

献给

今天的企业家

明天的企业家

和后天企业家



夜郎古®

酱香型
酒精度: 53%vol 净含量: 500ml
YELANGGU 酒 JIU
贵州古仁替市茅台镇夜郎古酒业股份有限公司

夜郎古® 大金奖

中国高端酱酒

- | | | | | |
|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1 | 2 | 9 | 8 | 7 |
| 1年 生产周期 | 2次 两次投料 | 9次 九次蒸煮 | 8次 八次发酵 | 7轮 七轮取酒 |



WYNDHAM®

Lanzhou

兰州海悦温德姆酒店

诚挚邀请,
欢迎光临!

美丽兰州

昨日重现

YESTERDAY ONCE MORE



咖啡
&
茶座

TEA & COFFEE



兰州海悦温德姆酒店F4/美丽兰州(昨日重现)酒吧
分机号: 0931-8855555转6998 | 手机/微信: 13919921661

地址: 甘肃省兰州市
城关区东岗西路55号



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA



壹私行

PRIVATE BANKING

您好，我是壹

中国农业银行于2020年发布的全新私人银行品牌
运用金融和非金融的工具，为高净值人群提供定制化
满足其财富管理、家族传承等需求

私行

服务



壹私行

“游戏”与“劳作”的辩证法

那天特地去直播间看看老俞。一股悲凉袭来的同时又肃然起敬。老俞在直播间里显得老练又木讷、狡黠兼朴实，大手大脚地站在中间，话也不多，不时“嗯啊”回应，给年轻的属下做绿叶。


大概包括俞敏洪自己，谁也不会想到，一个直播间里的点子，就会挽救一头眼瞅着要沉默的巨兽。当然，同样谁也无法断定，这艘巨轮是否因此会迎风破浪，驶出险滩。毕竟，那些更招人喜爱的“小姐姐们”也已是春风吹又生，红过又绿过。

唯一可以肯定的，这是一个永远无法按既定逻辑出牌的时代。三年疫情，带来的一个感觉就是“活在当下”——尽管不是如那些美妙的鸡汤所教导的，以恬静和怡然超越对未来的盲目追逐。今天人们活在当下，有点儿类似购物潮中的“抢购”。一不留神儿，货架上就没了你的机会。

这就是“游戏”与“劳作”的新辩证法。“游戏”最具诱惑性的，就是它无法预料结局，赌徒在倾家荡产一刻还愿意赔上身家性命，就是因为他总觉得还有机会。的确，即便是有“庄家”坐镇，还是有人碰到了那个微小的机会。正是有了这样的刺激，“游戏”会让人忘记身外的世界。那种投入与痴迷，便成了家长们千夫所指的各种“瘾”。实际上，在劳作中的忘我与投入，也是一种“瘾君子”。只不过，人们却神化之为超越，似乎只有圣人会将艰苦的劳作当作游戏，一旦开始就欲罢不能。

今天的“风口”，大大提升了人们对“天气预报”的关注。其实，天气预报还是一种试图掌握规律化的逻辑，真正处在“风口”的人，无论上风还是下风，没有哪个是靠规律算出来的。说到底，恐怕都是有一种“游戏”式的喜爱。老俞在直播间里的种种表现，带着某种孩童气。一旦投入游戏，哪个孩子不是明明知道“假戏”，也要一本正经地“真做”呢？劳作者看来是枯燥无聊的重复，对游戏者来说，每次都开始得急不可待，进行得兴味勃勃。

自然，以游戏的态度对待劳作，离不开劳作的目的。老俞说过赚钱不是目的，一定有矫饰的成分在；但对游戏而言，这个目的又被一种过程的投入感掩至次要地位，故而老俞的话确乎又言之凿凿。如果说，近代清教徒曾有某种以“赚钱”本身为乐趣，那么在今天的数字时代，“游戏”的不同在于，一方面它要渗透到所有的劳作之中，而且，还要求人们要经得起 game 突然 over 的各种折磨。

在当下这样一个渴求各种“治愈”药方的时代，与其找别人的“二舅”，不如在每次棋局终了之时，再添灯续盏，重开一盘。而既然棋局重开，不妨就想法子去“赢”上一盘！



岁月如歌 孜孜不倦



全国统一服务热线: 400 009 8336

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 夏志勇 田 广

葛俊芳 赵 涛



本社所付作者稿酬, 包括纸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 / 社长 包国宪

副总编 / 副社长 夏志勇

编辑 赵 涛 王雯雯 李雪琴 冯 丹

美术编辑 梁兆林

网络编辑 慕雅琼 史 芮

发行部主任 夏志良

运营 兰州视野传媒科技有限公司

总经理 刘青川

副总经理 韩军红

联系电话 0931-4641659
13919165027

法务 上海兰迪 (兰州) 律师事务所 /0931-8312777
甘肃豪仁律师事务所 /0931-8405745

印刷 兰州银声印务有限公司

标准刊号 ISSN1006-6039
CN62-1117/G

广告发布登记编号 62000005

邮发代号 54-12

社址 兰州市城关区雁园路 601 号甘肃省商会大厦 A 座 1802 室《视野》编辑部

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)

传播先进理念 搭建共赢平台
提升经营智慧 促进区域发展

业务体系



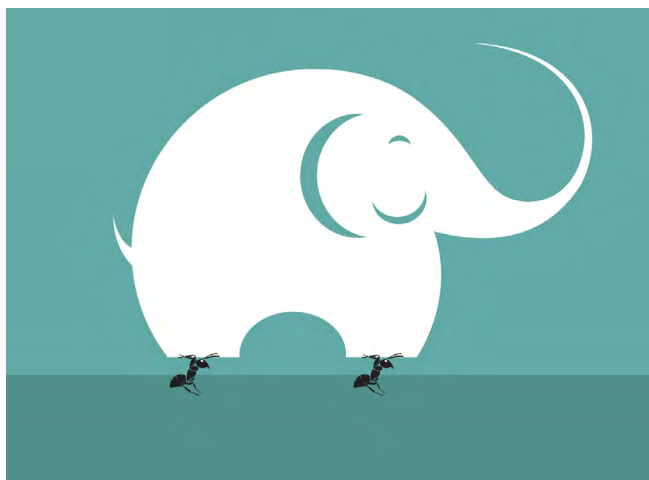
企事业单位战略咨询顾问服务
中高层管理人员领导力提升培训
大型文化活动、会议论坛策划执行
中小企业管理培训中心平台搭建



甘肃赢在前沿企业管理服务有限公司

地址：甘肃省兰州市城关区雁园路601号甘肃省商会大厦A座1802

电话：0931-4642898 15693443623



P18 **燃点话题**

当下需要什么样的企业家精神？



思想力 Keen Thinking

- 22 凯文·凯利：未来十二个趋势
- 28 如何带出强悍的团队？
- 31 企业如何打造“朋友圈”？
- 36 一年了，左晖的遗产还剩什么？



深响 Deep Impact

- 41 金融学教授，五年造出上市公司
- 48 地表最疯狂独角兽



实践 Practice

P52

一辆自行车笑收180亿



- 54 仅靠经验做不好企业，那我们靠什么？
- 60 做好七件事，你的数字化才不是空谈

案例 Cases

- 64 数字化之下的组织悖论
- 66 App工厂集体熄火，互联网再无产品神话？
- 70 飘零的挽歌：微软最牛的视窗
- 76 几万元的虚拟鞋，到底在收割谁？

視野

THE MIRROR
FOR MANAGERS
管理通鑒



《视野·管理通鑒》创刊于2008年，由兰州大学主管主办、兰州大学《视野》编辑部出版发行，兰州视野传媒科技有限公司运营。本刊为高端管理类刊物（月刊），面向全国发行，以MBA/M-PA/EMBA学员、高校管理专业师生、企业家、高级经理人、中高层管理者、党政机关干部为主要受众。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。



管理通鑒公众号

商务热线：

13919165027

15693443623

0931-4641659



财富·
Salon

P103

互联网大佬都不想奋斗了？

- 106 格局未变？国际巨头爱彼迎撤离中国之后
- 110 Meta向元宇宙“跨出了重要一步”

心物·
Feelings

- 112 如果你做的事情毫不费力，就是在浪费时间
- 118 确定了，15.95万元一个！
- 121 人到中年：跑得越慢，才能跑得越远

商学院
Business P79

吉姆·柯林斯： 企业走向卓越的六大要素



- 82 裁员的门道
- 86 数字化转型，关键在“人”，最难也在“人”
- 89 KPI与OKR你会怎么选？



创造者
Creator

- 92 开发者思维，企业制胜数字化转型的全新方法论
- 95 小鹏汽车的高光时刻
- 99 同城零售：一场巨头和自己的较量



兰迪
LANDING

2021

周年盛典
Anniversary celebration



周年

上海兰迪（兰州）律师事务所
Landing Lanzhou Law Office

聚力 · 跨越

☎ 0931-8312777

☎ 18198005777

兰州市城关区南滨河东路5198号名城广场2号楼10层 www.landinglawyer.com



西班牙首相建议不打领带以节省能源

洗澡只洗四个部位、缩短路灯照明时间、扔掉旧冰箱、调低恒温器、开空调必须关门……为了应对能源危机，抵制俄罗斯，西方各国的节能“妙招”是一个接着一个。最近，他们又想出了新招儿——不打领带。

据路透社报道，西班牙首相佩德罗·桑切斯在新闻发布会上建议政府官员和全国各地的工作人员不要打领带，这样可以节约能源。桑切斯发表此番讲话时，正值极端高温天气席卷欧洲，且欧洲正面临能源危机。员工们不打领带就可以凉快些，降低空调使用频率，从而节省能源。

桑切斯指着自己敞开的衬衫领口笑着说：“我希望你们都注意到，我没有打领带。”“这意味着从能源角度来说，我们都可以节约能源。”桑切斯发表这番讲话当天，马德里的气温达到36摄氏度，西班牙另一座城市塞维利亚达到39摄氏度，欧洲大陆在过去几周被极端高温天气席卷。世界卫生组织22日发布声明称，创纪录的高温天气已经致使西班牙和葡萄牙的死亡人数超1700人。



拉脱维亚被俄罗斯断气

当地时间7月30日，俄罗斯天然气工业股份公司（简称俄气）宣布，由于拉脱维亚“违反了天然气采购条款”，俄气已于30日当天停止向拉脱维亚供气。拉脱维亚方面回应称，考虑到拉方原本计划在明年1月禁用俄罗斯天然气，俄方此举预计不会造成重大影响。

据塔斯社30日消息，俄气在社交媒体Telegram上宣布了这一决定，但没有提供任何进一步的细节。俄气写道：“今天，公司已经停止向拉脱维亚供应天然气，因为他们违反了天然气采购条款。”拉脱维亚天然气输送和储存运营商Conexus Baltic Grid的数据也证实，俄方从30日开始停止了天然气供应。值得注意的是，就在俄气宣布决定的前一天，拉脱维亚天然气公司29日透露，该公司正在通过一家中介购买俄罗斯天然气，以回避俄罗斯的“卢布结算令”。

猴痘疫情列为国际关注突发公共卫生事件

7月23日，世界卫生组织宣布猴痘疫情为“国际关注的突发公共卫生事件”。21日，世界卫生组织紧急委员会再次开会研判当前猴痘疫情，认为猴痘疫情已经构成“国际关注的突发公共卫生事件”。

世卫组织总干事谭德塞表示，尽管目前猴痘疫情影响国际交通的风险仍然很低，但其在国际进一步传播的风险明显。当前疫情在全球快速传播，但是人们对该病毒的传播新模式知之甚少，符合《国际卫生条例》中构成“国际关注的突发公共卫生事件”的标准。

谭德塞强调，尽管世卫组织宣布猴痘疫情构成“国际关注的突发公共卫生事件”，但目前疫情传播主要集中在男男性行为者中，尤其是那些有多个性伴侣的人。他呼吁各国与相关人群密切合作，提供有效信息和服务，防止疫情污名化。

纽约市长承认经济衰退

美国经济连续两个季度出现负增长，拜登政府却依旧否认经济陷入衰退。然而，美国“经济中心”纽约市的市长、同属于民主党的埃里克·亚当斯主张，美国处于经济衰退，“华尔街正在崩溃”。

英国《独立报》对此评价：纽约市长反驳了拜登对美国经济的乐观态度。然而，在晚些时候被问及，他是否认为拜登政府对经济衰退的看法是错误的时，亚当斯似乎收回了自己的话。他称：“我们会复苏的。总统会决定我们所处情况的官方说法，我跟随总统的领导，相信总统。”

5.5亿

《英国医学杂志》(BMJ)最新研究称,截至7月,全球已有5.5亿人感染新冠病毒,估算约有1500万人可能出现嗅觉问题,1200万人可能出现味觉问题。

自大流行蔓延以来,嗅觉丧失一直是感染新冠病毒的一个标志,但人们一直不清楚这类症状发生的频率或持续时间。

对此,研究团队分析了涉及3699名患者的18项先前研究数据。研究称,新冠感染后,估计有5.6%的患者在至少六个月内遭受嗅觉功能障碍,而4.4%的患者有味觉变化。以此推算,全球每20个新冠阳性的病人,就有一人出现至少6个月的长期嗅觉或味觉障碍。

2500万

在美国费城一家芝麻街主题游乐园的一场见面活动中,一名卡通人物在与其他白人游客接连互动后忽视了两个黑人小女孩的互动请求。视频传出后,芝麻街发表道歉声明,并辩称角色所穿的服装限制了他们的视线。

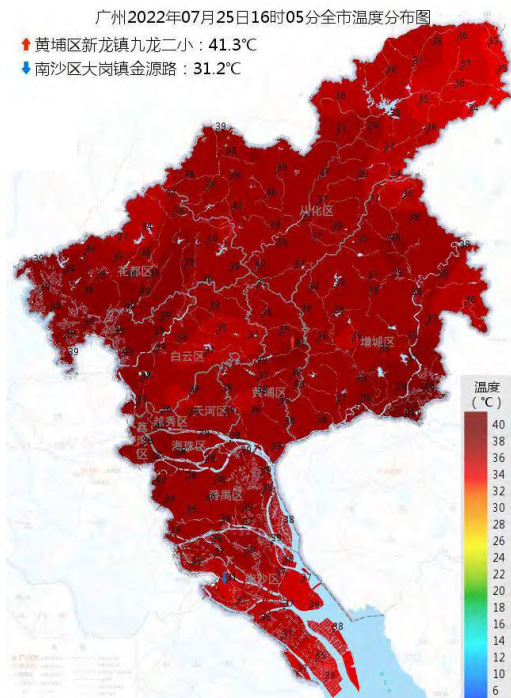
近日,黑人小女孩的家庭以种族歧视为由起诉芝麻街主题游乐园,索赔2500万美元(1.7亿元人民币)。诉讼指责:“游乐园的表演者更乐意与白人顾客打交道。”

2241.4万

广州连日来酷热难耐多区发布高温红色预警,居民用电量随之增加。广州市供电局称,7月25日13时42分,广州电网统调负荷首创历史新高,达2241.4万千瓦,比2021年最高统调负荷增长7.85%。

持续高温将引发空调负荷继续释放,广州市供电局预计电网统调负荷将进一步攀升。

受强副热带高压影响,广州市气温近日持续上升。广州市海珠区、荔湾区、白云区、黄埔区、花都区、越秀区、天河区发布高温红色预警。而中心城区如越秀区、天河区、荔湾区、黄埔区则是2006年以来首次发布高温红色预警。



200亿

乌克兰央行行长舍甫琴科告诉路透社,乌克兰的目标是在年底前与国际货币基金组织(IMF)达成一项价值为150至200亿美元的援助计划,以支撑饱受冲突蹂躏的经济。

在英国访问的乌克兰央行行长舍甫琴科表示,乌政府已向IMF提交了申请,现在正在和该组织就新的援助计划进行磋商。他向路透社表示:“IMF在战争期间一直是乌克兰的合作伙伴。我希望今年就开始这个计划。”

舍甫琴科称,这项新计划将允许IMF在两三年内以备用安排(短期融资,简称SBA)或扩展基金融资机制(中期安排,简称EFF)的形式向乌克兰提供150至200亿美元的资金,这将有助于乌克兰稳定经济、确保乌克兰经济恢复到战前环境,包括灵活的汇率、不限制货币市场、减少银行部门的不良贷款以及平衡的财政政策。

路透社称,这是乌克兰首次就所需援助向IMF提出具体要求。若成行,高达200亿美元的贷款计划将是继阿根廷之后,IMF目前提供的第二大活跃贷款。

苹果三财季营收增速放缓

美东时间7月28日美股盘后，苹果发布截至6月25日的2022年第三财季财报，当季总营收为830亿美元，同比增长2%，环比降14.7%，为连续第六个季度营收增速放缓；净利润194亿美元，同比跌10.6%。苹果当季业绩超出市场预期。

具体业务来看，占营收近一半的iPhone销售收入同比增长约2.7%，至406.7亿美元。苹果CFO Luca Maestri在财报电话会上称，尽管有外汇因素带来的逆风，iPhone销售收入仍突破三财季收入纪录，这得益于活跃用户在所有地区都达到了历史新高。

分地区看，苹果大中华区收入为146.04亿美元，同比下降1.07%。美洲依然为苹果第一大市场，实现374.72亿美元收入，同比增长4.47%；在欧洲市场，苹果实现192.87亿美元收入，同比上升1.82%。在日本市场，苹果录得54.46亿美元收入，同比减少15.75%。

恒大公布境外债务重组框架

2022年1月以来，中国恒大集团多次公开表态称，力争在当年7月底前提出初步重组方案。7月29日晚，该公司终于公布境外债务重组工作进展。此时释放的仅是初步重组框架。

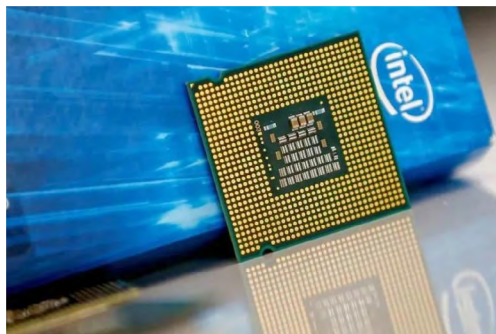
中国恒大在公告中提到，近一阶段，该公司一直与财务及法律顾问评估公司情况，以制定解决方案，逐步恢复公司经营，释放运营和资产价值。同时，该公司还与多个境外债权人及其相关顾问定期沟通，并对核心业务开展必要的尽职调查，探讨潜在可行的境外债务重组方案。

“尽职调查结果将作为制定境外债务重组方案的重要依据。”中国恒大称，但鉴于房地产行业现状及公司规模情况，尽职调查工作仍在推进中。

阿里巴巴进入美“临时退市清单”

毫无意外，在阿里巴巴发布2022财年年报后，SEC的“临时退市清单”进行了更新，阿里巴巴进入该清单，此前中概股公司均在发布2021年年报后进入这一清单。一同被列入该名单的还有蘑菇街和猎豹移动。

《外国公司问责法》是美国国会在2020年通过的法案，主要内容包括：在审计底稿未能被美国相关监管部门审计的情况下，这类上市公司将被放入“确定退市名单”中；如果该公司三年连续都在“确定退市名单”中，那在第三年后就会正式进入禁止交易（退市）程序（几个工作日就可以完成禁止交易）；公司在被放入“确定退市名单”后，需要提交额外的披露，包括中国政府对公司的影响力以及执政党相关人员在公司任职情况等。



英特尔为联发科代工芯片

进军晶圆代工领域一年多后，半导体龙头英特尔再度收获重要客户。7月25日，英特尔发表声明称，和联发科建立战略合作伙伴关系，联发科将通过英特尔晶圆代工服务制造用于智能终端设备的多款芯片。

英特尔并未在声明中介绍技术节点、代工产品的种类及数量等细节。英特尔IFS总裁Randhir Thakur在声明中称，联发科的产品每年驱动超过20亿台设备，是英特尔代工服务进入下一个增长阶段时的绝佳合作伙伴。他还称，英特尔兼有先进制程技术和位于不同地区的产能资源，可以帮助联发科交付“下一个十亿台”的各应用场景下的互联设备。

陈刚：警惕“薛定谔式复苏”后遗症

今年暑期的国内旅游市场似乎迎来了久违的火爆。作为旅游从业者，喜忧参半。人们对诗与远方的需求如此刚性，报复性消费一定会到来。但局部的复苏又是如此随机和脆弱，一例新发病例足以让最火目的地骤冷，每个外出的旅客都带着一份被隔离的隐忧。

在长达3年起伏不定的疫情冲击下，旅游生态链岌岌可危。重建信心、重招人马、重启投资，都亟待一个稳定预期的基点。

从去哪儿平台的数据来看，今年7月酒店预订量已经超过了2019年7月，但还没有达到2021年7月的预订量。哪儿不隔离，就去哪儿，这是我们观察到的旅游消费逻辑。

这种局部地区“薛定谔式”的旅游消费反弹，虽然会在数据上反映为火爆的增长，但也会带来很多“堵点”和后遗症。

徐高：中国房地产业的困境和对策

当前中国内需偏弱的主要源头是房地产行业。中国地产投资增速在2021年下半年进入下行通道，至今未明显改观。尽管2022年上半年中国已经出台了一系列刺激基建投资的政策，带动基建投资增速有所上升。虽然基建投资的总规模与地产投资相当，但它对上下游产业的带动力弱于地产，所以基建投资的上行很难完全对冲地产投资的下行。因此，即使政策在基建投资方面发力，内需因地产而疲弱的态势也难以改变。

但地产行业最让人担心的还不是各项核心指标增速处在十几年的低位，而是行业当前所处的极不正常的恶性循环状态。地产是实体经济中对利率变化相当敏感的行业。国内利率的下降往往会带来地产融资的改善。但在最近一年中，国债利率早已下降，按揭贷款增速却持续下降，创出十年新低。

地产行业之所以在短期陷入融资收缩的恶性循环，很大程度是过于严厉的地产融资紧缩政策所导致。而政策之所以一味紧缩，主要是缘于一些长期存在的有关地产行业的认识误区。只有对认识纠偏，才能让政策纠偏，从而让地产行业回归正常。

刘元春：中国“稳增长”美国“反通胀”，下半年经济怎么走？

第一，我们在进口端需要采取一些相应的对冲举措。

目前来看，中国对于成本冲击的消化能力还是挺强的。这些年虽然油价和一些原材料价格上涨幅度很大，但是我们一些商品的出厂价格，特别是消费品价格基本上没有上涨，这说明大量的成本上涨没有传递到消费端，而是由生产者自我承担了。这是中国很大的一个优势，我们在成本上还具有强大的消化能力。

第二，我们在出口端也必须有一些相应的举措。

由于全球价格上涨幅度很大，导致中国和国外产品有一个价格差，所以中国在制成品上的价格优势就体现出来了。因此我们会看到，俄乌冲突爆发后，除了4月份，我们的出口物流体系、供应链出现问题外，其他时间出口都保持着很好的状况，超预期的状况。

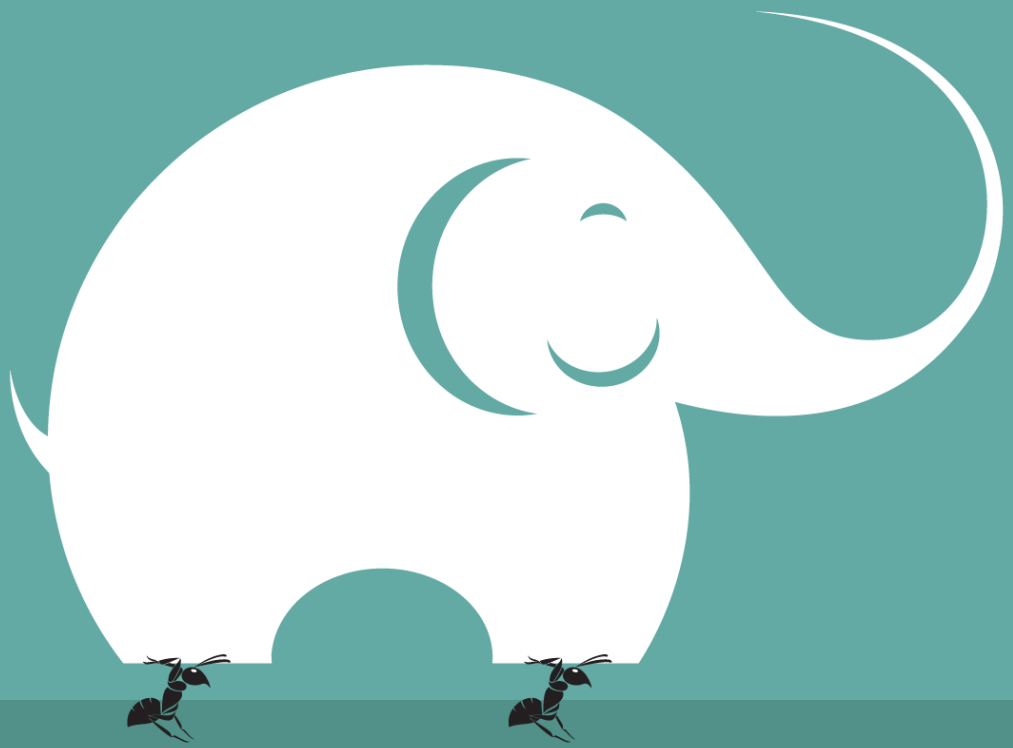
全球需要中国从供给端来平抑价格，因此，中国目前应该抓住这个契机，很好地梳理全球市场急需的、价格上涨较快的产品，保证整个生产体系和供应

链的顺畅。同时我们也应该审视“产能过剩”等概念，一些商品可能在全球的需求量很大，那么我们可能就不会产生产能过剩的问题。

我们更应当对国内涉及到民生的一些短板高度关注，一是猪肉价格，二是消费型能源，比如一公升汽油达到10块钱，老百姓承受起来肯定压力大，可以考虑进行一些相应的价格补贴或者对冲。

进一步加码的新能源战略对于能源价格上涨是一个很好的对冲。我们有这样的基础，比如大力推广新能源车，一定会导致对石油需求的大幅度减少。

我们的CPI在3%左右的水平波动是一个较好的情况，因此现在不应该为中国物价的适度上扬而焦虑。我们应该做的是，一方面关注大宗的商品价格变化，在大宗商品的价格形成过程中间发挥大国的作用。另一方面是出口，我们要利用欧美制成品价格大幅上扬的机会，形成对他们重构的供应链的冲击，保证我们制造业大国的地位。同时，还要关注国内民生问题。



当下需要什么样的企业家精神？

麻震敏
理查德·泰德罗

多变的商业世界，是否有共通的“游戏”法则？

理查德·泰德罗说：“从19世纪的安德鲁·卡耐基时代，到当下的商业时代，今昔那些成功的企业家、巨头企业，都拥有一些共通的经验 and 必备的特质。即使时代变迁，有些东西是不变的，放在当下仍然适用。”

7月5日，《哈佛商业评论》中文版新媒体主编、新增长学院发起人麻震敏对话理查德·泰德罗教授。查德·泰德罗也是《影响美国历史的商业七巨头》的作者。《哈佛商业评论》在创刊百年之际，重温美国百年历史商业巨头的故事，结合中国的商业现实，探讨从卡耐基到马斯克，当下需要什么样的企业家精神。

商业史不解释未来，但藏着答案

麻震敏：我们总是对未来感到好奇，并且试图预测未来的机遇。但你说过，商业历史并不能解释未来。你认为研究商业历史的价值何在？

理查德·泰德罗：我们正处在一个变革的时代。商业史并不能用来解释未来，但学习历史，可以看到过去的变化是如何发生的，通过历史反观当下，思考事情的本质。

相反，如果你不知道自己现在所处的位置，就无法得知自己将要去向何方。就如一家公司常常会建立许多标准的增

长路径和运营方法，但哪些路径是增长真正需要的，哪些只是一些无谓的徒劳？

研究历史虽然不会帮我们预测未来，但可以获取经验和知识，帮我们扫除成功的障碍。当然，回顾过去的商业领袖是如何做的，并非让企业去模仿他们的做法，而是希望从中找到适用于自己的答案。

麻震敏：你是哈佛商学院最受欢迎的教授之一，为什么你的学生对商业史这门课程如此感兴趣？他们能从中学到什么呢？

理查德·泰德罗：在哈佛商学院教授商业史是我人生中最伟大的选择之一。

学习商业史，能迫使你检验你的理论，迫使你关注过去的世界发生了怎样的变化。

改变往往是困难的，尤其大企业倾向于抵制变革。但若回顾历史总能发现一些启发性的故事和案例。以乔布斯为例，他对硅谷的历史非常了解，也熟识那些硅谷之父级的人物，这些奠定了乔布斯日后的成功。所以，只要技术、强烈的意愿和资金结合在一起，并且在团队中找到合适的人选，任何奇迹都有可能发生。

不断从商业历史中发现很多类似的故事，并慢慢理解这是如何发生的，这令学生们对商业史越发感兴趣。

麻震敏：中国读者能从美国商业史学到什么？

理查德·泰德罗：我认为有些影响商业成功的因素是无国界的。换句话说，要有勇气去驱动你的信念，理解产品的重要性，理解事物是如何变化的，它们变化的速度有多快，要有开放的思想来迎接变化，要能清楚自己哪些想法是行不通的。

乔治·伊士曼改变了相机行业，创立了在过去百年中卓有影响力的企业柯达。今天，亚马逊的杰夫·贝佐斯用互联网颠覆了美国传统零售模式。商业世界的变革一直在发生着。

所以，中国的商业领袖能在美国商业史中学到的是，过去百年商业历史中，一代代商业领袖是如何利用自己的想象力，将人与技术、资金和团队结合在一起，并做出变革的。

我们正在亲自见证历史，亲身经历着一系列的变化，阅读历史的所得所获，无论是对美国，还是中国来说，都具有非常现实的价值。

麻震敏：贯穿百年商业的发展中，保持不变的关键词是什么？

理查德·泰德罗：我认为是对变革的开放态度，以及推动变革的意愿。

罗伯特·诺伊斯是英特尔的创始人之一。他曾说，不要被过去羁绊，要走出去并且做一些精彩的事情。苹果也一直在向用户传递着，必须为客户做更多事情，只有做得比预期的多，才能给顾客惊喜。

成功的商业领袖都有伟大的梦想，他们行动也很大胆。任何一个商人如果想成为伟大的企业家，就必须用开放的态度，重新创造出超预期的创新。这是商业世界的一个基本规则，没有国界之分。

一些共通的原则在当下依然重要

麻震敏：如今，谷歌、特斯拉、苹果、亚马逊成为当前商界新的“顶流”。你觉得这些新的巨头公司与过去的商业巨头相比，有哪些不同？

理查德·泰德罗：我在苹果任职八年。那是一个激动人心、令人大开眼界的地方。我深有感触的是，虽然每天都有新的变化，但一些共通的底层逻辑贯穿于这些大企业的日常。

从19世纪的安德鲁·卡耐基时代，到当下的商业时代，身为企业高管或创业者，其中一部分工作就是了解那些影响商业的基准原则，思考如何应对变化，如何迎接新时代，如何创新。历经百年商业史，这些共通的原则在当下依然重要。

麻震敏：在全球范围内，良好的商业文明是否拥有共同价值？你认为是什么持续推动着商业文明的变化和进步？

理查德·泰德罗：人与技术。因为没有人，技术就一文不值。

就像苹果的成功离不开领先的科技，也离不开乔布斯对科技的预见力。谷歌的成功离不开拉里·佩奇和谢尔盖·布林，微软的灵魂是比尔·盖茨。同样，当前商界炙手可热的特斯拉的成功不仅依赖于电池技术的进步，还需要埃隆·马斯克。

所以说，推动商业文明和进步的是人与技术。这类似于中国的“天时地利人和”，缺一不可。

麻震敏：当下政企关系也是企业面临的重要课

题，你觉得企业应该如何应对监管？

理查德·泰德罗：特斯拉成功的一大原因是获得了美国州政府和联邦政府的很多支持。埃隆·马斯克知道该怎样跟政府打交道。相反，迪士尼乐园就和佛罗里达州州长罗恩·德桑蒂斯闹得不太愉快。

企业与政府的关系会如何演变，现在尚无定论。从某种程度来说，如何定义好的政企关系，也会有很多争议。但一旦公司违规，或者与当地政府有冲突，企业就会陷入进退两难的窘境。

总的来说，企业家必须在政府管理他们的时候学会管理政府，必须懂得与政府打交道。政企双方也需要紧密合作。如果合作不愉快，就会产生一种“跷跷板”效应，此消彼长。

因此，企业需要找到实现双赢的方法。现在提倡 ESG 指标，企业要兼顾环境、社会和公司治理，这也是一种让企业与管辖政府建立友好关系的方式。

有魅力的领导者 站在历史边缘，让未来成为现实

麻震敏：阅读历史中优秀的企业和伟大的企业家，让我们更好理解当下。首先请问，美国商业史的商业领袖，你最青睐哪位？

理查德·泰德罗：英特尔创始人罗伯特·诺伊斯。他既是一个发明家，又是一个真正的技术专家。他不仅为自己着想，还为国家利益着想。这也是现代商业领袖必须具备的品质。他们必须对自己的角色有更国际化的认知，有更宽广的胸襟，否则企业家、企业会一起衰退。

麻震敏：知名商界领袖的个人魅力改变了大众对领导力的认知。你认为企业家的个人魅力，对商业增长和未来有何影响？

理查德·泰德罗：人格魅力成为企业家成功的重要因素，在美国商业中也是新近才出现的现象。半个多世纪前，无人知晓谁是美国最重要的 CEO，而现在，人们对商业领袖如数家珍，史蒂夫·乔布斯、埃隆·马斯克、扎克伯格、比尔·盖茨……

有魅力的企业领导者，他们站在历史边缘，让未来成为现实。这样的领导者能应对改变，因为他们自己就会主导变局。他们知道“变”是常态，也

总能超前一步做出应对和改变。

埃隆·马斯克重新思考整个汽车行业，破除旧规则，他在美国汽车业的成就，同样影响着中国乃至全世界。乔布斯创立苹果，后又被请回重新执掌公司，因为公司知道乔布斯有一种别人不具备的能力，能让苹果成为引领未来科技的公司。

我们能享受这些商业改变的成果，实则源于乐于冒险、乐于创新的企业家精神，这种精神也成了硅谷的生存法则。

今天，商业世界的改变如此之快，想要保持领先的唯一方式就是尝试解读外部变量会产生怎样的影响，并不断创新。比如贝佐斯发现了互联网这样的外部力量将如何影响商业，然后实现了赶超。我觉得这非常重要。

麻震敏：同样作为商界领导力的重要组成，你对女性领导者魅力有什么特别的研究？

理查德·泰德罗：在美国有很多有魅力的女性商业领袖，最好的例子可能就是奥普拉·温弗瑞。她是一位靠自己的力量，白手起家的非洲裔美国女亿万富翁。

她有一种与生俱来的魅力，她有坚定的信念和勇气，并非常自信。这样的品格对企业家来说至关重要，企业家必须拥有这两样东西：信念和勇气，相信自己的命运。

如果你这样做了，你会有机会成为一位成功的女性企业家。50年前，女性领导力崛起，在美国是不可能的。现在看，这也是商界一个非常有趣且重要的进步。未来你还会看到更多独具魅力的女性领导者。

摘自《哈佛商业评论》



思想力
Keen Thinking

凯文·凯利：未来十二个趋势

凯文·凯利



我想讲一讲未来 20 年的技术走向。技术都会有一个前进的方向，我把它叫做必然，就是这个趋势像重力一样，一定会发生。比如有了芯片、电波等，必然会出现互联网，会出现手机。

我不想讲苹果会不会取胜，特斯拉会不会取胜，中国今后怎样，美国将来怎样，这不是我说的必然。

我说的是总体趋势，我相信这些趋势是可以预测的，但是它的细节无法预测。

比如电话一定会出现，但苹果不是；网络一定会出现，但 Twitter 不是。我想讲一些长期的趋势，这种必然的趋势都是交织在一起的、互相依赖的，但最后朝同一个方向前进。

第一个趋势：形成——所有的东西都在不断升级

下雨时每一滴水会如何进入到山谷，这个路线是肯定无从了解的。但是你一定知道方向——因为有重力，所以必然向下。而类似于必然发生的“重力”，商业趋势也是必然的，总体趋势一定能够预知。

我们是有选择的。在未来，新的技术必然会出现，我们可以选择想要新技术以什么样的形式出现——也就是说“到底出现什么”是我们可以选择的。

而今天聊到的必然趋势，互相依赖互相支持。在未来，所有的东西都变成了另外的东西，都在流动和改变。这样一种流动是时常在发生的。

比如有形的产品变成了无形的订购服务，过去在商场才能买到商品，但是现在，你可以在网上购买相应的服务，服务的一部分包含了你需要的商品。

比如从硬件到软件，现在所有的东西都是软件，这也是流动的趋势。比如现在，名词变成了动词，有形的东西变成了无形的。还有产品向服务的转型，之前卖成品，是有形的，现在采取订购，订购服务，是无形的。

我们处在一个液态的世界，所有的东西都在不断地流动，不断升级，变得越来越好。比如汽车，这好像是我们能够想象到的最有形的东西，但是你在睡觉时，特斯拉汽车也在不断升级，它的确变得越来越好了，这就是我们将要进入的一个新世界。

这些对我们有什么影响呢？

首先，终身学习，不断学习。当你一直处于一

个学习的状态时，你永远都是一个新的人。所有的东西都是不确定的，你永远都是无知的，不管你多大年纪，处在人生哪个阶段，总会有新的东西出现，所以我们要永远处于学习的状态。

其次，所有的东西都是在形成的过程中，我们之前看到的是产品，现在看到的是过程。比如，我们以前拿到的是已出版的百科全书，现在的维基百科就不是一本百科全书，它是一个创造百科全书的过程，一直在被改变，一直处在创造的过程中。

第二个趋势：知化——与人工智能的合作表现决定你的薪酬

未来技术变革的影响是永久性的。技术将和人工智能相关，技术要做的事情是让所有的东西更加智能，这个智化的过程就是技术带来的改变。

未来技术跟人工智能相关，是会给我们的社会带来根本性变革的技术趋势，可能就像之前的印刷术一样。

很多东西已经变得很聪明了。比如看 X 光方面的专家会被人工智能所取代，法律方面的 AI 可以比人类律师助理更高效地阅读文件。

还有飞机驾驶员，比如一趟飞机的航程是 12 小时，人类飞行员只要工作七八分钟就行了，剩下的时间都是 AI 驾驶飞机，这些都是已经发生的。

我们为什么还需要人工智能去帮助我们开车呢？比如 Google 的无人驾驶汽车。因为它们的思考方式跟我们不一样，不会考虑杂七杂八的事情，只是专注去开车。

我们在 AI 方面做的事情，并不是让它们比人做得更聪明，因为它们很多方面已经比人更聪明了，我们要做的是各种各样的 AI，让它们有多种思维方式。

Google 训练人工智能玩电子游戏，十年前就开始做了。Google 从来没想过去教 AI 怎么玩，而是教 AI 怎么学习。AI 与人类的不同只在于思考的方式不同。

未来将有数以万计创业公司，他们从事的是人工智能用于某一个领域的工作。使用者越来越多的话，机器会越来越聪明，这是一种滚雪球的方式。

过去我们对智商的认知就是一维的，这是一般

的认知，我们不应该再这样看待智商。

我们的智商像不同的乐器弹奏不同的乐曲，不同的人弹奏出的乐曲也不一样，所以大家的 IQ 不一样。动物、人类和机器的节奏也不一样，所以 IQ 也不同。

很多人也非常担心，机器人会跟我们抢工作。有一些工作实际上是可以直接让机器人来做的，我们在 AI 上做的事情不是要让 AI 更聪明，而是让 AI 自己去学习，有更多思考和思维。有很多新工作，是机器人去帮助你完成的，工作职位是不断增加的。

AI 帮助人类从电力电气、蒸汽时代到现在精彩纷呈的现代世界。现在的汽车，人类用手的肌肉力量即可开动 250 马力。我们假设将 250 马力的车转换成 250 种思想，那么你开的就不是车，而是自动化的电脑。人类未来的目标，是将智力作为一种服务，可以像电力一样传输。

所以，对效率要求不高的工作更适合人类。

比如要求创造力的工作，因为创造本身就是不讲究效率的，不用考虑正确性，这是人类适合去做的工作。

任何看上去特别重复性的、没有意思的、没有什么乐趣可为的事情，都可以让机器完成。所以阿尔法狗和人比赛，是不公平的比赛，因为 AI 吸收了过去的所有的套路。

未来不管是哪个领域，实际上它都是最聪明的人加上机器。与人工智能的合作表现决定了你的薪酬，你必须要和机器进行合作，而不是和他们对抗。

第三个趋势：屏读——任何一种平面都可以成为屏幕

这个趋势已经围绕在我们周围了，屏幕无处不在。任何一种平面都可以成为屏幕，看的书是一个屏幕，接触的所有平面都可以是一个屏幕，甚至有的人衣服都可以当成屏幕。

不同的屏幕之间形成了生态系统，不仅我们看它们，它们也在看我们。屏幕可以跟踪你的眼神，知道我们注意力聚焦在哪儿了，我们重视什么东西，然后改变屏幕上呈现出来的内容。

情绪跟踪就是很好的例子，屏幕可以做注意力

跟踪、情绪跟踪，可以根据用户的注意力、情绪做调整，知道你什么时候高兴，什么时候困扰。我们即将进入屏幕时代，无处不在的屏幕，以前是读书，现在是读屏。

原来书本给人权威，现在是流动开放杂乱的世界，现在的真相是要不断地自己组装。

第四个趋势：流动——你做的所有生意，都是数据

计算机中的三大阶段：原来是文件夹，之后是网络，现在我们处于一个数据流动的时代。现在的阶段就是流标签，云端组成各种各样的流，通过微信、微博、Facebook 等等，我们可以听流媒体上的音乐，看流媒体上的电影电视，所有东西都成为一种流。

什么东西在流动呢？数据，不管你是做房地产、医药、化工，还是教育，其实你做的生意都是数据。

商业乃数据之商业。归根结底，你在处理的都是数据。处理数据和处理客户一样重要。

全世界都处于同一个经济脉搏，企业不可能永远增长。但是城市不一样，城市永远在增长。

因特网像一个城市，而不是一个企业，正因为它拥有着无限增长的特质。比如 Facebook 现在有 15 亿的社交连接，15 亿人相互连接可以做的事情太多太多了，可以产生的价值也不可估量。

很多公司已经意识到了这一点。这么多的数据像是形成了超级生物体，远远超过人脑的容量了，这样一个巨大的机器星球，其实是全球化的一个运作，全世界的经济好像都以同样的脉搏在跳动，以同样的行为方式在运作。

第五个趋势：重混——大多数创新都是现有事物的重组

经济学家发现，全新的东西很少，大多数创新都是现有事物的重新组合。这种重组就是我这里所说的重混。这是世界发展的方向，重要的趋势。

做重组或者重混时，首先是要做一个拆解，把它拆解成非常原始的状态，再以另外一种方式进行重组，之后不断进行这样的循环，就像你把乐高拆

开后再组装。

其实报纸也是一样，报纸不是一个单一的物体，它是一个组合，就是把不同的东西组合在一起：体育赛事、天气情况、书评，包括菜谱等等。英特网上也是，不同的信息组合在一起，把之前所有的报纸拆解了，然后组合在一起。

同样，我们也可以拆解银行，把不同的银行功能分解之后重新组合起来，汽车也是这样，基本上所有的东西都可以这样做。

把化学概念运用到企业当中来，就像一张元素周期表，看一下企业当中的元素周期表，有哪些必要的元素，进行多次拆解重组，会形成新的东西。企业想要升级，需要拆解企业的构成，再进行重组，在重组的过程中产生新事物。

第六个趋势：过滤——能吸引注意力，就能赚到钱

这是世界的另一面。现在有各种各样的选择，比如，每年会有 600 万首新歌，我们不可能听完，电影、书、杂志、文章，也是如此。

我们肯定需要一些人来帮忙，找到我们真正需要的东西，这就叫做过滤。我们是缺乏注意力的，所有的东西都变得越来越丰富，唯一变得稀缺的是人类注意力，没有哪一种技术可以增加你的注意力时间。

金钱是会随注意力走的，你能够吸引注意力，就会赚到钱。只要人们在这个地方花了注意力，肯定需要这方面产生价值，你在这方面做文章，就会赚到钱。

既然我们的注意力是世界上最珍贵的资源，我付出了注意力，我就应该拿到报酬。比如，我如果看了广告，就应该拿到报酬。

第七个趋势：互动——它的影响将和 AI 一样深远

在我看来，互动的影响力可能和 AI 一样深远，电脑就是依赖于互动的。

为什么现在电视那么有意思呢？过去电视就是

一个开关或者直接换一个频道，现在可以和电视互动了，可以搜索了，可以做各种各样的事情。

2050 年的时候，电脑会变成什么样子？基本上你可以用整个身体没有任何障碍地互动，电脑是全方位可互动的机器。就像交响乐团的指挥家一样。有一些纳米雷达技术，它可以知道你手指动作的意义。

智能手机之后应该是什么呢？一个是虚拟现实 VR，把机器戴在脑袋上，你可以看到一些东西。

第二种是 MR，也就是现实和虚拟混合。你如果把这样一个眼罩戴上的时候，每一件事情都是以 3D 的方式存在的，你可以用手控制这些现实，而且你真的是相信这些现实是存在的。

第八个趋势：使用——所有权价值变成使用权价值

“使用”这个词其实很难去解释，也就是之前我们是拥有一个产品，之后我们去使用某一种服务。

优步是世界上最大的租车公司，但是它并不拥有一辆车；Facebook 是世界上最大的媒体公司，但是它却不拥有内容；阿里巴巴是世界上最大的零售商，但是它没有库存。

这种拥有的概念已经不是那么重要了，使用在很多方面比拥有更好。你马上用到一个东西，用完之后马上可以丢掉，肯定比拥有某些东西要更好。因为你的目的是使用，但是拥有的话，你要承担很多的责任。

拥有的概念发生了改变，使用权优于所有权。很多东西，我们只需要使用，不需要维护、储存等其他工作。

现在很多的软件也是朝这个方向走了，不用购买，而是订阅，不仅是数字行业，在有形的行业也在发生这样的转变，包括汽车，滴滴、优步都是其中的例子。我们不需要拥有汽车，只需要使用这种服务，使用无需拥有，无需维护，无需储存。

未来按需提供的服务比你拥有这件事物的比例要高。按需经济：各行业的优步。有形的企业也在发生改变。

年轻人，我们把他们叫做游牧民族一样的人，

他们在世界各地旅行，但是他们随身什么都不带，你需要什么东西的时候，在哪儿都能够拿到。

再过二三十年，新兴人类去哪儿都不用带任何东西了，去任何一个酒店，他们马上提供你想穿的衣服，你穿完后留在那里，酒店会帮你清理好。

甚至连手机都不用带，因为你看到任何一个平板，就可以认出你是谁，变成你的屏幕，任何一个手机可以认出你来，就变成你的手机。

整个世界都是你的，非常了解你，你需要什么都可以给你提供，想送到哪儿都可以。不需要行李箱，不需要任何东西，都有相应的服务，就像是新型游牧民族，不需要携带，游走世界。

第九个趋势：共享——核心不是分享，而是协作

经常会有人讲分享经济，我想拓展一下这个概念。

首先，现在的分享还属于非常初级的阶段。这个世界很大，有很多东西都是可以分享的。对于创业者来说有一个挑战：我们能够做什么，能让分享得越多，价值提升越多？

其实我们在讲分享时，不是一般意义的分享，而是在讲协作，即：分享=合作，以一种规模化的方式合作，可以让成千上万几十亿的人以合作的方式进行互动，这些人的共同协作可以带来社会的变革。

这种规模是之前大家都无法想象的，这就是未来分享的趋势所在，不仅仅是分享设备，这会产生巨大的价值和财富，带来巨大的社会变革。

这里面有一个例子，就是区块链。区块链技术就是把一些交易以分布式的方式呈现，所以你可以以合作的方式进行计算，不是一对一的，而是整个网络上交易都可以计算出来，之前的任何一项交易都会成为之后的网络构建的基础，在这样一个区块链的网络当中，你是无法作弊的。

第十个趋势：开始——技术的用途，是“用”出来的

关于技术，在最开始的时候，没有人知道新的

发明是最适合用于什么的，比如爱迪生的留声机，爱迪生根本不知道这能用来干什么。

留声机慢慢应用于两个场景：一是录下临终的遗言，二是录下教堂里的讲话，包括唱歌，后来留声机主要用于这个用途。

所以，用途很多时候就是通过使用来发现的，不断尝试，在发明的时候，我们可能想不了那么多。新技术出来的时候，我们也不知道可以用来干嘛，只有通过使用。

我们要评估技术的时候，也必须要使用这个技术，而不仅仅是空想，因为这个趋势是必然的，我们要指引和控制技术发展的方向，必须要使用，然后去调试、优化，使这个技术变得更好。

因为这些是很新的东西，虽然我们每天花五个多小时在社交媒体上，我们也不知道社交媒体能够给我们带来什么好处，这些问题都没有想通。它要求我们真正去学习它，使用它，这是需要时间的。

我们现在在做的工作可能和两年后完全不一样。150年前，美国70%是农民，现在只有1%的农民，难道那69%的农民就失业了？并不是，设想一下，在多年之后，工作可能就不存在了，我们在不断的时代的演变中，不断改变。

先去做，去尝试，去探索然后再思考，再规划，再去重复试验。要先做后想，再做再想。如果没有做就去思考，只是纸上谈兵。

所以我们需要不断学习，不断接受新的技能心得知识。我们要迎合这个时代的变化，所有人都是新手。

学习是不断创新的，如何去创造新的东西，如何去做创造和引领，不仅仅是学习，要去思考，勇于试错（不能害怕这个错误），犯错和学习进步不能分开。

持续性的小错误的容忍性，才能有大的创新的推动。最核心的一点，是需要有思考的原型，然后把它延长下去。

第十一个趋势：提问——好问题比完美的答案更重要

今天要找到答案很容易，你可以问百度，可以

问谷歌，还有各种 AI，它们都特别棒，回答变得越来越便宜。

但是同时，提问变得越来越贵了，我们必须培训人们去提问，让他们创造问题。一个好的问题，会比一个完美的回答更有价值。

你必须要有非常好的驾驭问题的思维方式，因为问题本身可以开发一个新领域，是一个能动的最好的推送者，像引擎一样，推动人的思维不断去创造。

问题比回答更有意义，好的问题是新的领域。问一个好的问题，必须有一个驾驭问题的能力。必须要有意识去挖掘问题，不管设想是怎样的，问题要提出来。

第十二个趋势：颠覆——内因从来不是主要原因

最后我想说说颠覆，就是我们的创造性从何而来。

当我们在思考颠覆时，有三个规律：

1、不管你在哪个行业，颠覆不是从内部出现的，而是从外部推动的。搜索引擎的创新，不是从搜索开始的。

2、一些一蹴而就的现象和技术，只是看上去很突然，但其实它已经在背后存在了很多年，比如 VR 已经 25 岁了，只是因为满足成为产品的底限要求，所以到不了大众的视线。

3、创造或者发明，是一个不挣钱的市场。首先大多数的发明都是失败的，风险非常高，一开始的质量非常差，也就意味着利润非常低，任何商人都会告诉你，投资这一行是非常不挣钱的。

4、市场小、前途未卜是创业公司的坐标，成功的公司不需要承担这些风险。但是创业公司没有选择，因为他们挤不进那些体量大、很赚钱的市场，只能从这块看起来很差的业务做起。

下一波技术颠覆：

1、航空公司的颠覆者是无人机，现在无人机可以搭载人了，未来还会有更多的发展，也就是说航空业的颠覆来自无人机的公司。

2、银行的颠覆来自比特币、支付宝等外部公司。

3、电信行业颠覆不是来自手机、移动通讯网络，

而是来自无线网。

4、汽车的颠覆不是来自汽车，而是特斯拉，带轮子的计算机。

5、物种进化过程中不断思考如何进化来提升适应度，低的物种就会被淘汰，高适应度的物种就会存活下来。

所有的企业都在不断追求卓越，也是为了提升适应度。当处于生态圈里卓越的公司，想要攀登到更高峰的时候，需要先下山（降低适应度）再提升来达到顶峰，企业越成功越难下山。

结语

我最后做一个总结。大家都知道未来令人难以置信，很多年前我在讲电脑，当时的计算机非常大，如果我说，以后计算机可以放到包里，甚至衣服上，人们会觉得我很愚蠢。

这些年来我发现一点，我们必须相信那些不可能的事情，那些看起来不太可能为我们所使用的东西，将来肯定会为我们所用。我们尚处于开始的开始，处于第一天的第一个小时。

现在没有人是 AI 的专家——很多人懂 AI，但是没有人是专家。跟 30 年后的我们相比，现在的我们就是一无所知。

我们看过去，认为过去是好的创业时机。同样，未来也是最好的时候。我们也处于最好的创业时代，因为我们还处在一个起点的时代。

如果现在我们已经处于 20 年以后了，人们会怎么说呢？可能会说，天呀，我真希望 2017 年活在这个世界上创业，因为那个时候是创业的最好时期，很简单就找到商机了，很容易就改变世界了。

世界上最伟大的东西，现在还没有被发明出来，也就是说你从现在开始，为时未晚。

摘自“CEO 企业家思想”



如何带出强悍的团队？

俞敏洪



股价翻倍，六天涨粉近 800 万，主播屡次登上热搜，直播间销售额呈指数级增长，那个曾经被拍成电影、让人艳羡的公司又回来了！

这段时间，新东方在直播带货领域的异军突起再次让我们热血沸腾，这个企业在低谷时期的倔强反弹激励着所有逆境中前行的人们。

看着东方甄选直播间粉丝的热情似火，看着董宇辉等主播的侃侃而谈，我们不禁感慨：

作为企业 1 号位的俞敏洪，凭什么在企业至暗时刻能够坚定大家的信心？他又为何能够一直吸引优秀的人才追随？

个性原则

领导力来自一个人本身的个性，以及由个性所产生的魅力。

这种个性是可以培养的吗？可以。

我曾经真的把一个特别小气的人，培养成一个特别大方的人，怎么做到的呢？

我就要求他每个星期必须请人吃饭，吃到山穷水尽。他想要跟谁吃饭，如果邀请不到，我帮他邀请，但你就得请人吃饭。

对于一个小气的人来说，不断地做掏钱这件事情是有难度的。大家不要小看这个事，往大扩展，当一个公司做大以后，你愿不愿意把股权

分给大家？愿不愿意把年终奖多分点？与此密切相关。

后来这个家伙终于意识到，跟人一起吃饭，然后变成好朋友，有多么重要，就是他突然发现花钱背后所带来的好处巨大，所以豁然开朗，就变成了一个很大方的人。其实很多时候，我们是被自己给局限住了。

在个性原则中，与领导力相关的特质，我比较看重以下四点：

1、一个人必须要有主动参与的能力。任何事情，如果你能够主动去参与，而且不太顾忌自己的面子，就表明你有参与能力，这是领导力的第一步。

2、合群友好。你必须能够融合到群体中间，才有机会得到更好的。

3、开朗坦诚。

4、果断坚毅。

以上四项，你只要有其中的一到两项，其实就已经奠定了你被人喜欢，被人接纳，以及最后有机会成为领导人的基础。

分享原则

分享，其实是一个人被关注度的基础。

我的个性比较大方，小时候在农村就通过把水果糖分给小朋友，让他们跟我一起玩，在潜移默化中就成了小朋友的头。

有人问我新东方是怎么做起来的，其实就是一个分糖的过程：你想分到我的糖，你就必须把新东方一起做大，新东方就是在这样不断的分配再分配过程中做大的。

但当一个人感觉你背后总是藏着什么东西，让人不能 100% 信任，你就已经失败了。

也就是说，你带一帮人一起干一个事业，但这帮人对你不能 100% 地信任，总觉得你这个人背后有点猫腻，你的酸甜苦辣也不愿意跟大家分享，而在利益分享的时候，又躲躲闪闪，或者总是被别人强行要求，最后你不得不拿出来东西的时候，这件事情就麻烦了。

有难同当，有福同享，这是无比重要的一件事情。

比如越王勾践。当他把吴王灭掉以后，范蠡就赶快走掉了，因为他觉得越王勾践是一个不能有福共享的人，但文种就觉得这个人没问题，待在了越国，结果被迫自杀。

朱元璋跟勾践一样，打下明朝后，把所有底下的大臣全部给杀掉了，但像刘邦、唐太宗、赵匡胤就做得非常好。

总而言之，你要做一个真正有气度的领导人。

新东方人对我的感觉还算比较好，是因为他们知道不管怎样伤害我，我都不会报复。

到现在为止，新东方的人不管以什么样的方式出走，我从来都没有在公开场合说过他们一句坏话，尽管有的时候，我心里骂了他们一千遍。我更加没有做过一件伤害他们的事情，因为只有这样，你的团队才会有安全感。

主导原则

主导原则就是指在一种场合，你能够迅速抓住主动权。

从小学到中学，再一直到大学，我当过的唯一一次班干部是在高考补习班，那时我被选为班长。

怎么被选上的？其实我只做了一件事。

当时，大家都是从全县的各个地方来到补习班，群龙无首，教室非常脏，我就抱着一个农村人的勤奋，带领全班同学把教室打扫干净，后来就被选为了班长。

当时的班主任说，我们班不需要一个成绩好的人当班长，但需要一个愿意为大家服务的人当班长。

也就是说，你抱着为大家服务的心态，主动去承担某种责任，或者是主动去做某件事情，那么最后，你就能够占据到一个优势地位。

后来，当班长这件事给我带来两个好处：

1、班长成绩不能太差，这让我最终考上了北大。

2、我必须组织他们，对周围所有的同学都好。

最后，这个班的 40 个同学在我的带领下，38 个考上了全国重点高校。今天，新东方的 CEO 周成刚，以及新东方行政总裁李国富，都是我这个班的。天然的威望就在那，要跟着老班长走。

所以，主动出手，抓住先机，尤其是在一个陌生的团队中间，非常重要。

当然，抓住先机以后，你要寻找一部分的伙伴。比如说我在这个补习班组成了一个核心团队——五六个成绩最好的学习团队，去帮助班里落后的人，实现共同进步。

后来我做新东方的时候，也是先形成核心团队，然后再通过核心团队去招募周边有能力的人，一层层扩散下去，从而形成新东方的能力圈。

如果说你没有核心团队，只是你一个人，而其他的人对你来说只是唯命是从，那么你的力量是爆发不出来的。

气场原则

要培养领导力，你不能总是跟着别人走，一定要宁为鸡头不为牛后，学会避开高压气场，自创气场。

举个例子。我来自农村，在北大的时候，同学的气场都非常大，每个人的能力都比我强，在英语、中文、读书、文艺、体育等成绩上，我都没法跟同学相比。

所以，我在北大的五年，气场一直被压着，即便后来成为北大优秀老师，我依然觉得我的气场被死死压住，因为北大著名教授太多了。

我发现这样下去，尽管也有一点发展前景，但永远只是一个二流状态，你永远不可能主导北大的任何事情，这也成了我离开北大的主要原因。

其实，曾经有两件事给了我很大的信心：

1、在小时候，我是小朋友的头。

2、在高考补习班，我是个非常有影响力的班长。

然而，在北大整整十年，我没有产生任何影响力，所以就觉得北大不是一个我能发挥能力的地方。

你有没有发现，当你在某个地方是一个真正领导人的时候，到另外一个地方你就只能端茶倒水。

当然，当你气场增加以后，你也可以反败为胜。

比如我今天在北大，气场还是非常足的。我不但是北大基金会的常务理事、北大校友会的理事，还是北大企业家俱乐部的创始人和理事长。

也就是说，你的能力只能当一个县长的时候，不要想当皇帝，每个人都应该有自知之明。

而且，你要避开这种高压气场，自创气场，这件事非常重要。

我出来办新东方，开始是一帮下岗老太太跟我干，那我的气场绝对压得过她们。后来徐小平、王强进来了，这个气场我就有点压不住了。

因为我的领导力天花板是柔和有余，但刚强和果断不足，没有快刀斩乱麻的能力。所以当王强、徐小平进来后，他们在北大又是我的老师，又是我的班长，我在这方面是盖不住他们的，最后的结果就是他们主导整个局面，我变成“端茶倒水”的。

你知道吗？后面之所以还能混下去，是因为徐小平、王强他们才从美国回来，而我已经做了四年，是新东方的唯一创始人。

所以，我建议创业者，如果你要拉原来的同学、朋友、哥们一起干的时候，你一定要先干个三四年，把这个公司做到让人感觉已经成型了，再请他们加入，而不是共创。

判断原则

为什么新东方以前最重要的是教学质量？这不是我自己拍脑袋决定的，而是要求所有的人都参与讨论，最后大家达到共识。

当然，有人是不认的，后来新东方的几个高层管理干部离开新东方就是因为不认。

他们有的认为营销是起主要作用的，只是中间的过程没做好，有的人依然认为要拼命开教学点。

但既然大部分人都认为教学质量非常重要，那么，不认可这件事情的人就只能离开。

一个团队的一致性非常重要，我是做了比较广泛的调研，也做了比较充分的讨论，才做出这个决策。

也就是说，有的时候，我们抓公司管理很简单，问一个问题就行：如果我们公司只做一件事情，应该首先做哪件？

这个问题只要经过广泛讨论以后，你就能够明白，什么才是最重要的事情。

摘自“混沌学园”



面对不确定性，企业如何打 造“朋友圈”？

滕斌圣 李光前 Arnoud De Meyer



在不确定性愈发凸显的今天，商业世界对生态系统的呼声逐渐拉高。在科技创新和产业升级的趋势下，不同领域的企业聚集在一起，发挥各自技术、知识、流量和资产上的优势，形成商业生态，这将远超任何一家单打独斗的公司所能带来的效益。



“未来的战略是生态型组织之间的竞争，而非公司之间的竞争。”

在不确定性愈发凸显的今天，商业世界对生态系统的呼声逐渐拉高。在科技创新和产业升级的趋势下，不同领域的企业聚集在一起，发挥各自技术、知识、流量和资产上的优势，形成商业生态，这将远超任何一家单打独斗的公司所能带来的效益。

这些企业所形成的组织，叫做生态型组织。生态型组织作为组织商业活动的一种新兴方式，尤其适合于不确定性高、变革快速、消费者日趋苛刻的商业环境。

我们所熟知的全球科技及互联网巨头，谷歌、苹果、亚马逊、阿里巴巴等等，都是生态型组织的拥趸与践行者，通过生态系统战略推动整个产业翻涌创新的活水。

那么企业该如何打造或加入生态型组织？生态型组织如何帮助企业应对不确定性？

近期，在最新一期长江大讲堂上，长江商学院滕斌圣教授对谈了新加坡管理大学（SMU）李光前商学院教授、《生态型组织》作者阿尔努·德·梅耶尔，共同就以上关于生态型组织的问题展开了深入浅出的探讨。梅耶尔教授还曾担任剑桥大学贾奇商学院院长、SMU 校长以及 INSEAD 新加坡校区创办。

以下为对话精编：

滕斌圣：“生态型组织”和过去常说的“战略联盟”“网络组织”等概念有何异同？

梅耶尔：生态型组织古已有之，并不是一个全新的概念。

人们在一个社区或社群里进行合作的模式历史悠久，但在 19 世纪末随着公司的兴起而逐渐淡出大众视野。

一家公司、一个优秀的战略联盟和供应链可能比生态型组织效率更高，但在创新能力上表现更逊色，因为在一个稳定的体系中进行颠覆式革新非常艰难。信息技术的应用发展使得协作更加主动易得，无需在管理控制之下实现。

生态型组织是基于信任合作，而传统公司、战略联盟或合资企业则是基于掌控力形成合作，这是两者之间最本质的差别。

不同功能的公司在市场中各占据一席之地，可以通过出售服务进行合作，但这样的合作模式会产生高昂的交易成本，导致效率降低。

相比之下，生态型组织的特点正是灵活性更强、交易成本更低、各方协作更容易。

滕斌圣：《生态型组织》中也提到了“交易成本”的概念，认为生态型组织中的交易成本更低，信息

技术在降低成本中扮演了重要角色，一方面降低交易成本，另一方面优化协调成本，这也是战略联盟近年来逐渐不流行的部分原因。

您认为更为松散的生态型组织会是未来最为重要的趋势吗？

梅耶尔：是的。我此前曾研究过科技领域的战略联盟，发现战略联盟有两点劣势：

首先，灵活性不够持久。

战略联盟通常是围绕着一个特定目标组织起来的，难以灵活地适应市场中长期发展进化，因此其生命周期相对有限，而且在组织运营过程中也需要耗费较多管理成本。

其次，利益不平衡。

战略联盟中经常出现其中一方受益更多，其他方感觉到不平等对待，利益分配失衡成为激发各方难以调和矛盾的导火索。

反观生态型组织中的利益分配则更加均衡、公平，如果某一方获益不及预期或者不再需要合作伙伴，退出生态也更加容易。

滕斌圣：目前在中国的环境中，尽管分处在供应链不同环节的中国企业构成了一个生态，但他们感到自身只是在整个生态系统中发挥了有限的作用。这种现状应该如何改变？

梅耶尔：我还是以苹果公司为例。

20世纪90年代，苹果公司还是一家非常封闭的企业，外界很难知道苹果正在研发什么产品，与供应商之间的合同约定也非常严格，同时严苛管控一个完整的供应链体系。

后来情况发生了变化——苹果在推出新产品线 iPod 时，市场上无版权音乐盛行，苹果便同时提出了一个很有远见的主意：制定一个合理的价格与音乐生产商和制作方建立合作，将他们纳入苹果的生态系统，而不再只是“苹果的供应商”。

以此为契机，苹果彻底改变了与外部方合作的模式，从中深刻认识并挖掘出生态系统的无穷价值。

延续这个思路，2007年苹果推出 iPhone 产品线时，同时打造了一个开发者生态系统，因为一家科技企业的成功依靠几十、几百、上千甚至上万个开发者是远远不够的，需要集合几十万、上百万开发者的共同智慧。

直到现在苹果仍然并行两条截然不同的策略，在硬件方面对供应商严加看管，在软件方面则着力壮大生态系统。

从苹果公司这一段进化小史可以看出，企业其实可以有两种不同的发展策略，具体取决于环境形势和市场特性。

总体而言，生态系统能够更好地催生创新，帮助企业拥抱不确定性。

滕斌圣：您的回答也让我联想到阿里巴巴和腾讯两家中国企业。腾讯经历了从闭合型企业到开放型企业的转变，阿里巴巴则由始至终都是一家平台型公司。

针对这些企业一直有一个绕不开的讨论，即到底是需要掌握更多的主动权还是需要给予合作伙伴更多灵活性。

阿里巴巴选择掌握更多控制权，腾讯则选择给予更多灵活度。如何把握掌控的尺度，来平衡控制权与灵活性？

梅耶尔：生态型组织并不是解决所有问题的唯一方案，企业也不是任何阶段都需要一个生态系统。

如果企业面临的市场不确定性非常小，则需要尽可能提高生产效率，搭建稳健的供应链，并不需要生态系统。

亚马逊的零售业务早期与阿里巴巴面临类似的问题，如何组织物流、搭建付款系统、让买家与卖家建立信任等等。

亚马逊早先也搭建了一个生态系统，后来逐步加强对供应链的控制，发展成今天这样一个井井有条的线上购物平台，当下阶段价格和效率成为决定性因素。

当企业面临诸多不确定性，那搭建生态型组织变得更加必要。但当企业成功穿越了重重挑战，不确定性不断减少时，就到了需要适当让渡部分控制权的阶段。

当然，生态型组织也需要随环境变化而持续迭代，依照实际情况做好与效率的平衡。我们相信生态型组织的价值，并确保有足够的灵活性和韧性应对可能发生的情况。

滕斌圣：目前全球正掀起一股针对互联网公司的反垄断浪潮。您认为生态型组织是否可能会被误

解为是一种新型垄断？如何应对这种担忧？

梅耶尔：这是一个非常好的问题。

企业对数据的垄断和独占，对任何一个政府、任何一个国家而言都会被视作巨大威胁，所以我理解政府欲对这种数据独占行为进行管控。

但我也看到了政府不出手干预的案例，顶尖芯片设计公司 ARM 为全球 95% 的智能手机提供架构，政府却并没有出手干预。

为什么？

一个重要原因就是，芯片制造商的生产效率越高，对全社会越有利。

回答您的问题，生态型组织的确可能因为发展势头太好，从而滋生垄断。尤其是当政府主导的领域出现过多垄断性行为时，会引起政府的警惕，例如数据安全、医药行业。这种情况下，政府更期望见到数个生态型组织形成良性竞争。

滕斌圣：当前的不确定性之下，不少公司面临人员收缩、个体则面临失去工作的风险，您认为自组织能否替代生态型组织？

梅耶尔：如果生态型组织没有领导者，往往很难激发真正的创新。这类的生态型组织能够解决问题，但很难创造附加价值，自然很难实现创新。

自组织可以存在，无领导者的生态型组织也可以存在，但一般情况下很难焕发源源不断的创造力，因为它们更偏向于自我防御，而不是不断进化，持续精进。

滕斌圣：关于生态型组织中的领导者，我想分享一点观察：在中国的生态型组织中，成员企业有时候会认为处于领导位置的企业过于强势，初期这些企业会选择支持领导者，但一段时间后可能就会选择离开。

比如中国最大、全球第三大手机制造商小米，最初搭建小米生态时有几百家伙伴企业，但后期不少企业决定离开这个生态型组织。我们应该怎样理解这种现象？

梅耶尔：小米生态链上的变动我也有观察到。任何一家生态型组织的领导者都会面临这种伙伴“出走”的风险，有可能因为对成功的渴望而“上头”，变得一叶障目，刚愎自用。

一个优秀的生态型组织的领导，最重要的特质

就是要善于聆听，不仅要聆听自己人的声音，还要捕捉伙伴企业传达出来的信号，因为这些信号往往关乎整个生态型组织的安危。

对领导者而言，真正地聆听并不容易做到。当你很成功时，从合作伙伴口中听到的很可能都是你想听的。你要做的就是想方设法地捕捉音量微弱但有迹可循的信号，尤其是负面评论和犹豫的声音。

捕捉和聆听这些声音，是生态型组织的领导者的重要能力。有时候伙伴企业甚至离开之前都从未开口，通过一些肢体语音可以感受到他们并不满意，或者对创造的价值、对收益分配不满意。

在此给大家一个建议，一线的基层工作人员能倾听到非常多的想法，因为如果想打造一个成功的生态型组织，领导者有必要听取一线工作人员的意见和建议，并且让他们知道他们的建议和想法被听到了。

滕斌圣：随着中国正在不断地出台鼓励科技发展的政策，尤其是硬科技领域，很多国内独角兽企业也积极布局知识产权和自主研发。

在一个生态型组织中，可能难以避免要共享技术研发成果，成员企业该如何保护自己的知识产权？

梅耶尔：这个很难回答的问题。

我在书里也提到，生态型组织的优点之一就是可以从合作伙伴身上借鉴学习新知识或技能，尤其在科技领域。

通过向生态系统里的伙伴请教学习，可以生产出“生态型商品”，正如经济学家所说“商品不会是免费的”，但这些商品又属于你所处的生态型组织，可以在其中免费分享。

接下来问题就来了，如何将你对生态型组织的贡献变现？这时候就需要拥有“基石”，需要具备一项不与他人共享、足以自我保护的核心竞争力。

科技公司如何掌握个体独享与群体共享的平衡来保护知识产权，可能也是生态型组织最大的管理挑战之一。

尤其是在高科技领域，不可能出现一家全能的企业。即便是苹果公司也不可能纯靠自己开发所有的应用程序，必须要与生态系统里的伙伴合作共赢。

这时候你需要了解的是你的“基石”是什么、你的核心知识产权是什么、你的商业机密又是什么，

找准这些问题的答案对所有生态型组织中的企业才是一个真正的挑战。

搞清楚什么要牢牢抓在自己手中是立足之本，这些底线问题一定要事前讲明并且要坚持捍卫。

滕斌圣：有一些生态型组织更像是“精英组织”，很多人想加入却没有途径，如何能降低加入生态型组织的准入门槛？

梅耶尔：您又问了一个特别重要的问题。

我针对这个问题做过研究，如果想要进入一个所谓的“精英组织”，首先要问自己三个问题：

第一，为什么这个生态型组织需要你？

你需要去思考一下，你能在这个生态型组织带来什么附加价值，如果只想享受组织带给你的利益，没有任何一个组织会欢迎你。

第二，你是否有能力为组织带来价值？

能够创造附加价值只是第一步，你是否具备为组织创造附加价值的能力？

有可能你所能够创造的附加价值，组织在你加入时也可以实现。所以第二步是必须想清楚你是否有能力为组织带去价值。

第三，你希望从这个生态型组织中获取什么？

无论是想赚取财富还是获取知识，你必须明确自己真正的需求。

明确这三个问题，当然你也要对投入和产出做出平衡和取舍。一旦想清楚了这三个问题，就可以去和生态型组织的领导者谈判了，明确表达你能给组织创造什么样的价值。当然这个提问、回答、谈判的过程并不简单。

滕斌圣：生态型组织在稳定性上也存在差别。例如高尔夫俱乐部的席位是有限的，当有人退出时才能开放入场名额。您认为理想的生态型组织是稳定性更高的还是流动性更高的？

梅耶尔：我认为稳定的生态型组织是更理想的状态。

滕斌圣：怎样保证组织的稳定性？

梅耶尔：您刚刚举了一个很有趣的例子，用高尔夫球俱乐部与生态型组织做类比，说到底组织的稳定性可能正是基于信任和相互依赖。

对生态型组织的领导者而言，建立成员之间的互信关系是一个艰巨的挑战。

滕斌圣：高尔夫俱乐部可能是一个利益分明的简单模型。在商业世界里，最大的挑战在于如何合理分配生态型组织产生的利益，设计一个大多数人满意的分配规则和分配机制，对于生态型组织应该也是非常难的一点吧？

梅耶尔：生态型组织的领导者需要应对诸多挑战，其中最为重要的两项就是建立互信关系和设计合理的利益分配机制。对此我有两点建议：

第一，把蛋糕做大是首要准则，也可以说是终极解决方案。

生态型组织的领导者需要通过大量沟通，确保所有参与者达成一个共识，即在组织中一起努力才能把蛋糕体量做得足够大，远远超过单个个体的劳动成果。

第二，优秀的生态型组织领导者应该是天生的社交达人，需要有能力向每一个成员成功灌输何为对每个人公平的利益份额，因为这些成员会因为习惯性自我感觉良好而产生“自己应该远比现在得到更多”的错误印象。

滕斌圣：最后一个问题，一家中等规模的企业在考虑要不要加入一个已经成型的生态型组织，或者建立自己领导的生态型组织的时候，有哪些方面需要特别关注？

梅耶尔：我想提醒一点，你不一定非要争做一个生态型组织的领导者，作为一个普通参与者也可以从中受益。

不是每一个人都必须当领导。任何一家公司里都不是人人可以当领导，但即便不当领导也可以对公司有贡献；那么对于生态型组织来说也是一样，并非所有人都要成为“领头羊”。

这时你要问自己一个问题：到底是谁在引领真正的创新？

那个真正在引领创新的企业更适合当组织的领头羊。作为一个具有专业知识和技能的普通贡献者，你一样可以参与到实现创新的过程中，贡献自己的力量。

摘自“长江商学院”



思想力
Keen Thinking

一年了，左晖的遗产还剩什么？

老鱼儿



5月20日，是贝壳创始人左晖的一周年忌日。

现在的贝壳人，也许想念这个曾经的“老左”，想念他一手带给贝壳的那些辉煌的时刻。

2018年，当时已经一手打造了房产经纪领域头部企业——链家的左晖，力排众议，坚持成立贝壳。

两年后的2020年8月，贝壳在纽交所完成上市，当天股价大涨87.2%，收盘的时候市值已经达到422亿美元，接近3000亿元人民币。那时的左晖和贝壳，集满了世界上的赞叹目光。

在此后一年的时间内，贝壳进入了它的全盛时代。在左晖不幸离世的时候，他留下的是一片繁荣的景象：

2020年贝壳全年成交额（GTV）3.5万亿元，同比增长64.5%；全年营收705亿元，同比增长53.2%；全年净利润27.78亿元，经调整后净利润57.20亿元，同比增速达245.4%。

2021年一季度，贝壳实现营收207亿元，同比增长190.7%；实现净利润10.59亿元；一季度总交易额（GTV）达到1.07万亿元。

5月20日当天，贝壳市值近600亿美元，约4000亿元人民币。彼时国内的“房产三巨头”万科、恒大、碧桂园的市值分别是3133亿元人民币、1684亿港元、2145亿港元。

时间仅过一年。但江湖中人如有发问，左晖留下的遗产如今还剩多少？局中之人，却已经很难讲出别来无恙。

01 失意的一年

变化首先体现在资本市场上。

截至5月31日，贝壳在美股的市值为145.28亿美元，不足千亿元人民币，与上市之初的422.13亿美元相比下跌超65%，与最高接近千亿美元市值时相比，跌去80%以上。

市值跌落有中美关系的不可抗力影响，但根据其最近几个季度的业绩变化来看，即便是没有中概股的整体问题，贝壳也将大概率陷入大跌的境遇。

4月21日，美国证券交易委员会（SEC）更新了“预摘牌名单”。贝壳方面对此表示，一直在积极寻求

可能的解决方案，在条件允许的情况下，保持公司在美股的上市地位。

不过贝壳还是很诚实地找好了自己的后路。5月11日，贝壳将其A类普通股以介绍形式于港交所主板双重主要上市。

双重主要上市指公司已在另一证券交易所上市的情况下，在香港市场按照当地市场规则上市，两个资本市场均为主要上市地，即使在一个交易所摘牌，也不影响企业在另一交易所的上市地位。

但贝壳在港股半个多月以来波澜不惊，基本没有受到太多关注。究其原因，业绩失速的问题甚至要比中美关系问题更加严重。

3月10日，贝壳发布未经审计的第四季度和全年财务业绩。报告显示，2021年贝壳全年成交额（GTV）为3.85万亿元，同比增长10.1%；总营收为808亿元，同比增长14.6%；调整前净亏损为5.25亿元，调整后净利润为22.94亿元。

这个业绩相较左晖留下的2020年业绩，可谓天壤之别。

其中全年成交额（GTV）增速下降84.34%，总营收增速下降72.56%，净利润下降118.9%，直接由盈转亏，就算是经调整后的净利润也同比下降59.9%。

如果说2021年全年业绩中，虽然利润大幅下降，但是收入仍然保持了一定程度的增长，还让贝壳有些许遮羞的话，那2022年一季度的数据，则让贝壳的业绩失速彻底摆上了桌面。

5月的最后一天，贝壳发布2022年一季度未经审计的业绩。一眼望去，全是跌跌不休的数字：

总交易额为5,860亿元，同比下降45.2%；

存量房交易的总交易额为3,741亿元，同比下降44.5%；

新房交易的总交易额为1,927亿元，同比下降43.9%；

新兴业务及其他的总交易额为192亿元，同比下降63.6%；

净收入为125亿元，同比下降39.4%；

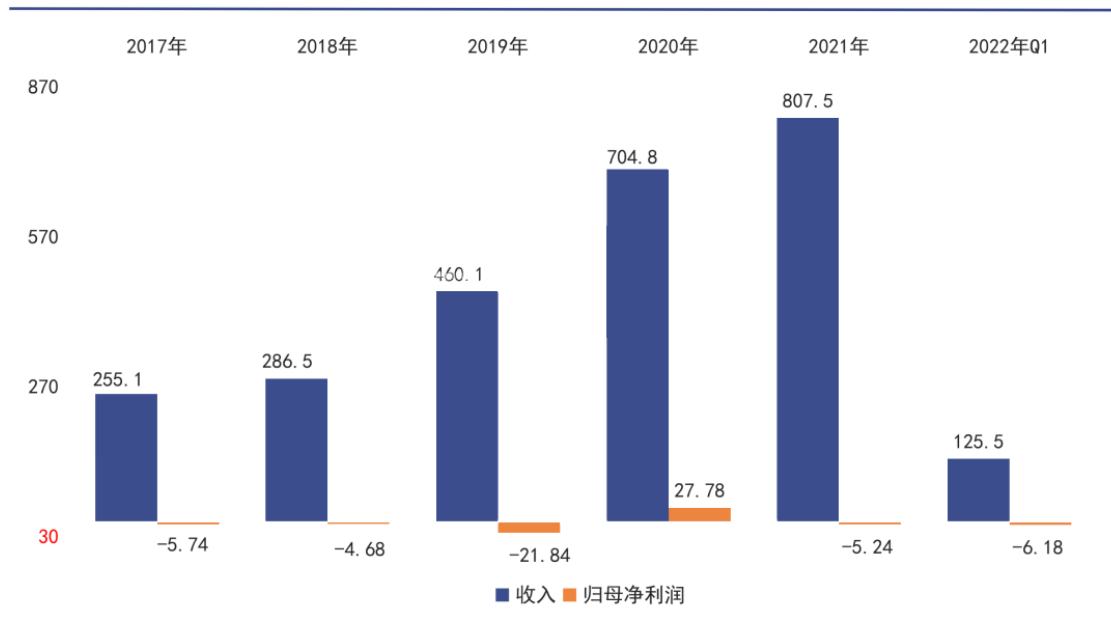
净利润为-6.2亿元，经调整净利润为0.28亿元。

其他的门店数量、经纪人数量和月活数量等等数据，我们不再逐个赘述，基本可以总结为断崖式

贝壳股价表现（自上市至今）



贝壳2017-2022Q1收入及归母净利润情况



资料来源：东方财富

的下跌。

至此，贝壳已经连续三个季度业绩滑坡。令人唏嘘的是，滑坡恰好从左晖离世开始。

后左晖时代的贝壳与左晖时代的贝壳相比，差的到底是什么？

02 蹒跚的新战略

差了踏对时代“鼓点”的见识。

自古以来功成名就的商人都有卓越的战略能力。左晖也不例外。

左晖从创建链家，到成立贝壳，再到美股上市，基本上每一步都踏对了节拍，随着时代的鼓点翩翩起舞。

2000年时，他敏锐发现了房地产市场繁荣的苗头，决然退出挣钱的保险经纪行业，创立链家。在别人都靠吃差价挣大钱的时候，他喊出了“不吃差价”的口号。在别人都靠假房源忽悠到店流量时，他启动了“真房源”行动，奠定了在房产经纪领域的口碑。

在自身的链家网已经运营很成熟的情况下，左晖又面对着内部巨大的压力，力排众议发起了“消灭链家”的计划，成立贝壳找房。

在贝壳找房被许多同行抵制，甚至被呼吁要求国家对其进行反垄断处罚时，左晖仍然坚信自己的战略选择。

从链家到贝壳，从非典到金融危机，从棚改到新冠疫情，左晖在每一个房地产行业的大考面前所进行的战略选择，几乎没有跑题。

但在房地产更加动荡不安的今天，没有了左晖的贝壳，在战略上显得磕磕绊绊。

面对着业绩的压力，贝壳也在寻找第二曲线，并于2021年底发布了“一体两翼”战略。

其中“一体”是指贝壳较为传统和核心的二手房和新房交易服务业务，“两翼”分别为整装大家居事业群与普惠居住事业群。整装大家居是指家居装修，普惠居住则是指租房业务。

很明显，贝壳把这两个赛道当成了自己的第二曲线。

其实在2015年左晖就有意家装业务，并和万科

一起成立万链装饰（后为被窝家装），后来万科抽身离场，目前该业务仍在贝壳找房网站上保留。

现在的贝壳仍然对家装念念不忘。今年4月20日，贝壳已完成对圣都家装的收购，拥有其100%已发行和流通的股权。

根据资料显示，截至2021年底，圣都家装在全国31个城市拥有110余家门店。在2021年四季度的城市试点中，贝壳二手和新房交易服务赛道已经可以为当地家装业务贡献约30%的客源。

2021年业绩说明会上，贝壳CEO彭永东信心十足地表示：“贝壳家装业务已经实现了从0到1，圣都将让贝壳更快实现从1到100的规模化复制。”

2022年一季度业绩报表显示，假设贝壳收购的圣都业务并表的情况下，贝壳第一季度家装家居业务收入将同比增长54%，达到8.6亿元。这个数据成为了一季度业绩中，为数不多的亮点。

但是，这样的营收占比连十分之一都不到。判断其能否真正接棒主营业务，多少有些为时尚早。

至于“两翼”中的另外一“翼”——普惠居住业务的具体数字，贝壳方面从未进行过披露。

贝壳方面表示，普惠居住事业群本质上做的是一项具有长期社会价值的国民事业，是实现“让居住更美好”目标的核心路径之一。言外之意可能是，“这个业务还没挣到钱”，和“这个业务更强调社会责任而不是企业经济效益”。

5月10日，社交媒体上传出贝壳实施的“贝壳重生计划”，对内部人员进行优化。此次优化不仅涉及产品、研发、运营、职能等部门，值得注意的是此次裁员还涉及了家居家装、普惠居住两块新业务。

这意味着贝壳刚确定了新的战略方向，却要在这些新方向上动刀了。

03 逃不过的“地产最坏年代”

左晖的离去只是一方面。

作为贝壳新的掌舵人，除了尽可能掌控局面，彭永东自然要让市场感受到某种安全感。由此，他在发布2021年一季报业绩的同时，还宣布拟建立股

份回购计划。

根据这份计划，贝壳将在12个月内回购最多10亿美元的ADS（美国存托凭证），以安抚损失惨重的股东。

在资本市场上，投资者因时而动，逐利而行。贝壳如今跌落资本市场的悬崖，左晖的离去只是一方面，产业周期和政策问题同样是解不开的难题。

5月16日，国家统计局发布前4月全国房地产开发投资数据，1-4月，商品房销售面积同比下降20.9%，销售额同比下降29.5%；5月18日发布的4月全国70城房价数据也显示，70个大中城市中，新建商品住宅和二手住宅销售价格环比下降城市分别有47个和50个，较上月分别增加9个和5个。

在这个“地产最坏的年代”里，贝壳作为房地产行业产业链中的一环，不可能脱离经济基本面，独自逃离衰败。

比如同为行业头部企业的我爱我家，同样面临着利润急速下降等问题。2021年，我爱我家虽然以119.63亿元的营业收入，录得24.94%的增长，但是其净利润下降46.81%，扣非净利润暴跌61.87%。

2022年一季度，我爱我家营业收入增速再次下滑到18.66%，一季度净利润-2.41亿元，同比下降240.12%。

此外，在“房住不炒”的政策基调下，房产中介作为推高房价的因素之一，遭遇了越来越多的政策不友好。比如2021年有十多个城市升级调控，出台二手房指导价制度。2021年7月，网上还传出中介费下调消息。

更加出圈的是杭州市。2021年8月18日，杭州房管局二手房交易平台上线新功能，个人售房者可以跳过中介，在政府平台网站上自主挂牌房源，引发了市场关注。平台上线10天时间里，杭州市主城区的个人挂牌房源量从90套增加至970套，增长超10倍。

这种釜底抽薪的打法，打破了多年来的房产交易套路，房产中介市场深受其害。直到如今疫情剧烈地影响经济之后，政策面才有所松动。

对于贝壳而言，悬在头上的达摩克里斯之剑还不止这些。自贝壳成立以来，其是否涉嫌垄断一直存有争议。以58同城CEO姚劲波为首的众多业内同行，长期指责“贝壳垄断”，甚至要求主管部门对其予以

姚劲波一直是贝壳的“死对头”



重罚，早已不是新闻。

其实，为了对抗地产业残酷的周期性和接连不断的政策影响，贝壳也并非没有努力。例如，在民营地产企业接连遇困的时期，贝壳开始与国企、央企开发商达成更多合作，而国资也乐意与这个规模庞大的交易平台达成合作。

据晚点财经报道，今年一季度，贝壳平台上的国企、央企开发商占比已经超过了25%。

04 写在最后

左晖爱说的一句话是“做难而正确的事情”。

如何更好地度过2022年，对于贝壳来说，目前来看是一件极其困难的事情。对于如何正确地度过2022年，彭永东写下了自己的答案，但这个答案是否正确，仍有待印证。

在左晖一周年忌日时，他发文追忆老领导，令人为之动容：“之于行业、之于团队，老左就像一把大伞，遭遇乌云压顶有他遮蔽风雨。”

之前的2021年，贝壳还有左晖留下来的遗产作为家底，可以慢慢试错。

但2022年的大环境，地主家也没有余粮了。

彭永东还写道：“这一年，我们独自面对每一次的‘难’……”

摘自“巨潮”



深响
Deep Impact

金融学教授，五年造出上市公司

梅建平 陈剑

2019年6月26日，一家生物制药公司横空出世，登陆美国纳斯达克交易所，当日收盘涨幅62%，市值达到33亿美元，夺得当年度“最大生物科技IPO”桂冠。

这家公司就是美国的罕见病治疗公司BridgeBio。它的创始人罗闻全，是麻省理工学院（MIT）的金融学教授，在过去的几十年里，以其在金融市场、资产组合理论等方面的研究与教学，享誉经济学界和金融业界。

六位亲友，包括自己的母亲，在四年内相继患癌离世，让这位金融学教授开始关注生物制药领域，思考如何将毕生所学发挥出更大的影响。

相比于传统针对某些疾病聚集相关科学家与投资人于一体的模式，BridgeBio构建了一个“准平台型”的生物制药商业模式：公司通过筹措更低成本的资金，投向更有效率的药物研发项目，并居中为

各个项目配置所需资源，从而达成一个良性循环。

无论对于投资人，还是对于许多苦苦等待药物的患者，BridgeBio的模式都象征着更广阔的希望。今天的文章不只是展现一个企业成功的创业历程，亦不局限于剖析其商业模式优势，更值得深思的是，身处在这个变革的时代，如何将一份最本真的愿景与社会责任感，转化为造福人类、切实可行的商业创新？

今天与你分享长江商学院梅建平教授、陈剑研究员对BridgeBio的案例分析，希望能带给你启发与思考。

01 母亲因肺癌离世，金融学教授的初心

一位名为 Andrew·W·Lo，中文名为罗闻全（下

称“罗教授”),麻省理工学院(MIT)的金融学教授,在过去的几十年里,以其在金融市场、资产组合理论等方面的研究与教学,享誉经济学界和金融业界。

然而,自2012年以来,“因为很难接受家人和朋友因癌症逝去”,罗教授开始持续关注生物制药市场的发展。

罗教授的母亲罹患肺癌,在他母亲接受治疗时,他关注到了一家生物技术公司,该公司正在开发一套治疗肺癌的技术。

抱有希望的罗教授以为在不久之后,母亲能有幸在这一技术下得到治愈,遗憾的是,他的母亲终究没能等到这套疗法的问世。

当得知研发进度缓慢很大程度上是受资金制约,罗教授默然了。

作为一个经济学家,他大概能理解背后的原因;但作为一个垂死病人的儿子,他几乎感到愤怒——当听说利率、股市波动以及美联储的政策可能会间接影响到是否推广一种有效的方法来治疗肺癌,可能很难让人接受。

随着对生物制药市场现状的进一步观察,罗教授备感担忧,新药的研发越来越困难。

正如图1所示,如果用每10亿美元生物制药研

发支出所能转化的获批药物数量来反映生物制药研发效率,那么近几十年来,生物制药研发效率下降十分显著,这意味着开发新药的成本在不断推高。

换言之,药物研发的金融风险更加明显——正因如此,流入到早期药物研发阶段的资金越来越少,这种规避风险和不确定性的趋向导致整个生物制药行业陷入了尴尬的境地,而癌症和罕见病治疗的进程也是因为融资层面的问题变得缓慢。

02 架起希望的桥梁

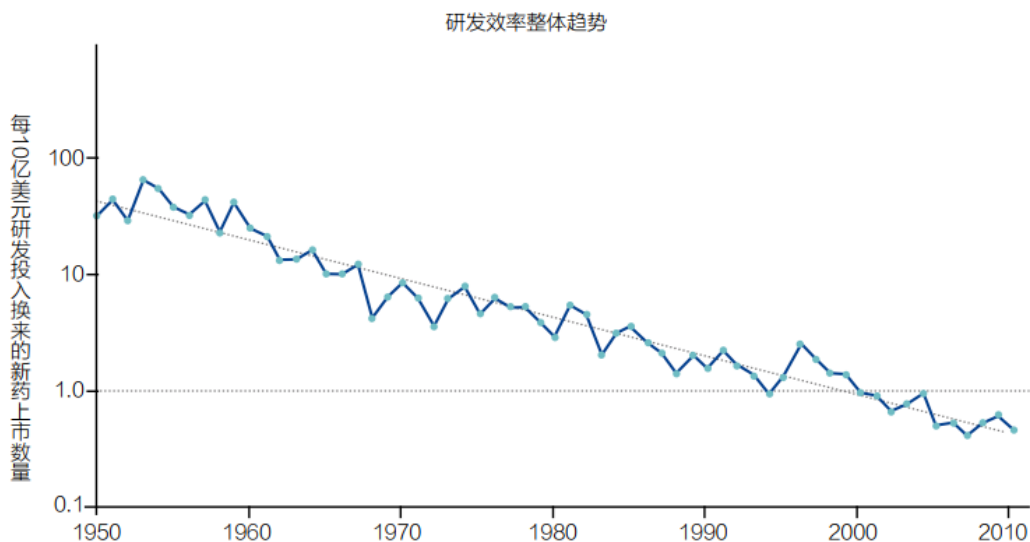
生物制药行业的传统融资模式为何越来越难筹集到所需的资金呢?

这与生物制药行业长期以来的运作模式密切相关。

通常,一项有潜在价值的药物开发计划,在推向市场之前,需要反复的试验开发和测试,其间会耗费包括资金在内的各种资源。

据统计,在早期研究中被认定为潜在有效的每10000种化合物中,只有一种最终会获得监管机构——美国食品和药物管理局(FDA)的批准,审

图1:美国近60年生物制药研发效率变化



资料来源: Scannel et al (NRDD 2012)

批过程可能需要长达 15 年；

从资金成本来看，截至 2019 年，将一种有“前途”的候选药物从实验室转化为 FDA 的最终批准项目，平均耗资 26 亿美元；

并且有很多成功获批的药物，最终还会因为各种因素被弃置不用。

药物研发并不是一项公益活动。

即便是美国国会、FDA 等机构颁布了一系列支持癌症和罕见病药物研发的法案，以风险资本为代表的生物制药传统融资来源，仍然因为高成本、高风险、低回报而绕道早期生物医药研发阶段和广大的生物制药初创公司。

相反，大型制药公司、风险投资机构会更青睐已经取得成功的创业公司以及临床试验效果理想的药物计划。

罗教授认为，资本的逐利性是市场竞争和资源分配的底层逻辑，我们不能改变大型制药公司和投资人的风险偏好，但是，可以改变的是——用于早期生物制药研发的资本来源和运作模式。

如若基于金融学的技术，能使投向生物制药研发的资本风险更低，或预期收益率更高，那便能自然而然赢得资本的关注。

经过一系列研究和数据模拟，罗教授提出了一种新的思路——“巨型基金”。

设想，如果一项为期 10 年的药物开发计划需要 2 亿美元的投入，并且该计划有 5% 的概率在第 10 年取得成功，在接下来的 10 年专利保护期内，可以获得每年 20 亿美元的收益，那么以 10% 的资本成本率来计算，投资该项目的复合年化收益率约为 11.9%，但反映风险的期望收益标准差则高达 423.5%，这对大多数理性的投资人而言，都会望而却步。

但如果运用组合投资的理念，同时投资类似的 150 个独立进行的项目呢？

尽管此时需要的资金规模达到了以前的 150 倍，复合年化收益率仍为 11.9%，但根据统计学的大数定律，在 150 个独立项目中至少有两个项目成功的概率可达到 99.6%，此时的期望收益标准差降低到 34.6%——远远低于投资单个项目的风险，而这 300 亿美元的资本，因为投资回报率可观，可以通过更

广泛的融资渠道筹集，如发行股票、长期债券和其他金融衍生工具，甚至由政府背书成立一个“巨型基金”。

在这种情形下，基于风险和收益的综合考虑，资金是有望自发流向这个药物研发项目的。

这便是罗教授的构想：成立一个基金运作实体，同时支持大量独立的药物研发项目，足够多的项目集中在一起为降低风险提供了保障。

一家采用全新运营模式的生物科技公司——BridgeBio (Pharma) 应运而生。

03 BridgeBio 的快速成长历程

2015 年，BridgeBio 公司在美国加利福尼亚州的旧金山湾区落成，公司取名“Bridge”——桥梁，正是来源于“创造一座桥梁，通过创业引擎，将基因科学的显著进步与未满足需求的患者联系起来”的初心和使命。

成立之初，罗教授与 Kumar 博士决定，将生物制药的核心攻关方向，设定在一片乏人问津的领域——罕见病。

由于罕见病在人类群体中的发病率很低，往往每一类病例总数少于 20 万人，这与糖尿病、肺炎等高发病率疾病的人群体量相比，是十分微小的空间。

不过，据统计，尽管任何一种罕见病只影响相对少数的患者，但全球估计有超过 7000 类罕见病，累计受影响的美国人多达 3000 万，超过美国癌症患者的数量。

在罗教授所提供的“巨型基金”的理念框架下，BridgeBio 选择从罕见病药物市场入局，便有了更切实的底气。

此外，罕见病药物的开发其实也有一些独有的优势：

1. 罕见病几乎都属于“孟德尔遗传病”，通常是由于基因缺陷所引发的病理性特征，而在近百年的时间里，生物学和医学领域对于遗传学和基因组的了解，为遗传病的监测、溯因和治疗提供了更丰富的线索指引。

2. 美国在 1983 年通过《孤儿药物法》(ODA)，

在法案的支持下，FDA 会优先审批罕见病药物临床试验计划。数据显示，2019 年 FDA 批准的新药当中接近一半（44%）给予了孤儿药。

3. 法案还考虑到了商业化的现实难题，协同出台了一系列激励政策，比如 50% 临床试验费用的税收减免、更长期的市场排他权，以及联邦政府给予的更高额度的基础研究经费补贴。

“由于罕见病领域的一些有利因素，使得相关药物和疗法开发的成功机率提升，成本也相应降低，因此，原本可能需要同时投资 150 个独立项目才能将风险控制合理区间，现在只需要投资几十个就能走通。” 罗教授补充道。

有了信念，有了政策，还有一套全新的资金运作模式，BridgeBio 开始进入高速发展阶段。

在随后的两年时间里，BridgeBio 一直在筹集资金（见表 1），组建科研团队。

2017 年，BridgeBio 已经初步搭建起了一个涵盖“探索标的基因疾病→研究疾病疗法→临床测试和检验→商业化生产与临床使用”全流程的药物研发平台。

2019 年 6 月 26 日，BridgeBio 成功登陆美国纳斯达克交易所，当日收盘涨逾 62%，市值达到了 33 亿美元，夺得当年度“最大生物科技 IPO”桂冠。

BridgeBio 在四年的时间里，从创建到获得资本市场的认可，也是创企中比较快速上市的案例之一。

截至 2021 年 7 月 14 日，BridgeBio 的市值已突破 93 亿美元。

04 独特的商业模式

BridgeBio 本质上是构建了一个“准平台型”的生物制药商业模式：公司通过筹措更低成本的资金，投向更有效率的药物研发项目，并居中为各个项目配置所需资源，从而达成一个良性循环。

融资方案

与传统模式相比，BridgeBio 所设计的融资方案，最大的初衷是降低资金风险，并且减少投资人对科学研究进程的干预。

因此，需要更多元化的资金来源，以及对期望回报更有“耐心”的资金，长期股权、债券和其他低风险金融衍生工具就成为 BridgeBio 的重要融资渠道。

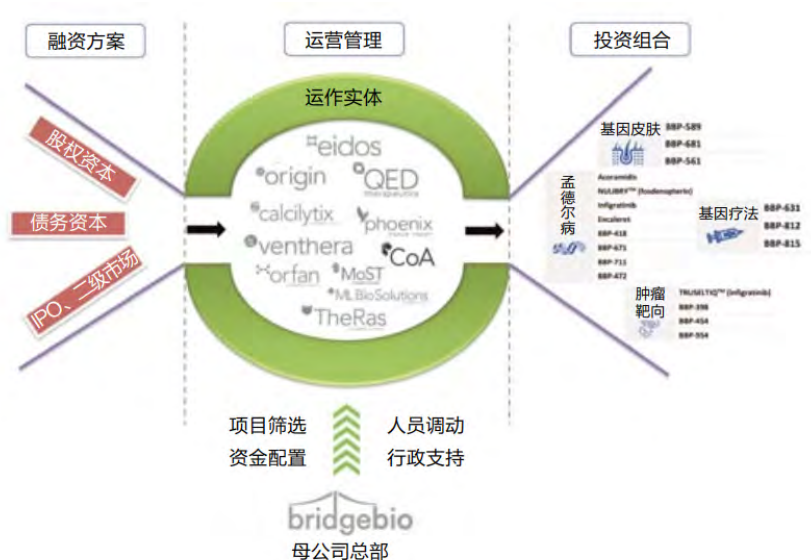
据罗教授的测算，大量的投资组合能帮助

表 1: BridgeBio 历年融资数据

| 时间 | 轮次 | 金额 | 投资方 |
|------------|-----|----------|---|
| 2016年3月1日 | B轮 | 690万美元 | Kohlberg Kravis Roberts |
| 2017年5月1日 | B+轮 | 3310万美元 | Kohlberg Kravis Roberts |
| 2017年9月13日 | C轮 | 1.35亿美元 | Kohlberg Kravis Roberts, Viking Global Investors, AIG, Perceptive Advisors, Aisling Capital, Janus Fund, Cormorant Capital |
| 2019年1月23日 | D轮 | 2.99亿美元 | Kohlberg Kravis Roberts, Viking Global Investors, AIG, Sequoia Capital, Aisling Capital, Cormorant Capital, Perceptive Advisors, Hercules Capital |
| 2019年6月26日 | IPO | 3.662亿美元 | - |

资料来源：动脉网

图 2: BridgeBio 生物制药商业模式图示



资料来源：长江商学院案例中心根据公开资料绘制，图中运作实体和投资组合在持续增加

BridgeBio 将其项目整体失败的风险降低到与高信用公司债券违约风险相近的水平。

政府担保发行债券，筹集一个国家管理运营的针对罕见病药物与疗法项目的投资基金，政府的担保使得债券发行能吸引更多传统的机构投资者，甚至对生物制药并不关心的资金。

投资组合

BridgeBio 商业模式的成功，还依赖于将“巨型基金”转化为了众多独立的、有潜在价值的投资组合——罕见病药物或疗法开发项目。

自 2015 年成立以来，BridgeBio 就将大量精力和财力集中在收购、建立有潜力的生物科技公司或开发团队，获取药物开发管道和技术专利。

在罗教授的研究中，投资组合策略在大的框架上要遵循金融学中最重要的投资组合理论体系，但聚焦到生物制药开发项目的实践，还需要特别关注行业的核心要素。

例如，药物潜在的市场空间和竞争格局，药物开发项目最终获批的概率，以及药物研发项目所处的阶段等。

换言之，BridgeBio 对于投资组合的“标的”的筛选，并非按照完全随机化的方法，而是在资产“数量”扩张的基础上，进一步优化资产的“质量”，注重在不同阶段的组合的“结构”配比，动态地推进整个投资组合的效率提升。

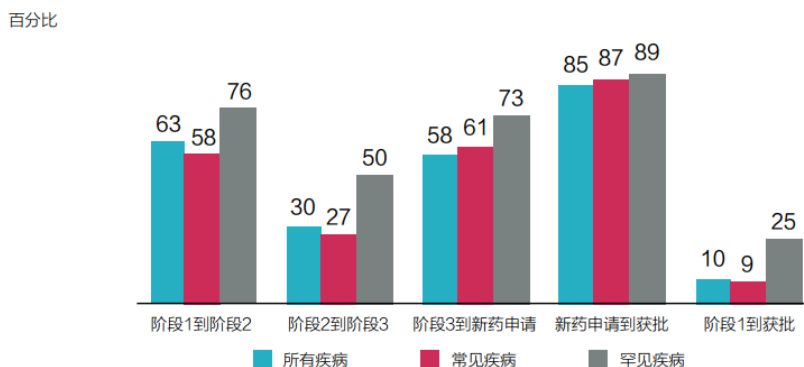
以罕见病作为资产配置核心领域，就是考量了药物开发成功率和获批概率等因素做出的决定。

运营管理

在大量资金和投资组合的基础之上，如何配置和运作资源也十分重要。BridgeBio 采用了一种“分散式的中心辐射”模式（decentralized hub-and-spoke）。

在 Kumar 博士看来，这种架构给予公司运营很大的灵活性：“从资源分配来看，我们是一种自上

图 3：罕见病与其他疾病在各阶段成功的概率比较



资料来源：BridgeBio, BIO

而下的模式；但具体到药物研发过程，我们又可以算得上是一种自下而上或由外向内的模式。”

BridgeBio 将项目分拆给旗下子公司来推进，子公司的管理团队由不同背景的成员组成，包括企业家、经验丰富的科学家以及其他商业、科学专业人员，这些互补技能与背景有助于创建具有叠加优势的精干团队。

BridgeBio 则负责居中为各个子公司筹集和分配所需的资源，提供核心支持。同时，BridgeBio 能够根据需要，在不同的开发计划之间转移员工和资金。这样一来，如果某几项计划失败，这些资源仍然能够大比例流转共享到其他计划。

这种资源复用的能力，很大程度上降低了生物制药创业公司遭受致命性打击的可能。

05 桥梁伸向远方：商业模式的推广

如今，BridgeBio 以及它的创新模式逐渐被生物制药行业和资本市场所关注，也有一众“追随者”沿用“巨型基金”和“投资组合”的理念，发展生物制药的创新模式。

比如，自 2016 年以来，美国投资公司 Bain 先后设立了两支生命科学基金，用于为有潜力但存在资金困境的生物制药公司提供支持。

美国生命健康领域著名的风投公司 ARCH 也宣

布通过募集基金的方式，投资变革性的生物科技公司。

BridgeBio 的成功不仅对于欧美市场的生物制药行业产生了深远的启发，同时，也为中国生物科技公司带来了新的启迪。

首先是新药开发项目和潜在临床价值的共享。

2020 年 8 月 11 日，联拓生物成立，在成立日上，便宣布与 BridgeBio 达成合作，将其药物研发项目拓展至中国。

根据协议条款，联拓生物将获得相关成熟药物和疗法在中国及指定亚洲市场的商业化权益，并参与 BridgeBio 现有的两款药物计划的临床研究。

其次，便是商业模式上的机会。

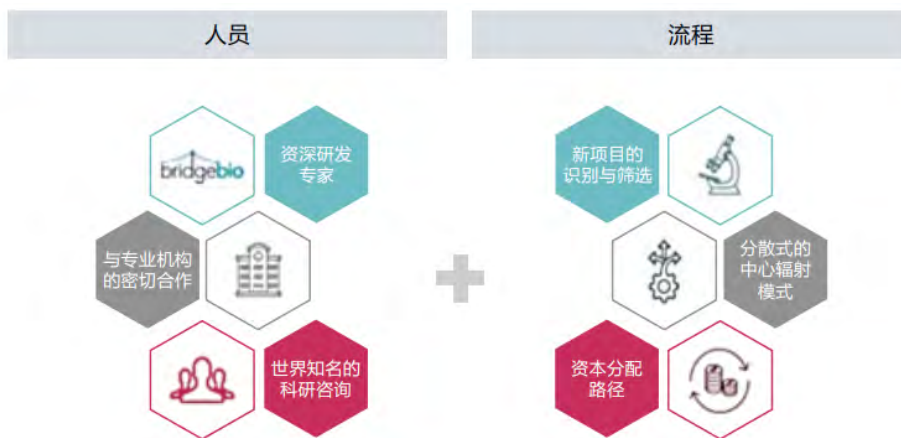
目前国内主流的生物制药商业模式有两类：

一类是大型制药集团内部孵化和分拆模式，这些大公司会使用自有资金发展新的项目，并待项目成熟后剥离分拆为子公司上市，如复星医药旗下的几个研发平台。

另一类是由大型资本孵化的模式，即由雄厚的资本多轮推动，定向孵化某种特定治疗领域，比如知名的康桥资本和药明康德。

综合而言，这两种模式都依赖于大集团大资本的投入，归根结底这也与我国生物医药基础研究相对薄弱，“产-研-资”链条普遍比较割裂，以及大多数早期投资机构在夹缝中生存的现状有密切关系。

图 4: BridgeBio 的运作平台



资料来源: BridgeBio, BIO

而 BridgeBio 以及美国的投融资模式, 都有可借鉴的经验。除了以 BridgeBio 为代表的平台型模式之外, 美国的生物制药投资模式多种多样:

有以硅谷创业孵化器 Plug and Play 为代表的孵化模式、以 Flagship Pioneering 为代表的资本与科研共创模式、以 Roivant 公司为代表的权益购买模式等。

这些针对早期生物制药投资的模式各有特色, 且科研体系与资本体系的结合十分紧密, 从而极大地提高了生物制药从探索、创建、研发到上市的全过程效率。

06 点亮一盏灯: 社会创新与商业向善

从 2015 年罗教授的一份初心, 到如今拥有超过 30 多个药物研发项目、市值突破 93 亿美元的新型生物科技公司, BridgeBio 的故事并不只是展现一个企业成功的创业历程, 亦不局限于剖析其商业模式优势。

更值得深思的是, 身处在这个变革的时代, 如何将一份最本真的愿景与社会责任感, 转化为造福人类、切实可行的商业创新?

在经典的西方管理理论中, 企业被定义为追求

利益的组织, 而随着市场经济体制的完善, 企业和社会运行中呈现的地位日趋提升, 单纯逐利、追求套利空间而对社会福利无益的企业和模式, 似乎正在被时代所抛弃。

商业创新如果能以消费者和广大用户的利益、社会福利的提升为根本目标, 在商业向善、贡献社会的同时, 收获应有的价值回馈, 这才可能是商业创新的最高境界, 也理应是创新创业的主潮流。

作为一家生物科技公司, BridgeBio 的成功与一位不懂生物制药的金融学教授息息相关。在知识爆炸、各行业走向转型与精细化运营的趋势下, 技能与专业的流动、交融大大加强。

正如现今许多领域的学术研究走上了跨学科交叉的道路, 或许, 跨领域的创业, 也会引领未来商业创新的潮流。

无论是本行业的还是跨领域、跨国界的创新, 如果是以全人类的福利为出发点, 那它的生命力和影响力一定是无边界的。

为了给更多患者带去治愈希望, 只有一家 BridgeBio 是远远不够的。BridgeBio 更像是一盏灯烛, 它将点亮更多行业践行者, 甚至启发政府的政策导向, 并可能对整个商业社会创新导向与创新思路提供指引。

摘自“清华管理评论”



地表最疯狂独角兽

张继文 刘博

又一只超级独角兽诞生。

本周，据美国证券交易委员会的文件显示，马斯克执掌的 SpaceX 刚刚完成新一轮 17.2 亿美元融资，估值高达 1250 亿美元（约合人民币 8400 亿元）。如此一来，SpaceX 一跃成为全球第三大独角兽，仅次于字节跳动和蚂蚁集团。

SpaceX，无疑是狂人马斯克缔造的又一个传奇。这家由他成立于 2002 年的商业航天公司，承受了无数次的失败，一步步将商业载人航空的“不可能”

变为一个个现实。从猎鹰火箭、龙飞船，再到星链、星舰，马斯克用 20 年的时间，打造出一个庞大的商业航天帝国。在他的设想里，SpaceX 要送 100 万人上火星，实现儿时的火星梦。

当年受到马斯克与 SpaceX 的启发，中国商业航天也曾掀起过一股创业热潮，VC/PE 热情高涨。但这个行业门槛极高，烧钱远远比造车惊人，还有不可避免的一次次发射试验失败。进入 2022 年，中国商业航天缓缓驶入洗牌期，有人苦苦挣扎，就有人

兴奋闯入，但属于中国自己的 SpaceX 终将诞生。

估值惊人，仅次于字节跳动、蚂蚁，要送 100 万人上火星

SpaceX，究竟是一个什么样的新物种？

马斯克最引以为豪的，是 SpaceX 推出的“猎鹰”系列火箭。2003 年，NASA 决定将近地轨道业务转交给商业化公司，马斯克为了拿下这笔大订单，亲自担任团队的首席工程师，参与研究了猎鹰火箭的几乎每一个细节。最终，SpaceX 脱颖而出。

但真正令 SpaceX 声名大噪的则是猎鹰 9 号火箭，该火箭可以将 16.25 吨有效载荷发送到近地轨道，并在经历了数次的验证和失败后，于 2015 年 12 月 21 日成功完成首次火箭回收，震惊世界。

SpaceX 为人熟知的还有“龙飞船”，这是世界上第一艘由私人公司研发的航天飞船。2010 年 12 月 8 日试飞成功，2012 年 10 月首次向国际空间站运送重达 455 公斤的货物，去年 9 月第一次将四名普通人送入太空，龙飞船用 11 年的时间完成了由货运向载人的转变。今年年初，SpaceX 宣布龙飞船将停止生产，光荣“退休”。

还有令人忌惮的 SpaceX 太空互联网计划——“星链”（Starlink）。这项计划诞生于 2015 年，马斯克制定了一个目标，是在 2019 年至 2024 年间向太空发射约 1.2 万颗卫星，为用户提供互联网服务，其中 1584 颗将部署在地球上空 550 千米处的近地轨道。

值得一提的是，星链最新计划的发射数量已大幅增加至 4.2 万颗，这将是目前为止最庞大的卫星发射计划。

截至今年 5 月，SpaceX 已经将星链服务范围覆盖到了全球四大洲的 32 个国家，包括了欧洲、北美洲的大部分地区、南美洲、澳大利亚和新西兰。马斯克曾表示，星链卫星互联网用户可能超过 25 万人，每年预定金额超过 3 亿美元。

没有最疯狂，只有更疯狂。马斯克火星移民计划正在变为现实：“星舰”刚刚得到了 FAA（美国联邦航空管理局）的环评结果，距离首次轨道飞行测试又近了一步。这是 SpaceX 正在开发的新一代航

天运输系统，星舰可以将人类和货物送往月球、火星和其他深空目的地，也可以用来发射星链卫星。

马斯克曾称这是现代版的诺亚方舟，他要建造 1000 枚以上星舰运送大约 100 万人上火星。

凭借着异想天开，SpaceX 成为一级市场最吸金的超级独角兽之一。自 2015 年以来，SpaceX 平均每年筹集超过 10 亿美元。去年 12 月，SpaceX 刚刚获得 3.37 亿美元的新一轮融资，2021 年累计拿下了 18.5 亿美元，彼时估值已高达 1000 亿美元。

现在，这一融资纪录被 SpaceX 自己打破了。根据一份 6 月 13 日提交给美国证券交易委员会的文件显示，SpaceX 已完成 17.2 亿美元新一轮股权融资，发售了约 16.8 亿美元新股，对应的估值达到了 1250 亿美元。如此一来，SpaceX 一跃成为全球估值前三大的初创企业，仅次于字节跳动和蚂蚁集团。

不久前，马斯克透露，当星链卫星宽带服务的现金流变得可以合理预测时，他才会考虑公开上市。可以预料，这将会是全球又一个超级 IPO。

马斯克最贵最疯狂的创业，两次濒临破产

相比特斯拉，马斯克更为牵挂的可能是火星梦。

1971 年，马斯克出生在南非的比勒陀利亚，父亲是机电工程师，母亲是个模特，还兼任作家和营养师。深受父亲的熏陶，他小时候就痴迷于科学和技术。12 岁的他自己写了一个游戏 Blastar 的代码，卖了 500 美元。

马斯克曾回忆：“小时候，人们常会问我，长大要做什么，我其实也不知道。后来我想，搞发明应该会很酷吧，因为科幻小说家亚瑟·克拉克（《2001 太空漫游》作者）曾说过，任何足够先进的科技都与魔法无异。”

后来，马斯克进入美国宾州大学和斯坦福大学深造，他先后开发了企业黄页网站 Zip2 和网上支付软件 PayPal。2000 年底，马斯克和家人去非洲旅行，结果染上了疟疾，差一点死掉。

这一次经历让马斯克意识到生命短暂，产生了与乔布斯类似的想法：要抓紧时间做伟大的事情。于是，他决定进军火箭业，完成自己儿时的太空梦。

截至今年 5 月，SpaceX 已经将星链服务范围覆盖到了全球四大洲的 32 个国家，包括了欧洲、北美洲的大部分地区、南美洲、澳大利亚和新西兰。马斯克曾表示，星链卫星互联网用户可能超过 25 万人，每年预定金额超过 3 亿美元。



2002 年，当 PayPal 以 15 亿美元的股票被 eBay 收购后，31 岁的马斯克赚到了人生第一个 10 亿美元。原本可以放飞自我、享受生活的马斯克，却出乎意料地开始向更疯狂的人生。

2002 年 6 月，马斯克在外界的质疑声和嘲笑中创立了太空探索技术公司，这便是 SpaceX，发誓要将卫星火箭发射升空成本降低 100 倍。“当时跟我谈过的人，都劝我不要做，有个朋友还特别去找了火箭爆炸的影片给我看。他其实也没错，我从来没做过实体的产品，所以一开始真的很困难。”

此后多年，马斯克和技术团队像疯子一样工作，但却接连遭遇三次发射失败。2008 年，马斯克遭遇了人生中前所未有的危机——因为全球金融危机，他的资金链断了，SpaceX 备受质疑，而创办的特斯拉甚至走到了山穷水尽的地步——投资没有着落，消费者也不愿意购买电动汽车。

那是马斯克人生最艰难的日子。为了给员工发工资，一向心高气傲的马斯克开始向朋友求援，请求有钱的朋友投资 50 万 ~ 200 万美元，没钱的朋友投资 2.5 万 ~ 5 万美元。

多年后回忆起这段经历，马斯克依然哽咽：“一边嚼着玻璃，一边凝视死亡的深渊。”用他当时女友茉莉的话来说，马斯克那时“看起来就像个行走的僵尸”，好像随时会突发心脏病死去。

天无绝人之路。所幸的是，SpaceX 猎鹰 1 号的第四次发射终于成功，因此从 NASA 拿到 16 亿美元的大订单，终于活了下来。

2020 年，SpaceX 完成了人类历史上一次史诗级的发射任务。当年 5 月 30 日凌晨，SpaceX 公司的航天器龙飞船（Crew Dragon）载着两位资深宇航员 Bob Behnken 和 Doug Hurley 从美国肯尼迪航天中心发射成功，飞往国际空间站。对于全人类来说，商业火箭公司完成载人发射任务，是一个极具历史意义的转折点。正是在 SpaceX 带动下，全球航天产业进入商业化时代。马斯克也因此赢得了“硅谷钢铁侠”的称号。

此后，SpaceX 稳步前行，但马斯克依旧小心翼翼。去年感恩节，马斯克给 Space X 员工发电子邮件，由于 Space X 创新的集大成者——猛禽发动机陷入了生产危机，公司可能面临破产风险。

但火星梦越来越近了。据报道，SpaceX 公司“星际飞船”可能于 7 月完成首次轨道飞行。马斯克在社交网络上透露，第二艘星际飞船准备于 8 月飞行，“之后将每月飞行一次”。

马斯克，俨然成为了地表最强的科技狂人。无论是特斯拉还是 Space X，亦或脑机接口……这些看似大胆、疯狂甚至荒唐的终极野心，在他努力下正一点一点变成现实。

中国诞生 Space X 还需多久？

我们把视线回到国内，中国商业航天江湖同样风起云涌。

北京一位长期关注商业航天赛道的投资人坦言，

从 2015 年开始算起，至今国内 VC/PE 进入商业航天领域已经七年多了。时间来到今天，投资人不想再听创始人讲故事、谈愿景，大家亟需看到一个足以支撑未来的里程碑成绩。

但现实并不如人所愿。

不久前，商业航天领域传出一个难过的消息——5 月 13 日，民营火箭公司星际荣耀的双曲线一号火箭连续第三次发射失败，导致箭上携带的卫星全部损失。星际荣耀成立于 2016 年，是中国第一家迈过“入轨”这一运载火箭技术门槛的民营企业。

自成立起，星际荣耀几乎每年官宣新一轮融资，但最近一笔融资停留在 2020 年——当年，星际荣耀完成了 11.925 亿元人民币的 B 轮融资，创下当年国内商业航天领域单轮融资最高纪录。

虽然所有人都知道，初创公司的火箭发射不能保证每次都成功，SpaceX 也是经历了三次发射失败。但谈及此事，国内一家知名 VC 机构合伙人依旧难掩失落：“心拔凉拔凉的，碎了一地，碎了一晚上。”

这里有一组残酷的数字：自国内商业航天兴起，国内民营火箭公司总计尝试过 8 次入轨发射，总计 3 次成功，分别是星际荣耀 1 次，星河动力 2 次。总体来看，商业发射总体成功率为 37.5%，失败概率还是较高。须知道，每一次发射都花费不菲，从投资机构到背后 LP 都面临着巨大压力，更不用说创业公司和创始人本身了。

相比于商业火箭，反倒是商业卫星公司进展喜人。今年 2 月 27 日，长征八号遥二运载火箭在海南文昌发射中心执行“一箭 22 星”拼车发射任务，创造了我国单次发射卫星数量最多的纪录，也交出了商业卫星共享发射的第一张满分答卷。

此次任务中，有 18 颗卫星都来自民营商业卫星企业，5 颗卫星由微纳星空研制，2 颗由天仪研究院研制，10 颗由长光卫星研制，1 颗由成都星时代宇航科技有限公司研制。其中，微纳星空的 5 颗卫星累计发射重量超过 800kg，接近长征八号遥二火箭本次发射总重量的一半。

更令人惊喜的是，在此次发射的 22 颗卫星中，商业航天企业天链测控保障了其中 19 颗卫星的测控任务，创造了中国商业航天企业在单次发射任务中，保障卫星数量最多的纪录。

一位常年关注硬科技领域的 VC 直言，对比国外的商业航天进程，国内才走了不到 1/3，还有很长一段路要走，但机遇远大于挑战。因此，我们看到关注商业航天的投资人仍在不断增加。

据不完全统计，今年一季度，国内至少有 21 家商业航天企业宣布获得融资，公开的融资总金额近 40 亿元。对比 2021 年，商业航天今年的融资情况呈现复苏态势。

其中，最为轰动的融资之一莫过于东方空间的 A 轮融资。5 月，东方空间宣布完成了 4 亿元人民币 A 轮融资，由山行资本领投，民银国际、米哈游、星瀚资本、元璟资本、知春资本、元禾原点、凡卓资本等跟投，老股东鼎和高达、天府三江资本等机构持续支持。米哈游和联合创始人蔡浩宇凭借着游戏《原神》赚得盆满钵满，如今也罕见地在投资商业航天。

东方空间的掌舵人是一位 90 后学霸——姚颂。2011 年，他考入了清华大学电子工程系，毕业后联合创立了深鉴科技，最终被赛灵思以 3 亿美金收购。而后，姚颂发起了无限基金 SEE Fund，聚焦硬核科技，并于今年初完成了 2 亿元的首期基金募集。2021 年 10 月，他正式加入东方空间担任 CEO。

此外，星河动力航天、深蓝航天、天仪研究院、科工火箭、微动时空等商业航天公司完成新一轮融资，覆盖卫星互联网等卫星应用、火箭整体制造、火箭配件或配套设备制造、卫星整体制造及配套设备制造等细分领域。至此，商业航天又涌入了一批新鲜血液。

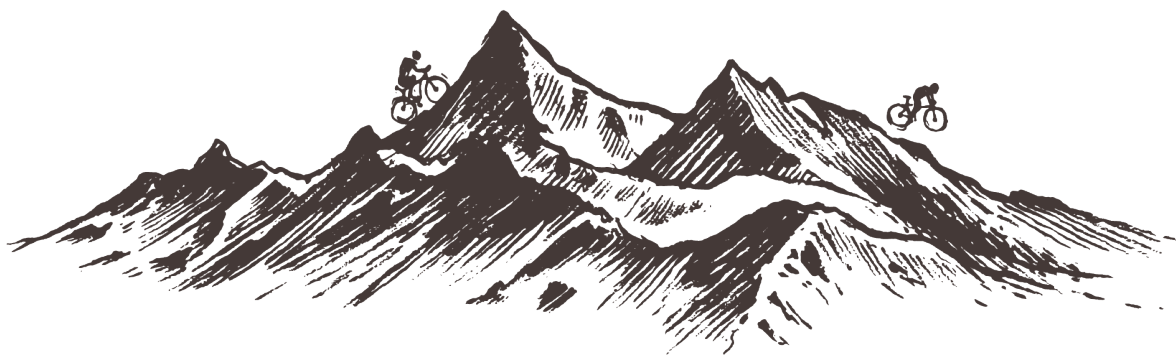
“我相信，这个领域还会有新入局者，不断为行业发展带来新的活力。”一位长期关注商业航天的投资人坦言。接下来，对于大多数商业航天公司而言，最关键的任务就是实现商业闭环——火箭公司要努力发射 500 公斤以上的运载力的火箭，而卫星公司则需要考虑卫星上天后的商业订单。

VC/PE 圈流传着一个观点：未知的太空，是人类最后的新大陆。用投资人的话来说，错过“大航海时代”的中国人，决不能再错过即将到来的“大航天时代”了，这才是一场真正走向星辰大海的史诗征途。

摘自“投资界”

一辆自行车笑收 180 亿

张霞



1

2017 年的儿童节，为 ofo 花了 37 亿美元的程维，放出一则消息，说是 ofo 即将收购捷安特。

这则商业乌龙只存在了不到 24 小时。第二天中午，捷安特官方就发布了一则郑重声明，斩钉截铁地驳斥这是网络谣言不说，还来了一句“捷安特向来注重本业并重视维护捷安特品牌形象”。这是在讽刺谁呢？

不过，还图样图森破的我，不仅没听出阴阳怪气的味道，还差点信了——彼时的 ofo 正如日中天，已完成 D 轮 45 亿融资，连偏远如拉萨这种城市也无远弗届，炙手可热到坐等收钱。而捷安特是谁呢？只晓得“宁愿坐在宝马车里哭，也不愿坐在自行车上笑”的我，没听过。

当时，市面上的新闻标题大都是这样的：《捷安特，共享单车夹缝中的徘徊者》《共享单车和传统运动自行车行业，冰火两重天》。捷安特连续三年下滑的营收，为这种论调提供了支撑：2015 年，捷安特的销量从 2014 年的 600 万台下滑到 550 万台，2016 年比起之前要更加悲观，2017 年第一季度，捷安特的税前净额下降了 34.3% 至 7 亿 1100 万元。

然而 5 年而已，两家公司就来了一场河东和河西的兴衰更替——至今还欠我 99 块钱的 ofo 被我嗤之以鼻，我曾爱搭不理的捷安特呢，则火到已经跃升成为社交硬通货，一车难求不说，买个万元级别的款，还怕别人瞧我不起。

综合《中国经营报》《中国企业家》等媒体消息，受疫情影响，

远途出行减少，市内及周边的户外需求大涨，自行车再度大火，北京多家捷安特车门店订单已经排到一年后，除了缺货就是缺货。海外方面对于自行车的需求激增，海关统计数据显示，2021 年一整年，我国累计出口 6926 万辆自行车，比 2020 年同期增长 402%。

财报里，也有最直观的表现。数据显示，以美国、欧洲和内地为主战场的捷安特，2020 年销售额同比增长 103% 至 700 亿新台币（约 163 亿元人民币），净利润同比增长 467%。2021 年，数据再度刷新，捷安特全年销售额达 818 亿新台币（约合人民币 180 亿元），比 2020 年增长了 17%，税后净利润为新台币 593 亿元（约合 1336 亿元人民币），较 2020 年增长了 198%。

还真是，风水轮流转呢。

郑重声明

2017-06-02 捷安特官方

郑重声明

2017年06月01日，雷帝网报道了“未来自行车厂家捷安特可能被OFO收购”的信息，嗣后该信息被多家网站转载，现我司就该信息澄清并说明如下：

- 一、捷安特可能被OFO收购的信息不属实，为网络谣言。
- 二、捷安特吁请社会公众、媒体勿采信此网络谣言，并勿任意传播或转载。
- 三、捷安特向来专注本业并重视维护捷安特品牌形象。

特此声明！

捷安特投资有限公司
2017年06月02日

2

而和捷安特自行车销量大翻身一样传奇的，还有它背后老板的创业故事。

捷安特隶属于台湾巨大集团，创始人今年88岁，叫刘金标。和24岁创业伊始就风光无限的戴威相比，刘金标堪称大器晚成。

刘金标出生在台湾台中沙鹿镇，父亲是高雄当地知名的企业家，主营罐头、面粉和贸易。作为富家小开长大的他，自小成绩差、不服管、不听劝，19岁没等拿下文凭，就急

不可耐从学校跑了出来。在父亲公司干活，感觉事事受人管教，很快就开始了自主创业。

青壮年阶段的他基本毫无定性，三天两头就换行，听别人说什么生意赚钱就干什么。罐头、面粉、木材、运输、螺丝钉、鱼饲料样样干，只盼着早发财、赚快钱，简直比戴威还飘。就拿养鳗鱼举例，这是1969年35岁的他跟风捡起新行当，原本以为能靠着当时的市场热度搏一把，大赚一笔，结果没想到一场台风袭来，他2000万新台币的投资一下打了水漂，几乎赔光了老

本。

一转眼到38岁，他才另起炉灶，干起自行车这一行。据说，这还是朋友在酒桌上的提议，当时大家谈起海湾石油危机、美国油价猛涨自行车热的新闻，觉得做“铁马”外销是不错的主意。于是乎，1972年，他和另外7个股东凑了400万新台币，成立“巨大机械”(GIANT)。

但此时对他来说，这依旧带有玩票性质。公司初创，都是门外汉，零配件有哪些、规格是怎样、生产线如何规划、质量如何保障，统统两眼一抹黑。巨大作为初创小厂，连到零件厂拿货，都没人搭理。一年时间，公司都无法出货。

所幸的是，彼时台湾的自行车零配件厂正经历着草莽时代，零件标准不统一，还有大把机会在。1973年，台湾自行车因品质低劣，爆发了美国市场集体拒收事件。刘金标一下抓住了时机，专门到日本取经，带回一本《日本工业标准》(JIS)的“红宝书”，并跑遍全台湾，挨家挨户游说两三百家厂子一起统一行业标准。四年后，全台湾自行车业界最终采纳了刘金标倡议的生产标准(CNS)。

之后，刘金标也赶上欧美制造业转移台湾的大风口，赢得美国施文自行车(Schwinn)的大订单，成为这个美国百年品牌的代工厂。背靠大树好乘凉，公司很快就赚得盆满钵溢。到1981年创建自有品牌捷安特时，巨大机械已经是台湾地区最大、亚洲规模第二的自行车代工企业。也是在这个时期，快50岁的刘金标才确定自己的终身事业——就做自行车了。

摘自“商业人物”



仅靠经验做不好企业， 那我们靠什么？

宋志平



平中见奇，守正出奇，宋志平是中国企业家里的一位奇人。

中国建材、国药集团，他曾一人肩挑两家央企董事长重任，并将其双双送入“世界500强”榜单；如今，他是中国上市公司协会会长、中国企业改革与发展研究会会长，已走访百余家国内标杆企业，对中国企业的发展规律与实际情状洞若观火。他亦善于思考归纳总结，打仗之余，著述兵法，已出版经营著作近20本。

当下乃多年未有之大变局，多重挑战叠加，善于在危机中育新机、开新局的宋志平，对企业家有何建议与提醒？

5月28日，围绕新作《三精管理》，宋志平与企业

家王石、北京大学教授何志毅开展了一场分享会，共同探讨了公司发展规律、组织与经营、MBA教育等重要议题。以下内容整理自本次对谈。

何志毅：大家好！今天我们三个人坐在一起，来开一场小型的《三精管理》新书分享会。

我是何志毅，北京大学教授、清华大学全球产业研究院首席专家。我先介绍一下今天这本书的作者，宋志平老师原来叫做“双料企业家”、“双料董事长”，带领中国建材和国药双双进入了世界500强。现在叫“双料会长”，既是中国上市公司协会会长，也是中国企业改革与发展研究会的会长。

这本书宋志平老师在4月23号“世界读书日”上

有一个盛大发布，我也刚刚参加过那场活动，今天我们开个小型的分享会。

还有一位分享会的嘉宾是王石先生，他是著名企业家、慈善家，也是众所周知的企业家里的运动健将。我跟两位企业家、企业思想家，还有各具特色的角色的扮演者都是熟人，我跟王石先生认识的时间很长，跟宋老师也认识四五年了。我特别高兴能够坐在这里做这本新书分享会的临时主持人。

01

组织要精干 企业也需要“剪枝”

何志毅：宋总这本书确实是提纲挈领、教科书式的。按照我的理解，它既有哲理的高度，又有视野的宽度，还有操作的细度，很有颗粒度。我想请宋总说一说这三精十二化四十八法。

宋志平：好的，我想把这本书的逻辑和轮廓给大家讲一下。“三精管理”是指组织精健化、管理精细化和经营精益化。

第一，组织精健化。

为什么讲精健化？因为一个企业在成长的过程中，如果我们不去干预它，它会疯长，甚至得大企业病，效率会降低，最后轰然倒下。所以在企业的成长过程中，一方面企业的逻辑是成长的逻辑，我们必须让它长大；另一方面，在企业成长的过程中，我们要进行“剪枝”，像果树剪枝，这是我以前插队的时候学的一个技术，当然我觉得万物原理是一样的，企业也需要“剪枝”。

所以，组织精健化里边有“四化”：

1. 治理规范化

讲公司治理，好的公司一定是治理规范，这个特别重要。

2 层级职能化

企业做大了以后，每一个层级要有不同的职能。过去老讲集团总部是投资中心，业务平台是利润中心，工厂这些执行单位是成本中心。

那么，我们在集团层面要有决策高手，在利润平台层面得有市场能手，在工厂层面得有成本杀手。所以，

我就给它们分开了。

我有感于企业乱，乱在两个层面：第一个是行权乱，不知道企业该听谁的。第二个是投资乱，层层都在投资，授权混乱，甚至不知道自己有多少个公司。所以如果能管住投资，企业就不会大乱。现在出问题的大部分是投资混乱。

3 平台专业化

我们每一个业务平台都要是专业队，中国建材相当于一个体委，下边做水泥只做水泥，做玻璃的只做玻璃，做石膏板的只做石膏板，做玻璃纤维的只做玻璃纤维。让它们长期、专业地在一个方向上做下去，即长期主义、专业主义、务实主义，就像长跑，最后它们都能成为细分领域里的一个头部企业。如果你要它们什么都做，做多面手，那没有一个能做好。所以，我希望它们做“单项冠军”。

事实证明，这些年像北新建材、中国巨石、南方水泥、凯盛等都做成了一个领域里的单项冠军，就是隐形冠军，都做到了世界第一位。

4 组织精干化

组织精干化就是你要不停地“剪枝”，要控制层级，要控制机构家数，还要控制人员。我们很多企业会盲目地成长，层级越来越多，都有十几个层级。我们做过“传话游戏”，如果十几个人去传话，一定是信息失真，企业也一样。所以，我们说做到三级为限，其实有时候企业往往做不到只发展三级，但是也要控制在四五级，不能再多了，再多就会引起效率降低。

再一个是要减少机构家数。过去这五年国资委在央企里推动瘦身健体、提质增效，减掉了19000多家企业，占我们整个央企家数的38%。其实，很多人不知道央企都发生了些什么。像中国建材减掉了将近500家企业，占到企业户数的20%以上，其实这些都是特别有用的。

第二，管理精细化。

在管理精细化里边，“精者质量，细者成本”，非常重要。不管技术多么高，不管什么样的新经济，如果你忘记了质量和成本这两个最基本的东西，你都会失败。任何技术都救不了你，因为你的东西做不好，你的成本降不下来。这是我们企业的基本功。

所以，在这一部分，其实也是讲了几点：

1 管理工法化

为什么讲到管理工法呢？我们这些年和德鲁克、明茨伯格学了不少理论，但日本人不同，他们更注重学习方法论。比如看板管理、定置管理等，日本搞了很多工法，班组长都明白，都按照这些工法去做。所以，日本和德国企业的管理都做得非常好，有非常好的产品。

我最近去宁德时代，宁德时代大家知道做得不错，虽然现在股价有点回调，但是电池做得最好。它为什么做得最好？当然它技术很先进，但最重要的还是管理。它有一套工法，叫极限制造。

过去我们讲六西格玛，这是摩托罗拉创造的，就是对缺陷的控制率控制在百万分之一。后来杰克·韦尔奇搬到了GE，我们也学习了。但是宁德时代的极限制造要把随机缺陷率控制在十亿分之一，保证它的电池不出故障。因为它17秒钟出一个电芯，两分半钟出一个汽车的电池包，这么大规模的生产，必须保证它的电池不能过热、不能燃烧爆炸，这样它才能有市场。我看完以后觉得，极限制造是宁德时代最厉害的地方。这也是根上的事。

我做北新建材的时候，不光学习德鲁克他们那些管理的原理，也学习日本的管理工法。中国建材过去这么多年，用了不少工法，三五整合、八大工法、格子化管控、六星企业，到现在的三精管理，这实际上是一套方法。工法是日语。管理工法化，就是一定要总结出一套方法，让大家一看就知道怎么做。光讲理论不行，理论还得落地。

2 成本对标化

降低成本的根本方法或者比较简单的方法就是对标。行业里谁做得好，包括一个企业里面谁做得好，咱们就和谁对标来降低成本。这其实是一种数量对比的管理方法。比如有人想减体重怎么办？上秤称一称，每天早晚称两次，自然体重就降了。因为反复对标，你发现今天长了02公斤，晚上就少吃点。这就是对标优化，并不复杂。

3 质量贯标化

质量的控制不是说我们最后通过检验员把废品检出来，因为那个时候已经造成巨大浪费，要进行全过程、全员的控制，这就是TQC。过去，质量标准是ISO9000，后来用的卓越绩效评价方法叫PEM。所以，我觉得这套方法，质量管理不是严和宽的问题，是有没有方法的问题，把这套国际标准给它贯了进去。

4 财务稳健化

其实，我最初讲的是“现金为王”。在这个问题上，我也跟万科学了不少，我跟郁亮有过一个深入的交谈，郁亮提出来，在企业里边我们要追求有利润的收入，追求有现金流的利润。

我们财务里有三张表：一张表是资产负债表，一张表叫利润表，还有一张表叫现金流量表，这三张表非常重要，但最重要的是现金流量表，现金流量表里最重要的是经营活动的现金流量净额。

财务的利润可以因为折旧等各方面进行调整，但是现金流，这是一个死数，也就是你一年下来，在经营活动里支出了多少钱，进来了多少钱，你是不是真的赚到钱了，这是很关键的。

在过去的四年，中国建材这家企业只有4000亿元的收入，但是它每一年经营活动的现金流量净额都在550亿到700亿元之间，也就是说，这家企业每一年能有六七百亿元的净现金放在经营活动里。所以，我觉得它的经营是不错的。

其实，我们每一个月都要看现金流怎么样。企业出问题往往最后也是出在现金流上。资金链断了，企业才最终死亡。如果资金链没断，即使有问题也还不足以倒塌。

第三，经营精益化。

组织精健了，管理也精细了，是不是企业就一定能活下去呢？不见得。你的成本即使等于零，也不一定能在竞争中成功。

问题出在哪儿呢？今天我们所处的环境存在诸多不确定性，在不停地变化，企业既要有精健的组织，还要有精细的管理，但这远远不够。我们企业要学会从管理到经营，要在经营上做出正确的选择。所以，在不确定性中你做出正确的选择，这其实是一个经营问题，这不是一个管理问题。

所以，在西方管理是个大概念，在中国语境里边管理和经营可以分开，说管理得比较好，质量很好，成本很低，管理很有序，这指的是管理。说经营得不错，这单位赚到了钱，现金流很充沛，往往指的是经营。

所以，在经营精益化里边，我也讲了四个化：

1 业务归核化

一个企业必须构造自己的核心业务，非核心业务要特别地注意，非核心业务不赚钱的立即减掉，不要让它

有出血点。

2 创新有效化

创新是企业经营的一个核心，可以增强我们企业的竞争力和活力。但是，创新是极具风险的一件事。所以，要有效、有目的和有质量的创新，不要脑子一热就进行创新，而是一个有目的的创新。

3 市场细分化

今天很多行业都过剩了，产品都过剩了。大家就想，这么过剩怎么办？我要不要转行？我就跟他们说转型，不是转行，除非这个行业彻底地消失了。但是比如水泥，一年我们还卖24亿吨，这么大的一个市场，只是说过剩了35%，你就转到另一个行，另一个行里可能过剩40%，你怎么办？你还不熟悉。

如何在原来这个行业里边，在过剩甚至经济下行的情况下还能取得效益，办法只有一个：进行市场细分，产品细分。

4 价值最优化

合理的定价至关重要。我们企业做了产品，多少钱卖给大家？大家说市场会客观地给我们定出来。市场从来也不客观。所以，对企业来讲，你掌握定价权，不能被动地去适应这个定价，而是要主动地掌握定价权，这样你才能主动。如果被动地适应，你就是像在大海里的一条小船，无法掌握自己的命运。

我们提出了从量本利到价本利。量本利就是通过大规模生产降低每个单位产品的固定费用，从而降低成本。但是如果情况是卖不出去呢？

生产10万辆汽车和20万辆汽车，当然20万辆汽车的成本会更低。但如果只卖出10万辆汽车，另外10万辆汽车卖不出去堆在库里，不但没降低成本，还占用了大量的流动资金。这个时候量本利就失效了。

所以要价本利，要稳定价格、降低成本、取得利润。能保量就保量，保不了，适当减量都行。

02

国企与民营企业的自主权

何志毅：宋总对“三精管理”提纲挈领，“三精十二化”，娓娓道来，也信手拈来很多案例。我想问王石董事长，听了有什么想跟宋总讨论的，或者是评价？

王石：宋总《三精管理》中的管理理念与方法，是他从自己的企业经历中系统地提炼出来的。宋总管理的是中央企业，但我觉得他的方法也适合于民营企业。

我以前管的是民营企业，但最后我们发现到了一定的规模和时间，在管理上的区别就不是很大。如果说民企和国企有什么区别，应该是国企相对受制约。管理到最后来讲，就是大公司病。民营企业一样，跨国企业也是一样，500强都是一样。你看日本的大企业、跨国企业、综合商社，也存在类似的麻烦，因为它已经太大，历史太长，各种路径依赖，缺乏创新。

所以从这个角度来讲，我觉得中国走到今天，尤其是央企里有这样一批企业，它们的管理方法是非常值得借鉴的。刚才宋总不仅讲到了国有企业，也讲了民营企业。我这里不妨再来介绍丰田和广汽合资的广汽丰田，在广州的一家制造厂，管理水平非常之高。说到底管理水平是高是低，还得看经营效益。我们能看到丰田的企业遍布全世界的投资规模及盈利效率，它的经营绩效是最好的。

宋志平：这家公司我去过，确实做得好。

王石：更有意思的是广汽丰田里还允许有自己的品牌，还是那个生产体系，完全由自己来独立创新，令人非常惊讶。更不要说刚才提到了华润，华润在多样化当中是少有的管理非常非常棒的。

何志毅：有一部分央企是有特许经营权的，门槛很高的，但是有一些央企真的是市场打出来的。

王石：我们不能对国有企业再持有刻板印象，有一些央企真的是市场打出来的。像宋总刚才说的水泥、建材行业，民营企业都是可以跟央企竞争的。这是一种变化。所以大型国有企业真的是名副其实。它们的人事决定权，不是像民营企业说决定就决定，说撤换就撤换的。在这种情况下，它们是不容易的。

再说民营企业，民营企业情不自禁地会多种树，恨不得大树不行，还有小树，小树下还有树苗要生长，往往到最后也多元化，变得机会主义或者急于求成。

如果有规模了，就并购。它们在决定权上受的限制不是很多，也正因为这样，往往容易出问题。现在民营企业实际上很多处在创二代如何接班的阶段，像刚才宋总提到的赤峰黄金，家族管理的最后交由职业经理人，这是中国的民企现在还在经历的。

助你成功的是朋友 但是坏你事的还是朋友

何志毅：回到工商管理教育，这本书我觉得是MBA很好的教材，而不仅仅是企业家的好教材。那天你也讲到有一个厂长还是总经理要买1000本，给所有的中层干部一人一本。我把两个问题合在一起，第一个问题，刚才王石董事长讲的就是，央企领导人受到的约束肯定比民企多。你们如何能够在这种条件下，把队伍文化包括传承都做好了。

第二个问题，我听了宋总讲的“三精十二化”，实际上后面还有“四十八法”。我读得很认真，印象很深的是“四精五有”，还有“九宫格管理”。“九宫格管理”把做优做强做大弄成三个维度，每个地方放三个指标，弄成一个立体的九宫格，每年来考核，长期地坚持下去。我觉得宋总谈“四精五有”不仅是管别人，首先是要求自己的。其中有一条很少人这样说，就是精心交友，千万不要交损友，他自己把这个藩篱做得很牢。

所以像刚才王石董事长说的，虽然受到很多约束，但因为他律己，按照孔子讲的是“从心所欲不逾矩”。矩建得很好，他自己就很从容，光明磊落40年。请宋总就“四精五有”再发挥一下，谈谈后面的工法和招式。

宋志平：其实刚才讲到了，不管是民企还是国企，它们都是企业，它们都符合一般企业的规律。

我们探索的是企业的规律，像这本书探索企业管理的规律。我觉得这些规律不是国企特有的，包括民企也是共有的。

这本书我想也不是单独写给国企的这些干部，也是写给大量民企干部的。因为上市公司里有4782家A股公司，其中2/3是民企，1/3是国企；作为中国上市公司协会会长，我去了上百家公司进行调研，大部分是民企，了解它们的情状。刚才我讲到了宁德时代、万科，万科也是个混合所有制的，这些企业其实大部分是民企。

刚才王石董事长专门讲到了，民企和国企其实有共同的东西。做大了可能都会得大企业病。这个方面确实我也有同感，也要认真地去研究这些问题。我

老讲企业小是自己的，可以独善其身，企业大了，实际上都是社会的。

谈到日本，在日本的公司里都有个专务，是主办银行派驻的。专务的权力很大，参加董事会等，他不同意，决策就不能执行，因为钱是从他那里融的。所以，你的经营的现金流，你的投资，银行通通掌握，这样才能给你贷款。

这套体系以前有，叫“贷款驻厂员”，现在没有了。企业今天从A这儿贷一笔，你不贷，我从B这儿贷，最后贷来多少钱？有时候银行并不知道。最后它轰然倒下的时候，大家一看全傻眼了。

有一次，我给银行也建议这个事情，我说很少有人研究日本的专务制度，就是银行的“贷款驻厂员”。像这些问题我觉得其实都是共性的问题。

同时，国企是一层一层的，有很多层，越在底下越接近市场，而且在底下的国企其实和民营企业在经营管理、市场竞争、企业创新上没有太大的区别。我这本书大部分是写给基层二三级、三四级企业干部们的，写给大家的。

讲到你刚才讲的“四精五有”，实际上是不仅要求自己，也是给干部们提高自身素养的。“四精”就是精心做人，精心做事，你还要精心用权，精心交友，刚才你对精心交友很感兴趣。因为交友就是人情关，这个很重要，做任何事必须有朋友，你要没朋友，我自己做，一般你做不到。

但是，朋友一定是好朋友，助你成功的是朋友，但是坏你事的还是朋友。所以，交友要慎重。做企业，你看其实出了那么多问题的，很多人是交友不慎，出了问题。所以，这本书里专门讲了如何做到“四个精心”。同时，也提出了“五有干部”。

“五有干部”指的是什么呢？

第一，有学习能力；

第二，有市场意识；

第三，有敬业精神；

第四，有专业水准，即做任何一件事情，你要很专业，你要特别特别地专业，你才能做好；

第五，有思想境界。境界就是要战胜自我，在多和少、大和小、进和退、得和失这些方面，你要考虑大家，要有利他主义精神。

其实，这些都是挺重要的，我觉得不光对国企，

而且对民企也要进行人员素质的培养。

04

1 仅靠经验做不好企业，必须学习

何志毅：我们做教授的非常希望看到有企业管理实践经验的一身武功的人进到商学院来。我们聊过，管理其实是一种教学方法，可以学习和吸收军事学、医学院、体育界、戏剧学等各界的教学方法。

我觉得宋会长、王石董事长都还是很关心中国的工商管理教育的。十几年前王石董事长就在北大光华讲课，宋会长是当了三届全国MBA教指委的委员。我看你在书里讲培养人的时候很好地评价了MBA教育，也不断组织人去学习。我想最后问一个问题，你们有没有兴趣和有没有想法能够参与或影响一下商学院？

王石：这几年我在剑桥办了个深潜班，以运动为抓手。刚才那个评价我是非常喜欢的：“企业家里的运动健将”。实际上我想写书，不一定是关于企业管理的书，而是如何管理自己的。比如说，“三精”，怎么管理自己的？如何睡觉，如何吃饭，如何锻炼，实际上，你能管理好自己，你才能再来管理别人。

比如你看我今年72岁，但是我身上一系列的指标都是不被人相信的。其中一个指标叫做内脏脂肪率。一般而言，中年人的内脏脂肪率都在4以上，基本是5-6，能到5以下都比较少了，能到3、4已经很少了，但是能到1几乎绝无仅有。我相当一段时间是1，还一不小心到了0，就是五脏六腑干干净净的，一点脂肪都没有，但也不对。所以，我开始增加吃，叫“三增”，增脂、增肌、增重。

如何管理更多是从这样一个运动锻炼，再反过来怎么来对社会的一种关心和对家庭的一种关心。

何志毅：我们期待您的书出来。宋总您来说。

宋志平：关于工商管理，我觉得对企业来讲非常重要，尤其是我退下来这两三年，我看到民营企业学习愿望特别高，这远远超出我的预料。大家为什么那么愿意投资学习？

我觉得是大家在实践中发现只靠实践，一个人一个人的孤军作战，靠经验做不好企业。所以，必须学习。

另一方面，商学院应该给他们提供什么样的教育？我们应该看到工商管理是个实践学科，所以这里边得学

理论，又得学实践。所以，我常主张商学院应该开门办学，结合企业的案例，也应该让一些企业家到商学院的讲台上给大家讲一讲。我们以后要培养更多的企业家，让大家学会总结，学会讲课。

同时，我们的老师也要更多地接触企业，到企业里做独董，接触各种各样的企业。所以，在这方面，我觉得商学院的教育不能变成普通的，像数学、物理这些学科的教育。如果成这样的一种教育，那就走偏了。它应该是一种实践教育，也是一种再教育。

我觉得商学院非常重要。一方面，我们在大量地培训商科的学生；另一方面，你看到我们真真正正地受系统商科教育的还不多，现在民间也有不少培训组织，我觉得这些也很好。

总之，我觉得企业家能够系统地学习。有人说：“宋总，我不读书，读书是摆样子。”我认为读书是先读别人的实践。比如我的实践40年，成了233页的书，一夜就读完了。至少你知道别人干了些什么，然后再加上自己的实践。管理从来不是无师自通的。

“世界读书日”那天，大家都说“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉”，我开了个玩笑，“书中自有500强”。我能做两个500强和我读书有关，我原来是学化学的。假定我不读商科，假定我不去搞这些管理培训，你说一个学高分子化学的，他能做到世界500强吗？这中间的转变和读书有关，和学习，就是你讲的工商管理有关，我也是三届MBA教指委的委员。

所以，我一直鼓励中国要加大工商管理的培训力度，同时我也希望中国的工商管理更加贴近实际，更加接地气，解决企业现实中遇到的难点、痛点这样的问题，为企业真正创造价值，为企业家创造价值。

何志毅：今天的《三精管理》读书分享会就到此结束，感谢作者宋志平会长，感谢王石董事长的分享。我本人是希望这本书热销的，我想现在是中国管理出自己的经验，不仅要哺育我们现在的工商管理人员，而且要走向世界。以后真的翻译成英文、日文、俄文，应该代表中国管理思想走向世界。

我们也希望越来越多的企业家、企业思想家在身经百战以后，对中国管理的本土实践进行总结提炼，上升到理论教科书的层次，让我们更多的未来的企业领导们受惠。

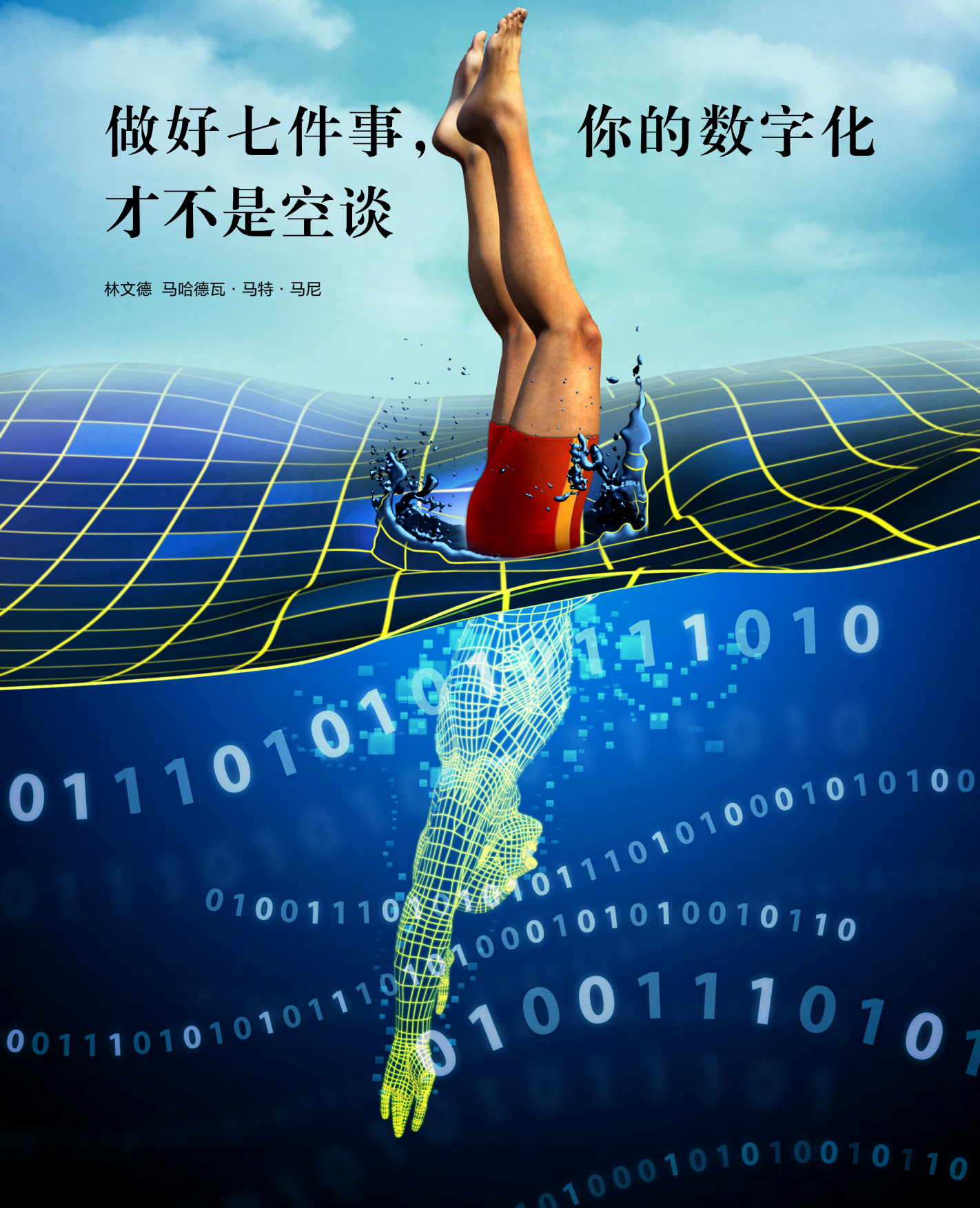
摘自“华章管理”



实践
Practice

做好七件事， 才不是空谈

林文德 马哈德瓦·马特·马尼



如果没有更深层次的业务转型，数字化将是一条不归之路。



时至今日，“数字化”一词已成为关系到企业存亡的关键。为了紧随技术创新的步伐，企业加大了对数字化的投入，新冠疫情更是极大地加快了这一步伐。

虽然很多企业将越来越多的资金、时间和精力投入到数字化建设中，希望借此追赶竞争对手，但巨大的数字化投入并没有给它们带来竞争优势，与竞争对手之间的差距甚至还被拉大。

无论是坐拥先进的电子商务引擎，还是应用功能强大的客户关系管理软件，这种简单的数字化已经不够。哪怕推出了再多的数字化举措，如果在流程上因循守旧或完全照搬竞争对手的做法，企业都不能建立起真正的、长久的竞争优势。

相反，企业需要超越数字化——头部企业通常会从某些艰巨的挑战入手，通过数字化的方式实现自身能力差异化的目标。

这些能力所涉及的远不止技术。能力是知识储备、流程、技术、数据、技能、文化和组织模式的动态组合，使企业能够以他人无法模仿的方式创造价值。

在撰写 Beyond Digital 一书时，我们对十几家企业进行了研究，从中总结经验教训，确定了超越数字化并塑造未来的七大战略要务。

01 反思价值创造之道，畅想定位

要在新常态下取得成功，企业的眼界不能局限于当前的业务和产品组合，而是需要更长远地畅想“创造什么价值、为谁创造价值”。

从根本上反思如何创造价值是一门艺术。简单地研究数据趋势并探询客户需求远远不够。

围绕未来如何评估和创造价值、需要哪些能力来实现价值主张等问题，企业需要形成自己独到的观点。企业不能随性地投资各种技术解决方案，而是要清楚地认

识到，各项技术投资将如何支撑能力建设。

跨国企业飞利浦在十年前拥有包括音视频消费电子产品、照明和医疗设备等在内的庞大业务群，但表现一直低于市场预期。

在新任首席执行官万豪敦（Frans Van Houten）的领导下，飞利浦决定转型为一家医疗健康技术企业，将自身在消费者洞察力、医疗设备技术领域的经验、数据和人工智能的技术积累结合在一起。

在超越数字化的使命引导下，飞利浦完成了一系列重大变革，彻底改变了产品组合、商业模式和企业文化。这些变化包括退出电视、音频和视频业务、照明业务和家用电器业务等长期以来与企业形象息息相关的部分业务。

如今，飞利浦对医疗健康技术的聚焦实现了赢利能力和股东价值的显著增长：2016年至2020年的五年中，其股价上涨了82%。

02 拥抱生态网络体系，共创价值

当今许多问题复杂程度高，任何一家实体都无法独自应对，需要企业和机构组成的网络体系共同应对和解决，朝着共同目标携手前行。

身处颠覆性时代，企业要发展壮大的唯一途径是与生态体系合作，利用他人建立的能力来快速、灵活、规模化地实现各自的价值主张。

当2013年日本建筑业出现劳动力短缺的端倪时，小松曾尝试通过推出具备GPS、数字地图、传感器和物联网接入等功能的智能化建筑机械来解决这个问题。

但领导们很快发现，新设备并没有带来预期的生产力提高。例如在某个高速公路施工现场，虽然小松的智能化建筑机械可以清除和倾倒的渣土比传统设备多出50%，但施工企业无法确定从现场清运渣土所需的自卸

卡车数量，也不知道需要清运的渣土体积。

因此，小松于2015年成立了一个专攻各类解决方案的部门，以数字化方式将参与建设生产的所有人员和企业关系在一起，通过高度透明的数据，协助整个生态系统中的企业开展协作并提高生产效率和生产力。

2017年，小松推出了开放平台Landlog，接入供应商和施工企业，使工地更智能、更安全。过去，建筑工地勘测通常需要两周时间，而现在通过无人机可以在4~6小时内完成。

随后，Landlog会整合无人机收集的数据，对自动推土机进行编程。根据客户反映，与传统的方法相比，目前的施工速度能加快一倍，在节省资金的同时还减轻了建筑工人的工作强度。

03 紧贴客户真实需求，获取洞察

客户总是很挑剔。但随着市场变得更加复杂和多样化，客户对服务、稳定性和信赖感的期望已完全改变。

与此同时，数据收集、存储和分析的机会也呈爆炸式增长。市场研究向来是企业了解客户的一种手段，但已跟不上新时代的要求。

客户分享的是他们最有用、最私密的信息，因此企业需要提供能够引起客户共鸣的价值，并且让他们相信这些数据会得到充分利用。

在此基础上，企业可以专注于解决客户最重要的问题，利用该洞察体系强化价值主张、能力体系以及所提供的产品和服务。

打造得天独厚的洞察体系有可能成为企业最重要的能力之一。

2014年开始，Adobe停止通过第三方渠道以CD形式捆绑销售其广受欢迎的应用程序（Photoshop、Illustrator和InDesign），转而通过直接订阅的方式，以基于云的软件即服务（SaaS）解决方案提供应用程序服务。Adobe围绕新的可用数据和消费者洞察调整了运营模式。

在转型之前，Adobe基本上只掌握客户注册产品的时间，转为SaaS模式后，Adobe可以实时了解客户如何使用这些应用程序。

他们发现，一些被忽视的应用在实际生活中正在为客户带来巨大的价值。团队开始重配资源，提供全新的新手上手体验并提供实时帮助。

例如，Adobe能够检测到某位Photoshop用户在编辑图片时遇到困难，系统会自动建议使用滤镜、修复工具或提供教程。

04 建设结果导向组织，打破孤岛

通过提升部分差异化能力来创造价值，需要全新的工作方式和团队模式。只有当部分能力大幅提升后，才有可能兑现更大胆的价值主张。

企业不能简单地把员工从职能部门中抽调出来，让他们抽出10%~20%的时间一起工作，或者集中工作六周或六个月（即大家熟知的“跨职能团队”），而是要组建更持久、以结果为导向的团队，将整个组织所需的专业技能、知识、技术、数据、流程和行为聚集在一起。

霍尼韦尔航空航天部门的业务主要是生产发动机、制动器、导航设备和航空电子设备等产品，同时提供飞机维修和飞行信息软件等服务。

2010年航空航天部门开始规划如何将产品和服务整合为“互联飞机”业务时，希望通过提供更强的动力、更好的燃油经济性、更有效的预测性维护、更精准的飞行计划以及实时众包天气信息服务，从而最大程度地增加客户价值。

长期以来，霍尼韦尔都是按部就班地开展制造业务，各职能部门之间相互独立，但现在必须构建起横跨发动机、航空电子和电子设备多个领域的解决方案。

经历一场彻底的组织变革后，IT、数据分析和工程设计人员从原本的职能部门被整合到一个团队中，并得到充分授权以招聘具备所需新技能的人才。

如今，霍尼韦尔互联飞机业务营收达到8亿美元，成为许多分析师眼中互联飞机领域的市场领导者。

05 转变领导团队重心，同心协力

建立正确的差异化能力需要企业从战略角度出发，领导团队也需要新的技能和机制，朝着全新的价值创造方式转型。

领导团队需要退后一步，彻底反思：岗位设置是否合理？人才是否匹配？关注点是否正确？是在推动必要的转型变革，还是将大部分时间用于应对短期需求？领导团队内部是否能够有效合作？

打造数字化、差异化的能力需要果敢的思维，做出有魄力的决策，并付出巨大的精力。领导团队必须设定大胆的目标，同心协力完成大事。

2000年代后期，礼来面临困境：占到企业收入40%的四种药物的专利保护即将到期。时任首席执行官李励达对高层团队进行了大规模改组。

2009年前，被称为“政策委员会”的最高领导团队由13名成员组成，其中有9名成员代表各职能部门，只有3名成员承担运营的责任。这种失衡既是战略和运营存在短板所表现出的症状，也是造成短板的原因。

李励达组建起新的执行委员会，将5个业务部门的负责人招入团队，同时将职能部门负责人的人数减少到5个。在13名执行委员会委员中，新成员占到8名，其中2名是从外部聘用。最高领导团队成员的背景因而也发生了巨大的变化。

“在过去的政策委员会中，大多数人认为自己的工作只是制衡那些业务领导者。而在新的委员会中，大多数人都承担起盈亏和运营责任，会议室里的讨论变得更加以业务执行为导向。”

2016年，礼来重返赢利性增长之路，股价在接下来的五年里翻了三倍。

06 再造员工社会契约，赋能一线

企业需要让员工了解业务发展的方向，同时让他们相信自己在塑造企业未来的过程中将发挥重要的作用。

一旦员工清楚了自己的角色，他们的参与就更有意义：将员工目标与企业目标联系起来，确保他们能够做出贡献并成为解决方案的一部分，塑造社群意识，帮助他们掌握所需的技能和经验，并且为他们提供打造差异化能力所需的时间和资源。

自成立以来，联邦快递一直将员工视为企业技术创新的核心。联邦快递的高管总是将企业的创新能力与20世纪70年代提出的“员工服务利润”(People-Service-Profit, PSP)理念联系起来：

如果企业为员工创造积极向上的工作环境，员工会为客户提供更好的服务质量，使得客户更想使用联邦快递的产品和服务，从而带来赢利。

这一理念最基本的要素是从内部培养和发展人才。例如，联邦快递的GOLD计划(增长、机会、领导力和发展)

为员工提供晋升管理层的辅导服务，同时让高级管理人员担任有志向进入管理层的一线员工和专业人才的导师，分享自己的经验和专业知识。

他们还通过联邦快递技术学院提供区块链、增强现实和虚拟现实、设计思维等领域的培训项目。在课堂教学之外，联邦快递还使用虚拟现实等技术，为新员工提供仓库工作等费力而危险的现场工作培训。

07 颠覆自身领导方式，兼收并蓄

现代领导者既要是德才兼备的政治大家，又要是深谋远虑的执行达人；既是精通技术的情商高手，又是谦卑低调的高光英雄；既是放眼全球的本地专家，又是秉承传统的创新先锋。

尽管这些特质的组合看似一连串悖论，但我们观察到许多高管都在设法实现平衡。例如，霍华德·舒尔茨在2008年重返星巴克担任首席执行官时，就树立了战略执行者的榜样。

秉承将星巴克作为办公室和家庭之外“第三场所”的初心，舒尔茨将关注点放在各种细节上：

不再使用密封包装，每当咖啡师从豆箱中舀取和研磨咖啡豆时，咖啡的香气会一次次弥漫；调整咖啡机的位置，以便顾客可以看到咖啡师制作饮品；收银机旁不再摆放商品，虽然这些商品能带来收入，但有损客户体验，而这种体验正是星巴克与麦当劳、唐恩都乐等竞争对手差异化的关键。

敏锐地意识到所需的特质，将有助于企业领导人更深入地思考企业的发展方向，并在身边聚集起推动领导力发展的人才。

企业领导人不能将面临的挑战作为故步自封的借口。如果没有更深层次的业务转型，数字化将是一条不归之路。

彼得·德鲁克有句名言：“管理是正确地做事，领导则是做正确的事。”挺身而出、颠覆自我并成为数字时代领导者，已成为高管团队的当务之急。

摘自“商业评论”



数字化之下的组织悖论

葛建华 吴畏

企业数字化转型的背后渗透着有关事实与价值、技术与意义、封闭与开放等多重悖论的思考。

数字技术的蓬勃发展正在不断重塑企业的商业模式和管理模式，复杂的市场环境下，数字化转型成为传统企业顺应社会经济形势，实现价值创造方式变革的重要抓手。企业除了需要在技术层面谋求创新以外，还需要在组织和管理层面迭代以保障战略落地。因此，企业面临着来自不同层面的一系列挑战，并且这些挑战之间充满张力，蕴含着矛盾和冲突，如何从组织角度理解数字化时代的主要任务是管理者难以回避的问题。

事实前提与价值前提

“数智”并不是单一数字特征，而是“数据-信息-知识-智慧”的不同层级状态。就管理决策而言，数据本身并没有实质意义，真正支撑组织决策的关键环节是如何从数据中识别出有价值的信息，并在此基础上提炼组织所需的知识，从而实现知识到智慧的跃迁，最终沉淀为难以模仿的组织核心竞争力。

西蒙强调：管理决策面临两个基本前提，一个是事实前提，一个是价值前提。前者是对客观世界及其运行规律的描述，后者则是关于人的主观偏好的表达。事实前提在逻辑世界中永远不可能转换为价值前提，因为价值前提的根本在人而非技术。技术再发达，也无法解决

人们面临的价值和意义问题。因此，从“数”到“智”的过程不仅包括数据获取的技术，还涉及数据处理、应用和转化过程中的价值问题。

价值问题没有技术解决方案，如果对技术背后的价值与意义没有思考，数字化虽然会带来技术效率的提升，但必定会产生更多的组织问题。例如“困在系统里”的外卖骑手，他们被平台算法驱动的一系列指标裹挟，被迫陷入效率与人性对峙的困境中。数字化不是组织的根本目的，要体现出数字化的价值与意义，归根结底还是人的问题。数字化转型关键在于谁先对技术背后的价值与意义有深入思考。

不确定性与模糊性

如何理解不确定性和模糊性的区别？不确定性与环境中信息的不均衡分布密切相关，降低不确定性的有效手段是加强信息的获取。从这个角度看，数字化在促进信息的收集、传播和交互上具有显著优势。模糊性源于人对信息解读的多样性，不是数据和技术问题，而是人的思想统一性问题，与价值和意义密切相关。从这个角度看，数字化可以削弱信息的不确定性，却无法解决信息解读的模糊性问题。

根据马奇的观点，模糊性问题的根本在于人对意义的差异化解读，由于组织成员的身份、目标及所处的环

境均存在差异，组织存在的意义即协调人的多样性。也就是说如何“组织”才是关键。因此，再先进的技术所构成的系统也不一定产生组织绩效。通过组织和领导手段实现成员间的意义共享，整合个体动机与组织目标，是技术价值实现的前提之一。在这个层面上，组织是超越了技术系统意义的存在，这是组织的自然属性。

数字化转型的挑战正是模糊性问题，因此组织的内部协同与意义共享对战略落地至关重要。首先，从组织使命和目的来看，领导者需要明确阐述组织目标，并思考数字化对组织成员的意义。其次，组织要综合运用文化与激励手段影响和驱动员工，使他们认同和追随组织数字化转型目标。最后，领导者必须言行合一，定位“一把手”工程，才能实现对数字化转型的有效领导。

组织设计的挑战

数字化转型试图借助数字与智能技术，理顺内部结构与流程，通过组织再造推动业务改进和效率提升，从而呼应商业模式的转型升级，实现内外联动。在组织设计方面有三个重大考验：

第一，数字化之下决策权力配置的问题。

数字化时代的组织决策高度依赖实时信息和专业知识，决策权力尤其需要与特定情形下的信息与知识匹配起来。当数字化改变了组织信息的分布格局，管理者信息垄断优势被大大削弱时，组织的权力结构会发生哪些变化？权力又是如何在技术的影响下流向支撑决策的信息中心的？

第二，数字化之下组织内部协同的问题。

数智化系统可以改变组织内人、事、物、信息的连接方式，以提升组织内部的协作效率，因此在把握业务与劳动分工的基础上，应进一步明确高效的协调机制和跨层级、跨部门的协同过程如何通过数字化实现。许多企业引入智能化办公平台，传统的直线连接方式转变为网络连接状态，各个连接节点可以灵活设定，信息传递和沟通手段不断丰富和便捷，但实质性的业务协同问题仍是桎梏。

第三，数字化之下组织知识转化的问题。

数字化时代，组织知识管理的过程并没有发生根本改变，核心问题仍是如何将个体的隐性知识转化为组织层面的隐性知识和显性知识，并在组织中留存、沉淀和

积累。因此，需要明确数字技术或智能系统可以在哪些环节、通过什么样的方式提升知识的转化效率。许多知识管理工具，如知识搜索、知识地图、虚拟学习社区等能否促进隐性知识向显性知识的转化，并且将这一转化过程的载体从人际交互拓展到人机交互都是现实挑战。

数字化背后的组织观

数字化要求组织全方位、多维度突破和升级，充分开发和应用数字技术以提升组织效率，是数字化、智能化转型的应有之义。今天，我们是否还应就“可能的组织”展开想象，或者说是能否借助数字技术推动“组织观”的迭代？

在过去一百年间，理性系统观在管理学领域大行其道。尤其在 20 世纪前 50 年，对组织的考察主要是在封闭理性系统之下，强调组织要素之间的紧密耦合。这一时期人们普遍认为，一个理想的组织就像一台精密机器，在运转过程中不应该存在无关的零件和多余的运动。当前，企业追求数智化本质上就是这样一种技术理性，然而随着环境的变化以及企业规模的扩大，理性化会使组织产生更大的内部张力，要素间的紧密耦合反而让组织产生更大的崩塌风险。

在 VUCA 时代，过于紧密关联的、正式化的组织系统显然难以适应外部环境变化，因此能否借助数字技术释放组织灵活性或许是更为关键的问题。与紧密耦合的组织系统相比，松散耦合的组织常常能够对外部进行快速响应、灵活调整，组织各要素、各层级、各部门之间相互关联、响应，同时彼此独立，保持各自特色。松散耦合常常带来“有组织的混乱”，要素间有限制的、非常态的关联状态反而有助于组织获得特定优势，尤其是在外部制度环境动态变化的时候，这种看似“病态”的组织面对风险会呈现出更强的韧性，释放更大的活力。

这两种组织观与上述模糊性问题密切相关。紧密耦合的组织系统是为了从组织设计上最大化协调组织成员的多样性，而松散耦合的组织系统则是容忍一定程度的模糊性，并利用成员间异质性的意义解读。与追求极致的理性相对，马奇指出，那些看似多余的、不合常规尝试可能更有利于组织的多元创新，提高组织对环境的感知力，帮助组织更好地适应急剧变化的外部环境。

摘自“企业管理杂志”

App 工厂集体熄火，互联网 再无产品神话？

陈桥辉



你有多久没有下载新的 App 了？

半年，一年，甚至更长？那些曾经缔造了 App 神话的互联网大厂们，如今好像进入了休眠期——已经有四年没有出现一款现象级 App 了。自从抖音之后，移动互联网 App 产品的神话似乎终结了。

不少产品经理们怀念 2019 年年初的那个春天——持续创业的罗永浩、重获自由的王欣和意气风发的张楠同时推出各自社交产品，子弹短信、马桶 MT、多闪“三驾马车”决战微信。虽然已经手握 QQ 和微信两大即时社交工具，但腾讯依然在 2020 年一口气推出 7 款社交产品。



时间进入到 2021 年下半年后，引人注目的新产品越来越少。Tech 星球统计发现，腾讯从去年 6 月至今推出的新 App 仅有 3 个，相比于此前一口气连推 7 款社交 App 的盛况，差距不小。素有“App 工厂”之称的字节虽然上线了 8 款 App，但与以往相比，数量也在减少。

就连往年新 App 上线最频繁的 12 月份，去年也没有见到大厂有新产品面世。

抓住了移动互联网红利的大厂们每家都有一款亿级用户的 App，这也是他们商业大厦的根基所在。过去多年，大厂也希望研发出更多的超级 App。如今，App 工厂们放缓了打造产品的步伐。

App 工厂们“佛系”了？

大厂们对于产品上新按下了暂停键。

以有“App 工厂”之称的字节跳动为例，Tech 星球发现，2018 年到 2020 年，字节跳动对外公开的产品数量同比都呈现上升的趋势，分别推出了 5 款、6 款、9 款新产品。这三年，字节业务扩张，成立游戏业务“朝夕光年”、推出教育业务“大力教育”，以及开拓房屋交易平台“幸福里”等，新业务带动了新产品的研发和上新。

到了 2021 年下半年，字节上线产品的数量开始下降。2020 年 7 月到 2022 年 6 月，两年内，字节共推出 19 款产品，其中 2020 年 7 月到 2021 年 6 月，字节推出 11 款新产品，占比 58%；2021 年 7 月到 2022 年 6 月的新产品数量占比则为 42%，共 8 款新产品。

不仅字节，像腾讯、快手、阿里等互联网大厂在新产品的数量上同样有下降的趋势。虽然已经手握 QQ 和微信两大即时社交工具，但腾讯依然在 2020 年一口气推出 7 款社交产品。但是，腾讯从去年 6 月至今推出的新 App 仅有 3 个。

腾讯产品经理陈山深切感受到如今做产品不易。陈山告诉 Tech 星球，以往做一个产品，最快两个月就能出来，但现在的情况是，要么项目直接被砍，要么进展缓慢，比如一款名为“五音核”的街舞社区 App，从今年年初开始测试，到现在还没有正式推出，而过去从测试到推出新产品只需要两个月左右。

“腾讯内部现在可能有十多款新产品在跑，能正式推出的还是少数，有部分止于内部赛马。裁撤的项目团队，除了调岗外，只能被优化，毕竟内部也没有那么多岗位去接纳他们。”陈山补充道。

字节跳动的产品运营李欣告诉 Tech 星球，原本他们组在去年正在研发一款新的社交产品，但不到一个月，该项目就被砍了，具体原因不清楚，组里的产品经理已

| | 腾讯系 | 阿里系 | 百度系 | 字节跳动 | 快手 | 京东 | 拼多多 |
|----------|--------------|--------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|--------------------------|------------|
| 2022年6月 | | | | 数字时尚App: 沸寂 | | | |
| 2022年5月 | | | 游戏社区: 咪啾星球 | 直播App: 聆镜 | 云服务: StreamLake | | |
| 2022年4月 | | 潮流家居App: 屋颜 | 陌生人社交App: 嗨圈圈 | | | | |
| 2022年3月 | 短视频音乐App: 音兔 | 电商App: 态棒 | | 视频App: 西瓜视频横屏版 知识学习App: 好奇小知 | | | |
| 2022年2月 | | 在线办公App: 语雀 | | | | | |
| 2022年1月 | | 潮流社区: 友哈 | | 阅读工具App: 识区 游戏社区: 灵选 社交App: 派对岛 | | | |
| 2021年12月 | | | | | | | |
| 2021年11月 | | | 元宇宙App: 希壤 | | | | |
| 2021年10月 | | 购物App: 阿里拍卖 | | | | 购物App: 京东汽配 购物App: 京心 | |
| 2021年9月 | | 电商工具App: 礼发发 | 播客App: 随音 | 教育产品: 大力一起学HD | | 购物App: 拍拍严选 | 电商快应用: 美美哒 |
| 2021年8月 | 游戏社区: NokNok | | | | | | |
| 2021年7月 | 社交App: Q次元 | | | | | | |

注: 仅统计去年2021年7月到2022年6月的新产品

经离职。Tech 星球从一位行业人士了解到，某头部大厂去年计划推出一款全新的社交产品，名叫“井聊”或“井话”，但后来不了了之。

百度产品经理盛强向 Tech 星球表示：“如今，大家都不愿意冒险做新产品、布局新赛道，这个趋势可能还将持续一段时间。实际上，做新产品是为了自家公司池子内的用户精细化，但是做新产品的路径太长，首先用户量能不能起来就是一个问号，然后还要尽快跑通商业化。”

“此外，现在做产品的投入非常高，以我们团队为例，30 人的产品团队，每月成本已达到百万级别，而成本主要来自人力成本，开发加产运，这两个是大头。一个产品的 DAU、商业化得达到什么程度，才能把钱挣回来？再加上，现在行情不好，探索新赛道，做新产品并非不是时下最好的选择。目前其团队成员已经少了一半，其中已经有三个高职称的人被优化，至今还没找到合适的工作。”盛强补充道。

互联网公司已经不再像过去那样追求扩张和高增长，现在的环境也不像以前一样：即便不盈利，只要用户还在增长，GMV 还在增长，就可以融到足够多的资金，烧钱换增长。

现在，大厂们开始收缩业务、裁员、降本增效，期待通过这样的方式成为一家能赚钱的大公司，比如爱奇艺通过这样的方式实现了长视频历史上的首次季度盈利，快手通过裁员和减少员工福利，一个季度就省下了1个亿。

大厂们希望提高盈利的能力，账上有足够多的现金，来应对不确定的大环境。而探索新赛道，投入大量成本研发新产品方面变得“佛系”了。

集中火力，巩固主营超级 App

对创新产品的投入热情骤减后，大厂们开始集中力量，巩固各自的主营产品，打造超级 App。

阿里员工徐政很庆幸自己没被优化，不过，他的角色发生了转变，不再是产品经理，而是去做淘系的运营。据徐政透露，他原来参与的新项目被砍后，能够留下的人，基本被安排到成熟的业务团队，也只有这类业务会招人。团队内一位高级员工告诉徐政，现在做产品的思维已经由创新变成求稳定，所以产品人要向稳定的产品做更加精细化的运营。

徐政透露，来到淘宝后，现在每天做的事就是去做用户调研分析，然后反馈给团队，相对要轻松一点，毕竟没有此前创新团队为了赶做新产品而加班加点的情况出现。徐政还表示，自他来到淘宝后，淘宝测试的新功能越来越多，有多个小业务团队在为这些新功能研发，最近为了一个新功能，又有一批新人来到了他们团队。

给原来的核心主营 App 增加更多的功能，将会是一个趋势。

抖音的产品经理李宏伟表示，他也从要去的新项目

岗调到如今抖音做内容的运营岗，与他有类似经历的人还有几个。

李宏伟说道：“当下公司发展成熟业务是重中之重，毕竟成熟的业务是营收大头，将利润率提上来才是当下的最优解。留好现金，等着资本市场和行情回暖，才可能会有转机。”

Tech 星球发现，抖音近半年一直在测试新的功能和业务，比如测试小说频道、测试电商一级入口以及推出快递服务“音尊达”等，这些业务都是为了加强抖音的生态和服务。现在，抖音正在从一款属性单一的短视频产品，转变成一个具有服务属性的综合类产品，打造超级 App。

而同为短视频 App 的快手，从去年开始，就很少推出新的 App，逐渐围绕着快手 App 进行“改造”，比如增加小程序生态、构建外卖生态等。

除抖音、快手外，腾讯、蚂蚁集团也是如此，他们的主力产品不再局限于最初的功能，不断加入新的功能。比如，蚂蚁集团的支付宝也增加了“生活”功能，类似于小红书，用户可以在其中分享生活日常。微信也变得越来越“重”，用户通过微信就可以完成大部分的生活服务。

“随着互联互通和内卷的加剧，大家的主产品在某些领域已经无可避免的形成竞争，为了使各自的主产品保持甚至提升竞争力，以及为了留住用户，不如将探索新业务的资源和人手，投入到成熟的主营产品中，毕竟主力产品才是公司的核心。”李宏伟说道。

打造超级 App，成为大厂当下的主要任务。在新增用户见顶的当下，大厂希望用一款超级 App 可以留住用户更多的时间。

新方向：元宇宙，还是出海？

过去 20 年，一座座千亿甚至万亿市值的商业大厦，在互联网领域拔地而起，它们横亘衣食住行各个行业，影响了数亿人的生活，风险投资为其疯狂，他们在这里赚了上千倍的回报。

他们抓住了这 20 年最重要的一波红利，但现在移动互联网的红利已经基本消失了，大厂们急需寻找下一个新方向。

Tech 星球发现，元宇宙和数字藏品成为各家争相涌

入的新赛道。最近，快手联合薄荷 Mints 推出《磁力引擎红人馆》主题数字藏品，这是短视频社区快手首次发布数字藏品。在快手之前，阿里曾推出数字藏品 App“鲸探”、腾讯推出数字藏品“幻核”、饿了么推出“美味珍品馆”、哔哩哔哩也推出过数字藏品进行售卖，字节则是推出数字时尚 App“沸寂”。

大厂涌入数字藏品赛道，主要是为了抢占当下的风口，数字藏品已经成为数字经济的重要组成部分。在网易科技策划的“2022，请回答”大咖线上对话栏目上，网易星球区块链事业部总经理顾费勇介绍，艺术数字藏品这扇大门打开后，会有很大的市场机会。“数字藏品跟原来的实物藏品（相比），有更好的表现力，以及收藏感觉。我觉得它不仅仅是大家去炒作的热点，一两个月就结束，做这个未来可能是一个非常大的市场。”

此外，虽然大厂在国内做不动新 App，但海外市场依旧有广阔前景，对互联网大厂有着巨大的诱惑。

前不久，腾讯的海外游戏发行品牌 Level Infinite 宣布，将在今年年底前向全球玩家推出《王者荣耀》国际版，这是腾讯首次将国内文化的产品向海外输出。这样做，主要还是国内游戏市场趋于饱和。根据腾讯今年公布的第一季度财报显示，其本土市场游戏收入下降 1% 至人民币 330 亿元，通过发展海外市场将有助于腾讯在游戏业务上获得更阔的营收增长空间。

除腾讯外，Tech 星球发现，近年来国内互联网大厂开始加码海外市场，例如，字节在近半年时间，在海外不断加快新产品的输出，推出了如 PixSoul、Fiztoon 等产品，涵盖了动漫、小说、电商等业务。百度、网易则是加强了在日韩等地区的游戏业务力度，阿里是加强在海外的电商业务，以及通过旗下的 Tudoo，为海外用户打造新 App。

从数据看，阿里财报显示，2022 年海外消费者同比净增 6400 万；腾讯财报显示，游戏业务 2021 年的海外游戏收入增长了 31%；其他大厂的财报中，海外业务和市场也大多是“欣欣向荣”的景象。

不过，海外市场的开拓并非一帆风顺。以电商为例，国外的商业基础设施，比如物流和移动支付建设并不完善。但不可否认的是，相比国内，海外市场确实是一片蓝海，或将诞生出新的超级 App。

（注：文中陈政、李宏伟、李欣、陈山、盛强皆为化名）

摘自“Tech 星球”

飘零的挽歌：微软最牛的视窗

星辰



你有多久没用过 IE 浏览器了？

不久前，微软永久关闭 IE 浏览器，有超过 4 亿用户受到影响。

这个熟悉的“e”图标，早已成为电脑桌面的摆设。

韩国工程师为纪念 IE 浏览器退役，花了 2236 元，竖起墓碑，墓志铭称“它是下载其他浏览器的好工具”。

有网友恶搞评选出世界上最慢的几样东西：树懒、乌龟、海星和 IE。



哪怕大家不用 IE，还有网友乐此不疲地发着黑 IE 的表情包。



这是一款连官方都不建议默认的浏览器。

微软自家安全专家都拼命劝大家，别将 IE 作为默认浏览器。

比尔·盖茨在推特上调侃 关闭 IE 浏览器，是因为“微芯片被用完了”。



Bill Gates
@BillGates

I guess we finally ran out of microchips.

翻译推文

The Daily Show @TheDailyShow · 1天
Wow, Bill Gates encourages everyone to get vaccinated, then a year later Internet Explorer dies. Coincidence???

06:25 · 2022/6/16 · Twitter Web App

数据显示，2022 年 5 月，IE 浏览器的市场占有率已经只剩下 0.64%。数据惨淡不忍直视，要知道 IE 浏览器曾是王者级的。

作为微软的“亲儿子”，IE 浏览器比谷歌浏览器早出生十多年，巅峰期，全球市占率 95%。

从最强王者到人人喊烂，IE 浏览器输在哪里了？

昔日浏览器王者，沦为表情包

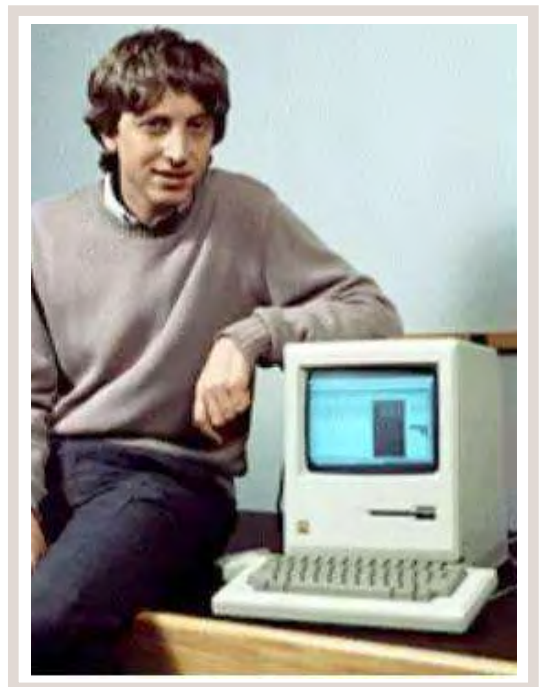
IE 浏览器曾经有多强？

在互联网刚刚普及的日子里，IE 浏览器简直就是上网的代名词。

它曾是世界上装载量最大的浏览器，连苹果都要叫声大哥。

1997 年，乔布斯站在台上，亲自宣布 IE 浏览器成为苹果麦金塔电脑的默认浏览器。

比尔·盖茨、麦金塔电脑和苹果



不过，IE 浏览器的诞生，来自比尔·盖茨的一次疏忽，他为此付出了数十亿美元的代价。

实际上，网景导航者才是浏览器鼻祖，比 IE 浏览器早了两年。这家十几人的小公司，硬生生地跟微软抢食。

比尔·盖茨发了一封内部信，称浏览器在未来将会是整个互联网的入口。而在这份计划上，微软要做的第一件事是，打败网景。

微软先是与网景谈判合作，但谈判宣告破裂。

这位资源整合高手,仅一年间,砸了20亿美元,购买、兼并和开发,火速推出IE2浏览器,接着祭出了两个杀招。

免费开放。相较于网景浏览器的45美元,IE浏览

第一代IE浏览器



器简直是白嫖党的福音,谁会拒绝呢?

更狠的是,微软把Windows95与IE浏览器强行

CP。要知道,当时全球85%的电脑安装了Windows操作系统,而IE成为每台电脑的默认浏览器。

微软曾给IE4办了场发布会,公开挑衅网景,在对方公司草坪前竖起了一个3米高的“e”。

一段操作猛如虎,微软直接将网景干翻在地。

1998年,网景被华纳子公司“美国在线”收购,两年后,网景浏览器的市场占有率只剩13%。

但IE浏览器并没有高兴太久,一场长达七年的“世纪审判”悄悄到来。

正在微软以6616亿美元,创下了最高上市市值纪录时,它深陷泥潭:美国司法反垄断调查。

庭审中,微软解释,捆绑策略是创新与竞争的结果。其副总裁还现场演示,删除IE会让Windows变慢。事后证实,该视频是伪造的。

在公开的一小时庭审视频里,

比尔·盖茨共说了22次“不知道”和14次“不记得”。

七年后,这场世纪审判,以微软支付了155亿美元

盖茨1998年参加美国国会反垄断听证会



的诉讼费而告终。与此同时，IE 和 Windows 这对 CP，成为了 PC 时代的绝对王者。

多年后，比尔·盖茨在接受 CNBC 采访时曾表示，反垄断案“对微软不利”，分散了公司注意力。

不知道此时的他，是否预见到了前方更大的危机，昔日落败对手虎视眈眈，即将卷土重来。这一次，IE 浏览器还有招架之力么？

27 年间，被 IE 浏览器支配的恐惧

2004 年，IE 浏览器从巅峰到沦为笑柄，开始了“被嫌弃的下半生”。

很多人眼里，IE 浏览器等同于慢和卡。

有网友吐槽，在报名教资面试时，因不熟悉 IE 浏览器的操作，一个简单的报名硬生生花了四个小时。



这款来自旧时代的产品，不仅时常崩溃，而且缺乏现代浏览器的安全性，衍生了无数流氓插件和木马脚本。

连微软自家的网络安全专家克里斯·杰克逊都在劝退用户，不要再用 IE 上网了，直接挑明了 IE 只能作为网页不兼容时的备选项。

一代王者浏览器走向没落，背后是微软的摆烂。

它的迷惑行为是，当 IE 浏览器刚刚独步天下时，微软就解散了浏览器团队。

IE 犯下的致命错误，在于忽视用户体验。几年时间内，微软重视功能特色，产品得不到维护，由此造成的软件崩溃、安全漏洞以及网页显示标准不统一，让用户和开

发者们苦不堪言。

十年间，谷歌 Chrome 浏览器更新了 70 次，而微软 IE 浏览器更新了四次。

从 IE6 更新至 IE7，间隔了五年。对于中国用户，IE6 直到 2010 年 Windows7 出来后才获得新生。

精明的微软是失误吗？

要知道，当时微软是靠软件赚钱的，一个产品是否值得做，判断标准只有一个：投资回报率。IE 浏览器是最基础的互联网入口，本身商业价值不大。

也就是说，微软没有试图开发出一款高性能的浏览器。IE 浏览器的落败，与其说是微软摆烂，不如说是浏览器自身无法生钱。

除了用户的吐槽，IE 最大的挑战来自昔日老对手。

网景公司在被收购前，核心成员创立了公益组织 Mozilla，一边将开放了浏览器源代码，一边继续搞研发。

2004 年，火狐浏览器横空出世，穷到连营销的钱都没有，粉丝们自发筹集资金，买下《纽约时报》的整版广告。

但 IE 忽视的用户体验，火狐浏览器补全了。这款浏览器在自定义搜索引擎、标签页浏览等方面优于 IE 浏览器。《福布斯》评为 2004 年最佳浏览器。

杂志《PC World》将它列入“2005 年最佳巨大产品”。次年，IE6 浏览器被评为了“有史以来第八糟糕科技产品”。

火狐重新支楞起来了，在 2008 年突破 1 亿下载量，从 IE 浏览器口中抢下 32% 的市场。

凶猛的火狐，让比尔·盖茨开始正视犯下的错。“以后将更频繁地更新浏览器，以免被其他竞争对手分走更多市场份额。”比尔·盖茨说。

但商业世界的残酷在于，它根本不给你反击时间。

IE 浏览器退役，一点不可惜

IE 浏览器的丧钟，从 2015 年就敲响了。

过去七年，微软为了停掉 IE 浏览器，整了不少花活。如果你用了 IE11 浏览器，意味着你不能用微软的即时会议软件，甚至连 Office365、Outlook 基础软件都不能用。Windows 消息中心还会发出警告：IE 即将正式退役。

实际上，最想停掉 IE 的不是别人，正是微软自己。

微软放弃 IE 浏览器背后更多的是无奈。各大浏览器之争，说到底还是“内核”技术之争。

就在 IE 浏览器想要反击时，更大的对手来了。2008

#IE退役，Edge接力#



年，谷歌浏览器 Chrome 横空出世。

比当年 IE 更狠的是，谷歌浏览器内核 Chromium，完全是开源的，所有人都能再免费制作一款浏览器。国内大部分浏览器，比如 360、QQ、搜狗、UC 等都在用 Chromium。

微软放弃了 IE，转而开发 Edge 浏览器。

Edge 浏览器是 IE 的孪生兄弟，有着相同的基因内核。刚刚登陆 Windows10 时，Edge 曾被寄予厚望，但其用户体验依然糟糕，差点成为第二个 IE。

微软低头了，Edge 抛弃了自身“基因”，迁移为“死对头”的 Chromium 内核。

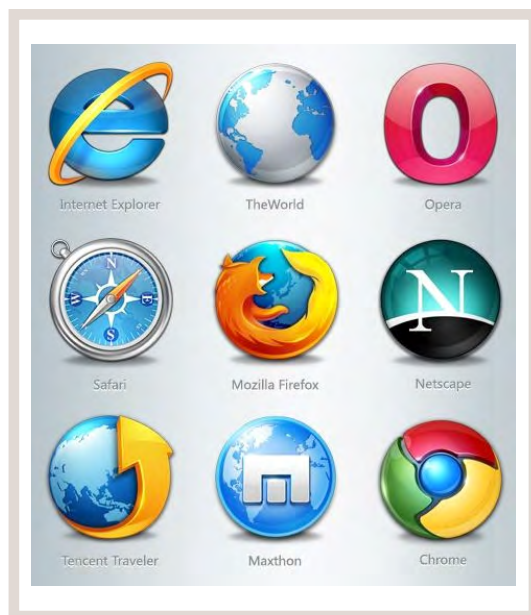
很明显，谷歌浏览器是有备而来的。1000 个程序员，死磕技术十多年，开发出 Chromium 内核，研发成本更是超过 30 亿美元。谷歌还曾资助过 Mozilla 基金会开发火狐与 IE 抗衡。

而在很长一段时间里，微软在美国计算机界的名声并不好：微软不是技术“发明者”，而是技术的“市场整合者”。微软最吸金的 Windows 不是自己发明的，连 Word 和 Office 也不是原创技术。

至此，无论是用户体验上，还是技术革新上，IE 浏览器已经输给了昔日小弟。

更要命的是，微软几乎错过了移动互联网的浪潮。

当 iPhone 内置 Safari、安卓内置 Chrome 时，这个

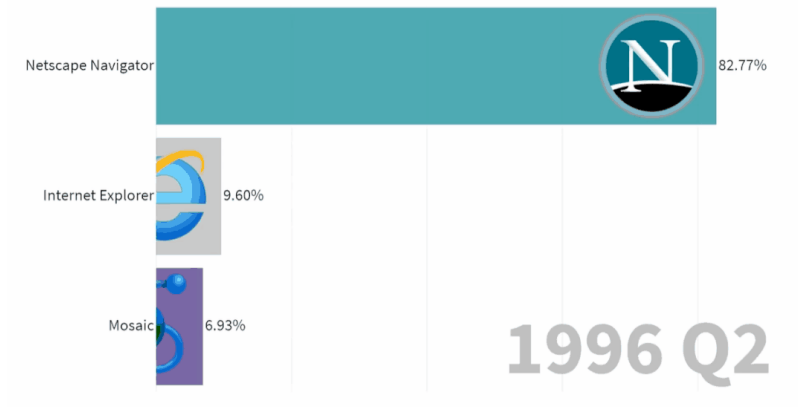


熟悉的画风，像极了当年 IE 浏览器的捆绑策略。

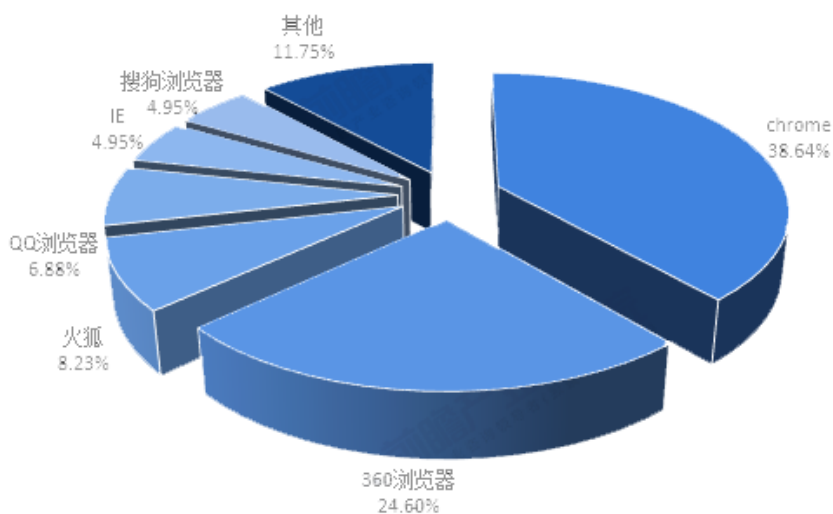
不得不说，IE 浏览器已经过时了。就在上个月，IE 的市场份额仅剩 0.64%。

即便是在中国，谷歌浏览器的市场份额，也要远远高于 IE 浏览器。

技术向前发展，IE 浏览器即便被淘汰也没什么好可惜的。



图表3：2020年9月中国PC浏览器市场格局(单位：%)



资料来源：STATCOUNTER 前瞻产业研究院整理

@前瞻经济学人APP

韩国工程师之所以为 IE 浏览器立碑，在于其爱恨交织的复杂情感。

你可以嫌弃 IE 浏览器不争气，但不可否认它曾作为地基大楼的贡献。

在我国政务系统和教务系统中，IE 浏览器的地位不可撼动。而今，IE 结束了 27 年的旅程，这条路将由

Edge 继续走下去。

但重回巅峰的路并不好走，不久前，Edge 浏览器的市场份额也仅仅是 10%。

IE 的终结不是终点，浏览器之战还会继续下去。

但无论怎样，做好产品才能留住用户。

摘自“金错刀频道”

几万元的虚拟鞋，到底在收割谁？



2017年，有媒体分析认为实体店将要崛起，25个“显示”实体店将崛起的“信号”中，有一个信号便是实体店加速使用黑科技。

媒体给出的例子，是阿迪达斯和英特尔合作，推出了数字货架，或者说是虚拟鞋墙。

这面“墙”，其实是一台带触控屏和3D渲染效果的设备，有了它，阿迪达斯能在有限的门店空间内展示两千多款鞋子，顾客可以触屏选择，还可以直接下单。

五年时间过去，阿迪达斯虚拟鞋墙没有大范围推广，实体店也空前承压，而在实体店之外，虚拟世界风起云涌，从来不缺新故事——比特币、元宇宙、NFT（指非同质化代币，是用于表示数字资产的唯一加密货币令牌）此起彼伏，最近大热的则是NFT诸多产品中的虚拟鞋。

在虚拟鞋领域，StepN广受关注，这是因为，几个月内，StepN狂卖上百万双虚拟鞋。这些鞋子不能在现实世界穿，是一种NFT产品，价格大多在5000~40000元人民币之间，引起追捧后为StepN带来的月收入一度超过1亿美元。

与此同时，阿迪达斯、耐克、亚瑟士、特步等中外

鞋企纷纷涉足虚拟鞋市场。其中，耐克发挥“钞能力”，收购了于2020年成立的虚拟鞋品牌RIFKT，后者去年3月在7分钟内卖光了621双限量虚拟鞋，获得超过310万美元的收益，平均每双虚拟鞋售价达到4992美元，约合33万元人民币。

动辄卖数万，看上去很“诱人”，但虚拟鞋真的是一门好生意吗？

速生速死

虚拟鞋是不是一门好生意，关键在于对虚拟鞋的价值判断，而这一点，每个人都有自己的看法。

其中，奢侈品巨头LVMH的掌舵人伯纳德·阿诺特给出了否定的答案。

今年1月，在回答记者提问时，他直言，元宇宙可能成为商机，但“我们必须警惕泡沫”。或许是担心大家不明所指，他又强调自己不会卖虚拟鞋，“对此不感兴趣”。

大佬这一判断，给人带来截然不同的影响，有人在

意“警惕泡沫”，有人则更重视“商机”，至于“可能”这样的字眼干脆忽略。

新零售商业评论认为，参与 StepN 虚拟鞋“狂欢”的，绝大多数都是奔着商机而来。换句话说，在“Move to Earn”（边运动边赚钱）这个赛道里，最受关注的是 Earn，即如何赚钱。



而 StepN 的“魅力”恰恰在于，用户能通过“跑步”来赚钱，最大限度地降低了人们赚钱的门槛。

简单来说，StepN 由浙大毕业生 2021 年 10 月创立于澳大利亚，公司同名 App 上有各种虚拟鞋，你花 900 美元买了里面一双虚拟鞋后，每天可以限时跑步赚游戏内代币 10GST，只要跑步 30 天便能回本。

这是最表层的“赚钱逻辑”，也是吸引用户入局最重要的“卖点”。知名投资人朱啸虎此前也从 StepN 买了一双虚拟鞋，他亲测后在“朋友圈”表示：“第一天跑步赚了 30 美金，能量一会就没了，鞋子的钱看来要三个月才能回本。”

跑跑步每天就能赚几百元，自然吸引了大量用户涌来。据 StepN 官方透露，目前拥有 200 万~300 万月活跃用户，遍及全球，每天有数以万计新用户加入。

值得注意的是，StepN 用跑步这种本身无法产生经济收益的方式，吸引用户进入、购买它的虚拟鞋，随着用户持续涌入，资金盘扩大。

而且，当用户跑步的时候，虚拟鞋会“磨损”，需要用游戏内代币来修复；升级鞋盒，也需要游戏内代币；升级鞋子，更需要游戏内代币。如果用户有比游戏内代币更高级的“治理币”，还能让两双鞋子“生下”一双小鞋子。

这一连串的操作及整个模式，令 StepN 深陷“庞氏骗局”质疑。

近日，商业咨询顾问刘润撰文称，如果很多买了虚拟鞋子的人，没有继续花钱修鞋子、升级鞋子、让两双鞋子生小鞋子，那么，StepN 就和号称“走路就能赚钱”的“先烈”趣步一样，成为一家“庞氏模型 2.0”的“传销”公司。

StepN 是不是“庞氏骗局”尚无权威定论，但 5 月 27 日，其在国外社交网络宣布将清查中国大陆用户，预计将于 7 月 15 日停止对大陆用户的服务。

消息传出，游戏内代币和治理币均暴跌，虚拟鞋价格也迅速贬值，业内人士大多认为 StepN 将走向“失败”“灭亡”。

或许，StepN 正是伯纳德·阿诺特所说的“泡沫”，但从某个角度看，它的出现让不少鞋企领略了虚拟鞋的“魔力”。

鞋企争夺

对于虚拟鞋业务，鞋企之中，耐克跑得最快。

一家国际性巨头要杀入某个领域，首先是战略聚焦，对于耐克来说，其战略聚焦主要在数字化转型。

2017 年，耐克开始发力，全面进行数字化转型，时任 CEO 马克·帕克提出“使创新、速度、与消费者之间的直接联系增加到两倍”的战略目标。

战略聚焦之后，耐克不是收购新兴公司，就是公布数字化方面的专利技术。

就后者而言，早在 2019 年，耐克公布了一项名为“CryptoKicks”的专利技术，能够将鞋子虚拟化：当用户购买一双耐克鞋，会获得一双数字化的球鞋，相关加密数字资产也会转移给用户，实现“绝对的安全性”。

不难看出，彼时，耐克只是将加密数字资产和实体鞋子紧密结合，目的不是打造虚拟鞋，而是防伪打假。

到了 2020 年，研发虚拟鞋的 RIFKT 利用一张埃隆·马斯克“穿着”酷似电动皮卡 Cybertruck 造型的鞋子的 P 图，引爆了虚拟鞋话题。接着，2021 年 3 月，RIFKT 推出一款联名虚拟鞋，创造 7 分钟销售额达 310 万美元的新纪录。

RIFKT 的爆红，很快引起了耐克的关注。2021 年 12 月，耐克顺利将 RIFKT 收入囊中。今年 4 月，双方合作的首款虚拟鞋推出，价格从 9000 美元到数十万美元不等。在官方推文中，RIFKT 直呼这款运动鞋是“运动鞋的未来”。

不同于 StepN 用各种方式挖掘虚拟鞋的金融属性，

以致引发“庞氏骗局”的质疑，耐克打造虚拟鞋，不仅大大降低了金融属性，还将虚拟和实体结合起来，让虚拟鞋持有者也能获得实体的耐克运动鞋。

除了打造虚拟鞋，耐克还在日访问量达 5000 万人的网络游戏 Roblox 上开设虚拟运动乐园 Nikeland，在这里，用户可以买到并穿上耐克在现实世界也卖的鞋子和其他服装等。

饶有意味的是，Roblox 上的用户大多只有十多岁，和耐克的主流消费市场并没有多少交集。不过，青少年总会成长，耐克此举被认为是增加品牌在元宇宙的曝光，“拓展与未来客户的关系”。

为什么耐克要如此急切地推进虚拟鞋业务？答案很简单，它想在元宇宙获得和现实世界差不多或者更强的品牌影响力。

正如高级分析师艾琳·墨菲所分析的，在现实世界中，“稀缺性”一直是耐克的重要卖点，公司通过出售限量的独家商品来宣传自身的独特性，而在元宇宙的世界里，耐克“一如既往”，以求稳住自身的优势。

耐克之外，不少鞋企也看中了虚拟鞋的赚钱能力和品牌拓展能力，加速入局。

比如，亚瑟士与应用程序 STEPN 合作推出限量版虚拟鞋；特步发布首款数字藏品“160X-Metaverse”；阿迪达斯则推出 NFT 系列服装，同样是虚拟和实体结合，购买者获得 NFT 产品，还能获得运动服、卫衣、鞋子等实物。

当鞋企向前进击，不停挖掘，虚拟鞋更大的价值也有可能随之落地。

价值落地

鞋企从虚拟鞋切入元宇宙，众多奢侈品牌也向元宇宙发起进军，LV、巴宝莉、古驰、盟可睐、拉夫劳伦等都参与了游戏平台的合作。

在进军元宇宙的过程中，奢侈品牌通过发布 NFT 产品掘金，这背后可是个“超级富矿”。

据摩根士丹利预计，到 2030 年，全球 NFT 市场规模将增长至 3000 亿美元，其中，奢侈品集团可能从 NFT 商品销售中获利 100 亿~150 亿欧元，相当于全球奢侈品市场 10% 的份额。

奢侈品牌能通过 NFT 商品掘金，拥有较高品牌影响力的鞋企巨头同样是 NFT 商品中的大户，可以说，二者

将是全球 NFT 市场的两大主力。

不只是商业价值，参与虚拟鞋等 NFT 业务，可以帮助鞋企接触到新的、更年轻的客户群体，尤其是能通过虚拟鞋所具有的社交货币功能，提高消费黏性，增强品牌价值。

这也不难理解，作为互联网原住民，Z 世代对数字商品更容易亲近，对 NFT 这类数字资产接受度更高。

另外，Z 世代热衷于在社交平台分享，极具科技感、未来感的虚拟鞋和虚拟服饰正好契合这方面的需求。

简言之，可以通过实时合影等服务，产生虚实结合的图片，用数字资产投资者大刘的话来说，“在年轻人眼里，把这种图片分享到社交平台，是非常有个性的一件事”。

从这个角度看，耐克在十多岁玩家聚集的游戏平台开设虚拟运动乐园，是对消费群体的培育，并没有看上去的那么“激进”。

商业价值、品牌价值之外，元宇宙、虚拟鞋的发展也会促进产品价值的提升。

上个月，一家鞋业领域的专业媒体举办了一场关于元宇宙的沙龙，在活动现场，与会嘉宾提出：“鞋类设计将随之越来越多地进入元宇宙而发生各方面的改变”；“在元宇宙、NFT 充斥的当下，有关虚拟的、概念性、未来感的设计方式，让人们打开了想象力的大门”；“概念化、未来感的鞋业设计，借助越来越成熟的 3D 数字化技术能得到更好的呈现”……各种观点纷至沓来，彼此碰撞。

在该媒体看来，“元宇宙终将深度影响鞋行业”，鞋企老板、研发人员、品牌买手等一起探讨，是为了深入思考整个鞋业产业链如何抓住机遇快速发展，实现创新升级。

这样的探讨并不是“务虚”，相反，鞋企确实可以从虚拟鞋设计中得到启发，也能通过 3D、4D 打印技术将虚拟鞋实体化，二者形成正向循环，持续提升产品价值。

显而易见，淡化金融属性后，虚拟鞋称得上是一门值得投入的生意，但虚拟鞋等 NFT 产品的交易价格也有大幅波动，其发展存在诸多不确定性，降低金融属性的同时，能不能在现实业务上不断突破，精益求精，为虚拟业务提供更多品牌价值、产品价值，考验着每一家入局的鞋企。

摘自“新零售商业评论”



吉姆·柯林斯： 企业走向卓越的六大要素

吉姆·柯林斯

企业创新要素一：博采众长

不要错误地认为，只有来自公司内部的创意才是值得去做的。一些最具创意的企业会极大地依赖于外部产生的创意。

以苹果公司为例，Mac 背后的基本理念并不是苹果自己创造的，在 Mac 诞生之前，这些想法已经存在很多

年了。

它们最早来自一些国防研究项目，后来出现在施乐公司。再后来，一个苹果公司的高管团队参加了施乐公司关于鼠标和图标技术的产品演示会（施乐是苹果的投资方之一）。苹果就此把这些基本理念带回了自

己的公司。麦当劳兄弟在加利福尼亚州圣贝纳迪诺创办了最早的麦当劳餐厅。雷·克罗克看到了它的巨大潜力。克罗克创办了自己的公司，接管了麦当劳，把麦当劳兄弟的

经营理念转变为连锁餐厅理念。

要与“排外主义”综合征（不是在这里发明的，都是不好的）坚决斗争，不让它出现在我们的企业里。

要保持开放的心态，不断从企业外部寻找创意。要让广阔天地成为你的研发实验室的一部分。要让外界成千上万、不断涌现的绝佳创意轻松渗透你公司的外膜，为你所用。

企业创新要素二：成为客户

让企业实现和保持创新最好的办法之一就是，让员工为自己的问题或需求寻求解决办法。也就是成为你自己的客户，满足你自己的需求。

如果做不到，如果身处一个你不能成为自己的客户的行业，你就要想方设法以客户体验的方式来体验这个世界。

解决自己的问题，满足自己的需求。这里的道理简单至极。如果你的公司里有人为了解决自己的问题或者满足自己的需求而提出一项创新，那么，在公司以外的广阔世界里，也许还有其他人会受益于这个发明创新。

最早的个人计算机也是为了满足个人需求而发明的。有人问乔布斯，他和沃兹尼亚克怎么会想到发明个人计算机。乔布斯回答：

“和很多了不起的创意一样，它来自我们眼前的事物。我们设计这款计算机的原因是我们买不起别的，所以要自学成才地搞计算机。可以说，我们两个人形成了它最早的市场。接下来的用户是我们的朋友。

“慢慢地，它开始扩展到身边的其他人，这让我们变得越来越激动。我们并没有坐在那里做白日梦：哦，我的天，十年后，市场调查会告诉我们，每个人都会用上自己的个人计算机。事情不是那样的，它是一个循序渐进的过程。”

1920年，厄尔·迪克森发明了创可贴。迪克森是刚起步的强生公司的一名普通雇员，他发明创可贴是为了帮助自己的妻子，他妻子在做饭时经常会不小心割伤自己。这样的事发生得太多了，迪克森决定做一个随时可用的绷带，以帮助妻子随时包裹伤口。

企业创新要素三：试验与犯错

你要如何知道一项创意是不是好创意？

我们给出的例子难道都是单纯幸运的结果吗？

怎么看待那些没有成功开发出“潜藏因素”的创意推动案例和单一客户解决方案？

在把一项创意付诸实施之前，你能排除所有风险，确定地知道它算不算好创意吗？

很遗憾，创新本身充满了未知。想知道一项创意是好是坏，最好的办法就是做试验，先试一试。这自然会有失败——因为有些创意并没有那么好——但失败是题中应有之义。

创新离不开试验和犯错，三者是不可分割的。无论离开哪两者，都不可能有三者，这是一定的。

企业创新要素四：富有创造力的人才

企业要保持创新，就离不开富有创造力的人。可能你会认为，这也太明显了。请少安毋躁，继续读下去，它并不像看起来那么明显。

实际上，大多数关于企业创新的文献主要或者完全专注于结构化的解决方案。我们并不否认结构化要素在维系创新中发挥着作用，但是，创新的实现终究是因为结构中的人富有创造力。

令人遗憾的是，人们普遍认为，创造型人才属于某个特殊的、不一样的人种，创造力是他们的独有属性。换句话说，人们普遍认为，人分成两种，一种有创造力，另一种没有创造力，没有创造力的人永远都不会有创造力。

但事实上，所有人都有创造力。世上不存在所谓天生缺少创造力的人，创造力是我们每个人与生俱来的能力。从来就没有什么特别的人种，生来具备某种创造的天赋。我们大多数人天生没有这种福分的说法纯属胡说八道。

让组织的各级人员富有创造力可以分为两步：

第一步是要相信人们有与生俱来的创造能力。如果根本不相信人们拥有这种能力，又怎么指望他们创新呢？

第二步是帮助人们发展个人创造力。例如提供创造力教育培训。关于个人创造力的培训课程和研讨会可以非常有效地帮助人们认清自己是充满创造力的，以及如何获取更高的创造力。

一些最具创新精神的企业，如耐克，会提供很多这

样的培训机会。

在耐克的一次创造力研讨会之前，我们问：“为什么请我们来讲授创新？这似乎有点儿奇怪，给耐克讲创造力有点儿像教杰西·欧文斯跑田径。”

耐克的培训主管皮特·施密特答道：“创新是我们公司最重要的一面，我们必须在发展壮大的过程中始终保持创新。随着招聘的人越来越多，我们希望人们都能理解创新的重要意义。

“我们想帮助人们变得更富有创造力，以此做到持续创新。我们不能想当然地认为，人们已经充分发挥了他们全部的创造才华，我们必须在在这个方面持续不断地激发大家。”

企业创新要素五：自主权与去中心化

企业发展过程中最大的讽刺之一在于，几乎所有新企业都是从高度创新的组织开始的。

但是，同样是这些企业，它们中的大多数会随着规模的增长和时间的流逝逐渐丢掉自己的创新能力——早期阶段开疆拓土的精神会被官僚主义和集中管控扭曲的、令人窒息的藤蔓牢牢缠住。

切记，不要让这样的事发生在你的企业里。

企业如何在成长壮大的同时防止这种情况发生？

基本的解决方案是去中心化，我们也称其为切割钻石。很多企业在规模大幅扩大时成功地保持了创新火花，如强生和3M公司等。这些企业追求的基本解决方案就是去中心化。

去中心化的思想非常简单：不断地把企业分散成小型化、半自主式的单位。这样一来，公司整体可以变得更大，同时还可以保持小型化的各种优势。

每个小型单位里的人会因此感到自己当家做主了，有一种责任感、自主意识和个人的担当。在企业整体旗帜之下，这些感受足以激发出创新型业务。

在《公司》杂志的一次采访中，美国热电公司首席执行官乔治·哈特索波洛斯解释了去中心化是如何起作用的：必须为美国产业找到一种新的组织形式，它要把小型企业的优势和大型企业的力量结合起来。

我的答案是建立由众多小型企业组成的企业集团，它将为集团内的小型企业提供财务和管理支持，以及战略方向。与此同时，这些小型企业可以像独立企业一样

自主经营。

企业创新要素六：激励机制

有一天，我们耐着性子听完了一家中型软件开发企业首席执行官的抱怨。他没办法让员工变得更具创新精神和创业精神。这让他苦恼不堪：

“我真希望他们能提出新的产品创意和业务，并主动实现它们。但是，他们把所有时间都花在管理现有部门上，根本没有时间开发新产品。”

“公司的工资待遇怎么样？”我们问。

“基本工资加奖金，奖金和部门年销售收入挂钩。”他回答。

“假如员工跑去开发新业务，会不会分散精力，影响部门当年的收入？”我们问。

“呃，会的。”那位首席执行官不情愿地承认。只用了几句话，我们就发现问题出在哪儿了。

还有一次，一家电子企业向我们提出了另一个问题：为什么很多最出色的工程师和科学家会跳槽去其他企业？

我们走访了跳槽员工中最优秀的一位，得到这样的回答：

我唯一的晋升通道就是进管理层。但是我根本不想当领导！我只想做一名设计师，做出创造性的贡献。这是我最擅长的工作，也是我最喜欢做的事情。

可是，他们告诉我，如果想获得更高的薪水（并且，相应的声望），唯一的办法就是从事管理工作。所以我选择了跳槽，来到现在这家初创企业。

在这里，如果我的贡献在市场上获得了成功，我就会得到相当可观的奖金，同事们也会把我当成英雄。

这两个例子说明了一个简单的道理：组织的激励机制必须明确地认可创造性贡献的重要意义。

我们并不是说，人们的创造力完全是由金钱、权力或声望驱动的。实际上，他们常常会从有趣的工作、攻克难题的挑战、做出贡献的喜悦或者发现新事物的满足感中得到激励。

尽管如此，创新仍然应该得到明确的奖励。所有人，无论动机多么纯粹，他们都会受到组织激励机制的影响。激励非常重要，想要保持创新，你就必须激励创新。

摘自“商业评论”



商学院
Business



裁员的门道

唐亚华

最近，不管出于未雨绸缪，还是被动“过冬”，企业们纷纷开始降本增效，“收缩”、“优化”、“毕业”成了新的关键词。

今年5月初，从事互联网行业的思文被公司优化了。“纸面理由是旷工，当面聊的时候说因为我沟通不畅。实际上，我从去年后半年来了以后做了品牌梳理、新媒体，公司的传播流程都理得差不多了，我做的官网也都上线了。”她说。

事后，她了解到，公司又找了个“小白”做执行工作，相比之下，思文的30万年薪太贵了。这让她觉得，公司是在“卸磨杀驴”。

一直以来，裁员裁什么样的人，是门玄学。在社交平台上，关于什么人最容易被裁的提问，有人这样回答：“年纪大、工资高、可替代性强的”、“绩效C，工作能力差的”、“没后台的、混日子的、打杂的”。

说法不一，却道出了一些职场潜规则。裁员时，业务重要程度、个人绩效好坏、用人成本、派系关系都是重要的考量因素。

一些通用的法则是，站在公司大局角度，精兵简政，剔除掉不能够为企业创造价值的冗余人员，人尽其用，效益最大化。但实际上在执行过程中，个别主管的个人倾向和喜好，同样在裁员执行中起到了关键作用。更有甚者，还有变相裁员、暴力裁员。

实际上，当企业面临经营困难或业务方向调整时，裁员是一种常用的管理手段，前提是要遵守法律、合理赔偿，但是，裁员的动作本身很伤员工感情，不到万不得已不值得推崇。有的企业虽然裁员但获得了外界的尊重，有的企业却因此落下了一身骂名。企业裁员背后，有哪些门道？

业务权重、绩效表现是关键



资深HR、猎头陆海天向深燃讲述了大型公司裁员的基本流程和最关键的考量因素。第一步就是公司层面确定业务权重，对具体的业务做取舍和裁员比例。

陆海天介绍，很多大公司会给内部部门划分等级，比如有公司把部门分成ABCDE五个档，衡量标准有三个，效益好、对公司的未来有重大价值、不可替代。

他解释，以上三项都达标的，这个部门就在A档，缺少一项，就落到了B档，缺少两项，则是C档。对于

三项优势一个都没有部门，就需要评估是不是受外部环境影响暂时没有发展起来。如果和外部环境有关，有适当的投入可能有起色，就是D档，如果在外部环境也找不到任何解释，那就是E档。“通常，A档部门的人不但不会被裁，还可能加薪，B档部门中部分优秀的员工会有加薪，C、D档部门的命运随机性很强，可能是部分裁员，最惨的是E档，裁员来了的时候整个部门就被一锅端了。”陆海天说。

以上划分是公司战略层面的事，可以说跟部门内部员工没有关系，即使个人非常优秀，处在一个边缘的部门，裁员的时候也是首先被下手的。

公司上层决策做完，裁员的执行环节就到了业务主管和HR手里。

如果是业务整体裁掉，流程相对比较简单，由HR做统一沟通处理。而针对一定比例的裁员，就要考虑“怎么裁”的问题。

“管理层通常会给出一定的淘汰比例，具体裁谁，权力就给到业务主管和HR了。哪怕他们做出的决定有点不公平，但只要目标能够达成，业绩还增长，公司就是接受的。”陆海天说。

某互联网大厂业务主管王哲近来先后裁掉了两拨人。他所在的团队原本有40个人，2021年底，接到公司通知，因为外部环境和公司业务变动，要开源节流，一些业务要缩紧，整个公司要裁员10%。

当时他没有太为难，本来每年年终绩效低的人就要被末位淘汰。只不过以往如果绩效是C或者D，要么直接优化，要么签协议定下目标，通过两个月的时间再看能不能达到要求，达不到就离职。但去年底的裁员没有签协议的余地，他直接裁掉了四个绩效较低的下属。

今年4月，他又接到公司通知，还是裁员10%。“按照绩效的第一顺位裁掉对应的人之后，第二波裁就比较难办了，因为剩下的人绩效最差的也是B，工作能力、工作效率都不错，这个时候就真的伤筋动骨了，裁的人跟绩效没有关系。”他说。

最后他还是从业务角度出发，看谁负责的业务对部门的年终目标影响最小。另外，他做决定还参考了公司层面大的战略决策。“部门总监不会细化到裁谁，但是公司战略层面对业务有取舍，比如总监传达出来的信号是今年某个业务放一放，那这个业务的人被裁员的可能性较大，如果强调某个业务今年千万要保持好，那这个

板块的人绝对不动。”几番挣扎后，王哲第二轮裁员裁掉了几个能力很强，但所负责的板块对于部门年终目标的作用稍弱一点的员工。

他总结，绩效低的人容易首先被裁，另外，不管哪个层级裁人，都不会裁关键指标人物，同样，如果某员工负责的内容被判定为边缘业务，那他大概率会被裁。“我知道公司肯定不会裁我，因为我身上背着我们部门级的两个目标。”对于中小公司来说，裁员的逻辑跟大公司是一致的，只是业务没有那么复杂。小公司的核心是保住创造利润的核心业务，裁员的时候会保住创造核心收益的员工。“这种时候大部分老板不会裁老人，新人多是做新业务的时候来的，新业务如果没有增值，出现危机的时候，企业会本能地去保留利润最高的业务，把新业务砍掉。”陆海天补充。

用人成本、派系关系是隐形规则

“按绩效表现和业务权重来裁员是相对比较公平的方式，但事实上，执行过程中按用人成本和派系来裁员的公司不在少数。”大厂中层宇凡说，无论是因为投资方的要求、资本市场的低迷还是公司实际运营的困难，公司裁员大概率都是因为成本问题。

这个成本，既包括财务成本，也包括管理成本。

从财务角度来看，拿着高薪、可替代性强的员工，被裁的概率很大。宇凡就在2022年初被裁掉了，表面理由是绩效不合格，但他知道，他是公司为了发展新业务花高薪挖来的，待遇是年薪百万，还有一定数额的股票分四年逐步兑现。

就在他工作即将满两年，能够拿到一半的股票之际，公司把他裁了，和他情况类似的同事也有。宇凡提到，公司这两年来业绩下滑，急需收缩成本，裁掉他们这样的人，效果立竿见影。

有人会说，高薪的人如果价值够大、不可替代，就不会是裁员的目标。但在羽凡看来，这样的说法固然有一定的道理，但是，“严格来说，一个公司几乎没什么人是不可替代的。在公司发展早期会需要一些特定的人才，但是过了一定的阶段，这样的人才可能又能被替代了。到了稳定阶段，流水线作业，大部分人是螺丝钉。现在在大厂基本进入稳定期了，不可替代的人越来越少，每个人创造的价值都被平均了”。王哲需要通过裁员控制成

本，是因为公司每年给他们部门一个经费预算包，部门要花多少钱招多少人由业务主管决定。“公司从去年年底就公布了，新一年组织预算不增加，往年这个预算都是增加的，因为团队内部每年都有晋升、涨薪，激励机制是管理的抓手，这个时候也要裁一些人，以确保整个部门的良性运转。”他说。

还有一个裁员逻辑是“性价比”原则，比如有些公司会选择裁掉一个35岁的高薪员工，换成几个应届毕业生，这也是职场35岁危机的由来。

但也有公司会对老员工手下留情，一方面老员工忠诚度得到了证明，稳定性很高。另一方面，老员工工龄长，公司裁员的代价大，因为裁员补偿比较高。

其实，无论是裁老员工还是新员工，从成本上考虑，都能解释得通，最终离不开的宗旨一定是公司的投入产出比。如果一个人创造的价值远远大于拿到的薪资，那他无论何时都不会被抛弃。

管理成本则是另一个逻辑。

什么样的人管理成本高？陆海天认为，这跟公司的文化有关，这些年中国的互联网公司大都推崇奈飞文化，强调招“成年人”，也就是不需要耗费大量管理成本的人。他们能独当一面，有自我驱动力，不是围着KPI被动工作。

如果有员工不服从管理，跟同事相处不顺畅，影响团队、组织氛围和稳定性，对领导来说管理成本太高，也容易被裁。

派系问题则是指“自己人留下，碍眼的都裁掉”，这不会拿到明面上来说，但大家彼此心照不宣。

2022年3月，园园被裁员了。她来公司三年，前两年部门氛围还不错，第三年公司空降来一个她的直属领导，还带来了三个前下属，平时除了关系不那么亲近，一切相安无事。今年公司突然宣布优化，果然就她一个“外人”被裁了。

王哲坦言，即使不存在明显的派系，私交或多或少也会有影响，“私交本身就代表着默契度、配合度，沟通起来高效，谁都喜欢留这种员工，毕竟后续还是要接着展开工作”。

陆海天提到，以上因素是大部分企业在裁员时会考虑的，但在具体的执行过程中，个人因素也比较大，有时候会闹出一些“匪夷所思”的事。毕竟，在一个部门内部具体裁谁，主管和HR是有充分的决定权的，甚至有人是因为没有在朋友圈转发公司的宣传内容被裁。

有的企业招致骂名，有的企业获得尊重

裁员，严格来说包含两种情况。一种是企业常态化的末位淘汰。号称全球第一CEO的杰克·韦尔奇，在执掌GE期间，发明了“活力曲线”，也称末位淘汰法则、10%淘汰率法则，即把经理们分成三组：前20%“充满激情，致力于做到最好”；中间的70%是公司的中坚力量；表现最差的10%被归类为C组。“表现不佳的通常都得走人”，他在自己的书里说。

271法则现在也被很多互联网公司沿用。根据年度绩效考核，排在末位的员工将会被淘汰。但这样的裁员，员工通常是有预期的，而且大多数时候还可以协商延长考核期，后续在协议期限内完成目标也可免于被裁。

另一种即有一定规模，在一定期限内突然集中辞退一部分员工的裁员，这种基本上没有协商的余地。

多位业内人士认为，末位淘汰的裁员是一种有效的管理方式，是一个公司正常运转必要的、常态化的手段。但大批量的裁员，大多数情况下是公司确实到了生死存亡的时候，养不起那么多人，是一种无奈之举。

在他们看来，裁员只要有正当理由，且按照《劳动合同法》的规定，依法给予员工相应补偿，并不是什么十恶不赦的事，而是一种治理公司的手段。在此基础上，做得好的公司在裁员时会再加一点人道主义关怀。

陆海天举例，2010年，稻盛和夫拯救日航集团时进行了大规模裁员，他采用的方案是：到一定年限的员工，如果下一份工作的工资低于在日航的工资，公司补工资差价一年，并且宣布，未来形势转好之后优先录用被裁的员工。“他的裁员做得就很有情怀，也很让人佩服，但大多数公司不具备这个条件，能够依法补偿就不错了。”也有些公司一味地想节约成本，会变相裁员、恶性裁员、暴力裁员，招致骂名。

例如，有的公司裁员不想付出赔偿，就给员工定一个难以完成的KPI，之后再以业绩不达标裁员，或者调岗、降薪、架空相关人员，逼迫员工自己离开。还有一些公司核查员工的考勤、报销、简历等，一些平时看起来无关紧要的事情，在公司裁员时期就会被当作正当理由来辅助裁员。执行过程中有的公司强行要求签字，采用强制退出公司系统、没收门禁卡，甚至强行带离公司等暴力手段。这些行为，会极大损害公司的口碑，并不可取。

王哲站在管理者角度，能理解自己是为公司服务，公司要活下去就要裁员，但他很不喜欢裁员，他觉得裁员是公司的决策失误导致的，“一拍脑袋招几千几万人进来，半年后又裁掉，很不负责任。我还是希望公司在整个业务发展过程中控制好节奏、目标以及相应的招聘，谨慎扩张，不要把自己逼到骑虎难下的局面”。

他的感受是，一说裁员，公司人心惶惶，人人自危，气氛很消沉。虽然补偿款可能也不少，但对于被裁的人来说，会有一种被抛弃的感觉，整个组织不要你了，身边的人也不怎么替你说话，平常所有的付出都被否定了，是很伤人的举动。

对于企业来说，除了把赔偿给到位，同时，应该短时间内快速完成裁员，尽量不让公司人人自危。

某公司CEO常远认为，管理者在平时就要弄清楚谁是干活挑大梁的，谁是摸鱼的，核心人员一定要保住。“一个100人的公司，真正能打的核心骨干就10-20个人。”他说，裁员时要把人浮于事、臃肿的状态变为精兵简政的状态，多人负责的业务尽可能削减人员数量，不做具体业务的部门应该尽量精简。

对于被裁的员工而言，能做的首先是尽可能争取赔偿，如果公司恶意不给赔偿，要拿起法律武器维护自身权益。“当然，也要具体结合公司过去的表现，如果过去相当一段时间内公司对员工很好，裁员是无奈之举，好聚好散是最好的选择。”常远说。

陆海天给打工人的建议是：第一，不到万不得已不做外包公司的员工，不接受劳务派遣；第二，如果可以的话，和老东家和平分手，并请公司提供推荐信，拿推荐信再去找工作会很有帮助。

至于未来的职业选择，他建议，被裁后可以花时间去掌握新的技能，进入新的行业，但不要轻易变成灵活用工从业者，也不建议下沉，有些工作看上去也能赚钱，但极度消耗个人的时间和成长性。

摘自“深燃”



数字化转型，关键在“人”，最难也在“人”

刘劲

企业推进数字化并不是件新鲜事。

计算机的商业应用始于上世纪 60 年代大型机的问世，再演化到 70 年代到 80 年代的中型机。个人电脑到 80 年代末才开始大规模普及，从而使计算机的应用从纯商业场景进入千家万户。

上世纪 90 年代以来的互联网革命，是整体社会的数字化改造。由于个人数字化水平起点低，改变幅度大到称得上是一场“革命”。但在互联网革命的进程中，企业的数字化改造从未停止过。

和消费者相比，企业的数字化水平一直领先，可谓根本不在一个级别。

从上世纪 70 年代的生产流程的数字化（MRP），到 80 年代末的全业务流程管理（ERP），到 90 年代的客户关系管理（CRM），到最近 20 年的大数据、云计算、人

工智能，企业一直走在数字化的最前沿。

企业的数字化进程长达半个世纪，为何在今天会引起如此大的关注？

可能的原因：

一是中国企业的数字化水平，较国际领先企业有很大差距，正在快速追赶。

二是互联网巨头在经济体中的核心作用日益明显，产生榜样效应。

传统企业意识到 IT 科技不仅仅是网络巨头的事，所有企业都必须变成 IT 技术的原住民。

三是互联网革命已经彻底改变了企业间、企业和终端消费者间的关系。

这种关系从模拟信号（语音、图像、文字）的连接，转化成了数字信号的连接。为了更好地服务客户，企业

内部也必须用数字连接替代模拟信号连接，这正是数字化的方向。

企业数字化的难点

IT 技术的革命性进步，主要涉及信息的四个方面：运算、存储、传输、收集。

在运算领域，摩尔定律导致芯片的运算能力每两三年翻一倍。由于价格基本保持恒定，运算能力的提高意味着运算成本每年以近 30% 的速度递减。

人们较少提到的是在信息的存储、传输、收集方面也有类似摩尔定律在起作用。过去 50 年，信息的存储成本每年复合下降速度也是 30%。

目前，家庭上网的千兆光纤是 90 年代初拨号上网速度的 10 万倍。这些技术上的巨大进步，给数据的巨量收集带来了可能。

仅在过去十年，全球的数据收集量就增加了 30 多倍。而大数据分析、人工智能都是建立在海量数据和极低的运算成本上的。

为什么说互联网革命，实际上是整个社会的数字化转型？

互联网上的平台公司，包括搜索、电商、文娱、媒体、社交等平台，都可以被看成云计算公司。而个人的网上行为实际就是在免费或付费的基础上，利用基于云计算的 SaaS 服务。

社会的数字化推动起来相对容易，是因为消费者本身的商业价值很大。在信息成本极低的情况下，平台可以通过提供免费的 SaaS 服务获得消费者，再利用广告或其它付费服务将消费者的价值变现。

互联网平台最核心的能力是吸引流量，用一种或多种信息服务吸引消费者加入平台，再通过产品的粘性和网络效应，吸引更多用户，同时增强平台活跃度。

企业的数字化和社会数字化的技术基础是完全相同的，但在经济特性上有四个区别。

第一，社会数字化靠的是技术和服务的吸引，是由下而上的产物；企业是行政组织，数字化常常需要从上而下命令式地推动。

第二，在社会数字化中的 SaaS 应用往往简单，容易上手；企业中的应用复杂、多样、专业，有更高的学习成本。

第三，社会数字化的对象是人；企业数字化的对象是人、机器以及人和机器连接起来的组织网络。

第四，社会数字化由于用户众多，整体社会价值巨大，但边际成本为零，平均成本极其低廉；反之，企业的数字化需要大量定制服务，投入巨大，收益有很大不确定性，投资回报率远低于社会数字化进程。

正是由于这些区别，企业的数字化在不少方面比社会数字化来得困难。

很高比例的企业数字化项目结果令人失望。但迫于竞争压力，企业又不得不进行尝试，因为数字化如果成功，能给企业带来宝贵的效率提升和竞争优势。

企业要思考的问题不是如何避免成为 70% 没有成功的企业，而是要保证进入到 30% 成功的企业中。因为没有成功就等于失败，如果不能跻身成功者行列，可能会和数字化失败的企业一样被淘汰。

在企业数字化进程中，最容易成功的是生产的自动化和智能化。这并不是说事情本身简单，而是因为对机器的智能化改造不确定性小，成本和收益清晰，且风险可控。随着人力成本逐年增高，机器换人的智能化生产变得越来越有吸引力。

企业数字化的难点在于组织的数字化，其中包括对每个人以及组织行为的数字化改造。

由于新软件、新系统的学习成本高，每个人自然的默认反应是继续维护旧系统而排斥新系统。

其次，企业数字化不是简单 IT 系统的利用，而是组织和管理根本性的变化。

这种变化必然冲击到组织中上上下下的个人利益，有人获益，就有人有损失，后者自然会发自内心产生对组织变化的抵抗。

因此，要想推动新系统的应用，必须有从上到下整个体系的意志做支撑。

这里面的关键人物不是 IT 主任，也不是人事主管，而是公司的一把手。

一把手不仅需要自觉自愿学习使用新系统，更要做新系统的主要推动者，才有可能让整个组织更新换代。

要做到这一点，一把手必须在认知层面建立企业的数字化战略，形成数字化战略又需要企业有精通 IT 和管理的双料人才，以及一把手对 IT 技术在组织管理中应用的深刻理解。

对于传统企业，这些都是需要补齐的短板。所以很

通过数字化协同办公，企业可以用很低的成本让信息流动起来，让上下级之间、部门之间做到信息分享。由于大部分的信息和沟通都在数字平台里产生，对管理者来讲，下级能看到的信息自己都可以看到，极大降低了信息的不对称性。



多企业在数字化改造的过程中，往往道路不清晰、意志不坚定、投资不充分、浅尝辄止，结果自然大概率不会太好。

数字化的初级成效

为什么传统企业家不容易产生数字化思维？

因为传统企业的商业模式、组织管理都是建立在高信息成本的环境里的。

前面讲过，信息的成本包括运算、存储、传输、收集四方面。当成本很高时，企业必须通过商业模式、组织管理的调整来适应高成本。

比如，传统企业重视渠道，是因为在互联网之前，消费者有很高的信息搜索成本，因此产生对线下渠道的依赖。但电商轻松打破了这种依赖线下渠道的竞争优势。

传统企业对品牌广告的认知，也是建立在高信息成本基础上。而互联网使得人们的注意力变得更长尾化、更个性化，网红、直播也能冲击传统品牌的价值。

传统企业中的组织管理问题，主要来自企业中的信息不对称和道德风险。

信息不对称包括上下级之间的信息不对称和部门之间的信息不对称。

表象是上级不知道下级心里怎么想，在干什么；

下级不知道上级的核心关注点及宏观意图；

部门之间各自为政，经常零和博弈。

为解决这些问题，传统企业就不得不经常传达文件、召集大家一起开会，以期获得共识。但如果信息问题过于严重，最后的结果就是“文山会海”，留给做业务的时间所剩无多。

企业中的道德风险来自信息不对称再加上利益的冲突。企业雇员的私利和企业的整体利益一定有差异，信息不对称保护了雇员在工作中各种各样的谋私行为。

如以权谋私、假公济私、偷懒、不作为、睁一只眼

闭一只眼等等。

企业不得不建立高成本的激励机制，让企业和员工之间尽量保持更高的利益一致性。

同时，企业面临的难题，一方面是不得不中央集权杜绝道德风险；一方面又要鼓励下属有所担当，能够对市场机会做出快速反应。

企业越大，前者越重要，就有了“大企业病”，企业就失去了灵活性和创新能力。

数字化可以在很大程度上缓解企业的这些问题。

通过数字化协同办公，企业可以用很低的成本让信息流动起来，让上下级之间、部门之间做到信息分享。由于大部分的信息和沟通都在数字平台里产生，对管理者来讲，下级能看到的信息自己都可以看到，极大降低了信息的不对称性。

没有信息不对称，自然道德风险也没有了土壤。基于更高效的监控能力，企业可以对一线员工更加信任，更大程度地放权，做到更高的灵活性和市场反应效率。

最后，公司可以利用大数据分析、人工智能的方法，对沉淀下来的数据进行分析而获得组织管理上的“智能”。

增强沟通效率，降低信息的不对称性、员工的道德风险，可以看成是数字化的初级成效。之所以说是初级，原因在于人脑仍是企业思考、做决策的唯一载体。

但数据的沉淀和人工智能使得机器思维可以在很多层面替代、补充人脑的不足。

就像机器视觉能够超越普通人眼的辨别力，机器听觉能超过普通人耳，AlphaGo 可以打败李世石、柯洁等等。

AI 在管理领域一样可以发现无数隐蔽错误，提出改进方案，同时极大缩短反应时间，从而革命性地提升公司的管理和运营能力。

而未来商业是智能化的，途径就是数字化。企业的抉择不在于要不要数字化，而是什么时候，用多大力度。

摘自“经济观察报”

KPI 与 OKR 你会怎么选？

曾微



随着企业组织形式、核心关注点的变化，在过去的几十年间，绩效管理的工具也在不断改变，改变的目的归根结底都是希望绩效管理能够助力企业的发展。很多企业在选择绩效管理工具的过程中追求最新，甚至否定原有的绩效工具，这样的想法是否科学合适？今天我们一起聊聊绩效管理两大常用工具 KPI 与 OKR。

KPI 产生的背景

从 18 世纪 60 年代开始，英国的棉纺织行业中出现一系列重要发明，机器生产逐步取代手工劳动，后来又扩张到其他行业，这场在工业、科学、技术等方面的重大变革即是工业革命。

工业革命极大地推动了社会经济的发展和技术的进步，以大规模机器生产为特征的工业生产活动向原有的生产方式和狭小的地方市场提出挑战。这个阶段企业竞争的领先优势是更低的成本、更好的质量、更快的速度。为获取企业的领先优势，根据工业时代的行业生产目标相对可度量、工作多是机械和重复、工作行动比较单一

的特点，结合彼得·德鲁克在《管理实践》中提出的“目标管理和自我控制”理论及帕累托定律，符合时代需求的管理工具 KPI 应运而生，其是工业化时代从粗放向精细化转变的产物。

OKR 产生的背景

1979 年底，英特尔公司开发的微处理器 8086 被速度更快更容易实现编程的摩托罗拉 68000 所替代，英特尔陷入巨大困境。面临没有时间重建 8086 的优势的现实，如何战胜强大的对手，成为当时英特尔公司新掌门人安迪·格鲁夫执掌英特尔公司后的重要使命。尽管形势严峻，但对比分析后，安迪·格鲁夫认为英特尔仍存在优势，通过配置公司的优势资源全力应对摩托罗拉的挑战，他把这场战役命名为“粉碎行动计划”，旨在“建立一种紧迫感，启动关键决策和行动计划，以应对威胁生命的竞争挑战”，以“使 8086 成为性能最好的 16 位微处理器”为粉碎行动的目标展开分析实现短期聚焦，唤醒全员加速，将整个组织的力量都聚焦于“粉碎行动”的目标上，

取得巨大成功，OKR 在英特尔这样的环境背景下应运而生。

从表现形式看两者个性

从表现形式上看，KPI 与 OKR 各有特点。KPI 强调明确性、强关联性，OKR 强调共享性、敏捷性。两种工具的特点主要从应用场景、目标设计、目标确认过程、反馈周期、调整性、分数核算以及结果评估应用七个方面体现。

实际应用中的结合

在实际操作案例中，往往利用 KPI 明确、强关联的特点，结合 OKR 共创、敏捷的特点，实现“1+1>2”的价值。下面主要从企业发展阶段、指标设计、结果应用三个方面来分别说明如何实现两者结合应用。

企业发展阶段应用

企业初创期需要不断的尝试探索和创新活动，为挖掘最大工作潜能，结合企业的行业性质以及人员实际情况可以较多地利用 OKR 工具共创、敏捷的特点，这段时

| 类型 | 应用管理模式 | 目标设计 | 目标确认 | 反馈周期 | 调整性 | 分数核算 | 结果评估 |
|-----|---------------|-----------------|--------------------|----------------|--------------|------------|--------------------|
| KPI | “战略+执行”管理模式企业 | 发展方向出发，细化战术目标 | 自上而下为主，员工参与度决策权有限。 | 阶段跟踪按月、季度、年度 | 有限调整 | 按照分数高低排列 | 直接评估绩效薪酬与结果直接相关 |
| OKR | “方向+试错”管理模式企业 | 发展方向出发并描述实现目标径： | 上下层级共同讨论而得，开放透明 | 紧密跟踪按日、周、月度、季度 | 根据需要调整完善关键成果 | 分数在合适范围为最佳 | 综合评估结果对于绩效薪酬只起参考作用 |

从底层逻辑看两者共性

无论哪种绩效管理工具，都是目标管理随着时代变化做出的调整。KPI 来源于规模化工业化时代，必然对期望产出有明确要求，相对更刚性，基因上主要是从上到下分解；OKR 根源于创新和转型要求，发展于互联网企业，更多地追求创新和应对环境变化，基因上强调互动共享。

但从绩效管理设计的角度来说，KPI 与 OKR 底层设计逻辑是相通的，都是源于目标管理理论，都是战略分解的工具，都是强调聚焦思维。在实际企业绩效管理实施中，都是通过“五步走”来实现企业的绩效提升。

由前期的准备、指标的提取、过程辅导、结果评估及复盘优化共计五个步骤组成一个绩效周期的循环。在绩效周期内跟踪绩效指标的推进情况，不断地复盘总结、层层迭代，推动企业绩效管理工作螺旋式上升。



期引入 OKR 管理机制可以增加考核柔性，促进项目之间更好地协同运作，共同推进战略有效落地；同时激发所有人的主观能动性与工作激情，提升存量人力资源价值。

当企业发展到一定阶段，实现规模化效益，业务发展模式稳定，企业的管理制度和 workflow 标准化，可以

较多采用 KPI 进行绩效管理。企业战略明确，发展主要依赖于业务指标、财务指标的实现，加强绩效结果的强关联，美好的蓝图需要脚踏实地去执行。

指标设计应用

OKR 与考核结果非直接应用，工作执行过程中有一些工作是待商讨研究的，即使未达到标准可暂时不追究其责任，但是企业经营中的基础性工作都做不好且反复出现问题，则是企业发展过程中不能够接受的。所以，在企业绩效指标设计过程中要 KPI 与 OKR 两种方式结合在一起应用。

从下表中可以看到 OKR 指标，主要分为任务型和 KPI 型两种：

能执行部门，工作的侧重点不同，可以分类使用 OKR 或 KPI。同部门中，根据岗位职责性质不同也可以两者共存，各自发挥作用。

结果应用方面

OKR 将目标管理和评价管理分离，通过对过程贡献及个人收获来描述结果。管理者依据目标和关键成果的完成情况，对相关数据和过程沟通一起综合考虑。

在实际的应用中，可以采用 OKR 与 KPI 相结合的方式，在拓展绩效考核评估的维度的同时，更加准确地体现各考核责任者的工作价值。将 KPI 与 OKR 结果双向结合综合为绩效系数 K，通过对该系数的有效调节，强化工作过程管理与结果管理，实现主观创造性与产出结果

某科技公司 2022 年度第二季度 OKR 表

| 本季度目标 (O) | 本季度关键成果 (KR) |
|----------------|------------------------------------|
| O1: 拓展无人机应用领域 | 本季度A-001应用领域产品样机测试通过，各项技术指标达成率100% |
| | B-015产品在目标客户中签约完成数量完成3个 |
| | B-015产品在JP市场占有率保持20%以上 |
| O2: 推进会员制快速发展 | 本季度会员数增长率达到30%以上 |
| | 本季度A级会员转化率达到45% |
| O3: 开拓国际市场业务 | 本季度主要机型在北美市场销量增长15% |
| | B-015产品在YL、YLK、XLY三国完成签约目标客户10个 |
| O4: 研发让客户尖叫的产品 | 本季度完成核心AI组件技术储备工作的80% |
| | F-033电池替代本季度节点任务100%完成 |

1. 任务型的 KR

目标 O1 的第一个 KR、目标 O4 的第二个 KR，是任务型指标，本类指标需要进一步明确标准。

2. KPI 型的 KR

目标 O1 的第二个第三个 KR、目标 O2 的全部 KR、目标 O3 的全部 KR、目标 O4 的第一个 KR，均是任务与定量结合的指标，是典型的 KPI 型的 KR。通过设置明确的程度标准来判断实际的达成情况，以此为依据复盘和改进工作。

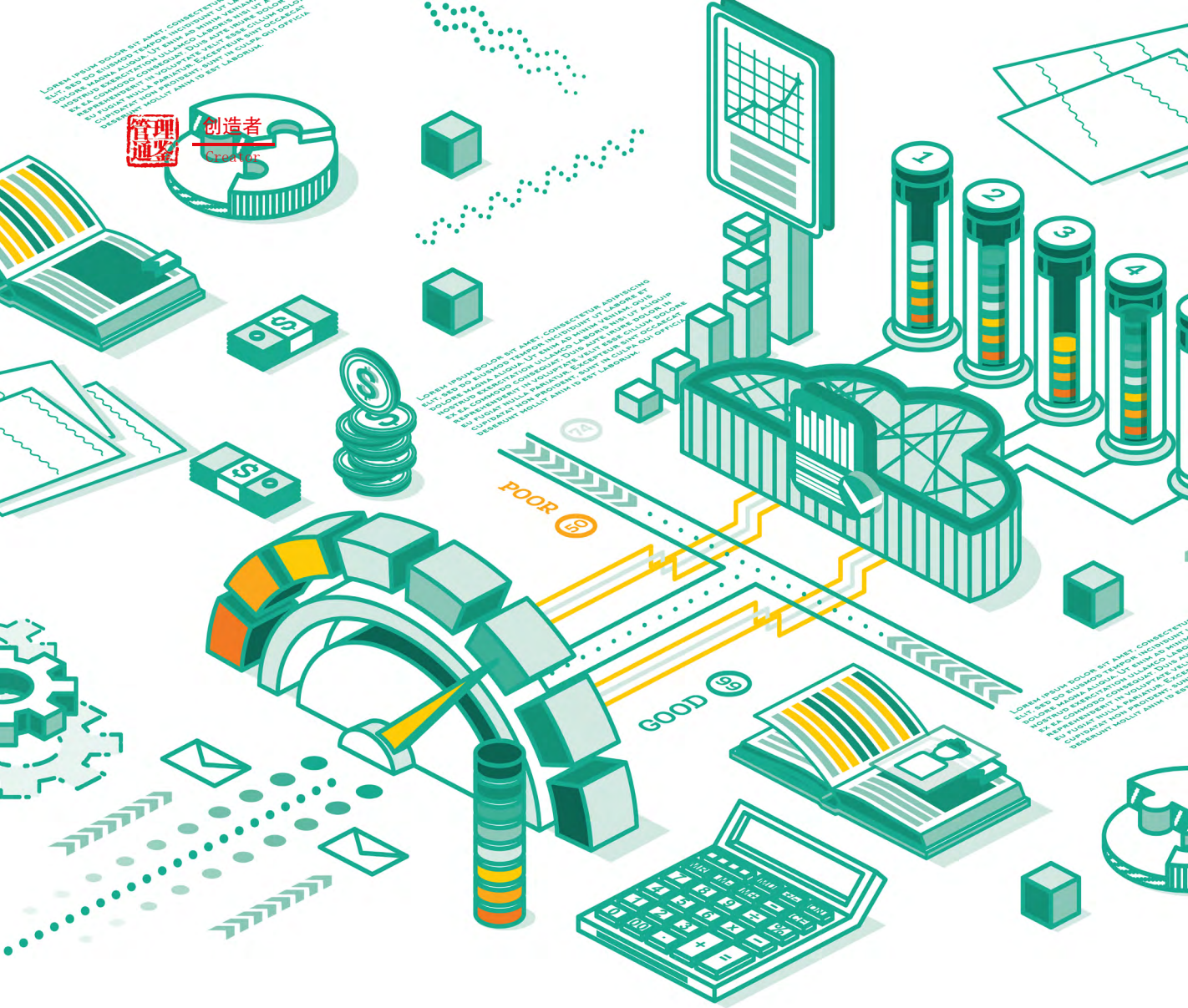
即使是在同企业内部，创新类职责部门与常规职

的协同。

结语

综上所述，无论 KPI 还是 OKR 都不是百分百完美的管理工具，更无关对与错、优与劣。在实际的应用过程中，唯有深入研究其内在设计的底层逻辑，结合企业的实际情况，因地制宜、因时制宜，才能发挥工具的真正价值，实现提升企业绩效的目的。

摘自“沈阳和君”



开发者思维，企业制胜数字化转型的全新方法论

杰夫·劳森

21 世纪，一场商界真正的达尔文式进化在上演，每个行业都面临数字化转型。互联网时代，对于企业来说，只有“构建或是死亡”。

2004 年 9 月，亚马逊 CEO 杰夫·佐斯说过的一句曾震惊过在场所有人。

他说：“亚马逊不是一家零售商。我们是一家软件公司。”

贝佐斯的观点是，亚马逊和微软、甲骨文或 Adobe 一样，也是一家软件公司。只不过亚马逊的软件不是提供给消费者的产品，而是在后台运行的，整个使货物能送到客户的家门口的服务。

“我们获胜的能力，”贝佐斯说道，“取决于我们是否能够比竞争对手更好地在硬盘上排列磁粒子。”

互联网同时带来了威胁和机遇，这也是为什么数字化转型在不管新兴还是传统行业中都是热门的话题。然而，管理者究竟如何驾驭这一变化？

伟大的公司需要学会构建，数字化转型的核心思维不在远处，就在企业的 IT 人才那里。领导者并激励开发者为数字化转型产生动能？技巧与心法就在这本《开发者思维》里。

基于在技术领域多年的深耕，硅谷最受瞩目的云通信独角兽 Twilio 的创始人杰夫·劳森，将其丰富的开发者管理经验汇入新书《开发者思维》中。这是一本为“程序员”们发声的书，更是一本教导管理者们具备开发者思维，正确激励技术人才的指南。

一、给予开发者自主权

丹尼尔·平克在他的著作《驱动力》中表示，薪酬并不一定是激励人们的动力。一旦你付的薪酬达到了公平的水平，员工就会把注意力集中在工作吸引他们的真正原因上，即：自主、精通和目标，对于开发人员来说更是如此。那么有效激励开发者思维的第一步，即是推动他们的自主性。

1 自主的第一个方面是参与决策。

邀请开发人员参与关键决策，表明管理者信任他们，并重视他们的意见。这能够最大程度地赋予开发者参与感和团队感，令他们更主动地献出他们的灵感与计策。

《开发者思维》书中提到 Twilio 联合创始人埃文·库克曾为美国数字服务中心工作时，罕见地获得了参与该

机构重大决策的部分权利。这颠覆了很多长期处在组织“边缘”的开发者的想法。

服务中心为他们摒除了产品经理、部门主管等人的管控，他们不再像普通程序员一样只坐在机房接受号令，而是可以充分自主地构建系统。并且他们还被直属于政府的这个机构，邀请参与重大政策的制定，为这些政策提供基于互联网思维角度的建议。这也恰好说明了，这种开发者思维也是我们所处的数字化时代处处必备的。

大多数开发人员一定会认可，能够从无到有创造一件东西，是最能点燃他们激情的事。

当看见自己设计的程序在服务千万人，或者自己的代码解决了企业积重难返的问题时，一个开发者一定能获得这份工作的自我认同。

2 自主的另一个方面是有限授权。

员工自驱的本质是让人相信自己能够做出决定。但是，在现在的商业世界中，每个团队都要在诸多方面依赖他人，完全不加约束的自主可能会适得其反，造成各部门成员只从自身利益出发而争论不休。

对开发人员授权意味着全权让他们操作自己的业务，并为他们提供有力的工具，但此外需要给他们设置合理的边界和规则。无论是从战略还是执行层面来说，这样的自主权是更现实的。这样能够在保证组织具有丰富研发性的同时，规避事故，确保业务的安全、稳定。

因此，给予开发者自主权是以足够的个人空间为平台，同时以规则为边界的。比起在项目翻车之后整个团队都士气低迷，不如提前设定好框架，并让开发人员在准确的范围里最大限度地展现自己的能力。同时在规则内应该尽量精简程序，缩减到一个有效系统所需的最小值。作为掌控大局的管理者，必须搭建一个能够让团队各部门通力协助的系统，在让项目成功的同时令开发人才获得成就感，以进一步赢取客户的信任。

二、助力开发者成长

2016 年，达特茅斯学院计算机科学专业本科生卡娅·托马斯发表了一篇直击人心的文章，震撼了整个硅谷。卡娅描绘了黑人和拉美裔计算机科学专业学生在应聘科技行业时令人沮丧的经历。她还描写了一些科技公司逐渐形成的一种文化，这种文化让她和其他许多人都无比反感。“我对乒乓球、啤酒或其他科技公司提供来吸引

应届毕业生的花招不感兴趣。我只是不想在科技圈混日子，我想创造出令人惊叹的东西，并向其他聪明人学习。这才是开发人才在求职时寻找的文化契合点。”卡娅写道。

这句话一语道破了年轻的开发人员在雇主身上寻找的到底是什么。这两大因素，即成长助力与创造力，基本上是我们所有人都希望能从工作中获得的。卡娅追求的，正是精通之道。最优秀的开发人员，无论年轻与否，总是希望被推动，希望不断学习和成长。他们想在自己的工作中不断进步，并找到能帮助他们发展的导师。

因此作为企业领导者如果想要招揽优秀开发人员，必须清楚他们的如上诉求，并为其通力打造一个能够促进其职业生涯发展的工作环境，这需要企业做到以下两点：

1. 打造完善的开发者培训机制。

例如欧美主流办公软件 Slack，会安排其开发者学习编程之外的其他技能，比如交流、写作、演讲等。在领导者的惯常认知里，IT 人员只要负责写好代码就可以了，所以往往会忽视他们与其他职场人共同的诉求。这样的忽视会边缘化开发者团体，导致他们对公司的归属感也不强。

这些看似只是“辅助”的技能其实是工程师在组织内部取得成功的重要因素。例如沟通技能帮助他们将一个非常技术性的想法解释给运营或市场部的同事听，协助他们将自己的产品顺利运作起来；又比如在技术招标的某些场合，CEO 的阐述不一定有开发者来得深刻且吸引投资人，这就需要有一个极具个人魅力，拥有强大演讲技巧的技术人员，或者 CTO。

每个人都希望能够感到自己在进步，不仅仅是在职称或薪水方面，更是能够在一份事业中找到自我实现的高光时刻，开发人员亦然。比起高薪但按部就班的工作，有理想的开发者会更倾向于锻造自己的实力，逐步成为一个像乔布斯、马斯克这样的企业家。

作为领导者，想要与自己的 IT 工程师们互利共赢，就必须创造一个学习型环境，以辅助他们与企业一起进步。

2. 提供优秀的项目机会。

领导者的工作，是将公司的赢利与企业的社会影响力相结合，力求在经营获利的同时又树立良好的品牌形象。这背后的动力是使命感、目标与自驱力。

这一点对于开发者来说是一致的，他们不想仅仅作

为企业的“技术维修工”存在，而是希望能开发出为公司创收的系统，开拓全新的业务线，用自己的程序为用户提供愉快的体验。

去年因 888888 年终奖而大火的网易游戏“哈利波特”项目组里，就有这样一群有理想的开发者。曾有成员在采访中表示，这样一款利用经典大 IP 的游戏本身就冒了巨大的成本与口碑风险，然而企业内部还是愿意将这个机会交到他们手中，不仅仅因为他们是企业未来的技术中坚力量，更因为他们有不少人是带着对游戏行业的巨大热爱和对这个经典 IP 的情怀的。

这样的热忱甚至是比过硬的技术手段更难的力量，即使在游戏开发过程中遇到了原 IP 管控、用户责难、灵感缺失等种种困难，“哈利波特：魔法觉醒”还是在 AppStore 上斩获 43 万的下载量，成为 2021 全网最热门的手游之一。项目组成员感叹在这样一个竞争压力极大的项目组内确实很“酸爽”，但获得了前所未有的成就感。这不仅仅是一个项目的成功，而是企业的成功，更是令每一个参与的开发者发光的成功。

开发人员像所有人一样，也希望自己干着至关重要的工作。因此企业领导一定要敢于将好的项目机会交予他们。只有组织将开发人员视为整个公司未来发展的关键，才能创造出影响力超群的好产品。

结语

曾有人说：“作为一名开发人员，最好的工作体验只有自己创业，仅仅是这样才能拥有足够的自主权。”

然而聪明的企业家一定能够洞察这一点，开发者在企业中不是程序的维修工，而是需要成为公司的“智库”与“精兵强将”。数字化时代下，程序的硬件固然重要，但更关键的是企业需要一支强有力的数字化人才队伍。而优秀的新时代领导者，一定能与他的优秀开发者们充分共情。

开发者思维，不只是一种让开发者感到被重视的管理方式，更是企业制胜数字化转型的全新方法论。从苹果、谷歌到亚马逊，将开发者视为真正的战略人才和合作伙伴的公司正在取得成功。

摘自“和牛商业”



小鹏汽车的高光时刻

零度



如果给小鹏汽车定义一个高光时刻，那么这个时刻会指向哪一年？或许不是顶着行业资本寒冬上市的2020年，也不是何小鹏终于亲自下场挂上小鹏汽车帅印的2017年，而是2021年。2021年，小鹏汽车全年交付量98155辆，交付量增幅275%，两个数据都超过蔚来及理想，位居国内造车新势力之首。

可一年以前，小鹏是处于新势力垫底的那一位，一年时间，国内造车新势力第一的桂冠，被小鹏汽车摘下。

毫无疑问，何小鹏带着小鹏汽车，打了个漂亮的翻身仗，到今年一季度，在交付量这个指标上小鹏汽车依然还在领跑。

外界能明显感知到小鹏汽车今年斗志昂扬，它不仅在不断增加车型计划，还推出了海外20模式，势必要一边坐实国内新势力第一的位置，一边对海外市场发起实质性的攻击。

但一个无法忽略的问题是，伴随着新势力第一而来的，是内外部环境不断增大的压力。

深陷裁员“罗生门”

很多应届生还记得去年那场喧嚣的校招抢人大战。

当时，小鹏汽车为了吸引应届生们的目光，策划了一场主题为“探索者计划”的校招发布会，并跨界将这场发布会制作成微综艺《挑战吧新鹏友》，《奇葩说》选手陈铭被邀作为职场观察员，小鹏汽车董事长何小鹏则以1号候选人的角色，给大家作了个示范。以这件事为起点，国内造车新势力们掀起了抢人大战的帷幕。为了招来优秀人才，造车新势力公司毫不吝啬薪资标准，2021年电动车行业的平均月薪直接同比上涨216%至15367元。

小鹏汽车打响了这场战的第一枪，同时，小鹏也是去年抢人最多的公司。根据其官方数据，小鹏汽车2020年的时候员工总数为5084人，而截至去年底，其员工数量已经超过139万人，直接翻了三倍，超过理想汽车。

去年，“到造车新势力上班”几乎是所有应届大学生的美梦，可到今年，美梦变成噩梦。问题最先初见端倪是在2月份，彼时各类求职软件上，陆续有校招生爆料自己被裁。两个月后，在脉脉“理想话题”下，多位标注为小鹏汽车员工的用户表示，小鹏开始了第二轮裁员，比例甚至高达30%。

小鹏汽车第一时间进行了否认，其相关负责人对《财经天下》表示这些都是不实消息，有的部门还在招人。一时间，外界摸不清谁在说谎。事件真正爆发是在5月19日，一则“小鹏汽车毁约20余名应届生”的话题登上微博热搜榜，撕开了一道小鹏裁员事实的口子。

这20多位应届生表示，小鹏毁约的理由包括学校不行、不太适合，有的学生甚至向媒体晒出了短信。

明明何小鹏两年前还说过，招毕业生时要谨慎，尤其当品牌还不够强大时，想要留住好的应届生并不容易。今年，小鹏汽车就给应届生们上了残酷又冷漠的一课。不止是初出茅庐的大学生，久经沙场的老兵也没能逃过被裁的厄运。小鹏汽车中高管的人事地震，实际上从2021年就开始了，熊青云和黄鑫的离开就是那场地震的开端。熊青云是品牌营销界的风云人物，她被大家称为“宝洁华人第一高管”。许多家喻户晓的宝洁品牌，比如玉兰油、佳洁士、舒肤佳等等，几乎都是由她一手打造。离开宝洁以后，熊青云转身投入了互联网，去京东当了高级副总裁，在2017年的时候被何小鹏挖墙脚到自己的大军中，成为小鹏汽车首席营销官。去年，这位女将离开了小鹏。

黄鑫原来是小鹏汽车自动驾驶的产品总监，而自动驾驶人才稀缺是造车行业的一个共识。在何小鹏帐下时，黄鑫推进了小鹏汽车NGP与记忆泊车项目的落地，可以说是一个不可忽视的工程。但去年，他也离开了小鹏汽车，转身投入蔚来李斌的怀抱，成为蔚来在国内自动驾驶布局中的第三位高管。

到今年上半年，小鹏汽车人事地震的震感，变得更加明显。1月份，何小鹏昔日在UC时期的旧将陈永海，从高德地图跳槽到小鹏汽车，扛起互联网中心的大旗。这是小鹏的一级部门，员工规模接近1000人，陈永海新官上任后，烧的第一把火就是组织调整，对部门进行手术。语音部门负责人赵恒艺离职了，物联网部门负责人谭蔚华被转岗到用户发展中心，产设负责人刘毅林被调整到自动驾驶中心，而互联网中心的另一位副总裁黄荣海，先被调至用户发展中心负责营销，后又组建数据智能中心担任负责人。

岗位变化之外，部门基层员工的加班压力也开始增加，工时变成了重要的考核指标。而除了互联网中心，其他业务也在变化。负责小鹏海外市场的何利扬已经离职，其下属也不能幸免，包括负责出海业务的营销副总

经理张一博，原北区总经理、销售高级总监张传金，都已不在小鹏汽车。

何小鹏今年说过，小鹏汽车目前的经营效率偏低，要降本增效。显然，裁员及人事内部调整，变成其降本增效的一板斧，砍向了自己人。

从自信到不自信

前不久，何小鹏参加了网易新闻《致前行者》第四期节目。在节目中他说，如果有机会回到创业的时候，不会以自己的名字给产品命名。

在他看来，用自己名字给产品命名，是一种责任，也是一种压力，责任会让人把事情做得更好，但是随着规模越大，也会有巨大的压力。可三个月前，何小鹏还不是这么认为的。彼时，他谈及造车之初，觉得“小鹏汽车”这个名字特别土，并且和他个人绑在一起，万一企业没做好，会砸了自己，万一自己没做好，会砸了品牌。现在他认为用自己的名字做汽车品牌，是一种责任感和自信。短短不到三个月，自信变成了压力，而这种变化，源于对电动汽车供应链的不可把控及出海的艰难。深入汽车行业后，何小鹏才发现，汽车供应链难做。汽车供应链上有上万个零部件，某一个零件也许会因天气条件延迟交付，一个零件的延迟会导致整个工厂开不了工，因为缺少一个零件，工厂某个环节就进行不下去。供应链的复杂让何小鹏学乖了很多，早年互联网创业阶段他说话直率，喜欢和不喜欢都表达得直接，现在变成了他口中的到处交新朋友，与人为善，就是为了互相能购支持。

今年初，全球上演芯片短缺，直接扼住汽车产业命脉，更要命的是锂电池原材料价格同时也在上涨，再加上上海疫情反复，小鹏汽车受到不小影响。从2月份的延迟交付P5车型以至于车主们在黑猫平台上发起集体投诉，到4月中旬何小鹏在朋友圈呼吁上海需要尽快找到复工复产的方法否则整车企业可能面临停产。

过去小鹏汽车没少布局供应链，包括去广东、武汉等拿地建厂，以及成立新能源投资公司。

自去年起何小鹏还开始对接起多家电池厂商，想扩容小鹏汽车的合作伙伴，不把鸡蛋都放在一个篮子里，而在这个多元化计划的实施过程中，甚至传出为了让小鹏汽车引入中航锂电，何小鹏与宁德时代董事长曾毓群激烈吵架的传闻。

何小鹏知道，小鹏汽车的供应链带来的挑战，要比想象的时间还要长，如今这种影响直接蔓延到了小鹏汽车的出海布局。3月份，小鹏P5正式在丹麦、荷兰、挪威和瑞典欧洲四国开启预订，允许客户配置P5并支付押金预订。可正是因为供应链问题，小鹏P5出身未捷身先死，如今已经暂停其旗下P5电动汽车在欧洲四国的预订，而之前的订单也无法按期交货。

出海，可以说是何小鹏心中的意难平。早在2020年小鹏汽车就走上了出海的道路，当年9月，100台小鹏G3从广州南沙港出发，被送到了纳维亚半岛上的挪威。这是小鹏汽车在欧洲市场的第一批订单，也被视作其正式出海的起点。但后来，小鹏海外市场并没再激起什么浪花，毕竟在国内市场群雄逐鹿的情况下，小鹏很难腾出手来布局海外。而今年小鹏所说的海外模式2.0，与第一次相比，节奏明显加快，且模式也发生了变化，在欧洲市场导入直营+授权的新零售模式，即将线上平台与线下体验结合一体进行海外市场的拓展。

小鹏海外走的相当于是农村包围城市的战略，不去法国或者德国等具有汽车工业基础的国家，而是将第一步及重心先放在北欧。从政策层面来看，这是一步好棋。因为以欧洲为代表的国家为了履行减碳目标，加大了对新能源汽车扶持力度，市场对电动汽车的需求还在不断攀升。何小鹏甚至提出了未来要将一半汽车销量放在海外市场的计划。

但从竞争环境来说，小鹏的出海之路并不好走。不仅是直营店成本过高，因为欧盟与中国的交通法规和道路情况不相同，其自动驾驶数据也并不能直接应用到欧洲市场。此外，在海外市场小鹏汽车供应链并不完善，如果没有完善且能迅速反应的供应链，小鹏汽车无法更好地了解当地消费者需求，及时给出响应。

不久前已有知情人士向界面新闻透露过，小鹏的出海业务很艰难，出海业务团队相关核心人员的离开，是一个很好的侧面说明。

何小鹏这个活招牌

一个无法忽略的事实是，无论在国内还是国外，小鹏汽车都需要与包括蔚来、理想在内的造车新势力以及传统车企比如吉利、比亚迪等掰手腕。内里外里，想赢、想持续打出自己的知名度，就需要钱，但问题是小鹏汽

车目前并不赚钱。

根据小鹏汽车的财报数据，2018-2020年，小鹏汽车亏损合计高达127亿元，单单是今年Q1，小鹏亏损幅度进一步扩大，亏损同比增长1162%至17亿元。

卖得多，亏得也多，已经成为小鹏汽车的一大特色，它已经成为“蔚小理”造车“三傻”中2021年净亏损额最高的一位，几乎平均卖一辆车就要亏上6万元左右。

为了拿下电动车市场，何小鹏很舍得花钱。比如小鹏汽车销售网络的铺设，2018年小鹏汽车销售门店只有8家，到2021年这个数据已经变成357家，同比增长1231%。巨大开销之下，小鹏汽车的现金流主要来源于股权融资，而大部分们投资以及看好小鹏的前提是，它的老板叫何小鹏。互联网时代一手创办UC，后以40亿美元高价卖给阿里，创下彼时中国互联网最高并购案，实现财富自由后投资造车，最后干脆亲自下场造车。至今还流传着的这段故事，筑成了何小鹏的名片，从他跨界造车的那一刻开始，“互联网圈+汽车圈”的人，都在注视着他。雷军劝何小鹏不要造车，但雷军被他说服，后来雷军不仅在小鹏汽车上市时送了块金砖给何小鹏，小米还说要造车。阿里许多高管不看好造车这件事，后来何小鹏2017年从阿里离职与蔡崇信、逍遥子等告别的时候，对方就表现出了投资的兴趣。蔡崇信曾公开表示：“我追了小鹏十年，我们2008年投资UC。我相信透过这个投资，继续再追小鹏，多追10年，多追20年，都是我们要做的事情。”经纬创投合伙人万浩基也说，何小鹏是新能源车这条高风险赛道里，让投资人最能睡得着觉的一个CEO。

至今，小鹏汽车的CEO还是何小鹏，不曾变过。但在年年亏损且亏损逐渐扩大的阴霾下，开始有投资机构露出退意。6月22日，小鹏汽车遭摩根大通减持30208万股，减持后，摩根大通对小鹏汽车的持仓比例由5.195%下降至4.96%。更早在今年一季度，高瓴清仓了6665万股小鹏汽车股票，而原本去年景林资产还持有小鹏汽车218万股股票，今年这些股票直接消失了。不过，何小鹏早已为资本市场写好了另一个值得投资的美好故事。

如果说小鹏商业版图现在的章节还停留在智能电动汽车，那么下一个章节，他放在了飞行汽车上。小鹏汽车研究飞行汽车，已经研究了八年。

何小鹏喜欢科幻片，也喜欢科幻小说，他想让飞行汽车在未来能照进现实。在去年的科技日上，他就立下了一个Flag：到2024年实现飞行汽车的量产，价格则控

制在100万以内。很多人都觉得他疯了，但何小鹏很认真，6月9日他还亲自展示了一辆航行速度为5m/s、飞行高度为20m的飞行汽车。他知道很多人都不相信飞行汽车可以做出来，但他要大家再给小鹏几年时间。

飞行汽车有市场吗？或许是有的。金融公司摩根士丹利早在2018年就预测过，到2040年，全球城市空中交通市场规模将达到15万亿美元。但马斯克却时常泼飞行汽车冷水：“我对飞行物没有任何的偏见，但飞行汽车这个概念存在一个问题，就是一定会很吵，而且它也绝不会帮你减少交通焦虑，试想一下，虽然我们现在为交通拥堵焦虑，但如果有很多汽车从你头上飞过，你一定会想，这些车轮都拧紧了吗，会不会掉下来砸烂我的脑袋？这一定不是一个能让你减少焦虑的方式。”

梦想总是美好的，但梦想照进现实往往都有一段很长的距离。比起别人的不相信，最大问题或许还是小鹏汽车何时停止亏损实现盈利。

飞行汽车的投入是巨大的，如果没有一个稳定健康的现金奶牛，一切都将是空谈。

结尾

何小鹏刚进入汽车行业时，有人就告诉过他，做车是一个后悔的哲学。那个时候他没当回事，现在想来却觉得这个人说的很有道理。

造车以后，何小鹏失去了一些爱好，这不意味着他的兴趣发生了变化，而是源于工作压力大所带来的时间压缩。比如他过去很喜欢美食，为了减压，他可以开车很久到一个地方去，仅仅是为了吃一顿饭。但现在基本不会，因为他承担不起来回路上的时间成本。

或许何小鹏现在不后悔，但小鹏汽车面临的竞争压力依然很多。尤其是行业竞争进一步在加剧，蔚来、小鹏、零跑、哪吒、岚图、智己、天际、星途等众多竞争者都在抢夺这个市场。

面对蔚来和理想已经发布二季度新品ES7和L9的情况下，何小鹏直接在社交平台安抚人心，宣称小鹏G9即将到来。

如今，在单车利润和单店利润上，理想汽车几乎接近盈亏平衡，而小鹏还差得远。何小鹏直接吹下小鹏G9“将是50万以内最好的SUV”的牛皮，但这个牛皮到底能不能实现，还要看小鹏G9真正上市后的真面目。

摘自“银杏科技”

同城零售： 一场巨头和 自己的较量

李新笛

“对人类来说，疾病一直是最可怕的杀手，也是塑造历史的关键角色。”这是《枪炮、病菌与钢铁》里的箴言，也透露着复杂疫情下消费方式的重塑。

“当天急需生活用品但小区封控无法外出”“外地快递降速，同城发货时间才能保证”……在特殊时期爆发性的需求下，同城零售又一次站上风口。

阿里巴巴、京东、美团在同城零售赛道加速布局，就连较少涉足线下的拼多多也入场了。今年4月，拼多多在上海部分地区上线了“48小时内达”服务，紧接着平台“同城配”业务招募商家的消息备受瞩目。

同城零售并非新事物，阿里巴巴、京东、美团在这个领域蛰伏多年，随着业务不断增加、调整和整合，巨头对同城零售的思路也逐渐清晰：

阿里巴巴形成以饿了么、淘菜菜、淘鲜达、天猫超市等构成的“近场零售”业务矩阵；京东与达达集团紧密合作；美团则在试错和整合中打磨出闪购、优选、买

菜三块业务。

存量时代，剑指万亿市场的同城零售无疑是巨头必争之地，但它也是一块烧钱的业务。

在大环境巨变的情况下，过去高投入换高增长、快速铺规模的招式不再风光。如何在“节衣缩食”的情况下实现市场的拓展和业务的增长？如何在这场俞永福所言“不激烈但残酷的竞赛”中走得更远？

对手就是自己，这可能比你死我活式的竞争更难破题。

从试水，到步入深水区

阿里巴巴、京东和美团在同城零售领域布局较早。近年来，三家在该领域的动作可以用整合、明晰来概括。

阿里巴巴对同城零售业务的系统化布局始于2020年，但在此之前，阿里巴巴已在近场电商领域频频出手。

2015年开始，阿里巴巴孵化盒马鲜生、收购饿了么、加码天猫超市、并购高鑫零售、并购客如云、入局社区团购。

2020年开始，阿里巴巴持续整合同城零售业务。4月，阿里巴巴将天猫超市事业群升级为同城零售事业群，合并了原属本地生活服务的饿了么新零售业务。6月，淘宝在全国16城上线“小时达”服务，频道内商品主要来自天猫超市、淘鲜达上的商超和饿了么上的超市、便利店等。这个入口至今依然存在，频道内的服务主要由天猫超市提供。

如今，阿里巴巴将同城零售业务统称为“近场电商”，它分属于中国商业和本地生活两大板块——今年1月，阿里巴巴在业务调整中将淘鲜达、淘菜菜、盒马、天猫超市统一划给“中国商业”板块，由戴珊负责；饿了么则在去年7月被划分到基于地理位置服务（LBS）的本地生活板块，这一板块还包括高德和飞猪，由俞永福管理。

可以看出，阿里巴巴的同城零售布局“轻重结合”——既做自营（盒马、直营业务），也做平台（淘鲜达、饿了么）。阿里巴巴本地生活旗下的蜂鸟，以及菜鸟旗下的菜鸟直送（原丹鸟物流），为阿里同城零售的各项业务提供物流支持。

相比两年前，阿里巴巴的思路清晰了许多，即远中近场零售相互协同，满足消费者不同需求。

今年一季度（22财年Q4），阿里巴巴的年度活跃用户数同比及环比净增长分别为8900万和2100万，公司将增长归因为其App矩阵策略为不同的消费场景和业态创造个性化体验，有助于吸引和留存不同背景和购物行为的用户群体。

在京东的语境中，同城零售指即时零售。京东的即时零售雏形形成得更早，但已进行多次调整。

2015年O2O风口正起，“京东到家”正式上线，并在2016年与众包物流平台达达快送形成合并，形成如今的达达集团；2019年下旬，京东零售发起创新项目“物竞天择”，项目在线下广铺网点（便利店、商超、百货等），消费者在京东App下单后，货品由网点配送，时效上最快可以半小时达。

当时，“京东到家”是“物竞天择”的合作伙伴。2020年4月，京东成立大商超全渠道事业群，整合原有的京东超市、消费品事业部、新通路事业部、7FRESH和1号店，配合“物竞天择”项目。

2021年双11前夕，京东将分散于各处的即时零售能力整合为“小时购”品牌。该品牌整合了“京东到家”“京东生鲜”小时达等入口，京东的即时零售业务有了面向消费者的统一品牌。

达达集团是京东在即时零售领域的重要拼图。今年2月，京东发起对达达的增持，增持完成之后，京东持有达达集团52%的股份并实现并表。

一系列动作背后，京东的意图是推进“全渠道战略”。在2020年京东回港二次上市的投资人路演会议上，京东表示未来的主要增长点就在新成立的大商超全渠道事业群，而即时零售正是京东全渠道战略的重要一环。

和以电商起家的阿里巴巴、京东不同，美团的主营业务是基于本地LBS服务的“美团外卖”和“到店、酒店和旅游”，如何充分利用主营业务的巨大本地流量，打通零售业务，是美团在布局同城零售（即美团所称的“服务零售”）时所面对的挑战。

Our Comprehensive Offering with Differentiated Consumer Mindset





美团在服务零售领域的尝试不算早，但非常丰富。2018年，美团推出即时零售品牌“美团闪购”，并推出对标盒马的“小象生鲜”；2019年，美团成立自营平台美团买菜、和菜场代运营平台“菜大全”；2020年，美团成立“优选事业部”，并推出“美团优选”业务，布局社区团购；小象生鲜关停，服务迁移到美团买菜App。

在去年下半年，美团对几个新的服务零售业务做了整合。

据晚点LatePost，美团的零售业务曾分散在不同事业部。去年10月，美团几位核心高管组成特别小组对零售业务进行资源调配。快驴、买菜、优选被整合成一个业务板块，交由一名高管负责，以提高资源利用效率，实现在仓储、物流方面协同和复用。

在模式方面，美团买菜属于重资产的自营业务，面向高线城市；美团优选属于社区团购，聚焦下沉市场；美团闪购则类似于京东到家、淘鲜达，聚合线下商超资源，为消费者提供全品类的即时零售服务。作为轻资产业务，美团闪购会招募商家合作建立前置仓“闪电仓”，闪电仓聚焦外卖经营，以线上服务为重点。

去年9月，美团的战略从“Food+Platform”升级为“零售+科技”，首次把零售和科技提到战略高度。

美团近年不断尝试和迭代同城零售业务，意图是在外卖、到店、酒店和旅游之外，进一步深入零售领域。

对买菜、优选和闪购业务的打磨，本质是打磨供应链、仓储能力，进而实现零售梦。

相比于阿里巴巴、京东和美团，拼多多增速迅猛，但鲜少接触线下零售。直到今年4月，网络上流传着拼多多招募“同城配”商家招募海报，其进军同城零售的意图开始显露。

招募面向的商家主要是具备24小时同城配送能力的水果商家，包含连锁店、前置仓、档口批发商、配送服务商等，服务瞄准超一线城市。据亿邦动力报道，拼多多同城配目前主要招商品类包括礼品鲜花、低温奶、定制蛋糕等。

从招募信息以及公开资料来看，拼多多的同城配目前并未启用仓配网络，但多多买菜的仓储物流资源或许可以为同城配提供协同——多多买菜前置化的加工仓、网格仓是第三方合作完成，以保证次日自提，该模式扩张速度很快。

在终端方面，今年2月，拼多多试水“多多驿站”，为单量占比更高的小店团长增添快递站点业务，提升合作粘性。

无尽的远方和眼前的难题

这一系列的布局与变阵也带来了一些阶段性成果。

根据最新财报，在总增长个位数、各个板块增速都

放缓的情况下，阿里巴巴的本地生活板块 29% 的季度增速显得格外突出。

财报显示，本地生活板块中的到家业务因聚焦重点城市的用户留存和运营效率提升，其 2022 财年下半年的平均订单金额增加；受益于节假日市场推广，来自非餐（生鲜及药物）的订单量也增长显著。

同时，阿里巴巴的中国商业板块下的淘菜菜 GMV 在 1-3 月实现环比增长，主要受惠于平均订单价格有所提高；直营及其他业务在一季度同比增长 14%，22 财年同比增长 43%。

在整个 2022 财年，高鑫零售的线上销售占比提升到 29%，盒马线上 GMV 的贡献占比维持超过 60%。阿里巴巴管理层在财报电话会中强调：由于用户的囤货倾向明显，使得阿里巴巴近场零售的客单价得到显著提升。

京东、美团类似。达达集团的京东到家业务在今年一季度的营收为 14 亿元，同比增长 80%。

美团包括美团买菜、美团闪购、美团优选在内的“新业务及其他”，在 2022 年一季度同比增幅达到 47%，远高于其他两项业务的增速，该业务目前在总营收占比中达到 31.3%。根据美团最新财报，美团闪购一季度订单量同比增长 70%，美团买菜订单量同比增长 120%。

不过，这些业务还是很花钱。

阿里巴巴财报显示，无论是 2022 财年 Q4 还是整个 2022 财年，中国商业板块净调整 EBITA 利润下滑的原因主要都包括对淘菜菜等零售业务的投入增加；

同时，尽管包括到家业务饿了么的本地生活板块在最新季度经调整 EBITA 亏损有所收窄，但亏损率依然高达 52%，是阿里巴巴除创新业务外亏损最严重的板块。

美团的新业务亏损也依然严重，一季度经营亏损率为 62.3%。

万亿市场让阿里巴巴、京东、美团和拼多多看到广阔的想法空间，且同城零售还能与主营业务形成协同，完善产业链布局。但同城零售本身就是一个难啃的赛道，许多困难从一开始就困扰着几个玩家，而到了今天，难题只增不减。

首先，由于大环境发生巨变，巨头无法再以烧钱的形式投入新业务，扩张时难免束手束脚。

“高质量增长”和“降本增效”是这个阶段的关键词。目前，阿里巴巴、京东、美团都在优化对于新业务的投入。在最新财报中，阿里本地生活板块的调整 EBITA 亏损率

有所收窄，达达集团的经营亏损收窄，美团“新业务及其他”的经营亏损和经营亏损率也在收窄，美团优选关闭了部分地区站，更强调精细化运营。

而拼多多也从去年以来聚焦提高盈利能力。在控制成本、确保盈利能力的基调下，拼多多会在同城配上投入多少还是未知数。拼多多在同城零售上的布局，或像部分业内人士所描述，“不确定性强”，“能否形成长期业务还有待观察”。

另一个问题是，如果未来线下消费完全恢复，同城零售业务是否将受影响？

性价比是一个重要的观察视角。从当前状况看，生鲜商品在线上、线下的价差相对较小，一般消费达到一定金额之后平台会免运费，所以在同城零售平台购买生鲜产品是相对划算的。

但化妆品、服装品类的情况迥异。以 SK-II 为例，这款产品在天猫和京东上均能实现免运费。不过，由于售卖该品牌的线下门店分布并不密集，如果用户的位置离门店较远，购买产品就需要支付较高的配送费用。

“深响”尝试后发现，在配送距离大于 5km 的情况下，美团的配送费是 25 元，京东小时购也收取 25 元的配送费。

对于消费者而言，如果不是当天就急需这类产品，使用同城零售业务的意愿未必很高。

问题不仅如此。例如，实体商家未必有能匹配需求的仓拣配能力，找到调配运力和库存的最优解也是难题。这背后对应着一系列线下数字化改造动作，平台必须持续投入。

同城零售市场大，行业玩家无需你死我活式地竞争。但难点在于，要有足够投入，也要降本增效，才能真正形成规模效应。

同城零售的无限可能性，也让玩家们坚定押注：它是阿里打造“远中近场电商”的关键一环，是京东实现“全渠道战略”的重要途径，是美团“零售+科技”版图中不可或缺的一部分，也是拼多多拓展“零售+农业”边界的方式。

它们都希望在新零售行业的下半场中，站稳自己的位置。

摘自“新零售商业评论”



互联网大佬都不想奋斗了？

耿康祁

互联网大佬的套现，是一门学问。

在腾讯股价每股 6 港元时，马化腾卖了 1000 万股，套现近 6000 万元。

不知 Pony 是不是会后悔，按照 6 月 30 日腾讯每股 3546 港元的股价，他卖掉的股票，即使不计入分红，价值也接近 200 亿元。

01

2018 年 1 月的冬季达沃斯论坛上，面对踌躇满志的刘强东，“资本之王”大卫·鲁宾斯问他一个问题：你是否十分富有？

西装革履的东哥很实在，笑言那只是账面的数字财富，自己创业多年，但套现很少。

这是个事实，比起他互联网创业者、企业家的身份，在这方面，刘强东一直缺少新闻。

但最近，情况有了变化。

很少因套现成为新闻的刘强东，因为连续减持的动作，引发了广泛关注。

4 月 7 日，刘强东辞去京东集团 CEO 职位后，月底两度减持京东健康 88404 万股的股份，套现 38 亿元。

5 月 23 日起，刘强东通过信托实益拥有的英属维尔京群岛公司 Max Smart Limited，一个月内大举减持 111 亿股京东股票，价值约合 438 亿元。

6 月 17 日，刘强东又减持约合 1871 亿元的京东股票。

三次减持后，合计 6631 亿元的财富，落入东哥口袋。

66 亿，什么概念？

百元人民币一张张叠起来，相当于平均海拔 6600 米，仅次于南极和北极，号称世界第三极的普若岗日冰川。

大多数网友对此完全理解、支持：“人家自己的钱，想怎么花就怎么花。”“以京东创造的价值，这点儿套现很正常吧。”

但也有一些人猜测，这是不是意味着东哥已萌生了退意。

这个猜测有理由成立，刘强东曾在采访中称：“如果有一天，要丧失对京东的控制权的话，自己一定会毫不犹豫地要把股份卖掉，拿钱

走人，彻底退出去。”

不过目前来看，这绝对是杞人忧天。

截至 2022 年 3 月 31 日，刘强东持有京东 138% 股份，拥有 761% 的投票权。连续两个月的减持，让刘强东的股份占比有所下降，有从业者推算，其表决权也随之缩减为 755% 左右。

但这一比例，仍远在 67% 的绝对控制权的“安全线”之上。

刘强东早前曾解释过，自己“让贤”并非退出，而是要把更多的精力投入到长期战略设计、重大战略决策部署、年轻领军人才培养和乡村振兴事业中。

这其中的许多事，都是要花钱的。

而且，刘强东的减持并不划算。如果他去年就减持，会多套现几十亿。这似乎也说明，他是真的很需要钱。

同样需要钱的，当然不止他一位。

美团联合创始人王慧文，在 4 月 13 日及 14 日，连续两天减持 7488 万股，套现近 1 亿元。同王兴打拼十年后，他曾说自己需要“休息休息”。

不知道他的下一站，是环游世界还是 all in 加密货币。

被马化腾称为“中国 VC 界最成功的投资人，没有之一”的沈南鹏也动作不断，其与红杉中国从去年下半年开始，就密集减持拼多多、美团的股票，分别获取现金约 201 亿元和 1409 亿元。

互联网是中国过去 20 年来最大的经济奇迹，也是最具规模的“造富舞台”。互联网从来不缺“大佬”，也从不缺“大佬取钱”的热点。

1999 年，第一家中国互联网公司赴美上市。搜狐、网易、新浪、腾讯、盛大等相继赶上，形成第一股浩浩荡荡的互联网经济洪流。

可惜运气不佳，这批企业一头撞上了美国互联网泡沫破灭。一众大佬不仅不敢轻易减持，像搜狐张朝阳还要自掏腰包增持一万股，以表示对公司、对中国互联网的信心。

但这一壮举，却受到了一位商界前辈的嘲讽。

“不知道是谁撺掇他买股票的？他们哥俩（张朝阳和丁磊），早该卖了股票，真正体会一下富豪生活，买个游艇什么的。年轻人，还有很多重新来的机会。非让他拿出不成功则成仁的劲儿，不是害人吗？”

或许是受这段话刺激，抑或是因为互联网市场逐渐稳定，马化腾倒成为了“减持模范生”。

2004 年腾讯上市，第二年，马化腾就减持了 1000 万股股份。随后，每隔两三年，马化腾就会减持腾讯股票，数额从几千万到十几亿不等，成为雷打不动的习惯。

这也可以看出，大佬们减持的风格，与自己的商业性格，颇为相似。

马化腾温吞低调，但又韧性十足。其可持续地温和式减持腾讯股票的精神，连投资人都感动。

而风风火火的马云正相反，往往“不套则已，一套惊人”。

2016 年 8 月，马云开启了减持之路。一年间，累计套现 1934 亿美元（约合 140 亿元人民币）。

此后，减持计划依然没有停止。2017 年马云共套现 45 亿元，2018 年更以 110 亿元套现金额，卫冕“2018 胡润套现企业家 30 强”榜首。

阿里蔡崇信和腾讯刘炽平，不仅在商场上为二马鞍前马后，在减持节奏上，也有些亦步亦趋。

前者曾在 2019 年 11 月到 2020 年 7 月，减持套现约达 120 亿元；后者在 2020 年 1 月到 10 月，累计套现近 102 亿元。

另一位互联网创始人黄峥，更有性格。

迅速崛起的拼多多，让这位籍籍无名的 80 后，一夜成为白手起家的首富；但没过多久，41 岁的他就突然辞去董事长，退居幕后。

“想去做一些食品科学和生命科学领域研究。”

股份减持上，黄峥也是出手相当狠。2020 年 7 月 1 日的一份公开文件显示，黄峥控制的拼多多股份比例，转眼从 433% 降至 294%，降幅竟达三成，理想估值超过 1000 亿元。

今年继续套现的王慧文，则在正式退休前半年，就减持 200 万股美团股票，套现约 234 亿元。

对照这些公司的股价表现，这些大佬的减持，都很难说到底赚了，还

是亏了。

网易丁磊曾在一次活动评选中说：“别人认为我有钱就是商人，我觉得这是最大的侮辱。我不是商人，我是企业家。”

如果说企业家的标准之一是套现少，那他在这方面的成绩的确是 A+。

数据显示，2006 年丁磊在网易的持股占比为 45.9%，截至目前为 44.2%，十几年来减持比例微乎其微。

坚持“长期主义”的王兴，至少目前也还很长情，从美团上市到 2020 年，其持股几乎没有变化。

或许，在字节跳动上市后，倡导“延迟满足”的张一鸣，也会成为这些极有耐性的企业家中的一员。

03

大佬为什么套现？

当然是需要钱。

首先是个人需要钱，艰苦奋斗改变生活，这本身就是应有之义。

其次是，他们还有其他的生意和事情，包括以个人身份继续创业投资，这同样需要钱。

还有一点很关键，大佬们的确很有钱，但也不像大家想象的那么有钱，或者说随时可以有大把大把的钱。即便他们的公司动辄投资多少亿，他们个人也不见得有足够的流动性。

那些只有估值没有利润的就不讲了，即便马云、马化腾，他们是公司的创始人和管理者，但公司的钱不等于他们的钱。

在公司，除了股票，大佬也是“打工人”，领薪水。2021 年腾讯年度报告显示，马化腾的年度薪酬为 4410 万元，同比下降 25%。

虽然薪水已经很高了，但要办大事，靠薪水，显然是不够的。

于是，股票减持，就成了像你我需要钱的时候，赎回一点基金，卖点股票一样的正常操作。

大佬减持后做了什么？当然有游艇、豪宅，但那些对他们而言，也只是毛毛雨。

根据公开信息，大多数减持，都被他们用到两个领域：首先是公益慈善，其次是继续商业投资。

早在大手笔减持股份之前的 2010 年，马云就说：“有人为了生活换股票，对我来说已经过去。我觉得，改善社会的生活，是我要做的事。”

2014 年阿里巴巴上市前，马云和蔡崇信作出承诺——成立个人公益基金，以占阿里巴巴总股本 2% 的期权为基金的资金来源，致力于环境、医疗、教育和文化领域的慈善事业。

2014 年 10 月 25 日，马云与蔡崇信将承诺兑现，联手建立了亚洲最大的公益基金，其基金规模占阿里巴巴集团总股本的 2%。

当年年底，马云还个人发起了马云公益基金会，并在此后多年成为中国

慈善捐助额最大者之一。

马化腾则在 2016 年宣布捐赠 1 亿股，并持续投入总价值 400 亿元的腾讯股票，用于一系列公益慈善项目，还为中国的前沿科技和基础科学的探索，持续提供资金支持。

包括黄峥，也捐赠了约 237% 的股份成立繁星慈善基金，并向母校浙江大学捐赠 1 亿美金。

在商业投资上，马化腾也相对活跃。近年来，他不仅认购了中国平安、复星国际等股份，还出现在华泰证券的 IPO 方案中，成为其基石投资者之一。

黄峥投向生命科技，沈南鹏与红杉减持，是要为后续的硬科技领域布局输血。这都是让财富更好地发挥作用，创造更多财富。

比尔·盖茨在公司上市后，就成立了家族投资办公室，并逐渐扩大为 100 人左右的团队，专门帮他逐年减持微软的股份，然后进行分散投资。

通过这种方式，盖茨不但在微软之外开出事业第二春，而且对美国乃至世界公益慈善事业都有贡献。

所以，减持也好，包括卸任公司一线管理职务也好，都不是什么不想奋斗了，更算不上是什么跑路的象征。

无论万亿级公司创始人和高管，还是普通人，大家都有创造财富的权利，支配财富的权利，而且权利平等。

也只有尊重财富的支配，才能更好地鼓励财富的创造。

摘自“华商韬略”



格局未变？ 国际巨头爱彼迎撤离中国之后



姜苏仁

6月末, 享誉全球的民宿共享企业爱彼迎(Airbnb)一纸通告宣布, 计划关闭中国境内业务, 自2022年7月30日起, 境内APP将停止房源出租和预定及体验等相关服务, 仅保留出境业务。

一位网友哭笑不得地表示: “我第一次知道这个品牌就是看新闻它退出中国。”这无意中成了爱彼迎在华7年生涯最贴切的隐喻。

爱彼迎因突然的关停, 在5月24日久违地登上热搜, 引起一片唏嘘、狂喜、担忧。眼下, 距离关停决定已半月有余, 再看其影响, 似乎可以更加冷静和清醒些。

它的撤离, 并没有如预想那般改写国内市场格局, 但不可否认, 一些隐形的影响在持续生效。

毁誉参半

善后动作已在紧锣密鼓推进, 直接被波及的便是爱彼迎上15万个房源的房东。

据通告, 爱彼迎“将为房东和体验达人免除自2022年5月24日至2022年7月29日期间所有境内游订单的服务费, 并提供一系列支持服务”。

爱彼迎给用户预留了两个月缓冲期, 针对房东的更多具体措施也在6月3号发布: 爱彼迎正和国内本土民宿短租平台打通接口, 尽量简化迁移手续并提供多项权益补贴。

途家、美团民宿、小猪等多家知名平台早已踊跃表现, 房东可根据自己的意愿迁移到任何平台, 房东等级、超赞房东身份、头像等房东信息, 房客评价、房源介绍、经营数据等房源信息, 一键迁入即可。

对于骤然得知消息的民宿从业者来说, 这些补救措施虽能缓解后续的经营压力, 但他们情感上一下子很难接受。

爱彼迎是分享式住宿的鼻祖。它提供平台和运营服务, 房源由世界各地的个人房东提供, 保证背包客们“像当地人一样生活”, 以更好地实现地道、有人情味的分享式住宿愿景。

不少高度依赖平台的房东, 把爱彼迎看作自己民宿概念的启蒙, 甚至因爱彼迎入行。尽管能很快迁移到其他平台, 让业务受最小影响, 但对爱彼迎的退出, 他们表达了更多不舍和惋惜。

在广泛流传的文章《爱彼迎撤了，6位房东的告别信》中，好几位房东都曾是背包客，也是爱彼迎的用户，随后转化为房东。根据这6位房东的叙述，来自爱彼迎平台的房客素质较高、粘性也高，并且双方有来有往的互动分享更接近民宿提倡的理念。

相关数据侧面佐证了他们的讲述。比较途家、美团民宿和爱彼迎平台的用户评论率，爱彼迎能达到40%，其他两家只有25%。同时，据爱彼迎的招股书，它的回头客有69%。

因此，在不少民宿人和背包客眼中，爱彼迎本身就象征着自由、灵活、分享与个性。

但随着越来越多本土房东和房客加入，一些新的声音开始出现。一则关于爱彼迎退市的帖子下，有短租房东经验的网友纷纷自发吐槽。

“感觉爱彼迎上来的客人素质相对会高一点。但爱彼迎上处罚条例很高，动不动就罚钱，还是美元。”

“爱彼迎不像国内平台很多城市都有落地团队，房源完全靠房东自己上线。”

“这个App特别不好用，作为曾经的商家表示，想找个功能太费劲了，比如设置押金、退房时间、活动价，这些最基本的功能都很难找到，全部要用搜索。”

从他们的视角，不止有民宿理想和远方，还要开门做生意，而爱彼迎的功能应用和使用逻辑、运营能力等未达预期，则会影响自己的体验和运转效率，这些就是硬伤。

大部分房东一般会在多个平台上线房源，爱彼迎退出的决定公布将近一个月后，当他们发现生意几乎未受影响，爱彼迎的离开也就一如短暂刮过的风，过则过了。

在全球风生水起的爱彼迎入华7年，何以至此？

犹豫就会败北

2017年3月底，创始人兼CEO柏思齐亲自宣布Airbnb有了自己的中文名“爱彼迎”。中文名甫一公布就招致铺天盖地的吐槽。

官方对爱彼迎的解释是“让爱彼此相迎”，国内网友却嫌弃它俗气、拗口，两者截然不同的思维似乎预兆了爱彼迎日后的命运。

爱彼迎败走，其中广为诟病的一点则是不接地气，不够本土化，而这从中国区负责人频繁换帅的动作就可

见一斑。

葛宏上任仅四个月便匆忙结束在爱彼迎的职业生涯，并直白地表示，“在许多事情上要和本部沟通，做决定没有本土公司那么快”。除此之外，中美的思维差异，更让许多本土化的决策无法落地。

接任者彭韬在本土化运营花了相当大力气，据说，他在任期间不断和总部传递一个概念，“中国是不同的操作系统”。国际化的爱彼迎好比苹果系统，而中国市场更像安卓。要想在国内做得好，不能直接拷贝过来，而是要“重新改写代码”。

随后，一系列调整开始落地。例如，牺牲部分美感，在APP界面上增加更多标签，方便中国消费者使用；推动启用微信支付和小程序，顺应中国消费场景和习惯；将房东的手续费从3%调整到10%，而不再向房客收取服务费，并且平台增加了许多刺激消费的营销活动，由此提升入住率。

这些措施背后都有个重大的思维改变，即爱彼迎主动放下身段和格调，迎合中国用户，认识到中国民宿业不止有“共享”的愿景，很多房东还把它当作重要的经济补充来源，而许多消费者也希望它是高昂酒店的平替。

2019年上半年，爱彼迎的中国国内业务增长近3倍。随着2021年彭韬离职，爱彼迎高管再一次变动，本土化之路又急速降温。

种种迹象昭示着爱彼迎还在本土化这件事上犹豫不决，致使策略行动拖沓、不连续。而对于厮杀激烈的中国民宿市场，套用游戏玩家流行的一句话则是“犹豫就会败北”。

爱彼迎虽然是共享民宿的鼻祖，但当它2015年进入中国市场时并不占先发优势。2010年左右，在线短租、共享民宿的概念已在国内兴起，与此同时，途家、小猪等国内本土企业强势崛起。

2017年，爱彼迎可供出租的房间数为15万间，但途家的房源在2018年已经覆盖国内400个城市，房源230多万套。除此之外，小猪、美团民宿也纷纷加入抢房大战，并且在各个城市开疆拓土，而爱彼迎的主阵地依然是一线大城市。直至它退出，这样的格局也没有改变。

不仅失之于规模，爱彼迎在价格上也处于劣势。放到国际市场，爱彼迎的性价比明显高于酒店，但到中国又是另一番光景。

仍以途家和小猪为例，近几年它们不断与OTA及大

型互联网企业合作。途家先后和专注出境游的民宿大鱼合作，获取大量海外房源，接着又和国内 OTA 巨头携程合作，拥有了大量的资源和渠道扶持。

小猪接连与 Booking、马蜂窝及飞猪牵手，而飞猪背后则是阿里巴巴。背靠大企业，则有机会把资源用到最大化，进行降本增效，在性价比方面把控优势。

Airbnb 自身是国际民宿巨头，但并未成为中国的爱彼迎的优势，它每做一个重要决定都要邮件和美国总部协商。很可能在它们沟通期间，本土企业早已领先完成了好几个动作。

更不要提，本土企业做民宿有先天条件，天然地更了解中国消费者的习惯和心理。而爱彼迎早期在国内连本地客服团队都没有，用户开发票、报销等都成问题。这些细节看起来琐碎微小，但不经意间则会影响用户的去留。

网友佟镜就曾吐露自己的感受：“爱彼迎刚进中国时我是有想用它试试的，但是考虑到交通、安全、隐私，还有报销问题，还是觉得酒店的服务更放心，而且大多数酒店也会包早餐。”

面对中国民宿行业对消费者保姆式的服务，爱彼迎囿于本土化决心不够及政策环境阻碍，显得粗心和诚意不足。

对于越来越卷的国内同行们，爱彼迎又一步三回头，步调赶不上，实在卷不动。

必然分手，复合未定

“疫情当下，改变是新常态”，这是爱彼迎告别信的第一句话。

值得注意的是，我们不能草率断言爱彼迎输了，即便仅就中国民宿市场而言，爱彼迎也没有彻底败走和放弃，比如它还保留了在中国的办公室。

再往深一层追究，本土化不足，可能还不是根本原因。爱彼迎的撤退，是其共享民宿的理念和眼下中国市场不匹配造成的。

换句话说，如果现阶段爱彼迎彻底本土化，对它自己而言未必是好事。

爱彼迎中国区营销负责人陈慕儒曾在公开场合表示，爱彼迎要颠覆中国市场对旅行的认知，并且明确表示中国市场对真正的共享民宿认知还比较低。

“家在四方”“人情味”“生活态度”是爱彼迎品牌的核心标识，它所有的商业模式也建基于此，但中国本土客户不见得吃这一套准则。

对习惯了熟人社会的中国消费者，和陌生人社交，迅速产生情感联结，并非易事。共同的生活方式、兴趣爱好，不足以建立起信任和归属感。因此，爱彼迎的理念听起来诱人，但实践很难。

分享式住宿给旅行者“家”一样的归属感，同时，也无形中要求他们把自己当成“家”的一分子，起码在形式上承担一定的责任，比如爱护家具、房屋，自己主动去搜索和了解民宿的信息，自觉参与交流、分享……

而这些需要入住者有高度的自我管理和自律能力，也就是房东们经常说的“高素质”房客。

爱彼迎把主要市场放在北上广、海南、成都这些高素质消费者集中的大城市，同时把目标用户设定为理念超前的千禧一代。

疫情没来之前，本可以从这种“小而精”的市场逐步渗透，但突如其来的疫情短期内一下子改变了旅游市场，周边游兴起，千禧一代被限制在地方出不来，爱彼迎的市场一步步被堵。

反观国内的本土民宿，早期通过模仿“共享民宿”的概念建立起了在线短租平台，在此商业框架内开疆拓土，招揽四方旅人，做到了以量取胜。

严格来说，它们与爱彼迎走的是相反的路子，先建立好形式，比如在线短租、房租装修风格各异、与酒店相较而言的高性价比……

但它们并不算真正意义上的共享民宿，即共享和人情味的部分还有待培养。

共享民宿最初的意义在于“共享”

爱彼迎退出之际，有不少人反映，国内爱彼迎的很多房源质量也在走下坡路，商业性太强且管理不规范。

情怀理想和商业性，都要兼顾，反倒把自己弄得有些四不像。

对于中国民宿行业而言，它的离开，短时间内引起了小的风暴，但并未根本撼动市场格局。但爱彼迎及时撤退，对自己一定不是坏事。等时机成熟，爱彼迎归来，也未尝不可。

摘自“盐财经”

Meta 向元宇宙 “跨出了重要一步”

周舟



扎克伯格，终于对自己最重量级的产品 Facebook “动手了”，他开始探索起 NFT 和 Web3。

2022 年 6 月 30 日，Meta 发言人在推特上表示，已开始在 Facebook 上为部分美国创作者测试 NFT，这些 NFT 运行在以太坊和 Polygon 上。很快，它还会增加对 Solana 和 Flow NFT 的支持。而在此之前（2022 年 5 月），Meta 旗下 Instagram 已经开始向部分用户开放使用 NFT。

NFT，又称非同质化代币，运行在区块链上（比如以太坊、Polygon、Solana 等），每个 NFT 都具有独特性、不可篡改性。NFT 实质上是一段数据，它可以实现数据归个人所有，而非目前的情形，所有的数据基本都掌控在互联网平台手中。

NFT 的形态多种多样，未来你在 Facebook 上发的一个帖子、在 Instagram 上发的一张图片，你上传的一段音乐都可能是 NFT。而和过去不一样的是，你在网上发的每个 NFT，都天生自带价格，它只属于你，这一创新从底层推翻了目前互联网

的商业模式。互联网创业者不再追求垄断数据、扩大规模，而是追求数据归个人所有，平台服务人们更好交易和流通数据。

Libra（Facebook 发起的一项试图推翻各国货币主权的加密货币项目）的失败，让扎克伯格认识到激进的策略是不现实的，它会引来传统势力的强硬反扑。但是小扎的野心，并没有消失，他选择了更加缓和的方法。

NFT，元宇宙的第一步

如何踏出元宇宙的第一步？

有的人选择了 AR、VR，有的人选择了物联网，也有的人选择了 Web3（基于区块链的下一代互联网）。而作为全球最大互联网公司的掌门人，扎克伯格不做选择，他都要。

一位在 Meta 工作的博士汪淼向虎嗅表示：“目前做 NFT 的团队，应该在 Reality labs。”汪淼是 Meta 的一员，虽然博士期间研究的领域是人工智能和机器学习，但五六年前便关注 Crypto 和 Web3，直至如

今仍保持着强烈的兴趣。

他不是个例，在美国，不仅硅谷的人才大量涌入 Crypto 和 Web3，华尔街精英和 SEC 官员也将 Web3 作为自己的下一站。

NFT 则是 Web3 中最性感的应用赛道之一。Meta 产品经理 Navdeep Singh 在周三的 Twitter 中分享了 NFT 在 Facebook 上的样子。用户将在他们的 Facebook 个人资料上拥有一个“NFT 收藏”的地方，他们可以在其中展示他们的 NFT。NFT，代表了你对某些数据的拥有权。

用户能够将他们的加密货币钱包连接到他们的 Facebook 个人资料。他们还可以将他们的 NFT 转换为 Facebook 帖子，帖子和以前一样，人们依然对其做出点赞、评论和分享等反应。

从目前的应用来看，NFT 实际上并没有让 Facebook 变得更好玩，那么为什么 Meta 还要在自己的两大旗舰产品中都加入 NFT 这一元素？

这或许和 NFT 可以为互联网带来诸多新的特质有关。

在现实世界中，人们创造一副画，如果这幅画具有非常大的欣赏价值、收藏价值或者艺术价值，它将被收藏者赋予非常高的价格，比如梵高的画。

然而，在数字时代越来越多的艺术家，包括但不限于画家、作家、音乐家、设计师，他们更倾向于在电脑上进行创作。他们中有许多作品极具价值，而且未来越来越多伟大的作品，将以数字的形式展现。当今世界，人们在虚拟世界或者元宇宙的时间比在现实世界更多，人们特别是互联网一代的人们有创作、收藏和交易“数字化名作”的强烈需求。而 NFT 则为这个需求提供了最好的技术形式，并且将打破互联网上所有东西都免费的状态，激励优秀的创作者创作出优秀的作品。

而 Facebook 进军 NFT，实际上是提前感受到了“互联网原住民们”对在数字世界创作、收藏、交易和分享的需求，并且进行了布局。

元宇宙，代表的是一种人类数字化时代发展的必然趋势。微信、抖音、淘宝……实际上都是一个“简陋版元宇宙”，代表的是人们可以在网上聊天、欣赏和购物。如果说元宇宙 1.0 十分简陋，只能实现部分沉浸式，那么元宇宙 2.0 则更进一步，让人们更沉浸式地身入其中。

人们可以将之前很多不可以在互联网（元宇宙 1.0）做的事情，通过技术的进步，可以在元宇宙 2.0 做了。NFT，就是这样的一个技术。

当代的梵高，或许是一个在电脑上进行创作的年轻人，他创作出的东西极具艺术和人文上的颠覆性，而 NFT 可以将他的作品确权，让他

的作品独一无二。

新时代的周杰伦，是一个在网络上发布音乐作品的年轻人。他的音乐作品，依然会被人们免费传唱，只不过他发布的第一个音乐 NFT，将随着他的音乐地位而让其价值水涨船高。互联网原住民们，会对元宇宙有一种沉浸式的强烈需求。而 NFT 可以实现。

元宇宙，是现实世界的“映射”。在现实世界，人们有经济系统、有创作和收藏，每一件物品都独一无二各有价格。那么，在元宇宙中，亦是如此。数字货币（FT）对应的是独立的经济系统，非同质化代币（NFT）则对应的是元宇宙中的每一件作品。

腾讯的 Q 币不能代替数字货币，也没有一个大厂都独立做出独一无二、有共识的 NFT。这是区块链的核心价值所在，大厂不行，中心化机构不行，国家也不行，它可以。

FT（数字货币）和 NFT（非同质化代币）的融合成为了 Web3。Web3 是沉浸式元宇宙不可或缺的基石。

Meta 的对手们

目前，绝大多数美国互联网大厂都意识到了 NFT 和 Web3 的重要性。

虎嗅在《美国互联网大厂“扎堆”Web3》一文中写到：Meta、谷歌、亚马逊、推特、eBay、奈飞、Paypal、Square 等至少 8 家美国互联网大厂付出实际行动探索 Crypto 或者 Web3。

尤其是同为社交巨头的推特，它更是领先各大互联网厂商，率先在自己的产品中“植入”NFT。而

奈飞等视频巨头，也在其多个优质影视作品中尝试 NFT 的使用，比如《怪奇物语》和《爱、死亡和机器人》。

许多粉丝对 NFT 嗤之以鼻，将 NFT 技术视为骗局，然而互联网大厂明白自己要做什么。一位投资人曾向虎嗅表示：“一个现象级的产品火遍全球非常快，到那时再想分一杯羹，是异想天开。”而不论是美国的互联网巨头、中国的互联网巨头，乃至俄罗斯和日本的互联网巨头，特别是美中日俄四国的社交巨头都已经在布局 NFT，原因也正是在此。

对于 Meta 而言，它的对手不仅有 Twitter 和 TikTok 等传统互联网巨头，更大的威胁在于 Web3 公司。

据虎嗅观察，国内有十多家 Web3 社交公司，在美国甚至更多，他们是 Web3 世界的“原住民”，对 NFT 等事物有着更深的认知和探索。他们致力于做出和 Meta 完全不一样的去中心化的社交图谱，这或许能实现用户真正拥有自己的“社交关系”，无论到哪一个平台，用户都能把自己的社交关系进行自主迁移。

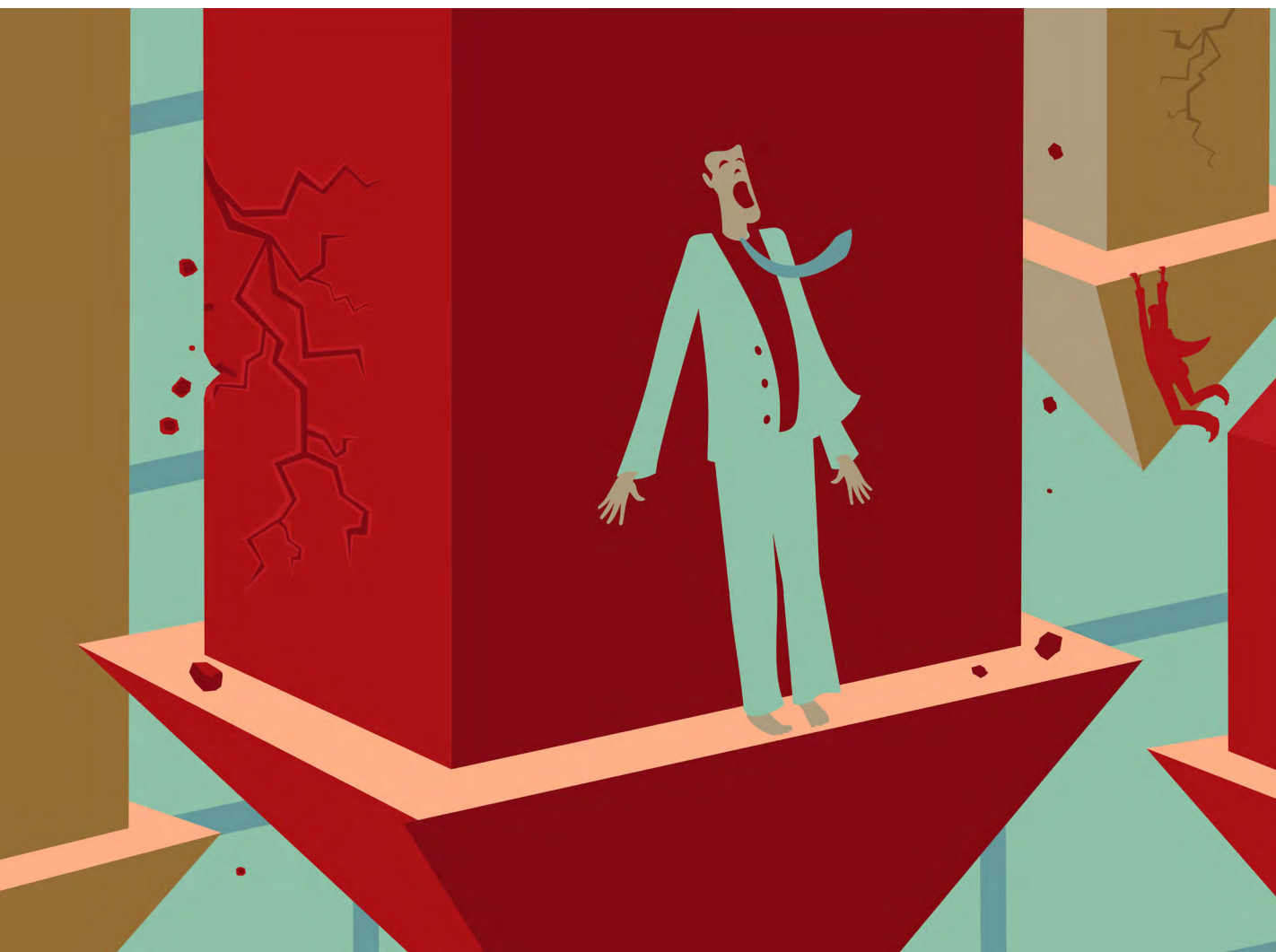
虎嗅发现，在国内，蚂蚁的 NFT 平台鲸探、腾讯的 NFT 平台幻核亦在探索基于 NFT 关系网的社交，只不过目前整个 NFT 的使用场景还过于单一，社交功能未能上线。无聊猿，不仅是一个 NFT，更是一个紧密的社交生态。而随着越来越多的无聊猿出现，关系图谱的极大丰富，基于 NFT 的社交产品或将成为可能。

届时，Meta 会依旧成为下一个时代的“社交霸主”吗？

摘自“虎嗅”

如果你做的事情毫不费力， 就是在浪费时间

Heidi Roizen



Heidi Roizen 一度是硅谷人人争相学习的典范。她曾创办自己的公司并管理了 14 年之久。后来，她担任苹果公司主管开发者关系的高级副总裁。现在，她是 DFJ Venture 的一位风投家，她还在斯坦福主讲一门名叫“企业家精神”的课程。她几乎认识硅谷的所有重要人物，并且灵活地运用着自己的影响力。哈佛商学院甚至还有专门关于她的案例。

在斯坦福毕业典礼之前，她来到斯坦福，也是她的母校，在 Entrepreneurship Corner 发表演讲，分享了过去 30 年她在科技圈工作的所思所悟，像是一位创业者的毕业感言，话语之间都是她从实践中得出的真知灼见。

以下是 Roizen 提出的八条原则，她正是利用这些原则来指导自己的工作、建立起广泛的人际网络并不断推动创新。这些过来人的经验对于新入行者弥足珍贵，可以作为职业生涯各个阶段发展重要的领航灯。

一、如果你做的事情毫不费力，那就是在浪费时间

梅琳达·盖茨曾有一次路过小女儿的房间，看着她在尝试着自己穿鞋，她女儿说：“这很难，但是我喜欢困难的事。”

Roizen 说：“我喜欢这种态度。在你经历过很多困难时期后，你会发现渡过难关是你最美好的经历。”

成功的创业者追求一种永不止步的状态。“你努力工作，超越能力的极限，不断地尝试、失败、再尝试；你每天、每周都问自己‘我还能做什么更有难度的事情吗’，这时你才能理解这种劲头。”

“有趣的是，很多怀有雄心壮志的人却力求消除工作中的困难。他们想平步青云，顺利到达梦想彼岸。这是不对的。”现实情况是，即使你真的轻松成功，你也会感到无聊。所以，找点困难的事情做吧。

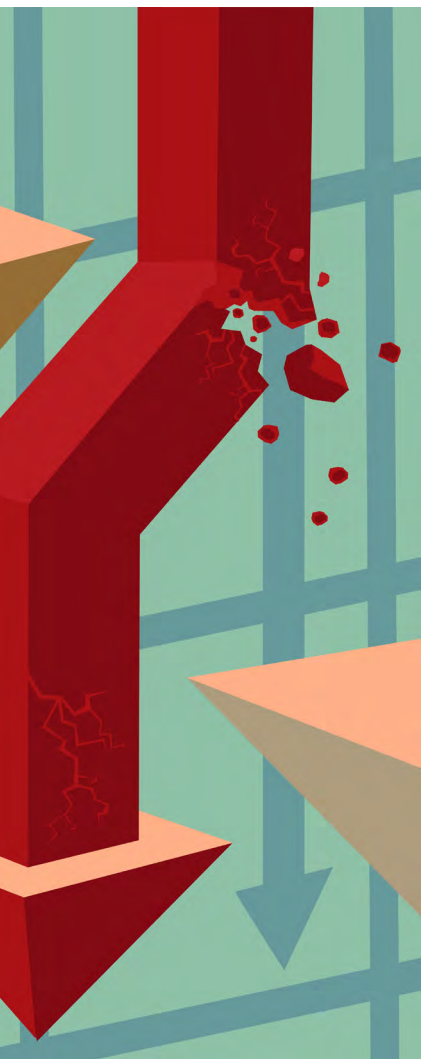
“创业的美妙之处正在于其艰难。没有安全可言，没有稳定的收入，你必须完全靠自己。”

二、你的品德决定了你生活的基调

当 Roizen 做第一家公司 T/Maker 的 CEO 时，曾有一次防火洒水器故障毁掉了所有库存商品。幸运的是，大多数产品都不太值钱。更幸运的是（从另一个角度说），房东不知道货品不值钱，愿意用保险赔付一切损失。

Roizen 说：“当时的条件确实很诱人，我们本可以收到 15 万美元的赔款。但是我们决定说出真相，因为不仅我们知道库存的价值，我们的员工也知道，如果我们决定作假，那我们怎么向员工交代。”

你要成为员工的榜样，清楚自己所做每件事的后果。如果公司领导层



决定收了这笔钱,那就等于告诉员工,作假是被允许的,就好像是在说:“虚报费用是没问题的,如果想要的话把多余的设备带回家也行。”

这看起来轻而易举,但是真正做到却不容易。“你可能会想:‘我可以怎么简单怎么来,我可以这么说,我可以对消费者撒谎来达成交易。’”

“有时你能逃脱掉,有时却逃不掉,大多数情况你最终都是逃不掉的。”

“你的行为决定了公司的文化基调。做有些事是为了晚上能睡个安稳觉,另一些是为了搭建良好的工作关系。当你把标准定得更高时,你会发现更容易把持自己。”

三、你的内心比你掌握更多的信息

在斯坦福商学院, Roizen 上过一门名叫“商业创新”的课程,这门课要求学生进行一周练习:睡前把你明天要做的一个决定写在纸上,第二天早上起来立即做决定。这个练习的目的是告诉学生直觉是如何做决定的,以及直觉能够有多么准确。

但是科技圈的认知却朝向相反的方向发展,做决定越来越靠无尽的数据。“人们认为掌握的数据越多就能作出正确的决定。对于有些事情来说,这种方法是有用的,但是并不是所有事。” Roizen 说,“内心的直觉建立在多年的经验以及对于人类行为持续不断的观察上。我们甚至不知道它的具体形式。”

Roizen 在做一些艰难的决定时往往会听从直觉,尤其是涉及到人的时候——和谁工作,和谁保持联系,把谁炒鱿鱼等。她说:“每次数据指示和我想的不一样时,听从数据都会让我后悔不已。”

四、挑选团队,是你要做的最重要的事情

“绝大多数公司的成败都取决于团队的质量。”

过去这些年里, Roizen 见过太多年轻的创业者犯同一个错误:他们有一个创意,开了一家公司,但是当需要聘用管理人员的时候,他们不想找一个比他们更懂的人来做。“他们不想被威胁,所以就找跟他们同龄,和他们懂得一样多的,找自己信任的熟人。”这种做法听起来不错,但是同时,创业者因为怕被压制或大权旁落而错过了许多专业人才。

“如果你希望成为团队内最聪明的人,那你会建立一支平庸的队伍。”

“你真的希望你负责销售的副总比你还不懂销售?你想要你的 CFO 不如你懂财务?当然不是。你应该去冒险,找到正确的人,并且信任他们。你的工作是激励这些人,并确保他们和睦相处。”

“我的目标永远是成为团队里最笨的人,我希望我的身边都是些真正

有才华的人。这才是让人兴奋的事情，我们才能完成最艰难的挑战。”

五、谈判的艺术，在于找到双方需求的最佳契合点

Roizen 在商学院上过的另一门课程，学生们被要求两人一组分别扮演销售员和顾客，进行汽车交易。各组拿到的数据都是一样的，但是最终成交的最高价和最低价相差惊人。

这个实践让 Roizen 理解了协商是如何进行的。她发现，在一开始接触这笔交易时，你会把它看作零和游戏。或是挣尽可能多的钱，或是给出最低的价格。你不关心这笔交易的另一方是谁，你想从他身上多占便宜。

Roizen 说：“我不相信生活中的所有事情都是这样的。我认为每件事都是关乎人的。不要把生活中所有事都看得像交易一样，不要不管将来，只管现在能获得尽可能多。你需要换个角度，从人际关系来看，整个事情就都不一样了。”

“生活中没有什么是零和竞争。”

“如果我和你做生意，我的目标不只是让自己更好，而是让你也更好，那么我们就都会获得更好的结果。你会愿意再次和我做生意——这一点真的是非常重要。”

Roizen 大部分时间都生活在硅谷，她不断与同一些人打交道。彼此越来越熟悉，又有了 Facebook 资料和购物网站评分等数据进一步了解。

“你是你所有生意的总和，因为它们组成了你的关系网络。”每当你遇到一个人，想想“人际关系”而不是“交易”。在你更了解他们，他们也会更了解你之后，你们将有机会更加互惠互利。

六、生活真的是反复无常的

“倒霉事儿会发生在你头上，你会失败，失控的事情会发生，你需要接受现实。”在这种境遇下，你如何挺过去，坚持到成功呢？Roizen 为我们提出了一条建议：把事情都想成一团糟。

“快乐的关键是降低你的预期。”这并不是说你不应该追求自己的目标，这意味着你应该对前进路上的不完美做好准备。

比如说，Roizen 出国旅行时会设想行李丢失、航班晚点或是租的车没有按时到达等各种情况。“我想到了各种事情最坏的结果，那么当坏事真的发生时，我也不会感到难过。我在随身行李中放了换洗衣服，我在落地两小时内没有安排任何会议。我预期很低，如果坏事没有发生，那就会很欣喜。95% 的压力都是自找的。”

Roizen 想起她认识的一位总是严谨制定计划的创业者，每一件事都计划得滴水不漏，但是实际上事情从没有完全按计划施行过。

“如果你期待每件事都顺利进行，坏事就可能会落到你身上。生活有时候可能很遭，当这种情况真的发生时，整顿行装，继续前行。”

“如果你跌倒了却爬不起来，那么你的余生也将一事无成。”

记住，就像硬币的两面一样，生活的跌宕也可能带来好事。当机会来临时，不要错过，你不知道接下来会发生什么。如果你得到三个不错的工作 offer，不要总想着选个最正确的。“可能你选了一个不太好的工作，业绩不好，你被炒了，但以后可能还有更好的工作机会，而且在这份工作中学到的经验教训在另一份更稳定的工作中是得不到的。”

Roizen 回忆起自己不久前看的一本书，书中说在问到过去五年发生过的最好和最坏的事情是什么时，大部人说出的都是同一件事，甚至包括离婚、得癌症或是失业等。

“当你问一个人什么是促使生活向好的方向发展的事情时，往往就是这些坏事。有时，接受生活的起伏，坏事也会变成好事。”

七、充分利用时间

“你所拥有的最重要的东西就是你的时间，因为你不能创造更多时间。”

“你可以用钱或他人的帮助来节约你的时间，但是，最终你还是会用光自己的时间。所以，你需要对自己如何利用时间了如指掌。很多人不知道每件事情花了多少时间，他们有 1000 封未回复的邮件，却还说不知道怎么处理。解决方法就是每天安排的工作不要超过五个小时，留出三个小时回邮件、打电话、阅读、获取最新消息。当别人说没时间时，我会说：‘你当然有时间，但你用来做别的事情了。’”

她的建议：想想所有需要花时间的东西，开始时对它们一视同仁。你要明白，睡觉是花时间的，阅读也是花时间的。搞清楚你喜欢做什么，什么能够最大限度地拓展你的能力，然后重新规划时间，把时间花在正确的事情上。理想的情况是，你能留出一些时间用来思考和睡觉，但是 Roizen 说有时候也确实很难实现。

“我曾经是一名创业者，生活很不规律。有时，我们没有时间做我们想做的事情。如果真的发现一件让你兴奋不已的事情，那就去做上一段时间吧。如果你懂得权衡的话，这都是没问题的。”

“在工作上花更多的时间就意味着陪家人和朋友的时间少了。”人们有一种幻觉认为关系和交流不需要用时间来维系，但是实际上不是这样的。

“你可能没法完全平衡你的时间，但是至少试着来。”

如果你不给自己留时间，那就没时间做些正确的事，总会有各种突发情况。

八、20-40-60 法则

演员 Shirley MacLaine 最早提出了这个法则，主要内容是：20 岁时，你总在担心别人是怎么看你的；40 岁时你觉醒了，“我才不管别人是怎么想的”；60 岁时你才发现，根本没人管你。

这个法则的核心理念就是：从一开始就没有人想着你。

当然，这既是好事，也是坏事。坏处在于没有人在一直关心你好不好，挣多少钱，你对工作和人际关系是否满意。“你需要为自己着想，如果你在做一件不喜欢的工作，你需要自己作出决定是否换个工作，你不能在办公室等着别人帮你做决定。”

你的老板不会想着你，你的同事没有想着你，你需要替自己着想。

这听起来令人难以接受。有些人花很多时间思忖别人是怎么看待自己的，深受折磨，其实完全没必要这样。

Roizen 曾经也总是顾虑长途飞行后穿着不合时宜的鞋和褶皱的套装时开会是什么状态。“我会很担心人们看到我连自己都收拾不利索会怎么看我。但是，有一次开会时，我发现，并没有人认为‘虽然这个家伙很聪明，但是她衣冠不整，这人肯定不行’。”

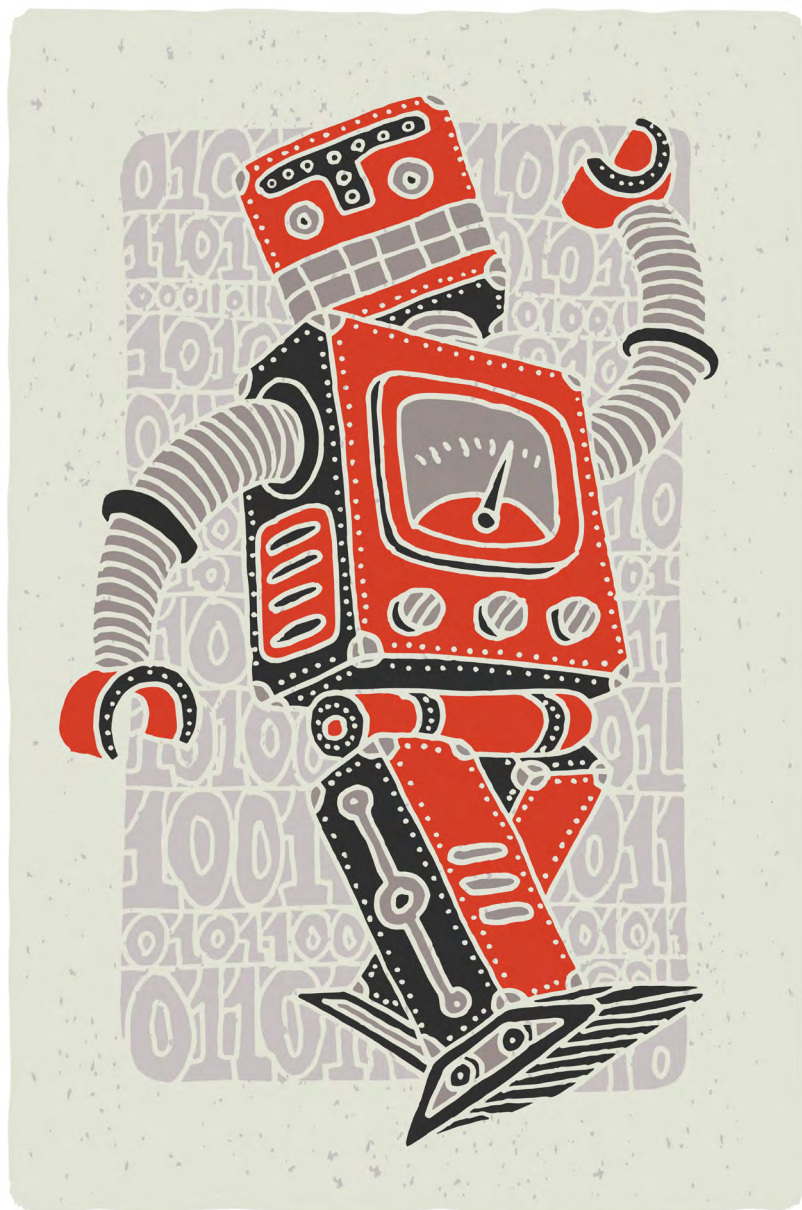
人们总是为一些犯过的小错误折磨自己，在会上说错话、叫错人名等。你可能浪费几个星期的时间来懊恼，导致工作效率低下。

“如果你发现你是这样的，那么请记住：没有人像你一样关注你，所以就不要担心太多了。”

摘自“CEO 企业家思想”

确定了, 15.95 万元一个!

蒋东文



马斯克称人形机器人的重要性超过汽车！

确定了！特斯拉的人形机器人真的要来了！

近日，据媒体报道，马斯克日前在推特上表示，人形机器人 Tesla Bot Optimus(擎天柱)原型机即将现身9月30日的特斯拉人工智能(AI)日，并且暗示这次的特斯拉AI日将是令人震撼的。

值得一提的是，受该消息刺激，国内A股和智能机器人相关的概念股集体开启大涨模式，数十余只股票纷纷涨停！

那么，马斯克此次要推出的人形机器人“擎天柱”究竟有多厉害？为何会引起市场如此强烈的反响呢？

壹

马斯克还是没能抵住AI机器人商业价值的诱惑！

很多熟悉马斯克的人应该都知道，前几年马斯克一直都是“人工智能毁灭人类论”的坚实拥护者。

马斯克和霍金在人工智能发展上一直有着相同的观点，认为人工智能未来很有可能毁灭人类。也因此，马斯克曾多次向人类大声疾呼道：“我一直在敲警钟，但是直到看到机器人走到街上杀人，人们都不知道该如何反应，因为它们看起来如此空灵。”

但很显然的是，马斯克毕竟还是一个商人。随着人工智能时代的来临，如今的马斯克还是没有拒绝人工智能机器人在收入上所带来的诱惑！

去年8月份的AI日活动上，特斯拉就正式宣布了自己将进军机器人领域，并制造一个人形的机器人！

这个特斯拉的人形机器人身高将达到1米73，重量为56.7千克，能够像人一样移动，速度最高可达8千米每小时。

不仅如此，特斯拉机器人将会沿用特斯拉汽车上很多已经成熟的技术，其中就包括8个自动驾驶摄像头和一台FSD计算机。除此之外，机器人上还将有一个头戴式屏幕，以及40个机电执行器，续航能力也十分不错，最重要的是这个人形机器人也会搭载特斯拉最新研发的Dojo超级计算机！

对于这个机器人，当时马斯克是这样说的：“基本上在未来，体力劳动将成为一种选择。”因为机器人将从我们的日常生活中“消除危险、重复和无聊的任务”。

当时，马斯克就表示：“这个机器人的技术上已基本实现，明年我们就可以见到这个机器人的实体。”

如今，和当初马斯克所承诺的一样，快一年的时间过去了，这个人形机器人也即将现身！

最近马斯克也在自己的推文中透露：“到时我们可能就会有一个‘擎天柱’原型机了。”为此，特斯拉不惜推迟第二个人工智能日到9月30日，而原计划是在2022年8月19日举行。

贰

人形机器人将会成为特斯拉的下一个重量级产品？

值得一提的是，对于这款全新的人形机器人，马斯克一直抱有很大的希望。在今年1月份的时候马斯克还曾表示，这款叫做“擎天柱”的人形机器人将成为今年特斯拉最重要的产品开发项目，甚至其重要性有可能会超过汽车！

从目前马斯克透露的信息来看，虽然这款人形机器人会马上在今年的 AI 日上和大家见面，但真正实现量产还需要两年左右的时间。

马斯克称，未来这款人形机器人将不断地实现降本增效，最终其成本将比汽车还低。

据悉，目前市场上预计这款人形机器人的售价将会在 25000 美元左右（约合 15.95 万元人民币）。

值得一提的是，虽然马斯克最终还是进入了人工智能机器人领域，但他每次提到这款人形机器人时都会特别强调这个叫做“擎天柱”的机器人是一款以服务人为宗旨的机器人，未来将替代人类去执行那些危险、重复、无聊的任务。不仅如此，其设计都是友好的、安全的。为了保证它们的安全性，在设计时不论是它的速度还是力量都是比人要小，所以任何人都能超过它！

也就是说，虽然如今马斯克准备推出一款人工智能机器人，但在这个过程中，马斯克仍旧忌惮人工智能机器人发展所带来的危险！

结语

很明显的一点是，虽然像马斯克这样的“人工智能毁灭人类论”拥护者也没能抵挡时代进步的诱惑加入到了机器人研发这项技术中来，但他仍旧有很多担心，否则也不会限制特斯拉机器人的速度和力量，因为人工智能机器人未来的发展是否会失控，相信马斯克也不敢打下包票！

科技的洪流是不可逆的，人类在面对毁灭时，唯一的选择只有尝试！

比疯狂的猜测更可怕的是——直到猜想成为现实，人们才意识到问题的严重性，而那时已经太迟了！

面对人工智能发展未来的不可预测性，没有人能给出绝对的答案，但时代进步，机器人的发展已经成为了不可逆的事实，而人类能做得最好的防备就是不断地提升自我认知和创新能力。

因为，即便人工智能对人类生存没有任何威胁，但它也会替代很多人简单的工作，让很多人失业！

要记住：在这个变化莫测的时代里，只有认知和学习才可以永远将自己立于不败之地！

时代永远不会淘汰一个爱学习的人！

摘自“东文财经”

人到中年：跑得越慢， 才能跑得越远

毛大庆



毛大庆抑郁过、焦虑过，但他用跑步破除了这一切。

很多人只是追求快，但是没能走得更远

四年前发现抑郁症之后，医生很明确地建议我用药物治疗，这些药都不是常规性的药，都是精神类的，副作用也都很奇怪，一次要吃六种。我这辈子活了四十多岁都很少吃药，这个对我的打击还挺大的，就是难以想象从43岁开始就要和药物为伍，甚至是一生。

我突然意识到到了中年之后人开始面临各种各样的阻力，包括年龄。那个时候很幸运，万科当时要求由管理层带动做健康生活的活动，要求副总裁、总经理带着大家跑步，所以我相当于是必须要身体力行，必须跑。

这个过程中碰到了几个非常好的教练，他们用非常柔性的办法教我，最初从健走开始，从800米、2公里到5公里，一直到现在跑了59个马拉松。过程我已经记得不太清楚了，但是记得特别清楚的是跑完第一个5公里时候的感受，觉得人生好像被推开了新的一扇窗。

我中学是体育经常不及格的一个人，也因为这个没办法上我想上的一所学校。我自那以后决定要告别体育，尤其是跑步，一旦看到电视放跑步我就是要关掉的。

然后从教练带我到自己可以跑完5000米的时候，觉得自己好像成了传奇人物，就开始疯狂迷恋跑步。当我跑完第一个5公里，连续6天我天天去跑5公里，以此来证明这件事是真的，我真的能干这件事儿。

这个喜悦是任何工作和学习从来没有感受过的，一个和我完全绝缘的事情居然能够完成。这给我一个启发——很多时候是自己的心理暗示，阻挡了人生的多种可能性。

从那之后开始挑战半程、全程，跑下来之后会有无比的成就感。印象最深的是2013年的春节自己报名去香港跑半马。在那里我碰到了世界上年龄最大的马拉松跑者辛格——101岁，他在这场马拉松里宣告不再跑马了。我那时候和他相向而行（他是全程我是半程，出发时间不一样，正好能碰上），当时迎面看到这样一个101岁的长者，白须飘飘，身边一群他的年轻拥趸，那个镜头一直到今天都难以磨灭，那种和年龄的抗争的生命的活力，每次想到这个镜头就觉得自己真是太年轻了，人生才刚刚开始。

马拉松这项运动永远是自己是自己的对手。开始的时候总想跑快，想超过别人，后来发现根本没什么意义，总有人比你更快，后来我就总结了一句话，叫“跑得越慢，才能跑得越远”。生活中也是，很多人就是追求快，但是没能走得更远。

焦虑，我曾感觉站在悬崖边上

如果没有万科6年的冒险，我至今还在凯德置地，人生会失去很多色彩，

怎么建新城？怎么建立四中？怎么能和王石一起工作？

在万科最好的时候，我放弃副总裁的职位，又去创业了，冒多大风险？太多人劝我不要做，但我没有动摇过。

王石说了句对我人生特别有影响的话叫做“用经历定义人生”。这句话一直在感召和影响着我，人生有多大价值，取决于你有多少经历。我是一个特别典型的过程论人生观，我不太在意很多事情的结果，有多大能量做多大的事情，但我不能接受我的人生很单调没有色彩。

一开始，优客工场面临的困难跟大多数企业一样：融资、找场地、商业模式、客户投诉等都需要不断突破。而且现在这个行业很弱小，市场没人验证过，联合办公业务到底未来市场有多大？全世界也就是两三年的行业。这个行业以后会演变成什么样？还能衍生什么别的生意？包括摩拜单车、滴滴，目前没有全搞明白未来的方向。

况且，在万科是帮企业创业，而此时给自己创业，和我原来的职场经验不一样。给企业打工都是已经有的商业模式，不用创办。重新创办一个可以盈利，影响他人，让员工也很幸福的商业模式就难上加难。

今天我经营企业，我才知道什么叫如履薄冰。因为每天都在如履薄冰。创业就像站在一个悬崖的边上，前面是美丽的花丛，背后退一步就粉身碎骨。站在前面看我的人，觉得我很精彩，很厉害，很光鲜，后面无限风光，但如果谁从背后看我，会吓死。

对我来说创业很艰难，也有很多的不确定，但我仍然还能承受，因为有前面二十多年的锤炼。和那时相比，现在更加焦虑，现在感觉站在悬崖边上。

自从从迷上跑步，发生了一些神奇的变化。

人生是一次长跑，我在跑中学习和反省

我曾经有轻度抑郁症，睡眠不好，拒绝与人交流、排他、自闭，跑步让我摆脱了这种状态。

郁亮经常说：“没有时间锻炼，你就有时间生病；管不好体重，你就管理不了人生，也就管理不了公司。”跑步是一种独特的体验，融合了人类两种最原始的情感：恐惧和快乐。我们奔跑着逃离不幸，奔跑着追求幸福，跑步可以排解生理和心理的毒素。跑步会分泌很多快乐素，跑得越长，分泌的快乐素就越多。

“跑了才懂”是耐克的一句宣传语，很贴合跑步的感受。马拉松的快乐，只有身处其中才能感受得到，你不需要别人的理解，“你到我的世界里来，你才懂得我的快乐，否则请不要评价我。”沉浸于跑步的生活状态之中，我才知道我还可以如此地醉心于一件事情。

前些年我常喝酒，孩子们眼里的父亲和员工眼里的领导整天醉醺醺的，爱上跑步我起码能给他们正向的引导。正向的沉溺不但会改变自己，还会改变很多周围的人。我曾问郁亮为何坚持运动？他说你看，万科4万多人，大批85、90后的员工，我这个1965年的人跟他们有什么共同语言？他们天天活在APP

里头，互联网思维我追不上他们，他们的时尚我也不懂，但有一件事情可以感召他们，那就是健康向上的人生态度。

那时我就想，我要用运动建立起跟年轻人的沟通渠道和我的自信。

后来我发现，跑步真不是需要坚持的事情，如果你用坚持来形容自己跑步的状态，那是你没有真的爱上这个运动。冯仑对“坚持”做了很有意思的解释，他说“什么变成随身携带的需要，这个事儿就不用坚持了”，就如喝水、吃饭、睡觉无需坚持一样。跑步现在之于我，是随身携带的需要。

为生命而奔跑，生命的健康和精神的愉悦是更高级别的追求。跑步不会创造奇迹，但可以帮助你某一段时间内，专注于内在，反省并学习如何料理自己的人生。到跑步中去领悟人生是一次长跑，不一定要超越别人的评判标准，而在于你可以坚持到最后。

跑步之于个人，是一种超越体育精神的进化，无论狂风骤雨还是精疲力尽的状态，都是对心理的磨炼，是精神的进化。人需要挑战一下自己不敢碰的东西，我的经历告诉我，没有打不开的窗户，如果有一件该做的事儿到现在还没成功，只能说那个窗口你还没有找到，或者是没有人帮你打开。人生就是一次马拉松，谈不上谁是冠军，生命的意义更在于走完这个过程。

人活一生不就是要多经历吗？

人的思想方法决定了结果，能力都是排其次的。我总跟年轻人说，我一条命能活你几条命，我今天就结束了，我做的这些事情你恐怕80岁也干不了。人活一生不就是要多经历吗？我这个思想方法是受王石影响的。他很不一样，不会被太多问题去左右和束缚，随着自己内心的渴望做事，因为做完一天少一天，那干嘛让自己不爽快呢。

我是一个过程论者，我没经历过的事情，就要经历经历，没有弄过的事情，就得弄一下。我最大的思考点就是时间，钱和地位都是当下的感觉，但如果明天就给你下死亡通知书，你还会对这些东西感兴趣吗？你肯定是想把没见的人见了，把没吃的东西吃了，把没有处理完的事情处理了。所以，如果你把每天都当作最后一天，那什么事情是重要的呢？我经常跟很多人说，你也这里弄半天，我也在这里，你什么也没想、没学，一上午就过去了，我都替你可惜。

创业其实也像马拉松，需要有耐力、有意志，另外还要觉得快乐。马拉松我跑了那么多，没一个是舒服的，跑到半路有时候在想这是干嘛呢，吃饱了撑的吧，但是跑完就有种巨大的快乐，推动我前进。每次很痛苦地跑四五个小时，就为了后面那个成就感，收获完过两天又想跑了。

创业得有瘾，不上瘾怎么坚持下来呢？从来都没有不快乐的坚持，坚持不能喊口号，一做做几十年全靠坚持，这是不可能的，一定是很享受这个过程。别人觉得这个很辛苦，但是你觉得这个挺好，挺快乐，那么辛苦就是一个皮肉之苦，是有心理准备的苦。我创业有时候也想，这是在干嘛呢，这事儿挺费劲的，有时候想想真够苦闷的，但是所有东西加在一起，还是觉得挺快乐。马拉松跑出去一公里就觉得挺累，后面还有41公里呢，什么时候是个头，快乐就在这里。

这种难受就是亏了，往前多跑几步，就离终点近了几步，就要这种感觉。

我现在生活里就三件事：跑步、读书（包括写）、优客工场。

读书、跑步这两个事情特别像，以前总说行万里路读万卷书，这也是非常美妙的事情。

我会先看目录，然后重点地看某些章节。第二个给自己设定了要求，要求自己每个月去看一本书。其实并不难，只要每天戒掉半小时看微信的瘾就行了。

读书要求自律，马拉松也要求自律，要求不要酗酒抽烟不要干违反生活规律的事情，这些事情能给我和优客工场都带来养料。创业需要不断地开拓自己的视野、补充能量，让自己能抗压，创业是一个需要不断应对折磨的事情。书是能给你带来更多养分的东西。

创业是一个逐渐建立资源、积累资源的过程。我从未到有参与创办了北京凯德置地，又把北京万科从年销售额 40 亿做到 200 亿。我都像自己创业一样去投入。但这些已经是过去，如果说过去的收获，那就是因为曾经做成过那么一点点事情，社会给与的信任。

做优客工场，我再次开始这个美妙的旅程：从 0 到 1。

为什么中年创业？不得不说我一个朋友，就是徐小平老师。当年新东方上市，他离开那个价值几百亿的公司，成了一个亿万富翁。那个时候，徐小平老师已经是五十多岁的人了，很多人以为他会退休。但是没想到，他开始做起了真格基金，而且是玩真格的。我记得真格基金成立的晚宴上，我们大海组合还去献歌一首。

命运让他做成了另一份伟大的事业。他帮助留学生创业，做他们的天使投资人，投资出了像兰亭集市、世纪佳缘、聚美优品等优秀的公司，帮助无数年轻人去实现他们的创业梦想。从做教育培训，到做天使投资，这是两个完全不同的事业，我相信，徐小平老师的心态也有一个归零的过程。

对未知的探索、对人生不断进取、往前趟路就是我追求的。我觉得人生经历就是一种尝试，我在这个过程中，经常会看看王石、看看马云，知道他们都不容易。人家都是这么过来的，还有很多人连名字都没留下，创业失败了。但这件事有意思也在这里，人类就是因为有这股劲，对未知的挑战、对自我的挑战，才能不断去突破，达到新的高度，才有人类社会的进步。

跑得越慢，才能跑得越远，要用经历定义人生。

摘自“CEO 企业家思想”

@ 注销：

绝对五星，名副其实的华语年度最佳！荒诞的艺术，光怪陆离的社会变迁，《霸王别姬》的隔空对唱，模糊舞台和荧幕的扑面而来的丁达尔效应，极具个人色彩和地方特色的空灵的戏梦版的表达，向右野蛮生长的水泥砖墙，屎里找蛆的桥段。细节和记忆点很多，非常大胆，导演也极具野心。在釜山电影节看的，179分钟，中途走了几个韩国人，亮灯后也有几个韩国人昏睡在座位上，只有我和个位数的同胞在诺大的影厅里鼓掌到人潮散去。

@ 防寒对策：

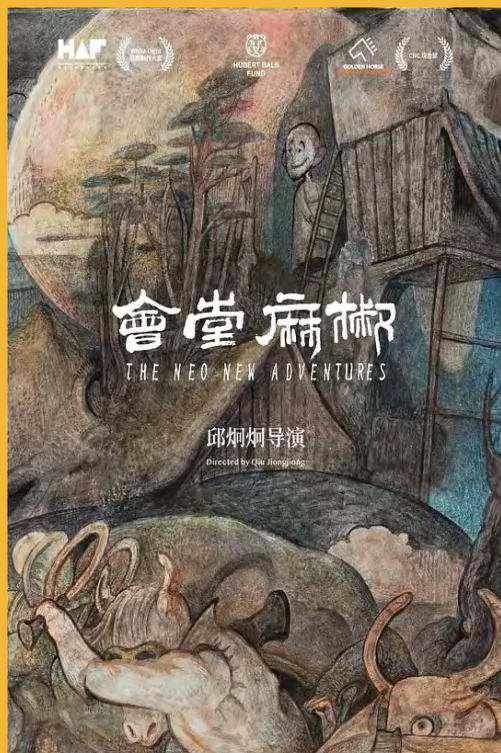
我很喜欢！导演的影像世界特别完整，其风格也是贯彻始终的。影片的气息和节奏都很流畅，三小时不觉闷不嫌长。这种主题和内容确实适合用荒诞闹剧的形式来展现，但要做到有趣味（不是低级的插科打诨，而是根植于视听的趣味）其实很难，《椒麻堂会》做到了。

@mirai：

小邱福戏谑似地唱出我们小时候唱的绕口令——“我不吃鹅蛋我不变鹅，鹅鸡鹅鸭鹅脑壳”，内心深深地被感动。如果那只站在轰炸之后废墟中茫然失措的鹅是我们，童谣好似成真，也只有化身成鹅的我们才能又进入那段风云变幻的历史。个人不是历史的人质，画地也可以不为牢，那是筑起防线，坚守底线。掏粪也好，乞讨也罢，任何恶劣的环境下都有选择，只不过看我们会不会选。邱福选了他的道路并走到了底，喝了孟婆汤这一生无惧也无悔。

@ 华盛顿樱桃树：

这好像是一部作为四川人无法客观评价的一部电影。坐在没有空调的闷热影厅里，湿气热浪把我钉在座位上，又把我投掷回遥远的盆地故乡。我日渐退化的四川话使得我甚至需要阅读英文字幕才能看明白好些台词。我在夹缝里，是物理空间上的远离，也是文化意义上的流浪。川剧、乡音、麻将、稀饭，一切的一切，都在我此刻的人生中逐渐退潮，想抓也抓不住。电影的人造布景把整场戏推得很前面，画着白脸的邱福和一众角色，在干冰和白布拟作的水浪里上下漂浮，左右横移，荒腔走板上演着阴阳两界的种种故事，真的，假的，模模糊糊，辨识不清，我坐在台下，却怎么也不能忘记，我已经不在那里了。



《椒麻堂会》

导演：邱炯炯

编剧：邱炯炯

主演：易思成 / 关南 / 邱志敏 / 薛旭春 / 顾桃 / 徐刚

简介：

剧情描写上世纪初的四川，军阀长年混战，戏迷刘树成走投无路参加了军，却在偶然之下成为少将，他组建了自己的戏班，取名“新又新”，当家刘春风得意之际，戏班走红，年幼时期入班邱福新逐渐成长为名角，之后刘失势隐退，戏班在内战中颓靡，邱终日流连鸦片烟馆，后来刘更干脆将部队和戏班拱手交予新政府。醒悟后的邱积极戒烟，学习政治，编演新戏，教授学员，最后却被关入了自己亲手搭盖的“猪公馆”里。戏班在裂变中荣衰，艺人踉跄地且行且唱，一百年后，死人已死，活人正在老去，所有人在江边重聚，刘于是提议“新又新”再摆一次堂会。

何为师者？

《视野》杂志全国主题征文大赛启事

尊师重教，是我国数千年的老传统。晚清民国以降，关于教育的目的和意义，也一直是全社会所关注的热点，直到今天依然如此。

教育中最重要的因素，当然是教师。当前全球经济文化交流日益频繁，各种教育理念之间冲突不断，在这个大背景下，“教师”这一身份意味着什么？在你心目中，究竟何为师者？你最喜欢哪种类型的老师？

你可以回顾历史，选择一个极具人格魅力的传道授业者展开讨论；也可以大胆展开想象，去塑造一个你眼中最完美的教育家；当然，也可以回到现实，去采访你尊敬、喜爱的老师。

欢迎你加入讨论，教育这个永恒的主题，必将因为你的诠释，具有更加丰富微妙的含义！

征稿期间，本刊将新增“新师说”栏目，推荐与此次大赛同主题的文章，欢迎大家关注。

路601号甘肃省商会大厦A座1802室《视野》编辑部（电话：0931-2141998，邮编：730010）。请使用挂号平邮或快递，拒收到付件。

4. 征稿时间为2022年4月23日至2022年8月15日。

三、奖项设置

本次征文活动设置以下奖项：

- (1) 一等奖1名，奖金5000元（税后）并颁发获奖证书；
- (2) 二等奖3名，奖金2000元（税后）并颁发获奖证书；
- (3) 三等奖10名，奖金800元并颁发获奖证书；
- (4) 优秀奖50名，奖品为《视野》全年杂志一套并颁发获奖证书；

一、稿件要求

1. 题目自拟，体裁不限（诗歌除外）。
2. 篇幅2000至3000字为宜。
3. 投稿作品必须为投稿人的原创作品，且未在任何出版物及网络上公开发表。

二、投稿须知

1. 文末请注明作者真实姓名、身份证号码、通讯地址及联系方式。
2. 电子版稿件请发送至：
shiyeyuanchuang@163.com
3. 纸质稿件邮寄地址：甘肃省兰州市雁园

四、征稿申明

1. 主办方对所有投稿作品享有使用权和版权，可复制、翻译、发行、汇编、改编或演出，有权在媒体上展示、展播或用于相关的公益性活动，凡投稿者视为接受本项约定。
2. 征文结束后，部分获奖作品发表、结集，不再另付稿酬。
3. 本启事的最终解释权归《视野》编辑部所有。

《视野》编辑部
2022年4月23日

視野

订阅纸刊送360天 电子期刊阅读权限

(仅限视野小程序端口订阅用户)

《视野》是所大学校，每篇文章一堂课！

我们致力于服务中学生人文素养教育、生涯教育以及中学通识教育与大学专业教育的衔接。

姓名：_____ 联系电话：_____

- 1.填写以上信息后，将此页拍照。
- 2.扫码关注微信公众号“视野杂志”，以后台留言方式上传照片；
- 3.经工作人员确认后即可获得阅读授权码；
- 4.扫码进入“视野订阅小程序”，输入授权码即可享受本刊360天免费阅读权限；
- 5.联系人电话：18709488885



视野杂志公众号



视野订阅小程序

