行

绿地公交枢纽站通达全城，新区市区无缝对接

游

新区动物园 · 西部恐龙园 · 长城影视城 · 嘉年华游乐园

购

绿魔方6大社区商业 · 饕界 · 滨湖风情商街 · 4万方乐和城

养

1100亩栖霞湖 · 甘肃省人民医院 · 兰州市第一人民医院新区分院

学

吉的堡绿地幼儿园 · 实验三小 · 兰州一中绿地实验学校 · 蓝天城儿童职业体验中心

绿地智慧金融城

兰州新区环湖东路（二号湖东侧）| 0931 VIP/683 8888

整合推广：今久整合营销集团（西安）兰新房商预字(2013)第003号 本活动最终解释权归绿地集团兰州新区置业有限公司所有

绿地集团 世界500强企业 | 智慧金融城

兰州

千亩湖城 墅观天下

QIAN MU
HU CHENG
SHU GUAN TIAN XIA

建筑面积约 160–246㎡ 墅质洋房 全城瞩目

法兰西风情 / 前庭后院双花园 / 无遮挡瞰湖露台 / 6.9米开间客厅
主卧套房体系 / 低密生态墅区 / 精细化收纳空间 / 全家系互动园林

兰州 ✈ 名古屋

往返特惠促销:600元（不含税）

促销日期 | 3月1日-3月21日 | 4月9日-6月30日

MU719 兰　州 07：40 — 名古屋 15：00

MU720 名古屋 16：00 — 兰　州 23：00

中國東方航空
CHINA EASTERN
世界品位　东方魅力

SKYTEAM

www.ceair.com

hotline 95530

—— 购票渠道 ——

*东航官网www.ceair.com或95530

*东航手机APP或M网站

*东航直属售票处或授权代理人

—— 购票说明 ——

*不得签转不得退票

*数量有限，具体请以实际查询为准

*时刻均为当地时间，具体请以实际查询为准

BAOJINI®

堡基尼男装

全国加盟热线 :400 009 0153

陇萃堂股票代码：871486

祝贺陇萃堂
登陆新三板

甘肃陇萃堂营养保健食品股份有限公司
股票正式挂牌全国中小企业股份转让系统

陇上精品 期待更多精彩

“机会早已被比尔盖茨们瓜分完了”

在一个创业野心被普遍煽动起来、同时也是一个竞争空前激烈不断有先行者被“排”到沙滩之上的时代，人们很容易生发出这样的感慨：风口早已被马云、雷军们挤占掉了，谁让我们觉醒的太晚了呢？

一直觉得这只是凡夫俗子或者幻想大于行动者的念想。不想偶然看到马云的一个演讲，说是他当年也有这样的心态，不过在其眼中抢占机会、没有给自己留出地盘来的，换作了比尔盖茨。

还有很多聪明人总结的法则，似乎也在强化这样的念头。比如，赢者通吃，或者马太效应。不过，似乎也有越来越多的案例在给人以希望。例如，谁曾想过，似乎早已被汽车淘汰了的自行车，如今会掀起如此的滔天巨浪？似乎也是在一夜之间人们发现，原来还有那么多人在骑行，原来，两个轮子也依然蕴藏着如此大的商机？！

当然，即使这样的案例层出不穷，对于有些人而言，不过又是徒添了感慨的对象而已。自行车的机会，如今又被摩拜抑或小黄车给瓜分掉了。实际上他们没有看到，正如一百多年的汽车产业似乎早已是格局严整，不留丝毫缝隙一样，但是，依然还是会有特拉斯的横空出世，硬生生地制造出一种需求。

在当下，这种“既生瑜何生亮”式的英雄不逢时的感慨，与那种苦巴巴地栏杆拍遍，或是千帆阅尽地去寻找风口的行为一样，首先在思维方式上都已经有些落伍了。落伍的缘由在于一种机械式的世界观。比如，总是觉得只有自己做好充足的准备，或是金钱上、或是知识上，或是人脉上，或者干脆就是整全的无所不包的，似乎只有这样，才会有机会的来临。同样，这种机械的世界观，也体现在对“机会”的认识本身。机会总是为那些聪明人有资源的人有能力占领先机的人准备的——一句话，轮到我，“早就被比尔盖茨们瓜分完了”。

最近看了一个小 APP，名字叫“开始吧”。让人感慨万分的，不是那些人的聪明，能够洞察风口，创意丛生，而是经由他们让人看到：机会竟然遍地都是，居然随处可见。而更加令人感慨的，其实是一种生活的态度：梦想，不是等我们准备好了才有资格去实现的东西，而是就从眼下，让我们围绕着梦想去赚钱去“开始吧”——或许，这才是生活本身！

实际上，更想说的是，这也就是“机会”本身。从这里出发或开始，比尔盖茨并没有揽尽我辈的机会，甚至，他抢或没有抢，都没有关系，因为“机会”从来不是某种固着不变的唯一的东西，反而，恰恰是缘于比尔盖茨马云们的种种机缘，我的机会才会得以破土而出。成为大佬，是一种偶然的命运垂青，但我们机会的种子，却是别无二致。

爱乐古玩书画城

珠宝玉器　古玩字画　紫砂陶器　邮卡钱币

董事长梁爱平敬邀各界朋友光临指导

招商电话：18919019163　地址：兰州市城关区大众市场50号（金城大剧院内）

公交82路、107路、116路、118路、136路、143路陇西路口站

管理通鉴

The Mirror for Managers

主管、主办Goverror / 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）

主编

包国宪

副主编

钱　锋　孙　藜

编委（按姓氏首字母排序）

李维安（天津财经大学校长）

刘　星（重庆大学经济与工商管理学院院长）

徐向艺（山东大学管理学院教授）

赵曙明（南京大学商学院名誉院长）

郑国汉（香港科技大学工商管理学院署理院长）

李新春（中山大学管理学院教授）

吴世农（厦门大学教授）

徐二明（中国人民大学商学院教授）

于　立（天津财经大学副校长）

编辑政策委员会主任

李恒滨

编辑政策委员会委员

李恒滨　包国宪　杨君才　夏志勇　田　广

法律事务全权代理

甘肃豪仁律师事务所（0931-8405745）

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

如有印装质量问题，请致电 0931-8555913

总编

包国宪

社长

杨君才

常务总编 / 常务社长

夏志勇

总经理

钱　锋

副总经理

董　鑫

美术总监

刘蔺萱

美术编辑

王　红

编辑

王煜峰　赵　涛　王雯雯

网络编辑

陆　满

发行部主任

夏志良

广告部主任

韩军红　刘　燕

运营

甘肃大地湾文化传播股份有限公司

联系电话

0931-7800592

法律顾问

刘志坚

印刷

甘肃三合印刷有限公司

标准刊号 ISSN1006-6039 / CN62-1117/G_2

广告许可证号

甘工商广字 6200004000035

邮发代号

54-12

社址

兰州大学《视野》杂志社

邮编

730000

电子信箱

gltj@vip.163.com

传真

0931-8172144

电话

0931-2141998（编辑部） 0931-8555913（发行部）

米家山

米家山百合·敢于不添加

自然风物不相欺

张爱玲说：要改善人生先得与人生隔绝

群山环绕，深埋沙质坡地的寂静

3285个日夜的精耕细作

七代传承的土地智慧

终成就了米家山百合非凡的品质。

中国 兰州米家山百合有限责任公司

地址：兰州市七里河区西果园2号兰州百合城（近兰州南站）

诚招全国经销商 电话：400 0677 607 18793162380

网址：www.mjsbh.com

CONTENTS 目录

2017年第5期　总第112期

P18 封面报道

王红：伟大企业都有一个超越金钱的目的

现在的陇萃堂，在兰州、在甘肃，无疑是名牌名企，新媒体及电子商务的勃兴也使得其品牌效应在全国乃至全球范围内无限放大，但论真正意义上的名牌、名企，正如其名，陇萃更多的还是受限于陇上。

锐思 Keen Thinaking

43　雷军：新零售的本质

51　王卫的财富为何会直逼马云？

案例 Cases

54　京东供应链的“最强大脑”

65　“民营快递之父”的商业败局

视点 Viewpoint

P27

正在到来的智能商业时代

面对商业时代的更迭，旧时代的代表性企业即使没有被替代，也会逐渐边缘化，这是传统企业在工业革命和信息革命中不可挣脱的宿命。

[私人银行 家族信托服务]

传承有道，永续家族辉煌

私人银行家族信托服务，
为尊贵的您提供家族财富传承与保障综合解决方案。

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

农行【私人银行】

www.abchina.com 客服专线：40088-95599

中国农业银行
AGRICULTURAL BANK OF CHINA

CONTENTS 目录

2017年第5期　总第112期

沙龙
Salon

P122

寓内敛的激情于朴素的笔墨之中

商学院
Business School

P75

用区块链做社区

永久记录并且不被篡改，对于商业交易来说，这是一种最理想的记账模式。长久以来，账簿是商业活动不可或缺的记录工具，它们以纸质或数据库的形式存在，但要追踪资产流动，仍有很大的局限。

71　实体店不会消亡，但它会发生重大变化

财富
Fortune

93　谁“杀死”了papi酱

97　为什么奢侈品宁可烂在库房里也不打折？

100　阎焱：所谓的创业核心团队都是扯淡

117
如果梵高生在中国

敦煌盛宴

宴席专家 贴心服务

有故事的敦煌菜道道都好吃

主题的敦煌宴桌桌都满意

敦煌

作为主打品牌

十多年来敦煌盛宴先后荣获 国家特级酒家 中华餐饮名店 敦煌菜入选 中国新八大菜系 评为 中国名菜 敦煌宴评为 中国名宴 中国文化名宴 是首家 敦煌文化主题餐饮 享有 中国文化餐饮第一品牌 甘肃第四张名片等美誉 荣获首届丝绸之路敦煌国际文化博览会 先进集体

电话：0931-8880386 8886138 侯经理：13619364918

地址：兰州市酒泉路437号金地商务大厦四楼（省政府正门向南60米处）

中国退朝鲜煤炭改从美国进口

中国海关4月4日发布命令，要求已经订货的中国公司退货回朝鲜。路透社援引金融信息平台汤森路透Eikon的船运数据显示， 有六艘装满煤炭的朝鲜货船被迫返航。

汤森路透Eikon的船运数据显示，从2014年底到2016年，美国焦煤对中国的出口是零。到了今年2月下旬，美国对中国的焦煤出口猛增到超过40万吨。

特朗普再喊美元太强 美元尾盘“闪崩”

特朗普4月12日表示美元“正在变得太强”，他宁可美联储保持低利率。此后离岸人民币对美元刷新日高，美元对日元创近五个月新低。今年1月特朗普及内阁高官密集抨击美元强势，美元指数当月创1987年里根执政期以来最差1月表现。

金融博客Zerohedge评论称，换言之，特朗普没有给中国贴上汇率操纵的标签，却自己操纵了美元，现在向正收紧货币的美联储开战。

瑞信的外汇策略全球主管Shahab Jalinoos认为，无论是美元太强还是低利率政策好，特朗普的评论对美元走势都没有建设性，尤其是市场无疑还处在结构性的做多美元状态。

而BK Asset Management的董事总经理Kathy Lien认为，市场反应过激，特朗普可能只是试图左右逢源，保证公众了解，尽管美国政府不认定中国操纵汇率，仍然对贸易问题保持强势立场。Lien预计，任何让美元进一步下行的理由都可能导致美元走低，比如美元兑日元可能跌至107。

英国收藏者网购退役坦克 油箱内惊现大量金条

据外媒报道，英国农场主Nick Mead是位资深武器收藏家，他近日从eBay购物网站花3.7万美元淘得苏制T-54坦克一辆。当油箱顶盖被打开时，Nick Mead一下子惊呆了：里面竟然藏着五块金条，价值高达250万美元。

美联航暴力赶客惊动白宫 特朗普已看过相关视频

4月9日晚，美国联合航空公司3411号航班执行从芝加哥飞往肯塔基州路易斯维尔市的飞行任务。在飞机已经满员且所有乘客已经登机的情况下，该公司想再安排公司四名飞行人员乘机。在没有乘客自愿下机的情况下，机组人员请求机场安保介入。在三名乘客极为勉强地被劝下机后，机场安保人员强行将一名拒绝下机的亚裔乘客从座椅上拉走，反拉着其双手在机舱过道拖行。视频显示，在此过程中，这位乘客的眼镜掉落卡在鼻子下方，嘴巴受伤流血，衣服也被拽到腰部以上。

11日，白宫发言人斯派塞在例行记者会上透露，特朗普总统本人已经看过相关视频。斯派塞称：“我认为，任何人看到那段视频，看到另一个人被那样对待，都会觉得不安。当问题可能涉及执法时，总统如果介入其中，可能会影响结果。”

俄议员提议14岁以下少儿 禁止使用社交网络

民调显示，62%的人表示支持，该法案同时要求注册社交网络账号需提交证件信息，不得使用假名。近期，俄罗斯社交网络上频现的青少年自杀现象引发担忧。克里姆林宫回应称此提议“不切实际”。

16起

据新华社消息，俄罗斯国家反恐委员会主席、俄联邦安全局局长博尔特尼科夫11日表示，去年俄安全部门在全国九个城市成功挫败16起恐怖袭击图谋。

据俄罗斯国家反恐委员会网站发布的公告，博尔特尼科夫当天在国家反恐委员会会议上说，2016年，俄安全部门在莫斯科、圣彼得堡、索契、乌法等九个城市成功挫败16起恐怖袭击图谋，捣毁国际恐怖组织的46个窝点。然而，圣彼得堡地铁恐袭案表明，俄反恐工作仍不能完全应对国际恐怖组织带来的威胁。

78岁

那个通往地下世界的通道一点点被水泥糊住、凝结……在轰轰隆隆开采了78年后，山西大同同家梁煤矿在2016年10月19日，迎来了关停。它是去年山西省“去产能”首批关停的煤矿中，生产能力最大的矿井，职工超过4000人，矿区家属上万人。

58.5亿元

4月11日下午，北京国土局拍卖两宗土地。国开东方城镇发展投资有限公司和北京万科企业有限公司联合体以58.5亿元竞得丰台区王佐镇青龙湖一处地块。另一处位于平谷区夏各庄新城的地块由北京中弘弘庆房地产开发有限公司以2.04亿元竞得。

楼市降温，土地还在高位运行，房企拿地风险大，组建联合体拍地将成为趋势。截至4月11日，北京今年内新增挂牌住宅土地已经达到了17宗，与2016年持平。

5倍

香港《南华早报》网站报道，上海市眼病防治中心执行主任、上海交通大学眼科研究所所长许迅表示，在过去20年近视率激增，10%至20%的小学生患有近视，中学生比例上升到50%，大学生比例高达90%；中国高度近视比例是全球水平的五倍。

6.5%

按照近几年减速幅度趋缓的判断，预计2017年（中国）GDP增长率将放缓到6.5%，2018年进一步放缓至6.2%；亚行预测亚洲在2017年及2018年均增长回落至5.7%，印度同期增速有望提升至7.4%和7.6%。

预测期内，中国经济面临的主要风险有国际贸易发展在的不确定性，尤其因为中国是世界上最大出口国。此外，持续的信贷扩张已经影响到银行资产的质量，此为主要的国内经济风险。

4月5日

2017年4月5日，香港武侠小说家黄易（原名黄祖强）因中风在医院逝世，年仅65岁。他曾创作《大唐双龙传》、《寻秦记》等奇幻武侠小说作品，构建了自己独特的武侠世界，为广大读者熟知。

黄易1952年出生于香港，父亲是海员，长年不在家，他随母亲、兄弟姐妹与外祖父母同住。外公当时是个武侠迷，黄易小学时就爱读外公租来的武侠小说，深受卧龙生、司马翎、金庸、古龙等人影响。

衡水中学进驻浙江引发争议

河北衡水中学在全国各地办分校不是第一次，最近进驻浙江省平湖市办分校掀起的波浪巨大，反对的声音也十分强烈。4月11日，杭州市召开名校长关于“衡水中学现象”研讨会，研讨衡水中学办学模式是不是当下优秀学校的样板，是不是浙江教育改革所需要的模式。

研讨会上，杭州学军中学校长陈萍说：“浙江作为开放地区有容乃大，一所学校来浙江办学不值得过度关注。目前，浙江反对的不是表面上的哪所学校，而是忧虑一种教育模式与学校文化对浙江教育生态的危害。”

东芝经营受质疑 最终或被迫退市

在尚无审计方背书的情况下，日本制造巨头东芝终于在4月11日公布2016财年前三季度（是指2016年4月至12月）财报。虽然东芝社长发誓将仍然坚持，但面向5月的年度决算，该公司失去上市资格的风险正在上升。

“出现这种结果，我真正感到遗憾。”东芝公司社长纲川智4月11日晚间开记者会称。他还说，有关退市的事宜将由证券交易所作出决定。为避免退市发生，该公司将付出最高限度的努力。此前，在今年2月和3月，东芝曾两次推迟原定的财报公布时间。

高通在美反诉苹果专利战升级

美国时间4月10日，高通在美国加州南区联邦地方法院反诉苹果，指控苹果违反与高通的协议、干涉高通与为苹果公司制造iPhone与iPad的厂商之间的长期协议、阻挠高通对搭载高通产品的iPhone手机性能公开比较等行为。

高通提出了多项诉讼请求，其中包括要求苹果公司就其违反多项协议中的承诺支付损害赔偿，并请求法院责令苹果停止干涉高通与为苹果公司制造iPhone和iPad的厂商间的协议。

针对1月苹果在美国加州南区联邦地方法院向高通发起的诉讼，高通也提交了答辩文件。在答辩文件中，高通重申了高通的技术专利对行业的价值以及苹果未能诚信与之谈判以获得专利使用许可等观点。

“特朗普效应”重振美国电视新闻业

特朗普能不能重振美国经济另当别论，至少现在电视新闻业靠着他又振兴了，美国三大有线电视新闻频道CNN 、Fox News、 MSNBC黄金时段收视率出现久违增长。

中国化工收购先正达交易获商务部批准

4月12日，中国化工和先正达宣布其并购交易已获中国商务部批准。预计交易将于2017年二季度完成。中国化工收购先正达的交易将确保全球的种植者继续有多种选择，并获得不断创新。

最近有美国政治人物针对中国化工集团收购先正达表示了“担忧”，说这一并购可能危及美国食品供应和国家安全。实际上，中国化工集团收购美国先正达公司是国际投资并购中一起再正常不过的商业行为。先正达公司发言人已明确表示该并购案不会以任何方式危及美国食品安全或国家安全，欢迎美国政府全面审查。

漂啊漂，最后漂回雄安

他15岁为了“看世界”去北京超市当促销员，26岁跑去西安的地下通道卖唱，曾经的理想是在香港红馆开演唱会。如今，他学会自嘲：理想“退化”成在雄县开演唱会。

电子地图上显示，刘伟开的是雄县县城唯一一家酒吧，位于县政府大楼的背后。入夜时，站在街口远远看，黑暗中能隐约看到如满天星一样的灯牌。

4月1日，刘伟印象中的雄县开始变得不一样。雄安新区成了全国目光聚焦的地方。之前没有多少人听说过的县城一下子被四面八方赶来的人塞满，交通拥堵，餐馆和酒店爆满。一位快递小哥当天送了超过30份外卖，地点几乎全是酒店。县政府对面的一家快捷酒店，因为住得客人太多，连会计和店长都参与到客房打扫中，劳动持续到晚上十点多钟。

未来会怎样刘伟还不确定，不过他想把酒吧继续开下去。

美国对叙政府动武 蒂勒森国务卿表明立场

“要明确的是，我们的军事行动是对阿萨德政权野蛮行径的直接回应。美国在叙利亚和伊拉克的重点仍然是击败伊斯兰国。我们呼吁我们的七方集团伙伴在摩苏尔和拉卡卡获得解放后，继续打击伊斯兰国……为了叙利亚的稳定，我们将需要七方集团直接参与帮助解决叙利亚的冲突，保护平民，并致力于最终为一个统一叙利亚带来正常状态的重建。” ——4月11日，蒂勒森国务卿在媒体见面会上讲话。

“习特会”后半岛局势进入关键阶段

4月6日至7日，特朗普刚刚与中国国家主席习近平在位于佛罗里达州的“冬季白宫”海湖庄园，进行了首次会晤。朝鲜和贸易是此次会晤最重要的议题。

随着半岛局势日益紧张，各方最关注的问题是此次“习特会”就此到底达成了哪些共识，还存在哪些分歧。从双方在会晤后的说明和行为来看，中美对朝鲜问题的严重和紧迫程度达成了共识，同意目标是半岛无核化，全面执行联合国安理会涉朝决议。

“习特会”甫一结束，各方的外交斡旋已经开始。朝核问题六方会谈中方团长、中国外交部朝鲜半岛事务特别代表武大伟4月10号起访问韩国。韩国朝鲜半岛和平与安全事务特别代表金弘筠表示，在与武大伟交谈期间没有提及任何军事行动，也没有讨论任何特朗普政府可能发动的攻击。双方4月11日达成一致，若朝鲜进行核试验或远程导弹试验，将对朝鲜施加更加严厉的制裁。而美国副总统彭斯将于4月16日至18日访问韩国，向韩国介绍新一届美国政府的对朝政策。

从最新进展来看，美方已表现出给半岛局势降温的意图。美国国防部长马蒂斯4月11日强调在西太平洋国际海域部署“卡尔文森号”是常规海军任务的一部分，不是针对朝鲜政权展示武力。“没有特别的需求信号或者特别的原因我们派它（卡尔文森号）上去。”

二十四年来，陇萃堂不断在挑战中寻求机遇，一路发展至今，这次在新三板挂牌，是陇萃堂顺应资本市场发展的新趋势，为寻求转型升级、快速成长而作的战略选择，对于新的挑战，王红认为他们已经做好了充分的评估和准备。这是全体陇萃堂人的激动和喜悦，也是公司领导层进一步前行的起点和动力。

王红：伟大企业都有一个超越金钱的目的

本刊记者 钱锋 王雯雯

陇萃堂，顾名思义，陇上集萃汇之一堂。

现在的陇萃堂，在兰州、在甘肃，无疑是名牌名企，新媒体及电子商务的勃兴也使得其品牌效应在全国乃至全球范围内无限放大，但论真正意义上的名牌、名企，正如其名，陇萃更多的还是受限于陇上。

所以，力求让陇萃走向世界的陇萃堂要股份制，要登陆新三板，乃至转板IPO主板上市。

《视野·管理通鉴》和陇萃堂董事王红女士对话的前一天下午，陇萃堂的高层们还为登陆新三板之际的相关事宜争论不休，她一夜未眠——尽管公司高层及全体股东意志坚定，但企业毕竟处在了历史的十字路口。

毋庸讳言，在此之前的陇萃堂是标准的家族式企业——老一辈苦心打造并率领年轻一代的家族成员开疆拓土成就卓著；但陇萃堂也是家族企业痕迹最轻的民营企业——尽管企业声名远播但其董事长及创始人始终隐身于后，尽心放权于一批青年才俊。“我最不想看到老板文化成为企业文化”，这是其常给熟悉的人说的一句话。

无论新三板还是今后的主板，上市，即意味着变革。

变革有三：经济价值的变革，企业价值的变革以及企业治理方式和结构的变革。

前两者的变革是陇萃堂当下所急需的，企业上市，无非品牌和价值扩大化且能融资变现。但公众对上市往往也有误解——企业谋求上市不单纯是为了融资，其更多承载的其实是一种社会责任，陇萃堂则是希望谋求甘肃特产及文化旅游价值的影响和价值最大化，进而使得企业更持续快速发展，这也就是下面文章中王红所说的“伟大企业都有一个超越金钱的目的”。如果为了狭隘意义上的货币价值，国内诸如陇萃堂在内的众多民营企业，保持现状也许更足以保证家族的安康富足。

也许是曾经做过焊接工的经历所积淀，王红和她的团队多年来一直专注于甘肃特色物产及丝绸之路文化，从高端的冬虫夏草，到享誉东南亚的兰州百合、苦水玫瑰，再到微观的兰州微雕葫芦，陇萃堂一直是陇上特产文化的创领者。她说“陇萃堂不是赚快钱的企业”，二十多年的发展也证明了陇萃堂的专注于专业，从半手工作坊到现代化的办公大楼工业厂房，他们始终潜心于甘肃特产和文化的发掘与发扬，而不是误入它图。

专注也意味着沉稳，这对于过往无数在忽如其来的资金大潮中盲目出击和布局而倾覆的企业来说，镜鉴意义深刻。我们由此也对上市后的陇萃堂多了几分信任。

处在十字路口的陇萃堂，今后最大的压力和不适应感，也许将表现在多年累积的传统经营思维与上市后企业治理结构变革间的角力上。充分意义上的市场经济总是一把双刃剑，公开透明、规范化的操作，可以让企业潜藏的瑕疵和风险由此解决进而一帆风顺，但也可将瑕疵和风险加倍放大，引发公众和投资者的不信任感导致危机到来。

但不管前路通达坎坷，肩负着陇上文化使命的陇萃堂总是勇敢坚定的迈出了这一步。

我们期待精彩。

来兰州旅游的人，通常会采买一些甘肃特产当做礼物。当地人出远门走亲访友，也难免带上一点做为手信。如果你买过这些甘肃特产，那么你很可能已经知道“陇萃堂”这个品牌。除了为一般的商店、超商供货，陇萃堂还开了许多门店。虽然门店里摆放的东西也可称为“商品”，但它不同于普通商店、超市。除了售卖甘肃特产，“陇萃堂”门店还担负着更多重任：它不仅仅是推销甘肃乡土特产与传统中药制作工艺的场所，更是宣传甘肃风土人情、文化传承、自然环境的一个窗口。窥斑见豹，我们可以通过这个窗口了解甘肃物产的推广与开发，了解甘肃人对于家乡传统中药制作工艺的传承发展所付出的努力，一窥甘肃人内心深处强烈的家乡物产情结。

来到陇萃堂位于九洲开发区的总部，我们见到了陇萃堂董事王红。她请我们落座，为我们倒水，然后兴奋地对我们宣布：“首先，欢迎《视野·管理通鉴》的朋友们，先向大家报告好消息吧，可能就在下周，我们就要去北京敲锣了。”

来自甘肃的陇萃堂股份有限公司即将正式在新三板挂牌登场，这意味着这个来自甘肃、历经 24 年风雨的企业从此踏上了一个新的平台，在这里，他们将收获前所未有的机遇，当然，新的挑战也会接踵而至。

企业发展就如逆水行舟，不进则退，二十四年来，陇萃堂不断在挑战中寻求机遇，一路发展至今，这次在新三板挂牌，是陇萃堂顺应资本市场发展的新趋势，为寻求转型升级、快速成长而作的战略选择，对于新的挑战，王红认为他们已经做好了充分的评估和准备。这是全体陇萃堂人的激动和喜悦，也是公司领导层进一步前行的起点和动力。这次的北京之行，王红还有一个计划，他们会组织十余位陇萃堂股份有限公司的老员工同行。这些人都是为陇萃堂工作至少十年的员工，公司高层决定拿出一部分原始股份配发给他们，作为他们对公司的贡献的回馈。所以他们将不只代表公司员工参加此次的挂牌仪式，同时，也是作为股东代表见证这历史性的一刻。

回望二十四载

二十四年前，正值上世纪 90 年代，1992 年邓小平的南巡讲话，是我国全面推进和深化经济体制改革的重要里程碑。在整个 90 年代，区域经济的快速发展是一大趋势，也是九十年代中国经济发展的一大特色。所谓区域经济，是以经济的自然联系和资源、区位优势互补为纽带的地域经济。发展区域经济，进而实现全局经济的加速发展。作为内陆地区的甘肃兰州，也在区域经济发展的浪潮中顺应时代，开始经济的快速增长。从主营服装东部服装批发市场到主营小商品的义乌商贸城，无一不是在那个时候开始迅速壮大并逐步辐射周边西北省份，在区域行业中形成独占鳌头之势。但这些商业市场所

售产品的原产地都不在兰州，甚至不在甘肃。东部的服装，大部分来自广州、深圳、厦门、成都等地的服装生产厂家，义乌商贸城的小商品则大多来自义乌和温州。甘肃，成为了其他地区产品的市场，为其市场繁荣做出了贡献，但甘肃有自己的特色产品吗？甘肃的特色产品能为甘肃带来可观的经济效益吗？很多甘肃商人开始思索。

甘肃，对于外界而言，似乎从来都是偏远和荒凉的代名词。网上有太多调侃甘肃的段子，最有名的莫过于出门靠骑骆驼，满地黄沙戈壁。这些印象大多来自电影和一种地域揣测联想。如果对甘肃多一点了解，就会知道，甘肃华夏文明的发祥地之一，甘肃也曾是繁华的丝绸之路上热闹非凡的黄金节点。

在这个狭长的如意状的版图内，集高山、荒漠、冰川、草原、戈壁于一体，多样的地质环境带来了多样的物产，例如兰州百合、苦水玫瑰、沙漠锁阳、岷县当归、甘南蕨麻等等，这些东西由于黄土高原独特的气候产生了独特养身保健效果，以苦水玫瑰为例，玫瑰是做糕点、酿酒的香料，玫瑰油是香烟、香皂、香水和高级化妆品的主体原料，玫瑰花和根还可以入药，有顺气和血、疏肝解郁的功效，苦水玫瑰更是以它迷人的芳香而闻名于世界，提取玫瑰油的精油率可与世界著名的玫瑰生产国保加利亚的蔷薇香精媲美，驰名中外。还有兰州百合，历经 400 多年的发展，早已名满天下。

陇萃堂门店，传播甘肃风土人情的文化窗口

这些优质的地方特产因为缺乏有效的资源整合，一直处在一个尴尬的境地，犹如散兵游勇，各自为政，因为没有所谓的品牌概念，导致市场良莠不齐，甘肃特产在全国、甚至甘肃人自己眼里，都充满了质疑。

甘肃陇萃堂营养保健食品有限公司就是在这个时候，开始草创的，企业创立之初，缺少资金、缺少技术、缺少市场、缺少经验，更谈不上什么品牌意识，只是凭着想要整合甘肃天然地域性特色

甘肃，对于外界而言，似乎从来都是偏远和荒凉的代名词。在这个狭长的如意状的版图内，集高山、荒漠、冰川、草原、戈壁于一体，多样的地质环境带来了多样的物产。这些东西由于黄土高原独特的气候产生了独特养身保健效果。

物产资源的信念，艰难前行。在近十年的摸索中，陇萃堂的管理层意识到，仅仅整合资源还远远不够，整合特产资源倒买倒卖，不过是个大一点的俗称的二道贩子，这绝不是当初的目标所在。必须创建自己的品牌，树立品牌意识，甘肃的特产才能真正走出甘肃，被更多人认可。

2003 年，“甘肃陇萃堂营养保健食品有限公司”正式成立，同年十二月，陇萃堂获得“兰州市旅游购物狂欢节”的冠名权，并成功举办了该次活动，活动中，陇萃堂以优质的产品质量收获了消费者的好感，为其品牌形象打下了基础。“陇萃堂”这个品牌迅速被众人知道，成为西北地区倡导养生保健“先驱者”。用了近十年的时间，“陇萃堂”以绝对优质的品质，成为了甘肃特产品质的金字招牌。

在“陇萃堂”品牌树立之后，带来的可观的经济效益令人眼红，很多小商户开始打擦边球，起和陇萃堂读音相近或字形相似的名字，企图混淆试听，用低价招揽客源，更有甚者以次充好；

西北地区养生保健品先驱：陇萃堂虫草礼盒

全国的区域特产市场竞争也到了白热化阶段，这使得陇萃堂又一次面临困境。当时情况很严峻，降价显然不现实，打价格战只会进入市场恶性竞争，并且过低的价格无法保证产品的质量，一旦产品质量出现问题，之前的努力便会化为乌有，品牌产品一旦失去市场信任，想要东山再起那几乎是不可能的，想要在这轮竞争中获胜，唯一的方法，就是创新求变。

2011 年，陇萃堂在甘肃农业大学挂牌成立陇萃堂玫瑰研发中心及百合研发中心，同时确立与南昌大学、甘肃农业大学进行玫瑰系列产品开发项目，并在玫瑰产品研发方面获得两项发明专利。2015 年，陇萃堂创建了“甘肃省苦水玫瑰研究与应用工程实验室”，为陇萃堂发展玫瑰产业提供了更加有力的平台支持。

还有陇萃堂的主打产品——冬虫夏草，其品质一直为人称道，需求量极高。但虫草并不是取之不尽用之不竭的，青海黄鱼因大量滥捕而濒危，宁夏发菜因滥挖导致生态环境破坏严重，虫草会不会也走上这条路？过度采挖虫草也会给生态带来很大伤害，而虫草的形成对于环境要求又极其苛刻，一旦资源枯竭，对陇萃堂来说会是很大损失。对这种可能发生的情况，陇萃堂并没有规避现实，他们在虫草资源的研究开发和充分利用方面已经取得了可喜的成果，相信不久，陇萃堂研制的可高效吸收利用的冬虫夏草系列产品将陆续面市。

这些都只是第一步。通过提高科研

现代化保健品制作工艺的示范区：陇萃堂位于九州开发区的总公司

技术能力、提高产品加工能力、扩大产品销售范围、延伸产业链条来提高“陇萃堂”品牌的市场竞争力，是陇萃堂面对市场竞争给自己开出的药方。事实证明，这个药方很有效，时至今日，陇萃堂已然成为了西北地区最大的集土特产品、药膳滋补品、民俗工艺礼品和养生保健文化为一体的大型旅游文化产业公司。

企业家精神

谈到公司的发展历程，王红感慨良多，这二十四年一路走来实为不易。当初她离开人人艳羡的国有企业，来到陇萃堂，正是因为她看到了陇萃堂作为一个甘肃本土企业的巨大潜力。陇萃堂之所以能坚持到今天并取得成功，是因为公司领导层一直都能够保持理性，知道对于公司来说最重要的事情是什么。她对这种理性有一种说法，就是企业家精神。

著名的企业家、索尼公司创始人盛田昭夫和井深大，他们创造的最伟大的“产品”不是收录机，也不是栅条彩色显像管，而是索尼公司和它所代表的一切；沃尔特·迪斯尼最伟大的创造不是《木偶奇遇记》，也不是《白雪公主》，甚至不是迪斯尼乐园，而是沃尔特·迪斯尼公司及其使观众快乐的超凡能力；萨姆·沃尔顿最伟大的创造不是“持之以恒的天天平价”而是沃尔玛公司——一个能够以最出色的方式把零售要领变成行动的组织。

世界著名的管理咨询公司埃森哲，曾在 26 个国家和地区与几十万名企业家交谈。其中 79% 的企业领导认为，企业家精神对于企业的成功非常重要。全球最大科技顾问公司 Accenture 的研究报告也指出，在全球高级主管心目中，企业家精神是组织健康长寿的基因和要穴。

企业家精神的内涵是多个方面的，对于陇萃堂来说，最核心的是一种让整个企业免于陷入狂热的理性精神，和具有深度与长远规划的眼光。

如果说创新中有挑战的乐趣，那坚持中则饱含着煎熬。作为企业的领导者，坚持并不仅仅只是不放弃，员工的生计、企业的前路、对风险的预估，这些无时无刻不在考验着企业领导者的神经。

王红向我们介绍，曾经有人来陇萃堂九州的总公司参观后，向她感慨“可惜啦，可惜了”，王红当时心里一紧，以为自己的工作有什么失误，或者陇萃堂的发展出现了什么致命的问题。结果这人揭晓了答案，他在感慨这一大片土地没有乘热潮开发成房地产楼盘，就像左右新建的楼盘那样。听到这样的答案，王红放心了。她向我们介绍说：“企业中曾经也出现过类似的声音，但是管理层经过评估讨论后，最终放弃了这种赚快钱的机会。”原因很简单，首先，这不是陇萃堂之所以立足商界的根本所在，反而有可能分散我们的精力和资源，对企业的长远发展不利。其次，巨大的利益背后往往意味着巨大的风险，为了非核心的业务冒这么大的风险在决策层看来是非常不理智的行为。“陇萃堂一直坚定地走在我们认为正确的道路上。”

坚持是最难做到的，如果说创新中有挑战的乐趣，那坚持中则饱含着煎熬。作为企业的领导者，坚持并不仅仅只是不放弃，员工的生计、企业的前路、对风险的预估，这些无时无刻不在考验着企业领导者的神经，这些必须是企业领导者独自承受的东西，领导者要带领企业走向辉煌，就必须在煎熬中坚持耐心寻找，在决定生死的岔路上找到正确的路口。

但是坚持并不意味着固守陈旧的思维，企业的发展也必须审时度势、与时俱进。

创新是一个企业能否保持活力和市场竞争力的重要保障。如果在当初的市场竞争之下，陇萃堂还是闷头卖土特产品，而没有技术、加工、经营方式等方面的创新改变，那么陇萃堂可能已经被激烈的竞争掀翻在地了。

2005 年开始，互联网作为一种新的销售手段，进入到大众的视线中。阿里巴巴、京东等一批线上零售交易平台的出现，给整个实体行业的销售都带来了震动。这是一条新的销售途径，比起传统销售途径来说，它的优势显而易见。在企业领导层的充分考察和评估之后，2008 年陇萃堂开启了线上销售的新战场，做为传统实体销售的延伸和补充。陇萃堂线上销售平台于同年开始使用，并开发了自己的 APP 产品。

新的挑战和机遇

二十四年时间，陇萃堂一步步发展，在企业领导人的带领下，兢兢业业，终于在新三板成功挂牌，这是对之前二十四年拼搏的肯定，也是一个新的开始。

陇萃堂形象店，兰州市街面上的一抹亮色

新三板市场又称柜台市场，主要针对暂时不符合主板或创业板的公司。对于陇萃堂来说，新三板市场作为资本市场的重要组成部分为陇萃堂的融资提供了重要的平台，加速了陇萃堂的融资速度。当今企业面对激烈的竞争环境，单靠自身积累，难以快速形成规模优势，无法快速形成规模优势，很可能会在一夜之间被竞争对手打败。所以，没有融资的积累是低效率的积累。陇萃堂要实现快速发展、快速形成规模优势，必须要拓宽积累的界限，在新三板挂牌是实现快速发展的有效途径之一。

首先，陇萃堂新三板挂牌对企业品牌传播效应有巨大的帮助。因为在资本市场挂牌，表明了企业的市场潜力、发展前景以及成长性都得到了广泛的认可，这本身就象征着名誉，对陇萃堂建立品牌知名度帮助很大。此外，上市也意味着企业的规范化管理得到了监管部门的认可，表明企业经营风险较小，管理较为规范。其广告效果可使企业快速在行业中引人注目，吸引市场的关注度。

其次，在新三板挂牌，可以在资本市场上进行融资，有效的增强了企业创业与创新的动力。借助新三板市场融资，有助于陇萃堂解决融资难的困境，获得长期稳定的资金，帮助企业改善资本结构。

当然，机遇和挑战是并存的。对于陇萃堂来说，上市只是一个开始，之后的挑战还很多。

首先陇萃堂挂牌新三板后，作为公众公司，公司的财务、经营情况、法人治理结构、内控制度等需要按规定进行公开披露，而且这些信息将会影响到企业在创业板或中小板上市，这必将给企业经营管理带来一定影响。其次，对企业的灵活性，也有一定的影响。

下一步，王红和她的团队精心挑选的咨询管理公司将进驻陇萃堂。他们将针对陇萃堂新三板挂牌后的发展要求，制定企业战略方向并精化企业顶层设计，以新的面貌面对新的挑战。

吉姆·柯林斯在他的著作《基业长青》中谈到“每个伟大的企业都有一个超越赚钱的目的”。从陇萃堂创业至今二十四年，王红说，她真的没想过享受奢侈的生活，团队的管理，企业的经营，产业的发展，处处都要用心，时时刻刻都要思考，根本没有时间和精力去考虑财富问题。她认为，一定的财富是生活的必须，追求更多的财富也是推动创业的基本因素之一，但财富的积累并不是创业的唯一目的。如何让这个品牌持续走下去，不辜负每一个为陇萃堂付出汗水的人，才是她对陇萃堂最大的期许。

◎正在到来的
智能商业时代

视点
Viewpoint

正在到来的智能商业时代

面对商业时代的更迭，旧时代的代表性企业即使没有被替代，也会逐渐边缘化，这是传统企业在工业革命和信息革命中不可挣脱的宿命。但在智能商业时代，新兴行业与传统行业是相互融合的关系，传统行业不会轻易被颠覆，而是在与新技术碰撞后，重塑自身、放大价值。

廖建文 崔之瑜

人工智能正在成为新的投资热点。据美国第一大商业银行美国银行（Bank of America）预测，到 2020 年，人工智能可能形成700亿美元规模的市场。公众已经意识到，就像 PC、手机和互联网一样，人工智能会成为下一个大事件。人工智能产生的影响并不限于局部，而是会深刻地影响和改变几乎所有产业，带领我们走进一个“智能商业”的新时代，带来商业范式的变革。

商业范式指的是企业所共同接受的商业假设、理念、价值逻辑和实践模式的总和。它与商业模式不同，后者更强调单个企业的业务模式。在智能商业的时代，企业所选择商业模式虽然可以大相径庭，但是它们遵守的是同一套、不同于过去的价值逻辑体系。

时代正在发生改变。要搭上智能商业的“顺风车”，光知道“车要来了”是远远不够的，还必须掌握车辆到达的时间、地点，并且要用正确的方式买对车票上车。

在这篇文章中，我们将探讨智能商业的一系列问题：智能商业时代会在什么时候到来（天时）？哪些行业会从中受益（地利）？企业又应该如何调整商业模式去适应和拥抱新的机会（人和）？

一、天时：智能商业时代何时开启？

什么是智能商业时代的开启？其实今天从智能手机、智能家电到智能电动汽车，我们的身边充斥了大大小小、五花八门的智能产品。但是智能产品出现本身并不代表着我们的商业范式发生了变化。企业仍然按照以往的逻辑进行产品的研发、生产与销售，只是产品目录中多了一些具有智能交互功能的“智能产品”罢了。

智能商业时代的业务范式是完全不同于今日的：届时智能终端所产生的数据会被广泛地应用于算法的迭代优化，并反过来指导和改变企业的各项业务活动。如果说今天的商业活动

图1：技术革命推动互联设备数量激增

资料来源：IBM“设备民主，拯救物联网的未来”　制图：颜斌

是由资本驱动的，那么智能商业的一个重要标志是：数据将会替代资本，成为整个商业系统运行的根本驱动力。因此这样看来，今天智能终端的出现只是一个“序章”，距离智能商业时代的真正开启尚有时日。

所以时代交替会在什么时候发生呢？答案是：或许并不会有明确的分界。在《只有偏执狂才能生存》一书中，作者安迪·格鲁夫（Andrew S. Grove）用“变脸”来比喻战略转折点的来临：不知不觉中一张脸消失了，与此同时，一副新面也显现了，你无法准确地说第一张脸消逝、第二张脸新生的那转瞬一刻。你所知道的只是在那过程的开始你见到的是一副模样，而到结束时又是另一副模样。

可以肯定的是：智能商业时代的开启不会是“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”的骤变，而是悄然、渐次地改变各个产业的游戏规则。有一些行业转变得早一些，另一些则转变得晚一些。而如果深入到某个行业，我们也很难判断是哪一天、哪一刻，它正式进入了智能商业时代。

因此，预测智能商业时代的起始时间不仅不具有可行性，意义也不大。重要的是：通过一些趋势指征，我们可以判断出：智能商业时代正在加速临近。而这就足以让我们在今天就提高警觉，做好迎接的准备了。

这些趋势指征主要体现在三个方

面：算法、数据和计算能力。

算法

智能算法一直在不断更新，在最近几年取得了突破性的发展。

人工智能学科早在 1956 年就正式设立，但是发展并不顺利。早期的研究方向注重逻辑推理、自动证明和向计算机发出指令、使计算机执行命令。但是真实世界是多样、不确定的，人类对其的感知也很难用因果、指令来模拟，因此基于逻辑的人工智能范式很快就遇到了瓶颈。之后人工智能领域发展出了“机器学习”这一分支。它不依赖于事先定义好的程序和规则，而是从现实的经验和例子中进行学习。虽然这种智能范式更接近于人的思考方式，但是早期的算法一直未能取得突破性进展。

2006 年深度学习算法被首次提出，将人工智能算法的发展推上了快车道。深度学习算法使得机器能够通过学习后自主提取特征，克服了之前难以进行机器训练的瓶颈。2012 年左右，深度学习算法在图像识别、视频分类、语言翻译等各个领域的应用开始显现出威力。2013 年随着谷歌、百度等企业设立人工智能 / 深度学习研究机构，深度学习算法在不同商业场景的应用研究可谓全面开花。我们由此进入了算法研究不断突破的高峰。直到 2016 年，AlphaGo 的表现引起了人们的普遍关注，成为人工智能的重要里程碑。但围棋游戏只是众多深度学习算法应用中很小的一部分，它在其他领域的

2006年深度学习算法被首次提出，将人工智能算法的发展推上了快车道。深度学习算法使得机器能够通过学习后自主提取特征，克服了之前难以进行机器训练的瓶颈。

应用还会有更大的想象空间。

智能商业时代的临近，不仅仅是因为算法的突破。算法其实一直都在突破：AlphaGo 固然是一个重要的里程碑，但是这样的里程碑 AlphaGo 并不是第一个，也绝不会是最后一个。比算法更重要的是：智能商业的基础设施正在趋于成熟。

基础设施是推动技术商业化的重要条件。例如：汽车普及除了需要具备造车技术外，还必须有配套的公路和加油站系统，而后者才是阻碍汽车普及的瓶颈因素。同样，智能手机也不是在触屏技术一成熟就迅速成为主流的。一直等到 3G 通信网络全面覆盖、上网价格逐步降低（也就是网络基础设施成熟）后，才有了全民手机的智能化。

智能算法的发展还远远不够，只有基础设施的建设也跟上来，才能将智能商业带入高速轨道。而智能商业的基础设施主要包括两个方面：数据和计算能力。

数据

数据是智能商业非常重要的“燃料”，我们知道 AlphaGo 的围棋能力是建立在百万级别棋局的学习基础上形成的。没有百万个高手对弈的棋局数据，算法无法迭代，就不可能成就 AlphaGo 的能力。此外，算法的应用也需要数据输入，例如：智能汽车、智能工厂、智能医疗的发展需要海量的路况交通、制造生产和医疗病史的数据。

近年来大数据积累的指数级增长为智能商业爆发奠定了良好的基础。数据资源的丰富化得益于计算领域的多场技术革命。从大型主机、小型计算机、微型计算机到智能手机、平板电脑、智能汽车，再到未来由智能设备连接而成的物联网，设备呈现出小型化、多样化、增量化的特征（图 1）。根据 IBM 的预测，2020 年互相连接的设备将达到 300 亿。这些智能设备不仅能捕捉社交和交易数据，还可以植入工业和交通设备中、走进消费者的冰箱、门锁、服装里，像触角一样渗透到商业场景的方方面面。

互联网设备数量激增的结果是：我们的数据会变得更加“3D”，即更直接（Direct）、更多元（Diverse）、更民主（Democratic）。海量的设备能够极大地丰富数据的来源，直接、全方位地搜集商业场景中的信息。它们也能够扩展可搜集数据的类型，从文字、视频到位置、温度等，多维度地刻画场景。最后，数据的分布不再是中心化的，而是能够涵盖几乎所有的人和物。

数据的积累在近两年来指数级增长，为智能商业的开启打下了坚实的基础。实际上，我们所说的大数据，90% 的数据是在近两年才生成的。这也是为什么智能商业不能在更早的时候到来的一个重要原因。而未来随着数据的近一步积累，必然会助推智能商业时代的开启。

计算能力

计算能力是智能商业的另一项重要基础设施。

如果硬件的计算能力没有等数量级的增长，算法的训练时间会大大延长，迭代速度难以突破，会成为智能商业发展的瓶颈。

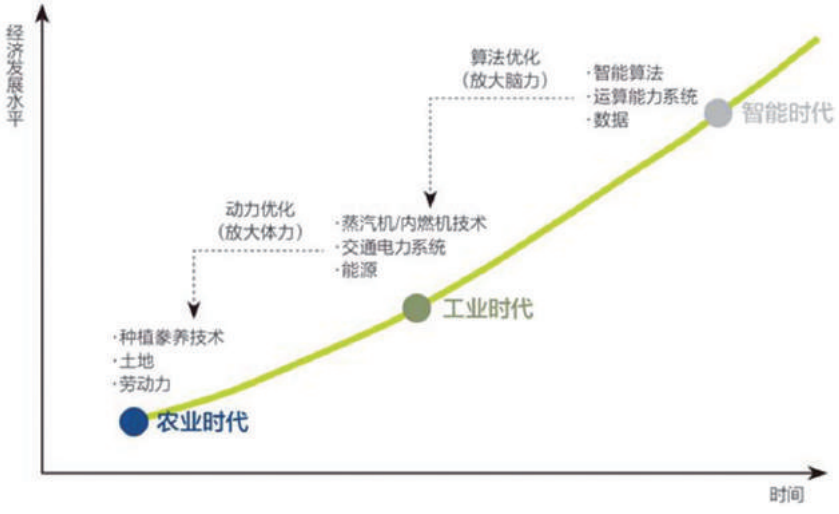
从计算能力上看，智能商业对于计算能力提出了很高的要求。一方面，随着算法的进步，尤其是在模拟大脑神经网络的复杂情境下，模型所使用的参数数量难以计数；另一方面，随着数据的积累，算法所使用的数据规模也会呈指数级增长。这两个因素加起来，必定需要消耗大量的计算资源。如果硬件的计算能力没有等数量级的增长，算法的训练时间会大大延长，迭代速度难以突破，会成为智能商业发展的瓶颈。

事实上，有限的计算能力一直是人工智能领域挥之不去的阴影。数年前，先进的系统设计只能在理论上成立而无法实现，就是因为所需要的计算资源过于昂贵或超出了计算机的胜任范畴。

但是今天，计算机的运算能力在不断提升。在摩尔定律的作用下，同样体积、价格的计算机运算能力已经大幅提升。现在，虽然摩尔定律已经接近“终点”——让晶体管更小无法保证成本更低或速度更快——但是计算能力的发展仍然会以不同的逻辑延续下去。近年来，在计算架构领域有了新的突破，以并行计算见长的 GPU 性能快速提升。其他专注于深度学习加速的芯片也纷纷涌现，高性能计算领域内的“量子计算”概念被提出并投入研究。这些方向上的突破将保证计算能力的提升跟上人工智能发展的步伐。

另外，计算成本也在不断下降。有研究表明，三项核心数字技术的能力——计算能力、数据存储和带宽——的成本都在加速下降，并且下降的速度比之前技术基础设施（电力、电话）的速度更快。其中，每百万个晶体管的成本从 1992 年的 222 美元降低为 2012 年的 0.06 美元，在短短的 20 年间降低了 3700 倍之多。未来，随着云

图2: 智能商业时代的开启



主机、云计算技术的成熟，企业可以按需租用计算能力，可以进一步精减计算能力的投资成本，降低了实现智能商业的资金门槛。

算法、数据和计算能力是促成智能商业发展的三大不可或缺的要素。近年来在这三个领域的突破性进展叠加在一起，将产生奇妙的化学反应，引爆智能商业的新浪潮（图 2）。

二、地利：重回原子时代

如果我们回顾商业活动的历史，可以发现：每一次商业范式的重大变迁都会带来产业格局的重塑，使商业价值在不同产业内重新分配。

例如：从农业时代到工业时代，在人类经济生产方式被深刻改变的同时，一系列围绕工业化的新兴产业（如电力、运输）开始出现，以农耕、手工业为中心的旧产业则逐渐被改造和替代。

从工业时代到信息时代，又诞生了一大批互联网企业，价值从传统的工业制造业转移到互联网行业。在互联网领域，诞生了越来越多像谷歌、Facebook、阿里巴巴这样的明星企业，光环盖过了能源、金融、医药等领域的传统巨头。

面对商业时代的更迭，代表旧经济体势力的企业如果没有被替代的话，也会逐渐边缘化。这是前两次工业革命和信息革命中，传统企业不可挣脱的宿命。

智能革命是否会带来同样的影响？如何选择符合技术趋势的产业？这是在智能商业时代我们要考虑的“地

利”问题。

好消息是：无论企业处于什么行业——实体产业或是虚拟经济——都能够在智能商业的生态中找到自己最合适的位置。这是因为智能商业将虚拟世界与真实的商业场景融合在了一起。

对于高科技和互联网公司（例如谷歌、Facebook 等）而言，它们独特的先天优势能够助力它们成为人工智能的基础服务提供商。一方面，这些企业在云计算和智能技术领域的布局领先；另一方面，多年深耕于互联网行业又帮助它们积累了规模庞大的数据。同时具备技术与数据的优势，有助于这些企业开发和迭代先进的算法，成为提供包括图像识别、语音识别、客户关系管理等一系列人工智能基础服务的服务商。

对于传统的各行各业而言，它们并不会轻易被新技术冲击颠覆，而是可以与人工智能技术碰撞后，重塑自身、放大价值。例如：医疗行业与图像识别技术的碰撞会提升医学影像的诊断效率。交通运输行业与预测技术的结合有助于预判拥堵情况和进行最优路线推荐，提高交通系统的效率。零售行业与客户关系管理服务融合后，能够进行更全面的用户画像，进行产品与客户的个性化匹配，提高促销的转化率。

与以往“新兴行业代替传统行业”不同，智能商业时代，新兴行业与传统行业是相互融合的关系。传统行业以具体的商业场景为切入点，提供更加优质的产品与服务。技术服务商则以云端的能力为立足点，通过提供数据和算法服务创造价值。两者相互交错，形成了一张数据聚集和协同的动态的网络矩阵。

当然，这样的“角色分工”并非绝对：传统企业也可以自己积累数据，在算法的更新迭代领域进行投入；技术型企业也可以渗透到行业端的商业场景中，完成智能商业的闭环。但是这只是一种选择，而非必须。重要的是：无论身处哪个行业，企业都可以找到在智能商业新生态中的位置，在此基础上进行商业价值的提升。

在这其中，有两个趋势特别值得一提。

第一个趋势是：智能商业是对接和重新塑造实体产业的。从 1980 年代个人电脑问世到 2015 年左右，我们见证了商业价值的重心逐渐从物理世界转向虚拟空间。有人说：我们从原子时代走向了比特时代。但是智能商业又会将我们拉回原子时代。因为智能算法一定是服务于实实在在的商业活动的。人工智能与实体的制造、零售、医疗、金融等结合起来，才能够创造价值。智能商业必定是对接产业、并重新塑造产业的。我们即将重回原子时代，这些传统产业将焕发新的生命力。

第二个趋势是：智能商业将会深入到产业链的前端，实现全价值链的智能化。在过去，计算机和互联网产业的发展初步构建了信息时代的基础设

施，但是其影响范围有限，主要作用于消费互联网——改变的是产业链后端的营销、零售服务环节。而智能商业主要影响的会是产业互联网——改变的是产业链前端的研发设计、制造、仓储物流等环节。这样，就实现了对全价值链的改造和赋能。

所以说，把握智能商业的“地利”，需要我们重新审视和释放实体产业的价值。其中，价值链前端的产业互联网又是特别值得开垦的处女地。

三、人和：商业范式的革命

在智能商业时代的转折点上，不仅仅要求我们把握住时间窗口（天时）、布局合适的生态位置（地利），还必须要采用正确的姿势进行智能范式的转型（人和）。而这一点往往很容易被忽略。

很多人认为：智能化无非就是产品与服务的智能化——添加一些智能模块、采购一些云端的智能服务，其实不然。由于产品形态和服务逻辑发生了变化，相应的商业范式也需要作出调整。只有在商业范式上彻底转型，才能将智能商业的价值发挥到最大。

产品：从交易价值到使用价值

大多数传统的产品和服务追求的是“交易价值”的最大化。也就是说：企业最重要的任务是把产品卖出去，之后的维护修理都被视为不得不履行的义务。因此，一个企业的售后服务中心通常被视为“成本中心”也就不难理解了。

但是智能产品改变了这一状况，它可以将产品转变为服务。不同于传统的物理产品，智能产品的使用恰恰是价值

大多数传统的产品和服务追求的是“交易价值”的最大化。也就是说：企业最重要的任务是把产品卖出去，之后的维护修理都被视为不得不履行的义务。

创造和获取的开始：客户的持续使用意味着其数据的持续输出——客户的使用习惯轨迹反映了其个性化的偏好，因此可以针对每个客户的独特需求进行算法的迭代。这样的参与使得价值创造转变为企业与客户共同创造的过程。

充分关注产品的“使用价值”，而非死守“交易价值”不放，企业可以创造新的商业模式。例如：GE（通用电气）是传统的工业巨头，业务领域广泛。它制造涡轮机、飞机引擎、火车头、以及医疗影像设备等产品的技术在业内领先。但是现在它已经转型成为一个智能服务的平台。GE 的 CEO Jeff Immelt 曾经这样说过：“一辆火车头就是一个奔跑的数据中心，飞机引擎是飞行的数据中心，它们每天产生巨量的数据，这些数据可以反馈给客户，用于提升燃油效率，改善它们的环保表现。”

GE 借助其在工业领域的产品影响力，正在将其转化为数据和算法的影响力。以飞机发动机为例：发动机上的各种传感器会收集其在空中飞行时的各种数据。这些数据传输到地面后，经过智能软件系统的分析，可以精确地检测发动机运行状况、预测故障，提示进行预先维修等，以提升飞行安全性以及发动机的使用寿命。而 GE 就成为了在这背后提供智能分析与服务的平台。它不仅仅卖设备，还在设备的使用过程中创造价值，将一次性的交易价值转变为持续性的使用价值。在这个逻辑下，实际上是每个航空服务公司和 GE 一起实现飞机发动机价值的最大化。

市场：从大众市场到人人市场

传统制造企业的市场逻辑一般是：通过市场的细分和选择进行定位，再针对所定位人群的同质化需求，提供标准化的产品和服务。由于企业大规模生产和效率的要求，最终所满足的需求往往是“千人一面”的。

而今天智能商业将能够改变这样的逻辑。这是因为，首先，通过智能化的数据搜集，可以捕捉到每个用户的个性化偏好，发现“千人千面”的需求；其次，智能化的算法也能够有效地实现产品标准化和体验个性化的组合，从而实现“千人千面”的需求。由此，原来的大众市场（Mass Market）得以优化成为人人市场（Market of One）。

在内容平台领域的“今日头条”就是利用智能算法在这方面进行了尝试。“今日头条”于 2012 年 3 月创立，在短短的几年里迅速超过很多互联网门户的影响力，其中重要原因是其智能引擎下的个性化推送，形成一个“最懂你的信息分发内容平台”。它根据用户的特征、内容浏览轨迹和环境特征匹配用户最可能感兴趣的内容特征。也就是说：打开“今日头条”APP 后，每个用户看到的信息都是根据各自不同的偏好集成的。这背后依靠的是大数据和智能化的推荐引擎，实现了“千人千面”的效果。当然，“今日头条”的推送精准度还有待提高，离“最懂你”尚有距离。

虽然市场从“千人一面”走向“千人千面”，但是这并不意味着客户的价值是离散的、各自为阵的。恰恰相反，智能商业提供了很多将客户的个体价值转变为群体价值的可能性。

数据：从个体价值到群体价值

通过叠加客户数据，可以在云技术里实现基于数据集合的新价值创造。虽然市场从“千人一面”走向“千人千面”，但是这并不意味着客户的价值是离散的、各自为阵的。恰恰相反，智能商业提供了很多将客户的个体价值转变为群体价值的可能性。

例如：2014 年被谷歌以 32 亿美元收购的 Nest 是一个智能恒温器的品牌。Nest 恒温器通过记录用户的室内温度数据，同时连接家庭的空调、洗衣机、冰箱等家用电器，在充分了解用户使用习惯后，通过智能算法为每个家庭创建一个定制化、自动调整的能源管理方案。由于 Nest 同时连接着电价动态变化的数据，能够保证整个能源管理方案的节能先进性和低成本效率。这是针对个体家庭层面的价值。

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

智能商业提供了大量类似的将个体价值聚合后成为群体价值的机会。而这在传统的商业范式中是很难达成的。当然，在许多情况下，单凭一家企业很难积累和叠加足够的数据，因此就需要在不同的企业间建立合作的网络，进行数据的分享和价值的再创造。

行业：从边界约束到连接跨界

今天行业同质化竞争现象的一个很重要的原因是：企业对行业边界的理解是固化的。它们关注相同的竞争要素，最终走向了竞争的趋同。而智能商业打开了一个真正“以用户为中心”的模式。

通过对用户动态数据的积累和计算，企业能够了解用户全方位的偏好和需求，因此整合其他相关产品与服务就变得相当自然了。当企业致力于更加精准地满足每一个客户对多样化、便利性、及时性需求的追求时，行业的游戏规则就被完全改变了。

以智能冰箱为例：过去作为白色家电的冰箱主要是在价格、性能以及售后服务等方面进行竞争。未来，智能冰箱将能够自动调整冰箱模式，让用户随时了解存储食物的保质保鲜状态和使用数量，始终让食物保持最佳状态。不仅如此，通过聚合这些数据以及用户的健康状况数据，智能冰箱还可以有效地连接超市、药店、营养师等外部服务，为用户提供精准高效的健康生活建议和服务，其价值也远远超出了制冷保鲜的边界。

由此可见，在智能商业时代，企业越来越不像是固守在某一行业中、偏安一隅的玩家，而更像是一个连接器——连接许多不同行业的资源与数据。这种连接不仅仅是简单的流量转换，而是基于数据智能基础上的产品与服务的组合，其最终的价值在于更加精准地满足用户的需求。

无论是产品层面的“从交易价值到使用价值”、市场层面的“从大众市场到人人市场”、数据层面的“从个体价值到群体价值”还是行业层面的“从边界约束到连接跨界”，都要求企业走出已有的商业范式，重新思考自己在新生态系统中的定位，并做出改变。

古语云：天时不如地利，地利不如人和。其实，最重要的是企业积极地拥抱新的商业范式，在主动学习试错的过程中探索出一条智能商业时代的转型之道。

结语

智能商业时代的序幕正在徐徐开启。对于企业而言，不仅仅要把握住时间窗口、选择适当的发展方向，还要积极调整、适应新的商业范式，并在此过程中探索出建立和巩固企业新优势的机制。

未来已来，智能商业时代将带来新的机会与挑战。唯有做好准备的企业才能脱颖而出，引领时代。

（廖建文为长江商学院副院长、长江商学院创新研究中心学术主任，崔之瑜为长江商学院创新研究中心研究员）

>> **摘自《财经》**

◎“新零售”：谁的未来

◎雷军：新零售的本质

◎只卖东西的商业将会被淘汰

◎王卫的财富为何会直逼马云？

锐思

Keen Thinaking

“新零售”：谁的未来

2016年10月，中国最大的电商平台掌门人、阿里巴巴董事局主席马云在杭州云栖大会提出，未来将没有“电子商务”这一说，电子商务本身正在迅速成为一个旧的概念。未来，他将开创“新零售”，即将线上线下和物流融合在一起。

敖祥菲

2016 年 10 月，中国最大的电商平台掌门人、阿里巴巴董事局主席马云在杭州云栖大会提出，未来将没有“电子商务”这一说，电子商务本身正在迅速成为一个旧的概念。未来，他将开创“新零售”，即将线上线下和物流融合在一起。

马云将 2017 年定为阿里巴巴新零售元年。今年 2 月，阿里巴巴在上海宣布了新零售的第一个战略合作伙伴：传统零售巨头百联集团。

马云的葫芦里卖的什么药？这是电商巨头看到电商即将遭遇天花板采取的自救？而自救的方式还是朝向曾经逼得人家关店、视自己为冤家的实体零售？

换个角度思考，阿里在线上销售深耕十多年，积累了不少技术和大数据，如今再来作用于线下零售，也无可厚非。问题是，新零售能否拯救阿里巴巴？真正的新零售该是什么样？

电商天花板

在马云说出“电商概念已旧”这番话后不久的第八年天猫“双十一”，当日总交易额定格在 1207 亿元，尽管在媒体看来超过去年 912 亿毫不意外，却未讨得华尔街欢心，阿里股价却不涨反跌。

从八年的增长率来看，华尔街的担忧倒是有数字依据。

从 2010 年到 2016 年，天猫“双十一”的交易总额增长率分别为 1772%、455.5%、267.3%、83.3%、63.1%、59.7% 以及 32.3%。

不仅增长率持续下降，每年“双十一”这一天的销售还会严重透支用户后几个月的消费，影响到后一季度的销售额。

但这并不妨碍阿里巴巴把“双十一”的阵仗越搞越大。2015 年与湖南卫视合办“双十一”晚会后，2016 年更是请来国际知名导演大卫·希尔执导，邀请贝克汉姆夫妇等大牌明星出席晚会。

有分析称，阿里巴巴坚持“双十一”是为了品牌，也为了活跃用户数。

品牌影响力自不必说，活跃用户数则是电商平台赖以生存的重要指标，活跃用户数下降意味着点击和流量都会随之下降，而

平台针对商家卖广告等服务也将随之下降，这是阿里目前最大收入来源。

不过必须看到的是，阿里的年度活跃买家正在增速放缓。

阿里巴巴财报显示，从 2016 年财年第四季度至今，年度活跃买家这个数字分别为 4.23 亿、4.34 亿、4.39 亿、4.43 亿，也就是说，2017 年财年前三个季度，环比新增活跃买家的数量分别为 1100 万、500 万、400 万。

在用户基数做大到临界点之后，增速放缓是必然结果，这也正是人们所说的互联网人口红利的消失。

数字之外，很多网购用户的直观感受是，购买数码、居家物品、妇婴产品等很多标品商品，上京东、国美、苏宁乃至一些垂直行业购物网站，都是个不错的选择，上淘宝更多的是挑选一些不好买的长尾商品。

是否意味着阿里电商增长率已触达“天花板”了？马云说，三年到五年内，阿里的电商业务还会保持高速成长。那么，五年后呢？

对此，马云早有意识和防备。早在 2014 年阿里巴巴集团重新上市之前，他就有意识地让阿里巴巴去电商化。

在阿里巴巴集团上市前大半年，马云通过一系列大手笔收购，试图告诉华尔街阿里不只有电商业务，阿里巴巴帝国的疆土覆盖线上的电商、游戏、音乐、社交、云计算，到线下的物流、娱乐、医疗健康，甚至体育行业。

如今，提到阿里巴巴，你不仅会想到天猫、淘宝，还会想到蚂蚁金服、菜鸟网络、阿里云、阿里影业、阿里健康、阿里音乐。

寻找出路

如此大形势下，马云的新零售，就有了“经济基础”。

电商本身是将零售、购物放到网上，也算是零售的一部分，尽管电商增速快，但大头仍在线下。

2016 年，中国社会消费品零售总额 33.23 万亿元，增速 10.4%，其中，网络零售交易总额为 5.16 万亿元，同比增长 26.2%，虽然增速更快，但总占比仍不到 1/6。

如果说此前阿里做电商让传统线下零售巨头感到威胁的话，此番提出与线下一起做新零售，倒有点合作的意味——反正传统零售都要上网，传统零售企业都要触网。

阿里巴巴集团 CEO 张勇坦言，公司其实希望通过对线下商户的帮助，来实现线上零售的增

对此，马云早有意识和防备。早在2014年阿里巴巴集团重新上市之前，他就有意识地让阿里巴巴去电商化。

2016 年天猫“双十一”总交易额达到 1207 亿元。

长，而线上零售的增长，寄希望于将线下 4.8 万亿美元市场转移到线上，这样的模式有助于提高公司的交易额。

2016 年起京东金融提出从服务个人向金融机构转型也是同样的思路，将自己定位于技术公司，服务于金融机构。

阿里内部对线下零售一直有摸索，目前拥有淘宝便利店、盒马鲜生等内部创业项目。

而最近几年来阿里也频频与实体零售联姻，直接、间接投资过银泰商业、联华超市、苏宁云商、三江购物，以及饿了么等一些涉及本地配送的企业。

如今，在启航新零售这件事，阿里又找到一个重量级新伙伴——百联集团。

百联是上海地方国企，旗下有在境内外上市的六家上市公司。2016 年，中国连锁商场十大排名中，除了沃尔玛、家乐福、苏宁和国美，紧跟着就是华润万家和百联。

更让阿里垂涎而为此密谈八个月的是，百联集团旗下丰富的业务线，几乎涵盖传统零售的各种业态，既有商业地产东方商厦，又有商场第一百货、连锁超市华联超市以及快客便利店。

在双方共同打造的新零售方面，定为将“人、货、场”等重构的过程，称双方将基于大数据和互联网技术，在全业态融合创新、新零售技术研发、高效供应链整合、会员系统互通、支付金融互联、物流体系协同等六大领域展开合作。这些从字面上都不难理解，但关于新零售究竟是什么意思，新在什么地方，阿里目前并没有完全阐释清楚。

张勇在联姻百联集团当天回答记者提问说：“世上本没有路，世上的路是人走的。这个世界上本来不存在新零售，新零售是靠人创造出来的，今天我们正在走这条路的过程当中。今天我们给任何的像你说的深入浅出定性的描述都是不完整的，最终都是要靠实践不断地去探索，这也是为什么我们要形成这样一些合作伙伴关系，包括为什么我们要投资一些公司，只有这样大家真正形成一个共同体，才能够做真正本质上的改变和创新，才能发生化学反应。”

言下之意，阿里只是确定了新零售是零售行业的未来发展方向，至于路怎么走，只能边走边摸索。以致有人猜测，每一位消费者，都是新零售的创造者。

不过在最近，阿里研究院在一份报告中给出阿里新零售的三大特征：以心为本、零售二重性和零售物种大爆发。其中以心为本，是说数字技术无限逼近消费者的内心需求，最终实现“以消

费者体验为中心”。

谁是零售未来

马云提出新零售的“五新”论后，很快遭到杭州娃哈哈集团董事长宗庆后、格力电器董事长董明珠等实体经济领头人的叫板，他们都认为新商业模式的冲击影响了实体经济。

一些线上、线下零售巨头也站出来表达自己理解的新零售。

国美在去年成立 30 周年之际，提出从“传统零售商”向“线上线下融合的家庭生活系统解决方案提供商”转型。

国美高层认为，实体零售比互联网更强的一点在于强供应链，就是有货。传统零售长期的积淀和重资产模式，使得其在渠道和供应链方面无可比拟的优势，是纯粹搭建信息共享平台的电商们不具备的。

有意思的是，同样作为电商巨头，京东集团 CEO 刘强东作出另一个选择，他没有提出什么新零售，而是继续摸索电商的新方向。

刘强东在 2017 京东年会上表示京东集团坚定朝着技术转型，在未来 12 年打造全球领先的智能商业体，尤其强调通过智能商业的供应链管理，未来在每一款在库商品配上一名人工智能“老采消”。

他还喊出，京东要在 2021 年前超越阿里，成为中国第一大 B2C 平台。

国内玩家还处于争论阶段时，亚马逊对新零售的理解和实践似乎达到了理想中的样子。

亚马逊在去年 12 月宣布，将在美国西雅图开设无需排队结账的实体店。该店最大的亮点在于使用传感器去监测，顾客从货架上拿取、放回了什么商品，都在顾客离店后，亚马逊通过用户账户完成结账，顾客无需排队。

有分析称，亚马逊此番进军的食品百货领域正是亚马逊尚未取得主导地位的商品品类，亚马逊此前意识到电商模式并不适用于所有商品。

这是阿里巴巴同样面临的问题。在生鲜食品领域，无论阿里，还是京东等电商平台，都没有成为主流。

不同的是，亚马逊选择自己走到线下开设实体店，用互联网技术和大数据改造它。阿里巴巴更多选择与线下巨头联盟。

任何一家企业想要在商业丛林中活下去、活得久一点，尤其马云想让阿里巴巴活 102 年，都得适应时代的变革，企业为此转型也是正常现象。

诺基亚最早就是一家造纸企业，后逐步向胶鞋、轮胎、电缆等领域拓展，最后逐步发展成为一家手机制造商。美国通用则是被公认为多元化最成功的企业。

如今在互联网，流量时代已经过去，转向内容时代，BAT 三巨头在这个转变过程中，快慢不一。

很早布局游戏、文娱甚至自媒体领域的腾讯，已然从社交平台转型为内容公司，阿里巴巴目前也是照这个路子，影视、音乐、体育等内容业务早已铺开。

只是，在走内容道路的同时，如今又强调扎进线下实体零售，这是马云对曾经主营业务电商的执念，还是对内容多元化的发展不够满意？

答案或许如马云热衷的禅学一样，变化不定，捉摸不透。

>> **摘自《财经国家周刊》**

雷军 新零售的本质

“我最孤独的感觉是几乎所有的人都劝我把小米产品卖贵一点，我觉得大家不了解我的想法和追求。”

孟德阳

雷军总是在说，能看懂小米的人不多。

这家刚刚成立六年的公司正在面临连续高速成长后的第一轮调整。

情况发生变化是在 2015 年，这一年小米的销售额增速开始变得慢下来，比 2014 年仅增长 5%。另一方面，华为、OPPO、VIVO、魅族等手机厂商在 2014 年开始发力，研究学习小米的模式，同时推出了自己的互联网手机品牌，厮杀进入白热化阶段。

相关数据统计显示，2016 年小米的手机出货量同比下降约 39%，国内手机市场份额亦低于华为、OPPO、VIVO 和苹果，处在第五位。

业内普遍分析认为，小米手机出货量的下滑是渠道特别是线下渠道出现了问题。华为、OPPO、VIVO 等厂商在进入手机业务之前，线下渠道资源已经积累多年；而小米一出生就是电商起家，线下渠道较弱。

另外，随着一、二线城市智能手机更新换代完成，新一轮的增长来自小城市、乡镇和农村市场，只靠线上渠道不能完全覆盖。

然而，雷军却认为，如果只是从手机出货量来看小米，未免把小米想象得太过简单。40 岁前就实现了财务自由，过了几年“睡到自然醒”的日子。“中关村劳模”雷军重头杀回来创业，目的不仅是挣钱那么简单。

“小米是一家极其追求创新和性价比的公司。”雷军说，“性价比的背后是推动中国的效率革命。”

他感觉自己最无法被人理解也正是在这：“我最孤独的感觉是几乎所有的人都劝我把小米产品卖贵一点，我觉得大家不了解我的想法和追求。”

电商的天花板?

雷军在公开场合不断强调小米在手机电商的“绝对优势”——占比超 50%。而问题是，手机电商只占手机销售零售总额的 20% 左右，总体算来，小米手机销售额不过也只是整个市场的一成左右。

雷军

巨大的市场空间仍在线下。

2016 年手机出货量表现抢眼的 OPPO、VIVO 等品牌正是凭借在三线及以下城市大量线下渠道的布局，一举超越了小米、苹果等厂商，列居国内前两位。

本质上来看，小米遇到的是自营电商的天花板，而智能手机的天花板远高于此。换言之，选择高效率、选择电商的小米在一开始就忽视了这 80% 的市场份额。雷军也承认，这是小米需要突破的问题。业内人士分析，随着大中城市的智能手机普及完成，接下来中小城市乃至乡镇也正在迎来一波“换机潮”，而这也是成就 OPPO 等线下渠道强势的手机品牌的重要原因。

用互联网思维推动“效率革命”，电商只能算是一个切入点。

“我相信互联网，就是如果我们积极拥抱互联网，用互联网思维武装自己，加上行业经验，会迅速形成突破。”雷军说。

在今天看来，雷军所相信的互联网，不只是一个产业的风口，不只是一种“思维模式”，更是帮助中国经济逃离“增长怪圈”的终极武器。

雷军认为，中国经济的核心问题是效率太低。产品销售过程中，“市场、销售、渠道费用一样省不了，而且越来越贵”，租金的不断上涨就是一个例子。

企业想要挣钱怎么办？“只有砍成本，所以产品越来越差，就得靠忽悠卖产品。”

“衬衫的成本是 15–120 元之间，但是进到商场就会加价 10 倍以上。”这种问题出现在各个行业当中，之前却并没有人能够提出合理的解决方案，显然，只靠产品的生产厂家或渠道乃至电商某一环节的革命不能完成，于是从产品、渠道到整个商业系统的变革就成为新的命题。

新零售大潮来袭

任何一个行业的“良币驱逐劣币”对于中国经济来说都是一件好事——对需求饱和，只能靠广告、促销和渠道来催肥的线下模式来说，互联网带来的效率提升，能够使更多人用上更好的产品，这既符合“消费升级”的风口，实际上更是真正意义上的“供给侧改革”。

显然，不只雷军，互联网行业的精英都已经意识到了新零售的重要意义。马云在阿里巴巴未来的战略中，将新零售与新制造、新金融、新技术、新资源一并称为“五大新”，他还表示，纯电商时代很快会结束，未来的 10 年、

20 年，没有电子商务这一说，只有“新零售”这一说，“线上线下、物流必须结合到一起”。

“新零售的本质是效率革命。”雷军说。

可以看出，如果只是增加渠道本身并不能带来企业效率的提升，但能在短时间内提升产品的销售规模。有分析认为，近期各大手机厂商的涨价，从侧面反映出了手机成本——不仅是原材料、劳动力成本，而是渠道成本的增加。

“出发点不一样，小米模式的出发点是提升效率，OV（OPPO、VIVO）、华为的出发点是规模和利润。”一位 IT 分析师这样告诉《英才》记者，高效率意味着更低的销售、渠道成本，“简单来说，一个是改善供给，一个是覆盖需求。”

电商的效率自然不必说，对于小米来说，真正的难点是如何保证线下小米之家的效率。如果按照雷军的说法，电商的销售成本大概在 4%–5% 左右，小米之家大概不到 10%。

如果成功解决这一问题，则能展现出小米未来真正的价值: 好市多解决了线下效率的问题，其市盈率高达 30 倍，而苹果公司的市盈率不过 15 倍左右。一家消费电子公司的估值和一家高效率零售企业的估值有近一倍的差距。

雷军给出的答案是拓展生态链，小米之家销售的产品品类将进一步增加，形成线下产品的生态系统，于是便提出“科技界无印良品”的概念，“关键词是高性价比、高品质”。

无印良品作为日本同样强调性价比的家居用品店，成立之初能够成功的原因也在于引入了 SPA 的概念（自有品牌专业零售商模式），只负责设计和线下零售。

把小米投资的各类科技产品，在线下同一个空间销售，进而提高小米之家的客单价与提袋率，达到提升销售效率的目的。“每平米的销售是传统零售企业的 20 倍。”

雷军新零售的本质

据了解，目前单位面积在 200–300 平米的小米之家平均单店年销售额约为 6000 万元。如小米按计划在 2017 年开 200 家，就意味着 120 亿元的年收入。

布局线下店面与拓展产品的生态链，是小米实现“科技界无印良品”和提升估值的两条关键路径。在更广泛的意义上来看，

“新零售的本质是效率革命。”如果只是增加渠道本身并不能带来企业效率的提升，但能在短时间内提升产品的销售规模。

阿里巴巴、京东、苏宁等电商巨头从线上走向线下，进一步改善传统零售的商业模式、提升中国零售行业的效率，雷军所信仰的互联网无疑将释放更大的能量。

“便宜的东西不一定不好，如果大家认为这个观点错了，我愿意错一辈子。”雷军说。

对话：有时候创新是可以被逼出来的

记者：能不能用一个形容词形容一下2016年？

雷军：我觉得2016年是有点迷茫。

记者：2016年中你的讲话中提到“小米现在处在谷底，但是反弹的时候已经来了”。我们都知道当处于下降通道的时候，人会迷茫并不知道自己在低谷，你怎么确认小米真的已经到谷底了？

雷军：如果大家对小米没有那么高的期望值，专注做电商是小米不能减少的。因为我们找不到比电商或者接近电商更有效率的模型时，我们专注做电商就很重要，这是一种减法。但是我们内心的冲动、舆论的环境，都希望小米能更成功，这就是我去年的焦虑和迷茫。

我往后退一步海阔天空，就是专注做电商，因为电商已经证明了它的效率，其实这是正解。但是大家会听到很多声音，说小米不行，包括内部的员工。在这种焦虑之下，我们想出来了小米之家，有时候创新是可以被逼出来的。

我们内部讨论的时候我说我们一定要创新、尝试，我们不要比排名，我们做成一家好公司，这是我们真正的目标，不一定份额大、营业额高就是好公司。去年经历最痛苦的事，就是发现电商是高效率的一种而不是唯一，找出自己的盈利模式，这是很重要的。

现场嘉宾：刚才你说2016年比较迷茫，我也有一个小迷茫，有一个困惑，你怎么只心甘情愿地做所谓科技产品类的无印良品，而不是提高零售渠道的效率，去做线下小米式的万达或者是线上小米式的阿里巴巴？小米要做科技产业的无印良品，如何应对美的、格力这样的企业？

雷军：我的商业梦想其实是求解今天中国社会的问题，关键的问题是怎么做一个比较好的标杆，而不是适应所有问题。小米证明了电商模型的成功，到今天为止我们手机在电商领域里还是无可争议的霸主。所以，接下来的问题是我们走出电商以后如何还能保持互联网效应，我希望走出一条路，这条能给社会带来巨大的价值。

小米之家的模型或者科技界的无印良品，更多的是一种商业实践或者商业尝试，我希望为大家走出一条路，让大家的焦点问题关注到零售效率的解决上，推动整个社会的共同进步，这是第一个问题。

关于第二个问题，即生态链计划如何面对传统巨头的竞争。我认为互联网就是一个高维度的武器，只要你有行业经验和实干能力，结合互联网以后，非常短的时间能在很多领域都有突破，这也就是为什么我们生态链企业里，有不少企业在短短一两年时间里干到中国乃至世界第一。

我相信互联网，如果我们积极拥抱互联网，用互联网思维武装自己，加上行业经验，会迅速形成突破。所以小米的方法论是整个体系，大家解读小米的时候往往是从性价比、手机来解读的，因为这个商业模式偏复杂，我觉得半个小时我说不清楚。但是在我们做生态链计划三年多的时间里，移动手机我们干到了世界第一，手环干到了世界第二，净化器干到了中国第一，这充分验证

了小米背后的商业模式。

华为不是互联网企业，走到今天也因为小米

现场嘉宾：你承认不承认华为手机也具有互联网思维？

雷军：华为是我们中国企业的骄傲，华为今天能做到很好，我认为也是小米的贡献，这样显得有点脸皮厚。华为是“像素级”向小米学习的，然后学习互联网思维，但是他们的模型还是传统模型、渠道模型。他们向小米学习怎么样做用户体验，怎么学习这样的商业模式，但我觉得他们不是互联网企业。大家要看，小米在手机行业取得真正的成就在哪里，推动了全行业进步，干掉了第一只山寨机，淘汰了弱小，让一群有真正竞争力的公司脱颖而出。当然也给小米很大的压力，共同进步。

记者：有人参访小米高管的时候就问到了小米的气场，当时有一种言论说，小米的气场来自低价，这样的做法极大的伤害了中国制造业，对这种说法你怎么看？

雷军：我们在手机行业有六年实践的结果，是淘汰劣质的产能，淘汰劣质的坑蒙拐骗和粗制滥造的产品，让真正有竞争力、有创新能力、有经营管理能力的企业，在真正的竞争中一步步展现出来。这是一个什么样的方式呢？这就是一个竞争、推动社会进步的表现。如果我们保护低劣的东西，整个市场就会出现劣币驱逐良币。我觉得小米是用它的高品质、高性价比，在推动各个行业进步。

比如说你要想胜出小米这个模型，你在传统渠道上就要做到极致。我就是“鲶鱼”嘛，进去“搅和”各个行业，让每个行业回过头来审视自己的项目、创新和产品。

“孤独是大家都劝我把小米产品卖贵”

记者：从刚才雷军的分享里，大家是从两个不同维度看的。有人说雷军有两个角色，一个是作为投资者的雷军，是逐利的，逐利是资本回报的使命。另一个站在技术角度的雷军，是逐梦的，因为你总是享受你自己的梦想，一步步接近快乐。在这两个角色之间，关于分裂的讲法你认同吗？

雷军：我觉得梦想跟财务回报这两个问题是既对立又统一的，没有扎实的运作，没有扎实的财报，没有扎实的业绩，梦想只能是空想。真正的梦想家是立足于实业，一步步提升，才能上升为梦想。

我创办小米的时候有那样的想法，如果不能做出成功的标杆，就只能是空想。很多人说你应该把东西卖得贵点，我说我做的所有工作就是想改变大家的观点，东西便宜不一定是这个东西不好，尤其在美国，真的很钦佩60年前美国一大批商业家推动的这些项目。如果大家认为这是错的，我愿意错一辈子。不管有多少人劝我，我打算一条路走到黑，就是要这么干。

记者：你最孤独的时候是什么？感觉是什么？

雷军：最孤独的感觉是几乎所有的人都劝我把小米产品卖贵一点，我觉得大家不了解我的想法和追求。

（内容节选自亚布力中国企业家论坛2017年会“中国商业心灵”环节）

>> **摘自《英才》**

只卖东西的商业将会被淘汰

随着中国实体经济增长速度变缓，企业家如履薄冰，常发出“日子不好过”的感慨。而汪建国则是为数不多的乐观者之一。

廖建文

他对商业的理解也与人生一样，不进步就会落后。

“我给企业定的目标通常都比较高。2015 年我提出‘1516’的年度增长目标，经营规模同比增幅 50%，经营效益同比增幅 60%。2016 年我提出‘1618’，经营规模要增长 80%，经营效益增长 60%。2017 年提出‘保 7 争 8’，效益倍增，规模同比增幅必保 70%，争取 80% 的增长，效益能翻倍。”

2017 年 1 月，五星控股集团董事长汪建国，站在清华五道口金融 EMBA 新年年会上的舞台上，自信满满地讲解了他的“小目标”。就在演讲前的两个小时，他对《英才》记者也列举了同样的一组数字。

随着中国实体经济增长速度变缓，企业家如履薄冰，常发出“日子不好过”的感慨。而汪建国则是为数不多的乐观者之一。而在过去的几年，汪建国定下的“小目标”也都一一兑现。特别是 2016 年，五星控股实现了 260 亿元的销售额，超额完成了“1618”目标。

是上天偏爱，还是天道酬勤？曾以商业厅干部身份下海经商，做了 30 年的商业，自称“连环创业者”的汪建国笑言，幸运来自足够的勤奋。

保持着良好外形的汪建国，的确看起来比同龄人年轻，他对商业的理解也与人生一样，不进步就会落后，甚至断言“未来只会卖东西的商业一定会被淘汰”。

以投资视野创业

2009 年，汪建国将一手创办的五星电器卖给美国家电巨头百思买。当时五星电器的销售份额排在国美、苏宁之后，位居全国第三。回忆当年，汪建国感慨“老三”并不好当。如今看，激流勇退确实高明。

彼时，汪建国想“退休”当投资人，并与马云、虞锋、史玉柱等企业家合作，参与成立“云锋基金”。但投资人没当多久，汪建国的“创业瘾”就犯了。

身为“高富帅”，与一般草根盲目创业自然有所不同。再创业前，汪建国找来了专业的咨询公司，帮助其分析论证未来的创业方向，最后确定了三大主业方向：婴幼儿市场，消费升级市场，

汪建国

农村市场，并相应创立了三大品牌“孩子王”、“好享家”、“汇通达”。

汪建国对三大主业也有明确的定位：孩子王“打造数字化时代的新育儿 +”，线下门店和线上 APP 结合；汇通达做农村电商的“造血机”，把传统农村流通实体升级为本地电商主体；好享家则是全面为顾客提供舒适智能家居市场。

“再次创业，我已经不需要急于解决资金问题，所以更看重的是否能改变人们的生活方式，以及市场潜质和未来前景。”但在创业之前，汪建国曾与很多相关行业的大小老板交流过，并没有人认同这几个行业真的有大潜质。“他们要么抱怨太辛苦，要么觉得利润太微薄。但实际上，他们并没有以投资的视野来看待这些行业。比如，中国的婴幼儿市场已经达到万亿的量级，在巨大的市场中挖出几百亿并不难，我却没在国内找到一家可能提供一站式购物，及全方位增值服务的专业连锁品牌。”

2016 年底，孩子王线下门店 175 家，线上 APP 跃居母婴电商平台前三；汇通达服务覆盖 1.2 万个镇、近 6 万家乡镇夫妻店，解决 30 万人创业就业；好享家连锁版图覆盖 12 省，线下服务网点超 400 家。

因为对当年五星电器与资本市场失之交臂一直耿耿于怀，汪建国再创业之初就立志要打造三家上市公司。截至 2017 年 1 月，孩子王 C 轮融资 3 亿美元，并正式登陆新三板，一举跻身非金融类企业前十强，总市值超 140 亿元。汇通达 B 轮融资 1 亿元，累计融资 13 亿元，IPO 进入辅导期。好享家 2016 年 8 月 1.2 亿元 B 轮融资，创造了舒适智能家居行业迄今为止最大笔融资。

短短六年，后来者居上，人生再次华丽转身，也有人质疑快速扩张的最大原因是汪建国会玩资本。虽然对质疑不置可否，但汪建国反问了一句：那些整天就知道围着投资人转，却不知道消费者要什么的人，真的能把企业做好、做长久吗？

商业不是讨投资人喜欢

实体普遍遇冷，原因经常被归结为互联网经济的快速崛起。某实业界巨头就曾在谈到公司销售额下滑时，公开斥责是互联网扰乱了市场。回头想想，如果五星电器走到今天，不知道是否能抵挡住互联网的冲击。

互联网只是一种技术，不要神话，也不要妖魔化。我看过一个数字，网上购物只占国民消费的20%，80%的消费都来自线下。所以未来将是线上线下融合的经济。

“互联网只是一种技术，不要神话，也不要妖魔化。我看过一个数字，网上购物只占国民消费的 20%，80%的消费都来自线下。所以未来将是线上线下融合的经济。我做了三个企业，都是共享经济的理念。”汪建国认为，很多传统商业不能适合变化，是盲目地以为只要把产品放到网上卖，就是互联网经济。

“如果只是换了形式，但没有改变单纯依靠差价为盈利的逻辑，只会自废武功。”汪建国开出的药方是，建立以顾客为中心的商业模式，提高增值服务。“以前是商业主权，消费者要什么并不清楚。但现在有了互联网，有了更多的信息，消费者有了主权，成了商业核心，在这个背景下，消费活动都要围绕着消费者。”汪建国的新一轮创业，就是基于这个理念。

创立五星电器阶段，汪建国花了十年的时间开了 100 家店，做到了 100 亿的销售额。而汇通达创建了五年，遍布了一万个镇，连接了 58000 个会员店，销售规模突破了 160 个亿，对应的流量超过 1000 个亿。这个数字没出现之前，很少有人会相信农村的夫妻店能创造这么大规模的市场。“我用新兴的技术给他们连接，同时也给他们赋能。我们不仅给前端获取顾客，中端后端的 CRM、ERP 等系统都是我的。这样一来使前端的乡村店不用备货，使用公交化物流当天配送。”汪建国说，中国有八亿农民，几乎所有商家都知道农村市场有潜质，却很少有人去真正深入调研，帮农民解决问题，为农民服务。

同样孩子王和好享家也改变了靠广告、促销、打价格战的传统营销策略，更多的是围绕顾客去经营关系，经营内容。甚至孩子王的员工，绝大部分都是专业育儿师。

“未来商业变化是革命性的，不可能永远靠做广告，做促销。一个企业核心要素发生变化，就可能没有了天花板，多了更多的想象空间”。

作为投资人，汪建国坦言，未来的五星控股将由商业孵化器转为加速器。在这个平台上，可以给创业者提供资源、智慧、赋能，帮助其成长。但他强调，创业者的内心如果只想拿到投资的钱，或者只想着简单卖出商品，一定很快被淘汰。

>> 摘自“数码之家”

王卫的财富为何会直逼马云？

在浙江桐庐这样一个县级城市，“三通一达”的创始人们摇身一变，成为福布斯中国富豪榜上的新贵。从快递这样一个劳动密集型的传统行业起家，最终跻身财富金字塔的顶端，这样的财富故事足以称得上传奇。

谢九

顺丰登陆 A 股市场，创始人王卫的身家飙升至惊人的 1800 亿元，超越马化腾，直逼王健林和马云。

不仅是王卫，在浙江桐庐这样一个县级城市，“三通一达”的创始人们也都摇身一变，成为福布斯中国富豪榜上的新贵。从快递这样一个劳动密集型的传统行业起家，最终跻身财富金字塔的顶端，这样的财富故事足以称得上传奇。

中国的快递行业之所以能够批量制造一批超级富豪，首先得益于这个行业过去十多年的高速增长。2006 年，我国快递行业的业务量还只有 10 亿件，2014 年的快递业务量就飙升至 140 亿件，首次超过美国成为快递业务规模最大的国家。2016 年的快递业务量更是突破了 300 亿件，和十年前 10 亿件的业务量相比，增长了 30 倍。在这样的行业高速增长背景之下下，龙头公司们自然也是赚得盆满钵满。顺丰刚刚发布 2016 年的业绩，去年的净利润同比增长 112%，达到 41.8 亿元。

其次，顺丰等快递龙头公司在过去一年内先后上市，资本市场给予这些公司很高的估值，成为王卫等快递公司创始人身家飙涨的重要推手。在登陆资本市场之前，这些财富新贵的身家只是过去十多年在快递行业的利润积累，而资本市场让他们的身家再次放大了数倍。

在顺丰借壳之前，鼎泰新材的股价只有 13 元，顺丰正式上市之后，股价一度超过 70 元，一年多时间里上涨了四倍多，其余几家借壳的快递公司股价也同样有着惊人的涨幅。目前顺丰控股的市盈率超过 60 倍，而美国市场上，联邦快递和 UPS 的市盈率也不过 20 多倍。

王卫等快递新贵们的财富在资本市场快速增长，还有一个很重要的原因在于，这些快递公司的掌门人都对公司股权握有很高的比例，换而言之，在公司创业过程中，这些创始人并没有因为融资而过度牺牲公司股权。顺丰借壳上市之后，王卫间接持有顺丰控股 55.04% 的股权，仍然高度控股公司，其余圆通、申通等

几家快递公司的创始人，也都在公司上市后仍然持有60%左右的股份。

由于对公司股权的高度掌控，这些快递公司的创始人在公司上市之后，能够在最大程度上享受资本市场带来的财富增值。这和首富马云形成了鲜明对比，阿里巴巴在美国上市时，马云持有的股权仅有8.9%，这也使得马云不得不坚持双重股权的结构来实现对公司的控制权，导致当初不得不放弃香港资本市场转投美国。

快递行业在过去十多年里横空出世，其意义并不仅仅在于将几位创始人送上财富金字塔的塔尖，更重要的意义在于对中国经济乃至人们的生活方式都带来的深刻影响。

仅仅在十几年前，国内的快递还只有中国邮政和少数几家外资公司的身影，快递甚至都难以真正称得上是一个行业，在中国的经济版图中完全无足轻重。但是随着民营快递公司的迅速崛起，国内的快递行业在过去十年里超高速增长，截至去年占中国经济的比重已经超过了千分之五，按照这样的发展速度，这一比例预计很快会超过1%。如果考虑到快递行业对就业的贡献，这个劳动密集型行业的重要性也就更加得以凸显。

从更微观的角度来看，在行业产业链上，向上，快递行业支撑了电商的蓬勃发展，同时更使得电商平台上数百万中小商家们的创业梦想成为可能，快递业的存在，使得庞大的全国市场在创业者面前不再遥不可及；向下，快递业也改变了无数普通人的生活方式，人们足不出户就可以享受货物到家的便捷，这样的场景在20年前可能多少都还显得有些科幻色彩。

在经历了过去的黄金十年后，快递业自身也走到了一个十字路口。人口红利的下降对这个劳动密集型产业的压力越来越大，同行之间的价格战使得行业利润率越来越薄，很多快递公司其实已经来到了盈亏平衡线附近。另外，以阿里巴巴为首的电商们开始加速从线上向线下布局，更是让人隐约看到快递行业的凛冬将至。今年春节之后，业界一度爆出圆通快递倒闭的传言，虽然最终被公司辟谣，但多少也能折射出这个行业的阴影。

过去一年时间里，一直宣称不差钱的快递公司们集中上市，这种现象并非巧合，正说明这个行业已经来到了生死攸关的时刻，唯有借助资本市场的力量，才能抵御住即将到来的行业寒冬。资本市场强大的融资能力，一方面能够提升快递公司现有的软硬件设施，向智能物流进一步升级，同时也能够让龙头公司通过兼并收购实现更快速的外延式扩张，以寡头垄断的格局避免价格战的升级。

过去十年里，快递这个行业已经深刻改变了中国社会的方方面面，成为中国经济不可或缺的一部分。未来十年，这个行业是将继续保持这样的影响力，还是逐渐沦为一个平庸的夕阳产业？在快速变化的中国，或许一切都有可能。

>> 摘自《三联生活周刊》

◎京东供应链的
“最强大脑”

◎联想手机，
何以全局溃败？

◎从投资快手
看腾讯的焦虑

◎“民营快递之父”的
商业败局

案例
Cases

京东供应链的“最强大脑”

去年底，京东宣布正式成立京东Y事业部。Y事业部利用大数据和算法，塑造智慧供应链能力。业界企业也达成共识：“智慧供应链是未来的方向。”

赵艳秋

去年 9 月，于永利率京东代表队参加了 2016 TFC 全球供应链挑战赛总决赛，并获得亚军。这个成绩令国际企业感到惊讶——为什么这支中国团队能击败来自美国、荷兰、意大利等具有丰富供应链经验的企业团队？要知道，一些国家的供应链已有上百年历史。当于永利讲述了京东用大数据打造“供应链最强大脑”的实践后，老外感叹：“原来中国的供应链已可以做到这样。”相比之下，一些与会国外企业还在用传统 ERP，甚至处于手工建单和人工审批阶段。业界企业也达成共识：“智慧供应链是未来的方向。”

去年底，京东宣布正式成立京东 Y 事业部。Y 事业部利用大数据和算法，塑造智慧供应链能力。于永利出任该事业部负责人。于永利是 IT 技术出身，做过 ERP 实施，担任过 CIO，过去几年则通过大数据和人工智能技术做“智慧供应链”。从 CIO 到智慧供应链负责人的转型，于永利认为，最重要的是更懂业务，具备精准的专业能力，“不仅要深耕技术，也要深耕业务”。

供应链“无人”体系

大数据和人工智能到底在京东供应链扮演怎样的角色？

现在大数据、人工智能很火，但实际上京东内部做数据、算法和应用已经好多年了。目前，京东数据总量已达 200 个 BP，每天新增 1.5 个 PB，日处理已达 150 亿条。“在 Y 事业部，我们希望通过大数据和人工智能技术，做流程再造，实现供应链效率最大化。”于永利说。

供应链的源头是好商品。现在商品极大丰富，但并不能简单粗暴地把外面的全部商品都搬到京东上卖，要选择最贴合消费者的商品，同时也为供应商输出最适合的产品。“好商品”就是把商品“分好堆”——哪些 SKU 是消费者最需要的，哪些是要赚净利的，哪些是赚毛利的，哪些是赚流量的。京东目前有 300 万个 SKU 的自营商品，如果靠人工，每人管一两百个商品是可行的，但到了 500 个或 1000 个，就需要工具介入。“我们希望用数据和算法为商品分好堆，这就是大数据选品。”

“分好堆”后的下一步是要做定价。定价要考虑的因素非常复杂，像产品的生

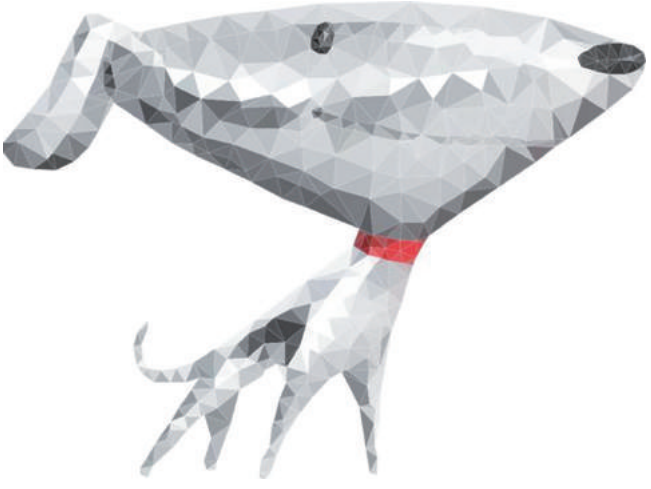
命周期、竞争信息、促销信息、是优先毛利还是净利、季节因素等。“实际上这个问题可以转化为一个数学问题，就是在其他十多个参数都平衡的前提下，保证其中一个参数最优。”于永利解释说。通过京东的数学专家，智能动态定价被抽象为数据和算法问题，帮助采销找到更合理的价格。

在动态价格研发过程中，找到消费者的“价格弹性”是一个探索和挑战。现在消费者购买产品，放在首位的可能并不是价格。例如，在新米上市季，一些消费者把新米作为首选。而一些住在购物不便地方的消费者，希望第一时间收到商品。京东要找到消费者购物决策因素的真正排序和对价格的敏感度。在这个前提下，再设置合理的价格防护栏。这样，既能让消费者买到物美价廉的商品，也能让商品体现价值，让供应链健康可持续。

除了商品和定价，在智慧供应链的探索中，最重头的是要做出“好计划”，这无论在传统供应链还是正在到来的智慧产业链中，都是一个大挑战。现在，京东用人工智能技术应对这个挑战。

“预测技术是整个供应链的大脑，它在我们积累的供应链经验上，加入数据和算法，预先感知消费者行为，提前把商品运到离消费者最近的仓库，在提高库存转化率、优化库存管理的同时，满足消费者体验。”于永利说。

京东已在供应链计划和预测上耕耘四五年，这是整个供应链中目前做得较深入的环节，也是让其在全球供应链大赛中一鸣惊人的基础之一。“这不是一个一蹴



而就的过程。我们先从图书品类开始测试完善算法，进行覆盖。然后做 3C，发现图书的算法不适合 3C，于是在垂直领域做进一步研究。四五年才覆盖了所有 SKU，过程很艰辛。”于永利表示。

目前，这个人工智能支撑的计划体系，可以预测某个商品 SKU 当日、7 天、14 天、28 天、半年、全年等不同时间段上，在京东 300 个仓中各应备多少货。

“通过大数据和人工智能，Y 事业部要把库存管得更好，价格做得更好，商品选得更好，这是智慧供应链的大前提。”于永利说，“我认为这还不是未来。智慧供应链应是人工极少参与的未来。机器智能在未来的比例可能是 30%、50%、70%，不断提高。”

“命运共同体”

最近，京东把供应链经验开放，发布

未来，京东还与大品牌商开展算法协同，双方利用各自的算法做预测，再一起做共同的销售计划，根据计划排产。这让协同更进一步。

京东智慧供应链白皮书。

“白皮书中告诉大家，智慧供应链该怎么做，它的一些逻辑和方法论，希望大家能接触学习到京东的精华部分，让品牌商认识到供应链协同，这是第一步。”于永利说，“下一步，我们会陆续开放一些核心算法，像定价算法、预测算法、运筹学算法，这是技术开放。先有思维，再有技术，希望大家一起打造一个大供应链平台，这是未来的重点。”

在供应链业界已有这样的认识：供应链是开放和包容的，企业发展供应链应实现协同，让供应链上所有企业能互利共赢。“供应链中某个环节亏损了，整个供应链平台不是要降低成本，而是要提升成本，来保证这个环节的健康度，供应链要构建命运共同体。”而正在到来的智慧供应链，本质不是利益分配，而是新价值创造。只有这样，供应链才是有生命力的。

2014 年，京东与美的开始探索供应链协同，双方通过电子数据交换系统和 IT 系统，要实现“以销定产，达到零库存”。之后，在不同行业，京东与大品牌商分别打造了样板工程，探索行业供应链。

未来，京东还与大品牌商开展算法协同，双方利用各自的算法做预测，再一起做共同的销售计划，根据计划排产。这让协同更进一步。

不久前，APICS 首席执行官 Abe Eshkenazi 对于永利说，希望通过改变供应链来改变人、改变世界，于永利很受鼓舞。APICS 是供应链领域的权威机构。它从全球 500 强企业的最佳实践中，抽象总结出覆盖各行业的供应链框架。苹果、三星等知名公司全都依托这个框架在做供应链。

现在，在京东 Y 事业部几百人的团队中，供应链专家做产品规划和原型，做最佳实践和最佳流程；开发人员进行流程开发；由算法、人工智能、运筹学组成的技术团队决定哪些供应链节点要用算法实现，要做流程固化。这三类人员正紧锣密鼓协同工作，来构建供应链的最强大脑。

>> 摘自《IT 经理世界》

联想手机，何以全局溃败？

种种迹象表明，联想手机在2016年的溃败已经是只等时间来揭晓的定局。2014年，联想+摩托罗拉还占据全球第三的位置（TrendForce数据），两年光景，联想手机竟如此惨淡，让人唏嘘。

徐赫

2016 年年初，联想 CEO 杨元庆放出狠话，联想手机要在中国打一个翻身仗。一年过去了，联想手机迎来的非但不是翻身仗，而是进一步的溃败。

几个方面的数据表明联想手机 2016 年的销量比较惨淡。

第一，根据 IHS 的数据，联想手机第三季度的销量只有 157 万部，而且，截止到 2016 年第三季度，联想的市场份额已跌出前十。

第二，根据今日头条的报告，2016 年联想新增手机的排名在十名以外。这份报告以今日头条多达 6 亿激活用户为研究样本，数据极具代表性，结论和 IHS 的一致。

更糟糕的是，联想手机在三、四、五线城市用户换机流失榜中排名第三，用户流失率高达 96.03%。

第三，最近杨元庆先生透露，Moto Z 的销量达到 200 万部。

200 万部的销量对于一款手机单品来说算是中规中矩，杨元庆自己也承认这一销量和当下的主流产品有差距。不过，拿 iPhone 刚发布时的规模相提并论，既狡猾，又尴尬，还有点牵强。

“虽然 Moto Z 跟现在的主流产品销量规模有差距，但如果把它看成一个新品类的话，跟 iPhone 刚发布的时候规模销量是有一比的。”杨元庆说。

种种迹象表明，联想手机在 2016 年的溃败已经是只等时间来揭晓的定局。2014 年，联想 + 摩托罗拉还占据全球第三的位置（TrendForce 数据），两年光景，联想手机竟如此惨淡，让人唏嘘。

那么，是联想没能力做出好产品吗？

正面来看，联想 2015 年发布的 ZUK Z2 Pro、Z2 和 Moto Z，都是非常不错的产品。ZUK Z2 Pro 性价比非常高，搭载骁龙 820 处理器，最高配置 6GB+128GB 的存储组合，十大专业传感器，2699 元也是良心价。前后脚发布的 ZUK Z2，骁龙 820 处理器，4GB+64GB 的存储，六大专业传感器，也是非常不错的产品。2016 年下半年发布的 Moto Z 系列，定义了模块化手机，在保证整体配置的前提下，将金属机身做到了 5.2mm，产品本

和国内的溃败相比，联想手机在海外市场十分强势。目前联想已经进入欧洲、中东、非洲、亚太及美洲等50多个国家，并在其中30多个国家进入前五。这一斐然成绩，也从侧面证明联想是有能力把手机做好的。

身很惊艳。从这三款产品身上不难窥见联想手机的产品力。

另外，在中国移动 2016 年第二期终端报告中，Moto 的品牌质量位列第三，在通信能力、多媒体能力等方面都有上佳表现。这份客观的报告，也能说明联想的产品力。

此外，和国内的溃败相比，联想手机在海外市场十分强势。目前联想已经进入欧洲、中东、非洲、亚太及美洲等 50 多个国家，并在其中 30 多个国家进入前五。这一斐然成绩，也从侧面证明联想是有能力把手机做好的。

明明有能力做好手机，为什么国内销量如此惨淡？

我觉得有以下几方面原因。

联想错过了两次战略机遇

智能手机的发展经历了三个浪潮：运营商补贴推动智能手机市场发展，“中华酷联”是国内的四强，联想的市场份额一度占据国内第一；互联网渠道蓬勃发展，以小米为代表的互联网手机厂商迅速崛起，联想开始落后；线下渠道焕发生机后，OPPO 和 VIVO 凭借线下渠道的多年积累开始爆发，联想进一步落后。

两次浪潮切换，联想均没能抓住战略机遇。

第一次浪潮，从运营商渠道向互联网渠道转换，联想的角色是“既得利益者如何保住地位”。这是一条分岔路。一条是继续拥抱运营商，获取巨大利润，弊端是机海战术，品质没有保障，对品牌伤害较大，不利于后续的社会化渠道发展；一条是主动断奶，减少面对运营商的出货量，着手精品建设，这条路有利于长远，但当下难熬。

这也是联想和华为的分岔路，联想选择了第一条路，当时的日子很舒服，后来的日子却越来越难熬。华为选择了第二条路，当时差点没死掉，后来的路却越走越顺。

第二次浪潮，从互联网渠道向线下渠道转移。这个浪潮来势太快，2015 年露出苗头，2016 年就全面爆发。势头如此之快，除了 OPPO 和 VIVO 坐享其成，其他厂商大都属于追赶潮流。在这次浪潮中，联想的失误不在于能否提前布局，而在于追赶的脚步太慢。

管理层的频繁调整

2013—2016 年是国内智能手机高速发展的四年，而在这四年期间，联想手机的高层每年都有大变动。

2013 年，刘军成为 Lenovo 业务负

责人，被认为是未来最可能接替杨元庆的“二号人物”，原先并列向他负责的曾国璋和冯幸的位置也发生变动，运营商业务的火爆促成了以冯幸为主，负责开放业场业务的曾国璋为辅的模式，而这最终成为刘军用人的最大败笔。

2014 年，联想手机发生了两件大事：一是联想在大年三十宣布以 29 亿美元从谷歌手中收购摩托罗拉；二是年初刘军拿下了冯幸，冯幸愤而拉走一票人马投奔了乐视，其职位由不熟悉手机业务的张晖替代，张晖又找来了杨峻。随后，刘军把事业部总经理、老联想人陈文晖和供应链负责人关伟一起拿下，核心骨干基本换了一茬，慌乱至极。

2015 年愚人节，神奇工场 ZUK 挂牌成立。6 月 3 日，联想移动宣布刘军不再负责 MBG，由陈旭东接任。

2016 年，神奇工场 ZUK 回归联想。11 月，陈旭东调任，乔建负责 MBG，同时宣布 Moto 将成为联想唯一的手机品牌。

联想管理层的频繁调整造成了两个最严重的后果：一是联想在战略上缺乏连续性，失去准确性，不具长远性，在运营商补贴的政策下，为了短期利益，没能坚守有利于长期发展的开放市场，错失两大战略机遇；二是调整之下，联想的各级主管各自为政，相互不买账，不能形成合力。

产品线的频繁变动

在高层频繁变动的背景下，联想手机的产品线也不断变化，从 2011—2016 年，

在运营商补贴的政策下，为了短期利益，没能坚守有利于长期发展的开放市场，错失两大战略机遇；二是调整之下，联想的各级主管各自为政，相互不买账，不能形成合力。

联想手机产品线的重大变化就多达四次。

2011—2012 年，联想的产品线有 A 系列、P 系列、K 系列和 S 系列，分别对应中低端、商务、高端和时尚。

2013 年，联想对手机生产线进行了整合，保留低端线，将 P 系列和 S 系列整合为一条线，并将原有的高端 K 系列升级为 Vibe 高端品牌。

2014—2015 年，联想的 A 系列、S 系列和 Vibe 系列，各自演化出两条产品线，黄金斗士、乐檬、S 系列、ZUK、Vibe、Motorola 六个产品系列覆盖低、中、高三个领域。

2016 年以来，联想在一定程度上采用了“去联想化”战略，未来将只保留 ZUK 和 Moto，去除 Vibe 和 Lenovo，Moto 专注于国内外高端市场，ZUK 为中端市场。

怎么看待这四次产品线调整？

2011—2012 年的产品线是联想的机海战术，目的是配合运营商，效果不错，联想智能手机在中国市场的份额由 2011 年的仅为 1% 左右，迅速提升至 2012 年的 10% 左右，成为中国市场第二大智能手机销售商。

2013 年联想对手机生产线进行了精简，这一调整有利于品牌形象的树立和强化，可以集中优势资源提升产品品质和竞争力，是可取的。

可惜到了 2014—2015 年，联想没能坚持精简的产品线，反而将产品线复杂化，缺乏设计管理规划，产品线和品牌布局混乱。

到了 2016 年，联想手机重回精简，这对于已经跌落谷底的联想来说，是不错的选择。

联想产品线的频繁变换，很大程度上和高层频繁调整下的政策不连续有关。实际上，频繁变换的产品线有三大弊端：一是增加了内耗，二是不利于品牌建设，三

是贻误了战机。具体表现是，在 2014 年和 2015 年国内智能手机高速发展期间，联想手机竟然没有爆款。时至今日，联想手机的品牌形象依旧没有建立。

模块化方向不明朗

模块化手机 Moto Z 的面世引发了热烈讨论，关于模块化的前途，有人看好，有人唱衰。

联想试图做点“和其他厂商不一样的事情”重新建立领先优势，这本身是没问题的。在智能手机同质化的背景下，差异化也是手机厂商保持竞争力的有效手段。然而，当下手机厂商的竞争策略主要是在产品上进行微创新，在保证整机性能的基础上，重点突出一到两项特色，比如 2016 年的拍照、双曲面、极窄边框、快充等。

而联想 Moto 的模块化，属于方向性的创新，用户能否接受尚是未知，风险很大。

我个人很佩服联想的勇气，不过联想有更好的选择。2016 年，华为和徕卡的合作，既提升了华为手机的拍照质量，又提升了华为的品牌形象。在谷歌放弃模块化和模块化方向尚不明朗的情况下，联想和苏哈效仿华为和徕卡的合作方式，是比模块化更明智的选择。

如今，Moto Z 的销量只有 200 万部，模块化之路变得既暗淡又尴尬，放弃还是继续走？

渠道和营销也是短板

渠道方面，全渠道覆盖已成共识。此前，联想全面押宝运营商渠道，互联网手机市场进入太晚，而开放渠道的建设也并不完善。在运营商渠道补贴下降的前提下，联想运营商渠道难以发挥优势，互联网渠道和开发渠道又是短板，联想在三大渠道上都无法发挥实力。

联想的营销方式也常被诟病。以选代言人为例。在选代言人方面，一种方法是谁红选谁，典型代表是 OPPO 和 VIVO；一种是选择和产品气质相近的明星，小米、荣耀、金立都是这么做的；体育营销也是常见的玩法。而联想手机的策略却让人看不懂，ZUK 系列，线条硬朗，却选择了女性粉丝众多的金秀贤和李敏镐，而且还是在金秀贤和李敏镐最红期之后。

总的来说，联想手机的全面溃败，不是某一项竞争要素是短板，而是多项要素的竞争实力都有待提高。

不过，最重要的是联想手机的产品力还在，也确定了以 Moto 为核心的精品战略。只要联想不急躁，凭借坚实的产品，沿着这条路踏踏实实地走下去，相信联想手机会有不错的明天。

>> **摘自《销售与市场·管理版》**

从投资快手看腾讯的焦虑

至少放在欧美市场来看，短视频已经是社交的下一站，而回看腾讯却并没有在短视频方面有太多进展。

承哲

腾讯以 3.5 亿美元投资快手这件事，可以说，腾讯在短视频上的内容布局算是告一段落，但如果我们把短视频这件事放到整个国际视野来看，恐怕此次腾讯以3.5亿美元的重金入股正是折射出了它对未来的隐忧。

腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾谈到这笔投资时说：“快手专注于服务普通人日常生活的记录和分享，拉近了人与人之间的距离，是中国移动互联网一款非常贴近用户，有温度，有生命力的产品。”

这只是表面现象，而背后的原因则是——短视频是腾讯目前的短板。

从 Facebok 看腾讯在短视频方面的焦虑

最近流行一些观点，都说 Facebook 近年来一直在模仿腾讯。诚然有些交互内容确实是在模仿腾讯，但 Facebook 作为全球社交的鼻祖，在很多方面还是领先的。尤其是在短视频业务上。2016 年 Facebook 负责中东和欧洲事务的副总德尔松曾说过，人们使用 Facebook 的方式正在转变，他们发的文字内容越来越少，而视频内容却在迅速增长，Facebook 在未来五年内将成为一家纯视频内容公司。以上言论看上去有些夸张，但如果看过 Facebook 在短视频业务上的成绩后则会有所改观。

其在 2015 年就宣布用户的日均播放量达到了 80 亿次，而在 2016 年日均播放时长达到了 1 亿小时，并且其在今年 2 月还推出了视频中间插播广告模式，帮助视频内容者分成，而该模式则与视频鼻祖 Youtube 如出一辙。

预计短视频业务将成为 Facebook 下一个凶猛的增长点。而反观 Youtube 则明显感受到了压力，十年没有收费行为的 Youtube，突然在 2016 年急急忙忙推出了极不成熟的收费业务，除了与一些网红以及顶级供应商闹得不愉快之外，最后还只收获了可怜的 150 万付费用户。

而同样是在 2016 年，用户体验至上的 Youtube 也在十年以来第一次做出了让用户无法跳过广告的行为，其在移动端要求用户至少观看 6 秒广告才能跳过，Youtube 躺着赚钱的日子看来也终于受到了威胁。

另外一个最大的看点是 2 月份 Snap 的上市，开盘后市值飙升至 330 亿美元，虽然后期有所回落，但投资人的关注点无不剑指短视频。

从以上可以得出一个可以肯定的结论就是，至少放在欧美市场来看，短视频已经是社交的下一站，而回看腾讯却并没有在短视频方面有太多进展。

腾讯在短视频上的痛

腾讯其实一直都没有放弃短视频业务，早在 2013 年就推出了“微视”，其名字被冠上了较为特别的“微”字，能够与微信相近，也算是当时顶级的战略产品，而最终以失败落空，于 2015 年战略放弃后，于近期关闭。 此后，腾讯将希望寄托于微信，张小龙当年在推出微信短视频业务之后，将短视频功能放置于最顶部的下拉菜单中，可谓寄予了绝对厚望，其重要性甚至可以说远高于当年的“摇一摇”，但最终依然折戟。 如此一来，腾讯再无可以拿得出手的短视频业务。

我认为腾讯在短视频上折戟有两个原因： 其一，在目前熟人社交圈的信息流中，拥有含蓄性格的国人确实更喜欢文字内容形式的表达。这点在短信爆发年代就已经得到印证，短视频功能如何前置也难以激发出这种活力。 其二，短视频要想做成，必然属于开放的平台，并且能够形成 UGC 到 PGC 的转换。开放式的 Facebook 正是如此，而微信在诞生之初，就设计成了一个封闭环境，这对于短视频发展天然不利。

腾讯将希望寄托于微信，张小龙当年在推出微信短视频业务之后，将短视频功能放置于最顶部的下拉菜单中，可谓寄予了绝对厚望，其重要性甚至可以说远高于当年的“摇一摇”，但最终依然折戟。 如此一来，腾讯再无可以拿得出手的短视频业务。

短视频，几年后或将重燃微博与微信战争?

应该说，腾讯很难像 Facebook 那样，借助于用户信息流本身的短视频内容，成为一个短视频平台，而这也是其焦虑的点。

因为未来的 00 后、05 后天然出生在一个物质充分的环境，更爱自我表现，其当然更喜欢用视频表现自己，因此腾讯看不见的对手也似乎就在不远的未来。 这个潜在的对手也有可能是微博。根据官方相关数据，借助于微博，秒拍的日均上传量超过 150 万，而日均用户观看总量也达到了 22 亿次，再加上微博在不断向三四线城市下沉，直播业务对短视频业务的反哺，不断有红人出现，UGC 向 PGC 内容的转变也畅通无阻，各项表现看起来更像 Facebook。 除了微博之外，原本沉寂的陌陌也在崛起，并在 2017 年宣布也要大力进军短视频业务，也是一股不小的新生力量。

另外还有最近很火的 Now、Faceu

等产品即使不算是威胁，但也不能完全无视。可以预见的是，伴随年轻用户的入网，以及泛娱乐产业的越发发达，彰显的个人表达，个人主义氛围也必然在未来抬头，最佳输出渠道正是视频，而这也是腾讯目前最大的缺失。

快手与腾讯协同的猜测

为什么腾讯投资快手？这一点也显而易见，阿里投资了微博，秒拍作为微博第一大短视频平台，自然不可能让腾讯接触，另外美拍也独立上市，也显然不是一个好机会。剩下的快手，虽然得到百度的投资，但是百度不像阿里那样执着于社交，因此快手显然是腾讯目前来说最佳的选择，所以快手就算不缺钱，腾讯也要硬塞个 3.5 亿美元。而对快手而言，能在不缺钱的时候傍上腾讯这颗大树，天然好乘凉。快手 CEO 宿华在接受虎嗅的独家专访时曾说："不缺钱才好融，缺钱的时候不好融。所以我就每年融一轮，是定死的。"

所以，对快手而言，这可能只是例行公事的融资行为，但对腾讯而言则是战略布局。

快手：双击 666 征服 4 亿人

那么快手将如何与腾讯进行整合？显然微信是不可能的，对比此前腾讯投资的搜狗、京东、美团、同程等产品，都有着极强的普适性，每个用户都有搜索的刚需、购物的刚需、O2O 的刚需、旅游的刚需……短视频内容本身就不是所有人的普遍刚需，并且快手的内容更加不是所有人都能够接受的，因此与微信的协同可能性非常小。而腾讯最大的优势在于其"双子星"，腾讯新闻以及天天快报这两大顶级信息流新闻产品，尤其是腾讯新闻依然死死压住今日头条，当其它新闻客户端被头条一路追赶，而唯独腾讯新闻依然领先。因此，通过信息流匹配，大数据画像，快手的内容或许很有可能接入其中，让需要的用户看到。当然，以上这一切，依然不是从社交出发来实现短视频业务的增长。

结语

再说回腾讯与短视频这件事，如果腾讯不能建立起以短视频社交为主的护城河，从短期来看，那有可能会失去这一轮的机会，拱手相让于微博、陌陌等诸多平台；从长期来看，等到 00 后、05 后的个人主义崛起时，甚至有可能对腾讯的社交地位产生直接性的威胁。

所以，就有了这笔 3.5 亿美元的投资。至于快手在未来能不能成为腾讯的护城河，那就另当别论了。

>> 摘自微信公众号"首席发言者"

“民营快递之父”的商业败局

公司解散了，阿里7000万，我的5000万全部赔光了。现在客户的2000多万货款加盟商非法侵占，也不能返还。1400多名员工两个多月没有工资，我已倾家荡产。做生意有赔有赚，现在公司赔本了，恳请大家一起承担。在此真诚地向大家说一声：对不起了。——陈平

博商

曾经陈平计划去学习广告影视，但到日本后第三个月，一件小事改变了他的想法。一个国内朋友去东京看望他，走得匆忙，将带给大阪亲戚的礼品落在陈平那里。从大阪到东京来回的路费，对陈平来说是笔不小的费用。正为此犯愁时，有人告诉他，可以使用日本的快递——宅急便。

宅急便的工作人员上门取件时，看到陈平是个穷困的留学生，特意告诉他，无需付费，可以货到后对方付款。两天后，在大阪的朋友就接到了陈平发来的快递，打来电话感谢。如此方便快捷的服务让陈平眼界大开，“这样的公司中国还没有，如果做一家，一定很有前景。”

此后，陈平便对宅急便着了魔。一到周六日，他就游走于大街小巷，看到宅急便的店就往里走，打着手势与对方交流，看店面介绍，学习工作单、报价表的设计，临走时还要拿一份资料……

在中国开一家快递公司的想法，每天萦绕其脑海，陈平时常兴奋得睡不着，在脑子里推演创业时会遇到的问题。有时候走在路上，看到宅急便的快递车，他会情不自禁地跟着跑起来。他托人带了一张很大的北京地图，一有空就在地图上圈圈点点，琢磨宅急送未来的网络布局，有时一坐就是一天。

1992 年，结束学业的陈平，通过关系认识了香港一洲集团的老板，在一洲集团日本分公司做起商务代理，收入相较以前多了许多。是年，邓小平南巡发表讲话，中国大地风起云涌，一批知识分子投身“商海”，其中就有“92 派”的代表人物、陈平的哥哥陈东升，他于日后创办了嘉德拍卖和泰康人寿。

尽管远在日本打工，但日本报纸对邓小平南巡讲话的持续、大篇幅报道，让陈平越看越振奋，与投身商海的二哥交流，更让他感觉回国创业的时机到了，是时候点燃那个一直“灼烧”自己的梦想了！

放弃了刚到手的优越工作，1993 年 11 月，陈平带着一家三口节衣缩食攒的 30 万元，还有一张画满圈圈点点的北京地图，重回故土。

第一单生意，只收了一块钱

1994 年 1 月 18 日，陈平和陈东升各

宅急送的创始人陈平

出25万元，创立了北京双臣快递公司。“所谓北京双臣，就是我和我二哥（双陈）。”陈平说。

1994年的中国，老百姓生活中几乎不存在“快递”的概念，三百六十行也基本没快递这么一个行业。双臣正式开业第一天，没有生意；第二天，没有生意；第三天，还是没有生意；第四天陈平急了，七个人一起去大街上“扫街”，终于迎来了第一单生意：在中关村，一个等车的人将他们的快递车误认为是载客的小巴，上车给了一块钱，然后搭车到了亚运村。

为了找活，陈平四处寻找信息，大街上的小广告、报纸中缝的信息都不放过，拿着电话黄页，一个个公司打电话，经常晚上回家时，累得一句话也说不出来。在他坚持不懈的努力下，双臣的业务渐渐多了起来，种类也很丰富：帮人接送孩子上学、取衣服、换煤气罐、送蛋糕、送鲜花、搬家、火车站汽车站接送货物……

除了日常干活，陈平还得管理团队，因为这支承载他快递梦的团队，时常会偷点油，跟客户打架，不开心时候拿包裹撒气，给汽车搞点小破坏……

除了这些困难，更麻烦的是缺钱。50万在买了三辆车后，本就所剩无几，要想建设团队，拓展业务，资金更是捉襟见肘。之后，陈东升的岳母投资20万元，陈平

看到顺丰在小件物流市场如鱼得水，同时也观察到中国电子商务市场以几何倍数的速度增长，陈平决定在大件包裹运输为主的业务机构上，设置小件快递业务部。

的大哥陈显宝、姐姐、姐夫、父母等也纷纷出资，才帮助他渡过了第一次财政难关。在他每天的“怒吼”声下，下面的员工很快签了一批洗脚屋、小卖部、小宾馆、五金店、杂货铺，但相应的培训方案、管理制度却没有跟上，例如如何称重、收费标准、退货签收等等，陈平的想法没有执行下去，还浪费了很多人力与物力。

既然自己搞不好，那就向别人学习。一年后，在陈平的努力运作之下，日本长野县一城株式会社，向双臣快递投资了 180 万元，双方合资成立了“北京双臣一城快运有限公司”，一城株式会社占 37.8% 股份。合资公司的成立，使双臣的业务配送范围和专业技术都有了一个质的飞跃，公司业务开始稳步向前。

谁都没有错，只是我难过

陈平笑傲于快递业江湖时，一次接受采访期间，偶然得知顺丰快递营业额已经达到了 26 亿。这让陈平很是震惊，强烈的好胜心让他很难接受这个现实。

“我就没有想到有能够超过我们的民营企业。因为我当时的目标是一直盯着国有企业，中铁快运，民航快递。顺丰潜伏型的发展，既不接受媒体采访，也不参加任何快递协会、物流采购年会。”陈平回忆说。

看到顺丰在小件物流市场如鱼得水，同时也观察到中国电子商务市场以几何倍数的速度增长，陈平决定在大件包裹运输为主的业务机构上，设置小件快递业务部。

“可口可乐一瓶水就两块钱，它能做到世界 500 强，超过了波音公司，超过了我们这么大的钢铁公司。为什么？它量大，50 亿人都喝可口可乐。我们做大件行业顶多十个企业用你，你的公司才能做多大？我要做小件，有一个亿的服务对象，可能是两个亿。”陈平如此宣扬他的理念。

为了加快布局小件快递业务，陈平决定南下收购顺丰，却被王卫一口回绝。深受刺激之下，不顾家族成员的强烈反对，陈平在公司掀起了疾风暴雨般的改革。

2008 年从 1 月份到 9 月份，宅急送新招员工一万人，新增了 2000 个网点，新购置 400 辆货车。为了这次业务转型，光硬件投资就花了 6000 多万，外加一万多人的工资、各种办公费用，资金的需求相当大。

为了填补资金缺口，2008 年 5 月份，宅急送与美国华平投资签订协议，计划引入战略投资 3 亿，融资万事俱备，只等政府的批文。文件在北京市商务局、国家邮政局、商务部外资司都得到了批准，但最后被条法司一个处长拦了下来，“不行，你这个合同有对赌的协议，我们不能批。”

福无双至，祸不单行，8 月份，美国次贷危机发酵，雷曼兄弟申请破产保护、美林“委身”美银、AIG 告急，华尔街哀鸿遍野，陈平原本寄予厚望的华平宣布放弃投资。同时，宅急送再度谋求上市的努力也因种种原因搁浅。

这样局面下，陈平组建的小件快递业务，不能迅速接力，老业务前期被持续抽血，也几乎无法承受，宅急送陷入总收入增长停滞，项目物流业务萎缩，进退两难的境地。9 月份时，公司的资金链已经极其紧张，业内传言称宅急送“亏损过亿、大量裁员、就要垮掉”。与此同时，家族的内部斗争开始激化，性格倔强、一意孤行的陈平，成了家族成员指责的对象。

多方压力之下，陈平被迫“养病休息”。大哥陈显宝接替陈平主持工作，很快，宅急送收缩了小件业务平台，裁员 9000 人，撤了 2700 多个网点，业务模式重新回归到以大客户为主的项目物流上。公司渡过危机之际，陈平倾力推动的宅急送变革，也以失败告终。

2009 年，坚信小件快递未来市场大有可为的陈平，重新出发，一家名为“星晨急便”的快递公司悄然成立。

这一年陈平 50 岁。在他的规划里，星晨急便的成功只需要 3–5 年，“到 2015 年，也就是我 55 岁生日的时候，如果没有成功，我就认命。”

陈平不认为自己是急于求成，在他看来，当年创办宅急送时，无资金、无项目、无经验、无人才，甚至无行业，而与之对比，现在可谓什么都有。电商每年以 200% 的速度在增长；从宅急送分家时，陈平得到了几千万的资金； PE、VC 们也都看好这位行业元老的二次创业；最重要的是他还有人，陈平出走时，有一帮宅急送的人员跟随。

“当年我在宅急送没有实现的‘三上’梦想——上市、上天（有飞机）、上榜（进入中国企业 500 强），在星辰急便一定能实现。”陈平说。

他首先瞄准的是淘宝 60 亿的快递大蛋糕，虽然有“四通一达”的竞争，但陈平心中早有胜算。星晨急便成立后不久，就获得了阿里巴巴 7000 万的战略投资。外界普遍认为，星晨急便和阿里的联姻，让公司享有其他竞争对手不可比拟的优势。一夜之间，几千个加盟商都寻求加盟星晨急便。

一切都显得异常美好与顺利。

然而在进入淘宝市场五个月后，陈平发现，自己走进了一条死胡同。他原先的那些目标客户（淘宝店主），不仅不是他的客户，还是他的竞争对手。

彼时，很多淘宝店主，本身不靠产品赚钱，而是依靠物流费用的差价赚钱。例如一个店铺是卖裙子的，进价 100 块，她可能在网上卖的也是 100 块，正常情况下，快递运费是 20 块，但如果选择加盟申通快递后，一公斤的成本就变成了几块钱，中间差价就是十几块。

陈平的淘宝战略，很快就烧掉了 3000 万。2010 年 8 月，逐渐对 C2C 业务失去信心的董事会，决定放弃搭建好的全国性平台和为淘宝卖家服务的业务，转

向 B2C 业务，为京东、亚马逊、凡客等电商平台进行物流配送服务。

为了支撑公司，陈平谈妥了一个亿的私募，但在准备签约前，却遭到了股东会的反对。

这是一件至今令外界百思不得其解的事情，董事会为什么要扼杀自己的救命钱？陈平后来解释说："我个人遇到矛盾的时候，往往都是以牺牲自己、跳出这个漩涡来解决。这是逃避问题，是我的弱点……当这个矛盾出现的时候，我不是用积极的、和解的、和风细雨的方式坚持化解这个矛盾。如果是，可能不是今天这个结果。"

陈平的结局本不该如此。他是一个愿意为梦想献身的人，平均每天工作 12 个小时以上，曾累到心脏病突发而紧急送医，康复后却依然如故；他被认为是业内最善待员工的老板，重新创业后，有上千旧部从全国四面八方响应而来……

但努力和品格的背后，陈平也在不知不觉中，为自己的"个性"付出了代价——当两次创业时，自己的观念和合伙人冲突时，他的选择都是"离场"或是"单干"。

有分析认为：在社会化分工越来越细的今天，一个人的成功需要更多的组织和他人予以协助，身处组织中的人，当与他人出现矛盾时，更加需要包容不同观点的胸怀，积极化解矛盾的心态（而不是对抗、逃避），以及与他人协作共进的能力。或许这就是陈平商海 20 年，用上亿元的投资，带给后来者的教训。

>> **摘自微信公众号"博商管理研究院"**

努力和品格的背后，陈平也在不知不觉中，为自己的"个性"付出了代价——当两次创业时，自己的观念和合伙人冲突时，他的选择都是"离场"或是"单干"。

◎实体店不会消亡，但它会发生重大变化

◎用区块链做社区

◎数据驱动的全域营销

◎痛点思维的四大核心

商学院

Business School

实体店不会消亡，但它会发生重大变化

> 新旧实体经济的争论，反映了这样一个情况：当视角不一样的时候，尤其是当他依然有利益空间的时候，你很难去叫醒一个装睡的人。他也许懂，也许不懂，但当下的利益会蒙蔽了他对未来的洞察。

高红冰

这是阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长高红冰近期的一次演讲。他说，“我们可以认为工业经济零售业的辉煌已经走到尽头”，但他又提出，“实体店零售不会消亡”。那在这看似矛盾的结论中，实体店要如何变化来适应新趋势呢？来看他给出的这份答案。

新的商业逻辑

新旧实体经济的争论，反映了这样一个情况：当视角不一样的时候，尤其是当他依然有利益空间的时候，你很难去叫醒一个装睡的人。他也许懂，也许不懂，但当下的利益会蒙蔽了他对未来的洞察。

2016 年 3 月，阿里巴巴的零售体交易规模突破 3 万亿。

沃尔玛用了 54 年才达到了这个数字，是在将卫星、IT、先进的供应链全部用上，用一张内部 IT 网去管理全球数万个实体店的情况下实现的。

沃尔玛现在是负增长，我们可以认为工业经济零售业的辉煌已经走到尽头。

而网络零售的代表阿里巴巴呢？

我们预计2020年会翻一番，超过 6 万亿，2024 年大概会达到 10 万亿规模。顺着哪条路会到、哪个因素影响它到不了？是技术、是物流、是信用、是支付、是税收，还是政府对它的支持或监管？ 如果这些都不成为障碍，那么内在的驱动力会推动这个商业生态系统，达到这样一个规模。

这个规模的背后，有它新的商业逻辑，这个商业逻辑是用工业经济的商业逻辑理解不了的。

我们先来做一个回顾，2008 年金融危机，外贸出口大幅锐减，商品倒灌回来需要寻找零售渠道。通过淘宝，这些过剩的产能被消化，大量的库存被销售给中西部三线四线城市的消费者、一线二线城市的年轻人。

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

这时你就知道，当时淘宝针对的消费者是谁？是过去商业零售体系无法覆盖的人群，是那些新新人类（数字化的年轻人），因为他们被数字化了。

当我们对消费者画像的时候，你往往会发现不是你想的那些人，淘宝的交易规模中大概 75% 是 35 岁以下人群，而不是在一二线城市。

所以，一二线城市的零售商、品牌商说网络零售对他们冲击很大，这也许是个假问题。

如何理解商业渠道上的变化

一家实体店的辐射半径大概是 10 公里以内，但是网店的覆盖和线上的作业跟实体店完全不同。

淘宝上的一个店铺面对的是 5 亿消费者，面向的是全中国乃至全球的市场，所以它的辐射半径跟实体店不在一个量级，因此两个做法是完全不一样的。

放到实体店卖的东西与放到网店卖的东西千万别搞成一样。放到网店卖的东西，我们把它叫网货，网货是什么？网货一定要打爆款。

一上来卖 10 万件，照着这个目标去设计，你就有销量。所以淘宝、天猫不断地在拉 TOP3、TOP10，就是在拉这种辐射能力。

所以选品很重要，如何选得准？答案是必须瞄准消费者的数据，不然你一定是失败的。

辐射半径变了，选品变了，库存变了。不管是卖家、买家，还是服务商、品类，你选择的重点是起点。起点在哪？起点在消费者。

过去是进了好多货，我使劲卖出去；而今天如果你掌握了消费者，你就可以找到更好的货卖给他。原来是 B2C 逻辑，变成现在的 C2B。商业发生了改变，就是从卖到买，变成了从买到卖，这些事必须重新去思考。

在工业经济的商业体系里，实际上划分了两个市场：一个是流通、批发和零售市场，另一个是生产制造经营市场。

但是，互联网平台和淘宝出来以后，是全链路打通生产、销售和消费。所以零售已经不是只看销售，要看批发、要看制造、要看设计。没有能力从这头看到那头，零售没法做。你只做渠道，没法做。

渠道怎么看呢？要看消费者。当 5 亿的消费者在线了，1000 万的商家自然也就上来了，10 亿件商品也在线了。每个消费者都有

账号的数据化，就会倒逼批发也上线，并进一步倒逼品牌上线。

所以，到了今天，差不多所有的大品牌已经全部入驻天猫。

它还会继续往后倒逼吗？答案是会。制造商也会直接做电商、开旗舰店，直接挂单做预定，直接把代理商挤出经销市场。最终会实现一个所谓的C2B逆向路径。

工业经济是从制造端一头干过来的，而互联网对商业和产业的改造是逆向变革，是从用户端开始的。

商业模式效率的革命

目前，大部分的百货商超零售体系都是地产的增值超过了零售差价的增值。商家都很聪明，这种情形下，他就没必要去玩商业，拿地增值就够了。

所有的业态都是按照这个逻辑在进行，他们的产品是营业面积，而不是零售的商品。

所以，在这样的商业模式下，我们讨论淘宝对他们的冲击是不公平的。

淘宝如果上来就免店铺费，就更没法玩了。我们看阿里巴巴或者淘宝的商业模式，网络平台占交易额的比例不到3%，但是线下商业的联营扣掉却会达到25%~30%。所以，哪个模式的效率更高显而易见。

现在大家说流量很贵，但这是对整个服务体系而言。很多服务商包含在当中，做IT、做装修、做数据的，这些主体都不是阿里，而是第三方。用不用第三方取决于商家自己有没有能力，如果没

阿里巴巴副总裁高红冰

“

无论是商超，还是专卖店，今天都面临着一个重新塑造自己价值的挑战和机会。

能力，你用外包的方式做，购买的成本肯定不会低。

但它再高，整体上也不会高于物理店铺的成本。同时，线上的供需匹配、价值链缩短等等，这些效率一定会从整体上表现出来。

无论是商超，还是专卖店，今天都面临着一个重新塑造自己价值的挑战和机会。

“柜台＋地产”的商业模式实际上已经走不下去了。随着地产成本高企，零售差价已经难以覆盖租金，大家都没法再继续玩这个生意了。能租得起的也有，像苹果这样的公司，因为它的货品的高价值所以可以继续。

但大部分低价的快消品，尤其是在整个大卖场，被大面积分散流量的时候，便难以为继，我觉得这是实体商业真正的痛点。

实体店零售不会消亡，但其技术手段、商业模式和空间地理布局将会发生重大变化。

零售端需要向价值链的上游——供应链延伸，需要通过买手、产品设计、营销策划、创意，来完善他们面向消费者的服务能力，仅仅停留在零售端这个单点上已经无法找到出路。

在新技术的驱动下，未来的商业生态会发生重大的改变，平台经济体将重新定义商业的未来，新零售正在成为线下实体店零售、网上纯电商的共同出路。

>> 摘自“虎嗅网”

用区块链做社区

永久记录并且不被篡改，对于商业交易来说，这是一种最理想的记账模式。长久以来，账簿是商业活动不可或缺的记录工具，它们以纸质或数据库的形式存在，但要追踪资产流动，仍有很大的局限。

陆佳裔

今年春节期间，苏文力在朋友圈发了一个供 20 个人抢的保险红包。这种红包看上去像是滴滴出行或美团的优惠券，不过点开后，朋友们发现抢到的不是现金优惠，而是一份最高赔偿额度为 200 万元的航空意外保险权益，更为特别的是，使用者以自己的名字和身份证号登录阳光保险系统后，该用户的受保信息和赔偿额度便会永久记录下来。

永久记录并且不被篡改，对于商业交易来说，这是一种最理想的记账模式。长久以来，账簿是商业活动不可或缺的记录工具，它们以纸质或数据库的形式存在，但要追踪资产流动，仍有很大的局限。

苏文力是阳光保险助理总裁。2016 年下半年，他决定将旗下的航空意外保险产品嵌入到一个叫做“布比”的区块链社区中。在此之前，线下的旅行社和线上的 OTA 旅行平台是保险公司主要的销售渠道，但苏文力认为它们并不理想。最大的问题还在于保单信息在纸上流转，不方便审查，也容易出现赔偿额度的纠纷。比如消费者以为他们买的是赔偿 200 万元的航空意外保险，但实际上 OTA 旅游公司卖的是赔偿额度 20 万元的保单，一旦出现异议，失误很难追溯。

区块链的出现看似完美地解决了这些顾虑。对于区块链，最简单的理解方式就是将其视为账薄的进化版本，后者是比特币等电子货币背后的一种数字分类账软件。

阳光保险航空意外保险产品的特别之处，正是在于嵌入了区块链技术——每产生一次交易或流转，就会自动生成一组 60 多位的加密数字和字母符串，记录在后台的区块链上；如果有人试图窃取数据，软件便会识别编码的变更，进而向安全人员发出警告；此外，分布式记账意味着所有获得授权的参与者无须通过中介，就可以查询到账簿内的任何记录。

为阳光保险提供区块链底层

> 蒋海认为这种技术极具价值，解决了商业交易的信任问题—在区块链网络中，参与的玩家越多、节点越多、见证人越多，要买通造假就越难，这个共识账本能产生的信任感也越强，这样陌生人之间也能建立起信任。

技术的这家公司叫做布比。阳光保险作为首批接入的 24 个节点之一，分布在依托布比区块链建立的布萌社区上。依照布比创始人蒋海的设想，在这个社区中，保险卡单、积分、理财产品等数字资产可以自由流动，比如馈赠亲友或者互相交换。目前布萌社区一个月的交易量已达 150 万笔。2016 年下半年，布比获得了启赋资本、招商局创投、创新工场、万向分布式资本、界石创投等主流投资机构联合投资的 3000 万元 Pre-A 轮融资，独立研发了十多项相关技术。

蒋海对区块链有着敏锐的嗅觉。早在 2012 年，蒋海还在中科院读博士，研究的领域是网络协议和网络计算，当时，为支持比特币而创建的分布式台账还没有称为“区块链”。但蒋海认为这种技术极具价值，解决了商业交易的信任问题——在区块链网络中，参与的玩家越多、节点越多、见证人越多，要买通造假就越难，这个共识账本能产生的信任感也越强，这样陌生人之间也能建立起信任。

在卖出第一家创业公司后，蒋海开始二次创业，组建了一支技术团队，研究起内部代号为“网络化信任”的技术。到了 2014 年，这家公司从点亮资本的联合创始人郭峰和另一家创投机构手里拿到了 500 万元天使投资。蒋海把融资获得的 90% 的资源投入技术研发，他认为要将抽象的区块链概念落地应用，底层技术首先要过关。而彼时，现在炙手可热的以太坊和 Hyperledger 等开发底层算法的机构还都没有成立，应用区块链的几乎只有比特币和另一种数字货币 Ripple。“当时哪有明确的想法，就是混沌一片。”蒋海回忆说。

在技术逐渐突破后，一个最现实的问题就是如何让区块链从一个抽象的概念落地。2015 年和 2016 年两年间，蒋海和他的团队先后拜访了全国六七百家机构，包括全国主要五六十家银行、二三十家交易所，以及几十家互联网金融平台和近百家核心企业，听取潜在客户的需求。

当时的区块链技术主要集中在供应链溯源、证据链、仓单管理等垂直领域。这也是目前国内

布比创始人蒋海

外大部分公司正在实践的方向。比如沃尔玛使用区块链做供应链溯源，解决食品安全问题，Visa和在线签约公司DocuSign合作，利用区块链的证据链管理，为租车做区块链公证等。

蒋海没有选择从垂直领域挖掘区块链，在他看来，处于初级阶段的区块链行业最大的问题是没有核心产品，缺乏C端消费场景。这和互联网初期的发展类似，后者在出现了邮件、即时通讯、在线购物等消费产品后才积累了大批用户。

通过社区聚集一批使用区块链技术的数字资产产品，也会让初创公司获得更为重要的资源——用户。一段时间以来，人们会讨论那些以数字形式存在的资产到底属于谁。虽然每个人都是是数字资产的产生者，但实际上权力却掌握在诸如银行、保险或者BAT等中心机构手中。

“假如它们对你的财产做了修改，你对此毫无办法。”蒋海说，“就算客户知道自己的数据价值，如果没有好的区块链产品吸引他们去使用，这些数据价值还是交到了现有的中心机构手里。”

2016年下半年，蒋海和联合创始人杨帆一起建立布萌社区。他把布比的区块链接口免费开放给苏文力测试。测试从“阳光贝”积分开始，在验证了积分赠与和转让的可行性后，2016年下半年，阳光保险把航空意外险“非常惠”

和出行保险“出行惠”也搬上了布萌社区。有了类似阳光保险的先例，半年时间内，钱香金融、华安保险以及互助保险平台众托帮等九家机构先后加入。当前活跃在布萌社区上的节点有 26 个，由 B 端企业带来的 C 端账户数超过 700 万。

钱香金融正在测试的项目可能更能表达“让数字资产自由流通”的概念。钱香金融创始人黄崇望正在筹划将其产品和布萌的另一个积分平台打通，以后积分不止能在商城里兑换商品，还能变成钱香金融的理财资产或者阳光保险的保单。这些看不见的数字资产仿佛回到了最初使用贝壳和布币交易的时代——在没有央行等中心机构的年代里，个人通过以物换物的形式实现资产的自由流传——进步的点在于，区块链的记录就是以往“第三人”的信任背书。

苏文力也在寻找更适合的场景，试图在布萌社区上串联起新的商品价值链。他认为一些全新的产品可以尝试区块链技术，比如“哈佛校友车险”，这款车险出险概率低且口碑好，不过购买的唯一条件是需证明用户是毕业于哈佛的校友。“首先哈佛愿意把数据放区块链上，第二有这个保险可以购买，第三校友愿意给出自己的数据，这样就产生了价值链。”苏文力说，“即便未来巨头们布局区块链技术，如果布萌在那时已经绑定了大量场景，构建了用户离不开的产品，就依然有价值。”

蒋海的目标很清晰，布比未来的发展仍然在于尽可能多地接入机构用户，让机构之间的数据流动，比如让购买了阳光保险的用户可以把保单兑换为另一个金融机构的理财产品。他计划在今年接入 100 家机构，在未来两三年内，接入 500 家左右机构，其中包括 200 家以上的中型机构。

不过，布比可能遇到的另一个问题是如何吸引大体量公司的入驻。对于大公司而言，它们已经通过大量资金，垄断了消费场景和客户信息。你必须先写入数据，得到客户授权后，链上的其他商户才能使用数据。而数据的写入和共享，恰恰是数据垄断者、场景垄断者、流量垄断者都反感的。从某种程度上看，这也是一场和大公司赛跑的时间争夺战。

>> **摘自《第一财经周刊》**

据的写入和共享，恰恰是数据垄断者、场景垄断者、流量垄断者都反感的。从某种程度上看，这也是一场和大公司赛跑的时间争夺战。

数据驱动的全域营销

阿里妈妈是阿里巴巴集团旗下基于大数据的广告整合营销平台，主要做的事情就是大数据。通过大数据分析研究，能够发现大数据折射出的营销大变局。

张成成

阿里妈妈是阿里巴巴集团旗下基于大数据的广告整合营销平台，主要做的事情就是大数据。通过大数据分析研究，能够发现大数据折射出的营销大变局。

人之变局：性价比人群式微，体验感人群崛起。市场对消费者的定义发生了很大变化。我们对用户调研是基于全样本，用户本身发生了变化。如今 90 后已经不再是叛逆、新事物的代表，他们已经成为市场主流，而 70 后、80 后已经变成中产阶级。我们以前培育的市场已经成为主流消费人群，尤其从电商数据可以看到一个明显的变化，就是从关注价格到关注品质，更强调用户体验。

流量变局：“逛”的流量成为主流。很多人认为电商就是做流量，但流量也有很多学问。品牌店铺、官网，以及一切销售，都要借助流量完成。流量也有很大变化。我们的数据表明，大约 70% 的人是漫无目的地买东西，没有明确的购买需求。大部分人的时间花在搜或逛上面，看评论、淘宝头、直播秀等。这些对于电商来讲是一个新契机，这个变化对营销将产生很大影响。

场景变局：从需求消费到认同消费。手机场景带来的消费变化，例如“双 11”爆炸式销量，不是人们坐在办公室里买东西产生的，而是在很多场景中实现的。很多人选中了品牌，等到“双 11”再购买，消费品牌化趋势越来越明显。

这些变化为营销提供了新思路——必须完整地洞察用户，唯有构建全域营销生态，才能致胜未来。比如京东，如果你现在购入一台电视机，几年后当你的电视快到报销期时，就会收到短信提示你再买一台电视。大数据是生态营销的核心，挖掘数据背后的信息，才能给产品营销以启示。

第一，我们在沟通的时候，要知道这个人是谁。所有人进入电商环境，都是真人。我们要把很多数据打通。比如我们跟优酷土豆合作，视频的用户，以及新

浪微博等社交媒体用户的数据，还有很多信息流广告，要把这些数据打通，就能够非常完整地知道某个人的喜好。知道某个人的喜好能做什么呢？我们就能够非常快地辨识。分析用户，不只是分析用户的购物数据，而是分析其背后非常完整的数据。知道这些人在阿里平台上，就有很多方法触达他们，比如通过广告或营销推广，找到他们。

第二，要运营用户，运营店铺。大家都认为，运营店铺涉及技术和工程。但在未来，运营店铺是一个非常复杂的系统，这个系统是靠数据平台做起来的。比如 2016 年“双 11”推送的所有商品都是个性化的。我妻子那天在淘宝首页看到一个广告，我跟她说，我的界面跟她的界面是不一样的。因为她在淘宝上搜过这款商品，所以那个广告也是分人群推送的。所有的店铺与用户互动，都是跟着数据流走的。

第三，当我们有了这些数据以后，就可以拿着这些数据整合。我们可以把很多外面的数据，线下数据，O2O 数据，都可以和阿里电商平台的数据做整合。很多客户都有这种苦恼，你有你的数据，我有我积累了很多年的数据，那么我的数据如何能够和你的数据融合在一起？2016 年，我们推

出了数据整合服务。首先，我们进行多元数据融合。其次，是我们对整个客户的分析。比如，在客户跨平台销售的过程中，谁有意愿购买？谁愿意把选中的商品放到购物车里？谁是忠诚用户？谁有可能成为下一个购买的人？知道了这些问题的答案，营销才能精准。很多市场完全不知道的新品，选择与阿里合作。比如，一个药物新品，是针对咽炎的，推广时就可以跟我们合作，我们找出谁在搜咽炎或类似咽炎的词，他们就是这种药的潜在目标人群。在这样的数据融合下，一个新品就会非常快地实现销售。

第四，是阿里的营销优化。以优化的营销数据指导代理商，让代理商知道怎么样做营销，怎么做营销才更精准，以及维护什么样的客户关系才是最有效的。

用数据驱动未来的营销，这是我理解的营销变与不变的结论。因此，全域营销代表的是一种新的营销逻辑，因为以前的营销，也就是大家熟悉的奥美漏斗，很多时候是需要通过调研实现的。但是今天我们的源头是 Uni IP，然后是你的品牌，以及你能够推出去的一个完整的分销系统。未来，不变的是用户，是消费者价值，变的是我们的营销手法。

>> 摘自《新营销》

痛点思维的四大核心

差异化市场的发掘就需要运用痛点思维。那么，痛点思维的本质是什么？痛点和用户的哪些核心诉求相对应？我们该如何找准痛点，如何解决，才能更好地在痛点中挖掘商机？以下四大核心是痛点思维的关键所在。

陈海涛

不懂顾客的需求和痛点，产品和服务未经差异化定位，凭什么在市场上立足？70 年代定位理论就产生了，它强调企业应努力去寻找那些对消费者有价值且与竞争对手不同的价值点，并通过相应的营销措施使之在目标消费者心目中占据独特的位置，具备特殊的影响力。从这一意义上说，定位理论的目的是给自己在市场上划出一个细分地盘，实现差异化竞争，规避红海，避免残酷的近身搏杀。通过差异化定位，无论是在传统市场，还是在新兴市场，或是在已经饱和、竞争激烈的红海市场，参与竞争者都能够找到自己的一席之地。

然而，差异化市场的发掘就需要运用痛点思维。那么，痛点思维的本质是什么？痛点和用户的哪些核心诉求相对应？我们该如何找准痛点，如何解决，才能更好地在痛点中挖掘商机？以下四大核心是痛点思维的关键所在。

别让我等：为用户节省时间

日常生活中，几乎处处需要等待。去医院需要等待，等待挂号，等待门诊，等待缴费，等待化验结果，等待取药；

去银行办理业务，需要取号，需要排队，需要长时间等候；乘坐公交车，需要等候，很多人都有过这样的心理体验，自己等的车总是姗姗来迟，其他的车则是一辆接一辆；

参加驾校考试，需要预约，需要排队，好不容易排上队了，轮到考试了，又是漫长的等待和煎熬，你永远不知道什么时候会排到；打车需要等候，尤其是赶上上下班高峰和雨雪天气，更是一车难求，你越焦躁不安，车越不来；

顾客去一些生意比较红火的餐饮店消费，也需要取号，需要排队，饥肠辘辘，等前面的顾客用餐完毕，才能进去。

等待，最让人无聊、焦躁不安、痛苦。等待的痛苦，已经超越了

> 滴滴的市场占有率已达74.1%，相当于每四个用手机软件打车的用户中就有三个在使用滴滴，原因在于滴滴的产品黏性更高，用户体验更好。

行业、地域范畴，成为人们的一个普遍性痛点。谁能针对这一普遍性痛点进行革命，进行微创新，优化服务流程，改善用户体验，减少用户等待的时间，就能从竞争对手中脱颖而出，获取先发竞争优势。

滴滴创业团队就是看到了打车用户等待时间长的痛点，致力于打车服务效率的提升。滴滴团队通过调研发现，用户打车时的耐心是两分钟，一旦超出这个时间，也就超出了他们的忍耐范围，会给他们带去不良的服务体验。

基于这个调查，滴滴将所有人力和资源都聚焦到了一个“快”字上，力求让所有用户都能在 90 秒钟内打到车，节省用户时间，减轻他们在长时间等待中的不适感。

果不其然，滴滴的服务模式一经推出，就大受欢迎，大量用户被吸附过来，同时也引起了资本的注意。2012 年 6 月，滴滴上线，当年底就获得了金沙江创投 300 万美元的投资。

滴滴的市场占有率已达 74.1%，相当于每四个用手机软件打车的用户中就有三个在使用滴滴，原因在于滴滴的产品黏性更高，用户体验更好。

为打造更极致的用户体验，缩短用户等待时间，2014 年 12 月 12 日，滴滴推出了一个“‘双十二’60 秒内打不到车就送钱”的活动。

“寒冷冬季你还在为出行打不到车而烦恼么？世界上最痛苦的事情，不是地铁涨价，打车太贵！也不是挤不上地铁，打不到出租车！而是打车起步价都免了，却打不到车！”这是滴滴当时的攻心活动文案，直击用户打不到车的痛点。

活动中，滴滴承诺，使用滴滴打车软件的用户，如果等车时间超出一分钟，就将获赠最低 8 元的打车券。

推出这种活动，我相信滴滴的目的不是向用户送钱，而是出于一种自信，或是对自己产品的一种检视。

截至 2014 年年底，滴滴的用户数已经突破 1.5 亿，最高日订单量达 1217 万单。人们常说，时间就是金钱。在当今这个快节奏的社会，时间的价值更显宝贵。那些能成功为用户节省时间、消除用户等候痛苦的创业企业，必然会得到用户的追捧。

这样的成功案例绝不止滴滴一个。余额宝为何刚推出就收揽到大量用户，从传统银行那里“虎口夺食”？其根源就在于其便捷性，可为用户节省大量时间，省去了前往银行网点的奔波和等待之苦。

别让用户等，给用户节省时间。这是一个创业突破口，各行

各业都存在。它们等待着善于发现的创业者去挖掘。

别让我想：替用户做决策，节省用户脑细胞

你有没有这样的经历？去餐厅就餐的时候，面对一本厚厚的菜单，看着动辄上百道甚至更多的菜品，顿时变得头大，会陷入一种选择性障碍。翻来覆去看好久，还是不知道吃什么！

商家和消费者似乎对此都已经习以为常，直到有一些大胆的创业者来打破这一约定俗成的局面。

在这个各种智能设备大行其道、越来越普及的时代，对功能烦琐、操作复杂、选择繁多、需要动脑去思索的产品和服务，人们会越来越排斥。

我们在京东上看到过一个有意思的产品专题策划，关于单反相机的，它的标题是这样写的："你再不来，我们就生气了。"写得挺有意思，但是仍无法掩盖传统相机行业的落寞。现在智能手机拍照功能很强大，更重要的是操作简便，伸手即来，随时分享。除非是一些发烧友和摄影爱好者，普通用户很少有人再对单反相机这种笨重、操作烦琐的产品感兴趣。

曾有网友戏言："听说这个世界上有一种人，买了单反，买了微单，买了拍立得，买了数码相机。最后出去玩拍照的时候，用手机。"

它很好地反映了用户需求和用户心理的变化——别给我制造麻烦，别让我选择，最好是替我做决策，我没那么多时间和精力，去研究你们的产品线，去琢磨你的产品功能。

有些创业者和企业成功把握住了用户的这一需求趋势的演变及其背后的痛点，顺时而动，做出了调整。比如，手机行业。传

统手机品牌，如诺基亚之类，动辄几十个产品线、上百款产品，让用户看得眼花缭乱，不知道选哪一个好。苹果手机彻底颠覆了这个规则，手机只有一款，让用户选的只是颜色、配置，为用户节省了无数脑细胞，企业的生产、品管、销售做起来也非常省事。

国内很多用互联网思维做手机的企业，比如小米、锤子等也借鉴了苹果手机的经验，每次只推一两款产品，企业便于管理，消费者便于选择，皆大欢喜。但有些厂家，仍然固守传统思维，推出高、中、低档上百款产品，试图将所有用户群一网打尽，这种产品策略必将被市场淘汰。

别让我（多）花钱：满足用户少花钱、不花钱的愿望

我家附近有一家蛋糕店。时间一长，我发现了一个现象，那就是只要店家在窗外挂出“买一斤送半斤”的红色条幅，外面的消费者就会排起长长的队伍；不促销的情况下，则鲜见有人排队等候购买。我猜测，很多人甚至都忽略了商品单价的变化，只是简单为“买一斤送半斤”的促销信息所吸引。

为什么促销前后会有这样大的差别呢？有便宜，不占白不占！这是大众的一种消费心态，是用户希望“少花钱多办事”这一消费观的外在表现，是对性价比的永无止境的追求。消费者认为性价比越高越好，商家提供的产品和服务最好是免费的，不需要自己掏腰包。

小米深谙消费者的这种心理，他们的杀手锏就是超高性价比。无论是做手机，还是做平板、电视、小米盒子、移动电源，甚至家装，都会拿出“超低价、超高性能、超高性价比”的“秘密武器”，软硬件分离做生态，做销量，降低成本，获取规模优势。

这种模式很厉害，它击中了用户追求性价比、不想多花钱的软肋。借助这种打法，小米手机仅仅用了三年就做到了国产手机出货量第一。更具颠覆性的是，从理论上讲，小米的这种操作思路可以复制到几乎所有产品上，这会让行业中的对手苦不堪言、措手不及。

智能手机电池续航力不足是一个行业的普遍性问题，很多企业顺势推出了移动电源，有主打小巧便携的，有主打续航时间长的，有主打外观设计的，有主打私人定制的，还有绑定第三方应用的。总之，都在挖空心思打造各自的卖点，铸就差异化竞争优

势，倒也各得其所，都能从庞大的市场需求中分得一杯羹。

这种市场格局很稳定，直到小米公司推出了 10400 毫安的移动电源。这款产品的生产成本大概 64.5–66.5 元。

请大家注意，这个成本是不包含企业运营费用、推广费用、物流费用的。那么，小米这款产品的市场定价是多少呢？ 69 元！远远低于当时竞争对手中一线品牌羽博、品胜、飞毛腿和罗马仕等同等产品的价格，也低于成本价。

这一招很疯狂，也锁定了用户的核心痛点。借助超低价的杀手锏，小米移动电源硬是在这个竞争惨烈的红海市场，“杀”出了一片自己的天地，产品投放市场第一年就狂销两千万只，对竞争对手形成了颠覆性冲击，实现了名副其实的“单品绝杀”。

小米移动电源捅到了用户的核心痛点，一针破了天！当行业中出现这类挑战者，对消费者来说，是福音；对竞争对手来说，则是灾难。倒逼竞争对手去改革则是最可能出现的结果。因为，他们只有两种选择：要么调整自身来适应新的竞争环境，要么被淘汰。

正如刘强东所言：“我们做的所有的投资，我们发展的一切一切都围绕着三点，要么降低成本，要么提高效率，要么提高用户体验；如果跟这三个没关系的，我们坚决不做。”周鸿祎也有类似观点：“创业，就一定是创新；而创新，你要么发明一个东西，要么把贵的东西变便宜，要么把复杂的东西变简单，互联网产品给客户带来的价值无非如此。”

不过，相对小米的超低价、超高性价比，周鸿祎的玩法更绝——直接免费！在奇虎 360 进军杀毒软件行业之前，国内个人用户级别的安全软件一直都是收费模式，市场规模高达 10 亿元人民币，一直被瑞星、金山和江民三个巨头垄断。突然有一天，奇虎 360 宣布推出免费杀毒模式。传统瑞星、金山、江民“三足鼎立”的市场格局瞬间土崩瓦解，用户曾经的品牌忠诚度在免费的诱惑下一夜消失。奇虎 360 将竞争对手的用户全部收归囊中，占领了国内安全软件的市场。

正因为周鸿祎是明白“免费使用是所有人的潜在刚需（核心痛点）”的市场法则，奇虎 360 才不留任何余地，出此奇招，一剑封喉，一招制敌，名扬天下！

别让我烦：让用户心情愉悦

近期，网上屡屡爆出“顾客

> “创业，就一定是创新；而创新，你要么发明一个东西，要么把贵的东西变便宜，要么把复杂的东西变简单，互联网产品给客户带来的价值无非如此。”

> 从大量的服务实战中，张勇还悟出了一条准则——如果客人觉得吃得开心，就会夸你的味道好；如果觉得你冷淡，就会说难吃。服务会影响顾客的味觉！

去吃火锅却惨遭店员用滚烫的汤水泼身”类似的惨剧。这里暂且不去管谁对谁错，一个最简单的评判标准，顾客去餐厅就餐，本来是去享受美食的，是追求愉快的就餐体验的，结果不仅吃得不开心，还惨遭身体上的伤害。这首先就违背了服务行业的基本准则。既然连最基本的都做不好，还怎么谈其他呢？

众所周知，海底捞也是做火锅生意的。为什么海底捞一直红红火火？他们到底是怎么做的呢？海底捞的出名是由于他们为顾客提供了“变态服务”。为什么说海底捞的服务“变态”呢？因为它周到细致得出乎了人们的预料。

为什么海底捞要为顾客提供这种“变态服务”呢？其实，海底捞的“变态服务”有着深远的历史传承。

张勇是海底捞的创始人。早在1994年，还在四川拖拉机厂当电焊工的张勇，就利用业余时间，在父母的帮助下，在老家简阳县城创业，做起了餐饮业。说是做餐饮，其实很简单，就是卖麻辣烫，开张时仅有四张桌子。

黄铁鹰老师在《海底捞你学不会》一书中透露了这样一个细节：“半年下来，一毛钱一串的麻辣烫让张勇赚了第一桶金——一万元钱。一个年轻人捡一万元，或者父母给一万元，同卖20万串麻辣烫挣的一万元，是不同的钱。前一个一万元是洪水，会一下把小苗冲走；后一个一万元是春雨，春雨润物细无声。”

“卖了20万串麻辣烫的张勇悟出来两个字——服务。”张勇对服务的理解和运用确实比同行要深刻得多。后来，他回忆说：“我不会熬汤，不会炒料，连毛肚是什么都不知道。店址选得也不好，想要生存只有态度好！客人要什么，快一点；客人有什么不满意，多赔点笑脸。刚开的时候，不知道窍门，经常做错。为了让人家满意，送的比卖的还多。结果客人虽说我的东西不好吃，却又愿意来。”

从大量的服务实战中，张勇还悟出了一条准则——如果客人觉得吃得开心，就会夸你的味道好；如果觉得你冷淡，就会说难吃。服务会影响顾客的味觉！

简直是至理名言！我觉得，这句话可以成为每个餐饮从业者乃至服务行业从业者认真借鉴的真理。

顾客去餐厅消费也好，去逛商场也好，去KTV唱歌也好，其实能够左右他们心情和满意度的，更主要还是人为的因素，是服务的因素，而不是物的因素、硬件的因素、产品的因素。这一点一定要掌握好。

作为跟消费者打交道更多的工商界，更应该强化服务意识，提升服务水准，让用户心情愉悦，彻底跟“门难进、脸难看、事难办”说拜拜。

互联网时代，客户可选择的产品和服务越来越多，对产品和服务的要求也越来越高，越来越挑剔，创业者和厂商应设法去满足他们的这种更高、更挑剔的需求，而不是在相反的方向上火上浇油，挑战他们的底线。

>> **摘自《销售与管理》**

◎张瑞敏：要么转型，
要么成为下一个底特律

◎谁“杀死”了 papi 酱

◎为什么奢侈品宁可烂在
库房里也不打折？

◎阎焱：所谓的创业核心
团队都是扯淡

◎人工智能的下一种可能

◎所谓一本万利的投资，
真的只有终身学习

财富.
Fortune

张瑞敏：要么转型，要么成为下一个底特律

对于企业而言，要想长久，就不能过分眷恋旧有的模式，需要随着时代变化自我革新。尤其是早期创业有时发展很快，许多潜在的问题会被掩盖，等进入平缓期则一一浮现。

张瑞敏

对于企业而言，要想长久，就不能过分眷恋旧有的模式，需要随着时代变化自我革新。

尤其是早期创业有时发展很快，许多潜在的问题会被掩盖，等进入平缓期则一一浮现。

近年来，在张瑞敏的讲话中，我们能看到正在转型的海尔思路逐渐清晰，也许我们可以借鉴些许经验。

到了互联网时代，企业文化要从执行力文化转变成创业文化

直到今天，许多到海尔学习的企业，听了海尔的转型，都表示：这个我们不感兴趣，你把日清模式教给我们就行了。

但是日清模式诞生的时代和现在是不一样的，它未必能让你发展壮大起来。因为，没有成功的企业，只有时代的企业。所谓成功，只不过是踏准了时代的节拍。时代的发展太快了，你怎么会永远踏上这个节拍呢？所以唯有不断追寻时代的脚步。

海尔提出日清模式正是冰箱市场供不应求的时候，企业没有名牌意识，市场的热度让大家错误认为：既然我的产品供不应求，不就是名牌嘛，还需要怎么抓质量？

但我们已经意识到了这个问题。当时最大的冰箱厂是广州万宝，年产量突破一百万台，海尔还不到十万台。所以我们经常受到青岛市领导的批评：为什么不加快速度？你们现在要电我们给供电，要什么供什么，为什么不快？这么多人等着买就是买不到。但当时我们的目的是要创出一个名牌企业。我认为，谁是名牌企业，谁是时代的企业。

创名牌时我们又遇到一个很大局限，就是缺少了物质激励。为什么海尔精神要无私奉献？不想无私奉献也没有别的路，我想靠物质激励也没有条件。当时的工资总额是青岛市劳动局定的，每月一批。如果另外想办法多发钱，还要受到通报批评。所以才更侧重精神激励，所有管理者必须以身作则，想要带动了大家，自己首先要无私奉献要带头。这些企业的文化、

精神要落到制度上，也就有了日清模式。

为什么这是有效的？因为过去的文化是执行力文化。日事日毕，因为当时企业没有一个非常明确的计划性。如果有了计划性，今天干什么事儿，是不是一定做完，没有人关心它。做完之后是不是比昨天做得更好，没有人管。我们当时要求大家用这个精神，是为了使企业可以有序、持续地发展。

当时中国很多企业都在学习国外先进的管理模式，但是由于管理太粗放，没办法落实到位，而日清模式落实到位了，就成功了。但我认为，执行到位、整齐划一是完全指令性的，到了互联网时代肯定不行。

到了互联网时代，企业文化要从执行力文化转变成创业文化。这两种文化的要求、标准是不一样的。执行力文化就是要求员工一定是执行指令不走样，今天要求你做好的事情必须今天完成，哪怕下了班干到晚上十一点也要完成。过去都是把坚定不移执行公司指令的人树为公司标兵。但是，创业文化要求你以创业成果为立身发展之本，没有成果就不应该在这里存在。成果大可以分享的大，小分享的就少。

企业无非两种结局，他杀死亡或自杀重生

为什么有这些看法上的改变？英国管理学家斯图尔特说：管理上没有最终的答案，只有永恒的追问。所以，对于企业来讲，想做到长久很难，只能不断地自我更新。

如果不自我更新，即便有 200 年传统的管理，也照样会被互联网击碎。为了改变，你必须根据时代的变迁不断地自我颠覆，因为所有的企业无非就是两种结局，一种是他杀死亡，一种就是自杀重生，所有的百年企业都是自杀重生的典范。怎样进行自我颠覆？对企业来讲，变革到最后，最难做也最应该做的就是组织变革——组织扁平化是一项非常繁重的任务。

前几年的时候，我和 IBM 原总裁郭士纳在佛罗里达交流过，我把海尔扁平化的事讲给他，他说我在 IBM 的时候朝思暮想的一件事也是扁平化，但始终没有做，为什么？因为整个系统要变，涉及到二十几万人，一旦出事，整个企业荡然无存。

> 即便冒着这样的风险，也不得不变。我如果不这么做，只是维持原来的局面，修修补补，就又爬不到互联网那个高峰。所以我们现在做的叫边破边立，破一部分，立一部分，然后使整个的企业结构改变。

即便冒着这样的风险，也不得不变。我如果不这么做，只是维持原来的局面，修修补补，就又爬不到互联网那个高峰。所以我们现在做的叫边破边立，破一部分，立一部分，然后使整个的企业结构改变。

在这个过程中，海尔面临最重要一个挑战就是去中心化的问题。过去信息不对称，领导掌握信息多，但现在在互联网上，你的员工掌握的信息可能比你还多。外部每个用户都是中心，他可以把自己的消费体验瞬间变成全球直播。员工没有领导了，用户也不以企业为中心了，整个组织也就变成扁平化了。

怎么样满足每个人都是中心？怎么样把组织从原来紧耦合变成松耦合？把企业铺开，打造成创业平台，每个人都可以在上面创业，海尔会得到得更多。

查尔斯·汉迪有一句话说企业里面的中间层就是一群烤熟的鹅，他们没有什么神经，他们不会把市场的情况反映进来。

要么转型，要么成为下一个底特律

我们思考了很多年，准备了很长时间。

从 2013 年开始，从起初的八万六千人减到七万人，预计还要减少一万人。很多人对此议论纷纷，认为太不可思议了，非常危险，也有很多反对意见。但如果认真解析来看，就会发现不但必须做，而且减少的人数一点都不多，因为这是互联网逼着你必须这么做。

对此，我们称为“外去中间商，内去隔热墙”，要中间商没有用了，隔热墙就是中层管理者。查尔斯·汉迪有一句话说企业里面的中间层就是一群烤熟的鹅，他们没有什么神经，他们不会把市场的情况反映进来。这些中层管理者两条路，要么就是来创业，要么就离开企业。

在打破原有格局的过程中，我们在建设方面做了三件事：

第一，外包。聚焦主业，其余外包。我自己做的不如别人做的就外包。比如，电脑的制造我不如台湾代工商的，那我就外包出去。

第二，智能化制造。我们有一个车间，原来 108 人，现在没有人了，只有机器人，这样也就不用开灯了，这种车间在德国叫黑灯车间。这也是必须要做的，今天不做明天企业可能就不存在了。

现在都在学德国的工业 4.0，机器人可以和生产线对话，这并不仅仅是效率的问题，主要是满足用户的个性化需求。

所以要么转型，要么成为下一个底特律。

第三，改变反馈路径。举个例子，过去海尔全国三万多个店，这三万多个店所有的信息都是一层层地上来，像行政体系一样从县到市，到省，到总部。但是现在有互联网了，我一下子连到每个店，何必再要以前的人把上面的意思贯彻下去，然后再把下面的情

现任海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏

况收集上来呢？而且，这样收集的信息还不准。

在这样的模式下，我们商品质量绝对很好，服务也无懈可击，但是没有体验，没有迭代，就不可能和用户交互。原来就是一个销量经济，把销量弄大就可以，但是现在变成体验经济，要把客户变成参与用户。但是，做到这点还不够，最后要形成用户圈，所有用户聚在一起探讨大家感兴趣的问题。

过去产品是生产完就放到仓库，然后往外分销；但互联网时代的产品一定是有人要的。

战略从属于时代，组织从属于战略

这几年试错过程这么长，就是因为需要掂量和斟酌。容忍程度太高、太大，可能后面没有办法控制；太低，转型又转不动。怎么拿捏这个程度很难。更重要的是，一家企业是一个生态系统，你不能只更新一个方面，要把配套设施全部更新好。

第一，人才管理的问题。有人质疑，员工只管自己不管别人，协作会更难，其次很可能只管短期，不管长期。一开始的确有这两个问题，但是，我们用二维点阵解决了这个问题。

二维点阵图的横轴是“企业价值”，衡量的是诸如销售收入、利润、市场占有率等这些常见指标；纵坐标是“网络价值”，也就是用户价值。

过去，一个人卖十万台产品，横轴所代表的指标很高，就可以拿高薪金；现在不行，还要问你卖十万台有多少用户？顾客和企业只是交易关系，交易完成就两清了；用户，则是要从产品还没有出来就要参与，

出来之后还要谈体验并迭代。

第二，在考评上，我们去掉了 360 度考评。360 度考评是很多国际化大公司普遍用的考评方式，你的上级、下级、同事都来考核你，但是我认为这个到了中国是完全没有用的，为什么？因为中国讲关系。比如他跟张三说“我给你打的分是很高的”，那张三肯定给他打很高的分，互相串通起来。

过去我们 360 度考核也有一个很大的班子，但是我觉得这是事倍功半。现在是用户考核，用户说你好你就好。

当然这种自组织的形式，必须要满足两个条件：首先是，正反馈循环，简言之就是由更好的人创造更高的目标，再带来更高的价值，又制定更高的目标；其次是可以引进负熵，不断地让更好的人进来。这种自组织，是可以做到自我演进的，就不要给他制定亦步亦趋的目标了。

如果说，在传统时代，谁是名牌谁就可以得到溢价收入，你要么是名牌企业，要么一定是名牌企业的代工企业，但在互联网时代很有可能出现你要么拥有平台，要么被平台拥有。

王安石是北宋非常著名的改革家，最后失败了。他很有感触，改革的难题是“三不足”——“天变不足畏，祖宗不足法，人言不足恤”。什么意思？“天变不足畏”，天变了不要害怕，从传统时代变成互联网时代，一定要冲上去，如果退缩等待，那是死路一条；“祖宗不足法”，不能停留在原来的经典上，要创新；“人言不足恤”，一定要认真干，人肯定会说三道四。河水可能会经过千山万壑，但最终一定会奔向大海。

>> **摘自“搜狐公众平台”**

在传统时代，谁是名牌谁就可以得到溢价收入，你要么是名牌企业，要么一定是名牌企业的代工企业，但在互联网时代很有可能出现你要么拥有平台，要么被平台拥有。

谁“杀死”了papi酱?

短视频被很多人称为风口上的新猪，尤其是腾讯3.5亿美元重金入主快手，更是以真金白银给它喂了一口料，但我突然发现那个靠短视频成为第一网红的papi酱却似乎消失了。

互联网指北

短视频被很多人称为风口上的新猪，尤其是腾讯 3.5 亿美元重金入主快手，更是以真金白银给它喂了一口料，但我突然发现那个靠短视频成为第一网红的 papi 酱却似乎消失了。

时至今日，除了好看的数据以外，她的身上已经没有了互联网元素，委身 Angelababy 的经纪公司，回归到了传统明星的模式中，最后甚至还失去了“第一短视频网红”的头衔。

“在 2 月新榜发布的原创作者影响力月榜当中，一个看起来‘把办公室当作厨房’的美食短视频作者办公室小野以 1500 万 + 播放量的成绩打破了 papi 酱的五连冠，关键数据计算出的综合分数更是几乎两倍于 papi 酱。”

到了这个时候，我们必须要思考一个问题：到底是谁“杀死”了 papi 酱?

01 内容“杀死”了 papi 酱

如果你不知道最近互联网上人们都在讨论些什么，有哪些最新的网络流行语，大可以去看看 papi 酱最新一期的视频，而这几乎已经成为 papi 酱内容产出的标准模式：

“收集网友们最热门的那些评论和段子，进行视频化的集中演绎。”

这个模式成就了早期的 papi 酱，一则消除了人们长期以来固有的镜头疏离感，将视频能够承载的内容更靠近平民语境；二则找到了全新的公众情绪 / 互联网文化的集中表达方式，与此前的段子手们划出了泾渭分明的界限，也通过这一波新鲜感积累了大量流量。

但这个模式也毁掉了后期的 papi 酱，毁掉的方式大体可以总结成“先天不足，后天畸形”。

先天不足在于：一旦内容来源依赖以翻拍、搬运为主，缺少原创的主体架构支撑，就必然会产生无法消除的时间差。

在等待新段子产出和最终视频发布的这段时间里，随着社交网络传播半衰期的缩短，网友的兴奋点也自然越来越低，从而遭遇段子手们必然的“原教旨式困境”：涸泽而渔。

后天畸形在于：虽然脱口秀是个很好建立品牌的表演形式，比如大洋彼岸的囧司徒秀、柯南秀都是舞台喜剧演员成功商业化的典范，然而缺乏内容主导权的单纯演绎并不能成为品牌建立的根基。

即使剪辑、变声器、反串多角、客串嘉宾等越来越多的元素进入到了 papi 酱的视频里，人们记住的也只有变声器，没有品牌。

另外还有一个潜在的风险，如果 papi 酱把网友的热评段子用来满足广告主的需求，还有面临集体诉讼的可能。

当然，在如今这个互联网环境里，好像用你的段子去创业并不算什么事。

一个没有内容输出能力（或者说持续输出能力）的内容创业者，倒在竞争越来越白热化的行业风口中，这是一次标准的自然死亡。

郭德纲

02 同行“杀死”了 papi 酱

德云社有一首负责价值观输出的社歌叫做《大实话》，有一句后来被删掉的歌词是：

“说同行亲，不那么亲，勾心斗角好寒心，争名夺利多少载，骨肉相残为何因。”

当时郭德纲是一个标准的在同行挤兑下艰难求生的角色，于是这首歌词在当时简直深得观众心，每到这句台下观众“吁”声响成一片——既送给相声这个行业，也送给因此产生共鸣的自己。

如果 papi 酱出现在彼时三里屯剧场的舞台下，她肯定也会“吁”得格外响亮。虽然她依旧是短视频行业内不得不提到的一个标志，但同行们正在收割她的生存空间。

办公室小野虽然是 papi 酱的同行，但她却有 papi 酱无法完成的品牌性。

因为阅读“办公室小野”这个标签时，围观者的阅读重点会放在充满场景感的“办公室”，从而让办公室小野的任何行为都有了情绪的承载。

此外办公室创作环境的“封闭性”，也在美食短视频的欣赏需求之外找到了一个新的空白，形成了独立的 IP。

（办公室随处可见的饮水机、机箱，都成了“不经意”的道具）

从数据上来看，这点得到了印证：

办公室小野到目前一共发布 10 条左右视频，全网的分发播放数据超过 2.5 个亿。吊诡的是，这个叫小野的女主角自始至终一言不发，被戏称“董事长女儿”。

我对比了 papi 酱在 2016 年 1 月同期的数据，办公室小野要高不少。

而日食记和一条们虽然没有办公室小野的个性，但他们也有 papi 酱无法相比的独立性。

因为无论网友如何参与他们的内容输出过程，主导权依旧掌握在自媒体运营者手里。在专属内容领域内深耕的他们逐渐成为了某种调性的象征，市场和资本自然喜欢这样的细水长流。

乃至和自己相同类型的短视频创业者相比，被资本架上擂台的 papi 酱在扩张的压力下不得不选择低门槛、轻阅读、可复制性的产出思路。

当这样的快速发展思路越来越追不上预期的效果，大杂烩的她回望过去，各条退路早已被细分殆尽：

“快语速不是她的专利，前有万合天宜的《万万没想到》和老湿，后有讲悬疑的怪异君；汇总段子也可能算不上什么专长，前有《屌丝男士》压阵，后有《吐槽大会》压轴；至于情绪的输出？能让人们“热情盈眶”的力量依旧掌握在抛弃她的罗胖手上。”

世界上没有比前任过得比自己好，更扎心的事儿吧？

papi 酱可能会委屈，也可能不服，但是她就这样被同行们挤出了话题中心。

随着需求的不断增长，短视频自然会完成 2.0 的进步，在猎奇之上进行产品形态的升级。于是 papi 酱的死，也是死在人民战争的汪洋大海之中。

03 资本“杀死”了 papi 酱

观察所有曾经被誉为风口的行业，你会发现那些最终活下来的从来不是入场最早的。

早早入场的好处显而易见，比如快速占领市场空白，有利于原始资源的积累，可以增加自己行业内的话语权，甚至还可以利用相关法律法规的暂时不到位，提前享受一波红利。

然而对于整个行业的大环境来说，提前入场者更大的意义在于扮演一个市场样本的角色。人们会寄予样本更多的关注，去观察他如何求生、如何发展、如何应对危机，从而得到来之不易的实践案例和反馈数据。

在这样需求的推动下，成长会出现脱离自身基础之外的加速，这种非正常的高速运转也必然导致惨烈的车祸。

只是这个过程并不是瞬间完成的。当行业发展到需要资本力量进行加速的阶段，他们往往会分两步逐渐被剔除出行业的最前线：

第一阶段，资本的表达还是善意的，同时还会让渡大部分资源和渠道，让提前入场者快速打开市场，吸引足够诱导互联网话题方向的关注度。

然而这样的善意并不是无条件的，资本押注的是

用户需求在互联网时代始终在用最直白的方式表达出来，创业者再也没有办法把创业失败的锅甩给命运多舛或者环境多变，那些被“杀死”的创业者其实在创业之初就已经埋下了伏笔。

提前入场者身后的市场前景，而树立一个取得成功的标签显然是对创业者最好的增强信心方式。

第二阶段，提前入场者虽然已经有了成品，但这也是一份不被正常行业允许存在的“畸形产品”。在失去了提振市场信心所需要的标杆作用后，逐利的资本自然会放弃这个被环境无限放大的产品，去选择更有平稳发展潜力的产品形态。

而此时因为积累巨大量级，而错误判断发展趋势的提前入场者，只能在被“打回原形”的落差下强求续命。

这是 papi 酱的故事，也几乎是所有提前入场者的故事。

达尔文主义告诉我们“物竞天择、适者生存”，一个行业从萌芽到繁荣再到稳定，越早入场的先行者越有几率成为后来者的生存样本，更何况这个与个人绑定很深的符号，陷入了“光环效应”的困境。

papi 酱只是在用突出的特征给人们留下深刻的印象，让四周的一切都会被忽视。

于是最近papi酱似乎虽然很忙，虽然跨了很多圈，但没有拯救跑鞋、没有拯救面膜，也没有让人眼前一亮的任何新的东西出来。

04 被“杀死”的不只是 papi 酱

“人生就像一盒巧克力，你永远不知道下一颗是什么”，但互联网人永远不能喝下这碗鸡汤。

用户需求在互联网时代始终在用最直白的方式表达出来，创业者再也没有办法把创业失败的锅甩给命运多舛或者环境多变，那些被“杀死”的创业者其实在创业之初就已经埋下了伏笔。

然而杀死 papi 酱的办公室小野们也有自己的问题，那些帮助她完成反超的原创性、品牌性和封闭性，也给她设置了高创作门槛和高受众期待，这些都会成为发展到后期的局限，最终小野们也可能“杀死”自己——创业本来就是此消彼长的过程，每个人都是凶手，每个人都有行凶的理由。

我们死磕凶手们的行凶理由，并不是想看衰某个创业者或者某种行业，而是将行业中存在的那些不合理的现象以最直观的方式传播给大多数人，让后来者不至于再次经历黑暗中的摸索，让后来的道理少些磕磕绊绊。

我们死磕凶手到底是谁，并不是想哀叹整个创业环境的糟糕，从而帮助创业者们洗白或者甩锅，而是想让莽撞入场的创业者，在停下脚步喘息之间还可以找到最清晰的路牌，让他们知道自己的选择到底意味着什么。

我们死磕被害者的窘迫，也不是享受“宜将剩勇追穷寇”的快感，而是信息快速更迭下的我们更需要猛烈的冲击来加深自己的记忆，让我们在忙碌的过程中牢记总有一个无法跨越的界限。

>> 摘自微信公众号“hlwzhibei”

为什么奢侈品宁可烂在库房里也不打折？

为什么很多过季的奢侈品牌，宁可销毁，宁可烂在库房里，也不打折？原阿里高管、天使投资人王刚说，因为品牌公司最忌讳的事情，就是定位偏移。

王刚

01

今天有人能说得出，麦包包下面有几个子品牌吗？它们分别的名字叫什么？没有人记得。

是什么原因让这些淘品牌，像流星一样稍纵即逝呢？我一直在思考这个原因。

在电子商务时代刚刚起来的时候，淘宝作为一个新兴的弱势渠道，曾经面临着一个比较尴尬的局面：没有一线品牌愿意过来。

那个时候，LV 会上淘宝卖东西吗？不可能的，它是要进新光天地的。所以淘宝只能重点扶持一批弱势品牌，和它们一起成长。

淘宝可能一年投了 8 个亿去做流量，但只收了 2 亿广告费，中间这 6 个亿的流量便宜谁了？就是那些早期敢在淘宝上打广告的弱势品牌。

所以我们会看到，有很多公司的业绩会暴涨，很多公司的估值迅速地窜到几亿人民币。

但是，这个时候，创业者有没有想过，你的增长是怎么来的？

第一类：在享受流量红利的时候，没有抓紧时间去建立品牌溢价，而是在价格战中漂移。

你的增长是靠淘宝的流量红利起来的，而不是靠自己的品牌驱动得来的。

你说我的包卖得很好，隔壁有一个卖同样包的人怎么办？对手比你便宜，你跟进还是不跟进？不跟进消费者就走了，跟进的话毛利率为零。

顶级奢侈品牌门面店

所以，品牌公司在享受流量红利的时候，能不能抓紧时间去建一个品牌？能不能及时地构建自己的品牌能力和设计能力、品质的把关能力？能不能及时地去建立品牌溢价，而不是在价格战中漂移？

你如果要建立品牌，那你就去找全球最顶级的设计师，打死都不打折。

我们现在的品牌公司，会从 220 一件，卖到 220 三件，后面甚至 220 五件。这都是什么衣服？洗完一次就不能穿了。

我们中间很多人都是商人，只要眼前有钱，什么都可以妥协。听说只要把价格下调三分之一，销量就能涨三倍。为什么不做呢？有钱当然要赚啊，大家都是这么想的。

我们不仅想要眼前的钱，还想要明天的钱，还想要后天的钱，恨不得连昨天的钱都想要回来。我们做了很多眼前的决策，损害了我们长期的回报。

02

品牌公司最忌讳的事情，就是把客户的定位挪来挪去。我们看到很多奢侈品牌，它过季了宁可销毁，宁可烂在库房里，也不打折。

为什么？定位挪一次，你原来的用户就走了。

社会是有阶级有层次的，你让我和差一个段位的人穿一样的衣服，用一样的手机，我是什么心情？宁可不用。

而且老的用户不会再回头了，因为我曾经信任过你，而你欺骗过我，你获取新用户的成本会越来越贵。

这是一个品牌公司的偏移。

03

第二类：因为深知流量成本很贵，所以要充分转

化流量红利，导致品牌定位的弱化和偏移，品牌公司还有一个偏移。

很多新兴的品牌公司，因为深知流量的成本很贵，所以它要转化这个流量红利：它自己做独立官网，把淘宝的客户转化到自己的官网里面来。

但是做完官网，又不得不面临一个新的问题：花那么多钱买的流量做的网站，如果只卖衣服不是太浪费了嘛，为什么不可以锅碗瓢盆一起卖？

当年凡客就十分纠结这个问题。而且因为你心疼流量红利，你的流量红利一定会有转化。你会发现眼前的这个决策太英明了，果然加了新品，销售额就会增加。

但是你原来炫耀的是什么？是我的材质，一摸面料就知道是真丝的，这个材质的密度和厚度是多少，多少支线纺织出来的。

你卖锅碗瓢盆以后，你怎么去炫耀你的核心能力？是去摸锅的材质吗？

品牌公司炫耀的是产品，是材质，是研发，是品牌管控。

零售公司炫耀的是招商的能力、品牌加盟的能力、定规则的能力。

这是两个完全不同的能力模型，而且你的公司内部会打架。

销售会说，凭什么这个位置放自己的货，卖那么差，为什么不能进外面的货？

产品会说，为什么最好的位置都不给自家品牌，而是卖外面的东西？

这是分裂的。用户也会分裂。

究竟凡客是个品牌，还是个渠道？我原来穿凡客的衣服，后来我发现凡客相当于当当，那我会不会穿当当的衣服呢？

这就是品牌公司和零售公司的区别。

04

品牌需要的是不骄不躁的人来做。你要像苹果这样，让你的粉丝发疯，要排队，翻墙头进来也要买，无论是水货还是走私，怎么都可以，一定要买，这才是品牌。

那些做不了两三年就要卖公司套现的人，很难做品牌。这些人应该做零售公司，让那些有洁癖的人去做品牌，然后你帮他卖钱，搞营销，搞广告，卖完走人。

我觉得老干妈是个品牌。老太太挺偏执的，就不上市，谁说都没用。做品牌就是需要股偏执。

而且老干妈这个品牌改变了我。我一个北方人，以前是吃不了那么辣的，但是我现在去任何酒店吃饭，点餐的第一话就是，能不能配一点老干妈？我一定不会说能不能配一点辣椒酱，因为我不要你们店里的别的辣椒酱，我只要老干妈。这就是品牌的力量。

所以我觉得我们认清自己的战场，如果你要做品牌，就要保持长跑心态。如果不行，就退出。

>> 摘自“华章管理”

阎焱：所谓的创业核心团队都是扯淡

很多投资人都在谈团队的重要性，但是在阎焱看来，“老大比团队更重要”。“在中国的环境中，领袖的作用怎么强调都不为过，因为通常真正的创业者就一个人，最早的创意就来自一个人，尤其是在初创期时，过分地强调团队反而会败得一塌糊涂。”

艾问

“在你投过的所有项目里，最后悔的一个项目是什么？”

“雷士。”面对镜头，阎焱毫不掩饰。

如果时间可以退回到十年前，阎焱和吴长江没有交集，就不会有这个遗憾。然而历史没有如果，这场持续了十年的战争，成为中国商业史上“VC 和创业者之间”反目的教材。

强势是仗势欺人还是源于对专业的偏执？

2006 年，阎焱向雷士投资 2200 万美元，占股比例为 35.71%。在公司董事会中，吴长江控制席位是两席，阎焱三席。为争夺公司控制权，两人开始了战争。吴长江说资本是门口的野蛮人；阎焱指责吴长江不顾商业底线，私拿公款赌博。

2016 年底，吴长江因挪用资金罪、职务侵占罪被判有期徒刑 14 年。2017 年 3 月 15 日，吴长江为偿还之前债务，将所持 1.3 亿股德豪润达股权进行再次拍卖。雷士控制权之争以此收尾。

经此一役，阎焱的强势似乎成为撕不掉的“标签”。强势是什么？在创业者看来是尖锐，是攻击性，是攫取利润为上。对投资者来说，是一种对专业的自信和坚持。不强势，可能意味着对创业者做法不当事的听之任之，意味着遇到好项目时的犹豫不决。

以阎焱的洒脱和桀骜，估计强势不会给他带来困扰，但是确实造成了些许负面影响。但是，作为硬币的另一面，强势也成就了阎焱。阎焱所投的项目中，90% 以上是领投或独投，不跟风、不扎堆，有自己的理智判断。

2003 年，盛大陷入困境。互联网泡沫幻灭，很多人不敢投盛大，唯有阎焱力排众议为盛大输血 4000 万美元。从投资到退出仅用了 20 个月，获得 16 倍回报，这项投资成为了中国风险投资史上最成功的项目之一。

阎焱经常语出惊人，比如："现如今，中国创业公司的升值远远超过房地产的升值！造成这种现象的根源在什么地方？三个关键词：钱多、人傻、政策偏。""创业成功者的年龄大多在 30–38 岁，90 后刚出校门，怎么可能比有经验的人成功概率更高，连怎么交税都不知道。"

对于"90 后创业没优势"的说法，撒贝宁和阎焱说"恐怕又要得罪 90 后们了"，阎焱紧接着回答："Who cares?"

专业、理性成就创投界神话

判断一个投资人成功与否，主要看两个指标，一个是 IR，即年平均回报率，另一个是 Cash Return，就是一个基金最终能收回多少。

投资盛大，以 4000 万美元进入，不到两年，以 5.6 亿美元退出。投资完美时空，800 万美元进入，10 个月上市，退出回报 80 多倍。中海油、神州数码……一系列年收益率接近百分之百、近乎完美的投资记录，使阎焱获得"中国 VC 之父"的称誉。

阎焱投资，不信情怀，不追风口。

浸淫创投界多年，商业的铁律、创业的残酷早已熟稔于心。不看业务模式，只凭情怀投资的项目在他看来无异于段子般可笑。

"作为职业投资人，很重要的一点是在投资决策中屏蔽感情"；"世界上有两种人，一种人可以做朋友，一种人可以做合作伙伴，仅有极少的人才能兼而有之"；"这是一个典型的结果导向性行业，赚钱是王道"。他时刻保持着对行业的清醒，生活和生意对他来说，向来泾渭分明。

风口，在创投圈，无异于"飞上天"的捷径。阎焱面对诱惑却丝毫不为所动。即便在团购炙手可热，人人都想分杯羹时，赛富冷眼旁观。电商来袭，他们仅投了两家优质公司。有人拿投资比赌博，阎焱认为荒谬，"做投资必须绝对理性，一项一项程序地走，需要大量的思考、理性的分析"。

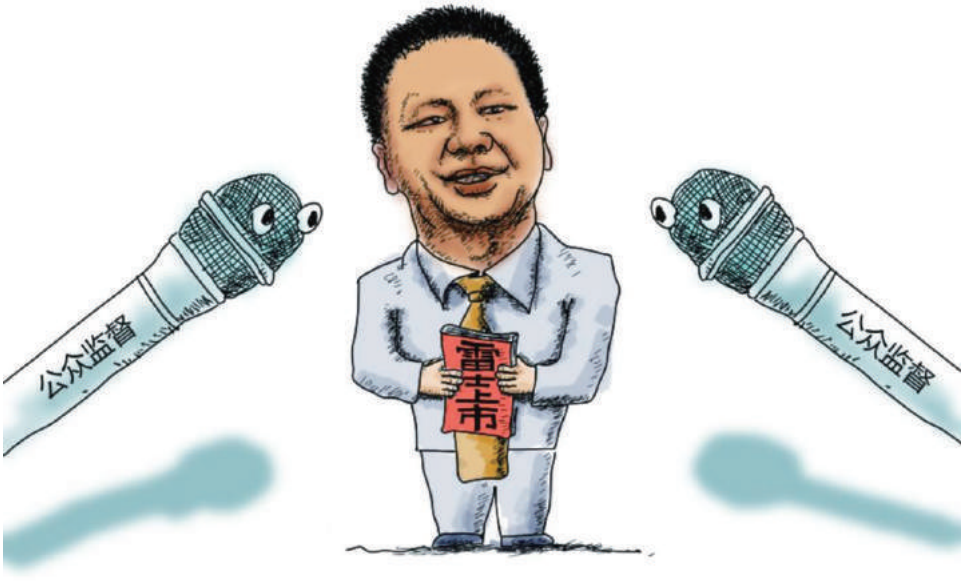
投资界大佬王功权评价他："阎焱是我最敬佩的重量级投资家之一。我敬佩他不仅仅是因为他高超的专业能力，骄人的成功业绩，更主要的是因为他有谦虚的为人态度，深刻的思想水平和社会责任感以及商界江湖上的领袖心怀。"

知他者，晓得他有修身、齐家、治国、平天下的情怀。不知他者，将他视为"嗜血的门外野蛮人"。至于别人如何看他，他往往凛然："不同意我投资观点的，一定会付出惨重的代价。"

从一年收入二毛七分钱到动辄出手几十亿

1957 年，阎焱出生于安徽安庆。1975 年，他在

风口，在创投圈，无异于"飞上天"的捷径。阎焱面对诱惑却丝毫不为所动。即便在团购炙手可热，人人都想分杯羹时，赛富冷眼旁观。



潜山县插队。农忙时，会从早上五点忙到晚上九点。身体上的劳累倒是其次，一想起将来的日子，阎焱就会感到一阵恐惧。这种恐惧和一年二毛七分钱的收入关系不大，而是来自在这个陌生的地方待一辈子，由此产生的对未来的无法掌控感。

1977 年，不停读书的阎焱迎来高考。在录取率仅有 1% 的情况下，阎焱进入大学。从此，生活像一副巨轴画般铺就开来。

大学毕业后，阎焱做了工程师。在随后两年的工作中，他意识到这个职业没有做决定的权力，但是他生出一种强烈的愿望，就是要为这个社会做点贡献。两年后，他考上了北大研究生，报考社会学，家国情怀一览无余。

1994 年，阎焱踏入投资圈。几年后，他飞到美国，拜访常春藤名校、华尔街，募回 6.5 亿美元；2006 年，李嘉诚主动表示向阎焱投资 3 亿美元，最后，他只接受了 1000 万美元……进入投资圈已有二十多年，阎焱经历了创投启蒙期、黄金时代、寒冬，战绩不菲。

农民、排球运动员、飞机设计工程师、社会学学者、世界银行研究员、普林斯顿大学国际政治经济学博士、赛富亚洲投资基金合伙人……多种角色的体验和转换，使他专业、能力、眼光、胆识日益提高，资本市场的淬炼，使他的投资风格日趋理智、冷静。

“我母亲说我小时候后脑勺上长有反骨”，阎焱曾笑称。从有记忆时起就不甘平淡，至今仍对世界充满好奇。“每一天太阳升起的时候，都是新的一天开始，我每一天都能接触到新的知识、新的面孔。”说着此话的阎焱兴致盎然。

如何看待创业核心团队

很多投资人都在谈团队的重要性，但是在阎焱看来，“老大比团队更重要”。“在中国的环境中，领袖的作用怎么强调都不为过，因为通常真正的创业者就一个人，最早的创意就来自一个人，尤其是在初创期时，过分地强调团队反而会败得一塌糊涂。”

对于创业核心团队，阎焱有着自己独特的见解。

第一，创业领军人要有远见。

对于早期创业企业，重要的是有快速反应能力。如果创业者有远见，投资人一定要让他有足够的权利去实践远见。假如投资人觉得自己比他聪明，设置几个人跟他制衡，那最后的结果就是内耗得一塌糊涂。

第二，团队充其量为助手。

制衡是一个政治的概念，在商业行为上，更重要的是决策，一定要领导者做决策，而不是征求一个团队的意见。

“你看美国只有一个总统，其他所有副总统都是助手。团队在我看来都是扯淡，最多起到助手的作用。”阎焱坚定地说。

第三，关于权责利的分配。

领袖作用重大，但并不意味着独裁。领军人可以拥有决策权，但是利益上要跟别人分享。“我是创业者，你来打工，咱们都是五十五十，那也不对。领袖可以绝对控股，但是一定要分一些利益给大家，而且是长期的利益。”

软银亚洲投资基金首席合伙人、软银亚洲信息基础投资基金总裁阎焱

好领袖的共同点

阎焱做投资决策向来以速度著称。一年要看2000个项目，平均投30到35个项目，专业的反复锤炼练就了他的“火眼金睛”。“我在投资的时候，用不了20分钟就会做决定。只要仔细看他的眼睛，就知道这个人是不是在装。”阎焱在一次峰会上说。

阎焱认为成功创业者的共性熠熠生光，而一个成功的投资人就是找到这些发光点。

一、聪明

脑子是个好东西。聪明人有较强的元认知，持续学习能力、用简单语言解释复杂问题的能力、逻辑性思维跳跃能力及永远充满好奇心的特点。此外聪明人

能够包容不同的观点和人，善于发现别人说话中合理的部分，并且加以应用。

二、能换位思考

一个好的领袖能够站在对方的角度考虑问题，而且能够站在对方的角度做出决策。和一个真正聪明的人讲话会感觉如沐春风，就是因为他有同理心，能够换位思考，且能做出决策。

三、有个人魅力

好领袖兼具传教士与杀手气质。传教士坚信自己对别人说的话，并言出必行，否则就会感觉自己亵渎理想。杀手就是该出手时不迟疑，该裁员就裁员，为企业发展不能心软。

四、自信力和决策能力强

很多创业者在融资时，往往会把团队 CTO、COO 等人介绍给投资人，以此显示自己团队出色，觉得这样融资成功可能性大。但是，在阎焱看来，一个靠集体决策的公司基本上是不会融资成功的。

五、激情和毅力

激情比较廉价，但要把激情和饥渴区分开来。有些人创业抱着失败无所谓的态度，这种不饥渴的激情毫无意义。能吃苦、不惧失败、有毅力的人成功概率会更高。

六、懂得分享

创业者应有控制性股权，但是还要具备分享精神。公司的发展是团队一起努力的结果，创始人要拿出 15% 以上的股权分给创业团队。太抠门的创业者一般都走不远。

创业者成功后，往往会被捧上神坛，被媒体和投资人描述得神乎其神。岂不知，绝大多数的创业者在黎明的曙光出现前就已灰飞烟灭。即便成功了，背后的艰辛也非常人所能想象。

“在我二十多年投资生涯中，从来没有见过这么多的钱，而且傻钱居多。不要做人云亦云的东西，别人忽悠你，你别忽悠自己。因为创业这东西，失败率非常高。”阎焱的话语中透露着一针见血的强势和善良。

>> 摘自“正和岛”

很多创业者在融资时，往往会把团队CTO、COO等人介绍给投资人，以此显示自己团队出色，觉得这样融资成功可能性大。但是，在阎焱看来，一个靠集体决策的公司基本上是不会融资成功的。

人工智能的下一种可能

今天对人工智能未来的预测是不是过于乐观？它是一个真正的产业大潮还是概念的泡沫？当人工智能产业爆发，它会怎样改变我们所生存的现实世界？我们是兴奋，还是如霍金所警示的恐慌？

朱丽

“未来五到十年，人工智能会像水和电一样成为我们生活的必需品，深刻改变我们的世界。”

这个超前的预言，会不会有些夸张？

刘庆峰正以激情昂扬的斗志，带领科大讯飞接近这个现实。

事实或许如此。人工智能诞生60年以来，从未像今天这样炙手可热。细数很多领域，都能发现人工智能所能触及并产生颠覆性影响的例子。其中，广为人们热议的，是2016年3月谷歌公司的AlphaGo（阿尔法围棋）战胜韩国名将李世石的惊人壮举，并且未来还有“好戏”。

而据刘庆峰的预测，随着万物互联时代到来，以语音为主、键盘触摸为辅的人机交互正逐渐成为刚需，人工智能产业迎来第三次发展浪潮。

今天对人工智能未来的预测是不是过于乐观？它是一个真正的产业大潮还是概念的泡沫？当人工智能产业爆发，它会怎样改变我们所生存的现实世界？我们是兴奋，还是如霍金所警示的恐慌？

黑科技，兴奋还是恐慌？

2016年11月23日，北京国家会议中心的一场数千人发布会上，演讲者在台上声情并茂地演说着，两侧的大屏幕上一行行字幕实时跳跃显现，速度和准确率远超人工速记。据《中外管理》了解，这种在业界率先实现演讲和会议场景下的语音转写技术突破的智能语音系统，现场实测识别率达95%。

它，叫“讯飞听见”，其功能是实时将语音转写成文字。更加“不可思议”的是，它在实时中文语音转写的基础上，还融合了全新的多语种翻译技术，实时将中文演讲翻译成英语、日语、韩语等同步展示在大屏幕上，引发现场强烈反响。

看起来，这项基于人工智能技术的实时机器多语种翻译技术，似乎可以直接颠覆速记和翻译的工作了！而事实上，此“神器”已实际应用于在浙江乌镇举办的第三届世界互联网大会，令使用者赞不绝口。“让机器能听会说，首先要给机器装上一个人工的嘴巴。”科大讯飞董事长刘庆峰以一个形象的比喻，来印证科大讯飞在“黑科技”上“耍”出的成果。“讯飞听见”仅仅是其中之一。此次，科大讯飞一口气发布的万物互联输入法、智能家居、智能车机、智能服务机器人、智慧教育、个性化语音合成等创新产品，均是基于“讯飞超脑”人工智能最新技术的产物。

并非哗众取宠。这些抢眼的黑科技产品，事实上已经让这家以智能语音技术见长的公司执着地走过了17年。早在1999年成立时，科大讯飞便坚信无论人工智能如何发展，交互和后台的理解和学习都是刚需，通过人机耦合以及迭代学习进步，人工智能会逐步替代人类简单重复的劳动。

先见之明可以引领一家公司的长远战略，但没有坚忍的投入也无法结出果实。对未来的深入洞察，使科大讯飞在创新的道路上不断突破，而连续多年的研发投入占销售收入的25%，更是少有公司能够比拟的。在人工智能的前沿技术，如语音识别、合成以及机器翻译等领域，科大讯飞在国际比赛上包揽很多项目的冠军。例如语音合成技术，能够做到将人的音色和语言要素分离出来，从而实现这些要素的重新组合。

成绩背后，是科大讯飞构建的拥有1000余研发人员的核心研发平台，以及外部1500人的联合实验室，基于人工智能和大数据技术的长期研发。

用速度战胜自己。你可以说是一种“颠覆”，但也何尝不是进步？

是什么驱动一家公司始终保持着专业与专注的文化特质，在一个垂直领

域深耕十几年？刘庆峰给出的答案是：人工智能的发展不会是一蹴而就的，创业者要有坚守的心态、毅力和恒心。

“人工智能 +”，颠覆还是改变？

不仅让机器能听会说，还要让它能理解会思考，实现所谓的“人机交互”。

完成这个“神奇”的使命，光靠激情和畅想肯定不行，用刘庆峰的话说：“用一种爬山的企业精神，坐十年冷板凳，然后厚积薄发。”

资料显示：人工智能概念在 1956 年达特莫斯会上被专家提出以后，于 1970 年掀起第一次浪潮，那时已经通过第一代的人工智能神经网络算法证明了《数学原理》一书的绝大部分数学原理。而第二次浪潮发生在 1984 年，当时霍普菲尔德网络被推出来，让人工智能的神经网络具备了历史记忆的功能。

“但是前两次的大潮，后来都破灭了，为什么？”刘庆峰描述着，“是因为神经网络本身算法的局限性，同时也受到当时整个运算能力的一些限制。那么今天，以深度神经网络为基础，基于大数据、云计算运算平台，再加上移动互联网源源不断地将各种训练数据收集到后台，以目前的时间节点看，人工智能的第三次大潮已经切实到来了。”令他兴奋的是，科大讯飞 17 年

的坚持，正在验证一个“算法”与围绕它的科技和产业界持续的创新实验。

“人工智能 +”，或许可以改变更多我们头脑中的认知——尽管现在还没有清晰地为我们感知到。

但是科大讯飞的研究表明，这是我们面临的时代趋势。人工智能进入产业领域并释放它的智慧，或许更值得期待。

一个颇为有趣的例证，便是 2015 年科大讯飞在教育领域推出的机器阅卷技术。这一技术在 2016 年进一步迭代——在以往语文、英语作文学生手写文字精准识别、可靠评分基础上，应用“讯飞超脑”最新成果，又重点突破了中英文作文综合反馈和逐句精批并在多校持续打磨形成新型作文教学模式，将原来最难开展教学的作文课从月频提高到周频授课和测练。

如此“智慧”的个性化教学产品，科大讯飞目前已经推广至全国 220 多个地市、超过 10000 所学校，1500 万师生受惠于此，并且在数、理、化教学的应用同样亦不逊色。

将先进的人工智能和大数据技术应用于教育信息化，以实现因材施教、个性化教学的效果，以此能改变教育行业的未来吗？

“今天我们认为，人工智能已经不再是一个概念，而是改变一个又一个行业的驱动力。”刘庆峰十分笃信，这是科大讯飞想要实现的未来。

>> **摘自《中外管理》**

所谓一本万利的投资，真的只有终身学习

2015年，多丽塔·丹尼尔斯（Doreetha Daniels）在加州圣塔克拉里塔的峡谷学院取得了社会科学大专学位。但是，丹尼尔斯这位学生并非寻常：她当时已经99岁了。丹尼尔斯曾说，她修这个学位只是为了提升自己；她求学六年，证明了她对学习的意志、决心和承诺。

约翰·科尔曼 / 著　尘扬　欧明谓 / 译

《经济学人》

我们很少有人在九十多岁了还愿意去修一个大学学位，即使是在职业生涯中期也都没多少人愿意。（不过，最近的统计数据显示，有越来越多人在上了年纪后选择修大学学位。）有些人本来就不喜欢上学；要在一张桌子后面坐上几个小时，或者学习不切实际的课程，简直就是折磨。而且，几乎所有人都肩负着各种负担，比如孩子、社交、工作。时间和财力的有限，让额外的正式教育变得不切实际，甚至完全不可能。

然而,随着我们年龄增长,学习不只是为了拿到学位或者找个好工作而已了。书籍、在线课程、MOOC(massive open online courses,大型开放式在线课程——译者注)、职业发展计划、播客等教育资源越来越充足,而且从未像现在这样触手可及。这一切使得建立终生学习的习惯比以前容易多了。每一天,我们都有机会以适合自己学习风格的方式,发展自己的智力。

既然如此,抓住学习机会的人为什么那么少呢?我们明知道花时间学习是值得的,然而却发现腾出时间又是那么难。当你想要把学习抛诸脑后的时候,请记得下面这几点:

教育是最值得的投资

许多研究证明,教育水平和终生收入之间确实存在显著关系。2015年,克里斯托弗·坦博里尼(Christopher Tamborini)、金昌焕(ChangHwan Kim)和坂本亚瑟(Arthur Sakamoto)发现,在控制了其他变量后,拥有大学学位的男性和女性在一生中比只有高中学历的男性和女性分别多赚到66.5万美元和44.5万美元,而拥有研究生学位的人则赚得更多。大学毕业后,持续学习和技能发展对于适应经济、科技方面的颠覆性趋势至关重要。

最近,《经济学人》的一篇文章指出,就业环境正在发生快速变化(例如,自动化带来的颠覆性力量、越来越多的工作岗位需要有编程知识等),职场人士因此必须不断掌握新技术、拥有新能力。世邦魏理仕(CBRE)在2014年发布的一份报告中估计,在2025年之前,有50%的工作岗位将会因为技术创新而消失。即使这个数字可能有所夸大,但是凭直觉来说,经济环境在2017年的变化,确实比以往都要快得多。人工智能、机器人技术、离岸外包等趋势,正在不断改变工作的性质;如果要适应这种不断改变的工作环境,我们就必须不断学习,不断成长。

学习有益于健康

我之前在《哈佛商业评论》的一篇文章中提到过,即使只是进行短时间的阅读,也能大大降低你的压力水平。最近,《神经学》(Neurology)的一篇报告指出,虽然认知活动不能改变阿兹海默症患者的生理状况,但是学习活动能推迟症状的发作,从而维持病人的生活质量。另有研究表明,学习演奏一种新

乐器可以延缓认知衰退，而在老年时学习复杂的新技能也和强化记忆力之间存在关联。

另外，尽管因果关系尚不明确，但是已有许多研究深入探讨了长寿和教育之间的关系。大卫·卡特勒(David Cutler)和阿德里亚娜·利拉斯－慕尼(Adriana Lleras-Muney)在2006年发表的一篇论文中提出，教育程度高的人会相对更健康，尽管其中可能存在所能获取的医疗服务的差异。他们的研究表明，一年的正式教育能使一个人的寿命延长超过半年。或许，99岁的多丽塔·丹尼尔斯已经知道了一些我们许多人都错过了的东西。

学习，带来开放的心态和好奇心

尽管只有少数研究证实了这一点，但是我在和别人的交流过程中发现，那些努力学习并保持好奇心的人总是比其他人更快乐，在社交、工作中也会更有吸引力。举个例子，我有个朋友叫Duncan，所有与他接触过的人几乎都会称赞他。夸奖他的原因各种各样，但主要是因为：他拥有很强的求知欲——不论是什么话题，他都能与别人进行讨论，哪怕只是简单说几句；而对于熟悉的话题，他往往可以讲得很深入。

想想看，在你认识的人中，谁的口才最好，谁会提出好问题？他们是不是见多识广？再想一下，你最敬佩哪些同事的专业能力？他们是不是看起来有学问、头脑开放、思维灵活？或许你的经验略有不同，但是我想大部分人在生活、工作中最敬佩的人都是那些特别专注于学习和成长的人。

教育，让你变得独一无二

人类，是被赋予学习能力、创造能力和智力发展能力的唯一物种。

你是否曾经坐在一个安静的地方，一次看完一本小说？你是否曾经因为完成了一项艰巨任务而获得巨大的满足感？你是否曾经与一帮朋友或同事在理解了晦涩难懂的材料后，而创造出新的方案？这些经历都会让人非常振奋。而且，即使教育对健康、收入和社会地位没有影响，仅仅因为它能使每个人变得独一无二，也是完全值得你去投入的。

持续学习的理由有很多，而且有大量证据表明，终身学习不仅在经济上是必要的，它对于社交、情绪和健康而言也是必要的。我们生活在一个学习与发

展机会充足的时代，所以要保持好奇心和谦虚的心态，来抓住这些机会；这将是你一生中最有价值的决定。

>> 摘自《哈佛商业评论》

◎不是看上去高级
就是高级珠宝啊

◎如果梵高生在中国

◎他劝止了世界末日之战

◎寓内敛的激情于朴素的
笔墨之中

沙龙
Salon

不是看上去高级就是高级珠宝啊

经常听见有人介绍某品牌是高级珠宝品牌，甚至连一些山寨仿品也为自己加上“高级“的形容词，所以说啊，珠宝是人人爱，真的未必是人人懂啊。

敬静

近两年大家都一直在说奢侈品的销量在下滑，品牌也都改掉一副拒人千里之外的高冷，恨不能一夜之间挤进所谓“轻奢”的队伍里改头换面。但是，珠宝做为一个比较特殊的品类，因为有着贵重材质保值的特征，所以市场上几乎更向价值链的两端聚拢，简单说就是高级的更高级，亲民的更亲民，不上不下的反而尴尬。

做为天天在珠宝圈里看世界的人，很多事看在眼里但并不能一一说破，但

是有些事一忍再忍还是忍不下去啊，不说明白总会觉得心不安。商业环境本身就是鱼龙混杂，感觉自己必须要上知天文下知地理才能绕过许多的坑，但是我们真没办法变成什么都知道的万事通，连买东西都快变成智商测验了。想在这一千多字里把珠宝讲明白可是实在难为我，但讲个小小的基本常识还是可以说得清楚的。

经常听见有人介绍某品牌是高级珠宝品牌，有时候在一些时尚杂志也经常随便就写某些珠宝是“高级珠宝“，甚至连一些山寨仿品也为自己加上“高级“的形容词，所以说啊，珠宝是人人爱，真的未必是人人懂啊。

是的，也许你眼前的这一件真的是看起来又精致又高级，用的全是钻石、红宝石、祖母绿这些珍贵材质，但是，如果你真的想像一个内行一样买珠宝或是卖珠宝，请先弄明白什么是”高级珠宝“吧，不然明眼人一下子就知道您并不是真的行家哦！就像并不是随便哪个街边的裁缝店的量体裁衣就可以叫做“高级定制”一样，哪怕您用的是上好的丝绸或是羊绒，充其量只能叫做“度身定制”。虽然不像时装界有法国高级时装协会一样的机构来明确界定“高级定制”的标准，但是“高级珠宝 HIGH JEWELRY”在全世界的珠宝界仍是有着约定俗成、并被广泛认可的标准的。

首先这件珠宝当然、必须使用的是贵金属和珍贵的宝石。

贵金属基本上是指黄金、K 黄金、K 白金、铂金这些经常用于珠宝镶嵌的金属，近些年钛金属也被越来越多的高级珠宝使用了，因为它特别轻，并且可以处理出很多不同的颜色，给设计师们带来更多的创意的空间。宝石很重要，它几乎是一件珠宝的价值主体，所以必须要使用品质非常高的珍贵宝石。随着时代的发展， 珍贵宝石的界定已经不再局限在钻石、红宝石、蓝宝石、祖母绿这传统四大家族的品类之内了，有更多的宝石也在被越来越多地使用，比如珍珠、绿松石、摩根石、翠榴石等等……但是有一点非常重要，虽然宝石的类别扩展了但品质的金线从未放松，高级珠宝里用的宝石的品质都是要绝对上乘的，你知道虽然大家都叫同一个名字但级别和价钱可是千差万别。

第二点要有艺术性的独特设计。

也就是说并不是随便在珠宝展上买个宝石，找个街头小店镶嵌起来就叫高级珠宝了。对于一件高级珠宝来说它的的艺术价值和物质价值几乎是同等重要的，设计是真正赋予珠宝灵魂的魔术。所以我们经常见到的高级珠宝除了来自各大顶级品牌，就是来自于优秀的独立设计师，而并非是市场上随处可见的商业款式。

第三点也很重要，高级珠宝必须是纯手工打造完成的。

任何珍贵的东西都无法大批量机械生产，所以高级珠宝从蜡雕到镶嵌、抛光等等每一个步骤必须是靠经验丰富的老师傅用手工完成。虽然电脑和机器早已经在珠宝加工业大肆使用，但作为金字塔尖的高珠就是有着超级高的手工工艺要求，没办法，不求产量只要精良。对于经常要求复杂工艺的高级珠宝，几十年经验的老工匠就是能做出机器所无法替代的温度和水准。

最后一点最最重要：高级珠宝必须是只有一件的孤品。

唯一最珍贵，所以高级珠宝不可以被复制，这也正是它的价值所在。很多大品牌的高级珠宝卖掉以后决不再做一模一样的 ，甚至连模版都要珍藏起来不再被重复使用。这是对收藏这件作品客人的保障，也是对作品价值的保障。

想要进入到真正“高级珠宝”的行列绝不是件容易的是，它的要求就是这么苛刻，世上的万物不都是如此么： 好的东西，都是难得的。

如果梵高生在中国

郭宇宽

最近我花了很大精力，在阅读很多艺术史方面的资料，试图梳理出其中的规律，让我特别感兴趣而且有很多启发的，是像梵高这样的艺术家，为什么在他身后享有非常崇高的声誉？他的艺术在西方的市场上达到了几千万美元的顶尖价位。

大多数人对他常常是这样的解读：即使在西方，一个这么天才的艺术家也很难养活自己，要到死后才会开始出名，他的画卖这么贵和他自己没有关系。我在了解梵高生平的过程中发现，有一些细节是我们解读梵高时常常忽略掉的。当时欧洲后印象派的三杰：高更、塞尚和梵高，他们都有非常好的家庭背景。塞尚的父亲是一个银行家，家里非常有钱，所以他可以心无旁骛地追求艺术；高更也是成为金融界人士解决了经济的后顾之忧之后，到了三十多岁才开始专心追求艺术；梵高的家庭当时在荷兰的宗教界和艺术界非常有声望，家里有人当牧师，他的两个叔叔和弟弟提奥都在经营画廊，而且他叔叔经营的画廊当时在整个欧洲都称得上是最著名的。梵高如果想把自己的画卖个高价钱，有比任何人都优越的得天独厚的条件，他的叔叔轻松就能把他捧红。

那为什么《梵高传》将他的经历描述得如此坎坷？我觉得主要是因为，梵高他是精神分裂症患者，并且因为对艺术狂热的追求，生活中是一个非常不着调的人。因为精神分裂，有极端的倾向，使他身边很多的人，甚至本来应该最亲密的人都很难和他搞好关系。梵高跟朋友吵架，气疯了，甚至把自己耳朵割了下来。可以想象，这种性格的人，在生活中很难像正常人一样进

行正常的社会交往，所以他走到哪里都是目光涣散，衣衫褴褛，走路跌跌撞撞，要么像喝醉酒，要么像吸了毒似的，如果我们看到了也会敬而远之。

可想而知，为什么梵高的艺术作品在今天看来这么有冲击力，但在他那个年代却无法走入上层市场。因为上流社会有自己的礼仪和道德，很多人见到梵高也都是敬而远之，这样就使梵高的性格越来越孤僻，最后导致了自杀的悲剧。

在梵高去世后的不长时间之内，他的影响力就开始发酵，作品价格一路升值。很多同时代的画家受到梵高的影响，在创作上借鉴他的风格。很短的时间内，他的影响力迅速扩大到现在我们所知道的：成为了西方艺术界一位标杆性顶尖人物。

梵高的经历让我想起了另外一个人：在博弈论方面做出极大贡献的数学家纳什。生活中的纳什，跟梵高的性格非常像，也患有精神分裂，还被警察逮捕过，有私生子，完全是一个烂人。但他疯狂地活在自己的数学世界中，就像梵高疯狂追求艺术的感觉一样。纳什在数学方面的成就最后还是被整个学术界认可，得到了诺贝尔奖，在学术上享有很高的荣誉。

天才人物往往都有这种极端的性格。我们在解读梵高的时候，会以惯常的角度来看，觉得这样一个天才的艺术家养不活自己。但如果我们换一个角度来看，为什么像梵高这样的艺术家能够被西方社会接受，最后他的地位在艺术史上不可动摇？

这样的人在中国艺术史上有没有？我很难找出一个可以和梵高相类比的例子。中国的艺术家往往需要有一种和人打交道的能力，才能在艺术界立足。比如傅抱石，这人当然也有些才华，但他能得到很大的名声，与他当年和郭沫若的交往密不可分，郭沫若的推荐对他起了非常大的作用。郭沫若 1937 年抗日战争爆发后回国，任军事委员会政治部第三厅厅长，后改任文化工作委员会主任，干的工作是“团结进步文化人士从事抗日救亡运动”。说白了，傅抱石跟郭沫若走得近，每年都主动把自己最好的作品献给郭沫若，同时借郭的权力提携自己。这种交往水平，梵高哪里能有？

中国的很多学者也一样。我们想象一下，像纳什这样有很多天才原创思想的人，很多时候就因为不通人情世故，不善于和人交往，甚至可以讲上不得台面，很难得到大的荣誉和机会。我相信中国一定也有像梵高、纳什一样具有原创性才华的年轻人，但他们可能最后在历史上湮没无闻，根本没人会知道他们的名字。

《梵高传》封面

>> 摘自《南都周刊》

他劝止了世界末日之战

姜琳

1962年秋的伦敦街头，经常有人游行要求裁减核武器。但游行的人都并不知道，在1962年10月26日这天夜幕降临的时候，首相哈罗德·麦克米兰正在等候美国总统的电话，他们将决定是否发动一场会把世界推向末日的核战争。

电话终于打来了，两位大人物诚恳地交谈了十分钟，从他们的语气里几乎听不出世界即将发生灭绝性的核灾难。在谈话结束之前，45岁的约翰·F·肯尼迪礼节性地说："在我们采取任何激烈的行动之前，我再打电话给你。"麦克米兰以英国贵族特有的游刃有余的语气说："好的，谢谢你。我将等你的电话，随时打来都可以。"

大约半个世纪前，美国和苏联两个超级大国的各种对立行动悄然进行着。美国发现苏联正准备在古巴建立导弹基地，所选的地址离美国的佛罗里达州海岸只有100英里。这次危机是冷战当中的一次重要交锋，资本主义的西方和共产主义的东方将要用核武器比拼。

肯尼迪总统打电话给麦克米兰首相之前12天，美国的一个秘密情报人员在哈瓦那的一个酒吧里，听到当地空军飞行员说古巴将从苏联得到核武器。几个小时后，也就是10月14日（星期天）黎明，一架美国侦察机飞到古巴上空对这个情报的真实性进行了检验。飞行员拍摄了918幅图片，涉及范围覆盖了古巴北岸的75英里左右。

令华盛顿方面吃惊的是，情报是真实的。星期一早上，肯尼迪总统获知

古巴方面正在着手建设导弹基地，将有40枚装有核弹头的导弹从苏联运来。随后13天，世界屏住了呼吸。苏联运送核导弹的船只很快就要起航了。

肯尼迪想轰炸古巴的导弹基地，并占领这个岛国。若不是麦克米兰建议他要谨慎行事，战争就爆发了。

苏联的船只在半途中返航了，避免了海上的一场恶战。苏联命令古巴拆除那些导弹基地，作为交换条件，英国保证不侵入苏联的这位小岛国盟友。

然而，直到现在，很多人只知道那时美国的旁边有苏联的一个盟友，却没有几个人知道英国对白宫和克里姆林宫所起的重要的调停作用。2008年9月下旬，BBC电台4频道播出了一段史料，揭示了英国在那场险些发生的战争当中所采取的立场。

那时，一旦苏联部署好那些核弹头，首先受到攻击的必定是英国，因为英国比华盛顿更靠近莫斯科。在肯尼迪给麦克米兰打电话之前四天，他在发表讲话时对苏联发出了挑战性的警告："我们美国的政策是，不管从古巴发射的导弹攻击哪个西方国家，我们都看成是攻击美国，我们都要对苏联作出报复性的反应。"在他发表这番讲话之前12分钟，美国已经由驻伦敦的大使向英国正式告知了美苏危机的升级，四个小时后美国也提醒了包括法国和德国在内的各个西欧强国。

肯尼迪的讲话稿、美国侦察机拍摄到的导弹基地的照片和那位美国情报员的短信一起被送到了唐宁街，只有麦克米兰和最亲近的几位助手能看到这些资料。

同时，英国人正在为周末的足球比赛和周日午餐做准备，连热心反对核战争的人也不知道在他们门口发生的紧急情况。有40架皇家空军火神轰炸机，已经分别在四个机场待命，15分钟内，一旦命令下来，他们就会飞向苏联的腹地。

"飞机都已经准备就绪，相关的装备已经完全装好，只等命令下来我们就进入驾驶座，系好安全带，只要一按下按钮飞机就起飞了。"从事件发生的1962年以来，前任空军中校彼得·威斯特第一次公开他对那时情况的回忆。当时，他是空军林肯郡基地火神轰炸机上的电气指挥官。他确认了当时的轰炸机上都装载了核弹头，并准备精确地投掷到苏联的国土上。另外两位当时在皇家空军服役的人也谈到了当时的情况。麦克米兰当时是进退两难，他不想惹恼莫斯科，所以不会命令火神战机飞出去轰炸苏联，因为一旦这样做，赫鲁晓夫发动战争时就会把英国当成死对头。他也不想让英国公众知道整件事情的真相，不想召集30万国民防卫军，怕会引起整个国家的恐慌。

一份当年的电话录音展示了老一点儿的麦克米兰如何使年轻一些的肯尼迪总统平静下来。他们讨论有没有必要对苏联采取军事行动，以及联合国会不会下令拆除古巴的军事基地。麦克米兰建议说，如果能让苏联停止危险行动，作为交换条件，我们可以临时拆除英国国土上的核弹基地。

没有几个人比前空军中校彼得·威斯特更加感激麦克米兰首相的这个建议了。当时，作为一名年轻的军官，周末在战斗机旁等待命令的时候，他为他的家人担心。在严峻的考验开始之前，他恳求他妻子带三个孩子到苏格兰西部去，远离空军基地，躲藏起来。然而，他的妻子拒绝了。她认为，如果克里姆林宫要对伦敦和英国的军事基地使用核武器，大不列颠群岛都不能幸免。这位年轻的母亲决定留在家里，抱着孩子们，这样他们一家人就可以死在一起。

当然，令人感激的是，这样的命运没有发生。只是现在我们知道，我们的国家曾经在眨眼间险些走到世界末日。

>> **摘自《人民文摘》**

寓内敛的激情于朴素的笔墨之中

——简析张国荣山水画的现代意义

北辰

高等学府作为培养专门人才的摇篮和传递科学知识的王国，置身于纷繁喧嚣的现实时空而永葆其独立品格。学院纯正而浓郁的学术气氛，无疑有利于知识的涵纳与各种新的文化思潮在一种亲和关系中产生碰撞而得以升华，从而赋予学院艺术张扬个性、关注人类命运的人文精神。

张国荣从西北师范大学美术系毕业后留系任教，早年在中央美术学院“首届中国当代美术创作与批评研究班”进修深造和几次出国游学的经历，为他全方位提高理论学养和进行艺术创作实践，打下了坚实的基础。长期以来，在关注甘肃美术创作现状的同时，张国荣国画山水创作中，表现出强烈的现实意识和个性追求。

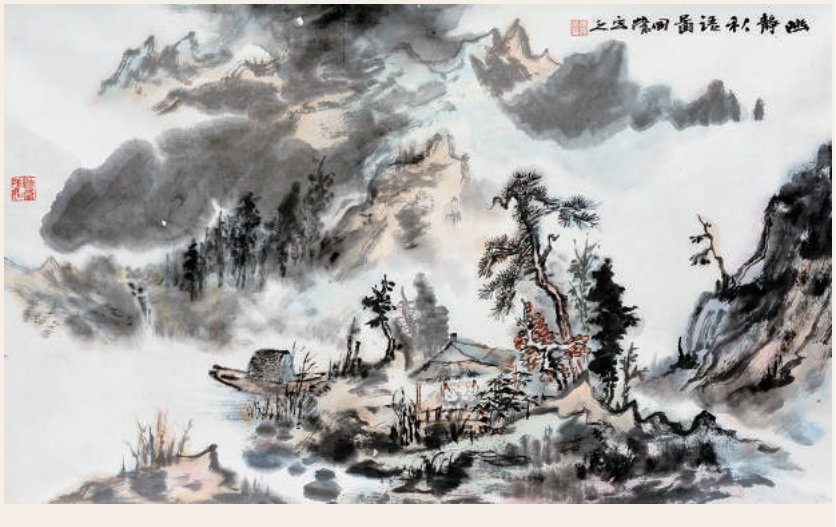
长期以来，传统山水画中“天人合一”的重要命题在当代山水画由古典形态向现代形态转换的过程中，已发生了其内涵上的重要变化。在信息化和工业化社会中，审美主体不可能仅凭对自然现象的静观就能变得豁达与从容。作为一个艺术感受力敏锐的画家，张国荣不愿将戒备的心态掩藏在传统文人偷安的小天地里卧青山而看白云，正视自己的生命状态成为唯一有效的表达方式。

纵观张国荣近几年的创作实践，他的山水画介于写实和写意之间，正如著名美术评论家易英所说“笔墨浅淡，意境空灵”，将传统笔墨的空灵和写实的情趣有机地结合在一起，在构图上追求一种率性和天然，淡化了笔墨的层次，

《静静山庄》 138cm×68cm

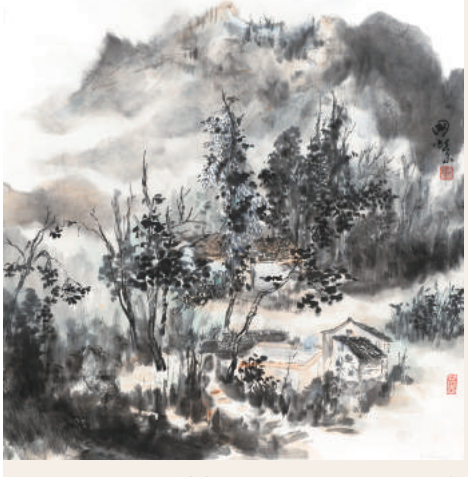
没有传统的高远深远之分，前景和远景混合在一起，犹如梦幻中景象的重叠，自然的品格跃然纸上。易英先生就张国荣笔触的发挥，进一步评价道：“对于画家来说，笔墨的操作，形式的表现，最有表现力的在于无意识的再现。国荣自己可能没有意识到这一点，他画童年的回忆，画记忆中的村庄，最重要的是画出了自己的记忆，它不在别处，就在他的形式与表现之中。”但我们还是从他“无意识的再现”中看到了一种有意识的表达，那就是：自然生命的周期以“村庄”的形式诉说着它残破、衰败的一面，这不啻是一种警醒和昭示，更是一种吸引我们进入的对于整个自然法则的反思，一种对储存在久远岁月中美好记忆的追怀。

一个画家如果一味地沉浸在对于自足而封闭的自然美的营造上，对于观者无疑是一种不负责任的欺骗和蒙蔽。张国荣的山水画创作不仅以新的图式语言与传统山水画拉开一段精神和视觉上的双重距离，尤为可贵的是，以一个现代知识分子的人文关怀，以自由而略带苦涩的笔触，赋予其作品一种混沌而苍茫的艺术风格，蕴含在画面之中内敛的激情告诉我们：完整而美好的自然在绘画之外，需要我们共同的创造。



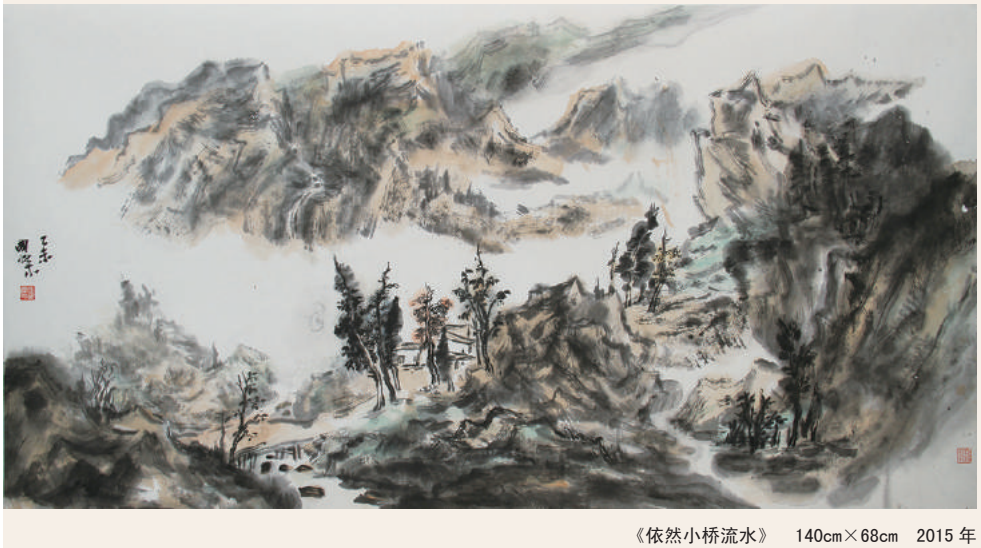
《秋语》　90cm×68cm　2014 年

《溪山斜阳里》140cm×68cm 2015 年



《林中人家》 68cm×68cm 2012 年

《晴云轻漾》 68cm×68cm 2013 年



《依然小桥流水》 140cm×68cm 2015 年

《过雨看山色》 138cm×68cm 2012 年

张国荣，1991 年毕业于西北师范大学美术系，并留系任教。1997 年——1998 年在中央美术学院研习，2001 年 11 月——12 月在英国参加教师培训；2005 年赴俄罗斯艺术考察；2013 年赴西欧艺术考察。现为西北师范大学美术学院教授，硕士研究生导师，甘肃省图书馆书画研究院副院长。从事山水画创作和美术批评。作品多次参加国家和省级展览。

COOL 自在影库 HOMELIKE CINEMA
百安概念影城 BAIAN NEW CONCEPT CINEMA
电话：0931—8106093
地址：甘肃省兰州市城关区南关什字百安购物中心六楼

自在影库：引领“私人订制影院”时代

星河舰队

位于南关什字世纪广场六楼的百安概念影城“自在影库”，在兰州率先开启了高品质的私人订制影院服务。

私人订制的概念首先是专属空间的私密性，约三五好友，选一个喜欢的主题房间，关起门来就是属于自己的电影世界，既无外人打扰，也不打扰他人。私人订制的第二个特点是观看的选择自由，时间自选，影片自选，上千部正版高清片源，完全可以满足不同兴趣。私人订制的第三个特点是不观看的选择自由，不看电影，看场球赛也行，小团队开会分享也行，甚至喝喝酒聊聊天打打盹也行。

看看自在影库解锁了哪些新技能

一、电影微众筹

只有熟人才能一起看电影吗？并没有！自在影库“自在微众筹”模式已经被小二们开发出来啦。现在，只要您加入“自在影库官方影迷微信群”，随时可在群内为你想看的电影发起众筹计划，待响应的人数达到对应影厅人数最低标准后，店小二就会帮您安排您的影厅及时段。

看电影，找那些“志同道合”的影友吧，和“懂你”的人看电影，一起哭、一起笑。对了，说不定美好的邂逅也在这里呢？

二、会员尊享全面升级

迎接红五月，充值就送“房”：凡在百安影城自在影库办理会员卡的观众，就可享受自在影库包厢免费观影一场。

会员首次办卡可享受免费爆米花一份。

（小包送中桶米花一份，大包送大桶爆米花一份。）

首次办理自在影库会员卡的观众，赠送“自在影库水吧”卖品券。

会员充值享受买断和优惠时段（10:00—14:00）“折上折”活动。

三、即将强势登录美团

预定不用到店，不用电话。自在影库即将强势登陆美团啦！

边吃边看，只需拇指动一动。

另外，小二为庆祝美团上线，“背着老板，昧着良心”开启了线上超值体验价。小二说了：“时间有限！”大家一定要及时关注美团自在影库的上线信息呦。

伊和园

—礼宴中心—

مطاعم جـ 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

视野首届全国中学生作文大赛
征稿启事

今年是《视野》创刊20周年。20年里，我们刊登过很多文章，主旨精神一直未曾改变：新锐、人文、生活。现在我们征文，也希望继续传承这些精神。这次征文大赛，我们期待与一个个鲜活的精神主体相撞击。

作文题目

素材一：认清自己，成就未来

曾有人问泰戈尔三个问题。第一个问题“世界上什么最容易？”泰戈尔回答：“指责别人最容易”；第二个问题“世界上什么最难？”泰戈尔回答：”认识自己最难”；第三个问题“世界上什么最伟大？”泰戈尔回答：“爱最伟大的。”你认为在泰戈尔回答的三个问题中，哪句最经典？你是怎样看待他的观点的？

素材二：真正的危机

真正的危机不是机器人像人一样思考，而是人像机器一样。

作文要求：

1. 请从以上两条素材中任选其一，综合素材内容及含意，自选角度成文，题目自拟；
2. 除诗歌以外，体裁不限，字数800-1000字。

百万巨奖

一等奖　1名　奖现金10万元+获奖证书；
二等奖　10名　奖现金1万元+获奖证书；
三等奖　30名　奖阳光行动助学金1万元（分四年支付）+获奖证书；
四等奖　200名　奖一年期《视野》杂志一套（按出版时间，一月一寄）+获奖证书；
纪念奖　凡投稿者均可获得大赛原创优秀作文汇编一本。

谁能参加

全国范围内所有全日制中学（包括初中部与高中部）所有在校学生（身份认定以参赛者投稿当日身份为准）；

2017年高三应届毕业生请于2017年7月1日以前投稿；

每人限投稿一次，多投无效，并取消参赛资格。

参赛要求

大赛不需要专门填写报名表报名，投递稿件视作报名参赛；

稿件投递可以以纸质形式投递邮件至甘肃省兰州市城关区南河北路高新大厦B座2401室视野杂志社（收），也可以以电子版投递至 shiyezuowen@163.com；

投稿人须在投寄作品时另附一份个人资料。个人资料包括：姓名、年龄、性别、民族、籍贯、联系电话、就读学校年级班级、身份证复印件或户口簿复印件、通讯地址（通过电子邮箱投稿的请附个人资料电子版即可），否则视为稿件无效；

作文要求用中文写作，不得抄袭，作文正文内全文不得出现具体的人名、地名、学校信息或者任何记号，一经发现，立刻取消参赛资格；

投稿时请在外包装上标记“作文大赛”字样。

大赛最终解释权归大赛组委会所有
本次大赛法务支持：甘肃豪仁律师事务所

大赛流程

2017年4月18日起公开征集作品投稿，至2017年10月18日截稿（以快递交件日为准）；于2017年11月18日颁奖；

本次作文大赛所有筹备工作与组织工作细节流程全部对外发布，保证大赛的公开、公正与公平。其他详细信息扫描视野微信二维码，关注我们随时更新的大赛相关信息。

视野微信二维码

寻找时髦条纹人

5.5 周五 — 5.25 周四

扫码参与微博活动

视野首届全国中学生作文大赛主赞助商

SEMIR 森馬