

视野

MFM

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
国内统一刊号:CN62-1117/G2
邮费:单期6元 全年12期72元

全年订阅:120元/12期
邮发代号54-12
订阅服务电话:0931-4641659 13919165027



视野

视野决定起跑线



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。

《视野》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。

邮局线上线均可订阅



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”

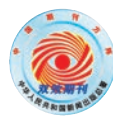
世界一流大学建设高校 (A类)

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 藜

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 厂

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)

“后人类时代”的“命名”与“提问”


不知道有多少人面对 SORA 的席卷风潮会问一个问题：SORA 是何意，人们为何要给它这么一个名字？老实说，直到与朋友吃饭聊天听说这个命名来自日文，自己也才是大吃一惊。当时就像禅宗的顿悟，刹那间引发出很多联想。无论对东方文化还是 SORA 本身，似乎都因一点点儿新体验的注入而有了新生。如果 SORA 的日文含义就是“空”，那么这种以视频对世界的新生成方式，不正是对东方智慧超伦想象力的现实化吗？正所谓“无中生有”或者“一生万象”。

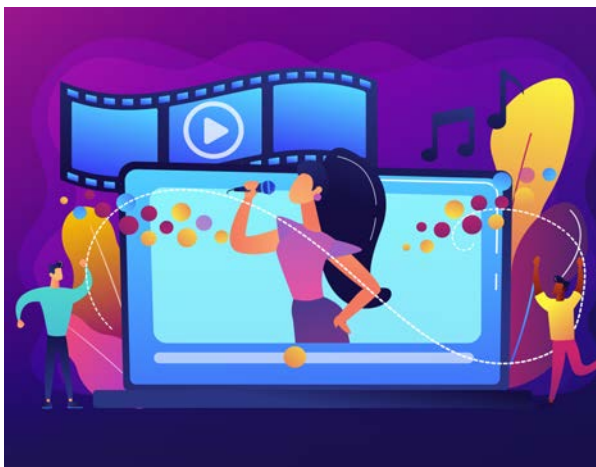
甚至朋友还提到了 Midjourney，据说与道家的“中庸之道”也有呼应。不禁感慨，人类有两千多年将思想努力变作为可见物的历史，现在 SORA 和 GPT 的出世，说是一种根本断裂式进步似也不为过。因为，这哲学思辨已经不再仅仅发生在最智慧的大脑中，也不再仅仅是以文字写就并以隐喻的方式引发想象中的理解。

自然，所有这些都离不开语言。但现在语言不再隐含着专属于人，或者主要服务于人的工具。哲学家们早就告诉过我们，语言是存在的家，语言的边界就是世界的边界，只不过，现在这个家里不能再仅仅认为栖居着人类，这个世界的边界也不再由人的使用来定义。换言之，SORA 和 GPT 在以新方式生成世界的同时，也打开了人类通往自身的新途径。

在借助语言所中介的人与万物的关系中，“命名”大概最为重要的一种权力。人类的一切权力都与此相伴生，甚至说由此延伸也不为过。比如，在当下“人类命运共同体”中，如何定义“恐怖分子”就是一种最直接的“战争”。因为命名隐含着区分、差异与等级，命名者总是要将自己放置在最有利的那个位置之上。回到技术，说个以前说过的例子。现在自动驾驶的汽车其实就是一种不亚于任何一种“机器人”的高级智能，但人类从来不会将“车”命名为“机器人”。外形像人，是人在机器面前保留的最后的命名理据。说到底，也是以“人形”肉身作为人所占据的那个最高位置的无奈保证。

在后人类时代，AI 激发出了另一种权力，就是“提问”。如果把 GPT 教会我们的“提问”，仅仅等同于“提示词”，那么就是对这种最宝贵启迪的最大浪费。固然，给 SORA 几个碎片式的提示词，它会生出让人愉悦和惊叹的影像，但从另一面看，这也许正构成了机器暗自对人的“笑柄”。后人类挑战的是人自以为“万物之灵”的优越感，但它确实也提示出了人是“万物之灵”的那种禀赋——提问。

机器已经在推着人不得不变得更聪明。但所有的聪明都是从“问问题”开启的。这种“提问”首先包含着对“命名”的质疑。人类的行动如果总是在既定框框里打转，注定会在自己“命名”权力的幻象中迷失。从“提问”生出的理解意义上，SORA 同时也展示出了一个极为精彩的“命名”。



P08 专题 / 故事

流媒体巨头奈飞的一次激进转型



商潮 / 人物

- 14 王兴不能再等美团了
- 16 盒马连砍了自己三刀
- 19 狠人张一鸣，预定世界首富



MBA / 大学

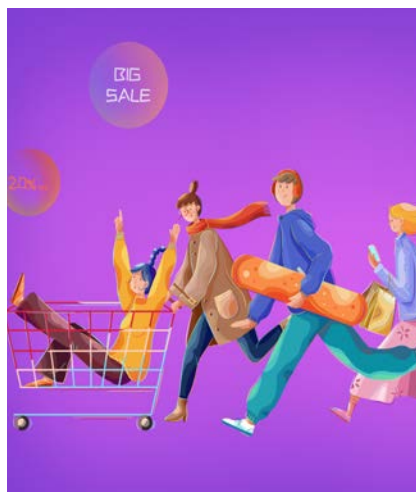
- 22 为什么我们越来越难找到人工客服了？
- 25 减少组织内耗，就是最好的降本增效
- 27 打造智能体商业，百度营销的效率革命



案例 / 读写

P30

合生汇，怎么就成了北京商场顶流？



- 35 叮咚买菜以“撤”为进
- 38 京东，越卷越焦虑

■历史 / 新知

P56

腾讯的节拍



60 “天道酬勤”下的思维陷阱



●风尚 / 消费●

P63

9块9退烧，瑞幸险胜

66 背奶茶包装袋的年轻人，轻奢包割不动了

68 小红书线下 2.0：不止一个大众点评

■财商 / 代际

40 被误读的“3.5分餐厅”

44 500亿的玩具产业，何时跑出中国乐高？

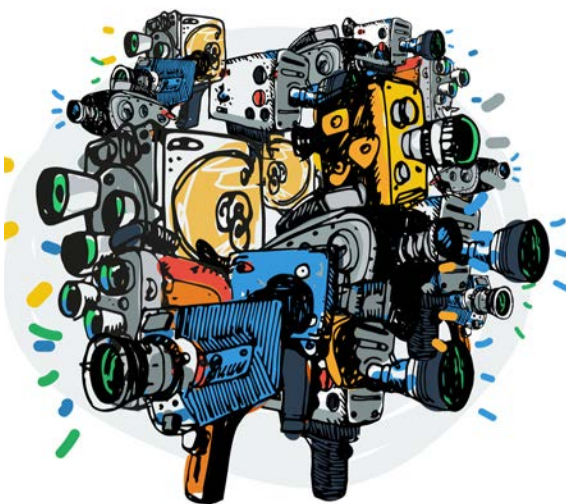
47 四个安徽人，统治中国快餐半壁江山



●技能 / 游戏●

P50

咪蒙爽剧，收割一线打工人



53 所有人都知道的，算法不知道

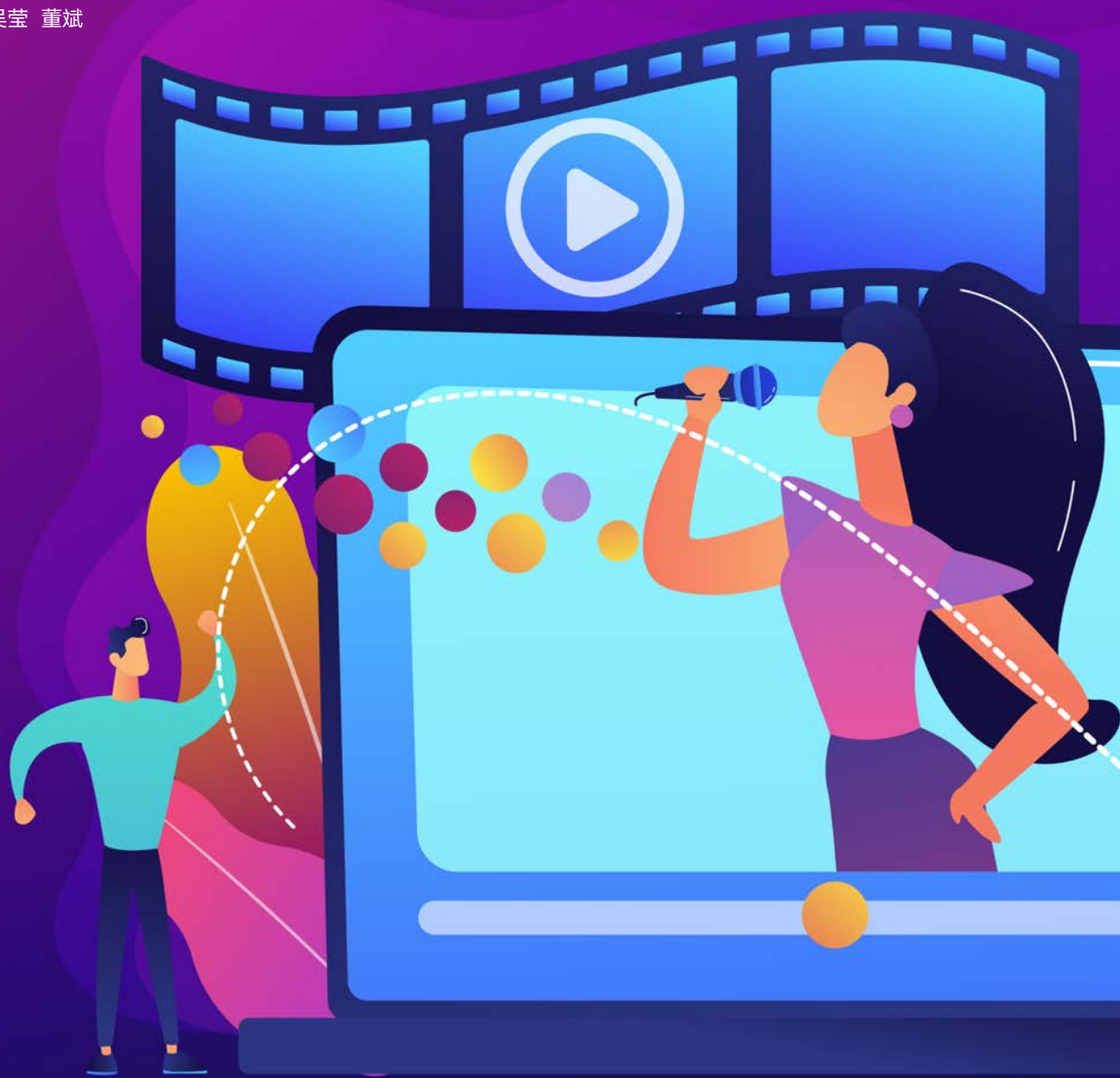




专题 / 故事

流媒体巨头奈飞的一次 激进转型

吴莹 董斌





近日，流媒体巨头奈飞（Netflix）董事长兼联合创始人 Reed Hastings（里德·哈斯廷斯，以下简称“哈斯廷斯”）参加了斯坦福大学的一场访谈，与大家分享了奈飞最重要的一次转型过程。他表示，奈飞当年放弃 DVD 业务转型到流媒体，是一个非常激进的决定，该决定甚至导致当时奈飞的股价下跌了 70%，遭受了重创，连他本人也承认这个转型决定“矫枉过正”了。不过哈斯廷斯还是坚信当时这个激进的转型决定是正确的，因为他发现，自从奈飞转型到流媒体之后，DVD 的市场的确在萎缩。此外，当被问到如何看待最近 OpenAI 推出的文生视频大模型 Sora 时，哈斯廷斯直言 Sora 不会威胁到奈飞的业务，反而 Sora 这样的 AI 技术能激发人们的创造力，带来更多优质内容。奈飞也在积极学习利用 AI 技术，他非常看好 AI 在内容创作领域的想象空间。最后，他还分享了对公司管理制度的看法，他认为培养公司坦诚沟通的企业文化和即时反馈的评价机制非常重要，能够有效增强员工之间的信任感，提升公司员工的互动性，也能让管理层收到更多有建设性的反馈。

以下为精彩要点：

1. 在公司内部管理如此混乱的情况下，我感到很幸运，有足够出色的产品来支撑公司继续发展下去。

2. 互联网肯定会发展得越来越

越快，DVD 只是一个临时设备，这就是我们将公司命名为 Netflix 的原因，我们最终的目的是进入流媒体领域。

3. 人性是保守的，安于现状是大多数管理团队不可避免的问题，所以我意识到奈飞必须主动做出改变，而我当时能想到的最激进的做法就是放弃 DVD 业务。

4. 正如职业体育运动一样，如果你想取得胜利，公司不应该像一个家，而是一个足球队，只有最强最专注的人才能上场。

5. 人工智能会使我们变得更有创造力，它本质上会成为创作的助燃剂。

6. 奈飞专注于娱乐，我是一个超级专注的人，只有专注才能成就伟大。

以下为访谈全文（有删改）：

带着奈飞做了一次激进派

主持人：看了您所领导的奈飞打造出的作品，感觉太棒了，请问您是什么时候意识到自己想成为一名企业家的？

哈斯廷斯：大概是初中，那时我正在卖肉桂棒——将牙签浸泡在肉桂油里，然后以每根五美分的价格出售。这段赚钱经历开启了我的创业之路，让我萌生了很多天马行空的想法。

主持人：那类似这种活动只是当时的意外还是您人生中的常态？

哈斯廷斯：我一直有一些奇特的想法，并坚持在做一些小项目，不过大部分最终都不适合商业化。比如 20 世纪 80 年代中期我在斯坦福大学读书时，电脑刚刚兴起，当时的鼠标没有现在使用方便，导致工作效率不高。某天，我忽然意识到脚踏鼠标可以提升我们用电脑工作的效率，或许会成为很大的需求市场。于是在一个机械工程专业学生的帮助下，我设计并制造出了这款脚踏鼠标，那时我坚信这款产品会带来颠覆性的影响，为此我还差点辍学。但当产品面世后，在使用过程中出现了两个非常严重的问题，一是你的脚会因为过度疲劳而抽筋，二是它会变得特别脏。仅仅两天后，我就意识到这是个糟糕的想法，但当时我对实现这个糟糕的想法

有种近乎着魔的执念，就像我后来对奈飞的执着一样。

主持人：在打造奈飞之前，您还创办了一家技术公司，叫 Pure Software（一家软件产品和服务公司），您从那次创业中学到了什么，有为您创办奈飞积累经验吗？

哈斯廷斯：Pure Software 是一家技术公司，我们主要用 C 和 C++ 编程语言为客户提供软件服务。我是一个很单纯的人，当时办公司的时候并没有想那么多，只是一味地想把产品做好，每当遇到困境时，我就会加倍努力地工作。白天，我在公司担任的是首席执行官这一角色，到了晚上，我就疯狂编程，因为除此之外，我不知道还有什么办法可以缓解这巨大的压力。Pure Software 的产品非常优秀，销售额每年都翻倍。但对于这样一家公司来说，连续五年，每年都在更换销售主管是一种灾难，我们本来可以做得更好。

不可否认的是，那时的我对商业或管理公司一无所知，只能努力专注于产品。后来我们收购了很多公司，有的发展得也不错，在 1995 年上市了，但我复盘之后再来看，我们本可以做得更好。在公司内部管理如此混乱的情况下，我感到很幸运，有足够出色的产品来支撑公司继续发展下去。后来我们花了很多时间来研究和塑造奈飞的企业文化，避免继续走第一家公司的弯路。

主持人：奈飞是如何诞生的？它成立于 1997 年，从一开始就高度关注客户需求，您如何准确知晓客户真正的需求呢？

哈斯廷斯：1996 年 Pure Software 被收购了，我有多余的钱和时间去寻找新的商机。1997 年，亚马逊开始崭露头角，他们主导着商品的买卖，但对于 DVD 的租赁来说，这是双向的交易行为，租完还需要归还，所以我关注到这一块商机了。我的一个朋友告诉我在 DVD 租赁这个市场，5GB 的数据只需要一张小小的邮票就可以邮寄它，最终这种模式演变成了现在的数字分销网络，它实际上是围绕流媒体的想法构建的。互联网肯定会发展得越来越快，DVD 只是一个临时设备，这就是我们将公司命名为 Netflix 的原因，我们最终的目的是进入流媒体领域。

主持人：2011 年是一个特殊的节点，奈飞决定

将DVD服务和流媒体服务分开。由于订阅价格翻倍，大量客户取消了订阅，造成了奈飞股票的大幅下跌，您现在怎么看当时这个决策？

哈斯廷斯：在奈飞转型进入流媒体领域的过程中，我逐渐意识到DVD业务可能已经过时了。回顾以往的管理团队，有多少人在保留当前业务方面过于保守？又有多少人在推进新业务方面过于激进？人性是保守的，安于现状是大多数管理团队不可避免的问题，所以我意识到奈飞必须主动做出改变，而我当时能想到的最激进的做法就是放弃DVD业务。

后来我们进行了调查，结果显示大多数客户并不关心流媒体这个领域，但从奈飞开始布局流媒体领域后，DVD业务规模逐年缩小。不过，我们必须承认当时对自己太过自信，转型步子迈得太大，有点矫枉过正了，所以导致后来股票下跌了70%，不得不进行第一次大规模裁员。但很快，公司调整了经营策略，股价也慢慢恢复了。尽管有时会因为行动太快而犯下严重的错误，但总的来说我认为这种激进的策略是很有必要的。

主持人：一直听说奈飞有着与众不同的企业文化，您很早就为整个公司提出了一个名为“自由与责任”的理论，可以与我们分享一下这套企业文化是如何诞生的吗？

哈斯廷斯：我们应该围绕某个目标去组织一个团队，让团队里的每个人都能围绕目标去奋斗。正如职业体育运动一样，如果你想取得胜利，公司不应该像一个家，而是一个足球队，只有最强最专注的人才能上场。在奈飞，能力不足以上场战斗，就会被淘汰，当然我们为他们准备了丰厚的遣散费。这样的管理机制在15年前令人感到十分震惊，我们也是第一个这么做的公司。

主持人：听起来你确实受到了一些阻力，最初你的反应是什么？

哈斯廷斯：我们要避免公司的员工以家人的标准来要求自己或同事，因为家人之间关系和品质的评判标准与职场大为不同。在家庭关系里，你不可能因为孩子努力工作但没效率而赶走他。在职场，我们的标准就是卓越，其他的诚实、公平、包容、深思熟虑等品质都是为了达到卓越。其实很多公司都是这么干的，就是考察员工的能力，不行就劝退，

只不过我们公司直接摆在了明面上，对于不合格的人 would 直接开口劝退，并为其准备丰厚的遣散费。

主持人：这种直接文化的例子之一就是“守门员测试”，你们是如何进行“守门员测试”的呢？

哈斯廷斯：我让经理们慎重考虑，如果他们的员工想要离开，他们会努力挽留吗？如果员工没有通过“守门员测试”，我认为应当给予一份合理的遣散费，同时给真正愿意努力留下的人一次机会。奈飞不会让经理们对员工进行评分或排名，他们需要做的只有一件事，那就是为留下对公司真正有贡献的人而努力。其实这真的很难，所以为了减轻经理们的负担，我们会给予被遣散的人足够的费用，以示尊重。那些不再在奈飞工作的人，我们都与他们保持着良好的关系。

在公司中应用“守门员测试”是很棘手的。从某种意义上来说遣散费是为了完成工作任务而向经理行贿，对他们来说，主动解雇人吃力不讨好，但如果丰厚的遣散费，至少对被解雇的人也有好处，他们不至于开不了口。

Sora 不是奈飞的竞争对手

主持人：作为一家跨国公司，奈飞选择分享的故事会对全球观众产生影响，您如何看待这种责任或影响力？

哈斯廷斯：我们的主要职责就是为客户提供娱乐，大多数人需要工作赚钱来维持生活，当他们结束一天的工作后只想放松一下，这就是我们存在的意义，我们的工作就是为全世界提供娱乐，我们重视这一责任。我们只管输出优质内容，不输出我们的价值观，世界各地的人民对我们来说都同等重要，我们都想他们从我们的内容中获得快乐，得到放松。

同时，我们都明白，人们还是能够分清娱乐世界和现实世界的，不会将电影电视中的情节带到现实生活中来，比如我们看到一个九岁的小男孩在玩枪战游戏，但我们并不会认为小男孩长大后会变成一个杀手。人类很容易分辨哪些是现实，哪些是虚构和幻想。电影和电视剧通常以各种方式探索积极和消极的幻想，也是这样的探索给我们带来了优质的内容。

主持人：几年前，当被问到谁是奈飞最大的竞争对手时，您开玩笑说是睡眠。但就在上周，OpenAI 推出了他们的第一个文生视频模型 Sora。AI 生成的内容会对您的业务构成威胁吗？

哈斯廷斯：对我们来说不会是威胁，反而人工智能会使我们变得更有创造力，它本质上会成为创作的助燃剂。我们公司非常关注 AI 技术，并积极探索使用 AI 来讲述更多的故事，这是现阶段的重大变化，我们不能掉了。

从长远来看，AI 是否会逐渐取代人类进行创作还不清楚，这种变化有点超出我们公司规划的范围了。但我们觉得使用 AI 尝试创作电影，尤其是建模，完全是可行的。目前我们还没有在最终制作中真正使用它，但这项技术带来的想象空间是足够诱人的。

主持人：您认为自己会在最终生产阶段使用它吗？

哈斯廷斯：当然会，届时肯定会带来翻天覆地的变化，所有的低级任务都将被 AI 取代。比如法律行业，AI 会先取代律师助理，接着是实习律师、初级合伙人，最后很可能高级合伙人都被替代，这种职业威胁会一层一层往上递进。同样还有动漫制作行业，也会受到打击，AI 制作动画会更便宜更迅速，效率更高。未来 AI 技术会在创意领域中占据越来越多的份额。奈飞会使用 AI 等技术工具来创作更好的娱乐节目，对奈飞来说，AI 的发展反而会带来机遇。

主持人：目前除电影和电视剧外，另一大赚钱版块是游戏，游戏是一个价值 2000 亿美元的行业，并且占据了越来越多消费者的时间。其他制作公司也曾尝试进入这个领域，但都失败了，那么奈飞在游戏方面下了怎样的赌注？您认为如何才能获胜？

哈斯廷斯：是的，我们从电影开始，扩展到电视。现在我们在电视、电影方面都很有实力，而且我们在游戏方面也投入了大约三年的时间。我们想要成为最有创意的游戏工作室，制作每个人都喜欢玩并互动的游戏。我们在这方面取得了一些成功，但还是要继续努力。

游戏就像连续剧和电影一样，你必须预先投入 50 亿到 500 亿来制作一款让人惊叹的成品，然后发布，围绕它打造一个 IP 生态。游戏与电影和电视有着相似的属性，我们需要几年的时间来建立、思考

我们应该如何制作，以及我们如何战胜纯粹的游戏公司，这些都需要创造力。

奈飞目前的挑战主要来自 UGC（用户生成内容），比如现在的孩子们如果看 YouTube 和 TikTok 上的内容，会很容易上瘾，从而很少看奈飞的内容了。我们与用户生成内容的模式不同，更偏向专业生产内容的模式，我们讲故事的方式更有分寸和节奏，希望为用户输出更高标准的内容，让奈飞成为用户每个月的固定娱乐内容来源。这就是我们无论是电影、电视剧还是游戏，都投入大量资源全力打造的原因。

坦诚沟通，即时反馈

主持人：您已经卸任奈飞 CEO 了，目前由格雷格·彼得斯接任您的联席 CEO 位置。财富 500 强企业中只有不到十家拥有联席 CEO 模式。您怎么看这种管理模式？在建立我们自己的领导力模型时，我们应该考虑什么？

哈斯廷斯：他们已经与我一起工作了 18 年，彼此都培养了默契，工作很合拍，可以发挥彼此的优势。其实我一直想推广这种管理模式，但有时候又担心是选择偏差，只是我刚好遇到了两个合适的人。不过看过去 50 年那些拥有联合 CEO 的公司，其实管理都优于其他公司，并且我认为这种模式只有健康的公司才敢做。可能对更多公司来说，都不一定有更好的效果。

主持人：您是如何培养这种信任关系的呢？

哈斯廷斯：必须非常真诚，打造一种坦诚又充满关怀的公司文化。我们花了很多时间来解决造成员工之间不信任的问题，我们希望员工们在工作过程中互相关心，互相学习和信任。

主持人：去年您担任了奈飞董事长这一职位，感觉怎样，新职位主要在做什么？

哈斯廷斯：奈飞与 TED 的合作推进得非常顺利，只要公司继续发展，董事会的作用会越来越小，我不准备对公司发展提详细要求。我认为作为董事会成员，更重要的是对发展机会的把控，所以不需要每天都参与公司管理，就像世界摔跤娱乐公司（WWE）的交易一样，他们的董事会几乎不对公司经营作任何干预。

我们如何创造出让用户更感兴趣的角色，让用户不选择迪士尼或者其他流媒体公司的角色而选择奈飞的角色？这是我们需要考虑和为之努力的方向，所以奈飞很重视创作能与用户共鸣的角色，让用户愿意等着看下一集内容。



董事长这一新角色并不会占据我太多时间，我的主要精力在慈善事业上，我很乐意成为像比尔·盖茨那样的人，专注慈善，探索改善人类生活的技术。我尝试为非洲经济提供帮助，为他们建设移动网络，铺设太阳能网等。我还在美国非营利性质的公立大学做了大量工作，帮助学生们成长。

主持人：我很好奇您怎么看娱乐对教育和社会的影响？

哈斯廷斯：奈飞专注于娱乐，我是一个超级专注的人，只有专注才能成就伟大。奈飞可能不会让你成为更好的人，它不会教你如何做事，我们的平台上甚至没有烹饪视频，我一直想做的是将娱乐与其他活动分开。

在教育领域人们可能会觉得多邻国（Duolingo，美国一家教育科技公司）是最擅长的，比如可以利用游戏化的程序来享受学习的乐趣，并让用户在学习中获心灵奖励。目前社交网络公司学到的所有东西都被应用到了多邻国中，这是一个很好的人类行为观察的范本。但这与娱乐不同，我们如何创造出让用户更感兴趣的角色，让用户不选择迪士尼或者其他流媒体公司的角色而选择奈飞的角色？这是我们需要考虑和为之努力的方向，所以奈飞很重视创作能与用户共鸣的角色，让用户愿意等着看下一集内容。

主持人：您能谈谈对 VR、AR 等沉浸式技术

的看法吗？这些技术对流媒体平台的发展有什么影响？

哈斯廷斯：观看娱乐节目通常会将你与重要的人如配偶、约会对象、孩子、父母等联系起来，它的乐趣在于互动与分享，所有现实连接都非常重要。所以 VR、AR 这些沉浸式设备对于娱乐来说影响不会很大，反而可能因为沉浸其中与周围人断开了联系而少了趣味。至少目前来看，这些设备还没有对娱乐领域产生很明显的影 响，因为目前这些设备还没有任何交互，它们都是相对孤立的。在我看来，未来这些沉浸式设备对于如何讲故事不会产生多大影响，但会给游戏行业带来巨大改变，毕竟游戏如果能沉浸式体验，效果会好很多。

主持人：您是如何评估员工工作情况的？您怎么看大多数公司每年一次的绩效评估方式呢？

哈斯廷斯：虽然大部分公司都采取了年度绩效评估的方法，但说实话这种考核很少有做得好的。我们应该建立一种即时反馈的机制，鼓励员工有想法就立刻反馈和分享出来，这样员工之间、员工与管理者之间互动更强。作为领导者，需要及时接收并处理员工们的反馈，无论是在互动完立刻总结还是在互动后不久进行总结，都比年度绩效评估更 有用，更有建设性。

摘自微信公众号“中国企业家杂志”



闫焯

王兴不能再等美团了

2023年，“蛰伏”了许久的王兴终于意识到不能再隐居幕后，他得站出来主持大局了。

没办法，抖音、拼多多、京东纷纷在本地生活上大举投入，竞争对手越来越多，也越来越全能，直接抢走的便是美团的市场份额。

于是，2023年，美团先是宣布入局大模型，王兴也表示以个人身份投资好兄弟王慧文的“光年之外”，又押宝直播电商，通过低价团购与抖音在本地生活上掰手腕。到了年底，王兴又通过短短的几行字，为美团做出了近年来最大的一次组织架构调整。

而作为个人，王兴继续着自己雷厉风行、行事果断的作风，毫不手软。人们似乎又看到了那个办事张狂、敢说敢做的王兴。

只不过，与之相对的，是美团逐渐走低的股价。近一年来，美团的总市值从1.22亿港元一路下滑到3809亿港元，下滑将近68%。没人比王兴更着急。

经历了王兴频频出手的2023年，人们也都不自觉地开始期待着，这位80后的天才创业者能够找到方法论，带美团走出如今的泥沼。

在2024年，美团的命运或许即将迎来一波新的分水岭，等待王兴的必将是比2023年更大的期待与压力。

本地生活，城门已破

今年2月初，王兴在公司发布了一封内部信：

“美团平台、到店、到家、基础研发等由王莆中负责。”

“大众点评、SaaS、骑行、充电宝等由张川负责。”

“无人机、境外业务汇报给我。”

短短几行字，却成了美团近六年来最大的一次组织结构变动。

一方面，最为核心的到店业务交给了王莆中，这个2015年加入美团，目前美团S-team（最高决

策委员会）中年龄最小的成员，此前一直在外卖业务上任职，此番让他带领到店业务，势必是想通过当初打下外卖市场的手段为到店撕开一道口子。

另一方面，即便美团在过去一年内开设了“神枪手”和团购等直播间，推出了特价团购，做出多项改变，也肉眼可见地被抖音在短时间内抢走了大量市场，王兴势必对这一结果既不满又恐惧。

平心而论，过去一年，几乎可以算是美团自身进行大刀阔斧改革的一年。

先说直播。事实上，即便美团通过直播获得了不小的增量，但谁都知道，这是美团在以己之短拼他人之长。

一直以来，作为一个零售交易平台，美团在获取流量的直播与短视频上本就天然缺乏基因，即便有大众点评这样一个内容生产平台，但不管是在流量上还是在内容质量上，都难以与抖音、小红书甚至微博等平台较上劲。

王兴自然知道这点，可即便如此，他也没有退缩的资本。于是，人们就看到了“美团直播”的按钮从二级页面转向一级页面，又渐渐爬上首页最明显的位置，看到了中午晚上的吃饭时间美团APP大力推送着“神枪手”直播间，还看到了在美团直播中一些明显带有官方性质的账号在通过AI主播进行24小时不间断轮播，哪怕这些直播间的常规人数仅有不足百人。

有媒体曾报道，北京神枪手官方直播间平均每天约14小时的直播时长，累计场观稳定在6-8万。头部连锁品牌中，蜜雪冰城外卖直播间一场14个小时左右的直播场观通常不超过60万。

相比之下，抖音本地生活直播场观破十万，GMV破千万甚至上亿在各大直播间似乎屡见不鲜。像是太二酸菜鱼在抖音首播12小时GMV就突破了1亿。

很明显，美团还无法通过直播对抖音造成威胁。

不光是直播，同样境况的还有在这一年诞生的

特价团购。这个渐渐登上 APP 首页显眼位置，与直播并驾齐驱的功能曾一时间成为了众多年轻人薅羊毛的最佳选择。

的确，一块钱的麦当劳薯条、60 块钱的豪华西餐没人能够不被打动，而这种模式上与拼多多类似的团购却没能收获拼多多在过去一年得到的成绩。据部分商家反馈，知晓美团这个功能的商家本就不多，愿意挂上链接的更是少数，他们大多只是愿意在开业或者有特定宣传档期时才会选择美团窗口。

天花板，还是存在的。过去的一年，王兴麾下的美团还展开了多次变革。像是从美团买菜进化而来的小象超市，将短视频的位置提升到底部菜单栏……不过，效率并不高，股价接连下跌，市场唱衰美团的声音也开始涌现。

就连外卖业务也开始遇到瓶颈。据美团三季报显示，外卖业务总单量达到了 62 亿单，日均 6700 万单，创历史新高并比三年前翻了一倍。但与此同时，早在 2020 年就有媒体报道，中金公司根据中国收入分组、骑手月收入、外卖客单价等数据，就估算过美团餐饮外卖日均能达到 6100 万单。

外卖增速放缓是不争的事实。正因如此，王兴才发自内心地急了，心急的第一刀便砍向了最为核心的到店业务。

正如美团高级副总裁张川所说，“这不是短期战争，而是一场残酷并且煎熬的堑壕战”。或许，已经急得如热锅蚂蚁一样的王兴，2024 年还很难睡个安稳觉。

大模型困局

一个事实是，直到现在，美团也没有对外发布一款属于自己的大模型，即便王兴在去年上半年展现出了对大模型无可替代的占有欲。

去年年初，正当互联网所有人都对着大模型流口水时，王兴以个人身份投资了好兄弟王慧文的创业公司“光年之外”，成为了国内首批入局大模型的商业大佬。

在此之前，王慧文曾发布 AI 英雄帖，称自己要出资 5000 万美元创立光年之外，意在打造中国的 OpenAI。紧随王慧文入局后，王兴很快在朋友圈表

示：“AI 大模型让我既兴奋于即将创造出来的巨大生产力，又忧患它未来对整个世界的冲击。老王和我在创业的道路上同行近 20 年，既然他决心拥抱这次大浪潮，那我必须支持。我个人将参与老王的创业公司光年之外的 A 轮投资，并出任董事。”

彼时，美团自己的大模型也已经同步研发两个月之久。

当时有媒体曾报道，美团在算法、运营、产品等岗位上陆续招聘，这也是美团为数不多还在招聘的岗位。也有消息称，美团会单独筹划出一个平台部门，帮助美团大模型通过具体的商业化形式落地。

足以为见，那时的王兴已经将大模型的机遇摆在公司发展重要的发展战略上。有一条消息曾广为流传，美团在 2023 年初就设立了 S-team 作为大模型的最高决策机构，王兴大约每隔一两周，就会向算法团队负责人询问相关进展。

不过，美团自己的大模型直到 6 月份王慧文病倒，光年之外被美团收购，甚至也“通过了备案”，外界却始终没有见到其庐山真面目。

这其中的原因，没有人知道。

归根结底，美团自身业务种类方向太多，大模型要想落地与业务相结合，困难并不小。

从年初的信心勃勃到年中的仗义接手，再到年底的悄无声息，王兴在大模型上计划的宏图伟业似乎麻烦不小。

看着科大讯飞、百度、阿里甚至知乎、网易有道等互联网公司的大模型相继落地，作为曾经互联网市值前三的公司，美团仅推出了一款 AI 陪聊 APP 以及一个 AI 做图入口，大模型没能对外公布，王兴不可能不着急。

美团的解药在哪？创业 20 年，恐怕今年的王兴也很难给出一个确定的答案。但是，时间不等人，意识到这点的王兴也在不断向外拓展寻找解药。

据内部信显示，王兴将要亲自负责无人机业务，以及向海外寻找机会。

不过，在各大公司都在以出海找机会的今天，王兴胜算几何，他在财报会上讲的“人们总是要吃饭的，所以外卖行业仍然是一个很好的机会”论据能否立得住，还要等待他的下一步举措。

摘自微信公众号“AI 蓝媒汇”

盒马连砍了自己三刀

李丹



阿里旗下的新零售样本盒马，为了赚钱，连砍了自己三刀，刀刀凶狠。

先是搞大降价，后是取消会员费，而今为了把消费者“逼”到线下，更是使出了提高运费门槛的“杀手锏”。

赚钱心切下，留给盒马证明自己的时间不多了。

频频动刀

盒马让老用户林凡觉得越来越陌生了。

几年前，盒马在北京开第一家店时，林凡排了一个多小时的队，见到了被疯抢的帝王蟹、波士顿龙虾，现做现卖的日料海鲜，来自澳洲的牛肉、南非的柠檬、意大利的橄榄油，都被整齐码在

货架上，一副洋气模样，结账时还得专门下个APP。而今林凡觉得盒马越来越平庸：货架上摆着的不再是进口货，而是盒马自产自销的调料、坚果、饮料；APP上，想买些牛奶面包被提示，“免运费门槛已经上调至99元”。

“盒马这是怎么了？多年的老会员，今年不准备续费了。”感慨落差的同时，林凡在社交媒体上发了这么句吐槽。评论区点赞最多的回复是，“想啥呢，你现在想续都续不了”。一切变化都是最近半年发生的。一位消费者感慨：“把缺钱写在脸上的盒马，过去五个月可以说是连砍了自己三刀，并且刀刀凶狠。”“先是割了会员，然后得罪了品牌方，再是无差别搭售塑料袋，近期又提高了一些城市的运费。”上海

的高聪是盒马资深消费者，他眼见着盒马变得越来越不像自己，不由地发出吐槽：“盒马真是被逼急了。”

盒马的第一刀是砍在自己身上的。

2023年10月，盒马宣布启动折扣化变革，线下门店5000多款商品降价，还设置了“线下专享价”专区。盒马CEO侯毅表示，未来盒马的KA商品是市场价七折，自有品牌、临期商品分别是市场价的五折和三折。

第一波动刀后，不少盒马会员急了，“线下动不动降价20%，买了盒马会员的我成了大冤种”。

于是乎，2023年12月，盒马又赶忙上线第二刀，把会员取消了。根据盒马披露的数据，上

线于 2019 年的付费会员业务，有 300 万会员，每年能贡献 5.88 亿元的营收。

宁愿不要这 6 亿，也要把低价进行到底，盒马的坚定和焦虑可见一斑，它不想再做少部分中产的生意了。

两个月后，盒马又祭出第三刀，这次是砍向北京、南京、长沙三地的消费者，线上订单的免运费门槛调整为 99 元，不足的要收 6 元运费。此前，北京的免运费门槛为 49 元，南京、长沙两地为 39 元。而原本盒马是要对北上广等 25 个城市的消费者动刀的，只不过因阻力太大，只选了三个城市试点。

根据盒马内部人士的说法，这三座城市“零售业态丰富，各自代表了新零售繁荣的一面”。但消费者不买账了，“我们何德何能，能被盒马选中试点？”“有考虑过独居人士的感受吗？”或许是为了安抚消费者，又或是深知动刀太狠，盒马还宣布：三座试点城市多款商品降价。

按照盒马的算法，草莓盒子蛋糕从 88 元降到 59 元，海鲈鱼从每条 19.9 元降至 12.9 元，即便收取 6 元配送费，消费者也是赚的。

草莓蛋糕、鲈鱼便宜了是好，但问题是谁能天天 99 元这么凑呢？“原来用盒马，就是因为每天晚上七八点到家，能看到新鲜的菜挂在门把手上。”有消费者坦言，盒马相对于山姆的优势在于，分量更小，适合小家庭。

如今盒马一顿折腾，反倒把优势折腾没了。

赚钱心切

“盒马频频动刀，只能证明，其过去那套新零售打法已经不符合时代要求了。”首都经济贸易大学教授陈立平告诉“市界”，盒马长期被成本问题困扰，“成本控制不住，怎么和对手竞争呢？”

过去因为有阿里撑腰，又被誉为新零售样本，预算不设上限的盒马一度风光无限。

根据华泰证券研报，盒马在上海开出的中国首店，2016 年开业当年营业额约 2.5 亿元，坪效近 5.6 万元，远高于行业 1.5 万元的平均水平。

紧接着，盒马进入狂奔期，2017 年底还只有 25 家门店，一年后就增至 149 家，行业也掀起一股学盒马的风潮。但与此同时，一些“不妙”的信号开始出现。2018 年，有业内人透露，盒马有不少新开的店坪效没过 2 万。2019 年，盒马迎来了狂奔三年后的第一次闭店。

紧接着，侯毅为了破局，三年内至少尝试过十种新业态，如前置仓模式的盒马小站、小店模式的盒马 mini 等，但大多以失败告终。“盒马小站销售依赖烧钱拉新，很难实现盈利。”“盒马 mini 没放开加盟，扩张中遇到了很多问题。”对于失败，侯毅有过不少反思，但也不得不开始正视赚钱的问题。这种紧迫感在阿里负重前行下变得更明显，连续两年的内部信里，侯毅提到“盈利”的次数明显变多。如今，盒马死抠成本、想赚钱的意图体现

在每一个细枝末节。

一位坐标武汉的盒马员工告诉“市界”，2024 年春节后，盒马提出要把大家转到不需要交五险一金的三方公司，“不答应就降工资”。一位江苏网友坦言，他妈在盒马干了四年，最近辞职了，因为不光五险一金取消，还降了工资。“原来一个月能赚八九千，现在变成了六七千，还没有五险一金。”在广州某盒马门店上班的方婷表示，从 2 月 26 日开始，其所在门店开始降薪，前场拣货从 0.4 元 / 件变成 0.3 元 / 件，后场拣货从 0.25 元 / 件降至 0.2 元 / 件，餐补也取消了，“如今每天赚 200 元都很难”。“开源节流”是方方面面的。有上海盒马门店员工透露，其所在的门店为了省钱连厕所都关了，逼着员工去用商场里的。灯也一样，不到开门时间不会开。“厂家派来的促销员十个退掉了八个，剩下的人一个人干十几个人的活。”不久前，盒马还因对线上订单加收一元包装费，被吐槽上热搜。虽然比起十元左右的单笔订单履约成本，一元包装费不算多，但盒马不愿意再贴钱补了，毕竟有友商在收。

“市界”了解到，多点的包装费是一元，沃尔玛的包装费是 1.2 元。“公司不赚钱，干什么都是错的。”上述武汉盒马员工告诉“市界”，目前听到的说法是，从 3 月份开始，全国多家不赚钱的盒马门店将会闭店，“武汉也会先关三家左右”。

“市界”梳理看到，仅仅在 2 月底，就有至少三家盒马门店

关闭，其中一家在大连，两家在广州，给出的理由均是“经营策略调整”。而在小红书上搜索盒马甚至会自动关联起是不是要倒闭了。

有网友感慨：“本来附近只有两家盒马，这又黄了一家。”还有江苏网友看到附近盒马货架空空荡荡，在网上发问：“这周去了两三次，每次货架都像被洗劫了一样，线上又显示运力不足，盒马是要闭店跑路了吗？”评论区有人提议有盒马卡的抓紧去花了，还有人非常惋惜：“盒马千万别倒闭啊！”“盒马倒了我可怎么办！”“山姆的量太大又远不适合我，我的世界不能没有盒马，希望盒马能挺住啊！”

时间不多了

盒马赚钱心切，与阿里态度的转变不无关系。在不到一年的时间里，阿里对盒马的态度经历了三次变动。

2023年5月，阿里在披露财报时确认，已经正式启动盒马的上市计划。当年11月，阿里话锋一转，称盒马的上市计划被暂时搁浅。有业内人士透露，原因是估值不符合预期。据悉，盒马考虑融资时设定了60亿至100亿美元的估值目标，但考虑到市场行情，消费类企业普遍估值不高，也就叫停了。

当时，阿里资本管理委员会的说法是，“决定等待更有利的市场，再推动盒马IPO”。只可惜，“更有利的市场”一直没有

出现。再之后，2024年2月7日，阿里巴巴集团主席蔡崇信在当天的业绩会上表示：“我们的资产负债表上依然有一些传统的实体零售业务，这些也不是我们的核心聚焦。如果能够完成退出的话，也是非常合理的。”

同期阿里财报显示，包括盒马、高鑫零售、银泰等业务的“所有其他”营收470.23亿元，同比下滑7%，净亏损31.72亿元，同比扩大87%。

明眼人都能看出来，如今留待盒马证明自己的时间不多了。

市场上也频繁有盒马已经被阿里战略性放弃，将会被出售的新闻传出。对此，盒马均火速辟谣。但毋庸置疑的是，盒马必须盈利，实现自我造血。有券商人士就表示，对资本市场来说，能否盈利是投资者考量的重要指标，“相比起营收，市场关注的是盒马的亏损情况”。

更何况，在盒马还在不断“找定位”“抠成本”的当下，友商们已经来势汹汹了。2月20日，沃尔玛发布了截至2024年1月31日的年度财务数据：营收同比增长6%至6481亿美元，调整后经营利润同比增长10.2%至271亿美元。业绩会上，沃尔玛全球CEO点名表扬中国市场，尤其是山姆会员店和电商业务。

2023年8月，盒马发起针对山姆的“移山价”。但从沃尔玛的财务数据来看，其同期营收并未受太大影响，同比增速在18%上下。

公司CEO还透露，2024年

将在美国以外开230家沃尔玛和山姆店，中国市场是主力。

此外，不同于盒马由奢入俭，从当初“送一把葱都免费”到如今“满99免费送”“加收一块包装费”，让消费者不满，山姆采取的是一种更为循序渐进的过程：先只服务线下，然后依次把配送范围从日用百货拓至全品类。根据沃尔玛高层的说法，目前其在中国的电商渗透率为48%，五年增长了1100%。且随着生意增长，还能摊薄履约成本，提升整体利润。盒马的国内对手们也“佳绩”不断。2月29日晚，叮咚买菜发布2023年第四季度业绩，不仅宣布连续五个季度实现盈利，还实现了首次年度盈利。此外，叮咚买菜还在财报里表示，公司财务储备充足，为接下来的业务发展做好了充分准备。同一时间，京东在整合前置仓事业部、七鲜事业部等团队之后，重启了前置仓模式，由京东APP为生鲜电商业务“京东买菜”导流。美团也已经重新启动美团优选、美团买菜等项目……“盒马过去想用互联网思维改造实体零售业，最终没走通，高成本间接推高了商品价格。”

陈立平告诉“市界”，如今盒马回归零售业本身，核心就是控制成本，包括人员、选址、供应链、数字化方方面面，“成本控住了，才有更大余地把价格降下来，提升交易效率，加速周转，形成良性循环”。但问题是，如今盒马还有多少时间纠偏呢？

摘自微信公众号“市界”

狠人张一鸣，预定世界首富

江南游子

从被人鄙夷到逆袭登顶

风头无二的张一鸣，也曾有过无比心酸的时刻。

在头条创立前两年，张一鸣一个月内见了 30 多个投资人。高强度的洽谈、过量的说话让张一鸣一度失声。即便如此，他的“苦口婆心”也没有换来投资者青睐。当时，业界对头条的算法机制并不看好。甚至是，不敢苟同。

头条，并不是国内最早具备算法思维的互联网公司，它只是行动最快的那一个。许多大厂没有第一时间拥抱算法，非是技术落后，而是理念不同。李彦宏不止一次向外界透露出百度的“算法”觉醒。2003 年，百度新闻已经可以从 500 多个新闻网站抓取、聚合新闻资讯，具备早期算法推荐机制雏形。但坚信技术平权的李彦宏最终选择了对算法说不：

“沉浸于算法 APP 中，一两个小时很快过去了，什么也没学到。”网易也是如此。他们的编辑很早便对更具效率的新闻算法机制有过探讨，但最后还是选择了做一个更“有态度”的新闻平台。即便以开放著称的腾讯，早期也对头条的算法机制不感冒。张一鸣曾游说腾讯战略投资部，后者认为头条不过是一个移动门户，天花板不够高。大厂的不屑与轻视，在一定程度上刺激了张一鸣的创业决心。面对腾讯将要收购今日头条的网络传言，张一鸣直接公开回应，“我创立今日头条，不是想成为腾讯员工。”此后，张一鸣坚信的算法改变世界理念，快速在商业领域验证。2016 年，今日头条估值超过 100 亿美金。2017 年，聚合资讯与娱乐的今日头条日活接近 1 亿。很快，日拱一卒的张一鸣又推出了另一个更火爆的王炸产品。2018 年，抖音迅速崛起。一个春节，它凭空多出了 3000 万日活。一年后，抖音也实现了 1 亿日活。很快，它的日活量超过了 3 亿……对此，人们直呼张一鸣再造了一个头条。

但相对于头条在不被外界看好的情况下逆袭，抖音一出世便颠覆了行业，实现了秦王扫六合的霸业。此后，头条与抖音相互打通、互为犄角，共同

织就了张一鸣的流量帝国。巨大的流量支撑，让商业变得简单起来。字节商业化负责人张利东决定为字节建立了一支万人销售队伍，以地毯式轰炸的方式撬开各个细分市场。很快，在大量公司市场部负责人桌上，多了一本字节销售送来的合作方案。在那个互联网蓬勃发展、企业追求用户转化的年代，字节与市场来了一场双向奔赴。字节也很快完成了对各大互联网企业的赶超。2022 年，在张一鸣创立字节跳动的第 10 个年头，字节跳动以近 6000 亿营收超越了腾讯，基本登上了互联网之巅。

从直播带货到“低价货架”

在超级流量加持下，张一鸣逐渐确立了抖音、TikTok、火山引擎、飞书、大力教育和朝夕光年各自对立的六大业务板块。简言之，大力教育主要是售卖付费课程，朝夕光年为游戏工作室，火山引擎为商用计算平台、以卖算力过活。大众略微熟悉的飞书，则是一款办公协作软件，直指企业付费客户。整体看，近期教育不断遭受政策捶打，游戏也传出裁员消息、进入收缩阶段。字节向 B 端企业力推的飞书，也在面临诸如钉钉的挑战。相比，字节最能打的还是抖音业务。在国内走红后，TikTok 又开启了海外狂飙。据晚点报道，整个 2019 年，抖音负责人张楠都在美国洛杉矶督战 TikTok。张一鸣不仅为团队租了一栋别墅，还不断调动精锐部队出海支援。重兵投入下，TikTok 在 2019 年底全球日活破亿。

从头条到抖音再到海外版 TikTok，字节实现了多线流量突破，也完成了多重场景进化。所有这些，让字节商业化路径有了更多选择。

2020 年上半年，字节做了一个重大决定：不仅让客户在抖音卖广告，更要让他们在抖音里做生意。抖音电商横空出世。

同年 6 月，抖音电商升级为一级部门。它首先聚焦品牌商家，大力拉拢淘天销售额前两千名的品牌商入驻。至 2023 年初，“Dou 2000”品牌商家入

驻率已经接近 100%。尽管彼时国内电商一片红海，但抖音电商凭借直播模式、数亿日活以及算法推荐等差异化策略，完成了从 0 到 1 的超级进阶。2022 年，抖音电商 GMV 达到 1.6 万亿，1 年后突破至 2.2 万亿。以肉眼可见的速度，抖音电商不断拉近了与京东、拼多多的距离。但不可否认，抖音电商自身增速也在下滑。

张一鸣与抖音电商高层都看到了直播电商的天花板。从 2023 年开始，抖音电商加速向货架电商倾斜，它亟需更加稳定、充足的商品货源。在大牌之外，抖音电商将目光投向了更多白牌以及中小商家。抖音电商甚至单建了一个团队，负责非品牌商家运营。为提升运营效率，抖音还专门为其配备了策略团队。至 2023 年，抖音电商货架电商 GMV 占比已从年初的 29% 上升至超 35%。所有这些都昭示，抖音电商已从最初聚焦品牌商转向品牌、白牌并重，从单纯依靠直播卖货转向直播、货架并重。

从企业层面看，抖音电商的竞标对象正在从淘天转向拼多多。

这种趋势还在不断强化。2024 年，抖音电商将“价格力”设为最优先的战略目标。抖音电商施政策略愈发清晰：商城与短视频力推低价商品，直播间继续聚焦品牌产品，前者的地位正在不断跃升。抖音电商的压力不可谓不大。

刚刚，抖音电商定下了 2024 年 GMV 破 3 万亿的目标，这意味着新一年增速要达到 36% 以上。其最大增量，便是来自于聚焦低价的货架电商。GMV 之外，抖音电商的另一大挑战在于，要在 GMV 与收入之间做平衡。众所周知，大品牌商家广告投放（获取流量卖货），是抖音电商最为重要的收入来源。如今将流量向低价白牌商家倾斜，后者的支付能力要画上大大问号，进而影响字节的收入。纵观 2023 年，低价是整个电商的核心逻辑。京东、淘天，都将低价战略放在了首位，这让电商竞争更加惨烈。

此前，抖音电商之所以能取得不俗战果，在很多程度上受益于字节的超强流量支撑下的“直播+算法”双差异化策略。

2024 年，回归传统、聚焦低价的抖音货架电商，将迎来淘天、京东、拼多多三大豪强的直面对决。抖音电商的真正挑战，来了。

一座藏于幕后的金融帝国

与一众互联网大厂相比，字节的优势是流量变现方式足够多。在抖音及电商横冲直撞外，张一鸣还悄悄做了一件隐形生意——依靠贷超闷声发大财。

在抖音 APP 小小“钱包”里，藏了一个大大财富世界：小贷产品“放心借”、信用产品“抖音月付”、整个字节金融地基的“抖音支付”以及“抖音信用卡”，各种金融产品应有尽有。在产品底层，字节跳动已经拿下了证券投顾、网络小贷、第三方支付、保险经纪、商业保理等金融牌照。随着抖音电商等消费闭环的形成，抖音金融的鲑鱼效应开始快速显现。据媒体报道，2022 年底，“放心借”和“抖音月付”的贷款余额只有百亿规模。但 2023 年 6 月，抖音旗下贷款余额便超过 1000 亿。

此前消息更为浮夸，有自媒体称“抖音等字节系公司放贷余额已经接近 4000 亿”。尽管，这被抖音持有信贷类金融牌照的深圳市中融小额贷款有限公司（中融小贷）回应不实。但按照行业人士透露，2023 年底抖音放贷余额在 3500 亿左右，抖音相关人员则称不足 3250 亿。从数百亿狂飙至三千亿，抖音贷超的确是一匹最大黑马。

对比行业，2023 年三季度末，乐信在贷余额 1210 亿，奇富科技在贷余额为 1891 亿。“消金界一哥”招联消金 2022 年底贷款余额也只有 1546 亿。抖音贷超规模虽然与蚂蚁还有一些差距，但考虑到其几何式的成长速度，俨然具备了挑战一哥的潜在实力。

贷超只是字节商业帝国的一个小小版图。但从中我们需要看到的是，字节借助流量构建的电商、金融类消费基础设施闭环正在不断形成、完善。

整个字节跳动在商业层面的化学反应快速变强，这才是掌舵人张一鸣的过人之处。

机器人张一鸣让字节无限跳动

在中国互联网企业发展的长河中，腾讯几乎是一座不可超越的丰碑。

从 3Q 大战，到字腾之争，能否有资格跟腾讯对打，是检验一家互联网企业成功与否的重要标志。让人敬畏的是，张一鸣与字节的假想敌从来不只腾讯。

早期聚焦资讯的“今日头条”，对手像百度；抖音崛起后，字节在文娱、游戏领域多线作战，对手像腾讯；随着抖音电商与本地生活领域不断深化，它的对手又变成了美团、淘天、京东以及拼多多；随着 TikTok 在跨境市场的激流勇进，它的对手还有 Temu 以及 Shein……字节的不断突破，要求企业具备非凡的战略定力与文化沉淀：比如在商业上极致的速度、足够凶狠的打法、极度理性的思考以及常存忧患、时刻学习、对抗熵增的文化理念。2016 年，字节跳动只有 200 多名销售。为加快商业变现速度，字节商业化负责人张利东决定自建万人销售队伍，不惜一切抢跑下沉市场。这一颠覆性的决定，很快获得了通过。

用字节高层的话说，“如果可以更快地通过人力去解决问题，就不需要拼产品力。”我们能够清晰的感受到字节身上的那份凶狠与敏捷，但这只是冰山一角。

《人物》杂志曾报道过张一鸣如何追女孩子，“修电脑，约女孩，表白，连好人卡都没发，直接拒绝了他。”但张一鸣并没有伤心，他继续修电脑，两个月后成功牵到了另一个女生的手。张一鸣曾向记者讲述自己的恋爱理论，世界上可能有两万个人适合你，然后你只要找到那两万分之一就好了。

在可接受的那个范围，都是最优解。字节的人力似乎也被张一鸣的理性感染了。“他们认为人是无法被培养的，所以字节跳动不培养人、只招聪明人。”出于这个逻辑，字节跳动没有设计固定的调薪以及晋升机制，也不太重视组织发展与人才培养机制。近日，字节拉开了一场两极分化式人效改革。让优秀的人更快脱颖而出、让不够出色的人更快被淘汰的目标，再次引发了市场争议。

当然，整个字节最让人称道的还是超强的学习精神。甚至某个阶段，整个字节在不遗余力的学习小红书，但后者在商业上出了名的“不成功”。即便是字节旗下名不见经传的懂车帝 - 战略部，都在无限对标小红书。用懂车帝一位前员工的话说，“小红书的超强用户粘性特别值得学习，字节高层非常明白当 10 亿用户具备超强粘性，意味着什么。反之，如果用户一下子对字节没了兴趣，也是灾难性的。”字节的进化，很大程度上源于不尽的“忧患”与无

限的“苛责”。

1 月 30 日下午，字节跳动 CEO 梁汝波在年度全员会上提出，字节跳动 2024 年的关键词是“始终创业，逃逸平庸的重力”。梁汝波将“加强危机感”列入年度目标，而最大的危机感，是担心字节变得平庸，无法取得新突破。

尽管从 2019 至 2021 年，字节员工从 1 万多增加到 10 万人。但对于这家成立 12 年便登顶互联网之巅，并持续蒸蒸日上的企业而言，“杞人忧天”的字节再次让行业侧目。在字节 2024 年的三个目标中，排在第一位的是组织管理文化层面，其次是持续增加社会信任；最后才是业务上继续聚焦少量重要的事。

战略重心从具体业务转向组织文化建设以及对抗熵增，也在宣告字节正进入到崭新的创业阶段。这也意味着，字节正在变得成熟。

字节的光环，时刻闪现着张一鸣的机器学习精神。很多人将微信之父张小龙视作天才产品经理，将张一鸣比作高级 AI 机器人。前者视用户为朋友，在吸引用户过程中尽最大可能保留产品理念；后者通过戳中用户敏感地带，尽可能多的俘获大众、实现商业价值。

2012 年，张一鸣在创办字节跳动时，把微博上所有高热大号 and App Store 排名靠前的应用都给研究了一遍，从中翻看着机会……像一台没有感情的 AI 机器，张一鸣的创业进程也是一场不断自我迭代与学习。这份精神，如今也让张一鸣不断收获商业成功。

不少市场机构预计，一旦字节跳动上市，其市值或将达 1.5 万亿美元。华尔街甚至预测，上市后张一鸣有可能超越亚马逊创始人杰夫·贝佐斯，成为新的世界首富。很难想像，这位潜在的世界首富，竟来自一家成立不足 12 年的创业公司。

至今，我们很难对张一鸣的商业成功做一段有价值的溯源与总结，如果试着总结，应该包含几个关键变量：以算法打造流量帝国，无所不用其极的商业变现理念，如机器人般常存忧患、不断苛求自身引发的高效迭代……

最后一句感慨，人前总是面带微笑的张一鸣，其实是个狠人！

摘自微信公众号“闻道 HearWay”



为什么我们越来越难找到人工客服了？

产品小张



不知道大伙儿有没有发现：这年头，找到人工客服是越来越难了。

商家或平台会用常见问题、预设知识库（也就是装作很智能的“智能”问答）、自助服务等方式，极尽可能避免你找到人工客服。哪怕你曾是一个在线会话一上来就输入“人工客服”或者400电话直接按0转人工的愤怒型消费者，也得开始渐渐适应这个越来越难找到人工客服的商业世界。

我们为什么讨厌“智能客服”？

其实这个理由并不难分析：不管消费与否，我们在App、平台的任何一个动作我们都可以视为“交易”（只是交易中的现金成本是0而已，但仍有时间、精力成本）。

现代社会，人们属于自己的可支配时间越来越少。工作、学习、家庭、社交把一周填得满满当当。在我们遇到不愉快的体验时，往往希望短平快地处理完成。

常见问题？是嫌我每天工作看的文字还不够多吗？“智能问答”？AKA“人工智障”，从来没有给我想要的答案（甚至有时候因为没有及时更新内容连回答内容都是错的）。

自助服务就更好理解了：如果只是普通的问题，

忍忍重试说不定就好了；而特殊的问题自助服务又根本覆盖不到（说白了，自助服务走的还是预设的case）。

这个情况下，如果有一个（理论上）每天要接受培训、更新资讯的、耐心又专业的客服小姐姐，谁会不在第一时间找她呢？她或许能最快速度解决我的困扰，也不会让我陷入无效的机械流程中。

哪怕问题短期不能解决，也有远方的一个人在倾听、记录我的问题。她解决不了，还会进一步上报，直到问题解决。或许，忙碌生活中遇到问题，找个大活人解决是最高效的。

简单来说，这是我们在尝试降低自己的精力成本。

为什么商家要让我们难以找到人工客服？

既然我们作为消费者不喜欢“智能客服”的原因不难分析，那商家又怎么会不知道呢？这就要说起To B产品经理常常挂在嘴边的一个词——“降本增效”了。

从经济学的角度分析，我们为了解决消费者问题付出的人力、时间、金钱统统都是成本；而且，这个成本甚至是有边际效应的：即我们投入得越多，

解决问题的效果反而会越差。

为什么部分企业选择将客服团队外包？一方面业务足够简单，涉密内容较少；另一方面是因为客服工作往往会积压许多的负能量（的确什么样奇葩的消费者都会有）因而造成流动性太高。

企业与其选择培养自己的客服团队，还不如梳理 SOP 和标准话术，将成本进一步压缩，减少在这方面的投入。

在这个基础上，既然已经有了 SOP 和标准话术，那么，提供常见问答、预设知识库、自助服务也就很容易理解了：除了可以把已有资源重复利用，创造“复利”以外，还能进一步降低人工成本（客服团队无需很庞大）。

此外，互联网讲求的“快速迭代”，也让“智能客服”地位日益普及（常见问题、预设知识库往往是配置化的，自助服务又有相对固定的流程，开发难度并不高）。

这样说起来，“智能客服”对企业似乎百利而无一害。

但是真的是这样吗？

智能的前提，永远还是尊重用户

真的是所有企业都可以让人工客服作为最后的“兜底”措施吗？

恐怕并非如此。

无论承认与否，面对消费者，企业永远是相对强势的一方。与其说“服务好消费者”，不如说从心底里就得尊重每一个消费者（无论其是否为所谓“高净值”用户）。

那怎样才是一个尊重消费者的智能客服呢？再具体点，什么样的 App 或者平台能高度依赖智能客服？

我认为有以下两个条件：

1. 基础服务品质过硬

如果要从 App 的角度来说，那就是 Bug 要少。

我们难以找到人工客服的 App，最突出的就是两位马老板的吧？但是你不得不承认：作为国民应用，它们的稳定性是可靠的，服务品质是极高的。

就拿蓝色软件的转账问题来说，他们的 Q&A 中

关于转账成功但是没有收到款的问答：

第一步是让用户确认收款账号是否正确（有十足的信心不可能发生转账错误）；

第二步是让用户手动查询本人实名认证下是否还有其他账号（排除自己账号都搞不清的幺蛾子）；

第三步是让联系转账方确认（潜台词还是自己转账服务是不可能出错的）。

这是一种智能客服的体现，但这三步已经足够解决 99% 的场景了。

——毕竟，他们转账似乎真的不可能错啊。

2. 智能客服必须真的能解决问题

这就得说起之前我遇到的一起乌龙事件了（也是促使我想写这篇文章的原因）：我第二次因为骑手小哥填错手机尾号而无法打开写字楼下的美团取餐柜。

当时第一反应是拨打取餐柜上的 400 电话（上一次拨打电话后，告诉了客服取餐柜号、柜门号、大致存餐时间，人工客服为我执行了远程开柜，让我取到了餐）。

但是这次，400 电话那头找到人工客服的菜单似乎被调到了非常后面。

头几个问题是提前预制的完整取餐流程介绍（担心有用户完全不会操作）。当我按照提示按下“2”号键（取餐遇到问题）时，400 电话的预制语音提示我可以返回小程序并使用“信用开柜”打开指定柜门（每天都有一次机会）。听起来似乎可以解决我的问题，于是我挂断电话，回到了小程序。

果然，认证了一下美团信任分之后，顺利打开了指定柜门，取到了餐。一切行云流水，很快解决了我的问题。

研究了一下这个功能的设定：美团信任分 650 分以上每天可申请一次信任开柜（总不会倒霉到一天中两次都被骑手小哥填错了手机尾号吧？）；如果被发现恶意开柜会扣除信用分，影响使用美团其他服务。

好家伙，这是把风控、便捷性全都考虑到了，可谓是这个场景的极优解！

通过这次经验，我感受到只要真的能有效解决问题，不必走人工对话（等待对方操作）的这个“自助服务”也并非完全不可接受（甚至可能还是“社

恐福音”）。

因此,说到底,自助服务要想真正地被用户接受,还是要能切实解决用户问题。

作为产品经理,我们可以怎么做?

在我看来,智能客服是企业壮大过程中的必由之路。无论上述前提条件是否成熟,我们都应该迈出建设智能客服的坚实脚步(毕竟“完成比完美更重要”)。

更何况,产品经理的工作天生就应该是商业闭环,用户价值和商业价值就是一个硬币的一体两面:并不存在说建设智能客服为企业降本增效就一定会损坏用户体验。

相反的,如果用户可以高效通过智能客服解决问题。

一方面企业成本会降低,利润会提高,能把更好的用户体验带给用户(人类享受的绝大部分美好事物,是由赚钱的企业创造的,而不是不赚钱的企业)。

另一方面,从产品经理自身出发,用户咨询人工客服的情况少了,客服解决不了寻求产品协助的场景就少了。

这样一来,产品人就有更多的时间投入到产品决策和规划的工作中去。也只有这样,产品的用户体验才会越来越好。这一点,在过去一段时间的工作中,我有着比较切实的体会。

如果你也要着手建立一个智能客服的体系,下面几点提示或许会对你有所帮助:

1. 信任并倾听你的用户

虽然我们经常吐槽某些用户的操作或者想法很“奇葩”,但这类情况一定是少数。当我们的用户集中性反馈某个问题的时候,或许我们真的应该花些时间倾听他们的想法,分析背后的原因。

或许一个自助服务流程或引导优化就在这个过程中能被规划出来。例如:由于双卡手机越来越普及,一键登录 SDK 又总是默认 SIM 卡 1,造成许多用户登错账号。其实通过在登录界面提示上一次登录的账号就能解决不少问题。

2. 设身处地解决客服同学的困扰

作为产品人,虽然我们每天都在 cover 层出不穷的幺蛾子,但真要说负能量,我相信没有人能比客服同学接收的负能量更多。用户遇到不满往往要找一個情绪宣泄的出口,而客服同学就挡在了我们产品、运营、开发、测试的前面,直面客户的抱怨甚至辱骂。

从这个角度出发,我们必须设身处地地为他们着想去设计系统。由此也对我们提出了要求:

系统操作要简化:因为客服同学经常会同时对接多个用户,不要让他们再浪费时间在系统操作上了。多加一些系统的自动判断,多增加一些批量操作功能,这对他们来说真的很重要。

用户问题要闭环:任何问题不能悬而不绝,应当告知处理结果或临时解决方案。事事有着落也应该被体现在系统上。

3. 保持数据驱动

上面提了两个相对感性的点,但如果从方法论的角度出发,我仍然会强烈建议数据驱动智能客服的建设。

道理也很简单:我们(无论个人还是团队)的精力是有限的。若要打造更好的用户体验,我们必须更高优地解决更多用户遇到的问题——适宜地分配优先级也是一个优秀产品经理最能体现个人价值的地方。

当然,数据驱动也得从点滴小事做起:比如,Q&A 的内容和排序问题。客服同学也好,运营同学也好,经常会按照自己平时的经验来输出内容并排序。

但内容用户是否接受?排序是否合理?这就需要数据明确反馈了:

为 Q&A 页面加上常见的有帮助 / 没帮助按钮,统计用户的想法并反馈给相关同事调整内容;

周期性地关注页面 UV 数据:若一个 Q&A 顺序很靠后,但仍被高频访问,是否意味着用户更关心这项内容,它或许需要被提到更前面?

当然,这样的例子还有很多,但归根到底也就一句话:我们应该花最多的时间去解决最多用户遇到的问题。

摘自微信公众号“人人都是产品经理”



降本增效 就是最好的 减少组织内耗，

张丽俊

这段时间，在和很多企业家聊天时，我听到最多的一个词，就是：降本增效。的确，2024年充满着不确定，企业要活下去，降本增效是主旋律。

怎么降本增效呢？很多企业只用了一种简单粗暴的方法：裁员。但实际上，除非公司账上的现金挺不过三个月，否则不要轻易裁员。因为一旦裁员，整个公司人心惶惶，团队的战斗力是会下降的，其结果也往往是得不偿失。

人力是资本，而不是成本。把人用好了，反而能创造出高价值、高收益。根据我这些年的观察，发现占据企业成本很多却经常被忽略的是：由于组织内耗而产生的额外成本。所以，减少组织内耗，就是最好的降本增效。

组织内耗，是最大的隐性成本

什么是组织内耗？指的是组织内部不团结、不协调，导致公司的资源耗散，效率低下。通常，组

织内耗会产生以下三个隐性成本：

1. 沟通成本

产生沟通成本的第一种情形是：由于信息不一致带来的猜疑。人与人的认知是有差异的，有些人能看见大象的全貌，有些人只能看见大象的一条腿。这种信息不对称，导致了猜疑的产生，每个人都觉得自己是对的，别人是错的。所以，我们经常看见，领导做了一个决策，开会反反复复沟通无数遍，依然落不了地，中间浪费了大量的成本。

产生沟通成本的第二种情形是：由于利益不一致带来的误解。很多企业存在着“部门墙”的现象，各部门间各自为政，所有部门都只想着自己的利益。结果就是，在协同的过程中，开了无数的会议，但还是没有达成一致。各部门依旧相互掣肘，推诿扯皮，导致业务无法推进。

沟通成本，存在于公司的各个层面。而且，职位越高的人，沟通成本越高。

2. 效率成本

所谓的“效率成本”，指的是由于组织内部低效率而产生的成本。最常见的，就是无效或低效的会议。很多人都遇到过这样的情形：毫无准备就被叫去参加会议，可会议明明跟自己没有一点关系。会议上，领导滔滔不绝地发表高见，变成个人脱口秀。说好30分钟的短会，开着开着，就变成了两个小时、三个小时的长会。

没有任何实质性决议，开会变成演戏，这就是形式主义，纯属浪费时间。

还有一种效率成本是由于组织迟钝、流程僵化造成的。比如，业务人员报销差旅费，要经过层层审批，流程极其烦琐，拿到报销费用的周期很长，这么做其实会挫伤业务人员的积极性。有些小公司会仿照大公司的做派行事，设计了复杂的流程体系，但这其实是画地为牢，会导致管理成本的增加。

3. 管理者偏好成本

什么是“管理者偏好成本”？就是管理者凭自己喜好做决定，任人唯亲，给业务造成损失，从而产生大量的成本。比如，有些管理者奉行山头主义，培养亲信势力，打击异己，把个人利益凌驾于公司利益之上。俗话说：一将无能，累死三军。一个错误的管理者所带来的危害，远比十个错误的员工带来的危害要大。所以，华为会把每年淘汰10%的干部，视为一项重要的人才战略。

以上，就是组织内耗带来的三个隐性成本。

如何减少组织内耗？

组织内耗问题的根源是很多东西是模糊的，在该明确的地方不明确，团队不知道该做什么，有什么标准，致使组织撕扯内耗，效率低下。那么，要如何减少组织内耗呢？

1. 统一思想，提高共识度

业务的车轮要向前走，就必须保证所有人是打着同一面红旗，站在同一个战壕下。

如果每个人各有想法，方向也不一致，只会互相拉扯、摩擦，消耗彼此的能量，那也就不会有前进的动能。所以，一定要统一思想，确保所有人的战略方向是一致的，为了一个共同的目标而努力。

如何提高这种共识度呢？靠的是组织内部频繁、

坦诚地沟通。你不沟通，别人就不知道你的想法；你不坦诚，别人就不会和你建立信任。沟通要自上而下，也要自下而上。沟通时，学会换位思考。当意见不一致的时候，当你不能理解的时候，换个位置思考问题，关键是达成共识，做到上下同欲。

2. 厘清边界，明确责权利

大多数内耗，是责权利不清晰导致的。

责，就是责任；权，就是权力；利，就是利益。一个人承担什么样的责任，公司就应该赋予他什么样的权力，给予他什么样的利益。

对责权利有两个要求：要明确、要对等。

为什么责权利要明确？因为，只有明确职责和权限，界定自己的工作范围，知道自己该做什么、不该做什么，才能避免错位、失位情况发生。拎不清责权利，很容易会出现推卸责任、抢功甩锅的现象。

为什么责权利要对等？道理很简单：权力是用来做决策的，而决策需要信息。越贴近一线、担责越重的人掌握的信息也越多。给他相应的权力，他才能做出尽可能正确的决策，权力的行使才最有效率。给他相应的利益，他的积极性才是最高的。摆不平责权利，就做不好管理。

3. 打造简单、坦诚的文化

要减少组织内耗，提高团队的凝聚力，就必须打造简单、坦诚的文化。

文化，是组织的黏合剂。要做好企业文化宣贯，让所有人都知道公司倡导什么，反对什么。更要创造一种说真话的文化氛围，让所有人把问题摆到桌面上，而不是互相猜忌，弄得组织内部山头林立，自成壁垒。所谓简单，就是要对事不对人。看见别人做得不对的地方，为了工作的结果，能做到直言不讳，指出对方的问题。因为我们是一个团队，核心目的，是要把事情做好。为了整个团队的利益，为了争取最佳结果，开诚布公，就事论事，让沟通变得简单。这样，组织效率也就大大提高了。

最后，总结一下：组织内耗会产生三种隐性成本：沟通成本、效率成本和管理者偏好成本。

如何减少组织内耗呢？统一思想，提高共识度；厘清边界，明确责权利；打造简单、坦诚的文化。

摘自微信公众号“企业管理杂志”

打造智能体商业，百度营销的效率革命

潘几鹤



百度新的增长飞轮，加速转动。

2月28日晚，百度披露，2023年营收达到1346亿元，净利润（Non-GAAP）287亿元，同比大涨39%；四季度净利润（Non-GAAP）的同比增长达到44%。

生成式AI和基础大模型，为百度带来巨大发展机遇。

单四季度，文心大模型重构后的广告系统，就

带来了数亿元增量收入。

在线营销是百度的基本盘，实打实的收入增长，源自AI加速营销领域的代际跃迁。

从重构内容生产，到创新用户运营服务，过去一年多时间，AI的技术可能性空前延展，大模型在营销领域的应用，步入加速期，逐步深入到各个场景与环节。

财报显示，自去年9月百度AI Native营销平

台“轻舸”发布以来，覆盖企业数已达到一万家。

百度创始人、董事长兼首席执行官李彦宏预计，2024 年大模型为百度带来的广告收入，将持续增长。



如何在大模型应用与生意增长之间架起桥梁，激发全新营销生产力，是百度营销面对的时代命题。

持续迭代升级的商家智能体“巧舱”，是百度营销给出的新答案。

营销向实

营销的本质是什么？

引用现代营销学之父菲利普·科特勒所说，市场营销是关乎人类和社会需求的识别与满足的过程。

这些年，营销的渠道更加多样化，玩法越来越多，众多变量因素夹杂之下，营销工作越来越精细化，看似变复杂了。

拆解其内核，万变不离其宗：

其一，营销是个“过程”，而非单一输出的结果，不等同于卖产品。

其二，它关乎需求的识别与满足，底层的落脚点仍在于具体的“人”本身。

传统的营销范式下，企业往往将线索获取和经营，当作营销的全部，如此一来，重点只放在链路的前半部分。

除了需要密集的人力支撑，这里面的成交逻辑也很“原生态”：

买单者是猎物，营销就是狩猎计划。商家将产品推给消费者，以大量促销手段和资源堆砌，完成获客，是传统“吆喝式”的经营理念。

一个新趋势是，营销越来越向实，进入以用户为核心的精准营销时代。

消费者不再像过去那样被动接受信息，而是寻求积极主动，依托多元的平台渠道，来触达和了解品牌。在这个过程中，他们不仅是消费者，也是品牌自发的宣传者。

这反过来推动越来越多的商家和品牌意识到，营销得回归锚点，回归到关注具体的“人”的需求，才能摆脱内卷的低效泥沼。

沿着这个思路，在当下的 AIGC 时代，大模型推动营销的范式大跃进。

其带来智能涌现，AI 让人机交互，能以自然语言对话的形式进行，用户可以自然、完整地表达需求。

用户需求表达方式的变迁，推动客户服务经营，走向新的远方。

百度营销对其下了个定义，“智能体商业”。

智能体，即人们一直试图打造一种可以自主完成预设目标的实体，来协助完成各种复杂任务。其需要具备类人的智能能力，比如理解、生成、逻辑、记忆等。

大模型的出现，让理想状态的智能体离大众越来越近。

现在，每一个客户都能在百度，拥有专属的商家智能体，智能体能够自主地以最佳方式与用户进行交流，激发用户需求，提供极致服务。

多项全能

一句话介绍百度营销推出的商家智能体，即商家专属的金牌业务员 / 高级销售。

其使用文心大模型 AI 底层能力，并外挂商家定制的小模型，能通过自主学习，理解业务特征和营销诉求，协助商家打理生意经营，是真正具有人格化导购能力的数字员工。

在商家侧，智能体在今年新添一个简单易记的名字，“巧舱”。

言下之意，其能灵活轻巧地触达想去的地方，同时这个空间由人来掌舵。

这位智能数字员工，集专业、聪明、好学、有

耐心等特点于一身，7X24 小时全天候待命，一体两面，服务用户与商家。

在用户侧，ta 通过用户表达的需求进行意图识别与判断，提供极致服务，帮其快速完成信息搜集和评估决策。

在商家侧，ta 能在深刻理解商家或品牌方的产品和服务后，基于其销售目标，持续稳定、高情商地满足线上不同网民的需求，实现精准营销推荐，并辅佐真人员工，进行线索跟进与培育。

背后是三大核心能力支撑，营销力、解答力与理解力，分别对应线索价值最大化，用户意图识别及解答，以及需求的无效过滤与引导激发。

更重要的是，有了智能体，商家得以具备鲜明的人格特质，用户也就更容易与商家建立情感联系。

这也是商家智能体与 AI 机器人的一大重要区别，后者虽也拟人化，但仅有出色的套电能力。

具备感知语境、记忆、营销策略以及使用工具等能力的智能体，提供的是千人千面的个性化服务，能帮商家从获取一个电话号码，向获取一位有意向的客户升维。

据百度营销披露，商家智能体与 AI 机器人接待的效果，多项指标数据大幅领先。例如，展现量提升 51%，消费提升 56%，咨询开口量提升 72%。

抢先吃螃蟹的商家，早早尝到技术的甜头。例如，海南房地产服务商“美佳房地产”，基于商家智能体能力打造了一个内容中心，为客户提供全方位的线上咨询服务，并能精准地理解和把握用户需求，提升服务质量和客户满意度。

在确认购房者意向后，ta 再激发并引导全国用户到海南实地看房，最终促成成交转化。

据统计，商家智能体帮美佳带来了“线索量增长 2.7 倍、线索转化率增长 10%、回访有意向率增加 23%”的提升。

重塑场域



在变革与复苏中寻找新路，企业们充分利用 AIGC 作为生产力革新工具，着力调优营销性能。

央视市场研究（CTR）的报告显示，面对 AIGC

技术浪潮，广告主态度积极，多数付诸行动。

36% 的广告主已开始营销活动中使用 AIGC 技术；其中 86% 的广告主认为，在提高创意设计、内容生产效率等方面，AIGC 技术是有力辅助。

去年，百度集团资深副总裁、百度移动生态事业群组总经理何俊杰便有个判断，大模型催生的应用生态繁荣带来“存量格局”到“增量格局”的发展新机遇，也为营销行业带来操作系统级进化，驱动营销全面智能化的“质变”。

领先于其他平台，百度抢先一步，重塑营销全链路，完成阶段性的速赢制胜，这背后依托的是扎实的 AI 技术原力。

文心大模型的高调用量，是其实力的最好印证。

现在，每月有 2.6 万家企业调用文心大模型 API，季度环比增长 150%。

在全新的“生成商业新未来”价值主张下，百度营销打造的智能体商业，让 AI 重构商业生态，化繁为简，将使许多行业的商业逻辑，发生翻天覆地的变化。

往小了看，许多需要重度决策沟通的行业，例如教育、口腔、法律行业，用上巧舱以后，获取优质的智能客服服务，能实现更高效的线索转化，激发经营的更多可能性。

站在更高的视角，技术能力较为薄弱的中小企业，渴望用上 AI 的力量，而以往 AI 技术在应用层面具有很高的使用门槛。

花大力气用 AI 重构一遍全线应用的百度，将 AI 的应用门槛大幅降低，低到只要在百度开户的商家，基本都能享受到新技术带来的降本增效，真正实现了千行百业在营销上的 AI 普惠。

截至目前，已有约 4000 个商家使用百度打造的商家智能体，涵盖教育、旅游、汽车等多个行业。

AI 大航海时代，人人都有机会拿到一张船票，这是百度坚持应用驱动的技术信仰。

随着大模型的持续进化，以及百度移动生态的顺利转轨，有理由相信，未来百度营销将展现更多玩法、更多模式，让商家经营快速寻到法门。

摘自微信公众号“21 世纪商业评论”



合生汇，怎么就成了北京商场顶流？

唐亚华





北京最网红的商场一直在轮替。从老牌的王府井、西单大悦城，潮牌遍地的三里屯，中产爱逛的蓝色港湾、世贸天阶，到一直傲居群雄的SKP，以及年轻人常去的朝阳大悦城。2024年，朝阳合生汇，成了那个人流扎堆的地方。

年轻人涌入网红商场

整个北京的人好像都来朝阳合生汇了——这是时隔几个月再逛商场时，杨丹丹的感受。去年12月底，她去合生汇的中信书店听一场新书发布会。一进商场B1层，她就开始惊讶：走廊上乌泱乌泱全是人，室内的暖气太热，大家脱下大衣缓步行走，“显得空气都闷闷的”。B1层与一层之间的直梯站得满满当当，想要上电梯，甚至还得排队。活动结束后，穿过挤满了年轻面孔的奶茶店、潮玩店，她终于找到一家可以落脚的甜品店。身处嘈杂的人群中，能听见附近一位大爷蹒跚的声音传来：“三十年前，王府井也这样。”

最近，探店博主陈露也感觉，合生汇越来越明显的“人挤人”，尤其是B1层、B2层，成了各种网红品牌的聚集地。据她观察，去年11、12月，商场B1层新开了BONELESS、CHINISM、NO ONE ELSE、RESIMPLE、1807等一批服装品牌，都属于“在网上很火的店”。不只潮流服饰，还有各种网红餐饮、奶茶饮品，以及时尚潮玩。最典型的莫过于去年8月4日，霸王茶姬旗舰店在合生汇开业。作为进入北京的首家门店，霸王茶姬的“北京第一杯”，在当天吸引了上千人打卡。有人排队近2000杯，等了4个小时才取到。这家店的店长告诉我们，到现在，店里已经招了40多名员工，平均一天可以卖到6000杯左右，远高于其他门店。

有商场达人由此总结了一套逛合生汇的省钱攻略：上午十点，在地铁上提前点好霸王茶姬，到店取完后，上楼再去B&C面包店选一个面包当午餐，然后去中信书店打卡整

面墙的 Jellycat 毛绒玩具，下午再去 B1 的酷乐潮玩、泡泡玛特消磨时光，等到晚上，肚子空空，直接去 21 区 Block 吃点烤苕皮和猪蹄。

年轻人们举着奶茶，提着面包、购物袋流动，共同营造出商场的繁荣。

2023 年，SMFK、MARDI、B&C 面包、GROTTO 等品牌在合生汇拿到了全国第一的业绩，还有超 100 家门店成为北京销售第一，近 50 家门店成为全国销售第一。

更多商家被合生汇的“高流量”吸引。1月15日，一楼一家三星堆主题的 VR 展开放，公司一名负责人说，他们把合生汇作为商业展演的第一站，就是觉得这里可以较快回本。“人流转化率肉眼可见，百分之七八十路过的人都愿意进来。”合生汇也由此成了品牌进驻北京的风向标。

亚洲第一大排档？

2021 年，当时在合生汇一家运动品牌店担任店长的 Rocky 第一次到岗时，也惊讶于这里客流量之高，后来他听到一句玩笑：朝阳合生汇，是“亚洲第一大排档”，“完全靠餐饮把整个商场带动起来了”。

某种程度上，朝阳合生汇，确实算是开启年轻人逛 B1 层、B2 层的鼻祖。它在地下两层打造的室内街区“21 区 Block”，占地近 2 万平方米，有超过 200 家餐饮入驻，是北京商业体餐饮商户数最多的商场。

北京冬奥会期间，在北京电视台实习的王雅琪经常和同事来合生汇的 21 区 Block 吃午饭、喝咖啡。附近的国贸价格太贵，对刚刚踏入社会的年轻人来说，合生汇是更实惠的选择。一到中午，三四个人一起打上车，过来吃点川湘菜、西北面食，人均消费大概三四十块。每个工作日，她都能看到，还有很多像他们一样在周围工作的人聚集到 21 区。

合生汇地理位置特殊，在东三环和东四环之间，7 号线与 14 号线相交的九龙山地铁站可以直达，独特的位置，吸引了周边社区不同的人群。附近的百子湾、双井，是很多学生与年轻白领北漂租房的地方，他们是商场餐饮消费的最主要群体。而商场周边不乏高档小区，旁边均价十几万的大平层金茂府，

也有开着豪车的业主白天去国贸购物，晚上就来合生汇吃小吃。

在 Rocky 看来，合生汇临近国贸、华贸两大商圈，但又与它们保持着有趣的距离，“既是一站地，又没有被同质化”。商场依靠美食吞吐出的巨大流量，甚至把周边富力城、北边的金地中心、南边的芳园里一部分客人都吸走了。刚刚去工作时，Rocky 所在品牌的合生汇店，被同事们寄予厚望，但它很快也迎来新问题。Rocky 回忆，尽管那里人流量不错，但客单价并不高。“比如别的商场门店人均消费有五六百，合生汇店可能只有两三百。”一些顾客靠楼下的小吃驱动，但他们对楼上店铺的消费欲望和消费能力不一定强。

“建造一个有竞争力的商场，从前期的项目选址、市场定位，中期的概念规划、产品力打造，再到后期的招商运营落地，是一个长周期的生命过程。”做商业地产咨询的樊红说，她觉得，商场想要一直活着，活得更好，最重要的是找到准精的定位。

如果把西单大悦城、王府井这样在市中心的商场称为北京的一级商圈，那么，在三、四、五环开设的国贸、合生汇、朝阳大悦城等商场则属于副中心商圈，还有很多开在五环之外的商场……随着城市格局外延，整个核心商业区不断外溢和分化，形成了一种多中心的状态，消费也被分化和分流。

“所以说，实体商业最重要的就是，要关注本身能触达的人群，把区域的相对优势重构起来。”他们公司的创始人王玉举例，像王府井这样的一级商场，也经历过一个改造化的过程。

对于合生汇来说，商场也在努力摆脱因小吃街区相对低廉的定价而影响整体的消费水平的状况。当客流达到一定高度，后面就需要提高客质。虽然餐饮在商场中的确扮演着越来越重要的角色：根据《2023 北京餐饮业发展报告》，北京商业体餐饮商户数 TOP10 中，大部分商圈餐饮商户占整体商户数一半以上，可实际上，在合生汇，餐饮只是其中的一部分。入驻合生汇的 520 个品牌中，占比最多的是服饰，为 37%；其次才是餐饮，占比 35%；后面的生活配套占比 11%；儿童娱乐、超市、影城等占比 17%。合生汇，显然并不愿意只靠美食来带动流量。

1 月 24 日，我们在商场一层的 gaga 餐厅见到

了在合生汇工作的赵菁菁。她告诉我，去年一年，商场有159个品牌数量的调整。因为观察到很多商场的客流都实现了普遍上涨，随着线下消费的放松，合生汇更要做的是，成为一个“能让各种人都买到东西的地方”。在不同楼层、品牌与业态之间，合生汇也在有意促进消费的联动与循环。

“大富翁游戏”

对于处于更强势地位的商场来说，这是一个甲方市场，一场大富翁的游戏。合生汇就如同那个“地产大亨”，通过买地盖楼、制定规则，主导着品牌的入场与淘汰，只有最后的赢家耀眼瞩目。

相比北京其他商场，合生汇对入驻的商家有更严格的管理。

多名商户告诉我们，每周一、三、五，商场每层楼都会开早会，如果迟到了，还会扣钱。在营业时间内，商场还有随机的巡查。一位即将在B1层开小吃加盟店的商户说，开业之前，“有各种资产核算和检查手续要填”。

最难的是工程验收，细致到需要和审批图纸保证完全一致。

在合生汇的门店做了一年多的店长后，Rocky又去了三里屯店。对比更早之前在国外零售行业的经历，他意识到国内商场特有的管理规则，“我们以品牌方出现在商场，但其实只是个租户”。过去在合生汇时，他会察觉，每次去楼下吃小吃，一些原来的店就不在了，餐饮迭代速度非常快。而一楼、二楼，一些合生汇集团自己运营的品牌，由于招揽不来客人，没有太大的市场认知度，后来也在慢慢退出。

那是一场有意识的更新换代。仅在2023年，合生汇的双层大店ZARA撤出，新能源汽车、黄金珠宝门店也经历了撤店及换铺，而与之对应的是，MARDI北京首店、1807北京首店等潮奢品牌，迪桑特、昂跑、HOKA等运动品牌，以及巴奴、大树、德川家、费大厨等餐饮品牌陆续引入。

商场通过不断更新品牌来刺激消费者的活力。

沈书歌是一名商业地产从业人员，同时在小红书运营叫“商业档案”的账号。他说，潮流场的品

牌更新换代往往都很快，其中，引入首店，以及提升原有店铺的级别，都是商场进行全方位品牌升级的方式。譬如，合生汇一楼的迪桑特，给到的是旗下高线高尔夫等级的店铺，而不是其他商场的普通店铺，对应的客质也会更高。品牌被安排在不同的楼层和位置，如同构筑一个充满等级意味的金字塔。

与传统商场不同，合生汇没有将黄金珠宝品类放在一楼，这是因为黄金珠宝的客群以目的性消费为主，品牌可以贡献不错的业绩。和黄金珠宝一起，还有一些承租能力强、有稳定客源的经典品牌会选择上楼。相比之下，人流量更大的B1层、B2层，就成了展示曝光性更强的、当下热门品牌的地方。

与商场管理紧紧挂钩的还有业绩。B1层一家女装店的店员说，合生汇有潜在的末位淘汰制，“卖不到就很危险”。在他们身边，都是月销量能够达到百万的店铺。他们店一个月的指标是120万，分到每个人身上是30万，平均一个人一天就得卖一万多。竞争之下，总有门店难逃被淘汰的命运。

“商场与品牌，是得一起挣钱的。”赵菁菁说，走掉的品牌和留下来的品牌，都符合一种规律——物竞天择，这是市场最后选择的结果。

从业态上来说，餐饮、零售店的汰换率是最高的，处于金字塔底端的就是小吃。

在B1层、B2层的21区Block，有过一条街更换三轮店铺的情况。这里的租金并不便宜，一位在B1层开炸货店的店主说，她9平方米的店铺，一个月的租金就有2万多（押三付一）。相比于业绩的任务，租金压力其实更大。但每走一个铺位，新的空位会被马上填满，就像一个围城，外面的人排着队想进来，里面的商户却很谨慎。

“好位置有可能挣钱，但是不好的位置一定不挣钱。”一位卖煎粉的店主总结自己的经验，他的店铺靠近外围，主干道每路过1000个人，大概只有200人会转弯到他这里。

如他所说，好的位置租金更贵，但几乎也抢不到。他一直是一个人干活，这样才能勉强维持不亏本。

就像在为商场“打工”，小吃店店主们每天十点开摊，闭馆前才开始收拾离开。到夏天，21区Block会开启“深夜食堂”，就算没有客人，商铺也必须营业到十二点。商场内的竞争生态也格外激烈。

时代变了

当我们反问，为什么是合生汇成了商场顶流，其实也是试图解释大众的消费心理和时代情绪的变化。在合生汇工作的赵菁菁，平时也爱“研究”逛商场的学问。她将国贸称为典型的“工作日商场”，因为一到工作日，附近写字楼的白领就会涌来这里堂食，附带进行一些其他消费。她听说过一个故事，楼上一家投行的人开一个很重要的会议，如果忘记带表了，下来一趟，一枚20万的表就买走了，“这就是为什么二期最接近写字楼的地方，卖的是珠宝和腕表”。

相比之下，合生汇是“休息日商场”。到了周末，下班的人们选择将自己放逐在商场，漫无目的地闲逛，就当散散班味儿。“不只是年轻人，也有一些有实力、高净值的人，慢悠悠就溜达去了楼下的Ole'超市购物。”当然，进入商场的，也有赵菁菁实在看不懂的品牌。有时她不明白，为什么服装店a blueberry永远在排队？“赠送的耳机包20块就可以在网上买到，为什么会有那么多人愿意花那么长的时间排队？”后来她慢慢发现，那不只是品牌在社交媒体上营销的结果。以a blueberry为例，店铺里，导购都是以搭配师的形象出现，“就跟闺蜜帮忙搭衣服一样”，这样的角色超越了传统的销售。店里的衣服都不分尺码，以“告别尺码焦虑”的名义，可以提供免费修改。几乎每一周，橱窗又换上了最新上架的款式，这说明背后的供应链很灵活，有一个完善的后台系统去支撑和调货。潮流服装店都在努力迎合年轻人的变化。

陈露就住在百子湾，合生汇是她最爱去的商场。以她做探店博主的经验来看，价格亲民的品牌明显更让人有消费动力。在合生汇B1层的服装店中，她感受到了目前流行的趋势，“都是大家可以买得起的，大几百就到手的那种”。

尼尔森IQ中国发布的《2023年中国消费者洞察暨2024年展望》调研显示，43%的中国受访者表示将严格把控整体花费金额，37%的受访者表示将改变消费方式，寻求最优价格、更低价格的产品。

在21区Block，在一家零食店工作了六年的店员也这样的体会：大家的消费变得越来越保守。疫

情之后，尽管人流量回归，但人均消费变少了，“以前的顾客一口气可以挑200块的，现在大部分路过的人买个20块就了不起了”。性价比成为一种绝对的追求，这也是为什么，B1层、B2层逐渐成为商场招商的“黄金位置”，而没有太多奢侈品门店，富有美食和各种潮流品牌的合生汇，会成为人流扎堆的地方。

商场也在印证，几乎各行各业都已经告别了曾经的高速发展期、爆发期。

在合生汇，购买力回升最大的，是作为储蓄与投资工具的黄金珠宝——合生汇利用这个机会，汇集了23家珠宝品牌，将二层西侧区域打造成了一个开放式的“合生珠宝馆”。仅2023年，销售额就实现了近3亿元的突破。

大家都愿意花时间去挑选有品质的物品，去满足购物体验。樊红说，当前的市场有一个从空间消费过渡到时间消费的过程。譬如，以前的消费者愿意买很多衣服去填满他们的柜子，这是比较偏向物质的消费。到现在，人们追求精神消费，反映到商场里面，就会更享受在餐厅聊天，去触摸和试穿衣服，以及在潮玩店、主题活动中追求愉悦。有时候，对于在城市工作的年轻人来说，逛商场是他们为数不多的生活调剂。

杨丹丹来北京两年了，她发现，最近这半年，自己外出消费的欲望在变少。她住在市中心，但就像城市的过客，只有极少数时候，需要约个朋友，才会去附近的商场吃顿饭。那次去合生汇参加新书签售会，听到喜欢的作家调侃自己深居简出的经历，她感到了一种呼应，“还是要多多走出去”。吃完甜品，逛服装店的时候，她有一种在发现今年流行什么的兴奋感。在明亮的灯光下试穿衣服，看到镜子里倒映着来来往往的人们，她在心里默念着，那就像回归生活的瞬间。

晚上十点，合生汇准备闭馆。和杨丹丹一起，逛商场的年轻人们，推开厚重的防风门，走向九龙山地铁站，结束这一天。

摘自微信公众号“每日人物”

叮咚买菜以“撤”为进

韩文静

上市两年多后，叮咚买菜终于实现年度盈利。

2月29日晚，叮咚买菜发布2023年第四季度业绩报告，四季度营收49.9亿元，商品交易总额为55.3亿元，Non-GAAP标准下的净利润达1630万元，连续第五个季度盈利转正；2023年，叮咚买菜实现GMV 219.7亿元，全年Non-GAAP净利润达4540万元。

早在2021年第三季度，叮咚买菜就开始暂缓规模扩张，转向追求盈利。如今，几经起伏，梁昌霖终于带领叮咚买菜证明了自身的生存能力。

资本市场对这些向好的业绩信号，给出了截然不同的回应。2月29日美股盘前，叮咚买菜发布最新财报，当日叮咚买菜盘中下跌10.16%，收盘价为每股1.15美元；截至今日收盘，叮咚买菜股价稍有

回升，每股为1.305美元，市值约3.09亿美元，但和两年前超过100亿美元的总市值比起来，已相去甚远。

作为从生鲜电商战场中爬出来的“幸存者”，叮咚买菜这份来之不易的年度盈利，似乎宣告了生鲜电商行业的“逆转”，然而事实远没有这么简单。

在“效率优先，兼顾规模”战略之下，叮咚买菜用市场体量的收缩，换取来之不易的年度盈利，但公司更需在“降本”之外，拿出新的故事来提振市场信心。

“壮士断腕”，见效了

作为生鲜电商行业的后来者，叮咚买菜的成长速度却堪称野蛮。

叮咚买菜

让美好的食材像自来水一样
触手可得 普惠万众

DDL
LISTED
NYSE

军人出身的创始人梁昌霖，走的是“炮火猛，反应快”的路子。他执掌下的叮咚买菜，一路高举高打，拼命狂奔。

2021年6月，叮咚买菜风光上市，其市值一度高涨，超过100亿美元，令阿里的盒马、朴朴等同行为之侧目。梁昌霖在敲钟时表示，盈利不是当下目标，公司要追求更大的规模。

然而没过多久，摆在叮咚买菜面前的巨额亏损，就迅速将梁昌霖拖回现实。对前置仓玩家而言，高履约费用带来了高昂的运营成本，极大地吞噬了利润空间。

2021年上半年，叮咚买菜净亏损33.22亿元，超2020全年的亏损，加之2019年、2020年亏损的18.73亿元、31.76亿元，累计亏损83亿元。

彼时，梁昌霖开始调整对外口径，称叮咚买菜主动调整了战略重点，从“规模优先，兼顾效率”调整为“效率优先，兼顾规模”。

根据叮咚买菜的财报，2021年净亏损的64.29亿元之中，大部分的亏损来自于二三线的前置仓，于是，“收缩”战线，聚焦易于盈利的城市，开始成为了叮咚买菜的主旋律。

有数据显示，在2021年9月底，叮咚买菜在37个城市铺设了前置仓。截至2022年6月底，该平台业务还在正常运营的城市只剩27座。这也意味着，仅差不多半年时间，叮咚买菜就撤出了十个城市。

与此同时，叮咚买菜历经了“大撤退”的重重拷问，类似的舆论哗然无异于每日优鲜当年的“三天撤九城”。

好在断臂求生之后，叮咚买菜拿出了一份止亏的业绩。

叮咚买菜发布2022年第四季度业绩报告显示，叮咚买菜该季度实现营收62.0亿人民币，同比增长13.1%；Non-GAAP净利润为1.16亿元，同时首次实现了单季GAAP净利润转正，实现全面盈利。

其中，叮咚买菜2022年四季度的履单费用率为24.1%，比2021年同期优化了8.5个百分点，叮咚整体运营效率有所提升。而履单费用主要是前置仓和大仓等各项费用，履单费用率越低，说明运营效率越高。降本增效的效果已经开始显现。

这一年，整个生鲜电商赛道的溃败之势愈发明显：同程生活宣布破产，每日优鲜被爆出裁员、欠款、闭店风波。叮咚买菜虽然经历了部分撤城，但在激烈的“淘汰赛”和同行衬托之下，这份财报可以说是超预期。

在刚刚过去的2023年，叮咚买菜又暂停了成都、重庆市场的运营。

针对退出川渝市场，梁昌霖给出解释称，是出于降本增效的考虑，叮咚买菜在川渝地区业务体量占比较小，预期短时间内不会盈利，“因此我们选择了短期退出，我们还是会继续深耕现有区域，在保持区域稳定规模化利润后再考虑新区的业务拓展”。

收缩带来的影响，直接反应在财报上。这份最新的财报，似乎表明叮咚买菜“效率优先，兼顾规模”的战略，再次取得了阶段性成效。

叮咚买菜2023年第四季度及全年财报显示，2023年四季度，叮咚买菜的Non-GAAP净利润达1630万元，连续第五个季度盈利转正；2023年全年Non-GAAP净利润达4540万元，首次年度盈利。

数据显示，2023年四季度叮咚买菜的履约费用率为23.6%，同比去年优化了0.5个百分点；同期，叮咚买菜的服务力也有所增强，四季度即时单履约时长为36分钟，环比上一季度快了2分钟。

将时间线拉长，2023年内，叮咚买菜实现GMV219.7亿元，对比2021年，整体客单价增长了23%至72.1元；华东市场的GMV规模实现年复合增长10%；江浙区域的GMV和订单量实现同比8%以上的正增长。

这也侧面证明了叮咚买菜对于高利润城市区域的关注。

进一步解析财报发现，四季度公司实现营收49.9亿元，同比下降19%，环比下降3%；四季度公司GMV为55.3亿元，同比下降18.3%，环比下降2.4%。

这份财报也释放出一个信息，那就是叮咚的营收和GMV都在下滑，由此看来，降本虽然有效，但或许也并不能彻底扭转叮咚的尴尬处境。

谈及GMV下降，叮咚买菜公司高管在财报电话会中解释称，主要是受疫情及暂停部分城市、站点

生鲜电商靠“烧钱”扩张市场的时代显然已经过去了，叮咚买菜靠着降本增效，生鲜本业得以脱离困局，然而预制菜的内卷才刚刚开始，叮咚买菜向前迈进的步伐或许也不会太轻松。



运营影响。

值得一提的是，在今年1月底，叮咚买菜对外公告了持续一年的总回购金额上限为2000万美金的股票回购计划。

对此，管理层表示，从长期的角度来看，叮咚买菜目前的股价被严重低估了，对于现金储备充足的公司来说，回购股票是分配资金的好方法。“我们认为公司目前整体经营状况良好，有充足的现金储备，同时我们也毫不担心未来一年的现金流，我们有充足足够的自有资金来发起这个股份回购。”

叮咚买菜，“逃离”生鲜电商

“早些时候，因为宏观环境的调整和竞争格局的变化，公众对叮咚买菜有生死存亡的质疑和担心，但今年的成绩说明，我们已经渐渐地生存下来了。”在财报发布后的业绩电话会上，提及叮咚买菜未来的策略变化，梁昌霖表示，“在延续过往效率优先、兼顾规模的基础上，2024年进一步提升供应链效率，经团队初步盘点后，已经有了相对明确的行动方案，同时加快亏损区域在整体经营上的调整和止血，在这两方面做好后我们才能更好地在冬天中活下来，迎接下个春天。”

事实上，光靠降本还不足以让一家“烧钱成性”的生鲜电商盈利，叮咚买菜的野心，早已不止生鲜电商。

在提升运营效率上不断努力的同时，叮咚买菜还押注商品力建设、自有品牌和预制菜。

根据财报，2023年第四季度，叮咚买菜自有产品表现亮眼。

具体来看，以预制菜为主的自有品牌产品，在第四季度首次超过总GMV的20%，相比上年同期增长3.1个百分点。预制菜、猪肉、豆制品这三个品类全年整体的GMV渗透率也都超过了50%。其中，非生鲜自有品牌产品占非生鲜总GMV的34.3%，较2022年同季度上升7.7个百分点。

这也是在降本增效战略下，叮咚买菜取得几个季度持续盈利的一个重要因素。

梁昌霖曾表示，预制菜和其它几个食品研发生产项目一样，基本上都是赚钱的，“我们希望不但要成为最大的预制菜公司，也希望成为最赚钱的预制菜公司”。

根据财报，其代表性预制菜自有品牌“蔡长青”全年GMV同比增加43%达到8.4亿元；同期，主打米面制品的自有品牌“良芯匠人”GMV约5亿元，同比增长了19%。

截至四季度，叮咚买菜自有品牌商品的用户渗透率已经达到了73.6%。同时复购表现也来到了新的高度，四季度“蔡长青”的月均复购用户占比达到了37%，“良芯匠人”的月均复购率亦接近四成。

生鲜电商靠“烧钱”扩张市场的时代显然已经过去了，叮咚买菜靠着降本增效，生鲜本业得以脱离困局，然而预制菜的内卷才刚刚开始，叮咚买菜向前迈进的步伐或许也不会太轻松。

摘自微信公众号“猎云精选”



京东，越卷越焦虑

海阔山遥一遥

在竞争惨烈的互联网领域，企业稍不留神，可能就会被超越。昔日与腾讯、阿里等巨头几乎处于同一阵营的京东，这两年越发感觉“力不从心”。

3月4日，京东进一步要求第三方商家实现包邮。而就在上月末，京东推出“免费上门退换”服务。除了卷电商服务，京东云也和阿里云正面刚。

2月29日晚间，在阿里云发布了“史上最大降价”后，京东云连夜发布降价消息，并喊出“随便降，比到底！”的口号。

一系列讨好用户的举措背后，是一个已经掉队，越来越焦虑的京东。

过去一年，京东股价下跌了近50%，阿里股价下跌了约20%，而拼多多股价飙升了50%以上，风头正劲的抖音等社交电商，也对京东形成合围之势。

回顾京东近几年的发展，输掉了几场关键战役，在掉队的路上渐行渐远。

错过直播电商

2023年，国内直播电商销售额突破4.5万亿，而且市场规模远未见顶，依然在保持高速增长。无论是淘宝还是抖音、快手，直播电商业务都是风生水起，唯有京东遗憾错过风口。

早在2016年，京东就成立了直播业务。不过早期并没有将直播与带货相关联，只是作为扶持自营店铺的补充，直播业务不温不火。

而稍早成立的淘宝直播，则很快意识到直播业务的庞大市场潜力，对直播业务进行海量资金支持以及流量引流，并成功孵化出了薇娅、李佳琪等头部主播。

原本就有直播基因的抖音和快手也切入到电商领域，培育出疯狂小杨哥、辛巴等一众主播，在直播电商领域大杀四方。在相当长一段时间，京东都没有出现现象级的直播事件，也没有培育出自己的头部主播。直到2020年，京东的直播业务才稍有起色。

这一年，京东先后邀请格力电器的董明珠、“交个朋友”的罗永浩走入直播间，并邀请歌手汪峰担任“京东秒杀首席直播官”，带动成交额成倍增长。

稍显尴尬的是，罗永浩在京东的销售额，远低于其在抖音以及淘宝的直播数据，而歌手汪峰也因为个人原因不再从事直播带货。

国盛证券发布的报告显示，2021年仅有4%的MCN机构选择在京东开启直播，这一数字远低于抖音的96%与淘宝直播的35%。

错过了直播电商最初的发展红利，京东只能在后期加倍追赶。2023年以来，京东持续在直播业务发力。

去年3月，京东宣布推出“super新星计划”，意在为3月1号之后首播的内容型新账号提供流量、账号权重以及高佣货品的扶持。

去年末，在东方甄选与董宇辉爆出“小作文”事件后，甚至多个京东官方的直播间主播都在线喊话董宇辉，期望邀请董宇辉进行合作。

今年2月初，又有消息称，京东正紧急制定主播招聘计划，并对招聘主播不考核GMV、不考核毛利等要求。

尽管京东在努力补直播电商的课，但如今的市場早已经从蓝海变红海，单纯的培育头部主播已经不足以支撑京东直播业务。而想要与抖音、快手以及淘宝直播对抗，京东还需要进一步努力。

下沉市场没“京喜”

下沉市场历来是各大电商的兵家必争之地。2020年，京东专门组建了面向下沉市场的京喜事业群。被京东寄予厚望，并被视作京东再次走向辉煌的重要引擎。

但是京东低估了下沉市场的竞争难度，仅在社区团购赛道上就挤进了多多买菜、美团优选以及淘宝买菜等重量级选手。

更为要命的是，高层们对于京东向上走还是向

下走也产生了分歧。

时任京东集团 CEO 的徐雷以及京东零售 CEO 辛利军认为消费会升级，主张放弃下沉市场，集中资源服务好一二线城市同城零售的客户，但创始人刘强东则坚持以低价发展下沉市场。

后来事实证明，受经济大环境影响，消费降级成为大趋势，而消费者对价格的敏感程度愈发高涨。刘强东的战略决策最终被证明是正确的，但前些年高层战略不统一，导致执行也大打折扣。

数据显示，从 2020 年到 2022 年三年间，京喜事业群成了亏损重灾区，三年累计烧掉 200 亿元，业务上却依然被竞争对手吊打。

2022 年 6 月，京喜事业群除部分并入零售业务外，其他业务一律裁撤。

不久之后，京东集团宣布，集团 CFO 许冉接升任集团 CEO，曾为京东立下汗马功劳的徐雷则黯然下课，似乎是为京东在下沉市场的失利承担责任。

2022 年底，创始人刘强东在内部讲话时为京东定调：“低价是京东过去成功最重要的武器，以后也是唯一基础性武器。”在统一思想之后，京东再次将战略重新聚焦回“低价战略”。

进入 2023 年，围绕下沉市场，京东开展了紧锣密鼓的改革：2023 年年初，京东发布春晓计划，为商家提供“0 元试运营”“最快 1 分钟开店”“百亿流量扶持”等多项扶持举措；3 月，为了对标拼多多“百亿补贴”和淘宝“聚划算”，京东“百亿补贴”“9.9 包邮频道”正式上线；7 月，京东社区团购业务京喜拼拼正式更名为京东拼拼，京东重新杀入熟悉的社区团购赛道；12 月，京东宣布推出“仅退款”服务，直接对标拼多多。

进入 2024 年，京东在自营店铺推出“免费上门退换”服务。

在各大电商巨头都在狂卷价格的大环境下，下沉市场的竞争尤为惨烈。

麦肯锡一份报告显示，在各大电商平台全力投入“全网最低价”的竞争后，双 11 全网电商平台的 GMV 仅增长 2%。

对于京东而言，本身的优势是品质与服务，而现在以低价去与“五环外”的拼多多们贴身肉搏，胜负属实难料。

出海业务难堪大任

伴随着国内电商越来越内卷，电商出海已经成为行业共识。京东的出海业务起步并不晚，但却始终难堪大任。

以京东 2012 年首次上线外文站点为起点，京东的出海业务可以说是屡战屡败、屡败屡战。

2016 年初，成立仅半年时间的京东俄罗斯站被关停，负责京东国际业务的副总裁徐昕泉离职，直接让刚起步的京东国际业务搁浅。

随后，京东将目光投向了东南亚。2015 年和 2018 年，京东先后成立京东印尼站、京东泰国站，不过这两个站点亏损严重，市场份额被对手瓜分，在经历多次裁员之后于 2023 年初停止运营。

2017 年 6 月，京东开始内测澳洲站，并于 2018 年 2 月设立办事处，15 个月后，澳洲办事处被裁撤。

2018 年，京东重回俄罗斯，但彼时的俄罗斯早已经习惯了阿里的速卖通，京东的海外业务再次折戟。

多次失利背后，是京东负责海外业务的高管团队走马观花般的轮换与调整。

国际业务高管的每一次变动，都意味着业务团队的再重组与再建设，耗费了京东大量的时间与成本，也使得京东国际业务始终难以稳定运转。

此外，本地化进程不高、合资模式导致京东话语权降低也在一定程度上制约了京东的出海业务。

反观竞争对手，电商出海“四小龙”阿里的速卖通、字节跳动的 TikTok、拼多多的 Temu 以及新晋海外“顶流”SHEIN，则已经成功跻身海外业务第一梯队，京东的海外市场份额被进一步压缩。

在 2023 年的京东 20 周年大会上，新任 CEO 许冉还是将国际业务列为京东未来的三大战略之一。

2024 年 2 月，多家媒体曝出，京东正在计划考虑收购英国电子产品零售商 Currys，双方近几周已经进行了非正式的试探性会谈。

如果收购成功，京东不仅能获得其在英国乃至欧洲的市场份额，对于京东的海外物流以及本地供应链建设也大有裨益。而现在唯一的不确定则是，留给京东翻盘的时间还有多少？

摘自微信公众号“一见财经”

被误读的“3.5分餐厅”

沈丹阳



购物之前要打开手机看评价、外出就餐时去点评网站看打分，是移动互联网赋予一代消费者的肌肉记忆。但现在，年轻人决定换一种玩法。

年初，“年轻人涌入3.5分餐厅”等话题冲上热搜，起因是有人“踩雷”高分网红餐厅以后，生出逆反心理，决定反向消费3.5分餐厅，结果大超预期。一时间，“没觉得比4.8分的网红店难吃”、“味道正经不错，厨房也干干净净”、“这嘴咋回事儿呢，怎么吃啥都好吃”等言论四起，越来越多年轻人也开始专挑3.5分店就餐，

3.5分似乎成为了评判一家餐厅好不好吃的全新标准。

不只是国内，海外对3.5分餐厅的讨论也由来已久。在美国第一点评网站Yelp上，2星到4星之间的饭店数量高达58%，4星以上餐厅占比32%。相比于数量有限的高分餐厅，“3.5分餐厅”成为了消费者光顾最频繁的去处。

美国版知乎Quora对Yelp优质餐厅的解释是：如果你拥有一个3.5星及以上的餐厅生意，简直是拥有了全世界。

对于“3.5分餐厅”的备受追捧，一种广泛传播的观点认

为，这是消费者厌倦主流评分体系以后的逆向选择，“低分店比高分店更好吃”、“点评网站的高分店都是刷出来的”、“互联网评分体系不可信”等论调甚嚣尘上。但若仔细观察国内年轻人的这场“3.5分餐厅运动”就会发现，无论是年轻人的初衷，还是3.5分餐厅本身，亦或是互联网评分体系，都遭到了某种程度的误读。

年轻人掀起“反精致浪潮”

3.5分餐厅在国内年轻群体

间的流行，是近年来“反精致浪潮”的一个体现，后者早已发生在消费领域的方方面面。

简而言之，就是年轻人不信“精致美学”了，决定怎么“糙”怎么来，既是一种试图冲出互联网营销围剿的孤勇，也是一种对新型生活方式的主动探索。

这个冬天强势走红的军大衣和花棉袄就是非常典型的例子。

去年双11前后，“国产羽绒服卖到7000元”、“波司登平均价格已升至1600元”等话题登上热搜，面对羽绒服价格的不断攀升，职场人士转向购买价格几百块的冲锋衣，而大学生则开始扎堆穿起军大衣和花棉袄。这种由消费端带动的服饰穿搭潮流，借助社交媒体平台进一步放大，军大衣的搜索指数在去年12月甚至突破了300万，“军大衣统治校园”一度成为短视频平台的流行热梗。

比军大衣更早出圈的，还有年轻人发起的“特种兵旅行”。日行几万步、48小时不睡觉、全程只花几百块，礼拜天玩完还能赶上周一的“早八”，这种极度浓缩的高性价比旅行从春夏火到秋冬。带着“假期越短，玩得越狠”的旅行心理，年轻“特种兵”在目的地选择上抛弃了北上广等精致的大都市，跋山涉水在三四线城市甚至名不见经传的小县城里寻找新天地。

比如，以往在社交媒体中存在感微弱的南昌，就因低至6元的打车起步费、60元/晚的客房价而被年轻人称为“来报恩的物价”。去年中秋国庆假期中，以南昌为目的地的旅行订单量同比暴增655%，让这个小城摇身成为“特种兵旅行”第一城。

年轻人所到之处，都是一番反精致的光景。

在过去一年里，美妆圈开始流行白开水妆，删繁就简，高光隐修容都不打，一盘腮红走天下；曾被打上中产标签的Citywalk也被年轻人爆改，从精致的文艺地标路线，变成充满烟火气的菜市场。

餐饮行业也是一样。在国内物质极大丰富的数十年里，高分餐厅早已成为寻常百姓生活的一部分，尤其是菜式、服务、供应链高度标准化的连锁品牌，已无法满足年轻人热衷于开盲盒的消费心理。反倒是那些还未高度商业化、繁星般散布在赛博地图里的街头小店，更像一场奇幻的寻宝历险。

“不要让高分成为你探索美食路上的绊脚石”、“我倒要看看有多难吃”、“十年老店能差到哪里去”，是年轻人用脚投票“3.5分餐厅运动”时喊的最响亮的口号。在这背后，其实是年轻人对于标准化、模板化生活方式的反思。

在经历过从物质匮乏到经济飞速发展带来的消费升级后，过往几代人对“精致”一度有

着刻在骨子里的本能追求，某种程度上导致了人们思维和行为的刻板单一，个性的发展受到抑制。

类似的反标准化运动早已在世界各国兴起。比如在美国学界持续了一个多世纪的反标准化考试，其主张是反对单纯以考试成绩作为教育问责的依据；职场掀起的反标准化运动，同样提倡放弃传统的9-5工作制，鼓励采用更为灵活的工作时间和环境，以提升生产力和生活质量。

回到国内市场，从特种兵式旅游、白开水妆与菜市场溜达，到3.5分餐厅的流行，本质上是这一届年轻人对于多样性和创新的向往与追求。

但一方面，以3.5分饭店为代表的“反精致浪潮”只是一种情绪，而非事实。热搜褪去后，花棉袄和军大衣终究也无法彻底替代羽绒服；年轻人涌向街头小店，也不代表再不踏入品牌连锁餐厅，更不代表评分网站失去价值。

另一方面，那些构成多元选择的“3.5分餐厅”，也在某种程度上遭到了误读。

3.5分是餐厅的基础分和中位线

这股热潮中，一个反直觉的事实是，3.5分餐厅，很多时候并不差。

首先，从评分来看，3.5分餐厅并不是低分店，而是点评

网站评分的中位线。以大众点评为例，3.5分是该平台餐饮店铺的常规水平，有近60%的餐厅商户评分在3.5-3.9分之间。这与海外点评网站Yelp餐厅商户的分布基本持平，Yelp上2星到4星的餐厅占比58%，4星以上餐厅为32%，其余10%则在2星之下。

其次，这些在点评网站上占比较多的3.5分店铺，没有拿到高分，并不等同于“口味差”。平台商户的评分其实受到多种因素的影响，比如一些经营多年的街头小店，它们有较为固定的线下客群，老客不习惯也没必要写线上评价，而街头小店的经营者很多也是老辈的手艺人，对互联网平台的运营能力和意识不够强，这都导致了线上评价“原材料”累积不够，导致评分体系无法给出“能真实反映商户水平”的打分。

不仅如此，也有观点指出，多数消费者写差评的动力远大于写好评，这对“评价量”本就不够的小餐馆来说，无疑是“雪上加霜”。

吃到令人喜出望外的美食，消费者的下意识行为是分享给身边的亲朋好友，最兴奋也不过将其作为社交媒体分享日常的素材。对于再熟悉不过的楼下小馆子，就算再好吃，也不会记得上平台写一条好评。然而遇到难吃的店或者体验感差的服务，愤怒失望涌上心头的顾客不在点评网站吐槽个尽兴，多半是不会罢休的。这就使得

不少街头宝藏小店在线下有着极高的口碑，在点评网站却分数平平。

但从宏观来看，这些顶着3.5分的中小商户，却在事实上构成了中国餐饮行业的基本盘。

在中国，餐饮本身就是个连锁率较低、市场极度分散的行业，约有81.41%的餐饮商户年交易额不足20万元。

据企查查数据，截至2022年3月，国内餐饮企业1172.36万家中，超过70%都是小微商户，它们构成了行业生态的主体。

以餐饮行业收入占比最大的火锅为例，根据弗若斯特沙利文的数据，2020年火锅赛道中排名第一的海底捞市场份额仅为5.8%，排名第二的呷哺呷哺市场份额只有1.2%，而排名三至五的市场份额均仅为0.3%。这就足以解释，为什么“3.5分餐厅”们是大众点评这类平台的主体商户。

餐饮是国内规模最大、常年稳定攀升的消费行业之一，但竞争烈度和经营难度都可称得上地狱级别。

一方面，中式餐饮有着最为繁多的菜系种类，且每个菜系下都有多如牛毛的商户，这就使得舌尖上的竞争愈发激烈；另一方面，房租、原材料、人工这三座成本大山平等地压在商户肩头，最近几年还变得愈发沉重。

头部连锁品牌可以通过标准化的生产和规模化的供应链来摊薄成本，并将节省下来的

资金用于提升门店装潢和服务，而作为行业中流砥柱的中小商户，就得一边维持口味与服务，一边寻求以小博大的机会。在此背景下，点评类网站的价值也更加得到体现。

中小餐饮商户集中度低、地理位置不佳、经营预算有限的特点，使其更依赖于点评网站为其开拓线上新客源，而消费者也同样需要点评网站提供的丰富信息，作为外出就餐的重要参考。

理论上，中小商户应该通过努力提升经营能力，最大程度借助线上平台拓展生意，而其中的潜力股更有机会脱颖而出跻身高分店，成为餐饮行业的未来之星。但对于小餐馆来说，要量化吃饭这件事，将经营水平通过评分类App的评分体系体现出来，实则比想象中难。

互联网打分体系并未失效

外出就餐是一种非常主观的消费，不同人的口味、对环境和服务的偏好都不尽相同，特别是在以食为天的国内市场。

掀起“反精致浪潮”的年轻人是最早意识到这一点的人群。对于他们而言，互联网打分体系更像是一种以“不踩雷”为前提的底线工具。而点评网站所追求的，则是成为所有消费者的最大公约数，最大程度地量化体验、保证公平公正，为消费者筛选“真的好”的餐厅。

大众点评商户评分推荐决定因素

评分	推荐排序
诚信度 (体验后的真实评价才会纳入计算)	商户与使用者的距离
时间 (近期新提交的评价更重要)	商户点击率
质量 (评价包含更多真实有帮助的信息更具参考性)	商户星级
数量 (其他因素相同时, 评价数更多的商户更有机会获得高星级)	商户收藏数
注: 评分计算与是否和平台合作商业产品无关, 不接受任何形式的购买。	注: 平台并非只向用户推荐高分店铺, 而是按照用户的行为偏好推荐更适合的店铺。

数据来源: 公开资料 制图: 远川研究所

以大众点评为例, 它为此设计了一套评分与推荐排名体系。

这种基于消费者评价作为大数据。并结合多种指标进行精细化模型计算的方式, 既是本地生活行业目前为止最公允的评分体系, 也成为了大众点评核心壁垒之一。这套系统的建立与完善并不容易。比如, 点评网站的评分不接受任何形式的购买, 民间衍生出的诱导好评、刷单炒信用等一系列行业灰产, 就成了平台最头疼的问题之一。

近年来, 点评网站开始陆续对产品和规则进行升级迭代, 仅大众点评就投入了上百种风控模型, 并上线了举报通道, 结合电话回访和线下风险排查等方式, 对点评黑灰产进行打击处罚。

抛开灰产阴影下的极个别案例, 大众点评上那些货真价实的高分餐厅, 通常代表着一种更综合的评价, “好吃”不是唯一的指标。

如前文所述, 基于一整套精密的评分体系, 高分店铺往

往经受了大量消费者的评价检验, 且对各项指标进行了经营改善, 在口味、环境、服务等方面往往都有稳定水准, 才最终从“普通水平”的商户变成了高分商户。

诚然, “3.5分餐厅”中不乏靠口味出圈的宝藏店铺, 但他们大多数在环境、服务等方面欠佳, 或是不知道该如何做数字化经营, 积累线上评价的小老板, 与高分店之间有显而易见的差距。不过, 对于这些中小商户, 平台也打通了一条上升通道。一部分街头巷尾的宝藏小店, 利用好了互联网平台的机会, 同时通过自身努力, 逆袭为真的高分店。

多福美食馆就是一个例子。这家开业于1996年的广州老字号, 收录到大众点评已经有15年时间, 早期评分一直徘徊在3.5分到4分左右。与其他世代相传的老店一样, 多福美食馆的线上化起步时间比较晚, 明明口味是消费者公认的4.5分以上, 服务和环境分始终是硬伤。

街头小店确实无法伤筋动骨地大改装修, 但力所能及提升的地方仍有很多。下定决心做线上后, 多福美食馆的老板将消费者能感知到的细节改了个遍, 比如换台布、安装光亮透明的灯、更新碗筷消毒设备, 就连老员工不好的口吻、服务态度等习惯, 也都调整了一番。大半年之后, 效果逐渐显现。

据介绍, 自从多福美食馆开始注重点评网站的运营后, 门店营业额涨幅高达150%, 春节期间每天都超过100桌, 目前多福美食馆在点评网站已冲到4.7分。

像多福美食馆一样实现评分逆袭的宝藏小店还有很多, 比如这个冬天热度高涨的哈尔滨就让一批3.8分小店火到了4.5分。借助大众点评提供的免费点评码、笔记和直播等种草功能, 这些小店打通了线上到线下的“引流-消费-评价”闭环, 并将菜品、环境、服务做了大幅升级, 从而成功实现破圈。

不可否认的是, “先攻略、先评分、后决策、后消费”已经成为当代人出行吃喝玩乐的一种习惯。但归根结底, 点评类网站是一种基于底线设计的产品, 一方面用量化的分数为消费者提供一种参考, 另一方面是让更多店铺被看到, 给消费者更多元的选择。

就这一点而言, 大众点评们与年轻人在“3.5分餐厅运动”中所追求的, 其实是一致的。

摘自微信公众号“远川研究所”



500 亿的玩具产业， 何时跑出中国乐高？

沐九九

说起“玩具之都”，就不能不提澄海。在这个位于广东汕头 300 多平方公里的县城里，包揽了全球三分之一的玩具。这里每天有大大小小的变形金刚、火力少年王、喜羊羊与灰太狼、铠甲勇士等热门 IP 玩具诞生，年产值高达 500 多亿元，可以称得上“世界玩具看中国，中国玩具看广东，广东玩具看澄海”。如今，这架装载着童年回忆的“纸飞机”正向着“中国的乐高”方向远行，以期讲出新的故事。

三角架构：共造“玩具之都”

相较高阳毛巾、台州凉席、南通家纺等历史悠久的产业而言，澄海几乎讲不出什么玩具工艺生产史，为数不多能讲出来的，也只是身处“海滨邹鲁”，

人多地少，种田如绣花，澄海人在抽纱工艺品、剪贴、版画和走马灯等民间手工业上有所造诣罢了。但很显然，靠这种手工生产难以支撑几百亿产值的玩具产业，澄海玩具的发展壮大，实则在于三股力量拧作一团，抱团突破传统生产模式的一次次变革。

第一股，即澄海人普遍具有的经商意识和变革精神。

受“工字不出头”的地域文化影响，澄海人普遍有做“人上人”的潜意识，因此在改革开放的背景下，大批澄海人抓紧机会，在自家宅基地上搭建起竹篷房，开始从事玩具生产加工。到 90 年代的时候，这种“竹篷工厂”在澄海几乎随处可见。以奥飞娱乐的创始人蔡东青为例，作为较早一批入局的澄海人，蔡东青在经商方面有着自己独特的想法。

其通过引进日本动画片《四轮兄弟》，举办四驱车大赛，将奥迪双钻四驱车火遍全国，并带动奥飞从原本的家庭作坊成长为大企业，而他自己也因此成为了潮汕玩具大王，身家165亿。而在澄海，像蔡东青这样的人并非少数。

第二股，香港侨商的助力。

值得一提的是，在澄海玩具发展之前，中国香港的玩具产业在全球已广富盛名。20世纪50年代，香港从德国和英国引进设备，开始发展玩具产业。等到70年代以后，香港已陆续超越德国和日本，成为世界最大的玩具出口中心。只不过，后期随着劳动力短缺、成本加大，香港玩具企业的利润也明显下滑。在此基础上，香港玩具产业开始转移。而距离较近的澄海，成为了这次产业转移的承接者。据了解，澄海是中国著名的侨乡，高峰期70多万侨胞遍及全球30多个国家和地区。在改革开放后，在产业转移下，这批侨商也顺势反哺家乡，给家乡带来资源。借助这群侨商，澄海人不仅抛弃了传统手工加工模式，引进机械化的设备，还获得了大批海外订单，由此发展壮大，迅速成为世界上重要的玩具加工和出口基地。

第三股力量，则是政府的支持。

在澄海玩具产业发展上，澄海当地政府的支持可谓起到了重要作用。无论是改革开放初期，政府对澄海人从国外引进原料和设备的支持，还是90年代建立澄海塑料城专业市场和粤海配载中心、举办澄海玩具工业博览会，都有效推动了澄海玩具产业集群从生产转向生产与商贸结合，并提升了澄海玩具在海内外的知名度。

可以说，澄海人、侨商、政府占据三角形结构上的每一端，在澄海玩具产业的发展中缺一不可，带动着澄海经济的发展。到1995年的时候，玩具已经成为了澄海第一大支柱产业。如今，在澄海这座87万人口的县城里，拥有一万多家玩具企业，年产值超过500亿元，已然成为世界闻名的玩具之都。

几经波折，澄海转身

2008年，金融风暴席卷全球，珠三角大批以为

外资企业贴牌生产为主的玩具企业惨遭倒闭，其中以东莞玩具产业最为严重。但在这场危机中，澄海玩具不仅幸免于难，还逆势上扬，年产值由2007年的140亿元增长至2011年的250亿元。这其中，就在于澄海玩具企业早早由贴牌代工转向自主创新，将自己的代工厂角色转变为自主品牌。

不过，一时风平浪静并不足以抵挡后来的惊涛骇浪。

2012年3·15晚会，广东澄海玩具产业被曝光使用垃圾塑料甚至包括医疗等细菌严重超标的塑料制造儿童玩具的消息如同一颗惊天巨雷在业界内外炸开了锅。此后，澄海当地连日进行清查和整顿，其相关话题在社交平台居高不下，而所有人的疑问均指向了一点，那就是以质量著称的澄海玩具，怎么会出现这样的问题？这其实并不意外。危机过后，当越来越多的玩具企业来到澄海，他们在促进澄海玩具产业壮大的同时，也造成了厂商之间压价竞销、猜疑诋毁等不和谐的事件发生，于是整个澄海玩具企业就陷入了低价竞争的怪圈，并进一步产生良莠不齐的产品。



所幸的是，在这场恶劣竞争的争夺战中，仍然有企业在试图打破困境，他们将玩具与动漫相结合，以期进一步促进企业的成长。根据中国企业报报道显示，当时汕头市成利塑胶有限公司在先后拍到央视年度大片《美猴王》《秦时明月》《蜘蛛侠》积木玩具的品牌授权后，希望将动漫与玩具相结合，以此来带动企业利润增长。此外，广东骅威玩具工艺股份有限公司也在被授权后开发《小鲤鱼历险记》的玩具产品，而奥飞公司生产的动漫衍生品也已占

IP 作为知识产权的一种，一个爆款 IP 往往能带动衍生角色共同发展，进而孵化出更多衍生产业，从而撬动整个产业链条。但同样不可否认的是，IP 创造不易，且需要不断推广。



到公司总产量的 70%。

在“玩具+IP”的创新升级下，澄海玩具也由此再上一个新台阶，由“低质低价”向“高质优价”迈进，提升了产业竞争力。

但这远非结尾。众所周知，IP 作为知识产权的一种，一个爆款 IP 往往能带动衍生角色共同发展，进而孵化出更多衍生产业，从而撬动整个产业链条。但同样不可否认的是，IP 创造不易，且需要不断推广。

在这点上，绝大多数企业并不具备 IP 开发的能力，即使开发成功，知识产权保护也十分不易，这也正是 IP 周边产品盗版侵权泛滥的主要原因。比如 2021 年 4 月，上海警方一举捣毁假冒汪汪队玩具生产的窝点，抓获多名涉案犯罪嫌疑人，并扣押窝点内大量待销售“汪汪队”玩具。而在澄海本地，有一个山寨公司叫乐拼，其靠着抄袭乐高的设计，和仅后者十分之一的价格在市面上大为畅销。据媒体报道，乐拼最巅峰时期曾做到十几亿的年销售额。种种抄袭现象均指向了一个答案，那就是玩具+IP 这条路径，澄海人未必能走得十分畅快。与此同时，劳动力成本上涨、人才难寻等问题也在催生，在此背景下，澄海人主要转向了两条路径：一条是跨境电商，而另一条则是积木。

打造“中国的乐高”

积木生产所需材料少，产业链条短，且易数字化生产，受人力因素影响小，这些特点足以让澄海看到从塑胶玩具转向积木的优势。但在市场面前，好做和做好是两个概念，且积木同样难逃 IP 打造这

一环节。此前，有澄海积木业内人士在接受媒体采访时就曾表示，乐高能拼出“星球大战”的帝国级歼星舰，或者哈利·波特、蝙蝠侠这些所有人都知道的 IP 形象，而澄海积木品牌基本只能做乐高还不太做的国内 IP。这就导致同样是一块积木，哪怕一模一样，澄海的也只能卖一块钱，乐高的就可以卖 6 到 7 块钱。与此同时，品牌争抢同一个 IP 形象的事亦在积木产业发生。比如“流浪地球”这个 IP，放眼望去，一大批国产积木公司都在出。一旦大家都在做，价格战和“IP 价格上升”也就不可阻挡了。

但这并不代表澄海积木只能躺平“作战”，相反，在国内资深积木玩家圈子中，以“高砖”为代表的澄海积木正受到认可。


所谓“高砖”积木，指的是高德斯积木零件。2017 年，杜克宏回乡创办了汕头市高德斯精密科技有限公司，以高端塑料积木精密生产为切入点，通过构建精密模具、公模库、配置化设计平台、大规模库存生产、自研装备等，专业为积木玩具提供生产制造。目前，高德斯拥有玩具颗粒规格型号超 2.5 万种，每天能生产积木玩具颗粒 4000 万粒。借由高德斯这样的“代工厂”，澄海积木企业拥有更多的精力设计研发产品，并逐步向乐高靠拢，打造出一个“中国的乐高”。用高德斯总经理宋尧鑫在接受媒体采访时的话来表示就是：“积木有个特点是会重复库存，不同的积木企业也有 90% 模具重复，我们生产的就是这批重复的模具，让合作的品牌商把精力花在研发投入方面。”

摘自微信公众号“深氦新消费”



四个安徽人， 统治中国快餐半壁江山

王春玲



在中国餐饮宏伟版图上，总少不了安徽人浓墨重彩的一笔。地域帮派的血脉流传，是餐饮之火得以生生不息的决定因子之一。像黑龙江人杨国福开创了极具东北 DNA 风味的麻辣烫、内蒙人贾国龙让西北菜发扬光大、浙江台州人张勇让台州菜走向更大舞台……中国中式快餐的背后，实则站着的是四个安徽人。如今放眼全国中式快餐业，都和安徽地域、安徽人脱不掉干系。四个安徽人，撑起中国快餐半壁江山！中国快餐江湖，一半以上的功劳都和安徽人有关，这话并没有夸大。甚至现今快餐后起之秀超 1000 家的米村拌饭都是他们的学徒。今天我们就来盘点下，站在中国快餐背后的四个安徽人。

小菜园创始人：汪书高 低调的安徽厨子，三年赚了 100 亿

一家徽菜，预备打响 2024 年餐企上市的“第一枪”。1 月 16 日，徽菜餐企小菜园国际控股有限公司（以下简称“小菜园”）正式向港交所递交招股书，拟主板挂牌上市，预期募资 1.5 亿 -2 亿美元。招股书显示，小菜园创立于 2013 年，从安徽小城铜陵走

出，目前年营收超过 30 亿、门店超 500 家，覆盖华北、华东及华中三大区域 119 个城市，已是中国最大的大众便民中式餐饮品牌。于是，人们纷纷问到小菜园的创始人是谁？不同于很多创始人喜欢站在镁光灯下，小菜园创始人汪书高可谓低调至极，即使是直营门店过 500 家，赴港 IPO，在网上能找到的采访依然屈指可数。他的故事，也是厨子逆袭的故事。汪书高出生在安徽铜陵的一个普通农家，因家境贫寒早早离开学校，刚满 18 岁就步入了社会。为了生存，曾经做过厨师，开了几年夫妻店之后，渐渐有了些积蓄，瞄上了连锁酒店的生意。2007 年，汪书高开了一家商务型酒店，很快发展出十几家连锁酒店。2012 年，汪书高把酒店开到了江苏，但不幸的是水土不服，他的酒店生意以失败告终。折腾了一圈的他，最终还是决定回归老本行，打算靠家乡菜东山再起。2013 年 6 月，第一家小菜园诞生了。

回看小菜园，十年磨一剑有今天成色，主要归功于以下几方面：

- 1、提出“新徽菜”概念。传统徽菜以咸鲜风味为特色，但现代年轻人更追求健康的饮食理念，其在传承传统徽菜特点的基础上，坚持用少油少盐的

烹饪方式，注重健康营养、还原食物本味。

2、减少SKU、定位为简快餐效率高，菜品SKU从100多个压缩至40-50个。

3、坚持平价路线，客单在50-100元有荤、有素、有场面。

4、利益绑定，员工共享股权。在小菜园的股权结构中，汪书高将自己的股权分成了七份，一份自己全资持有，一份与高管共分，剩下的五份则留给了集团的129位核心员工，与他们共享超过40%的股权。

巴比馒头创始人：刘会平

梦想照进现实，从小镇青年到包子第一股的逆袭

小菜园汪书高想做的事情，已经被他的另外一位安徽老乡、巴比馒头创始人刘会平实现。他的故事也证明了寒门可以出领袖，小小的包子有一天也可以A股上市，许多快餐、小吃老板一辈子的梦想标的就是成为“巴比馒头”。刘会平出生在安徽省怀宁县江镇镇，这座小镇上一共有三万多人口，却有一万多人在全国做着与馒头打交道的生意，它也被称为中国的馒头（包子）之乡。初中辍学后刘会平开始学习做包子，随后他便选择来上海发展。

拿着借来的5000元钱，刘会平开始找商铺，好不容易找到了一个不错的商铺，担心房东不肯租给他，他把当时全身上下最值钱的手表抵押给了房东，这才开了第一家店，而之后，刘会平又接连面对了猪瘟，竞争对手跟风模仿，前后关了三家门店。像所有创业者一样，刘会平在做包子的这条路上并不顺利，甚至有些悲情。此后学麦肯模式，他发现这些连锁巨头背后的商业模式都是：品牌化经营+标准化生产+连锁化销售，于是，刘会平对照巴比，并逐步改革直到做成年销20亿的包子帝国，不但是第一个靠做早餐上市的餐饮企业，还是第三个成功抢滩A股上市的民营企业。复盘巴比馒头的成功上市路，离不开这些战略部署：

1、品牌化经营：改名巴比馒头，背后的逻辑是吸引儿童。

2、标准化生产：（1）冷面团技术+食材时效

化；（2）80%产品现制现售、低温冷链运输；（3）60%传统产品+40%创意产品。

3、连锁化销售：（1）让包子、馒头礼包化；（2）实体门店+电商，PK思念、三全等速冻面点。

4、把优质的创业者，当成企业最宝贵资源。

南城香创始人：汪国玉

蹬着三轮车创业，如今在北京叫板麦肯

“总有一天中国的快餐，可以超过洋快餐麦肯。”在江南有一座秀美小城望江，地处安徽省西南边陲，是皖鄂赣三省交界处，在这里走出了一位快餐行业的效率王，他就是创立了“南城香”品牌的汪国玉。1998年，汪国玉开始了自己的餐饮生涯，因为看到电烤羊肉串生意火，就在永定门支起了一个摊子，顾客在外边吃，他在里边烤。在别人都一味模仿竞争对手的时候，汪国玉就动起了自己的经营小心思，第一个心思就是要给顾客新鲜的食材，每天天不亮就自己蹬着小车进货，现穿现烤的产品立刻受到了顾客们的欢迎；第二就是要做性价比，别人家的烤串卖1.6元，他卖1元，薄利多销，凭借这两点，汪国玉的羊肉串火遍北京南城。在那之后他也走了很多弯路，南城香进入了长达15年的踩坑期，也是这些弯路成了南城香今日的奠基石。自2014年变革之后，南城香保持了每年20多家门店增长速度，营收增长15倍，主要做了以下动作：

1、做“全时段社区餐饮”，75平米门店日流水3万+。

2、三个大单品打天下：饭香、串香、馄饨香。

3、学优衣库，只卖经典款不卖“时髦款”。

4、用外卖做第二增长曲线，占比50%。

5、价格屠夫，3元早餐让竞品没有退路。

6、强大组织力，飞碟型组织，让花钱的（总部人员）服务挣钱的（门店）。

老乡鸡创始人：束从轩

中国最会做鸡生意的人，餐饮界最懂营销的创始人

提到中国快餐界大牛，一定绕不开老乡鸡创始

人束从轩。和南城香、巴比馒头不同，老乡鸡和小菜园一样都是从安徽本地生长，做大做强后进京、入沪赶考。

束从轩的人生，可以用传奇二字来形容，这个一辈子和鸡肉打交道，中国最会做鸡的网红创始人，完成了从军人到养殖户到千店连锁快餐掌门人的蜕变。

1982年开始束从轩在安徽养老母鸡，一开始那个年代你只要养出来，就不愁卖，那时不用考虑销售的问题，但是到了九几年大家都开始养，养得多了，供过于求销售就难了。

1999年的时候，他看到一个培训机构的招生广告讲特许经营，就报名学习了，才知道什么叫快餐、什么叫特许经营，此后就有了做快餐连锁的想法。

2003年的“非典”，进一步促成束从轩干快餐的决心，于是就有了从“肥西老母鸡”到“老乡鸡”的品牌故事。十年磨一剑，霜刃未曾试，在安徽静静打磨了十几年的束从轩带着老乡鸡以一种势不可挡的速度迅速席卷了全国的各大城市。后又因为一场成本只有200元的发布会、岳云鹏代言、请全国人民免费吃饭……等营销活动，成为餐饮界最懂营销的创始人。

复盘老乡鸡的成功，离不开几个关键：

- 1、以终为始，用供应链思维做餐饮；
- 2、攻克中式快餐标准化壁垒，实现口味统一性；
- 3、起步期聚焦区域发展，广积粮缓称王；
- 4、通过数字化手段，分析顾客的饮食偏好，智能化管理；
- 5、营销，向年轻人学习，把创始人IP化。

善舞快餐长袖的安徽人： 懂人性是事业做大的底层逻辑

有一句形容湖南人吃苦耐劳的方言叫：“吃得苦，霸得蛮。”这句话同样也可以用在大多数餐饮微商身上，他们还多了几分务实、内敛的底色，懂人性是他们事业做大的底层逻辑。

第一个“懂”：表现在对消费者端，永远知道当下消费者需要什么。比如，当经过疫情三年消费力有所下滑的时候，南城香能迅速捕捉到需求，提

出3元粥品免费喝模式；比如，传统徽菜模式过重、口味重油，小菜园能够感知到当下年轻人需要什么，需要一顿吃好还极具性价比的套餐，于是用新徽菜概念引领行业……能够和消费者同频，是安徽籍餐饮创始人擅长的事情。

第二个“懂”：表现在对内部员工，不画饼，给实惠。一个企业能做多大体量取决于有多少优秀人才愿意追随，也就是我们常说的激活组织力。

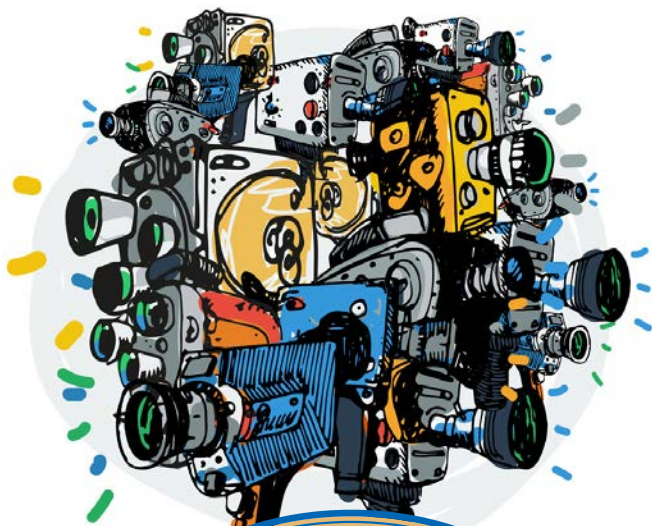
拿小菜园来说，小菜园的分配机制采用了类似海底捞的“连住利益，锁住管理”模式，把员工的利益与门店效益绑定，所有店长均从内部选拔，通过内部裂变即门店合伙人模式、“师徒裂变”机制的方式扩张。根据招股书显示，本次IPO，汪书高带着公司129位核心员工一起上市，这也实现了汪书高曾经许下的承诺，改变厨师服务员行业的地位，做一家受人尊敬的企业。

除此之外，小菜园还坚持实行“保姆制度”，为每个员工宿舍配备一位保姆，日常帮员工完成叠被子、卫生清理、晾晒衣物等家务活，让员工晚上回家可以安心休息。同样，让南城香高效发展的主要原因也是组织力，每月汪国玉都会用现金分享的形式激励员工，愿意用钱去换感情，不给员工画饼，说到做到。

第三个“懂”：尊重合作伙伴，共赢思维。一直以来，在餐饮行业不吃供应商回扣的企业有，但不吃回扣还能优待奖励供应伙伴的并不多。一次采访南城香创始人汪国玉，他就分享，他们不仅不收供应商礼物，还要给优秀的供应商奖励，请他们吃饭。供应链稳定至关重要，只有一条心，有共赢思维，企业才能一直高速发展。尊重合作伙伴，善于抱团，是他们能够穿越周期的关键。

小结：“海内十分宝，徽商藏三分。”诚信、讲规矩、务实、懂人性、善抱团……也许正是无数个安徽籍创始人的不懈努力，才能让徽商精神在中国商海沉浮中屹立潮头，敢为人先。

摘自微信公众号“职业餐饮网”



咪蒙爽剧， 收割一线打工人

爱看短剧的 DT 君

消失已久的咪蒙，最近又红了。

今年年初，咪蒙厂牌推出的短剧《我在八零年代当后妈》（以下简称《八零后妈》）火遍抖音。

对比《我最亲爱的》《九龙天帝》《又是一年除夕夜》这三部春节档期间高热短剧的百度指数，《八零后妈》不仅在搜索热度上更胜一筹，时间上也比较持久。

通常来说，这些短剧在上线的前两天热度飙升至峰值，播出后第3-4天，热度回落，并逐渐淡出大家的讨论。但是2月12日上线的《八零后妈》，在上线十天后的2月22日，热度再一次出现了明显回升。

结合时间点来看，2月22日，“咪蒙一个寒假靠两部短剧收入过亿”话题冲上热搜，同一时期，“咪蒙”和“80后妈”的百度指数同时上升。

可以理解为，热搜上的咪蒙，以及靠短剧“收入过亿”的造富神话，为《八零后妈》的破圈，加了一把火。

时隔多年，咪蒙和咪蒙式爆款内容再一次被推上互联网舆论的风口浪尖。

《DT商业观察》试图以《八零后妈》为起点，从数据角度梳理以下问题：

- 1.《八零后妈》有多火？
- 2.和别的短剧相比，《八零后妈》有什么不同？
- 3.从公众号到短剧，咪蒙的爆款公式到底是啥？

从抖音刷屏，到攻占小红书

不少人感知到短剧《八零后妈》火了，是从刷到抖音上铺天盖地的相关视频开始的。

从数据来看，截至2024年2月26日，在《八零后妈》上线两周内，抖音上相关话题数已达54个，其中相关话题最高播放量达到7.1亿。

横向对比其他热门短剧，春节期间两次上榜在DataEye短剧热力榜日榜榜首的《我最亲爱的》，抖音相关话题最高播放量仅3413万，不到《八零后妈》的二十分之一。

与其他在抖音上走火的短剧相似，《八零后妈》在抖音爆火背后，离不开高投入的引流推广。

根据AppGrowing的数据，在2月期间（统计时间截至2024年2月26日），《八零后妈》投放广告创意数达31795条，投放强度在女频短剧中排行第二。

但值得注意的是，以往爆火的短剧，热度基本还是集中在广告密集投放的抖音、快手等短视频平台上。

而《八零后妈》在以往短剧热度比较低的小红书上，讨论度也很高。

截至2024年2月26日，在小红书上，《八零后妈》有15个相关话题，最高浏览量超过2500万。

相较于其他话题，这个浏览量或许不算突出。但对比春节档其他热门短剧，这个数据已经实现了断层领先。

小红书《八零后妈》话题相关的2742条相关笔记中，商业笔记数量是0条，且在评“求短剧推荐”

帖子的评论区,《八零后妈》经常被提及。

这一点可以说明,在短剧推广相对少涉猎的小红书上,确实有不少人,自发地讨论、传播《八零后妈》的相关话题。

从刷屏抖音到攻占小红书,《八零后妈》的爆火离不开广告投放,但自身也确实带有流量,能激发讨论。

从《八零后妈》说起,咪蒙的爆款公式

如果单看设定,《八零后妈》的套路在女频小说或短剧中其实很常见:肤白貌美的女大学生穿越回80年代,嫁给离异带娃的养猪户,没想到对方不但帅气多金,还极为宠妻。

女主一边和男主发展感情线,一边搞事业,不断打脸自己事业、爱情路上的坏亲戚、绿茶、竞争对手……

《八零后妈》到底是怎么杀出重围,引发自来水讨论的?为什么咪蒙总是能产出爆款?《DT商业观察》结合社媒数据梳理了以下几点原因,并结合咪蒙过往内容,分析了咪蒙的爆款公式。

1、男女主不仅颜值高,还长得像顶流

在小红书《八零后妈》相关笔记的热门评论中,大概有一半是在讨论男女主的颜值。比起过往短剧,《八零后妈》的男女主颜值确实高,但重点不仅仅是长得好看,而是像顶流明星。男主的脸被称为是肖战和霍建华的合体,女主则被称为“中国崔雪莉”。

虽然大有碰瓷之嫌,尤其是男主这边,不乏有人把他的颜值和肖战、霍建华、朱一龙、任嘉伦等多位流量男明星对比,但一如咪蒙式成功的过往经验:“黑红也是红”:这些夸赞、拉踩、指责、怒骂,都为短剧增添了热度,吸引更多人观看。

2、都在堆爽点,但《八零后妈》有更多金句

2023年,快手娱乐剧情业务中心负责人于轲在快手娱乐暑期计划发布会公开分享了爆款短剧的公式,他认为:爆款短剧=情绪价值(共鸣、幻想)+人物塑造(长期人设)+当下话题(热点)。

对于短剧而言,5秒立人设、10秒来反转、20秒必打脸几乎已经成为了行业默认的潜规则。

《八零后妈》也深谙此道,剧情就是不断地冲

突-打脸-冲突-打脸,从它在平台上投放的素材(通常是一个小片段,用来吸引人点击跳转小程序)标题来看,剧情向描述的标题基本都是:清晰带感的人设/标签+强烈转折+戛然而止的悬念。

这些投放的素材内容,除了有打脸带来的爽点,还有不少朗朗上口的金句——女主遇事不吃亏,当下就还嘴,被称为“互联网最会怼人的女主”。

怼普信男:“你家里没镜子,总有尿吧。”怼绿茶:“我是有病,我有密集恐惧症,见不得心眼子多的人;我还有巨物恐惧症,最害怕大傻X。”

亲戚骂她是小妖精,她回:“只有长得好看的人才能称得上妖精,而你……”

保姆看不起她,她骂:“你抓阉抓的是铅笔盒吧,这么能装笔!”

一些源于互联网上的怼人名句也出现在了剧中,比如来自长矛老师的“长矛蘸屎,戳谁谁死”;来自孙一宁的“素质不详,遇强则强”……这和咪蒙早年写公众号的其实很像,在制造冲突、激化情绪后,往往会用一句短小精悍、骂人不带脏字的金句回怼或总结,如:你为什么跟人没话聊?因为你见识少;不要以为你读书多了就可以长得丑了;你不是选择恐惧,你只是买不起;你一点利用价值都没有,谈什么人脉?

这些金句不仅给读者、观众带来了爽感,还非常容易在互联网上传播。

3、从公众号到短剧,咪蒙一直紧盯“新女性”

2017年,在咪蒙品牌发布会上,咪蒙将自己的走红归因为“新女性的崛起”。

她解释:“在过去的几十年间,中国的社会经济保持高速增长,女性无论在经济地位上、家庭地位上都有了很大的提升……但整个国家在性别意识、社会分工上,仍然存在诸多落后。剩女、生育、相亲等话题充斥着对于女性的不友好……有越来越多的女性开始追求自我实现……”

而咪蒙对“新女性”的定义就是:“追求自我价值实现的女性。”

如今,七年过去,在短剧行业的咪蒙仍然坚持着这一套“新女性”打法。

一个事实是,过去几年,短剧一直以男频为主,爆款也多出自男频题材。光大证券数据显示,2023

年1月到7月的爆款短剧中，“战神”题材占比最高，上榜次数高达63次，远远高于排在第二、三名的“虐恋”（18次）和“穿越”（17次）。

而女频题材的短剧近半年才开始明显增多。根据巨量引擎数据，2022年上半年，女频短剧数量占比为25%，2023年上半年为40%，2023年第三季度为45%。也就是这个档口，咪蒙接连推出《黑莲花上位手册》《李特助如此多娇》《腹黑女佣》，全都是大女主题材，紧接着就是这部《八零后妈》。

因为没有短剧的直接受众画像，我们用抖音话题的关注受众做了简单对比，发现：对比男频爆款短剧《九龙天帝》和同为女频、情感的爆款短剧《我最亲爱的》话题的受众，《八零后妈》的受众不仅女性占比明显更高，还更年轻。

此外，与刻板印象中短剧用户低线城市占比更多不太一样，关注“我在80年代当后妈”话题的人群中，占比最高的前五个城市分别是成都、北京、上海、重庆、武汉。

而和咪蒙有密切资本联系的银色大地MCN（银色大地的法定代表人张静思，此前是咪蒙公司的股东），旗下账号也是靠短剧或情感，紧盯“新女性”。

此外，《八零后妈》并不是第一部咪蒙爆款短剧。

2023年11月，咪蒙的短剧厂牌听花岛就出品过爆款短剧《黑莲花上位手册》，上线24小时充值金额破2000万元，女主顶着主角光环、手拿复仇剧本，主打一个看谁不爽就噶谁。

总的来看，咪蒙的价值观还是同一套：在感情上，她更强化男女对立：“世间所有的吵架，都是因为男人不会说话。”“一段感情长久的秘诀就是女生三观正，男生恋爱脑。”……在事业和金钱上，她毫不掩饰地对消费的追崇：“我喜欢这个功利的世界。”“如果钱能买到漂亮，那干嘛不买？”她强调女性要独立、强大，但简单粗暴地将弱者归因为不够努力，字里行间都流露出对“弱”的鄙夷：“职场不相信眼泪。”“要么忍，要么滚。”

咪蒙式爆款，数据驱动的互联网产品

如果从运营的层面讲，从公众号到短视频到短剧，咪蒙式爆款，更像是一款又一款由数据反馈驱

动生产出来的互联网产品。

咪蒙不止一次在公开采访中强调过：爆款是可复制的。

她认为，再牛的创意再好的文笔，如果得不到市场验证也不过是自嗨，而好的产品，是需要市场测试和数据反馈的。

早在2017年，咪蒙的内容生产就跑出了一套流程：“咪蒙的一篇文章等于什么？等于从50个选项里面选一个，做4级采访，5小时的互动式写作，然后要取100个标题，同时拿到5000人群里投票，最后再给一篇文章做1万字的数据分析报告。这就是咪蒙一篇文章的整个公式。”

并且，咪蒙是做真实采访的，所谓的4级采访，不仅是采访普通读者，还要采访细分人群，采访专家。

这和如今的诸多互联网产品推新很像：大量的产品，先通过内部、外部多环节的测试，迅速拿到来自真实用户的反馈，不断调整、筛选，最后可能只保留一个。回过头来看短剧，《八零后妈》和《黑莲花上位手册》都有原著粉丝基础，人设冲突感强，且比起其他短剧，演员颜值更高，服化道更精美，再加上大量的投放，爆款的生成大概率不是偶然，而是一套流程跑下来的自然结果。

写在最后

在互联网上，骂咪蒙和咪蒙短剧的声音非常多：低俗、无营养、只有情绪没有逻辑……但正如文章开头提到的，《八零后妈》在完结半个月后热度还在持续，原因是热搜“咪蒙一个寒假靠两部短剧收入过亿”。

尽管不断有短剧业内人士辟谣，这些收入还要减去高昂的营销推广费用，但大众的情绪已经被激起，永远有人相信一夜暴富的神话。

在这则热搜下，骂声和认可声齐飞：不乏有人评价咪蒙“有超强的文字功底”“她是懂怎么制造热点的，这点真的很佩服她”，还有人称之为真正的“互联网强者”“互联网弄潮儿”。

咪蒙本人就和咪蒙式内容一样，成了贡献热度、引发争议的一个符号。

摘自微信公众号“DT商业观察”

所有人都知道的， 算法不知道

刘纾含

经营一家便利蜂加盟店不到一个月，刘璐（化名）发现，她无法以一己之力和强大的算法系统抗衡。

成为便利蜂北京地区第一批外部加盟商的两个月之内，她瘦了十斤。“耗着”，和便利蜂、算法系统以及惨淡的门店营业额耗着。

给刘璐带来巨大消耗的系统，曾是便利蜂引以为傲的“算法革命”故事，也是吸引她加盟的原因之一。

她原以为算法即使不能帮她提高收入，也至少能减轻一些工作负担。但在实际经营中，算法似乎失灵了。

和她一样的便利蜂加盟商们，面临同一个问题：每天花费大量时间和机器、系统、蜂利器（便利蜂内部运营管理 App）“缠斗”，还要面临高额损耗。耗了两个月，刘璐耗不动了，在 2023 年年底终止了和便利蜂的合作经营合同。

算法围城

“储存冻品的三个冷藏柜都被塞满了，货卖不完，可公司还是不让我减少订货量。”面对大量废弃造成的经营损耗，李明亮（化名）感到焦虑。加盟便利蜂后，他经营的这家店几乎每天都会出现新问题。李明亮认为，问题就出在算法系统事无巨细地把控所有环节。

作为门店实际经营者，他明明是最了解顾客需求的一环，却没有权限及时增改某款产品的进货量。订货需求要向总部提交申请，由算法测算好数量后，再经由总部审批。等审批下来，已经过去了两周。

对零售行业来说，两周的时间太长了。李明亮店里的过期产品越堆越多。这是便利蜂加盟商们的共同焦虑。在刘璐的门店，面包、三明治、饭团每天都要被倒掉两筐，每每看到，她都觉得“触目惊心”，

“像被架在火上烤”。

刘璐的加盟店位于流动性商圈，门店紧挨着一个超大型商场和美食城，收入基本靠水饮和卖场区维持，FF区（热餐、关东煮、蒸包、炸品、豆浆、饼等鲜食区）需求量并不大。

加盟后，她多次向公司申请，要求减少热餐订货量，但直到闭店，便利蜂都没有给她减少热餐的机会。

最惨淡的时候，刘璐门店白天的热餐废弃能达到五成，晚上甚至连一份晚餐都卖不出去。“即便如此，公司用算法系统测算过之后，还是说门店有热餐销售机会。”她说。

所谓的热餐销售机会，是不到一百元的午餐日盈利。工作人员告诉刘璐，经过算法系统测算，她门店销售的午餐热餐每天有几十元利润，属于“正向盈利”，所以热餐的订货量不能减少。

刘璐算了笔账，按照便利蜂给加盟店的分成模型测算，每天不到一百元的午餐热餐盈利，她自己最多只能分到20%，最终得到的热餐盈利甚至无法填补她需要支付给员工的工钱。

在刘璐店里，每个月都有货值15万元左右的过期产品消耗。李明亮也同样如此。一个月下来，他们不仅赚不到钱，还要亏5000~7000元。

加盟店订货无法减量，导致门店废弃率居高不下，这个问题便利蜂的员工知道，但算法不知道。

一个内部员工告诉刘璐，根据目前的门店数据分析，可以看到她门店的热餐存在连续废弃的情况，但当她寻求进一步解决方法时，只能得到一句“算法系统还没有相关的运营SOP（标准操作流程），人为无法干预”。

算法系统的决策过程无非是人为设置的函数计算，人怎么会被算法绑架呢？刘璐想不通。

在加盟商这里，数据测算和实际经营之间的“颗粒度”总是无法对齐，算法系统因为一个接一个的阻碍和错误而变得荒谬。

王冲（化名）是在去年8月加盟的便利蜂，在这之前，他是便利蜂直营店的店长。做店长时，他只需要“无脑”遵循系统不间断下达的指令——检查库存、理货、盘点、热包子、打扫卫生、接待顾客。

但成为加盟商后，验货成了他“生命不可承受

之重”。在他的门店，实际到货数和算法系统提供的到货数量常常不一致，每次上夜班理货的时候，他都会发现来货数量比系统提供的数据少一两个。

他尝试过向公司举证，但举证流程长且繁琐，到最后基本都会被系统判定申诉通不过。他只能默认“来货即盘亏”的现实。

永远在和机器对话

走进便利蜂的算法系统，很多加盟商都能感受到“人”的缺位。

这是便利蜂创始人庄辰超意志的体现。如果找一句最能突出便利蜂特点的话，便是他那句“有人的地方，就会导致效率的低下”。在便利蜂，一切关键节点都被算法这双看不见的大手掌控。

在直营店时期，算法覆盖了一部分人工，不仅帮便利蜂实现了快速扩张，而且提升了决策效率，极大缩减了便利蜂的人力成本。

但硬币的另一面，是人为干预的缺失。

目前负责便利蜂所有直营门店和加盟店运营管理业务的城市总只剩四个人，平均每人要管理300多家门店。原本应该负责运营业务的城市总，成了加盟商和公司之间的“传声筒”，加盟商遇到问题时，城市总做的最多的就是在蜂利器里拉群。而拉群之后，加盟商们仍然找不到解决问题的人。

刘璐表示，便利蜂的中台响应机制非常慢，城市总也经常处于失联状态，通过微信和蜂利器都很难联系上城市总。“整条业务线只有一个员工跟你对接，”刘璐时常觉得自己身处赛博世界，“永远在和机器对话。”

为了适应算法系统的规则，刘璐不断调整她的申请话术。为减少热餐订货量，刘璐想过很多种申请理由，包括“废弃率过高”，还有“门店所在商圈发生重大变化，影响经营”，但问题都没有得到解决。

在刘璐的蜂利器App申请界面上，有多条“订货问题上报”，直到她终止经营合同，仍有五条申请是零回复。

哪怕在培训和巡店过程中，加盟商也常常见不到人。

在加盟商培训期间，刘璐被安排到一家直营店工作了十个工作日，按时上下班打卡，跟着系统下发的工序完成任务，就能成为拿到银牌标签的合格加盟商。

签约接店后，便利蜂前期承诺给加盟商的门店督导和培训就更少了。在刘璐经营的两个月内，负责和她对接的城市总换了三个，承诺的一周巡店一次也没有兑现，她只在接店时见过一次便利蜂的巡店人员。

收银环节的全流程自动化系统，是便利蜂“算法替代人力”的又一个例证。但很多加盟商发现，这种开放式自助收银，使得门店盗损、顾客漏结、逃单情况频发。

李明亮表示，到高峰期，每个店员都在系统“你有一条新任务”的催促下疲于奔命，根本无暇顾及自助收银区的顾客是否结账。而便利蜂对直营店的盗损追讨免赔、香烟盗损申诉免赔机制，都并不适用于加盟店。

这意味着，除非加盟商能自己追回，否则一切损失只能自己承担。

脆弱的乌托邦

在便利蜂搭建的模型中，算法连接起了员工、供应链、门店和顾客，数据是这家公司的灵魂。

在零售行业，这是一个惊艳行业的新物种，一个算法的乌托邦。庄辰超曾在接受媒体采访时这样总结：“我们只做一件事，投资算法（软件）驱动的世界。”这个诱人的新故事，让便利蜂一度成为腾讯、高瓴资本等投资机构的宠儿。

靠算法带来的标准化，便利蜂开启狂飙突进的快速扩张。截至2020年底，便利蜂用四年开出2000家门店。而三大日系便利店巨头7-11、全家、罗森，在中国开出2000家门店的时间，分别是15年、16年和23年。

庄辰超曾在2019年的演讲中表示，7-11培养一个优秀店长大概需要两年，而在便利蜂的系统下，把“小白”培养为店长只需要六个月。2020年，这个时间被缩短到一个多月。到2023年，在极度缺人的地区，便利蜂甚至开通了免培训入职。

在便利蜂的对外宣传中，随着模型逐渐完善，便利蜂的算法驱动已经获得了高于人工经营的准确率。2018年，其智能订货数据优于60%以上合格店长的人工测算数据，每天为单店增加500元以上收益。

便利蜂还做过人工选品与系统选品的对比测试，成功标准是在一个销售周期内，选品跻身该类商品销售量的前75%。早期，人工选品和系统选品的成功率分别为40%和75%。后来，系统选品的成功率达到95%。用庄辰超的话说，经过多年人机竞赛，人工已经很难战胜机器了。

“机器替代人类”的故事，看起来很美，但便利蜂算法面临的诟病和争议从未停止。

应对非常态事件，算法无法提前预测门店的订货变化，而店员由于未接受过订货培训，导致门店失去精准订货能力，从而造成商品废弃损失。王冲告诉雪豹财经社，在做店长期间，他就发现便利蜂的商品废弃率远高于7-11、全家等。

更何况，在7-11、全家等连锁便利店品牌，自动补货系统等数字化管理方式已不是新鲜事。刘璐在了解了7-11的数字化模型后感慨：“便利蜂的算法真的并不神奇。”

庄辰超的野心，是在便利蜂实现数字世界和物理世界的耦合，甚至实现数字世界对物理世界的真正掌握。但残酷的现实是，这个算法乌托邦还远不够严密和强大。

王冲表示：“没有人能看懂便利蜂的现在和未来，加盟商接触到的城市总、公司员工，都不能完全地理解便利蜂的算法模式。”

按照蜂利器App的数据，今年2月初，便利蜂全国门店数量为1305家。在2023年8月刚开放加盟时，内部人员透露的门店数为1800余家。据便利蜂城市总提供的数据，截至2月初，便利蜂全国签约的加盟门店为80多家。

系统仍在运转，人与算法的对抗和博弈还在继续，但没有赢家。

摘自微信公众号“雪豹财经社”



腾讯的节拍

毕亚军



管理学家德鲁克曾在著作《卓有成效的管理者》一书中写道：“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生。”

在他看来，真正的卓越管理和卓越企业，是要建立长期可持续发展的体系与机制，让韬略与雄心落到日复一日的点点滴滴，而不是靠个人英雄主义或群体的激动人心。

没那么多英雄色彩，也没那么多激动人心，平平淡淡才是真。但平淡之下，却是它们润物无声但犹如空气和水一般的存在，是蓦然回首它一次次改变了你我的生活，甚至改变行业与世界，是它自身的持续进化与强大。

以平凡成就不凡，这几乎也是基业长青且成就伟大的企业步

入相对成熟期后的共同写照。若要在国内寻找一家这样的企业，腾讯当是最佳样板之一。

稳静本色

今年以来，中国科技产业最热门的事当属大模型。

ChatGPT 掀开狂潮之后，中国科技公司“百模大战”，你追我赶。我曾开玩笑说，虽然 ChatGPT 打响了新一代大模型的第一枪，但第二枪到第 99 枪都是中国公司开的。

可在大模型最火热之际，常人眼中该抢先开枪的腾讯，却成了最稳静的那一个。5 月中旬的股东大会上，坐在台下的记者都忍不了，追问腾讯为何对 ChatGPT 风口略显低调，马化腾

的回应却是：不着急拿出来，希望做得更完善、更有价值。

他将大模型比喻为工业革命时期爱迪生发明的电灯泡：“早一个月把电灯泡拿出来，在长的时间跨度上来看，是不那么重要的。”

三个多月之后，8 月 31 日，腾讯列入首批通过《生成式人工智能服务管理暂行办法》备案的企业名单；紧接着，9 月 7 日，混元大模型在 2023 腾讯全球数字生态大会上，通过腾讯云“官宣”开放，并将重点聚焦在产业场景。发布之前，内部已有 50 多个业务和产品接入测试，取得初步效果。

整个操作节奏稳妥，目标明确。

大模型只是最近的一例。在

相对更着急、更喜欢激动人心的互联网科技界，腾讯也一直是更不着急、更稳更安静的那一个。

即便外部对它的关注铺天盖地，甚至替它想象要怎么搞个大的，不着急、不追求激动人心的稳和静也都是它的本色。甚至，它还常常主动后退，自泼冷水。

经济大环境、行业大变局之下，近年来的腾讯压力并不轻。从消费互联网到产业互联网红海片片，各家都希望交出更漂亮的数字，搞出更大的项目秀肌肉。但去年12月15日的内部会议上，马化腾却在要求团队主动做减法。

他要求腾讯杜绝行业普遍的买量促增长，也不要跟风，外面做什么都跟着去做；他坚定支持腾讯云与智慧产业事业群（CSIG）TO B 业务方向调整，放弃更能搞大事拿大单的总集成商模式。面对腾讯云被赶超，他在内部说：

“不要被人家奚落两句，说哎呀你这个云是不是被超过了，你才老三了（你就忍不住）。”

“无所谓！我们不着急，千万不要上当。”

最近几年，平台企业的是非争议多，腾讯也是更稳静的那一个。干净利落地处理京东、美团股份，这在外界眼中是大得不得了的事，但在腾讯只是一纸淡淡的公告。

公司稳静，背后是人的风格使然。无论是创始人马化腾到总办（腾讯核心决策成员），还是管理层都是如此，他们甚少抛头露面，更少豪言壮语，即便公开现身，也都谨言慎行，不说过头

话，议题多聚焦在行业、企业与专业之内。

在低调的另一面，腾讯又是中国与每个人乃至整个社会关系最紧密的企业之一，也是对中国数字化进程影响与贡献最大的企业之一。

对于绝大多数中国人来说，QQ、微信、企业微信，就是他们最大的数字化工具，无数与我们想象中的数字化相距甚远的叔叔阿姨、爷爷奶奶，都是因为这些成了数字公民，也让无数中小企业跟上数字化进程，并分享数字化红利。

在穿越多个周期之后，腾讯的相对领先地位依然稳固。

稳静，不着急，也没那么多激动人心，却能在日新月异，也动不动就人仰马翻的科技世界稳步前行，腾讯是怎么做到的？

知止且有定

“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。”如果要找一句话来解释腾讯，《大学》中的这句话，或许是恰当的。

腾讯平凡中的不凡，首先归功于它的“知止”与“有定”。

一家5500多亿元年营收，1100多亿元净利润（2022年数据），最高市值超过8000亿美元的巨头公司，一定是不断进取甚至进攻，不断创新以及变化的。但自它问鼎中国互联网科技企业宝座以来，我一直认为，如果要看腾讯，最应该看的，却不是它的进攻，而是它的“知止”，不

是它的变化，而是它的“不变”，即“有定”。

我至今仍习惯于通过微信入口去购物、买外卖，甚至演唱会门票。一次，我向家里一个小朋友普及什么是入口，什么是流量，什么是用入口和流量做生意赚钱，他知道我经常用微信干这些，突然向我灵魂一问：

腾讯那么大入口和流量，它为什么不自己做一个京东？做一个拼多多？做一个美团？

我想，不仅很多人，腾讯也一定无数次如此自问。因为现实就是，不少企业都是有条件要自己做，没有条件创造条件也要自己做。

但一次次拷问下来，他们选择了自己不做。这就是腾讯自2012年以来就长期强调并坚持的“半条命”策略。用马化腾的话说：“我们不是整条命掌握在自己手上，而是只要半条命，另外半条命就靠生态里面的其他合作伙伴。”

“半条命”之前，腾讯也曾什么都自己做，以至于当时曾颇有颇为不雅的“名句”广为流传，以及那场载入互联网史册的3Q大战。

那场震动行业的大战之后，有人学会了如何更好地斗争，而腾讯学会了如何更好地不争，如何更好地开放与合作。这是它“半条命”的由来，也是“知止”的大开端。

从此，它既深刻认识到自己的力量是有限的，也深刻认识到要有限地利用自己的力量。

今天的坊间与业界，经常会

把马化腾与腾讯归类于克制、律己、识时务、知进退、听劝的典范，这个认识是对的，但这是一个迟到的认识：在交出“半条命”的那一刻，克制、律己、识时务、知进退、听劝，就已融入其血液，刻入其灵魂。

这次灵魂深处的自我革命，让腾讯更彻底也更坚决地走向了开放与合作、共创与共享，进而“知止而后有定”——

对自己的长期发展有了更清晰的定见、更坚定的定力。

定见与定力之下，腾讯聚焦做“连接器”，连接人，连接设备，连接服务，连接千行百业，连出开放、共融的生态，在生态中将“半条命”交给伙伴。

于是，腾讯没有自己去做京东、拼多多、美团，但它把“半条命”交给京东、拼多多、美团们，并且继续“知止”，放手让它们按照自己的坐标与航向，充分发挥企业家精神去独立发展，也让这些伙伴有了生命力更加旺盛的“整条命”。

实践证明，这种“知止”与“克制”，也让腾讯更好地成就了自己。

2021年员工大会上，马化腾援引一位学者对腾讯的评价，作为对公司的要求——服务国家和社会的时候，不缺位、做到位、不越位。

此时，他对腾讯的角色定义仍然是：做好助手、做好连接器。

今年7月，中央印发《关于促进民营经济发展壮大的意见》，马化腾在署名文章《努力在高质量发展中展现更大作为》中，谈

到腾讯自身将如何助力民营经济高质量发展时，强调的依然是：坚守“连接器”、“工具箱”、“小助手”的角色定位。

近些年，越来越多人开始意识到，腾讯与社会各界的相处之道是值得学的。

学的核心恐怕也在取舍之间的“知止”二字，在于它强烈的边界感与分寸感，做了什么，又没去做什么。

节拍与进化

“不疾而速”，是李嘉诚多次对外分享的一个商业哲学。大意是，如果做事之前就能想得清楚，准备充分，机会来时就能更好地把握，并且不会有什么意外，进而：

慢一点，会更快。

2017年，屡屡被人抢先的苹果，不断被质疑已经不再富有创新精神。彭博商业周刊总编辑梅根·墨菲把问题抛给苹果CEO库克，库克的回答是：“我们基于长远打算而进行投资，因此不会急不可待地去争第一。那不是我们的运行方式。”

库克说，我们期待的是提供给用户最好的产品，而不是第一个推出新产品。他举例说，苹果的iPod、iPhone、iPad，其实都不是同类产品中第一个面市的。

回到前面的提问，不着急，也不激动人心的腾讯，为何能成就不凡？

答案或许就是李嘉诚的“不疾而速”，是库克的基于长远打算，不争第一，但求最好，是腾

讯在“知止”与“有定”，聚焦长期的不着急，但抓紧干。

在不着急和抓紧干之间，建立自己在平凡中持续进化与迭代，追求更好更长期的节拍。

对大模型不着急的另一边，是马化腾的“关键还是要把底层的算法、算力和数据扎扎实实做好，而且更关键的是场景落地”。

调整CSIG的总集成商模式，不怕别人奚落当老三，杜绝跟风拼业绩的另一边，是要聚焦能力，自研产品并且创造独特价值，少做“不差腾讯一家”的事。

不买量的另一边，是“聚焦精品，出精品”。

马化腾曾说，没有真正完美的产品，只有更接近完美的产品。如何接近完美？他的核心办法就是建立“先易后难、稳中求进，在稳中小步快跑、快速迭代”的节拍，然后从容地按照自己的节拍，“不一定冲得太高，慢慢走”。

公司的战略方向，也是一步一步走。

2018年，腾讯自成立以来，启动了最大一次战略升级：扎根消费互联网，拥抱产业互联网。

三年后，基于已有成果，腾讯明确提出了“以数字技术，助力实体经济”的品牌主张。

2022年腾讯财报披露，代表产业互联网成绩单的“金融科技和企业服务”收入超过游戏，成为收入贡献最大的板块。

外界对腾讯的印象也在悄然中刷新。

9月8日，品牌机构BrandZ发布2023年中国品牌榜单，腾讯三度蝉联榜首。值得关注的是

金融最核心的是稳定和稳健，是拼谁的命长，而不是谁短期跑得有多快。



品类标签，在“媒体和娱乐”之外，增加了“商业解决方案与科技服务”。

腾讯正一步步把产业互联网和助力实体经济注入基因。

对社会责任思考，同样在持续进化。

马化腾说过：“我们在探索中发现，社会领域的议题，往往都急不得……需要我们摸着石头过河，从试点跑通，然后找到一些模式，在更大范围推广与提升。”从慈善捐助，到更全面的企业公益，再发展到今天，将“可持续社会价值创新”置顶。

而即便是可持续社会价值创新这样的宏大事项，也同样“小步快跑、快速迭代”，同样是产品思维：每有新的想法，就要对应新的可交付应用的产品，用产品让改变发生，甚至让改变可量化。

公益慈善的“公益平台”、“99公益日”，针对老年群体的“隐形护理员”、针对听障群体的“天籁行动”、针对应急救助的“救在身边”等等，都是以产品落地让价值可持续。发展风险与危机的管理，更是如此。

马化腾有句防止重大危机的名言：“用多个小地震化解一个大地震。”其核心要义是，平时更主动发现和解决问题，就能更好地避免小问题变大问题，就能

让稳中求进更稳，更能进。

游戏业务最为典型。

国家新闻出版署2019年印发《关于防止未成年人沉迷网络游戏的通知》，开启游戏防沉迷监管；而在2017年，腾讯就推出了游戏防沉迷系统，2018年开启用户实名认证，2020年上线人脸识别技术用于未成年玩家身份核验。主动措施不仅时间上超前，严格程度往往也超出主管部门对行业的整体要求。

2017年，在各家争抢成为“互联网金融第一股”时，马化腾明确表态：“腾讯通常用‘稳健’的思路去看。金融最核心的是稳定和稳健，是拼谁的命长，而不是谁短期跑得有多快。我们没有必要为了拆分而拆分，这不是我们的风格，我们一贯不是这个思路，也不会去玩儿什么财技。”

金融科技业务由总裁刘炽平亲自掌舵，定下的调子就是合规稳健。当他连续多年坚持否决上马消费贷业务的内外提议，坚持退出当时看似前景无量的数字藏品业务“幻核”，对风险的敏感与敬畏应该早已成为他的本能反应。

可预期

因为长期有定力，所以不怕短期慢一拍；因为不怕短期慢一

拍，所以能更好地保持自己的节拍；因为能更好地保持自己的节拍，所以更能从容地做好自己；因为更能从容地做好自己，所以更能变幻的时代可持续地迭代与进化，进而继续保持自己的节拍。

因为能始终保持自己的节拍，进而能日复一日，点点滴滴，持续汇聚进步的力量，进而让每一天的“慢慢走”都变成“长期健康的成长”，进而越走越远，越高越强。

沉稳安静，有极强的定力与分寸感，做事总是按照既定的节拍，一步步向前走。如果这些都存在于一个你身边的人身上，他会是什么样呢？

可能，他不会给你突如其来的惊喜，但也不会有猝不及防的惊吓。你会从他身上找到强烈的“安全感”，而这正与“可预期性”密切相关。

简单说，就是知道下一步，可以预想未来会发生什么。与之相处时，你很安心。

这就是我眼中的腾讯。

摘自微信公众号“华商韬略”

“天道酬勤”下的思维陷阱

维舟



许多年前，吉利汽车总裁李书福在一次受访时曾回忆，他老家台州当年“致富光荣”的创业气氛浓厚，“我们台州人都看不起穷人——穷肯定是因为你自己懒，不够努力”。

这番话给我留下深刻的印象，因为这与传统上那种将贫穷视为美德的话语截然相反；不过在另一面，它又隐藏着中国社会深信不疑的信念：所谓“天道酬勤”，人们不仅相信勤奋一定会有回报，且认定成功者也应当是遵循这样的路径才达致成功的。对一个社会的发展来说，这提供了一种强大的动力——实际上，“美国梦”的内涵也是如此：它曾经激励着一代代的美国人努力奋斗，相信只要这么做，就能成就自己的梦想。

现在，不仅“美国梦”本身正经历着前所未有的幻灭，支撑它的这一优绩主义话语也遭到了质疑。许多人都注意到美国的社会不平等正在扩大，甚至面临分裂成“两个民族”的危险，但长久以来，人们都以为问题出在优绩主义未能很好地落实上（例如穷人懒惰、寒门子弟的大学入学率较低等等），但美国学者迈克尔·桑德尔认为，问题并不这么简单：这种优绩主义本身就是社会不平等的根源，并可能使问题更难得到解决，因为它将这种不平等合理化了。

中产阶级往往有一种特殊的迷思，倾向于认为上层的钱是继承来的，底层穷困则是因为自己不努力，唯有他们都是奋斗得来的，而要达到成功，唯有教育竞争才是最公平的。具有民粹主义敏感度的托马斯·弗兰克曾批评自由主义者把教育视为不平

等的补救措施，但他说：“这根本不是真正的解决办法，而是道德判断，是成功人士从他们自身成功的角度提炼出来的。专业人士阶层是由受教育程度决定的，每次他们告诉国家，整个社会真正需要的是更多的教育时，他们都在说：不平等不是制度的失败，而是你的失败。”

“美国梦”曾经是一个梦想，但现在却不如说是一个神话：社会的变化，已经使得以往那种“白手起家”的成功对普通人而言变得越来越难以企及。那些从常春藤大学毕业并成为人生赢家的精英，毫无愧疚地将任何成功都看作是自己努力所应得的，但分析研究则无情地揭露了另一面的现实：机遇、好运乃至继承来的财富和资源，其重要程度可能都是许多成功人士不愿意承认的。尤为让人挫败的是，由于深信成功是凭借自己的奋斗所应得的，那些精英可能会傲慢地认定，穷人之所以失败，只能怪他们自己。

然而，那些失败的人其实未必不努力，而他们的怨恨也并不是无缘无故的，正如桑德尔所指出的，正视这种社会不满是非常有必要的，“这些不满不仅是经济上的，也是道德和文化上的；这些不满不仅关乎薪水和工作，也关乎社会尊严”。不可回避的事实是：美国常春藤联盟大学超过 2/3 的学生来自收入最高的前 20% 家庭，这不可能是偶然的。稍微想一下就能明白，假如教育已经成了社会阶层流动的决定性因素，那么富裕家庭的父母肯定比清洁工有更多资源去确保自家孩子进入更好的大学读书。如果投胎在收入最低的 20% 美国家庭，那么你一生只有 5% 的机会能进入收入最高那 10% 的富人行列，摆脱贫困在美国已比在西欧和加拿大更难了。

二

中国人对此肯定很有共鸣，科举制的遗产使国人历来佩服“考出来的”，然而近些年来越来越明显的一点是，乡村孩子往往在起跑线上就输了，即便再努力，他们想通过高考来改变命运已变得越来越难。何况，就算考上大学，留给他们的机会也很少。“读书改变命运”近年来已衍生出另一重含义：上大学反而可能让贫穷的家庭背上债务，毕业后也

找不到高薪的工作，所谓“读书致贫”。对中国人来说，“读书不能改变命运”是尤为挫败的，因为人们的预期是“本该改变命运”，至于其它的路径，他们的境地可能更为不利。

无论在哪个社会，穷人相比起富人肯定都是更大的群体，但以前他们未必会产生那么大的挫败感。在阶层最为固化的社会（如印度的种姓制度），人们把这作为不可抗力的命运接受了下来，往往看起来相当淡漠、平静，但社会也因此缺乏流动性，因为每个人都相信就算获得什么个人成功，也不可能改变阶层，这本身就会挫败人们的进取心；在传统社会形态下，很多人即便成为富豪或统治精英，往往也只是靠了血统、关系乃至运气，因而穷人在面对他们的时候，既未必伴随着发自内心的尊敬，也无须感到挫败。

然而，优绩主义却伴随着一套相当不同的信念，因为这实际上是认定，那些文凭学历更高的知识精英，在道德上也是更为优越的，因为他们的成功本身就证明他们是更聪明、更努力的人。

这重新界定了社会认可的条件，占人口多数的普通人不仅发现自己无法成功，且赫然发现自己在道德上被微妙地贬低了，这本身就促成了美国政治的分裂与对抗。

从这一意义上说，正是在美国这样一个相对平等又注重流动性的社会，“精英的傲慢”才成为一个尤为严重的问题：如果“美国梦”不能实现，那么对很多人来说，“美国”本身的意义也随之动摇了。

高学历当然并不必然意味着更强的能力，有时只代表此人更会考试，或父母更会帮他/她铺路罢了。《出类拔萃之辈》就指出了一个讽刺性的事实：越战时美国的决策者都是一群精英中的精英，但他们却滥用了人们的信任，把事情搞砸了。

在 1960 年代初的美国，约有 1/4 的议员都没有大学文凭，但仍然能当选并胜任；如今，95% 的众议员和 100% 的参议员都读过大学，但这似乎也并未明显提升他们履行公职的能力，倒是极大地削弱了其阶层代表性：虽然全美有一半的劳动力都属于工人阶层，但只有不到 2% 的国会议员在当选前干过这类苦活累活。

相比起来，二战以来最成功的一届英国政府恰

不可否认，优绩主义本身在机制上确实就有缺陷，但它之所以在那么长的时间里被广为接受，正是因为它能开放地给所有人提供公平竞争的机会和一种自我负责的伦理框架，说到底，这是一种“自力本愿”的信念：任何结果都是自己的行为造成的。



恰是文凭资质最浅、阶级代表性最广的，也难怪前些年一位英国脱欧支持者说：“这个国家的人民已经受够了专家。”

三

现在的问题是：“精英的傲慢”和反智主义，究竟哪一个更糟？毫无疑问，虽然批评知识精英的优绩主义，但桑德尔本人就是知识精英，只是他认为有必要弥合美国社会的分裂，“找到理解成功的新方式，变得不那么焦虑，更宽厚、更谦逊”。然而，正如帕累托在其名著《精英的兴衰》中早就尖锐指出的那样，“一般说来，人道主义者、感伤主义者和道德鼓吹者是现在的精英最可怕的敌人，是未来的精英最好的朋友”。换言之，这种对高学历人才的批评和自我批评，可能会对其衰落推波助澜，倒可能促成特朗普这样民粹、反智的新精英崛起。

在此麻烦的地方在于，愤世嫉俗地拒绝优绩主义，往往并不能改善普通人的处境。很多美国黑人挖苦那些好学生是妄想“变成白人”，这种愤恨尽管情有可原，却也使他们放弃了机会。

不可否认，优绩主义本身在机制上确实就有缺陷，但它之所以在那么长的时间里被广为接受，正是因为它能开放地给所有人提供公平竞争的机会和一种自我负责的伦理框架，说到底，这是一种“自力本愿”的信念：任何结果都是自己的行为造成的。可想而知，如果否定成功和失败都是自我努力带来的，那后果将同样是致命的。

如果这仅仅只是抽象的理念之争，那可能永远也争不出个结果，因为两边都不难找到支撑自己主张的论据，真正的关键在于：人们到底想要一个什么样的社会？

优绩主义的理念不是孤立存在的，它是与一种个人成功取向、意志自由的社会形态紧密结合的，意味着相信人能够摆脱命运的主宰，成为自己行为的创造者，并主动承担由此产生的后果。

相比起来，桑德尔的“贡献正义”概念，则代表着一种社会公共取向，也就是肯定那种为公共利益做出贡献的行为，而拒绝把消费当作经济活动的唯一目的，由此他将“美国梦”重新解读为“不仅仅是向上流动”，还意味着在实现广泛平等的基础上过上有尊严和有文化的生活。

说实话，这有点像是英国19世纪进步主义的论调，所注重的并不只是经济增长，而是社会的平衡、利益再分配并达成共识，因此他开出的药方是抽签制，让不同阶层的人都能获得机会和代表性。然而，现代社会已经发展到了极其复杂的程度，有些职位已经是不具备相关知识的普通人所难以胜任的了，即便抽签能有助于社会的利益平衡，但却可能挫败创新的动力，因为只有人们确信自己的努力能得到丰厚回报时，才愿意为此源源不断地投入。

美国此前之所以能不断创新、获得经济增长，很重要的动力就在于它对社会创新所提供的激励机制。把社会贡献作为衡量标准，意味着重置社会运行的底层逻辑，将其目标从经济增长转向修正社会不平等，弥合社会裂痕。

困难的是，如何找到一套机制，区分哪些不是人们努力获得的？又由谁来如何推动这样的变化？极有可能，这还会带来政府角色的巨大变化。

不论如何，有一点或许可以肯定：任何选择都有利有弊，人们在得到其好处时，也要承受其代价。

摘自微信公众号“中欧商业评论”



距离抛出“9.9活动将至少持续两年”的言论不过才半年，瑞幸CEO郭谨一就反水了。

2月18日，瑞幸9.9一杯的活动缩水冲上热搜。心有不甘的打工人发现，往日会自动跳出的9.9元优惠券被隐藏到了二级菜单栏，适用范围也缩小至指定的八款咖啡。

面对义愤填膺的网友，瑞幸只是冷冷地回应：企业优惠活动调整是正常的经营行为。

战略收缩9.9优惠的背后，是瑞幸和库迪鏖战至今，双双增收不增利的现实。据瑞幸最新财报，季度营收突破70亿元，同比增长91%，经营利润却不升反降，由同期的3.1亿降至2.1亿。

简而言之，干的活显著增多，但挣的钱却不见增长。

库迪的日子更为难熬。去年年末，库迪仅新增268家门店，约等于巅峰时期的1/5；眼看扭亏无望，无奈的加盟商纷纷写起了“看它高楼起，看它楼塌了”的小作文。

至此，这场将整个行业拉入了价格内卷漩涡的“9.9之争”暂时告一段落。胜负已分，但结局难料——瑞幸能否赚回失去的利润？库迪还能撑多久？

猫鼠游戏

瑞幸和库迪旷日持久的价格战，是库迪先动的手。

2022年10月，库迪咖啡首店落地福州IFC。弹药充足的库迪来势汹汹，高挂“瑞幸创始人8.8元请

你喝咖啡”的横幅，打响了狙击瑞幸的第一枪。

仅仅八个月后，库迪门店突破至4000家，又过了34天，第5000家门店就闪现进北京网红聚集地三里屯商场。取得同样的成绩，瑞幸花了近两年半，并在此后一年里门店增长陷入停滞。

在一周年之际，库迪宣布全球门店数量已达6061家，还喊出了2025年底全球门店数量达到20000家的目标，这比年初定下目标多了整整一倍，此时距离瑞幸跨过万店仅四个月。

瑞幸自2017年创立以来一直处于亏损状态，直到2022年，它好不容易将单杯价格提升至15.55元（含运费）、单店日均销量364杯时，这才开始宣布全面盈利。

然而这种好日子才刚开了个头，就被半路杀出的库迪打了个措手不及。库迪的狂奔，犹如一把锋利的匕首快速刺向瑞幸，感受到威胁的瑞幸开始反击。

首先门店扩张开始显著提速，针对现有区域，瑞幸开始大举增加门店密度。

从数据来看，库迪创立之初的2022年第四季度，瑞幸的加密门店（新门店开在已有门店周边的500米范围内）占比仅为25%，但这一数据在此后三个季度均维持在35%以上。

其次是大力拓展空白市场。在2023年之前，瑞幸以直营为主，加盟店只是小范围试水，但在去年年初，瑞幸开始大力加盟招募，并将县级城市纳入其中，此后还在两个月内进行了两次补招，并通过“带店加盟”的形式挖墙角。

一手加密门店，一手发力空白市场，瑞幸不出意外地实现了大举扩张：2023年瑞幸门店净增加8034家，是2022年2190家的3.7倍，几乎是每小时新增一家店。

到了去年4月，瑞幸积极迎战库迪，开始在局部试水9.9块活动，“局部”的旁边都有库迪；也许是试运营效果显著，两个月后，瑞幸借着万店的名义，在全国推出每周9.9元的感恩活动，将原本由库迪主导的价格战推向高潮。

价格战一开，越来越多的人开始向瑞幸投怀送抱。小红书上，瑞幸小蓝杯出镜的频率稳步提升；微博上，“不是星巴克喝不起，而是瑞幸更有性价比”的相关言论开始流行。

反映到财报上，瑞幸在2023年的月均交易用户稳步提升至6243.8万，年营收也创下249亿元新高，正式超越星巴克中国。

面对瑞幸这一套组合拳，狂奔的库迪也慢了下来。

每月的新增门店由原先的1200多家逐步下滑，截至最新的2月份，新增门店不足百家。加盟商的态度，也由原先的踊跃报名变成声讨盈利无望；在媒体口中，库迪也从陆正耀成功二次创业变成了即将二次破产。

就目前的战果来看，瑞幸某种程度上已经成功打赢了这场库迪狙击战，但如果仔细清理遗留的战场，它所付出的代价并不小。

瑞幸的整体营收蒸蒸日上，但穿透到最小作战单位上，自推出9.9元活动后的第三季度，其单店营收就已下降，利润的核心指标经营利润率也同时坍塌，由高点的18.9%降至3%。

将以上抽象的数据翻译成人话，就是瑞幸活得越来越多，钱却挣得越来越少。

负隅顽抗

若是如郭谨一所说，瑞幸固然能撑过两年的9.9价格战，但势必也会赢得艰难。

好在，休战的信号依然来自它的对手库迪。

据DT商业观察统计，库迪咖啡是去年上半年主流咖啡品牌关店最多的一家。即便是总部有补贴，

库迪新开3426家店，关闭318家，约等于每新开十家就要关一家。

不同于手握大笔融资、早期鲜花锦簇的瑞幸，库迪自出生便是资本弃儿，它没有瑞幸能够大举直营拓店的家庭条件，便只能借助加盟商之力实现逆袭。

库迪零元加盟的模式，吸引着大量寻求致富机会的潜在加盟商们；那些苦于瑞幸150万验资条件的人，纷纷投向库迪的怀抱。一位瑞幸员工曾说：“库迪吃下的绝大多数都是我们不要的人。”

与此同时，加盟商提前打款的原料与设备采购资金，也为库迪的品牌造势以及发补贴提供了充足的弹药。

库迪的成败皆系于加盟商，但当它硬着头皮打出了“8.8元/杯”之时，显然是把加盟商的利益抛之脑后了。

去年年底，一封来自库迪加盟商的泣血自述，引起了行业震动。信中称，开库迪赔了45万，不知道孩子明年该上学怎么办，矛头直指库迪毛利低、回本难、运营糟糕等一系列问题。

加盟商的吐槽与离开不无道理。据券商测算，如果行业价格战持续，双方加盟商各自的回本杯量和周期结论分别是：瑞幸日均杯量400杯以上，两年回本；库迪则需要500杯，且四年才能回本。

正常经营的餐饮店回本周期一般为6-24个月，加倍的库迪，显然难以打动正在回归理性的潜在加盟商们，势头变弱也无可厚非。

库迪的难题，不仅是愿意买单的加盟商越来越少，还有物流运输不成熟、供应商更换频繁等诸多烦恼。

在去年10月的内部信里，CEO钱治亚公开承认库迪在门店狂飙之时供应链的挑战与日俱增。这一说法在界面新闻的采访中得到了印证，库迪位于上海、贵州和南京等地的联营商表示，后台订货需要拼手速，一周抢两次，晚了可能就订不上了。

面对势头减弱的库迪，瑞幸选择战术性回撤，收缩9.9元活动。这背后还有另一层考量：库迪价格战亏的是加盟商的钱，瑞幸亏的是自己的钱。

与库迪全加盟的模式不同，瑞幸当下16248家门店，直营店为10628家，占比高达65%。简而言

之，直营为主的瑞幸，门店卖出去所有的低价咖啡，瑞幸将直接承担绝大多数的亏损。

除此之外，瑞幸也将5620家加盟门店扛在肩上。

例如在去年第四季度的淡季，瑞幸通过补贴，将加盟店单杯毛利基准定为4元，不满4元就由瑞幸补足4元；今年年初，瑞幸进一步加码补贴，加盟店最低毛利可达5元/杯。

也就是说，瑞幸几乎承担了“9.9元感恩活动”带来的所有损失。它在第四季度的税前利润仅为2.6亿，相较于价格战刚开始的12.2亿，少了近10亿。

盈利能力大幅走弱，也直接影响投资人的信心，瑞幸股价一度相较高点跌了近50%。

对于今天的瑞幸来讲，最初的外患库迪早已不足为惧，眼下的难题在于，面对已经习惯9.9的消费者，瑞幸想要重新开始涨价，能行得通吗？

钱路未卜

浇灭了库迪的气焰，虽然咖啡赛道短期内难见黑马，但瑞幸想要高枕无忧却依然不容易。

早期瑞幸靠补贴换市场，凭借“性价比”成功突围；在度过了一段至暗时期后，凭借“咖啡加万物”的尝试，又连续创造了“生椰拿铁”“椰云拿铁”以及“酱香拿铁”等爆款单品，声浪一度盖过了星巴克，来到了“有利可图”的新阶段。

某种程度上，瑞幸就是一家披着咖啡外衣的奶茶店。通过咖啡奶茶化的爆款思路，瑞幸成功将原本相对割裂的咖啡用户与奶茶用户统统收入囊中。

从业绩来看，瑞幸每推出一个爆款就能成功拉动业绩猛增。2021年第二季度的生椰拿铁一经推出，当月爆卖42万杯，带动日均交易用户数增加400万，季度营收逼近20亿；2023年的酱香拿铁叠加9.9元buff，直接创下了单日销售破亿的神话。

但时过境迁，当下奶茶市场已是互相绞杀的红海，每个细分赛道都有对应的老大哥拼尽全力，只为咬下更多的市场份额。

艰难站稳高端人设的喜茶与奈雪，为了抢走更多的消费者，除了降价以外也纷纷放开了加盟；压力快速传递到古茗与茶百道等中端品牌，加班加点地撰写招股书，因为上市融资金是冲刺万店的重要

粮草。

焦虑的品牌加速扩店，而市场规模的增速却在大幅下滑。2017年至2021年间，现制茶饮曾有过一段年均增速50%以上的美好时光，但随着市场逐渐饱和，增速快速下滑至个位数。

内卷加速市场出清，仅2023年上半年就有8万多家奶茶店倒闭关门。

奶茶行业规模增速下滑，叠加细分赛道山头林立，瑞幸想要获得更多奶茶用户的支持，难度可想而知。

另一边，作为瑞幸主战场的咖啡赛道里也杀红了眼。

拿上海来说，在这个全球咖啡店数量最多的城市里，人均消费量也不过一年20余杯咖啡，这个数字仅为美日等成熟市场的1/10，但已经远远领先于全国人均11杯的水平。

一二线城市已增速放缓，还要面临诸如manner、M Stand等品牌的围剿，价格优势成了瑞幸最大的倚仗。

但在增速更快的下沉市场，瑞幸面临的是另外一重困境：向上学不来星巴克，难以成为县城青年的相亲圣地；向下拼不过幸运咖，原本的价格优势在6元的美式咖啡前荡然无存。

参照历史经验来看，下沉市场具有两波红利期，分别来自用户渗透率提升与消费频次的提升。目前来看，下沉市场的咖啡生意正处于第一轮渗透率提升的过程中，而奶茶生意已经来到了消费频次提升的阶段。

被奶茶和咖啡左右夹击，又受制于下沉市场客户价格敏感度更高，瑞幸攻城略地的速度并不快。据极海品牌监测，三线及以下城市仅给瑞幸贡献了36%的新增门店，远低于一二线城市的64%。

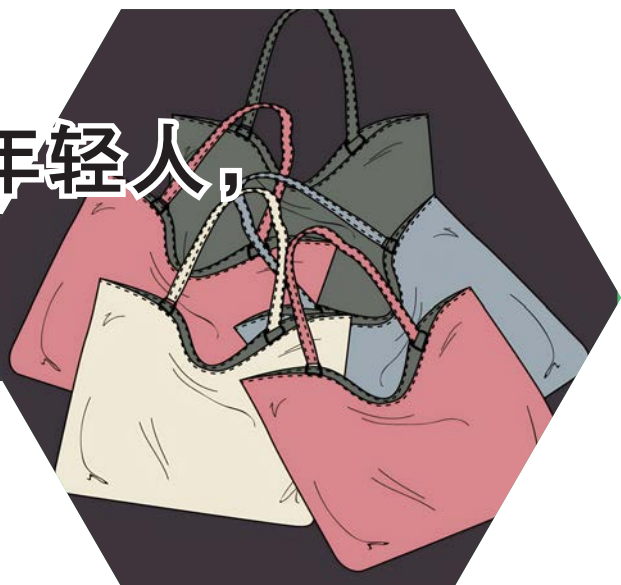
而从整体来看，瑞幸三线及以下城市的门店占比仅为32.2%，而库迪已经接近四成，尚未凶猛发力的幸运咖高达61.9%，几乎为瑞幸的两倍。

看似广阔的下沉市场里，咖啡战事远远未至终局。但面对四方来犯的劲敌，失去了9.9的加持，瑞幸还能走多远呢？

摘自微信公众号“有数 DataVision”



背奶茶包装袋的年轻人， 轻奢包割不动了



李愚

在经济形势乐观，新中产阶层崛起的背景下，轻奢品牌迎来高速发展，但它们有着天生的软肋，注定是一种“阶段性产品”，即它往往只是一个人成长过程中某个短暂热衷过的品牌。

近日，著名轻奢品牌 Michael Kors 母公司美国 Capri 集团发布 2024 财年第二季度财报，截至 2023 年 9 月 30 日的三个月内，该公司销售收入同比下跌 8.6% 至 12.9 亿美元，净利润下跌 60% 至 9000 万美元。

旗下品牌包括 Michael Kors、Versace 和 Jimmy Choo 在本季度的销售额均下滑，分别下跌 8.6%、9.1% 和 7%，约为 8.79 亿美元、2.8 亿美元和 1.32 亿美元。

在此之前，Coach（蔻驰）母公司 Tapestry，以 85 亿美元收购 Capri，交易预计在 2024 年内完成。原本竞争火热的两大轻奢巨头，在销售下行趋势下，也不得不联手以渡过危机。

与之形成对照的，是时下社交媒体上的一则趣闻：各式各样的奶茶外卖袋火了，它们被年轻人爆改成日常通勤包。很多年轻人表示：“袋子又厚又防水，质量挺好，外部图案也好看，用来当通勤包一举两得。”

比起轻奢包，奶茶包甚至更显个性——这凸显出了如今轻奢品牌正面临的“尴尬”：既缺乏奢侈品的稀缺性，也不具备普通品牌包包的性价比。轻奢品牌何以走俏？又何以陷入困境？

何以走俏

所谓“轻奢”，它的英文名有准确的概括，Affordable Luxury，即，够得着的奢侈品。

众所周知，市面上一些顶级奢侈品牌，是大多数普通人很难消费得起的，比如 Hermès（爱马仕）的一个包包动辄几十万，有的爱马仕包包价格甚至

达到百万；LV、Gucci（古驰）、Prada（普拉达）等品牌的包包，价格普遍在五位数以上，六位数以上的不在少数。

不能简单粗暴地用“智商税”来评判奢侈品。

像爱马仕、LV 的包包，早就超出实用的功能，具有极高的品牌溢价。它们昂贵的价格，不仅仅是因为稀有的原材料、大师级的设计、精湛的工艺，也包括悠久厚重的历史、动人的品牌故事、尊贵的品牌形象。

轻奢品牌试图将奢侈品的调性，与“可及性”做一个调和，让奢侈变得可及。在品牌调性上，MK、Tory Burch（汤丽·柏琦）、Coach、Kate Spade（凯特·丝蓓）、MCM 等著名的轻奢品牌，有着比普通的快消品牌更精心的设计、更高级的品牌定位、更丰富的产品内涵，从而让品牌具有“尊崇”的品牌形象，让消费者获得一种“符号”上的满足。

在可及性上，顶级奢侈品是稀缺的，它较难企及，以昂贵的价格将大部分消费者排除在外。轻奢品牌反其道而行之，它以奢侈品牌三分之一或四分之一的定价，让奢侈品具有“性价比”，让普通人也消费得起。轻奢包由此成为“入门级奢侈品”。

在经济形势乐观，新中产阶层崛起的背景下，轻奢品牌迎来高速发展。以80后、90后以及Z世代为主体的都市新中产，拥有一份体面的工作、一份不错的收入，对未来预期乐观，也乐于通过消费标榜身份、自我悦纳。

“无负担、有品质”的轻奢主义一度受到推崇，轻奢品牌迅速发展。

面临尴尬

然而，轻奢品牌有着天生的软肋，它注定是一种“阶段性产品”，即，它往往只是一个人成长过程中某个短暂阶段所热衷的品牌。

比如年轻的新中产，一旦他们经济能力提升，就会转而消费更为稀缺、品牌形象更为高端的奢侈品。如果买得起LV，大抵就不会再买MK了。

更致命的是，经济形势下行的背景下，那些原本买得起奢侈品的人，大多不会降格去买轻奢品牌；而那些原本只买得起轻奢品牌的人，却很有可能不再买轻奢品了。

奢侈品的核心用户往往具备很高的品牌忠诚度，他们的经济水平受到大环境影响较少，一般

不会因此失去了购买奢侈品的能力。

数据显示，奢侈品的重度客群（年奢侈品消费30万元以上，上不封顶），比例虽然很低，只有11%，却贡献奢侈品40%以上的市场规模，这个群体的净资产大多在1000万元人民币以上。

然而，新中产受到经济大环境的影响很大，一有风吹草动，他们可能就要陷入消费降级的尴尬境地。轻奢品牌成为最先割舍的那一部分。

论尊贵感，轻奢品牌不如奢侈品，甚至消费者拿着买轻奢包的钱，再添个千把块钱，就能在二手奢侈品交易平台买到名牌包。奢侈品牌还能保值，轻奢品牌持有就是亏损。

而论实用性，一些轻奢包还不如一个普通奶茶包。时下很多年轻人花式改造奶茶外卖袋，还真别说，改造后外观还挺新潮时髦。当性价比成为王道，不上不下的轻奢包割不动背奶茶包装袋的年轻人，并不是什么令人意外的事。

突围之路

轻奢品牌遭遇困境，并不意味着轻奢品牌没有希望和出路。

像MK 2023年第二季度的营收仍达到8.79亿美元，其母公司Capri集团该季度的利润也还有9000万美元。轻奢品牌依然在赚钱，虽然跟以前相比赚钱没那么容易，来钱没那么快了。

轻奢品牌要找到突围之路，首先就必须确保“奢侈”的调性，

千万不要“掉价”。

此前一些轻奢品牌有点野蛮生长的意味，疯狂打价格战，推出的产品门类虽然多，但不精，反而给人一种“大路货”“烂大街”的廉价观感。没有稀缺性，就没有奢侈品。轻奢只是提升了可及性，不意味着它不需要门槛、不必维护身价。

其二，轻奢品牌的性价比，不能只是与奢侈品牌比，更要与普通的快消品牌比。它要比奢侈品牌更可及，也要比其他的快消品牌更有设计感、更实用、更有个性——这需要轻奢品牌在产品的质量与设计上下苦功夫。

否则，二分之一的价格就能买到一样实用甚至更实用更有设计感的普通品牌包包，消费者也不会当冤大头去买轻奢品，毕竟它的品牌溢价还不足以弥补这个价格差距。

其三，就像不会有人永远年轻但永远有人正年轻，轻奢品牌虽然是阶段性产品，但永远有人处于需要购买它的阶段。

尤其是在下沉市场，可能一个偌大的城市一个奢侈品牌门店都没有，轻奢品牌是仅有的可及的选择。在北京的地铁上，背一个Coach的包包很平常，但在三线以下城市，背一个Coach还是能够吸引到目光。

这意味着，下沉市场是轻奢品牌的重要领地。做好下沉市场的深耕，轻奢品牌或能找到它的业绩增长点。

摘自微信公众号“南方周末”



小红书线下 2.0：不止一个大众点评

庞梦圆



与线下的强相关性是小红书社区内容的特点之一，也是小红书实现增长的其中一个能量来源。

基于此，举办与线上有映照关系，且最终能反哺线上的线下活动，成为小红书做社区运营时一个越来越习惯的动作，且越来越有手感。

小红书至今没有一个明确的所谓“线下”部门，但大概从去年开始，许多业务线在推进具体任务时都会“all in 线下”。用

户端有较为明显感知的小红书线下活动包括，长沙“接头点”活动，武汉“送栀子花”活动，以及十周年之际在上海举办的马路生活节。

我们将此类主要面向社区拉新、促活，传递社区氛围和调性的垂类内容拓展和线下活动运营，称为小红书线下 1.0 阶段。

现在，小红书对线下的企图心，已经进阶到 2.0 阶段，不仅与社区内容产生互动关系，还能基于产品更新，提升基于地理位

置的分发权重，且开始有了与线下产业建立连接的能力。

春节期间，小红书 APP 更新，在首页顶部出现“附近”一栏，尽管此栏目现已改回城市页面，但进入城市页面会看到“探索 XX 区”的浮窗，点进浮窗依然是之前的“附近”页。从产品上，“附近”以地图+内容的形式，将线下搬到了线上，且在内容页的笔记里可以看到店铺自带的团购链接。

这意味着小红书围绕线下进

行的社区运营活动已经与小红书的本地生活业务产生连接。

这种从社区切入具体业务的方式，带有比较明显的小红书特色——社区是一切业务的趋势起源、发动机，也是行为准绳，任何业务融入小红书，都需要经历社区——一个个体经验、真人交互、UGC 主导的社区的重塑。

观察小红书如何从社区长出本地生活，是理解社区如何与业务建立连接的一个参考，也是理解社区生长姿态中 UGC 的魔力、去中心化社区如何梳理商业模式、业务又如何反哺生态的一个切口。

具有线下属性的社区内容

线下是小红书社区很关键的特质。如果回溯的话，小红书在 1 亿 MAU 之后的增长很大程度上是通过对接线下的强介入实现的。按照公开信息：

2019 年 7 月，小红书月活过亿。

2021 年 2 年，月活 1.38 亿；2021 年年底，达 2 亿。

2022 年年底，月活 2.6 亿。

2023 年年底，也就是刚刚过去的春晚期间，小红书提出要成为“3 亿人的生活指南”。

其中增长最快的 2020-2023 年，是疫情及其后恢复的四年。这期间，居家美食、户外、旅行先后成为小红书上比较出圈的内容品类。

通过对这些具有强线下属性、强生活属性的内容的拓展，小红书顺利承接了来自下厨房、

马蜂窝、好好住、大众点评等垂类内容平台的流量。甚至按照某社区从业者的说法，“所有图文为主的、以搜索为主要推荐逻辑的平台的流量，小红书都有承接，包括百度、淘宝、知乎”。

之所以能从这些平台抢到流量，与“社区”这种产品形态有关。日本作者山崎亮在《社区设计》一书中说：“比设计空间更重要的，是连接人和人的关系。”小红书的社区发展过程中，一直强调“人感”，强调“普通人的表达”、“普通人与普通人的连接”，大概也是这个逻辑。

正是无数个普通人的普通内容，形成了小红书社区真实感、生活感的来源。

也是因此，小红书才能实现从讲究绝对有用的“购物指南”，到相对小众的“生活方式新趋势”，再到面向普通大众的“生活经验”的内容泛化和人群破圈之旅。

也只有到“生活经验”平台这个阶段，“线下”才会成为小红书的关键要素，否则线下内容就只是普通的内容，线下活动就只是普通的地推，不会与社区产生更多层次的互动关系。

线下活动作为运营抓手

去年开始，小红书在进行各种形式和主题社区运营活动时，都会或多或少地包含与线下有关的动作。

不必谈去年出现的许多与户外相关的新趋势，比如 City walk、露营、飞盘。这些都是

在用户更愿意走向户外的大背景下，基于对用户主动的线下行为的洞察和放大而形成的。

除此之外，社区还会在各地零星地主动发起一些线下活动，服务于社区拉新和促活。

这些线下活动的运营中，社区内容是出发点，在地化执行能力是基本要求，反哺线上是必备指标，且反哺的过程中，社群是放大器，UGC 是发动机。

比如，长沙“接头点”活动的灵感来源，是社区发现站内对“宁波地铁接头点”的内容反响不错。

而之所以将此创意落地长沙，是因为长沙年轻人有“打流”文化（类似于后来大家熟悉的 City walk）。为进一步与长沙本地建立连接，小红书还结合当地街铺、地点进行了一些再创作，比如彩票站是“发财接头点”，停车场的 ETC 杆是“杠精接头点”，湖南广电楼下是“吃瓜接头点”。

虽然线下活动最终都是为线上服务，但不同的活动形式指向不同的具体指标。长沙“接头点”活动的所谓 KPI，就是吸引尽可能多的本地人拍照打卡。

为更精准实现这一点，活动门槛设置没有很低，起码要跑步打卡，这样才能吸引到对线下现实生活有热情、愿意分享的用户，这也是小红书需要的能给社区提供优质生活内容的核心活跃用户。

此外，所有线下活动的现场要尽可能出片，活动相关的线上话题设置要尽可能准确、精细，

否则用户即便被吸引来了，也很难创作出能继续引流到线下的内容，或无法创作出线上社区真正想要的内容。

在内容发酵的过程中，小红书还会结合社群，对不同粉级的创作者分层运营，用千粉博主带动UGC创作参与。

随着小红书对线下这项能力的运用越发熟练，线下已经可以作为一种营销方式，为小红书商业化服务。去年，维他柠檬茶与小红书合作了从City walk演变来的“城市漫游”IP，在许多个城市进行线下营销活动。

从运营手段到分发逻辑

现在小红书做线下，进入2.0阶段。从一种运营手段进阶到一种“基于地理位置的分发逻辑”；线下与社区的联系，也从内容与增长层面，进阶到基于产品更新实现的交易层面。

春节期间，小红书在APP首页上线“附近”栏目。从产品形式上看，“附近”是地图+内容，内容的呈现方式包括笔记、直播、群聊，内容的品类包含有POI的线下门店+景点（狭义上的本地生活类目），以及租房、群聊、宠物（一种与附近同期上线的小红书电子宠物，有AI对话功能，也是用户探索地图的外显身份）等。

基本可以理解为，“附近”是小红书将站内已有的与线下相关的所有内容，以地图的方式进行基于POI逻辑的分发——POI分发与本地同城分发的区别

是，同城的范围更广、相关性更弱，POI推送则主要聚焦在周围3-5公里，这是平台做本地生活业务的技术基础。

至此，小红书形成了三种内容分发链路：推荐、搜索和地理位置。

每一种并列的分发逻辑的出现，都要建立在社区内容足够丰富，且有了商业化或者接入交易的可能的基础上。小红书面向搜索的商业化产品“搜索直达”，就是在此背景下推出的。

抖音和快手2020年开始做本地生活交易时，也都已建立或接入了POI技术（尽管据一些服务商说，当时快手的POI系统并不清晰，“有高德POI，也有用户自建的POI”，导致快手本地生活在最开始的一段时间里，并没有很好的以本地商品为单位的信息分发能力），并且月活分别到了6亿和4亿的级别。

对用户来说，地图+本地内容也是一种更为友好的产品形态，有更强的趣味性、探索感和互动感。

地图是一个成熟的强工具类产品。强工具的特点是有流量获取能力，但流量不持久，用户用完即走。所以地图至今没有很好的商业化样本。

百度地图成为流量入口；高德地图通过+本地团购、+聚合打车业务实现商业化，但高德也缺内容，在本地团购上也只能做一些目的地属性的业务，比如乐园、商场团购券等。

在小红书，地图不是工具，而是一种为实现本地业务闭环的

底层技术。但它又不只作为技术存在于后台，还是可视化的、有互动感的。

本地内容的呈现有点像是大众点评，但只是形式上的相似。小红书的本地内容与大众点评有很大区别。

小红书的本地内容是丰富的UGC内容，真实、有质感。

大众点评的本地内容是PUGC创作者的点评，以及基于此形成的“评分”和“榜单”，这是大众点评的独特之处。但一定程度上，权威也是一种工具，有自动的流量获取能力，但流量不持久，用户同样用完即走。且对权威信息有需求的用户群体是小的，可能更多局限在一二线城市用户。

所以大众点评尽管商业化效率很高（据美团内部估算，2021年大众点评的佣金及广告收入超过100亿元，接近美团到店业务收入的1/3），但用户规模至今没有特别明显的增长（2023年的目标是DAU达到2500万）。这与美团的重视程度不够有关，但本质是内容的缺失。

去年开始，被抖音团购追赶的美团重新重视大众点评，对大众点评提出增长需求。大众点评已经开始做笔记达人的引入和扶持。但相比嫁接一个成熟产品，生态养成是更复杂也更耗时的。而且据说，抖音也在邀请大众点评的Lv5-Lv8级用户入驻抖音分享内容。

小红书的地图+内容，像一个叠加了高德能力的大众点评，或是一个长出了内容能力的高

德。且因为形式叠加，具备了一些高德和大众点评都不具备的能力。

一种新的业务切入方式

基于地图+本地内容这种新的产品形式，小红书做线下就不是只能在内容层面乃至商业化层面发挥作用，还可以实实在在地切入交易。

这条链路已经被验证过了。

小红书被公认有做本地生活的基础和潜力，社区内很早就有许多自发的真实的UGC探店内容、好店分享。且早在几年前，小红书就通过接入外部小程序的方式发展过一段时间民宿业务。

去年年中还接入本地生活服务商，正式上线团购链接。去年下半年以来，文旅内容尤其是攻略，就开始在小红书爆火，社区官方还通过将City walk、听劝、显眼包等热门话题与地方文旅产品结合，带动地方文旅消费的增长。

现在在小红书地图下面的笔记内容里，就会刷到带团购链接的本地商家内容。不过，因为小红书本地生活才刚刚萌芽，团购内容在整个本地内容的占比还比较低，所以从“附近”到地图再到团购的几率比较小，最终形成的交易占比会更低。但这个路径是通的。

春节期间的“送奶茶”活动是一个验证。

春节期间，小红书联合8个连锁茶饮品牌的4万家门店，为社区用户免费送奶茶，共吸引

3800万人参与。

“送奶茶”是社区发起的活动，带有明显的营销性质，有助于社区拉新、促活，甚至可以帮小红书借连锁茶饮门店做下沉。但同时，这也是小红书打通地图+团购链路的能力展示：

用户点进“附近”看到地图，地图上在对应的茶饮门店提示“免费喝奶茶”活动，点进活动就是门店的团购链接，下单即可到店免费领取。

这是一种新的平台切入本地生活的方式，也是更符合小红书的方式。

O2O起家的美团和作为内容平台的抖音、快手，都是从到店团购切入本地生活。他们争取市场份额的方式，是砸钱吸引更多商家入驻，以及通过流量倾斜和现金补贴邀请商家上架低价团购套餐，在快速让利培养消费心智的同时获得广告、佣金等收益。

小红书的切入方式，是以站内已有的丰富的UGC本地内容为基础，叠加成熟的地图技术，用趣味性的互动方式，进行以地图为逻辑的本地内容分发，并从中漏出一定比例的本地交易。

新链路的建立，帮小红书找到了切入本地生活的新方式，也给小红书的本地内容创作者找到了创造收益的新可能。此前，有服务商告诉我们，小红书上的探店达人曾在抖音生活服务的红利期转而拥抱抖音。

新的业务发展可能

这种新的切入方式，可能会

给小红书做本地生活带来新的机会。

它弱化了小红书在低价团购上没有优势的现实，避免了与美团、抖音的正面竞争。同时用趣味性、互动性提高溢价可能，增加比价的复杂度。主动探索的内容分发方式，也保护了UGC用户的创作欲——这是小红书本地生活最差差异化的价值。

其次，普遍意义上的本地生活服务业务，会按照交易属性分为餐饮到店+到家、到店综合以及酒旅。小红书分发的本地内容不局限于这些品类，而是包含有从内容衍生出来的更多，比如拍照打卡点、本地群聊等。

同时可以肯定的是，现阶段的小红书本地生活，首要目的不是为了快速获得一定数额的交易目标，更多是为了社区探索，为了测试社区与业务之间的结合度。

从产品上，小红书的“附近”也还比较稚嫩，同一地点下的内容刷新做得不够成熟，用户通过首页到交易核销的链路也很长。在很多习惯了传统经验的本地生活从业者看来，它并没有在促进交易上有什么表现，整个小红书本地生活依然很“佛系”。

甚至整个“地图+内容”的产品未来都有可能不了了之，但它是从社区里长出来的新形式，是一个新思路，具备社区与线下结合的新的可能性。

摘自微信公众号“窄播”



百丈
宗阳堂
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

