

# 视野

MFM

## 管理通鉴

THE MIRROR FOR MANAGERS

《视野·管理通鉴》创刊于2008年，是由《视野》编辑部出版发行、兰州视野传媒科技有限公司运营的高级管理类刊物，其主要读者群为MBA/MPA/EMBA学员、高校管理专业师生、企业家、中高层管理者、党政机关干部等专业人士。



### · 杂志内页展示 ·



### · 商务合作 ·

· 企业文化品牌推广 · 政企咨询顾问培训 · 会议论坛策划执行 · 杂志出版发行订制

2025年杂志订阅单价:10元/期 全年订阅:120元/12期

国内统一连续出版物号:CN 62-1117/G2 邮发代号54-12

邮费:单期6元 全年12期72元 订阅服务电话:0931-4641659 13919165027



管理通鉴公众号

# 視野

## 視野決定起跑線

《視野》服务于中学生的人文素养教育、生涯教育以及中学通识教育与大学专业教育的衔接。



### 五大聚焦

聚焦中学教学

聚焦中学教材

聚焦升学深造

聚焦综合素质

聚焦科技革命

2025年杂志订阅价：10元/期 240元/年 邮发代号：54-11

亲情征订电话：0931-4641659 8555913

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

邮局线上线下均可订阅





佰文

崇阳堂

CHONG YANG TANG

— 源于1871 —



非物质文化遗产  
道家炭焙老白茶技艺



# 道家炭焙老白茶

产于中国长寿之乡——柘荣  
太姥山脉主峰东狮山海拔 1480m

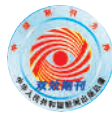
福建省百丈岩茶业有限公司 | 咨询热线 400-9188-991

地址：福建省宁德市柘荣县岭边亭平岗17号





百种重点期刊



国家“双效期刊”



绿色印刷标志

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

因各种原因, 本社未能联系到所有作者, 如有稿酬查询、发放及相关事宜, 请与我们联系 (电话: 0931-2141998)。

如有印装质量问题, 请致电 0931-8555913

总编

包国宪

副总编

夏志勇

编辑

赵 涛 王雯雯 李雪琴 冯 丹

美术编辑

梁兆林 杨 霞

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

韩军红

联系电话

0931-4641659

13919165027

法律顾问

上海中联(兰州)律师事务所

谢宗高 电话: 0931-5172928

印刷

兰州人民印刷厂

国际标准连续出版物号 ISSN 1006-6039

国内统一连续出版物号 CN 62-1117/G2

广告发布登记编号

62000005

邮发代号

54-12

地址

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

电话

0931-2141998 (编辑部)

0931-8555913 (发行部)

## 少点沉思与敏于行动


本期一篇有关企业战略的文章标题很有趣，“少点沉思”与“敏于行动”。不禁想起来著名教育家陶行知先生对自己名字的修改，从“知行”到“行知”。很难说，两个名字到底哪个更美，只能说“纠结”正凸显出了一个“知”“行”之间很普遍的人生难题。对企业管理来说亦然。

“知行合一”自古就是中国人的追求。然而，到底怎么安排二者的位置，大概取决于个体的位置及偏好。或许也可以说，“知”本身就是一种“行动”，但这种语词之辨不能替代现实中的排序难题。古希腊哲学家曾经说，没有思考的人生是不值得过的，对真理的“沉思”“静观”才是最高的存在境界。这是哲学家的本分，让他们可以居高临下地面对着劳作着的奴隶，由此也形成了“脑”对“体”的优越地位。

今天亦然。对一个天天 996 的人来说，“沉思”是一件奢侈的事儿。多余的那点儿时间，倒不如躺平大睡或者只是闲坐发呆，更有助于身心调整。因为“思虑”太多，尤其是对未来将至未至之事的思虑，反而正是焦虑与烦畏的来源。企业家也是如此。在今天的数字时代，技术提供了多重任务与即时交流的可能，同时还要求着要对未来做出预测或规划。因而，今天的“知行”，面临着前所未有的紧张。

当然要努力地“知”。但今天所有的“知”，必须在起点上有两个调整：其一，要更注重“知”其“本”，因为支流枝蔓太多、太容易可见了，一叶障目已经变成了“多叶”并存，因而“障目”更是扰心、障脑。解决的办法或许更需要的是“一叶知秋”的能力，这样的“知”便更需要“识”来保证。没有识别、识断，所有的“知”必然会呈现出特有的“混沌”，让原本就乱花迷人眼的遮蔽更加迷乱；其二，恐怕要有更为明确的“边界”意识。前提上的识断，其实就是对“知”之边界的把握。只有把握了自身所“识”的局限，才能更深度地懂得所“知”的力量，容纳下不同的“知”同样重要的力量所在，进而也才能明白所有的“知/识”都须放置于“流动”之中。

说白了，今天的“知”意味着重复一个简单的真理：没有人能够一劳永逸地把握所有的道理。尤其是那些被认为，也多自诩为“人中龙凤”的管理者，需要给自己卸下这个心理重负。未来的不确定性不是“知”能解决，必须在“行”中感受与调整。放下这个重负，在不同位置都面临着 AI 挑战的人们，也才能在 AI 之前更充分地把握人之“识”的价值。至少就目前而言，人工智能还没有能够达及这样的心智水平。

因而，少点儿沉思，并不是不要沉思。更确切地毋宁说，是要打破旧有“知”的框限，不断对“识”的前提进行省思与揣摩，然后以“敏于行”的方式，不断锤炼自己在“新知”下的新的行动能力。



P08 专题 / 故事

# 字节凶猛，阿里腾讯不再争霸



● 商潮 / 人物

- 13 焦虑的中产，养活一个暴利行业
- 17 刷脸支付不够，巨头为何又盯上刷掌支付？
- 19 在综艺成为生活刚需背后，腾讯综艺做对了什么？



■ MBA / 大学

- 22 AI 硬件的新战场，谁在帮管理者改造自己？
- 26 战略就是要少点沉思，敏于行动
- 30 邢杰：人工智能的尽头皆是元宇宙



● 案例 / 读写

P32

## 银行“追”短剧



- 36 B站用户，迷上带货视频
- 39 当比亚迪开始重视智能化

■历史 / 新知

P59

从诺贝尔化学奖看AI与游戏的无限可能



62 如何在十倍速变化中找到单一要素？



●风尚 / 消费●

P67

如何打破社会阶层带来的障碍？

69 第16个双11，购物体验跃向三维

■财商 / 代际

42 当一个野心勃勃的女生实现了财富自由  
48 谁是下一个张一鸣？



●技能 / 游戏●

P52

这家机器人独角兽，能否成为中国的特斯拉？



56 30岁出海，她闯入男性统治的赛道





专题 / 故事

# 字节凶猛，阿里腾讯不再争霸

彦飞







在字节跳动的凶猛攻势面前，阿里腾讯延绵多年的两强争霸正加速走向终结。

近日有媒体报道称，2024年上半年，字节营收达730亿美元（约合人民币5218亿元），相比上年同期增长逾35%，已经逼近美国社交媒体巨头Meta的755亿美元。

同一时间段，阿里营收为4651亿元，同比增长5.1%；腾讯为3206亿元，同比增长7%。仅就赚钱能力而言，字节已经超越阿里腾讯，成为中国商业化能力最强的互联网公司，且领先优势仍在不断扩大。

字节获得收入的基本模型是流量变现，主要体现为各种形态、不同场景的信息流广告，以及站内商家的引流投放等。而这也是阿里腾讯的主要赚钱路径。

换言之，收入规模狂飙突进的字节，正在从阿里腾讯的盘子里抢食。

字节争抢阿里腾讯的蛋糕，久已有之。当互联网大盘仍在较快增长时，两大巨头享有龙头红利，并不会特别在意后来者的冲击。

但当低垂果实采摘殆尽，强如阿里腾讯，也要从石头缝里觅食时，矛盾冲突不可避免，而其中也孕育着看似不可能的合作机会。

面对来势汹汹的字节，阿里腾讯开始双向奔赴。

今年双11电商大促期间，阿里首先向腾讯伸出橄榄枝。淘宝天猫时隔多年后，再次接入微信支付；支付宝也向美团外卖和酒店两大核心业务敞开怀抱，后者得以开通支付宝小程序，在这款拥有数亿日活跃用户的巨型APP中淘金。

腾讯以较为含蓄的方式投桃报李。微信再度放宽电商外链管控，用户可以在私聊、群聊等场景中点击打开淘宝网页版，并在微信内完成购物，无需跳转至外部APP；腾讯系电商大将京东则迎回支付宝、接入菜鸟速递和菜鸟驿站，京东物流全面接入淘宝天猫。

双11前后的短短两个多月，在电商、本地生活、支付三大战场，阿里接连与腾讯握手。

以往，阿里和腾讯在电商、内容等领域均面临字节强力挑战，各自祭出一系列阻击动作，却极少联手抗敌。如今，两大巨头逐渐扩大合作范围，相对应的，彼此的火药味愈发淡薄。

过去二十年，阿里腾讯的巅峰争霸，一直是中国互

联网行业的宏大叙事。两大巨头联合各路盟友、诸多“小弟”，在电商、社交、内容、本地生活、游戏等诸多领域全面开战，试图抢占每一座有利可图的山头，最终将江湖归于一统。

在两强争霸的过程中，几乎所有互联网公司都被卷入其中，中小玩家更是常常面临“AT 站队”的两难。而两大阵营的激烈碰撞和人为隔离，让网民不得不辗转于生态牢笼之间。

2021 年下半年的“拆墙”浪潮，迫使阿里腾讯朝着“互联互通”迈出实质性步伐。三年过去，两家公司的确消除了一些壁垒，但在核心业务和关键场景中，并没有如外界期待彻底敞开大门，近 1000 天的变革未竟全功。

与此同时，字节以短视频和电商为主攻方向，继续深入阿里腾讯的腹地。它的进攻遭遇强力阻击，截至目前的战略进展不大；但今年上半年，字节营收规模和增速双双远超阿里腾讯，已经足以让后者警醒并主动求变。

阿里腾讯此前针对抖音各自为战，没能将其拒之门外；如今，在互联网行业并没有再度吹“互联互通”的情况下，两大巨头拿出更大诚意和开放力度，主动向老对手示好。阿里腾讯挥斥方遒、连年征伐的争霸时代，正在徐徐拉上大幕。



作为中国互联网最早的那一批拓荒者，阿里腾讯在上世纪末成立之后，分别沿着电商和社交两大主线前行，一边打磨产品、聚拢用户，一边探索和构建前所未有的商业模式。

十余年间，阿里腾讯逐渐成为引人注目的互联网标杆企业，但远远谈不上“巨头”，其年营收只有区区几十亿美元，与传统行业的顶尖企业相去甚远。

再加上 PC 互联网存在天然割裂，用户账号和数据难以跨平台打通和流动，一家互联网公司往往只能经营一项核心业务，很难通过横向扩张做到“大而全”。在这一阶段，阿里腾讯虽然存在一些业务交叉，但大体上井水不犯河水，甚至颇有惺惺相惜之感。

转折发生在 2013 年。

这一年，阿里腾讯羽翼渐丰。阿里刚刚迈过万亿 GMV（商品交易总额）大关，拥有淘宝、天猫、聚划算和速卖通“四驾马车”，双 11 也走到第五个年头。腾讯则在走出“3Q 大战”泥潭后，将业务拓展至游戏、广告、音乐、影视、文学等诸多板块；两年前推出的微信，更是在当年 1 月宣布用户破 3 亿。

整个互联网产业也在经历一场深远变革。同年底，国内发放 4G 牌照，手机上网速度有了质的飞跃；再加上苹果、三星、小米、华为等厂商相继推出性能强劲、能够播放高清视频和玩大型游戏的新款智能手机，网民的跨平台迁徙只是时间问题。

移动互联网曙光乍现，阿里腾讯的战略关系迅速从齐头并进滑向全面战争。

2013 年初，马云发表公开信，宣布阿里 All in 无线，两大主攻手是手机淘宝和移动社交 APP“来往”。一个月后，阿里入股 UC 优视，并在一年后将其完全收购，坊间传闻交易总规模高达 50 亿美元，这是截至当时中国互联网最大的并购交易。

同一时间，已经依靠微信拿到移动互联网船票的腾讯，兵锋直指阿里大本营。它在当年 8 月推出微信支付，2014 年 3 月入股京东，并在微信醒目位置开辟入口。此外，腾讯还投资了 58 同城和大众点评。

战火刚刚燃起时，阿里腾讯的管理层公开喊话，针锋相对。

阿里对对标微信的来往寄予厚望。时任阿里集团 CEO 陆兆禧在公司内部表示，来往是“必打之仗”。他认为，只要“有幸吃掉市场的 30%，这个市场的产品体验就会更好，无线互联网也就有希望”。

马化腾同样雄心勃勃。他在 2014 年底的世界互联网大会上提出，腾讯要致力成为“互联网连接器”，连接人、连接设备、连接服务。

两大巨头的首场重大战事，于 2013 年 7 月在阿里“后院”打响。阿里将微信清除出自家电商生态，甚至不允许用户从微信跳转至淘宝。腾讯则在第二年春节掏出微信红包，成为马云口中的“偷袭珍珠港”，支付宝一家独大的格局逐渐瓦解。

除了打响支付战争，阿里腾讯围绕电商、社交、内容、游戏等展开激战，并将战火延伸至对手的大后方。

电商是阿里的基本盘。腾讯自己做电商屡战屡

败，转而通过入股小巨头，曲线争夺市场。京东除了在业务上与淘宝天猫正面对决，还在2013年6月踢爆“二选一”这枚炸弹，阿里不可避免地卷入局中，直至2021年才告一段落。

另一边，阿里起初试图以来往切分微信的蛋糕，两年后来往折戟，阿里旋即于2015年初推出钉钉，以庞大的B端资源为依托，强攻企业社交市场。

此外，通过整合UC、九游等被收购企业的资源，阿里游戏于2016年成立，三年后发布自研游戏《三国志：战略版》。时至今日，“三战”依然是国内最赚钱的SLG（战略模拟）手游之一，与腾讯同类竞品相比亦不遑多让。

## 二

阿里腾讯两强争霸，最有“画面感”的小高潮，当属名噪一时的“东兴局”。

2017年11月，阿里宣布斥资224亿港元，收购大润发母公司高鑫零售逾1/3股份。这一资本布局被视为马云前一年提出的“新零售”的关键落子。

不到一个月后，在当年的世界互联网大会上，腾讯系企业CEO齐聚一堂的“东兴局”照片广为流传。马化腾以“盟主”之姿高居圆桌C位，左右“护法”则是王兴和刘强东。王刘二人分别主攻本地生活和电商，马化腾将他们安排在左右手，颇有与阿里“新零售”打擂台的味道。

时任阿里公关负责人王帅随后公开点评“东兴局”，称“推杯换盏、满面红光的饭局”拉低了中国互联网企业的形象，“很low”。

抛开面子之争不论，“东兴局”的隐喻是，阿里腾讯争霸是两大阵营的战争，而非仅仅两家公司一决高下。

在一些关键赛道，两大巨头亲自下场作战，比如社交、支付、云计算等。但在更多领域，阿里腾讯更倾向提供流量、资金和资源，打一场格外凶猛但烈度可控的“代理人战争”。

比如，阿里2016年抛出“新零售”概念，随后投资大润发、银泰、苏宁、新华都、百联等零售企业；两年后腾讯提出“智慧零售”，旋即入股永辉、步步高、家乐福等，并与行业老大沃尔玛达成合作。

本地生活方面，阿里曾于2011年入股美团，参

与B轮5000万美元融资。五年后腾讯联合多家机构入股，E轮总投资规模膨胀至33亿美元，2017年的F轮更是高达40亿美元。意兴阑珊的阿里联合蚂蚁，于2018年4月收购饿了么，对价高达95亿美元。

互联网出行同样是阿里腾讯“代理人”的角力场。阿里先后投资快的、ofo、哈啰等，腾讯则为滴滴、摩拜、美团等提供资金弹药，双方累计砸下数百亿元。

在眼下火热的新造车领域，阿里自2017年起押注小鹏，后者的创始人何小鹏乃是UC优视的“故人”；腾讯则在将筹码放在李斌的蔚来身上。

除了上述赛道，两大巨头在更垂直、更细小的行业中同样“针尖对麦芒”。阿里入股某业务，腾讯很快接踵而至，推出样貌几乎完全一致的产品服务，反之亦然。阿里腾讯类似麦当劳肯德基面对面开店的贴身肉搏，一度成为中国互联网的奇观。

紧跟对手布局业务，显然不是一家企业最高效的竞争方式。阿里腾讯的核心管理层对此了然于胸，却也不愿主动后退一步。

在2015年3月的一场行业活动中，马化腾将BAT——主要是AT——的关系定义为“竞合”。他认为，巨头都有进入对方主阵地的尝试，但最后发现难度太大，于是“先让各自投资的公司竞争，让子弹飞一会儿，然后在竞争中找到合理的分工和合作方式”。

站在巨头的视角，给跃跃欲试的“小弟”投一笔钱，不考虑回报率大干一场，不失为探索未知商业世界的可行路径。但随之而来的副作用是，“站队AT”几乎成为互联网创业公司行至中途的必然选择；倘若坚决不站队，大概率会被接受AT“招安”的同行彻底碾压。

一般来说，阿里腾讯斥巨资支持的企业，都可以获得远超行业平均水平的增速。比如美团和饿了么，在分别得到腾讯和阿里垂青后，迅速完成了外卖和本地生活市场的洗牌重整，“千团大战”就此走入历史。

巨头对此也洞若观火。马化腾在2017年的全球财富论坛中表示，互联网行业竞争无处不在，而正常合理的竞争可以促进发展，“行业中第一、第二名存在，第三名往后就看不见了”。

但巨头争霸的终极目标，理应是在尽可能多的细分市场建立压倒性优势，而非与对手共享蛋糕。

如今回头看，一度接近这一目标的只有滴滴，而滴滴在吸纳快的后，已经不能算作严格意义的“腾讯系”，而是阿里腾讯相互妥协的成果。

阿里腾讯全方位 PK，最终形成了战线犬牙交错的格局。再加上双方难以真正侵蚀对手的基本盘，两家公司十余年间处于战略均势，所谓“争霸”看似热闹非凡，实则没能改写企业和行业的长期走向。

### 三

阿里腾讯争霸的十余年，是中国互联网最“好战”的时期。

“好战”基于这样一个共同预期：中国互联网尚有未被发现和开采的金矿。在新矿脉初露头角后，谁的动作更快、资源资金砸得更多，谁就有机会获得更大利益。握有最多资金和流量的阿里腾讯，自然成为打仗最凶猛的玩家。

“好战”的另一个基础是，中国互联网尚未决出终极王者。

自门户网站时代以降，中国互联网的金字塔尖上，始终不止一位玩家。前有开创一时风气之先的“四大门户”，后有 BAT 崛起。随着“B”迅速掉队，AT 两巨头比肩而立。

随着终局玩家的减少，参与最终角逐的门槛也越来越高。中国互联网的漫长 PK 似乎即将行至终局，而阿里腾讯都有机会挤掉对手，独立巅峰。一场席卷整个互联网的争霸就此开演。

但在野心和憧憬之外，两大巨头争霸的副作用也日益凸显。

在行业侧，“站队 A 还是 T”成为顶尖创业者绕不开的难题，而更多中小企业在面对 AT 加持的小巨头时难以招架，即便在技术、产品等维度有所创新，也无法对抗竞争对手近乎无上限的流量池和支票簿。

另一方面，用户也被绑在了巨头大战的战车上。尽管“3Q 大战”让明目张胆地挟用户不再可行，但巨头以各种借口堵塞通往对手生态的道路。

在很长时间里，两大山头极少关注自身洒下的阴影。直至 2021 年下半年，各方呼声最终驱动“互联互通”的车轮滚滚向前，并在高耸多年的生态围墙上撞出缺口。

但随后三年多，这场“拆墙”运动虽然持续推进，

但总是在阿里腾讯的边缘地带打转，一旦触碰到核心业务，总是显得犹豫不决。例如，用户仍然不能直接把淘宝天猫的商品卡分享至微信聊天，而淘天小程序也尚未得到微信放行。相对应的，大多数用户仍然无法在淘宝天猫丝滑使用微信支付。

这种犹疑固然有业务层面的考虑，但也反映出，阿里腾讯尚未完全走出争霸时代的余晖。毕竟，壁垒拆除后，双方核心业务勾连增强，彻底压倒对手也就成为不可能的任务。

进入 2024 年，两大巨头面临比以往更大的增长压力。“两强争霸”的未竟荣光，开始让位于互相协助博取更大利益的现实考量。

当前，阿里在电商业务走出价格战和片面“仅退款”泥潭后，依然处于恢复期，需要找到更多增长动力。另一边，腾讯核心的游戏业务刚刚恢复增长；三大业务板块中，只有网络广告在第二季度保持了两位数百分比的同比增速。两大巨头需要更长时间休养生息，而非不计成本地零和博弈。

再加上字节来势凶猛，阿里腾讯两位老对手快速达成和解，步子甚至比 2021 年下半年还要更大一些。“东兴局”年代的尖峰对决，已经悄然走进历史。

放在更广阔的视野中考量，阿里腾讯不再争霸，是两大巨头对中国互联网当下和未来格局的共同背书。

在鲜衣怒马的高光岁月，两大巨头竭力扩大地盘，通过投资号令江湖。但从 2021 年“互联互通”，再到今年的加速握手，阿里腾讯的战略心态变化已经很明显。虽然彼此之间、与字节之间仍有竞争，但他们显然没有了当年气吞山河的雄心壮志。

毕竟，在新的时代浪潮面前，“All in One”的互联网超级巨头图景已成黄粱一梦。即便是反超阿里腾讯的字节，如今也不存在构建“一超多强”新格局的可能，而是必须接受与两位 old money 共存的现实。

七年前的“东兴局”，张一鸣隔着王兴、雷军，坐在马化腾右手边第四位。显然，彼时的张一鸣和字节尚不足以挤进中国互联网的最核心舞台。七年后，阿里腾讯的争霸时代走向落幕；张一鸣并非战争终止的根本原因，却以“东兴局”旁观者、AT 最大对手的身份，让这场战争的终结提早到来。

摘自微信公众号“字母榜”



# 焦虑的中产，养活一个暴利行业

大南

三亚，一家五星级酒店会场内，几百位身穿白衣的人席地而坐，他们时而伸展四肢，时而静坐冥想，时而哄堂大笑。

这是一场以身心疗愈为主题的训练营，主讲老师来自中国台湾，她挽着发髻，仙气飘飘，擅长用生动的语言调动台下学员的情绪。

她要求学员们在接下来的三天时间里不吃饭，体验所谓的“轻断食”，以求净化身心。当然，现场也有不少人偷偷点外卖吃，毕竟三天不吃饭，不是易事。

这样一场疗愈，每人要花费一万元，还不包括后续的个案咨询费用，这意味着主办团队在短短三天时间里至少进账几百万。

如今，上述场景已经不算新鲜。根据魔镜平台统计，“仅在 2023 年末的两个月时间里，疗愈经济相关的话题互动量环比增加 63.43%，高达 1.3 亿次”。

## 红利喷涌

1982 年的硅谷，27 岁的乔布斯让著名摄影师安娜·沃克尔拍摄了一张照片，照片中乔布斯端坐在空荡的房间中，手握茶盏，进入到冥想状态。

坊间传闻，iPhone 正是乔布斯在禅修之时获得的灵感。

奔腾年代的硅谷，冥想是一种显学，几乎所有叫得出名的 CEO 和投资人，都在通过冥想来缓解高压工作带来的焦虑，改善大脑的健康状态，甚至你不冥想，你都不算硅谷圈的精英。

随后的几十年里，以冥想为代表的身心灵疗愈产业在欧美国家经历了爆发式的发展，除了冥想，还包括心理咨询、感官疗愈、旅游疗愈、艺术疗愈等等各式各样的疗愈概念眼花缭乱，层出不穷，飞速壮大。

疗愈产业的本质是提供情绪价值、心理疏导，更高层次是改变三观，所有这些的最终目的，都是教人如何在变化无常的社会里“心安”。

1980年代的美国，人均GDP达到1.44万美元，外在的物质需求达到一定满足，人们开始追求内在精神世界的丰盈，这是疗愈产业兴盛的底层逻辑。

时至今日，美国有超过4500万人练习冥想。主攻疗愈产业的公司也成为资本市场的香饽饽。2021-2023年，美国VC共投资了近180家心理赛道的创业公司，总额超过100亿美元。仅2023年上半年，美国就有五家心理健康企业在纳斯达克敲钟上市。

2023年，中国人均GDP达到1.27万美元，与1982年的美国相差无几，距离世界银行认定的高收入国家只有一步之遥。

而伴随着社会高速发展，内卷竞争加剧，国人的情绪问题愈发凸显。这让中国人的生命课题也开始从“如何生存”过渡到“如何幸福”。

据《2023年度中国精神心理健康》蓝皮书，我国已有抑郁症人群数量高达9500万人，其中，18岁以下超2800万人，占总数的30.28%。

上海、江苏、湖北、河南、山西、山东六省的抑郁患病率都超10%。

中国科学院心理研究所的一项调查则显示，2022年我国焦虑风险检出率为15.8%，几乎是每七个人里就可能有一人患有焦虑。

这些数据之外，看看寺庙门口排长队的年轻人，所谓的“遇事不决，诉诸玄学”，背后也是庞大的精神空虚或困惑无解。

中国有14亿人口，正在走向高收入国家，大多数老百姓没有主体宗教信仰，同时又开始关注精神情感世界，由此可以下一个判断：

中国的疗愈产业正处于井喷式发展的前夕。

八个字描述产业现状，那就是：红利喷涌，供不应求。

## 心理咨询师下海潮

最先吃到疗愈红利的是心理咨询行业。

2020年至今，我国心理健康赛道共完成84起融资，多家公司已走到B轮及之后，包括简单心理、

壹心理、壹点灵、昭阳医生、好心情等，融资金额从几千万到数亿元不等。

行业红利之下，大量心理咨询师也正在“网红化”。

诸如王志红、曾奇峰、李松蔚、陈海贤……这些心理学领域的教授专家正在成为百万大V，不仅拓展了服务边界，也拓宽了心理咨询的变现方式。

他们走出咨询室、走进直播间，从“老师”变成“老板”，这或许是全世界所有国家里最独树一帜的“心理咨询师下海潮”。

不只是头部的心理学家，腰部的心理咨询师也在抓住机会变成超级个体。

雨老师（化名）是英国诺丁汉大学心理学硕士，每天中午11点在抖音准时直播，主题是提高女性认知，疗愈原生家庭创伤。

每次他都会先讲一些心理学的知识，然后开始连麦一对一咨询，连麦粉丝经常会被雨老师的话击中，甚至会情绪崩溃，痛哭流涕。

他的变现方式主要是课程培训，单价高达近万元，每年的收入在千万级别。千万营收，仅仅需要一个手机，这在传统的线下心理咨询室是不可能的。

当然，传统的线下心理咨询室，也忙得热火朝天。

据统计，上海市心理咨询中心每天有1000多人来访，日门诊量是1990年代的20倍。来访者求助的问题除了心理方面的困惑，还有职业规划、亲密关系、原生家庭等。

当下的中国，心理学已经成为显学，抖音、B站、小红书这些主流媒体平台上，心理学往往独占一个板块，越来越多的人开始借用心理学疗愈自己的创伤。

弗洛伊德、荣格、阿德勒等等心理学大师的冷门著作也正在成为人们的床头读物。

大众越来越重视心理学，需求越来越旺盛，这吸引了大量专业人士进军疗愈产业。从产业发展的角度来说，这是增加了高质量供给，无疑也是个利好。

但火热的心理咨询似乎还谈不上是疗愈产业的全部。

2023年，中国心理咨询市场规模953亿元，看似是个千亿市场，但如果放在14亿的人口基数上，微乎其微，远远谈不上是“大产业”。心理咨询在

整个疗愈产业之下，仍然属于小众。

换言之，心理咨询的池子太小，接不住喷薄而来的疗愈大潮。于是中国出现了和美国类似的情况，多元的疗愈产品和五花八门的商业模式注定会诞生。

## 万物皆可疗愈

在北京打拼了快十年的小笑最近辞职了。

此前她供职于一家新锐互联网公司担任部门主管，待遇非常优厚，但她仍然坚定地选择离职，原因是看准了一个市场机会——颂钵音疗，她认为这是难得的创业好机会。

颂钵音疗，是通过敲击钵这种乐器，来更好地完成冥想，它有辅助睡眠、缓解焦虑等作用。

颂钵音疗的客单价，低的几百元，高的可以达到几万甚至几十万元。

除了买房、买车、买奢侈品等，消费市场里单价超过十万元的产品，真的不多，但它依然让越来越多人追捧并掏腰包。

即便按客单价从 888 元、3000 元到 5000 元不等计算，一家线下颂钵音疗团队，每月举办几场，也有可能收入突破百万级。

小笑之所以辞去高薪工作投奔颂钵音疗，看中的也正是这飞速增长的市场。“消费者需求非常强烈，但是市场上高质量服务团队还处于稀缺状态。”

需求强烈但供给不足，当一个市场处于这样的状态，就是所谓的红利期，而疗愈产业的特殊性决定了大部分产品形态是体验性的服务，是典型的轻资产模式，这注定它是个暴利生意。

重赏之下，必有勇夫。仅仅是一个颂钵，当然满足不了蓬勃的需求，于是疗愈市场开始各种概念横飞，只有你想不到的模式，没有你找不到的玩法。

从气味入手的芳香疗愈、从绘画入手的曼陀罗疗愈、从占卜入手的塔罗疗愈、从水晶入手的水晶阵疗愈、从肢体动作入手的舞蹈疗愈、从旅游入手的旅游疗愈……

甚至有的线下剧场会教你从即兴表演入手来进行戏剧疗愈。

著名演员郝蕾就开办了戏剧疗愈的工坊，价格从 8800 元到 36800 元不等。

除了上面这些直接提供疗愈服务的公司，疗愈的大潮还席卷到了传统制造业，为了蹭上热度，很多制造企业也在开发“疗愈+”系列产品。

一张侘寂风冥想专用垫，可以卖到 2280 元；

一本用来“清理能量”的感恩日记本，可以卖到 51 元；

一个印有“零极限清理水杯”的马克杯，可以卖到 121 元。

似乎贴上疗愈的标签，消费者就默认产品的价格可以翻几倍。哪怕是一个普通的手绘班，加上疗愈概念后，原本几百元的客单价可以提高到 8000 元。

这是一个万物皆可疗愈的时代。

疗愈产品需要创新，消费者的需求本来就是个性化的，服务也必然会跟着多元化，但随着市场热度的陡增，有一部分商业模式的走向却开始离谱起来。

## 乱象滋生

一根蜡烛能卖多少钱？你可能想象不到，5888 元。

这是一个叫做“魔法蜡烛”的疗愈产品，这种魔法蜡烛一般有多种类型，包括招财富、旺桃花、情侣复合等等。

在某位网红疗愈师的产品报价里，5888 元的蜡烛还是基础款，增强三倍款 7888 元，全新古萨满三位一体蜡烛则需要 8888 元。

并且，这个蜡烛是不会邮寄给你的，而是帮你代点。据说她会布一个“魔法阵”，点上蜡烛帮你实现愿望。

这样一个听起来离谱的疗愈模式，却有不少人参与。甚至有网友为了和伴侣复合，前前后后给疗愈师支付 20 万元，最后当然还是没什么效果。

这只是疗愈产业乱象的冰山一角。

在其他行业你可以“不信广告信疗效”，但在疗愈行业却是“不信疗效信感觉”。情绪没办法量化，只能看当下的感觉，但在氛围的烘托下，很多人是被心理暗示的，甚至是被 PUA 的，这就给了很多鱼目混珠的不法分子以可乘之机。

一个名为“霍格沃茨凡学贵妇分校”的身心灵

首先套用心理学、哲学、宗教等体系里的概念，编造一套自洽的疗愈理论，然后包装导师人设、虚构导师头衔，通过自媒体大量做矩阵传播，再设计阶梯定价的产品一步步吸引消费者买单，最后还衍生出带有传销性质的金字塔销售体系。在这套模式里，没有交付标准，充满个人崇拜。



社群，提出一种理念：金钱需要流动，花钱越多，人的能量会越高，能量越高，赚钱越容易。如果你赚钱很辛苦，不是因为你不够努力，而是因为能量层级太低。

这套话术充满逻辑谬误，但却获得了一大批忠诚的拥趸。

在这套“贵妇理论”的指导下，社群里的学员每天的任务就是买买买，而且不看价格，不用优惠券。她们频繁出入五星级酒店、豪华餐厅，打豪车出行，在她们眼里爱马仕、LV不再是奢侈品，而是取悦自己的“高级能量”。

曾经有某位学员，从大厂离职以后长期住在五星级酒店的高级套房，每月花费近10万元。

还有学员在疗愈师怂恿之下，购买一只价格几十万元的手表，她被告知“这个手表必须买，因为戴在手上，你跟产品经理讲开发需求，底气就足了”。

至于钱从哪里来，无非就是管亲戚朋友借，或者不断开信用卡。

在“钱越花越多”这套逻辑的PUA下，大量学员走向了负债的窘境，而讽刺的是，社群的组织者们赚得盆满钵满，还把社群的入门费从999元涨到了2999元。

供给端的低门槛，加上需求端的盲目轻信，共同造就了疗愈市场的乱象。

割韭菜、赚快钱、智商税，总结这些疗愈公司的套路，会发现一致的规律：

首先套用心理学、哲学、宗教等体系里的概念，编造一套自洽的疗愈理论，然后包装导师人设、虚构导师头衔，通过自媒体大量做矩阵传播，再设计

阶梯定价的产品一步步吸引消费者买单，最后还衍生出带有传销性质的金字塔销售体系。在这套模式里，没有交付标准，充满个人崇拜。

某种程度上，身心灵疗愈产业和邪教的区别，只在一线之间。

2024年3月1日，一部名为《周处除三害》的电影上映，电影中男主角陈桂林，被灵修组织洗脑，贡献出自己全部家产，在意识到自己被骗以后，他选择以血还血、以牙还牙。

电影最终收获了不错的票房和口碑，证明很多人是有共鸣的。

毕竟这几年，大家或多或少都听说过被疗愈产业割韭菜的案例。

就在电影上映的同一个月，《人民公安报》发文表示，全国公安机关依法严厉打击查处借“灵修”等旗号从事非法培训活动的公司机构，将持续保持严打高压态势，坚决维护人民群众生命财产安全。

随后，魔法蜡烛贩卖、违规身心灵社群等模式，都迎来了法律的铁拳打击。

疗愈产业市场规模巨大，但本质上还是高度离散市场，充满了个性化的中小企业和超级个体，没有巨头能够赢家通吃。再加上市场大、供给散、门槛低，就更注定了必然的过程：风气乱。

同时，疗愈产业作为新兴产业，监管还相对滞后，准入门槛是非常低的。

所以，这个行业注定会乱一阵子，然后由乱而治、由治而兴，吹尽黄沙始到金。

摘自微信公众号“字母榜”





# 刷脸支付不够，

## 巨头为何又盯上刷掌支付？

唐郡



11月6日，在第九届新加坡金融科技节现场，腾讯发布刷掌技术出海计划，并宣布与 Visa（维萨）合作，将刷掌技术引入国际支付市场，首站将落地新加坡。

参与试点的用户在刷掌设备屏幕上完成银行卡与个人手掌信息的绑定与开通后，即可隔空识别手掌完成支付。

据了解，本次合作中，腾讯将提供刷掌技术支持，Visa 则提供线下支付生态网络。目前，新加坡星展银行（DBS）、华侨银行（OCBC）和大华银行（UOB）已率先加入。

腾讯表示，将通过其新加坡全资子公司 Tencent SenseTech，为各行业客户提供腾讯刷掌技术服务，向外界提供刷掌技术支持和多样化服务并对数据进

行本地化管理。

早在 2023 年 5 月，腾讯旗下微信支付正式推出“微信刷掌”产品，并联合北京轨道交通推出了大兴机场线刷掌乘车服务。2024 年 9 月，微信刷掌支付落地中国澳门。

不过，目前，腾讯方面尚未披露微信刷掌用户规模等数据。

另一大支付巨头支付宝亦有相关布局。2023 年，支付宝（杭州）信息技术有限公司申请的“掌纹识别装置”外观专利获授权。专利信息显示，该产品用于采集人体的掌纹、掌脉特征信息，以实现线下支付、门禁识别、安检过闸等功能。早在 2014 年，支付宝就曾展示过其正在研发的以生物识别为核心的前沿安全科技，其中包括人脸、声纹、掌纹、指纹、

将生物识别技术应用于支付领域，用户更为熟悉的是刷脸支付。近年来，随着“FaceTime 诈骗”等基于人脸识别的犯罪行为出现，用户对生物识别技术的安全性顾虑有所上升。



笔迹和击键识别。

巨头布局刷掌支付意欲何为？“刷掌支付的‘掌纹+掌静脉’双因子验证模式能够严密商家的风控防线，带来安全、便捷的支付收款方式，特别是在一些需要频繁进行支付的场景下，能够大幅提高支付效率，同时也能降低消费者对‘人脸’此类敏感信息的戒备心理。”素喜智研高级研究员苏筱芮表示。博通咨询金融资深分析师王蓬博认为，生物识别技术从介质层面看有不易遗忘、随身携带、不易伪造等特征，随着 5G 时代的到来，通过生物识别介质便捷支付是新的发展趋势。

“微信支付会担心在新型生物识别技术的作用下，支付用户会摆脱手机特别是微信的支付习惯。”王蓬博表示，随着支付介质的改变，部分线下用户可能会尝试新的支付介质，对这部分用户的争夺亦是微信支付、支付宝等支付公司积极布局刷掌支付的动力。

不过，王蓬博提醒，从往年推广扫脸支付和支付宝碰一碰支付的经验看，都需要给 C 端用户、收单厂商和聚合支付机构以及整条产业链更多分润激励。较高的推广成本，叠加用户对二维码支付等现有支付习惯的黏性，以及个人信息保护意识的进一步增强，“从实际推广来看，数据可能远远不如预期”。

对此，苏筱芮的观点略有不同。“刷掌技术属于近年来的新兴技术，在海外地区具有广阔的应用场景价值，后续不论是拓客还是具体落地使用均值得期待。”

在苏筱芮看来，刷掌支付是对现有支付方式的

一种补充。在相关技术规范、信息传输规范、隐私保护规范完善之后，未来有可能进入主流支付方式行列。

将生物识别技术应用于支付领域，用户更为熟悉的是刷脸支付。近年来，随着“FaceTime 诈骗”等基于人脸识别的犯罪行为出现，用户对生物识别技术的安全性顾虑有所上升。

华东政法大学数据法律研究中心主任高富平此前接受《财经》采访时表示，作为一种生物识别信息，掌纹与指纹、人脸等信息一样，都有可能被用于跟踪用户个人轨迹。在他看来，支付机构使用个人生物识别数据进行身份验证无可厚非，但应该严格限制除身份验证之外的二次开发应用。“这需要监管部门加强规制。”高富平表示。

腾讯刷掌海外团队回应称，腾讯刷掌独创应用了“识别掌纹+掌静脉”的双重核验，运用个人手掌信息的独特性进行高精度身份区分，即使是同卵双胞胎也有明显差异。

在个人隐私数据保护方面，前述团队称，腾讯刷掌的用户数据需要在用户充分知情并授权的前提下，未经用户授权允许，绝不会采集和使用用户的相关信息；在刷掌环节，遵循用户授权和最小化数据采集原则。腾讯的终端和后台都采用了数据脱敏和数据加密技术，采用业界安全的加密通信协议，极大地保障了数据在传输、使用、存储过程中的安全。

摘自微信公众号“财经杂志”



# 在综艺成为生活刚需背后， 腾讯综艺做对了什么？

祖杨



这两年“情绪价值”成了内容创作的关键词，情绪向的创作话题也总能最大范围内触动用户的敏感神经。比如在看脱口秀时，有关女性独立、职场社畜的社会议题让不少观众觉得“在演我”；看到恋综中的男女嘉宾，观众也会不自觉代入其中，思考择偶观与亲密关系。

而在一众内容范式中，综艺在输出情绪话题方面具有先天优势。它就像是生活的一面镜子，可以快速对当下流行的话题做出即时反馈，在镜子的投射下，观众可以隔空获得情绪的共鸣、心灵的抚慰，并回扣到自身的生活与经历中。

两年前，腾讯视频就曾提出情绪价值是内容的第一生产力，两年后，在2025年腾讯视频V视界大会上，“情绪”作为主题词再次贯穿始终。腾讯在

线视频副总裁韩志杰表示：“今天我们更确信，综艺是最能给用户提供情绪价值的内容载体。”

综艺行业面临的挑战众所周知，然而在这样的环境中，腾讯综艺依然能保持向上的势头，用好的内容给用户正向的情绪价值，再从观众的情绪需求中获得灵感、辅助生产，与用户建立长线良性的关系。数据显示，腾讯视频综艺2024年会员渗透率、日均会员播放人数同比增长6%、13%；与此同时，用户参与感也进一步拉升，2024年综艺累计弹幕发布次数近3000万，“哈哈哈”“好嗑”“治愈”等弹幕高频词都帮助平台及时对当下的情绪做出反映，更有针对性地创作好内容。

此次V视界大会上，腾讯视频发布了54部综艺、纪录片片单——高水准的质感、多类型的覆盖、从题

材视角到赛制玩法的不断创新让我们看到了腾讯视频更加笃定的综艺方法论，也让人感受到综艺内容中可持续的新鲜感与情绪共振。

## 喜剧综艺厂牌化，让笑声不断档

在所有的综艺品类里，喜剧综艺毫无疑问是最能直接带来快乐的。

近几年市场上涌现了不少喜剧综艺，喜综的边界也在拓宽。传统的小品、相声之外，更多人透过网综了解到了漫才、脱口秀、情景喜剧等“新喜剧”形式。而腾讯视频无疑是喜剧综艺的主要供给者——2017年布局脱口秀综艺，并沉淀成了长线IP，逐渐吸引了一大批忠诚观众；此外，一些真人秀综艺也加入了喜剧元素，《哈哈哈哈哈》《五十公里桃花坞》等节目中一个个搞笑名场面高热度出圈，也积累了不少泛喜剧用户。

基于过往的积累和对未来喜剧综艺的期待，腾讯视频在今年4月上线喜剧综艺排播带“笑吧”，一口气聚合了站内所有喜剧综艺，形成联播内容带，让类型标签更为突出。

具体而言，“笑吧”基本覆盖了所有喜综细分的类型，满足多样化的需求。例如《轻轻松松喜剧节》侧重于喜剧专场表演，《喜人奇妙夜》和《喜剧大会》属于素描喜剧，《脱口秀和Ta的朋友们》是脱口秀，《斗笑社》则是传统喜剧相声，不管用户想看什么类型的喜剧综艺，都能在这里找到答案。

同时，一档接着一档的排播，也让观众不自觉加深对平台的情感粘性和内容信赖度。4月《轻轻松松喜剧节》上线，6月《喜人奇妙夜》更新，8月《脱口秀和Ta的朋友们》紧随其后上新。节目之间的紧密衔接，助推喜剧综艺市场的整体大盘热度拉升。既有季播也有年番，持续不间断地满足观众期待。

今天的腾讯视频V视界大会上，“笑吧”的布局再次升级。

一方面是经典IP再向前一步：王牌喜综IP《喜人奇妙夜》《脱口秀和Ta的朋友们》将进行续集开发，《斗笑社》第三季也将重磅回归。

《喜人奇妙夜》自播出以来，数次登顶骨朵、云合、猫眼、灯塔等行业榜单Top1，节目也奉献了

不少出圈名场面——奥运冠军马龙模仿孔令美《年终大奖》的招牌姿势在社交平台持续发酵；《严言交通》中的“我，我，就是我”让不少网友跟风模仿。有以上的热度和成绩在前，节目的第二季期待值迅速拉满。

《脱口秀和Ta的朋友们》则是爆梗不断，总决赛没播完，新人演员的线下专场就一票难求，热度可见一斑。据韩志杰透露，明年的《脱友2》既有熟悉的脱口秀演员回归，也会挖掘崭新的面孔，进一步扩大脱口秀的声量与价值。

而聚焦相声竞演的《斗笑社》第三季也即将回归，与前两季不同的是，难度升级，以十场大戏考验德云社演员们的相声能力，决出最强新人。

另一方面，腾讯综艺也还将继续挖掘喜剧综艺的新创作空间。

我们看到在片单中，喜剧综艺也出了不少新IP——既有内容上的创新，如《极限故事王》是从喜剧人出演影视剧主角切入，《奇奇怪怪故事集》则是把莫言的书变成节目，展现奇人奇事，新鲜感话题度兼备；也有形式上的创新，《梁海源脱口秀专场：坐在角落里的人》将线下喜剧专场演出用线上化的形式呈现，让笑声传得更远，把快乐带给更多的观众。

从以上布局来看，“笑吧”的思路已逐渐清晰，以喜剧综艺为原点，纵向上，挖掘老IP的长线价值，形成带有新鲜感的“综N代”，不断激发内容生命力；横向上，用新IP拓宽喜剧内容和表达形式的边界，并给予新人更多被看到的机会，向行业输送人才活水。

一纵一横，“笑吧”已跳出了单一综艺的运营思路，让生命力更长线、边界更宽阔，综艺也有了“宇宙化”的可能。

## 多元布局，每种情绪需求都有回响

不过，综艺中往往不只有娱乐解压的属性，就像人有七情六欲，喜怒哀乐皆为情绪，也都对应着多样的内容出口。这或许也是为什么腾讯综艺布局了五大赛道、七大板块——让每种情绪需求都有所回应。

其中值得我们重点关注的是音综与演技综艺的

布局。

音综竞演向来是综艺市场的基本盘，但这几年，音综也迈入了套路叙事里，雷同的嘉宾和选曲让观众产生了审美疲劳，假唱、精修的“外包装”也越来越让观众祛魅。观众想看的是真实的表演以及有新鲜感的面孔与玩法。

响应大众呼唤，腾讯综艺明年会加大对音乐赛道的投入比例，挖掘潜力新人。此前在腾讯综艺里走出的毛不易、张钰琪、希林娜依高等新人如今已成为内娱乐坛的中流砥柱，有这样的经验加持，腾讯综艺会继续加大新人培养的力度，并探索短视频、直播等更精细化多样态的落地形式，给观众带来高品质的舞台内容和视听享受。

《让我来唱》将会联动抖音、微博、小红书、B站等全网社交平台进行选拔，从海选到最终决赛也会全程以直播+录播结合呈现，增加观众的交互感和话语权。《世界之声巅峰赛》则是将视角面向全球，以11场100%的直播真唱竞演，选出有实力、有“民意”的世界歌王。

过去很长一段时间，演技类综艺曾是综艺市场的话题焦点。它自带娱乐属性，节目每逢播出，总能贡献出一个又一个的搞笑名场面，观众把这里当作“快乐老家”，从中挖掘出更多的看点和乐子。同时，演技选拔的切入点又让其增添了一份“专业性”，无论是演员靠节目中中年翻红，还是年轻黑马演员被认可，演技类综艺的行业价值不可替代。

在这一方面，腾讯综艺也做了特别布局。经典演技类综艺《演员请就位3》即将回归，在原来的基础上做了延续和升级，比如前两季的“核心人物”陈凯歌继续坐镇，还首次邀请海外演员“哈利·波特”电影中罗恩的扮演者鲁伯特·格林特，以及法国国宝级女演员伊莎贝尔·于佩尔“亮相”，在节目中展现顶级水准的对决。新综艺《我在故宫演话剧》则是基于故宫博物院成立100周年的时间节点，一众实力话剧演员用话剧的形式演绎中华文化与故宫百年。

仔细来看，音综、演技类综艺都有其共性之处——音乐、演技选拔有“大众属性”，相比起很多细分垂类的题材，这两类题材覆盖度相对更广，观看门槛低，更能激发大众的讨论度。另外，无论是

以选拔新人为基准的音综，还是比拼演技的演技类综艺，本质都是让有实力的“人”被看到，向行业输送人才活水，加大这两类题材的布局，也彰显了视频平台的责任感与存在价值。

在这份片单中，我们也能感知到腾讯综艺围绕着年轻人的潮流趋势与观看习惯，做细分综艺题材的创新与升级。

户外旅行综艺在这几年变得越来越“卷”——比谁的目的地更远，比谁的嘉宾有“笑果”。其实我们复盘热度、口碑优异的户外综艺来看，户外更像是一个场景，本质是通过这个场景探讨人与人的关系、亲密度，让观众从中透视自己，找到“相处之道”。

腾讯综艺便抓住了这个情绪切入点，让户外旅行综艺既开拓视野，又带来人生思考。

《热闹的院子》以“家乡”为主题，让六位嘉宾带着大家回自己老家，回忆儿时感动，感受家乡变化；《五十公里桃花坞》来到第五季，首次更改游戏规则，用更极致、封闭的社交场域展现人与人的交往关系。

对于近几年流行的推理/电竞/游戏青年潮流文化，腾讯综艺也做了深度布局。如《重启A计划》以“续写新故事”为主题，让嘉宾在游戏副本里升级打怪；《开始推理吧3》即将集结原班人马，展现推理的逻辑与思考，并继续和剧集联动，创新“售后”玩法。

整体来看，腾讯综艺类型丰富多元，看点各有不同，但又都指向一个主线——从观众的需求出发，让不同的观众都能在这里找到想看的，获得感知启发，为大家提供“精神碳水”。这个过程中综艺不只是单纯的娱乐内容，更深层次进入到生活，起到陪伴、指引的作用。

近几年市场环境变化、用户口味变化、创作方式变化让综艺行业的发展来到了一个明显的“调整期”。面对瞬息万变的世界，腾讯综艺的选择是回归到了最为初心的原点，从用户的内心出发，观照世界，共鸣人生。而这或许也是在一众内容供给中独树一帜的关键，让笑声聚合，让情绪共振，让综艺内容成为每个人刚需的精神伙伴。

摘自微信公众号“深响”



# AI 硬件的新战场，谁在帮管理者改造自己？

晚点

AI 硬件能让办公变得更简单吗？

当今 AI 产业的发展，似乎再次验证了乔布斯转述 Allen Kay 的那句话：真正在乎软件的人，应该去制造属于自己的硬件。

苹果和三星进一步在硬件中集成 AI，Meta 和字节都在推出自己的智能硬件。他们推出的很多硬件在早期具有实验性，期待找到一个场景、一个人群，验证 AI 大模型提供的底层能力，结合硬件特性可以解决实际问题。因此往往都是 AI+ 业已存在的硬件形态的模式，于是看见了 AI 眼镜、AI 耳机、AIPC 等形态。

而在诸多全新的硬件形态中，科大讯飞智能办公本已经成为最早一批真正“有用”的 AI 智能硬件之一。在办公这个高频场景下，以管理者或专家商务精英作为切入点，在手机与 PC 之外，给 AI “造了个身体”，让 AI 的能力在办公场景发挥到极致。

## 熬夜与疲劳背后，AI 硬件的机会

早上 5 点 30 分起床，凌晨 1 点 30 分入睡。这是医疗创业公司 CEO 陈杰的日常作息。他每

天最多的时间都用来做两件事：交流和判断。有时是公司的评审会，有时是中科院等机构中的项目评审，有时是博鳌亚洲论坛全球健康论坛大会，更多时候是跟同事客户的访谈和社交。

超高频率的信息交换，是很多管理者在光鲜的表面下，真实要面对的日常。大量的发言、汇报和决策建议的压力下，很多管理者都将自己训练成一台“超级电脑”来完成这种信息交换。然而，很多时候依然处理不过来。

虽然陈杰有随时记笔记的习惯，但是仅靠记忆和笔头，已经逐渐跟不上他要处理的事情。就



拿调研需求来说，针对同一个病，不同医院的医生的诉求完全不一样。但陈杰的企业作为还在发展中的创业公司，却都要兼顾并给出对策。哪怕是用笔记了下来来加录音，也很难在事后将笔记与录音的时间点对应起来。而如果记录这件事交给别人，转几道手的整理信息，可能还是会产生偏差，最后还是得亲自梳理。

这种跟不上信息速度的感觉，让他觉得自己每天被困在这些任务里，给陈杰带来很大的压力。

陈杰身上展现的是新一代企业管理者所面临的信息过载困境，他们大都受益于信息产业，通过知识的学习与整合看到趋势，并投身其中取得了一定成绩，但也因此承担了信息过载带来的对判断力与身体健康的风险。

根据科大讯飞智能办公本的新品调研报告，讯飞办公本 X3 的主要用户为 30-45 岁的企业中高层管理者、创业者以及其他专业人士，行业分布于医疗、法律、公务员、金融等行业。其中使用最频繁的场景有三个：会议、日常工作以及阅读。办公本做到的，是将这三个场景的诉求整合起来。

在接触了讯飞智能办公本 X3 之后，陈杰发现，即使是面对方言，也可以实现精准的录音转写，这让他很是惊喜。接近纸笔体验的手写功能，可以根据手写的时戳自动回溯到对应的录音和转写内容，让他在事后需要寻找当时谈论的某个重点时，只



需要轻点手写的关键词，机器就会直接定位并播放对应的交流内容，更方便地回溯信息。

同时，墨水屏也给了类真实纸张阅读体验，在拥有办公本之后，他只需要这一台设备，就可以兼顾办公与阅读，指纹锁的功能进一步保护了工作隐私。

讯飞智能办公本给陈杰的并非某几个功能，而是贴合于工作场景的一套解决方案。实时的音频转录和丝滑的手写功能，解决了信息的记录问题。得益于星火大模型驱动的 AIGC 能力，这些庞杂的记录信息，不仅很方便被检索，而且可以自动化地生成纲要，通过 AI 大模型，还可以基于需求生成周报、概要、演讲稿等不同的内容。而自带的日程规划和 TODO 等功能，完成日程管理，书城功能则带来阅读的便利。知识人群每天的信息处理需求，得到一站式满足。

陈杰还提到，通过办公本可以连通百度网盘和 Onedrive，由此打通了他积累 20 年的信息

库，这让他过去的经验能够更好地沉淀下来，并应用在当下的工作决策中。

## 高管群体：成于信息，困于过载

2011 年，麦肯锡的一项调查显示，高管群体常常由于工作需要而面对海量信息，他们的日程安排密集且信息输入过载，导致更高的压力水平和健康问题。有三分之一的管理人员认为，信息过载已经对他们的健康造成了负面影响。

此后十余年，这种情况随着信息的进一步碎片化变得更加严重。来自美因茨约翰内斯·古腾堡大学的文章《Dealing with information overload: a comprehensive review》将这种情况带来的伤害具体化。文章指出：ICT 工具的大量使用带来了认知负荷，这种负荷包括大量的外部信息摄入和大量信息的复杂性导致的深度思考。在具有代表

性的德国样本中，22.5% 的受访者将信息过载列为最常见的压力源之一。而这种状况在美国、中国等 ICT 产业发达的国家普遍存在。

普通的公司雇员，还可能因为公司组织的培训干预来进行边界管理，那么对于诸如公司老板和研发带头人这样的人来说，信息过载更难以控制。如果说影响精神与身体健康还比较遥远，那么最直接的伤害可能是管理决策质量的下降。

斯坦福商学院组织行为学教授弗朗西斯·弗林指出，信息过载带来了管理者与员工的沟通不畅，因而受到下属的批评。他们因为自己无法分辨正确信息和做决策，让下属觉得没有同理心。

对此，管理者可能也会觉得无力：每天的信息太多了，很多事情的处理也不方便委派，下属不理解自己……而这种情况，遍布在不同领域、不同层级的管理者之中，无论他们在企业中、在政府中还是在其它机构里。

一位管理者形容这种感觉：“看起来你很牛，好像能管理这么多人，但有太多事情需要你来做判断，你一停下，或者稍微松懈，很多链条就转不动了，你会发现自己是这家公司的瓶颈。”

讯飞发现这个市场痛点是在 2018 年前后，他们从用户调研中发现，信息的过载和决策的下降，一部分来自于 ICT 的硬件工具太多且在使用上较为分散，没有针对个人的、能够一站式解决问题的办公设备。

当时的讯飞管理层和产品团

队迅速行动起来，他们要基于多年在语音等领域的技术积累，推出一款硬件，来补上这个空缺的生态位。

## 信息过载无法避免，但可以被管理

讯飞智能办公本 X3 产品团队的一位产品经理回忆，在 X 系列第一代产品诞生前，市面上是几乎没有办公本这个品类的清晰定位的。可参考的信息很少，需要从头构筑这个品类独有的优势。

在他们的定义下，讯飞智能办公本需要能够将“使用者的思考”与“外部的信息”结合展示，化繁为简，帮助使用者更好地做出判断。具象为具体功能，他们认为首先需要具备转写和手写两部分主要的功能——转写是将外部的信息结构化展示，手写则是将自己的思考结构化展示。

当然，转写功能本身也是讯飞的技术根基。1999 年成立以来，科大讯飞就重点将语音作为技术研发方向。2006 年之后，在国际语音技术有关的大赛中击败 IBM 研究院、微软研究院等对手多次获得第一。科大讯飞还牵头制定了中国中文语音技术标准，建设了最大的中文语音语言数据库。直到今天，以语音转写为中心的办公产品覆盖用户已超过 7500 万。

这些积累反映在办公本的转写效果上，转写准确率高达 98%。行业专业术语、方言识别、外语互译等特殊需求也都能够胜

任。

随后讯飞办公本产品团队决定将重点放在手写功能上：提供最贴近纸笔的书写体验。在数码产品已经如此普及的今天，实际工作里，仍然有非常多的人习惯于在纸上写写画画，尤其是一些忙碌的管理者甚至是老板。笔记本电脑对他们来说稍显笨重，他们更习惯在会议中用纸笔记录要点，理清思路再输入到手机或 PC 里。要精准地切入办公这个场景，就需要保持产品轻薄的同时，实现清晰顺畅的书写功能。

尽管很多平板电脑也会带一支笔，支持屏幕手写功能，但平板的屏幕较硬，即使贴上书写膜，实际上离纸笔体验也相去甚远。在办公本产品团队看来，书写代表着办公本的质感。他们希望讯飞智能办公本 X3 的设计，能够贴近于纸质笔记本。通过一种“拟物感”，让更多人把办公本视为纸质笔记本的延续，避免全新品类带来的陌生感。

“我们发现，墨水屏不仅从显示效果上更接近纸质书本的效果，更可以做成一种表面偏柔性的质感，在书写时具备了一定的回弹感。”办公本 X3 的产品经理说，由于当时导光板材质偏硬，会影响电磁笔的回馈触感，他们甚至为了保障书写触感，放弃了产品的背光功能。

从结果来说他们赌对了，讯飞智能办公本的第一代产品 X1 面世后迅速热销，迅速成为 2019 年京东天猫双 11 中品类国产销量第一。

立住脚跟后，迅速引来了竞



竞争对手模仿，但讯飞智能办公本的产品团队借助销售量的增长建立起先优势。为了使产品更符合用户的需求，他们从一开始就与用户建立了深度且频繁的联系，甚至还成立了专属智能办公本的用户活动平台——莫比俱乐部，很多后来产品功能的改进，都直接来自用户的反馈。

比如一部分用户反馈设备屏幕密码解锁不方便，产品团队在 X2 产品上加入了指纹锁实现快捷解锁；用户活动上，产品经理发现很多用户自行购买第三方保护套和更粗的电磁笔来提升使用体验，于是后来办公本 X3 使用了新的 Wacom 电磁笔。

再比如，考虑到用户使用办公本最高频的场景是开会，若设备收音不清晰，就无法精准辨别哪个发言人具体说了什么内容，会后将浪费时间进行确认。从 X1 到 X3 办公本，依次实现了麦克风从双阵列到八阵列的升级，实现全向收音，录音进行过程中，屏幕上还会清晰标明讲话人的方位，让“分角色转写”功能对不同发言人的说话内容记录更清晰。

而 AI 大模型的发展，让讯飞智能办公本产品研发团队看到了品类未来的发展方向。

在设计 X2 产品的时候，办公本的产品团队就已经在思考一个问题：虽然办公本将过去电脑、手机、录音笔和纸笔分散的功能整合做了一体化解决方案，并且在市场上受到商务精英的青睐，但智能化程度是不够的。随着 2023 年讯飞星火认知大模型

发布，他们意识到，让这台机器变得“更聪明”的机会来了。

在星火大模型支持下，办公本 X3 可以自动生成会议纪要，以及对会议内容进行更深度分析和整理，使用者不再需要通读全文寻找重点，而是当场查看 AI 提炼的会议要点，大幅缩减了时间成本。那些让他们头疼的动辄 2-3 小时的会议，5 分钟就可以掌握要点并做出判断。同时大模型的文本生成能力可以帮助用户撰写邮件、生成报告等。在办公本 X3 中，各种 AI 功能可以无缝衔接，形成一整套工作流程，完成各种操作。

产品团队还添加了一个常驻屏幕底部的灵动条，一定程度上解决了墨水屏翻页慢的痛点，用户可以通过滑动灵动条快速且精确地定位到目标位置。同时集成了大模型按钮，用户可以全局快速调用大模型。



虽然同样的功能通过手机、电脑都分别可以做到，但这些功能在手机电脑上都是分裂的一个个应用和网页，想要获得相似的体验不仅需要进行步骤繁多的文件操作，中途收音过程还可能带来非必要的信息损耗。

这或许算是一种 AI 硬件的新思路。此前“AI pin”和“Rabbit”这种仅实现了弱 AI 功能的 AI 硬件产品，对大多数人来说价值有限，和手机上装的应用没什么本质区别。

办公本 X3 则是在目前 AI 还在成长初期，尚未产生成熟体验时，通过硬件的方式连接起办公环境下分散的会议、工作、阅读等场景，和像孤岛一样分散的办公应用，补足 AI 在手机、PC 端使用上的缺陷，让 AI 为使用者带来更好的用户体验，并更好地发挥价值。

在 AI 时代中，这些功能是办公本 X3“管理信息过载”的起点，对很多管理者或知识密集型人群来说，他们第一次真正地可以把繁重的整理、收集和简单创作交给办公本 X3，而匀出自身的大脑空间，去做正确的事情，思考更广阔的世界。

截至 2023 年 12 月份，讯飞智能办公本已经连续三年成为京东与天猫电纸书品类在 618、双十一的销售冠军。这意味着，讯飞智能办公本品类找到了自己独特的利基市场，在智能眼镜、智能耳机和 AI PC 等品类还在艰难探索的时候，成为了最早实现确认 PMF 的智能硬件。

从他们的历程中，会发现彼得·德鲁克曾经的名言是如此精准：“有效的创新必须关注‘价值’。它应该为顾客提供一个使其生活变得更好的解决方案，而不是单纯的新技术。”

摘自微信公众号“晚点 LatePost”



# 战略就是要少点沉思， 敏于行动

杰克·韦尔奇

我认为，战略不过是鲜活的、有呼吸的、完全动态的游戏而已。它是有趣的、迅速的，是有生命力的，非常直截了当的——你选准一个努力的方向，然后不顾一切地实现它罢了。

如果你想赢，那么在涉及战略的时候，就要少点沉思，而敏于行动。

我没有什么繁复的理论模型，就讲一讲制定战略的三个步骤。在我自己的职业生涯中，无论是在什么样的企业还是行业，也无论是在经济周期的高峰还是低谷，从墨西哥一直到日本，这套方法都运转得相当成功。谁知道呢？

简洁或许就是成功的原因之一。

## 制定战略三步骤

首先，为你的生意制定一个大方向上的规划——找到聪明、实用、快速、能够获得持续竞争优势的办法。

要想完成这个基础规划，最好的办法是回答我为你准备的一系列问题，我把这些问题归结到“五张幻灯片”上面，每张上面归集了一类问题。

完成这一步规划评估工作，可能要求那些懂行的人都参加，所需要的时间从几天到一个月不等。

其次，把合适的人放到合适的位置上，以落实这个大的规划。

此话说起来很轻松，其实不然。在实施计划的时候，你需要弄清楚，什么类型的人适合从事大众化的产业，什么类型的人适合从事高附加价值的产业。

我并不喜欢戴有色眼镜看人，但必须承认，如果你的战略和员工的技能能够匹配起来，那可是件大好事。

最后，不断探索能实现你的规划的最佳实践经验。

无论是在你自己的企业内，还是在企业外，都要学会去追寻它们，并且还要不断提高。如果你的企业是个学习型组织，人

们渴望每天都能把一切做得更好，那你的战略就能充分发挥其威力。员工们会从各个地方学到最好的技能，不断提高企业的效率水平。

相反，即使你拥有世界上最好的规划，但如果没有这样的学习型企业文化，你也不能获得持久的竞争优势。

所以，战略不过是制定基本的规划，确立大致的方向，把合适的人放到合适的位置上，然后以不屈不挠的态度改进和执行而已。

我认为问题并不需要比这更复杂。

我们今天处在一个激烈变革的时代，那么GE为什么能在长达二十多年的时间里坚持一个战略方向呢？

答案在于，如果大方向正确，又有一定的宽度，则战略并不需要经常改变，特别是，还可以有新的项目补充进来。出于这个目的，多年以来，我们发动了四个运动来持续推动公司的总战略，那就是全球化、附加服务、六西格玛以及电子商务。

此外，我们的战略之所以有这样持久的生命力，最主要的还是因为它建立在如下两个牢不可破的原则上：大众化是糟糕的，人才决定一切。实际上，我们采纳的所有关于资源配置的决定都是建立在以上的信念上。

诚然，有的企业善于在大众化的商业环境中取胜——戴尔电脑和沃尔玛公司就是这样的伟大案例，它们在成本、质量和服务等方面都掌握了主动权，从而在

极端激烈的竞争中赢得了胜利。但那样的过程也是极其艰苦的，你不能犯任何错误。

我的建议是，当你思考战略的时候，要考虑反大众化的方向。要尽量创造与众不同的产品和服务，让顾客离不开你。把精力放在创新、技术、内部流程、附加服务等任何能使你与众不同的因素上面。如果走这条道路，你即使犯一些错误，也依然可能成功。

## 让战略切实可行

要制定切实可行的战略，第一步就是确定可以获得持久竞争优势的大方向——或者说，对如何去赢的课题，给出有洞察力的解答。要做到这一点，你就需要探讨我所说的那五组问题，沉浸其中，绞尽脑汁，最后给出自己的答案。

在做这项练习的时候，我还假定你已经预备了一个战略，不论你是把它写下来，还是只记在脑海里。或者说，你有了一个战略，但并不知道它能否行得通。

接下来，我们来看那五张幻灯片，它们就是检测你战略的可行性的办法。我们要探讨这个战略能否让你抵达目的地，如果不行，那又应该如何修补，甚至完全替换。

另外要补充的是，战略是CEO、企业领导及其直接管辖的下属应该承担的工作。

如果一家公司有着健康的企业文化，则领导者能够看到整个组织中相互依存的各个不同部分的情况。他们了解自己的员工，

知道企业的创新源泉在哪里，也能够确认哪些业务蕴藏着最丰富的机会。

还有，他们是按照战略的要求最终决定资源配置方向的人。如果战略的实施获得成功，他们将得到喝彩；如果失败，他们也要为此担责任。

如果你有一个很出色的工作团队——坦率、精明、对事业充满激情、敢于提出不同意见——那么完成这样的功课将是一件很有趣而鼓舞人心的事情。

如果集中力量去做，只需要花费几天到一个月的时间就足够了。接下来，就是行动的时刻了。

### 幻灯片 1：今天的竞技场是什么样的？

在你所属的行业里，都有些什么样的竞争对手，它们是大是小、是新企业还是老牌公司？

在全球市场和每个国家的市场里，这些企业各自占有多大的份额？你的企业对哪个市场更擅长？

这个行业有些什么特征？是大众化的，还是高附加价值的，还是介于这两者之间？是长周期的，还是短周期的？它处在行业增长曲线的什么位置？决定利润率的主要因素都是什么？

每个竞争者的优势和劣势都有哪些？他们的产品是否出色？各自在研发上花了多大力气？各个对手的销售能力如何？其企业文化在多大程度上是业绩导向的？这个行业的主要顾客有哪些，他们有怎样的购买方式？

多年来，我常常感到惊讶，因为从这样简单的闭门讨论中可

能衍生出无数的热烈讨论。实际上，在同一间办公室里工作的人对于同样的竞争环境却往往有着完全不同的观点，这是屡见不鲜的。

承认自己所在的行业是真正的大众化行业，那种滋味的确让很多人感到痛苦。例如，不管我们花费了多么大的努力，还是几乎不可能让 GE 汽车业务部的人接受这样的现实。我参加了无数次会议，会上这些问题被提出来，然后，人们就投入多少资源去做研发和营销来使该产品保持特色的问题开始争吵不休。

这张幻灯片上的另外一个重要问题是关于市场的规模。太常见的情形是，人们总是喜欢自封为市场领导者，最后却往往限制了自己拓展市场的步伐。

GE 曾发起跻身每个行业前两名的运动，这个计划在不经意间也发挥了消极的作用。十多年以后，我们突然认识到，各个部门的总管对于自己市场的定义越来越狭窄，以使它们所占据的份额显得很大。

我们立刻提出了改正意见，各个业务部门都必须这样来定义自己的市场——他们在任何市场中所占的份额都不能超过 10%。在这个限定下，人们就必须找到新的增长思路，而发展的机会也就突然变得无处不在了。

在那些讨论会上，我是这样谈论市场定义的：既然我常常是坐在椅子上，那我就要听众们把自己想象为椅子制造商；他们可以把把自己的市场定义为我通常坐的那种椅子——有弯曲的金属扶

手、蓝色的布料和活动自如的轮子，也可以定义为所有类型的椅子；但是，他们最好还是把自己的市场定义为所有种类的家具。看看吧，这些定义的区别会导致市场份额出现多大的差异，以及给战略带来多大的影响！

就是这样的讨论，显示出第一张幻灯片的意义之所在。一场内容丰富、题材广泛的讨论，把每个人的解答都放到一起——最终的目标就是确定前进的大方向。

### **幻灯片 2：最近的竞争形势如何？**

过去一年里，各个竞争对手都有哪些可能改变市场格局的举动？是否有人引进了可以改变游戏局面的新产品、新技术或者新的销售渠道？是否出现了新的进入者，它在去年的业绩如何？

这些问题让我们回到现实生活中。竞争对手 A 挖走了你最重要的销售人员，而 B 则引进了两种新产品，C 和 D 合并了，正面临各种整合问题。有些信息可以从对第一张幻灯片提出的问题的讨论中得出来，但现在要做的则是深入分析每个竞争对手的动向。

对他们的研究要做到细致入微——甚至要知道每个对手在早餐时吃些什么。

### **幻灯片 3：你的近况如何？**

过去一年，你的表现对市场竞争格局有何影响？

你是否收购了企业，引进了新产品，挖走了对手的主要销售人员，或者从某家创新企业得到了一项新技术的特许权？

你是否失去了过去的某些竞争优势——一位杰出的销售经理，一种特殊产品，或者一项专有技术？

这张幻灯片有一个最重要的作用：如果有人正在赶超你，那他正好给了你很好的提醒。很简单，把幻灯片 2 和幻灯片 3 对比一下，你就会明白自己是在领导市场还是需要奋起直追。有时，这两张幻灯片会告诉你，竞争对手做到的事情比你多多了，你最好要找出背后的原因。

另外，从这两张幻灯片的对比中，你可以清晰地看到自己的企业所面临的竞争形势。

以 GE 公司的医疗部门在 1976 年的故事为例。20 世纪 70 年代早期，英国的 EMI 公司发明了 CT 扫描仪，这让传统的 X 光机制造商——西门子、飞利浦、Picker 和我们——陷入了激烈的医疗仪器大战中。很快，所有的厂商都宣布制造出了价格在百万美元级别的扫描仪，相互之间的时间差大约在六个月。而且，每家公司都声称，自己生产的仪器的扫描速度比以前的机型要快上 30 秒钟。其实，大家都对这种情况很不满意，CT 的生产商们激烈搏斗，而我们的顾客——各家医院——也感到异常困惑，他们花费了巨额的资金去购买的新技术，不到一年的光景就可能过时。

看到这种情形，我们医疗部门的老总沃尔特·罗布和他的团队想出了一个天才的主意，那就是，GE 应该集中力量开发一种不同的扫描仪，它可以不断进行硬件和软件的升级，每年的花费

要想找到正确的战略，你必须假定对手都是非常出色的，或者至少与你自己同样出色。他们的动作也非常快，甚至更快。在预测未来的时候，再极端的偏执想法都不过分。



不超过 10 万美元。这样，我们在推销机器的时候就可以说：“如果您购买我们的 Continuum 系列机器，那我们将不断提供升级服务，使您的技术没有过时的风险，而需要花费的钱不过是购买新机器的零头。”

Continuum 系列机器的概念彻底改变了竞争规则，让我们坐到了该行业老大的位子上，并维持几十年之久。

关键的一点在于，幻灯片 2 和幻灯片 3 是相互配合的，它们能把一切静态的东西剔除出去，让你为以后的问题做好充分的准备。

#### 幻灯片 4：有哪些潜伏的变量？

在下一年，你最担心什么——竞争对手有没有可能做出什么事情，把你封杀出局？

你的对手可能采纳什么样的新产品和新技术，甚至改变游戏规则？会不会发生针对你的兼并收购？

这些问题有可能是绝大多数人容易忽略的，或者他们没有给予它们应有的重视。在回答这些问题时，大多数人会低估对手的力量和潜能。他们隐含的假设经常是，竞争对手的表现还是会像

幻灯片 1 中那样——而且以后也永远不会改变。

例如，在 20 世纪 90 年代，GE 飞机引擎产业的工程师就以为，他们已经为波音 777 飞机设计出了完美的引擎——GE90，这种新设计的机器能产生高达 9 万磅的推力，这让我们耗费了 10 亿美元。但有一个前提，那就是我们假设普惠公司（Pratt & Whitney）将无力开发新的发动机，也不能对他们现有的引擎进行改进，以实现那样高的推力水平。

我们完全错了。普惠公司只花费了 2 亿美元的开发费用，就让他们现有的引擎产生了 9 万磅的推力。由于他们的成本更低，所以我们销售 GE90 时的报价就不得不低于计划水平。我们低估了对手，是因为我们自以为知道所有的技术答案。

这个故事有个幸运的结局。几年之后，波音公司开发了远程的 777 新系列机型，它要求 11.5 万磅的推力。由于 GE90 是最新的设计，所以能够加以改进，满足波音的要求。这样，我们最后成了波音公司唯一的供应商。但由于早期的失误，我们还是经历了几年痛苦的利润微薄的岁月。

要想找到正确的战略，你必须假定对手都是非常出色的，或者至少与你自己同样出色。他们的动作也非常快，甚至更快。在预测未来的时候，再极端的偏执想法都不过分。

#### 幻灯片 5：你有什么胜招？

你能做些什么来改变竞争格局——企业兼并、新产品，还是全球化？怎样做才能让顾客保持黏性，比以前更忠实于你，比依赖别人更依赖你？

这是从分析跨越到行动的时刻。你要做出决定，是否推出新产品，实施并购，让销售量翻一番，或者投资建设新的生产线。实际上，当沃尔特·罗布及其团队下定决心，要把主要资源投入 Continuum 系列产品开发的时候就是如此。这个战略行动的成功，让 GE 的医疗部门获得了多年以来长期忠实于我们的顾客。

在完成这张幻灯片上的问题之后，你的战略将变得非常清晰、有效。你的基本规划是可行的，或者需要作一些改变。即使你此前没有考虑过战略思路，这个练习过程也能帮助你制定出来。

无论如何，你已经起步了。

摘自微信公众号“管理智慧”



# 邢杰：人工智能的尽头皆是元宇宙

邢杰

## 一、现状与问题

可以说，人工智能产业发展的条条大路基本都通向元宇宙。这里的元宇宙并非是被众多媒体广泛误导的所谓虚拟世界元宇宙，而是数实融合的强在场感元宇宙，这才是如今元宇宙的专业定义。

人工智能产业从 2022 年 11 月 29 日 ChatGPT 的发布起，已进入全新的 AI2.0 生成式人工智能时代：以算力和电力为基础、以多模态大模型为主线、以基座大模型为支撑、以行业大模型为延伸、以 AI Agent 为落地、以数字人和具身智能为数实载体、以世界模型为方向、以对齐人类价值观的 AGI 和 SGI 为目标。

## 二、人工智能 2.0 革命的影响

这一轮 AI2.0 的技术突破，彻底改变了人工智能的发展模式和节奏，且大概率也将在未来三到五年的时间用 AGI 甚至 SGI 终结我们这最后一代原装智人的自然进化，开启碳基硅基高度融合后人类个体智能暴增的新智人时代。

人们如今震惊于 AI2.0 在文本生成、代码生成、音乐生成、图像生成、视频生成、科学研究等方面，以及将这些方面串联或并联成任务自动化执行的能力表现，但究其本质，这些都只是在现有互联

网 WEB1.0 和 2.0 模式下通过一维和二维信息的形式帮助人类大幅提高生产力。AI2.0 目前所做的这些，都是通向三维强在场感数实融合元宇宙的准备工作。强悍的 Sora 不过只是 WEB1.0 的二维版元宇宙。在 AI 的加持下，很快构建逼真复杂的 3D 元宇宙场景，也不再只有专业的公司和团队才能做，每个人就像用 ChatGPT、文生图、文生音乐、文生视频一样打字、说说话就能轻松实现文生 3D、文生元宇宙。一念成片、一念成物的时代即将到来，一旦人们有过这样的元宇宙体验，就再没有人愿意回到电影院的二维视频世界了。

## 三、元宇宙的定义与发展

一切过往，皆为元宇宙序章。所有技术的发展方向，最终都是为了消除物理空间和距离对人类文明发展的影响，无论是造更快的交通工具让肉身到达现场，还是通过数智化方式让人类的六感以光速实现跨地域的现场感。数智化加持下的肉身在现场和数字分身在现场都是数实融合的元宇宙社会形态。

互联网的贡献，在于将人类从 200 万年以来的离线状态改成了在线状态，这是科技的巨大进步。但人类自古以来一直是生活工作在三维的现场模式下的，只是由于科技发展水平的限制，我们才被迫接受了在互联网上以抽象的一维文字和二维图片视

频的方式低效实现远程沟通协作的工作生活。

人类文明发展史，是沿着虚实两条线分别进行的，先是沿着从虚到实的那条线发展：最早就是用头脑中的想象改造实物工具来改造世界，到公元2世纪中国造纸术和公元13世纪欧洲造纸术普及后，人类开始用设计图纸将大脑中的想象进行更复杂更高级的提升，进而对世界进行更大规模的改造和建设；到信息社会，图纸和沟通变成了信息化软件工具，这条从虚到实的文明发展路线效率越来越高、成本越来越低，只是因物理空间和距离的限制，人类的技术只能通过抽象后的一维文字和二维图像及视频来进行远程沟通协作来弥补现场感的缺失；19世纪下半叶电气时代的到来，开启了从实到虚的文明发展线路：即通过电气化、信息化、网络化、数字化、智能化，把实体世界抽象成信息和数据，为人类对实体世界的管理决策和资源融合极大提升了效率降低了成本。

## 四、AI 2.0 的技术体系

由于交互技术、游戏引擎和数字孪生技术、人工智能技术、综合智能云网技术、区块链技术、物联网技术这六大技术领域（统称为 BIGANT 元宇宙六大技术）近年来陆续跨越拐点，原先分别发展进化的虚实两条线提前交叉融合开始进入三维的、强在场感的元宇宙时代。互联网将从现在只能让互联的人类以抽象的一维和二维信息低效在线交流，变革为与真实世界高度类似的、强在场感的数实融合的元宇宙工作生活方式，人类社会将从现在的信息社会进入到数实融合的强在场感的元宇宙社会形态。而人工智能，正是这一趋势必不可少的关键性技术。

目前主流社会对元宇宙的认知，仍被众多媒体误导为元宇宙起源时的概念——《雪崩》里的虚拟世界，其实专业领域早已将元宇宙的概念，从起源时的虚拟世界，扩展到了后来的数字孪生世界，进而继续扩展到如今的数实融合世界，即如今的元宇宙定义是包括上述三个世界的：虚拟世界超越现实、孪生世界镜像现实、数实融合世界增强现实。正如今天的互联网也早已不是最早美国军方所定义的那个 ARPANET 互联网概念了。未来每个人的工作和

生活，都是在物理世界和元宇宙三个世界共四个世界中展开，人生被无限拓展。

人工智能最早源起于1936年图灵提出的图灵机概念，到1956达特茅斯会议一群科学家正式提出人工智能这个名词，之后便开启了漫长的发展进化之路，但直到前两年其实都只是处于 AI1.0 阶段，虽然中间经历了诸如70年代专家系统、80年代机器学习、21世纪初深度学习等不同的发展历程。AI1.0 时代的人工智能被戏称为“人工智障”，AI 只具备单点单项的分析判断技能，没教过的知识必定都不会，不会生成和创作，没有泛化能力，没有通用性，更没有智慧涌现。2022年11月29日 ChatGPT 的横空出世，将人工智能推上了多模态大模型的康庄大道。科学家们发现，用硅基神经网络来模拟人类大脑的生物神经网络，似乎才是智能的快车道。

## 五、元宇宙的时代愿景

在科技大爆发的今天，相信下一个 Transformer 已经呼之欲出、下一个低能耗大模型已经在酝酿之中、下一代新能源即将出现、下一代量子通讯网络终将突破，未来三到五年之内，AGI 应该就能实现，SGI 也不会太远。未来十多年 AI 加速下的元宇宙达到成熟，那时，人类把大脑中的想象借助元宇宙系统变成现实的效率会极大提升、成本极大降低；那时，人类的六感借助元宇宙系统将通过数字分身跨越地域和空间障碍，真正实现全球化工作生活的数字游民梦想；那时，个体的能力借助元宇宙系统，在物理世界将实现 AGI+1 的数实融合的超能力；那时，由于生产力的急剧增加和元宇宙系统的强大赋能，大多数地球人都志在星辰大海！这些，才是我们所说的包含四个世界、数实融合的元宇宙时代。

这一切，都将更好地发展人类文明。我并不赞成把人类文明称为碳基文明，碳基只是人类文明的早期阶段，人类文明是能够驾驭一切更先进生产力的伟大文明！新大航海时代，以梦为马不负韶华，碳基硅基一起努力……

摘自微信公众号“优董董事事俱乐部”



# 银行「追」短剧

刘颖





近年来，当越来越多人沉浸在看似俗套却令人上头的短剧中时，银行们也“追”起了短剧。据经济观察报不完全统计，目前工商银行、农业银行等6家国有大行，中信银行、民生银行、平安银行、招商银行、光大银行等12家股份制商业银行，以及多家城商行、农商行均在涉足短剧或微短剧，具体的参与者多为银行分行或者信用卡中心。

工商银行深圳分行推出的《银行柜员遇霸总》，用搞笑的内容宣传黄金理财产品；中国银行浙江分行推出的《穿越之我在霸总剧里当柜员》，在“霸总柔情”的剧情中植入信用卡产品；平安银行信用卡中心推出的故事短剧《逆袭重回首富之巅》，结合时下热门AI等元素传播品牌理念；浙商银行推出的《西湖十景》短剧，传播反诈等消费者保护等相关知识……银行人纷纷破除以往严肃的刻板印象，化身短剧艺人；银行们正以更有趣的短剧营销方式，“打入年轻人内部”。

## 银行花式“玩”短剧



一年前，山西运城农商行组建了一个新媒体团队，来自不同岗位的三个人凭借各自的剪辑、拍摄、文字特长，“兼职”做起了新媒体内容。彼时，山西运城农商行为了满足客户对于短视频线上营销的需求，希望打造短视频品牌，在未来打造线上线下全媒体全方位营销矩阵。微短剧也是尝试之一。《办公室日常系列》是他们在摸索中的初体验。主创团队的三个人负责出演、拍摄、道具、编剧、剪辑等。除了他们的角色外，其他角色主要由行内合适的员工来扮演。

“我们会根据某个题材抽调符合题材的员工。如果制作搞笑题材，我们会找一个诙谐幽默的员工来扮演；如果是一个中规中矩的角色，比如业务介绍或解说等，则会选择清纯甜美或者专业的解说员。”该新媒体团队负责人称，进行这样的探索也源自银行希望借此对线上业务形成助力。

该系列的自制微短剧，以有趣的内容方式推广银行日常系列产品，为山西运城农商行视频账号带来上百个点赞和一些热门评论。

但在实际探索中，直接引流业务是一件难事。

上述新媒体团队负责人表示，短视频营销有一个规律，刚开始时需要扩量。从业务上来看，《办公室日常系列》对于营销没有特别大的推动作用，只是先让银行员工和视频账号走入大众视野。在用户关注后，银行再通过视频账号开展营销和业务渗透。

通过《办公室日常系列》，山西运城农商行的视频号吸引了越来越多的用户。山西运城农商行原本兼职做视频内容的三个人，组成了专职的新媒体中心，独立于企业文化部门之下。用户体量增大之后，新媒体团队开始转变方向，为更多人拍摄特色宣传视频。这些人多为山西运城农商行的已合作或意向合作商户，如办理存款贷款、首付款以及其他按揭业务等。

近年来，越来越多的银行在试水短剧、微短剧。例如，2022年，平安银行厦门分行推出《守住底线，守住未来！》，成都银行推出老年金融知识短剧，农业银行南海分行推出《扣好人生第一颗扣子》；2023年的“3·15”，招商银行视频号“招小宝”发布《世说金融 古韵新鉴》系列，浙商银行则持续更新《西湖十景》系列微短剧；2024年，招商银行旗下视频号“鱼万蛋”发布“金融+穿越元素”系列短剧《大小姐进城哉》等。

所谓短剧、微短剧，在2022年底国家广播电视总局发布的几则通知中，有过相关定义。其中提到，短剧的定义为“通常采用单集时长15至30分钟的系列剧、集数在6集内的系列单元剧、20集内的连续剧、周播剧等多种形态，具有篇幅短小、内容精练、情节紧凑等特点”的剧目。微短剧的定义为，单集内容时长从几十秒到20分钟内，有着相对明确主题和主线，并且故事情节较连续和完整的网络剧集作品。

银行探索短剧、微短剧的初衷和目标，是获取业务拓展、提升品牌形象。银行往往以接地气的方式打造剧情，根据剧情走向将银行产品或服务穿插其中，目的是科普金融知识、金融消保宣传、银行宣发产品获客引流、巩固塑造银行品牌形象等。

短剧、微短剧的全流程制作，也在无形中强化了银行各个分支、分行或者不同部门之间的关系。

以浙商银行《西湖十景》系列短剧之《南屏晚

钟之非法集资》为例，许仙和白娘子、小青等影视剧经典角色为其中的主角，许仙受骗子蛊惑差点“房财两空”，小青慧眼识妖“以德服人”。剧中的演员均为浙商银行员工，白娘子来自总行内控合规和法律部，小青来自杭州分行省府支行，贷款骗子来自济南分行合规部，理财骗子则来自宁波分行象山支行。

## “追”上年轻人



张冉是一个“90后”资深短剧爱好者。在她看来，短剧是闲时的消遣，也是烦时的慰藉。她常常会在短视频平台刷短剧。当刷到一个吸引人的片段时，她会利用平台搜索功能免费刷完整部短剧。“今天是1997年的7月1日，香港回归的日子，也是我来‘这里’的第七天。我叫李信，虽然消费时一点都不理性。我跟大多数同事们一样，是一个‘月光族’。不过我身为一个‘00后’，为什么会出现在这里？因为，我穿越了啦！”这是9月张冉在抖音平台刷到的一个短剧开头的台词。

一觉醒来回到1997年，“消费很不理性”的李信与自己的老板成为同事，可以找寻老板拥有财富的秘密。这样的剧情，深深吸引了喜爱短剧且同为“打工人”的张冉。

“不敢想象穿越后和老板做同事、朋友，这种故事只能在短剧里发生了。”张冉说，一集两分钟多的短剧，看完后才注意到，这个名为《财富魔法之拿铁计划》的短剧竟然来自中信银行抖音账号。“我竟然会在银行的抖音账号中刷短剧，而且还是免费的，不用再拼凑看全集，省去了很多麻烦。”

短剧中，有句台词至今令她印象深刻——“拿铁计划，如果咱们每天都能省下一杯拿铁的钱，一年之后将获得多少钱？”这是短剧中植入的中信银行“拿铁计划”。也正因为这句台词，张冉记住了这个“拿铁计划”。

近期开始刷短剧的刘飞，则关注到了平安银行信用卡中心推出的《逆袭重回首富之巅》。他是平安银行信用卡的用户，平时会关注相关的活动信息。在视频号刷到这一短剧时，他还为其点赞。

不同于以往的短剧内容，《逆袭重回首富之巅》

融合了AI与商战元素，讲述了主人公遭遇家族背叛后，意外获得父亲灵魂注入的AI超脑，开启复仇与翻身之旅的故事。

与银行自制短剧不同，《财富魔法之拿铁计划》和《逆袭重回首富之巅》属于定制短剧，这是银行进入短剧赛道的进阶玩法。

从题材上看，银行定制短剧的题材相对更加高端，剧情较自制短剧更紧凑，制作也相对更精美。这类短剧往往由银行与影视制作公司合作，部分银行还会将演员角色作为员工福利来安排。

《逆袭重回首富之巅》的制作公司负责人告诉经济观察报，银行短剧的受众与普通受众略有不同，他们希望做一些更热门、更偏向高端的话题，而非一些家长里短的内容。

“追”上“张冉们”的步伐，是银行入局短剧、微短剧的原因之一。银行跨界短剧，通过生动有趣的剧情方式，在传递金融知识或营销宣传的同时，也能破除以往的严肃刻板印象，打破与用户之间的情感壁垒。

中国银河证券研究院的2024年研报显示，“80后”“00后”占中国消费主体人口的46%。另外，艾瑞咨询发布的《2024年中国微短剧行业研究报告》显示，在微短剧的用户中，40岁至59岁，以及20岁至39岁的中青年人群相对集中，合计占比超过七成；在学历分布比例上，拥有大学本科学历的用户众多。

微播易《2024短剧整合营销指南》显示，短剧兴趣用户个人月收入在5000元至8000元居多，占比33.1%。这类人群，往往也是银行的客群。

上述制作公司负责人表示，他在参与项目沟通时发现，银行信用卡的使用人群在收入、年龄等层面与短剧的喜爱人群相契合。类似《逆袭重回首富之巅》这类短剧，是为了提升银行品牌的人群曝光度。他表示，近年来银行信用卡的客群逐渐平民化，平安银行通过短剧这种平民化的方式，来提升客户对于信用卡的认知。

## 低成本、高成效



短剧营销在吸引客群、提升品牌曝光度方面效



## 银行营销的变迁

果显著。多家银行推出的短剧或微短剧作品，在短视频平台的观看量、点赞量与评论数量等方面有可观表现。

“信用卡也做短视频了。”“这次穿越成有钱人，不错不错，掉在金山银山里啦！”在民生银行视频号《千金策》短剧评论区中，有用户如此留言。在民生银行信用卡视频号首集播出《千金策》后，这一短剧收获了诸多点赞。目前该剧仍在持续更新。

网商银行《小店生意经》微短剧在抖音平台更新312集后，收获了3.5亿播放量。《逆袭重回首富之巅》短剧共有25集，在抖音平台播出后，总播放量为3251.7万，视频号单条视频点赞量超过十万个。

相比传统的广告营销活动，短剧的成本较低。

上述制作公司负责人坦言，对照一部广告片，短剧的投入成本相对低。在市面上，一部相对制作精良的竖屏定制短剧，成本大概为50万至70万元不等，其中包含所有的演员费用和制作费用。投入几十万元制作短剧，比做一个普通的广告效果好得多。

在上述制作公司与平安银行信用卡中心合作前，平安银行信用卡中心设定了一个硬性的传播指标，即短剧在其自有平台包含微信公众号、视频号、抖音等播出，在每个平台都能达到几万个点赞的效果。

“我当时觉得这个内容做到十万个点赞是很轻松的，就跟他们沟通说先暂定这个指标。目前已经超过他们的原始预期了。”上述制作公司负责人表示，对于银行来说，定制短剧是一种试水。

除了关注播放量、点赞量等直接数据外，短剧对银行品牌形象、用户黏性以及实际业务转化等长期影响，也是银行所关注的。

银行入局短剧这一举动同样得到了监管的关注。

在各地开展“金融教育宣传月”时，金融消费保相关短剧频频上新。

9月6日，浙江金融监管局联合人民银行浙江省分行、浙江证监局共同召开浙江2024年“金融教育宣传月”活动启动会，部署推进金融教育宣传工作，公布了2024年浙江金融反诈短视频创意大赛获奖单位。《总裁的重生与逆袭》《钟馗降世：反诈降妖》等一批由银行员工拍摄的短视频，因为接地气的表达和创意，在年轻群体中得到了广泛的喜爱和传播。

“多年来，我们谈论客户营销，原本只做线下营销，后来不得不尝试做线上营销。”上述银行新媒体团队负责人认为，微短剧可以成为获客的方式，并且当前每一个渠道都有获客的可能。

2017年，银行纷纷入局线上新媒体。2020年开始，由于人们越来越多地选择线上交易满足日常所需，银行机构要适应客户线上交易所需，提供与之相应的金融产品，加速线上营销。

保利威《2024银行业新媒体视频运营全景报告》（下称《报告》）显示，2020至2021年，随着数字化转型的深入，银行业迎来了全面进军各大公域视频平台的热潮。在视频号和抖音上，入局的银行机构数量显著增多。

而后，银行加速布局。《报告》调查的50家银行中，有36.56%的抖音企业号粉丝数量达到99分位、跻身企业号排名的前1%。相较之下，B站、小红书、快手三个平台银行机构注册认证的账号数量较少，且处于各平台50分位的账号数占比最高，银行业在B站、小红书、快手这三大平台的粉丝数量运营远低于平台企业号运营的整体水平。

在内容选题方面，《报告》显示，银行新媒体视频选题的主要类型有品牌推广、产品介绍、日常剧情等，视频号以温暖的知识科普、家庭亲情等为主，小红书平台上的相关选题则偏爱福利活动等，涵盖绑卡支付领券、App消费享折扣、信用卡分期优惠等。

上述银行新媒体团队负责人表示，针对某个客户，银行可能需要为他设计综合性方案。比如有些客户在银行办理了存款业务，同时他也有理财需求。再如，有些人可能是存款客户，但是他周边的朋友、亲戚和家人或许还存在贷款等其他需求。银行正从原来单一的产品营销转变为综合产品营销。

“但是线上营销不具备绝对作用。我们成立专门的视频团队，是为了增加一种线上营销的可能性。由于团队尚未打造得非常出色或视频账号的流量很大，只是辅助作用，不会给全行带来很大的经济效益。”上述负责人称。

摘自微信公众号“经济观察报”



# B 站用户，迷上带货视频

孟雪



知名分析机构 Canals 预估，2024 年中国大陆个人电脑市场预计会缩减 1%，其中承压最严重的是笔记本，出货量预计下跌 15%。

某 PC 品牌工作人员向盐财经表示，“除了需求疲软以外，一个重要原因是，电脑作为典型的耐用品，很难搭上带货的东风，用户决策成本太高”。

但凡事都有例外。

一家叫机械革命的国产笔记本品牌，成为黑马，

一度超过联想、戴尔等国际大牌，在京东、淘宝的相关排行榜中都挺进了前三。

一位 PC 行业人士透露，今年 10 月份，机械革命仅在一家内容平台就卖出了近 7 万单，按照产品均价在 6000 元上下，销售额保守预计超过了 4 亿元，“与惠普在京东一个月的销量基本持平，这个数字在行业里还是非常惊人的”。

这家平台的身份更令人吃惊，因为它被业内人

认为是“最不适合带货”的“种草平台”——B站。

这个诡异的组合，很可能代表了一场PC乃至整个电子消费产业的“流量供给侧改革”。

## PC行业和带货主播现状：互相嫌弃

“对于大部分带货博主来说，选好评是能不能卖得好的关键，但电脑对他们来说肯定不算流量产品。”前述行业人士表示，“像快消、美妆和餐饮是他们更倾向的选择，对数码3C的选择通常都比较谨慎。”

问题的另一方面在于流量性质。

对电脑有需求的个人客户却呈现出“懂行的很多，不太懂行的用户又很谨慎”的特征，这才是造成电脑产品尴尬的底层原因。

目前主流的带货形式无外乎两种——视频和直播。

一到两分钟的短视频，很难承载用户选购电脑的信息需求，如CPU、电源、硬盘、显卡分别是什么牌子、型号；甚至是不同的组合也会带来体验上的差异；以及同样配置，为什么价格不一样，不一样在哪里……

尤其是当需要推广单价5000元以上的产品时，用户甚至还需要横向比较多个产品和品牌后才会下单。

而传统直播带货也很难走通，现在带货市场上流行的还是以“用流量大水漫灌”的方式带商品，可“有流量”的主播和“能说服PC用户”的主播，是两回事。

之前某知名《CSGO》主播，在带货一款华硕牌的电脑时，声称该电脑是“ROG全家桶”，就被眼尖的网友挖出，该电脑硬件用的全是ROG产品，所以“全家桶”的说法涉嫌虚假宣传。

后来，该主播不得不出面道歉。

“品牌方可能向他解释过最基础的行业知识，但这不足以和粉丝做到详尽的沟通。”前述PC品牌工作人员解释道。

电脑行业的复杂性在这个案例中得到了集中的体现。

ROG其实是华硕旗下的硬件品牌，而华硕其实

是一个PC品牌，两者虽然存在显而易见的从属关系，但是严格意义上讲是独立的。

在实际操作中，华硕生产一台电脑，如果需要用其他的硬件供应商的任何零件，只需要采买就可以了；同理，别的厂商如果对ROG的主板有需求，可以对ROG下单，同时也可以配上别的品牌的显卡、硬盘进行自由组装。

事实上，国产品牌的核心零部件，目前还是依赖于国外技术厂商的供应，所以电脑行业里很少有品牌敢鼓吹自己是“国货”。

产品、规则、用户需求，三者间的诉求很难对得上，所以结果变成了不仅带货博主谨慎，PC品牌也更倾向于选择店播（用官方账号带货）。

## B站，只种草还是能带货？

在不少PC行业内部人士的眼里，B站是一个“舆论场”和“种草平台”。

即它因为用户的活跃度，所以是一个保持品牌良好声誉的阵地，以及凭借时长十几分钟的深度内容，也是做“品牌心智”的好地方。

但用户会直接在B站产生购买行为吗？“抱着这个疑问，品牌还处在观望的阶段”，一名接近B站的人士表示，“但机械革命可能会改变这种认知”。

B站不少UP主在过去一年都有为机械革命带货，效果最好的单条视频GMV（商品交易总额）达到了1000万元以上。

前述业内人士表示，很多品牌，二十多家专卖店一个月也就能卖出约1000万元的货，“罗永浩、李佳琦的一场直播，巅峰场次也卖不了这么多”。

B站的带货模式是“大开环”，而非大多数内容平台采取的闭环电商。

简单理解，闭环是一种将商品展示、下单、支付、物流及售后等环节整合于单一平台内完成的电子商务模式；而开环，是一种依赖外部平台或第三方服务来完成部分交易流程的模式。

究其本质，B站的“大开环”战略是在卖平台流量，直接与阿里、京东、拼多多等主要电商平台合作，将站内用户引导至站外进行交易，实现带货。

“这对我们而言是非常好的，因为是开环，我

们可以在一个视频里介绍多平台的多款产品，为用户多平台比价，灵活性更强。”@搞机所团队成员介绍道。UP主和内容创作者也无需配置和管理内部店铺，简化了电商流程。

作为内容社区，B站UP主无疑是带货的中流砥柱，各个粉丝量级的UP主均有不错的带货表现。

@搞机所在B站平台粉丝数超200万，据B站官方披露数据，9月以来，@搞机所发布的八条带货视频，过半数带货GMV为千万级，其中，视频《国补来袭，大波八折笔记本电脑怎么选？2024年10月笔记本推荐》的交易总额近6000万元。

中小UP主带货表现同样不俗。@假如科技平台粉丝数量不足60万，其10月发布的《【建议收藏】笔记本购买全攻略 保姆级推荐 2024 10月版》带货GMV超1亿。仅拥有6.6万粉丝的@极客BEI的多条带货视频GMV也达到了数千万的量级。

B站10月带货GMV超百万的榜单同样显示出中腰部和尾部UP主较强的带货能力。312位上榜UP主平均粉丝量为57.46万，GMV超千万UP主的平均粉丝量为36.17万。50万以下粉丝数的UP主占比达78.21%，呈现持续增长趋势。

当一家去中心化平台的流量利润开始向中小UP主倾斜时，这就是标志着B站上的数码3C类产品已经初步形成了带货生态。

## 市场需要更平衡、开放的带货模式

“手机上装了B站的年轻人只要想买数码3C产品，一般都会先上B站上检索一下测评。”@极客BEI认为。

这不仅仅是他一人的看法，多名UP主都发表了相类似的观点。UP主@搞机所团队成员也表示，“不会有哪个内容平台比B站更适合了解一款数码产品了”。

B站作为以长视频为核心的视频平台，视频内容丰富，信息详尽。用户在B站通常是带着明确的购买或了解需求，尤其在选购电子产品如笔记本电脑时，用户可以在B站找到更深度的产品测评信息，这种体验在其他平台较为稀缺。

在@搞机所团队成员看来，B站上聚集的是一

群“对数码和硬件产品有较高的认知水平，更懂产品技术细节和性能”的用户，用户不再仅仅满足于表面的宣传内容，而是更加注重产品的实际表现和真实体验。

在规则层面，B站这种以专业创作者做背书、深度内容做购买决策的模式，刚好弥补了高客单价的PC产品在带货市场的需求。

据官方披露，2024财年第一季度，3C数码家电同比增长超过230%，第二季度继续保持高增长，成为B站优势品类之一。

这或许可以说明，在高客单价、重决策、多属于耐消品的电子类消费产品中，B站和UP主的带货能力，或许都有一定保障。

当然，所谓的流量供给侧显然不只是B站这种模式的功劳。对于卖爆了的机械革命，B站UP主@极客BEI认为是“意料之外，情理之中”。

从品牌自身来看，虽然机械革命早期产品质感一般，无法与一线国际品牌相比，但近年来通过对模具的创新、完善售后体系和用户调研，逐步提升产品竞争力。此外，每年都会推出爆款机型，性价比极高，“在既定的价格档位，很难有一款如此优秀的本子，但机械革命就做到了”。

在内容电商狂飙式发展的几年中，市场资源过于急切地向渠道红利靠拢，但以主播为绝对核心的带货模式中，急剧攀升的成本却由品牌、商家来承担。

不少商家的平台推广费用已占总成本50%以上。为了维持曝光度，商家不得不持续加大投入，但利润空间却在不断被压缩。

更具挑战性的是运营成本的增加。为了提高流量转化效率，商家需要投入大量资源到内容制作、直播运营、仓储物流等环节。

但像机械革命这样也许是另一条路——产品的极客属性契合用户需求，内容平台有专业博主讲出优势，用户也会给予平台和品牌相应的反馈，企业、规则和用户三位一体的精细化运作——才称得上完整的供给侧改革。

摘自微信公众号“盐财经”

# 当比亚迪开始重视智能化

徐珊珊

今年1月的比亚迪“梦想日”上，王传福称比亚迪在行业内最早提出“上半场是电动化，下半场是智能化”的口号。但智能化下半场哨响，比亚迪显然不是第一批参与者。

身为技术狂人，王传福对无人驾驶的消极态度广为人知。2023年3月财报电话会，王传福直白地表示“无人驾驶都是扯淡”，一度引发产业界大讨论。

在梦想日上，王传福也顺便回应了当初的表态，称智能驾驶和无人驾驶不能被混为一谈。而在智能化的投入上，“比亚迪起步很早”。

时隔近一年的回应背后，是比亚迪对自身认知与定位的一次大改造。当智能化的浪潮席卷而来，58岁的掌舵人正打算重新下注，在前线插上比亚迪的旗帜。

## 高端市场的筹码

2023年8月，比亚迪第500万辆新能源车在深圳下线，是一辆雾语蓝腾势N7。这款车型搭载了比亚迪自研智驾系统“天神之眼”，顶配算力

254TOPS，传感器多达33颗。在官方表述中，腾势N7“智驾领先行业两代”。

王传福在现场回忆往昔筚路蓝缕，几度哽咽。腾势N7之于比亚迪的经营战略，有着强烈的风向标意义。

然而，身负走量任务的N7没能完成月销过万的目标，覆盖全国的高速NOA，推送时间被锁定在“最快今年四季度”。面对同行的“交付即开通”、“全国都好用”，新款N7只好直降6万，重复着方程豹的故事。

有电动化经年累月的积累打底，比亚迪在20万元以下的市场几乎没有对手。在“油电同价”、“电比油低”的口号中，比亚迪的单车价格一路下滑，但毛利率从2022年一季度的15.6%一路上涨至今年一季度的28.1%，上演了越降价越赚钱的逆天逻辑。

但在同行扎堆的20-30万元价格带，比亚迪的竞争优势并不明显，智能化的短板也愈发刺眼。

因此，子品牌腾势被视为比亚迪冲击高端市场的开路先锋，王传福称之为“承上启下的重要一环”。比亚迪副总裁杨东生则在此前的采访中，明确了具

体路线：“高端车向上冲击的时候，智驾是必须要有的。”

经过长周期大规模的补贴后，以智能驾驶和智能座舱为代表的智能化功能，已经成为消费者购车决策中的关键环节。按照麦肯锡的调研，在放弃外资品牌选择本土品牌的诸多因素中，“更先进的智驾功能”排名第一。

也就是说，消费者大多已经默认，20万元以上的车型应该塞满了以智能驾驶为代表的智能化功能——就像笔记本电脑的摄像头：我也许不用，但你不能没有。

另一边，小鹏 MONA 打出“20万以内唯一高阶智驾”的口号，宝骏云海联手大疆车载将高阶智驾的门槛进一步拉低到15万级。曾经相安无事的同行，开始以智驾为杠杆，向比亚迪的舒适区发动了猛攻。

因此，在这个语境下，比亚迪面对的是两个问题：

一是智能驾驶成为20万元以上价格带的基础配置，也是比亚迪提升品牌形象的关键砝码。

二是智驾系统降本让整车价格向下渗透，直达10万到20万这个中国汽车市场最主流的价格带，也是比亚迪的基本盘。

而相比电动化层面汗牛充栋的论文和专利，比亚迪在智能驾驶上的积累略显匮乏。比亚迪也开始掉转枪口，补足自身在智驾上的欠账。

上半年，比亚迪研发投入暴增40%，智驾团队也在短时间内快速膨胀到4000人，无不是在快速弥补自身智能化投入的短板。

今年1月，王传福再度提出目标：未来比亚迪20万以上车型都能选装高阶智驾，30万以上车型将实现全面标配。进入8月，比亚迪的新款海豹、汉EV等车型，都罕见搭载了激光雷达。

和彩电冰箱大沙发一样，高阶智驾也逐渐进入到卷“标配”“免费送”的环节。对比亚迪而言，紧迫感从未如此强烈。

## 短暂的开放

比亚迪第一次提出“智能驾驶”一词，可以一直追溯到2014年的年报。

抛开王传福的“无人驾驶是忽悠”，比亚迪对

智能化的重视程度一直有增无减。2015年百度自动驾驶事业部成立时，王传福曾受聘成为百度自动驾驶顾问。

但比亚迪对自己在其中的角色和定位，却经历了巨大的转变。

2017年7月，李彦宏乘着一辆Apollo无人驾驶车前往首届AI开发者大会现场，这辆车由百度和博世共同开发，在主驾没有干预的情况下驶上了北京五环高速。容纳千人的会场座无虚席，掌声阵阵，其中就包括王传福。

几个月后，两家公司火速达成合作：百度为比亚迪L3级智驾提供完整解决方案，计划三年内（2021年左右）量产。

按照王传福的思路，比亚迪的定位是“标准化汽车硬件供应商”，即开放自家的硬件体系，为自动驾驶开发者提供标准化平台。

当时，智驾系统普遍基于量产车进行改装，即“后装”形式，线控和电路调整等环节的存在让成本居高不下。如果有统一的开发平台，让汽车硬件“原生”支持智能驾驶——即“后装”到“前装”，成本会大幅度下降。

王传福的构想中，比亚迪的优势是电动化的积累和强大的生产制造能力，软件反而是短板。

那么，比亚迪将自身优势对外开放，引入第三方软件公司，就能形成一个汽车产业的“Wintel联盟”——自动驾驶公司不能脱离硬件（汽车）直接“销售”软件，比亚迪就是硬件的载体，这意味着巨大的市场空间。

基于这个思路，比亚迪开始大力推行开放战略，一方面支持从外部采购汽车零部件，另一方面集团事业部产品可以对外供货。

这一战略最大的成果是五家“弗迪系”公司和如今市场份额位居中国市场第二的电池业务，但与百度的合作却一直没有显著的成果。

与之对应，比亚迪2018年发布的车机系统DiLink几乎一年一更新，而DiPilot承诺的L2+级功能，在很长一段时间里都没有推送，造就了电动化大哥玩不转智能化的后续。

2020年之前，自动驾驶商业化的进展异常缓慢。虽然百度的自上而下——即开发L4级完全自动驾驶



再向下兼容——的思路非常理想，但技术和政策上都存在壁垒，反而是特斯拉从 L2 升级到 L4 的渐进式路线逐渐看到了曙光。

也恰恰因为 L4 自动驾驶不够完美，被传感器武装到牙齿的自动驾驶汽车难以规避高昂的成本，这与比亚迪主攻的廉价大众车型市场相背离。

2019 年，特斯拉推出第一代 FSD 芯片，正式从第三方供应商转向自研，和 Mobileye、英伟达两个前任分手后，自研自动驾驶算法也浮出水面，成为行业迭代发展的风向标。

此后，国内乘用车搭载 L2 和 L2+ 驾驶辅助功能的渗透率不断提升，行业整体进入到火拼高速 NOA、竞逐城市 NOA 的关键节点。面对随处可见的开城计划，比亚迪难免如坐针毡。

进入 2024 年，比亚迪的智驾业务前所未有地繁忙，一边是与第三方供应商频繁展开合作，一边是重整智驾团队，如火如荼启动内部自研。天神之眼便是这个阶段的产物之一。

接受 36 氪采访时，比亚迪智驾总负责人杨冬生说：王传福经常夜里十一二点打电话，内容几乎都与智驾相关。

---

## 比亚迪的窗口期

---

特斯拉的电动车交付量不再一枝独秀，可能是想起当年对比亚迪开过的嘲讽，马斯克之前的推文把同行相轻上升到了中美车企的路线之争：

“比亚迪要快速转型，否则就有麻烦了。”

按照马斯克之前的说法，未来特斯拉可以“零利润”卖车，通过自动驾驶等软件服务赚钱。以木头姐为代表的特斯拉忠实拥趸也一直为软件服务摇旗呐喊，呼吁将 Robotaxi、FSD 纳入特斯拉的估值。

零利润卖车尚且遥远，但电动车的差异化能力集中在软件身上，以智能驾驶为核心的软硬件系统附加值迅速提高，也是“智能化下半场”的最主要特征。

特斯拉最大的创举是实现了软件定义汽车，不仅自行开发了车载操作系统，还将数十个 ECU 组成的分布式架构，精简为分域的集中式架构，把汽车的大部分功能模块掌握在自己手中，而不依赖供应

商。

因此，车企如果要自行修改与控制软件功能迭代，需要的反而不是开放，而是尽可能由自己掌握软硬件的主导权。

今年 1 月的梦想日活动上，比亚迪正式提出“整车智能”战略，王传福表示“如果没有电动化的坚实基础，智能化就是危房”。这句话隐含的意思是，比亚迪此前的投入方向以电动化为主，核心是三电系统的自主研发与生产。

虽然比亚迪在今天的新能源市场孤独求败，但比亚迪在经营上取得实际突破要等到 2022 年。

2018 年，比亚迪营收首次突破 1000 亿元，并在 2021 年突破 2000 亿元。2022 年，比亚迪超越特斯拉成为全球新能源汽车销冠，经营也出现质变，营收增长近一倍，一举突破了 4000 亿元。

净利润的变化更加明显，2021 年，比亚迪净利润“只有”30 亿元，2022 年就达到了 166 亿元，增速高达 445.86%。

在这期间，比亚迪有限的资源一直投向了电动化，比如刀片电池、DM 技术平台等等，也客观导致其智能化水平距离一线尚有距离。

直到去年，比亚迪营收突破 6000 亿元关口，净利润突破 300 亿元，补课智驾的学费才终于有了着落。

4 月份，马斯克在 X 上发文，今年特斯拉在智驾上的累计投入将超过 100 亿美元。当各大车企对准智驾砸下几十亿甚至上百亿元，囊中羞涩的车企将很快被落下。

在这场只有少数玩家可以参与的高端局中，除了充沛的弹药，王牌军也必不可少。虽然端到端模型上车让业内卷起裁员风暴，曾经的人海战术开始倒向依赖数据的一侧，但对比亚迪而言，现在正是聚贤纳才的好时候。

无论是对自身定位和自我认知的改造，还是被智能驾驶迅速搅动的市场，都在催促比亚迪尽快投入到智能化研发中。

而当比亚迪开始重兵投入，智能化的下半场也许才真正开始。



# 当一个野心勃勃的女生 实现了财富自由

梁青

2023年那个周五晚上，与安踏正式签好SPA（股份转让协议）之后，作为MAIA ACTIVE（国产瑜伽服品牌）联合创始人兼CEO的王佳音获得了人生最大的一笔财富，尽管没有透露数额，但按照她自己的说法，“经济自由了”。

这是她一度梦想中的成功，“曾经最想要的就是赚钱，要做成一个大家都看得到、觉得牛逼的事业”。王佳音从不掩饰她的野心勃勃，行动上也不会有丝毫的犹疑。她学的是金融数学专业，头脑兼具理性与计划性，甚至于找老公都要借助一套自己钻研的SOP（标准作业程序）；她曾是小红书电商部门的二号员工，保持了一个足以让人艳羡的战绩，“我开拓的新客户就没有签不下来的”。

镜头对面的她没有化妆，素面，头发随意一梳，

完全一副居家打扮；但说起话来，马上就会把人带入到一种工作现场，她的语速很快，语气坚定，隔着屏幕都能感受到那种敢闯敢做的冲劲儿。

这样一个人，似乎注定要与创业扯上关系。

王佳音的创业故事开始于2016年，那一年她27岁，当时MAIA正处于艰难的起步期——销售难、融资难，她和联合创始人欧逸柔在北京见了二三十个投资人，但没有收到任何一份正面的反馈。

王佳音想做的事情，从来不会被“No”挡住，用她的话说，自己是一个悲观的乐观主义者——对于终局无限乐观，过程中则会处处小心，在她的人生信条里，“只要事情没有做好，那就是还没结束”。

转机在一年后出现了。2017年MAIA的“腰精裤”销量破亿，一下子成为超级产品，2018年上半年营

收更是坐了火箭一般，同比增长超过 700%。当时正值新消费投资热潮来袭，MAIA 迅速成为资本宠儿，一度被称为“中国版 lululemon”，吸引了包括红杉中国、火山石资本、CMC 资本、华创资本、百丽国际在内的一众投资机构，先后融资六轮，募集资金超过 2.5 亿元。

成功似乎来得太快。就像茨威格所说的，“她过于年轻，不会知道命运馈赠的一切，冥冥之中都标好了价格”。年轻的创业者在突然而至的“巨款”面前也有些忘乎所以了，“钱一下子就有了，我犯了所有钱多的错误”。王佳音后来反思：假如当时做了不同的决定，MAIA 的未来是不是也会不同？

但创业没有如果。2023 年 MAIA 正式被安踏收购，王佳音继续负责并购后的重组交接工作，直到半年前正式离开。

短短八年，王佳音见证了一家企业的大起大落，也经历了曾经一起战斗的同路人从相互吸引到相忘于江湖。“创业的代价确实挺大的，这个过程中每个人都伤痕累累。”王佳音感叹，“所幸 MAIA 的结果还不错，大家看在钱的份上，都能有个相对体面的收场。”

10 月 14 日，王佳音接受了《中国企业家》的专访，以下是她的自述：

## 女人野心勃勃、想赢，怎么了？

在 MAIA 之前，我有过几段工作经历，都挺顺利的：刚毕业就进了维密总部，是当时第一位亚裔买手；2014 年加入小红书，是电商部门的二号员工，与团队一起做出了两大 GMV 过亿的新品类。

我曾经特别想赚钱，想成功，想做一件很牛逼的事情。很多人可能不会说得这么直白，因为这听上去过于“野心勃勃”了，而“野心”这个词似乎不太好，尤其放在女性身上的时候。但在我理解，很多人欲望很大，但那不是野心。欲望大的人有一个明显的特质，就是 ego（自我）特别大，但真正野心大的人，能贯彻在目标和达成目标的行动上，这些人更关注的是结果，过程中则愿意寻求所有人的帮助和支持。

像我，就不是很挑老板，之前有的老板挺能骂

人的，可能很多人不太能受得了，但我觉得无所谓。我只在意我需要支持的时候，这个老板能不能解决问题，别的我都不在乎，平时多骂一句少骂一句，又有什么关系？

我也不太在意被拒绝这个事儿，从来不会被一个“No”挡住。我在小红书的战绩就是我负责的客户没有谈不下来的，比如我们要上线亚历山大·王（纽约知名的华裔设计师旗下的品牌），我想约他见面，直接联系他的团队没人理，我就会在他们办公室门口等，出来一个人我就自我介绍一遍，直到有人愿意帮我引荐——最后见到了。

后来 MAIA 融资的时候也是，最开始被几十个投资机构拒了，很多人可能会觉得受挫，但对我，只有说“Yes”的那个人才有影响，而且我也相信一定能做成，因为我是一个对于终局无限乐观的人，过程中会有些悲观主义，遇到事会很小心，但是如果事情没成，对我来说，那就是还没结束。

你说得对，我是一个极度理性、有计划性的人，一般我都会提前做好未来六个月的计划，就连结婚这件事也是一样的。

很多人会说，太能干的女生不容易把自己嫁出去，其实野心勃勃的女生最大的问题是，没有看得上的男人，所以要找到合适的，就一定要“池子”足够大。我当时做的第一件事，就是注册了所有的 dating APP（约会软件）；之后我把这个过程 SOP（标准作业程序）化，建立了一套自己的标准化筛选体系：比如什么样的人可以见面，选择什么样的场景，聊什么样的问题，我老公后来就说，他跟我的第一次见面像个面试。

我之前跟一个朋友聊过这个话题，视频发到了小红书上，有些评论会说：怎么像个 AI？如果这样子还是爱情吗？

我能理解这些观点，我之前也谈过很多恋爱，但今天要挑的是一个结婚伴侣，你的公司招个业务经理，都要定个面试流程，现在要找一个人人生合伙人，就可以很武断地决定吗？而且从我很女性主义的观点来看，爱情就是一个营销给女人的童话，试想一下，如果把过去 20 年、30 年放在爱情上的那些期许、患得患失的能量都放在工作上，每个女生的事业都不会很差。

这些说法应该挺有争议的，包括我老公也会说，“你这样形容自己，别人会觉得有点可怕”，但我还是想分享出去。对于底层上认定的价值观的东西，我其实是不计代价的——有人骂就有人骂吧，其实挺想让更多人知道，女性野心勃勃这件事是 OK 的。可能会有很多声音告诉你当个好妻子、好妈妈，但我还是想搞事业——这也是 OK 的。这些话大家一开始听觉得刺耳，就是因为说的人太少了。

## 钱一下子多了，我们犯了所有钱多的错误

我是 2016 年加入 MAIA 担任联创和 CEO 的，那一年挺难的，但 MAIA 的产品很快就有了起色，2018 年我们年销售额就实现了破亿，后来融资就非常顺利了，我记得当时一周可以拿到六七张 TS（投资意向书），跟投资人见面就说：我们就这条件了，中午就是截止时间……那个时候我们特别拽，人都飘了。

2019 年我们融了一笔大钱，现在回头看，也是从那个时候开始，我们花钱就很大手大脚了，犯了所有钱多的毛病。

当时钱都花在了哪了呢？大概有 1/3 的钱拿来备货了，在当时看这是很有必要的，因为 MAIA 的面料都是进口的，生产周期很长，经常遇到断货——这是我们一直以来的痛点，所以一旦手上有钱之后，就开始像老鼠一样开始囤货，这造成了 2019 年年底大量的库存。

现在我也在反思，当时年纪轻，抓了一大笔钱，不明白要如何投资到企业长期的生命周期上，只能看到眼前的问题——头痛医头、脚痛医脚。如果再回到那个时点，我会更早把利润模型做出来，而不是盲目扩张。

换句话说，在弹药最足的时候，企业一定要去规划战略性增长，要实现的是“两年后翻一倍，五年后再翻一倍”这样的目标，而不是“明年涨 10%”这样的线性增长，我的错误就在于把钱花在错误的地方，而没有为企业奠定中长期的优势。

回到 2019 年那个时点，对于支撑 MAIA 未来五年发展最重要的，第一就是产品开发能力，往上追

溯就是供应链能力，我越来越发现，这才是服装公司能赢到最后的胜负手。真正能够集团化的服装公司，一定向上控制到供应链，因为这样才可以解决三个层面的问题：好、快以及多样性，我们之前的供应链没有做到这个程度。好的商品不是说设计师画个图，用户就能拿到的，必须来自于品牌跟供应链的共创。

另外一个该花的钱，应该要去增强门店体验，我们当时的门店太小了，背后的原因是因为我们抓坪效、抓销售的能力不够，这才是当时真正要下重本投入的地方。

假设，当时我们在这两个最核心的能产生价值的要素点投资了，能推动公司未来 3-5 年的增长，这样的品牌才是有未来的。

## 200 人的公司，需要那么多高管吗？

在用人上面，我们也走得太快了，实际上，到最后我走的时候（2024 年 4 月），MAIA 办公室才有不到 200 人，回头看，真的没必要招那么多的高管。

当时为什么要招？说白了，还是因为担心自己经验不足，看不清楚未来的发展，希望借助大厂经理人的经验和视野去解决问题，但细想下来，这个思路是不对的。

当时，MAIA 一年能卖 1 个亿，至少证明产品是用户想要的，而从 1 个亿到 10 个亿，只要解决“如何让用户买到”的问题就够了，在这个过程中，真的需要很多高管吗？还是要通过一些好的方法来不断复制、快速跑起来？

就是 SOP 嘛。以前觉得这玩意儿很复杂，恨不得找个咨询公司论证很久才能搞清楚，其实很简单，应该是内部团队摸索出来的，比如团队里有三个人做营销投放，每个人方法不一样，效果最好的是小 A 的，那就让大家都学小 A，以此类推，不断调整优化就够了。所以我觉得 200 人以内的公司，最重要的就是抓好共识，把最好的方法沉淀下来，这样团队的效率就会很高，公司的增长就不会有太大的问题。

此时不需要太多所谓的高管，挖过来成本很高，记得当时我们的工资成本一下子涨了 50%。而且很

多精力都被占用去解决创始人心态与管理者心态之间的矛盾，高管的很多精力也都用来去消解这种矛盾和管理下级了，而不是在创造价值。不仅增加了信息传导的层级，而且增添了太多不一样的意志。你会发现，要团结一个高管付出的努力，比团结那些小朋友大太多。

所以，像我们这种规模的公司面临的难点与大公司不同，对于他们来说，要解决的是如何在组织变大的情况下，克服随之而来的效率低下的问题，我们当年犯的错误恰恰相反，本来事儿没那么多，非搞了很多事——组织的层级越来越多，沟通效率越来越低。

当然，这个反思是不是适用于所有的创业公司，还要看不同企业的具体情况，但至少应该打破一个固有成见——之前传统管理认为一把手最多对接6-8个人，所以企业到了一定规模，就得请高管，但现在不一样了，有的企业家甚至可以管理二三十个人，少了一个层级，效率一定是提升的，也更有利于批量产生内生人才。

而且，更重要的一点是，一个200人的小公司是否能吸引足够专业的高管呢？没错，可以用很高的薪酬吸引他们，但他们是冲着事业来的，还是奔着钱来的？这些在大集团里历练过的高管，很会闻风而动，在公司没问题的时候还好，一旦出现问题，更容易军心不稳。

我身边有很多朋友的公司都出现了类似的问题，MAIA还好，虽然我们当时高管招得过于早了，也过于多了，但幸运的一点是，他们还是挺有创业者精神的，最后公司遇到问题的时候，他们也能减薪，一起把难关过了。

MAIA在2022年底遇到了问题。当然，没人能预料到“黑天鹅”，但我经历了这个过程，至少学到了两点，第一就是一定要为“黑天鹅”事件做好防范——这样的事一定会发生，只要公司活得够久，就一定会碰上，而当时的我们，是全然没有这种风险意识的；第二就是要对“黑天鹅”有足够的敬畏，遇事之后要坚定地回到主营业务，不必要的支出当砍则砍，像当时，我们销售额腰斩，虽然也收缩了天猫的站内投放，但还是下手太轻了，砍得不够，因为那个时候的第一目标，一定是保证现金流。现

在回想起来，我太没经验，没有承担好一个CEO该担的责任，为变化做好准备。

安踏收购MAIA之后，我继续留下来，对企业进行重组和整理。这也意味着，需要像桥梁一样，连接起原来的企业目标与安踏新的发展计划、MAIA员工诉求与安踏体系内的要求，以及更重要的，实现企业文化间的相互理解，这些都需要磨合。

这也是一个创业者在出售企业时应该要有的心理准备，客观跟理性上来说，兼并购是一个产业整合的好机会，但过程中，一定要解决的就是组织融合、文化融合。但对于当时的我来说，这个工作是有些吃力的，能坚持下来的主要原因也是因为我有机会直接汇报给老丁（安踏集团董事长丁世忠）。

在我心目中，老丁是一个非常称职的“一号位”。创业之后我对此感受很深，对于“一号位”来说，很重要的一点是业务体感，没有这一点的领导，喜欢定中庸的或者很全面的目标，但是完全没有战略重点。老丁是业务出身，很熟悉细节，眼光很毒，所以他的战略目标很清晰，下面的人也都很清楚，他是那种会在主要KPI上给你加码，但会帮你把次要的、不重要的KPI抹掉的人。

那段时间，我跟他开了很多会，也学到很多。老丁只管大事儿，开会没有寒暄，也不会搞什么排场，也没有闲聊，就是工作一二三四五讲清楚，所以跟他工作超简单，就事论事；让我印象特别深的一点是，跟他工作的人没有觉得自己被亏待的，包括收购MAIA也是，这真的很不容易，也是他管理中很艺术性的一点。

## 创业是一件让人伤痕累累的事情

有人问我，过往经历中让我成长最快的是什么事情？肯定是创业。让我伤得最痛的经历是什么？绝对也是创业。

创业的时候我27岁，在之前的学习和职业经历中都是所向披靡，一直都很顺利，包括在打工时，你的老板会把你保护得很好，因为当一个员工锋利且有用时，老板会帮忙扫除很多其他的障碍。

所以到了自己创业时，某种程度上我的心智、我的情绪和感受还处在一个特别低龄的状态，在那

样一个情况下，去带动团队、拉动那样一个生意，处理非常复杂的投资人、合伙人之间的那些关系，其实是超出我自身能力的。

事儿的问题都是能解决的，人的问题就会很复杂。当时企业大起大落，会看到人性的多样性，尤其是关于钱的事情上，还挺见真章的，而当时在面对冲突时，我又缺乏一种去拉通共识的能力，所有的反应都是应激的，在这个过程中，相信所有人都伤痕累累，带着彼此留下的伤。

但现实的业务又在逼着你往前走——今年要增长100%，明年要增长50%……我是一个特别不服输的人，但凡有一线生机，就一定要去拿到结果，即使我再崩溃，也会逼自己再冲一下。就像我小时候参加田径队，800米可以跑到2分40秒——算是很好的一个成绩，但100米却跑得不好，1500米也跑不好，我想可能是因为我有耐力，但有限，比如说1500米，可能就超出我的耐力范围了。

所以，到了创业的最后两年，我意识到这已是我的极限了。当时公司有很多事情需要处理，又赶上我生了小孩儿——两边兼顾，真的是累得要死，所以我特别不赞同所谓的女性工作和生活的平衡，为什么男性不需要考虑这个命题呢？我身边有很多的女性创业者，MAIA的大多数员工也是女性，所以我早就意识到，这种平衡是不可能做到的，要么是降低工作表现，要么就减少在母亲角色上的投入，要么就只能剥削你自己，我当时就属于后一种情况，但这种剥削累积到一定程度，到后期人就开始崩溃了，从那个时候开始，我就一直在看心理医生。

之前经常会听人说，创业是孤独的，其实我在创业前两年一点都不觉得，但后面越来越确定——这是一个完全孤独的旅程，在这个过程中，你会尝试在情感、情绪上依赖一些人，但不管是你的高管、投资人，还是你的合伙人，最后发现都无法依靠，因为每个人的利益都是不一致的，最后只能自我剥削，压制住很多情绪和感受。

我跟心理医生沟通时也在说，我感觉在创业过程中遗留了很多问题，当时没有时间和精力去仔细处理——企业还要往前冲，我不能被干扰，所以我就把它们放在一个个盒子里面，然后把盒子放在衣帽间最上面的柜子里——这样我就看不到了，不管

它们，现在终于有了时间和空间，把这些盒子一个个拿出来，看看里面装的什么，分析一下它对我的心理影响，这就是我现在一直在做的事儿。实际上，有一些盒子现在我还不太敢取下来，只能慢慢消化。

这就是创业的代价。实话实说，好在MAIA最后的结果不错，大家看在钱的份上至少还能过得去，有所弥补。我身边有很多创业者，他最痛苦的地方在于没有这个closure（不错的结果），创业结束了，可能他还欠着投资人钱，然后跟合伙人也完全闹翻了，这会让人更难化解掉情绪上的困境。

所以我也在想，其实创业者在公司成立的第一天就应该想好如何退出，上市是一种退出，关门结业也是一种退出，不能说只享受热火朝天地拿钱，拿了这么多钱，总归要对大家有一个交代的。

兼并购也是一个挺好的退出路径，就看创始人是不是愿意直面自己能力的边界，放下所谓的创业ego（自大）了。

## 与其创业，不如就做一个赚钱的小生意

公司卖了，赚到钱了，很多人会觉得是挺成功的事情，但我其实觉得挺空虚、失落的，有点凡尔赛，是吧？

实不相瞒，拿到钱之后我给自己买了一些爱马仕，但兴奋劲很短暂，一下子就过去了。而像我这种特别理性的人，自己又做消费品，之后冷静下来一想又觉得物非所值。所以，我之前还做了个决定，就是以后肯定不再买一手的爱马仕了。

要说经济自由的好处，感受最直接的就是可以拒绝。以前，我是一个被责任和理性驱使的人，能够通过压榨自己拿到很多结果，但现在我可以拒绝自己不喜欢做的事儿，不搭理不喜欢的人——大多数人叫着要自由的时候，其实所希望的就是拒绝的自由，但其实当你真的拥有这个自由之后，会发现背后还有一个更大的命题——想干什么？

以前我是一个特别清楚自己要什么的人，想赚钱，想成功，但是现在，看上去好像什么都有了，为什么还是不开心？因为我发现没那么清楚自己想要什么了。我跟一个朋友也讨论过，我在人生上半

人真的要回归到自己的关注点，不要被外界的东西裹挟，其实专注本身是非常有力量、有价值的，但说实话也更难，因为如果我们往外看，能够开疆拓土，好像永远都没有尽头，这个时候很少有人愿意主动停下来，向内问，这些到底是不是自己真正想要的。



程一直玩一套叫做成功的游戏，成为一只被规则驯化得很好的家鸡，但现在突然被放出来，成为一只野鸡，那种感觉就像重新学走路一样。

包括现在，我内心还是挺紧绷的，有一段时间，我看到有关松弛感的视频就点开看，努力去学，后来发现越学越紧张。前段时间，我与在青腾一起上课的同学约了个闺蜜局，去香港逛街，我边逛还边输出：你看这个业态，这个陈列……那帮同学就会调侃我，一个失业的人操的心比她们上班的人都多。

所以，我确实是一个停不下来的人，一定要做事儿，说不定还会再创业，但现在我对创业的看法和心态与之前已经不同了。

我们这一代的新消费品牌，经历了一个 to VC 的火热时期，大家之前都追求规模，去融资，然后烧钱做增长，但如果没有产品、品牌力做支撑，产生不了复购，很多投入都去打水漂了；说白了，最后只是平台、主播、物流等交易环节赚钱了，企业什么都没做成。

这两年融不到钱了，大家开始缩小规模，反而发现自己越活越好。我就认识一个这样的设计师品牌，之前他们在上海有家小店，卖得很好，很多资本找过来，融了二轮之后感觉自己被架在火上烤，后来生意变差了，他们从去年开始精简，也不要什么大厂高管了，回归到一个比较小的规模，结果反而又出了一个大爆款，在今年巴黎时装周订货会上卖得很好。

所以我越来越发现，人真的要回归到自己的关注点，不要被外界的东西裹挟，其实专注本身是

常有力量、有价值的，但说实话也更难，因为如果我们往外看，能够开疆拓土，好像永远都没有尽头，这个时候很少有人愿意主动停下来，向内问，这些到底是不是自己真正想要的。就像胖东来那样向内求，想打造的是一个健康的企业，一个健康企业家的状态，就不会因为外界的影响而选择不断扩张。

其实，我在之前创业的时候就 very 关注胖东来，但那时最想了解的是它商业成功的秘笈，现在才更能感受到它背后的商业哲学的价值。比如说企业管理，有两种因素可以激励人干活，我们绝大多数都是在被恐惧驱使，因此产生的都是劳力，另一种驱动因素是满足，由此激发出的才是创意。

这些都是我最近一直在思考的。回想以前做企业的时候，我很少考虑自己的感受，也很少考虑别人的感受，如果再创业，我希望能做一个让团队感觉有意思、有意义的事情，但前提，一定是个赚钱的生意。

以前，我特别喜欢别人管我叫创业者，觉得这个名号特别光鲜，现在突然觉得这些词很虚，创业者，听上去好像有一个事业要创，有一个梦想要追，这对投资者来说会是一个很好的故事，但实际上企业可能做得一塌糊涂。有时候语言本身就是有陷阱的，现在我就挺喜欢别人叫我生意人，不一定要做多大规模的公司，而是要做好一个赚钱的小生意，这才是商业的本质。



# 谁是下一个张一鸣？

大南

2010年，一位初创公司的老板发了一条微博：“iPhone1 响应速度太慢、太耽误事情，但换安卓手机又不能使用已经购买的软件，苹果的 iPhone4 又太贵了，所以在纠结买不买。”

他创办的公司叫九九房，彼时正处于艰苦的草创期，捉襟见肘。如果他继续做下去，今天的贝壳找房可能就是这家公司的天花板，但他没有继续。

2011年，他辞去九九房 CEO 职务，开始了自己的第五次创业。

五年后，马化腾向他抛出橄榄枝，公司里弥漫着要被腾讯收购的小道消息，他不得不站出来回应：“最近有同事郑重地跟我说，他加入公司的目的不是为了成为腾讯员工。我当然也不是，多没意思。”

这个既嫌 iPhone4 太贵，又拒绝马化腾的人，叫张一鸣。

## 敢于说不

张一鸣拒绝马化腾两个月后，抖音横空出世，中国互联网产业史又因此多了浓墨重彩的一笔。如果张一鸣当初选择了马化腾，可能就没有今天估值 1.56 万亿元的世界第一独角兽了。

不过，“拒绝大佬，成为大佬”的张一鸣也很快体会到了被拒绝的滋味，拒绝他的年轻人叫



蔡浩宇。

在张一鸣离开九九房的同一年，上海交大闵行校区的D32宿舍内，蔡浩宇与罗宇皓、刘伟三个技术宅男成立了米哈游工作室。

九年后，这家诞生于大学宿舍的公司，缔造了第一款具有世界级文化输出的中国游戏——《原神》。《原神》在公测第一天就蹿升到中国畅销榜第二，直逼腾讯的《王者荣耀》。首发当天更是进入日韩畅销榜TOP20，次日空降美国iOS畅销榜TOP10。

2020年，上线不足半年的《原神》营收高达85亿元，这使得米哈游当年的总营收突破百亿。如此亮眼的业绩，吸引了字节跳动。

此时的字节跳动已跃然成为新巨头之一，互联网三大变现模式：广告、电商、游戏，它已占了俩。通过头条系的流量产品搭建了广告投放平台，电商版块也正在用抖音来撬动，唯独游戏还没有深入涉猎，因此字节跳动需要在拼图上补上“游戏”这块业务。

如何补，张一鸣首先想到的就是——买，这是他向米哈游伸出橄榄枝的底层逻辑。

据媒体透露，字节跳动给出的收购估价高达百亿美金，这对几年前还担忧生死的米哈游与创始人们来说，诱惑无疑是巨大的。但蔡浩宇们拒绝了。而且，不只是拒绝了张一鸣。

几乎同时，米哈游也引起了腾讯的注意。腾讯的主力业务就

是游戏，当时占比超过1/3，是全球营收最大的游戏公司，支持其实现这一目标的，首先是庞大的用户基数和微信等超级连接产品，然后就是不断地买买买。

而且，对腾讯来说，新锐游戏公司如果不能成为自己人，那往往就可能是敌人。

守业的巨头对于后起之秀创办的新锐公司，普遍也都是这样的态度和忧虑。当年有人问比尔·盖茨：“你最大的恐惧是什么？”盖茨回答：“我最恐惧的是那些在破车库里，没日没夜捣鼓新名堂的年轻人。”

因此，腾讯对米哈游可以说是志在必得，甚至不惜一系列妥协，到最后改为只要入股就可以。但蔡浩宇同样是拒绝了，不仅拒绝收购邀约，连投资都不接受，占股1%都不行。

## 底气十足

拒绝字节和腾讯，这背后一方面是米哈游对自己业务的绝对自信，还有一个隐含的原因可能与米哈游的创业初衷有关。

米哈游并非从一开始就排斥资本，而是曾经有一段时光，处处求投资而无门。

米哈游的第一笔资金，是上海市科技创业中心给予的10万元无息贷款，同时还有一间50平米的办公室，使用期限是半年。

时间一天天过去，10万元启动资金很快就花光了，米哈游处境异常艰难，团队把希望寄托于产品上线把现金流扭负为正。

2011年9月，米哈游第一款

游戏《Fly Me 2 The Moon》上线，不过这款游戏并没有预料中的大火，在长达一个月的时间里，下载量仅仅3000次，这不是一个好成绩。

为了节省开支，蔡浩宇和两位合伙人都是拿4000元月薪，每天还要忙得昏天黑地，作为上海交大高材生，对比那些一毕业就月入过万的同学，难免人心浮动。

后来回忆起这段经历，联合创始人刘伟曾感慨：“当时团队很迷茫，看不清产业方向，几乎到了山穷水尽的地步，团队决定再干一年，如果还没起色，就准备散伙了。”

在这种情况下，寻找外部投资成为米哈游的救命稻草。

此时的投资圈虽然对蔡浩宇“名校创业”的标签感兴趣，但是看不懂二次元的发展前景，米哈游多次被资本拒之门外。

当然也有投资人表示可以投资，但前提是要去做那些来钱快的氪金游戏，这意味着米哈游团队需要放弃自己的产品梦想。

蔡浩宇那时就选择了坚持自己，没有妥协。

“创造真正属于中国的顶级游戏”一直是团队的信仰，这就像米哈游的口号“技术宅拯救世界”一样，不可撼动。

为了这个信仰，团队必须保持独立自主，不被任何人牵制，不被金钱裹挟。

从这段经历中，已可窥见蔡浩宇拒绝腾讯和字节跳动的真实原因，米哈游要的是对自己的游戏内容有绝对控制权。当年那么

难都不曾妥协，何况是今朝。

就在米哈游资金链断裂的边缘，有一个人的出现成为转机，他叫宋涛。

宋涛的名字鲜有人知，但却并非名不见经传的小人物，作为斯凯网络的创始人，他身上有非常多的“第一”。

早在 2005 年宋涛就成立公司进军移动互联网，他带领团队开发了第一个完全由中国自主研发的手机软件平台，斯凯网络也成为第一个在美上市的中国移动互联网企业。

或许宋涛就是看到了蔡浩宇团队和自己相似的特质——敢做第一个吃螃蟹的人，并且为了梦想不惜代价，于是投资米哈游 100 万元，占股 15%。

宋涛是第一个投资米哈游的投资人，也是唯一。

在这之后，米哈游再也没有拿过投资。

12 年后，米哈游在胡润全球独角兽榜单中排名第 12 位，蔡浩宇以 738 亿的身家成为济南首富。

宋涛的 100 万也对应增值到

如今的 270 亿。

## 拒绝大佬，成为大佬

如今看起来，这些商业大佬的往事似乎都是顺理成章，但其实为了追求理想而说“不”，没有想象的那样容易。

这就像看电影，即使主人公遭受重创生死未卜，我们仍然会安心看下去，因为主角肯定不会死。

但现实世界中，一切都是未知的，没有人知道自己是不是主角。

无视巨头伸来的橄榄枝，是有成本的。

商场如战场，如果你不和巨头做朋友，那你就是敌人了。

2009 年，美国云存储服务公司 Dropbox 的创始人德鲁·休斯顿被苹果 CEO 乔布斯邀请参加一个私人会议。

当时的苹果公司因为 iPhone 大获成功，成为科技界的绝对顶流，而 Dropbox 只是一家初创的小公司。

乔布斯出价 8 亿美元买下 Dropbox。

当休斯顿明确表示拒绝的时候，乔布斯脸色一沉：“我知道你要做什么，Dropbox 只是一项功能而非产品，如果 Dropbox 不加入苹果公司，我就会用 iCloud 干掉你们！”

面对乔布斯的“威胁”，休斯顿没有退让，把 Dropbox 做上市是他的理想，为此他只能选择硬刚。

但当一个比你大一百倍的庞然大物，你曾经的创业偶像，当面告诉你要不顾一切“杀死”你的时候，那种滋味肯定是五味杂陈的。

而且拒绝套现，你的对手可能并不只有这些巨头，还会面临联合创始人、投资人、员工、家人，各种声音的质疑。

扎克伯格就在一次演讲中透露，创业初期，步履维艰，有几家公司想收购 Facebook，联合创始人和投资人都接受了收购报价，不过扎克伯格否决了收购提议。



翻看全球创业史会发现，顶级企业家都是对现状不满的人，他们总是觉得现有的行业生态不够好、不够酷，然后带着理想主义去颠覆和改造，这种对未来愿景的强烈期待支撑着他们不掉入即时满足的陷阱。



在经过一次激烈的争论之后，一位身份权威的顾问正告他：“如果你现在不卖掉 Facebook，你将后悔一生。”

在周围所有人的质疑和不满中，扎克伯格变成了孤家寡人。

加州大学经济学家伊渥·韦奇曾经提出过著名的韦奇定律：即使你对一件事情已经有了自己的看法，但如果有十位朋友的看法和你相反，你就很难不动摇。

可以想象当时的扎克伯格内心会有多纠结，不过还好他最后顶住压力，没有卖掉 Facebook。

在很多时候，选择追逐理想，意味着你在抹杀团队其他人套现的机会，联合创始人、投资人、员工，甚至家人，都有可能反对你。

没有极其坚韧的意志，很容易动摇。

好在事后证明，休斯顿和扎克伯格的选择是正确的。

2018 年 Dropbox 上市，市值超过 120 亿美金，休斯顿本人的身家超过 20 亿美金，而扎克伯格更是坐拥市值 1.5 万亿美金的社交网络帝国，成为全球最富有的人之一。

翻看全球创业史会发现，顶级企业家都是对现状不满的人，

他们总是觉得现有的行业生态不够好、不够酷，然后带着理想主义去颠覆和改造，这种对未来愿景的强烈期待支撑着他们不掉入即时满足的陷阱，就像张一鸣说的：“成为腾讯员工，这太没意思了。”他有更大的事要去做，只有心中有梦，眼里有光，脚下才有路。

## 或轰轰烈烈，或一事无成

拒绝大佬，成为大佬，并不只是上面这些案例。

黄仁勋曾拒绝 AMD 对英伟达的收购；

拉里·佩奇曾拒绝微软对谷歌的“招安”；

丁磊在网易刚刚成立一年的时候，拒绝了雷军 1000 万的出价；

李彦宏在百度上市前夕，拒绝了谷歌的重金收编；

董明珠更是在美国开利提出 9 亿美元买下格力时，高呼：“中国要有自己的品牌！”为此她拒绝对方给出的 8000 万年薪，上下奔走，才保住了格力的“中国籍”。

无论是中国的企业界，还是大洋彼岸的硅谷，类似的故事一直在不断上演。

中国科技企业有个有趣的特点，很喜欢用一个动物做标志：猫、狗、企鹅、袋鼠、蚂蚁……

这就像一个庞大的生态系统，物种丰富，自由竞争，生动地诠释着市场经济的本质。

每当一个新物种出现，巨头们往往会闻讯而来，创业者就会面临一道选择题：

继续为梦想前进，或是落袋为安？

这考验一个人的初心是否还在，也拷问一个人创业的终极目标到底是什么。

如果有人心怀梦想，面对巨大利益不动摇，即使失败了，也值得尊敬。

因为有了他们，世界才有可能上演黑马逆袭的桥段，而不是千篇一律的大鱼吃小鱼。

时间回到 2016 年，张一鸣在拒绝腾讯的那条帖子下面，推荐了一首歌，歌名是《Go Big or Go Home》，翻译成中文就是：要么轰轰烈烈，要么一事无成。

一个拥有企图心的创业者，当巨额利益摆在面前，他说出“NO！”的那一刻，这个世界就可能多出一位真正的企业家，会跳出来下一个、下一个张一鸣。

摘自微信公众号“华商韬略”



# 这家机器人独角兽， 能否成为中国的特斯拉？

石维磊 何润石等

2024年10月11日，特斯拉举行了主题为“*We, Robot*”的产品发布会，展示了旗下人形机器人Optimus最新的行动能力——在无需外部辅助的情况下，完成行走、跳舞等动作，并且能够与人类互动。特斯拉CEO马斯克对Optimus寄予厚望，他预计通用人形机器人市场需求将超过200亿台，Optimus未来可以与其脑机接口公司Neuralink配合，助推特斯拉市值至25万亿美元，推动特斯拉转型为一家机器人公司。

在中国，自2023年下半年以来，人形机器人和具身智能也成为了最受关注的前沿科技产业赛道之一，许多具备独角兽潜力的新兴公司在该领域崭露头角，成立仅一年的星动纪元即是其中之一。

## 具身智能：人形机器人的时代机遇

人形机器人，是指外观和功能上模仿人类形态

和行为的机器人。这种机器人可以通过传感器、控制器和执行器等设备实现与人类的交互，并在复杂的环境中自主完成一系列任务。具身智能在定义上则是指有身体并支持物理交互的智能体，如机器人与环境进行实时互动，获取外界信息并做出相应反应。

人形机器人以AI大模型为技术底座，以其高度仿生的外观和行动能力，成为具身智能的最佳载体。人形机器人能够从自主规划、决策到行动与交互，展现出超越传统机器人的智能化水平，尤其体现在它们与人的交互能力和广泛的通用性。这使得人形机器人在智能制造、服务、教育娱乐、医疗护理等多个领域都展现出了巨大的应用潜力。

然而，挑战与机遇并存。人形机器人的开发和制造难度远高于传统机器人，行业仍需攻克核心技术难题，降低高昂的制造成本，简化复杂的生产工艺，并确保产品的安全性和稳定性，提升人形机器人的

通用性，找到能充分体现和发挥机器人价值的场景。

## AI 革命下，新一代人形机器人的产业竞争格局

风口之下，国内外科技大厂和多家明星初创公司大举投入到人形机器人的开发当中，大量的智能人形机器人企业在近年来创立，大多拥有履历豪华且年轻的高学历创业团队，并在商业化前景还不明朗的情况下就得到了知名机构的投资，估值一路水涨船高。

据创投数据平台 IT 桔子的统计，2024 年，国内人形机器人行业的融资案例有 24 起，已披露的融资金额总计约 30 亿元，有 11 家人形机器人公司完成了超过 1 亿元的融资，6 家已估值超过 10 亿元。这一批在市场低迷期获得资本青睐的新兴硬科技创业公司，代表了中国在产业周期变革之下，新一代新经济独角兽的崛起，成立仅一年的星动纪元即是这一批创业企业的代表之一——小而精的团队、履历出众的年轻学者型创始人、致力于前沿硬科技的研发创新和落地应用。

## 星动纪元：前沿科研引领产业创新之路

星动纪元成立于 2023 年 8 月，创始人陈建宇 28 岁即成为清华大学交叉信息研究院助理教授、博导，工作于姚期智院士团队，在机器人和 AI 领域积累和发表了丰富的科研成果。

星动纪元起源于清华大学实验室的一项科研成果，陈建宇基于自己在校的机器人控制和 AI 研究教学经历，在 2022 年的课题研究中便尝试开发体型较小的人形机器人，并往高动态性能推进。陈建宇通过清华科技成果转化规定，创立了星动纪元。

成立以来，星动纪元聚焦于通用人工智能（AGI）前沿应用，致力于研发适应宽领域、多情景、高智能的通用人形机器人。星动纪元汇集了多个机器人行业内软硬件各领域的专家和精英工程师，负责把前沿智能科技和产业界 know-how 转化到产品的研发和商业化应用落地。

## 围绕泛化性打造技术优势

现阶段，人形机器人厂商的核心竞争力在于对上游硬件产业链的控制、算法研发能力、产品性能以及精准定位用户（使用场景）的能力。技术进步的关键则在于智能规划和控制能力、感知和交互能力以及运动能力的提升。未来，能在底层技术上取得突破，推出高性价比爆款产品的企业，将更具发展前景。

在星动纪元的团队看来，面对国内外愈加激烈的竞争，技术要足够强大，能够借大模型实现智能机器人的泛化性，从而推动机器人产品落地。同时，公司需要对未来发展有清晰的战略侧重，从而在竞争中占据差异化优势。

星动纪元是国内第一家实现本体感知驱动的人形机器人公司，在人形机器人领域实现了全链路的技术突破，包括具身智能、强化学习、精准控制算法，以及机器人本体、关节、电机、驱动器等关键组件，其自主研发的高扭矩密度模块化关节、一体化结构设计，结合高强度合金、碳纤维等先进材料，不仅确保了机器人结构的强度和稳定性，使机器人具有力量大、移动灵活等高性能，还大幅降低了成本。最新一代的星动 STAR 1，自由度增加到了 55 个，关节扭矩提升到了 400Nm，关节转速达到了 25rad/s，性能达到世界顶尖水平。

在人工智能层面，视觉语言模型和大语言模型的应用，结合先进的力控算法，使星动纪元的小星机器人具备了更准确的视觉、触觉和听觉等实际感知能力，同时能够调用之前训练习得的动作库和技能库，进一步提升了其通用的规划决策能力，能更好地理解人类，服务大众。

星动纪元通过其开源的人形机器人强化学习训练框架 Humanoid-Gym，让机器人在模拟环境中进行训练，不断优化平衡控制和动态性能，这类类似于自动驾驶的训练方式，使机器人实现了在复杂环境中的高效决策和行动。小星机器人已经实现了在野外雪地行走和上下楼梯的能力，能在多种复杂地形上稳定行进，并完成如躲避障碍物、按指令搬运物体、根据菜谱准备食物等任务。

通过端到端强化学习，小星机器人将能具备落

地最需要的“泛化性”——让机器人可以在不同的物理环境下，通过集成的一套算法，兼容多种场景，满足各种需求，而不是通过模仿学习，严格按照设定好的模型和物理环境，去通过大量的模仿和训练来执行任务。星动纪元的战略很明确——产品形态的选择和底层技术的开发都聚焦于快速实现泛化性，因为只有实现具身智能的泛化性，人形机器人才能够真正落地。

除了星动 STAR 1，星动纪元还有两款型号的人形机器人产品：小星和小星 Max，来适配不同应用场景的需求。小星体型小巧，侧重开发通用的移动能力，包括室内外高速行走、单腿站立等，可应用于户外巡检、物流等场景。小星 Max 为全尺寸人形机器人，身型高度和成年人相当，手臂、腰部以及全身其他部位具备更高的自由度，还配有高自由度灵巧手，目标场景是在家庭或工厂，替代人类完成各种各样较为精细的操作。

硬件上，依靠星动纪元全球一流的研发团队和内部高效的迭代管理方法，星动纪元的人形机器人如今已迭代开发到了第六代。最新一代的星动 STAR1 机器人实现了核心零部件全部自研，包括灵巧手 XHAND、减速器、电机、驱动器等难度较高的核心零部件，并且性能能够达到行业头部水平。这让星动纪元未来拥有巨大的降本空间，可以最大限度整合供应链资源，也可以助力算法的开发。

## 商业模式聚焦落地应用场景，实现差异化竞争

在商业模式上，星动纪元围绕技术研发、产品创新和市场拓展三个核心环节展开，从高维到低维去进行前沿技术的商业化转化。星动纪元的创始团队从成立之初就思考产品的落地路径，通过引入生产制造、市场及产品团队，进行了产品定义、需求优化和分解。在早期阶段，星动纪元将小星机器人的落地场景定位在科研、教育和智能制造当中，首先面向科研场景小批量出货，验证市场反应，并逐步向工业和服务行业拓展。目前小星机器人已经可以轻松实现智能抓取，未来将优先在工业制造场景加速落地，如工业制造之中的搬运、分拣和更精细化

的一些组装工作，都可以由人形机器人来完成。

然而，如何实现产品落地应用和成功的商业化仍然是行业的核心难题。人形机器人造价高昂，量产难度大，技术不成熟，应用场景有限。以“人形机器人第一股”优必选为例，因为公司的各项开支较高，产品销售尚未大规模起量，近几年一直亏损。优必选的解决方法是融资加占领细分市场（教育、物流、消费）。与之对应的，特斯拉则希望将机器人与造车工业链结合，降低制造成本。

对于产业方来说，人形机器人可以解决工人和服务保障人员难招的问题，并且相比雇佣工人，机器人更加稳定、易控制质量。但考虑到购买机器人的成本和回本时间，只有当人形机器人的性价比和通用性足够有吸引力，才有望在产业端大规模落地。

为实现产品的快速迭代和市场的精准对接，星动纪元已经与一些汽车主机厂和其他制造领域的公司进行深入合作，探讨需求并进行内部研发，通过合作伙伴提供的场景进行产品试用和打磨。

## 展望未来，任重道远的独角兽之路

我国智能人形机器人行业还处于发展初期，尚待形成良性发展的生态。以美国的两大明星公司为鉴——特斯拉和 Figure AI，特斯拉在市场、算法、数据和技术等方面均有涉猎，自己就能整合运作；而像 Figure AI 这样的初创翘楚，也有微软、OpenAI、英伟达等股东，从硬件、算法、产品到订单等方面全方位的支持，形成各取所长的良性生态。

国内人形机器人产业虽然在 AI 技术上还稍落后于美国，但凭借强大的硬件制造能力，正迅速追赶。国内公司也在积极与大模型厂商合作，进行制造业场景联动和智能性开发，打造产业生态。在这一点上，星动纪元通过与讯飞星火认知大模型深度链接，利用 LION AI 大模型平台，推动用户共创，扩展其业务和技术应用，为实现通用机器人的广泛应用奠定基础。

对于人形机器人产品本身，要攻克具身智能，在研发上还面临算法、工程技术、数据、场景和复杂的稳定性等诸多挑战，全场景适用的通用机器人的实现远不会一步到位。类比自动驾驶 L1 到 L5 的

硬科技初创公司可以借鉴这样的产学研结合模式，积极与高校、研究机构合作，获取技术和人才支持。当然，实验室的数据满足不了训练机器人通用性的需求，人形机器人需要快速进入市场实际应用，收集更多真实场景的数据，以训练更加智能化的机器人，实现产品迭代更新。



发展过程，具身智能目前达到的水平还处于 L2 的阶段。在行业发展早期打造核心优势，做好布局，以及如何在与国内外大厂和其他初创企业的竞争中保持差异化，仍然是星动纪元需要持续面临的挑战。

## 启示：硬科技初创公司如何把握产业机遇

### （1）战略聚焦落地应用，以技术先行，从实验室走向市场

在硬科技创业赛道，持续的技术创新和研发投入是企业成功的关键因素。成立一年多以来，星动纪元产品已迅速升级至第六代，确保在行业变革中保持技术领先。星动纪元的战略始终聚焦于智能人形机器人的广泛落地应用：从产品选型到技术研发，均致力于提升泛化性能——借助 AI 技术，让机器人能灵活适应多变场景，不再局限于单一任务，从而加速实现技术从实验室到市场的转化。

### （2）把握技术变革机遇，打造后发优势，进行差异化竞争

通用 AI 的进展为具身智能的实现铺平了道路，机器人行业正因此发生深刻变革。星动纪元敏锐地捕捉到这一变革的脉搏，积极将前沿学术与科研成果转化为实际应用产品，以此在机器人领域实现颠覆性创新。

星动纪元在战略上聚焦于落地应用，抓住了场景化这一关键点，将算法控制与现实世界互动紧密结合。同时，坚持核心部件自主研发，确保了技术先进性与成本控制的平衡，为市场化布局奠定了坚实基础。

在竞争日益激烈的人形机器人领域，星动纪元能在发展初期找准侧重点，打造具备核心竞争力的

先进产品，在产业生态中展现出后发优势。

### （3）产学研深度融合，共创新科技产业生态

星动纪元与清华大学、上海期智研究院、科大讯飞和临港集团等机构深度合作，保证了学术科研成果快速转化到产品端的落地应用，同时公司有独立的研发团队，不依赖于高校和科研机构，能根据公司的战略目标确定攻克方向。团队广泛吸纳学术界与业界的优秀开源成果和技术，并结合自主研发的应用，融合到机器人产品的设计与开发。

硬科技初创公司可以借鉴这样的产学研结合模式，积极与高校、研究机构合作，获取技术和人才支持。当然，实验室的数据满足不了训练机器人通用性的需求，人形机器人需要快速进入市场实际应用，收集更多真实场景的数据，以训练更加智能化的机器人，实现产品迭代更新。

AI 大模型等前沿新兴科技的赋能之下，新一代人形机器人正在从实验室逐步走向产业化，一个充满活力的新兴科技产业生态正在冉冉升起。以星动纪元为代表的人形机器人初创企业的涌现，反映了 AI 技术发展带来的产业变革机遇。但人形机器人离商业落地变现还为时尚早，市场还远未成气候，有着过度炒作的风险。星动纪元等硬科技初创公司，将面临行业竞争和市场验证等重重挑战，需要明确其目标客户群体和细分市场，尽早实现产品的商业化落地，打造差异化竞争优势。同时，还要持续加大研发投入，保持技术领先地位，并积极拓展应用场景，与产业链上下游企业建立合作关系，这对于初创公司的各方面综合能力都将是漫长且艰巨的考验。



## 30 岁出海，她闯入男性统治的赛道

阿瑞

在以男性为主的电竞行业，姚瑶像一个闯入者。她没有做过电竞选手，也没有称得上丰富的带队经历，想要在行业里同时得到专业人士与圈外观众的认可，注定不是轻松的事情。

2023 年游戏数据分析机构 Niko Partners 的报告显示，亚洲游戏玩家中女性占比已达到 37%，同时还以每年 11% 的速度在增长。然而，职业电竞赛场上很少能见到女性选手的身影，女教练就更少了。

当她们打出成绩，女选手和女教练总能成为引人瞩目的焦点，但又因为成绩不如顶尖的男性同行，她们很容易成为众矢之的。“她力量”不是电竞界的全貌。

### 跨界

浙江大学金融学本科，北京大学艺术批评专业硕士——姚瑶从小就是“别人家的孩子”。姚瑶的父母是老师，为了保护她的眼睛，每周只允许她玩 45 分钟电脑。直到上高中，她才开始正式玩游戏。

在她研究生毕业前夕的 2017 年，《王者荣耀》

在年轻人中格外火爆，几乎成为年轻人的社交货币。姚瑶迷上这款游戏后一发不可收拾，有时甚至和朋友一起玩到凌晨五点。后来，她开始看《王者荣耀》的电竞赛，几乎场场不落。

毕业后，姚瑶创办了一家 MCN 公司，创业间隙的大部分休闲时间，她都用来观赛：“王者荣耀 BP（BAN/PICK）的选择会有不同的效果，很有意思。劣势方如何逆风翻盘、双方僵持不下的时候怎么主动找到机会，都很有趣。”

2023 年，姚瑶做了一个大胆的决定：卖掉运营稳定的公司，转投电竞行业。30 岁早已错过了电竞选手的黄金年龄，她先在一家电竞赛事运营商做了一段时间的总裁业务助理，趁机和不同板块的工作人员交流，最终确定做教练。

姚瑶坦言，自己确实是特例。“任何没有职业选手经历的人想去做教练，几乎不可能。”于是她把目光转向境外，开始辗转圆梦。

说做就做。当姚瑶开始自行组队参加王者荣耀世界冠军杯（KIC）时，距离资格赛仅剩不到一个月的时间，只有港澳台地区还有机会报名。姚瑶与一



家俱乐部谈下合作，自己垫付了部分前期资金，到处挖掘有潜力的选手——找到的队员“有的是退役选手，有的根本没打过职业赛”。

虽然看过很多比赛，但第一次深入参与电竞赛事，姚瑶觉得自己还是“一张白纸”。她主动请教职业教练，再不断地在实践中慢慢领悟。那年，姚瑶带着这支来自中国台湾的队伍打出了境外历史最好成绩，成为唯一一支晋级八强的外卡战队。

回头看，她选择了最合适的队员，引领他们团结一致，但依然把好成绩归功于他们的实力。“他们有很强的基础，而教练的作用是提高他们的下限，努力去触碰上限。”

与此同时，姚瑶一战成名。“为什么说竞技场公平？因为它只看结果。当你有了好结果，所有人都会对你刮目相看。”但非议也随之而来。

## 突破

那支临时组建的队伍赛后便解散了。此后，姚瑶想去最顶级的赛事 KPL（王者荣耀职业联赛）拜师学艺。她一家家地找愿意接纳她的俱乐部，终于成功加入西安 WE 俱乐部。

有 KIC 的亮眼成绩在前，新俱乐部为她的加入做了宣传，还给了她副教练的头衔。对此，姚瑶其实是有些惶恐的：“我实际只是学习者的身份，那时我只带过一次队，别人在这行教了六七年，我的水平当然不如他们。”

她打算一步步来，稳健地提升自己。但作为电竞行业罕见的女性教练，她很难真正保持低调，而此前带队的成绩引来了相当高的关注度，舆论对她的苛责没有停歇。

竞技项目往往“赢了夸，输了骂”。队伍成绩不好，观众大都会归咎于姚瑶：“他们会说我就是给队员点外卖的，回头输了比赛，又换一种方式骂，说我把队伍教坏了。”此前，集火最多的主教练对姚瑶开玩笑说：“有你在，我都不用被骂了。”

那时，姚瑶每天打开各个社交账号，评论和私信都是铺天盖地的攻击。即使她不主动看，平台也会自动推荐与她相关的帖子。

她一度感到压抑，朋友都尽力安慰她，分享自

己调节心态的经验。最后，为了专心准备联赛，避免外界的声音影响工作，她暂时卸载了几乎所有社交软件。

姚瑶沉下心抓住一切机会学习，向真正的职业教练靠近：“关键是找到帮助队伍赢的方法。”今年夏天，欧洲的一个俱乐部找到姚瑶，而为了更好地提升能力，她决定去海外闯闯。

《王者荣耀》在海外的影响力并不均衡，国际服于今年6月正式上线，中国于2015年年底开服，地域较近的东南亚地区也可以打国服，巴西开服时间也较早，这就意味着他们在练习时长上就赢过了欧洲，加上欧洲人口基数小，玩家总量不如亚洲地区，从中挑选出优秀队员的难度更大。

姚瑶明显感觉到，欧洲战队要比国内战队难带得多：“国内队员非常珍惜职业赛场的机会，队里也有很多实力强的替补，如果选手不行，教练可以直接换人。”

但在欧洲，凑齐一个队已属不易。队员们大多时候分散在英国、德国、意大利等国，他们白天要上学、工作，晚上才有时间训练，只能以半职业化的方式运作，所以很难用国内的训练强度和标准去要求他们。

队员都是20岁左右的年轻人，在生活中的各个方面都要引导和支持他们成长。姚瑶的优势在于能够更敏锐地察觉队员的情绪问题，而队员也更愿意跟女教练谈心。建立信任是一个长期持续的过程，慢慢地，队员们越来越配合她。

面对国内 KPL 选手时，姚瑶会让他们自己总结“错题集”，但海外选手没有时间，姚瑶就亲自帮他们整理，要求他们每次赛前看一遍，避免失误：“赢是最直观的结果，帮他们赢了，他们就会越来越信任你。”

近日，姚瑶带领的战队在本届 KIC 资格赛拿下了第一名，她发了微博庆祝。这条微博被网友截图发到虎扑社区，但依然有人贬低她。在微博评论区表示恭喜的更多是女玩家。

姚瑶清楚，自己的战队水平中等，毕竟欧洲职业队较少，训练赛更少，线下集训的机会也不够。“海外队伍进步非常快，与此同时，国内只会更卷。”电竞人从不缺乏从头来过的勇气，姚瑶说：“能赢

最好，不能赢，那就吸取经验教训，下次再战。”

## 偏见

姚瑶的战队里只有一个女孩，才刚刚打了一个多月的训练赛，这是除女子赛外，王者荣耀职业赛场上的第一个女选手。姚瑶坦言，这个女孩目前的水平还不如其他队员。不过，姚瑶组队的原则是“谁厉害谁上”，这个女孩有资格加入战队。

2021年起，《王者荣耀》开始举办女子公开赛，但在非女子赛中，选手往往清一色是男性。对此，姚瑶也没有想出完美的答案。

是因为不同性别有不同的擅长领域吗？她觉得，先天的生理构造以及社会长期的教化导致了男女之间的差异，但包括电竞在内的很多事情却是用同一套标准要求不一样的人。

很多人从小接受的理念是“打游戏等于不务正业”，而传统教育下女生相对更听话，接触得少，选择电竞行业的女性自然罕见。

姚瑶接触过很多青训选手，他们连打野怪怎么能快一秒都要研究很久：“顶尖选手一定是有天赋的，但天赋只是入场券，背后的努力是无可比拟的。那些男生游戏打得好，是因为他们付出了时间和努力。”

当然，女生在打游戏时也有自己的优势，如果付出了同等的努力，她们一样可以很强。姚瑶相信，随着电竞行业的发展，会涌现越来越多优秀的女玩家。

2021年，研究机构 Reach3 Insights 和联想发布的一项针对美国、德国和中国玩家的调查显示，77%的受访女性表示在玩游戏时经历过性别歧视，其中70%是关于她们游戏水平的评论。这也可能导致女性玩家放弃参与竞技类游戏。

姚瑶遇到过不少女玩家，她们也会自我设限，认为女性不擅长打游戏。“如果真的不如人家，那我也认了。”可很多时候还没有开打，大家就认定了结局。

姚瑶记得有一次匹配进入游戏时，有人根据头像判断女玩家较多，就开始唱衰：“这么多女的？可以直接投降了。”遇到这种情况，她都会关闭语音和文字消息，默默在游戏里努力打出漂亮的战绩。

身处管理层的女性教练太少，她们有时也会觉得孤立无援。比赛前，教练通常要搜集竞争对手的资料，男教练经常一起喝酒聚餐，更有共同话题，很容易互帮互助，但这样的场合显然不适合女性。

“如果你天天跟一帮男人混在一起，人家私下还会‘蛐蛐你’（不像女人）。”

“我能理解这是社会文化长期形成的结果，谁也不能去苛责任何人。妄图一个性别完全理解另一个性别的处境是很难的。”姚瑶认同平等，懂得男性也会受到性别不平等的束缚和伤害，同样面临压力和困境。

但有时开直播，她只要稍微聊到女性的困境，部分男性观众的反应就很激烈。有人说：“你们女的就是不行，你看各行各业顶尖的人不都是男性吗？”但他们没有思考为什么会造成这样的结果。

另一方面，她很高兴发现一些男性主播也会分享他们的友好看法，提倡大家多关注优秀的女性选手。姚瑶很清楚，这不一个人能够解决的问题，需要所有人共同努力。

事实上，在王者荣耀赛事中，很多导演、俱乐部管理层、联盟负责人都是女性，她们在电竞的幕后同样散发着自己的能量，做出不可或缺贡献。

读大学时，姚瑶曾经有过严重的容貌焦虑。

她上过不少综艺节目，还在2015年获得环球小姐北京区域赛总决赛季军，面对网友的评头论足，那时的她习惯性地陷入自我否定。她以前也尝试过反驳网友，但发现越回复，对方越来劲，最后她只会走入自证陷阱。

姚瑶坦言，此次接受采访，她其实有些忐忑，担心依然会被人误解。但随着阅历增长，她逐渐不再在乎没有缘由的非议，也学会了用更加柔和的方式对待各种问题。

这届王者荣耀世界杯，姚瑶穿马面裙出席比赛的视频在TikTok上火了，评论区不乏网友表示中国能有女性教练真的很棒。

“其实无论男女，专注眼前、努力把自己的工作做好，就足够了。”姚瑶依然坚定地相信电子竞技，“无关性别、年龄、出身，电竞给了所有人一个公平的舞台——只论实力。”

摘自微信公众号“新周刊”



# 从诺贝尔化学奖看 AI 与游戏的无限可能

胡璇 黄诗宜等



2024 年的诺贝尔化学奖被授予三名科学家，美国华盛顿大学教授大卫·贝克及谷歌 Deepmind 公司的德米斯·哈萨比斯与约翰·江珀，以表彰他们对破解蛋白质结构之谜的卓越贡献。

蛋白质结构问题一直是诺贝尔化学奖的热门领域，1958 年以来共有十余次奖项与之相关，既包括重要结构的发现，也包括工具和方法的改进，如晶体电子显微镜和冷冻电镜的发展。计算机和人工智能方法的成功引入，不仅预测了几乎全部人类已知的蛋白质结构，更能创造全新的蛋白质分子，为生物医药打开更多可能。

三名获奖者中，贝克教授是以计算预测蛋白质结构这一工作的领军者，而吸引 Deepmind 两名 AI 专家加入的“接力棒”，则是一款叫做 Foldit 的游戏。

## Foldit 游戏，聚合“人工的智能”

蛋白质是生命的基石，其结构决定了功能。虽然组成蛋白质的氨基酸只有 20 种，但它们在三维空间中的组合方式却近乎无限。因此，对蛋白质结构的精准描绘困扰了科学家们数十年。传统方法是观

测已有的蛋白质，准确但需要借助大型精密仪器，因此又慢又贵。从 1971 到 2006 的三十多年间，全球蛋白质数据银行也仅收集了 4 万个结构数据，相比上亿的总数可谓九牛一毛。

于是科学家们逆转思路，从观测变为预测，并希望借助性能不断进化的计算机，准确找到更多的蛋白质结构。蛋白质通常会折叠到能量最低的状态，而科学家也知道如何去计算它的能量。基于此，贝克教授团队在 1998 年发布了重要的计算平台罗塞塔，它能进行蛋白质的预测乃至设计。计算机虽然擅长运算，但缺乏人类的空间想象能力，加上单台设备算力有限，因此进展不算迅速。

贝克团队发现，蛋白质折叠这项工作具有明确的目标、规则和打分，恰好构成了一项游戏的全部要素，那为什么不用这一点吸引更多人参与进来呢？他们进行了一项大胆尝试——游戏化科学众包。2008 年，基于罗塞塔构建的功能游戏 Foldit 应运而生，允许用户以闯关形式，将氨基酸的“链”折叠成适当的三维形状，再由科学家检验结果。它富有趣味，简洁易懂，很快吸引了全球几十万没有科学背景的普通用户加入。

很快，人类在模式识别上的优势就显现出来，不仅准确度超过了计算机，也在多个科研难点中发力。比如玩家曾在 10 天内破解了艾滋病逆转录酶的晶体结构，一个存在了 15 年的科学难题。2010 年，57000 名“Foldit players”作为论文作者登上《Nature》，这是“人工的智能”在蛋白质结构预测中的里程碑。新冠疫情爆发后，20 万人共同寻找阻止新冠病毒传播的蛋白质结构。这些公民科学家们还为包括癌症、阿尔茨海默病和埃博拉病毒在内的广泛医疗挑战的研究做出了贡献。

## “超级玩家”哈萨比斯接棒，AI 通关蛋白质折叠游戏



Foldit 这颗子弹，将在多年后击中 Deepmind 创始人、游戏人工智能专家哈萨比斯的眉心。

他是一名不折不扣的“超级玩家”，棋类和 Foldit 点亮了他对游戏和智能的关系的思考：12 岁成为国际象棋世界亚军，编写了自己的第一个人工智能下棋程序；15 岁和毕业后设计的《主题公园》《黑与白》等作品“都以 AI 为核心”。在 MIT 做博士后时，他接触到了 Foldit，惊讶于人类直觉在游戏中发现新模式的巨大潜力。

成立 Deepmind，是他从游戏智能出发、追寻通用智能的重要一步。他在接受采访时说到：“从一开始，我们就将游戏作为证明和开放 AI 算法的试验场。因为游戏非常高效，也很容易有指标来查看 AI 系统如何思考和改进。”同时，“最终目标是使用游戏中训练的智能来引导通用学习系统，并应对现实世界的挑战”。围棋智能 AlphaGo 和 AlphaZero 获得巨大成功，后者甚至仅靠自学就在数天内获得人类数千年的知识，开发出全新的策略，击败人类冠军。这证实了深度学习算法在处理复杂问题上的强大能力。

继续挑战更复杂、更综合的游戏，比如《星际争霸》《我的世界》，自然是一种路径。那有没有一个规模和条件都合适的现实问题，能够快速迁移团队在围棋上的成果呢？

游玩 Foldit 的经历在哈萨比斯脑海中闪现。他在目睹 AlphaGo 战胜围棋世界冠军李世石的那一刻

想到：如果人工智能可以从 0 知识开始训练，并击败人类顶尖选手；那同样可以像 Foldit 的玩家那样，不具备生物化学知识却完成科学家的工作。游戏固定的规则和无穷的可能性之间，形成了极大的张力；找到通向胜利的路径和解法，就是智能的体现。

于是，蛋白质折叠问题，成为 Deepmind 团队从游戏智能迈向解决现实问题的关键一步。他们着手设计 AI 蛋白质折叠算法 AlphaFold，基于蛋白质银行中已有的 14 万条结构数据，像游戏中找最优解一样分析数据、寻找规律，反复训练提高预测准确性。AlphaFold 于 2018 年在蛋白质结构预测领域的“奥运会”CASP 上首次亮相，取得了 2.5 倍于第二名的好成绩。但这距离准确预测还远远不够。

第三位主角约翰·江珀在此时加入 Deepmind，牵头设计了新的 transformer 架构和许多革新。2022 年发布的 AlphaFold2 真正改变了这一领域，大部分预测超过了百分制的 90 分。随后，Deepmind 一举公布了 2.18 亿个人类已知的蛋白质结构，宣告 50 年来蛋白质三维结构预测问题的解决。

自此，不仅蛋白质折叠问题得到突破，用 AI 解决科学问题的方法更逐步深入人心。新版本 AlphaFold3 在 2024 年 5 月上线，引领生物学预测技术进入下一阶段：构建蛋白质与其他分子（如 DNA 或者 RNA）结合的复合体结构。AlphaFold 已被来自 190 个国家的 200 多万研究人员用于推进关键工作，包括了解抗生素耐药性和开发可分解塑料的酶等重要应用。Meta 也跟进发布了 ESMFold 的研究成果：由机器学习创建的 6.17 亿个宏基因组蛋白质结构的数据库，包括土壤、海洋和人体中的微生物。

## 下半场：科学众包和游戏人工智能加速前进



Foldit 仍在不断迭代，逐步成为了科研人员和普通公众互动的社区。游戏不仅持续将前沿问题转化为游戏关卡，收集玩家的高分解答并吸收到成果中，也鼓励用户间对解题策略的讨论。游戏功能同样与时俱进，2019 年时加入了蛋白质设计模块，后续更引入了 AlphaFold 帮忙给玩家的作业打分。

更多科研项目采用了类似的众包机制，科学

家们甚至搭建了专门的公众科学游戏发布平台，如 Kaggle 和 Zooniverse，以供科研人员 and 机构发布游戏并招募志愿玩家。从生物学、神经科学、天文学、高能物理学到语言学、艺术史学，都已有成千上万的普通玩家的参与。例如，在 Eye Wire 中，玩家通过简单有趣的操作即可映射神经视网膜通路；在《星系挑战》（Galaxy Challenge）中，玩家能够给星系形态分类；Metropolitana 和 ARTigo 则允许玩家为社会语言、艺术作品打标签。

同时，游戏 AI 也在《星际争霸》《王者荣耀》等复杂游戏中获得更全面的能力后，助力解决机器人训练，能源和交通调度等现实问题；更有望让 AI 进一步理解我们所处的真实世界，获得空间智能。微软、Deepmind、Meta、腾讯等科技公司都是参与者。腾讯开悟游戏 AI 研究开放平台依托腾讯在算法、算力、实验场景方面的核心优势，为学术研究人员和算法开发者开放研究与应用探索的资源及工具。

国内的游戏人工智能人才培养，在产学研各界合力下加速前行。2024 年，川渝政府联合腾讯，共同发起川渝大学生人工智能大赛暨腾讯开悟人工智能全球公开赛，吸引国内及 17 个海外国家超过 5200 名学生参赛，并协同燧原、Intel、Vivo、成都智慧交通集团，联合开发芯片算力开发、交通应用场景、算法与工程等产业赛道。2023 世界人工智能大会期间，厦门大学联合中国传媒大学、北京理工大学、上海交通大学等多所高校，筹备成立“游戏人工智能高校联合研究中心”，持续深化游戏人工智能的研究。

未来的科研新星和下一个 Deepmind，会不会从这些创新青年中诞生？

## AI&Game for Science 的更多想象力

尽管今年的诺贝尔物理学奖与化学奖被调侃为“理科综合”“图灵奖”，但这恰恰反映出学科间的交叉融合越来越广泛深刻。一方面，物理、化学等基础学科受到人工智能等新的研究方法影响，发展出全新的、数据驱动的研究范式。另一方面，人工智能本身也是计算机和数学、神经科学等领域交叉的产物，神经网络、贝叶斯都极大推动了人工智

能的演进。

袁越等学者指出，科学研究和创新正从因果关系走向“复杂系统”。例如，获得医学或生理学奖的 microRNA 背后所代表的基因调控就是一个庞杂到无以复加的复杂系统，难以用简单的因果链条加以解释。神经网络也是复杂系统的计算机模拟，呈现出“黑箱”状态。

在大融合、大系统的背景下，AI for Science 已带来科学界的新潮流，此次诺贝尔奖的“风向”指引性也很明显。2024 年 5 月，英国皇家学会发布了《人工智能时代的科学：人工智能如何改变科学研究的性质和方法》报告。科学家们正扮演着导师、同伴或助手的角色，利用人工智能以史无前例的速度和规模执行任务；AI 则帮助识别大型数据集中的新模式和关系，预测新内容。除了 AlphaFold 等标志性案例外，AI 应用可见于所有 STEM 领域，包括医学、材料科学、机器人技术、农业、遗传学和计算机科学等。过去十年，与科学相关的人工智能专利申请激增，中国、美国、日本和韩国提交的专利数量占据主导地位，其中中国贡献了约 62% 的专利。

正如哈萨比斯在获奖后表示，“AlphaFold 应该被视为人工智能加速科学发现和造福社会潜力的证据”。《知识分子》总结，应用人工智能方法分析数据、构建复杂生物现象的强大模型用例包括：用 AI 识别新的抗生素、揭示希格斯玻色子，建模和分析星系形成，筛选粒子对撞机或机器人望远镜产生的大量数据、寻找其中的规律，识别具有电池或太阳能电池所需特性的材料等等。

Game for science 同样值得期待。科学研究过程呈现出复杂性和不确定性。不同领域间的相互启发有如“蝴蝶效应”，而游戏正扮演那只扇动翅膀的蝴蝶。游戏是科技的产物，同时推动科技发展。如果没有 3D 游戏，或许先进 GPU 开启的人工智能时代不会这么快到来。游戏更与智能有着非常紧密的连接，也是科技人才的摇篮，马斯克、乔布斯、林纳斯，许多领军人物都受游戏启发而走进编程世界，探索创新边界。

AI、游戏与科学的故事，未完待续。

摘自微信公众号“腾讯研究院”



# 如何在十倍速变化中找到单一要素？

潘育新

我们经常讲这个世界就是草台班子，当世界变化时，原有班子的能力就不能适应了。

简单来说，宏观环境的变化会造成产业格局的变化，进而影响产业链的上下游，而产业链上下游的变化往往会作用于企业战略的选择。

那么，什么是单一要素？

我的定义是：从宏观和行业环境中的十倍速变化中找到适合个人、企业或某个业务的单一要素，并围绕其执行，以实现必赢之战。

## 单一要素来自哪里？

### 1. 单一要素来自宏观环境

寻找单一要素，首先要分析宏观环境的变化。

新周期下，宏观环境一直在持续不断地变化。未来十年，我认为会体现在以下四个方面：

第一，经济全球大变局：中美之争中，老大与老二的大变局会对全球经济产生巨大影响。类似的变化在英美、美日之争时都曾经历过。

第二，新兴世代大成长：移动互联网原住民和独二代在上学时经济状况良好，而工作时经济却遇到了挑战，他们的生活方式和理念与我们不同。

第三，数字智能大时代：类似于 AI+ 短视频 + 机器人，正在改变许多餐饮等行业的成本结构。

第四，基础设施大升级：大量平台和生态出现。如何充分利用这些资源，是对每个公司和创业者最好的红利。

所以，寻找单一要素，首先要分析宏观环境的变化。可以用 PEST（政治、经济、社会、科技）模型来分析宏观环境的变化。

例如，新旧品牌的博弈。目前，新旧品牌的博弈正面临全渠道化，它可能会受到经济变化的影响（E）、新兴消费者消费模式的带动（S）以及对品牌接收信息来源不同（T），包括数字化、智能化给整个信息传递和物流交接带来的极大影响等。

### 2. 单一要素来自行业变化

我们有自己的计划，但世界有自己的想法。

作为一个优秀的企业家或者个人，你必须顺势而为，因为你我都是自然界系统中的一个个体。

王兴曾讲过：“行业某个关键要素产生五到十倍变化的时候，行业才可能有百倍的爆发。”

今天我们讨论的主题是“单一要素”，实际上与十倍速变化有关，正如我之前所说，行业的十倍速变化通常由宏观的十倍速变化决定。

现在你需要做的是，观察下你的行业正在发生怎样的变化？看一下你的下游用户、上游供应商、同行竞对，再看一些合作方正在发生哪些变化，之后，你要从中寻找适合自己的机会。

### 3. 单一要素内因来自创业挑战

每个人创业都会面临三种挑战：

第一，乱花渐欲迷人眼。每一个十倍速变化的机会都想抓住，最后每一个都做不好，一事无成。

第二，奈何明月照沟渠。你没看到什么是跟你有关，这是认知问题。

第三，东风无力百花残。你有无力的感觉，不想迎接这个挑战，不愿意去构建未来适合这个行业生存的能力。

这是很多企业都会遇到的挑战，因此，企业需要关注的要素不能过多。

所以，既然叫单一要素，即无论你发现了多少令你非常澎湃的关键词，你只能聚焦取舍成一个词或者有一个词能够将几个要素合并在一起，使用这个词更有力量。

正如芒格所言：“取胜的系统，在最大化单一要素和最小化其他要素，走到近乎荒谬的极端。”

## 如何找到单一要素？

### 1. 如何找到单一要素？

如果想找到单一要素，需要回答三个问题：

第一，单一要素从哪里来？之前我已经提到，我们需要分析宏观环境的变化。这里使用了一个最简单的模型 PEST，即宏观环境分析，它主要关注政治、经济、社会和技术发生的变化。

第二，你的行业发生了哪些变化？你需要观察你的下游用户、上游供应商、同行竞对以及合作方正在发生哪些变化。

第三，萃取一个关键词。你需要从这些变化中，萃取其中一个关键词，这个关键词就可以称为单一要素。

当然，萃取关键词，要有取舍的标准，你要选择一个跟你关联最大，能真的改变你行为的关键要素。

### 2. 如何做好落地？

找到单一要素后，如何将这一战略落地？有一个经典模型——黄金圈法则，即 Why -What -How。

对应了三个问题：

第一，外界发生了十倍速变化，出现了怎样的危机或挑战，这是我们要做出行为改变的原因。

（Why）

第二，我成功商业模式的关键是什么？（What）

第三，击穿单一要素，具体要如何做？（How）

回答了这三个问题之后，大家就会找到了对自己影响最大的外界十倍速变化（无论是宏观还是行业）的单一要素，并围绕这个单一要素进行内部战略和行为改变。

总之，单一要素是连接企业外部环境和内部环境的中间点，具有连接作用。

## 具体怎么做呢？

### 第一层，宏观环境分析

杰夫·贝索斯（亚马逊集团创始人）曾讲过：“我经常被问到一个问题：‘未来十年，会有什么样的变化？’但我很少被问到：‘未来十年，什么是不变的？’我认为第二个问题比第一个问题更重要，因为你需要将你的战略建立在不变的事物上。”这里说的十年不变的事物，类似于更大系统中的宏观环境，即十倍速变化。

类似于 PaaS（平台即服务）需要关注外部政策和数据变化一样，每个领域都有一些细则需要关注外部政策、数据变化以及社会动态等，而这些都在 PEST 宏观环境分析范围内。

但这些分析是否精确并不重要，重要的是我们要保持对外部环境的关注，不要认为那些变化与你无关，一旦传导到你所在的行业，就与你有关了。

比如，延迟退休政策会引发对银发经济潜力的思考；再比如研究生招生人数超本科后，可以考虑共享自习室等教育相关业务；又或者非税收入大幅提升而税收下降后，导致国家发行国债，这其中有什么值得关注和思考的？

这些都是外部环境的变化，关键是你需要找到对这个变化的了解，它为什么会变化以及这个变化与你有什么关系？

### 第二层，行业环境变化

在行业环境中，我们提到了另一个模型，即 CSCP（价值网络分析），其核心理念是从行业的视

角出发，审视你的上下游及同行关系，包括客户、供应商乃至更上游的供应链环节，这构成了产业链思维。

同时，我们还需关注竞争对手，甚至那些可能成为未来替代力量的新兴行业，它们可能颠覆现有的第一曲线行业。你需要了解他们近年来的主要动向及其能力是否与未来发展趋势相契合。

在此过程中，你会遇到诸多挑战和机遇。例如，当竞争对手进行裁员时，你是否应该跟进？面对出海扩张的建议和物流支持的承诺，你将如何决策？

如果供应商绕过你直接面向市场推出自有品牌产品，并且价格更具竞争力，你又将如何应对？

此外，传统上依赖的销售渠道如双11、618等促销活动正在发生变化，未来资源分配策略是增加投入还是减少？

消费者行为也在变化之中，比如在上进和上班之间用户选择上香，即刮式彩票销售额再创新高，这背后反映了什么趋势？

这些都是需要认真思考的问题。简而言之，每个行业的变化背后可能都有更高层的宏观变化，每个宏观变化下也会带来一系列的行业变化。创新就是抓住大趋势下一轮轮的小风口，从而形成把握长期趋势的核心能力或竞争力。

### 第三层，击穿单一要素

击穿单一要素就是既要小胜又要大胜。我们不能为了长期不变的东西而牺牲短期，否则无法养活自己，也无法等待美好后天的到来。

我们要系统了解长期的变化，最好找到长期不变的、短期能抓住的、与能力有关的关键词。

最终制胜的是企业在过程中打造的能力，使企业能够长期发展，这是最佳选择。

## 如何理解消费降级？

什么是消费降级？我认为这实际上是理性消费的回归。

随着人们手里的钱变少，以及对未来收入充满不确定性，人们开始更加审慎地消费，这促使许多行业回归价值创造的本质。

### 1. 消费降级带来什么变化？

现在最喜欢讲的是日本，该国在50年前经历了类似的情况。自20世纪70年代石油危机以来，日本的GDP增长率从两位数增长下降到了2%-4%。1991年日本泡沫破裂后，进入了“失落的30年”。

在这期间，有些企业从零诞生，比如三大便利店，全家、罗森和7-11应运而生；再比如东急手创（相当于中国的九木杂物社）、大创（相当于中国的名创优品）等文创、杂货类连锁店也相继出现；无印良品（相当于中国的小米）以及茑屋书店（1983年由增田宗昭创立，现已进入中国市场）等均在此期间发展壮大。

此外，还有像堂吉诃德这样的折扣店，它以尾货销售为核心，在过去三十多年里持续增长，并成为日本前十大零售商之一。

这些现象表明，十倍速变化是中性的，市场选择，适者生存。

自然环境变化没有好坏之分，适应变化对你而言就是好的，被淘汰了对你而言就是坏的，好坏往往是我们对它们的主观评价。如果你认为某些因素严重影响你的行业，那么你应该反过来思考该如何应对。

人类历史上周期波动是最基本的规律。根据统计，《财富》500强企业中有超过一半是在经济下行时期成立的，因为在经济上行时没有新企业成长机会，这时候都是巨头们的天下。

因此，不要焦虑，重要的是正确认识并深刻理解当前形势下的变化趋势，并据此完善和改变认知与行为。

### 2. 消费降级孕育商业机会

#### 案例1：仓储会员店

近年来，我一直专注于零售领域的研究。在过去两年中，仓储会员店这一业态变得异常热门。以山姆为例，其去年的销售额突破了800亿大关。

然而，不可忽视的是，Costco作为全球该业态的TOP1，它在2019年这一最合适的时机进入了中国，一举带动了新业态的热潮。

随后，包括家乐福、大润发在内的多家零售商纷纷效仿，投身于仓储会员店的浪潮之中。这似乎预示着一种必然的趋势。



那么，我们不禁要问：仓储会员店是如何诞生的？为什么它在美国曾经风靡一时，而如今在中国也开始受到追捧？事实上，历史总是惊人地相似。

回顾上世纪70年代和80年代，全球经历了两次石油危机的冲击。中东战争导致油价飙升四倍，给依赖石油制品的美国、欧洲及日本产业带来了毁灭性的打击，许多工厂因此倒闭或被迫提高产品价格。

在一个全球化的时代背景下，石油危机引发了经济增长放缓与通货膨胀等问题。

从宏观环境来看，无论是政治还是经济层面都发生了显著变化。相应地，在行业内部也出现了新的发展趋势。对于核心消费群体——即美国社会中主力的中产阶级家庭而言，他们的生活水平有所下降。

原本100美元能够购买的商品数量大幅减少。但人们追求更好生活品质的愿望并未改变，“由俭入奢易，由奢入俭难”是人性使然。

因此，市场上急需一种既能保证商品质量又能降低采购成本的新型商业模式来满足这部分消费者的需求。正是在这种背景下，仓储会员店应运而生。

值得注意的是，尽管如今我们看到像山姆这样的成功案例，最初的仓储会员店其实只是简单的大型仓库形式。

目前全球范围内排名前三的仓储会员品牌分别是Costco、隶属于沃尔玛旗下的山姆会员店以及BJ's Wholesale Club。其他一些企业要么被上述巨头收购，要么逐渐退出市场。

特别值得一提的是，在1983年至1984年间成立的几家公司抓住了这一机遇窗口期，实现了快速发展。如果错过了这个时间点，则很难再获得同样的成功机会；反之亦然，过早进入也可能面临失败的风险。

所以，我们可以将这种快速变化归结为白领家庭用户群体的需求变化：随着生活质量下降，他们更加渴望找到既经济实惠又高品质的商品和服务。“质优省钱”或者称之为“质价比”成为了关键所在。

虽然这些词汇经常被提及，但如何准确理解并应用它们才是关键所在，这是至关重要的。所以，战略举措是构建一种新型零售业态——仓储会员店。

## 案例2：餐饮零售化

我们聚焦日本便利店行业，在日剧中我们常看到的场景是便当通常由家庭主妇准备，然后由丈夫带到公司作为午餐。随着生活方式的变化，女性开始大量就业，越来越少的家庭有时间在家自己做饭。

7-Eleven创始人铃木敏文洞察到了这一点，他将食品消费分为外食、内食和中食三类。外食指的是外出就餐，内食则是在家自制餐点，而中食则是介于两者之间的选择，既节省时间又能相对经济实惠的解决方案。因此，他开创了鲜食商品类别。

从那个时代的背景来看，我们可以理解为什么一个以零售为主的小型超市能够涉足餐饮业。如今这种模式被称为餐饮零售化。如果没有当时社会经济结构的转变，即使推出了类似产品也可能难以销售出去。

正是基于这样的市场需求变化，才催生出了如今广受欢迎的7-Eleven等便利店品牌。

值得注意的是，7-Eleven不仅提供多样化的商品选择，后来还将优质服务融入其服务体系，使其成为行业标准之一。

总之，那个时期的快速变革促使大量家庭主妇进入职场，从而产生了对便捷用餐方式的巨大需求。至少对于午餐和晚餐而言，预制食品成为了解决之道。因此，在这一阶段，7-Eleven将发展预制食品作为其核心任务之一。

## 案例3：三只松鼠

最近三只松鼠公布了其最新财务预告，显示前三个季度的利润实现了翻倍增长，而单单第三季度的利润更是增长了两倍。

其实，三只松鼠曾被视为互联网领域的一颗明星，但随着市场竞争的加剧，其业绩一度出现下滑。尤其是在天猫和京东不再是电商领域的唯一巨头后，三只松鼠的市场地位受到了挑战。

三只松鼠最初以平台电商为主要销售渠道，并尝试拓展线下业务，但并未取得预期的成功。即便是早期涉足抖音平台，也未能带来显著的业绩提升。

传统观念中，抖音被视为低价商品的集散地，大品牌商往往将滞销品或尾货放在抖音销售，以避免对新品价格形象和统一性的影响，三只松鼠亦是如此，它的主要竞争对手是大量更低价格的白牌零

食。

然而，转机出现在一次偶然的机会上。一款名为夏威夷果的产品，原本在澳洲、南非等地种植，成本较高。随着中国农户的大规模种植，夏威夷果的成本大幅下降。

2020年疫情期间，大量夏威夷果滞销，导致市场价格暴跌。三只松鼠抓住这一机会，在抖音上推出19.9元/10包的360g夏威夷果新品。原本属于高端干果的夏威夷果在超低价下，短时间内销量就突破百万，此后几个月该款产品销售额直接冲上亿。

这一成功颠覆了三只松鼠对抖音的传统认知。他们意识到，即使是常规商品，只要价格具有竞争力，同样能在抖音上取得优异的销售业绩。

因此，三只松鼠开始重新审视其商业模式，考虑如何降低上游供应链成本，以及如何在保证产品质量的同时提高性价比。

当前的宏观环境显示，消费升级的趋势已经放缓，直播带货的门槛降低，消费者变得更加理性。

此外，越来越多的中腰部KOL在抖音平台上崛起，他们追求的是高性价比和品牌知名度，需要更稳定的产品供应而非仅仅是尾货或白牌。

基于这些观察，三只松鼠调整了战略方向，在2023年提出了“高端性价比”的新战略，专注于打造高性价比的大单品。

这一战略包含四个核心要素，其中“一品一链”是关键。这意味着每个产品都应成为能够独立支撑销售额的大单品，同时选择合适的生产渠道、销售模式，并不断优化成本结构。

通过这种方式，三只松鼠上半年增速非常好，创造出多个爆款产品，从而进入一个新的发展阶段。

#### 案例4：名创优品

最近，名创优品与Chiikawa IP联名上海快闪店取得非常好的效果。自2013年成立以来，名创优品于2015年开始实施全球化战略，至今已成功进入全球111个国家，海外销售份额及门店数量均超过半数。

在全球化进程中，名创优品发现，除了中国供应链的成本优势（短期优势）外，全球经济波动时，人们普遍寻求情感上的慰藉，年轻一代尤其倾向于通过购买价格亲民、能够带来心灵安慰的商品来提升幸福感，这一关键词被称为“小确幸”。

例如，花2元购买一张可能中得百万大奖的彩票，或是为祈求考入清华大学而投掷的一枚硬币，都体现了人们在面对生活压力时寻求心理平衡的需求。

近年来，全球玩具行业的增长有所放缓，中国的制造业也出现了产能过剩的情况。在此背景下，名创优品的首要任务是满足市场需求，并利用其成本优势提供更具竞争力的产品。

以IP联名玩偶为例，市场上日本版的价格可能高达100元或200元，而名创优品仅需30元至50元即可提供类似产品，这无疑构成了公司的竞争优势。

综上所述，面对全球范围内的压力和对幸福的追求，名创优品抓住十倍速变化的新机会，以情绪抚慰作为单一要素，通过“超级IP战略”来实现市场新突破。

## 写在最后

同样一件事情的变化每个人看到的结果会不一样。

事实上，十倍速的好坏并不重要，重要的是你要找到自己所相信的那个十倍变化，因为你相信它，所以你才会更加有耐心于此相关的当下选择与行动，即使做这件事短期亏损了、没产出，你也会更有耐心。

每个人的信念点不同，同样一个变化，也没有好坏之分。你之所以相信，是因为通过逻辑和前面讲的“思考Why，想明白了What，想明白了才会How做”这件事，这是最重要的，没有标准答案。

正如之前所说，这个世界就是草台班子，你能够应对，你就比别的草台班子好一点。

你需要找到有信心的点（单一要素），这个点是有理由的，千万不能没有理由，否则稍微遇到挑战，你就会怀疑自己是否做错了，是否需要改正或需要重新找信念。

最后，将我非常喜欢的王兴的那句话送给大家：“对未来越有信心，对现在就越有耐心。”

摘自微信公众号“笔记侠”



# 如何打破社会阶层带来的障碍？

保罗·英格拉姆

社会阶层劣势对个人、企业和社会来说都有着重大影响。尤其是对个人来说，社会阶层不公平影响工作和晋升的案例在企业中不在少数，哪怕是以多元化和包容性而闻名的企业也不例外。不过，也有许多人成为了“社会阶层转变者”——尽管出身寒微，但仍然设法步步高升。那么，他们是如何做到的？他们如何打破阶层带来的障碍？

我和同事琼·奥的研究发现，美国出身社会下层的员工成为管理者的可能性比上层出身的人低32%。出身上的劣势甚至比女性相较于男性（27%）、黑人相较于白人（25%）的劣势更大，而且这种情况在每一个世界主要经济体中都普遍存在。这种劣势，对个人、企业和社会有着重大影响。

我说的社会下层出身，是指那些因出生和成长条件的限制而较少有机会获得金钱、有利于晋升的人脉以及在学校和企业取得成功所需的文化知识的人。研究社会阶层的研究者用于衡量他们的指标通常有以下几个方面：早年的家庭收入、父母的教育水平及父母的职业。

近年来我们已经看到了很多社会阶层不公平影响工作和晋升的案例，但这一现象仍然被美国企业所忽视——哪怕是以多元化和包容性而闻名的企业也不例外。这些企业十分关注性别和种族，理由非常充分：研究人员已明确认定，女性或黑人的身份对晋升的可能性有负面影响。因此，谷歌和美国银行等企业每年都会公布大量统计数字，表明女性和少数族裔在其职工总数中的比例，包括在管理层的比例。可是，这些企业通常不会报告社会阶层劣势。

## 因与果

出身社会下层的员工受教育的程度通常较低。根据我和琼·奥的研究，他们在职场遭遇的劣势有60%是这一因素造成的。可是，这种教育水平上的差异与智力无关。就像女性与少数族裔的情形一样，关系更大的是背景环境、期望和所谓的“成见威

胁”——人会因为与自己身份绑定的负面成见而表现更差，关于这种现象的记录很多。出身社会下层的人接受过抗负面成见的预防措施后，在智力测试中的表现与其他人一样好。

出身社会下层的员工在学校真正欠缺的不是智力上的不足，而是文化上的落后：相比于出身上层的员工，他们对获得教育的途径以及如何充分利用这些途径知之较少。来自精英大学的证据表明，文化资本比财务资本更能预测学生将来的成功。

文化资本在职场中也很重要。缺乏文化资本的员工即使设法得到录用，进入管理职位的能力也会受阻。比如，一项研究已表明，出身社会下层的员工不愿意参与办公室的权力争斗来获得提拔，很大程度上是因为他们通常更关注他人而非自己，因而回避他们认为自私的追求。即使他们明白玩弄权术是取得成功的必要手段，也不情愿以这种方式求得晋升——久而久之，他们为企业效力的热情就会减退。偏见还会渗透到职场的日常互动：出身社会下层的员工通常会与下层出身的员工保持距离，令后者无法获得对工作业绩、晋升和工作幸福感至关重要的人脉。

## 遭遇不作为

虽然文化为出身社会下层的员工制造了不利条件，但如果他们能够克服障碍并获得管理职位，文化又可以成为力量的源泉。许多人成为了“社会阶层转变者”——尽管出身寒微，但仍然设法步步高升。2019年的一项研究表明，这些员工更有创造力和同理心，具有弥合文化差异的独特能力，这使他们成为了宝贵的管理人才。正因为如此，他们原本有望成为集中招聘、吸纳以及培养的重点，可是目前情况并非如此。原因何在？

一个原因是社会污名。琼·威廉姆斯与另一位作者发表于HBR.org的一篇文章说，“社会阶层是个令人羞于启齿的话题”。我采访过的CEO和负责

多元化工作的副总裁都说，有些员工羞于主动参与旨在培养出身社会下层员工的项目。

然而，污名能够化解，而且应该化解。在英国，政府就如何研究社会阶层出身提供一些非常实用的指导，使用的指标与上面列出的类似：父母的教育水平、父母的职业地位、员工上的是私立还是公立中学，以及上学期间是否有资格享受免费餐食。这些指标很容易考察，而且可以根据不同的环境进行调整。比如，声破天在员工敬业度调查中增加了这个问题：“你父母或监护人中是否有人拥有大学学位？”

某全球企业的一名高层领导说，社会阶层可能在公司的DIE努力中受到了忽视，因为这方面不受劳动法保护。这代表了一种公然的虚伪：要真正发展多元化、包容性和公平性，企业必须关注每一个人。仅仅关注受保护群体会影响整个企业的名誉。

## 前进之路

一些组织精心制定了相关的政策与实践。这些政策和实践通过招聘、接纳、培养和提拔出身社会下层的员工来消解阶层劣势，追求公平和企业业绩。以下是几种开始行动的办法。

在你的DIE目标中加入社会阶层。许多企业通过设定具体的DIE目标、用明智的计划对目标予以支持并对结果负责，成功地增加了女性和少数族裔在管理层中所占的比例。同样的方法也适用于社会阶层。

抵制学历通胀。最近的一项研究发现，美国67%的“生产线工人主管”招聘启事要求学士及以上学位，而实际担任这项工作的人只有16%具备这样的资格。招聘方要求应聘者具备不必要的学历，是在加剧社会阶层的劣势。IBM有一个叫做“新领”的类似计划，目的是依据能力而非学历来为各个岗位（包括软件工程）招贤纳士。谷歌宣布的职业证书计划为没有大学学历的人提供培训，为全美各地的IT岗位培养人才。

从每个部门提拔最优秀的候选人。企业中的部门通常按社会阶层形成了等级分化：出身高的人集中在地位高的部门；出身低的人在不太显眼的群体

中工作。由于企业通常只从少数几个部门物色管理职位的人选，一些最优秀的候选人仅仅因为自己工作的地方不对而没有多少成功的胜算。沃尔玛在被人忽略的地方物色领导人才，现在75%的门店带薪经理以前都是钟点工。

建立有凝聚力的企业文化。招聘时考虑文化契合度的企业可以显著提升员工忠诚度、满意度和积极性，降低离职率，提升整体的业绩。建立有凝聚力的文化也是社会阶层接纳的一种手段，因为来自社会下层的员工比来自上层的员工更明白，自己在企业中的成就和责任与周围的人相互依赖。然而，从文化契合度着眼的招聘通常就是录用与管理者拥有共同爱好、个人兴趣或背景的人——这一做法日益受到人力资源主管的谴责，因为会被用来排除弱势群体，尤其是出身社会下层的人。

榜样示范是建立企业文化、支持出身社会下层的员工并使其融入公司的另一种方法。旨在帮助监护人没有受过高等教育的大学生的项目证明，榜样示范是有效的。这些学生的学习表现通常不如来自社会上层的学生，但让他们参加关于在高等教育中驾驭社会阶层劣势的研讨会——尤其是由出身相似的学长举办的研讨会，就可以弥合这种表现上的差距。

榜样示范在职场也有助益。由社会阶层已转变的人为来自社会下层的新员工提供指导，可以有效地弥补专业知识的不足。英国普华永道就是如此，首席人事官劳拉·欣顿经常向员工和求职者讲述自己在公租房的成长经历，以及自己如何避开了高中辅导老师期望她走的道路。

近几十年来，企业一直专注于制定提高管理层中女性和少数族裔比例的计划。这项工作还远未结束，但已经证明了影响包容性和公平性的障碍可以克服。研究揭示出社会阶层劣势的强大负面影响，因此我们必须扩大DIE关注的领域，提升出身社会下层的员工在管理层中的比例。美国员工队伍中有大量来自社会下层的人，我想，如果未来解决了这个问题，能干得力的管理者会增加1/3。

想象一下吧，消除社会阶层劣势，会对个人、企业和社会带来巨大的回报。

摘自微信公众号“哈佛商业评论”

# 第 16 个双 11，购物体验跃向三维



## 当虚拟现实遇上双 11

从 2009 年第一届双 11 开始，往后的 15 年时间里，这一购物狂欢节演化为无数人 11 月不可或缺的存在，抢红包也变成了双 11 购物节标志性活动，定格于一种期待、习惯和传统。

而今年淘宝 Vision Pro 版针对这一传统，开启了一场沉浸式红包雨。以往的红包雨，是一串“下”在手机屏幕里的红包图标，这次淘宝 Vision Pro 版里，用户可以看到纷落的红包从天而降，不仅可以用手接，体验被红包砸中的真实感与刺激感，还能用碗接，大有赚得“盆满钵满”的满足与乐趣，有网友表示，“根本停不下来”。

这场双 11 史上首次 3D 红包雨，除了大手笔发放超级红包，还带来了淘宝 Vision Pro 版专属优惠价，比如：魅可大子弹口红直降 120 元只需 50 元一支，大疆无人机直降 789 元，COLMO 空调直降 1000 元。

诱人的价格甚至在闲鱼上衍生了淘宝 Vision Pro 版的代购生意。

作为首个虚拟现实空间会场，有趣的互动、体验不止于此，11 月 8 日，全球首场 3D 空间交互直播也在淘宝 Vision Pro 版上演，位于北京的著名解说员黄健翔和位于杭州的导购员以 3D 数字人的虚拟形象出现在同一个直播空间内。

主播甚至还能和粉丝来一个隔空握手。这意味着品牌商家无需寄送样品到直播间，主播只需打开淘宝 Vision Pro 版，即可向消费者展现商品的 3D 模型。

随着一道道“开胃菜”上桌，被搬到 XR 设备里的双 11 盛宴开启，用户可以在虚拟的购物空间里自由穿梭，与商品近距离接触，仿若在实体商场中挑选、试穿那样，实现真正的“逛街”。

线上购物与线下逛街的最大次元壁莫过于前者无法对商品形成直观的体感，大、中、小的包实际

有多大，1.5米与1.8米的床视觉上有多大差别，皮质与纯棉的沙发材质摸起来有什么区别……抽象文字传递的概念，无法让人一目了然。

在淘宝 Vision Pro 版双 11 会场里，这些障碍都得以清除，你可以感受沙发的材质、衣服和鞋子的质感，观察床的实木纹理，看到 1:1 还原展示商品实际尺寸、大小、设计等。

除了现实中的体验能被复刻，商场较难完成的事情也不在话下，你可以将喜欢的家具随意摆在客厅、卧室等不同位置，判断占据的空间，颜色、款式是否与房屋装修风格契合；可以把冰箱、洗衣机 360 度翻转，甚至看到底部细节。

用户能够从多个维度全面了解商品，并真实感受在实际环境中的适配度和呈现效果。同时，还能对不同商品进行同屏对比，提升购物决策准确度。此外，也可以语音或图片搜索。

实际上，作为苹果 Vision Pro 上首个中国电商购物应用，淘宝 Vision Pro 版在今年 4 月正式发布时，其“出于现实，更胜于现实”的超能力就给外界带来了诸多震撼。

在 B 站知名数码类 UP 主钟文泽的测评视频里，淘宝 Vision Pro 版不仅能缩放观看商品细节、试包试鞋等，还可以检测到手是在商品前还是商品后；触碰到物体表面会有高亮提示；飞翔在半空中的无人机能感知到平面落下，进行避障演示，当你伸出左手时，它则会自动飞到你的手上；冰箱、电饭锅能打开查看内部结构、容量；钢铁侠头盔的光效随着屋子里的光效进行适时调整；虚拟商品的镜子能照出现实场景里的窗帘沙发……

各种黑科技拉满的空间购物体验，呈现出的逼真视觉感受，一度让人产生穿越至未来的恍惚错觉，分不清科幻与现实，网友忍不住留言“未来已来”“感觉拥有了自己的私人商场”，甚至很多人词穷到直呼“好家伙”“NB”。

在黄健翔主导的直播里，也呈现诸如让沙发智能升降、拉开背包拉链、打开冰箱看储存空间大小的体验。而在红包雨会场，他伸手接起了从天而降的 3D 红包，还被 888 元超级大红包砸中。

随着应用的迭代更新，彼时测评中存在的瑕疵不断修复，使得双 11 3D 会场的沉浸式体验进阶至新

高度。当线上购物绵延至一个充满无限可能的新世界，平面不是终点，空间亦非尽头。

## 重塑品牌商业价值

当淘宝 Vision 刚刚扇动蝴蝶的翅膀，敏锐的品牌们已经感知到风吹水漾。

盘点今年科技圈和汽车界的盛事，小米造车必定榜上有名。9 月份，淘宝和小米合作上线了虚拟试车项目，成为了全球首个面向消费者发布的虚拟试车产品，也是目前技术最复杂、体验最超前的 XR 项目之一。

用户不仅可以在全景大屏里就像置身于 IMAX 影院中沉浸式欣赏、感受小米 SU7 的设计，还能按比例体验“真车”，放在书桌上细致观摩车身外观，抑或随心所欲将车“开”到工位上、客厅里，也可以打开后备厢试试能装几个行李箱；更拉风的是，你能“坐”进车里，直观感受内饰、空间、车套各种细节，速度加到 265 码，在试驾中感受风的自由自在。

大疆与淘宝 Vision Pro 版合作的亮点，其实在前面 UP 主钟文泽的测评中已有呈现，一言蔽之，在没见到实物前，消费者就能通过飞行演示，对产品功能进行全面的了解。

今年七夕时候，淘宝 Vision 还开启了与美妆品牌的首次合作，为魅可打造了品牌橱窗，丰富度高达 40 个的色号，像扇子一样在用户面前展开，通过逐一切换、试妆，轻松确认颜色饱和度、质地、滋润度等；点击礼盒，可进行旋转和缩放。

目前，除了上述提到的小米汽车、大疆、魅可，还有梅森马吉拉、哈曼、COLMO、Vidda、芝华仕等品牌在淘宝 Vision 上开启了“品牌橱窗”“空间试听”“智能家居”等深度合作，另有很多品牌表达出了强烈的合作意向。

对品牌来说，淘宝 Vision Pro 版将商品与消费者所处的折叠世界拉平，同一空间构建了逼真的展示平台，在近距离的沉浸式体验以及互动营销中，完成品牌曝光，提升企业形象以及顾客口碑。

以小米汽车为例，自 SU7 上市以来，由于市场需求非常高，导致试驾激增，但试驾资源有限，导

近两年商家面临“高退货”的困境，尤其是服装，由于无法试穿，用户经常买到款式不合适或者尺码不合身的衣服，经常一次下单同款多个商品以期挑心仪的一件，推高退货率之余，也加重了商家负担。



致要么预约困难，要么排队时间长、试驾时间短。在购车旅程中，试驾是一个深度交互的环节，不理想的体验可能影响消费者对品牌的好感。而通过淘宝 Vision Pro版“虚拟试车”服务，用户试驾不再受限，有人评价“这个试驾甚至比店里试驾更好”，不仅有利于沉淀消费者的忠诚度，还能提升顾客购买的可能性。

回到电商行业，近两年商家面临“高退货”的困境，尤其是服装，由于无法试穿，用户经常买到款式不合适或者尺码不合身的衣服，经常一次下单同款多个商品以期挑心仪的一件，推高退货率之余，也加重了商家负担。

淘宝 Vision Pro 版上“所见即所得”的购物体验，让购买决策变得高效准确。消费者无需再依赖想象或传统图片来判断产品是否适合自己，用户直观感受产品在实际环境中的效果，降低退货，提升成交转化率，传导到品牌端，对应着新生意的增长。

品牌只是一种感知，随着时间的推移，感知会与现实相符。淘宝 Vision Pro 版打造的 3D 新场景留给品牌的商业价值，如同浩瀚的宇宙，边界虽难以想象，却绝非现在的冰山一角。

## 电商新形态

以淘宝成立为起点，电商滚滚向前二十多年，经历了 PC 端的网页版，到手机端的 App，货架电商以极致的效率为无数互联网用户创造了便捷、即时、个性化的购物体验。

同时，一个无法回避的事实是，如淘宝 Vision

Pro 负责人所说，货架电商也弱化了很多情绪价值和体验价值。即使这几年浮现的内容电商，可以一边看视频一边去感受商品，有了很多情绪价值，在他看来，这依然不是终极形态，“我们今天不管是在内容电商还是在视频里面购物，人依然没有身临其境真正的体验感”。

实际上，淘宝一直都未停止基于这种新场景、新体验的探寻，早在 2016 年的第一届淘宝“造物节”上，阿里就宣布了阿里 VR 实验室(GM Lab)的启用，并在现场演示用户如何在虚拟现实里购物，当时这个体验被称为 Buy+。时隔八年，淘宝 Vision Pro 将很多情绪价值及沉浸体验变为现实，与最初阿里在 XR 领域的投入密不可分。

几年前，淘宝方面透露了一个数字：每天晚上大约有 1700 万人逛淘宝但是什么东西都不买。由此可以看出，淘宝之于无数人，扮演的不只有购物工具的角色，更代表着一种情感寄托与陪伴，而淘宝 Vision Pro 版也将让这一乐趣倍增。

4 月份，阿里巴巴历史性变革一周年之际，马云在阿里内网发表题为《致改革，致创新》的帖子，他表示：我相信，三年后的电商肯定不是今天最热门的电商……重要的不是今天要赶上谁，而是想一想明天的电商应该如何提升消费体验。

淘宝 Vision Pro 版仿若一种验证，当线上逛街、购物装进线上设备里，体验从二维升级至三维，伴随 XR 设备的日后普及，一种未来电商新形态正在开启，新的机会与故事将在空间世界里徐徐展开。

摘自微信公众号“36 氪未来消费”



兰州交通大学 MBA教育中心  
MBA CENTER OF LANZHOU JIAOTONG UNIVERSITY

# 顺应时代 坚守特色

## 为交通强国实业兴邦培育高层次经营管理人才

### 兰州交通大学工商管理硕士（MBA）

#### 欢迎报考

2009年6月，经国务院学位办和教育部批准，兰州交通大学成为全国第八批工商管理硕士(MBA)专业学位研究生培养单位。十余年来，学校MBA项目以经济管理学院和交通运输学院师资为依托，整合全校资源，聘请国内外其他院校和企业卓越管理人才，聚焦服务交通、服务物流和服务甘肃，为交通强国、实业兴邦，为“一带一路”建设和甘肃特色产业，培养了1400余名综合性高层次经营管理人才，在培养理念、培养机制、培养模式等方面，逐渐形成了具有兰州交大特色的人才培养体系，成为我校综合改革发展战略支持项目。

兰州交通大学校训

尚德

励志

博学

笃行



扫码咨询更多招生信息



地址：甘肃省兰州市安宁区安宁西路88号兰州交通大学笃行楼21楼

电话：0931-4956252 0931-4956346

兰州交通大学MBA教育中心公众号