

# 視野

M+M

## 管理通鉴

THE MIRROR FOR MANAGERS

《视野·管理通鉴》创刊于2008年，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一本面向全国发行，以MBA/MPA/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、党政机关干部等管理类专业人士为主要对象的高级管理刊物。



### · 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

2024年杂志订阅单价:10元/期

全年订阅:120元/12期

国内统一刊号:CN62-1117/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

# 视野

## 视野，决定你的起跑线！



聚焦中学教学、  
聚焦教材、  
聚焦升学深造、  
聚焦综合素质、  
聚焦新科技革命。

我们一直致力于服务中  
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。

邮局线上线下均可订阅



2024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



兰州大学

LANZHOU UNIVERSITY

2024 LZU

WELCOME TO  
LANZHOU UNIVERSITY

青出于兰  
大有可为

积石堂前 等你来

—  
“211工程”

“985工程”

世界一流大学建设高校 (A类)

教育部直属全国重点综合性大学

积石堂



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

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

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）

# AI解放的，不仅仅是有准备的头脑

“知行合一”的问题大概是一个永恒的生活难题。面对AI的冲击，人人似乎都可以说个头头是道。然而，究竟有多少人能够做到俯下身去体验验证一番呢？说句反讽的话，最容易被AI淘汰的人，可能都是那些口头上最懂得AI的人吧。

于是做了一点儿尝试。让WPS中自带的AI助手参与自己的写作。瞬时也有灵感爆发——就直接把“AI解放有准备的头脑”这个题目交给了它。十几秒之后，检查完成的作业。第一眼看上去觉得并不满意。最不喜欢的地方，就是那种缺乏灵动的干枯表述。忽然记起来，这大概跟我设定了“议论文写作”有关，于是加以更换，不断地给予新的指令，如“讲话稿”“心得体会”以及“使用恰当修辞、语言生动”之类。情形如何呢？

略有改进，但总体上那种很硬气很直接的表达依然是它的风格。这或许就是自动化的“电脑”而非“人脑”的结果吧。

当这个初步的人类自慰满足之后，再琢磨一下它的实质内容，也还是会惊出一身冷汗的。最让人惊讶的是它的框架，一二三，一段一段，区分得清清楚楚，递进得合乎题旨。你不得不说，要自己想到并且在表达中将这方面区分开来，没有个把小时大概做不到，甚至即便花了时间，也未必能找到它所揭示的那些个层次。不仅如此，其中有几句，也让人不由不感慨：“有准备的头脑并非指特定的个体，而是一种具备前瞻性思维、善于把握机遇的思维方式”；再如“人类独有的创造力、情感智慧和道德判断是机器无法复制的”。不是说它有多么深刻，而是说它的思路之清晰，表达之切题，绝非是全部拿着套话糊弄一下命令发布者而已。

这还只是一个初步的技术应用。一定意义上，它之所以不让人满意，很可能原因并不是在它自身，而是发布命令者。使用者是否足够熟悉技术，是否能够准确地表达自己的意图，能否细致地描述自己想要结果的形态，都决定着AI“智慧”表现的高下。这种交互反过来给人提出的问题就是：究竟什么才是有准备的头脑？

确立答案并不是那么难。在这个实验中，AI十几秒中就给出了它的方向，“AI能够为有准备的头脑提供个性化的发展空间。通过智能化的推荐系统和学习平台，每个人都可以根据自己的兴趣和特长定制个性化的学习和发展路径”。也不得不承认，AI说的有道理，而且如果接着实验，可能也能从它那里得到无比具体的操作方案，问题是：“问题”这样真的就解决了吗？

于是，想着了那句广为流传的套话，“懂得了那么多的道理，却过不好这一生”。等到AI能够发笑的时候，我相信它会不时这么笑着对人类说。所谓“有准备的头脑”，倒是应该可以颠倒一下说：“准备”不能只发生在“头脑”之中。



## P08 专题 / 故事

# Temu 只是敲了敲亚马逊的门



## 商潮 / 人物

- 13 王传福的战略天赋
- 17 37岁，他正式接班立白
- 20 生意不好做？不妨去私域找找机会



## MBA / 大学

- 24 微信张小龙：不是产品经理，而是人性大师
- 28 最会赚钱的品牌，懂你的喜怒哀乐
- 32 想要看清自己，多问“是什么”而不是“为什么”



## 案例 / 读写

## P35

# 失去中国市场，三星手机为什么还能连续12年世界第一？



- 38 尺寸战争：中国靠什么赢得全球客厅？
- 41 2023年，超十万家烘焙店倒下了

历史 / 新知

P61

麦肯锡：成就全球顶级公司的十一条经营法则



63 真正的企业家有十个特点

风尚 / 消费

P66

为什么香港街头遍地都是特斯拉？

69 一集插十个广告，《繁花》凭什么走出江浙沪？

财商 / 代际

46 别怪高德地图不努力

49 亏损 30 亿后，二代接班人下课

51 三个中年汽车人越过



技能 / 游戏

P54

ChatGPT 和视觉搜索，正在改变搜索市场格局



58 脑机接口未来已来





# Temu 只是敲了敲 亚马逊的门

周霄 谭鸿云





亚马逊终于放下了对中国商家的傲慢。

先是自掏腰包，推出亚马逊版的“百亿补贴”，给商家的商品链接挂上 20% 的折扣，以帮忙获客。

紧接着发布“产业带扶植计划”，扬言要培育中国 50 个产业带的商家布局跨境电商，带大家出海捞金。

过去，亚马逊对中国卖家经常是“棍棒式”合作，现在突然“性情大变”，当然不是回心转意，而是受到了竞争的刺激。

Temu 上线美国后，大杀四方，在亚马逊的北美大本营如野火一般迅速蔓延。

外媒给予了 Temu “Sweeping the Internet” 的评价，还翻出 Temu 母公司拼多多超越阿里的故事，为亚马逊狠狠捏一把汗。

亚马逊如临大敌，重新拉拢被抛弃的中国卖家，甚至 SHEIN、塔吉特等电商或零售公司，都对 Temu 拉起了警戒线。

然而，复盘美国电商、实体店等不同零售模式，会发现 Temu 对亚马逊们的冲击，或许没有那么大。

反而是 Dollar general (达乐)、Dollar tree (美元树) 等 Dollar 店 (一元店)，在细分目标用户上，与 Temu 高度重合。

并且 Temu 利用中国严重过剩的轻工业和美国暂时性关税优惠，不断挤压交易链条的水分，把商品价格压到极低，对美国中低收入者已经形成较大的吸引力。

也就是说，Temu 现在抢的不是亚马逊们的蛋糕，而是 Dollar 店的生意。

## Temu 抢的是 Dollar 店的“地盘”

一开始，拼多多是打算直接在美国市场复刻一个 SHEIN。

有曾与 Temu 接触过的商家称，Temu 前期筹备的招商团队半数服务于时尚类目，甚至还学着 SHEIN 组建专门的团队深入服装生产环节。上线初期，Temu 的脸书、Ins 等社交媒体渠道，也总是推服装类的商品。

但结果众所周知，Temu 活成了海外拼多多的

样子。

2.99 美元的空气炸锅，1.87 美元 10 双的袜子，以及像微信“砍一刀”一样，席卷推特的“Code for code”（交换促销码获得折扣），让美国人大呼上瘾。

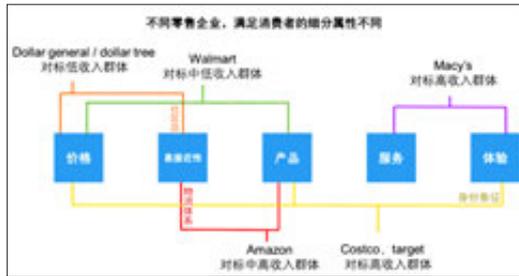
而这种上头表现，其实是美国通胀大环境下，不少美国家庭荷包告急，转而选择低廉价格的商品，以抵挡冲击。

如福布斯的报道中提到，“如果说 2022 年美国有什么标志性的景象，那可能就是在达乐的过道里淘便宜货的人”。

事实上，这样的场景，四十多年前的美国，也曾演绎过。

1970 年代中期，经济危机下的美国，CPI 同比增幅超 10%，失业率高企，各层级人群的消费力分化：金字塔尖的富裕阶层，保持持续买买买；中产阶层消费信心受挫；低收入群体则是勒紧裤腰带过日子。

而大家对日常消费需求的泾渭分明，催化了零售企业细分属性的差异。



数据来源：洞见数据研究院

· 服务或体验属性为先的模式，对标的是高收入群体。

· 产品、服务、易接近性等为先，价格为辅的模式（也就是性价比），吸引的是中等收入群体。

· 价格优先，便利性为辅的模式，受低收入人群欢迎。

（需要注意的是，北美中产的厚度、深度不一样，社会呈现橄榄形，中产的反脆弱性很强。杠杆程度、保障体系亦有区别，因此北美的零售业态呈现多元化）

具体来说，美国中产即使钱包变得不给力了，也不需要消费降级，得益于几代积累，在通胀和衰退的经济寒流下，仍能追求“面子与里子”的平衡。

比如，开拓“平价优质”折扣业态的 Target（塔吉特），通过提供带设计感的优质低价商品，以及营造舒适的卖场氛围等产品 and 体验上的细节，在中产中闯出了一片天。

而接近贫困线的人群不断扩大之下，从美国南部贫穷村镇兴起的 Dollar 店模式，开始大行其道。

目标人群没这么多的钱大批量采购，Dollar 店就主打小包装、小分量的商品，来降低每笔交易的金额，让消费者 100 块钱买到更多种类的商品。

同时，Dollar 店的产品，大多数都是刚需品，像冷冻水果蔬菜、豆类、全麦产品、鸡蛋和牛奶，且来自非知名品牌。

比如，Dollar 店的代表企业美元树，货架上常常会出现沃尔玛等商超没见过的牌子，类似国内村里小卖部里的汾煌可乐、菠萝果啤一样。

如此包装特征和选品策略下，Dollar 店将价格压到了极致。如美元树大多数商品遵守 1.25 美元的价格点；另一巨头达乐近 90% 的商品，价格低于 5 美元。

此外，考虑到低收入人群没有交通，且很多时候是到了锅里没米的份上，才不得不去买。为方便他们直奔目标、快速补货，Dollar 店基本都开在社区附近，门店通常也很小。

以达乐为例，其大多数客户住在 3-5 公里内，平均单店面积只有沃尔玛的七分之一。

精准拿捏低收入群体，迎合他们的窘境，Dollar 店模式迎来了大丰收——如美元树 1995 年登陆纳斯达克，兼并收购和门店大开。

如今，通胀衰退周期再次上演，电商成为零售消费举足轻重的渠道。而从各个维度来看，Temu 的打法更接近 Dollar 店。

可以看到，Temu 延续拼多多模式，低价白牌，叠加大额折扣和社交裂变等玩法，价格低得感人——商品价格大多集中在 0.09 美元至 20 美元之间。

购买操作上，也极尽简化。比如，评论区的种草，可以直接通过半弹窗意见加购；订单支付页面

的推荐商品，可以一键加入原单。

同时，Standard（标准快递）大部分可以免邮费，Express（特快物流）订单总额满129美元，也可免邮。

如此一来，可以让用户方便、快速补货。

相比之下，亚马逊的模式更偏向Target（塔吉特），也就是“产品、服务为先，价格次之”。

一位同时布局Temu和亚马逊的卖家表示，Temu的产品生命周期很短，上个月还很火爆，下月就可能被更便宜的产品挤得没生意。但亚马逊的一个产品能“吃很久”，自己至今还在靠两年前的产品活着。

且其十几年时间打造的FBA仓储和配送系统，基本可做到美国Prime会员2日内送达，非会员2-5天。GWS的一份调查表明，亚马逊消费者配送满意度高达52%，同期Temu仅为30%。

也就是说，Temu的模式属性对标的是Dollar店，与亚马逊并未正面交锋。

这在用户地域分布上，也有印证。Temu搜索热度集中的美国南部沿海的几个州，像密西西比、亚拉巴马等，是Dollar店密集分布的地方，和对亚马逊满意度较高的地区，重合度有限。

由此，自然也如上一轮通胀一样，泾渭分明的消费需求，让不同属性的电商企业，在各自的舒适区里生长。

可以看到，Temu一路狂飙时，亚马逊的业绩也很稳定。如2023年Q3亚马逊核心电商业务销售额同比增长7%，增速与去年持平。

总的来看，Temu的模式属性和Dollar店类似，面向的是同一类群体。它的崛起，自然对Dollar店的影响更大。

## Dollar店被迫涨价，Temu撬动商家自由竞争

在Temu上买过T恤的消费者，恐怕很难再回到Dollar店的怀抱了。

同样搜索关键词“shirt”，美元树只有11件5美元的基础款短袖可供挑选。而Temu这边，不仅商品价格更低，款式更是成千上万，并且还包邮到

家。

上文说过，Dollar店能在美国零售业里占据一席之地，主要靠的就是低价和便利性，如今Temu祭出的“低价包邮”大法，对消费者的吸引力同样不容小觑。

数据显示，Temu的标准快递虽然平均需要8到10天，但大部分可以免邮，运输时间超过16天还可以获得5美元的折扣。

对消费者来说，家门口的Dollar店，固然比飘洋过海的快递更方便，但敌不过Temu“便宜到可以原谅一切”，不急需的商品可能就会去Temu下单。

不过，Temu的包邮服务并非无懈可击，敢如此降物流价格，除了割肉补贴，还在于利用了关税政策的优惠。

根据美国现行法律，大多数低于800美元的进口商品，经过包装并交付给个人买家，即可免税进入美国。Temu的商品单价低，且在国内包装直接运给海外买家，正好在免税范围内。

而美国已察觉到中国电商利用此政策对本土商店造成的冲击，曾试图取消这一制度，但并未成功。

目前，Temu正尝试通过在墨西哥建立仓储等方式解决，但多转一手会增加中转成本，让商品价格变得不那么美丽。一旦Temu无法以低价换时间，消费者可能又会重返Dollar店。

幸运的是，比起便利性，被通胀榨干钱包的美国低收入群体当下更在乎商品价格。而卷低价，正是Temu擅长的。

可以看到，Temu出海采取的是全托管的模式，商家只需要供应商品，由平台负责运营、物流售后等服务。

如此一来，商家的准入门槛、运营难度大大降低。一位卖家透露，经营一个亚马逊店铺通常需要十多名员工，而Temu只需一名员工负责计算成本利润和上架发货。

而众所周知，中国轻工业存在着结构性的过剩，哪有“出路”，商家就会一窝蜂往哪里扑。

更何况，Temu还在不断推波助澜：在全国多个产业带频繁召开招商宣讲会，加速引入厂商供给；同时，发展拼多多上的白牌厂商为供应商。

截至2023年10月，Temu累计招募了9万名

供应商，其中有 55% 的商家来自拼多多主站和多多买菜，多数为白牌商家。

把商家圈进来之后，Temu 又可以面向商家推出竞价机制——同款中价低者获得流量扶持，从而压低商品价格。

还可以进一步提高运营效率，腾挪压价空间，例如直接由买手选品核价，或者对价格、质量、时效不达要求的商家进行限流、高额罚款等惩罚。

比如 2023 年初，Temu 就主动下调了部分商品的供货价格，商家 24 小时内未登录后台处理则默认同意，如果不同意降价，商品就会被直接下架。

说白了，Temu 利用了国内发达的轻工业，通过全托管模式，激发商家自由竞争，从而给北美消费者提供物美价廉的商品。

反观 Dollar 店，也曾想方设法满足消费者的低价需求，如与供应商协调共同分担财务负担等，但终究还是走向了涨价与品质升级。

美元店品质升级，可选消费品占比提升	
dollar tree	(2022年11月) 把大部分商品价格从1元永久上调到1.25元 (2022年) 在更多门店推出“Dollar Tree Plus”项目，该项目将在门店增加更多3美元和5美元的商品
dollar general	(2020年11月) 造一个零售新品牌“Popsheil”，面向美国高薪阶层(年薪在12.5万美元以上)家庭中的女性，售卖高利润的非消耗品

数据来源：洞见数据研究院

绊住 Dollar 店手脚的，是它们的采购机制：通过采购团队全球扫货，直接进口商品比例超过 40%。

如此大批量的海外采购，意味着无法避开关税，并且相比提倡自由竞争的 Temu 来说，其长期定向合作的模式也难以激发商家内卷，在采购成本上先吃一亏。

并且，如此采购模式，决定了 Dollar 店的定价模式一般都是先预设利润值，然后据此向上游压价或向下游提价。

但通胀背景下，美国生产者价格指数同比增长迅猛，这意味着上游生产成本也大幅提升，留给 Dollar 店的压价空间极小。

多方掣肘下，Dollar 店在各个环节的加价率往往比 Temu 高，日子并不好过。

为维持其 1 美元定价的承诺，美元树不得不放弃高价的商品，或者把本就小的包装做得更加迷你，

哪怕这些措施会影响到利润。

与此同时，购买力打折的顾客们，也倾向于买日常必需品——这些商品对美元树来说，也是利润较低的类型。

这使 Dollar 店的利润表越来越难看，最后只能顶着消费者的反对声无奈涨价。

雪上加霜的是，美国今年还在逐渐减少食品福利补贴和新冠补贴，作为较早接受低保补贴也是最主要的补贴兑换零售商，Dollar 店受到的打击不言而喻。

据美国政府数据，这些削减将会影响到 3000 多万人，平均每人补贴下降 80 多美元。

当然，土生土长的 Dollar 店也有让 Temu 羡慕的地方，那就是更了解本地消费习惯，能够提供恰到好处的好处的选品。

Temu 虽然也有“猜你喜欢”的模式，但在挑剔的美国消费者面前，很容易引来麻烦。

有 Temu 用户就抱怨，受推荐机制鼓动购买了并不需要的商品，觉得这种夸张的折扣与广告具有一定的煽动性。

总而言之，Temu 依靠暂时更有利的经营模式，把 Dollar 店的顾客吸引走了。

但高压内卷能持续多久，如何应对美国政客的持续增长的不信任，以及美国消费者的排斥，将是其不得不面对的问题。

## 结语

尽管现在 Temu 围剿的是 Dollar 店，但并不意味着亚马逊、沃尔玛们可以高枕无忧。

毕竟当初拼多多从五环外起家，最终杀入了淘宝、京东的腹地。而与拼多多一脉相承的 Temu，表现得更聪明、更灵活、更加来势汹汹。

当然，Temu 当下的成功，有实力因素，也有赖早期美国市场放松了警惕。

当政客、商人、消费者的阻力联合起来，Temu 继续在海外弄潮的难度，也将大大增加。

摘自微信公众号“洞见数据研究院”

# 王传福的战略天赋

潘鑫磊



杨龙忠跟王传福是中南大学的同班同学，关系特别好的那种，毕业论文和实习都一起做。1987年，杨龙忠大学毕业后分配到老家江西的一处大型铜矿，虽然端的是“铁饭碗”，但在吃了海南同学带来的五块钱一罐八宝粥之后，青年杨龙忠再也坐不住了，硬是停薪留职选择“下海”，先跑到了海南，接着又辗转广东。

王传福毕业后考上了有色研究总院，上北京读了研究生，研究方向是镍氢电池和储氢材料，26岁那年已经是总院301室的副主任——副处级干部，是当年那里最年轻的副处长。

1993年，包头钢铁在深圳的一家公司准备上镍氢电池，王传福作为这个领域的专家，南下对接了这个项目，经先来深圳的女同学介绍，王传福与同

在广东的杨龙忠联系上了。老同学一召唤，杨龙忠没多想就投奔深圳。

项目很快落地，注册名是深圳市比格镍氢电池有限公司，算是比亚迪的前身，比格的谐音是BIG，可以看出王传福的鸿鹄之志。虽然刚创业，但王传福心里却很有谱，杨龙忠没想得太多，就是跟着干，拿着800块钱工资，从零开始。

## 从比格到比亚迪



那时的深圳，人人都充满激情，是激情也是冲动，懵懵懂懂的，都是干了再说。比格初期，管理层一共五人，王传福是总经理，包头派了一个副总经理，杨龙忠是市场部经理。

所谓市场部经理，不过是安了个名头，那时遍地都是经理，杨龙忠负责销售和采购这些跑腿活儿。团队也没有专门的办公室，仅有的一个实验室被用来共同办公，也没什么资源和关系，任何事都得亲力亲为。反倒是这段艰苦的草创经历让杨龙忠印象深刻，时隔多年，个中场景依旧历历在目。

有一次，杨龙忠去上海浦东拉比格的第一批设备，就带了一个司机和一辆人货车，来回跑了18天。那个时候到处修路，车开得很慢，而且经常堵车，一堵就是两三个小时。因为修路，路上灰尘很大，早上出发满头黑发，晚上入住满头灰发。赶到上海已是深夜11点，招待所全满了，杨龙忠和司机只能在车里过夜，关上车窗没多久就热得透不过气，车窗一开又全是蚊虫，开开关关，折腾了一整晚。

第二天好不容易找到那家设备厂，装上货立马返程。回来以后，王传福很开心，叫上其他几个经理一起卸货。那时候所有的活儿都是自己干，没有什么上下班时间。结果一开后厢门，王传福愣住了，杨龙忠心想不会是被偷了吧，赶紧跑过去，原来设备全散架了，然后王传福带着大家一起焊，叮叮当当又给重新装了起来。

当年各地跑的杨龙忠没少遇上事。一次去江门采购电池材料，就在大巴上打个瞌睡的工夫，胸口的西装口袋就被小偷划了一道长长的口子，杨龙忠自然没敢吭声，因为当时的治安特别乱。第二年杨

龙忠的父母来深圳过年，看着儿子跟其他几个小年轻在一个完全看不到前景的电池小作坊忙活，很担心儿子就此把“铁饭碗”给丢了。王传福却很淡定，握着杨龙忠母亲的手说：“阿姨放心吧，我有饭吃龙忠就有饭吃。”

比格不到两年的经历，是杨龙忠创业感最强的时候，他相信对王传福也是一样。几个不到30岁的小伙子，在遥远的南国异乡胼手胝足，迅速成长。1994年底，在王传福表哥的帮助下，比亚迪开始筹建，虽然外界都以为比亚迪是在1995年成立的——实际工商注册时间，公司内部的厂庆日却是1994年的11月18日。自此，比格岁月退出历史舞台，比亚迪走到台前，被今天的众人熟知。

杨龙忠在回忆比亚迪这几十年的高速发展时思路非常清晰，不只是因为他全程参与，而是电池起家的比亚迪竟然每一次在主营业务快碰到天花板时都能及时找到新的增长点，一次又一次地开疆辟土，其中有偶然因素更有必然因素，像极了一个教科书式的商业案例。

比亚迪的第一个订单是通过香港贸易商获得的5万支AA型号镍镉电池。订单一到，所有人都加班加点，以至于为了赶货把一部分电池的正负极都包反了，就是靠着这股略显莽撞的韧劲，比亚迪艰难地活了下来。

为了拿到更多订单，王传福和杨龙忠带着一块小广告牌和几只电池样品第一次参加了在深圳西丽举办的通讯展，结果发现无绳电话这个巨大市场，用了不到四年的工夫超过日本成为全球第一。

无绳电话做得如火如荼之时，比亚迪现身更多的展会和广告，切入看似冷门实则空间更大的电动工具市场，也是差不多四年时间成为全球第一；随后又在遥控玩具和紧急照明市场三分天下有其一。

1998年前后，正值政府严打走私，国内锂电池严重短缺，王传福果断地将还在实验室的锂电池上马投产，却意外地体验到了作为卖方市场的强势——心急如焚的客户必须先交百万押金再现款现货。

尽管比亚迪当时在中国锂电池领域第一个“吃

螃蟹”，但为了满足交货不得不开足马力，以至于头三个月发货的产品因为漏液几乎全部被退回，但也因此在锂电池技术上突飞猛进。2000年，比亚迪先后进入摩托罗拉、TCL、诺基亚，成为全球领先的手机电池供应商。

凭借锂电一役的大获全胜，在百富勤蔡洪平的说服下，比亚迪于2002年在香港上市，募资18亿港元，向内依托锂电池客户平台进军手机零部件及模组制造、手机组装市场；向外收购秦川汽车，跨界进军汽车产业。

2008年，比亚迪率先布局新能源产业，电动车、储能、太阳能成为比亚迪的三大绿色梦想，也正是这一年，巴菲特入股比亚迪，这笔投资让“股神”赚得盆满钵满。

从镍电池到锂电池，从手机零部件到汽车、电动汽车，一连串的转型跨界，杨龙忠自己回头看都觉得有些不可思议。一个非常有意思的问题是，为什么比亚迪每一次都能踩准时点？杨龙忠和他的朋友们多次讨论过这个问题，答案似乎都得归结为创始人王传福的战略天赋。

## 同学王传福



战略制定讲究步骤和流程，但杨龙忠发现，王传福无法用商学院的那套理论来解释。除了执掌一家不断成长的企业，王传福更像一个一丝不苟的工程师，他从大学开始就勤于动手，天生是个热爱技术、钻研产品、琢磨市场的人。一个人果然对技术、产品和市场的理解和把握都到位时，做战略就变得非常简单。

比如说研发。早期做电池的时候，王传福手里经常会拿着一把钳子，解剖先进国家各式各样的电池，甚至在没有卷绕设备的情况下用手搓也要做电池实验，你很难想象日后成为首富的王传福最爱干的竟然是这些事。

最令杨龙忠称奇的是王传福在锂电池制造上的种种创新，并将其归纳为“土法上马，世界首创”，用中国人的“小米加步枪”实现了对日本人“飞机大炮”的超越：日本一条锂电池生产线耗资上亿，

比亚迪买不起也买不到，王传福硬是用人工加自制设备替代了昂贵的自动化设备，用实验室的干燥操作箱替代了昂贵的洁净厂房，最终实现量产。凭借这样的生产线极大地降低了成本，实现了柔性生产，以极高的性价比抢占全球市场。

再比如市场能力。杨龙忠在比亚迪主管销售，但他发现王传福有时候跑客户的能力比他还强。杨龙忠甚至还做了个有趣的总结：貌似憨厚工程师长相的人，业绩往往比貌似精明的生意人好，因为B2B的销售模式，客户非常担心自己买贵买错，所以实在和专业比精明更重要。

从大的市场战略来说，比亚迪先后进入镍电池的无绳电话和电动工具市场、锂电池的手机市场以及汽车和新能源市场，几乎都是王传福拍脑袋“拍”出来的。

比如为什么先进无绳电话市场后进电动工具市场？因为前者市场对电池的要求是小电流充放，比较容易做，后者则是大电流充放，做起来更难，正好匹配比亚迪在不同时期的技术和制造能力。



为什么跨界造车？因为比亚迪上市拿了一大笔钱，王传福想做更大的事业，最后锁定到汽车，这个市场太大了，如果每个农民有辆车，一定是万亿级市场。

为什么又要做新能源车？除了污染的原因，王传福深刻意识到化石燃料终有耗尽的一天，虽然家用车的市场更大，但比亚迪选择从油耗更高的运营车（出租车、大巴、工程车为主）切入……

当一个人把技术、产品、市场的每一个环节都吃透以后，战略自然就出来了。

王传福另一个让杨龙忠佩服的地方就是分享，这似乎是他天生的，没有人教王传福要这么做。

最早创立比亚迪的时候，花真金白银的投资人占股75%，创始团队持25%的技术管理股。王传福分给杨龙忠5个点，虽然是代持，但杨龙忠完全信任他的这位同学，后来当然也都兑现了。杨龙忠记得王传福还让他去说服比格同事毛工加入比亚迪，说过来的话也分他3个点，等于王传福只给自己留17%，这样的分享精神并不多见。

后来做锂电池的时候单独成立了一家子公司，王传福把这块业务也拿出来给核心员工做股权激励，跟大伙儿说锂电池的前景会非常好。当时差不多有10个经理，每人分1个点，杨龙忠依然是5个点，每个点三万块，拿不出钱的还可以问公司借。

上市的时候，锂电池这块业务无论市场规模还是盈利能力都十分突出，子公司的作价反倒超过了母公司，占比接近80%。当年的1个点对应到今天差不多是1100多万股，按之前最高股价80多元算，市值将近10个亿，三万倍的回报。

关于王传福和比亚迪，杨龙忠还经常被问到的两个问题是：比亚迪跟特斯拉的区别是什么？以及王传福面临的挑战。

在杨龙忠看来，比亚迪和特斯拉是围绕两种截然不同的愿景在发展的企业。虽然两者都做电动汽车，但马斯克的愿景是：地球总有一天会消失，人类总有一天要到外星去居住，所以马斯克做了三家公司——太阳能加储能的家庭能源公司SolarCity、电动汽车公司特斯拉以及火箭发射并能实现壳体回收的公司SpaceX。

而王传福的愿景是：化石能源终将耗尽、污染问题亟待治理，最好的解决方案是用二次能源电替代燃油，这是比亚迪做电动车、储能电站的大逻辑。

至于挑战，第一个挑战是从工业品思维向消费品思维的转变。比亚迪从做电池起家，包括后来的手机零部件业务都是工业品的B2B模式，但做汽车就不一样了，汽车属于消费品，和工业品的思维完全不同。区别在于，工业品强调性价比，客户要求性能越高越好、价格越低越好，属于一种理性采购。

但消费品不一样，短缺经济时人们注重使用价

值，而过剩经济时人们越来越强调体验价值，也就是今天人人讲的消费升级。消费者不是喜欢便宜，而是喜欢“占便宜”，希望获得超预期的价格和体验，这就是为什么国内几万块钱的车依然卖不动，国外上百万的车还缺货的原因。

第二个挑战来自内部管理，尤其是财务管理。和美的集团做比较就很明显，比亚迪的信条是“技术为王、创新为本”，技术和创新能力自然是强项。而家电起家的美的却常常自谦说他们没什么技术，主要靠管理。

美的集团特别注重把会计贯穿到整个公司的管理中，如果其他部门与财务部门发生冲突，老板会毫不犹豫地站在财务部门一边。管理上的“跑冒滴漏”，缩短了比亚迪通过技术和创新带来的红利周期。但同样一经改善，比亚迪的盈利能力将大幅提高。

## 结语



杨龙忠从比亚迪“退休”后也差不多跑了1000多家企业，大多数是朋友推荐过来的，也算是不错的企业，但普遍的一个情况是：制造业居多，靠着一点经验和资源，每年几个亿的收入、小几千万的利润，长不大也死不掉。

相比一些花里胡哨的行业，杨龙忠更关注这些制造型企业，尤其是高端制造业，他觉得制造业才是国家发展的基石。

做投资后杨龙忠最常思考的一个问题是：为什么这些企业这么容易碰到天花板？怎样才能突破企业发展的天花板？一是老板缺乏企业家精神，既没有梦想和冒险精神，又没有战略能力和执行力；二是企业缺乏核心竞争力，没有意识在产品和技术上打造“护城河”。

杨龙忠认为，做企业要解决的始终就是两个问题——活下来和持续增长，经历了比亚迪从零到千亿的整个阶段，杨龙忠做投资不只是给钱，而是给企业提供战略、管理、市场和人力资源等一站式服务。

摘自微信公众号“砥石商业评论”



# 37岁，他正式接班立白

胡楠楠

第一次上直播前，为了壮胆，陈泽滨喝了三小杯白酒。

在此三年后，近日他又有了新身份，这次是更大的挑战，不过他也不用喝酒壮胆了。

《中国企业家》从立白科技集团独家获悉，在企业成立30周年之际，2024年刚开年，陈泽滨履新立白科技集团董事长，全面接手立白。曾任立白科技集团第一副总裁的陈展雄（陈泽滨堂兄），则履新立白科技集团副董事长、总裁。陈泽滨与陈展雄的父亲——立白的“创一代”陈凯旋和陈凯臣则进一步放权，成为陈泽滨以及立白员工们口中的“总顾问”和“副总顾问”。

2023年12月中旬，在位于广州荔湾区珠江畔的立白中心，《中国企业家》见到了陈泽滨。他的办公室在22楼，靠江畔，从办公室的全景玻璃窗向外望，江景尽收眼底。

陈泽滨留有络腮胡，短短的胡茬，但气质看上去仍比同龄人显年轻。身穿的那件白色T恤，在左胸口的位置写着“立白制造”。在他椅背上挂着的黑白双拼色的棒球服，也同样是立白统一的文化衫。

履新之后的陈泽滨，职责变得更大的同时，也更忙了。

采访当天，陈泽滨的日程被安排得满满当当，立白内部人士告诉《中国企业家》，那一整天他都在开会。而且每一段会议都被安排得严丝合缝，与记者采访也严格按照约定时间进行。采访刚结束，下一拨人就准时进入了陈泽滨的办公室。

陈泽滨早已习惯了这种忙碌。

作为日化龙头企业立白创始人陈凯旋的长子，2019年，33岁的陈泽滨成为立白科技集团总裁。这也标志着当时创立25年的立白科技集团，开始进入交接班传承阶段。

在此之前，陈泽滨已在立白科技集团工作了九年。自2010年进入立白科技集团，他先后在立白

的品牌部、品牌运营中心等部门工作，并于2015年提出并亲自操盘了立白的数字化转型。数字化转型，对立白科技集团和陈泽滨来说，不亚于二次创业。

从2017年开始，陈泽滨开启了创业模式。尤其是数字化转型的早期，由于没有成功的经验可以借鉴，陈泽滨经常带着团队人员到处出差，去企业走访“取经”，或者报班上课。

那时也是陈泽滨出差最多的时候。印象最深的一次，陈泽滨在上海乘晚班机回广州，但是当天下大雨，飞机又延误，“从晚上11点多上了飞机，坐到第二天早上八点才起飞，在飞机上清醒地坐了一晚。”陈泽滨说。

陈泽滨是潮汕人，骨子里有着和父辈一样的拼劲儿。在全公司推数字化时，陈泽滨给自己贴了一个标签，“企业里的头号改革派”。现在回头看，他说，“其实就是在内部重新再创业一遍”。

## 支持者

陈泽滨第一次上直播还是在2020年，直播作为新兴线上渠道，很多企业都在积极尝试。为带领立白往全渠道直播方向升级，时任立白科技集团总裁的陈泽滨觉得，只有自己带头去做直播是最有效的。

平日里，陈泽滨并非“社牛”，话也比较少，直到现在仍然不喜欢上台演讲。“如果可以让我说话，我可以一天坐在那里不说话。”但作为总裁，他必须克服那些压力与忐忑。

当时，立白想推洗衣凝珠这款新产品，需要进行全渠道直播，最终他硬着头皮上了直播。“大家听说我要上播，以为听错了。因为他们都知道，以我的性格是不可能上播的。”陈泽滨说，“但因为需要，硬着头皮上了。”

最开始直播时，立白也跟其他企业学习，一播就三个小时起。“压力很大，很忐忑。”陈泽滨说。第一次上播之前，为了壮胆，陈泽滨喝了三小杯白酒，第二次也是，第三次更是。也因为上直播，他被化了很多次妆。记得有一次，上播时他脸红红的，直播间里就有人说化妆师不行，“但其实是因为喝了点酒。”说到这里，他笑了。

包括推立白数字化转型时，陈泽滨也觉得，这个事就必须自己来做。“既然是我提的构想，我就有职责带着大家去实现，而不是说，我提了这个事情，你们去做我就不管了，做好、做不好是你们的事情。”

在陈泽滨的身上，能强烈感受到一种责任感。责任，也被写在了立白的“五立”核心价值观里——“立信、立责、立质、立真、立先”。

而这种责任感和担当的来源，与家庭教育和潮汕文化有很大关系。

潮汕文化注重家庭。

陈泽滨的办公桌上，摆着一张他和父母、妻子的合照；立白强调的也是“一家亲文化”理念，这被写在立白的企业文化展厅的墙上。陈泽滨说：“我们很重视家庭，很珍惜家的关系，维护家庭关系。”

这也不难理解，为什么立白家族的二代接班十分顺利。

从小开始，陈泽滨就经常被父亲带去公司参加各种会议。一开始他也不习惯，但后来到了企业之后，陈泽滨反而很庆幸当初有这段经历，可以帮忙理解公司环境，加速进入状态。

现在，每个月立白家族成员都会固定开理事会，家族成员全部聚在一起，讨论一些家族发展、企业发展的事情。

在家里，陈泽滨与父亲聊得比较多的，也是工作上的事情。“如何更加持续地发展、长远地发展，要做什么？包括立白推职业经理人化的这些事情，都会探讨。”陈泽滨说。有拿不准的问题时，陈泽滨也会经常和父亲陈凯旋沟通。

30年前，父亲陈凯旋和大伯陈凯臣白手起家创立了立白，从贴牌卖洗衣粉开始，将立白做成营收超200亿元的日化龙头。创立30年之际，接

力棒交到了二代陈泽滨之手。

正式接班后，陈泽滨的责任更大了，同时也可以授更多的权给大家了。

陈泽滨还是更多将自己定义成支持者的角色。

“让大家发挥去干，给大家一个更大的平台，让更多职业经理人在立白也可以有更好的发挥和发展，也是为了能让立白更好地往百年发展，往世界名牌的方向靠近。”陈泽滨说。

## 头号改革派

陈泽滨办公室的玻璃门上，写着红蓝配色的五个大字：“用数据说话”。

很多人以为陈泽滨是从数字化开始做起的，但其实他是品牌出身。当时，他主动选择去“啃”一块硬骨头——做立白的数字化转型。这是一件投入后并非马上会有回报的事。

2010年，陈泽滨进入立白，主动从基层做起，选择了品牌部门的岗位。“当时也没有多想，就想找个岗位努力工作，就选择了一个自己喜欢的、对口的品牌岗。”他说。

2013年底，陈泽滨主导筹建立白的电商部门。这段经历，让他熟悉了电商的模式，知道它会带来怎样的变化，也逐渐看清了数字化的价值。于是2015年，他就在内部提出了关于立白数字化的构想——最初只有一个想法和一张PPT。

转型之初，陈泽滨既没有成功的经验可以借鉴，自己相关的专业经验也很少，但他觉得，这个事必须做，“现在回头看，当时做数字化，就是在摸着石头过河”。

作为“创二代”，陈泽滨考虑事情需更长远，“要更加关注未来的事情，怎样才能让立白成为百年企业，而不是只追求当下某一时点的辉煌”。而企业要持续发展，赢得竞争优势，也必须进行数字化。在采访中，他也几次提到“世界名牌，百年立白”这八个字，这是立白的愿景。

父亲陈凯旋和大伯陈凯臣两位立白创始人，给了陈泽滨很大支持。“至少在顶层上面是支持的，没有阻力”，他说，这也能让自己可以放开手脚去做。

尽管挑战很大，但陈泽滨推数字化的态度始终很坚决。做数字化时，他给自己贴了个标签，“企业里的头号改革派”——“我提出各种改革的点子，这里改一点、那里改一点。”

但各种挑战都接踵而来。

数字化改革，必然会触碰到大家原有的利益。陈泽滨说，没有数字化之前，业务上的很多事情都可以模糊处理，一些业务部门可能会有一些操作空间。但数字化会让信息更透明，企业会实时了解这些数据情况，根据数据做一些决策。

“很多人明面上不反对，说要跟你去做数字化，但实际上做的时候，可能你‘踢’一脚，他都未必会动一步。”陈泽滨说，那时，各种反对的声音开始袭来。

但陈泽滨的态度一直“蛮狠的”——你可以挑战数字化这个问题，说现在具体哪里做得还不好，但你说不想做这个事情，那是绝对不允许的。在做数字化这件事上，陈泽滨“不接受谈判”。

## 创二代

由于没有数字化经验，陈泽滨带着团队到处学习，和团队一起讨论，怎么样把这件事做成，还有哪些挑战，怎么实施方案，找外部咨询公司提供跨维度、跨专业的帮助。

在陈泽滨看来，这其实也是一个小创业的过程，“在这个过程中自己和团队也不断地成长起来，虽然对比立白当初从零开始的创业还有差距，但也不亚于一次创业。”陈泽滨说。

当被问及从零到一的创业和在父辈的根基上创业，哪个更难时，陈泽滨回答，“我觉得都难”。

在陈泽滨看来，每一代所处的环境和遇到的挑战完全不一样，“一代创业有一代创业的难，二代创业有二代创业的难。”陈泽滨说，“二代在一代的基础上创业，要解决的是，在原有的基础上进行创新。而这面临的挑战，既有现状带来的挑战，也有来自未来不确定性的挑战。”

2019年，立白已经基本完成一部分数字化，包括在线开展业务、组织、人员沟通等工作。“但即

使你做完了数字化，依然有很多人不愿意用。”陈泽滨说。

直到疫情突然到来，“这时大家才突然看到了立白过去一系列数字化的价值，才发现原来数字化有这么大的作用。”陈泽滨说。

2020年过年时，大年初二，陈凯旋提出捐赠2亿元物资驰援全国所有定点收治医院，但当时员工都在家里，工厂人员也都在休假。此时，立白此前几年的数字化建设就派上了用场。陈泽滨说，通过立白的数字化平台，可以把全集团的员工都召集在一起，直接在线上开展和落实工作。

在业务端，立白的经销商们也可以在线上开订货会，“有些开得好的，一场线上订货会的销售额，远超历史上线下单场订货会的总销售额。”陈泽滨说，那时，大家都开始感受到了数字化的作用。

更大的鼓舞来自两位创始人。2020年过年，陈凯旋有史以来唯一一次给陈泽滨提了要求——“数字化，要全面搞，要加大力度搞。”此前，在接受媒体采访时，陈凯旋也公开评价了立白的数字化变革：“我觉得泽滨有先见之明。”

陈泽滨称：“这也是对我的一个肯定。这么多年坚持去做这件事，没有白费。”

回想2015年刚开始想做数字化时，立白在业内并不领先。“当时很多消费品企业都已经开始做信息化、数字化，并且已经很成熟了，特别是外资企业很早就做了各种场景的数字化。”陈泽滨称，当时立白只是在“补作业”。

直到疫情突发时，还有很多企业才开始解决数字化问题。但数字化能力建设需要时间，并非一蹴而就。“可能需要以年为单位去做，因为要训练人的数字化能力、理解能力、应用能力。”现在回头看，陈泽滨觉得，只是立白提前在这方面做好了准备。

陈泽滨透露，立白在数字化方面至少投入了上亿元。不过在他看来，数字化还要继续投入，继续在场景上做深化。“做数字化只是第一步，第二步是如何用数字化创造更大的价值，这才是更大的挑战。”陈泽滨说。

摘自微信公众号“中国企业家杂志”

# 生意不好做？不妨去私域 找找机会

朱晓培

## 爆品时代，组织起 KOC 将营销做到极致

2023年3月18号，名创优品洛阳一家门店的店员，突发奇想给店里一只“DUNDUN鸡”穿了条内裤，并随手在小红书上发了一条笔记。玩偶成为内裤模特的事情意外走红——24小时内，这条笔记就获得了5万多条点赞。

这条笔记，就是内容营销能量的缩影。社交媒体的盛行，单条内容都有可能吸引到巨大的关注，通过内容营销带火一个爆品成为可能。

名创优品总部看到洛阳门店的这个案例后，立刻通过企业微信将其下达到了全国各大区的负责人，让更多的门店去效仿洛阳的做法。同时，总部还通过企业微信，将更多的技术素材下发给自己的店长、店员和私域 KOC（高分享欲的品牌粉丝），方便他们进行二次创作，分享到各个平台。

在门店和 KOC 的带动下，“DUNDUN鸡”被全国年轻人玩出了花样，同时鸡公仔也一度

卖到全网断货，让网友们纷纷大呼：“给个‘鸡’会吧！”据透露，“DUNDUN鸡”的上架至今累计销售额就达到了4000万元，妥妥的爆款公仔。

“这个案例，让用户觉得名创优品是一家很有意思的，很懂年轻人的，会玩梗的品牌。同时，我们的产品也有了更多的曝光。”谈及这个案例，名创优品集团副总裁兼首席营销官刘晓彬也掩不住兴奋。

而能完成这样一次极致营销的关键，离不开名创优品利用企业微信经营的5万私域 KOC。

“千万别小看只有5万，这5万人的能量是巨大的。过去两年，他们帮名创优品产生了400万篇内容，创造了17亿次曝光，核算节约了4000万元的营销成本。”刘晓彬说，私域 KOC 助推着一个又一个产品成为爆品，是名创优品品牌营销的一道护城河。

今天，通过 KOC 户生成内容和口碑效应，来增加用户参与度和信任度，推动爆品的产生，是众多企业都会采用的营销策略。

香帅认为，按照著名历史学家尼尔佛格森的说法，在传播层面，之前的社会是一个高塔状的社会，影响力是自上而下传播的。但社交媒体的深度渗透改变了一切，高塔权威的影响力，正在被分摊到大大小小的 KOC。社会上越来越多的爆款流行，都是由 KOC 带动，经过一轮轮网友自行发酵，商家推波助澜形成的。

因此，所有消费品牌都有必要培养自己的 KOC。但难题是：如何与 KOC 建立密切联系，如何让 KOC 保持持续的创作热情？

名创优品在各个短视频、社区平台上都尝试过建立自己的用户群，但发现沟通效率都不如在企业微信上高，于是最终选择 All in 企业微信经营自己的用户。至今通过门店持续导入了3900多万名私域用户，并从中沉淀出了5万多名私域 KOC，而这5万的私域 KOC 几乎成为了名创优品内容营销的“御林军”。

为了激发 KOC 持续创作的热情，名创优品也建立了一套完整的分级激励体系：发布一篇内

容，就算加入了组织。持续创作，就能成为中级 KOC，获得未上市新产品等官方福利。而当用户发布的笔记超过千赞，就能成为高阶 KOC，可以加入高阶 KOC 群，跟高手交流成长。

2023 年的另一款爆红公仔 loopy 公仔，就是提前一周给私域 KOC 们寄出了独一份的产品。这些私域 KOC 们会觉得这是一份专属特权，纷纷在小红书、抖音、朋友圈秀起来起来，相当于变相帮 loopy 做了新品预热。

“做品牌，本质上就是在经营人和人心，品牌成功的关键在于我们和用户建立了长期、互利、共生的关系。企业微信，就是架设在我们品牌方和用户尤其是 KOC 之间的桥梁。”刘晓彬说，借助企业微信这样高效连接和互动的工具，让名创优品在用户经营和内容营销上构建了自己的核心能力，也让创优品的品牌升级之路走得更加稳健，更有信心。

## 黏住用户，从卖产品转变为卖运动体验

增长，是当下所有企业都需要面对的问题，也是所有企业都想要实现多的目标。

一款像“DUNDUN 鸡”这样的流量型爆品，可以在短期内帮助企业快速聚拢人气和客流量、提升销售额。但在增量放缓的当下，与消费者建立更紧密的联系，通过服务用户，让用户获得更好的体验，是企业获得增长的另一个重要途径。

一份来自营销公司 HubSpot 的报告显示，当客户有良好的购物体验时，就更有可能持续消费，也可能会带来其他的收益，进而帮助到企业的业绩成长。

比如，在很多人眼里，因为价格优势受用户欢迎的迪卡侬，最近发售了一款单价 4 万元的专业自行车，结果上线 5 秒钟就售罄，可谓一车难求。

消费者为什么愿意花 4 万元，在迪卡侬买一辆自行车呢？除了产品本身的专业度之外，迪卡侬中国执行副总裁肖路认为，秘诀就在于体验。“在我们生意中，有最重要的一个不可忽视的支点，就是客户的体验。”

运动产品，大部分用户只有在充分体验过后，才会做出选择。迪卡侬的调研显示，体验过和没体验过的顾客，购买率相差 5 倍以上。

迪卡侬在门店里设置了不同运动的体验区，让用户可以任意试玩。同时，店员都是专业又热心的运动达人，可以帮忙解答用户的问题。但在过去，这些体验都只能发生在门店里。一旦顾客离店了，门店和顾客的连接就断了。而且，对很多运动者来说，运动装备买回去后，可能就被遗忘在角落里吃灰了。

为此，2021 年，迪卡侬中国开始数字化转型。其中一个方向，就是探索对外的增长要素，包括私域、小程序建设等，希望通过跟消费者建立更丰富连接的方式，找到更多跟消费者互动互通的机会，提升用户在离店后

的体验，持续地点燃他运动的热情。

迪卡侬尝试了多种连接用户的方式，最终发现，用企业微信经营私域用户是最有效的方式。

很多企业在做私域，不停地拉用户进入自己的会员群，但最终变成了一个发优惠推商品的福利群。这显然不是迪卡侬想要的。

为了持续地点燃用户运动的热情，迪卡侬总结了自己私域运营的三个关键：

首先，社群以兴趣作为基础。迪卡侬以门店为片区，建立了各种各样的运动兴趣群，方便用户在同一片区就能找到有相同运动爱好的“搭子”。数据显示，迪卡侬的运动兴趣群超过 80 种，如跑步群、健身群，甚至带娃一起运动的亲子互动群。因为是同样的运动兴趣，群友们的互动积极而专业，比如在骑行群里聊自行车怎么保养、如何避免运动损伤等。而相关的产品上新，跟兴趣相对应，用户也不会感到打扰。

其次，每个兴趣群都配置一个由店员担任的群主，会定期、规律地组织群友活动，并给大家的运动做好后勤保障工作。在这些群主的组织下，2023 年迪卡侬举办了上万场的活动，平均下来每天在全国就有 100 多场活动在办，调动了几十万人次参与。

第三，用“总部指导+区域自助”的策略，通过数字化工

具来给到门店弹药的支持。迪卡侬总部社群运动中心会结合时下的热点，比如秋季骑行、轮滑等，统一策划活动，发起话题，准备物料，然后由门店通过企业微信的“群发助手”直接发出去。此外，迪卡侬每个月还会给用户推荐一款小众运动，在帮助用户学习新运动知识的同时，也帮助门店拓品类。

利用企业微信对私域用户的经营，迪卡侬实现了从卖产品到卖运动体验的转变，也收获了上千万忠实粉丝。而很多顾客加入了迪卡侬的私域会员后，也被点燃了对运动的持续热情，从露营、骑行到飞盘、滑轮，喜爱的运动越来越多，也产生了新的购买需求。相比普通用户，私域会员复购率高了3倍。

“好的体验胜过价廉物美。”迪卡侬中国执行副总裁肖路说，私域运营让迪卡侬能够直连消费者，不仅能带来高复购、高客单，也让迪卡侬品牌深入人心。尽管近两年来迪卡侬的门店做了很多调整，但通过对企业微信等私域运营，会员还在持续地增长，新会员的增长达到了百万级，老会员的活跃度也在持续不断提升。而且，2023年，迪卡侬业绩创下历史新高，销售额超过百亿。

## 中小企业增长机会，用沟通和服务增加信任感

除了名创优品、迪卡侬这样的全国性的大品牌、连锁品，

中国还有成千上万的社区小店，中小微企业。这些小店、中小微企业背后，是就业、消费和烟火气，也是拉动中国经济发展的毛细血管。

“与大品牌、大企业相比，我们这些做社区小店的，没有钱，也没有资源，但我们也得想办法，对不对？”优比熊创始人黄凤娟对《商业与生活》说。

优比熊是佛山一家本地连锁母婴店。过去两年，中国出生率持续下降，而且从商超百货到线上电商，都在争抢母婴生意，按说母婴店的生意并不好做，但是，优比熊却保持着持续增长，已经开了20多家连锁店，年营收数千万。

优比熊增长的秘密，就在于对用户的服务。黄凤娟认为，大商场货很齐全，网购可能价格更便宜一些，但一旦用户遇到着急的问题，很难得到及时的帮助。社区小店最大的优势就是离客户近，随时能解决客户的问题，而且都是街坊邻居，客户购买后也无需担心售后纠纷。

为了让自家小店能够随时随地服务好用户，只要有新客户进店，优比熊的店员就会邀请客户加自己的企业微信。这样，客户如果遇到问题，就有可以第一时间得到回复。

有一次晚上，门店早已打烊，一位宝妈在给小孩冲奶粉的时候才发现自家的奶粉吃完了，这个时候商超也关门了，线上购物也无法及时送货，她试着在企业微信上联系了优比熊的店员。没

想到，这个店员真就赶回来，给她送了奶粉。

而为了平时尽量不打扰客户，优比熊的企业微信群尽量不群发消息，而是选择在朋友圈，分享育儿经验等对宝妈有用的知识。

有一次，优比熊发了一个宝红屁屁怎么护理的朋友圈，就有位宝妈私信说自己的宝宝屁屁红得很厉害。店员立刻安慰宝妈，这是经常出现的情况，不用着急，并告诉她接下来如何做。

在这样一次次的提供帮助、解答问题、提供帮助中，信任优比熊的客户也越来越多。目前，优比熊通过企业微信维护的私域客户已经有8万多人。随着街坊们的孩子逐渐长大，很多老客户会主动来问，能不能进一些大孩子的用品？慢慢地，优比熊的业务也变得更加多元。

“我们社区小店的生意，就是靠老客户支撑起来的。我觉得最重要的是，品牌给到客户一种信任感。信任感，是潜移默化的、需要时间来累积的。私域，是最适合建立信任的渠道。”黄凤娟说，自己有一个很深的感受，就是：对社区小店来说，生意不好做的时候，你没有足够的资源和大企业竞争，不妨去私域里面找找机会。

“你要让用户知道你究竟好在哪里，为什么值这个钱。我觉得这还是沟通，只有私域才能做。”百瑞源董事长郝向峰说很认同黄凤娟的说法。

百瑞源是一家宁夏枸杞产

企业要想打造自己的市场竞争力，最迫切的事情，就是将流量沉淀到自己的私域中来。



业公司。像枸杞这样的农产品，产地在宁夏，市场却分布在全国各地，零售方既有农户，也有产业公司，普通消费者根本无法分清哪家的产品更值得信任。整体市场混乱，电商一度打到一斤9.9元。

“这个价格，你们作为一个养生保健用户不敢吃，我们采摘费也不够，这就是行业的恶性竞争。”郝向峰感慨。因此，百瑞源决定避开价格战，服务于中高端的人群。品牌目标有了，但具体该怎么实现呢？答案是把用企业微信把私域做好。

为此，百瑞源一边把线上用户引导到企业微信上，和用户进行直接沟通，另一边则建立了一个“郝向峰直达号”，让用户可以直联董事长，并且定期公布自己遇见的各种售后问题。通过不断跟用户进行沟通，线上的用户慢慢对百瑞源产生了更高的信任度，生意也自然增长了。“其他的不讲，过去三年我们业绩增长了，私域带来的贡献特别大。”郝向峰说。

## 回归日常之后，私域还是必选项吗？

过去三年，在特殊环境下，私域成为了众多零售企业实现业务增长的主要途径。如今，随着社会重新开放，促进实体经济复

苏发展，成为主流趋势。一些企业难免也会有疑问：回归日常之后，私域还是必选项吗？

刘晓彬说，名创优品在2023年初的也有过同样的摇摆。但事实证明，经营好私域是零售行业大势所趋。

数据显示，私域的复购率更高——2023年，名创优品大盘年度复购大概是2.84，而私域年度复购则是4.68。“这当中就能看出来，进到私域保持持续的连接和沟通，确实能增强他对品牌的粘性，增强复购，提高品牌忠诚度。”

今天，公域流量红利见顶，流量越来越贵已经是不争的事实。企业要想打造自己的市场竞争力，最迫切的事情，就是将流量沉淀到自己的私域中来。

百瑞源董事长郝向峰对《商业与生活》说，公司也尝试过通过李佳琦、小杨哥等头部主播带货，但每次直播仅仅是带来一波流量和销量，用户几乎留存不下，用户认的是主播，而不是品牌。因此，要培育品牌的粉丝，只能通过私域。而且，与公域相比，私域的复购率更高。

“大家运营私域这件事情不是减少，而是增加了，私域带来的收入占比也是增加的。很多企业都做出了自己的特色。”企业微信副总裁李致峰对《商业与生活》说。

针对私域，每家企业、每个品牌根据自己经营特点的不同各有不同的做法，企业微信把私域的用法分为了服务型、福利型、兴趣型、线上经营型四大类，比如服务型就适合那些高单价、产品使用周期较长的品牌，而福利型则更适合高频低单价的产品，通过一些福利提醒客户到店或者直接促成线上交易。即便没有放之四海而皆准的方法论，但它们依然有个共同的特点，都是通过服务，提供情绪价值和体验价值，来提升顾客的黏性。而这与企业微信倡导的“人即服务”的概念，不谋而合。

“我们作为一个私域工具，希望在品牌和消费者之间建立一个互媒体双向交互的通路。”李致峰说。为此，企业微信研发了各种工具，并且整合了微信生态内的多种资源，希望帮助企业、品牌服务好用户，最终形成一个好产品、好服务、好价格的正向循环的生态。

香帅也表示，近几年外部环境的变化，让人们“邻里社群”的情感需求在增强，对体验、服务的需求在上升。因此，像企业微信这样的能够让企业、品牌与用户建立更紧密联系的私域工具，蕴藏着消费增长的机会。

摘自微信公众号“中欧商业评论”



# 微信张小龙：不是产品经理，而是人性大师

梁将军



前两天听一个播客，主持人问某知名 APP 的创始人一个问题：

“为什么国外的社交环境比中国的要丰富很多？你看国外出现了 Facebook、Snapchat、Instagram、Twitter 等各式各样的社交工具，但中国好像就是微信、微博，社交生态就会比较单调一些。”

这个创始人回答：“这个问题的答案特别简单，因为中国有张小龙的微信，完美又克制地解决了用户很多场景下的问题，所以新的创业者是没有机会的。”

这个对话就可以看出张小

龙在中国互联网江湖上的地位。我们今天核心研究一下张小龙的产品思想和观念。

张小龙在 2012 年腾讯内部做了一个长达八小时的分享，过了几年之后，有人根据这次演讲还出了一本书，叫《微信背后的产品观》，我们今天的解读就来自八小时的演讲和这本书。

我推荐张小龙，可能有些人会质疑，觉得张小龙是个技术人员出身的人，又是互联网的产品经理。假设说我是做实体生意的，我是做美业的，我是做餐饮的，是不是张小龙的东西不太适用于我的生意逻辑？

我研究过张小龙之后，发

现张小龙才不是什么产品经理，他就是一个人性大师，他所有的产品的观念，他的方法论，都是基于对人性的深刻的洞察。

我非常负责任地告诉大家，只要是跟人打交道，你是研究人的生意，都值得把今天的内容看五遍以上。

只有做到极简，才没法被超越

“为什么 iPhone 只有一个按键？”

在演讲之初，张小龙把这个问题抛出来，问在座的腾讯的所有同学。

可能有的人会说，因为乔布斯是一个极简主义者，他是个偏执狂，所以不允许 iPhone 有两个按键。如果你这么解读也对，但这个解读就比较表层。

还有人说，因为我有一个按键，我可以给用户一个发泄的入口，假设我的 iPhone 死机了，用户如果说没有一个按键可以按的话，他是没有一个情绪宣泄的渠道的，所以这个按键非常重要。

张小龙这么解释的：因为苹果的设计师乔纳森之前是设计马桶的，他当年是一个工业设计师，而设计师的经验是会延续的，这也是 iPhone 只有一个键的可能性的原因之一。

这可能是一个花边新闻，但这是张小龙想真正传递的为什么简单是有力量的一个核心的原因。

张小龙认为简单最有力量，只有做到极简，才没法被超越。

张小龙讲了当时他做“摇一摇”产品功能的故事。

当年在微信刚推出来的时候，全中国人民都在不停地用手机微信摇一摇，我们通过摇一摇可以找到千里之外的一个人，但摇一摇的动作和界面非常地简单。

我们用手机打开微信摇一摇，摇完之后就出现了一个图标。图案里没有按钮，没有菜单，没有文字介绍，就只有另一个人的头像和他离我之间的距离，非常地极简。

当时马化腾特意发邮件表

扬了这个功能，但是他同时也表达了自己的担忧：

“我们做附近的人的时候，某些对手在附近的人这个功能之上加了一个微创新，加了一个叫表白的功能，这个加得就挺好，怎么能阻止对手微创新超越我们呢？”

张小龙就回答：“抄袭我们是有可能的，但是超越是不太可能的，因为这个功能已经做到最简化了。”

为什么最简化是不可能被超越的？

因为当你把一个事做到最简化了，别人如果想超越你的话，只能添枝加叶地去做，添枝加叶还未达到我们同样的效果，他就把这事搞复杂了，所以那就不是超越，他就把这事儿变得累赘了。

所以张小龙才说，之所以做到极简化，就是为了没法被超越。简单很容易，但如果你想做到简单是很难的。

微信摇一摇的功能做到这么简单，其实背后有张小龙非常深邃的思考：

首先大家思考一下为什么是摇一摇这个动作，它咋不是点一点这个动作呢？

如果你看过《人类的起源》这本书，你就会知道，人类直立行走就是为了抓握东西。所以，摇一摇是人类最原始的一个行为。

最原始的往往就是体验最好的，因为原始的行为是不用经过我们人为去刻意学习的。如果

你把这样的一个行为习惯加入到你的产品里，用户的接受程度就会非常地高。

其次，为什么摇一摇会出现咔嚓一声，来福枪的声音？

很多男生特别喜欢这个声音，因为听到这个声音就想起了战争，有一种热血沸腾的感觉，莫名就会觉得很爽。

很多女生好像也挺喜欢这个声音，为什么呢？

因为这是一种性暗示，这个声音非常地性感。这基于弗洛伊德的一个心理学依据。

弗洛伊德写过一本书叫《梦的解析》，他提出一个核心的观点，说：“人类所有的动机都来自性冲动。”

当年很多男生用摇一摇来搭讪，但张小龙他们在后台看过数据，他说其实男生搭讪的成功率是非常低的，但为什么很多男生还乐此不疲地去摇一摇呢？

就是因为我给了他这个来福枪的这个性暗示，这个符合他本能的动作，所以他就有种停不下来的感觉。

那么，关键的问题来了，男生用摇一摇去搭讪女生，那为什么女生也开始乐此不疲地摇一摇呢？

很多女生其实并不是想搭讪另一个男生，女生不停地摇一摇，目的其实是检验魅力值。每个女生都每天摇一摇去看我底下收到了多少条男生的招呼，她们在相互去攀比。

通过摇一摇这个故事，我们就很容易看出张小龙并没有关

注一些浮于表面的技术指标，而是一直在关注人的习性，就是人的本能的心理和行为到底是什么。所以我才说张小龙本质上是一个披着产品经理外衣的人性大师。

## 只有简单才能演化出复杂

张小龙给了产品经理很高的title和地位，他说：“产品经理就是站在上帝身边的人。”

因为产品经理坦白说和上帝做的事情是一样的。

上帝是创世的，上帝说世界要有光，世界有了光。上帝说世界要有人，世界就有了人。

上帝是建立了一个简单的规则，让世界在这个规则下不断地去演化。产品经理也一样，产品经理也要俯瞰芸芸众生，了解所有人的欲望，然后制定一些产品上的规则，让所有的用户按照这个规则来运转。

为什么定规则的时候一定要简单？因为只有简单才可能演化出复杂。

我们举个例子，我们手上的手机，我们的汽车，我们的电脑的系统都是非常复杂的，上面充斥着各种各样的功能。但是这么复杂的电脑，这么复杂的手机，它的底层的代码就是0和1两个数字相互组合。

再举个例子，我们下围棋的规则也非常地简单，一个棋子只要被另一个颜色的棋子包围掉，这个棋子就死掉了，最终哪个颜色的棋子占的地盘更大，哪

个颜色的棋子就赢了。

但是围棋到底有多少种变化？围棋纵横19条平行线，构成了361个交叉点，目前计算机都无法穷尽所有的变化。所以你看围棋在这么简单的规则下，形成了这么复杂的变化。

所以，张小龙才说，你的规则一定要非常非常地简单。

很多产品一开始就做出一个非常复杂的规则来，最后就没有任何的演化空间了。

演化的意思是你要让用户自己去探索，自己去创造产品的体验，而不是你制定严格的条条框框，用户只能这么干。

张小龙做过一个漂流瓶产品。他当年做QQ邮箱的时候，后来做微信的时候，都用过这个产品。

这是一个功能特别极简的产品，就是有一个瓶子，我在这个瓶子上可以写下一句话，或者发一段语音进去，把这个瓶子扔到海里，过一段时间就有用户去拿到这个瓶子，给我去回信。

就是这么简单的产品，不同的人用这个漂流瓶的时候，他的诉求和用法都不太一样。

当年有很多人用漂流瓶做广告，有人把自己的广告信息放在这个瓶子里，每天去扔瓶子，这就是营销人干的事情。

很多女生每天晚上在漂流瓶里写下自己的一些心情，把自己压在心里的秘密扔到瓶子里。

还有人打开这个瓶子，会发现是一个骂人的三字经。这些

人完全用这个漂流瓶去纯发泄自己的愤怒和情绪。

再就是一些男生，会用这个漂流瓶去撩女生。

你看，不同的人使用同样一个产品功能，用法和诉求是完全不一样的。

张小龙说：“好的产品是具有生命力的，它可以自己跑起来，完全不需要运营人员去推动。”

在这里特别想解释一下张小龙的这个产品观，张小龙是很反对运营人员去干预产品的，这和我们看到的很多知名APP软件的运作方式都是不太一样的。

比如，我们如果号召用户在微博和小红书里去发内容，两家运营手段会有什么不一样？

微博可能会做一个话题，叫带着微博去旅行，希望你在十一旅行的时候，拍摄一些好看的照片。小红书经常会做一些露营季，这个季那个季的，通过这样的活动去带领用户发他希望用户去发的内容。

但你看微信，微信内部有没有过任何的弹窗，任何的活动征集让你去参与？完全没有。

微信给你的感觉有点大象无形，你完全看不到任何运营的痕迹在里边。但是我们莫名其妙地就把它推广的所有的产品的功能都用了一遍，那我们怎么能做到不需要任何广告，不需要运营人员去推动，就把产品做好？

很多高手的习惯就是从根本上解决问题，而不是从旁枝末节去解决问题。

张小龙说：“最好的方法是你要把底层的规则梳理得更加清晰，让用户能够发挥作用，而不是你在产品后期不断地去打补丁。”

## 产品就是“贪嗔痴”

张小龙说：“当我们在做一个产品的时候，我们是在研究人性，而不是在研究一个产品的逻辑。”

在张小龙看来，产品即人性。

什么是人性？

人性就是“贪嗔痴”。这是佛家里的一个术语。佛认为所有人都是瞎子，是无明的，觉悟了的人就是佛。普通的人之所以成不了佛，摆在他们面前的三座大山就是贪嗔痴。

贪嗔痴是什么呢？

贪就是我想的更多，我永远不满足。嗔就是羡慕嫉妒恨。痴就是沉迷于某件事或某个人不能自拔。

我们拿 QQ 钻这个产品举例，解释一下贪嗔痴的逻辑。

很多人有了黄钻，要绿钻，还要升级到红钻，这个升级的形态就是“贪”，他想要更好的东西。

那“嗔”就是“你有钻了，我也要有的”羡慕和嫉妒，你有我必须得有的这种心态就是“嗔”。

什么是痴呢？红钻、黄钻、绿钻、紫钻这些所有的钻我都要收集齐，沉溺在其中不能自拔，

这就是“痴”。

张小龙在这个演讲里一直强调：大家做产品不要掺杂太多道德观念，你要符合人性。

张小龙说：“产品体验如果用个字来描述的话叫作爽，用两个字来描述的话就是好玩。”

微信刚推出的时候，张小龙劝人去装微信，刚开始他的话术是这样的，他说这个微信特别好，首先是你可以省掉短信费用，第二它非常省事，你直接发语音就不用打字这么麻烦了。

当他介绍完微信的好处之后，对面的人无动于衷，像傻瓜一样看着他，张小龙大受打击。

第二次的时候，他换了一套话术，他说这个微信非常有意思，非常好玩，你看你点一下附近的人，你就能看到附近有哪些帅哥美女。在当他说完这个点之后，他对面的人就两眼放光地看着他，纷纷下载了微信。

这个事对张小龙刺激特别大。他觉得以前我们认为用户需要的东西，其实和用户真正的意愿可能相差十万八千里。

很多跟微信竞争的产品，其实都走错了路。当时，360 也推出了一款社交软件叫作口信，它当时打的核心概念就是“口信可以帮你省短信费”，而且明确计算到底可以省多少钱的短信费。

张小龙看到周鸿祎打了这个概念之后心里窃喜，因为他知道这条路一定是走不通的。

为什么当用户觉得这款产品特别好玩的时候，这款产品就

成功了？

因为只有用户觉得好玩的时候，才会主动帮你传播。但如果你只是帮用户省钱，用户其实是不好意思宣传的，他怕别人觉得自己是一个很小家子气的人。

张小龙说：“你不要帮用户省钱，用户从你这里省下钱，一定会在别的地方花掉，帮用户省钱是没有意义的。”

可能会有人怀疑，拼多多不就是在帮用户省钱的嘛？这款产品现在大获成功，这不是相悖吗？

张小龙说：“不对，我们要看一下，拼多多可不只是帮用户省钱，拼多多帮用户省钱的同时，还做到了好玩。我去拉一个人帮你砍一刀，这是一种游戏化思维。”

当年黄峥早期创业时，做过游戏公司，也做过电商代运营公司，他把两种思维结合在一起，成就了拼多多。

所以，好产品的标准是让用户觉得好玩儿。

## 最后的话

所有伟大的产品，承载的都不只是功能，而是人性。

无论你今天是在做管理的、做创意的、做媒体的、做营销的、做销售的，你几乎都要懂一点人性，这样才能做好你这份职业。当我们深刻地理解了人性之后，你做起事来才会事半功倍。

摘自微信公众号“商业评论”



# 最会赚钱的品牌， 懂你的喜怒哀乐

钱洛滢

如果用一个词形容 2023 年的消费者，那必须是“情绪化”：感性与理性交织，焦虑、发疯与躺平并存。

“新零售商业评论”曾多次讨论过，消费者们正变得越来越理性，诸如非必要不买和寻找平替。但复盘全年，其实消费者感性的部分似乎更加张扬——从爆火的淄博烧烤和 Citywalk，到多巴胺、美拉德穿搭，再到李佳琦一句话激怒消费者而引发的老牌国货浪潮，最后到由瑞幸与茅台联名开端的茶咖行业 IP 联名泛滥……

这些全网爆火的事件、元素，看似都出自消费者之手，再经由社交媒体发酵，但实际上，种种迹象表明，绝大多数爆火并非偶然事件，就算真的偶然，在其发展过程中也离不开品牌与商家的推波助澜。

消费者们的喜怒哀乐，一直以来都尽在品牌掌握之中。今年，利用消费者的情绪变化进行营销，正变得越来越普遍。

## 情绪营销之新

情绪营销在营销行业不是新概念，甚至可以称得上是有些古早的概念。

诺贝尔经济学奖得主丹尼尔·卡尼曼在《思考，快与慢》一书中将人的思维分为快和慢两个系统，前者无意识且快速，后者则需要消耗注意力，需要动脑。他和特沃斯基的研究发现，人们做决策时并非完全是理性的，反而很多情况下会做出非理性，且不经济的决策。也就是说人们在做决策时，快思维发挥的作用远大于慢思维。

书中也比较了走感性路线与理性路线的传播活动最终所创造的利润增长差异，结果发现，感性路线创造的平均增

长是 31%，相对于理性路线的 16%，效果几乎翻番。

那么，对品牌方来说，消费者最好情绪波动比较大——如果大家都心静如水、冷静理性，那谁还会不停消费、购买呢？

事实上，品牌们和小红书、微博这样的社交平台，早就开始监控并分析用户的情绪了。

LVMH 集团的数据专家中心负责人 Marco Li 在 2023 年的 GDMS 全球数字营销峰会（以下简称“GDMS 大会”）上表示，一直以来品牌都会抓取和分析消费者的情绪，只不过技术革新了，对消费者的反应也更迅速了。

2023 年，ChatGPT 让 AI 技术和大模型的概念“飞入寻常百姓家”，品牌们也更热衷于利用 AI 技术去分析消费者数据，然后产生相应的内容以配合营销。

但更多时候，内容其实是靠感性的消费者们自己推动的。

如今的年轻消费者擅长自我表达，希望自己快乐并渴望别人认可自己的情绪（无论是快乐或是丧），这些正是情绪的表达。而在引导消费者的自我传播方面，不少品牌已经有了成熟的方法论。

## 营销如篝火

麦当劳将其赫赫有名的“麦门”称为“篝火式营销”。GDMS 大会上，麦当劳中国首席增长官何亚彬分享道，所谓篝火式营销？分为“找干货 - 点小火 - 复制更多团小火 - 持续燃烧”四个步骤。

“找干货”，就是寻找小而特别的内容。他表示，互联网是差异放大器，所以再小众的内容也会寻找到受众。鉴于像抖音这样的大众媒体本质上是在求同，而小红书这样的社交媒体是在求异，因此，小而特别的内容更容易在社交媒体获得更高的认同感。

麦当劳发现，“麦门信徒”所信奉的是一种无忧无虑如孩童般快乐的生活态度，于是，决定用一些服务细节唤起消费者对上述生活态度的认同——如推出小到只有宠物、小孩才戴得上的麦当劳帽子；或是在六一儿童节时让消费者去门店喊出一句“谁

还不是个宝宝”，从而可以拿到一个免费的迷你甜筒。

这些小而特别的产品、事件和体验能够迅速点燃消费者的情绪，让他们自然而然地产生“这不就是我要的吗 / 这说的不就是我吗”的想法，从而更加积极主动地参与到相关营销事件中，并自发地做自己特有的内容。这样的积极性显然远胜于一些商家以赠送小食甜品为诱饵，委婉地“逼”着消费者写 100 字以上五星好评的做法。

这就是不断复制出许多团小火的等式：“传播就是社会学习加复制。”何亚彬说。这样的复制最后形成了“麦门”的社区文化。

何亚彬还总结了社区文化的核心三要素：语言、信物和行为。

依然以“麦门”为例。看起来前言不搭后语，但本质上是体现童言无忌的“麦门文学”便是社区文化的语言，而麦当劳的小票以及有着 M 元素的周边产品，都成为了让消费者一眼认出“同好”的信物，最后产生了在社交媒体上晒小票、晒原创“麦门文学”的行为。

此外，何亚彬还表示，企业需要通过了解消费者的消费阈值来打破圈层的门槛，只有这样才能让篝火持续地燃烧。

他以拼多多举例。原本拼多多用“砍一刀”的方式完成了在微信中的病毒式传播，但总有一部分人不愿意为此打扰亲友，抑或觉得拼多多售卖的产品和自己的生活习惯不符。如何打动这批人？那只能用实打实的低价——硬是比官方正价便宜四五千元的苹果手机、婴幼儿配方奶粉，让他们“真香”。

瑞幸是另一个典型例子。原本北上广深在 CBD 上班的白领，看不上 9.9 元一杯的瑞幸，认为它远远比不上星巴克有格调。然而，瑞幸和茅台的联名一举打破了这样的“鄙视链”，提升了自身的价值感，让每个白领都加入了这场狂欢，更不会觉得自己掉份儿了。

此前，“新零售商业评论”也发现越来越多品牌的营销开始接地气，组织广场舞比赛、摆摊地推、送萝卜白菜和飞盘，其实也算是打破消费者的阈值，同时希望引发社交媒体的传播。

品牌对内容及传播手段需要把控好“度”，这一点在情绪营销中非常重要。消费者情绪产生得越多，越复杂，对品牌方来说，就会有更多的“操作空间”。但同样的，情绪不是简单的标签，消费者情绪的表现可能只是他们心理活动的冰山一角，因此，不存在一个情绪对应一个方法的标准答案。最重要的是不要教育消费者。



## 喜怒哀乐，尽在品牌掌握

2023年下半年以来，茶饮、咖啡、餐饮品牌频频搞IP联名，“新零售商业评论”认为，其实质是激发兴趣消费，让对IP感兴趣的消费者自发地为品牌、产品做宣传。这也是情绪消费的一种类型。

这样的营销方式实在是大会“收割”消费者情绪了，甚至星巴克也放下身段，打不过就加入。

去年情绪营销中最经典的案例，是李佳琦因维护花西子79元眉笔的定价而怒怼消费者，引发消费者的愤怒情绪，直接对他本人和花西子品牌造成巨大影响。很多经典国货品牌，如蜂花、鸿星尔克、天府可乐、郁美净等，趁机在直播间接出一系列“79元套餐”的“花活”，怒刷了一波存在感。这本质上也是拿捏住了消费者的愤怒情绪。

消费者的情绪其实一直被商家掌控。何亚彬在分享中提到，爱宠人士和母婴群体都是情绪浓度很高的圈层，品牌若是能调动起他们的情绪，就会达到“一石激起千层浪”的效果。

但是，品牌也要谨慎地面对消费者的情绪。何亚彬说道：“这时候需要警惕——品牌不是社区文化的创造者，品牌的职责是团结有共同价值观的人。”

麦当劳清楚地知道，消费者致敬“麦门”，实质上是在致敬自己的价值观，而麦当劳要做的，就是源源不断地输出和消费者价值观一样的内容。

对于内容的重要性，已经把IP玩透了的名创优品也有着自己的心得。其首席营销官刘晓彬在GDMS大会上表示，要让名创优品从零售公司变为内容公司，用优质的、细化的内容调动消费者情绪。

同时，刘晓彬也表示，名创优品在做内容分发时，主要负责掌握内容的中心思想，分发时又要注意去中心化。

品牌对内容及传播手段需要把控好“度”，这一点在情绪营销中非常重要。消费者情绪产生得越多，越复杂，对品牌方来说，就会有更多的“操作空间”。但同样的，情绪不是简单的标签，消费者情绪的表现可能只是他们心理活动的冰山一角，因此，不存在一个情绪对应一个方法的标准答案。最重要的是不要教育消费者。

站在消费者角度思考问题，是包括宝洁在内的不少大品牌如今积极贯彻的方针。

比如，年轻人经常会在社交媒体上自嘲“丧”、想躺平，但大多数时候，这种自嘲反而是带着积极的意味：想要寻找更清晰的自我价值感，想要获取向前、向上或是在逆流中保持自我的动力。这时候，品牌的最佳选择便是承认“丧”的情绪，然后提供温和的情感支持。

当然，如今的消费者也不“全是感情”。事实上，他们已经变得十分理性。多年被市场教育，以及消费大环境的影响下，消费者们能更快、更敏锐地觉察到品牌在营销上对自己的“操控”，然后迅速“下头”。

而品牌方也要想方设法，尽量不着痕迹地将品牌心智牢牢打入消费者心里，把消费者一遍一遍地拉回到感性、脑热的状态。

品牌方与消费者之间的博弈，真是亘古不变的命题。

摘自微信公众号“新零售商业评论”



# 想要看清自己， 多问“是什么”而不是“为什么”

塔莎·尤里奇



“自我意识”似乎已成为最新的管理流行语，这是有道理的。研究表明，当看清自己时，我们会更自信、更有创造力；会做出更正确的决定，建立更牢固的关系，进行更有效的沟通。但自我意识确实是一种罕见的品质。我们要如何才能更清楚地认识自己？

作为一名组织心理学家和高管教练，近15年来，我一直观察自我意识下的领导力力量。我也看到了这项技能的可实现性。然而，当第一次开始深入研究自我意识时，我惊讶于自我意识的理论与实践之间的巨大差距。从各方面看，我们对提高这一关键技能的了解少得令人吃惊。

四年前，我和研究团队开始对自我意识进行大规模的科学研究。在近5000名调查者参与的10项独立调查中，我们研究了自我意识到底是什么，为什么需要它，以及如何提高它（我们目前正在撰写研究成果，准备提交给学术期刊）。

我们的研究揭示了许多令人惊讶的障碍、神话和真相，这些都与什么是自我意识以及如何提高自我意识有关。研究发现，尽管大多数人都认为有自我意识，但自我意识确实是一种罕见的品质：我们估计，在研究的人群中，只有10%-15%的人真正

符合标准。其中有三项发现尤为突出，它们帮助我们制定切实可行的指南，指导领导者如何学会更清楚地认识自己。

## 自我意识的两个种类

过去50年来，研究人员对自我意识的定义各不相同。例如，有些人认为自我意识是一种监控内心世界的能力，而另一些人则将其称为一种暂时的自我意识状态。还有人将其描述为我们如何看待自己与他人如何看待我们之间的差异。

因此，在关注如何提高自我意识之前，我们需要综合这些研究结果，并创建一个总体定义。

在我们的各项研究中，不断涌现出两大类自我意识。第一类，称之为内在自我意识，代表了我们是否清晰地认识到自己的价值观、激情、愿望，是否与环境、反应（包括思想、情感、行为、优势和劣势）和对他人的影响相契合。我们发现，内在自我意识与较高的工作和人际关系满意度、个人和社会控制力、以及幸福感正相关；与焦虑、压力和抑郁呈负相关。

第二类是外在自我意识，指的是根据上述同样

的因素，理解别人是如何看待我们的。研究表明，知道他人如何看待自己的人更善于表达同理心，更善于从他人的角度看问题。对于那些能像看待员工一样看待自己的领导者来说，他们的员工往往会与其建立更好的关系，对他们感到更满意，并认为他们总体上更有效率。

人们很容易认为，一种自我意识强就意味着，另一种自我意识也强。但我们的研究发现，这之间几乎没有任何关系。因此，我们确定了四种领导力原型，每种原型都有不同的可以改进的地方。

说到内在和外在自我意识，人们很容易重此轻彼。但是，领导者必须积极努力，既要看清自己，又要获得反馈，了解他人是如何看待自己的。我们访谈过的自我意识很强的人都积极致力于平衡天平。

以市场营销经理耶利米为例。在他职业生涯的早期，他主要关注的是内在的自我意识——例如，他决定离开会计行业，去实现自己对市场营销的热情。但是，当在公司培训中获得坦诚的反馈时，他意识到自己并没有足够重视自己的外在表现。此后，耶利米将这两种自我意识放在同等重要的位置，他认为这帮助他达到了成功和成就的新高度。

最重要的是，自我意识并不是唯一的真理。它是两种截然不同甚至相互竞争的观点之间的微妙平衡。

## 经验和权力阻碍自我意识发展

与人们的普遍看法相反的是，研究表明，人们并不总是从经验中学习。专业知识并不能帮助人们根除虚假信息，把自己视为经验丰富的人可能会让我们不做功课，不寻求证据，不质疑自己的假设。

就像经验会让我们对自己的表现产生错误的自信一样，经验也会让我们对自知水平过于自信。例如，一项研究发现，与经验较少的管理人员相比，经验丰富的管理人员在评估自己的领导效能时不够准确。

同样，领导者的权力越大，就越有可能高估自己的技能和能力。一项针对 3600 多名不同职位和

行业领导者的研究发现，相对于低级别领导者，高级别领导者更明显地高估了自己的技能。事实上，在研究人员测量的 20 项能力中，有 19 项存在这种情况，包括情绪自我意识、准确的自我评估、同理心、可信度和领导绩效。

研究人员对这一现象提出了两种主要解释。首先，高级领导者的级别决定了在他们之上能够提供坦诚反馈的人较少。其次，领导者掌握的权力越大，人们就越不愿意向他们提供建设性的反馈意见，因为他们担心这会损害自己的职业生涯。商学院教授詹姆斯·奥图尔补充说，随着领导者权力的增长，他们的倾听意愿就会减弱，这可能是因为，他们认为自己比员工懂得更多，也可能是因为，对他们来说，寻求反馈需要付出更高代价。

但事实并非如此。一项分析表明，领导力效率的全方位评估显示，最成功的领导者会通过经常寻求批评性反馈（来自上司、同事、其他员工、董事会等）来抵制这种倾向。在这一过程中，他们的自我意识不断增强，在他人眼中也变得更加有效率。

同样，在访谈中，我们发现，那些提高了外在自我意识的人是通过寻求有爱心的批评者的反馈来提高自我意识的，也就是那些为他们着想并愿意告诉真相的人。为了确保他们不会对某个人的意见过激反应或矫枉过正，他们还会与其他人一起对令人困惑或者惊讶的反馈进行直觉检查。

## 自省不一定能提高自我意识

人们普遍认为，自省——检查我们自己的思想、情感和行为的原因——可以提高自我意识。毕竟，还有什么比反思能更好地认识自己呢？

然而，我们研究中最令人惊讶的发现之一是：自省的人自我意识较弱，工作满意度和幸福感也较差。其他研究也显示了类似的结论。

反省的问题不在于它完全无效，而在于大多数人的反省方法不正确。为了理解这一点，让我们来看看可以说是最常见的自省问题：“为什么？”当我们试图了解自己的情绪（为什么我喜欢员工 A 多于员工 B？）、行为（为什么我对那个员工发火？）

时，我们时常会询问自己这个问题。

事实证明，“为什么”是一个低效的自我认知问题。研究表明，我们根本无法接触到许多无意识的想法、感受和动机。由于很多东西都被困在我们的意识之外，我们往往会编造出一些感觉真实但往往是错误的回答。例如，新任经理在对某位员工进行了反常的发泄之后，可能觉得自己不适合做管理者，但其实，真正的原因是她低血糖了。

因此，问“为什么”的问题不在于我们错得有多离谱，而在于有多自信自己是对的。人类的思维很少以理性的方式运作，自己的判断也很少不带偏见。我们往往对发现的任何“洞察”一拥而上，而不去质疑它们的有效性或价值，会忽略相互矛盾的证据，并强迫自己的想法与最初的解释保持一致。

问“为什么”的另一个负面影响是，容易招致无益的消极想法——尤其是在试图解释一个不理想的结果时。在研究中，我们发现，那些非常内省的人也更容易陷入喋喋不休的模式。例如，如果一名员工在收到糟糕的绩效评估后问：“我为什么会得到这么差的评价？”他们很可能会把解释的重点放在自己的恐惧、缺点或不安全感上，而不是理性地评估自己的优缺点（因此，经常自我分析的人更容易抑郁和焦虑，幸福感也更差）。

那么，如果“为什么”不是一个正确的问题，有没有更好的问题呢？我的研究团队翻阅了数百页具有高度自我意识的人的访谈记录，看看他们是否以不同的方式进行自省。我们发现了一个明显的特征：虽然“为什么”这个词出现的次数不到一百五十次，但“是什么”这个词却出现了一千多次。

因此，为了提高自我洞察的效率，减少无益的反刍，我们应该问“是什么”，而不是“为什么”。“是什么”的问题有助于我们保持客观，着眼于未来，并有能力根据新见解采取行动。

例如，我们采访过的娱乐业资深人士何塞，他非常讨厌自己的工作。很多人都会陷入“为什么我感觉如此糟糕？”的思考中，而他却问：“让我感觉糟糕的情况有哪些，它们有什么共同点？”他意识到，从事这份工作永远不会快乐，这让他鼓起勇气去追求新的更有意义的职业——财富管理。

同样，新上任的客户服务领导罗宾需要了解一名员工给她的负面反馈。罗宾没有问“你为什么这样说我”，而是问：“为了做得更好，我今后需要采取哪些措施？”这帮助他找到了解决方案，而不是专注于过去的无益模式。

最后一个案例是保罗。他得知，自己最近购买的企业不再盈利。起初，他只能问自己：“为什么我不能扭转局面？”但很快意识到，他没有时间和精力自责，必须想出下一步该怎么做。他开始问：“我需要做什么，才能以尽量减少对客户和员工影响的方式向前迈进？”他制定了一个计划，并找到创造性的方法，在结束业务的同时尽可能多地为他人做好事。当这一切都结束后，他向自己提出挑战，要求自己阐明从这次经历中学到了什么——答案既帮助他避免了今后再犯类似的错误，也帮助其他人从中吸取了教训。

这些定性研究结果得到了其他定量研究的支持。在一项研究中，心理学家格雷戈里·希克森和威廉·斯旺对一组本科生进行了交际能力、讨人喜欢程度和有趣程度的测试，并给予他们负面反馈。其中一些人思考自己为什么是这样的人，另一些人则被要求思考自己是什么样的人。当研究人员让他们评估反馈的准确性时，思考“为什么”的学生把精力花在了合理化和否认他们所学到的东西上，而思考“是什么”的学生则更愿意接受这些新信息，以及如何从中学习。希克森和斯旺得出了一个相当大胆的结论：“思考自己为什么是这样的人，可能并不比不思考更好。”

综上所述，我们可以得出结论：领导者如果注重培养内在和外在的自我意识，从充满爱心的批评者那里寻求诚实的反馈，多问“是什么”而不是“为什么”，就能学会更清楚地认识自己，并收获自我认识提高所带来的诸多回报。无论我们取得了多大的进步，总有更多的东西需要学习。这也是自我认知之旅如此令人兴奋的原因之一。

摘自微信公众号“哈佛商业评论”

# 失去中国市场，三星手机为什么还能连续 12 年世界第一？

正解局



很多朋友可能已经忘了，智能手机里还有三星这个品牌。

但实际上，三星手机活得还不错：在全球智能手机市场，三星在 2011 年第一次登顶，一直到现在，已经连续 12 年稳居全球第一。

2023 年前三个季度，三星同样是全球第一，所以，不出意外的话，今年的第一仍然会是三星。

三星是怎么做到的，又能给我们什么启发呢？

## 三星败走中国

现在，说到三星手机，大家可能都觉得是一个

遥远、陌生的事物了。

但实际上，十年前，三星手机在中国是霸主，市场份额高达 21.9%，名列第一。

可随着小米、联想、华为、酷派等国产品牌崛起，三星的市场份额一点一点被占据。

到了 2015 年，三星已经退出中国市场前五。

特别是在 2016 年发生了两件难以让中国人接受的事情，三星被中国消费者用脚投票，逐出中国。第一件事，是三星“双标”对待中国消费者。

当年 8 月，三星 Galaxy Note 7 发布，随后就发生爆炸事件。

发生这样的事儿，对于三星来说也不是天塌下

来，因为行业内有标准的处理方法。

三星很快采取措施：全球召回，但不包括中国。

其中，三星还针对一起中国 Galaxy Note 7 爆炸事件发声明，说是消费者用电磁炉加热造成的。

传回韩国国内，韩国媒体又是一番炒作，说中国人是为了骗取赔偿。

三星也放话，保留起诉的权利。

直到质检总局强势介入，舆论沸沸扬扬，三星才终于在 10 月 11 日宣布，对已经卖掉的国行版 Galaxy Note 7 启动召回计划。

除此以外，三星手机在中国市场还有更作死的事情。

当年 10 月 29 日，三星在石家庄举办订货会。

在会上，为了让经销商多订货，三星韩方高管要求中国区管理层集体下跪。

据说有三个中国员工不愿意下跪，韩方人员直接用手压着员工的头跪。

后来，三星方面解释，下跪在韩国文化里其实是行大礼，是尊重对方。

因为，Galaxy Note 7 爆炸事件发生后，三星的经销商依然下了很多三星其他产品的订单，患难见真情，出于感动和尊敬，所以下跪。

但中国人不这样认为，我们从来是上跪天地，下跪父母。

这下，三星又被引爆了。

炸机、逼中国员工下跪、死不承认，三星在中国市场就臭了。

三星手机在中国市场一落千丈，直到 2019 年 9 月，三星关闭中国最后一家手机代工厂。

## 不过，三星手机并没死

这也给大家造成一个印象，说到智能手机，几乎不会想到三星。

可实际上，在全球范围内，三星完全敢跟 iPhone 掰掰手腕，而且是压过一头。

拿今年三季度来说，根据权威市调机构 TechInsights 的数据，三星出货量高达 5950 万部，占据全球份额的 20.1%。

苹果的份额是 15.7%，接下来是小米、OPPO、传音这三个中国品牌，全球市场份额分别是 14%、9.3%、8.9%。

如果分区域来看，三星的赢面更大。

国外科技媒体 Wccftech 发过一篇文章，汇总了全球 171 个国家（地区）智能手机市场的最大手机品牌，其中 iPhone 占 51 个，中国品牌（比如华为、小米、OPPO、传音等）占 25 个。

而三星在 95 个国家（地区），是最大的手机品牌。

数据不说谎。

所以，这点你还得承认，三星的确不一般。

## 绝无仅有的“垂直一体化”优势

看到这里，大家就会有个问题：三星，为什么行？

其实，只要但凡做过点买卖，就知道一个最朴素的道理：东西要好卖，你首先要东西好，二是你要会吆喝，也就是会营销。

所以，我们也从两个方面来分析三星，首先是“制造”这块。

你别说，三星手机还真有过人的地方。

在整个行业，三星手机的处理器、屏幕、摄像头、电池等硬件都非常出色。

就拿苹果来说，早在 2005 年，三星就开始供应存储芯片。

苹果手机的屏幕有 80% 左右是三星生产的。

中国很多大牌手机厂商其实也从三星买芯片、屏幕。

三星最牛逼的地方在于，它有自己的产业链。

就拿芯片来说，三星几乎是全球唯一一个既能自己设计芯片，也能自己制造芯片的半导体巨头，甚至还有富余产能给别人代工。

都说台积电牛，但台积电主要是代工。

而且，就算在代工领域，三星也完全可以和台积电掰手腕。

实际上，三星手机凭借着三星电子这棵大树，

拥有了其他手机厂商都没有的优势。

其他手机厂商要从全世界各个国家去进口各种元器件，甚至像苹果连组装都放在了在中国。

但三星可不一样。

三星除了用安卓的操作系统，核心部件都能自己研发或者生产，像猎户座芯片、自己的 OLED 屏幕、NAND 闪存、CMOS 传感器等等。

自己的东西自己说了算，不怕被“卡脖子”，更重要的是自己好去规划产能，也更好配送，安全生产，最大程度压缩生产成本。

## 能造，更能卖

上面说了三星手机在制造生产上的优势。

三星之所以还能连续 12 年制霸全球智能手机市场，还在于：

三星会卖，营销做得好。

其一就是三星的声誉。

虽然三星手机在国内先前是一团糟，但在全球范围内来看，三星的品牌是很大的加分因素。

在前智能手机时代，三星的电视、相机、打印机、显示器、硬盘、电脑、笔记本就早已经卖遍全球。

所以，大家接受三星这个品牌很容易。

即便是拿手机来说。

三星早在 1988 年就发布了手机 SH-100，到了 2007 年，三星成为全球第二大手机品牌。

这里插几句话，三星厉害的地方还在于它对大势的把握，不像摩托罗拉、诺基亚那样在智能手机时代就被淘汰了。

三星早在 2010 年就推出了 Galaxy S i9000，在全球智能手机界引起巨大轰动。

到第二年，三星第一款双核手机 Galaxy S2 (GF-9000)，不到三个月狂卖 500 万部。

还需要说的是，三星的全球销售网络布局也是非常厉害。

三星在全世界 60 多个国家（地区）开设了“三星体验店”，而且基本都是三星自己运营的。

再说一个小细节，三星体验店的网站提供了将近 160 多个国家（地区）不同语言的网页。

其实，就是为了更加贴近消费者。

当然，三星手机的售后在国外市场好评度也很高。

所以，大家可能会很惊讶，在大家印象里的不毛之地，三星手机的市场份额竟然还能遥遥领先。

像斐济，三星的市场份额是 74%，连索马里三星的市场份额也占到 71.9%。

好了，简单结个尾。

写这篇文章不是长他人志气，灭自己威风。

这里想说的有两点：

一是我们要有更清醒的认识。

中国 14 亿人，市场巨大，这是我们的优势。

但是，这不是我们的“杀手锏”，并非时时刻刻都能一招制敌。

二是我们要耐心，等待中国的伟大企业成长起来。

现在归纳三星在制造、营销上的优势，看起来是简简单单几页纸，你几分钟也就看完了。

但实际上，这个世界上哪有那么简单的事情？

拿三星手机来说，它背后的三星电子成立的时间是 1969 年，而三星集团的创立更是追溯到 1938 年。

就拿我们认为相对简单的营销来说，要建立起庞大、遍布全球的销售网络，要找到合适的营销人员就是极难的。

还要了解一两百个国家的政治经济局势、法律政策和文化传统，不然就会像三星手机在中国一样被逐出市场。

这些都需要不断地试错、积累。

伟大的公司，需要时间的沉淀。

所以，面对那些满天飞的今天突破“卡脖子”、明天又全球领先的消息，我们要多几分冷静。

越是尖端技术，越没有捷径可走，因为，技术是靠积累来实现迭代升级的，需要一步一个脚印。

给我们的企业多些时间，去沉淀、长大。

摘自微信公众号“正和岛”

# 尺寸战争： 中国靠什么赢得全球客厅？

张静波

从CRT电视、液晶平板电视、OLED电视再到激光电视，近一个世纪以来，全球显示技术快速迭代，在这场更大更清晰的“持久战”中，中国企业从“幕后”走到“台前”，完成破茧成蝶的逆袭。显示领域的“中国队”，如何一步步攻占全球客厅，并赢得高端角逐的决定性胜利？

## 一台电视，凭什么？

2023年的最后一周，当一台激光电视和国产大飞机、中国高端医疗装备一起成为中国制造创新力的代表时，不了解激光电视的人有一个相同的问题：

一台电视，凭什么成为大国重器般的存在？

这是由人民日报经济社会部、工业和信息化部新闻宣传中心联合制作并发布的《中国制造新模样》系列微视频，目的是彰显中国制造在技术创新、产业链自主可控及高端化、智能化、绿色化等方面取得的新突破、新跨越，见证中国制造正在发生的深刻变革。

视频中的主角，就是这款120英寸激光电视。对于传统电视来讲，它已然具备了“遥遥领先”的全部条件。

首先是大小。对于传统电视来讲，120英寸，是当下传统电视难以企及的天花板。

也不仅仅是大小。

8K的超高分辨率、超越传统电视2-3倍的色彩显示能力和影院级音响，使得这款电视拥有比全球4K高端激光影院更加震撼的音画质体验。

直白点说，可以让你看到手机屏幕上无法感受的《流浪地球》中未来世界的生活细节，捕获从平板电脑的扬声器里无法获得的《长津湖》中子弹穿梭、炮弹轰炸的氛围感。

当全球电视市场进入存量竞争周期，普通电视的“平替”越来越多，销量下滑，大屏、超大屏电视开始成为最大的“确定性”时，如何在音画性能提升的同时，带来更大、更出色的观影体验，成为全球电视市场竞争的指挥棒。

在这场战斗里，激光电视是一个新的“兵种”，它的出现，似乎就是为了打赢这场战争而来——从诞生伊始，它的初始尺寸就达到传统电视难以企及的“上限”——100英寸，并快速实现了75英寸到300英寸的最全尺寸覆盖。

全球首台可折叠激光电视的出现，彻底把百英寸巨幕电视入户的门槛拆除，用户在轻松拥有大屏的同时，反射成像，零有害蓝光的护眼科技、色彩真实、完美融入家居的品类优势加持，更让激光电视成为最耀眼的存在。

在刚刚过去的2023年，激光电视成为新消费的“网红”。

在抖音联合全球知名市场咨询机构GfK发布的最新报告中，激光电视入选2023年最受消费者关

注的四大创新品类之一，和嵌入式冰箱、集成灶、厨房空调一起，成为关注度最高的创新品类。

作为最早布局激光显示技术的厂家，海信坚守16年，苦尽甘来。

Omdia 市场数据显示 2023 年 1-3 季度，海信激光电视出货量份额为 46.5%，居全球第一，持续领跑全球。

激光电视，只是中国制造向上跃迁的一个缩影。

2023 年，华为携麒麟 9000S 芯片，王者归来，令世界惊叹。以比亚迪为代表的中国新能源车企，则将全球各大车展变成了自家炫技的舞台。电视市场的焦点战役，也推动了中国整个电视产业的崛起。

根据奥维睿沃的统计数据，今年上半年，中国电视品牌出货量已超越日韩厂商总和，而海信系电视出货延续高速增长态势，继续以全球最高增速领跑行业，站稳世界第二。

中国制造仿佛一夜之间，改天换地。

## “无人区”开战

中国人在激光显示产业的引领，更像是一个孤胆英雄，在“无人区”率先开战的故事。

事实上，自从 1925 年，世界上第一台电视诞生以来，电视显示技术就一直由外资企业主导，从最早的 CRT 到液晶显示（LCD），再到 OLED。

中国企业作为后来者，更多扮演了推广者的角色。

直到海信把使用激光光源的 DLP 数字电影放映技术和电视技术结合，推出了更适合大屏影院级观影的海信激光电视。

传统电视带来了清晰度和画质能力的提升，但受限于技术，在尺寸上不断逼近天花板。激光显示作为一种新型显示技术，可以轻松实现超大尺寸显示，在新世纪之初就引起全球大厂的关注。

彼时，日本人、韩国人都曾积极投入，但由于技术难度大，再加上产业链配套不成熟，都没能坚持下来，在短暂尝鲜、出了个概念款产品后，就偃旗息鼓了。

那时，国内大多数厂商还热衷于液晶电视和等

离子电视大战。

成立四十多年，技术嗅觉敏锐的海信，从中嗅到了危机：

一方面，不管液晶胜出还是等离子胜出，中国彩电业依旧摆脱不了技术受制于人的格局。

另一方面，随着电视大屏化趋势不断加速，天生就具有大尺寸优势的激光电视，还拥有健康护眼、超级色彩表现力、低碳环保等显著优势，有可能在未来颠覆整个行业。

2014 年，在技术上积累了七年之久的海信，终于厚积薄发，推出全球首款 100 英寸超短焦激光电视，实现从 0 到 1 的突破。

当天，央视新闻联播评价道：激光显示技术，打破了国外企业在电视显示技术的长期垄断地位。

一个饶有趣味的信息是，那一年，美国市场调查机构 DisplaySearch 对世界各地电视尺寸进行的调查发现，中国人比美国人看更大电视——中国电视平均为 41.7 英寸，第一次超过北美地区（平均 41.6 英寸）。而放眼全球，当时最大的液晶电视 84 英寸，日韩企业标价 22 万。

海信激光电视以 100 英寸突袭超大屏市场，并坚持每年在全球消费电子产业风向标的 CES 展上发布新产品，以手机、快消品的迭代速度——从 2K 到 4K，从 100 英寸到 300 英寸，再松下探到 75 英寸。

在技术快速成熟的同时，2018 年，海信激光电视开启普及风暴，当时上市才一个多月的海信激光电视 L5，以不到 2 万元的价格，成为彩电畅销榜第一名，在大屏市场一枝独秀。激光电视健康护眼的特性使 3 米看百英寸也友好舒适，让更多中小户型的家庭体验到沉浸观影的震撼。

## 在暴风雨中，等风来

对产业大势的判断，往往决定了一个企业的高度和未来。

21 世纪头十年，当马斯克和王传福押注电动汽车时，几乎无人看好。但他们最终等到了风来。

海信之所以坚定地押注激光电视，也是提前看

清了行业大势，即便身处暴风雨中，也要笃定等风来。

这个风，就是消费者对更大尺寸、更优质观影体验的需求。

令传统电视厂商捉急的是，当他们好不容易摸到100英寸这个尺寸天花板时，却发现很可能自己的屏幕进不了消费者的客厅。

这个尺寸的液晶电视，不仅重达150斤，还无法突破房子的上限，电梯进不去，门也进不去，“拆家”的成本对消费者来讲，不逊于新买一台电视。

就在这个时候，激光电视放出了必杀技——“可折叠”。

2023年9月，海信推出全球首款可折叠激光电视L5K，它创造性地将屏幕卷曲、框架折叠，使得超百英寸大屏可以轻松入户，让全球消费者坐在家中，即可享受一场IMAX级的观影体验。

相比传统超大屏电视入户安装动辄两三个小时，甚至动用吊车或拆窗入户，可折叠激光电视从入户、调试到安装，仅需40分钟。

因为首次在超大屏电视上实现了可折叠，2023年11月，海信120英寸的可折叠激光电视在撒贝宁的“暖房”聚会上吸睛无数，成了大宅用户都在找的“小撒同款电视”。

这个新技术，为激光电视更大尺寸的产品，形成了可选配的可折叠方案——200英寸、300英寸……相较于液晶电视，激光电视的未来也将完全不受家装条件困扰，越大，激光电视越强！

在实现可折叠的同时，海信还推出了卷曲屏激光电视、顶嵌式激光电视，甚至，首次展出了激光车载HUD和车载全景显示。在客厅之外，海信成功地将三色激光技术应用在汽车出行领域，用色彩、亮度更出色的技术，实现了抬头智慧显示，把车窗变成沉浸影院。

十年前，作为一个全新的电视品类出现在CES上的激光电视，已经从“小众”走向“大众”。激光显示正在呈现摩尔定律的特征，市场的爆炸性增长一触即发。

根据洛图科技数据，2015-2022年，国内激光电视复合增长率为68.6%。在海外，2019年以来销

量年复合增长率达144%。在德国、意大利等欧洲国家，售价在5000美元左右的海信激光电视销售量保持三位数增长。

随着场景化消费时代来临，激光显示在不同应用场景全域崛起。《2023激光显示产业高质量发展白皮书》的数据显示：

2023年上半年，激光显示在家用、车载、工程、商业、教育等主流应用场景，分别收获了20%-40%的增长。

网红餐饮、户外露营等新兴场景，更是实现了2倍以上的增长。

2022年，激光电视已占到100英寸以上大屏电视市场的65%，近六成的国内电影银幕使用激光光源……老百姓生活中的含“光”量越来越高。

最重要的是，在这个代表未来趋势的下一代显示技术上，中国经过近二十年的探索，实现了全球领跑。

目前，中国激光显示技术专利达到7000多项，专利数量全球最多，多项激光显示国际标准由中国牵头制定。

不久前，工信部等七部门在《关于加快推进视听电子产业高质量发展的指导意见》提出：

到2027年，培育若干千亿级细分新市场，打造一批国际知名品牌，建设一批有影响力的产业集聚区，使我国视听电子产业全球竞争力显著增强。

激光显示被作为八大供给能力之一被点名。

意见还指出，加快激光显示从小型激光投影机向大型超高清、高画质、超大尺寸激光显示系统方向发展，推动激光电视、投影等产品普及。

这对中国激光显示产业来讲，是一个重要的机遇。

在中国科学院院士欧阳钟灿看来：

“激光显示技术优势明显、产业链整合能力增强、场景应用空间打开、市场认可度升温，未来成长的机会巨大，一旦突破临界点，将会爆发式增长。”

很快，一年一度的国际消费电子展CES，即将开幕。在这场全球顶尖技术的大比拼中，激光显示又将带来哪些极致新品，令人期待。

摘自微信公众号“华商韬略”



# 2023年，超十万家 烘焙店倒下了

李金枝

红餐大数据显示，截至2023年10月，面包烘焙赛道新增门店12.2万家，关店12.01万家，净增长门店数1874家。整体来看，2023年全国面包烘焙总门店数的增长率只有1%，注册吊销比呈波动下滑趋势。

在《2023美团到店餐饮品类报告之烘焙行业疫情后发展变化洞察》中，2019年美团TOP100的烘焙商家，到了2023年已有39家不再营业，32家缩减了门店数量。

这些数字背后，有不少知名烘焙品牌。

老牌烘焙品牌克莉丝汀，2023年被曝门店全关，卖楼抵债；两年前还风光无限的虎头局，背上官司，门店也仅剩7家……

2023年，资本对烘焙赛道的热情也冷却不少。企查查数据显示，2023年烘焙赛道融资数量仅12起，相比去年22起，近乎腰斩，公开披露的融资金额更是不到去年的三分之一。

岁末年初，再来回顾下过去一年里，烘焙市场都发生了哪些变化？又出现了哪些新趋势？

## 一、“双子星”黯淡，新中式魔力不再

2023年初，虎头局和泸溪河先后斩获融资，其中泸溪河融资金额更是高达数亿元。彼时也让行业遐想，新中式烘焙或将迎来“第二春”。

但随后形势急转直下。

3月底，虎头局深陷倒闭、裁员、债务传闻，线下门店接连关停，母公司官司不断。虎头局创始人胡亭当时回应称“倒闭消息肯定不属实，正在努力自救中”。

截至2023年12月29日，大众点评显示，虎头局线下仅剩武汉7家门店。虎头局在天猫、抖音、拼多多、唯品会、得物等线上渠道的旗舰店也均已关停。（详情可阅读：《虎头局事件最新进展：门店几乎全关停，创始人被限制高消费》）

4月初，虎头局广州保利广场店已关门。

与虎头局并称为新中式烘焙“双子星”的墨茉心局，同样遇到了难题。

2023年2月，墨茉点心局北京富力广场店、崇文门店被曝关闭，11月底其在北京的门店全关；3月，浙江最后一家门店闭店；6月，武汉15家门店全部关店。

墨茉点心局小程序显示，目前其在全国正常营业的门店有40家，均位于大本营湖南。

除了“双子星”，曾一年内拿到两笔融资的新中式烘焙品牌“点金狮”悄无声息地消失了。

点金狮成立于2021年，当年先后完成天使轮、Pre-A轮融资，在北京、郑州等地也曾火爆。

如今，点金狮门店“全军覆没”。大众点评显示，其在北京、郑州的门店均已关店。

在投资人眼中，新中式烘焙也不再那么吸睛。

据红餐网统计，2023年新中式烘焙赛道公开披露的投融资仅四笔，其中两笔是虎头局拿到的，且均在年初。

经历了爆火和疯狂扩张的新中式烘焙，已进入理性发展阶段，品牌开始寻找差异化路径。

2023年初，泸溪河拿下数亿元融资后，便加快了拓店的步伐。红餐大数据显示，2023年以来，泸溪河新增门店近80家，目前总门店数近400家。

泸溪河以传统中式糕点为基础，坚持“门店现烤”，走“线下直营+前店后厂+线上电商”模式。

桃禧满满则主打健康烘焙，将低糖、益生菌等元素跟中式糕点融合，走出了差异化路径。

在外跌了一跤的墨茉点心局开始专注大本营，创始人王瑜霄表示，2023年要聚焦湖南本地市场，打造出一个极致的模型，再复制到更广阔的市场。

## 二、知名品牌接连退败，高端烘焙折戟

过去一年，高端烘焙开始走下神坛，国际知名品牌表现出明显的“水土不服”，接连倒闭、关店；价格高昂的本土网红品牌，同样难以俘获消费者的心。

12月初，被称为“日本必吃甜品品牌”的

LeTAO被曝深圳门店全关。不久后，LeTAO又被曝在上海仅剩一家门店，据界面新闻报道，LeTAO还拖欠租金、物业管理费等费用超过6.5万元。

当LeTAO几年前在上海新天地开出首店时，排队都是半小时起步。高光时期，LeTAO在上海、深圳、杭州和北京等8个城市开出25家店。大众点评显示，目前LeTAO在中国内地仅剩3家门店在营。

回顾过去一年，不少光环傍身的高端烘焙品牌接连退败。

2月，深圳高端烘焙品牌——昂司蛋糕关闭了全部门店。昂司蛋糕曾耗资上亿，打造了一间号称“全球最大的蛋糕店”的奇幻空间店，一度是深圳知名网红打卡地。

巅峰时期，昂司蛋糕也曾在深圳开出约30家门店。到了2023年年初，昂司蛋糕却宣布全面停业停产、准备重组清算。

5月，被誉为“法甜界天花板”的雷诺特法式西点（以下简称“雷诺特”）关闭了中国内地最后一家门店。

2020年12月，雷诺特进入上海。此后一年，雷诺特在上海开出3家门店，并进军深圳，开出华南市场首店。

可惜雷诺特并未风光太久，2022年8月，雷诺特宣布退出上海；2023年5月，华南首店也关闭。至此，雷诺特在中国内地市场的探索宣告失败。

7月底，定位精品高端烘焙，门店占了整整两层楼的上海网红品牌Dikka悄然关门停业。

事实上，Dikka首店2023年2月底才开始正式营业。开业初期，Dikka曾引发排队热潮，彼时，消费者想要购买一款招牌奶冻蛋糕，起码要排队两三个小时。

短短五个月，这家网红高端烘焙店就凉了，如今Dikka上海店、沈阳的快闪店均已闭店。

高端烘焙品牌大多会选择高级商圈或街道黄金铺位，且门店的装修要紧跟时尚、潮流，店面面积往往也不小，综合下来，成本会远高于普通

烘焙店。

集多种网红元素于一身，产品价格自然水涨船高。

LeTAO 招牌产品双层芝士蛋糕售价 238 元；Dikka 一个奶冻蛋糕售价 58 元，客单价 75 元；昂司蛋糕甜品的价格区间在 38~65 元，蛋糕的价格区间则在 100~1999 元；雷诺特的招牌甜品“秋叶”售价为 88 元……

当下，整体消费市场趋于理性务实，新浪微博上一项“你能接受多少钱的面包”调查显示，34.4 万网友中，选择“10 元以内”和“10 元到 20 元”的网友占比超九成。也就是说，大部分消费者能接受的面包价格在 20 元以内。

勤策消费研究院发布的《2023 烘焙行业发展趋势报告》显示，超九成消费者每周至少购买一次烘焙食品，只有约 16% 的受访者，单次购买烘焙产品花费的金额在 60 元以上。

越来越多消费者不再愿意为“高溢价”买单，这也给高端烘焙持续经营带来压力。价值感和价格不匹配，是高端烘焙被消费者诟病最多的一点。

同时，在高额的成本压力下，品牌若没有良好的盈利模型，也很难坚持下去。

既然定位高端，不妨将“稀缺性”做到极致，为目标客群提供高价值、有创新力的产品，或许路能走得更远。

### 三、高价面包刺伤消费者，2 元面包店全国走红

高端烘焙接连退败的同时，“面包刺客”话题度则不断走高。

过去一年里，#月薪一万买不起面包、#一个面包比一顿饭还贵、#面包为何越来越贵等话题频频登上热搜。网友纷纷吐槽自己遭遇的“面包刺客”，38 元半个、88 元一个……

消费者对价格愈发敏感，一批 2 元面包店趁势而起。

从 2023 年 10 月开始，全国各地掀起了一阵 2 元面包创业潮。在小红书、抖音等平台，“裸辞开一家 2 元面包店”“95 后辞去空姐工作做 2 元面包，每天营业额 3000+”“96 年宝妈不上班，开 2 元面包店月入 14W”等创业故事越来越多。

仅 10 月，济南、青岛、大连、南宁、昆明、南京、合肥、徐州、宁德等城市就有不少 2 元面包店开业，且不少店铺在大众点评上被标记为“新店”。

甚至连北京、广州等一线城市，也出现了 2 元面包店的踪迹，且开始品牌化、连锁化。

比如“苏味 2 元面包”近两个月迅速扩张，北京、广州、济南、合肥、昆明等多个城市均有其门店；济南诞生的“糖一 2 元面包”，已有 10



家门店；大连的“金师傅2元面包”一个月内也开了4家门店。

2元面包，几乎把价格打到了最低，也将成本压缩到了极限。据红餐网了解，在非一线城市，2元面包店的开店成本多在3万~6万元。

原料成本也被不断压缩。糖一2元面包店店主糖一（化名）分享称，一个面团不到75克，成本在4毛钱左右，毛利率能达到60%~80%。

2元面包之外，商超烘焙也加入了这场不见硝烟的价格战。

价格战从榴莲千层开始。2023年8月，盒马上线山姆同款榴莲千层，售价仅99元（山姆标价则在128元），引发热议。

短短几天，榴莲千层的价格“你追我赶”，山姆规格1kg榴莲千层价格腰斩三分之一，降至85元。而盒马则将470g的榴莲千层价格最低打到了39.9元。

盒马以外，线上线下商超都在价格上开始极限拉扯。

大润发的网红单品“土豆面包”，只要18.9元一袋；叮咚买菜小程序显示，旗下的烘焙品牌“保萝工坊”，价格多在20元以下，最便宜的提子吐司只要6.19元一袋。

归根结底，消费者既要吃得有品质，也想买得划算，这也倒逼烘焙商家们将“质价比”做到极致。

#### 四、“甜蜜”也有烦忧，低糖健康潮席卷烘焙

席卷整个饮食领域的健康风潮，也刮到了烘焙赛道。

过去一年，包括好利来、鲍师傅、墨茉点心局、稻香村、泸溪河等在内的多个烘焙品牌纷纷推出低糖减脂产品，迎合消费者追求健康饮食的习惯。

例如，墨茉点心局推出减糖黄油老婆饼；泸溪河减少了主打产品桃酥的用糖量，还推出无糖

桃小酥产品。

做传统中式糕点的北京老牌烘焙品牌“汇力发”，转道健康赛道，改名为“麦库·低糖·低卡面包甜品”，主打低糖低卡面包。

除此之外，一批主打低糖、低脂、有机的烘焙品牌也在涌现，并且得到资本青睐。

企查查数据显示，2023年烘焙行业共发生了12起投融资事件，其中有三起涉及健康烘焙的品牌，而2022年仅有一起。

2023年2月，成立仅半年的新中式糕点品牌桃禧满满，获得数百万天使轮融资。

主打“零蔗糖”概念的鹤所，声称不使用“氢化植物油、氢化脂肪、植物黄油、人造奶油、植物奶油，产品均为低糖、无糖的健康糕点”。

2022年10月，鹤所获得来自奈雪的茶旗下投资公司“美好自有力量”的数千万元天使轮融资投资。2023年12月，鹤所又获得来自麟阁创投的数千万元投资。

专注健康烘焙食品的“森食起源”公司也在2023年拿到了融资，该公司旗下主营产品“吉沐一”，主打“0添加”、天然酵母、果木窑烤系列面包。

烘焙赛道的健康风潮，总体来看仍然是在“糖”上大做文章。根据原料特点与口感体验，糖醇和天然甜味剂是当前烘焙用代糖的主流选择。

除糖外，烘焙的原料端涉及多种食材，比如面粉、小麦粉、黄油、馅料等也开始健康化。

一些烘焙店强调产品使用的是动物黄油，或用椰子油代替黄油。还有部分烘焙品牌用谷朊粉、菊粉、燕麦麸皮粉等替代面粉，这些原料通常不含有蔗糖，蛋白质含量可能更高。

不过健康这张牌没想象中容易打，目前健康烘焙这个细分领域尚未出现势能强劲的品牌。

一年内拿下两轮融资的鹤所曾表示，资金将用于加速门店拓张、产品研发和组织升级等，但目前仍然只有5家门店。

桃熹满满门店数也仅为11家。

在烘焙领域，想要健康必然会一定程度上牺牲口感，而这又会反过来影响产品的复购，如何在“健康”与“好吃”之间找到平衡始终是一个难题。

## 五、网红大单品速火速凉，烘焙专门店仍难跑通

从生吐司到贝果，再到瑞士卷、可露丽、舒芙蕾、提拉米苏等等，2023年走红了一批烘焙大单品。

只是这些网红单品的热度来得快去得也快，一度盛行的烘焙专门店也始终难以跑通盈利模式。

4月，日本生吐司品牌“银座仁志川”在上海开出首店。开业初期，门店天天大排长龙，98元一条的生吐司被炒至300元。因黄牛过多，银座仁志川还曾报警处理，火热程度可见一斑。

同样风很大，还有火遍全网的贝果。上海的两家网红店，门店排队按小时计算。北京的一些贝果专卖店也一度风靡。

贝果之后，7月初，一家名为“Roll'ING 瑞士卷”的网红烘焙店横空出世。

售价39~49元一条的瑞士卷，顾客排队90分钟才能买到，门店还因排队时间过长登上热搜引起热议。

不断涌现的网红烘焙专门店以外，也有押注单品的烘焙品牌拿下融资。比如，2023年5月，专注榴莲烘焙的“榴小夏”获得了千万级融资。

烘焙专门店，从单品切入，聚焦某一赛道，SKU少可以降低成本。产品精简后，门店面积相对更小、经营更灵活，这也让门店启动、复制变得相对容易。此外，一旦出圈，品牌能快速占领消费者心智。

但是，单品意味着消费者选择更少，进店意愿也更低，如果门店盈利能力无法保障，很难活长久。

2023年以来，一批烘焙专门店面临闭店收

缩的危机。

6月，明星光环加持的牛角包烘焙品牌牛角村被曝申请破产。巅峰期，牛角村在全国开了28家门店，目前仅剩3家门店。

曾一年内获两轮融资，专做可颂的月枫堂，也在收缩门店。

红餐大数据显示，2023年以来，月枫堂在南昌、温州等城市门店全关，全国仅剩30多家门店，只有巅峰时期的一半左右。

新生的烘焙专门店热度也肉眼可见地在下降。从大排长龙的网红烘焙店沦为“普通”，银座仁志川只用了不到两个月时间，纽约贝果博物馆也是如此。

总而言之，单店凭借有特色的产品、环境，或许能经营得不错。但若是品牌把命运押在单品上，对产品创新能力、品牌渠道建设都是极大挑战。

## 六、结语

烘焙行业的洗牌速度向来很快。

美团数据统计显示，全国烘焙门店平均存活时长32个月，有57.7%的门店在两年内倒闭，只有23.8%的烘焙店能活四年以上。

烘焙并非刚需品类，市场涌入了大量创业者，消费环境却越发理性，消费者对烘焙的“忠诚度”缺失，烘焙品牌的生存空间“被挤压”。

不过，从市场规模来看，烘焙赛道依旧在增长。

红餐大数据显示，2023年全国面包烘焙市场规模预计将超过1276亿元，比去年增长超200亿元，增幅超过20%。

这些意味着，从业者仍然前景可期，紧紧把握住新的消费风向，在产品设计、门店模型上，更好地满足当下消费者“好吃不贵”“好吃又健康”的需求，或成为新一年的破局之道。

摘自微信公众号“红餐网”



# 别怪高德地图不努力

沈丹阳



中国互联网月活用户达到过七亿的产品有五个：微信、抖音、淘宝、支付宝，和高德地图。

按照 QuestMobile 的统计，不仅月活用户跻身 Top5，高德的日活用户（DAU）自 2021 年起就稳定过亿，今年国庆节期间还曾突破 2.8 亿。但和前面四位老大哥相比，高德的生存状况却有些令人扼腕。

高德不是盈利能力最强的产品，但大概率是广告最多的之一，不仅导航开始和结束有广告，还会在导航过程中提示驾驶员累了困了喝东鹏特饮。

要不是高德导航技术水准过硬，国内导航市场的竞争格局恐怕又有变数。

过去几年里，高德一步步把自己从一个地图软件变成了一个云集出行、票务、社交和本地生活的超级 App，甚至搞出过“竞速圈”这种让交管部门血压升高的功能，对商业化如饥似渴的追求，完美

呈现了一个打工人竭尽全力完成 KPI 的生动形象，看了甚至让人有些辛酸。

流量小巨头困于商业化，似乎是腰部互联网产品在过去几年集体面临的问题。

但具体到地图导航这个门类，赚钱难、广告多，这个锅恐怕也没办法让高德背。

## 没有答案的问题

一个骨感残酷的现实：所有的地图导航 App 都不怎么赚钱。

拿 2022 年全球 App 的收入大盘来看，地图导航平台的总收入约为 162 亿美元，差不多是苹果半个月的经营。

横向对比，社交媒体平台的总收入已经超过 1930 亿美元，是地图导航的十倍还多，电商平台的总收入更是一骑绝尘冲破 5 万亿，早不是地图导航能望其项背的了。

没法跟别的赛道比，那就看看全球地图导航平台的老大——Google Maps 的搞钱情况。

Google Maps 拥有超过 10 亿月活用户、常年占据全球应用下载榜前列，其收入结构也代表了大多数同类产品的商业变现方式。

具体来说，Google Maps 的收入主要由广告、O2O、聚合网约车三大块组成。

(1) 广告收入，也是 Google Maps 最大的收入来源，它根据用户的实时位置和搜索查询的位置，向其展示由广告商付费的营销内容，这一收入占其整体商业化比例在 2021 年 Q4 时高达 82%。

(2) O2O 服务，指“线上到线下”的商业模式，Google Maps 将餐饮、健身、电影等店铺的打折促销和预订服务推给线上用户，促成其到线下店铺进行消费。

(3) 聚合网约车：Google Maps 与 Uber 和 Lyft 等网约车产品达成合作，将自己变成聚合流量入口为用户提供打车服务，作为第三方平台，Google Maps 会收取相应的佣金和推荐费。

在全球地图导航软件 162 亿美元的收入大盘里，Google Maps 一家就分走了 97 亿美元，占整体市

场的近 60%。

看上去强无敌，但实际上，即便 Google Maps 做到了垂直领域的绝对第一，其广告收入也只占其母公司 Google 广告收入大盘的 5% 左右。

虽然 Google 官方没有正式披露过 Google Maps 的 ROI 数据，但在 2021 年左右的公开采访中，Google Maps 相关负责人表示虽然部门已经成立超过 15 年，但“商业化仍处于初级阶段”。

在数据编织起来的耀眼光环下，是地图导航软件无法言说的商业化难题。

为什么地图软件想赚点钱这么难？答案很简单。地图始终是一个工具型产品，人们在有明确的出行导航需求时打开使用，当获取信息完毕、到达目的地后关闭退出，这种“即用即走”的用户行为特点，注定了地图导航平台很难建立活跃的站内生态。

这也解释了为什么互联网地图在用户规模上能够媲美甚至赶超短视频、电商、社交等国民级产品，但用户整体的活跃度却始终稍逊一筹。

一个明显的对比是，高德的月活用户（7.60 亿）仅落后于微信、抖音等国民级产品，但日活峰值只达到过 2.88 亿，后者却同样都稳定在 7 亿以上。

对商业化来说，这是件糟糕的事情。

大部分互联网产品变现的前提是用户尽可能频繁地、长时间地停留在产品内并进行交互，然后通过广告、电商等方式实现用户的“货币化”。

但地图软件的定位其实更像 Zoom 和 Office 这类办公软件，再大的用户规模也没法折现，更何况在“导航”这个场景下，频繁的交互轻则吃罚单、重则出事故。

因此，摩根士丹利虽然乐观预测 Google Maps 将在 2023 年实现 110 亿美元的收入，但同时也指出，“Google Maps 是一种类似实用工具的服务，在我们看来，它仍然是我们所涵盖的货币化程度最低的资产”。

如今神挡杀神的硅谷钢铁侠，在纯情年代也趟过地图的浑水：马斯克大学毕业时曾创办过一家名为 Zip2 的互联网平台，相当于原始版的 Google Maps 和点评网站 Yelp 的合体。

但马斯克颇有先见之明，在第四年就将产品卖给了计算机公司康柏，用赚到的 2200 万美元创办了 PayPal。

至于 Zip2 的命运则一言难尽，之后的五年，它像个辗转于互联网巨头家里的孤儿一样，在频繁的倒买倒卖中逐渐隐入尘烟。

Google Maps 的故事，高德在中国又重新走了一遍。

## 不是高德不努力

高德的商业化探索路径，基本上与 Google Maps 如出一辙。

除了同样占据大头的广告之外，高德过去六年在变现上的努力可以总结为：一大方向两条路线。

大方向是本地生活，一条路线对标美团的到店业务，另一条是追赶滴滴的聚合网约车业务。

不得不说，高德的聚合网约车业务进行得颇为顺利。

诞生于“互联网打车大战”刚落下帷幕的 2017 年，高德打车在自营网约车市场已形成由滴滴一家独大的格局时，通过为网约车平台提供聚合流量入口的方式，巧妙地绕过了滴滴强势占领的自营市场得以暗自发育，并借助 2021-2022 年滴滴式微之时，成功跑正了自身营收。

目前，聚合网约车是高德在广告之外最主要的商业收入。

另一边，高德的到店业务就没有这么幸运。

高德选择重磅加码到店业务的 2020 年，国内互联网本地生活大战已经历了 2010-2013 年的千团大战、2014-2018 年的巨头争霸，除了同样被阿里收购的饿了么，美团是为数不多完整走过这三个阶段的互联网平台。

后中争先并不是一件容易的事情。

虽然高德的日活用户数与美团相当，加之阿里在本地生活供给侧有成熟的商家资源，但无论是高德在 2020 年推出的“高德点评”（对标大众点评），还是 2021 年与飞猪和饿了么组成基于地理位置服务的“飞高了”组合，亦或是 2023 年将“口碑”

收入旗下、统一了阿里本地生活所有的到店业务，做得全都不温不火。

究其原因，本地生活业务、尤其是到店业务的用户心智是由“内容”建立起来的。

即便是美团这个强交易属性的本地生活头部平台，回溯其发展过程也会发现，大众点评一直是其至关重要的内容支撑，扮演着为美团餐饮、票务、旅游、出行等业务提供用户搜索、引流、评价体系建设的角色。

高德也曾试图通过建立或引入内容型产品，补齐自身短板，但始终囿于工具性产品的惯性。即便没有大众点评，“种草”这个功能也有抖音、快手、小红书等一系列产品承接。在“晚上吃什么”这件事上，高德的地位可能还不如微信工作群。

基于地图和位置提供本地生活服务，一直是仅存于理论层面的一种可能。美国最大的本地生活服务产品也不是 Google Maps，而是 Yelp。

导航虽然刚需，但由于孱弱的变现能力，大部分地图软件的剧本都是被大公司收购，扮演一个服务 / 支持部门。最典型的是诺基亚的 Here 地图：

Here 由诺基亚收购 TellMaris 和 NAVTEQ 等公司组合而来，一度坐拥 80% 的车载导航市场份额。但即便诺基亚早已不是当年的诺基亚，Here 贡献的收入也从未超过大盘的 10%。后来诺基亚业务收缩，Here 被甩卖给由奥迪、宝马、戴姆勒等车企组成的财团。

高德当年拿到的，原本也是这个剧本。

## 摇摆的命运

2014 年阿里用 70 亿元拿下高德地图，有一个重要的大背景：移动互联网时代的代理人战争。

2010 年至 2020 年移动互联网发展的黄金十年里，互联网巨头的竞争从躬身入局短兵相接，变成了以投资为筹码的合纵连横。

从网约车大战到共享单车大战，再到直播大战、短视频大战、在线教育大战……几乎所有互联网细分赛道都上演过相似的戏码。

高频次投资并购的原因不外乎两点：一是借投

资扩张业务版图，二是尽可能拥有更多的“流量入口”。

阿里收购高德也不外乎这两点：一方面，高德所处的导航是一个高频的流量入口；另一方面则是互联网巨头在本地生活打得你死我活，高德的战略意义自然非比寻常。

这些在代理人战争中闪转腾挪的公司可以列出一个长长的名单：被百度收入囊中的糯米和爱奇艺，和滴滴合并的快的打车，并入腾讯的搜狗，花了美团 27 亿美元的摩拜单车等等。它们的特点都是坐拥巨大的流量，但商业路径不甚清晰。

但大型互联网公司彼时对流量的饥渴，让它们的战略价值在短时间内被迅速放大甚至高估，也为其之后的跌宕埋下了伏笔。

2020 年开始，互联网行业迈入存量时代，资本狂热渐趋褪去，包括高德在内的“代理人”也完成了其历史使命，那么它们又将何去何从呢？

旁观过去几年大厂频繁进行的降本增效和组织架构调整，代理人的命运不外乎几种：一种是在大厂生态体系中没有找到合适的位置，或者无法自证长期存在的价值而逐渐消失解散；另一种是将自己融入大厂生态，成为服务于其他业务群的底层架构；还有一种则是拼命地进行转型尝试，以增加自身的商业想象力空间。

从高德的情况看，很可能属于后两者兼有。

凭借自身稳定的流量及技术积累，高德成为阿里底层技术架构不可或缺的版块。2014 年高德被收购之初，其管理层一度极为果决地砍掉了所有的 O2O 业务，聚焦于位置和出行两个最基本的服务。

后来的事实也证明，这是高德用户增长最快、粘性最高的阶段，并一路成为国内市占率最高的地图导航软件。

但当“降本增效”“自负盈亏”成为互联网行业的指导方针，越来越臃肿的产品、越来越模糊的定位似乎也是万般无奈中的两害相权。

别怪高德地图广告多，它的命运从来就不属于自己。

摘自微信公众号“远川研究所”

# 亏损 30 亿后，二代接班人下课

针锋

二代接班人下台，这是美特斯邦威的新年新气象。

1月5日，胡佳佳因“个人原因”辞去了美邦服饰董事长、董事等五个职务，唯一保留的是总裁职务。交班的胡佳佳，是美邦创始人、实控人周成建的女儿。

这似乎是“开倒车”的选择。

虽然服装行业至今还承受着渠道变革和激烈竞争所带来的阵痛，但年事已高的创始人们在管理企业之余，也都在思考着权力的分配与传承，谨慎地培养、挑选能扛大梁的人。

优衣库的柳井正，去年挑选的接班人之一，是资深员工塚越大介。安踏创始人丁世忠去年卸任CEO，只当董事长，公司两位元老掌权，组成双人CEO。海澜之家的周建平含泪交班，儿子周立宸继位。森马的邱光和也在去年交班，继承者是儿子邱坚强。李宁公司活跃在公共舆论里的，是家族的二代，李宁的侄子李麒麟。这些接班人，都是在企

业历练并积累经验，随着时间的推移，逐步掌权。

但美邦却“不走寻常路”，它的接班人胡佳佳辞去了董事长职务。

从服企二代们的年纪和上位时间节点来看，胡佳佳与李麒麟有着相似之处。两人都是85后，胡佳佳比李麒麟大一岁，两人都在家族事业的危机时刻开始掌权。

李麒麟受他敬仰的叔叔李宁的感召，在2014年加入家族事业中。当时李宁公司已经巨亏三年。他空降家族另一家泛体育公司非凡领越，成为执行董事，并持有非凡领越38.08%的股权，后又加入李宁公司，成为执行董事，持有李宁公司10.34%的股权。

李麒麟主导了李宁的年轻化转型，将品牌带入时尚界。2018年登陆纽约时装周后，李宁告别颓势，一度成为国潮的代表。虽然李宁公司在去年股价暴跌了七成，但它的烦恼是200亿的巨头增速的变慢，而非美邦style的大危机。



中国民营企业的传承，很难摆脱血缘关系和原有的权力结构的影响。



胡佳佳 2016 年掌权美邦的背景是，公司营收自 2011 年接近 100 亿之后便开始一路下滑，2015 年，公司迎来上市之后的首亏。她开出的拯救药方也是年轻化，调整后的管理层也趋于年轻化。

但胡佳佳可没有李麒麟那般顺利。

她执掌美邦的日子里，公司的主基调就是关店、亏损；公司年营收从 2017 年的 60 亿，跌到 2022 年的 14 亿，合计亏损总额超过 30 亿元。

近两年，出售子公司、自有店铺以及转让股份，成为美邦的主要自救方式。就在 2023 年 12 月，美邦还发布了四份变卖资产的公告。

业绩持续衰退，需要有人负责。胡佳佳的辞职与下台，也是一个符合常理的选择。值得一提的是，胡佳佳辞职当日，她的父亲周成建被提名为独立董事。本身就是美邦实控人的周成建，看样子又要重新掌权了。

中国民营企业的传承，很难摆脱血缘关系和原有的权力结构的影响。我们也很难判定，这父女二人，究竟谁负的责任更大。总之，胡佳佳的辞职，证明了美邦接班人交权的失败，周成建需要拿出拯救企业的办法。

在媒体报道中，胡佳佳是一个没有存在感的角色。活跃者，是她的父亲周成建。

周成建最近一次露面接受采访，还是在 2021 年春天。那时候，美邦因为变卖资产总是登上热搜。穷苦农民出身，享受过服装业首富光环的周成建，在《21 世纪经济报道》的一篇稿子中，分享了诸多教训。

他说，对产品研发和供应链的管控不当，公司无法快速反应，并伤害了品牌。其中一位副总，在

中欧商学院进修后，提出了一套颠覆性的商品供应链变革理论，周成建授权其操作，但改革失败。

有高管劝他，美邦的另外一个品牌 ME&CITY 不应该只选择传统街面店铺，而应该进入新兴渠道购物中心。但周成建不听，酿成错误。

他拥抱互联网，在 2011 年和 2015 年分别推出了电商平台“邦购商城”和社交购物平台“有范”APP。看着唯品会和小红书的崛起，他后悔自己不够坚持，错失了机会。

周成建的反思，夹杂着几分黑色幽默，诠释着企业家决策的高度不确定性。

听高管的话，供应链变革失败了；不听高管的话，ME&CITY 渠道策略失败了。那究竟什么时候要听高管的建议呢？小红书虽然成功，但是它并不能证明美邦坚持做“有范”APP 就会成功，以互联网的夸张烧钱程度，说不定会拖垮一家本已垂危的服装公司呢。

在坦承自己的错误后，周成建的指导方针是：“回归圈子，做年轻人的学生。”

一边开源节流降本增效，一边去琢磨年轻人的消费，这成为周成建在 2024 年的两大工作主题。自去年下半年开始，美邦开始布局电商直播。它在杭州成立了电商总部，还在丽水成立了产业园。有报道说，该项业务由周成建亲自带队。

58 岁的周成建，没下牌桌，还在战斗。

今年元旦，美邦还宣布跟《一起来看流星雨》中端木磊的扮演者俞灏明签约了。唯一的难点是，放到现在，艾利斯顿商学院的贵公子端木磊，还愿不愿意带楚雨荨到美邦店呢？

摘自微信公众号“商业人物”

# 三个中年汽车人越过

赵晋杰



关关难过关关过。

赶在 2023 年末，三个男人点燃了国产新能源汽车高端市场的竞争。

12 月 23 日，李斌携预售价 80 万元的蔚来 ET9 亮相；12 月 26 日，余承东带领 50 万元左右问界 M9 登台；2024 年 1 月 1 日，何小鹏将正式发布近 40 万元的 MPV 车型小鹏 X9。

为了撑到各自史上最贵车型来临时刻，过去一年中，他们三人遭遇了重重挑战，又在付出诸多努力后，将其一一化解。

顶着“最快月销过万”“最快达成 10 万辆交付”头衔的华为问界，进入 2023 年，车却越来越难卖。整个上半年，问界销量迟迟难以重回月销过万门槛；小鹏和蔚来同样被阻挡在月销过万门槛之外，其中小鹏毛利率更是从 2023 年一季度开始由正转负，并一直持续到今年三季度。

好在解决完组织架构和资金运营难题后，他们三人又都迎来了一丝曙光：自 9 月份上市以来，截至 12 月底，问界新 M7 累计大定已达 12 万辆，余承东发出“起死回生”的感慨；蔚来、小鹏相继获得中东资本和大众汽车的大手笔投资，其销量也分别重回万辆以上。

在原有阵容之外，华为、小鹏和蔚来的汽车版图也迎来新的扩张节点：与赛力斯合作的问界之外，华为年内发布了与奇瑞合作的首款轿车智界 S7，明年还将推出与江淮、北汽合作的新车型；小鹏通过收购滴滴内部造车项目，将在明年推出代号为“MONA”的大众新品牌，定位 15 万元 A 级智能电动汽车；蔚来筹划已久的第二品牌“阿尔卑斯”，也将在明年上市，主打 20 万 -30 万元区间。对于小鹏和蔚来而言，面向大众市场的新品牌，将成为走量的希望所在。

上述曙光，不仅帮助他们暂时走出新能源汽车竞争的死亡漩涡，也正在成为他们迎战 2024 年的新底气。



为了改善低迷不振的汽车销量局面，组织调整成了余承东、李斌、何小鹏的共同选择。

去年三季度小鹏 G9 上市后的营销事故，拉开了小鹏组织变革的序幕。何小鹏率先向高管开刀，反思“令出多门，组织内部架起了部门墙”。

在“未来五年里，第一重要的是组织的调整”新思考指引下，1 月份，何小鹏挖来前长城汽车总经理王凤英出任小鹏汽车总裁，统管产品规划、产品矩阵以及销售体系。

历经大半年变革后，2022 年财报中的 12 位小鹏高管，到 9 月份时已经缩减到仅剩 2 人。随着王凤英加入，小鹏汽车由此告别合伙人时代，夏珩、何涛等联合创始人逐渐淡出管理一线。

相较于何小鹏对高层的大换血，李斌将组织调整的重心放在了业务收缩上。面对日益激烈的市场竞争，李斌在年内反复提及蔚来的边界问题，认为个人可以有理想主义，但是做企业不能有理想主义，“可以有长期主义，但也得避开坑，要知道自己的资源边界”。

基于此，李斌对蔚来业务进行重新梳理，明确三年内不能帮助公司改善财务表现的项目，要么取消，要么延迟。最先受到波及的项目之一是电池制造。蔚来高层经过评估认定，未来三年内，该项目不会帮助蔚来提高毛利率。

华为则是高管调整和组织变革两手准备。今年以来，华为车 BU 经历了原总裁王军被爆停职转岗到随后出任车 BU CSO 新职务的动荡；9 月份，余承东也正式卸任车 BU CEO，升任车 BU 董事长。

职位调整之余，余承东主导下想将“AITO 问界”更改为“HUAWEI 问界”的举动，被任正非一纸文件叫停。为了继续对现有智选车模式下各大品牌的产品进行统一化管理，且还能规避集团内的争论和其他风险，余承东找到了 Plan B，即将原智选车业

务升级为统一的品牌标识“鸿蒙智行”。

理顺组织架构后，扩建销售体系，被三人视为提振销量的不二法门。

新总裁王凤英主导下，小鹏汽车直营和加盟两套销售体系进一步整合，从 9 月份开始，小鹏主动关闭了部分低效直营店，转向大力发展经销商网络，并在提高一二线城市销售网络效率的同时，开始将触角伸向三四线城市。

李斌更是直言，今年最大的一个教训就是销能上晚了。

除了增加销售门店数量外，李斌还转换了销售团队的招聘方向。7 月份开始，蔚来一改从星巴克等消费企业或奢侈品店招收员工的规则，开始注重挖 BBA（宝马、奔驰、奥迪）豪车品牌的成熟销售人员。李斌给内部传达的信息是：“BBA 的销售团队规模是蔚来的六七倍。如果没有足够的人员或店面，蔚来就无法完成很高的试驾转化率。”这些成熟销售人员，将优先派往三四线城市拓展市场。

原本相互独立的华为和赛力斯两套销售服务体系，在年内也开始尝试整合。此前，不少车主就曾吐槽赛力斯一方的售后服务水平，认为其与华为想要打造的高端汽车品牌形象并不匹配。7 月份，赛力斯与华为联合发布公告，成立“AITO 问界销服联合工作组”，以提升客户体验。

除此之外，随着智选车家族日益庞大，华为也着手建设有别于当前手机卖场的独立汽车销售门店。据 36 氪 PowerOn 爆料，预计 2024 年，华为新建的鸿蒙智行门店数量将达到 800 家左右，2025 年有望冲击 1000 家。



扩建销售体系的举动，尽管给问界、蔚来、小鹏带来了销量规模的提升，但与规模增长一起出现的，还有这些车企进一步扩大的亏损额。

特斯拉、比亚迪、理想等车企身上发挥作用的“规模效应”，并未同步出现在同时期的问界、蔚来、小鹏身上，后者甚至纷纷陷入“规模不经济”的怪圈——随着汽车车型增多、销量提升，成本不仅没



有得到降低，反而造成亏损额进一步扩大。

资本开支尤甚的蔚来，其亏损压力在三者中也更大。二季度财报发布后，蔚来单季高达 60 亿元的亏损额引发外界担忧。按照当时蔚来手握的 315 亿元现金储备计算，这些钱也就只够李斌维持公司运营一年多的时间。

再次走到悬崖边的蔚来，重新引发了外部对其是否可能遭遇破产的质疑，导致蔚来总裁秦力洪不得不出面澄清：“蔚来汽车不会倒闭，也绝无倒闭的可能。”秦力洪在今年 11 月广州车展上回应道。

在持续不断的亏损压力之下，2023 年下半年，华为、蔚来、小鹏纷纷开始寻求外部融资。

7 月份，大众汽车发布公告，宣布将联合小鹏开发两款 B 级纯电动汽车车型，预计于 2026 年以大众汽车品牌在中国市场销售。

作为双方长期战略合作的一部分，大众汽车还将向小鹏投资约 7 亿美元，收购小鹏汽车约 4.99% 股权。

同月，阿布扎比投资机构 CYVN 通过定向增发新股和老股转让的方式，完成对蔚来汽车总计约 11 亿美元的战略投资；五个月后，12 月，CYVN 再次投资蔚来汽车 22 亿美元。

借助上述融资，进入 2023 年末的小鹏和蔚来，纷纷补强了现金储备能力：小鹏现金储备总额达到约 420 亿元，蔚来现金储备总额约 600 亿元，创历史新高。

在车 BU 上持续入不敷出的华为，也终于在 11 月份下定了拆分对外融资的决心。

除了邀请长安入股之外，华为广撒“英雄帖”，不仅向赛力斯、江淮、奇瑞、北汽四家展开智选车业务合作的车企发去入股邀请，据外媒爆料，华为还向一汽、东风、奔驰、奥迪等国内外车企发去了入股邀约，以 280 亿 -350 亿美元之间的估值价格，邀请这些潜在合作伙伴购入 3%-5% 股份。

将车 BU 从华为集团中分拆出来，寻求单独融资，不失为余承东当下做出的一种两全其美的应对之举——既保证了华为在新能源汽车赛道不会缺席，又不会受限于任正非缩减支出、追求利润的内部宗旨。

越过一道道难关后，余承东、李斌、何小鹏，相继在年底迎来一丝曙光。

体现在最为直观的销量上，11 月份，小鹏突破 2 万辆，华为问界突破 1.8 万辆，蔚来维持在 1.6 万辆左右。

受益于销量回暖和投资到账，何小鹏预计小鹏毛利率将在四季度转正；李斌则认为前方等待蔚来的都将是上坡路，其股价开始触底反弹；华为问界更是被爆出明年月销 5 万辆的目标。

但在迎接更大曙光的前路上，三人面前又被竖起了一道道新的关卡，首当其冲的便是交付产能危机。

蔚来电动轿跑 ET5、小鹏电动 SUV G9，都曾在交付上吃过大亏。面对累计大定已超过 12 万辆的问界新 M7，余承东该如何避免重蹈李斌、何小鹏的覆辙，已成为外界关注的新焦点。

根据字母榜获悉的一份问界新 M7 交付日期表，10 月 17 日 -11 月 30 日支付大定的用户，提车等待周期为 8-10 周。这意味着，现在下定一辆新 M7，用户需要等到 2024 年 2 月份才有望提车。

抛开华为品牌的光环加持，问界新 M7 在产品力上并未展现出断层式的领先，随着后续竞争对手们拿出更有性价比的车型，不排除那些中意新 M7 的用户转投新的怀抱。同为增程产品的理想，就曾爆出销售为拉拢问界新 M7 用户，主动赔偿其大定损失的消息。

留给三人更大的产能挑战在于，随着旗下车型产品线日益增多，交付压力也将与日俱增。

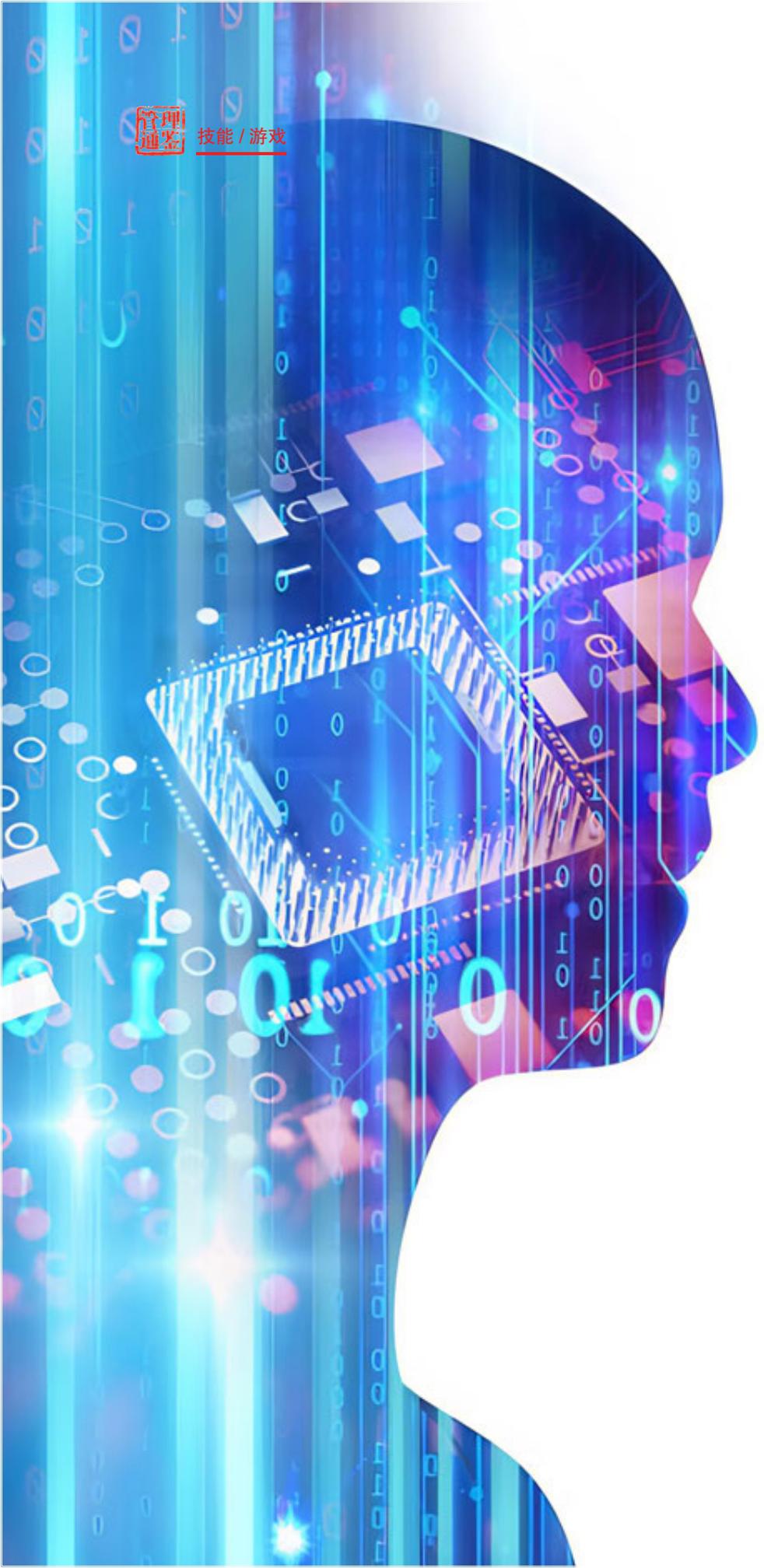
在解决产能危机之余，三人还背负着更为重要的帮助车企扭亏为盈重任：截至三季度，与华为合作的赛力斯前三季度净亏损 23 亿元，蔚来净亏损 155 亿元，小鹏净亏损 90 亿元。

当资本市场重新调整对电动车企的衡量标准，从一味看重规模转向规模与利润并举后，迎来曙光乍现的余承东、李斌和何小鹏，迈入 2024 年的新目标，便是如何将乍现的曙光，一直维持下去。

摘自微信公众号“盒饭财经”



技能 / 游戏



# ChatGPT 和视觉搜索，

## 正在改变搜索市场格局

寻空

随着人工智能和大数据的快速发展，搜索市场正在经历一场前所未有的变革。ChatGPT 和视觉搜索等新型搜索方式正以前所未有的速度改变着用户的搜索习惯。本篇文章带领我们一起探讨这场搜索市场的变革如何重塑我们的信息获取方式，一起来看看吧。

先来看一组与搜索相关的数据：

ChatGPT 的月活超过 1 亿，用户超过 1.8 亿，网站访问量在 2023 年 5 月达到 19 亿。

根据小红书的数据，搜索已经成为用户最高频的使用行为之一，60% 的日活用户会在小红书上主动搜索，日均搜索查询量接近 3 亿次。

抖音搜索的月活在 2021 年就超过了 5.5 亿。

截止到 2022 年第三季度，百度 APP 月活用户达到 6.28 亿。

这些数据显示出搜索市场的新趋势。

ChatGPT 数据增长迅速，正在大幅取代传统搜索引擎的地位，美国相当一部分青少年（19%）用 ChatGPT 做学校作业，超过 40% 的大学生用它来完成课程作业。

自从有了 ChatGPT，我用百度的频率大幅下降，ChatGPT 基本可以解决我至少 80% 查资料的需求。

越来越多的人在生活、旅行、消费等领域搜索信息时，使用小红书搜索和抖音搜索这样的视觉搜索平台，越来越少的人在

搜索这些信息时使用传统搜索引擎了。小红书搜索的数据日益增长，抖音搜索的月活早已经接近百度。

ChatGPT 和视觉搜索都在挤占搜索引擎的市场份额，百度作为搜索引擎的代表，日子恐怕会越来越不好过了，未来能否抢回市场，关键要看文心一言的表现了。

ChatGPT 替代了搜索引擎很多功能，这一点不用太细说，使用过的人都已经明显感受过了，这篇文章主要来说一下小红书、抖音搜索，这种视觉搜索的形态将如何重塑搜索市场。

## 视觉搜索 VS 搜索引擎，优势在哪？

一个可见的转变是，我们获得信息的方式，已经从以文字为主步入了以视觉（图片和视频）为中心的时代，这一变迁，在搜索领域尤为明显。

曾经，我们依赖搜索引擎来寻找文字信息。今天，一种新的搜索模式——视觉搜索，正迅速占据主导地位，以图像和视频为核心的搜索时代，不仅标志着信息获取方式的改变，也预示着消费者决策过程的深刻变化。

视觉搜索重新塑造了用户的消费决策路径。在小红书、抖音等平台上，用户在搜索后，通过观看商品真实的使用情况来做出购买决策。这种方式更加直观，也能够更快地引起用户的喜爱和共鸣。

从商业角度来说，视觉搜索相对文字搜索有以下特点：

### 1. 搜索驱动力：站内兴趣驱动 vs 站外兴趣驱动

“谁是奥本海默”，“华为 Mate 60 怎么样”，当我们想了解一个问题的时候，就会产生搜索的动力。

在 PC 互联网时代，用户用搜索引擎的路径基本是这样的：在生活中看到一个信息，对这个信息产生了兴趣，然后打开搜索引擎（如百度或 Google）进行搜索，获取更详细的信息。比如用户在电影院看到《奥本海默》的宣传海报，想了解这个人，就去搜索引擎搜索；用户在网络上听说华为 Mate 60 遥遥领先，也去搜索引擎搜索。

在这里，用户搜索的驱动力来自生活、纸媒、网站等渠道，搜索引擎无法直接创造搜索需求。

在视觉媒体时代，用户除了在站外对一个信息感兴趣来到平台搜索，还有另一个路径是全新的：用户在视觉平台上刷内容，刷到了感兴趣的内容，然后直接打开平台的搜索框进行搜索。比如用户刷到一条信息是“原子弹诞生背后的故事”，里面说到奥本海默，他产生了兴趣，不用跳出平台，就可以直接搜索奥本海默的相关信息。

在这里，用户搜索的驱动力来自视觉媒体自身。

### 2. 搜索需求：创造需求 vs 承接需求

对于搜索引擎来说，因为

用户的兴趣来自站外，所以它做的主要就是承接用户的搜索需求，相应的，它的商业模式是，当用户对某个商品有了明确的需求并搜索时，它再通过搜索结果中的广告促进用户完成后续的商业行为。在这种情况下搜索引擎并不创造需求和生意增量。

对于视觉搜索来说，一些用户则因为刷站内内容产生搜索需求，所以平台本身可以直接创造新的需求，相应的，它的商业模式不只是搜索广告，还可以用内容引导搜索需求。

比如《奥本海默》在上映的时候，发行方在站内做了一批内容投放，一个用户因为对其中一条内容——“原子弹诞生背后的故事”感兴趣而点开，进而产生了搜索奥本海默的需求，最终就有可能创造一张电影票的生意增量。

### 3. 广告类型：内容型广告 vs 关键词广告

大部分品牌在搜索引擎投放广告，就是要直接承接用户的需求，因此品牌的文字链广告，通常会直接引导到销售平台，它要促进需求最高用户的转化，这样做效率才更高，成本也更低。但问题是，随着用户对这种广告形式逐渐脱敏，他们在搜索的时候会尽量避免点击广告。

在视觉搜索平台上，因为内容以图文或短视频的形式存在，一条内容的信息承载量更多，所以很多品牌在做广告的时候，往往是先给用户需要的内容，再给广告。

比如同样是搜索笔记本，百度上率先呈现的就是某品牌的广告，而在小红书上你可能看到的是一个“2023 年高性价比笔记本推荐”的图文，进去之后先获得有用的信息，再看到广告。

另一种品牌做搜索的模式是长期做优质内容，当用户搜索到相关信息的时候，因为获得有用的信息而关注了品牌，未来当它再做广告的时候，自然就可以触达用户，并有可能获得转化。

所以在视觉内容平台上，基于优质内容做搜索广告，要好于做纯广告。

### 4. 消费决策模式：感性决策 vs 理性决策

普林格与费尔德做过一项研究，他们比较了走感性路线与理性路线的传播活动最终所创造的利润增长差异，结果发现，感性路线创造的平均增长是 31%，相对于理性路线的 16%，效果几乎翻倍。

探究背后原因，一是人的大脑不需通过认知，就能接收情感性的信息。二是人的大脑特别容易受强烈的情感刺激吸引，并且记住这种刺激。

图像相对于文字，天生意味着更感性，也更能驱动消费者的兴趣，这是视觉内容在驱动消费上天然的优势。

除此之外，视觉内容平台的另一个特点是内容由真人制作，用户在搜索内容后，不仅可以看到本次搜索需求的信息，还可以看到这位创作者的历史信息，因为这个特点，用户会觉得

更真实，当下次再看到同一个创作者的信息时，也会更加信任。

尤其是当作者的经历和知识体系都跟自己相似时，我们会更感性地对他的内容产生共鸣。这就像我们在日常生活中，总是会更加信任朋友提供的信息。

正因为如此，视觉搜索展现真人制作图片或视频的结果，相对于搜索引擎展现文字的结果，对于驱动消费者产生购买的行为就更有效。也因为这个特性，一般来说，用户在搜索引擎上比价的行为要远远多于在视觉搜索。

### 5. 内容体验：有血有肉的人 vs 冷冰冰的文字

用户在搜索引擎和视觉搜索平台上搜索时，获得的内容体验是不一样的。

当用户在使用搜索引擎的时候，他得到的结果大部分是整合性的信息，可以说是“冷冰冰的文字”，他并不关心大部分时候也不知道信息背后的提供者。

而用户在视觉平台获取内容的时候，他得到的信息大部分是由真实的人提供的，真人提供信息的优势在于个性、有趣，能够为消费者提供更多的灵感和惊喜，在消费行为上，也会让用户更快地做出选择。

相比较搜索引擎，视觉搜索呈现的内容也更加快捷、方便、直观。比如搜索如何做一道菜，在小红书、抖音这样的平台搜索图文或短视频的效率，远远高于在搜索引擎上搜索文字的效率，前者更像是别人手把手教你

由于视觉内容更加生动，用户可能更快地采取行动，同时消费者通常不用跳出，直接就可以在平台完成购买，同时，用户在完成购买后，可以直接在平台上分享购买体验以及使用体验，这些内容可以进一步影响他人的消费决策。



做菜，而后者更像他给你一段文字，让你自己去学习。

## 视觉搜索下，用户的消费决策变短

随着从文字搜索转向视觉搜索，用户的消费决策过程也发生了变化，总体来看，整个过程变得更加直观和快速。

AISAS 模型，是电通针对 PC 互联网时代提出的用户消费决策模型，它由 Attention（注意）、Interest（兴趣）、Search（搜索）、Action（行动）、Share（分享）五个步骤组成，这其中搜索是核心。

AISAS 模型下，搜索的特点是：用户需要先在其他渠道对商品发生注意和兴趣，然后再通过搜索获取信息，最后再跳出到站外完成购买和分享，整个路径消费者只有一环是在搜索引擎上进行的。

在视觉搜索时代，用户的决策路径缩短为三步。

第一步，注意和兴趣。当用户在视觉内容平台上刷信息，他注意到一个内容并打开查看时，便产生了兴趣。在这里，注意和兴趣几乎同时发生，这是由视觉内容的信息流相比文字更直观、吸引人的特点决定的。同时，

当用户对相关内容停留和浏览时间变长，算法就会给他更多的内容，以此强化他的兴趣。

第二步，搜索。搜索这里有两条路径，第一条是，当用户对某条内容感兴趣时，可以直接在平台上搜索，获得详细信息，并最终促进行动。第二条，用户直接来到平台搜索，比如很多人会在小红书上，搜索“A 和 B 笔记本选哪款”这样的内容。

第三步，购买和分享。在这一步，由于视觉内容更加生动，用户可能更快地采取行动，同时消费者通常不用跳出，直接就可以在平台完成购买，同时，用户在完成购买后，可以直接在平台上分享购买体验以及使用体验，这些内容可以进一步影响他人的消费决策。

从这里可以看出，在视觉内容平台上，用户的消费决策路径变短，同时，在整个决策路径上，用户都无需跳出平台，而可以在平台完成全流程，也因此，在这样的平台上，用户搜索获取有效信息的效率会更高。

## 结语

随着视觉内容平台用户的强势增长，以及用户搜索习惯的改变，稳定了 20 年左右的搜索

市场格局，可能会迎来新的变化。

在视觉搜索时代，我们见证了一个关键的转变：信息获取和消费决策方式的快速演变。

首先，视觉搜索强化了用户体验的直观性和情感连接。在小红书这样的平台上，图像和视频不仅简化了信息的获取过程，也使得信息更加生动、易于共鸣。

其次，消费者的决策过程更加迅速和直接，消费者对品牌信息可以快速从关注转变为兴趣，进而更加迅速地促进搜索和购买行动。

在这样的格局下，品牌以前在搜索引擎做 SEO，现在则更应该在抖音和小红书上做搜索内容优化。

同时，今年 ChatGPT 的语音功能已经隐隐让人感觉到了其水平远高于 SIRI 的情况，因而未来，品牌可能还需要做好 AEO（应答引擎优化）。

对于营销人来说，现今搜索的市场更加复杂，并非做好传统搜索引擎优化就万事大吉，搜索营销应该适应新趋势，将更多的营销精力放在视觉搜索平台上。

摘自微信公众号“营销启示录”

# 脑机接口未来已来

韩文静



“这听起来很奇怪，但最终我们将实现与人工智能的共生。”在一次脑机接口演示中，马斯克产生了如此科幻般的畅想。这一幕或许不再遥远。

前不久，“行动力狂人”马斯克的脑机接口公司 Neuralink 正式开始招募首次临床试验的志愿者，据外媒报道，数千名志愿者正排队等候植入 Neuralink 的大脑植入物。值得一提的是，在整个脑机接口领域，马斯克的 Neuralink 并非先驱。

早在去年5月，据外媒报道，脑机接口公司

Synchron 就宣布开始在美国进行名为“COMMAND”研究的首次人体临床试验。

今年1月，Synchron 公布了对4名澳大利亚患者植入设备的评估结果。在国内，脑机接口行业同样有了突破性进展。

今年5月，全球首例非人灵长类动物介入式脑机接口试验在北京获得成功，该试验在猴脑内实现了介入式脑机接口脑控机械臂，这对推动脑科学领域研究具有重要意义，也标志着我国脑机接口技术

的突破。

事实上，脑机接口赛道的热潮不仅仅源于企业的带动效应，技术进步是更主要的因素，脑科学、人工智能技术、信息通信技术、电子信息技术和材料学的发展，给脑机接口行业带来了底层的技术支撑。

越来越多的科技公司，开始探索脑机融合技术的应用，以 Neuralink 为代表的植入式脑机接口赛道，今年的关注度依然颇高，行业内的新变化、新进展开始发生。

## 植入式脑机接口，迎来新进展

技术的发展，加上其自带的“科幻色彩”，让脑机接口成为科学界不折不扣的“流量担当”。

2016 年，马斯克入局脑机接口领域并成立 Neuralink。作为硅谷的传奇人物，马斯克的这一举动也带火了植入式脑机接口的概念。

从医疗器械的角度来看，植入式的脑机接口系统对整个系统的安全性、稳定性、经济可及性等各方面的要求会相当之高。

在国内，2020 年浙江大学研究团队与浙江大学附属第二医院合作成功完成了国内首例侵入式接口手术，在这之后，植入式脑机接口的市场热度越来越高。

进入 2023 年，植入式脑机接口行业依然在“蓄力”，却也开始有了收获。从技术层面来看，有不少的新材料在进行研发，脑机接口的关键零部件，如柔性电极、神经芯片、脑电采集设备等方向有了新进展。

就电极技术而言，微型化、柔性化、高通量成为研发团队和公司追逐的方向，多个团队和公司的柔性电极进入临床测试阶段，例如美国精密神经科学公司 Precision Neuroscience 在 5 月份完成了多例 IIT 测试，其产品获得 FDA 的突破性医疗器械认证，显示出高密度柔性电极阵列在精细脑功能“地图绘制”方面的巨大的临床优势。

从临床层面来看，今年上半年，FDA（美国食品药品监督管理局）批准了马斯克大脑芯片公司的

临床试验，这意味着脑机接口从动物试验迈向病人的临床应用，这一步是脑机接口新突破。

9 月，该公司开始为其首次人体试验招募志愿者。本月初，天桥脑科学研究院公布一项研究成果：美国加州理工学院研究团队基于脑机接口，开发了一种功能性超声（fUS）神经影像新兴技术，fUS 技术可以成为“在线”BMI 基础——它可以读取大脑活动，通过用机器学习编程的解码器破译其含义，从而控制一台延时极短、可准确预测运动的计算机。

总而言之，随着脑科学、人工智能技术、材料学的发展，脑机接口行业也拥有了更多的技术支撑。

## 柔性电极，成为突破口

脑组织是一种非常柔软的组织状态，任何植入电极若想更长久地与其共存，需要降低植入电极的硬度。植入式脑机接口主要靠电极来采集脑电信号，电极的通道数以及采集信号的精度十分重要。随着电极的发展，柔性电极因其采集通道数高、在体跟踪记录脑电信号时间长、排异反应小且对大脑损伤低等优势，被认为是植入式脑机接口的“决胜法宝”。

微灵医疗联合创始人邓春山博士告诉猎云网，柔性电极“火爆”主要有两方面的原因：

一是原理：相对于第一代脑机接口的硬质的犹他电极，柔性电极在力学的匹配性方面与大脑组织更接近，理论上讲应该具有更好的生物相容性、更长久的功能性。

二是应用：国际上做植入式脑机接口的公司，有一半左右的公司，都是采用的柔性电极，包括 Neuralink、Precision Neuroscience 等公司，这确实代表了第二代脑机接口的一个重要方向。

目前，国内的植入式脑机接口企业，纷纷开始发力柔性电极，并取得了进展。智冉医疗科技的核心技术也与柔性电极相关，通过高通量的柔性的电极，来采集皮层内单位神经元信号。

智冉医疗联合创始人兼 CEO 宋麒表示，脑机接口虽然是一个非常复杂的系统，但目前为止已经不存在非常难以突破的技术难关，更多的是工程性的开发，大概在五年以内会诞生真正能够应用于临

床的脑机接口。

脑虎科技则推出了柔性脑机接口整体解决方案，包括柔性电极、手术机器人、植入式脑电采集器等，公司自主研发了两款柔性电极植入手术机器人——医疗版手术机器人和科研版手术机器人，针对医疗和科研不同的场景打造的产品。目前科研版手术机器人已市场化。

谈到做柔性电极植入手术机器人的原因，脑虎科技创始人兼 CEO 彭雷告诉猎云网：“大脑是极其复杂且脆弱的，大脑有 860 亿的神经元，要想通过植入柔性电极来采集某一固定脑区的神经元活动，对脑区定位的要求是非常高的，自动化、智能化的手术机器人在规划植入路线和脑区定位比人为操作更加精准，对大脑的损伤更小。”

资本市场也对“柔性电极”予以高度青睐。

前不久，微灵医疗宣布完成数千万人民币的天使加轮融资，由高榕资本领投，中发领创生命园创投基金、齐济投资跟投，老股东鼎晖投资追投。

微灵医疗表示，本轮融资将会推动研发“植入式超柔顺高密度电极阵列”，这里面的柔性电极，代表了第二代脑机接口的重要方向。

## 投资变得理性



中商产业研究院发布的《2022-2027 年中国脑机接口产业发展趋势及投资风险研究报告》显示，2019-2022 年全球脑机接口市场规模从 12 亿美元增长至 17.4 亿美元，期内年均复合增长率达 13.19%。全球脑机接口产业仍处于初期发展阶段，未来市场增长空间巨大，中商产业研究院分析师预测，2023 年全球市场规模将达到 19.7 亿美元。

作为一项颠覆性的技术，脑机接口在医疗领域的疾病治疗、功能恢复上展现出巨大的价值，同时，在工业自动化、军事侦察和娱乐消费行业中，也有充足的应用场景。

然而需要注意的是，不论从技术成熟度还是应用场景上看，要想将脑机接口技术推向商业化，并非易事。因此，能否通过股权融资、债权等手段获取充足的现金流，成为支撑脑机接口企业进行研发

的关键因素。

Synchron 曾宣布超额认购的 7500 万美元 C 轮融资，由 ARCH Venture Partners 领投，盖茨旗下风投 Gates Frontier、贝索斯旗下 Bezos Expeditions、Reliance Digital Health Limited、Greenoaks、盛大集团和墨尔本大学等近 20 家现有投资者参与了本轮融资。

上个月底，Neuralink 也被曝再融资 4300 万美元。进入 2023 年，国内脑机接口的融资环境依然活跃和积极，但是更加趋于理性。

根据睿兽分析数据，2014 年到 2023 年 8 月 20 日，中国脑机接口行业发生融资事件 170 起，涉及公司数 60 家，已披露融资总额 58.45 亿人民币。

从发生的融资事件和融资金额上看，2021 与 2022 年属于爆发期，两年的投融资事件数占总事件数的 41.1%，融资总额 42.17 亿人民币；进入 2023 年，脑机接口一级市场进入冷静期，2023H1 事件数仅为 4 起，这既有整体市场环境趋冷的因素，也与脑机接口赛道正迈入开展临床试验期，投资机构开始聚焦取得技术突破迈入临床试验的公司，而不是大面积投资初创公司有关。

邓春山认为，随着对资本脑机接口行业了解得更加清晰，投资也会更加理性，同时需要兼顾中短期的现金流业务等。

彭雷则提到：“经济发展本身就是有周期性的，都有一个所谓的产业发展曲线，从刚开始起势，然后一堆人涌进来，然后突然干燥，然后资本看空，然后跌落深渊，然后再恢复、稳定成长，每个行业都是这么过来的。脑机接口这个行业也不例外，应该也经历这个过程。”

此外彭雷表示，今年无论是国家层面还是上海市级政策，对脑机接口都是大力扶持的，这对于企业进行融资产生很大帮助。

最早，大家把脑机接口当作一种高端设备去投资，如今，投资人开始看重脑机接口行业的可落地性。随着科技的快速发展和研究的不断深入，相信脑机接口的商业化前景将会变得越来越明朗。

摘自微信公众号“猎云精选”



# 麦肯锡：成就全球顶级公司的十一条经营法则

张三峯

## 顶级法则一：客户至上

说到十一条法则，第一条就是“客户至上”。其实，很多做咨询的人都在想，我们到底能为客户带来什么？我们的价值在哪里？

麦肯锡的创始人詹姆斯·麦肯锡早就想明白了这一点。真正的价值不在于底层的员工，而在于高管。他运用了一种很特别的方法，帮助公司的管理层在复杂的关系中找到了自己的位置。

作为麦肯锡的继任者，马文·鲍尔，这位麦肯锡的传奇人物，更是把“客户至上”发挥到了极致。

他坚信，为了客户，什么都可以牺牲。他把麦肯锡打造成了一个真正为客户着想的公司，他的心里只有客户。

## 顶级法则二：战略思维

麦肯锡公司非常擅长解决问题，并把这些问题的变成赚钱的机会。但首先，他们得确保自己不被客户看成是一个负担，而是要像专业团队一样受到尊重。

战略思维的出现可以说是商业历史上的一个重大突破。有了战略思维，企业就能更好地掌控自己的未来。

这意味着员工们可以不再被日常的小事困扰，公司能更快地对市场变化作出反应，而管理者们也能做出更聪明的决策。

## 顶级法则三：“不进步就出局”的用人原则

在麦肯锡，无论你是哪个名校毕业，都不能保证你能一直留下。即使是哈佛的毕业生，也很难在麦肯锡谋得终身职位。

这里有个“不进步就得出局”的规定，如果你不能持续提升自己，那你就得离开。公司每年都会进行一次全面的考核，看看大家的表现怎么样。

这种规定不仅对新员工有效，对初级合伙人董事也是一样，他们得不断发展自己，否则也得离开。而对于高级董事来说，他们得展现出领导能力，否则也得离开。

麦肯锡用这种方式确保公司里都是最优秀、最有动力的人。

## 顶级法则四：金字塔原理

金字塔原理不是花里胡哨的图或交错的椭圆形，而是帮我们更好地组织和表达想法。

首先明确结论，然后用数据和分析来支持。

这其实就像我们中文里的“总一分”结构，让混乱的思维变得清晰。

对忙碌的首席执行官来说，这种方法不会增加负担，反而能帮忙减轻压力。这个原理在咨询界很有名，虽然做起来不容易，但麦肯锡的人就是特别擅长这个。

## 顶级法则五：打造知识共享大家庭

麦肯锡不走寻常路，他们不只是建立知识库，更重视知识的共享。

公司内部就像一个大家庭，员工们乐于分享自己的知识和经验，这样每个人都能快速学习和成长。

正因为这种知识共享的文化，麦肯锡才能培养出像汤姆·彼得斯、赫布·亨茨勒和大前研一这样的管理大师。他们不仅懂得如何管理，更懂得如何分享和学习。

## 顶级法则六：超强人脉圈

麦肯锡之所以能在众多公司中脱颖而出，一个很重要的原因就是他们的人脉网络特别强大，被大家称作“麦肯锡黑帮”。

麦肯锡很懂得如何建立和维护人脉关系，所以在《财富》500强的企业里，有70多个CEO都曾经在麦肯锡工作过。另外，有150多个麦肯锡的校友现在管理着年销售额超过10亿美元的大公司。

麦肯锡无疑是全世界史无前例的最高效的“CEO制造商”。

## 顶级法则七：内部创新，大胆尝试

虽然很多麦肯锡的咨询顾问不愿承认，但麦肯锡的冒险文化确实能在不必承担太大风险的情况下带来巨大回报。在这里工作本身就是一种冒险，但如果你能找到新的业务机会，那就相当于找到了一个相对安全的“避风港”。

麦肯锡非常支持员工尝试新的想法和创业计划，而且就算失败了也没关系，至少还有老客户支持。这种允许员工内部创业的机会确实让人羡慕，也是麦肯锡独特的地方。

## 顶级法则八：内训的超能力

说实话，麦肯锡的管理顾问们都有那么点儿“自负”，喜欢按照自己的方式解决问题。但麦肯锡有

一套超赞的内训，教大家如何更严谨地处理问题。

这种严格的培训和教导真的很管用。

麦肯锡能轻松从全球八个城市召集八位顾问，只需五分钟就能让他们紧密合作。这就是麦肯锡的独门绝技，让人不得不服！

## 顶级法则九：麦肯锡方法

麦肯锡有一套自己的“独门秘笈”，里面全是实用的管理技巧，不仅对企业有帮助，还能让你在这个复杂的世界里更加游刃有余。通过不断的培训和选择，你最终能做成很多事情，变得无所不能。

其实，麦肯锡方法不只是让你掌握知识，更重要的是让你对知识保持渴望，给你一种像拥有万能钥匙一样的感觉。

## 顶级法则十：价值观至上

企业的核心价值观是企业的灵魂，它决定了企业的未来发展方向。在麦肯锡，绝不允许为了经济利益而牺牲公司文化。

麦肯锡的核心价值观很简单：客户至上，勇于面对敏感问题，员工要真实、正直、可信赖。

相比于其他挑战，麦肯锡特别看重企业能不能坚守这些价值观，因为这样不仅能对外树立好的形象，对内也能提升士气，让员工更有干劲。在麦肯锡，始终坚守价值观至上。

## 顶级法则十一：领导力的真谛

近一个世纪以来，麦肯锡经历了不少风风雨雨，但客户对它的信任始终如一。麦肯锡展现领导力的秘诀在于，勇于在错误中深刻反省，像职业运动员一样不断提升自己和团队的能力，注重身心健康对决策的影响，培养良好的生活习惯。同时，麦肯锡从过去的经验中汲取教训，保持冷静，始终坚守自己的价值观。

摘自《企业家杂志》

# 真正的企业家有十个特点

张维迎

我从1983年开始研究企业家已经40年了，我也很难用一句话来说明白什么是企业家。研究越深，下定义越难。

这里，我试图从十个方面描述性地定义一下“企业家”。

## 一、企业家是自己找事做的人

“企业家”一词来自法文，最初的含义就是某项事业的发起者。

企业家创办企业，从事创新，都是出于自己干事的冲动，是自己主动找事做，不是因为他人的要求才做事，不是完成别人交办的差事，更不是接受别人的命令和安排。

一个人如果只是在别人的委派下做事，如职业经理人或部分国有企业领导人，就不能算一个企业家。当然，有些国有企业领导人也自己主动找事做，意味着他们有一定的企业家精神。宁高宁、宋志平就是这样的人。

## 二、企业家是自己说了算的人

企业家是老板，老板是什么？老板就是自己说了算。

老板没有上级，不需要听别人指手画脚。如果自己说了算不算，什么事都要请示汇报，别人同意才能做，别人不同意就不能做，就算不上企业家，只能算是雇员。

企业家之所以自己找事做，创办自己的企业，也是因为自己说了算。一个人如果自己说了算，就不大可能自己找事做。企业家天生就是一把手，不是二把手。

一些有企业家精神的人选择离开体制，创办自己的企业，就是因为他们想自己说了算，不愿受别人的摆布，不愿接受别人的命令。

一些国有企业领导人与真正的企业家一个重要区别就在于他们有上级，自己说了不算。

## 三、企业家是自己提拔自己的人

追求权力、地位，是人的本性使然。

在官僚体系内，每个人都有特定的岗位，一个人的位置是由上级决定的，成功表现为被上级提拔。企业家没有上级，也就没人提拔他。

企业家只能自己提拔自己。自己如何提拔自己？就是把自己的企业做大。企业做得越大，客户越多，下面的员工越多，企业家的社会位置就越高。

企业家其实就是伺候人的人。你伺候的人越多，级别就越高。客户不买你的产品，企业做不大，给自己安上再多的头衔也没有用。

某种意义上讲，企业家是客户用货币投票选出来的，这样的选举是最民主的。假如一个企业的领导人是主管部门提拔的，不是自己提拔的，也不是客户选举出来的，那就不是真正的企业家。

## 四、企业家是自己承担责任的人

企业家做事的后果是不确定的，无论是套利还是创新，都有风险，可能成功，也可能失败。企业家必须对自己做事的后果承担责任。

事情做好了，你享受利润、荣誉和成就感；事情做砸了，你会遭受财务上的损失，甚至可能被人当作骗子。

这其实就是“利润”一词的含义。利润是扣除

自己承诺的合同支付后的剩余收入，可能正，也可能负。拿利润的人就是给别人提供保险的人，所以说利润就是责任！

一个人如果无须对自己做事的后果承担责任，好处是自己的，损失由别人承担，他就不是一个企业家。

如果一些企业的领导人并不对经营后果承担财务上的责任，他们的升迁通常也与经营绩效关系不大，那也不是真正的企业家。

## 五、企业家是把别人认为做不成的事做成的人

经济学上讲的决策，就是给定约束条件下求解。这一点不适用于企业家。对企业家而言，约束条件不是给定的，而是可以改变的。

事实上，企业家与常人不同，就在于他们总是试图改变约束条件，把常人认为不可能的事情做成。

创新其实就是改变约束条件！这些约束条件可能是技术上的，也可能是商业上的，甚至是制度上的。要改变约束条件，就必须打破常规，做常人想都不敢想的事情。

企业家是用想象力改变世界，他们能看到常人看不到的东西。

比如埃隆·马斯克，他做太空旅行、芯片-脑连接，这在常人看来，是匪夷所思的事情。

所以，企业家常被看作是“疯子”。一个人如果只是在做大部分人都能做的事，他就不是一个企业家。循规蹈矩、照章办事的人，不是企业家。

## 六、企业家是喜欢较劲的人

企业家精神本质上是竞争性的。企业家争强好胜，喜欢较劲，总是想证明“我比你行”！企业家是挑战者，不服从权威，总是想方设法超越对手，超越他人。

企业家之间的竞争超越利润目标。

比如，约翰·洛克菲勒和安德鲁·卡内基俩人一生都在较劲，前半生为谁是美国赚钱最多的人而

较劲，后半生则为谁是美国捐钱最多的人而较劲。

谷歌创始人拉里·佩奇和特斯拉创始人埃隆·马斯克本来是好朋友，但他们之间的友谊并没有阻止他们在人工智能和自动驾驶技术领域的较劲。

当谷歌把DeepMind收购之后，马斯克就投资1亿美元与山姆·阿尔特曼成立了OpenAI，并挖走了谷歌人工智能的顶级科学家伊尔亚·苏茨克维，与谷歌对阵，两人从此决裂。

在太空旅行领域，马斯克还在与杰夫·贝索斯和理查德·布兰森较量，三人互不服气。

在中国，马云和马化腾在互联网平台较劲，沈南鹏和张磊在投资领域较劲。企业家之间的较劲意味着经济学家担心垄断是杞人忧天。

## 七、企业家是能够激发别人做事的人

没有人有能力和时间做所有的事。企业家不是一个人做事，而是率领别人做事。企业家不是个体户，而是组织者。如果没有他人的参与，企业家将一事无成。

在市场上，每个人都有选择的自由。这意味着企业家只能激发别人跟随他做事，而不能靠命令让别人做事。愿意跟着你干的人，一定是被你的愿景和魅力所吸引，而不是被你的权势所强迫。要让别人自愿跟随你，你就必须给别人指明方向，让别人看到希望。

一个人如果不能给别人希望，就不会有追随者；没有追随者，就不可能成为一个成功的企业家。

## 八、企业家是把别人的事当自己的事做的人

企业家通常被认为是为了赚钱。其实，除了赚钱，企业家还有超越利润的目标，其中一个目标就是出人头地，证明自己的社会价值。对真正的企业家而言，赚钱绝不是唯一的目标。

企业不仅是商业，更是事业。做事业就得有事业心。所谓事业心，就是把事业当作生活，甚至当作生命，对跟随你的人负责，对利益相关者负责。

用冯仑的话说，把自己的事不当事，别人的事当自己的事，这是所有干事业的人都有的特质。

一般人可以躺平，但企业家不能躺平，因为你不能让跟随你、信任你的人失望，不能让股东、员工、客户失望。

一个人做企业如果只考虑自己的得失，不考虑他人，他就不是一个真正的企业家。

## 九、企业家是在做事当中本身就获得快乐的人

人类中有一种人，他们只要做了别人做不成的事就感到快乐，如果重复别人做的事就觉得无聊。这就是熊彼特讲的对创造性的享受。

企业家就是这样的人。我一直强调，企业家快乐不是因为赚钱，而是因为做了事，赚钱只是一个结果。当然，赚钱肯定也快乐，但更重要的是“做事”本身。

像乔布斯、马斯克这样的企业家，支撑他们最重要的动力是做创造性的事情。

许多中国企业家，至少我认识的中国企业家，都能从做事中得到快乐。

当他们说起自己做的事情的时候，总是两眼放光，你会跟着他们一起兴奋。

## 十、企业家是不会在失败中认输的人

大部分企业家都经历过失败，有些甚至经过多次失败。但与常人不同的是，企业家不会在失败中认输。他们常常是屡败屡战，直到成功。

比如，铺设第一条大西洋海底电缆的美国企业家赛勒斯·菲尔德，前三次铺设都失败了，被人当作大骗子，说他骗了一个城市，骗了一个国家，骗了全世界。如果他就此罢休，就会在“骗子”的名声中老死。但他没有！

几年后他又来到英国筹集资金，重新开始铺设海底电缆。又一次失败了，但他没有放弃，第二次终于获得成功，用电报将新世界和旧世界连接起来，他的名字永远载入史册。

亨利·福特前两次创业都失败了，第三次创业才成功。

俞敏洪创办了享誉中外的新东方教育公司，是一个成功的企业家，但几年前在“双减”政策的影响下，公司股价一落千丈，传统业务也失去了前途。

如果他就此躺平，虽败犹荣，但这不是他的性格。他开创了新的事业——东方甄选和新东方文旅项目。

我在上面讨论了衡量企业家的十个维度（或标准）。

当然，并非每个现实中的企业家都满足这十个标准，不同的企业家在不同的维度上表现会有很大的不同，有人在某些方面突出，另一些人在其他方面突出，没有两个企业家是完全相同的，就像没有任何两片树叶是完全相同的。

企业家之间的差别很大程度上是由他们的性格决定的，也与他们所处的环境有关。

但在我看来，十个维度中前五个是最重要的，是一个人能被称为企业家的必要条件。

一个人如果不是自己主动找事做，如果自己说了不算，对自己做事的后果不承担责任，只做大部分人认为能做成的事情，只是等待别人提拔自己，一定不能被称为是企业家。

另外需要强调的是，企业家精神是一个学习的过程，没有人一开始做企业就能满足我上面列出的企业家的所有标准。

企业家一定会犯错误，但他们善于从错误中学习，不断提升自己的想象力和决策水平，走向成熟。

这个学习过程不是简单的被动的随机行走，而是主动的吸纳和纠错。

当然，成功也容易使人把经验当作规律，变得故步自封，逐步丧失想象力和创造力。特别是随着年龄的老化，人们更容易变得保守，学习能力会衰退。

因此，很少企业家永远是企业家。在企业家队伍里，后浪推前浪是必然的！

摘自微信公众号“辛庄课堂”



# 为什么香港街头遍地都是特斯拉？

翟芳雪



香港红磡的海滨南岸小区是当地有名的“小豪宅”，近日，我们走进这里的停车场看到，在密密麻麻的BBA和日系车中，一辆黑色的特斯拉正在安静地充电。

事实上，在香港的街道上，特斯拉随处可见。甚至于，连热播剧《新闻女王》中的主角Man姐都在开特斯拉。

我们站在黄埔天地附近的十字路口旁观察了15分钟，几乎没有看见特斯拉以外的电动汽车品牌。

香港电动车资料库数据显示，2017-2023年香港首次登记电动私家车数是62458辆，特斯拉以33909辆力压其他品牌夺得第一，占54.3%。也就是说，在香港每卖出两辆电动汽车，就有一辆是特斯拉。

从小在香港长大的在读硕士小苏向我们表示：“印象中我上中学的时候，就有很多人在开特斯拉了。比亚迪兴起的时候，特斯拉已经在香港流行好多年了，竞争力肯定要比新品牌强。”

电动车在香港受到欢迎的

最大原因就是省钱。不论是政府的大力减税，还是汽油价格的倒逼，都让电动汽车在香港越来越普及。

但是随着减税政策即将过期，竞品进入香港市场，比如内地新能源汽车销冠比亚迪的进驻，特斯拉也许不会再稳坐钓鱼台。

香港电动车新车占比超50%，图的是省钱

香港政府环境保护署官方

网站显示，截至2023年10月末，香港纯电汽车总数为70701辆，占交通工具总量的约7.7%。

尽管保有量比不上燃油车，但在过去的几年，香港新登记私家车中电动车的占比在逐年攀升。

根据香港保险公司快而保给出的数据，2018年电动汽车的占比只有1.1%，而2022年已经上涨至52.8%。

电动汽车何以在香港越来越受欢迎？除却香港这个国际大都市本身具有很强的包容性，“省钱”是最朴实也最重要的理由。

香港政府为了推行电动汽车，在税费上打“骨折”，类似内地的购置税减免。

香港环境保护署官网显示，2024年3月31日前，电动商用车、电动摩托车及电动三轮车将全面豁免首次登记税，大部分电动私家车可获豁免高达9.75万港币的首次登记税。

另外，私家车主报废及注销其合资格旧私家车（内燃机私家车或电动私家车），然后再登记一辆新的电动私家车，可享有更高的首次登记税优惠，“一换一”计划最高可免28.75万港币的税费。

香港昂贵的油价也是促使许多车主“油转电”的原因之一。数据显示，12月11日更新的香港汽油价格为每升24.19港币（折合人民币22.14元），是内地的三倍左右。

这意味着，如果一辆小型

私家车每天行驶50公里，油耗按百公里7升计算，一天的油费就高达77.49元。

一位在香港生活的特斯拉车主小游对我们表示：“油太贵了，很贵很贵。但是电动汽车就很划算，香港商场的停车场就可以充电，超级便宜，有的甚至不要钱。”

香港街头可以看见很多公共充电桩，能提供免费充电服务。这些充电站通常由非营利环保组织、电力公司及运输署设立。

在铜锣湾、尖沙咀等地，几乎每个街角都有电动车专用泊点，配有快慢双充接口的停车位专门为电动汽车使用。

香港环境保护署官网数据显示，截至2023年9月，香港共有7085个公共电动车充电桩，其中中型充电桩3950个，快速充电桩1092个，覆盖全港18个区。

香港居民龙嫂还观察到，她平常打网约车经常打到特斯拉。

拿电动汽车来跑网约车，可以及时去商场或者其他公共充电桩免费充电。但如果是燃油车，司机师傅加油还得高额自费，性价比很低。

“但特斯拉的个人车主还是比网约车多的。”龙嫂对我们补充道。

## 起步早，性价比高

我们站在香港黄埔的十字

路口旁，明显感受到电动汽车出现的频率很高。值得一提的是，在电动车的品类里特斯拉独占鳌头，几乎没有看到别的电动品牌。

香港电动车资料库数据显示，2017-2023年香港首次登记电动私家车数是62458辆，特斯拉以33909辆力压其他品牌夺得第一，占54.3%。

作为对比，第二名的梅赛德斯奔驰只有6420辆，不到特斯拉的五分之一。而中国内地的新能源销冠比亚迪，在香港的首次登记数只有3727辆，总占比不到6%。

在其中，Model Y RWD是销量最好的，登记数为9806辆；Model Y长续航版位列第二，登记数9104辆；Model 3长续航版以6028辆的登记数成为第三名。

这三款车型不仅是特斯拉在港登记数的前三名，也是整个电动私家车登记数的前三名。

电动汽车品牌如此多，为什么特斯拉独占鳌头？

资料显示，特斯拉在2010年就在香港荃湾设立了办事处，2011年开设了约280平方米的服务中心，将香港作为重要的目标市场。

特斯拉不仅具备先手优势，小苏表示，高性价比和科技感也是香港居民钟爱这个品牌的原因。

小苏回忆，特斯拉刚进入内地的时候要100万元左右，很少有人会买，随后内地居民就等

从消费者的角度看，内地车的价格优势所剩寥寥。



到了便宜、性价比高的国产电动汽车。

但是在香港，特斯拉的价格一开始就没有那么高。2014年 Model S 在香港的售价，入门级配置仅售 57.9 万港币（约合人民币 45.2 万元）。

特斯拉官网信息显示，Model Y RWD 最新在港售价 34.51 万港币（折合人民币 31.55 万元），在内地售价为 26.64 万元。

而在内地最低指导价为 13.98 万元的比亚迪元 Plus，在香港售价为 28.8 万港币（折合人民币 26.33 万元）。

从消费者的角度看，内地车的价格优势所剩寥寥。

便捷的充电设施也是必不可少的。

据报道，特斯拉已在香港设立 65 个 V3 超级充电桩，124 个目的地充电站，覆盖全部 18 个区。

今年 10 月，特斯拉亚洲首个 V4 超级充电站已在香港铜锣湾的利园一期正式启用。

特斯拉区域总监范菁怡表示，新启用的 V4 超级充电站的充电功率为每部车最高 250kW，收费约为每千瓦时

3.05-4.05 港元。

## 内地品牌争先挑战特斯拉

漫步在香港的街头，灯红酒绿的街景中穿梭着慢悠悠的车流。

信号灯很多，红色的士、黄色巴士、绿色叮叮车交织在一起，各式各样的私家车也跟着车流慢吞吞地向前移动。

特斯拉对香港电动汽车市场的统治会持续下去吗？恐怕不容易。

一方面，香港政府巨额的电动汽车补贴即将到期，失去利好的免税政策后，特斯拉面对老牌燃油车的价格优势将被大大削弱。

另一方面，在行业内卷的现状下，不少内地自主品牌将目光移向了香港。

比亚迪在 2013 年曾以纯电出租车的形式进入香港，但运营情况不佳，随后销声匿迹，直到 2022 年凭借元 Plus 才在香港真正崭露头角，目前比亚迪在香港建立了四家门店。

我们此前探访香港比亚迪的尖沙咀直营店，店面非常狭

小，只能容下两款车进行展示，一款是比亚迪海豹，另一款是元 Plus。

店员介绍全港比亚迪只售卖四款车型，除了展出的两款热销款，还有用于试驾的 e6 和暂时只做宣传的海豚。

吉利和梅赛德斯奔驰共同持股的电动品牌 Smart，也于今年下半年在香港红磡建立展厅。

我们在现场看到，Smart 的位置紧挨着旁边“豪气冲天”的梅赛德斯奔驰大展厅，身处黄金地段，还有邻居引流，可谓是下了血本。

总而言之，香港是适宜电动汽车生长的土壤。

10 月 25 日，香港特区行政长官李家超表示政府会大力推动充电配套扩展，目标是在 2027 年中前将香港公共和私人充电停车位的总数提升至约 20 万个。

李家超表示，香港电动车占今年首半年新登记的私家车超过六成，增速位于世界前列。

面对着蓝海变红海的必然趋势，特斯拉需要有些紧迫感了。

摘自微信公众号“出行一客”

# 一集插十个广告，《繁花》 凭什么走出江浙沪？

赵若慈



2012年，金宇澄写下的一句“上帝不响，像一切全由我定”，引出了20世纪60年代到90年代的上海滩众生相。2024年伊始，王家卫筹备六年、拍摄三年的《繁花》带着上海韵味展现在观众眼前。

剧集刚播出，网友的评价两极分化十分严重，在社交媒体上争执不休。有人打了差评，认为《繁花》像AI学习王家卫拍出来的电视剧，甚至是“王家卫版的《小时代》”。也有网友认为，《繁花》是一次对电视剧的降维打击，资本就应该流向这样的好作品。

褒贬不一的评价并没有阻止《繁花》的热度持续上涨。1月4日，《繁花》在腾讯视频站内热度值破30000。根据云合工具箱的热搜监控，“繁花”相关总共上榜微博热搜155条。1月5日上午，“唐

嫣演技”“宝总、汪小姐”“繁花宝总全名叫什么”等相关词条便占据热搜榜前几位。

《繁花》能否成为2024年的《狂飙》？经历了爆款剧集频出的2023年，长视频平台终于走出“漫长的季节”了？

## 《繁花》爆火，王家卫带你炒A股？

“看到现在，我认为讨论《繁花》到底上海不上海、到底原不原著是特别没意义的事情，它的气质特别完整，王家卫哪怕在拍真正市侩的人，都能拍出一种王氏的感觉，永远纯情、永远复杂、永远自我、永远孤独。”一位网友在微博上如此评论。

2023年12月27日，由中央电视台、腾讯视频、

上海电影、上海繁花里出品，王家卫执导，改编自金宇澄同名小说的年代大剧《繁花》在央八黄金档、腾讯视频同步播出，分为普通话、沪语两个版本。

当网友们还在为到底是“影迷太装X”还是“野猪吃不了细糠”吵得不可开交时，1月4日，《繁花》豆瓣开分8.1，成为今年首个高分热播剧。随着剧集的持续播出，不少观众也扭转了评价一二集“不知所云”的态度，开始沉迷追剧。

这部剧能够频频登上热搜，一部分原因在于原著粉和导演粉。

一方面，《繁花》在文学界被誉为上海的“清明上河图”，茅盾文学奖评委王春林曾高度评价：“说到上海叙事，自白话小说盛行以来，一直到金宇澄的《繁花》横空出世，大约有四位作家是绝对绕不过去的。按照时间顺序排列，他们分别是韩邦庆、张爱玲、王安忆、金宇澄。”

另一方面，导演王家卫凭借自己独特的叙事和影像风格，成为香港电影界独树一帜的存在，也直接影响了一代人对香港电影美学的理解。况且，在2013年《一代宗师》公映之后，观众们已经将近十年没有看到王家卫亲自执导的作品了。

文学、影视顶流的碰撞本身就带有话题性，再加上故事发生在八九十年代的上海，让《繁花》多了几分地域和时代的特征。

更有趣的是，即使讲述的是上个世纪的人生百态，《繁花》依旧能够在某些时刻切中当下人的情绪。

比如，第一集中，1990年中国股市初开，有人凭借股票跻身上位，有人半天之间一贫如洗。电视剧中用一句经典台词道破了股市的变幻莫测：“纽约的帝国大厦晓得吧，从底下跑到屋顶要一个钟头，从屋顶跳下来，只要8.8秒，这就是股票。想从股票上赚钱，先要学会输。”

这句台词甚至吸引了不少财经博主分析《繁花》。网友们也跟着调侃，这是王家卫在教你炒A股。

此前《繁花》宣发时透露，上影集团花5亿为其买下一个影视基地，侧面反映出了《繁花》的投入之大。

据《界面新闻》报道，1月4日下午，某旅行平台上，剧中同款房间已改为“英国繁花套房”，

一晚的价格从15930元涨到了16888元，并且近三天英国套房都已经被预订。另外，和平饭店和剧方合作的1460元定制双人餐被抢空，就连宁波红帮裁缝店的电话都被打爆了，因为很多人想要定制胡歌同款西装。

网友们纷纷猜测，这下《繁花》一定能回本了。

目前，关于剧版《繁花》的讨论早已超出了原著的范畴，从对金宇澄笔下的上海、王家卫镜头里的上海，到真实的上海，从演员的演技到“王家卫受害者联盟”。当《繁花》16集响起《东京爱情故事》的配乐时，又唤起了不少观众的时代记忆。

很少有哪部剧引发的讨论能够涉及如此之广的范围，所以即便是剧集改编本身存在争议，当《繁花》热度破30000、持续登上热搜的时候，意味着它让今年的国产剧市场实现了开门红。

## 长视频走出“漫长的季节”？

回顾2023年的长视频剧集市场，年初全网模仿《狂飙》高启强、高启盛拥抱的场景还历历在目，年中《漫长的季节》范伟的那句“往前走，别回头”让人回味悠长，年末播出的《繁花》再次让一部剧集成为全网讨论的话题。

影视寒冬的低谷过去，生存的压力下各大平台持续降本增效，并且向微短剧、微综艺等领域开拓。剧集内容卷向精品化，广告投放开始回暖，最终，长视频之争依旧打在争夺广告商和会员数上。

近期披露的财报数据显示，爱奇艺2023年三季度会员收入达到50.1亿元，同比增长19%，环比增长1%。但会员收入增长来源于减少会员折扣，三季度，爱奇艺会员数为1.08亿，同比增长6%，环比下滑3%。

阿里“一拆六”后，2024财年第二季度财报显示，受大麦与阿里影业线下娱乐业务强劲收入增长，以及优酷线上订阅增长带动，阿里大文娱集团本季度收入57.79亿元，同比增长11%。

腾讯2023年第三季度财报显示，数字内容方面，腾讯视频付费会员数同比下降3%，环比增长1%，达到1.17亿。

最近“阿拉来了”“侬好呀”开始成为网友们打招呼的方式，类似于“看《繁花》不看沪语版，就相当于去重庆的火锅店点清汤锅底”的梗层出不穷。



可见，面对内容驱动会员增长的现实，优质剧集仍然是长视频平台的稀缺产品。在探索会员制的同时，国内长视频平台都在想方设法为品牌方服务，也迫于生存压力将广告越塞越满。

据财经网报道，《繁花》一集最多的有十条广告，包括剧首播报、前情回顾、片头片尾、中插和创意广告等。前三类广告连着，《繁花》可以一口气播六条广告，时间长达 50 秒左右。

不过，对于广告的态度，市场却出现了另一种声音：资本就该流入这样的优质剧集中。“还真别说，有几集结尾的广告形式好有趣，竟然长达七八十秒，我刚开始还以为是正片彩蛋，看到后面才恍然大悟是广告。”一位微博用户表示。

但也有人对观看体验进行了吐槽。一位用户对“豹变”表示：“买了会员之后，跳过广告之后发现进度条内还有内插广告，手动跳过之后，看到一半又有中插广告，这还不算上中间的软广植入。”

## 从东北复兴到上海风情，2024 看什么？

《漫长的季节》豆瓣高赞评价中，有一条写到，“东北真是一块文学的热土”。《繁花》的观众在当“自来水”时，也时刻强调，一定要看沪语版。

当不少人对东北影视作品的印象还停留在《乡村爱情》时，东北早已成为一片待挖掘的文化沃土。《Hello！树先生》《白日焰火》《平原上的火焰》点燃了“东北热”的第一道火，寒冷的氛围孕育了不少“中式黑色电影”。

后来，《吉祥如意》《保你平安》等带有明显地域特色的电影、基于后工业时代的东北创作的《人世间》《漫长的季节》等剧，都让“东北”再次成为文化热词。

王家卫镜头下灯光旖旎的黄河路引发了一批老上海人的怀旧热潮，同时也引发了“精神上海人”

对想象中上海的讨论。

沪语也是这部剧中观众们津津乐道的一部分。此前《爱情神话》上映，带着“灵啊灵啊”走出上海，最近“阿拉来了”“侬好呀”开始成为网友们打招呼的方式，类似于“看《繁花》不看沪语版，就相当于去重庆的火锅店点清汤锅底”的梗层出不穷。

方言强化了影视作品的地域特征，代入感沉浸感更强，也代表了一种身份识别标签。

从架空世界观转向对文化、地域的挖掘，无论是东北文艺复兴，还是沪语文化渗透，都代表着长视频平台开始“落地”，思考观众到底喜欢怎样的内容，什么样的内容能够引起共鸣。

根据广电总局最新发布的《全国拍摄制作电视剧备案》公示，2023 年 11 月，全国电视剧拍摄制作备案公示的剧目共 62 部、2135 集。

2023 年，悬疑依旧成为备受观众喜爱的题材。继爱奇艺的迷雾剧场之后，腾讯全力打造的 X 剧场连续推出了三部高分好剧：《漫长的季节》《繁城之下》《欢颜》。2024 年“唐探 IP”将重出江湖，《唐人街探案之青年侦探团》在 X 剧场待播片单中。

另外，现实主义时代剧近两年频出爆款。最近，电影《三大队》上映一周后，秦昊、陈明昊主演的同名电视剧随之上线。紧接着，王凯、杨烁、董子健、杨采钰等主演的电视剧《大江大河之岁月如歌》宣布将于 1 月 8 日起在 CCTV-1 黄金时间和爱奇艺、腾讯视频播出。

总之，无论长视频平台是否已经走过“漫长的季节”迎来收获，一定程度上，《繁花》《漫长的季节》《狂飙》等优质剧集都印证了：观众不是不能为广告买单，而是不为烂片买单。

如果《繁花》能在两极分化的争论中走出来，或许我们可以对 2024 的国产剧集多几分期待。

摘自微信公众号“豹变”



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