

**献给**

**今天的企业家**

**明天的企业家**

**和后天企业家**

# 连接世界的精彩

# 心无界 行无疆 #



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

 hotline 95530



东方航空APP



## 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](http://www.abchina.com) 客户服务热线 **40088-95599**



恒业轩远 至诚相伴



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA



## 新直播时代的情感技术

今天是一个屏幕的时代。但当下的屏幕与电视时代的荧屏已然天壤之别。很多大众媒体时代最基本的设置依然存在，比如，多数人的客厅还是围绕着电视机的位置来布局，大体上还是沙发与电视墙决定了我们在很少有客人的“客厅”中的生活方式。但延续之余，还有很多的断裂。比如“手机投屏”让原来“电视”的概念缩减成了“显示器”。

再比如，今年最激动人心的日常生活事件之一，大概还是由传统的电视带来我们的——那就是国庆期间观看阅兵盛典的电视直播。人们聚拢在电视机前，让镜头带着我们穿梭与种种宏大的场景和精微的细节。即便与天安门广场隔着万水千山，但在那一个数万人在场却听得到呼吸的静穆时刻，我相信没有人不会感受到震撼。

很多年前，就有学者研究这类的电视直播，并称之为“媒介事件”，是电视对历史的现场直播。他们还总结出了不同的类型，诸如“加冕”“征服”“竞赛”，最后者如某场万众瞩目的足球比赛，或奥运会的盛大开幕。借助这些“媒介事件”，人们再次体会到了在当今原子化时代难得的与他人的情感共鸣，某些可能蒙尘的价值再次被擦亮。

新的屏幕也有直播，但新直播伴随着一种新的情感技术。这里不想说“花椒”之类，而是另一种与传统电影电视相嵌入的文字直播——“弹幕”。传统上看电影需要的是肃静，安静地投入到哪怕再烂的剧情之中。家里看电视要自由的多，但你要表达个什么，听者恐怕只有家人和宠物。但新的屏幕改变了这一切。转发、关注、评论之类暂且不提，对观看更根本性的改变是弹幕。——据说这是那个著名的“二次元”B站的看家法宝。“弹幕”已经让屏幕演变成了叠加的演出，满屏的文字飞来飞去，让你在覆盖的缝隙中穿梭。

或者说，弹幕让任何一种固态的内容瞬间就变成了“直播”。只不过在这种直播中，你是在瞬间内爆般地接受信息。你不知道也根本无从知晓是谁在参与，参与了什么，你能做的只是在瞬间感受和感受瞬间。一个又一个，彼此并没有关联没有积累，这正像以此方式播出的电影，完整的叙事被分割了，梗概或某个细节都还在，但已经不再被作为“一部影片”来欣赏了。

时近年末，回首今年最富有创意的商业模式之一，大概是淘宝的直播带货。这自然是“网红”的延续，一旦获得了注意力，人们就很聪明地要把“红”转化为“红利”，因为所有的人都很清楚，正像直播中的注意力很短，人们喜欢或热爱的情感，也很短暂。或许也恰是因为它短暂，人们才更愿意在情感被激发的某个瞬间“听从内心的声音”。不妨可以说，从电视直播到直播带货，情感已少再追求宏大与永恒，谁在瞬间借由情感挑动了购买欲望，谁就拥有了聪明的商业模式。📺

甘肃省著名商标



纵横天下<sup>®</sup>

# 纵横羊肉 健康长寿

铁路局店：兰州市城关区和政路146号 0931-4982555

瑞德摩尔店：兰州市城关区瑞德摩尔王府井百货3楼 0931-8633688

# M+M

## 管理通鉴

The Mirror for Managers

主管 Governor

兰州大学

主办 Sponsor

兰州大学、兰州大学资产管理有限公司

编辑出版 Edit / Publisher

兰州兰大视野杂志社有限公司

主编

包国宪

副主编

孙 黎

编委 (按姓氏首字母排序)

李维安 (天津财经大学教授)

刘 星 (重庆大学经济与工商管理学院教授)

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 (天津财经大学教授)

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



本社所付作者稿酬,包括纸介质及数字形态出版的《视野·管理通鉴》之稿酬,所有刊登作品均已许可相关合作媒体及平台以数字化方式复制、汇编、发行、传播。如作者不同意网络传播,请在投稿时特别声明,本社将视情况适当处理。

因各种原因,本社未能联系到所有作者,如有稿酬查询、发放及相关事宜,请与我们联系(电话: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

编辑

赵 涛 王雯雯 李雪琴 陆满 宋媛媛 蔡晓宇

美术总监

刘荫萱

美术编辑

陈思羽

网络编辑

穆雅琼

发行部主任

夏志良

运营

兰州视野传媒科技有限公司

副总经理

董 鑫

经营部主任

韩军红

联系电话

0931-4641659 13919165027

法务

甘肃豪仁律师事务所 (0931-8405745)

印刷

兰州人民印刷厂

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

guanlitongjian@sina.com

传真

0931-8555913

电话

0931-2141998 (编辑部) 0931-8555913 (发行部)

阅读,我们成长的力量!



兰州大学主办

# THE MIRROR FOR MANAGERS MFM 管理通鉴



《视野·管理通鉴》创刊于2008年,它是由兰州大学主管主办、兰大视野杂志社出版发行,兰州视野传媒科技有限公司运营的一本面向全国发行,以企业家、高级经理人、中高层管理者、EMBA/MBA、党政机关干部等管理类专业人士为主要对象的高级管理刊物(月刊),国内统一刊号CN62-1117/G2,邮发代号:54-12。单价:30元/册,全年订阅:360元/套。



商务合作:刊物广告刊登、企业化订制、礼品化订制、杂志腰封广告,企业中高层管理领导力及执行力培训,中小企业管理培训中心平台搭建。



商务热线:13919165027  
0931-4641659



## P18 封面报道

# 阿里的边界在哪里？

今天不是马云的退休，而是一个制度传承的开始；今天不是一个人的选择，而是一个制度的成功。



### 锐思

Keen Thinking

- 34 人工智能推动B2B进入新时代
- 39 海尔模式：物联网时代的弯道超车
- 43 组织如何走出混沌状态
- 46 知乎、B站、豆瓣，为什么走着走着就变味了？



### 案例

Cases

- 52 共享充电宝能否笑到最后？
- 57 考拉“卖身”，丁磊能否再造网易？
- 67 WeWork从明星到“骗局”



视点  
Viewpoint

## P26

# 如何成为 实践智慧型领导人？

实践智慧型领导人，是新价值主张和集体实践的制造者。一方面，他们需要有深度的思考，另一方面需要有非常实际的做法，能够把身体和头脑不断进行整合，坚持不懈地实现智慧和实践的共赢。



富及民众 德行天下



## 人生路上，需要一个旅伴 在快乐时，与您分享喜悦

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

我，就是富德生命人寿



扫一扫  
关注富德生命人寿

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



富德生命人寿  
FUNDE SINO LIFE



沙龙  
Salon

P104

## 波士顿动力： 机器人终结者 还是网红？

两千多年过去了，机器人还没能达到与人类完全媲美的程度，而波士顿动力正在向这一长期目标努力。不过，要想达到这一目标，资本市场还必须养着波士顿动力，直到他们把终结者制作出来。

108 人工智能可以为人类带来新的文明时代吗？

118 群魔乱舞，如何共舞？

艺术  
Art

122

“以形媚道”——记李中耀的艺术道路

商学院  
Business  
School

P70

## 爆火的私欲流量， 到底是什么？

私域流量在大多数语境下是指微信的个人号和社群，但是对于私域流量的定义不仅限于此。除了微信之外，其他平台也有一定的私域属性，如果按平台的私域属性进行排序的话，第一位应该是微信，第二位是快手，第三位是QQ，第四位是抖音，第五位是B站。



74 连接：新顾客价值时代

76 拼多多，未来可期何处？



财富  
Fortune

82 电子烟在美国的真实命运

87 徐鸣：归来仍少年

94 无印良品如何在两年内完成重建？

99 猫眼“破界”

101 Netflix打响流媒体时代全面战争



定位于商务新贵的男装品牌

堡基尼以时尚的设计

舒适的版型

精湛的工艺力求打造健康阳光

时尚帅气的成功男士形象



可/把/车/开/进/店/的/堡/基/尼/男/装/专/卖/店

兰州市城关区北滨河中路 134 号  
(阿波罗大酒店隔壁)

**BAOJINI**<sup>®</sup>  
堡基尼男装



[www.baojini.com.cn](http://www.baojini.com.cn)  
400-009-0277

## 中国抗癌新药在美上市

11月15日，美国食品药品监督管理局（FDA）宣布：中国企业百济神州自主研发的抗癌新药“泽布替尼”以“突破性疗法”的身份，优先审评获准上市。

泽布替尼（Brukinsa）是由百济神州自主研发的BTK抑制剂，这是首款完全由中国企业自主研发、基于中国患者临床研究、在FDA获准上市的抗癌新药，实现了中国原研新药出海“零突破”。这款新药用于治疗既往接受过至少一项疗法的套细胞淋巴瘤患者。

泽布替尼在套细胞淋巴瘤临床试验中展现的优异结果，以及美国FDA授予的“突破性疗法”认定并获批上市，被认为是中国创新药在走向全球进程中迈出了关键性的一步，实现了从0到1的突破。

## 印度一部长因吃胡萝卜抵抗空气污染建议被怼

据外媒报道，近日，印度新德里的空气污染已达到创纪录的水平，雾霾笼罩下的印度人要求政府采取行动，应对这场致命的危机。日前，该国卫生部长在社交媒体上发文称，多吃点胡萝卜吧。但这一言论却引发网友们质疑与谴责。

报道称，很多网友在社交媒体上纷纷批评这位部长。有人说，真高兴你不是在治疗病人……核桃被认为可以改善大脑的灰质，提高一个人的智力。我建议吃点核桃，以更好地解决空气污染问题。还有人说：“我们正处于公共卫生危机中。对于成千上万在街头谋生的人，对吸入有毒气体的儿童，对因中毒而失去生命的人，你建议吃胡萝卜吗？难道你不应该关注呼吸的权利吗？”

## 韩国一所小学招收渴望读书的老人



韩国全罗南道的康津郡一所小学从今年开始招收想要学习的老人，他们大多数在年轻时没有机会完成教育，现在可以和他们的孙辈一起学习基础知识。

70岁奶奶Hwang Wol geum说，自己的小儿子在这所小学上学时，每个年级有90多人。目前，整个学校只有22人。现在，这位奶奶和自己的孙子一起去学校上学，同去的还有几位60岁到70岁的女性，她们的情况类似——年轻时因为经济压力和性别而辍学。她们中有一些只会写、认自己的名字。老人的班主任说，这些老人甚至会要求多做家庭作业，因为“渴望学习”。

康津郡被认为是“被韩国快速工业化遗留下的、典型的乡村区域”，这里在20世纪70年代时曾有兴盛的制陶业，但后来逐渐衰落，老龄化日渐严重，目前这里的主导产业是草莓种植以及从附近浅滩打捞牡蛎等海鲜。

## 抽样调查：日本东京中小學生近视率近九成

新华社东京11月5日电 日本庆应大学对东京中小學生进行的视力抽样调查显示，参与调查的1400多名中小學生中约86%近视，其中约10%属于高度近视。

据日本广播协会电视台近日报道，为了调查日本青少年近视情况，庆应大学一个研究小组对东京1416名中小學生进行了视力调查。结果显示，参与调查的689名小學生中有76.5%近视，727名中学生中有94.9%近视。所有参与调查的中小學生中约10%属于高度近视。

庆应大学教授坪田一男表示，日本关于青少年近视的相关数据极少，对策不充分，这是一个需要在国家层面应对的紧急课题。

据报道，日本目前尚未有全国范围的青少年近视情况数据。日本文部科学省正在调查青少年视力下降与运动时间、读书、玩游戏等活动的关联，将根据调查结果从下一年度开始出台对策。

## 12.6亿人次

11月11日，中国民航局举行新闻发布会，介绍全国民用机场十年来的发展状况。民航局机场司副司长张锐表示，2009年至今是中国民航机场事业发展速度最快、发展质量最高、群众获得感最强的时期。全国机场年旅客吞吐量从4.1亿人次增长到12.6亿人次。

十年间，中国机场建设实现了历史性跨越。一方面，机场数量显著增长，实现网络化覆盖。颁证运输机场从158个增加到238个，机场密度从每10万平方公里1.6个增加到2.5个。颁证通用机场由25个增长到240个，在数量上超过了运输机场。另一方面，机场建设水平极大提升，涌现出一批机场样板工程。建成以北京大兴机场、昆明长水机场、浦东机场卫星厅为代表的一批大型工程，规划设计和施工建设处于世界一流水平。



## 456.35亿元

在2019中国科幻大会上发布的《2019年度中国科幻产业报告》显示，2018年中国科幻产业总产值为456.35亿元，相比前一年的140亿元增长了3.26倍。2019年上半年中国科幻产业总值就达到315.64亿元，相比前一年同期增长1.38倍。科幻阅读、科幻游戏、科幻电影、科幻周边衍生品等细分产业市场总值均实现快速增长。

科幻作家刘慈欣认为，中国科幻从边缘的存在到如今受到更多大众、媒体、政府的关注，说明了中国科幻正在走向科幻的黄金时代，而背后的深层次原因其实是，科幻反映了中国新一代思维方式的重大变革。

## 1亿人

美团外卖在成立六周年之际，发布《按时吃饭报告》。报告数据显示，目前国内有70%用户可以按时吃午饭，但超过1.02亿人因各种原因无法按时吃晚饭，晚饭不按时最为严重。更有接近一百万的人三餐都不定时。其中，作为中国经济发展的第一梯队，北上深广四大一线城市的人在“事业”和“健康”这道选择题中，出现了“两难”的抉择。数据显示，北上深广共计有近750万用户不能按时吃饭，涉及医疗工作者、出租车司机、互联网从业者和新闻记者等人群。

## 人均1000元

11月12日晚间，中国人民银行微信公众号发布数据：“双十一”当天网联、银联共处理网络支付业务17.79亿笔、金额14820.70亿元，同比分别增长35.49%、162.60%。

也许你对这个数据没什么直观感受，但它相当于全国人民每人下单超过一笔，人均下单1000元！国家统计局公布的2018年国内生产总值GDP是90.03万亿元，也就是说，一个“双十一”相当于去年GDP的1.65%！

在全国城市中，消费力最强的top5分别是上海、北京、深圳、广州、重庆。

## OYO 宣布进军泰国

新浪科技讯 11月14日晚间消息，OYO近日宣布进军泰国，开始在曼谷、芭堤雅、普吉岛和华欣等13个城市运营250家酒店，共8000间客房。这也意味着OYO正加速布局东南亚市场。

事实上，在进入泰国之前，OYO已进军东南亚，布局马来西亚、印度尼西亚、菲律宾和越南市场。马来西亚是OYO 2016年进军海外市场的第一站，目前OYO已经成为马来西亚最大酒店连锁，世界第二大、发展最快的酒店连锁，如今在马来西亚50个城市拥有450家酒店，客房数量超16000间。

OYO酒店集团东南亚及中东地区首席执行官Mandar Vaidya表示：“东盟对OYO具有特殊意义。OYO马来西亚是OYO第一次走出印度的尝试。我们从东盟-印度商务理事会和该地区各国政府得到的支持继续成为我们在东盟和其他地区进一步发展的催化剂。如今，OYO在马来西亚、印度尼西亚、菲律宾和越南的160多个城市拥有超过1500家特许经营和租赁酒店。”

## 脸书推出美版“微信支付”

当地时间11月12日，脸书推出支付功能Facebook Pay。

脸书官方宣布，脸书支付未来将覆盖公司旗下主要四款社交/通讯应用Facebook、Messenger、Instagram和WhatsApp。而据该公司今年二季度财报数据显示，上述四款应用的月活用户27亿，日活用户20亿。

据悉，脸书支付将于本周在美国开始在Facebook和Messenger上推出，可以用于筹款、点对点支付等，之后，该支付手段将继续覆盖更多用户与应用，包括Instagram和WhatsApp。

值得注意的是，脸书坐拥的用户流量约是全球人口数量（75.3亿）的三分之一。若脸书继续推进其支付图谱，该公司用户体量或将赶超同为社交巨头的微信，后者拥有超过11亿的用户。

## 雅虎日本网站将和聊天工具Line合并

据外媒报道，雅虎日本公司和日本主流移动聊天工具Line的母公司将合并。目前，雅虎日本的运营方是Z控股公司，软银持有该公司四成以上的股权，Line的母公司是韩国门户网站Naver。有关此次合并交易的细节仍在谈判中，其中的一个合并方案是软银和Naver组建一个合资公司，各自持有一半的股权，然后由这家公司作为Z控股公司的母公司，运营雅虎日本网站和Line相关业务。

据日经新闻网报道，孙正义一直对于在日本国内聊天应用领域拥有稳固客户基础的Line很感兴趣。“孙先生试图以雅虎日本为核心，在日本国内打造一个‘阿里巴巴’。”软银集团的一名高管称。



## 马云：电商给中国带来巨大变化

11月13日，浙商总会会长马云在第五届世界浙商大会提到，电商对房地产行业有巨大的改变。原来市中心的商铺特别贵，出现电商以后，商铺的价格下降，用市场的手段降低了房地产价格。希望我们国家还是要高度重视房地产行业的发展，因为它是带动整个经济链条的重要因素。

同时，马云表示电商给中国带来的巨大变化，很多企业并没有深刻认识到。

马云称，第一、电商所带动的新技术大力地支持了实体经济的发展。今年光阿里巴巴的电商会销售将近1万亿美元，其中80%以上的产品都是中国实体经济所生产出来的。如果没有电商这个渠道，很难想象这些企业的产品能够卖出去。

第二、物流业的奇迹。中国的物流成本是世界上最贵的，但是中国拥有全世界最好的机场、最好的高铁、最好的高速公路，我们在物流基础设施上的投资是最大的。在短短十年以内，通过市场的力量、民营企业的力量，建立起全世界最强大最先进的物流体系。今天，这个快递物流体系一年能够承受600亿只包裹。

第三，支付的奇迹。在传统的银行以外，建立了现代强大的移动支付体系。由于大数据、AI的应用，整个双11期间中小企业获得备货所授的贷款超过3000亿元。



## 芮勇：互联网下半场难以形成赢者通吃的寡头局面

11月14日，联想2019年Tech World在京举办。联想集团高级副总裁兼首席技术官芮勇接受媒体群访谈到智能化转型和产业互联网概念时，他表示2C的互联网上半场布局已经差不多了，2B的互联网下半场已经开始。“不像2C时候的寡头局面，2B的互联网市场很难形成赢者通吃的局面，但各行业可能会有寡头企业出现。”芮勇预测到。

芮勇表示在联想的3S战略（智能物联网、智能基础架构和行业智能）中最重要的就是行业智能化。但联想不可能360行行行都能一下子进入，要找到真正了解的行业进入，比如智能制造、教育行业和新零售行业。“55%的教育市场已经是我们的用户了。”芮勇提到。

## 张勇：“口红一哥”代表的是一种新销售方式

针对当下李佳琦、薇娅等直播博主的走红，阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官张勇表示，消费场景、销售场景在发生变化，“口红一哥”代表的是一种新的销售方式，这样的人、货、场背后的变化，体现了商业的变化。

11月15日消息，据第一财经消息，张勇称，通过直播进行销售，因为有了这样的网红、达人，带来了直播的大爆发，品牌商也积极加入其中，“双十一”最后直播带来的直接成交是150亿。

关于消费人群，张勇表示，双十一带来新消费一个典型的特征，是消费人口正在发生急剧的变化。今年5亿人口里面，五十岁以上的用户的增长率是所有年龄段里最高的，说明随着无线互联网的普及，所有人都是网民这句话已经是现实。

# 阿里的边界在哪里

赵坤





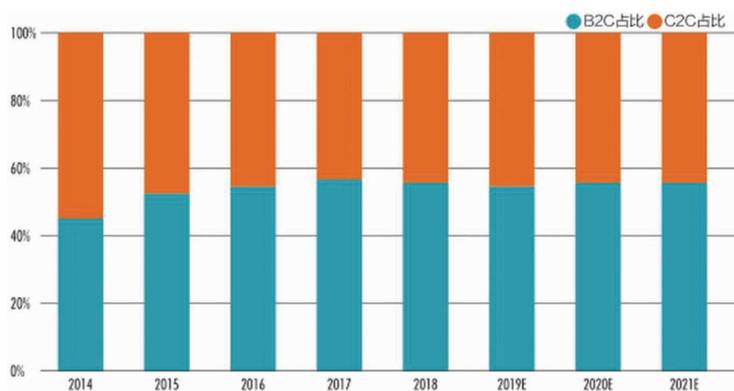
2019年教师节，马云正式卸任阿里巴巴董事长。他创立于1999年的阿里，如今已是一个市值超4500亿美元的庞然巨物，拥有电商、文娱、本地服务、数字营销、物流、金融等30多个独立的业务板块，分属核心零售业务线、泛互联网入口及工具型业务。核心零售业务线，阿里在加强零售电商平台这一基本盘的同时，触角伸向了海外电商、新零售，锐力十足；泛互联网入口，阿里腾讯狭路相逢，激战犹酣；而工具型业务，阿里云则独占鳌头，更反映了其布局深远。

阿里扩张的边界在哪里？阿里巴巴集团副总裁胡臣杰说道：“阿里好像是马云老师摆了一桌菜，满足不同胃口的人，当发现新的需求，就自己炒一盘或买一盘，目的是希望大家能加入阿里巴巴的数字化平台，加入阿里的互联网生态。”2019年9月6日，阿里官宣20亿美元全资收购网易考拉海外购平台，市场震动。显然，这只商业巨兽并不会因为马云老师的离开而停下扩张步伐。

“换一个江湖”，“开启新的生活”。2019年9月10日，阿里巴巴20周年年会上，马云正式卸任公司董事长。他在演讲中表示：今天不是马云的退休，而是一个制度传承的开始；今天不是一个人的选择，而是一个制度的成功。

他在20年前创办的阿里，如今已成长为一个市值超4500亿美元、拥有超过30个独立业务板块的庞然巨物，值得我们再

2014-2021 年中国 B2C 与 C2C 市场份额对比



数据来源：艾瑞咨询、中泰证券研究所

次仔细打量。

对于阿里巴巴这种经营规模如此巨大、产品业务线如此广泛的互联网龙头公司，在目前互联网用户增量红利逐渐消退、C 端成交总额（GMV）增速进入成熟瓶颈期的前提下，我们需要思考，大而全的互联网产业布局真的是 BAT 们的唯一选择吗？或者说，在那些投资并购的合纵连横背后，BAT 是更看重各垂直细分行业的长期成长性，还是更看重各业务板块协同下的高护城河效应？

## 阿里巴巴的商业矩阵

从阿里巴巴现有的业务矩阵来看，核心零售业务线，包括平台零售、跨境电商、新零售和批发商贸，构成了目前主要的营收基础；其次是泛互联网入口，包括数字娱乐、本地服务和创新业务，这些业务一方面作为各垂直细分领域的兵家必争之地，具备很强的竞争意义，另一方面则作

为流量协同，能够盘活平台型互联网公司的流量结构；最后一部分则是工具型业务，包括物流配送、网络营销、互联网金融和云业务，作为阿里集团数据资产主要的沉集业务，也是阿里未来最具备成长性的部分。

目前阿里巴巴的核心零售业务，主要包括了平台零售（天猫、淘宝）、跨境电商、新零售以及批发商贸。其中，平台零售和批发商贸作为阿里巴巴发展历史最长的互联网业务，共同面临着互联网渗透率增速触达天花板的问题，所以，这两部分业务未来将主要聚焦于存量渗透率高质量转化。而跨境电商和新零售仍拥有海外贸易线上扩张和线下场景智能升级的增量空间，短期内获取竞争性市场是重点。

## 零售平台的核心打法：提高 GMV 广告收入转化率

从目前国内零售电商 B2C 和

C2C 规模占比变化可以看到，随着国内品牌电商线上投入的持续提升，平台型电商的主要盈利点正在从 C2C 商家管理收入向 B2C 品牌营销收入转移。自 2015 年在美国遭遇“电商平台售假”的集体诉讼后，阿里巴巴加速了 C2C 模式下部分劣质店铺的出清，当前阿里巴巴在电商平台上的战略重心，主要是通过阿里妈妈营销平台，来实现零售流量和内容营销的精准对接，从而进一步提升 GMV 向广告收入的转化率。

基于这个商业逻辑，还需要区分看待阿里巴巴现有的 B2C 业务（天猫）和 C2C 业务（淘宝）。天猫业务，目前受益于品牌商线上专业化品牌运营的需求——从线上渠道开拓向品牌化触网。目前大部分国际品牌主要选择中国第三方作为外包服务方，而国内品牌则主要通过组建自有的电商团队进行线上专业运营，但是无论选择哪种方式，均对阿里巴巴的精准营销服务和运营平台服务有强烈需求，更进一步地对应对着阿里云的运算需求。至于淘宝业务，遭遇的潜在竞争冲击主要来自于两个方面：拼多多死灰复燃，社交电商的渗透。

对于目前拼多多的快速崛起，其所强调的社交电商优势主要集中于社交拼购和社交营销，通过两者推动库存 / 廉价品快速消化和用户快速传播。从长期来看，社交电商和以“用户兴趣标签”+“用户行为数据”为核心的竞争优势变现尚存在一定距离。并且从商业模式进入壁垒来看，由于大部分商铺不具备品牌

基础和产品保证，并且平台本身极易被模仿复制，同时微信等流量传播渠道也不具备排他性，所以社交电商这块业务的竞争远未到终局。拼多多借着电商行业区域渠道下沉的机遇，确实在短期内完成了原始积累，并跻身头部电商平台之列。而阿里巴巴的淘宝/天猫确实因此承受了部分C端需求被潜在分割的压力，但是考虑到两者所处的商业模式阶段不同，阿里巴巴更靠近用户数据变现端，同时其所构建的物流网络、支付端口等工具资源优势，也并非拼多多在短期内能够迎头赶上，所以综合来看，拼多多这种破坏式竞争是否会将各电商巨头拉入农村电商的资本泥潭才是唯一值得考量的风险。

另外，社交电商和内容营销的渗透率提升对于阿里巴巴而言，从内外两个方面，为阿里巴巴的零售GMV增长提供了更多的可能性。就内生性而言，阿里巴巴于2019年4月针对淘宝内部平台，推出了新型营销工具“超级推荐”，实现了从传统人找货策略向新型货找人策略的转变，同时增加了直播、短视频内容投

放和推荐，可以说直接提升了用户流量向零售GMV的转化。

从外部增量来看，目前淘宝的“淘宝客”计划所运行的状态，已经摆脱了仅限于淘宝平台流量变现的劣势。自2007年阿里巴巴成立以来，“淘宝客”经历过2009年对百度流量依赖的去化，也经历过2017年微信平台对各种淘宝营销号和淘口令的封杀，但是正因为这些外部流量平台封杀，“淘宝客”通过成熟的代理模式，不仅实现了阿里生态内淘宝全品类商品的销售引流，还覆盖了抖音、B站、微博等头部社交平台。

## 跨境电商，增量赛道

目前，阿里巴巴跨境电商业务的三个平台分别为天猫国际、速卖通、Lazada。其中，天猫国际和速卖通均为B2C跨境电商，而前者为进口电商，后者为出口电商。当下跨境电商整体业态已经处于相对集中的态势，同时行业整体增速也开始进入平缓增长期。

天猫国际目前隶属于天猫进

出口事业部，分析2018年第一季到2019年第一季进出口电商交易规模数据，可以看到天猫国际的市占率每年都在稳定提升。对比各进口跨境电商竞争优势，相较唯品国际的售后服务优势，海囤全球的物流服务优势，天猫国际“持续丰富SKU”的竞争策略其实是在主动引导和挖掘海外购需求。特别是通过将全球各本土中小品牌引入中国市场，实现供给和需求循环的双增长策略，使其在现有的存量跨境电商竞争格局下，能够持续获得绝对市场增量。截至目前，天猫国际已将77个国家和地区的超4000个品类、超2万个海外品牌引入中国市场，其中8成以上是首次入华。未来5年，天猫国际计划覆盖超过120个国家和地区的品牌。当然，阿里巴巴国内电商平台传统流量优势和全球B端供应网络也提供了很大助力。

9月6日，阿里巴巴和网易共同公告宣布达成战略合作，阿里巴巴将以20亿美元的价格全资收购网易考拉。根据易观智库披露的2019年第二季度进口跨境电商数据，天猫国际市场份额

2018 中国主要跨境电商玩家对比

跨境电商玩家	独立垂直类				综合电商子频道类		
	网易考拉海购	小红书	美图美妆	蜜芽	天猫国际	唯品国际	海囤全球
模式	自营+平台	自营+平台	自营+平台	自营+平台	平台	自营	自营+平台
流量优势	网易体系→网易考拉	小红书→电商	美图体系→美图美妆	蜜芽社区→电商	天猫→天猫国际	唯品会→唯品国际	京东→京东全球购物
核心优势	正品保障	内容社区	AI等科技应用 极致用户体验	精准母婴用户	商品丰富	售后服务	物流优势
自营保税仓数量	15个	5个	1个	-	-	5个	7个
自营海外仓数量	18个	4个	1个	-	-	8个	-

数据来源：艾瑞咨询、中泰证券研究所

为 33.1%，排名第一，网易考拉市场份额为 24.8%，排名第二，虽然两家业务在收购后的战略安排还未确定，但是至少阿里旗下的进口跨境电商份额确定将超过 50%，稳占半壁江山。从两者未来的业务协同性上来看，网易考拉的自营仓正品优势，将进一步丰富天猫国际的头品品类，同时帮助其现在在自营仓方面的一步到位布局。而非标品的长尾效应，在网易考拉单方面运营下，容易造成资金及库存压力，未来也有望借助天猫国际的高平台流量进一步盘活。

速卖通创立于 2010 年，最早定位于跨境 B2B 平台，2012 年正式转型为出口型跨境电商。由于其最早 B 端出口电商的定位，目前平台上活跃用户主要以中国卖家为主，但是考虑到其最新战略和阿里巴巴国际站保持了一定一致性，未来两者的战略方向均为发展成“全球 - 全球”平台型电商，预期在全球的辐射范围上，有望比肩亚马逊。根据其官网披露的数据，目前速卖通已经开通 18 个语种的站点，覆盖全球 220 多个国家和地区，海外买家数累计突破 1.5 亿，25-34 岁人群是消费主力。在全球 100 多个国家的购物类 APP 下载量中排名第一。

相较前两者，Lazada 的快速崛起具备了更强的海外拓荒属性。考虑到在同样的细分赛道上，腾讯投资的 Shopee 具有很强的竞争性，所以就海外电商平台而言，在该细分行业的布局，既满足了 BAT 之间基于潜在竞争的跟随策略，又实现了海外市场扩张

### 阿里腾讯泛互联网入口布局



数据来源：中泰证券研究所

的关键一步。

阿里巴巴最早于 2017 年 6 月 30 日投资东南亚电商平台 Lazada 共 10 亿美元，后又在 2018 年 3 月 19 日向 Lazada 增加 20 亿美元投资。同时，蚂蚁金服集团董事长、Lazada 现任董事会主席彭蕾兼任 CEO 职务。而 Shopee 的母公司为 Garena，前身为东南亚的一家线上游戏公司，该公司于 2017 年 5 月获得了 5.5 亿美元融资，用于扩大其移动电商平台 Shopee，并于同年 10 月在纽交所上市，其大股东为腾讯，持股占比为 33.4%。由于 Lazada 更倾向于 B2C 模式，而 Shopee 电商模式为 C2C，在流量引擎（包含了网页流量和移动流量）上，Lazada 目前具备明显优势，但是考虑到 Shopee 具有社交属性，长期应具备更高速增长潜力。综合来看，考虑到现有东南亚的物流网络、移动

支付等仍存在较大提升空间，同时移动支付的渗透率亦将逐步替代 PC 流量，成为主流，短期内 Lazada 仍将处在高成长高支出阶段。

从业务营收结构看，消费医疗的贡献占 2.5%，第三方药品追溯平台与创新健康两块业务占比较小，分别占 0.8% 和 0.2%，但却为阿里健康提供了探索互联网医疗发展方向的思路与机会。阿里健康于 2017 年开始，与线下政府、医院、研究院校等合作，结合大数据 +AI+ 云计算等强大技术支撑，持续探索智慧医疗模式。另外，其推出在线健康咨询服务，并负责运营手机淘宝 APP 中“我的健康”服务，利用阿里巴巴互联网医疗优势搭建个人健康管理平台，以解决国内初级诊疗优质资源稀缺、分布不均的痛点，助推阿里集团进一步完成 Double H 战略（Health & Happiness）于

医疗健康领域的布局。

## 泛互联网入口，阿里腾讯短兵相接

考虑到“流量逻辑”是所有互联网公司商业模式的基础，所以，阿里和腾讯在泛互联网入口的布局，更多是基于互联网行业“马太效应”凸显的资本行为。从阿里和腾讯投资入股差异来看，阿里巴巴的各分项业务基本为全资控股，所以在业务端亦更倾向于内部协同；而腾讯对于各投资/控股业务线的支持主要基于现存的庞大社交流量转化，整体内部协同效应相对较弱。从两大巨头针对各入口的布局看，预期未来其商业模式将逐渐从C端流量变现向B端产业服务转化，当然部分业务需要区分对待。其中有三个竞争壁垒较高的业务：网络视频、在线票务和本地服务。

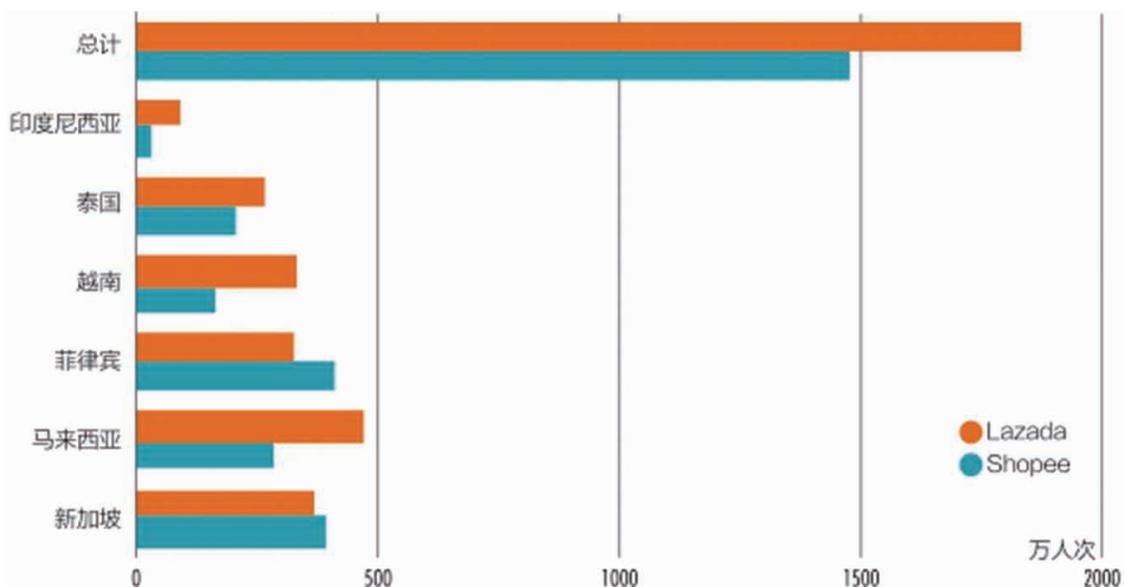
文化娱乐部分，由于目前市场一致预期的政策因素，正在经历严政策审核触底阶段。而行业内部则在经历IP投资向内容运营回归，价格竞争向精品制作回归，所以除了传统正剧投入，网络剧的竞争态势更能反映未来平台对于剧目投入和内容运营等

核心竞争力的布局策略。

对比近两年网剧的数量和流量占比，可以看到，腾讯视频、爱奇艺、优酷视频三龙头的竞争地位并未发生明显变化，而整体网剧投入数量则明显攀升。而从流量占比来看，腾讯视频的流量占比明显自2017年的41%提升至2018年的47%，这部分增量除了来自行业集中度的提升，还有一部分来自优酷视频的流量占比出现相对下降。所以就短期而言，优酷的相对竞争力仍需要进一步观察。当然随着龙头平台在剧目价格端和会员收费端的恶性竞争有所减弱，其未来盈利性提升预期是相对确定的。

在线票务部分，阿里巴巴旗下的淘票票主要对应电影票务，大麦网主要对应现场娱乐票务。而作为竞争对手的猫眼娱乐在经历了2017年的并购整合后，打通了电影票务和现场娱乐票务的流量入口。根据猫眼的财报披露数据，其电影票务的市场份额应该在61%-63%区间，而淘票票基于保守估计应该在34%-37%区间。可见，整个在线电影票务的市场基本处于完全寡头竞争状态。易观数据显示，大麦网以接近90%的行业渗透率，成为现场娱乐行业的唯一龙头。所以，在在线票务行业的细分方向上，

Lazada/Shopee 东南亚各国用户数对比



数据来源：中泰证券研究所

两者将出现明显分化，电影票务未来成长重心将集中在院线系统、宣发系统、广告业务等B端业务，而现场娱乐票务则仍集中在艺人资源、线下场馆等重资源整合。

本地服务部分，主要分为到家外卖和到店餐饮及服务。根据中商产业研究院披露的数据，到家外卖市场目前处于完全寡头竞争阶段，美团外卖占有逾6成市场份额，而饿了么（包含饿了么星选，前身为百度外卖）占据逾3成份额。饿了么背靠阿里生态，通过手机淘宝、支付宝、口碑等渠道引流，新增用户主要来自二线城市；美团外卖借助美团、大众点评、微信、QQ多元化入口，

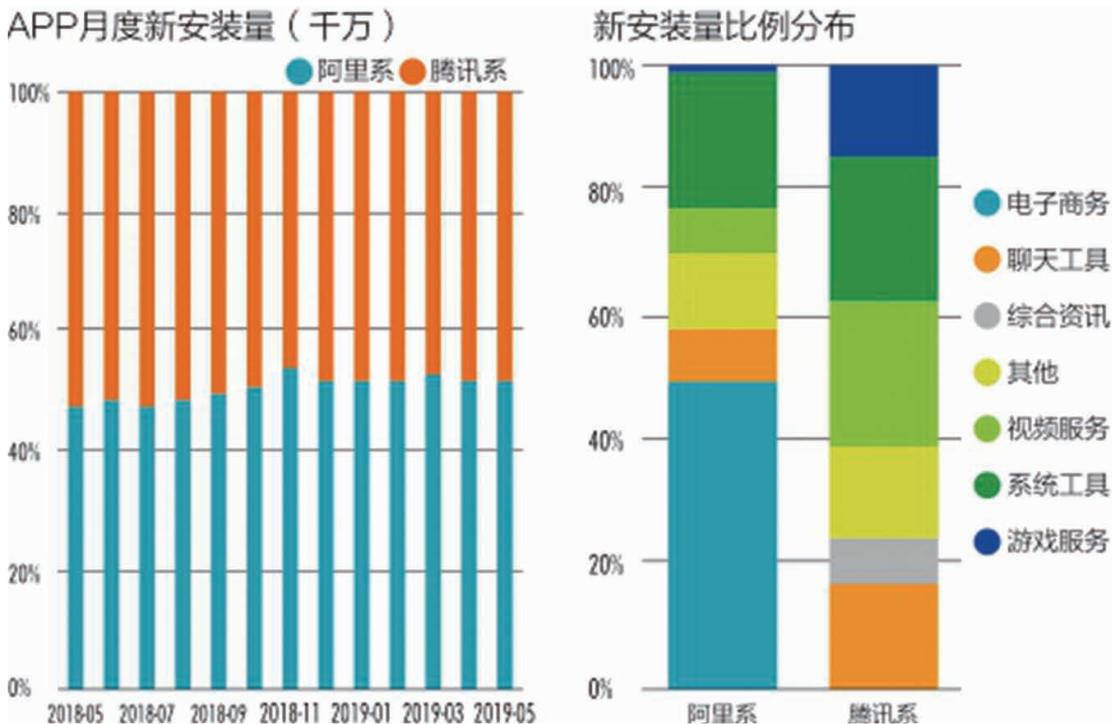
渠道下沉，抢先发力三线及以下城市。双方在一二线城市存量竞争已趋饱和，随着外卖市场渗透率提升，三线及以下城市用户消费频次及黏性的增长，将成为竞争重点，未来饿了么在三线及以下城市的下沉市场仍有较大提升空间。到店餐饮及服务市场，主要是口碑对标美团点评。从艾瑞咨询披露的APP用户数（MAU）数据来看，无论是到店餐饮还是服务，美团和大众点评都处于绝对优势。口碑自2017年后，用户流量快速增长，对美团和大众点评形成流量分流。短期来看，饿了么对美团构成了较大挑战，平台补贴换用户增长及黏性仍将是其主要竞争手段；长期成长性

及盈利性则取决于饿了么在下沉用户增量、商家入驻扩张及成本管控降低等方面的持续落地。

## 阿里云，国内独占鳌头，国际份额增长迅速

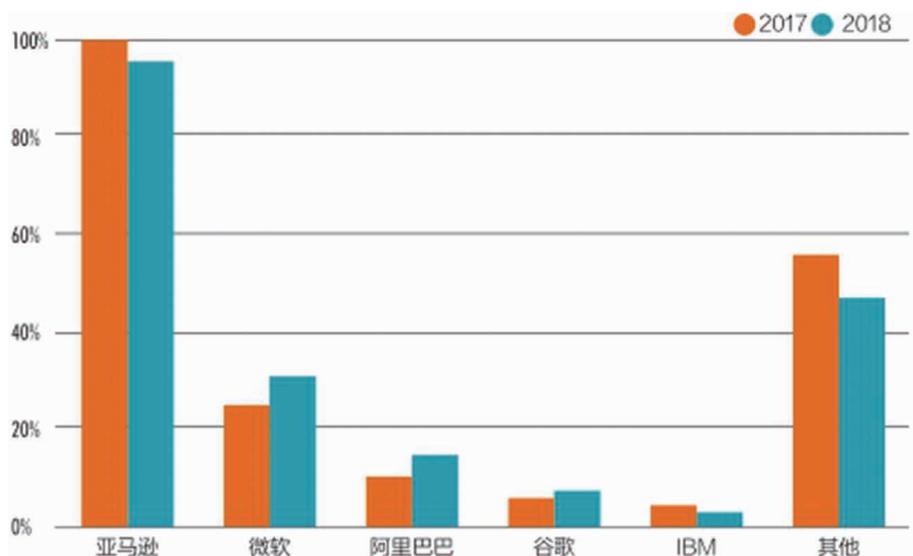
根据Gartner最新公布的数据，截至2018年，阿里云在全球IaaS公有云市场份额为7.7%，相较2017年绝对额增速为92.6%，同期在国内市场，根据IDC公布的2018年H1数据，阿里云占据了43%市场份额，仍然稳居榜首。根据阿里集团披露的2018年数据，分别有40%中国500强企业和接近50%中国上市公司使用其云服务。

阿里系 / 腾讯系 APP 安装量对比



数据来源：极光大数据、中泰证券研究所

2017-2018 年全球 IaaS 公有云市场份额



数据来源：Gartner、中泰证券研究所

针对其基础产品竞争力的提升，可以看到，2018 年阿里云在全球 20 个地区，对包含了 150 多种产品进行降价，其中最高折扣幅度为 70%；同时提供 24 × 7 的全天候数据中心服务及 3+N 边界网关协议以提供更高的传输稳定性；计算能力方面，应用程序性能提高 50%，支持 SAP 和 Oracle 应用；网络传输方面，数据中心网络带宽升级为 25GB，单实例带宽升级为 35GB，同时发布了与 Oracle 完全兼容的 PolarDB，其成本相较其他商业数据库降低近 90%。

就客户结构来看，阿里云 90% 的收入仍主要来自中国客户，亦对应了阿里巴巴集团下各子业务线在 B 端用户持续渗透的战略。当然，短期内，阿里云国际版仍不具备中国版产品的全部功能，同时全球现场团队规模相对较小，所以相较 AWS 等竞争

对手，其在全球市场未来具备更强的提升空间。阿里其他部分全球业务如 Lazada、AliExpress、1688 国际站在全球业务及影响力的进一步扩展，未来预期能为阿里云带来更多的绝对业务增量。

### 最终形态：回归头部，B 端协同

就互联网经济外部环境而言，在具体垂直细分行业，如拍摄美化、共享单车、电影、跨境电商，仍存在着“长尾效应失效”的问题，所以长期看，细分行业的流量转化必然回归头部，进一步形成 B 端服务协同。

从营收结构来看，阿里的营收驱动主要来自核心商务（主要为零售业务）和云计算，核心商务主要包括了线上线下零售平台（淘宝、天猫、速卖通等）、国际零售平台、菜鸟物流等。虽然

其淘宝和天猫的零售成交额增速在近几年持续下降，但是考虑到区域下沉的用户增量，在未来一段时间仍能保持双位数增长。当然，人均成交额下降和经营重心变化的关联性需要持续关注。至于云业务，阿里云始终保持着中国市场公有云第一地位，同时考虑到其亏损率存在持续收窄的趋势，预期随着市场集中度持续提升和规模优势愈发突出，盈利性拐点预期也将持续加强。另外，阿里巴巴集团的数字经济体正在进一步加强内部业务线的协同效应，考虑到短期内互联网强补贴效应不会出现，其盈利预期亦同样加强。

商业矩阵覆盖完善，且布局深远，处于兵强马壮的阿里仍锐意进取，扩张的步伐不停，4500 亿美元的帝国，边界在哪？

摘自《新财富》

---

# 如何成为 实践智慧型领导人？

---

野中郁次郎





实践智慧最早由亚里士多德提出。他认为，实践智慧应该是一种审慎的、基于实际的、有道德的智慧，可以在特定背景下对共同利益作出最佳判断。

依据亚里士多德之见，在现今的商业环境中，我认为实践智慧是一种基于商业伦理的、面向行动的、基于实用价值理性的、务实且灵活的、依赖于上下产业链的智慧。

要了解实践智慧如何产生，需要先弄明白，智慧是由知识创造而来。

知识创造是一个从信息迈向知识，再从知识迈向智慧的过程。

我早期的研究重点是如何从信息迈向知识，即如何处理信息。信息和知识有什么差别？关键的区别在于，以数据为主要表现形式的信息，只是对于事实或观察结果的客观呈现，而知识是一种更深层次的寻找意义的过程或方法。意义从基本上讲是一种主观的东西，比如，我们每个人都会有自己的经历，每个人由此都携带着不同的意义，所以意义是哲学的一个研究领域。有关意义的哲学研究更多关注的是主观与经历的关系。每个人的经历不一样每个人所经历过的事情不一样。所以，同样的信息对于不同的人，其意义也不一样。

此外，同样的信息对于不同的人，也具有不同的价值。价值或价值观在很大程度上也取决于个人的主观性。

人们都是从自己的主观性出发去观察客观性，所以，不同的人看同样一幅画，会看出不同的意义。

## 智慧属于身心合一的人

在过去的西方科学界，人们认为身体和心智是分开的。但意大利神经学家里里佐拉蒂的研究发现，人们的身体和心智是密不可分的。我们大脑皮层的镜像神经元，能够让我们将自己置换成他人来解读他人的行为，与他人产生共情。这种身心合一的接触是一种体验心灵的接触，是促进人们有效沟通的关键。

最近的研究也表明，那些成功的人无论身处哪个领域，都是那些能够做到身心合一的人。过去我们认为，成功的基础取决于人们的智商，即头脑是

否聪明。但最近的一项研究显示，成功最重要的要素是勇气和决心。也就是说，你要有勇气去做一些事情。《勇气》是当下的一本畅销书，它描述了成功最关键的要素是勇气。同时，自我控制、热情、社交能力、感恩、乐观和好奇心，都是成功的重要品质。

从萨提亚·纳德拉带领微软走出低谷、重新崛起的成功，我们也能够看到身心合一的重要性。

纳德拉在最新出版的一本书中谈到，微软已经为人工智能（AI）的开发做出了很多的努力。在他们的AI开发中，微软始终贯穿其中的一个问题是：“什么是人类的幸福？”所以，微软要设计的是“以人为中心”、有助于人类幸福的AI方案和产品。也就是说，微软的人工智能的目标是帮助人拓展人的能力，帮助人能够做更多的事情。

所以，微软希望能够通过感知现实，找到构成人类快乐和幸福的因素，用他们设计出的人工智能，帮助人们提升他们的幸福感。也就是说，微软希望他们的AI能够实现人们身体和心智的平衡。要做到这一点，同理心很重要。同理心是一种与他人共情的能力，要能够将自己置身其境，让自己去理解别人的想法，理解别人的情感。

如果一个领导者整天坐在办公室的电脑前看着电脑屏幕，不可能成为一个具有同理心的人。一个具有同理心的领导者需要走到外面的世界，走到他的客户中间，看看自己创造的科技是如何影响他们的日常生活的。一个善解人意的领导者需要走到他的下属当中，去了解他们的生活和工作。

微软的CEO纳德拉正是一个这样能够感知现实、具有同理心的领导者。在他执掌微软时，微软正在走下坡路，所以纳德拉上任之初的当务之急是重建微软。纳德拉重建微软的核心思路是从身心平衡的这个角度——从员工的身心平衡、从AI科技和人类的身心平衡这个角度出发。他是一个印度人，同时也是一个工程师。他非常喜欢佛教、哲学，他希望能够把科学和哲学的思想进行平衡，这是他重建微软所关注的最重要的内容。

此外，纳德拉创建了一个非常与众不同的项目团队。他从不同的职能部门选择出专业的领导人，他让这些在各自研究领域的领先者一起组成项目团

队。这个团队在讨论项目的时候，不使用PPT，也不去呈现一些数据。他们要给大家讲明白的是，你为什么在这个公司？你在这个公司中想要做什么？每一个人都会告诉在场的所有人有关他们自己的历史，讲述他们在公司中存在的意义，以及他们的创新将如何为公司做出贡献，通过公司如何为社会做出贡献，使得社会更加美好。

可以预见，这种身心平衡的能力在未来的发展中将会越来越重要，越来越成为一种趋势和流行。

## 隐性知识，知识创造的基础

信息本身没有含义，要加上科学的要素才能够把它变成知识。也就是说，信息只是一种原材料，是我们通过发现给予它含义。信息的含义、意义从我们的经验当中产生。

在知识创造的过程中，人们会把自己的经历放上去，把自己的目标加上去，从而创造出有含义的模型，实现从纯粹的主观到客观的转变，这个过程就是隐性知识产生的过程。隐性知识包括信仰、隐喻、直觉、思维模式和所谓的“诀窍”等等可能你讲不出来，但我们的身体和灵魂却知道的东西。应该说，人类所有的知识都植根于隐性知识。

要创造和发展知识，我们必须摒弃一些偏见。很多人往往只对某一学科的或客观性的知识感兴趣。他们的知识是排他的、单一的。但真正的知识应该在主观和客观之间实现平衡，在信念和事实之间进行平衡，在艺术与科学之间进行平衡。

所有的发明创造一开始都来自我们的一种主观的直觉。比如，我现在有一种想法，我觉得这件事情就该这么去做。很多时候，我们起初的那个想法都是由人们的隐性知识所驱动。刚开始做这件事的时候，人们可能没有关于这件事的任何含义，但是，如果在这个发明创造的过程中，真有一个创新做出来，并且造福于社会，造福于全世界的时候，人们会发现，光靠个人的这一点灵感远远不够，还需要要把它与群体的智慧结合起来。到了这时候，人们就需要创建有关知识管理的理论和框架。我们的社会之所以发展得如此之快，也缘于此。

本田宗一郎是本田公司的创始人。在底特律公司的汽车名人堂墙上，我发现讲述有关他故事的两张图片。一张是本田宗一郎伏在地面上看车的图片。他的手伏在地上，能感觉到引擎的动态；他的鼻子在闻，通过闻汽油的味道，可以来感受燃料燃烧的情况；他用眼睛来看车的状况；用耳朵来听引擎的声音。本田宗一郎动用了他的全身和五官，来和车产生共情，将他感知的情况结合他的想法和自己的实践，对未来汽车的改良做一个假设，这种假设可以让车跑得更顺畅，速度提高更快。

本田宗一郎把自己在现场的感知变成语言，变成汽车的设计，变成新的概念。在另一张图片中，他和现场的工程师交流，把每个人的主观想法进行分享。每个工程师都会从自己的智慧、学术知识、技术技能等方面提出自己的概念和理念，交流过程中，每个人都有自己的主观想法，他们之间可能还有一种竞争和争论。在这种交流过程中要想开发出新的概念不是一件容易的事情，但是经过这一番的讨论，大家最终把握住了问题的关键，即：如何让

汽车跑得更快。他们决定要开发一个新的样本，这就是所谓的有意义的探讨，一种创新的探讨。这个过程会产生共鸣，会从一个人的主观想法，变成大家的想法。这是从主观到客观变化的过程。在这个过程中，并不是谁居高临下地去看对方，或仰视对方，而是大家平等地相互阐述主观意见，产生共鸣，使它变成客观的想法。

我想这就是本田公司选了这两幅看似很简单的图片来纪念本田宗一郎先生的原因。这两幅图片实际上反映了本田公司的一种知识创造的过程，在整个过程中不断地进行隐性知识和显性知识的相互作用。

## 隐性知识产生的三要素

上面探讨了隐性知识的概念及知识的创造过程。下面，将对如何获得隐性知识进行更详细的阐述。一般来说，隐性知识的获得需包括以下三个方面：

第一，看的艺术。从看中能获得多少，与我们



是否拥有一双善于观察的敏锐的眼睛有关。以医生为例，医生在诊断疾病的时候，必须默默地将患者的方方面面，包括他的各项血液状况、生化指标等记在心里，然后结合自己的直观，以及整合病人的所有信息，并从中去寻找意义，才能够知道这个患者是什么样的病情。也就是说，医生是拥有一双敏锐眼睛的人。

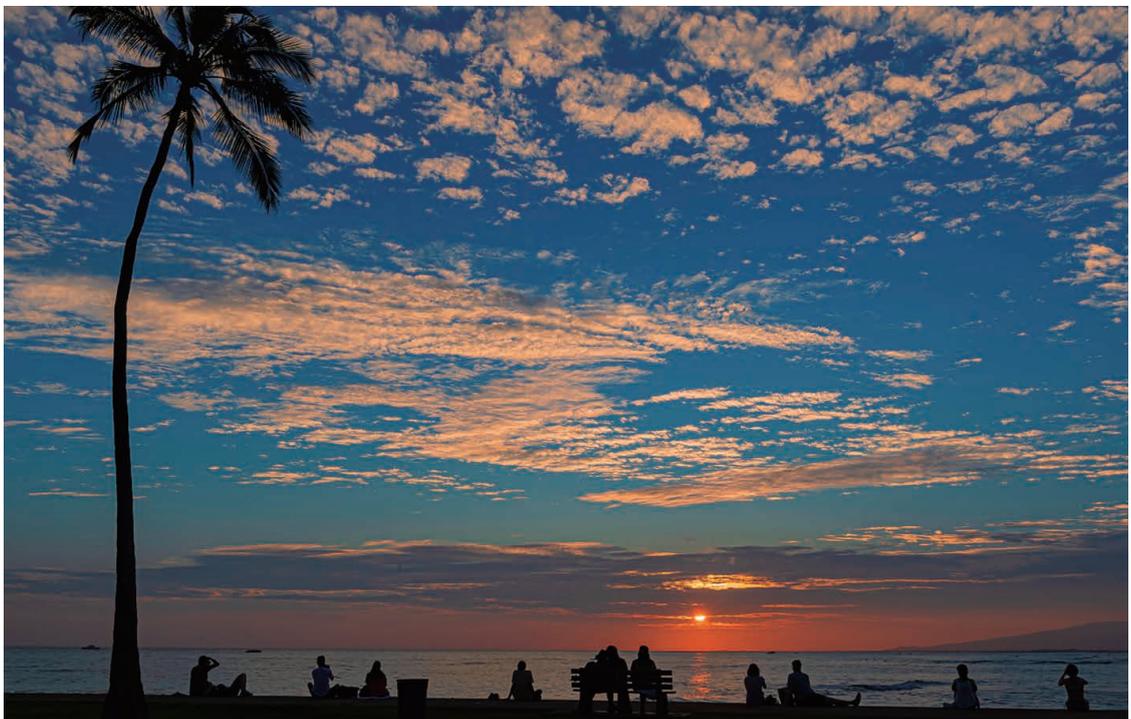
第二，做的艺术。以音乐家演奏一首美妙的乐曲为例。首先，音乐家能弹钢琴就意味着他有很多隐性的知识，比如他知道演奏某一首曲子应该先按哪个键，再按哪一个键，他练得多了这就成为了他的一种技能，但这是属于过去的一种技能。他演奏一首乐曲还需要知道它的含义是什么，这首曲子产生的背景是什么等等。真正的音乐家一定是在演奏技能和乐曲的理解方面都非常优秀，在演奏乐曲时把各个看似分开的部分连接起来，并赋予它新的意义，这才是真正的懂得艺术的音乐家。

第三，想的艺术。这方面最典型的例子，是大侦探福尔摩斯。福尔摩斯最了不起的能力，是他总能提出一个假设。他能够通过案例中看到的一个

不为人们所关注的细节，来找出破案的线索，推断事件发生的过程。细节非常关键，从这个细节当中可以找到事件发生的基本原因。可能很多人没有感知到这个非常微小的事件，但是他能从这些感知中获得确切的假设，然后根据这个假设进行推理和破案。这是福尔摩斯的基本能力，这种能力叫做获得知识的能力。从这个细节中去获得一些假设，然后去确定这个假设，这是一种从无到有创造新想法的关键能力。

以夏威夷的旅游体验为例。初到夏威夷，你能看到漂亮的木槿花，蓝天白云下飘香的菠萝园，市场上洋溢着轻松笑容的人们，酒店里欢快跳着草裙舞的女孩，威基基海滩湛蓝的海水……这些看到的每个部分共同构成了夏威夷的体验。经历这些体验之后，你就能够在脑海当中为夏威夷确定一个图像：夏威夷真是一个天堂。

第二天你到了夏威夷的美国海军基地，你去珍珠港纪念馆参观，同时你又和军队的官员进行了沟通，他们会告诉你夏威夷的军事战略地位。经过这样的体验，你会知道，夏威夷不仅是度假的天堂，



同时更为重要的，它还是美国海军陆战队一个重要的国防基地。

通过这两天在夏威夷的旅游体验，能够使得我们形成一个有关夏威夷的隐性知识，同时，也能带给我们一些关于夏威夷的新的概念。这是一个创新的过程，通过这种体验我们获得了关于夏威夷的知识。

## 知识创造的 SECI 四步法

### 第一步：社会化

社会化是通过共享个人经历来建立隐性知识的过程。在这个过程中，互动和共情非常关键，是创新产生的重要来源。因为每一个个体都有不同的体验、经验和想法，他们相互产生互动，希望能够找到他们的共性，找到意义。这种共性和意义是来自不同人的互动，人们彼此共情、社会化的过程，是真正意义的来源。

### 第二步：概念化

概念化是把隐性知识用显性化的概念和语言清晰表达出来的过程。

比如，在 MBA 的课程当中，大多数学员都是来自不同的公司，有不同的概念、想法、自己的体验、经历。学员会在平时或课堂中，通过对话把自己的这些隐性知识与他人分享并互动，这个分享和互动的过程，就是一个概念化的过程。在分享和互动的过程中，又能够创造出新的意义，建立新的概念。

### 第三步：组合化

组合化是指通过各种媒体产生的语言或数字符号，将各种显性概念组合化和系统化的过程。在这个过程中，我们把不同的概念结合在一起，变成一个更大的概念，或一个模型，或一个故事。例如，将有关的显性知识重新汇总及处理，使之变成公司的计划或报告，以便下一步采用更具体的步骤。

### 第四步：内隐化

组合化产生新的显性知识被组织内部员工吸收、消化，并升华成他们自己的隐性知识的过程，叫实

践化。

在这四步法中，社会化是通过直接经验来体验现实，概念化是关于直接经验和现实体验的本质性总结，组合化是将系统化概念与现实连接，而内隐化将这些知识在组织的技术、产品、服务、经验等各方面体现出来。

我们可以通过在组织、市场和业务环境中实施上述 SECI 的四个步骤来创建新知识，并重新连接到利益共同体中。SECI 不断螺旋、加速旋转的过程，是组织中综合创造力和效率的动态方式。

## 实践智慧领导力

实践智慧具有社会友好性并且非常实用，即使在特定背景下，也可以对利益共同体的利益进行最佳判断。实践智慧通过在组织中不断地支持和培养社会化、概念化、组合化和实践化过程的能力，在组织中不断地通过 SECI 的加速螺旋旋转来增加组织的人力资本。由于这种能力是一种非常重要的隐性知识和显性知识转化的过程，是在实践中不断创建的知识，所以会越来越接近于智慧，我们称其为实践智慧。

要促进实践智慧这个过程非常困难，领导人必须有更多的体验、准确判断的能力、基本的道德和价值观念等这几个关键要素。

促进实践智慧流程的发展，领导人还需要做到以下几部分：

建立和确定一个好的目标；

能够接受、了解和理解现实，直接体验现实；

创造一个团队；

阐述本质，确定一个战略或一个模型，制定相应的业务模式；

行使政治权力来实现叙事和业务模式。在组织中，好的政治和不好的政治会有很大的区别，要实现之前制定的业务模式必须要用政治权力；

培养他人，让他们具有同样的实践智慧。

就组成了一个智慧领导人的实践闭环，这也就是亚里士多德所说的“实践智慧”。

想要成为一个具有实践智慧的领导人，需要具备以下三个素养：

第一，应该追求利益共同体的良好利益和愿景，这是首位的。

今天大家都在讨论的一个问题是，企业存在到底是为了谁？为了什么目的？

关于这个问题，一直以来占据主导地位的想法是，企业的存在就是为了让股东能够获得回报，这就是所谓的代理人理论模式。该理论认为，企业由股东创建，所以企业必须为股东赚取利润，尽可能地实现股东价值的最大化。在这种理论框架下，企业对社会没有责任。公司的管理者仅仅是企业的代理人，管理层主要为股东服务。这是一种主流的管理理念。

关于这个问题，还有一种以企业为中心的理念。这种理念认为企业应该承担社会责任，企业的宗旨不仅要听命于股东，也应该听命于所谓的人民，或者是全社会。为此企业要实现自己的使命，要成为良民企业，要符合道德的伦理的规则。当然股东提供了资本，他们有自己的权利和义务。而对企业的高管来说，他们不仅是为股东负责，他们也要为企业负责，他们是企业的领导者。这是一种企业为中心的观念。

这两种理论哪一个占了上风？我觉得企业的存在应该是要实现更加高大的一种意义，所以，我赞同的是以企业为中心的理念。因为企业毕竟是社会的一个组成成分，企业的存在不仅仅是要做分析、做决策、合规运营、赚取利润等。

以本田宗一郎先生为例。本田宗一郎说，我认为我们企业的愿景是要实现三个喜悦：制作的喜悦、销售的喜悦和购买的喜悦。

京瓷的稻盛和夫为企业制定的座右铭是敬天爱人。京瓷的管理理念是，为所有员工的物质和智力发展提供机会，并通过我们的共同努力，为社会和人类的进步做出贡献。

优衣库创始人柳井正为企业制定的使命是，创造具有新颖独特价值的真正伟大的服装，让世界各地的人们体验穿着这么好衣服的快乐、幸福和满足感；通过独特的企业活动，丰富人们的生活，并寻求与社会的共同发展。

上面这几个日本企业，都是很具体的实践智慧型领导力的例子。

第二，实践智慧型的领导人，需要具有主体间性。

主体间性指的是人对他人意图的推测与判定。我们每个人都是一个主观的人，但大家又都是社会人，需要实现共同的利益。所以，我们不能仅仅看着自己的那一亩三分地。要与另外一个主体发生联系，在与其他主体发生联系的过程中，就需要具备主体间性，也就是同理心。可是，我们每个人毕竟是不同的个体，天生就是自私的。但与此同时，我们每个人也都能与别人找到一些共同点，能够理解、体谅和爱护其他人。就是说，人类能从纯粹的自私逐渐过渡到利他主义，是因为人类具有主体间性。

主体间性的意识发展有三个阶段：

1、感官综合阶段：喜欢这种关系。这个阶段指的是通过物理接触而产生的一种对于彼此关系的意识，如母子关系。我们所有的人在刚开始的时候都是在母亲怀抱里长大的，离不开母亲的关爱。在母子关系里，婴儿认为他跟母亲不存在谁是主体，谁是客体，婴儿会认为我跟母亲就是一个整体。

2、智力综合阶段：创造意义。仍以母子关系为例。随着婴儿慢慢长大，他们会说话，开始懂得意义、甚至能够创造意义，婴儿能够把自己和母亲分割开来。在这个阶段，语言的发展很重要，通过语言，婴儿逐渐明白我和母亲是不一样的，我是我，母亲是母亲，还有一个第三者他/她。这种概念上的分离非常重要，证明婴儿开始具有一种合成的能力，也就是智力，开始具备分析的能力。

3、感官和智力的综合阶段：在“我一你的关系”的更高维度中遇到另一个整体“我”。在这个阶段，一个人的感觉对自己和对方都是开放的，在身心上全然地去接触他人，不再以自我为中心，进入到无私状态。对于领导人而言，这个更高层次的角度意味着，他开始思考能够实现我和我的共同发展目标和战略。这是一个很大的挑战，我坚定地认为可以实现。

以创新为例，创新要以一种有组织、有架构的方式才能够形成。在创新的过程中，每个人都是主观的个体，每个人都有自己独特的经历。但每个人都相信，如果要做出一个实实在在的创新，将自己有关创新的想法变成现实，需要通过一个有组织



的方式才能实现。也就是说，我需要有其他的人互动。不管“我”这个个人多么聪明，都不可能全然具备第三者的眼光和意识。也就是说，你不能够是紧盯着自己，你还要盯着第二个人、第三个人。如果你不能够利用主体间性建立跟第二者、第三者之间的关系，你就不能够实现自我的升华。

甚至在创业方面也是这样。中国是一片创业热土，但是你不会发现一个人单枪匹马的创业。刚开始创业都起码有两三个合伙人，为什么？因为你需要得到第二个人、第三个人视角的观点，就像本田宗一郎先生那样。本田宗一郎先生跟他周围的人也经常有不同的看法，往往就是在这种矛盾中诞生了创新。主观间性意味着你愿意对第二个人、第三个人开放，愿意接受第二个人、第三个人。接受的过程通常是“不打不相识”，刚开始是打斗的过程，经过一番智慧、智力上的打斗，最后大家彼此接纳。

在京瓷公司，他们有一种“Compa”管理的理念，就是在每天下午五点钟之后，举行员工恳谈会，大家坐在榻榻米上喝酒、吃美食，彼此没有上下级之分，可以搂着肩膀给彼此倒酒，坦诚沟通。但其实，他

们也会刀光剑影就某一特定的问题沟通，通过这种“Compa”体验的方式获得创新和新的知识。在这个过程中，大家比较接近，但也必须发展出利他主义。比如你不能把酒倒在自己的杯子里，只能把酒倒到别人的杯子里。在榻榻米之间，大家很容易产生共振，达成共识。此外，举办“Compa”团队的小组组长必须总结出来他们第二天早上要做的事情，这是一种非常灵活的做决策的方式。在这种决策方式中，主体间性充分发挥作用。

第三，实践智慧型领导人，需要具备建立分形组织的能力。

这是一种在其他人中培养实践智慧的能力，即通过实践，将个人的实践智慧相关能力传授、分配给他人，以培养他们的实践智慧能力，建立实践智慧型的组织。

实践智慧型领导人，是新价值主张和集体实践的制造者。一方面，他们需要有深度的思考，另一方面需要有非常实际的做法，能够把身体和头脑不断进行整合，坚持不懈地实现智慧和实践的共赢。

摘自《清华管理评论》

# 人工智能推动 B2B 进入新时代

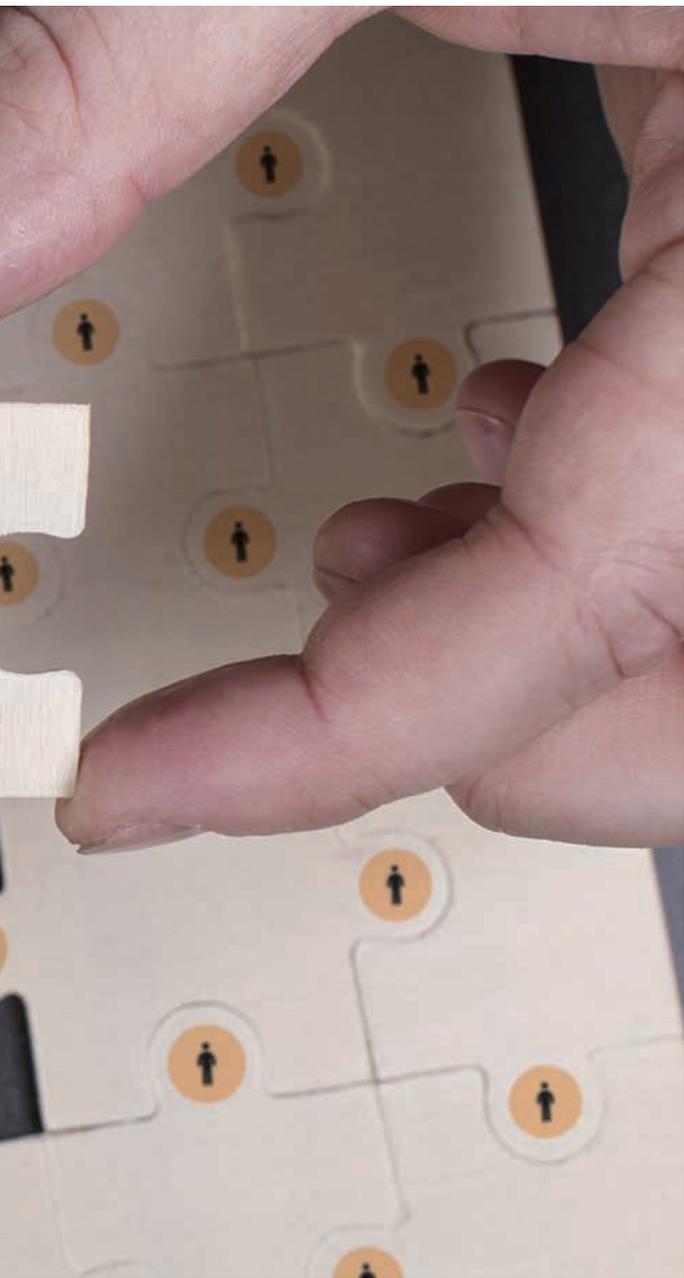
阎志



随着近几年人工智能、大数据、云计算等技术的发展，B2B 电商平台把积累的数据加以利用，将产生巨大的价值：一方面，能够更为精确地分析市场需求，提高交易的质量与效率；另一方面，通过云计算和大数据分析，B2B 电商能够将企业的交易数据提供给银行等金融机构，作为企业融资的重要信用凭证。随着大数据技术的日渐成熟，基于数据

的人工智能技术将会推进多种新型服务蓬勃发展，不断地催生新应用和新业态，为人类社会生态带来巨大改革。

2016 年 3 月，在全世界的关注下，谷歌旗下的围棋人工智能 AlphaGo 战胜了韩国著名棋手李世石。计算机在这个难以战胜人类的领域获得了胜利，这也代表着人工智能技术的再一次飞跃。尽管这只是



一次棋类比赛，但飞速进步的 AI 技术，让大众看到了一个新时代的到来。

## 人工智能的三次热潮

追溯历史，AI 并不是新概念。在 1956 年达特茅斯会议上，AI 首次被提出。此后伴随着计算机技术

的发展，AI 也经历了三次热潮。

20 世纪 40 年代，人工智能虽处于萌芽期，但进入了第一次热潮。20 世纪 50 年代，罗森布拉特发明了感知器，它是一种单层神经网络，对生物神经细胞进行简单的抽象化。尽管结构简单，但是这种感知器已经能够识别出现较多次的字母，并能对不同书写方式的字母图像进行概括和归纳。不过，由于本身的局限，感知器只能识别那些包含在训练集里的图像，不能对受干扰（半遮蔽、不同大小、平移、旋转）的字母图像进行可靠的识别。虽然最初被认为有着良好的发展潜能，但感知器最终被证明不能处理诸多的模式识别问题，比如感知器模型不能解决简单的异或（XOR）等线性不可分问题。这种局限性使人们对于感知器的应用前景产生了误解，再加上当时计算能力有限和机器翻译上的失败，造成了人工神经领域发展的长年停滞及低潮。

20 世纪 80 年代，霍普菲尔德神经网络作为一种循环神经网络，由约翰·霍普菲尔德发明出来，其可以实现局部极小收敛。之后，反向传播算法采用了多层神经网络，并将神经网络学习过程设计为信号的正向传播与误差的反向传播两个部分。BP 的出现使大规模的神经网络训练成为可能，并使人们逐渐意识到之前感知器模型不能解决的线性不可分问题，可以被多层神经网络解决，由此人工智能迎来了第二次热潮。

而如今的人工智能第三次热潮，主要源于最近几年大数据和深度学习算法的突破，以及计算运算能力的显著提升。之前人工智能的发展强调数学逻辑和推理能力，通过分析人类认知系统或者人脑神经元所具备的机能，然后利用计算机来模拟这些功能。而新浪潮下的人工智能则通过大量数据分析和自动学习来实现智能化水平。

2006 年，欣顿在《科学》杂志上发文，提出了深度学习的概念，并指出可以通过神经网络减少数据的维度。在海量数据的基础上，深度学习算法可以有效地运用在语音和视觉识别上。深度学习算法是机器学习算法的一个子集，其目的是发现多层次分布式表示。近年来，人们提出了许多深度学习算法来解决传统的人工智能问题。2014 年 6 月，一个计算机程序首次成功通过了图灵测试，让人们相信它

是一个 13 岁的男孩，这标志着人工智能进入全新的时代。

## 机器人助手

2017 年“双 11”期间，一个叫作“鲁班”的“设计师”出尽了风头。它拥有每秒做 8000 张海报的超快作业速度，负责处理海量的工作任务。而运用谷歌的 AlphaGo 背后的深度神经网络，一些创业公司也正在解放人力密集型的电商营销行业。2018 年，谷歌开发者大会演示了谷歌助手给人类打电话的视频，人工智能助手现场展示了以“人”的身份和对方进行无障碍通话。谷歌助手的成功预示着 AI 客服时代的全面到来。

设计智能聊天机器人的重要技术支持是知识图谱。知识图谱于 2012 年由谷歌提出并成功应用于搜索引擎，属于人工智能的重要研究领域。基于知识的问答系统将知识图谱看成一个大规模的知识库，通过理解将用户的问题转化为对知识图谱的查询，直接得到用户关心的问题答案。根据中国中文信息学会在《2018 年知识图谱发展报告》中给出的定义，知识图谱“以结构化的形式描述客观世界中的概念、实体及其关系，将互联网的信息表达成更接近人类认知世界的形式，提供了一种更好地组织、管理和理解互联网海量信息的能力”。

知识图谱最先应用于搜索引擎领域，在学术界和工业界掀起了一股热潮。随着人工智能的兴起，知识图谱被广泛应用于聊天机器人和问答系统中，用于辅助深度理解人类的语言和支持推理。

知识图谱问答系统不同于搜索引擎，返回的不再是基于关键词匹配的相关文档排序，而是精准

的自然语言形式答案。华盛顿大学图灵中心主任 Etzioni 教授 2011 年曾在《自然》杂志上发表文章，其中明确指出：“以直接而准确的方式回答用户自然语言提问的自动问答系统，将构成下一代搜索引擎的基本形态。”因此，问答系统被看作是未来信息服务的颠覆性技术之一，被认为是机器具备语言理解能力的主要验证手段之一。

随着机器学习技术的不断发展，AI 客服的“智商”不断提高，已经出现了不仅能回答客户疑问，更能进行电话销售的机器人，它们不仅懂业务、会主动推销产品，还能够分析客户意向，主动学习，自我进化。这样的机器人助手将使 B2B 平台的服务效率得到质的提升。

## 助力平台服务升级

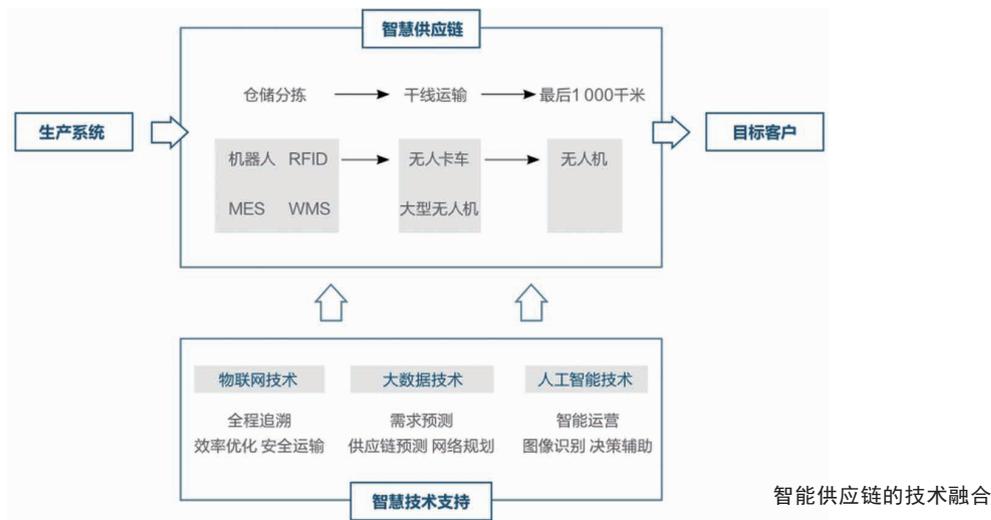
无论是智能问答、刷脸登录、电子支付还是线下无人超市，无论是商品个性化推荐还是自动化营销，人工智能已经广泛渗透到零售领域。由于 B2B 平台上产品的非标准性及价格、库存等因素的波动性，过去严重依赖熟人圈子的信息流转与线下撮合，而在未来，人工智能在 B2B 交易撮合、智能定价、库存管理、自动化订单等方面有巨大潜力。

人工智能也将成为加速企业创新的利器，革新企业的运营服务模式，推动 B2B 向精准化的方向发展。B2B 平台可以利用海量数据去挖掘用户的需求点，为用户提供个性化、精准化和智能化的增值服务，提高服务效率。不仅如此，它还可以通过对大数据的挖掘、分析，开发新的产品、服务来增加客户黏性，降低运营成本。

当 B2B 平台已经掌握了海量交易数据，如何深



人工智能发展的三次浪潮



智能供应链的技术融合

度挖掘数据价值以建立行业、企业交易模型，摸清买卖双方的浏览、下单习惯，并将内部数据与经济运行数据、产业数据等外部数据相结合，从而为商家提供产品定价、库存补充、产品促销等方面的决策信息，都是人工智能大有可为的地方。

目前中国的 B2B 电商处于同质化的竞争阶段，商家的黏性普遍都很低，商家信息往往在多个平台投放，但效果却不如人意。交易过程中，平台无法提供信息、撮合之外的更多价值，所以很难提供让商户真正实现平滑交易，产生对平台的依赖性。

而更聪明、更懂人心的 B2B 平台显然会受到企业的青睐。通过企业的历史交易和行为数据的知识计算，系统会主动学习企业的兴趣特征、销售行为轨迹等，建立企业客户画像，实现精准的需求匹配，相当于每一位客户都有了专属的 AI 智能管家。当用户由被动搜索、被动撮合变为以更精准的方式获得销售线索，当用户每天登陆平台查看最新的个性化推荐咨询，意味着低频的 B2B 平台变成了高频、高黏性的交易平台。

人工智能还可以将外部数据与内部数据相结合来进行精准的需求预测。随着大数据背景下市场需求的逐渐透明化，利用人工智能可以实时控制库存容量，帮助商家优化运输与储藏成本，减少产品损坏，降低销售损失。

目前，一些为 B2B 平台提供客户画像分析、销售线索跟踪、客户管理并由此进行精准营销的公司

不断涌现。它们对于 B2B 平台服务形成了很好的补充。B2B 平台可以将这些服务商引入生态之内，为商家提供更高效的服务。

## 亚马逊全方位应用人工智能

成立于 1995 年的亚马逊是美国最大的网络电子商务公司，已经成为全球商品品种最多的网上零售商和全球顶级的互联网企业。近年来，亚马逊不断加大科研投入，全面应用人工智能技术，在各方面取得了令人瞩目的成绩。

早在 2012 年，亚马逊斥资 7.75 亿美元收购了机器人制造商 Kiva Systems，大大提升了亚马逊的物流系统。据悉，至 2015 年亚马逊已经将机器人数量增至 10000 台，用于北美的各大运转中心。Kiva 系统作业效率要比传统的物流作业提升 2~4 倍，机器人每小时可跑约 48 千米，准确率达到 99.99%。Kiva 机器人作业颠覆了传统电商物流中心作业“人找货、人找货位”模式，通过作业计划调动机器人，实现“货找人、货位找人”的模式，整个物流中心库区无人化，各个库位在 Kiva 机器人驱动下，自动排序到作业岗位。

亚马逊是第一家将大数据推广到电商物流平台运作的企业。电商端到端的服务可分为 5 大类，即浏览、购物、仓配、送货和客服服务等。

1. 用户浏览：亚马逊有一套基于大数据分析的技

术来精准了解客户需求。具体的方法是：后台系统会记录客户的浏览历史，随之把顾客感兴趣的库存放在离他们最近的运营中心，尽可能高效完成交易。

2. 便捷下单：客户不管在世界哪个角落，都可以快速下单，系统也可以很快知道用户喜欢的商品。

3. 仓储运营：在中国亚马逊运营中心，最快可以在30分钟内完成整个订单的处理，即货品出库。从订单处理、快速拣选、快速包装到分拣等一切流程都由大数据驱动，且全程可视化。

4. 精准配送：电商物流的快物流不是核心竞争力，真正高技术的电商物流服务，是精准配送。亚马逊会根据客户的具体需求时间进行科学配载，调整配送计划。

亚马逊的智能入库管理技术把大数据技术应用得淋漓尽致。在入库方面，采用独特的采购入库监控策略，亚马逊基于自己过去的经验和历史数据的收集，了解什么样的品类容易坏、坏在哪里，然后将其预包装，这都是在收货环节提供的增值服务。在商品测量方面，亚马逊的CubiScan会一起测量新入库的中小体积商品的长、宽、高和体积等信息优化入库，例如鞋服类、百货、特定爆品等。这让供应商避免了这一步骤的资源浪费，大大提升了他们的新品上架速度。掌握尺寸之后，亚马逊可以将这些数据在全国范围内共享，直达其他库房，有利于后续的优化、设计和区域规划。

大数据驱动的智能拣货和智能算法，为亚马逊的仓配中心装上了“超级大脑”。亚马逊仓配中心的后台有一套数据算法，它会给工作人员优化拣货路径，通过这种人工智能的推荐，相比传统作业模式，拣货行走路径减少了60%的距离。

## 潜力巨大的商用前景

人工智能在亚马逊的成功运用，其背后是技术领域的快速发展。2012年左右，深度神经网络在大数据的训练下，将人脸识别准确率从50%~60%提升到了80%以上，并在后来进一步提升到95%以上的商业可用水平，推动了人脸识别全面商用，也使马云选择在2015年CeBIT展会开幕式上演示刷脸支付。此后，受人脸识别的启发，越来越多的行业开

始引入深度学习技术，很多应用场景取得了不错的效果。自然语言理解、知识图谱等各种相关AI技术也随之快速发展。

风口之上，人工智能正在深刻变革着各行各业。产业结构、城市形态、生活方式和科技格局都因此改变。尤其是过去几年，随着大数据的发展和在各行业“互联网+”的深入，以数据为基础的AI将各行业快速带入智能化，如智慧城市、智慧物流、智能金融、智能家居、智能制造等。

基于大数据的人工智能技术为B2B电商的智能交易发展提供了强大的技术支持。“智联天下生意”是B2B电商的终极目标，当电子商务迎来智能时代，技术将催生新增长拐点的关键主推力量。市场调研机构Gartner认为，未来10年，人工智能将成为最具颠覆性的技术，图像识别、自然语言处理、智能推荐引擎、智能数字挖掘销售分析、虚拟个人助理技术等已经脱离稚嫩期，走向成熟。在人工智能的赋能下，“智能交易”的采购场景将会带给人们更多惊喜。采购商再也不会苦苦搜寻却找不到所需产品，智能交易系统可以自动推送最优化的货品需求及准确的数量；中小企业的短期融资可以凭借以往良好的信用一键贷款到账；智能终端可以观测分析店铺陈列，将顾客试穿频率最高的服装款式反馈到数据平台，智能化地辅助设计师进行创作。

这就是我们所设想的由大数据、人工智能等先进科技打造出的智能化商业交易。未来的智能化商业交易生态将使全球贸易更简单，将帮助遍布世界各地的客户降低交易成本、物流成本、金融成本。在交易生态圈中，需求发现、需求聚集、产能配置、金融配置、物流分发、服务众包等可以完全智能化地组织。这样一来，B2B平台的服务内容就不只停留在信息展示和双方交易的阶段，而是进一步，为贸易双方提供更加专业化、个性化的服务内容，依托大数据和人工智能技术的精准化导向，助力更多的新型服务模式涌现，从而推动B2B平台服务模式更加成熟，推动产业经济更加高效。

（本文节选自阎志编著《B2B 4.0：新技术应用引爆产业互联网》，有删减。）

摘自《商界评论》

# 海尔模式：物联网时代的弯道超车

张瑞敏

从最初实行缝隙产品战略在海外市场拓荒，到凭借“联合品牌”战略打开市场格局，再到现在以研发、制造、营销“三位一体”的本土化方式调动当地优势资源，从而盘活全球布局，海尔一步步找到了自己的特有方式，沿着全球化的路径不断演进。



对于中国企业来说，“全球化”已经成为一个重要的战略选择。尤其在近些年国内人口红利不断消失、行业竞争日益加剧的背景下，企业面向全球市场寻找机遇更是成为大势所趋。

中国企业“走出去”已有几十年的历史，但在

国际市场中赢得一席之地企业寥寥无几，除了企业自身能力的原因，对市场和当地消费者的理解、政策、资源等亦是无法忽视的因素。

面对即将到来的物联网时代，走出去的中国企业从海尔的全球化发展中，也许能找到一个“弯道

超车”的机会。

海尔作为全球第一白色家电品牌，无疑是中国企业走向全球化的上佳案例。从最初实行缝隙产品战略在海外市场拓荒，到凭借“联合品牌”战略打开市场格局，再到现在以研发、制造、营销“三位一体”的本土化方式调动当地优势资源，从而盘活全球布局，海尔一步步找到了自己的特有方式，沿着全球化的路径不断演进。

海尔的方式就是“人单合一”。这种模式不仅帮助海尔打开了走向全球化的通道，并且为海尔开辟出物联网生态品牌这个全新的品牌赛道，改变了物联网时代品牌的竞争格局。

对于更多走出去的中国企业来说，在物联网时代到来的时候，海尔的经验给它们很大的启示在于，企业面对新的市场时期时，要及时转型：首先是方向的转型，从追求规模的扩大到创建物联网时代的生态；其次是品牌的转型，从工业时代的产品品牌

转为物联网时代的生态品牌；第三是商业模式的转型，从工业化时代的商业模式——价值链转化为物联网时代商业生态系统模式。

10月19日，在首届跨国公司领导人青岛峰会上，海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏发表了主题演讲《物联网时代的商业模式——人单合一》，分享了海尔探索出的商业模式创新。同一天，作为该人单合一模式的创始人，张瑞敏凭借该模式的卓越理论与实践成果，在2019福布斯中国领导力论坛上获得了“福布斯中国终身成就奖”。

### 以“人单合一”走出全球化之路

中国企业走向国际舞台已有几十年的历史，但是在国际舞台上，真正能够站稳脚跟的企业少之又少。主要问题在于：一是依赖廉价劳动力，给国际市场消费者留下廉价印象；二是受到国际市场中高



跨国公司领导人青岛峰会

端品牌挤压，市场空间小。

早在上世纪90年代，为响应“走出去”战略，在国际舞台上打响中国品牌，海尔就启动了国际化战略。在国际化的进程中，海尔也在不断加深对在国际市场发展的思考，并将海尔“国际化”战略升级为“全球化”战略，这一战略升级也反映出海尔在商业模式上一次质的转变：从以中国为基地向全世界辐射，以海尔自身的资源去创造国际品牌，转向将全球的资源为己所用，创造本土化主流品牌。我们从这种思维中看到了“人单合一”模式的萌芽。

要想顺利实现全球化，首先要解决的就是全球化的路径问题。“人单合一”模式在此时应运而生。在张瑞敏看来：“人单合一，最重要的就是支持‘创造资源，美誉全球’的企业精神。跨国公司到中国占领市场，是以十攻一；中国企业到全球创牌，是以一攻十。最有效的办法就是必须每一个人顶十个人，每个人都要明确自己在全球的位置、全球的目标，然后能够以最快的速度去实现它，也就是创造一种资源。”

“人单合一”模式打破了传统封闭组织的壁垒，把组织变成一个开放的创业平台，员工与用户零距离接触，通过交互了解用户需求，集中各种产品和服务为用户提供最好的场景体验，并在不断迭代中持续满足用户需求。

这种商业模式帮海尔“征服”了一个又一个市场，成为国际舞台上为数不多的知名中国企业。如今，在国际市场上，海尔品牌“叫好又叫座”。2018年，海尔入选世界品牌实验室独家编制的《世界品牌500强》，超过松下、三菱、西门子和LG等家电品牌，成为最具全球影响力的中国家电品牌。海尔模式三次入选哈佛商学院案例教材，张瑞敏也两次受邀走进哈佛课堂，与哈佛商学院师生分享海尔模式。

## 可复制的海尔模式

海尔要顺利实现全球化，要解决的另一个问题是“人单合一”模式在全球范围内的可复制性。

不过，对于“人单合一”来说，这一点并不难。“人单合一”的核心在于它揭示了互联网生态下所有产业的本质，即以用户为中心，围绕着用户需求，

吸引各种资源自由组合，不断迭代，动态满足用户在不同场景下的需求；同时，也抓住了所有文化中国人与企业同源的追求——肯定人的价值第一。张瑞敏曾经表示：“‘人单合一’可以复制，可以在全世界复制。因为每个人都希望得到别人的尊重，每个人都希望体现自身的价值。”因此，“人单合一”模式天然地具备可复制性，在国内市场环境下适用，走向全球也同样能够发挥作用。

2016年海尔收购美国GE旗下家电业务部门的时候，GE Appliances还是典型的科层制企业，工作流程繁琐，发展缓慢。在GE Appliances引入“人单合一”模式后，组织结构进行了调整，完成了由企业直接投资向开放链接社会资源的升级，形成了跨产业资源竞相进入的开放生态圈，吸引了福特、阿迪达斯等跨行业的一流资源和创客。如此一来，GE Appliances的属性就由一个封闭的科层制企业转变成为一个开放的众创空间，这个转变也推动了它在更多领域众创新品的问世。可以说，海尔模式激活了GE Appliances。

很多中国企业在走向国际市场的时候，秉承的理念是去抢占国际市场，拿到订单，把产品卖出去。从根本上来说，海尔模式的不同之处在于路径和逻辑的不同，也即是说，海尔从用户需求出发，提供最佳的用户体验和迭代，用动态引领优化目标。在这种逻辑下，企业的目标从过去追求规模的扩大转变为创建物联网时代的生态。

这种模式的另一大优势在于，目标和“单”是由市场和用户决定的，而不是公司领导层决定。市场和用户的需求在不断变动，团队就根据这些变化自主优化，这就避免了传统模式中市场与总部、区域与总部的博弈。

海尔曾经在印度推出一款“不弯腰的冰箱”，这款冰箱就来自海尔对当地市场用户的一个洞察：当地消费者70%以上都是素食主义者，由于处于热带气候，印度用户习惯一次性购买大量食材放进冰箱储存，其中需要冷藏保鲜的蔬菜类食材占比超过75%以上，这代表着用户从下层冷藏室中取食物的次数远远超过从上层冷冻室取食物的次数。故使用冰箱最大的痛点在于：弯腰的次数太多。于是海尔设计出这款“不弯腰的冰箱”，把冰箱倒了个儿。

这款冰箱对印度市场来说是一个颠覆。

另外，在俄罗斯，海尔针对当地人体型高大的特点，创造性地设计了2米高的冰箱产品，让用户能够更便捷、舒适地取放食物；在巴基斯坦，根据当地家庭人口数量多、喜好穿着伊斯兰教大袍子的特点，海尔专门设计了一种能洗32件大袍子的大容量洗衣机，同样深受当地用户欢迎。

总之，基于对“人单合一”模式的一系列本土化应用，海尔品牌在全球市场实现落地生根。尤其是在“一带一路”沿线的众多国家和地区，海尔模式已经成功地激活了当地经济，在满足当地市场需求的同时，也为当地创造了大量就业，并推动所在区域技术、标准和产业结构的全面升级。

## 物联网生态品牌：未来品牌的模样

如果说“人单合一”让海尔打开了走向全球的通道，那么，生态品牌则让海尔在全球市场上站得更稳。

人类历史上经历了工业经济时代、互联网时代再到现在的物联网时代。工业经济时代品牌的核心是产品品牌，品牌扮演的是“产品溢价”的战略角色；互联网时代品牌的核心是平台品牌，以流量和大规模定制、价格致胜为逻辑，但容易陷入价格战。

而进入物联网时代，随着用户需求更加趋向个性化，企业与用户的关系必须从“交易”机制升级为“交互”机制。按照张瑞敏的话来说，物联网本质上是“人”联网。企业需要根据不断挖掘的用户需求，持续为用户动态构建可以满足其需求图谱的整个生态圈，同时不断迭代升级，实现生态圈的共同增值。

因此，品牌也需要从工业时代的产品品牌转化为物联网时代的生态品牌，以适应物联网时代用户的需求。

显然，海尔的“人单合一”模式契合了物联网时代的要求，更重要的是，它为海尔成功开辟了一个新的品牌赛道：物联网生态品牌。

在2019年BrandZ全球最具价值品牌百强榜单中，首次出现了“物联网生态品牌”这个品牌类别，该类别体现了物联网时代共创共赢的品牌价值观，

首次被纳入这个品类的是海尔。The Store WPP欧洲、中东、非洲及亚洲区首席执行官，BrandZ和BAV集团主席David Roth表示：“我们看到了一种新的时代趋势，即品牌从提供单一产品和服务向颠覆性的生态系统转型。品牌想要在未来取得成功，就需要了解这种新模式所能够创造的价值，并采用这种新模式。”

生态品牌是物联网时代的“创牌”方式，它的出现将改变未来商业世界的格局。

首先，在过去的认知中，一个世界级品牌通常来自一个市场容量足够大的行业，比如零售、科技、金融、快消等领域。而在物联网时代，海尔通过商业模式构筑产业生态圈，创造生态收入，打破边际效益递减的铁律，进而突破传统行业壁垒，成就世界级的生态品牌。

2018年海尔集团实现营业收入2661亿元，同比增长10%，其中生态收入达到151亿元，同比增长75%，生态品牌表现出强劲的增长力。“更重要的指标是产生了多少生态收入。一个产品的初期销售收入是确定的，生态收入则是无限的。”张瑞敏曾说。

其次，生态品牌也改写了传统品牌的内涵。传统品牌是一种物的买卖，而生态品牌是人的连接，通过员工与用户的连接，持续、动态地发现用户需求，迭代优化产品和服务，满足用户在不同场景下的需求。这就打破了过去“一锤子买卖”的交易模式，让用户成为企业的终身顾客。这也是张瑞敏的目标，海尔要从做产品生命周期转变为做用户体验周期。

再次，生态品牌能够在不断迭代的过程中，完成自我的新陈代谢。正如张瑞敏所说，他希望海尔是一个生态系统，“像热带雨林一样，每天都有生有死，但这个雨林一定会生生不息”。

在全球化背景下，海尔模式超越了“全球化”语境，以用户价值为唯一驱动目标，打破了文化、政治等多方面的限制，以开放的生态系统链接全球的资源，让企业在世界各地都能顺利地走近用户，让海尔与世界各地的生态资源方，在共同满足用户个性化需求的过程中，共创、共享、共生、共赢。

摘自《哈佛商业评论》



# 组织如何 走出混沌 状态

陈春花

在不确定性激增的商业世界，今天比以往任何一个时期都混乱，这是每个人面对的事实。

我们要尝试着理解，在这样的一个混沌的商业背景下，组织需要做什么样的管理转变，或应该关注什么样的关键因素，才能保证组织做好自我调整，以适应混乱的现实。

中国的大部分企业组织仍处在一个相当稳定的结构中，组织运行还多是沿用一种传统等级制度的、机械的、稳定的方式。

最高管理者制定战略（也有企业聘请外部咨询顾问或聘请专业人士给予帮助），中层管理人员执行战略，每个企业都在留意甚至追求精密的控制和报告体系。

随着信息化程度的提高，更多的企业满足于大

量的数据分析和一层一层地向上报告，高层管理者也满足于根据数据说话，而且对于应用新的信息工具沾沾自喜，基层管理者不断地强化组织的稳定，形成了一个“超稳定结构”。

这样的结构对于降低成本、维持品质以及提高执行力会有极大的帮助。

但是，以今天的竞争环境来说，降低成本和高速增长并存，维持品质和毁灭性创造并存，提高执行力和不按常规做事并存，这些看似矛盾的并存现象是企业必须面对的情况。

以往超稳定的结构已经无法适应这个变化的环境，从前运作有效的组织管理模式已经不再能够那么有效地运行了。

所以我们看到企业组织处在一个非常尴尬的地



步：一方面需要系统自身的稳定，另一方面需要把自己放在竞争环境中不断变化；一方面需要留住优秀的人才，另一方面又需要不断引进新的人才以打破固有平衡；一方面需要保持竞争优势，另一方面又要超越自己，放弃固有的东西。

所以每一个企业组织都面临着一个全新的现实，这个现实的特征就是：

第一，组织不再是一个封闭的系统。

第二，组织的经营环境已经不再是稳定的状态。

第三，组织中不再存在明确的杠杆。

如果我们承认这些观点，那么组织管理所要解决的就是在混沌状态下如何运行的问题。我认为应该关注以下几个层面的思考：

### 管理者需要学会混沌的思维方式

混沌的思维方式是相对于稳定均衡的思维方式而言的。

稳定均衡的思维方式是我们习惯的组织管理思维方式，这种思维方式最在意的是如何确保所有的行动回归到预定的计划上来，管理者所努力的方向是保证结果与计划相符，所以在发挥管理职能的时

候会坚持控制和计划这两个管理的基本职能。

比如我们在计划管理中习惯使用的“例外管理”就是这样一个例子。我们计划实现某种均衡状态，一旦偏离这种均衡状态，我们会采取行动，这就叫“例外管理”。

但是混沌的思维方式刚好相反，它不是不关心计划与结果的吻合，而是更关心目标实现的过程中，如何找到能够带来超乎寻常的结果。

我们还是拿“例外管理”作为例子，在混沌思维方式下，如果不是关注是否出现偏离均衡状态的行动，而是关注不断寻找改进的机会，就不可能成功。

最著名的例子是日本本田公司在美国摩托车市场的成功。在本田公司进入美国摩托车市场的时候，美国市场公认的消费习惯是“更大更奢华”，本田公司也是本着这个方向努力并制订了计划，但是没有成功。当本田偏离了这个计划，抓住了人们对小型车的兴趣点的时候，在5年之内，就主宰了美国摩托车市场。

### 组织需要构建自己的弹性能力

所谓弹性能力就是指不借助外力，能够自己加

压、自我超越的能力。我们常常看到有些企业似乎永远不会犯错误，似乎总能够抓住机会获得竞争的优势地位。

也许你会归结为这家企业运气好或者这家企业处在领导者地位，因为这家企业能够控制市场或者控制环境。

我想这样的理解是非常错误的，支撑这家企业的关键因素之一是企业自身的弹性能力。

我们可以看看海尔的成功。当海尔开启质量之路的时候，并没有停留在这个方向上，而是在合适的时间率先进入服务战略，而当服务给海尔带来强有力的竞争地位的时候，海尔又要求进入组织流程再造，之后进入全球化的努力。海尔的每一步改变，都抢在市场变化的前端，都能够在行业中领先一步，所以海尔总是可以让自己处在不断竞争的地位并保持竞争优势。

反过来，很多企业总是在外在压力下才做调整，甚至环境改变了还在幻想着能够对付过去，自己不做主动的改变，甚至一些企业还认为自己拥有的优势是长久的和不会被淘汰的，还沾沾自喜地活在自己的世界里而对外部的变化熟视无睹。

在稳定均衡的状态中，企业可以保持自己原有的竞争优势，也可以按照自己对于市场的理解的经验来判断未来，但是当企业进入一个混沌状态的环境的时候，所面对的问题是全新的问题，没有经验和先例来借鉴，更可能的情况是以前的优势变成了劣势，所以组织需要自我超越，自己加压、不断改变才是正确的选择。

### 在组织内部打破均衡状态

稳定均衡状态的思维方式倾向于把发展的过程理解成一种平衡的趋势。混沌状态的思维方式则把发展过程理解成一种半稳定的临时状态跳跃到下一个半稳定的临时状态。所以在混沌状态的思维方式里，所有的发展都是时断时续的。

我们相信混沌状态的思维方式的理解更接近于实际的市场情况，那么组织就需要打破自己的平衡来获得市场的机会，管理者此时需要关注的是如何保证组织能够迅速地上升到新的变化空间，在时断

时续的发展中，能够到持续的阶段而避开停顿的阶段。

这就要求管理者必须清醒地认识到：管理上的每一个举动或者疏忽所造成的后果很可能错过持续发展阶段。

所以，组织内部需要不断地打破平衡，不能默许没有能力的人在岗位上，不能默许老朽的管理者在关键岗位上消磨时间直至退休，不能对市场上的技术采取观望的态度，不能放任服务水平下降而寻找借口，不能追求一团和气。

### 实现组织学习

学习型组织的构建在今天已不是时髦的话题，问题的关键不在于是否要建立学习型组织，而是如何实现组织学习。组织学习最根本的是要解决组织存在问题的本身，而不是对这些问题产生的后果做出反应。

举个例子，一个印刷企业在8月至9月总是进入高峰期而使得生产无法满足市场要求，如果单从学习的角度来说，我们会选择加班和订单外包来缓解问题，所以提高工人的熟练程度、强化外包工作的管理就成了组织学习的内容。

但是这并没有解决高峰期和低谷期的问题，如果是真正的组织学习，反而应该分析产生生产高峰的根本原因是什么，是订单的问题还是计划性好坏的问题，是产品结构的问题还是客户结构的问题，是市场区域的问题还是销售政策的问题，分析这些事件背后的原因才是真正的组织学习。

以上四个层面并不能够完全解决组织的混沌状态所带来的变化，但是至少我们需要知道组织已经处在一个非均衡的、混沌的环境中。

在这个环境里，组织必须是动态的，一旦管理者能够转变自己的思维方式，使自己掌握混沌状态的思维方式，能够实现组织的真正学习，主动打破自己组织内部的平衡，不管出现什么样的突发事件，也不管环境如何改变，组织总是可以让自己凌驾于变化之上，处于主动的位置。

摘自《销售与市场·营销版》

# 知乎、B站、豆瓣， 为什么走着走着就变味了？



赵磊

“知乎就像一个出身高贵但家道中落不得已混迹底层谋生的公子哥，想方设法保持自己的矜持，但又一次次不得已放下身段，在幻灭和矛盾中踽踽前行。”麦戈曾经痴迷于这个小众精英的理性圣地，但知乎早已变换了模样，离他渐行渐远。

“知乎已经变成了我平日里闲来看故事的地方，而不是以前那个寻找答案的地方。”

注册六年的知乎老用户麦戈已经很久没有在知乎上提问了。2016年以前，他以每月5到6次的频率提问；这两年，他打开知乎的次数虽然更多，但几乎没有目的性，只是看看算法推荐给他的一些高赞回答。

这些回答趣味性、故事性都很强，但几乎没什么专业性，“就当茶余饭后的消遣”。在麦戈看来，

知乎作为一个高质量问答社区的属性越来越淡化，专业的内容还有，但被淹没在海量的“XXX是一种什么样的体验”里。

“这很正常，比起专业晦涩的内容，更多人还是喜欢看丰富有趣的经历。当你埋头创作3小时写出一篇高质量回答时，发现获赞数还不如一条20个字的抖机灵，估计再也提不起什么兴致来回答。”麦戈说。

伴随着这批内容社区慢慢成长的老用户们，正

在失去从前的参与热情。注册B站5年的夕阳以前是一个弹幕狂魔，在B站鬼畜区每一个全明星视频里都留下了自己的“足迹”，但现在，他已经很少参与弹幕互动，用他的话说，当所有人都无脑玩梗的时候，那种感觉就不再是心有灵犀，而是平庸。

B站董事长陈睿曾经说过很多次，“我们要保持B站的小众特色，如果B站变大众了，也就平庸了”。而随着越来越多的人涌入B站，除了弹幕文化“变味”，B站的方方面面都在悄然改变，“虽然看着越来越丰富了，但也变得很普通”，夕阳有点遗憾。

B站、知乎、微博、虎扑、小红书……这些互联网内容社区被老用户诟病最多的就是“社区氛围”的逐渐淡化，大量的新用户涌入，算法推荐的广泛使用，在关系链和内容两个方向上蚕食原有的社区基础，而这些变化的终极指向就是两个字——变现。

“谁都想做一个小而美且独一无二的产品，但做产品的前提是有钱活下去，否则每一个慕名而来的用户都会是你的负担。”互联网社区产品经理秦烽对燃财经说。

关注社交领域的投资人表示，平衡商业化和小众社区氛围，是摆在所有小众内容社区面前的难题。只有人群结构改变，不论是小众人群的消费能力层级提升，还是小众人群变成大众人群，才有可能突破这样的二元悖论。如果没有这种改变，就只能取决于创始人本身，看他是否想进行商业化变现，还是只想服务小众人群。对于投资人来说，力求商业化变现的投资标的会更受欢迎。

寒冬到来之际，知乎B站们的处境愈加艰难，他们不得不选择加速变现，与此同时，这些社区的原住民也在加速逃离他们熟悉的场域，寻找下一个安身之所。

## “知乎”还是“编乎”？难走的中间路线

2010年上线的知乎以高质量的用户和专业级的问答内容起家，早期实行邀请制，最早只有200名种子用户，知乎四位创始人关注的前200名去重用户中，有158位显示职业信息，其中创业者（63人）占比最大，其次是程序员（27人）、媒体人（21人）、

产品经理（17人）、投资人（10人）、设计师（10人）、其他（艺术、教育等10人）。

从用户构成来看，最早的知乎用户是典型的高知小众人，他们认真专业的知识素养构建起知乎专业、认真、友善的社区氛围基础。上线三年，知乎也只有40万用户。

直到2013年3月，知乎面向公众开放注册，不到一年，注册迅速增至400万。到2019年，用户已飞速增长到2.2亿，累计超过2800万个问题和1.3亿个回答。这不仅仅是用户增长，还是一个生态衍化的过程。

“类似于滚雪球，老用户创作出高质量的内容吸引新用户，新用户创作更丰富多元的内容吸引更多的新用户，在这个过程中，社区本身的知识浓度被稀释了，老用户的权利也被稀释了，尤其是原先的专业内容创作者，其核心地位被逐渐取代。”麦戈说。

2013年到2016年，这是知乎建立用户基础的阶段，一方面知乎努力扩大回答者的多样性，另一方面不断降低普通用户的使用门槛，“XXX是一种什么样的体验”的句式兴起背后，问题的目的不再是常规意义上的寻求解法、追问原理，而是让用户分享自己的经历，引起更多用户的共鸣、参与、讨论。

在秦烽看来，这是一种普惠化的过程，早期各专业领域内的资深人士掌握话语权，他们是用户中的极少数，社区的用户结构呈现为金字塔层级，专业内容创作者是知乎的核心，其他大部分人都是围观者，而在新的生态中，大部分用户既是内容的消费者，也可以是内容的生产者，社区的用户结构转变为橄榄型。

“知乎的矛盾之处在于，它不能完全是一个去中心化的社区，因为知乎的壁垒就是高质量的专业内容，这是它区别于其他内容社区的核心竞争力。”秦烽说。

良性讨论氛围和内容数量是知乎的地基，关系着用户规模和目前最重要的广告营收，保障创作者收益和内容质量是知乎的壁垒，关系着社区调性和作为未来增长引擎的知识付费，二者都不能舍弃，尽管知乎在商业化上迈出的每一步都十分谨慎，依旧难以平衡这二者间的矛盾。

从2017年开始，知乎正式开展商业化，并陆续成立了商业广告和知识服务两大事业部。广告变现方面，知乎形成了开屏、发现界面、信息流、评论区、底部推荐等传统广告形式，还开创了品牌提问、穿插在Live特别现场等广告展现方式。知识付费方面，知乎在底部导航菜单上线了“市场”作为独立入口（2018年改为“知乎大学”），汇集了知乎Live、知乎书店、付费咨询这三类主要的付费服务形态，用户可以通过“市场”页找到所需要的付费知识商品。

知乎创始人、CEO周源曾在内部公开信中阐释知乎的目标：“知乎要实现智能社区，既拥有社区中人际互动所带来的认同感和信任感，又具备AI驱动的精确定性和规模性。”

知乎希望广告和知识付费成为商业化的双引擎，但在知乎，同时走这两条路十分困难。

隔几个月就发生一次的知乎大V出走印证了知乎“路线之争”的弊病，大V出走的原因很简单，专业内容在知乎的变现非常不易。

“大部分专业知识的分享都偏小众，买单的更是小众，知识付费是一个不划算的投入产出模式。对于大部分大V来说，广告才是更好的变现方式，但在算法推荐下，原有的中心化社交关系链被摧毁了，高阅读量和高关注度之间没有必然关系，和内容质量也没有必然关系。”麦戈说。

算法分发之下，专业答主在知乎生态里连精神激励都很难获得了，不少大V吐槽自己辛辛苦苦写的干货内容没有别人抖机灵的获赞数多，许多人在摸清了分发的规律之后，偏向于创作接地气的低门槛内容，如搞笑段子、戏剧化的故事等，反映在内容消费上，用户看到的推荐内容也变差了，知乎在用户口中慢慢由“逼乎”变成了“编乎”。

“以前知乎推荐的都是精选内容，足够硬核，干货多，让我了解到许多不同领域的知识，比如曾经给我推荐过NLP自然语言处理入门，让我这个文科生了解到一些前沿的人工智能知识，但现在这样的推荐越来越少了。”麦戈说。

正如知乎用户陈章鱼所说：“知乎现在最大的问题，其实是在传统的人关注人的内容模式，和机器推荐的内容模式之间，摇摆不定。”

2018年8月，知乎宣布完成E轮2.7亿美元融资。

也是在这一年，知乎的商业化进程突飞猛进，仅上半年广告收入同比增速就高达340%，但知乎也付出了口碑下滑的代价。

广告被用户诟病太多太low，无论关注页还是推荐页，滑2至3屏就会出现一个广告，甚至评论区也有广告，品类方面除了理财、游戏等，还有减肥、植发。今年1月出现的莆田系医疗广告更让知乎深陷舆论漩涡，后周源回应称是自动化投放渠道过来的广告，会马上下线。

与广告相比，被寄予厚望的知识付费一筹莫展，知乎大学事业部负责人张荣乐此前接受采访时表示，目前知乎大学并不承担商业化的压力。

除了广告和知识付费，知乎还在不断探索能被专业内容赋能的变现模式。上周，知乎版本更新上线“小蓝星推荐”，这个好物推荐榜单被认为是像小红书一样做种草榜单继而探索电商。在此之前，知乎已经上线直男种草社区“Chao”。此外，知乎也曾上线“即影”尝试短视频领域的机会。

周源在互联网大会期间接受燃财经专访时表示，知乎当下要做的，是建立起更加科学、合理的机制和规则，打造出更高效的设施和工具，推动用户、内容、商业三个部分共同提升。他强调，只有用户、内容、商业三个部分互相推动，形成正向循环，知乎这个飞轮才能不停地旋转，不断生长壮大。

“知乎就像一个出身高贵但家道中落不得已混迹底层谋生的公子哥，想方设法保持自己的矜持，但又一次次不得已放下身段，在幻灭和矛盾中踉跄前行。”麦戈曾经痴迷于这个小众精英的理性圣地，但知乎早已变换了模样，离他渐行渐远。

## 万物皆可B站，小众社区的转型典范

小众社区要么大，要么死，仿佛是互联网界的一条公理，大和死之间的尺度，鲜有人能拎得清，但基于二次元文化而兴起的B站，或许有望成为那个“特例”。

“大量的其他内容涌现，作为一个整体的B站，其二次元的氛围肯定是被冲淡了，但作为B站的一部分，二次元依旧在B站蓬勃生长，如果你是这个圈子的人，肯定不会感受到太大变化，甚至B站可

以满足你其他的观看需求。”B站二次元用户宇歌对燃财经表示。

QuestMobile 数据显示，B站2019年9月的MAU破亿，远超知乎的4800万人，中国每4个年轻人，就有一个是B站的用户，同时，B站已经成为中国最大的音乐创作平台之一，中国最大的游戏视频平台之一，还是中国最大的在线学习平台之一。据统计有1827万人在B站学习，B站早已不是一个ACG弹幕视频网站，而是国内首屈一指的“年轻一代潮流文化社区”。

二次元是B站的家底，成立的前三年里，B站一直实行邀请码制度，即便到了2013年对全社会开放注册，也必须回答100道以ACG知识为主的多项选择题才能通过，对注册会员的把控造就了B站早期浓烈的二次元氛围。

在宇歌看来，二次元用户是非常独特的一群人，他们在现实世界可能比较内向，但其实有很强的表达欲，并将这种表达欲投注到二次元的世界里，群体的向心力很强，而B站就成为当时汇聚二次元人群的中心，“直到今天也是，每一个喜欢二次元的

人都离不开B站”。

相比知乎的高表达门槛，B站的用户参与度一直很强，一个拥有百万粉丝的UP主，也可能是另一个UP主的忠实粉丝，即便不是创作者，也能通过弹幕这种由番剧拓展到所有视频门类的独特互动形式，完成视频作品和社区氛围的共创。

鬼畜区的资深用户夕阳认为，弹幕是B站社区氛围最重要的一个组成部分，有些视频开弹幕和不开弹幕完全是两个视频，只有开了弹幕才能感受到“内个味儿”，有些老梗只有老炮才知道，什么“德国骨科”“六指琴魔”，看到弹幕时的会心一笑，就完成了一次无形的社区交流，这构成了B站的社区认同感。

在二次元的基础上，随着新用户的涌入，B站的内容丰富度不断提升，2009年初创时，B站只有动画、游戏、音乐、娱乐四个分区，现在已经有15个，涵盖科技、数码、生活、时尚、广告等。

“这一群年轻人在B站上总能找到他们喜欢的东西，因为自己在文化方面的一些兴趣爱好，然后在B站聚化出很多内容。”B站董事长陈睿在一次演



讲中表示。据统计，番剧早已不是B站播放量最高的分区，现在最高的是游戏区和生活区。B站的二次元氛围还在，只是隐匿到了一个个相关分区和其中的视频、弹幕里。

“B站和知乎最大的不同就是文化圈层的呈现，知乎不管在哪个领域，都要求专业、高质量、有用，用户被同一个核心的社区氛围牵着，但彼此之间比较分散，所以一旦这种社区氛围淡化，知乎的用户流失就会比较严重。而B站是一个个不同的小圈层相互独立，7000余个文化圈层共享着B站这个公共空间，可能在二次元用户和科技用户眼中，B站就是两个不同的社区，在各个小圈层内部有各自的社区氛围，将用户聚拢在一起。”秦烽说。

即便在制度设计上有优势，B站依旧难免在商业化道路上遭遇用户反感甚至流失的问题。围绕视频贴片广告，B站就曾先后遭到老用户抗议而不得不取消，导致B站在广告上的策略一直比较克制，比如B站坚持永远不加视频贴片广告，此外B站的大会员服务也保证不影响原有的一切免费服务并保证服务质量。

广告克制，付费内容的体量则不足以支撑庞大的版权内容成本和运维硬件支出，全靠游戏，B站才能缓解变现压力并率先上市。

B站2019年Q2财报显示，B站二季度总营收15.4亿元，营收结构中游戏依然占比最大达60%，非游戏收入中，直播和增值服务业务收入占21%，广告仅占11%，电商及其他业务收入同比增长489%，连续三季度保持三位数增长。

相比之下，B站有着更丰富的营收结构，且各业务的增长空间也较大，这得益于B站前期较为克制的商业化动作使社区氛围和用户黏性保持得很好，但最近，B站在商业化上动作频频，正在加速开放自己的生态。

“2020年我们将向所有品牌合作伙伴开放这个生态，让大家都可以有机会抓住Z世代成长的生态红利。”B站副董事长兼COO李旎近期表示，确定开放的生态资源包括14部国产动画、15部纪录片、6部综艺、30余位UP主、11项大事件以及电竞、虚拟偶像等，其中，B站首度对外大规模开放UP主商业化合作。

除此之外，B站付费课程也正式开启内测。在音乐方面，B站推出“音乐星计划”开展音乐人招募，音乐达人的上传内容将获得B站百亿曝光流量扶持和百万专项奖金。此外，B站也在和各大平台争抢网红，一项“时尚星计划”招募启事显示，B站将对尚未入驻或粉丝较少但在微博、抖音、快手、小红书的粉丝超过一定数量的红人博主给予资源扶持。

“确实会有担忧，B站已经在二次元领域是第一了，现在这样招募扶持其他领域的创作者，可能会对二次元内容产生挤出效应。有时候我觉得我们像被欧洲人撵到一个小地方的印第安人，明明自己才是原住民，如果连最后这点空间都留不下，肯定会去找一个更纯粹的二次元社区。”宇歌表示。

从小众到大众的道路上，B站前半段走得很稳，而在加速商业化的后半段，B站还需要不断摸索社区氛围和商业化之间的那个平衡点。

## 豆瓣：保持小众的代价就是挣不来钱

不知不觉中，豆瓣已经来到成立后的第15个年头，过了这么久的时间，豆瓣都没有摘掉“文艺”的标签，对于大部分人来说，豆瓣只是一个书影音的评分网站，在进影院前和出影院后会打开用一用，但对豆瓣核心用户来说，这里是他们的精神世界。

10月20日凌晨，豆瓣广播正式恢复，一时间，豆瓣友们奔走相告，有用户晒出吃饺子放鞭炮的照片，有的则是以大骂几句阿北（豆瓣创始人兼CEO）来表示庆祝。外人很难理解资深用户对豆瓣的黏性有多高，这种“又爱又恨”类似于对自己的母校，爱之深责之切，但只允许自己人骂，别人没资格。

“阿北很难，这帮用户都是祖宗，豆瓣动辄得咎，商业化的每一步都不好走，但用户也拧巴，也怕失去豆瓣这个精神家园，每次出状况都呼喊‘豆瓣不能死’，反正就是矛盾。”豆瓣老用户沉思告诉燃财经。

豆瓣上一次融资还是在2011年，随着时间推移，越来越多的人担心豆瓣撑不住了会突然死掉，但豆瓣仍然没有将核心的书影音和小组的流量变现，而是不断试图通过拆分音乐、阅读、电商等业务实现营收。

“挺神奇的，大多数公司都是为了盈利而开设，豆瓣好像只是为了活着，只要能维持，就不急于商业化。”秦烽说。

豆瓣对待商业化的这种谨慎态度让自己错过了太多的机会，一些好项目因为资金问题而无法进一步发展，豆瓣音乐无力版权大战，用户流向网易云音乐和QQ音乐，豆瓣电影止步于影评，没能发展为猫眼、淘票票这样的票务平台，小众的豆瓣阅读更是无法和阅文这样的网络文学巨头竞争。

豆瓣曾经试过大规模商业化，2011年，完成C轮5000万美元的融资后，豆瓣开始通过广告、提供电影在线选座、付费版的豆瓣FM、豆瓣东西、豆瓣市集、豆瓣一拍一和豆瓣音乐“音乐人作品全球数字发行计划”等举措寻求商业变现。

“但作为一个内容社区，豆瓣的用户构成和内容调性太独特了，只要大规模商业化，用户必然会急剧流失，且没有新用户补入，毕竟文艺青年的群体就这么大，几乎全在豆瓣了，你想从他们身上挣钱，那也只能按他们的规则来。”沉思说。

目前，豆瓣的主要营收模式包括页面广告、知识付费、电商、会员等，但豆瓣一直对广告较为克制。形式上，豆瓣一个页面上最多三个广告位，且常规广告也只有静态banner，不会出现浮层、巨幕等有损体验的形式，另外豆瓣广告的选品也很严谨，力求符合用户的喜好和消费习惯。

阿北2006年接受天涯采访时表示，如果强推商业广告，用户因为体验差而离开，对网站的损失要比收入更大，因此豆瓣一直没有开放流量最高的书影音和小组，而是期望开发出更多的特色产品，如豆瓣阅读器、豆瓣东西，奈何这些业务最终的成绩都不太好。

也许在阿北心中，用户体验永远高于商业变现，但不走已经被验证过的成功模式，而是自己探索商业化，这条路注定十分艰难。

想要商业化但又想体面挣钱，这种矛盾让用户对豆瓣的评价也趋于两极分化，一些用户认为“阿北是个好人”，不屈服于名利，不随大流，顶住了压力让豆瓣保持一个相对干净的社区氛围，但另一些用户则认为豆瓣已经商业化很严重了，阿北逐步做出了很多妥协，豆瓣也已经不是最早的样子。

“豆瓣不是归处，我们只是过客，也许是永远的流浪者，但目前还找不到下一个可以安放自我的地方。”沉思说出了很多豆瓣老用户的矛盾心声。

阿北的理想主义和现实的激流常常格格不入，他曾经向外界表示自己的创业理念，一是不想去跟大家一股脑都在抄的东西，二是想清楚自己的关键能力，并保证事情的实质是一致的，外界评价他是“一个执着又不愿意在商业风口捞钱理想主义者”。

也许所有的理想主义者都会被现实打败，但一定程度上豆瓣还在坚持，长时间没有资本注入，线上流量增长又趋于停滞，豆瓣的压力只会越来越大，留给豆瓣探索出一条明朗商业化道路的时间已经不多了。

如何平衡商业化和小众社区氛围，是摆在所有小众内容社区面前的难题。深创投投资经理李岳乔认为，这二者很难把控，小众社区的生意就真的只是一个生意，瓶颈明显。

“小众社区就意味着受众少，如果开展电商销售转化，这些人群即便存在高转化率、复购率的潜在可能，但由于基数少，也会很快遇到瓶颈；如果开展广告营销，采用曝光率等投放模式必定跟用户数息息相关，如果采用转化率等投放模式则也会遇到电商转化的问题。”她表示。

在她看来，只有人群结构改变，不论是小众人群的消费能力层级提升，还是小众人群数量发生改变而变成大众人群，才有可能突破这样的二元悖论，如果没有这种改变，那只能回到创始人本身，看他究竟是否想进行商业化变现，还是想坚持自己最初的想法只服务小众人群，不在乎瓶颈。

“但对投资人来说，力求商业化变现的投资标的还是更受欢迎，从豆瓣和知乎这几年的融资历程和市值变化就能看出来。”

要么大，要么死，小众有小众的问题，大众也有大众的难处，内容社区就像一个小型社会组织，永远处于利益碰撞和关系纠葛的动态中，在一个阶段内只能维持某种特定形态的平衡，而下一步该怎么办，也是一个永远需要思索的难题。

摘自《燃财经》



# 共享充电宝 能否笑到最后？

敬奕步

两年多前，共享充电宝走到风口，资本疯狂下注。

在这波浪潮中，聚美优品创始人陈欧也跻身其中——投资街电3亿人民币。当时，万达公子王思聪觉得可笑，随即发朋友圈戏称：“共享充电宝要是能成我吃翔，立帖为证。”

如今，出乎王思聪意料的是，故事发生了反转。

聚美优品2018年财报显示，街电共享充电宝业务包含在“服务与其他收入”下，该项收入由2017年的1.8亿元增至约9.3亿元，在总收入的占比由2017年的3.1%激增至21.7%，“这主要归功于街电的共享充电宝业务”。

其他几家头部企业也公开表示实现了盈利。移动互联网大数据监测平台Trustdata发布的报告显示，2019年，共享充电宝市场全年的用户规模已达1.5亿人次。

当年频遭质疑的共享充电宝，为何活了下来？

## 怎么赚钱？

很多人不知道，共享充电宝比共享单车问世更早。作为最早的共享充电宝公司，来电成立于2013年12月。13个月后，摩拜单车才出现。

但起得早并没有什么用。共享单车火爆了，而共享充电宝却足足等了四年才等到风口。2017年春，共享充电宝市场共获得超过40家企业机构的16笔融资。

2015年，来电的柜机摆在深圳街头的时候，来电团队管它叫

“自助租借充电宝”。

在北京建外 SOHO 东区的办公室，来电 CMO 任牧对南方周末记者笑称：“直到 2017 年，媒体开始讲‘共享充电宝火了’，我们才坐在一起研究说，要顺应大家的认知，我们干脆从了吧。”共享充电宝本质上是分时租赁的租赁经济。它有两条盈利渠道：充电宝租借、广告费。

多位业内人士表示，广告收入在总盈利中的占比不到一成。租借费用才是营收的大头。

南方周末记者以客户身份咨询深圳市飞天鹰科技有限公司了解到，一个 10 个机位的共享充电桩价格在 930-980 元，普通充电宝的价格为 68 元，这样一套设备的成本约 1600 元。如果批发量大，价格更低。飞天鹰科技是一家专注研发和生产各种电源产品的企业。

按每天借出两个充电宝、租金 2 元 / 小时、充电宝从满电用至无电需 2 小时来计算，这台共享充电装置能在 200 天左右回本，接下来的租金即净赚。

而正常充电宝能充放电 500-700 次，至少能用一年，使用频次不高的话能用两三年。因此，共享充电宝的回报率一直为业内人士津津乐道。

除了租金，租售费用中还有一部分来自被扣除的用户押金。

来电 CMO 任牧告诉南方周末记者，有 5%-6% 的充电宝，由于用户遗失或超时未还，相当于卖掉，这部分用户的押金会被系统自动扣除。目前市面上，街电、小电、怪兽的押金为 99 元，

云充吧、来电的押金是 100 元。

电商专家李成东向南方周末记者指出，在所有的分时租赁行业里，共享充电宝是最佳选择。共享充电宝在使用过程中，机器损耗小，且运营成本低，并能在不同场景下差别定价，且收费较高。此外，充电宝不影响市政市容，也没有负面舆论。

## 欲速不达

尽管共享充电宝的商业模式没有问题，但门槛低、技术含量低，导致竞争激烈。所以，最初的共享充电宝企业，都在考虑如何更快抢占阵地。

2017 年 5 月，街电烧光 3 亿，在全国 21 个城市铺设柜机近 4 万台，投放移动电源 20 多万个。小电创始人兼 CEO 唐永波亦公开表示，年底将在全国铺设 360 万台充电宝柜机。

时间是线下推广大战的关键。早一分钟，也许就先人一步拿下商铺的占位。因此，地推人员成了公司扩展业务的主力军。多位业内人士向南方周末记者表示，其所属公司七成以上的员工都是地推人员。

为了快速占坑，代理商成了众多企业的选择。

最初，街电的代理策略为加盟制，即代理的前期投入为零，但能通过参与后期运维来获得分成，重点优质商铺还有额外奖励。小电则设定了代理等级制，等级越高代理费越高，相应的分成以及设备折扣也越多。

在利益驱动下，代理大军疯

狂开疆拓土。据小电科技公布的数据，截至 2017 年 8 月底，小电在全国覆盖了 70 个城市。同一时期，街电也完成了全国 70 个以上城市范围内的铺设，充电宝数量达到 139 万。

一位武汉的怪兽充电宝代理向南方周末记者抱怨，2018 年他加入代理队伍后，工作不满一个月就辞职了。原因是，武汉中心商区的每家店都已有别家共享充电宝入驻，“这倒是没什么，但连三环四环的店铺也都放满了充电宝，那生意还怎么做？”

代理模式看似快，其实隐藏着大量弊端。

接近街电的行业资深人士史凯向南方周末记者透露，街电尝试过以非常快的速度，通过大量招募服务商铺设大量场景，但最终结果是单柜机的效率极差，投入产出比低。甚至出现代理商为了刷数据，骗前期补贴或市场费用的情况。

之后，只能大量回收、调整柜机，铺到新的场景内，这部分的运维、调配费用反而非常高。

代理还常常与直营团队起冲突，自家人互抢生意。据 36 氪报道，2017 年 5 月的西安，小电与代理商签订协议不到一个月，小电的直营团队也进入了西安市场，并主动抢占了西安城市中心地位。

代理的“小富即安”心态，更是令共享充电宝企业如坐针毡。

“代理商发展到一定数量后，就不铺了。比如一个当地代理，要是一个月能挣个两



三百万，哪还有动力干得更大？就开心环游世界去了。”云充吧董事长侯天赐对南方周末记者说。他是个80后，创业前曾经在百度工作。

2017年，云充吧划出北京、上海、广州、深圳等10个一线城市，尝试直营推广。后来，又陆续将代理的比重从一半以上降至百分之十。现在，云充吧在一二三线城市均是直营，五六线城市才用代理。

“我们不是不喜欢代理。”侯天赐说，“城市体量大的，还是得经过代理才能够保证市场的扩张速度。”

史凯说，现今的头部玩家基本以直营为主，实在不能直营的城市才考虑代理。

不同于共享单车的B2C模式，共享充电宝B2B2C的模式，注定了它在到达用户前，避开中间商家。

商家扮演着场地提供者的角色。在线下占领的商户足够多，充电宝的获客能力才越强。在选择线下合作商家的过程中，共享充电宝走过不少弯路。

史凯告诉南方周末记者，一个城市的场景优先级排序显而易见，但为了扩张速度，代理商常从容易攻克的商家下手，造成了资源浪费。

“比如说，小区周围的鞋店、小超市，办公楼附近的美容美发店、美甲店，都铺进去。”史凯解释，这些场景比较封闭，充电宝使用量远比餐饮、KTV、酒店小得多，因此收益不佳。

云充吧也曾尝试过不分场景的铺设，但一段时间后，就撤出了在银行、通信运营商营业厅等地的点位。原因是这些场景“没有用户”。

侯天赐告诉南方周末记者，共享充电宝的选址原则是：订单

= 人流量 × 转化率。影响转化率的因素，就是用户在这个场景内停留的时间长度，以及用户的出现时间。“出现时间越晚，转化率就越高。”侯天赐说。

他举了个例子，火锅店比快餐店的转化率高；酒吧、KTV、洗浴中心等夜生活场所，转化率比餐厅高；医院的转化率高是因为医院的排队时间长，用户玩手机时间更长，也更需要充电。

在这些场景中，转化率最高的场景是酒吧，其次是高铁站、游乐场、商场、KTV，餐厅、咖啡、足疗、美容美发等场景也还不错，而转化率较差的场景是小吃店。

核心场景不算多，但创造了大部分收益。

史凯打了个比方，酒吧的占比在所有场景里占20%，但能带来40%-50%的营收。“一些酒吧放了十台机器，但这十台机器每天能赚一到两千元，一台机器

的成本也就千元左右。这个场景下，最快五天就能回本，剩下的每一天都赚。”史凯说。

核心场景成了充电宝企业们虎视眈眈的争抢对象。而优质商家的进场费，也变得越来越贵。

来电 CMO 任牧告诉南方周末记者，2015 年，还有商家为了提升顾客体验，主动花钱买设备。渐渐地卖机柜成了租机柜。随着各大品牌跑马圈地，企业开始免费给商家提供设备。再往后，商家要求参与租金分成，少则 20%，多则 70%。2017 年下半年起，先付现金后入场的商家“进场费”就产生了。

北京三里屯一家餐厅老板告诉南方周末记者，新店开业时，好几个不同品牌的地推人员曾上门游说，最终选择云充吧，虽然没有“进场费”，但能拿到六成的流水分成。他算了一笔账，每天店内发生 7-8 次租借行为，日盈利在 20-30 元，一个月下来盈利近千元，店铺白白分得数百元。

史凯介绍，全国的大连锁店，譬如酒店、餐饮店，都要靠招投标。“招投标会涉及很多进场费。我花了几百万进去，可能不是为了在这个场景下赚钱，而是在这个产品上获得更多用户，让品牌更响亮。”

2018 年，云充吧和中国最大的连锁酒吧品牌诺笛集团达成战略合作，签署了三年独家排他合作协议。这意味着，诺笛旗下近 200 家合作酒吧将成为云充吧共享充电宝的独家投放渠道。

云充吧瞄准的是诺笛集团在全国的酒吧门店能带来的流量。

“酒吧是一个纯刚需，用户的量很大，一个酒吧一个月至少能有几万元流水。”侯天赐说。

这场合作的代价巨大——为了挤掉其他竞争者，云充吧投入 2000 万元进场费作为诚意金，还有未知数额的利润分成。侯天赐向南方周末记者透露，截至目前，这笔交易仍是亏损，“三年来看，应该是打平状态”。

## 踩过不少坑

在硬件方面，共享充电宝也踩过不少坑。

2017 年，一款桌面形态的共享充电宝，就让几家头部企业花了重金买教训。该共享充电宝设备为小机柜样式，常置于餐厅桌面。用户须在餐桌附近使用，不能携带离开。

任牧透露，来电曾花了好几个月生产桌面机。一位不愿具名的业内人士告诉南方周末记者，小电与怪兽至少投资了两个亿，生产桌面形态的小机柜。

但如今的市面上，已经见不到这款共享充电宝了。

侯天赐向南方周末记者指出，桌面形态的充电宝需要服务员手动收集充电，而服务员并不乐意干这事；更严重的问题在于，这款充电宝“用着用着就丢了”。

由于共享充电宝的电芯与市面上售卖的某款小米充电宝电芯一样，许多人将共享充电宝偷走，拆掉外壳，二次加工进行售卖。在当时甚至形成了一条产业链。一个春节假期过去，一个餐厅的

共享充电宝全丢了，在当时并不罕见。

云充吧也在硬件设置上栽过跟头。2016 年，云充吧投入上百万，推出了一款带 1-200 个充电宝的大型机柜，在全国投放了几十台。但由于产品本身不成熟，且铺设在大型游乐场所，回报周期太长，最终以亏损结尾。

在不断试错之后，共享充电宝似乎已经走通了自己的生存之路。几家头部企业均公开表示，已经实现了盈利。

侯天赐告诉南方周末记者，云充吧在 2018 年上半年已实现纯盈利，交易的笔数和金额保持着环比 25% 的增速。

任牧对记者表示，来电在 2016 年 8 月第一次实现盈亏平衡；目前行业内的所有头部玩家都具备盈利的能力，但选择不盈利，是因为“这个市场还有很多空间，可以继续做大”。

但直至今日，共享充电宝项目仍然没有受到资本市场的青睐。来电科技 CEO 袁炳松曾公开直言，接触了数十家投资机构，“大部分还是质疑这个东西到底有没有需求”。

“你最近听说有谁家融资了吗？”侯天赐反问。自从共享单车倒下，“共享”就成了投资人谈虎色变的话题。

2019 年 8 月底，有消息称，美团点评将在全国大规模重启共享充电宝项目。

此前，美团曾两次小规模测试该项目，均被搁置。这是它的第三次启动。

摘自《南方周末》

# 考拉“卖身”， 丁磊能否再造网易？



赵磊

尘埃落定，考拉终归“阿里系”。

9月6日，网易与阿里巴巴共同宣布达成战略合作，阿里巴巴以20亿美元全资收购网易旗下的跨境电商平台考拉。这场关乎中国跨境电商格局演变的“年度大戏”，终于落下了帷幕。

收购的过程并没有想象中那么简单。早在一个月前，网易考

拉内部就开始出现被阿里收购的声音，甚至有消息传出网易CEO丁磊曾一度否决阿里的收购提议。

随着这场交易的确立，网易开始进入电商战略收缩阶段。尽管电商风口仍在，但面对营收增速放缓、毛利率下降等问题，网易不得不选择“忍痛割爱”。

丁磊曾说过，网易的哲学是

“不追风口”。实际上，网易也几乎与移动互联网时代的风口“错过”：社交、O2O、分享经济……但同时，网易也在开辟自己的“新战场”，从网易考拉和严选(电商)、网易云音乐(音乐)、网易公开课(教育)甚至再到网易养猪场，看起来网易的生态布局同样丰富，而且调性十足。

但从踌躇满志进入电商，希

望“在电商领域再造一个网易”到甩卖考拉，也不过5年的光景。而在2013年上线的“有腔调”的网易云音乐，近年依然在版权大战中“深陷”，同时，也在找到行之有效的商业模式路途上继续前行。这都让“瘦身”后的网易在游戏业务上，不容有失。

## 电商“断舍离”

网易想靠电商再造新网易，但自营模式带来的弊端日益显现，在营收增速放缓的现实面前，网易不得不“甩卖”考拉，严选的命运会不同吗？

网易考拉的诞生，正是跨境电商市场红利释放的窗口期。2014年7月，海关总署接连出台了被业内熟知的56号和57号文件，从政策层面上承认了跨境电子商务，认可业内通行的保税模式，逐步明确了对跨境电商的监管。

根据中国电子商务研究中心发布的《2014年度中国电子商务市场数据监测报告》显示，2014年我国跨境电商交易规模为4.2万亿元，同比增长33.3%。

在政策确立以及市场高速增长驱动作用下，网易积极地准备进入跨境电商。

### 考拉初生

2015年1月，“网易考拉海购”正式上线。这是网易首次进军跨境电商业务，丁磊对此满怀期待。他在第二届世界互联网大会上放出豪言：“希望在未来三到五年，

网易考拉海购可以在市场上达到500亿元到1000亿元的规模，在电商领域再造一个网易！”

在网易2015年全年财报公布之后，其“邮箱、电商及其他业务”一项营收骤升至36.99亿元，是2014年的11.02亿元的3倍多。考拉主打的跨境电商收益明显，这也让网易将更多精力放在电商业务上。

进入2016年，考拉海购加速布局，在上海、浙江等省市率先实现跨境进口商品的“次日达”服务。由于大量保税仓的投入，提高了商品的配送服务效率，网易考拉海购的跨境进口商品销售额实现大幅度增长。

根据艾媒咨询提供的《2016~2017中国跨境电商市场研究报告》显示，2016年中国跨境电商零售进口销售额中，网易考拉海购以21.6%的市场占有率位居第一，天猫国际和唯品国际以18.5%和16.3%的占有率分别位列第二、第三。艾媒咨询CEO张毅认为：“网易虽然没有做电商的基因，但是由于其介入时间较早，而且在风口兴起和政策鼓励的背景下，为其前期迅速扩张带来优势。”

### 再造严选

进入电商，网易选择介入上游供应链，实现工厂直供，开辟了国内首家ODM模式的电商品牌“网易严选”，并在2016年4月份正式上线。在上线首月，网易严选的GMV（成交总额）超过了3000万元。到了2016年下半

年，严选就收获了3000万用户和月均6000万元的流水。

2016年财报显示，网易的“邮箱、电商及其他业务”创下了80.46亿元人民币的净收入，是2015年的两倍以上，这一数据相当于网易2012年全年收入的总和。到了2017年初，丁磊给网易严选定下了全年GMV达到70亿元的“小目标”。要达到这一目标，严选就需要扩大选品，提高用户量和购买效率。这种高速增长在2017年的财报上也得到体现。据2017年第二季度财报显示，邮箱及电商业务营收33.5亿元人民币，同比增长68.9%，贡献了网易整体营收的四分之一。

由于业绩表现出色，网易从2017年第四季度开始，首次将电商业务列出，作为公司的主要业务板块单独披露业绩。但网易的对手们也在积极准备，就在网易严选上线一年之后，市场出现了许多的“后来者”。2017年4月，小米发布生活电商平台“米家有品”；同年5月，阿里上线第一家自营店铺“淘宝心选”；到了2018年1月，京东推出生活家居自有品牌“京东京造”。这些后来者也被统称为“严选模式”，给严选造成一定的冲击。

互联网观察家丁道师认为：“严选模式的出现，也说明这种商业模式受到广泛认可，它不仅提高了供应链效率，也为消费者带来更具性价比的产品。问题在于，严选这种定制化生产的模式，也注定了难以在短时间内做大。”

不仅如此，随着跨境电商市



场红利消失，以及越来越多品牌方开始自建渠道，网易考拉在跨境电商赛道也迎来新的挑战。

### 争议四起

在2016年到2018年期间，来自电商业务的营收占网易总营收的比重分别为11.9%、21.6%和28.6%。可以说，考拉和严选所在的电商业务给网易带来了新的增长动力，但增长的背后仍有许多问题需要关注。

2018年6月，网易考拉海购更名为“网易考拉”，正式进军综合电商市场，业务不再局限于进口商品。然而随着考拉进军综合电商市场，扩张类目品类，深

陷高库存压力。据有关数据显示，网易电商的库存周转率约为3.37次，平均周转天数108天。而同为自营电商的京东，其在2018年11月底公布的平均库存周转周期大约为30天。

极低的周转率意味着网易电商的毛利非常低，2018年网易电商的毛利率只有4.5%，几乎卖一单亏一单。这种低周转率导致了网易电商的高库存压力，高库存又进一步导致仓储费用以及分拣等人力成本的增加。

“考拉以重资产的自营模式为主，配置大量的保税仓，对物流和仓储体系的要求都很高，成本消耗也很大，这种自营模式对于网易电商来说是一大负担。”

张毅表示。

就在此时，有关考拉平台的争议也此起彼伏，其货源的真实性频频遭受质疑。诸如在雅诗兰黛、加拿大鹅羽绒服等产品真假的争议事件中，一定程度上受损。

严选在2018年的表现也不顺利。其在春节前后被传出裁员比例高达30%的消息，尽管网易方面对此表示消息不实，但业绩的压力已经显现出来。丁磊曾为严选定下2018年达到200亿元GMV的目标，但据记者了解，网易严选在2018年的GMV仅为20亿元左右，与目标相差甚远。

经历了短暂的快速增长后，网易严选迎来瓶颈期。尽管严选先后入驻天猫、京东和拼多多等

平台来扩大流量渠道，但似乎这一策略并没有完全解决严选的问题。

在这一年里，网易电商业务的增速呈急剧下滑。据 2018 年网易财报显示，网易电商业务全年增速从 156% 放缓至 64%。另外，网易电商业务的净利润也从 2017 年的 107.08 亿元下滑为 2018 年的 61.52 亿元。如果看 2018 年三季度到 2019 年二季度的增长表现，网易业务的同比增速分别从 67.2%、44%、28% 到 20% 持续减少。

显然，网易电商业务后劲不足，其营收增速持续放缓，整体利润率也在下降。据网易财报梳理显示，从 2017 年 Q4 到 2019

年 Q2 这 7 个季度内，网易电商业务的毛利率仅有 9%。相比之下，网易游戏业务在此期间的平均毛利率为 63%，而广告则为 62%。也就是说，电商业务的毛利率拖累了网易的整体水平，基本上这一业务已经没有太大的盈利水平，这也是网易不得不放弃考拉的一大重要原因。

在 8 月份，网易 2019 年第二季度财报公布之后，网易 CFO 杨昭烜坦言：“电商要在增长速度和电商盈利模式两者之间找到平衡，而网易并不支持用不惜亏损的方式来取得快速增长。”这番话似乎已经为考拉的甩卖提供了注脚。在高成本的自营模式之下，考拉仍在不断扩张线下门店。

据了解考拉在被收购之前已经开了 8 家网易考拉线下店，同时“全球工厂店”也落地杭州。据悉，考拉每年亏损额超过 20 亿元。

电商分析师李成东分析认为，从长期价值来看，网易考拉看不到盈利。“自营模式强调的是精细化运营，但考拉的跨境仓储本身提高了运营成本，这种重资产模式容易造成亏损。”目前，阿里已经拿下跨境电商市场的“半壁江山”。对此，《商学院》记者向阿里询问，未来将如何运营天猫国际与考拉两大跨境电商平台，阿里巴巴公关对此表示不便回应。

在电子商务研究中心主任曹磊看来，天猫国际与考拉两者在



业务上有一定的互补性。“天猫国际定位为新品首发平台，擅长一线品牌首发，而网易考拉更侧重二三线品牌。”随着考拉被阿里巴巴收购，网易也将把电商的精力放在严选身上。据了解，目前网易严选的SKU数量已经达到2万，同时GMV增长有所放缓，在电商业务营收放缓的现实面前，网易严选必须寻找策略提升流量。

今年7月，网易严选上线“99超值专区”，将180款爆品重新定价，价格下调幅度大概在20%~50%之间。这背后有打造爆款获得流量的策略，或者也有清理库存的因素。

据严选内部人士表示：“我们最近在调整压缩SKU，现在已经没有具体的SKU数量，但SPU（标准产品单位）则维持在4000左右，平均库存周期约在90天，并没有外界想象的那么高。”尽管严选方面表示会对各个环节严格把控，但面对品类的迅速扩张，如何维持高效的把控仍是一大挑战。

“严选的核心在于控制好供应链以及品控问题。虽然整个精品电商市场同质化泛滥，但严选还是有着一定的品牌优势，调整策略打造爆款，有望提升盈利。”李成东表示。

告别了“沉重”的考拉，网易严选将在精品电商的赛道上继续专注。它是国内最早的ODM电商品牌，也是丁磊乃至网易集团对于电商业务最后的希望。

## 音乐怎么玩？

作为最有“腔调”的产品之一，网易云音乐一直受困于版权问题。如今牵手阿里，原创音乐人能PK过周杰伦吗？

今年9月，马云“退休”前办的几件大事中，包括为同为资深乐迷的丁磊在音乐上注资。网易云音乐的B2轮融资，获得了阿里巴巴、云锋基金等共计7亿美元融资。

与网易考拉“委身”电商巨头不同，2013年4月上线至今已坐拥8亿用户的网易云音乐对比阿里音乐的落寞，显得更有底气。融资后网易公司仍单独享有对网易云音乐的控制权。

面对腾讯音乐娱乐集团（TME）在版权和流量上的压制，作为第一梯队音乐平台里唯一非腾讯系平台，网易云先后携手百度、阿里。音乐自媒体人范志辉评价：“意图共同对抗腾讯音娱，国内在线音乐的两极格局正式形成。”随着阿里的加入，双方是否会在版权、流量上有更多合作？网易云音乐方面在接受《商学院》记者采访时也只回应：“期待未来能为乐迷解锁更多好音乐，为原创音乐人提供更多空间。”

从“解锁”“原创音乐人”等字句中，可以窥探到，双方或将联手应对“版权之痛”，让更多音乐从灰变亮，并且挖掘新势力。作为后起的音乐平台，网易云音乐在华语存量版权上不占优势，发力原创音乐人，通过创新途径，独辟蹊径，扩充增量版权

是必由之路。

## 版权之痛

凭借游戏，32岁就成为首富的丁磊在创业路上一直不走寻常路，音乐也是其兴趣与商业嗅觉融合的产品之一。经历过上世纪90年代华语乐坛黄金岁月的丁磊，现在是狂热的电音粉丝。网易放刺FEVER CEO王缙曾表示，丁磊曾多次去西班牙电音圣地Ibiza参加IMS国际音乐峰会。在网易云音乐里丁磊的用户名是“网易UFO丁磊”。

通过运营音乐社区，产生高质量的UGC评论，让网易云的“文艺风”俘获了众多年轻用户。2017年，网易云音乐在杭州地铁打造的“乐评地铁”刷屏，一时风光无两。用户也从2017年底的超过4亿，到2018年年底增加到6亿多。

不过，版权一直是网易云音乐的短板。2015年，国家版权局发文，要求各网络音乐服务商停止未经授权传播音乐作品，版权大战就此开启。随后，网易从腾讯手中购买版权。但是，2017年8月，双方合作瓦解。网易称平台下架歌曲的数量约占曲库总量1%，这无法收听1%歌曲，却足以让大量用户从网易平台流失。

随后，在国家版权局的斡旋下，腾讯和网易达成版权合作，相互授权旗下所有音乐作品总数量的99%以上，其中，没有转授的1%的核心歌曲版权成为腾讯音乐的版权壁垒。但不到一个

月，由于版权方突发要求，网易云音乐不得不下架涉及周杰伦等艺人的杰威尔版权公司歌曲。

“最早是听虾米，后来是网易云，现在不得不下载QQ音乐。”曾经做过乐队鼓手的Mary向《商学院》记者讲述了她在音乐流媒体平台辗转历程。“都充了会员，没办法，很多想听的歌要会员才行。”巨头之间的独家版权之争，最终苦了用户。她上一次购买的数字专辑来自已经被“封杀”的民谣歌手李志。

2018年3月，网易云音乐和阿里音乐达成版权互授合作，李宗盛、周华健、刘若英、梁静茹、任贤齐等歌手的歌曲又重新在网易云上被点亮。

今年8月，曾有外媒消息称，中国监管部门正在对腾讯音乐集团进行反垄断调查，因腾讯音乐与索尼音乐、环球音乐和华纳音乐签署反竞争效果的独家版权协议，来限制网易云音乐、虾米音乐等竞争对手获取相关资源。

就此事《商学院》记者曾联系腾讯音乐品牌公关，对方表示不予置评。关于网易云是否参与了向监管部门发起调查请求，及具体调查进程，网易云方面表示无法回复。

## 为谁付费

9月16日，周杰伦在腾讯系音乐平台（QQ音乐、酷狗音乐、酷我音乐）上线了新歌《说好不哭》，定价3元，两小时销售额突破1000万元，也成为QQ音乐平台历史销售额最高的数字单曲，超过了鹿晗、张艺兴、蔡徐坤。到9月20日，销量突破897万张，甚至推高了腾讯音乐股价。不过，有不少评论认为这首歌单调、口水、商业化浓重。某知名音乐制作公司CEO向《商学院》记者表示：“站在产业角度来看，更多人愿意付费，对制作音乐内容行业都是好事。”不过，也有人认为，这只是周杰伦粉丝效应外延，音乐平台商业模式并未创新。

独家版权不仅是音乐平台竞争的护城河，还是商业化变现的利器。这对于网易云音乐来说似乎只能望洋兴叹。但是，对于80后、90后来说，也只有一个周杰伦。

网易云方面也并未回复与腾讯进行的版权合作情况，是否削减了投入。不过，音乐产业的本质离不开粉丝经济，头部版权带来的流量意味着巨大商业变现机会。

目前，网易云音乐主要收入来源包括会员、广告和直播，另外还有数字专辑、演出票务和周边商城等。融资后网易云音乐未来是否会加大投入，吸引头部歌手发行付费数字专辑？网易云音乐方面表示，2018年，网易云音乐平台数字专辑销售额同比增长超150%。

近期，网易云音乐上线隶属于环球唱片的美国创作型歌手、流行天后泰勒·斯威夫特（Taylor Swift）新专辑《Lover》，售出约49万张，单价20元。据查，在QQ音乐上，该专辑出售了约934万首，如果按照一张专辑20首歌曲计算，应卖出约46万张。虽然网易云此次销售不错，但是由于版权从腾讯转授，具体分账并不占优势。

除了吸引头部歌手，发力原创音乐人的数字专辑也非常重要。2015年，民谣歌手陈粒在网易云音乐上以1元一张的价格发布了单曲数字专辑《爱若》，月销售数量突破10万张。这被认为是原创音乐人领域首张付费数字专辑。后来，朴树、赵雷等原创音乐人均在网易云音乐上售卖过数字专辑，取得了不错成绩。

去年，网易云推出“云梯计

独家版权不仅是音乐平台竞争的护城河，还是商业化变现的利器。这对于网易云音乐来说似乎只能望洋兴叹。但是，对于80后、90后来说，也只有一个周杰伦。



划”，只要平台音乐人指数达450分，均可在线上开通自助数字专辑售卖功能。虽然原创音乐人的专辑销量远远不敌周天王，但是，打造音乐生态，让更多有潜力的年轻人涌现才能拥有未来。

今年夏天爱奇艺和米未传媒打造的《乐队的夏天》掀起了摇滚乐浪潮，为最终胜出的乐队带来巨大知名度。

网易云在阿里的文娱生态赋能下，未来是否会开发音乐综艺等聚集流量的节目？网易云音乐方面并未回应。

## 布局原创

在华语存量版权中不占优

势，网易云音乐方面向《商学院》记者表示，在分众音乐上网易云有一定优势。比如韩语音乐方面拥有Big Hit 娱乐、Loen Entertainment、CUBE 娱乐等公司音乐版权，可以听BTS（防弹少年团）；在日语音乐拥有爱贝克思（avex）、King Records、NBCUniversal Entertainment Japan、日本哥伦比亚等公司音乐版权，可以听到《网球王子》等热门动画音乐、动画电影《你的名字》的音乐等。

通过版权运营和歌单、乐评、社区、个性化推荐等产品特色，网易云聚集了一批资深乐迷，他们对分众音乐的喜好也促成了网易云的音乐气质。不过，分众音乐在拉动用户付费率量级上依然

与头部流行歌手有差距。

根据 QuestMobile 中国移动互联网 2019 春季大报告，网易云音乐 MAU（月活用户数）为 1.32 亿，腾讯音乐系酷狗音乐、QQ 音乐、全民 K 歌、酷我音乐分别为 2.64 亿、1.96 亿、1.72 亿、1.48 亿。从这一数据看，网易云音乐不敌腾讯音乐系。但网易云音乐方面表示，未曾对外披露过 MAU，“未来会在适当的时机公布相应数据”。关于提高 MAU 的举措，对方表示，未来会继续重点布局音乐社区、原创音乐人扶持、音乐上下游解决方案等方面。

2018 年，网易云音乐在扶植原创音乐人“石头计划”的基础上，推出的“云梯计划”中，打算同时扶持音乐人和视频制作



者，并将其串联成一个闭环生态。

网易发布的 2019 年第二季度财报显示，目前网易云音乐总用户数已突破 8 亿，付费有效会员数同比大涨 135%，但并未披露具体数字。去年上市后的腾讯音乐在今年第二季度财报公布，在线音乐付费人数同比增长 33%，达到 3100 万人，付费率达到 48%，同比增长 1.2%，环比增长 0.5%。而社交娱乐服务的付费用户人数为 1110 万人，同比增长 33%。

## 加码短视频

网易云音乐曾因能产生优质

UGC 内容、重视用户情感连接的社区氛围，在众多播放器中独树一帜。但是如何通过 UGC 内容变现网易云音乐却没找到合适的商业模式。虽然坐拥众多音乐版权，但是音乐流媒体平台都完美错过了音乐短视频的风口。

在腾讯音乐主要靠社交娱乐服务和直播业务为主要营收模式下，网易云音乐也继续在直播、短视频上布局，比如去年上线了 LOOK 直播，今年 7 月底，网易云音乐上线了全新板块“云村”。据了解，云村是以音乐短视频 Mlog 形式的用户交流讨论、创作分享、情感表达的音乐社区，被网易云音乐称为“今年最重要

的产品创新之一”。

“此前乐评解决了用户对特定歌曲的表达欲望，云村社区给了音乐爱好者更大的自由表达分享空间。”网易云音乐方面称。网易云音乐 CEO 朱一闻曾表示，会员收入目前依然是网易云音乐的主要收入，并且他认为音乐平台最核心的商业模式会在会员模式上。2018 年在普通会员之外，又推出拥有更多特权的“黑胶会员”。

对于音乐平台的用户来说，听歌是基础需求也是主要需求。良好的听歌体验是用户为会员付费的重要筹码。越来越多元的产品功能，以及广告植入则会影响



到产品调性和用户体验。

不过，网易云音乐方面表示，每次推出新业务，都是围绕音乐展开，不会影响用户的听歌体验，反而是给部分有需求的用户提供了新的选择。“音乐作为一种内容形式，延伸性很强，可探索的地方还有很多，但这些探索也是围绕音乐展开的，这是我们的原则。”

云村 Mlog 目前还处于内容培育期，一方面要增加用户黏性；另一方面要保证用户体验，未来如何商业化还是未知。

## 输不起的游戏

游戏业务已经成为网易的主要营收来源，尤其是在其“瘦身”之后，其游戏业务不容有失。

网易游戏的起点是 2001 年，那时刚上市的网络，遭遇了全球互联网泡沫破裂，股价一度跌至每股 0.53 美元。在许多人看来，在日新月异的互联网时代，属于网易的故事已经结束。出人意料的是，在停牌的危机中，丁磊为网易找到了新方向，即 SP（短信增值服务）业务和在线游戏。

在 2002 年，丁磊带领网易团队研发推出《大话西游 Online II》，成为国内率先成功运营的国产网络游戏。因为游戏画面细腻、好玩有趣、社交氛围融洽，推出后成为爆款。从那以后，游戏逐渐成为了网易新的盈利增长点。

在经历了将近 20 年的发展之后，游戏业务已经成为网易的主要营收来源，艾媒咨询 CEO 张

毅甚至把网易视之为一家游戏公司，尤其是在网易“瘦身”之后，其游戏业务不容有失。

## 阶段承压

在考拉业务卖身之后，游戏业务对网易显得尤为重要。网易之所以能成为传统三大门户网站中市值最高者，离不开其高营收、高毛利的游戏业务。

作为一个游戏行业的后来者，网易游戏能够实现后来居上，对 IP 的精细化运营，以及走自己研发的道路至关重要。众所周知，网易手中掌握着《梦幻西游》《大话西游》《天下》《阴阳师》等一批优质 IP，在游戏玩家中颇有影响力。与腾讯早期代理思路不同的是，网易游戏从一开始走的就是研发的道路。

“网易游戏是在端游时代崛起的，那时候网易新闻、邮箱等产品可以为游戏业务导流，也是网易游戏崛起的关键因素。”张毅向《商学院》记者分析道。

时至今日，网易已经形成了对游戏业务的全产业链布局。其增速放缓也是不争的事实。在 2016 年网易游戏营收为 280 亿元，增速达到 60%；2017 年营收为 362 亿元，增速下降了一半，只有 32%；2018 年，网易的游戏营收为 402 亿元，增速低至 11%。

根据网易最新发布的财报，在 2019 年第二季度游戏收入为 114.3 亿元，同比增长 136%，环比减少 3.5%，占总营收的 60.9%。同期，腾讯游戏的收入为 273 亿

元。

其中，手游收入为 82 亿元，同比增长 98%，环比下降 38%，占游戏收入 72.2%；端游收入为 31.78 亿元，同比增长 249%，环比下降 27%，占游戏收入 27.8%。财报显示，游戏业务第二季度毛利率为 63.1%，相较于 2019 年第一季度的 63.7% 略有下滑，2018 年第二季度的毛利率为 64.3%。对于在线游戏服务毛利率的环比和同比下降，网易在财报中解释称，主要是由于某些手游的版权金及收入分成较高。张毅在接受《商学院》记者采访时表示，作为最主要的现金“奶牛”，游戏业务对网易至关重要，迫切需要找到新的增长点。

## 新增长点

2019 年 7 月 29 日，网易游戏会员俱乐部官方微博宣布，经过大半年的改进，网易对其游戏超级会员权益进行了全面升级。

《商学院》记者浏览“网易游戏会员”APP 显示，在其首页推荐中即可找到开通网易游戏超级会员的入口，价格为 328 元/年。据“网易游戏超级会员使用规则”介绍显示，该会员体系面向所有用户，用户成为网易游戏超级会员后，即可使用对应的网易通行证账号登录网易游戏主要版本官服（海外服暂未开放），享受多种权益。

权益内容主要包括，游戏内会员商城专属折扣、会员专属游戏外观、新游戏充值会员加成、VIP 新手礼包（每月选择两款游

戏领取)、会员日积分加成、客服专线会员专属服务等。

网易方面透露,付费会员体系里面还包括了“网易大会员”,除了网易游戏超级会员全部权益外,还打通了网易严选、网易云音乐、网易V66邮箱等网易系自有产品的付费VIP权益。网易游戏方面向《商学院》记者表示,这套会员体系至今已经累积了真实的活跃用户超过1900万,全面覆盖超过100款网易游戏产品。

根据现有规则,所有的玩家在游戏中投入的时间和消费都可以转变成俱乐部积分,从而转换成不同的权益。

一方面会员制能够给游戏产业带来更多的营收,328元一年并不便宜,相对游戏道具的“无成本”而言,营收十分可观。而且还能通过“诱导”玩家扩大游戏内部消费。另一方面,会员制还能提升游戏的体验,在给予玩家更多折扣的同时,增加玩家的游戏黏性,尽最大可能抢占用户时长。

张毅表示,在游戏领域,付费的概念已经相对成熟,理论上来讲,会员服务很有可能会成为网易游戏新的增长来源,但最终效果如何,还有待观察。

## 出海之路会是未来的重点吗?

在最新的财报中,游戏出海继续成为网易游戏的增长点。网易方面则向《商学院》记者回应称,网易游戏很重视、也非常看好海外市场,全球化也是其不可

或缺的战略重点。

根据报告显示,2019年1~6月中国自主研发游戏海外市场实际销售收入达55.7亿美元,同比增速20.2%,高于自主研发游戏国内市场收入增速。

在前不久APP Annie公布的2019年8月中国发行商出海收入排行榜(综合iOS和Google Play)上,网易排名第一。尤其是在日本市场上,网易游戏更是如鱼得水。据Sensor Tower近日发布的2019年Q2中国手游在日本的收入榜显示,《荒野行动》在Q2继续蝉联国产手游榜首,《第五人格》也持续提升位列第8。2018年全球游戏企业投资金额超过57亿美元,并购额超过220亿美元

张毅向《商学院》记者表示,在移动互联网时代,社交软件是为游戏导流的重要工具,腾讯具有天然具备发展游戏的优势,很快实现了对网易的反超。“在国内,网易没有渠道优势,因此,出海便成为了一个不错的选择。”张毅分析。

网易在海外的布局上,也延续了其全产业链的思路。

横向层面,网易出海产品的阵列日益丰富,且涵盖多种细分品类,包括《荒野行动》《第五人格》《明日之后》《量子特攻》《机动都市阿尔法》等等。

在纵向层面,在海外经营的过程中,也在探索通过电竞、直播、IP联动等环节构建纵深融合。网易游戏方面表示,网易还在持续不断地通过产品出海、海外投资合作、建立工作室、人才招聘

等举措,去进行全球化的战略布局。

实际上,近年来国内游戏行业整体大环境面临着挑战,手机游戏人口红利见顶,监管部门实施游戏总量调控,游戏版号审批趋严之下,不少厂商选择出海。

腾讯也采取了走出去的策略。除了游戏产品的出海之外,腾讯和网易在全球化布局上,也都采用了投资并购,以及联合开发的方式,抢占当地市场。两者在海外市场,依然会有所竞争。

根据伽马数据发布的《2018年中国游戏产业研发竞争力报告》,2018年全球游戏企业投资金额超过57亿美元,并购额超过220亿美元。

其中,腾讯在2018年先后投资了育碧、蓝洞、Kakao Games、Grinding Gear Games等海外游戏企业及工作室。网易战略性投资了Bungie、Jumpship、Improbable等游戏工作室。

对于网易来说,现在需要日本之外的全球市场,这对网易游戏也是一大挑战。

丁磊在财报电话会议上表示,网易在未来海外市场发展中,主要关注的是两点,一是否可以在欧美市场也获得成功;另一个是网易如何能与其他有经验的公司进行深度合作。

这是网易输不起的一场战争。

摘自《商学院》

# WeWork 从明星到“骗局”

赵磊

2019年，对于硅谷的独角兽们（估值在10亿美元以上的初创企业）来说，难言太平。过山车上，各有各的不如意。

最近遭遇“大崩塌”的是明星独角兽、联合办公空间初创企业 WeWork。这场大崩塌发生得如此迅猛，以至于在不到两个半月间，WeWork 就经历了从“一级市场估值最高的美国独角兽”、“今年美股第二大 IPO”到“估值缩水四分之三”、“最终取消 IPO”的疯狂坠落。

表面上看，巨变的分水岭是今年8月中旬，WeWork 公布上

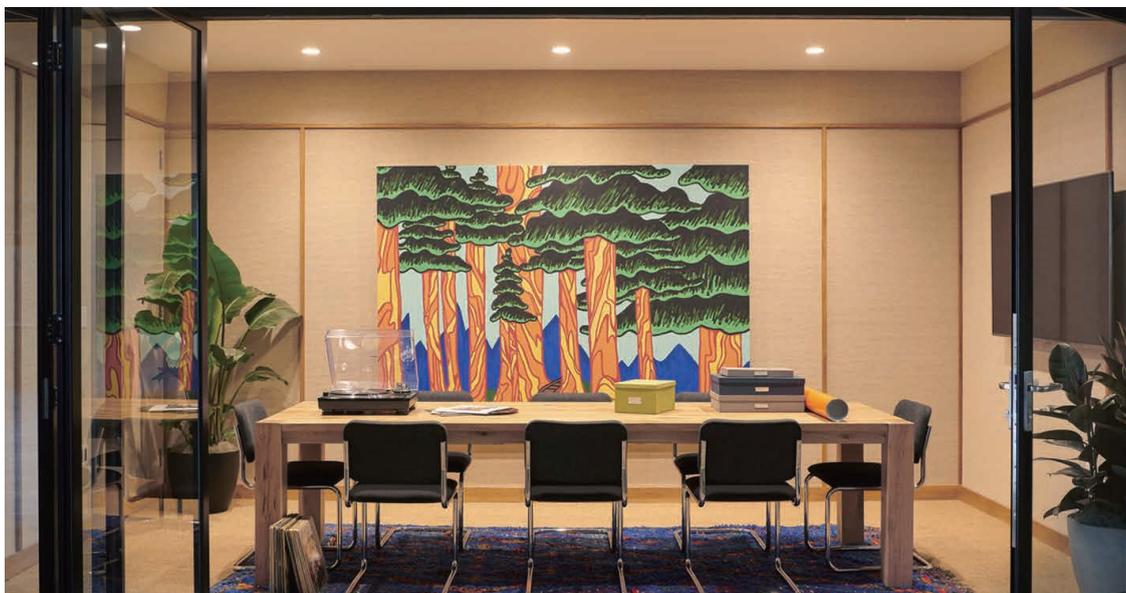
市招股书。

作为自 Uber 上市后最受瞩目的科技独角兽，在此之前，成立9年的 WeWork 光环重重。除了和 Uber、Airbnb 并称为“共享经济”代表企业，它是纽约、伦敦最大的办公地产租赁方，孙正义首期千亿软银愿景基金的重仓对象。据其招股书，截至2019年第二季度，WeWork 已在全球29个国家111个城市的528个地点设有联合办公室区，会员数量达到52.7万。

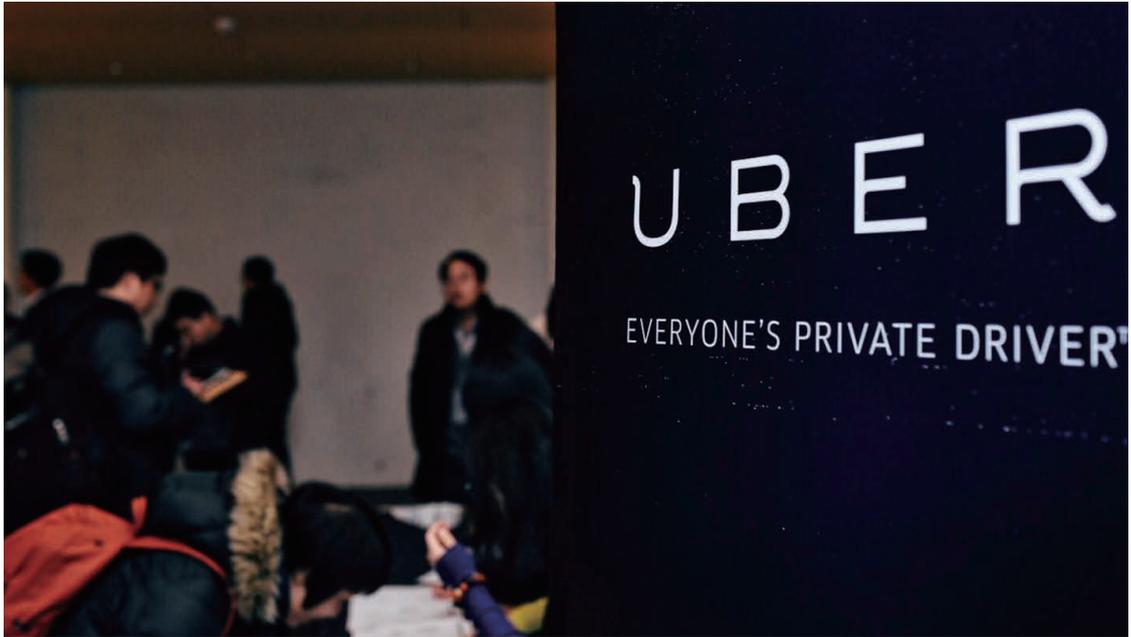
据《华尔街日报》报道，WeWork 联合创始人、原 CEO 亚

当·诺伊曼原本对此次上市颇有信心。事实上，作为这头在 IPO 前估值达到470亿美元“巨兽”的绝对控制人，这位身高1米96、拥有黑色长卷发、曾在以色列海军服役5年的创始人甚至对上市后的丰厚收益做了一番预先分配。

可出乎意料，一个多月后，不仅上市加冕的目标蒙尘，甚至和 Uber 的创始人特拉维斯·卡兰尼克一样，他将在一场持续不断的风波后，被董事会逐下 CEO 宝座，陷入舆论的泥潭之中。而比卡兰尼克更不幸的是，诺伊曼



WeWork 墨西哥的办公室



甚至连阳台上旁观敲钟仪式的机会都没有。10月1日，在经过大幅下调估值、推迟IPO等尝试后，WeWork的母公司We Company最终宣布撤回向美国证券交易委员会提交的招股说明书，一度轰轰烈烈的IPO遭遇搁浅。

上市是对初创企业及其投资者、员工的一次回馈，标志着企业进入到一个新的发展阶段；但同时也是一道关卡，意味着需要更加坦诚地披露信息，并接受资本市场的冷酷拷问。对于所有未实现盈利的科技独角兽公司而言，无论是上市前的路演估值，还是上市后的交易股价，无不与二级市场对其盈利能力的判断紧密相关。对于WeWork来说，也同样如此。

尽管人们对于WeWork的运营状况早有猜测，但招股说明书

对公司近年来持续亏损数据的披露还是让不少潜在投资者捏了把汗。据招股书，2016年到2018年，WeWork的营收分别为4.36亿美元、8.86亿美元、18.21亿美元，而对应的净亏损分别为4.30亿美元、9.33亿美元和19.27亿美元。今年上半年，虽然WeWork营收相较2018年同期翻了一番，达到15.35亿美元，但净亏损也同样高企，达到9.04亿美元。按照美国媒体的说法，“几乎每赚1美元就要花2美元”。

事实上，相较“共享经济”的其他两个代表——Uber和Airbnb只是作为中间商，WeWork属于重资产业态，它首先需要垫付钱从房东手里拿下房子的长期使用权，然后通过向企业和个人短期租赁，赚取差价。这种模式背后最关键的莫过于现金流，如果没有持续稳定增长的

用户，就会导致坏账的出现，进而资金链会断裂。而外界则一直质疑，在无法实现自体造血的情况下，WeWork长期依赖投资机构的注资来实现其疯狂扩张，吹大了估值的泡沫。

据这份招股书对企业发展风险的提示，截至今年初，WeWork的长期租约合同高达140亿美元，未来最低租赁支付义务也有472亿美元，而相对应地，目前可统计的租赁承诺为15个月，预期收入约合40亿美元。

不过，“盈利难”这一科技独角兽的通病并不是人们对这份报告反应如此之大的唯一原因。当越来越多的投资者、分析师、记者想要借机一窥这家“明星公司”的全貌时，更多的麻烦反而是在盈利之外。

首先是关联交易的问题。今年1月，《华尔街日报》曾报道，

诺伊曼曾将自己拥有的几栋建筑物出租给 WeWork，并因此赚取了数百万美元。招股书对此做出回应，称诺伊曼同意将来不再购买与 WeWork 有业务往来的房地产，任何未来的关联交易都需要经过 WeWork 审核委员会的一致同意或董事会批准。

事实证明，诺伊曼的相关交易并不止于此。原来，诺伊曼曾通过一家控股公司购买了“W”商标，后来为获得该商标的使用权，WeWork 向诺伊曼支付了 590 万美元的许可费用。该文件还显示，除了诺伊曼的妻子、WeWork 联合创始人、首席品牌官丽贝卡·诺伊曼以外，他的其他家庭成员也曾与公司有业务往来，而丽贝卡更是被其指定为他去世后公司的继任者。

招股书被不断挖掘出的信息叠加媒体的追踪报道，让诺伊曼和他一手打造的 WeWork 迅速成为舆论的标靶。包括 BI 在内的知名科技媒体则援引了来自 WeWork 内部员工的爆料，曝光了公司内部存在的饮酒和兄弟会文化，其中还涉及性骚扰等问题。之后，《华尔街日报》的一篇报道更是直指诺伊曼有饮用龙舌兰酒和吸食大麻的爱好，直接送上致命一击。

有 Uber 和卡兰尼克的前车之鉴，故事接下来的进展显得更为理所应当。

9 月底，在董事会大股东软银等的主导下，诺伊曼被夺去了指挥棒，改由副董事长塞巴斯蒂安·冈宁安和首席财务官阿蒂·明森出任 WeWork 联合首席执行

官。

根据 CLSA 等券商的估算，作为 WeWork 前期最坚定的支持者，软银及软银远景基金在过去两年多次押注 WeWork 母公司 We Company，以近 110 亿美元的累计投资额获得了后者近 30% 的股权。这次糟糕的 IPO 风波无疑让软银颇为难堪。要知道今年年初，软银刚刚以 470 亿美元的估值对 WeWork 进行了投资。而这次风波后，因市场遇冷，WeWork 曾一度试图将估值腰斩至 200 亿美元。如今上市集资的计划不成，作为大股东，为了让游戏继续下去，已经上船的软银接下来不得不追加更多的筹码。

作为全球最大的科技投资机构，软银近年来的命运和独角兽们一样颠簸。Uber 和 WeWork 作为全球前五大科技独角兽，曾一度是软银投资列表中最亮丽的代表。但即便是帮助软银成功退出的 Uber，上市 5 个月来，股价也已经下跌了超过 30%。华尔街显然对于这些在一级市场被资本重金簇拥的商业模式逐渐失去了耐心。相比漂亮的 PPT 和未来承诺，在市场低迷的环境下，他们更愿意看到现实的盈利。

经常被资本市场拿来与 WeWork 对比的是欧洲一家共享办公空间公司 IWG。截至 2018 年底，该公司拥有 3306 个办公网点和 44.5 万个办公桌，这是一个足以媲美 WeWork 的数据，可 IWG 的市值只有 WeWork 的十分之一，而且已经实现了盈利。

独角兽们在资本市场的接连遇冷也引发了业界的反思。摩根

士丹利首席美股策略师迈克·威尔逊就将 WeWork 这次的 IPO 失败视作一个时代的结束，那个科技公司即使无法盈利也能获得超高估值的时代，已经一去不复返。

而另一些人则开始给 WeWork “科技公司”的定位打上问号，他们认为 WeWork 可能更偏向于一家房地产公司。也有声音指出，近年来，几乎所有的创业公司都在致力于把自己包装为科技公司，以获得更高的估值和投资者的青睐，甚至有些投资人出于自身利益驱使，也参与了这场“包装”。这一观点也得到了 Benchmark 合伙人比尔·格林的回应，Benchmark 同时也是 WeWork 的重要股东。在他看来，是不是科技公司，并不是最关键的问题，正确的提问应该是，这些初创公司能否证明自己在未来具备强大的盈利能力？

显然，如今问题缠身的 WeWork 给出的答案无法让资本市场信服。

虽然招股书已被撤回，但在一份最新的声明里，WeWork 依然宣称成为上市公司是其目标。据《商业内幕》援引一位知情人士的消息，两位新任首席执行官正试图让 WeWork 更聚焦于核心业务，为此一场裁员正在开展中，裁员范围在 10% 至 25%，受波及的员工数量在 1000 至 3000 人左右。除此之外，二人也在考虑出售近年来 WeWork 收购的一些公司，以缓解资金压力。

2019 年注定是独角兽的多事之秋，但这或许仅仅是个开始。

摘自《南方人物周刊》



爆火的私域流量，  
到底是什么？

张恒



“私域流量”带货狂魔李佳琦

去年9月，黄黑皮美妆博主毛蛋联合化妆品 VNK 推出第一款个人 IP 眼影盘，在毛蛋个人网店发售，开售5分钟全线卖断货，营收超过百万元。一个月后再度联手化妆刷品牌黛末，单价149元的个人IP化妆刷，30秒销售额破百万，而他的个人网店，半年营收在300万元左右。也就是说，私域流量只需30秒，即创造了日常2个月的业绩。

## 什么是私域流量？

从属性上说，私域流量有四大特征，第一，用户是自己的；第二，可以反复利用；第三，可以免费使用；第四，可以直接触达用户。与私域流量相对应的是公域流量，而公域流量的两个显著特征分别是，流量为平台所有，用户只是流过，流量池呈漏斗状；需要付费使用，且越买越贵。

私域流量在大多数语境下是指微信的个人号和社群，但是对于私域流量的定义不仅限于此。除了微信之外，其他平台也有一定的私域属性，如果按平台的私域属性进行排序的话，第一位应该是微信，第二位是快手，第三位是QQ，第四位是抖音，第五位是B站。

以上价值排序反映了私域流量现阶段在各个平台上的发展情况，毫无疑问，微信是最大的私域流量承载平台。其次是快手，快手在下沉市场方面有着比较大的潜力。第三是QQ，QQ目前在低年龄段用户和中年龄段用户中具有一定的优势，学生使用QQ的人数明显比使用微信的人数多，还有一部分用户是网龄较大的网民，他们已经形成了用QQ办公做业务的习惯。抖音和B站的用户数在近两年来上涨较快，这两个平台基本上更偏重视频属性。

不过，在谈及私域流量时，主要还是微信的个人号和社群。为什么呢？首先微信是一个社交平台，社交的高频属性和用户时长是微信的两大优势。根据有关数据显示，微信的用户平均使用时长在70分钟左右，是所有平台里最久的。其次，微信覆盖的用户最广泛，它的

月活达到了 11 亿。另外，平台属性也是一大原因，微信是一个开放的平台，强调去中心化，这就给第三方留下了大量自由发挥的空间。除此之外，成熟的微信支付使得微信平台上的交易能够形成一个闭环。

流量聚焦在微信个人号上，还得益于个人号的自身特性。个人号可以通过朋友圈进行一些产品的曝光，也可以建群和私聊，个人号为商家建立交易提供了完善的基础设施，所以，微信个人号几乎成为了私域流量最主要的载体。其他平台如快手、抖音、B 站等，在内容做得好的前提下，也可以获取大量流量。

必须认清清楚的是，所谓的私域流量其实也是建立在公域流量平台之上的。如果平台是大江大河，那么私域就是自家门前的一个小池塘，但它并不是“遗世独立”的，而是与整个大平台的生态密切相关。一方面，私域流量没法脱离平台独立存在，另一方面也意味着，私域流量需要去经营好平台关系，否则会存在一定的风险。

## 私域流量为什么火？

私域流量在 2019 年之所以火起来，最根本的原因是互联网人口红利的消失导致流量成本的提高。私域流量最早出现在淘宝生态中，但是在相当长的一段时间里一直不温不火，私下里是有人在做私域流量，但是这个概念本身却很少被人提及。不久前，新榜发布了内容产业半年报，并对数据库中涉及私域流量的相关文章进行了统计，发现阅读量相比年初增长了六倍，由此可见私域流量在过去半年的火爆程度。

从 2018 年开始，整个移动互联网用户的增长已经大大放缓，整个 2018 年的关键词是裂变增长、下沉市场，其实下沉市场可以看作是整个移动互联网的最后一波流量红利。无论是裂变增长，还是下沉市场，其实都是在往流量价值更低的地方进行渗透。

2019 年私域流量概念的兴起与流量的枯

竭有着密切的关系，表现为从流量到留量，前者的流是指流水的流，后者的留指的是留存的留。整个市场也发生了变化，过去是流量思维，比如购买 1 万元的流量，它最后可能带来 2 万元的转化，这是可以维持业务的正常开展。但是随着流量成本的提升，以 1 万元的流量投入，最后只换来 5000 元的转化，这就会导致商业模式的不可持续性。

## 私域流量的价值

私域流量的本质是 SCRM，即社会化用户关系管理。私域流量的价值用一句话概括就是，通过对用户关系的管理，提升转化率和复购率，从而降低企业的营销成本，最大化用户的终身价值，最终提升企业的经营效率和利润水平。

私域流量与微商是有区别的。依靠朋友圈和个人号进行商品销售，最早是从微商开始的。在过去的几年间，微商通过这种模式获得了大量利润，但是微商处于舆论的负面，究其原因还是微商经营不规范，包括产品质量问题、售后缺乏问题，以及多级分销导致落入传销模式等。如果拨除微商在经营上的不规范，微商的经营核心是把渠道从线下转到线上，聚焦点从线下的门店变成了线上的人，把人作为一个流量节点，从而提升在零售领域的经营效率。客观而言，目前所谈的私域流量借用了微商摸索出来的模式和打法，但在经营的规范性上需要做出质的改变。

## 私域流量的玩法

私域流量的核心是微信，目前私域流量的布局已经有了一套综合化的模式，包括个人号 + 社群 + 公众号 + 小程序 + 商城的五位一体。首先最重要的是个人号，个人号通过朋友圈去做曝光，去做人设打造，在朋友圈发布日常消息，比如发布一个人日常的喜怒哀乐，来让用户对个人号背后的运营者产生比较明确的认

知,从而提升用户的信任度,并促成整个交易。

在社群方面更适合一对多的互动,而且通过一定的营销手段制造促进用户购买的紧迫氛围,以及通过各种手段去做裂变,免费地获取用户,这是社群的主要价值。在公众号方面,微信将公众号分为订阅号和服务号两种类型,订阅号更强调内容的价值,通过输出优质的内容获取用户,然后凭借用户来进行流量变现。服务号有更多的开发接口,对于企业商家而言,服务号更有价值。比如,推送功能可以做营销的触达,工具开发可以做服务,模板消息可以做服务的跟踪。服务号本身就等同于一个轻App,用户只需关注而无需下载,大大降低了获客成本。

服务号的品牌价值和入口价值正在逐步提升,也正在成为私域流量中非常重要的一环。

小程序最早是微信提出来的,作为一个新的工具体系,相比于H5有非常大的体验优化,而且商家开发小程序需要经过官方审核,也让用户有更强的信任感。在没有小程序之前,大量的交易是通过H5商城来完成的。目前大家更多地选择了小程序商城,不过H5商城仍然有其优势,就是自主可控,方便修改。

私域流量的系统化打法是趋势,比如完美日记,他们打造了一个美妆人设的小丸子,通过朋友圈和社群发美妆教程、商品信息、优惠活动等,然后提升他们的转化和下单。私域流量不是零成本,它最大的成本是运营成本,即人力成本,当然也包括一些运营活动所产生的费用成本。在某种程度上,你可以理解为私域流量是把过去的营销预算变成了运营预算。至于私域流量的成本相比公域流量低多少的问题,其实很难界定,但是前段时间,腾讯智慧零售部门和BCG对线下零售做过一番研究,他们认为通过私域流量的运营,整个店铺的成交额能够同比上涨最多超过30%。

然而,私域流量也存在一定的风险。7月2日,微信封禁了一个据说有上百万粉丝的微信个人号,他们称封禁的原因是因为使用了各种营销外挂,破坏了整个微信的生态。私域流

量对于微信平台是一把双刃剑,一方面如果营销行为泛滥,会降低微信生态内的用户体验。目前已经有一些用户弃用朋友圈,这对整个微信生态的发展是不利的。另外一方面,消费已经成为当代社会生活非常重要的一部分,如果大量的消费和交易行为是在微信生态内发生,那么微信的价值也会进一步提升。因此微信官方在打击微信营销外挂的同时,也在加大企业微信的研发力度。在私域流量方面,微信官方认为堵不如疏,官方将有意将私域流量往企业微信上引流。

企业微信的发展,对私域流量是好事,因为如果没有官方的许可,做私域流量的风险是始终存在的,如果官方出台一个基本工具,那么将大大降低运营风险,尤其对于大品牌,私域流量的规模化运营将会变得更加顺理成章。

私域流量的概念最早是由阿里提出的,但是阿里是一个通过流量售卖从而进行广告变现的平台,如果它鼓励商家做私域流量,其实是与已有的业务逻辑不同的,也许会降低其对公域流量的需求。

这是我们分析认为为什么私域流量在阿里的生态内没有得到很好发展的一个很重要原因之一。当然,阿里本身也在倡导私域流量,其逻辑可能是通过把整个盘子做大,最后再将大量的交易沉淀给自己。

在过去几年,阿里在淘宝的内容方面做了很多事情,包括淘宝头条以及近两年比较火的淘宝直播,都是希望通过内容的引入,从而去提升阿里生态用户的使用时长。过去我们在淘宝或天猫上购物的时候,基本上是在有需求的时候才会去用,那么现在阿里通过一些内容建设,在用户没有需求的时候创造需求,从而提升了平台的交易数量。

可以预见的是,私域流量在接下来的5-10年会成为企业发展的重点,尤其是在经济不景气的时候,盘活存量是能让一个公司活下去的重要动力。谁能玩转私域流量,谁在未来就一定会有竞争力。

摘自《销售与管理》



## 连接：新顾客价值时代

王玉、李卓

正如一位哲人说过，当我们面对复杂、模糊、动态、不确定的外部世界时，能够拯救我们的，不是见招拆招的短期对策和做法，而是意义恒久的基本原则。

从营销角度看，最重要的原则无疑是顾客价值导向。近年，不少企业家和管理学者都在大声疾呼回归顾客本位，很重要的原因在于：只有从顾客价值这一原点、初心和宗旨出发，才有可能找到通向未来的正确道路。

顾客价值包括作为其前提的顾客需求，是企业营销战略思维和战略行为的逻辑起点；借用物理学的术语，也是企业所有市场能量的奇点。但是，光有顾客价值导向的原则是不够的，从起点和奇点到取得市场优势、实现基业长青之间，隔着重重屏障和迢迢长路。正因为如此，我们需要在顾客价值的基础上，衍生出整体性的营销战略；需将顾客导向原则转化为可操作的流程体系和组织能力。

《连接》一书为读者朋友提供了一个新的简洁的营销战略框架：这一框架的内涵是顾客需求和企业提供的顾客价值的对接，是以分析顾客需求为起点、以满足顾客需求为归宿的闭环。

基于这一战略框架，本书以连接供需为主题，主要分为需求、价值、连接、回顾几大部分。在前面两个部分，本书探讨了营销战略中最重要的问题：

其一，营销的本质是什么？是顾客需求的洞悉与满足。作者以辽阔的宏观视野，指出中国市场需求呈现出多层次、立体的魔方式细分形态；而市场结构朝需求弥散、市场变平的方向演进，是未来中国市场的魅力所在、机会所

在。

其二，营销的首要问题是什么？是目标市场的选择，是明确谁是我们的顾客。面向广义市场，无须进行顾客（需求）细分的情况越来越少见，精准选择细分市场是当下激烈竞争环境中营销成败的关键。本书对如何找到细分市场、如何进行精准目标定位提供了极具操作性的逻辑方法与工具。

其三，营销创新的核心是什么？是超越顾客需求。本书从营销实践出发，提出了三种超越顾客需求的方式：从隐性到显性，从模糊到清晰，从抽象到具体。

其四，企业存在的理由和营销的宗旨是什么？是为顾客创造价值。那么什么是顾客价值？顾客价值的来源和生成逻辑是什么？如何对顾客价值进行定位？顾客价值创新有哪些途径和方法？等等。

令人疑惑的是，这些问题如此关键，却鲜有基于中国市场实践的系统研究（可能的原因在于有机会将实践和理论打通的研究者太少了）。本书试图弥补这方面的不足。

一个能够创造顾客价值的企业，应该基于现代价值链进行思考，由顾客的偏好决定企业对技术和服所付出的努力，由技术和服务的价值引导资源的投入，最后获得公司的资产和核心能力，这样的企业才会被认为是拥有市场能力并能实现持续成长的企业。

在第三部分“连接”中，本书创新性地提出互联网背景下的新连接模式：原本分离的传播链和流通链融合为顾客交互链；这一链条同时具有顾客认知、产品（服务）交易和关系深化三个功能。而这三个功能（即顾客全过程体验）分别发生在网络、社群和现场三个空间内；这些空间对顾客而言，既是立体媒体，也是复合通路，同时是体验的全域场景。

具言之，这三个空间为顾客提供了不同内容、不同形式、不同特征的认知和体验环境，它们相互补充、相互关联，构成了立体媒体和全域场景。所谓立体，主要指线上线下、终端内外；所谓全域，主要指顾客可能发生认知和

体验的全部场合和情境。作为媒体，网络空间的主要特点是信息传播范围广、传播方向多、传播速度快（常常爆发性地传播）、信息受众（接收者）和传播者相统一、无中心无边界网络状链接、社区（社群）互动效应较强、传播精准度高等。因此，对企业来说，既能进行面（宏观）上的高效传播，又能进行群、点（微观）上的精准沟通，还能进行反馈式的深入互动。

借助这三个空间，企业可以与顾客构建长期合作伙伴关系。交易其实不是最终目的，也不是与顾客交互的终点，恰恰相反，交易是顾客关系深化的起点——交易即关系。

新的连接模式吸收、整合了互联网时代林林总总的营销新概念如“社群”“关系”“生态”“微营销”“全渠道”等，体现了“认知、交易、关系一体化”（认知即交易，交易即关系）的营销理念。

连接网络、社群、终端三个空间的纽带（组合、关联的内在机制）主要有两个：一是顾客价值链。它的每一个环节——从信息收集、比较选择、决策购买到使用保有、更新换代等，都穿越这三个空间。顾客价值链端对端地循环往复周而复始，构成了顾客全生命周期，这三个空间都与之相伴。二是与顾客交互过程中发生的数据流。网络、社群、终端都是信息流（数据流）的入口，也是数据流的出口；彼此之间数据双向流动。对企业来说，在这三个空间中，设计数据流的整体结构，构建数据流的网络管道以及共享机制，利用数据资源进行敏捷化、精准化、智能化、人性化营销运作，是获得市场优势、积累顾客资源的关键所在。

本书的实用属性并不意味着为读者提供立马见效的灵丹妙药或一剑封喉的制胜秘籍，而是在于提供解决基础性、关键性营销问题的思维方式和分析方法。正如一位哲人说过，当我们面对复杂、模糊、动态、不确定的外部世界时，能够拯救我们的，不是见招拆招的短期对策和做法，而是意义恒久的基本原则。

摘自《销售与市场·管理版》

# 拼多多， 未来可期何处？

吴倩男

黄峥和他领导的拼多多团队有个坚定不移的观点：在新的流量分布形式、新的用户交互形式和新的国际化的时代背景下，有机会诞生一个不同于阿里的电商形态。而随着这种新形态的诞生，一批新的消费品牌将涌出。

看看拼多多，外界贴的标签是“社交电商”、“拼团”、“渠道下沉”、“消费降级”。人们普遍承认它在五环外的成功，但鲜少有人接受拼多多是一个新的形态，毕竟拼团这个事情，早在 2010 年便被美团等团购网站实践过了。

但这是个关键问题，即便到现在，大部分

人还是看不懂拼多多在做什么，而对这个问题的探究意味着怎么理解拼多多，以及它的未来走势是什么。

在拼多多上市一周年，虎嗅 Pro 专访拼多多招商负责人、联合创始人达达，这次交流以“二选一”切入，探究三个问题：在日益激烈的竞争环境中，拼多多能抵住二选一吗？在用户增速放缓下，拼多多还有的潜力是什么？拼多多未来的可期方向是什么？

显然拼多多不想以一个投机者的角色出现在市场上，他们反复向外界强调这是一个创新的、理解中国的，以及本分的平台。



## 最大外部阻力：“致命”二选一

这次采访是以这样两个问题开头的：

“二选一对你们的影响大么？”

“二选一是拼多多当前面临的最大问题吗？”

达达回答：“当然大，4亿用户是需要品牌商品的。”

“从外部环境来讲，二选一确实是拼多多碰到最恶劣的情况。”

去年10月10日，拼多多三周年大庆，有媒体报道称拼多多主会场几乎所有品牌商家遭

遇“强制二选一”。尽管阿里方面否认，但当天下午，达达在朋友圈中公布九张商家对话截图进行证实。

之后，有关“二选一”的是非争议愈演愈烈。商家声讨、平台喊话，微博发文、朋友圈回应，甚至黄峥发布上市后的首封致股东信，都将二选一放在一个突出的位置上。终于在6·18，格兰仕的正式出函将其推向一个高潮。

6月17日，格兰仕连发两篇声明，将矛头直接对准阿里二选一：“自2019年5月28日格兰仕拜访拼多多以来，格兰仕在天猫平台的搜索端陆续出现异常，导致正常销售遭遇严重影响……”

在此之前，除格兰仕外的美的、苏泊尔、九阳等多个家电品牌声明称撤出拼多多，终止对拼多多的旗舰店类店铺授权。这被业界认为是6·18来临之前对拼多多的一场围剿。

情况似乎比想象中的严重。在达达的表述中，拼多多遭遇的不仅是家电，而是所有品类品牌的二选一。也不止是招商团队，整个公司所有团队在工作中都遇到二选一的问题，“甚至包括市场端的流量团队”。

“二选一”不是电商领域的新鲜话题，但外界还是低估了它的影响。

回看当年阿里和京东的竞争，阿里最致命一招就是通过二选一成功阻止了京东做服饰品类，让京东的用户结构继续保持在以高价男性为主。

然而，服饰品类SKU多、重复购买率高且用户是女性群体，是京东业务增长的主要潜力，也是阿里最为擅长的品类。2015年，京东声势浩大地进入服装市场，其中最有标杆意义的是优衣库的入驻。

当年4月，刘强东与优衣库大中华区CEO潘宁身穿合作款UT宣布优衣库入驻京东。为这次入驻，京东做了大量准备：以年计算的谈判，两三个月的后台技术调整，专属货仓的特别优待。

这次入驻之所以是标杆性质的，是因为优衣库对于阿里意义重大。淘宝升级天猫迎来的

首个国际大牌就是优衣库，优衣库连续多年蝉联双十一的服饰类旗舰店榜首。

不过，这场合作仅仅维持三个月，有媒体报道，无疾而终的原因就是阿里的干涉。

优衣库的闭店只是一个开端，在随后两年尤其是2017年的双十一，包括太平鸟、真维斯、GXG、韩都衣舍、江南布衣、裂帛等超过百家服装品牌从京东平台退出。

刘强东曾在财报分析师电话会议中提到二选一的影响，他说，由于竞争，京东整个服装类目增长停滞，个别像女装类还是负增长。

有电商人士曾向虎嗅 Pro 分析，京东在服饰类上的失误，在于起步太过高调，还没有实际成果时便把声势打了出来，引来对手的痛殴。

在这里，我们不批判二选一，这是市场竞争中的必然。

回到拼多多，相比较京东，拼多多更为危险的是，它和任何传统大品牌的关系都比较松散。京东靠3C起家，在消费电子领域有一票愿意追随的品牌，阿里难以撼动。而拼多多在各个品类里都没有关系很强的品牌，特别是占其GMV大头的服饰、家居用品品类更是阿里

系的强项。

不过从数据来看，二选一并没有给拼多多造成太大打击。拼多多官方数据显示，拼多多在6·18期间订单数超过11亿笔，GMV同比增长300%。二季度财报显示，平台年活跃买家数达4.832亿，较去年同期的3.436亿净增1.396亿。

“一二名不来，三四名会来，三四名不来，五六名会来，所以我觉得这件事情的核心就是拼多多手里面握住用户，只要有用户，那就会不断有人来，只是这个过程比较痛苦。”达达说。

这是值得研究和思考的。

## 为什么拼多多能抵挡住二选一？

在上市时的媒体沟通会上，黄峥有过这样的表述：“和品牌商合作这个事情，我们肯定是愿意的，但像京东都会遭遇二选一。”“我们不是不愿意用天猫模式来打击假货，而是如果我们做了天猫模式，可能还没来得及打假就已经死了。所以我得想一个其他的办法来做所谓的品牌升级这件事情，应该是不一样的。”



黄峥清楚无论是要打击假货还是要平台持续发展,关键的一点是避开与巨头的正面较量,用“模式的创新”去解决。

对于如何应对二选一, 达达则对虎嗅 Pro 说: “拼多多整个业务的形态跟阿里、京东和线下都是完全不一样的, 我们能够出来的品牌跟阿里也是完全不一样的。”

所以应该如何理解拼多多的模式创新?

从去年7月拼多多上市后, 关于拼多多模式分析的文章层出不穷, 结合内外因, 媒体和行业分析师们将其崛起的原因归结为两点:

外因, vivo、oppo 等智能手机下沉到五六线城市村镇, 出现一大批未接触过电商的小白用户, 同时, 阿里系电商忙着消费升级, 一大批中小卖家无处安家;

内因, 拼多多借助拼团的裂变式玩法以及低价产品, 迅速在五六线城市及村镇打开门路。

拼多多确实抓住了外部大的趋势, 但内因只归结为“裂变”和“低价”未免有些简单。

细究拼多多模式会发现, 拼多多的流量既分散又集中。这种流量特点使得拼多多在产品设计上能够促使用户分享, 而这种流量的特点和分享的交互形态又使得拼多多能搭建起一套完全不同于阿里、京东的商家体系和运营方式, 而这也正是二选一难以对它奏效的主要原因。

具体说来, 拼多多的流量是分散的, 虽然拼多多也有 App, 且有部分用户以此进入交易, 但更多用户是从好友分享中进入交易的。同时, 由于人以群分, 彼此形成了社交关系, 所以这样的流量又是集中的——当某个产品得到某人的青睐时, 便很容易在他所在的群体中推广起来。比如一款价格不高且质量很好的纸尿裤, 如果它得到一位宝妈的认可, 那很容易在她的宝妈圈子里推广开来。

不过, 微信的流量是社交流量, 用户最初是来社交而不是买东西的。京东最初微信玩法只是 App 的翻版, 进去后还需要进行搜索购物。这也是为什么京东率先拥有微信流量倾斜, 但效果并不显著。

拼多多在产品设计上摆脱搜索的思路, 格

外注重“娱乐”和“分享”, 除了拼团外, 帮忙砍价、拆红包, 以及收到货后也会出现诸如产品好不好、愿不愿意将它推荐给朋友的提示, 从而将社交用户转化成电商用户。

对于对手来说, 既然无法切断拼多多的流量, 那就切断其商家。但拼多多的流量特点和交互模式, 让它形成一套独特的商家体系——这套体系以中小商家/品牌为主, 大品牌为辅。

以往大牌擅长的打法在拼多多上失了效。

“淘宝、京东是中心化流量, 线下渠道也是中心化流量。大品牌们非常擅长中心化流量的打法, 线下, 在电视台打广告, 然后铺商超, 线上在淘宝、天猫上花大价钱买页面推荐位、买直通车。但拼多多不是, 流量是非中心化的, 大牌和普通品牌是站在同一个起跑线上的。”达达说。

由于拼多多的流量主要来自微信, 商品被分享给用户的机会几乎是平等的, 中小品牌有机会起来。

按照达达的说法, 未来在拼多多上会诞生十万个单体规模一年几个亿的中型品牌出来。

“我觉得, 在拼多多上, 好卖的品牌不一定是天猫或者线下好卖的品牌。”

不过, 拼多多需要大品牌吗?

需要, 用户有需求而且有利于提高客单。

但拼多多需要旗舰店么?

不需要, 在拼多多的体系里, 只要有产品就有可能被用户看到, 店铺是不是旗舰店并不重要。这也是为什么拼多多的品牌馆里相当大的一部分店铺是专卖店。

## 用户增速放缓, 拼多多还有潜力吗?

依据二季度财报, 拼多多的年化 GMV、年化活跃买家的增速持续放缓。截至 2019 年 6 月 30 日前 12 个月, 拼多多 GMV 同比增长 171%, 去年同期这一增速为 583%; 活跃买家同比增长 4063%, 去年同期这一增速为 245%。



用户基数到一定程度后，增速放缓是必然。问题在于，如何让市场相信这家年轻的企业仍有可以挖掘的潜力？

从现在看拼多多试图抓两点：一个是增加一二线城市用户数量，一个是提高用户的年度购买额度。尤其要注意的是，对于第二点，拼多多意在增加用户购买频次，而非提高客单。

一年前，拼多多在质疑声中上市。黄峥也承认拼多多身上有着很多显而易见的问题和挑战，那为什么还要让拼多多这么早地进入资本市场呢？

黄峥说，相信拼多多有巨大的潜力，往后看3年、5年还是更长的时间，上市不上市其实没实质区别。而尽早上市，在公众的监督下，拼多多可以成长得更好更强。

有分析则认为，是因为整个市场环境趋冷，互联网公司估值爆发式增长的时代已经过去，所以拼多多需要抢在窗口期上市。

还有判断说，因为拼多多低价模式难以长

久，未来势必会转型走优质路线，而这需要在寒冬之前屯够粮草。

现在看，更实际的原因是，拼多多在二线城市以下的获客已经大部分完成（上市时拼多多用户为3.4亿，接近淘宝一半，超过京东），之后的获客重心是一二线城市，这不再需要拼多多蒙眼狂奔，而上市公司的身份、公开透明的运营，更容易获得这批用户。

今年拼多多开启百亿补贴计划，重点推出的是iPhone、戴森、SKII、海蓝之谜等高端产品，吸引一二线城市用户的意图明显。据极光大数据发布的报告，截至2019年第一季度，拼多多的新增用户中有44.2%来自二线及以上城市，呈持续上升趋势。

阿里活跃用户平均一年花8700元（5.73万亿GMV除以6.54亿年度活跃买家），京东用户一年花5700元（1.7万亿GMV除以3亿年度活跃买家），拼多多的是1467元（财报数据）。有评论认为，拼多多能不能有更高的

市场潜力，取决于能否提高客单。

虎嗅 Pro 了解到，拼多多内部并没有将提高客单作为运营目标，拼多多更倾向于提高用户粘度和购买次数，从而提高用户的年度消费额。这也意味着，拼多多无意去做中高端转型。

达达在接受虎嗅 Pro 采访时说，日常消费品永远是拼多多的主流：“有平台，60% 的 GMV 是 20% 的用户贡献的。拼多多去年 GMV 四千多亿，用户消费非常平均，每个用户一年花 1000 多块钱，这才是一个用户日常消费的真实表现。”“对于我们来说，真正的汪洋大海是普通消费者的日常消费，这是我们要去做的事情。”

拼多多花费大量资金在电视、App 上大打广告，最主要的目的不在于拉新，而是强化“便宜且有好货”的品牌认知，从而促进打开频率，提高下单次数。

所以在一季度，即便拼多多的市场费用花费为 48.9 亿，超过营收的 45.5 亿，黄峥仍在分析师电话会议上，做了类似“营销费用是在预期内，效果比较满意”的表述。

## 拼多多未来可期方向在哪里？

今年 3 月，阿里升级了聚划算，将聚划算、天天特卖、淘抢购三合一，并在新版手淘里占据有利位置。升级后的聚划算里既有拼团、超低价还有工厂品牌，剑指拼多多。

但拼多多的基础是社交流量，只要没做成社交，阿里就不会做出另一个拼多多。尽管黄峥否认腾讯扶持了拼多多，但从一定程度来说，腾讯在微信上封杀淘宝，就是对拼多多最大的扶持。（10 月 28 日，微信实行新规，通知称关于“砍一刀”、“帮我加速吧”这样的好友助力、加速、砍价、任务收集等违规活动将被规范。从虎嗅 Pro 的实际操作来看，拼多多的拼团链接分享正常，但砍价类链接被封。这次封杀外链对拼多多影响到底多大，现在还不得而知，待看。）

8 月，京东拼购接入微信九宫格的入口，

此前京东已将拼购业务升级为独立事业部。但京东拼购无论是供应链还是玩法都偏中产，对五线外人群吸引力没那么高。

无关谁能压制谁、谁能超过谁，单从产品形态来说，虎嗅 Pro 认为，无论是阿里还是京东很难造出另一个拼多多。

相比竞争，虎嗅 Pro 更感兴趣的是，拼多多未来会如何发展。

在给股东的信里，黄峥将拼多多的未来形态表述为“Costco+ 迪士尼”：“未来的拼多多是一个将网络虚拟空间和现实世界紧密融合在一起的多维空间。它不光高效地做信息的匹配，还不停地模拟着整个空间里人群的群体情绪，并试图对整个空间做调整，让群体的体验更加开心。”

从目前来看，拼多多做到了 Costco 高性价比，但在趣味性上还处在刚起步阶段。最为著名的是“帮我砍一刀”“是朋友就帮我点一下”这类运营手法，拉新有效，但已让不少人对这类链接产生厌烦，甚至认为是信息骚扰。此外，拼多多也上线了诸如多多果园、多多爱消除、金猪储蓄罐和招财猫等小游戏。

黄峥对拼多多提出了一种全新的设想，很抽象也较难理解。若一定要在现实生活中找对标，短视频可能更加接近。一边刷短视频，一边看网红卖货，和网红的情绪同步，似乎符合黄峥的表述。界面援引知情人士消息称，快手今年电商 GMV 能达到几百亿元的规模。

所以，若之后拼多多将重心放在短视频或者投资快手也说得通。

另一值得关注的点是拼多多的国际化。一位投资人士向虎嗅透露，在欧洲东欧大火的 Vova 实际上就是拼多多做的跨境电商平台。Vova 在去年 3 月上线，主打低价。App Annie 统计表示，Vova 现在是法国下载量最大的购物应用。

不过拼多多方面否认了 Vova 是他们做的这个说法。

摘自“虎嗅”APP

# 电子烟在美国的真实命运

许缘





2019年以来，电子烟频频登上热搜榜。除了受消费者追捧促成品牌丛生外，更多是吸食电子烟致人患病甚至死亡等负面舆论，部分国家和地区把电子烟纳入禁售范围，将电子烟推向风口浪尖。

作为全球最大的电子烟消费市场，美国对电子烟的销售监管，特别是对青少年的禁售管控也趋于严格，全面禁售新奇口味电子烟被逐渐提上议事日程。

美国人对于电子烟究竟怎么看？

## “中国制造、欧美消费”

目前，市面上电子烟产品多分为三大种类：加热不燃烧的烟草制品、含有尼古丁的电子雾化系统和不含尼古丁的电子雾化系统。

在我国，电子烟近年来成为新兴且高速增长的行业，消费人群大幅增长，生产电子烟的企业数量不断攀升。

根据《财经国家周刊》记者从中国电子商会电子烟行业委员会获得的资料，2018年我国民营电子烟企业销售总额达到337.5亿元，其中出口额占销售总额85%，内销额仅占15%。同时，目前我国电子烟民营企业产量占全球总产量的95%，出口量约占90%，形成“中国制造、欧美消费”的产业格局，凸显我国电子烟企业在全球市场的独占性。

特别值得一提的是深圳，其电子烟产量约占全球总量的90%，拥有完整的产业链及500多家电子烟企业。

## 监管失位

清华大学公共健康与技术监管研究课题组不久前发布《公共健康与技术监管研究报告之电子烟产业监管状况报告（2019）》。课题组负责人、清华大学社会学系副教授严飞告诉记者，中国是目前世界电子烟行业最大的生产国和出口国，全球消费的电子烟绝大部分都由我国民营企业生产。总体而言，我国电子烟民营企业在国际贸易中占有绝对竞争优势。

但是，清华大学社会科学院全球化研究中心研

究员王海宇也指出，目前电子烟正面临基础研究不足、质量安全问题突出、标准缺失和监管不力等一系列挑战。如何有效监管电子烟行业，促使该行业健康持续有序发展，成为社会和市场的关注焦点。

10月1日，新修订的《深圳经济特区控制吸烟条例》开始实施，引人注目地将电子烟纳入控烟范围。此前《杭州市公共场所控制吸烟条例》也明确，吸烟是指吸入、呼出烟草的烟雾或有害电子烟气雾，以及持有点燃的烟草制品的行为。

未来，这项“科技时尚消费品”将如何面对政府监管的考验，已进入全球监管者的考虑范围。

## 为何舍近求远？

美国是全球领先的电子烟消费市场，但其消费的绝大多数蒸汽产品都由中国生产，这其中包括多重原因。

其一，美国食品药品监督管理局（FDA）对美国电子液体香料实施非常严格的限制。虽然美国政府对来自中国的电子烟加征25%的关税，但美国企业却依然选择在中国建厂或委托生产电子烟，再将成品从中国进口以满足本土市场需求实现利益最大化。

FDA规定，2016年8月8日以后生产的产品，没有FDA销售指令则禁止销售。这意味着企业需要对每一种新产品投入数百万美元以获得上市前烟草应用（PMTA）的批准，导致罕有一家独立制造商情愿冒险花费巨大成本。与此同时，也不会有企业愿意生产2016年以前的过时产品。

其二，中国自2003年以来一直大规模生产电子烟和其他蒸汽设备。卓艺和斯莫克等中国知名制造商已经从事生产十年之久或更长，中国制造商更了解电子烟市场，且所需部件都在中国制造。同时，中国生产商拥有电子烟行业非常缺乏的设计师和工程师，而这种基础设施和人才队伍无法一蹴而就。

概言之，在任何地方开设一家大规模生产电子烟设备的新工厂都极其昂贵，而美国材料和劳动力成本又远远高于中国。美国电子烟协会主席格里高里·康利表示，美国为数不多的电子烟设备制造商根本没有能力提高产量来满足美国电子烟市场需求。例如，Smoking Vapor公司2015年在中国开设了一

家工厂，该公司有关负责人表示：“我们无法在美国制造，因为缺乏零部件以及零部件供应链和物流等问题，加上美国国内缺乏电子烟特定的制造专业知识。”

数据显示，美国市场上销量前五名的“小烟（仅含烟杆和烟弹的电子烟）”品牌中，有三家由中国工厂代工，销量前五名的“大烟（大烟雾型电子烟）”品牌则全部由中国代工厂生产。以美国最大的电子烟生产商JUUL为例，该企业2018年营业收入超过10亿美元，其生产的产品占领了美国四分之三的电子烟市场，其电子烟设备也是在中国深圳制造的。

康利表示，对绝大多数美国消费者来说，他们不会选择美国制造的电子烟，而宁愿选择征收关税的中国制造的电子烟，“这毫无疑问，根本没有多大选择余地”。

## 肺病爆发拷问安全性

美国疾病控制与预防中心（CDC）发布的通告及美国媒体的报道显示，近期与吸食电子烟相关的肺部流行病正在美国爆发。截至10月15日，全美共录得病例1479例，范围覆盖49个州、华盛顿哥伦比亚特区及美属维尔京群岛，只有阿拉斯加州尚未受到该流行病的影响。

同时，截至10月15日，已有33人因吸食电子烟而患病致死，范围覆盖29个州，而在不到两周之前该数字还随着电子烟致病致死人数增加，电子烟在美国引发舆论风暴，FDA成为美国舆论的众矢之的。

事实上，早在2008年9月，世界卫生组织（WHO）就宣布电子烟不是合理的戒烟手段，并禁止在包装和宣传中使用“WHO认为电子烟是安全的”等标语。但是FDA对电子烟的监管相对宽松。舆论普遍认为，悲剧的发生是FDA对电子烟的监管程度不到位而造成的，由于对电子烟的监管没有达到烟草制品的高度，才导致各类电子烟产品、品牌或营销手段丛生，使得大量青少年吸食电子烟。

作为电子烟巨头，JUUL更是被推上舆论的风口浪尖，成为美国政府和很多民众的攻击对象。美国监管机构认为，其早期广告营销中存在吸引青少年

的要素。今年9月，FDA警告JUUL不得在营销活动中将电子烟产品宣传为比香烟更安全的替代品，要求后者限期整改并给出有关如何遵守美国联邦法律的计划。

今年8月，一份JUUL递交给政府监管部门的文件显示，该公司已通过股票和发行债券筹集近8亿美元资金，以实现全球扩张。公司的迅速成长引起美国监管部门关注。据悉，美国伊利诺伊州检察长和华盛顿哥伦比亚特区正在检查JUUL畅销电子烟设备在未成年青少年中流行的原因。其中，伊利诺伊州检察长的调查重点是JUUL是否违反了州消费者欺诈法和其他法律，设计和销售其产品吸引未成年青少年。

除此之外，有其他四州的检察长也在调查或起诉JUUL，包括科罗拉多州、康涅狄格州、马萨诸塞州和北卡罗来纳州。今年5月，北卡罗来纳州总检察长曾对JUUL提起诉讼，要求法院限制后者在该州

的销售和营销。

电子烟对人体是否安全的讨论也在日益升温。虽然英格兰公共卫生署（Public Health England）今年2月的报告显示，电子烟对健康的损害比一般香烟少，建议吸烟人士应利用电子烟以协助其戒烟，但美国官员和媒体以及相关专家则持截然不同的观点。

俄勒冈州卫生官员指出，前述患者大多原本十分健康，但身体状况突然急转直下，怀疑肺病与死者生前吸食电子烟的习惯有关。《华盛顿邮报》报道称，患者购买含有大麻的电子烟，他们患病与电子烟中醋酸盐维生素E成分相关。英国伯明翰大学教授戴维·蒂克特（David Thickett）也在医学双月刊《胸腔》上发表研究报告指出，电子烟令人体内重要的免疫细胞失去功用，并警告早前电子烟“对人体安全”的说法可能有误。

CDC在其公告中说，上述大多数病患报告曾吸



食含有四氢大麻酚（THC）的电子烟。而美国联邦及州一级的调查也发现，含 THC 的产品与大部分病例有关联，是此次流行病爆发的罪魁祸首。CDC 还指出，部分病患报告称吸食了只含尼古丁成分的电子烟，且许多病患同时吸食含 THC 和含尼古丁的电子烟，因此含尼古丁的产品也可能是造成此次流行病爆发的原因。

位于美国明尼苏达州罗切斯特市马约诊所（Mayo Clinic）的研究人员在对 17 名病患进行活组织检查后也表示，引发此种肺部疾病的物质可能是一种“有毒化学烟雾”的混合物，而非焦油。对此，CDC 建议美国民众不要吸食含 THC 的电子烟，吸食含尼古丁的电子烟也要有所节制。

## 管控趋紧，但非全面封杀

由于电子烟对人体可能造成极大损伤甚至致死，美国联邦和各地对电子烟的销售管控正在趋紧。

今年 6 月，旧金山城市监督委员会批准一项提案，禁止在该市销售和分销电子烟，直至 FDA 完成其对公众健康影响的评估。旧金山也成为美国第一个全面禁售电子烟的城市。旧金山城市监督委员会表示，虽然禁售令可能无法彻底阻止青少年吸食电子烟，但希望是个好的开始。

9 月中旬，美国总统特朗普会见美国卫生与公众服务部（HHS）以及 FDA 主管，商谈电子烟对青少年带来的健康威胁问题。“电子烟成为美国社会的一大问题，不仅本身就有（健康）问题，而且还涉及无辜的儿童。我们必须采取非常、非常强硬的手段。”特朗普在会谈结束后对记者表示，将呼吁禁售美国市场销售的所有非传统烟草口味电子烟。

此后，美国卫生部长亚历克斯·阿萨尔（Alex Azar）也表示，FDA 很快就会出台监管政策，计划在美国线上线下全面禁售水果、薄荷以及其他吸引青少年的新奇口味电子烟产品。

他提到，美国已经有 500 万青少年在吸食电子烟，这是一个令人警惕的趋势。数据显示，2018 年美国有 20.8% 的高中生和 4.9% 的初中生都在使用电子烟，同比增幅达到 78% 和 48%。其中，有 82% 的人都因喜欢新奇口味才尝试电子烟。这也是导致

新奇口味电子烟成为美国政府禁售目标的主要原因之一。

在州一级政府层面，以美国新罕布什尔州为例。该州报告出现与吸食电子烟有关的肺病病例后，州长克里斯·苏努努（Chris Sununu）于 9 月 26 日签署更加严格的电子烟监管法案，特别是在禁止青少年吸食电子烟方面。同时，该法案对电子烟的定义范围进行了拓展。

早先，禁止青少年吸食电子烟的法律将电子烟定义为任何“提供纯尼古丁与丙二醇混合物的蒸汽”产品，而新的法律将电子烟定义为含有“包括但不限于尼古丁或大麻成分”的雾化或汽化产品设备。

该监管法律还规定，任何被用作电子烟用途的设备，无论是否装有电子烟液体，都不能销售给 18 岁以下人群。同时，在新罕布什尔州民主党人施压下，该法律规定自明年 1 月起，州内雪茄、香烟和电子烟只能出售给 19 岁或以上人群，旨在抑制中学里的高年级学生拥有电子烟并将其分发给低年级同学的情况。

其次，新法案还对电子烟征收新税，税额因产品而异；对密封的电子烟管征收每毫升 30 美分税款，对打开的烟管征收售价 8% 的税款。这项新规得到州长苏努努的赞成，但不可避免地遭到了临街店铺和烟草商店的反对。

此外，该法案还规定了电子烟销售许可，这被认为是对电子烟产业影响最大的规定。法案要求电子烟销售者获取与烟草及酒类产品类似的销售许可。为获取许可，销售者要遵守该州酒类委员会出台的一系列规定，而这些规定将在未来数月内制定出来。

尽管随着舆论压力增加，FDA 对电子烟的监管程度趋紧，但也并非一味否定了电子烟的存在。

截至目前，FDA 并未正式允许但也并未全面禁止电子烟。就在今年 4 月，FDA 还批准菲利普莫里斯在美国销售加热不燃烧卷烟 IQOS。授权的产品包括 IQOS 加热不燃烧设备以及万宝路、万宝路光滑薄荷和万宝路新鲜薄荷三大品类烟弹。

摘自《财经国家周刊》

# 徐鸣：归来仍少年

崔小花

徐鸣至今仍深深地记得，1996年那辆开往哈尔滨的列车上，那个因为不懂普通话而为一包香菜豆干陷入困局的18岁的自己。那时的窘境，也许是他这么多年一直无畏向前的原动力。

2018年7月21日，徐鸣正式卸任猎豹移动CEO一职。猎豹董事长傅盛发布内部信，回顾了与徐鸣共同创业的16年，他在信的结尾说道：“徐鸣，永远都是那个无惧无畏，朝着梦想冲刺的少年。”

“少年”徐鸣并没有公布自己的去向，只是默默地将照片和

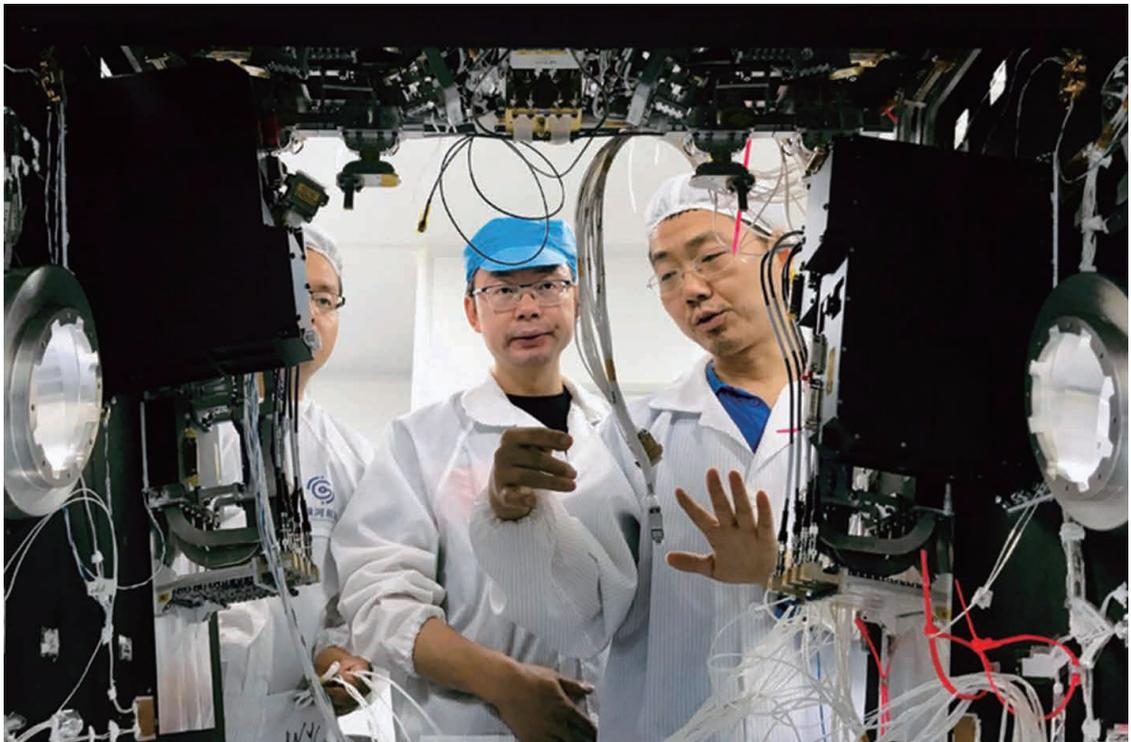
履历挂在了家初创企业的网页上，显示的身份是——银河航天创始人董事长兼CEO。

与傅盛搭档，徐鸣在互联网的红海里厮杀了16年，从北京两居室的“鬼屋”开始创业，到把猎豹移动送到纽交所，成为市值30亿美金的上市公司。在他心中还埋藏着更大的梦想，要做一家

平台级的企业。

今年2月28日，美国的OneWeb发射了首批6颗互联网卫星，正式开始铺就自己的太空星图，那是一张由1980颗卫星组成的“太空互联网”。

当OneWeb宣布发射成功时，整个中国应该没有人会比徐鸣更加兴奋。



徐鸣太了解卫星互联网和信息的价值了。他出生于安徽一个偏远的小山村，18岁以前从没有离开过自己的家乡。而那个位于信息高速公路末梢的村子，现在还处于“移不动、联不通”的状态。

因为信息闭塞，徐鸣在上大学之前甚至连普通话都不会说。大学第一年，他无法与同学正常交流，不得不把自己关在图书馆，用纯理工思维的归纳法和排除法恶补普通话。也是在这一年，他发现了物理和数学的巨大乐趣，从此在这方面展现出了极大的天赋。

现在，徐鸣对标 OneWeb，他想要用上千颗卫星织起一张覆盖全球的太空互联网，不仅是为了记忆中那个生活了18年的小村子，更是要将还未接入互联网的近40亿地球人都从信息的鸿沟中拯救出来。

银河航天满足了徐鸣的全部想象，它不是传统的航天公司，也不是传统的互联网公司。跟小米一样，它是新时代的“新公司、新物种”，是一片广阔的星辰大海。

## 第一条河流

2014年，猎豹移动成功在美国纽交所上市，伴随着“当~当~当~”的钟声，漫天彩带飞舞，雷军和傅盛占据C位意气风发。徐鸣则站在傅盛右边，戴着标志性的金丝边眼镜，笑容谦和。

这一年，他36岁，本命年，迎来了人生第一个高光时刻。

在中国互联网领域，恐怕没有哪家公司比猎豹的创业经历更为坎坷，但猎豹也是极少数能够在短时间内快速崛起的公司。猎豹刚刚创办的时候，内忧外患交织着各种矛盾，绝对算得上是互联网界最不被看好的公司，外界给猎豹戴上了很多帽子，比如“弃子”，比如“炮灰”……

猎豹的故事，开始于徐鸣的上一个本命年。

命中注定，那一年徐鸣会遇上傅盛。两人同岁，都属马。

2002年，徐鸣从哈尔滨工业大学机械系研究生毕业，因为错过了找工作的时间，他把心一横，背着行李直接到北京做起了北漂。他的第一份工作是

在周鸿祎创办的3721，傅盛是他第一个产品经理，他也是傅盛的第一个研发搭档。两个同样初出茅庐、24岁的年轻人，命运从此交织在一起整整16年。

徐鸣对于编程似乎有着与生俱来的天赋，以至于金山的创始人求伯君点名表扬：“徐鸣这小子是我见过的工程师里面技术最好的，他是一位天才程序员，可能……仅次于我！”

2005年，徐鸣和傅盛一起加入奇虎360，后来两人又一起与周鸿祎分道扬镳，开始重新创业。

当年，两人都买不起房，分别租住在通州和石景山，他们就每天到中间点大望路的一家茶馆会合，点一壶茶，可以无限续水，然后天马行空地聊项目，直到晚上八九点钟再各自回家。从茶馆出来，会看见今天的长安八号，他们便玩笑说今后一定要住进这样的写字楼。

理想虽然丰满，现实却很骨感！

他们一起创办猎豹的前身可牛影像时，为了节省经费，只能在北京著名的十大“鬼屋”之一紫荆豪庭租了个两居室作为办公场地。十几个男生挤在里面写代码，空气里充斥着烟味和臭脚丫子味儿，就连送外卖的小哥都不敢上门。

那个时期，最让人头疼的是招不到人。有一件事，徐鸣记忆犹新。一次好不容易招了个研究生，对方到办公室来看了一下，第二天早上徐鸣还没起床就接到研究生的电话，说是导师找他回去有事情，再联系。后来就再也没有联系了。

没有一个高大上的办公室，确实无法给应聘者以安全感。傅盛和徐鸣合计着去跟经纬中国的张颖和左凌烨讲，在他们周末不上班的时候，把办公室借来用一下。徐鸣和傅盛每到周末的时候就约个人到那儿面试。那个办公室很大，还有很大的玻璃窗，走进去，“哇！有厨房、可乐、各种小吃……”

“跟人聊得热血沸腾、浑身出汗的时候，就跟人家说这个办公室不是我们的，这是我们投资人的办公室，我们的办公室在对面的红色楼，但是我们到某一天也会有自己的办公室。”即便是今天，说起这个故事，徐鸣眼中还是会透出狡黠的光。

就这样，徐鸣和傅盛“忽悠”来可牛影像的第一拨人，组成了一个20人的团队。

后来，雷军欣赏他们，让他们用小可牛合并大

金山，更名为猎豹移动。此后，从 360 的“弃子”，到雷军的“马前卒”，猎豹作为“棋子”周旋于巨头之间，作为“靶心”鏖战于风口浪尖，顶着“炮灰”的帽子，猎豹恐怕背负着中国互联网企业最为复杂的背景。

2012 年，美国 Google I/O 大会后，徐鸣和傅盛在黑人区一个小酒馆喝着十美元一瓶的葡萄酒，傅盛突然说：“猎豹要抓住移动互联网这波红利，成为一家全球化的公司！你在美国招人组建办公室。不招到人，不租好办公室，就别回来。”

徐鸣二话没说就留在了美国，在陌生的国度为猎豹开疆拓土。

很快猎豹在全球拥有了 6 亿的月活用户，年收入从 1 亿元增长到 30 亿元，连续 5 年实现 100% 的增长。2014 年，猎豹成功登陆美国纽交所。

当年，公司在三亚举办年会，晚宴后徐鸣和傅盛都有点微醺，他们并肩看着烟花表演，漫天光辉灿烂，徐鸣小声跟傅盛说：“我从没想过公司能变成今天这个样子，这就是梦想成真的感觉吧？”此话一出，两人都感慨万千，数度落泪。

傅盛说：“如果不是有徐鸣这样的兄弟，我可能没有勇气选择创业。”

徐鸣说：“一路走来，傅盛是可以把后背交给他的兄弟。”

上市第一年后，猎豹有了新“豹厂”，一栋四层的办公楼，宽阔的中庭和富于艺术感的空间，阳光透过玻璃洒遍整座大楼，这里被形容为东半球最像硅谷的地方，有电影院、KTV、健身房和儿童乐园，为员工提供免费中餐、晚餐以及咖啡茶点，兄弟俩最初的梦想一点点照进了现实。

徐鸣坦言，曾经有那么一刹那自己产生了懈怠。但事实证明，徐鸣最终还是没有被眼前的繁花似锦束缚住。

## 商业新边界

2011 年对于徐鸣来讲别具意义。

从 2008 年开始创业到 2014 年猎豹成功上市，2011 年恰是中间节点。这一年，70 多人的小可牛鲸吞了 200 多人的大金山，徐鸣带着这个刚组建的新



猎豹移动公司原总裁，银河航天董事长、创始人徐鸣

团队在珠海做毒霸猎豹版的研发。队伍处于磨合期，各种矛盾层出不穷。

虽然，面对残酷的商业世界杀伐决断是每一个创业者的宿命，但面对公司业务转型与商业落地过程中的困难与迷惑，徐鸣时常会陷入创业中途的无力和焦灼。

此时，一部关于哈勃望远镜的纪录片无意间闯进徐鸣的视野，这部片子至今仍珍藏在徐鸣的手机中，并时常被他拿出来翻看。他透过哈勃望远镜看到了宇宙大爆炸绚烂的残影，惊艳于猎户座、仙女座星云百万光年之外的神秘光华，这样的宇宙视角让他得以从创业的泥潭中短暂抽离，获得片刻的喘息。

之后，每当深陷焦虑时，徐鸣就会让自己的思想与宇宙对话，让思绪在浩瀚中徜徉，让梦想与现实在无垠里冲撞，犹如盗梦空间般递进层次，切换身份，然后继续上路。

此时，一个大胆的设想在他每一次与宇宙的神交中逐渐清晰：现在手机已经不仅仅是一部电话，

而是掌上的移动电脑。哈勃望远镜也不过是漂浮在太空，利用太阳能发电的大型计算机。那么，它会不会沿着计算机产业的发展路径，实现从大型机到PC机再到手机这样一个技术转折呢？每每想到这儿，徐鸣总是抑制不住内心的狂跳，似乎有一股力量要从身体里面喷薄而出。

但这一切还只是想象，他的所有精力还捆绑在猎豹这辆战车上，一路绝尘。直到2014年猎豹移动成功登陆纽交所，徐鸣终于有了喘息之机。

2015年，徐鸣花了大量的时间在美国做科技方面的调研，他惊喜地发现自己对航天产业的构想正在一步步变成现实。

2014年，Planet Labs创始人Will Marshall在TED大会现场展示了公司的新产品：一款被命名为“鸽子”的微型卫星，这颗微型卫星甚至用单手就可以轻松托起。而这得益于消费电子产业的发展为卫星的小型化奠定了基础，微型卫星已经可以使用通用电子部件，某些低成本卫星甚至可以使用改造过的手机主板。

并且，伴随着商业航天的发展和技术的进步成熟，这几年卫星发射成本的下降幅度更是惊人。

2004年，美国联合发射联盟的单次发射报价在7000万到9000万美元之间，国际发射服务的价格在单次1亿美元左右。而在SpaceX实现了可回收火箭方案之后，猎鹰9号火箭的复用次数不断地提升，预计未来SpaceX的火箭发射报价会降低到500万到600万美元之间。

这一切都令徐鸣隐隐地感到兴奋。

在徐鸣看来，“铁塔+基站”这样的地面信息公路铺设方式，成本巨大效率却很低，已经到了行业天花板。互联网的接入需要另一种打开方式，而通信卫星绝对是性价比最高的解决方案。

100颗左右的卫星，就可以提供覆盖全中国的卫星上网服务，在理想情况下，“铺设”成本有望比地面通信降低100倍以上。而扩展到全球，商业卫星将会达到2600亿美元以上的市场规模。

实际上，自上世纪90年代以来，以摩托罗拉的“铱星计划”为代表的先行者，就已经掀起了低轨道通信卫星的热潮。虽然最终因技术与成本原因而功败垂成，但人们对于近地轨道通信卫星的大胆设

想与狂热追求却从未间断过。

进入21世纪，得益于卫星的小型化和发射成本的降低，以OneWeb、Starlink为代表的“卫星新势力”，正在以更多的卫星数量、更低的网络成本让低轨道通信卫星再次惊艳世人。

科技在不断拓宽人类的边界、商业的边界，太空已然成为商业世界的“新疆界”。

## 第二条河流

虽然深谙时机的重要性，但猎豹上市之后，徐鸣并没有迅速抽离投身航天事业。

此时的徐鸣，已经是猎豹移动的总裁。一个安徽农村走出来的孩子，做到一家市值30亿美元上市公司的二把手，一路的艰辛可想而知。

如果要涉足商业航天领域，必将是一场绝对的豪赌，押下的会是徐鸣全部身家、资源，以及后半生的事业。

选择总是痛苦的。每当夜深人静的时候，“停一下，享受一下生活”的声音就会在耳边回响。而另一个声音又会跳出来：“搏一下，那是你的梦想！”这样的天人交战，整整持续了两年。

2016年，徐鸣个人投资数百万元成立了银河航天技术俱乐部，从兴趣的角度默默关注商业航天的发展。之所以给俱乐部命名为银河，是因为一想到卫星，徐鸣闭上眼睛，就似乎回到了故乡的田坎上，当初那个18岁的少年抬头仰望着横跨穹宇的璀璨银河，想象着大山之外广袤的世界。

2018年，那个一路向前的“少年”徐鸣进入了不惑之年，对于太空的向往有增无减。

刚刚退休的马云老师曾经在演讲中说过：年轻人要想明白，30岁跟别人干，40岁为自己干，50岁让别人干。

到了40岁，进入人生一个全新的阶段，徐鸣更时常地思考是否应该为自己的梦想再赌一把？

实际上，到了2017年12月份，徐鸣就已经下定了决心。2018年3月的时候，他已经在有计划地组建自己的团队，一开始人很少，大概只有十来个人。

航天事业是一个入门门槛很高的行业，要培养一个人才非常难。

人从哪里来？徐鸣遇到了和第一次创业相同的窘境。

其实，徐鸣知道需要的人才在哪里。一开始他就大概预估了一下，第一年能够把团队发展到 90 到 100 人，就能支撑公司的运营和研发。当然，也有很多人质疑：“你怎么搞得到那么多人？”

“事实上，我搞到了，而且还多搞了一些。”说到这儿，徐鸣再一次露出了孩童般狡黠的微笑，两只眼睛散发出澄澈的光芒。

第一年，他就组建了 140 人的团队，其中 100 人左右的研发团队中，一半以上的工程师是国家认证的专业技术人才。他把卫星的研发基地定在了西安和北京，而上海则是组装基地。

在组建队伍的同时，徐鸣和傅盛交换了自己对未来的打算。

傅盛和徐鸣同样年过 40，搭档 16 年，相互之间的默契不言而喻。这两年，不论是傅盛还是猎豹都已经 All in AI，相当于是二次创业，正是需要徐鸣的时候。投资方曾经明确要求傅盛：一定要想办法维持队伍的稳定，无论如何要把徐鸣再留四年。

徐鸣选择在这个时候开始人生的新篇章，傅盛曾一度无法接受，几次挽留。但，当他看见徐鸣眼中散发出的光芒，一如 16 年前初识的那个少年，纵是有千般不舍，也还是笑着对徐鸣说：“去追寻你的梦想吧，它绝对值得！”

2018 年 7 月 21 日，徐鸣正式给自己的猎豹生涯画上句号，将自己的未来和命运捆绑在了另一辆战车之上。从此，并肩战斗 16 年的两兄弟各自开启了不同的人生。

当徐鸣再次出现在世人面前时，同他一道亮相的是银河航天研发低轨宽带卫星的设想，这个设想将为全球带来更便捷、更经济、天地融合的 5G 通信服务解决方案。

## 等一朵花开

徐鸣的微信签名：“方向对了，就不怕远！”

在徐鸣眼中，低轨道通信卫星是商业和技术在未来即将发生的一次碰撞。他在等待这次碰撞，就如同一个浪漫的少女期待一朵花的盛开，一场春雨





种子发芽，一阵春风蓓蕾吐芳，玫瑰即将开放。

他说：“我坚信，地球每一个角落的万物互联将很快实现，我愿意在这个方向投入更长的时间。”

从银河航天技术俱乐部到银河航天，面对这片深不可测的银河，徐鸣抱着 All in 的心态，几乎将全部身家都投入其中。

然而，航天领域代表着一个国家最高的科技发展方向，不论国际还是国内，并没有一条卫星批量生产的成熟产业链，而要打通这条产业链必定投入不菲。曾经有专家做过测算，建设一个星座，全部投入至少在 500 亿元左右，不论是对国家队还是民营企业都绝非一己之力能够成就。

OneWeb 在六年时间里，拿到了空客、高通、维珍集团、波音和可口可乐等公司的投资，单是软银一家就前后累计投入了 15 亿美元；而 Starlink 的背后是 SpaceX，已获得 22.5 亿美元融资和 250 亿美元估值。

徐鸣坦言，因为有第一次创业的成功，积累了

广阔的人脉与良好的信誉，换句话说就是大家都知道徐鸣是个靠谱的人，所以在融资方面并不是一件太困难的事情。

2018 年，银河航天已经连续完成了 A 轮三次融资，投资方包括顺为资本、晨兴资本、IDG 资本、高榕资本、源码资本、君联资本等中国一线资本巨头。近日，银河航天又完成了由建投华科领投的新一轮融资，估值超过 50 亿元人民币。

今年初，One Web 成功地发射了六颗通信卫星。当天，徐鸣难掩激动地写下《人类的太空互联网今天迈出了第一步》，并且在文章中宣布银河航天将在今年下半年发射自主研发的第一颗低轨道卫星——银河一号。

作为银河航天向太空互联网迈出的第一步，2019 年的最后一个季度，“银河一号”即将出厂，等待发射。它将带着中国商业航天第一颗低轨 5G 宽带卫星的使命飞向太空。

徐鸣给银河航天的定义是互联网思维和航天文

化融合、碰撞的新物种，通过采用“小步快跑、快速迭代”的互联网模式，银河航天最终将成为一家能够与 OneWeb、SpaceX 比肩的商业航天公司。

太空互联网是没有国界的，因此银河航天自诞生之日便是一家国际化公司，需要和国际电信联盟申请相应的轨道和通信频率。如果要想在某一个国家落地，需要和这个国家的政府部门、运营商甚至手机厂商进行合作。

而这恰好是猎豹做全球性业务、游戏时要做的“规定动作”，有在猎豹的国际化运营经验，让徐鸣能比其他同行少走不少弯路。

## 乌云背后的幸福线

在采访的过程中，徐鸣不止一次地提到一部电影：《乌云背后的幸福线》，这个名字来自一句谚语“每朵乌云背后都有阳光”。这句话曾经在无数个创业中的至暗时刻激励着徐鸣，生如逆旅，但只要坚持不懈，终将会见到光明。

马斯克这样形容商用航天事业：“这件事非常难。难，才有机会取得不一样的成就。”就像他在《钢铁侠》里描写 SpaceX 最初发射不断失败，几乎崩盘的章节，无限感叹：所有的牛逼，都是熬出来的啊……

徐鸣的上一次创业不是 20 岁出头，偶然撞了大运，糊里糊涂就走上人生巅峰，而是在 30 岁出发，一路跌跌撞撞才有的成就。他知道创业的真相，那种生剥掉一层皮后才能获得新生的感觉，会在创业的任何一个时间节点跳出来撩拨你的神经。

不论是第几次创业，所要走的路、跳的坑都是一样的。但他愿意为了梦想去再一次击穿乌云，寻求光明。

银河航天自成立那天起，徐鸣就定了每个周末爬香山的活动，只要没出差，必定亲自参加。

从香山山脚到香炉峰顶，2000 多级台阶，一口气跑上去，徐鸣的最好成绩是 29 分钟。

爬香山这个活动看似简单，其实门槛颇高。大家每个礼拜日早上 6 点半就在香山脚下集合，一路急行军般跑上去，然后在山顶做几十个俯卧撑，再各自回家，连顿早饭都不管。参与与否全靠自觉，想来就来，不来也没关系，不用请假、不用说明。

在徐鸣看来，爬山是这样的一个过程：一开始往上，会感觉心慌，腿无力，好累，心里会有“歇一会儿吧”的声音，但音量还不大。然后，身体会发生一系列的变化——心脏开始有点难受，到最后全身都不行了。“歇一会儿吧”的声音会无限放大，直到你脑海里全部充斥着这个声音。

“不要小看香山，不要小看这 30 分钟，这实际上是非常煎熬的过程。零下 12 度去爬山，一边忍受着冷空气对肺的刺激，一边大汗淋漓，人体感觉极度不适。更重要的是，你可以选择停一下，因为零成本，只要你停下来，所有的痛苦都解决了，零成本的动作，你就可以获得无比的快乐。”

创业的真相也是这样：你会有无数个想要放弃的瞬间，希望交替着疲惫，生理的极限伴随着心理的极限，还有内心深处对于目标的终极渴望……而你只能自己渡自己，与自己的来路和彼岸相爱相杀。

现在，银河航天就像是在山脚之下，通过爬香山这个活动，徐鸣在一次次地复盘和传递创业的真谛，时刻提醒自己维持一个攀登的状态。

这么多年，徐鸣一直保持着 9117 的工作节奏。他笑言，因为当初负责猎豹国际市场的开拓工作，总是要不断地倒时差，不停地处理来自各个时区的工作讯息，他的睡眠已经形成了每 2 小时醒来一次，处理一下信息的习惯。

但，他却并不认为自己是个工作狂，和他聊天，你也完全无法从他身上发现一丝疲态。尤其是在给他拍照时，配合着摄影师的各种指令，甚至能感受到他身上孩童般的小雀跃。只能说，创业也许是已经刻到他的骨子和血脉中的一种生活形态了。

……

徐鸣至今仍深深地记得，1996 年那辆开往哈尔滨的列车上，那个因为不懂普通话而为一包香菜豆干陷入困局的 18 岁的自己。那时的窘境，也许是他这么多年一直无畏向前的原动力。

在商业社会里拼杀半生，我们却很难在徐鸣身上找到那种商人的圆融感。

再次出发，他仍然是那个少年的姿态。 

摘自《商界》

# 无印良品如何在两年内完成重建？

参加君



在日本企业发展史上，无印良品的“V”字复兴是堪与稻盛和夫重建日航相比的一次伟大重建。

无印良品当年遭遇危机的原因是什么？实现“V”字复兴靠的是什么？作为重建企业的领导者需要怎样的素质？……

10月19日，无印良品前社长松井忠三分享了惊心动魄的“V”字复兴背后的故事，令人深受触动。以下，Enjoy：

无印良品正式成立于1989年，前身是日本西友

百货旗下的自有品牌，1980年即已诞生。1989-1999年，无印良品经历了十年的高歌猛进，此后遭遇重大发展危机，一年之内市值从1999年最高点时的4900亿日元跌至2000年的700多亿日元，一时唱衰者众。2001年，人事出身的松井忠三临危受命，出任无印良品社长，通过改革力挽狂澜，公司在2001年之后连续七年实现销售额和利润的双增长。除2008年受全球次贷危机影响业绩出现下滑外，直至其正式退休的2015年（2008年改任会长），无印



良品一直保持增长势头。

目前，无印良品在全球拥有近 20000 名员工，在日本国内和海外分别拥有 420 家和 497 家门店，业务覆盖全球 27 个国家和地区，是日本零售品牌中国际化做得最好的一家企业。

创业前十年，无印良品的发展可谓一帆风顺。2000 年，公司第一次出现利润下滑；2001 年，尽管销售额仍有所增长，当年净利润却跌至 0 元，公司遭遇重大经营危机。1999 年最高峰时，公司的市值

接近 4900 亿日元；2000 年，公司的市值跌为 700 多亿日元，股价从高峰时的 17350 日元跌至 2750 亿日元。

当时的社长因经营不善引咎辞职，我在毫无准备的情况下出任社长一职。作为日本的一家风云企业，无印良品突然之间跌入低谷引发了全日本媒体的关注，一片唱衰之声。很多人认为无印良品完了，也有人说，作为零售企业，就算改革再顺利，至少也要 1000 天才能见效。

但在这样的情况下，我的公司、我的股东以及母公司的管理层是不可能给我三年时间进行重建的。哪怕第一年没什么效果，第二年也必须让大家看到方向、产生信心、看到改革的一些成效才行，这是我当时内心的想法。

接手公司之后我开始分析，为什么公司会在一年之内从一帆风顺的最顶峰跌入最低谷？后来我们总结，对一家企业来说，一旦经营遇到困境，利润出现下滑，十之八九是公司内部出了问题，而不能归咎于行业、竞争等外部原因。

无印良品的跌落同样是由内部原因导致的。

一是骄傲与奢华。1990 年第一个财年，无印良品的销售额是 245 亿日元，是母公司西友百货的 1/40，十年之后无印良品的销售额已经是西友百货的 1/10。这使得骄傲自大的情绪在无印良品员工中蔓延。

二是失去危机感。由于自大，无印良品开始不再关注外部环境，也不去听外面的声音，什么事情都关起门来自己讨论。但与此同时，作为一家十年之内迅速壮大的企业，我们被行业内的竞争对手研究并开始被超越。比如，大创（DAISO）以 100 日元的价格售卖与我们差不多的文具、化妆品；似鸟家居（NITORI）以低 30% 的价格售卖与我们差不多的床、沙发等。

三是急躁的短期性对策。当时无印良品拥有服装、生活杂货与食品三大品类，最早出现衰退和下滑的是服装品类。消费者们开始认为，无印良品的衣服是做超市的西友做的，潮流感不足。当时无印良品仍然是一个非常稚嫩的组织，一旦出现问题，就开始采取急躁的短期性对策，比如三年内换了五任负责服装业务的部长，在公司内部造成了巨大的混乱和波动。

四是品牌虚弱化。当时无印良品变成了一个靠销售拉动的公司，通过推动销售拉动上游的研发和生产，而渐渐失去了对商品研发的坚持。“有理由的便宜”这一概念慢慢变得淡薄，产品本位主义、禅宗、茶道等特色也不再清晰，消费者对品牌的认知开始模糊。

五是战略上急速扩张。与1999年相比，2000年无印良品的营业面积增加了40%，而当时健康的新店面积扩张速度为每年4%~5%。而且新开的门店全部是直营店，库存的压力全部由门店承担，最终门店出现巨大混乱，利润出现巨大下滑。海外市场同样如此，2000年之前我们在欧洲市场耕耘11年一共开了五家门店，而2000年一年就一口气开出50家门店，选址没有进行全面考量，欧洲的门店全部亏损。

我们当时采取如此急躁的不理智的快速扩张政策，也有无奈的一面。无印良品的母公司西友集团经过不断的并购、改革，最终成为日本最大的零售集团Saison集团，当时Saison集团为了维持上市公司的股价，使劲推动旗下的两张牌——全家便利店和无印良品谋求增长。因此，无印良品的扩张在某种程度上也是不得已而为之。

而没有品质的增长、没有品质的扩张带来的结果只有一个：风险。在一片混乱当中，我接手无印良品开始重建。2001年，我做了一件事——止血。“止血”最重要的是两项工作。

一是关闭了10%左右的亏损门店，同时一些大店将面积缩小了一半，以此减小亏损程度。

二是处理不良库存。此前的发展带来了大量不良库存，很多门店里乱七八糟地堆着一年前甚至两年前的衣服，折扣很低地在卖。最后我们找来卡车，

把新泻物流中心堆积的市价约100亿日元的不良库存全部拉到焚烧中心烧掉。公司的商品开发人员亲眼看着这一幕，一些人流下了眼泪。

改革就是从痛开始的，必须让所有员工有改革的意识和觉悟。

但重建一家公司，只靠止血是不可能成功的。很多日本零售企业在衰落之后未能重振，一个重要原因是它们只知道止血，却没有在止完血之后为公司重新打造一个战之能胜的体制。

要让公司踏上新的发展轨道，必须实现从“失败体制”到“战之能胜的体制”的转变。

要为公司打造新的体制，必须找到问题的根源。除了前面提到的内部原因外，我始终认为仍然有更深层次的原因未被触及，如果不能触及深层原因，新的体制是没有办法建立的。经过不断思考，我意识到，最为深层的原因是企业文化。

为什么这么说？

无印良品当时已是日本最大零售集团Saison集团的子公司。Saison集团的老大是西友百货的创始人堤清二，他是一个典型的市场型人才，对市场非常敏感，这导致Saison集团是一种靠文化和感性去经营的文化。这种文化有它的优势，但也存在问题，比如缺乏科学化的管理，而这对于要发展连锁门店的无印良品来说至关重要。

Saison集团是一家靠经验主义发展和培养员工的公司，要靠经验成为一个独当一面的门店销售人员，也许要花15年、经历过所有状况后才可以。但优衣库等竞争对手，已经建立了包括商品开发机制、商品管理机制、商品销售机制、人员培养机制等在内的完整机制、只靠经验根本无法与之竞争。而且

改革就是从痛开始的，必须让所有员工有改革的意识和觉悟。





由于业绩下滑，Saison 前后进行过三次大规模的裁员，老员工的离开又带走了公司的经验，公司陷入恶性循环。因此，无印良品必须打造标准化运营体系。

Saison 集团强调企划，公司的企划书都非常厚，但一个公司的执行力与其企划书的厚度往往是呈反比的。Saison 是一个95%靠策划、5%靠执行的企业。我在接手无印良品之后宣布，无印良品要成为一个策划只有5%、执行力95%的企业。

此外，进行企业文化变革的同时也要进行组织的重建。无印良品作为一家当时只有十年历史的企业，组织还十分稚嫩，一个重要表现是，一旦出了问题就把问题全部归责于人。

最后，还要改变员工的思维方式。如果我们始终以零售业的思维去管理商品品质的话，事情是做不下去的，必须要以制造业的思维方式来管理商品。我们从花王挖了人专门负责商品的品质，一块钱一块钱地去压缩商品成本，一点一点地提升商品品质，

这样的管理方式是无印良品缺乏的。此外，花王的正能量文化也值得我们学习。

总之，无印良品的变革有两个关键词：进化与执行。“进化”是指要不断打造新的机制、体制，形成新的模式；更重要的是“执行”，有了新的机制、模式，还必须有人去做，即一定要落地。

## 重塑品牌理念与开发机制

重建首先必须进行品牌理念的更新，“有理由的便宜”不能改，但从无印良品仍是西友的自有品牌时算起，到那时已有20年，消费者发生了很大变化，必须进行升级。

比如，我们提出了新的商品开发机制，把无印良品放到意大利、法国，放到全世界去做，邀请全球顶级的设计师共同参与商品的设计，用全世界的想法和思维方式来打造无印良品的商品。

再如，直接深入消费者的生活，抽取日常生活中好的想法、元素形成商品灵感。比如，我们把在中国农村发现的长条板凳按照无印良品的概念打造成了商品。我们还邀请山本耀司设计团队参与设计，提升商品设计感，赢得了消费者的喜爱。

同时，我们针对“有理由的便宜”提出了新的定义：不追求“这样才好”，打造“这样就好”。“才好”中带有微妙的利己主义及非和谐要素，“就好”体现了克制和理性，有意消除消费者的不满足。

## 重新梳理开店标准

商品之外，开店的方式也要改变。

当时无印良品每开十家店大概只有两家店能够达成销售计划，最主要的原因是店铺选址错误。我们重新梳理开店标准，梳理出了对门店销售有影响的二三十个因素，比如所在商圈零售店的销售额、人口、收入指数等，形成S、A、B、C、D五个级别，C级要复核，D级绝对不可以开店，以此建立起新的门店营收模型。

最终，开店的成功率从原来的20%提升到了90%。

## 一本活的 MUJI GRAM

我们还制作了业界知名的MUJI GRAM，即无印良品的门店标准作业手册，一共2000页，里面全部是照片，可视化的方式便于门店店员理解，并进行标准化的操作。

为什么要做这样一本手册？我接任社长之后，有一次去查看某家新店开业前的情况，看到已经准备好的新门店被一帮老店长指出诸多问题，改到半夜12点都没改完。每个人都有自己的想法，这完全是经验主义的做法，我认为这样问题很大，必须通过一本标准化手册实现真正的科学化的运作。

很多公司的标准化手册都有一个致命的问题：手册在完工的那一刻，就已经过时了。因此，我们要打造一本活的手册，而且必须让现场员工参与进来。员工每天都可以向公司提交门店运营管理的新想法，公司审核批准之后每个月集中修订一次。一

本MUJI GRAM每个月必须修改20页左右的内容，也就是1%，一年下来就会修改12%的内容，使手册永不过时。

它同时也是新员工培训手册，即便通过书面方式没有完全掌握，也可以通过在岗学习的方式掌握，因为MUJI GRAM在无印良品已是一种空气般的存在。

## 用做来改变文化

前面提到，危机的深层原因在于企业文化出了问题，如何改变呢？仅仅写出来挂在墙上肯定不行，只有通过做形成习惯，才能形成企业文化，这件事很难。

具体而言，我们当时的做法是每个月决定一个主题，一个月集中改变一种行为。比如，3月改变同事之间的称呼，规定不再叫对方的职务，如某某课长、某某部长，而改为彼此都叫“桑”，强调平等关系；4月要求大家必须定点下班；5月要求员工自己消灭垃圾，不再用保洁员，等等。通过一个月的强化，让大家养成习惯，形成文化。

以同事打招呼为例。我们本以为自己已经做得不错，但参访了佳能之后才发现我们打招呼的频率、热情度等还差得很远，而且据说自从强化员工之间打招呼、增进员工沟通之后，佳能那家工厂的不良品率降到了零。

因此，尽管当时很多员工反对，我们还是坚决地推行了这一举措。一件事情的推进、一个制度的落地必须由领导带头。一段时间里，我每天早上9点上班前，都跟几位管理者一起站在公司总部门口，跟每一个来上班的员工打招呼。后来演变为公司所有课长以上的管理者早上轮番在门口打招呼，至今这一习惯仍在持续。

任何文化都不是一天两天形成的，都是日积月累的结果，必须通过不断去做，改变员工的认知和思维方式，进而形成新的氛围与文化。刚开始或许会遇到很大的阻力和反对，但作为领导绝对不能放弃。不放弃是最大的领导力。因为如果不坚持到最后，你就不会知道到底是决策错了，还是执行错了。

摘自公众号“华章管理”



## 猫眼“破界”

杨松

以电影票务起家的猫眼娱乐，现在目之所及，是整个文娱产业。

今年7月，猫眼对外发布“猫爪”模型，由票务、产品、数据、营销、资金组成的五大平台，服务于现场娱乐、音乐、电影、剧集、短视频等全文娱产业链。

“猫眼全文娱战略不是一个突然出现的战略，而是与猫眼长期持续的平台能力建设一脉相承的，早在多年前就开始布局，积累能力。”猫眼首席执行官郑志昊对《21CBR》记者表示，在提出新战略之前，猫眼已在演出、剧集等领域有所显现。

8月份，猫眼娱乐公布上半年财报显示，经调整净利润为3.8亿元，娱乐内容服务、广告等新业务有明显增长，这是猫眼首次实现盈利。

文娱产业巨头布局多年，腾讯的“新文创”、爱奇艺的“苹果园生态”、阿里的“大文娱”，各家说法不同，但方向却出奇一致，都想打通整个文娱产业链。

在与更多巨头竞争中，猫眼能否闯出自己的路？猫眼的变革是不得已而为之。

早在2014年十一国庆档期间，猫眼联合出品的电影《心花路放》上映前，猫眼联合发行商共补贴了2000万元。这些补贴换成了99元、19.9元的超低预售票，前期点映收获高上座率以及首批观影用户扩散出来的高口碑，到影片正式放映时就获得了高排片。

这套组合拳最终证明有用，《心花路放》以近12亿元成为2014年国产电影票房冠军，并带火了国庆档期。

彼时，猫眼、格瓦拉、糯米电影等都在争夺在线票务市场，有动力投入巨额补贴线上购票人群；电影出品方也需要新的营销方式，引导用户去影院；而用户仅花几块钱就能看场大片，这是一个多方共赢的局面。数据显示，2015年到2017年，内地影市票补大概占到最终票房的8%到10%。

但这种“虚增”票房的补贴行为，对电影市场

造成一定冲击。2015年国庆档期间,《港囧》买下黄金场次部分座位,造成热卖假象,俗称“幽灵场”。

“幽灵场”虽有可能误导院线经理,但影院至少能收到真金白银。但某些影片被院线方指出,发行方通过先购买预售票再退票方式,以此骗取高排片。

2018年国庆档期间,国家相关部门出台政策,对票补进行限制。此时,在线售票市场销售额占比已超过80%,整个行业进入“后票补时代”。

郑志昊很早就洞察到这种变化,“能不能在产业链关系上破界,打破原来产业格局的限制,这决定了我们能不能成为一个拥有更广阔成长空间的企业”。

早在2014年,猫眼开始尝试做电影宣发。到了2016年,全年投资回报率最高的《驴得水》,由猫眼做全案宣发。2017年国庆档期间,《羞羞的铁拳》总票房突破22亿元,猫眼也参与出品、主控宣发。

“猫眼有一套比较完整的票房预测工具,包括实时票房、天级票房和总票房预测等算法。”猫眼高级技术专家李明辉告诉《21CBR》记者,平台积累多年的实时票房数据,算法可达到非常好的预测效果。

“猫眼专业版里看到的数据,只是文娱消费大数据的冰山一角,数据背后持续提升的是对这个行业的认知能力。”郑志昊表示,猫眼将成为电影行业的基础设施,并向其他文娱行业扩张。

猫眼从在线票务入手,切入电影投资、宣发等上下游产业链。在郑志昊看来,这个过程就是“产业链破界”。

“猫眼是全球头部在线票务平台中,极少数同时在线销售电影、演出、赛事等的全文娱票务平台。”郑志昊表示,猫眼在电影领域积累数据、营销等能力,可以复制到其他文娱行业。

事实上,中国电影市场正在发生变动。根据艺恩数据发布的《2019年上半年电影市场景气洞察》,内地上半年的电影总票房为311.7亿元,同比下降了2.7%,观影人次同比下降10.3%,这是自2011年以来内地票房与观影人次的首次双下降。

电影市场竞争,已经超出电影行业,同其他文娱产品一道争夺用户时间。郑志昊引用电影《飞驰

人生》的一个片段来形容这种竞争关系,“沈腾饰演的赛车手听儿子说要和同学爸爸PK,去了才发现对方开的是飞机”。他判断,“文娱领域下,各产业链的壁垒早已被打破”。

相比不足千亿规模的电影票房市场,整个文娱产业市场的规模足够高。2019年美国的文娱市场规模预计5万多亿元,而中国2018年的市场规模约1.7万亿元,拥有很大增长空间。

早在2017年,猫眼就开始重塑演出市场,通过电影这种高频产品,带动低频的演出产品销售。

大数据也洞察到具体区域市场潜力,2018年张学友在昆明举办演唱会,3分钟GMV突破2000万,随后,张学友东莞演唱会门票也迅速售罄。“在多个文娱品类间,形成了巨大的协同效应和行业增量。”郑志昊说。

猫眼2019年上半年财报显示,在线娱乐票务服务收入为10.8亿元,占比超过一半。猫眼加大了在电影内容及剧集领域的投入力度,以摆脱对单一业务的依赖。

在全文娱市场,猫眼同样绕不开老竞争对手淘票票。今年初,阿里影业高级副总裁、淘票票总裁李捷,被任命为阿里大文娱电影业务的负责人,各个业务间的战略协同意图明显。阿里不断加码大文娱领域,淘票票、大麦网、阿里影业、优酷等,在集团的意志下相互配合。

不同于阿里文娱一盘棋,猫眼背后尽管有光线、美团、腾讯等股东的支持,但各个企业都是相互独立的个体,协同力度不如阿里文娱。

今年9月初,光线被二股东阿里减持,双方的战略合作协议终止,阿里高管樊路远、邵晓锋相继退出光线董事局,被外界解读为双方关系破裂。作为光线系企业,猫眼又直接与淘票票竞争。在整个大文娱产业,未来猫眼与阿里系的竞争只会更加激烈。

“中国文娱行业空间广阔,还会不断增长,不建议把关注点放在竞争上。”郑志昊称,“猫爪模型”的五大平台是通过开放猫眼能力,协助产业伙伴一起做大蛋糕,共同成长获取更大的利益。

摘自《21世纪商业评论》



# Netflix 打响流媒体时代全面战争

竹几

苹果、迪斯尼和其他影视公司，正面临前所未有的地位挑战，因为 Netflix 这个科技巨头正在对原创内容如赌博一般倾情投入。

2019年7月4日，Netflix 的原创剧《怪奇物语》第三季开播，一如往常地一口气放出 12 集，再次掀起话题热潮。

这部以 20 世纪 80 年代初印第安纳小镇为背景的科幻剧集，自 2016 年第一季播出以来，一跃成为现象级。它讲述了一个拥有神秘力量的女孩的故事——她被发现有政府绝密实验之下，利用来开启另一维度世界的钥匙，在逃脱控制之后，她与小镇上结交的朋友们，开始了和政府以及异次元怪物的斗争。

到了第三季，《怪奇物语》的宣传打通了各种渠道，比如与汉堡王、可口可乐、耐克和乐高都进行合作，推出了联名产品，一时被哄抢。

取得这样的成功，Netflix 自然是高兴不已。7 月 8 日，这家通常并不爱自夸成绩的公司表示，有近

4100 万家庭在四天之内观看了《怪奇物语》最新季，超过 1800 万家庭已经把整 8 集全部刷完。如果需要对比数据的话，4 月份 HBO 发布的《权力的游戏》最终季首播集观看人数为 1740 万。

当然，并不是所有的都是好事。

坏消息是，9 天之后，7 月 17 日，Netflix 在第二季财报中透露，公司八年来首次在美国境内经历了用户数量下滑，约有 12 万的美国人取消会员订阅；而境外用户增长也低于预期。

Apple TV+ 的订阅价格仅为每月 4.99 美元，远低于其他顶级流媒体。

总体而言，第二季度实际增加了 270 万用户，但要知道公司的原本目标是 500 万。Netflix 官方认为，这样不温不火的结果，一定程度上归咎于，本季的内容创作稍显薄弱。在过去的三个月，Netflix 的内容库里没有出现太多新鲜的东西，股票也曾在一天内暴跌过 10%。

对于 Netflix 这样的公司规模来说，一个季度的

疲软算不上危机。目前，Netflix 在全球 190 多个国家，拥有 1.51 亿的用户，算是一流的全球娱乐品牌了。去年，公司收入飙升 35%，达到 158 亿美元，在财富 500 强中排名第 197 位。

自 2006 年以来，Netflix 每年以至少 30% 的销售额增长，呈现出爆炸式扩张，因而成为华尔街宠儿。在过去十年，Netflix 股价飙升了约 4300%，在科技股为主的纳斯达克上涨了 280%。

Netflix 仍未满足于现在的成就。在当下这场流媒体大混战中，作为流媒体成功典范的它，必须继续创新。

是的，流媒体战争已经来了。

迪斯尼、NBC 环球、AT&T 和华纳等好莱坞巨头，都将推出自己的“Netflix 式服务”。Netflix 可能会因此失去很多内容库中的作品版权，比如《老友记》会转到华纳，《办公室》会转到 NBC 环球。据分析师预估，这两个拥有庞大粉丝的经典剧，可能会导致 Netflix 5% 的用户流失。

Netflix 还要面对另一个强大的对手，那就是财大气粗的苹果公司。苹果将于 11 月 1 日上线 Apple TV+ 的流媒体服务。为了证明其野心，苹果花了一大笔钱，寻求到詹妮弗·安妮斯顿和瑞茜·威瑟斯彭的合作，参与原创剧集《早间新闻》的拍摄。

苹果在 9 月份的发布会上表示，Apple TV+ 的订阅价格仅为每月 4.99 美元，远低于其他顶级流媒体。此消息也刺激了其他媒体加入价格战。迪斯尼

也要在 11 月推出的流媒体，价格定为 6.99 美元每月，提供来自漫威、卢卡斯影业和皮克斯的影视内容。两者都比 Netflix 8.99 美元至 15.99 美元每月的价格要低。

且不说未来会出现的这些强敌，Netflix 当前面临的竞争也并不小，主要来自 Amazon 和 Hulu 两大平台。Amazon 现在有超过 1 亿的订阅，原创内容实力强大，例如《了不起的麦瑟尔夫人》。推出过《使女的故事》的 Hulu，最近刚刚下调会员价格到 5.99 美元每月。

研究公司 eMarketer 的最新数据显示，Netflix 在美国视频流市场的渗透率为 87%，Amazon 和 Hulu 的分别为 53% 和 41.5%。说实话，网络视频用户的流动性极大，Amazon 和 Hulu 的数据很可能会后来居上。

Netflix 必须努力去巩固自己的地位。过去 20 年，Netflix 异军突起的原因在于其创新式的尖端技术，支持无缝流媒体服务的云基础设施和数据驱动个性化引擎等。但在新世纪中，不同平台技术之间的差距已经越来越小了，Netflix 最好的选择只能是打好自己的原创牌。

Netflix 首席内容官泰德·萨兰多斯表示：“今日的 Netflix 不是一家科技公司，而是一家娱乐内容公司，我们现在面临的挑战是如何创作出既具有用户黏性、又能够产生社会意义的好看节目。”

Netflix 对于原创内容的重视一直是看得见的。



从轰动一时的《女子监狱》到奥斯卡获奖影片《罗马》，还有许多的代表作。2018年，Netflix 投资了约 120 亿美元，制作了 700 个新的原创节目，包括剧情片、综艺、纪录片、脱口秀、动画等等。今年 Netflix 的内容预算将增至 150 亿美元。

对于 Netflix 来说，创作新的内容最直接的好处，就是带来大量的新用户，但能否成功，还是取决于内容能否引起观众共鸣。就算能通过算法计算观众的忠诚度，也很难通过算法计算一部剧、一档节目的内容能否成为爆款。

Netflix 的内容开发团队，极其专业且经验丰富。坐在硅谷会议室的内容团队，大多数仅仅在近几年才加入 Netflix，基本上是从传统的好莱坞系统里被挖来。他们来自不同的种族、性别和取向，这样能使 Netflix 的作品与尽可能多的观众共鸣。团队中的几名高管，是具有极强观众感知力的女性。

辛迪·霍兰德，Netflix 的内容部副总，被认为拥有极强的阅读和分解剧本结构的能力。她和其他决策者在流媒体原创内容早期战争中，成功抓住了机会，购买了英国《纸牌屋》的版权，并且成功打造了美国版。

在辛迪看来，网飞并不依赖广告费，“我们从来不会关注在一个特定时间，比如周二晚上 8 点钟最好放什么”。平台拥有用户数据，可以对观众进行细分，为不同的口味群体制作不同的节目，才能形成位于上流的观众口碑。

Netflix 也从不掩饰对于人才的渴望和对审美的高追求。Netflix 独立电影和纪录片专题片副总裁丽莎·西村说：“我们需要确保 Netflix 坚持制作的是最激动人心和引人入胜的故事，并且作为一个公司，它具有最富创造性的环境，是优秀电影制作人想要来做他们一生中最好工作的最佳选择。”丽莎认为，Netflix 对艺术的信仰，是吸引创作者的关键。

丽莎于 2007 年加入 Netflix，她成功推动了 Netflix 原创纪录片内容的发展，比如《制造杀人犯》，以及大卫·查普尔的单口相声等。

丽莎的观点其实很正确。流媒体服务的激增，意味着对平台所采用的作家和演员等人员的需求也会变高。在这场新的内容军备竞赛中，吸引人才是关键。给他们优厚的报酬，提供合适的激励和机会，

是必须的，而他们会回馈平台以他们最独一无二的想象力。

两年前，Netflix 又聘请了前梦工厂制作人梅利莎·科布，来担任其原创儿童和家庭节目的负责人。根据科布所说，Netflix 的洛杉矶中心，目前有 20 多个独立动画系列都在制作之中。科布表示，在儿童节目的创造方面，“我们正在做的是寻找和拓宽节目内容的可能性，而不是试图向观众建立一个具体的品牌形象”。

兰丁·邓吉，Netflix 原创内容部的副总裁，她的加入对 Netflix 来说是一个具有极大附加值的成功——她曾在迪斯尼旗下的美国广播公司工作了 15 年，并与珊达·瑞姆斯等制片人合作。后者是《格雷的解剖》和派生的《私人诊所》的电视制作人，目前正与 Netflix 接触。

不管怎么说，网络流媒体的运作与传统影视行业还是有所差异。对于在全球有着上百个项目同时进行的 Netflix 来说，要以相对扁平的组织管理模式，让每一个项目都达到水准，并不容易。

Netflix 并不会将自己和传统媒体对立起来，一些好莱坞的优点依然值得学习，例如“重视过程，不操之过急”。Netflix 在正式投入制作之前，拉长了前期开发的周期，花更多的时间去评估和塑造节目。另外一点，在全球范围扩展内容，不仅需要整合文化差异，还需要正确使用语言，这可没有看起来容易。

在影视圈有字幕和配音两种可行方法。Netflix 每个在平台上播放的节目，可以同时被翻译成 10 种语言和 20 多种字幕。字幕是首选，配音就相对难一些。Netflix 专门成立了一个“内容运营”团队，在寻找创新的方法来应对配音的挑战。像 Netflix 做的许多其他事情一样，团队成员对于这一工作尝试，与其说是用科学解决问题，不如说是当作艺术在创作。

流媒体混战中，尽管 Netflix 获取了先发优势，但在大势所趋中，后来者的实力与野心都不容小觑。不过作为观众来说，很乐于看到各种平台在竞争之下纷纷迸发内容创作的才能，提供给市场更多更优秀的作品，无论最后的赢家是谁。

摘自《看世界》

# 波士顿动力：机器人终结者还是网红？

陈劲松

两千多年过去了，机器人还没能达到与人类完全媲美的程度，而波士顿动力正在向这一长期目标努力。不过，要想达到这一目标，资本市场还必须养着波士顿动力，直到他们把终结者制作出来。

波士顿动力估计是最具“热搜”体质的机器人公司了，总是各式花样消息不断。

最近，波士顿动力公司先是宣布与著名的太阳马戏团合作，让 SpotMini 机器狗加入马戏团的表演阵容。随后，波士顿动力又放出一段视频，公司的双足机器人 Atlas 可以完成一系列体操动作——空翻、跳跃、扭转跳跃和倒立，碾压绝大多数普通人。



今年6月，波士顿动力公司制作的几段视频更是让世人震惊。在其中一段视频中，Atlas机器人与人类展开一系列肉体互动。Atlas扛着包裹上楼，行走期间有两个黑衣人，一个拿着折凳从后面袭击它，砸它的背部；另一个拿着曲棍球棍，从前面袭击它，打它的腿部，并将包裹钩走。Atlas开始是顽强地保持平衡，最后忍无可忍，以一个漂亮的侧踢回击持棍黑衣人。这段视频在YouTube上发布，目前浏览量已超过一千万，很多用户在观看视频后纷纷留言表示自己的惊讶：“这就是所谓的人工智能时代的霸凌吗？”

虽然这段视频最后被证明是假视频，但不得不承认，机器人技术进步神速。作为业界公认的机器人第一公司，波士顿动力在仿真机器人领域并无其他对手，而且拥有大量专利。另一方面，它成立27年从未盈利，先后被谷歌和软银全资收购，才存活到现在。它究竟是一家带领人类进入《终结者》时代的高科技公司，还是一家只会借视频炒作的网红公司？

## 金主爸爸曾是美国军方

波士顿动力这家公司的创始人叫马克·雷伯特（Marc Raibert）。雷伯特1949年12月22日出生，是一个并不年轻的创业者。他在东北大学获得电气工程学位后，又在麻省理工拿到博士学位。

雷伯特将大半辈子的时光都投入机器人事业，他一边在麻省理工任教，一边成立“腿部实验室”（Leg Lab），来完成普通人看起来疯狂的梦想——将双足或四足机器人发展成为一种超自然状态，变成自然界的一种新生物。

1992年，雷伯特与他人一同创办波士顿动力。波士顿动力公司的产品总是离不开两个主题：越野和战斗。之所以如此，是因为从诞生之初，他们的终极目标就设定为制作出电影里的那种作战机甲。在被谷歌收购之前，他们的合作伙伴和金主只有一个：美国军方。

1994年，波士顿动力与NAWCTSD（海军空战中心培训系统部）签订合同，帮助美军开发能穿越困难地形的机器人。这个合同的第一个产品是名为“大狗”（Bigdog）的四足机器人。大狗的客户是美国陆军，旨在为士兵在履带车都无法通过的路面提供补给。大狗具有一些独特的特征，可以运输多达150公斤的物品，并以35度角爬坡。

美国海军陆战队曾在马萨诸塞州的丛林里试用该机器人。士兵走在前面，大狗紧紧跟随，它的头上配有立体摄像机，能将士兵的位置拍摄下来。士兵的鞋子上装备GPS，给大狗导航。这是军用机器人第一次独立出现在演习中。大狗身上背着125公斤的弹药和一箱食物，这刚好是一位海军陆战队士兵的补给。以往这些补给都是用装甲车运输，碰到沼泽地面士兵就要亲力亲为。

有了跟随的大狗，美军单兵的弹药和食物补给都增加三倍，这意味着他们的作战时间也延长三倍。如果有人受伤，大狗还会将伤者带离战场，这大大节省了兵力。在通常情况下，运送一名伤员需要6名士兵。海军陆战队的高层非常欣赏大狗，这为他们节省了大量的兵力。但最后，他们还是拒绝了这个产品，因为大狗的噪声太大了。

大狗的引擎是柴油发动机，即使在静止状态下，它的噪声也有 80 分贝。当大狗爬坡时，引擎声音就像风扇一样。“我们没法在战术巡逻时使用大狗，这太容易暴露了。”美国军方负责人在接受《连线》杂志采访时说。

大狗反映了波士顿动力产品的一个致命弱点，电子部分可以超越时代，但机械动力部分由于电池技术没有突破，始终不能跟上。

随着后续一系列产品被军方拒绝后，波士顿动力失去资金来源。2013 年，波士顿动力被谷歌公司的母公司 Alphabet 收购，同时被收购的还有其它 8 家机器人公司。谷歌将它们合并起来，成立一个新机器人部门 Replicant，由安卓系统的创始人安迪·鲁宾（Andy Rubin）领导。

## 谷歌不喜欢人形机器人

Replicant 的目标不是消费者，而是瞄准工业和商业用途。在谷歌的最终目标中，商品可以在工厂直接用机器人生产出来，然后另一种机器人将商品取走，运到消费者家中，这是一个特斯拉加亚马逊的宏大构思。在这个项目中，波士顿动力的团队仍然是主力。2018 年，他们推出送货机器人 SpotMini。

在一次演示当中，SpotMini 在雨天行走，膝盖弯曲，臀部摇摆，穿过停车场走到门口。在途中，它可以自动识别各种路面，绕过雨水坑，走上沥青马路，爬上台阶。SpotMini 本来为送货所制造，但没有快递公司对其感兴趣，只有美国陆军询问了细节，但最后也不了了之。

2017 年开始，谷歌公司内部兴起反对与美军合作的浪潮，很多高层认为，与美军合作，伤害了谷歌不作恶的原则。谷歌 AI 部门的首席科学家李飞飞发表了一封内部邮件：反对谷歌与美国陆军合作，制作智能武器。“AI 武器是 AI 领域最敏感的话题，媒体在这方面的报道将破坏谷歌的声誉。”她写道。

就在 2016 年底，谷歌获得美国国防部 Maven 算法战争跨功能团队（Algorithmic Warfare Cross-Function Team）的合同，其收购的两家高科技公司 Deepmind 和波士顿动力是这个合同的主力。Maven 计划用无人机成像识别技术，帮助无人机更好地识别目标，摧毁目标。Maven 直接关乎杀戮，这个合同激怒了包括李飞飞在内的很多资深员工，继她之后，有 3000 多名谷歌员工联名向公司请愿。迫于压力，谷歌宣布不再续约 Maven。

Maven 风波让波士顿动力处于难堪的境地。这个被收购团队既是 Maven 的主力，又有长期的军方背景，美军资金支撑它运转十几年，说波士顿动力是美军的“子公司”并不为过。而如今，它的存在与谷歌的企业文化格格不入。

在谷歌内部，波士顿动力与其他部门也经常发生争执。2014 年 11 月，谷歌前高级副总裁乔纳森·罗森伯格（Jonathan Rosenberg）就直斥波士顿动力浪费谷歌的资源：“波士顿动力使用 Replicant 百分之三十以上的资源去做十年后才能看到效果的事情，我们必须停下来，盘点下收入支出。”旧金山谷歌机器人技术总监亚伦·埃辛格（Aaron Edsinger）在会议上表示，他的团队一直在尝试与波士顿动力团队合作，打造一款低成本的电动四足机器人，但波士顿动力非常难搞，让他感觉像碰了墙（a bit of a brick wall）。

2016年2月，在一段示范视频中，波士顿动力公司的创始人马克·雷伯特也承认两家公司的愿景有明显的冲突，“获得产品的唯一途径是坚持波士顿动力自己的方向，我们的长期目标是制作能与人类和动物媲美，甚至在移动性、灵活性、感知力和智力方面超过人类的机器人”。这显然与谷歌想要的大数据驱动下的工业机器人相距甚远。

谷歌的公关团队也一直非常厌恶人形机器人，2016年，他们在内部论坛上表示，“（人形机器人）让新闻界很兴奋，但我们也看到一些负面的东西，很多人害怕它们，认为这些机器人将抢走人类的工作。”但不得不承认的是，双足机器人Atlas是波士顿动力被谷歌收购后的巅峰之作，也是这款机器人让波士顿动力变得家喻户晓。

## “洪水般”的购买意向

2017年6月8日，Alphabet宣布将波士顿动力团队出售给日本软银集团，金额未公开。

值得高兴的是，波士顿动力的SpotMini机器狗已经开始在官网销售，也可以对外出租。如果想买，可以填信息与波士顿动力的销售人员联系。至于每台多少钱，波士顿动力守口如瓶，只是说具体的价格取决于不同的配置。不少外媒说，一台机器狗的价格可能跟豪车一样贵。CMU的机器人专家Chris Atkeson去年也曾经做出过预计，这样的一条机器狗，价格跟一辆新车相当。

目前机器狗的销售主要面向企业，已经有一家日本建筑公司开始使用了。波士顿动力商务副总裁Michael Perry说，他们已经收到“洪水般”的购买意向，有些人是正儿八经地用它们，但有些人只是想拿它们当宠物……

虽然现在机器狗已经量产，但现货依旧不多只有20台，想买的人或企业估计得排队了。按照波士顿动力的生产计划，明年可能造1000台。至于能够做体操的Atlas，官方还没有透露什么时候能够购买。

事实上，制作机器人几乎是人类永恒的课题。历史上第一个机器人“鸽子”诞生于公元前400年，由希腊哲学家阿基塔斯（Archytas）设计。“鸽子”是一台蒸汽动力的飞行器，木质结构，使用蒸汽压力飞行。此后，希腊、罗马和中国这些古文明发源地都诞生了自己的机器人。

工业革命之后，首先出现的机器人并不是用于生产，而是出于娱乐目的，比如德国数学家约翰内斯·穆勒·冯·柯尼斯堡（又名Regiomontanus）制作的铁鹰，声称能飞起来迎接普鲁士皇帝。1928年，英国工程师艾伦·雷夫（Alan Reffell）制造出现代意义上的第一个机器人埃里克（Eric）。埃里克由两个人操作，其头部和手臂可以移动，并可以通过无线电通话。

两千多年过去了，机器人还未能达到与人类完全媲美的程度，而波士顿动力正在向这一长期目标努力。不过，要想达到这一目标，资本市场还必须养着波士顿动力，直到他们把终结者制作出来。

摘自《看天下》

# 人工智能可以为人类来新的文明时代吗？

金观涛

今日对人工智能冲击的忧虑，重要的不是其本身，而是现代社会包容一日千里科技革命的能力急骤地退步，其背后是现代社会立足的两大支柱本身受到科技革命的侵蚀。现代性的前提是科学理性与人文信仰的二分，当科学理性等同于技术，意味着它已异化。

2017年柯洁和AlphaGo的对决，再次掀起关于人工智能的讨论。伴随大数据时代的来临，互联网、人工智能、虚拟现实互相融合进而有可能重塑社会；特别是人工智能的蓬勃发展，似乎正在颠覆人类社会现有的组织、生产和生活形态。

本文力图从人类智能和社会长时段发展的视角，审视当下这场人工智能革命的实质，及其对现代社会的冲击。进一步来说，今天有必要在认识论层面上，理解“什么是人类智能”，重新界定人类智能的进步与社会形成、演变的关系。当



前对这些问题的认识空前混乱，恰恰反映出科学被技术异化和人文精神的丧失。

## 一场退回到原点的革命

当前正在发生的这场人工智能革命，实质是一场“退回到原点的运动”，由此所引发的讨论，在某种意义上也是对人类“智能”认识的大倒退。所有这一切都和人文精神的沦丧有关，特别是对人工智能发展历史的忽略。

其实，早在“人工智能”这一观念出现以前，AlphaGo 的工作原理已经被数学家和生理学家发现了。1948 年，美国应用数学家诺伯特·维纳（Norbert Wiener）提出了“控制论”，促使智能研究的行为主义大转向。

与今日人工智能研究直接相关的，是当时的自动机理论，麦克卡洛（Warren Sturgis McCulloch）和匹茨（Walter Pitts）的神经网络模型就是这类自动机之一，其被视作人工智能研究的连接主义学派（其对智能的认识也是行为主义的）的开创者。

神经网络模型的基本思想极为简单——大脑神经元的工作原理和电脑工程师所说的逻辑门一样，一个 CPU 就是一个逻辑门的集合体。在此基础上可以得到神经元的计算模型：系统的输入为  $I_1, I_2, \dots, I_N$ ，接受这些输入的神经元输出用如下法则规定：将这些信号经过加权（ $W_1, W_2, \dots, W_N$ ），如果其强度超过了一定的阈值（ $T$ ），则该神经元就会发放一个信号  $y$  给其他神经元或者直接输出到外界。这样，阈值的改变意味着输入和输出关系的变化。当阈值的改变由输出引起时，我们可以说这部自动机在“学习”。

简言之，复杂的智能行为被简化成机器对外界刺激的反应和反馈。低层次的反馈是达到目的的行动；高层次的反馈，因存在代表网络连接方式之参数随输出结果变化而不断地调整，其可以解释神经网络结构和相应行为模式的变化，也就是学习机制。

作为神经网络自动机的 AlphaGo，其工作原理早已一清二楚，在今天没有新的内容。20 世纪 40—50 年代，因电脑刚刚出现，加上数据量的限制，AlphaGo 不可能被制造出来。近年来，计算机硬件的发展，以及海量数据的积累，使得神经网络自动机的研究和制造突破了物质和技术条件的限制，这就是今天的人工智能“革命”。

## 仿生学和 AlphaGo

既然早在 20 世纪 40—50 年代，AlphaGo 的工作原理已得到清晰认知，为什么当时神经网络自动机的功能没有被冠以人工智能之名呢？因为神经网络模型对应的是生物本能，而不是人类智能。

举个例子。1959 年，麦克卡洛、匹茨与美国认知心理学家杰罗姆·莱特文（Jerome Lettvin）等合作完成了一篇论文——《蛙眼告诉蛙脑什么》，他们发现，蛙眼能看到的是相对于背景运动着并具有特定形态的物体，而对背景视而不见。如一只昆虫或者天敌的“影子”只要从眼前掠过，青蛙会立即做出反应：扑向食

物或者逃进水中。麦克卡洛等人用一个神经网络的数学模型来解释青蛙看到了什么。蛙眼神经网络的功能是青蛙的本能，不能被视为智能。但是从神经网络的角度来讲，它和 AlphaGo 没有区别。正因如此，当时神经网络自动机的研究对应的是仿生学。

生物神经网络的本能源于遗传，而 AlphaGo 的能力是通过学习获得的，两者似乎不可同日而语。青蛙对运动物体的反应快过人，狗的嗅觉是人不可能有的。这都是自古就广为人知的事实，从来没有人会认为它们能超过人类，因为人具有智能，生物本能不是智能。智能是一种学习能力，这正是 AlphaGo 引起广泛注意的原因。其实，上述疑问之所以产生，是出于对智能和学习关系的混淆。生物的本能亦是通过“学习”获得的，只是不被称为学习罢了。

什么是深度学习？其本质是神经网络结构（规定神经元联接之阈值）因网络功能而改变，它与生物本能因自然选择而形成的过程相同。AlphaGo 通过人喂给它的大数据或下棋的胜负来修改网络结构，青蛙则通过适者生存进化出对运动物体做出迅速反应的神经网络，从结果规定网络结构这一点上看，两者一模一样。换言之，今日所谓系统的深度学习，其理论基础是行为主义和连接主义。

学习机制为“自下而上”的选择路径，这只是生物学意义上“自然选择”导致物种形成的过程。只是生物界不需要某一物种以下围棋来生存，故自然选择这一“深度学习机制”没有创造出人所不能匹敌的围棋高手。

任何一种达到目的的过程和学习都需要不同层次的反馈，但这些高层次的反馈绝不等同于智能。其实，神经网络自动机在 60 年前并未被视作有智能的，人工智能研究的出现正是立足于对智能和本能的区分。

如何定义“智能”？长期以来，关于人类智能的思考，基本上是思辨性的。人们从自明的意识出发，通过内省来认识“记忆”“学习”甚至是自我的形态。行为主义开创了用行为模式来定义智能的全新思路。

举个例子，一只狗被汽车撞了，下次见了汽车就会害怕，通常人们是用狗有记忆来说明这一点的（心理学称之为生物对外界刺激的敏感化）；行为主义认为，狗有记忆等价于其行为模式改变。因为行为模式是可以透过观察来研究的，甚至可以定量地加以测量，故行为主义开启了心理学科学化、量化的转向。

如前所说，控制论的出现使得学习所依靠的反馈机制被发现，它促使智能研究的行为主义大转向。实际上，用图灵实验判别机器会不会思考，其基础也是智能的行为主义定义。毫无疑问，这是智能研究的一大进步。借用维纳唯一的学生阿尔贝勃（Michael A. Arbib）的说法来概括：这是在智能甚至意识解释中赶走鬼魂的工作。但是，智能的行为主义定义正确吗？

就记忆本身而言，AlphaGo 通过人喂给它的大数据或下棋的胜负得到的记忆，只是智能所具有的各种记忆中的一种，即最初等的“默会知识”。心理学研究早就指出：记忆分“陈述性记忆”和“非陈述性记忆”。默会知识是非陈述性记忆，比如骑自行车、游泳等，人们可以通过实践（反馈学习）来获得，但却不能用语言来描述它，甚至主体都不知道自己“为何知道”。另一种是陈述性的，也就是人类能够以符号系统予以表述的知识，其可以被传递、重构、遗忘甚至歪曲。行为主义和连接主义对智能的认识很大程度上只停留在其非陈述性的一面。然而，

如果没有陈述性记忆，知识不能经理性加工、传递，亦不能社会化。也就是说，仅仅用非陈述性记忆是无法理解最简单的智能的。事实上，20世纪50年代末，心理学的行为主义学派受到广泛批评，控制论研究的第二阶段开始了。智能有了更为深入也较为准确的定义，人工智能的研究从此起步。在此意义上，今日忽略对行为主义的批评，回到控制论刚兴起时状态的“人工智能革命”，是某种对智能认识的倒退。

## 什么是“智能”？

什么是陈述性记忆？这是主体使用符号来表达对象及形成的记忆，它比行为主义更接近智能之本质，这就进入智能研究的另一个学派——符号主义。

艾什比（William Ross Ashby）是早期控制论的另一位代表人物，他对智能研究最大的贡献是，第一次给出了“智能”较准确的定义。什么是智力？艾什比认为智力是进行正确（合适）选择的能力，选择能力的放大即为智力的放大，整个智能行为包含着符号（一种特殊的信息）之选择、编码、传输和解码，以及上述过程的自我迭代（和反馈相对应）。

符号（信息）选择的过程一旦实现自动化，就可以说是有智能的。这就是符号主义学派创始人西蒙（Herbert Simon）和纽厄尔（Allen Newell）所提出的“物理符号系统假说”（PSSH, Physical Symbol System Hypothesis）。

它可以概括如下：“任一物理符号系统如果是有智能的，则必能执行对符号的输入、输出、存储、复制、条件转移和建立符号结构这样六种操作。”这一自动化的符号选择则是“模仿数理科学的发展方式，将知识系统地整理成公理体系。这种方法将数学严格公理化，从公理出发，由逻辑推理得到引理、定理、推论。广义而言，将数学发现整理成一系列的逻辑代数运算，将直觉洞察替代为机械运算”。

1956年夏天，数十名来自数学、心理学、神经学、电脑科学与电气工程等各种领域的学者，聚集在位于美国新罕布什尔州汉诺威市的达特茅斯学院，讨论如何用电脑的符号运算类比人的智慧，并根据会议发起人之一的麦卡锡（John McCarthy）的建议，正式把这一学科领域命名为“人工智能”。

符号主义学派的创始人西蒙和纽厄尔参加了这场具有历史意义的会议，而且他们带到会议上的“逻辑理论家”是当时唯一可以工作的人工智能软体，引起了与会代表的极大兴趣与关注。因此，西蒙、纽厄尔以及达特茅斯会议的发起人麦卡锡和明斯基被公认为人工智能的奠基人，被称为“人工智能之父”。

用符号运算类比人的智慧，比神经网络自动机更为高级，其形成的以及处理的符号系统，更接近由理性学习得到的陈述性记忆。但为什么随着电脑运算的进步和大数据的出现，这一对智能更准确定义的领域中没有发生革命，反而是在神经网络自动机的领域中出现了突破呢？关键在于，西蒙和纽厄尔在艾什比的基础上，虽然将人们对智能的理解向前推进了一大步，但仍然没有把握人类智能。人类智能不同于生物本能之处在于，人不仅具备选择的能力，还具备创造符号以及利用符号系统把握世界并赋予世界意义的能力。

在数学符号系统的运行规则背后，起码还存在如下四个层面，它们才涉及智能的本质。第一，主体是自由的，可以给出符号并用符号系统指涉对象。语言就是这样的符号系统。第二，人用语言传递知识，组织社会，产生社会行动。这一切会反过来使主体意识复杂化，社会意识由此起源。第三，人会意识到自己有自由意志，让意志指向某种符号系统，创造一个应然世界。第四，应然世界的演变会进一步放大主体的自由，以创造出更为复杂的符号系统。数学只是人创造出来的众多符号系统中最不可思议的一种，数学真实具有和经验世界不同的真实性标准。

而人工智能的符号主义学派，其所着眼的智能只是第四个层面上的一小点（即数学推理）。当智能之冰山主体（即上述四个层面）还在水下，仅仅看到冰山之一角，我们能把握智能吗？当然不能！换言之，虽然对智能的符号主义认识比神经网络自动机深入得多，但仍然是瞎子摸象。用电脑科技和大数据实现的，只能是那些完全搞清楚的东西。今日人工智能讨论的巨大盲点在于，很多人把生物的本能当作人类智能。

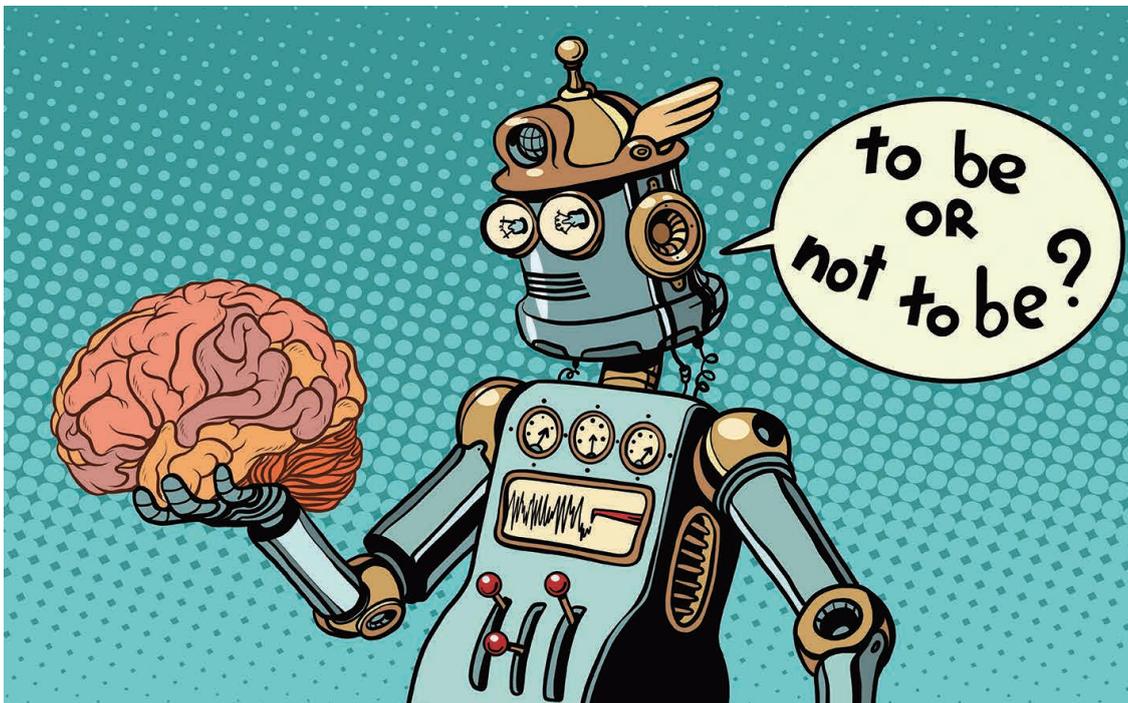
## 智能研究中不可化约的两类变量

近年来，随着电脑技术的突飞猛进和大数据时代的到来，对人工智能的符号主义研究亦取得长足进步。20世纪70年代，地图四色问题在电脑的参与下得到证明，应该被视为人工智能研究所取得的第一个成果。四色问题证明之难点是数学家必须处理1700多种不同类型的基本图，在某种意义上超出了人处理无规则基本图的能力，必须借助运算机放大人的判断（选择）能力。

此外，平面几何命题的机器证明当然也可以作为人工智能的成果。这些案例中，电脑只是在做人指派给它的工作，整个证明和解决问题的方案都由人给出，人机互动共同达到目标。它不像AlphaGo那样自动学习、自行给出表面上具有人类智能才能得到的方案。

另一类具有代表性的例子是近年来数位人文研究的兴起。在观念史研究中，为了揭示历史上普遍观念的变化，必须对表达普遍观念的关键词进行统计分析。理解关键词的意义、将其放到历史语境中认识过去曾经盛行过的普遍观念，以及历史学家在心中重演普遍观念和社会组织的互动，上述每一步都涉及上述智能定义的四个方面，这当然是电脑无法做到的，其必须依靠具有主体性（能理解他人智力）的人，也就是人文学者，但是建立文本数据库，从数据库中提取不同年代代表普遍观念的关键词，对其进行统计、分类，特别是找到关键词在文本中形成的关系网络，这些都离不开电脑和处理符号系统的人工智能方法。当所有历史文献都被输入电脑，成为历史学家拥有的大数据时，人文研究必定面临一个转折点：如果再不利用人工智能，人文学者将不能处理大数据中所包含的海量数据，以发现历史真实。这难道不是大数据时代带来的人工智能革命的一部分吗？

举一个我们研究工作中亲身经历的例子。20年前，我与青峰在香港中文大学工作时，开始建立数据库并用关键词的词频统计分析来研究中国现当代思想的形成，其中“主义”的出现和成熟是当代意识形态取代传统儒家思想的重要指标。



1890年至1930年中国出现过多少种“主义”？其种类和频度怎样变化？我们可以从数据库中提出有关“主义”的所有例句，再将每一个句子放到相应文本中做意义分析，找出其所属的类型，然后统计新的“主义”在每年中出现的次数，看其如何转化，但由于数据庞大，多达5万条，这就大大超出个人文学者的研究能力，单凭人文研究者很难解决这一问题。

2008年，我到台湾政治大学任教，我们建立了和资讯科学家合作的数位人文研究团队，由一个人文硕士和IT硕士合作，很快找到了统计分析方法，原来近现代中国共出现过1680多种“主义”。直到20世纪20年代，每年都有几十种新的“主义”被提出。当时我和青峰就对学生讲，当人文学者遇到仅凭个人的能力没法解决或无法从总体上把握的问题时，可以借助电脑技术来解决。这就是当前方兴未艾的“数位人文学”或称“数字人文学”。

但必须指出，在数位人文研究中，存在两类不可缺少但不能互相化约的变量，一类是人文的，另一类是引进电脑和人工智能技术加以处理的。无论人工智能取得多大突破，在人文研究中，电脑技术都是人文学者的辅助工具，不可能替代研究者对关键词的意义分析以及在心中重演普遍观念和社会组织如何互动，使这项研究呈现出人文研究的主题。

迄今为止，人工智能的发展都没有可能涉及上述人类智能的四个基本层面。而人文学者的研究重心正是人类智能规定的东西，立足于这四个层面之外的人工智能，只能充当助手而已。因此，数位人文研究的核心在人文，所有科技手段的应用都必须围绕人文研究的需要来展开。

这一原则同样可运用到人类智能研究上，也就是说，我们用实验方法研究人

的大脑神经网络的结构、认识大脑的各种功能以至破解意识之谜时，都存在类似于数位人文研究中两类不可化约的变量。一类是因果性（互为因果的网络）的，即可以用神经网络自动机（今日人工智能方法）加以分析（或模拟）的；另一类是内省性的，它类似于人文研究中需要用研究者的智能去理解的内容。对人类智能的深入认识必须同时运用这两类变量，将其投射到用神经网络自动机（即目前所谓的人工智能）的研究上，可以直接得到的推论是，AlphaGo 无论怎样通过深度学习进化都不会具有人类智能。

我在《关于意识的哲学思考》一文中，指出意识的解释必须将行为主义方法和内省方法结合起来。如果没有行为主义模型，该研究不能通过实验来证明。但意识绝不是仅仅靠输入—输出的因果性模式能把握的，故必须把因果模型和内省变量结合起来。在此意义上，必须意识到意识的解释不能排除意识。正因如此，在人类智能研究中，必须发展出一种将科学与哲学结合在一起的新方法。我称之为意识解释的递归方案。

它可以简述如下：在意识（人类智能）的研究中，每一次都需要涉及两批不同性质的变量（参数）。一批是行为主义的变量（参数），我们记为 B 集合中的元素，它是可以用实验测量并用来建构科学模型的。另一批是只有通过人的内省才能理解的变量（参数），我们记为 C 集合。在每一次解释中，必须用 B 集合，因为只有这些参数形成的关系可以用实验证明；但单纯用 B 集合中的元素是不够的，我们必须附加 C 集合中的元素；附加之所以可能，是因为我们有意识，可以用意识理解意识。事实上，正是基于可理解性，构成的整体模型才是合理的（虽然不是每一个细节都可以用实验检验）。

表面上看，因为解释中包含因素 C，对意识的科学解释仍没有最后达成。但我认为，只要采用一种类似定义递归函数的方法，可以将解释中 C 类因素不断化约，使其为 B 集合中的元素和更原初的意识因素之组合。即随着每一次解释向前推进一步，研究者必须注意采用 C 集合中不同的元素（避免循环论证），并去发现更为基本的元素。我们可以期待内省的意识因素越来越少。也就是说，只要意识解释的递归方案不断顺利展开，意识之谜或许在有一天可以解开。

我在《关于意识的哲学思考》一文中还提出，伴随对意识研究的深入，实验测量与人文思辨的界限会越来越模糊。但是这两类变量仍是不可以化约的，其根本原因是人有自由意志，即人的主体性。它不可能被还原为因果性。

## 被忽略的内核：主体的自由

如果我们承认人是动物进化来的（这一点似乎毋庸置疑），既然 AlphaGo 这样的智能只相当于动物本能，为什么不能想象如同物种演化那样，具有生物本能的神经网络在学习过程中突然涌现出人类智能呢？这正是当前人工智能讨论中另一个经常使人们进入误区的观点。

确实，能否使用符号是人和动物的本质区别。早在 19 世纪，德国哲学家恩斯特·卡西勒（Ernst Cassirer）指出人是会使用符号的动物，人的智能可以更准确地定义为创造符号及其使用规则，并自由使用符号来与同类交流的能力。这一定

义是当前科学界的共识。前面我在论述人类智能四个基本层面时，每一个层面都涉及创造和使用符号。正因如此，从动物向智人的飞跃亦被简化为发明符号和使用符号，它是用系统演化中的“涌现”来说明的。

在中国十分走红的《人类简史》正是这样概括智能和社会加速进步的机制：“智人主要是一种社会性的动物，社会合作是我们得以生存和繁衍的关键。”“只有智人能够表达关于从来没有看过、碰过、耳闻过的事物，而且讲得煞有其事”，“传说、神话、神以及宗教也应运而生”；而“通过文字创造出想象的现实，就能让大批互不相识的人有效合作，而且效果还不止如此。正由于大规模的人类合作是以虚构的故事作为基础，只要改变所讲的故事，就能改变人类合作的方式”。这使得“智人就能依据不断变化的需求迅速调整行为。这等于开启了一条采用‘文化演化’的快速道路，而不再停留在‘基因演化’这条总是堵车的道路上。走上这条快速道路之后，智人合作的能力一日千里，很快就远远甩掉了其他所有人类和动物物种”。

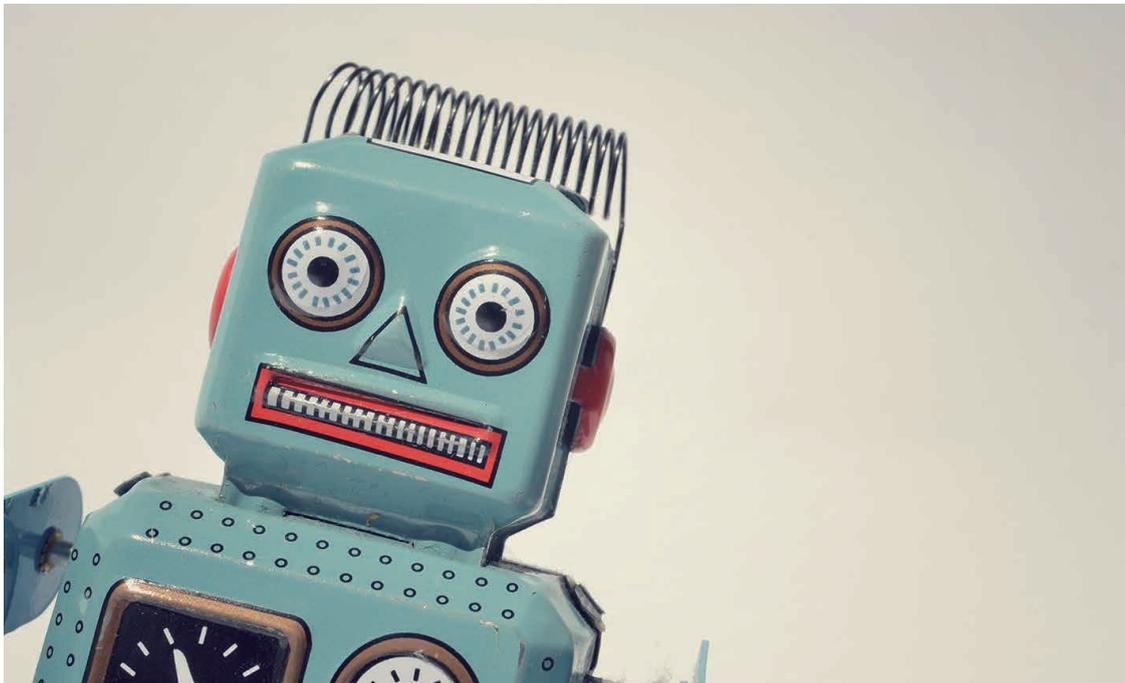
该书勾勒出人类使用符号对社会形成的意义，以及文化如何加速人类智能的进化，这无疑是正确的。但《人类简史》却没有揭示人创造符号、使用符号沟通、建立社会，以及文化演变背后起关键作用的内核，容易使人忽略人类智能和社会之间的关系，从而导致对智能“涌现”和加速进步的错误概括：这些能力似乎可以仅仅从神经网络自动机的学习过程中自行产生出来。

具体而言，第一，创造和使用符号需要一种仅仅通过反馈学习的神经网络自动机不可能具有的能力，这就是主体的自由。两台 AlphaGo 可以互相沟通，或许人不知道它们在讲什么，但是它们有“对象”意识吗？这里的关键是，什么是用符号指涉对象？其前提是符号和对对象关系的任意性，因为用符号指涉对象，只是主体间的约定。对同一事物，不同语言进行表达的词汇可以完全不一样。《人类简史》一书只从“讲故事”的角度来理解符号使用与人类社会的发展，而没有意识到主体的自由是语言发明的前提。

如果没有自由的主体，人只是对外来刺激做出反应，并通过反应效果的反馈来改变神经网络结构的自动机，根本不会发明符号并用它来表达对象。什么是主体？什么是主体的自由？虽然哲学家一直在思考，但至今对其认识不甚明了。近年来，用 DNA 考古追溯人类起源，已搞清智人起源于 20 万—30 万年以前，即一种会使用语言、具有与现代人相同心智的人已经存在，从此，人类将自己和动物界完全区别开。确定无疑的是，在使用语言的背后正是主体的出现和主体的自由，但对于推动这一巨变的机制，可以说是一无所知。

第二，当人通过语言组织成社会后，自我意识开始复杂化。在这一过程中会发生突变，这就是人可以进一步意识到自己（主体）是自由的。“人是自由的”乃是创造符号之前提，而“人知道主体是自由的”是一种二阶思维，即对自由的自我意识。这是主体性又一巨大进步，它通常被称为人具有自由意志。今天经常看到一些研究，认为自由意志只是一种假象，人的行为是因果性的（被决定的）。

这些研究之所以陷入误区而不自知，就是在智能研究中忽略内省变量（或以为它可以化约为行为主义变量）。其实，每一个人只要扪心自问，都知道自己是有自由意志的，存在对“善”“恶”“对”“错”进行选择的自由。如果人没有



自由意志，道德对人便毫无意义，高度复杂的社会组织以及可继承性的文明不可能存在。人在何种条件下意识到自己（主体）是自由的？对于这一革命性变化之原因，20世纪至今的人文研究已获得了巨大进展，这就是超越突破的发生和轴心文明的形成。也就是说，人的自由意志不仅是社会意识的属性，还是对社会意识反思的产物。

我在《轴心文明和现代社会》一书中将超越突破定义为人从社会中走出来，寻找不依赖于社会的终极价值，让其来组织社会。从此以后，人类社会告别古文明，进入一种有不死文化传统可继承的社会。高级宗教和道德起源了，不死的文化价值系统得以产生，成为智能进一步进化的载体。

可惜的是，这种基于人文和历史的研究，虽对于揭示智能的本质不可缺少，但因人文精神一直处于认知科学和人工智能研究之外，不被科学家理解。智力加速发展的机制被简单归为语言和古代社会本身，而不知道轴心文明以前的古文明的文化常在社会演化中灭绝。

智力进步第三种更重要的力量，来自人终于认识到自己应该是自由的。这是什么意思？人知道自己是自由的，并不意味着个人自主成为社会组织原则。在传统社会，自主的个体生活在终极关怀或道德价值规定的有机体内，他们的合作和创造力的发挥一直受到有机体“容量”的限制。只有人认识到自己应该是自由的，自由的意义才能超越其他价值，成为应然社会的组织原则。

现代科学的诞生是智能最伟大的革命，它和现代市场经济的出现同步，其背后是一种可以容纳自主个人无限制发挥自己创造性，并和其他主体合作的社会组织方式。这一切可以归为“自主性成为应然社会的组织原则”。人工智能的符号

主义学派高度重视数学公理化思维模式，但他们没有想到，这种思维模式只有在现代社会中才能成熟。也就是说，从人类智能摆脱了种种天然桎梏并开始突飞猛进，到人工智能研究有可能出现，都是基于现代社会的起源并日益成为人类文明的组织框架。

## 人工智能与地外文明

一旦理解智能（社会性）进化存在着上述三种推动力量，人工智能革命对现代社会带来的冲击也就一清二楚了。或许有一天神经网络自动机在学习会发生不可思议的突变：涌现出主体的自由并发展出它们的语言，和其他神经网络自动机建立社会。但它们取代人类社会同样要经历类似于人类社会演变——从部落社会到古文明、轴心文明再到现代社会的产生。也许该过程正在宇宙某处发生，但在外星文明被发现前，这一切和人工智能冲击当代社会没有什么关系。

既然如此，我们又如何看待人工智能对现代社会生活的巨大影响呢？就其本身而言，它和历史上有过的新科技带来的生活方式和生产方式大变革相似，并不会改变现代社会的基本结构。20世纪初，英国文学大师福斯特（Edward Morgan Forster）在《大机器停转之日》中描绘了如下场景：有台大机器照顾着人类的衣食住行，安排着人类的一举一动。但有一天，这个精心设计的、全知全能的、无所不在的大机器停转了，社会很快陷入崩溃状态。其实，这本是对20世纪极权社会的想象。但20世纪的历史和这一预言相反，现代社会的危机如法西斯主义的兴起与其说是新科技和新生产方式带来，还不如说是民族主义和现代民族国家本身存在着缺陷。

今日对人工智能冲击的忧虑，重要的不是其本身，而是现代社会包容一日千里科技革命的能力急躁地退步，其背后是现代社会立足的两大支柱本身受到科技革命的侵蚀。现代性的前提是科学理性与人文信仰的二分，当科学理性等同于技术，意味着它已异化。“上帝已死”和道德被等同于追求利益，表明终极关怀开始退出社会。如何安顿个人生命的终极意义？一个由没有道德、信仰的人组成的社会是否可能容纳科技和经济的进一步发展？这都是人类文明正面临的巨大挑战。

也许，现代社会的衰落在短期内不可避免，但人类智能长时期后退是不可能的。青峰在《让科学的光芒照亮自己》一书的修订版序言中，曾提及阿西莫夫（Isaac Asimov）的著名科幻系列小说《基地》。这本书的主题是银河系文明面临不可避免的衰落之时，为了缩短黑暗过渡期、保留今后文明复兴的种子，人类在星系遥远的边陲分别建立科学和人文两个基地。

阿西莫夫并没有谈及文明衰落的原因，但青峰从他把科学和人文作为两个互不往来的基地的设想中，猜想阿西莫夫很可能认为文明衰落是科技过分发达被专业化异化和人文精神衰落引起的。不管银河帝国的衰落的原因是不是科学的异化和人文精神的丧失，现代社会的重建只能依靠科学和人文两大支柱。

摘自《经济观察报·书评》

# 群魔乱舞，如何共舞？

王海鹰

不必焦虑，模式并不重要，重要的是紧紧把握人性，与魔共舞，这个魔舞着舞着，就会成为你的女朋友。当你恐惧这个市场时，你觉得它是魔；当你把握住这个市场时，这个魔会越来越美。

去年年底参加一个客户的经营分析会，这个客户是业内的行业巨头，市场占有率是绝对的第一。在会上，老板叹了一口气说：“我们大品牌一手遮天的日子一去不复返了。”

我安慰他说：“×总，不必如此悲观。”

他说：“以往我买断央视主要栏目，那些小品牌根本就没有说话的机会；现在麻烦了，一个网红都能在市场上掀起一股妖风，群魔乱舞的时代到了。”



确实，我们这一代或几代人其实是很惨的，生活在一个飞速变化的时代，就像大海中的一叶小舟，随波逐流，刚刚学到或刚刚实践完的知识与技能，很快就被颠覆。20世纪90年代初，只要在工厂拿到批条，到厂门口卖条子就能赚钱，那时的营销就是公关工厂的关键人物。记得1995年，我在青岛一个著名的家电企业搞到了2000台冰箱的批条，在工厂门口就有人以每台300元现金收我的条子，一转手就赚60万元，那可是1995年的60万元。

到了1996年，仅仅一年之隔，家电就没这么紧俏了，家电企业开始“杀大户”，把经销商直设到地级市，并配备售后服务，开始做终端、做促销，迅速颠覆了我们的认知。我们不搞公关了，开始做陈列，做培训，做促销，做广告。当时我所在的家电批发企业，是江苏的家电第一销售大户，我们老总与苏宁的张总是师徒关系（老商业人都以师徒相称）。张总对这个师傅非常尊重，一次饭局我在场，张总问我们老板：“×总啊，我们家电批发的生意还能做多久？”我们老板说：“一辈子做不完，中国人口太多。”后来我们才发现，当时张总已意识到家电批发生意的局限，开始布局未来的家电终端，把握住了第一个风口。

2006年时，京东成立了“打苏宁办公室”，我们觉得特别可笑，小小京东，居然敢跟家电零售巨头苏宁叫板，真是不自量力。不过现在什么格局，不用我多说了。但是，京东从此就坐稳了吗？答案是否定的，颠覆京东的人已经到来，还有一大波在路上。

面对这飞速的变化，我发现，很多企业都患上了互联网焦虑症，对市场的把控能力大幅下降，开始变得患得患失，手足无措。我们作为为企业提供营销策划的公司，更是经历了一个梦魇般的过程，经过一段时间的凤凰涅槃，总结了一些心得，与大家分享。

## 要知道变化的根源在哪里

很多企业在研究市场变化时，围着表象去研究，比如，最新的电商渠道，最火的网红，最新的直播模式，微信公众号也开始直播卖货了……其实不必焦虑这些浅显的变化，一切变化的根源在于一个字：人！人变了。人的变化首先表现在价值观在变，我们企业不能再老掉牙的价值观去评判新的消费者了。

1985年，我在学校打篮球，当时有个不成文的规定，男队必须帮女队做拉拉队，女队必须帮男队做拉拉队。一次我们帮女队做拉拉队，一个女篮队员在比赛过程中抢球不小心被对方拉下了运动裤，露出了半个屁股，第二天我们得到噩耗，那个女篮队员感觉无脸见人，头天晚上上吊去世了。这种微不足道的事情若放到现在，这个女孩会上吊吗？翻开抖音、小红书，恨不得自己脱下来给人看。

人的价值观变了，企业在做品牌形象与品牌传播时，不能再死板了，很多“骚、浪、贱”的品牌正鲸吞传统品牌的市场。很多传统大品牌一脸茫然，不知道问题出在哪里，甚至于一些企业家小心翼翼地说：“王总啊，不能请明星代言呀！明星虽好，一旦出事我们品牌就完了。”换在以前，这个理由成立，但前几年我一个客户请明星代言，后来那个明星出事了，企业负责人第一时间打电话给我，说完了完了，这可怎么办？我当时也有些慌，后来发现：销量不仅没有下降，还大

幅度提升了，因为该明星的流量增加了，吸引了更多人的关注。

当今的消费者不会愚蠢地认为某个明星出个轨，代言的产品质量就不行，消费者对明星绯闻、丑闻的容忍度已空前宽容，即便在网上骂两句，也只是刷刷存在感，根本就不会怎么样。消费者的价值观彻彻底底地变了，企业也随之而变，变什么？变观念！

## 消费者的消费观在变

随着老一代人慢慢退出历史舞台，新一代年轻群体成为社会中坚力量，他们没有饿过肚子，没有经历过物资匮乏的年代，自然不会像老一辈一样省吃俭用。中国市场以前的机会叫“从无到有”，人穷，只要有就行，不必讲究。而接下来的市场机会是“从有到好”“从大众到小众”。

这些年来，我们每次为客户做全案营销策划，争论得最多的就是定价，我的胆子也在这些年定价过程中越定越大，直到非常坚定。企业销售人员总是激烈反对我们的高定价，觉得根本行不通，但无数次事实证明，我们是对的，不要低估当今主力消费人群的购买力，不愿凑合已是当今消费者的主流消费观。

前段时间权威部门发布了全国各省份的离婚率，前5位省份离婚率平均为41%。很多人不敢相信，但事实就是如此，离婚率高意味着什么？意味着社会的进步，人性的自由，不愿意凑合，婚姻不愿凑合，消费更不愿意凑合，这个点关系到企业一系列的产品规划与定价体系，千万不能忽略。中国市场“从有到好”的机会正挥汗如雨地飞奔而来。

## 阅读习惯的改变

很多客户跟我讲，广告不知道怎么投了。确实，以前只要把握住电视、户外、报纸这三大媒体，广告投放相对简单。而现在，消费者很少看电视了，报纸也基本消失了，投互联网吧，内容太多，每一样都不错，抖音不错，微博也还行，小视频又火了，信息流也不错，究竟该如何投？企业的预算也不是无限量的，不可能每个地方都投放。

在浩瀚的互联网平台上，每个人阅读的内容千差万别，但不管你是谁，不管你有什么收入什么爱好，在你看完财经、八卦或某个独特主题后，都会回到朋友圈。在非互联网时代，我们要对电视媒体进行广告轰炸；在互联网时代，我们首先要对消费者的朋友圈进行广告轰炸。但电视是公域媒体，朋友圈是私域媒体，如何有效地对朋友圈进行广告轰炸呢？

我们现在通过在某地拉一个500人微信群的方式，定期在群里抽产品奖励，在运营成熟后，每次抽奖前要求成员发一条微信推文，500人发推文，理论上可以影响10万人，但实际运营下来可以影响到3万人左右，所花的费用不及以往报纸广告的百分之一，影响力却超过了以往的报纸，这只是我们互联网广告传播的“实战秘方”之一。

企业运营自己的私域媒体，关键要专心专情，不要总想着用一夜情的方式去



运营私域媒体，首先要从企业传统的营销组织架构开始颠覆。传统的营销组织架构，已不应当下的营销环境，企业必须有一批“玩手机”的人，企业在营销组织架构、运营细节、费用预算、人员考核等方面全方位配合，而不能墨守成规。至于常规网红、信息流、短视频传播就不一一细说了，那些都是公开的方法。“传播秘方”需要我们去挖掘体会，互联网的传播并没有形成定式，才刚刚开始。

至于新型的销售渠道、网红带货、公众号直播等所谓的新物种，没有什么高深莫测的，你就当它们是传统的一个销售渠道，及时跟进，了解该渠道的运营规则，及时匹配规则，对组织架构、人员配备进行改良跟进，没什么难的，难的是人性与传播。

前段时间我去甘肃景泰，参观了当地的永泰古城，发现一个很普通的箱子。本来不会多看它一眼，客户跟我讲，这是当年将军夫人用过的箱子。人，永远对人最感兴趣，我慢慢打开箱子，体会千年前，在一个皓月当空、狼烟四起的冬天，将军夫人打开箱子时的心情。一个普通的箱子，瞬间就有了灵魂。互联网时代的市场再群魔乱舞，舞的都是人性，什么抖音、微博、朋友圈、小红书，再上蹿下跳，都脱离不了弗洛伊德对人性的定论。所以，不必焦虑，模式并不重要，重要的是紧紧把握人性，与魔共舞，这个魔舞着舞着，就会成为你的女朋友。当你恐惧这个市场时，你觉得它是魔；当你把握住这个市场时，这个魔会越来越美。

摘自《销售与市场·管理版》

# “以形媚道” ——记李中耀的艺术道路

露西

李中耀，曾求学于南京师范大学美术系，曾受业于该校著名美术教育家、画家徐悲鸿先生同期留学法国的秦宣夫、黄显之、杨建侯等著名教授门下。又是美术教育家刘海粟先生担任院长的南京艺术学院的研究生。他深得这两个全国著名高等艺术学府的真传，奠定了他以西画见长扎实的艺术造型功底。

初到法国时，在欧洲时报董纯老师采访他的时候，他这样回答：“实际上我是身不由己，偶然一个机会来到法国，不想，十多年来竟站立在两种文化撞击的风口浪尖上，感觉天天在接受挑战。”李中耀在后来的二十多年在法的艺术实践中，频繁参加画展，以文化会友，以画会友，在与法国朋友的交谈中他不停地探讨着中国文化和西方艺术之间的异同。这位对于中国传统文化有着系统研究和良好素养的学者、画家在刻苦钻研，在勇敢探路。

在深入学习研究法国文化艺术的同时，他注重借鉴西方视觉来反思中国传统文化，将中国画中所蕴涵的浓重东方哲理意识与西方现代绘画语言相结合，寻找中西文明汇合之道，尝试推动和丰富中国艺术现代化。2012年，



《春潮带雨晚来急》100cm × 100cm



《霞莫尼山》100cm × 100cm

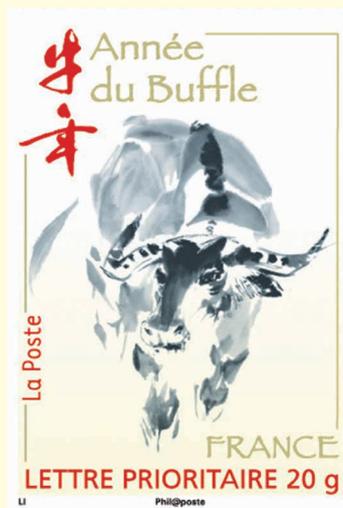


《海》67cm × 135cm



《十二生肖 - 鸡》30cm × 40cm

他的《海光月影》作品作为唯一的华人作品被选入极其难进入的法国海洋艺术沙龙（由法国官方主办）中，并在这法国第四十二届海洋沙龙展中获奖。李中耀介绍说，经过多年摸索和尝试，他最后选择采用中西合璧的方式来描绘变化莫测的海洋：“中国文化历来对水有一种崇拜，无论是上善若水还是它以柔克刚、百折不挠的精神，水都能洗干净别的东西，把污垢留给自己。我想通过绘画体现水的这种牺牲精神和高尚品格。”法国著名汉学泰斗汪德迈教授认为中国画家中能画水和海的不多，而“李中耀大师把自己的艺术创作和教学



《十二生肖 - 牛》30cm × 40cm

工作都奉献给了‘墨，和水’（水墨），我们所说的这种中国特殊的表现形式，是指在纸上用墨来表现”。他的“海”的系列画画得好，正是因为“李中耀先生的‘海的波涛’系列水墨画正是源于深厚的中国传统文化。他的海的作品是一组美好的大海之诗，正因为他很了解西方的抽象艺术，故此他很好地借鉴了西方艺术，同时并未受具象的束缚，不是没有形，而是超越了形象，他的画中承载着转喻的意味，以形媚道”。

在中法文化年大型文化交流活动期间的2005年初，法国邮政局在法国正式发行中国生肖邮票鸡票，1月29日和30日两天法国邮局为中国纪念生肖邮票在“白袍厅”举行了首发仪式，邮票上的高卢雄鸡寥寥数笔，栩栩如生，该邮票票面上的中国书法“鸡年”以及五连张底板上的“中国新年”几个红色行书书法由李中耀先



《十二生肖 - 虎》30cm × 40cm

生书写，这是法国自 1849 年开始发行邮票以来第一次推出印有生肖和汉字的春节贺岁邮票。自 2005 年开始法国发行中国生肖邮票直至 2016 年，除了鼠年由何一夫设计外，均由李中耀独立创作设计。他设计的这些中国生肖邮票深受中法两国人民的喜爱。生肖邮票每次发行时，都得到中国大使馆和法国邮局高层领导的支持，孔泉大使参加蛇年票发行仪式上应邀致辞，他对蛇年邮票设计者李中耀及其夫人表示祝贺，感谢他们对传播中国文化所做的不懈努力：“看到今天有如此众多的集邮爱好者踊跃购买蛇票，刚刚法国邮政总局的朋友又告诉我，蛇年邮票的发行量达 130 万枚，令人惊喜。这既体现了法国民众对中国生肖邮票的认可，也体现了他们越来越了解中国文化的内涵。”。

李中耀是一位对于中国传统艺术有着系统研究和深厚素养的学者画家。对于自己，他曾这样说：“如果说画家分画院和学者型的话，我属于后者。因为在我的艺术生涯里绘画、教学、写三者是并列的。有时以画为主，有时以教学为主，而在假期中常常被写作占据了好多时间，可能在艺术学院当过老师的人都有这样的体会。”旅法近 30 年来，在深入学习研究法国文化艺术的同时，他注重借鉴西方视觉来反思中国传统文化，将中国画中所蕴涵的浓重东方哲理意识与西方现代绘画语言相结合，寻找中西文明汇合之道，尝试推动和丰富中国艺术现代化。[印]



李中耀

毕业于南京师范大学美术系，之后又于 1986 年到 1989 年间获南京艺术学院的研究生学位。1990 年赴法后，毕业于法国巴黎先贤祠 - 索邦大学造型艺术专业，获博士前硕士学位。李中耀现为中国南京艺术学院和巴黎中国文化中心的荣誉教授，在巴黎中国文化中心教授中国书法和绘画。

在法二十余年，李中耀致力于绘画艺术和教学工作，他擅长书法和花鸟动物山水。李中耀曾于 2002 年至 2005 年，在法国文化部当时的部长朗格提倡加强艺术教育项目之中，为巴黎市市政府艺术教育委员会连续工作两年，任书法教师。李中耀先后九年为法国邮政局设计创作了中国生肖纪念邮票，除了鼠年由何一夫设计外，连续很多年均由李中耀独立创作设计。李中耀教授 2006 年成为首位在法国参议院获得“法兰西勋与奉献”金质勋章的中国艺术家。

## 旅法艺术家李晓红的艺术作品



《秀竹清风》50cm × 70cm



《山》80cm × 50cm



李晓红

法国巴黎第一大学造型艺术硕士，巴黎索邦大学考古艺术史博士。博士论文《神龙：中国古代龙图像学》曾获得法兰西学院奖（儒连奖），并已于2000年在法国友丰书店出版。现任教于法国阿尔多瓦大学外国语言文明系及巴黎索邦大学考古艺术史系，并为巴黎索邦大学远东文化研

究院研究员、香港大学饶宗颐学术馆名誉研究员、广州市饶宗颐学术馆顾问委员会顾问。主要从事中国古代龙凤文字与图像研究、中国书画造型艺术（近期课题：简帛文的书法演变）、敦煌研究以及中国近代留法艺术史研究。 

@ 陀螺凡达可：

在《黑暗骑士》公映的十一年后，终于有一部能与之相提并论的同类电影了。扭曲，震撼，一次进入深渊本体的角色研究，一场庆祝疯狂和悲剧的黑暗大狂欢。凤凰的表演是碾压式的，奖项根本hold不住。

@ 谋杀游戏机：

完全不是超英片，就是一个以普通底层小市民为主角的犯罪片，大概也是这些年漫威DC所有电影里人性剖析最深刻的一部。影片对哥谭市有着出色的氛围营造，阴暗潮湿的道路，满目垃圾的街头，一触即发的暴动气息，这样的环境，再加上悲惨的身世、糟糕的一天，足以把一个老实的可怜人逼向深渊，从理性善良一点点变得麻木和疯癫，每一步转变都真实可信。杰昆·菲尼克斯瘦骨嶙峋的样子让人心疼，毫无疑问，影帝级的表演，“希斯·莱杰后再无小丑”的话可以收回了。

@ 刘小黛：

当小丑逐层黑化，恶之念开始爆裂成花。人们总会爱看 loser 的悲剧，他不是超级英雄，而是彻头彻尾的寄生虫。被迫害以及 cult 施虐，贯彻萨德美学，拉斯冯提尔式人性本恶，黑暗中的舞者，只有人制定的规则框架出虚假的“善”。最后暴乱直射如今的集体宣泄反政府主义。杰昆·菲尼克斯演技内外兼修，让人揪心，头皮发麻。现实魔幻，清醒的人被当作不可捉摸的魔鬼，旁人伪善的举动比恶人本身更是一种伤害。

@Starcture：

看完全球首映激动地打卡！剧情节奏感满分，内涵思考张力满分，艺术戏剧性满分，人物塑造满分。所有奥斯卡大奖给它都不过分，因为此片足够划时代地宣布，超级英雄的时代结束了。菲尼克斯值得一座奥斯卡，表演太带情绪了。



## 《小丑》

导演：托德·菲利普斯

编剧：托德·菲利普斯 / 斯科特·西尔弗

主演：杰昆·菲尼克斯 / 罗伯特·德尼罗 / 马克·马龙 / 莎姬·贝兹 / 谢伊·惠格姆

简介：电影《小丑》以同名DC漫画角色为基础，由华纳兄弟影业公司发行。本片的故事将独立于DCEU之外，故事背景设置在20世纪80年代，讲述了一位生活陷入困境的脱口秀喜剧演员渐渐走向精神的崩溃，在哥谭市开始了疯狂的犯罪生涯，最终成为了蝙蝠侠的宿敌“小丑”的故事。



# 视野英才教育

SHI YE YING CAI

名\师\状\元      高\效\提\分



关注视野英才教育公众号  
0元领取高考状元提分课



百丈

宗阳堂

CHONG YANG TANG

— 始于1871 —

百年间六代人匠心力作  
非物质文化遗产 | 道家炭焙老白茶技艺

中国道家炭焙老白茶发源地

产于中国长寿之乡——柘荣  
太姥山脉主峰东狮山海拔1480m

福建省百丈岩茶业有限公司

地址：福建省宁德市柘荣县岭边亭坪岗17号 咨询热线：400-9188-991