

你了解麂皮夹克
和嬉皮士精神吗?
即刻扫二维码,跟杨洋
一同感受嬉皮士
精神,演绎你独特的

#复古嬉皮士风#


杨洋



即刻扫
码互动

闪亮 *Dazzling*
新复古 *Retro*

S E M I R

献给

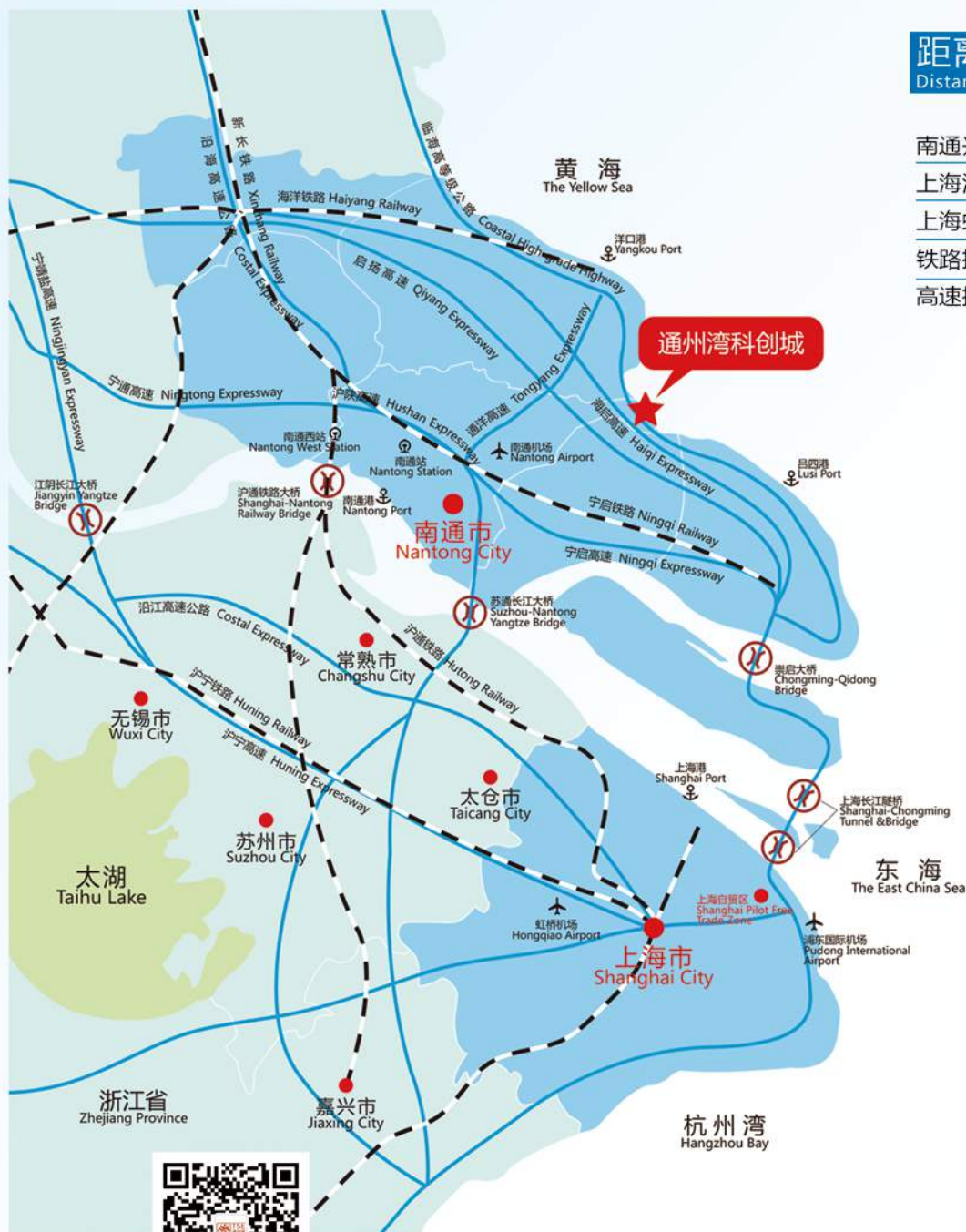
今天的企业家

明天的企业家

和后天企业家



通州湾科创城占地5平方公里，远期规划10平方公里，总投资额约300亿。坚持科教先行、创新驱动、产城融合的发展战略，以国有资本先期投入为引导，吸引广大社会资本共同开发，按统一规划、滚动开发的原则，力争实现短期集聚人气、中期培养人才、远期发展产业，建设长三角较大经济规模的科创产业示范新城。



距离

Distance

南通兴东机场30分钟
上海浦东机场1.5小时
上海虹桥机场2小时
铁路抵南京2小时
高速抵市区40分钟



电话：0513-68016888

网址：www.tse.gov.cn



资本助推

Capital Promotion

联合上实创投、省高投、苏创投成立南通上实领浩股权投资基金等多支创新创业基金，总额达10亿元。



人才定制

Talent Customization

根据“3+3+N”产业定位，招才选校，落户院校10余所，集聚各类人员万余人。

无忧服务

Carefree Service

一站式服务，8个服务窗口，提供76项服务，实现“无忧服务”。



拎包入住

Fully-Furnished And Ready

100万平方米的高标准硬件设施、完善的功能配套，生态经济产业园区已初具规模。



地址：南通市通州湾示范区东海大道88号通州湾科创城

每次抵达，
都是为了新的出发。

ON THE TRIP

Signature



60th ANNIVERSARY
辉煌甲子 追梦百年

中國東方航空
CHINA EASTERN



内容产业“现象级”的“杂交”密码

世界上没有无缘无故的成功，套用时髦的话说，一个成为“现象级”的成功，更是有着自身的特定密码。最近两个月，能够称得上最大限度搅动人们神经的“现象级”成功，无疑当属《战狼》热映。内容产业是当下重要的商业模式和创业模式之一种，从这个角度，《战狼》个案的意义，倒是隐含着一些值得关注的“现象级”的原因。

众所周知，包括杂志在内，内容产业的逻辑与模式，近些年早已被互联网重写。但是，“重写”究竟是如何进行，重写之后的“内容”是何种内容，它与消费者结成了怎样的新型关系，却一直少有人说得清楚。或许，这本身就处在一场巨大的试验过程中，并且，可以预料，试验的结果也肯定不会再是从一而终。

不仅结局不再是某种模式的一统江山，实际上在试验过程中，恐怕也离不开对“杂交”的想象与融合，甚至可以将之视为《战狼》的制胜密码。这种“杂交”囊括范围甚广，如内容与形式中的视角转换；纯粹技术的视觉奇观与观念上的宣泄；观念宣泄上的批判与倡导；以及大片口味的本土化与世界性，等等。

谁都能够看出，这部影片的一个强烈的符号是民族主义，所谓“犯我中华者，虽远必诛”，甚至在影片结尾都出现了类似于跳出来“喊话”般的表达方式，但是这种民族主义的宣示，又是通过美国式个人英雄主义实现的，凭借的是英雄的不死之躯。再者，美国的个人英雄、中国的民族主义，又是与对非洲兄弟的“四海一家式”拯救完美结合在一起。因而，这种“杂交”很好地将早已被养成的大片口味作为底色，又将之带入到中国人集体无意识般的狂欢之中。当然，更加绝妙的，是影片在开头还保留了一种少见的现实批判。无怪乎有人说，仅仅是拆迁踢飞包工头一段，再高的票价也值得。

“杂交”实际上对人的想象力提出了极富诱惑力又极具挑战性的实现难题。对比同期的《速度与激情》就会发现，共通的视觉趋势是游戏化。换言之，这种大片视觉奇观要旨就是要在“现实”中塑造只有游戏中才有的视觉体验。《战狼》的“游戏”是无人机、坦克和导弹战，甚至被赋予了现代战争的“预演”先锋的意义。当然，演员的“杂交”也非常重要，英雄、小鲜肉以及相声演员，都要各得其所，且要符合游戏中不死的闯关精神。

在内容产业的种种试验之中，有人重祭“内容为王”的大旗，近几年热度持续不减的IP似乎就是明证。“杂交”本身不是什么新鲜事儿，但难的是如何将观众各种碎片化的感触与期待，不着痕迹地缝合成一气。今天对内容产业最大的考验，不就是线上与线下的融合吗？从这个角度，《战狼》主创最近宣布暂退娱乐圈，可谓深谙其道：动与静、冷与热、当下与未来，大概是最难的“杂交”了吧？



BAOJINI[®]
堡基尼男装

全国加盟热线:400 009 0153

主编 包国宪

副主编 钱 锋 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）
赵曙明（南京大学商学院名誉院长）
郑国汉（香港科技大学工商管理学院署理院长）
李新春（中山大学管理学院教授）
吴世农（厦门大学教授）
徐二明（中国人民大学商学院教授）
于 立（天津财经大学副校长）

编辑政策委员会主任

李恒滨

编辑政策委员会委员

李恒滨 包国宪 杨君才 夏志勇 田 广



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

如有印装质量问题，请致电 0931-8555913

总编 包国宪

社长 杨君才

常务总编 / 常务社长 夏志勇

总经理 钱 锋

副总经理 董 鑫

美术总监 刘国富

美术编辑 王 红

编辑 王煜峰 赵 涛 王雯雯

网络编辑 陆 满

发行部主任 夏志良

广告部主任 韩军红 刘 燕

运营 甘肃大地湾文化传播股份有限公司

联系电话 0931-7800592

法律事务全权代理 甘肃豪仁律师事务所（0931-8405745）

印刷 甘肃三合印刷有限公司

标准刊号 ISSN1006-6039
CN62-1117/G₂

广告发布登记编号 6200003114

邮发代号 54-12

社址 兰州大学《视野》杂志社

邮编 730000

电子信箱 gltj@vip.163.com

传真 0931-8172144

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

米家山 敢于不添加



百合

传递新鲜

源于自然

百合齊飄香

人間有美味

出土鮮味來

入土生命在

顆顆顯真味

一土一百合

一山一淨土

LANZHOUBAIHE

兰州百合



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



天猫



微信



CONTENTS 目录

2017年第9期 总第116期



视点
Viewpoint

P31

后共享时代

在后共享时代，没人关心是不是真正的共享。找到下一个线下平台级的流量入口，是让这一波资本和巨头甘冒风险下注的唯一驱动力。当可供盘活的个人资源达到上限，共享时代开始从C2C共享转向B2C共享，而共享单车就是分水岭。

P18 封面报道

Uber创始人卡拉尼克 缘何遭驱逐

卡拉尼克是个“混蛋型”创始人，也是一个梦想家，没有梦想的公司是不会伟大的。也许卡拉尼克会像当年的乔布斯那样，再造自我之后重返CEO岗位。



锐思
Keen Thinking

43 特斯拉：才华能否支撑野心？

47 云计算，为什么这样红？

案例
Cases

53 挑战花王的纸尿裤

63 红杉资本：如何做一家伟大的企业？



富及民众 德行天下



人生路上，需要一个旅伴 在苦痛时，为您擦去泪水

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

我，就是**富德生命人寿**



扫一扫
关注富德生命人寿

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



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

甘肃分公司
GANSU BRANCH

CONTENTS 目录

2017年第9期 总第116期



沙龙
Salon

P122

真实无妄
道法自然

117

这些西方名著，
竟然都是科幻小说

商学院
Business
School

P70

战略思维就是选择不做什么

当品牌发展出现困境会引发多个层面的思考，同时也让人们明白需要开始反省企业到底应该用什么样的思维方式来进行管理。企业的战略思维不能够被管理理念替代。



81 “风口” “风潮” 还是 “风险”？



财富
Fortune

91 实体生意的逆袭之道

110 为什么越简单的商业行为，越受欢迎？





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



国防部回应印度撤军： 提醒印方汲取教训

8月29日，印方将中印边界锡金段越界的印军人员及设备全部撤回边界印方一侧。中国边防部队继续在洞朗地区巡逻驻守。国防部新闻发言人吴谦表示，中国军队将保持高度戒备，并提醒印方从此次事件汲取教训，切实遵守历史界约和国际法基本原则。

韩国乐天百货损失惨重 欲为中国业务继续砸钱

据新加坡媒体报道，因“萨德”风波遭受重创的韩国乐天百货，正在考虑为公司的中国业务注入更多资金。尽管中国业务深受“萨德”风波影响，乐天集团高层之前仍表明，暂时没有撤出中国的计划。

特朗普正式下令 禁止变性人参军

美媒报道，8月25日，特朗普签署了一份备忘录，正式禁止变性人参加美军。同时，他还禁止了美军再为军人的变性手术支付费用。此前，特朗普曾发推称：“我们的军队要在取得胜利上集中精力，而不能承担变性人参军可能带来的巨额医疗费用和破坏。”



中国遏制污染举措推高国际铝价

中国出台从10月起减少华北污染的计划，届时将召开十九大。这让人们预计，削减铝和钢材产量的命令会得到执行。上海期货交易所的铝价上涨3.2%，至每吨1.6650万元人民币，逼近六年来的高点。

全国人大常委会委员： 建议规定私人场合歪唱国歌也应追责

8月28日下午，全国人大常委会分组审议国歌法草案二审稿，不少常委会组成人员建议增加规定，除了在私人丧事活动等不适宜的场合使用国歌外，在婚事中也不得使用国歌。此外，不应仅限于公共场合，私人场合中以歪曲、贬损的方式奏唱国歌，也应追责。在法律责任中，草案二审稿第15条规定，在公共场合，恶意修改国歌歌词，以歪曲、贬损方式奏唱国歌，或者以其他方式侮辱国歌的，由公安机关处以警告或者十五日以下拘留；构成犯罪的，依法追究刑事责任。对此，韩晓武委员说，仅规定“在公共场合”禁止侮辱国歌的行为，实际上就意味着“在私下场合”是可以的，这不利于国歌尊严的维护，而且“公共场合”的提法过于模糊，实际工作中也难以界定，建议删除“在公共场合”几个字。“不管什么场合，只要是侮辱国歌，就要依法追究责任。”

1.5万

近日，讲述22位慰安妇幸存者的纪录片《二十二》引起广泛关注，不仅赢得良好口碑，在票房上也取得不俗成绩，截至目前，累计票房收入已经达到1.63亿元人民币。更重要的是，这部纪录片用平静的叙述带我们走进22位老人的生活以及那一段不该被忘却的历史。不过，却有人将片中老人们的截图制作成一组“表情包”在网络上发布，引发集体愤怒。昨日（8月27日），上海警方公布对事情的处理结果，制作表情包，戏谑慰安妇的似颜绘公司被处以警告、罚款人民币1.5万元，并处停止联网、停机整顿两个月的行政处罚。

2700公里



朝鲜8月29日发射一枚中程级别以上弹道导弹。韩军联合参谋本部29日表示，朝鲜于当天早上5点57分从平壤市顺安一带发射一枚弹道导弹并通过日本上空，飞行距离为2700公里，具体型号不详。导弹飞行最高高度为550公里，经过日本上空后落入北太平洋海域。据韩联社报道，日本首相安倍晋三当天表示，疑似朝鲜发射的弹道导弹通过了日本上空。安倍晋三当天接到朝鲜射导情报后立刻前往首相官邸上班并做出如上表态。安倍表示，将立即进行情报收集分析，为确保国民的生命安全竭尽全力。

93家

据中国证券业协会发布数据，截至2017年8月2日，共有93家券商和183个贫困县（重复县市不计算在内）结成了结对帮扶关系，少数贫困县则是由两个以上的券商进行帮扶。这些贫困县遍布祖国大江南北，更有一些位于传统的老少边穷地区。从投资金额上看，华泰证券光是2017年上半年扶贫投入金额就已达942.55万元；申万宏源、浙商证券、长江证券、西部证券也分别达到了838万元、260万元、275万元、118.4万元。

20%

中国烟叶税法草案8月28日首次提请十二届全国人大常委会审议。草案保持现行税制框架和税负水平基本不变，为落实中共十八届三中全会税收法定原则，将烟叶税暂行条例上升为法律。

4.29亿

中国三大电信运营商中，中国移动的盈利能力依然远超中国联通和中国电信。截至8月23日，三大电信运营商均已发布2017年中期业绩报告，今年上半年，三大运营商日均净利润总计约4.29亿元，中国移动独占其中的80%。

1300美元

金价周一突破1300美元关口，收于1315.30美元/盎司，创11个月以来最高收盘价。铜期货价格上涨3美分，涨幅1%，收于3.086美元/磅，创2014年10月以来新高。上周金价累计上涨3%以上，原因是市场对中国需求前景抱有乐观预期。

通常金价与美元汇率走势相反。周一之前，美联储主席珍妮特·耶伦在讲话中避免谈及央行近期货币政策意图。市场仍然认为美联储今年可能加息，但降低了对央行采取激进货币政策的预期。



三星“太子”行贿案一审宣判： 李在镕获刑五年

据韩联社报道，当地时间8月25日下午，韩国法院对三星电子副会长李在镕行贿案作出一审判决，李在镕获刑五年。李在镕被指控五项罪名，包括行贿、贪污、向海外转移资产、隐瞒犯罪所得以及作伪证。据韩国检方指控，李在镕为促成合并顺利接班三星经营权，涉嫌向朴槿惠及其亲信崔顺实行贿，行贿金额高达433亿韩元（折合人民币约2.6亿元）。早前韩国《国民日报》报道，涉嫌行贿的李在镕若被法院判决存在不正当请托，朴槿惠的受贿人身份将很有可能成立。因此李在镕获刑五年的判决结果，无疑会直接影响朴槿惠案10月份的宣判。

麦当劳明年开始全球逐步停用抗生素鸡 中国不在第一批名单中

美国快餐连锁巨头麦当劳公司8月23日宣布，要求全球的肉鸡供应商2018年开始逐步停止使用人类抗生素，以防止出现更多的超级细菌。中国不在第一批名单中。麦当劳在声明中要求肉鸡供应商逐步停用世界卫生组织认定的人类药物中“最高优先级的重要抗菌药物”（HPCIA），第一批从2018年1月开始，包括巴西、加拿大、日本、韩国、美国和欧洲，不过欧洲供应商仍然

可以使用粘菌素；至2019年底，澳大利亚和俄罗斯的供应商将停止使用这些抗生素，欧洲供应商停止使用粘菌素；其余市场供应商至2027年1月全面停止使用抗生素。



人民网评 海底捞后厨卫生事件

危机公关做得再好，还得看顾客是否吃这套。作为消费者，人们更关心海底捞会不会做漂亮事，比如整改是否真正到位？顽疾能否被彻底瓦解？后厨恰恰是餐厅最神秘也最不透明的地方，它是“闲人免进”的地方，正因为不对公众开放，往往沦为监督死角。要求餐饮企业一把手多到后厨走走，并非道德绑架。举凡餐饮企业出事，十有七八祸起后厨。餐饮企业的一把手更应主动扮演好自身角色，如果只独享利益，而不共担责任，或惯于当甩手掌柜，或疏于管理，时日长久，必然出事。

证监会放行联通混改 个案处理方式引争议

8月20日深夜，中国证监会发声称，经与国家发展改革委等部门依法依规履行相应法定程序后，对中国联通混改涉及的非公开发行股票事项作为个案处理，适用2017年2月17日证监会再融资制度修订前的规则。

证监会表示，认真学习贯彻落实党中央、国务院关于深化国有企业改革的决策部署，深刻认识和理解中国联通混改对于深化国企改革具有先行先试的重大意义。

与此同时，中国联通深夜连发多条混改相关公告。根据公告，本次非公开发行的发行对象为中国人寿、腾讯信达、百度鹏寰、京东三弘、阿里创投、苏宁云商、光启互联、淮海方舟和兴全基金，共计九名特定对象。发行的定价基准日为本公司第五届董事会第十次会议决议公告日（2017年8月21日）。发行价格为6.83元/股，预计募集资金总额不超过617.25亿元。

马云要改造小卖部

图中的小卖部，是全国第一家“天猫小店”，近日正式开业。这种被改造过的小店，还可享受特殊进货渠道、专享货物以及大数据等服务。天猫小店暂为加盟的方式，预计年底将突破一万家。这是继无人便利、盒马鲜生之后，阿里推出的又一基于新零售理念的落地项目。用阿里巴巴集团副总裁、零售通事业部总经理林小海的话说，这些天猫小店看起来像便利店，但它们不是便利店，相反，甚至是为了抵御连锁便利店入侵而产生的。

“叮咚，欢迎光临！”林小海不想看到所有街坊小店最终都变成这个样子。他觉得人和人之间那种温度，那种打瓶酱油聊天的场景，那种小店主看着街坊孩子长大，街坊看着店主孩子变成店主的关系，可以用一种更好的方式维系下去。

林小海说，像维军超市这样的小店，中国有600万家。然而在过去的十年里，“他们成功地错过了信息化和智能化的机会”，“所以我们想要带领百万小店弯道超车”。未来，在杭州这样的城市，天猫小店保底会有600到1000家。



激发科技创新 政府投入很重要，但还不够

政府应当打破行政藩篱去获取创新的资源和创新的优势，把早期的地方保护主义变成共同的协作、合作、共建、共享。“高速公路在省与省之间建的质量都不一样，所有的预算投资都是按地方来投入，但今天的创新资源应该在更大的范围内流动。”清华大学公共管理学院教授、清华大学智库中心主任苏竣提醒。

消费金融“蓝海”镜像： 大数据分得清好人坏人吗？

“消费金融”，即以消费为目的的小额贷款。“好人”和“坏人”是消费金融领域对于信用状况良与不良的借款人的通俗称谓，你的社交圈在一定程度上决定了你的信用。

传统信审员通过审核大量纸质材料来决定放款的方式已然过时，通过大数据风控模型7×24小时不停滚动，在两分钟内完成自动化风控审核，从而覆盖到传统银行信用卡无法触及到的更广阔人群，是目前消费金融正在尝试的事情。

消费升级，而信用下沉，消费金融正在井喷式爆发，以往不被传统金融机构所青睐的消费金融，正成为各色金融机构跑马圈地的新“蓝海”。然而，竞争已日趋白热化，消费金融玩家风起云涌，大致可分为四种类型：银行系如中银消费金融和招联消费金融、BAT电商平台系如蚂蚁花呗和微粒贷、互联网金融分期平台如大搜车，以及基于线下场景的如捷信和上汽通用汽车金融。

当下，消费金融终于站上风口。很多互联网创业公司如O2O、二手车电商、装修平台、婚庆网等在发现业务本身很难盈利之时，转型场景借贷，加入战场。

随着各方加速涌入，消费金融开始出现野蛮生长的势头，在个人隐私信息滥用、高利贷、多头共债、暴力催收等方面存在的隐患亦浮出水面。

“如同P2P一样，消费金融行业也需要一个阵痛。”互联网金融千人会创始人闻学臣表示，或者是行业自发地出现风险事件暴露，或者监管出台政策遏制野蛮生长的势头，无论哪一种，都会引导行业慢慢回归理性，消费金融未来将经历一个重新洗牌的过程。

封面报道

献给

今天的企业家、明天的企业家和后天企业家





卡拉尼克是个“混蛋型”创始人，也是一个梦想家，没有梦想的公司是不会伟大的。也许卡拉尼克会像当年的乔布斯那样，再造自我之后重返CEO岗位。

Uber创始人卡拉尼克 缘何遭驱逐

房宫一柳 张珺

2017年6月13日，就在特拉维斯·卡拉尼克（Travis Kalanick）发完致员工信，宣布无限期休假的第二天，他收到了来自公司五位投资方联合撰写的信件。这封信声称Uber领导层需要变革，而变革首先要做的就是请求卡拉尼克辞职。

一周后，6月21日，这位创立并领导Uber八年的CEO主动宣布辞职。卡拉尼克在董事会的席位保留。他在声明里说道：“我爱Uber超过任何事，在这个我痛苦的时间点上，我决定接受投资人的辞职要求。就此，Uber可以继续生长而非陷入混战。”

这次辞职风波来得突然。从业务上，这家公司看上去一切顺利，并且正处于扩张期，其依然是全球最大的

共享出行公司，也是全球估值最高的未上市公司。就在去年此时，Uber刚刚完成G轮融资，获得700亿美元的高估值。

而根据Uber披露的2016年财报数据，2016年第四季度订单总额比上一季度上涨28%，至69亿美元；收入29亿美元，比上一季度增长74%；亏损9亿元，同期只增加了6.1%。Uber盈利增长速度已超过亏损速度，目前其还正向着全球第500个城市扩张。

这次辞职风波又早有征兆。在过去半年中，Uber和卡拉尼克个人频繁爆出丑闻，公司董事会和公众一起，不断对卡拉尼克提出质疑甚至“讨伐”。因此多数评论者认为，卡拉尼克最终离职是因为迫于董事会的压力。

任何一家创业公司在公司规模和业务复杂度升级后，都要面临如何调整公司文化、如何管理内部、如何对投资人负责、如何保持生命力等多重问题，但像 Uber 这样通过撤换创始人来解决问题的并不多见。据记者采访的多位接近 Uber 的硅谷人士表示，卡拉尼克并非没有选择，他是在被动的环境中，主动选择了退出。

成败皆因 Hustle 文化

一年前，是 Uber 最风光的时刻之一。2016 年 6 月 2 日，Uber 宣布完成 G 轮融资。这笔 35 亿美元的融资来自沙特主权财富基金（Public Investment Fund）。《华尔街日报》称这是全球私营企业获得的最大单笔投资。此时的 Uber 成立不过七年，就已经凭 700 亿美元的估值成为全世界估值最高的未上市公司。

但仅仅半年后，Uber 就从改变世界的明星公司，变成民众大规模讨伐的对象。

2017 年 2 月，前 Uber 工程师苏

珊·福勒（Susan Fowler）发文讲述在职期间被公司管理层性骚扰但申诉未果，此后《纽约时报》、《彭博商业周刊》等多家媒体跟进揭露 Uber 性骚扰和性别歧视的内幕。几乎同时，卡拉尼克加入特朗普顾问团，引发了 20 万人卸载 Uber，当周订单数减少 10%。

这还只是噩梦的开始。2 月，Google 旗下的自动驾驶技术公司 Waymo 起诉 Uber 盗取商业机密。3 月，《纽约时报》曝光 Uber 采用 Greyball 技术，欺骗执法部门。5 月，印度女乘客被爆遭 Uber 司机强暴。

管理层也开始动荡，包括 Uber 人工智能实验室负责人加里·马库斯、无人驾驶汽车团队黑客查理·米勒、Uber 产品增长副总裁艾德·贝克在内的多位高管离职。

加入公司未满一年的 Uber 总裁杰夫·琼斯（Jeff Jones）离职时发表声明说：“我在 Uber 所目睹和体验的，都有悖我职业生涯中孜孜以求的信念和领导方式。我再也不能继续在这家公司任总裁了。”

这个声明在某种程度上证实了，



任何一家创业公司在公司规模和业务复杂度升级后，都要面临如何调整公司文化、如何管理内部、如何对投资人负责、如何保持生命力等多重问题，但像 Uber 这样通过撤换创始人来解决问题的并不多见。



Uber 进入中国大陆市场，将使用境内服务器完成运算

在投资人和董事会眼里，Uber 丑闻缠身的根源，与公司文化和创始人卡拉尼克直接相关。

苏珊事件曝光后，Uber 董事会聘请了美国前司法部长埃里克·霍尔德（Eric Holder）及其律所调查。这次调查访问了 200 多位 Uber 员工，耗时四个月，调查报告的第一项建议就直指卡拉尼克：审查并重新分配 CEO 卡拉尼克的职责。

“什么样的创始人塑造什么样的公司。没有卡拉尼克，就没有 Uber 在共享经济的历史地位，他功不可没。”硅谷资深投资人徐峰说，“但冰冻三尺非一日之寒，硅谷圈内人士也一直知道卡拉尼克是个‘Asshole’（混蛋）型创始人。”

极具攻击性（aggressive）——多位接受《财经》记者采访的人士用这个词来形容卡拉尼克。一位曾接触过他

的中国互联网公司高层人士称他狂妄、好斗，这导致公司四面树敌。

他告诉记者，卡拉尼克相当强势，他在 2014 年下半年来到中国，一见滴滴就说要投资，而且要占比较大的股份。他称，如果滴滴不接受投资，Uber 就威胁入华直接进攻滴滴，这让滴滴也非常焦虑。

一位优步中国前高层员工则告诉记者，卡拉尼克警惕性非常强。在他的领导下，公司文化过于狼性，这非常容易引起内部和外部的冲突。由于卡拉尼克的这种个性，他和身边人的关系也处理得比较糟糕。

该名高层人士说，卡拉尼克来中国时，所有的安排都要他说了算，包括见什么人不见什么人，他都要自己一一敲定。“（卡拉尼克）说话比较冲，话多且控制欲强。他是唯我独尊的风格，和小扎那种文质彬彬的极客差别太大。”

上述中国互联网公司高层人士说。

然而这种极具战斗性和攻击力的个性，正是早期 Uber 所需。“它要反对传统的出租车行业、传统的监管部门，甚至传统的工会组织。”上述优步中国前高层人士对记者说，“这种狼性确实也是生存前提之一。”

卡拉尼克非常重视公司的价值观，他曾亲自撰写“14 条核心价值观”。一位优步中国前员工说，每次发言卡拉尼克会给员工反复灌输核心价值观，其中提及最多的是“Always be hustling”（激流勇进）。

然而，“Hustle”这个英文单词暗藏玄机。释义有“推进”和“争取”，也有“诈骗”和“强夺”。

Uber 创始人卡拉尼克 缘何遭驱逐

2014 年，卡拉尼克一面迅速推进 Uber 在美的扩张，一面建立起专职的“游说程序团队”。他们设计出邮箱程序，方便乘客和司机向政府发邮件为 Uber 请愿。他们开发出自动投票软件，向由政府发起的 Uber 调查投票。

这也是 2015 年纽约市长尝试限制 Uber 数量，但最终失败的原因。2017 年 4 月，Uber 还被爆通过间谍程序，从竞争对手 Lyft 手中抢夺司机。

对管制者声东击西，对敌人寸土必争，卡拉尼克本人的狼性已深深渗透进公司的血液中。“我认为 Uber 在 Hustle 的文化上走太远了。”一位曾



在 Uber 总部短暂就职的员工告诉记者，Uber 鼓励员工加班，互相竞争，甚至为了结果去拼命——这在硅谷非常罕见。

同样罕见的是 Uber 的人才管理方式。Facebook、Google 等硅谷公司都以“人性化关怀”为价值观，吸引一流人才加入。而卡拉尼克则在公开场合说：“我只对股东负责，没必要对员工很好。”

一位资深硅谷人士告诉记者，曾有多位 Uber 员工告诉他，他们能在财务上取得理想的回报，但却感受不到卡拉尼克对他们的尊敬。“员工留下来只是因为收入高，外加这是份改变世界的工作。”

2017 年 3 月，《卫报》在深入研究了硅谷人才圈之后发文指出，“Hustle”导向的文化已经让 Uber 的就职经历成为雇员简历上的一个污点。

与此同时，Uber 管理层已几近中空。目前其没有总裁、CEO、COO、

CFO 和 CMO，负责工程技术、通信与政策、海外业务、无人驾驶的高级副总裁职位空缺。前希拉里竞选团队多样性主管本娜德·科尔曼（Bernard Coleman）在 1 月加入 Uber 后透露，63% 的高管没有管理岗位经验。

“成也萧何败也萧何，Uber 的‘萧何’就是卡拉尼克领导下的公司文化。”徐皞总结。

投资人为何驱逐卡拉尼克

一位接近 Uber 的硅谷人士告诉记者，驱逐卡拉尼克不仅是当下丑闻的危机公关，也可能引发一场大清洗，目的是让 Uber 顺利完成 IPO。

“投资人不是道义仲裁机构，关心的还是投入和收益。”徐皞说。《洛杉矶时报》在卡拉尼克辞职后评论道：

“投资人没有支持创始人的领导，反而驱逐创始人的行为是非常罕见的。但 Uber 的特殊性在于，这一票（IPO）成功了就可以享用一辈子。”

卡拉尼克的管理风格不是这次变

革的动力，而是变革的对象。

卡拉尼克曾多次公开表示不希望公司上市。就在 2016 年接受 CNBC 采访时，他还明确表示在他的任期内不希望看到公司上市。

就美国股市情况来看，留给牛市的时间不多了。从 2009 年到现在，基准股票指数涨了 249%，牛市已维持了 96 个月。根据独立研究咨询机构 CFRA（美国财务研究分析中心）的数据，“二战”后牛市时间最高纪录是 1990 年的秋天到 2000 年的早春，一共 113 个月。牛市过去注定是熊市，投资人需要赶在这个时间窗口期，保证以高估值上市退出。

受到负面消息的影响，2017 年 4 月 Uber 在私人股票交易市场被投资者看跌，股价跌幅 15%，公司的估值也下降至 500 亿美元。为了维持高估值，Uber 势必经历一系列改革。

从团队来看，公司需要拿出一个稳定且经验丰富的团队，保证公司上市后正常运行。投资人认为卡拉尼克是完成这个目标的阻碍。



投资人没有支持创始人的领导，反而驱逐创始人的行为是非常罕见的。但 Uber 的特殊性在于，这一票（IPO）成功了就可以享用一辈子。



Uber 拼车站提供免费 WiFi

卡拉尼克也是搭建新管理团队的阻力。从 2017 年 3 月，董事会就在寻找 COO，一直未果。《洛杉矶日报》指出，只有 CEO 下台，Uber 才能顺利找到新的领导者。“这毕竟是一个拥有庞大员工数量和用户数量的公司。关于卡拉尼克的局势明朗后，新的领导人位置才会不那么尴尬。”

同时，Uber 持续烧钱也让投资人倍感压力。烧钱来自两方面，全球化扩张中的补贴和 Uber 技术研发。

一方面，Uber 已覆盖 72 个国家的 400 多座城市，对手众多：印度的 Ola，东南亚的 Grab，美国的 Lyft 及欧洲的 Gett。在中国的失败让 Uber 损失惨重，但 Uber 继续用补贴的方式在其他地区血战。一位国内网约车行业人士认为，Uber 全球化战略可能是投资人对管理团队最大的质疑。

另一方面，无人驾驶研究还深陷诉讼困境中。Google 状告 Uber 无人驾驶负责人在离职 Google 时窃取了相关技术机密。打官司期间，Uber 已经失去了无人驾驶研发的先机，而且被迫开除了无人驾驶负责人，无人驾驶团队陷入群龙无首的混乱状态。

无人驾驶汽车并不会在 IPO 时改

善其经营业绩，大量的投资可能会让公司上市期间的业绩更加难看。因为在 IPO 期间，Uber 可能要被迫调整它的长期研发投入，这些投资会影响到公司短期内的现金存量和股价。这也是卡拉尼克不愿意看到的。

事实上，卡拉尼克的离开并未对 Uber IPO 有太多的打击。德意志银行欧洲、中东和非洲企业与投资银行业务主管阿拉斯戴尔·沃伦（Alasdair Warren）6 月 21 日向 CNBC 表示，虽然卡拉尼克辞职了，但该公司的 IPO 前景仍然“极好”。他说：“当企业要上市的时候，市场一定会对此有非常强劲的需求，毫无疑问，这会成为一个非常重要的交易。”

卡拉尼克是否必须走

实际上，董事会无法轻易罢免卡拉尼克。

根据《纽约时报》2017 年 6 月 12 日的文章，在解除 CEO 的事项上，Uber 董事会按简单多数决策。而卡拉尼克在董事会有着超过半数的支持者。

Uber 董事会 11 个席位中，有 4 个空闲席位。在剩下 7 个席位中，卡拉尼克加上他的支持者能占到 4 票。他们分别是卡拉尼克的两位心腹，联合创始人及董事长加勒特·坎普和 Uber 首位员工瑞恩·格雷夫斯，以及卡拉尼克的发言人阿里安娜·赫芬顿（Arianna Huffington）。

>> 摘自《财经》



8月14日，中国工商银行总行消费信贷部、甘肃省分行与阿里金服高层在兰州达成合作意向，这也意味着阿里金服成为首家与中国工商银行合作助贷业务的金融科技服务公司。阿里金服将利用移动互联网、大数据、云计算、生物识别、人工智能（AI）等科技及线下渠道的优势与工行在用户运营、智能风控、产品服务创新、流程优化等核心业务领域优势互补开展助贷业务。

从某个层面上讲，对市场了解到何种程度，也意味着在市场中竞争中可以走多远。成立于深圳前海的阿里金服并没有在新一轮的竞争中迷失，反而在新的市场形势下找到自己精准定位。和那些有强大背景的消费金融服务公司相比，阿里金服在抓市场这方面具有更高的灵活性。

阿里金服： 让信用触手可及

本刊记者 钱锋 赵涛

今年8月28日，第一家专心服务社区的天猫小店在杭州正式运营。据了解，“天猫小店”为加盟模式，预计到财年底，小店的数量将突破一万家。阿里巴巴集团零售通事业部总经理林小海说，“这些天猫小店看起来像便利店。但它们不是便利店，相反，它们甚至是为了抵御连锁便利店入侵而产生的。”在林小海的构想里，天猫小店是带着一点情怀产生的。“叮咚，欢迎光临！”——林小海害怕看到这种丧失了人情味的街坊小店。在他的记忆里，小店是一处温暖的所在，店主就是邻居，看着周边的孩子长大，打酱油时可以聊聊天，人与人之间是一种有温度的联系。而恰恰就是这些小店，过去十年错过了信息化和智能化的机会。“我们要带领百万小店弯道超车！”林小海如是说。

前边这一段并不是闲言。此次我们的采访对象——阿里金服总裁刘富良，也正在做着类似的事情。“市场

并不是一个概念。”刘富良反复提及了这句话。电商大行其道，这并不意味着实体零售必然走向消亡，只要抓住了市场，一切形式都并不是那么无比的重要。天猫小店对面对的市场，不是仅仅着眼宏观的大数据，而是回到了一寸一寸的地面。“在东部，金融服务是一种样态，而在相对较为落



“市场并不是一个概念。”刘富良反复提及了这句话。电商大行其道，这并不意味着实体零售必然走向消亡，只要抓住了市场，一切形式都并不是那么无比的重要。



中国工商银行总行消费信贷部、甘肃省分行一行考察阿里金服公司

后的中西部，金融服务也肯定有另外一种样态。”“天猫小店”和天猫、淘宝等电商平台并不能相互取代，在提供服务上，各有特色。刘富良所致力，正是一种接地气的特色金融服务。“让信用触手可及”，这是阿里金服使用的最多的宣传语。

前海阿里金融服务有限公司（即“阿里金服”）成立于2016年，总部在广东深圳，其旗下主要产品是以易分期为主打的消费金融和互联网金融服务产品。在刘富良看来，2017年3月是个相当主要的时间节点，“此前，消费金融市场出现了井喷式的增长，是消费金融行业发展的一个窗口期，这说明我国的消费结构正发生深刻变化，从传统的生存型消费向品质型的消费过渡，处在风口的消费金融行业大规模、快速生长。可在今年3

月份之后，情况发生了一些变化，国家出台了一系列金融及法律法规，比如《互联网金融风险专项整治工作实施方案》由国务院正式发布，《网络安全法》的正式实施。同时中国人民银行等十几个部委发布了包括跨界金融业务、第三方支付、P2P网贷、现金贷、股权众筹、互联网保险等在内的多个细分领域风险整治文，显示出国家对金融市场监管的决心。”据刘富良分析，国家政策的收紧，并没有消磨市场做多的热情。各大银行内部相继成立的消费金融部门，多个新的消费金融公司的陆续成立，同时被国家规范、整顿的部分P2P、小贷公司和三大巨头BAT（蚂蚁花呗、京东白条、百度金融）也加入了消费金融市场的全面混战之中。这样一来势必形成一种新的趋势：消费金融的发展在



和发达地区相比，西北的消费金融市场的层次更多，需要的服务自然需要多元化。

将来就会变成一种支付方式，贯穿于销售各个环节，即适用于线上，也适用于线下，消费金融市场竞争进入白热化。

从某个层面上讲，对市场了解到何种程度，也意味着在市场中竞争中可以走多远。阿里金服并没有在新一轮的竞争中迷失，反而在新的市场形势下找到自己精准定位。和那些有强大背景的消费金融服务公司相比，阿里金服在抓市场这方面具有更高的灵活度。在采访中，我们问了一个比较陈旧的问题——“你们公司的企业文化是什么？”刘富良说，“我们没有企业文化。”这虽然是句半开玩笑的话，但并不完全是“胡说”。企业文化，毋宁说是企业长期积淀下来的一种惯有的精神或行为模式，而对于一个初创不久的企业，过于强调所谓企业文化，不注重在变通求生存，显然是不切实际的。没有明确的企业文化，不以为着没有目标。在消费金融市场日益激烈的今天，找准自己的目标群体，为客户提供切身精准的服务，已是燃眉之急。阿里金服目前主要做的是西北市场，和发达地区相比，西北的消费金融市场的层次更多，需要的服务

自然需要多元化。很可能在陕西、甘肃推广业务是一个模式，但到了青海、新疆，业务扩展的侧重点又会迥然不同。2014年至今，阿里金服旗下的易分期消费金融服务业已覆盖西北五省60多个城市，有员工1200余人，合作商户超过15000家。在今年5月，易分期成立了西藏区域营销中心，在淘宝商户都不包邮的地方，阿里金服不惧多方面的困难，为西藏大众提供方便、快捷、安全的分期产品服务。按照刘富良的说法，赚钱盈利是一部分，更重要的是，“在西藏这样的边远之地，我们的工作对当地信用体系的建立，起到不可忽视的作用。”

“我个人认为消费金融行业的发展有两个初衷：一是发展普惠金融，另一个是完善社会信用体系。”谈到这个问题，刘富良口若悬河。普惠金融立足于机会平等要求和商业可持续原则，以可负担的成本为有金融服务需求的社会各阶层和群体提供适当、有效的金融服务。小微企业、农民、城镇低收入人群、贫困人群和残疾人、老年人等特殊群体是当前我国普惠金融重点服务对象。对

于西北地区而言，这无疑更为重要。在十二届全国人大五次会议新闻中心“金融改革与发展”记者会上，中国人民银行行长周小川在回答记者提问时表示，中国在普惠金融发展潜力巨大，将利用数字技术推动普惠金融发展，更多资源需要向弱势群体倾斜。做好西部地区的消费金融服务，和周小川所提出的目标是一致的。对于自己所做的事业，刘富良言谈间充满了自豪感。

这种与普遍民生相结合的商业模式，似乎也更容易受到行业内外的青睐。8月14日，中国工商银行总行消费信贷部、甘肃省分行与阿里金服高层在兰州达成合作意向，这也意味着阿里金服将成为首家与中国工商银行合作助贷业务的金融科技服务公司。阿里金服将利用移动互联网、大数据、云计算、生物识别、人工智能（AI）等科技及线下渠道的优势与工行在用户运营、智能风控、产品服务创新、流程优化等核心业务领域优势互补开

展助贷业务。阿里金服将为工商银行提供客户获取、资质预审等服务；工商银行向客户发放消费贷款以及完成贷前调查、贷款审批、资金监管等工作。“这是一次双赢的合作，对我们公司而言，也是一个发展的契机，”刘富良说，“通过客户共享、资源互补，充分发挥双方优势，必将有力推动绿色金融和数字普惠金融快速成长。”

刘富良的思路从来不是单向度，他所说的“没有企业文化”，可能强调是一种发散思维。对于未来，他并不痴迷于宏大的概念，而是始终盯着路面，争取抓住可期可控的发展机会。他说起具体业务时总是雄心勃勃，在采访中，他不停地给讲述一些业务细节，比如消费金融业务如何单一的3C产品拓展到摩托车、电动车、旅游、租房、装修、美容等各个行业，他不厌其烦地一个业务一个业务的分析。对于一家初创不久的公司而言，脚踏实地，不玩弄情怀，才能真正把路走长远。 



投资人没有支持创始人的领导，反而驱逐创始人的行为是非常罕见的。但Uber的特殊性在于，这一票（IPO）成功了就可以享用一辈子。

◎后共享时代

视点●
Viewpoint●

后共享时代

在后共享时代，没人关心是不是真正的共享。找到下一个线下平台级的流量入口，是让这一波资本和巨头甘冒风险下注的唯一驱动力。

张珺 房宫一柳 宋玮

当可供盘活的个人资源达到上限，共享时代开始从 C2C 共享转向 B2C 共享，而共享单车就是分水岭。

2016 年以前的共享经济市场上，旗帜只有 Uber 和 Airbnb。作为平台型产品，它们具有让资本疯狂的一切特质——轻资产、轻运营、高估值。企业只需轻松牵起供给和需求的两端，就能释放共享的最大魅力——盘活闲置资源并进行再分配。于是 Uber 和 Airbnb 的估值一举冲到 680 亿美元和 310 亿美元；在中国，Uber 的追随者滴滴成为最大赢家，滴滴估值目前突破 500 亿美元。

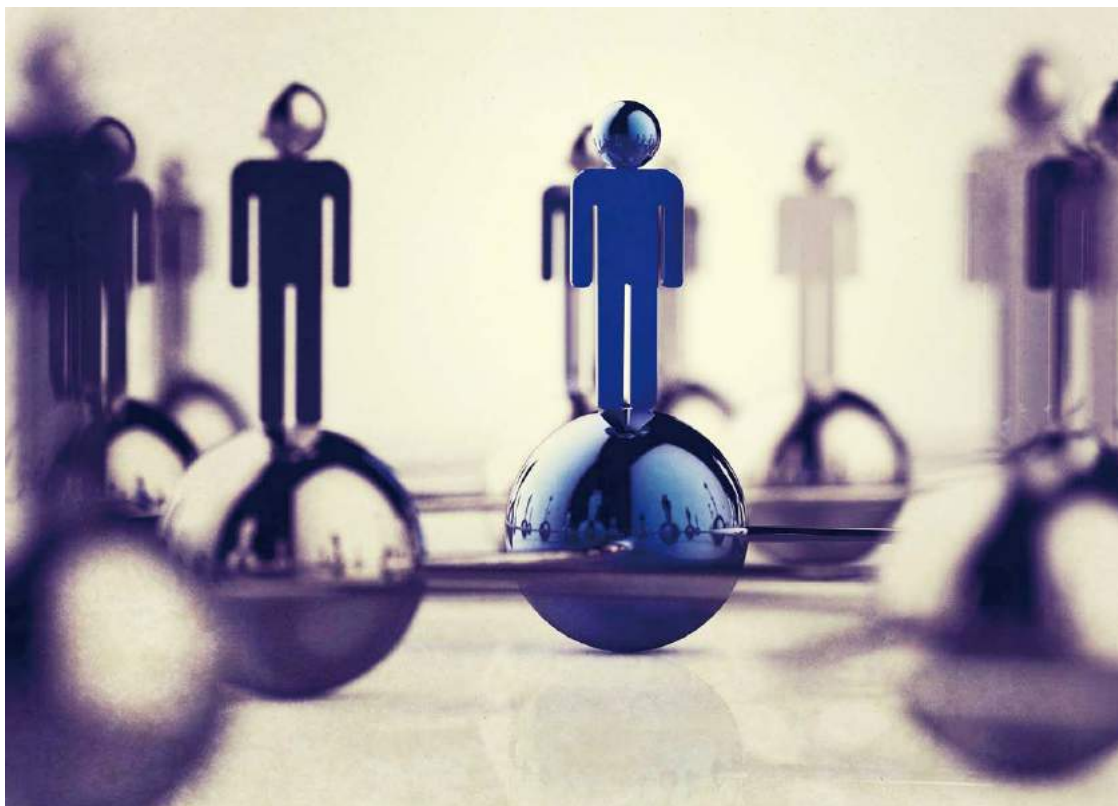
但共享经济的风口从 2016 年开始

在中国转向，典型标志是共享单车的崛起。共享充电宝品牌来电科技 CEO 袁炳松对这一点感受颇深。在 2014 年来电刚成立时，想找一笔启动资金都相当困难，投资人对 B2C 的重资产模式普遍不看好。但共享单车的爆发，让投资人接受了“物品 + 服务共享”的概念。共享充电宝也成为了受益者，整个行业 40 天内疯狂涌入了 12 亿元资金。此后，共享雨伞、共享篮球等一系列产品浮出水面。

至此，中国共享经济开始从轻资产、平台型的 C2C 模式向重资产、能快速规模化的 B2C 模式过渡，标的物也从高价值的房屋、汽车向自行车、充电宝、雨伞等低成本、易复制的标品集中。这一转移的最大助推力来自资本。

“这也太把投资人当傻子了吧。”一位小电科技的投资人在评价共享雨伞、共享篮球这类新兴项目时说。投资人普遍不看好的原因是，场景小、频次有限，这与持平思维思维的互联网投资哲学相悖。“不是所有企业都要成为巨无霸。”一位互联网资深人士说，这些公司最有可能成为实业公司，最怕的是他们拿着资本市场的钱，认为自己是互联网公司，这会加速死亡。

“资本快速进入，快速验证，半年到一年，不行就不行了，对错误容忍度很高。”易车网投融资副总裁孔祥志说。



共享 1.0：撬动大规模存量

对于早期的共享经济尝试者来说，资本不是撬动市场的第一把钥匙，获取第一批供给才是。

共享吃饭平台回家吃饭 CEO 唐万里将员工派到了回龙观安营扎寨。回龙观有北京“睡城”之称，大量外来年轻人居住在此，有些有父母陪同。这些白天赋闲、身怀烧饭手艺的父母们，成为回家吃饭瞄准的第一批“发展对象”。

回家吃饭的员工们打出“在家做饭，月入过万”的口号，穿上统一服装，把守在小区的各个出入口和路口。选定

新龙城小区为首战场后，他们伺机而动——清晨奔赴菜市场，下午钻进接孩子放学的家长堆，晚上又在跳广场舞的人群旁打上一盏灯，为了更好地吸引注意，十几个年轻人索性也跳起广场舞来——他们这样反复出现除了发传单，更重要的是，他们需要与此片区的人建立信任。

对于平台来说，早期投入人力、物力为的就是找到尝鲜者，说服他们成为第一批供给。

撬动供给之外，平台方还需对不标准的供给进行规范和管理，使其在保持多样性的同时有相对标准化的输出，提高匹配效率。“平台供给是多

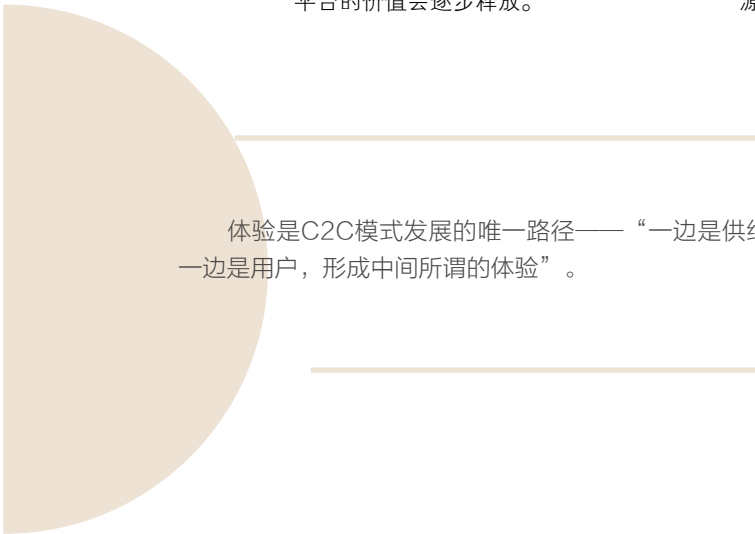
样化而不确定的，他们每一个背后的主人也是没有经过训练的，但是用户希望得到更加完善的服务。”唐万里说。回家吃饭的做法是形成一套家厨的管理制度和风险赔付规范，组建社群实行内部监督，而共享短租平台小猪短租则建立了审核、更换智能门锁、上门清洁和房东培训等线下机制。

“整个基础设施的建设非常重要，不然体验是无从提升的。”小猪短租 CEO 陈驰说，体验是 C2C 模式发展的唯一路径——“一边是供给，一边是用户，形成中间所谓的体验”。前期的大量工作是通过运营提升体验，让体验进化的速度和效率增加，最终迎来拐点形成网络效应。一旦网络效应形成，平台的价值会逐步释放。

回家吃饭做的是 3 公里内的生意，网络效应只能集中在区域内；小猪短租做的是全国的一个生意，所以网络效应更具价值。

陈驰称，中国共享短租市场已经迎来爆发。小猪成立的前三年，从 2012 年到 2015 年初，小猪的房源拓展都非常依赖地面拓展，自然增长的数量极少。2014 年一个月只能增长几百套房源，而这是现在一天自然增长的数量。转折点发生在 2015 年下半年，更多的房源开始来自房东自主申请和发布，这一变化在 2016 年加剧。

今年小猪 GMV 超过 1.5 亿元人民币 / 月，预计全年增速 300%，每天房东主动发布申请的房源达 1000 套，房源总量为 20 万套。“平台的业务在没



体验是 C2C 模式发展的唯一路径——“一边是供给，一边是用户，形成中间所谓的体验”。

有网络效应之前，是靠运营在吆喝；形成平台效应后，就开始有网络的力量。”陈驰说。

观察 C2C 平台型共享项目的融资节奏，会发现其融资金额和融资密度都低于共享单车、共享充电宝等 B2C 项目。资本在其中的心态有巨大差异。

成立五年，小猪短租大约以一年一次融资的速度缓慢前进，甚至在成立第二年（2013 年）一分钱都没有拿到。拐点在 2015 年下半年来临，C 轮及 C+ 轮除了数额增加外，还有一线基金入局。“资本是一个逐渐加温、加码的过程。”陈驰说。

事实上，网约车是 C2C 式共享发展的特例。资本大规模涌入打破原有的发展节奏，而这背后是巨头的野心——阿里、腾讯推移动支付。

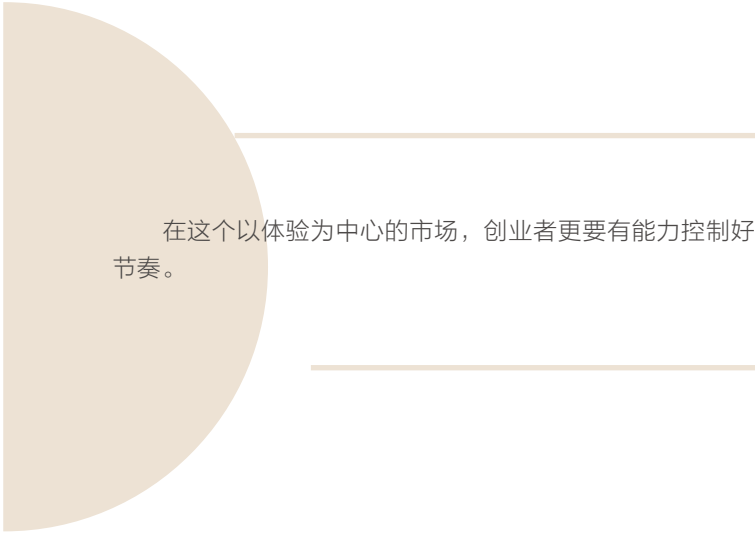
网约车和以上项目有此不同命运

的原因在于：第一，相对吃饭和住宿，网约车虽由 C 端供给，但整体还是一个从 A 点到 B 点的标品，只要资金弹药充足，用补贴的方式可以快速拉动供给端和用户端；第二，场景高频，补贴可以迅速培养用户习惯，因为以上两点原因资本在网约车上可以发挥的效力大增；最后，坐进一辆陌生人车的信任成本远低于住进陌生人家，所以网约车市场的培育时间比共享短租短。

“这是撞到了一个世界级的机会。”网约车品牌易到创始人周航曾对记者评价。但这并非常态，陈驰说，网约车在整个创投里面可遇不可求，一般的领域创业者不要把它当作标杆。

“我一直认为 Airbnb 是被低估，Uber 是被高估的。”愉悦资本创始合伙人、小猪短租投资人李满告诉记者，网约车这样标准化的产品虽然起量快，

观察 C2C 平台型共享项目的融资节奏，会发现其融资金额和融资密度都低于共享单车、共享充电宝等 B2C 项目。资本在其中的心态有巨大差异。



在这个以体验为中心的市场，创业者更要有能力控制好资本注入的节奏。

但壁垒不高，用户切换成本低，Uber 现在也还危机重重，而在国外共享短租领域 Airbnb 是唯一选择，因为后者壁垒更高。

他认为，供给端从无到有形成海量房源去匹配不同用户需求，这个网络效应可以形成巨大壁垒，不管之后谁再来做都需要花费同等的精力。同时，平台上有内容的沉淀和社群的运营——这又为平台加筑了一层防守。

同样是 C2C 共享的共享汽车平台 START 将社区文化搭建视为下半年的战略举措。START 前身 PP 租车，CEO 张丙军认为 C2C 共享经济天然带有社区文化属性，用户在平台上不仅能租借车，还能与爱车人士交流、分享，这是构建行业壁垒的有力途径。

对于 C2C 共享来说长跑心态是决胜关键。“长跑运动员和短跑运动员肌肉组织都不一样。”晨兴创投合伙人程

宇对记者说，双边市场不能只解决供给端数量，关键是保证双边市场按照正向协同的速度发展，用有效的运营和技术促成有效匹配，让每一次交易的双方获得正反馈，从而实现未来双边市场的加速度。“做碎片化供给和碎片化需求的匹配，这是一个很慢的活，需要长期做一个传教士。”

“急猛去砸钱，你是砸不出来这个市场的。”李潇说，在这个以体验为中心的市场，创业者更要有能力控制好资本注入的节奏。“如果以一个短跑的心态来做长跑的事情，那资金基本就完蛋了。”

C2C 式共享可以满足企业对轻资产、平台的幻想，但因为可供盘活的个人资源本身就有限，外加这类企业一般起步慢，需要长期有耐心地培育供给端，因此不易被资本推至风口。这使得在网约车鼓励起的资本浪潮平息过后，

中国共享经济的创业风口开始向 B2C 转向。

共享 2.0：向细分市场溢出

“摩拜和 ofo 的快速增长将共享的全部热情点燃了。” SIG 海纳亚洲创投基金投资人高亚宁对记者说，这种商业模式可以复制到很多领域，“大风口被抢得差不多了，高频刚需可能还有小风口”。当共享经济开始向细分市场溢出，供给侧流程大大简化，资本的力量发挥了更大作用。

2016 年底，知名早期投资人朱哮虎和王刚对外放出消息说，他们找到了单车之后的又一个好项目。金沙江创投合伙人刘佳告诉记者，他们判断“好项目”的标准是，项目是否刚需，市场不够大，是否算得过来账，能否为供给方、需求方和平台方三方带来价值。

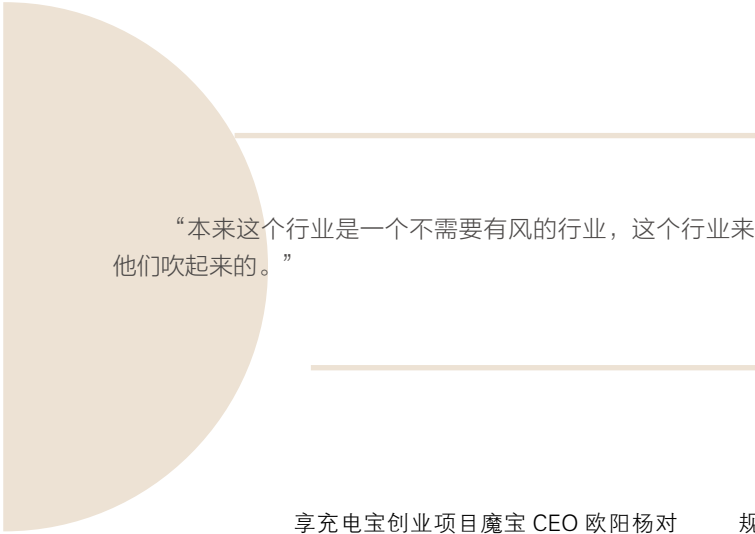
但是，这个神秘的项目迟迟没有露面。

2017 年 3 月 28 日，王刚给唐永波打了一通电话，邀请他参加一个共享峰会。唐永波迟疑，因为这位共享充电宝品牌小电科技 CEO 未对外发出过任何声音，他自己的微信名甚至都还备注着上一个创业项目（空格）。“你赶紧发篇新闻稿。”王刚下达命令，因为他要在两天后将这位创业者隆重介绍给所有人。

唐永波急忙找来科技媒体 36 氪发出了市场第一声——完成金额达数千万元人民币的天使轮融资。市场一下子沸腾了。几家公司接连宣布融资消息：4 月 1 日，街电宣布获数千万元人民币的 A 轮融资；4 月 5 日，来电宣布获 2000 万美元的 A 轮融资；4 月 21 日，怪兽宣布获数千万元人民币的天使轮融资。

“之前大家都想闷声做产品。”共

当共享经济开始向细分市场溢出，供给侧流程大大简化，资本的力量发挥了更大作用。



“本来这个行业是一个不需要有风的行业，这个行业来的风愣是被他们吹起来的。”

享充电宝创业项目魔宝 CEO 欧阳杨对记者说，“水面上风平浪静，其实水面下早就暗流涌动。”他至今都不明白，共享充电宝怎么一夜间就火了。

在小电宣布天使轮融资的第十天，4月10日小电又宣布获1亿元人民币的A轮融资，这一轮融资的亮点在于腾讯参投，此外还有元璟资本。不到一个月，5月8日，小电再次宣布完成3.5亿元人民币的B轮融资，这一次红杉中国和高榕资本也加入战壕。

“本来这个行业是一个不需要有风的行业，这个行业来的风愣是被他们吹起来的。”提到小电，来电科技 CEO 袁炳松突然气愤起来。“两个月连续三轮融资，这是不是有计划、有预谋的呢？人为的、故意的呢？”袁炳松做传统充电宝企业出身，他之所以生气是因为自己做得最早，公司在去年8月就已经开始盈利，但当资本大规模涌入，来电不得不调整盈利思维转向

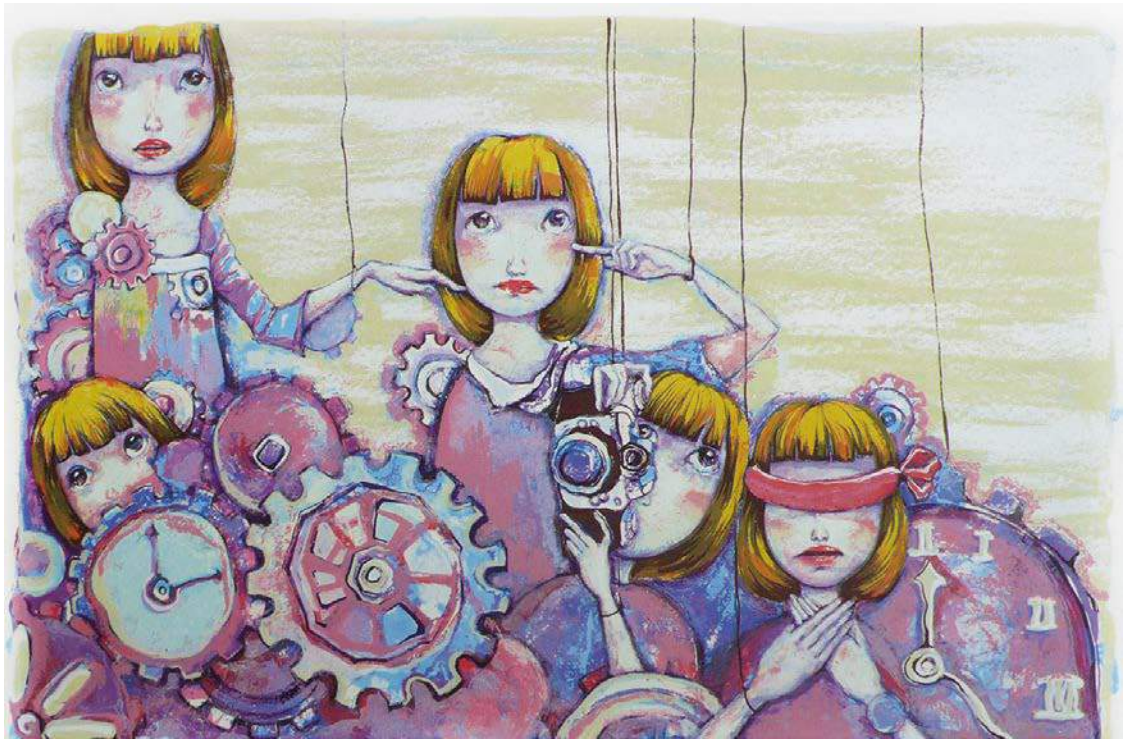
规模思维。

小电着实是有备而来。事实上，其融资节奏并非如外界看到的38天融资三轮，而是分散在五个月完成。2016年12月小电完成天使轮，2017年2月完成A轮，在4月对外发布A轮融资消息的时候，其B轮融资就已经签字。不过据唐永波向记者透露，到今天为止，其天使轮的资金都未用完。

“真正的战争还没有开始。”唐永波说。他口中“真正的战争”指的是巨头们的入局。事实上巨头们早已按捺不住，线上红利退潮的背景下，巨头们抢夺线下入口，就连一向都在中晚期入场的腾讯，这一次都提前入局。

怪兽充电宝背后是小米，美团点评内部也已立项。一位接近阿里的人士告诉记者，阿里目前也在和一家刚上线不久的共享充电宝项目接洽，相当于自己孵化。

但不少投资人仍对共享充电宝存



疑。各家的融资消息放出后，市面上几乎没有一家公布数据量，近两个月也再没有融资消息——这让部分蠢蠢欲动的创业者和投资者怀疑，是不是数据的增长根本无法匹配估值。

“我们越不公布数据他们越难进来。”一位在第一梯队的共享充电宝 CEO 说。他的理由是：第一，公司没有融资需求，现在公布数据是帮别人融资，“为他人做嫁衣”；第二，第一名如果不公布，第二名、第三名都不敢发；第三，过早发数据可能会缩短自己的窗口期。“就是要给行业降降火。”他说，大家都按兵不动，等别人先出动静。

以共享单车为代表的 2.0 模式，产品都是绝对的标准品，复制性强，可以通过 B2C 的方式快速上量。但也因为缺

乏相应的壁垒和门槛，各家最终比拼的还是——先发优势和规模效应。“在这种细分领域，融不了资，跑得不够快，规模起不来，就会被淘汰。”街电科技 CEO 原源对记者说。

和网约车、共享单车一样，投资人们赌的是一个可寡头化的市场，而这个市场最终可以形成大型交易平台，成为线下流量入口。这一点在互联网背景的街电和小电看来几乎是无疑的。原源说：“这种细分领域出现集中趋势，其实很快，资本会密集地撤下，可能半年到一年，行业会变得很集中。”

元璟资本合伙人、小电投资人陈洪亮认为，充电宝成本低，因此回报周期短，但是寡头化形成的过程可能会比共享单车慢。因为共享充电宝是一

个 B2B2C 的生意，相比单车的 B2C，它中间多了和一个个商家谈判的环节。而传统背景出身的袁炳松则认为，行业最终可容纳三家到五家并存。

不过到现在，共享充电宝还是一个尚未被验证的生意，资本市场也未达成共识。孔祥志认为，充电宝易携，充电宝虽然刚需但共享充电宝则不一定，随着电池技术演进，充电宝的使用频次必然会下降。而唐永波认为，共享充电宝只是暂时的形态，终局是为未来所有可穿戴设备充电。

共享外衣下，谁有机会成为下一个线下流量的入口，是让这一波资本和巨头甘冒风险下注的唯一驱动力。

共享的终局

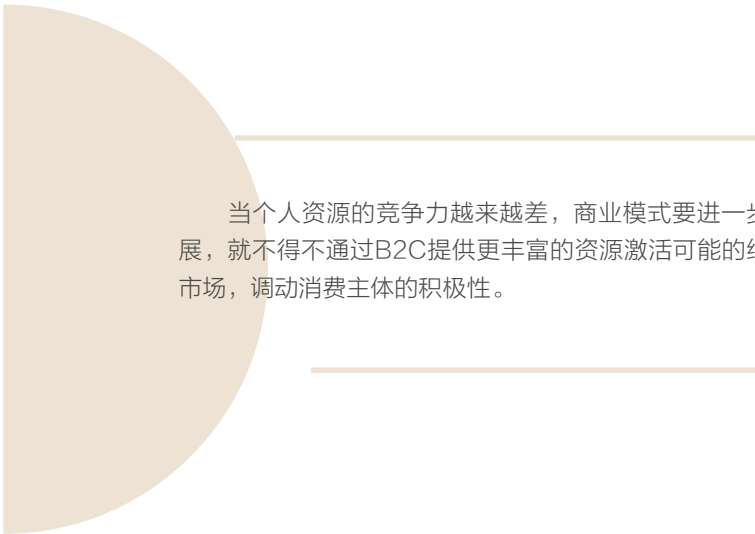
从共享 1.0 向 2.0 演进的过程中，

供给侧对闲置资源再利用的魅力不再，本质上是对共享精神的背离。

工信部华信研究院特邀研究总监刘志毅认为，这种递进是必然的，因为可供盘活的个人资产有限。“除了汽车、住宿，其实一个人能拿出去的有价值的资产并不多。”当个人资源的竞争力越来越差，商业模式要进一步发展，就不得不通过 B2C 提供更丰富的资源激活可能的细分市场，调动消费主体的积极性。

“现在共享的概念在延展，从存量资源的共享开始，到单车这样的增量资源。”陈驰说，“存量的分享一般要用平台的模式，速度慢；但如果资源本身价值低，使用频次高，用单边市场、增量的方式更快。”

其实在纯粹的 C2C 和 B2C 之间，还有一个中间区域，共享服装品牌衣



当个人资源的竞争力越来越差，商业模式要进一步发展，就不得不通过 B2C 提供更丰富的资源激活可能的细分市场，调动消费主体的积极性。



共享经济的本质就在于通过所有权或使用权的共享，
来提高资产的使用效率。

二三就是一例。衣二三 CEO 刘梦媛自 2015 年开始创业做礼服租赁，但因场景低频在 2016 年初转型日常服装租赁，这时朱哮虎找上了门。他用一分钟说服刘梦媛相信，这也是一种共享。

衣二三不是从 C 端收集服装进行再利用，也不是自己生产服装，而是走了一条介于两者之间的道路——从不同的品牌商采购获得供给。从今年 3 月开始，其将寄卖改为寄租，和品牌商达成协议以租代售，出租按天数分租金，如果服装卖出再给品牌商分成。

“穿衣领域是被唤醒得最晚的一块，因为它跟人的接触是更私密的，大家只有在接受了房子、车子这样更大的概念之后才可能接受服装这个概念。”

刘梦媛对记者说。

到底满足哪些条件才是共享？互联网分析人士、《福布斯》中文版副总编尹生认为，共享经济的本质就在于通过所有权或使用权的共享，来提高资产的使用效率。以共享单车为例，过去

是自己拥有自行车，独占所有权和使用权，现在集中由一家公司拥有所有权，提供使用权的共享。过去自己的车可能一天骑两次，现在随时处于周转状况，大于两次，提高了使用效率。

清流资本执行董事刘博认为，核心要看对于需求端，能否单一提炼某一商品的功能而不需拥有使用权。比如用户不想拥有一辆单车，而只希望从 A 点移动到 B 点；用户不想拥有充电宝，而只希望有电；用户不想拥有衣服，而只希望能穿上去见不同的人。而对于婚戒来说，用户则希望自己拥有——能否提炼出功能性，是决定物权和使用权能否分离的根本因素（清流资本是衣二三和怪兽充电的投资方）。

刘博说，这一波共享经济崛起，本质上是互联网发展到现在，实现了人和物理商品的连接。此前几个阶段分别是人和信息的连接（搜索）、人和人的连接（社交）、人和商品信息的连接（淘宝）。

从 1.0 到 2.0 的区别在于，前者如

Uber 起源于打破规则，而在行业实现牌照化，将新入者挡在市场外，达到了赛道的终点——规则重新修订。而之后陆续出现的单车、充电宝则是起源于实现人和物理商品更高效且低成本的匹配。

“我认为未来 B2C 会大行其道。”在唐永波看来，共享的模式要达到终局需要两点，第一供给方式改变，第二供给规模改变。只有当供给规模到一定量的时候，供给规模和成本效率达到平衡点，消费者的行为习惯才会发生改变。而 C2C 模式个性化，很难有规模化发展。“Uber 退伍军人变成司机，这叫营销，不是市场的常态。”他说，当要形成一个市场的时候，一定要提供稳定的供给。网约车司机在中国职业化过度，这是形成稳定供给的必然条件。

刘志毅更愿意把现在共享的浪潮，看作是物联网在现阶段的实践形式，

终局是实现万物互联。这是为什么今天所有的共享项目，其数据价值都会被放在放大镜下审视的原因。

这是一场唯快不破的战役。“在中国的互联网环境，每一个人都是追求两三年能做非常大，可能是被滴滴、摩拜养坏了。”一位共享吃饭失败项目的创始成员说。在不断加速的共享创业列车上，最终能抵达终点的一定少之又少。“每一波风口只有一两家存活，肯定会有大浪淘沙。”高亚宁说。

人们已经厌倦了“人造风口”和资本游戏。资本的娴熟操练开始露出邪恶面孔，但是如果没有疯狂的资金快速挤进并填满一个个赛道，用最昂贵又最廉价的成本快速试错、快速修正，共享的终局将不会快速拉近到我们眼前。“有人上天，有人摔地上。”高亚宁说。

“虽然发明了‘泡沫’这个词，但是任何一个产业如果没有泡沫，就一定没有发展。”刘志毅说。

当要形成一个市场的时候，一定要提供稳定的供给。
网约车司机在中国职业化过度，这是形成稳定供给的必然条件。

◎特斯拉：才华能否支撑
野心？

◎云计算，为什么这样红？



特斯拉： 才华能否支撑野心？

特斯拉的“网红”光环开始变得不那么耀眼。

特斯拉CEO埃隆·马斯克7月份的心情可能不会太好。

王慧 路梦怡

在6月份，特斯拉股价曾一路飙升，市值一度突破630亿美元，超越宝马，仅次于丰田汽车、戴姆勒和大众汽车，拿下美国车企市值第一的头衔。

不过，7月首周，特斯拉股价一路跳水，累跌了13.4%，市值蒸发百亿美元，重新被通用汽车反超。

直接原因大多归咎于分析师们对特斯拉新款车型Model 3的发货量和需求量存在怀疑，进而影响到投资信心。

不过，除了这个导火索，如今特斯拉的“网红”光环也开始变得没那么耀眼，各大车企都在特斯拉引以为傲的自动驾驶等方面奋力追赶，其自身的运营等问题更是波折

不断。而在中国市场，特斯拉建厂的各种传言，也让它的未来变得风云诡谲。

马斯克颠覆汽车及其他诸多行业的野心，还能支撑下去吗？

建厂“疑云”

自特斯拉横空出世，中国就刮起了一阵“特斯拉风”，即使面对着充电桩不匹配、售价较高等问题，依然阻挡不住不少人对它的追捧。

不过，一直没有国产，是特斯拉在中国相较其他车企的软肋。

全国乘联会秘书长崔东树认为，特斯拉如果国产化好处颇多。一方面，在利好政策的支持与推动下，未来新能源汽车的发展前景一定是可期的，中国市场的新能源车普及率低，市场规模大，未来潜力巨大。另一方面，特斯拉若在中国实现国产，可以在关税、成本等方面降低费用，这样一来，其新车在中国市场的价格覆盖范围将更广。

正是看到了眼前的“肥肉”，本身产能就严重不足的特斯拉一直在寻求在中国的合资伙伴。之前，特斯拉在中国建厂的消息流传了多个版本，广州、苏州、杭州等都与特斯拉传过“绯闻”，不过，传闻总是雷声大雨点小，



每次都是在各种猜测中不了了之。

“特斯拉多头下注，试图获取最大的优惠条件，中方都想抢项目落户，但谁都不想当冤大头，特斯拉也在玩心理战，用此压彼。”资深汽车分析师钟师表示。

但是，想要在中国建厂，特斯拉还有很长一段路要走。

中国汽车技术研究中心首席专家、政研中心主任吴松泉对《财经国家周刊》记者表示，根据现行政策规定，特斯拉要在国内建厂，必须要符合《新建纯电动乘用车企业管理规定》等有关规定，并报国家发改委核准。另外，现行政策还规定，新建纯电动汽车合资企业，外资股比不得超过 50%，也就是特斯拉必须要以与中国国内企业合资的方式实现国产。

从这些规定来看，特斯拉短期内要满足政策规定的条件，并实现国产还不太容易。

跌下神坛

虽然目前特斯拉与上海方面的合作协议仍然悬而未决，不过特斯拉的风光大不如从前，却是板上钉钉的事实。

2.9 秒的百公里加速、自动驾驶等酷炫科技，曾经特斯拉确实颠覆了人们对汽车的认知。但品质上的缺陷，也逐渐让人们意识到，特斯拉营造的“未来已来”，尚未来到。

从 2015 年至今年 4 月，特斯拉每年都会因为质量问题在全

球大批召回车辆，而特斯拉的自动驾驶模式所引发的车祸，更是令一些人对它望而却步。除了自己出问题，曾让特斯拉出尽风头的这些黑科技，如今也被其他车企逐渐赶超。

即使一直打着“自动驾驶”的招牌，特斯拉的技术并没有那么出众。加州机动车监管部门公布的数据显示，谷歌母公司 Alphabet 旗下的自动驾驶汽车公司 Waymo 在无人驾驶测试中最为优秀，与其它自动驾驶系统相比，Waymo 的系统更精确，需要的人类干预更少。而在 Navigant Research 自动驾驶领域实力报告中，传统车企福特汽车拿到了全球第一的排名。

量产车方面，通用汽车推出的 2017 款 Chevy Bolt，其续航里程可以达到 383 公里，直接挑战了特斯拉的 Roadster。在国内，且不论高下，威马、上汽荣威、蔚来等本土纯电动车品牌，至少也都掌握了超长续航、快速充电等电动汽车领域的关键技术。

而在太阳能和电池业务上，梅赛德斯宣布与 Vivint Solar 合作，直接叫板特斯拉和它的 Solar City。梅赛德斯表示，准备通过利用特斯拉最大的软肋——缺乏基础设施，来战胜它。

腹背受敌之下，今年 6 月，丰田汽车又正式宣布终止

其与特斯拉的纯电动汽车合作项目，给予重重一击。早在 2010 年，两者在电动汽车领域展开了合作，但随后在技术领域的分歧，让丰田汽车决定撤离。

困境中的野心

技术被赶超，只是特斯拉的烦恼之一。特斯拉越卖越亏的情况，已经成了公开的秘密。

即使在市值上一度超过通用和福特，但在盈利收入上，特斯拉远不及这两家传统汽车企业。今年第一季度，特斯拉全球交付量创季度历史新高至 2.5 万辆，随之特斯拉第一季度营收也达到 27 亿美元，但净亏损额却由去年同期的 2.82 亿美元扩大至今年的 3.3 亿美元。特斯拉每卖一辆车，



技术被赶超，只是特斯拉的烦恼之一。特斯拉越卖越亏的情况，已经成了公开的秘密。



面对此番局面，马斯克还在前不久的股东大会上表示，未来要让地球上每50万人就有一家特斯拉线下店。

大概就亏损 1.3 万美元。

“特斯拉是我们眼中的泡沫股票之一。我们认为泡沫股票被错误估值的程度很高。其程度之高，足以让我们等待很长一段时间来证明我们的判断。”对冲基金 Greenlight 的创始人 David Einhorn 表示。

摩根士丹利数据显示，2014 年到今年上半年，特斯拉在研发和基础设施建设上的花费已经超过 100 亿美元。不过截至今年年初，特斯拉仅生产了 10 万辆左右的汽车，而整个美国汽车行业去年的产量超过了 1700 万辆。

不过，面对着内外交困的局面，特斯拉的宏伟规划，却没有停止的意思。

目前，特斯拉已将原来注册名称中含有“汽车”含义的“Motors”去掉，从特斯拉汽车公司（Tesla Motors Inc.）更名为特斯拉公司（Tesla Inc.）。此举意味着马斯克除了目前主营的电动汽车业务之外还想要“开疆拓土”的野心，这包括了隧道项目、太阳能计划、电池工厂、自动卡车、超级高铁、Space X 等内容。

但正是由于资金缺乏，这些计划实施起来举步维艰。为了不断给野心买单，自 2010 年上市以来，特斯拉共发行了十次股票和债券。今年 3 月，特斯拉又以 18 亿美元向腾讯出售了 5% 的被动股权。这种募资方式的风险显而易见，一旦资金链断裂，整家公司的命运将会前途未卜。

面对此番局面，马斯克还在前不久的股东大会上表示，未来要让地球上每 50 万人就有一家特斯拉线下店。

如此雄心壮志，特斯拉是不是在“画大饼”，只能且行且看。

>> 摘自《财经国家周刊》

云计算， 为什么这样红？

过去的一年注定是一个标志性事件的分水岭，这将是数字化世界的起点之年，而支撑数字化世界的技术公司，特别是提供计算资源的云计算公司，将在未来很长一段时间内统治商业世界。

高飞

这一年也会有两组数字，将在未来反复被提起，成为分水岭的佐证。第一组数字来自彭博，它的市值排行榜显示，在 2016 年 8、9 月份间，全球市值最高的五家公司，第一次全部都是信息技术相关公司。另外一组数字来自分析机构标准普尔，同样截止到 2016 年 8 月份，占美国股市市值 80% 的标普 500 公司中，有 21% 的公司都来自信息技术行业，是占比最高的行业，超过排名第二的金融行业五个百分点之多。

在这些信息技术公司当中，最有代表性，也是最有趣的一家公司是亚马逊。这家全球市值排行前五的公司，在标普 500 指数中，属于消费服务行业，而非信息技术行业，但是它的财报可不是这样说的。据这家公司截至去年 6 月 30 日的第二季度财报，它的总运营利润是 13 亿美金，比上年同期增长了八倍有余。细看数字构成，其中超过 7 亿美元的运营利润，都来自它的云计算部门 AWS。也就是 AWS 贡献了亚马逊超过 50% 的运营利润，超过了亚马逊创立以来一直的主营业务——电子商务（这也是标普把它归在消费服务行业的原因）在内的所有其他业务。云计算已经让亚马逊毫无疑问地转型为一家信息技术公司，这也是彭博社认为它是科技公司的原因。

两份市值榜上的多数信息技术公司，都有云计算技术或服务相关的业务。以市值更靠前的苹果公司为例，每一个 iPhone 用户都可能用到它的 iCloud，这是一个云存储服务，而苹果的应用商店，更可以看作一个分发 APP 的云应用市场。正是这个云市场，改变了智能手机用户的使用习惯。这个市场的大量优质 APP，也让安卓手机阵营即使有千军万马，也没能挑战 iPhone 的赚钱地位。云计算，以及云所代表的经济理

念，将支撑未来的商业世界。

云计算，数字化转型的背后推手

云，正在改变一切。

云计算不是一个新的概念，它第一次出现在历史舞台，可以追溯到上世纪 90 年代。当时有一家科技公司叫 SUN，它有一个宣传口号，叫做“网络就是计算机”，含义是通过网络来提供计算能力。现在看来，这和现在的云计算的概念基本是一致的：计算资源在云端，通过互联网来传输。

不过在当时，这个概念过于超前了，所以“口号”只停留在“口号”。这有几个方面的原因，一个是当时的网络带宽实在太低，传输速度每秒以 K 计算，不可能有流畅的客户体验，云端的服务无法流畅地传输给用户；其次是当时的企业，对于计算资源需求是比较固定和有限的，没有电子商务，也没有秒杀，云计算的两大优势——弹性和灵活性无从体现。当时，信息技术只是一部分企业需求的东西，或者说企业的一部分业务才需要的东西。

但是这种情况在 2016 年，已经完全逆转。企业从不需要或者部分需要计算能力，变成没有企业不需要，以及企业的极少部分单元不需要计算。

我们可以用几个行业来举例。

在医疗行业，疑难疾病（如肿瘤）的治疗越来越依赖

于基因检测等手段实现精准医疗，以及需要用大数据分析等手段，对病症做历史病例对比。这些工作都会由机器计算来实现，而非以往的医生手动查阅。

在金融行业，移动网络支付已经成为个人消费者主要的支付方式之一，不仅超市，餐厅和出租车司机都支持和欢迎移动支付，小区门口的小卖店和水果摊也支持微信和支付宝付款，这些交易，依赖于计算平台，而非现金和手写账本。

在制造行业，虽然我们购买的商品是实体，但是制造业本身，正在经历一场以工业 4.0 为代表的数字化过程。制造的设计环节，不再是手工画图，而是依赖于计算机平台进行实物模拟设计；制造的生产环节，工厂的生产线正在由人控制变成数字化自动控制，一些无人值守的工业机器人生产正在一些工厂成为现实。这些生产自动化，同样需要计算资源。



企业从不需要或者部分需要计算能力，变成没有企业不需要，以及企业的极少部分单元不需要计算。



而被数字化的行业，以及大量需要计算资源的行业，远远不止我们说的医疗、金融和制造。交通行业和城市管理，正在经历自动驾驶和智慧城市的进程。这些数字转型，无一不需要计算能力提供支持。这些计算能力，就来自信息技术公司，尤其是云计算服务商。因为信息技术的演进太快，一般企业根本没有能力驾驭利用这些技术成果。自建数据中心和用自建团队来满足这些变化极大的业务需求，是很困难和成本很高的一件事情。使用云计算公司的服务，就成为这些企业和机构首选的合作对象。

一个跨国“云房地产公司”将在历史上第一次出现

在真实世界，我们信奉“有土斯有财”，所以房地产公司在任何国家，都是支柱性产业。在真实世界，我们谈论一个国家的商业友好度，往往离不开“铁公基”，也就是铁路、公路和基础建设。印度虽然有更大的年轻人口比例，但是它在“铁公基”方面能力的不足，是公认的一个短板。

在数字化世界，云计算自然就是这个世界的“铁公基”和“房地产”。以前一个公司或者工厂要开张，要先通水

电和公路。未来一个公司要开张，要优先考虑能不能接通网络和快捷的云服务。以前一个公司或者工厂开张，需要先租房和建房，未来一个公司或者工厂开张，要先考虑有没有网站、APP 或者电商平台的账户。

在真实世界，房地产公司和基建公司是地域性的，全世界性的房地产公司和建筑公司很少，即使是全国性的房地产公司，占整个市场的份额也很低。但是在数字世界则不然，出现一个全国性乃至全世界性的计算基础设施公司，是非常可能的（实际上，已经出现了）。

这是由于云计算兼具 B2C 和 B2B 两种业务的特点。

从 B2C 的角度来看，云计算和一般生活消费品和服务非常像，是规模制胜的。

这个道理，著名演员葛优在多年前的一只广告里就曾经向大众普及过。他在多年前中国移动的广告里贡献了一段著名的台词：

“吃饭我只去人多的餐厅——因为相信群众。”在这方面，云计算和餐厅很像，企业用户也倾向于选择规模更大的云计算服务商。因为云计算服务商的规模越大，就越不容易出现停摆或者倒闭，企业用户非常追求服务的稳定性。从供给的角度看，云计算也有规模效应。规模越大的公司，服务



器等软硬件采购成本越低，而人力等附加成本并不会随计算规模的提升同比例提升，所以也会有价格和成本的经济性。

从 B2B 的角度看，云有能锁定客户的能力。

我们依然以房地产举例。在真实世界，搬家或许是一个比较复杂的事，但是只要新家装修完毕，再笨拙的搬家公司，也可以在一天之内让你完成搬迁工作。虽然入驻新家，会有点生活上的小麻烦，但是一边住，一边整理总是可以的。

但是在数字世界，从一个云服务搬到另一个云服务就

不那么容易了。因为不同的云服务，有不同的技术特性，找到完全匹配的服务本身是一个麻烦事。另外一方面，搬迁应用容易，但是搬迁数据难，在搬迁的时候，做到服务不宕机，更难。所以你问任何一个公司的 CTO，如果可



不同的云服务，有不同的技术特性，找到完全匹配的服务本身是一个麻烦事。

以不搬迁，在服务上他们往往会选择永远停留在同一个云计算平台。

由于云计算是虚拟经济，所以它天生没有地域性。我们从来没有看到一个房地产公司，能够在全球所有国家买地、盖房子，但是云服务可以这样做。如果不是各个国家都会有数据合规的要求和信息安全的顾虑，云计算服务商在理论上，可以做到全球范围无差别服务。

其实即使做不到全球范围提供服务，能够成为一个国家的数字化房地产公司，它的商业想象空间也是巨大的。一个中国市场的单一市场的房地产公司的市值就可以做到上千亿人民币，那么一个能够服务全国乃至全球市场的“云房地产公司”市值可以做到多少呢？

未来，随着越来越多的公司通过互联网销售产品，以及通过数字化手段运营公司，对云的需求还会继续源源不断地增加。1996年，未来学家尼葛洛·庞帝写了一本书，叫做《数字化生存》，今天，我们的生活和商业真正开始数字化生存了。2009年，乔治·克鲁尼主演了一部电影《在云端》，未来，还有什么不会在云端呢？

>> 摘自《清华管理评论》



由于云计算是虚拟经济，所以它天生没有地域性。我们从来没有看到一个房地产公司，能够在全球所有国家买地、盖房子，但是云服务可以这样做。



◎挑战花王的纸尿裤

◎屈臣氏中国的救赎

◎红杉资本：如何做一家伟大的企业？

案例 Cases

挑战 花王的纸尿裤

1961年，美国《时代》周刊评选的20世纪最伟大的100项发明中，纸尿裤名列其中。

袁斯来

五十几年后，天涯上一位年轻妈妈发帖宣称：“当妈了才知道，尿不湿是人类育儿史上最伟大的发明，没有之一！”她口中的“尿不湿”正是在1990年代，由金佰利和宝洁引入中国的婴儿纸尿裤的另一个称呼。到2014年，这个规模不到400亿元的市场，已经挤进了大约1200个品牌。“小鹿叮叮”正是在那时踏进了这片“红海”。两年时间，小鹿叮叮全品类已销售累计超过1亿片。5月，小鹿叮叮在天猫渠道销售的800多个婴儿纸尿裤品牌中位居前20名。

在当奶爸前，经营母婴垂直网站亲贝网的刘阳从来没有想到过，有一天会和纸尿裤产生这么深的瓜葛。他的孩子从出生起，一直用日本花王“妙而舒”纸尿裤。

这也是他和周围有孩子的朋友一种“从众”的选择。

但当时从海外购买纸尿裤是件费时费力的事。那时的海淘电商还没有成气候，每一次，刘阳和家人都得拜托在日本旅游的朋友“人肉”扛回半人高的纸尿裤，一大袋不到一个月就用光了。他也尝试过在日本亚马逊直接购买，但运费比纸尿裤本身还贵。

学理工科出身的刘阳，通过研究手头的纸尿裤，“感觉是我们应该也能做出来达到日本水准的产品。”他对《第一财经周刊》说，而且“我觉得中国这样的人口大国，不可能都靠国外特别是日本海淘来解决（这个需求）”。

从商业角度看，纸尿裤这种产品的好处是库存量单位（SKU）少，不会像童装那样有一堆库存。而且纸尿裤的保质期长，不像食品那样经常会出现临期和过期的情况。最关键的是，刘阳体会到，纸尿裤这个产品，质量好不好马上就会在婴儿身上表现出来，换种说法就是，这样的产品本身会说话，“自带销售属性”，天生适合社群的口碑营销。

那时，刘阳还是母婴垂直网站亲贝网的创始人，做纸尿裤也算是向“上游”合理的渗透。刘阳他们做产品时，自然而然就选择了互联网企业的标准战术：把产品尽量做到“高配”，同时贴着成本定价，靠社群互动和口碑营销。小米手机当时提供了最鲜活的案例和成熟的“套路”。

但想法落地后，从来没有做过实业的刘阳，还是有些摸不着方向。他们依靠的是之前做互联网产品的经验，从天猫和京

东搜集了销量最高的几种纸尿裤的上万条用户评论，用软件抓取关键词并分析后，他们列出了妈妈们最关注的几十个指标。

婴儿的皮肤只有成年人的 1/10 厚，如果纸尿裤材质不够柔软，很容易擦伤。而且他们的汗腺还在发育，纸尿裤必须有很好的透气性，不然会捂出热疹。加之婴儿的皮肤缺少保护层，如果纸尿裤表面潮湿，会导致尿布疹，也就是“红屁股”。所以妈妈们最看重的就是纸尿裤的材质、吸水性和透气度。

隔行如隔山，刘阳他们只能从最基本的开始学起。他们买来几十种电商平台上最受欢迎的产品，先“大卸八块”，摸清构造和成分。

至于性能，刘阳他们只能做些简单的实验测试：倒小半杯水，等着纸尿裤吸收后，压上餐巾纸，看表面是否会回渗。国产以及欧美几种品牌的纸尿裤，在吸水三分钟后，表面还会把餐巾纸浸湿，日本的几种纸尿裤表现则都不错。

测完吸水，刘阳又拿纸尿裤放在盛着热水的量杯口，根据蒸汽通过的情况，看尿布的透气性。他们发现有些品牌的前部粘贴处由于使用的不是无纺布，会导致透气不好，蒸汽散发不出来。

做完这些略显简陋的实验后，刘阳和团队发现花王“妙而舒”不管是柔软度还是吸收速度都拔得了头筹。这也成为他们“对标的样板”。剩下的事，似乎是找工厂把产品生产出来就行了。

但真正开始和供应商接触时，刘阳才发现自己想得太简单了。只有两个巴掌大小的纸尿裤其实没有“纸”，它的主要成

只有两个巴掌大小的纸尿裤其实没有“纸”，它的主要成分是无纺布，吸收部分有五层，内芯是高分子材料和木浆混合物。至于一些小的部件，包括腰部的橡筋、粘合前后两片尿布的魔术贴、前部的透气贴，共有十多个，几乎每一个都关系到宝宝的舒适与方便。



分是无纺布，吸收部分有五层，内芯是高分子材料和木浆混合物。至于一些小的部件，包括腰部的橡筋、粘合前后两片尿布的魔术贴、前部的透气贴，共有十多个，几乎每一个都关系到宝宝的舒适与方便。

花王纸尿裤使用的瑞光生产线，在中国数以千计的纸尿裤生产厂商中，只有少量的十几家配置，而且多集中在杭州、湖南和福建一带。刘阳和团队通过网络信息和朋友介绍，四处找厂商“喝茶”谈判。传统厂商早就习惯走线下渠道销售，对于这几个搞互联网的“外行”将信将疑。在跑供应链的半年，“和商家喝的茶比前三十多年还要多。”刘阳对《第一财经周刊》说。最后，在四个多月的奔波后，他们终于和位于福建的“爹地宝贝”确立了合作。这家成立于 2005 年的企业，完全符合刘阳对一线厂家的标准。

拥有这样的老牌企业背书，刘阳不用再自己去寻找上游的材料商，他可以在几百种原材料中自由选择。在和厂家“取经”

以往中国的纸尿裤都是卖给经销商的，而非直接面向用户，在层层线下渠道的分成后，工厂本身对利润看得非常重，所以会对额外的成本投入非常谨慎。



后，刘阳还是决定使用进口材料来保证产品的“高配”，包括日本纸尿裤品牌使用最多的三大雅和住友高分子吸水树脂材料，以及经历高温后仍然无味的德国汉高粘合剂和3M的魔术贴。“国产品牌主要是稳定性的问题，它们能够生产出好的材料，但不能保证一直保持这样的水准，所以我们选的都是线大厂。”刘阳对《第一财经周刊》说。

虽然把“妙而舒”作为标杆，但他发现以“妙而舒”为代表的日本纸尿裤最大的问题是“揉团”，就是吸水后芯体会变成球状，纸尿裤会分成几截，孩子只要略

微活动，或是睡觉时翻个身，纸尿裤就不再服帖。

刘阳反复试验后发现，如果在芯体混合物中加入一种纤维，能够将原本松散的结构连接在一起，让芯体继续保持长条形状，即使孩子跑跳，纸尿裤也不会移位。但加入新材料就意味着额外的费用。

与很多做产品的不一样，刘阳强调，他们一直显得有些不计成本。“我们的无纺布比很多国产厂家贵一倍，要2万元一吨，普通高分子1.1万元一吨，我们使用的是1.6万到1.7万元一吨的。”他说。这导致小鹿叮叮的毛利率只有18%。

在基础的生产线外，刘阳发现，工厂现有的设备并不能完全满足他的需求。他会要求工厂提供和花王“妙而舒”相同的3D在线压制技术，直接在生产过程中，在纸尿裤的内部亲肤层，压上菱格状的花纹。这样能够让婴儿的臀部和纸尿裤之间有一定的缝隙，更透气和干爽。但这种技术需要在基础的瑞光生产线上，另外花一笔几十万元的费用改造。“以往中国的纸尿裤都是卖给经销商的，而非直接面向用户，在层层线下渠道的分成后，工厂本身对利润看得非常重，所以会对额外的成本投入非常谨慎。”刘阳说。

为了让工厂投入资金改造设备，刘阳干脆自己掏了四百多万元垫付生产线改造费用，还签署了协议：小鹿叮叮必须提前锁定一批基本订单量。“一旦确定了合作工厂，我们就要成为这些合作伙伴最大最重要的客户。”刘阳说。



创始人刘阳认为纸尿裤“自带销售属性”，天生适合社群的口碑营销。

18% 毛利率的产品要赚钱，刘阳最大的底气和优势在于，他拥有一个经营了四年的母婴垂直网站亲贝网，他们自称是“中国影响力最大的母婴门户网站”。在刘阳创立小鹿叮叮时，亲贝网已经积累了一批用户，仅微博粉丝就有十万人。直到现在，由刘阳妻子运营的亲贝网的头条广告，仍然是小鹿叮叮纸尿裤。

但最初打开市场的过程仍然举步维艰。照刘阳的说法，“我们的产品可以说是在市场环境最差的情况下诞生的”。

“自带流量”的亲贝网成为小鹿叮叮的初期推广平台。通过亲贝网微博和既有的用户，刘阳做了转发免费赠送产品的活动，在半年内送出了 6000 包纸尿裤。只

出 9.9 元邮费的 10 片试用款到最后总共送出去了 6 万多份。

这些“白送”的试用产品，其实回报远大于常规的广告投放，他们与这些精准的用户建立起了活跃的互动，让这些用户参与到产品的改良和迭代中来。“我们的产品十几天就会优化一次。”刘阳说，“就是顺着消费者来，如果用户反映厚了，（就想办法）减少。”他们有专人驻厂，可以随时调整设计和生产。

论坛和粉丝是小米做产品的基本套路，这也成了小鹿叮叮区别于其他品牌的重中之重。“这是第一次妈妈们能够参与到产品的改造中，企业真正和她们交流，将她们的意见放在心上，并且不断改进产

包装加上物流让小鹿叮叮的成本居高不下，用户即使觉得产品不错，看到这样的高价，也打消了下单的想法，这与刘阳最开始的设想背道而驰。



品。这是小米有本书总结的参与感。”刘阳说。

刘阳没有多余的预算放在广告营销上，在母婴行业的多年创业让他相信口碑的作用。“妈妈们乐于交流，同时她们有自己的圈子，如果有一个妈妈用了我们的产品觉得不错，实际上能影响的可能是她背后的几十个甚至上百个人。”刘阳说。

但是，刘阳和团队虽然善于互联网的粉丝营销，最初他们并不了解自己的用户，有些做法显得一厢情愿。

刘阳发现妈妈们掏 9.9 元邮费用过产品后，并没有到官网真正下单购买，用户量的增速始终停滞不前。复盘时才意识到，他们“贴着成本”定的价格，仍然不能让用户愿意下单：最开始小鹿叮叮三包大号纸尿裤的售价超过了 100 元，甚至高于花

王的“妙而舒”。

小鹿叮叮在最开始使用的是双面纸箱，翻转后，内部有彩色的碎花图案，刘阳和团队当时想法很美好：妈妈们收了货，可以将纸箱当作收纳箱。

但现实情况是，纸尿裤单件体积大，同时又是易耗品，低龄宝宝一天一般会用掉 6 片左右纸尿裤。妈妈们习惯于“囤货”，往往一次性会购置多箱。快递过程中，纸箱损坏是不可避免的，即便完好，妈妈们也不会把一堆纸箱留在家里占地方。这个成本高达 8 元的纸箱，最终实际上几乎都进了废品站。

刘阳最初选择的物流是顺丰快递，以为可以加快到货时间。但刘阳发现，纸尿裤由于体积过大，不能上飞机，只能走陆运，顺丰陆运耗费的时间和圆通、中通相差无几，价格却更高昂。

包装加上物流让小鹿叮叮的成本居高不下，用户即使觉得产品不错，看到这样的高价，也打消了下单的想法，这与刘阳最开始的设想背道而驰。

小鹿叮叮马上行动，换上普通纸箱包装，物流也换成了圆通和中通，再加上其他环节的“节流”，最终让小鹿叮叮的单片价格固定在 1.3 到 1.8 元左右。而在纸尿裤品类中，销售量最高的大号纸尿裤，小鹿叮叮每片的价格是 1.48 元，花王“妙而舒”的价格则是 2.5 元。

2015 年 6 月，在调整了成本结构后，小鹿叮叮开始量产。但是出乎刘阳预料的是，他正好撞上了跨境电商的爆发期。各家电商平台把花王纸尿裤作为自己冲量的



小鹿叮叮在2015年的营收是1000多万元，相比最开始推试用时，有了7倍以上的增加。即使基数体量较小，这样的业绩还是让刘阳松了一口气，小鹿叮叮也打开了最初的局面。

“利器”，价格有时直接砍半。“补贴最厉害的时候，有些海淘平台上，花王纸尿裤54片大号的价格直接打折到了58元一包。我没办法再便宜了，当时的冲击很大，投不起广告又没钱补贴，只能熬。”刘阳回忆。

好在小鹿叮叮每片1.48元的价格对妈妈们一直有很大吸引力。之前积累的一批忠实用户还是支撑他们“熬”过了这段日子。小鹿叮叮在2015年的营收是1000多万元，相比最开始推试用时，有了7倍以上的增加。即使基数体量较小，这样的业绩还是让刘阳松了一口气，小鹿叮叮也打开了最初的局面。

这段艰难期持续到2016年，跨境电商的热度逐渐降温，平台能烧的钱也差不多烧完了，价格基本上恢复常态。加之在2016年3月，小鹿叮叮获得了山行资本的1000万元A轮融资，给了刘阳喘息的空间。不过，在融资后，刘阳仍然没有把步子放得太快。他知道，一旦供应链出问

题，会直接影响用户的体验。“我都压着促销力度的，因为有时候反馈回来，光是改造生产线就需要6到7个月的周期，因此产品一直控制着卖。”刘阳说。

小鹿叮叮一直维持着匀速的增长，平均季度复合增长率在20%到25%左右。2016年双11，小鹿叮叮的天猫店当天的销售额突破了1000万元。今年6月，小鹿叮叮完成了顺为领投的数千万元的B轮融资。

现在，刘阳只能算刚刚立住了脚跟。

“几乎所有的卫生用品企业都对纸尿裤业务跃跃欲试，传统渠道和微商渠道也有很多在建立自有品牌。”刘阳说。

去年，小鹿叮叮刚刚实现收支平衡，并且开始把品类从婴儿纸尿裤扩充到了生活用纸，包括湿巾等。在刘阳看来，这是一个长期积累的过程。“母婴行业靠的就是口碑，这个事我们是要做很多年的。”

>> 摘自《第一财经周刊》

屈臣氏中国的救赎

2017年一开年，我们就看到了屈臣氏的转变。这个仅用10年就扩张了3000多家门店的美容连锁巨头，近年正逐步丧失它的商业影响力。

王玉

2014年，屈臣氏在中国市场销售额为163.1亿元，同比增长14%；2015年，其销售额增长9%；2016年，其销售额在中国市场首次下跌3.82%。

屈臣氏怎么了？

对于体量如此庞大的商业业态来说，表面上下滑的是销售额，而其蕴含的潜在隐患可能更大。日前，曾经一手创造中国内地屈臣氏神话的中国区CEO罗敬仁已正式请辞，接替他的是曾任屈臣氏中国首席运营官的高宏达。

随着新掌门人的上线，屈臣氏一系列新的动作慢慢在中国市场展开，而这会将屈臣氏中国重新激活吗？

屈臣氏为何会下滑

实际上，传统日化个护品牌及渠道的衰落，从宝洁的市场表现就可见端倪。一直以来倡导集合店模式、快速扩张运营策略的屈臣氏，面对消费者的迭代和消费形式的变革，进入瓶颈期乃至衰减局面，这是可以预见的。总体来说，屈臣氏的下滑主要来自以下几个关键因素：

1. 在美妆的“大电商”时代，决策迟缓

如今，电商对线下渠道的冲击几乎波及所有行业，尤其日化这种便于电商化运作的品类。而中国的美妆线上交易额从2011年的384亿元增长至2015年的1767亿元，每年以20%的增幅在整个电商行业占据着不可替代的位置。

聚美优品、蜜芽网、小红书、海淘……在中国，美妆行业的“大电商”时代已经到来，消费者的美妆个护购买渠道正在向线上转变。

反观屈臣氏，2011年，屈臣氏首度进军网络商城，2013年推出掌上网店。但根据实际运营情况来看，直到今年3月屈臣氏才宣布和天猫合作，尝试打通线上线下的渠道以及天猫旗舰店与屈臣氏的会员积分系统。这个时候出手，美妆电商市场的蛋糕已被瓜分得差不多了。

2. 不能与时俱进的专业度和时尚感

不得不说，曾经的屈臣氏是中国市场消费者的培育者，它在唤醒中国女性对于美容个护产品的认识上起到过很大的作用。屈臣氏的导购员入职前都经过严格的

屈臣氏导购员现在已经成为一个代表推销的符号；积分换购等活动不再有以往的吸引力；千篇一律的商品满足不了消费者的购物体验需求。



培训，在接待消费者时会针对消费者的个人状况做出相对专业的指导。

屈臣氏的产品也独具特色，比如，屈臣氏针对不少女性消费者穿高跟鞋被磨脚而开发出脚掌贴、脚后跟贴，这些小物件可能在很多人眼里微不足道，但在业界却打出了名气。

但屈臣氏这种专业权威的形象目前正在被消解。随着消费升级和国内美妆个护领域的成熟，新兴消费者的崛起，更加个性化和潮流化的服务成为主流，屈臣氏却没有完成角色的转变。屈臣氏也很少愿意跟风上架一些国内消费者青睐的当红品牌，有消费者坦言，对屈臣氏的依赖慢慢淡化的原因之一就是不能在屈臣氏找到一些时下较热的品牌。不能带来时尚感、缺少专业度的屈臣氏注定会被新主流消费者抛弃。

3. 旧营销体系不灵了

在 2013 年前后，伴随着中国电商的爆发，以及多数中国行业进入销量上的顶峰，旧“黄金十年”走向终结。过去已经习惯的营销体系，再也不灵了。

屈臣氏所谓门店扩张打通的购物渠

道、会员营销模式带来的用户黏性以及店员提供的专业服务，这些曾经卓有成效的营销策略，随着万宁、丝芙兰、康是美、娇兰佳人等众多本土企业和外来掘金者的参与，渐渐泯然于众人。

屈臣氏导购员现在已经成为一个代表推销的符号；积分换购等活动不再有以往的吸引力；千篇一律的商品满足不了消费者的购物体验需求。

转型，是屈臣氏中国当下不得不做的选择，而且迫在眉睫。

屈臣氏的转型之路

对传统企业来说，转型是一个不得不做却又艰难万分的抉择，因为这条路比创新更难，更考验企业的功底。尤其是屈臣氏，这时候的 3000 多家门店，是障碍而非优势。

屈臣氏的动作并不慢，它很快做了一些重大调整：

其一，调品牌结构。品牌结构的调整又分为两部分，一是加码彩妆和进口商品；二是砍国货，缩小自营产品占比。这个策略符合主流消费的变化。

在过去的两三年之内，日韩与欧美的美容个护商品越来越受到消费者的青睐，而由于过于刚性的采购系统，屈臣氏曾将这些品牌拒之门外，这在零售店主导时代并不影响什么，但在消费者主导时代明显是不识趣。加码彩妆和进口商品正是为了吸引年轻消费者的注意力。

屈臣氏还采用“末位淘汰制”选择下

架的国产品牌。入驻品牌需要向屈臣氏门店承诺保底销售。实际上，去年开始，屈臣氏对品牌单店月销售就有了新要求。从单店单品牌零售业绩来看，A类店铺要求达到1.5万元，B类店铺要求达到1.2万元，C类店铺的底线为8000元。无论完成与否，屈臣氏依然会按照标准线的档位收取扣点。

屈臣氏明显是想往高端的方向走，强化利润更高的彩妆业务，而潜在的问题是，渠道下沉加大了其品牌高端化的难度。但从消费升级的趋势来看，真正留住消费者的还是产品。品牌调整策略能否奏效，就看屈臣氏能不能给线下消费者带来不一样的体验，比如在丰富产品线的同时，能与线上比价。毕竟，彩妆销售具有很强的体验效应，依然是线下店有优势，目前线上的优势主要还是价格。

其二，上线莒笋APP。从屈臣氏莒笋APP上线的初衷来看，它不仅是售卖渠道的布局，也是其在美妆线上社交的首次试水。

这款专门针对年轻消费者的APP是一个具有美妆问答功能的购物平台。用户可以用APP买产品，也可以在线咨询美妆咨询师，看起来像是把产品导购从线上搬到了线下。

借用莒笋，屈臣氏可以从线下的激烈竞争中跳出来，与线上美妆问答类小型创业公司争夺流量。比如主打化妆品时尚指南的“美妆心得”，看视频学化妆的“抹茶美妆”，以及闺蜜间的美妆护肤社区“美啦”等。

目前，在屈臣氏的强力推送下，上海已经有80家门店支持屈臣氏中国官网和自有APP“屈臣氏中国”的线上订单门店自提功能。结合现有门店布局完成“前店后仓”的模式转化后，莒笋能够实现的是——一条更长的服务线：用户在线上答疑后，可以根据美妆导师的推荐即时在线选购产品下单，选择门店自提货品或等待合作物流进行配送。

这是一个需要时间来验证的策略调整。对零售商来说，社交的本质不是活跃

彩妆销售具有很强的体验效应，依然是线下店有优势，目前线上的优势主要还是价格。





用户（这是结果），而是附加服务。如何通过 APP 带来新用户，如何实现线上线下的转化，这都是屈臣氏要思考的问题。

对屈臣氏的建议

船大了不好掉头，有些变革是需要彻底的执行才能有成效的。对于目前的屈臣氏来说，要做好转型，需要注意的问题还有很多。

首先，组织的瓶颈和惯性。企业在发展到一定阶段时，遇到的最大挑战是组织的瓶颈和惯性。一个组织到底有什么样的思维惯性，这对企业来讲至关重要。能否顺应现有市场的新常态，对市场进行重新定位，重新确定自己的增长模式并认真贯彻执行，这是对屈臣氏中国的考验。

其次，要不断地重构企业能力特别是核心能力。一招鲜的模式不适用于现在的消费者。消费者对产品的忠诚度在变低，对门店的忠诚度比对产品的忠诚度更低，所以屈臣氏必须重新构建自己的商业内

核。比如渠道和产品，如何做出电商没有的特色、增加购物体验；品牌方面，与丝芙兰等相比，如何做出“时尚和潮”的感觉，等等。一定要不断挖掘并构建吸引消费者购物的核心能力。

最后，从屈臣氏中国下滑的根源来看，它之前的发展还是太过保守。快速扩张门店也只是停留在粗放式的开疆拓土层面，所以精耕细作、修炼内功是屈臣氏中国下一步的调整方向。而转型能否成功，则取决于屈臣氏高层对转型的决心有多大。毕竟，这算是一次伤筋动骨的改革，传统的营销体系、产品结构、渠道重心等都要变，领导者必须有破釜沉舟的勇气和决心。

对屈臣氏中国来说，已经到了需要“检讨”“反省”以及升级、转型的时候了，而换帅刚好是一个不错的契机。正所谓换人如换刀，其实可变换的同样还有思路。高宏达时代能否重新赋予屈臣氏中国一副新面貌，我们拭目以待。

>> 摘自《销售与市场·管理版》

红杉资本： 如何做一家伟大的企业？

沈南鹏先生在创投圈的地位，毋庸置疑是大佬级的人物。他曾在三年之内两度带领公司登陆纳斯达克，他也曾是奥数神童、德意志亚洲投资银行最年轻的董事。

沈南鹏

周鸿祎对他的评价是：“饥饿”，一个看到项目就像闻到了血腥味的狼一样，或者像鲨鱼闻到血腥味一样永不满足、积极的人。

今天的文章分享的就是沈南鹏先生多年来的思考。这一次他系统阐述了自己的观察与感悟。

01 五个物理学定律的启示

在科技日新月异的发展速度之下，每一位企业家都面临着前所未有的巨大挑战，想保持不败之地最危险的行为就是拒绝改变。

幸运的是，危险与机遇并存，一旦决心着手变革，变革速率将有可能呈J型曲线发展，增长速率会随着时间的推移逐渐增大，

从成本优化、绩效优化、效率优化逐渐过渡到变革优化。我们或许可以通过几个最基本的物理学定律诠释出商业发展与变革的规律：

1. 摩擦力越大，增长越困难（牛顿第一定律）

运动中的物体有维持运动的趋势，静止中的物体有保持静止的趋势，除非受到其它物体的作用力迫使它改变这种状态。

人的天性是厌恶改变，倾向于仰仗既有经验，下意识地抵抗自己所不适应的。然而追求创新与变革，就需要克制这些与生俱来的弱点，需要每一位企业家去鼓励企业的风险文化，激励员工勇于快速试错，勇于丢弃停滞的工作流程，逐步建立去中心化的团队，善于授权建立自下而上的创新。

2. 始于精简，保持精简（牛顿第二定律， $F=MA$ < 合力 = 质量 × 加速度 >）

规模往往是增长和创新的敌人，小而美常常是发展之道。

企业发展的过程中，谨记始终保持一个轻盈的体态。道理很简单，因为一个作用力对于一个质量大的物体几乎起不到作用，但却能轻易推动质量小的物体，并让它加速前进。优秀的企业家务必随时警惕规模成长陷阱。

公司存在冗余现象是可以预防的，它所呈现的早期信号包括：企业开始强调物理条件和设施，注重形式而非内容，管理人员的膨胀，不强调量化指标，反而强调

不可量化的事物。企业家需要始终关注的是真正重要的指标，包括客户、订单量、营收、毛利、流失率、盈利能力、现金流，让真实的数字说话。

3. 在压力下发展（理想气体定律， $PV=nRT$ ）

理想气体在处于平衡态时，压强、体积、物质的量和温度间关系的状态方程。

压力、体积、和温度之间，永远存在一个平衡。这就好比在企业快速发展过程中，资金成本、发展速度极限、市场规模、单位效益之间也存在一个最佳平衡点。企业发展中一定要保持阶段性的产品的专注和领域的专注，不要盲目扩张。

4. 充分利用你的灵活性（机械杠杆定律， $M1 \times a = M2 \times b$ ）

初创企业需要善于把握机会，借势借力，与大象共舞。对于一个大公司来说，它很可能认为其最主要的对手就是其他大公司。

但实则并不尽然，通过借助杠杆效益，初创公司也能以小博大，它们可能才是大公司真正的对手。初创公司的优势非常鲜明，简称“5S优势”，包括：Stealth——隐蔽、Speed——速度、Smarts——才智、Svelteness——精简，以及Simplicity——简单。这些灵活性不容小觑，具有颠覆产业巨头的巨大潜力。

5. 熵增原理（热力学第二定律）

熵（无序指数）随时间推移而增加。

以Google为例，其员工“无序时间”的产物包括Gmail，News，Google Now等优秀产品。另外一个关于无序增加的实

压力、体积和温度之间，永远存在一个平衡。这就好比在企业快速发展过程中，资金成本、发展速度极限、市场规模、单位效益之间也存在一个最佳平衡点。



例是，现在随着微信微博等新媒体的迅速普及，信息传播无序化特征越发明显，整个传媒生态也在往社会化媒体方向迅速发展。

在这种情况下，一家企业的任何一则正面或负面的消息内容都会在社会化媒体下达到指数级的扩散速度。企业与客户之间的互动也随之越来越紧密，特别是面向大众消费群体的企业，客户决定了企业品牌的成败。

因此，任何一家企业都需要在社会化媒体环境下不断培育新的视角，销售、公共关系、客户服务、业务拓展等功能都需要融合社会化营销以帮助企业提升自身的知名度和美誉度，扩大产业影响力。

02 培养你的 Professionalism

一家企业能够成功，最关键的因素是什么？



除了 Entrepreneurship（创业家精神），“创业家精神”是过去一段时间里国内媒体上出现频率最高的词汇之一，我们还需要 Professionalism（职业精神）。

大量的创业公司最后没能长大，没能成为预想中伟大的公司，原因有很多，但最主要的恐怕还是企业有没有很强的执行力和团队文化。这一点对初创期企业适用，对大公司也适用；对跨国公司适用，对民企也适用。

那么，怎样才能建立很强的执行力和一个优秀的团队文化呢？强调 Professionalism 是核心之一。

Professionalism 涵盖很多方面，有些是表现在非常细节上的。比如，1992 年我从研究生毕业找到华尔街工作的时候，朋友们告诉我作为华尔街的 Professional，首先要把着装改一改，耶鲁学生时代穿的衣服不适合了，投行标准的服装是白衬衫、领带和深色的西装，还得加袖扣。但其实外表的东西不是最重要的，更重要的是职业的行为。

1. 专业的知识和能力

必须在你所在行业里面成为专家，但对于一位有志成为管理者、领导者的人来讲，知识应该是多方面的。如果你是学工

我们需要在团队之间建立信任、尊重以及体谅。“体谅”这个词非常重要，尽管它放在最后。当你的同事因为种种原因没能达到大家期望值时，你要给他一些理解，同时给他尊重和鼓励，能够让他在落后的地方补起来。



程的，当走到一个中高层管理位置的时候，可能也要了解财务，这就是为什么今天我们需要参加 EMBA、FMBA 这样的课程，因为这里给大家提供了一个全方位了解企业管理、提升领导力等的学习交流平台。

2. 团队精神

我们需要在团队之间建立信任、尊重以及体谅。“体谅”这个词非常重要，尽管它放在最后。当你的同事因为种种原因没能达到大家期望值时，你要给他一些理解，同时给他尊重和鼓励，能够让他在落后的地方补起来。

3. 价值观

我们今天经常在说正能量，你对待客户、合作伙伴的态度是怎样的？你对周围的朋友、家人是怎样的？善待家人、善待同事，这是我们价值观当中非常重要的一点。如果过度营销或欺骗客户，尽管可能在短期内能够达到某些目标，但这些最终

都会损害公司和你自己。

4. 责任心

每个人对自己所从事的工作，每个细小的工作，都要有最佳完成任务的责任心，因为团队成员期待你最佳地完成这项任务。

03 加强你的战略思维

其实 CEO 不是那么好当的，定战略、重产品、带团队、算好账，一个都不能少。

互联网行业在今天和在 1999 年的时候有着根本性的差别。如今，BAT、京东以及小米等大公司已经覆盖了相当部分的市场机会。但我们不要去抱怨，这不是垄断，是商业发展中每个行业都必然经历的过程。

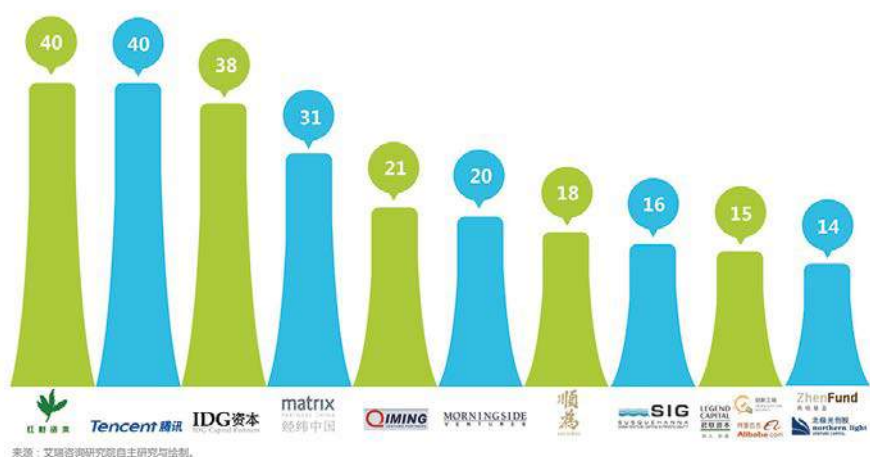
传统行业不也是一样吗？现在去做矿泉水、做品牌家电的生意，成功率也是挺小的，这不是决心多少、资金多少的问题，而是在现有格局下，机会确实少了些。

但互联网行业新产品新商业模式还有机会吗？

肯定有。四年前，我们认为中国互联网新闻格局已基本定型，但这几年“今日头条”做得非常出色。那时我们去了解“今日头条”的时候，做了一个 VC 最常做的事情——对比各种竞品。

我们看到不少大公司都在做类似的产品，所以就没有投他们的 A 轮。事实证明我们是错的，好在此后我们意识到他们产品的技术优势，就在后面的轮次投资了他们。

2016年独角兽命中金榜Top 10



作为 CEO，你要在创业第一天就做好心理准备和技术储备。要想到，如果巨头进入这行业，你会如何应对？这里有战略的选择问题。

2008 年，京东面对的是市场上已经有发展巨大的电商平台，刘强东选择了自营电商的道路。那时候还没有一家公司，包括线下零售商，能够真正在供应链、仓储和配送这几件事上都做好，但事实证明他这个与众不同的战略选择是正确的。

04 深度参与产品

做好用户体验并不需要你是技术或编程高手，但你必须重视产品和用户体验。

京东自建物流，确保能够在比较准确

的时间段里配送，在几百个城市能做到 24 小时内送货。也许你还会记得刘强东亲自送货的照片，这表明他们在传递一个清晰的信息——准时送货。

CEO 肯定也是产品经理，团队负责执行，但 CEO 应该深度介入并参与，帮助团队打磨产品。

05 提前培养年轻人

空降高管的失败率是不低的。

成长型公司天天都像打仗，战况瞬息万变，突然来了一位大公司的高管，他能很快适应吗？不一定。我倾向于找年轻人培养，他们可能没那么多经验，不一定非得是顶级 MBA 或投行或咨询出身，但要

有想法和好的商业感觉，与团队的核心创新理念吻合，再让他们和公司一起成长。

怎么对他们进行培养？

实战就是最好的培养。你让一个有潜力的年轻人在实战中学习成长，他会远比在大公司里从事程序化的工作进步快很多。

如果一家公司多年以后还都是最早的创始高管们在担当所有重要角色，年轻人没有机会成长起来，恐怕是会有问题的。

06 重视数据分析

在创业公司里往往有一个部门是被轻视的：财务部门。

这是一个认知偏差。当然钱是生命线，融不到钱你再多宏图伟略都无法实现。但好的财务部门是公司业务的重要参谋。美国的五百强企业里，CFO 接替退

下来 CEO 位置的不在少数。CFO 要帮助 CEO 把公司的业务健康状况看清楚，帮助 CEO 把公司未来的发展战略算清楚。

当然 CEO 也要是会算账的人，不能拍着脑袋决策。我觉得至少有两个数字是大部分公司都必须关注的。

第一个是毛利率，决定了一家公司有没有真正的议价能力或者定价实力，这是 CEO 需要关注和保持敏感的一个数字。

第二个数字是单位经济。比如说，互联网 OTA（在线旅行商）一个客户的综合收益是多少？首先你要获取客户，这个需要成本；其次有转化率和流失率；再接着，服务客户时运营需要成本，应该具体分析到每一个环节。考虑能不能降低收购成本，做好用户体验提高转化率，用技术手段减少运营成本等等，每个环节都需要量化。 

>> 摘自《华章管理》

如果一家公司多年以后还都是最早的创始高管们在担当所有重要角色，年轻人没有机会成长起来，恐怕是会有问题的。



◎战略思维就是选择不做什么

◎分散股权时代：中国公司如何选择治理模式

◎“风口”“风潮”还是“风险”？

◎重拾你的创造力信心

● 商学院 ●
Business
● School

战略思维就是选择不做什么



当品牌发展出现困境会引发多个层面的思考，同时也让人们明白需要开始反省企业到底应该用什么样的思维方式来进行管理。企业的战略思维不能够被管理理念替代。

陈春花

战略思维与管理理念有着根本的区别。战略本身就意味着做出艰难的抉择，选择那些有利的事情；而管理则是那些你不必做选择而必须面对的事情，它事关各种业务的处理方式。战略思维是：

问题 1：你想做什么？

问题 2：所想做的事情凭什
么条件可以做？

问题 3：你有什么？

问题 4：你缺什么？

关键的问题是：你要做些什么？

战略思维就是做出选择。管理理念是：遇到任何问题都要找到解决的办法；管理没有对错，只有面对问题，解决问题。因此，不管遇到什么问题，战略思维要求首先问自己：我想做什么，而不是去问自己我如何解决问题，后者是管理理念。

战略思维会让企业关心企业的存活的依据，会清楚地界定盈利的来源，会知道自己能够做什么不能够做什么。战略并不是一个以盈利作为选择依据的行动，而是以持续发展为选择依据的行

动，盈利仅仅是战略选择所带来的结果但并不是依据。看到矿井陆续出事，当谴责那些昧着良心赚钱的矿主和经营者的时候，也应该知道不能够把这些人称为企业家或者经营者，因为这违背了战略思维的方式。

作为企业，如果仅仅能够看到面对的问题，只知道解决问题，是危险的。如果企业所努力的方向就是解决所面对的问题，那么你就是只顾管理理念的人。在今天，信息流和资金流以惊人的速度运转时，只会管理的公司前途

难测。更糟糕的情况是仅仅以管理为中心的做法，往往还会导致企业陷入固步自封的形态。如果人人都想竭力解决问题，那就必然会使企业根据自己的能力来决定产品。过去几年以来，当看到技术发展所带来的行业格局调整，从而使得占据领先地位的企业被淘汰，就该明白它是只顾管理忽略战略的结果。

战略思维就是选择不做什么。我理解了彼得·德鲁克先生曾经说过的一段话的深刻含义，他说：“在法律上和财政上的意义上（不是从公司结构及经济上）来说，现在的有 120 年历史的公司将活不过 25 年。”

我在讲学的时候都以这段话开篇来讲战略的问题，大师告诉我们企业发展的过程中有两个

问题是必须保证的，用自己的理解来说就是：法律保守、财务保守。这是做企业的两个基本前提，如果违背了这两个前提，已经活了 120 年的大公司也不会再活多久，更何况中国的企业还没有活到 120 年呢。

这里明确表达的就是：战略是在法律、规则保守和财务保守的前提下的选择，换个角度说就是战略要求不做违背法律和规则的事情，不做财务冒进的事情，这是战略思维的首要选择。如果你具备战略思维的能力，就应该具备这样的自我约束能力，进而你的企业抵御风险的能力也就强化了。

不要急着解决问题，而应该先回答自己到底要做什么。这几年中国的经济和中国的企业发展

神速，我曾到美国拜访一些美国的企业同行，美国联合饲料的总裁问我：“为什么美国企业的成长夹角只有几度，而你们企业的成长夹角有的超过 90 度？”我不知道该如何回答才好，如果我告诉他我们运气好，似乎又降低了中国企业的水平，但是的确是因运气好，才使得中国企业拥有了比美国企业更高的发展速度。

可是这样的高速增长却掩盖了中国企业战略能力的缺失这样一个最为关键的问题。我确实很想中国企业不要急着追赶世界 500 强，也不要急着进行世界级企业的梦想征程；同样也不要急着说，别人都是品牌企业我们也要做品牌；不要以为我们有了 2000 亿的销售额，就是世界强者之一。



如果你具备战略思维的能力，就应该具备这样的自我约束能力，进而你的企业抵御风险的能力也就强化了。



我想因为高速的市场发展所带来的一切好处，我们都该抛开，沉静下来思考，在战略上我们做了什么，我们没有做什么？真的不要急着解决跨国企业正在解决的问题，他们能够解决这些问题是因为在战略上他们已经不存在缺失，看看沃尔玛的全球供应链效应，微软的实现顾客价值的能力，宝洁对于消费者的深刻理解，也许你该明白这不是低价的问题，

不是创新的问题，也不是多产品的问题，而是战略的坚实基础的问题。

也许有人会提出异议，说企业没有管理理念怎么行？我不反对这个说法，但是我更强调，企业首先要有战略思维，其次才是管理理念。企业领导者必须学会先思考要选择做什么，再思考解决什么问题及如何解决问题。

>> 摘自“春暖花开”



真的不要急着解决跨国企业正在解决的问题，他们能够解决这些问题是因为在战略上他们已经不存在缺失。

分散股权时代： 中国公司如何选择治理模式



通过对一个个既相互独立又内在关联的个案的经济观察，剖析故事发生背后的缘由、逻辑和趋势，勾勒出一幅在分散股权时代如何选择公司治理模式的图画。

王海蕴

我国资本市场在不知不觉中进入分散股权时代。万科股权之争和南玻A董事会被“血洗”等事件的发生使我国投资者意识到，传说中的“门外野蛮人”已近在咫尺。一时之间，从股东到高管，甚至监管当局都陷入公司治理对策缺失的恐慌之中。

我们应该如何应对分散股权时代的公司治理问题？中国人民大学财政金融学院教授郑志刚新书《从万科到阿里：分散股权时代的公司治理》通过对一个个既相互独立又内在关联的个案的经济观察，剖析故事发生背后的缘由、逻辑和趋势，勾勒出一幅在分散股权时代如何选择公司治理模式

的图画。

6月8日，在人大重阳“中国公司治理困境：当内部人遭遇野蛮人”学术研讨会暨《从万科到阿里：分散股权时代的公司治理》新书发布会上，郑志刚对书中提出的一些重要观点进一步分析和解读。

“内部人控制”的中外之别

传统内部控制人问题，往往发生在英美股权分散的治理模式下，它有严重的外部性，经理人做出决策，最后的后果则由外部分散股东来承担，风险和收益不对称，这是标准的代理冲突。

这一内部冲突问题由何引起？有两方面的原因：一方面是英美股权高度分散，大家都是小股东，没有大股东；二是推出经理人股权激励制度，而股权激励是公司治理的海洛因，为了让经理人有更强的激励努力工作，不断给他股权，结果经理人的持股比例越来越高，成为了实际大股东，导致的结果是外部接管很难撼动。英美国家正是因为这两个原因导致了“内部人控制问题”。

2016年，无论是万科股权之争，还是南玻高管集体辞职，都已成为中国资本市场道路上具有标志意义的公司治理事件。

很多人都知道有一部电影叫



《中国式合伙人》，事实上，与欧美的“内部控制人问题”不同，中国式“内部控制人问题”并不是大股东和小股东的问题，而是由于所有者缺位导致的。

如果从形成原因上进行分析，可以从四个方面进行探讨：

第一，金字塔式控股结构与所有者缺位。看起来有大股东，但所有者缺位，控股股东“无为而治”，不断的减持，从而导致控制权链条太长，没有人去管，出现严重的代理问题，董事长成

为内部控制的核心。无论是遭遇股权之争的万科，还是董事会被“血洗”的南玻A，都存在控股股东不断减持的问题。

第二，基于政治关联形成的内部人控制。政治关联现在是学术研究特别关注的问题，我们试图从很多角度刻画政治关联。比如民营企业家中如果是人大代表、政协委员，也可以认为它存在某种政治关联。

中国上市公司的核心不像国外是经理人、CEO，而是性质上

等同CEO的董事长。很多国有控股公司的董事长和总经理的岗位都是由上级组织部门来任命，由此形成一个自上而下的人事任免途径。

最近关于国企改革出台了两个非常重要的文件：《关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》和《国务院国资委以管资本为主推进职能转变方案》。这两个文件的核心思想就是要把经理层成员的选聘、经理层成员业绩考核和经理层成员薪酬管理

回归到董事会本身这一正确的方向。

第三，基于社会连接的内部人控制。改革开放以来，中国企业发展的历史并不长，但是我们可以看到几乎在每一个成功企业的背后都有一个为企业做出很大贡献的企业家，他构成了这个企业的灵魂和核心人物。这是基于历史原因形成的社会现象，我们必须承认历史，也要承认社会连接。

第四，基于传统文化形成的内部人控制。对公司不合理的物业持股计划，职工出于忠诚或碍于情面，不愿意提出相反意见，这就是中国公司的忠诚文化。

这四个维度共同形成了一个复杂的链条。要特别强调的是，我们的观察是有限的，书中所有案例都是媒体公开报道的，我们

只能看到有迹可循的链条，也许背后还有我们无法观察到的各种利益链条。

股东要真正成为公司治理的权威

中国进入分散股权时代，标志性的事件是2015年发生的万科股权之争。也是自这一年，很多险资开始大举进入资本市场。

为什么出现这样的情况？一方面是以现代险资举牌为代表的中国的分散股权文化，原来我们知道“野蛮人”入侵很遥远，是在欧美市场，但突然一夜之间发现近在咫尺。另一方面，对国有企业传统上有所有权的限制，比如对股权激励计划就有很严格的限制。

这些原因，导致企业家历史

贡献并没有得到认同。万科当年只是一个集体企业，在王石带领下，后来成为中国500强企业、房地产龙头企业，但在面对“野蛮人”入侵和资本市场的控制权之争，企业家们往往显得有心无力，这样无形中增加了中国控制权之争的对抗性。

万科股权之争带来了警示和思考：在分散股权时代面临“外部野蛮人”频繁撞门，且在中国式“内部控制人问题”的状况下，如何解决公司治理问题？

这也是这本书探讨的重要内容，通过长期的经济观察和深刻思考，总结出几点建议：

首先，法律需要对投资者权利进行保护。现在股权之争已经开始超越我们的判断，超越公司治理本身，逐步演变成法律问题甚至是政治问题，这是非常重要



在分散股权时代面临“外部野蛮人”频繁撞门，且在中国式“内部控制人问题”的状况下，如何解决公司治理问题？



既然在短期内法律环境的完善还需要很漫长的过程，那就要依靠股民权利意识的觉醒和“小股民起义”，让他们意识到手中的股票不仅仅是有价证券，也是选票。

的一点。从公司治理角度看，它的利益非常清楚，但是恰恰是由于背后这些复杂的因素，我们没有办法履行投资者权益的保护，山水水泥和恒丰银行的股东都是如此。因此，面对未来会愈加频繁发生的股权纠纷怎么解决？可能更多的会依靠独立、公正的司法裁决和高效有序的公开执行。所以，如何向投资者提供专业的法律保护，未来将成为我国各级司法机构面临的新的挑战。

其次，既然在短期内法律环境的完善还需要很漫长的过程，那就要依靠股民权利意识的觉醒和“小股民起义”，让他们意识到手中的股票不仅仅是有价证券，也是选票。

第三，当“内部人”遭遇“野蛮人”，在控制权纷争的背景下，公司董事会的独立性变得非常重要。这就要求，一是需要使股东真正成为公司治理的权威，让股东大会的投票表决成为体现股东意志、保护股东权益的基本平台。二是在内部治理机制设计上，从依靠控股股东逐步转向依靠以利益中性、地位独立的独立董事为主的董事会。当管理团队与新入主股东发生冲突时，独董提议召开的特别股东大会则成为协调双方意见分歧重要的机制。

最后，在外部治理机制上，

发挥险资、养老金等机构投资者的积极股东角色。

从狭义产权保护到人力资本投资

万科的股权之争从宝能开始举牌就注定了该案例将成为我国资本市场的经典案例。这不仅是因为万科是我国房地产行业最优秀的企业之一，万科的管理团队被认为是最优秀的管理团队之一，而且因为宝能是较早通过资本市场举牌的方式获得传统上被认为是国有控股的万科的控制性股份的民企之一。更加重要的是，该案例由于并购对象万科的管理层是以王石为首的创业团队，使万科股权之争很快陷入是应该遵循资本市场的股权至上的逻辑，还是应该对创业企业家的人力资本投资予以充分激励的争论之中。由于上述几个方面的原因，这起看似普通的控制权之争变得不再那么简单。

在讨论万科股权之争之前，让我们简单回顾在 20 世纪七八十年代美国经历的并购浪潮曾经带给公司治理理论和实务界的不同思考。伴随着接管完成，经营不善的管理团队往往被辞退。上述风险使得接管威胁成为公司治理重要的外部治理机制，迫使管理



我们注意到，无论是允许具有不平等投票权的股票的发行，还是控制性股份的持有的重要性的下降，都在一定程度上体现了美国公司治理理论和实务界从狭义产权保护到人力资本投资激励的全覆盖的转变。

团队努力工作。外部接管威胁由此被认为是使投资者“按时收回投资并取得合理回报”可资借鉴的手段和途径。然而一些学者同时发现，外部接管也会使“门外野蛮人”乘虚而入，实现对新型企业的控制，甚至将创业企业家扫地出门。甚至连苹果的创业者库克都难逃类似厄运。这一现象就是今天我们大家开始熟悉的“门外野蛮人入侵”现象。如果预期到经过辛勤打拼创建的新型企业未来将轻易地被“野蛮人”闯入，企业家创业的激励将降低。因而，没有对“野蛮人的入侵”设置足够高的门槛，不仅会挫伤企业家创业的积极性，而且会伤及社会发展和文明进步。

因此，并购浪潮后公司治理理论和实务界开始深入反思：如何避免像类似乔布斯这样的创新企业家被“门外野蛮人”驱逐？除了像乔布斯一样借助资本市场的游戏规则重新控制苹果外（并不能排除王石团队未来会像宝能

一样通过举牌重新获得对万科控制的可能，毕竟资本市场的游戏规则是透明的而且一定程度上是公平的），一度被认为不利于投资者权利保护的不平等投票权在鼓励企业家创业方面的价值重新获得了公司治理理论和实务界的认同，并在IT等产业中广为应用。如今我们所熟知的Facebook、Google，以及在美国上市的百度和京东全都选择发行超过普通股一股一票的B类股票。而我国资本市场目前并不允许发行具有不平等投票权的股票。

在很多国家不再限制发行具有不平等投票权的股票的同时，对控制性股份的持有在一些资本市场也变得不再像以往一样至关重要。一个典型的例子是，持股31.8%的阿里控股股东软银和持股15.3%的第二控股股东雅虎愿意放弃实际控制权，而同意持股13%的马云合伙人（马云本人持股仅7.6%）通过合伙人制度变相推出的不平等投票权来实现对阿

里的实际控制。毕竟，投资者更加看重的是获得高额的投资回报，而业务模式的把握并非这些投资者所擅长，孙正义事实上也从对阿里的投资和对阿里控制权的放弃中赚得钵满盆满。我们设想一下，如果孙正义并不愿意放弃对阿里的实际控制，甚至通过发起召开股东大会把马云团队罢免，孙正义是否能够在阿里的投资上全身而退则不得而知。

我们注意到，无论是允许具有不平等投票权的股票的发行，还是控制性股份的持有的重要性的下降，都在一定程度上体现了美国公司治理理论和实务界从狭义产权保护到人力资本投资激励的全覆盖的转变。换句话说，以往公司治理实践更加强调对物质资本投资者利益进行保护，而目前则转为强调对包括创新团队人力资本投资激励在内的更加广泛的保护。我们把前者概括为“狭义的产权保护”，而把后者概括为“广义的产权保护”。我们看到，



面对万科股权之争，我国公司治理的理论与实务界对产权保护的理解同样需要经历从狭义到广义的转变。这就如同美国在后接管浪潮时代经历的类似转变一样。

随着美国 20 世纪七八十年代资本市场并购浪潮的结束，美国公司治理理论和实务界对产权保护的认识经历了从狭义到广义的转变。

由于王石对于万科就像乔布斯对于苹果一样，因此对于宝能举牌发起的万科股权之争我们显然不能停留在美国 20 世纪七八十年代接管浪潮期间强调资本市场股权至上逻辑的认识阶段，而是要进入到后接管浪潮时代，将该问题与如何防御“门外野蛮人的入侵”和保护企业家的创业激励等问题联系在一起。这恰恰是本文开始时形成的“万科股权之争不再是一个简单的控制权转移问题”判断背后的原因。

事实上，我国企业产权制度的发展同样经历了以下几个重要阶段。在改革开放之前，甚至改革开放初期，我国企业的主要问题是产权不清。王石早年的创业故事是这方面的典型例子。经过三十多年的改革开放，无论投资者还是管理层都逐渐认识到对投资者权利保护的重要性，产权保护的意识也深入人心。这是这次万科股权之争民企背景的宝能获得很多投资者同情背后的现实原因。而如今万科股权之争则意味着这一在美国后接管浪潮时代面临的如何保护企业家创业的人力资本投资激励也开始在我国资本

市场显现。今天我们在讨论万科股权之争时，不仅仅是在讨论是否遵循“资本市场的游戏规则”和“股权至上”逻辑的问题，而且还包括在强调保护物质资本投资者利益的同时如何保护创业企业家人力资本投资激励的问题。我们需要在二者之间寻找一种可能的平衡。因此，面对万科股权之争，我国公司治理的理论与实务界对产权保护的理解同样需要经历从狭义到广义的转变。这就如同美国在后接管浪潮时代经历的类似转变一样。而目前围绕万科股权之争的很多讨论还仅仅停留在狭义产权保护的视角，仅仅看到问题的一个方面，而没有看到问题的另一方面，无法从问题的两面，或者说更广义的产权保护视角来加以分析。

对于以万科股权之争为标志的我国上市公司股权分散时代的来临，无论立法和监管当局还是公司层面公司治理制度的设计和安排，都要积极兴利除弊，变革创新，以顺应带来我国资本市场深刻变化的这一公司治理新格局的出现。

首先，未来我国资本市场应放松对“一股一票”原则的要求，允许一些创业企业家发行具有不平等投票权的股票上市，但是否有投资者愿意购买，并以什么价



格购买则由市场决定。所谓的具有不平等投票权的股票，是指上市公司同时发行两类股票：A类股票一股一票，但B类股票则多股一票。我们以在美国上市的中国企业为例，从优酷的一股三票到京东的一股二十票，通过持有B类股票，创业企业家可以以较少的股份实现对公司的控制。阿里当初之所以放弃在我国内地A股和香港上市，是由于不符合我国内地和香港资本市场对一股一票的要求。然而在阿里于2014年在美国成功上市后，港监局于2015年即推出拟允许有条件突破“一股一票”要求。

其次，一些企业则通过基于股东认同的合伙人制度安排实现对人力资本投资激励和企业家创业的保护。按照公司章程，阿里合伙人拥有特别提名权，并可任命大多数的董事会成员。我们看到，阿里通过合伙人制度形成了“董事会中的董事会”，履行了“特殊的董事长”的职能。这集中体现在“管理团队事前组建”和“公司治理机制前置”上。前者通过优秀人才的储备和管理团队磨合期的减少，后者通过雇员持股计划的推出和共同认同的企业文化的培育使公司的管理效率得到极大提升。我们看到，在一

定意义上，阿里控股股东软银和雅虎之所以愿意放弃对阿里事实上的“同股同权”（“一股一票”）原则，事实上是向具有良好的“业务模式发展引领者”的声誉，同时通过“管理团队事前组建”和“公司治理机制前置”极大提升管理效率的阿里特殊人力资本团队——阿里合伙人支付了溢价。因而，阿里合伙人制度的实质是在“劳动雇佣资本”时代，资本向特殊人力资本团队支付的溢价。而合伙人制度的出现反过来昭示了“劳动雇佣资本”时代的来临。

与不平等投票权相比，合伙人制度具有更浓郁的“管理团队

事前组建”和“公司治理机制前置”等所带来的管理效率提升色彩，但合伙人制度并不具有不平等投票权从B股转为A股的通畅的退出机制。合伙人制度中关于企业文化和价值观等的“软”约束，以及创始人独一无二、不可替代的作用都会为未来合伙人制度的执行带来某种不确定性。

事实上，包括万科在内的一

些企业曾一度推出事业合伙人制度，但由于缺乏法律和股东的认同，其很大意义上成为一种员工自组织行为。类似阿里的合伙人制度的推出则不仅需要在法律层面突破上市公司发行“一股一票”的限制，而且需要允许上市公司在公司章程制定上具有更多的灵活性。

>> 摘自《财经界》

《从万科到阿里：分散股权时代的公司治理》

作者：郑志刚

出版社：北京大学出版社

出版日期：2017年4月

ISBN：9787301282243



“风口” “风潮” 还是 “风险” ？



在一位经营便利店十多年的资深加盟商看来，便利店是可以赚钱，但赚的却是辛苦钱。养家糊口没问题，但要靠它发财，可以说是小概率事件。

第三只眼睛看零售

便利店是风口吗？ NO！

便利店是不是风口？

《2017 中国便利店发展报告》指出，目前国内便利店品牌已经超过了 260 个，2015 年便利店数量为 9.1 万家，2016 年同比增长 9% 至 9.8 万家，同时便利店行业的销售额也从 2015 年的 1181 亿元增长至 1334 亿元，涨幅高达 13%。

该报告也指出，尽管便利店行业整体销售额明显增大，但便利店日均销售额仅有 4% 的增长。这意味着，便利店的火热行情来

自门店数的增多而非可比门店销售额的增长。

当前炙手可热的便利店正经历一场虚假繁荣，依靠的是外部资本的输血而非自我造血的良性增长。就如当年风靡投资界的 O2O 概念一样，由于缺乏清晰的盈利模式，由火热转为寒冬，仅仅用了一年时间。

便利店行业究竟是不是一个赚钱的行业？

在一位经营便利店十多年的资深加盟商看来，便利店是可以赚钱，但赚的却是辛苦钱。养家糊口没问题，但要靠它发财，可

以说是小概率事件。

而对于一个便利店品牌而言，要实现盈利比单个门店更为困难。一家号称有 200 家门店的区域便利店品牌创始人表示，他一年盈利也就 200 万元。算下来每家店一年仅赚一万元，平均一个月下来每家店还赚不到一千元，说老板为员工打工毫不为过。

与一些资本和外来者的盲目乐观相比，便利店业内的“老司机”则表现出审慎的态度。上海罗森便利总经理张晟就曾表示，风投入入便利店是投错了地方。

便利店是投资者眼中的“风



口”、盲目跟风者眼中的“风潮”，而在深耕行业的业内人士眼中，如果没有做好充分准备就贸然进军便利店，则意味着“风险重重”。

超市餐饮化是伪命题吗？
NO！

国内最早提出这个概念应该是在 2015 年。受到美国全食超市的影响，一些超市企业增加了门店餐饮部分，特别是堂食的比例。“生鲜熟食化，熟食堂食化”，是当时超市经营者的共识。

今年，永辉超市旗下超级物种的火爆更是引发了业界关于超

市餐饮化的讨论——超级物种餐饮面积占比达到了 70%，超市部分进一步退化，成为餐饮辅助品类。中百集团 CEO 万明治就曾表示，餐饮本质属于“慢购物”、超市属于“快购物”，如何协调二者之间的矛盾是经营者最大的难题。因此在万明治看来，超市餐饮化是个伪命题。

超市餐饮化到底是不是伪命题？

要厘清这个话题，首先要对超市餐饮化这个概念做出定义：如果说超市餐饮化是指一家超市舍弃主业而转型餐饮，那肯定是伪命题，因为天生的基因就不同，

超市经营者必然做不过专业餐饮企业。

但如果说超市餐饮化指的是超市为了迎合消费者需求，加大餐饮部分比例，引入特色餐饮，或者尝试自营一些符合自身定位的餐饮品类的话，超市餐饮化并非伪命题。

原因有二：一方面，超市餐饮面积在不断增加，这是整个行业的大势所趋；另一方面，懒人经济和宅人经济为超市餐饮化提供了巨大的市场需求。从日本零售业的经验来看，日本零售企业的餐饮化趋势明显。最新的数据显示，食品销售已经占到全

日本大型百货店总销售额近 56% 的比例，超过服饰（30%）、床上用品（10%）、家居用品等品类冲到第一重点品类。

北京一家精品超市，面积 6000 平方米，其中餐饮面积占到了四分之一的比例。

据了解，该超市目前正在打造食材的线上销售渠道，预计未来食材线上销售占比达到 60%。该超市负责人表达了这样一个观点：“超市的增量在餐饮，餐饮的增量在线上。”

也就是说，传统的超市部分能够达到盈亏平衡就不错了，超市赚钱的部分来自餐饮，而这些餐饮主要销售的渠道并非通过超市，而是通过线上售卖，从而解决了万明治提到的“快购物”与“慢购物”的矛盾。

盒马鲜生和超级物种是可复制的商业模式吗？YES！

盒马鲜生是阿里布局新零售的一枚棋子，这是由于盒马鲜生走出了一条最为可行的线上线下相互融合的道路。

零售业观察者张陈勇通过调研和分析，测算出盒马鲜生首家店的经营数据。“盒马金桥店线上日均订单 4000 单，客单价 70 元，毛利率 20%，每单毛利 14 元。



超市餐饮化风潮

66

每单配送成本 7—9 元，每单去除配送，还剩 5—7 元覆盖拣货、损耗等成本，所以线上订单能盈利。线下部分，可以把盒马鲜生门店看成一家精品超市。据悉，金桥店线下每天 2000 单，客单价 120 元，这个收入能够承担精品超市的运营成本。”张陈勇表示。

如果这个数据准确的话，盒马鲜生便是最有希望能够实现盈利，完成自我造血的线上线下融

盒马鲜生是阿里布局新零售的一枚棋子，这是由于盒马鲜生走出了一条最为可行的线上线下相互融合的道路。



阿里巴巴探索新零售，盒马鲜生正式对外营业

合的零售业模式，尤其是其占比60%以上的线上订单成为亮点，也进一步佐证了阿里线上向线下输出流量并转化为实际效益的构想。

虽然经历北京开店延期、裁员以及高管离职的风波，但最新消息显示，盒马鲜生上海第八家门店已经开出，其在深圳的选址已经敲定。这意味着，盒马鲜生开始将自己的模式向一线城市进行大面积复制。

无独有偶，永辉旗下的超级

物种第二代门店在福州万象城开业。业界喜欢将盒马鲜生与超级物种进行对标，二者最终的经营目标也是不谋而合：都是希望消费者通过线下体验之后在线上下单，大量的交易发生在线上，最终形成平台级的产品。

盒马鲜生线上有天然优势。有一种说法是盒马鲜生的选址是根据支付宝后台数据选取精准客户最集中的地段。而超级物种则拥有永辉的供应链优势。超级物种旗下鲑鱼工坊、盒牛工坊、麦

子工坊等系列产品都是永辉自营的加工产业，并且取得了一定的市场认可。

虽然从供应链角度来看，永辉的超级物种要更胜盒马鲜生一筹，但任何事情都不是绝对的。如果盒马鲜生门店模式测试成熟，形成规模，它也可以进一步完善供应链。盒马鲜生与超级物种是目前较为可行的线上线下相互融合的零售模式。

>> 摘自《销售与市场·渠道版》

重拾你的创造力信心



大部分人生来就有创造力。还是孩子的时候，我们就陶醉于想象的游戏，问各种稀奇古怪的问题，画一团难以名状的东西就称作恐龙。但是随着时间的推移，随着人的社会化，随着我们接受更多的正规教育，越来越多人的想象冲动正被扼杀。

汤姆·凯利 戴维·凯利

我们对判断更小心翼翼，更为谨慎，也更善于分析。世界似乎被分成了“有创造力的人”和“没有创造力的人”，而大多数人自觉或不自觉地站在了后者的队伍中。

富有创造力对于任何学科或者行业的成功都不可或缺。根据IBM近期在全球范围内进行的高管调查显示，创造力是当今领导者中最受追捧的品质。无可否认，创造性思维促成了无数公司的诞生和持续的成功，包括初创公司Facebook和Google，和至今健在的老牌企业宝洁和GE。

然而，事实上，我们正逐渐

失去创造力的信心——这种天生能够得到新想法并付诸实施的信心。我们需要克服对混乱未知的恐惧，对被评判的恐惧，对迈出第一步的恐惧和对失控局面的恐惧。

你可能会说，这说起来容易做起来难。但是我们要相信，人是可以克服自己最深层的恐惧的。创造力是需要练习的能力，并非生来俱有。

恐惧未知

在现实世界中，一切都杂乱无章。你需要处理意外发现或者

不确定的情况，需要听不理性的话。这是你能洞见深浅和突破创造力的地方。为追求真知而冒险前进，没有一个假设的前提，但是可以让你打开视野，并帮你发现隐性需求。否则，你就只能再次确认自己旧有的观念，或者等着别人——你的顾客、老板甚至竞争者来告诉你该做什么。

在d.school，通常的做法是，让学员去做人类学实验——从舒适中走出来，走进外面的世界，直到他们开始自己选择这样做。一个计算机科学家、两个工程师和一个MBA学生选了斯坦



66

最终，他们意识到，如果他们稳稳当当待在加州郊区，根本不能完成小组项目，所以他们鼓起勇气去了尼泊尔乡下。

福商学院教授吉姆·帕特尔（Jim Patell）的“超级承受力”课程。他们的项目是为发展中国家的新生儿研究和设计一款低成本的早产儿保育器。最终，他们意识到，如果他们稳稳当当待在加州郊区，根本不能完成小组项目，所以他们鼓起勇气去了尼泊尔乡下。

在与医生和当地家庭交谈之后，他们了解到早产儿面临的最大危险是在远离医院的地方出生。尼泊尔农村地区的人或者医院并不需要更便宜的早产儿保育器。

他们需要一个在医生不在场的时候，让婴儿也能保持温暖的办法，因为通常只有医生们才能做到这一点。这些有价值的信息让该小组设计了一个小型育儿袋，内置了能储热的特殊材质的蜡。这个名为“拥抱新生儿取暖器”的装置比传统保育器的成本低 99%，而且可以在没有外接电源的情况下保持适当温度达六小时。这个创新每年可能拯救上百万低体重新生儿和早产儿，而它之所以能出现，是因为小组成员愿意把自

己扔到未知的环境中去。

另一个例子是两个上了 d.school 中 Launchpad 课的学生，阿克沙伊·科塔里 (Akshay Kothari) 和安克特·古普塔 (Ankit Gupta)。课程要求他们在为期十周的一个学期内创立一个公司。这两个学生都自称“极客”：技术方面绝顶聪明，极善分析，当然也非常腼腆。他们选择在校外的一个咖啡馆来开始他们的项目——给当时新出的 iPad 做一款很雅致的新闻阅读器，在咖啡馆他们会置身于潜在使用者中间。在克服了接触陌生人的尴尬之后，阿克沙伊通过让咖啡馆客人试用他的程序来收集反馈。安克特每天改变上百个不同变量来进行测试，这些变量包括从互动模式到按钮尺寸的所有东西。在几周之内他们快速反复实验这一方法，直至做出一款成功的产品。阿克沙伊说：“最开始人们说‘这真是垃圾’，到后来他们问‘这个应用程序是预装到每个 iPad 里的吗？’”结果，他们的产品 Pulse News 在推出几个月之后，受到了史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 在一个全球开发者大会上的公开赞赏，被下载了 1500 万次，而且是苹果应用商店“名人堂”里的 50 款应用程序之一。

恐惧被评判

如果随意涂画、唱歌跳舞的幼儿园孩子象征着无拘无束的创造性表达，懵懂少年则代表相反的情况——极度在意别人的看法。形成这种对被评判的恐惧只需要几年时间，但是它却会在我们的整个成年时光一直贯穿下去，并经常制约我们的职业发展。

很多人可以接受，当我们学某样本领，比如滑雪时，我们在别人的视线中不断跌倒，直到我们不断练习、取得成功。但在商业世界里，自我意识却不允许我们冒同样的险。结果，我们就自我编辑，抹杀那些可能很有创意的想法，因为我们担心老板或者同事会看见我们失败。我们坚持选择“安全的”解决方案或建议。我们畏缩不前，旁观着别人去冒险。如果你总在自我审查，就不可能会有创造力。

这场战役，一半在于克制对自己的评判。如果你能够听从自己的直觉、支持自己的想法（无论好坏），你已经在部分程度上克服了这种恐惧。所以，你要一步一步来。

每当有想法出现在脑海的时候，你就用某种形式的想法库把它们系统性地记录下来，而不要



我们就自我编辑，抹杀那些可能很有创意的想法，因为我们担心老板或者同事会看见我们失败。我们坚持选择“安全的”解决方案或建议。我们畏缩不前，旁观着别人去冒险。如果你总在自我审查，就不可能会有创造力。

让它们经过头脑后白白地流走了。在淋浴间放一个白板和记号笔，在日历中安排出“白色空间”……在这个空间里，你唯一的任务就是思考或散步以及做白日梦。当你想有新主意时，要有一百个而不是十个想法。推迟你的判断，一周之后你会惊讶自己拥有那么多想法，并且你还喜欢这些想法。

恐惧第一步

即使我们接受了自己的创意想法，践行这些想法也很有挑战。创意行动在开始时最难。作家面对的是一张白纸，老师面对的是新学期的开始，商界人士面对的是新项目的第一天。从广义上讲，我们面对的是开创一条新路或者是打破可预期的工作流程。要克

服这种惰性，仅仅有好想法是不够的。你需要停止计划，开始行动就行了。最好的做法是，停止宏伟蓝图，去找一个马上可以开始的小项目。

畅销书作者安·拉莫特(Anne Lamott) 在一个童年故事中很好地诠释了这个想法。她弟弟需要完成一个关于鸟的学业报告，但直到交作业的前一天晚上，他才开始做。他被眼前的任务吓到了，简直要哭出来。他的父亲给了他一些明智的建议：“一只鸟一只鸟来写，孩子，一只鸟一只鸟写。”在商业环境中，你可以通过问自己一些问题来推动自己采取第一步：什么是低成本实验？如果朝着大目标前进，什么是最快最便宜的方法？

我们的咒语是“不要准备好，

立刻动手！”如果你让第一步行动比较小，并强迫自己马上做，第一步就会显得不那么望而生畏。不要拖延，不要让你的焦虑堆积，直接开始一步步走向目标。

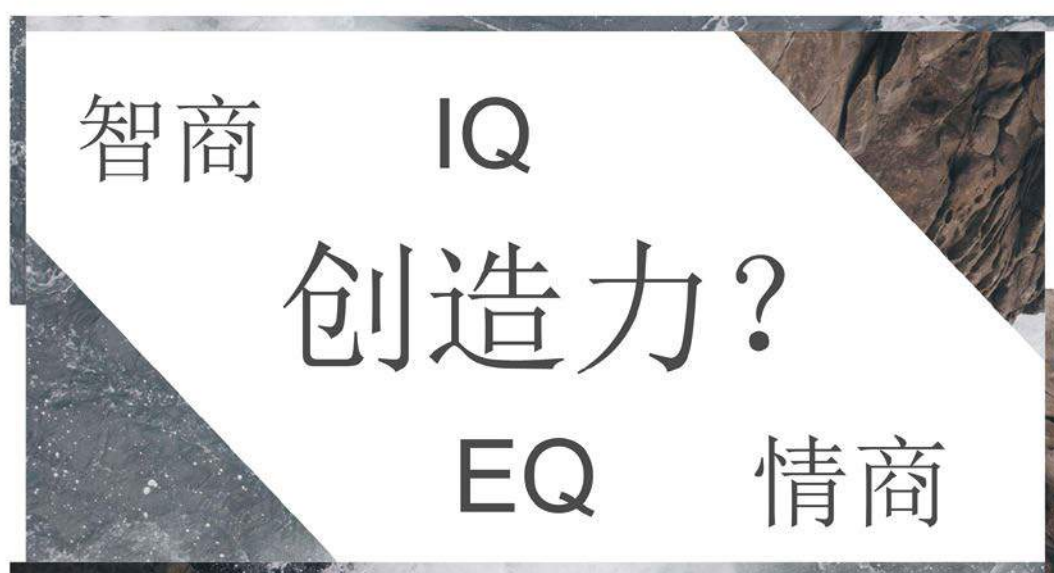
恐惧失控

信心，并不简单意味着相信自己的想法都是好的，它更意味着有谦卑之心，愿意放弃自己行不通的想法而接受别人的好想法。寻找机会，让出控制权，并利用不同的视角思考。

捷 蓝 航 空 (JetBlue Airways) 的机场规划总监邦妮·西米 (Bonny Simi) 就是这样做的。2007 年的一场冰雪风暴让肯尼迪机场关闭了六小时之久，也让捷蓝航空的服务在接下来的六天都



信心，并不简单意味着相信自己的想法都是好的，它更意味着有谦卑之心，愿意放弃自己行不通的想法而接受别人的好想法。寻找机会，让出控制权，并利用不同的视角思考。



受到影响。每个人都知道有运营问题需要解决，但是没有人知道具体怎么做。

刚学习完 d.school 课程的邦妮建议捷蓝航空由下至上进行头脑风暴找出解决方案。首先，她把前线 120 名员工召集在一起开了一天的会，其中包括：飞行员、空乘人员、停机坪工作人员、机组调度员和其他工作人员。然后，她制作了一张图，用黄色便利贴标识出他们的复原行动，粉色贴标识出他们所面临的挑战。一天的会议结束后，邦妮的团队有了

新洞见，并且决心开始行动。

在接下来的几个月时间里，被分配到任务的团队创造性地解决了粉色便利条上的上千个问题。在认可了答案蕴藏于集体智慧的想法后，邦妮做到了她独自一人绝不可能做到的事情，捷蓝航空从大混乱中复原的能力也比以前明显加快了。

对混乱未知的恐惧，对被评判的恐惧，对迈出第一步的恐惧和对失控的恐惧都可能阻碍创新的道路。正如匈牙利散文家哲尔吉·康拉德（Gyorgy Konr ád）

所说：“勇气就是每一小步的积累。”所以，不要等在起跑线上，放开你的恐惧，从今天开始练习你对于创造力的信心。

（汤姆·凯利是 IDEO 总经理和《创新的十个面孔》的作者。他是加州大学伯克利分校哈斯商学院和东京大学的执行研究员。戴维·凯利是 IDEO 创始人和总裁，同时也是斯坦福大学 Hasso Plattner 设计研究院的创始人、斯坦福大学机械工程学院教授。）

（陈圆妮 | 译 邓小莉 | 校）

>> 摘自《哈佛商业评论》

◎ 实体生意的逆袭之道

◎ 互联网时代的“慢公司”

◎ 郁亮时代

◎ 为什么越简单的商业行为，越受欢迎？

■ ■ ■ 财富.
Fortune

实体生意的逆袭之道

“共享工厂的本质就是定制和外包！”消费者开始引导供应链，这条链条的起点是消费者发起需求，由此形成定制，然后经历层层外包，分解性生产，再由物流快递送到相应的地方。



水木然

五万家服装工厂彻底翻身！

传统工厂都死在哪里？

比如对于一个传统制衣厂来说，一天满负荷生产量是 2000 件衣服，如果一天生产量低于 500 件就会亏损，但是生产总是分淡季和旺季，比如夏装款式已完工，秋装订单还没开始，这其中的间隙就是工厂最难熬的日子，一个月算上支付工人工钱要亏损 20 多万元，而且这种空档期加起来占全年的近半时间。

根据新华社的报道：

现在，一种以“分享产能”“共享工厂”的新型生产模式在全国各地兴起。

比如一家位于浙江桐乡的羊绒制品工厂，是当地

第一家接入互联网的工厂，在加入 1688 的淘工厂平台后，主要为小型网店加工毛衣，版型都是设计图拍照过来。虽然刚开始接入商家的订单都是小单，一批只有 20 件至 30 件，但是开机率从以前的 60% 能达到现在的 90% 以上！并且一条生产线可以加工好多个品牌！淡季也能做到扭亏为盈！

该工厂于是又在平台上和周边九家企业抱团发展，成立了“虚拟联合工厂”，统一接单，集中打样，再按照每家工厂的生产情况分配单量。接到无法消化的订单，共享给其他订单匮乏的工厂。

“我们实行‘谁的机器在空闲、谁有档期，谁去做’模式，还可以避免延期交货的问题。”当地很多工厂也纷纷联动了起来，这种做法让那些淡季生产停滞的

工厂根据情况调节生产能力。简而言之，互联网让它们的需求多元化了，也就不存在淡季和旺季。

据了解：阿里巴巴集团旗下 1688 淘工厂平台提供的数据显示，全国已经有 1.5 万家服装工厂开始转变生产方式，覆盖了全国 16 个省份。

实体生意的逻辑彻底变了！

有人认为中国已经进入做什么都不赚钱的时代，而从现在开始，中国所有的生意都值得从头再做一遍！

共享工厂的到来，将让中国实体产业彻底翻身。共享经济，也让中国所有的商业逻辑都被推倒重建。这其中也将诞生无数大机会，但是要想发现这些机会，你必须搞懂其中的变化逻辑，今天水木然就给大家尽兴一个系统的分析！

1. 生产决定消费

从经济角度来讲，社会上只有两种人：“生产者”和“消费者”。

在传统的生产方式里，产品是“生产者”说的算，“消费者”只需要根据自己需求决定买或者不买。比如厂家往往因为无法低成本地了解每一个客户的需求，所以往往采用一刀切的方法，就是把需求较多的性能组合到一起，成为一款产品。

这种生产并没有深入了解、统计、整合消费者的需求，也就是说“消费者”的需求是和研发设计等环节分离的。生产者只关心订单的批量和规模；销售环节则只顾销售额，也不会过多关心消费者的需求。

既然是和消费需求脱节的，就不可避免产生库存和压货，而库存和压货是吞噬厂商利润的黑洞，也是商品价格难以下降的拦路虎。

压货和库存是利润的天敌，中国零售商品的零售价往往是成本的五倍，眼镜、珠宝、奢侈品零售价往

有人认为中国已经进入做什么都不赚钱的时代，而从现在开始，中国所有的生意都值得从头再做一遍！



往是成本的百倍，如此巨大的价格差异就是层层库存、压货加价和终端零售成本高昂造成的。

以服装行业为例，像七匹狼、柒牌、李宁等等这些传统企业，在辉煌年代营业额可以达到几十亿。它们的优势就体现在生产能力和渠道方面，生产线一开就是十万条，渠道也很强大，产品生产出来之后通过分销商向零售商去铺货，再依靠在央视上的广告效应，可以迅速占领全国市场，这就是传统优势。

在以前，如果我们看谁穿了一件漂亮的某品牌衣服，会问“你哪儿买的，我也去买一件”。而现在，如果一个女孩今天刚买了件新衣服，高高兴兴地穿出门却发现跟别人撞衫了，就会感到郁闷：她怎么跟我穿的一样呢？于是回去就把衣服扔在家里了！也就是说消费者的需求已经变了，如今是个性化需求的时代。

时代不一样了！

这种变化从人们开始寻找自我开始，个性化是下一个时代的开端！



实行区域共享，让所有设备得到充分的使用

2. 消费决定生产

每个人的个性需求被放大，人们越来越喜欢个性化的东西。但是个性化的东西需求量没有那么大，这就需要工业企业能够实现小批量的快速生产。而以人工智能、大数据、物联网、云计算等为代表的技术革新，恰恰顺应了这种变化。它正在实现“制造业”和“信息化”高度融合，诞生出 C2F（顾客对工厂）模式：工厂可以快速、小批量、定制化地生产每一个消费者需要的东西！

所以，这是一场“消费关系”的大解放。未来的消费关系是：消费者需要什么，生产者就得生产什么，

这是一个逆向生产的过程。整个社会的供应关系被摧毁重建，经济的任督二脉正被逆向打通。

未来的每一件产品，在生产之前都知道它的消费者是谁，并且知道这件产品的标准是怎么样的。而生产商之间比拼的不再是价格，而是谁能最先对接到消费者的需求，并且完成消费者需求的精准程度。此时，不会有库存，也不会有恶性竞争，行业更进一步细分化，新的供应关系正在形成！

也就是说：今后是“消费者”决定生产，而不是“生产者”（包括工厂老板、设计师等等）决定生产！

对于企业来说，以前思考的问题是：“做我能做



智造+共享+品质，
看企业如何遇见未来

的”，今后思考的问题是：“给他想要的”。

在未来，一切“社会财富”都是消费所带动的，中国正在进入“按需生产”阶段。

“顾客就是上帝”这句话虽然在世界上流行了近200年，如今才真正实现。

中国经济的供应关系也发生了大逆转，因此这些生产、营销、渠道和盈利模式都变化了，也就是说传统的消费理论和经验都统统失效了！

这一轮经济危机，其实是一场社会大洗牌，中国必须淘汰那些落后又粗放的生产型企业。对于那些粗放型的生产企业来说，如果搞不懂这个逻辑，再精细化的管理，再先机的机器，也是枉然！这些企业遇到的不是冬天，而是绝境！

未来如何做大一个品牌？

1. 生产环节

比如很多工厂都是先拿订单再生产，各种预售、众筹等模式都是这种逻辑，这样做有两个好处：

即使是一件单品，传统企业一开工仍然是10万条！但是在如今这种共享工厂的模式下，却可以将一件单品从100件起做。如果这件单品不适合消费者口味，损失最多是100件，而传统品牌的损失就是10万条！

“共享工厂的本质就是定制和外包！”消费者开始引导供应链，这条链条的起点是消费者发起需求，由此形成定制，然后经历层层外包，分解性生产，再有物流快递送到相应的地方。

再结合文章开头提到那个工厂分包的例子，我们可以发现：未来公司做大的秘密只有一个，那就是：平台化。

平台化的本质就是商业从“竞争”时代跨入到“大协作”时代。

2. 市场环节

由于新供应链的形成，产品试销将是很好的手段，你可以选择在电商平台进行试销，如果试销得到的反馈是非常成功的，OK，立刻开始大批量生产。通过消费反馈，我们可以精准地推算出市场需求量有多大，然后再给下游供应链下定单。而这个时候你基本上没做什么投入，这就是所谓的“轻资产”模式。

谁都不必先把钱压在某个环节，当产品进入到周期性运作之后，再去做运营规划，进入常态化，于是一个新品牌就诞生了！

从大订单模式走向小订单生产，才是传统企业出奇制胜的关键，柔性化、定制化、个性化是未来生产的三大关键词！

传统的零售比较复杂，包括：直营、加盟和线上，属于混合渠道，彻底解决零售的问题，必须做到三店合一、同款同价，要破除层层批发，和不同渠道不同价的问题。

而未来的新零售应该是制造商根据消费者的需求，通过协调供应商把产品生产出来，统一制定好零售价格，价格必须做到全国统一、线上和线下统一，然后商品通过各种渠道卖给消费者以后，再根据供应链上的各个环节的关系分摊成本、分配利润。

下面我们再看看一个新经济业态：网红经济。

你也可以做网红

传统生意确实越来越难做。生产的产品无论好与差，实在是太多了，有的达到泛滥的地步，要想把好的产品销售出去，真的很困难。即使一个产品如果创出了知名度，就会有冒牌出现。

但是，网红经济为什么会那么火呢？这是因为崭新的“消费关系”正在形成一个三方关系：

1. 生产商是指：经营生产环节，以生产产品为核心的，比如工厂。
2. 流通商是指：经营产品的流通环节，以渠道为核心的，比如快递公司。
3. 经销商是指：经营消费者的环节，以引导消费者购买为核心，比如自媒体、网络大V、主播、网络红人、模特等。

网红就是这样诞生的，它取代的其实就是传统经销商。

现在，每一个生产商都在想着这件事：如何拥有并锁定消费者？经济活动的重心已进入消费者这一

未来的新零售应该是制造商根据消费者的需求，通过协调供应商把产品生产出来，统一制定好零售价格，价格必须做到全国统一、线上和线下统一，然后商品通过各种渠道卖给消费者以后，再根据供应链上的各个环节的关系分摊成本、分配利润。



端，谁能拥有并锁定消费者，成了最关键的事。

这方面之前是依靠传统经销商，他们虽然曾主导和经营市场，当然也需要大资金去拿货，而如今已经被淘汰。那些拥有大量粉丝的人，只需把使用产品的效果分享给更多的人，就可以影响消费。甚至做得再大一点，可以联合粉丝向厂家定制产品。

他们成了锁定消费者的一种渠道，所以淘宝直播帮助很多淘宝店实现了成功的引流！

归根结底，还是因为：消费者的主动权变大了！

开发自己的产品

身为一个普通人，开发属于自己的产品，听起来是那么不可思议。的确在传统的商业里，我们很难变成一个“生产者”，而未来我们每个人都将拥有这种机会。

假设你有一个设计的创意，你很兴奋地把新设计绘制出来，之后你该怎么做呢？

如果你的粉丝够多，你可以把它分享出去，让粉丝们着实惊叹一把；即使你还没有那么多粉丝，如今越来越多在线设计社区或创意商城，都是有想法和创意的人在这里注册、交流、讨论，形成聚集群，你也可以把作品图片放在上面的个人主页上。

然后，当有粉丝或者网友看到喜欢的作品，他们就可以直接下单，这时你就可以联系那些具备定制化能力的工厂了！

放眼四望，这种先有订单再有服务的消费关系已经彻底进入我们生活。消费者下订单再也不受时间和场所局限，随时随地可以通过手机提高管理效率，比如打车、叫外卖、洗衣服、做美甲、预订酒店、订车

票和机票，都是先有消费，通过平台下订单，然后再有平台做出响应，由“生产商”（广义上的）来向我们提供服务。

这就是以定制为内核的时尚品牌，它将随着 95 后逐渐成为购物主力而更具竞争力。而同时，如果有消费者真的很喜欢，还可以点击一键分享，发到自己微信朋友圈、微博、公众账号、直播平台等等，吸引更多购买，他应该拿到分享之后产生购买的相应分成，这也是移动电商的核心价值，你的品牌也得以成长。

这就是从创意到产品的过程，互联网帮我们解决了信息和渠道的问题，这必将引起一场个性和兴趣的解放，包括我们个人价值的实现。

那些拥有大量粉丝的人，只需把使用产品的效果分享给更多的人，就可以影响消费。甚至做的再大一点，可以联合粉丝向厂家定制产品。



互联网时代的“慢公司”

在互联网行业，“慢公司”多半不是表扬的话，“慢”意味着公司有一定用户基础，但商业模式匮乏，收益未能达到外界预期。“慢公司”豆瓣，不久前宣布将在境外上市，并对内部业务进行调整，尝试让公司“快”起来。



SherLu

在互联网世界，慢则不通吗？

刚度过 61 岁生日的猫王收音机创始人曾德钧，2013 年底才在朋友的众筹项目中“第一次站到了移动互联网时代的大门口”，至今不到四年的“网龄”，“慢”了不止一个身位。直到今年 8 月，猫王收音机不过“猫王”、“猫王·小王子”、“猫王·radiooo”几条产品线，在信奉“小步试错，快速迭代”的互联网创业军团中，更“慢”得出奇。

但这样一个“慢公司”，2016 年底创下上亿销售额，同比增长 700%，每月可创数百万万元利润，猫王也许“慢”出了自己的道理。

在对市场的判断上，曾德钧从不慢

早在 2006 年，世界尚未被 iPhone 改写之前，深耕于音响行业、有“中国胆机之父”之称的曾德钧判定，蓝牙、Wi-Fi 音响将成为音响市场主流，于当年推出了相应产品。但伴随蓝牙、Wi-Fi 音响“风口”的来到，曾德钧的公司却未因此受益，产品的销量停滞在每年 300 台。

他不是没有想过改变这种困局，“有过一些思考，但是不是很明确，有些正确，有些模糊，甚至有些错误”。

2015 年 3 月，已销售了十年的蓝牙收音机被包

装成“猫王收音机”，在京东众筹上大放异彩，“京东6·18”后“差不多每个月都有1000台的销售，一个月能产生200万的流水”，到次年6月，猫王收音机销售达万台。

曾德钧的众筹史：

2013年底，与《音乐天堂》杂志总编胡思客众筹，最终筹得16.5万元，曾德钧赔了；

2014年初，与荒岛电台创始人、现猫王收音机首席内容官黎文众筹做荒岛唱机，最终筹得102万元，曾德钧“赚了大概不到10万元”；

2014年底，主动发起众筹做猫王一代，最终筹得100多万元；

2015年3月18日，主动在京东发起猫王二代众筹，最终筹得360万元。

就在京东众筹的同时，一笔2000万元的融资向曾德钧伸出橄榄枝。曾德钧在音响行业奋斗一生，毫无疑问他会将这笔钱用到最前沿的音响发展上。彼时，亚马逊的智能音响Echo当时已经占据音响市场25%的份额，这足以吸引投机者，更何况是最了解音响的曾德钧。

年销量从300台到10000台，年近六旬的创业老将迎来事业又一春。从传统的硬件销售到互联网创业逻辑，曾德钧尚只完成了1.0阶段的学习。

曾德钧认为，在众筹中猫王做对了两件事：1、将核心受众从65岁降到35岁；2、采用互联网营销、传播传播手段，包括众筹、邀请KOL、知名媒体宣传报道。谈到这里，他坦言自己“对这些不太熟”，都是别人带他。

互联网的1.0启发更多在于营销、传播，曾德钧还来不及深思，市场开始传递负面信号，智能硬件市场由热转冷，资本进入寒冬。

“我们在智能音响上的投入超过一半，我这样一算，如果说拿不到新融资的话，我活不过明年的6月。”

必须把智能（音响）停掉，把猫王发扬光大，担当起赚钱的任务，要先养活自己再说，”猫王没有再给智能音响的研发投过一分钱。



这不是曾德钧第一次面临企业存亡之际，2014年9月，金融海啸余波尚存，大客户跑单让曾德钧“把家里不多的积蓄折腾完了”，屋漏偏逢连夜雨，工厂被迫搬迁，搬迁意味着停产，意味着没有收入。最后，是通过信托借款10万元，加上女儿的6万元积蓄，让他咬牙熬过了那一个月。

如今回忆起来，曾德钧坦言那是他经商生涯里最艰难的时刻。

再次面临关键决策，曾德钧几乎没有犹豫。“必须把智能（音响）停掉，把猫王发扬光大，担当起赚钱的任务，要先养活自己再说。”猫王没有再给智能音响的研发投过一分钱。“虽然盈利是我的目标，但不盈利时，要坦然去接受啊，你心里面要有对策，而不是那么盲目。我从来不会因为这些事情吃不下饭、睡不着觉，没有任何焦虑。”



2016年5月，猫王·小王子上市，当月销售额突破800万元，接近于猫王收音机去年一年的销售额——一个小现象级产品，下一步，找出自己的文化。

做产品，先算计

猫王一心追寻市场，却等来泡沫消散、资本遇冷。危机中求生，却在2015年底时创造1000万元销售额，毛利近500万元。市场究竟在哪里？

2015年年底董事会上，曾德钧拿着即将上市的猫王·小王子向股东们做产品展示。当时，股东之一的原腾讯高级执行副总裁Free（吴宵光）告诉曾德钧，“要把这个产品打造成现象级”。

“现象级”产品无疑要在市场里占领很大比例的市场份额，Echo在成为现象级后，点醒了音响市场的所有的竞争者，智能音响市场一时间成为通往成功的独木桥，信奉彼得·泰尔的创业者们早已将他的反

主流理论、竞争意识抛之脑后，一心将自己打造成下一个Echo。

“现象级”终是一个结果，追着“现象”跑永远盲目，跑得越快死得越快。已经挺过一劫的曾德钧明白，事情背后的道理才是成功或失败的关键。

“我把‘现象级’这个词的定义抛给管理团队，同时又提出‘文化级’的概念。”这一讨论就是大半年。2016年6月19日，算上曾德钧，猫王五名核心成员在北京开了一次闭门会议，给出了两个精确如教科书般的定义：1.1、伴随着全社会的广度的强烈度……2.1、热度是其平衡的……

这次闭门会议让他们明确了一点，文化级产品是现象级产品的终极形态，比如全民头顶“种”草是现象，



猫王收音机

Mini Cooper 则代表英伦文化；比如刷屏的百雀羚广告是现象，韩妆品牌 Too Cool for School 则代表韩国幽默文化……猫王要做文化级产品。

找到合适的合作伙伴，可以进一步帮助自身建立文化牌。猫王选择在有格调的渠道为产品铺货，比如言几又书店、朴坊、顺电等文艺青年聚集区，猫王有一套渠道筛选标准。华强北电子城里有一家代理，在90年代属于标杆性门店，店面装修精致、地理位置极佳，偏偏没能通过猫王的筛子，原因是“店周围都是卖垃圾货的”。

2015年年底，猫王有15家线下渠道，2016年年底，线下渠道扩张到450家，这一数字如今达到了1000家。猫王渠道的快速拓展一方面是自有渠道的再利用，另一方面依赖于产品稳定的销量。

在曾德钧这张十字象限图中，Mini Cooper、Zippo 打火机、凌美钢笔占据文化级产品高地，时代变迁技术更迭，它们贩卖的不再是单一功能，而是其

背后符号化的象征意义。

曾德钧曾经营的传统高端音响，与JBL、Bose、漫步者等同属“功能-传统”领域，竞争激烈。而异军突起的Echo却在“功能-科技”象限里一家独大，曾德钧认为Echo的成功在于开辟了属于自己的市场并对该市场进行垄断，猫王收音机何尝不可？

复古的造型、主打收音机功能的蓝牙音响——猫王收音机再传统不过，如果要给收音机产品插上文化的翅膀，恐怕就要数“电台文化”了。

有趣的是，曾德钧似乎有意将自己也打造成符号化人物，常年穿着一件具有“工匠”感的马甲，即使身在地表温度超过50℃的非洲。

何为电台文化，这又让猫王团队思考了大半年。直到今年3月初，北非“电台复活节”启动前，团队才终于再次给出定义：“代表自由信念、有态度有温度、对未知的期待与想象力、小众反主流”。

8月18日，猫王即将上线新系列猫王·radiooo，

在原有基础上增加“智能”、“科技”属性，希望可以占领“科技－文化”这一片音响市场。曾德钧没有在这里看见竞争，电台文化虽小众，却也符合他所认同的创业理念——

“一个初创企业完美的目标市场是特定的一小群人，而且几乎没有其他竞争者与你竞争。”——《从0到1》

2016年底，猫王全系产品创下上亿销售额，同比增长700%，如今猫王每月可创数百万元利润，预计2017年销售额将突破3亿元。正如乔布斯所说，“消费者并不知道需要什么，直到我们拿出自己的产品，他们就发现，这是我要的东西”，曾德钧深以为然。

“慢即是快”的经营理念

你很少见如此细致的采访对象：回忆自己的创业经历时，事件可以精确到某月某日，脱口而出；重要的会议记录、读书笔记、思考的经营哲学等也全部记录在案，有手写的也有电子的，信手拈来；钢笔有两支、笔记本有两台，手机更是达五部之多，收邮件、通讯、热点分享、听音乐、做备份，井井有条。

这位不同寻常的六旬长者，在企业经营上也有自己独到的见解。在猫王内部，产品销量好不是成功的信号，理清背后逻辑才算，而且不计时间成本。



从困惑到能娓娓道来自己的文化定位、竞争格局，猫王团队花了一年。“这个不可能快的，你必须要慢慢思考，反反复复思考，把它背后的哲学逻辑找出来。如果思维的底层平台没有，所有的产品都是建立在沙滩上的大楼。”曾德钧说道。

猫王设计哲学：

- 1、少即是多，慢即是快；
- 2、与其更好不如不同；
- 3、要有所为，更要有所不为。

猫王设计的逻辑：

从困惑到能娓娓道来自己的文化定位、竞争格局，猫王团队花了一年。
“这个不可能快的，你必须要慢慢思考，反反复复思考，把它背后的哲学逻辑找出来。如果思维的底层平台没有，所有的产品都是建立在沙滩上的大楼。”





猫王·小王子

- 1、四好：好看、好听、好用、好玩；
- 2、三有：有灵魂、有故事、有逼格；
- 3、二独：独特、独有；
- 4、唯一：自创品类，或者做到品类的第一。

曾德钧反复提到“逻辑”二字，这几乎是猫王至关重要的创业秘诀。梳理逻辑这种慢功夫是猫王管理者的必修课，他将管理层比作蚁群中的懒蚂蚁，“蚂蚁的王国里面，总有几只蚂蚁在人家看来是好吃懒做的，实际上这些蚂蚁肩负着整个蚂蚁群未来的生存大计。它不断在想，如果蚁群遇到了问题，该怎么办”。

普德钧的不少创业知识都是从京东创业营、混沌 mini 营习得的。“孔孟的中庸之道是归纳法，而我必须要在团队里面建立起哲学思维来，用演绎法去做创业，而不是要用归纳法去做创业。”

为了统一思考工具，猫王的核心团队成员如今都是混沌大学的学员。“我们得有一致的文化基础，另外未来他们是公司的主角，我这个年龄了，还能干多

久？如果不是他们的话，我们未来往哪走？”曾德钧说道。

曾德钧的确不热衷于做立竿见影的管理方法。曾德钧已经提前为公司高管安排好了“静心思考之旅”：9月去法国巴黎，看设计周；11月去日本北海道，考察新零售。他相信游学是一种更开阔的思考过程。

目前猫王已经完成 B 轮 5000 万元融资，曾德钧坦言公司并不缺钱，但要有风险意识。“B 轮融资的钱一分钱都不动，我们都放在银行理财了。”他管这笔钱叫猫王的压舱石。退一万步说，若发生如 Note 7 一样的灾难性负面，“需要有周转资金”；进一步说，未来开发新产品，布局内容生态，也需要钱。

接下来，猫王准备用一年的时间找寻“初心”。“反主流也好，经典格调也好，实际上都应该是从我们的‘第一性原理’上面出来的，现在还在找（猫王的第一性原理）。”曾德钧解释道。

>> 摘自“虎嗅网”

郁亮时代

白色衬衣，黑色西装，再配一条白点蓝底的花领带，显然是经过精心搭配，郁亮成为全场焦点，和王石一同现身万科2016年度股东大会。



罗丽娟

2017年6月30日，对于郁亮和王石来说，都是极其特殊的一天。曾经，媒体报道谈及郁亮时，喜欢加以前缀——王石的接班人。在加入万科27年后，直到2017年的夏天，郁亮终于迎来完全属于他的万科2.0时代。

万科2016年度股东大会公布了各项议案的投票结果，郁亮当选万科新董事长，王石正式卸任。

其实在6月21日早上，万科公告披露最新一届董事会方案及候选名单，几乎同时，王石在其个人朋友圈宣布正式退位，由郁亮接棒，配图是王石在攀登珠峰时郁亮专程来探望拍下的合照，并且在当时被要求打印出来发给各一线公司总经理。王石写道：“我在酝酿董事会换届时，已决定不再作为万科董事被提

名……未来，万科将步入一个崭新的发展阶段。今天，我把接力棒交给郁亮带领下的团队，我相信这是最好的时候。他们更年轻，但已充分成熟。我对他们完全放心，也充满期待。”

这或许在大多数人的意料之中。“换帅在我们看来是平稳过渡。”万科一位内部员工向《21世纪商业评论》记者表示，私底下大家既有对王石的留恋，也有对郁亮的期待，“其实郁亮这么多年都在做实际管理，让他在这个位置上更没有问题。”

去年年中，正值万科股权之争刀光血影之时，宝能系作为公司股东向万科提出罢免包括王石、郁亮在内的十名董事。在股东大会上，王石公开回应：“我希望郁亮能代替我，如果能实现了，郁亮成为董事长，



当然我同时辞职。如果我还没被罢免的话，这是不错的一个建议。”在万科局势不明朗的时刻，王石提出离开万科的最后条件，仍是坚定地让郁亮当董事长。

这支无形的权杖，或许早已在郁亮手中，只待终有一天赋予正名。

“闷骚型”暖男

为什么是郁亮？

资料显示，郁亮 1965 年出生于江苏苏州，1984 年考上北京大学国际经济学系，1988 年大学毕业后被分配到深圳外贸集团公司，所领月薪为 298 元，这在当时是已经非常可观的数字了。相较于王石、柳志传、褚时健等具有传奇色彩的中国第一代企业家，郁亮的背景显得“名门正派”。

1990 年郁亮正式加入万科，当时面试他的人正是王石。后来有人说起此事，打趣道：“郁总你真牛，今天能当总裁，因为面试是王石。”郁亮在前两年与媒体交流时解释，其实当时公司小，大部分员工都是王石面试的。

相比王石，“郁亮是一枚暖男”，一位长期接触万科的业内人士向《21 世纪商业评论》记者半开玩笑道，“对我来说，一个暖男比一个高冷男好打交道。”

郁亮承认，自己与王石“真的很不一样”：“比如当年他很喜欢高山，而我很喜欢大海，所以我大女儿名字里就带着海洋的‘洋’。高山很雄伟，而大海则海纳百川。后来变了，我们倒过来了，他喜欢海了，而我却喜欢山了。他去划赛艇，我去登珠峰。”

在美国著名的 PDP（Professional Dynamic Program）性格测试中，依据个性特质的不同，将人区分为五大族群，分别是老虎型、孔雀型、考拉型、猫头鹰型及综合各种特质的变色龙型。王石的测试结果是“老虎加孔雀”，“老虎”决断力高，喜欢冒险，

“猫头鹰的特点是一只眼睛睁着，一只眼睛闭着，一只眼睛看机会，一只眼睛看风险。”郁亮不忘自我调侃，“其实熟悉我的人知道我属于‘闷骚型’。”



凡事喜欢掌控全局发号施令，最适合开创性与改革性的工作；而“孔雀”则具有感染力。郁亮的测试结果则是“猫头鹰型”，“猫头鹰”更为传统，注重细节，分析力强，精确度高，是最佳的品质保证者。

“猫头鹰的特点是一只眼睛睁着，一只眼睛闭着，一只眼睛看机会，一只眼睛看风险。”郁亮不忘自我调侃，“其实熟悉我的人知道我属于‘闷骚型’。”

作为一名职业经理人，郁亮的专业素养，极大地突破了其保守个性的界限。早年，北京万科在香河拿了一块地，却卷进当时的违规圈地风波。时任万科北京区域首席执行官的毛大庆坐立不安，在一次与郁亮一起吃饭的时候，毛大庆躲到了另外一桌，郁亮却特地把他叫去，给他压惊。后来在此事上，郁亮要求万科总部不许干预毛大庆的工作，让毛自己去处理，体验一把掌握困难局面的过程。“总部对北京给了极大的授权，几乎没有限制，这是很多职业经理人的梦想。”毛大庆表示。

摄像洪海是唯一先后伴随王石和郁亮攀登珠峰的人。在他眼中，王石做的事情对于多数人而言可能是可望而不可即。但是如果郁亮来做，会让人觉得是可以学习的，“如果按照他的方法去做，自己也能实现

梦想”。

郁亮说，“王石是英雄，我是普通人”。如果说英雄登顶珠穆朗玛峰是传奇，而“普通人”郁亮最终通过周密的计划和方案，带领九人登山队，最终也完成了六人成功登顶，包括他自己。

理想主义和现实主义，可能是王石和郁亮身上最不一样的色彩标签。为什么如此不一样的两个人，最后“殊途同归”？

王石在自传《道路与梦想》中，字里行间无不透露了与郁亮的默契度，两人在遇到大事时，在处事和精神信念上，达到了强大的一致性。在公司长期的管理工作中，王石谈道：“我和郁亮的分工是，我关心不确定的事情，他来关心确定的事情，但是实际上，很多不确定的事情郁亮的团队也在关心。”

对于郁亮，王石坚定地表态：“我从来不培养接班人，而是建立了一套制度。”而郁亮则是制度中走出来的最佳人选。一次，一个台湾地区青年企业家代表团到万科参观，王石安排郁亮作汇报，王石回顾当时的情景：“他们马上就可以感受到郁亮的自信，郁亮完全可以自己做主，提任何问题他都可以自如回答，而不是说看看我，或者让我替他回答。



他们也愣了，说你的接班人这么成功，你怎么说没有培养接班人？”

郁亮常常提起的一句话是：“我和王石主席的理念是一致的。”2001年，郁亮正式担任万科总经理，从证券事务部门到管理整个房地产公司。两任管理者，用不一样的步调，稳固了万科20年来始终领先的江湖地位以及文化沉淀，达成了最高的一致性。

150 倍的证明

如果说攀登珠峰带有浓厚的传承色彩，那么长跑，则成为郁亮时代的万科新标志。作为房企中的“运动员”公司，万科倡导的跑步文化，郁亮正是带头人。

郁亮在多个场合表示：“王石主席身体力行在中国民间推广登山运动，我的定位是身体力行在中国民间推广马拉松运动。”登顶珠峰归来的郁亮给自己定下了一个新目标：完成一次马拉松长跑。

实际上，郁亮领队的万科不仅完成了赛道上的长跑，更引领了整个中国房地产的发展进程。

36岁那年，财务出身的郁亮正式担任万科总经理，开始主持公司，此时房地产业务给万科创造的营业收入为24.49亿元。年轻，又不懂房产，要如何执掌一家房地产公司？

学财务出身的郁亮开始调整战略，剔除此前较为务虚的业绩考核指标，如区域建设等，专注于财务报表的前三页指标，诸如资本回报率、利润率、存货周

转率等。五年后，万科的销售突破百亿元。

而在内部，郁亮制定出十年销售超千亿的大计划时，这个大胆的想法把王石吓了一跳，他提醒郁亮，要沉住气。

此时的郁亮却显得更为笃定，他拆解目标，小步快跑。2007年，万科率先冲破500亿元规模。2008年的金融危机中，万科未能幸免，当年业绩出现了第一次负增长。经历此次挫伤后，郁亮更加坚定，在宏观调控、各种融资渠道收紧的情况下，快速周转模式对万科这种规模庞大的公司的资金链顺畅起到重要作用。

一线公司职业经理人的考核也变为强调快速周转，为此郁亮提出了“5986模式”：拿地5个月动工，9个月开盘，普通住宅要占80%以上，开盘后当月销量要达60%。

2009年，万科业绩恢复，销售达600亿元。次年，冲破千亿，仅用五年时间完成千亿大计划。但在快速发展的同时，让人担心的质量问题也随之而来。上海万科金色雅筑项目爆出质量问题，愤怒的业主给万科售楼部送了花圈；绿城集团董事长宋卫平曾直接讽刺万科的产品太粗糙，建议万科做一次反省；王石更是直接警告：“如果万科一意以利润为导向，那么后千亿时代可能面临覆灭式的危机，最终被消费者所

抛弃。”

自称“很少再插手公司管理”的王石表态：“2011年，我下了死命令，万科销售额不允许超过1400亿元。”该年，万科销售金额1215.4亿元，未超限定，但是已将对手甩在身后。在同期的销售金额中，万科为保利地产的1.7倍、金地集团的3.9倍、招商地产的5.8倍。

2014年，万科实现了2000亿规模。无论是100亿、500亿、1000亿还是2000亿规模，郁亮带领下的万科都成为第一个冲破终点红线者。根据中国指数研究院统计，2000–2015年间万科复合增长率为36.8%，高于行业13.1个百分点；市场占有率也从2000年的0.67%，提升至2015年的3.0%。与此同时，其发展速度也处于领先水平。

今年3月万科发布业绩公告，2016年公司实现销售金额3647.7亿元，同比增长39.5%，销售回款位居行业首位；实现归属于上市公司股东的净利润210.2亿元，同比增长16%；年底净负债率25.9%，持有现金870.3亿元。

在郁亮长达17年的“交接班”时间里，万科的业绩从24亿元到3647亿元，提高超150倍。

万科的战车一直在前进，但无论是王石还是郁亮，始终对房地产保持极其谨慎甚至是“悲观”的姿态。

经历此次挫伤后，郁亮更加坚定，在宏观调控、各种融资渠道收紧的情况下，快速周转模式对万科这种规模庞大的公司的资金链顺畅起到重要作用。



2014年，万科首次提出“白银时代”概念。

“黄金时代我们只需要做两件事，一是搭一个售楼部，二是在大家的媒体上打一个广告，要是市场不太好，打一个折扣就可以了。而现在呢？找客户是很艰难的一件事。”郁亮如此比喻：黄金时代如少年青春期，而地产进入白银时代后，行业将会更加成熟。

彼时，为了扩大体量和维持资金链，多数开发商开始选择了多元化道路，而一向专注于住宅开发的万科，也提出了“城市配套服务商”战略，分别为住宅地产、产业地产、消费地产三块业务。“不可用线性思维来预测三大业务在未来的各自占比，生态系统是个自然结构，不是可以培养出来的东西。”此前在接受《21世纪商业评论》采访时，郁亮如此形容，“相较于可以修剪的法式园林，我更喜欢自然的英式园林。”

最近，郁亮赋予这个强大的生态系统一个更贴切的名字——万科森林。“万科的转型并不是割裂地、孤岛式地各自发展，而是从一开始就坚持打造成一个巨大的生态圈。森林里有乔木、灌木丛、草丛，各有分工和特点。台风来了，乔木可能倒下，但灌木丛、草丛不会倒下，森林就不会受太大影响。”仍是将风险意识摆在首位，这很“郁亮”。

如果说企业战线过长会造成分散，郁亮给出的答案是“事业合伙人”机制。“我们主要实行股票跟投和项目跟投。每个项目都是开放的，操盘者必须跟投，其他人自愿投，大家共同对股东承担劣后责任。”郁亮曾对《21世纪商业评论》表示，利益捆绑之后，从“股东利益”变成了“利益相关者”，大家的积极性也得到极大提高，“建立这项制度只花了三个月，但想清楚这件事花了三年。”

目前万科事业合伙人制度已经推出2.0版本，增加了内部创业计划。

郁亮内心清楚，经营一家公司不像登山能攀到最

万科的转型并不是割裂地、孤岛式地各自发展，而是从一开始就坚持打造成一个巨大的生态圈。森林里有乔木、灌木丛、草丛，各有分工和特点，台风来了，乔木可能倒下，但灌木丛、草丛不会倒下，森林就不会受太大影响。



高点，而更像一场没有终点的马拉松。“如果说我们不能比别人更多付出，凭什么我们未来会继续成功？”

在万科现代感的总部大楼前，有一条1000米的塑胶跑道。大多数清晨，都能在这里看到郁亮的身影。他说，要跑到60岁。于是在工作之余，积极在公司内部和社会上推广“乐跑”运动。在郁亮带领下，长跑文化正在成为万科一道风景，在国内外各大马拉松赛事中都不难寻到万科人的身影。

不争第一

1997年，万科就成为中国最大的房地产企业。这把地产一哥的交椅，万科坐了近20年。市场上效仿追逐者众多，而挑衅者也不少。

2002年，当时由孙宏斌掌舵的顺驰地产公司在全国抢拍“地王”，2003年其销售额号称已达到100亿元，更激进放言要成为行业第一，超越万科。最终顺驰却因现金断流而退出市场。

进入2014年，在万科宣布2000亿元的年度目

标之后，曾经自称与万科只有“两个项目差距”的绿地决心争夺行业第一的野心表露无遗，其董事长张玉良放言，绿地要冲击2400亿元的业绩。该年绿地以2408亿元的销售额夺得了短暂的新霸主位置。

近两年来，发展规模及速度越发强劲的恒大和碧桂园，正有蓄力赶超之势。万科似乎并不在意，淡定回复：“我们不争第一。”

不仅房企间群雄逐鹿，显然资本市场也对其虎视眈眈。

万科首次遭遇“野蛮人入侵”事件发生在1994年，即著名的“君万之争”。当时，君安证券联合海南证券等几家公司，提议改组董事会。据知情人士表示，正是因为有经济学背景的郁亮协助王石与证监会进行沟通，万科拿到了中国股市历史上第一次停牌。接着，郁亮亲自飞往海南，争取到海南证券1.1%的支持。从开始到结束，只有五天，万科召开新闻发布会宣布“君万之争”大捷。

始料不及，20年后，资本再次敲响了万科的门。这一次的复杂程度及拉锯战时间之长远超人们想象。

从2015年宝能系数次举牌万科、从“宝万之争”演变为“华万之争”、恒大加入混战，直到2016年12月3日，此前一直持观望态度的监管层终于喊话。证监会主席刘士余发表“妖精论”，揭开了险资监管风暴的帷幕，万科终于迎来转机。随后深圳地铁成功介入，相继接盘华润和恒大。直到今年6月，为时两年之久的万科股权风波才得以平息，却仍未画上最终的句号。

实际上，股权之争对于万科不仅有外患，更有内忧。万科执行副总裁孙嘉在今年3月表示，过去一年多，万科总部及一线公司的关键岗位人员流失率增加，部分同行借这个机会加大对万科人才的挖角力度，虽然万科尽力做好团队稳定工作，但影响依然存在。

“对于万科来说，在吸取公司股权治理分散的教

训后，后续在引入战略投资者，包括海外投资者时，从产业地产或者商业地产领域来说，以企业的名义进入万科股权结构可能是大趋势。”易居中国地产研究总监严跃进指出，不排除万科的事业合伙人制度进一步推进，此举有利于管理层对公司进行激励和巩固。

当年放弃万科个人股权，造成万科股权分散，管理者失去对公司的绝对控制权，这似乎是王石给郁亮留下的一个重要课题。

深圳地铁集团董事长林茂德表示：“我们肩负万科发展的责任，不会干预也不会参与万科的具体业务。”深圳地铁作为万科的基石股东，未来提出四个支持——支持万科的混合所有制结构，支持万科的城市配套服务商战略，支持万科的事业合伙人机制，支持万科管理团队按照既定战略目标实施运营和管理，深化“轨道+物业”发展模式。

目前，万科在产业化方面的进程，用郁亮的话来说，是“孤独地进行着”。关注绿色住宅，关注产业化，在他看来虽然艰难，但确实是万科真正的加分项。“我们收到的投诉往往不在房子本身，而是在教育配套，很多孩子没有学位，希望凭我们自己的努力提供服务。”

“没有伟大的企业，只有时代的企业。”郁亮此前接受《21世纪商业评论》采访时曾提到这句张瑞敏说的话。告别王石之后，郁亮时代的万科，挑战重重。

新晋大股东深圳地铁能否如其所述以“支持不干预”的方式任万科施展拳脚？步入而立之年，在规模和速度上被后来者居上的万科，将如何稳定其江湖地位？郁亮的万科2.0时代还会开启怎样的局面？这一切都是未知数。

“但万科是相对敞亮的。”一位长期跟踪万科的资深媒体人如此形容，“乐观点，或许没有王石的万科会更好。”

>> 摘自《21世纪商业评论》

为什么越简单的商业行为，越受欢迎？

现代社会，讲求效率，竞争激烈，如果你没有高的执行力、高效率，很快就会被社会淘汰。如何才能在最短的时间内，以最快的速度提升企业竞争力，调整企业战略，响应社会发展的要求？那就是实施更好、更简洁的工作流程，将复杂的问题简单化！



窦林毅

简单点，把产品设计得简单点。

微信刚上线“摇一摇”功能时，马化腾曾不无忧虑地给张小龙发了封邮件：我们是不是应该仔细考虑一下，如果竞争对手来模仿，会不会在上面叠加一点东西，就说他创新了？

张小龙则很霸气地回应：我们的功能已经做到极简化了，竞争对手不可能超过我们的，因为你要超过我们就得加东西，一加，就超不过我们了。

增加功能，跟消费者购买之间并没有直接联系

很多企业在做产品时，为了提升产品的竞争力，

习惯性增加功能，以为每增加一项功能就增加了一份竞争力，其实，这只是企业产品开发人员想当然的想法。消费者并不这样想，或者说你增加不增加一项功能，跟消费者买不买你产品之间并没有直接关联。

对，尽管这个结论很打脸，但事实却是如此。拿发展演进最具代表性的汽车行业来说，完全可以看到产品功能的增加跟消费者购买几乎没毛关联。

在汽车厂商当然认为七座汽车会带来革命性的突破时，结果在市场上却鲜有人问津。

厂家想的是增加座位后，一家人无论去哪里一辆车都够了，其乐融融相亲相爱的一家人在一起，多好。可消费者怎样想的呢？我想去哪就去哪，干嘛非要一家人挤在一起，烦都烦死了，我需要自己的空间，需



要自己的路。于是，七座轿车被市场无情抛弃，空间更简化、更灵活，以“甲壳虫”为代表的紧凑型轿车却在欧洲风靡。

汽车的功能很多，你要了解完一部汽车的所有功能没有一天是不行的。但实际上真正有竞争性的革命性的也就一个，即自动挡。这是真正让汽车具有竞争力，并且消费者购买时是可以忽略价格的。

下一个功能是什么呢？是无人驾驶。但在向无人驾驶挺进的空档期，依然会看到无数无关痛痒的功能被叠加到汽车身上，以为这是竞争力的体现，以为消费者会为此买单。结果是，新的汽车并不是叠加了功能而销售出去的，而是因为不断的降价和强大的营销才完成销售的。

无数的商业行为告诉我们，复杂总是被简单打败

谁能说其他行业不是这样的呢？手机，当初的按

键功能已经相当丰富了，但乔布斯的 iPhone 却只有一个按钮，简单把复杂彻底给秒了。

说到这里，还是有人不服气：窦老师，你说的苹果、汽车都是大工业，不具有代表性。好，咱接着来。这样的商业案例举目皆是。

高傲的钢笔把毛笔赶进了收藏室，怎么也想不到自己会败给简陋的连小三都算不上的签字笔。拉面抻得再筋道也卖不过擀面皮。它们并不是败给了自己，完全是败给了简便。

康师傅、统一的各种料包、各种口味、各种油包都要做到极致了，结果呢？消费者嫌麻烦，也不管你是红烧还是油炸的，选个简单的好了——“北京方便面”，小小一个料包，就是点盐加胡椒粉，你想揉碎吃煮着吃泡着吃都行，随便。统一与康师傅相杀多年，只想着加功能了，结果被极简的北京方便面给比了下去。

餐厅在想办法增加菜品时，西贝莜面却在简化菜单，因为人们常点的也就那四五样菜，你搞那么多菜



品，光翻菜单能把手翻麻了，不单是顾客的时间浪费在翻菜单上了，服务员也跟着遭罪，站旁边也不是走也不是，在边站着吧，顾客咋也选不好，一离开他就喊“点单”。产品设计成这样，你还想挣钱？不骂娘都是好的。还有那个逆天的“好市多”超市，也是将SKU做到极简的典范。

包括手游市场，更是简单占据了绝对主流。这样的例子太多了，窦老师也就不再举了。

简单，其实一点也不简单

有人说，为什么简单反倒受欢迎了呢？

首先，现在大家生活、工作都处于快节奏中，简单、直接的消费体验才是大家更容易接受，更能形成潮流的。

同时，现在的产品竞争已经完全进入到了包装过度、功能过度的阶段，当人们都在习惯性增加功能时，你一定要想办法简化自己的功能。简单点，再简单点，反倒是能够迅速突围的好方法。

现在大家生活、工作都处于快节奏中，简单、直接的消费体验才是大家更容易接受，更能形成潮流的。

99

当然，简单，并不是简单的去功能、去包装，而是在充分理解消费行为和消费体验上的化繁为简，就像武林高手的“无招胜有招”。简单点，其实一点也不简单。 

>> 摘自《管理智慧》

◎设计师珠宝怎么买？

◎这些西方名著，竟然都是科幻小说

◎豆腐跟革命的一点不寻常的关系

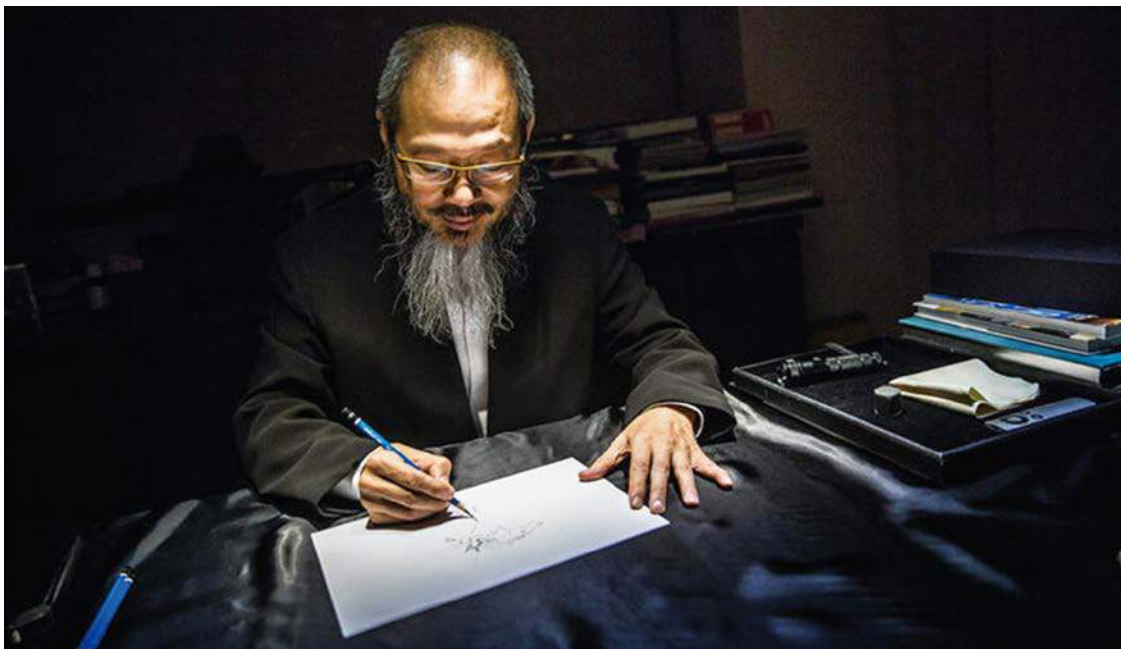
◎方寸天地之间

沙龙
Salon

设计师珠宝怎么买？

当设计师珠宝的概念越来越红，身边更多的人在问：设计师珠宝要怎么选？还是买大牌比较简单放心吧！

敬静



国际珠宝设计雕刻大师 陈世英

八九年前我们刚开始做珠宝杂志的时候，“独立珠宝设计师”还是一个比较罕见的名词，虽然那个时候很多时装设计师的名字大家已经耳熟能详。不管是国际一线大刊里的国际著名设计师，还是国际时装周上的中国设计师秀，只要对时尚稍有了解的人都能随口说上一二。可是对于珠宝行业，除了几个如雷贯耳的世界品牌，和开满大街小巷的连锁金店，人们对于珠宝品牌知之甚少，更不要提什么设计师品牌，几乎没有什么概念。

而在中国大地上最神奇的事情就是：从0到1，再从1到无限的速度快得惊人。这两年独立珠宝设计师品牌越来越多，除了被很多珠宝迷熟知的陈世英、Cindy Chao、刘斐等在国际珠宝界声名鹊起的华人之光，更多的年轻设计师开始在中国的一线、二线城市开创属于自己的珠宝事业。越来越多的学生报考珠宝设计相关专业，在美国、英国、法国、意大利的珠宝相关院校也有了越来越多的中国面孔……这对于我们庞大却略显单调的珠宝市场绝对是件好事。

当设计师珠宝的概念越来越红，身边更多的人在问：设计师珠宝要怎么选？还是买大牌比较简单放心吧！怎么说呢？到底选择什么样的珠宝每个人都有自己不同的需求和三观，无论时装还是珠宝，也有很多大牌原本就是设计师品牌出身的啊！当然，买大牌和买设计师珠宝还是有很多不同的，就像女人有千种美，要看你爱哪一种。

设计师珠宝品牌大致可以分为几类。

第一类：绝对的珠宝艺术家范儿，早收早受益。

买他们的珠宝就请先暂时忘掉什么成本、什么性价比吧！要以买艺术品的眼光来买。什么样的设计师是这个Level的？基本上要满足以下几个条件：首先，其作品被世界顶尖拍卖行作为主要拍品推介，比如Cindy Chao和Anna Hu的作品都上过佳士得、苏富比两大拍卖行拍品手册的封面，并创下非常出色的拍卖成绩。这就说明他们的作品被世界级的珠宝藏家所认可。其次，其作品被世界级博物馆收藏，跟艺术作品被美术馆馆藏是一个道理，有着非常重要的背书。另外，是否受邀参加国际最顶级珠宝或艺术展也是一个重要的指标，“珠宝艺术家”的称号也不是随便就可以自封的。

当然，最最重要的是，这类令人高山仰止的设计师的作品是真的具有艺术品般的品质。能被世界级藏家认可的作品，必定是有着极具特色的艺术特点、高超精美的工艺技术，以及值得典藏的高品质宝石。这种适合收藏的作品早买总比晚买好，因为真的是随着艺术家风格的日渐成熟和名声越来越大，溢价也会越来越多，价格一定是水涨船高，也正因如此，越早下手收益越大。

第二类：私人订制，贴身珠宝顾问。

这一类的设计师品牌在国内并不难寻，很多年轻设计师都在这个范畴之内。他们中的大多数拥有海外留学经验，回国后创立自己的独立品牌，有自己的Studio，每年都会做一些独具特色的贵宝石作品，也帮客户做私人订制。因为是自己的事业，大多数设计师兼做设计、监工和销售，也更珍惜好不容易得到的客人，所以自身对品质有较高的要求，服务也周到细致，而价格上跟很多



品牌比也很有优势。如果你想拥有与众不同的设计款，这的确是个好选择。

最重要的是，找到一个懂你又有水准的设计师，你就等于有了一个长期可靠的珠宝顾问，他不仅可以帮你实现独家专属的珠宝设计制作，更可以根据市场行情给予你收藏的规划和建议，一举两得，何乐而不为呢？

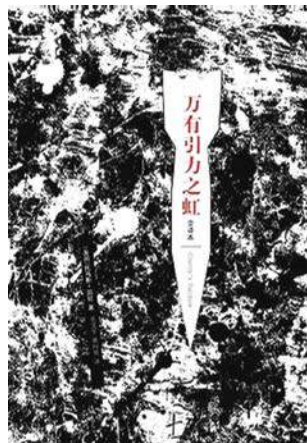
第三类：创意无限，潮人必入。

这两年越来越多的年轻设计师走入了潮流首饰设计之路，有些是在做 Fine Jewelry 之外又开辟了 Fashion Jewelry 的系列线，有的就干脆是只做价格亲民、设计有趣的平价款。也不再拘泥于珍贵材质，有可能只是银和合成宝石，甚至是铜，但是设计非常有自己的风格，是这两年非常受欢迎的介于珠宝与时装饰品之间的一种好选择——比珠宝便宜，比普通的首饰做工更精致。这类设计师作品基本上是买个少见又特别的款式，可以和日常服装搭配，让你更时髦更有风格。

这是个百花齐放的年代，也是个机会遍地的年代。认真做事的人总会有客户盈门，反过来，想要买得聪明买得称心，多看多了解多比较也总会找到心仪的那一款。

这些西方名著，竟然都是科幻小说

柏琳

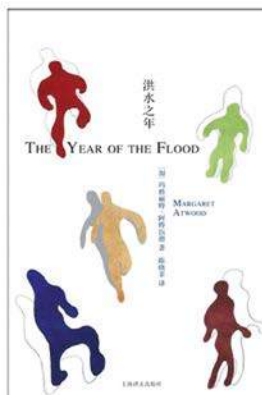
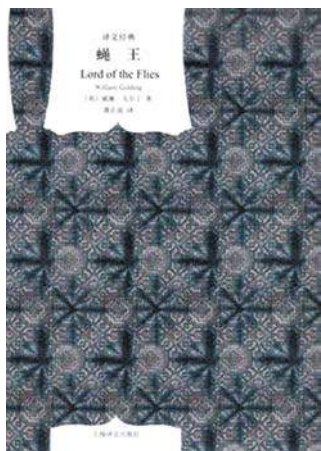


刚刚落幕的第75届雨果奖在世界科幻大会上揭晓结果，美国黑人女作家N.K. 杰米辛的《方尖碑之门》摘得最受关注的长篇小说奖。中国作家刘慈欣长篇小说《三体Ⅲ·死神永生》未能续写2015年《三体》获雨果奖的传奇。

尽管如此，本届科幻大会是史上中国人参加最多的一届，除刘慈欣外，科幻作家夏笳、张冉、陈楸帆等也悉数到场。很多人说，“中国科幻文学正逐步走入世界科幻文学的舞台”。但正如刘慈欣所言，“中国科幻仍处于不太成熟的阶段”。相较之下，西方科幻文学在200年里迎来了跌跌撞撞的成熟。

200年里，西方科幻的处境其实很尴尬，主流文学界长期视之为低等文学，认为这些“属于大众流行文学”的科幻小说缺乏文学价值。比如1980年美国全国图书奖授予弗雷德里克·波尔的科幻小说《杰姆》，次年在文学评论界和学术界的压力下就修改了条例，把科幻小说排除在授奖作品之外。

然而，西方科幻文学界不顾主流文学界的歧视，在“黄金时代”、“新浪潮”和“赛博朋克”运动中，愈加显出勃勃生机。现代科技的突飞猛进，深刻改变了人类的思维方式，人们也越来越想去认真思考科技带来的人的



异化问题。

二战以后，科幻小说犹如一股激流，冲击着主流严肃文学领域。我们熟知的许多西方知名作家，从上世纪50年代开始，直接投身于科幻小说创作。他们的努力，不仅将科幻小说带向更深邃的严肃文学领地，更是在严肃文学内部丰富了文学本身。做出这样努力的西方作家不在少数，撇开艾萨克·阿西莫夫、菲利普·迪克、海因莱因这样的科幻“专职作家”，那些大名鼎鼎的诺贝尔文学奖得主、布克奖得主们写起科幻来，也是饶有兴味。

威廉·戈尔丁《蝇王》 科学理性的悲歌

1954年出版的《蝇王》，是英国现代作家、诺贝尔文学奖获得者威廉·戈尔丁的代表作。这本深刻的哲理小说探讨的是“人性之恶”的严肃主题。故事发生在未来第三次世界大战中的一场核战争中，由于飞机失事，一群6-12岁的孩子被困在一座荒岛上，随着生存环境愈发恶劣，人性之中邪恶的本性逐渐失控，孩子们互相残杀，直至导向最后的悲剧。

科幻小说界一直宣称戈尔丁是唯一获得诺奖的科幻作家（后来英国的多丽丝·莱辛得诺奖后，就没有这个“宣称”了），说《蝇王》是科幻小说，但不少人质疑《蝇王》的“科幻性”，这本书也许看做“寓言小说”更合适。《蝇王》里的荒岛就像是一个进化中的人类社会的微观景象，孩子们通过自相残杀，把一个由文明秩序建立起的美丽世界变成一个野蛮的地狱，20世纪科学理性的发展演化成血流成河的末日景象。戈尔丁写人类进化历史上的困惑和曲折，用寓言的方式表现“人心之恶”，对人类的未来充满悲观的思考。

托马斯·品钦《万有引力之虹》 走向荒诞化的战争

所谓“万有引力之虹”，是指火箭发射后形成的弧线。这本后现代主义小说的巅峰代表作，出自美国作家托马斯·品钦。800多页的后现代小说，梦幻般的拼贴情节，充斥物理学、高等数学、工程学和心理学等科技元素，

被科幻文学界从严肃文学界拉来撑场面。

故事发生在1944年圣诞节到1945年9月期间，德军的V-2火箭频频袭击伦敦。美国和英国情报机构都想弄到火箭的秘密，他们发现美国军官发生性行为的地方，往往是火箭的落点，于是开始对这个问题进行研究。一位研究巴甫洛夫学说的军官认为这个美国军官的头脑里有个支配生死的开关，决定利用他的感应能力，派他到敌后去刺探火箭秘密。

二战深刻改变了人类历史，战争的破坏力空前增大，人类的战争活动从无序走向了理智化，却也走向了荒诞化。品钦在小说里论述了一个“荒谬理论”，即科技和性欲总是结合在一起，当热能散发殆尽，火箭摧毁一切，世界就将走向死亡。评论界把这本书看做对科技发展的一种“警告”——“揭示了当作为生产力的科技上升为一种控制人类的方法时，便成为危害社会的技术至上主义”。

卡尔维诺《宇宙奇趣全集》 当科学变成怪谈

在西方科幻小说史的论述中，总要为意大利作家卡尔维诺留个席位。这位和阿根廷作家博尔赫斯脑洞一般大的天才，有一系列令人目眩神迷的作品，而最令人啧啧称奇的，可以统一在“宇宙奇趣”名目之下。这个系列的作品和现代科学的关系很难分开。

卡尔维诺的本事，在于把现代科学里难以理解的概念变得很轻松，从而建立一种更接近于宇宙起源的神话而非科学小说的文学种类。小说主人公的名字叫做qfwfq，是一个轴对称的回文结构。主人公是一个不受时空限制的人，穿梭于世界的起始和宇宙的终结之间。卡尔维诺本人说，《宇宙奇趣全集》不是要讲科幻故事，起码不是传统的科幻——虽然他很欣赏儒勒·凡尔纳和H.G. 威尔斯式的科幻故事。宇宙奇趣的背后，拥有更多的是“大力水手的连环画，塞缪尔·贝克特，刘易斯·卡罗尔，以及扑克中王牌的画”……《宇宙奇趣》就是这样一本混合了现代科学和文学的大杂烩。1985年夏天，他准备去哈佛讲学时患病，主刀医生表示：“未曾见过任何大脑构造像卡尔维诺的那般复杂精致。”所以能写出这种奇书的，也就卡尔维诺了吧？

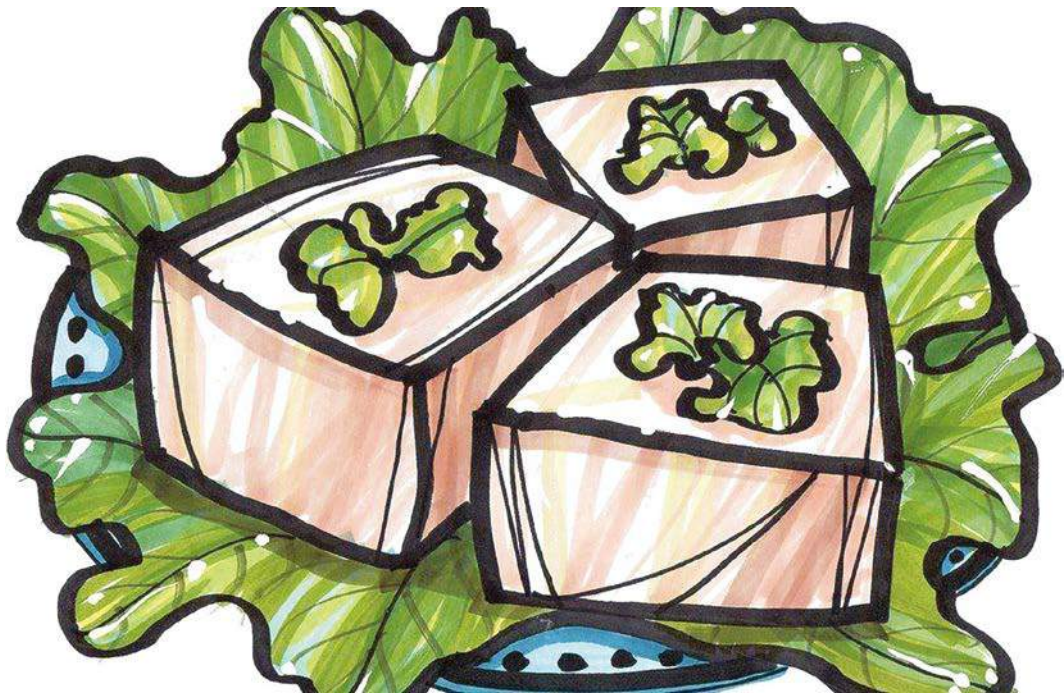
阿特伍德《洪水之年》 末日魅影

“加拿大文学女王”玛格丽特·阿特伍德擅长写反乌托邦小说，她那本惊悚的《使女的故事》借着影视剧的大热，让读者得以窥见一个“妇女的唯一作用是为国家生育后代”的恐怖未来社会的景象。阿特伍德向来对“末日”主题有很多表达欲望，2009年的新作《洪水之年》就是这方面的代表作，其中大量融进了科幻和自然的元素。

小说借助上帝的伊甸园里的主人亚当的口吻，讲述了一次全面爆发的大灾难之后，幸存者在残酷的未来世界生存的故事。然而，这一场“洪水”，和《圣经》故事中上帝为了扫除邪恶而制造的洪水之灾无甚关联，阿特伍德要描绘的是一个更为怪异的世界——一场没有水的洪灾，一个社会的生存命脉掌握在一家生物科技公司手中，人类就这样手无缚鸡之力地拜倒在生物科技的魅影下。或许，这也是一则可怕的寓言。

豆腐跟革命的一点不寻常的关系

张鸣



豆腐是正宗的中国国粹。有人说，豆腐应该算是中国的第五大发明。其他的四大发明，还有国家在跟我们争，而这个豆腐，连丁点争议都没有。近来，西方世界动物保护主义和素食主义流行，提倡以植物蛋白代替动物蛋白，中国的豆腐，成了一个榜样，让西方人佩服得一塌糊涂。

国人到了西方，如果一时没有更好的工作机会，只要有做豆腐的手艺，就可以混饭吃。已经见过不止一个国内的教授，在美国或者加拿大，靠做豆腐过得挺滋润。那种把一粒粒的黄豆变成白白嫩嫩的方块的把戏，在白人看来，跟变戏法差不多，只有中国人玩得来。现在日本人也会做豆腐了，不过所谓的日本豆腐，不像豆腐，倒更像是中国人做的鸡蛋羹的失败版，食之无味，弃之可惜。所以，要吃豆腐，还得靠中国人。

发明豆腐的中国人据说是西汉时的淮南王刘安。关于他的传说很多，有炼丹药的，也有吃美食的，豆腐的发明当属于后者。西汉提倡简朴，贵族不许用金属器皿，所以大家纷纷在吃上下功夫。从马王堆的发掘可以看出，那些王侯贵妇们对吃是多么地热爱，出土的物件，要是现代人有本事保鲜，那些丰富而且色香俱全的食品准会让世界惊掉眼镜。由此推断，刘安发明豆腐，

倒也合乎道理。豆腐的发明者是贵族，让豆腐冲出亚洲走向世界的也是个名门之后，这个人名叫李石曾。

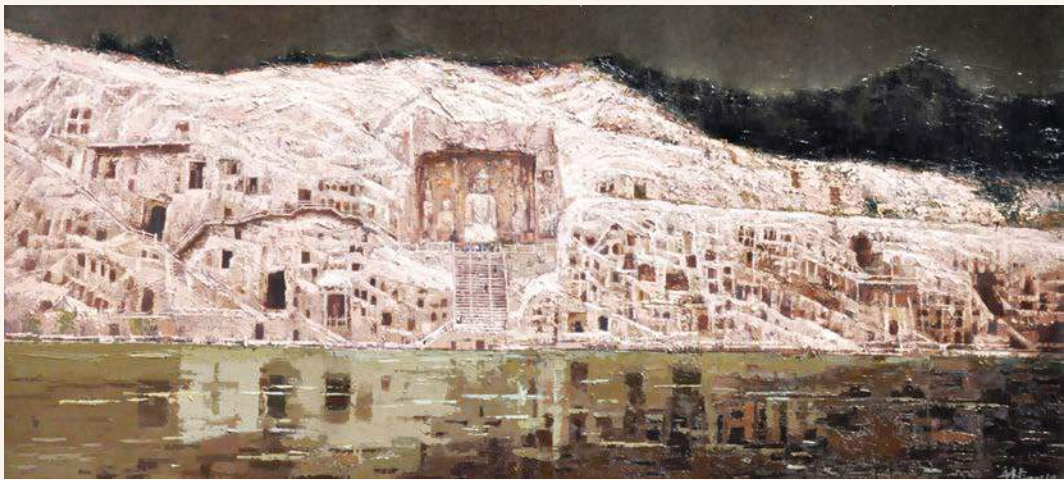
李石曾是李鸿藻的公子。李鸿藻是晚清的重臣，清流的领袖，在世的时候，很有点保守的色彩，总是跟搞洋务的人过不去。但是他这个晚年得的儿子，思想却新潮得紧，于国学没有兴趣，在科举上没有半尺进展，却早早地就跑到法国留学，学成什么不太清楚，让人知道的却是身为贵公子的他，在巴黎开了一家豆腐公司，比较成规模地让洋人见识了中国发明的豆腐的模样和味道。

李石曾在海外多年，但却始终学不成洋模样，身穿西装，却要扎个中国式的腰带，走起路来，腰带凸在前面，硬是扎眼，据说巴黎的银行曾经因为他这身打扮而不让他进去。李石曾又嗜好大蒜，西服上边的口袋里，装的不是手绢，而是蒜瓣。这样的中西结合式人物，想到在西方贩卖中国国粹倒也自然。为了让国粹保持原汁原味，李石曾豆腐公司的师傅和小工，一律从国内找来。那个后来帮助梅兰芳改革京剧的齐如山，就给他带去了几十位，一路上，这些中国农民要蹲在坐便器上方便，很是辛苦。

就这样，洋人们尝到了正宗的中国豆腐，李石曾的豆腐公司也发了洋财。发了财的李石曾在政治上却不安分，因好友张静江的关系，开始资助起孙中山的革命党来。据说，只要孙中山没钱花了，拍电报去，A字代表一万，B字代表两万，C字代表三万，钱就从巴黎过来了。李石曾的父亲所忠于的王朝，多少有一点他的努力，被推翻了。可惜“民犹是也，国犹是也”，李石曾只好再接着忙活。

第二件事从后来的结果看，也跟革命大有关系，那就是组织中国青年留法勤工俭学。成千的有志青年来到了法国，来到了欧洲，学成什么我们不知道，只知道这些人中间，涌出了一大批共产党人，中国人最早的共产主义小组，就是由这些勤工俭学的人成立的，当时叫青年共产党。如果按某些研究者的说法，其实这青年共产党，才应该是中国最早的共产党。这些在法国搞共产革命的人，后来都成了中国历史上倒海翻江的人物。而这些人留法的基金，一部分就来自豆腐。

中国人的豆腐，卖到外国之后，就这样跟两次中国的革命都发生了一点不寻常的关系。



河畔梵音

真实无妄 道法自然

——管窥马爱兵油画

相信长期从事艺术创作的人，总是很难在梦境与现实之间划出一条清晰的分界线。因为他们就是这样一种人——在现实中探索生活的质感，在梦境中捕捉思想的灵光，继而将其化作多姿的线条和斑斓的色彩。在近二十年的绘画生涯中，青年油画家马爱兵把对于生命的感悟、艺术的热爱和创造的激情转译成独有的视觉语言，娓娓道来，在画布上描绘出数量众多、精彩纷呈的幻想曲。

马爱兵是土生土长的西北汉子，从他的言谈举止中便可以真切地感受到西北人的豁达和纯朴。随着油画的深入学习和实践，这些性格中的特征已逐渐渗透到绘画技法当中，并日渐成熟，形成了风格鲜明，个性完整的独特表现手法。在他的画中，无论题材选择，构图安排，还是笔触运用，色彩调度，



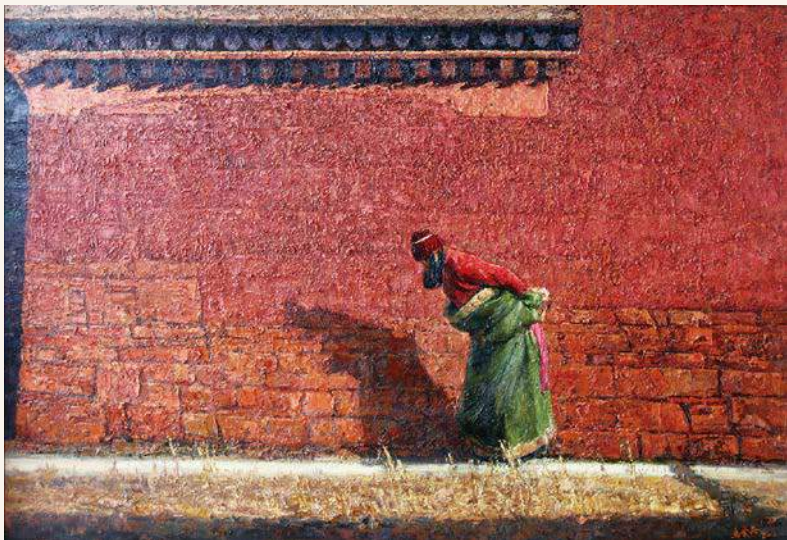
城市之光

处处不乏真诚和质朴，却又往往能平中出奇、拙中见巧，诠释了“朴素而天下莫能与之争美”这句话。

不忘初心，方得始终。深谙此中真谛的马爱兵，多年来一直在坚持家乡题材的艺术创作。在西北高原辽阔孤寂的土地上，他兢兢业业，孜孜以求。经常外出写生采风，深入体验；回到画室又反复推敲，精益求精。年复一年，时光荏苒，终于创作出一批包括大漠敦煌、巍峨雄关、雪域昆仑、西北农家等等在内的精品风景画作。这些建筑、山川、田园，乃至树木、车马、牲畜无不流淌出画家对于生活无限的了解和热爱，观者亦可通过画面感受到西北大漠那“独立苍茫自咏诗”的悠悠风情。

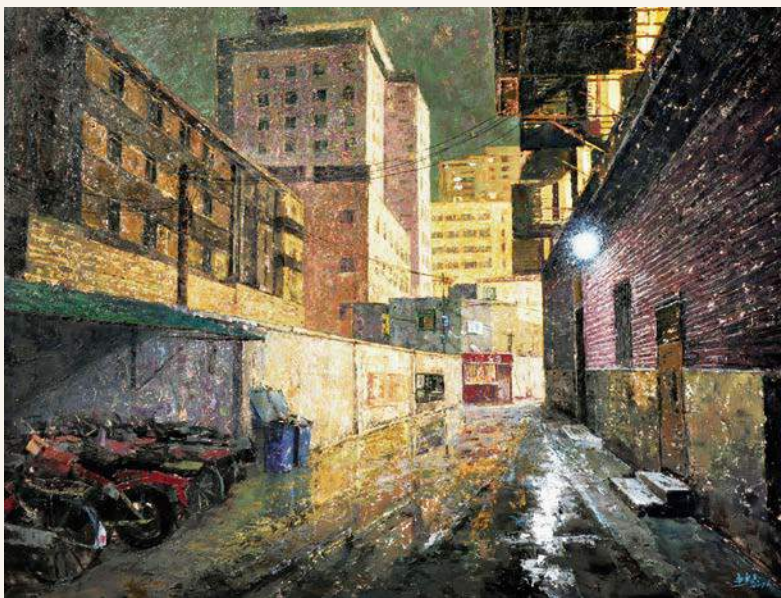
马爱兵同时也致力于人物油画的实验和创作。相对于风景作品的雄壮宏阔，在人物对象的选择上，他更关注于身边的“小人物”。维族少女的懵懂清澈、农家姐弟的稚嫩羞怯、藏族壮汉的鲁直纯朴、熟睡女郎的温婉恬淡，都在他的笔下被描绘得神形兼备、气韵生动。画家从“小人物”身上反观到自己内心中的契合和共鸣，从而产生了表达的悸动，由此创造出一幅幅精品力作。对于画家来说，这些作品来自于他对平凡之美的理解和感动，也反映出他画面之外那浓重深切的人文关怀。

作为一个写实画家，马爱兵目标明确，辛勤付出。数十年如一日地对色彩、造型和光影进行深入研究和探索。他转益多师、汲取百家之长，经常转走在





画廊和展馆当中，也从未间断过对大师作品的临摹学习，形成了独到的技法体系。他秉持着真诚执着、细腻温和的创作态度，认真地对待每一幅作品，在很小的细节中追求尽善尽美，收获了圈内外的高度好评和肯定。他怀着敬畏之心和对绘画事业的热爱，在艺术这条不平坦的道路上，快乐地继续走着。



于阑珊处



冬去春来



暖冬



马爱兵，毕业于中央美术学院，现为甘肃省美术家协会会员，从事教学与创作。

1999年《陇上花开》西安“碑林杯”全国书画大赛获金奖；2005年《魏洁肖像》甘肃省写生作品展；2007年《西部暮归》甘肃省油画中国画作品展并被金昌市美术馆收藏；2009年《葵野细雨》十一届全国美展省展；2010年《西域和光组画》第六届西部大地情国画油画作品展被鄂尔多斯美术馆收藏；2012年《冬日野渡》纪念毛泽东同志（在延安文艺座谈会上的讲话）发表70周年甘肃省美术作品展获优秀奖；2014《城市之光》十二届全国美展省展；2015《暮雪》甘肃省写生作品展；2017《乡雪》“大美甘肃”全国书画摄影作品展 获优秀奖被收藏；“匠心独运”甘肃青年油画家作品展，共有三十多幅作品被个人和机构收藏。



自在影库： 周末儿童专场尽享欢乐时光



Hello Kitty



自在影库

BAIAN NEW CONCEPT CINEMA



电话：0931—8106093
地址：甘肃省兰州市城关区南关什字百安购物中心六楼

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

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

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

自在影库会员尊享充值买就送。同时，会员首次观影尊享全场免费观影一次。

自在影库周末儿童专场 特惠活动

自在影库周末，开通4厅、6厅周末儿童专场，观看专场定制片目，立享专场优惠价：

成人：30元/人/场

130cm以上儿童：30元/人/场

130cm以下儿童：20元/人/场



国风庄园·沙漠赤霞珠

日照足，酒才好！



兰州大学管理学院

School of Management, Lanzhou University

院训：学习管理就是学习成功！

视野首届全国中学生作文大赛主赞助商

兰州大学EMBA 企业家研修班

在职高级工商管理硕士

打造现代管理黄埔 汇聚高端人脉网络

系统的商战课程

权威的一线专家

高端的人脉平台

直接的商业对接

选择有高度的学习 选择兰大EMBA企业家研修班

商海凯旋 重返校园

让百年人文积淀成就您尊贵人生

招生事项

招生对象：企业董事长、董事、总裁、总经理、CEO、部门总监等高层管理人员。

学 制：一年半，不脱产学习。每月集中两天面授（周六、周日）

授课方式：核心课程 + 案例援引 + 互动讨论 + 学术论坛 + 实地考察 + 联谊活动

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

报名咨询：许老师

电 话：18152052200

报名地址：兰大会议中心609室



兰大EMBA 研修班2015级学生毕业典礼合影留念 2017.6.3



兰州高端专业健身集合体

可以夜间训练的健身中心

兰州市内每2公里一家店

健身年卡免费送：0931-8181000

百慕健体1号店



地址：兰州市城关区正宁路小学向南50米(花田巷1、2、3、4层)

百慕健体2号店



即将开业.....

百慕健体3号店



即将开业.....

百慕健体4号店



即将开业.....

百慕健体5号店



即将开业.....

百慕健体6号店



即将开业.....

器械采用美国白宫指定器械商

除了传统的健身项目以外：

- 我们拥有专业的独立高端瑜伽室
- 无障碍超大综合操厅
- 身心类专业设备独立私教室
- 八角笼综合格斗训练区
- 超大的综合型私教训练场地等.....

我们还增加了许多趣味项目：

- 立体冲浪游泳池 ●室内攀岩机
- 室外攀岩壁 ●射箭馆 ●壁球馆
- 剑道馆 ●室内高尔夫 ●空中篮球场
- 室外功能性训练平台等
- 给你不一样的健身体验.....

咨询电话：0931--8181000

地址：兰州市城关区正宁路小学向南50米(花田巷1、2、3、4层)