

视野

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

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



管理通鉴公众号

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

关于未来的想象

《视野》杂志全国主题征文大赛启事

只要人还活着，便永远是未完成的，我们总是对将要发生的一切抱有期待。每个人都想象过未来，关于个人的前途，社会的走向，乃至人类的命运——我思故我在。

更多的时候，我们对未来的想象，是零碎的、表面的、缺乏细节的。你有没有试着连续、深入、具体地描绘关于未来的一切？当我们对未来的想象越自由、越丰富、越真实，你才算真正认清自己，你才能更强烈地感知到生命的意义。

拿起你的笔吧！设想一下，当几十、几百年后的人们看到你提及他们那个时代的方方面面，该是多么有趣！想象尚未发生的一切，体会一下造物者的心情，这绝对是对世界上最激动人心的旅行。

一、稿件要求

1. 题目自拟，体裁不限（诗歌除外）。
2. 篇幅2000至5000字为宜。
3. 投稿作品必须为投稿人的原创作品，且未在任何公开平台发表过。

二、投稿须知

1. 文末请注明作者真实姓名、身份证号码、通讯地址及联系方式。
2. 电子版稿件请发送至：shiyeyuanchuang@163.com。
3. 纸质稿件邮寄地址：甘肃省兰州市雁园路601号甘肃省商会大厦A座1802室《视野》编辑部（电话：0931-2141998，邮编：730010）。请使用挂号平邮或快递，拒收到付件。
4. 征稿时间为2024年4月20日至2024年8月15日。

三、奖项设置

本次征文活动设置以下奖项：

- (1) 一等奖1名，奖金5000元（税前）并颁发获奖证书；
- (2) 二等奖3名，奖金2000元（税前）并颁发获奖证书；
- (3) 三等奖10名，奖金800元并颁发获奖证书；
- (4) 优秀奖50名，奖品为《视野》全年杂志一套并颁发获奖证书。

四、征稿申明

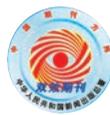
1. 主办方对所有投稿作品享有使用权和版权，可复制、翻译、发行、汇编、改编或演出，有权在媒体上展示、展播或用于相关的公益性活动，凡投稿者视为接受本项约定。
2. 征文结束后，部分获奖作品发表、结集，不再另付稿酬。
3. 本启事的最终解释权归《视野》编辑部所有。

《视野》编辑部
2024年4月20日





百种重点期刊



国家“双效期刊”



绿色印刷标志

主编 包国宪

副主编 孙 黎

编委 (按姓氏首字母排序)

李维安 (天津财经大学教授)

刘 星 (重庆大学经济与工商管理学院教授)

徐向艺 (山东大学管理学院教授)

赵曙明 (南京大学商学院名誉院长)

郑国汉 (香港科技大学工商管理学院署理院长)

李新春 (中山大学管理学院教授)

吴世农 (厦门大学教授)

徐二明 (中国人民大学商学院教授)

于 立 (天津财经大学教授)

编辑政策委员会主任

李恒滨

编辑政策委员会委员

李恒滨 包国宪 夏志勇 田 广

葛俊芳 赵 涛



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

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

如有印装质量问题, 请致电 0931-8555913

总编

包国宪

副总编

夏志勇

编辑

赵 涛 王雯雯 李雪琴 冯 丹

美术编辑

梁兆林 杨 霞

网络编辑

慕雅琼 史 芮

发行部主任

夏志良

运营

兰州视野传媒科技有限公司

总经理

韩军红

联系电话

0931-4641659

13919165027

法律顾问

上海中联(兰州)律师事务所

谢宗高 电话: 0931-5172928

印刷

兰州人民印刷厂

国际标准连续出版物号 ISSN 1006-6039

国内统一连续出版物号 CN 62-1117/G2

广告发布登记编号

62000005

邮发代号

54-12

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)

当下与永生

很喜欢本期一篇文章的标题：《从生鲜到万物》。虽然说的的是一个“即时零售”的趋势，但内在隐含着对时代状态的敏锐洞察。想一想我们不断升级的需求，“生鲜”这样最自然的感觉，现在也已被技术纳入到“即时”奉送的程序之中。一个小小的日常，就将我们的生存境况全盘托出：越来越活在“当下”。

“当下”是什么？从空间的角度，就是最大可能地压缩距离。这两年流行着一个很容易被共鸣的表达，叫做“附近的消失”。其实又何止是“附近”，一同消失的还有远方。再远的远方，一旦在手指上下单，也以超乎想象的速度朝着我们奔赴而来。有一种渴望已经被证明越来越无力，那就是对“诗与远方”的期待。当AI随手写出来让人汗颜的诗作、当到了远方开始抱怨快递的缓慢，“当下”便得意地挺直了腰杆儿，让眼睛弯下头，弯到手心里的那片世界之中。

时间无疑更是“当下”。老祖宗为了能够留住“生鲜”费尽了多少心思？在一个举目都是美食的国度，智慧就体现在怎么沉淀在食物中，具身在手的操作中，以便在时间流逝中占据着最夺目的位置。不过，现在它们都在撤退。因为可以将“未来”纳入“当下”。菜品是可以预制的，预制也就是标准化。提前准备好的预制品，还包括了我们的感觉。比如一块量化的手表，已经取代了各种精神分析。“自我”早已被嵌入到了程序之中，被我们穿戴着以供随时检索。

“当下”也成为风口。谁能控制当下，谁或许便找到了“一招鲜、吃遍天”的机遇。所有的物流系统，已经把入纳入到“物流”之中。真的是“从生鲜到万物”了。所有的外卖小哥，无论在城市中奔波了多久，对每一条街道穿梭得多么熟悉，他似乎也只能像物一样在当下流转。一个不合时宜的问题是，他们对“未来”有着怎样的当下痕迹，城市又能为他们留下怎样的“记忆”？

不过，我们倒还有另一个相克相生的追求：那便是永生。没有人说得清，将意识上传再将它下载，下载到任何一个可能的“躯（载）体”，究竟是一种什么样的前景？是往生还是永生？当信息可以被提取，真正实现对肉体的改造，甚至是个性化定制的改造，那将是怎样的“永生”？同样也没人能说得清，这样的永生，是否会延续几千年的期待而值得继续期待。“当下”已是高度压缩且多重并置，它为人带来的骄傲就在于：有限的生命中，我们可以得到更多。问题是，一旦时间不再稀缺，这样的“当下”还能剩下多大的骄傲？

并不出乎意料，此刻正坐在快餐店里。就在刚刚写下这个标题之际，点好的“套餐”，就已经端到了桌面上。



P08 专题 / 故事

这四个中国 80 后，开始接管全球钱包



● 商潮 / 人物

- 13 新“教父”黄仁勋的昨天、今天和明天
- 18 从生鲜到万物：即时零售正在成为下一个时代趋势？
- 22 亚马逊云科技构建“出海朋友圈”



■ MBA / 大学

- 25 管理五个人与管理五十个人的区别
- 28 从死掉的产品中，总结出三个经验
- 31 爆火的小米 SU7，雷军的十八般武艺



● 案例 / 读写

P36

顺丰同城：王卫又一“猛将”落定



- 39 450 亿一夜清零，“天下任我行”的悲剧
- 42 “美版拼多多”大败局：不是便宜就可以

■历史 / 新知

P60

农夫山泉快追上娃哈哈了



63 和逝者对话：他们用 AI “复活” 亡灵

●风尚 / 消费●

P67

苹果为什么瞄准家用机器人？

69 被百度富养，极越怎么还不争气？

■财商 / 代际

- 45 星巴克创始人：以提升品牌资产的方式颠覆市场
- 48 超级主播，集体累了
- 51 “史上最难喝的饮料”，却年销上亿瓶



●技能 / 游戏●

P54

化繁就简，这家企业如何做到行业TOP3



57 当中产放弃品牌找平替，白牌火了





这四个中国 80 后， 开始接管全球钱包

何子维





世界上有三样东西是没有国界的——消费、算法与人性。

举例而言。

一双中国人纺织的袜子，欧洲人、中东人、东南亚人都可以消费，天生坐拥扩展性。

如果作为消费者，你又曾向互联网透露过丝毫兴趣，那么算法就能立刻捕捉你的欲望，精准投喂。

如果兜售这双袜子的人，再略施性价比的魔法，甚至土味、舞蹈等穿透力极强的人性魅力，就能更快速地将全世界目光聚集在一起。

消费、算法与人性，当不少人还在钻研能否把它们变为生财之道时，中国有四位 80 后已经将其捏合，并运用自如。

他们就是“电商出海四杰”，张一鸣与 TikTok、黄峥与 Temu、许仰天与 SHEIN、蒋凡与阿里国际。

让全世界爱上“砍一刀”

过去一两年，这四位中国 80 后无疑是最炙手可热的新晋互联网明星，他们马不停蹄地实现了对全球市场的雷霆扩张，在海外再造了一个个中国淘宝。2023 年，全球购物 APP 下载量前十榜单中，中国电商占了半壁江山。

老外没能逃过真香定律，他们在亚马逊上搜索厨房海绵，一包卖 4 美元，但换到 Temu 上，10 包不到 2 美元，还包邮。

像亿万富翁一样潇洒购物的风潮，一发不可收。社交网络上随处可见那句中国人极其熟悉的语言——Team up, price down——赶紧去摇人，帮我砍一刀。

低价带来的快乐，是硅谷精英们

陌生的文化与习惯。

在 2022 年大促前，亚马逊的 CEO 安迪·贾西就曾公开表达过对消费者购买力变化的担忧：更多的消费者正在专注于寻找特价商品。

这并非亚马逊向消费者编织的苦肉计，官方的数据加深了巨头们的担忧。根据美国人口普查局的年度报告，美国家庭在 2022 年的收入较上年下跌 2.3%，为 2010 年以来最大降幅。然而，在通胀率飙升 7.8% 的情况下，美国家庭的生活成本又在显著增高，创下四十多年来之最。

不止美国，眼下，全世界正在经历通货膨胀和利率上升的普通劳动者们，正需要热衷于性价比打法的企业。

巨大的全球消费需求与潜力，就是市场经济的指挥棒。生逢其时的中国电商走出国门，展现超强的战斗力，成为了全球消费者心中宝贵的刚需。

平台首先杀出去，千千万万中国中小企业紧随其后，打通供应链，改善物流与仓储，优化支付环境，让“小单快返”在海外落地。

2024 年 1 月，海关总署相关负责人介绍，2023 年我国跨境电商进出口额达 2.38 万亿元，同比增长 15.6%，出口额达 1.83 万亿元，同比增长 19.6%，远超 0.6% 的整体外贸增长水平。

这股力量，甚至可以被看作是中国互联网经济继新闻信息服务、商品贩售服务、消费服务之后，以“出海服务”为主题的第四次冲击波。

在这个将国际贸易不断变简单的过程中，当然不只是电商的突围，也不只是某个单品的走红，或者某位企业家的远见，而是中国整个产业链的系统性崛起。

实现崛起的底层逻辑是，经历四十多年经济快速增长，中国建成了全球最强大的供应链体系，有能力告别贴牌模式，有底气从追求“对外出口总量”或“外商直接投资额”中抽身，投入拼“中国对外投资增速”的新格局。

安永发布的《2023 年中国海外投资概览》显示，2023 年中国全行业对外直接投资 1478.5 亿美元，同比增长 0.9%；其中，非金融类对外直接投资 1301.3 亿美元，同比增长 11.4%，对“一带一路”共建国家非金融类直接投资 318 亿美元，同比增长 22.6%。

从领域来看，新能源汽车、智能手机、医药、游戏、SaaS 服务等具有高附加值、高溢价行业的出海，比过去有了提升。其中最令人振奋的是，中国汽车出口量在去年首次超越日本，首次拿下全球第一。

从区域来看，中国出海市场呈现出由近及远、逐步扩张的态势。中桥咨询指出，2022 年，60% 的出海企业海外业务已经涉及三个以上大洲 / 地区。

卷王何去何从

围绕出海，现在的中国企业可谓铆足了劲。在海外看来，其产业外溢的速度超出了他们的预判。但在国内来看，“出海经济学”的背后，是国人熟知的“卷王经济学”。

“卷则促变”，我们都目睹了这样一种现象——如果某方今天打造了一个爆款，不出一周对手就能做出一个差不多的东西；如果明天某方以复杂的降本增效方式实现了降价，不出一周对手就会将价格打到更低。

这个被称为“互卷”的现象，正在被不断放大。

一、国内大市场相对碎片化，地方主义又抬头，阻碍了生产要素的自由流动，如果电商企业能突破 30% 的市场份额，那么实体企业几乎连 20% 的市场份额都难以做到。

二、在过去很长一段时间，几乎所有行业只要受到政策扶持和鼓励，开放市场准入，就会迅速形成过度的市场进入、过度的投资和过多的产能。而大量领域，比如现代服务业，又在实际上被“保护”起来，没能对外开放。



资料来源：中国商务部月度简明统计数据

多重因素的叠加，导致了批量国内企业对付对手的态度，不是有效竞争，而是追求“只要我活得比你长，我可以无限投入，甚至不要利润”。

试问，无限投入，如何消化过剩的产能？

试问，没有利润，又何来服务、质量与创新？

TCL 创始人、董事长李东生曾列举了一组数据：2022 年，中国工业产出为全球的 30%，稳坐头把交椅，但中国的市场在全球只占 18%。两年之后，该数值并没有发生较大变化。这就意味着，中国生产的东西，有近一半必须卖到中国以外的地方，才能被彻底消化。

作为制造业大国，中国面临需求不足的挑战——据国家统计局公布的数据，2024 年 1 月，中国的 CPI、PPI 同比皆下降。

换句话说，不是中国企业害怕跻身下沉市场继续打价格战，而是中国企业走全球化的发展道路，到了不可回避的阶段。

我们只能选择市场向外、品牌向上，这就引发了一些人的忧虑：中国在当下的发展阶段，是否类似于上世纪 70 年代末的日本，出现产业空心化？

长时间来看，国外有自然形成自主配套能力的可能，就好比当年欧美把产业链转移到中国，推动我们逐步完成了国产化替代。但需要提醒的是，我国的经济体量、人口数量远超日本。尽管企业出海是目前的一股潮流，但总体上仍是以国内国外“两轮驱动”的模式在运行，并非与国内切断了联系。

以 TCL 为例，2023 年 TCL 电视零售量在美国居第二，仅次于三星。支撑其业务快速发展的方式是，选择在中国国内研发生产，走海运送到墨西哥组装，再走陆路跨过边境卖到美国。这是当下在海外做生意的中国企业的常规路径。

这样的路径看上去并不直接，但相比出口成品，它可以帮助中国企业有效规避贸易壁垒。

另一方面，企业的管理层、研发中心、中试基地等基本上依旧留在中国，海外订单不仅与国内产业链有极大的互动性，赚取的利润还会为国内创造大量外汇，并反哺研发与就业。

面对中国企业的来袭、产业链的扩散，那些国内需求也蒸蒸日上的经济体，会反复强调一个诉求：合资办厂，以市场换技术，以此打破进口依赖。

今年 1 月 12 日，长城汽车在泰国下线了首款纯电车。这是泰国汽车工业史上第一辆在本地生产的量产纯电车。一周之后，长城汽车与泰国消费稅部签署了谅解备忘录，成为泰国首批签约 EV 3.5 政策的车企，可以享受泰国提供的补贴——这是泰国激励其新能源产业发展的一项新政策。该项政策还提出，从 2026 年开始，享受激励的车企每向泰国出口一辆汽车的同时，须在泰国当地制造两辆。

一名熟悉泰国新能源汽车市场的人士向盐财经表示，在燃油车时代，泰国汽车工业的发展都围绕日系车配套，甚至斩获“亚洲底特律”称号。但由于日系车在电动化方面的动作迟缓，泰国想借助中国新能源车的到来，抓住转型的窗口期。

泰国与长城汽车的合作不是孤例。对不少国家来说，中国企业的出海浪潮，正在给当地带来历史性的发展契机。

掘金之上，那些更重要的事

尽管前景乐观，我们仍要正视差距。

最直观的一个指标就是对外直接投资。按照经济学家张军在 2023 年底提供的数据，目前，美国对外直接投资累计量近 10 万亿美元，排名世界首位；新加坡这一数据超过 1.5 万亿美元；中国则为 2.5 万亿美元，差不多是美国的 1/4，比新加坡多了 1 万亿美元。

但按照人均水平去比较，中国只有美国的 1/12，是新加坡的 1/14。可以说，从品牌认知度来看，我们不乏佼佼者，但整体的存在感仍欠缺。

从时间和地缘格局上看，全球在今年进入了超级“大选年”，据统计有超过 50 个国家和地区将上演选举大戏，世界地缘政治格局将面临更严峻挑战。特别是这个 3 月份 TikTok 正在美国经历一场“打劫”，中国创业者、投资人布局海外的激情也有所受挫。

那么，当中国企业在异国拼抢一席之地时，面对那些可能影响它们成长速度的政策，如何在可能受到干扰的地方做生意呢？

历史给人教益。

1806 年耶拿战役之后，拿破仑征服了德意志全境。他在柏林发布敕令，宣布对英国实施大陆封锁

政策，试图通过斩断贸易，摧毁日不落帝国这个“老冤家”。

大陆封锁政策在短期里，的确给欧陆带来了一定的利益，但远远抵不上长时间付出的代价。当时的法国产品并非英国产品的理想替代品，因此，各个国家很难真心实意地抵制英国产品，走私现象十分泛滥。同时，法国固守“法国皇帝”的定位，也让其他国家的农工商业遭受了沉重打击。社会有机体则暗自启动了对经济压力的调整 and 适应，所谓制裁的边际效应呈现出递减的趋势。

今天我们回看这段历史自然明白，迷信暴力和管制，轻视市场的力量，是崩溃的开始。当面对不可逆的全球化商业环境，对手的航海速度比你快的时候，比加速更难的是，确保自己在正确的航道上。

善于化解逆风的中国人正在以更加开放的姿态，参与国际大循环。就像比亚迪这样的头号玩家，当它听说自己的车因为交通原因拖累了销售，干脆一拍桌子猛下订单，要打造属于自己的船队，直接订购了 8 艘汽车滚装船。

从中国参与全球化的情况来看，20 年前，出海的先行者所面临的挑战，主要是日益严格的反垄断、反倾销调查，以及海外建厂时的文化观念、工会等难题。但这些丝毫没有阻止以曹德旺为代表的企业家们，凭借智慧在铁锈地带建立“美国工厂”。



2015 年，中国企业家曹德旺在通用汽车工厂旧址上投资修建了福耀玻璃工厂，重新雇佣当地的美国工人，开始生产汽车玻璃。

20 年后，中国企业出海需要调研的问题清单只增不减。现在，出海人还需了解诸如人口红利与市

场规模、数据合规与用户隐私等。即便有了这些，也还不能作为判断是否开拓新兴市场的充分依据。

一名家电行业的单项冠军产品的海外负责人向盐财经透露，像他的公司聘用管理层，不仅看管理能力，还要观察其金融意识。比如，因为不同国家汇率的稳定程度不同，有没有能力避免将企业带入即使有盈利也可能因为汇兑问题赔本的境地，是很重要的。

今天，为适应国际化的变化，拥有名校学历和大公司从业背景的新出海人已经认知到，全球化不再是简单地把企业的某个维度延伸出去，拿着已有的产能，问别国的消费者是否碰巧需要，而是来到了深水区，要使自己的组织架构、运营模式以本土化的方式落下去。

霸占 40% 市场份额的“非洲手机一哥”传音控股，就因 2024 年 1 月底传出所有员工年终奖上涨 30% 的消息，在同行里显得拔尖。这家中国企业做的手机能在非洲大获成功，是基于对消费者需求的极致挖掘。

由于非洲通信信号不稳定，且不同运营商之间通话资费很高，传音就开发了四卡四待和超大电池的智能手机。它还对摄影算法进行定向优化，开发了“智能美黑”的功能，让非洲用户从此没了自拍烦恼。

除了做硬件，传音还做软件，死磕操作体验和娱乐体验。其旗下“非洲版抖音”短视频社交平台 Vskit，更让无数非洲消费者戒不掉。

Vskit 是一个短视频创作平台，用户可以拍摄 15 秒以内的短视频并上传分享。

当出海成为一种新的可选项时，不是人人都能做出传音般的成绩与创新。不少 VC 揭露了目前出海的真实情况：看热闹的多，拿钱回国的少；赚快钱的多，留在当地的少。

一代人有一代人的选择，一代人有一代人的使命。

无论是已经做得风生水起的先锋，还是跃跃欲试的新手，他们穿越大海做生意的故事才刚刚开始。

只有置身事内的人，才知道那个全球化的远方，不只是“掘金至上”。

摘自《南风窗》

新“教父”黄仁勋 的昨天、今天和明天

徐晴



美国当地时间3月18日，英伟达一年一度的盛会GTC(GPU技术大会)上，黄仁勋推出了“地表最强”产品GB200。它意味着，构建和运行大模型的成本、能耗，从此以后能降低到以前的1/25。

而在这场大会之前，黄仁勋就已经成为网友口中的“地表最强”男人。他掌管的公司英伟达和产品，影响着国内外科技公司的战略决策，决定了人工智能行业的走向和步伐。就像一位网友所说：“英伟达现在的野心并不是做淘金时代卖铲子的，而是要做电气时代的发电厂。”

新的“教父”

科技圈“教父”的头衔一直在轮转——新千年的第一个十年属于乔布斯，第二个十年被马斯克占据，最新的十年，这个头衔跟黄仁勋的名字绑在了一起。

标志性的事件是，黄仁勋成了当代年轻人最新的精神导师。3月8日，他出现在母校斯坦福大学，参与讲座，他谈到成功离不开韧性，说：“自我期待越高的人，适应能力就越低，所以我衷心祝愿在座各位，都能经历足够充分的痛苦。”

视频被大量转发，这几句话的截图也频繁出现在国内的社交媒体上。有人说，这些话别人来说，就是鸡汤，但换成黄仁勋，不无道理。

既然是“教父”，他的人生经历、家庭成员、生活方式，甚至穿搭风格都会被大众挂念。就像扎克伯格喜欢连帽衫和T恤，乔布斯将黑色高领毛衣穿成了时尚单品，黄仁勋常年穿一件油光发亮的黑皮衣出现在公开场合。

一位时尚博主用“超级符号”解读他的穿搭，认为这是他个人形象、IP重要的一部分；有Tom Ford专柜的销售，用他穿过的一件自家品牌的皮衣带货；还有一次，黄仁勋穿着皮衣在中国台湾逛夜市，

上了当地新闻。直到最近接受采访，大家才知道皮衣是他妻子给买的，因为他讨厌穿着会感到痒的衣服，妻子觉得皮衣能避免这个问题，买了一大堆。

IP 已经坐实。2024 年一开年，“教父”密集接受采访，都是顶级媒体的头版，比如《华尔街日报》《大西洋月刊》《连线》杂志，记者从技术问到生活，从公司问到个人，那些细小的问题代表着大众对黄仁勋的所有好奇和痴迷。

记者会问他的运动习惯。而黄仁勋自称是“懒惰的锻炼者”，他尝试每天做 40 个俯卧撑，或者一边刷牙一边做深蹲，网友从长篇幅的采访中把这句摘出来，发到推特上。还有记者敏锐地发现，不知何时开始，黄仁勋不再戴手表了。他解释，因为他更关注当下，“现在是最重要的时刻。”——新的金句又诞生了。

极度忙碌是“教父”的共同点。去年 5 月、10 月和 11 月，黄仁勋三次出现在中国台湾，参加台北国际电脑展，访问联发科并宣布共同开发车用 SoC 芯片、与台积电的灵魂人物张忠谋共进晚餐、会见鸿海科技集团（富士康母公司）董事长；9 月，他在印度被总理接见，又跟印度科学院等机构的研究人员见面，交流印度在人工智能领域的潜力。

12 月是黄仁勋最忙的一个月。他接连飞往日本、新加坡、马来西亚、越南等国家，会见政治人物、企业家和科学家，商讨在日本设立 AI 研发基地，跟新加坡共创本土大语言模型，与马来西亚合作建设人工智能数据中心，和越南一起培训人工智能人才——行程密集，事务繁忙。

就像是明星被粉丝关注行程、动态一样，黄仁勋的行程受到的是全世界的关注，包括中国。去年 6 月，黄仁勋可能到访上海的消息传得沸沸扬扬，传闻他将在 6 月 6 日抵达，与腾讯、字节跳动、理想汽车、比亚迪和小米等中国企业的高管会面，媒体评价：“他可能的到访，显然是一件令行业内外期待的事情。”

但实际上，参加完台北国际电脑展之后，他就直接回到了美国。直到几个月后，2024 年 1 月，黄仁勋穿着大花棉袄，举着花手绢，跟中国的员工一起在年会上扭秧歌的视频流传出来。他是来参加英伟达中国区的年会的，那几天，他上了三次微博热搜。



最关注“教父”一举一动的，可能是科技公司的中高层管理者，他们急切希望寻找到一种像黄仁勋一样管理公司的方法论。

英伟达只有 3 万员工，按照黄仁勋的原话，“是世界上最小的超级公司”，它高度透明，组织结构像神经网络，而不是金字塔。Alfred Wahlfors 是 ListenLabs 的联合创始人，他参加过黄仁勋领导力大师课，并总结说：黄仁勋有 55 个下属，不会进行一对一的单独会议，只有小组会谈；他喜欢任用新加入公司的毕业生，让他们负责大项目，因为经验不足就意味着没有界限；他希望办公室尽量少装电梯，因为电梯意味着等待，而他讨厌等待。

“教父”的技术眼光，更是左右着一些科技企业的战略判断。英伟达每一年都会举办的 GTC 大会，是 AI 和深度学习领域的盛会，有一定专业门槛，但黄仁勋日渐成为“教父”的这几年，GTC 也在出圈，变成泛人工智能行业从业者、科技公司员工、对 AI 感兴趣的普通人都会关注的热点。

黄仁勋是擅长讲故事的人。2020 年，因为疫情，GTC 大会在线上举办，视频里，黄仁勋从自家的烤箱中端出了一个大家伙，仿佛一个建筑模型，实际上，这是一个放置了 8 张 A100 GPU 的算力服务器，因为强大的性能，后来成为各家大模型公司争抢的产品。

2021 年，数字人黄仁勋在 GTC 大会上出现了 14 秒，几个月后，英伟达官方发布数字人诞生的解析视频，恰逢元宇宙概念洗刷着互联网世界，一时间，黄仁勋、英伟达、数字人成了话题中心。

2023 年的 GTC 大会上，黄仁勋提出，“AI 的 iPhone 时刻来临”，被看作 AI 行业来到革命性、颠

覆性时间点的关键节点。

一位芯片赛道的投资人总结说：“行业里只要是还在喘气的人，就不可能不看 GTC。”

甚至有嗅觉灵敏的股民发现，每次开 GTC 大会，英伟达的股价都会增长一波，他们决定趁窗口期买股票，熬夜蹲守 2024 年的 GTC 大会，只等着开幕后股价波动的时刻。事实也确实如此——这次 GTC 大会召开前几个小时，英伟达的股价上涨了 5%。

也就是在今年的 GTC 大会上，英伟达推出了“地表最强”产品 GB200。由两个 Blackwell GPU、一个 Grace CPU 共同组成，其中的 Blackwell GPU，在手掌心大小的面积里，集成了足足 2080 亿个晶体管，拥有着超强的算力，也颠覆了此前所有的产品。从此以后，构建和运行大模型的成本、能耗，能降低到以前的 1/25。

为什么是黄仁勋？

成为“教父”，黄仁勋依靠的是芯片，他也因此逐渐成了全世界公司的 CEO 们都想见一面的人。

风口不仅意味着热钱、人才的涌入，也代表着竞争加剧，企业们贴身肉搏，生死存亡都在旦夕之间。掌握最先进的技术，拿到最趁手的武器是必须的，但英伟达的产能有限，很多订单需要排队，可能是一年，甚至更久。去年 5 月，马斯克在特斯拉开发人工智能功能、创立了 xAI 时开玩笑说：“目前 GPU 比毒品更难获得。”

商业软件巨头甲骨文的创始人拉里·埃里森在一次公司会议上回忆，他和马斯克曾经跟黄仁勋在加利福尼亚州的豪华日本餐厅共进晚餐，那顿饭，除了吃寿司，他们就是在乞求，“埃隆和我在乞求”。

获得英伟达 GPU 芯片的机会如此宝贵，以至于一些客户得看英伟达的脸色行事。据《华尔街日报》报道，芯片初创公司 Groq 的 CEO 说，因为订不到英伟达的芯片，有公司想要寻找英伟达的竞争对手、其他芯片厂商的替代方案，但又害怕被英伟达发现。一旦有人问起，就矢口否认，仿佛是在“偷情”。

在国内，关于芯片的争夺战会更复杂。入局大模型的大厂、创业公司有上百家，但由于地缘政治、政策的限制，从 2022 年的 10 月到 2023 年 10 月的

一年内，美国商务部限制美国公司向中国实体出售高端芯片的名单，包含了 A100、A100 的中国特供 A800 以及 H100。这些最强芯片有价无市，不仅考验着各家大厂、创业公司的财力、人脉，也关系到决策速度和战略眼光。

这也是黄仁勋在国内依然受到大量关注的关键原因，他的一举一动都间接关系到某些大公司的命运。

他过去一年的行程被解读出更深的内涵：黄仁勋第一次访问越南时就说，英伟达“将越南视为自己家”，这个说法跟美国国务院 9 月宣布根据《芯片法案》与越南建立伙伴关系高度一致；黄仁勋第二次访问中国台湾的 10 月 17 日，正是美国更新出口管制政策的时候。

一份来自 Omdia Researchde 的数据显示，过去一年，全球各大科技公司 H100 的出货量高达 65 万块，其中 Meta、微软拿到手的 GPU 各有 15 万块，甲骨文、亚马逊、谷歌各拿到了 5 万块，而字节跳动是拿到英伟达芯片最多的中国企业，有 2 万多块。

走到今天，与其说黄仁勋选中了风口，不如说风口选择了他。最初成立时，英伟达的主营业务是做游戏显卡，也是一种 GPU，它让游戏的分辨率更清晰、刷新速度更快。过了几年，黄仁勋惊喜地发现，



GPU 与人工智能行业相当适配——假如说 CPU 是一个能做高数题的大学生，GPU 就是无数个能做 1+1=2 的小学生，它可以同时进行大量计算，处理巨量的数据，这正是训练人工智能所必需的能力。

2016 年，黄仁勋把全球第一个 AI 系统 DGX-1，交给了 OpenAI 曾经的联合创始人马斯克——就是特斯拉的 CEO 马斯克。2018 年，因为觉得 OpenAI 的研发太慢，比不上谷歌，马斯克想掌控公司，遭到 CEO 奥特曼和其他联创拒绝，这才离开 OpenAI 的董事会。

接下来的时代，是属于黄仁勋的。每一个吹起来的风口里，都蕴藏着属于英伟达的机会。比特币火热的时候，英伟达的 GPU 被用来挖矿；新能源汽车在自动驾驶探索，英伟达的 Orin 芯片是各家车企高端车型的首选之一，蔚来汽车全线标配 4 颗 Orin 芯片，理想、比亚迪也是英伟达的合作伙伴。

2023 年 3 月，ChatGPT4.0 横空出世，国内的大厂、创业公司都加入到“百模大战”中。这场竞赛中，由 GPU 芯片提供的算力不可或缺，就像掘金的铲子，而英伟达的 GPU，是众多铲子里最锋利的。在 2020 年、2022 年，英伟达的最强 GPU——A100、H100 等产品推出，遭到全世界做大模型的企业疯抢，英伟达也占据了 AI 芯片 80% 以上的市场份额。

在技术上，能击败黄仁勋的，只有黄仁勋自己。英伟达用科学家的名字来命名产品，A100 来自电磁学科学家安培，H100 纪念的是耶鲁大学第一位女博士、计算机科学家 Grace Hopper，最新的 Blackwell 的名字，则是来自第一位入选美国国家科学院的黑人学者、数学家和博弈论学家。A100 被推出时，号称“GPU 中的王者”“一片顶六片”，2022 年 H100 出世，一样被介绍为“迄今为止推出的最为强大的一款 GPU”，内部拥有 800 亿个晶体管；如今的 GB200，又代替了前辈们，重新站上“世界上最强大的芯片”的王座。

这也让英伟达的版图日益壮大。2023 年 5 月 30 日，在成立的第 30 年，英伟达以 1 万亿美元的市值，成为全球最头部的半导体公司；2024 年 2 月 22 日，发布财报的那天，英伟达单日股价上涨了 16%。

也就是说，短短一天，英伟达的市值增加约 2770 亿美元——相当于 148 个阿里巴巴。那一天，

英伟达的总市值也达到了 1.96 万亿美元，从一万亿美元涨到两万亿美元，微软和苹果用了大约两年，英伟达只用了 8 个月。

在众多科技巨头当中，英伟达的增长率是最显眼的。2023 年第四季度，苹果和 meta 的收入增长率分别为 2% 和 25%；英伟达在芯片行业最大的对手 AMD 和英特尔，增幅 10%，但英伟达是 265%——一个奇迹般的数字。

更显著、更直观摆在眼前的，还有英伟达股票陡峭的增长曲线。有人计算过，假如 2000 年买 5000 美元英伟达的股票，到现在，这些资产价值会超过 470 万美元。而掌握着 3.51% 英伟达股权的黄仁勋，如今的身家达到了 690 亿美元，登上了福布斯富豪排行榜第 20 位。

“教父”可以红多久？

每一任“教父”身上都有一些传奇色彩。乔布斯曾经被叙利亚移民父亲、美国人母亲抛弃，后来被一对美国夫妇领养；马斯克出生在南非，在那里度过了童年时代。黄仁勋也一样，他的故事，是一个标准的“美国梦”。

黄仁勋出生在台湾，九岁时被父亲送到美国华盛顿的姨妈家，阴差阳错上了一所聚集了大量问题青少年的寄宿学校。在那里，黄仁勋被霸凌过，还洗过厕所，直到父母也移民到美国，他才换到了正规学校，然后在 Denny's 餐厅找了个洗碗的兼职工作。

30 岁时，在 Denny's 餐厅的一个位置上，黄仁勋跟两位同事创办了英伟达，他用自己兜里的 200 美元，买了英伟达 20% 的股份。而那家 Denny's 餐厅在英伟达成立 30 周年时，设置了一个“Nvidia 纪念座”，明显的标示牌会告诉每一个来人，这里与英伟达和黄仁勋的渊源。

跟黄仁勋同一年抵达美国的，还有当时三岁的苏姿丰，她跟着家人从中国台湾移居美国，后来成了英伟达最大的对手之一——AMD（美国超威半导体公司）的 CEO。假如论亲戚辈分，黄仁勋的妈妈是苏姿丰妈妈的姑姑，所以有人说，这两家顶级公司的竞争是“舅舅和表甥女之间的战争”。

从创立到现在，英伟达一直对手众多，到了

人工智能对算力芯片需求爆发的这几年，更是群狼环伺，大家都看到了这笔生意的潜力。英伟达 2 月发布的最新的财报显示，上一季度的毛利率约为 76.3%。Raymond James 的分析师 Srinj Pajjuri 估计，英伟达生产 H100 芯片的成本略高于 3000 美元，而这个芯片的售价约为 25000 美元。

老对手们在使劲儿追赶。2024 年，英特尔和 AMD 都在加速推出人工智能芯片。大客户也可能摇身一变，成为竞争对手。《华尔街日报》在报道中提到，英伟达严重依赖大客户，仅其中一个就贡献了超过 110 亿美元，大约是英伟达上一财年收入的近五分之一。而谷歌、微软和亚马逊这三家公司，作为出租算力的云计算厂商，也是英伟达人工智能训练芯片的大买家，一起贡献了超过 92 亿美元的销售额。

这三家公司都在开发自己的芯片。根据《华尔街日报》报道，一位熟悉谷歌芯片战略的人士透露，谷歌作为云服务商时，除了向客户提供英伟达的芯片外，还会根据客户预算和需求提供自己的芯片。

英伟达公布上一季度业绩的同一天，大客户微软和竞争对手英特尔，宣布达成合作，一起制造定制芯片。微软声明，定制芯片是对英伟达芯片的补充，而不是替代品，他们允许客户做选择。

而在中国的土地上，情况要更复杂一些。2024 年年报中，华为首次出现在英伟达竞争对手列表中。

去年，重重限制下，华为 Mate 60 智能手机搭载了自主研发的 SoC 芯片。接受科技媒体《连线》采访时，黄仁勋提到华为：“真的非常非常好的公司，他们受到限制，仍然能通过将许多芯片聚合在一起的方式来构建非常大的系统。”

但面对竞争，黄仁勋并不慌张。他说：“这不应该让我彻夜难眠——因为我应该确保我已经因工作而精疲力尽。”

来上海参加英伟达年会的那次，黄仁勋专门拖了一个行李箱，现场抽奖给员工发发现金红包，没想到抽中了一位员工，名字就叫“华为”，黄仁勋有些发愣，用不太标准的汉语问：为什么你的名字是，华为？在场的人为这个神奇的巧合大笑。

英伟达的竞争力在于它的生态。《经济学人》分析，英伟达估值飙升并不仅仅是因为更快的芯片，它的竞争优势还包括网络和生态。训练大模型的数

据中心需要将数千个 GPU 捆绑在一起使用，英伟达有专门的技术和产品去提高卡间互联的效率。这种优化芯片网络性能的能力，并不是每个竞争对手都具备的。

除此之外，英伟达还有一个名为 CUDA 的软件平台，它支持客户去微调服务器的性能。《经济学人》评价，芯片、网络套件、软件，希望取代半导体巨头英伟达的竞争对手，需要在这三个领域都击败它。

黄仁勋的另一条护城河是投资。根据 Dealogic 的数据，英伟达在 2023 年总共投资了约 36 家初创公司，出手量是上一年的三倍多。这些初创公司有不少是人工智能、机器人、自动化和医疗保健公司，业务跟英伟达的芯片产品有很强的相关性。

英伟达还投资了一家名为 CoreWeave 的云计算公司，这家公司并没有倾尽全力开发自己的芯片，而是大量购买英伟达的芯片，运营大型数据中心，出租算力赚钱。

但“教父”所面临的更本质的问题在于，这一次的风口，到底会不会像从前一样变成泡沫？当年的加密货币、自动驾驶、元宇宙，都曾站上顶点，然后颓然落下，英伟达的股价也跟着大起大落，一度腰斩过。

华尔街明星基金经理“木头姐” Cathie Wood 说，AI 热潮并非泡沫，英伟达是 AI 领域当之无愧的领导者，但市场期待过高，英伟达可能无法满足，“我们确实认为它已经涨过头了”。2 月，她抛售了价值约 450 万美元的英伟达股票。

监管、政策的危机也始终悬在头顶。据《华尔街日报》报道，由于英伟达占据主导市场地位，一些国家的竞争监管机构都已经对英伟达的商业行为发起调查。

无论如何，“教父”黄仁勋的诞生跟这个时代密不可分。人工智能的浪潮在各个国家分流，每一簇浪花背后都有来自黄仁勋、英伟达的推动。没有人知道人工智能公司能否成功，但可以确定的是，它们都需要黄仁勋的算力。

摘自微信公众号“每日人物”

从生鲜到万物：即时零售正在成为下一个时代趋势？

郑晨烨



“本店不对外营业，不支持现场购物。”近日，深圳一家便利店的店主王杰，将这段话打印在告示板上，放在了自家店铺的大门外。

这是因为，挺长一段时间以来，他已经疲于向路过的顾客解释：“你不是超市？为什么不能直接买瓶水，非要线上下单？”

除了不支持现场购物，王杰的便利店选址看起来也十分“不正常”。

通常来说，便利店的选址逻辑是“地段，地段，还是地段”。但王杰的便利店既没有选择附近熙熙攘攘的城中村，也没有选择高档小区的门市铺面，而是开在一处由工业园区改造而来的建

筑中。

从王杰的角度来看，他选址的逻辑就一句话：“便宜，空间大，不用怎么装修，用来当仓库正合适。”

但不支持现场购物，地段选得又偏，便利店怎么营业？

“我们的店开在美团上，你在美团下单，下完单我拿给你。”³

月 29 日，当记者跟王杰说想要在他的店里买瓶矿泉水时，他如是回复记者。

而王杰的回答，背后折射的正是当下火热的社区零售新业态——即时零售。这种线上下单、线下即刻配送，品类覆盖“万物”的零售模式，正像一块被丢入水中的石头，给原本平静的社区零售市场，带来一阵剧烈的波澜。

从生鲜到万物

与王杰同在深圳的白领张先生，已经很长一段没有去过线下商超了。

张先生与即时零售电商的缘分源自 2023 年上半年。彼时张先生在下班路上碰到了一家即时零售电商的线下推广人员，在下单即可获赠“星巴克马克杯”的诱惑下，张先生尝试着在该平台下单购买了一捆葱、一盒鸡蛋和一瓶酱油。

令张先生感到惊讶的是，在下单后仅十来分钟，该平台的外卖骑手便将货品放在了其家门口，而这些东西，都是他原本打算在住所附近的商超购买的。

自此以后，张先生的网购之路便“一发不可收拾”，从日常做饭所需生鲜蔬菜，到家居日用的各类百货，这些原本需要在线下商超购置的物品，他全部改为了线上购买。

“我现在每天下班前，就先在手机上看看今天想吃什么，把菜在网上买好，通常我还没到家，菜就到家门口了。家里电视遥控器没电池了、充电器丢了、数据

线坏了、洗面奶用完了之类，马上拿起手机下单，十几分钟问题就解决了。前段时间，家里空调漏水，想先拿点东西垫垫，等人来修，结果发现即时电商平台上竟然有宠物尿垫，刚好放在空调底下吸水。”讲起即时零售电商给生活带来的便利，张先生兴奋地跟记者如此分享。

那么，即时零售到底是什么呢？在商务部国际贸易经济合作研究院最新发布的《即时零售行业发展报告（2023）》中，对即时零售有如下定义：“即时零售是通过线上即时下单，线下即时履约，依托本地零售供给，满足本地即时需求的零售业态。即时零售填补了线上线下融合的‘真空地带’。‘本地化’是即时零售的显著特征，实现交易流程线上化，履约配送便利化，提升本地供给能力，拓展消费者需求。”

该报告同时指出，即时零售依赖于即时配送支撑，最终达到“万物皆可外卖”的效果。

在与业内人士的交流中，记者也了解到，这种线上下单，线下快速配送的零售模式，早在 2016 年前后便已初见雏形，彼时包括每日优鲜、叮咚买菜、盒马鲜生等生鲜零售品牌的先后出现，让生鲜电商作为即时零售的前身开始进入大众视野。

值得注意的是，虽然同为即时零售品牌，但相关平台在经营模式上却各有差异，例如：盒马鲜生就主打“超市+餐饮+APP+物流”的仓店一体模式，在支持“线上下单+快速配送”的同时，也不放弃线下门店的渠道；而诸

如叮咚买菜、每日优鲜等品牌，则依靠开进社区的前置仓库与中心仓库配合的模式，用户自线上平台下单，然后通过设在社区或者居民区附近的前置仓库完成快速配送，然后再通过中心仓库向前置仓库定期补货、配货。

“即时零售早期之所以从生鲜开始，首先是因为生鲜属于高频需求，这是每家每户日常消费的基本组成，需求稳定且频繁，同时，与其他快消品比起来，生鲜客单价会高一些。其次，生鲜品类属于急需商品，你不可能买个菜还要等两天快递。生鲜商品的高频需求和对新鲜度的高要求意味着，一旦消费者对某个平台的服务质量建立了信任，用户粘性就会很高。”深圳一家大型电商平台的前置仓店长李先生向记者表示。

在李先生看来，曾经的生鲜电商与当下的即时零售之间最大的不同，便是在于品类，即时零售主营不仅仅包括了水果蔬菜、粮油副食、海鲜水产等生鲜部分，也包括数码美妆、酒水厨具等便利日百（日用百货）类目。

“从生鲜到万物，这是近几年即时零售领域完成的进化。”李先生说。

在这一进化过程中，曾经的生鲜电商们面临着许多挑战。李先生向记者举例称，比如，扩大前置仓商品类目后，如何确保各种商品的存储条件符合标准？特别是在生鲜与非生鲜商品混合存放时，每类商品对于温度、湿度的要求都大不相同，如何在同一个仓库内同时满足这些不同的存

储条件，确保商品质量，是一大难题。此外，类目扩大后，选品、采购也变得复杂起来，既要满足品类多样化，又要结合社区的潜在需求定制化选品策略。

“前段时间，我在昆明考察当地前置仓，作为进入滇藏地区游客的首个落脚城市，当地的前置仓门店都会备不少旅游一次性用品，甚至还有登山杖、氧气瓶等。很多游客出来玩儿没提前准备，线上下单，半个小时外卖送到酒店门口，这就是定制化。”李先生跟记者分享称。

不过，在他看来，诸如供应链、物流、存储以及品类管理等难点，都可以通过技术手段解决，真正阻碍即时零售完成“从生鲜到万物”这一过程的关键，其实是用户习惯。

“培育用户在线上买菜都很难，到今天我们做市场调研，很多用户对线上买菜第一个担忧还是质量，都觉得线上买菜没线下放心，日百、3C 类目就更难了。一二线城市的便利店、商超密度很大，走几步去购物不是很麻烦的事，而且在这些类目上，如果线下商超买不到，用户也不会认为叫外卖能叫到，只会直接上淘宝、京东上去买。”李先生表示。

但在生鲜电商们还纠结于如何培育用户习惯时，新冠疫情的出现，却逼出了改变用户习惯的机会。

“我以前是开线下便利店的，门店就开在城中村里，后来疫情防控，有时候连续好几天开不了门，我看很多老顾客，买东西全部改成叫美团了。我自己也

建了个微信群，他们要什么可以在微信上跟我下单，但是效果不如美团好，后面我就开始考虑做前置仓，搞即时零售的模式。”王杰回忆说。

李先生亦告诉记者，针对新冠疫情的防控，让许多居家消费者第一次开始使用即时零售平台，并在潜移默化中改变了许多人的购物方式，同时，将即时零售的品类顺利从生鲜扩大到日百领域。

“居家防控的时候，日用品只能在线上买，对于商家来说，扩大品类是一定要做的，因为消费者需要的不仅仅是瓜果蔬菜、米面粮油。最直接的例子是酒精喷雾和酒精湿巾，到今天你都可以叫外卖买到这两样东西，这对于消费者而言，是让他们发现有很多物品其实叫外卖都买得到。”李先生说。

此外，背靠前置仓直接建在社区里的优势，品类日渐完善的即时零售甚至开始逐步抢占淘宝等传统快递电商的生意。

王杰就告诉记者，其近期选品时特地进了几款在京东、淘宝上销量较高的网红小家电，例如空气炸锅、养生壶、早餐煮蛋机等。在他看来，这类价格不高、功能单一、使用频次较高的小家电，不存在“货比三家”的需求，将其放在前置仓卖，把配送时效从“以天计”缩短为 30 分钟，对于消费者而言，是一个很大的优势。

“如果同样一个东西，我们这儿和淘宝上一个价，但是我们半个小时就能送到家门口，那消

费者肯定是到我们这儿来买。比如空气炸锅，最近一个月已经卖了几十台了。”王杰说。

庞大的新市场

眼下，诸如王杰这样的即时零售从业者，正在构建起一个规模庞大的新市场。

根据《即时零售行业发展报告（2023）》课题组测算，我国即时零售市场规模已从 2017 年的 365.71 亿元增长到 2022 年的 5042.86 亿元，预计 2026 年将达到 25082.65 亿元。

“我入行九年多，从来没有像现在这样感觉未来有盼头。即时零售会给整个零售便利行业都带来改变，还有可能促成一些经营不善的企业出局。”谈及行业未来的发展形势，李先生向记者表示。

但在采访过程中，记者注意到，从事即时零售的个体商家基本依附于目前主流的外卖平台美团或饿了么，美团官方也推出了自家的前置仓加盟计划——美团闪电仓。

对于即时零售行业而言，个体商家尤其是有日百从业经验的商家，在一个高密度居民社区附近，建设一个前置仓，完成选品、采购等相关工作并不算难，难的是如何找到销售及配送的渠道。

“没有美团、饿了么这样的平台，我这里就是个仓库。”王杰向记者强调了平台对于前置仓门店的重要性。

3 月 22 日，美团发布了 2023 年年度业绩公告。在业绩公告

中，美团指出，得益于本地商业的快速恢复，核心本地商业分部（包括餐饮外卖、美团闪购、酒店及旅游等业务）的收入同比增长 28.7% 至人民币 2069 亿元，经营溢利同比增长 31.2% 至人民币 387 亿元，经营利润率略有提高，由 2022 年的 18.4% 提高至 18.7%。

从业绩公告披露信息来看，美团的即时零售主体——美团闪购已成为该公司去年营收、净利实现增长的关键驱动引擎之一。

“2023 年，美团闪购再次实现出色增长，订单量同比增长超过 40%。经过过去五年的快速扩张，美团闪购在即时零售行业中发挥了关键作用，连接数百万本地零售商、品牌与数亿消费者。相比于一般餐饮外卖用户，美团闪购的用户对我们的平台粘性更高且拥有更强的购买力，其中大部分还是年轻用户。在我们持续改善供给的同时，我们注意到美团闪购用户的购买频次及消费额均持续增长。2023 年美团闪购的年度活跃商家也同比增长近 30%。随着即时零售渠道深受越来越多的线下零售商欢迎，我们平台的供给质量及多样性亦得到提升。我们与约 400 个品牌合作，支持他们的线上化转型，也将新供给模式扩展到更广泛的地区。目前美团闪电仓已覆盖 200 多个城市。”美团在业绩公告中如是概括美团闪购 2023 年的成绩。

当然，并不是所有的电商平台企业都在即时零售领域像美团一样实现了高速增长。比如，前置仓模式的“先驱者”叮咚买菜

披露的 2023 年业绩数据显示，2023 年叮咚买菜全年实现营收 199.71 亿元，同比下降 17.55%。

“即时零售的本质是什么？一定是即时配送，一定是平台的用户粘性。美团背后是 700 多万骑手，是用户对于‘叫外卖’这件事的第一印象，所以美团不管是做闪购还是自营前置仓，都有比较不错的基础。”谈及即时零售行业的现状，李先生向记者分析称。

而在美团的业绩报告中，关于其自营的前置仓即时零售品牌——“小象超市”的基本情况，该公司也予以了披露：“2023 年 12 月，我们的前置仓业务美团买菜升级为全新品牌小象超市，标志着我们正式从食杂品类转型为线上超市。2023 年，小象超市的交易金额同比增长约 30%。”

下一个时代趋势？

但在即时零售这条赛道里，有成熟配送体系、丰富合作商家以及超高平台粘性的企业亦并不止美团一家。

2023 年 5 月底，整合了次日自提业务淘菜菜与小时到家业务淘鲜达的淘宝买菜上线，宣布以次日自提和即刻到家两种形式，全面服务淘宝用户的一日三餐生鲜消费。

从记者在淘宝买菜上的实际体验来看，目前淘宝买菜也已实现了对 3C、家庭清洁、个人护理等日用品类的覆盖。

2023 年 10 月 18 日，京东也办了一场即时零售三公里模式发

布会，会上发布了名为“幸福三公里”的五年行动计划，宣称将围绕“助实体、稳就业、促消费”，五年内帮助超 200 万本地中小实体门店数字化转型升级。

“即时零售是京东为消费者提供更加‘多快好省’消费体验的重要一环，也是联合商家和品牌伙伴应对外部挑战、实现稳健增长的重要一环。”京东零售 CEO 辛利军彼时在发布会上表示。

站在商业模式的角度来看，即时零售的“玩法”似乎并不算复杂，也很难谈得上能建立起什么“护城河”。在与记者交流的过程中，王杰直言即时零售行业即将掀起一轮“血雨腥风”。在他看来，在线上流量有限的情况下，以美团、京东、阿里为代表的三大平台企业，定然会为了争夺用户与商家，开启新一轮的“大战”。

当然，对于即时零售市场的未来，王杰还是坚定看好的。

“传统零售商店，除非位置特别好的，不然很快都会转向前置仓模式，转移到线上，因为效率太高了。”王杰斩钉截铁地跟记者说。

而在美团业绩报告中的 2024 年展望部分，该公司管理层也写下了和个体零售商家一样的判断：“我们坚信 30 分钟万物到家将成为下一个时代趋势。”

摘自微信公众号“经济观察报”

亚马逊云科技构建“出海朋友圈”

特刊

不出海，就出局。

对于出海企业而言，2024年开年来的网络热词，将去年的“出海元年”又推进到了新的热辣滚烫状态。

数据显示，2023年中国有进出口记录的外贸经营主体首次超过60万家。到了2024年，中国企业走向全球化的步伐进一步加速：中国供应链、新赛道产业和数字科技服务在全球范围内开疆拓土，触角从东南亚、北美、欧洲，延伸到澳大利亚、中东、拉美等新兴市场。

3月29日，2024亚马逊云科技出海全球化论坛在深圳举行，现场人群爆满，来自零售电商、智能产品、游戏、泛娱乐、金融、生命科学、ISV（独立软件开发商）等不同行业的企业和开发者布满会场，折射行业兴奋与焦虑。

中国产业链的势能外溢，本地化生态合作深入，正造就与当年“海淘”迥然不同的消费洋流。从深圳宝安石岩发往慕尼黑的新

能源充电桩，到杭州花西子美妆新品风靡中东，再到火爆北美户外市场的智能喂鸟器，以及东南亚顶流手游竞赛……中国企业扬帆出海。

“出海，从来没有如此确定过。”在亚马逊云科技大中华区合作伙伴及业务赋能总经理李晓芒看来，新一波出海浪潮，企业面临“四叠浪”，需要关注洞察市场、创新产品、持续降本增效、合规安全和生态合作等多个问题。而借助亚马逊云科技的数字化云底座、生成式AI等创新服务，和亚马逊所拥有的庞大生态能够提供的资源，出海企业便能快速落地创新，构建全球化运营能力，赢得市场先机。

出海企业“四叠浪”——告别低价取胜，“卷王”们的新挑战

卷，是近年来国内市场的关键词。

新能源、电动汽车、消费电

子成为炽热战场。以电动汽车为例，自2019年以来，短短几年时间，造车企业便从200多家减少到20家左右；另一方面，泰国市场出现了通宵排队买车的现象，电动车企甚至开始造船，打通海上航线。

“国内内卷的程度和出海的速度，都超出了大家预期。”李晓芒表示，新一波出海出现了新特征和变化，也就是“四叠浪”：如何Fast to Market，推出符合本地市场的新产品；海外客单价提升，但出海之后仍然思考降本增效问题；数据安全和经营合规需要提前布局；还有如何跟随出海产业链，融入本地化生态，不再单打独斗，实现模式出海。

“不论是经历过国内特别历练的，还是生而全球化的企业，都有极快的产品创新和迭代速度。”李晓芒介绍说，安克和小魔兽电商都使用了亚马逊云科技的数据分析、AI（如生成式AI）等技术，实现了智能产品的快速迭代，并且洞察当地市场，快速



地创造了符合市场的产品和服务。

通常印象中的安克主要卖移动充电宝及周边产品，但安克的出海，却是卖户外电源和太阳能板，海外用户破亿级，是亚马逊电商上最大的第三方卖家之一。而专注于海外细分市场的小魔兽电商 ZEELool，利用 Amazon Bedrock 上的 Claude 模型输入语言规则提取每天 9000 多张眼镜处方上的信息，转化成数据，以最快速度把处方数据传给制造企业。

而在企业快速发展中，如何持续优化成本，降本增效，李晓芒认为，好的云架构可以非常快地复制到海外多个区域，快速地部署数字化能力。比如在 2018 年的时候，虎牙开始布局出海业务，亚马逊云科技在几天时间内就实现了虎牙 nimoTV 的海外部署。

以最小的成本来支撑最大业务价值，是禾观科技在出海时成功破解的一道难题。

禾观科技是出海快时尚电商品牌赛道的佼佼者，也是一家“生而全球化”的公司。旗下品牌 Urbanic 向海外消费者提供包括服饰、饰品、家居在内的高性价比货品，做出了惊人的成绩：曾创下一天卖出 50 万件商品，下载量超千万。

而快时尚品牌的业务支撑与传统电商相比，要面对很多不一样的技术挑战。除了传统电商要面对流量高峰，还有比如时尚潮流的复杂多变，比如新兴市场消费者的喜好和消费习惯迥然不

同。禾观科技需要可扩展性、灵活性、可以快速实现业务迭代的技术支撑。

从 2018 年成立之初，禾观科技便将整个业务部署在亚马逊云科技之上，从技术上获得了稳定、可拓展和灵活性。通过容器化的发布和部署，可以快速扩张和缩减计算资源，灵活的应对各类促销活动期间的流量高峰，也能在平时流量低峰期间，通过缩小集群规模节省成本。

“我们的技术是长在亚马逊云科技之上的，利用亚马逊云科技的能力、丰富的云产品，快速搭建不同业务发展阶段的业务系统，让技术更好地支撑业务。”禾观科技 CTO 罗军在财富中文网的采访中表示，全球化面临不同国家经济水平、基础设施能力、消费习惯、安全合规差异等问题，“亚马逊云科技遍布全球的基础设施能力免除了我们的后顾之忧。”通过和亚马逊云科技合作，禾观科技可以更快、更好地拓展市场，理解和服务好本地消费者。

除了成本考量，如何用最先进的技术去支撑业务更大的创新和发展，也是禾观科技“开源和节流”中的重要一环。禾观科技瞄准了生成式 AI 的创新潜力。罗军认为，不止是帮助业务提效，基于生成式 AI 重新进行业务构建，将是更大的想象空间与课题。禾观科技率先将生成式 AI 运用到服装设计环节，运用到商品图片的快速批量生成环节，来降低业务成本。罗军这样解释这项投入：“虽然 AI 需要额外的技术投入，但是它跟业务结合起来，

形成的业务价值规模明显是更大的”。

同时，禾观科技还和亚马逊云科技共同成立了联合技术实验室，一起探索共创，重新定义时尚设计，利用技术更快、更好地响应市场。

禾观科技就这样走出了一条将“时尚与技术”紧密结合的路，通过技术+创意来创造时尚，年均增速超过 300%，跻身成为海外炙手可热的时尚品牌。

金山办公 WPS 也在通过云上的技术创新——数据+AI，实现精细化运营，促进整体的用户增长。“基于 Amazon SageMaker 服务，我们构建了从用户识别、用户转换到流失用户挽回的一整套用户精细化运营路径，今后还将逐步延伸探索到更多的用户场景。”金山办公全球技术负责人姚化鹏提到。

借助亚马逊云科技的机器学习服务来进行最终用户的购买预测，金山办公最终实现了用户转化率提升。

这也是李晓芒想要表达的：“真正的降本增效，是要靠技术服务和创新来实现的。”

生成式 AI 加速出海创新——场景切入，小步快跑

如果问当下最火的技术是什么？生成式 AI 绝对顶流。

自 2022 年底以来，大模型、生成式 AI 技术“出圈”，引发全民现象级热点关注，被视为“行业 iPhone 时刻”，各大厂商不

断刷新行业纪录。今年3月以来，由 Anthropic 发布 Claude 3.0 模型又把 GPT-4 “拉下马”。

如何利用生成式 AI 构建新生产力，提升用户体验，成为出海重要功课。

“生成式 AI 固然强大，但并没有一个模型能够适用于所有的创新场景，”亚马逊云科技大中华区产品总经理陈晓建认为，在生成式 AI 落地上，企业不应该盲目地追求最前沿技术、最复杂的场景，而是应该选择合适的工具和模型，结合自身场景、业务数据理解能力调优模型，打造自身竞争力，达到事半功倍的效果。

2023 年，亚马逊推出了生成式 AI 托管服务 Amazon Bedrock，精选集成了七家全球公司的 23 种优选大模型。比如 Anthropic 的 Claude 系列模型，特别是 3 月初火爆出圈的 Claude3.0 模型，来自 Mistral AI 的开源模型、Meta 的开源 Llama 2 模型，以及 Stable Diffusion 生图模型等。

通过搭载 Amazon Bedrock 服务，切入场景，不少出海企业尝到了生成式 AI 头啖汤。

游戏出海公司沐瞳科技旗下产品《Mobile Legends: Bang Bang》2016 年全球上线，月活过亿，是全球最受欢迎的 MOBA（多人在线战术竞技游戏）类手游之一，更是东南亚游戏顶流。沐瞳科技与亚马逊云科技合作，成为 Amazon Bedrock 的首批用户，基于 Amazon Bedrock 的 Claude 基础模型，进行辱骂识别、

精准舆情分析，提升玩家体验和本土化运营能力。Claude 对在线对战中的辱骂识别率达到 90% 以上，相比人工以及其他技术手段响应更快、更高效。

通过 AI 对玩家评论深入分析，夯实游戏世界观、角色论证基础，创建更具本土文化特色的英雄人物，比如菲律宾传奇拳王曼尼·帕奎奥、马来西亚民间超人“巴当”等一系列角色。

而 Amazon Bedrock，只是亚马逊云科技生成式 AI 工具中的明星之一。为了协助企业构建生成式 AI 的应用，亚马逊云科技提供丰富的工具链，包含“开箱即用”的生成式 AI 应用、利用基础模型构建生成式 AI 应用的工具，以及用于基础模型训练和推理的基础设施服务等。

“朋友圈”的力量——亚马逊云科技的长期主义

亚马逊云科技服务了近 80% 的中国企业出海。

作为全球云计算的领军者，亚马逊云科技目前提供超过 200 项全功能的服务，涵盖计算、存储、网络、数据库、数据分析、机器人、机器学习与人工智能、物联网、移动、安全、混合云、虚拟现实与增强现实、媒体，以及应用开发、部署与管理等方面；基础设施遍及 33 个地理区域的 105 个可用区，并持续扩展至更多区域和可用区。

“为了确保数据安全、合规、稳定，在基础设施建设上，亚马逊云科技在每个区域都建有多个

可用区，每个区域投入都是 100 亿美元起。”李晓芒强调，亚马逊云科技坚持长期主义，从来没有裁撤过数据中心的历史。伴随全球商业活动和用云需求，近两年来和未来一年，还在继续拓展新的区域，包括北美、中东、东南亚、澳大利亚等地。

如何在出海的过程中融入当地市场，占领先机？绝不是靠单打独斗就能完成的。让所有的出海企业在各自强大的领域和不熟悉的 market 进行组合，抱团取暖，以及互相汲取经验，这便是亚马逊云科技所构建的，更广泛的“出海朋友圈”。

除了自身的基础设施和云服务、背靠亚马逊集团所能带来的电商、物流、广告、音乐、语音助手等资源，亚马逊云科技在全球还拥有超过 12 万的合作伙伴，覆盖 150 多个国家。在中国的合作伙伴数量总数超过 6000 家，与合作伙伴营造了一个大的飞轮，共同打造方便地，所有出海企业可以非常自由地在各自领域强的地方和不熟悉的地方进行组合。

“融入本地生态，并实现共赢，是新一代出海企业基因自带能力。”李晓芒认为，新出海浪潮更趋向于融入、共赢型，借助本土产业化出海，借助全球伙伴力量出海更加明显。亚马逊云科技在陪伴中国企业过程中，见证足够多的挫折，积累足够多的解决方案，才有了服务好中国企业从出海到全球化运营的底气和能力。

摘自微信公众号“财富 FORTUNE”



MBA/ 大学

管理五个人与 管理五十个人的区别

丽贝卡·奈特



如果你管理着一支庞大的团队，你很容易觉得自己跟人争论的时间多于指导他们的时间。关注员工个人、确保每个人都负起责任，可能是很困难的，人一多就更是如此。那么，如何建立体系和流程用于提升管理效果？如何确保每个人都能感受到支持？还有，如何营造出即使领导者不在场也能让每个人发挥主动性和自主意识的环境？

专家意见

先明确一点：直接下属的人数有多少比较合适，并没有普适性的标准。这取决于你从事的工作、团队里的成员以及你所处的职业阶段。问题在于，很难判断你是否达到了自己的能力极限。阿拉巴马大学卡尔福豪斯商学院管理学教授韦沙尔·古普塔说，每一位领导者都有一个“临界点”，团队成员数量超过临界点就会难以管理，“你会被拉向很多个不同的方向，总是担心自己错过什么”。

安永人事咨询服务部门负责人、《组织设计战略》一书作者蒂法妮·麦克道尔指出，这是个比较常见的问题。“很多时候，管理者是从其他管理者手中接过了团队，只能尽力而为。”她说。不过，领导大型团队确实很有挑战性，但也有积极的一面。“如果你的直接下属范围很广，你就无法进行微观管理，不至于陷入琐事。”相反，你必须成为“真正管理人们的管理者”，学会信

任团队成员，给他们自主权，“这正是提升员工参与度和效率的强大驱动力”。以下就是具体方法。

下放决策权

古普塔说，管理大型团队的一大挑战就是要做出许多决策和权衡。如果自己处理所有问题，就会拖慢进度，造成停滞。麦克道尔认为，因此你需要“尽量给团队成员自主决策权”。她说，关键在于把高风险的决策留给自己，其他决策就委派给其他人。你还是应该为团队成员提供指导和建议，但要给他们自行决定的空间，这样不仅能提升工作效率，还能帮助他们发展新的技能。如此一来，你就能关注大局，关注高层次的战略，不至于被日常琐事困扰。作为领导者，“这是最能把你自己解放出来的措施”。

利用群体的力量

个人自主权至关重要，但只有这个是不够的。团队需要一种鼓励每个人相互负责、相互学习的文化。“要有意识地要求团队成员合作，”麦克道尔说，“让员工组成有具体目标的团队，提供明确的自由空间让他们去完成目标。如此一来，即使你不在场，也能实现令人吃惊的成果。”举例来说，你管理着30人的营销团队，你的工作是监督他们产出内容。你不必亲自审查每一条内容，而是可以建立同侪评论系统，让资深成员点评初级成员的作

品，大家互相反馈。你的目标是“将决策权交给团队，而不是由自己负责所有决策”。

让出位置给员工

麦克道尔说，信赖是至关重要的一部分。倘若没有信任，你还是可以委托员工做事，但无法得到你想要的结果。她说：“假如你给了员工自主权，然后又突然干预接管，他们就会变得无助。”这样会让领导者和员工都感到沮丧。团队成员会反感你的干涉，而“你也会疑惑为什么大家都没有责任感”。

你要接受下属在学习过程中会犯错这个事实。古普塔建议每一天刚开始的时候开个简短的团队会议，让你了解最新情况并提供指导。你要询问团队成员正在面对怎样的挑战，询问他们需要你提供怎样的支持。古普塔说，你的工作是“倾听和回应，而不是说教”。

上下管理

领导大型团队的另一个困难，是平衡自己和团队成员的职业需求。麦克道尔说，你必须向上管理——向上司提供合适的细节，确保自己和团队成员得到应有的认可——同时还要指导员工，给他们的表现提供反馈。如果占据你时间的问题太小，你就太过战术化了，可能会影响员工工作；如果问题太大，你就没有把握住一线的现状。“但如果问

如果你能证明自己的团队规模太大，不适合现在正在进行的工作，或者可能会给组织带来风险，比如一名护士管理数十名直接下属，你就应该“把问题升级，阐明挑战本身和需要改变的原因，并提出解决方案”。



题恰到好处，你就能掌握一线的实际情况，并且能把时间花在更长远的战略重点和指导团队上。”

古普塔说，注意自己的语气和形象——特别是在跟团队互动的时候。他说：“很多上司很擅长向上管理，但不做向下管理。你不一定要无私，但如果你的直接下属觉得你更关心自己的发展，就长远来讲你会受到损害。”

建立联系并提供支持

你的直接下属越多，你就越难关注到每一个人。是的，你很忙，有很多事情要处理，但如果你在员工面前显得太忙，就会让员工觉得自己无关紧要。古普塔说：“如果下属觉得你忙得顾不上他们，你就会失去控制力和领导能力。你要让员工感觉到，你有时间和精力为他们服务，你是他们的后盾。”

与团队成员一对一交流时，你要关注他们。收起手机，忽略通知，全神贯注地交流。庆祝他们的成功。“让他们知道自己受

到了重视。”他说。麦克道尔的建议是，为团队中想要提升的人寻找发展机会。特别是要寻找一举两得的机会，既能帮助他们成长，又能为你空出时间。“你会完成对组织很重要的工作，并为后起之秀创造崭露头角的机会。”

提出减少下属数量之前好好考虑

在你感到压力太大、不堪重负的时候，可能会很想提出减少自己直接下属的数量，但一定要想清楚提出这种要求的潜在风险。古普塔说：“这可能会向管理层发出错误的信息。”他说，管理层可能会认为你想摆脱自己的职责，或者没有能力承担这种职责，这样可能对你的职业发展造成意想不到的影响。不过，麦克道尔说，如果你能证明自己的团队规模太大，不适合现在正在进行的工作，或者可能会给组织带来风险，比如一名护士管理数十名直接下属，你就应该“把问题升级，阐明挑战本身和需要改

变的原因，并提出解决方案”。

记住以下原则

要做这些事：

尽量多给团队成员决策自主权。这样可以培养他们的技能和主动性，你也有时间关注大局。

发挥团队的力量。团队需要一种鼓励成员互相负责、互相学习的文化。

注意自己与团队的互动。如果下属感受到你更关心自己的发展，你的领导力就会被削弱。

不要做这些事：

微观管理——这样会损害员工的积极性。要在员工提出需求的时候提供指导和支持。

忙得顾不上关注员工——这样会让员工疏远你。要与团队成员保持连接，提供支持。

过早地要求减少下属数量。这样可能会发出错误的信息，让管理层误解你对自己职责的投入程度，影响你的事业发展。

摘自微信公众号“哈佛商业评论”



从死掉的产品中，总结出三个经验

武林

做产品，理论再多也像是纸上谈兵，谁也不敢打包票说能弄出个畅销货。

那些所谓的方法论啊，多半都是看着别人成功了，然后事后诸葛亮般总结出来的。你以为成功就像复制粘贴那么简单？告诉你，成功很多时候就是瞎猫碰上死耗子，失败才是人生常态。

从业G端产品已有多多年，有操盘过年销售额过亿的产品，那都是几年撞上的一次好运。产品金字塔的底端，是数十个失败产品的堆砌。

接下来，我就试着总结下过去几年我做死掉的产品，看下到底有啥共性，不至于死得这么不明不白，供大家参考。

没有市场，或者市场不够大

绝大多数产品折戟沉沙，都是因为找不到买家。产品这东西，说到底就是为了满足客户需求而生，要是客户都不需要，那它存在还有啥意义？

话说回来，明知没市场，为啥还有那么多产品前赴后继地冒出来呢？原因不外乎这两个：

1. 根本就是伪需求

我们有很多的产品，都是了解到上层的一些信息，就默认这个就是客户的需求，一定会有市场。

但，上层的一些想法可能是比较前沿的，从理论研究的角度做的思考而非一线调研收集到的需求。这样造出来的产品，说好听点是“实验品”，说难听点就是“四不像”。

举个让我印象深刻的例子：

前几年，上层领导想着要做一个音视频方面的应用，覆盖所有的涉及音视频业务场景的办案平台。

我们呢，就像接到圣旨一样，屁颠屁颠地赶回公司，加班加点地鼓捣出一个“视频综合应用系统”。

结果呢，销售一推出去，客户们纷纷表示：“这啥玩意儿啊？我们根本用不着！”

一线客户的反馈是什么呢？

“我们大部分业务都是线下搞的，远程视频？”

一年也用不上几次，花这钱建系统不是浪费吗？”

“遇到这种要通过视频来办理业务，我们用微信或钉钉就可以了，没必要再去建一个系统。”

“我们之前有采购了好几家品牌的会议主机，你们这个系统能不能实现这些设备都直接呼叫，要重新采购新的设备，估计批不了。”

2. 并非刚性需求

有一些产品的推出，是切实看到了有客户案例，所以我们就认为这方面肯定有客户需求，只要不是伪需求，产品做出来应该就能卖。

但，这个逻辑还是没有考虑到需求刚不刚。

就拿我们之前推出的那款 3D 扫描仪来说吧，几分钟就能实现现场的 3D 还原，技术确实牛，看起来也超级逼真。我们当时看到类似产品的标识信息，中标价格高达一百多万，心里那个激动啊，以为挖到宝了。

于是，我们找来了以色列厂家的顶级设备，质量和效果都比国内的产品更胜一筹，而且市场价只售三十几万。我们当时就想，这配置、这价格，简直是无敌了，产品肯定能大卖！

可结果呢？

现实给了我们狠狠一巴掌，这个产品竟然一个都没卖出去！

为什么？

因为这个产品无法解答客户“相比照片和视频，为什么要花几十万去多费一道事”。

说白了，这个产品对于客户来讲可有可无，有就是做做噱头，没有一点都不影响他们当前的工作。

急于求成，打法全靠拍脑袋

我在过往的文章中多次写到“G 端产品全靠政策驱动”，所以，我就总结出来一套产品打法：

政策一出，咱就火速做个产品海报，铺天盖地地宣传，抢占市场先机嘛！在市场还没热起来之前，先捞他一波意向客户，找到愿意掏钱的买家，接着再火急火燎把产品做出来。

一开始，这套产品策略还是非常有效的，让我们在短期内快速推出了好几款产品，虽然大部分都

卖不动，但有一两款产品还真就卖动了。

可后来啊，这套打法就不灵了。销售和客户都学精了，一看咱们就只有一个产品彩页，连产品都没做出来，销售们就不愿意去做这种“免费”验证市场的事儿了。客户们呢，更不想当“小白鼠”，花钱买个实验品回家。

我琢磨着，这套打法失败的原因主要有两点：

1. 对业务还没搞清楚

这类的产品大部分就是看到政策，听到风声，就把产品的宣传打出去了。可能都没有找一线的客户做调研，就是从一些纸面上的信息中做了点研究。

结果就是，客户看到的是一个“风马牛不相及”的产品，能感兴趣都有“鬼”。

比如，我们之前推出来的“某合规管理平台”，当时也是有一阵政策风刮起，产品宣传出来之后，还是有几个客户来咨询。

但是，这个产品在给客户介绍的时候，问题就暴露出来了。

客户问：“你们这个‘两随机一公开’功能，从哪里获取专家啊？没有专家库怎么个随机法？”“还有，公开到哪里？公开哪些信息啊？”

这么一问，这个产品肯定就“GG”了。

2. 核心功能没有实现

有些产品我们是通过项目来孵化，当前我们做产品的一条原则也是“从项目中孵化产品”。

按说，已经有客户买单了，并且在项目上客户也宣传介绍得比较成功，结果做成产品，它就是卖不出去。

最根本的原因是什么？就是产品没有解决核心问题，或者说核心功能没有实现。

比如，我们有一款基于给客户做的某个项目孵化出来的产品，因为没有实现和客户核心业务系统的数据对接，需要客户手动地录入数据。

本以为已经有第一个客户按照项目做出来了，肯定其他客户也有类似的需求，应该是可以推广开来的。

最后，推广了一年的时间，一套也卖不出去。

对于客户来讲，录入数据这个工作就算是重复劳动，并且还比较费事，这种做得没有意义还耗费

客户选择产品，主要还是从价格、功能两个方面考虑。如果价格便宜，功能差不一点也可以接受；如果功能有亮点，卖得贵一点也愿意买单。



时间的产品硬伤不解决，客户根本就不买单。

为什么做项目客户能接受呢？有些项目是客户着急上线，宣传展示的意义大于产品使用的弊端。

所以，我们不能把项目的成功等同于产品的成功，更不能因此而忽视了产品的核心功能。

高度竞争，产品缺乏竞争力

真正属于客户高频强需的产品，基本上都是属于“红海市场”。

这也就意味着产品会面临非常大的竞争，不一定有很多的厂家，但一定有一两家做出来的产品占据市场的主要份额，7:2:1这种市场占比本来就是市场经济充分竞争的结果。

客户选择产品，主要还是从价格、功能两个方面考虑。如果价格便宜，功能差不一点也可以接受；如果功能有亮点，卖得贵一点也愿意买单。

对应的，在竞争过程中，我们产品失败的原因也是这两个方面。

1. 产品的性价比太低

我们的产品定价策略是：硬件产品卖得贵，软件产品卖得便宜。

这也符合市场规律，硬件产品竞争少，前期投入成本大；软件产品门槛低，很容易打价格战。

然而，当客户考虑是否采用我们的产品时，他们不仅会与市场上的其他竞品进行比较，还会与他们目前的使用方式进行成本效益分析。如果产品的性价比无法超越客户现有的解决方案，那么客户就很难产生购买的动力。

比如，我们之前推出过一款“一体化工作站”设备，宣传海报推出来，非常吸引人眼球，看到的客户都会眼前一亮，毕竟这种设备给人的感觉就是

“高大上”。

但一听价格，都表示接受不了。对比来看，用传统的桌子+设备，只需要花五六万块钱，用上咱们这套“一体化工作站”，价格就奔30w+去了，性价比实在太低。

因此，当你做出来的产品，对于客户当前的解决方案做不到更低成本、更高效率、更大成效的替代，其性价比就会偏低，也就很难销售出去。

2. 产品卖点没有吸引力

有些产品属于确实有市场需求，也持续有标讯产生，但因为我们的产品没有打动客户的卖点，就是卖不出去。

这种有明确的政策要求的产品方向，有些产品“坑位”早就被别人抢先一步占住。这个时候，我们跟着别人屁股后面推出来的产品，要是没有足够多的差异化优势，就很难打动客户。

只有当我们的产品具备了足够多的差异化优势，并且这些优势能够真正满足客户的需求和期望时，我们的产品才有可能在激烈的市场竞争中脱颖而出，赢得客户的青睐。

最后的话

做产品，一定是失败的多于成功的。

我们不能因为说产品容易失败，就经常抱着“否定”的心态去做产品，而更应该从失败的产品中总结经验教训，避免在同一个坑上栽倒两次。

每一次的失败，都可以让你离做成功一款产品更近一步，关键是你得去思考总结。

摘自微信公众号“人人都是产品经理”

爆火的小米SU7， 雷军的十八般武艺

张少辉

近日，小米汽车SU7重磅发布。根据小米汽车官方信息，小米SU7在4分钟内完成大定10000辆，27分钟实现大定50000辆，24小时大定达88898台。小米汽车旗开得胜，它像鲛鱼一样，无形中搅动了中国新能源车市场。

雷军的营销能力在业内有目共睹，这一仗让他再创辉煌。

回顾小米汽车整个面世过程，我们发现其用到了十八个经典营销原理，这也从侧面印证了小米汽车的成功绝非偶然。他们具体是怎么做的，对广大营销人有什么借鉴意义，让我们一探究竟。

独特命名

俗话说：“赐子千金，不如赐子一名。”名正才能言顺，正说明了名字的重要性。乍一听到SU7，可能很多人不知道是啥意思。据雷军介绍，“SU”是Speed Ultra的缩写，“7”是按照中国国内对车型定位的通常认知习惯确定的系列定位，小米内部讨论决定“SU7”的念法为“苏7”，是希望听起来就像一个朋友的名字一样比较亲切。

显然，雷军的设想基本实现了。业内大佬周鸿祎对SU7的命名大为赞赏，说S让人联想到奔驰S系，7让人联想到宝马7系，都是高端的代表。

这告诉我们一个道理，成功的品牌从一个好名字开始，一个好的品牌名称可以快速匹配消费者需求，节省宣传和教育成本。

一个好名字的标准其实也很简单：寓意美好、

易读、易记、易宣传。

讲好故事

三年前雷军启动汽车业务的时候，向大众立下flag，说这是自己最后一次创业，押上所有身家。

这妥妥是一个成功企业家不计成本二次创业的励志故事，当然消费者也买账，效果大家都看到了，众多消费者因为这个故事，对小米汽车产生无限期待与遐想。

为什么讲故事效果好呢？因为相比直白的信息，人类大脑更容易记住跌宕起伏的故事情节，这可能就是天性，如同我们还是孩子的时候，都喜欢听故事。产品营销也一样，人们对仅仅描述产品特点的广告已经厌倦，但对通过故事包装的宣传没有任何抵抗力。要想做好营销，就要想办法讲好故事。

强化对标

从造车开始，小米就一直拿行业内标杆特斯拉、保时捷等作为对标，相当于变相告诉消费者，小米汽车要做的就是“特斯拉+保时捷”，使消费者瞬间对小米汽车有了画面感的认知。这样也无形中抬高了自己的地位，可谓“站在巨人的肩膀上成为巨人”。

在阐述产品价值的时候，雷军针对小米SU7的各种指标直接和特斯拉进行比对，从而显示出自身优势，效果十分显著。就连发布会的定价环节，雷

军也直言不讳地说向特斯拉致敬，比特斯拉 model 3 便宜 3 万元，妥妥的“傍大款”。同样，食品行业的蒙牛在创业之初，称自己是来自内蒙古的第二品牌，伊利是老大哥，也有异曲同工之妙。

这给我们的启示是：对于行业内的后来者而言，寻找对标、跟随对标是快速上位、提高站位的有效方法。另外，比较带来价值——单说自己的指标，消费者是没有概念的，因为凭借单独一个指标，消费者无法判断好坏、高低，唯有找到具有社会共识的标尺，将自己的指标和标尺进行对比，消费者才能有更加清晰的认知。

量化价值

小米汽车在宣传过程中，各种参数、指标令人眼花缭乱，如转速达 21000rpm 超级电机、整车玻璃达到 5.35 m²、紫外线隔绝率达 99.9%……姑且不论真伪，看到这些数据，消费者首先感受到的就是小米的严谨、专业、可信。毫无疑问，这比那些只会喊口号的宣传实在强百倍。

为什么数字能产生这样的效果呢？原因很简单，在广告无处不在的大环境下，人们对定性的描述已经几乎无感，甚至充满了排斥与怀疑，相反，可量化的数据往往能够体现企业的专业和严谨，从而引起消费者的兴趣，进而使消费者信任。

先行主张

在小米汽车的喷漆车间，雷军说小米的喷漆是八层工艺，听起来很高大上，其实这是业内的成熟工艺，没有什么特别之处。但是小米第一个说，这就变成了其卖点。

据业内厂商介绍，小米 SU7 发布会上雷军说了很多人性的设计，其实造车新势力也这么做了，只不过雷军提高层级，首先在发布会上把这些点当成重要卖点说出来了。这让笔者想起另一个经典案例，乐百氏当年说其每一滴水都经过 27 层净化，其实 27 层净化在行业内是一个比较基础常规的操作，并非独家首创，但乐百氏当年因为这个卖点赢得了消费者的信赖。

这让我们理解了一个营销原理，在技术方面，信息永远不对称，不要把消费者当专业人士，你觉得消费者都知道的技术，其实消费者可能真就不知道。从传播角度，谁先把这个技术告诉消费者，谁就在消费者心中占据了优势。

客户思维

在小米 SU7 发布会上，雷军没有趾高气扬说自己的产品好，而是一直谦逊地强调要对得起米粉的信任，站在米粉的角度来满足米粉需求，单凭这一点，就占了上风。

这也让笔者想起多年前雷军和董明珠的 10 亿元豪赌，雷军说自己总共 4000 人的团队，有 2500 人在做和客户沟通的事情，这充分体现了雷军的客户思维。

到底什么是客户思维？

简单来说，客户思维就是站在客户的角度去分析其感受、情绪、需求、立场，然后有针对性地满足客户的情感和物质需求，让客户在使用产品和服务时，更便捷、更舒适、更安全、更可靠，让客户感受到你是为他着想的，觉得自己受到了重视。

具体工作中，客户思维无处不在：一次简单的对话、一个工作细节、一份宣传材料、一个留言回复、一个人性化卖点等，都能体现客户思维。

解决痛点

在 SU7 发布会上，雷军提到自己家乡常下雨，因此很贴心地给 SU7 配上了四把雨伞，这个贴心的设计肯定能打动一批消费者，因为它真的来自生活，从场景出发，解决了痛点，像这样的例子还有很多。

再比如导航支架，雷军说，在市面上买了一堆手机支架都不好用，因此作为一个手机厂商造车，一定要把手机支架这个痛点解决掉，这真是说到广大车主心坎上了。

这给我们一个启示：在移动互联时代，解决痛点是第一原则。

痛点存在于消费者的原始需求中，往往代表着消费者最紧迫、最重要的需求，比如人们在工作或

生活中遇到的问题、困扰，不解决就很难受、不舒服，这些就是痛点。如果不关注解决消费者的刚性痛点，无论使用多少营销手段，无异于竹篮打水一场空，无异于隔靴搔痒。

重视细节

在发布会上，雷军说了很多人性化的小细节，每个小细节都能让你感受到其用心良苦。比如兼具多种功能（照明灯、破窗器、割刀、充电宝）的手电筒，集成了大多数车上需要用到的小细节。不得不说，这些细节的把控做足了功夫，十分贴心，赢得了消费者信赖。

这给我们的启示是：当一个行业进入白热化竞争阶段，营销细节决定成败，谁更能沉下心，从细节出发，更智慧地满足消费者需求，谁就能赢得最终胜利，这就是细节营销。

顾名思义，细节营销就是营销工作的每一个细节都设身处地站在消费者角度，为消费者着想，针对产品、价格、渠道、促销等各方面营销工作，从细节入手，更加人性化，最大限度满足消费者的物质和精神需求，使消费者在消费商品时更加便利、安全、舒适，拥有高性价比。

透明工厂

在小米 SU7 宣发阶段，雷军引入“透明工厂”概念，穿着小米工厂的工服，带领消费者了解工厂的各个制造场景，这个动作为小米拉了一众粉丝。毕竟敢于给消费者展示细节的工厂尚不多，这无疑透露了自信、真诚。

西方很多标杆企业也是这么做的。多年前，大众汽车在德累斯顿市中心的易北河畔建设了一座“透明工厂”。大众汽车工厂将车型的展览与生产相结合，参观者能够体验到车型的生产、交付以及试驾全过程。大众公司的做法得到了行业的高度赞赏，也获得了全球消费者的信赖。

通过这个案例，我们可以得出这样的结论：制造业和消费者最大的鸿沟就是不透明，工厂如同一个黑匣子，产品到底是怎么做出来的，消费者难以

了解。因为不了解，消费者就会有疑问，就会好奇，就会担心。

消费者对产品和服务的信任，来自对更多真实要素的知悉和确认，需要充分、真实的数据来呈现商品的材料、质量、性能、进度甚至成本。

“透明工厂”无疑是一个非常好的方法，可以打消消费者的疑虑，提高消费者的信任。

制造悬念

小米 SU7 的第一次发布会开了行业先河，只说产品不说价格，生生制造出一个悬念，把广大米粉的胃口吊得足足的。

在第二次发布会之前，所有人都在猜价格，这个悬念就像在消费者心里种了草，不揭开这个谜底，所有人就百爪挠心，最终效果出奇好。

这里，雷军使用了一个营销工具，叫悬念式营销，所谓悬念式营销，就是通过设置悬念的方式持续吸引消费者关注。就是提炼一到两个神秘卖点，根据推广进度慢慢抖包袱，所有卖点信息不要一次放完，说一半留一半，不断深化冲突，把最精彩的东西留到最后，悬念越是玄乎，就越能赚到眼球。

悬念式营销看上去延缓了部分卖点或信息的曝光时间，但事实上延长了人们对营销主题的感受时间。

通过制造悬念，消费者的关注点在一定时间内围绕特定事件集中起来，为接受广告内容创造了比较好的感受环境和心理准备。

当然，设计悬念要尽量做到巧妙、自然、合乎情理，不要给消费者留下生搬硬套或故弄玄虚的印象。

制造话题

没有话题，就无中生有制造一个话题，开了发布会却不发布价格，让大家去猜，愣是实现了全民猜价格的热潮，成了人们茶余饭后的谈资，给小米 SU7 造足声势。

另外，针对演员张颂文在微博上的玩笑，雷军直接面对全网发声，要送张颂文一辆小米 SU7，张

颂文也智慧地做了回复。这一来一去，又制造了一个热点话题，雷军这波操作不知道给小米带来了多少免费流量。

这给我们的启示是：在流量为王的移动互联网时代，话题、热点代表了超级传播力，如果能够制造话题、蹭上热点，整个营销效果会事半功倍，甚至呈指数级增长，传统营销手段往往难以望其项背。

互动营销

小米 SU7 的整个推广过程，雷军不是简单地进行单向输出，而是和米粉有众多双向互动：邀请米粉参观小米科技园，在微博等社交媒体上隔空互动，针对消费者的价格猜测不时予以回应，这都是在和消费者互动。

在这个过程中，雷军使用了一个重要的营销理念叫互动营销。互动营销强调商家和客户之间的双向互动，而不是单向输出，这也是传播的本质，互动性是互动营销的关键。

在移动互联网时代，在自媒体百花齐放大背景下，企业营销推广时，认真回复粉丝留言，用心感受粉丝思想，和粉丝充分互动，更能唤起粉丝的情感认同。这就像朋友之间的交流一样，时间久了会产生一种微妙的情感连接，而非利益连接。

另外，互动营销往往更能吸引眼球，更能激发舆论关注，从而获得更好的宣传效果。

社群营销

在社群营销方面，雷军是资深玩家。小米创立之初，雷军就重视粉丝社群的打造。可以说小米模式的核心，就是社群运营。

得益于社群运营，在小米手机尚未问世前，小米就通过论坛积累了 50 万用户，早在 2015 年，小米手机论坛的用户数就已经达到 3000 万。

小米除了线上论坛，还有线下活动，包括粉丝自发组织的活动，也有小米官方的同城会。此外，小米还为用户举办年度庆典——米粉节。通过社群运营，小米和消费者进行高频、深度互动，充分了解消费者的真实、深层次需求。

这么多年来小米积累的米粉，都成为小米免费的宣传员，为小米不知道省了多少营销费用，此次小米 SU7 的造势，众多米粉也立下了汗马功劳。

这里说的社群营销，一般指在数字化时代，基于社交媒体平台，将具有共同兴趣、认知、价值观的用户聚集起来形成一个社群，通过构建、运营和管理社群，实现与用户的深度互动，建立稳固的用户关系，吸引潜在用户并转化为忠诚用户，扩大品牌影响力，提升品牌知名度和认可度，从而实现品牌传播和销售转化。

社群营销是移动互联网时代最有价值的营销方法，有利于提高客户忠诚度和客户黏性，有利于降低营销费用，充分了解客户真实需求，提高新品成功率。

意见领袖

这次发布会，雷军把意见领袖的心集体触动了，打开抖音热点榜，满屏都是各个意见领袖评小米 SU7 上市，大家生怕错过这波热潮。

这里说的意见领袖并不是一个新名词，最早是由传播学者拉斯菲尔德在 20 世纪 40 年代提出的。意见领袖一般指一个人在某个特定领域很精通或在周围人中享有一定声望，他的意见和观点对周围的人有较大影响力和说服力。

意见领袖一般社交范围广，拥有较多信息渠道，对大众传播的接触频度高、接触量大，他们常常关注身边发生的事件和新闻，并适时发表自己的观点。

正是由于意见领袖会对周围人的行为产生影响，企业在进行产品推广时，充分发挥意见领袖的价值，往往会起到放大器的作用，实现事半功倍的效果。

借力使力

多数人没有想到，小米 SU7 的发布会现场，雷军请来了大部分友商领导。看着那一排车企“大佬”，人们难免怀疑这是在举办汽车行业论坛！

雷军这一招实在高明，既让友商们站了台，也彰显了自己的行业地位，同时也有效降低了同行对立。

这里，雷军使用了一个常见的营销策略，叫借力使力。

创始人人设指创始人的一种自我期许、自我要求和自我塑造，也是他人和社会对创始人的综合形象评价。企业创始人的世界观、人生观、价值观往往代表了企业的使命、愿景、价值观，企业的使命、愿景、价值观往往又直接决定企业对待客户的态度，以及产品能够给消费者带来的价值，因此创始人人设会直接影响消费者对企业以及产品的态度。



简单讲，就是在营销推广过程中，通过利用他人的力量，实现营销突破。通俗讲，就是通过和高手站在一起，从而衬托自己也是高手。通过借力使力往往能起到四两拨千斤的宣传效果。

超级代言

雷军不知何时成了“雷布斯”，是小米手机代言人，这次，小米汽车发布，雷军再次成为最强代言人，其独特的个人形象和气质给小米汽车注入了灵魂。

企业创始人利用自己的形象，为自家产品宣传已不是新鲜事。把创始人精神和产品价值观关联起来，是一个非常不错的品牌策略。

由企业创始人给自家产品代言，无疑能够传递企业文化，彰显对产品的自信，拉近与客户的关系，增加客户信任，毕竟推销产品的本质就是推销自己的文化和价值观。这就如同董明珠之于格力，任正非之于华为，都被传为佳话。

打造人设

雷军作为小米创业者，其个人形象能给产品赋予一定的价值观和气质，关于这一点，雷军深谙其道。雷军作为武汉大学杰出校友，给武大捐款建科技楼，设置卓越奖学金、提供武大校友超前试驾会等，彰显其企业家格局和社会责任。

另外，雷军也向大众输出了一个不善言辞、温文尔雅，工程师、技术专家的亲民形象，这些都是给小米无限加分的。

这里涉及一个概念，创始人人设打造。

创始人人设指创始人的一种自我期许、自我要求和自我塑造，也是他人和社会对创始人的综合形

象评价。企业创始人的世界观、人生观、价值观往往代表了企业的使命、愿景、价值观，企业的使命、愿景、价值观往往又直接决定企业对待客户的态度，以及产品能够给消费者带来的价值，因此创始人人设会直接影响消费者对企业以及产品的态度。

鉴此，企业创始人一定要像定位产品一样定位自己，根据自己的产品定位打造独特的人设。

先价值后价格

回顾小米 SU7 的整个发布过程，可以梳理出这样的脉络：先说价值，后说价格。

先通过各种手段把价值立得高高的，等消费者对价值接受了，并且心理预期也被拔得很高，然后用一个相对较低的价格一下子让米粉有物超所值的感受。这一招很高明，不像有些车企一味打价格战，价格战纵然短期有效，但长期来看属于伤敌一千自损八百。

在这里，雷军使用到了一个非常重要的营销原则，即在产品面世的时候，一定要先说价值，后说价格。

先说价值，消费者对产品价值会有充分的认知和认同，进而会有享受价值的心理预期，这时候再说价格，消费者已经对价格的敏感度降低，会有更高的接受度。反之，如果先说价格，就会出现消费者认为价格高，不愿意进一步了解产品价值的尴尬局面。

说到这里，我们可以发现，小米 SU7 的爆火绝不是偶然，这其中，小米将营销的十八般武艺融会贯通功不可没，值得每个人去研究、学习。这些营销工具和方法在各行各业大多适用，关键是要根据自身情况，做出合理组合，用得恰到好处。

摘自微信公众号“企业管理杂志”

顺丰同城： 王卫又一“猛将”落定

李兴



顺丰创始人王卫的“猛将”，实力持续走强。

3月26日，顺丰同城发布的“2023成绩单”显示，首度实现全年盈利，收入达123.87亿元，同比增长超两成，毛利同比增长近一倍，净利润达0.65亿元。

作为王卫缔造的第四家上市公司，顺丰同城脱胎于顺丰控股，投身即时配送“战场”。

2016年，顺丰同城作为顺丰控股旗下的一个事业部诞生，起家业务即为麦当劳等KA商家提供同城配送服务。

后来，即配跑腿、即时零售爆发，顺丰同城业务逐步向全场

景延伸，从餐饮外卖、同城零售、近场电商、近场服务，实现对B端和C端的全覆盖。

独立五年来，把握与集团的协同互利效应，强化一脉相承的第三方定位优势，深度连接上游即配需求，从规模效应中获取盈利。

如今，这家头部第三方即时配送平台实现自主造血，意味着王卫的商业棋盘中，关键一子落定。

当下，本地生活、即时零售如火如荼，释放出大量配送需求。

巨头激战正酣，顺丰同城编织出一张连接2050万活跃消费

者、95万活跃骑手、47万活跃商家的庞大网络，应对竞争，底气十足。

强强联合

“猛将”崛起，离不开与集团“1+1>2”的协同双赢。

王卫缔造的顺丰控股，最早起步于商务件，凭借快速、安全的服务，占据细分市场的主导地位，培育了大批中高端客户。

“万物到家”时代，消费者即配习惯养成，分钟级配送成为常态。

同城快递在提速需求驱动

下，逐步演变成即时配送模式。

沙利文报告指出，2023年中国即配行业订单规模达到约408.8亿单，为快递单量的1/4。业内预计，未来即配订单可能超过快递单量。

具备相同品牌基因的顺丰同城，接过新需求的交接棒。

一方面，呈现在C端业务上，顺丰同城直接成为顺丰商务场景的继承者。

2021-2023年，顺丰同城个人业务收入复合增长率超34%，尤其是商务场景突飞猛进。

过去一年，通过加强在城市商业区、写字楼区域的服务能力，商务场景订单量同比增长27%。

此外，通过顺丰APP、小程序等渠道合作，用户可在下单界面，自主选择“小时达”服务，交由顺丰同城完成即时配送，同城件配送时间由过去的一天，缩短为几个小时，帮助顺丰应对同城快递环境的变化，同时，巩固自身市场份额。

由此，顺丰同城获得的高价值业务增量，加上生活帮忙、医疗健康等“取送买办”全场景覆盖，助推C端同城配送收入增至21.68亿元，同比增长14.2%。

另一方面，顺丰同城以分钟级的弹性运力，嵌入顺丰的同城业务的转运、揽派等环节，为其补充运力。

该场景中，顺丰更像正规军，顺丰同城提供了预备役。

尤其双十一等订单倍增、运力紧张时期，这支预备队伍，在支持顺丰削平峰谷、稳定履约方面发挥了关键作用。

这种服务能力，后来延伸为顺丰同城的“最后一公里”配送业务，不只协同母公司，还融入其他传统物流企业，既满足合作伙伴的提速要求，又为自身丰富了收入来源。

2023年，顺丰同城收件、半日达、小时达等多元转运及揽派服务快速起量，带动最后一公里配送服务的收入，同比增长35.9%至50亿元。

双方资源协同，同样升级了顺丰同城的B端服务。

为了提升消费者体验，传统电商时效由“天”卷向“小时”，对物流企业提出更高需求。

联合顺丰，顺丰同城打造了一套“前端仓储+中端干线+同城即配”的一体化解决方案，帮助平台及商家完成前置仓设置，大大缩减了末端物流时间。

以天猫超市为例，顺丰同城为其提供小时达、半日达服务，保障其多个电商高峰期的配送效率。

这过程中，顺丰同城成为资源的整合器，使客户的个性化需求在顺丰体系内形成闭环。

表现在财务上，2023年，顺丰同城与顺丰控股一起服务的月结客户，带来了2.52亿元收入，同比增长32.5%。

朋友圈扩容

而在B端业务上，顺丰同城完全靠自己的精耕细作闯出了广阔的一片天。

在消费者需求升级、头部电商带动下，即配模式从餐饮外卖

拓展至零售场景，尤其是非餐场景显现出巨大增长潜力。

不同于餐饮履约要求相对标准化，非餐场景中更多是非标配送需求，不同品类之间要求差异大。

也正因为脱胎于顺丰，顺丰同城能承载长距离、大重量、多点配送等需求，覆盖全场景、全渠道、全体量的商家，并由此把握住非餐业务的独特增长极。

通常餐饮外卖平台的运力，聚焦于饭点高峰期，一天最多五个时间段，容易造成运力资源的闲置。

顺丰同城将服务场景从餐饮拓展至商超、生鲜、医药、数码等业态，其订单可覆盖24小时全时段，且具有更高客单价和附加值，利润空间更大。

对于一个骑手来说，他早上可以送文件、快递，下午送鲜花、蛋糕、奶茶，晚上还可能去送宵夜。

多元业务结构，不仅订单密度、骑手收入增加，业务效率和人效也得到优化。

2023年，公司的B端同城配送服务，收入同比增长12.3%至52.20亿元。

其中，非餐场景业务的收入增势强劲，同比大增21.2%至29.30亿元，占比过半。其高利润空间，成为公司盈利的有力支撑点。

聚焦重点行业、新兴场景，顺丰同城沉淀了多个非餐的定制化解决方案。

例如，直播电商的一站式“同城急送+快递物流”系统发单方

式、数码 3C 极速“以旧换新”，医药行业“全平台 24 小时配送、仓配接驳直送到店”等服务。

这种客制化、综合性物流的底盘能力，助力顺丰同城抓住流量多极化机遇。

抖音、阿里、微信、滴滴等企业探索本地生活新业态时，将顺丰同城作为优选合作伙伴。

比如，与抖音的合作中，顺丰同城全面接入外卖、直播电商、抖音超市小时达等场景，服务覆盖全国 200 多个城市。

对于差异化运营需求高的重点客户，也对顺丰同城青睐有加。

去年，霸王茶姬、茉莉奶白、淘宝买菜等商家均与其达成合作，新签收入实现高双位数增长。

其中，茶饮配送的收入同比增长 75%，医药、美妆、母婴、宠物产品与珠宝等零售品类，收入同比实现高双位数增长。

着眼于提升规模和人效，顺丰同城以商圈和城市为单元，持续扩张、加密网络，实现商圈层面的盈利。

多数 KA 客户依靠商圈流量，顺丰同城强化头部客户所在商圈运营效率，通过多场景、多元运力融合，最大化订单密度，解决高峰期爆单、等餐时间过长、闲时人员多等痛点，双方实现降本增效的同时，增加了盈利商圈数量。

广袤的下沉市场，顺丰同城也在加强渗透，吸纳中小商家。

2023 年县城覆盖超 1000 城，覆盖率达 60%，县城收入同比增长 147%。平台 47 万年度活跃商

家中，超过一半新增门店是来自下沉县市。

第三方定位

全场景、全渠道、全体量扩容，顺丰同城主要得益于两点：

首先，是“独立第三方”的身份。

王卫曾公开表态，顺丰的愿景是成为独立第三方行业解决方案公司。

顺丰同城延续了“独立派”的定位。行业其他头部玩家，多数要么绑定商流平台，要么脱胎于商流平台。

作为中立于商户和消费者之间的“摆渡人”，顺丰同城只专注于提供服务，避免了商家产生“客流被分流”的担忧，还通过接入社群、小程序等私域流量，协助商家多渠道布局，覆盖和留存更多用户。

抖音、微信、阿里等平台下场本地生活电商，将关键的配送交给顺丰同城，不仅看中其独立、开放的立场，不会与自身形成竞争，也在于可以实现轻资产运营，实现降本增效。

要知道，自建成熟的物流体系，费时又耗财，加上重资产投入，成本压力高，顺丰同城是一种高性价比的选择。

其次，稳定的运力底盘。

履约是即时配送业务的灵魂，无论是 C 端还是 B 端商户，都倾向于选择稳定、靠谱的平台。

一来，这需要规模化的运力支撑。2023 年，其年活跃骑手数量超过 95 万人，同比大幅增加

17 万人，渗透全国超 2000 个市县的毛细血管。

二来，顺丰同城缔造了扎实的后端基础设施。

推进数字化和 AI 决策智能化，动态灵活地实现运力融合调度。2023 年，顺丰同城的平均配送时效达成率 95%。

沙利文报告指出，在消费逐步复苏、流量多极化、零售数字化转型等因素促进下，即时配送作为基础设施，预计到 2028 年全国订单将达 813.1 亿单，年均增幅 14.7%。

前景向好，顺丰同城对未来有信心。

去年，顺丰同城启动上限 2 亿港元的回购计划。

自 2023 年 11 月至今，顺丰同城累计回购金额超 1 亿港元。其股价受此提振，近期表现好于大市。

对于回购资金，顺丰同城没有太大压力。

2023 年公司经营现金流同比转正，净额为 2.66 亿元，截至 2023 年底，在手现金、理财等资金超 24 亿元，较为充沛。

即时配送的上半场，跑通盈利模型的顺丰同城，用成绩单证明了竞争优势。

进入下半场，机会与竞争并存。

顺丰同城基于中立开放的差异化定位，全场景的生态布局，整合集团资源优势及科技能力沉淀，更能在市场保持领先地位。

摘自微信公众号“21 世纪商业评论”



贵人鸟

450 亿一夜清零， “天下任我行”的悲剧

李砚



“天下任我行，贵人鸟休闲运动鞋。”这句广告语，算得上是90后的共同回忆了。

彼时，这个品牌先后重金聘请刘德华、张柏芝、林志玲等明星代言，并在《快乐男声》等当时最火的综艺节目中频频露脸，俘获了大量年轻消费者。

然而，进入2024年，A股退市一家接一家，这一次，竟然轮到了这个市值最高峰曾突破450亿元的“国民运动品牌”。

风光无限的登顶之路

3月29日，贵人鸟正式从上交所摘牌，结束了十年上市历程。

在2015年最高峰时，贵人鸟凭借突破450亿元的市值，超过李宁、安踏成为中国市值最高的运动鞋服品牌。

在业内人士看来，贵人鸟甚至有着成为“中国耐克、阿迪”的可能。

十多年前，贵人鸟的店招遍布中国的大街小巷。2014年贵人鸟成功上市，荣登“A股运动品牌第一股”。

然而，此后不到三年，贵人鸟就陷入巨额亏损的泥潭，经历破产重整、业务转型仍无法自救，最终还是走向了退市。

贵人鸟的起步，与其他“晋江系”的运动鞋品牌类似，最早也是从贴牌加工开始，从上世纪80年代末的家庭小作坊，逐渐发展为专业鞋厂。

进入2000年，随着晋江的鞋服产业走上品牌化发展，安踏、

特步、鸿星尔克等品牌相继成立，贵人鸟创始人林天福，也在2002年推出了自主品牌。

2008年北京奥运会掀起全民体育热，起步晚于安踏、特步等“前辈”的贵人鸟，抓住机会疯狂开店，发展非常迅猛。

数据显示，2009年，贵人鸟在全国有1800多家门店，到2011年，门店数量就已经突破5000家。

两年时间门店数量翻了一倍，可谓激进。

同时，贵人鸟在营销投入上也非常大手笔。

不同于安踏请孔令辉代言延续专业体育路线的定位，贵人鸟一边花重金聘请刘德华、张柏芝、林志玲等明星代言，一边赞助爆火的综艺节目。

彼时，消费者对品牌的选择，更倾向于通过广告来感知。于是，刘德华那句四处轰炸的“天下任我行，贵人鸟休闲运动鞋”，让这个品牌成功出圈。

然而，进入2011年，当“奥运红利”逐渐消退，历经数年爆发式增长的运动鞋行业，开始走入下行期。

可是，贵人鸟依然维持着扩张态势。

当时的市场格局，是安踏、李宁两大品牌主攻一二线城市，而特步、361°、贵人鸟等品牌转向去开拓低线城市。

2011年，贵人鸟在四川市场三四线城市的门店占比高达67%，远超其他竞对的40%—50%；浙江市场的三四线城市门店占比，更是高达84%。

重点布局低线城市，让彼时的贵人鸟实现了逆势增长。但同时，也多少影响到贵人鸟的品牌价值。

得益于营收增长，2014年贵人鸟挂牌上市，成为第一个也是唯一一个成功在A股上市的运动品牌。

根据招股书，仅在2013年，收入大约是安踏三分之一的贵人鸟，门店数量已经超过安踏70%，大有赶超安踏之势。

步子迈得太大

上市后不久，贵人鸟的营收就开始陷入困境。

从2014年4月发布的上市后第一份年报来看，贵人鸟2013年营收为24.1亿元，同比下滑了16%。

显然，过往用开店推动销售增长的方式已经遇到瓶颈。

2014年往后，贵人鸟的营收持续下滑。最终，品牌不得不选择关店，仅在2014年，就关闭了534家门店。

现在来看，贵人鸟最高光的时刻，正是成功登陆A股时。

为了挽救这种节节溃败的局面，贵人鸟开始尝试转型，提出“全能体育”的口号，凭借高市值的有利条件，围绕体育产业全方位出击。

比如，在2015年，花2.4亿元投资国内最大的体育论坛虎扑，随后，又联合景林投资设立总规模20亿元的体育产业基金。

还有收购足球经纪公司、在全国各高校举办校园体育赛事等

还是要踏踏实实地做实业，步子不要迈得太大。



一系列动作。

从 2016 年开始，贵人鸟先后尝试进军零售业、入股体育游戏公司，并收购了一家既运营自有店铺，也为李宁等品牌代运营电商平台的名鞋库。

通过收购名鞋库，贵人鸟的零售业务布局进一步扩大，发展成为其第二主业。

紧接着，贵人鸟还拿下某美国篮球运动品牌在大中华地区 30 年的独家商标运营权，以及健身公司威尔士健身 100% 股权（最终宣告失败）。

短短两年时间内，贵人鸟几乎触碰到体育产业的各个角落。

刚开始时，这些收购卓有成效，带动了贵人鸟总营收的大幅增长，但这样的势头未能持续太久。

2018 年，贵人鸟突然爆出 6.94 亿元的巨亏（前一年还盈利 1.88 亿元），惊呆众人。

巨亏的主要原因，是之前各大并购都突然出现问题。

同时，贵人鸟的渠道也发生了一场地震。

因为 2018 年之前，贵人鸟的绝大部分门店都是加盟代理，但在 2018 年，贵人鸟花费 1.2 亿元从经销商手中收购了大约一半的门店。

而实际上，贵人鸟不仅额外支付了 3.7 亿元收购这些经销商

手中的存货，还一次性支付了巨额的销售返利等费用。

这一切，直接导致 2018 年贵人鸟的销售费用高达 7 亿元，暴增了 81%。

此后，贵人鸟开始一蹶不振。2019 年继续巨亏 10.96 亿元，2020 年又亏了 3.8 亿元，几乎呈现自由落体式的下跌。

品牌价值是首要考量

新消费赛道，充满变数。

十年前，头顶“A 股运动品牌第一股”光环的贵人鸟，风光无两。

十年后，安踏、李宁、特步、361° 都还活着，且活得不错。

其中，安踏的市值已经突破 2000 亿元，而曾经有着超过安踏之势的贵人鸟却从资本市场出局，或者说，正在成为消费者眼中的“边缘”运动品牌。

据说，贵人鸟关闭运动鞋服业务后，把品牌授权给了泉州某公司，授权费仅每年 100 万元，着实令人唏嘘。

现在看来，2015 年贵人鸟开启“买买买”扩张的时候，国内运动品牌正迎来一次关键的品牌升级。

身处彼时运动鞋服的一片红海，安踏、李宁提出“店铺素质比数目更重要”，将更多资金投

入产品研发、迭代门店装修陈列。

如今再看，安踏、李宁的举措相当正确。因为，从那时开始，品牌调性、定位，已经成为消费者选择的首要考量。

而上市之后，从运动服装直接跨入体育产业领域，做了大量产业投资的贵人鸟，并没有让消费者真切感受到品牌价值的提升。

这种感受，反映到终端门店，就是销量的停滞或减少。而一旦品牌价值下行，所带来的负向影响是可怕的。

看不到专业性、时尚度的贵人鸟，失去了在年轻群体中的品牌质感，也就意味着品牌若想重新再来的可行性更低。

面对媒体采访时，贵人鸟品牌创始人认为，在上市之前是以贵人鸟品牌为主，而上市之后投入了大量资金，于是产生了负债。

当整个金融政策导向发生变化时，公司现金流就会出现问

“还是要踏踏实实地做实业，步子不要迈得太大。”这是贵人鸟创始人给出的结论。

可以说，稳步、踏实，始终是品牌在激烈市场竞争中立于不败的“武器”。只不过，有的品牌走着走着，就把这“武器”给丢了。

摘自微信公众号“销售与管理”



“美版拼多多”大败局： 不是便宜就可以

郑鹏飞

2016年底，廉价电商Wish的创始人Szulczewski蹭了一波特朗普的热度：事实证明这个国家的精英忽视了“沉默的另一半”(invisible half)。

Wish主打廉价白牌商品，广受美国下沉市场的喜爱，长期被各路分析师称作“美版拼多多”，两者的类似之处还有很多，比如都从移动端起家、注重算法推荐。

2017年，Wish斥资3600万美元拿下洛杉矶湖人队的球衣广告，理论上詹姆斯工资里有Wish的一份功劳。

2018年，Wish下载量超越亚马逊，位居全球购物APP首位；2020年底，Wish用户破亿并成功上市。创始人Szulczewski声称，Wish将跟随亚马逊和阿里巴巴的步伐，成为下一个万亿规模的电商平台。

Szulczewski要么是高估了自己的水平，要么是高估了美国五环外老乡的能力。从2016年至今，Wish连亏七年，市值较高点缩水了99%，在今年2月被新加坡电商Qoo10以1.73亿美元的白菜价打包带走。

在整个2023年，Wish的GMV只有21亿美

元——距离万亿梦想差了 99.8%。

预判拼多多的预判

Wish 上线于 2013 年，比拼多多还早了两年。

在下沉市场的战略上，Wish 完全预判了拼多多的预判：Wish 客单价仅有 20 美元，远低于亚马逊和 eBay。平台上的爆品大多为“1+1”产品，即售价和运费都是 1 美元。高达 75% 的 Wish 用户承认，自己就是喜欢便宜货。

创始人 Szulczewski 曾引用过美联储数据，41% 全美家庭掏不出 400 美元的现金，因此为“支付不起 120 美元亚马逊 Prime 会员”铁锈带老乡打造一个电商平台，是 Wish 义不容辞的职责。

老乡们的需求，自然需要性价比产品来满足。为此 Wish 大幅降低了中小卖家的入驻成本和门槛：平台不收开店费用，也无需缴纳保证金，卖家只要提供身份证就可以上架商品。

对 Wish 来说，全世界只有一个地方能满足大规模的低价产品供应：2019 年，Wish 卖家数量突破 100 万大关，94% 卖家都来自中国，其中广东卖家占 27%。

珠三角卖家和铁锈带老乡联手打造了一个美国版的下沉市场商业神话——2018 年，Wish 下载量超越亚马逊，成为全球下载次数最多的购物软件，销售额攀升至美国前三；2020 年，Wish 月活正式迈过了一亿大关。

但降低卖家入驻门槛带来的隐患，也在此过程中开始悄然暴露。

在疫情期间的 2021 年，美国电商市场增速超过 26%，电商集体嗅到了弯道超车的机会，彼时亚马逊和 ebay 营收双双大涨。

Wish 同样想大干一场，结果却被大干一场：全年营收仅为 20.85 亿美元，同比下降 18%，就连用户留存都出现了下降。

过低的卖家入驻门槛变成了一颗在 2021 年爆炸的定时炸弹，愿意刷单换好评的都算金牌卖家；大量劣迹卖家发假货甚至空包，等到投诉落地早已人去店空。

法国当局就曾多次对 Wish 进行调查，结果

发现 95% 的抽查产品不符合法律标准，更有 45% 的玩具、90% 的电器甚至带有危险性，在 Wish 下单刺激指数堪比开盲盒。2020 年，法国直接把 Wish 排除出了国内市场。

面对用户和监管的责难，Wish 再度祭出昏招：加大罚款力度。

劣币如何驱逐良币

针对违规行为进行罚款无可厚非，但问题出在了 Wish 纯粹用罚款代替了管理。

一方面，罚款并没有杜绝劣迹卖家的存在。这些卖家一旦被罚，就会迅速用其他身份证另开新号，继续投机套利，深得“敌追我跑”的游击战精髓。

另一方面，Wish 在罚款中很难界定边界，误伤了大量的“守法”卖家——因为物流慢了被差评，背锅挨罚的是卖家；有时甚至因为上架商品太便宜，商家也会因为莫名其妙的原因被罚。

曾有一位服饰类卖家称，自己在 2018 年初贷款了 100 多万用于扩大团队，然而伴随着 Wish 各项罚款愈加“离谱”，账上的货款迅速减少。最终自己辛苦奋斗整两年，沦落到卖房还贷的境地。

更加哭笑不得的是，由于 Wish 的母公司在美国，中国卖家想要讨回罚款，还得去美国当地法院提起诉讼，维权的成本和难度都指数级上升。

眼看着隔壁亚马逊卖家发家致富搬进了深圳湾一号，而自己却屡屡被 Wish 放血，以至于有卖家怀疑罚款并非 Wish 的管理工具，而更像是创收手段。

2019 年初，Wish 每月仅靠罚款就能进账 300 万美元。

一边是平台罚款标准飘忽不定，另一边商家却往往申诉无门，“劣币驱逐良币”如同教科书般上演；2022 年，在一次跨境卖家抽样中，仍然留在 Wish 的卖家仅有 20%，已经选择离开的则高达 35%。

大量优质卖家另觅他处，反而“提纯”了 Wish 的劣迹卖家含量，这就导致用户体验陷入了持续下降的恶性循环。

罚款并没有杜绝劣迹卖家的存在。这些卖家一旦被罚，就会迅速用其他身份证另开新号，继续投机套利，深得“敌迫我跑”的游击战精髓。



曾有一份针对超过 1.6 万 Wish 用户的调查问卷，其中有 23% 的人声称商品与预期相距甚远。充斥社交媒体的负面言论，也进一步加速了用户留存和活跃度的下滑。

Wish 自己吞下了最后的苦果。到 2022 年末，Wish 先是把月活跃到了仅剩 2000 万，随后是营销开支跌了 80%，最终连带整体营收暴跌 73%，全年亏损 3.84 亿美元。

意识到问题严重性的 Wish 终于着手自救，但它的中国同行已经杀过来了。

摸着 Wish 过河

2022 年 2 月，Wish 取消了卖家的自行注册，开始实行邀请制；在这之前又推出了“Wish Standards”计划，从产品质量、客户评论、退款率等多个维度，对商户进行评估以进行流量分配。

Wish 的策略是清晰的：上线邀请制，堵住了低质卖家的继续涌入；而“Wish Standards”计划，则可以将用户体验不佳的卖家清理出去。

但这依然无法抵抗 Wish 螺旋下坠的重力。在最近一次 2023 年第三季度的财报中，Wish 季度收入仅为 6000 万美元，不及去年同期一半；而平台赖以维系的月活用户，更是只剩下了 1100 万。

多年高额的营销支出化为乌有之后，Wish 母公司选择套现离场，已经成为了最后的止损。

Wish 自诞生之日起，曾连续押中手机电商、推荐算法、下沉市场、社交流量等一系列的时代

彩券，但最后的胜利者反而是拼多多。

2022 年 9 月，拼多多旗下跨境电商 Temu，携“全托管模式”登陆北美。根据 SensorTower 的数据，Temu 全球月活在去年 10 月就已经来到了约 1.3 亿。从这个角度来看，Temu 仅一年时间就抵达了 Wish 未曾企及的高度。

Wish 的低价，本质上来自简单粗暴的降低卖家门槛，始终没有脱离“撮合交易”的语境。但中国跨境电商的成本控制，实际上来自对供给端的深入与掌控。

全托管模式下，国内卖家发货必须经由 Temu 国内仓检验，才会由平台发往海外。跨境电商长期存在的品控问题，由此被打上了补丁。

而更早出海的 SHEIN，更是把从原材料采购、服装设计，再到释放订单、履约售后等大量环节，牢牢攥在了自己手里。

这种情况下，卖家承担的职责无限接近于单纯的生产 and 供应，大量的运营工作都被电商平台揽在手里。而平台支付的成本也相当惊人，一份调研纪要显示，Temu 每天会用到 1~3 万人来分拣打包。与此同时，国内的客服团队也长期稳定在大几千人。

无论是大规模仓库和客服团队的组建，还是针对数万人团队的管理，对 Wish 这家美国公司来说，属实有些超纲。

在把人管起来这件事上，还是我们东亚人更在行。

摘自微信公众号“远川研究所”



星巴克创始人：以提升品牌资产的方式颠覆市场

霍华德·舒尔茨

星巴克在中国，一开始就成功吗？
是坚持长期主义的结果

在最初的几年里，我们在亏钱。事实上，股东和董事会给了我巨大的压力，认为我们在中国不会成功。我认为我们展现出了极大的毅力和信念，坚持长期主义。那我们为什么成功了呢？我来说一个小故事。22号下午，我们与一千名星巴克伙伴举办伙伴交流会。多年来，我们持续在中国举办伙伴及家属交流会。因此，这一千名伙伴带着他们的家人——父母、祖父母、配偶、伴侣、孩子——一起参加。

这是一场非常动情的交流，我们以极大的透明度展现了我们是一家怎么样的公司，我们的立场，以及为什么我们要确保这些家庭理解这一切。尽管我们需要实现增长和利润，但唯一能显著提升股东利益的方式就是超越伙伴的期待。

我想说，我们不是一家完美的公司。我们犯过很多错误，但这些错误并没有被掩盖。当犯错时，我们向伙伴展现脆弱和诚实。尤其是对年轻人来说，要建立一家伟大而长青的公司，最重要的精髓在于确保这是一家值得信任的公司，坚持以正确的方式做事。

星巴克全球化的成功源于什么？
品牌所坚持的人文精神

这些年来，我来过中国很多次，中国特别是上海的发展和活力给我留下了非常深刻的印象。我记得2006年到这里时，整个中国市场还不到500家门店。我们怀抱着一个梦想：建立一个与众不同的公司。我非常自豪地告诉大家，现在我们在中国已经有了

7000家门店。然而，更能定义这家公司的，是星巴克的文化和价值观。

我知道今天的话题是关于创新。我想说，不仅面向顾客的业务方面需要创新，面对伙伴（员工）方面的创新同样至关重要。

我认为星巴克是一家非常特别的公司，我们是从内而外建立品牌的，通过文化寻找品牌价值。这已经通过星巴克传遍了全世界，特别是在中国，这让我非常自豪。

我们在中国以及全球80余个国家和地区成功的原因，简短来说，就是人文精神——这就是星巴克的特质。

它不是美国的，不是中国的，不是马来西亚的，不是日本的，它是一种普世的情感。正是这种文化创造了这家公司，这是星巴克成功的秘诀所在。

现在，我们采购和烘焙世界上最高品质的咖啡，拥有优秀的门店设计。但所有这些都是基于我们与伙伴之间建立的信任和信心。

打个比方，我们开始建造一座100层的大楼。如果要建造这样的大楼，就必须打下足够强大的基础来承载增长。

增长是充满诱惑的，它会掩盖错误。但你不能仅依靠增长来发展公司，除非你能提前预测业务增长曲线并相应投资。更重要的是，要持续在企业文化和价值观上进行投资。这就是我们成功的原因。

星巴克推崇哪种创新模式？
能提升品牌资产的颠覆创新

在我看来，因为每个行业都有太多的噪音和竞争，今日的创新必须具有颠覆性，才能引领市场。

创新不是说多一种口味、多一个尺寸，也不是对现有产品的延伸。所以我认为必须从我们如何颠覆市场和如何提升品牌资产讲起。

而 Oleato 意榄朵就是颠覆性创新的最佳案例。我还想说的是，向顾客展现出谦逊而非傲慢的姿态是非常重要的。星巴克不是一家专注于市场研究的公司，甚至不是一家以营销为导向的公司。我们没有在市场营销上花很多钱。所以我们最新推出的 Oleato 意榄朵就是一个完美的例子，它不是基于顾客的需求，也不是通过顾客调研得来的创新之作。我们认为星巴克正处于这样一个领先的地位，以积极的方式发展市场，革新整个行业。

谁能想到我们会把橄榄油和咖啡搭配在一起呢？昨天是创纪录的一天，许许多多的顾客在我们的门店里排队，不仅是为了尝新，而且是为了享受。这不是营销驱动的，也不是市场调研的结果。

我们一直在持续创新，让我们的伙伴为我们所做的创新和他们所奉客的产品感到自豪。除非我们的伙伴对自己向顾客所传达的内容感到自豪，否则我们的创新无法成功。你必须超越伙伴的期望，这样他们才能超越顾客的期望。他们必须为你所做的事情感到骄傲。

今天的创新，你必须试图以一种提升品牌资产的方式颠覆市场。如果失败了，我认为重要的是你要快速失败，继续前进，从中吸取教训，谦虚地对市场上的人说：“我们尝试过一些东西，但没有成功，我们吸取了教训，现在我们要试试别的事。”但我认为在今天的市场中，你能做的最糟糕的事就是接受现状。因为无论你今天取得了什么成就，都远远不够。尽管我们已经取得了成功，但我们必须认识到，我们在世界各地的每个市场都面临竞争，当然也包括中国。我们必须一天比一天做得更好。我们不是生来成功，今天也不是所有人必须来星巴克。我们必须争取顾客的青睐，我们必须创造需求和渴望。

星巴克如何看待竞争？ 把 100% 时间放到可控的事情上

你必须怀着谦逊的态度在内心回答这个问题——你的核心目标和存在理由是什么？你是谁，

你代表着什么？所以我们不是在进行折扣战或价格战。我们的业务是基于社区，用高质量的咖啡创造人文联结，并创造一种体验。

星巴克可以被称为世界上第一个体验式品牌。我的意思是，我们没有在市场营销上花费资金。我们建立品牌，让顾客享受我们店内的体验。我们相信，如果坚持长期主义，并且继续在前沿领域不断创新，市场自然会演变。

我热爱当今的竞争，我在全球各地都看到了这一点。竞争正在让千千万万的人认识咖啡。随着时间的推移，当顾客更了解咖啡，他们会想要从低端或打折产品中升级。只要我们继续赢得市场的尊重，他们就会选择升级到星巴克。

现在，我想确保我们专注于竞争，并了解竞争对手在做什么，但我不会花一分钟的时间担心竞争对手在做什么。我会把 100% 的时间，放在我们正在做的事情上和我们能够控制的事情上。我们是否每一天都在努力去赢得成功？如果我们这样做了，一切都会自然而然地解决。但不要误解。我们必须谦逊地聆听市场的声音，并意识到竞争正在发生。但我们必须做好自己擅长的事情。所有的竞争对手都在各自发力，而我们也做得不错。我非常有信心，随着时间的推移，星巴克将继续成为市场的领导者。

作为领导者的动力来源？ 对失败的恐惧

我没有商学学位，我是在密歇根州的一所四年制的大学学习并获得了文科学位，我也没有接受过任何商业培训。那么我是如何成为一个有远见的领导者的呢？我的回答可能会让你惊讶：对失败的恐惧是一种巨大的动力。如果你足够幸运，能够发现自己的激情所在，并且它与你创造某物的梦想联系在一起，你周围是比自己更聪明的人，你们都朝着同一个方向努力，你们紧密相连。抛开这些，你很早就决定要建立一家不一样的公司，你要与那些共事的人分享成功，你捕捉到了市场的想象力，你与每个人分享创业旅程意味着什么，在那里充满了激动人心的事情。你感觉好像风在背后支持你，你正在做其他人说不可能完成的事情，但你有能力去做，

以优雅和正直的方式去做，以符合道德标准、符合卓越客户体验的方式去做。

突然之间，你取得了某种程度的成功，人们开始对你进行投资。相信我，我们从未想到会建立这样的公司。这里有个秘密，我当时没有钱，同时我在为星巴克筹集股权，有 240 个人拒绝了我。我最初的商业计划是开设 100 家门店，但因为 I 筹集不到钱，所以我划掉了 100，改成了 75。我没有足够的钱重新印刷招股说明书，所以我用白色涂改液涂掉了。他们甚至不知道把 100 家改成 75 家意味着什么。不过幸运的是，我筹集到了足够的资金来开始创业。

现在，在你们眼中，我可能是一个有远见的领导者，但其实我和你们都是一样的。我有想法也有梦想，幸运的是，我周围有一群更有经验、更洞察人性，并且有共同价值观的优秀人才。我们早期所做的每一件事都很重要，培训、公司价值观的普及，这些都很重要。现在，如果说我是一个有远见的领导者，那也是因为在过去的 40 年里，有五百万人为星巴克工作过，而我站在他们的肩膀之上，这也是为什么我能成为一个有远见的领导者。

我认为，我从过去学到了一个很好的教训。你能找到一位伟大的战略家或是运营熟手（作为继任者），但是，如果他们不够尊重过去、历史、传承、传统，你会得到一个教训：文化高于战略。

每一次回归，都是因为我意识到，当时的领导团队并没有尊重星巴克文化的传承与价值观，并且正在侵蚀我们的文化。这一点就会体现在我们的财务表现上。因此，我的回归是为了让公司重新认识到这一点：为了在这个不断变化的市场中生存和取得成功，你就要确保这座百层建筑的基础足够牢固。这就是我回归的原因。

星巴克如何挑选 CEO？ 首先要认同品牌所坚持的人文精神

我们在全球范围内寻找星巴克的 CEO。正如您可以想象的那样，有数百人对此表示了兴趣。我们花了一年多的时间寻找到了合适的候选人，他在六个月的时间里与我并肩工作，接受了非常有条理

的全面培训。现在他已经上任了，而我对他的成功充满信心。但当下的市场是一个非常艰难的环境。他得到了公司和我个人的全力支持，我们希望他能够成功。

星巴克如何看待 AI？ 平衡效率和体验感

我们目前正处于人工智能的“军备竞赛”中，许多人都在向前冲刺，如此之多的资金被投入 AI 研发。接下来，我的发言可能会引发争议。时至今日，我们该如何看待社交媒体？从我的角度来看，总的来说，社交媒体对我们的全球社会并不是一件好事。

我希望人工智能不会重蹈人类在社交媒体方面犯下的错误。因为如果人工智能犯错，可能会对人类造成重大影响。而我担心的是，世界各地政府制定法规的速度，无法赶上人工智能发展的速度。这将难以确保，未来人工智能会不会成为我们生活中一个重大的隐患。这对全世界、全人类来说都是一个重大的问题。这不仅仅是中国的问题，也不仅仅是美国的问题。

现在，对星巴克而言，我们作为一个商业品牌，已经开始研究和询问：我们的公司该如何使用人工智能来提高效率和效力。但这不是为了做任何侵犯隐私权的事情，我们也不会以任何方式做不符合星巴克品牌价值的事情。

我们必须坚定作为一家公司的核心目的和理由。星巴克的特点是，我们创造并已经创造了顾客和伙伴的归属感。我不想走进星巴克，看到到处都是机器人，看到体验的完整性被破坏。人工智能的效率，可能会带来财富，也可能带来一种我不认可的体验。对星巴克来说，如何在保持归属感和体验的同时，又能发挥人工智能的效率，两者之间脆弱的平衡又是什么？我们还处于这一切的早期阶段，世界正在努力理解这一点。但我确实担心，大量资金投入 AI 对我们未来意味着什么。



超级主播，集体累了

陈首丞

超级主播们似乎患上了同一种病。

3月初，小杨哥淡出直播间的消息上了热搜。而在他之前，从董宇辉到李佳琦，都表现出自己对直播带货的疲惫。至于罗永浩，则更早一步从直播间脱身，只在关键节点和热搜时刻站出来指点江山。

看起来，直播电商的下半场时代，超级主播们遇到了新的问题，这与薇娅、雪梨等头部主播的相继倒台不同，超级主播们陷入了一种共同的精神困境中，这成了其公司内部新的不安定因素。

直播电商是一个个人能量被无限放大的行业，超级主播则是行业的领航者和主导者之一，他们的个人问题，也必将形成行业的共同问题。

超级主播不想干了？

超级主播们普遍对自己的工作感到倦怠。

2022年6月，直播刚两年的罗永浩官宣退网。而早在2021年年末，罗永浩就大幅减少了直播时长，外界因此多次传出他将要停播的消息。

交个朋友创始人黄贺曾向刺猬公社解释过罗永

浩“退网”的核心原因：老罗不想干，我们留不住。为此，能量尤为强大的罗永浩毅然（半）放弃了颇为赚钱的直播电商行业，投入到AR创业的浪潮中。

2023年9月，一场日常直播中，李佳琦因为观众的一条评论而突然崩溃破防，“哪里贵了”变成了一句热梗，但人们忽略的是李佳琦随后的真情流露：“每天坐在这头痛得要死，以前的李佳琦状态再也找不回来了。”

尽管有相当犀利的吐槽如此评论：“不想干就别干了。”但显然，李佳琦的利益已经和太多人绑定在一起。做不做直播不是他一个人能说了算，他也不像罗永浩一样有可以投注心血的新事业。

2024年2月，董宇辉因为对热搜的不胜其烦而清空微博。在此前的采访中，他多次表达自己直播生涯的不快乐：“中伤、羞辱、攻击和讽刺四面八方而来。”

对于成为超级主播和财富自由这件事，董宇辉也并没有太多快感，在直播间里他曾公开表示：“人生可以选择的话，我宁愿火的是公司内的任何一个人。”这话听起来有些凡尔赛，但作为知识分子的

董宇辉确实有属于自己的追求，成为一个带货主播，多少有点像命运的玩笑。

最近的3月初，小杨哥掉出抖音达人带货榜TOP20的消息冲上热搜。随后本人上线回应：原因是2月只带货直播一场，接下来也会减少带货场次。在此之前，小杨哥曾先后表示“自己想退网”以及“发大财不快乐，啥都不能干。买游艇会被说，去酒吧蹦迪也会说”。

3月中旬，一向怼天怼地的辛巴，似乎也表现出了自己对直播电商行业的失望。他向媒体表示，直播电商赚不到什么钱，将会停止直播两年去潜心研究AI。

这种全平台全世代的超级主播们的共同困境，似乎也隐藏着共同的原因。

一方面，超级主播们虽然是直播电商这个造富神话的最大受益者，但却也因此被工作牢牢绑定。尽管一部分网友因为他们的高收入而将他们称为“资本家”，但这种说法显然是不公允的，资本家可以通过资本的流动自然获益，但他们仍然需要付出高强度的劳动。

另一方面，超级主播们作为直接面向C端消费者的个人IP，天然会具有更丰沛的情感和更接地气的反应。当公众人物必将承受的舆论场毫无保留地压过来，他们中的有些人可以游刃有余，譬如古早网红罗永浩，但另一些人是承受不住的，譬如草根网红小杨哥和知识分子董宇辉。

最后，套用一下马斯洛需求层次理论，超级主播们显然已经获得了相当的金钱和行业地位，通常情况下，这些会带来社会地位的提升。但超级主播们作为“网红”，在这方面是错位的。他们很难获得更广泛意义上的尊重，也因此很容易受到心理创伤。

没有大主播，行不行？

超级主播们需要从繁重的直播事务中脱身，减少直播时长。现在看来，这不仅仅应当是直播电商机构为了尽最大可能减少个人IP风险所做的最佳选择，也应当是充分考虑到超级主播精神状态后所做的最佳选择。

那么，不同的电商机构都怎么做了？没有大主播，直播电商还能不能行？

3月26日，交个朋友控股发布了2023年度业绩公告。年报显示，公司在汇报期内营收为10.74亿元，同比上涨152.4%；经调整净利润为1.8亿元，同比增长601.3%。这是交个朋友借壳上市后的首份年报，看起来，交个朋友被迫剥离罗永浩后仍然活得不错。

高增长可能是因为和原先世纪睿科极低的业绩基点做比较，但另一方面，一年近2亿的利润规模，也是“稳稳的幸福”。这也足以说明，罗永浩的离开，并没有对交个朋友的业务经营造成本质影响。

交个朋友之所以能做到这种地步，可能是因为较早的布局。和董宇辉、李佳琦愈加烦躁的表现不同，罗永浩更早就决定从直播间抽身。带货是一个还债的手段，只是他人生的一个阶段，并不会成为罗永浩的终身事业。这使得交个朋友在机构品牌化的布局上，要早于同行，也因此更加游刃有余。

作为后来者的东方甄选在这点上甚至要更加彻底，尽管无法真正脱下MCN的帽子，无法改变行业对自己的固有认知，但东方甄选确实一直否认自己是个网红孵化公司，而是声称要走“产品路线”，要打造供应链、优化产业链。

“小作文事件”虽然一度让东方甄选走向危险时刻，但俞敏洪确实也走了一招妙棋，给董宇辉成立个人直播间，实际上完成了董宇辉IP和东方甄选机构IP的剥离。未来，即便董宇辉出走或者因为职业倦怠而停播，也不会再对东方甄选产生本质性的影响。

1月24日，东方甄选公布了2024财年中中期业绩（2023年6月1日至11月30日）。财报显示，2023年6月1日至11月30日，东方甄选总收入约28亿元，同比增长34.4%；调整后净利润5.09亿元，同比下降约15.4%。

净利润的减少可能来自于员工薪酬开支的增加，据财报数据，截至2023年11月30日的六个月，东方甄选的薪酬开支总额为6.25亿元，而2022年6月1日到11月30日的六个月内，东方甄选薪酬开支为2.33亿元，增幅为167.7%。

尽管如此，东方甄选的年利润规模也在交个朋

友的六倍左右。原因很可能来自于东方甄选自建品牌带来的高毛利，数据显示，东方甄选半年的 GMV 为 57 亿元，与交个朋友全年 120 亿的 GMV 数据相差无几。但营收上，东方甄选却达到了交个朋友的六倍，利润上的差距很可能来自于此。

事实上，资本市场也曾为东方甄选的自有品牌给出过相当高的估值，不可否认东方甄选在自建供应链和品牌上的成功。

据第三方数据平台显示，美 one 2022 年的 GMV 超 650 亿元，销售额约是交个朋友 2023 年的五倍。考虑到美 one 目前没有自建品牌，若营收 /GMV 的比例及利润率与交个朋友相仿的话，美 one 的净利润可能在 10 亿元左右。当然，如果美妆产品的利润率更高，这个数据可能也会相对提高。

李佳琦的不可脱身，或许也正源于他超强的带货能力。在直播电商的强势增长期，当他的能量能够被风口无限放大的时候，李佳琦既不能也不愿从直播间急流勇退。作为背后机构的美 one 同样做了相对应的决策，他们解聘了公司签约的上百名主播，将所有资源倾注在李佳琦直播间上，并因此获得了超乎想象的成功。只不过，时移势易，这反而成了捆住李佳琦的牢笼。

新技术新方向

底层技术的变化会深度影响产业的发展。直播电商的设想可能早在 20 年前就曾被提出来，但直到 4G 网络和廉价安卓手机的普及，才真正有了施展的空间。

如今，数字人和 AI 等新技术的发展，也在深度影响直播电商行业，并在另一种层面放大超级主播们的影响力，甚至解放超级主播的真身。

无论是 AI 数字人还是短视频切片，都是在尽可能地放大超级主播本身的 IP 效应，但又减少超级主播们枯燥和重复的劳动。正如硅基智能创始人司马华鹏所说：“真人直播都做不好，用数字人也没戏。那些原来用短视频和直播就已经做得好的人，用数字人去拓展自己的业务，效果才会好。”

在 AI 数字人的授权上，行业内已经有了相当的先例。粗糙一点的，有以朱梓骁为代表的真人视频

切片授权，在直播间里，朱梓骁坐在一旁一言不发狂吃鸡爪。相似的视频可能被无限复制放到了其他直播间，用以吸引用户的关注，带来成交转化等等。

在这种案例中，超级主播们被弱化成了一个符号和代言，显然无法取得和直播间内相似的成绩。但超级主播们自带的流量，和批量复制的大规模投放，还是能够带来一定的转化和分成收益。

更为成熟的商业案例，则来自于小杨哥的短视频带货切片。据三只羊官方数据披露，2022 年有 11000 多人获得三只羊网络的切片授权，人均收入 17000 元，316 个品牌通过切片带货销售额破百万。有媒体据此估算，2022 年小杨哥仅通过直播切片就能躺赚 1.87 亿元，已经逼近交个朋友的净利润规模。这或许也是小杨哥能够安稳减少直播场次的重要原因之一。

某抖音头部品牌服务商 CEO 告诉刺猬公社，小杨哥的内容切片更具节目效果，天然具备流量价值，能够吸引到大量的免费流量，这是其能够成功的重要原因。

相比起来，罗永浩娓娓道来介绍商品的直播形式很难在短视频的领域杀出重围。

“也有流量好的，但都是罗老师发飙，长久下去，观众看到的就是罗永浩天天在直播间发飙，好像他脾气很不好的样子，对罗永浩的个人品牌形象也造成了不好的影响。”

至于东方甄选和董宇辉，该服务商则认为风险较大。“董宇辉毕竟是个知识分子，有傲骨，可能不小心说了什么话就被无限放大，会有一些的言论风险。另一方面，董宇辉和东方甄选的调性，也不适宜做浮夸的切片带货。”

由此看来，切片带货注定无法适用于所有主播，新技术也不一定会造福所有人。

不过，既有的方向和案例，还是让超级主播们的未来有了一定的可想象空间。疲倦的超级主播们，仍然被困在如今看来已经相对落后的直播电商生产方式中，用重复的劳动掘金，一边幸福地赚钱，一边痛苦地活着。或许，此时停播去潜心学习 AI 的辛巴，反而才是看透了行业发展的那个人。

摘自微信公众号“创业邦”

“史上最难喝的饮料”， 却年销上亿瓶

沐九九



2003年，被百事雪藏十年之久的国产汽水亚洲沙示重新回归到大众视野。此时，刚好是陈奕迅《十年》发行的第一年。

阔别十年，亚洲沙示回归表现得相当低调，仅一句轻飘飘的“好久不见”掩盖了这十年的辛酸。但即便如此，也足以扣动无数广东人的心弦。

亚洲沙示，这个常年被网友们冠以“史上最难喝的饮料”，闻起来一股风油精味的汽水品牌，是在广东人心中比可乐分量还重的饮料，年销上亿瓶。

夸张一点的说法是，亚洲沙示之于广东人，堪比黄桃罐头之于东北人。



1946年，在广州越秀区大德路80号300平方米的厂房里，靠着一台旧12头汽水机，亚洲汽水诞生了。

生产的第一款产品，就是亚洲沙示。

沙示，原本是指1930年来自墨西哥的一种草本饮品，主要原料是墨西哥植物Sarsaparilla(墨西哥菝葜)，有清热利尿祛感冒的功效，最早被放在广州药房里售卖。

但亚洲汽水生产的“亚洲沙示”可不是这个“沙示”。一来，当时的社会环境条件不太允许，且没那么方便，想要直接从墨西哥引进Sarsaparilla没那么容易；二来，生产成本也会更高。

所以，就像麦当劳、雀巢等外国品牌来到中国后需要进行一番本土化探索改造一样，沙示在中国也难逃本土化的命运。只不过，比起雀巢直接到云南推广咖啡豆种植，然后等它成熟，达到规模化，再来保证原料供应的长期投资不同，亚洲汽水选择了更直接更省力的方法。

那就是找替代品。

在广东有一种叫梅叶冬青的植物，和Sarsaparilla一样，它的根有清热解毒、活血生津、治疗感冒的

功效，常被用来制作广东凉茶。

两者功效相近，且梅叶冬青效果更强，采购更方便，于是梅叶冬青自然而然取代 Sarsaparilla，成为了制作亚洲沙示的原料。

这样一来，既减少了原料运输，生产成本下降了，而有喝凉茶习惯的广东人也愿意接受，一举两得。这就是亚洲沙示的第一个战术，将原料本土化。

但不得不提的是，由于梅叶冬青有药用价值，且味道很重，导致亚洲沙示也附带了一股“药油味”。

而对外省朋友来说，这种味道实在是难以接受，因此亚洲沙示常年蝉联最难喝饮料排行榜前五，在社交平台上的标签也往往是“史上最难喝的饮料”“兑了凉茶的可乐”。

用网友的话说就是，亚洲沙示的味道“就像可乐跑了气，然后挖了一坨清凉油泡进去”。猛烈，且刺激。

这些槽点不能说不对，但绝对是一种错位。

因为对任何产品的评价，都要从目标消费人群出发。就像外地人喝不惯醋饮料天地壹号一样，虽然被不少省外人吐槽，但靠着扎根广东区域，天地壹号依然能一年卖出 10 亿罐，一年收入 25 个亿。

而亚洲沙示的名声鹊起，同样在于拿捏住了广东人的口味。

广东人爱喝凉茶，对梅叶冬青的接受度普遍较高，亚洲沙示正是基于这一群体定位的选择。

正因如此，亚洲沙示才能实现迅猛增长。

投产第一年，亚洲沙示就生产了 200 万瓶。投产第三年，亚洲沙示的年销量已经超过 500 万瓶，成为广州市场上唯一的甲级汽水。

到 1964 年，亚洲汽水生产出首批亚洲苹果汽水，且是当时我国唯一打入国际市场的汽水产品。

而这样的成绩，还要归功于亚洲汽水的第二个战术，即加大区域投放力度，以多渠道攻占市场。

在确立“有我咁好气，没我咁长气；有我咁长气，没我咁好味”的宣传标语后，亚洲汽水厂直接将口号印在公交车上，再通过士多、便利店等多渠道进行销售。之后长达几十年，这一口号始终没有改变，而亚洲沙示所代表的“够气够味”也牢牢占据了用户心智，甚至远超后来的可口可乐。

即使放眼国内市场，也少有品牌开发带有“风

油精味”的碳酸饮料。高光时刻，亚洲沙示曾在全国二十几个城市设立分厂，并进驻乌鲁木齐，甚至远销海外换外汇。

而这一切，随着两乐入华夏然而止。

二

1979 年以后，可口可乐与百事可乐先后进入中国。

此时，国产汽水百花齐放。

除广州亚洲汽水厂外，还有上海正广和汽水厂、天津山海关汽水厂、沈阳八王寺汽水厂、武汉饮料二厂、北京北冰洋食品厂、崂山汽水公司、重庆天府可乐集团公司大批盘踞一方的国产汽水品牌。

这些国产汽水在当地有高知名度，且运输成本低，价格上比两乐低两倍，产销量也高出两乐不少。

1983 年，八大汽水厂产量占全国总产量的 42%。不过，随着 90 年代国产汽水厂的壁垒出现缝隙，而两乐又难以打开国内市场，国产汽水与两乐之间开始放下“成见”，建立了合资合作。

合作的最初构想是，国产汽水能够学习到两乐的技术和管理经验，而两乐也能够借助汽水八大厂的背景快速打开中国内陆市场，实现双方共赢。

可惜，理想很丰满，现实很骨感。一旦合资完成，两乐便在中国开启“圈地运动”，以各种方式手段雪藏国产汽水。

这就是著名的两乐“水淹七军”事件。

以亚洲汽水为例，在 1993 年与百事可乐合资成立“百事亚洲饮料”后，所有的生产线和工人只做百事可乐的产品，亚洲汽水被迫陷入到长达十年的雪藏困境。

直到 2002 年，亚洲汽水才“赎身”成功。之后，亚洲汽水与其他国产汽水品牌一起，开启了漫漫复兴路。

但长达十几年的空白，等待着这批国产汽水品牌的，是早已变化的消费者和迷茫的市场。所以你会发现，国产汽水的“反击”之战，大多是猛攻猛打的同质化之战，即同行打哪我打哪，或者我打哪同行跟着打哪。

比如在价格上，兰世立带领二厂汽水掀起了价

很多人觉得大窑卖得好，是因为广告做得好，价格又很便宜。这些确实是原因，但都不是主要原因。所以后来者哪怕再怎么围绕这些模仿，成效依然不大。因为大窑汽水的关键在于餐饮这一消费场景。



格战，而亚洲沙示的售价也很低，批发价甚至低于1元。

在产品创新上，针对当下消费者的口味升级，亚洲汽水推出了无糖气泡水“沙示比亚”，开发了果汁汽水系列，崂山也上线了热可乐，北冰洋也在进行口味升级。

在营销上，亚洲沙示在尝试与“王者荣耀”“桃园三章”合作联名，而北冰洋也在通过开快闪店、办抖音挑战赛宣传刷新好感度。

总之就是你干我也干，谁也不闲着。

即使是唯一跑出来的大窑汽水，实际上也有在这几部分蓄力布局，比如推出高性价比大包装、独特的大窑嘉宾汽水，以及请知名演员吴京代言，并进行洗脑式广告营销等。

但比起盲打乱攻策略，大窑汽水成功的核心在于找到了两乐的薄弱地带，并打造了自己的护城河，形成了差异化优势。

很多人觉得大窑卖得好，是因为广告做得好，价格又很便宜。这些确实是原因，但都不是主要原因。所以后来者哪怕再怎么围绕这些模仿，成效依然不大。因为大窑汽水的关键在于餐饮这一消费场景。

在大窑之前，可口可乐和北冰洋是餐饮门店卖得最好的品牌，但它们有两个明显的弱点，一是要么价格不便宜，要么容量太小；二是毛利低，餐饮店实际不愿意卖。

于是瞄准这两个弱点，大窑出了价格低且大瓶装的汽水，并给足餐饮门店毛利，让其主动推销。

这样一来，大窑在餐饮渠道也就建立了优势。而在这之后，大窑也有了向其他渠道进攻的可能性，比如其推出的PET瓶就是针对商超等渠道建立的，而打造的礼盒包装，也是为了让大窑汽水融入更多的消费场景。

回到亚洲沙示身上，在日渐激烈的碳酸饮料市场，国货、价格、产品创新或许都能成为品牌特点，但难成特色。

亚洲沙示最重要的，是找准自己的差异化。

一方面，就销售区域而言，广东人无论冬季还是感冒时都爱喝亚洲沙示的消费习惯，本身就有利于避开季节性消费周期，以及打造强区域品牌认知。

从这个角度看，仅聚焦广东市场，亚洲沙示就比其他国产汽水占据了得天独厚的优势。据了解，在广东省内，亚洲汽水已经实现了年销售超过1亿瓶的成绩，覆盖500多个客户及10万家终端零售店，碳酸类市场占有率排到第三。但从前两年投产肇庆，以及亚洲汽水在前段时间进攻春糖会的策略来看，其野心恐怕不局限于华南地区，而是更大的市场。

目前，肇庆工厂拥有四条生产线，涵盖PET瓶饮料生产线、玻璃瓶饮料生产线、PET/PE无菌瓶饮料生产线、易拉罐饮料生产线，年产能达到了10亿瓶。

在此基础上，亚洲汽水应该做的实际是广营销。

虽然亚洲沙示代表的“风油精味”不容易被广东以外的消费者接受，但以此打造的知名度，加上消费者猎奇心理的作用，其本身就具备了打造自身特色的可能性。

尤其在大众普遍追求健康、天然的当下，亚洲沙示含有天然药材，且有香雪制药大牌背书的亮点，已经足够吸引消费者。

与此同时，亚洲沙示“多喝几口就会爱上”的特点也值得大力宣传，让消费者乐意主动尝试。

总之，亚洲沙示想要说服广东之外的消费者，显然还需要加大营销，构建品牌认知度。

摘自微信公众号“深氦新消费”

化繁就简，这家企业如何做到行业 TOP3

成如梦



当下面临诸多挑战的震颤正覆盖一代人，这是我们正亲历的变数时期：经验不再可靠，趋势不再可判，命运不再有固定剧本。

化繁就简，商业的最终目的是提供给消费者所需要的商品，一切伟大品牌的诞生，都是源于对消费者痛点和商业机会的嗅觉和把握，产品本身是随着消费需求而不断调整和进化的。

说到底，谁取悦用户取悦得更好，就会在供过于求的时候有更大的机会。

商务部将 2024 年定为“消费促进年”。新年伊始，电商在线推出《对话中国品牌主理人》系列栏目，邀请当下最炙手可热的品牌主理人做客对话，听他们讲述关于品牌建设、爆款设计和最新消费趋势的独到思考。

奥黛丽·赫本曾说：“我有个梦想，能够拥有一个大大的衣柜，里面挂满了羊绒衫。”

和奥黛丽·赫本深入人心的优雅形象一样，她钟爱多年的羊绒衫也因其柔软舒适的特性俘获了一大批忠实粉丝。羊绒纤维细度在 15 微米左右，因此织物纹路密而薄并有天然卷曲，保暖性非常好，同时兼顾了风度和温度，成为很多气质女人的冬季必备选择。

位于山羊外皮表层的羊绒，是毛毛根部长着一层薄薄如云的细绒，平均五只山羊的绒才能做成一件羊绒衫，一只山羊年产羊绒只有 100—200 克，

所以羊绒也有着“软黄金”之称，是以克为单位来计量的。但制成羊绒衫之后，有的能卖出几万元的高价，也有的可以在直播间以几百元的价格实现“消费平权”。

中国作为全球最大的山羊绒产地之一，每年产出的羊绒占全球总产量的 70% 以上，因这一产量大部分都集中在内蒙，所以也有“世界羊绒看中国，中国羊绒看内蒙”一说。

在内蒙的羊绒穿越几千公里来到浙江湖州、河北清河等多个羊绒加工产业带之后，经过分梳、纺纱、织布、织衫一整条完整的加工步骤，制成的羊绒衫又通过电商和线下店铺去到了全国各地，但整个羊绒行业让大家都耳熟能详的品牌却始终寥寥无几。

20 世纪 90 年代，能够穿上妈妈织的羊绒衫，那是一种小康生活的象征。随着近些年来技术的不断进步，经济的不断发展，羊绒衫的价格已经不再像以前一样高不可攀，开始成为很多消费者秋冬穿搭的第一选择。在羊绒衫普及度越来越高的同时，深耕羊绒产业 22 年的帕罗销售量也在快速增长，2023 年销售额近 7 亿元。按市场规模来看，帕罗已经站到了整个行业 TOP3 的位置，但我们却鲜少在互联网上看到关于这家品牌的介绍。

3 月 5 日，《电商在线》走访了帕罗，对话了帕罗羊绒制品有限公司常务副总经理朱万军，试图了解他对羊绒市场以及服装市场的思考。

线上加线下，两条腿走路

2018年，朱万军刚刚来到帕罗，就在公司做出了第一个重大战略调整，拒绝传统羊绒，转型为以羊绒针织品为主的全品类女装，并且将目光放到了线下市场，在苏州的商场里开了调整战略后的第一家门店。

而同时期，线上才是各大品牌争先寻找增量的重要渠道。成立于2016年的拉面说，主攻电商，用了两年时间营收就突破了8000万元；2018年，钟薛高刚刚成立，16个月后营收就破了10亿，连续三年都是天猫6·18冰品类目销售冠军。那几年，这样的故事不胜枚举，市面上最流行的一句话是“所有的消费品牌都能被重做一遍”。

但当所有人都将目光聚焦在了线上的时候，朱万军却坚持均衡发展才有未来。当时第一家线下门店开张之后，并不如朱万军想象中顺利，第一个星期几乎没有生意，即使如此他也没有改变想法，“线下是必须守住的阵地”。

为了吸引客户，门店和商场积极合作，提供美甲、插花等各种活动进行引流，一直坚持了近两个月的时间，店铺的人流量慢慢稳定下来，单店单月的销售额可以稳定达到30万元，虽然与线上一个旗舰店动辄几千万元的销售额还是无法比拟。

当然，随着电商的快速发展与羊绒产品的普及，帕罗也陆陆续续入驻了天猫、京东等各大电商平台，并且常年在唯品会上占据羊绒品类TOP2的位置，与梦想科技合作期间，一场活动能够卖出几百万元。但朱万军始终都坚持着线上线下并轨运行，在经营线上店铺的同时，一边也在线下陆陆续续开出了几十家门店。

在朱万军的认知里，“线下重体验，而且能够真实地感受到羊绒材质的不同，这部分的客户人群主要在45岁左右，对品质、保暖性和配套服务要求都比较高；线上更重性价比，这部分客户相对来说也更为年轻，适合跑量。帕罗也针对不同的客群，研发了不同特点的产品”。

2023年，帕罗的整体营收近7亿元，其中线下渠道占据40%，线上渠道占据了60%。而曾经风光无限的拉面说2022年就被爆出现金流紧张，增长乏

力；钟薛高从去年开始就稳定地走向了下坡路，官司缠身，账号停更。反而是声量不高，但一直谨慎对待渠道，两条腿走路的帕罗，不仅稳扎稳打地度过了疫情三年，销售额还始终保持着稳步增长。

从近两年来的经营情况来看，随着电商红利的消失，现在线上的运营成本并不比线下低。相较于现在才开始布局线下的服装品牌来说，帕罗已经跑在了前面。

在今年的计划里，帕罗预计还要布局20家左右的线下门店，包括正价店铺和奥莱店铺，同时直播、私域也是目前发展的重点方向，团队始终相信“保持渠道均衡，两条腿才能走得更远”。

主理人很“抠”，拒绝5000万营销费用

对于大部分企业负责人，营收规模的持续增长都具有相当大的吸引力。而朱万军可能是另外的少部分。“如果今年营收2亿元，利润只有2000万元，营收达到10亿元，利润也只有2000万元，那我一定会选择只做2亿元的营收规模。”朱万军直言。

他是一个很“抠”的老板，按照行业体量来看，公司已经占据到TOP3的位置，但在互联网上却很难寻找到公司营销的痕迹。去年集团的董事长曾提出要给朱万军拨出5000万元的营销费用，他却一口回绝：“我们想做规模很容易，靠口碑和性价比完全够用，没必要再花费额外的营销费用。”

这个抠门的老板提出了他在企业管理过程中最在意的三个指标：库存、利润和品牌力。

库存是服装公司保持正常经营的重要基础，也是第一个关键指标。过高的库存水平可能会导致资金占用过多，存储成本增加，但库存过低又可能会导致缺货风险增加。对于帕罗这种自建工厂的大型品牌来说，更有可能发生的是，库存过高，增加经营成本。

在朱万军的职业生涯里，他见过太多的服装公司为了做高规模，最后被库存拖垮。他也对团队提出了他对库存的要求：如果公司的资金链出现问题，剩下的产品，要能在六个月内全部消化掉。而他也因为这个苛刻的条件拒绝了不少知名主播的带货邀约，其中一些主播的粉丝人数甚至超过5000万，“一

场直播能够轻松卖出几百万元的销售额，但多播几场，退货率会让大部分产品最后都转化为公司库存，并不利于公司的正常经营”。

更重要的是，第二个关键指标：利润，这比规模更重要。朱万军认为：“员工来公司是为了赚钱的，公司有利润，才有钱给员工发奖金。追求利润既是给公司的交代，也是给员工的交代。”

今年帕罗也在尝试和梦饷科技进行合作，通过私域分销的形式布局新的销售渠道，同时也是借助梦饷科技云平台上店主们的影响力，以口碑和性价比撬动客户。

虽然公司几乎没有营销费用，但在产品的品质和包装上，却也没少花钱。公司每年的质检费用大概在300万元，去年还花了5000万元更换了全新的纺纱设备，争取在源头上控制产品的品质，提升产品的品牌力，而这也是朱万军提到的第三个指标。

“我们希望做一个能够传承下去的品牌公司，而不是短平快的小批发公司、贴牌公司。”朱万军告诉我们，“除了出厂时的品质把控，工厂还有专门处理退货的区域，每个退货的包裹都要重新检查，是否有破洞，再重新入库、重新包装才能再次作为产品正常发出。如果要做好一个品牌，品质和体验感是一切的基本功。”目前帕罗的退货率大概比服装行业的平均退货率低20%。

向年轻化转型

我国作为羊绒原料大国，整个羊绒行业的参与者众多，大部分参与企业为综合性企业，涉及羊绒的上、中游等多个环节。

但在上世纪八九十年代，国内消费水平普遍不高，羊绒消费群体相对不足，整个羊绒行业主要以外需为主，我国的羊绒制品主要是出口到美国、法国、意大利、德国等发达国家。而进入21世纪后，国内羊绒行业逐渐与国际市场接轨，伴随着国内消费者消费水平的提升，整个羊绒行业也随之改变，羊绒衫的普及率越来越高，各种羊绒产品开始填满年轻人的衣柜。

人群的变化，也带来了审美的变迁，羊绒制品业也开始向着简洁、优雅、知性等风格转变。

十几年前，市面上的羊绒制品价格贵但款式老气，大多还带着水钻、绣花，“只有妈妈辈才会买这么老气的衣服”成为很多年轻人对羊绒衫的初印象。但现在，羊绒衫却悄然成为了时尚博主们钟爱的“百搭款”，搭配半身裙、牛仔裤、风衣、毛呢大衣，都是不会出错的选择。在这样的背景下，如何抓住年轻人，培育下一代“羊绒爱好者”，成为品牌必须面临的课题。

让朱万军印象深刻的是，去年一位在帕罗年消费数万元的大客户也在和工作人员沟通的时候委婉表示，“其实你们的产品质量挺好的，但就是相对于其他品牌来说不够时尚”。

朱万军告诉我们：“过去几年，虽然帕罗的整体营收增长了三倍，但目前的主力消费人群还是更偏向中年客群，线下的平均消费年龄在45岁左右，线上的平均消费年龄也接近30岁，整个市场上的年轻人群并没有被我们完全触达，这也是帕罗未来工作的一个主要方向。”

记者也了解到，虽然“品质”依然是帕罗最关注的指标，但未来，帕罗也可能会通过布局子品牌等方式，尝试更多年轻化的可能。

此外，更好的体验和服务也是新一代消费者关注的细节。朱万军透露，帕罗的复购率非常高，老客们甚至能熟练地辨别帕罗每年推出的新款，而这些老客对羊绒制品的清洗、打理等售后服务其实有着很高的需求。“为此，我们花了一笔不小的费用，为客人做‘终身保修制’。”

从比拼保暖、舒适到比拼面料、工艺，再到服务、体验等细节的比拼，羊绒行业已经从曾经的保暖服饰，转变为现在更时尚的多场景单品。羊绒制品在过去的十多年间，不断创造新的风潮，消费者对于羊绒制品的需求，在这个过程中变得越来越丰富和多元。

中国作为一个羊绒大国，从直播间里几百元的羊绒衫，到货架上几万元的羊绒大衣，承接了无数国人对于羊绒衫的需求。对于帕罗这样一家从实业发展起来的企业而言，如何维护好现有的客群，把生意做得更长久、更可持续，或许比起“如何跑得快”更关键的问题。

摘自微信公众号“电商在线”

当中产放弃品牌找平替， 白牌火了

马越



走进任意一家零食集合店，饼干、面包、肉干、卤蛋、果脯等以散装称重的方式琳琅满目地堆在货架上，它们价格便宜品类繁多，从视觉上就能够刺激你的购买欲望——虽然这些产品可能来自听都没有听说过的品牌。

打开手机，在抖音直播间，价格还能更低。9.9元20包还送咖啡杯的速溶咖啡、9.9元63颗的鹌鹑蛋、19.9元15个的千层吐司……而在去年双十一天猫11抢先购食品店铺人气榜中，排在第一名三只松鼠和第二名麦当劳之后的，是一个你或许不太关注的品牌“比比赞”，它以出售各类低价零食而出圈；而咨询公司弗若斯特沙利文的数据称，2023年全国全网烘焙零食销量第一则是比比赞。

这些现象都在昭示着一件事——欢迎来到“低价时代”！

而曾经不入流的小品牌，如今则有了一个听起来

来体面的名字“白牌”。

事实上，所谓的“白牌”其实并没有统一的定义。但通常来说，白牌是产业链上游的生产商或者渠道商直接供应的品牌，也是介于知名度较高的大品牌与“三无产品”之间的小品牌。

白牌食品通常处于热门品类之中，但它们又通常比大牌便宜，用更时髦的说法就是“极致性价比”。

在小红书这样的生活社交平台，大牌零食的供应商不再是秘密。

“大牌零食平价代工厂合集”“同源工厂美食测评”“知名品牌供应商盘点”的攻略随处可见。比起它们的大牌身份，换回工厂牌的本体后，一个显著的特征当然也是更便宜。

“不是大牌买不起，而是平替更有性价比。”网友们如此总结道。

“一般来说，市场集中度越低的品类，白牌的

空间会越大。”快消品线下零售监测机构马上赢副总裁任运志告诉界面新闻。

例如碳酸饮料的市场集中度相对较高，比起其他休闲零食等食品，饮料在无菌灌装、运输物流和流通渠道上存在一定门槛，因此白牌的空间并不大；而在烘焙、肉干肉脯、坚果等市场集中度较低的品类，就存在大量的白牌。

兴业证券经济与金融研究院的一份报告显示，2020年中国碳酸饮料行业的CR3（业务规模TOP3公司所占的市场份额）达到了91.2%，而茶饮料和功能饮料的行业CR3分别为57%、46.5%。而作为对比，按照观研天下报告中的数据，2021年中国烘焙食品行业的CR3仅为9.4%。

这也是为什么，你能在市面上能见到各类不知名牌子的蛋糕面包糕点，却很少见到除了可口可乐、百事可乐外的可乐的原因。而在市场足够大也足够分散的领域，也存在白牌崛起的大量机会。

由于中国的食品产业链极其成熟，一方面这让新品牌可以利用代工厂这样的“基础设施”迅速进入市场，另一方面，大量的食品工厂在做代工的同时，同样可以做自有品牌，因为食品的生产门槛并不高，大部分只需要更换品牌、包装和规格。

“比如说生产同一原料、同一配方的产品，有的工厂甚至可以使用数种不同的包装、规格、品牌，出给不同的经销商在不同的销售渠道售卖，销售的价格也不同。”任运志对界面新闻表示，这种情况是工厂代工、生产端非常常见的商业行为。

社交网络缩小了消费者与供应链的信息差，加之一些供应商本身做大规模后寻求资本化，更多藏在大牌后的“隐形巨头”也开始浮出水面。

根据公开信息，例如三只松鼠、百草味、李子柒、良品铺子的酸辣粉、红油面皮等产品背后的代工方是白家阿宽食品；来伊份合作过的供应商包括武汉海之最食品、厦门良一食品、福建然利食品、漳州百乐都食品等等；山姆自有品牌食品的供应商更是不可胜数，坚果类的就包括加州原野、临安裕康食品、秦皇岛燕山板栗食品等等。

然而消费者需求的变化贡献了白牌崛起更为底层的原因。整体趋向低增长的经济环境，让消费者更加理性，很难再为可有可无的创新点与营销概念

带来的品牌溢价买单。

麦肯锡在2023年中国消费者报告中曾经提到，比起情感因素，消费者在制定决策时，越来越看重品质和功能。

对照日本在经济大环境变化后的消费趋势走向，或许能为眼下中国的一些消费现象找到答案。

日本社会学家三浦展在《第四消费时代》一书中指出，以2005年左右为分野，日本的消费理念不再崇尚名牌，而是追求更极简、平价与本土化。

不过食品工厂虽然很多，但真正要让白牌商品进入消费者的视野，还离不开特定的渠道。

“品牌的地域化、消费者长期理性、渠道效率崛起之下，产生了白牌红利。”信达证券食品饮料行业首席分析师马铮认为。他解释称，高效率渠道有一个重要特征就是卖得动白牌产品。

无论是拼多多、抖音、快手还是线下的社区团购、量贩零食店、会员店，这些高效率渠道知道消费者要什么，他们就卖什么。

“一些白牌产品由于规模较小被排斥在传统货架或者货架电商之外，可如今它们被以消费者为中心的卖得好上架、卖不好就下架的渠道接纳。”他说。

比如主播直播讲解商品，消除购物疑虑，解决信息不对称，让用户敢于购买一些厂牌。而眼下还在跑马圈地，并抱团作战的量贩零食店，已经成为白牌流通的重要渠道。

在石家庄裕华区万达商圈的一家赵一鸣零食店里，量贩货架占据了该门店货架总量的一半左右，且全部都在店铺的中心位置，所出售的大多是你没听过的白牌，不同品类按照一定的价格称重出售。譬如29.5元/斤的芒果干；8.8元/斤的红糖米饼、锅巴、饼干、牛肉干；12.8元/斤的小面包、蛋糕；23.5元/斤的卤蛋等等。

件售货架则位于门店的四周，所售产品通常是价格有一定优势的大牌零食，譬如9.9元/盒的雀巢速溶咖啡，4.5元/罐的旺仔牛奶等。

在任运志的观察看来，散称、量贩的销售模式削弱了品牌在零售场景中的可见性，消费者对品牌的感知被品类所取代，因此这一模式对白牌更友好。

实际上量贩零食店的一个商业策略，是使用大牌引流，但用中间商更少的白牌带来更多的毛利。

华创证券的一份研报显示，以零食很忙为例，1600个SKU中大牌占比25%用于引流，毛利率约为5%；利润主要由占50%的肩腰部产品贡献，毛利率30%-35%，但由于的厂家直供，定价更低；剩下为尾部产品。

零食有鸣创始人李澍雨曾经表示，在零食有鸣15个品类中，白牌商品数量77%，销售额贡献73%。零食量贩模式以现金采货，同时以规模作为杠杆尽可能去掉经销商，降低工厂销售成本，甚至通过加大货需提高工厂的生产规模，集中降低成本。

不只是零食店这样的线下渠道，拼多多、抖音、快手、淘系的1688等电商平台的政策也开始倾向于对白牌友好。

“抖音开年以来强调了‘极致性价比’的策略，鼓励更多的白牌商家在抖音开店。”电商整合营销服务机构热度电商的负责人一页书告诉界面新闻，他所在的机构每月带货的成交金额中，有50%左右来自于白牌。他透露称，白牌合作通常采用纯佣的模式带货（指的是合作方不收取基本费用，如坑位费或制作费，而是只从商品的销售额中抽取一定比例的佣金），对于品牌方来说成本最低，只需要提供商品和样品，因此成为主流渠道之一。而很多白牌的发展路径，依然是向品牌化发展，即通过各种营销手段提升品牌知名度，从而更好地提升品牌溢价和客单价。

他举例称，比比赞就是一个典型的以白牌冷启动的方式起盘（指做出一定规模），在内容电商将KOC（关键意见消费者）带货方式运用得较为成功的案例。

比比赞零食品牌在2019年创立，依托于福建的食品产业链，产品覆盖面包糕点、饼干膨化、坚果炒货、肉类卤味、果干蜜饯、豆干素食、方便素食、巧克力糖果等不同品类，SKU数量高达1000多个。

在内容电商之外，比比赞核心销量的渠道还在于传统电商和线下。不过虽然SKU数量众多，但比比赞在抖音这样的线上渠道的售卖依然遵循“爆款逻辑”，即主推少数几个产品，比如9.9元63个的鹌鹑蛋、19.9元15个的牛乳千层蛋糕等等。

而这个品牌不甘于白牌的身份，在去年进一步找来明星古力娜扎代言，频频植入电视剧和综艺，

以提升品牌知名度。

更多的品牌营销投入与曝光，也意味着进一步提升品牌溢价的可能。

从白牌进化成品牌，可以说也是更多“比比赞们”的下一个目标。

信达证券食品饮料行业首席分析师马铮认为，长期看竞争主要还是靠品牌。一个常见的说法是始于产品，成于渠道，胜于品牌。如果厂牌没有上升到品牌心智，那么厂牌的竞争可能还会处于红海之中，较难脱离大量的厂牌竞争氛围。

消费者的认知与习惯，始终是以尝鲜属性为特点的食品行业最难以捉摸也难以逾越的鸿沟，这让新品牌们积累复购变得更不容易。

诚然，一些白牌可以借助代工的机会，逐渐转化为渠道商的自有品牌，以求相对稳定的订单，但品牌化毕竟是少数胜利者的游戏。

红海竞争下较低门槛的竞争厮杀，可能才是白牌食品的常态。当渠道的流量成本不断攀升，一些白牌食品低价模式下供应链薄弱、牺牲品质导致的复购率低的问题就容易放大，最终退出市场。

随着渠道规模化效应的增强，白牌想要“上桌”也变得不那么容易。一个明显的信号是，各家零食店为了迎合消费习惯逐步加大知名品牌的采购力度。

界面新闻获悉，2023年开始，品牌零食店有意识地剔除部分小企业供应商，更换为具备一定知名度的厂家供应，因为即便是下沉市场的消费者，也“越来越在意品牌知名度”。以及，包括良品铺子、三只松鼠在内的零食品牌都开始更强调性价比，良品铺子此前宣称，300款产品平均降价22%，最高降幅45%。这或许将挤压一部分白牌的生存空间。

“‘赚一波就跑’的路子可能才是大多数白牌厂家的宿命。”一页书说，对于这些食品工厂来说，经营品牌并不是它们的长项，市面上流行什么品类就会跟风去做，几个月后赚到一波钱再开下一个产品。而在这样赚快钱的思路之下，食品安全与品牌山寨的风险都更容易出现。

农夫山泉快追上娃哈哈了

雷彦鹏

2023年，农夫山泉实现营业收入427亿元，其中，包括东方树叶、茶π在内的茶饮料业务贡献了127亿元，规模直追康师傅。在茶饮料业务的助力下，农夫山泉快速奔跑，快要追上“老大哥”娃哈哈了。

快追上娃哈哈了

在娃哈哈创始人宗庆后去世之后，一场舆论漩涡莫名袭来，娃哈哈与农夫山泉突然站在了被“一拉一踩”的对立面。舆论尚未散去，农夫山泉交出了一份十分亮眼的成绩单。

3月26日，农夫山泉发布全年业绩公告：2023年，其实现营业收入426.67亿元，同比增加28.4%；归母净利润为120.79亿元，同比增加42.2%。同期，农夫山泉经营活动现金流增加43.7%至173.05亿元。

在券商的研究报告之中，农夫山泉过去一年的业绩，是“超市场预期”的。

发展至今，农夫山泉与娃哈哈这两个杭州“老乡”最像，都是一个涉及各个饮料细分赛道的庞大综合体，而不像康师傅、统一等巨头，还有方便面等业务。

官网资料显示，娃哈哈旗下食品饮料板块包含多项业务，涵盖蛋白饮料、包装饮用水、碳酸饮料、茶饮料、粥系列等十余类200多个品种，是中国食品饮料龙头企业。

农夫山泉的产品阵容也十分强大，在财报中主要分为包装饮用水、茶饮料、功能饮料、果汁饮料、其他产品。其中，以农夫山泉天然水为主的包装饮

用水产品是其基本盘。

娃哈哈已经当了多年的中国饮料龙头。与娃哈哈相比，农夫山泉算是后起之秀。这些年，都是娃哈哈在前面踉踉跄跄地跑，农夫山泉在后面紧追不舍。

从近几年来看，农夫山泉已经快要追上娃哈哈了。

2021年，娃哈哈集团营收为519.15亿元，2023年中国民营企业500强榜单显示，2022年娃哈哈集团营收为512.02亿元。根据此前娃哈哈集团总经理宗馥莉的说法，2023年，娃哈哈主营业务的营收与利润实现“双增长”。

按照这个说法，2023年，娃哈哈的营收应该大于上一年的512亿元。

这么比下来，农夫山泉2023年营收427亿元，与娃哈哈还有一定的距离。在农夫山泉面前，娃哈哈依然是大哥。

但从近几年的增长趋势来看，娃哈哈增长缓慢，且不稳定，而农夫山泉增长很快。二者一对比就会发现，农夫山泉与娃哈哈的差距在持续缩小。

从2021年到2023年，农夫山泉的营收分别为296.96亿元、332.39亿元、426.67亿元。2021年与2022年，农夫山泉与娃哈哈的营收依次相差约222亿元、180亿元。而2023年，二者的差距很可能已经缩小到了100亿元之内。

事实上，早在2013年，娃哈哈的销售额就达到了783亿元，已是中国首富的宗庆后被冠以“饮料大王”的名号，确实也实至名归。但之后，娃哈哈



似乎步入了中年危机，出现了下滑。近几年，娃哈哈在激烈的竞争中逐渐稳住了局面。

而反观农夫山泉，通过“水战”等各种营销策略，以及“我们不生产水，我们是大自然的搬运工”的洗脑式广告语，从2016年开始连续多年稳坐中国包装饮用水老大的宝座。

当瓶装水这两年增速有所放缓之时，茶饮类饮品支棱了起来，并且顶起了半边天，支撑着农夫山泉快速增长，离娃哈哈越来越近。

茶饮撑起半边天

农夫山泉2023年之所以能实现业绩的高速增长，核心驱动因素是茶饮类业务。

农夫山泉市场销售相关工作人员告诉“市界”，他在某地区做农夫山泉的全系列产品，2023年主推的就是东方树叶，“卖得很好，尤其是下半年，都卖断货了”。

往年，以农夫山泉天然水为主的包装饮用水产品是营收的核心，不过，2023年，包装饮用水业务营收为202.62亿元，增长了10.9%，占总收入的47.5%，上年为54.9%。

2023年，作为农夫山泉基本盘的包装饮用水，营收占比首次小于非包装饮用水业务。

分别来看，在非包装饮用水业务中，2023年，茶饮料营收126.59亿元，增速高达83.3%，占总收入的比例提升近9个百分点至29.7%；功能饮料营收49.02亿元，增长了27.7%，占比11.5%，与上年保持

一致；果汁饮料增长了22.7%，占比8.3%。

其他产品主要包括苏打水饮料、含气风味饮料、柠檬汁饮料、咖啡饮料等其他饮料产品及鲜果等产品。2023年，其他产品收入13.11亿元，同比下降3.1%，占比3.0%。

毫无疑问，茶饮类产品已经成为农夫山泉的第二曲线。

瓶装水市场厮杀激烈，尤其是2元水市场，农夫山泉与怡宝这两大巨头，长期处于你一刀我一剑的拼杀之中。而今年，在舆论声中悄悄杀回来的娃哈哈也给战场添加了变数。

3月下旬，在北京朝阳区一永辉超市，农夫山泉的天然饮用水在打折促销，一整件（550mlx12瓶）的价格为11.9元。算下来，每瓶还不到1元。

在该超市，农夫山泉主推的茶饮料是东方树叶与茶π，在货架上排的满满当当。其中，2023年，东方树叶正式成为了农夫山泉的新顶流。

从2011年诞生之初遭受冷落，到2016年被评为最难喝的饮料之一，东方树叶没火起来的那些年，钟睺睺一直没有砍掉它。从2019年开始，主打“0糖、0卡、0脂、0香精、0防腐剂”的东方树叶越来越受欢迎，现在已经占据无糖茶饮市场的半壁江山。

农夫山泉超前布局，东方树叶十年磨一剑。

2023年，农夫山泉在继续丰富东方树叶的口味与规格——黑乌龙、900ml大瓶装……继农夫山泉天然水之后，东方树叶成为了新的超级大单品。

交银国际研报指出，随着铺货量和网点数的增长，辅以消费者对健康关注度提升所带来的对无糖

茶饮的接受度提高，叠加持续的新品推出，农夫山泉茶饮品类在 2023 年下半年提速至同比 105%，分部利润率同比提升 4.5 个百分点至 44.4%。

娃哈哈没有上市，并未公布营收结构。不过，在上市公司中，国内茶饮市场曾经是康师傅与统一的天下。近些年，随着农夫山泉的崛起，竞争格局也在悄悄发生变化。

按照各企业在财报中的业务分类，2023 年，康师傅即饮茶营收同比增长 6.96% 至 200.59 亿元，统一企业中国的茶饮料（不包含以阿萨姆奶茶为主的奶茶类）业务收入 75.8 亿元，同比增长 9%。二者茶饮业务收入的增速，均远远不及农夫山泉的茶饮业务。

在东方树叶等无糖茶饮产品的助推下，农夫山泉茶饮业务的收入在 2023 年首次超过了统一，现在，正朝康师傅追去。

连续四年当首富

在农夫山泉发布 2023 年业绩公告的前一天，胡润研究院发布了 2024 胡润全球富豪榜。在子榜单中国 TOP20 富豪中，农夫山泉董事长、总经理——70 岁的钟睒睒，再次登顶，以 4500 亿元的财富，再次成为中国首富。

这已经是钟睒睒连续第四年登顶榜首了。往前数几年，互联网与房地产行业制造的首富们，几乎没有一个能像他一样对榜首位置保持得如此稳定。

钟睒睒的财富支撑，离不开其手握的两家上市公司——港股上市的农夫山泉、A 股上市的万泰生物。万泰生物主营 HPV（人乳头瘤病毒）疫苗、体外诊断试剂等。2023 年，万泰生物业绩大降，但农夫山泉业绩亮眼。

在这份富豪榜上，财富计算的截止日期为 2024 年 1 月 15 日。随着股价的起伏，钟睒睒虽然依然是首富，但在榜单上的财富缩减了 9%。

而在人们越来越注重性价比的趋势之下，拼多多的创始人黄峥财富增加了 71%，以 3850 亿元排在钟睒睒身后。

近一个月来，农夫山泉与钟睒睒处于舆论风波之中。农夫山泉在对未来的展望中称：“2024 年全

球局势依旧纷繁复杂，充满不确定性。复苏和发展将继续成为核心命题。我国消费市场预计将延续稳定向好的恢复态势，食品饮料行业面临了诸多机遇。近期本集团受舆论影响，亦面临挑战。我们将加强品牌建设，灵活适应市场变化，并始终坚持健康天然的产品理念，持续改进我们的产品和服务，更好地满足消费者的需求。”

在娃哈哈这边，也在努力接住这一波流量与富贵。

多款产品卖断货之后，娃哈哈开始加码终端铺货。比如，在北京，很多以前没有娃哈哈纯净水的商超、便利店，现在已经开始售卖了。

而在无糖茶饮市场，娃哈哈也在加大力度推新。3 月上旬，娃哈哈官宣上架无糖纯茶系列新品，包括茉莉花茶、正山小种、大红袍、青柑普洱四种口味。娃哈哈早就布局了茶饮品类，推新无糖茶饮，也不完全是要与农夫山泉竞争。

无糖茶饮这个细分市场，已经成了行业发展与竞争的一个新风向。

不管是传统食品饮料企业，还是跨界而来的巨头们，抑或是初来乍到的新兴品牌，都想在无糖茶饮市场“掘金”。有行业人士认为，2024 年将是“千茶大战之年”。

在 3 月份举办的糖酒会上，无糖茶饮几乎是展出最多的细分饮料品类。

布局者前赴后继。食品行业的巨头们，如伊利、东鹏饮料、青岛啤酒、怡宝等，都布局了；茶饮新老势力，如香飘飘、奈雪的茶、喜茶等，也蓄势待发；还有新锐品牌，如茶小开、果子熟了、问茶客、伊藤园、达亦多等；当然，传统豪强如娃哈哈、康师傅、统一、可口可乐等，早已进入战场；还有元气森林，也在持续加码。

2024 年，无糖茶饮的竞争或将进入白热化，卷容量、卷价格、卷营销、卷口味……不可避免。

对农夫山泉来说，虽然是无糖茶饮市场的一大巨头，有很强的竞争优势，但面对的竞争也越来越激烈，不仅有另一大传统巨头三得利，还有诸多布局者与进入者。而且，无糖茶饮市场的持续扩大，对瓶装水市场也会产生一定影响。

摘自微信公众号“商界”

和逝者对话： 他们用 AI “复活” 亡灵

郑亚文

看着屏幕对面的人哭得声泪俱下，徐欣也稀里哗啦地哭了起来。他知道自己应该调整出长辈的姿态，叮嘱对面的年轻人在平日里注意身体。或者干脆什么也不说，用镇定的表情安抚对方即可。

但他没忍住，又一次在扮演时哭了出来。他扮演的是对面男人死去的父亲。在 AI 技术的包裹下，30 岁的徐欣变成了老人，有着老人生前的样貌、声音，甚至连说话的语气都一样。

男人的诉求是“看一眼父亲就好”。接通视频电话后，他立刻对徐欣说：“你别说话，我知道你是假的，我怕出戏。”

但徐欣能明显感觉到对方内心的翻江倒海。他静静地坐在那里，几分钟后，眼眶红了，鼻子耸动，嘴角忍着抽搐，流着泪向“父亲”诉说：“我现在在外企做高管，很优秀，你可以放心。以前和你的关系剑拔弩张，你临走时都在埋怨你，我特别后悔……”

在失去和悲痛面前，经过设计的情绪往往不堪

一击。徐欣已经扮演过几十个“已经去世的人”，经常会被带入情绪中，跟着屏幕对面的人一起哭。

徐欣所在的团队叫作“超级头脑工作室”。去年，他们开始为委托人提供“数字永生”服务，创始人张泽伟称他们做的事为“AI 疗愈”，其在网络上广为流传的说法是“AI 复活”。

委托人提供逝者生前的影音、照片资料，张泽伟和团队用 AI 做出一个高度还原的逝者形象，该形象能和生者进行互动。

但在这种涉及到情感表达的场景下，会出现 AI 无法及时应对的情况。他们创造了“一个人”的外在，需要用真人来支撑其内在。每次视频通话时，都需要一个和逝者身型相似的人进行基础扮演，AI 再将逝者的样貌、声音附着在扮演者身上。

张泽伟扮演过 200 多次，徐欣扮演过几十次，“团队每个人在搞技术的同时，都是扮演者”。他们也开了淘宝店“数字生命工厂”，通过电商渠道对接各种委托。



将近一年时间，超级头脑工作室的五个人，已经做过1000多次“AI疗愈”。他们帮患癌的女孩子分过手；扮演过去世的儿子，和老人通电话，隐瞒老人真相；也扮演过已经去世的父亲，让在悔恨中的儿子再和“父亲”聊一次。

人世间的悲苦都涌来了

做“AI复活亲人”项目之前，张泽伟和同事们一直在用AI做教育、培训相关的服务，比如到学校跟孩子们讲什么是人工智能，到企业教员工如何使用AI工具等等。

去年3月，徐欣从贵州来到南京，帮张泽伟做自媒体推广。他们在抖音、小红书等渠道发布和公司业务相关的短视频，工作之余，也教人如何辨别AI换脸诈骗。刚开始，流量最好的视频只有几千次播放。

其实在多年前，就有科技公司研究AI换脸变身技术，但AI行业整体受到技术、理解能力等方面的限制，效果差强人意。直到去年Open AI的技术爆发，让行业人士看到了其落地的可能性。

张泽伟意识到，这是一个“前无古人”的赛道。大科技公司很少将重心放在如此细分的领域，而老百姓的需求，更多时候是被老百姓自己关注到的。

有一天，张泽伟跟徐欣开玩笑说：“这个事情（数字永生技术）全国没几个人能做。”徐欣觉得他在吹牛，但后来很多事情都被张泽伟说中了，比如AI技术既然能模拟人脸、声音，那么诈骗的事情一定会发生；比如他觉得不断地拍短视频进行反诈宣传，也一定能起到警示作用。

在电影《孤注一掷》上映之前，他们就做过几个月的反诈视频，提醒大家不法分子如何使用AI进行诈骗，如何辨别该情况。

“到时候央视也会来找我们。”张泽伟说。徐欣不信，他们只有几百个粉丝，央视怎么会来？但后来央视真的来找他们拍摄了。他也了解到，好像真的没有多少人能做到用AI做出高度相似的“数字永生人”。

他转而想，既然这个技术掌握在少数人手里，那我们作为其中之一，还能将它发挥出什么价值？

难道只讲反诈吗？或者整天拿来娱乐吗？那太糟蹋技术了。

那时候，张泽伟有个朋友的父亲因意外去世。为了瞒着家里的老人，朋友找到张泽伟，希望他帮忙用AI复原去世的父亲，和他的奶奶视频电话，让老人认为儿子还活着。

他原本不愿意接这个委托，但朋友说：“让老太太知道儿子去世了，她绝对活不过三个月。”张泽伟再也说不出拒绝的话，“我觉得人命大于天”。

那是张泽伟人生中第一次扮演别人。他花了很多时间熟悉朋友的父亲，为可能出现的突发状况准备了很多应急策略。

他们将逝者生前留下的影像和语音一一整理，“喂给”AI，试验过很多次才正式开始，“紧张到不行”。张泽伟还记得第一次帮朋友骗奶奶时的心情，“责任太重了，万一出现纰漏怎么办？”但看到奶奶在屏幕里露出的笑容后，他瞬间就被感染了。

这件事发生后，仿佛一夜之间，人世间所有的悲苦都向他涌来，“一大堆人找到我们，想复原他们去世的亲人”。

张泽伟和同伴们受到了很大的冲击，“过去我们是没看到这些东西，那现在我们看到了，能不去做吗？”他们决定彻底转型。

刚开始，他们不肯向用户收费，“在那种场景下，你怎么能开口要钱呢？”但各种成本摊在那里，技术要钱，工作室要花钱，大家要吃饭，于是他们做了一个项目收费表格。

你要做的事情就是骗他

一年来，团队的每个人都当作很多次“演员”，他们每天都在倾听关于生死、悔恨、遗憾的故事，“这些事不提还好，但当你回忆一件具体的事情时，在那种状态下，还是会被带入当时的情绪中”。

有一次，一个中年男人找到团队，说因为家族病，他的父亲、哥哥都离世了。在哥哥去世时，他年迈的母亲因悲伤过度心脏病发，被送进了医院抢救。在他联系团队之前，他年仅二十多岁的儿子也因家族病去世了。

老母亲送走了自己的丈夫、儿子，如今还要送

走孙子。委托人担心她的身体，希望团队能用 AI 做出一个“孙子”，在过年的时候给老太太打个视频电话，说孙子去了国外，赚了钱再回来孝敬她。

35 岁的毛毛担任了这次的扮演者，他平时在团队里负责视频拍摄、分发等工作，也做过不少扮演工作。对他来说，矛盾的心情一直都在，“毕竟你要做的事情就是去骗对方”。

很多时候他的情绪工作建设得很好，但进入到情境中，仍会随着对方的情绪波动而流泪。

有一个小伙子，在传统企业做施工方。在一次作业中，他和同事将井盖打开，他需要探头进去作业。结果井盖突然盖了下去，砸在小伙子的头上。

小伙子的父母到现场后，看到的是血肉模糊的儿子，母亲瞬间吓晕过去了，此后变得神情叨叨，说儿子变成了无头鬼，精神失常，无法正常生活。小伙子的父亲找到团队，请他们还原儿子的样貌，让母亲看一下，儿子是完好的。

这个父亲告诉他们，一定要强调儿子的头还在，他对母亲只有感激，他现在过得很好，只是无法陪伴他们了。

这件事给了毛毛很大的震撼，他听得汗毛竖起。理智上他不愿意触及封建迷信，但感性上，那位母亲需要人开脱，她还得继续生活。和团队权衡一阵后，他们决定接下这个委托，助她解脱，不被儿子惨死的梦魇困扰余生。

为了让相似度更高，团队的每个人都上去试了一下，最终选定毛毛上场。他在视频通话前做了很多心理建设，中国人或多或少，都对鬼神有所敬意。同伴们对他多有鼓励，说你是在做好事，“你说我犯怵吗？我也犯，我要扮演‘无头鬼’”。

但一想到他有可能拯救一位失独母亲，某种程度上，他是在帮助人，复杂的思想被强行掩盖，他和团队演了一场戏给那位母亲看，那位父亲则在其中配合着。

视频里，那位母亲的精神状态非常差，毛毛喊了几声“妈妈”她都没反应。最后他用力喊了一声，她看着“儿子”愣了很久，然后开始情绪爆发。

毛毛听着她语无伦次地嘟囔着，心里五味杂陈，“有抗拒，有同情，更多的是悲伤”。但他不断地告诉自己，我要去疗愈她，这是我应该做的事情。

他无法控制地带着哭腔，说完委托人交待给他的话，不停地安慰“母亲”，事后心情久久不能平复。他们不会对委托人做回访，除非对方主动联系他们，因为“回访就相当于重提悲伤”。他不知道那位母亲后来怎么样了，他希望那通视频电话能让她慢慢回归正常的生活。

“我将永远存在”

每接到一个委托任务，张泽伟和团队成员会进行一周左右的前期沟通，“会深度了解对方的故事，写好提纲，敲定称呼、内容、话术，有时候还要学习方言”。

他们的业务板块分三个部分：一是“AI 疗愈”，即扮演者“穿戴”上别人的样貌与声音，和客户聊天互动；

二是“数字相框”，这类业务主要是机器驱动，无需人类扮演，逝者数字形象的动作声音，都由底层大模型技术生成；

三是“3D 超写实数字人”，能造出逝者的全息投影，交付形式更重，团队目前正在将其落地中。

在现实中，“AI 复活”的话题争论已久，在关乎生死的问题上，讨论向来尖锐。有人认为要让生者忘记，才能向前看。张泽伟和团队理解这种矛盾感，但事物都有两面性，每次他们看到委托人的不甘心与遗憾，以及客户在通话时的笑容，会觉得“AI 疗愈”确实能带来情感寄托。

“尤其是需要和小孩、老人通视频电话时。”张泽伟和团队接到最多的委托案例，是和老人通话，不外乎是向老人隐瞒儿子、孙子去世的消息，担心他们的身体状况。

“但在通视频电话的时候就会发现，老人接到视频会很开心，有的甚至手舞足蹈。他们会过问你的生活细节，会叮嘱你好好吃饭。这种时候，我们做这一切难道不值得吗？”

刚开始做数字人时，张泽伟就做了自己的数字分身，毛毛的第一反应也是给自己做一个，“徐欣也做了，我们团队的每个人都做了自己的数字分身”。

毛毛是个天文爱好者，他每次感慨宇宙浩瀚的时候，就会觉得死亡也许并不那么可怕。“既然是

每个人都要面对的事情，那我们是不是可以留下点什么？”

他们会不定时给自己的数字分身投喂素材，并培养它的意识。经过海量的素材训练，以及长时间的技术发展，他们认为数字分身也将会拥有高度近似自己的意识。他们希望自己的数字分身能永远存在下去。

“你的下一代会记得你，孙辈也会记得你，那么再往后呢，还会有人记住你吗？”他觉得这件事情是有意义的，“数字人可能会改变人对生命的认知吧，它至少证明我在这个世界上存在过，并且我将永远停留”。

对徐欣来讲，数字分身的存在有必要，“但这东西毕竟是假的，我不能把所有的情感都寄托在科技上”。在见证了这么多生死后，他最大的感触就是把握当下，珍惜眼前人。

他说他很开心

对扮演者来说，被对方带入情绪是难免的。“很多时候，他们哭得稀里哗啦的，我们也哭得稀里哗啦的。”徐欣说，“这没什么，有时候真情流露也不是坏事”。

但跳出来看，这是一门生意，也不仅是一门生意。他们花了大力气说了许多善意的谎言，目的是疗愈别人，因此他们必须要让自己麻木起来。

“就像医生一样，第一次拿手术刀的医生，有的还会晕血。但时间久了，就会理智地开刀。”徐欣和团队的每个扮演者都在努力地变得“冷漠”。

刚开始做“AI 疗愈”时，张泽伟问徐欣，你知道我最怕的是吗？徐欣说，我不知道你怕什么，但我怕穷。那个时候，他们不好意思跟委托人收钱，徐欣上有老下有小，他需要养家糊口。

张泽伟说：“我们这个行业一定是颠覆性的赛道，将来可以赚钱的。但我最怕的是，我做久了会变得冷漠、麻木。”

后来真的如他所说，大家每天要消化几十个委托人的故事，不断地面对生死，然后参与其中，“久而久之真的会麻木，以前别人一上来，我们会关心他们的故事，我们能提供什么帮助，最后再收取一

点报酬。现在咨询的人太多了，我会直接先发一个价目表，再问对方想要什么，表明我能做什么”。

前不久，一个男人半夜 12 点找到徐欣，问他做一个效果好点的数字人要多少钱。徐欣每天要面对大量这样的询问，无法一一详细解答，便让他自己去看账号里的案例。男人说他看不懂，徐欣以为对方是像平时一样的“无效客户”，或者是同行来捣乱，便没理对方。

结果他发了一句：“求求你。”徐欣意识到“不一样了”，他加了对方的社交账号，听了对方的故事。

“我爸爸是因为我才去坐的牢，然后在牢里走了。最后一面没见到，是因为我没带身份证。我爷爷奶奶见他时候，他嘴里一直问宝宝呢？他还叫我宝宝。”

多年前，他年少不懂事坐牢了。他的父亲为他铤而走险做了不好的事情，也坐牢了。后来他出狱后，才知道父亲在监狱里患了癌症，爷爷奶奶去见了父亲最后一面，但他因为没有带身份证，无法进去看望，也没能见到父亲。

而他手里只有父亲一张发黄的老照片，他将最后一线希望寄托在徐欣身上，哭着求徐欣。

徐欣无法给他做出完整的数字人，因为没有视频和声音。但他提出免费帮对方做一个简单的“交互型数字人”，能让“父亲”动起来，和他说话。

他花了十几分钟帮对方录好了教程，让男人按照他的教程制作父亲的数字人。凌晨两点，他给徐欣发了一个交互视频，视频里他和父亲进行了简单的对话。男人对徐欣说：“我会一辈子记住你，你帮我实现了一个愿望。”

从徐欣的角度看，让一张照片动起来，并不算什么。但对男人来说，他最重要的人只剩下那张照片了。徐欣想起之前和张泽伟的对话，或许他没有变得麻木。

一个多小时前，男人带着绝望找到徐欣，哭着讲述。

一个多小时后，他对徐欣说他很开心。

苹果为什么瞄准家用机器人？

吴文武

放弃造车后的苹果，为什么将目光投向家用机器人？

苹果瞄准家用机器人

今年2月底，苹果公司内部宣布停止电动汽车项目，消息引发全球震惊。

多年来，外界一直传言苹果造车项目，苹果投资数十亿美元研发一款没有方向盘和踏板的全自动驾驶汽车，但苹果始终从未公开和承认汽车项目的存在。

在苹果宣布放弃造车的消息后，国内科技圈和汽车圈都沸腾了。

小米董事长雷军点评称，如果我是蒂姆·库克的话，我绝对不会这么做。雷军还喊话苹果用户买车选小米SU7。正当全民疯狂追捧小米SU7的时候，苹果又传出了一个重磅消息。

《新品略财经》关注到，美国东部时间4月3日，知名苹果爆料人马克·古尔曼撰文表示，苹果公司的多个团队正在研究推进个人机器人技术，该领域有潜力成为苹果公司不断变化的“下一个大事件”。

苹果的工程师在开发一种可以跟随用户在家中走动的移动机器人，还开发了一种先进的桌面家用设备，利用机器人来将显示屏四处移动。尽管研发仍处于起步阶段，而且尚不清楚这些产品最终会发布，苹果想借助机器人技术，可以在消费者家用设备领域获得更大立足点并利用人工智能(AI)的进步。

但目前还不清楚会采取什么方法，据知情人士透露，尽管机器人智能显示屏比移动机器人发展更快，但多年来在苹果的产品路线图中时有时无。

苹果宣布放弃造车计划后，苹果立刻发布了发展AI的决心和雄心。

2月的最后一天，苹果公司CEO库克在年度股

东大会上表示，计划在今年晚些时候披露更多关于使用生成式人工智能的计划，进一步加入这场行业热潮中。

库克强调，生成式人工智能具有令人难以置信的突破潜力，将为用户在生产力和解决问题等方面带来变革性机会，这也是苹果目前在这一领域进行大量投资的原因。苹果在生成式人工智能方面已经落后于谷歌、微软和亚马逊等科技巨头。

有行业分析观点认为，随着人工智能的迅猛发展，机器人成为一个可落地的AI应用，不少需求已经被验证。

苹果为什么瞄准家用机器人？

那么，放弃造车后的苹果，为什么会瞄准家用机器人赛道？在《新品略财经》看来，瞄准家用机器人，库克和苹果应该是作出了综合评估及预测，既有现实压力，也对未来苹果生态衍生进行了大胆构想。

苹果正面临很大的现实业绩压力，急需找到iPhone的“继任者”，需要找到新的业务增长极。苹果虽然现在仍坐在全球高端智能手机的头把交椅上，但iPhone早就遭遇到了瓶颈。

苹果财报显示，今年2024年第一财季营收1196亿美元，同比微增2%，而此前已连续四个季度同比下降。在关键的中国市场，iPhone的销量遭遇大幅度下降。据市场研究公司Counterpoint数据，自2024年初以来的六周内，iPhone在中国的销量同比减少24%。形成鲜明对比的是，华为Mate60系列却实现了同比64%的迅猛增长。所以，市场普遍担忧苹果在中国市场的表现。

今年3月底，因为被指控隐瞒中国市场iPhone需求下降，导致股东投资失误，苹果CEO库克面临

4.9 亿美元的集体诉讼，苹果虽然提出了和解，但否认不当行为。更让苹果感到不安的是，有很多中国消费者转向购买华为等品牌的国产高端智能手机，不再盲目跟风购买 iPhone。

英国《金融时报》刊文评论称，中国消费者对苹果产品的热情下降。苹果已经正式发售 Apple Vision Pro 混合头显，进行了巨大投资，但要收回成本及形成可观的利润来源，至少还需要几年时间。原本希望造车能成为下一个重磅项目，但苹果已经放弃，苹果只能加快找到新方向，寻找下一个革命性的新产品。

家用机器人应该是库克和苹果公司经过综合评估和预判的下一个突破口。家用机器人不仅能为人们的生活提供便利，还能帮助家庭实现智能化。苹果有实力投入资金和团队去研发家用机器人，背后最大的核心竞争优势是苹果有一个完善的 iOS 生态系统。

苹果家用机器人能通过用户的 iPhone、Apple Watch、Apple Vision Pro 等智能设备与家用机器人实现智慧互联，而且苹果用户有很高的品牌忠诚度。而更为重要的是，家用机器人被贴上苹果的商标后，有更高的品牌附加值，产品售价自然不会低，利润也会更高，这就有强大的吸金能力。据 Markets and Markets 报告数据，全球家用机器人市场规模预计将从 2023 年的 103 亿美元增长到 2028 年的 245 亿美元，预计 2023 年至 2028 年的复合年增长率将达到 18.8%。

苹果瞄准家用机器人的背后，押注的是全球智能家庭生活和智能家居市场。

科技巨头纷纷抢滩机器人

在传出苹果要瞄准家用机器人赛道之前，多家科技巨头早就在这一领域内探索了多年。谈及机器人，市场上关注度最高的应该是特斯拉推出的一款名为擎天柱 Optimus 的新型机器人。

亚马逊早在 2021 年就推出了名为 Astro 的机器人，售价为 1600 美元，这款机器人本质上是一个带轮的智能显示屏。亚马逊的 Astro 可以回答亚马逊的

AI 助理 Alexa 的指令，但亚马逊一直没有进行大量销售，仍然以邀请限量发售。

2024 年，被全球多位行业大佬预测为将会是人形机器人元年，机器人相关重磅科技新闻一直不断。今年 1 月，由谷歌 DeepMind 团队与斯坦福大学、伯克利大学合作推出的一款名叫 Mobile Aloha 的家用机器人火爆全网。

Mobile Aloha 可以快速从人类演示中学习，而且它可以只通过 50 次的演示就能自主完成复杂的移动操作任务，合作训练可以提高成功率高达 90%。在演示视频中，Mobile Aloha 已经实现清洗平底锅、炒虾仁、和人击掌、用笤帚扫地等动作。美国通用机器人公司 Figure 还推出了一款代号为 Figure 01 的煮咖啡机器人。

每一家科技巨头对机器人有自己的洞察，会根据自身企业优势推出相应形态的机器人产品。过去，机器人是产业自动化和智能化的体验，广泛运用于各行业，比如汽车生产车间、餐厅服务机器人、商场服务机器人等，具体到家用产品，例如扫地机器人。现在的家用机器人有很多应用场景，比如清洁、教育、伴读、厨房、老人儿童照看、休闲娱乐、智能家居控制等。

在当前及未来的智能化、AI 的发展大浪潮下，机器人正在加速走向更多家用场景。

IBM 大中华区董事长兼总经理陈旭东在一次演讲中表示：“未来五到十年内，机器人保姆将会普及化，人工保姆将不再需要。”中国家庭服务机器人赛道被市场看好，大大小小的玩家正在疯狂涌进，比如小米就发布了小米机器人。

中国电子学会发布的《中国机器人产业发展报告》显示，家庭服务机器人已占据我国服务机器人市场超过六成的份额，预计到 2024 年，中国服务机器人市场规模有望突破 100 亿美元。

未来的机器人会有更多形态，会更智能化，对中国品牌企业的底层技术研发和场景应用能力也会有越来越高的要求。

摘自微信公众号“新品略财经”

被百度富养， 极越怎么还不争气？

吴文武



“极越 01 为什么卖不好？”

在极越 AI DAY 会后交流中，当笔者直接地抛出这一敏感问题时，极越工作人员面露难色，但 CEO 夏一平却很淡定，坦言“极越犯了些错误”。

背靠百度、吉利两座大山，前者给技术，后者帮生产。然而，含着金汤匙出生的极越，向市场发起的第一枪却成了哑炮。

自 2023 年 10 月上市以来，极越 01 销量始终在三位数徘徊——分别卖出 594 辆、774 辆、218 辆、167 辆（销量数据为 2023 年 11 月 -2024 年 1 月数据）。

极越，到底做错了什么？

夏一平：极越犯错了

“我们以为把车造出来是一个从 1 到 10 的过

程，最后发现还是 0 到 1 的过程。”夏一平套用了李想“反思全员信”中的一句话解释了极越的失误。

李想的原话是，“我们错误地把理想 MEGA 的从 0 到 1 阶段（商业验证期）当成了从 1 到 10 阶段（高速发展期）进行经营。理想 MEGA 和高压纯电，必须经历一个理想 ONE 和增程电动相似的从 0 到 1 阶段，无法像理想 L 系列一上市就能拥有从 1 到 10 的经营势能。”

但问题是，理想汽车之所以将 MEGA “从 1 到 10”经营，是因为已经有了理想 ONE 和理想 L 系列的成功，极越 01 作为首款车型，又何来的从 1 到 10 呢？

夏一平所指的“1”，其实是极越的前身“集度汽车”。

集度汽车是百度与吉利在 2021 年 1 月共同成立的汽车品牌，当时双方官宣集度将以整车制造商的

身份进军汽车行业。其中百度持股 55%，整体上负责端到端的服务；吉利占 45%，主要在硬件方面配合开展相关工作。

品牌成立后长达两年的时间里，集度进行了团队组建、开展研发等工作，并在 2022 年 6 月发布了首款概念车 ROBO-01，同年 10 月集度 ROBO-01 探月限定版上市（售价 39.98 万元），此后这款产品接连在各大车展中出现。

在集度前期不断刷存在感时，2023 年 8 月，集度汽车宣布更名为“极越汽车”，“集度 ROBO-01”相应变成了“极越 01”。

“在 2023 年 4 月到 2023 年 9 月，我们有长达近半年时间没有对外宣传。用户对极越有认知也才七个月，极越 01 上市也才四个月。”夏一平说道。

在其看来，突然的更名叠加品牌宣传上阶段性空白，让极越汽车在市场的品牌认知度低，但之前内部并未意识到这一事实。直到夏一平到门店调研发现，进入门店的用户第一个问题不是关于车，而是“这是个什么品牌”，这才意识到问题的严重性。

据夏一平透露，极越汽车从今年 1 月开始对整个营销和销售团队进行大换血，并且由其亲自带队，开启对营销和销售端的变革。

除了组织变革，夏一平认为销售方式需要相应

调整，“过去很多门店是以简单粗暴的优惠政策吸引用户，卖东西卖错了”，夏一平说道，“极越 01 要卖体验而不是卖硬件”。

因此，在其主抓销售之后，销售要求的其中一条，就是“用户可以不买车，但用户离开的时候要对品牌有认知”，并且对用户进行定位，加大直播力度宣传智能化卖点以吸引科技人群。

夏一平表示，销售团队的变革期阵痛还将持续一两个月，但内部销量正在逐渐好转。

智驾未必是王牌，也可能是阻碍

极越 01 卖得不好，不全是销售的锅。极越 01 的最大困境，在于其定位与市场需求存在一定的错位。

夏一平曾跟李彦宏讨论过“未来汽车终极竞争的核心能力是什么”，最后双方得出的共识是，虽然车的底盘操控、三电、供应链制造仍然很重要，但在未来并不是决定胜负的关键。

在其看来，未来车企胜负的关键在于智能化。夏一平甚至直言，“自动驾驶能力几乎对车企起到生死的作用”。

由此便不难理解，极越从一开始就给自家产品



贴上“汽车机器人”的标签，此后在对外宣传上也一直强调产品的智能化能力，并作为核心卖点。

事实上，在百度 AI 能力的加持下，极越汽车智能化并不保守，迭代速度也十分迅速。比如，在定义极越 01 时就决定做整车级操作系统 SOA，并将其与电子电气 EEA 融合为智能化架构 JET，实现全域、端 / 云全融通；在智能驾驶路线选择上，率先去掉激光雷达，是国内首个采用纯视觉智驾方案的量产车。

上市近五个月，极越 01 已经推送了五次 OTA。其中最近一次发生在 3 月 25 日的 AI DAY 上，此次推送的 V1.4.0 版本升级了 200 多项功能，包括升级 OCC（Occupancy Network 占用网络技术）可视化效果、SIMO 与文心一言大模型双向融合等。

值得一提的是，百度对极越的智能化赋能可以说是倾其所有。目前极越 01 已经深度融合文心一言、Apollo、百度地图、小度等技术能力。在此次 AI DAY 中，百度自动驾驶、LD 地图、人机交互领域的三项最新 AI 原生科技也率先应用到极越 01 上。

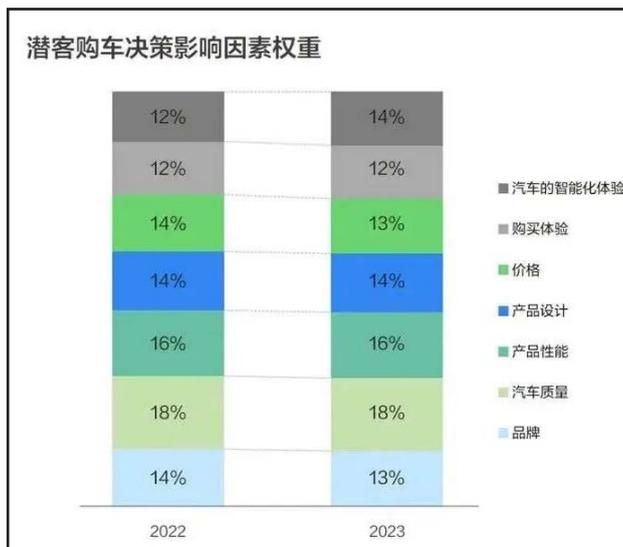
但问题是，极越的智能化标签被消费者认可了吗？在持币待购的消费者中，又有多少人把智能化作为选购的核心要素？

分析机构 J.D. Power 在 2023 年曾做了中国新车购买意向研究 (NVIS)，结果显示，汽车的智能化体验在近年来虽有上升，但其对用户购车的影响权重仅占 14%，尚不是刚需型要素。

再者，消费者对智能驾驶的信任焦虑依然存在。一位特斯拉 Model 车主曾向笔者表示，即使 FSD 能在国内使用，她依然觉得汽车智驾没有自己开车安全。

这并非是个例。尽管目前汽车市场上的智驾车型越来越多，但智驾的渗透率依然很低。据市场机构佐思汽研的数据，高速智能驾驶和城市智能驾驶的渗透率依旧停留在个位数，分别为 6.7% 和 4.8%（为 2023 年前三季度统计数据）。

尽管车企在智驾上卷生卷死，但对消费者来说，智驾更像是“甜点式”的存在，而不是主食。极越



数据来源：J. D. Power 2023 中国新车购买意向研究 (NVIS)

的困境更像是，一个只想吃炒土豆丝的人，你非得跟对方说土豆炖牛肉多好吃，显然难以让对方买单。

当然，这并不完全是极越的错，而是市场周期的问题，但极越要在市场中生存，那么，这就是极越需要解决的问题。

夏一平并不是没有意识到问题，其在交流中提到，“极越卖的是体验而不是硬件，极越 01 没法卖配置”。毕竟像 800V、激光雷达这类其他车企作为卖点的配置，在极越 01 上都看不到。身处疯狂内卷的汽车市场，配置高、堆料多的新车型层出不穷，如果在配置筛选上都过不了第一关，更谈不上体验层面。

另外，相比其他布局智驾的车企，极越摒弃了激光雷达这一安全冗余的选项，率先采用纯视觉方案，这是极越的独特性，但消费者是否会为这一智驾路线在国内初尝试买单，还需要打个问号；起码从目前的销量情况来看，并不太乐观。

当然，极越还有后手牌。夏一平透露，极越 07 将在 4 月举办的北京车展亮相，并于下半年发布交付，届时在智能化和用户体验上还将迎来重大升级，但在此之前，极越亟需先把极越 01 带出销量困境。

毕竟，智驾虽是决胜未来的关键，但车企都得先活在现在。

摘自微信公众号“新品略财经”



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

顺应时代 坚守特色

为交通强国实业兴邦培育高层次经营管理人才

兰州交通大学工商管理硕士 (MBA)

欢迎报考

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

兰州交通大学校训

尚德

励志

博学

笃行



扫码咨询更多招生信息



地址：甘肃省兰州市安宁区安宁西路88号兰州交通大学笃行楼21楼

电话：0931-4956252 0931-4956346

兰州交通大学MBA教育中心公众号