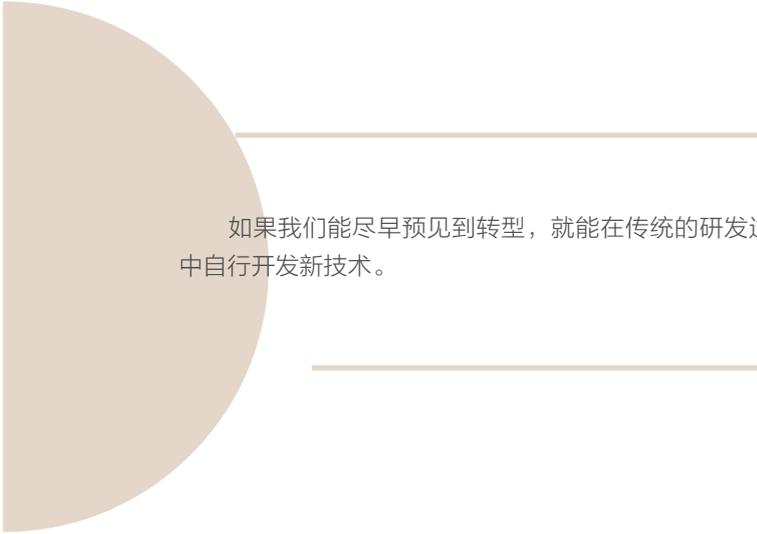
用于打造基于新型设备的新通信渠道。

其中的一些变革需要消费者购置新设备。所有这些变化均要求企业对技术做出巨大投入，不这么做的企业就会惨遭淘汰。对思科来说，每一次变革都意味着我们需要决定何时从销售一个尚盈利的产品转而投入到新技术上，这一新技术往往需要我们就现有的产品线进行重新调配。如果我们想要占领技术转型先机，这些变革就至关重要。

转型的最佳时机往往源自我们的客户，他们推动了几乎每一次的市场转型。多年前，早在市场从路由技术转向交换技术前，我拜访了我们的核心客户——福特汽车公司。该公司的高管告

诉我们，他们正在开发一种新型联网技术，名叫“高速以太网”。我对此一无所知。一周后，我打电话给一些波音公司的主管，问他们是否了解“高速以太网”。“是的，在我们看来，它可能是大势所趋。”他们说。从他们那里我得知，一家名为 Crescendo Communications 的公司是这个领域的佼佼者。我们最终收购了 Crescendo 公司，实现了技术转型。类似的，当市场转向无线网络时，用户告诉我们去购买无线网络设备制造商 Meraki，我们照做了。在许多其他情况下，用户帮我们瞄准市场转型节点，向我们指出哪种新技术对转型有益。这正是我拨打销售





如果我们能尽早预见到转型，就能在传统的研发过程中自行开发新技术。

电话时，愿意花大量时间去聆听 CIO、CTO 和 CEO 想法的原因之一。

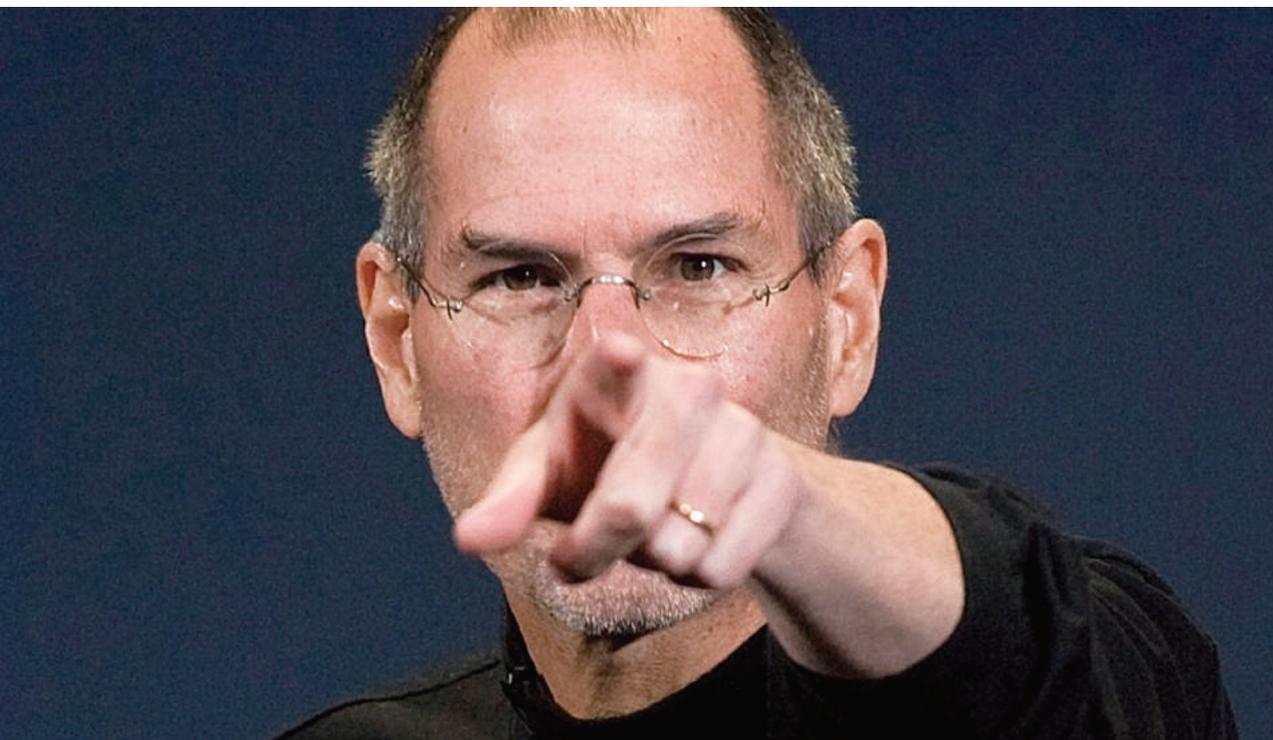
### 保持创业心态

当确信市场将发生转型时，我们有三条路径去适应和调整。如果我们能尽早预见到转型，就能在传统的研发过程中自行开发新技术。在思科，我们将收入的近 15% 投入到研发上。此外，我们还在进驻项目上拥有自己的创业者。我们向这些早期创业者提供资金、指导以及合作机会，而他们则会专注于我们认为存在巨大潜力的领域，比如大数据分析、云计算和企业安全领域。他们有望将自己的想法变成现实，并且相关产品能为我们所用。另外，我们也时常进行收购，迄今为止，我们的收购已高达 174 宗之多。在 20 世纪 90 年代，人们普遍认为，科技行业

的收购日渐式微，但我们的大多数收购都很成功。

孵化是我们进行调整的第三种方式。我们会就特定项目召集一群工程师与研发人员，让他们搬离公司，形同成立一家初创企业。眼下，我们正在运行一个类似项目。它涉及 280 名员工，他们正为思科的未来打造一个价值数十亿美元的业务。如果他们达成目标，将会获得巨额的财务回报。这有助于他们建立起一种真正的创业心态，在招募人才方面发挥出他们独特的潜能。他们起步良好，我们会密切评估他们的进程。一旦项目完成，我们会让他们回归总公司。这些工程师和研发人员能帮助我们创新产品快速推向市场，并将我们与同行区别开来。

地理位置也在市场转型上扮演着重要角色。王安电脑公司和迪吉多公司失败的原因之一正是它们坐落于波士



顿地区，多数小型计算机公司皆坐落于此。当我就职于王安公司时，误以为全球所有主流计算机公司皆位于 128 号公路上，这一念头正是王安公司错过小型电脑向个人电脑转型的原因之一。此原因同样适用于其他一些公司。比尔·盖茨曾公开表示，微软在互联网时代调适太慢，部分原因在于总部设在西雅图而不是硅谷。两座城市在捕捉市场转型上起到的效果是截然不同的。

你需要特定文化来快速适应市场变化。有时，这要求企业家敢于更换自己的领导团队成员。当我接任 CEO 时，核心团队有 11 人。我知道，几年后，只有一两个人会留下来，事实果然如此。在我任职期间，思科换了七任销售负责人、六任 CFO 和六任工程部门

负责人。适应新市场意味着，企业需要不断引入新专家，并拥有一个能够拥抱变化的韧性文化。

### 必须勇往直前

我们无法每次都能准确捕捉到市场变革节点。有时，我们行动得太早。比如，我们大约七年前就着手从事万物互联，市场当时还没有为此做好准备。在这种情况下，我们敢于将此项目进行下去，但又不会过度投资，造成下注过重的局面。毫无疑问，市场最终走到了这一步。

2013 年秋天，我们举办了一次会议。会上，所有人突然想要谈论如何将新型设备和应用连接到互联网上，以

及如何收集新型数据。到 2014 年消费电子展期间，万物互联成为一个话题，思科成了电子展的主角。如今，我们花大量时间与城市和国家领导人探讨，他们要如何利用互联网数据采集技术，才能有效地发挥作用，将他们所管辖的城市和国家打造成更适宜工作和生活的地方。我们已经在芝加哥、巴塞罗那、尼斯和汉堡等城市看到了成果。每座城市都有独特需求，因此我们提供的解决方案也各不相同。不过，一般来说通过从连接的设备和实现技术（比如智能停车和智能街灯）上获取的数据，正在帮助这些城市压缩运营成本，提高生活品质。而这仅仅只是开始，法国、德国和英国等走在前沿的国家还在利用数字化和万物互联创造就业机会和新的创新机遇，以及提高 GDP。

有时，我们思路正确，但执行出了问题。比如，我遭到最多抨击的就是停止了迷你视频摄像机 Flip 产品业务。2009 年，作为我们打入消费品市场的举措之一，我们收购了 Flip 公司。不久之后，乔布斯在一款产品发布会上展示了 Flip，并宣布 iPhone 将拥有拍摄高清晰度视频的功能。这不是简单地在 iPhone 上增设摄像功能，而是意味着消费者能轻易地将视频传到云端，这将彻底颠覆 Flip。我认为，在苹果公司这么做之前，我们能让所有的智能手机具备同样功能，Flip 收购案将会取得成功。但我们行动不够快，损失已经产生。

为了保证信誉，我们果断决定停止 Flip 产品业务。

颠覆自我确实很难。例如，2014 年，为了适应我们预见到的下一轮市场变革，我们决定专注于云计算等成长领域，为此我们宣布对 6500 个岗位进行整改。在目睹了王安电脑公司从 3.2 万人变为人去楼空，我曾希望永不实行裁员战略。你永远无法准备好承受来自家庭、用户和股东的痛苦。但在当时的情况下，我们必须快速行动，以避免走到被迫裁员的地步。2014 年年终时，公司人数与年初相同，并且变得比以往更强大。

正如我之前提到的，我是一个超级体育迷。某种程度上，我们努力追求 IT 行业第一名的做法很多方面都类似于踢足球，无非就是在比赛过程中找到那个“球门”。如今，很多企业由于满足于传统的商业模式和惧怕变革，而在转型上不作为。在思科，我们会尽一切可能专注于用户的解决方案，用截然不同的方式思考 IT 业。

当变革显而易见之时，通常已经为时已晚。早在多数顾问提出变革建议之前，你就要时时主动做出重大改变。你要勇往直前，并打造出一种企业文化，能令你在没有蓝图的情况下弄清如何赢得战局。这正是思科一直在做的事。

>> 摘自公众号“百佳 CEO”

◎人均利润不到十万美元  
就不是真正的互联网公司

◎管理十万人要如同管理  
十个人

◎命运偏爱勇者，反馈是  
一种本领

锐思

Keen Thinking

# 人均利润不到十万美元 就不是真正的互联网公司

做投资五年多来，收到无数的BP计划，永远是讲我规模有多大、我今天有多大、我未来会做得有多大，还有我有多快。但从来没有人在BP当中说：我效率有多高——我今天效率有多高；未来随着我多快、多大以后，我的效率有多高。

卫哲

互联网最大的作用就是提升效率。一个互联网公司没有人均十万美元的利润贡献，就不是真正的互联网公司。大和快的背后，是效率。没有效率的增长，不是慢性自杀，而是加速自杀。

如何提高效率，我从以下几个方面谈谈我的想法。

## 个人效率提升

自我驱动是个人效率最好的来源，所以我们要问自己的企业，有没有做成一个自我驱动的公司。

讲讲案例。淘宝有赛马会。什么是赛马会呢？整个集团都在推广——我的级别，我做主。后来延伸——我的工资，我做主。

以前是什么形式呢？领导考察，觉得你表现不错，找

你谈话：你要晋升了。在我们年轻的时候，受宠若惊——领导要晋升我。

现在我们对优秀的销售说，你做得不错，明年打算升你做主管了，继续努力。销售一听：我为什么要当主管？我做销售挺开心的。

后来我们怎么解决呢？自我驱动。年初，如果你觉得年底想晋升，就报名。不报名的人就一定不会晋升。能不能晋升两级？行，你报名晋升两级，我们就用两级的标准来要求你。对于这代人来说，更重要的是你有没有给他自我驱动的机制。

这个机制包括什么？你要把一个拉开的组织想办法变小。为什么？个人在一个一万人的公司，哪怕一百人的公司，他的成就感都变得很小。

最小作战单位如果有活力、能驱动，一个公司就有活力。最近很多小企业都改成了“内部员工加盟”，让员工自己当老板。

一个人为自己的梦想做事，才可能成功。理想跟梦想的区别是什么？单个人的是梦想，一群人的才是理想。一个团队最重要的是了解你的团队每个人的梦想是什么，帮助他实现，给他机制实现，让他为了自己的梦想，去自我驱动。

个人效率的提升，光是自我

驱动是不够的，还是要有约束。但是 90 后不喜欢被约束，那怎么办？要提倡自我约束。

举个例子。在阿里加班，可以再吃一顿晚饭。当时，一顿晚饭公司出 15 块钱，一年 250 个工作日，一年要吃掉差不多两千多万元的加班费。

最早的管理办法很简单，员工提申请，主管批准，撕张券给员工，六点钟开饭，员工就去吃饭。这个制度用了很多年。但是，我们再问自己，这个制度是不是真的好？

第一，谁也没有规定工作到几点以后是加班。所以确实有一批人，六点钟吃饭，申请加班，吃完以后，六点半加班到七点钟走了。于公司，也没有什么制度说这不可以。

第二，我们从来没有去想，每天五六千个人提加班申请，主管批准，发一张券，这个动作花了多少时间、多少钱，从来没有人计算这个成本。

后来我们跟员工讲，加班晚餐是给加班的员工吃的，你不加班最好不要吃。但是如果你今天觉得很累，回去不想做饭，想吃完以后再回去也没关系。反正公司是我们大家的，我们把公司吃光了，吃穷了，我们散伙。

一年下来，大概前一年加班餐费在 1400 万元左右，取消报批制以后，多了大概 100 万元，变成 1500 万元。但计算一下，两百多个工作日，每天四五千人打申请，主管批准发券，中间消耗掉的人工、效率何止 100 万元？

你的公司、你的组织，有没有这样的制度？这是愚蠢的制度，组织效率就是这么下降的。

提高个人效率，除了自我激励以外，不要有太多级约束。我们相信大部分团队能够有自我约束能力，有正常的道德底线。但是你要跟他讲，是什么样的道德底线。

## 组织效率提升

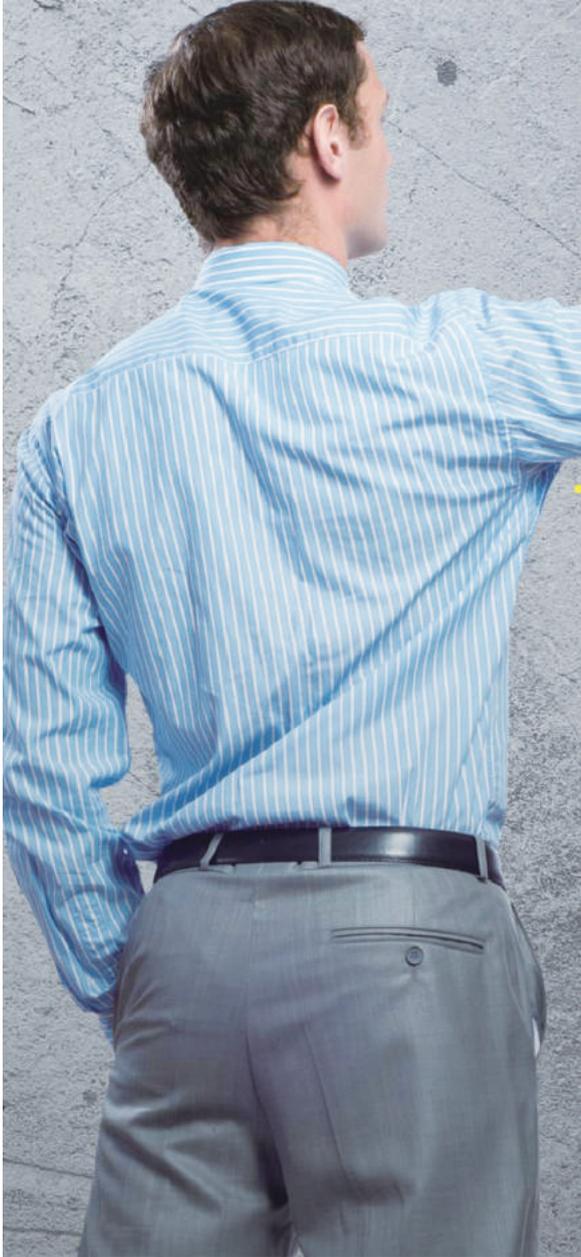
组织效率下降的最大问题就是你对团队没有基本信任。为什么创业的时候效率都比较高？所有人知根知底，一个团队以前可能还一起共事过，不仅是默契，更多是一种信任。创业初期，信任带来了创业公司的简单，但随着越来越多陌生人加入，不信任开始增加。

当年支付宝有一句话：因为信任，所以简单。我把这句话延伸下去：因为信任，所以简单；因为简单，所以高效。

公司中我们都希望老板和员工是互相信任的，但怎么做到呢？



当年支付宝有一句话：因为信任，所以简单。我把这句话延伸下去：因为信任，所以简单；因为简单，所以高效。



我给大家的建议是，强势的一方要率先迈出一步。对员工来说，你是老板，你就是强势的，你要先走一步。

组织高效有一个很重要的事：企业文化。日子好的时候，企业文化带来信任，使公司变得简单高效；日子不好的时候，企业文化决定你能不能扛过来。红军两万五千里长征特别不容易，就是红军的价值观在起作用。

回到互联网时代，组织效率的提升需要四个在线：员工在线、产品在线、客户在线、管理在线。这四个在线顺序还不能出错。

什么叫在线？PC互联网时代的特点是人机分离，人跟电脑是不在一起的。在那个时候，我们就不能谈四个在线。而移动互联网，让四个在线变得可行。

今天，特别是传统企业，首先会做的第一个在线是产品在线，把公司所有的产品和服务挂到网上、APP上，然

后说：我拥抱互联网了。但是没人来。

这是次序错了。第一步要做的是员工在线。以前让员工在线，需要给每个人配一台电脑，需要花很多钱。今天不需要，自己的手机就是一台电脑，就能实现员工在线。

员工上线后，再把产品搬上线，随后再把客户搬上线。在互联网时代，黏住客户的不是组织，一定是个人，人拉人，才有黏性。

举个例子：孩子王。孩子王总部在南京，现在在全国扩张，它的每个销售都是母婴顾问。孩子王实现的是所有客户必须是电子会员，客户资料交到每个员工手里，哪个员工先把这个客户发展成他的电子会员，终身都是他的客户。我们有一次去看孩子王的店，见到一个母婴顾问，他打开手机，上面963个会员，这些都是他的客户。你可以理解为产品在线，赋能给了这个员工七千个商品，给了他963个用户。

再比如，母婴顾问擅长婴儿护肤类产品，膳食类的他并不熟悉。没关系，公司有知识库，很多问题都是自动回答，他按一下就用个人名义发出去了。这就是管理在线。

下班时这位母婴顾问告诉我，还要给一个客户送两桶奶粉。这

是公司要求的吗？不是，他自己想去送，因为上门没准会带点别的生意，把公司物流成本也省了。为什么会这样？因为他觉得这个客户首先是他的，其次才是孩子王的。这就是我前面讲的个人效率提升，孩子王充分实现了个人自我驱动。组织效率的提升，就是你让每一个员工都具备组织赋予他的能力，这是他个人实现不了的。

## 资产效率提升

提高资产效率只有两种办法。第一，防止产生新的闲置资源；第二，释放闲置资源。防止产生新的闲置资源的关键是不要先生产产品，再去找消费者。

传统行业有一个重要法则——二八原则：20%的商品或客户，带来80%的销售和80%的利润。问题就出在这个二八原则上。20%的产品带来80%销售，这是赚钱。坏就坏在，加上80%的产品，带来的那个20%的销售，就不赚钱了。

比如说卖鞋，你得备一个50码的超大码吧？这种码是给姚明这样的人穿的，但是你不知道姚明今年会不会走进你这个店。可能他并不会来，但为了满足客户需求，你有一千家卖鞋子的店，就得每个店都放一双超大码的鞋。

这就是二八原则里面的“八”，互联网给了它一个名字，叫长尾产品。长尾产品占用了你的商业面积，降低了资金周转效率，“二”赚来的钱被“八”消耗掉了。这是零售企业和很多实体经济最痛苦的地方。

互联网1.0如何解决这个问题的？互联网的存在扩大了“商圈”的概念，只要物流能触及的点，都是它的商圈。像京东，就一个中央仓库，备了十双像姚明脚一样大的鞋子，全世界的姚明都可以来买，不需要每个门店备这样的货。所以互联网1.0，让库存效率提高到了极致，电商是这样来提高资产效率的。而互联网2.0就是消费者按需定制，零库存，意味着我们没有制造新的将要被闲置的资源。

所以如何防止产生新的闲置资源呢？就是按需求去生

产、去组织，而不是先生产产品，再去找消费者。

那么已经闲置的资产，如何释放呢？移动互联网时代一个最大的作用就是释放闲置资产，比较典型的商业模式是优步、滴滴打车。

我很看好把闲置资源释放出来的分享经济，不看好重新投入资源做共享经济。今天有很多做类似AIRBNB的。黄牛把房子先租下来，再转租出去，说我这是分享经济，然而并不是。

当你包下这个资源，你就有固定的成本。公寓和酒店最重要的盈利模式就是入住率，我从来没见过世界上有什么酒店入住率只有50%还能挣钱的，大都要到80%—90%。为什么入住率很重要呢？你没入住的房间就是闲置资产。

分享经济不用考虑“率”：我的房子闲着也是闲着，空也是空着，无所谓。但要是某某白领公寓是我投资，我来建或者我是包段的，那就是伪分享经济，最多是一个共享经济。

共享经济要追求资产利用率。经常有人问我对摩拜单车、ofo怎么看。我只问每辆车每天的使用率，这是这个模式能否成功的关键。只要看到有资产，就要问这个资产的使用率。如果不能让资产的使用率提高，它就没有创

造价值。

## 战略效率提升

不是所有公司都要做北上广深，不是所有公司都要铺开全国，因为战略都是谈发展比较多，一谈“发展”就有“规模”二字。不是所有企业、所有行业，规模都会带来效率。所以我们提出一个叫“三级规模效益理论”。

先说最小的一级——三平方公里规模效率。大量的O2O，属于这一级。

以外卖平台为例。我作为一个消费者关心什么呢？打开手机点餐，看周围三平方公里有什么好吃的能给我送过来。这个平台上到底有多少家餐厅关我什么事？

对一个餐厅，他关心什么？送货半径就这三平方公里，在这三平方公里的范围内，外卖平台一天给我带来多少个订单。这个平台全国有900万单。还是那句话，关我什么事？

这意味着无论消费者还是卖家，不会因为你的平台大而给你更多的钱；意味着每一个三平方公里都必须赚钱。

千万不要忽悠投资人说：我每一个三平方公里不赚钱，但一百个这样的三平方公里放在一起就赚钱了。你每个都不赚钱，那一百个也不赚钱，一万个更不赚钱。这个模式是不是非常不好呢？也不是说不好，但每三平方公里都赚钱是非常困难的。

有没有比这个模式稍微幸福一点的呢？有，我们叫“同城效应”，也就是“三级规模效益理论”的第二个效应。

什么样的公司是同城效应呢？比如58同城。58同城上最多的是什么？租房、找工作、搬家。我住在天河区，找一个海珠区的搬家公司也没事；我要找份工作，今天在正佳广场，但番禺的工作我也会考虑。

所以，每个城市提供的服务不局限于三平方公里了，这类公司很简单，你只需要做到每个城市都赚钱。

只有第三种公司才有全国或者全球规模效应。比如说沃尔玛当年全球采购，全球供货，买得多，省得多。为什

么沃尔玛在中国做不到呢？因为它的全球供应链和采购规模在中国没用。中国另外搞一套供应链，那就比不过我们本地的超市了。天猫、京东只要物流能覆盖全国，就有全国规模效应。

三级规模效应理论听明白以后怎么运用呢？还是先回到我文章开头所说的。我现在做投资，一年收到了商业计划书几百份，长的都很像：A轮做好一个城市，B轮做北上广深，C轮做15个核心城市，然后就没有了，很多公司到C轮戛然而止。因为他不理解，不是所有商业模式都要做北上广深，不是所有的城市都必须全国铺开15个一线城市去做。除非你是全国规模效应，你才需要北上广深，才需要15个城市。

所以效率的核心在大部分行业要做密度，密度做得高，效率就容易提升。你在一个区域把密度做起来，你的品牌就容易传播。有一些品牌在广州很有名，去佛山就很容易做，但北京可能就没有人听说过。口碑营销是最便宜的营销，营销费用能降低，效率却能提高，这样获客成本就降低了。

所以，战略的效率提升首先要判断我们是做什么样的规模效益，战略判断错误，战略效率就会非常低下。

>> 摘自《中国商人》

# 管理十万人要 如同管理十个人

相信很多人都听过马云的“新商业”模式，其实车和家创始人及CEO李想早在马云之前就开始这么做了。李想曾经做了题为《产品与新商业》的分享，他认为，一家企业是由产品和商业组成的。那么，产品到底体现了什么能力？用新商业方式来经营线下服务体系，到底该怎么做？

李想

## 一、到底什么是产品？

很多人在回答这个问题时，会面临这些问题：产品到底讲的是功能，还是体验？产品到底体现了什么能力？

以我过去创业的经验，其实产品力不是一个技术能力，而是一项非常重要的管理能力。当把产品当作一种专业技能去做的时候，我们会接二连三地做低效率的事情，进行各种各样的体验，刷各种各样的存在感，把原本只要一个步骤就能完成的事情，分成六七个步骤去完成。

做产品的第一步：设定一个清晰、可衡量的目标

我看到大部分的创业者，还有在做产品的人，往往会

缺失第一步。一旦缺了第一步，后面你做的所有事情，都是白搭。

第一步就是针对要解决的问题设定一个目标，这个目标必须清晰、可衡量。因为每个人看到的世界都是不一样的，所以后续所有的参与者就都会在不同的世界里思考问题。

我经常看到各种各样失败的创业公司，团队里几十号人，每个人都在各自的世界里面想事情，每个人都觉得自己在为这个企业好。但是实际上，公司到死为止，这些人没有讨论过这个企业共同的目标是什么。

2008年，我当时还是汽车之家的CEO，合并了车168，当时的流量是它的十倍以上。但合并后发现，虽然两家汽车网站的员工人数差不多，但公司的效率差了完全不止十倍。

合并完以后我们讨论的第一个问题，就是大家要有一个共同的目标、一个共同的愿景。当时是我负责这两个公司的合并，我就问车168的高层和同事们：“车168的目标是什么？”他们的统一回答是，我们的目标是要做最有影响力的汽车网站。

我接着问：“你们所指的最有影响力具体是什么？”我得到的回答五花八门，有的人说得更专业，有的人说要在厂商那



车和家创始人及 CEO 李想

里最有号召力，还有的人说要让用户感觉好，评价好。

我说你们每一个人对目标的理解是完全不一样的，那在日常工作中，你们要怎么去执行这个目标？

很多时候，我们之所以在对目标的设定上面出问题，最大的原因在于贪心。我们其实只要解决一个问题就好了，但是我们却经常会希望通过一个过程，去解决四五个问题，照顾到更多的人。但是最后的结果就是什么都做不好，整个组织效率极为低下。

衡量产品的标准：优越感、价值、安全感

当我们设定好共同目标，让团队所有人都能在一个世界里思考问题，这个时候，我们就需要给产品定义一个标准。

我进行了一个比较简单的定义，就是三个关键词：优越感、价值、安全感。安全感决定了用户是不是用你和你买你，优越感会变成你的品牌向外传播的口碑，还有就是要有价值。

1. 用户价值的衡量：时间和钱

在衡量产品标准的三个关键词里，我认为最核心的是价值。

什么是价值？你要帮助客户解决什么问题，这件事情就是你要实现的一个价值。汽车之家价值是什么？就是帮助你们购买和使用汽车，就是这么简单，没有其他的。

当我们有了一个基本的标准以后，面临的一个挑战就是用户的价值到底要如何进行衡量？我的回答是：在这个世界上，对于用户而言价值衡量只有两个，一个是用户愿不愿意为你真正付出时间，另外一个为用户是否愿意为你真正付出钱。

那么我们该怎么去进行用户价值的事前衡量？我们要去问消费者的需求，去听市场的声音，这为我们做产品需求和功能提供了可选项。但这绝对不等于最后的决策，你还得在这些可选项里面，选出真正能变成产品的需求。

有一个挺简单的办法，就是我们找五到十个企业不同部门的人，让他们坐在一起，把这些可选项都列上去，让他们自己去选。大家在客户真正愿意花钱购买的功能里面做一个排名，最后排在最前面的一到三个变成产品的功能，剩下的全部砍掉。只要我们团队里所有的人都在同一个世界里，有同样的标准和尺子，你会



对于优越感的理解是完全不同的。对于各位不同年龄层的人来说，大家做企业的时候可能会遇到一个很大的挑战，就是马化腾当年说的，你什么错都没有，只是因为你变老了。

发现下面人的价值和效率会发挥得无限大。

我们负责技术的 VP 跟我说，用时间和钱去衡量用户价值很容易，他也很认同，但他想加一个新的衡量标准，情感。其实就是口碑。当用户真正对你的产品付出情感的时候，他会发自内心帮你去传播。

## 2. 用优越感和价值塑造品牌

大家老问我们怎么做品牌。在衡量产品的三个标准里面，由于安全感是一个基础需求，所以它不太适用于塑造品牌。但是，优越感和价值几乎把一个品牌展示到了极致，所以我们在传递品牌方面最有效的方式，就是利用产品的优越感和价值。

优越感的实质是我们心理感受的好坏，或者我们所向往的东西。

实际上，在不同的年龄层里面，优越感其实发生了巨大的断层。由于过去的生活经历和背景，还有所生时代造成的差异，导致了 60 后、70 后、80 后、90 后对优越感的基础需求有本质上的差别。这种断层导致很多企业瞬间就消失掉了。用马化腾的话说，他很难理解不同年龄层的人对优越感的要求。

60 后、70 后最主流的人群，对于优越感的评定是性价比，我买的东西要超值，超值就证明我精明。这个年龄层的企业家做产品的时候，最喜欢讲的也是性价比。

到了 80 后，包括 70 年代末的人，这一个独生子女的群体非常在意别人的看法。为什么呢？因为我们需要在别人面前证明一些东西。对于这个群体而言，一个产品在身边的人眼中是不是足够好、是不是足够牛，决定了我的优越感。

到了 90 后，甚至 80 年代末，他们的生活条件非常好，这让他们具备了一个特别好的素质，叫自我。他们只要喜欢一个产品，所有的一切我都不在乎。我喜欢就是我的优越感，根本不需要在乎别人的看法。

所以不同层次的人，对于优越感的理解是完全不同的。对于各位不同年龄层的人来说，大家做企业的时候可能会遇到一个很大的挑战，就是马化腾当年说的，你什么错都没有，只是因为你变老了。

## 二、传统商业是工业革命的延续 新商业是信息革命的延续

新商业是信息革命的一个延续，它用信任和数据实现控制，而不是靠人对人进行控制。如果让我用新商业方式来经营线下服务体系，我会怎么做呢？

### 1. 打造良好的培训体系

这样我可以用最少的员工，让客户服务满意度大大提高，因为找到一个人所有事就全完成了。

### 2. 做一套非常强的 ID 系统

这套 ID 系统记录员工跟用户发生的一切，我们用数据和信任来控制这一切。

### 3. 设置灵活的激励机制

我们不给员工定明确的任务，而是让他们相互之间进行竞争。就像游戏一样，我们会根据每个员工完成任务的质量分成金、银、铜、不合格四个级别，不同的层级拿到不同的收入。

两个月持续维持在金牌级别的，他就可以选择做店长。如果两个季度不合格，他就会被淘汰。我们把每一个人的潜质发挥到极致，然后透明、高效。

新商业像一个互联网产品，在管理员工的时候，新商

业像一个游戏。对我而言，管理十人和管理十万人没有区别，这是和传统商业本质的不同。

新商业其实并不等于互联网。有很多非常好的传统行业也能实现互联网级别的 IT 系统能力，让整体运营效率变得完全不一样。而有些互联网企业并没有真正实现互联网化，它们只是披着互联网外壳的媒体公司。

汽车之家如何用新商业理念超越竞争对手？

2009 年，汽车之家流量已经遥遥领先，但是收入还不是第一名，更高的收入意味需要建立更多的基础设施和服务团队。

因此我们当时做了经销商业务来提高收入。全国有两万多家 4S 店，我们让这些 4S 店登录汽车之家网站发布汽车信息，用户看到这些信息以后去这些 4S 店里



新商业是信息革命的一个延续，它用信任和数据实现控制，而不是靠人对人进行控制。



汽车之家网页

买车，我们从中提取利润。

当时这个业务，已经有竞争对手做七八年了，他们在70多个城市，建立了分公司。

我们从零开始，我招来了经销商业务负责人，跟他进行了如下对话。

**李想：**我们需要多长时间，能够超过我们的竞争对手？

**经销商业务负责人：**大概四年。

**李想：**四年时间是超过他今天，还是超过他四年以后？

**经销商业务负责人：**超过今天。

**李想：**如果是超过今天，我们还是一个千年老二，毫无意义。这个难题到底在哪里呢？

**经销商业务负责人：**我需要到每个城市去开一个分公司，在当地进行工商注册、税务登记，招聘当地的总经理、销售、编辑、市场、财务等人。我要在70多个城市干这样的事情。

**李想：**这事真的挺难的，我们能不能不这样做？我们能不能不在当地招人，从而集中招人？我们能不能用大学毕业生做这些事情？

**经销商业务负责人：**应该可以吧。因为这些人在当地也不需要那么顶级的素质，只要基础能力有保证，这个业

务就能做下来，但是必须得有培训体系。

**李想：**可不可以让一个人学会六七种能力？让一个大学生会写文章、会做销售、会做市场活动、会用我们的系统、了解我们的产品等等。

**经销商业务负责人：**不可能的，这事太难了。

**李想：**如果用两周时间培训呢？

**经销商业务负责人：**也不可能。

**李想：**四周呢？

**经销商业务负责人：**四周有可能。

**李想：**那我们就试试，培训他们一个月。另外，可不可以不到每个城市开分公司？

**经销商业务负责人：**不可能，因为我在当地经营，当地收款，如果不开分公司，我就成了非法经营了。

**李想：**可不可以让每个地方的4S店直接把钱付给总公司，线下只是做服务的人，根本不存在销售？

**经销商业务负责人：**这不可能，因为我们在当地得收款，付公司的话只能收预收款。做广告行业收预收款，简直荒谬。

**李想：**我们怎么才能收预收款？可不可以让他们先免费试用，

效果好以后收钱，从而付预付款？如果一段时间后，这件事能跑得通，我们就接受。

**经销商业务负责人：**好的。

后来我们真的这么做了。

我们在北京和西安开始招聘就业压力较大的三四线大学和大专毕业生，教他们了解我们的企业文化和产品，学会写文章、管论坛、做市场活动、做销售，然后把他们扔到全国去。

我们甚至教他们怎么说话，因为我们经常遇到大学毕业生说话不利索的情况。经过一个月的培训后，他就变成了另外一个人，跟在这个行业里工作四五年的人一样。我们通过交流技巧，进行实战，考试通过上岗，考试不通过不上岗。

通过这种机制，我们一个月可以触达十多个城市。一般一个城市 100 多家 4S 店，而我们一个服务顾问就可以服务 50 家 4S 店。

然后，我们每个城市派一个人，他带着公司配的笔记本电脑和 5000 元钱，租一间民居，买一台打印机就开始工作了，一个个城市就这样开展起来了。

我们的激励方式就像我刚才说的，这些人之间互相竞争。在一个大池子里，有四个级别，分别是金牌、银牌、铜牌和不合格。金牌的人可以去开辟新的城市，然后管大区，持续两个季度不合格的直接走人。这样人员管理就变得非常容易，以至于很多人不知道我们有产出比很高的线下团队。

结果，我们用两年时间就超过了竞争对手。我们盈利额翻十倍的时候，我们的人员成本和销售费用的支出才涨了不到一倍。

2015 年，我离开汽车之家，汽车之家收入 35 亿，我们竞争对手收入跟我们差不多，也是 30 多亿。我们有 12 亿的净利，而竞争对手亏 4 个亿。

整个汽车行业，如果按利润来算，所有利润加起来，汽车之家一家占了 80%–90%，跟苹果在手机行业的利润

很相似，这就是当时用新商业方式和效率给我们带来的巨大价值。

所以当马云提出来新商业的时候，我非常兴奋，因为当时我们用新商业的理念打了漂亮的一仗，这也是支撑我们始终保持 30 个点的净利的一个核心要素。

这就是我所理解的新商业，这也是很多创业者和 CEO 应该排在第一位的事情。

在新商业化路上，传统企业将遇到哪些挑战？

无论是互联网，还是智能化、新商业，对于传统企业来说，它的挑战都是相同的。

第一是认知能力的挑战。

你要毁掉过去工业革命产生的思维，才能有新商业认知。

另外一方面的挑战就是技术的能力。

做互联网的应该都知道，从云端到账号，系统级的互联网能力，真的比从零建立一个大型的工厂还要难。

大家访问那么多汽车网站，但是真正拥有这个能力的汽车网站，只有汽车之家一家。虽然我们服务器很多，但是我们只有 10% 的服务器是用来访问的，剩下 90% 的服务器，是用来跑这个系统和存储所有的数据的。

>> 摘自“混沌研习社”

# 命运偏爱勇者， 反馈是一种本领

她曾任克林顿政府财政部长办公厅主任、谷歌全球在线销售和运营部门副总裁，现任Facebook首席运营官，被称为“硅谷最有想象力的女人”，也是第一位进入Facebook董事会的女性成员。她就是谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）。

谢丽尔·桑德伯格

钱颖一院长、杰出的清华经管学院的教师们、自豪的毕业生亲属、鼎力支持他们的朋友们，以及更重要的是，清华经管学院 2015 届的毕业生们：

我很荣幸今天来到这里为你们做毕业典礼演讲。同我的老板马克·扎克伯格不一样的是，我不会讲中文。为此我感到抱歉。但是，他请我用中文转达他对大家的问候——祝贺。今天能在这里祝贺优秀的同学们毕业，我感到非常兴奋。

当钱颖一院长邀请我今天来做演讲时，我想，来给远比我年轻比我酷的人演讲？这事儿我能做。我在 Facebook 每天都要做这样的事情。因为扎克伯格比我小 15 岁，并且我们的大多数员工是他的同龄人，而不是我这

个年龄的。我喜欢和年轻人在一起，除非他们问我：“你在大学时没有手机用是怎样的日子？”甚至更糟糕的问题是：“谢丽尔，你能过来一下吗？我们想知道岁数大的人对这个新功能有什么看法。”

我 1991 年从哈佛大学本科毕业，获得经济学学士学位；1995 年从哈佛商学院毕业，获得 MBA 学位——所以可以说，我上了美国的清华大学。其实这并不是那么久远的事情。但是我能告诉你的是，这个世界在这短短的 25 年当中发生了翻天覆地的变化。在哈佛商学院时，我所在的班级曾尝试进行学院的第一次在线课程。我们当时必须给每人发一张写有我们网名的列表，因为那时在网上使用真名是件让人难以想象的事。但是最后还是没搞成，因为电脑系统不断崩溃——当时根本无法实现 90 人同时在线交流。

不过在系统崩溃之间的几个短暂瞬间里，我们窥见了未来——一个技术可以实现我们和同事、家人、朋友连接在一起的未来。现在的世界已经是我坐在你们这个位置时难以想象的世界了。而从现在起的未来 25 年，你们将帮助塑造属于你们这一代人的世界。

作为清华的毕业生，你们不仅将成为中国的领袖，还将成为全球领袖。中国在教育程度及



Facebook公司之所以存在，是因为扎克伯格相信，通过科技实现个人之间的互联，可以使这个世界变得更美好。

经济增长方面都已是世界的领先者。不仅是政界和商界的领袖们认识到中国的重要性，许多美国的父母也认识到了这一点。在我所居住的旧金山湾区，最难进的中小学校正是那些教汉语的学校。

但事实是，国家不能领导，要靠人来领导。

从你们今天毕业起，你们就开启了成为领导者的征程。你会成为什么样的领导者？你会对他人产生多大的影响？你将会在世界上留下什么样的印记？

在 Facebook 公司里，我们的墙上贴着提醒我们要有远大目标的海报——挑战自我每一天都要做得更多。这些海报中蕴含了一些重要的有关领导力的经验——今天，我想分享其中我认为会对你们有意义的四点。

第一，命运偏爱勇者。

Facebook 公司之所以存在，是因为扎克伯格相信，通过科技实现个人之间的互联，可以使这个世界变得更美好。他深信于此，以至于从哈佛大学本科辍学去追求自己的理想，并且这些年来他一直为此奋斗不止。扎克伯格靠的不是运气，而是勇气。

能像扎克伯格那样这么早就发现自己的热情所在，是一件不同寻常的事。我花了长得多的时间才发现自己到底想做什么。在我穿着学位服参加毕业典礼时，我无论如何也想不到自己会到 Facebook 工作，因为那时互联网还不存在——并且扎克伯格当时只有 11 岁。我当时想我只会在政府或者非营利组织工作，因为我相信这些机构或组织

可以让世界变得更美好，而公司是以盈利为导向的。但是，当我在美国财政部工作的时候，我看到了科技公司在很大程度上影响着世界，于是我改变了自己的想法。因此，当我结束了在政府部门的工作后，我决定搬到硅谷去。

回过头看，这似乎是一个明智的举动。但是在 2001 年，这是个可被质疑的决定，因为那时科技泡沫刚刚破灭，大公司都在大规模裁员，小公司倒闭如潮。我给自己四个月的期限要找到一份工作，但是我足足花了将近一年的时间。在我最初接受的某次面试当中，有一个公司的首席执行官对我说：“我之所以面试你，完全是受朋友所托，但是我根本不会考虑聘用像你这样的人——在政府工作过的人无法胜任科技公司的工作。”

最终，我还是说服了某个公司雇佣了我。14 年过去了，我仍然热爱在科技公司工作。这虽然



不是我的初衷，但是我最终还是找到了我的热情所在。

我希望，如果你在一条道路上前行，却发现自己的心另有所属，那么就请你去开辟蹊径，以到达理想的彼岸。如果一次没有成功，请继续锲而不舍地尝试。直到找到能点燃你激情的，对自己、对他人都有意义的工作。能将激情和奉献完美结合是一种奢侈。一旦达成，幸福将至。

第二，反馈是一种本领。

在 Facebook，我知道决定我工作绩效的最重要的因素是我与扎克伯格的关系。当我刚加入 Facebook 公司时，我就让他做出承诺，每星期都要给我工作反馈，这样任何困扰他的事情都可以尽快讨论。他不仅爽快地答应了，并且立即说他也希望我也对他做反馈。在最初的几年当中，我们都坚持这样的惯例，每周五下午见面谈论我们所关心的事情，事无巨细。几年下来，分享真实的意见已经成为

我们关系当中很自然的一部分，我们现在随时会这么做，而不必再等到周五了。

从自己老板那里获得反馈很重要，但是从自己的下属那里获得反馈也同样至关重要。这绝非易事，因为员工总是太过于渴望去取悦他们的上司，而不去批评或质疑他们的上司。

我最喜欢的一个例子是来自华尔街的。1990 年，鲍勃·鲁宾成为高盛公司的首席执行官。上任满第一周，在查看公司账目时，他发现有一大笔在黄金上的

投资。他问为什么会投资黄金，结果答案是：“因为您，先生。”“我？”他迷惑了。显然是因为在头一天他在交易所视察时曾经说过一句“黄金看起来有点意思”，结果这句话就被传成了“鲁宾喜欢黄金”，然后就有人花了几百万美元来讨老板的欢心。

我也遇到过类似的挑战，当然比这事的影响要在小一些的量级上。我刚加入 Facebook 时，我的职责之一是建立公司的商业运作——但与此同时还不能破坏成就 Facebook 的那种工程技术驱动的文化。所以我尝试做的一件事就是鼓励人们在和我开会时不要做正式的电子演示文稿。最开始我讲得很客气，结果所有人都无视我的要求，仍然在做电子演示文稿。大概过了两年吧，我就说：“好了，我通常不喜欢立规矩，但我现在必须定个规矩，和我开会时谁也不能再做电子演示文稿了。”

大约一个月之后，当我正要对我们的全球销售团队讲话时，一个同事对我说：“在你上台之前，有件事你应该知道，大家对你规定的‘和客户会面不做电子演示文稿’的规定很有意见。”我感到很震惊，我从来没有禁止过给客户做电子演示文稿！我只是不希望他们在和我开会的时候用电子演示文稿。和客户展示产品时怎么能不做电子演示文稿？所以我上台就说：“首先，我说的是和我开会时不用电子演示文稿。其次，下次你们再听到坏点子——就像和客户会面不做电子演示文稿这类——请大声说出来。

哪怕你知道那话是我说的，请告诉我这是错误的！”

一个好的领导者知道大部分雇员不愿意挑战权威，所以领导者就有义务主动要求反馈。我从电子演示文稿事件中吸取了教训。我现在经常问我的同事：“有哪些地方我还能做得更好？”我总是对那些敢于对我说实话的人心怀感激，并且当众表扬他们。我深信只有你和你的同事并肩作战，只有当你不仅指挥而且也聆听时，你才能成为最好的领导。

第三，以身作则。

当我刚入职时，我观察那些身处领导岗位的人时会想：“他们太幸运了，他们有那么大的掌控力。”所以你们可以想象得到，当我在商学院选修领导力课程时被告知，职位越高将会越依赖他人时，我有多么的惊讶。说实话，那时候我认为教授讲的是错的。

其实教授讲的是对的。我依



下次你们再听到坏点子——就像和客户会面不做电子演示文稿这类——请大声说出来。哪怕你知道那话是我说的，请告诉我这是错误的！



哈佛商学院弗朗西斯·福雷教授曾经说过：“领导力表现在，因为你的存在能使他人变得更好，而且当你不在的时候你的影响力还能一直持续。”

赖我的销售团队，而不是反过来。如果他们达不到销售目标，是我的责任。作为领导者，我所要实现的不仅是竭尽个人之所能，而且要让我的团队中的所有人发挥自己的能力。

不同国家的企业运作都有其特定的文化特点，但我相信有一些领导力的原则是世界通用的——其中一条就是激发总是好过指示。是的，在多数组织里，员工总是按照老板的指示来做事。但是伟大的领导者不仅仅只是需要完全的服从。他们想要的是激发出员工心底的热情，完全的信任及真正的敬业精神。他们不仅仅是要得到团队的智慧，而是要赢得他们的心。如果他们相信公司的使命并且对你也信之如笃，那么他们就不仅仅只是把日常任务完成好，而且是以真正的热情来投入这些工作。

没有人能像我挚爱的丈夫大卫·高德伯格那样赢得那么多人的心，他不幸在两个月前突然去世。大卫是一个真正能激发人的领导者。他为人和善、待人慷慨，思维深刻。他提升了他周围每一个人的业绩水平。他是SurveyMonkey公司的首席执行官，这是他帮助建立起来的一个极为出色的公司。他是为了我和我们的孩子这样去做的。

我们的一个朋友、硅谷著名的风险投资人比尔·格雷，写过一篇短文号召人们“像大卫那样”。比尔写道：“大

卫向我们所有人完整地展示了怎样做一个伟大的人……但是这并不让人有挫折感，因为大卫的伟大并不是好竞争的或威胁他人的，他的伟大是柔和的，触动心灵的，无私的。他是领导者‘以身作则’理念的经典标杆。”

哈佛商学院弗朗西斯·福雷教授曾经说过：“领导力表现在，因为你的存在能使他人变得更好，而且当你不在的时候你的影响力还能一直持续。”就像大卫一样，你们也应该能在自己的职业生涯中为他人做到这一切。

第四，向前一步。

中国有句话叫“妇女能顶半边天”，这个说法被世界各地广为引用。女性在中国历史上及现在都扮演着特殊的角色。

当世界各国都在聚焦讨论女性的地位和发展的时候，我们曾在这里——北京讨论过这个问题。

早在 1995 年，《北京宣言》和《行动纲领》，这两个号召女性全方位和平等地参与生活和决策的宣言和纲领，就由 189 个国家的政府在北京共同签署。去年，在这一历史性宣言 20 周年之际，各国领导人重聚在此，向人们传递这一北京承诺：男女平等。

但是，尽管我们认识到女性的重要性及力量，当我们审视各国的领导层时，仍然绝大多数由男性主导。在几乎所有国家——包括美国和中国，只有不到 6% 的顶尖企业是由女性来领导的。女性在各行各业的领导角色都少之又少。这意味着，在做出影响我们所有人福祉的决定时，女性的意见无法被平等地听取。

产生领导角色性别差异的原因很多——直接的性别歧视、女性需要承担更多的家庭责任、职场中缺乏灵活性，更为重要的是，我们带有的偏见。虽然全球各地的文化千差万别，但是我们对于男性与女性的偏见却惊人地相似。尽管女性的地位在中国及全球各地都在不断变化与演进，传统的预期与偏见却依然如故。直到今天，在美国、中国乃至全球各地，男性总被期待去领导、奋进、成功，而女性则被期待去分享、融通、屈从他人。我们期待男孩和男人展现领导力，但是当一个小女孩出头来领导时，英语中我们称她“专横”，中文则称之为“强势”。

其它一些社会因素也阻碍了女性的前进。女性通常被

职业社交圈排除在外——比如“关系”——以及正式的、非正式的对职业发展至关重要的社交活动。在美国也是如此。在美国，男性通常选择去指导其他男性而不是女性。

我相信，如果男性能够承担起家庭的一半责任，女性承担起职场的一半责任，这个世界将会变得更加美好——好消息是，我们能够改变偏见，实现真正的平等。我们能够支持职场中的女性领导者。我们能够找到更多的平衡，父亲帮助母亲打理家务、抚养子女；更加平等的婚姻会获得更多幸福；更积极主动的父亲能够培养出更成功的子女。我们可以走到说小女孩“专横”的人面前说：“那个女孩不是专横，她具有高级的领导才华。”

我想澄清一点——平等不仅仅只对女性有益，而是对所有人



直到今天，在美国、中国乃至全球各地，男性总被期待去领导、奋进、成功，而女性则被期待去分享、融通、屈从他人。我们期待男孩和男人展现领导力，但是当一个小女孩出头来领导时，英语中我们称她“专横”，中文则称之为“强势”。



伟大的领导者不仅仅培养与他们相像的人，他们培养每一个人。如果你想成为一个伟大的领导者，无论在公司里还是团队中，在培养男性员工的同时也要注意培养女性员工。

都有益。职场中女性的参与是经济增长的主要动力之一。那些充分发挥所有人才的公司要远远比没有认识到这点的公司更加成功。去年站在这个位置演讲的阿里巴巴创始人马云曾经说过：“阿里巴巴成功的秘诀之一是因为我们有很多女性……没有女性，就没有阿里巴巴。”在阿里巴巴公司，有40%的员工是女性，并且有35%的高层管理者是女性——这远远超过世界上多数公司。

伟大的领导者不仅仅培养与他们相像的人，他们培养每一个人。如果你想成为一个伟大的领导者，无论在公司里还是团队中，在培养男性员工的同时也要注意培养女性员工。

我们的女性同行也可以帮助我们自身的发展。当2013年《向前一步》这本书出版的时候，我们成立了LeanIn.Org。这是一个非营利性组织，旨在帮助女性实现自己的目标。LeanIn.Org通过组织Lean In Circles互助小组来达到个体间互相帮助的目的。小组成员通过定期见面来相互分享并互助学习。目前，在超过100个国家里大约有2.3万个这样的互助小组。

我见到的第一个国际Lean In Circle互助小组就是在北京——一群年轻的职业女性聚集在一起，支持彼此的职业理想并挑战“剩女”这个称谓。在过去的两年间，她们已经在全中国建立了互助网络，从职业白领到大学生——女性和男性一起来支持平等权利。其中一个互助小组就在清华，今天上午我还与她们见了面。她们对学业及职业前景的热情深深地打动了我。其中一个成员告诉我：“我加

入清华互助小组以后开始深刻体会到‘得道多助’这句中国谚语的意思。”

我相信，你们这一代人将会在解决男女平等问题上比我们这一代做得更好。我们寄希望于你们，你们是一个更加平等的世界的希望所在。

今天是一个欢庆的日子，一个庆祝你们成就的日子，一个几经努力换来的时刻。

今天是一个感恩的日子，一个应该感谢那些帮助过你们获得今天成绩的人们的日子——是他们培育了你，教导了你，带给你欢乐并擦干了你的眼泪。

今天是个值得思考的日子，一个应该思考你想成为什么样的领导者的日子。

我坚信你们将是未来的领导者，不仅是中国的领导者，也是世界的领导者。对你们每个人，我送上四个祝愿：

1、祝愿你勇敢而幸运。命运偏爱勇者。

2、祝愿你给予并收到你需要的反馈。反馈是一种本领。

3、祝愿你给身边每个人以力量。以身作则。

4、祝愿你支持男女平等。向前一步！

祝贺你们！

>> 摘自“财经记者圈”

◎ 《王者荣耀》启示录

◎ 今日头条：人们还是需要一些沉迷的

◎ 顾均辉：我为什么跟全行业对着干

# ■ 案例 ■ Cases

# 《王者荣耀》启示录

《王者荣耀》并非由腾讯内部最热门的工作室打造，正式上线后一度因为数据不理想而不被看好。但一年后的今天，它成了最热门的移动游戏。这中间发生了什么？

赵艳秋

经过双方的多次团战，刘邦的队伍已经击破敌方高地上的防御塔，队友们开始返回到兵线或基地上，调整状态。

此时刘邦却只身一人径直朝着河道中间那只蓝色晰蜴走去——这个举动令人意外。成功击杀河道晰蜴只能获得金钱，但对于拥有神装的刘邦来说，小小金钱毫无助益。

“就是想去杀那只怪物。”控制刘邦的玩家 Lulu 事后回忆，她像杀红了眼一样。她说，在队友面前的表演与技巧炫耀对她而言具有无穷的诱惑力。

落单的刘邦被敌方发现了。信号响起，“进攻敌方刘邦”！敌方一呼百应。

刘邦最终死在了这场暴击之下。敌方乘胜追击，一路势如破竹直至推上高地，

推塔、团灭、翻盘。

这样的游戏节奏很符合当代中国人的口味——在遍地是机会的年代，把握机会就能够获得无数逆袭的可能。

《王者荣耀》是腾讯在 2015 年 8 月推出的一款 MOBA（多人在线战术竞技游戏）手游：五路、三路或一路英雄在地图上施展技能、提升等级、互相厮杀，并以率先摧毁敌方基地的水晶塔为最终目标。

根据 2017 年 4 月“UP 2017”腾讯互动娱乐年度发布会上公布的数据，《王者荣耀》累计注册用户超过 2 亿，成为全球用户数最多的 MOBA 手游。《王者荣耀》仅用了一年时间，日活跃用户达 5000 万。

2017 年第一季度，腾讯网络游戏收入增长 34% 至人民币 228.11 亿元，占腾讯总营收的 54%。而《王者荣耀》是当中的强劲引擎，月流水超过 30 亿元，相当于微博在 2016 财年全年的净营收。

随游戏成功而来的还有越来越大的生态圈，有投资人专门成立了挖掘围绕《王者荣耀》而创业的团队，他们在俱乐部、直播领域开始布局，每个项目约 500 万——800 万元。

《王者荣耀》每天有 8000 万——9000 万场对局。像 Lulu 敌军这样的逆袭，每时每刻都在上演。而对于《王者荣耀》而言，同样是一个翻盘的故事。

## 从边缘突围

开发《王者荣耀》的天美 L1 工作室隶属于天美工作室群，是腾讯 20 个游戏

工作室中的一个。为了研发《王者荣耀》项目，天美工作室群为其从成都、深圳、上海集结了一支超过 100 人的项目团队。

2014 年，中国的游戏行业正在变革的前夕。根据《2014 年中国游戏产业报告》，中国移动游戏全年销售总值达 274.9 亿元人民币，首次超过网页游戏。尽管距离客户端游戏仍有将近 400 亿元的差距，但移动游戏的增速高达 144.6%。两年后，移动游戏以 819.2 亿元的市场销售收入，超越端游成为份额最大的游戏品类。

根据市场研究公司 Newzoo 的统计数据，腾讯在 2016 年游戏收入 102 亿美元，占全球游戏市场份额 13%，并连续三年位列全球游戏公司收入排行第一，几乎是行业不可撼动的霸主。

但当时的情况是，整个手游行业的渠道正在衰退，游戏内容和团队的运营能力逐渐成为决定游戏兴衰的主导，而网易则成功实现了在移动游戏上“精品化”的快速转型，这些都令腾讯感受到了威胁。从 2015 年开始，网易的自研移动游戏《梦幻西游》《大话西游》一度占据了 iOS 应用月收入排行榜的前两名。同一年，腾讯在移动游戏收入的全国市场份额上，由 2014 年的接近 51% 下降至 40%。

在这样的背景之下，已经拥有微信与 QQ 两大平台的腾讯迫切需要打造一个爆款手游，缓解来自网易等游戏厂商企图以精品手游实现弯道超车的压力。

自由竞争是腾讯内部的传统，天美工作室群旗下的 L1 工作室与光子工作室群旗下的光速工作室成为了腾讯内部两个着

一开始，他们就希望降低传统 MOBA 游戏的门槛，让它变得更简单、更全民化。



手开发 MOBA 手游的团队，前者将游戏取名为《英雄战迹》(后更名《王者荣耀》);后者叫作《全民超神》。

但当时，大部分人都把关注度集中在《全民超神》身上。

“光速工作室的《全民超神》最初所配备的资源要优于《王者荣耀》。”一位同时参与过两款产品市场运营的人士告诉《财经》记者，老板拨给两个团队的费用几乎是一样的，但《全民超神》在手游研发经验上更丰富。

负责《王者荣耀》研发的天美 L1 工作室助理总经理李旻告诉《财经》记者，一开始，他们就希望降低传统 MOBA 游戏的门槛，让它变得更简单、更全民化。

比如，游戏将原本的 MOBA 游戏五人协作对抗赛，即 5V5 改成了 3V3;他甚至修改了“玩家需要用金钱购买装备来获得能力加成”的模式，改成“玩家到了一定的等级直接获得能力加成的天赋”。

对基于玩家基础体验的地方做精简是有效的，但有些核心的系统设定一旦简化，玩家会非常不适应。



但后期证明这个担忧是多余的。在一款新游戏的大盘用户沉淀下来以前，由PC端转移而来的核心MOBA用户起到了口碑传播和前期用户积累的作用。但《王者荣耀》对于后者而言，玩起来过于简单，曾经习惯的操作系统也被删除。这样的简化并没有为《王者荣耀》带来多少增量用户，加之游戏的完成度并不高，《王者荣耀》在前期并不算亮眼。

2015年8月18日，《王者荣耀》（当时名称为《英雄战迹》）上线测试，数据非常不好。“对基于玩家基础体验的地方做精简是有效的，但有些核心的系统设定

一旦简化，玩家会非常不适应。”李旻事后进行了复盘。

但现实的翻转，堪比剧本。《王者荣耀》成为了笑到最后的那个。

## 成功背后

由于上线后的测试数据不够理想，《王者荣耀》必须要进行大的修改。团队成员的情绪在一场讨论会议结束后爆发了出来，来说服李旻的团队成员不计其数，大家都非常担心这个时候进行项目调整风险太高。

“如果这么改下去，它会变成另一款《霸三国》。”一位美术组的leader甚至直接冲进李旻的办公室甩给他这样一句话。

“太痛苦了，我现在真怀念游戏刚立项的那段日子。”一个李旻费尽心思招进来的核心成员向李旻提出了离职，一米八高的大男孩当着他的面泪流不止。

《霸三国》是李旻曾经花费四年时间开发的端游。这位制作人加入腾讯12年，担任游戏制作人已经六年。“立项三年，内测三年，修修改改又三年。”这是他对自己做游戏的艰苦历程戏谑。“每天都感觉是最后一天来上班。”李旻开玩笑说。

显然，修改之后的《王者荣耀》没有一条凭借真金白银就可以铺就的英雄之路。系统会根据你和队友的历史战绩匹配能力相当对手，每开始一轮新的战役，所有人的能力、装备都要从零开始。在这



场真刀真枪的竞技中，意识、战术配合、经验才是胜利的密钥。

但事实也证明了，当下的中国人，其价值观和喜好在短短几年里面发生了翻天覆地的变化——在公平的竞技中实现逆袭。“《王者荣耀》的成功，靠的正是在这个节点上大胆地做了这样的转型，切中了正在流行的普世价值观。”一位腾讯互娱人士对《财经》记者表示。

“《王者荣耀》目标就是想要游戏玩家公平地玩游戏，《全民超神》则更是希望玩家可以表现出个人的属性。”博派资本合伙人李欧成对《财经》记者表示。

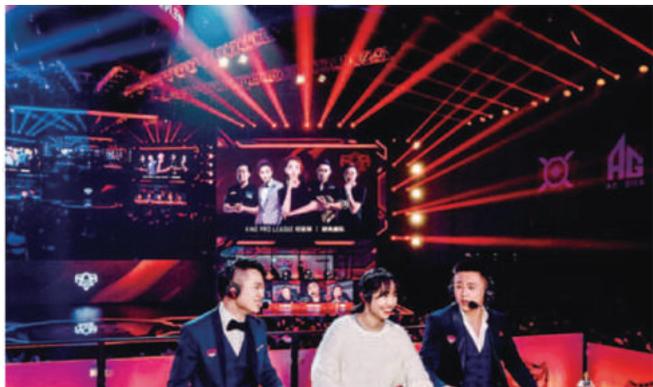
MOBA类游戏源于国外，他们常用的手法是在一个架空的世界观中，堆砌各种西方神鬼魔幻等文化符号，从而构成整个游戏。在《王者荣耀》之前的MOBA

游戏，几乎都沿用了这套做法。

相比之下，《王者荣耀》最大的产品差异在于，其选择的角色、世界观与文化全部来源于中国历史与神话。一位参与《王者荣耀》项目的腾讯人士对《财经》记者表示，这个设计相当于游戏已经自带IP，所有的英雄人物对于玩家来说耳熟能详，容易产生共鸣，对于将它从一款游戏变成现象级产品，再变成文化级产品会有很大的助推作用。

团队还在用尽一切方式保证游戏的平衡，为削弱强势英雄的技能，为遭受玩家抛弃的弱势英雄增强技能，以求令用户持续保持对游戏的热忱。“如果要打造一款真正国民级、现象级的游戏，则必须对所有用户公平。”李旻说。

但在当时，内外强敌环伺，时间窗口



如此紧迫的情况下去进行这样的大改，对于《王者荣耀》的团队来讲是一次极大的冒险，他们极有可能面临一败涂地的境地。这是 L1 工作室承受不起的。

更为紧迫的是所剩不多的时间。“做端游的话，公司会给团队时间周期去转身，但做手游在内外都有竞品的情况下，时间窗口一旦错过也许就真的错过了。”一位《王者荣耀》项目组的成员对《财经》记者说。

李旻在制作游戏时确立“效率至上”的战术起到了关键的作用。

《王者荣耀》从诞生以来就在与时间

赛跑。谨慎的李旻甚至不敢在一开始就将《王者荣耀》的完成度做到极致，《王者荣耀》初期，团队非常关注项目的弹性，基础版本经常是一边用替代资源尽快完成就发给玩家测试，一边进行已有测试结论的系统的实际制作，并行迭代，不断提升制作管线的效率。

在早期，这样的做法被玩家诟病游戏的品质有待打磨，但在客观事实上，它为《王者荣耀》预留了非常大的发展空间，为更多用户接受和喜爱这款游戏打下了基础。由于所有的管线越发成熟，在游戏需要进行调整甚至返工时，效率获得了极大提高，“留一手”成了制胜关键。

“竞品看到我们的修改结果，他也能够通过数据的变化，分析后捕捉到哪个方向可能更适合用户需求，但它没有办法像我们一样这么敏捷地去做改变。”李旻告诉《财经》记者。

2015 年 11 月底，《王者荣耀》的日活跃用户率先超过 500 万，这是一个里程碑式的数字，项目组将这个信息用邮件的形式汇报至高层。不久后马化腾亲自回复了邮件，对《王者荣耀》表示肯定。

“实际看到的数据，还有老板的肯定，都证明了《王者荣耀》此前关于转身的决定是正确的。”上述腾讯互娱人士对《财经》记者表示，从那时候开始，资源开始向《王者荣耀》倾斜。

业内评论者认为，《王者荣耀》最终的成功，得益于产品本身独特的设计、追求平衡的游戏规则与效率至上的战术打法，这些要素背后的本质都是他对用户需



游戏行业的本身就是一场残酷的游戏。手游的生命周期基本上只有6-12个月，游戏厂商必须为更多用户的喜欢而不断竞争。

求的精准把握。

2016年，《王者荣耀》的成功让这款产品成功进入腾讯名品堂，这代表了腾讯公司级产品的最高荣誉。

未来

在过去，能上微信榜单的游戏基本都是腾讯的自研游戏，但现在，越来越多的代理游戏出现。2016年UP大会上，腾讯曾经的竞争对手，完美、巨人、西山居、盛大、畅游五大端游巨头分别将自己的手游，包括《梦幻诛仙》《征途》《剑侠情缘》《热血传奇》《龙之谷》这些王牌IP交给腾讯代理。

合作游戏的成功为腾讯带来良好的收益。2016年第四季度，腾讯手游营收达到107亿元人民币。但网易旗下几款自研产品的出现，就在当时带来了变数。

腾讯拥有用户，很容易就能实现游戏价值的放大，这也是其当下的最优策略。但网易在渠道弱化的情况下，却没想到打

出了一条差异化的道路。

网易让行业看到了反套路的力量。“现在大家在不知道玩哪个游戏的时候，都会先选择腾讯，因为最保险，但如果每个细分领域都有一个小巨头，比如策略游戏有莉莉丝、RPG有网易，那么腾讯未来又该怎么办？”李欧成说。

腾讯显然已经意识到这一点，《王者荣耀》证明了腾讯在自研游戏上实现精品化的能力。

对于行业来说，《王者荣耀》带给行业更加深刻的意义在于，它为手游找到了另一条延续生命周期的道路。

游戏行业的本身就是一场残酷的游戏。手游的生命周期基本上只有6-12个月，游戏厂商必须为更多用户的喜欢而不断竞争。

在过去，大部分游戏公司为手游延续生命周期，第一条路径靠的是走泛娱乐的路线，他们将游戏改编成电视、电影，以求影响力的最大化；第二条就是以《王者荣耀》为代表的MOBA游戏，向电子竞



技发展是他们未来最重要的方向。

根据调研机构 Newzoo 的数据，2015 年和 2016 年，全球电竞市场规模的增速分别达到了 67.4% 和 42.6%，预计到 2019 年，全球电竞市场将达到 10 亿美元以上的规模。

“《王者荣耀》要进行泛娱乐改变还是有困难，想要保持生命力就必须有更多玩法上的创新，而要实现创新的关键就在于赛事。”一位游戏行业人士对《财经》记者表示，以《星际争霸》《英雄联盟》这样的电竞游戏来讲，正是因为每次大型世界竞技赛上，能够发展出一波新的竞技流派，为游戏带来了更多的创新。

在李旻的计划里，《王者荣耀》将成为一种新形态的项目，这是让一款游戏常

盛不衰的绝佳途径，也契合《王者荣耀》的竞技内核。

“《王者荣耀》是腾讯一款集大成的游戏，它把所有运营的规矩，包括人物设定、装备、规则都做得很成熟，满足了所有人的需求。但要说真正革命性的创造，还有待未来的发展。”上述投资人说。

李旻表示，电竞是《王者荣耀》下一步非常重要的工作。但就游戏本身，打造核心竞争力仍然是当下的目标。在他看来，游戏的核心还是考虑如何让目标用户玩得更舒服，公平竞争下的玩家对抗，如何让不同水平、不同类型的用户都可以在游戏内得到好的体验。

>> 摘自《财经》

# 今日头条： 人们还是需要一些沉迷的

移动互联网增量时代，今日头条通过特立独行的推荐算法，重构内容生产与内容分发渠道，完成了对以人工编辑为主的资讯客户端巨头的超越。而今移动互联网进入到下半场，各大互联网巨头快马扬鞭，重金布局内容领域，试图迎头赶上，今日头条是否还能继续独立于巨头存在？

万丽

因涉嫌推送艳俗直播，今日头条遭央视点名。今日头条 App 的装机量超 6 亿，占据了中国移动手机的近半壁江山，估值高达百亿美元，是国内互联网领域冉冉升起的新星。在新闻资讯领域，其影响力远超同类，与有强大社交平台导流的腾讯新闻平起平坐。就是这样一只看起来势无可挡的独角兽，为何还要靠这种艳俗内容来吸引眼球？

今日头条从移动互联网增量时代杀出来，通过一套特立独行的推荐算法，充分挖掘人性中对资讯的最原始需求，将受众下沉，快速获取流量，短时间内完成了对以人工编辑为主的资讯客户端巨头的超越，创造了一个互联网奇迹，估值已近百亿美元。

而今移动互联网进入到下半场，各大

互联网巨头快马扬鞭，重金布局内容领域，迎头赶上，今日头条的生存危机日益凸显。2017 年 3 月 20 日，百度宣布取消新闻源制度，转而建立 VIP 站点制度。通俗理解，就是曾营销至上、不愁流量、等着外界送钱的百度，现在开始主动向优质内容示好，笼络优质自媒体，甚至提出为优质站点服务的概念。百度焦虑的背后，是移动时代大小内容分发平台的崛起、各占山头，强势者如腾讯，其刚刚宣布“芒种计划” 2.0 版，计划投入 12 亿元支持内容创作者，外加微博、知乎、UC 头条、今日头条等持续分流，眼看着百度根基正在被撼动。

当前，移动入口增量市场趋于饱和，流量经营时代到来，内容成为聚集流量的重要源头。与此同时，内容生态出现多样性分化，用户对推荐算法模式下的新闻内容日渐产生审视心理，机器一味迎合受众而推送的低质量、博取眼球的资讯内容，越来越受到质疑。与之对应，严肃内容市场崛起，一大批知识付费平台兴起，侧面说明知识付费市场被培育起来，受众越来越愿意为高质量的内容付费。

推荐引擎突围 BAT：  
比人更懂人内心的需求

2012 年 8 月今日头条 App 上线时，移动市场上新闻资讯客户端林立，排在前几位的有腾讯新闻、搜狐新闻、网易新闻以及凤凰新闻等，且都颇为强势，这些新闻客户端皆承袭了老牌新闻门户的渠道优

移动市场上新闻资讯客户端林立，排在前几位的有腾讯新闻、搜狐新闻、网易新闻以及凤凰新闻等，且都颇为强势，这些新闻客户端皆承袭了老牌新闻门户的渠道优势和品牌优势。



势和品牌优势。

而至 2016 年中，艾瑞咨询发布的一份中国独角兽估值榜单显示，今日头条已经完成 C 轮融资，估值 92.3 亿美元，直逼新浪微博。此时，距离其创立不过四年半时间。

支撑今日头条天价估值的，是其亮眼的流量数据和快速攀升的广告收入。截至 2016 年 10 月底，今日头条已经累计有 6 亿激活用户，1.4 亿活跃用户，在资讯类 App 的市场占有率排名中仅次于腾讯新闻。且相较于腾讯公众号评价爆款文章的标准是 10 万 + 阅读量，今日头条评价爆款文章的阅读量则是 100 万 +。在流量支撑下，其 2016 年前三季度的广告收入已经超越了新浪 2015 年全年广告收入，不过距腾讯 2015 年全年 175 亿元的广告收入尚有差距。

今日头条是如何从资讯类客户端中杀出来的？巨额流量又从何而来？答案是，主动抢占网民的空虚时间。

如何做到主动？今日头条通过一种叫算法引擎的技术，主动向用户推荐他们感兴趣的内容。这种技术的核心是，让机器

去对海量表现个人兴趣意图的场景特征、内容信息特征等进行数据分析，推断用户兴趣爱好倾向，并有针对性地推送用户感兴趣的内容。

普通用户从下载 App 那一刻开始，就被今日头条“监视”着，点击了哪些内容、一篇文章停留了多长时间、是否看完、是否评论、是否分享和收藏……一旦连接了社交账号，机器还能抓取用户社交内容的关键词进行分析，乃至社交圈子的兴趣爱好等。每一个用户打开今日头条所显示的页面，都是机器抓取、分析其历史阅读数据后推送的专属新闻页面。

早期，那些各自有“干爹”的新闻客户端，并没把今日头条太当一回事。一来，传统新闻门户人工编辑为主的模式并没有被证伪，在各自靠山以及移动互联网人口红利的帮助下，活跃数据也在持续增长。二来，推荐算法并非新事物，根据用户喜好推荐内容的功能，在不少平台都作为辅助功能出现过，比如“猜你喜欢”、“推荐关注”等功能等。

对于一款资讯类 App 来说，将推荐算法做到极致，是否为受众所需？今日头条快速增长的数据回答了这个问题。公开数据显示，2012-2016 年间，今日头条年均新增 1 亿多用户，平均每月新增 1000 多万用户，至 2016 年 10 月底已积累至 6 亿用户。

逆天的增长速度让今日头条迅速从各大资讯类客户端中脱颖而出，市场占有率仅次于有强大微信导流的腾讯新闻。

几乎与今日头条成立的同一时期，腾

讯推出了微信公众账号功能，它让每个人都成为一个独立的媒体，分发渠道也由此发生改变，传统报纸、杂志加速走向末路，人们开始习惯在微信订阅自己感兴趣的内容。有了强大的社交入口，腾讯打造的微信公众账号内容分发平台在短时间内获得快速发展，一批自媒体网红迅速崛起。

然而，今日头条依然借助推荐算法独辟蹊径。

订阅号与推荐算法分发不同的是，人们订阅微信公号，是根据对自身的认识，主动选择自己认为感兴趣的内容。推荐算法则是机器根据大数据分析，推断受众感兴趣的内容并送到用户面前，用户自始至终不存在主动选择的过程。

这种被动接受的过程，更符合人性中的“懒”。科技大部分时候都在沿着人性的需要不断延伸。将推荐算法做到极致，人们无需主动搜索寻求信息，只要刷新屏幕，就能让自己感兴趣的内容自动出现在屏幕上。另一方面，相较而言，人的自我

认识往往存在误区，但机器能够通过网络上的痕迹，勾勒出人的潜在喜好和兴趣，某种程度上比用户对自身的了解更精准。

当然，刚开始，仅仅有推荐算法技术，不足以构成今日头条流量剧增的逻辑。今日头条从婴儿期成功逆袭，还要感谢两大“贵人”。

第一是各路社交渠道。今日头条崛起的那几年，也是国内微博、微信等社交媒体蓬勃发展的时期。相对而言，新闻黏性弱，社交黏性强，所以今日头条从一开始就引入社交基因，用户可选择微信、腾讯QQ、新浪微博等社交账户登录，这使得今日头条能够迅速获取用户的社交关系链，通过抓取关键信息，判断用户的喜好。反过来，用户通过将今日头条内容分发到社交渠道，又继续为其起到引流的作用。社交渠道是今日头条内容得以全网分发的主要功臣。

值得注意的是，根据独立第三方数据服务提供商 TalkingData 提供的移动互联

订阅号与推荐算法分发不同的是，人们订阅微信公号，是根据对自身的认识，主动选择自己认为感兴趣的内容。推荐算法则是机器根据大数据分析，推断受众感兴趣的内容并送到用户面前，用户自始至终不存在主动选择的过程。





网行业报告，近年来移动用户增量市场一直在往三四线城市下沉。这些下沉的受众群体，散落在社交媒体中，很容易被今日头条拉拢。从一定意义上来说，推荐算法让今日头条在过去几年移动流量入口之争中占据主动地位，其用户数的增长，更多是因其下沉到三四线城市获得了更为广泛的受众群体。

第二大贵人是传统媒体，他们构成了今日头条创业早期的主要内容来源。今日头条作为一款资讯类 App，从不自己生产内容，而是从各大新闻门户抓取内容，推送给头条用户，在 2014 年一度引发了一轮版权之争。今日头条采用“先上车后补票”的方式，在后期采取了版权购买的方式，而此时，其流量早已起来，并在版权定价上占据了有利位置。

推荐算法 +UGC：  
网红掌握不了潮水的方向，今日头条可以

推荐算法引擎背后的逻辑，是重构内

容分发渠道，将内容创造、内容分发以及经营分开。在国内，这种算法分发技术应该追溯到百度。从百度广告收入 2008 年超过新浪开始，就已经展示了技术在内容分发领域的颠覆性效果，但是百度一直以来的重心并不在内容分发。

今日头条创始人张一鸣对内容创造与分发重构、信息传播去中心化、碎片化趋势的体悟，远在移动时代之前。技术出身的张一鸣曾以技术合伙人的身份加入饭否，主要负责搜索、信息分发、用户排名等工作。

饭否等微型博客虽然以社交为载体，里面暗含的却是对内容创造与内容分发渠道的颠覆。在信息高度碎片化、去中心化的微博世界，人人都是信息的提供者，微博平台则是个人化信息的分发平台。而今日头条从一开始就很明确，它本身不创造内容，而是要解放广大网民的内容生产力，为自身所用。

为了聚合有创造力的自媒体，今日头条做了一个针对内容创业者的孵化空间“头条号创作空间”，邀请一些已经有一

定知名度的自媒体入驻，“今日头条将提供流量扶持，还有创业补贴、融资对接、办公空间、企业服务、创业培训、行业沙龙等综合服务”。

目前，今日头条平台上已经聚集了几千家媒体和为数众多的自媒体人，其早期的主要内容来源——传统新闻媒体供应商，则像一个思维跟不上时代的乡下奶妈，逐渐被今日头条抛弃。根据 2016 年底今日头条对外发布的数据，该平台上的资讯已经有 70% 以上来自头条号平台，包括传统媒体机构、政府、企业、个人在内的超过 3.5 万个创作者，另外不到 30% 的内容来自版权合作的途径。

对广大自媒体来说，在今日头条上创造内容的动力非常简单：快速创建账号，快速创造内容，不需要拉粉丝，不需要做广告推广，不需要积攒口碑，只要内容创造出来，会迅速被机器分发到感兴趣的用戶手机屏上，并快速迎来大量反馈。创作者又能立刻根据读者反馈，修正改进行文方式，找到提高阅读量的办法。一旦访问流量持续提高，日后变现则轻而易举。

当微信公众账号网红写手如咪蒙、和菜头等，要通过对每篇文章的访问数据归纳、分析读者的喜好、把握“潮水的方向”、总结写作技巧的时候，今日头条已经利用机器的快速分发、数据反馈，帮助创作者完成了一大半的“读者喜好研究”工作。

由于没有媒体惯性思维，张一鸣对信息的理解并不执着于新闻。在他的思维中，信息是文字、图片、视频，甚至问答、直播、评论、段子等各种形式的综合体。既然要做信息分发平台，就要让信息所涵盖的各种形式都能在这个平台找到它们的受众群体。今日头条平台上的内容不断往张一鸣理解的“信息”方向丰富，当前受众看到的今日头条，更像是一个杂糅了口水化的知乎、资讯化的微博和娱乐化新闻资讯平台等多种形式的“怪胎”。

BAT 全面追赶，今日头条还有多大的增长空间？

根据 TalkingData 的数据，截至 2016 年 12 月，中国移动智能终端规模突破 13.7 亿台，这意味着，移动互联网终端用户增量基本封顶，用户红利趋于结束。

由于没有媒体惯性思维，张一鸣对信息的理解并不执着于新闻。在他的思维中，信息是文字、图片、视频，甚至问答、直播、评论、段子等各种形式的综合体。



只不过随着全面移动互联网时代到来，各方的广告投入全面向移动端倾斜。资本跟着广告走，广告跟着流量走，流量则跟着内容走。



移动智能终端用户的社交、娱乐等几大刚性需求已基本释放完毕，市场格局趋于稳定，移动互联网将迎来固有流量经营的时代。

对于资讯类的 App，市场的一个共识是，不论信息的内容生产与分发怎么变，其盈利来源始终没有变，广告主始终是其“金主”。只不过随着全面移动互联网时代到来，各方的广告投入全面向移动端倾斜。资本跟着广告走，广告跟着流量走，流量则跟着内容走。

今日头条从流量增量时代杀出来，给众多平台带来启发。一方面，个性化推荐算法全网开花，传统新闻客户端陆续改版上线“推荐”频道，加大对个性化资讯的推送。当前，打开各家资讯类客户端，不论是显示界面还是使用体验，看起来都与今日头条越来越接近。显然，在未来，个性化推荐功能为今日头条带来的差异化增值会越来越减弱。

另一方面，BAT 与传统门户全面介入资讯市场，投入重金打造平台，笼络内容创业者，以期迎头赶上。

腾讯推出的天天快报，不论是产品形

态、模式还是定位，都与今日头条无异。该产品与腾讯新闻客户端形成资讯产品双矩阵，阻击今日头条。针对今日头条的原创内容扶持计划，腾讯很快宣布“芒种计划”，拿出 2 亿元补贴内容创作者，并为内容创业者提供一键分发的权利。2017 年 2 月 28 日，腾讯又宣布推出芒种计划 2.0 版本，砸下 12 亿元支持内容创业者，足见腾讯构建内容平台的决心。

微信和 QQ 把控了互联网通讯超级大入口，加上其建立起强大的人与人、人与组织之间的关联，夺取了用户的大部分碎片时间，外加微信平台背后超过 2000 万公众号，聚集了大量内容创作者，解决内容生产问题。腾讯在内容平台上的发力，无疑构成今日头条的头号强敌。

2016 年岁末，阿里巴巴宣布旗下 UC 携 10 亿元重金围攻市场，同时启动内容资讯的 UC 头条模式。淘宝也推出了淘宝头条。百度形成百度号、百度新闻、百度贴吧产品矩阵，并对外宣称，2017 年将全面扶持优质内容。后来者一点资讯与手机厂商 OPPO 合作，采用手机预装的方式获取用户。连工具类软件迅雷、WiFi

万能钥匙也都推出自己的“号”……

个性化资讯终端的竞争已进入白热化阶段。

不过，用户流量具有一定的惯性，拥有先发优势的今日头条，其领先地位不那么容易被撼动。另一方面，今日头条掌握了大量的用户与行为数据，随着数据的累积，推荐算法技术会不断升级优化，机器只会越来越了解人，推荐分析越来越准确，在长时间的积累下便会拉开与竞争对手的差距。今日头条目前已经可以实现“秒懂”用户，这方面还没有竞争对手能超越。

### 留存焦虑：尽量延长用户在平台的使用时间

然而，今日头条不是万能的，其内容的局限性同样很明显。

将推送算法做到极致，就是完全依赖机器算法进行分发，其结果必定是唯流量是瞻。流量导向下，内容生产会呈现出“题目越惊悚越好，内容越猎奇越好”的倾向。

机器不懂格调，不懂情怀，它只会通过人在某个时间点击了某个猎奇新闻，来

发现人的某种潜在需求，于是不断推荐类似内容。人只要在空虚时，对这种送到面前的内容就没有抵抗力。机器又将人内心的需求反馈给创作者，为了获取高流量，内容创作者在下一次制作内容时，必然在迎合受众的道路上越走越远。

“性、色情、暴力”，即便再克制，潮水不可避免会往这个方向走。在这点上，被今日头条抛弃的“乡下奶妈”传统媒体们仍然能教给今日头条很多。如果过去一直受管制的国内传统媒还不太具有参照意义，那么香港和台湾地区高度竞争的环境下，媒体的泛娱乐化、浅薄化、口水化，将是今日头条可见的未来。

尽管没有人愿意承认今日头条推送给自己的内容低俗，但这改变不了今日头条已经不可避免变成了一个披着资讯外衣的泛娱乐化平台，上面的信息看似多种多样，但都有着共同的特点——快餐式信息，人们看了一遍不会再想看第二遍。这种特点又为今日头条圈定了受众范围——需要打发大量空虚时间的人。

凤凰网曾经做过一个网民碎片化时间管理的问卷调查，调查显示平均每人每天

将推送算法做到极致，就是完全依赖机器算法进行分发，其结果必定是唯流量是瞻。流量导向下，内容生产会呈现出“题目越惊悚越好，内容越猎奇越好”的倾向。





有4-5小时的碎片时间，手机网民在碎片化时间内参与最多的是社交，其他活动还包括游戏娱乐、阅读资讯以及理财等。如果将这些活动按照“主动”、“被动”以及“中性”划分，那么阅读资讯、理财等皆为主动活动，娱乐游戏偏被动活动，社交则偏中性。

今日头条利用推荐算法抓住人性中的“懒”，将人获取资讯的形式由主动变成了被动，并在增加用户黏性上不遗余力，鼓励受众在现有的资讯上“沉迷”下去。

今日头条像一个主动帮助大家打发空虚时间的机器人，随时从口袋掏出用户感兴趣的信息：你空虚了？来看个你感兴趣的视频吧。你空虚了？这里有你感兴趣的段子。你空虚了？村口正在摆龙门阵，讨论30岁的女人该不该结婚的话题，你来围观一下吧……

对此，张一鸣在接受媒体采访时这样表述：“大部分人是需要围绕一个东西转的，不管这些东西是宗教、小说、爱情还是今日头条，用户是需要一些沉迷的，我不认为打德州、喝红酒和看八卦、视频有多大区别。”

事实证明，用户在今日头条客户端停留时间一直在增加。2015年今日头条公布的用户日均使用时间是52分钟，至2016年10月底，这一数据已超过76分钟，在资讯类App中占据第一位，超过用户数排第一的腾讯新闻。

今日头条这种可以让用户“上瘾”的抓取模式，赢得了好的开局，然而不可避免还是会陷入“留存焦虑”。

人性是由多种维度组成的，“懒”只是人性N个维度中的一个，人性中还有一种维度叫“自尊”或“自傲”，当后者

被激发得足够多的时候，人对知识的获取方式会变成主动搜索和主动思考，并对自动推送到眼前的信息产生审视心理。这也是很多人在打开今日头条后对呈现的信息产生不适的原因之一。

今日头条在内容受众上的局限，已经让其他资讯类 App 看到了机会。2015 年 4 月上线的即刻 App，同样是做内容分发，但却摒弃了大而全的大众资讯模式，瞄准那些追求效率、有自我认知、有探索欲、渴望干货和脑洞、向往个性与品位的群体。即刻实现这一定位的方式是，先通过人工编辑从知乎、微信公众账号、微博、自媒体、简书等平台上挖掘到好的内容，加上一定的审核和质量把控，再智能推荐给受众。据即刻创始人透露，即刻上线一年就有 200 万的用户量。

2015 年，以小咖秀和美拍为代表的短视频产品发力，作为移动版的电视，短视频对用户黏性极高，是延长用户留存的“拯救空虚神器”。短视频大大降低了视频 UGC 的门槛，原本只能由专业电视制作公司制作的视频，正在向人人都是视频制作者方向转变。

面对这个新趋势，今日头条第一时间砸下重金补贴短视频内容创业者。一贯做信息聚合的今日头条，这次在视频上不再只是做聚合，而是要求用户直接在平台上传视频，由其做托管。如今，今日头条对视频栏目做了比较详细的划分，甚至有相声、游戏等等娱乐内容的板块。

短视频和今日头条的受众可谓完美互

搭，短视频在该平台上的数量增长超越任何移动平台。数据显示，上线不过一年，今日头条短视频每天就有 10 亿次播放，每天播放时长达到 2800 万小时，甚至超过了优酷土豆。不久前，今日头条还斥资 5000 万美元全资收购了美国移动端视频创作者社区 Flipagram。

随着自媒体人员数量的不断扩容，今日头条内容管理成本逐年攀升。虽然今日头条号称没有一个编辑，但 UGC 模式必然诞生无数个审核人员。网上搜索今日头条过去一年的招聘记录，视频、内容审核的招募就没有停止过。张一鸣透露，虽然 2016 年前三季度收入 60 亿元，但今日头条仍未实现盈利。

在以后的发展过程中，今日头条无法放松对内容的监控力度。如何创造一套有效的自媒体用户管理体制，提高内容的质量，增强平台的权威性，也是所有内容平台共同面临的问题。

此外，当前内容创业最热趋势是 IP 化。自媒体受平台扶持，辨识度提高，粉丝量起来的话容易获得资本青睐，UGC 随即转变成 PGC（专业生产内容），受众黏度进一步提高。不过，IP 化的自媒体，对平台不存在忠诚度可言，随时可能取道另一个平台，进一步拓宽变现渠道。这么看来，内容平台在早期的投入很可能变成为他人做嫁衣。因此，如何参与自媒体 IP 化后产业链的打造，可能也是包括今日头条在内的内容平台要思考的问题。

>> 摘自新《财富》

# 顾均辉： 我为什么跟全行业对着干

投资一家包子铺

“我的战略思想就是：一年以后，要让杭州市民有一种‘忽如一夜春风来，千树万树梨花开，满城净是甘其食’的印象，然后再启动公关，告诉大家为什么这个东西会疯了一样长出来，形成热销的概念。”

周再宇

2011年，杭州。

客户云集在淡马锡子公司，认真聆听顾均辉讲王老吉和香飘飘的定位案例。

突然，底下有个不和谐的声音出现了：“顾总，你讲这么大的案例，我们也没那么多钱做投放啊！”

这是做营销的人普遍面临的问题：如何用少量资源撬动更大的声量？

那位客户“不依不饶”，继续说：“你说定位很牛、很神奇，可以三个月打造企业品牌，你做出来一个给我们看看？”

顾均辉曾经为渣打银行打下中国内地半壁江山，也曾为淡马锡立下汗马功劳。但是，渣打银行和淡马锡毕竟都是国际大品牌，如何利用定位以少量资源做出大名堂，他还真没尝试过。“当时我就被‘将军’将到那儿了。”

就在这个当口，他遇见了这样一件事。

一个认识了近十年的羽毛球球友，给他介绍了一个包子铺股东。“他最近遇到麻烦了，你要不要帮帮他？”

包子铺名叫“甘其食”，一方面由于内部原因缺乏发展资金，另一方面战略定位不清遭遇透明天花板。当时正苦于没有操练之地的顾均辉一听，兴致立马来了。

“我赶紧去联系，到他们那店铺一看——嗯，有戏。”

为什么说有戏？顾均辉发现：“杭州人吃包子有上千年历史，可是一直没有一个知名品牌出来。”他认为，中国很多消费都是品类消费。“比如你买帽子、买拖鞋、买围巾，你不会专门冲着某个品牌买这类东西。包子也是这样，长期处于典型的夫妻老婆店业态。”

这在定位理论中意味着消费者心智领地的空白，而空白则意味着存在未开发的市场空间。他跑回家跟妻子“请示”：

“你给我一笔钱吧，你觉得你老公值多少钱，即使这笔钱做砸了，你也不跟我离婚就好。”

第一笔资金顺利“融”到，顾均辉拿着这笔钱，全投到了甘其食。“投资前，甘其食估值是3800万，投后资金达到4800万，我占了20%多的股份。”

这正是他将定位理论应用于实践的开端。

## 跟全行业对着干

投资前，顾均辉跟其他股东“约法三章”——战略的事情我说了算，战术的事情你说了算。

“这话说起来有点拗口，我的解释是：所有消费者看得到的，都是战略；所有消费者看不到的，都是战术。”他举了个例子，比如厂房、财务属于战术，产品、定价、营销、广告等属于战略。

“他听了特别高兴，因为我一不管资金，二不干预资产。”俩人一拍即合，顾均辉开始按照整体定位思路，全面梳理甘其食的营销定位。

这个新定位了不得，因为他决定：跟全行业对着干。

首先，当时全行业都采用加盟方式快速拓展市场，但是甘其食选择直营。“做直营虽然慢，但是它第一可以保证差异化，第二可以保证品质。”顾均辉说。

“我做过调查，甘其食当时做十一种包子，光肉包销售额就占了一半以上。”于是他保留了销量更好的头部产品，砍掉了销量低却严重影响成本和效率的长尾产品。



其次，当时几乎所有包子品牌的产品结构都非常复杂，有些甚至多达三四十款产品。但是顾均辉决定甘其食只做五种包子、一个馒头。“我做过调查，甘其食当时做十一种包子，光肉包销售额就占了一半以上。”于是他保留了销量更好的头部产品，砍掉了销量低却严重影响成本和效率的长尾产品。

第三步，定价。“当时全行业定价特别乱，从七毛到五块五都有。我不这么干，菜包肉包不管什么馅儿，就一个价：一块五。”因为他发现，包子消费的高峰期是早上七点到九点，只有两个小时，但是定价混乱造成客户决策效率低，占用了大量时间。

第四，服务行业讲究的是微笑服务，但是顾均辉规定，甘其食的员工不准笑。“你知道为啥吗？忙不过来，没空笑。因为我们要求：人均十秒之内必须‘干掉’一个顾客。如果你说‘姐你来了，昨儿睡得咋样’，这三秒就没了，如果顾客再一搭腔，又有三秒没了。所以我们不准笑。”

“我们的竞争对手从来不会算成交一个客户需要多少时间，可是我们会算，甚至算到以秒为单位。效率最高的时候，三秒就‘干掉’了一个顾客。两个小时有7200秒，十秒一个客人，我们一个早上就能做到720个客人，平均客单价六块钱，就能做到4000多块钱。20平方米的店，六个人能够做到5500块钱，平效高达40多块钱。”而当时肯德基和麦当劳的平效也仅仅为8-10元。

用顾均辉的话说，甘其食的平效“高

得吓人”。

## 把所有子弹打光

“我把整个行业梳理出来一些特性，然后全部跟行业对着干，反着走。行业怎么往左转，咱们就怎么往右来，这就是定位的魅力。”顾均辉说。

当时所有对手都看不懂甘其食到底在做什么，而对手“看不懂”的时候，正是甘其食攻城略地的最好时机。顾均辉下令：把所有的子弹打光。

当时在杭州开一家 20 平方米的包子铺，所有成本加起来是 25 万元，数字不大也不小，但真要快速拓展开 80 家店，加起来就不是一笔小数目。“还是会心疼

的，会慌。”他说，但是时间不允许你边打边看，一旦对手看清你在做什么，这些大品牌一旦醒过神儿来，资金比你雄厚，资源比你丰富，打起来就没你什么事儿了，“那要灭我们就太容易了”。

手里的钱全部砸进去，还有 500 万的资金缺口。四个股东没言语，顾均辉破釜沉舟地把上海的私人房产抵押贷款，一定要“把事儿做成”。

“我的战略思想就是：一年以后，要让杭州市民有一种‘忽如一夜春风来，千树万树梨花开，满城净是甘其食’的印象，然后再启动公关，告诉大家为什么这个东西会疯了一样长出来，形成热销的概念。”

一年之后，甘其食店铺达到 80 家。等对手反应过来，甘其食已经开到了 100 家，此刻公关战略启动，甘其食的品牌定位已然站稳。“这时你想再拷贝我的思路，那你就是追随者了。”

很快，甘其食就引起了投资基金的注意。

投资基金派出了两人一组的小分队，把甘其食的 100 家门店地址、开门和关门时间全列出来，随机抽查，每天定时“蹲点儿”，人肉记录客流量、顾客群体结构和销售额，六个月下来充分验证了平效和销售额的真实性。

甘其食顺利拿到了第一笔外部机构投入的资金。

## 一半是海水，一半是火焰

一年零一个月，100 家甘其食遍布杭



甘其食包子店

任何企业成长，都是以别人的牺牲为代价。一将功成万骨枯。你的生意从哪儿来？你不会天真到说我的生意是无中生有的吧？你的生意就是从他的口袋里来的。甘其食开到哪儿，一百米之内寸草不生，所以我们得罪了很多人。



州城。

“我让这个品牌在杭州卖疯了——2012年1月我的资金全部到位，当时是3000多万的销售额；2013年2月我退出来时，销售额过亿。”

野蛮生长的甘其食，不仅得到了投资者青睐，也引来了其他心态各异的人。

首先找上门的，是房东。

“刚开始开店的时候，特别难。每个月十几个人出去找店面，但因为甘其食当时是小品牌，房东怕你开不了两个月就关门，不愿意租。我当时就说：不惜一切代价全部付全款。但没人信。”顾均辉特别有感触，“中小企业在成长的过程中真的是特别特别艰难，所有的路都是一把鼻涕一把泪走过来的。”

这种情况在一年后发生了逆转，开始每天有电话打过来主动推荐自己的店铺，甘其食在一个月内就新开了20多家店铺。“房东一看是甘其食，就说租金我们可以商量，这时甘其食已经是品牌了。”

接下来，甘其食遇到的，则是意想不到的危机。

由于太受欢迎，开了新店才一周就挤垮了隔壁的夫妻老婆店。“他们没想开，做了件事：买了一个甘其食包子，塞了只苍蝇拍下来发了微博，说：甘其食的包子里有苍蝇。”

顾均辉说：“任何企业成长，都是以别人的牺牲为代价。一将功成万骨枯。你的生意从哪儿来？你不会天真到说我的生意是无中生有的吧？你的生意就是从他的口袋里来的。甘其食开到哪儿，一百米之内寸草不生，所以我们得罪了很多人。”

“苍蝇事件”一出，甘其食的股东们慌了，张罗着赶紧召开记者发布会澄清事实。但是顾均辉把他们拦了下来。

“千万不能开记者发布会。中国有句话叫：不描则已，越描越黑。本来我还不知道，你一开记者发布会，我就知道了。而且在无法争辩谁是真、谁是假的情况下，最好的选择就是暂时不吃。所以我讲：千万不能开记者发布会，因为这个事情没真相。”

不开发布会，难道甘其食就自己认栽吗？



定位专家顾均辉

顾均辉采用了两手办法。

首先来硬的——动用甘其食的粉丝在网上营造声量，为甘其食洗清罪名。这批粉丝来自之前招募的一批品尝员。

另一手则来软的——甘其食的股东带着600元慰问金去见“肇事者”。“其实人家也不容易，做点小本生意，没想到才开店就被你灭了，这事想想也挺窝火。我们就跟他说：你看咱们都是同行，不打不相识，既然你也喜欢做这个，我们欢迎你加入甘其食，一起做大包子产业。”

“你也得给人家一口饭吃，不能把人家逼死在墙角。所以这事儿他主动撤下来，一下子就化解了。”经历过这次风波，顾均辉更加确认了公关的重要性，“我们为什么不断做舆论公关的事情？就是要想清楚自己未来可能面临的挑战，防患于未

然。”

### 经得起诱惑，耐得住寂寞

在做大的过程中，甘其食也在不断舍弃“做得更大”的诱惑，集中优势兵力专注于所定位的市场。

比如万科曾经提出过三年免租的旗舰店方案，某企业家提出早餐车渠道合作等，都被顾均辉礼貌地拒绝了。“诱惑很大，但是不能上。我致力于要在消费者心中打造的甘其食是一个什么样的品牌？第一，它得有一个沿街小铺；第二，它是外卖，不能坐下来堂吃；第三，它得现蒸现做。这叫甘其食，否则就不是。70多平方米的旗舰店和早餐车都会破坏甘其食好不容易树立的品牌定位。”

顾均辉常常跟股东们说的一句话就是：要经得起诱惑，耐得住寂寞。

“当今中国主流的营销思想就是向外扩张，走多产品、多渠道的路。其实这是单一品牌向多元化经营，它不是企业多元化经营。多元化经营有两个条件：一是足够有钱，二是足够有人。单一品牌多元化的风险很大，最关键的问题是什么？最后你会发现你做什么不像什么。”顾均辉举了国内某著名品牌作为负面例子，“它从冰箱起家，之后做彩电、空调，结果越做越差，问题在哪里？你可以这么想、这么做，如果所有人都跟你这么做，没事；就怕有人专门做超市包子，有人专门做早餐车包子。”

“现在是信息爆炸时代，普通消费者眼睛和耳朵周围全是信息，所以我们要传输出去的信息，要透过重重的雾霾，进入到消费者大脑，特别难。这就是为什么我们讲定位的核心就是要简单重复。”顾均辉说，“简单的概念有三个要求：一是只说一个概念，说多了消费者记不住；第二是千万不能解释，比如中国人都懂上火，

但是这话到美国不能讲，美国人不懂什么叫上火，需要解释的概念不管用；第三，定位的核心是差异化，而且是能带来销售的差异化，否则就是伪差异化。”

目前，顾均辉早已退出甘其食，创立了自己的战略定位咨询公司，是国内定位界唯一操盘过两家跨国企业（渣打银行、淡马锡）、有着国际视野的定位落地专家。

他认为，目前中国很多企业家对于定位的认识存在误区，以为定位只是一句差异化的口号。“定位战略是个体系，由两部分构成：一是定位这个圆点，就是差异化，给消费者一个买你的品牌而不买对手品牌的理由，定位一定是有竞争性的；围绕这个圆点，你要做很多环环相扣的配置，比如产品如何设计、如何定价，是单一产品还是无数个产品，是单一价格还是多层级价格，用哪些渠道卖，如何做传播等等。关键战略配称和定位应该是五五开的关系——定位给了你方向，而配称教你如何在这个方向跑得更快。”

>> 摘自《新营销》

顾均辉常常跟股东们说的一句话就是：要经得起诱惑，耐得住寂寞。



◎管理者从优秀迈向卓越

◎P2P的下半场：越来越寡头化

◎管理总是失控背后的四个习惯

● 商学院 ●  
Business ●  
● School

# 管理者从优秀迈向卓越



你还在自满于优秀吗？还是你想要更加卓越？管理大师吉姆·柯林斯表示从优秀到卓越需要面临七个挑战。接下来让我们一起去面对这些挑战，或许你就会明白是什么让一个企业在业界和社会上有地位，又是什么使得一个优秀的领导者成为卓越的领导者。

吉姆·柯林斯 石志贵 / 译

是什么让一个企业在业界和社会上有地位？

2012至2013年，我曾有幸担任美国西点军校的客座讲师。西点军校是世界上最卓越的培养领导者的学院，培育领导者的品格超过两百多年。我曾多次被西点军校邀请参与研讨领导的本质、如何培养领导者，以及如何使优秀的领导者成为卓越的领导者。

今天我要分享在西点军校与学员相处的感想。我强调学习，因为我只贡献一小部分，却是学习到最多的人。博·伯林汉曾写过关于这件事的一篇文章，名为《吉姆·柯林斯的再教育》，其中的一句最重要的话是“他到西

点军校去教导领导学，结果他反成了被教导的人”。

我从西点军校完成了我两年的教学，曾经有一次的专题聚集了超过四千卓越非凡、充满活力、敬业并委身的年轻男女领袖，他们每个人都像是即将射出的弓箭，引发超凡的贡献；这时只要有一点偏差就可能引发巨大的影响。因此，这对我来说并非一个机会，而是巨大的责任。

我当时挑战那些年轻的领导者，今天我也把当日的专题分享给你们，我会把这些感言以问题的形式分为七个挑战。需要声明的是，这是我个人的观点，并不代表西点军校的立场，我希望对

你们有帮助。

1

## 你的工作抱负是什么？

温迪·考克斯是“为国兴学”的创办者，她是一个害羞、矜持、轻声细语的人。她说自己在21岁时是一个胆小、不知道自己可以做什么的人。大学时她在撰写毕业论文时提出了两个论述：

第一，不论社会环境如何，家庭环境如何，每一个孩童都应享有良好和稳固的教育，从幼儿园到十二年级；

第二，我们应该招募一批从最好学校毕业的、最优秀的年轻



把伟大的抱负注入你的企业，因为你的抱负远远高于以赚钱为目的。金钱好比水、食物和氧气，对生命至关重要；没有它们，就没有生命，但它们都不是生命的意义。

人去最贫困艰苦的学校教书，例如密西西比三角洲、纽约哈林区和布郎士。

所以她开创了“为国兴学”，至今已经招募了三万五千名最优秀的青年进入这些学校。温迪·考克斯证明了：如果你有一个具魅力的抱负，你不需要是一个具魅力的领袖。

第五级的领导者将个人的谦逊与不屈的意志融合在一起，这个级别的领导本质是服务的理念，就是为一个抱负而服务，这个抱负比你更重要。如果第四个级别的领袖激励人们跟随他们是因着自我驱使，第五个级别的领袖便是激励人们去追求一个抱负，这就是不同之处。

在西点军校，我很惊讶地感觉到许多学员似乎比我任教的斯坦福大学 MBA 学生更快乐。因

为他们委身于服务他人，委身于比自己更高的抱负，即使他们都知道有些人可能会在服务中死去。你可能会以为在“为国兴学”做教师，或是在西点军校比较容易产生第五级别的领袖，因为这些机构的抱负如此清晰。

但是，我们实际上是从商业领域里挖掘了第五个级别的领袖学，这并非源于公司背景是否卓越，而是你是否抱有巨大的抱负。这就是为什么我想挑战的青年领袖，把伟大的抱负注入你的企业，因为你的抱负远远高于以赚钱为目的。金钱好比水、食物和氧气，对生命至关重要；没有它们，就没有生命，但它们都不是生命的意义。

委身于服务不是一个行业的选择，是一个生命的选择，服务就是生命。

## 2

### 你自满于优秀吗？

你会止步于优秀吗？还是你想要更加卓越？我们很可能正处在 21 世纪的转变巨浪中，我们所领导的部分，从自己所处的社会，逐渐发展至整个世界，一个由优秀领袖带领的、以各种网络组成的世界。我们在各个行业都需要卓越的领导者。

什么是领导？领导不是个性，不是职位，不是头衔，不是阶级，也不是权力；真正的领导只取决于人们是否选择跟从。因此，使用职位、头衔、阶级和权力作为达到目的的手段是自愿放弃领导。

提到建构领导的含义时，我想起了柯林·鲍威尔所说的话：“在我 35 年的军旅生涯中，我不记得曾经对谁说过，这是我的命令。”

我也想起艾森豪威尔将军的一句话：“领导是让人们自愿执行务必之事的艺术。”

请注意这里有三个部分：首先，作为一个领导者，你必须首先弄清楚哪一件事必须做；其次，作为一个领导者，你必须让人们想去那些必须做的事情；第三，领导是一种艺术，你向别人学习，但是你不能抄袭，如同贝多芬向海顿学习，但没有抄袭。

谈到艾森豪威尔将军，1936年的他只是个平凡的助理。八年后，他成为盟军的最高统帅，后来成了美国总统。他并不是一开始就拥有领袖的头衔，而是逐步成长到今日众所周知的美国总统。每个行业最卓越的领导人并不是天生的，他们是逐渐成长而成的。

你会尽力为你的抱负而扩展你的领导力吗？你会随着你的抱负和企业规模，扩展你的领导力吗？如果你的目标十分宏伟，你便需要成长得更多。

### 3

在追求宏伟目标时，如何使过去的失败转化为成长？

在2007年5月15日，我跟有史以来最卓越的攀岩者之一汤米·卡德维谈话。当我们开始谈

到宏伟目标，汤米问了我一个问题：我们一定要实现宏伟目标吗？如何实现呢？他提及他攀登酋长峰黎明墙的经历，落脚之地是如此之小，在阳光下甚难看清，只有在黑暗中用头灯才看得到；这是他从来没有做过的事情。

如果你知道你肯定能做得到，那么它就不是一个宏伟目标。几年后，2012年夏天，我带汤米和我一起到西点军校参加领导研讨会。当时他已经积累了无数次攀登黎明墙的失败记录，他一直失败。我问他：“为什么你要坚持下去？”汤米说：“我不是失败！是成长。这就是攀岩的重点，攀岩使我更加坚强。什么是成功的

彼岸？不是失败，是成长。”我们如何从过去的失败中汲取经验、达到成长的目的？

你们当中有多少人对你的生活感到不足？我们如何将以往的经验转化为成长？终于有一天，汤米成功地登上黎明墙，他在一天之间攀登两千八百尺，成功地站在了黎明墙上面；但这并不是故事真正令人印象深刻的部分。

当他爬到还剩一千英尺的攻顶，他知道他自己可以一气呵成地完成。但是汤米的合作伙伴凯文·乔治森还被卡在下面。于是，汤米面临选择：是继续推进攻顶，还是回去帮助他的合作伙伴？汤米回去了，他帮助合作伙伴一起



登顶，他们一起攻上顶端。

#### 4

### 如何通过帮助别人成功而达到成功？

我一直在问学生们：“学校有什么让你感觉困难的部分吗？”他们都提到室内越障测试，这个测试是由十一个关卡所组成的体力测试，因为需要消耗很大的体力和很高超的运动技巧，所以在西点军校的学员的内心里，都认为这是最艰难的考验。

男生通过测试的标准是三分三十秒，而我决定在五十五岁那年挑战这项测试，并从那天开始训练自己达到通过的标准。有一天，我看到一群学员正在帮助其他学员一起通过测试；在西点军校中每个人都会有一些失败的科目，因此对于一些学员来说，IOCT就是那道难关，但他们的同学会花时间来帮助他们。如果我能改变过去的做事方式，我一定会加入这一项，就是：当我在尽力使自己成功时，也应该帮助他人。

当你看到别人面临挑战、不足、困难、风险和恐惧时，得到的反应大多是：让我来帮你。你绝对不是唯一一个有这种不可思议想法的人。西点军校的文化正

是如此，可以透过这个三角形表现：在顶部是服务，两个底角分别是成长和成功。如果你要构建一个目标让人愿意受苦、去服务、去牺牲，其中的文化势必是互相帮助。

#### 5

### 你有没有找到你的刺猬？

想象一下，如果你生活在三个圆圈的交集。

最顶上的圆代表你被训练/被造的目的；

第二个圆代表你最报以热情的事情，这可能和你最擅长的不一样；

第三个圈代表促成你谋生的经济来源。

如果你在这三个圈的交汇点，那么你已经找到了你的刺猬。

当你找到你的刺猬，那就是你最令人难以置信的部分，你会以非理性的耐力坚守它。1988年我曾见过一只持久的刺猬，那时我在斯坦福大学教授创业课程，我感觉面对一项很大的挑战。

我知道大多数学生比我都更有经验、更聪明，因此我想我需要一些帮助，于是我打电话给史蒂夫·乔布斯，邀请他当客座讲师，他欣然同意了。他对我的学生说：



如果我能改变过去的做事方式，我一定会加入这一项，就是：当我在尽力使自己成功时，也应该帮助他人。



管理大师吉姆·柯林斯

“我刚从我的前一个公司被踢出来，有些事情是我们都应该体验的，就是在某些时候被炒鱿鱼。”

就在三年前，他失去了苹果公司的控制权。试想一下，世界五百强最重要的技术开发人员的聚会，他却没有得到邀请。他的新公司 NeXT 还没有发展出任何实物产品，他正身处旷野之中。但是他坐下来跟学生谈论生活、领导力、创造力和技术，他充分流露出真挚的激情，这是一个找到自己的“刺猬区域”的人才有的现象。

他每天都去工作，努力追寻着自己的梦想：如同世界上最有效率的人骑在脚踏车上，而电脑就是这部脚踏车。他会问，如果我们制造一台更精巧却有千

倍强大的电脑，任何人都可轻易学会操作，是不是可以大大改变这个世界？他从来没有失去这样的激情。

如果乔布斯在 1985 年已经放弃呢？如果没人投资“为国兴学”，温迪就放弃呢？如果汤米在第四年就放弃呢？如果丘吉尔在 1932 年就放弃呢？真正的成功缔造者持续留在牌局中。我们无法控制和预测生活中的每一件事，但如果你相信生命是一连串的牌局，而你永不放弃，用你最大的能力面对每一副牌，不论牌的好坏，那便会带来最好的复合效应。

你们中是不是有人在生活中被完全打败了？即使如此，你仍须留在牌局中。其实留在牌局中并非那么困难，但在拿到坏牌时

你要重新站起来，每一次你重新站起来都将带给你成长；乔布斯便做到了这一点。你热爱你被造/被训练的目的吗？你热爱你一生的呼召吗？

陆军上将乔治·马歇尔在五十五岁时写道，他担心自己变得太老、太没用了，他觉得自己对军队和国家的未来没有太大用处。但他一直不停地在幕后默默工作，他一直留在牌局中。后来他成为美国历史上第一位五星上将，他是二战中盟军的统帅、得胜的首席功臣，之后他更担任国务卿，成为“马歇尔计划”的开创者和诺贝尔奖得主。

如果你到了四五十岁甚至六十岁或更老，你不知道自己有什么用，我只想告诉你，真正的

创意永不停止，只要你愿意，  
五六十岁的人生才刚刚开始！

## 6

你会将你的责任构筑成满是  
卓越的口袋吗？

我从西点军校学到的最有用的观念是，在上层的卓越领导是由基层小单位的卓越领导开始的。卓越的总裁之所以成为总裁，并不是因为他专注于自己的职业生涯，而是专注于自己的责任。在他们的职业生涯中，无论他们处在哪一个阶段，他们都做好自己的本分。专心在你的责任上，而不是在你的职业生涯。对你的每一个责任都做到最好，使之装满卓越。

专注于你的责任是指先找到适当的人，而不是做适当的事。构建任何尺寸的卓越口袋，需要的头号技能就是要弄清楚应该放谁在关键的位子。在决定人事时要严谨，但不是残酷。也就是说，把你的人照顾好。要记得，最重要的是人。

有人说过一个故事。他从西点军校毕业后，在早期的军旅中很在乎升职。但后来他改变焦点，从关心自己的职业生涯改成关怀自己的部属。他说从此以后一切都变了，他们从没让他失望过。是的，真正的资产是人。



无论他们处在哪一个阶段，他们都做好自己的本分。专心在你的责任上，而不是在你的职业生涯。对你的每一个责任都做到最好，使之装满卓越。

几十年前，一位年轻的女孩在越野大赛之后黯然地坐在地上。因为当时没有开设女生组，所以她必须参加男生组，但最终成绩差强人意。她的教练走过来，递给她一张纸条，上面写着“你的时代会来的”。那名高中女生后来成了我的妻子，四十年后我在她的日记中发现那纸条。

已经四十年了，她还将那张贴手写的纸条留在手边。如果你想知道什么是永不改变的价值，那就是给予支持与表达厚爱。她的时代真的来了：在1985年，她终于成为世界冠军，以九十秒的优势赢得了铁人三项；但这并没有使她高兴，因为这只是一个她个人的成就。

十年后，她成为一名高中教练，带领男子与女子越野队。她在那所学校建立了一个王朝，她率领的队伍赢得四届男生组和女

生组州冠军。她打造了不为自己而跑的文化，那里的孩子彼此合作、共同为团队而跑。

如果比赛结束时你在受苦，那你绝不会是那唯一受苦的。她说：“我发现了一些让我开心、让我感兴趣的事：打造一个目标。让别人知道什么是可能的，并且改变他们的生命。”我所认识的最卓越的领袖总能找到做出贡献的方式，在现实生活中影响别人的人生。

## 7

你如何改变别人的生命？

有多少人会因为你在这个世界上，而致使他们的生命变得不同、变得更好？我希望你能抓住机会使自己的人生变得更有意义。

>> 摘自公众号“以琳领导力”

# P2P的下半场：越来越寡头化



人人贷创始人张适时认为，网贷行业发展从大爆发到“跑路潮”，如今只有少数平台有机会参加“决赛”。

尹洁

1985年出生，福建人，毕业于清华大学经济管理学院金融系。2010年创立人人友信集团，旗下产品“人人贷”提供互联网个人小额信贷服务。现任人人友信集团CEO。

张适时穿着一身黑色正装出现在记者面前，彬彬有礼地打招呼、微笑，言谈举止间透着金融界“精英”特有的讲究。其实金融只是他身份标签的一半，另一半则是互联网。作为国内颇受关注的网络信贷平台“人人贷”的创始人，他以反应敏捷、语速快著称。当然，关于网贷这个互联网金融领域的重要分支，的确有太多话题可谈。

P2P（个人对个人）是目前国内最常见的网贷模式，中介机构通过网络平台让借贷双方对接，融资人发出借款标的，投资人放贷。通过P2P平台的“撮合”，民间小额资金有了更多投资对象，需要融资的人有了更加便捷的渠道，本是提高社会资金利用率创新之举。然而过去几年中，这种新模式经历了“从天堂到地狱再到人间”的过程。关于这一点，张适时有很多话想说。

**“整个资本市场都疯狂了”**

中国最早的P2P平台出现于2006年，当时的市场环境并不成

熟，虽然不断有试水者进入，但直到2011年，整个行业才进入快速发展期，并在2012年迎来了大爆发。

据不完全统计，2012年国内P2P平台交易总额超过百亿元，大大小小的网贷机构如雨后春笋般冒出，达2000多家。2013年，P2P平台以每天上线1—2家的速度增长；2014年，行业整体交易规模突破2500亿元，比上年增长近140%；到2015年9月底，中国P2P网贷历史累计成交量达9787亿元，行业贷款余额3176.36亿元。

业内普遍认为，P2P的投资热度之所以攀升得如此迅猛，主



P2P机构是信息中介，不是信用中介，不能参与交易；投资人和融资人要实名登记，资金流向要清楚。

要是由于国内股市持续疲软，民间资金缺乏投资渠道，同时大量中小企业的融资需求十分旺盛，而传统的银行贷款门槛又过高，因此许多中小企业股东、高管纷纷通过 P2P 平台吸收资金，大量民间资金从股市流向网贷行业。可以说，P2P 的爆发式发展，是中国金融管制逐步放开、民间借贷日渐旺盛、传统银行服务相对落后等因素共同作用的结果。

“到 2014 年、2015 年，整个资本市场都疯狂了，无数的创业者，无论是做过金融的还是没做过金融的，都拿着钱进来了。”张适时对《环球人物》记者说。

在 P2P 交易量暴涨的同时，监管政策却一直没有落地。从 2013 年开始，各种问题逐渐显现。本来只负责提供中介平台的网贷机构，纷纷介入交易本身，甚至提供信用担保。部分 P2P 平台将借款人需求包装成理财产品，向投资者出售，或者先吸纳投资者

的钱，再寻找借款人，使大量资金进入平台的中间账户，形成资金池。部分平台没有充分核查借款人信息的真实性，导致有的借款人以多个虚假身份发布大量虚假借款信息，产生非法集资的风险。更有一些平台经营者，自己就是虚假信息的发布者，通过借新贷、还旧贷的“庞氏骗局”，短期内募集大量资金后卷款潜逃。

从 2014 年到 2015 年下半年，P2P 平台“跑路”事件频出，引发整个行业信用危机。到 2015 年 9 月底，有问题的平台达 1031 家，占行业总量的 30%。

“2014 年、2015 年，确实存在这些问题。一些网贷公司不理性地扩张，或者初衷不善地扩张，导致整个行业的混乱。”张适时说。

### 监管核心是防欺诈

从 2016 年开始，相关部门

加强了监管力度。中国银监会创新监管部主任王岩岫公开表示：P2P 机构是信息中介，不是信用中介，不能参与交易；投资人和融资人要实名登记，资金流向要清楚。

去年 8 月，银监会、公安部等联合发布了《网络借贷信息中介机构业务活动管理暂行办法》，被称为“史上最严网贷监管新规”。其中明确规定：网贷机构不得吸收公众存款、不得设立资金池、不得向出借人提供担保、不得承诺保本保息。在实际中，很多 P2P 平台为了提高信任度，也主动将平台资金委托给第三方机构存管。

“新规的出台，对整个网贷行业的发展有里程碑式的意义。去年一整年，全国各地都在对非法集资行为进行排查，虽然不可能一次清理完所有问题企业，但有效抑制了它们的生长空间。”在张适时看来，2016 年之后，行



人人贷创业团队（从左至右分别为杨一夫、李欣贺、张适时）

业进入了一个更加健康的发展阶段。“监管没有让行业发展减速，而是更加规范。”他说，“我的判断是，未来几年整个行业的增速是不会下降的。”

对于网贷行业，外界主要担心两个方面：道德风险和经营风险。张适时认为，监管的主要方向是防范道德风险，核心是防欺诈。2017年2月，银监会正式发布《网络借贷资金存管业务指引》，对存管机构的资质、行为进行规范。

“被存管的资金将被严格监控，国家能随时掌握其流向，以

后P2P平台想挪用客户资金或卷款潜逃，几乎不可能了。”张适时说。另外，大数据技术也被广泛应用在防欺诈领域。他告诉记者，五年前，“人人贷”要识别一个欺诈风险，80%的工作靠人工，而现在90%以上的工作是靠大数据技术，在秒级时间内就能识别出欺诈用户。

除监管约束外，还有来自其他金融科技产品的竞争，比如当下最火的人工智能技术在金融领域的应用。如果机器取代人工，投资的安全性更高、风险性更小，是否会对P2P平台构成冲击？

“智能投顾（智能机器人投资顾问）目前处于初级阶段，在中国还没有真正发展起来。一方面，大家还不够放心把钱交给一个机器去打理。另一方面，中国人更偏好固定收益理财，而智能投顾是通过投资组合获得浮动收益，中国老百姓对此的接受程度没有那么多高。而且习惯了高收益率的人，很难接受普通收益率。”张适时说。

不过，收益率与风险性是成正比的。智能投顾所宣传的在安全性方面的优势更符合中国老百姓求稳的心理，关键在于，其科

技含量是否真有宣传的那么高？有业内人士告诉记者，大部分智能投顾产品目前的计算水平并没有超过传统人工，其采用的数学模型是一样的，如果 P2P 平台能够在安全性上让大众放心，未来一段时期仍然会具有很强的吸引力。

## 客户正转向个人消费者

刚过而立之年的张适时已经是创业圈的“老将”了。在清华大学经管学院金融系读本科时，他一度认为自己也会像很多师兄师姐那样，毕业后到顶级投行，过着按部就班的“金领”生活。直到大四，他去外资银行实习，才发现那种看似光鲜，但一眼就能望到头的生活并不是自己想要

的，“我不想在大企业做螺丝钉”。

2009 年，张适时结识了后来的创业搭档李欣贺。李欣贺毕业于北京大学金融数学系，先后在国外投行和国内基金公司工作。怀着相似的理想，两人一见如故，开始在全国各地考察创业项目：房地产、情侣连锁酒店、典当行、担保公司……但都被他们自己否了，因为“没有兴奋的感觉”。直到有一天，他们在一本外国杂志上读到关于 P2P 的介绍。金融专业的敏感性让张适时意识到，这种模式在中国有前途。

当时，网贷在国内是一片真正的蓝海，同类公司极少。加上 2008 年国际金融危机影响，国内的股市、房市都处于不明朗阶段，中国人手里的闲置资金普遍

缺乏投资渠道，而中小微企业融资难的问题又十分突出。张适时觉得，P2P 这个领域成本低、市场大，可以快速发展起来。很快，李欣贺把自己的本科同学杨一夫也拉了进来。三人筹集了 100 万元，在 2010 年上半年创建了 P2P 平台“人人贷”。最初团队只有四个人：张适时主管产品和发展规划，杨一夫负责风险控制，李欣贺负责对外联络，还有一名员工负责财务。由于把握住了创业时机，加上创始团队的专业背景，“人人贷”很快在市场上异军突起。

创业早期，通过“人人贷”借款的客户 70% 左右是小微企业主，剩下的才是工薪阶层。但现在这个数字已经反过来了，张适时告诉记者：“目前的成交客户里，



大部分智能投顾产品目前的计算水平并没有超过传统人工，其采用的数学模型是一样的，如果 P2P 平台能够在安全性上让大众放心，未来一段时期仍然会具有很强的吸引力。



张适时在博鳌亚洲论坛

大概 70% 是拿固定工资的群体，另外 30% 才是小微企业和个体经营者。”

这种变化说明，一般性消费信贷市场有巨大潜力。广义的消费金融通常是指用于个人消费目的（非经营目的）的贷款，主要由四部分构成：房贷占比最高，约占整个行业的 75%；汽车贷款占 5%；信用卡贷款占 10%；一般性消费信贷占 10%。

在中国，消费金融是从 1999 年开始真正发展的。那一年，央行下发《关于鼓励消费贷款的若干意见》，将房贷比例提高到 80%，贷款期限延长到 30 年，按揭买房开始兴起。之后十几年

中，其他形式的消费信贷也逐渐发展，但整个行业真正规模化崛起，也就是过去五年间的事。目前，中国消费金融市场的体量还不到 20 万亿元，占 GDP 比重不到 30%，而发达国家一般在 40%—50%。

“在消费金融的四个主要领域中，房贷基本上都是银行管，车贷是汽车厂商在做，信用卡贷款是银行或 BAT 企业在做，所以我们网贷针对的就是一般性消费信贷。”张适时对记者透露，根据有关预测，中国 GDP 到 2025 年将达到 120 万亿元，消费金融市场的体量会接近 50 万亿元，其中的一般性消费信贷如果依然占

比 10%，就是 5 万亿元的规模，发展空间巨大。

因此，目前张适时把绝大部分精力放在一般性消费信贷上。过去五六年中，“人人贷”的客户群也随之发生变化，借款用户年龄一步步往下走，目前的核心客户群年龄集中在 30—45 岁。

“网贷行业要坚持最初的梦想”

张适时告诉记者，未来三五年里，“人人贷”的市场定位不会发生根本变化，公司会继续把力量集中在一般性消费信贷领域。

“很多企业发展到一定阶段

市场的进入壁垒已经被高高筑起，加上道德风险得到有效控制，行业即将进入下半场的决胜阶段，只有少数平台有机会进入“决赛”。



会谋求多元化，但我认为‘人人贷’还没到最合适的时间点。”张适时说，“企业多元化大多是为了分散风险，要达到这个目的，新业务的比重通常要占到业务总量的30%—50%。我们现在还不想分散主营业务，而是要集中力量，继续发展一般性消费信贷市场。我希望公司未来几年能持续增长，成为网贷行业的龙头，之后再走得更宽、更远。”

对网贷的发展趋势，张适时表示，整个行业的集中度会进一步提高。“未来三五年内，整个网贷行业会越来越寡头化，前几名占据市场份额的比例会越来越高。首先是因为这个市场足够大，其次也确实有一些企业经过多年的积累，具备了先发优势、规模优势，

这些会带来数据和成本方面的优势，规模效应将越来越显著。”

在张适时看来，P2P行业的“厮杀”已经结束了上半场。在多重因素的作用下，市场的进入壁垒已经被高高筑起，加上道德风险得到有效控制，行业即将进入下半场的决胜阶段，只有少数平台有机会进入“决赛”。

不过，P2P的市场空间依然巨大。“未来至少三到五年还是增量市场，P2P行业还远没有到相互抢蛋糕的阶段。”早期的野蛮生长曾经为网贷行业赚足了眼球，但虚幻的泡沫终不长久。用张适时的话说：“P2P必然要回归普惠金融的本质，网贷行业要坚持最初的梦想。”

>> 摘自《环球人物》

# 管理总是失控背后的四个习惯



通过对思维习惯、行为习惯、评价习惯以及对话习惯的改变，可以让我们的管理控制更加有效。

陈春花

有效控制包括了一系列内容，绩效考核制度、报酬和奖励制度、员工纪律制度、目标管理制度、预算和管理信息制度、生产和操作控制制度等，其基础是全面预算管理。如何做到控制，是控制管理中最重要的一部分。大部分企业在如今都在实施全面预算管理，但是真正要取得成效，还需要有四个习惯的改变。

## 思维习惯的改变

要做有效的控制管理，首先第一点应该是思维习惯的改变，就是不要把预设的目标和计划，

特别是预算看成是一个财务的工作，也不要把预算看成是一个编制的工作，预算其实最重要的是你的思维习惯。预算设计目标不是用已完成的数据做起点，而是要以战略为起点，如果做不到这一点，控制管理就无法达成。因为你的预算不以战略目标为起点，这本身已经和目标产生偏差。

所以大家的思维习惯一定要改过来，就是预算起点是战略，它与环境没有关系，与行情没有关系，与你的历史没有关系，与什么有关系？跟目标有关系。所以思维习惯的改变就是预算与历史没关系，与去年没关系，与今

年没关系，与行情没关系，与市场也没关系，是与你的梦想也就是战略目标有关系，所以叫“预则立”。这是第一个改变——思维改变。

## 行为习惯的改变

在不断观察中国企业的一些管理习惯过程中，发现有三个行为习惯很有意思。

第一个行为习惯是比较喜欢看历史，总是评估自己与去年比增长了多少。如果按照优秀企业的案例来看，这是不对的，其实应该是跟行业平均增长水平比较，



## 66

管理者会简单地用财务指标做评价，而不是用经营标准做评价，只是满足于财务指标的理解，却忽略了计划与目标所设立的其他标准。

跟竞争力基准去比较，绝对不会跟自己去年所做的结果比较。行为第一个改变，就是不要跟自己的过去比，要跟市场当中的竞争力比较，跟行业平均水平去比较。

第二个有意思的行为习惯是：大家不习惯去找实际数据与目标和计划之间的关联。如果不知道实际情况与设定目标与计划之间的关联，又如何保证计划与目标能够得以实现呢？所以你就需要很清楚地知道，你在做什么？如果要市场占有率增长，核心关键要素是什么？知道这些之后，行为就会跟着变，当这样变的时候，你就会很清楚地知道预算、考核是拿来干什么的。

第三个行为习惯是非常关键

的，做全面预算管理，一定要让所有的资源放在产生价值的地方去，放在实现计划与目标的方向上去。换句话说，不产生价值的地方，不与目标与计划相关的地方，不应该给资源，只有这样预算才是有用的。能产生效益的时候才动用资源——要有这个能力和行为习惯，要有这样的控制习惯。

### 评价习惯的改变

控制管理第三个要改变的就是评价习惯的改变。我观察大家发现，在经营当中，管理者会简单地用财务指标做评价，而不是用经营标准做评价，只是满足于

财务指标的理解，却忽略了计划与目标所设立的其他标准。有些时候，我也的确反对只谈论KPI，人们在管理习惯上，只对KPI负责，似乎这样做也没有什么错误。但是，如果只考虑KPI，就要求每一个需要关注的地方都需要进行考核，没有设立KPI的地方，大家就会忽略，这样的评价习惯，导致了控制出现偏差。因为管理过程中并不是所有的要素都可以纳入KPI，相反，很多过程要素是无法用KPI来表达的，这也是为什么管理控制如此重要的原因，就是因为内控制本身就是一个过程。所以，需要大家养成用目标达成、计划达成来做评价的习惯，要全面实施计划管理，而不是仅仅只看KPI和财务数字。

## 对话习惯的改变

控制管理，核心是组织上下要养成同一个对话体系，用共同的标准来对话。我非常建议企业进行全面控制管理，为什么？因为这样就有共同的对话体系了，大家讲一样的标准、关注共同的要素、有相同的认知，这样就可以让整个经营管理进入一个非常容易理解的状态，这种理解就会达成共识，有了共识就可以解决问题。很多时候公司无法达成一

致，你说你的，我说我的，并不应该完全归结为文化的问题，也许并没有形成共同的标准，无法用一套相同的评价体系来做出评价。如果标准缺失，评价不一致，是无法对话并形成共识的，这一点显得尤为重要。

进行有效的管理控制，需要这四个习惯的改变，就是思维习惯、行为习惯、评价习惯与对话习惯的改变，我希望管理者能够彻底改变。同时，我认为一家企业能够真正做好的共同基础，就是预算与控制。

>> 摘自“春暖花开”



进行有效的管理控制，需要这四个习惯的改变，就是思维习惯、行为习惯、评价习惯与对话习惯的改变，我希望管理者能够彻底改变。同时，我认为一家企业能够真正做好的共同基础，就是预算与控制。



◎千聊：爆发在知识付费的风口

◎亚马逊 AWS：云上构筑大数据框架

◎为什么欧美年轻人逃离 Instagram?

# 财富. Fortune

# 千聊：爆发在知识付费的风口

“知识付费这件事情，到目前为止也没有被证明它是一个非常有生命力的东西。”朱峻修说，“当然肯定是有希望，否则我们也不会做。”



哲铭

2016年3月8日上线，一年多后的2017年6月3日，千聊CEO朱峻修在北京万豪酒店举行了一场知识变现峰会上公布的数据是，千聊的累计用户达9800万人次，注册讲师80万。

确实是非常有爆发力的表现，缘于千聊赶上了“知识付费”这个风口。

打开千聊App，首页的产品描述是“最有用的知识直播社区”，明显与“知识经济”贴得很紧。

但这样的表现，并没有让朱峻修感到满足。这个1986年出生于湖南郴州的年轻人，依然非常清醒地表达着对未来的认知：“知识付费这件事情到目前为止也没有被证明它是一个非常有生命力的东西。”

不过，他们做的正是在证明它的生命力，朱峻修说：“当然肯定是有希望，否则我们也不会做。”

6月4日上午，在北京万豪酒店，朱峻修接受了刺猬公社的独家专访。

## 爆发力由来

身穿黑色Nike体恤、运动裤，戴金属半框眼睛，有点微胖的朱峻修看上去不像是一个会对自己太“狠”的人。

但这只是表象。

两件事可以说明他其实挺“狠”的。

一件是，2015年底，他从妈妈网的产品运营VP职位上离职，放弃了价值1000万元的股权。

“创业就得断了自己的后路。”他说，既然想创业，最快的途径就是离职，先做着。

离职的时候，他并没有融到钱，一开始是自己掏出三四十万来支撑团队。但连办公场地都不敢租，只能蹭朋友公司的工位。

第二件事，开发产品的时候，他让整个团队成为了最拼的团队，“天天干到十一二点”。有个节假日，

团队有个成员想请假，他直接扔下一句“你要请假就别来了”，通过这种方式把产品打造了出来。

这种做法当然会受到一些不了解创业公司的人的诟病，但朱峻修认为，企业在这个阶段，一定要这么做，通过这种方式筛选出真正的团队成员。

他认为也不能亏待了一起奋斗的小伙伴，期权池的划分非常明确。“直到现在，千聊团队的核心之间形成了紧密的关系，不但是事业合伙也是人生朋友。”

不管怎么评论，可能没有这股“狠劲”，千聊也没这样的爆发力。

朱峻修创业是有预谋的。2008年从哈尔滨师范大学毕业后，他八年时间内先后从事过五份工作。这

五份工作都有一个共同指向：创业。

最初两份工作，他在搜狐畅游和淘宝做运营，学到了许多运营、推广的知识。但他觉得自己始终处于业务下游，并不了解更上游的东西。

“听说做产品的人有机会了解这个问题，而当时我了解到腾讯是做产品的好公司，就想干吗不去腾讯呢？”于是，2010年，他入职了腾讯。

没有去腾讯做产品的两年，或许就没有如今的千聊。

“现在也是去模仿或者是去验证。说真实或直接一点，就是去模仿腾讯是怎么成长的，是怎么思考的。”朱峻修说。

进入腾讯后，朱峻修发现腾讯的每个事业部都像一个创业公司一样，有独立的决策能力。在腾讯期间，他学会了团队应该如何分工、协调及合作。

“最重要的还有一点，是腾讯内部的一句话‘一切以用户价值为依归’。”这句话朱峻修烙印在了脑海里，“一个企业的生死、大小很难由自己决定，但可以把握的东西是给用户创造的价值。”

对用户价值的理解，也为今后千聊的目标用户群



一个企业的生死、大小很难由自己决定，但可以把握的东西是给用户创造的价值。



体埋下伏笔。

他认为，千聊还没做到从0到1，最担心知识付费是昙花一现。

### 为什么要做“知识付费”？

朱峻修说，这是因为他看到了两点：第一，内容付费已经开始出现；第二，微信公众号里出现了越来越多的优质内容。

他感觉到，能写的人这么多，那能讲的人会更多，为什么不给他们提供一个讲台呢？“讲师是比公众号更大的群体。”而且，内容一多，用户在选择信息的时候就会出现许多问题，付费是过滤劣质内容的有效机制。

做千聊更深层的原因，可能跟他的出身有关。他的祖上两代都是湖南郴州当地的教师，“在小镇上小有名气”。他说，虽然自己很叛逆，不想当老师，但总觉得传授知识是有巨大价值的。

在他看来，由内容到知识，由知识到教育，这条路径就像阶梯一样，会提供越来越高的价值。

所以他创办了千聊，不仅可以提供讲台，而且提供了变现手段。

知识付费的风口加上千聊进化的速度，使得它在这场竞争中走到了靠前的位置。几轮前期的融资后，2017年2月，千聊又获得了由分享资本领投的千万美金A+轮融资。

“我们投的时候，千聊还没开始商业化，现在已经实现了盈利，所以估值会有比较大的提升。”分享投资管理合伙人、享投就投CEO蔡聪对刺猬公社说。

目前，千聊已经有了不少对手。而许多类似的知识付费平台，如荔枝微课都采取了打造大V、明星讲师的方式来吸引流量，而朱峻修对这种方式不大“感



朱峻

冒”。他还是想打造草根讲师，通过口碑传播才是千聊的主要传播方式。

最初，千聊是在微信公众号中的一个嵌入式工具，他们告诉公众号，千聊可以让更多粉丝听见号主的声音，有利于运营和互动。他们从有几千到几万用户这些不大不小的号做起，依靠口口相传，终于迎来了爆发。

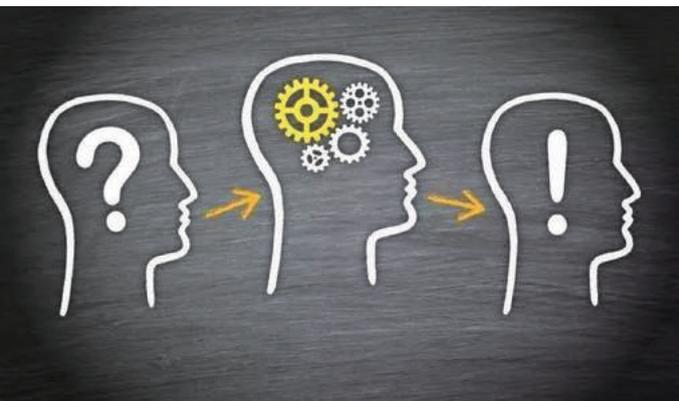
但朱峻修说，这并不代表千聊不需要解决如何增加讲师粘性的问题。目前，千聊通过联合运营等一些业务方式来与导师形成绑定关系。

### 知识付费是不是真正的赛道？

虽然千聊成为了明星产品，但朱峻修依然很冷静。在他眼中，千聊从0到1还没走完。

许多人认为千聊有庞大的用户量还有一定的收入就实现了从0到1，但对于朱峻修来说，明确千聊能长期存在，才实现了从0到1。

3月8日，不断在鼓吹知识经济的罗振宇，在举



办的内容付费的行业沟通会表示，知识付费这个生意是不是一个大的风口，但是能够看到风口的潜质。

罗振宇总结内容付费的原因是：“内容付费的新机会的出现，根本原因是整个社会大潮的变动使得曾经知识交付三大产业——教育、出版和传媒产生了产业板块之间的松动。”

罗胖认为，整个原来的三个产业之间的基础、边界都在发生松动，用户也有真实需求，呼唤产业级的解决方案，所以，一个叫“知识服务”的新行业正在诞生。

但朱峻修认为，如果知识付费不能够成为与教育、出版和传媒这三者并存的第四个东西，那么就不见得能存在，因为很容易就会被后三者吃掉。“后三者也可以做一些延伸，比如图书出版也可以做讲书，媒体也可以做收费。怎么让知识付费做成新的品类，关系到它的生命力是不是长久。”

的确，以新东方为例，3月21日，在新东方在线挂牌新三板开始交易的同一天，公司宣布成立K12（K12是指从幼儿园到12年级基础教育的统称）项目部，全面布局教育行业。除此以外，新东方旗下还拥有新东方在线等付费网络授课平台。

“当他们把这个做好了，那个做好了，你就不存

在了。”这些领域里行业巨头的潜在威胁，让朱峻修不得不思考更遥远的未来。

他说，他并不确定知识付费的市场是否能真正长期存在，或许只是昙花一现，“知识付费这件事情，到目前为止也没有被证明它是一个非常有生命力的东西”，但他认为，问题的关键是，付费知识能不能给用户带来真正的价值，“如果用户确实觉得有价值，就能成”。

确实，不管是知乎 Live 还是在行，整体活跃度都不足。而据三声报道，4月份《李翔商业内参》打开率约为18%，远低于3月“得到”公布的各专栏日打开率29.3%。

当然他也看到了一些好的迹象，比如千聊这一年多来，已经为5万讲师带来了4亿收入，千聊上累计有了80万单节以及50万+小时的课程，阅读老用户购买率达到了70%。

据36氪发布的知识新经济报告，2017年，随着用户需求提升、市场下沉及产业链拓展，用户知识付费（不包括在线教育）可估算的总体经济规模将有望达到300-500亿元。

所以，朱峻修说：“当然肯定是很有希望，否则我们也不会做。”

>> 摘自公众号“刺猬公社”

整个原来的三个产业之间的基础、边界都在发生松动，用户也有真实需求，呼唤产业级的解决方案，所以，一个叫“知识服务”的新行业正在诞生。



# 亚马逊AWS：云上构筑大数据框架

云既帮助产生、收集、存储更多数据，又帮助提供多样的数据分析处理方法手段。如今人工智能的兴起，能把数据分析做得更好。



赵艳秋

“大数据不是一个新话题，一些概念二十多年前就有，比如数据挖掘、BI（商业智能）、BA（商业分析）等。之所以最近更火了，是因为云。”现任 AWS 首席云计算企业顾问张侠博士说，他十几年前就撰写过大数据的文章。“云既帮助产生、收集、存储更多数据，又帮助提供多样的数据分析处理方法手段。如今人工智能的兴起，能把数据分析做得更好。”

云确实为大数据应用带来变革。

一家在亚马逊 AWS 上提供大数据分析服务的企业，此前去投标一个客户的大数据分析项目，同时参与的有传统大数据分析公司。招标方在传统模式和云服务中各选了一家供应商，并行开展，来对比一下效果。一个半月后，这家云服务企业已经按照客户要求，把建模、分析和交付全部做完了。而那家非云厂商，为之购买的服务器还没有到货。

“这就是云服务带来的变革。”张侠借此来解释。

不仅如此，云服务还在产品和服务选型中带来另一个差异——让企业选型过程变得简单便捷。

“很多厂商都会对你说，我有这个功能，我有那个功能。我建议你招呼一声，你想做什么事情，会有很多供应商来给你提供方案。使用云上的工具和服务，你马上就能开始实验，也能很快了解这些工具的真实深度和广度。”虽然用户也要在学习和了解上花费一定时间，但相对传统模式要简化透明得多。

频谱的一端

“企业应用大数据云服务的状况就像一个频谱。”张侠说。频谱的这一端，是完全没有使用、将数据资源白白浪费的企业；而频谱的另一端，是对大数据利

用得非常好，甚至商业模式就建立在大数据基础之上的企业。

而一些比较极致的客户，甚至自己在云计算平台上创新大数据的工具和服务。Netflix 是在亚马逊云上提供互联网视频流的服务商。“很多亚马逊云上的大数据工具最初是 Netflix 发展提供的，现在被大家广泛采用。”

Netflix 很乐于分享。在国际大数据会议上，人们甚至会经常见到 Netflix 工程师的身影。“他们非常自信，为什么呢？因为当你学会这些时，他们已经开始做更先进更高级的事情了。”

先进客户在云上的大数据创新脚步很快。

## 全新的大数据架构

亚马逊为大数据提供全套产品和服务，覆盖从数据收集、存储、处理到使用 / 可视化的全流程。

去年，在其“Re: Invent”年度大会上，亚马逊阐述了基于云的全新大数据架构，分为十大步骤，推出相关的部分服务。“我们正在研究怎样提供更全面的工具。对于大数据，我们正在持续努力。”张侠说。

张侠特别强调，大数据整体有两个新特点：一是对实时数据的分析，一是利用现在和历史数据进行未来的预测，这都是更高的要求。

针对这样的新趋势，亚马逊也正在提供一些创新服务。其一是 Athena，它可以直接在 S3 上做 SQL 查询。“S3 本身不是一个结构化数据库，它存储的可能是视频、mp3、Word 文档和 Excel 表格。现在，有了 Athena，可以马上使用 SQL 进行查询，在以前没想过的维度上实时查询。”

另一个是数据湖（Data Lake）服务。在传统模式下，数据收集上来要逐渐放到一个企业级数据仓库里，这要对数据的结构、特征和颗粒度都很清楚。

大数据整体有两个新特点：一是对实时数据的分析，一是利用现在和历史数据进行未来的预测，这都是更高的要求。



但现在很多实时数据不断涌来，存储在 S3 上，通过 Athena 直接查询，再放到 Redshift 数据仓库中。“这个整体就是数据湖概念。它的目的是对实时数据能先进行一个快速分析，帮助快速做出一些决策。”

上个月在旧金山 AWS 宣布推出 Redshift Spectrum，这是 AWS 的 Redshift 托管数据仓库服务的延伸版，能够直接查询驻留 AWS S3 存储服务里面的数据。亚马逊首席技术官沃纳·沃格尔斯（Werner Vogels）在发布时举了一个例子：使用 Apache Hive 开源数据查询软件对艾字节（EB）数据执行查询。这项任务需要五年的时间 and 1000 个节点——也就是说，成本相当高昂。沃格尔斯表示，但是借助 Redshift Spectrum，只要花 155 秒和区区几百美元。

还有两个创新服务，一个是 Batch，是对数据进行批处理 ETL 的服务。另一个是 Glue，这个词是英文“胶水”，意思是把数据流程、数据转化更好地串在一起。与此同时，亚马逊云也针对人工智能（AI）



亚马逊 AWS 宣布入  
华，推出中国区云  
计算平台

推出一些工具和服务。

## AWS 提供的 AI 服务

在亚马逊，目前有上千员工致力于人工智能，涉及发现与搜索、物流配送、发现现有产品、定义新产品类型以及将机器学习引入更多领域。

MXNet 是亚马逊选择的深度学习框架，已纳入 Apache 孵化项目，也与 AWS 集成整合，进行了优化。

亚马逊云推出了三种人工智能服务——Polly、Rekognition 和 Lex。Polly 做文本语音转换——看见一段文字就能念出来。Rekognition 做图像识别和分析。Lex 做自然语言理解和自动语音识别。“我们把这三种服务软件开发包，任何人都能直接调用，目前很火。”张侠说。

CNBC 财经新闻台应用了 Lex，如果用户现在说“请告诉我今天的 market update”，CNBC 马上会告诉你今天道琼斯、纳斯达克的表现。福特汽车集成了 Lex，甚至高通芯片也集成了 Lex，可以想象来各

种设备应用语音服务的多样化场景。

利用亚马逊云上的 AI 技术，Howard Hughes 公司预测高档房地产交易，Fraud.net 检测在线付款欺诈，Pinterest 开展图像识别搜索，FINRA 进行异常检测、序列匹配、回归分析和网络分析，辉瑞制药开展药物发现。

张侠认为要用好大数据和人工智能，业界需要更多的数据科学家——“数据科学家要数理方法、计算编程和行业知识三者兼而有之”。

他强调了行业和社会知识。“大数据真正的意义，是从数据中挖掘出价值，进而提供洞察力，为企业创造财富。”为此，当人们使用大数据来时，“他不仅要懂得数理和编程，还要了解其他相关的知识。行业和社会知识让你知道该从什么角度去看数据，进而把数据价值体现出来。如果想成为一个好的数据科学家，应该在这三个维度上去琢磨，这会让你更能成功”。

>> 摘自《IT 经理世界》

# 为什么欧美年轻人逃离Instagram?

荒谬、适得其反、大失所望和高效、振奋人心、名副其实，这几组意思完全相反的形容词，说的都是同一件事，那就是Instagram的个性化推荐。



南七道

这个市值一度超百亿、月活跃用户超七亿的社交平台，因个性化推荐而受到质疑。Instagram的内部数据统计显示，人们平均会错过70%的Instagram信息。Instagram的创始人Kevin Systrom力推机器学习的原因就在于，“个性化推荐可以帮助用户看到信息流中最好的30%”。但改版以来，Instagram却屡获恶评，年轻用户纷纷在社交网络上宣布弃用Instagram。个性化推荐为什么没能赢得用户好感？个性化推荐是如何运作的？

外媒曾经总结过，Instagram的个性化推荐基本遵循着七个原则。相关性：这是个性化推荐的最大特点，区别于传统时间排序，同一时间段内，用户感兴趣的内容会出现在更前的位置。用户在近期搜索过、

点赞过、评论过的相关话题，更有可能出现在首页位置。

互动性：Instagram宣称，哪怕用户关注了一千个账号，这条原则也可以确保他看到好友的最新动态。因为历史互动频率高的账号，会被机器自动分类为好友，该账号的新推送就会被排在更前的位置。时间轴：虽然个性化推荐不再严格按照时间排序，但总体而言，比起三天前发的内容，三个小时前发的内容总是排在相对更前的位置，因为人们总是对当下发生的事情更感兴趣。

热搜度：标签是Instagram上PO文的一大特色，大多和近期的热点事件相关。比如#OneLoveManchester，就是英国女歌手小A曼城慈

善演唱会的标签，这场演唱会是为了鼓励和支持曼城恐袭的受害者，所有和曼城恐袭相关的 PO 文都可以加上这个标签，相关更新的排位也会更靠前。

分享度：Ins 的公开 PO 文都是可以直接私信转给朋友，操作上类似于把公众号内容分享给朋友，被转发分享得多的 po 主更有可能排在首页显眼位置。

停留时间：这一点对小视频尤其重要，因为观看时长是视频吸引力的一个重要指标，被完整观看这个行为本身就证明了内容的吸引力，哪怕人们后续并不留言也不点赞。

受欢迎程度：点赞数、评论量、观看量和分享量，都是衡量一条 PO 文是否受欢迎的重要指标，如果一条 PO 文下的点赞和评论数都很高，相比起一个小时后才更新的却无人问津的 PO 文，更有可能出现在首页，哪怕它是十个小时前发的。

随着 Instagram 用户不断增多，新内容必然会越来越多，而人们可以浏览的内容越多，每条内容的影响力就被不断削弱。对广告主来说，更糟糕的情况是，人们愿意花在 Instagram 上的时间是基本不变的，这就意味着信息越多，人们错过的信息也就越多。如果沿用传统时间排序，品牌为了抢占用户的首页，势必要保持高更新频率，这对广告主和平台方都是一种负担。一方面广告主要投入更多的人力物力去制作和更新内容，另一方面，个人账号的更新频率肯定比不上团队运作的品牌方，那么 Instagram 上的内容就将充斥着大量广告，长此以往势必损伤用户体验。机器算法的引入对平台方、广告主和用户都应是利好政策，但本该实现三赢的改变却获得了两极分化的评价。个性化推荐伤害了谁？

首先对广告主来说，要想被更多用户看到就要发布更高质量的内容，因为只有这样才能吸引更多用户互动，才会提高在用户首页的占据率。但生产优质内容所花费的人力物力和时间成本，反而可能比高频



率更新的花费还要大，尤其对于中小广告主来说，时间排序至少可以保证如果他们足够勤奋就会有足够的曝光度，而个性化推荐更多依赖于受欢迎程度、互动性等不可控因素，使得他们面对像可口可乐、Zara 这样的大广告主时，处于劣势地位。因为大广告主可以集中资源去生产更优质的内容，而不管是粉丝基量还是明星资源，大品牌都在个性化推荐的比拼中占据优势。但个性化推荐也并没有完全取悦大广告主。因为性、暴力和死亡永远能戳中人们的痒点，香奈儿的 PO 文可能夹在爆乳美女和灵异照片中间，这种品牌露出不仅无法激发购买欲，甚至还会伤害品牌形象，因为人们会将看到爆乳美女和灵异照片时的负面情绪附加到品牌上。在国内，推行个性化推荐的今日头条，就因为首页充斥着“暴打小三”、“吃蝎子”等低俗内容而饱受诟病。这种内容也许可以不断诱惑用户点击，从而增长用户停留时间，但这种停留时长没有价值，难以商业化。《财经》杂志曾在访谈中直接问头

条 CEO 张一鸣，“低俗是否是头条成功的原因”。张一鸣就在回答中提到，平台没有从低俗内容中获利，今日头条一直在打击低俗内容和标题党，就是因为低俗内容反而会伤害平台的商业利益。而对普通用户来说，机器算法并没有那么懂他们。人是情感动物，而机器很教条，只能依赖数据，它并不能分清人们的点赞是真正出于喜爱还是出于社交需要。和朋友圈情况类似，大多数点赞都基于某种情感绑架，因为对方是亲戚、是同事、是上司、是老师，所以我们必须点赞。还有一种情况是，人们总有一些不愿为人所知的“趣味”，比如美国男生 Tori，喜欢在 Instagram 上看美女模特的照片，但他不会去点赞或者评论，因为这些行为都是公开的，他担心女友发现会不高兴。但这并不意味着他不想看到模特们的新照片，而经过个性化推荐的首页，模特们出现的几率大大减少了。在社交网络运用越来越广泛的今天，不少独立艺术家、独立摄影师等自由职业者也开始进驻 Instagram，其中很重要的一个原因就是，他们可以在 Instagram 上分享作品，并因此得到工作机会，被称为“运动鞋摄影家”的 Kane 就是如此。收藏运动鞋是他的兴趣，最初他将自己的收藏照发到 Instagram 上时，绝对没有想到有一天会以此为生。但当他在 Instagram 上积累了数万粉丝之后，包括 Adidas、Converse 和 Puma 等在内的多个品牌都开始请他为自己的新产品拍广告

照片。正因如此，在 Instagram 上关注同行已经变成了一个重要的跟进行业动态的方式，但个性化推荐破坏了这一功能。因为人们不会点赞和转发竞争对手的 PO 文，长此以往此类账户就会被机器降级，很少出现在首页上。Kane 已经很久没有在首页看到同行 Johannes 的更新了。为什么用户不喜欢个性化推荐？个性化推荐依赖的是机器算法，但机器算法是有局限的，它的判断依据都来源于过往情况，面对新的突发情况，它永远慢一步。而人却可以迎合机器喜好编写内容，比如加上热点标签，建立小组“互帮互助”提高 PO 文的活跃度等等，让自己的内容出现在更多人的首页上。现在在 Google 上搜索 Instagram 和机器算法这两个关键词，出来的结果有 1/3 都是“教你如何骗过机器算法”。这就产生了大量哗众取宠的垃圾内容，而因为人情需求和工作需要，人们无法完全取关这类账号。在国内，因为个性化推送而积累了大量活跃用户的今日头条，也因为低俗内容泛滥而饱受诟病。业内人士评价头条内容像毒药，用户被标题诱惑点开，并不代表着他们喜欢这类内容，而机器没有三观也没有审美，只是机械地根据历史记录向用户推送类似内容。这就是个性化推荐的可恶之处，它并不代表你的个性，也不代表你的喜好，出现在首页的可能全是精美华丽的毒药。📷

>> 摘自“虎嗅网”

◎用大数据研究文学

◎独属于二维空间的宁静  
禅意

◎厕所史

◎正大气象的坚守

沙龙  
Salon

# 用大数据研究文学

文学美，但并不玄。人人知道太白斗酒诗百篇，太白可是把《昭明文选》反反复复拟作过三遍呢，这样看所谓斗酒诗百篇，不过是说做过无数套模拟题的学霸在醉醺醺的情况下仍能考好罢了。

于溯



我在大学教了几年古代文学，发现对这门课，年轻的学生们往往有不切实际的幻想。外专业的学生觉得诗词歌赋就是风花雪月，适可作为做实验写代码背公式的调剂，欣然定为跨专业修学分的秒选。本专业尚未入门的学生以为诗词歌赋就是背背文学常识——李白是飘逸的，杜甫是沉郁的，二十个形容词可以囊括两千年的作者，助人从大学一路考到博士。我常想，若这就是中文系的日常，则大学不如取消这个专业。但凡识字的人，穿个汉服，戴个手串，喝壶

小酒，挥把小扇，临风陨行泪，对月伤番怀，吟上句人生若只如初见，不也低成本地满足了内心中的文学幻想了吗？

是的，每个人都有欣赏文学的权利，但并不是每个人都有研究文学的能力。中文系期待的，从不是充满文学幻想的文艺青年或死记硬背的学霸，而是思维清晰、逻辑严密的研究者。如果一个人高数和逻辑学学得还可以，又很热爱艺术的话，那学文学再合适不过了——因为文学作为研究对象是一门艺术（不能靠背），而通向文学的研究方法却必然是符合学术伦理的（不能靠吹）——逻辑严密是最基本的学术伦理。喃喃私语式的言说，超凌文本的顿悟，这属于文学对个体生命的影响，我们感佩文学对人生产生的这种力量，但这和研究文学，终究是两码事。

一个作者写下一首诗，可能是出于某种感动；但他写出的是这样一首而不是那样一首诗，则是他所拥有的技术决定的。我们对生活的感触未必比杜甫少，我们对山山水水的热爱未必比王维少，我们之只能发圈吐槽、拍照留念，盖因不曾习得杜甫和王维的那种表达技术而已。舍技术而谈感动，是普通的读者；懂技术而不忘感动，才是文学研究者。

然而文学爱好者，也包括一些文学研究者，常怀有一种古老的傲慢，觉得技术分析是低端的、匠气的，同时也对一些“技术手段”的“入侵”，抱有相当警惕。其实在科学主义大行其道的时候，大家也曾热情地拥抱过表格和数据，甚至有的时候，拥抱的姿态还因过于急迫而有失优雅。然而此一时也彼一时也，就像当年的父母逼孩子读《十万个为什么》，如今的父母逼孩子背四书五经，大趋势下，与文学研究者本来就八字不合的各种技术手段，难免日见冷落。所以我常怀疑，一种人文社科类研究方法要在国内流行，大概得同时满足两个条件，一是由国外舶来，二是与国内的大环境合拍。以此论之，近年在人文学科低温发酵的大数据挖掘，好像只满足了后一个条件，未来能不能成大气候，真倒让人捏把汗。

想到数据发掘，是因为偶然看到网上有个帖子，叫《计算机告诉你，唐朝诗人之间的关系到底是什么样的？》（以下简称《诗人关系》），因为和我的工作相关，不免颇感兴趣。这个研究的思路，大致是通过哈佛大学编纂的《中国历代人物专辑资料库》（China Biographical Database Project）提供的诗人名号数据，对四万多首唐诗呈现的诗人间引用关系进行计算，以此构拟唐代诗人的交际网络。正如网上一些评论所说的，作者通过新（对文学研究而言）技术，最终得到的结果却大致符合旧有的文学史认知。不过在我看，符合文学史既有

认知,不等于研究无价值,这种吻合,既是互相检正,也说明由于唐诗的总量不大,计算机处理这些数据并没有明显超过人脑的优势——如果换成清诗,我倒是很相信它能捕捉到文学史所未曾关注过的小规模社交现象。

不错,大数据是把好用的柳叶刀。《诗人关系》的作者还用这把刀做过唐诗用字、用词(季节、颜色、植物、动物)等数据分析(《当我们在读唐诗时,我们在读什么?》,下面简称《读唐诗》)。如果说《诗人关系》是对文学的外部研究的话,《读唐诗》则是文学文本的内部分析。这种分析取径也是古已有之,我们说杜甫喜欢用乾坤、天地、万古、宇宙之类的大词,李贺喜欢用各种颜色,这都是古今文学研究者总结出来的文学现象,所谓总结,其实就是一种算法,通过这种算法,我们能把握诗人创作的某些特点。我读大学的时候,我的老师考学生的一个办法,是找几首名家写的不那么常见的诗(相对于本科生的阅读量),让大家猜作者。猜,其实就是对诗人的用词、语法、章法习惯的一个综合计算。而古人习诗,特重拟作,模拟一篇作品,其实和读作品猜作者一样,也得先对诗人的用词、语法、章法习惯做综合计算。

所以说,文学美,但并不玄。人人知道太白斗酒诗百篇,太白可是把《昭明文选》反反复复拟作过三遍呢,这样看所谓斗酒诗百篇,不过是说做过无数套模拟题的学霸在醉醺醺的情况下仍能考好罢了。据说阮籍的《咏怀》“可以陶性灵,发幽思。言在耳目之内,情寄八荒之表”,很玄的样子,就像“夜中不能寐,起坐弹鸣琴。薄帷鉴明月,清风吹我衿。孤鸿号外野,朔鸟鸣北林。徘徊将何见,忧思独伤心”。可它和这样一首诗——“独夜不能寐,摄衣起抚琴。迅风拂裳袂,白露沾衣襟。孤雁飞南游,飞鸟翔故林。形影忽不见,翩翩伤我心”像不像呢?后一首可是我拿曹植、王粲的诗句乱拼的。所以说阮籍也是打开数据库写诗的,三曹七子汉乐府,这些都在他的数据库里。创作、研究的这种“数据库现象”,正是计算机可以介入文学研究的方法论基础。

无可否认,计算机比人体更适合处理海量数据,因此特别长于探索一些宏观的、结构性的东西——比如诗人团体构成、地域分布、阶层分布,它们在某个时间点呈现的静态图景,或者在某个时间段呈现的动态走势。而计算机的另一个长处是实现分析结果的可视化,我有时就在课上展示不同诗人的词云来让学生猜作者,学生会觉得很酷,而且很容易记住诗人的用词偏好,还能发现谁爱重复用词(就是词云图中出现的那些字号巨大的词)、谁更有避复的意识;我又想过把杜甫的诗按他的行迹标注在电子地图上,这样就是一个杜诗的生成地图,甚至可以进一步做成APP,点击一个地点,作于此地的诗就弹出来,读者可以跟着杜甫,重走他诗人的一生。

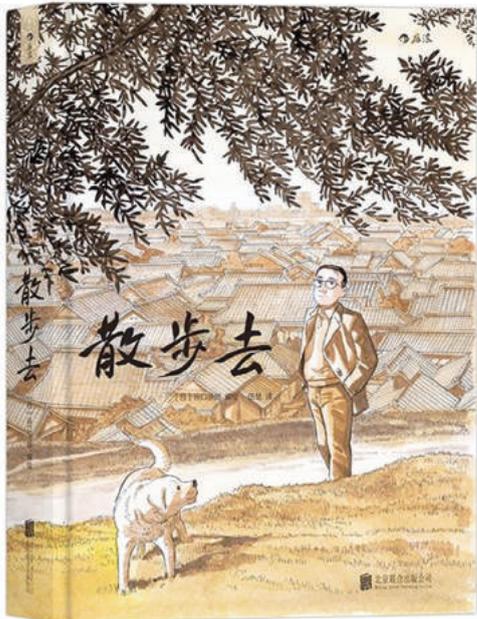
但是计算机处理文学问题，当然也有它的能力边界。用推还是用敲？用木叶还是树叶？用健康还是金陵？为什么诗总写到长江无尽东流，换成黄河行么？“春与猿吟兮秋鹤与飞”和“春与猿吟兮秋与鹤飞”有什么不同？“清明时节雨纷纷，路上行人欲断魂。借问酒家何处有，牧童遥指杏花村。”为什么不能写成“清明时节雨，行人欲断魂。酒家何处有，遥指杏花村”？这些问题，不是因为玄，而是因为算法太复杂，足以让目前的计算机手段望而却步。如今也有所谓作诗软件，你却并不能指望它写出一首真正的好诗；同样地，你也不能指望计算机完美地分析一首诗。解铃还须系铃人，人写之，人解之，毕竟文学的逻辑和文学的文化，是无法完全数据化的。

所以我总觉得，大数据挖掘对文学研究而言，搭建数据库固然重要，但更重要的是我们要能提出新问题——把早已成熟的文学研究课题投给大数据去挖掘，通常不会得出什么新结论，充其量是把旧结论更精密化而已，这也是《诗人关系》和《读唐诗》上明显带有的问题。我期待大数据能引发一些新的研究视角，不过，即使引发不来，它也是比手串和汉服更真诚的接触文学的方式。



# 独属于二维空间的宁静禅意

云也退



虽然从来不是日漫迷，但是遇到漫画里的日本风景还是要多看两眼，只为那种细微感，一种风景照片所呈现不出来的感觉。看风景照里的日本，大抵不出恬静有序的印象，漫画家笔下的日本，则能给观者带去深一层的心得：他为何如此不厌其烦地画细部呢？我能不专注地看，以对得起画家的这份用心或者爱么？

《散步去》，漫画家谷口治郎的书，画了一个无名主人公，一位眼镜大叔，一次次出门散步的过程。仅有少数页面是彩色，多数的时候，画家让我忘了颜色，而关注充满细部的一个黑白的、素线勾勒的日本。眼镜大叔，就像无数日本漫画家都会画的那样，嘴巴是习惯性自抑的，即使张大，也有一个内收的动作，因而他的表情是敛着的，配合着身体的拘束：肩膀的缩紧，步调的单一，与一条狗的相遇相伴更加深了他的孤独感。但同时，每一帧肖像都有着难以言传的内心戏。

他散步，在散步途中遇到各种事——其实是一些难称得上“事”的事。第四章“爬树”算是一件能具备完整因果链的事：几个少年在玩小飞机，飞机挂在了—棵枯树上，大叔主动要去取（其实只是呢喃了一句“帮你们取下来吧”）。接下去，脱鞋脱袜，然后是脚的特写，踩在地上，蹬在树上，手的特写，人的身影，一帧一帧地达到取下小飞机的那一刻，地上的孩子像是被无形的线牵动着似的给他喝彩。接着，大叔坐在树杈形成的角度里，望着远方的郁郁葱葱的草木之间耸出的座座屋顶。

每一章里都有这样的停顿。画家让主角停在某一个时刻，定定地看，哪怕是闭着眼，甚至干脆睡着。这有点像什么呢？有点像日本作家的文字里，经常不顾情节和议论的推进，岔出一笔去写一个自己想写的东西。谷崎润一郎的《阴翳礼赞》中就有。他说，大城市里适合老人口味的食品很少了，有个记者来他家采访，“让我介绍一些特殊烹制的美味佳肴”，他谈到了某种饭卷：

“这里也顺便介绍一下它的制作方法：按照一升米配一合酒的比例，把饭煮好，酒要等到米煮滚时才放进去。等到饭完全蒸透冷却后，加上少许盐，用手一团一团地握紧捏实。这时候手上不能有一点湿气。关键在于只用盐来捏。同时要把腌鲑鱼切成薄片，放在饭团上，再用柿子叶包裹起来。要注意让叶子的表面朝里包裹。这些柿子叶和腌鲑鱼都要事先用干抹布把水分擦掉……”

他就这么自说自话了一大堆，目的无非是讲，这种乡野之人的食物，工业技术化的大城市里没有了。他这种写法，早就成了日式写作的一种下意识行为，也给日本人打上了“善于生活”的美好烙印。《散步去》里这位树上的大叔，如果要用文字写他当时所感的话，恐怕也不会是赞美风景，而是想到了某个与当下无关的东西，譬如说，儿时老家的一口井，在母亲房间里见过的一条花裙子，或是一把油纸伞的制作全过程之类。

这就是《散步去》的“禅”味所在，即时刻保持游离的潜能，这游离可以是故事内部的，主人公的心猿意马，也可以是外部的，借助画家择选勾勒的细节，让读者感到画外有意。“爬树”的下文中，当大叔从树上下来时，看到那个飞机已经破了，被孩子们丢弃，此刻他回望来路，暮色降临，“万家灯火”。内心戏照旧吃在肚里。大叔回家，独自把飞机修补好，在伴侣的注视下，飞机嗡嗡地起飞，天上是一轮满月。

这一章算是有个前后呼应，如同契诃夫所说，开头写过的一把枪，后面必须再次出现。其他章节里，尤其像是第十四章“拂晓”、第十五章“买苇帘”所描绘的，叙事并无闭环，画家带着我们注意主角的每一个举动：夜归，独自下车，疲惫地在墙上这儿靠一靠，那儿倚一倚，忽而走进门廊，忽而又上得阒无一人的街道，最后，在一瓶饮料的陪伴下来到某座城郊里的楼房，扔掉外套，气咻咻地跑上顶层，坐下，两只燕子在他的眼前飞过。

“买苇帘”也是一样，画家描写大叔扛着一卷沉重的苇帘，徒步回家的全过程：他所跋涉过的道路、树林、土沟，他的汗水，在某一时刻，他露出了类似在健身机上自虐的人脸上的那种迷茫的微笑。苇帘在自宅门前

安好了，主角喝着水休息，伴侣“侍坐”一边，故事也就结束了。

就像不容易理解契诃夫式的短篇小说（哪怕里面有前后呼应、有闭环）那样，迷信“寓意”的人，也很难理解这样一个“故事”有何意义。好就好在，漫画的形式明确地告诉你“此处有XXXX字内心戏”存在，只是没能说出来。当叙事以视觉作品的载体呈现，就便于读者将故事整个地接纳，并且给出反应，例如“它让我心里很安静”。

谷崎有一篇散文谈旅行，他写，打开日本地图一看就知道，“在这片狭长的国土上，纵横交错地铺满了铁路网，而且每年还扩大伸延它的分线和支线，就像血管的尽头又有微细血管一样，遍布我们国土上的每个角落，没有寸土空余。因此，听不到汽笛声的深山幽谷，其范围只会日益缩小”。

但是，你打开一本像《散步去》这样的书，只会感到日本的深幽之处太多，每一个房屋都有植物掩映，每一盏灯光都有侍奉的表情，就连抬头看天，密匝的云朵都像是有话含着没说。漫画的形式给出了一个类似量子力学的回答，也是禅的回答：喧闹 or 幽静，暴露 or 隐秘，看你在哪个维度上讲，也许三维世界里喧闹无所不在，但“一花一世界”，在这个世界的维度上，哪里都有任神思沉浸、任心智游离的寂静。

《散步去》的封面是一片秋日的棕黄，主角站在前景，狗回看着他，背景是城市错杂的房顶——我定睛找了半天，才找到作者名字“谷口治郎”。这画面美则美矣，它隐藏文字的效果却让我领悟到，在日本，只要悠久的纸制品文化仍旧牢不可破，谷崎所抱怨的技术文明席卷一切，“阴翳”、幽暗之不存的问题就不可能严重到哪里去。

纸制品永远无声，再喧闹的故事，落在纸上便降噪九成，读纸的人，永远拥有出神的能力以及充足的暇余。那些抱怨《散步去》中的眼镜大叔成天散步、“怎么这么闲”的人，须明白闲是一种精妙的、可以以片刻蕴含漫长的状态，花一分钟，无言地翻完一篇散步故事，也是一种闲。

# 厕所史

十一贝子



进入现代社会后，世界各地的厕所基本实现天下大同，无论清洁程度还是设施的完备程度都令古代厕所望尘莫及。有不少朋友曾经说过，穿越回古代是件很有趣的事情，但一想到上厕所的问题，就决定还是留在现代为好。

现代厕所的空间形式和基本设施都源自西方。

距今 4000 多年前的古希腊克里特岛上已经出现带有排水口和蓄水池的厕所。古罗马时期，欧洲的世俗生活很发达，厕所也比较先进，拥有良好的给排水设施，墙上装饰着壁画，甚至还专门找地方供奉一种厕神。当时的厕所是市民们重要的社交空间，往往设置在一间宽敞的大厅里，四周用石头砌一圈台子，好像候车厅里的长椅，台上开出一个个圆洞，周围毫无遮挡，浩浩荡荡，可以从容坐下，与左右厕友慢慢交流感情，氛围类似今天的咖啡厅。

到了中世纪，欧洲文明一度衰落，厕所水平也出现很大的退步。大家开始注重隐私，不再去公共厕所聚会聊天，一些城堡和修道院会在塔楼的夹缝中设置隐蔽的厕所，设施大不如从前，没有水管，没有化粪池，污物一般都直接流进护城河。很多穷人家根本没有厕所，经常在野地或者河边自行方便，肮脏污秽的环境成为 14 世纪欧洲大瘟疫流行的重要原因之一。

17 世纪法国国王路易十四所建的凡尔赛宫金碧辉煌，美轮美奂，据说却没有为客人设置厕所，导致前来做客的贵族男女常常被迫跑到花园中去自行解决问题，那些花坛和草坪受到滋养，越加鲜活水灵。其实当时欧洲的宫廷已经出现一种木质的马桶，看上去很像高背的椅子，两侧带扶手，只是没有

普及。

以鲜花之城著称的巴黎直到18世纪初仍缺乏家庭厕所，人们使用一种类似中国马桶的简易便器，直接从窗口把污物倒在大街上，弄得全城气味极为难闻。有人考证法国香水之所以如此发达，正是其厕所不发达所导致的必然结果。

18世纪中叶，欧洲兴起启蒙运动，社会文化出现剧烈变革，干净卫生的厕所被视为进步的象征和健康生活的必需品，逐渐走向完善。卫生间成为住宅中与客厅、卧室、厨房一样必不可少的组成部分，并与浴室结合在一起。

总体而言，外国的厕所文化虽然不及我中华天朝博大精深，但洋鬼子发明的抽水马桶绝对是人类文明史上最伟大的成就之一。已经难以查考抽水马桶究竟是什么时候正式出现的，据说是1596年由英国约翰·哈林顿爵士制作出第一个抽水马桶，后来钟表匠亚历山大·卡明和工匠约瑟夫·布拉默先后在此基础上作了很大改进。

到了19世纪末，英国的管道工人托马斯·克莱帕已经把坐便器与先进的冲洗系统结合在一起，与今天大家所用的抽水马桶并无本质的区别。抽水马桶以及之后衍生的小便器对人类生活影响巨大，以至后来法国实验主义先锋艺术家马塞尔·杜尚把一只从商店买来的小便斗签上大名，作为自己的经典雕塑作品陈列在著名的美术馆中，定名为“泉”，成为现代艺术史上的重要事件。

厕所的真正进化并不在于便器与建筑的具体造型，而是取决于是否有完善的冲水和排水系统，是否达到清洁卫生的标准。20世纪以来，厕所的设施进一步走向标准化，其空间也趋于简化，更强调实用、便捷，容易清洗，甚至可以预制生产成专用的模块，直接插入一套房屋中。

无论对于一座城市、一个校区、一幢大楼还是一套住宅而言，厕所都是不可忽略的大问题，一个小小的厕所只要堵上半天，就足以扰乱正常的生活秩序。一个厕所的脏乱，也能彻底颠覆人们对一个城市或一片区域的形象。

厕所本身是一种社会现象，同时也是文化的特殊载体。2001年在新加坡成立世界厕所协会，简称WTO，与世界贸易组织同名。该协会拥有多个会员国，定期举办峰会，力图在世界范围内倡导清洁、舒适、健康的厕所文化，影响很大。2011年第11届世界厕所峰会曾在中国海口举行。2013年联合国大会正式同意该协会的提议，将每年的11月19日设定为“世界厕所日”。

中国城市近百年来发生了天翻地覆的巨变，这种变化同样也反映在厕所的变迁上。中国古代乡镇虽然有开放的简易路厕，但实际上并无现代城市公

厕的概念。近代从西方引进公厕之后，逐渐成为每个城市必不可少的设施，但在此后很长时间里，各地的公厕都仍然以脏乱而著称，被外国记者揶揄为“臭味交响曲”。近30年来随着经济的发展、社会的进步，这种情况已经得到极大的改善，今天中国很多地方的厕所都变得相对整洁。

以前的平房时代很少人家拥有专用卫生间，排队上厕所、倒马桶成为许多城市清晨最常见的一幕景象。街头的公厕很多是收费的。听说居然有的地方还发行过一种“厕票”，与粮票、布票一起发给居民，每人每天可以凭票上厕所五次。

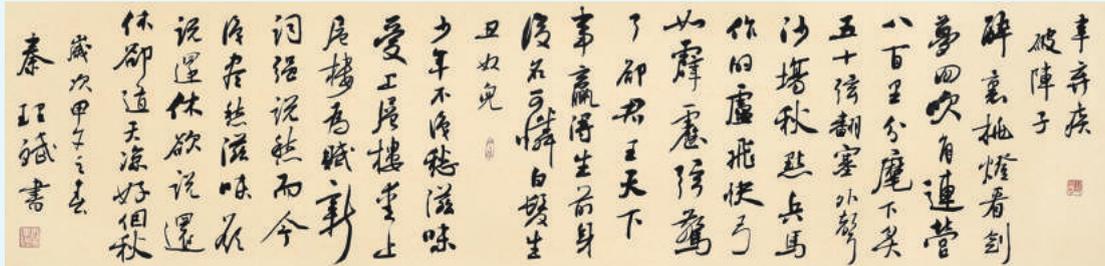
30年前的《新民晚报》报道上海有的人家在面积只有几平米的卧室中用木板打一个小隔间，外观犹如大衣柜，里面放一个旧式马桶，就变身为简易的自用卫生间——当然其中并无冲水装置。这一创举既反映了上海人“螺丝壳里做道场”的精明劲，也透着几分无奈和酸楚。

今天套房已经全面普及，各种户型中厕所所占的面积也越来越大，一家之内，拥有双卫乃至三卫都不鲜见，不但装修得很漂亮，而且兼有浴室功能，有的人家还安装冲洗洁具，使得如厕更像是一种享受。至于宾馆、夜总会和高级餐厅的厕所自然装修得更加精致，沙发、吊灯、妆台应有尽有，可以兼作休息室。一些旧住区的大杂院也得到改造，为很多人家增加了厕所。这些无疑都是文明水平的巨大进步，让人感觉很欣慰。

去过欧美的人恐怕都有如厕难的体会，街头很少公厕，多数商店、饭馆、餐厅并不欢迎外人使用其卫生间，只有麦当劳、肯德基例外，因此这两家快餐店的卫生间门前经常排大队。

欧洲比较普及的是一种全自动的封闭式公共厕所，需要投币才能使用20分钟左右，空间不大，里面的设备很先进，节水节能——如果时间超过20分钟，门会自动打开，向公众直播你如厕的雅姿。多年前有法国友人曾经赠送北京市两套这样的厕所，记得其中有一个放在紫竹院公园里。我很欣赏这样务实方便的厕所，不过最好不要收费。

很多公共场所的厕所都是男大女小，仿佛天经地义就该如此。这种思维非常奇怪，因为按照实际情况，女性所需要的厕所面积应该更大才对。一些卫生间看上去很高级，但用起来并不方便，甚至连干净无臭的标准也达不到。另外很多公厕没有考虑无障碍设计，残障人士难以使用。对于现在的城市管理部门和开发商而言，应该是在更多的厕所细节上体现人性的关怀，而非仅仅满足于门脸。



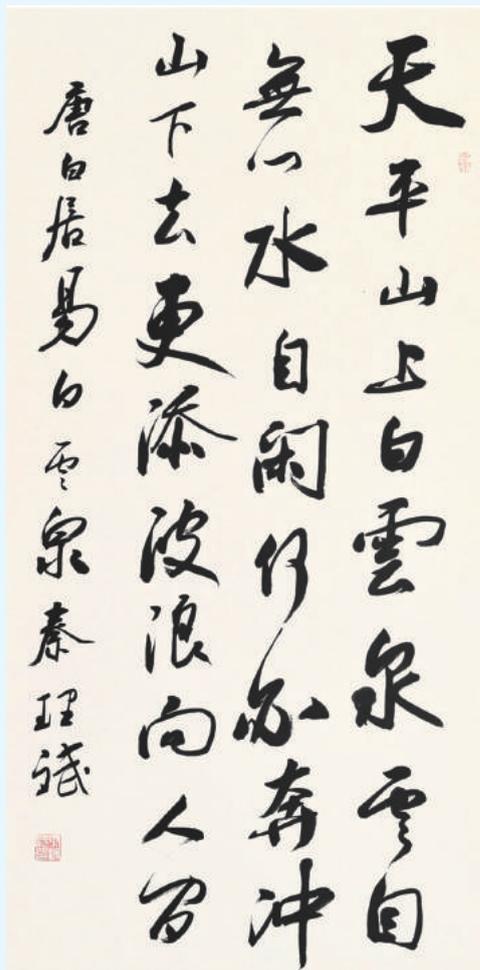
## 正大气象的坚守

——谈秦理斌先生的书法创作

刘云鹏

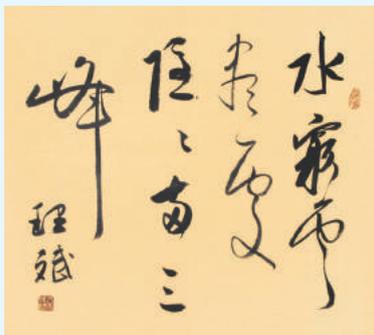
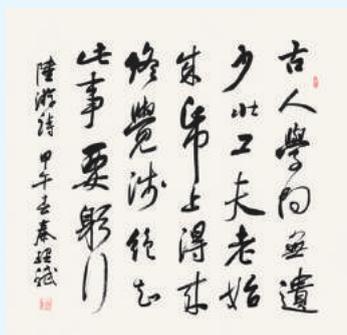
前几日，秦理斌先生送我一本今年出版的《秦理斌书法作品集》，我便迫不及待地翻阅欣赏。这本集子中的作品很少用色宣，更无拼接，大多数是在白净宣纸上创作的中堂、横幅、斗方、对联等，显得简净而高雅。集子中以大字行书为主，这些行书作品的点画有颜鲁公笔意之气度，又有二王、米芾用笔之神采，饱满而峻拔，笔断而意连，气韵流畅生动；结体宽博开张，时有敲侧之势，稳重而不失灵动，作品整体显示出一种正大气象；也有些小字行书，点画精到，端庄俊秀，典雅之气满纸。为什么秦理斌先生的书法具有这样一些品质呢？我一直在思考这个问题。随着与先生交往的增多，便有了更深的了解。我认为这源于以下几个方面。

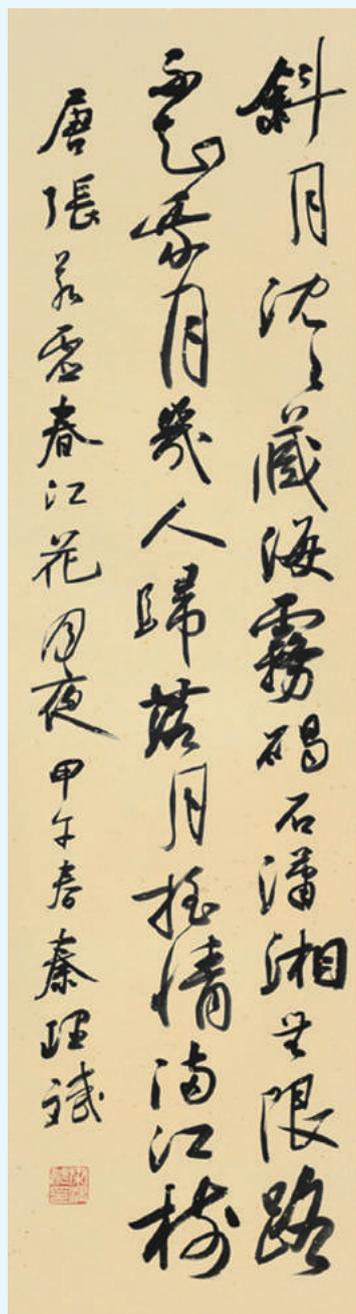
一是秦理斌先生一直主张在传统中求创新。与秦理斌先生谈论书法，往往听到的是关于如何继承的问题，极少谈论有关创新的话题，即使谈到也是批评那些在没有继承的基础上而大搞创新的现象。秦先生认为：“走传统的路是更为艰难的，大师走过的路你必须走一遍，你过不去，就达不到古人的那种高度。不论你如何创新，你首先在水平上能跟古人接近、拉平。这是书法家最基本能力，不具备这种能力，不要妄谈创新。”他认为个人的风格形成是在不断继承传统的过程中自然生成的，对传统没有深入的理解和继承，刻意



求新，就如拔苗助长，出来的东西就没有根基，往往会生出怪胎。所以，秦理斌先生把研习古人经典名作作为生活中最重要的事去做，不论酷暑严寒，几十年如一日，费纸成山。在创作时，他认为需要放下所有包袱而尽情地书写，笔端就会自然而然地将个人的艺术追求表达出来；如果一动笔刻意求新求变，必然会进行矫饰，就妨碍了作者情性的表达，于是便失去了艺术创作的意义。

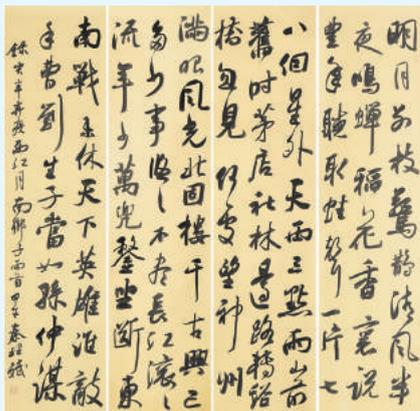
二是持之以恒地追求正大气象书风。秦理斌先生在研习历代碑帖的过程中，往往被汉唐书法中那种正大气象所打动，而且这种书风也是他骨子里最喜欢的书风。要在书风上形成正大气象，就必须从汉唐名碑名帖中选择取法对象。如创作以隶书为重点，就需向汉隶取法；如创作以楷、行、草书为重点，就需向唐人取法。秦理斌先生根据自己的情性和审美追求，将行书作为他的创作重点，于是他把取法重点框定在晋唐，这就需要从晋唐书法家中选择取法的核心对象。在唐初四家、李世民等人的身体力行和大力倡导下，整个唐代形成了崇尚二王的风气。至开元时期，形成了一种“大唐气象”的书风，代表人物有李邕、颜真卿、张旭、怀素等大师，而最具有正大气象者首推颜真卿。颜真卿书法不论楷书还是行草，都将正大气象推向了极致。秦理斌先生几十年便以颜真卿的《祭侄文稿》《争座位》《湖州帖》《刘中使帖》为取法核心，以王羲之为重点，辅之以米芾。他为了能更加深入地领悟颜体之真谛，便将颜体放在整个书法史中去思考、去研习，于是他花很长一段时间通临历代名帖名碑，从研习体验中去寻找颜体的渊源、领悟其精髓、理清对后世的影响等。这就完全不同于一些人始终在一个人身上打转的做法，所以他对颜体的取法和理解具有深度和广度，在创作中便能游刃有余地将颜体的精华化为己有，为他所用。我们再回顾一下近两百多年来对颜鲁公书法的取法状况，更能显示出秦理斌先生在取法和风格追求上的坚守和不为世俗所动的精神。清代碑学兴起之后，对唐人书法轻视到





了极点，可以说在碑派书法盛行的一百多年中，唐人书法几乎被排除在取法之外。到了上世纪八九十年代，书法创作逐渐打破了碑派书法一统天下的局面，书法界开始以开阔的视野，将书法的取法范围拓展到整个古代书法资源，甲骨文、秦汉简牍、敦煌遗书以及古代民间手迹都成为取法的对象，相继出现了楚简风、明清风、米芾风、民间书法风等等，即使在这种状况下，唐代书法仍然是被冷落的对象。到了最近十几年，向传统回归成为时尚，于是整个书坛将学习的重点放在二王和米芾上，唐人书法仍然没有热起来。可以说近两百年来唐人书法始终没有成为取法的热点。就当下而言，其原因主要是在商品经济的冲击下，时人缺少了唐人那种自信、从容和求变的博大胸怀，绝大多数人处在浮躁之中，随风而动，迎合展览、迎合大众而缺少了坚守自己风格追求的勇气和定力。秦理斌先生虽然是这个流行风多变的时期成长起来的书法家，但他一直以颜体为取法核心，坚守着正大气象的书风追求，没有为迎合时风、赚取虚名去改弦易弓，充分说明了他是一位能在纷杂中辨别真伪、坚守自我和具有独立思想的书法家。这就是为什么秦理斌先生几十年能保持书风的稳定性而不断突破、升华的原因之所在。

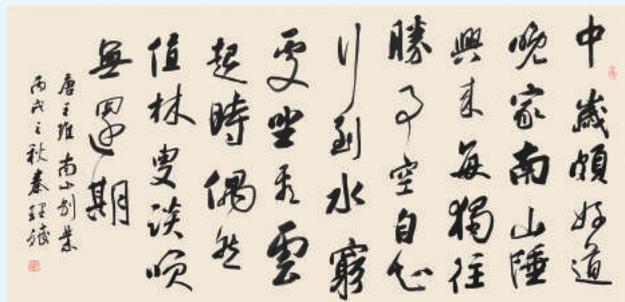
三是秦理斌先生十分注重人格修养的提升。在书风上要形成正大气象，除了研习古人的经典法帖和具有稳定的审美追求外，最主要的是书法家胸中要有一种“浩然之气”。反之，不论点画有多粗、墨色有多重、字形有多大，决不会生出正大气象来，相反会出现一





秦理斌，笔名文彬，号陇南子，兰州大学书法研究所副所长、研究员，兰州大学艺术学院兼职教授，兰州大学历史文化学院客座教授。甘肃省书法家协会顾问，第四届甘肃省文联委员，甘肃省政府文史研究馆研究员，甘肃省丝绸之路协会顾问，甘肃省政协书画研究院顾问；中国书法家协会会员、教育委员会委员，中国高等教育学会美育专业委员会副会长，国家文化贸易学术平台专家委员会专家，第三届中国书法兰亭奖评委，“尧山杯”全国新人书法作品展评委。

书法作品风格追求平实简静、清新淡远、含蓄秀劲、雅逸雄健，力追藏魂魄于天然，纳灵秀于朴拙之境。1995年获甘肃省“天方杯”书法大赛一等奖，在1997年全国征集“龙”字大赛中夺魁，获“妙笔神龙奖”，书写“龙”字广受关注，有“第一神龙”称誉，1998年、2000年连续两次获甘肃省委、省政府颁发的甘肃省第二届、第三届“敦煌文艺奖”一等奖，2007年获得甘肃省“群星文艺奖”一等奖，2009年获“甘肃省中青年德艺双馨文艺工作者”称号，2010年获“中国书法进万家”全国先进个人，并40多次获得国际国内其他等次奖励。



种狂躁的粗野之气。浩然之气并不是外在的道德规范和行为标准所能培养的，是一种心灵深处积蓄已久的人格力量，来自精神升华中对人性、人生的贴身感受。所以这种胸怀的培养首先需要通过读书来知理明道，只有当一个人的学养达到相当高的程度，才能真正对人生、人性的理解达到彻悟，胸中才会产生浩然之气。秦理斌先生作为一名高等学府的学者，读书是他生命中的一部分，这是不言自明的事实。还需要对人生经历、经验通过澄听、内视，达到内心的豁达和超然，这样才能在书法创作时不为虚名功利、世俗偏见所干扰，进入到一种纯艺术的创作状态之中。可以说秦理斌先生追求正大气象的书风也是他追求的人生境界。秦先生通过几十年的修为，达到了书人合一。所以其书作中的正大气象是他心灵深处的情性流露，而不是做作出来的。

秦理斌先生就是具有这些优秀品质的书家，我相信先生必将在书法创作之路上不断前行，直达他的理想艺术境界。





## 自在影库： 陪你度过轻松愉悦的暑假



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。

私人订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。私人订制的第二个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。私人订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，甚至喝酒聊天打打盹也行。

### 暑假学生优惠

暑期来袭，看看小二为你们又带来了哪些惊喜？

整个暑期，为同学们强势推介自在影库“胶片记忆”休闲区，从开店到打烊，全天开放。一个人写作业很无聊？约上同学来这里，来影城就一定要开电影吗？并不是，吹着空调听着音乐一起写，是不是很惬意？

想看电影怎么办？找小二呀！自在影库店小二将为你和你的小伙伴设计最合理消费方案，帮助你选择你们最适合最爱看的影片。是不是很周到？

百安概念影城借力暑期档，强势推出学生专属卡。凡持有百安概念影城学生专属卡的同学们观看一线影院电影，购票享受2D：26元、3D：28元学生专属优惠！

什么？没卡怎么办？不要慌，只要你凭学生有效证件来影城，可免费办理学生卡哟。

百安概念影城，将陪你度过一个轻松愉悦的暑假！



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



宴席专家 贴心服务

# 敦煌盛宴

有  
主题的敦煌宴桌桌都满意  
故事的敦煌菜道道都好吃



- |        |           |           |            |           |            |            |           |          |            |          |          |           |            |         |
|--------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|------------|-----------|----------|------------|----------|----------|-----------|------------|---------|
| 作为主打品牌 | 十多年來敦煌盛宴先 | 后荣获 国家特级酒 | 家 中华餐饮名店 敦 | 煌菜入选 中国新八 | 大菜系 评为 中国名 | 菜 敦煌宴评为 中国 | 名宴 中国文化名宴 | 是首家 敦煌文化 | 主题餐饮 享有 中国 | 文化餐饮第一品牌 | 甘肃第四名片等美 | 誉 荣获首届丝绸之 | 路 敦煌 国际文化博 | 览会 先进集体 |
|--------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|------------|-----------|----------|------------|----------|----------|-----------|------------|---------|



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）

# 牛大坊

niudafang.com

兰州牛肉面互联网创新品牌

# 就是兰州味儿

兰州国际马拉松  
指定牛肉面供应商

地道牛肉原汤 / 零防腐剂添加剂 / 煮泡都能吃

获得两项发明专利

2015中国“互联网+”创新创业大赛甘肃赛区特等奖、全国铜奖

上淘宝搜索店铺“牛大坊”，即可进入购买

微信扫码关注牛大坊公众号，即可进入微店购买



SEMIR 森馬



# 森马健康月 #  
运动有礼，等你来打卡！

视野首届全国中学生作文大赛主赞助商



了解更多活动详情  
请扫描二维码关注