



中國東方航空  
CHINA EASTERN



世界品位 东方魅力



# 绚丽甘肃 精彩东航

中国东方航空、甘肃省战略合作“绚丽甘肃”号



兰州新区甘肃分公司运营基地（东航国际广场）



[www.ceair.com](http://www.ceair.com)



hotline 95530

## “搜索”企业家精神

艺术家有时比企业家更敏感。几年前有部电影叫《搜索》，说的是一件公交车上不让座的小事，引发了网络空间道德谴责的狂流，进而波及到现实社会，最终导致女主角不堪忍受而结束了自己的生命。

这出悲剧探讨的是人性问题。在现代都市社会，人与人的接触是如此短暂，但人们的道德感在面对陌生人之时却又如此容易迸发。女主角查出癌症，在公交车上处于崩溃的边缘。然而，匆匆的相遇，没有谁有可能真正地走入别人的生活世界，哪怕站在门口稍微认真地做个打量。种种的道德评判，其实就是基于一些刻板的成见和古老的信条。


然而，没有人会想到，时隔四年，“搜索”再次引发了现实社会的一次近乎举国参与的道德谴责热流。这一次的主角，不是公众而是搜索本身。一位同样身患绝症的年轻大学生，轻信从百度搜出的名医，满怀信心地踏上了不归路。

百度搜索竞价排名的问题由来已久。大大小小的媒体曝光或质疑，也早已不可胜数。然而，对于已经是无处不在的BAT来说，传统媒体的声音，早已由强转弱。别的不说，搜索本身的一个关键词的屏蔽设定，就等于禁言了千百条舌头。

客观地说，魏则西之死不能完全由百度负责，但百度成为众矢之的，却折射出了当下新媒体技术带来的一系列社会生活变革中的结构性难题。这些难题尚未有一个完满的解决方案，由此也就更浮现出特定人群的重要：企业家的担当，和他对企业组织和文化的引领。

具体说来，百度是一个商业公司。从某种理念上看，商业往往被视为私人领域，谋利似乎是天然合理之追求，然而，当商业公司提供的产品涉及万千公众之时，当商业公司庞然大物到几乎成为所有公众的日常生活界面之际，商业性与公众性的矛盾，就会空前地暴露出来。魏则西的案例，正是以生命的代价放大了这个矛盾。

资本必定是短视的，但作为企业家的人，却可以考虑得长远。当技术混淆了公共与私人的边界，正像人人可轻易地成为媒体拥有者，那么每个人都必将面对如何跨越边界的拷问。事实上，百度事件也可视为一个导火索，除了关键词的搜索，微信中一个个的公众号，也都隐藏着这样深刻的矛盾。没有轻易的答案。然而，时代的难题，正是对什么是“企业”、什么是“企业家精神”的追问。如若真有基业长青的雄心，危机反而可能会加速对真正企业家精神的催生。

但愿如此。但没有什么理由可以乐观。 

新版国航无线  
**周岁庆典**

实惠便捷 始终如一

庆典时间：2016年6月1日---2016年8月31日  
庆典地址：m.airchina.com.cn/apps



6月

我过生日你收礼！

壕撒亿元礼券再送龙腾贵宾机场休息卡  
及787-9飞机模型

附加服务五折出行！

独享199元升头等舱等生日福利

7月

8月

你猜金牌我送“里”！

国航无线,与您分享里约奥运热情,同期待  
中国队拿金牌！200倍里程大放送！

我们的周岁庆典,您的优惠盛宴！  
期待您的到来！



活动详情



扫码下载无线APP

# MFM 管理通鉴

The Mirror for Managers

主管、主办 Governor/Sponsor

兰州大学

编辑出版 Edit/publisher

视野·管理通鉴编辑部

兰州大学管理科学研究院(深圳)

兰州兰大视野杂志社有限公司

## 主编

包国宪

## 副主编

钱锋 史炜 孙黎

## 编委(按姓氏首字母排序)

李维安(天津财经大学校长)

刘星(重庆大学经济与工商管理学院院长)

徐向艺(山东大学管理学院教授)

赵曙明(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)

于力(天津财经大学副校长)

## 编辑政策委员会主任

李恒滨

## 编辑政策委员会委员

李恒滨 包国宪 杨君才 夏志勇 田广



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

如有印装质量问题,请致电 0931-8555913

## 总编

包国宪

## 社长

杨君才

## 常务总编/常务社长

夏志勇

## 总经理

钱锋

## 美术总监

王羽

## 美术编辑

王红

## 编辑

王煜峰 赵涛 王雯雯

## 运营

甘肃大地湾文化传播股份有限公司

## 联系电话

0931-7800592

## 法律顾问

刘志坚

## 印刷

甘肃三合印刷有限公司

标准刊号 ISSN1006-6039  
CN62-1117/G2

## 广告许可证号

甘工商广字 6200004000035

## 邮发代号

54-12

## 社址

兰州大学《视野》杂志社

## 邮编

730000

## 电子信箱

gljtj@vip.163.com

## 传真

0931-8172144

## 电话

0931-2141998(编辑部)

0931-8555913(发行部)

K-BOXING 

更好版型 更好茄克



劲霸男装，  
专注茄克36年，  
更好版型，更好茄克。

WWW.K-BOXING.COM  
甘青宁藏客服电话：0931-2108888

## CONTENTS 目录

2016年第6期 总第102期



## P24 **封面报道**

### 韩国强：服务“三农”的金融创新

有人用鸡蛋破壳来比喻改革和创新：从内向外破壳，是突围，是蓬勃的新生命的诞生；从外面破壳，就成了别人口中的美食。



42 邱国庆：一切为了消费者信心指数

49 联想危机与玩家意识

52 为什么要从客户到用户？

## ■ 案例 ■ Cases

64 佳能，离下一个柯达有多远

67 移动互联时代的存量、变量和增量

72 物联网时代停车模式大 PK

视点  
Viewpoint

## P33

### 公司控制的 全球模式

资本市场越发达，社会和法律对中小股东的保护越充分，公司在股票市场上的价值越大，股权融资要比债权融资更容易并且成本更低，公司股权就会越分散。这种情况下，阻碍公司走上股权分散进程的就是大股东。如果大股东限于其自身的眼界或者偏好，宁愿公司发展缓慢也要把公司牢牢掌控在自己手中，公司就会停在“大股东陷阱”之中，走不上股权分散之路。





沙龙  
Salon

P114

把你的朋友圈  
编织成一张  
美丽的网

是时候该梳理一下你的人际关系网了，如果你的微信朋友圈有一千位联系人，说明你还是一个广交朋友的大侠，但是有多少人能真正推动你的事业发展呢？你需要寻找你想要与之建立关系的人。

116

内营丘壑 外呈心象

120

读书如赌博

商学院  
Business  
School P79

一场“非典型”的硅谷设计会议

设计师除了要理解用户当下的需求和问题，还要考虑未来这些需求的变化趋势。这是设计思维的普遍原则，无论在什么领域。



81 由舍到得的领导力

86 香料传奇：欲望创造的历史

88 马云为什么要办大学？

财富  
Fortune

98 杨浩涌再战“瓜子”：江湖夜雨十年灯

103 机器人司令马克·雷波特

108 一旦开始创业，恐惧将伴你始终



## 希拉里花了多少钱？

距离美国 11 月总统选举只剩半年时间，民主党还有 19 个州没有完成党内预选，共和党则差 15 个州。

一场场预选背后，是暗流涌动的庞大资金。有媒体指出，希拉里作为总统竞选人及其支持团体，在竞选宣传上已经烧掉 10 亿美元。他们获得多少资金支持，这些钱又来自哪里？

依据福克斯新闻频道本月初所做的民意调查，49% 的受访者愿意选择民主党竞选人希拉里·克林顿为下一任总统，39% 的人青睐共和党竞选人唐纳德·特朗普。

两人均是各自党派竞选的领跑者，希拉里尤能“吸金”。《俄罗斯商业咨询日报》援引美国敏感政治问题研究中心数据报道，截至本月早些时候，2.22 亿美元竞选资金流入希拉里阵营。其中，亿万富翁、知名对冲基金掌门人乔治·索罗斯本人向支持希拉里的超级政治行动委员会及其他组织共捐款 730 万美元。



## 奥巴马不道歉

美国总统奥巴马在 5 月 26 至 27 日赴日出席七国集团峰会期间访问广岛，但美方表示此访并不是为二战期间美国在广岛投下原子弹道歉。

美国白宫发言人欧内斯特称，奥巴马将借对日本广岛的“历史性”访问，彰显“美国不靠核武器追求世界和平与安全”的承诺。

这将在广岛和长崎投下原子弹的美国的在职总统首次访问核爆地。日本首相安倍 5 月 10 日晚在官邸向媒体称“由衷表示欢迎，愿成为日美共同追悼所有遇难者之机”。他还说道：“从核爆地面向世界表达实现无核武世界的决心才是对下一代颇具意义之事。”

## 地图错了要罚款坐牢

印度政府日前推出一份地图规范草案。如果这份草案最终被通过，则谷歌和 Uber 等科技公司在推出地图服务之前，其地图数据必须要经过印度政府的核实。

这份草案规定，任何人不得通过互联网平台、在线服务、任何电子或实物形式描绘、传播、出版或分发任何错误或虚假的印度地理空间信息。如果违反该规定，则被处以 1000 万卢比（约合 15 万美元）至 10 亿卢比（约合 1500 万美元）的罚款，或者最高入狱监禁 7 年。

这意味着谷歌要想在印度继续提供谷歌地图和谷歌地球等服务，Uber 要想继续在印度提供打车服务，其地图数据都需要获得相关授权。

## 10%

美国麻省理工学院和布莱根妇女医院研究人员合作研发出一种可用于减肥的纳米粒子。这种纳米粒子可以直接将减肥药输送至脂肪组织，过度肥胖的实验鼠使用这种纳米粒子进行治疗后，在 25 天内减掉了 10% 的体重，而且没有出现任何副作用。

研究人员使用的减肥药通过将白色脂肪组织改造成棕色脂肪组织来起作用。这种减肥药并不是什么新药，研究团队只是发明了一种新的纳米粒子来输送它们，并使其在脂肪组织中积累，避免对身体其他组织产生副作用。

据统计，超过三分之一的美国人被认为过度肥胖。去年，美国 60 万癌症死亡人数中，20% 由过度肥胖导致。

## 1125 公里

美国企业家伊隆·马斯克提出的“超级高铁”(Hyperloop)运输系统于 5 月 11 日在美国内华达州拉斯维加斯郊区的沙漠测试场进行首次公开演示。这套系统是马斯克 2013 年首次提出的，方法是让乘客进入压力管道中，以近乎音速的时速运行。

这次测试将是该系统首次以完整姿态进行全面测试，测试将在可控环境中进行，管道长度为 3.2 公里，管道内安置有车厢，最终将加速到时速 1125 公里的速度，从洛杉矶到旧金山只要 35 分钟。



## 2920 亿美元

根据世界旅游组织(OMT)日前发布的初步数据，2015 年中国国际旅游收入 1140 亿美元，取代西班牙排名世界第二，美国以 1780 亿美元仍排名世界第一。在旅游花费和出境人次方面，中国毫无悬念位居世界第一。

2015 年世界旅游收入上升了 3.6%，总计 1.4 万亿美元，平均每天 40 亿美元。国际游客数量上升了 4.4%，全年达到 11.84 亿人次。

在旅游花费方面，中国游客旅游花费去年增长了 25%，共计 2920 亿美元，游客数量为 1.28 亿，增长了 10%。美国旅游花费为 1200 亿美元，增长了 9%，游客数量 7300 万，增长了 8%。德国、英国分别列旅游花费的第三、四位，分别达到 760 亿美元和 630 亿美元。

## 21%

英国皇家植物园发布的一份报告称，由于气候变化、栖息地破坏、疾病、外来物种入侵等各类因素，全球 21% 的植物物种正面临灭绝风险。

报告称，许多重要的植物由于人工高产培育，正在逐渐失去抵抗病虫害和气候变化的基因，致使它们在新的环境威胁面前非常脆弱。根据报告，除去藻类和苔藓类植物，全球已知的植物物种大约为 39 万多个，人类可以使用的植物种类约为 3 万种，每年新发现的植物物种为 2000 个。

## 李彦宏的公开信

一月份的贴吧事件、四月份的魏则西事件让百度饱受诟病。公司董事长兼 CEO 李彦宏在 5 月 10 日面向全员发出内部信,信中表示:强调用户至上,牺牲收入在所不惜。

据百度内部消息,李彦宏此次亲拟了该邮件,指出公司从管理层到员工对短期 KPI 的追逐,使百度的价值观被挤压变形,并向全员强调,如果失去了用户的支持,失去了对价值观的坚守,百度离破产就真的只有 30 天!

同时,李彦宏还用“壮士断腕”四个字表达了百度进行整改的坚定态度,未来将集中精力重新审视公司所有产品的商业模式,实行用户体验审核的一票否决制度等举措。



## 凤凰新媒体扭亏为盈

凤凰新媒体发布了 2016 财年第一季度未经审计财报。报告显示,凤凰新媒体第一季度总营收为人民币 3.229 亿元(约合 5010 万美元),低于去年同期的人民币 3.651 亿元;净利润为人民币 1160 万元(约合 180 万美元),相比之下去年同期的净亏损为人民币 1120 万元。

根据雅虎财经汇总的数据,两位分析师平均预计,不按美国通用会计准则(Non-GAAP)计算,凤凰新媒体第一季度每股美国存托凭证(ADS)摊薄收益为人民币 0.10 元;财报显示,凤凰新媒体第一季度每 ADS 摊薄收益为人民币 0.20 元,超出分析师预期。

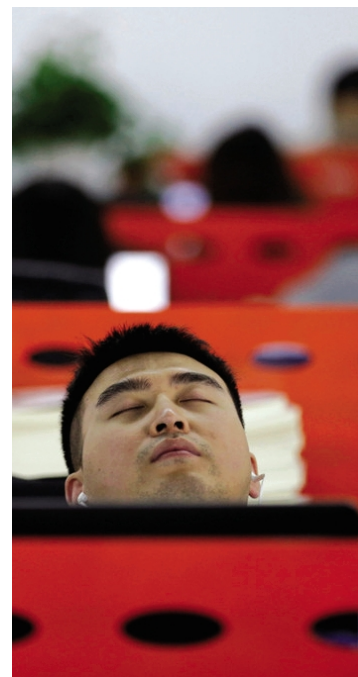
另外,两位分析师平均预计,凤凰新媒体第一季度营收人民币 3.1191 亿元;财报显示,凤凰新媒体第一季度营收人民币 3.229 亿元,超出分析师预期。

## 睡在公司

在中国,企业员工在办公室睡觉是一种常见现象。在某些行业,这是由于员工的工作效率低下。但在科技行业,由于业务发展速度很快,许多创业公司的招聘速度赶不上发展速度,因此员工必须要在夜间加班,以完成进度。

创业数据公司果仁宝联合创始人及总经理崔萌表示:“中国互联网公司的发展速度很快。我曾前往美国,那里的竞争环境没有中国这么激烈。”他表示,自己公司的程序员每天都需要加班。为了解决这一问题,他们被允许在午间和晚上 9 点后在公司睡觉。他们可以趴在桌上,躺在沙发上,或是使用专门的懒人沙发。

在最极端的情况下,一些科技公司员工在工作日甚至就住在公司。





### 张鸣： 官员腐败的“婆媳定律”

恶婆虐媳的故事在中国的古代从来都不是新鲜事，不过，人们很少想到，其实恶婆婆不是天上掉下来的，她的前半段，往往就是那个受气的小媳妇。做媳妇的时候，忍气吞声，含辛茹苦，二十年媳妇熬成婆，熬成婆后再变本加厉，将从前受的气统统撒在下一代的小媳妇头上。同样的事情重复得多了，就成了定律（虽然不那么科学，但毕竟有层出不穷的经验在支持），用在婆媳身上合适，在别的事情上也八九不离。眼下贪官多，骂贪官的更多，常见的情况是，在台下的人跳脚大骂，义愤填膺，一旦台下的上了台，往往跟他们痛恨的前任一样，每有蓝青之誉，甚至那些有志为官做官的大学生们（包括硕士和博士），人还没毕业，已经在谋划怎么捞钱了，但是只要他们一天没有坐上官的椅子，就依然会对贪官污吏骂声不止。

### 任正非：不支持中国企业盲目走出去

对一些希望走出去的中国企业，应该怎么做才能更有竞争力？

首先中国要建成法治国家，企业在国内就要遵纪守法。你在国内都不守法，出去一定是碰得头破血流。所以我不支持中国企业盲目走出去。制度对社会的影响不会立竿见影，会几十年一百年慢慢释放影响。第二，要学会在中国管理市场经济。在中国你死我活地对打，还活下来了的话，就能身强力壮地出去跟别人打。中国要加强法律、会计等各种制度的建设，使自己强盛了走出国门。不然企业走出去会遇到非常多的风险，最后可能血本无归。所以我认为，中国企业要走出去，首先要法治化，要搞清楚法律，不是有钱就能投资的。



### 人民日报：警惕校园“官油子”

聚餐、喝酒，已成为不少大学生社交生活的一部分。班级聚、舍友聚、社团聚、老乡聚、获奖聚，甚至连领到贫困助学金也要聚……调查显示，近六成的学生虽然心里不情愿，但接到聚餐邀请还是会去，一是想多认识人，二是担心被人说另类。流风所及，确实容易风行草偃。而对低收入家庭的孩子而言，聚餐社交本身就是负担。偶然、适度的应酬与交际，在所难免；了解一些基本礼仪，避免毕业后进入职场闹笑话，也无可厚非。但如果深陷其中、难以自拔，成为现象、文化，则就该警惕、须改变了。

大学生已经成熟，大学也是一个小社会。但在思想还未成熟、价值还未定型之时，他们也容易被社会风气所影响，认为“世俗化”“庸俗化”就是“灵光”，就是“能混社会”，视之为“主流”、以之为“上进”，反倒让青春沾染上沉沉暮气。



# 韩国强：服务“三农”的金融创新

本刊记者 王雯雯 赵涛



有人用鸡蛋破壳来比喻改革和创新：从内向外破壳，是突围，是蓬勃的新生命的诞生；从外面破壳，就成了别人口中的美食。

金融学者、银行行长、硕士研究生导师、“四融”平台、服务“三农”——以上关键词的所有者属于一个人——农行甘肃省分行党委书记、行长韩国强，一位在金融行业淬炼 26 年的创新改革践行者。

全面建成小康社会是“十三五”的重中之重，脱贫攻坚是全面建成小康社会的重中之重。打赢脱贫攻坚战，离不开金融的有力支持。如何坚定不移服务“三农”，持续创新产品服务？怎样有效扩大金融供给，助力甘肃与全国同步进入小康？近日，在本刊记者和韩国强的“面对面”中，疑问被一一解开。

## 金融研究与银行管理相融相通

**《视野·管理通鉴》：**我们了解到，您不仅是一位优秀的银行行长，带领农行甘肃省分行取得了突出业绩，还是一名优秀的金融学者，多年来一直坚持学术研究，笔耕不辍。请问您这双重身份之间有什么样的内在联系？您的学者身份对行长工作有什么帮助？

**韩国强：**古人云：“人有知学，则有力矣”，强调了知识的作用和价值。当前，我们正处在大变革、大调整、大发展、大融合的时代，不抓紧学习，不深入研究，就难以跟上时代的节拍、适应工作的需要。金融是现代经济的核心，作为金融工作者，更应注重理论研究与实践运用。“学者”我是不敢当的，但金融从业 26 年来，我始终将学习研究作为一种政治责任，作为

一种精神追求，作为一种思想境界，始终坚持在学中干、干中学，不断研究现代金融理论，及时掌握宏观经济前沿动态，积极参加学术讨论交流。工作之余，先后独立和合作出版了两部著作，就商业银行经营转型、金融“新常态”、互联网金融等领域公开发表理论文章 20 多篇。2012 年，被聘为兰州大学、兰州财经大学专业学位教授和硕士研究生导师。2014 年，被推选为兰州大学管理学院兰州校友会理事长。

“学以致用、知行合一”。学习的目的在于应用，在于指导实践。我将自己所学、所知、所获积极运用到工作中，科学谋划全行发展战略，大胆进行体制机制改革，坚持与时俱进开拓创新，攻坚克难争创一流业绩，全行业务规模、增长速度、质量效益、社会影响都取得了长足进步。目前，我行资产规模、存款规模、贷款规模均在全省银行业金融机构中排名前列，连续六年荣获甘肃“省长金融奖”，连续三年荣获甘肃“双联”行动民心奖，成为甘肃的主流银行、领先银行。

实践证明，金融研究与银行管理是相融相通、共促共进的。持之以恒的金融研究为我打下了较为扎实的理论根基，坚持不懈的学习积累为我积淀了最为宝贵的知识财富，使我在银行工作实践中视野更加开阔、思维更加敏锐、管理更加科学，工作业绩也得到了不同层面的认可肯定，荣获“全国金融五一劳动奖章”，被评选为首届“陇上金融家”，被省委省政府聘任为“甘肃省领军人才第一层次人员”。



2015年10月29日，韩国强与2010年诺贝尔经济学奖获得者皮萨里德斯教授共同启动农行甘肃分行互联网金融服务三农“四融”平台2.0版上线。

## 金融扶贫应把握四个要点

**《视野·管理通鉴》**：据了解，您主导、创新推出的“双联惠农贷款”有效解决了农民“贷款难、贷款贵”问题，被誉为甘肃“扶贫新政”。您认为双联惠农贷款的亮点主要体现在哪些方面？有哪些成功经验？

**韩国强**：双联惠农贷款是我行响应甘肃省委号召，履行大行社会责任，金融支持脱贫攻坚，探索创新的商业金融扶贫开发新模式。截至今年3月末，已累计发放33万户、229.71亿元。与其他涉农贷款相比，该产品具有四个突出特点：一是由政府增信，通过组建政策性担保公司，为贷款提供全程全额担保；二是省级财政对贷款全程全额贴息，并采取“先收后贴”的间接贴息方式；三是贷款执行基准利率，这在全国商业性农村金融领域尚无先例；四是农行与政府、担保公司联合组建担保调查团队，共同开展贷前调查、贷后管理和贷款收回工作。

双联惠农贷款能取得良好成效，主要是我行在产品设计和工作推进中，逐步探索并形成了以下行之有效的四项工作机制：一、**建立银政共管机制**。我们组建由农行、政府和担保公司三方构成的担保调查团队287个，共同开展贷款调查、贷款管理和贷款收回工作。既发挥了党政干部熟悉农情、村情、民情的地缘优势，也弥补了农行人员不足、服务能力较弱的难题。二、**建立政府增信机制**。58个贫困县成立由

政府主导的担保公司，为农户提供全程全额担保。由担保公司保证金、县级风险补偿资金、省级财政转移支付资金组成三道风险补偿防线，既解决了农户贷款“担保难”问题，也保障了贷款安全。三、**建立责任追究机制**。县级政府是双联惠农贷款发放、管理、收回和风险防范的责任主体，县长是第一责任人，贷款进度、质量和收回率与各级政府考核挂钩。我们对员工也明确界定了各环节责任，确保了双联惠农贷款“有人放、有人管、管得住”。四、**建立保障激励机制**。农总行在信贷规模、资源配置、担保倍数等方面出台特殊政策，我们也多方面加大对58个贫困县支行政策倾斜，倾斜信贷规模，增配客户经理，匹配专项费用，调动了多方共同推进的积极性。

双联惠农贷款推出以来，得到了各级党政充分肯定、社会各界一致好评和农民群众热烈欢迎，取得了良好的经济和社会效益。一是打造了金融扶贫新模式。通过财政资金撬动信贷资金方式，为扶贫攻坚提供了资金支持和工作抓手。二是破解了农户“贷款难、贷款贵”问题。通过政府增信、财政贴息、银行让利的方式，既解决了农户因担保难而无法准入的困境，又降低了农户贷款成本。三年多来，省财政贴息12.7亿元，农行让利5.1亿元，户均每年直接降低贷款成本4700元，拉低了全省农户贷款定价1.5个百分点。三是拓宽了农民脱贫致富渠道。贷款64%投向养殖业，29%投向种植业，促进了甘肃省牛羊养殖、果蔬药材种植等特色产业发展，带动了农户增收致富。四是融洽了党群干群关系。通过成立担保调查团队，使党政干部走村入户，为党政干部与农民群众之间架起了新的沟通桥梁，让农民群众切身感受到了党的温暖和关爱，增强了对政府的信任和感情。

通过双联惠农贷款的创新与实践，我认为，金融扶贫应把握好“四个要点”：一、**责任担当是前提**。双联惠农贷款投向甘肃省集中连片特困地区，贷款主体以贫困农户为主，工作出发点与党和国家工作大局高度契合，体现了农业银行服务“三农”的大行责

任担当，也是响应推动普惠金融发展的具体探索和实践。**二、机制创新是关键。**双联惠农贷款产品设计兼具商业金融和开发金融功能特点，将财政资金与银行信贷资金有机结合，亮点是农行执行基准利率，财政全程全额贴息，政策性担保公司全程全额担保，让农民得实惠、政府赢民心、金融添活力。**三、银政联动是保证。**双联惠农贷款结构设计以财政政策性资金扶持为主导，以信贷资金市场运作为基础，银政紧密联动，各方力量凝聚，形成有效工作合力，确保贷款运作顺畅，作用有效发挥。**四、农民受益是根本。**双联惠农贷款抓住农民“贷款难、贷款贵”焦点问题，设计一系列信用结构，降低了农民贷款准入门槛和资金成本。事实证明，服务“三农”必须坚持以民为本，持续探索、持续创新、持续实践，才具有强大生命力。

### 融通、融资、融智、融商

**《视野·管理通鉴》：**当前，互联网金融风生水起，并且已经延伸到了广大农村地区。据悉，农行甘肃分行又创新打造了互联网金融服务“三农”“四融”平台，为“三农”发展提供覆盖产前、产中、产后的全过程、全领域、全方位金融服务。请问您推出“四融”平台的初衷和构想是什么？平台的功能主要有哪些？

**韩国强：**在经济新常态下，“互联网+”已纳入国家顶层设计，成为经济转型的新引擎。农行作为面向“三农”的国有商业银行，应从国家战略全局出发，履行大行责任担当，加快服务“三农”与互联网金融的融合发展，助推扶贫攻坚奔小康进程。

从宏观讲，一、“三农”问题是事关党和国家工作大局的首要问题、战略问题、重大问题，农业银行是唯一面向“三农”的国有大型商业银行，必须服从服务于国家发展大局，体现国有资本意志。二、国家将“互联网+”纳入顶层设计，实施“‘互联网+’行动”，建设“四融”平台，以互联网金融服务支持“三农”发展，符合国家这一战略要求。三、新常态下国家积极

推行“大众创业、万众创新”，“四融”平台为“双创”打造环境、提供服务，与其息息相关、高度契合。四、习近平总书记指出到2020年要全面建成小康社会，进而实现中华民族伟大复兴的“中国梦”，“四融”平台致力破解农民脱贫致富的关键瓶颈，将助推扶贫攻坚奔小康进程。

从微观讲，是发展所趋。在新常态下将互联网“开放、平等、协作、分享”的精神融入传统金融业态，不仅有利于优化资源配置、提高服务供给，而且有利于抵御金融风险、促进转型发展。是责任所系。农行通过有效发挥大行责任担当，可以让金融服务惠及中国农村地区最庞大的、最弱勢的客户群体。是市场所需。破解农村金融难题，需要涉农金融机构建立一套架构完整、功能多元、覆盖面广的服务体系，发挥更大金融支持作用。是自身所求。探索互联网金融服务“三农”模式，既可以摆脱“铺摊设点增人”的老路另辟蹊径，解决服务“短腿”问题，又能够在同质化竞争的“红海”、“泥潭”中，先人一步抢占潜力市场。是外压所迫。近年来传统金融机构争相“触网”，互联网企业加速“搅局”农村金融市场，我们必须主动适应和融入互联网金融发展的大潮中。

基于宏观、微观层面认识，我们考虑依托互联网搭建一个能够为“三农”发展提供“一站式”金融服务的综合平台，使互联网“下乡”，农产品“上线”，解决“三农”发展难题，实施精准扶贫脱贫。经过调查，我们认为，在“三农”领域发展互联网金融，一方面，外部有条件。就甘肃来说，信息下乡的乡镇覆盖率已超过65%，农村网民比例达73%，使互联网金融服务“三农”成为可能。另一方面，内部有基础。我行从2008年开始，就在全行率先踏上农村金融服务创新探索之路，通过实施“金穗惠农通”工程，打造双联惠农贷款特色产品，建立“三农”金融辅导制度，为创新推出服务“三农”“四融”平台打下了良好基础。

“四融”平台是面向“三农”服务的互联网金融综合服务平台，核心是运用互联网思维和技术，集客户



流、资金流、信息流和物资流于一体,为“三农”发展提供覆盖产前、产中、产后的全领域、全过程、全方位金融服务。“四融”就是融通、融资、融智、融商。“融通”着力提供普惠金融服务,着眼改善农村基础金融服务,打通服务群众“最后一公里”;“融资”着力提供网络融资服务,着眼壮大支持“三农”发展资金,破解农民“融资难”问题;“融智”着力提供社会力量广泛参与的公众综合服务,着眼提升“三农”发展能力,努力改善农民生活品质;“融商”着力提供“三农”电商服务,着眼提高农村商品市场流通效率,解决农民“买难卖难”问题。其中,“融商”作为我行互联网金融创新实践的关键,是“四融”平台最大特色和亮点,聚焦大宗特色农产品、农资和日常消费品,打通“三农”全产业链的末端服务即“产后通市场”瓶颈。

## 互联网金融的创新实践

**《视野·管理通鉴》:**从您前面介绍的情况看,“四融”平台确实是农民脱贫致富的有效“利器”。请问目前平台建设进展情况如何?已经取得了哪些成效?平台的创新价值主要体现在哪些方面?

**韩国强:**平台建设于2014年5月启动,2014年末投产上线了终端版和PC版。2015年3月,我们发布手机版APP,5月份实现双联惠农贷款线下审批线上放款,10月份升级上线“四融”平台2.0版,界面更优化、架构更完善、功能更强大。选择静宁县先期试点,利用半年多时间,打造了一套可操作、可复制、可持续的“整县推进”、“行政村全覆盖”模式,并在全省复制推广。截至今年3月末,全省共布放“四融”终端10397台,贫困县覆盖面达到100%,行政村覆盖面达到64%,惠及农户1200万户。平台注册客户19.79万户,交易金额达到340.69亿元。其中,“融通”平台办理现金汇款29.25万笔、4.03亿元,查询转账76.02万笔、216.54亿元,助农取款125.73万笔、16.04亿元,代理缴费171.69万笔、0.76亿元。

“融资”平台自助发放贷款3027万元,支持贫困农户646户。“融智”平台客户点击量累计达到1675万次,有800多万农户浏览惠农信息服务,专家问诊服务帮助260多万农户。已有930家涉农企业在平台开立店铺,“融商”平台发布购销信息7.02万条,撮合交易5.5万笔,实现农产品交易101.15亿元。

“四融”平台由于接地气、功能全、好操作,满足了不同客户群体使用需求,受到了农民欢迎、企业认可和党政肯定。对农户来说,平台增加了基础金融服务渠道,还可以便捷销售农产品,解决缺少市场信息、销售渠道单一、缺乏农产品定价话语权等问题。对涉农企业来说,平台提供了一揽子金融服务方案,解决了信息不对称、收购成本高、现金交易繁琐等问题,增加了经营收益,带动了贫困农户致富增收。对政府来说,平台不仅能够作为政府脱贫攻坚抓手,而且可以通过与平台嫁接,提供智慧村务管理、智慧政务门户等服务。

“四融”平台创新之处,体现为四个方面“核心价值”:一、作为互联网金融服务“三农”的创新实践,致力全面解决“三农”发展瓶颈问题。平台整合公共事业、金融、信息、电商四大内容,覆盖“三农”全领域、全方位、全流程,统筹破解农业产前、产中、产后瓶颈问题。二、作为新时期发展普惠金融的创新突破,全面助力甘肃扶贫攻坚奔小康。平台无缝对接农民生产生活各环节,提高金融服务的可获性和综合性。运用互联网先进技术,提高金融服务的可达性和便利性,让广大农民享受到均等化的现代金融服务。三、作为传统银行金融产品与服务的创新引擎,助推促进商业银行业务经营转型。将互联网基因全面植入“三农”领域,构建完整的“金融+互联网”生态圈。利用互联网优势,让所有“三农”客户“全天候”享受综合化服务。开发三大载体,搭建了连通农户、企业、市场的“信息高速网”。四、作为农村社会经济全面进步的创新动力,引领改变“三农”领域生产方式、生活方式和消费行为。通过“四融”平台建设,有利于重塑



2015年10月12日,韩国强深入静宁县城川乡吴庙村农户苹果园中调研。

农村经济发展模式,助推农村基础环境改善,加快农村民生事业发展,培养农民消费习惯,让农民在宽带增收、在键盘上致富,实现“美丽乡村”中国梦。

### 金融扶贫“线下线上并举”

**《视野·管理通鉴》:**当前,中央向全党全国下达了脱贫攻坚战动员令,请您谈谈农行甘肃省分行今年在深化服务“三农”、推进金融扶贫上有什么新的重大举措?

**韩国强:**今年,是“十三五”规划的开局之年,是打赢脱贫攻坚战的起步之年,我行将把金融扶贫作为服务“三农”之重、金融支持之要、大行担当之义,以更坚定的决心、更精准的举措、更有力的工作,全力支持甘肃打赢脱贫攻坚战。

一、着力推进“四融”平台与金融扶贫深度融合。我行将以融合为发展方向,充分借助“四融”平台信息、数据、资源优势,推进建设标准化、培训标准化、流程标准化、作业标准化和服务标准化,推动金融扶贫由“线下”向“线下线上并举”转变。“融通”上,上半年实现道路、网络“双通”行政村“四融”终端全覆盖,将金融服务无缝隙延伸到最基层。“融资”上,推进

“双联贷”、“精准扶贫贷”、自助可循环贷款等涉农贷款线上化,推出小额农户数据网贷,使农民贷款更加方便快捷。“融智”上,整合农业生产和农民生活要素,打造各方参与、开放共享、智能便捷的“三农”综合服务平台。“融商”上,发挥农行客户优势和“四融”平台电商功能,建立产业链与供应链金融业态,让农民“买卖”渠道通畅、质价更优。今年9月,我行将在“融商”开设“精准扶贫”专区,举办线上大型义卖、专卖和特卖,帮助农户把产品销售出去。我们的目标是,努力实现农行支持的建档立卡贫困户增收水平高于全省平均水平2个百分点以上。

二、着力加大“三农”及县域有效金融供给。我行将统筹运用各类政策,加大涉农贷款投放,全年净投放贷款200亿元以上,其中60%以上投向扶贫开发重点县,加快地方经济发展。要与推进脱贫攻坚融合,上半年全面完成陇南、甘南“精准贷”投放任务,总额达到73亿元以上;扩大双联惠农贷款范围,确保全年投放60亿元以上;探索突破“三权”抵押贷款,力争全年投放10亿元以上;加大专业大户、家庭农场等新型经营主体支持,带动贫困户增收脱贫。要与发展农村产业融合,聚焦特色产业,突出重点区域,挖掘农户需求,优化产品结构,支持现代农业做

大做强；持续做好资源开发、基础建设、水利工程等基础类金融业务，加强与国开行、农发行在异地扶贫搬迁、农村路网建设等方面深度合作；以“四融”平台为依托，围绕现代农业全过程各环节不同金融需求，发展产业链和供应链金融。要与促进城乡小康融合，充分发挥农行城乡联动优势，分层次制定富裕农民、脱贫农民、进城农民等金融服务方案，探索城乡一体化的金融服务模式，特别要大力推广“农民安家贷”，对农民进城安家发展提供住房金融服务。

**三、着力推进服务“三农”创新实践。**我行将秉承历史责任、社会责任和发展责任，坚持创新驱动导向，始终勇立潮头浪尖，不断探索新产品新模式新机制，坚持做服务“三农”的“排头兵”、“领头雁”。产品上，将围绕农村集体产权改革、新型农业经营体系构建等，持续为农户量身定做、开发接地气的金融产品，支持现代农业产业发展，满足农民多样金融需求。模式上，将围绕农业产前、产中、产后，突出全方位、全过程、全领域，打造城乡无壁垒、无障碍、无差异的发展渠道，积极构建协调化、一体化、融合化的服务模式。机制上，将不断健全银政共管机制，发挥各自优势，共同开展贷款经营管理，形成服务“三农”强大合力；完善政府增信机制，将财政资金与信贷资金有效融合，撬动更多资金进入农村市场，发挥金融扶贫最大效应。

**四、着力做实做好普惠金融服务。**我行将围绕普惠这个核心使命，坚持共享这个追求目标，整合优化各类渠道，融合线上线下资源，实现资源共享、渠道共享、客户共享、队伍共享和发展成果共享，充分践行国有大行责任担当。要把物理网点向县域和乡镇迁建新建，使县域网点占比提升10个百分点。继续在县域、乡镇、农村设立自助银行，使乡镇覆盖率达到40%。年内实现全省1.6万个行政村惠农服务点全覆盖，让农民足不出村就能享受到全面便捷的金融服务。以“四融”APP、掌上银行、微信平台为载体，打通农村移动网络渠道，实现服务便捷化、支付多元

化和金融社交化，使农民享受到7×24小时无盲点、跨时空的金融服务。与此同时，还要大力推进普惠社会服务，把“四融”平台与各类政务平台有机嫁接，优化村务管理功能，建成一个社会公众服务综合平台；大力推进普惠电商服务，将惠农服务点升级改造为全省行政村一级的电子商务服务站，建成为农村地区的金融服务中心、电子商务中心、物流配送中心和便民服务中心。

### 投放千亿贷款助力“一带一路”

**《视野·管理通鉴》：推进“一带一路”建设，是党中央、国务院统筹国际国内两个大局作出的重大战略决策，金融机构在其中发挥着关键支撑作用。请您谈谈“十三五”期间农行甘肃省分行如何进一步做好“一带一路”金融服务？**

**韩国强：**“一带一路”是在新一轮国家改革开放的大背景下提出的重大战略构想，蕴藏着广阔发展空间。在推进“一带一路”战略实施中，金融机构将是核心力量。我行已制定《金融支持丝绸之路经济带甘肃段建设意见》，未来五年将投放贷款1000亿元以上，倾心助力丝绸之路经济带甘肃段建设。

**一、聚焦重点区域，全力支持优先发展。**我行将把兰州新区作为支持重点，打造以石化、有色、冶金为核心产业群的兰白经济区。加大对酒嘉、张掖、金武同城化和区域一体化建设支持力度，加快建设河西走廊经济交融带。支持酒泉、嘉峪关与哈密、吐鲁番共建资源型经济合作区，打造甘肃向西扩大开放的桥头堡。加大天成、平庆装备制造业和能源基地建设支持力度，打造以石油化工、煤电化为核心的陇东产业群，融入关中天水经济区，促进区域间联合融合发展。

**二、聚焦重点项目，全力服务工程建设。**我行将大力支持道路交通建设，促进构建陆空联运、无缝对接、互联互通的骨干交通网络和立体运输体系。支

持兰州新区综合保税区、兰州保税物流中心、中川机场临空物流园以及天水、酒泉、武威等沿线支点城市物流业发展,推动以亚欧大陆桥甘肃段为主轴,面向中亚西亚、连接西北西南地区的现代物流基地和网路建设。加大河西走廊清洁能源基地建设支持,促进新能源加快发展。

**三、聚焦重点产业,全力促进转型升级。**我行将积极支持新能源装备、石化通用设备、集成电路封装等企业加快转型发展、扩大产品出口,推进甘肃成为丝绸之路沿线重要的装备制造基地。支持临夏、甘南等民族地区特色产品发展,加快建立民族特需用品生产加工和出口基地。以华夏文明传承创新区创建、敦煌国际文化旅游名城建设等为服务重点,支持丝

路文化建设和旅游产业发展。扶持马铃薯、中药材、花卉等特色产业发展,支持农业产业化企业建立生产加工出口基地,发展现代农业。

**四、聚焦重点战略,全力推动国际竞争。**我行将为企业提供个性化金融服务方案和金融产品,积极支持金川公司、白银公司、酒钢集团等大型企业及地勘单位实施“走出去”战略,参与中西亚国家资源勘探开发利用,建立境外原料和加工基地。支持骨干企业在能源资源、对外工程项目等领域开展国际产能合作。同时,我们将积极跟进跨境人民币业务发展和人民币国际化进程,不断增强丝绸之路经济带建设的国际金融服务能力。■



2015年8月26日,韩国强深入张掖市嘉禾蔬菜有限公司,现场了解企业生产经营情况。



明 仇英  
人物故事图册之贵妃晓妆图

图绘杨贵妃晨起后,对镜整理发髻的场景。有宫女为她演奏竖琴,美妙的乐章将开启她新的一天。此图反映了能歌善舞的贵妃对音乐的喜好,音乐已经成为了她生活中的一部分,也反映了内廷生活的奢华。

# 视点 Viewpoint

# 公司控制的全球模式

仲继银



资本市场越发达, 社会和法律对中小股东的保护越充分, 公司在股票市场上的价值越大, 股权融资要比债权融资更容易并且成本更低, 公司股权就会越分散。这种情况下, 阻碍公司走上股权分散进程的就是大股东。如果大股东限于其自身的眼界或者偏好, 宁愿公司发展缓慢也要把公司牢牢掌控在自己手中, 公司就会停在“大股东陷阱”之中, 走不上股权分散之路。



作为一种人为事物, 公司法人自身并没有头脑, 更没有心灵。无论通过何种机制, 公司总主要由自然人控制。作为公司终极控制者的自然人, 无论是单人还是多人, 他们所依据的规则和凭借的机制不同, 就形成了不同的公司控制模式。

## 两权分离 管理能力比所有权更重要

股东主权已经是现代公司的基础规则, 所有权由此成为公司控制的起点。但是, 随着资本市场的发展和公司股权的分散, 出现了公司的控制权与所有权之间的分离趋势, 管理能力成为了比所有权更重要的公司控制凭据。最早系统揭示了这一趋势的米恩斯, 对公司控制权状况从完全依靠所有权的控制到没有

所有权的控制进行了五级分类: 几乎完整的所有权; 主要控制权; 通过法律机制的控制权(金字塔、无表决权优先股或普通股、表决权信托); 通过股份的小部分控制权; 管理层控制权。

美国由于缺少欧洲国家(包括英国)那种传统贵族和富有家族, 从工业化开始时期就主要靠资本市场融资, 走在了公司股权分散的前沿。到 1930 年代, 美国公司的主流模式就已经是股权高度分散, 公司实际控制凭据从所有权演变为管理能力了。从终极控制权看, 1930 年美国最大的 200 家公司中, 有 88 家是管理层控制, 46 家是少数所有权控制, 41 家是法律手段控制, 10 家是多数所有权控制, 12 家是私人所有权控制。从大股东持股比例看, 1938 年美国最大的 200 家公司(包括上市和非上市的全部

公司)中, 有 42 家(占 21.0%)大股东持股比例在 50%–100% 之间, 37 家(占 18.5%)大股东持股比例在 30%–50% 之间, 47 家(占 23.5%)大股东持股比例在 10%–30% 之间, 13 家(6.5%)大股东持股比例在 10% 以下, 61 家(占 30.5%)公司无大股东。

日本上市公司也与美国公司无异, 股权高度分散, 很少有掌握公司控制权的第一大股东存在, 更很少有母公司存在。根据东京证券交易所发布的《东证上市公司治理白皮书 2015》, 在截至 2014 年 7 月 14 日的全部 3114 家东京证券交易所上市公司中, 只有 9% 的公司第一大股东持股比例在 50% 以上, 高达 56.2% 的公司第一大股东持股比例不足 20%。在全部东证上市公司中, 有 629 家、占总数 18.4% 的公司存在控制性股东。所谓



从 1926 年至 1986 年，纽约股票交易所都拒绝无表决权的普通股上市。图为纽约股票交易所外景。

控制性股东是指，上市公司的母公司，或者自身及与其近亲合计持有上市公司多数投票权的大股东。绝大多数的东证上市公司既无母公司也无控制性股东存在。

### 金钱说话？ 从富豪规则到创始人特权

凭借多数股权控制公司，这是 1860 年代以后的现代公司中才有的现象。今日公司的股东投票权是股份投票权，不是一种人的权力，而是货币的权力，但是早期公司中并不是这样。早期公

司的决策更为民主，董事选举及其他公司事务决策中，实行无论持股多少都是一人一票的纯粹民主规则，而不是一股一票这一完全由金钱说话的富豪规则。实际上，英国普通法的默认规则就是一人一票，如果没有在公司章程中明确规定其他的表决权计划。

公司股东会决策规则，从按股东数一人一票到按股份数一股一票的演变，并非一步到位的。即使今天，也存在着一人一票和一股一票这两者之间的中间状态，如限制大股东的投票权和分级股份制度等。

19 世纪开始，由于对资本的竞争，股东会按人投票演变为为了按股投票，居于一人一票和一股一票之间、人股兼顾的汉密尔顿模式（少数股份者每股所拥有的投票权比例高，大额股份者每股所拥有的投票权比例受到限制）没有兴盛起来。美国率先在 19 世纪中叶开始采用了一股一票这一富豪规则，从民主规则的股东资本主义发展为富豪规则的股份资本主义。进入 20 世纪之后，美国又从金融资本主义发展为了管理资本主义。20 世纪欧洲的股东表决权紧随美国，也变成了富豪规则，但在管理资本主义

的发展上相对落后。

20 世纪里, 按股投票的富豪规则甚至得到了进一步的扩张, 产生了分级股份制度。将公司股份设立成不同的级别, 对不同级别的股份赋予不同权重的投票权。最初, 这种投票权分级的做法是用在优先股中的。

对普通股进行分级, 赋予不同权重的投票权, 从 1917 年才开始使用。普通股分级, 通常做法是分为每股 10 个投票权和每股 1 个投票权这两类, 因此也被称作双重股份结构。欧洲国家中, 实现双重股份制度的著名公司很多, 如 LVMH、阿利斯康、沃尔沃、ABB、爱立信、伊莱克斯、斯道拉恩索等。美国法律没有禁止公司实行双重股份结构, 但是

美国公司中实行双重股份结构的比例相对很低, 这主要是因为纽约股票交易所曾长期拒绝双重股份结构的公司在该所上市。从 1926 年开始, 一直到 1986 年, 纽约股票交易所都拒绝无表决权的普通股上市。美国证券交易所和纳斯达克没有这种限制, 这使纽约股票交易所最终放弃了这一做法。

21 世纪以来, 作为欧洲富豪特权( 创始家族后代可以通过持有投票权比例高的少数股份, 而继续保持着对公司的控制权) 的分级股份制度, 被美国高科技公司用来保护公司创始人。欧洲公司的富豪特权变成了美国公司的创始人特权。公司创始人团队保有一种具有更高投票权比例

的股份, 对外公开发行的则是投票权比例更低的股份, 如谷歌和 Facebook 等。

### 连锁董事 从大亨工具到精英网络

伯利和米恩斯认为现代公司中所有权和控制权相分离, 所有者靠边站了。无视投资者利益、为自己服务并自我延续的管理者控制着现代公司。金融经济学家们提出质疑, 认为并购活动和公司控制权市场有效地终结了管理主义公司时代。但是, 一些制度主义者则坚持认为, 一个管理精英集团控制着大型公司, 并进而统治着整个经济以至社会, 他们的一个主要根据就是连

“

历史上, 连锁董事被用做战略目的, 把公司联结在一起实现所有者的经济利益。今天, 连锁董事往往是董事会多样化和选择合适与有能力的人出任董事所带来的一种附带结果。

”



锁董事。

根据 David Bunting 在《美国公司网络的形成》一书中所做的研究，到 1816 年纽约市的主要银行和保险公司已经紧密地通过董事互相连锁在一起了。连锁程度最强、出任董事职务最多的董事是那个时代的主要资本家，通过董事席位最大程度地保护他们自身的利益。在 1900 到 1920 年之间，由于反垄断法的实施和进步主义运动，以及随美国第一代实业大亨和金融大亨们的离去或逝去，他们的后代或者他们选定的其他接班人，都无法完全承继他们那么大的影响力和控制力。相应地，董事连锁程度在下降。

从 1960 年代开始，特别是到了 1980 年代，公司受到了巨大的社会压力，要求通过增加女性和其他种族成员，而使董事会成员多样化。虽然公司董事会里仍然坐着所有者、金融顾问和法律顾问，但是现在增加了公司高管、前政府官员、妇女和有色族群人员。公司圈子的“小世界”是由人际联系和已经加入一个或多个公司董事会的人的专业能力相结合所构成的。这产生了一个不是因为要加强公司间联系（实现某种战略意图），是因为拥有解决董事会所面临的那些问题的经验，从而加入两个以上公司董事会的连锁董事圈子。判断

连锁董事产生于董事个人关系还是公司关系的一个标准是，一位董事去世或离职之后是否会有从同一联系密切公司中选聘一位新董事来承接这种关系。

历史上，连锁董事被用做战略目的，把公司联结在一起实现所有者的经济利益。今天，连锁董事往往是董事会多样化和选择合适与有能力的人出任董事所带来的一种附带结果。

很多公司领导人，并不仅仅是坐在他们自己的公司，参与他们自己的事务。通过在诸多董事会的会议中相聚，这些连锁董事们发展出了一种社会关系和凝聚力，形成了一种有关运用他们经济权力的共享观念。多重董事往往在不同产业的企业里拥有利益，因此会更多地从整个公司企业界利益角度出发考虑问题，较少限定在具体一个公司的视野之中。但是，另一方面，这些人往往来自富裕阶层，交往的也是上层社会，也多是公司层级中往上爬的，因此其价值观更为阶层内部化，个人倾向上更为支持工商企业界的利益。多重董事往往会比其他董事更多地出任政府顾问委员会、非盈利组织和基金会董事会成员等职务，作为公司阶层的“内部圈子”人员，他们具有更大的影响力。

即便绝大多数董事可能都不是因为公司之间要相互合作

的战略原因而被选来的，但是连锁董事网络仍然具有一定的组织间效应。连锁董事会所构成的关系网络，是公司间相互学习的通道，使各董事会之间可以通过那些能够获得多家公司内部信息的多重董事共享信息，使一种新思想或新方法很容易地从一个公司传递到另一个公司。连锁董事会还使公司能够通过联合使用权力而提高影响力，采取一致行动，追求共同目标。帮助公司通过减少竞争和增加协调，从而获得对工人和消费者的更大权力。相比托拉斯、卡特尔和其他垄断形式，连锁董事会还具有更为灵活和更少透明从而也更少受到公众质疑的优势。

## 控制光谱

### 美欧处于两极端日本居中

由于资本市场的高度发达，英美公司普遍股权分散，很少控股股东存在，公司由职业经理人主导。欧洲大陆国家中则是普遍存在着控制性股东，一般是公司创始家族，通过双重股份制度，持有决定性的公司投票权，职业经理人属“高级打工者”，需要得到控制性股东的支持才能站稳。日本既没有像英美国家那样高度发达的资本市场，也没有像欧洲大陆国家那样普遍存在着的双重股份制度，其公司的职业管

理程度(职业经理人对公司的主导程度)弱于英美国家,但强于欧洲大陆国家,公司创始家族对公司的控制程度则弱于欧洲大陆国家,但明显强于英美国家。

当然,这只是一个大致的分类。在现代公司的世界里,由于其基本治理规则的全球一致性,主权国家的影响日渐减弱,治理模式上出现趋同化,这种总体分类学只能是一种简化和近似。国家之间的区别只是在于,从股权(及投票权)高度分散、毫无创始家族影响、完全由公司控制权市场和经理人控制的一个极端,到股权(就上市公司来讲主要是投

票权)高度集中、创始家族强力控制、职业经理人处于辅佐地位的另一个极端,这两个极端之间的公司数量分布情况存在差异。

就全球来说,处在“股权分散-经理人主导”这一端的代表性公司是通用电气、雀巢和索尼,分别属于美国、欧洲和日本。如果扣除公司股票尚未正式在公开市场上市和公司创始人仍在并实际控制着公司这两点之外,华为已经可以算是处于这一端的一家代表性公司了。华为公司股权已经高度分散,有六万多公司员工持有公司股权,创始人任正非只持有百分之一多点的

股份,没有控制性股东存在,也没有人能仅凭借股权控制公司。

处在另一个极端的最有代表性的公司当属法国的米其林。米其林家族为了保持对公司的绝对控制,不惜承担无限责任,将米其林公司注册为一种两合公司,家族持有承担无限责任而法定拥有公司管理权的股份,对外发行的是没有公司管理权的有限责任股份。其次是德国的贝塔斯曼,创始家族为了保持控制权拒绝公司上市。再次,可说是德国的保时捷,用足了德国法律中公司最多可以对外发行50%无表决权股份的规定。



创建于1835年、欧洲最大的媒体集团贝塔斯曼公司为了保持控制权拒绝公司上市,即使其业务已经跨越全球50多个国家,现在的贝塔斯曼股份两合公司也仍是私人控股,其80.9%的资本股由基金会间接持有。

“

股权高度分散之下，优秀的经理人成就伟业需要有效资本市场和良好公司治理系统的约束与支持；股权不够分散，还有大股东、控股家族甚至创始人存在的情况下，优秀的经理人能否成就伟业还要取决于“老板”的眼光与胸怀。

”

日本公司没有欧洲大陆国家那样极端的家族控制。即使是二战前日本的财阀家族，也都是通过层层控股等方式来提高创始家族对整个集团的控制力，而不是直接通过双重股份制度、两合公司（可以看作是一种极端的双重股份制度）或拒绝上市的方式来保持创始家族的控制。与此同时，日本公司中的职业经理人，虽然没有达到美国一些公司中那样的主导性地位，但是他们对公司的控制力和实际影响力，都要远远高于欧洲公司。除索尼

等极少的公司之外，日本公司更多地都是处在一种创始家族和职业经理人之间“平等合伙”的状态，可谓“共生型治理”。

股权高度分散之下，优秀的经理人成就伟业需要有效资本市场和良好公司治理系统的约束与支持；股权不够分散，还有大股东、控股家族甚至创始人存在的情况下，优秀的经理人能否成就伟业还要取决于“老板”的眼光与胸怀。有些日本企业，没有像松下这样完全放弃家族传承，而是保持家族传承，但在公

司管理上给予职业经理人以充分信任和完全授权，使职业经理人能够近似于美国公司经理人那样主导公司大展雄图，这方面的典型代表当属在伊藤洋华堂老板伊藤雅俊支持下缔造了日本7-11和7&I集团的铃木敏文。

### 大股东陷阱 阻碍股权分散或职业管理

能够实现股权分散化并成功建构起来一套职业经理人体制的公司虽然不少，但是规模已

经大到难以有新的控制性大股东产生,或者公司已经做出了如通用电气和雀巢那样的一种坚持立足于高度分散的股东基础,并从公司内部治理制度安排上做出了限制新大股东(控制性投票权)产生的战略性选择的公司,还是凤毛麟角。有公司在经过了股权分散、经理人主导之后,因为业务发展不顺或公司陷入困境需要救助等原因,又重新回到了新的大股东控制模式,如西尔斯。王石在万科已经摆脱了原大股东控制,股权相当分散了之后,又自己主动选择了华润成为新的大股东,以“背靠大树好乘凉”。

资本市场越发达,社会和法

律对中小股东的保护越充分,公司在股票市场上的价值越大,股权融资要比债权融资更容易并且成本更低,公司股权就会越分散。这种情况下,阻碍公司走上股权分散进程的就是大股东。如果大股东限于其自身的眼界或者偏好,宁愿公司发展缓慢也要把公司牢牢掌控在自己手中,公司就会停在“大股东陷阱”之中,走不上股权分散之路。

阻碍公司转型的大股东陷阱不仅仅表现在拒绝股权分散上,也可以表现在拒绝职业管理上,或者说是,把职业管理限制在一个有限的范围之内,拒绝进一步走上“市场控制-经理人主导阶段”。这类公司很多,特别是

在欧洲大陆国家,甚至也可以把日本包括在内。从瑞典的沃伦堡集团到德国的汽车家族,从法国的米其林到意大利的菲亚特,以及日本的丰田集团等,大股东或创始人家族都对公司管理层人选有相当大的控制权。美国也存在这种情况,不过程度要比欧洲和日本轻一些,性质也有所不同。美国主要是在新近成长起来的高科技企业中,存在通过投票权信托和分类股份设置等手段维持的创始人控制。但由于美国资本市场和职业经理人市场的高度发达,这些企业在创始人离去之后,基本不会继续存在严格的创始人家族控制。

康佳集团为我们提供了一

“

精英意识作怪之下的官员,会口口声声老百姓,但实际最看不起老百姓;精英意识作怪之下的公司管理者,会口口声声中小股东,但实际最看不起中小股东。在公司股权结构选择上,惧怕分散,实际就是一种精英意识在作怪。

”

像万科这样的公司，完全有机会通过修改公司章程，引入一些市场化的合同治理机制，来抵御敌意并购。

个大股东陷阱的新案例。2015年5月28日，康佳公司股东大会选举出来的公司新一届董事会中，四位由公司大股东和原董事会提名的董事候选人落选，中小股东提名的四位董事候选人当选，占了七个董事席位的多数。这样一个新董事会，一经股东大会选举产生，就能够立即到位，能够被有关各方所接受，可谓是中国公司治理的一个重大进步，同时预示着中国公司治理的一种“新常态”。可是，这个中小股东占多数的董事会仅仅运作了四个月。2015年9月29日，中小股东推荐当选的董事、监事辞职，康佳集团董事会和监事会都重回大股东控制状态。

从文化传统上来说，中国从政府官员到企业管理者，都不乏“庸者下、能者上”机制。在政府官员选拔上，还发展出来了一套长期领先世界的科举制度。相比之下，在企业管理者方面，虽然一直有着东家基于信任而选拔掌柜的优良传统，但是没有进一步发展出一套有效的职业经理人制度。

中国人的思维总是偏好集中，以为集中起来才安全。比如，所谓涉及国计民生的行业要保持国有，可是集中起来的国有，不还是要由官僚体系选择出来的一些个人来具体掌管吗？一旦这个人不可靠，其危害力是巨大



的。其实，集中是更危险的，越是分散的才越安全。当年，凡德比尔特家族控制美国铁路，美国政府出于国家安全考虑，强令其将所持铁路公司股票售给公众。高度分散的公众持有才是最安全的。精英意识作怪之下的官员，会口口声声老百姓，但实际最看不起老百姓；精英意识作怪之下的公司管理者，会口口声声中小股东，但实际最看不起中小股东。在公司股权结构选择上，惧怕分散，实际就是一种精英意识在作怪。

万科没有继续推进股权分散，有审批制的中国资本市场上一直存在着严格的公司再融资

限制这方面的原因，但也有当事人的认识问题。股权分散的公司，只要不是业绩实在太差，像万科这样的公司，完全有机会通过修改公司章程，引入一些市场化的合同治理机制，来抵御敌意并购，保护公司管理层的职位稳定和利益。万科靠上了华润之后，就没有在这方面进行相应的制度设计。其实，可以采用的办法很多，如按投票权不同进行的分类股份，按任期不同进行的分类董事，公司股东权益保障计划，经理人控制权变更条款以及单一股东及代理他人行使的最高投票权比例限制条款等。（作者系中国社科院研究员）



清 金廷标  
盲人说唱图轴

图绘水际岸边,有盲者边说边唱,他诙谐生动的表演,引得村民闻声而来。乾隆皇帝非常喜欢此图,不仅作御制诗,让于敏中书在画上,钐多方宝玺,还谕令将此画著录在清内府《石渠宝笈》内。

锐思  
Keen Thinking



邱国庆：

一切为了消费者信心指数

本刊记者 王煜峰 王茜力



“在我看来，人的一生能做好一件事就已经非常不容易了，所以我想专注于一个行业努力去把它做精做好，我见过很多失败的人，不是他们不聪明，而是他们想法太多，做事不专心。”

让我们先回到两年前。

2014年3月25日，北京奥林匹克公园同往常一样热闹。有晨练的大爷大妈，有玩滑板轮滑的小孩，还有一群人正在进行一场徒步竞赛。他们一路完成摆拍、静默行走、团队协作、跨越障碍等任务，为争夺第一名而争先恐后。特别的是，这群人当中有不少大家熟悉的面孔：著名天使投资人徐小平、新浪网总编陈彤、前搜狐副总裁刘春、“劲霸”男装 CEO 洪忠信、《创业家》杂志创办人牛文文等——人们眼中的商务成功人士，出现在一个并不是商务会议中心或者 CBD 之类的地方，引发了众多媒体的关注。

在随后媒体对劲霸男装 CEO 洪忠信的采访中，我们得到了答案。

“这次徒步竞赛，是为了宣告由劲霸男装和《创业家》合力打造的中国第一个关注创富人群的组织——“劲霸·创富汇”的成立。”洪忠信在接受记者时这样说，“我和牛文文在一起喝茶聊天，偶然聊到彼此的生意和创业经历的时候，找到了共鸣。我们发现，中国目前还没有一个关注财富创造力量的组织，为中国大地上最广泛的创富人群进行深度服务。我们现在就是要把这些人组织起来。只要这些创富者在一起，彼此互信，真诚分享，必定能帮助更多的创富者走上突破成长的道路。”

到今年，创富汇已经成立两年了。在这两年间，越来越多的创富者在这个平台上分享了自己的创业经验。因为在西北地区的迅猛发展，劲霸男装甘青宁藏总代理、甘肃帝诺商贸有限公司总经理邱国庆也参与了分享。在创富汇，邱国庆向大家分享了他与“劲霸”一起走过的艰难岁月，以及他如何坚持信仰的心路历程。

## 有一种品质叫做坚韧

上世纪八十年代末到九十年代，是兰州东部市场发展最为迅猛的时期，大批的人员和资本涌入，使之迅速成为西北最大的服装百货批发基地。那时候的东部，在创业者的眼中就是淘金地，是一块只要你敢打敢拼、肯吃苦就一定能够挣大钱的宝地。这些创业者有兰州本地人，有周边地县的人，也有有“中国犹太人”之称的浙江人。他们遵循最朴素的经营理念，把一个地方的低价服装大量批发过来，稍加利润后卖出，以量大取胜。邱国庆也是早期在兰州东部市场从事服装批发大军中的一员。

1991年，邱国庆来到兰州。他在当时尚未改造的东部市场，和父母一起在一个16平米的小铺，开



始了他的创业之旅——从老家进一些价位相对较低的服装来卖。然而创业第一年，因为被骗，他欠下高达二十多万的债务。这对于初涉商海的邱国庆来说是个不小的打击，那段时间也许是他创业路上最艰难的一段。回忆起那段负债的日子，他说：“我也曾动过要放弃的念头，那时我唯一的目标就是尽快把欠别人的钱还掉，哪怕自己穿的差一点，吃的少一点都不在乎。”为了还债，邱国庆不得不咬牙坚持，在父母、朋友的帮助下，生意渐渐有了好转。

在当时的东部市场，邱国庆的浙江老乡很多，相互之间竞争激烈，经常互相模仿、降质压价恶性竞争的现象非常严重，为了尽量避开这种现象，邱国庆和母亲商量决定放弃经营浙江老家的服装，去福建、广州寻找更好的厂家合作，思路决定出路，很快就打了一个漂亮的翻身仗——凭借优质的产品良好的信誉，不仅短期内还清了欠款，还积累了一笔可观的财富。

从上世纪九十年代后期开始，随着人们收入的提高，老百姓对服装消费的要求也在发生着改变，经常听到顾客问“你这是什么牌子？”的话语后，邱国庆又开始思考自己生意的未来发展方向，尽管当时他的生意已经可以让他衣食无忧了，但他感觉到市场机会来临的时候毅然决然地寻找新的出路。

“怎么转变，往哪里转”成了邱国庆思考的首要问题，而作为早期品牌代理商的妹妹给了他很大启发。看到妹妹代理的男装品牌已经收到了很好的成效，邱国庆意识到要想在竞争激烈的市场中不被淘汰，就必须依托一个强有力的品牌维系。

那时中国的服装品牌已经如雨后春笋蓬勃，同时也是鱼龙混杂真假难辨。在多次实地考察和同行朋友的推荐下，邱国庆最终选择了劲霸男装，经过总公司的考察后顺利签下甘青宁地区的代理权，成为劲霸男装实施加盟专卖模式后的第一批代理商。

为什么会选择“劲霸”？邱国庆有自己的看法：“首先是因为当时的劲霸男装尚处于成长阶段，因此有着很大的发展空间，还有就是我很欣赏劲霸男装



董事长洪肇明的为人和经营理念,他‘一辈子把一件事做好就不得了’的经营理念与我不谋而和,加上在考察过程中感受到劲霸公司务实的工作作风,所以我非常看好劲霸男装的前景和未来。”

在邱国庆身上,我们可以看见作为企业掌舵人必须具备的一种可贵品质——坚韧,即在逆境中不屈不挠抗争的精神。在我们身边,不同性格的人都可能获得成功,但是成功的人在基础层面拥有共性和品质,包括坚韧、乐观、审慎、重视承诺等,而坚韧是企业持续精进发展的前提。

### “纯实力”运作品牌影响力

2002年,邱国庆的第一个劲霸男装直营专卖店在兰州市张掖路开门迎客。这也是同类品牌中第一个在张掖路开设专卖店的。周围反对质疑的声音不绝于耳,许多人都说他傻。张掖路是兰州最繁华的零售市场之一,店面租金非常昂贵。一年的租金在东部市场完全可以买下一间商铺,如果再转租出去的话,一年可稳赚十几万。品牌的服装本身成本又很高,这么大的投入,能回本吗?

“以前没有涉足过品牌代理,因此我也没有十分的把握保证这一次就能成功。而且品牌代理又是一个高风险、高投资、竞争激烈的项目,虽然迈出第一步很艰难,但是一只脚已经抬起来了,就不能收回去,硬着头皮我也得做,不能让别人看笑话。”顶着巨大的压力,邱国庆开始经营他的首家专卖店,令所有人吃惊的是,专卖店开业不久就创下了惊人的业绩。尝到了品牌代理的甜头,他又接连不断地在兰州市开了第二家、第三家……每一家专卖店的开业都为他带来了可观的利润和财富,加盟商也开始遍布甘肃、青海、宁夏各地州市的每一个县城。

随着越来越多的品牌专卖店出现在街头巷尾,品牌之间的竞争也日趋激烈,很快,这种竞争就演变为恶性的价格战。一时间,大量的品牌陷入了打折降价的噩梦之中。品牌产品由于原创设计和优良质地,使其制作成本较高,且专卖店本身的运营成本也不低,过低的折扣不但会削减利润,搞不好还会赔钱。不打折,消费者不买账,别的产品都打折,你不打折,谁买你的东西。这种打折降价竞争还造成了一个很糟糕的局面,就是服装产品价格虚高。

在这样的市场形势之下,邱国庆又做出了很多人不能理解的决定:劲霸男装“实价经营”。“我认为打折是一种不诚信的表现,本来就卖800的,标个1600,不是6折7折,就是买100送100。而我们始终坚持

明码标价,让顾客消费的明明白白。另一方面,如果你一味的以打折来促进消费的话,消费者就会对该品牌产生质疑,价格打折,意味着信誉打折、品质打折,为了提升品牌形象,在这一方面我绝对严格把关。”

为了规范价格体系,邱国庆曾花费四年的时间来完善,将思想引导与硬性管理规范相结合。在他的引导下,加盟商全部接受了这一观念,于是以前“不要他打折”的局面转变成了现在的“我不要打折”。在规范了价格体系产生良好的效益之后,许多商家纷纷效仿,然而已打乱价格秩序的商家并没有得到预想的效果,许多消费者会说:“劲霸不打折,你们怎么也不打折。”言下之意就是他们的服装是无法与劲霸男装相比较的,由此也可以看出劲霸男装已在消费者心中树立了良好的品牌形象。

市场又一次证明了邱国庆是正确的。品牌的价格战中,不是价格虚高就是品质降低,精明的消费者很快就发现了所谓低价的不划算,而邱国庆坚守的正是劲霸明明白白的标价和始终如一的品质。

目前,劲霸男装的品牌知名度、美誉度、诚信度在消费者心中已经是同类品牌的榜样,这就是消费者的“信心指数”。“劲霸运作的不是荣誉,而是品牌。”邱国庆说,劲霸的品牌塑造,可以说是“纯实力”运作,没有任何运气的成分。

### 坚持信仰的力量

前一阵子,日韩的电饭锅被国人买脱销事件引起了邱国庆的关注。中国人去国外疯狂扫货,在国内也更亲近进口产品的心态,背后折射的是对国产商品的不信任。在邱国庆看来,这需要一个过程,如果我们继续坚持注重自身产品的设计和品质,总有一天,我们一样会被抢购。所以,他长期关注国际流行趋势,经常参与劲霸产品的开发,他自豪地说,劲霸男装的所有款式在未上市前他都试穿过,在试穿的过程中关注每一个设计细节,提出不同的修改意见,

力求产品舒适、完美,在后期的销售过程中,他更关注消费者的反应,收集资料,给总公司反馈有价值的信息,让劲霸在良好的自省风气里昂首进步。

中国传统商业文化倡导的“崇德重义,以义治商”、“以义取利,取之有道”,或今天流行的“满足顾客需求”、“用心服务”等理念,都是经营价值理念的一个层面。但是,这种共性却不能取代不同企业各自不同的经营个性价值特色,因此作为企业决策者,邱国庆建立起自己的经营文化生态之树,倡导国人使用国货,让“劲霸文化”之树得以涵养品牌经营。

认真了解劲霸男装的人,都会发现该品牌的文化理念凸显出现代中国企业的精髓及担当。劲霸男装始终坚持“引领中国茄克走向世界”,敢于开拓,勇于创新,善于竞争,并向着“中国男装第一品牌,世界茄克第一品牌”的愿景勇敢迈进。

在浙商纷纷转型的这几年,邱国庆还是专注于劲霸,丝毫没有改变的意思,很多人说他死板。“在我看来,人的一生能做好一件事就已经非常不容易了,所以我想专注于一个行业努力去把它做精做好,我见过很多失败的人,不是他们不聪明,而是他们想法太多,做事不专心。现在许多人都投资房地产行业,虽然房地产行业收益颇丰,但是房地产行业是短暂性投资,相比起服装行业来说,服装行业周期性短、收益见效快,目前我们的市场份额并不高,市场的空间还很大,因此我认为专心做好服装行业并不比别的差。”言语中,邱国庆透露着一种自信。

劲霸一直秉承专心专业,应该说,在产业链的很多环节都积蓄了丰富经验。但我们深知,唯有产业的大发展,才能带来品牌的大发展。与国际服装强国相比,中国男装产业无论在规模还是市场占有率上都毫不逊色,但是在流行趋势的发言权和决定权上却始



在邱国庆看来,坚持信仰、专注目标、热爱生活让成功成为可能。

终缺失。正确引导消费者的购买方向,不仅需要品牌的力量,还需要汇聚社会产业链条的能量,搭建起适合中国人时尚趋势的平台。如何引领劲霸男装发展为中国男装第一品牌,怎样引领中国茄克走向世界,对于劲霸未来的品牌运作无疑提出了更大的挑战。

截止2015年年底,邱国庆的劲霸直营店已经超过40家,甘青宁藏经销商店铺达到了148家,主要分布在四省各市州的黄金地段,以兰州为例:国芳百货、西太华商场、东部新世纪购物广场、张掖路步行街等都设有劲霸男装的专柜和专卖店,保持着同类品牌开店最多的傲人记录,并以绝对优势稳占西北男装品牌市场。

也是在2015年的国庆节,在兰州万达广场金牛的龙头位置,700平米的劲霸男装专卖店开业迎客,用深色金属板面装饰的店铺设计与之前的专卖店相比,多了些大气华贵,不难看出,邱国庆和劲霸男装正在向着更高端的市场迈进,步伐亦越来越稳健。欧洲最有影响的管理大师弗雷德蒙德·马利克曾经说过:没有一位成功的企业家,也没有一位成功的公司经理人是利润为动机的,他们无一例外的为了一种事业、一种思想和一种信仰而工作——从表象上看,企业的利润来自企业制造的产品或提供的服务,而本质真相是,企业的利润来自企业家的“思想和信仰”。这或许就是邱国庆十余年“劲霸情结”和“专注专业”的深层动因。

坚持信仰,专注于目标,然后力求实现,不再为过去曾有或者将来可能有的错误而担心、懊恼,这是我们从邱国庆版本的“创业维艰”里汲取的最大力量。



---

在这场疯狂快跑的烧钱竞赛中，我们看到了迅速膨胀的互联网收视人群，发展壮大的视频网站，更有一个个资本玩家的豪赌。

---

## IP 时代的资本豪赌

杨天楠

十年前，知名的情境剧导演尚敬带着姚晨、沙溢、闫妮等《武林外传》原班人马来到中国传媒大学做活动，有个学生现场提了一个问题：“尚敬导演，请问我们国家什么时候能够拍出《老友记》这样级别的连续剧呢？”尚敬想了一下，回答说：“你知道老友记的成本有多少么？最后一季《老友记》共耗资 1.8 亿美元，平均 1000 万美元一集的成本。而我们《武林外传》卖给一家电视台的版权是多少钱呢？80 集加起来也才 10 万块钱。市场的培育需要时间，也许某一天，当我们的市场成熟起来的时候，我们也能拍出这样的作品。”

这一天似乎来得太快，大家猜一猜十年的时间里，我们国家的版权费大约上升了多少倍？2006 年《武林外传》时代是 10 万元 / 部，2011 年《甄嬛传》时代是 2000 万元 / 部，2015 年《芈月传》时代是 200

万元 / 单集。十年的时间，我国的网络版权价格涨了 8000 多倍。

在这场疯狂快跑的烧钱竞赛中，我们看到了迅速膨胀的互联网收视人群，发展壮大的视频网站，更有一个个资本玩家的豪赌。

### 视频 1.0

在视频网站的几个玩家里，领头羊优酷可谓占据了天时地利，第一个在纳斯达克上市，同时又兼并了最大的竞争对手土豆，可谓一时风头无二。可是没有“干爹”的优酷在这场烧钱游戏中始终更像是一个陪跑者，尽管掌握了整个华文世界的第三大流量入口（第一是 QQ，第二是微信），但从 2010 年上市之后就没有一个季度赚过钱。原因到底在哪里呢？当

然就是我们前面说到的版权费。

整个 2014 年，优酷的内容成本为人民币 18 亿元(美元 2.980 亿元)，占净收入的 46%，而 2013 年占比为 47%。也就是说，优酷有差不多一半左右的净收入已经被内容成本占据了。长期以来的保守作风以及在资金上的缺乏，使得优酷更像是一家广告公司而非技术公司。除了从公司的员工构成上可见一斑之外，从公司收入的构成上也会发现，除了广告业务和少量的订阅及游戏之外，优酷几乎没有任何其他值得信赖的收入来源。

从 2015 年下半年开始，为了减少亏损，优酷的内容成本急速下降，第三季的报表显示，优酷的内容成本只占到净收入的 27%。如果说上半年其还可以靠万合天宜的段子戏应对，那么下半年面对《盗墓笔记》、《无心法师》、《心理罪》等一系列超级网剧的狂轰滥炸，优酷也只有眼睁睁地看着流量和用户白白流向其他家了。

这一切直到去年底阿里收购优酷土豆才发生转机，第一大电商平台牵手第一大视频网站，并且承诺 100 亿元的弹药，随着古永锵的退出和阿里系的入驻，优酷土豆必然会迎来全新的格局。当然也有评论认为，优酷和淘宝的业务流程上并没有特别多的交集，优酷是否会和微博一样，成为阿里的导流工具，现在尚不可知。

## 视频 2.0

和优酷的艰苦创业不同，爱奇艺和腾讯是含着金钥匙出生的富二代。爱奇艺仅 2015 年第二季度就亏损 1.36 亿美元，和优酷一年的亏损数字差不多。

爱奇艺的主要策略是超级网剧和自制综艺，一方面投入重金打造像《盗墓笔记》、《心理罪》这样的现象级网剧，另一方面邀请像马东、高晓松这样的知名媒体人来打造超级 IP 综艺作品，这些高举高打的策略让爱奇艺在移动端的表现远远好过了优酷。



爱奇艺投入重金打造的现象级网剧《盗墓笔记》，目前总播放量超过 28.81 亿，创下网剧播放量纪录。

爱奇艺发现,优酷一直以来推动的 UGC(编者注:指用户原创内容)策略并不具有商业上的可复制性,草根持续创造具有商业价值的高品质内容本身是一件很困难的事情,更不要提让用户为草根的视频内容付费了。

腾讯科技企鹅智酷曾对 17909 人进行了调查,调查结果显示,79.8%的用户愿意为网络视频付费。然而,“理想很丰满,现实很骨感”。《2015 年中国网络视听发展研究报告》调查显示,只有 17%的用户承认有过付费看视频的经历。

当我们提到收费会员模式时,最值得我们研究的就是 Netflix 的例子。在美国,排名前三的付费视频网站分别是:Netflix、Amazon Prime Video、Hulu。他们利用独家版权内容、原创的自制内容来吸引用户付费。其中,Netflix 在超过 40 个国家和地区共有 6900 万付费用户,远远超过了其他的视频网站。

这家美国的付费视频网站仅仅依靠《纸牌屋》一部剧就火遍全球,在这部剧立项之初,就得到了奥斯



美国付费视频网站 Netflix 依靠《纸牌屋》一部剧火遍全球,在超过 40 个国家和地区拥有 6900 万付费用户。

卡影帝凯文·史派西和王牌制作人大卫·芬奇的强力加盟,顶尖的制作团队(PGC 模式)保证了剧集持续的高质量,也让平台获得了粉丝的认可。爱奇艺现在走的路子也更像 Netflix,我们可以期待未来马东、高晓松和蔡康永会在平台上创造出更多高质量的 IP。


### 视频 3.0

最后来说说乐视。作为后来者,乐视是如何在狂热的视频网站分到一杯羹的呢?

事实上,在成立之初,乐视便为之后的会员模式埋好了各种垫脚石。在盗版资源横行的时代,乐视就已经布下了“版权”这盘棋,用较低的价格购买到大量的正版版权,一举成为了国内最大的影视内容库。乐视凭借版权分销 + 会员费两大收入源,最早在视频领域实现了盈利,也掀起了一场跨越十年的版权之战。应该说,没有乐视就没有今天的中国影视产业大发展。

乐视提出建设“平台 + 内容 + 终端 + 应用”生态链的时候,几乎没有人看好一家互联网企业能够搞定硬件。而让所谓行家大跌眼镜的是,在 2015 年乐视继续越走越远,也越做越大。在终端部分,发布了乐视手机,为乐视的财报贡献了相当一批营收;在内容方面,成立音乐公司,以“音乐 + 科技 + 互联网”的定位纵深于音乐产业垂直发展;同时乐视影业在 2015 年 Q3 与小米一起投资了南派三叔的南派投资公司,提升自己在内容制作和 IP 开发上的竞争力。

最让人觉得不可思议的是乐视汽车的出现,当你可以坐在阿斯顿马丁里看喜羊羊的时候,你不得不佩服乐视神奇的点金术。

这又让我想到了那个 2006 年的学生见面会,那个时候的姚晨还不是微博女王,只是一个住在回龙观的三线小明星,托贾老板的福,现在她可算是过上了好日子,可我们的电视产业和视频网站呢?依然在政策和资本的夹缝中苦苦前行。



---

判断一个人是不是英雄,判断一个 CEO 是不是合格,判断一家企业是不是伟大,最关键的不是看他们做了什么,而是要看他们在全新的时势下,能否与时俱进,因应顾客需求的转变而做出痛苦又瑰丽的转变,并开创出新的业绩。

---

## 联想危机与玩家意识

陈禹安

新年刚过,被 IT 新贵们夺走光环已久的联想 CEO 杨元庆,因为自媒体上一篇题为《真相:杨元庆是合格的联想 CEO 吗?》的文章再度成为热点人物。这背后,更多的是人们对于联想这家老牌标杆性企业在移动互联网时代的黯淡无光的关切。

到底是什么让联想陷入惨遭质疑的地步呢?

其实,从两年前另一位自媒体人写给联想教父柳传志的公开信中就可以一睹端倪。当时的大背景是柳传志 2014 年 11 月 24 日邀请了十位创业者和媒体人,商谈对联想这样的大公司在移动互联网时代关于生存与转型的思考。

这封公开信的核心观点是:联想的问题是不够酷。酷这件事儿并不是找个明星代言,拍几个酷的广告片,就那么简单。酷是一种态度,酷是一种文化,酷也是一种组织方式。联想是工业经济和短缺经济

时代的代表,而今天的年代是信息经济和过剩经济并存的年代。后工业化的中国就如同布兰森(维珍创始人)说的,一切都是娱乐化。今天所有企业需要的根本改变是要变得更酷,联想也不应例外!

而且,这封公开信还特别点明柳传志和杨元庆的个性特色都不够酷。显然,领导者的个性特质是会影响到他所统领的企业的气质的。

不够酷,说的是联想的表象,而实质则是联想不会玩。由此,我们可以得出这样的结论:联想这个曾经烜赫一时的品牌之所以日益面临被时代抛在身后的重大危机,正是因为联想缺乏玩家意识!

### 何谓玩家意识?

那么,什么是玩家意识呢?



2015年7月21日,《福布斯》中文版发布A股和港股上市公司CEO薪酬榜单,联想集团CEO杨元庆以1.1896亿元的年薪登顶中资港股“最贵”CEO,也是所有中国上市公司中的“最贵”CEO。

我们首先来看一下近几十年来企业或商家与消费者之间关系的一个演变过程。如下表所示:

消费特征		企业 / 商家身份	消费者身份	战略思维
匮乏时代		庄家	散户	工具思维
富足时代	同质化时代	专家	用户	
	个性化时代	玩家	玩家	玩具思维

在物质匮乏阶段,每一种商品都是用于解决消费者衣食住行诸方面的基本功能性需求的。故而,每一种商品都可以视为一种工具,对应满足某一种需求。市场权力是掌握在稀缺一方的。物质匮乏,企业和商家就拥有绝对的话语权,而消费者不但只能俯首帖耳,而且还要趋之若鹜地或排队,或抢夺供给严重不足的商品。两者之间的关系就如同庄家与散户

一般,消费者完全唯企业 / 商家马首是瞻。

随后,社会的发展逐渐进入了富足时代,企业 / 商家之间的竞争空前激烈,商品大量生产,但也日益出现了同质化竞争的样态。这时候,企业不再像匮乏时代那样无视消费者,而是开始重视消费者了。但此时的消费者仍然没有什么话语权,关于商品的设计、形态、价格、渠道等要素依然为企业所垄断。消费者只是无知的用户,而企业 / 商家则是其所在领域的专家。

再之后,随着互联网的出现以及迅猛发展,普通的消费者被赋予了前所未有的话语权,从而也开始学会表达自己的个性化要求。此前被严重压抑的玩乐需求也通过互联网渠道尽情释放,并在集体意义上将整个时代推向了娱乐至死的高潮。这个时候,超越基本功能性需求,额外为消费者提供时尚、酷炫、

新潮、好玩的情感性需求就成了新的主流。这就是取代工具思维的玩具思维。在玩具思维的时代,消费者转而成为掌权者,其身份意识也日益转换为玩家。只有那些新奇好玩的商品才能抓住他们日渐碎片化、转瞬即逝的注意力,并积极参与到商品从设计制造到营销服务的全流程中。

既然顾客已经化身为玩家,如果业已失去了掌控权的企业或商家,不能及时转变自身的身份定位,又怎么能与消费者(玩家)同频共振,赢得他们的欢心呢?

所以,所谓玩家意识,就是指企业或商家准确认知到消费者在身份定位上的玩家化趋势,并作出适应性调整的一种指导思想。

### 传统企业如何转型?

从联想一直以来的表现来看,可以说是工具思维的典型代表,抓住了从匮乏时代到富足时代(同质化时代)迈进的时代浪潮,在PC业务上大肆扩张,一举登顶全球之巅。但是,联想却没能准确判断随后而来的移动互联网时代及其背后以玩家意识为特色的主导性战略思维。

2008年1月31日,联想集团以1亿美元的价格出售了手机业务,但近两年后的2009年11月27日,又以2亿美元的价格买回了手机业务。虽然这一做法广受诟病,但亡羊补牢还不算晚。

国产智能手机的后起霸主小米,是2010年4月成立的。小米推出第一部手机的时间是2011年。仅从时间窗口来看,联想并未错失。但联想在手机业务上的表现,却只能让人徒唤奈何。

我们正可以从小米的成功之道来对照出联想的失策之处。小米的成功,有得益于价格战(性价比)的因素,但更本质地说,是小米玩家意识的成功。

小米精心运营网络社区,拢聚粉丝,采用线上抢购、用户参与试用、线下举办爆米花节、米粉节等互

动手段,与化身为玩家的消费者一起畅玩,非常迅猛地从一家初创企业成为业界巨鳄。这样的指数式成长是传统的商业理论无法理解与剖析的,如果不是与时俱进的玩家意识带来的时势推动力,绝对是不可能完成的奇迹。

也许有人会这样认为,小米和联想的初创基因就截然不同。小米选择玩具思维是时势使然,联想僵守工具思维也是惯性所致,是很难从根本上加以改变的。

但是,如果我们看一看华为,就知道这个结论过于迷信基因决定论,而忽视了人的主观能动性。

华为显然也是工具思维最有资格的代言人之一,但是进入玩具思维的智能手机角逐后,华为一开始也只能屈居低端市场。但是,小米的成功刺激了华为,华为采取“克隆小米”的做法,学会了小米的玩家意识以及种种玩法。

在这个大前提下,华为在技术研发上的优势以及在执行力上的狼性精神就发挥了重要作用。华为的“荣耀”新品牌的手机销量在一年之内从100万部增加到2000万部,并日渐占据了更大的高端智能手机的市场份额。到2015年年底,华为已经取代小米成为新的领跑者。

华为作为一家以技术立身的老牌企业,先前所服务的多是工业级的客户,而非以个体形式出现的终端用户。这样一家工具思维严重的企业,都能够华丽转身,以饱满的玩家意识攻克智能手机的市场堡垒,联想又凭什么不能做到呢?

判断一个人是不是英雄,判断一个CEO是不是合格,判断一家企业是不是伟大,最关键的不是看他们做了什么,而是要看他们在全新的时势下,能否与时俱进,因应顾客需求的转变而做出痛苦又瑰丽的转变,并开创出新的业绩。

联想的危机,代表了一大批传统企业的危机。华为的胜利,也代表着一大批传统企业的希望。何去何从,一切取决于自己的抉择与决心。☞





---

互联网里很多模式到今天的颠覆,都是用户战胜客户。这不仅意味着客户用户化,还意味着每一个企业都会成为服务性企业,没有互联网化的企业将提前死去。

---

## 为什么要从客户到用户?

李克

互联网的淘汰率极其惊人。转型难,创业也难。不管转型还是创业,首要的都是生存。活着,尽可能活着,比竞争对手更久一点,就是赢家。

商业追逐利润,但利润最小化才能保证企业生存,利润最大化对企业思维没有意义。

生存问题最重要。

### 产业革命要找到入口

单纯比拼某个产品的时代已经一去不复返了,由三星掀起的 Android 和苹果之间的硬件升级热战也逐渐恢复平静,拼到最后,大家都已经明白了,在互联网时代,一切没有自己成熟生态体系和平台的互联网公司,只有跟在那些巨头后面吃些残羹冷炙的份,最后永远不可能在市场上有自己的一席之地。

市场越来越透明,人心似明镜,显而易见的机会都是别人的。

BAT 的出现,是这个时代的特例,也是这个时代和他们自己的幸运。还会诞生类似 BAT 这样的巨头吗?现有的竞争业态下,几乎是不可能了。想要转型的传统企业,或者新创业的公司,必须面对这个现实。

要么借助它、加入它,要么打败它。

这个问题很难有固定解,我们之所以提到它,是想借此分析,对每一个想要互联网化的公司来说,二维码的生存法则是什么。

互联网的本质是依靠大数据为实体的销售提供入口,是实体的刚需,但淘汰率惊人。

先要找准自己的定位。全互联网的流量总入口已经被 BAT 把持了,但是各连接点的细分领域还有空间,这是巨大机会。细分领域的隘口必须要有以下几个特征:一是独特性;二是做成真正的开放平台,即盈利与业务无关性,且用户要因为你的独特性来访问;三是用户的维系最好能依靠社会化网络自我维持。

把持住细分领域的隘口是什么意思呢?就是尽可能在某个必要环节形成绝对垄断,不管其他环节怎样,离开了你就无法继续。

像万达控制了全球最多的银幕,不管好莱坞大牌的巨星,不管什么大片,要上映就得落地,落地控制权就在万达手上。甚至电影产业商业模式都要变,就是电影院根本不给你分账,全球这么多银幕我说了算,你应该给我分账,我的爆米花钱还不会给你,你拍电影怎么赚钱?整个产业会革命。

## 免费的东西最昂贵

凯文·凯利在《新经济的新规则》一书中说：听起来也许有些疯狂，在未来（至少在很短的一段时间内），我们所制造的一切几乎都将免费：冰箱、滑雪板、激光投影机、服装等。实现的前提，是这些东西融合在网络节点中，作为网络服务的载体。

“融合”是这段话里面最重要的两个字，是对互联网商业模式的本质概括，是指你要成为网络中对别人有价值的、必不可少的、绕不过去的节点。“融合”在网络节点中，一个节点就是一个隘口，你在自己的隘口“一夫当关，万夫莫开”，这就是“免费的东西最昂贵”的由来。

但是，想要生存下去，想要成为网络中的价值点，就要通过免费来实现，这是上面前半段话的含义，也是免费经济的由来。

如果二维码想要免费，驱动力又来自哪里？我们认为附着在商品上，借助网络传播的技术元素。传统的经济学告诉我们，每一个生产者都试图实现价格的最大化，但又要为了应对竞争环境，将“最大化最小化”。竞争越“完美”，降低价格的动力越强。

## 用户还是客户？

传统行业的产品业务很复杂，商业模式却很简单，谁掏钱谁就是它的客户。比如茅台，其酿造分制曲、制酒、贮存、勾兑、检验、包装六个环节，整个生产周期为一年，端午踩曲，重阳投料，酿造期间九次蒸煮，八次发酵，七次取酒，经分型贮放，勾兑贮放，五年后包装出厂——不可谓不复杂。但是以茅台的品牌力和影响力，商业模式很简单，一直是白酒行业里面的“坐商”，在 2012 年以来全行业的深度调整中，茅台业绩仍然保持了增长。

但，传统行业心中如果只有客户的概念，向互联

网转型不会成功。

很多企业转型互联网，恨不得在一夜之间引刀自宫，结果流血而亡。他们买了服务器，用了网络，存了数据，把线下的东西直接搬到网上去，以为这就是互联网+。这是把农产品从路边摊搬到菜市场，这叫农民进城；如果没有接受现代文明的洗礼，进城的农民还是农民。这不叫互联网+。


二维码是互联网+时代的超级符号，它想要的是改变，去引导一个产品或者一个行业去改变它的产品体验、看待用户的方式、它和用户的连接方式，改变它的商业模式，从而产生真正的资源重新配置。

二维码是一种连接方式，是互联网产品，它连接的是实物产品和用户。是用户，不是客户。用户和客户的差别是什么？

做客户易，做用户难。用户的特征是，第一，用户不见得向你掏钱；更重要的是，任何时候用户都可以方便地和你连接、交互，这些才是拥有用户的条件。

滴滴和快的最早做的是打车市场，出租车、打车的人，没有一个是它的客户，但是它解决了两个问题。这些用户和出租车司机原来有连接吗？没有连接。但是现在和打车软件建立连接以后，有了这么多用户，它再下一步往专车走，天下所有小租车公司，或者说有车愿意出租的人，最后都会成为它的客户。前提是因为它连接了很多用户，因此，互联网里很多模式到今天的颠覆，都是用户战胜客户。

很多企业没有领会到这个本质，还是在做客户关系。只不过在客户关系里加了一些互动，这些其实没有真正实现连接。客户还是觉得你没有给他提供什么持续而有价值的服务，为什么要从客户转成用户？

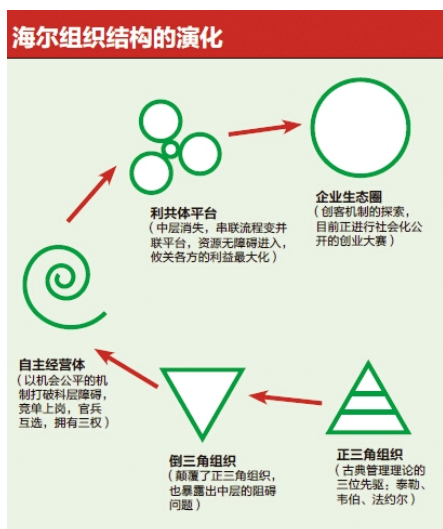
只有拥有用户，才能真正在用户的基础之上建立粉丝，有了粉丝用户的参与感和用户的社群才能做起来。每一个企业都会互联网化，这不仅意味着客户用户化，还意味着每一个企业都会成为服务性企业，没有互联网化的企业将提前死去。



随着个体价值的崛起，如果组织不能提供这样一种开放且能够发挥个人价值的平台，那么优秀的人才根本不会留存于组织中。相反，建立一个平台型组织，激活个体潜能，企业才不会丧失创新力。

## 未来组织是“平台 + 个人”

朱丽



### 互联网时代的海尔

员工：8万人变成2000多个自主经营体

利润：2007年至今，复合增长率达到35%

CCC：可达到负10天



当员工不再依赖于你的组织，而是依赖于自己的知识与能力的时候，员工与组织会形成什么关系？组织将如何变形，才能适应个体的需求？越来越多的大学毕业生开始倾向于到初创公司工作，而不再是大公司。

福布斯中文网 2015 年 7 月份赫然发表一篇题目为《为何大学毕业生成批涌向初创公司》的文章，

着实描述了这一新奇现象。尽管这有些让人诧异，

对于个人来说，大公司的职业通道不是更加前景可期吗？

然而许多年轻人的择业期待，却恰恰反衬出了不少大公司的种种弊病：组织臃肿、层级复杂、条块分割严重，很难让人有机会施展才能。除非经过一番“艰苦卓绝”的历练。

但是在新兴的创业公司,情况则完全不同。一些具有创新精神的员工对于自身创造力的释放会有很大的空间——能够非常迅速地学会各种职业技能,而不会像在大型企业里那样被固化在一个岗位当“螺丝钉”。

“最令他们感到愉快的是,没有等级职业划分的层级结构,没有大系统的僵化与内耗,拥有很多让他们自己觉得可以贡献价值的感觉,并可以看到最终的结果。”华南理工大学教授、现任新希望六和联席董事长兼 CEO 陈春花的研究,更是表明了一个重要现象:个体价值希望能够被激发并得到及时反馈。然而,这在大公司根本做不到。

“当组织扼杀了个体的个性与创造力时,他可能就会离开你。”研究组织管理二十余年的陈春花说道。那么组织管理方式就得改变,因为个体价值在崛起。

时代已然发生变化。组织边界越来越模糊,没有人愿意被固化在传统雇佣关系的沉闷中。

## 互联网让个体变得强大

“老板,我要干机器人!”年轻人说。

“干机器人?”老板疑惑。

“让不让干?不让干,我就走人。”年轻人果断地说。

老板只好同意干。

这个有意思的场景,发生在沈阳机床上海研究院。

在该研究院,活跃着一群极富创意能力的年轻人,他们被董事长关锡友以及沈阳机床所有人视为“奇葩”。然而,正是这群奇葩,在 2015 年,成功研发出了中国乃至世界机床产业惊世骇俗的 i5 智能机床——这甚至让一度倡导工业 4.0 的德国人瞠目。这款产品及其智能系统颠覆了整个传统机床产业由来已久的运行模式,堪称中国工业 4.0 的样板。

当 i5 研发成功以后,一名 90 后员工向关锡友提出要专心研发机器人的请求。好在身为开明的老板,关锡友为上海研究院营造了一种最大限度地发挥员工创意能力的组织氛围。在这个人数不多的年轻团队中,90 后占据多数,但他们的需求被尽可能地得到满足。而与传统国企不同的组织体系,也造就了这帮年轻人可以热情满怀地自由创造,释放自身的价值。

这在传统的工业化生产时代是几乎不可能实现的事情。万一干砸了呢?

“在雇佣社会里,人们都是在组织中工作或者为组织工作,每个人要发挥作用,取决于是否能够与组织接触并被组织认可。”陈春花说,“这种组织体系下,雇员更多的是依赖组织,因此,只有那些谨守流程,不做任何创新、不犯错误的人才有生存空间。而那些有想法,不墨守成规,想打破禁锢的人,要么抹掉自己的个性,要么离开。”

事实上,现在很多人之所以不希望陷入一种雇佣关系中,一方面是源于技术带来的更多机会和挑战,另一方面正是因为雇佣关系本身伤害到了人们创造能力的发挥。

这时,互联网来了,它为个人创造力的释放提供了最大可能。

每个人都拥有获取信息、享用资源的便利性,而且成本极低。在这种社会背景条件下,个体就有了很大的机会来表现他的能力,展现他的价值创造。本质上看,此时的个体不太需要依附于某一个组织,反而可以通过他自己的能力发挥为组织做贡献,以此获得组织的认同。个体价值在互联网时代开始觉醒并崛起。

100 年来个体的力量都因为雇员社会的约束而难以得到施展。然而,“互联网带来一个最强大的能力就是让个体变得很强大。”陈春花总结道。值得一提的是,能够觉醒和崛起的个体,当然也是组织中能力特别强的人,对组织来说是很重要的创新力量。



---

每个人都拥有获取信息、享用资源的便利性,而且成本极低。在这种社会背景条件下,个体就有了很大的机会来表现他的能力,展现他的价值创造。

---

这种直指现实的变化,除非老板视而不见,否则一定会意识到员工表现出来的创新欲望以及无边界的创新能力正在成为主流,并将影响组织存在的意义。

### “人人时代”呼唤组织变形

被业界誉为“互联网革命最伟大的思考者”的美国教授克莱·舍基 (Clay Shirky), 在他轰动一时的《人人时代》一书中描述了这样一段文字:

“维基百科的运营可不是招呼邻里的牌桌,其庞大的规模堪比拉斯维加斯的大型赌场。为什么不采用商业模式,维基百科还能成长得如此之快? 为什么没有管理分工,维基百科也不会被胡言乱语充斥? 为什么没有报酬,人们仍愿意为维基百科做事情? 在新的社会化工具的帮助下, 人们能为了爱做出大事情。”

克莱·舍基认为,在网络社会,人和人可以超越传统社会的种种限制,灵活而有效地采用即时通信、移动电话、网络日志和维基百科等新的社会性工具连接起来,一起分享、合作乃至展开集体行动。

互联网技术带来了个体崛起,就使得个体与组织的关系发生了变化。

这种变化,昭示着一种变革未来的力量正在崛起! 他称“人人时代已经到来”。

人人时代,个人的力量将被充分释放出来。然

而,组织由来已久的命题之一,是它只为目标而存在,即组织设立的目的是为了实现目标,而不是去服务于个人。但它对每个人的要求都是:你要对目标有贡献。

于是,这不难解释一个延续百年历史的事实:“稳定的组织结构,有效的分工,伴随着工业化生产时代的流水线作业带来高效率和低成本,让早期的工业社会创造力大幅提升,并创造了巨大的财富。”陈春花描述道。大量的雇员在这样的组织体系当中,只能遵循流程服从于组织,而他们的创造力通常被淹没。

这对公司创新而言,可不是好事情!

一个组织如果仅仅拥有资产,尤其是人,却又不能为人提供运用知识发挥创造力的机会,那这个组织也就丧失了存在的价值。

曾经流行于世界多年的传统管理理论,对于组织管理的作用在今天空前受到冲击。尤其是,“随着个体对于知识和信息的把握,以及个体能力借助于技术发挥得更加强大的时候,这种雇佣型的管理习惯,将无法胜任甚至伤害到个性。”陈春花深刻理解这一点。

那么代表组织的管理者,要了解到一个根本性的改变:组织必须了解雇员的需求,了解他们的希望。

而这个改变,无疑对当下众多管理者提出了一个普遍性挑战:当员工不再依赖于你的组织,而是依

赖于自己的知识与能力的时候，员工与组织会形成什么关系？组织将如何变形，才能适应个体的需求？

### 共生关系，而非雇佣关系

“人人创客”、“让每个人成为自己的 CEO”，这是海尔现在的新面貌。

几年前，张瑞敏以其极富前瞻性的眼光，看到了做“时代型企业”的方向，在海尔推行了一场波澜壮阔的改革，号称“砸组织”。即将原来自上而下的层级结构打掉，变成内外部创客共创共赢的平台型组织。

在这种组织形态下，只要你有能力，想做就做，不管是海尔内部小微，还是来自外部的创业者，资源与利益协同共享。

这样的变革，很大程度上激活了员工的创业热情，以此带动了海尔这艘巨轮向创新的道路上前行。

海尔的转型，在陈春花的理解中，就是工业流水线层级管理基础上形成规模效应的转型实践。“从组织角度看，已有规模效应的企业，一定会因变化而开放边界。而开放组织边界，意味着让更多的能力和人组合到企业中来。”

在张瑞敏眼中，这不仅符合互联网时代的组织要求，更是未来共享经济模式下的组织形态之一。尤其值得一提的是，原海尔员工变成小微以后，在组织中的角色定位变成了合作伙伴，而不是传统意义上的雇员。张瑞敏所说的“由用户来付薪”可印证这一点。

个体能力的出现，导致原先的雇佣关系悄然发生变化。按照陈春花的观点，就是个人与组织不再是服从关系，而是一种共生关系。那么，组织必须去关心个体及其价值的实现。我们会发现，此时的组织管理面临巨大挑战：原来基于为绩效、为稳定、为成本、为效率而做出的分工与安排，在今天反而变成了一种障碍。而组织必须变成动态的、可以被调整的、甚至从层级结构变成网状结构。

组织被重新定义，依陈春花看来，有三个全新意义的属性。

一是平台属性。员工与组织不再是层级关系、结构关系，这意味着原有的组织管理习惯，即按照层级以及组织信息传播的方式进行沟通要变了，变成让每个人都可以获得对称的信息，享用平台资源，并保持平等地沟通与交流。

二是开放属性。互联网赋予每个人前所未有的能力，在个体价值实现目标的驱动下，任何一个组织不得不开放自己的组织，让组织融合在互联网缔造的全新价值网络中。在互联网时代和未来共享经济时代，组织要变成一个有机的生态圈，就像张瑞敏说的：每个人都是一个节点，每个节点实现互通互联。陈春花甚至认为，随着信息技术，尤其是互联网技术的出现，一种新的组织形式——“虚拟组织”将会演化出来。

三是幸福属性。传统组织体系中，员工好比螺丝钉，不仅职能被固化，而且思维也被固化了，工作更多的是为了谋生。但如今，再问问年轻人，他们不一定冲着高薪就能留下来工作，而希望能够创造价值，并获得尊重才是更重要的诉求。因而，让员工快乐工作也应成为必须。相比以前，这对组织文化及其管理的要求将更高，更难。

“如今互联网时代，为什么传统企业出现集体焦虑？其核心在于传统企业的结构是层级结构，内部壁垒重重，以对外控制为主，根本无法开放结构，也就无法与别人互联。”陈春花这样认为。

基于这一点，在陈春花带领下的新希望六和，在2015年启动了组织平台转型战略，在划小经营单元基础上，开设新事业平台，并寻求与价值链上的优秀企业合作，使得运转效率大幅提升。

### “平台 + 个人”取代“公司 + 雇员”

Uber，现在是全球最大的出租车公司，却没有一



---

在网络社会，人和人可以超越传统社会的种种限制，灵活而有效地采用即时通信、移动电话、网络日志和维基百科等新的社会性工具连接起来，一起分享、合作乃至展开集体行动。

---

辆出租车；

Airbnb，堪称全球最大的住宿服务提供商，颠覆并超越了希尔顿酒店，却没有一间客房；

中国的阿里巴巴，如今已是全球市值最高的零售商，却没有一件商品库存……

平台模式，随着互联网的出现，有了超越传统商业模式的内涵与影响力。而共享经济，更是为平台模式提供了最佳的生存环境。越来越多的企业，开始走向平台化的结构。

理由很充分。随着个体价值的崛起，如果组织不能提供这样一种开放且能够发挥个人价值的平台，那么优秀的人才根本不会留存于组织中。相反，建立

一个平台型组织，激活个体潜能，企业才不会丧失创新力。

尤其是，“当组织能够为个体提供价值贡献的时候，这个组织就会有持续的生命力。”陈春花强调。

举个例子，阿里巴巴与淘宝店主为什么能够共生共存？陈春花将其解释为一种非经济体的共生模式。二者是价值共享的关系。对于淘宝店主来说，他们可以利用阿里的平台做生意，所以有积极的意愿与之合作。“组织如果能够给个体提供一个创造价值的平台，那更多的人当然就会依附于你这个平台。”陈春花说。

进一步看，一个组织变成平台之后，个人一定是认同这个平台的价值才愿意加入进来的。就像现在在我们看到的 Uber、滴滴等平台，很多人之所以把自己的车挂上去，其实不完全是为赚钱，很多时候是为了感受这样的生活方式。

“管理本身最大的价值，就是激发和帮助人的价值得以释放。”陈春花这句经典总结，同时也回答了组织如何管理最有效。

对于未来的组织来说，核心是激活组织成员——随着共享经济的渐渐渗透，所有成员已没有内外之分，让他们充分释放能量，让优秀的个体可以发挥作用，已经成为一个全新的管理课题。陈春花所著新书《激活个体》给出了相当精湛的答案。

而激活个体价值，并让个人在组织中贡献更大价值，你就得变身为平台。这个追随时代主流的组织形态，正在逼迫着传统官僚层级制的大型企业转型。因为传统的组织体系已经无法适应互联网时代对于创新与速度的要求。

可以预见的是，延续已久的“公司 + 雇员”，将随着共享经济模式的大行其道而成为过去。未来的组织形态，“平台 + 个人”将取代之成为一种新的主流。而要打造这种全新的组织形态，让平台与个人变成一种共生关系，在陈春花看来解决好激励机制的设计，“共生”就不会是难题。☞



许多年以来,全球观察人士都习惯性地聚焦到国家间的竞争,尤其是有关那些新崛起国家对美国这个超级大国发起的挑战。但或许应该把选项扩大一点,那就是实际上有很多超级跨国企业的实力已经达到了极不可忽视的地步。

## 超级跨国企业:比你想象的更强大

毅涛

### 后跨国公司时代

埃森哲公司(Accenture)的发家史从任何方面来说都是一出正牌的美国梦。现如今这家全球规模最大的咨询公司年收入超过百亿美元,但就在上世纪50年代,它还只是安达信会计事务所旗下的一个小部门而已。

让埃森哲逐渐成长并脱离母体的第一个大项目来源于其客户通用电气:当时它为帮这家公司提高薪资处理效率,提议安装了美国第一台商用电脑,从此开创了数据处理时代。当时的项目领导人乔·格里卡夫之后被称为电脑和高科技咨询之父,为商业咨询开创了使用电脑和高科技解决问题的先河。

这个项目标志着安达信咨询业务的开始,随着咨询业务的利润最终超过了审计部分,膨胀的咨询部门已经不甘寄人篱下。到1989年,安达信最终分拆为主营审计业务的安达信和主营咨询业的安盛咨询。2001年起,安盛咨询启用“埃森哲”作为公司的新名字。

但与此同时,它又甚至算不上一家真正的美国企业。这倒不是因为它遍布全球各地、从墨西哥到日本拥有多个分公司网络——国际扩张是美国企业走向成功的必经之路,而是因为它根本从来就没有真正意义上的国籍归属。对这家公司而言,哪里税收

更少、政策更优、人力成本更低,哪里就是它的家。

从2001年完全脱离瑞士安盛母体并改名埃森哲以来,它就注册到了著名的“避税天堂”百慕大群岛去;到2009年,它又把总部迁到爱尔兰——另一个低税收的国度。

今天,埃森哲的37万名雇员分散在超过55个国家的200座城市里。它的咨询师们通常以“空降”方式到各地展开业务(意即只派人员,不设办公室),而将业务和收入汇报给就近的区域总部。这些区域总部的选址也颇具考量:诸如布拉格和迪拜这样的城市虽然不是区域内最顶级的,却一定是税率最低的。

埃森哲的崛起意味着“后跨国公司时代”的到来,这种跨国公司祛除总部国籍,进入真正意义上“有奶就是娘”的交互式国际化的阶段。从今往后,越来越少的跨国企业会标榜自己是一家来自某国的企业,像“可口可乐=美国、宜家=瑞典以及诺基亚=芬兰”这样的故事将会走进历史。

上世纪50年代通用汽车总裁查尔斯·威尔逊所谓“美国好就是通用汽车好”的概念将不复存在——对跨国公司来讲,哪里能盈利,哪里才是祖国。

埃克森美孚、联合利华、黑石、汇丰银行、DHL和Visa——这些知名企业都已经把总部和分部(包括工厂、行政办公室和银行账户)迁移到了政策最优的国



企业	所在行业	总部	年收入 2015
沃尔玛	零售	美国阿肯色	4860亿美元
埃克森美孚	石油天然气	美国得克萨斯	2690亿美元
壳牌石油	石油天然气	荷兰海牙	2650亿美元
苹果	科技	美国加利福尼亚	2340亿美元
嘉能可	商品交易	瑞士巴尔	2210亿美元
三星	科技	韩国水原	1630亿美元
亚马逊	电子商务	美国华盛顿州	1070亿美元
微软	科技	美国华盛顿州	940亿美元
雀巢	食品	瑞士沃韦	930亿美元
Alphabet (谷歌)	科技	美国加利福尼亚	750亿美元
优步	科技	美国加利福尼亚	625亿美元
华为	科技	中国广东	600亿美元
沃达丰	通讯	英国伦敦	600亿美元
安海斯-布什英博	食品	比利时鲁汶	470亿美元
马士基	航运	丹麦哥本哈根	400亿美元
高盛	投资银行	美国纽约	340亿美元
哈里伯顿	能源	美国德克萨斯	330亿美元
埃森哲	咨询	爱尔兰都柏林	310亿美元
麦当劳	餐饮	美国伊利诺伊	250亿美元
阿联酋航空	航空	阿联酋迪拜	240亿美元
脸书	科技	美国加利福尼亚	180亿美元
阿里巴巴	电子商务	中国浙江	120亿美元
黑石	投资银行	美国纽约	110亿美元

家和地区。聪明的交互式跨国企业通常会把注册地放在一个国家,实际运营放在另一个国家,金融资产则放在第三个国家。

诸如通用电气、IBM 和微软在内的“美国企业”都已经在低税收的离岸账户(瑞士、卢森堡、开曼群岛等)里存入了超过万亿级别的财产。一些监管者和政策制定者将这些天文数字般的财富称为“无国界收入”,美国总统奥巴马则痛批称这些被转移的财富“不公平且有损美国的利益”。

### 超级跨国企业实力惊人

这种趋势并不令人感到惊讶。逐利毕竟是企业的本性。但交互式跨国企业的崛起却不仅仅是“赚钱的新手段而已”,它还从另一方面定义了“全球实体”这个概念——随着这些企业的实力越来越走向巨无霸模式,它们中的许多从政治和经济上的权力来看已经并不逊于一个中等国家。

许多年以来,全球观察人士都习惯性地聚焦到国家间的竞争,尤其是有关那些新崛起国家对美国这个超级大国发起的挑战。2015年6月的一项皮尤调查显示,来自近40个国家的近半数受访者认为中国已经或将要超过美国的国际地位。


但皮尤或许应该把选项扩大一点,那就是实际上有很多超级跨国企业的实力已经达到了极不可忽视的地步。

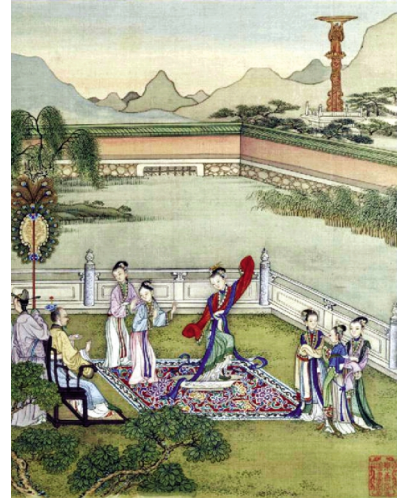
以苹果为例,它手里的现金流已经超过世界上三分之二国家各自的GDP总量。在政治领域,超级跨国企业们和监管者们展开斗争,大玩“猫鼠游戏”。

在2008年金融危机后,美国国会通过了多德-弗兰克法案,要求限制华尔街银行往无限规模扩张,以免它们一旦倒闭后引发灾难性的后果。但最后的结果则是,原本中小型的金融机构被限制住了步伐的同时,本来就很巨型的银行开始向海外多国扩张,美国越来越难以控制。

今天,全球最大的十家银行控制了将近半数的人类财富。以欧盟竞争事务专员玛格丽特·维斯特格为代表的政治家正在加紧推行加强监管超级企业的法案,但即便这个法案获得通过,这些巨无霸也不会有太多损失——它们直接将总部撤出欧洲(这不代表它们损失了欧洲市场)就是了。

当下的世界正在进入一个国籍、地域通通模糊的时代。在没有祖国的交互式跨国企业崛起之后,全球商业模式的下一代又将是什么?有些人提出,企业终将去掉实体化的外壳而完全虚拟化。风投资本安德森·霍洛维茨公司的巴拉吉·斯里尼瓦桑指出,硅谷正在变得比华尔街和美国政府更加强大。他形容硅谷将是“商业模式乃至美国社会的终极出口”,最终的社会将完全靠科技来运作。

实际上,这种设想已经有部分得到实现:越来越多的商业运作正在用在线模式进行操作,越来越多的商业数据存储则被转移到“云”之上。如果现在这种国籍和地域模糊的商业运作模式就已经让监管者们感到头疼的话,斯里尼瓦桑的“云企业”构想则更会让传统的政客们惊讶到合不拢嘴。但随着科技的发展,这个趋势似乎更加不可避免。



清 冷枝

十宫词意图册之汉宫页

《十宫词意图》册是宫廷画家冷枝依据时为和硕宝亲王弘历写的吴、楚、秦、汉、魏、晋、齐、陈、隋、唐宫词配的画，因此，名为“十宫词意图”。本图页是依据题诗“水晶盘净玉腰酥，爱舞因怜可用扶”所绘，表现的是汉代美女赵飞燕在水晶盘上跳舞的场景。

# ■ 案例 ■

## Cases

# 关店换帅,传统零售业窘境怪谁?

侯隽



---

根据 2015 年关闭的 43 家大型超市与 31 家百货店的统计数据显示,这些店铺的平均存续时间还不到 5 年,仅为 4.89 年。以前关店是由于店铺租约到期后租金大幅度提高,如今不到 5 年就关店,基本上是业绩不好为了止损。

---

一年一度的财报季,对行业来说是几家欢喜几家愁的时刻。然而,对于传统零售业来说,则是整体愁云密布。

根据 Wind 资讯的统计,在 88 家零售业上市公司的 2015 年财报中,有 47% 的公司营收出现下滑,60% 的公司净利润下滑,营收净利双双下滑的达 33%,出现亏损的达 15%。

曾经风光无限的传统零售行业面临着店铺门可罗雀、门店业绩下滑、商场关店潮、物业高空置率等残酷现实。

## 传统零售业:2015 年关店 865 家

4 月 12 日,北方百货零售行业龙头企业王府井发布公告称,公司董事长刘冰因年龄原因,不再担任公司董事、董事长、董事会战略与投资委员会主任委员职务。与此同时,公司控股股东北京王府井国际商业发展有限公司提名首旅集团副董事长、总裁、党委副书记刘毅担任公司第八届董事会董事。

王府井在刘冰任职期间,多次进行转型,尝试了包括自建电商、布局奥特莱斯、购物中心等新业态,并逐步尝试买手制、自主品牌等自救措施。

但是,成效并不明显。

据其 2015 年年报显示,报告期内公司营业收入不增反降,而净利润同比仅增长 3.96%。从店面数量来看,

2015 年全年,王府井关店数为零,但仅新开了一家店。

“王府井新提名的刘毅是清华大学工商管理硕士、高级经济师,显然企业希望新人带来新气象。但是效果有待观望。”一位业内人士表示。

相对于王府井关店数量为零,另外一些企业则是壮士断腕也不灵。

根据联商网统计数据,传统零售业 2015 年关店数量又创新高,仅主要超市和百货就已关店 138 家。如果加上华润万家减少的 727 家各类型门店,总关店数量达到 865 家。这个数字比起 2014 年全国主要零售企业(百货、超市)共计关闭 201 家门店,2013 年关闭 35 家,显然又创了新高。

“现在关店已经由被动转为主动。根据 2015 年关闭的 43 家大型超市与 31 家百货店的统计数据显示,这些店铺的平均存续时间还不到 5 年,仅为 4.89 年。以前关店是由于店铺租约到期后租金大幅度提高,如今不到 5 年就关店,基本上是业绩不好为了止损。”联商网零售研究中心主任、上海商学院教授周勇表示。

## 阿里启动“Buy+”:计划在虚拟世界“逛商场”

在传统零售行业忙着自救的时刻,一个更为可怕的对对手已经来了。



---

根据联商网统计数据,传统零售业 2015 年关店数量又创新高,仅主要超市和百货就已关店 138 家。如果加上华润万家减少的 727 家各类型门店,总关店数量达到 865 家。

---

4 月 1 日,淘宝宣布将推出全新购物方式“Buy+”的宣传视频,Buy+ 将使用 VR (Virtual Reality, 虚拟现实的简称,是一种可以创建和体验虚拟世界的计算机仿真系统)技术,当使用者戴上 VR 头盔,他/她所看到的、听到的、感觉生成可交互的三维购物环境,让用户突破时间和空间的限制,真正实现各地商场随便逛、各类商品随便试。

这个视频马上刷爆了社交网络,阿里无线事业部高级市场专家郑重表示,像现在 Oculus Rift、HTC Vive 或者三星 GEAR VR 这样的一些设备,消费者戴在头上进入到淘宝的“Buy+”当中去,就可以体验到如置身于一个非常豪华的购物场景之内对商品进行各种浏览。

可以想象,如果这项技术普遍应用,消费者将可以足不出户,就能通过虚拟现实的技术,买到自己心仪的产品,这对不景气的实体店来说无疑是雪上加霜。

在内容方面,阿里已经全面启动“Buy+”计划引领未来购物体验,并将协同旗下的影业、音乐、视频网站等,推动优质 VR 内容产出。阿里将率先推出并设立 VR 实验室,专注打磨未来购物体验。

同时,马云也表示,在淘宝开发 VR 技术的过程中,确实存在一些困难,要慢慢摸索。

### “实体零售好不好,跟马云一点关系都没有”

“近五年来中国实体零售很难做,所有人都在骂马云、骂阿里,都说被电商害的。实际上实体零售好不好,跟马云一点关系都没有,只能怪我们自己。很多人讲互联网跟零售的关系,我认为没有关系,做好零售,做好产品就可以了,互联网是互联网,电商是电商,如果今天我们都老老实实回归,把产品做好、在零售上发力,肯定没问题。”名创优品的创始人叶国富表示。

同样地,无论是作为南派的杭州大厦,还是北派代表欧亚集团、王府井、兴隆大家庭等,甚至是外资

代表永旺、伊藤洋华堂,在接受采访时都认为传统零售业迎来了新的商业变革。


中国连锁经营协会秘书长裴亮直言:“过去四年来,上市零售企业净利润率一直处于下滑态势,净利润率的增长率连续四年出现了负增长,当前中国零售市场正在面临着深刻的变化,零售企业也正面临着前所未有的市场挑战。”

### 零售企业 O2O: 转型道路不能走得太急

解百集团、杭州大厦董事长童民强认为,大服务大融合是未来实体零售行业谋变的方向,商品和服务是商业的两个根本,现在急需考虑的是怎样把商品和服务有机结合起来。

目前,传统零售业都已经被逼到变革风口,既然要变革,只能调整策略,摆脱传统观念的束缚。譬如南派代表杭州大厦就玩起了跨界,以实体零售商业为入口,连接健康、医疗服务、体育赛事、体育场馆以及培训,未来还会涉及到教育服务等,打造大的服务产业链来满足消费者的需求,从而更好地反哺零售主业;北派王府井决定“去百货化”,加码奥特莱斯以及社区商业。

正如步步高董事长王填所说的那样:“在大环境压力之下,很多实体零售企业都在想着怎么突围,通过两年的尝试,试错了很多,也找对了一些方向,但总结经验来看,作为线下零售企业,O2O 的转型道路不能走得太急。”

但是,市场留给传统零售业的时间已不多了,小船是说翻就翻,还是驶向大海呢,我们拭目以待! 

# 佳能,离下一个柯达有多远

李云蝶



---

对于传统业务的过度迷恋、对于过去成功的不舍,会成为佳能最大的风险。佳能恐怕永远都想不到,自己会被不起眼的智能手机逼得饥不择食。

---



随着智能手机拍照功能不断提升,相机巨头佳能也被迫走上转型之路。3月24日,佳能与东芝正式对外宣布,佳能以总价6655亿日元(约合59亿美元)收购东芝旗下医疗设备部门,这一收购价格也创下了佳能并购史上的新高。

3月24日,佳能与东芝正式对外宣布,佳能以总价6655亿日元(约合59亿美元)收购东芝旗下医疗设备部门,这一收购价格也创下了佳能并购史上的新高。

如果再看看佳能集团今年1月发布的财报,你会非常惊讶——在过去的2015年,佳能集团净利润为2202.1亿日元,同比下跌13.6%,低于市场预期。

一场收购花掉的钱比佳能全年的净利润三倍还多,佳能何以这么大手笔?

细看财报便知,尽管佳能的数码单反相机依然保持在全球第一的位置,但其所属的影像系统业务领域2015年营业额仅为12638亿日元,下降5.9%。这已经不是这个部门第一次出现下滑,2014年,影像系统业务营业额同比下降7.3%。

而作为其营业额最主要来源的办公产品业务领域,去年营业额同比增长仅1.5%;在2014年和2013年,这个数字分别是3.9%和7.2%,逐年递减。

佳能此举实际意在摆脱对相机和复合机业务的依赖性,然而并不是所有“买买买”都能换来好的结

局,这样痛下血本的收购,若不是充分思考的结果,徒有破釜沉舟的勇气,一旦失败,后果不堪设想。

### 殷鉴不远

佳能近年来一直在寻求转型,希望增加更多的高利润非相机业务。去年,佳能就斥资28亿美元,收购了瑞典网络视频监控厂商Axis公司,进军监控摄像头领域。

从全球范围来看,东芝在医疗器械领域并不算巨头。数据显示,在2014年全球医疗器械企业40强排名中,按照销售额排名显示,强生公司以287亿美元排名第一,通用电气、美敦力、西门子排名第二到第四位,销售额在170亿-200亿美元之间,而东芝仅以39亿美元销售额排名第22位。

这样的一场收购能给佳能带来多大的效果?回顾历史,这样的商业行为似曾相识。

早在2000年前后,胶卷巨头柯达全球销售额达到创历史的最高峰,然而自2001年起,全球胶片业务便步入毁灭性下跌通道,市场份额每年都以25%左右的速度减少,直到最后基本消失为零。与此对应的正是影像数码化趋势出现了井喷式增长。

历史经常会重演,如今单反业务的下跌和智能手机的一片红海,与当时的情形十分相似。

彼时,柯达为实现从传统影像向数码影像的战略转型目标,展开大规模的收购,在2007年前就斥资25亿美元巨资并购6家数码印刷巨头,还于2006年末将旗下的医疗影像部门以23.5亿美元出售给加拿大的投资公司。

既然是企业的战略级转型,自然应在传统业务体系之外进行多元化布局,“在不同的田里都栽上树”,重新构建一块全新的市场业务并配以一套全新的商业模式。柯达的转型却采取了相对保守的“在一块田里对原来的树进行嫁接”,希望在传统业务体系的改造和重组基础上谋求新的业务增长。



---

在一个走下坡路的行业中,第一名也会转瞬即逝。有时候,对于传统业务的过度迷恋、对于过去成功的不舍,反而会成为进步的阻碍。

---

因此,在经过了亏损、出售业务、裁员、并购扩张等一系列的煎熬和折腾后,柯达不仅消耗了资金、浪费了市场机会,也耗尽了华尔街对于柯达的耐心。

同样的道理适用于佳能,佳能(中国)有限公司董事长兼首席执行官小泽秀树在接受采访时曾表示,该公司在中国市场预期到2017年的中期销售目标是100亿美元。其中,60%以上来自影像产品。现在看来,有些困难。

在一个走下坡路的行业中,第一名也会转瞬即逝。有时候,对于传统业务的过度迷恋、对于过去成功的不舍,反而会成为进步的阻碍。

## 什么才叫潮流

在拍照设备方面,一个明显的趋势是,随着智能手机的普及,傻瓜相机的使用率不断下滑。

作为对于严肃的摄影爱好者来说最有影响的摄影图片平台,Flickr年度相机数据统计也许更有说服力。

在Flickr社群中,智能手机使用率已经达到39%,而单反相机和傻瓜相机占比分别为31%和25%,近年来崛起的无反相机比例只有3%。

在相机品牌方面,过去五年苹果iPhone的占比已经从7%急剧增长到33%,成为了Flickr上最常使用的相机。而传统的相机厂商,佳能的占比则从36%下滑到20%,尼康则从22%下滑到15%。

除了手机之外,运动相机也是谋杀菲林的主要“罪人”,其中,Go Pro主打看似小众的极限运动拍摄,却凭借在造型及功能上的优势,从2004年开始,发展到2014年全年出货量384万台,每年销量几乎都翻倍。这样的成绩靠的不仅仅是实用,更要靠颜值!

如果你觉得很难理解,再来看同样出现在耳机领域的奇葩现象。

Beats耳机对传统耳机的“屠杀”足以说明一切:品牌影响力第一次超过了音质。在2008年Beats耳机刚出现的时候,耳机行业95%的收入增长都是来

自高端耳机。Beats出现的时机非常好,正是移动市场迅速增长的时候。得益于智能手机和平板电脑的强劲销量,Beats耳机的销售收入也得到大幅提升。

风险投资公司Bolt硬件工程师Avery Louie最近在Medium网站上贴出了Beats Solo耳机的拆解图,给出了自己的成本推算。

拆解后发现,为了营造“贵重感”,Beats添加了四块仅仅用来“增重”的金属物料,占据了整机30%的重量;而为了节省人力和加工成本,Beats Solo不用螺丝钉的地方,一定用胶水,几乎所有不同的部件之间,不是粘起来的就是嵌在一起的,如此一来大批量生产时的成本几乎为零。

更聪明的是,本应左右镜像对称的部件竟是完全相同的,连模具的钱都省了。而一直被Beats引以为豪的“低音”,Louie认为,单从这些物料来看,并不能证明它能够提供优质的低音。


一台市场价卖到199美元的Beats Solo耳机,成本核算仅为16美元左右。而这个成本中包括了高达4美元的外包装盒和共计3美元的内包装,包装竟比BOM(物料清单)里任何其他元器件的成本都高……

然而,依然有无数人为了那个大大的“B”logo买下它,你问为什么?因为“酷”啊!

在今天的商业领域里,商业逻辑跟过去已经完全不同。硬件质量当然是核心优势,然而,如果没有让人购买的欲望,一切都是“0”!

英特尔公司总裁安迪·格鲁夫曾说:“创新是唯一出路,淘汰自己,否则竞争对手将淘汰我们!”

当德国老牌企业徕卡已经放低身价,和并不那么尊贵的智能手机牵手,甘愿做一个手机的零部件的时候,傲娇的佳能,还能再挺多久?

身处互联网时代,越强的企业越容易被竞争对手吃掉,如今的佳能,若没有自我毁灭的勇气,恐怕迟早有一天会被对手啃食干净。而那个对手,也许就是它曾经最瞧不起的敌人。

# 移动互联网时代的存量、变量和增量

江南春



媒体未来最核心的问题是精准、强制、互动。精准是指你怎么能够锁定更准确的目标受众,更精准、更细分;互动是指你如何形成跟消费者之间更强的互动关系。

近日,分众传媒董事局主席江南春应邀出席某网站在线交流,他以分众传媒为例,讲述了这些年的思考以及如何应对新时代做出的变革。以下为江南春分享精选。

## 存量:资讯模式在变,人的生活空间基本不变

十年前我一直在想什么是传播,最后发现传播就是两个方向:一个是主动,一个是被动。

主动是指人的资讯模式,被动是指人的生活空间。比如说,一个“90后”的资讯模式是QQ、人人网、网络游戏,生活空间是寝室、食堂、教学楼、操场;20到45岁的人,资讯模式是微博、微信、百度,生活空间就是写字楼、公寓楼、电影楼;那年纪更大者的资讯模式是电视,生活空间是社区、卖场。我认为“围捕”一个消费者,就是左手抓住他最主要的资讯模式,右手抓住他最主要的生活空间。

我认为媒体业的研究不应该是从电视、报纸、户外、互联网等媒体形式上去区分,真正的核心区别在于消费者取得信息的模式不同,主动的是人怎么去找寻信息,被动的是人怎么在生活空间被信息所触达。

### 最好的方法是不折腾

中国目前最大的挑战是什么?是信息多元化、碎

片化,甚至现在媒体行业已经不叫碎片化了,叫粉尘化,已经连碎片都没有了。这个时代的信息量太大,真正能够记得住的信息只有重大的社会事件和娱乐事件,例如习主席访美、南海危机,或是郭美美被抓了、王菲谢霆锋复合了。而一个商业品牌很难在这样大信息量的世界中被广泛关注。

多元化、粉尘化的资讯模式往往带来两个后果:

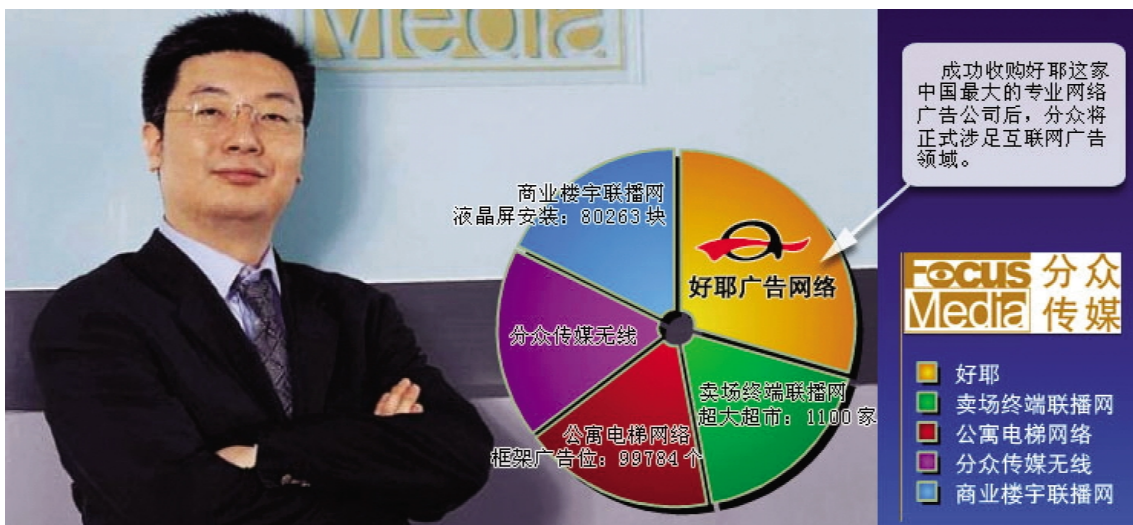
一是新品牌获得消费者认知的成本点变得很高。十几年前你去投电视广告,砸下几千万元,你能够看到很明显的效果,感受到自己知名度的大幅度提升;而现在,一两个亿砸下去也不一定靠谱,这就对一个创业公司提出了很大的挑战。

二是老品牌想要传播新信息也变得很难。比如康师傅是中国一年花二十几亿广告费的客户,但是你真的知道康师傅冰红茶、冰绿茶现在的代言人是谁,广告语是什么吗?这就是我们所经历的时代,即使是老品牌想传播一个新信息也很难。对于一个老品牌而言,最好的办法就是把以前的品牌信息一直用到底,不要轻易去改变。比如海飞丝,在过去的七八年中,它的形式就是用蔡依林代言,广告语就是“去屑实力派”。

所以现在这个时代对于很多知名品牌来说最好的方法是不要折腾,市场部门不要太勤奋,这可能给品牌带来的价值更大。

### 赌对娱乐,依然可行





江南春和他的分众传媒产业版图

在这个信息爆炸的时代,加多宝冠名《中国好声音》、立白冠名《我是歌手》、伊利冠名《爸爸去哪儿》依旧很成功。中国有上千个栏目,大家能记住的栏目大概也就是五六个,赌中国前五大栏目的冠名赞助商,我认为是靠谱的。

我为什么一直强调冠名赞助商呢?消费者消费的是内容,不是消费广告。加多宝冠名《中国好声音》、立白冠名《我是歌手》的片中广告都有几十条,恐怕很大部分都响不起来。当然,这对创业公司是一个很大的挑战,去年大概三四亿元的王牌栏目的冠名赞助费,今年已经涨到了五六亿元的价格。

在主动资讯方式上,利用微博、微信等社交媒体创造可以被传播的内容。这种方法非常有效,但可遇不可求。小米、褚橙这种成功案例在微博火热的时候往往容易成功,但在目前的状况下,以微信为主导的

商业品牌传播绝大部分形成小圈子传播,实际在整个社会上没有引起广泛的知名度和影响力。

现在大家都很喜欢做爆款、抢头条,但是要知道汪峰都经常抢不到头条,对商业品牌来说,抢头条就会变得更难。这不仅需要产品有非常强的在社会话题中的融入能力,还需要CEO本身的影响力以及团队的话题制造力。这对公司自身的要求是比较高的,个别成功的案例很难被复制。

#### 在品牌传播上和互联网相反走

刚才谈了主动的资讯模式,我认为分众做的是被动的生活空间媒体。一个人的资讯模式永远在变化,而一个人的生活空间则很少变化。分众的工作就是把广告植入到消费者必经的生活轨迹中,成为那个时空中他们唯一的选择。

其实我的内心是比较反互联网的，互联网在传播层面上导致的一个结果是消费者取得信息的成本为零，但是选择成本太高。我遵循的原则是我们可以选择消费者，但是尽量不要给消费者太多选择。比如电视有 120 个频道，电梯口只有一个频道，马路上你一天路过 100 多个公交车车身广告和 100 多个候车亭，你不一定记得起那些品牌是什么，而面对社区电梯里的框架海报就没有那么多，平均是 2 部电梯 6 个海报，你早上爬起来第一个广告，晚上回去最后一个广告，一两个星期的电梯海报往往你是最有印象的。分众的广告模型在碎片化的今天反而是聚众的模型，就是说把 1.5 亿到 2 亿的都市主流消费者都聚在了他们必经的生活空间中，形成大规模的品牌引爆能力。

分众想解决的第二个问题就是没有人要看广告。

广告是个招人厌的东西。消费者想要看的是内容，大部分硬性插播的广告往往没人关注。而分众是一种渠道型媒体，根本就没内容，它把广告放在了一个比广告更无聊的时间和空间，这段时间中广告就更容易被人接受。世界上最难看的杂志可能是航空杂志，航空杂志就是一种典型的渠道性媒体，当你坐在飞机上你会发觉，在那个场景，在那个处境和空间

中，你会不自觉地去看航空杂志，内容记不住，往往记住的都是广告，像卡地亚、劳力士、欧米茄，像极草、龟龄集、半山半岛。这是分众一个很重要的存量，分众抓住了消费者在必经生活轨迹中的碎片化片刻无聊的时间。

分众第三个想做的事就是分众。在创立分众的时候我就起了这个名字，细分受众的媒体，站在大众媒体对面，我们把整个广告聚焦在中国最核心的消费者中。拿楼宇电视广告来说，六七亿的农民跟我们真的没什么关系，再把六七亿都市消费者中 20 岁以下 50 岁以上的去掉，你会发现大概还留下三亿人，其中一线城市月收入超过 5000 元以上的、二线城市月收入超过 3000 元以上的受众族群，大概就是 1 亿多人，所以分众牢牢围绕这 1 亿多人展开，虽然 1 亿多人只占中国人口的 10% 多，但它代表中国都市人群 70% 的消费力。而框架广告表面上在社区中什么人都有，很难说分众，其实它背后很早就建立了物业云，根据物业数据而去区分受众进行精准投放。

### 变量：智能手机对业务的影响

我认为以上就是我们的存量资产，但是在移动互联网时代，这些存量会不会受到挑战呢？



---

媒体业的研究不应该是从电视、报纸、户外、互联网等媒体形式上去区分，真正的核心区别在于消费者取得信息的模式不同，主动的是人怎么去找寻信息，被动的是人怎么在生活空间被信息所触达。

---



航空杂志是一种典型的渠道性媒体，当你坐在飞机上你会发觉，在那个场景、处境和空间中，你会不自觉地去看航空杂志，内容记不住，往往记住的都是广告。

我们 2010 年就在研究，当智能手机产生的时候，会不会使我们无聊的时间变得越来越有趣呢？事实上过去的 5 年，我认为手机影响了所有媒体的生意，比如说报纸受到手机新闻端的影响很明显，呈现每年 20%—30% 的广告收入下跌。再比如说户外媒体，也是受到了很大的影响。原来你坐在车上没事就是看看车外，就会看到各种各样不同的媒体，但是现在邮件、微信、微博、新闻客户端，大量的坐车时间都被夺走了。

智能手机对众的业务影响我们也做了全面评估。首先它对框架业务，如电梯海报等几乎没有影响，目前 3G、4G 信号覆盖没有那么好，80% 的公寓楼电梯一关门，就没有信号，这导致的结果就是只有两块海报陪着你。

另外，这对卖场和电影院也没有产生太大的影

响，因为逛卖场的目的是推车购物，而电影院灯一黑，就开始进入场景，很少有人利用这些场景抓紧时间玩手机。实际上只有楼宇电视受到了一些影响，原来在电梯口看手机的人只有 5% 左右，但大概在一年半之前这个数据涨到了 10%—20%。

我总结了一下，各媒体受影响大小程度主要取决于三点：

第一点在于你无聊的时间有多长。譬如说你坐在车上或者餐厅里面，无聊的时间相对比较长，经常拿出手机来看，而在电梯口可能只有两分钟，两分钟干不了什么正事，所以相对影响就小一点。

第二点是舒不舒服。比如说你坐在车上，坐着舒服看手机容易沉入进去，电梯口站着看手机没那么舒服，而在电梯口你还得注意电梯来没来，所以这个时候你的注意力不会太集中在手机上。

第三点是状态稳定不稳定。比如说你是在车上或餐厅里坐着的,相对来说比较稳定,容易拿手机来看,而你在电梯口,一会儿要进去,一会儿要出来,状态是不稳定的,看手机的人相对就少。

客观上讲,整个分众业务由于智能手机和移动互联网的产生,受到了一些影响但很有限,与绝大部分媒体相比而言,我们是幸运的。

### 增量:用云端数据决定战略框架

一样东西总有它的正反面。但是移动互联网到底能够给分众带来什么增量呢?

这几年我们也在不断地学习移动互联网。媒体未来最核心的问题是精准、强制、互动。精准是指你怎么能够锁定更准确的目标受众,更精准、更细分;互动是指你如何形成跟消费者之间更强的互动关系。这是分众发展的两个方向,因为分众在强制这一点上做得比较强。

在精准上,我们除了建立物业云之外,还引进了百度云,后者给我们提供了一个更精准打法,百度现在 70% 的流量来自移动端,一个楼里几千人一个月用百度手机端搜索过什么是同这个楼的经纬度绑定的,百度移动端可以研究分众每个楼的数据来分析不同楼的消费者,哪些词语的搜索概率更高,对什么品类、品牌比较感兴趣,这形成了我们的百度云,所以分众不仅仅是 LBS 的,而且在背后研究了不同楼的消费需求。

在百度云之外我们现在又在研究电商云,今年开始在研究执行电商云模式。我们发现百度也有一个缺陷,对于人生里程碑的问题,比如说买楼、买车、母婴、出国留学这种人生比较重要的事件人们往往都会去搜索,但是对于快消费品很少会去搜索,好比你不太会去搜索康师傅、海飞丝,那么应该怎么获取这些快消费品的消费需求呢?现在电商实质上提供了一个很好的渠道,通过跟电商合作,可以获悉哪些楼宇

都有哪些快消费品需求。

所以分众在未来要形成三云(电商云、百度云和物业云)合一,用云决定屏,云端的数据来决定我们的框架,怎样放置广告更精准。

### 向下 O2O 战略,从互动到交易

与此同时,我们还在互动上做了非常多的研究。比如电梯口的广告,你只要对着广告微信摇一摇,就可以得到这个品牌所对应的优惠券。但这也有一些阻碍,因为红包摇一摇要打开蓝牙,另外还受制于品牌商愿不愿意在某个位置给予大力度的优惠,同时还要求这个品牌商是知名品牌,才会激发消费者摇一摇的动力。

2015 年 5 月 20 日,我们做了一个围绕分众分享打造的玩法,只要关注分众分享就可以在电梯口通过摇一摇或扫一扫,获得一个现金红包,人人有份,最后留下了 3000 万左右的用户。所以在分众打某个品牌广告的时候,通过分众专享推送,就可以推送出非常多的优惠券和特卖信息等,产生跟消费者在手机端的互动。

分众专享的成立,使得分众屏幕与消费者之间的互动形成了一个更有效的邻近关系,但是未来更有效的关系是 NFC,随着 Apple Pay、三星 Pay 的崛起,未来 NFC 技术形成的互动可以直接走向交易。

对于分众而言,可以将所有的屏幕、板位和一百多万个点位都能转换成“门店”,最终不仅能让消费者看到广告,而且还能跟消费者形成互动和交易。



# 物联网时代停车模式大 PK

赵俊



---

2 分钟找到车位、1 分钟完成停车费支付,在物联网的支持下,停车这一长期困扰车主的难题正探索着多种便捷的解决途径,互联网停车也随之成为汽车后市场中的一片新热土。只是,披着互联网的外衣,竞争的关键却在线下:如何快速拿到优质的停车场资源。

---

周六晚上,北京海淀剧院人声鼎沸,一场热门演出刚刚落下帷幕。鱼贯而出的车主们有序地驾驶爱车通过闸机,不过几秒钟的停留,闸机便可自动识别车辆信息并从车主绑定的信用卡中直接扣除相应停车费用,便捷的方式有效避免了高峰时段的拥堵。主打“免停车电子支付”的 ETCP 让这一幕已然成为了现实。

随着汽车保有量的不断攀升,停车难成为了困扰车主的一大难题。2015 年 9 月,发改委副主任连维良表示,保守估计,中国停车位缺口超过 5000 万个。从全国主要城市来看,截至 2014 年底,北京市共有机动车 559.1 万辆,经营性停车位 180 万个左右,非经营性停车位约 110 万个,停车位缺口量超过 250 万个;深圳、上海、广州、南京等城市的停车位缺口均超过 150 万个。

受制于城市发展规划,短期内,巨大的缺口难以通过增量车位来解决,唯一的“良药”似乎只有物联网,通过“互联网 + 停车”的方式,实现稀缺停车资源的有效配置,优化停车体验,提高停车场运

营的效率。在相关政策的刺激之下,社会资本积极介入建设停车设施,互联网运营模式被广泛探索于车位寻找、车位预约、免停车快捷支付等各个环节,成为原本已十分热闹的汽车后市场中的一片新热土。

与洗车、保养和汽车金融等同属汽车后市场的行业相比,停车属于典型的低消费,但由于其高频的优势十分突出,因此市场规模同样可观。中信建投指出,全国汽车数量超过 100 万辆的城市有 35 个,汽车保有量合计超 6000 万辆。若以人均停车支出 3000 元/年计算,35 个城市停车行业收费总计超过 1800 亿元。如果互联网停车能从中分得 10%,那也是 180 亿元的规模。

正是在这样的大背景下,2014 年底以来,包括免停车支付、车位预约、车位共享以及代客泊车在内的互联网停车业务成为风投追逐的焦点。不过,目前大多数项目融资都还处于天使轮和 A 轮,行业整体处于互联网化的早期阶段,各种模式也仍在摸索之中。

## Parkme, Justpark: 西方主流模式遭遇水土不服

在汽车市场更为发达的海外，实时停车数据提供和车位预定是互联网停车领域两种主流的模式。

作为全球最大的实时停车数据商，创立于 2009 年的 Parkme 向车载导航、地图商、市政、停车场运营商和终端车主提供服务，其数据库覆盖了 64 个国家的 2900 万个停车位。2015 年 9 月，实时交通信息提供商 Inrix 宣布收购 Parkme，交易金额未被披露。

Parkme 通过大规模地推网罗了大量停车场，让覆盖广、准确可靠的实时空余车位信息成为自身乃至车位信息共享模式的核心。但这也成为了这一模式无法在中国大规模推行的主要掣肘。目前国内停车场智能化水平普遍偏低，各家数据标准又不统一，集成难度大，且停车场经营方免费开放数据意愿不强，导致了大多数 App 的实时空余车位信息可靠性堪忧。艾瑞咨询调研显示，北上广深智能停车场覆盖率仅为 7%。

再来看另一种西方的主流模式车位预定，典型代表是英国最大的车位预定 B2C 平台 JustPark。包括公共停车场、宾馆车位、教堂车位，甚至居民区车位在内的停车场管理方都可在其平台上发布车位价格、可预订时间等信息。车主搜索车位并支付后，即可锁定所选车位。JustPark 还通过评价机制，帮助车主甄别车位状况。JustPark 从预定交易费中收取 20% 作为佣金，2014 年营收近 200 万英镑，估值近 2400 万英镑。

在这种模式下，停车场管理方无需自行搭建平台就可以将空闲的车位出租出去；对于车位需求者来说，车位搜索和预定可以一站式完成，节省了时间，而平台也可以为双方交易起到背书的作用。不过，国内由于停车智能化水平比较低，缺乏采取这种模式的条件。

## 丁丁停车：基于智能硬件的车位共享 C2C

据艾瑞咨询《城市智慧停车指数》，由于停车场信息孤岛，车位不能有效配置，北上广深停车场泊位空置率为 44.6%，地下停车场空置率问题尤为严重。小区白天车位利用率低于 30%，而办公区夜间车位几乎完全闲置。要从根本上盘活空置的停车资源，提升停车效率，停车场物联网化是必须经历的过程，而依托于此的车位共享也成了解决车位空置和错时停车的有效方式之一。

以与 JustPark 较为类似的车位预定 C2C 平台“私家车位”为例，业主可以通过该平台把自有车位的空闲时间出租出去，以短租服务换取的收益在业主（65%）、物业（20% 固定 + 5% 浮动）和平台（10%）之间进行分配。听上去很美好，但“私家车位”最大的缺陷在于，没有配套的硬件监控租用者何时进场和离场。对于前者，其目前采用的方式是在系统车位分配成功后 15 分钟开始计费；对于后者，却只能靠租用者手动点击 App 以结束收费，如果不点击离场则会一直计费。在智能硬件基础设施缺失和车位尚未联网的情况下，租用者和业主两端的体验都无法保证；另外，平台也无法掌握整个流程的任何数据。

相较之下，基于智能车位锁的丁丁停车则能为用户提供更好的服务体验。丁丁停车的关键产品是自主研发的智能车位锁，内置低功耗蓝牙，手机和车位锁实现通信后，通过 App 即可控制车位锁的升降。在安装智能车位锁后，车主可通过丁丁停车 App 设置出租时间、价格、收款方式等。其使用流程相当简单流畅：车主将车开走后，通过丁丁停车 App 升起车位锁，此时，这个车位在 App 上显示为“可租”状态，租用人获得授权后，可自行控制车位锁升降。

丁丁停车面临的主要难点，在于供需两端都要积累足够多的用户，才能让车主在目的地附近轻松找到合适的车位；而一旦距离超过 300 米，车主前往



与很多停车公司不同,蜜蜂停车免费提供软硬件的改造,但会收取一定金额的服务费,租约到期后软硬件的产权仍属于蜜蜂停车。

停车的意愿就会大幅降低。也正因为此,除了几个热点小区,丁丁停车所覆盖的很多车位锁都处于“睡眠状态”。

对此,丁丁停车创始人、CEO 申奥如此解释:“这也是我选择从上海来北京创业的原因,北京人有在自家车位上锁的习惯,智能车位锁可以用手机控制升降,即使车位租赁业务无人问津,凭借智能车位锁本身的单品价值,北京业主也可以接受。”从这个角度来理解,丁丁停车的业务其实是双轮驱动的:车位共享 + 智能车位锁。

无论是哪一个主业,要实现规模圈用户,小区或

写字楼物业以及停车管理公司都是最佳入口,丁丁停车以 10%–40% 不等的分成来吸引它们。6:3:1 是业主、丁丁和物业间最基本的分配比例,但如果物业积极改造车库或是小区停车环境,那么它们所获的提成最高将达到 40%。

目前,丁丁停车智能车位锁的销售和赠送使用权的比例约为 1:1。采取赠送的方式是为了更快进行推广。一旦车位锁在某个小区使用效果不佳,就会被拆走安装至其他小区,一些热点小区的覆盖率甚至达到了 80%。在“样板小区”的示范效应下,丁丁停车也可以有更充足的筹码与其他物业进行洽谈。



据艾瑞咨询《城市智慧停车指数》,由于停车场信息孤岛,车位不能有效配置,北上广深停车场泊位空置率为 44.6%,地下停车场空置率问题尤为严重。小区白天车位利用率低于 30%,而办公区夜间车位几乎完全闲置。

“目前我们的盈利主要来自停车费抽佣,比例为30%,而一旦达到了规模效应,不仅车位锁的制造成本会降低,来自汽车后市场的用户增值也是一块大蛋糕,我们的机会主要来自社区经济和汽车后市场的结合。”申奥表示,“例如,社区的充电桩跟新能源汽车的结合,邻里之间进行车辆共享等,通过停车这个高频入口,可以切入洗车、保养等低频车后市场。”理想很丰满,现实却很骨感,成立于2014年7月的丁丁停车,至今仅覆盖了北京市三环以内的150个停车场,拥有车位超过1500个。

### ETCP: 全方位智能 B2C

与车位共享 C2C 连接小区业主停车位和个人用车需求不同,智慧停车模式通过在停车场铺设智能设备,实现整个停车场的智能化和互联网化,为C端用户提供车位匹配、车位预约、停车场导航和快捷支付等优化服务,同时介入停车场运营管理,提升B端停车场的管理效率,实现无人化和精细化,减少人力成本,通过根据高峰和非高峰期的灵活定价来实现高周转率,从而达到引流增收的目的。

主打“免停车电子支付”的ETCP是中国领先的互联网停车企业,以重资产的方式对传统停车场进行智能化改造。2015年6月8日,ETCP获得由源码资本等投资的超过5000万美元A轮融资,是业内迄今为止金额最高的融资事件,公司估值也因此超过5亿美元。

ETCP通过高清摄像头主动识别车牌号,车辆进场即自动拍照识别车牌抬杆放行,并开始计费,车辆离场时系统自动从绑定的信用卡中扣费,实现“免停车电子支付”,省去了取卡、计费、还卡、找零时间。目前,ETCP在北上广深等十余个城市覆盖

了2000余个停车场,注册用户达到了500万,日交易量约为5万笔。

拿到巨额融资的ETCP通过疯狂的“三免政策”抢占停车场资源,包括免费提供全套软硬件系统、免费维保、免费升级,重点突破客流量大的城市路侧停车场和商超停车场。在占领C端市场上,2015年11月,ETCP推出“你停车,我买单”亿元停车补贴行动,车主可畅享“免停车电子支付”,通过大规模补贴培养用户习惯。

目前处于市场拓展和培育阶段的ETCP,对B端和C端用户都是免费的。公司以占领停车场支付为入口,未来也计划切入洗车、保养等其他汽车后市场领域,可能的盈利模式有:停车场收费分成、道闸设备广告、汽车后市场服务分成、广告推送及周边服务推荐。这也是智慧停车B2C企业的主流商业模式一向停车场收取停车费交易分成,并延伸至包括洗护养护的“车生活”范畴,切入汽车后市场实现流量变现。

智慧停车B2C模式依托智能硬件设备将传统停车场改造成智能停车场,采用重资产模式,一旦停车场采用了该公司的智能设备,其他公司很难替换,黏性大,所获得







---

停车 App 对车主的价值随停车场网络的规模而呈幂次增长。停车场覆盖密度,由此成为此类产品的核心竞争力。庞大的停车网络一旦形成后,竞争壁垒也即成型。因此,如何快速地拿到优质的停车场资源成为市场参与者竞争的关键。

---

的实时车位信息也更加精准。但其难点在于,合作的停车场需要逐个击破,依赖大量的地推团队,很难快速扩张。

### e 代泊: 代客泊车 2.0 版

铺设智能设备、改造停车场是一项耗时耗财的大工程,如何能够迅速解决痛点,保证用户的良好体验? e 代泊在尝试车位信息发布和共享未果后,回归原始,通过人力泊车的方式将车主解放出来,节约车主的时间成本,同时把代泊点附近的空闲停车资源盘活,以时间换空间。在其创始人吕叶看来,e 代泊“选择的是比较讨巧的方式,绕过了高不可攀的 B 端,直接跟 C 端用户快速连接”。

创建于 2014 年 4 月的 e 代泊专注于机场、高铁、医院等热门停车场景,面向高时间价值车主,目前已经开通上海、北京、天津、杭州、广州、深圳等 12 个城市。e 代泊事先租用了热门停车点的车位,在停车点安排相应的代泊员,如果车位已满或司机繁忙,系统就不再接单。

与传统意义的代客泊车相比,e 代泊的升级主要体现在自主研发的云柜车钥匙报关系统,柜门关闭后密码需车主发出取车指令方可产生,确保车主爱车不被违规挪用,解决了车主的隐忧。其还联合 A 轮融资的投资方中国平安推出代泊险,承保代泊期间发生的所有理赔。

截至 2015 年 9 月,e 代泊在全国机场的日订单已经超过 1000 单。其时,公司也斩获了赛马资本和国信君安创投联合投资的数千万元 A+ 轮融资。此前,公司还获得 200 万元天使投资和 1600 万元 A 轮融资。

为了获得代泊客户,2016 年 1 月,e 代泊与支付宝达成独家战略合作,将作为支付宝城市代泊场景唯一合作伙伴,用户通过支付宝“城市服务”页面“医院服务”栏中的“医院代客泊车”即可完成代泊预约。不仅如此,其还借力阿里、携程、去哪儿、途牛、东方航空等,为在上述平台上购买机票的用户提供“机票+停车”服务,由此获得了占全国机票出票量 80% 以上的平台精准导流。

与其他模式相比,代客泊车最简单直接,且盈利

模式也最为清晰——直接向车主收取服务费。除此之外,e代泊还以此作为入口拓展至汽车后市场的其他领域,为客户提供更多元的增值服务。2016年1月,其推出纯互联网汽车服务平台e养车,车主可通过e代泊App、微信号、电话等渠道“一键预约”养车,首家旗舰店位于上海浦东机场。e养车还与汽车美容连锁品牌“格莱美”达成战略合作,格莱美全国500多家门店将作为e代泊线下汽车服务网点。

吕叶表示:“由于机场容量有限,汽车保养目前不会作为业务重心,试点e养车主要是为了培养用户转变消费习惯——从在市内养车变成在机场泊车期间养车,如果测试效果好,还可以借此帮助传统养车企业实现互联网转型。”e代泊计划于2016年上半年在全国30家机场开设泊车服务,全年在10个城市试点养车服务。

整体而言,代客泊车的市场规模较小,仅仅面向大城市的一些高净值、高时间价值的车主,而且使用的场景也比较有限,市场规模难有突破。2015年,e代泊在城区的定价是38元/3小时,包括3小时停车费和服务费,按一线城市商业区的现有停车收费标准来判断,服务费在13元左右。为了快速推广,e代泊也推出了一些补贴活动,比如在机场停车,使用补贴之后,第一天只需要10块钱。

### 优质停车场资源成核心竞争力


除了创业公司,互联网停车的潜在市场空间也吸引了不少上市公司的参与。数字政通提供基于车牌识别、云平台、移动互联的智能泊车的一体化解决方案,通过与各地大型物业公司成立合资公司进行跑马圈地,业务已拓展至全国24个城市,覆盖1000多个停车场。立方控股以大型商业地产和停车管理公司为突破口,与华润集团、苏宁置业、恒大集团、中南集团等知名大型商业地产集团达成战略合作,此外,还携手万达飞凡电商、北京公联安达、南苑机场

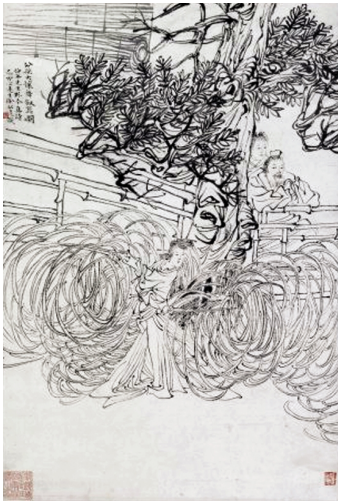
等,快速抢占商业大厦、购物广场等优质停车场资源。捷顺科技通过一只强大的地推队伍,走的也是同一路径:联网现有停车场,先打通B端物业商场,再链接C端消费者。

不难看出,停车O2O其实是B2B2C的过程,掌握了B端停车场资源之后,才能高效地吸引C端用户。停车App对车主的价值随停车场网络的规模而呈幂次增长。停车场覆盖密度,由此成为此类产品的核心竞争力。庞大的停车网络一旦形成后,竞争壁垒也即成型。因此,如何快速地拿到优质的停车场资源成为市场参与者竞争的关键。

问题是,停车产业链虽然不长,但极度分散,集中度低。停车场产权往往属于开发商或物业公司,经营权可能承保给个人或管理公司,产权的复杂性不支持病毒式扩张。以北京为例,登记备案的停车场有6581个,而参与管理的物业管理公司和停车管理公司超过3000家。前四大停车管理公司市占率合计为8.5%,停车位市占率合计不足3%。为了抢夺优质停车场资源,除了要有技术突出的智能硬件设备,在地推渠道上各路玩家也使出了浑身解数。

对此,中信建投认为,资本支持决定谁能笑到最后,无论是补贴C端,培养用户习惯,还是地推搭建智能停车网络,都需要雄厚的资本实力,一些玩家免费赠送设备激进地推,更是拉高了资本门槛。移动互联网的流量入口已被BAT等巨头占据,获得巨头支持的停车App更能获得资源,导入流量,这也是其脱颖而出的重要筹码。

不过,停车市场空间大,可以容下较多玩家,未来可能形成地域割据,全国性和区域性玩家并存的竞争格局。由于互联网停车的线下太重,很难标准化复制,进入停车场需要逐个击破,严重依赖地推团队,而利益分享谈判、智能设备安装和改造的周期长,推进慢,这些都会影响扩张速度。而智能硬件具有侵占性,安装之后替换成本极高,这也让赢家很难通吃全国。



清 任颐  
公孙大娘舞剑图轴

图绘教坊舞伎公孙大娘挥剑起舞的情景。公孙大娘活动于唐代开元年间(713~741年),以擅长舞剑享有盛名。相传著名书法家张旭观其舞剑器,深受其洒脱的舞姿启发,形成了狂草之笔风。

● 商学院 ●  
**Business** ●  
● **School**

# 一场“非典型”的硅谷设计会议

李蓉慧



---

设计师除了要理解用户当下的需求和问题,还要考虑未来这些需求的变化趋势。这是设计思维的普遍原则,无论在什么领域。

---

## 设计的本质

最近,我参加了彭博社每年4月在旧金山举办的设计会议,和硅谷其他谈创投故事的会议不一样,它从来只谈设计,今年是第四次。

你可以通过这个活动看到设计是如何改变硅谷的。前两年的热门话题是设计思维(design thinking)改变产品和公司文化,今年的话题更广泛,甚至有点出人意料。看看嘉宾名单:景观设计师

James Corner,纽约著名的 High Line 就是他的作品,他也是深圳前海新区的设计师;建筑设计师 Daniel Libeskind,在他的众多作品中,你最熟悉的可能是世贸中心一号大楼;曾获托尼奖提名的服装设计师 Paul Tazewell,他最近参与的一部戏在纽约百老汇一票难求;联合办公空间 WeWork 创意负责人 Miguel McKelvey; 还有米其林星级厨师 Dominique Crenn,等等。

是不是很意外,在硅谷谈设计,通常是谈创业或技术产品,然而这些设计师大多来自硅谷以外的地方和行业,他们和硅谷有什么关系?

Dominique Crenn 的演讲可能是最好的答案。一站上舞台,她就开玩笑:“一个在旧金山的设计会,厨师站在这里真是太奇怪了。”接着她播放了一个自己工作时的视频,从选择食材和餐具,到菜式和摆盘,她说厨师是用做菜表达自己:“我的菜是我的产品,每个细节都是我与顾客的对话。”



在办公空间风格上,SOHO3Q 与 WeWork 十分神似。现在全球有超过 70 个地区挂着 WeWork 牌子的办公空间、员工超过 1300 人、注册会员 5 万,平均每处 WeWork 的使用率超过 98%。

这是设计的本质:发现并解决人的需求,提供一套好体验。你可以从这些来自其他领域的设计师那里听到更多被设计思维改变的故事,以及技术公司可以从中学会什么。

## 用户需求

Autodesk 副总裁 Maria Giudice 在她的演讲中用恋爱关系来解释产品设计流程,她的观点是任何设计都是体验。“这些年我们说到设计思维一定会说 HCI(Human Computer Interaction, 人机交互),现在我们说设计,其实要把 C(指计算机)去掉,人的互动体验才是根本。”


在硅谷以外,近期最好的例子是联合办公空间 WeWork——它看上去跟技术没什么关系——2010 年成立于纽约,现在全球有超过 70 个地区挂着 WeWork 牌子的办公空间、员工超过 1300 人、注册会员 5 万,平均每处 WeWork 的使用率超过 98%。

一样是联合办公空间,WeWork 是怎么做到的? 前来演讲的 Miguel McKelvey 是 WeWork 的联合创始人、首席创意官。他大学学的是建筑,自己创业做过软件,创立 WeWork 以前在时尚品牌 American Apparel 工作。履历上写着,他为这个品牌搭建了设计框架。

他当然也给 WeWork 设计了一套框架。他分享说,WeWork 的设计哲学是美和功能,本质是重新思考办公室这件事——用户是谁,他们需要什么。从年龄属性来看,年轻人喜欢什么样的办公室,硅谷的技术公司已经给出了模版;从租办公室的群体规模来看,小公司需要联合办公空间顺理成章,它们的需求是省钱、网速快、灵活;大公司看上去不像是 WeWork 的客户,但是它们可以靠近 WeWork,感受快节奏的工作方式;零散的用户——那些自由职业者,他们太需要一个社区来寻找归属感了。

在这个框架下,各处的 WeWork 是不一样的。“每到一处,是去做一个全新的项目,不是复制。要做的准备工作包括了解城市的特点、文化,以及人们的生活、工作习惯,并在 WeWork 的空间里呈现出来。” McKelvey 在演讲结束后对我说。

作为学徒,硅谷也正在上演一个个案例。Slack 重新思考了一个古老的问题:人与人的沟通。创始人 Stewart Butterfield 曾经开玩笑说他不知道为什么 Slackbot 会流行。现在回过头看,Slack 给这个软件加入了一点人性和趣味;产品本身的界面设计轻松活泼,符合现在工作与生活界限越来越模糊的年轻一代的需要:只要产品有趣,他们不介意在下班时间也打开看看。

这也是 John Maeda 在他今年发布的 Design in Tech 报告里提到的:设计师除了要理解用户当下的需求和问题,还要考虑未来这些需求的变化趋势。这是设计思维的普遍原则,无论在什么领域。

# 由舍到得的领导力

龙立荣 贺伟 陈琇霖



在基于互联网的知识经济时代,人力资本成为创造企业价值的主导要素,企业家必须比过去更加重视分享与共赢。把组织内部员工积极性和创造性激发出来,同舟共济,风险共当,名利共享,共同应对以适应复杂多变的竞争形势。

在经济转型与商业模式不断变革的时代,资本市场上群雄逐鹿,企业兴衰只在一瞬间,仅仅靠少数几个领导者掌舵的时代一去不复返了。面对这样一个更复杂、更模糊、充满不确定性和不稳定的商业世界,越来越多的管理实践者尝试采取“分”的思想,倡导分享型领导。

分享型领导指的是,领导者主动将集体或者自己的资源、发展成果与员工互惠分享。经济转型时期,领导要做到得人心,增绩效,需要有分享的思想,做到超越自我,实现共享经济,达到组织的可持续发展。这里分享内容至少包括四种分享行为:利益分享、权力分享、名誉分享和知识分享。

## 领导为什么要分享:欲取之,必先予之

很多企业都要求员工要具备

“主人翁精神”,却不去思考员工凭什么要有“主人翁”的担当。

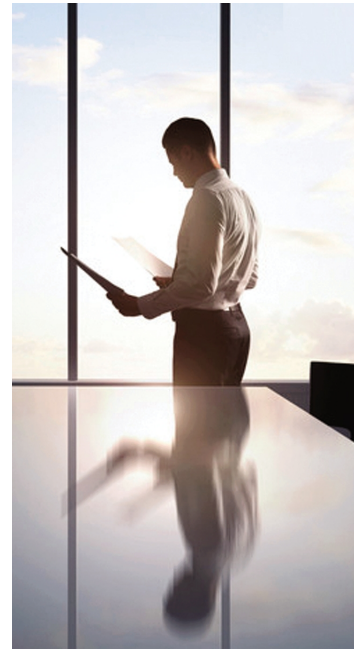
中国古语说“欲取之,必先予之”。心理学中激励的知识也告诉我们,人们为满足需要而去行动,在行动之前,会先考虑自己的行动能带来什么回报,如果没有回报,他就不会继续这样的无效劳动。

员工为什么要跟你干,有两点是最重要的。其一,获取收入,满足基本的生存需求。这是谈再多的事业心与企业文化都无法淡化的。作为一个领导,心里要明白,员工跟着我干,一部分就是为了钱。其二,成长的需要,就是权、名和知识。用众所周知的马斯洛需求层次说,个人满足了基本的生活需要后,就会追求更高级的、社会化程度更高的需要,在职场也是如此。

## 为什么是领导分享

虽然说领导的价值观并不代表企业的文化,但是领导的一言一行对企业的影响是十分巨大的。领导本质上是一种影响力,影响力的载体通常是领导者,领导者对人们的思想观念和行为有塑造的作用。最近人们从网上发现一个现象:普京走路的姿势很奇怪——右手不摆臂,只活动左手。专家解释是:这种奇特的步行姿势可能源自苏联时期国家安全培训机构克格勃——右手不动是为了接近皮套,并准备随时抓枪。然而,有意思的是,很多俄罗斯的高层官员,即使并没有在克格勃训练过,也会采用这样一种走路姿势,这让人不得不理解为是模仿上级所致。

依据社会学习理论,领导者作为一种角色榜样可以激发下属展现相似的积极行为,往往能够促进下属以一种伦理的方式行动,以更好地履行自己的义务和道德职责,提高任务绩效。领导者自身在思想上弄



明白了分享的好处,才能在行为上、制度制定上发挥作用。

### 分享型领导是大势所趋

分享型领导的思想和行为越来越受管理学者推崇。著名管理学者徐淑英撰文探讨了领导自我超越型的价值观,即“大我”的价值观,强调关注他人的幸福和集体的利益,而自我超越的领导价值观确实可以增强领导的有效性。全球性管理咨询公司合益集团,其成员格奥尔格·凡尔梅特和伊冯娜·赛尔最新出版的新书《破译黑天鹅:如何应对未来15年的商业巨变》中提到,一味追求权力的领导者在新的商业世界中将停滞不前。我们将看到更多的“去自我中心的领导(altruistic leaders)”,这种领导的一大特征,就是他们主要关注他人而不是自己,需要对领导力的属性——与他人相关、依赖于环境、分享——有很好的把握。这种领导者能够激发员工热情而非居高临下发布命令,他们把自己看作团队整体的一部分,并能用长远眼光兼顾全局。由此可见,对他人利益的关注和学会分享是未来领导力的发展大趋势。

而亚当·格兰特的畅销书《给予与索取:成功的革新方法》更加直接地强调了给予与分享的美德在当今社会和商业中的重要性。他认为,过去,我们关注个体取得成功的驱动力是:激情、勤奋、天赋和运气。但是今天,成功是越来越依赖我们如何与他人互动。事实证明,在工作中,大多数人按照给予和索求的多寡分为索求者、匹配者和给予者。索求者尽可能地与他人那攫取资源,而匹配者力求达到给予和索取的平衡,给予者尽其所能地贡献给别人而不期待任何回报。给予者是最稀有的品种,短期之内,他们经常把自己置于风险之中,但是从长期来看,他们建立了社会资本,这对于在一个关系盘根错节的世界取得成功是非常重要的。在大多数成功的标准中,在顶端和底端的给予者比例都很高。据英国《每日邮报》报道:“研究人员发现,给予者更乐于分享知识,反过来也会获得更多知识,成功的机会就变得更大。给予者更少以自我为中心,因而更受欢迎,在试验结束时常能成为领导者。”可见,分享不仅不吃亏,反而是有长期效益的。

从企业实践的视角看,分享型领导也逐渐渗透到企业家的管理理念和公司制度当中。其实谈分享最终目的在于讨论怎么更好地激励员工,提高员工的效率。合伙人制度的流行是分享型领导思想的体现,也是企业内在动力机制。

在阿里巴巴集团招股说明书中明确阐释了合伙人有董事提名权、奖金分配权,此外,还提出阿里合伙人是“作为公司的运营者、业务的建



---

依据社会学习理论,领导者作为一种角色榜样可以激发下属展现相似的积极行为,往往能够促进下属以一种伦理的方式行动,以更好地履行自己的义务和道德职责,提高任务绩效。

---

设者、文化的传承者,同时又是股东,最有可能坚持公司的使命和长期利益,为客户、员工和股东创造长期价值”。新东方创始人徐小平的阐释更直白:“所谓的合伙人,是你在股权上跟他分享,在荣誉上跟他分享,在利益上,他自然跟你分享。”

这些公司的合伙人制度形式看似不同,其核心都是一样的:合理地调配企业的资源、权力和利益,打造成功的创业同盟军。正如徐小平所言:“用兄弟情意来追求共同利益,这是不长久的,一定要用共同利益追求兄弟情意。”这需要企业家有意识、有胸怀、有资源和愿意分享。可见,盘活人力资本,实现企业的生态化,合伙人制作为分享型领导思想的表现,是非常有竞争力的,是未来的发展趋势。

### 分享型领导的四个维度

分享的前提是承认利益主体之间存在着利益差异和利益矛盾;分享的核心价值理念是公正和公平;分享的目标是利益均衡、互利共赢。领导分享的步骤要先满足员工最直接、最朴素的对财富自由度的诉求,然后满足员工高层次的归属的需要、尊重的需要、认知的需要,甚至是自我实现的需要。

### 利益分享

分享型领导中的利益分享是指领导者在分配集体利益(包括各种奖金和福利)时,主动将自己应得的经济利益分享给员工,即通过牺牲私利来对员工的投入进行额外的物质补偿。

联想集团杨元庆两次自掏腰包奖励基层员工;蒙牛乳业集团牛根生将自己拥有的蒙牛股份设立老牛基金,用以奖励对该企业有贡献的员工;而华为则是在内部推行“工者有其股”的激励机制,任正非本人只持有1.42%的股份,将利益让渡给员工,从而让员工和企业共同奋斗,共同受惠,形成了一个有机的命运共同体。

分享型领导的利益分享行为与西方的交易型领导行为不同,利益分享行为并不是一种基于社会交换关系的公平的利益交换行为,而是体现了中国式管理理念中“财散人聚”的思想,即领导通过主动“散财”(损失自己的应得经济利益)来有意识地缩小与下属间的利益分配差距。这种分享财富的方式,因为极大地激发了广大员工创业和创新的积极性,最后不仅显著地提升了企业的绩效,也大大地降低了由于业务扩张而带来的风险。梁伯强的实践就是一个很好的例子。

中山圣雅伦公司总经理梁伯强在拓宽指甲刀的业务时,给订购他指甲刀的保险业务员10%的提成,让这些业务员向购买保险的客户推广圣雅伦指甲刀。这一方面把客户的客户变成自己的客户,同时还要让客户有钱赚。梁伯强的指甲刀有40%的毛利率,平均一个能赚一块钱,他给代理商30%的利润,自己却只拿10%。如果一个地方有几个代理商,他会把订单给最弱的人做。梁伯强的生意经是:保证每个人都挣到钱,因为他们挣不到自己就挣不到。做生意就是舍得的关系,不舍不得。

### 权力分享

分享型领导主动将那些依附领导岗位与身份而存在的各种权力与员工分享,即为权力分享行为。这些权力既包括依附领导岗位而存在的组织经营决策权,也包括依附领导身份而存在的部分“专权”或“特权”。

领导经营决策权的分享可以提高员工的工作自主性与工作效能感,而领导“特权”的分享则可以通过营造平等的权力观念来降低员工的权力距离感知,以此实现领导与下属间的权力和谐。总而言之,要想让员工敢于担责,领导需要分享权力。换句话说,你与他分享权力是他为你分担责任的前提。这一点听起来是常识,但做起来绝对不容易。特别是当今的青年人,自我意识觉醒,敢于担当,存在分享权力的客观需求。员工要的是什么权力?简单说来,就是与名片上所印的岗位相匹





---

做一个有高格局的领导者，不仅要通过权力和利益来实施有形的激励，还应用人情进行无形管理。所以分利、分权应与分名和知识共享相辅相成。既要有制度的保障，也要有人情味儿。

---

配的权力。尤其是有能力的员工，他们既看重“虚名”，更看重“实权”。当人才的权力，跟他的欲望、雄心、野心相称的时候，他自然愿意在这样一个平台去发挥自己的才能，发挥自己的智慧。分权有道，是企业基业长青的一大助力。

杜邦公司创立于 1802 年，是目前世界 500 强企业中最长寿的公司。早期的杜邦，被人们称为“凯撒式管理”。公司的所有决策，哪怕是细微的决策都要由亨利·杜邦亲自制定。但完全依靠个人能力的管理对组织的长期发展是有危险的。1962 年，科普兰临危受命，担当起“危机时代的起跑者”。为了应对困境，科普兰提出新的经营方针。1967 年底，科普兰充分授权，把总经理一职史无前例地让给了非杜邦家族的马可，财务委员会议长也由别人担任，自己专任董事长一职，从而形成了“三套马车式”的体制，这样的组织形式标志着杜邦公司由家族企业向现代巨型企业转变。

国内在这方面做得最彻底的，恐怕要数美的集团的何享健。美的是明确不做家族企业，不将企业交给“接二代”，并明确将公司的日常决策权交给职业经理人。其行为准则是“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”的十六字方针。

### 名誉分享

分享型领导的名誉分享行为是指当集体取得绩效成果时，领导者主动将集体成果的荣誉分享给下属，并且在总结取得成功的功劳与关键因素时有意识地向下属倾斜，从而让下属感知到荣誉感、成就感与支持感。

在组织实践活动中，领导者的名誉分享行为既包括言语上的分享，如强调下属的贡献、赞颂下属的功绩、认可下属在集体中的重要地位等，同时还包括行为上的分享，如主动放弃组织内的评优评先资格、邀请下属介绍工作经验等。

作为领导者，上级更多的责任是带领下属完成组织的任务，而且是漂亮地完成。本质上讲，下属的业绩即是领导者业绩的一部分，整个部门的成果即是领导者个人成果的体现。每个人都希望自己的贡献能够得到承认，哪怕是一位基层员工为报告收集信息的努力得到简单认可，也能让他开心，而且这有助于在未来的项目中让员工们保持高涨的士气并努力工作，就好比《西游记》中的唐僧带领团队完成取经任务一样。领导不贪功劳，属于谁的功劳就给谁，这样下属才会有公平感和成就感，团队才会有荣誉感和凝聚力，作为领导也会感到满意和骄傲。

作为领导，让下属分享成果，举荐有功者，鼓励下属，下属自然会感恩图报，这是最高境界的管人方法。推功揽过，为下属申功，为下属代罪，这是获得下属忠诚的最好办法。

汉武帝的大臣张汤出身为长安吏，却能平步青云登上御史大夫的高位，且深得汉武帝信任。每当有政事呈上，武帝不满，提出指责，张汤立刻谢罪遵办，并说：“圣上极是，我的属下也提出此意见，我却未采纳，一切都是我的错。”反之，若武帝夸奖他，他则大肆宣扬属下某某点子好，某某办事利落，如此得到了手下人的爱戴。

### 知识分享

分享型领导的知识分享行为指的是领导将本身所拥有的知识（内隐知识和外显知识），通过恰当的方式有选择地传递给其他的个体或组织，并能够使这些知识

以原有或新的形式再现的过程。

在这个知识就是生产力的年代,新思想、新技术很容易会变成实实在在的可预见的产出和收益,隐性的知识尤为珍贵。吉瓦尼指出,以知识共享为核心的知识管理是提高组织绩效的重要途径。知识分享不仅仅局限于高层领导,对于基础管理者来说,他们有着接地气的、从实践中实打实锻炼出来的能力,总结出的经验,以导师制的形式将其知识进行分享,不仅能增加组织的绩效,也对激发员工能动性、创造性和收服人心大有裨益,这是企业基业长青不可缺少的资本。

此外,知识分享还能增进组织内部的沟通交流,促进团队的凝聚力。同时,对那些经验丰富的老员工老领导而言,分享知识也能使他们赢得年轻人更多的尊重,最终也是能促进组织内部和谐劳动关系的。

惠普前CKO高建华在其所著的《笑着离开惠普》一书中这样写道:“一个好的管理者必须是一个好的老师,必须会讲课才行。在惠普,只要你当了管理者,一个非常基本的要求就是要讲课,给员工做培训。如果能把你学会的东西,把你掌握的知识和技能跟别人分享,而且是手把手地教会别人,你就是一个好的老师,也才是一个合格的管理者。惠普在全公司范围内鼓励这种行为,所以经

常讲课的人自然晋升得快,因为在公司价值观和员工观念中,这样的管理者是一个‘好人’。作为惠普的管理者,我们已经习惯了毫无保留地跟别人分享我们的知识和经验。”


### 分享型领导面临的挑战

从中国传统文化来讲,“不患寡,患不均”一直是朝代更迭的一个重要动因。各正统宗教教义也特别强调众生平等的思想。分享能促成领导的产生。孔子谈“仁”,就曾说“惠则足以使人”;孟子说“物或损之而益”;道家也称“夫唯不争,故天下莫能与之争”。然而,“益之而损”不可忽视。人力资源的核心问题是利益,背后其实是评价。如果没有评价,给得越多,员工会越抱怨。由此可见,分享固然重要,但是这一定是基于程序公平和结果公平基础上的主动分享,这样才会既得人心又能促进绩效,最终实现和谐的劳动关系。芝加哥大学的学者用实验证实了,自私者会得到比公正者更负面的评价,但并不代表慷慨就会得到比公正更高的正面评价;如果施予者是朋友而不是陌生人,他的慷慨会让人感激。由此可见,虽然自私一定遭人鄙视,但慷慨是建立在公平基础上的,而圈子里亲近的人对慷慨更敏感。

中国人有很明显的泛家族主义的倾向,“在所有管理中最成功的,不是割断亲情,而恰恰应该没有亲情去努力创造亲情”。现在很多企业也在打亲情牌,努力营造企业为家的氛围,并取得了成功,比如海底捞。领导的分享更容易拉近高层与基层的心理距离,容易产生类亲情交换的信任感和人情关系与商业理性的融合。有研究认为类亲情交换会对员工的情感承诺、组织忠诚有较强的预测力。

做一个有高格局的领导者,不仅要通过权力和利益来实施有形的激励,还应用人情进行无形管理。所以分利、分权应与分名和知识共享相辅相成。既要有制度的保障,也要有人情味儿。

很多知名企业家都试图将这些元素糅合起来并取得极大的成功。王石说,要“放下”,放下金钱、放下权力、放下虚荣。华为成功是因为把钱分好,把权分好,把名分好。可见,领导吃“亏”也是福,有舍便有得,分享型领导已在实践中经受了检验。

在基于互联网的知识经济时代,人力资本成为创造企业价值的主导要素,企业家必须比过去更加重视分享与共赢。把组织内部员工积极性和创造性激发出来,同舟共济,风险共当,名利共享,共同应对以适应复杂多变的竞争形势。

# 香料传奇：欲望创造的历史

林民旺



一种物品引发的极度欲望，单单用其使用价值本身是无法理解和解释的。如果香料仅仅是作为调味品，永远不可能带来“世界的开端”。

一般意义上说，历史是由人类集体创造出来的。然而，回顾历史，人们更多时候看到的是，欲望才是历史的创造者。要么是权力的欲望，要么是权利的欲望……才推动了人类的征服、求索……进而带来了历史的发展与进步。

## 揣着香料梦想上路

1492年，哥伦布发现了新大陆，后人将此定位为“世界的开端”、“全球化进程的开端”，赋予它的历史意义不可谓不重大。然而，推动这一重大历史事件的原动力似乎又如此的“不接地气”——寻找传说中“黄金遍地，香料盈野”的地方。当哥伦布开启这次创造历史的伟大航行时，竟然是揣着香料梦想上路的。香料是推动欧洲国家去发现探索世界的催化剂，对香料的渴望和欲求激发了葡萄牙、西班牙、荷兰、英国的全球探索，也就成为了开启世界开端、改变世界的原动力。

对于香料的渴求和欲望，缘



1453年奥斯曼在小亚细亚攻占君士坦丁堡，地中海航路受阻，香料来源枯竭。1492年，出生于热那亚的哥伦布渡过大西洋发现新大陆，同年奥斯曼在伊比利亚半岛的势力被驱逐。图为西班牙收复失地运动的最后战役——格拉纳达之战。

何能够具有如此大的魅力和动力？过去的解释大致是，欧洲中世纪末期的食物容易腐化，香料的使用不仅可以掩盖异味，还可以起到防腐保鲜的作用。然而，这种解释仍然无法让我们理解当时香料在欧洲人心目中的分量。所幸，澳大利亚学者特纳撰写的《香料传奇：一部由诱惑衍生的历史》，解决了这一困惑。

一种物品引发的极度欲望，单单用其使用价值本身是无法理解和解释的。如果香料仅仅是作为调味品，永远不可能带来“世界的开端”。特纳告诉我们，哥伦布时代的欧洲人对香料的渴求，更多的是基于某种神秘的想象。在哥伦布发现新大陆之前的数千年间，欧洲人一直在使用东方的香料。香料来自神秘的东方，为这种想象提供了空间。而欧洲

中世纪时,人们笃信不但天堂飘着香料的的味道,基督教众神本身也都带有香料气。当时流传甚广的说法是,大量香料被带到天国,因此上帝、基督、圣母玛利亚和圣徒们、圣灵和死去的帝王,都带着香料之气。

基督教为“只有天堂里才充满着香料气息”的想象提供了可能,基于此逻辑,那么如此尤物就必然产自天堂。所以,当哥伦布向西航行的时候,他认为自己是在向天堂航行,如果能够找到香料,那么事实上就证明他来到了天堂。可怜的是,直到去世的时候,哥伦布仍然固执地认为,他离天堂只差毫厘。

同样是基于这种神秘的想象,欧洲人认为香料具有圣洁之气。在基督徒丧葬火化时,必须香味越浓越好,把香料涂抹在尸体上或者同尸体一起焚烧,有着赎罪的意涵,意味着凤凰涅槃死后重生。

香料也是欧洲贵族彰显身份的象征。在欧洲基督时代前的希腊时期,就有一条自印度通达欧洲大陆的香料之路,不过当时输入到欧洲的香料数量较少,自然是一种奢侈品象征。直到罗马帝国时,香料大量涌入后价格下降。但是,尽管如此,对罗马人而言香料仍是品位、显赫和财富的象征,是罗马帝国贵族显示排场的法宝,以至于罗马帝国后期的哲人批评,香料使人变得虚弱,消磨阳刚之气,导致罗马帝国的奢靡之风。


那时候欧洲人甚至用香料来治病。在欧洲黑死病爆发时期,人们佩戴装有香料的香盒,认为可以抵制瘟疫。当时主导欧洲的医学学说还是希波克拉底的“体液学说”,认为人体由血液、粘液、黄胆汁和黑胆汁四种体液组成,维持四体液的平衡是健康的基础,四体液脱离自然的正常状态是发生疾病的原因。依据“体液学说”,人的衰老是“内部热力”不断减少的过程,而使用具有温热作用的香料足以延缓衰老过程。同时,香料具有“壮阳”的效果,也有“催情剂”的作用,给历史上最为担忧生育能力的中世纪贵族提供了强大的心理慰藉。

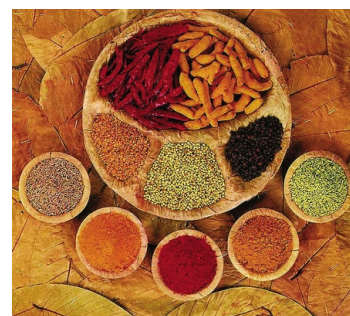
### 需求改变,香料失宠

香料后来失宠了,原因显得很吊诡。欧洲人最初对香料的狂热欲求,开启了纷纷涌向东方寻找香料的历史,也陆陆续续见证了几大帝国的兴衰历史。几百年的反复争夺之后,却使香料的产地扩散,产量剧增,再也无法成为帝国的摇钱树了。

香料的失宠也因为新航路开辟后,用作各种口味调剂的蔬菜的出现,取代了香料的功能。如美洲红辣椒的引进迅速取代了胡椒的地位。而16、17世纪时人们产生了新的嗜好,先是烟草风靡全球,随后则是咖

啡和茶,这些商品比香料更加有利可图。

而随着香料在基督教中所代表的象征意义的消失和欧洲消费主义的发展,贵族们彰显地位的消费品则转向了首饰、服装、住房、艺术和交通工具。而新的时代的到来,人们烹饪偏好的改变,则完全使香料的烹饪功能丧失殆尽。欧洲中世纪的烹饪寻求的是食物味道的转化,后来寻求的则是食物的原汁原味。到了18世纪末19世纪初,欧洲人认为香料的浓烈只适合味觉粗糙的东方人去吃。随着民族意识的盛行,食物被贴上了民族优劣的标签,香料则被欧洲看作是来自异域(东方)的标志,只有乐于感官享受的东方人才热衷于此。与之相反,欧洲理性主义时代最为贬斥的就是追求感官,而不诉求理性。



英国作家多尔比在《危险的味道:香料的历史》中这样说:“它们(香料)给人类带来了快乐,也带来了健康;它们唤起人类的食欲,甚至还会引起战争和暴虐。”

# 马云为什么要办大学？

洪鹄 季艺



互相吸引的始终是同类，湖畔大学的两期学员，很多都有中欧、长江经历，也不乏哈佛、沃顿这类海外商学院背景，大家都不是来交友的，也不需要到一所新成立的学院来拓展人脉。大家冲着马云来到湖畔，都是坚信这里能提供关于创业——而不是任何其他的“真经”。



3月27日，秉承着“培养拥有新商业文明时代企业家精神的新一代企业家”这一宗旨，湖畔大学第二届开学典礼在杭州拉开帷幕，校长马云率先致辞。

## 务实的创业大学

“外婆家”创始人吴国平不会画画，所以在湖畔大学面试现场拿到一张白纸一支笔，被要求“随便画点什么”时，他先是吓了一跳。“但餐饮界画平面图我是最牛逼的嘛。”吴国平说，他环顾了一圈面试房间，在纸上画下一个等比例方框，“然后跟面试评委讲以这间屋子为例开个餐厅，我要放几张桌子，客流量多大，一天能产生多大产值，所以这个餐厅应该怎么定位，我们要投入多少钱，这个产值够活几年。”他越讲越兴奋，好像这家新餐厅就在眼前。

51岁的吴国平之前从来没想过要上商学院。他1998年辞职下海，把“外婆家”在全国开到了100家店，还做了其他7个餐饮品牌。在吴国平看来，商学院嘛，无非是教人赚钱、成功，把企业做大，这些他又不是不会。至于学院派教授讲的那些，“他们仗都没打过，我就更不信了”。吴国平的骄傲来自他敏锐的商业直觉：他是个捕捉用户需求痛点的天生好手，18年前开第一家“外婆家”，就是他发现“杭州人去饭店都是商务宴请，要么就是路边那种毫无环境可言的小吃部，所以应该有一种餐馆，能让大家没事也能出来吃吃饭”。他告诉记者，“我这套生意经呢，叫做和顾客谈恋爱”。

但吴国平也有他崇拜的人。这几年，他去意大利考察餐厅，跟人说起从杭州来，“说西湖人家不晓得，说阿里巴巴，说马云，他们就耶耶地点头”。十几年前他和马云还住一个小区，“结果人家成了杭州的名片”，他开玩笑地说。他觉得马云说话非常厉害，“比如他说你要新招人之前必须要辞退人，这种话你们不做生意的人听不出来，我一听就知道，我们在这些事情上有过一样的经验”。

所以马云办的湖畔大学，对于吴国平来说，一开始就和其他商学院都不一样。他的一个年轻朋友、快的打车创始人陈伟星去年入了学，成了湖畔第一期学员，回来跟吴国平说，湖畔大学啊，不教成功教失败，而且来的都是“创业者”——不叫企业家，也不讲CEO。吴国平觉得这一点非常对他胃口，用今天流行的说法，他就是一名“连续创业者”。和他同龄的人，很多打过拼过，现在已经开始享受守业的状态，而吴国平还在不停地做新品牌，比如两个月前还在黄龙饭店开了家“宴西湖”——这标志着这位平价餐厅元老正式进军高端餐饮界。他告诉记者，每次开新品牌，还是要把身家、脸面全部都搭进去，以至于太太每次都跟他吵，嫌他太折腾，怕他失败。吴国平说，没办法，他就是喜欢，“喜欢做餐饮，喜欢研究顾客”，“我觉得餐饮这件事我还没做到极

致”。

对吴国平这样务实的创业者来说，当马云要办一所“愿意分享具体失败案例”的大学时，他唯一的选择就是立刻报名。湖畔大学采取保荐人制度，比吴国平年轻20岁的陈伟星向学校推荐了这位餐饮界传奇人物——作为湖畔大学的第二期学员。在面试现场，吴国平遇到了一位餐饮界同行——“西贝莜面村”创始人贾国龙。后者的西贝这两年正在快速扩张，截至2015年底，全国分店超过130家，营收超过21亿。但贾国龙也有他的梦想，他想把西贝做成“麦当劳、星巴克那样标准化的连锁餐饮”，他就是为了接近这个梦想而来湖畔学习的。吴国平说，说来也怪，我们这个年纪不是应该知天命了吗，怎么满脑子想的还是开餐厅？

因此，2014年春天，当马云突然决定提前开始他“退休后办大学”的计划时，湖畔大学吸引的学员注定会与其他商学院截然不同。“十月妈咪”创始人赵浦年纪比吴国平小，创业年头却是从1993年就开始了。他读过市面上大多数商学院，“中欧、长江，还是参加黑马营最早的一批创业者”。赵浦清楚商学院里的各种门道，他直言，比如长江商学院就更偏向交友，而中欧的学员则多是相对成功、年长的企业家。“在当时看来，读完中欧的CEO班一般就感觉到顶了，大家聚在一起更多是打打球、聊聊天，结交下同一级别的朋

友。”但这种状态并不是赵浦想要的，“其实我们那时候的心态都太老了”。

赵浦认为，创办者的基因决定了大学的基因，作为阿里巴巴创始人的马云“很认真地要办这个学校”，赵浦相信“他就能办出一所务实的创业大学”。

两年前，时任阿里巴巴人力资源副总裁的卢洋被马云任命为湖畔大学秘书长，并被要求“现在就干”。卢洋告诉记者，互相吸引的始终是同类，湖畔的两期学员，很多都有中欧、长江经历，也不乏哈佛、沃顿这类海外商学院背景，大家都不是来交友的，也不需要到一所新成立的学院来拓展人脉。大家冲着马云来到湖畔，都是坚信这里能提供关于创业——而不是任何其他的“真经”。就像“顺风车”创始人王永说的，尽管市面上流传的关于马云的传说已经太多，“但能闭门听他讲课是完全不一样的”。

## 我想要输入

拿到和吴国平一样的那道画面的面试题时，58赶集的 CEO 姚劲波画的是一个圆。圆的两边是商户和用户，中间是他自己。“十年后，我肯定还是做 58 赶集，它会越转越快。”姚劲波笃定地说，飞快地用画笔涂抹着圆圈。

姚劲波 2005 年创办 58 同

城，三年前去纽交所敲钟，去年和长年竞争对手赶集网合并——合并后的 58 赶集市值超过百亿美元，被称为继 BAT 和京东之外的“第五极”。这是姚劲波做 58 这个服务平台的第 11 年，但他依然自视为一名创业者。

姚劲波认为 58 和阿里有相似之处，“都是做平台，虽然一个是服务一个是商品集合”，所以他来湖畔，“学习一下阿里的私心肯定是有”。他也自认为和马云具有相近的价值观，“比如都是用户第一，这句话两家都并不是说说而已，我们考虑的都是如何更好地服务用户、服务更多用户，就是做大规模。挣钱的事我是宁愿交给下面的人的”。马云说阿里要做 102 年的企业，姚劲波说创业起码要以十年为一个单位计。在湖畔大学，你会遇到很多像姚劲波这样时间尺度异于常人的企业家，所以当汪小菲告诉姚劲波“湖畔要办 300 年大学”时，后者立即被打动了。

40 岁的姚劲波衣着随意，他的同事告诉记者，姚劲波这两年“刚学会拍照时要穿有领子的衣服”，他是那种永远都不会散发出“我已拥有一家市值百亿的上市公司”气质的 CEO。他有热切的学习欲望，去湖畔面试时，有年轻的创业者看到他，“以为我这么老肯定是来当导师的”。姚劲波在电视节目《非你莫属》上当过两年导师，“早不想当了，就是把你知道的那点东西讲来讲去，创业理念啊，遇到的坎啊，自己掰碎了别人也听烦了”。他坦言：“自私点说就是对我自己没营养，都是输出，我想要输入，想学东西嘛。”

能成为湖畔大学第一届学员，“乡土乡亲”创始人赵翼知道大家都是过关斩将来的。校董史玉柱当时说，湖畔要做成中国新一代创业人的黄埔军校，学员最重要，“而黄埔最牛的就是第一届学员”。



---

“我们想要发现真正具有企业家精神的创业者，而所谓企业家精神即‘坚持底线、完善社会’八个字，这将体现在他们面对诱惑和痛苦时做的每一个决策。”

---



湖畔大学,前身为马云名下私人会所江南会,由马云、柳传志、冯仑、郭广昌、史玉柱、沈国军等共同发起创办,坐落于杭州西湖鹤坞湾附近。图为湖畔大学一隅。

湖畔大学秘书长卢洋告诉记者,为了找到最适合湖畔的学员,当时他带队上门拜访了全国各地 100 多个企业的创始人,最终挑选出 48 位进入笔试。其中最重要的标准是价值观的契合,“我们想要发现真正具有企业家精神的创业者,而所谓企业家精神即‘坚持底线、完善社会’八个字,这将体现在他们面对诱惑和痛苦时做的每一个决策”。

面试之前的笔试环节,赵翼记得他们拿到的是一份八个问题的问卷,包括:用户量、收入、利润中最关注哪一个?创业以来对你影响最大的决策是什么?创业一定不能做的事情是什么?整份问卷光问题就有 2000 多字。赵翼五年前从中国农业大学肄业去创业,“就没再参加过考试,手都写酸了”。他更喜欢面试环节,八个人一个小组,先是各自陈述“因为我,世界有何不同”,然后是每个人挑选“我最想和谁做同学”。赵翼记得,他这一组里心怡科技物流的创始人邢玮得票最高,此人领导着一个一万多人的大公司,极其沉着,看起来就气象非凡。其他绝大部分同学的主打特质都是聪明——这种聪明的集群化让赵翼产生了期待,“一群聪明人在一起,就算不谈具体业务,我觉得肯定也会产生火花”。

2016 年 3 月 27 日,湖畔大学第二期开学典礼如期举行。“怎么满脑子想的还是开餐厅”的吴国平特意穿了一身很有设计感的意大利修身西装,混迹在一群 80、90 后的创业小青年里,喜滋滋地成了人家的

“师弟”。他和西贝莜面村的贾国龙占了全部两届学员中最年长的前两席,但他对年龄毫不在意,“平时我也是喜欢跟年轻人玩,他们是叫我 Uncle 啦,我还老觉得跟人家差不多大”。

## 格局的力量

作为一所重实战的大学,湖畔大学一成立便受到年轻创业者追捧,它的第一届学员平均年龄 35 岁,最年轻的孙宇晨生于 1990 年。这不但因为湖畔创始人——不仅仅马云,还包括校董柳传志、冯仑、史玉柱等人已足以让他们向往,另外也因为湖畔的出现恰逢中国经济新群体的崛起。



今年湖畔给新生又出了“新招”，预备营是从3月24日晚开始为期两天的赛艇对抗赛。从“匠心”到“团队的力量”，湖畔每年都让学员从脑动到手动“体味”创业。



湖畔大学的教务长曾鸣之前是长江商学院教授，对长江的发展脉络，他记得很清楚：“比如最早是地产界的人来得最多，到了2006年左右，传媒有很多人进来学习，这都说明什么是当时社会的热点。”他认为，和主打外企职业经理人培训的中欧不同，长江明确拥抱民营企业，一个班级“一半以上民企老板，搭一小批很有潜力的年轻政府官员”。曾鸣强调，这不是“官商勾结”，在当时那个时间点，这样的搭配深具意义，长江为双方提供的是一个思想互动的场所。但中国如今正处于高速发展、迭代飞快的时代，“这就对教授的知识更新提出了特别高的要求，必须更新得非常快，否则马上你就被淘汰了”。

但今天的年轻创业者和之前的那一群人都不一样。很多人都有强背景，第一期学员、“汽车之家”创始人秦致是哈佛商学院回来的，年轻的孙宇晨有沃顿背景，在传统商学院教育中，这属于“学到顶”了，如何为这样的人提供新的知识，首先是个考验。毫无疑问，湖畔要走的是理论联系实际的路线。“我们的企业家讲实际这没问题，但是谁来讲理论，这个理论必须和前面那个‘实际’非常搭，你光讲干巴巴的理论，这些创业者马上能把你踹下去。这个人得对企业特别了解，但又要有提炼、有视野、善总结，用秦致的话说还得‘一针捅破天’。”怎么找到这样的人，这一度让曾鸣烦恼不已。

曾鸣告诉记者：要办一个很炫的

培训班对于湖畔确实一点不难，但马云从一开始要求他们办的就是“300年大学”。校长的想法，作为教务长要做的就是落实——“所以从一开始，我们就是脸贴着地干活。”

最终，这位教授决定亲自上阵。曾鸣2006年离开长江商学院，已经很多年没有上过课了。这次他作为在阿里巴巴有14年战略经验的“理论派”，搭档是马云和蚂蚁金服CEO彭蕾。到2016年1月，湖畔大学第一期第一学年课程结束，曾鸣获得了学员极高的评价。很多学员告诉记者，他们被这位相貌儒雅、谈吐温和的曾教授“打开了格局”，甚或“撼动了认知”。

但最初，曾鸣也曾遭遇过新一代年轻人的挑战：去年刚开学没多久，他挑选一位学员的公司，让同学们一起来做案例分析。“这可不得了，我们每个同学都恨不得展现自己（的高明），几乎打起来，而那家公司被说得，总之那位同学几乎承受不了。”曾鸣感叹，以前他教的学生，还得鼓励他们互动，“而这批创业者太不一样了，他们这种强烈自信、愿意去表达的愿望，是前几代人完全没有的”。秘书长卢洋提到，他对曾鸣课堂上的一幕印象深刻：“当时第一期刚入学没多久，曾教授只要一提问，台下反馈非常快，大家都在抢话筒，而你听他的回答或者提问，也并不是真的那么有诚意，后来他们自己也承认，都是想秀智商。一群聪明人，谁都不愿意别人表现得比自己更聪明，聚在一起各自不服气，就出现了这种局面。”

曾鸣说，他们身上有非常好的、朴素的东西，“但需要被磨练”。他认为这群创业者年少有为，难免自负，骄傲是因为“他们还没有看到更大的格局和更好的东西”。



---

不止一位湖畔学员坦承,他们需要,甚至渴望“碾压”:要么是智力上、方法论上;要么是人格上、价值观上。在“36 氪”的创始人刘成城看来,马云负责提供后者。马云讲的是人性,对 28 岁的刘成城而言——是虚无缥缈但又全面碾压。

---

曾鸣早年从美国伊利诺伊州立大学战略学博士毕业,由教授转行到阿里巴巴做战略,其中有过一段不为人知的艰难岁月。

“2009 年阿里巴巴开始做云计算,当时技术挑战极大,内部争议也很大,基本每年公司战略会都要讨论这个部门要不要关掉。”曾鸣作为首席战略官,强力坚持云计算要做下去,“这个来自我的 vision(视野),我看明白了云计算的本质”。曾鸣把云计算比作二次革命时的美国铺电网,“它以后就是信息时代的‘电网’,等于是基础设施”。事实上,“马云当时也没看懂云计算到底是干什么的,但他就听懂了一件事,云计算可以大大降低小企业创新的门槛。他觉得这个符合阿里的使命,于是我们最后就坚持下来了”。而为什么能坚持下来?“三年,这个团队自己大概才能整明白我在干一件什么事情,五年,外面的人大概能看明白你在干什么事情。”曾鸣说,这是只有拥有相信“大的创新”的格局,才能带来的踏实和笃定。

回忆起曾教授的课堂,“美柚”创始人陈方毅兴奋地认为,那当中充满了格局的力量。1986 年生的陈方毅在这群聪明人里也是公认聪明的一个,湖畔同学刘成城对陈方毅的评价是:“他有自己特别完整的一套逻辑,思维特别可怕,每个细节都想得极其清楚。”不同于一些本身带着困惑来湖畔求解的创业者,用户量已过亿的美柚接下来怎么做,陈方毅觉得自己是“想得很清晰了的”。他最初来湖畔,“有点想把上学当成放假的意思,在公司就天天想公司的事,来这里想着能放放空”。但曾鸣“有实战有体系有格局”的课震撼了他。陈方毅告诉记者,湖畔大学有条河,他每次上完曾教授的课都要去河边走半天,去消化“那个巨大的信息量”。

本来,陈方毅觉得他想清楚美柚的模式就够了。“但曾教授会让你的元认知动摇,让你觉得你之前想的还不是更本质的规律。”更本质的规律意味着:用这个规律第一件事我能做成,第二件依然能,再找第三件事检验一下,“这个规律就应该被放在一边了”。陈方毅自问:“在美柚上我已经敢说能找到这样的规律了吗?”他觉得还不能,“我现在在这个层面上反思我们正在做的事”。

赵翼印象最深的一堂课是曾鸣给大家分析“下一个千亿美金级公司有什么样的基因”。他本人从中国农业大学肄业,创办了茶叶品牌“乡土乡亲”。“我们一直在做品牌而非平台,从茶这样一个小切口进来,之前这么做也很舒服。但曾教授让我意识到,那些基因我们确实一个也没有,而且越切越深,你做品牌的就更难往平台走了。”

赵翼并不喜欢所谓“小而美”,他想改变的是农业长期被人看得很



---

马云所呼吁建立的新文明，就是把这些互联网时代的正向精神属性，与企业家精神里长期不变的那些东西——比如坚守底线、完善社会——稳定下来，成为共生共荣的时代精神。

---

低的现状：“我想展现农业也可以很酷，很好玩，建立起职业声誉和荣耀，也能吸引更多有才华的人和社会资本加入进来。但我们五年下来全力以赴，也就做了八个可以溯源的茶。就好比之前呆在你的天地里，温水煮青蛙一样，还觉得自己做得挺不错。”赵翼觉得，湖畔大学的学习让创业者“格局被撑大了”，“曾鸣的课不是说我们都要追求千亿美金，他是让你和他一起分析如何成为一个新时代的物种，获得更长久的生命力”。

不止一位湖畔学员坦承，他们需要，甚至渴望“碾压”：要么是智力上、方法论上；要么是人格上、价值观上。在“36氦”的创始人刘成城看来，马云负责提供后者。马云讲的是人性，对28岁的刘成城而言——是虚无缥缈但又全面碾压。

“使命、愿景、价值观这些话，如果不是马云讲，很多创业者可能都不愿意听，觉得烦，大家都认为我的公司靠的是技术啊、模式啊。”一位一期学员告诉记者，但马云让她“心服口服”。“他真的是反复说，不断说，但让你逐渐信服阿里这么大一家公司，它真的是靠这些看似很虚的东西走到今天的。因为越发展到后期，你可以做的事有很多，如何取舍——看使命、愿景、价值观。你的企业最终是能活下去能赚钱，还是能了不起，能成为一个什么样子——就看这些。”

曾鸣说，第一学年结束，不少学员都告诉他，“都在给公司梳理这些东西”，“他们开始用‘使命愿景价值观’的模式思考公司的发展”。

比如做产品出身的陈方毅读起了王阳明，把“摒弃私欲、坚信世界的公正与美好”写进了公司价值观第三条；赵翼开始了加速扩张的计划，他今年会在一二线城市的 shopping mall 里开 50 家乡土乡亲品牌店，让他的茶叶更直观地走向更有消费力和话语权的都市人群；刘成城在 36 氦之外成立了创业孵化器氦空间，和他最早一起做 36 氦的不少创业元老曾极力反对这场转型，而刘成城也曾犹豫——但最终他用马云的话驱动了自己。“他说你要有一无所有的预期，不是说说而已，是要真的觉得自己是 nothing，你不敢改革，不敢转型，无非是你怕失去之前那些，那些既得利益嘛，那有什么呢？你以前一无所有不还是做出了那些东西？我觉得他有句话特别特别对，就是你不是要把事情做对，而是要做对的事，这是两个完全不同的层面。”

曾鸣说，这群聪明人需要的就是耐心。一位一期学员告诉记者：“一开始也有人抱怨说太虚了，怎么没有干货。马云就说你不是来上 MBA，什么干货，给我耐心点听。”一群聪明人在一起一年，发现谁也不比自己笨，秀智商逐渐变得毫无意义，这个时候他才会真正开放地去接受知

识, 转化成一种学习的状态。曾鸣观察到, “后期他们不再抢话筒了——问题问完, 他们会消化、思考, 到发言之间有了一段不短的停顿的时间”。

## 何谓商业文明

26 岁的孙宇晨三年前从宾夕法尼亚大学商学院毕业后, 靠投资比特币积累了第一桶金, 回国创立了“锐波科技”: 一家做跨境清算业务的互联网金融公司。湖畔一年的学习让孙宇晨觉得, “马云其实被低估了”。他认为马云最重要的价值不在于他创造了市值极高的阿里巴巴, 不在于成为“连我妈都会转发他鸡汤”的首富、国民爸爸。

“我认为他的意义, 或者说湖畔的意义在于建立以及向全社会推广一种新的商业文明。对, 我觉得他推进的不仅仅是互联网或者创业的合法性, 而且是商业文明的合法性。张朝阳那个时候, 企业还不够大, 只能在行业里产生影响, 没有对全社会的话语权。而还有一些行业, 比如地产, 它可能也做得很大, 但在思想层面没有贡献。从这个意义上说, 我觉得马云就是现代中国的伏尔泰, 他对商业文明的推广、对企业家精神的不停宣讲, 包括他成立湖畔大学, 说要让下一个十年中国十大经济人物, 起码有四个必须和湖畔有关系。工农工商, 中国一向是把商字排在最后的, 但马云是决心要更多人相信中国正在建立新的商业文明的。”到底何为新商业文明? 曾鸣告诉记者, 阿里巴巴从五年前开始提这个概念, 是因为“我们觉得互联网确实改变了这个社会的很多基本方面”, 比如说更开放、更透明、更分享, “为什么 85 后 90 后这批人天然地热爱互

动? 因为他们从小就生长在互联网上, 学会了这样的生活方式”。

“阿里从 2011 年开始就提过新商业文明的概念, 所以我们觉得互联网这个时代, 真的是改变了社会的很多基本方面, 包括一些价值观方面的一些思考, 像开放透明啊、互动啊这些, 而马云所呼吁建立的新文明, 就是把这些互联网时代的正向精神属性, 与企业家精神里长期不变的那些东西——比如坚守底线、完善社会——稳定下来, 成为共同生成的时代精神, 成为‘所有人都认可并且推崇的文明标志’。”

马云想办一所学校的想法来自 8 年前的不丹之旅。当时经济形势不佳, 一群 CEO 情绪郁闷, 飞机上讨论起企业难做, 走了很多弯路, 众人得出的结论是应该成立一所大学, 作为“中国民营企业界的黄埔军校”。3 月 27 日, 湖畔大学第二期开学典礼上, 马云回忆: “大家一哄而上, 把我推选为校长, 然后这七八年来, 外面人喊我校长, 后来公司内部也跟着喊了起来。”听多了, 他开始觉得内疚, 原本想退休后做的事突然感到刻不容缓。

湖畔大学秘书长卢洋之前在阿里巴巴担任人力资源副总裁, 2014 年 4 月, 突然就被通知筹备“大学办学事宜”。卢洋告诉记者: “我们当时真的是一无所有, 千头万绪。我没有搞过教育, 我团队里的人也没有, 生源、师资、教什么、学什么, 完全是一筹莫展。”



湖畔大学“木工课”现场



湖畔大学的全部起点只有马云的一句话，就是“不做培训班、商学院，要建一所 300 年的大学”。马云自任校长，指定曾鸣担任教务长，卢洋则负责带团队挑选学员并拟定教学大纲。

战略学博士出身的曾鸣在分析了世界顶尖大学的诞生记后，认为马云要办 300 年大学的想法，听似梦幻，但未必不可行：“我们现在看历史上最成功的大学，比如芝加哥大学、卡内基梅隆大学，这一批正是工业革命爆发后美国最先成功的那批人捐钱建立起来的，他们对技术进步有需求、有期待。而斯坦福和伯克利这批学校的起来，又和硅谷、和互联网这几十年的发展密不可分。”

曾鸣的结论是：知识大爆炸、科技大变革的时代，孕育新大学充满可能性。而我们此刻也正在


经历一个巨大的知识变革期，即从 IT(信息技术)走向 DT(数据技术)，“这意味着知识有了新的，并且是更迭极快的生成方式”。曾鸣说，在传统的大学教育里，商学院的同学们浏览着十年、五年、三年前的案例，它可能仍然是有启发的，甚至不过时，所以教授也可以慢慢做理论、做体系，这一切都需要长时间的检验期——或许已不再适合今天了。而另一方面，比如计算机行业，最前沿的研究已经有相当一部分发生在公司而不是大学。

“所以湖畔大学就是要找到和我们价值观接近的人，然后共同完成这种新知识的生成和传递。”卢洋总结。湖畔对学员提出的硬性标准是：创业三年以上，员工不少于 30 个人，营收超过 3000 万，要有三年的税单。这些要求的意义在于：湖畔大学不是来教你挣钱的，也不是教创业者如何活下去，我们要来研究(企业)如何活得长，活得久，活得健康。

“而人类犯的商业错误，最重要的也就是二三十个，湖畔大学会重点研究失败。”马云说。

第一期曾有一位学员因为在面试时不愿分享自己的失败经验而未能入选，湖畔校方的解释是，湖畔需要学员有更开放的心态。

孙宇晨的公司“去年估值大概一个亿”，在湖畔学员里面是规模小的那一种，但他有着比大部分人都强烈的社会活动家本能。

“面试时冯仑就问我，以后赚够钱之后打算干什么？我跟他讲，整个私人经济在国民经济中地位都很弱，我以后也要把大部分钱用来推动中国商业文明获得合法性。”



宋 马远  
踏歌图轴

图绘四位醉酒的村民在山道上手舞足蹈“踏歌”前行,表现了他们喜获丰收的欢乐之情。“踏歌”是中国南方乡间的古老习俗,即踏着节拍,边歌边舞,以庆贺丰收。

财富

Fortune

# 杨浩涌再战“瓜子”：江湖夜雨十年灯

罗东

---

如果把杨浩涌、赶集网、瓜子二手车(下称“瓜子”)在过去一年半里的足迹做个简单复盘,会发现每个时间节点的连接和咬合是那样快速而紧密,步步为营。

---



2014年7月,58同城创始人姚劲波和赶集网创始人杨浩涌通过一些投资人、朋友开始有了接触,尝试谈一谈老冤家握手言和,乃至合并的可能性;10月,赶集好车成立,次月便正式上线。

2015年3月,赶集好车连开15城,累计交易额过亿元;次月,58同城、赶集网宣布合并,姚劲波和杨浩涌同时担任新58赶集的联席CEO、联席董事长;9月,赶集好车更名,启用全新品牌“瓜子”,启动大幅度广告投放;10月,实现覆盖40个城市,累计交易额10亿元;11月,瓜子二手车直卖网单独分拆,杨浩涌出任CEO。

到了今年2月,市场传闻瓜子获得2亿美元A轮融资;2月底,杨浩涌辞去新58赶集董事会联席董事长及董事职位;3月初,瓜子获得2亿美元A轮融资的传闻坐实。

从外人角度来看,每一个时点的足迹,都像是一场场事先算计好的事件,否则何以如此因果递进,有条不紊?

不过,杨浩涌坚决否认:“合并真的是个随机事件。”

## 打赢了,又如何?

接受记者专访时,杨浩涌解释说,尽管(58和赶集)双方早在2014年7月就开始谈,但谈的问题不是怎么合,是合不合,甚至双方都觉得没太大的必要,根本合不了。真正确认合并是宣布消息的前一周,确定合并的最重要原因,还是此前在不同场合多次强调的那样:“你赢了这场仗,可能输了整个大仗。”

所以,真正的推动力还是来自企业内部的业务创新和转型:58开始做“到家”,赶集开始做“好车”,双方都看到了O2O的巨大前景,但在项目上投入还不够。这个“不够”不单纯指资金。赶集当时账面上还有2亿元现金,和58合并时杨浩涌还在和投资人谈融资,融到的钱就是给

当时的赶集好车用的,资金备好了,可是整个经营团队包括杨浩涌,还在和58打架。

但这场仗,不好打。

杨浩涌认为,品牌可以共存,但平台不能。互联网平台在过去还是“老大老二打架,老三遭殃”。今后可能连老二都难以存活了,而且平台竞争的仗是打不完的,因为两家公司都在不停地向对手学习,不断强化自己的执行力,但提供给用户的东西,却无法差异化。或者说,企业必须借助资本的力量才能差异化,而由资本所推动的差异化,最终结果就是比价。

“唯一的差异化可能就是你今天看到姚晨骑着小毛驴飘过去,你决定用赶集;如果你挺喜欢杨幂,就会用58。所以,这个仗是打不完的,资本早晚会告诉两边企业,我推不动了,你们看着办。”杨浩涌对此看得透彻。

更重要的是,即便打赢了,又如何呢?

杨浩涌承认,58和赶集的产品、技术、优势,都是上一个时代

的产物。当整个互联网从信息世界迈向服务时代后，上个时代所积累的优势会慢慢消失，这是公司的危机，当然也是机会。当你想抓住这个机会的时候，会发现竞争对手已经变了，不再是那个针锋相对了十年的死敌，而是来自各个领域的新手。死敌冲击的是你的现在，新对手冲击的是你的未来。

所以 58 和赶集两家最终还是合并了。杨浩涌认为，无论从哪个角度看，这都是个好事儿，且不说未来瓜子能否成功，就算对自己的老下属，也有个好交代：“我们好几个创新业务都在合并后分拆出来了，包括蚂蚁短租、斗米兼职。你去问问斗米兼职 CEO 赵世勇开心不开心，如果不合并，他还在战场上和 58 打呢，可现在他是 CEO 了。”

瓜子副总裁王晓宇从他的角度印证了杨浩涌的说法：“浩涌全身心投入到瓜子是个好事儿，我们现在广告费一砸就是几个亿的体量，如果他还是管整个赶集，我们只是一个事业部，如果那样砸钱，他肯定是要考虑考虑的。”

后来，杨浩涌陆续辞去新 58 赶集的 CEO 和董事长职务，他也坚决否认都是事先的规划，只表示自己和姚劲波慢慢认识到，一个新集团在度过整合期后，确实不需要两个最高决策者，而瓜子的意向投资者恰恰都表示就认可



58 同城创始人姚劲波(左)、赶集网创始人杨浩涌在全球移动互联网大会上。

杨浩涌，所以独立出来，算是顺势而为。

至于被一些媒体用“出局者”这样的字眼来描述自己，杨浩涌却不介意：“你把时间拉长了看，这些可能都不是事儿了。未来如果瓜子做到 100 亿元，而 58 赶集没做好呢？别人会不会说老杨你怎么这么贼，把肥肉拿走了，一个烂摊子留给老姚帮你撑着？”

听上去这是个理智的、逻辑通顺的商业决策过程，但难免让人猜测：在情感上，这是不是杨浩涌的真实想法？杨浩涌对美团、大众点评合并事件的评论也透露了创业者的些许无奈：

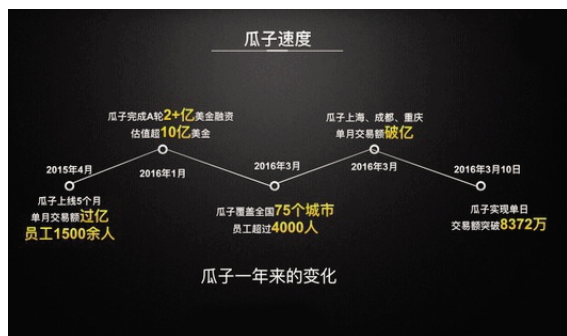
“你说美团、大点想合并吗？我和他们俩（指美团创始人王兴、大众点评创始人张涛）都熟悉，他们根本不想合并，可是资本寒冬来了，资本说不合并就不投钱，怎么办？就是这么残酷。”

对于 58、赶集合并前一周的谈判细节，杨浩涌始终讳莫如深。每次被问到，他总是用“谈判到最后谈的都是人性”搪塞过去。实在避不开这个问题，他就对记者说：“你去问姚劲波啊。”

## 创业马拉松

一位赶集内部人士曾经问记者：“你们怎么看老杨跑步这事儿？我





3月30日，瓜子二手车直卖网宣布完成A轮融资，金额达2.045亿美元，刷新了二手电商最高A轮融资纪录，并将公司估值拉升至超过10亿美元。此次投资的领投方为红杉资本中国基金和光信资本，山行资本、微光创投、风云天使基金、诺伟其投资等数家知名投资机构参与了跟投。

们内部觉得，老杨过去不太爱和外边打交道，这是个敦促老杨联系外面的切口。”

的确，很多关于杨浩涌二次创业的报道，都从杨浩涌的马拉松开始。

杨浩涌曾经和记者聊起自己的缺点，他认为自己是个产品型的管理者，不擅交际，即便和赶集的员工们，交道也打得不多。员工都评价杨浩涌在年会的台上讲话没煽动性、鼓舞力，更不用说和媒体打交道，给企业品牌站台背书了。

2014年11月，杨浩涌出于“再拒绝就不礼貌了”的理由，参加了一个媒体训练营的每周跑活动。原本是一个公关行为，但跑着跑着，他发现自己爱上了这项运动，每周不跑一次，倒是有点失落了。

过去，杨浩涌关于运动的日常任务是游泳和网球，但他似乎并不期待不享受那个过程，只觉得自己在创业，创业就要身体好，身体好就要

锻炼。如此反推，就把游泳当成了一个任务。他经常在执行任务时遭遇理性和感性的博弈：下班了，懒得动；上班前游，耽误上午工作。

杨浩涌觉得，跑步能让自己放松和放空，因为确实是从兴趣出发，更从容。

也许他真爱上了跑步，但另一个可能是，杨浩涌二次创业的年纪和心态都发生了变化，这种变化又折射到了他对运动的态度。



---

第一次创业,就是创立赶集网时,杨浩涌非常紧张和焦虑。他认为,这种情绪来自创业过程中对未知的恐惧,来自自身缺陷可能对公司造成的负面影响,来自资本和竞争。

---

杨浩涌说,他的第二次创业和跑步一样,更从容了。

第一次创业,就是创立赶集网时,杨浩涌非常紧张和焦虑。他认为,这种情绪来自创业过程中对未知的恐惧,来自自身缺陷可能对公司造成的负面影响,来自资本和竞争。这种焦虑感在创业阶段会永远陪着创业者,“你会把这个事儿看得特别重,觉得这个事儿如果不解决,我就完蛋了。”杨浩涌说。

这种感觉和杨浩涌第一次冲击全马的心理状态很像。彼时,杨浩涌的最好成绩是跑 15 公里,他既担心又紧张,不知道跑到 20 公里时会出现什么状况,到 30 公里又会产生什么问题,他很怕自己跑不下来。但坚持下来,到了第二次跑全马,虽然依旧很难,但已经知道每一个公里数的节点可能会遇到什么状况,知道自己能扛过去,心态就从容了。

这其实就是杨浩涌第二次创业时的心态。

当然,从容不代表不拼。杨浩涌说,自己回到瓜子网的几个月里,状态要比合并期间好得多。“做瓜子网和做赶集网,有些精神是一样的。你就是要比对手速度快,少犯错误,你要在很多能力上比对手好一些,比他差的又要尽快弥补。我特别享受这种过程,又回到我们发现问题、一个一个解决问题的创业时代,很 high。”

杨浩涌认为他的团队也是这么想的。他坦承,瓜子的整个团队在合并时期,尤其是合并后期,团队没有激情。直到真正独立拆分后,才回到“打鸡血”的状态。他觉得 58 同城和赶集网两个团队的文化不一样,这也是整合过程里最大的挑战:“老姚很精明。我就比较直,有什么说什么,是什么就是什么。我可以选择不讲,但我不会讲假话。”

杨浩涌非常在意跟着他二次创业的团队 members,不要太在乎物质回报,要更看重事业本身。他要求跟着自己创业的瓜子高管们,所有的薪酬和待遇回到加入赶集网的时候,而且不断和他们强调,大家要有归零的心态,把之前在赶集网的光环和影子去掉。杨浩涌最担心的是,那些之前就接近财富自由的高管们,还有没有激情二次创业?

杨浩涌决定做个表率:自己不拿薪水。

在接受记者采访时,杨浩涌谈到自己不拿薪水,没等记者提问,他就主动回了一句:“你肯定会说,老杨你这不是站着说话不腰疼吗?但我觉得这个事情是有必要的,最起码,姿态要有。”

杨浩涌担心下属会想不通:哪有合并后待遇还降低了的道理。所以从 2015 年 12 月起,他专门为此和瓜子的管理团队开了沟通会,大家面对面聊归零的话题。杨浩涌的态度很强硬:“没这个姿态,就别来了。”

王晓宇回忆说,沟通会进行了很多次,杨浩涌谈了四点:第一,为什么要归零;第二,怎么归零;第三,他希望的团队是什么样子,每个人的优缺点是什么,比如,杨浩涌希望王晓宇招收到更多更优秀的人,不要忌讳招到的人比自己能力强;第四,团队成员后续的沟通机制。

王晓宇承认,第一次听到杨浩涌谈归零时有点意外,同样是努力拼搏,养家糊口,怎么待遇还要降,但终归他还是认同了杨浩涌。

### 速度与激情

归零的不只是高管们的待遇和心态,还有“赶集”品牌。

不过,瓜子的知名度很快就超过了赶集网,这一切得益于瓜子在去年 9 月份启动的大规模广告投放。2015 年 9 月到 11 月可能是杨浩涌和王晓宇在过去一年压力最大的时候。王晓宇回忆,一次自己去广州出差,因为订不到回京机票,可能会耽误每月一度的业务沟通会(从赶集好车成立伊始,团队每个月都要进行一次总结、启动、定新目标的业务会),他干脆改乘火车往回奔。

在火车上,王晓宇和杨浩涌不停通话,因为过隧道时信号会断,所以两人反复接通,在如此恶劣的条件下就一些重要数据反复沟通。王

晓宇说：“那段时期估计是我们沟通最频繁的时候。”

这些“重要数据”就是在大规模投放期广告数据的转化。王晓宇和杨浩涌反复沟通和校正数据的逻辑是：某个地方广告投放了多少，流量、线索、交易分别增长了多少；比例是不是合理；如果不合理，该怎么解决？

不同于赶集好车的线上时代，二手车业务涉及到线下从登记收车到交易的一系列服务，因此需要投放大量的线下广告，这些广告无法获得线上数据的支撑，有时候只能采用“笨”办法，去每个城市进行用户抽样调查，以验证广告的实际效果。

有些问题是必须到实地才能发现的，比如广东东莞，镇子多，距离远，人口非常分散，线下广告的效率就比较低，而且线下推广人员的人数如果太少，容易出现每天来回在路上奔波的情况，效率比较低。再如楼宇广告，就需要发动公司群众，抓住各种碎片化时间，有意识地检测广告到达率。王晓宇介绍：运营的东西是越做越细的，每次区域投放广告后都要求线下团队至少配备三五个人，把需要查看的广告数据记录回来。

杨浩涌曾经说过，做赶集网时，最大的教训就是该加大市场投入时犹豫了，从而一步慢，步步慢。这一次做瓜子二手车就显得非常雷厉风行，因为从赶集网到瓜子，如果不打闪电战，造成老品牌推出和新品推出的真空期，那必然给人人车这样的对手留下机会。

所以除了广告轰炸外，线下扩张也在不停加速。

王晓宇回忆赶集好车刚成立时拓展城市，杨浩涌强调，最重要的就

是找人。公司几个高管成天关在会议室收简历，分别负责审核专业、审核业务、考虑团队管理，每个人和面试者通 20 分钟电话，再汇总打分，一天就要评估几十个人。

评估后选择其中几个分数较高的，或者邀请到北京，或者亲自飞过去面试，面试合格就上岗。上岗后，应聘者就收到一个表格，清晰写着：你要在什么时间招到人，什么时间租到房子，什么时候设备到位，什么时候安好网络，什么时候安好电话。而且规定二手车频道的上线时间，谁先上线奖励谁，谁没上线处罚谁。至于部分城市有困难的，比如办公室还没找好，就先把设备电脑放到个人家里，办公室找到装修好了再搬过去。就这样，十几个城市的业务一下子就拓展开来了，此后再依次复制到其他城市。

当然，瓜子二手车的发展速度特别惊人，但之后也曝出过一些负面消息。其中既有二手车业务本身客观存在的问题，比如客户买了车就后悔；也有竞争对手的抹黑，以及瓜子自身确实客观存在的疏漏。

杨浩涌坦言：“这是一个度。你永远要在扩张和质量之间找到平衡，我们内部叫‘开着飞机换引擎’，你不可能把质量做到一百分再扩张，也不能扩张后不管质量。你要掌握好这个节奏，协调好各方面的关系。”

2015年中国二手车电商行业部分重点企业融资案例



# 机器人司令马克·雷波特

杨旭然

---

在目前的拟人、拟物机器人中,波士顿动力基本都是当之无愧的行业领军者。

---



机器人一次又一次成为了财经和科技领域的明星,如果说 Alpha-Go 成为了谷歌机器人“智慧”的体现,那波士顿动力(Boston Dynamics)就犹如谷歌在机器人领域的四肢。尽管近期有消息称,谷歌想要卖掉刚收购两年的波士顿动力,但似乎与其技术水平并无关系。可以说,在目前的拟人、拟物机器人中,波士顿动力基本都是当之无愧的行业领军者。

和传统意义上的科技天才、极客“疯子”不同的是,这家企业的创始人、总裁马克·雷波特(Marc Raibert)并不年轻,1949年出生的他,今年已经67岁,相比扎克伯格、佩奇等年轻人,完全可以被称为老头或者前辈了。但这不妨碍他以最新锐的技术、最前瞻的眼光,去打造一件件属于未来的“机甲装备”。

## 学院派创业者

什么样的特质吸引了谷歌的目光?

身为世界头号互联网企业的谷歌,依靠自身庞大的数据储备和强大的技术实力,在人工智能方面同样领先全球。当拥有了智能的“头脑”软件之后,笨拙的机械硬件就显得不合时宜,只有更加精密、复杂、多功能的机械硬件产品,才能与谷歌的人工智能系统相匹配。因此谷歌将目光投向了机器人领域,在2013—2014两年间,谷歌收购了十家以上的机器人制造企业,其中就包括雷波特创办的波士顿动力。

这原本是一家为美国陆军提供机器人研究制造的企业,创办于1992年,美国国防高级研究计划局(DARPA)等美国军方机构,有很多都是波士顿动力公司的重要合作伙伴,在机器人设备研究、制造方面都有大量的合作。波士顿动力已经与美国海陆空三军签订了诸多合作项目,甚至有些产品已经开往前线服役。

波士顿动力于1992年从麻省理工学院(MIT)中分离,雷波特是这所全球最牛工科学校的博士,并在毕业后担任教授职务,随后创办了这家企业。和雷波特一样,公司早期的工程师几乎全来自MIT,这是其他类似企业所完全难以企及的人才优势。于是,波士顿动力很快就研究出了能够自我平衡的跳跃机器人,跃身成为世界一流的机器人工程技术厂商,并被国防体系给予厚望。

国防部对雷波特的企业投资了几千万元,虽然当时前者也并未明确这些机器人到底能干什么。现在看来,这些技术已经给人类带来了足够的震撼,更带来了无限的想象空间。

## 大狗、猎豹和 Altas

“我们的长期目标,是要让机器人更有移动性、灵活性,在感知和智能上能和人类、动物相提并论,甚至超越他们。”这是雷波特成立波士顿动力的时候,为公司

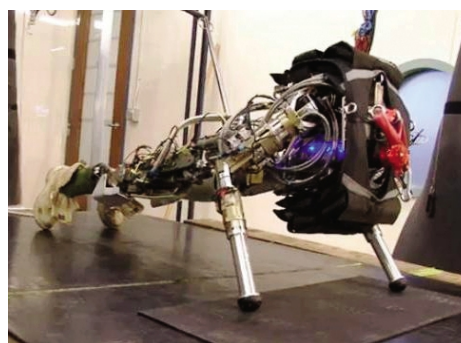
设下的奋斗目标，如今虽然还没有到最终实现的阶段，但是公司制造的产品已经足够惊艳。

在一段流传非常广的视频中，波士顿动力制造的“大狗”机器人，能够在崎岖的碎石路上稳健地行走，随时根据地形调整自己的身体形态、脚步移动。还有可以进行快速奔跑的“猎豹”机器人，其动作、形态都和真实的猎豹非常相似。而更加让人瞠目结舌的，是新一代“Atlas”机器人不仅可以在各种环境的路面上行走且不摔倒，还可以轻松地“看到”箱子的位置，并拿起箱子，甚至在被人推倒的情况下自动站起来。

雷波特说，人类为机器人在户外提供了无线电设备，确保机器人可以使用立体声和激光雷达传感器，以使用户外多面的提醒变化。当然，Atlas 也拥有自己出色的平衡和运动控制系统。这是之前任何一个机器人都不具备的能力，其灵活性、移动性都已经做到了当下世界的最优水平。可以想象，当这些具备超凡躯壳和“神经系统”的机器人，与谷歌的人工智能大脑，通过物联网技术相结合，会产生怎样的科幻电影一般的场景。

雷波特本人最大的梦想，就是将机器人进化成一种“超自然”的状态，也就是将其变成自然界的一种全新物种。

这种理想原本完全可以被人



波士顿动力公司研发的机器人 Petman，职能是为美军检验防护服的性能和军事设备，它能行走、弯腰、匍匐。除了灵活度较高之外，它还能调控自身的体温、湿度和排汗量来模拟人类生理学中的自我保护功能，它甚至可以做俯卧撑。

当作笑话来听，但看到他领导团队做出的这些功能强大的机器人之后，人不由得会暗自嘀咕：也许在有生之年，这个老头真的会实现自己的愿望，谁知道呢？

## 行走机器人技术

面对这些行业内最强大的研究成果，国内的技术专家普遍表示这是非常让人“印象深刻”的。复旦大学机器人智能实验室主任张文强也看了在朋友圈疯传的视频，他对机器人的双足行走能力与视觉跟踪、行为控制等方面印象非常深刻。


根据他的观察，Atlas 机器人采用了一种类似于人类“踉踉跄跄”的行走方式，虽然看起来有些不太舒服，但对于抵御复杂地形来说非常适合，让行走变得更加稳定可靠。

而在波士顿动力被谷歌收购之前，虽然雷波特和他的团队也制造出了可以行走的人形机器人，但是其技术远未比现在成熟，在 2014 年参加的一次机器人行走大赛中，该公司的第一代 Atlas 机器人非常无奈的摔倒了在平坦的赛道上。

然而仅仅一年之后，新一代 Atlas 机器人就获得了如此突飞猛进的进步，实在是让人感慨这个老头究竟是有怎样深厚的技术储备，可以在短时间内让这款机器人的行走能力产生这样的飞跃。

清华大学自动化系副研究员赵明国也看了这段视频，他可以肯定的是，这个机器人的控制体系如果雷波特自己不说，别人就不可能知道其中奥秘。然而一旦公开技术，赵明国认为也不会是那种极端复杂到不得了的原理，只是目前国内的研究者尚未意识到这样的方法。

就是这样的一个“意识”，需要大量顶尖的技术人才长年累月不间断地探索、奋斗，才可以达到。赵明国回忆了一个细节，当年有一次雷波特在斯坦福做报告，在最后附的研究人员名单中，一长串名字足有 50 人。

当全世界最具天分、最具科学探索精神的一群研究者，为了实现人类制造机器人梦想走到一起的时候，其迸发出的智慧是超乎想象的。虽然雷波特团队的研发还远未到达应用层面，但相信他们还将一次次让人咋舌的“黑科技”，刷新世人对机器人的认识。

# 被无人车彻底改变的生活

陈飞

---

作为一个可移动的空间,当不再需要驾驶员之后,汽车几乎可以胜任一间屋子的所有角色。甚至于,对于一个爱旅行的年轻人,一辆车直接就是房子的代替品。它可以是餐厅、厨房、旅馆房间、办公室、图书室等等。

---



早在 1980 年代,美国卡内基梅隆大学就开发出了实现“大部分自动”的驾驶系统。而现在很多高端汽车品牌都有一两辆能够做到完全自动驾驶的无人车。比如奔驰的 F015 和福特的 Fusion Hybrid,前者甚至能在自动驾驶时让前排座椅反转 180°,轿车瞬间变身豪华包厢。

然而,目前成本因素仍然限制了无人车的量产。尤其是,自动驾驶技术高度依赖车载传感器收集的各种数据。要让电子驾驶员“看到”路,就需要在车辆上装载激光雷达、毫米波雷达、摄像头等等,然后通过它们收集到的环境信息,绘制高精度、实时更新的 3D 地图。

“车企做的是辅助驾驶,而百度、谷歌不同,我们做的事情,是让人类不需要再参与这个事。”3 月 30 日,百度高级副总裁、自动驾驶事业部总经理王劲在介绍百度自动驾驶的最新进展时说,谷歌和百度两家公司都直奔“完全自动驾驶”这一终极目标。“下一步将在全国范围内选取十个最具代表性的城市作为百度无人车的投放试点城市。当我们量产的时候,乘客使用无人驾驶电动出租车,成本会比现在使用有人出租车价格更低,可以低到三分之一左右。我们相信,无人驾驶在经济上能够做得比有人驾驶要好。”

但就算解决了所有的技术问题,无人车想要普及,仍会面临许多障碍。中国科学院自动化研究所复杂系统管理与控制国家重点实验室主任王飞跃说:“技术的基本元素都已经在了,五年左右基本上就能实现,但这不是一个单纯的技术问题。单说无人车如果造成事故责任谁来负,现在的法律就是解决不了的。如果牵扯到这些,可能 50 年之内都用不起来。”

## 车联网

对于安全性的忧虑是无人车商用的最大阻力。谷歌近期在一次听

证会上呼吁美国国会授予交通部更多权力,加速无人车相关的立法进程。其官网还公布了美国高速公路安全管理局(NHTSA)对谷歌的母公司 Alphabet 的决议文件,其中承认无人驾驶系统可以被视为司机。

不过,如果无人车出现事故,现在的法律仍不能明确具体的责任方,算法设计师、在线地图、谷歌、美国政府都可能成为被告。

不管在中国还是在美国,不遵守交通规则的车辆和行人将是对无人车安全性的一大考验。一些无人车的反对者认为,在复杂路况下需要的紧急判断,机器不能做到和人一样好。一个经典的问题是:“无人车是否应该为了躲避跑到路中央的五个孩子而选择开到人行道上撞死一个成年人?”

在王飞跃看来,这些都是技术能够解决的问题。“将来的道路系统,可能信号灯都不需要了,每个人身上都有传感器,整个道路网是一个巨大的信息系统。这样的条件下无人车肯定是比人类更

灵敏,更准确的。真正的问题是怎么把人结合到整个电子路况系统中去。”

据介绍,类似的车联网技术(vehicle to vehicle,简称 V2X)正在全球范围内进行测试,它能够让邻近的汽车进行位置共享。在未来,路上的工人、警察、紧急车辆、行人和骑行者都可以用电子信号告知其他人自己的存在。因此,对于“无人车怎么判断撞一个人还是五个人”,王劲认为:“这是个伪命题,我们要做的是让无人车不要遇到这种状况。”他认为无人车对环境会有比人类更精确的判断,“无人车传感器是可以精确到厘米级甚至毫米级的,这一判断的精准度是人类无法做到的。我们会区分老司机和新司机,但针对无人驾驶车,采集的数据会被收集到云端,利用云计算能力离线训练好的模型传回汽车,云将把任何一辆车学到的新技能共享给所有车,这是人类远达不到的能力”。

到目前为止,谷歌无人车的累积驾驶里程已达 200 万英里(约合 320 万公里),只发生过 18 起交通事故,而且仅有一起是责任方。这起事故中,无人车为了避让道路中间的障碍物打算向左并线,结果与后面的公交车相撞,所幸无人受伤。谷歌表示他们将会调整无人车的程序,让它明白公交车避让其他车辆的可能性比较小。

谷歌无人车部门负责人克里斯·厄姆森(Chris Urmson)认为,这次事

故对于系统来说是至关重要的学习经验:“我们希望让无人驾驶汽车成为优秀的防守型司机,它们将比人类驾驶员避开更多的(危险)情况。”

NHTSA 在 2015 年的一份统计数据表明,94%左右的交通事故都是由司机的不当驾驶造成的。最初,谷歌也试图解决人与自动驾驶系统的兼容问题,但他们最终发现,让机器完美地辅助人类驾驶比完全让机器来负责一切还要困难。谷歌相信,作为新的出行方式,无人车比传统车辆更加安全,而且会最终降低车祸死亡人数。

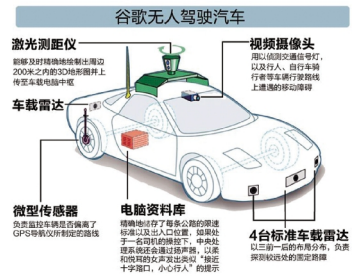
谷歌的无人车系统在测试里程中得到了越来越多的数据,通过这些数据去学习如何判断路况和预测其他车辆的行为,使无人车越来越聪明了。无人车系统工程师德米特里·多尔戈夫(Dmitri Dolgov)说:“系统现在能够判断出逆行的自行车,也能识别想掉头的车和想转弯的之间的细微变化。然后我们还要让系统操心停着的车里会不会突然下来人,会不会有人闯红灯,这单子长着呢!”

## 终极移动设备

目前看来,无人车技术实现之后,最有可能替代的是出租车。想象一下五年后,你早上起来上班的场景:一种可能是,和现在一样,六点半起床,走路十分钟到车站,经过早点摊买一份包子和豆浆,然后在尾气和寒风中等待公交车,或者在早高峰的地铁人流中艰难地寻找一块立锥之地,再在拥挤的人群中坚持一个小时。另一种可能是,你七点起床,在网上预约一台无人驾驶的出租车,在家吃完早饭,车刚好等在门口,你在车里舒服地坐着,按几个按钮就能决定目的地。你可以查看当天的新闻和邮件,完成一部分简单的工作,或者继续看昨天没看完的电视剧,而这一切的花费跟地铁的票价差不多。

这听起来好像有点科幻,但在这个出租司机基本都靠导航的时代,技术上所需要的变化其实没你想象的那么多。

当这样的出行方式普及后,不仅仅是现有的出租车和打车软件,对公共交通和私家车的需求都将会减少。如果你能随时叫到一辆能带你去任何地方的车,谁还会买一辆大部分时间都闲置在家的私家车呢?在未来,人工驾驶可能像滑雪、冲浪那样,成为供人追求速度感的一种运动,只有发烧友才会自己买车。很容易想到,随着汽车持有量下降,大城市堵车和空气污染的问题都会有所缓解。



2014年5月，谷歌无人驾驶汽车原型车面世，和一般的汽车不同，该无人车没有方向盘和刹车。



在未来，人工驾驶可能像滑雪、冲浪那样，成为供人追求速度感的一种运动，只有发烧友才会自己买车。很容易想到，随着汽车持有量下降，大城市堵车和空气污染的问题都会有所缓解。

自动驾驶的公交车、卡车，以及机场的摆渡车，目前也在试验中。这就带来了另一种影响：物流业的更新迭代。作为一家科技公司副总裁，同时也是科幻作家的陈楸帆认为：“不再需要按照人类的起居时间来安排车辆，不管白天黑夜车都可以跑，那物流业肯定会跟现在完全不一样。”

另一方面，正如苹果公司高级副总裁杰夫·威廉姆斯（Jeff Williams）所说，“汽车是终极的移动设备”。有传闻说，苹果公司正致力于研究他们自己的无人车，并将在挡风玻璃上搭载触控的虚拟显示屏。这就意味着，“无人车的车载娱乐业一定会有很大的发展”，陈楸帆说，“包括基于虚拟现实的一些娱乐”。自动驾驶汽车可能会成为一个移动的私人电影院，当然，也是广告商的最爱。

无人车将成为一个最佳的广告投放地。有什么能比一个观众没法跑掉的地方更让推销员开心呢？

而当自动驾驶与网络营销结合在一起，这种情景将完全成为可能：汽车告诉你附近的餐厅有什么优惠，你可以在网上选择餐厅并订餐，然后车就自己开到那家餐厅，你可以选择在餐厅用餐或者直接带走，而车会自己去找停车位，或在门口等你。你可以从此跟“饿了么”和“美味不用等”说拜拜了。实际上，目前已有的任何一种共享经济APP都可能与无人车产生奇妙的化学反应。陈楸帆说：“拼车有可能会进化成一种社交方式，根据你的目的地，兴趣爱好，可以找到各种‘路伴’，然后还可以把无人车改造成旅馆，想去什么地方，晚上睡一觉就到了。”

而王飞跃认为，无人车的普及会对人们的生活方式造成更深远的变化。“无人车可以成为一个移动的生活空间、办公空间、大型电脑。而且整个社会都会变成流动的，传统的公司形态就变成平台+个人，而不是企业+职工。这对现在流行多重职务的‘斜杠青年’是一种很好的支持。”

作为一个可移动的空间，当不再需要驾驶员之后，汽车几乎可以胜任一间屋子的所有角色。甚至于，对于一个爱旅行的年轻人，一辆车直接就是房子的代替品。它可以是餐厅、厨房、旅馆房间、办公室、图书室等等。唯一的问题可能就是你没法给它装上下水道，也就没有洗手间。不过你总是可以让车子帮你找到一个公共洗手间的。如此一来，对商品房的刚性需求，是不是也会有所减少呢？



# 一旦开始创业, 恐惧将伴你始终

Jason Ankeny

---

世界上每小时诞生的那 1.1 万名创业者和常人没什么不同, 他们并不是因为基因突变而对恐惧有了特殊的免疫力。既然恐惧是常见心理, 那么人们战而胜之也不鲜见, 因为战胜恐惧也是人生的一部分。

---



创业者应该是最没有安全感的那种人——他们总想证明一些东西的确定性。

Angela Mader 还能感到自己在害怕。恐惧感悄无声息, 如影随形, 蠢蠢欲动。每次开会, 这种感觉都牵制着 Mader, 让她只想闭上眼睛、堵住耳朵。旁人报告任何重要工作她都听不进去, 因为她的脑海中只想着一一些最可怕的事情。在此得澄清一点: Mader 不是什么初出茅庐的创业菜鸟, 更没有仅凭直觉就孤注一掷、押上全副身家。早在 2008 年她就克服了人生第一重难关。当时, 她创立的健康与健身初创公司 Fitlosophy 进军全球十个国家市场, 与亚马逊、塔吉特和沃尔格林药房这些业内巨头达成零售合作协议。

Mader 不是创业新兵, 面对恐惧的挑战她已经能够生存下来, 但过往的战绩不是关键。“我总是会产生一定的恐惧感, 心里也隐藏着这种恐惧感, 这导致我总是抱持批判的态度, 不信任任何事。”Mader 说, “我要关心的不

只是自己的未来, 我还有家人靠我支付开销, 我对客户还有责任。我会有一种‘天啊, 这事应该行不通吧!’的恐惧感, 那是非常真实的感觉。”

## 这种感觉很常见

没有哪位创业者需要他人提醒这个事实——恐惧感会影响自己。如果你无所畏惧, 干脆现在就把工作辞了, 世界十大特种部队之一的美国海军海豹突击队应该会有你的一席之地。既然人人都有恐惧的时候, 那么唯一的问题就是: 什么会让你感到恐惧? 全球创业观察组织 (GEM) 去年发布的报告显示, 在美国, 约有三成创业者坦言自己害怕失败(有同感的欧洲和亚洲创业者占比甚至更高)。还有一些未能统计的恐惧类型, 包括害怕尴尬、怕犯错、怕刚刚求助的融资方不信任自己, 诸如此类。创业者当然有理由保持警觉。

美国联邦政府小企业管理局 (SBA) 的报告数据显示, 五年内约有半数新生代初创公司折戟沉沙。在美国创业者认为可能改变人生轨迹的恐惧事件之中, “成立公司”的排名高居第二, 仅次于对退休储蓄的畏惧感。和创业相比, 离婚、首次为人父母、迁居到新的城市生活都是小儿科。

我们可别忘了, 雷阵雨虽然很常见, 但通常谁也不会向这种天气低头——磅礴大雨开始袭来时, 你依然会看到有人站在雨中, 低头看着鞋子被雨水浸透。有些情况可能司空见惯, 却不代表无法避免。美国新泽西州蒙特克莱市口腔护理产品制造商 Hello 创始人兼 CEO Craig Dubitsky 说: “创业的确会让人担惊受怕, 我们怕的事情很多, 最让我感到恐惧的是没能让创业想法成为现实。你不想有丝毫后悔, 没人喜欢吃后悔药。你必须愿意全部投入, 如果不那么做, 就不算创业者, 创业这件事永远不会发生在你身上。”

向恐惧屈服最后会怎样? Dubitsky 一针见血地概括了结果: 麻痹。



恐惧有毁灭的力量，一旦进驻内心就不会离开。  
因为恐惧，创业永远胎死腹中。但不妨记下这个数字：每年还有约一亿家公司诞生。

如果任由恐惧滋长，它会让创业者的雄心停摆——创新戛然而止，难以实现目标。恐惧会紧箍着你，它会轰然倒下，重重压在你的肩头，步步紧逼，直到阻止你才收手。恐惧有毁灭的力量，一旦进驻内心就不会离开。因为恐惧，创业永远胎死腹中，投资永远无法达成，决策无限期拖延。我们不了解恐惧，却可以确定，它是我们永远都不希望去了解的事。

但不妨把这些数字记在心里：每年还有约一亿家公司诞生，这意味着每一秒地球上就要增加三位要面对恐惧的创业者，每小时就有 1.1 万名这样的创业者出现。多么不可思议啊！这些人只是凡夫俗子，没有什么特异功能。他们只是找到了一种关键的控制心法。在企业的成长历程中，他们要无数次寻根溯源，诉诸这种简单的心法，并不断完善它。这个秘诀就是：让恐惧为我所用。

去年，Mader 和一个刚成立几家公司的朋友聊了起来。那位朋友说：“在你遇到的人里面，创业者应该是最没有安全感的那种人。他们总想证明一些东西确定无疑。”Mader 一时语塞，因为这些话正是她的真实感受。她的确没有安全感，可她又想不断求证。

“我自信能胜任某件事，这种信心能战胜我对做这件事的恐惧。我知道自己有能力想出对策。”Mader 说，“要是失败不怎么畏惧，就会鲁莽行事。要是太畏首畏尾，又会安于现状。可我知道，在经营企业时，如果完全受恐惧摆布，我将永远无法实现未来的蓝图，而我有远大的目标必须达成。不管怎样，对于恐惧，我心存感激，它是我前行的动力。”

### 恐惧应该能激励每个人

在谈到害怕什么以前，让我们先来说一说恐惧这种状态。恐惧是一种抽象的概念。假如你身上沾满了蜂蜜，一个人躲进树林，一头熊开始靠近你，你会真正体会到“我快没命了”的恐惧感。作为创业者，你的公

司在大把烧钱，最大的客户又迟迟不能拿定主意下单，你会是什么感受？

Dan Gardner 是《贩卖恐惧：脱轨的风险判断》一书的作者，他说：“人会害怕，当你体验到这种情绪时，那就是恐惧，错不了。此外还有一种‘恐惧’，它更多是在表达一种焦虑、担心或关切，可能表现为有意识的情绪，也可能是你无意识的体验。假如我考虑去经商，我会亲自去分析，在认识到有许多风险之后，可能我会情绪崩溃，可能会说我觉得恐惧。但那不是一头狮子扑过来时那种感觉。”

先是狗熊，后是狮子，而常人并不会真的面对这些猛兽（除非你在为食肉的野兽服务，给它们梳理毛发，那得祝你好运了！）。你的感觉更复杂——那是一系列情绪的综合体，你会不停地胡思乱想。这种感受有什么好处？老实说，它不会改变你的人生轨迹，但应该能提醒你有些东西很重要：你可能觉得灾难即将到来，但可能不会真有那种灾难。只是因为



---

Blank 总是看好那些能预见到不妙状况的创始人，他们已经为那种可能做好了充分准备。那些创业者已经在其他压力较大的经历中证明了自己受得住考验，比如在军队服役、在破碎的家庭成长，或者之前维持过处境艰难的初创公司。

---

你的大脑过早设想了很多，总觉得这件事也会出错，那件事也会不顺，或者还有其他什么问题。那会让你焦虑，是一种内在的心理变化，是你自己强加给自己的感觉。

Steve Blank 是硅谷初创公司 E.piphany 的创始人。他的公司经历了一系列融资，而且首次 IPO 上市便一举募集了 6600 万美元。“我觉得（英特尔前首席执行官）Andy Grove 所著最负盛名的《只有偏执狂才能生存》一书的书名真的是一语中的，他说得太对了。”

Blank 有什么可害怕的？他回答说：“每天清早醒来，知道我公司的资金消耗速度是多少，银行里还剩下多少钱，到哪天甚至几点几分就会破产。”还有其他很多要担心的，比如消费者是否会不想购买他的产品，公司最出色的员工离职怎么办，等等。

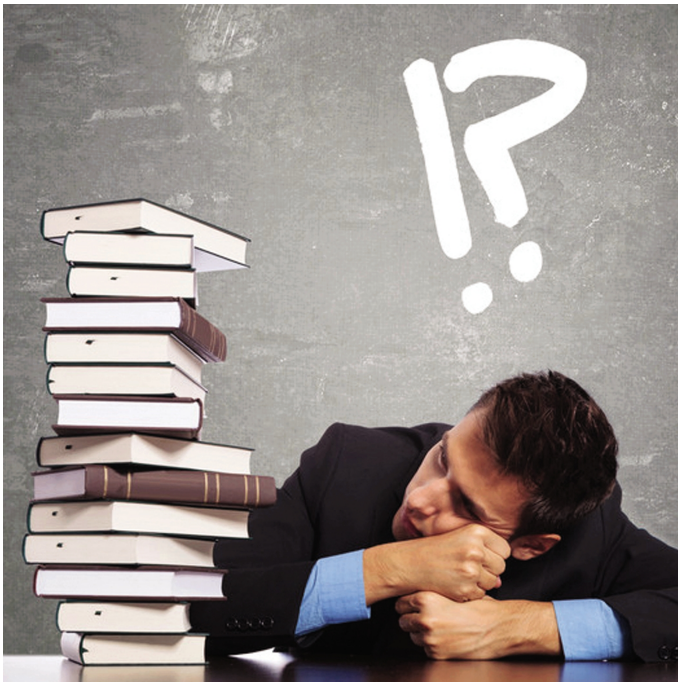
Blank 之所以会喜欢“只有偏执狂才能生存”这个书名，是因为它并没有低估人们的各种担忧。但要是创业者盲目乐观呢？可能这种心态才会让公司陷入麻烦。

Blank 总是看好那些能预见到不妙状况的创始人，他们已经为那种可能做好了充分准备。那些创业者已经在其他压力较大的经历中证明了自己受得住考验，比如在军队服役、在破碎的家庭成长，或者之前维持过处境艰难的初创公司。Blank 说：“很多初创公司创始人经过历练，知道如何应对混乱、不确定性和恐惧。他们了解，要生存下去，就得屏蔽所有不相干的事。”

要是创业者没有上述经历呢？不妨假设自己是一家初创公司的元老级员工，也就是说，要做到事必躬亲，面对各类日常事务的挑战，或者报名参加黑客马拉松、创业周末活动，参加企业家精神培训班。用 Blank 的话来说，总之就是“做任何可以真实模拟创业压力的事”。然后，当你在自己的公司担任要职时，你就要做大多数经验丰富的创始者应该做的：未雨绸缪。Blank 解释说：“你要不断地为可能出错的情况做好计划，不仅要有 A 计划，还要有备用的 B、C、D 计划。我总是在考虑多种未来的前进方向。‘怎么动用资金？怎么融资？怎么赢得客户？’如果你做不到一天到晚从多个层面对各种元素进行考虑，你的公司就会有麻烦。”

### 只有偏执狂才能生存

话虽然这么说，但现实是否当真如此呢？偏执狂可能不会信任任何人，可能害怕离开自己的岗位，他们甚至会像 Delivery.com 这类送外卖的网站一样，为了维持基本生存所需而疯狂工作。所以，并非所有偏执狂都能活下来。在对抗恐惧的过程中，不是简单给你的敌人取个名字（比如“焦虑！”），也不是制定出一个（或是三个、四个）应对计划那么简单。事实上，那些“幸存者”们还掌握了另外一项技能，那才是重中之重，更是博弈中最强大的武器，就是：作决策。只有知道如何作决定的偏执狂才能生存。



作为创业者,当你内心害怕的时候很容易固步自封,坚持根据已知的情况行事,未来作任何决策也会因此一成不变。这种停滞不前的状态对初创公司十分不利,因为它们根本没有足够的时间和资源可以浪费。因此,你要更“崇尚行动”——这是 Blank 喜欢用的一种说法。这话虽然听起来有点走极端,但它确实说到了点子上:你应该更喜欢采取行动,而不是毫无作为。作决定时,千万不要没完没了地研究来研究去,更别说什么“让我们回过头重新来过”,因为你不可能真正重新开始。再说了,什么叫回过头再来过?你到底能回到哪里去?你的员工不喜欢听到这种说法。别说这种糊涂话。



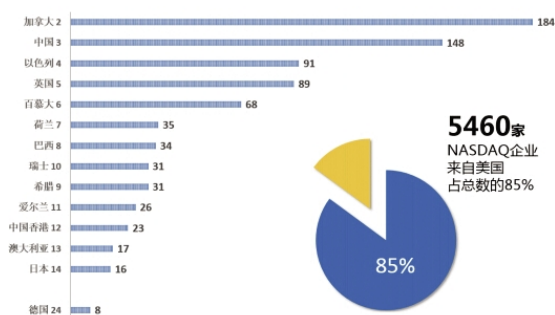
---

作为创业者,当你内心害怕的时候很容易固步自封,坚持根据已知的情况行事,未来作任何决策也会因此一成不变。这种停滞不前的状态对初创公司十分不利,因为它们根本没有足够的时间和资源可以浪费。

---

“你很快就会发觉,要是不崇尚行动,你最终会深陷恐惧,无所作为。这不只是会让你死路一条,也会害死你身边的人。”Blank 说,“坏消息随时随地会出现,比如新的竞争对手崭露头角,风投改了主意不给你投资,等等。你必须弄明白自己该做什么,因为你根本没有时间去虚度光阴。”

美国纳斯达克上市企业分布图,中国排名第三。该数据并不能完全代表一个国家创新的因子、创业的热情,但至少可从资本市场认可度这个层面上体现一国的创新创业活跃度。



那么,该从哪里着手呢?在这方面,Blank 引用了一些专业术语——可撤销决策和不可撤销决策。把当前遇到的问题拆分开,然后各个击破,试着逐一解决它们。假如你决定调整价格或者市场营销方向,事后发现决策有误,那还来不来得及纠正过来?可以,那就是可撤销决策。碰到这种性质的决策,关键在于要及时作出决定。那么,如果是决定是否长期租用某个办公地点,或者是否接受一笔风投,你能在拍板以后反悔吗?当然不能,它们是不可撤销决策,属于少数情况。对于这类决策,你可以多花一点时间仔细判断。

关键在于:敢于作出决策,并且能预计到这些决策会带来什么影响。决策的步骤越多,就越能全面地预见到决策作出之后会产生什么样的影响,也越有把握进行接下来的步骤。经验是逐步累积起来的,所以千万不要怕征求他人的建议。

口腔护理产品制造商 Hello 公司创始人 Dubitsky 说道:“你会希望与那些真正脚踏实地的人为伍,他们能帮你解决问题,还有部分原因是他们

和你并不完全相像。这样才真的有帮助。你要吸引优秀人才组成董事会,吸引得力的投资人,还要结交一些有经验的企业家做良师益友。”

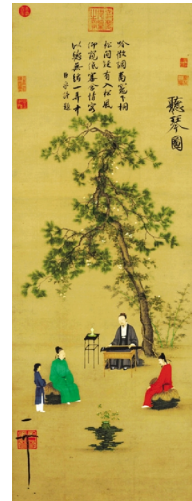
这些说法听起来再浅显不过,而且也是很好的愿望。它意味着战胜恐惧其实并没有秘密可言,世界上每小时诞生的那 1.1 万名创业者和常人没什么不同,他们并不是因为基因突变而对恐惧有了特殊的免疫力。既然恐惧是常见心理,那么人们战而胜之也不鲜见,因为战胜恐惧也是人生的一部分。

为了进一步论证,让我们假设出现了最坏的结果:你创业失败,你害怕的情形成为现实,企业关门,员工失业,可能有媒体发表让你尴尬的报道。有人流泪,有人愤怒,还有人阴阳怪气地说:“我以前就说过你创业不可能成功嘛。”虽然木已成舟,但接着该怎么做?

没什么好怕的了。经历了恐惧,你挺了过来,今后你再也没有顾虑。你可以放手一搏,寻求东山再起。

这正是 Jim Snediker 的心路历程。他的上一家公司——闪购资讯网站 Left of Trend 在 2012 年年中倒闭了。“我过去压根没有想过‘关门大吉’。直到我经营了一段时间之后才意识到,在既没有资金又没有竞争优势的情况下,很难做电商。”回顾这段经历,Snediker 面无表情地说道,“我只想做一些有意义的事,但不想重操旧业,也不想以前从事过的行业领域里重新创业。那时,恐惧感和积极性催我奋进,推动我不断尝试新事物。”Snediker 的努力没有白费:公司结业几周内,他和人共同成立了男装公司 Stock Mfg. Co., 现在他担任公司 CEO。Snediker 由衷地感激恐惧感:“它重新点燃了在我心中渴望创业的那把火。”

还有什么可怕的呢?最坏的结果永远不会有你想象的那么糟。除非你被狗熊吓破胆了,结局才可能会和你想象的一样惨。🔥



宋 赵佶  
听琴图轴

在盘曲的高松下弹琴者，是喜爱着道装的皇帝宋徽宗，其左前方穿红衣的听琴人是宰相蔡京。君臣沉浸在婉转连绵的琴音中，尚未听到来自远方的金人金戈铁马的强悍之声。

沙龙   
Salon 

## 把你的朋友圈编织成一张美丽的网

是时候该梳理一下你的人际关系网了,如果你的微信朋友圈有一千位联系人,说明你还是一个广交朋友的大侠,但是有多少人能真正推动你的事业发展呢?你需要寻找你想要与之建立关系的人。

王韶辉



周迅 IWC 广告大片

小聚时,朋友小艾讲了一个故事:一帅哥在傍晚陪爷爷散步,不远处有一个气质美女,忍不住多看了两眼。爷爷问:“喜欢吗?”帅哥不好意思地点点头。爷爷又问:“想要她的电话号码吗?”帅哥瞬间脸红了。爷爷说:“我要帮你弄来电话号码,你要每天给我按摩。”帅哥说:“没问题,还每天给你做饭。”爷爷说:“你等着接电话吧。”向美女走去,几分钟后帅哥的电话响了,里面传来一个甜美的声音:你好,你爷爷迷路了,赶紧过来吧,我们在公园大门处。帅哥对爷爷简直佩服得五体投地,然后默默地把这个电话存下了!

在当下这个“套路玩得深,谁把谁当真”的时代,这的确是一个经典案例。如果没有爷爷的亲情出马,帅哥就是跪求也未必能够拿到电话号码,这就是职场上的互助精神,因为爷爷也获得了相应的利益。按照盖勒普的一项调查结果,在职场有好朋友的员工,在工作效率方面是没有朋友、孤身奋战的员工的七倍。

在我辈所处的时尚媒体圈,成功的关键就是人脉,这是媒体职场铁则,无论你个人拥有多么强大的软技能,单纯与公司内的员工进行交流远远不够,那些精彩的内容和业绩收入都离不开人际关系的精心搭建。

前几日,我接了一个非常棘手的项目,由于时间紧任务急,我给一个相识多年还比较有实力的客户发微信,简明扼要表明利害关系,人家接到微信后闪回,非常仗义,只回了十个大字“我也在坑里,恕不能拉你”,这真是言简意赅,突显出中华民族的文化底蕴。

是时候该梳理一下你的人际关系网了,如果你的微信朋友圈有一千位联系人,说明你还是一个广交朋友的大侠,但是有多少人能真正推动你的事业发展呢?你

需要寻找你想要与之建立关系的人。一个人能走多远,要看他与谁同行。能走多久,要看面对困境时处理问题的办法。


我的一位人脉颇广的服装设计师朋友告诉我:要多和一流的人一起工作,这样你也是一流中的一分子。如果永远和三流的人一起工作,你永远也不入流。也许你努力了一辈子,也就是从社会的四流挤入了三流。

你会说这样交朋友也太功利了吧?其实不然。一个人比你优秀,你尽可以放心交往,因为优秀的人散发正能量,也会为你的成功助力。人生的时间非常有限,我们没有时间用错误的道路验证道路的错误。

你有没有发现?在你的朋友圈中有那么一类人是诸事水逆,这些智商有限、情商低下、能力欠缺、条理杂乱的人终于有一个借口把自己的问题推到水逆身上?水逆怎么那么倒霉?所以我看此等人类,立马拉黑,以免沾上晦气。

职场朋友圈的互助精神也非常重要,你要让你的朋友至少也能从你们这段关系中得到与你差不多的利益。如果他们得到的比你索取的东西少,就会有一种被欺骗的感觉,日后不会愿意向你提供帮助。与其你跪求对方买单,不如了解对方的需求,为其量身定制,对方不仅会买单,还会千恩万谢,所以当你们创造了双赢的结果,这样的关系才能持久。

建立人际关系是一回事儿,维系关系则是另一回事。职场朋友可不像什么“发小铁磁”,三年五载不联系,见面依然嬉笑怒骂!如果是职场上的朋友,如果一年不联系,人家估计连你名字都忘了,所以要保持关系的粘度,就要时常地问候一下,喝个咖啡、吃个饭什么的,难道只有求人办事的时候才想起联系,那也太唯利是图了吧!

这些年在职场还教给我一个生存法则:每个人都很忙,不给人添乱是一种美德,能用钱解决的事情千万不要欠人情,因为钱付得起,而人情还不起,所以不是非要求人的事情还是自己解决为妙。



美剧《纸牌屋》剧照



# 内营丘壑 外呈心象

人邻

西北大略适宜于油画,似乎另一种雄强苍凉,和多雨郁热的四川、贵州等不同,干而涩,空而旷。以粗硬笔触在画布上涂抹,甚或以油画刀挂擦堆叠,色泽反差强烈,构图厚重简略,都是适宜的。新疆则是近乎异域,更为适宜油画。唯有陕甘略为近似。

中国水墨山水,在甘肃似乎难题。陇南一地,近于四川,另一种风景。根本代表甘肃地域的,应该算定西到庆阳一带的黄土旱塬,以及河西山脉、戈壁、沙漠。此二者大略也是适宜于油画。

水墨山水,即便是翻新,也需要传承有序。江南的水墨山水,绵延至今,旧山新水,暮树朝花,依旧好看,一切有赖名家大家一生的殚精竭虑、面壁破壁。后来者,可依赖者甚多,悉心揣摩,兼收并蓄,发为心象就是。甘肃地域偏僻,名家甚少,难为后来者提供借鉴。而黄土旱塬,尤难入文人笔墨。因而甘肃水墨画家,多年并未形成可以独傲于中国水墨画坛的风貌。

恩平的画,择独木行于两岸,而成就自己。一则,择北宗山水可以临袭之处,取其险劲苍凉宏阔;一则,从地域出发,深究地理地貌,取其土石相间的劲健生机糅于北宗。恩平如此取向的优点在于,既保持和中国北宗传统山水最为精华部分的呼应,也吸收地域的自然特点,而呈新风貌。

兰州西客站贵宾厅《千阙香音》





陇秋即景



梦寻香音(入选第十二届全国美展)



白恩平,1988年毕业于西北民族大学美术学院,获文学学士学位;2003年毕业于北京师范大学研究生院,获硕士研究生学历。中国美术家协会会员、中国国家画院特聘院外画家、甘肃敦煌中国画院副院长、甘肃省美术家协会中国画艺委会副主任、甘肃省中小学九年义务教育《美术》教材主编、甘肃穆斯林书画摄影协会副秘书长。现为兰州画院专业画家、研究部主任。

曾获庆祝中华人民共和国成立50周年、60周年甘肃省美术作品展一等奖、第三届“希望·圆梦”杯全国书画展一等奖、“丝绸之路”全国书画大赛一等奖。

2014年受邀为兰州西客站贵宾厅创作巨幅敦煌题材作品《千阙香音》;2014年参加兰州市委、市政府赴上海世博会招商引资活动,为世博会创作大型水墨画作品《丝路圣境》,被上海世博会永久收藏;2015年受邀为沈阳南客站一号贵宾厅、二号贵宾厅创作巨幅山水画作品《辽滨秋影》、《关东揽胜》;出版有《中国水墨画——当代名家系列丛书白恩平专集》、《中国画院名家系列丛书兰州画院白恩平专集》、《兰州画院画家作品丛书白恩平专集》。

恩平大略取繁。古人所谓“密不通风，疏可走马”，恩平是懂得这个道理的。密而不密，疏而不疏，并非易事。而恩平的繁，繁则繁，但是通透。山脉、肌理、草木，乃至于屋宇、小桥、人物，密匝匝的，却能兼得虚实之妙，安然自若。皴法除借用、化解古法，借古开新以外，能依自然山石肌理与感应心象而有所新创。笔墨当随时代。和许多泥古不化，劈斧、披麻、解索、荷叶者不同，恩平能尝试多种皴法，化个异为一体，通一体而成大观。用墨上，淡墨、浓墨、焦墨，不一而足，而通篇和于自然之态。恩平甚至有为秋色而特用宿墨的。一派宿墨的黯淡之中，木叶瑟瑟有声。在用笔上，中锋、侧锋、没骨，当用则用，并无禁忌。

恩平的画，已形成自己的风貌。临古人画大家画外，似乎还有相当的写生转而为画幅的。“搜尽奇峰打草稿”，恩平是下了功夫的。所谓的山色自然来，没有大量的写生、感悟、提炼，就没有新山水。一味痴迷玩弄古人笔墨趣味，只能是文人画的末技。

恩平的书法功底，也成就了他的画意。毕竟水墨是线的艺术。唐张怀瓘指出：“一笔而成，偶有不连，而血脉不断，及其连者，气候通其隔行。”长期的书法修炼，使得恩平可以在运笔上毫不迟疑，而能绵密成大篇幅。

恩平山水之余，也尝试于人物。非古非新，自有妖娆。

恩平亦致力于荷花，独出机杼。枝枝蔓蔓的残荷，与别家残败枯干不同，颇有



油菜花盛开的季节  
(获“高原·高原”第三届中国西部美术展中国画年度展三等奖)



陇山月夜  
(获“墨韵岭南”全国中国画作品展入选奖)




圣境(获“朝圣敦煌”全国美术作品展入选奖)

分量感,呈现出别一种峥嵘与厌倦交融的风貌。而有的荷花图,通篇没骨画法,一派无名氤氲,浸人心魂。

中国水墨,入世亦非入世的,这就决定了它与所谓艺术主流隔河相望。入世出世,其实难说,很多时候,何为世,我们是不知道的。入便入了,出便出了,而心有所思所悟,化而为笔墨,新笔墨,新意思,新趣味,也便罢了。别的,管他呢?

说到恩平的不足。我尝读清代王翬“元人一派简澹荒率,真得象外之趣,无一点尘俗风味”的话。也许恩平是可以从元人那里取一点“简澹荒率”,以古人之旧滋养恩平笔墨之新的。只是那样的画,会画成什么样子呢?我不知道。亦不知恩平老弟以为然否?

也想起禅宗里的一个意思:看山是山,不是山,复又是山,就转而为大境界。恩平勤力,亦有其悟性,自然会有“暮然回首,那人却在,灯火阑珊处”的时日。那大境界,可求亦不可求的。内里的甘苦,是只有自己才知道的。 

# 读书如赌博

我们自动的读书，即嗜好的读书，请教别人是大抵无用，只好先行泛览，然后决择而入于自己所爱的较专的一门或几门；但专读书也有弊病，所以必须和实社会接触，使所读的书活起来。

鲁迅

说到读书，似乎是很明白的事，只要拿书来读就是了，但是并不这样简单。至少，就有两种：一是职业的读书，一是嗜好的读书。所谓职业的读书者，譬如学生因为升学，教员因为要讲功课，不翻翻书，就有些危险的就是。

现在再讲嗜好的读书罢。那是出于自愿，全不勉强，离开了利害关系的。——我想，嗜好的读书，该如爱打牌的一样，天天打，夜夜打，连续的去打，有时被公安局捉去了，放出来之后还是打。诸君要知道真打牌的人的目的并不在赢钱，而在有趣。牌有怎样的有趣呢，我是外行，不大明白。但听得爱赌的人说，它妙在一张一张的摸起来，永远变化无穷。我想，凡嗜好的读书，能够手不释卷的原因也就是这样。他在每一页每一页里，都得着深厚的趣味。自然，也可以扩大精神，增加智识的，但这些倒都不计及，一计及，便等于意在赢钱的博徒了，这在博徒之中，也算是下品。

不过我的意思，并非说诸君应该都退了学，去看自己喜欢看的书去，这样的時候还没有到来；也许终于不会到，至多，将来可以设法使人们对于非做不可的事发生较多的兴味罢了。我现在是说，爱看书的青年，大可以看看本分以外的书，即课外的书，不要只将课内的书抱住。但请不要误解，我并非说，譬如在国文讲堂上，应该在抽屉里暗看《红楼梦》之类；乃是说，应做的功课已完而有余暇，大可以看看各样的书，即使和本业毫不相干的，也要泛览。

不过以上所说的，是附带而得的效果，嗜好的读书，本人自然并不计及那些，就如游园似的，随随便便去，因为随随便便，所以不吃力，因为不吃力，所以会觉得有趣。如果一本书拿到手，就满心想道，“我在读书了！”“我在用功了！”那就容易疲劳，因而减掉兴味，或者变成苦事了。

我看现在的青年，为兴味的读书的是有的，我也常常遇到各样的询问。此刻就将我所想到的说一点，但是只限于文学方面，因为我不明白其他的。

第一，是往往分不清文学和文章。甚至于已经来动手做批评文章的，也免不了这毛病。其实粗粗的说，这是容易分别的。研究文章的历史或理论的，是文学家，是学者；做做诗，或戏曲小说的，是做文章的人，就是古时候所谓文人，此刻所谓创作家。创作家不妨毫不理会文学史或理论，文学家也不妨做不出一句诗。然而中国社会上还很误解，你做几篇小说，便以为你一定懂得小说概论，做几句新诗，就要你讲诗之原理。我也尝见想做小说的青年，先买小说法程和文学史来看。据我看来，是即使将这些书看烂了，和创作也没有什么关系的。

事实上，现在有几个做文章的人，有时也确去做教授。但这是因为中国创作不值钱，养不活自己的缘故。听说美国小名家的一篇中篇小说，时价是二千美金；中国呢，别人我不知道，我自己的短篇寄给大书铺，每篇卖过二十元。当然要寻别的事，例如教书，讲文学。研究是要用理智，要冷静的，而创作须情感，至少总得发点热，于是忽冷忽热，弄得头昏，——这也是职业和嗜好不能合一的苦处。苦倒也罢了，结果还是什么都弄不好。那证据，是试翻世界文学史，那里面的人，几乎没有兼做教授的。

所以我想,研究文学是一件事,做文章又是一件事。

第二,我常被询问:要弄文学,应该看什么书?这实在是一个极难回答的问题。先前也曾有几位先生给青年开过一大篇书目。但从我看来,这是没有什么用处的,因为我觉得那都是开书目的先生自己想要看或者未必想要看的书目,倘要看看文艺作品呢,则先看几种名家的选本,从中觉得谁的作品自己最爱看,然后再看这一个作者的专集,然后再从文学史上看看他在史上的位置;倘要知道得更详细,就看一两本这人的传记,那便可以大略了解了。如果专是请教别人,则各人的嗜好不同,总是格不相入的。

第三,说几句关于批评的事。现在因为出版物太多了,——其实有什么呢,而读者因为不胜其纷纭,便渴望批评,于是批评家也便应运而生。批评这东西,对于读者,至少对于和这批评家趣旨相近的读者,是有用的。但中国现在,似乎应该暂作别论。往往有人误以为批评家对于创作是操生杀之权,占文坛的最高位的,就忽而变成批评家;他的灵魂上挂了刀。但是怕自己的立论不周密,便主张主观,有时怕自己的观察别人不看重,又主张客观;有时说自己的作文的根柢全是同情,有时将校对者骂得一文不值。凡中国的批评文字,我总是越看越糊涂,如果当真,就要无路可走。

印度人是早知道的,有一个很普通的比喻。他们说:一个老翁和一个孩子用一匹驴子驮着货物去出卖,货卖去了,孩子骑驴回来,老翁跟着走。但路人责备他了,说是不晓事,叫老年人徒步。他们便换了一个地位,而旁人又说老人忍心;老人忙将孩子抱到鞍辔上,后来看见的人却说他们残酷;于是都下来,走了不久,可又有人笑他们了,说他们是呆子,空着现成的驴子却不骑。于是老人对孩子叹息道,我们只剩了一个办法了,是我们两人抬着驴子走。无论读,无论做,倘若旁征博访,结果是往往会弄到抬驴子走的。

不过我并非要大家不看批评,不过说看了之后,仍要看看本书,自己思索,自己做主。看别的书也一样,仍要自己思索,自己观察。倘只看书,便变成书橱,即使自己觉得有趣,而那趣味其实是已在逐渐硬化,逐渐死去了。我先前反对青年躲进研究室,也就是这意思,至今有些学者,还将这话算作我的一条罪状哩。

听说英国的培那特萧(Bernard Shaw),有过这样意思的话:世间最不行的是读书者。因为他只能看别人的思想艺术,不用自己。这也就是勖本华尔(Schopenhauer)之所谓脑子里给别人跑马。较好的是思索者。因为能用自己的生活力了,但还不免是空想,所以更好的是观察者,他用自己的眼睛去读世间这一部活书。

这是的确的,实地经验总比看,听,空想确凿。我先前吃过干荔枝,罐头荔枝,陈年荔枝,并且由这些推想过新鲜的好荔枝。这回吃过了,和我所猜想的不同,非到广东来吃就永不会知道。

总之,我的意思是很简单的:我们自动的读书,即嗜好的读书,请教别人是大抵无用,只好先行泛览,然后决择而入于自己所爱的较专的一门或几门;但专读书也有弊病,所以必须和实社会接触,使所读的书活起来。[图]

## “朝廷巡视组”骗局

前人云：“龙有嗜可豢之，物先腐虫生之。凡受骗者，皆有隙可乘，故入其玄中而不觉也。”不是骗人的骗子太高明，而是被骗的身上有把柄。这个道理，古今一般。

许石



说两个假冒官员招摇撞骗的故事。

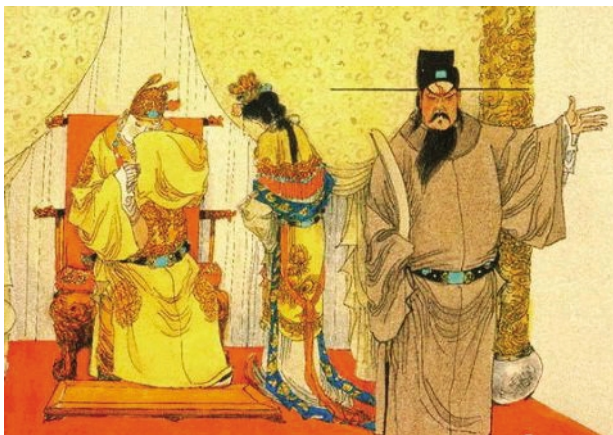
晚清，浙江吏治大坏，朝廷派蒋某为浙江巡抚。蒋巡抚到任，即明查暗访，到处做调研，发现某官吏贪墨渎职残民荒政，必重重惩处。一时浙江那些屁股不干净的官员人心惶惶。

有一天，温州来了三个相貌气质不凡的外地人，住在温州太守衙门附近的一个高级旅馆里。三个人也没有别的事做，就是到处走走、看看，经常在太守公审案件的时候，也凑到人群中看热闹，听太守断案。回到旅馆，就喝茶聊天，和周围的人议论、打听太守的一些事儿。很快，这三个人被店主盯上了，店主就是太守和衙门的眼线，发现有外地人、可疑者，要向上面报告。店主将这三个人的行踪举动，上报给太守。有一回，太守趁三人不注意，就派人到这三个人的房间翻东西。一翻，吓坏了：行李中居然有刚刚到任的蒋巡抚的访牌，还有一个小册子，上面记录着太守最近审案的情况，以及听来的百姓对太守议论的实录，还有一个东西，是巡抚给温州下面永嘉县令的一封信，信还没封口，内容大致是巡抚奉朝廷的命令视察，要到永嘉调研等等，没有更具体的时间。温州太守一看，魂飞齿震，赶紧回去想对策。

那三个人外出回来，见行李被翻动过，问店主，店主说是太守来探望他们了，想必是被太守的人翻过。三个人说：我们的行踪被暴露了，那就赶紧走吧。于是匆匆就走了。温州太守接到店主报信，说那三个人乘船走了。太守赶紧找到永嘉县令，从另外一个水路追赶，赶上了三个人的船。太守与县令一使眼色，送了他们几筐柑橘，说：这次没招待好各位，这是一点心意，土特产，请笑纳。

送礼成功，两官安心回去了。心想：这一招从来都灵，屡试不爽，没见过官员不爱钱的——原来那几筐柑橘，上面是柑橘，下面全是银子！他们用这个方法，对付上面来的各种调查，不知道收买了多少官员。

后来温州太守和永嘉县令到省城专门拜访巡抚，结果得知，蒋巡抚根本就沒去过温州和永嘉。两个人这才知道：那三个人是骗子！



不过太守和县令挨了个肚子疼,没敢声张。但是,事情慢慢地还是被人知道了。这是假扮巡抚骗太守和县令的。

还有巡抚被骗的。

乾隆初年,苏州巡抚衙门附近的旅店,住进了两个身材高大的外地人,这两个人操着满口的京片子,说话办事有一种京城衙门里才有的干练和倨傲。这引起了店主的疑心,有一天晚上,店主从门缝里看那两个人住的房间。只见烛光高照,一个人端坐在炕上,另一个人回话的时候,身子还一边单跪打千,看样子很像是上下级的官员之间对话。店主觉得好像摊上大事儿了,赶紧报告官府。官府暗中派人趁两个人不在,查看两个人的行李,一看,有京官才穿的衣服、朝靴,还有珊瑚、孔雀花翎等贵重物品,不是一般人用的东西。

官府赶紧汇报给巡抚大人,巡抚一听,紧张坏了:这是朝廷派人查我来了,这怎么办?多年的官场经验让他很快冷静下来:只要来人肯收钱,就不用怕了。要是来人不收钱,再想办法。巡抚赶紧准备了一千两黄金,就在那两个人发现东西被翻,正要起程走的时候,巡抚来了,送上一千两黄金。其中一个人坐在屋里不出来,另一个人出门,一脸端庄倨傲的样子说:您请回吧!东西收了,大人心里有数了。

巡抚见黄金被收下了,心里踏实了,放心地回去了。巡抚回去后,还是派人去打听,这俩人到底是什么具体来历,到底是谁在朝中给他下了锥子,让朝廷派人来暗访调查他。结果发现:根本没这回事儿。

巡抚又挨了肚里疼。

这种骗术在过去几乎是雷同的,之所以是雷同的,问题就在于古代的官员都信这一套。见一对自己有威胁或可利用的人,宁信其有,不信其无。至于被骗了,也不愿意声张,声张出来,只有自己丢人。所以一模一样的骗术,可以骗了一遍又一遍。前人云:“龙有嗜可豢之,物先腐虫生之。凡受骗者,皆有隙可乘,故入其玄中而不觉也。”不是骗人的骗子太高明,而是被骗的身上有了把柄。这个道理,古今一般。[图]





**大足神农** 健康足道专家  
Big Feet Ancestor

Sunday **19**  
June

HAPPY FATHER'S DAY

关注健康扫一扫



大足神农提醒您6月节日与节气：芒种/夏至/端午节

我想记录下父亲的脚步  
他在阳光下头发的光泽，步履蹒跚  
今天我想让父亲足下生风.....

大足神农与您为父爱助力健康!

兰州大足神农企业管理服务有限公司



伊和园

— 礼宴中心 —

مطاعم ج مطعم

幸福  
婚宴  
服务  
者



伊和园微信公众账号

幸福相约：兰州市城关区西关十字兰大二院向东60米(地税局北裙楼)

幸福热线： 0931-8622666 8638666



北京奔驰

# 全新GLC SUV

## 敢为英雄



Mercedes-Benz

兰州之星 奔驰世家

电话：0931-7780000

地址：甘肃省兰州市安宁区北滨河西路1750号



## 有机鸡蛋

【皮太后】产蛋鸡因吃的好、喝的好、生长环境好，所以皮太后鸡蛋具有含钙量高、高蛋白、高能量等特点。鸡蛋蛋黄凝结度高，蛋清清澈、水分低、胶原蛋白含量高，富含丰富的维生素、氨基酸和人体所需的各种微量元素，且无抗生素残留、无激素残留、无药物残留，是理想的养生保健蛋品。



服务号



订阅号



# 关心下一代的成长

ORGANIC EGGS

住在城里，食在乡下。给我们一次机会，让您体验一次原始的美味！


 联系电话 / **2322222**  
 0931



地址：兰州市城关区大教梁25号2楼 | 网址：[www.51anxiang.com](http://www.51anxiang.com)

# 农业银行 情系“三农” “四融”平台 普惠万家

# 融通 融资 融智 融商

## “四融”平台载体

触摸屏终端：适用于农村地区无电脑或无上网条件的农户，布放在行政村农行惠农服务点。

PC版：适用于家庭、企事业单位。

手机版：适用于拥有智能手机并上网的客户。

## “四融”平台功能

“融通”：小额取现、卡卡转账、账户查询、见面付（手机版）以及新农保、新农合、电费、话费等代理缴费业务。

“融资”：双联惠农贷款、自助循环贷款、农户小额网贷等信贷产品在线申请、查询、借款、还款。

“融智”：惠农信息服务、专家问诊服务、劳务资讯服务、火（汽）车票、飞机票代售、预约挂号等便民服务。

“融商”：包括“金穗e销”和“惠农e购”两个电子商务平台，提供特色农产品购销信息发布、交易撮合、在线支付及农业生产资料、日常消费品购买等功能。



扫描二维码下载  
手机版APP (Android)



扫描二维码下载  
手机版APP (iOS)



扫码关注  
“甘肃农行”微信公众平台

登陆网址：<http://rsrzt.com/web>



中国农业银行  
AGRICULTURAL BANK OF CHINA  
甘肃省分行