

# 陇萃堂

荟萃精华 健康之源



· 虫草辽参汤 ·

【证券代码：871486】

## 关爱家人健康，享受幸福生活

|                                 |                                      |                                   |                                  |                                    |                                    |
|---------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 盘旋路店<br>省政府礼堂东侧<br>0931-8871232 | 万达广场店<br>万达广场一楼1025号<br>0931-8388028 | 国芳百货店<br>国芳百货一楼南门<br>15293138115  | 新世界店<br>新世界百货负一楼<br>18893188392  | 中川机场T1店<br>T1航站楼出发厅<br>18294477116 | 中川机场T2店<br>T2航站楼出发厅<br>18294477116 |
| 西园店<br>公园路十字以西<br>0931-7537342  | 西园虹盛店<br>西园虹盛百货一楼东门<br>13919254801   | 亚欧店<br>亚欧负一楼超市入口处<br>0931-8482982 | 天水店<br>秦州区宏业大厦B座<br>0938-8292499 | 张掖店<br>民主西街路口<br>18693257611       |                                    |



**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

造就卓越员工、帮助用户成功

愿景

做民营企业发展的助推器  
和优质企业教育资源的整合平台

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”的服务理念，依托于百年名校兰州大学并整合国内外优质教育资源，致力于打造一个创新、专业、实力型管理培训机构。

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“甘肃省中小企业公司服务示范平台”。



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'.



60<sup>th</sup> ANNIVERSARY  
辉煌甲子 追梦百年

中國東方航空  
CHINA EASTERN



## 被PPT“请下神坛”


一位做管理培训的朋友说了他的一个烦恼：在听众规模较大的时候，总会有人提出意见：PPT 字号太小了，后面看不清楚。让人有点莫名其妙的是，尽管每次都记着这个问题，但一旦制作起来似乎就抛在脑后。字号还是很小，每页也很满。

看过了朋友制作的一些样本之后，觉得这个问题并不简单。如果按现在人们的流行说法，即喜欢把 PPT 制作称为“写 PPT”，不难发现一个古老却少有人关切的问题：书写的材料与形制会影响到书写的方式。换言之，在 PPT 上“写”与在 WORD 乃至纸张上的“写”有很大不同。朋友想了很多办法吸引听者的注意，比如间或出现的有趣案例和精美图片，但在总体上，他还是特别注重知识的逻辑关系和整体理解，不过 PPT 每页的篇幅以及页与页之间的跳跃性，却很容易将知识平面化、片段化。在一页当中放入较多的字，背后隐含着的意图，就是为了避免形式对内容的破坏。换言之，这种“写”更适合 WORD 或纸张。

这里并非想具体地讨论什么是 PPT 更好的制作方式，这依赖于特定的沟通情境。这个小小的例子，折射出来的更重要问题，是如何面对技术对我们思维的重塑。技术会改变知识的生产与接受环境，无论管理者、执行者还是企业的相关行动者，这种改变都会带来不适。调整我们的不适，并非非此即彼地要放弃旧有坚持，但无论如何，只有意识到那些原来被当作自然而然、不可动摇的潜在原则，才有可能将“坚持”放在一个更合理框架下做取舍。

再举一个很相近的例子。一位做管理研究的朋友在新年里已经全面转向了 kindle。和很多人一样，电子文本的阅读不是一种很“舒服”的体验，种种视觉制约和“书香”的缺失，会让人怀念并且坚持把“读书”视为是对纸书的阅读。然而，朋友说他“心甘情愿的改变”却来自于不得不正视的一个小问题：人脑不是机器，当书多了以后，要在一面墙的书架上找到需要或想读的一本书，费时费力很困难。甚至，时常会忘记自己是否已拥有某本书。

Kindle 正像 PPT，把所有的书和文档平面化存储，搜索与寻找，就变成了一件极为便捷轻松的事儿。甚至，在书架上常年不翻的书，也会不时地进入视野。在这种不经意的改变中，原来“囤积的知识”似乎一下子有了流动的活力。当然，使用 kindle 并非彻底告别纸张，无论哪一种，精读一样都不可少。

如果对这两个例子做个简要的提炼，不妨说：当下技术对思维改变的要害，在于它会逼迫着你把头脑中根深蒂固的东西“请下神坛”，成为重新审视的对象和多种选择的可能之一。那么，由此不妨问：什么是企业家头脑中根深蒂固的“管理”呢？



米家山 敢于不添加



百合

源于自然  
传递新鲜

百合齊飄香

人間有美味

出土鮮味來

入土生命在

顆顆顯真味

一土一百合

一山一淨土

LANZHOUBAIHE

兰州百合



中国 兰州米家山百合有限责任公司

地址：兰州市七里河区西果园2号兰州百合城（近兰州南站）

诚招全国经销商 电话：400 0677 607 18793162380

网址：www.mjsbh.com



天猫



微信





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

编辑政策委员会主任  
李恒滨  
编辑政策委员会委员  
李恒滨 包国宪 杨君才 夏志勇 田 广



本社所付作者的稿酬，已包括纸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

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/G<sub>2</sub>

广告发布登记编号 6200003114

邮发代号 54-12

社址 兰州大学《视野》杂志社

邮编 730000

电子信箱 gltj@vip.163.com

传真 0931-8555913

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



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**

# 中国模式失效了吗？

谢谢《经济观察报》的邀请，这个题目是命题作文，所以我就借后发优势和中等收入陷阱谈一谈中国经济现在遇到的情况以及未来中国经济社会发展可能遇到的一些风险。



## 锐思 Keen Thinking

45 连万达都从了

49 为了让你付费 互联网走了多远

## 案例 Cases

65 找到自己的数字模特

78 华为为何敲不开美国大门？



## P26

# 这个征服全世界的男人 究竟有多疯狂？

埃隆·马斯克是谁？他是继乔布斯之后，硅谷最受关注的创业家和实业家，被称为是有着科幻小说般名字的“神一般的男人”。







甘肃银行  
BANK OF GANSU

神舟兴陇卡



12项费用全免，随用随省精打细算  
账户变动省钱看得到  
少付一点，一目了然



## 省钱账单实时到，谁省谁知道！

- 卡年费免费
- 短信通知免费
- 卡片工本费免费
- 账户管理费免费
- 换卡工本费免费
- 网银UKEY工本费免费
- 全球银联ATM取款免费
- 本行同城、异地存取款免费
- 本行同城、异地转账汇款免费
- 网上银行转账汇款免费
- 手机银行转账汇款免费
- ATM转账手续费免费

甘肃人民自己的银行



沙龙  
Salon

P122

## 绘画创作中那些 “恰当的安排”

117

他的理论决定了

麦当劳应该烤多少个汉堡

商学院  
Business  
School

P83

## 商业新美学： 从完美主义到玩美主义

玩美主义就是以好玩为美，它具有完全不同于传统商业美学的审美标准。



92 靠天才和超人管理的企业是无法生存的

财富  
Fortune

97 熊晓鸽的江湖沉浮

105 六年锤子科技的五条创业感悟



# 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%以复利形式递增。

各保险年度内，保险金额等于基本保险金额。从第二个保险年度起，各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，保单价值明确载明于合同中，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。

### 免体检验高

最高可支持千万保额免体检，便捷投保，嘉纳体验。

### 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。



下载生命云服务  
管理保单 健康服务

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



## 台官员被问怎样看卤肉饭涨价神回：我不吃卤肉饭

据台湾《中时电子报》3月13日报道，台当局“主计长”朱泽民12日到“立法院”财政委员会备询，面对物价问题时他语出惊人，让在场所有人都傻眼。当时“立委”问到卤肉饭涨价幅度，“主计长”却回应“我不吃卤肉饭”，一席话让民众痛批“吃米不知米价”。

提问的“立委”罗明才表示，物价飙涨，蚵仔面线、卤肉饭等小吃接连涨价，并询问朱泽民：“知道卤肉饭涨多少钱吗？”对此，朱泽民则回应：“报告委员，我不吃卤肉饭，谢谢。”罗又再追问，肉圆吃不吃？“你也不吃肉圆！这些都是生活在台湾最基本要吃的，难怪不知道老百姓的问题在哪里。”

另外，对于日前台湾民众疯抢卫生纸，有“立委”质疑是否为正常现象，“主计长”则回应“卫生纸囤久了会发霉，对身体不好”，他的表现让“立委”们瞠目结舌，也让民众相当傻眼，而他本人澄清目前物价是温和的，住宅跟水果没有涨价。



## 蒂勒森被特朗普解除国务卿职务

据《华盛顿邮报》报道，白宫官员当地时间周二（3月13日）表示，美国总统特朗普解除了国务卿蒂勒森的职务，由中央情报局局长蓬佩奥接任。报道称，此举是在与朝鲜展开谈判之前，特朗普对其国家安全团队进行的一项重大人事调整。

特朗普在声明中表示：“我很荣幸提名中央情报局局长迈克·蓬佩奥成为我们的新任国务卿。迈克以班级第一名的成绩从西点军校毕业，在美国军队中表现优异，并从哈佛大学法学院光荣毕业。随后，他前往美国众议院工作，证实了其跨越党派界限的工作能力。”特朗普继续称：“吉娜·哈斯佩尔，中情局副局长，将被提名接任蓬佩奥，她将成为CIA首位女性局长，标志着新的历史里程碑。迈克和吉娜已共事超过一年，并已培养出极大的相互尊重。”

特朗普对蒂勒森也表示了赞扬：“最后，我想感谢蒂勒森的付出。在过去14个月中，他出色地完成了工作，我向他及他的家人致以诚挚祝愿。”

## 韩前总统李明博到案接受调查

当地时间3月14日上午9时20分左右，韩国前总统李明博抵达韩国首尔中央地方检察厅接受检方就其受贿等嫌疑的调查。李明博因此成为继卢泰愚、全斗焕、卢武铉、朴槿惠之后，韩国第五位被检方调查的前总统。

抵达检察厅后，李明博对在场媒体发表简短讲话。他向韩国国民致歉，并称希望此次事件（前总统被调查）会是最后一次。此前李明博曾表示针对自己的调查是“政治报复”。

韩国检方将对调查全程进行录像，李明博接受调查的1001号房间也曾经是朴槿惠前总统接受调查的地方。据悉，李明博身披20多项嫌疑，当天的调查也将会持续数个小时，甚至直至深夜。此前，韩国检方表示，将充分考虑李明博前总统身份，调查过程会给予李明博相应礼遇，在保证透明的情况下进行全面细致调查。

李明博曾在韩国现代集团工作近30年，此后历任韩国国会议员、首尔市长等职，2008-2013年出任韩国总统。

## 47万人

自3月1日起，日本新燃岳火山出现几次较大规模喷发。日本专家由此给出一个惊人预测：到2020年东京奥运会开幕的两年内，极可能发生“巨大南海地震”！这次巨大地震在名古屋及大阪等地引发的海啸将致超过47万人死亡或失踪。

## 200亿欧元



大众汽车已经达成200亿欧元的电池订单，施压身处Model 3生产风波中的特斯拉。大众CEO透露，大众计划到2022年设有16家电动车工厂，并在数年内成为全球最大的电动车生产商。

## 220余万人

“工资给到六七千元了，还是招不到技术工人。”武汉智能电梯有限公司董事长陈纯星委员在两会上的感叹，引起不少制造业代表委员的共鸣，一线操作工人素质偏低和流动性大，导致“招工难”“留人难”成为制造业的困扰。数据显示：作为技术工人培养的主要路径，2012年以来，我国中等职业教育每年招生人数持续下降，五年累计减少220余万人。业内认为，“增量减少”也是导致技术工人总量下降的原因之一。

## 18岁

据日媒报道，日本政府在3月13日的内阁会议上，通过了将成年年龄从20岁下调至18岁的《民法》修正案。同时，日本还将女性的法定结婚年龄从16岁上调至18岁，男女法定结婚年龄统一为18岁。

## 7.85

近期，港币汇率持续走弱，维持在30多年以来的低点。在3月8日，美元兑港元汇率一度升至接近香港金管局（下称“港金局”）设置的“红线”7.85。目前市场普遍认为，港币最近走软的主因是套利行为导致。嘉盛集团首席中文分析师黄俊表示：“当前港币的下跌主要是投机性因素造成的，美元Libor和港元Hibor利差持续走高，众多金融机构纷纷抛出港币买入美元，甚至动用杠杆，套取相应汇差。”

## 8.66亿美元

3月3日，ofo小黄车宣布完成E2-1轮融资8.66亿美元。本轮融资由阿里巴巴领投，灏峰集团、天合资本、蚂蚁金服与君理资本共同跟投。这是共享单车行业由规模化增长转入精细化运营阶段获得的首次融资，再创共享单车行业单笔最高融资纪录。

## 1.5%

英国预算办公室（OBR）预计，2018年英国GDP将增长1.5%，高于2016年11月1.4%的预期，但OBR下调了2021和2022年英国GDP的增速。英国财政大臣哈蒙德称，英国政府债务将有所减少，今年年底，通胀率将跌至英国央行2%的目标，实际工资也将出现增长。此外，OBR证实，英国政府将承担350亿-390亿英镑的脱欧分手费。



## 特斯拉中国建厂一事仍在谈判中

3月13日消息，据国外媒体报道，上海市府表示，有关特斯拉在当地建设制造厂一事仍在谈判中。这缓解了有关方面对于谈判破裂的担忧。

近日，特斯拉首席执行官埃隆·马斯克在推特上发布了一系列针对不公平竞争环境的帖子，指出对于进口汽车征收的关税过高。

这一事件让有关方面担忧，特斯拉在中国这个全球最大的汽车市场建设制造厂的计划是否仍在进行，亦或已被搁置。

不过，上海市府表示，与特斯拉的沟通一直是积极的，双方“有共同的目标”，那就是推动中国新能源汽车市场的发展，这涉及到全电动和插电式混合动力汽车。

“双方将继续深入研究在中国的计划。目前细节仍在讨论中，一旦有任何消息被证实，我们将尽快宣布。”埃隆·马斯克曾公开表示，特斯拉非常重视其在中国的发展和计划。

这家美国公司一直在努力在中国制造汽车，但在与地方政府的谈判中遇到了障碍，部分原因是马斯克渴望完全控制任何本土企业。中国目前将外资持股比例限制在50%。去年11月，马斯克表示，他希望工厂能在3年内运营，但特斯拉和中国当局尚未宣布任何协议。

目前，中国正在大力推动电动汽车的发展，它要求外国汽车制造商与中国国内汽车制造商建立合资企业，但不允许它们建立独资工厂。

## 中大到2021年 稳居 国内高校第一方阵

到2021年稳居国内高校第一方阵，扩建新校区，老师的数量要倍增，不再扩招本科生……全国政协委员、中山大学党委书记陈春声就中大如何建设“双一流”大学接受记者专访，透露多个重要信息。

陈春声表示，中大“三步走”战略提出，到2021年稳居国内高校第一方阵；到2035年，建成世界一流大学；到本世纪中叶，迈进世界一流大学前列。这一战略目标的提出，是在科学分析了国内外一流大学发展态势，明确中山大学发展定位，在得到大量数据统计支持的基础上做出的决定。中大有信心依靠目前布局在广州校区和珠海校区的院系和学科的倍增发展，顺利实现第一步；按照与深圳市的合作协议，2019年中山大学深圳校区启用，一般来说，新校区的院系和学科对大学整体实力和影响力的贡献，十年左右就能明显发挥作用，这样，到2035年达成第二个目标也应该比较从容；至于第三步的战略目标，将伴随着国家全面建成社会主义现代化强国而实现。

## 黑龙江787家旅行社向社会承诺：不欺客宰客

3月13日，黑龙江省旅游协会旅行社分会代表全省787家旅行社郑重表态：将共同珍惜、维护“畅爽龙江”的品牌形象，牢固树立“游客为本、服务至诚”的行业核心价值观，切实兑现春节前各级旅游部门召开旅行社和导游教育培训警示大会时签定的承诺书，自觉做到“八不”：不宣传销售不合理低价游产品，不组织不合理低价旅游团，不发布虚假旅游信息和广告，不强迫消费，不欺客宰客，不违反合同约定，不擅自改变行程，不推销合同约定以外的自费项目。



## 交通运输部党组书记杨传堂： 速度更快的超级高铁并非遥不可及

今年全国两会，交通运输部党组书记杨传堂接受记者专访，谈到高铁优势，他说，高铁让中国运输方式重塑成为可能。中国高铁不但为人民群众的出行提供了更快速、更便捷的选择，也成为了中国交通走出去的一张靓丽名片。相信更快速度的超级高铁不是遥不可及的梦想。谈到无人驾驶，他说，将研究智能交通发展战略，形成推动智能交通发展的“中国方案”，以智能化带动交通运输现代化。谈到粤港澳大湾区交通，他说，打算把珠江打造成第二条黄金水道。谈到交通强国，他说，建设交通强国，应具有世界眼光、中国特色。一是要自身强，综合实力世界领先；二是要强国家，有效支撑国富民强。要紧紧抓住高质量发展这个关键，实现从“有没有”向“好不好”、“更好”的转变。

## 全国政协委员刘伟： 产业环境迅速提升广州机遇前所未有



全国政协委员、佳都科技CEO刘伟日前接受采访称，人工智能是中国当前最有前景的产业，未来会像水和电一样融入百姓的生活。他表示，最近三到五年，广州无论是在产业布局、人才吸引方面，还是在技术研发团队提升方面都有了长足的进步。产业环境快速提升，行业影响力大幅加大。当前，广州提出IAB战略，叠加粤港澳大湾区政策以及“广深创新科技走廊”的政策利好，可以说，机遇前所未有。“我们最期望得到一个公平公正的产业环境。对于民营企业而言，除了政策支持，更要苦练内功，掌握核心技术才是目前中国民营企业发展的一个重要因素。只有掌握了核心技术的企业，才能够可持续长久地发展，成为世界级的企业。”

## 李稻葵谈房地产市场： 房价一年涨20%到30%难再现

3月13日，全国政协委员、清华大学中国与世界经济研究中心主任李稻葵接受记者专访。

在谈到金融机构改革时，李稻葵说，金融监管通过合并的形式更加统一，人民银行对保险和银行监管的权力以及人民银行设立规章制度的能力都得到了加强。就我国目前的房地产市场情况，他表示，一线城市增加了租赁住房用地的供给，一定程度缓解了房价上涨的压力。

李稻葵认为，“拐点”指的是房价不像以前那样单边上涨，一年涨20%到30%这样的现象恐怕不会再现了。当然，下跌也很难看到。

## 人大代表林勇： 建议男性也休产假

爸爸们或有望迎来属于自己的产假。近日，全国人大代表，广东省经济学会副会长，华南师范大学教授、博导林勇做客羊城晚报全媒体北京直播间，分享了自己此次两会带来的建议：男女同休产假。

林勇发现，自己身边人往往在“谁来带孩子”的问题上犯难，这也成了影响人们生育意愿的重要因素。他说，男女同休产假既是男女平等的体现，也有利于孩子的成长，而且育儿对父亲而言，也能培养他们的耐心、细心和爱心。



# 中国模式失效了吗？

——“后发优势论”与“中等收入陷阱”再反思

何帆



我们的产业结构在发生转变，我们越来越多发展服务业，服务业里面有很多技术你是没有办法用反向工程来学习的。

我们在讨论中国经济发展的时候，经常会想到后发优势，我们讲得比较多的后发优势指的是技术上的后发优势。因为中国是一个相对比较落后的国家，所以等到我们开始经济发展的时候，我们可以直接去模仿别人已经拥有的这些技术，所以就减少了自己做研发的这些成本。

中国人做自主研发在过去的时候相对来说是比较弱的，但是模仿别人的能力却是非常强的，尤其我们在过去发展的是制造业，制造业更好模仿，因为制造业里面有一个术语叫做“反向工程”，其实就是你把东西拆了，拆了之后重新组装，这样多拆几回再重新组装，你大概就知道这个产品设计的思路和制作的流程了，所以你就能够原样地再复制出来一个产品，这是我们过去的时候拥有的后发优势。

我们现在看到这种后发优势越来越快地在消失。第一，我们已经基本上赶到技术前沿了，剩下来的核心技术是你很难去模仿的。另外，我们的产业结构在发生转变，我们越来越多地发展服务业，服务业里面有很多技术你是没有办法用反向工程来学习的。比如说中国的银行有很多效率比较差，可能你觉得美国的花旗银

行会更好，你不可能把花旗银行买过来拆了重新组装变成农业银行，有很多的隐含的知识是没有办法直接通过反向工程学习的。

我想我们谈到后发优势的时候往往忘了另外一个方面，我们原来的后发优势还体现在制度上的学习。不知道大家注意到一个现象了吗？中国很多出口的产品如果卖到国内，价格比卖在美国市场上还要贵，很多人就会感到奇怪，为什么不在中国卖，为什么非要拿到美国卖呢？因为在进入美国市场的时候，产品和公司能够享受到美国市场上已经存在的很多优势，其中就包括制度上的优势。即便你不熟悉美国的市场，沃尔玛会给你一个订单，UPS可以帮你运货。即便你可能不知道怎么融资，美国有很多金融机构可以帮你来做。哪怕你有了经济纠纷，美国也有一套相对来说比较成形的法律体系。但是如果企业想进入国内的市场，可是你没有国内的沃尔玛，你没有国内的非常好的金融机构，你没有国内非常好的法治体系。所以有时候你认为国内是一个巨大的金矿，可是你没有办法进入其中，原因就是你必须重新建立一系列配套的制度。

世界经济发展到现在的位置，全球化在





未来中国会是什么样的呢？我觉得如果从经济方面来讲，我对中国还是蛮乐观的。

2008年之后出现了退潮，所以在2008年之前，美国是欢迎中国加入全球化的，美国认为中国加入全球化就会变得和它越来越像。但是现在来看，两国其实越来越不像，越来越没有妥协的可能性，所以美国现在战略界基本上有了一个共识，中国是美国最大的潜在的竞争对手。这意味着可能以后中国更难利用这种制度上的后发优势。

第二个概念是“中等收入陷阱”，这个其实是一个伪命题，世界银行曾经定义了一个什么叫做中等收入国家。一个国家从低收入国家到中等收入国家，按照不同的时期，比如说最早的时候按照1987年的，后来又进行了更新，但是不管怎么说，在中等收入这个范围之内，一个国家从最低的刚刚脱贫进入到中等收入，再到了高收入国家，大概人均收入水平是要提高12.5倍。对于任何一个国家来讲，你的人均收入提高12.5倍都不是一件很容易的事情，所以中等收入本身确实是一个很漫长的过程。

我们为什么现在对中等收入非常关心呢？其实这个概念在提醒我们的是中国高速增长的时代已经过去了，所以我们现在遇到的更多的问题不是经济增长速度的问题，而是进入

中等收入时期会遇到各种各样的挑战。你会遇到老龄化的挑战，会遇到阶层分化的挑战，会遇到环境污染的挑战，这些挑战跟过去我们遇到的单一维度的经济增长的问题已经完全不一样了。所以这是为什么我们现在觉得中等收入陷阱是一个非常令中国人揪心的事情，万一过不去，我们可能就陷在这里面了。

未来中国会是什么样的呢？我觉得如果从经济方面来讲，我对中国还是蛮乐观的。我们看未来的中国经济，大概要注意两个关键时间段，一个是未来两年，一个是未来20年。从现在到二十大之间有一个很关键的年份叫做2020年，2020年我们要全面建成小康社会，这是党和政府在十六大到十九大反复讲的，白纸黑字已经写在那里了，你不得不去完成的。

大家去看其实在每一次开大会的时候，我们把全面建成小康社会的目标都改了，一次又一次地在加码，我们在十六大的时候就是到2020年的时候，我们GDP的规模要比2000年翻两番。到十七大的时候，我们加上了人均的收入，到2020年要翻两番。加上人均比单纯的总量难度就大很多了。在之前一个时期，中国经济发展速度非常快，所以到了我们开十八大的时候，

这个任务基本上快要完成了，剩下来还有差不多十年的时间，这个时候你不能到最后什么都不干，所以我们又自己给自己加码，所以我们在十八大的时候把这个目标改为到2020年，我们GDP的规模和城乡人均收入都要比2010年翻一番。由于中国的基数比原来更大，所以这个任务完成起来更难了。

为什么党和政府在十八大的时候提出这个目标呢？因为当时经济增长速度还非常快，但是从2012年开始话音刚落，中国经济增长速度开始往下掉了，从8%到7%，到现在的6.5%左右，所以意味着从现在到2020年其实能够维持年均6.5%的目标，能够到2020年完成全面建成小康社会并不是一件非常容易的事情，但是难度也不很大，但是不能掉以轻心。

所以我有一个好消息，一个坏消息，好消息是从现在到2020年，其实不会出现大的变化，也不会出面有一些媒体上猜测的，回到之前的发展模式。这个概率是比较小的。

坏消息是，从现在到2020年不会出现大的变化，你指望能出现一些非常激进的改革，在2020年之前，至少我是没有看到这种趋势。如

果过了2020年呢？我们大概要看未来的20年。我在最近几年读的经济学著作里面，有一本书对我的影响最大，美国西北大学的罗伯特·戈登教授写过一本书，叫做《美国成长的兴衰》，这本书里面他讲到1870年到1970年，美国经济出现了史无前例的大跃进，再细分来说，1920年到1970年这些年比90年代美国出现新经济的时候经济增长速度还要更快。大家想一想，从1920年到1970年美国发生了什么事情？1929年美国出现股灾，30年代美国是大萧条，到了30年代末、40年代初，美国被拖进了世界大战，一直等到后来里根上台之后才出现所谓的自由放任的市场经济。

从1920年到1970年美国经济出现了这么多的变化，仍然经济增长速度最快，为什么呢？重要的是背后推动的力量，这些力量我称之为一旦打开就没有办法合上的趋势。美国从1920年到1970年完成了它的现代社会，所以它的变革是一环紧扣一环的。

首先有了爱迪生，他发明了电灯，有了电灯之后，电就进入家家户户，如果家家户户都连上了电灯之后，就可以插上电冰箱和洗衣机，



从1920年到1970年美国经济出现了这么多的变化，仍然经济增长速度最快，为什么呢？重要的是背后推动的力量，这些力量我称之为一旦打开就没有办法合上的趋势。美国从1920年到1970年完成了它的现代社会，所以它的变革是一环紧扣一环的。



有了电，就出现了电梯，你就可以造摩天大楼，城市的密集化的程度开始提高，所以城市的公共设施开始改善。

这样妇女的家庭劳动时间大幅度地下降，妇女开始大规模地进入劳动岗位，这是以前从来没有遇到过的。

有了电，就出现了电梯，你就可以造摩天大楼，城市的密集化的程度开始提高，所以城市的公共设施开始改善。出现了分开的积水和排水工程。原来在罗马帝国的时候也有排水的管道，但并不是家家户户都可以用得上的，只有等到我们出现了真正的城市化之后才出现了分开的给水和排水的管道。这种公共卫生的改善使得人均预期寿命大幅度地提高。这是除了抗生素之外导致我们人均寿命大幅度提升的最重要的原因。

然后有了汽车，有了汽车有了更多的公路，然后出现了一些新的交通的模式，所以你会看到经济的发展是与整个社会的进步是一环紧扣一环的。一旦启动之后，这个过程是没有办法停下来的。在整个 30 年代，即便美国经济一直处在衰退时期的时候，可是汽车工业的技术进步始终没有停止。

所以为什么对中国的经济我更有信心呢？因为中国现在有一些大的趋势是没有办法停止下来的，中国的工业化走到现在，不管政府鼓励还是不鼓励，不管政府有没有产业政策，工业的升级换代仍然会继续推进下来。我们的城市化走到现在，尽管有一些政策上的倒退，但

整个的城市化是不可能逆转的。尽管这边大量人口流失，但是很多城市开始为应届大学生提供户口等吸引人才，无非出现一个城市格局的变化。我们的创新到现在为止，尽管不能依靠后发优势，但是我们的创新也是很难停止的，因为中国的市场规模足够大，所以出现了很多市场引致的技术创新。最典型的例子就是高铁，其实革命性的创新并不出现在中国，是人家德国、日本想出来的。为什么最后中国造高铁造得这么好呢？因为中国的市场规模最大，只有在这里才能够商业化、市场化。

可以设想一下，如果按照这个趋势去推断，很多行业最先进的技术一定会出现在中国，全球治理空气雾霾的技术最先进的一定是在中国，无论技术的突破是哪里实现的，只有在中国才能找到最大的市场。

我们应对老龄化的过程当中一定会出现很多技术创新，因为别的国家从来没有遇到过这么大规模的挑战。另外我们在最近还有一个优势，我们已经没有了廉价劳动力的优势，但是我们还有很多的廉价的科学家和工程师。我们经过二十多年的不懈努力，又把博士的工资压得比保姆的工资还低，这是我们一个潜在的优势，所以我们会看到包括华为、华大基因等企业其实他都在用劳动力密集型的技术创新。我们的工业化、城市化技术创新不可能出现逆转，



尽管我们在这个过程中政策可能会有一些不是非常尽如人意的地方，但是这个大的趋势是不会改变的。这不是在讲风口与潮流，而是在讲洋流，尽管看不到具体的趋势，但是随之而来的力量会非常地巨大，这股力量会裹挟着中国经济继续往前走。

讲完乐观的经济方面，我还不得不讲未来我们真正的风险可能不在经济方面，而在我们的社会方面。为什么呢？我们有五个风险。

第一，我们现在官员的能力出现了缺陷。官员现在不知道该怎么干。这个很像原来在 80 年代初期的时候，中国发展的目标突然从阶级斗争改为经济建设，官员就会手足无措。原来他们只会抓阶级斗争，突然让他搞经济建设，他们不知道该如何是好。我们现在的官员只会

搞经济建设，告诉他政策变了，你需要关注人民群众的美好生活。他没有与之相关的经验和措施，所以这个里面就有很多可能本来的用意是好的，最后做出来的让你哭笑不得的事情。

第二，社会组织缺位。我们讲中国什么时候才有民主？民主的实践真的一时半会来不了，大众也不知道如何实行，民主是一个学习的过程，而我们现在没有一个社会组织能够让大家对公共事务能够从零开始进行一些训练。所以这个状况以后是很麻烦的，那就需要政府直接面对广大的社会，而这个时候会出现很多意想不到的潜在的风险。

第三，社会阶层的固化。我们会看到贫富差距以后会越来越大，有房阶级和无房阶级的矛盾不断积累，随着上一代的中国人把自己的





王尔德有一句名言：“世界上有两种事情是最不幸的，一种是求之不得，一种是求而得之。”

房产让后代去继承，这个差距可能会成倍地再增加。我们现在除了关心收入不平等，机会之间的不平等也变得越来越凸显出来。这个以后对于中国的发展也是一个嘀嗒作响的隐形的定时炸弹。


第四，代际矛盾慢慢开始出现。老一代人不知道年轻一代在想什么，年轻一代也听不懂老年人在想什么。最近大家在网上看过一个笑话，有一个嘻哈歌手搞了一点丑闻，被封杀了，结果他的粉丝们很生气，谁封杀了我们的偶像呢？说是“紫光阁”，据说是一个餐厅，咱们就去封杀他，搞了半天《紫光阁》杂志社还要出来辟谣。突然才会明白其实有很多年轻人不知道“紫光阁”是什么。

我们这一代人不管是说现在官方的东西是完全信，还是有一些保留意见，你基本上知道官方想说什么，你知道官方背后意思是什么。而年轻人是不知道的，他也不关心。而我们现在整个这一条社会控制的系统是基于你能够控制别人的想法。我们做家长的有一条经验，如果是孩子不听话，你揍他一顿是好的，做父母最害怕的是孩子不理你，因为他根本不屑于和

你交流。等到这样一批年轻人成长之后，我们不知道他们到底心里在想什么。我们现在按照原来的想法，如果政府保障你更富裕的生活，你会对党和国家认同与依赖更高吗？

王尔德有一句名言：“世界上有两种事情是最不幸的，一种是求之不得，一种是求而得之。”中国最大的潜在风险是等到享受美好生活的这批人肯定会不满。1968年在法国巴黎出现了红五月，但是60年代是法国的经济最繁荣的时候，而且是难得的一个和平与繁荣的时代，但是这一批人是从来没有经历过二战的，所以即使他们出现了享受到的美好生活，他们表示不满。如果我们遇到这样的情况怎么办？

最后一个风险是外部的风险集中爆发，我们看看旁边的朝鲜，我们看一下南海等等都有这些问题。

所以我用两句古诗来形容我们未来遇到的两年和20年，我们未来两年是“潮平两岸阔”，但是我们未来20年是“无限风光在险峰”，关键在于你能不能爬得上去，谢谢大家。 

摘自《经济观察报·书评》



视点  
018  
3月

viewpoint

Viewpoint





# 这个征服全世界的男人 究竟有多疯狂？

埃隆·马斯克是谁？他是继乔布斯之后，硅谷最受关注的创业家和实业家，被称为是“有着科幻小说般名字的‘神一般的男人’”。

## 阿什利·万斯

埃隆·马斯克是风格独具的梦想家、创业家与工业家，也是眼光独到、一再开创新商业模式的企业家。从 PayPal，到特斯拉、SpaceX、太阳城，他的创业历程中遭遇了无数棘手的事件，但是每一次突破都令全球惊艳。

就在2月7日，由他的公司 SpaceX 制造的人类现役运力最强的火箭——重型猎鹰（Falcon Heavy）成功完成首飞并完成一级火箭回收，让他再次成为万众瞩目的焦点。

今天分享的是马斯克萌生“飞天梦”和创办 SpaceX 的经历，摘自《硅谷钢铁侠：埃隆·马斯克的冒险人生》。

## 太空召唤：建立 SpaceX 创新大军

他17岁一个人离开南非去加拿大寻找新生活，

21岁拿到宾夕法尼亚大学的奖学金到美国读书，28岁时以3亿美元卖掉了他创办的第一家互联网公司，31岁时以15亿美元卖掉了他和彼得·蒂尔（《从0到1》一书的作者）联合创办的第二家互联网公司。然后，他拿着自己的全部身家投身实业，同时闯入航空航天、电动汽车和太阳能行业，成功创办了 SpaceX、特斯拉、Solar City 三家不同领域的企业。在完成了这些看似绝无可能的任务之后，他正在尝试让人类能够移民火星的未来十年计划。

2001年6月，埃隆·马斯克步入而立之年，这个生日对他触动很大。他半开玩笑地告诉夫人贾斯汀：“我不再是一个神童了。”同月，X.com 正式更名为 PayPal，似乎再次提醒外界：该公司不再属于马斯克，已经交于他人运营。马斯克曾用“吞着玻璃同时凝视深渊”来描述自己的创业生活，但这种生活已然老去，硅谷亦是如此。



马斯克终生都在追逐一个更大的舞台，而帕洛阿尔托（Palo Alto，在旧金山半岛东南部）似乎更像一块垫脚石而非最终目的地。于是马斯克夫妇决定举家南迁，在洛杉矶开启家庭和生活的新篇章。

马斯克不仅为洛杉矶的浮华与大气所深深吸引，还有来自太空的召唤。在被排挤出 PayPal 之后，马斯克开始反思儿时关于火箭飞船和太空旅行的梦想，并认为这是比设计互联网服务更加伟大的使命。

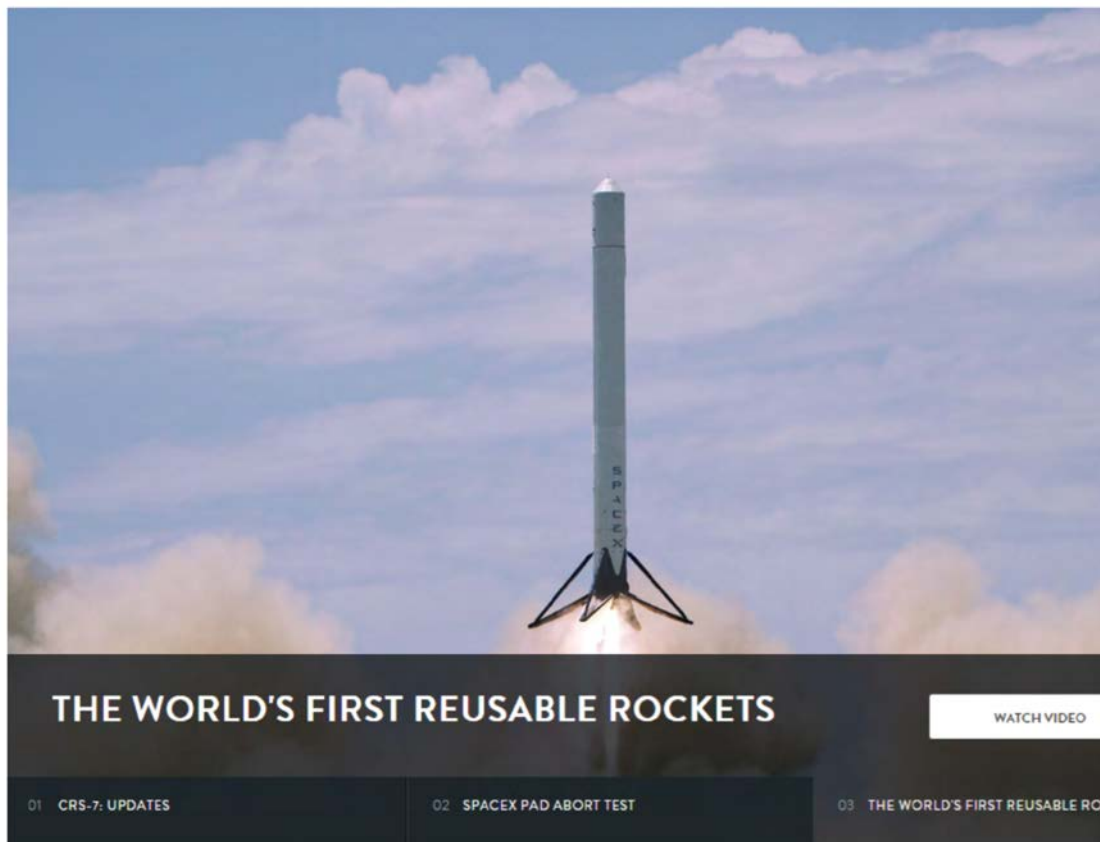
身边的朋友很快便意识到马斯克态度和思想上的转变，其中包括 PayPal 的一些高管。他们在拉斯维加斯度过了一个周末，庆祝公司取得的成功。“我们都在硬石咖啡厅内的小屋里待着，而埃隆却在那里读一本晦涩的苏联火箭手册。那本手册都发霉了，似乎是从 PayPal 买的。” PayPal 的早期投资人凯文·哈茨说，“他在研究这本手册，并且公开谈论

太空旅行和改变世界的事儿。”

随后，马斯克选择洛杉矶是有意为之。因为这座城市可以让他有机会接触太空，或者说至少可以接触太空行业。

自 20 世纪 20 年代洛克希德飞机公司在好莱坞设立车间以来，南加州因其温和且稳定的天气成为备受航空业青睐的城市。霍华德·休斯、美国空军、美国航空航天局、波音公司和其他个人及组织都在洛杉矶及其周围地区展开了大量的生产制造活动和尖端试验。

今天，这座城市仍然是军事航空业和商业活动的中心。虽然马斯克并不明确自己要在太空中完成什么项目，但是他认识到只要留在洛杉矶，身边就不乏世界顶尖的航空业人士，他们可以帮助马斯克完善想法。那里还会有很多高素质人才加入到他的



下一段创业旅程。

马斯克和航空学会的第一次互动是和一群不拘一格的太空爱好者见面，他们来自非营利组织“火星学会”。这一组织致力于火星探索和火星定居，他们计划于2001年年中在一名家境比较富裕的学会成员家中举办一场筹款活动，每张门票价值500美元，并按照惯例向一些名人发出了邀请函。让协会负责人罗伯特·卓比林感到意外的是，他们收到了埃隆·马斯克的回函，但没人知道是谁邀请了他。

“他给了我们一张5000美元的支票，”卓比林说，“这引起了所有人的关注。”卓比林开始打听有关马斯克的一些情况，在确定他是个富翁之后，邀请他在活动之前一起喝咖啡。“我希望确定他的

确了解我们在做的项目。”卓比林说。


他向马斯克介绍了学会为模拟火星上的艰苦条件而在北极圈建立的研究中心，以及正在进行的一项名为“生命迁徙任务”的实验。这项实验是让一架关着一些老鼠的模拟太空舱围绕地球轨道旋转着。

“之所以绕地球旋转，是为了让太空舱产生同火星上相同的重力，即在地球上重力的1/3，老鼠就在舱里生活并繁衍。”卓比林向马斯克介绍道。

筹款晚宴上，卓比林安排马斯克坐在自己旁边的VIP席位，同桌的还有著名导演及太空爱好者詹姆斯·卡梅隆和NASA（美国国家航空航天局）行星科学家卡罗尔·斯托克，他对火星也有着浓厚的兴趣。

“埃隆本来就长得年轻，那晚他就像个小男孩





---

他对太空的了解并不多，但他具有非常科学的思维方式。他想清楚地了解我们关于火星的计划，以及这些计划的意义。

---

儿似的。”斯托克说，“卡梅隆马上就开始跟他搭讪，邀请他投资自己的下一部电影，卓比林也试图说服他向火星学会投入大笔资金。”马斯克也向他们讨教了许多想法并索要了联系方式，算是被追着要投资的回报。

斯托克的丈夫曾是 NASA 的一名航天工程师，研究的项目是如何让飞机在火星上空滑翔，寻找液态的水。这正是马斯克最感兴趣的话题。

“他比其他富豪专注得多。”卓比林说，“他对太空的了解并不多，但他具有非常科学的思维方式。他想清楚地了解我们关于火星的计划，以及这些计划的意义。”

马斯克立刻就喜欢上了火星学会，并加入其董事会。他又捐献了 10 万美元，用于支持学会在沙漠建立科研工作站。

马斯克的朋友们甚至都不知道该如何形容他当时的精神状态。他得了疟疾，痊愈之后瘦了许多，看起来骨瘦如柴。在没有任何征兆的情况下，马斯克会突然说起他的志向，说他希望用一生去完成一

些有意义的、永恒的事情。他的下一个目标是太阳能或者太空。

“他说：‘从逻辑上来说，我的下一个目标应该是太阳能，但我想不出如何从中盈利。’”马斯克的投资人兼密友乔治·扎卡里在回忆他们的一次午餐聚会时说道，“然后他开始谈论太空，我以为他在说办公空间，就像开发房地产那样开发写字楼。”

实际上，火星学会已经远远不能满足马斯克的胃口。与其将一群老鼠送入地球轨道，马斯克更想把它们送到火星上去。根据当时的粗略计算，这一旅程需要花费 1500 万美元。

“他问我是不是觉得那样很疯狂。”扎卡里说，“我问他：‘那些老鼠还能回来吗？我之所这么问，是因为如果它们回不来的话，那么大多数人都会觉得这个想法很疯狂。’”结果他说能回来，那些老鼠不仅要在火星和地球之间往返，还要在耗时几个月的旅途中繁衍后代。

马斯克另一位靠 eBay 发财的朋友杰夫·斯科尔开开玩笑说，这群走到哪儿生到哪儿的老鼠可能需要

很多很多的奶酪才能够活着回来。他给马斯克买了一大块 Le Brouere 奶酪饼（瑞士干酪的一种）。

马斯克全然不介意朋友拿奶酪开他的玩笑。对太空思考得越多，他越意识到探索的重要性。他感觉大众好像已经丧失了对未来的雄心和希望。人们可能会觉得探索太空是一件浪费时间和精力的事，因此在与马斯克谈论这一话题时便时不时地挖苦他，但马斯克却在非常真诚地思索星际之旅这件事。他希望激发大众的兴趣，使他们重拾对科学、征服未知和技术创新的热情。

有一天，马斯克登录 NASA 的网站，这让他开始担忧人类已经失去了开疆拓土的雄心壮志。他本来期望能在网站上找到一些关于火星探索的详细计划，但一点相关内容都没找到。

“一开始我想，天哪，我大概找错地方了。”马斯克有一次对《连线》杂志的记者说，“为什么一点计划和安排都没有？什么都没有。真是疯了。”马斯克坚信，美国人骨子里有着深植于人性的探索精神。但他很失望，本应大胆无畏、以探索太空新领域为使命的美国机构似乎对火星探索一点兴趣也没有。昭昭天命的精神已不被推崇甚至消失殆尽，几乎没有人会在乎它了。


和许多意欲重振美国精神和为全人类带来希望的人一样，马斯克的行动始于酒店会议室。此时，马斯克在太空领域的人脉已初具规模，其中的一些顶尖人才受邀参加了他举办的一系列沙龙活动，有时在洛杉矶机场万丽酒店，有时在帕洛阿尔托的喜来登酒店。

马斯克并没有正式的商业计划供他们讨论。他主要希望他们能够帮助自己实现送老鼠上太空的想法或者至少能够想到类似的计划。他希望做一件能够触动全人类的、能令世界瞩目的事情，让人们再次想起火星，思考人类的潜能。

与会的科学家和权威人士需要构思出一种技术上可行的方案，而且预算在 2000 万美元左右。马斯克退出了火星学会的董事会，并成立了自己的组织——火星生命基金会。

2001 年年中，许多著名的业内人士出席了这些活动。来自 NASA 附近的喷气推进实验室的科学家们也参加了活动。詹姆斯·卡梅隆也来了，他借助自己的名气为活动做了宣传。迈克尔·格里芬也出席了活动，他深厚的学术造诣涉及航天工程、电气工程、土木工程和应用物理学领域。

格里芬效力中央情报局的风险投资部门 IQT 电



有一天，马斯克登录 NASA 的网站，这让他开始担忧人类已经失去了开疆拓土的雄心壮志。他本来期望能在网站上找到一些关于火星探索的详细计划，但一点相关内容都没找到。



信以及 NASA、喷气推进实验室。他曾供职于卫星与飞船制造商——美国轨道科技公司，担任首席技术官和空间系统集团总经理，此时正在办理辞职手续。可以说，在这个世界上没有谁会比格里芬更了解怎么把物体送入太空了，他已经成为马斯克智囊团中的领军人物。（四年后，也就是 2005 年，格里芬接任 NASA 负责人一职。）

专家们乐于看到又一位富翁对他们的研究感兴趣，并乐意资助他们进行有趣的太空探索。他们热烈地讨论着将啮齿动物送出地球并观察它们交配的价值和可行性。

然而，随着讨论的深入，大家一致同意想要开展一个新项目——叫作“火星绿洲”。依据该计划，马斯克需要买下一枚火箭，将一个机械温室发射到

火星上去。一群科研人员已经在研究适用于太空的植物生长室了。科学家需要调整生长室的结构，让其能够短暂地开启，采集一些火星表面的岩屑或土壤，用来培育植物，这样就能在火星上产生第一口氧气。

这一新计划既引人注目又具有可行性，正对马斯克的胃口。

马斯克希望能给生长室开一扇窗，以便将视频传回地球，这样一来，人们就能观察到植物在火星上的长势。专家们还提出向全美各地的学生发放幼苗，让他们同一时间在家里种下这些植物，然后进行比较，比如，在相同的时间里，火星植物是否会比地球植物长得高一倍。

“这一概念已经以各种形式存在了一段时间了。”



马斯克打算从俄罗斯购买一枚翻新的洲际弹道导弹，用作运载火箭。为此马斯克找到了吉姆·坎特雷尔。

资深航天工业专家戴夫·比尔登在参加会议时说，“火星上将会有生物存在，而且是我们送到那儿的。我们希望告诉千千万万的少年，那里并不可怕。这样一来，他们可能会开始考虑‘也许我们可以去火星’。”

马斯克对这一想法的热情打动了团队，而他们当中的很多人曾对太空中能否再次出现新奇事物都持怀疑态度。

“他特别聪明、有上进心并且非常自负。”比尔登说，“有一次，有人说他可能会入选《时代》杂志的‘年度风云人物’，他马上面露喜色。他相信自己是有能力改变世界的那个人。”

马斯克的预算案是让太空专家们最头疼的一件事。在沙龙活动结束后，马斯克意欲投入2000万——3000万美元来完成这一计划，但所有人都知道，仅火箭发射这一项的花费就可能超过这个预算。

“在我看来，至少需要两亿美元才能做好这件事。”比尔登说，“但人们不愿意过早地将实际情况和盘托出，生怕计划因此而夭折。”

随后，他们又面临着很多亟待解决的技术挑战。“在生长室上开一扇窗是一项真正的热力学挑战，”比尔登说道，“一旦开了一扇窗，就无法使生长室内的温度达到足以维持生命的水平。”而通过生长室采集火星土壤不仅很难实现，还有可能是个馊主

意，因为火星表面的岩屑或土壤可能有毒。

之后，科学家们又讨论在营养丰富的胶质中培养植物，但这有点自欺欺人，因为这有悖初衷。即使是在最乐观的情况下，也充满未知。一位科学家发现了一些适应能力非常强的芥菜籽，他认为这些种子在经过处理的火星土壤中有可能存活下来。

“如果植物无法在火星上存活，这个打击对我们来说太过沉重了。”比尔登说，“我们费尽心思想把花园带到火星上，结果花园里的植物却没能存活下来。这会起到截然相反的效果。”

马斯克从未退缩。他聘请了几名志愿者专家担任顾问，负责植物生长室的设计工作。

他还准备去一趟俄罗斯，亲自调查每发射一枚火箭到底需要多少资金。

马斯克打算从俄罗斯购买一枚翻新的洲际弹道导弹，用作运载火箭。为此马斯克找到了吉姆·坎特雷尔。吉姆是个与众不同的人，他曾效力于美国和其他政府，从事一系列机密和非机密工作。

在一桩卫星交易失败后，俄罗斯政府指控坎特雷尔犯有间谍罪，并于1996年将其软禁。正是这起事件使他声名远扬。“几个星期之后，时任美国副总统艾伯特·戈尔来电斡旋，我这才得以获释。”坎特雷尔说道，“我再也不想和俄罗斯人打交道了，



永远不再打交道。”马斯克不得不另辟蹊径。

7月一个酷热的夜晚，坎特雷尔开着他的敞篷车行驶在犹他州的公路上，这时，他接到一个电话。

“那家伙的口音很奇怪，他对我说：‘我必须跟你谈谈，我是个亿万富翁，我想实施一项太空计划。’”坎特雷尔没听清谈话内容——以为对方的名字是伊恩·马斯克——于是告诉马斯克一到家就给他回电话。一开始，他们彼此互不信任。马斯克不肯让坎特雷尔知道自己的手机号码，选择用传真机给他打电话。坎特雷尔觉得马斯克挺有趣的，但又有点操之过急。

“他问我附近有没有机场，明天有没有时间见他，”坎特雷尔说，“我开始对他心存戒备。”为了防止有人故意设局陷害自己，坎特雷尔约马斯克在盐湖城机场见面，他在那里租了一间会议室。“我希望他经过安检之后再再来找我，这样他就不可能带着枪了。”坎特雷尔说。

但到了真正会面的时候，两人一拍即合。马斯克滔滔不绝地向坎特雷尔介绍自己的想法——“人类应该成为一种跨行星物种”，而坎特雷尔表示，如果马斯克是认真的，他愿意再去一次俄罗斯，帮他买一枚火箭回来。

2001年10月底，马斯克、坎特雷尔和大学时期的好友阿德·雷西乘飞机一同前往莫斯科。雷西一直守护着马斯克，并设法弄清楚自己最好的朋友是否已经失去理智。

雷西让马斯克看了一系列关于火箭爆炸的视频，还同其他朋友一起与之谈心，劝他不要再浪费钱了。但这些办法都没有见效，阿德于是跟他一起去了俄罗斯，希望能够尽力看好他。

“阿德会把我叫到一边，然后对我说：‘埃隆做事已经失去理智了。难道他自以为是在发扬博爱精神吗？他真是疯了。’”坎特雷尔说，“因为太

担心，所以阿德跟着我们一起去了。”

有钱人其实可以正大光明地在公开市场上购买航天导弹，但他们非得跑到后俄罗斯去买，阿德确实有必要担心他是不是疯了。

马斯克又把迈克尔·格里芬拉进了团队，在四个多月的时间里，他们和俄罗斯人碰头三次。他们还和其他几家公司碰了几次面，其中包括给俄罗斯联邦宇航局制造过火星和金星探测器的拉沃契金设计局，以及商用火箭发射器制造商Kosmotras公司。所有的会面程序都依照俄罗斯的传统习俗进行。

俄罗斯人经常不吃早餐，他们会提议11点左右在办公室见面，这样就能早点儿吃午饭。然后，他们可以在会客的过程中就着三明治、香肠，当然还有伏特加闲聊个把小时甚至更久。这时，格里芬通常会变得不耐烦。

“他无法忍受愚蠢之人，”坎特雷尔说，“他会环顾四周，心想：‘该死的，我们什么时候才能开始谈生意啊？’”但他没那么幸运，吃完午饭，俄罗斯人还要抽烟、喝咖啡，这又要花好长时间。

终于所有桌子都清理干净了，带头的俄罗斯人才问马斯克：“你想买什么来着？”哪怕俄罗斯人对他的态度能认真一点儿，他也不至于那么生气。“他们打量着我们，好像我们是一群不靠谱儿的人。”坎特雷尔说，“他们中的一位首席设计师用鄙夷的眼神看着我和埃隆，他觉得我们一无所知。”

交锋最激烈的一次会面，发生在莫斯科市中心附近一幢被人遗忘的大楼里，这幢楼估计是俄国十月革命前建造的。双方不停地推杯换盏，喝的还是伏特加，嘴里高呼“为了太空事业！”“为了美国！”。

马斯克打算以2000万美元的价格购买三枚弹道导弹，改装之后送上太空。借着酒劲儿，马斯克开门见山地问对方，买一枚导弹需要多少钱。对方回答说：每枚800万美元。马斯克还价到800万两枚。



“他们就坐在那儿，看着他，”坎特雷尔说，“好像说了‘小伙子，别闹了’这样的话。他们还讽刺他没那么多钱。”

这时，马斯克觉得这群俄罗斯人要么就是没有诚意做这笔买卖，要么就是想从他这个互联网大亨身上狠狠敲一笔。最后，他愤然离席。

马斯克一行人的情绪跌至低谷。当时是2002年2月底，他们出门叫了辆出租车直接去了机场。冬天的莫斯科街道上堆满了积雪和垃圾。在出租车上，大家一言不发。

马斯克来俄罗斯的时候信心满满，心想自己马上就能为全人类带来一场翻天覆地的变化，如今却铩羽而归，对人性感到失望至极。以马斯克的预算，

他们只买得起俄罗斯人的火箭。

“当时感觉时间过得真慢，”坎特雷尔说，“我们就坐在那儿沉默不语，看着俄罗斯农民冒雪出去采购。”忧郁的气氛一路陪伴着他们，直到登机后飞机上的酒水车推到面前。

“每次飞机从莫斯科起飞，我的心情就特别舒畅，”坎特雷尔说，“那感觉就像，‘天哪，我逃出来了。’所以，我和格里芬开始喝酒碰杯。”马斯克坐在他们前面一排，正在电脑前打字。“我们心想：‘这个呆子，他现在还能干吗？’”

这时马斯克突然转过身来，亮出了他制作的电子表格。“兄弟们，”他说，“我觉得我们可以自己造火箭。”

格里芬和坎特雷尔这时已经几杯酒下肚，对他的白日梦再也提不起兴趣了。他们听过很多这样的故事，一个个雄心勃勃的有钱人都认为自己能够征服太空，结果只是让自己的财富付诸东流。

安德鲁·比尔是得克萨斯州房地产和金融界的奇才，就在去年，他关闭了自己的航空公司，而他投资在大型试验场的几百万美元都打了水漂。

“我们心想‘做你的春秋大梦去吧’，”坎特雷尔说，“但埃隆说：‘不，我是认真的。你看这个表格。’”马斯克把他的笔记本电脑递给格里芬和坎特雷尔，他们惊呆了。表格里详细列明了建造、装配和发射一枚火箭所需的成本。

根据马斯克的计算，他需要建造一枚大小适中的火箭，以满足那些搭载小型卫星和研究设备的细分市场的需求，这样就能节省一笔发射费用。他在表格中还列出了假设的火箭性能特性，内容十分详细。“我说：‘埃隆，你从哪里得到这些数据的？’”坎特雷尔说。

马斯克用了几个月的时间研究航天工业及其背后的物理原理。他从坎特雷尔和其他人那里借来了《火箭推进原理》《天体动力学基础》《燃气涡轮和火箭推进的空气动力学》，还有其他各种专业书籍。


马斯克仿佛又找到了童年时的状态，他努力吸收关于太空的一切知识，在这一系列近似冥想的学习过程中，他终于意识到，自己制造的火箭可以，而且也应该比俄罗斯人的更便宜。

忘了老鼠计划吧。忘了可以回传生长影像的植物吧，它有可能在火星上死掉。通过更低的太空探索成本，马斯克可以激发人们重新思考太空探索。

马斯克的计划传遍了整个太空研究领域，但大家都对这个消息不以为然。卓比林和其他人都听说过很多类似的故事。

“不少亿万富翁都被工程师的花言巧语蒙得晕头转向，”卓比林说，“结合我的头脑和你的资金，我们可以建造一艘火箭船，这不仅有利可图，还能开创太空事业的新纪元。工程师在接下来的两年里都会拿着有钱人的资金到处忙活，直到有一天有钱人觉得没劲了，项目就无疾而终了。至于埃隆，大家提到他时都是一声叹息，说道：‘好吧，他本来只需要花1000万美元送老鼠上太空，但现在他却要花几亿美元，然后像他的前辈一样什么也没做出来。’”

虽然马斯克知道成立一家火箭公司会面临多大的风险，但至少有一个理由支持着他，让他觉得自



忘了老鼠计划吧。忘了可以回传生长影像的植物吧，它有可能在火星上死掉。通过更低的太空探索成本，马斯克可以激发人们重新思考太空探索。

己能在别人失败的地方爬起来。这个理由就是汤姆·米勒。

米勒出生在爱达荷州的圣玛丽小镇，父亲是一名樵夫。他是小镇上有名的怪人。冬天，当别的孩子都在树林里探险时，米勒一个人坐在暖和的图书馆里看书，或者在自己家里看《星际迷航》。他还会精修器件。

上小学后的一天，米勒在一条小巷里发现了一座破旧的钟，他把它当成宝贝。每天他都要修理钟的几个零件——一个齿轮、一根弹簧，直到指针再次转动。

类似的事情也发生在家里的割草机上。一天下午，米勒在家门口的草坪上把割草机拆了。“父亲回家的时候很生气，因为他以为自己需要买一台新的割草机了。”米勒说道，“但我重新把它组装好了，它还能割草。”然后米勒迷上了火箭。

他开始邮购材料，根据说明书建造小型火箭。米勒很快就制造出了火箭。年仅12岁的他制作了一架航天飞机模型，它可以搭载在火箭上，升空并滑翔回到地面。

几年后，为了进行一个科学项目，米勒向父亲借了一台气焊设备，用来制造火箭引擎原型。米勒将设备倒置在一个装满水的咖啡罐中来冷却。“我可以这样忙活一整天。”他还发明了同样创新的方法来测定设备的性能。这一设备让米勒获得了许多地区性的科学竞赛奖，但却没能在国际赛事中获奖。“这让我很受挫。”米勒说。

米勒是个高高瘦瘦、长着一张方形脸的小伙子。他为人随和，在大学里得过且过，没事就教教朋友如何制造烟幕弹。最后他终于安定了下来，成为一名机械工程专业的优秀学生。大学毕业之后，最开始他在休斯飞机公司从事卫星研究。“那不是火箭，不过也差不多。”随后他又去了TRW天空与电子设备公司。

20世纪80年代下半叶，罗纳德·里根的“星球大战”计划引起了太空爱好者们的极大兴趣，他们幻想着制造出各种动力学武器和可能引起的各种混乱。米勒在TRW公司实验了许多种推进剂，负责TR-106型引擎的开发。这是一种以液态氧气和氢气作为燃料的大型设备。

业余时间里，米勒喜欢和来自反应力研究学会的几百号业余火箭爱好者聚会。反应力研究学会成立于1943年，致力于推进火箭的建造和发射。周末的时候，米勒会和学会的其他成员一起去莫哈韦沙漠，改进他们自己研制出来的非专业设备。

米勒是学会的杰出成员之一，擅长制造一些能够真正运作起来的机器，还会实践一些不被TWR公司保守上司认可的激进设想。他引以为傲的成就是一台重达80磅的火箭推进器，它可以产生1.3万磅的推力，被誉为世界上最大的由业余爱好者制造的液体燃料火箭推进器。米勒说：“那些火箭现在还挂在我的车库里呢。”

2002年1月，米勒去约翰·加维的车间闲逛。加维已经从麦道飞机公司离职，准备自己制造火箭。车间位于亨廷顿海滩，他在那儿租了一间工业厂房，规模相当于可以停放六辆车的停车场。当时他们正在捣鼓那台80磅的火箭推进器，然后加维说一个叫埃隆·马斯克的人可能会来车间看看。业余火箭爱好者的社交圈子联系很紧密，正是坎特雷尔建议马斯克去看看加维的车间和米勒的设计。

一个周日，马斯克来到车间，他穿着一件时髦的黑色皮风衣，看起来活像个身价不菲的杀手，同行的还有他已经怀孕的妻子贾斯汀。当马斯克开始发问的时候，米勒正扛着那台80磅的火箭推进器，准备把它放到一个支架上。

“他问我，这玩意儿的推力有多大？”米勒说，“他想知道我是否制造过更庞大的设备。我说做过，之前我在TRW公司制造过一台可以产生65万磅推





力的火箭推进器，每个细节我都一清二楚。”米勒放下火箭推进器，准备好好回答马斯克的质询。

“这么大的火箭推进器要花多少钱？”马斯克问道。米勒告诉他，TRW 公司花了大约 1200 万美元。马斯克又问：“好吧，如果让你自己制造的话，需要多少钱？”

结果米勒和马斯克聊了好几个小时。米勒邀请马斯克下周末到他家里做客，继续讨论之前的话题。马斯克意识到，他终于找到了一个真正对制造火箭细节了如指掌的人才。

在那之后，马斯克把米勒介绍给了团队中的其他专家，让他参与他们的会议。专家们的专业水平给米勒留下了深刻印象，他们拒绝了比尔宇航技术公司和其他航天巨头提供的职位，就是为了实现自己近乎疯狂的想法。而马斯克不同，他似乎知道自己在做什么，经过一次又一次的会议，他淘汰了那些唱反调的人，最终留下了一群志同道合的精英工程师。

米勒在马斯克的表格中增加了新型低成本火箭性能和成本方面的参数，并在其他团队成员的帮助

之下，重新完善了这一构想。

不同于波音公司、洛克希德公司、俄罗斯人和其他国家发射的大型火箭，马斯克制造的火箭不会搭载大型卫星，而是瞄准低端卫星市场。借助于近年来迅速发展的计算机与电子技术，它最终将成为理想的更小载荷的新兴火箭。

他的火箭直接瞄准太空产业的一大理论，即如果一家公司能够大幅降低每次发射的成本并定期进行发射的话，将会为商用和科研使用有效载荷打开一个全新市场。马斯克对于他的想法能够走在潮流的最前沿很得意，并努力成为航天新时代的主力。

当然，这些都还仅仅存在于理论层面，但很快就将付诸实践。PayPal 已于 2 月上市，股价暴涨 55%，马斯克知道 eBay 也想收购这家公司。在忙于构思如何制造火箭的同时，他的身家已经从几千万暴涨到了几亿美元。

2002 年 4 月，马斯克不再满足于仅仅是个宣传噱头这一想法了，他决定成立一家商业化的太空公司。他将坎特雷尔、格里芬、米勒和波音公司的航空工程师克里斯·汤普森召集起来，对他们说：“我



想开一家太空公司，如果你们想入伙，那我们就开始干吧。”

（格里芬本来想要入伙，但马斯克拒绝了他住在东海岸的请求，因此他婉拒了这一提议，而坎特雷尔在这次会议之后观望了几个月就走了，他认为这家公司风险太大。）

2002年6月，毫不起眼的太空探索技术公司（SpaceX）成立了。在洛杉矶郊区埃尔塞贡多格兰大道东1310号，马斯克租了一间旧仓库用于开展太空事业，这一带的太空产业较繁荣。

这幢建筑占地7.5万平方英尺，之前的租户是一家货运公司，他们把大楼的南侧用作后勤仓库，改装后设置了几个接货口，供货运卡车装卸货。这方便了马斯克直接开着他的银色迈凯伦进入大楼。除了这个仓库之外，大楼的其他地方都很简陋，只有水泥地面和一块40英尺高的天花板，上面的木梁和隔热层都暴露在外面，形成一个弧形屋顶，看上去像是个飞机库。大楼的北侧是办公区，有几个办公隔间，空间大约可以容纳50人。

SpaceX刚刚成立的第一个星期，运货卡车在大楼里进进出出，送来各种戴尔笔记本电脑、打印机和折叠桌——这些就是公司的第一批办公桌。马斯

克走到其中一个卸货区，打开卷帘门，自己动手卸载设备。

马斯克很快就依据自己的风格重新布置了SpaceX的办公室：在水泥地板上涂上一层环氧树脂涂层，墙上刷的是白色乳胶漆。整个工厂以白色系为主，这样看起来既干净又敞亮。办公桌四散在工厂里，这样一来，毕业于常春藤大学的计算机科学家、负责机器设计的工程师和负责制造硬件的电焊工、机械师都可以坐在一起。这一安排在业内算是一个重大突破，因为传统的航空公司都会让工程师和机械师分开工作，他们会在房租和人力都便宜的地方设立工厂，工程师和机械师往往相隔千里。

第一批员工入职时，他们被告知，SpaceX的目标是成为“太空行业中的西南航空公司”。SpaceX能够自己制造火箭推进器，然后向供应商采购火箭的其他零件。公司的立足之本是制造质量更好、价格更低廉的火箭推进器，并优化装配过程，这样一来，他们制造火箭的速度就会比其他公司更快，并且更省钱。这包括建造一种可移动的发射平台，它能够移动到不同的地点，将火箭从水平位置调整至垂直状态，然后再发射进入太空，一切都有条不紊。SpaceX打算迅速掌握这一流程，每个月多发射几枚火箭，以便从中盈利，这样就不会成为一家需要依靠政府资金才能存活的大型承包商了。

SpaceX将会开启美国火箭领域的新纪元，一切都会变得更加现代化。

马斯克认为，太空产业在过去的50年内并没有真正进步。航空公司之间少有竞争，尽管它们生产的产品性能极佳，但却造价高昂。它们发射的每一枚火箭都像法拉利一样又贵又好，但其实有时候便宜一点的本田雅阁就能满足要求。

相比之下，马斯克会利用自己曾经在硅谷学到的新技术来经营SpaceX，充分利用在过去几十年里

迅速发展的计算机和材料科学，使得整个公司运作得又快又好。作为一家私营企业，SpaceX 还可以避免像政府承包商那样的浪费和成本超支。

马斯克宣布 SpaceX 的第一枚火箭名为“猎鹰 1 号”，这是向电影《星球大战》中的“千年隼”号和自己致敬，因为他将是精彩未来的缔造者。

当时，发射一枚 550 磅载荷火箭的成本至少需要 3000 万美元，但马斯克承诺，“猎鹰 1 号”将能够搭载 1400 磅的载荷，并且只需要花费 690 万美元。秉持一贯的行事作风，马斯克为这一目标设置了近乎疯狂的时间表。SpaceX 最早的一份报告显示，公司将在 2003 年 5 月和 6 月分别制造出第一台和第二台火箭推进器，7 月完成火箭机身的生产，8 月一切装配完毕，发射台将在 9 月准备完毕，首次发射将于 2003 年 11 月进行，这距公司成立仅 15 个月。登陆火星的计划被延至 2010 年年底。

这些都是马斯克这个天真的、做事有逻辑的乐观主义者为员工定下的完成工作的时限。这是马斯克对自己和员工的最低期望，他幻想着员工们——他们有着各自的不足——都能为实现这个目标而不懈地努力工作。


当听说了这家新公司之后，太空爱好者们并不关心马斯克的时间安排是否切合实际，他们只是很激动，因为终于有人决定采用价格低廉且快速的运作方法了。一些军方成员早就已经提议给武装部队配备更强大的太空设备，他们称之为“太空快速响应”。一旦冲突爆发，军方希望特定任务卫星能够迅速做出反应。如果做到这一点，将使目前这种需要花十年时间才能将卫星制造和部署完毕的模式遭到弃用。军方需要的是价格更低廉、更小巧的卫星，能够通过软件重新配置，一接到通知就能马上发射，类似于一次性卫星。

“如果我们能够做到这一点，一切将重新洗牌。”

已经退休的空军上将皮特·沃登在美国国防部担任顾问时与马斯克结识，他说，“它会让我们在太空的响应速度和海陆空作战时一样快。”沃登的工作需要他随时关注尖端科技。他感觉自己遇到过的很多人只是在做白日梦，但马斯克看起来有理有据、知识渊博而且能力不凡。“我也曾与其他在车库里制造射线枪和其他设备的人交谈过，但很明显，埃隆的确与众不同，他很有远见，而且真正了解火箭技术，我对他印象深刻。”

同军方一样，科学家们需要低成本且快速地进入太空，能够发射实验设备并定期获得数据反馈，而一些医疗和消费品行业公司同样对进入太空感兴趣，他们想要研究缺乏重力会对其产品性能产生怎样的影响。

虽然一枚便宜的运载火箭这个概念听起来不错，但一家民营企业制造的火箭能否使用还是个未知数。如果你在视频网站 YouTube 上快速搜索“火箭爆炸”，你会看到几千个关于过去几十年里发生在美国和苏联的火箭发射事故的视频。1957-1966 年，单单美国就尝试发射过 400 多枚火箭，其中大约 100 枚坠毁并爆炸了。

大多数用于运载设备的火箭都是由导弹改造而成的，政府对此投入了数十亿美元的资金，并反复进行实验和调整。SpaceX 的优势在于它能够吸取过去的教训，而且它还拥有几名经验丰富的员工，他们都曾在波音和 TRW 之类的公司参与过火箭项目。但公司的预算仅够发射三四次，一旦接连遭遇失败，导致爆炸，便无法从头再来。“大家都觉得我们疯了。”米勒说，“在 TRW 公司，有一支团队来做这项工作，并且有政府的资金支持。但现在我们只有几个人，要制造一枚低成本的火箭，我们几乎是白手起家。没有人相信我们会成功。”



Keen Thinning

锐思

018

Keen Thinning

3月





# 我们未来要做好的三件事

我自己会花很多时间去思考一些未来的问题，不是从今天开始的，是18年以前阿里巴巴创办的时候我们就想了这些问题。

马云

做任何事情必须有不同的思考，不同的方法，如果按照昨天成功的方法，别人成功的方法，你几乎是没有机会赢的。

阿里今天的电商、蚂蚁金服、我们所有生态里的一切，都不是这两年形成的，是18年以前我们坚信互联网，18年以前我们坚信电子商务，18年以前我们坚信服务小企业、服务年轻人，用互联网去帮别人的成果。这些东西是18年以前我们定的，只是从来没有改变过，不断地发展，才会走到今天。

今天分享一下我对未来问题的看法，绝大部分企业都没有充分认识到这场技术革命对未来30年会带来巨大的冲击。

第一，要问自己，为社会解决了什么问题，你能解决越大的问题，你的企业的利润会越丰厚。

第二，用什么样不同的方法去做，为什么你能做得好，你可以做的跟别人不一样，做的会比别人好，这些问题是我们经常思考的。

技术革命对人类社会未来30年产生巨大的冲击，远远超过第一次技术革命和第二次技术革命，人类有没有准备好、企业有没有准备好、政府有没有准备好？我认为绝大部分企业没有准备好。如果没有准备好，我们该做些什么事情？阿里就是要帮他们准备好，这是我自己觉得对未来的一些看法。



我提出的五个新——新零售、新制造、新金融、新技术、新能源。这五样东西将会在近期内至十年以内对整个中国进行一波一波的冲击。

互联网对任何一个传统零售行业的冲击不可忽略，下一波会很快到来，五年内对制造行业的冲击远远超过大家想象，零售行业的变革一定会进入到制造行业的变革，制造业由原来的流水线、规模化、标准化彻底走向 IC 定制、个性化。

一些制造业，今天就可能面临巨大的挑战。原来的制造业基本以 B2C 为主，未来的制造业以 C2B 为主，未来的制造业一定跟数据联合、一定与人工智能产生联系，如果你没做这方面的准备，这一波来的时候会吓死人。

金融行业过去是“二八理论”，绝大部分的金融机构服务好 20% 的大企业、服务好国企、服务好外企，可以获取 80% 的利润。但是未来刚好相反，未来一定是“八二理论”，你要服务好 80% 的中小企业以及年轻人，赚 20% 的利润。互联网会重塑整个 21 世纪的金融体系。

如果今天我们走常道、走昨天的路，没有机会赢。我不太相信弯道超车，弯道超车第一违反交通规则，第二是容易翻车。我们要换道超车，在不同的领域里面竞争。今天在互联网领域里面，中国企业并不比美国差，美国电子商务没有中国好，因为我们把握了整个中国市场的机会，我们走了不同的路才会走到今天。在新技术产生革命的过程中，在座的企业家今

天开始都不算晚，只要做对了还有机会。

对于新能源，我认为未来要想创新，在产品创新、技术创新的过程中，最重要的要素就是数据，没有数据你的创新会非常难，没有数据你根本不了解市场、根本不了解客户。

根据这五个新，阿里巴巴专注这三件事情，我们的思考方式、路径可能和大家不一样。

阿里巴巴未来要做这三件事情：全球化、农村电商和高科技。

全球化必须走新的路子，今天中国企业走到国外，已经不可能再卖便宜商品，也不可能按昨天的方法做，必须带着新的理念、新的思想、新的营销模式、新的服务体系，今天全球化不是去征服世界，而是服务世界，要真正带着服务世界的精神去做才有可能。

中国全球化企业，今天不会超过五家，可能三家都没有。在海外有生意，不等于全球化的生意，只是你在海外有生意而已。中国很多企业现在还在以国际化思考，国际化和全球化是两回事情，国际化是中国企业走向国际，而全球化是以全球的视野看问题。

阿里巴巴三年以内要建立一支全球化的团队，12年以内把自己变成一家全球化的公司。

中国国企、中国媒体应该经常去参加世界性的论坛和活动，我们可以看到世界顶级企业是怎么思考的，如果你一直觉得在中国就能进行全球化的思考，这是不可能做到的，最多想到的是把你的商品卖出去。

全球化势在必行，“一带一路”是中国启动的一轮新的全球化，WTO是美国启动的。新一轮全球化，围绕着发展中国家、围绕着年轻人、围绕着小微企业，中国企业必须把握这一机会，这个机会在于你要创造不同的价值，不是到那边卖你的商品和产品，而是卖你的文化、卖你的理念、卖不同的思考、卖能够创造别人做不到的价值。

农村有巨大的机会，解决中国农村的问题就可以找到解决世界上90%的发展中国家贫困地区的问题。电商、互联网给解决农村问题带来了巨大的机会，现在农村人手一个手提电话，农村经济的发展极具潜力。

第三件事情是高科技。在IT时代，一切



中国全球化企业，今天不会超过五家，可能三家都没有。在海外有生意，不等于全球化的生意，只是你在海外有生意而已。中国很多企业现在还在以国际化思考，国际化和全球化是两回事情，国际化是中国企业走向国际，而全球化是以全球的视野看问题。



从IT到DT，不是数据的提升，而是思想理念观念的提升，只有这样走，才有未来。对阿里巴巴来讲，我们是这么思考，也是这么做的，并且不断地完善自己。

是以为我为主，以我为中心，自己越强，可以打败别人。在DT (Data Technology, 数据技术) 时代，是让别人越强大、合作伙伴越强大、客户越强大，甚至让你的竞争对手越强大，才有可能在未来 30 年成功。

从 IT 到 DT，不是数据的提升，而是思想理念观念的提升，只有这样走，才有未来。对阿里巴巴来讲，我们是这么思考，也是这么做的，并且不断地完善自己。


今天我们必须要考虑全球化经济这个问题，必须跟世界政治经济文化融合在一起。未来的世界经济一定有三个关键词。首先，必须是普惠。普惠共享，你做的任何模式，是否能够普惠共享。

第二，必须是可持续发展。你的模式要么帮你自己可持续发展，要么帮别人可持续发展。

第三，必须是绿色和健康。

作为世界第二大经济体，中国对于世界的影响非常巨大，我跑了那么多国家，我越来越感觉中国的优势非常了不起。

中国社会稳定和政治稳定，为我们创造了很大的机会，我强烈呼吁各位老板，一定要出国，一定要多去看看，机会在国外，不可能坐在家就能够研究出来的。

2002 年，我给阿里巴巴员工发奖金，奖金的最主要一个目的就是必须给我出去旅游，杭州跑到萧山旅游，那没奖金，必须跑到东南亚或者其他国家，回来以后只要写一份报告，到底学了什么，这就是最大的收获。坐在家里面不可能全球化，未来经济一定是全球化的。

摘自《英才》



# 连万达都从了

2月初，近况不顺的万达，先是接受了腾讯、京东和苏宁的投资，然后将旗下万达电影12.77%的股份，卖给了阿里巴巴。

林克

这在几年前是不可想象的事情。彼时的王首富正春风得意，和百度、腾讯合伙搞了飞凡电商，却坚持自己来主导，坦言：“电商永远不会取代实体店，万达将用两到三年的时间打造生态系统。”

两三年过去了，形势比人强，万达也只好顺应潮流，低头从了。

连万达这样的体量都败下阵来，难道互联网企业真的会一统江湖吗？实体店还有机会吗？

**1. 为什么互联网企业到处扩张，而且战无不胜？**

互联网企业如今正在资本市场上高歌猛进，广泛布局各个行业。这是历代科技革命中的潮流企业都不曾做过的事情。

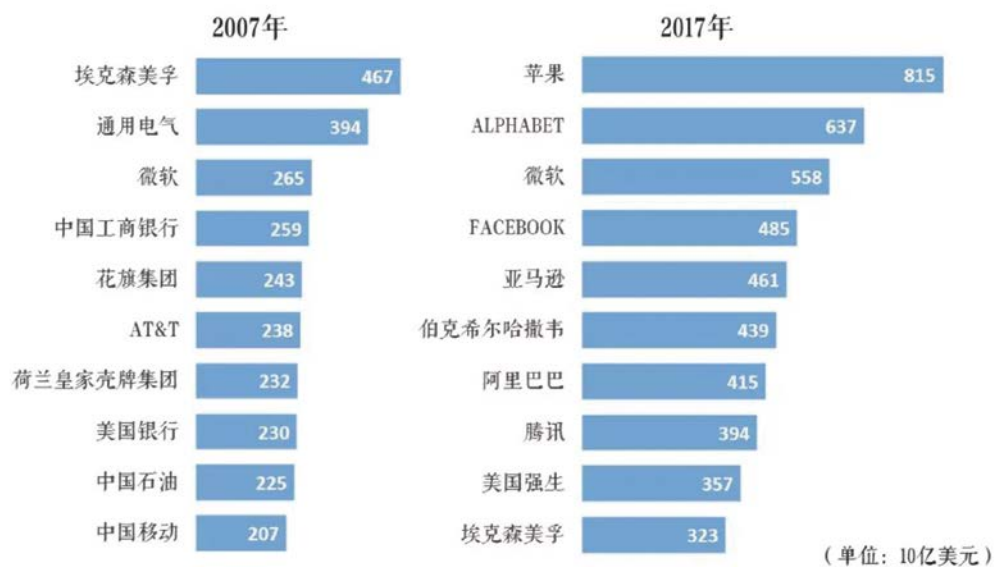
美孚石油不会去入股连锁超市，通用电气也不会去投资炸鸡店，但是今天，互联网企业已经这么做了。

回顾历史，我们会发现互联网企业从诞生的第一天开始就以此为目标：把能编入互联网的都编入互联网。扩张，是它们的天性需求。

而且，从结果看来，它们战无不胜。

下图是2007年和2017年世界市值前十的企业对比：

## 2007年和2017年世界市值最高的10家企业



互联网企业用飞速的增长, 消弭了所有人对它们的怀疑。十占其七, 如果这是泡沫的话, 那也未免太难戳破了。

仔细分析这个图表, 我们将能够找到互联网企业战无不胜的原因。

十年前, 前十企业的市值总和是 20000 亿美元; 十年后, 膨胀到了 48000 亿美元, 仅苹果一家企业, 就占到了十年前总值的 40%。而这一膨胀速率, 跟各个行业的互联网渗透率是正相关的。

另一方面, 考虑到股票市场风向和通货膨胀的影响, 埃克森美孚的市值并没有下滑太多——不是你衰落了, 是对手太强了。

所以, 互联网企业不只是简单地抢走了传统行业的蛋糕, 而是在原来蛋糕的基础上做大

了蛋糕; 不是它们在扩张, 而是我们要追求更高效便捷的生活, 因而呼唤互联网来改造每一个行业。

时代潮流, 不可逆转。

### 2. 零售业会被互联网企业彻底征服吗?

而被这股潮流拍得最狠的就是零售业。

电商的蓬勃发展, 让零售业的价格变得非常透明, 利润变得像刀片一样薄, 风险却随着人力成本在不断增加。

另一方面, 互联网企业还在资本市场呼风唤雨——对手不只比你能赚, 对手还能买下你。

大润发是中国零售业的楷模, 在执行董事黄明端的带领下, 家乐福、沃尔玛等国际零售业巨头纷纷败下阵来。

但是去年 11 月, 在阿里巴巴 224 亿港元

的聘礼面前，高鑫零售（大润发、欧尚母公司）还是从了。更残酷的事情在后面：仅仅三个月后，功勋卓著的黄明端就辞任了，阿里集团 CEO 张勇履新。

“赢了所有对手，却输给了时代。”这样略带悲情的结局，引得无数同业者一声长叹。

但张勇替代黄明端，只是互联网企业一项追求效率的人事决定，让更年轻的张勇掌舵更契合远景。英雄暮年，烈士白头，故事虽然悲壮，却也必然，但这跟零售业无关。

在互联网时代，传统零售仍然可以活得很好甚至更好。比如说全家、7-11 等便利店，不管电商的价格多低廉，物流多迅速，家门口的这份便捷终究让人难以拒绝。那一点点价格差，根本不构成心理障碍。

另一种类型是海澜之家。海澜之家的线下

扩张是类自营模式，加盟方只承担选址和装修费用，门店管理则交给海澜之家。这样的模式保证了口碑和服务不会因扩张而稀释，优秀的购物体验让电商的价格优势看起来也不再那么诱人。

传统零售业并没有输给时代，时代只是要求传统零售业接受互联网的挑战与渗透。

### 3. 在抢滩新零售的竞争中，传统零售业的胜算在哪里？

仔细分析这些在新时代仍然过得不错的零售企业，可以发现都有一些共同特点：具备一些互联网企业先天不具备的优势：发达而便利的线下网络、精准的人群定位、丰富的线下营销经验、强大的供应链管理能力和……

而互联网企业自然也认识到了这一点，线上的流量终究有限，线下则有其不可替代性，



最终的结局一定是线上线下深度融合，这也就是我们常说的“新零售”。

所以我们看到了两大互联网巨头在这一领域的频繁出手。

阿里先后投资了银泰、苏宁、三江购物、联华超市、高鑫零售等。腾讯入场稍慢，但是最近两个月却已经先后与永辉超市、家乐福中国、万达、步步高达成合作，最新的动作是入股了曾和阿里达成战略合作协议的海澜之家。新零售的模式尚未清晰，但是大战已经一触即发。

海澜之家能同时被两家巨头看中，说明了这家服装零售巨头的潜力。如前所述，海澜之家的扩张模式，保证了对门店的强大掌控力，这避免了加盟商成为线上线下融合的阻力。


而且海澜之家早已未雨绸缪，进行线上线下相融合的系统改造，早在2017年上半年，他们能做到线上下单、线下发货的门店数，就已经超过1000家。而同腾讯合作后，海澜之家的新零售之路无疑会更进一步。

腾讯在社交平台和内容分发上的优势，能

够帮助海澜之家快速提升营业额、传播品牌内涵；而海澜之家的线下门店对腾讯来说也是巨大的流量补充。

线上和线下的边界被打破后，用户的购物体验将会得到进一步提升，海澜之家可以提供消费者大数据，而腾讯则可以精确用户画像，预测消费行为。

随着消费升级的到来，服装业的精细化需求不断高涨，市场存在巨大的想象空间。除了入股之外，几方共同设立100亿元规模的产业投资基金，也势必是想在这一广阔市场中驰骋一番。

可以看到，这样的合作，并非海澜之家单方面地利用互联网企业的流量。作为零售业，海澜之家也能利用自己的优势，对腾讯进行赋能。而且，未来新零售的核心，也正是这一点——零售企业能否对互联网企业逆向赋能，因为两大巨头自己能做的，差不多都已经做完了。

摘自吴晓波频道



线上和线下的边界被打破后，用户的购物体验将会得到进一步提升，海澜之家可以提供消费者大数据，而腾讯则可以精确用户画像，预测消费行为。



# 为了让你付费互联网走了多远

在2018年初，想要了解人类历史的大趋势，怎么做最快？可以推荐这个办法：在手机上下“得到”APP，搜索“人类简史”，点击购买，把手指按在指纹按键上，“叮”的一声后，你就可以开始听一段音频节目，这个节目是对畅销书《人类简史》的解读。

陈朝

节目背后的人物各有分工：有人读书写作初稿，有人审稿修改，有人录音，有人剪辑，最后在APP内上架等待被用户付费收听。是不是真能学到人类历史恕不保证，快是绝对不需怀疑的。

这是所谓“知识付费”浪潮中稀松平常的操作，也是如今的“风口”之一。过去两年，互联网平台流量的战争接近尾声，中国智能手机的出货量不再增长，抢占了“平台”“入口”的公司们发现，各处都缺乏优质的内容让大家消费。在尝试了各种姿势之后，知识付费的形式正在逐渐定型，其中尤以在手机上消费的音频节目最为热门。

从收益上说，对于部分创作者这可能是最好的时代了。过去十几年间，让人为优质内容

付费似乎不是个好生意。知名共享软件的作者曾经入不敷出；愤怒的作家和音乐人时不时状告互联网公司分发盗版；传统媒体的影响力下滑，杂志停刊。这里既有互联网本身的冲击，也有空有内容缺乏盈利模式的尴尬。从2016年开始，一个售价199元人民币的音频专栏可以销售十几万份，有公司为名人专栏开出上百万元的酬劳，带来的经济回报远超畅销书，这种热潮足以让许多人感到兴奋甚至眩晕了。尽管争议声不断，这种争议也集中在如此购买的产品是否可以成为“知识”，或对学习是否“有效”。优质信息需要购买已经成了多数人的共识。不论如何，一些人踩着点儿了。

在互联网行业，几个月一个“风口”不足为奇，例如2016年火爆至极的付费语音问答，



如今已经半是融入既有平台，半是沉寂。但是如果我们把时间拉长一点，就会发现为知识付费，不论是技术上还是消费者意愿上，都经历了不小的转变。

首先是技术能力的齐备。2007年，乔布斯发布了一个音乐播放器，一台电话，还有一台上网设备。后来我们知道，这个叫 iPhone 的三合一设备远不止这三项功能。有识之士在当年就认识到，智能手机是一台随身携带的电脑，但智能手机这台电脑和我们的个人电脑发展脉络全然不同。浏览器不再是上网的核心，内容被打包进了一个个 APP；尽管电子书是智能手机最基本的功能，但是小屏幕构成了阅读体验的上限，相反，音频视频节目的消费变得异常轻松。不仅是流媒体，如今的移动互联网还能支撑海量用户观看直播。这些技术构成了

“知识付费”中“知识”的载体。

另一方面，付费本身的成本终于低了下来。上世纪 90 年代末，电商刚在中国出现时，许多人持怀疑态度：一个没有建立信用体系的国家如何使用电子商务？货到付款一度是常见的方式。2004年，支付宝成立，老网民可能还记得当年第一次给支付宝绑定银行卡的经历，不仅有安装安全证书之类的麻烦，而且第一次递上自己的银行卡号，不禁胆战心惊。那时候，支付宝的作用非常单一，为了让消费者能够放心网购，需要一个第三方的交易机构帮助确认打钱和到货。结果，一旦走完了第一步，成功让用户绑定银行卡，支付宝就可以在此基础上提供各种服务了。

多年之后，银行系统、互联网公司和消费者已经一起重新塑造了系统。人们都知道，手

握消费者的银行卡有多重要。中国的一批互联网公司成长得足够巨大、足够有钱，可以靠不断的小恩小惠红包雨让用户心甘情愿递上自己的银行信息。多年来安全运营建立起了信任，消费者也敢于向几家公司提供自己的银行数据。中国跨越了信用卡，解决了电子支付的便捷和安全性问题。一键支付，这个当年亚马逊公司早期申请了专利的功能，在中国终于可以做到，甚至做得更体贴一点。

技术的能力齐备了，消费者的购买意愿也发生了变化。必需品之外，最早能从别人口袋里掏出钱的人销售的往往是娱乐。网络付费的先行者首先是网络游戏，在电子支付系统尚未建立的年代，他们就运营了全国性质的游戏点卡销售渠道培养消费者的付费习惯。紧随其后，网络视频和音乐终于成为一门成熟的生意，各家视频网站都推出了会员订阅体系。同时，中国消费者消费水平也在提升，许多人开始感到，为了看电视剧缴纳每个月 15 元的会员费，这

个收费也不那么肉疼了。到了 2017 年 9 月，仅腾讯一家的视频会员就超过 4300 万。花钱买内容，至少花一点小钱买内容，不再是阻碍内容付费的门槛。

随身携带的播放设备、简单至极的支付手段，长达数年的消费者教育，知识之外，付费的部分看起来搞定了。市场上并不缺乏亟待变现的创作者，于是过去两年我们目睹了一场实验。文字当然是制作流程最短的知识载体，但是它的消费比起影音内容更为困难，容易复制而又支撑不了高价格，所以并不是知识付费领域的最佳形式。视频高昂的制作成本，以及对主讲人形象和技巧的高要求，让很多人望而却步。以“得到”APP 的创始人罗振宇为例，他的《逻辑思维》栏目得益于电视节目制作的丰富经验，但当他要把这种打法推广开来时，音频节目因为制作门槛低，又能保留名人的独特性，反而成了内容形式的首选。最后，音频消费不占用双眼，完全可以一边听讲一边做别的



技术的能力齐备了，消费者的购买意愿也发生了变化。必需品之外，最早能从别人口袋里掏出钱的人销售的往往是娱乐。



“得到”APP开发了徽章系统，用游戏化的方式鼓励用户不断晋级。许多人干脆质疑，每天收听十几分钟音频专栏这种形式，是否真的是一种学习。


事情，也让消费者倾向音频。如今被打上“知识付费”标签的产品在形态上也有趋同的趋势：红极一时的付费问答选择了音频，知乎Live至今还是以音频为主。

种种因素，构成了2018年初知识付费市场的形态，形态恐怕远没有定型。知识的变现也并非只有付费一途，并不是所有网红大V都在给知识付费栏目提供内容，原生广告等形式还是不少人获得经济回报的主要形式。

可以肯定的是，互联网早期那种天真、蛮荒的信息免费理想如今已十分稀薄和可疑。那个免费的、用广告支撑的互联网已经变得十分不可爱。我们这一代最聪明的头脑专注于研发广告投放技术，一个现代网页动辄有1兆大小，里面可能包含十余种广告跟踪器，记录浏览者的各种信息。许多人干脆呼吁：如果你没有付费，你就不是用户，你只是广告商向互联网媒

体购买的数字产品。

只不过，付费购买的知识产品同样可疑，也并不怎么可爱。对于开设知识付费栏目的大V，网上不乏收取“智商税”这种讽刺的评论，从业者公开承认自己解决的用户需求是“缓解焦虑”。“得到”APP开发了徽章系统，用游戏化的方式鼓励用户不断晋级。许多人干脆质疑，每天收听十几分钟音频专栏这种形式，是否真的是一种学习。

1976年，创业不久的比尔·盖茨发出公开信，指责没有付费的用户偷窃了他的BASIC，并且问道：如果不能得到回报，如何不断开发出优质的软件？对于知识付费，也许问题是相关的：回报已经来了，我们的市场上能否“不断地”出现“优质的”知识？

摘自《三联生活周刊》



# 王石：没变强是因为你太舒服

职业生涯很长，对企业而言，它需要你成为一个专才，但从职业发展来看，你需要成为一个全才，方能适应社会的变化。阻碍你成为全才的不良习惯有很多，有时候我们喜欢趋利避害，拖延症更是让自己定下来的目标难以实现。从现在起，你要努力去寻找各种让自己变得不舒服的环境、习惯，别害怕痛苦，伴随着痛苦的出现，才会有成长的空间。新的一年让自己变得更强，王石告诉你五个变得更强的生活习惯。

王石

这个世界上有两种人，一种是强者，一种是弱者。强者给自己找不适，弱者给自己找舒适。想要变得更强，就必须学会强者的必备技能，那就是让不适变得舒适。如果你学会了这种技能，你可以搞定很多事情，例如克服拖延，健身，学习新语言，探索未知领域等等。但是很多人都倾向于回避这种不舒服，毕竟没有一件事情是简单的，都需要付出很多努力，忍受很多痛苦，甚至是让自己遍体鳞伤。

我以前一直很觉得我们应该让自己舒适一些，但是后来我明白一些不适有时并不是件坏事。事实上，你可以学会享受这种不适，例如，我每天都会做一些力量训练，虽然这点不适不会严重到我讨厌的地步，但是人就是这样的，

能逃避的困难，我们总能找到借口。我制定计划表格，让这点不适参与我的生活，形成一种习惯。每当我完成15个引体向上，我会在引体向上那一栏写上15，每个月我都会换新的纸张，并总结上个月的情况。不经意间，几个月时间我已经做了1000个引体向上了。

我发现任何只要是有一点不适的事情都是可以训练的，我们可以将一件不适的事情变成一种习惯，然后你会离不开它，觉得这点小痛苦其实是平淡无奇生活中的一种调味料。这件事由不适变得舒适，良好的习惯就是这样养成的。

具体的方法如下：

找到一件你想做的事情，这件事情会让你



有点小不适，但是做成了以后你会收获很多。例如，健身。

你可以把这件事情分解成 1000 个独立的事件，要确保每个事件都在你能容忍的不适程度内。你可以先测试一下你尽全力最大的容忍程度，然后减去 20%，从这个值开始。例如，我想要做 10000 个引体向上，那么分成 1000 份，就是每次 10 个。

开始去做，并且不要强迫自己，把它当做一种乐趣去挑战。随着你的能力增强，逐渐增加分量，例如一个月后，你可以做到 15 个；三个月后，你可以做到 25 个。所以，10000 个看似需要 1000 天才能完成，事实上，你可能九个月就搞定了。

这个方法的精髓在于把一个很大的痛苦分

解成 1000 份小不适，然后将它融入每天的生活中，培养成习惯，将不适转变成舒适。

我们可以通过上面的这种方法，对自己的能力进行提升，改变一些坏习惯，培养一些好习惯。

#### 01 拖延的习惯

我们为什么要拖延，主要原因在于我们要做的事情令我们感到不适。所以，我们的头脑会产生各种各样的借口和诱惑，来促使我们去做更容易的，更舒服的事情。当我们把一件事定义“不舒服”的时候，我们会本能地不想去做它，想方设法拖延到明天。但是，如果我们能够把这种痛苦分解成 1000 份，变成可以忍受的程度，那么事情就变得容易了。我们可以制定一个表格，叫做“战胜拖延”。每次

有想要拖延的想法的时候，就立刻去做，完成任务之后就在表格上+1，当完成1000+的时候，拖延的习惯就根除了。

### 02 健身的习惯

我们不去健身因为我们感到不舒适，但是如果每次有意识地让自己承受一些不适，会逐渐提升自己的忍耐力，一旦养成一种习惯，我们会依赖于这种不适带给自身的有利刺激，让自己感到更有活力。

### 03 阅读的习惯


没有阅读习惯的人会把读书看成是一件很痛苦的事情。如果你能够建立地一个表格，让自己每读完一章节就在上面写上+1。逐渐养成习惯以后，改成阅读一本书写上+1，你会发现一个月你甚至能够读上5本书。然后阅读会变得不再痛苦，而成为一种习以为常的事情。当你能够跟别人谈起你阅读的著作以及你的看法，会是一件很有成就感的事情。

### 04 早起的习惯

要培养早起的习惯首先要为自己设定一个早起的目的，而且这个目的会让你很期待第二天的早晨快点到来。如果你是一个吃货，不妨

睡前准备好一顿丰盛的早餐食材，等早上起床给自己做一个很好吃的早餐。我给自己设定的早起目的是玩半个小时游戏（很神奇吧），这对我来说很有吸引力。于是，如果我想要6点半起床，那么我会把闹铃定在6点，然后快速起床，开机时间我会搞定刷牙洗脸，然后热一杯牛奶，一边打游戏，一边听着英语广播。通过这个方法，我将不适转换为舒适，让本来很难的事情变得容易而且备受期待。

### 05 写作的习惯

读书再多如果不写出来，就不能成为自己的东西。如果不能向别人说出来，就不能得到修正与反馈，也无法知道自己的观点是处于什么样的水平。写作是一个整理自己想法的很好的工具，将平时阅读中的论点整理出来，加以思考，总结成自己的话语。这样，逻辑能力和思考能力就会逐渐加强。当然，写作是件比较痛苦的事情，你需要整理自己的思绪，并且组织语言将它们表达出来。而且，当你对着电脑的时候，还要排除各种杂事的干扰，这对专注力也是一种锻炼。

摘自《中国企业家》



读书再多如果不写出来，就不能成为自己的东西。如果不能向别人说出来，就不能得到修正与反馈，也无法知道自己的观点是处于什么样的水平。



# 案例

018

Cases

Cases

3月



# 大公司的弃子

人们认识一家公司，往往源于公司的产品或者业务，如诺基亚手机、IBM电脑、Google搜索。其实，公司和业务常常有着不同的生命周期，由于市场环境和迭代技术的快速变化，业务的生命周期相对较短，而公司则需要以业务的更替来延续运营。

姚心璐 陈晓平

2017年，又有很多公司进行结构改组，淘汰大量业务，主动或者被动地寻求转型或者新商机。我们梳理了其间的14个放弃重要业务的大公司案例，并结合波士顿矩阵模型和产业生命周期理论，探讨这些业务成为“弃子”的原因。

这些案例陈述了一个冰冷的常识：商场没有常胜将军，除旧布新是所有公司的常态。主动适应变化、敢于行动才是制胜之道。

## “幼童”夭折

运营公司，不断推出新业务、捕捉新机会是保持竞争力的重要手段。

近年来，AR、VR和可穿戴设备等概念兴起，诺基

亚和阿迪达斯果断进入，希望找到下一个增长点；紧跟“上门O2O”概念，京东推出家政、洗衣、按摩服务在内的到家上门服务，试图打造全方位的生活平台；不希望局限在“卖咖啡”的概念中，星巴克试图打造茶饮店Teavana，复制咖啡店的成功。

新生项目的存活率往往偏低，大公司的新项目固然可以给予资源力挺，但是，若市场需求、运营模式或者产品表现等不匹配、不到位，终是难以为继。2017年，以上四项尚处于产业初创期的项目均遭关停，相关业务或转换定位，或彻底取消。

其中，可穿戴设备是一个典型的新兴领域，在智能手机和其他消费电子类产品成长空间逐渐收窄的情况下，它被视作下一个市场爆观点。其中，智能手环手表的门槛较低，成为第一个大规模商业化的品类，包括专注手环的细分公司Jawbone、Fitbit，科技巨头苹果、三星、华为、小米等。

2014年，阿迪达斯也推出了miCoach Smartrun和miCoach Fitmart两款智能手表，主打运动方向，提供心率监控、计步、GPS等功能，其差异化优势在于，可针对用户制定训练计划，随时督促使用者进行健身。

然而，智能穿戴的技术仍与理想状态相去甚远，日常使用中的鸡肋效应日渐凸显：其一，功能重复，该类设备的主要用途是记录步数、心率、睡眠时间等人体数据，以及提供电话和音乐等常见功能，与手机重合性较高，又不能对用户医疗或其他方面的反馈；其二，续航能力极差，受制于电池技术，个别拥有GPS等高级功能的手环甚至无法坚持“一个马拉松的时间”；其三，价格高昂，以阿迪达斯的Smartrun为例，售价399美元，相当于一部小米手机的价钱。

鉴于实用性不足，用户好奇心减退后渐渐失去兴趣，而大量商家的涌入，使智能穿戴成为一个概念透支的典型案列，留给市场内玩家的空间更加局促。耐克在2014年停止智能穿戴的硬件业务，其后，运动手环巨头Jawbone宣布倒闭，进入破产清算程序。2017年底，阿迪达斯宣布终止数字体育业务部门，关停可穿戴硬件设备业务，仅保留All Day和Runtastic两个软件平台，为合作伙伴提供专用App。

另外一类新生项目是基于商业模式的创新，比如上

鉴于实用性不足，用户好奇心减退后渐渐失去兴趣，而大量商家的涌入，使智能穿戴成为一个概念透支的典型案列，留给市场内玩家的空间更加局促。



门O2O服务，这个概念在2014年迅速蹿红，大众点评、58同城、京东等均加入战局。2015年4月，京东上线“京东到家”模块，定位为本地生活平台，以生鲜为切入点，扩展至医药、鲜花蛋糕、家政洗衣、按摩、美容美甲等上门服务业务。

按照原定设想，如电商购物、网约车等模式一样，用户有关生活服务的使用习惯将被改变，O2O上门服务的市场需求将快速成长。事与愿违，用户对于这一领域的创新并不买账，在补贴风潮过后，上门服务的使用频次在逐渐降低，陷入盈利困难的窘境。2016年，大众点评率先缩减上门服务的点击入口，将多个内容整合到“家政”一项中。2017年2月，京东宣布关闭“京东到家”的上门服务，保留生鲜、医药等商品配送业务，转型“掌上便利店”模式。

借鉴波士顿矩阵的分析，无论可穿戴设备、VR的技术突破，或是上门O2O、茶饮店的模式创新，在公司中均属于“幼童业务”，具有“发展潜力大”和“市场尚未打开”两大典型特征，公司选择在这一时期进入，风险和机会均处于高位。

所谓“来得早不如来得巧”，阿迪达斯和京东等公司选择终止

顺利度过初创期的业务，将迎来第二个阶段的成长期，成为“明星业务”，其特征是销售增长潜力高、已具备合适的市场需求和盈利方向，需要继续投入资源以稳固市场。



业务，并不意味着新业务商业逻辑不成立，或许只是时机不对，待市场环境和技术更为成熟，这些初创期的项目，依然能迎来成长期。一个大公司若能坦然面对这种项目的失败，恰体现其积极进取又能容忍试错的特质。

## “明星”割爱

顺利度过初创期的业务，将迎来第二个阶段的成长期，成为“明星业务”，其特征是销售增长潜力高、已具备合适的市场需求和盈利方向，需要继续投入资源以稳固市场。

看上去利好满满的“明日之星”，为何会成为大公司的弃子？

2017年，百度出售百度外卖业务给饿了么，辉瑞医药出售消费者医疗保健业务，万达出售文旅及酒店业务给融创。综合这三家公司的案例来看，“明星业务”被出售最主要的原因是：与公司未来的战略方向不符，可能会挤占公司希望着重发展的核心业务，或者遭遇突发事件，出于回笼现金的考虑不得不“忍痛割爱”。

百度外卖所在的行业方兴未艾，市场需求非常准确，正处于快速成长阶段，其市占率曾一度达30%左右，与

饿了么、美团形成三足鼎立的局面；业务本身曾为百度高度重视，2015年时，李彦宏高调宣布要投入200亿，用于O2O业务相关补贴和线下运维。

仅仅一年之后，百度调整战略方向，宣布将成为一家人工智能公司，专注无人驾驶、语音交互等AI技术的研发和商业化。百度外卖的重要性随之降低，并在体系中快速被边缘化。2016年财报会议上，李彦宏转变态度，表示要降低百度外卖和糯米的消费补贴和营销费用，如果“真的做不过，就不做”。

这样，与AI相关度不高、难以产生协同且仍需耗费大量资源的百度外卖，注定难逃“弃子”的命运。2016年底，其开始寻求买家，最终在2017年8月，确认以5亿美元的价格出售给饿了么，百度同时持有饿了么5%的股份。

同样基于战略重点的考虑，全球最大制药公司辉瑞决定在2017年剥离消费者保健部门。

该部门被业内称为“白富美”业务，在全球十大畅销医疗保健品中，辉瑞本来坐拥其中两项，分别是大名鼎鼎的止痛药布洛芬和维生素善存（Centrum），该部门还拥有10个年销售额超过1亿美元的品牌。2016年，辉瑞消

费者保健部门全年营收为 34 亿美元。

有医疗分析师评论称，随着人口老龄化和消费者健康意识的加强，消费者医疗保健板块正迎来新一波增长，尽管利润率低于处方药，但消费者的品牌忠诚度更高，具有较强的增长持续性。

之所以剥离这样一项高收入、前景好的业务，是辉瑞准备专注于处方药的研发。

同属药物研发，成熟的消费保健 OTC 药品与处方药研发是完全不同的概念，投资者对两者的期待也不尽相同。当遇到处方药的“创新大年”时，投资者希望投入更多研发；反之，新药研发巨额投入的产出不明显时，又希望管理层投资成熟的 OTC 药品，将两者混合经营，容易造成“左右互搏”的格局。辉瑞首席执行官 Ian Read 即表示，脱离公司后，OTC 业务的价值有可能得到

2017年中，万达大规模抛售文旅、酒店资产，则是轰动中国商界的大事。尤其是万达文旅业务，已经长期孵化，品牌逐渐建立，正走近价值兑现期，突然甩卖，业界多有质疑与不解。



更加完整的体现。

2017年中，万达大规模抛售文旅、酒店资产，则是轰动中国商界的大事。尤其是万达文旅业务，已经长期孵化，品牌逐渐建立，正走近价值兑现期，突然甩卖，业界多有质疑与不解。万达官方称，出售为谋求轻资产的转型，但一直有分析称其与融资环境突变、回笼资金相关。

临近年终，万达又传出旗下网络科技集团大规模裁员，人员从最高峰削减 95%，只保留职能部门，从这个意义上，其布局未来的数字化业务或已成弃子。

与剥离经营不佳、难以为继的业务不同，这一类“明星业务”放弃时，多以出售或者剥离独立发展的形式，且相对来讲，意愿买家较多。以辉瑞为例，有意愿收购其消费者医疗保健业务的，包括宝洁、强生、雀巢和利洁时等众多行业龙头公司。

### “金牛”式微

受到商业环境、市场需求、技术迭代等条件影响，企业的主营业务或者“起家业务”，在一定时间后，会进入无法持续成长的“成熟期”，企业为谋发展，需要及时紧跟市场变化，调整资产组合，降低成熟业务的投入，



于当下主推工业互联网的GE而言，照明业务在资产组合中过于传统，LED等技术已完全成熟，成长性低，在价格上无法与中国同行公司抗衡，除了情感因素，商业上没有保留的价值。



甚至考虑撤离。

GE 的照明业务和联合利华的涂抹酱业务，均是两家公司的元老级业务，尤其以 GE 而言，其历史可追溯至 1878 年的爱迪生电灯公司，照明业务的历史意义不言而喻；而 HTC 的 Pixel 产品线，虽非起家业务，也毕竟是手机业务的重要组成部分。这些业务，可说是曾经的“金牛业务”，尚且具备盈利能力或者市场价值，但在原有体系内，已失去继续成长的空间。

2017 年 6 月，GE 即传出出售照明业务的消息，出售内容包括北美住宅 LED 照明和住家联网技术，仅保留一项涉及创新能源的商业 LED 照明业务 Current。

于当下主推工业互联网的 GE 而言，照明业务在资产组合中过于传统，LED 等技术已完全成熟，成长性低，在价格上无法与中国同行公司抗衡，除了情感因素，商业上没有保留的价值。同为照明“三巨头”的飞利浦和欧司朗，均已先后将照明业务剥离，其中，欧司朗将旗下朗德万斯照明灯具业务，以 5 亿欧元的价格出售给了中国财团。

根据 GE2016 年财报，总体照明业务收入仅为 22 亿美元左右，不足总营收的 2%，且利润率有下滑趋势，舍弃该业务，有助于其变身为多元化的数字工业集团，更加聚焦到能源、航空、医疗以及工业互联网等高增长、高利润率的领域。实际上，2016 年，GE 即已将家电业务

资产以 54 亿美元的价格出售给青岛海尔，随后，关闭了位于美国肯塔基州的两家传统照明生产厂，因此，出售照明业务只是战略的延续。

联合利华出售涂抹酱业务的原因，同样是产业均已进入成熟期，成长性和盈利空间降低，公司计划向日化方向转型，清理掉无关业务。

HTC 剥离 Pixel 产品线，部分与其运营失误有关。近年来，智能手机行业高歌猛进，即便到现在，仍有可为的空间，但 HTC 手机业务持续下滑，从曾经的安卓手机领军企业，沦落到连续三年业绩亏损，市值减少到 20 亿美元，几乎无容身之所。

2017 年 9 月，HTC 确认以 11 亿美元的价格，将旗下 Pixel 产品线及团队出售给谷歌。Pixel 生产团队一直为谷歌代工生产手机，并不涉及 HTC 自有品牌手机



### Adidas 智能穿戴设备

的生产研发，将该业务出售给谷歌，可以缩减产品线，专注自有品牌手机和 VR 业务，且该业务为代工品牌，仅剥离这一部分，对于公司整体形象影响较小。不过，市场仍有 HTC 全面出售手机业务的声音。定为 2017 年裁撤重要业务的代表案例

放弃曾经的“主营业务”，即便是出于资产调整、战略转型的原因，对于公司管理层以及相关员工而言，也是一种情感上的割爱；若是因为经营不善，则往往说明公司已处于生死一线的困难时期，不得不出售换取本钱，期待在新的市场重构业务基础，以求东山再起。抛弃手机业务的诺基亚，如今又成功跻身为全球领先的网

络基础设施和科技公司，堪称这方面的典范。

### “瘦狗”末路

“瘦狗业务”（也称衰退类业务），往往已是走到生命周期的最后阶段，利润率低，处于保本或亏损状态，无任何成长可能，无法继续为企业带来收益。这种情况，通常的建议做法是撤资清

由于智能手机的拍照效果大幅提升，直接将卡片机推进了坟墓。无论是安卓相机、美颜卡片机或是其他差异化创新产品，都在智能手机的进化速度前变得黯然失色。



算，以停止损失。用此标准审视东芝的电视、富士通的手机和三星的相机业务，即可以理解它们被放弃的原因。

其实，在手机拍照刚刚起步时，行业内关于卡片机何去何从曾有争论，一类观点是卡片机将会退出市场，另一类观点基于手机的拍照效果有限，认为仍有生存空间。

在拯救卡片机业务方面，三星曾做过一项颇为独特的创新：2012年，三星推出了搭载安卓系统的卡片机 Galaxy Camera，结合手机的智能操作系统和相机的感光元件及镜头，这款产品曾赢得好评，被媒体称为“用安卓让相机重生”。Galaxy Camera 在 2014 年更新了第二代产品。

但是，由于智能手机的拍照效果大幅提升，直接将卡片机推进了坟墓。无论是安卓相机、美颜卡片机或是其他差异化创新产品，都在智能手机的进化速度前变得黯然失色。

对于拥有多个消费电子产品线的三星而言，继续向这项衰退业务投入资源已无必要性。从 2015 年开始，陆续传出消息称，三星已开始进行相机部门的解编作业，相关的开发人员将会转向手机相机模组及医疗光学设备部门，相机产品线也不再更新。2017 年 4 月，三星高层确认相机业务终结的消息。只是由于 VR 和手机业务的需

求，三星的影像业务才得以保留。

比起三星放弃一项“瘦狗业务”，东芝和富士通面临的局面更为艰难。

日本的制造业近年呈衰弱走势，其原因尚有争论，败象则日益显露：三菱汽车排放造假、丰田油门踏板事故、索尼电池事件、东芝财务丑闻不断爆出，此外，松下逐步退出电视业务、夏普被鸿海收购、富士通用卖个人电脑及手机业务。

其中，东芝的家电业务已经有五年未盈利。1960 年代，东芝曾推出日本首款彩色电视机，时至今日，本土市场份额仍然位居前三，却无法扭转亏损局面。雪上加霜的是，2015 年东芝被指财务造假，通过大幅虚增利润维持表面业绩，实际已亏损多年，同年，东芝的年度亏损额达到 5500 亿日元，公司随后开始大幅裁员，

电视不是东芝唯一被出售的业务。为了避免被日本证交所强制下市，东芝于2017年11月决定将个人电脑业务出售，距其公告电视业务出售给海信，仅仅过了两天时间。



并陆续出售业务以自救。


2017年，中国公司海信电器以129亿日元（约人民币7.89亿元）收购东芝电视业务，具体包括东芝电视产品、品牌和运营服务，并拥有东芝电视全球40年的品牌授权。

电视不是东芝唯一被出售的业务。为了避免被日本证交所强制下市，东芝于2017年11月决定将个人电脑业务出售，距其公告电视业务出售给海信，仅仅过了两天时间。此外，自2016年以来，东芝已经出售和计划出售的业务包括医疗部门、家电部门和半导体部门，其中不乏具有远大前景的业务板块。从曾经的电子制造巨头沦落至此，引起业内无限感慨。

相比较初创期和成长期被放弃的业务，处于衰退期的“瘦狗业务”往往存续时间更长，涉及人事调整和情感因素更多；相比在成熟期即被剥离的业务，“瘦狗”们走向衰败的过程更令人唏嘘，其中一部分，曾在历史上大放光彩，一度称霸市场，却在技术和创新的不断迭代中节节败退。

一个公司若出现大量“瘦狗”型业务，则管理层也难辞其咎，说明其缺乏战略前瞻性或者果断处置的行动力，以致坐视公司业务组合陈旧，缺少成长性。

如同人的一生，所有产品和业务都有其生命周期，从萌发到成长，并度过成熟期，最终走向衰退，只是，现在大量业务的生命周期已迅速缩短，迫使公司管理层必须更快速地响应变化。

2017年，固然大量案例基于公司战略的主动调整，但是，相当部分的弃子往往是迟滞拖延，最后不得不为之，这更凸显了核心管理层领导力的重要性。

摘自《21世纪商业评论》



# 找到自己的数字模特

不管电商对实体零售业造成多大的冲击，有一点，在目前的技术条件下，电商还无法与实体店抗衡，那就是试衣。

姚芳沁

成立于 2008 年的 Metail 就是为了解决电商的这个短板。消费者只要输入一些基本的身高体重数据，Metail 就能利用 3D 视觉技术实时为他们创造一个符合自身身材特征的虚拟模特 MeModel，代替真人在虚拟环境下试衣。

Metail 的创始人 Tom Adeyoola 对时尚一窍不通，但妻子总是向他抱怨自己在购物时，为了找到一件合身的衣服不得不跑遍各家零售店频繁试衣的疲惫经历。为什么不能简单地向网站提供一些基本的身高体重数据，就能看到自己试穿时装时的模样，而不是只能看到某个跟自己身材完全不同的模特的样子？这引起了 Adeyoola 的思考。

那时的 Adeyoola 在一家游戏公司工作，为了开发一款在线的 21 点游戏，他花了大量的精力研究计算机视觉技术，并找来了这一领域的专家，毕业于剑桥大学

的 Duncan Robertson 合作。Adeyoola 很快发现，用在游戏上的计算机视觉技术，正好可以解决常年困扰他妻子的问题。Metail 就这样成立了，总部设在伦敦，由 Adeyoola 担任首席执行官，Robertson 则留在剑桥，负责公司的技术研发。

现在，在接入了 Metail 技术的电商网站上购物时，消费者选中了心仪的服装后，再输入自己的身高、体重、胸围，并选择合适的身型比例，比如苹果型或是鸭梨型，就可以看到虚拟的试衣效果。Metail 还会告诉消费者服装在胸部、腰部、臀部的松紧程度，这样他们也可以针对自己是想穿宽松式或是紧身式的服装作出选择。

最近，Metail 根据用户的反馈数据，还加入了一个腿长的选项，根据用户提供的腿部长度的大致数据，可以显示出一条裙子或是一条裤子穿着时的长短比例。Adeyoola 表示 MeModel 与真人试穿相比，准确率能达到 92% 到 96%。

让人们在数字化的环境下试衣，除了要创建数字化的人体模型，还需要将服装数字化，完成数字试衣穿搭的过程。

每件服装都会被套在人偶模特上照相，在电脑中形成各自的



**Metail 创始人 Adeyoola 认为，虚拟试衣的实现可以彻底解决零售商的库存问题。**

3D 模型，再参考服装布料的属性，以及由用户创造的定制虚拟模特的体型，在数字化的环境下为用户试衣，精确地体现服装在用户指定的体型上会呈现怎样的效果。

“我希望用户看到的是自己最好的形象。真实感是很重要的，尤其是在大码用户群那里。他们迫切地需要看到服装真实的上身效果，而不是屏幕前由苗条的模特展现出的虚幻的形象。” Adeyoola 对《第一财经周刊》说。在时装行业，理想和现实之间是一场持续的较量，一方面品牌希望创造一种完美的幻想，激发人们的购买欲，另一方面，消费者则希望通过自身有限的条件，表

现出最美的形象。Metail 就是为了满足后者对真实性和现实感的需求，帮助人们更快更方便找到合适自己的衣服。

如何降低数字化服装的成本，是 Metail 最大的挑战。在 Metail 成立之初，数字化一件服装的成本高达 300 英镑到 400 英镑（约合 2964 元至 3952 元人民币），由于成本太高，品牌们只

考虑把它当成一种营销的噱头。但 Adeyoola 表示从一开始他便决定要让零售商真正把 Metail 当成是一个有价值的工具，为此，单件服装的数字化成本必须降到 3 英镑（约合 296 元人民币）。

最后他们想到的解决办法是简化数字化的过程，也就是采用 2.5D 数字化服装而不是完全的 3D。另外，由于模特和服装分开拍摄，也就是说不同的模特和不同的服装可以通过数字化的形式实现无限种自由组合搭配，就好像在游戏中给角色换衣一样，对于零售商而言，这么做可以大幅降低拍摄成本，他们再也不用请模特为每一件服装单独拍摄。

Metail 至今已经为 8 万件服装完成了数字化的工作，Adeyoola 希望数字化的速度可以更快一些。他表示 Metail 已经能做到每天为 200 件服装实现数字化捕捉，而亚马逊只能做到每天 60 到 90 件。

完成大量的数字化采集工作之后，Adeyoola 很清楚自己所拥有的数据会有巨大的商业化潜力，不仅能看到消费者作出购买决定的细节，并且能帮助零售商更准确地把握服装版型的设计。

完成大量的数字化采集工作之后，Adeyoola 很清楚自己所拥有的数据会有巨大的商业化潜力，不仅能看到消费者作出购买决定的细节，并且能帮助零售商更准确地把握服装版型的设计。

接下来，在流媒体上已经很常见的内容推荐，也可以在时尚消费领域实现。Metail 可以根据用户个人的喜好，为他们提供时尚推荐。比如说，一件新的服装若是和用户之前购买的风格类似，就会出现在用户的推荐页上；当和用户有着类似身材体型的消费者都在购买某件单品时，它也会出现在用户的推荐页上；或者根据当日的天气状况作出相应的产品推荐。相比之下，目前在一般的电商页面内，用户只能筛选款式或是型号，最终依然得翻看成千上万件衣服，并且只能看到穿在别人身上的效果。

Metail 的技术可直接接入电商的网购终端，Metail 会收取一定的费用，并从销售收入中提成。这是 Metail 当前的商业模式。不过，Metail 有意朝价值链上游方向发展。“如果服装品牌或是厂家能知道什么样的款式和型号是消费者真正想要的，网上购物将能发挥更大的潜能，并且为零售商减少退货的频率，降低整个时装行业的浪费。” Adeyoola 说。

Adeyoola 回忆起英国一个时尚品牌向他讲述的经历。这个品牌一直无法理解为什么他们的实际用户比自己定位的用户年龄更大，后来发现是因为他们使用的试穿模特在十年内没有换过，



这些模特随着年龄的增长，体型也在变大，这样他们设计的服装整体也变大了，不再适合年轻用户的体型。

“十年内采用同一套流程模式，这样的案例在时装行业不止一个。未来零售应该是朝消费者技术方向发展的，时尚的数字化程度会越来越高。随着流量从高街实体店转移到智能手机上，零售商与消费者的互动关系会愈加重要。” Adeyoola 说。

Adeyoola 认为，虚拟试衣的实现可以彻底解决零售商的库存问题。一件服装完成数字化设计之后，消费者即刻就能用 MeModel 数字化试穿，试穿满意并下单后，这件服装才会真正投入生产。Adeyoola 表示，目前亚马逊上 40% 的书都是先下单后印刷，极大地减少了库存浪费。这样的模式同样可以应用在时装领域。

2012 年 Metail 获得了一个大客户的签约，英国乐购超市的自有服装品牌 Florence + Fred。那时候 Metail 已经把数字化服装的成本降到了每件 7 英镑（约合 68.7 元人民币）。这项合作也为 Metail 打响了名声。

不过，Adeyoola 本人却对合作结果并不满意。他发现，乐购对开发新技术并没有太大的兴趣，他们只在意如何降低成本，这与 Metail 的理念有很大的分歧。

2014 年伦敦时装周期间，Metail 和 House of

Holland 合作推出的手机应用在韩国大火，在那之后，Adeyoola 把注意力转向了亚洲。2017 年 7 月 Metail 与韩国第四大时装企业 KOLON 签订合作协议。Adeyoola 表示 2018 年内 Metail 还将和全球排名前二十的时装零售商中的四家陆续达成合作，主要集中在亚洲。“那里的人们习惯于智能手机应用，乐于接受新技术，并追求时尚。像 KOLON 集团这样的规模也能让我们的技术发挥最大的效益。” Adeyoola 说。

亚洲有着规模持续扩大的中产阶级、快速更新的技术，实体高街零售的包袱也不是那么顽固，这些因素都使得通过零售数字化来提高用户购物体验的创新进展得格外顺利。Metail 总共超过 800 万的用户大多数在亚洲。

十年内采用同一套流程模式，这样的案例在时装行业不止一个。未来零售应该是朝消费者技术方向发展的，时尚的数字化程度会越来越高。





传统公司的发展模式是先在本地区稳定之后，再寻求向外扩张。技术的进步则打破了地域的界线，对于一家提供新概念的创业公司来说，更重要的是选对一个合适的投入市场。



“传统公司的发展模式是先在本地区稳定之后，再寻求向外扩张。技术的进步则打破了地域的界线，对于一家提供新概念的创业公司来说，更重要的是选对一个合适的投入市场。” Adeyoola 说。

他看到在亚洲，尤其是中国，像京东这样的电商正积极地开发 AR/VR 技术在购物领域的应用。那些位于西方国家的时尚零售公司就很少有这样的胆识。它们通常对新技术的态度是先观望，等别人做成了，再考虑进入。

他也并不认同中国市场具有特殊性的说法。“在购物体验的需求方面，东西方的消费者真的会有很大的区别吗？购物更方便，产品质量更好，价钱更便宜，我相信任何消费者都希望如此。” Adeyoola 说。由于阿里巴巴、京东这样的公司本身就是互联网企业出身，因而它们能更快地试验一些新技术，只有不断将这些新技术投入到市场中供消费者体验，消费者接受它们的速度才会更快。

此外，正是由于时尚企业一直以来遵循将不同市场分隔运营的模式，地区市场的特征才会变得过于明显。

“并不是说在中国行得通的模式在西方就行不通，而是因为中国市场本身太大了，把其中某个细分市场放到英国来，就显得微不足道了，但并不等于说它们不存在。

由于高街实体零售业不振，高街实体将商品品类集中在大众款和大众码上，导致原本就小众的消费人群的需求愈加边缘化。但如果以一个全球化公司的角度考虑问题，参考全球用户基数，那些位于长尾末端、原本被人们忽视的用户群体，也是不小的数量。” Adeyoola 说。

在 Adeyoola 的设想中，Metail 就应该成为一家真正意义上的全球性的企业。

成立十年以来，Metail 总共融得了 2250 万英镑（约合 2.02 亿元人民币）。2017 年 7 月，Metail 在最新的 B 轮融资中获得了 1000 万英镑（约合 8770 万元人民币）的资金，主要的投资者是来自香港的服装生产商 TAL，它也是 Metail 在 2014 年 A 轮


融资中的领投者。这家公司的主要客户集中在美国，据估计美国每售出6件衬衫，就有1件是由TAL生产的，Metail希望引入TAL的投资，帮助加速他们在美国市场的推广。

2017年10月，亚马逊宣布收购3D人体建模技术公司Body Labs，这很有可能会直接和Metail形成竞争。Body Labs于2013年在纽约成立，主要利用3D可视化技术完成人体建模，支持虚拟试衣、虚拟竞技游戏、健康追踪等应用。

Body Labs联合创始人兼CEO Bill O' Farrell的理念是身体本身可以是一个数据平台，围绕这个数据平台，可以设计、制造、买卖和推荐商品及服务。这和Adeyoola的设想可以说是惊人地相似。不过，亚马逊收购Body Labs后的应用方向还不明确，该技术在时尚电商、游戏和视觉通信领域都有发挥的空间。

Metail相信自己在技术上的优势。至今Metail已经申请到了9项技术专利，另外还有20项正在申请审批中。他们也还在不断优化技术，比如让消费者上传一张个人照片就能完成虚拟形象的数据捕捉。为此，Metail引入

了深度学习算法。他们发现用户经常会直接用Facebook上的照片，这些照片的质量很差，使用深度学习能让处理这些照片的能力更强大，它能识别出用户在照片中摆出的是怎样的姿势，展现出的是身体的哪个部分。

Adeyoola希望Metail最终能在人们谈论时尚的任何地方出现。他需要完成对全球所有服装的数字化工作，这样不管是在阅读时尚杂志，还是在电商网站上购物，用户随时可以让自己的虚拟模特试穿，并且在社交网站上分享，所有这些操作都能在手机上实现。

摘自《第一财经周刊》

Metail相信自己在技术上的优势。至今Metail已经申请到了9项技术专利，另外还有20项正在申请审批中。



# 一个平台企业的 进化、生态和边界

和现在随处可见的90后、95后甚至00后创业者相比，陈驰已不是小鲜肉了。大学毕业后，他先在华西医科大学当了四年妇科医生，然后于2002年弃医“触网”，在3721、雅虎、360、酷讯、赶集网等公司工作过，最终在2012年创办了小猪短租。

王剑

和陈驰对话时，他会提到这些词：“发散”、“收敛”、“短期”、“长期”、“自下而上”、“自上而下”，这些词或涵义相反，或互相补充。谈到兴奋处时，他也只是增大音量，不会提高音调。

就是这样一个人，他花了四年时间，让小猪短租长成了一只独角兽公司。2017年11月，小猪短租获得由云锋基金（由马云和聚众传媒创始人虞锋牵头创办）领投，今日资本、愉悦资本、晨兴资本跟投的1.2亿美元E轮融资，估值达10亿美元。

目前小猪短租在全球400多个城市的总房源数量超过20万套，每天由房东自主发布的房源超过1000套，服务用户已超千万。去年9月平台房源数同比上涨350%，整体订单量同比上涨320%，2017年平台GMV的同比增幅超过350%。

独角兽的特点是其商业模式在一个创新领域得到认可，能快速把对手甩在身后，使得同类玩家越来越少，但同时其成绩和问题也可能被放大，吸引互联网巨头伸出触角。

小猪短租作为短租行业的新晋独角兽，它的创始人到底在想什么，经历了什么，又会做什么？在小猪短租宣布完成最新一轮融资后，《创业邦》和小猪短租创始人陈驰在其公司总部聊了聊关于站队、生态和边界的话题，同时回忆了对他影响最大的人和事。

## 拿了钱并不意味着站队

网约车大战和共享单车大战的情景还历历在目，BAT的加入给市场带来了很大的变量，也影响到了机构投资者的想法，“站队”成了一个让人们津津乐道的话题。

从融资特点看，小猪短租自2012年12月至今的五轮融资拿的主要是财务投资者的钱，直到一个月前云锋基金加入。但云锋基金的出资人，除了马云和聚众传媒创始人虞锋外，还有巨人网络集团董事长史玉柱、新希望集团董事长刘永好、银泰集团董事长沈国军、分众传媒董事局主席

江南春等行业领军者，所涉领域横跨零售、传媒、游戏、农业、地产、电器、服饰等。

而同行业的另一只独角兽——途家网，在其五轮融资中，从第三轮开始就陆续接受了携程、雅诗阁等企业的多次战略投资。

相比之下，小猪短租显得比较“中立”，这意味着它独立发展的可能性更大。

“从短期来看，如果公司的方向对，团队优秀，在财务投资者那里也能拿到不错的资金。至于说与BAT合作就能拿到流量，我认为这是个伪命题，是因为公司本身优秀，有Organic(有机的)的流量，品牌塑造能力强。”

而马化腾经常会问被投资企业“如果不靠腾讯，你还能不能自己发展？”这正好部分印证了陈驰的回答。

“从2012年到现在，投资人对BAT参与有什么样的担心？”《创业邦》问陈驰。

“早期的话他们会问‘如果BAT做了，你会怎么办？’，现在会问‘如果BAT投了你的竞争对手，你会怎么办？’大家的假设是BAT在中国什么领域都要进。但从长期看，

因为企业的边界扩张，需要进一步强化总部的管理力度，越扩张，就越需要强化。不然整个企业就会如罗马帝国一样，由于管理密度的稀薄而走向四分五裂的地步。



阿里、腾讯以后会更开放，会建设最底层的基础设施，比如支付、信用体系、身份识别技术，我们不可能再做一次。更长远来看，（国家）也会出台反垄断的一系列法律法规，鼓励企业家独立思考 and 良性竞争。”

回想网约车和共享单车大战，那时阿里和腾讯入局，一定程度上正是二者在扩大其底层基础设施的市场地位，抢占支付入口。不同的是，出行是个天然的高频和刚需市场，而短租却是低频且重体验的领域。

“中国未来互联网其实最终不需要讲站队的问题！”陈驰这样说。

## 平台模式必然会演化为生态

2017年6月，陈驰给全体员工发了一封公开信，宣布“小猪的住宿平台大生态链升级完成，小猪管家的覆盖率已超过60%，智能门锁的覆盖率达65%”。

小猪管家和智能门锁代表着中国短租行业的两个趋势，“重服务”和“云酒店”。

去年9月《创业邦》采访过木鸟短租创始人黄越，这家刚刚获得B+轮融资的短租企业也将“四木房源”当作了下一步发展的重点，其中的关键步骤便是在

个性化房源的基础上增加以星级酒店为参考的标准化服务，比如保洁、软装、布草（指酒店内的布艺制品）等，增加用户对房源的信赖感和安全感。

小猪管家平台连接的是社会上的保洁服务资源，对管家服务有19项指标，包括地面清洁、床品清洗与更换，甚至还包括绿植修剪与浇水等。目前平台已在北京、上海、广州、成都、杭州、深圳等十个城市开通保洁服务，服务人员超过1000人。据了解，收入最高的一名退休阿姨通过闲置时间做小猪管家，月收入可达6000元。

小猪短租还连接了社会上的摄影师资源、智能门锁厂商，接入了身份验证系统、支付宝芝麻信用分、花呗、人身伤害和财产保险，这都是小猪短租“无忧入住”服务的内容。

其中，合作摄影师已经在国内百余座城市提供过数万次实拍服务，平均月收入在7000—8000元。早期小猪还自己花钱为房东免费安装智能门锁，一个密码发送过去，用户就可以自主开门。

现在的房东尝到了“云酒店”的好处，所以会主动支付安装智能门锁费用，小猪短租会以成本价或者比成本价稍微低一点的价格给到房东。

“不像餐馆，上下游特别简单。我们这种平台里的角色多，链条特别长，交易关系、市场机制和利益关系

比较复杂。”陈驰认为，需要连接多方社会角色才能让小猪短租这个平台顺畅运转，让其成为一个多方参与的生态。

小猪短租在其中扮演的就是基础设施的角色：协调各方利益，制定游戏规则，提供服务和工具。小猪短租之于房东和租房客的租赁关系，正如淘宝天猫之于消费者和商家的交易关系，微信之于人和人的社交关系。

小猪短租是为数不多获同一投资人多轮投资的创业公司。在其五轮融资中，愉悦资本投了C、D、E轮，晨兴资本则是五轮全投。

在愉悦资本创始合伙人李潇看来，分享经济是由智能技术驱动的社会资源的再分配，极大地挖掘了存量资产的价值。他认为小猪短租搭建了房屋分享必备的基础设施，可以由此构建更宽广的“护城河”。

小猪短租还连接了社会上的摄影师资源、智能门锁厂商，接入了身份验证系统、支付宝芝麻信用分、花呗、人身伤害和财产保险，这都是小猪短租“无忧入住”服务的内容。







## 短租平台是个结构性颠覆的模式

陈驰对平台业务进行过很多次反思。回忆小猪短租的发展进程，他总结了平台业务的三个难点：定义自己的边界；从非平台期到平台期的跨越；由收敛到发散。

创办小猪短租前，陈驰在赶集网担任蚂蚁短租总经理。赶集网从整体的战略考虑，并不愿意从无到有地做个人房源，更愿意做O to O，也就是把现有的短租公寓和公寓式酒店从线下搬到线上。但陈驰不愿意放弃C to C这个机会，便和搭档王连涛在2012年创办了小猪短租。那时，共享经济鼻祖 Airbnb 已完成 1.12 亿美金 B 轮融资。

一开始，小猪短租便将自身定位为“个人房源和租房客的连接者”。这意味着，自营(B to C)、酒店式公寓都不在小猪重点考虑的范畴内。

“当个人可以变成房源的提供者时，所谓的体验和成本才会重构，才会产生颠覆性的改变。”陈驰这样回答，“你越做越觉得它可以做成一个牛的事情，就决定自己独立出来创业了。”

陈驰回忆，当时日子难过，个人房源一个月只增加二三十套，一边硬拉供给，一边硬拉需求，非常吃力。这样的状态持续了三年。



回顾小猪短租五年的发展，陈驰把它分为“非平台期”和“平台期”。

“早期能接受短租的人特别少，体验特别粗糙，你能提供的服务和基础设施也比较差，进入门槛很高，做不起量，只能一点点去积累，一点点去突破，所以开始肯定快不起来，这个是必然的。”这是所谓的“非平台期”。

陈驰回忆，当时日子难过，个人房源一个月只增加二三十套，一边硬拉供给，一边硬拉需求，非常吃力。这样的状态持续了三年。

“什么时候进入的平台期？有什么不一样的特征？”

“差不多在 2015 年年底。房东不需要我们做更多线下拓展、培训和督促，开始主动加入这个平台去洞察租房客的需求；用户端觉察到这里可以有独特的房源供给，开始有机增长，复购率和复购频次增加；交易摩擦逐渐变小，交易机制建立起来；进入门槛降低，体验门槛降低，市场更加繁荣。”

现在，小猪短租平台上由房东自主发布的房源以每天 1000 套的速度增长，服务用户已超过千万人。

如果说积极扩大供给和需求两端是平台生存的一个必要前提，那么容易违反市场规律就是平台需要特别警惕的，也就是平台方以什么样的心态“看待供需”。

“比如北京周边有很多人开始改造院子，他瞄准的需求是平时开会、周末度假，这时你就要优化产品逻辑和服务。又比如，突然这儿有个养老业务，你要不要去做？当时这个市场很大，且供需是存在的，但我们判断做这个还早了一点。”

在陈驰看来，臆想、忽视或错判供需都不是平台的好选择。

根据国家信息中心《中国住房分享发展报告》显示：2016 年



国内闲置房屋超过 7000 万套，主要短租企业的房源不到 200 万套；仅国内旅游人数就达 44.4 亿人次，参与住房分享的用户仅有 3500 万人；住房分享市场最大潜在交易额有望达到 1000 亿元左右。

旅游仅仅是一块，人们从几天到几个月不等的异地培训、出差、就医、工作也将是短租业的目标需求，短租业将释放闲置房屋更大的空间。

陈驰也表示，小猪短租明年将继续加强房源供给端和基础设施网络建设，增加覆盖城市，建立服务业主的托管体系，继续降低进入门槛。

以下为创业邦与陈驰对话：

**创业邦：**您曾在 3721、雅虎、360、酷讯、赶集网等企业就职，谁给您的影响最大？

**陈驰：**周鸿祎，他的创业故事鼓舞了我。创业确实

旅游仅仅是一块，人们从几天到几个月不等的异地培训、出差、就医、工作也将是短租业的目标需求，短租业将释放闲置房屋更大的空间。



能把人生杠杆用得比较足，你进入了创业公司，就会被创业的宿命勒得更紧一些。他认为创业就要找一个别人不相信、颠覆性特别强的事情来做才有意义。还有他在产品上的一些理念，比如快速迭代、精益求精——他身上有一些“偏执”的东西。

**创业邦：**当时雅虎和阿里合并，您曾在阿里待了小半年，对阿里文化如何评价？

**陈驰：**团队组织动员能力超强，有主见、有理论、有方法、有管理，从基层员工能看到整个组织的大海，是一个价值观驱动的团队。阿里能跨越鸿沟做这么大的事，价值观是最重要的基础，要有一个非常强的、有信念的组织才能做到。我们当时能跨越那个鸿沟，也有赖于对阿里的学习。

**创业邦：**怎么解决早期种子用户的问题？

**陈驰：**不断坚持。让同事们积极来参与，他们自下而上，把自己变成房东，说服自己的亲戚、朋友、同学，然后天天不厌其烦地去服务房东，给他们家里贴墙纸，送四件套，帮房东刷厕所。其实早期就是靠这个解决的，靠坚持和激情一点点去改变，没有什么秘密，我说的组织动员能力就在这里。

**创业邦：**创业和做医生有什么异同？

**陈驰：**共通之处是都要诊断问题、解决问题，不同之处在于作为医生有标准的诊断和解决方案，但创业没有，你得建立自己的诊断框架并且创造性地解决问题。

**创业邦：**公司现在的文化是什么样的？

**陈驰：**自上而下，使命愿景驱动，诊断问题；自下而上，让团队知道问题所在，并发挥创造性解决问题。我们的管理方式不以 KPI 驱动，而是问题驱动，所以团队解决问题的独立性和自主性很强。


**创业邦：**房东如果提供的是租赁时间较长的服务，平台上按天计费的价格就会显得比较贵，该怎么解决？

**陈驰：**这块的租赁需求以前是由“房虫”满足的，体验不好，存在发布虚假信息、扣押金等行为。一方面我们会提供议价机制，就像淘宝天猫能改价，另一方面也需要一些新的长租公寓品牌拉低价格。

**创业邦：**如何让平台有更多速订和直通房源，让房客快速订到住的地方？

**陈驰：**不需要，这和交易模式有关。房东和房客需要双向选择，房东要选择房客，房客也要选择房东，双方要沟通。现在小猪平台有 80% 的订单都有聊天。

**创业邦：**短租平台已经被先来者占据，平台模式还有其他创业机会吗？

**陈驰：**平台模式本身问题不大，你也可以通过普通的方式去做连接。但关键在于，你定义的两边，也就是供给和需求，他们的市场定位是什么。这决定了你去连接谁，为谁服务——为火车服务肯定要建高铁，为飞机服务肯定要建机场。大家希望自己无限大，连接的东西无限多，能跑飞机、铁路、汽车，但这是理想，现实情况肯定是从一个非常收敛的定位开始。

摘自《创业邦》

# 华为为何敲不开美国大门？

华为在美国遭受如此待遇并非没有缘由。一方面，作为全球唯一一家未上市的500强企业，华为显得神秘，外界也没有办法搞清楚它的股权结构，这种不透明加剧了不信任感。

周路平

华为进军美国市场的道路再一次受阻。

北京时间1月9日，美国拉斯维加斯的CES开幕在即，《华尔街日报》却在此时爆出新闻——华为手机与AT&T的合作协议流产。原本华为将在10日开幕的CES展上宣布与AT&T达成协议，正式在美国运营商渠道销售智能手机。

合作被紧急中止可能与一份邮件密切相关。据腾讯科技获得的一份邮件显示，美国18名国会议员联名致信联邦通信委员会（FCC）主席艾吉特·帕伊，要求FCC对华为与美国运营商的合作展开调查。

这份发自2017年12月20日的联名信提到，我们需要记住，2012年HPSCI（众议院常设特别情报委员会）报告中的建议，即“美国应当以怀疑的态度去评估中国电信业公司在美国电信市场的持续渗透”，“美国政府

系统不应当加入华为或中兴的设备，包括设备元件”，“政府承包商应当在各自系统中排除中兴或华为的设备”。

突如其来的变故打乱了华为的CES之旅。华为仍在CES开幕当天，在美国发布了新款手机Mate10 Pro，不过却无法在运营商渠道销售。

“New beginnings”，1月9日下午，华为终端总裁余承东发了一条微博，并配上了华为Mate10拍摄的九张拉斯维加斯的街景图。从图中可以清晰看到，华为手机的广告都已经悬挂在拉斯维加斯的街头。

Mate10广告都挂好了却被AT&T“逃婚”，华为为何敲不开美国大门？

## 美国之路走得艰难

去年在华为Mate10的发布会上，余承东宣布2017年前三季度华为手机全球市场份额排名第二，首次超过iPhone。然而，与其地位不相匹配的是，在全球最大的美国市场，华为却迟迟未能打开局面。

在美国，运营商渠道占到了90%的市场份额，这是一块巨大到令人无法绕开的蛋糕。伴随AT&T与华为合作的可能流产，





华为只能在公开市场和亚马逊等线上渠道销售。这将影响到华为在美国市场的推进进度。尽管华为早在 2001 年就在德克萨斯州成立北美分公司 FutureWei，但华为至今在美国的市场占有率还不到 1%，远不如苹果和三星，后两者在美国的市场占有率达到了 70%。

事实上，华为这次在美国合作受阻已不是第一次。根据长江商学院案例研究中心整理的一张表格显示，华为作为中国最大的电信设备供应商，过去几年时间在美国市场频频受阻。2008 年，华为试图与贝恩资本并购 3com，被美国外国投资委员会否决；2009 年，AT&T 与华为达成 4G 设备合约，被美国国家安全局出面干预；2010 年，华为试图收购摩托罗拉的无线资产被美国政府拒绝，试图并购宽带网络厂商 2wire 也失败，与 Sprint 达成的 4G 设备合约，最终遭到了美国商务部干预。

一系列的挫折之后，华为副董事长胡厚崑曾在 2011 年 2 月 25 日发表了一封公开信，澄清了外界长期存在的

传闻，并邀请美国当局对华为展开正式调查。美国国会也对华为、中兴展开了长达 18 个月的调查。然而，美国众议院情报委员会 2012 年发布报告称，华为和中兴的产品威胁美国国家安全，并警告美国电信公司不要采购他们的设备。这也是美国这一次 18 位议员抵制华为的依据。

华为一开始是电信业务受到抵制，后来华为试图通过面向消费者的手机业务，曲线进入美国市场，包括与谷歌合作开发手机等等，但到目前为止，手机业务也再三遇到阻碍。

事实上，华为与 AT&T 的合

作已经不是首次流产。早在2016年8月，AT&T在其发布5G设备供应商名单时，华为和爱立信、诺基亚一起榜上有名，然而随后美国国会议员与AT&T高管在华盛顿举行了密集会谈，最终尽管华为的报价比其它对手便宜70%，但AT&T还是放弃了华为。在其官方的说辞里，AT&T提到两个原因——老生常谈的“安全担忧”，以及需要顾虑到的股东利益。

据余承东透露，华为在美国的所有收购都遭到了美国相关部门的否决，“即使给了别人定金，钱都付了，但仍然被否决了。”余承东有些无奈。原本，他在合作上的演讲稿都准备好了，突如其来的变故不得不让他重新组织语言，“这对我们来说是巨大的损失，对运营商同样如此。但消费者的损失更大，因为消费者得不到最好的选择。”

华为在美国遭受如此待遇并非没有缘由。一方面，作为全球唯一一家未上市的500强企业，华为显得神秘，外界也没有办法搞清楚它的股权结构，这种不透明加剧了不信任感。

另一方面，电信业务与国家安全挂钩。英国早在2013年准许华为在英国运营网络安全中心，但前提是华为需要同意更严格的管控，以消除间谍和黑客攻击疑虑。美国在这方面管控得更加严格，导致美国频频以国家安

全的名义将华为和中兴拒之门外。“没有任何法律规定，运营商不能与华为合作，但政治成本可能会很高。”《华尔街日报》撰文称。华为和中兴等中国电信企业已经成了中美之间的政治博弈筹码。

对于此次被议员联名抵制，坊间有传闻称，背后推动者可能是高通，因为华为在美国发布的手机采用了自家的麒麟芯片，而美国最大的芯片厂商高通未能从中分得一杯羹。不过，该传闻未能获得当事双方置评。

与华为同城的中兴也在美国受到了同样“待遇”。2017年3月，中兴发布公告称，已就美国政府出口管制调查案件达成和解，但这个和解的代价是惨重的——中兴合计向美国政府缴纳了约合82.2亿元的罚金，创造了美国有史以来出口管制案的最高罚款纪

“没有任何法律规定，运营商不能与华为合作，但政治成本可能会很高。”《华尔街日报》撰文称。华为和中兴等中国电信企业已经成了中美之间的政治博弈筹码。



华为在美国的再一次遇阻令人唏嘘，但从华为之前的举动来看，美国市场已经是华为战略里必不可少的一部分，尽管再次遭到阻碍，但华为走向美国只是时间问题。



录。

### 欧洲五国市场份额超 20%

与美国市场频频遇阻不同，华为在欧洲市场走得更加顺畅。


早在 2005 年 11 月，华为与全球最大移动通信运营商沃达丰签订了全球采购框架协议。从 2006 年开始，华为为沃达丰运营的 21 个国家提供定制手机。以此为契机，华为在欧洲通过“运营商网络+定制手机”的模式迅速打开了欧洲手机市场，也为未来华为高端手机进入欧洲奠定了坚实的基础。

近年来，华为的旗舰机型都选择率先在欧洲市场发布，然后才回到国内，足以看出华为对欧洲市场的重视。包括与德国企业徕卡达成合作，双方专门设立麦克斯·别雷克（Max Berek）创新实验室进行联合研发。另外也与保时捷设计公司推出了定制款的保时捷版手机。

华为也的确在欧洲市场斩获颇丰。到了 2016 年上半年，华为手机在西班牙等五个欧洲国家的市场份额超过 20%。在西欧市场中，华为智能手机的份额达到了 11.6%，而在 500-600 欧元价格的高端智能机市场，华

为份额达到了 14.3%。2016 年，华为在欧洲的销售收入达到 1565 亿元，占总收入的 30%。欧洲成为华为最大的海外市场。

甚至连日本市场都开始获得不小进展。华为手机产品总裁何刚昨日在朋友圈透露：日本第二大运营商 KDDI 正式发布华为品牌轻旗舰手机 NOVA2。何刚表示，这是 KDDI 过去 25 年来第一次采用中国大陆厂家的智能手机，第一次使用中国大陆厂商品牌。

华为在美国的再一次遇阻令人唏嘘，但从华为之前的举动来看，美国市场已经是华为战略里必不可少的一部分，尽管再次遭到阻碍，但华为走向美国只是时间问题。

摘自《财经天下周刊》



# 商业新美学：从完美主义到玩美主义

陈禹安



玩美主义就是以好玩为美，它具有完全不同于传统商业美学的审美标准。

在互联网技术飞速发展的现阶段，一个仅仅满足消费者功能需求的产品（工具思维）是很难在市场上立足的，最根本的原因是同质化的产品太多了。大家都能满足消费者的基本功能性需求，消费者凭什么要选择你呢？

互联网帮助消费者掌握了话语权、选择权。而且，消费者自我意识的觉醒也让他们更愿意选择那些更能取悦他们的产品。一句话，消费者既渴望产品具备好玩的特性，也渴望购买的过程好玩，不枯燥乏味。更进一步，他们还有强烈的参与感需求，希望能够进入产品的

设计、生产的流程之中。

## 顾客的玩家化

在《玩具思维》和《玩家意识》这两本书中，我把这样的消费者定义为“玩家”。顾客的玩家化，是互联网下半场的最重要趋势之一。

顾客的玩家化，必然推动与工具思维相对的玩具思维成为新的主流产品战略观。所谓玩具思维，就是超越消费者的基本功能性需求，额外为他们提供时尚、酷炫、新潮、好玩、拉





风的情感满足。

也就是说，顾客的玩家化，使得产品也必须完成从工具到玩具的转变。举一个简单的例子，苹果的 iPhone 还仅仅是通讯工具吗？显然不是，它同时也是照相机、导航仪、阅读器、电视机、游戏机等等。与其说 iPhone 是一个工具，倒不如说它是一个玩具。这也是 iPhone 能够干掉 Nokia 的本质原因。

我们再从消费者身份定位的变迁来仔细品味、体会消费者与产品之间的关系。

顾名思义，“用户”是指“使用商品的人”，“玩家”是指“将商品当成玩具，追求玩媒体验的人”。

玩家与用户这两种身份，所呈现的与产品之间的关系，是完全不一样的。“玩”和“用”

是两种完全不同的体验过程。

“用”是被动的，当需求出现的时候，用户才会去使用产品。比如，当消费者需要钻孔的时候，才会想到用电钻。

“玩”是主动的，需求往往是消费者主动创造出来的。比如，消费者会想方设法、见缝插针地玩手机上的游戏。

“用”与“玩”虽然都是一个较长的区间，但“玩”的频率明显要高于“用”。可见，用户是与工具思维密切挂钩的，而玩家自然是和玩具思维形影不离的。

“玩”和“用”的重大区别还在于，“用”是表层的，而“玩”是深层的。

“用”不涉及情感，与商品只是外在的联系，而“玩”必然投入情感，与商品建立由外

而内的情感链接。

玩家对于产品所能带来的玩娱效果的要求是十分严格的，甚至是十分苛刻的。玩家的标准是追求好玩，即新潮、时尚、酷炫、拉风。不符合这些标准的商品，即便工具性再强大，也很难获得玩家的青睐。

在“玩家阶段”，权力已经完全向玩家集中，玩家的好恶将成为决定商家生死的最重要因素。权力的转移，使得商家必须绞尽脑汁，推陈出新，来迎合玩家的需求变化。

## 传统商业美学的悖论

总而言之，“用户”和“玩家”，并非只是字面上的不同，而是代表着完全不同的消费心智模式。这就牵涉另外一个重大问题——商业美学标准的重大变迁！

英国维多利亚时期的艺术评论家、社会思想家约翰·罗斯金说：“世界上最美的东西是那些最无用处的东西，如孔雀和百合。”

在罗斯金的定义中，实际上提出了两类相互对立的東西：一类是无用处的东西，另一类自然是有用处的东西。

根据罗斯金的定义，无用处等于美，最无用处等于最美。由此出发，我们可以看到在传统商业美学中存在一个悖论。

传统商业就是建立在满足消费者需求的用处之上的。商业美学的最高标准自然是“有用就是美”。可是，罗斯金却说无用才是美。这两者之间岂不完全矛盾？

但是，随着互联网的飞速主流化和对商业的深度交融，整个商业世界已经发生了重大的变化。玩具思维已经取代工具思维成为新的主流。当我们在玩具思维的大框架下再来审视商业的美学标准时，情况就完全不一样了。

我们知道，所谓“用处”，就是一种功能价值，亦即工具价值。而没有用处，则可以归结为玩具价值。

由此我们可以进一步推导，无用就是美，其实就是说：好玩就是美。



玩家的标准是追求好玩，即新潮、时尚、酷炫、拉风。不符合这些标准的商品，即便工具性再强大，也很难获得玩家的青睐。

## 好玩就是美

为什么好玩会带来美的体验呢？

毫无疑问，好玩的事物或经历会给我们带来快乐的感觉。而对快乐的认知与判定取决于大脑在视觉、听觉、嗅觉、触觉、味觉以及想象力等通道上的综合体验。同时，快乐的感觉也会反过来影响大脑的运作，影响我们的行为，并最终影响我们的审美体验。

好玩的反面就是不好玩。不好玩的事物或经历，带给人们的是腻厌感。神经心理学家曾经做过这样的实验：

研究人员让一个同样喜欢西红柿汁与巧克力牛奶的人参加实验。在这个人喝够了巧克力牛奶之后，再继续让他喝巧克力牛奶，他的大脑皮层中的眶额叶皮层的侧面部位会被激活。这个部位的神经活动与人们的厌恶感正相关。也就是说，眶额叶皮层侧面部位的神经活动越是激烈，人们就越是厌恶他正在经历的某种体

验。如果让这个被试者改为喝西红柿汁，那么他的大脑皮层中的眶额叶皮层的中间部位就会被激活，这就意味着他对正在经历的体验表示满意，并体会到快乐的感觉。

好玩之所以会带来美的体验，就是因为好玩正是腻厌感的天敌。

与“好玩就是美”相对的传统商业观念则是“有用就是美”。

## 玩美主义的审美标准

我们将“有用就是美”定义为“完美主义”（Perfect），同时将“好玩就是美”定义为“玩美主义”（Playfect）。这两者之间的比对如下表所示：

从“完美主义”到“玩美主义”，是商业美学的一次重大变迁，同时也是高度契合从工具思维到玩具思维的整个商业发展大趋势的转变。

完美主义，其重点在“完”字，而不在“美”



快乐的感觉也会反过来影响大脑的运作，影响我们的行为，并最终影响我们的审美体验。



字。“完”就是追求各项技术参数、生产指标的完善，甚至是极致化。这正是工具思维的典型体现。正如哲人所言，追求有用性就不美了，涉及利益就脱离审美体验了。

玩美主义，则“玩”“美”并重。“玩”就是在不涉及利益的兴趣驱动下的积极参与，而“美”则是一种情感体验，涵盖五种感官刺激（视觉、听觉、嗅觉、触觉、味觉）的深度体验。

玩美主义的标准就是以好玩为美。那么，产品或服务什么样的呈现才会被充满玩家意识的消费者认为是好玩的，进而是美的呢？这个问题的实质是玩美主义的审美标准是什么。

一般来说，有以下四条标准：

#### **以幼为美**

以幼为美的审美标准在玩法设计中属于必



完美主义，其重点在“完”字，而在“美”字。“完”就是追求各项技术参数、生产指标的完善，甚至是极致化。这正是工具思维的典型体现。

杀技。只要将产品本体、产品的附属特性，或者是产品的品牌、代言人等以幼萌的形态展示出来，往往能够让消费者玩心大动，情不自禁地投入关注。比如，迪士尼的长盛不衰，熊本熊的一夜走红，故宫的系列卖萌文创产品，都是以幼为美的具体呈现。

#### 以反为美

基于工具思维的完美主义已经统治商业很多年。其间，消费者的自由被严重束缚，消费者的态度被严格限制，而在互联网给消费者赋予了话语权之后，曾经被压抑的消费意志就被强烈释放出来。消费者有一种普遍性的冲动，想要自己来决定产品或服务的品位调性，甚至不惜远离、背离传统的审美标准。

于是，在商业新美学中，以反为美就成了很重要的一条审美标准。“反”成了一种姿态，成了一种象征。这一点在中国的消费者身上表现得特别突出。比如，喜茶流行后，丧茶紧跟着就火了。

#### 以奇为美

以新奇为美，直接契合人类与生俱来的好奇心，在任何阶段都是成立的。以奇为美，重在创意，胜在出其不意，直接冲击消费者的惯性思维。这方面的例子特别多，比如，越南的廉价航空公司越捷在开业时，就在机舱里搞了一个比基尼秀，一下子就赚足了眼球。

#### 以秘为美

这是利用人们心理上普遍存在的“禁止效应”，越是禁止的，就越是吸引人。所以，可以通过制造神秘感，让消费者趋之若鹜，吸引他们想要揭开谜底的强烈欲望。比如，日本一家书店将书蒙上封皮，让读者看不到书名，然后在封皮上写上几句诱惑性的评论，结果创造了极大的畅销效果。

总之，在玩具思维的大趋势下，消费者的玩家意识日渐强烈、日渐敏感，我们只有把握了从完美主义到玩美主义的商业新美学的本质内涵，才有可能让消费者在好玩中体验到美好生活的吸引与召唤！

摘自《销售与市场·管理版》



在玩具思维的大趋势下，消费者的玩家意识日渐强烈、日渐敏感，我们只有把握了从完美主义到玩美主义的商业新美学的本质内涵，才有可能让消费者在好玩中体验到美好生活的吸引与召唤！



# 积习可以改，你需要的是重构思考框架



承认吧——我们都有阻碍自己事业发展的习惯。无论是较差的人际交往技能，还是拖延症，又或是还行但算不上优秀的技术实力，这些都是我们事业发展的最大阻碍之一，是我们需要努力改掉的习惯。

约瑟夫·格伦尼

几年前，我和我的同事调研了 5000 人，他们都想改掉某个阻碍事业发展的顽固习惯。只有不到 10% 的人成功了，作出了深远而持久的改变。

当我们审视是什么使得成功者脱颖而出时，一个非同寻常的特点显现出来：成功者谈论自己时，仿佛一个实验心理学家谈及一只珍贵的实验室老鼠一样。举个例子，一名性格内向而心怀大志的经理曾聊过，他是如何让自己每周去三次职工自助食堂，并同完全陌生的人共进晚餐的。开始，他紧张又兴奋，在走出自己的办公室之前，他强迫自己把手机留下——他知道如果带着手机，自己肯定会玩手机来躲避陌生人。他明白，如果他能够简单地适应这

些环境，他就能认识新的人——这是他希望培养的习惯和得到的技能。

当意识到这种看起来有些怪异的类型时，我们开始看到了它的好处。这些明智的、有自我改变的人们意识到，控制自己行为的最好方法就是掌控那些本来控制自己的事物。他们丢掉了把自己看作是唯一的理性行动者这种天真傲慢的想法，即认为自己的行为是自主意识选择的结果。70 年的社会科学证据则表明刚好相反，我们对自身行为的掌控力度比想象中还要小。其实我们深受外力影响，它操纵我们，干扰我们，刺激我们，阻碍我们。

在我们的调研中，那些最擅长改变自己行为的人，无一例外都承认了这个事实，并让它

66

有一句墨西哥谚语说：“看你的朋友，就知道你是怎么样的人。”你无法左右朋友对你的影响。他们决定了你的思考、感觉，甚至穿衣的方式。



为其所用。他们控制自己行为的方法是控制那些不间断的影响来源，本质上是操纵自己以不同的方式看待问题。下面是一些常见的自我改变的窍门和技巧：

我们很难认识到现实环境对我们做出选择的重大影响。例如，你吃什么，更大程度取决于你看到了什么食物，而不是你在寻找什么食物。当你看到同事桌子上碗闪闪发光的瑞士莲巧克力松露时，对你而言，就如同开启了一场永不停滞的诱惑，唯一结果就是屈服于它。所见即所需。

你可以利用这个窍门来保持距离，从而改变自己：远离坏的，接近好的，你的行为就会改变。如果你想克服拖延症，就不要坐在能吸引你注意力的地方。如果你在一个开放式办公环境里工作，那么当你需要一个小时的专心工作时，就带着你的笔记本电脑去一间狭小的屋子。如果你想要阅读更多技术期刊，就把它们放在你的主页上，取代那些促销广告和新闻通

知。

有一句墨西哥谚语说：“看你的朋友，就知道你是怎么样的人。”你无法左右朋友对你的影响。他们决定了你的思考、感觉，甚至穿衣的方式。他们影响了你的购物、吃饭、学习、爱憎，甚至于你投票的方式。因此，你要远离那些一身恶习的朋友。例如，如果你想要对于公司变革持有积极正面的态度，就要多和担任领导变革角色的人共进午餐，而不是和那些持反对意见的人在一起。

人类天生有一个偏好：如果一个网页的选择方框打勾了，我们就倾向于保持打勾。假设重考驾照要求放弃器官捐献而不是捐赠器官，我们中的许多人还是会捐献器官的。所以说，系统默认了我们的生活。不要张口就说：“我想等到季度评测之前再练习演讲。”相反，你应该在日程中制定练习规划。如果你只按系统默认来，你很可能只是花了一个小时排练一下而已。

我们总认为自己行为达不到预期是因为缺乏毅力，而不是缺乏技巧。这是错误的。当我们感觉自己能力不够时，就会缺乏基本的动力。因此，如果你想改变自己行为，不要仅仅只是在心理上说服自己去改变；你更加需要的是训练自己去改变。有机地创造实践机遇，增强自身竞争能力，然后你的动力就会随之而来。

例如，一个主管想要提高人际交往技能，于是她买了一本讲如何进行谈话的书。她每周都学习一个技巧，并寻找机会实践。每次实践不过花费几分钟。刚开始有些不舒服，但她改变自己的看法，把这种实践当作一种“人际关系技能健美体操”，于是就习惯了。一旦她把一种技巧磨练多次，就会适应它，并对它产生信心。学习新的行为可以看作是系统性技巧获得的过程，这种看法可以让你改变不舒服的感觉。


这非常容易，用不同的方式来构建思考框架，从而操纵自己。实际上，其他人一直在对你做这样事情：一款软饮料就是自由，一部新车就是激情。这很蹩脚——但是有效。且我们也可以对自己做同样的事情。例如，稍微调整下你用来描述决定的词语，就可以深刻影响你的感受。瓦内萨·帕特里克进行的研究表明，面对诱惑时，“我不做”比“我不能做”所起到的抵御效果要好得多。

在我们的调研中，那些成功改变的人们会使用一些表达方式给自己鼓劲，他们往往将其与自己的价值或者目标联系在一起。

举个例子，如果你发现自己在抗拒一段不舒服但必要的对话，很可能你是在用一种强化抵抗情绪的方式来构建它，如“我还得去处理这烂事儿”。改变下思考框架，变成“为什么

我想去进行这个谈话呢？”这样一来，当你思考这一问题时，你可能会从中发现某个动机，如“为了挽救我顶头上司的事业”。如果你去进行谈话是为了挽救朋友的事业，你对此的感受相较“我还得去处理这烂事儿”便完全不一样，尽管还是同一件事。

绝大多数人都对影响我们选择的众多外力视而不见。我们高估了理性意识的影响，严重低估环境和社会因素的力量。现在是时候让我们承认这一事实，让外力为我所用，而不是与我们作对，从而掌控自己的生活。

约瑟夫·格伦尼是纽约时报的畅销书作家，他的作品已经被翻译成 28 种语言，在 36 个国家都有。他是活力睿智训练中心的联合创始人，企业培训和领导力发展方面的创新者。

摘自《哈佛商业评论》



我们高估了理性意识的影响，严重低估环境和社会因素的力量。现在是时候让我们承认这一事实，让外力为我所用，而不是与我们作对，从而掌控自己的生活。

# 靠天才和超人管理的企业是无法生存的



企业的不平凡在于虽然拥有平凡的员工，却拥有不平凡的业绩；企业的平凡在于虽然拥有不平凡的员工，业绩照样平凡。

刘春雄

第一次强烈感受到企业平台的价值是在约二十多年前的一次“营销经理人沙龙”上，我们发现本土企业经理们表达的多是“个人观点”，跨国公司经理们表达的多是“企业观点”。

在熟悉的专业领域，跨国公司经理们的观点“系统而细致”，凭他们的个人素质，他们很难达到这样的水准。那么，是什么使这些跨国公司的经理们的表现超越了个人能力呢？我们发现是企业搭建的平台。他们表现的不仅仅是个人能力，更是企业能力。

这恰恰就是优秀企业的优秀之所在。因为

置身于优秀企业，所以个人更为优秀。

让平凡的人做出不平凡的业绩，没有企业平台和企业能力的支撑，谈何容易？

企业存在的价值，就在于个人因为置身于企业，所取得的业绩超越个人能力，或者说因为置身于企业，个人能力和素质有了显著提高。要做到这一点，企业除了选拔优秀的个人外，企业本身还要具备一种独特的能力，我们称之为企业能力。

个人的业绩，是企业能力与个人能力结合的产物。

普通企业，因为缺乏企业能力，所以更加



依赖个人能力，总想网罗一批精英。但因为企业能力缺乏，总是难以留住大量精英。

优秀企业，因为具备了强大的企业能力，所以普通员工也有出色的业绩。但是，一旦员工离开企业，丧失了企业能力的相助，就可能“打回原形”。这就是为什么优秀企业的人员表现好像总是很优秀的原因，这也是为什么从优秀企业挖的人，其表现往往与预期大相径庭的原因。

关于企业能力，管理大师彼得·德鲁克在其 1946 年出版的巨著《公司的概念》中就有所提及。彼得·德鲁克有这样几个基本观点：

第一，企业的本质不是生产组织，而是人本组织。企业的效率不是由生产效率决定的，而是由人的组织效率决定的。

第二，靠天才和超人管理的机构是无法生存的。公司的组织形式必须使它在普通人的领导下运作。一个人管理的机构不可能长久，过分依赖某个人是危险的。

第三，最成功的最悠久的机构往往能使其成员的知识素养和道德品质在原有的基础上得到提高，一个机构的运行效率取决于它有效地组织人们为共同目标奋斗的效率，以及将人们组织起来实现自我超越的精神。

第四，现代组织能力代替了个人技巧，所以企业可以招募大量非熟练工人。

第五，现代组织减少了对低能力的需求也提高了对高能力的需求，即减少了对普通员工的要求，但却提高了对高层管理者的要求，导致管理人员数量急剧膨胀和收入大幅提升。

第六，小企业能够给予个人足够的表现空间，且又把他的影响控制在很小的范围内，即使失败也不会产生很大危害。

第七，小企业可以以市场业绩为客观标准对个人进行评价，对大公司而言，个人的贡献微不足道，难以单独计算。

第八，小企业自上而下都需要通才，而大企业基层需要专才，高层需要通才。



彼得·德鲁克的论述让我们看到了大企业与小企业的本质差异。

企业不是因为做大了才采用更现代的组织形式，而是因为采取了更现代的组织形式才能够做大。相比于资金、设备和技术，人员的组织效率更为重要，正因人员的组织效率决定了资金、设备和技术的作用效率。

当一个企业缺乏企业能力时，就会渴望员工的个人能力能够弥补企业能力之不足。当然，几乎每个企业都能发现一个或一批个人能力卓尔不群的人，或许这些人就成了管理者的“救星”。这样的情况使得企业更愿意相信不是管理不行，而是太缺少卓尔不群的员工，所以它把希望放在培养或涌现更多这类员工身上。

优秀企业当然也招募高素质员工，并且可能其素质比普通企业更高。但这并不是关键，关键是优秀企业并不单纯依赖优秀员工的素质和个人能力，而是发现出一套企业能力，让优秀员工的个人能力获得更大的发挥。

企业能力与员工没有关系，它是企业的组织管理决定的。企业是铁打的“营盘”，员工是流水的“兵”。不论是谁，只要员工进入企业或岗位，企业能力就发挥作用。只要离开企业或岗位，企业能力就失效。

“什么是企业能力？我怎么没感觉。”置身于优秀企业的员工经常有这样的感慨。就如同“什么是中国文化，中国人怎么没感觉”一样，只有到了一个与中国不同的文化氛围，才能感受中国文化。

同样，只有到了一个完全不同的企业，才能感受到企业能力的存在。离开跨国公司到小企业任职的人，才能感叹跨国公司组织之完善以及小企业之千疮百孔。

一家国际知名跨国公司中国区总裁有一段名言：“中国区总裁这个位置，换谁干都一样。”因为很多在跨国公司任职者总觉得这些企业在中国的成就主要是个人的功劳，高估自己。

其实，决定这些跨国公司在中国成就的主



企业能力与员工没有关系，它是企业的组织管理决定的。企业是铁打的“营盘”，员工是流水的“兵”。



管理者追求的是发展、利润、规模，表面上看决定这些结果的是资金、产品、成本、市场，而真正的源泉却是企业能力，即对员工的组织能力。

要素是企业本身的能力，个人不过是借助这种能力布局。更何况中国区总裁并不是一个可以“当家”的人，只不过是跨国公司整体体系中的一个小环节而已，是一个较大的“螺丝钉”而已。

管理者追求的是发展、利润、规模，表面上看决定这些结果的是资金、产品、成本、市场，而真正的源泉却是企业能力，即对员工的组织能力。

企业与其花费巨大的精力去挖掘天才、超人式的人才，不如踏实搭建企业平台，让“小人物”也能干成大事业。


企业能力从何而来？

大致来源于两方面：一是来源于高层的管理设计，就如同郭士纳的变革挽救了IBM一样，优秀企业总有这样的设计师。设计师设计出了企业的基本格局，也就是企业的组织结构。在结构面前，个人微不足道。

企业的组织设计必须符合两个基本条件：

第一，适应市场环境的变迁，能够对环境变化迅速做出反应，因为生存的法则不是强者生存，而是适者生存，这就是企业界的达尔文法则；第二，让普通人（而不是超人）能够胜任，并且取得超越普通人的业绩。

二是来源于对个人经验的提炼。华为公司发现，很多表现优秀的人也不知道自己为什么做得那么好，于是，华为的人力资源部就负责对优秀人员的典型行为进行总结、提炼，然后上升为公司行为，在公司全面推广。个人的经验属于个人能力，一旦进行提炼并推广，就成为企业能力。

我们一直在从事管理实践，在小企业，我们确实感受到个人能力很重要，因为缺乏企业能力，就只能依赖个人能力。但个人能力却挽救不了企业。在大企业，我们从来没有发现人才有想象的那么重要。在企业能力面前，个人是渺小的。

摘自“刘老师论坛”



Fortune

财富 2018

Fortune

3月

# 熊晓鸽的江湖沉浮

“投资教父”熊晓鸽是2017年IDG资本收购IDG集团传奇故事的主角。



陈墨

作为将国际资本引入中国的代表性人物之一，公众熟知的众多互联网公司背后，几乎都有他的身影。二十多年来，他赶上中国互联网发展的热潮，也瞄准并支持了更多年轻创业者。

熊晓鸽的办公室里摆着一个电脑屏幕大小的机械装置，上边挂满各种混搭零部件，通上电就开始缓慢旋转。

理发推剪——他从初中开始就给同学和朋友理发，直到十年前才彻底收工；乒乓球——当年为了被推荐上大学，做电工的他每天陪车间书记打球，还经常故意让对方赢球，书记答应来年一定推荐他上大学，但是1977年冬，国家恢复了高考；盒带——在《中国日报》和新华社写稿时，他用这个录音。

这些物件被熊晓鸽一路从湖南背到北京，再背到美国，又从美国打包寄到瑞士。艺术家花了大半年时间，把他的一生浓缩进这个装置，它被称作“移动雕塑”。

除了丰富的经历，长久以来，作为中国风投教父级的人物，熊晓鸽身上最广为人知的传奇是，在互联网创业大潮中投中了百度和腾讯。但错失阿里也常被作为他投资生涯的最大遗憾提起。

可这个浓缩人生的雕塑上，没有任何与BAT有关的内容。

“如果再谈BAT，对我来讲多无聊啊，15年前投的。”坐在IDG资本的北京办公室，熊晓鸽说。他喜欢谈论现在，认同去年年会上公司合伙人对IDG



资本的形容：“现在的 IDG 资本就像是个还处在青春期的姑娘，脸上有时会冒痘。”

“我们公司就是 90 后，对不对？是吧。正好 25 年了，青春年华，最好的时候！”熊晓鸽把今年定义为 IDG 资本重新开始的一年：1 月，IDG 资本联合泛海资本收购 IDG 集团，他接替已故董事长麦戈文出任 IDG 资本全球董事长，并讲述了这笔并购的意义：“首先是一个好生意，其次对我来说，也完成了对麦先生的承诺。”

IDG 资本最早曾是 IDG 集团的一个投资部门，由熊晓鸽协助 IDG 董事长麦戈文先生于 1992 年开始在中国筹备，1993 年正式成立，是最早进入中国的外资投资基金。1999 年，IDG 资本从 IDG 独立出来，

成为国内第一家真正意义的实行合伙人制的投资机构。

麦戈文与熊晓鸽亦师亦友，上世纪 90 年代曾支持熊晓鸽回国建立风险投资基金。2014 年，麦戈文去世后，熊晓鸽也一直协助麦家打理公司，他答应过麦戈文，要把 IDG 的品牌和麦戈文支持的脑科学研究事业继续下去。

熊晓鸽确实做到了。在当天拍摄和采访过程中，这位 IDG 资本全球掌门人最常说的四个字就是“我们投的”。实际上，到 2017 年上半年，IDG 资本在中国扶持超过 600 家企业，其中有 150 余家在中国及海外市场上市或实现并购退出。

听说摄影师在时尚界很有名，熊晓鸽立即发问：



“知道我是《时尚》的投资人吗？”聊到周冬雨时，他又讲起两人在机场的偶遇：“我告诉她《山楂树之恋》是我们投的，她说‘哎呀，你是我的贵人！’”回忆起这些时，他热情地招呼在场所有人吃酸奶：“这个特别好吃，我们投的！”

当天上午，在“我们投的”之后出现的名字还有喜茶、bilibili，尚未列举的则包括百度、腾讯、携程、搜狐、搜房、乌镇、传奇影业等一大串响亮的名字。

“在中国来讲，IDG 资本过去的二十多年，就是灯塔，就是标杆。”宜信公司创始人、CEO 唐宁在形容时加重了语气。外界总结 IDG 资本的投资方式，其实经历了从“撒胡椒面儿”到定点投放的变化。早年间，用仅有的几百万美元的基金规模，熊晓鸽和合伙人们去中关村扫楼，单个项目资金一般控制在百万之内，一共投了大概四五百个项目。

随着被撒中的种子长成巨头，IDG 也开始获得了极大的回报。百度的投资，为 IDG 带来了超过 1 亿美元的回报。仅到 2006 年底，IDG 共在中国投资不到 2 亿美元，回报已经达到十多亿美元。

但今天，已经手握十几支基金的熊晓鸽，投资



随着被撒中的种子长成巨头，IDG 也开始获得了极大的回报。百度的投资，为 IDG 带来了超过 1 亿美元的回报。

风格却时常被评价为儒雅、保守。“那时候‘撒胡椒面儿’，是因为有本事去撒。第一，这个行业别人没看明白；第二，市场上没有几个风投，没人跟你竞价。”他分析变化的原因，“现在，中国有一万多家风投基金，再这样，结果只会是低效。”

他曾在很多场合放出豪言，要投就投出下一个 BAT。但这并不意味着他要搞同类公司与 BAT 竞争，而是他深信，一定能找到更多 BAT 没做的事。

## 从黑暗到黎明

投出第一代 BAT 前的上世纪 90 年代初期，是熊晓鸽这样的中国风投资人极其孤独的年代。那时他带着钱回国找项目，在深圳请同学吃饭，同学都不信。有人后来对媒体回忆：“我们每个月工资只有 120 块钱，他说他有 1000 万美元，我办公司他出钱，他还占小股，不是骗子，也跟骗子差不多了。”

外资也不看好中国的创业形势，一次开会讨论中国风投，参会的律师和 IDG 的财务总监说：“你们的中国投资策略听来听去就像我们美国一句话‘拿着一把大粪往墙上扔，看哪个能粘住’。”

那是一段令熊晓鸽感到心累的阶段。“当时老麦每年到中国巡视五六次，每一次都让我们提心吊胆，只怕他突然一灰心，就此罢手，收回所有投资和预算。”

连一些英美投资家也认为，当时在中国做风险投资至少早了十年。彼时中国的资本市场也刚刚起步，上海证券交易所 1990 年建立，证券还是股份制改革试点的产物。民营的公司没有上市渠道，也就意味着，风险投资还没有可以退出的方式。

熊晓鸽偏不信，在拉斯维加斯连一美元注都不肯下的他进行了一场赌博：“我觉得可以小规模地做，毕竟中国会一天天更好。现在没有退出机制，但以



后一定会有。人还是要赌明天会更好，而且中国还是朝着市场化方向走。”

直到 2000 年，IDG 资本才通过股权转让实现了第一笔退出。但由于布局够早，同时赶上中国经济的高速成长期和互联网创业的勃发，IDG 资本发展迅猛。

成为传奇的同时，外界也热衷于议论 IDG 资本的遗憾，比如漏过了阿里巴巴，以及在 2005 年互联网泡沫到来之前，草草卖了腾讯的股份。这使得 IDG 资本后来在电商领域的发力时常被解读为对以往遗憾的弥补。

提及过往，熊晓鸽洒脱地一挥手，“That’s life！”他认为投资是一个“永远看着未来”的行业。在 IDG 资本内部，一家公司上市或者是退出以后，会留下一个纪念碑，就挂在办公室墙上。“我们开玩笑说这叫‘墓碑’，记录的是过去的辉煌，但是你应该寻找下一个（目标）。对于我们来讲‘墓碑’越多，做成的事越多。”

他觉得中国未来的互联网企业将不会局限在国内，而是走向全球。关于 IDG 资本在移动互联网领域的布局，他透露说：“我们在垂直的八九个领域里都有布局，而且每个领域都尽量挑选到行业里的领头羊。”

眼下，IDG 资本已经在跨境金融、医疗、汽车、能源等多个领域布局。通过收购并入 IDG Ventures，对方在美国、越南、印度、韩国等地都有多年的专业团队，其加入大大完善了 IDG 资本的全球投资网。

唐宁觉得：“很多成功的投资并不必然都是独角兽。一只独角兽远不如一群千里马，独角兽可能个头挺大，挺显眼，但那是万里挑一，而且运气的成分很重要。如果能培养一群千里马，而且是用一套体系、一套机制、一套科学逻辑能够去打造培育千里马的一个体系，那是非常牛的。熊晓鸽和 IDG 资本做的就是这样的事。”

IDG 资本今年年会的主题是人工智能，熊晓鸽将怎样以体现人工智能的着装出场是他的下属最感兴趣的问题。而对熊晓鸽本人来说，如何把人工智能、无人驾驶等一些新技术应用到更多的市场上，也是他现在最关心的领域。

## 在大时代中进化

即便已经是中国风投行业的领先者，在总结过

去 25 年的历程时，熊晓鸽还是坦承，他对 IDG 资本曾受到的两次冲击印象深刻。

第一次冲击始自 2005 年。“2004 年是腾讯上市，2005 年百度上市，那个时候中国互联网的用户已经达到了一个亿，跟美国已经相差无几。所以老外得到了一定的市场环境，可以进来玩玩……硅谷银行组织了一个代表团，就是把美国所有的顶尖（投资公司）老大都组织到中国来。”

彼时 IDG 是中国上市最多的风投基金公司，规模也只有 1 亿美元。“这些老大一进来，每个人把这个规模提到了 3 个亿到 5 个亿。”熊晓鸽说，当时的形势是，要么合作要么竞争，如果竞争。“他可以开出 3 倍至 5 倍的工资来挖你的人，这样的话，我们就再也不可能包打天下了。”

2006 年，IDG 资本选择了与美国 Accel 风险投资公司合作，共同发起成立 IDG-Accel Growth Fund I。“我们的体量一下子大了 5 倍，管理费也充裕了，能够吸引和留住更多的人才。最重要的是可以避免过去想在后期跟投但资金不足的遗憾。”

第二次冲击始自 2008 年，创业板推出，一批早

期创业成功的创业家开始组团介入早期投资，带动人民币基金纷纷发行。“我就记得那时候人民币基金‘嘭’一下起来了。”熊晓鸽回忆说。

作为应对，2010 年 7 月，IDG 资本完成了旗下第一只人民币 PE 基金——和谐成长基金的募集。“那个基金是 36 亿元，社保给了三分之一，其他都是中科院啊、北京投资中心啊，国家出的一些钱。当时我们还是觉得特别荣幸，过去管老外的钱，现在管咱们国家的钱，尤其是社保的钱，对吧。所以这个基金我们就做得非常非常小心谨慎，也特别用心地做。”熊晓鸽说。

饶有意味的是，熊晓鸽近年来最得意的两笔投资都与这两次危机有关。

一个经典案例是对传奇影业的投资。获悉该项投资时，熊晓鸽在中国还有会要开，这要求他必须尽快赶回中国。结果熊晓鸽飞了 12 小时到了美国，待了六个小时，开了两个小时会，又立刻飞了回来。

这是他过去几年中最得意的投资。“这也是我们投得最多、做决定最快的一笔，投了 8500 万美元，两个小时内做出决定。”



饶有意味的是，熊晓鸽近年来最得意的两笔投资都与这两次危机有关。

这笔投资动用了两个基金，IDG 资本和 Accel 加在一起，是传奇的第二大股东。后来传奇影业公司主导投拍了《盗梦空间》《哥斯拉》《星际穿越》等大片。

另一个惊喜是暴风科技。由于不看好中概股在美国市场上的表现，熊晓鸽建议暴风在中国 A 股上市。而后，暴风科技以 39 个涨停板成为创业板“妖股之王”，也成了 IDG 资本投资退出的经典案例。

这种把挑战变成机遇的能力，熊晓鸽常归功于自己的乐观。但 IDG 资本合伙人牛奎光觉得，更准确的说法是熊晓鸽特别乐意拥抱变化：“他有着各式各样的好奇心，对变化怀有饱满的热情。”

这份好奇心早在熊晓鸽年轻时已经显露。15 岁那年，他正顶替父亲，在湘潭钢铁厂做电钳工，因为不甘于当时的处境以及仍对世界怀有好奇，他强烈渴望通过高考改变命运。备考的一个多月，父母腾出大床房给他看书，放榜的时候，他从 50 米高的工厂楼梯“飞一般”地下来，成了湖南大学第一届外语系的学生。

大学时期，没课的时候，熊晓鸽最常做的事是

跟同学一起守在岳麓山下，看见外国人就上去做自我介绍，免费介绍景点，借以锻炼口语，他们把这叫“打猎”。

一个偶然的机，熊晓鸽写的一篇文章在报纸上发表，他因此决定当记者，后来只用八个月就拿下波士顿大学的传播学硕士学位。

好友倪正东觉得，熊晓鸽的记者特性至今没有消退，这成了他身为投资人的优势。倪正东是清科集团创始人、董事长，经常和熊晓鸽一同见成功的企业家，最近一次见的是富士康创始人郭台铭。“我觉得他和郭台铭交流，就像他几十年前采访那个王安电脑的创始人王安一样，保持着记者的味道。他们交流时，不仅是两个行业领袖之间的对话，他还会体现出一个资深记者的特性。包括他跟张艺谋在一块也是，我也会有这种感觉。”

## 最理想的投资人

拍摄时，熊晓鸽拒绝了摄影师提出的打领带的建议，“因为创业者不打领带，做风投的人要和他



这份好奇心早在熊晓鸽年轻时已经显露。15 岁那年，他正顶替父亲，在湘潭钢铁厂做电钳工，因为不甘于当时的处境以及仍对世界怀有好奇，他强烈渴望通过高考改变命运。



2014年，IDG资本专门设立了一只规模为1亿美元的“90后投资基金”，针对“90后生活方式和年轻创业者”。

们打成一片。”他说话爽利干脆，举止间偶尔会流露出一丝孩子气。去年公司年会上，他就豪迈地立下flag，到今年春节，一定减重10公斤，否则就把今年的年终奖拿出来分给大家，可至今还差3公斤。这个目标对他来说并不容易，因为应酬实在太多。

除了工作，他还经常穿着T恤和年轻人一起玩儿，“打球，踢球，打篮球，最近我还打乒乓球。”公司组织足球赛，上学时在校队踢左边锋的熊晓鸽还给年轻人充当了一回教练。

这些特质使得他很受90后创业者的欢迎，他也同样关注90后创业者。

2014年，IDG资本专门设立了一只规模为1亿美元的“90后投资基金”，针对“90后生活方式和年轻创业者”。基金成立仪式在古北水镇举行时，熊晓鸽当时还清唱了一首《在路上》。

他爱唱歌，用倪正东的话说，“投资人里唱歌最好的”。有一次，暴风影音的创始人、CEO冯鑫去找熊晓鸽帮忙，结果两人吃饭的地方突然来了一群歌手，环境变得嘈杂，冯鑫感到心烦。

但是熊晓鸽在那个环境里待得挺舒服，“他就让我也适应适应，他说，大家要放轻松嘛，没必要那么紧张……我觉得他心里还真是挺愉快的，像个大孩子一样，不会背什么太大的思想包袱。”冯鑫回忆说。

熊晓鸽曾解释如此看好90后创业者的原因：“并

不仅仅是因为他们年轻，中国的移动互联网是在过去五年普及开来的，而这五年里，90后正在上大学或刚刚步入社会，他们是最早一批掌握这项主导技术的人。现在我们是两条腿走路，对于移动互联网的一些新招式，我们可能会更多地让90后去摸索出一套新东西出来，找出一些解决人们痛点和爽点的商业模式。”

达令家的创始人齐燕在谈到熊晓鸽时，主动补充了一个问题：“对创业者来讲，最理想的投资人是什么样子的？”她接着回答说，“我觉得最理想的投资人就是熊晓鸽这样的。我说他是一个icon，是非常坚定的人，选择了一支团队，会坚持走到底，除非创始人自己放弃。”

“你可以把他称为投资人，与此同时，他又是超越那种狭义的投资人，是朋友，是媒体人，还做过政府顾问，我觉得是一个非常综合的定位。”唐宁描述说。

这位投资人还保持着旺盛的战斗力和战斗力。倪正东每次想起熊晓鸽的节奏，总觉得有些不可思议：经常早晨在一个城市，夜晚在一个城市，第二天又飞到第三个城市参加各种重要的商务活动。“我认识他这二十多年，感觉他就是马不停蹄，从没歇过，很少听说他休假。”

他依然坚持着一些多年的习惯：出门前会带上当天的报纸杂志，看到有用的信息，立即开始联系。



事实上，他的很多投资项目都是从“偶遇”开始的。

比如在上海国际电影节巧遇上海电影集团的总裁任仲伦，从而决定拍摄一部关于高考的电影《高考1977》。2012年，熊晓鸽在一档访谈节目中说起这部电影：“我们不是投了一个电影叫《高考1977》吗？那个听到广播说可以高考的情景，现在一看到还想掉眼泪。”说着他抬起头，皱了皱眉头。


2017年12月28日这天，他去了一趟武汉大学，代表IDG资本向武汉大学捐赠1977万元，设立“查全性教授1977奖教金”，每年由学生投票选举，奖给20个教本科生的老师，奖金在教师节当天颁发。

这笔捐赠也和他1977年参加高考有关：“武汉大学的查全性教授，1977年恢复高考就是这位老先生提出来的……我十年前就见过他，还鞠了一大躬。今年不是恢复高考40周年嘛，我和合伙人周全都是77级，所以就想要做这样一个捐赠。”

还有一次，在飞往莫斯科观看索契冬奥会的飞机上，熊晓鸽偶遇蔡国强，后来才投拍了纪录片《天梯：蔡国强的艺术》。回忆起这段经历，他抬高声调笑起来：“我是想让他们去得奥斯卡的你知道吗？”他曾受邀走过两次奥斯卡红毯，但两次都没有中国影片入围。

齐燕觉得，熊晓鸽身上有一种江湖义气，“这个义气不是我一拍脑袋就义气了，而是坚定的一个表现。当他判断这是一个大市场，就不会怕短期内的一些（挫折）。他不是投资圈里边的羊，而是狼。当羊群都害怕的时候，他展示出等待、坚韧、冷静和隐忍。”

这些年，熊晓鸽确实冷静隐忍多了，因为整个市场“钱越来越多了”。钱多的坏处在于，“他（创业者）反过来把时间花在忽悠我们这些做投资的人身上去了，要的价格一个比一个高。”有时IDG资本的理性定价成了对方再去与别家投资机构谈判的跳板，估值被抬高，形成泡沫，实际对创业者和投资人都不利。这部分导致了熊的孤独：“人多了以后，你反而更愿意待在人少的地方，琢磨琢磨，想得更清楚一点。”

他更偏好像《水浒传》里宋江一样的创业者，也更愿意自己成为这样的投资人——慧眼识英雄，能找到比自己更厉害的人。在闹哄哄的拍摄现场，熊晓鸽安然地对记者说：“所以你会发现，我们这些人好像竞争很强，但还是经常愿意在一块儿聚聚，互相交流。可能更像一个江湖，对吗？”

摘自《财经天下周刊》



有时IDG资本的理性定价成了对方再去与别家投资机构谈判的跳板，估值被抬高，形成泡沫，实际对创业者和投资人都不利。

# 六年锤子科技的五条创业感悟

创业公司的人手有限，不能什么都做，你们一定要克制。这一点教训还是我们前年和小米谈合作的时候，雷军教给我的。



罗永浩

## 01 警告！你该出去谈人了！

作为创业者，我犯的第一个大错是在找人方面投入严重不足。除了技术驱动型公司，或者创始人本身就是科学家出身，否则 CEO 至少要把 30%-50% 的时间投入在找人上。

锤子科技起初在这方面投入严重不足，不是因为我懂这个道理，而是因为我有严重的社交恐惧症。如果某个饭局上有六个人，其中四个我不认识，我的压力就会非常大，很可能就找个借口不去了。这是我的个人问题。如果你们没有我这样的毛病，就更应该投入大量的时间去找人。

只要你找对了主管级的关键人物，TA 就能够撑起一片天空。大众点评网的创始人和 CEO 张涛以前接受采访时提过这一点：我们有时会觉得某家企业在某个方面特别特别厉害，并且把它厉害的原

因想得非常复杂、深刻，但真正的原因，其实就是那个老板找对了一个人而已。

这是我在过去几年里不断有所体会的。我花了八个多月的时间，找到了锤子现在的 CTO 吴德周。那八个月里，我每个月平均见他一次以上。他来了之后，锤子在硬件研发上就从以前的业界三流水平，提升到了现在的业界一流水平。

这次讲完，我回去就准备请我的一位书法家朋友，写上一幅“警告！你该出去谈人了”贴在我办公桌的对面。希望你们也能引以为戒，保证至少用 30% 的时间出去谈人。

## 02 不要过分高估自身优点的作用

一个人年纪轻轻就敢于出来创业，通常是有一些过人的本事。这种人往往就很容易过分高估自身

优点的作用。

注意，我说的不是过分高估自身优点。这两者是有差别的。我们怎么高估自己的优点都不为过，但可怕的是，高估了这些优点在成就一个企业的过程中能够发挥的作用。差异这么细微，你们更要严加防范。

举个例子，锤子最开始做手机的时候，参考了一些行业统计数据：40% 的用户买手机的时候，最先看的是手机的外观。我们自己觉得，锤子的工业设计团队是全世界最优秀的工业设计团队之一。既然 40% 的人最看重外观，那我们在中国就完全没有对手了。

我们的团队拿了全世界几乎所有的工业设计大奖，证明我们对自己这个优点的估计是完全没有问题的。但为什么我们的转化效果没有那么好？

我们反思，确实是有 40% 的用户最注重手机的外观是否漂亮，数字没有问题，但漂亮的标准就很难说。多数人貌似在选择自己喜欢的东西，其实只是从众而已，在审美的问题上尤其如此。

在中国，卖得好的手机一般来说都是抄袭了 iPhone 的样子。大家的审美已经向 iPhone 靠齐了。我们用了别的外观设计，就会导致一些问题。这就是我们过分高估了工业设计在成就我们事业的过程中能够起到的作用。

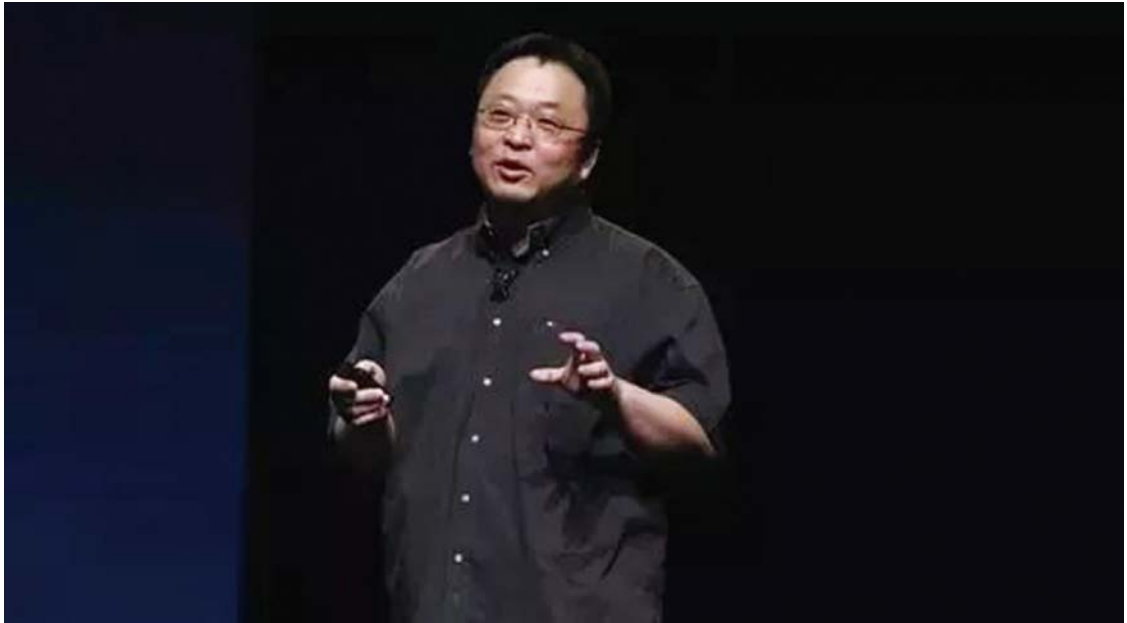
另一个例子是，很多人都说现在大家做硬件的水平都差不多，用户更在意的是软件的体验。

我们在创业初期的时候，也认为自己做人机交互肯定是天下无敌的。如果乔布斯还活着，我们可能不敢吹这个牛。但在今天，放眼望去，我们在人机交互的设计和体验上肯定是全世界最好的。

可是实际操作之后，我们发现在转化手机用户的过程中，这个优点能够起到的作用是非常有限的，进程非常缓慢。虽然用户用过之后很容易产生黏性，

大家的审美已经向 iPhone 靠齐了。我们用了别的外观设计，就会导致一些问题。这就是我们过分高估了工业设计在成就我们事业的过程中能够起到的作用。





但问题在于，他从一开始就不愿意尝试。

硬件上很容易实现的东西，到了软件这里就变得很困难。特别是做互联网传播，传播的视频时长往往不会超过 30 秒，我们很难用这 30 秒讲清楚软件交互是如何的优秀。

我举这两个例子是想说明，即便我们对自身优点有充分、正确、理性的把握，仍然有可能过分高估自身优点的作用。商业上的成功是一个系统工程，不是你知道自己确实存在某个优点就可以做到的。

### 03 产品经理永远贪婪，但创业讲究“聚焦”

如果你凑巧是一个产品经理型的创业者，你可能会犯一个严重的错误，就是想做的事情太多，也就是所谓的“产品经理的贪婪”。

比如说，我老婆给家里买了一台加湿器，说北

京空气太干燥了，经常天还没亮，加湿器水箱里的水就干了，咱们能不能换一个有大水箱的加湿器？我立刻在京东上买了个水箱最大的。买回来以后，我们就发现水箱太大，她自己搬起来很吃力，每次都得我去帮忙，但我晚上又经常不回家，她就很痛苦。我研究了一下，发现几乎所有加湿器的水箱，都是要倒扣过来加水的。作为一个产品经理型的人，怎么能接受让妇女们感到这么不方便的事儿呢？我想解决这个问题，花了一星期的时间和我们的工程师研究，琢磨了三种不同的、从上面直接加水的方案，各种比较优劣。然后那一个星期，我正经的工作就全耽误了。在我创业的头三年，这种事情经常发生。产品经理型创业者总会面临“想做的事情太多”的诱惑。

越是懂得、越是擅长做产品的人，在他的眼里，这个世界到处都是残缺的。这里边最感人的一件事

是，乔布斯在去世前的一个星期，每天昏迷的时间比清醒的时间多，挣扎着醒过来的时候，他会和陪在他身边的家人说，那个输液的架子设计得如何不科学。作为一个产品经理，我很喜欢这个故事。如果没什么意外，我将来也会把病房里的东西全都研究个遍，还要改变它，弥留之际也要睁眼看看是不是每个设备都改对了。

可是，创业的过程，讲究的是一个“聚焦”的概念。你们一定要注意这种产品经理的贪婪。我为这个不知道走了多少弯路，浪费了多少宝贵的时间，特别是在软件领域，我们经常是做了大量的事情之后，才发现这个需求偏离了业务主线。

创业公司的人手有限，不能什么都做，你们一定要克制。这一点教训还是我们前年和小米谈合作的时候，雷军教给我的。互联网大佬做硬件几乎都不成功，只有小米做的硬件几乎每一个都成功了。这得益于雷军是一个天才型的产品经理，他懂得这些。

#### 04 进入红海，就是“事倍功半”再乘以十

如果你要问锤子过去五年半遇到的最大的问题

是什么，我想应该是：我们进入了一个红海。

2012年，我们拿着900万人民币起步的时候，手机还在所谓的风口上。我倒不是赶着风口去的，我只是想做手机。但我当时是“曲艺界”的背景，没有科技圈的人脉和资源，要想和硬件领域的人合作非常困难。大家都说900万人民币只能做手机壳，而不是手机。在这么一种没吃过猪肉，甚至也没见过猪跑的情况下，我们想要把手机做出来，至少需要两三年的时间。

当时很多人都劝我别做，其中就包括峰瑞资本的李丰同学。他坚决支持我从英语学习领域转行做点别的事情，但又说，手机的供应链又长又复杂，操作起来资金门槛、技术门槛都非常高，不适合我。今天回想起来，这都是金玉良言。但当时他这样讲之后，我就不喜欢他了。

这是很多创业公司的CEO都容易犯的错误。因为你觉得那是你的使命、你的理想、你人生的抱负、你的未来，谁跑出来劝你别做，还说全是为了你好，你心理上是很难接受的。

创业公司身处红海，很多努力会被稀释掉。

后来事实证明，他们劝我的都是对的。很少有风口能够持续长达五年。等我们做出手机再进到这

创业公司的人手有限，不能什么都做，你们一定要克制。这一点教训还是我们前年和小米谈合作的时候，雷军教给我的。





一个产品驱动型公司，唯一的出路和打破僵局的方式，就是做出一个具有革命性、颠覆性的产品。这也是我们从最开始就坚信要走下去的道路。



片市场里的时候，风口已经过去了。

最初我只知道自己有非常远大的理想，想要做这个时代最好的操作系统、最大的平台。我觉得即使我们做手机做得晚了，也可以当作是练兵，可以去迎接下一个平台的到来。

但从大策略上讲，创业公司进入红海是非常不明智的。实际发生的事情，比我想象中最坏的结果还要惨烈。这些年我们有很多地方都做得很优秀，但因为身处在这片血海里，所有的努力都被稀释得七七八八了。

有句话叫“事倍功半”，如果创业公司选择进入红海，会是“事倍功半”再乘以十。

## 05 只有革命性产品才能打破僵局

进入红海就会带来另一个问题：我们一路走来，融资始终非常困难。很长一段时间里我一直很纳闷，很多看起来一般的项目都拿到钱了，为什么我们拿钱就这么费劲？

特别是在公司发展不顺的时候，我会觉得有点对不起已经给我们投资了的股东。他们左等右等，我们好像都没有要赚钱的迹象。虽然我始终坚信他们获得的回报最终会远远超出他们的期待，但除非你有其他很好的方式来解决持续发展的问

题，融资一定非常困难。这一点你们一定要做好准备。

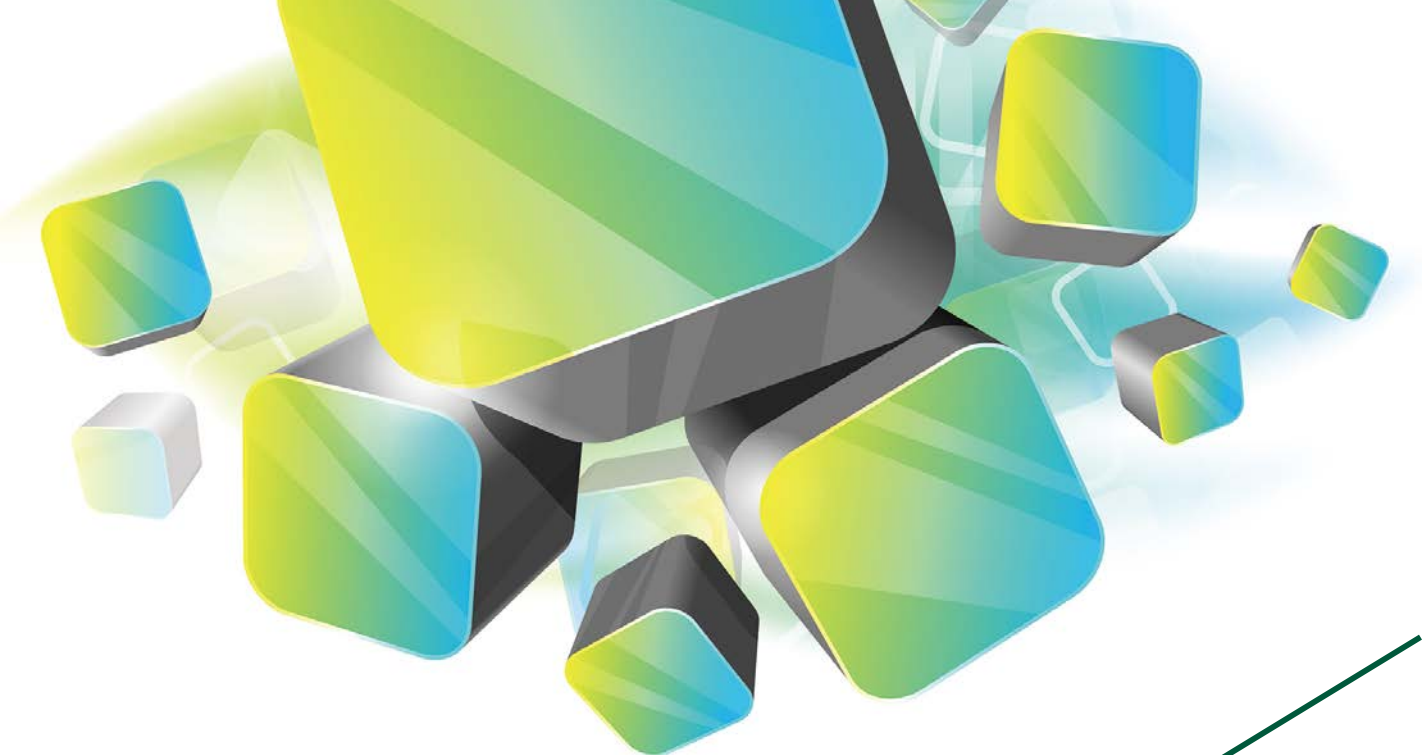
除了赚钱难，在红海里打拼还会有一件令人难过的事：即使你每天都在努力工作，但整体上看，你并没有为这个世界创造价值。别人在混乱中挣扎，你也在挣扎，大家都没有做出革命性的创新。在这个过程中，你这里赢了一点，那里又输了一点，本质上都是零和游戏。这是最不让人兴奋和激动的地方。

在这种环境里，锤子作为一个产品驱动型公司，唯一的出路和打破僵局的方式，就是做出一个具有革命性、颠覆性的产品。这也是我们从最开始就坚信要走下去的道路。它可能不是一个百分之百好的选择，但一旦有所成就，回报会是相当可观的。在红海里，我们做得比竞争对手好 30%、40%、50% 是没有用的，要比对手好 300%-500% 才行。

最后想和大家分享一个好消息。我们经过五年半的艰难历程，下意识地积累了大量的东西，终于在产品上迎来了一个巨大的转折点。今年 5 月 15 日，我们会在鸟巢发布一个绝对具有革命性、颠覆性的产品。

欢迎大家到时候一起去见证。谢谢大家。

摘自“华章管理”



沙龙  
Salon  
沙龙  
Salon  
2018  
3月

# 有人在制造焦虑， 更多人是被焦虑所裹挟

现在可以说是一个盛产焦虑的时代，抑郁是我们这个社会的普遍病症，在心理医生眼里我们大部分人都是病人。

吴伯凡

现在可以说是一个盛产焦虑的时代，抑郁是我们这个社会的普遍病症，在心理医生眼里我们大部分人都是病人。现代人的生活，几乎可以概括成这几个字：在焦虑区挣扎。有些人通过挣扎，暂时逃离了焦虑区；有些人在挣扎一段时间以后，彻底放弃，永远滞留在了焦虑区。

为什么会焦虑？

我认为是因为现代人心里放了太多东西，就像不停地往屋子里装东西，如果缺少有序的管理，就觉得满满的很乱，就会心里觉得不舒服，感觉堵，也就是焦虑。

我观察的有些人说命苦，不一定说他物质上过得很悲惨，而是一直很辛苦，永远在劳顿，机关算尽，但所获甚少，甚至常常是满盘皆输，这样的人有一个共同的特点就是心里念头多，嘀咕多。很多的碎碎念往往是没有指向性，没有目的和方向的，只是心理的一种随机反映，也就是一种心理的噪音。

我们常常喜欢《射雕英雄传》里的郭靖，《阿甘正传》里的阿甘，还有《士兵突击》里的许三多，他们因为是天然傻，天然的东西装得少，而且能够专注把一件事情做到底做成，达到了那样一种既成功又幸福的状态。

我们常说心里要有个谱，不能心里没谱。

这个词分析起来很有意思，谱就是什么？谱就是旋律、就是流程、就是规范。没谱是什么？就是噪音，就是混乱。

一架钢琴能不能弹出美妙的曲子来，要看你懂不懂谱，有没有弹奏的能力，而不是因为这架钢琴是一百多万买的，还是几千块钱买的。

这个例子可以很好地解释幸福的资源条件和幸福的能力。

拥有一架钢琴是资源条件，能不能弹曲子是能力。

当然资源条件也重要，如果一个人饿肚子，没有居身之所，疾病缠身，确



实很难有幸福可言，但也并非物质越丰富就越幸福，最重要是看你有没有幸福的能力。

顾城有一首诗《给逝去的老祖母》，说他的祖母每次搬家的时候，都会把一个包裹紧紧抱着，不让别人碰。别人都不知道那是什么东西，后来知道就是一种已绝迹的玻璃纽扣，因为这是他奶奶的初恋情人送给她的。然后诗人就写了一句：你用一生相信，它们和钻石一样美丽。这一生的持续感、一贯性和沉浸感，我觉得她就是幸福的。

我们反省一下我们自己，现在不是没有那种幸福的条件了，而是没有了那种幸福的能力，玻璃纽扣是多么廉价的东西啊。

有一个数字是说发达国家抑郁症比例要高于全球平均水平。为什么在发达社会抑郁的人多？是因为大量的刺激使得他们反而变得麻木，失去了对世界的反应能力。基本上每天所有的感觉都可以归纳成四个字：不过如此。当这种感觉一天一天叠加的时候，人的精神就很容易陷入到抑郁的状态。

我们经常去想假如我有了什么我就好了，但是事实并非如此，当你有了什么的时候，你还是会痛苦，焦虑感可能还会更强烈。叔本华说人生就像一个钟摆，就是在无聊和痛苦之间摆来摆去。得不到就痛苦，得到了就无聊。无聊的时候又有新的欲望，你又会产生新的痛苦。

还有一种焦虑是来自对比。你原来和邻居一样都是开捷达，有一天你看见他换成了捷豹，你就有痛苦感了。但你去迪拜看人家全是豪车，你也不会有痛苦感，因为他们不是你周围的人。培根说皇帝通常是不被人嫉妒的，除非对方也是皇帝。就像你不会嫉妒比尔·盖茨、李嘉诚，但你可能会去嫉妒你的邻居或同事。

一家两姐妹的丈夫，叫连襟，大家可以想象一个场景吧，春节过年到丈母娘家，你开的什么车，穿的什么衣服，你拿的什么礼物，也许会在心里对比，如果比不过对方，也会产生不平衡感。

举个例子，珠穆朗玛峰，8848米是它的海拔高度，而青藏高原是5000米，那珠峰的相对高度就只有3000多米。我们经常不去想已经拥有了什么，而是对比周围的人缺少了什么。

我们喜欢把自己置于一种相对平衡感中，一对比这种平衡感就被打破了。原来焦虑往往并不是因为你在物质上的缺乏，而是你缺少了心理上的平衡感。这种平衡感要看你心里有没有谱，越是没谱的人越喜欢摆谱。

有人在制造焦虑，更多人是被焦虑所裹挟，让人产生对物质的过度依赖，甚至成为了商业世界的一个阴谋。

钻石被称为上世纪最成功的营销，就在于它悄悄地把一种焦虑植入人的内心，对于女性来说，买钻石就证明你的婚姻是体面的，不买心理上就觉得是欠缺的。

再比如驴包（LV）、马包（爱马仕），那种东西也叫脱贫包，为什么你要买这个包呢？因为你不买，当你行走在各种聚会，尤其是所谓高等级的聚会，你就觉得自己快要被踢出群了，而你只是暂时混在这个群里头，那你就需要通过买什么包、衣服、饰品，包括钻石，那样你就一下子心理上获得了某种安全感。

再比如说手机，当新款出来，商家就会强调新款如何好如何强，比旧版本要好多少倍。你自己也觉得手机慢了，内存不够用了，其实你手中的型号几年前还可能是最先进的。但现在如果你不买就觉得落伍了，老手机不顺手了，甚至有人为此去卖肾都可以。

当然也包括了那些提供知识服务的人，你不停在网上订阅，不停去听各种成功学演讲，就是利用你对变化世界的恐惧来让你去购买，觉得不听就会落伍了。

是什么让你去买这些东西？那就是焦虑啊。向你大量地灌输这种焦虑病毒，让你很难受，然后用焦虑来促使你去消费，这成为了商业世界普遍的一种阴谋。所以说，我们活在这个世界真不容易。

经济学家萨缪尔森有一个幸福公式：幸福 = 效用 / 欲望，欲望是分母，越大越痛苦。如果一个人他比较自足，他不要摆那种没用的谱，不需要外在的东西去包装，没有超出他实际支付能力的欲望，他的内心就会减少焦虑。

什么是焦虑？就是无方向、无目的、无结果地把宝贵的心智能量消耗在毫无战略可言的机会点上。



华为的一句口号：决不在非战略机会点上消耗战略性资源。

我发现生活当中好多过得成功且幸福的人，都有一个特点，就是对无关紧要的事，对那些琐屑的事有一种天然的屏蔽能力。

《金刚经》上有一句话：善护念。你的念头一定要好好地护着，不轻易起心动念。因为你的心决定着你未来的命运。

我们生活中有很多人特别多焦虑感，特别少紧迫感。有一本书叫《紧迫感》就解释了两者的不同。

什么叫紧迫感？

就是这个炸弹五分钟就爆炸，思考如何拆分，前三十秒干什么，接下来三十秒干什么，然后一点一点地把这个炸弹给拆了，这叫紧迫感，紧迫感能帮助我们解决问题。而焦虑感就是不停地纠结这怎么办，这怎么办？拖延症也是一种焦虑感，但当退无可退时，也可能会进入紧迫感。

一个人的心智能量总量是守恒的，如果你到处去消耗这些能量的话，就很容易被那些无关的、琐屑的事情所绑架，你也很难专注到一些有意义的事情上面。就像是一台计算机，它的运算能力是恒定的，如果焦虑是病毒，琐碎的事是垃圾，如果这些东西多了，就会把电脑拖慢。

当物质的丰饶程度在不断增加的时候，对于意义感的追寻，这个问题就一下子凸显出来了。寻找一个有意义的事情，并找到一种持续专注的沉浸感，你的人生就会一下子变得通透，有如神助。

我读到一本《心流：最优体验心理学》，很有收获，也向大家作推荐。

我很喜欢一句古诗“思君如流水”，就像一个女子在思念自己的爱人，如流水一般，多美。

现在积极心理学上流行一个词，叫“心流”(Flow)，说的就是一种状态，是一种以一贯之、超然忘我的沉浸感，就像流水一样。

在生活、工作、交际、情感中都可以获得这种心流。

当你持续地沉浸在自己喜欢的事物上面，这种感受就是幸福。

当你收到快递的一瞬间很快乐，但是打开以后一看这个东西，快乐也会很快消失。好多女生买了一衣柜的衣服为什么不穿？就是因为最初买衣服的那一瞬间的快感已经完全体验过了，这个衣服只不过就像看完电影后留下的门票存根。这种快乐不是像一条河流在流，而是像一个个的小水洼，它们是一个一个分离的，不能流动的，所以不能叫心流。

当然打游戏甚至于吸毒，也会让你产生快感，但它是借助于外来的刺激，离开了这种刺激就会焦虑，很难产生持续感，这也不是我们想要的心流。

我们说心里堵就是缺少流动，缺少内心的平静、有序与和谐，幸福是内心井然有序的流动。能不能形成心流要看你内心的情绪能否形成某种持续性和一贯性。我说个极端的例子，精神病人的特点就是他没办法保持持续性，他可能这一秒钟说的是一个事，下一秒钟说的完全是另外一个事，当然我们很多人不承认自己有精神病。

在《圣经》中有个故事，亚当因为没有拒绝女人夏娃递过来的禁果而被上帝惩罚，如果不耕作是没有办法填饱肚子的，于是男人必须要承受劳作之苦。但《心流》这本书说“工作不是亚当的诅咒”。书中讲到一个例子，迈克尔逊是第一位赢得诺贝尔奖的美国科学家，有人问他何以花那么多时间测量光速，他答道：“因为太好玩了！”如果在你的工作当中，有心流相伴地做事情，结果的成色也不会差到哪儿去。

工作中的心流就是你的专注、沉浸感，乐在其中，如果你在工作中没有心流，还是趁早离开这份工作。借用乔布斯的一句话：“成就大事的惟一方法，就是热爱所做的事。如果你还没有找到，那么就继续找，不要停！”

现在说，很多创业者有很多焦虑和抑郁，甚至不乏极端事件发生。你需要关注两个流：现金流和心流，现金流断了很可怕，心流断了事业也难以持续，这是一种情感指标。创业不应该是一个苦差事，成功的创业者应该有那种激情和使命感。有人怕星期一，但还有人嫌星期天太长，很多创业者的激情和精力都是十分充沛的。如果你和团队心流已断，觉得苦不堪言的时候，这份事业也很难获得成功。

我还想起洛克菲勒说过的一句话：我和穷光蛋的区别不在于我有多少钱，而是因为我在任何一个地方，只要五分钟就能沉浸在我的工作里，而那些穷光蛋却在那儿转悠一辈子，也不知道该干点什么。

所以我建议创业者，要学会让自己成为一个打造心流的人，让自己幸福起来。1992年我翻译了艾默生的《自然城之路》，当时有一句话很打动我：一个人对世界最大的贡献，就是让自己幸福起来。

《心流》这本书可以说是积极心理学里面的经典之作，当然也有人研究消极心理学。

一个正常的人乐观情绪和悲观情绪的比例是3:1，就是差不多有75%是乐观情绪，还有25%是悲观情绪。

悲观也是一种非常有用的情绪，可以帮助我们调节自身，有利于去做出更好的观察和判断。如果一个人没有悲观这种情绪，盲目乐观的话，你就不可能认真地去观察你周围的世界，不可能去反省自己跟他人、跟世界之间的关系，


也不可能去进行自我批评、自我剖析。

100%乐观也是一种病，叫欣快症。你不能发现钱包掉了很开心，摔倒了也开心，别人骂你也开心，这就是病态了。所以我很反对那些所谓的成功学培训，我是最棒的，一切都阻挡不了我，我要成为世界首富，追求百分百正能量。我称之为一种骗术、幻术。如果你靠这种精神麻醉获得短暂快感，就像是吸毒，当没有了这种刺激后，你会更加痛苦。

积极心理学的目标就是要达到幸福，用科学的原则和方法来研究幸福，倡导心理学的积极取向，以达到人类的健康、幸福与和谐。

你可以做一个特别简单的实验，如果此刻你正在焦虑，不妨写下你的焦虑清单，把它放在抽屉里头，一个星期以后再看，你会发现这里面大多根本是无关系要的，都是鸡毛蒜皮的事情，有些事你甚至都不记得了，有些事它已经自动解决了，其实真正值得焦虑的事情特别少。

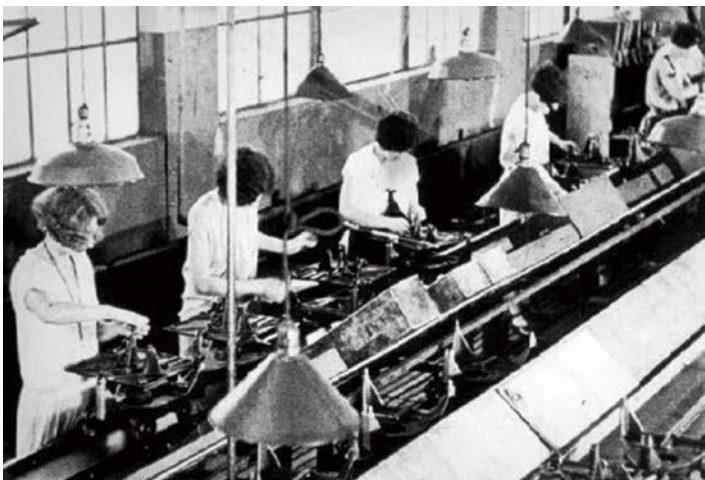
把你宝贵的心智能量，集中到少数几件有意义的事情上头，当你坚持下去，你会体会到一个过程，一种改变，你会见证到自己的力量，这个时候你会有一种幸福感。哪怕是一些有意义的小事儿，你也会见证自己因为努力而发生的改变，你会见证到自己还有这一手，还有这种潜能。一天一天地你就会发现，你会对自己越来越满意，你的焦虑就会慢慢地越来越少。当然要实现幸福，就像《心流》这本书里头讲的，它类似于一个攀岩的过程，它需要付出巨大的努力，通过这些努力，最后一览众山小，拥有那样一种巅峰体验，那才叫真正的幸福。

在一个动荡的飘忽的世界里头，保持一颗安定的心，拥有一种安全、充实、稳靠的感觉，寻找到一份能让你有持续沉浸感的事业，我想那就是幸福。

摘自“思想潮”

# 他的理论决定了 麦当劳应该烤多少个汉堡

李刚



列宁对他的两次评价截然相反

1912年的一天，美国国会召开了一场对“伯利恒钢铁厂大罢工事件”的听证会，接受质询的一位老人叫弗雷德里克·温斯洛·泰勒，他是谁呢？行业内的人称他为天才的工厂管理顾问，但在媒体和大众眼里，他却是“帮助资本家剥削工人的恶魔”。

美国国内对泰勒的争议也影响到远在俄国的列宁，他在《真理报》上发表批判文章：“这个‘科学制度’的内容是什么呢？就是在同一个工作日内从工人身上压榨出比原先多两倍的劳动。”

可仅仅过了五年，十月革命胜利了，要建议社会主义了，列宁对泰勒的评价也变了，他说：“必须明确规定实行‘泰勒制’，换句话说，就是利用这一制度所提供的一切科学的工作方法。”

而一百多年后的今天，我们对他的评价是：科学管理理论的开创者，第一位管理学大师。

《财富》杂志撰文说：“泰勒的影响无处不在：他的理论决定了麦当劳想要自己的厨师烤出多少个汉堡，电话公司想要自己的接线员打通多少次电话。”

但这也正是泰勒反对者的理由，他们认为：泰勒其实就是个工程师，在他眼里工人就像是输入指令执行任务的机器，只是这个代码比较复杂，所以他的理论侧重于“生产行为的标准化”。

泰勒的时代，大量的工程师开始思考生产流程的问题，泰勒的一位好友叫甘特，他发明的甘特图，到今天仍然是项目管理最基本的工具之一。

对泰勒的争议，其实就是在管理中，“人”的地位作用。这个问题，永远有思考的意义。

## 计件工资引发的劳资纠纷

管理这件事，最初的目的其实很单纯，就是怎样科学地安排工作并计算工人工资。

在手工作坊的时代，学徒工中普遍实行的是计时工资制，因为老板就是师傅，对徒弟兼工人的控制力强。

但到了机器大工业时代，工人数量变多了，老板也脱离了生产，继续用计时工资制就很不合理，干多干少一个样，干好干坏一个样，于是工厂纷纷改成计件工资，但这也带来一个问题，计件的标准如何定呢？

看上去，这是一条计算题，那就让工程师来做吧。

标准是算出来了，可是工厂主们却发现，用科学方法统计出来的标准，一旦执行起来，就不准了。这是怎么回事儿呢？

第一个严重问题：在计件工资制下，一部分想赚钱的工人拼命劳动，常常超过了身体的极限，因疲劳工作而出事故。

当时的社会也没有劳动保障，看上去，就变成了资本家对工人的残酷压榨。后来就变成了马克思剩余价值理论的直接证据。

事实上，这类工人往往是技术好的熟练工，也给工厂造成了很大的损失。第二个问题跟第一个问题有关。表面上看，计件工资让干得多的人拿得也多，但因为有些人拼命赶工，导致工厂不断提高计件标准（这个情景也不陌生啊），因此，工人们就自发地排斥那些“技术尖兵”，导致工厂普遍出现磨洋工和破坏机器的现象。

问题又回到了原点，怎么发工资的问题，成为一个事关资本主义存亡的大事。

1884年，28岁的泰勒被米德维尔钢铁厂聘为该厂的总工程师，自然，工程师不但要解决机器的问题，也要解决人的问题。

历史选择了弗雷德里克·温斯洛·泰勒，泰勒也给了自己的答案——科学管理。

到底科学管理能不能解决人与人的矛盾呢？

## 泰勒的思考

泰勒和大部分工程师一样，从小受过良好的教育，具备了科学思维的

能力，但有一点不同，他还有丰富的底层生活经验。

泰勒原本上的是哈佛的法学院，却因为视力问题辍学，为了糊口，他当了一名周薪仅3美元的学徒工，转正后，从工人、职员、班长、工长、设计室主任、总技师，一路做到总工程师。

既有良好的教育，又有丰富的经验，这让他看问题的深度超过了一般人。残酷的工厂劳动环境、举步维艰的企业生存状态，还有尖锐的劳资矛盾，引发了他对计件标准的反思：

把机器安装好后，给它多少原料、能量、时间，它就能生产多少产品，标准是一个客观不变的结论。

但人是不一样的，标准的计算过程，也可能反过来影响人的行为：你在计算标准时，我就少做点，让标准对我更有利。

因为工厂主不了解生产的实际过程，所以员工有办法欺骗管理者，管理者知道员工会欺骗自己，于是拼命降低工资，或提高劳动强度，这就是造成了劳资双输的局面。

问题是很明显的，可到底应该怎么做呢？

泰勒是同情工人的，他自己也亲历过底层贫穷悲惨的生活；但作为管理者，他必须为工厂主的利益而努力。

泰勒的父亲是贵格会成员，让他把诚信、理性、善良当成高贵的品质；母亲是清教徒，让他明白，作为上帝的选民，人应该靠自己的双手去实现工作上的成就，来体现对上帝的信仰，而不是用暴力手段。

在这一系列的综合因素下，泰勒渐渐形成了自己的理念，并于1911年出版了《科学管理方法》一书，他认为：计件是对的，但不能给个标准就完事儿，工人并不会自己去总结更好的工作方式，管理者必须帮助工人完成任务、提高水平。资本家与工人可以拥有共同的利益。

不过，和后世那些书房里的管理学家不同，泰勒本身就是一名管理者，还是一位工程师，他在提出自己的理论之前，展开了一系列著名的科学管理实验。

这一系列实验让资本主义走进了一个新的时代——科学管理时代。

## 泰勒的科学实验

1898年，伯利恒钢铁公司聘请泰勒为管理顾问，进行管理学史上最早的两个试验——“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。

实验的对照组用传统的工作方法，雇用日薪1.15美元的工人，标准是每天搬运铁块12吨，几次达不到标准者开除。



泰勒上任后，先是观察工人们的劳动习惯。一段时间后，他和其他工程师提出了一系列影响劳动效率的假想因素。

例如，泰勒认为，工作中的劳累是影响效率的一大因素，而其原因，一部分是因为不恰当的姿势，一部分是工作流程安排不当，一部分是劳动时间和休息时间搭配的问题。

然后，他从75名工人中挑了一个叫施密特的工人作为测试者，每天给他1.85美元，让他执行对那一系列因素改造动作，分析对结果的影响。

最后，经过改进的生铁块搬运工作方法，使大部分工人的工作量，在同样的疲劳度下，从12吨提升到了47吨，日薪也都从1.15美元达到了施密特1.85的标准。

泰勒做了大量的生产流程的标准，就像列宁说的“用特殊的时钟——以秒和几分之一秒为单位——记录下完成的每一道工序、每一个动作的时间；研究出最经济而且生产效率最高的工作方法；把技术最好的工人的工作情形拍摄成电影等等”。

泰勒希望工人在不影响健康的情况下，尽可能多生产，提高效率后，资本家把一部分利润再奖励给工人。

这真是一个美好的设想。

可正是这两个实验，引发了伯利恒钢铁厂更大的大罢工，也让“科学管理”被列宁称为“资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段”。

那些从泰勒制中得到实际利益的工人们，为什么要反对泰勒呢？

## 泰勒阻止了美国变成欧洲和苏联

一位名叫辛克莱的年轻的社会主义者写信给《美国杂志》主编，指责泰勒“把工资提高了61%，而工作量却提高了362%”。

这个指责听上去好像很有道理啊？你的努力为老板每年多赚一百万，他只给你每月加5000块工资，你大概也会觉得不公平吧。

媒体对泰勒制的猎奇式报道，再加上工会为了反对泰勒制而发起的大罢工，最终引发了文章开头的听证会。

事实上，泰勒制所处的年代，正是整个社会开始反思资本主义生产关系的残酷性的年代。

风起云涌的工人运动在俄国催生了共产主义，认为工人应该把劳动成果从资本家那里抢回来；在欧洲诞生了社会福利运动，主张国家应该通过高税收、高福利、最低工资标准等一系列方式，强迫资本家把一部分利润

还给穷人。

而在美国，则诞生了一门新的学科——管理学。管理学家希望用提高效率的方式做大蛋糕，来缓解分配问题。

在国会山，泰勒第一次向公众阐述了他所设想的“科学管理原则”：

“科学管理不是什么取得效率解决的手段，不是一种核算成本的新制度；不是计件工资制；不是用马表监视工人并记录下他们的行动，也不是动作研究……”

“这是一次全面的心理革命。”

“双方的眼光都从把分摊盈余作为一件最重要的事情上转移到共同注意增加盈余的数额，直到盈余大得没有必要再为如何分摊而争吵为止。”

听证后，泰勒把余生用于四处奔波宣扬科学管理理论，最后在一次外出演讲的归途中感染了肺炎，享年 59 岁。

## 如何分配是一个永恒的问题


虽然认识到人才是管理中最大的问题，但泰勒并没有解决这个问题，因为科学只是管理学的第一步，他的主要精力还是放在流程改造、提高效率上。

所以泰勒是科学管理时代的第一个大师，也是最后一个大师。

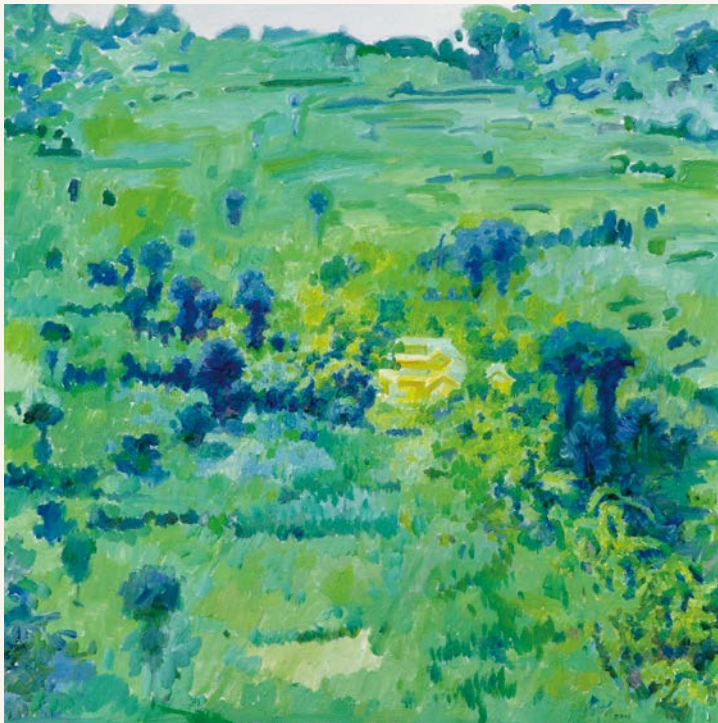
今天的管理学有了更多的内涵，有了泰勒根本没想过的企业战略、竞争与创新理论等等，但其基本思路都是用做大蛋糕的方法来缓解分配的矛盾。

我们今天并没能比泰勒进步多少。

泰勒解决问题的方法，我们今天仍然在用；泰勒面对的问题，我们今天也仍然没有解决。中兴通讯的跳楼事件告诉我们，劳资矛盾并不只是发生在富士康的“血汗工厂”中。

企业不仅是股东的，也是管理者、员工、消费者甚至是社会的，如何分配将是一个永恒的问题。

摘自“人神共奋”



《盛夏绿韵》

## 绘画创作中那些“恰当的安排”

尚竑

我总希望作品可以充斥内在的能量，画面渗透着明快的色彩与“符号”，形体的塑造体现在随意的“恰当的安排”中。有段时间，我总喜欢用不同的线条分割画面，以形成有序但又无意的排列，表现一种秩序和律动。我也喜欢纯度较高的色彩关系，给人以醒目、明艳之感。对于我来说，每一次创作过程的短暂间歇都希望有新的突破，这也是在绘画中不得不反复思考的问题：如何把自己的创作意图、心声通过艺术语言进行最好的传达。■



《晌午》





《阿干镇的拖拉机手》

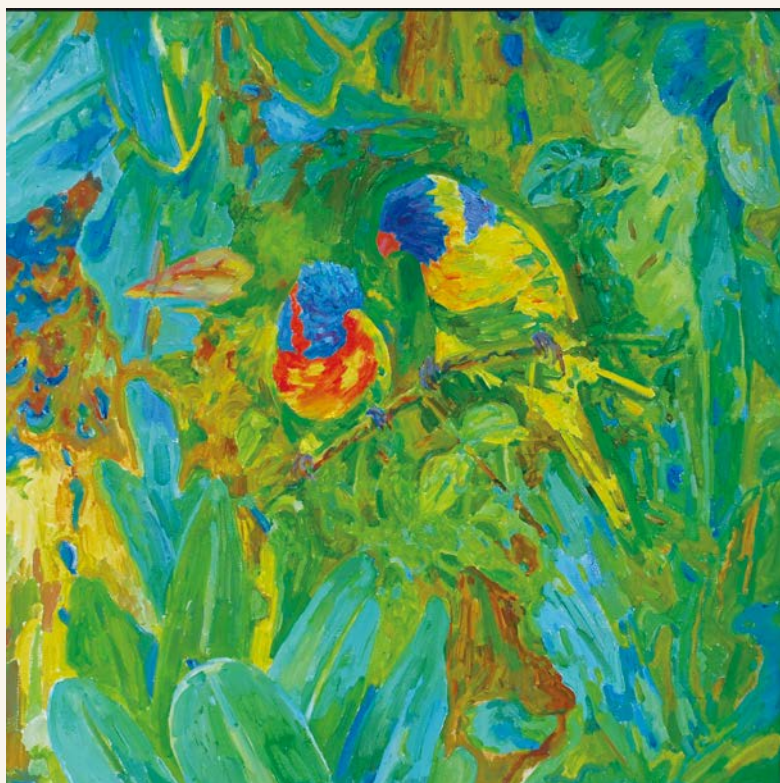
《轮滑小选手》



《城市边缘》

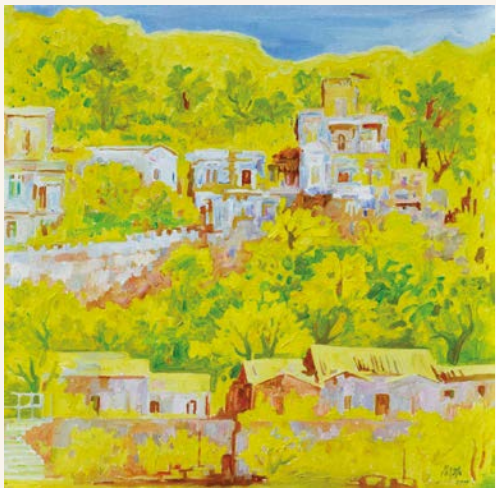


《沉静的小港》



《林中鹦鹉》





《小镇秋色》



《绿叶芭蕉》



《玉米地》



尚竑，美术学博士，兰州大学美术与设计研究所基础造型研究室教授，甘肃省美术家协会连环画、插图、装帧艺委会常务副主任，甘肃省新媒体艺术家学会副会长。系列油画作品《历史铭记》参加中国美术家协会主办的“纪念长征胜利八十周年第四届架上连环画展”；《抗日风云录》入选中国美术家协会主办的“第三届架上连环画作品展”。插图作品《血战河西之鏖战景泰插图系列》入选中国美术家协会主办的“中国首届插图艺术展”。插画作品《红军会师》入选中国美术家协会插图装帧艺术委员会主办的“人·插图·生活——第二届全国高校插图艺术作品展（北京）”。作品《轮》参加台湾举办的亚洲国际艺术节。油画作品《金色旋律》入选“纪念毛泽东在延安文艺座谈会上的讲话发表60周年全国美术作品展”并获第四届敦煌文艺奖。





## 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。

阅读，我们成长的力量

纸质平面之上，是立体的生活，  
而色彩斑斓的生活之上，还有时间  
都不能改变的信仰。

生活，是志趣相投者的狂欢；  
订阅，是对这种生活的二十四份赞同。



## 《视野》杂志2018征订中

《视野》杂志是由中国著名高校兰州大学主管主办、由兰州视野传媒科技有限公司运营的文摘类综合类半月刊，以“关注社会生活，追踪前沿时尚，突出文化品位，崇尚人文关怀”为办刊主旨，以“新锐/人文/生活”为办刊理念。是一本以中学生、高校新青年为主要阅读群体的青少年时尚读本。



视野微博二维码



视野微信二维码

订阅价：192元/年（半月刊）  
邮发代号：54-11  
亲情征订电话：0931-8555913







## 至臻追求，传承谱写传奇

农业银行私人银行，让今天的财富和家族  
荣耀世代相传，成就明天的传奇。

私人银行专业管理团队，集合财务管理、资产管理、顾问咨询、跨境金融、增值服务等领域的专业化优质服务。通过为每位客户量身打造的财富方案，使美好未来跃然纸上，财富得以延续永存。



农行【私人银行】

www.abchina.com 客户服务热线 40088-95599



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA



地产高端白酒,甘肃更多人喝

# 滨河九粮液

——地产高端白酒典范——



甘肃白酒企业有很多  
真正获得省政府质量奖的  
只有滨河