



甘肃银行
BANK OF GANSU

普惠大众 贴心万家

百万年货 大派送



甘肃银行手机银行

购买陇盈E
投单笔2万
元，领取66
元礼包!

签约手机银行
且交易3笔，领
取20元福袋!



甘肃银行微信银行

领取新年
大礼包

礼

活动时间：
2018年1月1日-2月13日

领取方式：

- 1、符合任一条件后，点击“微信银行-服务-我要领年货”报名；
- 2、3个工作日内将会收到以短信形式发送的礼品兑换码；
- 3、兑换码需在有效期内，通过甘肃银行陇银商城兑换使用。

省内拨打 96666
Inside the province call

省外拨打 400-86-96666
Outside the province call

网址：www.gsbankchina.com
URL: www.gsbankchina.com



献给

今天的企业家

明天的企业家

和后天企业家



赢在前沿

FIRST CHANCE · GREAT WIN
培训 咨询 论坛

FORUM



CONSULTATION

TRAINING

价值观

传播前沿理念、搭建共赢平台
提升经营智慧、促进区域发展

愿景

做民营企业发展的助推器
打造国际化商学院

使命

深度服务当地企业
持续推动甘肃经济和文化的发展

甘肃赢在前沿企业管理服务有限公司

唯一获授权“兰州大学管理学院EDP高层管理者培训项目基地”单位

甘肃赢在前沿企业管理服务有限公司系甘肃大地湾文化传播股份有限公司控股子公司，是省内具有影响力的企业管理培训、承办大型经济文化论坛的专业公司。

公司秉承“传播先进理念、搭建共赢平台、提升经营智慧、促进区域发展”的价值理念，依托于百年名校兰州大学并整合国内外优质教育资源，致力于打造一个甘肃最大，最具实力的集培训、咨询、论坛运营为一体的“前沿商学院”。

公司与兰州大学管理学院签署战略合作协议，建立“兰州大学管理学院EDP高层管理者培训项目基地”，是省工信委认定的“甘肃省中小企业公共服务示范平台”。



大事件

- 2007**举办“金城百家大讲堂”，被评为兰州市十大新闻事件；**2008**被媒体评为兰州市文化品牌；
- 2008**举办“兰州企业发展高峰论坛”邀请龙永图、郎咸平；**2009**举办“中国文化高峰论坛”邀请嘉宾易中天、于丹；
- 2010**举办“甘肃青年企业家发展论坛”，副省长张晓兰等领导参会；**2011**举办千人“国际太阳能建筑一体化高峰论坛”；
- 2011**承办“兰州新区发展高峰论坛”，袁占亭市长参会；
- 2015**与兰州大学管理学院合作承办“民营企业干人家培训”项目，副省长郝远参加结业仪式；
- 2014-2016**与甘肃银行、兰州大学合作，成功举办“金城峰会”高端论坛；
- 2017**年，与韩国首尔科学综合研究生院签署MBA项目招生合作协议；
- 2017**年，承办甘肃省中小企业领导人质量管理培训项目。

客户单位
(部分)



☎ 电话：0931-4642898

📍 地址：兰州市城关区南河北路高科高新大厦B座17-B



请扫码关注

每次抵达，
都是为了新的出发。

ON THE TRIP

A stylized, handwritten signature in black ink, located in the bottom right corner of the image. The signature is cursive and appears to be a name, possibly 'Lupin'.



60th ANNIVERSARY
辉煌甲子 追梦百年

中國東方航空
CHINA EASTERN



“山河”前的“桥路”

——2018新年寄语

未来的历史将见证，2018对中国来说，可能是少有的关键年份。在这一年，十九大的战略布局将进入操作化征程，正如习总书记在新年贺词中所指出的，“遇河架桥，逢山开路，将改革进行到底”。这既是一种决心和信心，也是一种应变的智慧。

可以预见，从政治、经济到技术、制服乃至我们每个人的日常生活，“大山大河”会不时地横亘在我们面前，对我们这样一份坚持服务中国企业家的杂志而言，也必然如此。怎样“架桥”与“开路”，需要长远的格局筹划与坚定的理念坚守，更需要坚韧务实的步步为营。

我们将依然坚持过去十年间对“企业家精神”的理解。在《管理通鉴》的视野中，“企业家”是一个能以自身方式推动人类社会和文明进步的“物种”，他们的力量究其本在于，将创造性化身为我们日常的生活方式，松动我们在身体移动、物质消费和精神想象上的既有局限，将我们联入新的物质、知识和人际网络中，拓展我们对物、对事、对世界的理解可能。

这样的理解可能过于宏大抑或过于美化，我们也深知，当下泛滥的消费主义和娱乐化潮流，也有着企业家的合谋，但是，我们的理解建基的前提是：可选择的益处大过贫困的局限，多元选择的潜在力量在于我们未必能左右的意外结局。而且，不同的选择，本身就是锤炼我们选择能力的必修课。这正如当下我们已经目睹，如果没有企业家为我们塑形的网络搜索习惯，知识的民主化进而行为的高度反思性，就是一件不可能的超越。

也正是从这个角度，我们理解的“管理”就不是一个内部的或者技术性话题。它本身就置身于技术演化和制度变革中，置身于历史文化的复杂脉络中。在2018年乃至未来更长的时段中，我们将密切关注全球化下复杂的管理实践，并且通过我们的“选择”，与所有的中国企业家一起思考：什么是在复杂漩涡中未来的方向，什么构成我们可操作又可持续的桥路。

更具体地说，在我们的关切，也就是每一次的稿件选择和处理中，《管理通鉴》将从视野上立足于：全球眼光，中国问题。我们既不会迷信于“管理”的西方历史和理论，也不会盲从于所谓本土化的特殊与封闭，正如微信的深处就是全球技术与中国熟人文化的交融一样，管理领域中的每一个实践，在当下也从来无法脱离不同文化和亚文化的交流与对话。

要保持这样的对话，《管理通鉴》深知，每一位管理实践者和思考者的思维方式必定要做极大的自我调整。具体地说就是特别要关注技术与人的关系，以及在其间所渗透着的复杂与不确定性。事实上，“逢山开路，遇河架桥”，本身就是中国智慧在新时代的重新表达，内核里，也正是对变化的敞开和包容。

2018年，《管理通鉴》愿和她所服务的每一位读者一道，把每一次“桥路”的连接，汇作探究“管理”实践与思想独特而又普遍的风景。



【证券代码：871486】

陇萃堂®

荟萃精华 健康之源



陇萃堂·2018礼遇健康 新春活动进行中.....欢迎到店体验

盘旋路店	万达广场店	国芳百货店	新世界店	中川机场T1店	中川机场T2店
省政府礼堂东侧 0931-68771232	万达广场一楼1025号 0931-8388028	国芳百货一楼南门 15293138115	新世界百货负一楼 18893188392	T1航站楼出发厅 18294477116	T2航站楼出发厅 18294477116
西国店	西固虹盛店	亚欧店	天水店	张掖店	
公园路十字以西 0931-7537342	西固区虹盛百货一楼东门 13919254801	亚欧负一楼超市入口处 0931-8482982	秦州区宏业大厦B座 0938-8292499	民主西街路口 18693257611	



主编

包国宪

副主编

孙 黎

编委（按姓氏首字母排序）

李维安（天津财经大学校长）

刘 星（重庆大学经济与工商管理学院院长）

徐向艺（山东大学管理学院教授）

赵曙明（南京大学商学院名誉院长）

郑国汉（香港科技大学工商管理学院署理院长）

李新春（中山大学管理学院教授）

吴世农（厦门大学教授）

徐二明（中国人民大学商学院教授）

于 立（天津财经大学副校长）

编辑政策委员会主任

李恒滨

编辑政策委员会委员

李恒滨 包国宪 杨君才 夏志勇 田 广

总编

包国宪

社长

杨君才

常务总编 / 常务社长

夏志勇

副总经理

董 鑫

美术总监

刘荫萱

美术编辑

王 红

编辑

王煜峰 赵 涛 王雯雯

新媒体编辑

陆 满

发行部主任

夏志良

运营

兰州视野传媒科技有限公司

经营部主任

韩军红 刘 燕

联系电话

0931-4641659 13919165027

法律事务全权代理

甘肃豪仁律师事务所（0931-8405745）

印刷

甘肃三合印刷有限公司

标准刊号

ISSN1006-6039

CN62-1117/G₂

广告发布登记编号

6200003114

邮发代号

54-12

社址

兰州大学《视野》杂志社

邮编

730000

电子信箱

gljtj@vip.163.com

传真

0931-8555913

电话

0931-2141998（编辑部） 0931-8555913（发行部）



本社所付作者的稿酬，已包括纸质介质及数字形态出版的《视野·管理通鉴》杂志的稿酬。因各种原因，我社未能联系到的作者的稿酬查询及其他有关稿酬的未明事宜，请与杂志社联系（0931-2141998）。如有印装质量问题，请致电 0931-8555913



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



2017 智创未来企业高级工商管理学程项目

Towards a Bright Future: Executive Development Program of LUSM

百年

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

培养特色

战略思维提升

全球商业视野

人文精神关怀

创新思维培养

课程模块

CEO战略思维与领导力课程

CEO Strategic Thinking and Leadership

粤港澳大湾区创新驱动发展课程

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

专题海外研修

overseas study tour

商业基础与实践课程

The basic and practices for business

项目安排

培训对象：中国创新型企业董事长、总经理等决策管理层

项目时间：项目执行期一年班

教学语言：中文，海外研修有英语、德语授课，配有翻译

学习方式：采用课堂讲授、案例分析、小组讨论、考察学习等形式

联系我们

兰州大学管理学院EDP培训中心

通信地址：兰州市天水南路222号，兰州大学齐云楼1217

电话：8912970/8912452

Email: embazs@lzu.edu.cn





P18 封面报道

“无聊”经济， 打造专业的城市生活圈媒体

有人说未来媒体有三个发展方向：一，你的传播如何从原来的强制到达，转变成被消费者乐于接受；二，所有的广告不仅仅是停留在看的层面，而是怎样链接客户，最终达成交易；三，未来的广告不仅是大众到分众，我们还可以进行更精准更潜移默化地传达，使受众在无意识中不断加深对产品的印象。



锐思 Keen Thinking

- 35 AI商业化为时尚早？
- 52 互联网企业天生就有垄断的冲动

案例 Cases

- 57 美团是什么样的互联网新物种？
- 71 腾讯是如何成长为一家大公司的



P27

最伟大的产品还未出现： 未来25年改变人类社会 的十大趋势

我们所处的世界，出现越来越多的新产品、新创造。我们创造了这么多的新东西，哪些是真正能够颠覆未来、产生长久影响的呢？接下来，我给大家分享一下未来25年大概会看到什么。



首尔科学综合研究生院
MBA项目

aSSIST

경영전문대학원
Business School

专业：专注于管理学硕士、博士教育，韩国企业核心人才教育机构No.1
权威：韩国最早开办MBA项目，中、韩两国教育部认证
国际：与世界名校合作，学生可取得海外知名大学双硕士学位

2018年招生热招中

本科起点（不要求工作经历，含应届生）申请制入学，英语或韩语达到一定水准可减免40%学费。学制1.5年，毕业可获硕士学位证书（MBA），每年春季（3月）/秋季（9月）入学。



www.assist.ac.kr

咨询电话：0931-4642898/18194277450

aSSIST授权甘肃赢在前沿企业管理服务有限公司全权负责本项目在中国的招生推广工作

更多详情扫码关注



沙龙
Salon

P118

吴山明先生谈 李葆竹的中国画

109

技术时代的人文学科

商学院
Business
School

P81

快赢与慢赢并行的整合

整合，这是过去一年贴在阿里大文娱、优酷和杨伟东身上最鲜明的标签。



90 从线式传播到圈式传播

财富
Fortune

96 盒马鲜生和鲸选店卖的是什么？

100 从线下到线上：良品铺子的“新零售”



兰州大学管理学院

School of Management, Lanzhou University

院训：学习管理就是学习成功！

视野首届全国中学生作文大赛主赞助商

兰州大学EMBA 企业家研修班

在职高级工商管理硕士

打造现代管理黄埔 汇聚高端人脉网络

系统的商战课程

权威的一线专家

高端的人脉平台

直接的商业对接

选择有高度的学习 选择兰大EMBA企业家研修班

商海凯旋 重返校园

让百年人文积淀成就您尊贵人生

招生事项

招生对象：企业董事长、董事、总裁、总经理、CEO、部门总监等高层管理人员。

学 制：一年半，不脱产学习。每月集中两天面授（周六、周日）

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

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

报名咨询：许老师

电 话：18152052200

报名地址：兰大会议中心609室



兰大EMBA 研修班2015级学生毕业典礼合影留念 2017.6.3

去年全球IPO数量 创金融危机以来最高

2017年全球共有近1700家企业上市，创金融危机以来最多，总体融资规模1960亿美元，创三年新高。亚洲公司更喜欢赴美上市，推动美国IPO市场强势回归。但诸多公司上市后表现不佳，为明年新股市场制造隐忧。

朝鲜称“全面驳回联合国安理会涉朝决议”

据朝中社12月24日报道，朝鲜外务省发言人24日发表声明谴责联合国安理会涉朝决议，并表示朝鲜将继续加强核遏制力。

声明称，朝鲜认为这次制裁决议是对朝鲜主权的侵犯，是破坏朝鲜半岛和地区的和平与稳定的战争行为，朝鲜予以全面驳回。

声明还表示，此次决议造成的一切后果，完全由举手赞同决议通过的国家负责承担。

江歌案判决书公布

被告杀人经过如下：被告在行凶前一天来到前女友打工的地方，要求复合，被前女友坚定拒绝，并告知他有喜欢的人。此后，被告对前女友发信息说，“如果你和他交往，我会不顾一切”。几个小时后，被告携带刀具凶器和替换衣服，来到被害人和前女友所住公寓的外部楼梯，事先埋伏，伺机行凶。而前女友与被害人一起回家，一个人先行跑进房间，被告因而见不到前女友。其后，在走廊对被害人犯下第二杀人行为。



这杯咖啡有些过于提神了

澳大利亚一家咖啡厅推出了名为“Asskicker”的咖啡，所含咖啡因是意式特浓咖啡的80倍，足以让人保持18个小时的清醒，售卖时甚至带有健康警示。最初店家为了让一名急诊护士熬过夜班而特别调制了一杯超浓的咖啡，结果导致她三天没睡。

美海军司令扬言“大战”临近 美军将重点打击这两地

美国海军陆战队司令罗伯特·奈勒日前向驻挪威的美军表示，一场“大型战争”临近，美军应随时做好战斗准备。

综合《华盛顿邮报》、《中时电子报》等媒体报道，上周在挪威训练驻美国海军陆战队士兵时，奈勒称，“我希望我的判断是错误的，但战争真的在逼近”。

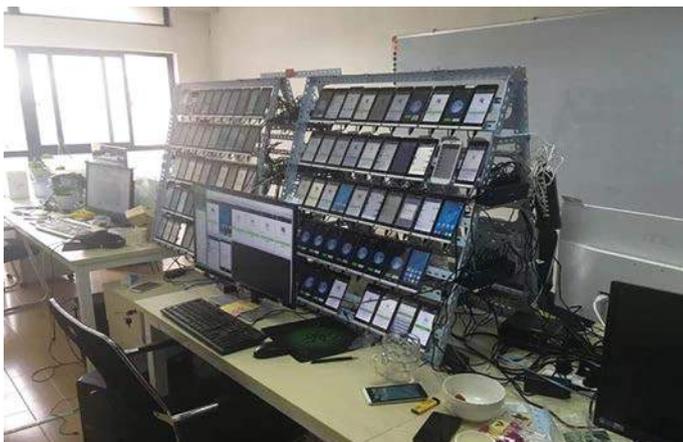
报道称，奈勒向300多名海军陆战队员表示，比起中东地区那些经历20年战乱，如今已进入较佳阶段的国家，太平洋跟俄罗斯反而更可能成为美军未来行动的重点，“出现在这些地方的同时，你们就身陷战争，一场信息化且政治化的战争”。

而奈勒的发言人Eric Dent随后指出，奈勒司令此举纯粹是为了激励士兵，不针对任何国家。他说：“提到战争的准备是一种激励士兵训练与准备的方法，我完全无法想象有任何军事领导人向部队暗示我们不需要为任何冲突做准备。如果你想要和平，就要为了战争做准备，而这正是我们现阶段在做的事。”

人均2.1714万美元

根据国际货币基金组织(IMF)提供的数据,全球债务总额已经上升至一个惊人的水平——共计152万亿美元。如果把这152万亿美元的债务分摊到全球每个人头上,则全球70亿人口人均分担的债务额为2.1714万美元,其中包括男性、女性和所有未成年的孩子。如果你来自一个四口之家,则你的家庭分担的全球债务份额为8.6856万美元。

80%



“中国人的钱是骗不完的,只要你摇一摇,80%摇到的美女头像都是我操控的。”Y语调上扬。Y是一个微信生态中的灰色产业链中不能具名的神秘人士。前有骗不完的引流人群,后有源源不断的变现方式,Y先生说:“现在我们都是真实机器在跑。我每天10000台机器同时在跑,每台机组10个号在跑。每日流量在1000W,5%转化到添加个人微信号。”

2013年微信公众平台刚刚出炉,“美女”、“丝袜”、“性”、“诱惑”等暗示类关键词被大量抢注,成功截取大批流量。随着微信公众平台的安全动作频频,流量入口从微信公众平台迁移至摇一摇、漂流瓶、附近的人、朋友圈。战场的转变,意味着流量收割机们迈过了“人与账号”,进一步开始攻占“人与人”的社交城池。

3200平方公里

国务院原则同意并批复此前提交的上海市城市总体规划,要求上海市政府严格控制城市规模,着力治理“大城市病”,积极探索超大城市发展模式的转型途径。到2035年,上海市常住人口控制在2500万左右,建设用地总规模不超过3200平方公里。

61万只

日本“一般社団法人宠物食品协会”发布宠物猫狗的推算饲养数:宠物猫为953万只,比去年增长2.3%;宠物狗为892万只,比去年减少4.7%。这是自1994年开始实施该调查以来,宠物猫数量首次多于宠物狗(约多出61万只)。该协会认为“大概因宠物狗必须要教养和散步,负担较大,使大家不想饲养”。

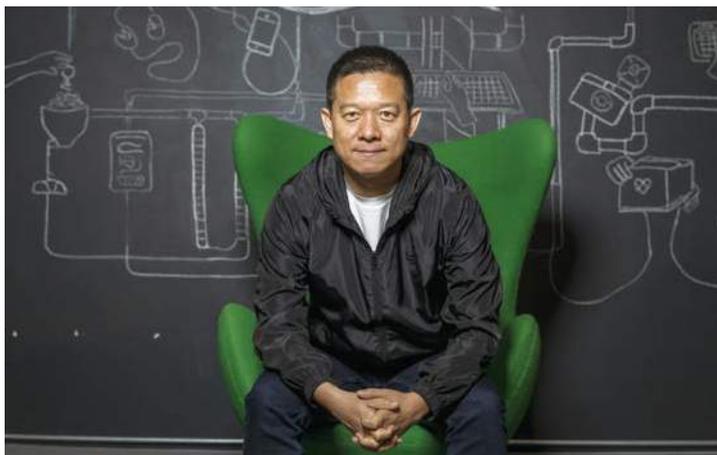
47%

比特币价格于12月22日出现大幅跳水,价格一度跌破11000美元,较当周最高价位下跌了47%。

根据比特币交易平台Coinbase的记录,比特币价格曾在纽约时间12月17日冲破19800美元,周四(12月21日)时交易价格基本稳定在略低于15500美元的水平。不过,周四(12月21日)下午抛售开始加速,直至周五(12月22日)早晨,比特币价格暴跌30.2%至10400美元。当天下午,价格止跌回升至14600美元,但相较历史最高价位仍然下跌了27%。

95103元

12月25日,2017年第12期深圳市小汽车增量调控竞价结束,个人车牌最低成交价为82500元,平均成交价为95103元;9.5万元的平均成交价,也让深圳车牌成为中国最贵铁皮。



北京证监局责令 贾跃亭12月31日前回国履责

北京证监局12月25日发布通告，责令乐视网前任董事长贾跃亭于2017年12月31日前回国，切实履行公司实际控制人应尽义务，配合解决公司问题，稳妥处理公司风险，切实保护投资者合法权益。

通告称，近期，上市公司乐视网及乐视系相关公司经营困难，贾跃亭作为乐视网实际控制人及前任董事长，在公司急需资金时未履行对上市公司提供无息借款承诺，北京证监局已对贾跃亭违反承诺的行为出具《关于贾跃亭采取责令改正行政监管措施的决定》（北京证监局行政监管措施[2017]149号），截至目前贾跃亭仍未履行承诺且未向北京证监局报送整改报告。

北京证监局已于2017年9月13日向贾跃亭下发了《关于对贾跃亭的监管关注函》（京证监发[2017]256号），明确要求贾跃亭在见文后立即回国，稳妥处置公司面临的各种风险，此后也通过上市公司多次向贾跃亭传达了回国履责的要求，但至今未见其采取相关行动。

通告称，贾跃亭以投资汽车业务及融资为由滞留境外，其控制的相关公司对上市公司存在巨额欠款，至今尚未归还，相关行为严重侵害了上市公司的合法权益及广大投资者的切身利益，社会影响极其恶劣。

精神病医院 冲刺IPO

证监会在12月22日晚间更新披露的IPO预先披露名单中，温州康宁医院股份有限公司赫然在列。康宁医院招股书披露了一个似乎尴尬的数据，人们期望看到精神病医疗水平提高的同时，能够减少精神病患病者数量。但是，数据显示，中国的精神病人入院治疗的人数节节攀高，在反映中国精神病医疗服务水平提高的同时，也反映了中国精神疾病患病人数的堪忧现状。

360宣布永久关闭 水滴直播平台

近日，360公司宣布主动、永久关闭水滴直播平台。早前，一篇名为《一位92年女生致周鸿祎：别再盯着我们看了》的文章席卷朋友圈。文中探访了几家装有360智能摄像头的店铺，指明这些店铺并未贴有直播告示，质疑其侵犯用户权利。

押宝5G 中兴能否度过“中年危机”？

12月25日，中兴通讯港股股价已连续两个工作日上漲。此前12月21日，3GPP（移动通信标准化机构）在葡萄牙首都里斯本正式签署通过了5G非独立组网第一个标准。业内普遍认为，5G利好是中兴通讯股价上漲的原因。不过另一方面，12月10日，中兴通讯旗下公司42岁员工被裁员跳楼事件在网络上刷屏。此事引发科技企业员工中年危机大讨论，同时也暴露出中兴本身存在的问题。

虽然5G标准正在推进，但距离5G真正商用，仍有不短的一段时间。根据GSMA的统计，全球移动运营商的固定资产投资从2016年开始掉头向下，直接降低了6%，这一趋势将一直持续到2020年。在中国市场，三大运营商2017年资本开支减少462.1亿元，同比降幅高达13%，这对于上游通信设备厂商，尤其是中兴来说是个严峻的考验。

俄专家：金正恩改革初见成效 农业采用家庭承包

据俄罗斯卫星通讯社12月16日报道，著名朝鲜问题专家安德烈·兰科夫在俄罗斯《消息报》撰文写道，金正恩于2013年启动的经济改革第一阶段已经完成。借助2012年的“6·28指示”，现在几乎所有农业都采用家庭承包的方式进行：国家拨出地块让农民长期使用，从中获取10%-35%的收成，其余收成由农户自行处理并可在市场上销售。

不管怎样，国际社会针对朝鲜外贸的新一轮制裁，可能会打断已经出现的增长趋势。韩国专家认为，限制矿产出口将使朝鲜GDP缩减2.5%，这是自1998年以来的最大跌幅。根据韩国情报部门预测，朝鲜经济2018年还将缩减5%，从而将最近几年的成绩一笔勾销。

最近一段时间里，朝鲜传出的是相互矛盾的消息：一方面，消费品价格在上涨；另一方面，2017年诸如巧克力和啤酒等进口商品的数量却在增加。再有，朝鲜市场上的谷物价格低于一年前。这说明今年的收成不错。因此，这个国家不会出现上世纪90年代中期那样的大规模饥荒。

报道称，朝鲜经济尽管最近几年有了显著增长，但它依然是世界上最贫困的国家之一。或许这也是优势，因为这方面存在巨大的增长潜力。根据以往经验，对管理方法进行简单的修正就可收获相当不错的结果。看来，平壤的内部资源还可使用相当长的时间。

苗圩：预计今年工业产出增6.5% 2010年以来首次增速



12月25日，全国工业和信息化工作会议在北京举行。会议指出，预计2017年全年，全国规模以上工业增加值增长约6.5%，单位工业增加值能耗下降约4%，软件和信息技术服务业收入增长14%，电信业务总量增长69%，互联网行业收入增长40%。

工信部部长苗圩表示，规上工业增速如能实现6.5%的增速，将是2010年以来首次出现增长加速，将改变多年来的单向增速放缓情况，工业增速将进入一个双向波动的新阶段。

史蒂文·希尔： 技术性失业的隐忧

《经济奇点：共享经济、创造性破坏与未来社会》作者史蒂文·希尔在书中记录了这样一段对话：一次采访过程中，一个人举着一个硕大的吊杆话筒。作者说：“喂，为什么不找一个翻领麦克风呢？这样就不用一直举着那个大家伙了。”而这位工作人员则回应：“如果我那么做了，我就没有工作了。”《经济奇点》反思的就是新技术如何把传统经济逼入死胡同来“庆祝”新经济的诞生。“技术性失业”并不是第一次发生。上一轮产业革命的时候，机械化大生产就代替了许多手工业者的工作，但不同的是，那些人所面临的最多只是工作的转型，而现在我们面临的则有可能是不知道去哪里谋求一份工作。

封面报道 献给
今天的企业家、明天的企业家和后天企业家



“无聊”经济， 打造专业的城市生活圈媒体

王雯雯



有人说未来媒体有三个发展方向：一，你的传播如何从原来的强制到达，转变成被消费者乐于接受；二，所有的广告不仅仅是停留在看的层面，而是怎样链接客户，最终达成交易；三，未来的广告不仅是大众到分众，我们还可以进行更精准更潜移默化地传达，使受众在无意识中不断加深对产品的印象。

“无聊”带来的巨大商机

接到关于采访兰州华强传媒广告有限公司（以下简称华强传媒）采访任务的电话时，记者正在等电梯，接电话时还瞟了几眼电梯门边挂的广告机，放的是二手车交易平台的广告。挂了电话后进入电梯，手机信号时有时无，只能按灭手机抬头看挂在电梯内广告机的视频广告。这些平时宁愿充值视频网站会员也要跳过的广告，在电梯内去看却显得有意思的多了，环顾四周，大家的视线也基本都落在唯一能带

来信息的广告机上。

现代社会，生产效率的提高大大增多了人们的闲暇时间，同时又因为工作竞争激烈、生活压力增大，人们的焦虑烦躁挫败感也在增多——两个增多叠加，人就会觉得无聊，甚至坐立不安，总要不停的抓住点什么才能缓解这种焦虑。很多人可能有过这样的体验：去卫生间如果没有带什么可以阅读的东西，那简直是比较没有带纸还令人恐慌的，你会强迫症发作的去阅读所有你能看见的字，比如洗发水沐浴露的说明书，比如贴在墙上的小广告，如果这些



“无聊”经济中，最关键的是“无聊”，抓住无聊两个字，可以做很多文章。

都没有，你甚至会强迫自己研究手纸的纹路。

为应对无聊，最先发起变革的是手机运营商，手机应用功能不断强大，把自己变身成随身百宝箱；其次还有创意无穷的 C2C 电子商务模式。这些因为无聊而产生的经济现象，叫做“无聊”经济。

“无聊”经济中，最关键的是“无聊”，抓住无聊两个字，可以做很多文章。从大众心理来看，广告本身就是一种“强迫式”的信息。在人们等待电梯或乘坐电梯的短暂时间里，人们的大脑通常处在一种无意识层面，人们会渴望任何可以转移注意力的内容来填补“思想空白”。此时设在受众必定停留点的广告机提供的视频信息就有了一定的强制性，在封闭的空间内，通过视频信息对受众直接、连贯、持续的感官刺激，从而受众不得不形成对这个品牌的记忆，这是非常有效的。

自 2003 年分众传媒强势崛起后，各地不断涌现各种以解决“无聊”为卖点的传媒公司，他们或消亡，或异军突起在残酷的市场竞争下分得一杯羹。华强传媒能在业界占有一席之地，必然有其独到一面值得我们探究，带着这样的疑问，记者来到了华强传媒位于兰州保利大厦

的办公室。

从缝隙里艰难崛起

进入华强传媒的办公室，首先的感觉是平和，不大的办公室专门进行了室内造景，小巧、温暖、舒适，很适合静心工作。公司创始人之一的高建峰告诉我们，他不喜欢那种冰冷的格子间，总觉得没有温度，“大概和我们创业经历有关，开始创业的前两年，身上背着巨债，没有收入，看不到希望，每天坐在冷冰冰的办公室里，比坐牢还难受。”高建峰说这些的时候似乎还对当时创业时的艰难心有余悸。

公司的另一位创始人徐本强和高建峰曾经都是电信下属公司的员工，同时又是一个足球队的，高建峰性格内敛谨慎，徐本强则更有冲闯劲，喜爱踢足球的两人性格互补，在那时便结下了深厚的感情。

2002 年徐本强离开了当时人人艳羡国企，开始了自己的创业之路，最初是做户外大型广告牌，到 2008 年，徐本强在一次出差的时候，听到了电梯里播放的语音广告，当时他就觉得，如果电梯轿厢内有视频广告，效果必然要比那

些电梯外的视频广告效果更好，那些传媒公司为什么不做？徐本强觉得似乎看到了商机，回来找到高建峰一起讨论，得出的结论是当时楼宇媒体市场已完全成熟，但楼宇电梯轿厢视频媒体在全国来说还处于空白，与电梯外的视频媒体相比，电梯轿厢内的视频媒体优势更明显，这类媒体形式一定会被市场认可。如果能拿下这一块，就能在楼宇广告中闯出一条出路来。

经过近两年的准备工作，2010年徐本强和高建峰开始投资建设楼宇电梯轿厢视频广告平台。前期的投资很快超出了当初一百万的预算，他们也想过边建平台边跑广告以减轻资金压力，但仔细斟酌后觉得行不通。因为当时的华强传媒还没有打开知名度，客户认可度也不够，拿安装的几百块广告机去卖广告，还没开始，招牌就彻底被自己砸了，咬着牙，两人不断地追加投资，整整两年时间，没有任何收入，压力可想而知。最终平台建成后，他两人负债三百多万，这里面有多年的积蓄，有亲朋好友的借款，甚至还有高利贷。

所幸楼宇电梯轿厢视频广告平台已经初步成型，两千多个广告机几乎遍布90%的高档写

字楼和高档住宅小区，这种传播优势让他们觉得自己的楼宇电梯轿厢视频广告平台一定会有爆发式的效益。但现实又泼了他们一盆冷水，跑了几个月广告，没有任何收益。客户们都瞄着传统媒体和一些有合作基础的媒体公司，把钱投在一个没有知名度的广告媒体上简直是件不可能的事情，一时间绝境似乎真的是到来了。

“实在撑不下去的时候，我把高建峰叫到一家茶楼，跟他说有人想买我们的楼宇电梯轿厢视频广告平台，出价500万，卖不卖？”徐本强跟我们说，“高建峰说，不行再撑两个月吧，总觉得要是卖了，就把我俩下半辈子的精气神全卖了。”徐本强说他跟高建峰想的一样，要是真卖了，再想创业恐怕就没有那个勇气了，他们总觉得这个楼宇电梯轿厢视频广告平台跟他们的生命中某种东西有所联系，如果卖了，有些东西就再也回不来了。

两个月后，他们接到了第一笔生意，收益是两万块钱。那天徐本强和高建峰出去庆祝，在黄河边的啤酒摊上，两人都喝多了，高建峰对徐本强说，“你知道吗，我拒绝500万卖掉咱楼宇电梯轿厢视频广告平台的时候，我身上



当时楼宇媒体市场已完全成熟，但楼宇电梯轿厢视频媒体在全国来说还处于空白，与电梯外的视频媒体相比，电梯轿厢内的视频媒体优势更明显。



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”。

就剩108块钱了，结了茶钱，还剩不到40块。”

再后来，由于广告效果反响很好，徐本强和高建峰的事业越做越顺畅，随着市场的不断开发，客户的逐步认可，楼宇电梯轿厢视频广告平台的优势日趋显露，很多客户慕名而来，他们再也没愁过没有广告客户的问题了。

时至今日，华强传媒的楼宇电梯轿厢视频广告平台遍布全市九百多栋高档写字楼和高档社区住宅，两千多个广告发布点，覆盖全市95%以上的写字楼以及90%以上的高端住宅楼，在兰州市的市场占有率高达80%。整整七年，当初绝地求生的两人终于赢来了自己的黄金时代。

伟大企业都有一个超越金钱的目的

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”。关于这点，华强传媒的两位创始人深有体会。徐本强说：“我们都爱钱，都爱赚钱，可我们也不爱钱，比起钱，有些东西对我们来说更重要。”

早在创业初期，徐本强和高建峰就遇到了一个艰难的选择，因为没有经验，进的第一批

广告机出了问题。在这批广告机到来之前，他们并没有考虑到广告机的可视角度问题，导致第一批广告机在播放的时候，从不同角度看去视频画质不同，有些角度看甚至花白一片，什么也看不清。这样的广告机如果不安装会损失一大笔资金，可是安装的话，就这个播放效果客户肯定不会买账，这是自砸招牌的事情。最终，两人决定放弃安装这批广告机，重新学习分辨广告机的工艺和种类，虽然推迟了发展的时间也损失了一大笔钱，但在他们看来是非常值得的，只有用高质量打造出品牌，才能得到客户的信赖，高建峰说：“我们的广告机迄今为止已经更新换代到第五代了，始终保持与国内最新的技术呈现手段一致，这也成为了我们最大的竞争优势。”

除了严把质量关以外，华强传媒还一直坚持公益加商业的经营模式。他们认为好的经营模式一定不能急功近利，任何一家公司都有其不同的社会使命。如何在公司盈利的情况下兼顾其社会责任，是每个经营者都必须认真思考的问题，一个没有社会责任感和使命感的公司，前途绝不会是一片光明。

楼宇电梯轿厢视频广告平台因其特殊的传播性，对公益广告的传播也是有很大帮助的，



▲兰州华强传媒广告有限公司
董事长徐本强



▶兰州华强传媒广告有限公司
总经理高建峰



徐本强和高建峰始终把诚信作为企业恪守的最高准则，他们认为诚信是企业经营的一种资本，是企业发展的无形推动力，对企业的长远发展具有巨大的促进作用。

因为它更接地气，但也有人认为公益广告占用的广告资源必然会使公司蒙受经济损失，徐本强和高建峰则不这么认为。所以当电梯自救、楼内消防安全等公益广告找到华强传媒时，他们基本没有任何异议的给出了优质时段，以非常低的成本价甚至是免费播放这些公益广告。

“这其实双赢的，表面看我们少赚了钱，可是我们完成了公司应尽的社会责任，对公司自身的品牌塑造也有很大帮助，我们形象越好，客户越信赖我们，从某种程度来讲，我们还赚到了。”徐本强说。

除了坚持公益和商业相结合的经营模式以外，华强传媒所选择录用的广告机维护工人几乎全部是下岗职工，这其实并不划算，因为同样的工资如果找专业的人员来做，还可以省下培训的费用。但用徐本强和高建峰的话说，失之东隅收之桑榆，有些时候不能只看眼前的那点利益，有些东西也不是钱能够衡量的。事实证明他们的选择没有错，这些工人对公司有很强的归属感和责任感，这么多年在广告机维护方面，几乎没有出过问题。

“华强传媒的企业文化可以概括为：执着、进取、务实、团结。”高建峰说，“我们的每个员工都在用实际行动践行着这四个词。”华强传媒目前有五十多名员工，从客户开发到市场调研、从广告推送到广告效果分析，华强传媒的员工用踏实的工作态度和细致的服务赢得

每一位客户的信赖。

华强传媒发展的这些年，徐本强和高建峰始终把诚信作为企业恪守的最高准则，他们认为诚信是企业经营的一种资本，是企业发展的无形推动力，对企业的长远发展具有巨大的促进作用。企业不仅要对员工讲诚信，更要对客户讲诚信，在利益和诚信中做选择，他们会毫不犹豫的选择后者。

着力打造“城市生活圈媒体”平台

问及公司对未来的发展，徐本强和高建峰的情绪显得格外的兴奋。他们提的最多的是努力打造一个“城市生活圈媒体”平台。

那么什么是“城市生活圈媒体”呢？“城市生活圈媒体”可以描绘出下面的情景：一位收入水平属于中上的公司白领——广告的主要传播对象。清晨出门上班的时候走进公寓楼的电梯看到电梯门上的激光投影广告；进电梯后看到了电梯轿厢视频广告；出电梯后瞥一眼社区的灯箱广告；去开车的时候看到了停车场的喷绘广告；来到写字楼，在等电梯的无聊时间，看着楼宇视频广告；走进电梯，电梯轿厢视频广告再度映入眼帘；下班去看电影，在电影开始之前，会有10分钟广告播放；周末去超市采购生活用品，停车场里还是精美的喷绘广告。

传统媒体的信息发布渠道多而杂，目标分

散,不能使产品或服务满足特定人群的需求。“城市生活圈媒体”的核心是用“同一个声音说话”,策略上讲究多种媒介、手段的整合运用,追求全方位的信息沟通。

徐本强告诉我们,公司运行到第三年,客户群稳定,新的客户不断在开发,一切都上了轨道,资金开始逐渐宽裕,他们也越来越闲,难道真要三十多岁就享受创业成果?徐本强和高建峰显然觉得这样不行,他们还想做点事情,本着“生行莫入,熟行莫出”的原则,他们还是决定在自己熟悉的领域里寻找机会。

2015年年底,他们开始涉足电梯门横媒体广告;2016年他们开始进行社区灯箱广告的铺设,在人们上下班和散步的时候可以无意识的观看;2017年,他们将之前的电梯门横媒体广告换代为激光投影广告,更新潮,更美观、也更抓人眼球;2018年,他们预备全面开始各大停车场的灯箱广告铺设;作为华强传媒最核心业务的楼宇电梯轿厢视频广告机在2018年也将全面更新到第六代,第六代广告机将采用无线接收技术,楼宇电梯轿厢视频广告意味着将从

单机时代正式进入网络时代。

同时,公司还对广告受众群体进行细分,通过对广告受众群体的生活轨迹、消费习惯、年龄构成、收入以及知识结构等方面的数据分析,更加精准进行广告投放,为广告客户提供个性化服务,并大大提高了广告的投放效果。在互联网盛行的今天,华强传媒紧跟时代的步伐,通过网络化的终端设备为客户提供时效性更强、定位更精准的广告投放服务。

回首过去的七年,华强传媒可以说一直在创业,不断引进新的广告表现模式和新的技术手段,所用的材料也全都是一线城市的标准,“呈现效果是第一位的,”徐本强和高建峰说,“这是我们立足行业的根本之一,也是客户信赖我们的理由。”

下一步,华强传媒还计划和全国知名的广告公司进行合作,互通资源,彻底盘活市场。“广告最重要的是服务,资源的置换可以更有效地整合资源搞好服务,我们觉得在这一块,还有很大的潜力可挖。”徐本强和高建峰信心满满,对他们来说创业之路永远走不完。



广告最重要的是服务,资源的置换可以更有效地整合资源搞好服务。



视点
018
1月

viewpoint
Viewpoint



最伟大的产品还未出现： 未来25年改变人类社会的十大趋势

我们所处的世界，出现越来越多的新产品、新创造。我们创造了这么多的新东西，哪些是真正能够颠覆未来、产生长久影响的呢？接下来，我给大家分享一下未来25年大概会看到什么。

凯文·凯利

我们所处的时代是有史以来最好的时代，是创客最好的时代。有那么多、不计其数的机会，有那么多科技的涌现。希望能跟大家一起来探索其中的趋势。

趋势 1：从固定产品变为流动业态

从有形的变成无形的，从固定的变成流动的，从名词变成动词，从产品变成服务。无论我们现在做什么东西，都很有可能是在经历一个变化的过程。

即便现在从事硬件的工作人员，也有可能从原来单纯做产品变成更多地做硬件服务，有可能从固定的产品变成一个流动的流程。所以技术让流动业

态存在于社会中，这是整个世界关键的一点。

这样的一种业态，让我们能够去中心化，让我们能够不断升级，而且能保证一切都是流动的、波动的，这是我们现在所处的环境中最明显的特征。

趋势 2：流动的数据将催生技术超体

第二个趋势是流动，最流动的是数据。无论身处哪个行业，即使是房地产、农业、酒店、时尚、金融，一切行业都是需要数据的，数据和客户本身一样重要。

对比两家美国的车企，福特和特斯拉。

福特生产1亿辆车，市值是440亿。特斯拉产



了多少车呢？不多，但是特斯拉的市值甚至比福特还高，为什么？这就是数据。福特作为百年老企业生产了这么多辆车，其实福特并没有数据渠道了解车主是如何开车的，他们没有办法直接接触这些车主。但是特斯拉这样一个新公司，它已经累积了13亿公里的数据，所以它实际上是一个数据企业，它的数据是有价值的。

大家现在所在的世界是数据世界，而数据本身是没价值的，数据要怎么样才能有价值呢？是数据和数据连在一起，和业务连在一起才会有价值。所以让这个数据可以流动、可以连接在一起，这才是我们未来的趋势。

这也是现在越来越多的平台都在不断扩大的原因。大家都用手机和电脑，实际上我们的手机、电脑都是互联的，全部连在一起以后就形成一个巨大

的平台、巨大的机器。

地球上那么多的晶体管、连接、内存等等，每天都在创造这些连接，其实我们还没有意识到，所有的机器连在一起以后就是一个巨大的平台，它会变成一个技术超体，会成为这个社会最重要的环节。

未来二三十年，我们会看到这个超体的形成，这会成为一个超级机器，也是有史以来可靠性最高的机器。

趋势 3：使用权优于所有权

Uber 是全球最大的出租车公司，但是 Uber 本身没有车。Facebook 是全球最大的社交媒体，但 Facebook 不产出内容。阿里巴巴是全球最大的零售

商，但是阿里巴巴自己没有库存。Airbnb 是全球最大的酒店集团，但是 Airbnb 没有酒店。所有权、拥有权已经不像原来那么重要。

这种趋势带给我们很多好处，这些好处越来越明显，不需要不停地去找库存，不需要做备份，因为我们能够随时随地实时获取我们所需要的内容。

把这个逻辑带到实体世界也是类似的。即时使用、快速交付、直接生产、去物质化、不断升级，这些都是我们在实体世界里面可以看到的转变。

所以人们不再去想自己拥有什么了，而是按需经济，就是各行各业都会出现 Uber。现在在硅谷大概有 9000 个公司都在做这种类似于 Uber 的按需服务，有一些可能无法成功，但有一些是能够突出重围的。

趋势 4：通过追踪获得高度定制化方案

第四个趋势是跟踪。

现在很多公司都在尝试保护自己的知识产权，

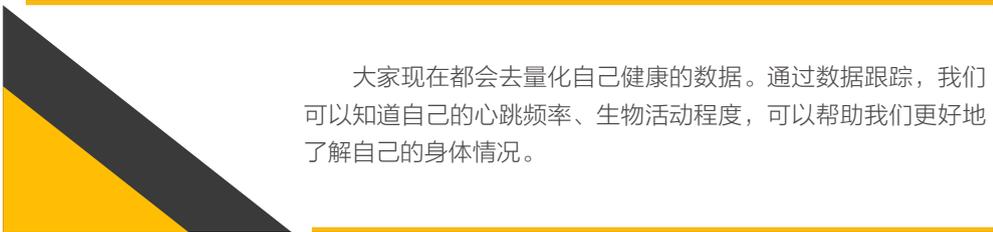
不要那么容易被复制，但是这个很难做到，因为互联网经济的本质就是任何可以被复制的东西都会被复制。同样的逻辑，任何可以被追踪的东西肯定能被追踪。

中国苏宁公司有一个智能定位系统：它能够定位整个商铺里面每个人走的地方，通过智能定位系统可以看到全方位扫描的情况，无论人在哪里走，整个动作，甚至是一秒的迟疑都有可能被传感器发现并记录下来。

这是一种全方位的监控和跟踪，过程中会收集到海量的数据。一个追踪体系，会收集非常多的数据，会把很多想法量化和衡量。

大家现在都会去量化自己健康的数据。通过数据跟踪，我们可以知道自己的心跳频率、生物活动程度，可以帮助我们更好地了解自己的身体情况。而且随着这样一种不停的跟踪和数据收集，我们能够知道自己身体的变化过程。

不光是个人健康，包括我们经历的事件都可以综合成自己的人生图。



大家现在都会去量化自己健康的数据。通过数据跟踪，我们可以知道自己的心跳频率、生物活动程度，可以帮助我们更好地了解自己的身体情况。



人工智能并不是单一维度的，它不仅仅以IQ作为评价标准，它是一种不同的认知，一种人造的聪明。

未来我们甚至可以借助科技做到个性化的治疗、个性化的医药。比如，我们自己有不同的基因、不同的生活方式，这样做的一个优势就是我们可以有更高的定制化、全面的定制化。

趋势 5：人工智能延续第二次工业革命

认知技术不止会持续影响未来的 20 年、30 年，而是会持续几个世纪，现在所有的物体都将变得更加智能。

人工智能并不是单一维度的，它不仅仅以 IQ 作为评价标准，它是一种不同的认知，一种人造的聪明。比如大家的手机，在计算能力方面比人更聪明，GPS 在空间导航方面比人更聪明。比如百度在长期记忆方面就比人要更聪明，它会记录下你说的每一句话、世界上的每一个网站，这样的能力不是人所能达到的。

人类的智能是非常复杂的，是不同认知的一个结合，而且每个人的智能程度是不一样的。机器人和人类是不一样的智能，机器的认知是全新的一种认知方式。

人工智能的推理能力和深度学习都是来自我们对于某一种认知的发展，包括感知。在过去四到五

年里面，我们一定要去提高机器的感知，当然这仅仅是其中一种感知，所以现在有非常多的机会，只要你有兴趣，你就可以做这方面的研究。

人工智能第二个非常重要是可以引导社会延续第二次工业革命。

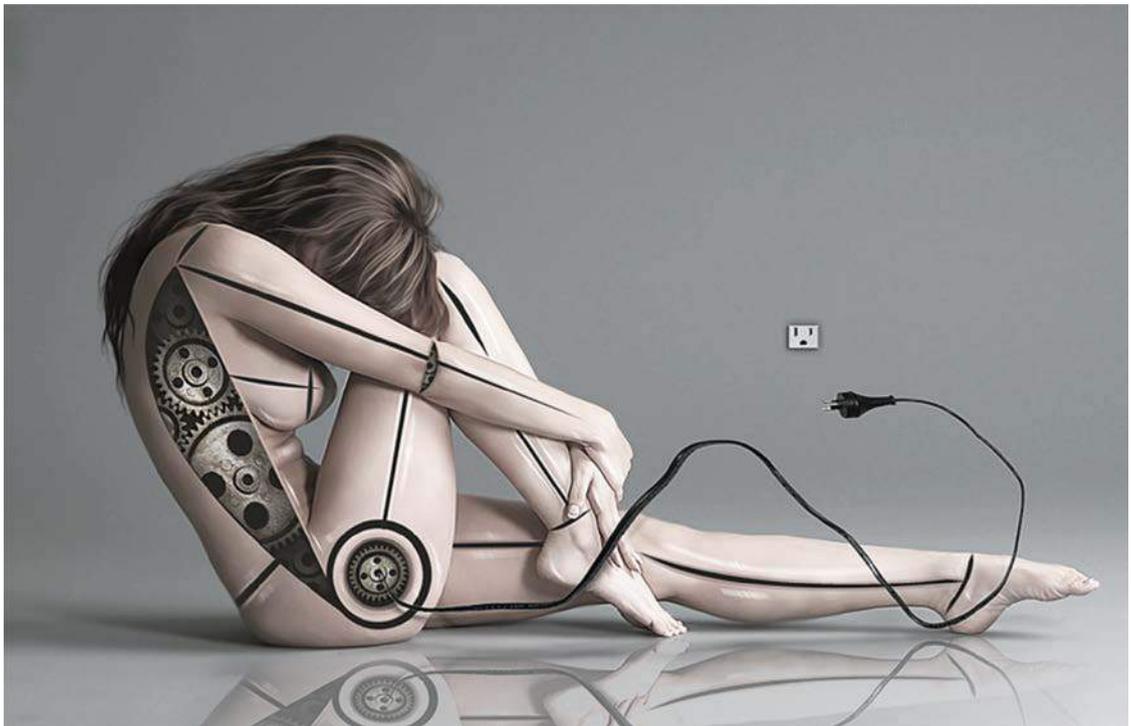
在工业时代、农耕时代，如果你要做任何事情，必须使用自然的肌肉动力、人的动力，比如用人力来做衣服，来建房子。

科学给我们带来了不同的动力，风能、电力、蒸汽能、化石能源。现代社会都是基于人工动力建立起来的。电力现在通过电网来进行分配，把电配送到每一个公司、每一个工厂、每一个组织，所以我们可以以想要的方式分配人工动力，不需要自己产生动力，只需要买动力就可以了，它已经成为了一种商品和服务。

未来的机会是什么？以前没有人工智能的专家，人工智能是稀罕的东西，但未来人工智能将会嵌入所有的商品中，它会成为一个很常见的事情。接下来的趋势就是互动，技术会让互动性越来越强。

趋势 6：虚拟现实将成为社交媒体

现在有的设备可以让你和设备交谈，让它听你



讲的话，当然最好的方式是我们走入这样的虚拟世界。

我们现在看到越来越多的虚拟现实设备，主要有两种形式：一种是浸入式的，比如你戴 VR 眼镜就是浸入式；另外是混合式的技术，我们戴着 AR 眼镜，既可以看到实体的大厅，同时也可以看到里面虚拟的信息，其实后者技术上的难度会更大一些。浸入式的体验是非常有说服力的，用户戴上它之后有非常真实的感觉。

你大脑里面有一部分会被这个眼镜所骗到，有可能觉得走错一步就掉下去摔死了。当用户把这个眼镜摘下来后，你记得的不是看到的東西，而是体验到的东西，因为你的大脑不光只是视觉看到，更重要的是它感知到、体验到了什么。而在混合现实里面，这种方式可能会更容易被大家接受和普及。

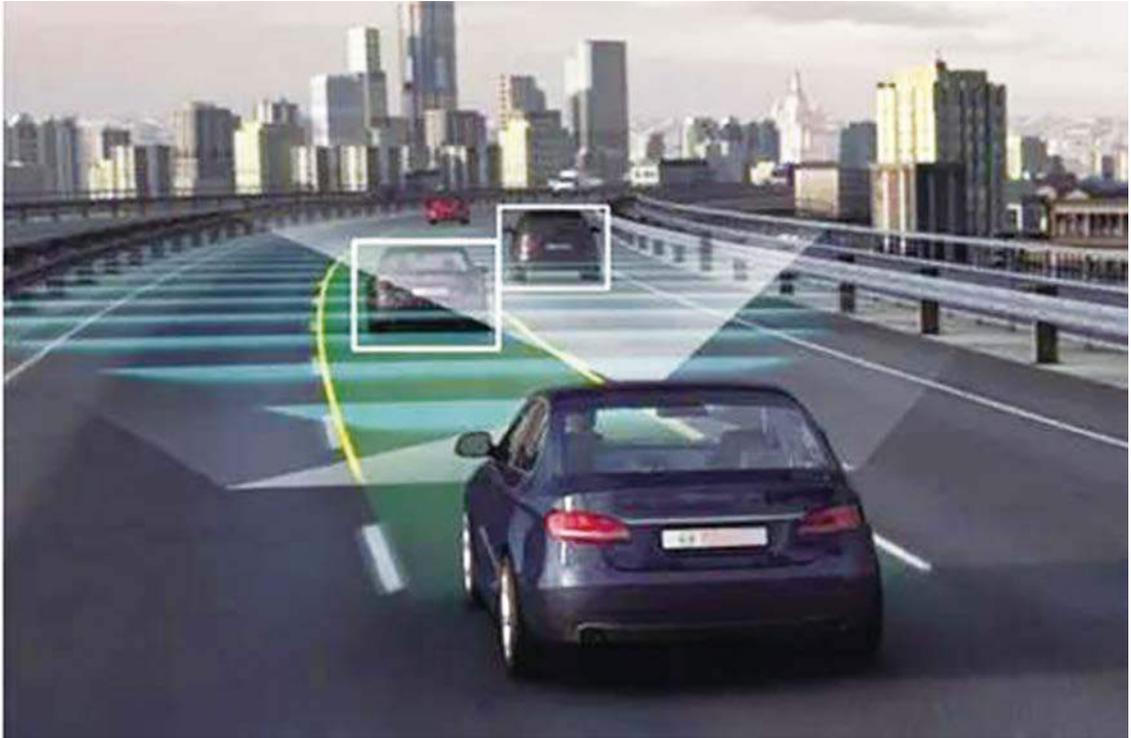
未来我们可以看到有很多虚拟的屏幕，这些虚拟屏幕是很好用的。未来很有可能很多人会先接触到这种混合现实的形式。比如之前宠物小精灵的程序，其实它并不是很完美，但是展现出了混合现实非常强大的力量。

趋势 7：共享、协作

在共享经济的影响下，分享的延伸更多在于合作。

我们生产的所有好产品、非常新的产品都是诞生于人类的协作，而且都是诞生于深入的协作。全球有 20 亿的 Facebook 用户连在一起，他们形成的网络渐渐地产生出一些有价值的产品和服务。

问题在于什么呢？怎样找到协作的机制，怎样



奖励那些贡献成果的人，怎样让他们连在一起，怎样让大家发挥各自所长。

所以我们提到一个新的技术叫做区块链，区块链能够追踪所有网络上交互的痕迹，各种各样的技术能够让我们彼此协作和合作。

趋势 8：屏幕化搜索

现在到处都有屏幕，我们看着屏幕的时候，屏幕也在看着你，这是一个双向的沟通。它看着你的时候，有的软件甚至可以知道你的情绪是开心还是沮丧的，甚至还可以跟踪你的注意力。

这样的一种互动，适应是很重要的，未来能够出现自适应式的屏幕随时适应用户的需求。

我们从原来文本书籍的时代，到现在一切都变

成屏幕上的，屏幕也就意味着它们都是流动的，都是图像的。75% 的网络内容其实都是图像，而不是文字。

现在我们也要有新的搜索工具才能帮助我们去搜索这些超链接、图像等。以前很多工具都是基于文字、文本的，但现在因为发生了这样的变化，进入了图像化的时代，我们需要有更多新的工具。

趋势 9：提问比答案更有价值

现在有价值的是什么？不是答案，而是问题。

现在每天在网络上面有 10 亿条回答，但是在几十年前，可能这些问题根本就没有人提出来，因为没有人给你答案。所以这是一种新的需求，这种需求是我们以前想象不到的，而人类在问问题方面很

在行，只要有情境就可以提出来有价值的问题。

一个好的问题，我们得到的并不是回答，而是引出两个新的问题。我相信我们的教育也会朝这个方向发展，我们应该培养人问问题的能力。

一个很好的问题会引出更好的其他问题。我认为这对于创新是必不可少的，提问是我们创新的一个来源。如果要好的答案去问机器就可以了，但如果要一个更好的问题，一定要找人。

我们可以思考，如果我们坐上一个时光机去到未来，2052年我们回头看2017年是怎样的呢？

我们会发现在人工智能、虚拟现实、注意力方面是没有专家的，我们的了解并不是很多。对比30年后我们对这些领域的了解，我们的知识其实是非常缺乏的。

2052年我们回头的时候，我们会说一切都始于2017年。

趋势 10：现在是最好的时代

未来和现在进行对比，现在的竞争更加少，现

在的入行成本更加低。所以，换一个视角来展望未来，现在是有史以来最好的时代，我们可以大干一场。

未来是令人难以置信的，好像不可能发生一样。其实过去有很多不可置信的事情现在已经成为了现实。

现在，一个酒店里面你使用一个卡来开门，但是在过去这样的方式是难以置信的。面对现在一些难以置信的问题，我们得相信那些不可能发生的事情。

如果去到2052年的未来，我非常确信人工智能、虚拟现实都是非常重要的，但我更加确定的是，在未来的25年，最伟大的产品尚未问世，是我今天没有谈到的东西。

如果我25年前作这个演讲，可能就不会提到任何互联网的问题，因为互联网还没有产生。在未来25年最伟大的产品肯定是今天还没有涉及到的产品。在这些新的领域，我们没有专家，这也是未来25年最精彩的事情，我们要做这些伟大的事情为时未晚。

摘自“财经记者圈”



未来和现在进行对比，现在的竞争更加少，现在的入行成本更加低。所以，换一个视角来展望未来，现在是有史以来最好的时代，我们可以大干一场。



Keen Thinning

锐思

018

Keen Thinning

1月

AI商业化为时尚早？

在技术与商业充分融合前，人工智能需要解决的问题还不少。

李云蝶 李瑶

2000年，高盛在纽约总部的股票交易柜台雇佣了600名交易员。但今天，这里只剩下两名股票交易员“独守空房”，人工智能的机器学习算法和数据应用代替了其他交易员。

除了股票交易，由一位视频游戏开发者开发的风险管理系统被高盛广泛部署，随后又被包括美国银行在内的对手模仿。摩根大通也利用人工智能开发了一款金融合同解析软件。经测试，原先律师和贷款人员每年需要36万小时才能完成的工作，这款软件只需几秒就能完成，不仅错误率大大降低，重要的是，它从不休假。

不仅金融行业，这场人工智能变革已经开

始进入制造、教育、医疗、旅游、物流等人类生产生活的方方面面。

2016年，来自牛津大学人类未来研究所、耶鲁大学和AI Impacts的多名专家，对机器学习研究者进行了一场大规模调查。

受访者认为，8年后，人工智能将可以胜任翻译类工作；11年后，人工智能将创作出能够跻身美国TOP 40排行榜的流行歌曲；33年后，人工智能将写出能够登上《纽约时报》畅销榜的长篇或短篇小说；37年后，人工智能可胜任外科医生工作。

倒计时外，还出现了更遥远的畅想。

2017年10月23日美国《纽约客》杂志



的封面漫画上，人类带着宠物狗举着空咖啡杯坐地行乞，而牵着机器狗、拿着咖啡、提着手提箱、看着手机的机器人，则扮演了施予者的角色。这家杂志似乎以此暗示，在未来社会，人类的工作机会可能被不断进化的机器人占据，甚至机器人会主宰地球。

尽管今天对于那些终极人工智能场景的担忧还为时尚早，但值得注意的是，人工智能的确正努力在人类世界中找到一席之地，商业化就是第一步。

AI 商业化热潮

一个有趣的现象是，2017年11月9日，在PC时代熬了14年的互联网老兵搜狗，换上人工智能的新装，正式登陆纽交所。在其长达200页的全英文招股书中，90次提到“AI”，

被外界称为中国赴美人工智能第一股。

根据 iResearch 及 BBC 预测，2020 年，全球人工智能市场规模将达到 1190 亿元人民币，对应 2015-2020 年年复合增速为 20%。中国市场增速会更高，至 2020 年将占全球市场总规模的 7.6%。来自 IDC 的数据则显示，2020 年全球 AI 市场规模将达 470 亿美元，为 BBC 预计的 2.6 倍。

资本和市场的带动下，人工智能的创业从蓝海冲向了红海。

来自《乌镇指数：全球人工智能发展报告（2017）》的数据显示，2012-2016 年，全球人工智能企业新增 5154 家，是此前 12 年的 1.75 倍。并且，2000-2016 年，中美欧新增人工智能企业数占全球 75%，除去美国占据 37.41%，中国与欧洲占全球的比例相当，中国已经成为全球第二大人工智能企业的孵化地。

在庞大的创业阵营中，B端（行业市场）成为了最合适的切入点。目前，诸如医疗、汽车、交通、安防、金融、物流仓储等，已经成为人工智能落地的第一梯队行业。

不过，随着资本市场的火爆，市场上定位于C端（消费市场）用户的产品不断涌现，乃至出现跟随和扎堆的现象。

一个典型例子是，自从2014年11月智能音箱的鼻祖亚马逊发布Echo以来，其销量已经超过10亿美元。巨大的市场点燃了大洋彼岸和中国的音箱创业热。

在美国，谷歌、微软、Facebook等巨头纷纷涌入；在中国，百度、阿里、京东、联想、小米等科技巨头们也开始布局，创业公司全面躁动。有公开报道说，由于各大互联网公司的布局，目前国内很多OEM厂已全线接到任务。

然而，热点引发的创业拥挤，往往可能会在后期带来巨大问题。

科大讯飞有关人士对《财经国家周刊》记者说，智能音箱领域的创业目前肯定存在过热现象。智能音箱在硬件、固件、云计算上都存在不少技术门槛，且由于语音产品的新颖性，

其对交互设计的要求也比较高。他认为，很多新入行的创业者低估了其中的难度。

文安科技创始人陶海提醒创业者，“创业企业应该深入创业，而不是天天开人工智能大会”。他进一步解释说，人工智能只是一个技术，不是产业，可以进入医疗，可以进入农业，可以进入每个行业。普及后，每个行业都会采用人工智能，所以更重要的是利用技术去做场景、应用的区别，寻找自己的发展空间。

还有几道坎

即便是大势所趋，围绕人工智能的创业还面临诸多困难。在技术与商业充分融合前，人工智能需要解决的问题还不少。

缺乏高质量、大规模的数据，是人工智能商业化的第一大瓶颈。

第三次人工智能浪潮的兴起就是因为深度学习技术的进步，而深度学习本身就是机器学习中一种基于对数据进行表征学习的方法。再高深的软件算法、再强大的硬件，一旦没有所谓的商业逻辑与数据积累，就像无米之炊，巧



人工智能只是一个技术，不是产业，可以进入医疗，可以进入农业，可以进入每个行业。普及后，每个行业都会采用人工智能，所以更重要的是利用技术去做场景、应用的区别，寻找自己的发展空间。

妇也难为。

然而，商业世界恰恰是最为复杂也最缺乏数据积累的地方。Uber 机器学习主任王鲁明表示，对顶级企业来说，真正的核心竞争力是数据和平台，大数据是人工智能的基础，如果大数据不能以很廉价的方式得到，人工智能也不可能达到它的高峰期。

其二，人工智能商用还面临研发的时间成本难题，即便是在看似更标准化一些的 B 端，也不存在通用模型。

举个例子，浙江德尚韵兴图像科技有限公司开发的基于超声影像的人工智能辅助诊断系统，准确率已经达到 85% 以上，高于目前三甲医院平均为 60%-70% 的人工诊断准确率，但目前也只适用于甲状腺结节诊断。

它的技术研发者、浙江省数理医学学会理事长孔德兴告诉《财经国家周刊》记者，他们也曾将同样的算法用于肝癌、乳腺癌和胰头癌的测试，效果都不理想，所以只好又重新研发，从底层来做，设计一些个性化的数学模型和算

法。

孔德兴得出的结论是：“千万不要把人工智能看成是万能的，觉得有了这套算法就可以通用。没有一套万能的算法和模型。”

其三，人工智能的创业者们还要面对高昂的计算成本与短期内没有可盈利商业模式的矛盾。

要知道，机器学习所需要的训练强度，势必对于计算、服务、存储的性能产生强大的依赖，而这些背后，都是高昂的成本。

科大讯飞研究院深度学习平台 HPC 研发总监张致江对《财经国家周刊》记者说，过去，传统的服务器随着业务的提升会出现采购成本和使用成本的提升，这种上升往往不是线性而是几何级的。如果不采取一些新的计算架构去控制整个集群里面的节点数量或者规模，成本的上升将无法控制，这对任何一个企业来说都是非常灾难的事情。

这就导致，一方面，错估成本会对创业公司造成致命影响；另一方面，它也带动了整个



孔德兴得出的结论是：“千万不要把人工智能看成是万能的，觉得有了这套算法就可以通用。没有一套万能的算法和模型。”



产业链条的进步，包括云计算业务的发展。

人工智能创业的特殊性正在于此，它不只是一个企业对一个企业的竞争，而是一个体系对一个体系、一个生态对一个生态的竞争，只有一个地域或一个产业链条整体的人工智能生态占据领先地位，链条上各个环节的参赛者才有竞争机会。

新时代机遇

尽管面临诸多困难，但也不必过于悲观。从大环境看，我国已经慢慢形成一套综合解决措施，促进人工智能的商业化发展。

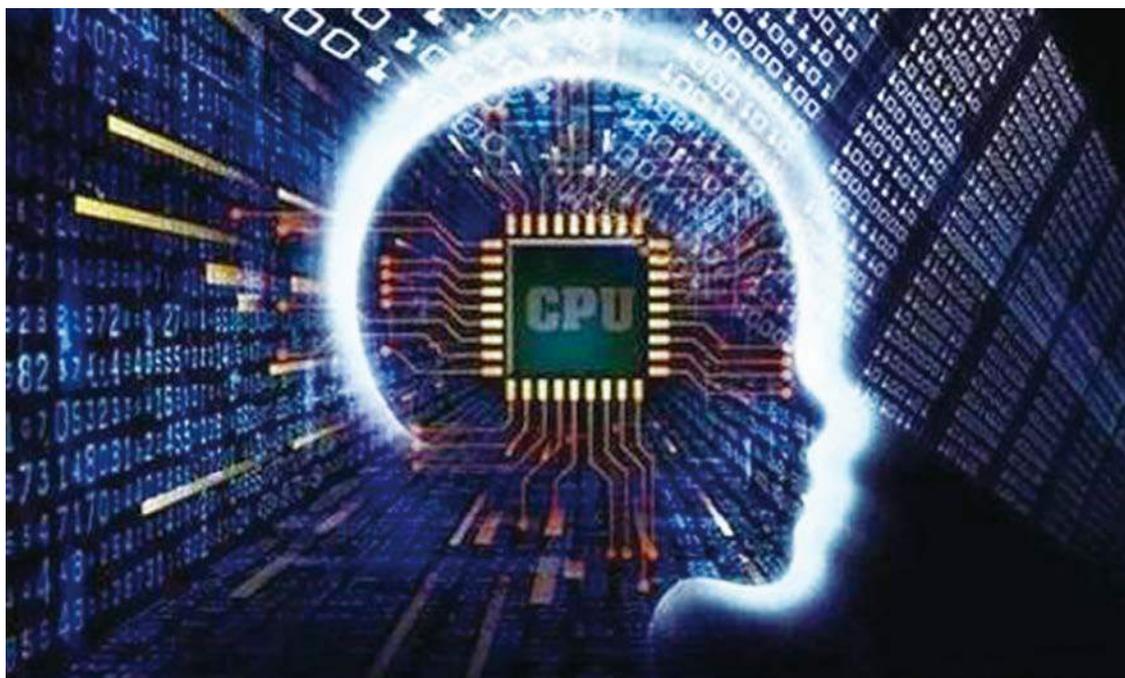
从2016年开始，人工智能开始被政府多次提及。2017年7月发布的《新一代人工智能发展规划》明确指出，要培育高端高效的智

能经济，打造人工智能创新高地、建设国家人工智能产业园、建设国家人工智能众创基地。十九大报告更是强调，要推动互联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合。

在技术方面，我国也已经不落后于发达国家。数据显示，在人工智能专利数上，最近五年，我国平均每年增速43%，超过美国的21.7%，其中2016年达到近五年最高水平，增幅32%。

诸多受访者都表达了乐观的情绪。孔德兴说，将深度学习和数学结合起来应用于医学领域，全球有很多研究组都在进行研究，但在基于超声影像的人工智能辅助诊断系统做出成果的，海外无论是报道还是文献都不多，我国已经处于世界领先地位。

他说：“虽然很难说我国已经比其他国家



做得更好，但有的方面是走在前面的。在某一个点上，更应该比谁有特色。”

另一个好消息是，资本层面看好人工智能。从 2012 年开始，发生在我国人工智能行业的投资额和投资次数，以及人工智能投资机构的数量都在迅速增长，年增长率均超过 50%。

在政策推动、技术进步和资本支持下，我国在人工智能领域的全面商业化愿景并不遥远。

科大讯飞董事长刘庆峰在谈及人工智能时表示：“一定意义上，我国与美国是同时进入了无人区，包括技术持续创新的无人区，在应用中摸索的无人区以及配套的政策、法规、伦理、人文的无人区。我觉得这是令我国科技界、产业界非常激动的新时代机遇。”

摘自《财经国家周刊》



一定意义上，我国与美国是同时进入了无人区，包括技术持续创新的无人区，在应用中摸索的无人区以及配套的政策、法规、伦理、人文的无人区。

未来五年， 一个新的商业模式将诞生

曾鸣是阿里巴巴集团学术委员会主席、湖畔大学教育长。阿里人喜欢叫他“曾教授”。基于20年来对互联网的深刻洞察，曾鸣最近提出了一个新的概念“S2b”。有人说，这是对未来社会的长篇预言。

曾鸣

2012年，跟马云聊天的时候，我们碰撞出了C2B的提法，这应该是我们这个互联网时代，数据时代最重要的商业模式，也是最基本的思考方法。

C2B模式是对传统工业时代B2C模式最根本的颠覆，是新商业创新最重要的工作。只有当C2B开始大规模兴起的时候，整个商务的全链路才会彻底地被互联网重构。

我们经常讲阿里巴巴是做电子商务的，是用所谓的电子，也就是互联网、大数据、云计算这一系列的新时代的技术来改造我们传统的基础商业设施，只有当这个改造完成之后，才

是真正的新商务时代。

C2B：未来最核心的商业模式

为什么我们认为C2B是未来最核心的商业模式？

首先，互联网是我们这个时代最重要的一个技术发展基础，我们可以看到从最早的PC互联网到2007年开始的移动互联网，到现在正在开始启动的物联网革命，它最终的目标是让任何人、物、事、时间、地点都能够被连接起来，而且是实时互动的。



这是一个真正的万物互联的时代，将来所有的东西都是在线的状态，我们会从一个离线的物理世界进入到一个在线的比特世界。

工业时代是人类历史上最伟大的创新，解决了供给稀缺的问题，核心要用标准化、流水线、大规模生产的方式来降低成本。它牺牲了个性化，但是用这样一种新的 B2C 的模式，从大流通、大广告，这样一套完整的体系带来了我们过去一百年的繁荣。

九十年代，整个社会进入到供给过剩的时代。常规的商品供给太多，但是消费者的需求挖掘不出来。所以未来商业的核心是挖掘消费

者的需求，而不是提供一个标准化的制造产品。

互联网时代带来的技术上的突破，就是我们终于可以以足够低的成本和海量的客户建立直接的关系，保持一个近乎实时互动的状态，微博、淘宝、微信，都让大家不但可以完成点对点的沟通，还可以完成多对多等各种方式的沟通和协调。

所以在这个意义上，我们看到以消费者、以客户为起点重构整个商业逻辑变为可能。

这个商业逻辑的核心就是通过互动，持续地挖掘潜在的需求，让这个需求越来越明确，而且这个需求本身也是一个动态演变的过程，

这才是未来商业的基础。

客户第一是企业生死存亡的分水岭

以前讲 C2B 的时候强调大规模的定制，强调个性化，是从客户价值的角度来讲，提供个性化的服务。但是我今天意识到，个性化的起点，其实是先建立跟客户的持续互动，这个是一切的开始。有这样的开始，个性化服务才有可能。

同时在工业时代，每一个客户、每一个消费者是一个独立的个体，是被动地接受广告，被动地被推送产品，但是在互联网的时代，由于这样的一种基础设施和广泛沟通互动的天网服务的存在，客户已经因为各种各样的社交场景事先聚集在一起，就是我们讲的物以类聚、人以群分。

所以怎么样利用好现有的群做好他们的服务，也成为 C2B 非常重要的模式，我们叫做社群电商的未来。一个是社群电商，一个是对持续跟客户的互动。

客户第一，是工业时代的最高追求，大家

当成一个口号尽可能地实现。但是在互联网时代，客户第一是整个运营的起点，是任何企业的立身之本，是生死存亡的分水点。做不到客户驱动，这样的企业将来就没有生存的空间。

任何企业在未来，如果不跟客户建立一个持续的互动关系，它就没有办法去理解客户，也就没有办法得到客户的实时反馈，没有办法挖掘潜在需求。

智能商业是未来商业最重要的竞争的标准，而智能商业的前提，是形成活数据的闭环，而活数据的闭环的起点就是跟客户持续的反馈，你给他提供服务，他立马告诉你好还是不好。

比如说淘宝个性化的推荐商品，你点击就说明这个好，不点击就说明不好，然后整个算法在后台计算下次给你推荐什么。所以说智能是建立在一个持续优化、强大的算法引擎和活数据的闭环之上。

所以 C 成为企业一切运营的起点。

经过这些年的观察，包括对各种各样做定制企业的研究，C2B 在某些行业取得了一定的进展，但是整体上 C2B 还是离我们一个比较



智能商业是未来商业最重要的竞争的标准，而智能商业的前提，是形成活数据的闭环，而活数据的闭环的起点就是跟客户持续的反馈，你给他提供服务，他立马告诉你好还是不好。

遥远的目标，暂时不会在大部分行业里大规模地应用。

在 2018 年到 2023 年这五年里，我们看到了一个新的商业模式的兴起，基于这个的基础，我们提出了一个新的商业模式，S2b。

什么是 S2b？

S 是一个大的供应（链）的平台，大幅度提升供应端效率。未来五年会先形成一个平台。b 是指一个大平台，对应万级、十万级甚至更高万级的小 b，让他们完成针对客户的服务。

它们之间是一个赋能的关系，不是一个传统的加盟店。这些小 b 是生长在供应平台上的物种，这个平台要保证质量，要保证流程的高效，但是最重要的是让小 b 自主地去发挥他们最能触达客户的能力，实际上把人的创造性和系统网络的创造性有机地结合在一起。

这些做 S 的大平台，它不承诺小 b 会给你提供流量，会保证你的生存，但是我给你提供

后台的支持。小 b 要自己去找流量，甚至对于 S 平台起步来说，要找到自带流量的小 b。

实际上任何小 b 在不同的网络平台上都有自己的小网络，都有自己的小圈子，他们可以利用自己的互联网的工具至少影响一批人。怎么样让这些 small b 充分地利用它自带的流量，充分发挥他们自主的能力，形成一种新的驱动力，这个是未来非常有趣的一件事。

这个模式的推论是大家感受到的，线下开店的红利从去年下半年开始到今年加速，因为互联网的获客的成本达到了新的高峰，线下出现了流量的洼地，而且因为过去的几年商业房地产被压得比较低，现在突然发现街边小店价格快速攀升。

最后这句话是我的猜想，赋能小 b 的核心，除了在综合台的云形成强大的能力之外，可能也要帮助小 b 在实时互动客户方面提供一些场景化的支持，来降低他们的成本，最有可能的是某种智能硬件。

物流行业正在推广自提柜，下一步自动贩



因为互联网的获客的成本达到了新的高峰，线下出现了流量的洼地，而且因为过去的几年商业房地产被压得比较低，现在突然发现街边小店价格快速攀升。



卖机，会不会变成一个一百米范围内触达你的迷你超市？送货的可能是无人驾驶的小车，如果把 IOT 跟智能硬件的优势用到场景化互动的方面，完成了一次云 + 端的重构，有点像苹果手机 + APP 的大爆炸。这是一个非常让人期待的未来。

杭州四季青为什么要升级？

我们最近关注到非常有意思的现象，传统的批发市场，比如说杭州的四季青他们也完成了一次传统的升级。

批发档口跟零售和生产之间的升级，整个四季青变成了一个草根版的时尚发布平台，

他们卖货只有两周的时间。

他们支持前端的小 b 就是大大小小的网红，大部分的小网红其实设计能力和产品都没有，依赖于类似四季青这样的供给平台支持他们在商品方面的需求，而网红做的就是跟客户的实时互动，来挖掘需求，甚至通过商品的预发布来让客户参与产品的设计。

网红在推动品牌在线化，四季青在帮助中后台平台化，这两股力量会进一步向整个生态圈渗透。

另外我们看到到比较多，像连锁服务平台。像类似于阿里做的零售通，本质上是对传统加盟模式的颠覆。这些是我看到的星星点点的创新，但是背后的大方向是指向 S2b 的逻辑。

这个思考是受了这段时间很流行的 C2M (Customer to Factory) 的影响，我一直想这个事，但是这个并不是我们未来想要的商业模式，因为你真正琢磨现在的 C2M，绝大部分没有完成跟客户的实时互动，还是通过小 b 完成的，而且它整个流程的起点不是客户，还是工厂。

M 作为一个生产平台，它把它的生产能力开放出来。更准确地讲，应该称之为 M2b2C，第一个通过小 b 完成了跟 C 的互动，第二个把生产线平台化、柔性化，变成一个可以对外提供服务的制造领域的突破。

未来商业社会的趋势是什么？

总结一下今天的讨论，S2b 这个模式最想介绍的是背后的大方向。

第一，跟零售不一样，有可能会是多个平台都会存在，因为可能受行业的影响比较大，每一个行业的供给的状况不一样，有可能是多

种模式并存。但是不管哪种模式都有下面的几个核心的要素。大家可以参考一下你现在做的跟这个方向之间有哪些一致的地方，有哪些是需要努力的地方。

第二，在线化、软件化，需要想象力和艰苦的工作，把所有的相关的行为在线化。在线化首先是要软件化，在这个基础之上，才能完成数据化。

最后是服务，未来所有的一切是服务，产品只是你服务实现的一个中间环节。同时 S 和小 b 之间的关系是赋能，既不是买卖的关系，也不是传统的加盟关系。

在未来的五年，最有可能领先的就是供应平台，它们是一个数据化的平台体，会完成供给侧初步的网络协同。在那样一个比较密集，比较紧密的协同网络基础之上，才能走向整个 C2B 的模式，也是未来五年最值得大家努力的战略方向。

摘自“曾鸣书院”



未来所有的一切是服务，产品只是你服务实现的一个中间环节。同时 S 和小 b 之间的关系是赋能，既不是买卖的关系，也不是传统的加盟关系。

2018， CIO的格局将左右企业的结局

错过此刻，CIO们或许很难遇到更好的机会。对CIO们来说，如今，需要的一切就在眼前。

谭晔 陈娟

全球科技支出空前增长

Forrester 日前发表报告预测：今、明两年全球企业和政府采购软件、硬件和服务的支出将分别增长 3.4% 和 4%。软件和技术咨询服务支出增长最为强劲，2017 年增幅约为 4.3%，2018 年增幅将扩大至逾 6%。明年全球科技支出将达到 3 万亿美元。

中国：数字化转型已成燎原之势

着眼国内，数字经济成为中国创新增长的主要路径。十九大报告中提出“推动互联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合”的建议。在内外新常态形势下，企业对数字化转型

升级的意愿与热情空前高涨，蓄势待发。

新兴技术正在颠覆各行各业，并产生真正价值

大数据和人工智能等技术正在解放劳动力，为各行业带来颠覆性的改变。德勤财务机器人已经正式投入使用，帮助财务人员完成大量的重复工作，在提高效率的同时，通过大数据收集分析防范财务风险；刚刚过去的天猫双 11，名为“鲁班”的 AI 设计师设计了 4 亿张商品展示广告。如果这些工作全靠设计师来完成，假设每张图需要耗时 20 分钟，需要 100 个设计师连续做 300 年；而高性能计算、人工智能、传感器、机器人、人机协同和众包等“六



大数字化科技”正以十倍计全面改善总生产率、人工成本、物流运输成本、资金与库存成本、质量以及交货等关键指标，推动制造业进入指数级增长的年代。

2018 CIO 发展三大趋势，请抓住此刻

Forrester 发布 2018 CIO 发展三大趋势，或许能帮正在做新一年规划的 CIO 与未来 CIO 们放大格局：

1. 未来，数字化商业平台 (Digital Business Platforms) 将成为大势，企业需要量身打造或通过此类平台来整合技术、业务与合作伙伴关系网络。

2. 此外，CIO 需要为 IT 部门与业务部门搭桥，打造面向市场、以客户为中心的企业。CEO 和董事会对市场的密切关注将使 CIO 在

组织中的影响力显著上升。

3. 为了激发 2018 新潜力，CIO 可以借鉴风险投资的理念，促使高新技术成果落地，获得商业投资回报。为企业管理引进数字技术，同时打造创新生态系统，升级商业模式，将是关键步骤。

如何才能成为一个有格局的顶级 CIO ?

曾经，历史车轮碾过，回望，空留一地憾失机遇的嗟叹。

如今，机遇就在眼前，感知机遇后，下一步需要迅速回归对自身角色的反省与思考。

CIO 已被赋予新的时代涵义。

那么，如何才能成为一个有格局的顶级 CIO ?

我们采访了 2016 全国优秀首席信息官、海思科医药 CIO 陈玉龙，或许，你该听听他的转型故事。

拥有前瞻眼光——看得再远一点

德勤在全球范围内，通过邀请 1217 名技术领导者参与横跨 23 个行业领域的研究，发表了《2016-2017 全球 CIO 调查报告》。报告指出：“许多明智的 CIO 不仅关注当前的企业业务重心和需求，还把目光投向了未来的商业方向，并为这段历程绘制好了路线图。具有前瞻性的 CIO 往往会满足当前的业务愿景，展望未来的企业优先事项，并在此基础上规划他们的路线图，选择最适合企业下一步需求的模式。”

陈玉龙一语中的：“CIO 实际上是个管理人员，他是一个精通技术，又懂业务的管理人员。所以 CIO 要经常站在企业战略发展的角度去思考问题，而不是只从技术方面去思考问题。

“海思科发展很快，前几年我们主要是奔业务去了。管理方面，我们确实遇到很多问题，

比如说企业扩张，国际和本土并购，如何有效对人员管理和集团财富进行管控，如何利用好这些年的海量数据，如何更好完善上市公司制度。从外部环境来说，现在医药行业的‘两票制’和‘营改增’，都给我们带来了渠道的管理、拓展和营销模式转变方面的挑战。”

海思科的企业愿景一直是致力于成为最受信赖的国际医疗企业，陈玉龙认为，长远的愿景只有通过信息化系统才能很好地去承载起来。

“最终我们希望能够通过信息化的建设，包括 ERP 项目，还有其他一些子系统的建设，把管理上出现的痛点解决掉。我们的 SAP ERP 项目是 2016 年 8 月份开始的。我们之前做了很多很多的调研，当时除了考虑 SAP，也考虑了其他的一些国内软件，最后我们觉得如果企业要长远地发展，我们必须要有前瞻性，我们要考虑到企业要有一个成熟的系统，要能够去承接我们企业以后高速的发展，并且它也能够把我们多个系统很好地连接在一起，所以最终我们选择了 SAP。”

考虑到未来的企业商业方向，在整个项目



海思科的企业愿景一直是致力于成为最受信赖的国际医疗企业，陈玉龙认为，长远的愿景只有通过信息化系统才能很好的去承载起来。



里，海思科预留了许多接口。一是考虑到未来不同子系统的集成和研发。二则是通过对接口的设计，满足国家在生产、流通和销售环节对医药行业的特定监管要求。

全面的专业性—— 根据商业价值调整 IT 能力

有了战略眼光加持管理能力，CIO 要如何通过自己的岗位，真正铸造商业价值呢？德勤《2016-2017 全球 CIO 调查报告》提出，最核心的部分就是把握企业重心来实现 IT 能力。

这一点，与拥有 20 年专业经验的 CIO 陈玉龙的想法不谋而合：“有很多 CIO 更多的是聚焦于去学习一些技术方面的东西，而且我们作为 IT 人，对技术实际上也非常有兴趣去学习。然而，除此之外，我觉得 CIO 对于业务和行业的了解也是要不断去努力掌握的。如果缺乏相关经验和深刻认识，实际上 CIO 是不可能

主持设计出一个能够满足企业要求和企业发展的信息化系统的。从海思科的 SAP ERP 系统使用心得来说，我们是真真正正把核心的业务流程，以及核心的管理制度，融合到了信息化系统里面去。做到了把制度流程化、规范化、标准化，同时实现整体的集团化管控。在 SAP ERP 项目过程中，我们重新定义了海思科的数据标准，让我们多个子系统之间的数据，能够互联互通，为企业的战略决策提供了非常重要的参考。还有结合当前趋势，我们依靠 SAP 庞大的后台运算处理能力，实现了考勤打卡、费用报销等项目的移动化发展。”

引领方向—— 通过制定数字化进程打造 CIO 的影响力

在《2016-2017 全球 CIO 调查报告》中，德勤认为基于技术背景，CIO 们具有与众不同的视角来看待数字化在企业中的综合潜力。因

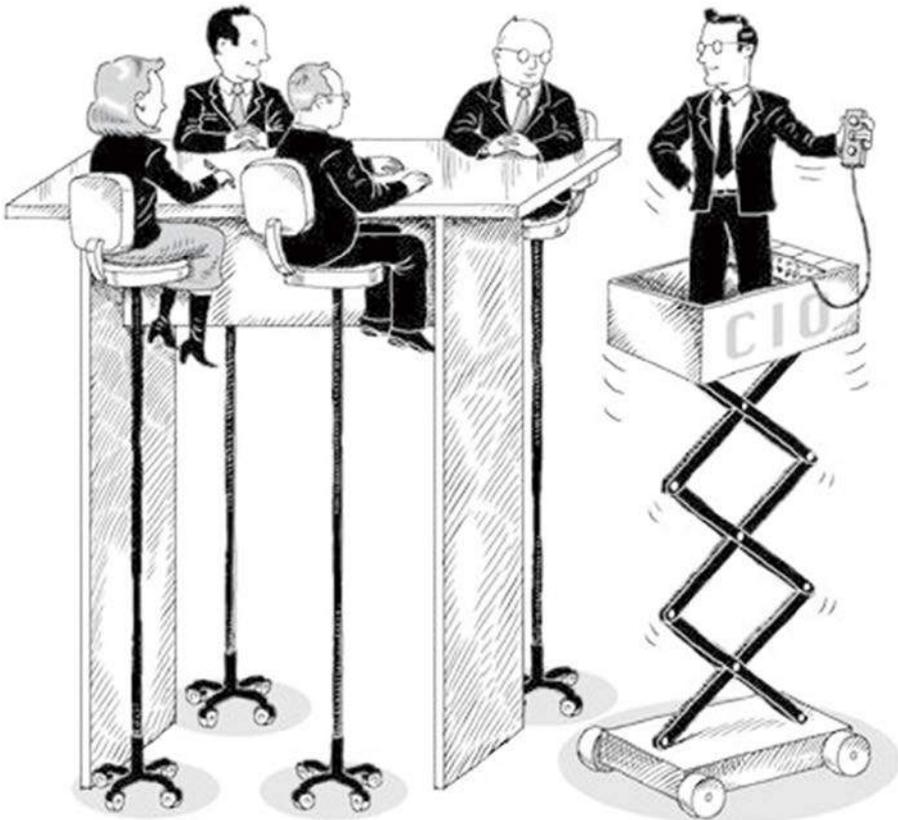
此，CIO 完全有资格为确定企业方向充当脑力引擎。今天的 CIO 们应该跳出传统的角色限制，接受这一可能性，承担起企业领袖的责任，并打造自身更为深厚的影响力。这不仅是为了 CIO 的职业道路和团队发展，也是为了整个企业考虑。

陈玉龙也认为成为一个有影响力的 CIO，必须要有非常强的沟通能力。说服企业领导与各个业务部门对数字化进程进行投入，CIO 要从投入产出比，以及公司的发展战略、业务发展的角度与各方进行充足的沟通，引领整个企

业跳出舒适区，积极应对变化。

最后，陈玉龙强调：“CIO 必须有足够的前瞻性和创新意识。CIO 的“I”，我更愿意把它叫做 Innovation 而不是 Information。在我看来，一个大公司里面，只有 CIO 他才能够同时兼备对信息知识和业务的足够了解。企业的信息化并不是复制现有的业务流程，需要有前瞻性，有创造性地去综合考虑，设计满足企业现在和未来需求的信息化系统，引领企业方向。”

摘自《哈佛商业评论》



互联网企业 天生就有垄断的冲动

有一个朋友，经常兴致勃勃地谋划些互联网创业项目。但老是有人劝他：现在虽然大家都锣鼓鸣鼓地创业，可是你看，真能成功的有几个？就算有幸能够火一阵，还有阿里、腾讯这些大佬们坐镇，你这么根小指头，哪儿扭得过大腿？他每次都只是笑笑不说话。

吴晓波 方兴东

前两天，他偷偷地告诉小巴，他创业不是为了成为下一个马云或者马化腾，而是希望像 Instagram 这些新兴社交软件一样，做出点成绩后被 Facebook 等巨头收购，然后他拿完钱就跑，从此过上幸福快乐的生活……

都说，这是创业最好的时代，却也是最坏的时代，没想到的是，这还是让人“绝望”到投机取巧的时代。互联网垄断现象，今天真的已经到了这个地步了吗？

互联网垄断趋势越来越严重？

吴晓波：今天，在市场性垄断的概念下，

最严重的就是互联网垄断。其实这种市场性垄断互联网的景象，并不仅仅发生在中国，美国也是一样。方兴东同学 1999 年就开始反垄断，挑战微软快 20 年了，这 20 年垄断缓解了吗？

方兴东：1999 年，我反垄断的时候，我有很多朋友一呼百应，现在我一呼以后没人来了。我觉得这些互联网的垄断，不仅是一个简单的垄断问题，我叫它“超级网络平台”。

吴晓波：吴晓波：前年彼得·蒂尔写过一本书叫《从 0 到 1》，这本书里提到的垄断更绝对，他说企业就是追求垄断。

吴晓波：而且我发现，互联网垄断还在资本的推动下不断加速。我前段时间研究滴滴打

车这个案例，一开始，打车行业是分割的，易到、快滴、滴滴、优步，跑着跑着，滴滴和快滴先合并，再把优步吃掉，百分之九十几的市场份额好像是自然而然完成的。

后来，共享单车这个行业居然也出现了一样的现象，小公司被打败，大公司也可能面临合并，它就像嗜血动物一样，天生就有追求垄断的冲动。

如何反思现在的互联网垄断？

方兴东：最近第十期《哈佛商业评论》提出，这些平台掌控了整个全球经济的枢纽，未来它的权力没有任何限制，它的边界没有任何限制，将带来一系列社会问题。我觉得它不仅是一个商业垄断问题，接下来还会影响到整

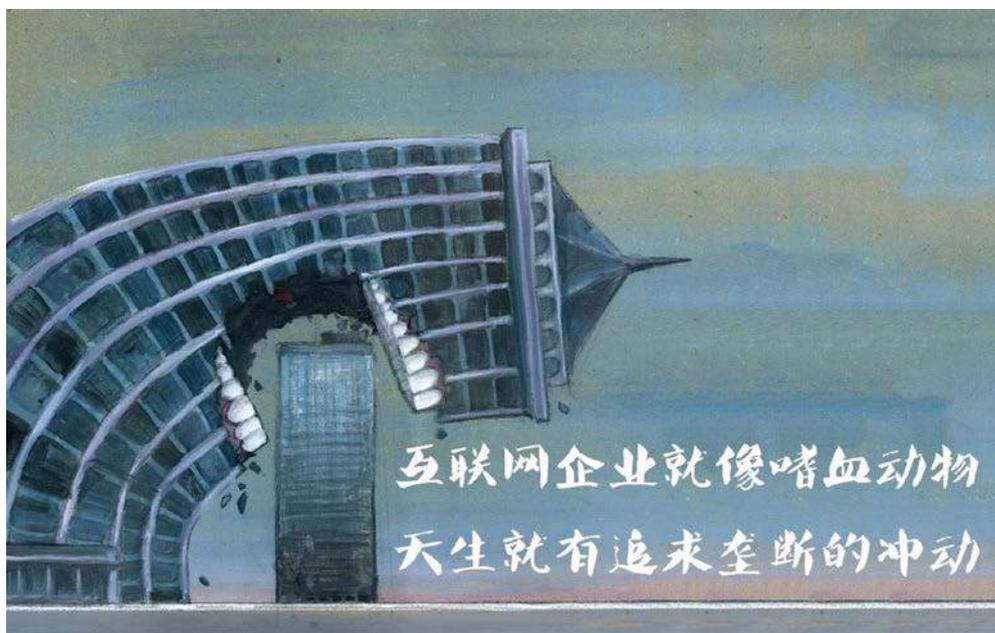
个国家治理，整个国际秩序。

吴晓波：如果今天写一篇文章叫《挑战 Facebook 的霸权》或者《挑战谷歌的霸权》，应该怎么写呢？

方兴东：这个问题非常复杂，传统的经济学理论、传统的反垄断法都没法解释。比如说它的 10 亿级用户，实时动态的数据对政府也是不开放的。当然，安全问题、犯罪问题，可能会配合一下，但是国家不掌控这些实时动态数据，未来根本不可能治理好国家。

所以我觉得，如果接下来你要做一个平台，你本身是一个商业公司，商业利益至上是天经地义的。按照道理来说，我们用户产生的数据，主导权都应该在用户手里。但实际上我们在一个平台上，哪有这些权力。这些平台如果不开放、不透明、不分权，未来可能会出现灾难性





的后果。

吴晓波：全球互联网行业在讨论这个问题的時候，实际上面临着很多新的问题。庞大的资本能力，有可能会扼杀中小企业，扼杀创新，这是第一个问题。第二个问题是跟公共社会的关系，这个社会的公平正义是建立在一个商业逻辑之上的。第三个问题是国家问题，一两千年以来所形成的政治秩序权力，可能被让渡到几家跨国界的超级公司。所以你看在商业层面上、在公共社会层面上、在政府层面上，垄断好像一个巨大的乌云，压在它们上面，问题是我们每个人都乐享其成。

方兴东：我觉得现在已经有一批人开始认真对待垄断问题。最近南加州大学提出应该分拆，英国的说应该国有化，但是总体来说，你用传统的自由市场的理论，也解释不了这个问题。

吴晓波：国有化就会影响到它的效率，影响到互联网公司的创新本身。

方兴东：计算机是学科，涉及到法学、公

共管理、传播学等等，任何一个学科都没法解释这种平台的问题。目前这个问题基本无解，反正就是看着它不断地膨胀。我觉得肯定不可能永远这么下去。平台治理到了一个临界点，要么软着陆，要么硬着陆。

方兴东：目前唯一的方法就是靠企业自律，但是企业自律是不可靠的。

吴晓波：企业自律是不可靠的，它还在扩张。



计算机是学科，涉及到法学、公共管理、传播学等等，任何一个学科都没法解释这种平台的问题。目前这个问题基本无解，反正就是看着它不断地膨胀。

五年、十年后 互联网世界会变成什么样？

吴晓波：如果你是做互联网历史研究的，五年、十年后，互联网世界会怎么样？

方兴东：现在问题才刚刚开始显示出来，最大的问题是在5年、10年以后。目前我们没有看到最终答案，但是我觉得起码有一点是应该做的——滥用垄断的行为就得坚决罚。

从结构角度来说，垄断本身并不违法，但是你滥用垄断的行为却不正确。就像两个人，我长得比你壮，这并不违法，但是因为我和你比你壮我就欺负你，就是滥用。

吴晓波：在技术层面上，当一个新的行动发生的时候，我们通过法制的方式来判定它，哪怕每一次都是浆糊也没有关系，五次、六次、七次浆糊之后，我们知道问题在哪里。很多创业公司很感谢BAT，因为如果没有BAT，它的创新可能没人买单。我认为，它本身是中国

社会进步特别重要的力量，但是如果杀龙少年没有受到约束，他的身上一定会长出龙鳞。

方兴东：对，所以这是权力怎么制约的问题，我觉得这实际上在于它自己本身，有很多人会说垄断问题是结构和行为问题，本身不矛盾。

合理地治理，咱们自己的发展才能长治久安。目前美国反垄断机制比较灵活，而且经验比较丰富，所以Facebook也好，谷歌也好，他们的所作所为总体来说比较自律，因为他们一旦触发了反垄断法，处罚非常高。我们如果要制定反垄断法，只要把欧洲和美国的东西综合一下，就可能为我们所用了。

垄断的存在并不可怕，可怕的是垄断的滥用以及对垄断缺乏警惕性；垄断的出现并不可怕，可怕的是对垄断的漠视和对垄断所产生的社会后果的无力感。

摘自“吴晓波频道”





案例

018

Cases

Cases

1月

美团是什么样的互联网新物种？

从单一业务向多元化扩张，用高难度的经营复杂度防御对手，美团为全球互联网业提供了一个特殊样本。在全球互联网版图上，很难找到一家和美团相似的公司。

张璐 宋玮

在外界印象里，美团极度重运营，拥有一大堆不性感的业务，利润也不够丰厚。成立七年，它的业务横跨团购、外卖、酒店、旅游、民宿、电影、到店综合、生鲜。各条业务线悉数开战，劲敌大到阿里，中至携程，小到饿了么。如今，外卖仍在亏损，其他业务也尚难看到规模性盈利的终局。

2017年10月19日，美团点评宣布完成合并后的第二轮40亿美元融资，投后估值300亿美元，在中国未上市互联网公司中位列第四，仅次于蚂蚁金服的750亿美元、滴滴的500亿美元和当年小米的450亿美元。目前美团共完成六轮融资，总融资金额约84亿美元。

2016年，美团全年交易额为361亿美元，比上年同期增长50%，他们预计2017年交易额将达到542亿美元。

美团还在向横向扩张。2017年2月上线南京打车业

务以来，滴滴已经尝到了挑衅的滋味。为狙击美团，滴滴专门成立了“三角洲事业部”加速组织融合。一位滴滴员工向《财经》记者透露，“三角洲”的原意是“打美”，因谐音联想到“达美航空”（Delta Airlines），英文Delta可译作“三角洲”，于是有了这个奇特的事业部命名。此外，《财经》获悉，美团地图、共享汽车和无人驾驶也在孵化中。

这家公司把手伸向了太多人的碗里，这让它多面迎敌；而它往往是一个业务尚未结束战斗，就迫不及待出兵开辟下一个战场。

但创始团队始终认为这些只是表象和外界对他们的误解。“我们不是一个竞争驱动的公司。”美团点评CEO王兴在2017年5月接受《财经》记者采访时说，美团扩张业务的核心是——我们到底服务什么人？给他们提供什么服务？

这样的发展轨迹某种程度上也是一种无奈之举。“我们是中国互联网的二代创业者。第一代创业者还身强力壮、组织机体旺盛的时候，我们出场了。”美团点评高级副总裁、餐饮平台总裁王慧文告诉《财经》记者。

“高频的、刚需的，只要跟交易有关美团都应该做。”今日

资本创始人徐新对《财经》记者说，“你不做就有一个空档给了别人，别人就可以一点点蚕食你，你要把所有的空档全部填上。”美团下一阶段战略重心是外卖和新零售。今日资本目前重仓美团。

这样的扩张方式也遭受了颇多质疑。一位饿了么高层人士对《财经》记者表示，美团代表互联网上半场竞争的典型打法，流量、规模、横向扩展，但是到下半场打纵深，美团很可能被过大的摊子拖住，无法在纵深中获胜。

一名美团的投资人告诉《财经》记者，他认为美团仅凭外卖这块业务就足以让它冲上500亿美元估值。但美团面对的敌人越来越强，它不仅要和同样资金储备丰厚、战斗能力强的滴滴一战，而且将在新零售领域和阿里正面较量。

业务组合拳

发展至今，美团仍是一家饥渴的公司。在公司内部，

发展至今，美团仍是一家饥渴的公司。在公司内部，有一个类似雷达的扫描团队，每日监控中国商业社会发生的所有互联网交易项目，日过千单立马学习研究。这个机制让美团发现了外卖、发现了打车，也发现了民宿、新零售、充电宝等测试项目。

有一个类似雷达的扫描团队，每日监控中国商业社会发生的所有互联网交易项目，日过千单立马学习研究。这个机制让美团发现了外卖、发现了打车，也发现了民宿、新零售、充电宝等测试项目。

如果说2010年创立伊始，你还能清晰界定它是一家对标美国团购平台Groupon的中国团购公司，那么之后它的业务衍生脉络就变得难以琢磨。2012年，你可以说它是一家电影票公司、一家酒店旅游公司；2013年，你可以说它是一家外卖公司、一家餐饮公司；如今，你也可以说它是一家零售公司。

美团经历了从单一业务向多元化扩张的过程，业务变化背后是战略更迭。

美团1.0是从团购出发向垂直业务延伸，这时的主导战略被称作“T型”战略——横向为团购，纵向是衍生的垂直业务。因发现团单+订电影座位、团单+订酒店卖得更好，遂将其从团购基础上分化出来，诞生了猫眼电影和美团旅行。

经历“千团大战”后，美团在2012年底凭借团购实现首次盈利。它开始思考孵化新产品的可能，2013年初王慧文带领一个十来人的小团队成立新产品部，



美团希望形成一套围绕生活服务的“组合拳”，一部分是高频业务，是用户和流量的增长驱动力；一部分是低频业务，将流量和用户转化、变现。



半年间尝试了 CRM、商家 WIFI、ERP、智能收银 POS 机等商家端项目，但在 2013 年中发现外卖后，决意放弃以上探索大力度投入外卖，因后者在当时的投入产出比更高。

这是美团的 2.0 时期，开始向多元化业务演进，外卖是它的第一个“多业务”。这一业务的开拓放大了美团的平台价值——从用户端，美团在用户体量和用户使用频率上了一个新台阶；从商家端，美团在餐饮商家中的影响力得到提升。它的战略也由此从“T 型”过渡到“九齿钉耙”战略——横向为平台，所有业务基于平台生长出来。

在外卖市场趋于稳定后，美团进入 3.0，新零售是正在进入的另一个重量级赛道。就中短期目标来看，他们会先满足“吃得更好”，从外卖出发到无人车配送再到新零售，之后再满足“活得更好”，这衍生出其在出行领域的试水。

最终，美团希望形成一套围绕生活服务的“组合拳”，一部分是高频业务，是用户和流量的增长驱动力；一部分是低频业务，将流量和用户转化、变现。现阶段美团已经形成了这样的雏形——以频率高低形成流量的过滤器——第一层外卖、到店餐饮（团购）是高频入口；第二层酒店旅行消化部分流量；第三层到店综合的长尾需

求进一步将流量变现。这些业务具有一定的关联性：从用户角度，是生活服务；从商家角度，是交易；从公司角度，是基于地理位置的本地运营，能力有复用性。

2017 年 4 月美团点评整体盈亏平衡，其中到店综合营收最高，到店餐饮次之，之后是酒店旅游。它们相加刚好填平了在外卖上的亏损。

美团有着特殊的发展轨迹。一般情况看，公司往往是从一个业务出发，获得稳定现金流后开拓下一个，拥有清晰的主营业务，如百度的搜索、腾讯的游戏和阿里的电商。美团不同，它极有可能长期多业务、多支点并存，单个业务净利率低，所有拼起来才能赚钱。内部称其为“鸡肋策略”。

“我们已经爱上含金量低的事儿。一个事情又不怎么赚钱、又难、又慢，BAT 怎么能看得上。”王慧文说，“我们专门做鸡肋业务，把肥肉留给 BAT。”

“美团是一家擅长把握新机会的公司，面对新机会敢于投入。”美团点评副总裁、外卖和配送事业部总经理王莆中说，这和巨头不同——腾讯永远不会建立第二支销售团队，它愿意为了追求组织的合理性、管理的高效性，放弃机会；美团哪怕让组织混乱、人员臃肿，但绝不放弃机

会。

不一样的战术

很难用激进还是保守来轻松概括美团的战术。对于一家多元化公司来说，一千种业务就该有一千种打法。可以确定的是，这是一家需要长期战斗，也不吝于长期战斗的公司，而其作战风格上有一种潜在的默契。

“从第一天起，美团就是一家特立独行的公司。在市场很激进的时候，美团是非常保守的；在大家保守的时候，美团是比较激进的。”美团点评高级副总裁陈少晖对《财经》记者说。

几乎在所有领域，美团都不是先发者。竞争对手指责它是永远的“老二战略”、“追随战略”。拿外卖来

说，中国最早做外卖的团队是饿了么，成立于2009年，美团直到2013年才进入该市场。

徐新认为扭转战局是在2014年夏天，美团招了1000个人，培训一个月，迅速铺向100个城市。“它下三线很厉害，当时点评输给它也是在这个速度上慢了。”据她回忆，美团外卖经历了三部曲，一开始“抄抄抄”，之后1000人迅速在100个城市铺开，在三四线城市形成垄断后，再用农村包围城市，和竞争对手打巷战。最后，它凭借敏锐的商业判断做对了两件事：坚定不移做配送；给价格敏感度不高的用户降补贴。

她评价，王兴是一个深度学习的机器，商业洞察力强，一开始都是学习别人，但最后总能超越别人。而美团能在运营中取胜，离不开干嘉伟的早期功劳，此后这种强线下运营能力成为了美团的优势之一（干嘉伟是阿里原B2B销售副总裁，一手搭建“阿里铁军”，之后加入美团任COO，现为番茄便利创始人）。

不过外卖的竞争还未结束，据美团提供数据，美团外卖市场份额为59%-60%，饿了么为36%-37%，他们的目标是在2018年形成2:1的格局。《财经》了解到，阿里会继续加持饿了么



(注：饿了么不认可上述数据，他们认为在收购百度外卖后其市场份额超过 50%)。

和外卖激进的强火力攻击不同，美团旅行可以说是没有打过什么大仗，它的崛起更多是因为对手输了。美团点评高级副总裁、美团平台及酒旅事业群总裁陈亮告诉《财经》记者，他在这场战役中做得最正确的一件事就是——“没有慌乱”。

“每个打法节奏不一样。”陈亮说，相对外卖刚性、高频，酒店旅游市场低频。这是一场长周期战役，更多看重中长期目标。而中长期的结果需要眼前投入去实现，每一环节需要更早做判断，而不是眼前立刻响应。“酒旅不太适合打大仗，这个战场就是深山老林，打阵地战；外卖和电影的市场适合集中兵力，它是大平原，散兵游勇没用的，一下子就被灭了，必须是集中重装甲、正规军去猛打。这个是我们对不同战场的判断。”

美团的酒店旅游业务可以追溯到 2012 年，中低端酒店在团购平台上自然出现。团队调研发现，酒店比餐饮商家对线上化的接受度更高，容易谈判，拎包期 BD（指还处在学徒期的商务拓展人员）主要在谈这个。美团看到了在 OTA（在线旅行社）垄断之外中低端单体的市场机会，借助美团获客成本的优势，进入市场。美团称，OTA 获客成本在 100 元 -200 元之间，抽成 10%-20%；美团获客成本只需要几元钱，抽成 8%-10%。

和外卖激进的强火力攻击不同，美团旅行可以说是没有打过什么大仗，它的崛起更多是因为对手输了。

彼时美团旅行最直接也最凶悍的竞争对手是去哪儿。在这场战争中，美团自始至终都是防守方——2014 年底去哪儿发起补贴，美团无反应；直到 2015 年 2 月发起第二轮攻击时，美团才开始响应，原因还是为了“保住士气”。“CC（去哪儿创始人庄辰超）的进攻性非常强的，他能够很快给对手比较大的压力。”不料，2015 年 10 月，去哪儿被携程收购，让美团焦虑的敌人自己消失了。

“只是说我们做了正确的选择，没有浪费力量去跟它打这场仗，我们只是扛住了而已，我们没有赢它，它是被别人灭了。”陈亮说，美团间夜量峰值达 150 万 / 天，中低端酒店占比 70%-80%，未来会继续拓展中低端，同时向高端市场迈进，而这会加剧它与携程的对抗。

网约车的打法沿用了在酒店旅游市场的保守策略——在市场





已经被竞争对手培养成熟的时候，作为后来者依托平台流量优势和本地线下运营经验，逐步转化用户。

在南京测试了八个月，美团迟迟没有全国性大规模铺开。他们在寻找一个平衡点，让供给方和需求方在不依赖外部补贴的情况下达到自我循环的状态。“自我循环”更精准的解释是，需求方和供给方需求可匹配。若订单密度不够，平台需要补贴给司机，司机才愿意接单；若达到一定密度，用户支付的钱可以养活司机，这就形成了正循环。

对于这种缓慢的推进节奏，一位滴滴员工评价说：“这是一个很高明的策略，先出招又没有把招用在对手身上，让对手陪它耗，用小的投入换来了另一个巨头的被动。”

上述滴滴员工表示，不只是在南京打歼灭战，为了防御美团进入更多城市，滴滴还在上海、苏州等地开展补贴。“关键是看不明白对手是什么策略，就这样吊着。涨价也不敢涨价，不涨价又赚不了钱。”他说。

《财经》记者在南京实地走访获悉，美团打车在南京已于9月降补贴，这说明其商业模式接近跑通。

多数美团司机都是以前滴滴的司机。美团打车等待时间在4分钟-7分钟，比滴滴慢；价格与滴滴优享差不多，但抽成比例更低。一位同时挂靠两家平台的司机告诉《财经》记者，滴滴抽成20%，美团约12%；美团打车司机端的起步价为7.78元，相比之下滴滴的起步价是7.2元。

一位长期追踪美团的人士对《财经》记者说，美团真正的挑战是从300亿到千亿美元的过程，仗会越来越难打，特别是在新零售战场。他将美团打法归纳成“小投入”、“慢动作”，即看好一个领域先不进入，等新进者把市场培育成熟后再以小投入、流量式的打法进入。

多业务给公司带来了资源分

竞争是自然状态，我们会把竞争作为正常变量和要素考虑进去，但不会作为一个目标或者第一优先级的考虑因素。



配的复杂性，同一时期不可以将所有业务全线铺开，必须分阶段投放资源。对于美团来说，侧重点 2013 年 -2014 年是电影票；2014 年 -2015 年是酒店旅游；2015 年 -2016 年是外卖；本轮融资后餐饮继续保持稳健投入，重心向新零售、出行和人工智能转移。

“竞争是自然状态，我们会把竞争作为正常变量和要素考虑进去，但不会作为一个目标或者第一优先级的考虑因素。”陈少晖说。

资本与护城河

投资者对美团有两个终极疑惑：市场到底有多大利润空间？烧这么多钱究竟烧出了什么？

一位饿了么人士告诉《财经》记者，外卖的营收可来自佣金、物流和广告展示。在市场格局稳定后，佣金可以从现在的 5%-10% 提高到 25%-30%，物流从现在的 4 元 -5 元上涨到 8 元，广告位展示目前还没有。他预计最少一单赚 2 元 -3 元，按一天行业峰值 3000 万单计算，可以日进 6000 万元。“前提是要放下屠刀。”他说（意为美团外卖和饿了么结束补贴战）。

徐新计算称，美团外卖现在客单价 45 元，她预计商家抽成可从 12%-15% 提高到 20%（9 元），用户端贡献 2 元，可变成成本 8 元，固定成本 1.5 元，每单利润 1.5 元。美团

目前日单量达 1600 万单，她测算 2021 年可增至 5000 万单，这样单日利润可达 7500 万元。她对美团点评的期望是到 2021 年长到千亿美元级别，能否长到万亿要看运气，增长动力来自外卖、新零售、出行和人工智能。

但美团认为这些对外卖盈利能力的说法太过乐观。外卖的利润比起 BAT 来说，本质还是“鸡肋”和“肥肉”，这也不是美团的根本战略意图。王慧文说，美团要学习亚马逊，在高效率、大规模的基础上维持低毛利，让竞争对手失去生存空间。“能活下来的低毛利的大公司，本身就是最大的护城河。”他拿零售业举例说，Costco 是唯一可以和亚马逊对抗的零售企业，它把 20%-30% 的毛利降至 15%，靠提高效率维持净利。因此，他们预计美团外卖日单量达 3000 万单时，每单刚好实现盈亏平衡。

行业增速是判断烧钱尺度的第一影响要素。如果一个行业增速在大幅上升，这时没有足够的投入，任何一个后进者只要超额投入，就可以把增量市场抢走。



美团一直称自己是一家精于算账的公司，烧钱的尺度也讲究艺术性——烧太少，导致该有的投入没有；烧太多，导致行业虚假繁荣。最好的尺度是“资源投入领先产业根本变化小半步”。

行业增速是判断烧钱尺度的第一影响要素。如果一个行业增速在大幅上升，这时没有足够的投入，任何一个后进者只要超额投入，就可以把增量市场抢走。在行业还有很大增长空间的时候，是不应该赚钱的。“一个公司要么涨得快，要么赚得多。”

他们有一个基本判断标准：在交易类公司，一个用户获取成本超过100元，是必死无疑的公司；在50元-100元之间，是有收购价值的公司；低于50元，是有希望的公司。美团称其获客成本是“几元钱”，但未透露具体数值。而另一个标准是获取的用户数，在用户获取成本和用户体量增速上，需要有一个平衡。

接近美团和饿了么的人士透露，美团外卖从开始到现在一共烧钱几十亿元，每个月烧3亿元人民币；饿了么在2016年底每月烧10亿元人民币，目前每月7亿-8亿元人民币。

“几十亿元人民币究竟烧出了什么？”一位京东高管曾对《财经》记者表达不解。

美团回应说，第一，烧来了用户认知和消费习惯。商业认知分为三个时代，在原始时期大家认为工厂是资产、店面是资产；后来大家认为专利是资产；再后来大家认为品牌也是资产，而品牌本质就是用户的认知和用

户消费习惯。

第二，烧来了别人难以模仿的经营复杂度，这是美团的防御壁垒之一。在双边市场，“商家越多，用户越好用；用户越多，商家越好用”形成的网络效应本身是一个很强的防御壁垒，这是淘宝和滴滴的属性。京东比淘宝重了一层，提供了“仓”和“配”，就代表它的不可替代程度更高，防御能力更强。美团正好在淘宝、滴滴和京东之间。

这还不够，美团要进一步向产业链纵深处延伸。用户是互联网公司的核心资产，但其规模无法与BAT相比，防御能力必须体现在和产业结合的深度上。餐饮在这一块走得最快，餐饮开放平台已经连接了数百家ERP服务商。“我们会往B端走，扎得更深。纯粹的C端、纯粹的连接，腾讯干就好了。”王兴说。

这里要举一个反例：2016年5月光线控股猫眼，美团分拆猫眼很大程度是因为难以纵深。团

队判断猫眼想要继续发展，不能单纯停留在票务上，还要与上游资源合作。而创意产业有所谓的“圈子”，在产业纵深上美团自感鞭长莫及，还不如把主导权交出去。

多元化企业治理

美团有一个相对整齐的高管团队。他们性格各异，有趣的是，他们的性格刚好和各自负责的业务相吻合。陈亮最典型，他性格温和，说话慢条斯理，戴一副斯文的眼镜，这和犀利、有几分锐气的王慧文形成了鲜明对比。前者负责慢节奏但需要长线规划的酒店旅游，后者负责需要集中兵力、快速反应的外卖。

对于多元化公司来说，要找到适合不同业务的管理者，创始人需要对不同人才有足够的吸纳力和包容度，并能将其有机整合，更重要的是赋予他们直接决策的权力。过去，外界质疑王兴的高管团队，说都是他的同学，投资人也曾建议他吸纳高管的胆子再大一点，步伐再快一点。曾经执掌过多家互联网平台的高级副总裁张川的到来，让大家看到了改善。

多名美团高管告诉《财经》记者，美团不是一个强文化的公司，它保持了简单的文化，学习氛围强，这得益于创始人的性格。王兴热爱思考、热爱学习，善于把复杂的事情讲清楚，不擅长公众演讲但表达的穿透力强，他最大的两个爱好是看词典和看地图。一位高管把他比做清教徒，意思是有远大的理想，不重物质享受。

徐新说，对于多业务的复杂公司来说，创始人是不可能管得过来的，关键就是要找到牛人，然后把权力放下去。“很多时候，我们反倒认为他是不是有一点过于民主。”美团点评高级副总裁穆荣均对《财经》记者说，王兴总是会广泛征求意见，让高管有长时间讨论。但如果一个业务在六个月之内快速爆发，很可能会错失机会。

王兴表示，这跟他的思考方式有关系，也跟他尽量调整自己的职责有关。“我应该做少数重大的决策，而不是快速做大量的决策。”

美团有一个不错的高管团队，但是中层薄弱，这导致高管特别累，开辟新业务总要从外面挖人。现在，美团推行新业务试点机制，希望借此选拔和培养人才。新业务的负责人非常年轻，





可能总监级不到，但要求他们可以洞悉商业的本质，有成为总经理的潜质——这部分人将成为美团组织的重心。此外，美团设立的“互联网+大学”总经理培训班也会是落地的第一步。

美团经历过数次大型的组织架构调整。2014年7月，美团首次设立事业部，此前酒旅、猫眼和外卖都是松散的组织。2015年7月第二次组织升级，成立外卖配送事业群、酒店旅游事业群、到店事业群及猫眼公司。在2015年底美团和点评合并后，公司经历了一段整合期，餐饮和综合为主，猫眼、酒旅和外卖小部分涉及。而最近一次调整是2017年1月，成立餐饮平台（王慧文负责）、美团平台及酒旅事业群（陈亮负责）、点评平台及综合事业群（张川负责）。

《财经》记者获悉，美团员工达3.5万人，三个事业群人数依次为两万、4000多人、4000多人。这次整合更深刻的用意是强化“平台”，很多公司事业群之间交互不多，而美团各个业务之间有很强的联动性和耦合性，因此更需要从各个业务向平台去沉淀必要的系统、体系和流程，让所有业务在平台上实现资源共享。

“组织架构是第一生产力。”穆荣均说，“你要想一个事情发生，就给它配一个合理的组织架构，再配足够的预算。”

在多面迎敌的背景下，如何架构庞大且繁重的业务体系，推动所有板块齐头并进，并匹配与之相当的经营管理能力，对现阶段的美团来说最紧迫，也最具挑战性。“现在最大的瓶颈就是人，而人的成长是不能速成的。”王兴说。

很多人认为，美团业务没有边界的拓展模式是王兴旺盛的好奇心和性格使然，王慧文却认为事实正好相反。他至今记得十多年前在大学校园里，两人曾立下一项清晰的愿景——创立一家简单而轻盈的公司——员工人数不用太多，60人就够；估值不必太高，10亿美元足矣。因此，当美团成为今日之美团的时候，两人内心都经历了不小的挣扎。“我们当年完全没有想到要搞这样一家公司。”王慧文说。^[1]

摘自《财经》

“超级物种” 是怎样诞生的

提起永辉超市，大家都不陌生。过去17年，这家零售企业从福州崛起至全国。赛道换至新零售以后，短短一年时间永辉的“超级物种”已经开到第17家，颇为抢眼。

张轩松

与线下大举扩张形成鲜明对比的是，永辉创始人兼董事长张轩松却一贯低调，极少对外发声。

11月28日，这位福建籍企业家首度做公开演讲，这也是他多年来第一次公开谈及永辉以及“超级物种”的发展计划。

永辉怎样理解新零售？“超级物种”是怎样诞生的？快速扩张的永辉有什么秘诀？阅读本文，听张轩松现身说法，以下，Enjoy：

大家好，这个时代有很多新兴时尚词汇，如：物种、基因、分享和生态。作为一家实体企业，永辉也结合了时代的特点，对这几个名词做出了自己的一番诠释。

首先是物种论。永辉近期提出了一个名为“超级物种”的新商业模式，这是个以轻时尚及轻奢餐饮为基础，餐饮+超市+互联网业态的商业模式，以80后和90后

等新消费群体作为主要目标。

这套模式在业内产生了一定的影响力，目前已经开了14个门店，其核心优势在于它基于整个永辉的平台支撑，具备一定的品牌及资源优势（强供应链、人才及资金）。

无论是寻求物业支撑，还是寻找合伙人，都有品牌做背书。尤其是我们的合伙人体制，它更具有独特的优势。

这个“超级物种”模式由多物种品类集结而成，是一个由年轻人组织创立的平台。在给它取名时，我们参考了台湾的上引水产及另一家意大利超市，上引水产有很多海鲜现场加工制作，那家意大利超市也走超市+餐厅的模式。

当我们要给永辉的这个新商业模式取名时，我哥提议叫做“超级物种”，我觉得这个名字非常好，这就是个需要通过竞争迭代以适者生存的商业模式。

01 永辉的物种进化论

下面我谈一下永辉的物种进化论。

第一点，永辉作为一个零售连锁企业，在这一轮做了一个很重要的改革，我们用分拆法把一个大的永辉精致超市



(BRAVOYH) 分成 16-20 个物种。其中超级物种是 8-10 个，以生鲜及快消品为主。

永辉的新物种如何对标新零售呢？

我们在供应链上对标名企好市多 (Costco)，在组织体制上对标华为。华为的核心理念是共享，是合伙创业，是科技全球化。

我们也希望应用科技，使得永辉的新物种商业模式可以推动消费升级，做到从存量到增量的增长，从量到质的转变，以及从吃饱、吃好吃到吃得健康的转型。

如何用动态的眼光去看超级物种？

普遍观点认为实体企业都是传统企业，但事实上传统企业也可以跟科技结合。我们的核心理念是自我创新、加速迭代、集智创富。

永辉设计了一个合伙人创业的组织理念，希望把每一个超市的员工变成企业合伙人、主体经营者。

我们希望激活个体智慧，集合小创新，推动企业的发展，实现共同创富。我们还希望建立起超级物种和年轻人的链接，给年轻人提供平台，并以此为抓手作为平台型永辉的切入点，提升永辉的品牌价值。

这是永辉的理念，我们希望推动实现“共享永辉”、“绿色永辉”、“科技永辉”的概念，通过超级物种完成供

应链跟客户专享、引领消费升级。

02 永辉发展的秘诀

永辉从福建发展起来，到重庆，再到北京，现在成为一个零售行业的全国性企业。很多人都在探讨，为什么永辉以及超级物种能够取得阶段性的发展成功？

大家都认为永辉是做生鲜的，以菜篮子为主，或者说是一个大型的连锁超市。

我这么多年的感受是，首先，永辉的发展基因里，最核心的是共享的理念，即合伙人创业。

其次，永辉一直专注于核心主业，17 年来一直以生鲜为核心，以食品用品为辅助。

第三，一直在寻找对标企业，去实现竞合发展。

早期的永辉，在福州跟好又

多及新华都（当地最大的超市）去竞争；后来我们做到全国性超市，又跟沃尔玛和家乐福去竞争。

但现在的时代又不一样了，现在是互联网时代，我们要把对标对象转为全球性的、科技型企业。

在这个时代，我们非常看重合伙人模式，该模式在不断推动着公司的发展。我们把一个大卖场里的每个柜组当作一个物种，每个物种都跟年轻人一起成为物种的合伙人。

这个合伙人采用6+1的模式，把七万人的公司分拆成一万个小组，实现了“大公司、小组织”的架构。各个小组都以合伙人的模式来运作，以自我竞争、自我发展为导向，这样我们的机制就非常灵活，年轻人可以把永辉作为一个创业的平台，大家一起创业。

这个时代，其实很多资本都是在支持精英创业，但是真正支持中基层青年创业的并不多。

很多中基层青年要真正实现创业梦，我觉得是很难的，他们在发展过程中很容易遇到瓶颈，很容易因为缺少资金、缺少导师导致创业失败。

我们在思考，我们能不能通过永辉这个平台，这个供应链，这个共享理念的设计，为年轻人背书，通过传帮带的模式、导师式的模式，让他们得到系统的学习，提升他们的创业思维，以此支持这些年轻人，在我们的

这个平台上，实践初始的共同创业。

20年前，我作为一个70后的年轻人，正是永辉给了我创业的机会和平台，是永辉成就了今天的我。

这么多年来，我们已经慢慢地建立了整个大方面的基础，现在我们各个大区的主管全部都是80后了，未来我们希望能够在中国每一个县级城市都开一个大卖场，每个卖场分成20个小组，用整个平台来支持年轻人创业，让所有的员工，从就业者变成创业者。

03 永辉的生态意识

当今的企业，在发展过程中面临着很多跟过去时代完全不同的竞争。原来的企业发展，是通过利润来推动投资去发展；如今的互联网时代，是资本的时代，很多时候是资本在推动着企业发展。

一个有社会责任的企业想要发展壮大，很重要的一点是要考虑整体的“生态平衡”。永辉在自身的发展布局过程，我们一直秉承着一些有利于生态平衡的考量。

我们最早从福州起家，做到





福州最大的时候，有另外一家规模比我们小的超市，他们这家公司的开发商，要把它卖给我们，我们觉得不能去买他的企业，把它赶走，变成都是我们自己来做。

我们在每一个地区的市场占有率都控制在一定份额之内，不做垄断，我们更愿意适度地跟竞争者去竞争，去合作。

在永辉整个发展过程中，我们从来不追求强势的市场地位，我们希望作为一个参与者而不是掠食者，和其它多元的企业，共同打造一个生态共荣圈，一起去推动整个中国商业的发展。

谢谢大家。

后记：

在与张轩松的对谈中，让我们印象最深刻的有这么

几句话，放在文章最后，供大家思考：

当被问到他本人和永辉为何一直保持低调时，张轩松说：

“有些企业需要高调，有些企业需要低调，其实高调或低调并不重要。成功的路径各有不同，需要自己想明白到底应该高调，还是低调。”

当被问到关于是否担心永辉会有一天不能适应竞争时，张轩松说：

“如果哪一天死掉了也不是坏事，说明一定有了更好的服务替代上来。如果一个企业竞争不过，你即使怕也竞争不过。”

当被问到企业最终能发展到何种规模，归根结底与哪些因素相关时，张轩松沉思良久说道：

“我觉得还是格局吧～”

摘自《华章管理》

永辉整个发展过程中，我们从来不追求强势的市场地位，希望作为一个参与者而不是掠食者，和其它多元的企业，共同打造一个生态共荣圈，一起去推动整个中国商业的发展。



腾讯是如何成长为一家大公司的

从 1998 年到 2017 年，腾讯是如何成长为一家大公司的？这家以网络寻呼业务起家的公司，误打误撞地遇上了 PC 上网红利时代；成功迈进移动互联网时代后，成为了拥有十几亿用户的互联网巨头。它经历过转型，几次组织架构调整，最终形成了独特的文化现状。

张志东

时至今日，腾讯最为外人称道的是它浓厚的“产品基因”，以及开放的企业生态。这种独特的 DNA 是如何生长，并且植入一家公司体内的？腾讯创始人之一、前 CTO 张志东对这些问题做了分享。

腾讯的第一次创业：一是能活，二是少挨骂

刚创立腾讯的时候，其实我们都不懂什么是 VC、风险投资，当时几个创始人只是打工烦了，想出来自己做搞互联网产品的小公司，能够养活自己，就在这样的误打误撞之下，闯入了中国互联网业。

腾讯比较幸运，遇到了天时和地利。1998 年腾讯成立的时候，我们本来想做一个网络寻呼的系统，卖给寻呼台。做 OICQ 并不能赚钱，是一个基于兴趣的副产品，

可以给寻呼台增加一些呼量。但企业发展一年后，寻呼业就开始走下坡路，寻呼台不断地关闭或合并，手机替代寻呼机的大趋势已凸显。

而我们的副业 OICQ 却疯狂增长。那时候带宽很窄，大家上网也没有娱乐项目，即时通讯成为了刚需。再加上中国电信每年在上网线路扩容、骨干网络建设方面大力投资，而广东电信是网络基础建设最快的省份，深圳这个城市是年轻人创业热土，我们误打误撞踏进了这个时代的河流。

一开始我们只是几个人的小公司。我们期望一是公司不要倒闭，能活下去；二是不让用户掉线，少挨点骂。公司没有任何成文的制度，连上下班的规范时间也没有，几位成员都是喜欢互联网产品的网虫，大家起床后就会跑去公司，趴在 PC 上看用户对我们的意见。

我们有一个很简单的统计图，沿用了好几年，每分钟统计一下在线用户有多少人，在图上画一个点。如果这条曲线突然掉下来，就说明有故障了。我连同事的电话都不用打，叫个的士回公司，回到公司时，大家已经在定位修补方案了。我们本身就是这些产品的重度用户，大家对用



户掉线的不爽是感同身受的。

这里面有很多误打误撞的因素。如果我们不是生活在中国，对中国网民和中国的网络设施状况的痛点感受就不会那么深刻，就不会有这样一个机会；如果我们毕业再早几年，在原来行业有若干成绩和衔头，或许也不会那么容易离开原有的行业，毅然拥抱互联网这个新生事物。

如何做内部道路的选择？

遇到业务风口，有的企业可以很快速发展起来，但对于一个企业内部的传承力量来说，团队培养是个慢工出细活的过程。更何况，这个世界是不断变化的，企业也必须跟着不断变化才能适应。在这个过程中，企业的变革决心是非常重要的。

在腾讯后来的发展过程里，我们几次面临这样的挑战。

1998年~2004年，这就是腾讯的第一次创业。从

一个几个人的小作坊，发展成为一家接近一千人的中型公司，公司2004年在香港主板上市。到2004年、2005年的时候，公司发展有两条路：

一种选择是我们只做沟通和娱乐，这是腾讯原来的DNA，也是原来团队最擅长的，也比较赚

遇到业务风口，有的企业可以很快速发展起来，但对于一个企业内部的传承力量来说，团队培养是个慢工出细活的过程。



钱；

第二种选择，跨度比较大，当时 Pony（马化腾）是用了类似于“在线生活”的词概括这个方向。

团队争论了很久，最后选择了第二条道路。这是一条比较难走的道路，同时，也很快对公司原有的组织结构产生了比较大的冲击。

之前公司的业务线比较单一，几个创始人可以垂直处理自己分管的业务，大家沟通频率和效率很高，靠着我们的人品和勤奋，就可以维持公司的运作。但是开展多元业务以后，我们意识到创始人的能力有比较大的瓶颈，产品线之间资源分配、组织等问题都会冒出来。这是个很大的挑战。

当时腾讯的解决方法是组织变革为事业部（BU）驱动，把一个方向的产品的研发、市场合并到一个 BU 里，让一个领军人统一负责。这件事的挑战在于对 BU 的第一负责人要求很高，他必须要有综合的能力，同时要有内部文化的认同。腾讯后来的几位重要的管理团队人员也是那个时候上任的，创始人变成横向支持，大家都会觉得，只要公司好就可以。

2008 年 ~ 2009 年，公司成立十周年的时候，我们的感觉是公司成长良好，业务有稳定的增速，团队也有

培养人的能力。但事情的发展通常没有那么理想，每当你感觉良好的时候，其实危机已经潜伏已久。这个改变来自移动互联网的浪潮，到 2010 年，突然间我们感觉不对了，组织结构适应不了移动时代，让腾讯面临着革命还是被革命的关口。

到 2011 年，我们把当时的移动 BU 拆了，与原来各个产品的 PC 团队合在一起，做自我闭环，做 PC 主力的同事转型学习移动的研发，全面转移到移动时代。这个过程中也有挑战，原有部门的利益、惯性和感情都会受到冲击。但这个时代，你不改变，世界也会改变。如果那时不做变革，后面几年腾讯就不会跟上移动互联网的大潮。

当年跟 360 的一次争端，给了腾讯很多外界刺激。当时腾讯

事情的发展通常没有那么理想，每当你感觉良好的时候，其实危机已经潜伏已久。



被人批评，为什么事情都要自己做，缺乏生态思维。而微信在 2011 年的爆发，给了企业变革很大的信心。

微信刚刚发布的时候，头三个月波澜不惊，但是在 2011 年 5 月份突然就爆发了，原因就是加入了语音功能。接下来三个月微信的用户增长，是我从业以来见过的最快增长速度。三个月是什么概念？每天微信的用户增长 10%，活跃用户量一周增长 70%。

也就是这三个月，我个人感觉微信抢占了一个历史的重要时间窗口，这种增长速度也坚定了腾讯组织变革，全面转型移动互联网的决心。



后来腾讯的组织变革重组，拆掉了无线 BU，再后来腾讯投资了搜狗、点评、京东，把搜索并给了搜狗，把电商并给了京东，这是腾讯历史上第二次大的组织变革。那时也有不少同事不理解，这个并给了搜狗、那个并给了京东，我们自己做什么？我认为，腾讯的未来是基于连接的公司、基于大数据服务的公司。如果腾讯把人、企业、服务的基础连接设施做好，就有机会促进很多行业的改变和提升。

移动互联网浪潮的来临、外部的刺激、微信的崛起，都促成了公司在 2011 年做组织变革。

惊险的变革，还是“温水煮青蛙”？

回顾这个过程，我个人感觉时间的变革是非常惊险的。时间如果再晚一年，也许就会错过移动互联网的大潮。我在 2014 年离任管理团队的时候，思考过为何一个经营了十多年的企业，在遇到变革期还是那么的猝不及防。我想这可能跟移动时代有比较大的关系。在 PC 时代的时候，也许我们的产品只有 70 分，放在几个大的流量门户上面，它还是能够生存并且获得不少的收入。

能不能抓住这个变革的时间窗口，核心是管理团队有没有危机感。当你自己觉得自己很安全，你的反应会变得迟钝。



但是在移动时代就不一样了，移动时代用户自主选择的能力大大提高了，你的产品和服务如果做不到 90 分的话，很快就会被淘汰。在这些转变的过程里，历史成绩很容易成为一个企业转型的负担。管理者会对成绩有留恋，觉得我还有很多收入，市场份额也有“江湖地位”。但是一定时间窗口之内，如果不能自我革命，你可能就已经老化了，不再能适应新的时代。

企业很容易犯一些错误，在 PC 时代产品初步成功、有了商业模式之后，团队不停地去追求把它做得规模更大、收入更多，不知不觉把产品越做越重，做很多生硬捆绑。在这个过程中，组织也会变大，大公司各种屁股决定脑袋的干扰也会变大，大家经常要考虑的是，老板分下来的 KPI 能不能超额完成，但对用户的理解却会变得迟钝。

能不能抓住这个变革的时间窗口，核心是管理团队有没有危机感。当你自己觉得自己很安全，你的反应会变得迟钝。如果没有领军人物对危机感的认知，蜻蜓点水的“转型”，这件事是做不到的。Pony 的管理风格是比较开放的，只要时间允许，他是希望大家跟他有不一致的意见，可以花时间讨论，一次吵架吵不完，还可以吵第二次、第三次。腾讯创始人团队的结构，也使得大

家能相互信任。

而转型这件事，事后看是理所当然，大势所趋。但是当时没有那么容易，管理层的决心和时机都很重要，如果没有足够的外部刺激和内部决心，事情就会像“温水煮青蛙”，就那么过去了。企业转型肯定会带来阵痛，一个大型企业会有很多 Bug，我们不能期望每一步都走得很准确，因为各种各样的原因，转型的时机晚了会很痛，但是如果大家能够一起 Debug，一起渡过，那也算是蛮好的事情。

如何定义一个好产品

那么，我们到底该如何定义一个好的产品？

有时候会看到一些业界现象，比如有的团队很爱给自己打



鸡血，年会的时候用夸张的方式庆祝产品收入创新高。有的管理者用很强硬的“996”，推动团队各种管理压强。但在我看来，这不能算是一个真正的好产品团队。

真正的好产品团队是不需要打鸡血的，不需要 CEO 告诉团队说我们很牛、很棒，而是每一个参与其中的用户和成员都能感受到，自己正在做的事情极大地提升了原有的体验。这么说可能拗口，但是我觉得这是妨碍很多企业发展的障碍。我们经常看到一个产品的收入在增

我们经常看到一个产品的收入在增长，就很难舍弃。但我们有时候会忽略一个问题：它是不是世界的下一步？



长，就很难舍弃。但我们有时候会忽略一个问题：它是不是世界的下一步？

其实随着时间的变化，会使得产品对那个年代的重要性改变。如果一个产品能产生可观的收入，但是让用户感觉别扭和不爽，从产品的角度来讲，这个模式其实不算理想。这样的收入，如果你是企业的负责人，你怎么看待这样的情况？如果你能够更早一点地把它看淡，也许你的团队就在别的地方创造出新的东西来；如果你一直留恋这份收入，团队就很容易陷入各种屁股决定脑袋的自我证明题，对行业改变的感知会迟钝，创造乏力。

在移动时代，我相信好的产品，营收模式也一定会是很优雅的。举个例子，Netflix 是一个很优雅的产品。Netflix 并不会迫切地用独播剧和广告塞满你的屏幕，Netflix 的界面清清爽爽，但是很多细节做得很体贴。事实上，用户在 Netflix 上的停留时间一点儿都不短，用户付费给 Netflix，会很开心。像这种让用户付钱都付得很开心，是好产品应有的追求。

产品的社会责任

当一个好产品的发展到很大的规模，占据用户很多时间时，产品就开始有了它的社会责任。比如腾讯近年发展速度最快的微信和《王者荣耀》。

比如，微信在用户过了 8 亿之后，会出现很多重度用户的人际过载、信息过载、时间过载的问题。在社会高度数字化之后，估计未来还会不断有新的、更复杂的社会化问题浮现。能否用产品和技术来缓解这些问题，会是微信团队的未来课题。

《王者荣耀》面对的又是另外一个问题，这个游戏的 product 和技术很优秀，但当产品普及度很高之后，这个

团队的使命不应该仅仅是把这个游戏做得更好玩、更多人玩，还需要照顾到家庭和谐。现在这个游戏已加入了家长对未成年人游戏时间和消费的监管工具，但如何促进家庭成员之间的亲情融洽，产品还有很多可以优化的空间。

当产品影响力和占用用户的时间到了一定的程度，它的社会责任属性就上升了。一个团队做一些这样的事情，表面上看跟营收、业务量没有什么明显关系，但是长远看，我觉得这些是好产品应该努力去做的事情。

对抗老化，我们需要发光的产品人和鼓励说真话的文化。

一个多产品线的大型企业，时会有很多的 Bug。多条产品线之间，多个部门和团队之间，也

一个团队做一些这样的事情，表面上看跟营收、业务量没有什么明显关系，但是长远看，我觉得这些是好产品应该努力去做的事情。





会有很多屁股决定脑袋产生的各种想法，容易让“存在感”和“短视”影响了团队，看不清楚世界变化和自己的老化。从人和文化两个角度上看，一方面，企业里面要有“发光的产品人”。这种人总是稀缺的，他们对产品理念的追求胜于取悦上司。他们对产品和未来有很强的信念和洞见，同时其经验和能力能被同事们信任，他们可以在团队迷茫时，带领团队找到曙光。年轻的同事们，其实并不介意工作辛苦，他们介意的是做无意义的工作，如果做的事情能对社会产生大的正面影响，团队成员自己就会感受到，不用给他们打鸡血，团队都会自然兴奋。“发光的产品人”，可以给团队传承这样的产品信念。

另一方面，公司内部需要有开放的、鼓励说真话的机制。一个团队里，能否讲真话，很大程度上取决于团队的第一负责人。这个人如果很爱面子，自己一言九鼎，这个部门就很难有人去批评他。公司小的时候还好办，CEO、管理团队经常跟大家吃饭，大家可以有足够的沟通频率，企业大了之后，见面沟通的机会大幅减少，

一个团队里，能否讲真话，很大程度上取决于团队的第一负责人。



大数据、AI、云计算的快速发展催生了社会各行各业的升级，对腾讯来说，这应该是特别大的创新机遇。



也许就要创造低成本的内部吐槽机制。

腾讯内部有一个叫“乐问”的平台，大家提问题可以匿名，但是回答要实名。在腾讯内部，如果你某件事做得让用户反感，别的部门的同事对你批判起来也不会客气。如果你脸皮够厚不想改，那是你的自由。但绝大部分的同事，都是想做好产品的。好多事情与其当作看不见，还不如更主动地去面对。乐问的匿名问、实名答，是腾讯内部的一种沟通撮合试验。

有人担心，会不会每个员工早上一打开这个乐问，感觉到满满的负能量？几年试验下来，并不会出现这样的状况。如果你的企业具有足够的开放性，即使有人对一些问题比较偏激，也必然会有思想成熟的同事能参与思辨，这对个人、团队、企业来说，是一种比较高效的多角度思想碰撞和有效沟通。

一个企业能不能说真话，是帮助企业对抗老化的重要土壤。

未来的两大挑战

面对未来的数字化社会，感觉腾讯会面对两个大的挑战。

一个是社会化的挑战。新科技在推动社会快速数字

化，极大提升社会效率，同时也会带来许多衍生的社会问题。腾讯作为一家定位于连接的互联网企业，能否通过技术和产品，去有力地帮助社会缓解这些问题，是下一个阶段需要面对的大挑战。

另一个是企业内部的组织演进。大数据、AI、云计算的快速发展催生了社会各行各业的升级，对腾讯来说，这应该是特别大的创新机遇。而腾讯的内部组织结构，尚没有做好准备去匹配这样的时代，原来完全BG化的组织结构面对这样的新时代，会有不少的组织墙和坑。

这两者既是腾讯未来的挑战，也是腾讯未来的机遇，希望每一个腾讯人能坚持初心，能培养出更多“发光的产品人”，帮助腾讯跨越这些挑战。

摘自“虎嗅网”



快赢与慢赢并行的整合



整合，这是过去一年贴在阿里大文娱、优酷和杨伟东身上最鲜明的标签。

吴倩男

一个多月前，微博 CEO 王高飞（微博名：来去之间）转发优酷官微一条网剧《白夜追凶》的微博，并评论称，“今年唯一追的剧”。随后，阿里巴巴文化娱乐集团大优酷事业群总裁杨伟东也加入官微与王高飞的互动中，“凌晨三点叫个炒肝外卖，配《白夜追凶》，下饭”。

在视频网站集体发力网剧的 2017 年，优酷的“重口味”超级剧集《白夜追凶》成为下半年最大的爆款。

10 月 11 日晚，《白夜追凶》收官。截至 10 月 17 日，这部没有当红明星、没有知名 IP 的网剧，在豆瓣上的评分为 9.1 分，12 万人参与评价，64% 的评价者给出了五颗星，成为 2017 年国产剧的最大黑马。它在优酷上的播

放量以每天 1 亿的速度激增，原本小众的罪案剧结实成为了一部大众爆款。

《白夜追凶》成为爆款，在情理之中，却有点意料之外。“确实有一些运气的成分。”杨伟东坦陈。过去这一年，对于优酷和杨伟东来说，《白夜追凶》的成功或许只能算是锦上添花。

一个月前，阿里巴巴文化娱乐集团董事长兼 CEO 俞永福在出席阿里大文娱旗下的大麦网的战略发布会时，公布了优酷半年来交出的成绩单。“阿里大文娱的第一阶段整合已经完成，而且我明确，在这一阶段中，优酷的整合是成功的。”俞永福说，他把优酷过去一年的表现形容为“王者归来”。



阿里巴巴文化娱乐集团大优酷事业群总裁杨伟东

整合，这是过去一年贴在阿里大文娱、优酷和杨伟东身上最鲜明的标签。

杨伟东最早以土豆网 CEO 的身份“空降”到优酷。当时优酷刚刚完成对土豆的收购，是当之无愧的行业第一，杨伟东被寄希望重塑土豆的架构和业务。此后，杨伟东的位置在四年中几经转变。优酷进入阿里大文娱，他接棒再度扮演起整合者的角色。

实际上，在杨伟东看来，这一年需要进行的人员整合、业务调整他并不陌生，让他感受最深的是“紧迫感”，尤其是摆在面前的两道难题：

其一，如何将优酷业务与阿里文娱的大生态进行协同。这一次的最大的不同，首先在于优酷融入到一个更大的生态，在阿里大文

娱的体系中，生死不再是首要问题，而是站在生态的角度去考虑如何长期、稳定、高速地发展。

其二，如何重振士气。虽说互联网视频行业不存在绝对的第一，但过去几年，优酷曾经相对牢固的领先优势一点点流失。融入阿里大文娱的体系之下，能否在短期内让业务迅速看到成绩，提振新团队的士气。

杨伟东接手优酷后，他将上班时间提前 30 分钟。在杨伟东看来，更重要的不是量化这 30 分钟的改变究竟能增加多少有效工作时间，但他希望能够通过这条“新规”传递一个明确的信号：整个公司需要更有紧迫感。

“紧迫感不等于压力，而是对于节奏的意识会更强。”在杨伟东看来，这也是优酷过去

一年调整的主要困难。

强势进行架构调整

杨伟东的第一个“变”，放在人和组织架构上。这是他的习惯做法，早在四年前接手土豆时，他曾说：“我进来的100天最专注的问题是人。”

2016年11月1日，俞永福以内部信的形式宣布杨伟东出任大优酷事业群总裁。几天后，大优酷事业群的组织架构被媒体曝光：综艺资讯中心王平负责；影视剧制作中心杨伟东兼任；原产品用户平台更名产品技术平台，由淘宝移动平台技术负责人南天负责……

任何改革中，最困难的部分都是人和组织的调整。站在杨伟东的层面，他关注的是如何让高管从整体上来理解调整的大方向。

他解释说，团队必须要具有两个意识。其一是大生态意识。“以前优酷什么都做，比如商城和文学，现在是放在整个大文娱的生态里，跟阿里影业、阿里文学、阿里音乐一起来做，

而且是一定要做的，原因是什么？因为我们现在要站在大文娱的角度去看优酷，团队的人需要适应这种生态打法的节奏。”其二是长期意识。“单体公司把当下作为最重要的，某种程度上是资金决定的。但现在我们需要去考虑比如IP的布局和游戏业务的长期协同这些长期的布局计划。”

如果不能做到怎么办？那就离开。

对于过去一年优酷的人事变动，杨伟东说自己平静接受。“人的变动每天都有，有时候是主动选择变化，有的时候被动接受变化。作为做一个大业务的leader，如果我没有遇到变化，倒是很奇怪的事情。”

杨伟东也把团队的成长速度视为企业发展的最大难点。“行业变化一直都在，你要突破的难点是你的团队有没有这个学习能力。”他有时候甚至觉得自己的思考也不够通透。“有时候会觉得自己小脚裹步，不够满意。”

在采访中，杨伟东透露了一个让我们意外的细节。他表示，在过去一年多的组织架构调整中，还有一个他必须解决的问题是提振优酷



杨伟东也把团队的成长速度视为企业发展的最大难点。“行业变化一直都在，你要突破的难点是你的团队有没有这个学习能力。”

团队士气。

在业务上，杨伟东采取快赢、慢赢并行的战略。“快赢是让团队有信心，在短期内能提振士气。”他解释，“但快赢的成果是短期的，可能对长期战略并不产生决定性影响，所以我們也需要慢赢。”

类型剧促成快赢

对于优酷来说，2017年的确不是能够岁月静好、平静工作的一年。一个大目标从去年年底开始就摆在这个视频网站面前：重回第一。

“过去12个月里，我们对于优酷的投入是没有上限的。”阿里巴巴文化娱乐集团董事长兼CEO俞永福告诉《财经天下》周刊，“优酷怎么拉下来的，就要怎么上去。”

但对于杨伟东来说，去年此时，他面前的实际情况却是，手握大把现金，但无内容可买。

由于制作时间长，内容产业有周期性。一般来说，综艺是8个月为一个周期，剧集为1.5年到2年为一个周期。去年10月杨伟东接手

优酷时，平台在争抢的是2018年、2019年的头部内容。而2017年播出的头部剧集，早已经卖光。

此前，上市公司的盈利压力让优酷在移动视频行业爆发的这几年束手束脚，并没有为2017年囤下多少头部内容。

2016年前后，自制内容成为视频平台的新争夺点。相比烧钱的版权购买模式，在自制内容上建立的商业模式更独立，也更能形成护城河。但在几大视频网站近两年发力自制内容的情况下，优酷的优势被缩小。

这让杨伟东清醒地认识到，缺乏大IP、大剧集的2017年，注定会是优酷的一个过渡年。由于头部剧集被抢光，除了上半年的《军师联盟》这部大剧，优酷能端出的硬菜并不多。这时候杨伟东便把快赢的方向放在了类型剧上：

“类型剧的整体特点是快，对艺人的要求没那么高。它的用户垂直程度比较高，那怎么办？那我就搞几个类型的多元搭配，看能不能形成结果。”

于是，2017年优酷做了青春类型剧《春



对于优酷来说，2017年的确不是能够岁月静好、平静工作的一年。一个大目标从去年年底开始就摆在这个视频网站面前：重回第一。



阿里巴巴文化娱乐集团董事长兼 CEO 俞永福

风十里不如你》，二次元类型剧《镇魂街》，古装时尚剧《颤抖吧，阿部》以及9月上线的刑侦类型剧《白夜追凶》。

“你在做这个决策的时候，只是从理论层面上想它的可能性，不能保证最终结果就是百分之百。”杨伟东说。

结果十分超出预期。来自骨朵和艺恩的监测数据显示，凭借《军师联盟》《春风十里不如你》《镇魂街》《白夜追凶》等独播剧，优酷剧集播放量占据 Top10 排行榜中近一半份额，优酷在整个暑期档剧集流量占到总流量的49%。

在杨伟东的规划中，未来优酷的剧集由两部分组成，一部分来自版权采购，一部分是主控合制。以剧集内容为例，优酷将剧集分为悬疑冒险、古装传奇、现代都市、女性言情、燃血青春五大类别，除了头部的超级剧集，这些

类型剧将是未来优酷剧集主要的发力方向。

《白夜追凶》的“意外爆红”

杨伟东的类型剧策略，一定程度给优酷旗下的制片人们带来了压力。《白夜追凶》制片人、阿里文娱大优酷事业群影剧中心高级总监袁玉梅，在去年最高峰时，手上同时带有六个自制项目，四个合作监制项目。“去年做的项目有些多，很多时间不够用，有时候又有些着急。”

杨伟东给袁玉梅的 KPI 是头部爆款。“由于我之前做了《万万没想到》系列，老板会觉得你曾做出过爆款，那就最应该也最有几率做出爆款。每个人都在问我：你下一部爆款在哪里？有时候我头上的弦拉得很紧。”

在与杨伟东的几次交流后，两人达成共

识：爆款需要天时地利人和，《万万没想到》的时代已经过去。现在还是要专注内容，去慢慢挖掘爆款，不是爆款，也要做精品。

出身传统影视行业的袁玉梅在2011年进入土豆，全程经历了土豆与优酷的合并、优酷退市、优酷与阿里的合并。比对此前，她认为现在的优酷最大的不同是尊重内容生产规律，也就是重视物理成本投入，同时鼓励创新。

实际上，在袁玉梅离开传统行业投身网络视频这短短六年的时间里，网生内容无论是投资还是内容形式本身，都发生了巨大的变化。特别是剧集的生产，早在去年，视频网站的自制超级剧投入成本就已经和传统台播剧持平甚至超出。

《白夜追凶》是在这个背景下立项的作品。

2016年年初，优酷剧集团队想做一部美剧风格的项目，并很快确定采用罪案剧这个类型。对于网剧来说，剧本的作用十分明显，她在现成的小说中没有找到合适的，而找编剧原创更难而且周期更长。因为罪案剧需要很强的逻辑推理和专业知识，放眼国内的编剧圈，很少有人能做到。

这时，袁玉梅突然想起曾经看过一位名叫“指纹”的年轻作者的剧本，再次翻出来，她觉得应该就是这个没错了。早在2014年，《白夜追凶》的出品方之一凤仪传媒找到指纹，希望他能写一个悬疑剧本，这对于做了11年律师、出版过小说的指纹而言不是什么难事。作品完



截至10月17日，《白夜追凶》在豆瓣上的评分为9.1分，12万人参与评价，64%的评价者给出了五颗星，成为2017年国产剧的最大黑马。



自制网综是视频平台的另一个竞争命脉。2017年夏季，优酷、爱奇艺、腾讯视频、芒果TV在暑期档共推出35部综艺节目，爱奇艺的《中国有嘻哈》成为最火的综艺节目。

成后，凤仪拿着给几家视频网站挨个推销，但当时大家都没放在眼里。

之后的故事，已经被写过了多次：袁玉梅组了一个十分贴合的局，先是找到导演王伟，又从《跨界歌王》中相中了潘粤明，为了这部剧潘粤明推掉《我的前半生》里的陈俊生一角。

实际上，早在开拍之初，袁玉梅就确定《白夜追凶》是部综合口碑很高的剧。因为在在她看来，无论故事情节还是拍摄都没有短板。她担心的是点击量，因为作为一部垂直类型的罪案剧，《白夜追凶》的受众面到底有多广，袁玉梅有些忐忑。但《白夜追凶》没让袁玉梅的不安持续太久，凭借过硬口碑，在播出第二周便露出爆款的苗头。

据此前媒体报道，《白夜追凶》制作成本过8000万元，这在2017年的超级网剧投资中并不算高。袁玉梅不愿透露具体的投资总额，只是说：“如果按去年来说，投入规模还可以，今年就算中等了。但其单分钟性价比十分高，绝对是回本的。”

《白夜追凶》的成功，让杨伟东坚定自制

剧团队要把讲故事的能力放在第一位，为此他甚至不允许自制剧团队用大明星。“我不允许用大明星，只用最合适的。在没有IP没有大明星的情况下，我们讲故事的能力能够养成，这就是核心竞争力，之后都是锦上添花。我给你个IP、一线明星，会做得更好。”

慢赢看生态布局

相比较剧集的火爆，一向被视为优酷强项的网综，在2017年的表现似乎缺乏亮点。

自制网综是视频平台的另一个竞争命脉。2017年夏季，优酷、爱奇艺、腾讯视频、芒果TV在暑期档共推出35部综艺节目，爱奇艺的《中国有嘻哈》成为最火的综艺节目。这档以大型嘻哈选秀为故事主线和背景的真人剧集，共12期，累计播放量28亿，豆瓣评分7.2分，超过同期综艺节目。

除了《晓说2017》《圆桌派》《了不起的匠人》等口碑高开高走的泛文化节目，以及开创了新综艺类别的《小手牵小狗》，2017

年夏天优酷并没有太多值得说道的综艺。依据《媒介与市场趋势报告》统计，爱奇艺和腾讯视频在 2017 年暑期档分别上线 9 部综艺；优酷共上线 10 部综艺，其中 4 部节目类型都是脱口秀，而芒果 TV 共上线 7 部综艺，其中一大半都以明星真人秀为主；乐视视频则上线了两部综艺。

在杨伟东看来，“剧集对于整个平台来说是基础水位高低的作用，是流量、收入贡献最大的内容。网综更像是波澜，它重要但不决定水位高低。但是它的话题性能够在短时间内对品牌的聚焦做出很大贡献。”

他承认，优酷过去一段时间在综艺上的投入有些保守：“我们在综艺上面，过去一段时间是有些保守了。现在综艺我在亲自抓，综艺和剧集两手都要抓，两手硬。”

不过，综艺是另一道考题。与相对成熟的剧集生产相比，卫视的头部综艺内容模式大多来自“进口”，而且同质化越来越严重。今年以来，随着互联网内容监管的收紧，网络综艺相比台综的自由度并不明显。

这让业内人士感叹，2017 年似乎是综艺节目的水逆之年。但对于综艺上的监管趋严，杨伟东认为未必不是件好事：“这是必然的，只能适应。我觉得有标准是好事，大家知道界限在哪里，在界限里面跳好舞。这个界限不是只针对我优酷一家，大家都是一样的，在公平的规则之内，能够跳好舞，就看各自的本事了。”

除了发力综艺，对于杨伟东来说接下来还有一项更重要的长战略需要长期推动，就是优酷与阿里体系的业务协同。

尝试已经开始。9 月 14 日，《白夜追凶》热播期间，淘宝做了个 H5 宣传页面。在淘宝上输入“白夜追凶”几个字，用户就会接到潘粤明打来的视频电话，这个 H5 页面吸引了三千万用户参加。优酷此前一直想把阿里的资源协同起来，包括《军师联盟》《春风十里不如你》以及《白夜追凶》在内的剧集都陆续做了尝试。

这次实验可以看作优酷和阿里资源协同的一个缩影，也可以从中理解杨伟东再三提及的



剧集对于整个平台来说是基础水位高低的作用，是流量、收入贡献最大的内容。网综更像是波澜，它重要但不决定水位高低。但是它的话题性能够在短时间内对品牌的聚焦做出很大贡献。



在新的竞争格局下，内容制作、发行和变现方式都随之转变，“大文娱生态”的说法应运而生。

“生态化”。

过去一年多，阿里、腾讯、百度等互联网巨头都开始用集团化的方式进军整个文娱产业，这改变了在线视频的格局，使优酷、腾讯视频、爱奇艺之间的竞争变为了BAT的竞争。在新的竞争格局下，内容制作、发行和变现方式都随之转变，“大文娱生态”的说法应运而生。

在这个更大层面上，优酷需要与阿里进行更复杂的互动与协同。对此，杨伟东曾以《春风十里不如你》来阐述阿里大文娱各业务的联动：优酷播出这部剧的同时，阿里大文娱会把这部剧的音乐权利、有声书电子书的权利、剧集的权利，包括可能衍生的网大的权利、衍生品的权利都拿下来，虾米音乐做付费收听，阿里文学做有声电子书，阿里影业做电影，阿里游戏开发游戏，淘宝可以卖衍生品……

为了能够推动这样一个复杂系统的顺畅运转，管理层作为一个小核心必须能够产生足够强的推动力。以杨伟东为例，除了大优酷事业群总裁外，他还有一个身份——阿里巴巴大文

娱班委。

管理层身兼数职，似乎是俞永福有意为之：“所有的管理人员必须要站到大文娱的视角考虑业务的发展，虽然他同时兼任了某一个业务的负责人，但不能天天在业务负责人的角度考虑业务。比如杨伟东，首先是大文娱班委之一，然后才是大优酷事业群的总裁，所以他必须首先考虑大文娱的战略和大文娱的组织问题，然后再说你带了第几方面军。原来大家只在自己的业务线上看组织问题看战略问题。”

当被问及两个身份会不会发生冲突时，杨伟东觉得两个职位是相辅相成，没有任何的冲突。他又以《白夜追凶》举例说，当自己一看到《白夜追凶》要火，就第一个打电话给阿里文学，让他们赶紧把《白夜追凶》的书做好，“要卖书了”。

“我看虾米上没有《白夜追凶》主题曲，赶紧打电话给语嫣（阿里音乐 CEO）。”杨伟东说，“这就是作为班委要思考的问题。”

摘自《财经天下周刊》

从线式传播到圈式传播



媒体改变世界，技术改变媒体。移动互联新技术的运用，让广告业发生了翻天覆地的变化，传统媒体遭遇寒冬，新媒体快速崛起。

陈利军

传统媒体的传播形式为线式传播，不管是报纸、杂志、电视、广播还是路牌，都是立足媒体介质在发布广告。只是在“播”上和消费者的单向沟通，主要围绕产品性能、特点来进行传播，应该叫作品性传播。

新的媒体格局让我们走进圈式传播时代。品牌传播需要紧紧围绕消费者，以人为中心，先通过各种各样的媒介把人包围，人再把获取的产生共鸣的信息，自发地通过各种渠道一圈又一圈地传播出去，从而产生“传”上的信息裂变。这一裂变是否成功，关键在于你是否抓住了人性。

从线式传播到圈式传播，怎样在抓住品性的同时更好地抓住人性，让传播更有实效，让

产品赢得人心？

激发传播对象的传播欲

传统线式传播的传播对象是产品定位的消费人群，越精准越好，针对这些特定消费人群，讲述自己的产品品性如何好。因为缺乏移动互联技术，无法引起二次传播，因此主要是谁买单就影响谁，可谓精准制导。

圈式传播因为可能会引发精彩的二次传播，所以传播对象是产品定位的消费人群及与产品相关的其他人群。圈式传播不仅需要讲述品性，更要立足人性，研究并抓住人性的根本做传播，重在激发传播圈层的传播欲，从而在



格不是大的问题，购买的是归属、是感觉，往往也容易产生情绪化分享。

好的内容不可忽视的一点还有场景，要考虑立足人们生活的原生态，将创意生产的内容还原到生活场景，讲好产品和品牌故事。这样才容易产生带入感和参与感，从而激发分享欲和购买欲。

尝试各种新传播方式

线式传播和圈式传播都少不了基本的视频、图片、声音、文字，再加上一些推广活动等方式，都表现在特定媒介载体上。线式传播容易预见、频次可控，而圈式传播或因优质内容抓住了人性，病毒式裂变，一夜爆红，产生不可预估的传播效应。要达到更好的圈式传播效果，往往行动要快，还要敢于尝试、善于测试，影、音、图、文等每一种方式最好从各个角度精心策划准备几种不同的内容，最后让市场选择、市场说话。

对一场推广活动而言，线式传播通常是“三个一”：一个预告、一场活动、一则报道。而

圈式传播围绕一场活动，可以在事前、事中、事后有N个话题的创意点、策划点和引爆点，且会沉淀有分量的内容素材，只要策划好还能形成持续的长尾宣传效应。

此外，圈式传播有一个非常重要的方式应该充分运用、发挥好，那就是“码传播”。移动互联网技术让小小的二维码产生了不可估量的宣传、推广和传播、营销作用。我们似乎也因为这一小小改变，步入了“码经济”时代。首先，“码内容”可以无限载入。可以说没有哪个介质载体有码的容量大，只要策划好，码就是读懂你产品和品牌的色彩斑斓的一本书，就是你的产品和消费者沟通对话的最前沿。承载码的微信公众号、APP、微博、社群端口，可以无限容纳图文、视频和音频，还可以引流到产品官方店通过移动支付来购买。现在“码内容”越来越受到各大企业重视，一些大企业专门设立内容运营官，不断在码的各个端口，为消费者诉说品牌故事，培养忠实粉丝，让自己的产



圈式传播有一个非常重要的方式应该充分运用、发挥好，那就是“码传播”。移动互联网技术让小小的二维码产生了不可估量的宣传、推广和传播、营销作用。



现在社群经济蓬勃兴起，在产品推广方式中，要大力建立相应的社群。

品直接和消费者对话。

其次，“码推广”可以无孔不入。无论是视频还是文案、图片都可以把产品的二维码推到最前沿，即便是声音播报，也可以在最后温馨地提示听众加下微信号。现在许多产品在瓶身上就印有二维码，通过物码实现和消费者链接，达到推广产品、留存用户、转化粉丝的目的。各类推广活动往往从现场到演讲，都会让二维码充斥你的视线，各类产品信息一扫便知。在社交过程中，现在大多数人也不再交换名片，而是扫码加好友。另外，现在社群经济蓬勃兴起，在产品推广方式中，要大力建立相应的社群。在社群成员留存拉新方面，除了做好群管理、群运营、价值干货、红包刺激吸引群成员留存外，群二维码的灵活运用对于群成员发展拉新至关重要，应该在各种场合精心策划好、运用好。

构建传播包围圈和突围圈

线式传播渠道相对单一，要么电视、广播、报纸，要么杂志、车体、路牌等，就是让观众看、听众听、读者读，是纯粹承载内容的媒介载体。传播渠道仅局限于播的范畴，你传递什么信息受众就获取什么信息，消费者处在“从

产品到媒介到消费者”的最末端。圈式传播的渠道实际上是“一个中心，两个圈”：“一个中心”就是消费者；“两个圈”一个是包围圈，一个是突围圈。

首先是包围圈。因为信息过载、注意力分散，传统的“一媒”打天下、集中轰炸、横空成就品牌的时代一去不复返了，取而代之的是基于消费者媒体接触习惯的洞察和研





Fortune

财富 2018

Fortune

1月

盒马鲜生和鲸选店卖的是什么？

在漫长的历史阶段里，“零售”二字的寓意总是有着当时那个历史阶段的解读。1980年代的人会告诉你，零售是农贸市场；1990年代，零售是百货超市；2000年代，零售是购物中心；2010年之后，零售是电子商务。今天一个又一个“否定之否定”的零售新业态出现在大家面前。号称商业基础设施的阿里撸起袖子开了盒马鲜生，大型综合连锁超市联华建起了鲸选店。



若晨

零售的形态到底是什么，无人解释。阿里说是“新零售”，京东说是“第四次零售革命”，苏宁说是“智慧零售”。这一连串新概念让人眼花缭乱，但又让人不禁想起英国哲学家毕尔生所说的，“万物都在运动，但只是在概念中运动”。

这句唯心主义的理论显然是错的，但是反过来你却会发现，它强调的是，万物的运动都有其本质——零售的本质就是解决生产与消费的“双向契合一致性”，压缩成本，提高效率，提升服务。

实体商超的“新业态”出现在人们面前，它们的本质却从未改变。

实体商超成了变形金刚

毫无疑问，盒马鲜生、鲸选店这些实体商超的

形态非常奇怪，既是超市，又是餐饮店，还是菜市场，也是休闲区。

消费者可到店购买，也能在线支付，甚至还能在里面找地方吃饭。用户不想进店的时候，拿起手机就可以下单购买送到家；想逛店的时候可以逛，想买的时候能买，想吃的时候能吃，想坐下来休闲的时候能坐。

在商场割裂消费场景的中国人当然觉得这个东西很新鲜，但是透过现象去看本质却发现，这些其实都不奇怪，因为这就是美国的 Costco 模式。

Costco 作为美国的收费会员制连锁仓储超市，只有付费会员亲友才能进入消费，其所售商品以低价高质著称。如果你仔细去了解 Costco 在美国的市场地位就知道，Costco 已成为全美最大的有机菜市场。Costco 已经是全美红酒最大零售渠道。Costco



还卖车，悄悄超越了 Auto Nation，一跃成为美国最大的汽车零售商。

让你感到奇葩的是，Costco 里面的餐厅也很出彩。Costco 的餐厅看起来十分简单，但是却极受欢迎。它甚至是美国最大的比萨连锁店之一，每年在全国范围内更是能卖出 1 亿份热狗。

以至于有人说，穿梭在货架间辛苦地采买之后，在 Costco 的餐厅吃上一顿绝对算得上是对自己的一个奖励。

说这么多，Costco 的本质其实就是根据消费者的场景和需求，提供多品类、少 SKU 的产品，降低成本，完善体验，提高效率。这和零售业的本质并无区别，仅此而已。和 Costco 一样，实体商超们确实像变形金刚一般犹抱琵琶半遮面，不断变化自己的身姿，但在化学生眼中，变形金刚的元素只有一个，那就是 Fe（铁）。

Costco 的单品和网易味央猪肉

说到盒马鲜生、鲸选店这些实体商超的本质，

就不得不说到 Costco 的低 SKU 运用模式以及衍生出来的单品策略。Costco 仅提供约 4000 个活跃 SKU，其中包括约 3000 个生活必需品和约 1000 个冲动型消费品。但要知道，沃尔玛有几十万 SKU。

超低 SKU 策略可以增加消费者剩余，又可以减少交易成本。超低 SKU，每一个品类都经过 Costco 精挑细选，只为消费者提供最佳的两三种爆款，因此消费者的购买就会非常集中。所以你会看到，很多爆红的单品在 Costco 上卖，比如说国内消费者非常喜欢的蔓越莓和 Kirkland 综合坚果。

鲸选店和盒马鲜生实际上也在改变传统超市的 SKU 结构，加入更多中高端进口商品和网红品牌，许多生鲜品类以定量装的形式出售。

盒马鲜生这家店最大的优点在于精准切入消费场景，仅以三餐作为其消费场景。因此所有的 SKU，生鲜，鲜食，加工或常规，全部都是围绕餐桌，所以能在约 3000 平方米经营面积下，装入约 5000 个必要 SKU 数量。当然，SKU 的选择同样很复杂。每一个 SKU 下的商品一定是最好的，给消费者去粗取精之后剩下的都是砍到没办法再砍的精品。这些

精品当然不可能是由自己生产，所以需要平台方慎重引入。

对鲸选店来说，最近引入的一个网红品牌就是网易味央猪肉。网易黑猪肉大家都了解，是2016年就开始爆红网络的产品。一开始大家都以为网易味央猪肉只会在网易考拉、网易严选等线上电商平台上销售，没想到近来却开始频频试水线下渠道，先是和外婆家一起做了猪肉体验店猪爸餐厅，在餐厅里做猪宴，卖猪肉衍生品，这次更是在鲸选店开了先例，设了全国首家专柜。

好的SKU是自带流量的，甚至可以给线下带来流量。像Costco也曾引进Jack Link's Jerky牛肉干，这是北美最佳畅销品牌，以正宗、纯天然为卖点，宣扬对生活品质的追求。由于高蛋白、低脂肪、低卡路里，能够减肥、补充能量，Jack Link's Jerky即使在国内也很受欢迎。Jack Link's Jerky因此给Costco带来了很大的销量。

所以也能理解为什么外婆家这样的连锁餐厅也会引入网易味央——其目的就在于通过一款明星产品给门店导流。鲸选店也是这种导流效果的受益者之一，网易味央专柜开业首日就吸引了一批高黏性的用户前来购买，也带动鲸选店内其他SKU的销量。

当然，好的SKU和Costco模式的门店之间存在着相互依存的关系，后者本身就是一个造星平台，网易味央同样也是看中了鲸选店Costco模式的优势——一方面具备用户的高黏性，另一方面也带来了品牌价值。未来，料想很大可能也会以此为准则展开渠道布局，即线上有网易考拉、网易严选作为支撑，线下不断开拓鲸选店、猪爸餐厅这样的新消费场景的模式。

新中产以及消费的阶级认同

所谓的“新中产”概念来源于美国20世纪50年代。1951年美国社会学家米尔斯出版了《白领——美国的中产阶级》一书。二战后，随着美国社会工业化的完成及向后工业社会的转变，工人阶级的人数开始减少，中产阶级的人数开始增加。

当时大量出现的中产并不是农场主、店主和小企业主这些“老中产阶级”，而是工业社会日益增多的专业技术人员、经理阶层、教师、办公室工作人员以及商店经营者。米尔斯第一次提出了“白领”的概念，并将其定义为“新中产阶级”。在米尔斯看来，美国中产阶级的根本属性是政治的滞后性与消费的前卫性。随后二十多年，美国中产阶级逐渐发展到历史的顶峰。

Costco这个专注于中产阶级的零售仓储超市诞生在美国中产收入最辉煌的年代，因此被赋予了时代的意义，至今被美国人认为是中产阶级身份的象征。出入Costco的消费人群形成了强烈的中产身份认同。

美国一部分中产阶级甚至形成了一种生活方式：对很多有Costco会员卡的家庭来说，周末逛Costco是一项固定性的活动。先买完一周的吃穿用度，再在门口的食品区买点热狗比萨解决一顿午饭，





然后给车加满一箱油回家。这样一来，直接解决了一家几口一周必然面对的问题：吃的需要买、周末懒得做饭、车需要加油。

Costco 的成功原因之一，即满足阶级认同。国内兴起的“新中产”的零售理论和 Costco 服务中产阶级的思路是相通的。中国新中产到底需要什么？这句话可能比较有代表性：有人说，只有这三样东西才能带给中国“新中产”幸福感：单反、吸尘器和马桶盖。虽然有点夸张，但也不无道理。这三类看似大相径庭的产品有一点是共通的——品质决定一切。

在去年 8 月的《吴晓波频道 2017 新中产报告》中，报告认为在过去的一年中，新中产消费的核心主题是消费升级，在消费显著增加的 Top10 选项里，仅有 1 项是实物类商品，其余 9 项都是体验类服务。

所谓的“新中产”的零售理论其实更多是在场景层面解决的——让过去很 low 的场景适应中产消费者的兴趣和需求，提升这部分人群的体验。盒马鲜生、鲸选店的变形金刚模式看起来很新颖，其实就是过去中国农贸菜市场高端版。中国农贸菜市场里不仅可以吃早饭，还能卖水果、卖猪肉，甚至还

有些人在那里摆摊卖衣服，真的和 Costco 一样应有尽有，只是太 low。

当盒马鲜生、鲸选店带着国外的生鲜、网易味央出现时，阶级认同感和身份认同感瞬间就产生了。特别是网易味央，背后的网易一直以品位著称，新闻“有态度”，音乐“有情怀”。品牌自身也从新中产关心的食品安全入手，通过“丁磊饭局”、大佬背书、众筹、猪场直播等，向新中产讲述着科学养殖和高品质猪肉的故事，这让品牌调性深深地烙印在了消费者的心中。

正如法国后现代理论学家鲍德里亚所说：消费社会是一个被符号控制的社会。人们总是把物用来当作能够突出你的符号，或让你加入视为理想的团体，或参考一个地位更高的团体来摆脱本团体。

在消费主义的影响下，消费已不仅仅是满足生存与发展需要的活动，而是个体进行自我表达、身份确立的重要模式。阿里卖的海鲜，联华卖的网易味央猪肉，其实哪里是在卖产品，分明卖的是你消费海鲜和猪肉时的心态。

摘自《销售与市场·管理版》

从线下到线上：良品铺子的新零售

新零售时代会有什么新物种？电商的道路，是一条表面轻资产，实际重资产的道路。



赵刚

“轻”，指的是固定资产、店面租赁、管理流程等负担没有传统零售业大；“重”，指的是在物流、仓储等方面前期需要巨大的投入。这个阶段，就是我们近期常提到的互联网的上半场。

而马云所提到的新零售，就是互联网的下半场的来临，电商原有的价格、流量、单品必杀绝技已触到暴增的天花板。2016年全国网上零售额 5155.7 亿元，在社会消费品零售总额中所占比重为 12.6%，对于 87.4% 线下社会消费品零售份额，强制性采取原有策略进行消费转移，从成本角度思考已经不现实。

而电商在各行业及企业的运用发展，海量的数据积累和应用技术的成熟，已经从量变发展到质变的阶段，其不再只是异构化，A → B 形成结构重组

而不改变化学组成物，而是 $A + B = C$ 的结果变化，两种以上元素合成一种复杂新元素，这就是我们所提到的新零售时代将诞生新物种。

首先这个变化的产生，最核心的来源是“E化”的消费者推动，现在 80 后、90 后作为网上零售的消费主力，占据超过 70% 的销售量贡献。再过十年，90 后将成为主要的消费群体，而我们现在许多零售企业还是将电商时代的价格、流量、单品等运营策略当成线上运营的核心战略，没有重视将 90 后消费者群体的购物和行为研究纳入企业核心战略布局思考。

当未来 90 后掌握社会消费品购买主力贡献时，你将如何满足他们购物的习惯和需求？

与 70 后和 80 后消费者相比，90 后的消费观更



加“小众”，其“社群”消费倾向十分明显，90后也许在他内心会选择，但绝不会将“性价比”挂在嘴边，他们更愿意为有情感共鸣的商品买单。对于新鲜事物，不能等它“红起来”再去追逐，而要提前进行布局，你才能抢占先机的红利。

良品铺子在2014年就成立基于微信运营的独立事业部，2015年又组建成立基于消费者社交互动内容为核心的内容视频部门，不断地针对互联网原住民一代进行消费行为的研究和探索式的布局，迅速地在社交电商领域占据零食品类第一，微信公众号突破千万粉丝量。

基于微信电商单月突破2000万销售，基于实现交流—交易—分享的社交运营模型，基于流媒体的品牌试验也在进行中，正在哔哩哔哩、斗鱼等流媒体平台构建充满活力的内容生态。

对于新鲜事物，不能等它“红起来”再去追逐，而要提前进行布局，你才能抢占先机的红利。





从新零售的模式来看，并不是线上+线下业务的结合就可以实现，可以预见新零售的价值爆发，仅仅靠“全渠道”是不够的，不是简单的互联网品牌到线下开个体验店，或者是线下零售品牌到线上开设电商销售渠道，这还是传统的渠道思维。

在互联网+的时代，一个融入新技术、数字化、真正实现全渠道三通（会员、商品、服务互通）的新零售，才能带给用户真正的新体验。通过“数据”的内外部共享、交换，企业可以更深刻地理解消费者的行为及心理，进行需求分析、产品创新，实现精准决策及管理、精准营销、提升运营效率等。

而其第一步就是“通”和“同”。

通，即打通各个分散的渠道，打通消费者的身

份（等级会员、商品喜好、订单等），要将分散在零售门店、第三方电商平台、社交电商的消费者的消费记录和购买进行合并匹配，以便实现无缝切换的身份跟踪。

同，即消费者在各个渠道中享用产品和服务的时候要获得一致的购物体验，让其能充分享受线下和线上不同场景的最佳服务选择。比如，顾客在线下门店购物，不满意也能享受上门取件退货，也能够进行打差评。这看上去是一种线上电商最简单的业务场景，但在线下门店实施涉及大量的数据实时调用、验证、推送、核销及业务流程指令下达和跟踪反馈。

基于数据的“通”和“同”实现，才能进一步

实现新零售的基因化学裂变，产生无数的应用场景实现。这时候，数据才能真正发挥它的价值意义，而这个过程非常漫长，其考验企业在技术开发和场景应用的能力建设的决心。

在新零售的业务蓝图中，场景化营销是重要呈现，而场景化的营销取决于数据多维度的丰富和应用性。

这两年，良品铺子投入大量资源做了一个大数据应用平台，把所有数据，包括会员卡数据、电商交易数据、浏览数据、注册数据、交易数据进行各种数据模型的组合与运用，去探索客户面临不同场景的需求对业务驱动的变化。

例如 2015 年良品铺子通过大数据平台启用，就记录了近百亿条顾客购物习惯数据、超过 2500 万条顾客在全网的购物评价与评论。通过两年运行，其中场景之一“全渠道顾客心声体系”才构建成完整的全域顾客意见与建议反馈运行机制。通过每月全网数据实时抓取，将顾客在阿里等电商平台、微博微信等社交平台、400 电话等评价和意见转化为不同维度的数据标签，通过不同数据模型进行商品、运营、服务等内部经营模块归类分析。消费者对于良品铺子的任何评价、意见以及建议，都将通过大数据系

统收录与检索到，良品铺子通过人工 + 智能换算数据模型，将问题分类整理，如物流归物流、产品归产品等，找到内部改善机会和消费者的行为趋势变化，从而在业务关键节点进行调整，真正实现用户驱动业务变革的发展。

对于有疑问的评论，如买的产品包装出问题或者是少发货等客观的问题，系统自动通知后台客服人员，在第一时间与消费者联系解决问题，并跟踪监控服务过程以保证顾客满意。同时依据该问题发生的类型，反向流转到不同职责部门，定位到具体岗位和流程节点，驱动内部从问题的根源找到解决方案，杜绝未来产生同样的问题。

随着数据开放和公司的数据分析能力优化，阿里、京东、腾讯等公司正在开展更为成熟的数据管理和数字营销生态共享开放机制，比如用户的网页浏览行为和社交行为等数据匹配开放，而这些数据将更加丰富对企业消费群体的画像与消费行为的研究，通过不同场景和介质平台的组合应用，真正地建立“以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售业态”，这才是新零售的核心价值。

摘自《销售与市场·渠道版》

在新零售的业务蓝图中，场景化营销是重要呈现，而场景化的营销取决于数据多维度的丰富和应用性。



你是否具有管理者思维？

朱莉·朗是一家软件公司的高级软件开发工程师，是经理眼中的明星员工。当她被指派去协调一个由三名初级软件开发人员组成的小团队时，她非常兴奋，因为自己终于有机会成为管理层的一员。但是她很快就感到挫败和沮丧，因为那些对她来说易如反掌的任务，她的团队却无法按时完成。



凯蒂·泰南

转变角色仅仅几周后，她在审阅团队成员写的代码时，开始考虑要不要把这三个人努力的结果扔出去，然后自己重新写一个。她知道，如果自己稍微加班，就能抵得上这三个下属的成果。

当人们从专家一跃成为管理者时，往往会遇到这种情况，特别是当有人被指派去领导自己同事的时候。但是一头跳进杂草里，试图一切亲力亲为的做法，即便刚开始能得到成效，也终非长久之计。一个管理者需要努力成为一个好的老师和指导者，帮助自己团队的成员提高和成长，最终提升整个团队的能力。

但是，这需要管理者在思想上完成巨大的转变，

而这对许多刚刚获得晋升的人来说非常困难。因为，指导和协调其他人跟你自己单打独斗不一样，你很难抛弃旧的思维习惯。

首先，你要时时跟进直接下属自我提高的情况，你要把他们的现在和过去进行纵向对比，而不是拿他们的工作产出和能力跟你比。如果你对它们进行个性化评估，他们的才能就会逐渐显现——他们的进步也会成为衡量你成功与否的标杆。

在转变思维方式时，有几点是你需要记住的。其中一些建议似乎是老生常谈，但当你面对新的责任和压力时，这些基本要点往往会被你抛诸脑后。

当个体工作者埋头苦干，将注意力全部放在完



优秀的管理者会花大量的时间预测挑战、协调大局、绘制蓝图，将每个团队成员的独立工作联系在一起。你还需要跳出理想状态，思考一切有可能出现的情况，做到未雨绸缪。



成手头工作时，管理者需要向前看。优秀的管理者会花大量的时间预测挑战、协调大局、绘制蓝图，将每个团队成员的独立工作联系在一起。你还需要跳出理想状态，思考一切有可能出现的情况，做到未雨绸缪。

如果你想要树立大局观，需要做好两件事情。第一，你要清楚自己的部门，乃至整个企业的需求和目标。你需要了解团队运作时所处的环境，这将帮助你更准确地预测高层管理者的期望。第二，你需要了解团队成员的能力。确认团队能力，将使你更好地预见到团队何时会捉襟见肘，何时会遭遇瓶颈，你可以根据相应的情况设定预期目标。

当团队成员开始挠头的时候，你很自然会想要直接给他答案（或像朱莉一样直接替他完成工作）。毕竟，你可能知道应该做什么，并能够快速拿出解决方案，将工作尽快完成。但是，如果你养成了直



授人以鱼的习惯，你的团队将永远不会有机会学会自己打渔。

提问，是帮助团队成员解决问题的一个非常好的方法。让他们描述自己因何挫败——如果可以的话，你可以写在白板上——然后从各个角度对其进行全面分析。很多情况下，仅仅通过描述问题就能够轻松找出解决的办法。但即使这样有难度，你的提问也会启发、指导员工从新的角度审视问题，或者揭示另一种可能。

作为个体工作者，你可能会因为完成任务的方法精妙而获得奖赏。你可能会有很棒的点子提高自己的效率，全力以赴地完成工作。但是，适用于你自己的方法不一定对其他人也有效，而且，其他人

提问，是帮助团队成员解决问题的一个非常好的方法。



没人喜欢领导在自己背后指手画脚，告诉自己应该怎样完成工作。如果管理者这样做的话，不仅不会让工作完成得更好更快，反而会令团队很快泄气。



或许也有你想不到的新想法或技巧。因此，在制定团队目标的时候，你最好把精力集中在能够取得怎样的成果，以及何时能够完成任务上，然后将具体的操作细节留给团队成员自己去把握。

当然也有例外。当有人求助，或者你看到团队成员抓耳挠腮、不得其解的时候，你就需要出手了。此时，你要先看一看他们的工作方法。然后，即便在这种情况下，你也不要直接命令他们去做任何事情，而是应该用开放的思维，帮助他们渡过难关。

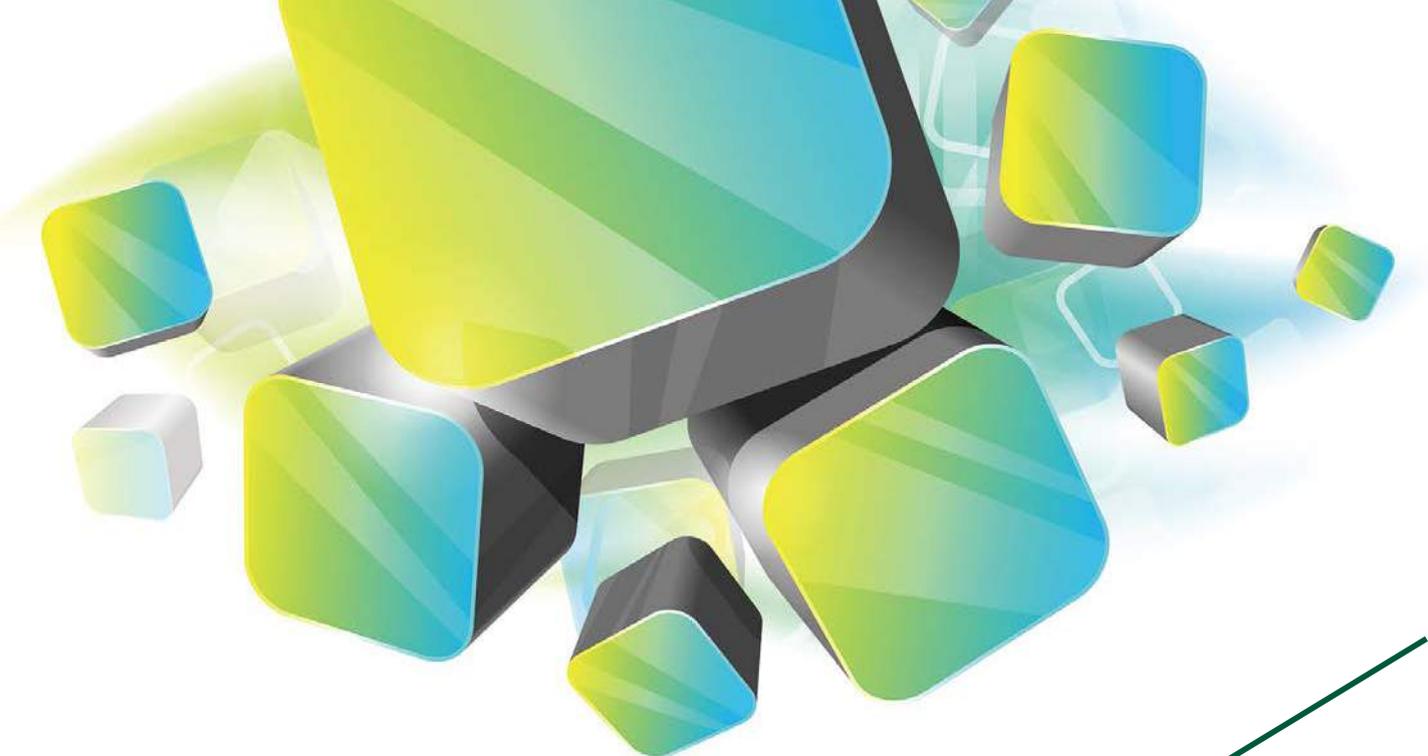
将重点放在结果而不是过程还有另外一个原因，那就是避免微观管理。没人喜欢领导在自己背后指手画脚，告诉自己应该怎样完成工作。如果管理者这样做的话，不仅不会让工作完成得更好更快，反而会令团队很快泄气。

突然间转换角色会令你手足无措。你很努力地在新的学习新的思维方式和表现，但很多时候你觉得自己做错了。要相信，你的直觉依然具有参考价值。如果你感到一个项目已经脱轨，那么不要犹豫，不要等到一切都晚了才做出反应。你可能会不停思索

如何成为一个好领导，但你对工作进展是否顺利的直觉很可能是正确的——特别是当你自己也曾经做过相同工作的时候。

许多新上手的管理者不愿意面对团队中没能按时完成任务或纠结于工作的成员，因为他们怀疑自己的直觉，或者不确定如何有效处理这样的问题。可是，与其坐等问题恶化，不如双方坐下来聊一聊。你需要确保自己知晓下属的工作方法，并定期跟他们确认。当你感觉事态不对的时候，现实或许正是如此。

从个体工作者日复一日的职责理念转变为管理者、领导者的大眼界，并非一朝一夕就能实现的。思维方式的改变需要时间，别指望你能一夜之间掌握这些技巧。你在完成任务和指导团队之间寻求平衡时，也不要感到挫败或气馁。大多数人都不是天生的管理者，管理者的思维方式是可以学习并且熟能生巧的。



Salon
沙龙 2018
Salon
1月

技术时代的人文学科

一向鄙视人文学科的硅谷现在开始招收文科生了，许多学者强调的技术和人文的互补好像终于被落实了。

薛巍

人文学科开始扬眉吐气

多年来，美国的科技公司都不招文科生。2012年一位风险资本家说，英语专业研究生毕业后只能去鞋店上班。但现在硅谷意识到，对世界的认识不只跟字节、比特、数学和机器学习有关。现在文科生正在涌入科技行业，2010~2013年之间，进入科技行业的文科生比工科生多10%。有人解释说，网络公司经常面对真实世界的挑战，如侦测恐怖分子的宣传、帮助遭遇自然灾害的用户，所以现在他们热衷于招聘文科生。

统计显示，科学、技术、工程和数学专业的毕业生刚参加工作时起薪较高，但他们的优势会逐渐降低。工科生毕业五年内的年薪大概是8万到10万美元，有了十多年的工作经验后，年收入仍是10万美元出头。而普林斯顿大学英语、哲学或外语专业的文科生刚毕业时年薪为6万美元，工作十多年之后，平均达到13万美元。常春藤学校经济学、历史学、人类学专业的毕业生刚上班时收入一般不到7万美元，毕业十年后将达到17万美元。这是因为文科能让学生学到成功的职业生涯所需的一切：写作、批判性思维、分析和语言沟通。

风险投资家斯科特·哈特利说，懂得心理学、哲学和社会学对建立成功的公司是有帮助的。虽然硅谷崇拜工程师，但许多科技公司的总经理都受益于更广泛的教育：YouTube的苏珊·沃西基是学历史和文学的，爱彼迎的布莱恩·切斯基是学美术的，脸书的扎克伯格也学过心理学。

2011年，哲学家达蒙·霍洛维茨在斯坦福大学的一次会议上对听众说：“你应该辞去你在技术行业的工作，去读一个人文学科的博士学位。”他自己就是这样做的：他本来在哥伦比亚大学读文科，到二年级时转去学计算机，毕业后研究人工智能，但他发现他建造的人工智能体系一点也不智能，它们能够很好



《达·芬奇传》作者沃尔特·艾萨克森

地完成特定任务，可是一旦环境有任何变化，它们就无法运行了。他觉得他要先搞清一些哲学问题：思想的本质、语言的结构、意义的基础。为此他辞去工作去学习哲学，知道了分析哲学和欧洲大陆哲学探索思想和语言的不同进路，知道了修辞学、解释学、文学理论等学科的思想家阐述的创造意义和认识世界的各个方面，意识到了他之前作为技术专家的世界观是多么有限。他说，不用

担心拿到人文学科的博士后找不到好工作，主导技术产业领导权的不再是工程师了，因为计算机不再神秘到只有工程师才能弄明白；技术产业正在转向产品思维，要理解产品的社会和文化影响，产品要吸引人，面对这一挑战，严格培训出来的人文主义的感受力是重要的资产。

美国卡内基梅隆大学教授维克·瓦德瓦说，人文专业能够培养出最好的项目经理、最好的产品经理和最有远的技术领袖。原因很简单，技术专业和工程师只关注一些特征，往往会陷入让极客们觉得很酷、大部分人觉得无用的东西之中。相比之下，人文专业更容易以人、以人与技术的互动为中心。研究启蒙运动或者罗马帝国兴衰的历史系学生更有可能认识到技术的人性因素、易用性和设计将决定一种技术只是历史的脚注，还是会改变世界。心理学专业的学生更有可能明白如何鼓动人、理解用户的需求。

人文不是有钱人的专属

人文学科的学者们不停地要为他们自己的专业或事业做辩护——2010年，女哲学家玛莎·努斯鲍姆出版了《告别功利：为什么民主需要人文教育》一书；2015年，专栏作家法里德·扎卡里亚出版了《为人文教育辩护》；新一期《纽约书评》刊登了美国作家玛丽莲·罗宾逊关于人文学科的文章，“为什么要教授人文学科？为什么研究它们？它们有什么用处？如果我们把人文主义者运动追溯到1500年，那么西方在人文主义发挥影响的时期取得了物质和文化上的繁荣”。她引用了托克维尔的一段话：“诗才、口才、记忆力、心灵美、想象力、思考力——上天随意降下的这一切资质，都在促进民主……文学则成为对一切人开放的武库，弱者和穷人每天都可从中取用武器。”

美国国父之一约翰·亚当斯认为，审美活动需要一定的物质条件：“我们必须研究政治和战争，就是为了让我的孩子们能自由地研究数学和哲学。我的孩子们应当研究数学、哲学、地理、自然、历史、造船学、航海、商业和农业，目的是让他们的孩子有权利研究绘画、诗歌、音乐、建筑、编织和陶瓷。”但英国哲学家伯纳德·威廉斯认为，把人文学科归为奢侈品反而对它自身不利。1985年，他在一场讲座中指出，有一种为人文学科辩护的方式说，人文学科是在文明社会教化出来的。这种辩护的问题在于，它接受了人文学科的奢侈品地位，把人文学科吸纳到昂贵地教化出来的生活，把它等同于有人陪同的远足，认为它具有充足的美学内容。它的一个版本是炫耀性消费，它更高眉的版本更多地聚焦于培养良好的品位。但是把人文学科跟高级奢侈品或优雅生活联系起来，会轻易地毁掉它要为之辩护的东西。攻击人文学科的人说，人文学科是奢侈品，

在日子艰难的时刻，社会就负担不起这些学科。这种方式之所以失败，是因为它把人文研究当作有教养的个体值得拥有的品质。

威廉斯说，人文学科研究的是最基本的问题。“高更有一幅画叫《我们从哪里来？我们是谁？我们到哪里去？》。所有人都会对最后一个问题感到困惑，无论他是一位圣人，是政治家还是商业分析师。只有回答了前两个问题，才有希望回答最后一个问题；即使我们得出结论说，我们永远也无法回答最后一个问题，那也只是因为我们对前两个问题有了深入的了解。对人文学科最基本的辩护是，深入了解前两个问题需要领会人文学科，尤其是第二个问题涉及第一个问题。对社会现实的理解要以理解其历史为基础，不了解它的文化产品和其他时代的文化产品，就解读不了它的历史。”

传记作家沃尔特·艾萨克森在《达·芬奇传》中说，达·芬奇证明，能够跨越艺术和科学、人文和技术等学科制作出连接，是创新、想象力和天才的关键。“爱因斯坦在研究相对论陷入困境时，会拿出小提琴拉莫扎特的曲子。乔布斯在产品发布会的高潮部分，用一个路标的图说明人文和技术的交会。达·芬奇是他的偶像，他说达·芬奇在艺术和工程中都能看见美，他把二者结合起来的能力使他成了天才。达·芬奇几乎没上过学，几乎不认识拉丁文、不会长除法。他的天才是我们能理解的，甚至可以学的。”

摘自《三联生活周刊》

互联网30年

朱明琪



互联网 30 年，改变了中国，更改变了中国人的生活。在这场巨大的变革中，我们每一个人都是亲历者。而有些人，或大或小，都在中国互联网发展史上留下了深深的烙印。

比如今天谈到的雷军、张小龙、程维，作为时代弄潮儿，他们身上拥有着共同的烙印——勇敢的开始。毋庸置疑，他们所取得的伟大成就，无不与一次勇敢的开始有关。

如果真的决定要做一件事，就让自己开始；如果已经决定出发，就不要把生命浪费在犹豫上。

因为，所有的伟大，源于一个勇敢的开始。

很多企业经营者都曾经问过自己，真正成功的企业家应该是什么样子的？他们如何到达现在的地位？我和他们有啥不同？他们的成功仅仅是因为他们的天赋？还是有一些大家没有看到的、更深层的东西？

其实，真正成功的企业家，在每个机遇来临的时候，总是积极地迎接，勇敢地开始，全身心地投入去开拓；在多数人还不认可的时候就已经付出

了辛勤的汗水和心血，甚至是在多数人鄙夷的眼光里取得了成功。

细细看来，成功并非局限于某一个因素，所有成功的企业家都具备了勇气和耐心，并且会用长期的眼光做出短期内的决策，并且毫不犹豫地付诸行动。

比如，他们——

小米雷军： 一次勇敢的尝试，一个中国特色的“苹果”

小米的成功就源于一次勇敢的尝试——小米结合中国国情摒弃高端用户和艺术性转而采用发烧和性价比，同时借鉴魅族的粉丝社区，从而形成了一个中国特色的“苹果”。

雷军的一个对手曾经说过一句话：他确实比我们都看得远！

一语中的！在雷军创业的时候，BAT已经做大，而且各行各业背后都有他们的影子，就是在面对这样巨大的压力下雷军从智能手机上找到了机会并勇敢开始、寻求突破，取得了今天的成绩，而究其原因，雷军自身长远的目光与敢于尝试的勇气无疑起了关键作用。

未创办小米之前雷军是金山CEO，专注的业务在安全软件方面，对外界了解有限。卸任之后，雷军做起了天使投资人，开始了一年多的投资历程。就在这一年多当中，雷军看了无数的创业项目，接触到了现在火热的移动互联网并开始深入的研究，并不惜花费200万作为学费，而当时是在2008年，iPhone刚刚发布不久。

经过了深入的研究学习，雷军认定了移动互联网就是未来，因此毫不迟疑、火速进军，在花费一年半时间组建团队之后，2010年正式开始了创业之旅。

就是在辞去CEO后的短短一年多时间内，雷军就发现了智能手机这一巨大的机会，看到了未来几年的趋势，而纵观当前的巨头们，莫不如此！

微信张小龙： 一个未知的开始，做出了中国互联网界最成功的产品之一

很多人好奇，为什么是张小龙做了微信？可正是这个对名利无感，只在乎情怀的人，却做出了中国互联网界最成功的产品之一——微信。

你不能否认，微信，是个奇迹！

外人很难想象，微信从来没有面临过外部竞争，一直都是内部竞争。微信初期，张小龙始终在思考如何才能学习和超越QQ，即使大家都认为当时微信最大的对手是米聊。

2010年前后，腾讯内部还有另外两个团队也在开发类微信产品，但是他们忌惮会破坏和运营商的利益关系，压力之下这些项目都被暂缓了，张小龙则继续不管不顾地勇敢地向前推进。

勇敢地去做自己认为对的事情，并且不知道妥协，这种坚持让微信赢得了用户，既而在内部竞争战中取得了胜利，而赢得腾讯的内部胜利从很大程度上意味着他已经赢得了移动互联网的胜利。

QQ邮箱时期的张小龙做决定之前会先质疑自己，这个事这样做是不是有点问题。而现在他每做一个决定，所有的气场都在告诉你——“没错，就这么做，这东西肯定是成了。”

所有做产品的人都会说要追求极致，为什么做到的人很少？“因为很多人在极致之前，就妥协了。”

滴滴程维： 一次勇敢的开始，改变了一项生活体验

有人说，程维是最幸运的80后。而他自己却认为，找到自己相信的、愿意为之奋斗的事业，然后勇敢地开始最重要。

在阿里任职期间，程维亲眼看到了互联网大背景下，阿里改变了外贸和零售，接下来是金融。随着业务的拓展，他意识到，互联网会改变所有行业，推动时代向前。

2012年，程维抑制不住内心的冲动，希望能够出来创业，他果断辞去了阿里巴巴支付宝副总经理的职位，怀揣80万元人民币，在中关村e世界租了一个很便宜的仓库作为办公室开始了自己的创业旅程。

仅仅五年的时间，滴滴出行就从一家不知名的互联网公司，发展成为全球最大的一站式出行平台，后来居上、狙击巨头，一路高歌猛进。而这家超级企业背后的掌舵人，年仅34岁的程维，也从一位没有背景的小镇青年蜕变成了中国互联网圈赫赫有名的商业领袖。

在程维看来，做企业的本质是为用户创造价值，不能把打败对手当成使命和目的。企业的眼光要看用户，不要看对手，像110米跨栏一样，你必须盯着阶段性目标，跨越你的障碍，过程中一定会有竞争对手，你只能用余光瞄他，如果你去对打，你也到不了终点。

周星驰的一句话很打动他，“你不行是世界上最大的谎言”。滴滴没有背景，80万元人民币创业，一路九死一生，但他始终没有选择放弃。

很多失败的企业经营者总是抱怨上天不给自己成功的机会，感慨命运捉弄自己，其实机会就在他们身边，只是因为他们自己害怕困难而自行放弃了，而机会一旦丧失，就很难重新拥有。

这也正是那些失败的企业经营者经常无法成功的原因。

很多时候，只要积极地尝试过、努力过，纵然没有取得成功，毕竟也拥有了经验，你的精神意志也会在不断的尝试过程中渐渐得到锻炼和提升。

契诃夫曾说过：“路，是人的脚走成的。为了多辟几条路，必须多向没有人的地方走。”只有在别人没有探索过的领域，大胆地尝试，才会取得前所未有的巨大成功。

30年前，中国第一封电子邮件从计算机应用技术研究所的小楼里发出：“Across the Great Wall we can reach every corner in the world”（“越过长城，我们能到达世界的每个角落。”）这是西方世界第一次通过互联网听到中国的声音。

30年后，中国的面貌发生了巨变，互联网产业的发展更是突飞猛进。“一带一路”沿线国家的青年投票选出的“中国新四大发明”，除了高铁，其它三项（网上购物、移动支付、共享单车）都与互联网息息相关。

互联网30年，改变了中国，更改变了中国人的生活。在这场巨大的变革中，我们每一个人都是亲历者。而有些事儿，或大或小，或喜或悲，都在中国互联网发展史上留下了深深的烙印。

所有的伟大，源于一个勇敢的开始。

1905年，当别人还沉迷于制造老马车，凯迪拉克率先推出了Oceola，奠定了汽车的未来。

自此以后，它从不追随潮流，而是引领潮流。

想做，就去做！只有做了，你才能真正懂得它对你意味着什么。勇于尝试，是开启成功大门的钥匙，好运就在尝试中。

摘自“正和岛”

孩子间的战争

张丽钧



男孩的胳膊被咬了一口，是同班的一个女孩干的。

男孩的家里炸开了。奶奶老泪纵横，颤巍巍地托着孙子的小胳膊，心疼地往伤痕上吹气；爷爷逼孩子父母立马带孩子去医院打破伤风针；妈妈厉声责骂爸爸是“废物”，怪他去幼儿园接孩子时没有及时找到“凶手”；爸爸还算冷静，劝了老人劝妻子，又抱起儿子鼓励他别怕痛。

第二天，男孩的妈妈送他去幼儿园。她气呼呼地找到孩子的老师，撩起孩子的袖子给她看，并执意要见那个咬人的女孩。老师拗不过，只好将那个女孩叫了过来。男孩的妈妈见到那个女孩，冲动地伸手去撕那女孩的嘴，老师忙冲过去拉开暴怒的家长。女孩又疼又怕，哭叫起来。教室里顿时乱作一团。

女孩的家人知道女孩受了小朋友家长的虐待，就集结了一帮亲友，浩浩荡荡去幼儿园找园长理论。园长苦口调解，希望他们不要将事态扩大。但是，“亲友团”的成员根本听不进去，他们并排站在幼儿园门口，剑拔弩张地等待着男孩家长的出现。这件事最终以惊动“110”而告结束。

可是，处在这个事件中心的男孩女孩却早已捐弃前嫌，好得跟一个人似的。俩人一起滑滑梯，一起玩跷跷板。心有余悸的老师试图将他们拆开，但俩人说啥也要往一起凑。

老师十分担心，怕他们之间接触太密切一不留神又制造出“血案”，便战战兢兢地把自己的担忧告诉了园长。园长叹口气说：“孩子间的战争，永远都不会打上仇恨的印记，因为他们还没有学会记仇。在他们看来，咬一口跟喂一口同样自然。但是，大人们偏要用自己的想法去掂量孩子的行为，努力挖掘那行为后面的潜在动机，将自己复杂的思想感情强加到孩子头上。我们的工作，就是尽可能地捍卫孩子的纯净，尽可能地学着用孩子的眼光去看待孩子。如果我们因为担心再发生不测而强行将那一对要好的小玩伴拆散，我们不就又不自觉地充当起了‘仇恨’的帮凶了吗……”

不久后的一天，这两个孩子的家长去幼儿园接孩子时又碰面了。女孩拽着妈妈，非要让妈妈跟她一起去男孩家看刚出生的小狗不可；男孩跟妈妈示威：“她要不去我就不回家！”两个妈妈讪讪地跟在两个孩子的后面走，都不由在心中暗自叫苦……

摘自教育科学出版社《做老师真好》



《暖风》68cmx136cm

吴山明先生谈李葆竹的中国画

葆竹是一位资深的教授，善画人物与花鸟，并以花鸟之笔入人物画，因此人物画显出一种秀雅而滋润，其技法娴熟而丰富多彩，具有明显的江南画风与西北画风相结合的特点。

自八十年代初赴浙江深造后，画风更加明快、奔放而自由，但仍可从笔墨中看出原先西北之粗犷浑朴之气。葆竹在西北画坛颇具影响，目前他正处在继续强化风格及地方特色的进一步求索之中，并已取得可喜成就。

葆竹先生也是一位多产的画家，思维丰富、表现广泛。这些年涉足大江南北，画了大量速写与国画写生，创作出许多佳作，受到国内外专业界的关注。

1964年葆竹于西北师范大学美术系国画专业毕业后，便分配到基层，辗转14年，直到1978年调回母校任教。

三十多个年头过去了，葆竹桃李满天下，也发表了大量作品与理论文章。童年的农村生活，长期的基层工作，给葆竹的艺术创作注入了一种纯朴的乡土情感，养成了一种爱画喜闻乐见的题材，作品具有健康向上、光明祥和的倾向。

数十年来他踏遍西北高原，多次赴甘南、青海、新疆及西藏，懂得了在神秘大西北生活的浪漫和艰辛，了



《高原人》68cmx68cm



《草原之花》68cmx68cm

解在那里和睦生活的汉、藏、维等民族的风土人情。葆竹近年来的作品，也多以此为题材，其佳作《甘南藏女》、《藏戏》、《摘葡萄的季节》、《金秋》、《吉祥天路》、《月光曲》、《高原风》等，便是这种感情的流露。

葆竹的绘画，最难得的特点是乡土气与文人气的结合，南北艺术趣味的融合。

因此他的作品能雅俗共赏、刚中寓柔、秀润而质朴。葆竹爱画自己熟悉的生活，画自己喜欢的题材，追求高品位的艺术趣味，并不断吸取前人与师辈的传统与长处以改进自己的画风。

我们从中可以看到一位艺术家的技法的纯熟和艺术追求的纯真。

葆竹之作品参加了六、七、八届全国美展，甘肃省美术作品晋京展，华夏艺术国际展，澳大利亚墨尔本“东西方艺术展”，首届中国美协会员精品展，“西部辉煌”全国中国画作品提名展等展览。获甘肃美术创作一、二等奖，敦煌文艺奖，艺术创作成就奖，华夏艺术国际展银奖，百名家书画精品国际展金奖等奖项。出版有《李葆竹画集》、《李葆竹速写》等。葆竹已进入艺术的成熟期，期待着 he 取得更丰硕成果。



《收获季节》68cmx68cm



《高原群壑》68cmx68cm



《远方》68cmx34cm



《阿里之光》68cmx68cm



《格桑花》68cmx68cm



《独立寒秋》50cmx50cm



《卓玛》68cmx68cm



《小园香径引雀来》55cmx55cm



《盼》52cmx52cm



李葆竹，1941年生于甘肃天水。1964年毕业于西北师范大学美术系。1981—1982年进修于浙江美术学院（现中国美术学院）国画系。现为西北师范大学美术学院教授、硕士研究生导师，甘肃省政协第八、九届委员，中国美术家协会会员、中央文史馆书画院研究员、甘肃文史馆馆员、西冷书画院特聘画家、浙江开明画院特聘画家、任伯年研究院研究员。擅长写意人物与花鸟。作品多次在国内外及港澳台地区展览，广受业内人士好评，并结集出版，部分作品被有关画院、博物馆等权威机构收藏。其人物画作品入选第六、七、八届全国美展，华夏艺术国际展，甘肃美术作品进京展等。并获甘肃美术创作一、二等奖，敦煌文艺奖，艺术成就奖，百名家书画精品国际展金奖等。近作《草原奶茶香》，在由国家工信部书画网组织的《水墨印象——中国》欧洲巡回展中，荣获一等奖，并被大英博物馆收藏。花鸟画作品参加第一、七、八、九、十一届中国当代花鸟画邀请展，两岸书画名家作品联展等展览，获二等奖、金奖等。出版有《李葆竹画集》、《李葆竹速写》、《李葆竹作品集》等。

“2017金城峰会”在兰举办 共同探讨新时代甘肃改革与创新发展



2017年12月10日，由兰州大学管理学院和甘肃银行发起的“2017金城峰会”在兰州举办，来自甘肃省内外的专家学者、政府官员、企业家等800余人齐聚兰州大学，共同探讨新时代甘肃改革与创新发展。

兰州大学党委副书记钟福国向《管理通鉴》记者介绍，“金城峰会”作为专注并探讨甘肃省发展和企业成长的高端交流平台，已连续成功举办三届，旨在促进大学、企业、政府和社会各界的积极合作，汇集各方智慧，探讨甘肃发展的重大问题，已成为甘肃省集政府、企业、大学、社会于一体的“高端

平台、高端智慧、高端成果、引领潮流、把握未来”的年度盛会，是服务甘肃省经济社会发展的品牌项目。

峰会执行主席、兰州大学管理学院名誉院长包国宪教授指出，从数据和现象分析得出的结论认为，甘肃发展问题的根本，一是动力不足，二是结构不合理。动力问题要在改革创新上下功夫，结构问题要在发展战略性新兴产业、发展民营经济上下功夫。

甘肃银行副行长王志远在开幕式上致辞。甘肃银行自成立以来，始终牢记甘肃省委、省政府的重托和期望，坚持“服务地方经济、服务三农发展、

服务中小企业、服务城乡居民”的市场定位，致力于做“普惠的银行，大众的银行”。

著名经济学家、万博新经济研究院院长、万博兄弟资产管理有限公司董事长滕泰，中组部“千人计划”特聘专家、教育部“长江学者”讲座教授、“孙冶方金融创新奖”获得者、西南财经大学经济与管理研究院院长甘犁，文化部国家公共文化服务体系建设专家委员会副主任、清华大学公共管理学院副院长杨永恒分别以《深化供给侧改革，满足美好生活需要——十九大后的中国宏观经济形势分析》、《大数据浪潮下的小微金融创新》、《文化产业创新规律及对甘肃的启示》为题在峰会发表主旨演讲。

峰会最后，兰州大学管理学院院长何文盛教授

现场发布2017年度《甘肃产业发展与管理评价报告》。报告深入剖析了新时代背景下甘肃经济社会发展现状、未来趋势以及特色及优势，为地方政府和产业发展政策的制定提供重要的决策依据。

今年的“金城峰会”由兰州大学管理学院和甘肃银行主办，甘肃省管理学会、甘肃大地湾文化传播股份有限公司协办，峰会还得到了兰州能源投资(集团)有限公司、甘肃华利实业集团有限公司等企业的大力支持。会后，新华社、新华网、人民日报、经济日报、光明日报、中新社、中央人民广播电台、人民网、中新网、甘肃日报、兰州日报、兰州晨报、兰州晚报、中国甘肃网、每日甘肃网等媒体对本次活动进行了报道。



科技创新是谋求发展的大势所趋



嘉宾、行业专家合影

当前，全球新一轮科技革命成为重塑世界格局、创造人类未来的主导力量。企业只有认清趋势、前瞻谋划，才能顺势而为、抢抓机遇。

从宏观视角和战略层面看，当今科技颠覆性技术层出不穷，推动经济社会飞速发展，在为企业带来巨大压力的同时，也提供了前所未有的驱动力。

据调查，中国私营企业的平均寿命只有2.9年。这是个令人惊心的数字，究其原因，主要还是企业的经营赶不上时代的进步，科技的发展不断改变着世界的格局，大量中小企业因为规模限制，在经历机

遇带来的飞速发展之后，不断掉队，最终黯然出局或者回舟掉头。

面对新形势，企业要想长久发展，必须与科技发展相同步，以科技创新谋求企业的发展。

在食品领域，甘肃陇萃堂营养保健食品股份有限公司抓住机遇，顺应大势，于2017年成立“陇萃堂营养科学与功能食品研究院”。吹响了企业自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来的号角，是企业转变发展方式、提高核心竞争力的必然选择。它不仅是企业完善食品安全体系，加强自我安全监管，构建从农田到餐桌的食品安全防线，更是陇萃

堂加快科技创新、推动企业发展、实施创新驱动的重要战略步骤。

陇萃堂历经 25 年的发展，建立了技术研发中心、品质检测中心、甘肃省苦水玫瑰研究与应用工程实验室、国家 GMP 认证食品药品生产基地及多条现代化的产品生产线，主营业务包括滋补养生食品、特色物产等。2015 年初，陇萃堂被纳入甘肃省人民政府重点扶持企业，并被确定为甘肃省战略性新兴产业首批骨干企业之一，陇萃堂以多项专利技术为核心竞争力，与多所大学、机构合作进行的玫瑰延伸项目的开发，其中“玫瑰花蜜茶”项目就取得不错的成绩，荣获 6 项国家技术专利，“玫瑰镇”这一子品牌应运而生。产品涵盖鲜花类冲饮品、干花蕾冲饮品、组合花茶类饮品、其他冲饮品。其强劲的竞争力，使陇萃堂充分认识到了创新科技对企业发

展带来的强劲动力，促成了陇萃堂营养科学与功能食品研究院的成立。

陇萃堂董事长刘金全先生表示，成立“陇萃堂营养科学与功能食品研究院”正是企业要以营养健康为中心，重点发展营养健康产业，同时要以高品质的“保健食品”和“特医食品”提高国民营养健康水平。相信“陇萃堂营养科学与功能食品研究院”的成立，对企业迈向“保健食品”和“特医食品”多样化研发生产具有重要的促进作用。没有全民健康，就没有全面小康，要把健康产业放在优先发展的战略地位，以技术创新驱动企业转型升级，推动企业实现跨越式发展。

新形势下，陇萃堂将继续增强科技创新意识，投身创新发展实践中，依靠自身科技创新能力和外部协同作用，探索健康产业新业态、新模式。



玫瑰花蜜茶



自在影库点播影院 全新价格体系正式上线



海底世界



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

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

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

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

自在影库会员尊享充值买就送。同时,会员首次观影尊享全场免费观影一次。

“兴业有卡享福利”

即日起,持有兴业银行卡顾客(信用卡或借记卡均可),周一至周五自在影库非黄金时间段(10:00~17:00)1~3人观影享78元优惠价,黄金时段(17:00~12:30)1~3人享受98元优惠价,聚会厅享受3小时218元特价优惠。



宴席专家
贴心服务

敦煌盛宴

有
主题的敦煌宴桌桌都满意
故事的敦煌菜道道都好吃



- | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---------------|--------------|-----------|----------|------------|----------|-----------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|--------------|
| 览会
先进集体 | 路
敦煌 国际文化博 | 誉
荣获首届丝绸之 | 甘肃第四张名片等美 | 文化餐饮第一品牌 | 主题餐饮 享有 中国 | 是首家 敦煌文化 | 名宴 中国文化名宴 | 菜 敦煌宴评为 中国 | 大菜系 评为 中国名 | 煌菜入选 中国新八 | 家 中华餐饮名店 敦 | 后荣获 国家特级酒 | 十多年以来敦煌盛宴先 | 敦煌
作为主打品牌 |
|------------|---------------|--------------|-----------|----------|------------|----------|-----------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|--------------|



电话：0931-8880386 8886138 侯经理：13619364918
地址：兰州市酒泉路437号金地商务大厦四楼（省政府正门向南60米处）

富德生命 金典人生 终身寿险



产品特色

3

三大特色

利益稳

保单利益随保险金额的增长而稳步增长。

资金活

主险合同已交足两年以上保险费且生效满两年后，投保人可以申请减少保险金额，并领取减少部分对应的现金价值。

复利增

从第二个保险年度起，各保险年度内每年的保险金额按3.5%以年复利形式递增。

合同首个保险年度内，保险金额等于基本保险金额。从第二个保险年度起，本保险年度内的保险金额等于上一保险年度内的保险金额 $\times(1+3.5\%)$ 。

6

六大卖点

资金安全

合同生效后，保单价值明确确定于合同中，资金安全无忧。

保单贷款

犹豫期后，最高可贷主险合同现金价值的80%。

利益确定

保单利益载明于合同，终身享有确定增长的身价保障与财富积累。

免体检线高

最高可支持千万保额免体检，便捷投保，尊享体验。

按需领取

减额领取灵活，满足人生不同阶段的财务需求。

起售点低

3000元起售，一款大众都能买得起的终身寿险。

0

终身呵护 圆满人生

财富世袭

金典人生是终身型寿险产品，具有资产传承的功能。

终身保障

被保险人终身享受身故或全残保障，保障年年提升，给付身故或全残保险金后合同终止。

备注：减保领取现金价值后，本公司将按减少后的保险金额承担保险责任。



全国统一客服热线：

95535 / 4008-200-035

留住金典 把握人生

富德生命人寿保险股份有限公司甘肃分公司

地址：甘肃省兰州市城关区甘南路701号之1号伊真大厦10楼

公司网址：www.sino-life.com



下载生命云服务
管理保单 健康服务



森马代言人：杨洋

视野首届
全国中学生作文大赛

主赞助商

S E M I R

森马服饰