

地产高端白酒,甘肃更多人喝

滨河九粮液

——地产高端白酒典范——



甘肃白酒企业有很多
真正获得省政府质量奖的
只有滨河

献给

今天的企业家

明天的企业家

和后天企业家



甘肃银行
BANK OF GANSU

热烈祝贺甘肃银行

CONGRATULATIONS TO BANK OF GANSU CO., LTD. ON THE

成功
SUCCESSFUL



股票代码：02139

在香港联交所主板

MAIN BOARD OF THE STOCK EXCHANGE OF HONG KONG LIMITED

上市

LISTING



客服电话：400-86-9666



赢在前沿

FIRST CHANCE · GREAT WIN
培训 咨询 论坛

FORUM



CONSULTATION

TRAINING

价值观

传播前沿理念、搭建共赢平台
提升经营智慧、促进区域发展

愿景

做民营企业发展的助推器
打造国际化商学院

使命

深度服务当地企业
持续推动甘肃经济和文化的发展

甘肃赢在前沿企业管理服务有限公司

唯一获授权“兰州大学管理学院EDP高层管理者培训项目基地”单位

甘肃赢在前沿企业管理服务有限公司系甘肃大地湾文化传播股份有限公司控股子公司，是省内具有影响力的企业管理培训、承办大型经济文化论坛的专业公司。

公司秉承“传播先进理念、搭建共赢平台、提升经营智慧、促进区域发展”的价值理念，依托于百年名校兰州大学并整合国内外优质教育资源，致力于打造一个甘肃最大，最具实力的集培训、咨询、论坛运营为一体的“前沿商学院”。

公司与兰州大学管理学院签署战略合作协议，建立“兰州大学管理学院EDP高层管理者培训项目基地”，是省工信委认定的“甘肃省中小企业公共服务示范平台”。



大事件

- 2007 举办“金城百家大讲堂”，被评为兰州市十大新闻事件；
- 2008 被媒体评为兰州市文化品牌；
- 2008 举办“兰州企业发展高峰论坛”邀请龙永图、郎咸平；
- 2009 举办“中国文化高峰论坛”邀请嘉宾易中天、于丹；
- 2010 举办“甘肃青年企业家发展论坛”，副省长张晓兰等领导参会；
- 2011 举办千人“国际太阳能建筑一体化高峰论坛”；
- 2011 承办“兰州新区发展高峰论坛”，袁占亭市长参会；
- 2015 与兰州大学管理学院合作承办“民营企业干人家培训”项目，副省长郝远参加结业仪式；
- 2014-2016 与甘肃银行、兰州大学合作，成功举办“金城峰会”高端论坛；
- 2017 年，与韩国首尔科学综合研究生院签署MBA项目招生合作协议；
- 2017 年，承办甘肃省中小企业领导人质量管理培训项目。

客户单位
(部分)



☎ 电话：0931-4642898

📍 地址：兰州市城关区南河北路高科高新大厦B座17-B



请扫码关注

“迎新辞旧”的正确方式

读者朋友拿到这期杂志，应该是身处辞旧迎新的节日欢腾之中了。在这个古老的传统节日里，我们会在迎新的同时温故一些旧有习俗。日常生活难以被抑制的快节奏，也终于被短暂地驯服。人们也会或明或暗地为自己许下某个愿望，期待新年里的变化。

迎新未必辞旧，但“新”与“旧”的冲突，依然是我们这个时代无可逃避的主题。“洞中方一日，世上已千年”。在温暖舒适的洞穴中，看云卷云舒、花开花谢，诗意固诗意，然而，迅疾变化的世界，还是遮挡不住地渗透进来。即使有勇气撇开世界，“说走就走”，依然无法逃离变化的魔咒。远方，从来就不是想象中的远方。

以什么样的姿态面对“旧”、拥抱“新”，是每一个自我如何安身立命的深层支撑，也是所有的企业家事业挑战、成功焦虑的心理根源。

哲学家黑格尔有句话似乎可以用作指南。其大意是，“理解，是为了与世界的和解”。“新”与“旧”之所以会构成冲突，大半是因为我们内心贪恋着“新”的刺激与吸引，却放不下“旧”的牵绊。正像今天的管理者面对90后的自主，依然念念不忘从俯首帖耳的上代人所收获的权威满足感。

事实上，企业管理，正如家庭、学校和军队，甚至是教堂中一样，从来都需要权威，需要有中心与边缘之分，需要立足于明智与长远的独断决策。这些“旧”，如同这个“春节”的传统，深深扎根在人性的需要和社会的运作之中。但是，“新”的时代，需要的是以新的前提包容这些“旧”。正如我们依然会看春晚，依然会觉得央视春晚还是我们这个节日值得赏味的一道大餐，但是，春晚无论如何已经无法成为我们所有人的唯一的节日话题了。与春晚和解，在这个时代与过去的春晚和解，会让我们的节日过得更为轻松。

反过来，这也不是说，面向“新”，我们就要彻底地另起炉灶，将一切推倒重来。这是旧有的“革命”思维。事实上它在中国人的传统中根深蒂固。我们喜欢彻底的胜利、非此即彼地追求毫不妥协。这种独特的“新旧”审美观，在历史上已带来了彻骨的教训，今天却依然体现在我们日常生活不自觉的潜意识中。

在所有的“新旧”革命中，只有技术变革不可逆。而今天技术带给我们的启示，恰恰是线上与线下的结合。这意味着什么？以新的姿态包容旧，而非对之彻底摒弃。让“旧”在对“新”的融入中，发挥其前所未有的创造力，这尤其需要打破习惯成自然的种种前提。

在春节已然稀落的鞭炮声中，感受我们过年方式的变化，体味新技术变革与数千年传统怎样不知不觉地在融合。不经意间，这可能会让我们洞察“迎新辞旧”的正确方式，或许，这也是企业家们在与世界和解之中走向新生的难得契机。

【证券代码：871486】

陇萃堂

荟萃精华 健康之源



陇萃堂·2018礼遇健康 新春活动进行中 欢迎到店体验

盘旋路店	万达广场店	国芳百货店	新世界店	中川机场 T1 店	中川机场 T2 店
省政府礼堂东侧 0931-8871232	万达广场一楼 1025 号 0931-8388028	国芳百货一楼南门 15293138115	新世界百货负一楼 18893188392	T1 航站楼出发厅 18294477116	T2 航站楼出发厅 18294477116
西园店	西园虹盛店	亚欧店	天水店	张掖店	
公园路十字以西 0931-7537342	西园虹盛百货一楼东门 13919254801	亚欧负一楼超市入口处 0931-8482982	秦州区宏业大厦 B 座 0938-8292499	民主西街路口 18693257611	



主编

包国宪

副主编

孙 黎

编委（按姓氏首字母排序）

李维安（天津财经大学校长）

刘 星（重庆大学经济与工商管理学院院长）

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（天津财经大学副校长）

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 杨君才 夏志勇 田 广

总编

包国宪

社长

杨君才

常务总编 / 常务社长

夏志勇

副总经理

董 鑫

美术总监

刘荫萱

美术编辑

王 红

编辑

王煜峰 赵 涛 王雯雯

新媒体编辑

陆 满

发行部主任

夏志良

运营

兰州视野传媒科技有限公司

经营部主任

韩军红 刘 燕

联系电话

0931-4641659 13919165027

法律事务全权代理

甘肃豪仁律师事务所（0931-8405745）

印刷

甘肃三合印刷有限公司

标准刊号

ISSN1006-6039

CN62-1117/G₂

广告发布登记编号

6200003114

邮发代号

54-12

社址

兰州大学《视野》杂志社

邮编

730000

电子信箱

gljtj@vip.163.com

传真

0931-8555913

电话

0931-2141998（编辑部） 0931-8555913（发行部）



本社所付作者的稿酬，已包括纸质及数字形态出版的《视野·管理通鉴》杂志的稿酬。因各种原因，我社未能联系到的作者的稿酬查询及其他有关稿酬的未明事宜，请与杂志社联系（0931-2141998）。如有印装质量问题，请致电 0931-8555913



兰州大学管理学院
School of Management, Lanzhou University



2017 智创未来企业高级工商管理学程项目

Towards a Bright Future: Executive Development Program of LUSM

百年

西北首家通过AMBA国际认证的“985”、“211”院校
商科教育历史 18年MBA教育积淀

培养特色

战略思维提升

全球商业视野

人文精神关怀

创新思维培养

课程模块

CEO战略思维与领导力课程

CEO Strategic Thinking and Leadership

粤港澳大湾区创新驱动发展课程

The Development of Guangdong-HK-Macao Greater Bay Area: Driven by Innovation

专题海外研修

overseas study tour

商业基础与实践课程

The basic and practices for business

项目安排

培训对象：中国创新型企业董事长、总经理等决策管理层

项目时间：项目执行期一年班

教学语言：中文，海外研修有英语、德语授课，配有翻译

学习方式：采用课堂讲授、案例分析、小组讨论、考察学习等形式

联系我们

兰州大学管理学院EDP培训中心

通信地址：兰州市天水南路222号，兰州大学齐云楼1217

电话：8912970/8912452

Email: embazs@lzu.edu.cn





P18 **封面报道**

比特币癫狂： 泡沫、价值、美丽新世界

比特币带给人们最直接的启示在于，数字货币——一串数码可以形成人们观念中的财富象征。尽管一度身处2万美元的估值之巅，但短短五日内，跳水40%。比特币泡沫争议的背后，仍有人坚信，区块链是代码书写的自由宣言。



锐思 Keen Thinking

- 37 技术聚变，中国式创新与美国有何不同？
- 40 金融危机十年之后 华尔街变了吗？

案例 Cases

- 49 每日优鲜：三年长成独角兽
- 57 电商为什么打不垮迪卡侬实体店？



P29

年轻一代如何改写 商业规则？

现在的数字化工具弥合了公司和消费者之间曾经的隔阂。对公司来说，行为正直，满足消费者的需要越来越重要了，公司需要诚实坦率地运作，对自己的承诺和错误负责。



首尔科学综合研究生院
MBA项目

aSSIST

경영전문대학원
Business School

专业： 专注于管理学硕士、博士教育，韩国企业核心人才教育机构No.1
权威： 韩国最早开办MBA项目，中、韩两国教育部认证
国际： 与世界名校合作，学生可取得海外知名大学双硕士学位

2018年招生热招中

本科起点（不要求工作经历，含应届生）申请制入学，英语或韩语达到一定水准可减免40%学费。学制1.5年，毕业可获硕士学位证书（MBA），每年春季（3月）/秋季（9月）入学。



www.assist.ac.kr

咨询电话：0931-4642898/18194277450

aSSIST授权甘肃赢在前沿企业管理服务有限公司全权负责本项目在中国的招生推广工作

更多详情扫码关注



沙龙
Salon

P122

关于李牧石的 “无名画”

109

领导不是天生的，
是“演”出来的

商学院
Business
School

P69

商学教育的核心是唤醒

今天的学习在很大程度上与年龄无关，而是与时间轴有关。时间轴正在缩短，如果不能匹配这个时间轴，就没有办法真正跟上时代的步伐。



78 传统企业如何应对降维打击

财富
Fortune

85 蛰伏14年搜狗变形记

99 80后创业者的四大族群



森马代言人：杨洋

视野首届
全国中学生作文大赛

主赞助商

S E M I R

森马服饰

发电集团呼吁 下调电煤运价

四大发电集团联合“上书”国家发改委，要求终止铁路运费上浮，保障电煤供应。中国铁路总公司人士对财新记者回应称，铁路运输价格应根据市场调节，不应以煤炭价格来调节。

地方隐形债务规模难估 部分已超“明债”

国务院发展研究中心原副主任刘世锦表示，2018年的中国经济要做实、做优，而非“人为做高”，要防范化解重大金融风险，特别是地方政府债务风险。地方债务“明债”尚属可控，隐形债务规模难以估计，有些地方已超过“明债”，风险因素积累并显露。

沙特首富王子 被拘三月终获释

“世界最富有的沙特人”阿尔瓦利德·本·塔拉勒·阿勒沙特被指洗钱及行贿，遭逮捕、拘留近三个月，于1月27日获释。有消息称阿勒瓦利德与政府达成秘密协议以换取自由，另据知情人士透露，沙特政府要求阿勒瓦利德交出至少60亿美元（人民币约383亿元），金额创下被扣人士新高。



德国车企被指用人、猴做尾气危害试验

新华社援引《纽约时报》报道，一个由多家德国汽车企业合作创立的机构曾委托美国一家呼吸疾病研究机构以猴为对象测试汽车尾气危害。2014年进行的这项试验中，10只猴子被关在密闭空间内，研究人员播放动画片分散它们的注意力，同时释放一辆大众“甲壳虫”汽车排出的尾气。另据德国《南德意志报》，这一机构委托的另一项在德国亚琛大学进行的试验中，25名健康的年轻人在数小时内分别吸入不同剂量的二氧化氮，以观察其对人体健康的影响。据德新社，这家机构由大众、戴姆勒和宝马公司共同创立。德国政府发言人斯特芬·赛贝特1月29日说，无论是在人还是猴身上测试汽车尾气影响，都不合伦理。

91岁宜家创始人去世

宜家创始人英格瓦尔·卡姆普拉德（Ingvar Kamrad）1月27日在瑞典家中去世，享年91岁。他五岁开始采购火柴零售赚钱，1943年创建宜家，宜家的公司名称是其姓名、出生农场和农场最近的村庄首字母组成的。他生前曾位列全球富豪榜第13位。他的名言中“只有睡着的人才不会冒险”最为出名。

“食用洗衣凝珠挑战”病毒式传播

为阻止美国青少年“食用洗衣凝珠挑战”视频继续病毒式传播，汰渍推出警示性新广告并与社交媒体合作删除相关内容。据统计，仅在2018年1月的前15天就已经发生了39起青少年有意食用案例。

-56℃

哈萨克斯坦日前遭受暴风雪侵袭，气温降到-56℃，动物们在户外活动一不小心就冻成“冰棒”！当地人就发现一只野兔长长的耳朵冻结在空中，两只前脚举到胸前，维持着正要跳跃的动作，没想到生命就此凝结。还有一只狗狗似乎正要穿越田野，但走到半路时，却被雪堆埋住四肢，困在原地动弹不得，维持着向前迈进的动作，就这样死去，让人看了相当不忍心。

十倍赔偿



北京第三中级人民法院终审判决，北京春天恩荣健康科技公司二审败诉，法院维持原判。法院认定，该公司销售的“极草5X冬虫夏草正品纯粉片”砷含量超标，且在国家食药监总局命令停止生产经营后，产品仍然进行销售，消费者退一赔十的请求获得支持。

六成

从业绩总体情况来看，上市钢企预计净利润超10亿元的有15家，占有发布年报预告公司的55.56%。另外12家公司中除四家未达到预计净利润外，其余八家公司预计的净利润均破亿元。除预计净利润情况良好外，有五家公司预计净利润增幅超十倍。

7618.4万平方米

雅居乐物业香港IPO 集资47亿港元寻投资并购。根据招股书，截至2017年9月30日，雅生活共在全国65个城市提供物业管理服务，在管建筑面积约7618.4万平方米。雅居乐计划将IPO所募资金的65%，用于战略收购物业管理公司或投资物业管理基金。

100毫秒

和传统的“倒票”相比，网络“黄牛”行为更隐蔽。以前先囤票再找旅客加价卖票，现在先找旅客再“点对点”抢票。以前倒票靠“吃苦”，现在抢票靠“外挂”。搜索发现，某号称能够“分流抢票”的软件最短可达到100毫秒就能刷新一次。

300亩

1月24日，位于河北省廊坊市安次区龙河工业园区的三幅司法拍卖土地标的物展示进入第三天，按照预期，正式竞价将于1月30日上午10点开始，24小时后结束，起拍价为31.69亿元，保证金为5亿元。第一次司法拍卖在1月3日至4日，当时的起拍价是39.61亿元，在开放竞价的两天里，因无人报名而流拍。

“地价太高，房价有点跟不上。”一位廊坊市开发商表示。从2017年6月廊坊市出台限购升级政策，要求非本地户籍购房者提供不间断三年社保以来，廊坊市的楼市成交价格 and 成交量大幅回落，但2017年土地价格比2016年上涨近三倍，“那三幅地起拍价比市场价低，但也没什么太大利润”。

22亿元

互联网车企小鹏汽车1月29日启动B轮融资，金额达22亿元人民币。台湾电子产品代工巨头富士康参与此轮联合领投，成为小鹏汽车的新股东。



腾讯、京东、万达 三方合作将不仅仅限于投资

京东相关人士表示，腾讯、京东、万达是无界零售下知人、知货、知场的完美组合，三方将共同用智能化技术为线下零售重构成本、效率和体验，共创价值。此次腾讯和京东将在线上运营、用户数据、移动支付、消费金融、仓储物流、云业务等领域与万达商业展开全方位合作。

今日头条 将以“不正当竞争”为由起诉百度

今日头条指出，百度是国内最大的互联网公司之一，垄断国内搜索市场，利用垄断优势进行“不正当竞争”。百度某部门针对今日头条的“恶意抹黑”，无奈之下不得向法院提起诉讼。

全球科技公司市值100强，中国上榜13家

中国上榜13家，由全球排名第5的腾讯领衔，市值1390亿元人民币的中兴通讯刚好入榜。除了BATJ外，半导体巨头台积电，台北、伦敦两地上市的鸿海，A股公司海康威视、京东方A、中兴通讯，以及中概股公司网易、微博、携程网也纷纷进入百强榜。

相机巨头 佳能转型

智能手机的普及导致数码相机成为夕阳市场，佳能也开始了转型动作。据外媒，佳能转型的一个方向是类似SpaceX的火箭发射，佳能电子、IHI太空公司和其他两家合作伙伴，计划在2021年之前，建成日本第一个民营火箭发射场。

王老吉可乐要来了，你会买单吗？

达沃斯论坛上，广药集团发布了新出的可乐型凉茶饮料，名字就叫“王老吉可乐”。从原料上看，它应该不算真正意义上的可乐，只是王老吉在其原有配方基础上添加二氧化碳等食品原料。简单来说就是加了气的王老吉。突然瞄上可乐这个生意，背后或许与凉茶行业整体疲软有关。此外，新中式茶饮的兴起也让王老吉的日子不是很好过。



马云达沃斯影响意义超越特朗普

“今年世界经济论坛最有趣的人是那个来自中国杭州，曾经做过英语老师，还有些瘦瘦的男子。他的公司正稳步赋能世界经济。”1月28日，著名历史学家尼尔·弗格森在《星期日泰晤士报》撰文评论称马云在达沃斯传递的思想超越特朗普。弗格森表示，马云的普惠全球化，提供了一个对“美国优先”更好的反驳。“马云有自己的解答：电商不是为了大公司和发达国家，而是为了发展中国家、年轻人和小企业。我们不应该让世界六万家大企业控制全球贸易。”

我国家庭负债只占GDP44%，楼市安全系数更高？

西南财经大学教授甘犁撰文表示，中国家庭出现了一个严重问题，即房地产在家庭财富中的占比过高。根据甘犁统计，中国家庭资产中房地产占比已经达到68%，北京和上海则高达85%。不过，第一太平戴维斯世界研究部最新报告指出，许多发达经济体的担保贷款仍然很低，资产价值远超贷款水平。美国住宅房地产价值不到家庭负债水平的三倍，但中国住宅市场却拥有超过家庭负债总额八倍的资产作为担保。在该研究部调研的中国、美国、日本、英国、德国、法国以及意大利等国家中，中国住宅资产总值与家庭负债余额比值最高，为8.4。安居客首席分析师张波也认为，中国楼市整体“黑天鹅现象”几率极低，但部分城市仍需警惕。相比海外市场，中国楼市的确安全不少，首先体现在楼市出现泡沫破裂的可能性极小。这并非指目前房价不高，而是由于中国楼市在调控中执行了更为严格的信贷政策。

中国家庭的负债率远低于全球其他地方。目前中国人均负债为2万美元，美国的人均负债高达14.53万美元，日本是13.4万美元。中国的家庭负债占GDP比例只有44%，美国的占比高达80%，世界发达经济体的平均水平是74%。

解码中植系： 万亿神秘帝国走向台前 创始人神秘依旧



近两年来，中植系成员公司及相关人员已经三次遭遇监管处置，而作为对其拥有实际控制权的自然人，解直锟本人从未遭到点名。“著名歌星毛阿敏丈夫”、“中央汇金公司总经理胞弟”……对这些标签，解直锟从未回应过。公开资料显示，解直锟出生于1961年。1995年，中植系核心中植企业集团公司成立，解直锟任董事长。这一时期，该公司主要经营范围为木材、木制半成品，并不包括金融。而在1991年之前，解直锟还是五营区印刷厂的一名工人。黑龙江伊春是他的起家地，伊春市五营区营区宣传部人士称，解直锟在多年前离开起家地向外发展时，几乎带走了所有亲属和旧部，导致当地鲜有人了解中植的内情。

尴尬的ATM机

曾矗立在西单购物中心一楼东北角的一台光大银行ATM机，不知道什么时候被悄无声息地搬走了。“租金太贵了！像在西单这样的热门地段，商场一年场地租金要一万多，以前有交易量、有手续费等收入，现在机器流水达不到，最后行里决定撤了。”某接近光大银行人士透露。某股份制银行负责ATM机业务的人士称，从2017年开始，所有的银行都在撤，因为现在现金的交易量完全不如以前了，而且现在现金交易被电子支付限制，所以成本过高，能压缩就压缩。



封面报道

献给

今天的企业家、明天的企业家和后天企业家



比特币癫狂： 泡沫、价值、美丽新世界

袁满



比特币带给人们最直接的启示在于，数字货币——一串数码可以形成人们观念中的财富象征。尽管一度身处2万美元的估值之巅，但短短五日内，跳水40%。比特币泡沫争议的背后，仍有人坚信，区块链是代码书写的自由宣言。

近一个月，没有一种投资品的热度可以和比特币相提并论。无论是去年一度超过20倍的价格涨幅，还是催生众多分叉币和山寨币，抑或是去中心化的价值定位、区块链构架下的点对点交易，这些标签都在把比特币推上一个人类未曾抵达的悬崖边。

从11月底突破一万美元到12月中旬突破2万美元，实现100%的投资收益率，比特币只用了两周。

一方面，市场上越来越多的声音开始指摘比特币存在泡沫。全球最大的比特币网站

Bitcoin.com 创始人 Emil Oldenburg 在近日接受瑞典科技网站 Breakit 采访时表示，当前比特币风险过高，他已出清持有的所有比特币。

另一方面，一些主流机构正在以期货的方式将比特币纳入资本市场，为其“正名”。据彭博社12月22日消息，高盛集团计划于2018年6月底推出自家数字货币交易平台。目前，高盛已成为清算美国两大期货市场芝加哥期权交易所 CBOE 及芝加哥期货交易所 CME 推出的比特币期货的主流公司之一。

据美国投资公司 Convoy Investments 统计



信仰者已经对比特币发展出一套颇具说服力的理论，但也有主流经济学家、金融学家、政治家认为比特币是毫无价值的投机泡沫。

的数据，比特币过去三年涨逾 64 倍，远超 17 世纪郁金香狂热三年 50 倍的涨幅，或将成为人类历史上最大的投机泡沫。如果这真的是泡沫，从历史上几次重大投机泡沫价格曲线来看，比特币正处在以往历史泡沫的峰值当口。

多位比特币相关产业从业者表示，目前对比特币价格最大的威胁是分叉和网络攻击。“分叉停止后，部分投机资金可能会撤出。”一位区块链机构投资者告诉记者。

而就在 12 月 19 日，韩国比特币交易所 Youbit 被黑客攻破，损失数千比特币。受此利空消息影响，比特币于 20 日凌晨最低跌至 15675 美元，跳水 16%。

下行还在持续。据 Coindesk 的数据，截至 12 月 22 日，比特币一度跌至 10834.94 美元，五日内跌幅超 40%。

但无论是出于价格的历史性节点，抑或是出于纳入期货的标志性节点，比特币目前都处于一个特殊时期。比特币引发的加密货币热潮究竟是投机泡沫，还是会颠覆人类货币形态？

回归本源，当谈论比特币时，我们在谈论什么？全球学界、商界甚至政界对其的态度乃至定义都有很大的分歧。比特币在神圣化和妖

魔化两个极端之间徘徊。

其信仰者已经对比特币发展出一套颇具说服力的理论，但也有主流经济学家、金融学家、政治家认为比特币是毫无价值的投机泡沫。中国虽然禁止了首次代币发行 ICO 和交易所人民币直接兑换虚拟货币业务，但场外交易和币币交易依然火热，并且有市场外移之势。

这场盛宴何时结束？潮水退去后，留在沙滩上的又是什么？每个人都想知道。

泡沫何来？

从记者采访的多位经济学家、科技家，以及区块链产业链从事者的观点来看，目前比特币存在投机泡沫已经基本成为主流界的共识。

瑞银全球首席经济学家 Paul Donovan、分析师 Sundeep Gantori 在报告中表示，比特币没有任何经济基本面来做后盾，其价格几乎肯定是个泡沫。

事实上，比特币历史上有过两次较大的崩盘。第一次是 2011 年，从年初的 0.3 美元到年中的 31.5 美元，半年取得 105 倍涨幅。但随后三个月，比特币一路下行，回落到 4.77 美元，

暴跌 85%。

第二次历史性暴跌是在 2014 年，2013 年末比特币一度涨达接近 1000 美元，但随后的 2014 年一路下滑，到 2015 年初只有 220 美元出头，暴跌 354%。这种价格的萎靡持续了近一年。

对于如何量化泡沫，目前整个经济学界还没有统一的结论。理论上说，若存在泡沫，就一定有一个相对合理的价格区间。但在中国社科院国际金融研究室主任刘东民看来，比特币无法估值，“因为比特币没有任何客观性的内在价值”。

中国人民大学数字货币研究所研究员曲强告诉《财经》记者，如果按照贵金属的定价标准，其价格是生产成本加上一定的流通溢价。“按这个标准，比特币在 1 万到 2 万元人民币左右比较合理，也就是 3000 美元左右。很明显，现在市场价值是有泡沫的。”

值得注意的是，比特币的生产成本并不固定。曲强表示，目前看来有不断上升的趋势，原因在于成本构成中占大部分的电力消耗会增加。“挖矿会越来越难”。

从技术角度来看，“算力将构成未来数字

资产核心的定价权”，矩阵元 CEO 孙立林告诉《财经》记者。

对于比特币这样一种特殊资产的流通溢价，曲强将其分解为与现实经济锚定的使用价值、通缩效应带来的优势溢价，以及比特币去年冲上 1 万美元大关后的期望价值。

比特币锚定的经济规模目前难以找到官方的统计。据世界最大的加密货币交易平台之一的 Coinbase 官网显示，接受比特币支付服务的合作企业约 4.7 万个，Bitpay 的合作商户则在 2015 年就已超过 4.4 万个。涵盖游戏、社交、电子商务等线上场景以及零售商、服务公司甚至大学等线下场景。

此外，曲强根据世界银行的统计数据匡算，截至 2016 年，全球非法地下经济规模超过 15 万亿美元，超过了整个中国的年 GDP 规模。在曲强看来，其中哪怕只有千分之一是用比特币结算，这个规模也是惊人的。

此前 eBay 美国高级副总裁 Scott Cutler 在接受外媒采访时表示，eBay 正在“认真考虑”整合比特币。截至 2017 财年第二季度，eBay 有 1.71 亿用户。如果该消息落地，对比特币世



值得注意的是，比特币的生产成本并不固定。曲强表示，目前看来有不断上升的趋势，原因在于成本构成中占大部分的电力消耗会增加。“挖矿会越来越难”。



即便现在比特币锚定的经济规模越来越大，但去年超过20倍价格涨势也似乎让其价格越来越背离公众对其的预期价值。

界将会是不小的震动。

但市场也有不同的意见。能源区块链实验室首席战略官曹寅对《财经》记者表示，正如黄金一直被认为是泡沫，很难说比特币的泡沫何时会破灭。近日，中国人民银行金融研究所原所长姚余栋在公开场合谈论比特币，将比特币定性为收藏品，认为现在其定价是合理的。

即便现在比特币锚定的经济规模越来越大，但去年超过20倍价格涨势也似乎让其价格越来越背离公众对其的预期价值。但无论如何，“泡沫破裂之前谁也不能说它就是泡沫”。

价值几何？

在讨论价值时，业界和学界都会把它归为一个框架，但是比特币的出现带给我们一个全新的难题，如何将其归类？定价机制又是什么？目前全球对比特币的官方定性还不统一。

其中，态度最明晰的是日本和德国。早在2013年，德国财政部就认定比特币为货币单位和私有资产，成为全球第一个承认比特币合法支付地位的国家。日本2017年4月1日正式生效《支付服务法案》，承认比特币作为虚拟货币支付手段的合法性。也有如尼泊尔和马来西亚等国，直接认定比特币交易为非法。

除此以外，大部分国家都将比特币视为资

产或者商品，这在学界也是共识度较高的认定。

“比特币首先肯定是一种金融资产，能带来收益，能随时交易，这两点比特币完全具备。”刘东民表示。

比特币是一种货币吗？多位经济学界人士表示，从古典经济学的角度来看，比特币是一种数字货币，理论上已经具有货币的三大职能，即交易媒介、计价单位、价值储藏。但他们也表示，由于没有主权背书，比特币不可能成为一种主流意义上的本位币。

“比特币是数字货币世界的本位币。”对于价值尺度这一特性，曹寅借用马克思《劳动价值论》中“只要有劳动价值的商品，都可以作为价值尺度”这一论述，认为比特币中挖矿就是一种劳动价值。

上述区块链机构投资人也对《财经》记者表示，现在币币交易中，通常以比特币作为衡量其他数字货币的价值尺度，“比特币是进入数字货币领域的一张门票”。

比特币在货币三大职能中，争议最大的一点无疑是交易媒介。尽管在市场上这一属性的实现范围在不断扩大，但目前官方层面，这一点仅仅在日本和德国得到法律实现。“很多时候，货币不只是一个经济学问题，还是一个政治问题。”一位经济学界人士表示。

不过，撼动比特币的货币定位的不只是主

权确认。

比特币圈有句话“币市一天，股市一年”，很好地形容了比特币价格高频震荡的属性。尽管投机者热衷于从中套利，但这种价格的极度不稳定性，在刘东民看来，直接导致了比特币不能大规模作为货币所使用。

这种价格的波动方式，在某银行界人士看来，让比特币更像是另类资产，比如某一门类的艺术品投资。正如艺术品投资很多时候承担的功能一样，比特币也成为各国洗钱、资产转移，乃至避险的工具之一。

此外，比特币另一个重要特征——通缩性，即 2100 万枚的上限，也被视为比特币发展的一个重要阻碍。一方面该特征被币圈人士捧为对抗主权国家滥发货币的重要武器；但另一方面也被市场多方批评，认为这难以适用于现代信用经济发展的需要。曲强认为，由于比特币的通缩趋势，未来有可能因为不断的潜在升值会逐渐被当做资产储备起来，退出流通。“很多人都都在捂盘。”

截至发稿，数字货币资讯分析网站

Coinmarketcap 的数据显示，比特币的日交易仅仅约为 70 万枚，不足目前比特币总量的 5%。

此外还有交易成本问题。上述区块链机构投资者看来，使比特币支付作用减弱的另一个重要因素，是随着比特币区块接近饱和，日益上涨的矿工费。目前火币网转账手续费为 0.0015 个比特币，按目前比特币价格来看高达 30 美元。

监管何往？

各国的监管态度一直是悬在比特币头顶的达摩克利斯之剑。目前对比特币态度最为积极的无疑是比特币交易量占比最大的日本。除了 2017 年 4 月确认了比特币在日本作为合法货币的地位外，2017 年 7 月日本结束征收对比特币 8% 的消费税。截至发稿，CryptoCompare 的数据显示，日元的成交量位居全球第一，占全球总交易量的 47.39%。

曹寅认为，日本对虚拟货币态度的开放和日本的社会意识有关，日本普遍对虚拟资产的社会接受度较高。“日本的数字经济和数字科技很发达，以动漫为代表的数字娱乐也很发达。”

但大部分国家对比特币还是持有谨慎监管的态度。一些国家如俄罗斯、印尼以及印度，对比特币的态度摇摆不定。

一位币圈投资界人士表示，各国对比特币态度的变化，说明各国对比特币的认识也在动态变化。

在监管层面，对比特币的定性问题又是不同的逻辑。据刘东民介绍，目前美国等大部分国家还是将比特币视为投机性资产来监管。而中国官方对比特币的首次定性，来源于 2017 年 9 月初五部委发布的《关于防范代币发行融资





如果比特币存在泡沫，泡沫破裂后，除了投机者留下的一地鸡毛，还留下了什么？在曲强看来，最直接的影响无疑是给各国产生了启示，数字化货币，也就是一串数码可以形成人们观念中的财富的象征。

风险的公告》，公告中比特币被定性为“特定的虚拟商品”，将其排除出金融市场之外。

北京德恒律师事务所从事虚拟货币有关法律实务研究的律师徐凯告诉《财经》记者，这意味着央行等监管部门默认了比特币作为商品或者资产的合法性，一方面或许是监管层看到了比特币本身蕴含的巨大价值，另一方面也看到了其对现有金融秩序的冲击。

他表示，上世纪90年代国务院和央行也曾将商场购物卡和代购券视为“代币票券”严厉打击，直到后来出台规定将单用途和多用途预付卡纳入监管为止。因此随着情势的变化，监管部门未来改变态度也不无可能性。“在国际金融体系中，政府之间也是有竞争的。随着虚拟货币在全球影响力的增减，我国政府也有可能在国际竞争中逐步调整策略。”

目前我国比特币交易主要以C2C场外交易以及场内的币币交易为主。这种“淘宝”模式，避开中国当局9月中旬监管要求中，通过交易所人民币直接兑换虚拟货币的禁区。

国家互联网金融安全技术专家委员会发布的《11月比特币场外交易监测报告》显示，随着9月初国内ICO和比特币交易的业务清理，场外交易激增。日交易量一度触及2500万元人民币。

但由于监管的不确定性，国内的一些虚拟货币交易所开始向境外转移相关业务。上述报

告显示，截至11月25日，支持比特币兑人民币的C2C场外交易平台已达21家。从网站服务器所在地看，上述平台网站主要分布在我国香港、美国、日本等地。火币网内部人士对《财经》记者表示，目前该交易所关于比特币的业务都已移到境外。

颠覆何在？

如果比特币存在泡沫，泡沫破裂后，除了投机者留下的一地鸡毛，还留下了什么？在曲强看来，最直接的影响无疑是给各国产生了启示，数字化货币，也就是一串数码可以形成人们观念中的财富的象征。

在中国区块链研究联盟高级研究员王立仁看来，比特币的产生具有必然性。他表示，比特币的出现，是随着生产力的发展，现有生产关系不能支撑现在互联网空间中生产力的必然结果。

而对现有生产关系的颠覆，在多位区块链从业者看来，区块链似乎是一个可能的途径。但他们也承认，目前区块链在技术上还处于早期阶段。“技术上很多根本性的问题都还没有得到解决。比如如何在实现去中心化的同时，实现高效率。”曹寅表示。

比特币转账支付的低效率，或者说“拥堵”，就是去中心化共识和高效率之间矛盾的典型表

现。这和中本聪最初的设定有关，他对每个比特币区块大小限制为 1M，每秒可处理 7 笔交易。但这个容量限制已无法适应现在比特币的交易量。火币网提供的最新数据显示，截至 12 月 20 日上午 10 点，比特币网络未确认交易体积已达 200M，网络处理完这些已积压交易需要耗时约 33 小时。

金融场景是区块链试刀的首要阵地。据《财经》记者了解，目前国内一些区块链创业公司已经开始在金融等场景做相关研发，比如与商业银行在跨行调款场景上的合作。近日，招商银行宣布已成功进行了全球首笔基于区块链的跨境人民币同业清算。“但目前国内区块链技术公司还基本只是提供区块链底层技术框架，还在试验阶段。”上述区块链机构投资人表示。

在区块链从业者看来，整体行业商业模式上也很早期。“整个区块链行业差不多去年才集中出现一些创业者，但目前来看行业还没有到一个爆发期。”上述区块链机构投资人说。“现在全球范围内区块链的应用都很少。”曹寅表示。

但正如互联网当年颠覆了整个传统行业，区块链对目前行业格局的颠覆和渗透只是时间问题，这已经基本成为区块链相关产业链从业者的共识。一些投资机构已经开始将目光转向

区块链领域。

据上述区块链投资机构人士透露，一些头部投资机构如高瓴资本，还有垂直专项投资机构如 360 和起源资本，近期都有投资国内的区块链相关项目。

在王立仁看来，市场看好区块链前景的一个理论基础在于，区块链作为中本聪的理论创新，解决了人类历史长久存在的“代理人腐败”。

“走出货币这个领域，凡是需要信息真实可靠的传递，都需要中本聪的理论创新，包括共享经济中的应用，公证行业的硬件化。记账和定价、评价体系层面都可以用区块链改造。”王立仁说。

从这个意义上讲，区块链给人们一个思考。原来的社会是一个中心对各个分散点的结构，区块链带来一个点对点的全新构架。“区块链是代码写的宣言。”曹寅说。

“17 世纪的启蒙运动让人类知道这个世界可以没有神，比特币也许是人类的第二次启蒙运动，让人类世界知道可以没有一个权威和中心，只有人与人之间的交流，让人的价值达到一个新的境地，这是自由人文主义的胜利。”一位币圈投资者说。

摘自《财经》



正如互联网当年颠覆了整个传统行业，区块链对目前行业格局的颠覆和渗透只是时间问题，这已经基本成为区块链相关产业链从业者的共识。一些投资机构已经开始将目光转向区块链领域。

甘肃银行在港挂牌上市 着力打造西部一流综合化金融集团



1月18日，甘肃银行正式在港交所主板挂牌上市，交易股份代号为02139，发行价每股2.69港元，成为西北地区首家上市的银行。登陆H股当日，甘肃银行即实现了开门红。甘肃银行全日最高股价每股2.94港元，收市报每股2.88港元，比招股价上升约7.06%。全日交投量达1.24亿H股，总成交约3.45

亿港元。据了解，甘肃银行将全球发售所得款项净额用于补充资本金，以支持业务持续增长。

值得一提的是，在中小银行“港漂”遇冷，频频出现认购不足或者破发的情况下，甘肃银行则在国际发售部分和香港公开发售部分分别获超额认购1.17倍、1.61倍。对此，甘肃银行计划财务部总经理

郝菊梅表示，在港股创新高这个时间点上市，整体大盘形势对该行股价有促进作用。

甘肃银行发展至今仅有六年时间，虽然目前较在港股上市的多家中资银行而言规模较小，但增长速度快。该行始终坚持“服务地方经济、服务三农发展、服务中小企业、服务城乡居民”的市场定位，秉持“特色立行，行稳致远”的发展理念，在灵活管用的发展战略引领下，充分利用甘肃省丝绸之路经济带黄金段的区位优势，各项业务实现了持续健康快速发展。截至2017年6月末，甘肃银行资产总额2693.55亿元，一般性存款余额1869.32亿元，贷款余额1181.7亿元，资产总额、存款余额和贷款余额较成立之初均增长超过30倍。根据中国人民银行的资料，以截至2017年6月30日的资产总额和存款余额计，甘肃银行在甘肃省银行业金融机构中分别排名第二和第三位。根据中国银行业协会的2016年度中国商业银行稳健发展能力“陀螺”评价结果，甘肃银行2016年综合排名居中国城市商业银行第11位。四次获得省长金融奖，四次获得脱贫攻坚民心奖。2016年被《银行家》杂志评为“老百姓最喜欢的城市商业银行”，2017年被《金融时报》评为“十佳精准扶贫银行”、“十佳城市商业银行”。

甘肃省地处丝绸之路经济带，加上“一带一路”和“西部大开发”国家级发展战略政策的支持，经

济保持快速增长，未来发展潜力巨大。作为甘肃唯一一家省级法人城市商业银行，甘肃银行立足新的时代背景，不断寻找发展途径。甘肃银行认为，城商行在维护区域金融稳定、促进市场竞争、促进金融服务发展及缓解中小微企业资金压力方面一直有着积极作用。在上市后，甘肃银行立即筹备设立消费金融公司。还将加快消费金融公司、金融租赁公司、村镇银行等业务牌照申请进度，向综合化金融集团的目标迈进。随着我国人均收入水平上升及个人财富增加，使多元化零售银行及理财产品和服务的需求日益增加，甘肃银行的零售银行及理财业务必将不断增长。

在我国全面冲刺小康的关键阶段，城商行是扎根区域的不可或缺的金融力量。甘肃银行董事长李鑫表示，上市不是甘肃银行的目的，更不是最终的结果，而是借助在香港上市的契机，利用香港国际金融中心的平台，更好地完善公司治理，促进业务发展。甘肃银行的战略愿景是成为甘肃领先、西部一流的现代商业银行和集消费金融、金融租赁和资产管理于一身的综合化金融集团。未来，甘肃银行将继续坚持综合化经营、推进特色化发展、聚焦金融前沿技术、加强精细化管理及坚持人才立行的发展战略，持续为客户和股东创造最大的价值回报。



视点

018

2月

viewpoint

Viewpoint



年轻一代如何改写商业规则？

现在的数字化工具弥合了公司和消费者之间曾经的隔阂。对公司来说，行为正直，满足消费者的需要越来越重要了，公司需要诚实坦诚地运作，对自己的承诺和错误负责。

唐·泰普斯科特

商学院的老师仍然在教授市场营销的 4P 原则：产品（product）、价格（price）、地点（place）、促销（promotion），即：

想有效地推广产品，你就要制造产品，确定产品的功能和优势，定价，选择销售产品和服务的地点；通过广告、公关、写信和其他面对面的方式积极促销。信息是你控制的，而我们作为消费者只要听你说了什么，然后买就是了。

然而，互联网原生代正在改变游戏规则。

他们从小就在进行双向沟通，成长的世界里充斥着营销广告，因此，他们一下子就能分辨出带水分的广告说辞，所以他们不会接受这种单向推销的方法。

他们并不是对广告无动于衷，而是比他们的前几代人更会过滤、快进或封锁不请自来的广告。他们会比较公司的说法和其他人的说法，也会透过产品和公司评价等信息来源，搞清事情的真相。

以下八个准则阐释了他们作为消费者的行为，也预示了营销本身将要发生的深刻变化。

自由：给我选择的机会，越多越好

“我喜欢灵活和选择。我希望能按照自己的想法定制产品并让别人按照我选择的时间和地点送货。我希望购买的流程快速简单。我的购物格言是：‘别把我套住。’”



——妮可·泰普斯科特

在我年轻的时候，可以在李维斯牌和 Lee 牌牛仔裤之间做出选择。然而，互联网原生代坚持自由选择的权利，通常他们也能得到这个权力。

现在，市场上有许多牛仔裤品牌，而每个品牌都有不同款式的牛仔裤。互联网原生代想要穿别人没穿过的牌子，市场上的选择就变得五花八门，设计师设计出来的牛仔裤每条要卖 300 美元以上。

他们没有搞得眼花缭乱，而是非常开心地寻找着最适合自己的东西。

自定义：把东西变成属于自己的

互联网原生代喜欢把新产品自定义，哪怕这意味着破解新产品也在所不惜。

比如，苹果大受欢迎的 iPod 播放器刚推出几个月，业余的 iPod 用户就开发了一款名叫“播斯拉”（Podzilla）的软件，录音的音质比 50 美元买的单独的录音设备还要好。

大部分年轻人喜欢的改装车已经成了价值 30 亿美元的产业了。大部分重要的汽车制造商错过了这个机会，最近才开始提供更多的个性化产品服务。

监督：我在去商店买东西前会事先调查清楚

“我买数码照相机的时候，去网上看评论，比较价格，尽可能多地了解了产品信息。”

——凯文·格斯纳，纽约州罗切斯特市

对老一代来说，《消费者报告》（Consumer Reports）杂志是了解产品信息的渠道。

如今的渠道则是互联网，消费者可以在网上巨大的信息库中搜索产品、价格和其他备选产品的信息；可以在Price.com、亚马逊、BizRate上面进行比价；可以在网络社区、聊天组以及产品和相关主题的博客上去评论产品或服务。

大约 83% 的互联网原生代说自己去买东西之前已经知道要买什么了。大部分青少年在传统商店买东西前，都会先上网了解一下产品的情况。

正直：这家公司值得我花钱吗？

“我更愿意和体现出道德和社会责任感的公司做生意。”

——埃里克·波特，布兰迪斯大学

公关和“忽悠”对这代人没用。用这些手段的人觉得自己可以控制媒体环境，只要把信息发布出去，消费者就会相信并记在心里。如今电脑无处不在，这种单向交流早就靠不住了。

互联网原生代希望公司能够信守承诺，达到用

户的预期。

新闻聚合网站掘客（Digg.com）艰难地意识到了这一点。一次，掘客上的一篇文章提到了一个软件解码的细节，可以让大家解开高清 DVD 的加密编码系统，后来公司依照法律规定将文章删除了。但用户不干了。

在这件事上，掘客的用户认为言论自由比法律条文更重要，掘客应该按照他们的期望处理。

营销者如果兑现了诺言，就能得到丰厚的回报。因为互联网原生代找的是自己认同的品牌，商家的行为要正直才能得到忠实的消费者。

现在的数字化工具弥合了公司和消费者之间曾经的隔阂。对公司来说，行为正直，满足消费者的需要越来越重要了，公司需要诚实坦荡地运作，对自己的承诺和错误负责。

消费者要是不高兴了，就会和积极分子到“你们公司真糟糕”这样的网站上抱怨不好的产品和公司不道德的行为，很多公司都遇到过这样的情况。

U-Haul 搬家公司就是个例子。很多顾客聚集到



公关和“忽悠”对这代人没用。用这些手段的人觉得自己可以控制媒体环境，只要把信息发布出去，消费者就会相信并记在心里。如今电脑无处不在，这种单向交流早就靠不住了。



现在，如果一家公司重视年轻人的意见，后者就会感觉很好。他们相信自己提供了有用的洞见，喜欢自己是一个独特并且知识渊博的团队一分子的感觉。他们愿意帮助测试产品原型，回答调查问卷的问题。

网上抱怨该公司的预订系统，为此律师事务所也开始着手准备集体诉讼。

协作：让我来帮你，将你的产品和服务变得更好

近七成的年轻人想要和商家携手创造更好的产品和服务。

他们的父母只会消费市场里的东西，可能完全不会想到要给一个缺乏人情味的大公司帮忙，况且也没这个机会。过去，公司秘密地开发新产品，互联网、公司支持论坛、用户组、电子邮件这些东西全都不存在。长途电话的费用很贵，客服热线也还没有普及，公司的结构也不允许潜在的用户反馈。

但是现在，如果一家公司重视年轻人的意见，后者就会感觉很好。他们相信自己提供了有用的洞见，喜欢自己是一个独特并且知识渊博的团队一分子的感觉。他们愿意帮助测试产品原型，回答调查问卷的问题。

如果能改进产品，让它更符合自己的需要，50% 的互联网原生代愿意把自己的生活细节透露给商家。这个比例在最早的试用者（比大部分人先使

用最新科技产品的人）当中上升到了61%，在冒险试用新产品的人（最早使用高科技产品的人）当中上升到了74%。

然而，如果他们觉得商家可能会滥用信息，将信息卖给其他公司或是给他们发送垃圾信息以及诈骗邮件的话，他们就会犹豫。

顶尖的公司会使用各种各样创新的方法来得到用户反馈。

戴尔公司开发了一个名叫“点子风暴”的在线平台，用户可以在上面提出各种各样的意见和批评。戴尔CEO迈克尔·戴尔构思这个点子的时候，对我说：“我们需要对消费者开诚布公。他们了解很多知识，我们要让他们更好地参与进来。”

早在十几年前，就有一些公司让消费者参与设计产品和服务了。乐高就是一个互联网先锋，它开放了“思维风暴”（mindstorms）机器人产品的端口，让消费者参与制作“思维风暴”的应用程序。

娱乐：让它变得有趣

我们的调查数据显示，有将近75%的互联网原生代认为，产品可以带来乐趣与操作简单一样重要。



对他们来说，娱乐性和好玩是社交和教育的核心。

92%的2~17岁的美国孩子经常玩电子游戏，娱乐不仅仅是一个人们印象中的有前景的产业，更是比好莱坞电影产业还要大的一个产业。有些前沿公司在娱乐性上下了大功夫。

1998年，商场开发商米尔斯公司（The Mills Corporation）和万斯鞋业公司（Vans）合作，在加州橘子郡的“街区商厦”开了一个室内溜冰场，不仅吸引了更多的年轻人，还吸引了他们的父母。

速度：现在就为我服务吧

互联网原生代希望自己和商家互动的时候速度能够快一点。他们觉得，公司回复他们的时候应该

像自己和朋友发即时消息一样简洁、迅速、直接。看看全世界的情况吧：

——在日本，用户用手机摄像头扫描二维码之后，就能看到一個网址，用户可以在上面看到更多的产品信息，点击下载音乐，或是和新朋友交流信息。

——在芬兰，用户可以用手机摄像头扫描运动专栏上的代码，收看前一晚的进球视频。

——在韩国，用户在电视转播的时候可以用手机读取一个“彩色代码”，下载实时的音乐视频，或者找到自己关注的汽车或是笔记本电脑的详细规格信息。

——在比勒陀利亚机场，连线媒体（Wiremedia）贴出来标志，鼓励旅客们打开手机的蓝牙连接，接收免税商品的打折信息。



这种基于位置的技术能够把信息传达给覆盖范围内的潜在消费者，让零售店、电影院、公告板、车站上的广告都“活起来”。

这种基于位置的技术能够把信息传达给覆盖范围内的潜在消费者，让零售店、电影院、公告板、车站上的广告都“活起来”。

母亲节那天，商家要是能在互联网原生代匆匆经过花店的路上，及时给他们发一张手机打折券，提醒他们给母亲送出祝福，不仅很合时宜，还会很受欢迎，还可能大幅增加花店的销量。

创新：给我最新的

不管是他们的手机、iPod，还是游戏主机，互联网原生代都想得到最新、最伟大的产品。

这样会让他们的朋友嫉妒，提高自己的社会地位。而且他们经常会得到他们想要的：型号不断地更新，而且大部分时候最新的型号都会在功能、速

度或是容量上比之前的旧型号大幅提升。

七条应对准则

基于上述观察，我总结了以下七条准则，用以指导你的具体工作。

1) 不要关注你的消费者——直接让他们参与进来

让他们变成你的产品和服务的产消者，年轻人想要和你一起创新，开发你的产品和服务，让他们自定义你的价值。

记住，“你要是不放开它，就拥有不了它”。

2) 不要创造产品和服务——创造用户体验

多提供价值，用网络来传播你的新价值，让消费者体验到更丰富的内容。

3) 大幅减少传统媒体上的广告

在大部分电视、广播还有印刷品上打广告是浪费时间、精力、墨水、钱还有电力的行为。把你的“营销沟通支出”用到数字媒体上吧。

4) 发展打入互联网影响力网络的策略

互联网原生代市场的三个关键就是口口相传、口口相传还有……你懂的。

5) 重新思考你的品牌

品牌已经不再是一个承诺、形象或者徽章了。对很多公司来说，它应该成为一种关系。

6) 将“正直”贯穿于你公司的文化和营销活动中

做到诚实、体贴、可靠、透明，才能得到这代人的信任。做什么事都要真实。

7) 把互联网原生代放到营销活动的中心

他们人数众多，非常重要，对其他几代人也有前所未有的影响力。

由产品、地点、价格和促销组成的 4P 理论已经不足以应对未来的消费者了。取而代之的是营销的“ABCDE”：任何地点（anywhere）、品牌（brand）、沟通（communication）、发现（discovery）和体验（experience）。

作者简介：

唐·泰普斯科特（Don Tapscott），全球著名新经济学家和商业策略大师，被誉为“数字经济之父”。

他也是世界上最受追捧的商业演讲人之一，《财富》500 强企业中超过半数的 CEO 们，曾聆听过他的演讲。其中包括许多重要人物，如美国前总统克林顿、IBM 前总裁郭士纳、微软前总裁鲍尔默、谷歌公司前 CEO 施密特等。他的著作包括畅销书《数据时代的经济学》《维基经济学》等。

摘编自《互联网原生代》



由产品、地点、价格和促销组成的 4P 理论已经不足以应对未来的消费者了。取而代之的是营销的“ABCDE”：任何地点（anywhere）、品牌（brand）、沟通（communication）、发现（discovery）和体验（experience）。



锐思

018

Keen Thinning

Keen Thinning

2月

技术聚变， 中国式创新与美国有何不同？

硅谷，几乎是全球创新创业的圣地，也是从工业社会通向信息社会的桥头堡和科考站。正如吴军老师所说，“对于一般的读者，想要快捷、直观地了解硅谷，一个不错的方法就是阅读《硅谷百年史》”。该书作者皮埃罗·斯加鲁菲是一位诗人，一位认知科学家，一位音乐史家，更是一位技术思想者。

皮埃罗

【美国式创新 VS 中国式创新】

皮埃罗：今天，人们不断比较着美国式创新和中国式创新。我的观察可能会让大家有点失望，因为在硅谷，我们是不谈创新的，基本上我们从来没有去发明什么东西，我们反而不断关注技术本身。

而硅谷之所以如此独特，是因为它的创新并不是首先由政府规划的，而且也不是由大公司主导的，而是在本身就非常具有创新力的社会中自然而然地产生的。如果我们要不断地从政府的角度、大企业或者规划的角度来思考的话，可能硅谷永远都不会出现。

硅谷的创造力仍在成长，但增速已经下降。原因就是那些具有破坏性的创造力的小公司，不断被苹果、谷歌、微软等大公司收购。谷歌最早创造了搜索引擎，被认为是全球最具创新力的公司，但地图、安卓、人工智能都是靠收购。

如果从金钱的角度来看硅谷的成长，是一个指数级的成长，但是如果从创造力的角度来看，增速是下降的。大公司能否让硅谷保持之前的创造力，硅谷以后到底会变成什么样子，是如今讨论最多的话题。

中国领先于世界的地方就是淘宝村，美国并没有这样的地方存在。所以美国有很多研究



学者，在以淘宝村为商业案例进行研究，看怎么样在美国也做出类似的东西。

中国互联网公司国际化的最大挑战在于，他们不懂得在国外市场如何做销售，至少在美国市场的表现是这样的，依赖于中国的市场做得很好，但并没有认真准备好在海外竞争。如果从收入来看，全球互联网公司的TOP5，有三个是中国的。但如果从品牌来看，却与此严重不符。

【数字世界 VS 物理世界】

皮埃罗：我喜欢从历史讲起，因为不学习历史，就无法了解未来。20世纪80年代，我们把电脑连接在一起（因特网和以太网的时代）；90年代我们将知识页面连接在一起（万维网的时代）；21世纪到来，我们将人连接

到一起（社交时代）。

每一次连接都带来了巨大的经济变革。计算机网络改变了企业对内对外的工作方式；网络创造了电子商务；社交媒体改变了个人、企业之间沟通交流的方式。

2010年代，我们将物与物连接，这同样也将带来巨大的经济变革，我们将创造一个万物互联的社会。物本身并不是智能的，就像神经元也不是智能的，但是无数个神经元连接在一起就会构成一个智能的大脑，物连接在一起也能创造一个智能系统，而这个智能系统可以进而生成智能家庭、智能办公室和智能城市。过去50年，我们生活的物理世界已经逐渐向数字世界转变，这个数字世界有自己的体系，叫做“云”。但物理世界并没有消失：家里仍然有家具，城市里仍然有建筑。未来十年的发展主题将会是数字世界和物理世界的融合，而

机器人在这一融合的进程中将会扮演不可或缺的重要角色。

从根本上来说，一直在推动这一进程发展的动力，是处理器在速度和小型化这两方面的进展，也就是摩尔定律。但摩尔定律已经走到了尽头，把未来视作当前状况的延续是一种错误的判断。决定未来的不再是更小更快的处理器，而是我们如何使用现有的计算技术和机器人技术去实现数字世界和物理世界的融合。

因为摩尔定律，我们才得以见证大数据、物联网、虚拟现实、人工智能、机器人、生物科技、纳米科技、3D打印、金融科技等领域的快速增长。

但任何单一领域的增长都不能带来真正的新经济增长。真正的变革来自这些领域的相互作用、相互促进、相互融合。

但在全球范围内，少有机构能明白这些技术融合在一起的影响。大部分公司只会着眼单一领域，然而真正的变革将诞生于融合。懂得“融合”之道（而非专注某一技术）的地方将会获得战略先机。

此外，普通人也要为这个新世界做好准备，

传统意义上的专家并不适合未来的融合。我们需要训练学生会跨学科思维。

【皮埃罗·斯加鲁菲 (Piero Scaruffi)

简介】硅谷精神布道师、硅谷人工智能研究院 (SVAIRI) 创始人。科技史巨著《硅谷百年史》《智能的本质》《人类 2.0》作者。哈佛大学、斯坦福大学、加州伯克利大学客座教授。创办硅谷最有影响力的跨界 L.A.S.T 节（融汇生活、艺术、科学、技术），吸引整个硅谷最优秀的企业家、跨界艺术家、科学家和技术达人的参与。

2015 年，皮埃罗作为嘉宾接受科技部与中央电视台联合制作的十集纪录片《创新之路》采访。在硅谷创业者中拥有至高的知名度以及广泛的创业者和创业项目资源，与硅谷一些名闻天下的企业家、投资家、科学家相交甚笃，并将他们的成功经验和人脉带向整个世界。在欧洲、美洲、亚洲的多个国家对硅谷精神进行传播，为欧洲、中国的一些公司提供关于如何锻造第二个硅谷的相关咨询，被誉为硅谷精神的布道师。

摘自“阿里研究院”



在全球范围内，少有机构能明白这些技术融合在一起的影响。大部分公司只会着眼单一领域，然而真正的变革将诞生于融合。懂得“融合”之道（而非专注某一技术）的地方将会获得战略先机。

金融危机十年之后 华尔街变了吗？

在纽约美联储的办公室内，时间正在一点点耗尽。办公室里的人必须给出一个答案，而这个答案会彻底改变华尔街。

张晶

这一幕发生在十年前。要做出的决定是该不该救一个大银行，因为它的倒塌会震动全球经济。

等待拯救的是雷曼兄弟。就像随后整个世界所看到的，雷曼一夜倾塌。一个银行的问题滚雪球般卷起无尽的恐慌。等到一切过去的时候，人们发现几乎每个大银行都被慌忙拯救。

从来没有哪一次金融危机像 2008 年的金融危机这样影响如此广泛，而同时，能理解它的人又如此之少。

即便到现在，政客、学者和高管依然在不停争辩。他们看过很多次危机，但这一次不一

样——自 1930 年代美国大萧条以来，这是最严重的一次。

如今来看，危机的苗头早在 2007 年就已隐现。法国巴黎银行当时曾对它的投资者说，你们不能取钱了，我们有一批次级贷款，而且不知道它价值几何。

一夜之间，很多人听说了这个专业而枯燥的词——次级贷款（subprime mortgage）。简单来说，它是银行向信用不好或收入不高的人发放的贷款，意味着很高的贷款回收风险。当这些贷款被用来买房而且房价下跌的时候，金融链条就会崩塌。



次贷成为 2008 年全球金融危机的直接诱发因素。尽管在投资行业，投资者每天都在遭遇“不可能的事情”，但从 2007 年到 2008 年，从政客、监管者到大银行，没人回应那些初期的信号，直到“雷曼时刻”的出现。

就像花旗银行前 CEO Chuck Prince 在 2007 年 7 月告诉《金融时报》的：“只要音乐还在响，我们就要起来跳舞……我们现在还在跳舞。”但当时音乐已经走了调。到了 2007 年 11 月，音乐为 Prince 停下了，他被迫辞职。

有毒的次贷问题也蔓延到了其他国家。

纪录片《监守自盗》（Inside Job）的开头展现了一个安宁的国家——经济富裕，生活安定，犯罪率低——金融危机发生之前的冰岛。

危机使冰岛三大银行破产，失业人口激增。但冰岛克朗的暴跌，使得这个曾经欧洲物价最高的地方成了旅行天堂。危机之后两年，埃亚菲拉约库火山爆发产生的奇观激发了人们前往冰岛的热情，即便很多人都拼不出这个 16 个字母的火山的名字。加上美剧《权力的游戏》制造的惊人粉丝，到 2017 年，去冰岛旅行的人口达到当地人口的 7 倍，曾经破产的冰岛银行 Landsbref 还成立了 3700 万美元的旅游基

金,旅游业为这个国家创造了最多的工作机会。

旅游业的繁荣,似乎让冰岛人暂时忘掉了十年前的危机,也让人觉得下一次危机依然很远。

回到美国,十年之后,经济终于恢复了,房价也回到了2006年顶峰时的水平。道琼斯指数重新爬回19000点用了很多年,但不到一年时间,它就冲破了24000点,看上去也停不下来。

疯狂的金融创新受到了更多管制。如果你要问这个行业的人过去十年最大的变化是什么,清单上的第一位一定是管制。摩根大通司职风险控制的员工,从2011年的24万人,增加到2015年的43万人。

摩根大通CEO杰米·戴蒙认为:“大而不倒的问题从根本上解决了——一旦它们真的倒了,也不需要纳税人来付钱。”

三年前在华盛顿专访美联储前主席格林斯潘时,《第一财经周刊》向他提了一个关键问题:“量化宽松(QE,“印钱”的经济学术语)当年在日本没有起到效果,为什么相信它会在美国生效?”

艾伦·格林斯潘担任美联储主席近20年,在危机发生前卸任,相当一部分人认为是他的经济政策导致了危机发生。

“毫无疑问,QE会发挥作用,但如果不考虑可能相反的作用力,则会不当。现在不是谈论QE的最佳时机。”他回答说。当然,这是个复杂的经济学谜题。但就在那天下午,美联储决定以适当节奏退出QE,削弱了之前的刺激政策。

经济逐渐向好的同时,几乎每个华尔街的大公司都承诺会加倍努力,让公司文化合乎伦理。几乎每个公司都会说,如果有糟糕的行为,那也是过去的事情了。但就在2016年,富国银行承认,过去五年间在客户不知情的情况下,其秘密开设了超过200个存款和信用卡账户。这个美国最老的银行之一,透支了长期积累的用户信任。

赎罪是一件复杂的事情。危机过去了十年,依然看不到有任何人为此负上任何责任。凯恩斯的动物精神早就回归了。银行变得更加强大,前十大银行控制着美国80%的资产。至于监管机构怎样才能关闭一家庞大的银行,依然没



疯狂的金融创新受到了更多管制。如果你要问这个行业的人过去十年最大的变化是什么,清单上的第一位一定是管制。



金融市场也继续在恐惧和贪婪的两端摆动。贪婪并不一定导致违法。事实上，那些次级贷款和担保债务凭证（CDO），正是巧妙利用了法律漏洞。

人知道。

自 2009 年开始，Preet Bharara 一直担任纽约南区法院的法官，亲历了危机前后。在他上任之初，无数人因无力还贷丢掉了房子，奥巴马痛斥这些金融高管为“fat cats”，说他们令那些普通的美国人无家可归，还损失掉了退休金。

在这样的背景下，人们希望 Bharara 的上任可以惩治这些带来危机的高管。

金融机构被罚款的新闻很快主导了财经新闻的版面。摩根大通、美国银行、花旗银行，各自被罚 110 亿美元或 50 亿美元，多数和它们在 2008 年危机中的行为有关。与此同时，对银行的整治正在推动市场影响力加速向资产管理机构转移，对冲基金和内幕交易变得前所未有的活跃。Bharara 开始了另一场猫鼠游戏，并逮捕了大量参与内幕交易的交易员和分析师。

2012 年 2 月，Bharara 上了《时代》周刊的封面，标题是《这个人突袭了华尔街》。然

而 2017 年特朗普上任后，他却被炒掉了。

作为《纽约时报》的记者和 CNBC 的主播，安德鲁·罗斯·索金既记录下了银行大而不倒的情景，也把以 Bharara 为原型的对冲基金和法官的暗斗搬上了荧屏，成为美剧《亿万》的核心故事。金融题材走红好莱坞，开头提到的《监守自盗》也采访到乔治·索罗斯（George Soros）、克里斯汀·拉加德（Christine Lagarde）、保罗·沃尔克（Paul Volcker）和“末日博士”鲁里埃尔·鲁比尼（Nouriel Roubini）等重要人物。

金融市场也继续在恐惧和贪婪的两端摆动。贪婪并不一定导致违法。事实上，那些次级贷款和担保债务凭证（CDO），正是巧妙利用了法律漏洞。华尔街的资深银行家大都保住了自己的财富，也没有听说有谁因此丢掉房产。

然而对另外一些人，危机的影响依然存在。布鲁金斯学会研究员 David Wessel 发现，如今十个美国人中就有一人需要偿还的银行贷款超出他们的房屋价值。这让他们很难换个城



出生于1980年代到1990年代所谓的千禧一代，恰好见证了这一切的发生。他们看到了这些大银行如何让经济变得脆弱，让工作更加难找，更不用说财富积累有多难。

市生活，也很难换辆车，甚至很难周末去看场电影。

出生于1980年代到1990年代所谓的千禧一代，恰好见证了这一切的发生。他们看到了这些大银行如何让经济变得脆弱，让工作更加难找，更不用说财富积累有多难。

他们也不太喜欢传统大银行的业务。一份名为《千禧一代破坏性指数》的报告就显示，在十个最不被喜欢的品牌当中，四个都是美国主要的大银行。70%的千禧一代认为，他们宁可去看牙医，也不要听银行工作人员讲述他们的新产品。

Robinhood 这样的股票交易平台在这个情景下诞生，两个年轻人 Tenev 和 Bhatt 在“占领华尔街运动”之后，不满足于为传统券商支

付高额佣金，开始推行“金融市场平民化”，推出了零佣金交易平台。

2008年10月，雷曼倒台后，另一技术创新渐渐浮现。一个叫中本聪的人发表了一篇论文，提出可以绕过大银行，用电子货币在人与人之间交易。它就是比特币。讨厌大银行的年轻人很快就尝试了。

2017年接近年末的时候，这种电子货币的风行让硅谷和华尔街都津津乐道。没有多少投资者说得清这种加密货币如何运作。摩根大通 CEO 杰米·戴蒙公开说比特币是骗局，比17世纪人们对于荷兰郁金香球根的狂热还糟。NBA 小牛队老板 Mark Cuban 认为，如果人们想赔钱，那 goes 去玩。CNBC 主播 Jim Cramer 则打了个比方，比特币就像游戏《大富翁》里

的资产。

这些老派的华尔街人无法认同比特币，但大银行里的人并非都对此怀疑。布鲁克林的一个区块链公司 ConsenSys 的创始人 Joseph Lubin 就来自高盛。他公司里的商务拓展负责人来自瑞士银行，其他员工此前也都在美国银行、德意志银行和汇丰银行工作。

无论它到底是什么，比特币都成了当下最热门的金融现象。维基解密的创始人阿桑奇在 Twitter 上说，“比特币才是真正地占领华尔街”。

比特币的狂热现象不是孤例，技术对金融各个领域的突围早就发生了。接下来，华尔街跟机器人将展开更大规模的竞争。

2009 年至今，华尔街上最热门的对冲基金，不再是次贷危机的受益者约翰·保尔森，而是依靠机器学习和人工智能运转的 Two Sigma。它就像从硅谷闯到纽约的公司，创始人 David Siegel 和 John Overdeck 分别是麻省理工学院计算机科学的博士和斯坦福大学

的统计硕士。十年间，Two Sigma 的资产规模增长了十倍，一半的员工都来自 Google 和 Facebook 等技术公司。

就在过去这几个月，高盛证券业务招聘的职位都和技术相关。当年让 Bharara 最头疼的对冲基金 SAC 资本的掌门人史蒂夫·科恩，正打算让自动操作系统替代他的核心投资经理。至于风险投资家马克·安德森（Marc Andreessen）则表示，完全不需要十万个金融工作者来打理钱的运转。

比起周期性的危机，这才是令传统金融业真正恐惧的。技术进步的速度不仅超过了法律跟进的速度，还超过了人们理解的范畴。许多金融领域的新进入者认为，现有的银行行动太慢，竞争不过后来者。

这让人想到《银翼杀手》的末尾，Rutger Hauer 饰演的反派将哈里森·福特饰演的 Rick 拉回屋顶说：“我见过的事，你们人类不会相信。”

摘自《第一财经周刊》



比特币的狂热现象不是孤例，技术对金融各个领域的突围早就发生了。接下来，华尔街跟机器人将展开更大规模的竞争。

雷军的逆袭

2017年2月28日，小米发布松果芯片，成为全球继苹果、三星和华为之后，第四家拥有芯片能力的手机公司。在过去的两年里，小米陷入了始料未及的低潮。乔布斯式的互联网思维造就了雷军，却也让他掉进了“偶像的陷阱”。因为对线上营销和口碑传播的极端迷信，小米在地面渠道上几乎毫无作为，这给予了OPPO、vivo和华为赶超的空间。

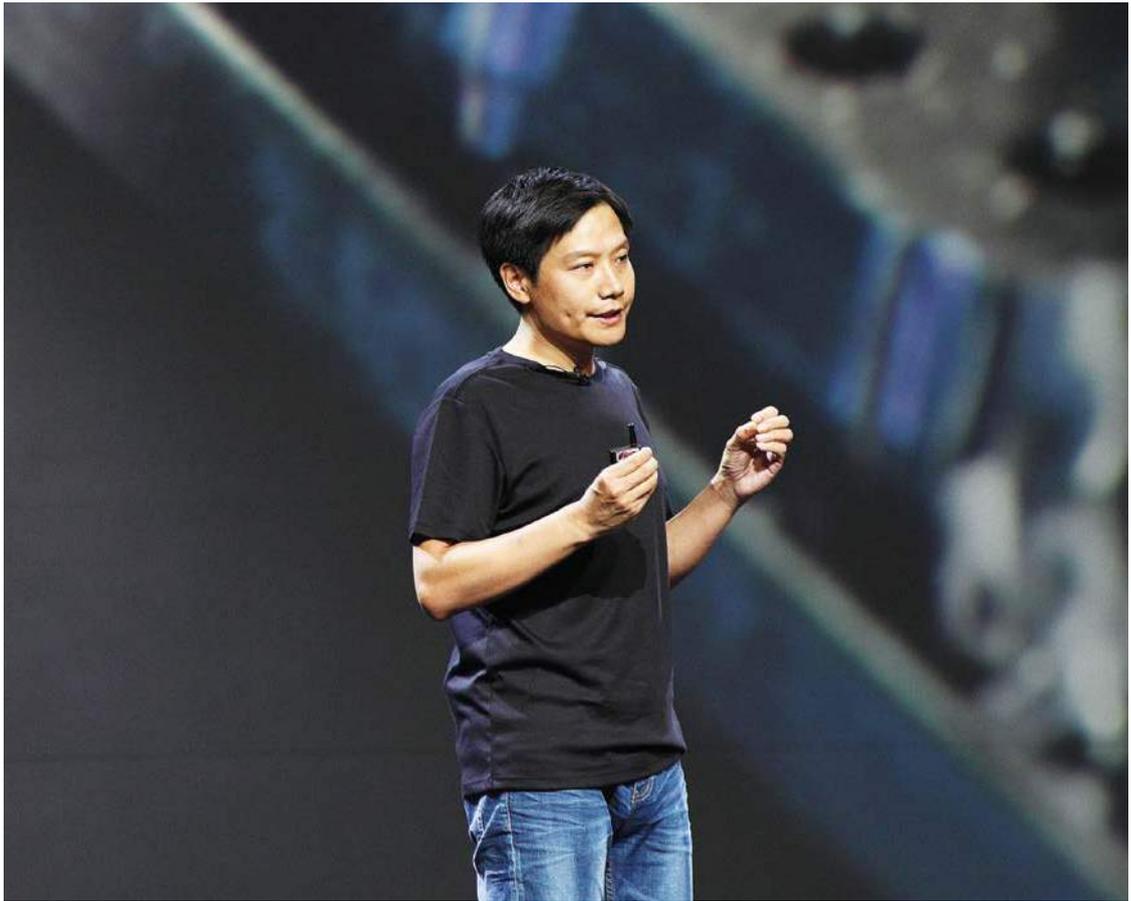
吴晓波

从2013年中期开始，雷军决意把小米模式向更广的产品领域扩展，“从零开始，孵化生态链企业，每家公司只做一个产品，最终形成一支舰队”。这是一个极富想象力的构想。在企业组织上，这是典型的蜂窝形架构，以资本和流量为纽带，各自为战，失控发展。小米确实也打出了几个颇有标杆意义的产品，比如它的移动电源和AC路由器，都仅用短短一年多时间，就击垮所有对手，做到了全球第一，同样的还有小米手环，销量比苹果手环还多。

可是，小米的生态链战略也许打赢了一场又一场的战斗，却在战役的意义上陷入了始料未及的空心化危机。雷军比贾跃亭更早提出“互联网硬件生态闭环”的构想——准确地说，后者是前者的积极效仿者。

雷军一度把小米的下一个战略目标设定为“智能家居”，他设想在手机上做一个超级App，开发通用智能模块和专业云服务系统，然后，以小米手机为连接设备，把小米生态链产品全部打通，将电视机、空气净化器、家用智能监控头、移动电源甚至灯泡都连成一体，从而“覆盖到人们的衣食住行”。2015年1月，小米联手金地，宣布将打造“中国首个互联网住宅”项目。这一激进而危险的战略差点要了雷军的命。

随着智能手机的技术迭代周期终结，厂家之间的竞争完全地聚焦于性价比和渠道能力。OPPO和vivo在三四线城市广布网点，劫取了大量年轻消费者，而在高端手机市场上，小米则遭到苹果和华为的阻击，从而陷入进退两难



的窘境。也就是说，小米的“启蒙红利”吃光，陷入肉搏式的苦战。2016年，小米手机全年出货量36%，市场份额从15.9%下降到了8.9%，在国产手机中也落到了第四位。如果小米生态链是一支舰队，那么，旗舰的危机就是全部的危机了。

比贾跃亭幸运的是，雷军有清醒的自我纠错能力，他迅速调整了战略。2016年年底，小米宣布将全力加大地面渠道的建设，在三年内开出1000家“小米之家”。雷军甚至跑到河南农村的鸡毛小店去“取经”。原本为“智能家居”而投资的小米生态链企业，也改变了策略，不再刻意谋求产品之间的互联互通，而是在销售平台上予以赋能和整合，除了原有的小米商城之外，又独立开出米家有品，专注于新兴的中产消费。

战略简单化之后的小米，花了一年多时间渐渐走出了低迷期，2017年9月，小米手机

创下月销1000万部的历史最好纪录。在新闻发布会上，雷军很侥幸地说：“世界上没有任何一家手机公司销量下滑后，能够成功逆转的，除了小米。”雷军的侥幸是有道理的，因为就在他说这句话的时候，昔日的偶像苹果已经暮气沉沉。

自2007年乔布斯发布iPhone以来，苹果是全世界最成功的企业。但在过去的一年多时间里，苹果在全球各市场的表现都不尽如人意，iOS的市场占有率从22.2%一路下滑至13.2%。在这部企业史上，一个又一个的企业起落故事告诉人们，成功是多么不可靠的一件事。如历史学家汤因比所发出的那个著名的设问：“对一次挑战做出了成功应战的创造性的少数人，需多长时间才能经过一种精神上的重生，使自己有资格应对下一次、再下一次的挑战？”

摘自《财富生活》



案例

018

Cases

Cases

2月



每日优鲜： 三年长成独角兽

生鲜电商的“买、存、送”应该是统一封闭的纵向链条。

王剑

当曾斌还在联想的佳沃农业集团负责销售时，他发现，把农产品卖出去怎么这么难！原因在于，手握渠道的经销商在想的是另一件事。“你跟他们谈种植、谈品质，他跟你谈一晚上价格，因为人家就是靠价差生存的。”一气之下，曾斌跟老搭档徐正商量，决定共同做一个“连接农产品生产者和消费者的平台”。

我们无法假设徐、曾二人如果继续留在联想佳沃会发生什么，但每日优鲜这三年的发展有目共睹，它已快速成长为一只生鲜领域的独角兽：

2015年4月，每日优鲜微信商城正式上线，开始在北京地区运营；

2015年11月，月订单突破100万单，月交易超5000万元，同时，其第一个前置仓（望京站）开业，推出2小时极速达服务；

2016年3月，每日优鲜App正式上线；

2016年7月，北京地区五个季度后实现规模化盈利，模式向全国复制；

2017年8月，服务覆盖全国14个核心城市，在一线城市实现整体盈利。

根据易观智库发布的数据，每日优鲜App的月活跃用户已超过190万人，会员每年购买60-70次，平均每月使用频次是5-6次。

每日优鲜创始人兼CEO徐正最近表示，2017年公司有望实现营收30亿元，2018年营收目标为120亿元-150亿元。

跟每日优鲜的发展速度高度一致的还有每日优鲜的融资速度。三年以来，每日优鲜已获六轮投资，总金额近5亿美元，估值早已突破10亿美元。老虎环球基金、腾讯、联想创投、华创资本、元生资本等国内外知名机构相继注资，其中腾讯投了三次。

疯狂融资之后是通过疯狂补贴获取客户，每日优鲜董事会一度担心每日优鲜会不会走生鲜电商的老路——疯狂补贴获取用户，后又被客户抛弃。而且，每日优鲜以前置仓为核心的二级冷链物流体系在早期建设时也要花很多钱。那么，每日优鲜如何才

能“俘获”众人呢？

两端变革

根据官方描述和媒体解读，每日优鲜会在华北、华东、华南等地区建立城市分选中心（大仓），并根据订单密度在商圈和社区建立社区微仓（即前置仓，约100平方米左右），覆盖周边半径3公里，最终保证1-2小时的交付速度。

百果园是几十平方米的“仓储配送+到店购买”模式，阿里巴巴的盒马鲜生是上万平方米的“仓储配送+到店购买+现做现吃”模式，对比之下，每日优鲜放弃了“用户到线下店购买，享受门店更多体验”的机会。

放弃意味着选择，每日优鲜主张“极速上门+全品类精选”。

徐正认为，当下消费端正在发生“两端变革”，这比“一端变革”的市场还要大。从2015年到2025年这十年间，80后、90后，甚至00后群体，将成为生鲜消费主力，

根据官方描述和媒体解读，每日优鲜会在华北、华东、华南等地区建立城市分选中心（大仓），并根据订单密度在商圈和社区建立社区微仓（即前置仓，约100平方米左右），覆盖周边半径3公里，最终保证1-2小时的交付速度。



他们所处的环境和心理特点都发生了变化：

1. 渠道端便利化。查询浏览、决策以及支付结算都可在线上完成，这导致即时送达成为用户购买生鲜产品时的刚需，用户需要随吃随买随到。

2. 内容（产品）端品质化。相比一条活鱼，用户更喜欢“三去鱼”（去头、去尾、去鳞），有预处理，还得新鲜、安全、健康。

曾斌还举了两个比较夸张但是有指导性的例子。比如，妈妈们会问孩子“今天想吃什么”，但不会问“下周一想吃什么”，这就意味着生鲜消费的计划性不强，而是“即需要即发生”。显然，如果提供上门服务，按小时送达比按天更好。“再比如大闸蟹，就算在阳澄湖选得再好、（在途）冷链做得再好，敲门那一刻还是活的，但在用户拆封打开时却死了，对用户来说，买的就是‘死的螃蟹’。用户根本不在乎螃蟹什么时候死的。”

曾斌的意思是，生鲜电商的“买、存、送”应该是一个统一封闭的纵向链条，把这三件事情做得足够好、足够快，才能保证用户拿到货时的体验。而当下的冷链物流现状是，干线物流趋于成熟，但城市最后一公里冷链物流建设尚不完善。

从用户角度来看，当前的冷链物流体系不能带来“更快获取，更好品质”的体验。而自建物流完全可以解决这些问题。但从资本的角度考虑，这是一笔很大且长期的投入。



曾斌的认知并不是仅仅通过逻辑推导而得——每日优鲜吃过物流的亏。

每日优鲜最初在北京地区运营时曾与国内最好的第三方冷链物流合作，当时双方还是战略级合作伙伴。2015年6月16日，刚成立不久的每日优鲜举办吃货节，结果爆仓了。“一下子收到了4万单，但这个3000平方米的仓一天只能交付5000单，最终用了整整8天才把货发出去。”

后来，每日优鲜团队复盘的结果是认为合作伙伴的冷链仓效率太低，“摘果式”作业无法满足每日优鲜的大量订单发送需求。商品策略和物流方案的天然不和谐。

幸运的是，徐正、曾斌二人曾在联想负责笔记本业务时见过太多生产线，所以他们决定建设新的、符合生鲜商品逻辑的仓储。

三个问题

徐正、曾斌面临的首个问题是“自建物流值不值”。

从用户角度来看，当前的冷链物流体系不能带来“更快获取，更好品质”的体验。而自建物流完全可以解决这些问题。但从资本的角度考虑，这是一笔很大且长期的投入。

每日优鲜始于生鲜电商酣战的2015年，资本敢投，企业就敢花。彼时，望京还出现了“扫码一条街”，夸张到只带个手机就能吃饱。但最终用户是否会在某个平台上持续消费，企业是否能规模盈利，一直是个问号。

“有人说我们前期投资高，但是你要看这些钱投出去之后是像放了一束烟花，还是没有任何收获。我们坚持了两三个月，最终投资人看到客户留存率和客单价很可观，所以慢慢接受了投入这件事。”

自建前置仓的好处是将生鲜的保鲜时间延长到了极限。从产地到大仓，再到前置仓，全程冷链，从前置仓出库到送达用户家只有不到3公里，所以用简单的包装袋和包装盒即可，这就降低了冰袋、保温箱等不能重复利用、无法摊销的成本，原本30元到40元每单的成本可以缩减到原来的三分之一。

每日优鲜的思路是把可变成本变成固定成本。“因为这样成本就可以被订单分摊。假如租个房子1万元每月，1个月3000单，1单成本3元钱；如果1个月30000单，1单成本只有几毛钱。”

最新的数据显示，每日优鲜已经在北京、上海等14个城市布局3个大仓和近1000个前置仓，

90% 订单已经做到了一小时送达，生鲜整体损耗不到 1%，远低于生鲜行业 20%~30% 的损耗。

以前置仓为核心的冷链体系解决的是“如何在配送过程中保证产品品质和交付速度”的问题，而生鲜电商面临的第二个问题来自“用户购买生鲜时的行为特点”，这决定了仓储结构和商品选择问题。

曾斌记得，为了调查清楚用户购买生鲜的行为，他和徐正在物美、华堂蹲点好几天。虽然两个超市的消费人群不同，但他们最后发现其共同特点是“一站式购齐，少批量购买，价格约在 100 元左右”。

打开每日优鲜 App，用户基本能采买到日常所需的各种瓜果蔬菜、肉禽蛋奶，但每一种生鲜的选择很精简，比如柚子只有产自福建平和的 6.9 元一个的白肉蜜柚和 12.9 元一个的红肉蜜柚，鸡蛋只有放养的土鸡蛋和专业

线下商超因其强势的渠道会收取开码费、货架费、促销费、堆头费等各种费用，多展示商品比少展示商品要好，传统电商也是类似的逻辑。而每日优鲜本就要减少中间商（渠道商）在连接农产品和消费者时造成的阻碍，并不想以此盈利。



养殖的鸡蛋。

目前每日优鲜有近 1000 个精选 SKU，好处是规模化采购成本更低，减少了用户决策时间，但也意味着它拒绝了线下商超或传统电商的海量商品模式。

曾斌解释，线下商超因其强势的渠道会收取开码费、货架费、促销费、堆头费等各种费用，多展示商品比少展示商品要好，传统电商也是类似的逻辑。而每日优鲜本就要减少中间商（渠道商）在连接农产品和消费者时造成的阻碍，并不想以此盈利。

每日优鲜面临的第三个问题是“价格”。《创业邦》采访的每日优鲜用户中，很少有人抱怨每日优鲜的品质和配送速度，大部分受访者还是每日优鲜的储值用户；但有些用户表示价格“小贵”。

曾斌认为价格问题要从两方面来看，一方面意味着企业要努力优化成本，另一方面也表明企业不会追求绝对低价。拿每日优鲜最近卖的库尔勒香梨举例，每日优鲜能保证每颗香梨都来自库尔勒核心产区，但市面上有一些香梨品牌打着库尔勒的旗号，却在其他地方种植，品质和口感会有差别，价差也很大。

价格实际上最能反映出企业想要触达什么样的消费者。曾斌

每日优鲜的目标用户就是那些对品质和时间敏感度大于价格敏感度的群体。



表示，每日优鲜的目标用户就是那些对品质和时间敏感度大于价格敏感度的群体。

两次进化

11月1日，每日优鲜优化了会员制度，推出“优享会员”，对标美国零售巨头 Costco。优享会员可享受会员专享商品 300 款、返现 5%、会员专享价最高优惠 50%、一小时送达以及专享客服等五项特权。

据了解，每日优鲜目前的月度复购率约为 80%，商城营收的 60% 来自现有会员，建立会员机制可以看作是一次水到渠成的升级。同时，每日优鲜也是首个全面推行会员制的生鲜电商平台。

参考 Costco 模式的不仅是每日优鲜。小米雷军曾在几年前参访 Costco，发现在毛利率需要做到 20% 以上才能存活的美国零售业，Costco 只需要做到 1%-14%，如果毛利率超过 14% 还要让 CEO 特批。会员制便是 Costco 的秘密武器之一。

据资料显示，Costco 的全球会员总数已经超过 8103 万，老会员的续费率在美国和加拿大达到了 91%。目前，Costco 在全球九个国家共拥有 700 多家门店，年销售额超过 1100 亿美元，已经成为全球排名第二的零售商。

买得越多，省得越多——这是会员制未来的逻辑。

随时随地都能吃——这是“前置仓”未来的逻辑。

2017 年二季度，每日优鲜开始在基于前置仓的物流冷链体系上进行第二次进化——推出“云冰箱”战略。

“云”是依托每日优鲜上游产业链、冷链物流基础设施、整合技术与数据平台而逐步建立起来的核心优势，包括智能补货、智能定价、用户智能分析等方面的技术创新。

“冰箱”是指最终触达用户的前端，用智能终端设备覆盖用户购买生鲜的全部四个场景：在家，在办公室，在路上（第三空间，如星巴克），在公共场所（学校、医院、银行、地铁站、火车站等）。

每日优鲜办公室无人项目“便利购”可以被看作是基于“云冰箱”的第二个场景探索。2017 年 3 月，在完成 C+ 轮 2.3 亿美元融资后，每日优鲜宣布将在便利



购项目上投入3亿元，快速铺设10万点位。

从2017年上半年开始，无人零售项目成为各大投资机构 and 媒体关注的焦点，各入局项目都拿到了金额不小的投资，《创业邦》也曾对缤果盒子、怡食盒子、领蛙等无人便利店、无人货架项目进行过跟踪报道。

在有关这些项目如何提高利润和坪效的讨论中，其中一个结论是售卖毛利更高的鲜食。这要求企业除了要在触达用户的门店内配备具有冷藏、冷冻等保鲜功能的设施外，还需要有完善的冷链和供应链体系。从这个角度来讲，有“云冰箱”作为支撑，每日优鲜开展便利购业务可谓水到渠成。

徐正说：“前端的这些场景是有叠加效应的。最近我们在做一个测试，只要你在办公室的智能柜子上买一瓶10块钱的水，我就送你10块钱的红包，可以在商城

（每日优鲜App）上使用。这种场景叠加效应会让我们做得越来越顺。”

一个目标

三年过去了，在谈判桌上与渠道商做拉锯战的情景，对曾斌来说还历历在目。农业的痛点是利润薄、资金少，没法打太多广告直接影响用户，渠道又被强势的批发商、商超阻隔，农产品无法直接接触用户。

现在每日优鲜的直连模式在

除了推动渠道、技术支持外，每日优鲜最想干的事情是帮助中国好的农业产品更快地孵化和成长。



一定程度上替代了原有的中间商市场，对此，曾斌很坦然：“如果有些货源只有我能找到，你永远找不到，那么可以选择合作。如果只能做资金垫款或者货源你也能找到，那（我的）价值就会被替代。”

前置仓、会员制、便利购可以看作是每日优鲜在生鲜产业链中段和前段做的布局，解决了触达用户和影响用户的问题，那最后端的农产品呢？这才是让用户吃得好的根本要素。

目前每日优鲜推行的是“买手制”，约有150多位买手在全球采购优质农产品。同时，每日优鲜还在近期推出了三“0”计划，意在通过“0”费用（无任何形式入场费、促销费）、“0”退货（合格商品零退货）、“0”账期（供应链金融服务，“T+1”回款）的一站式服务，加大对每日优鲜上游优质生鲜生产者的支持力度，并为此投入了专项资金。

曾斌拿鸡蛋举例：其实鸡蛋好不好和鸡没关系，而跟饲料有关系。“我们已经开始有团队在和国内外农业科研机构对接了。一个好的种苗，一个好的种植养殖方式，都会对农资品质有很大的影响。”

“除了推动渠道、技术支持外，每日优鲜最想干的事情是帮助中国好的农业产品更快地孵化和成长。现在大家觉得神户牛肉、新西兰猕猴桃好，但哪天用户说中

国农产品好，甚至能说出这些品牌（的名字），如果其中就有每日优鲜，那这是更有成就感的事情！”

两位“人物”

曾斌回忆，在创业早期，团队里也有过一段起花名的历史，他被大家称为“苹果”，徐正被叫做“大米”。

二人曾在联想的笔记本事业部、佳沃集团做过多年的搭档，管理过成百上千人的团队。徐正战略眼光长远，执行力强，正如人人都要吃的大米，是企业发展的根本。曾斌销售出身，讲话富有感染力，正如营养丰富的苹果，能让公司健康运转。

《创业邦》问曾斌，每个创业公司刚开始做时，可能都会基于一个比较宏大的目标，就如同

在曾斌看来，实干大于空谈。事先有量化、被团队认可接受的目标，在执行过程中有严格的检查优化机制，辅以合适的奖惩机制，淘汰做不到的人，这个团队就会被不断强化，最终公司才能实现目标。



每日优鲜想建立“连接农产品和消费者的平台”，让消费者吃好的问题，但为什么大部分平台最终会死掉呢？

“将就！”前一秒还谈笑风生的曾斌，神情一下子严肃起来。“在我们公司，讲理由的都被干死了！这种人会强调，我只有这样的人、这个能力、这种条件、这些资源，我只能做到这个样子。但我们特别强调从用户需求出发要做什么样子。公司最起码有个文化应该是只讨论把这个事情做好，不去解释没有做好的原因！”

他拿降低生鲜损耗率举例：“不是说要求大家明天要降低损耗，而是要降低 20% 损耗率。检查机制也不能是每月一次，应该分天、分周看——损耗率今天降低了多少？没降低的原因是什么？哪些事情已经做了？哪些事情没做？”

在每日优鲜的办公点，不时会看到某处墙上挂着激励标语，比如“百日计划不回家，目标达成买个家”，横幅的意思直接明白。曾斌回忆：“我们有九个月做到副总裁的员工，也有做了三个月被干掉的副总裁。我们有个观点叫‘拿不下山头就交人头’。”

在曾斌看来，实干大于空谈。事先有量化、被团队认可接受的目标，在执行过程中有严格的检查优化机制，辅以合适的奖惩机制，淘汰做不到的人，这个团队就会被不断强化，最终公司才能实现目标。

在《创业邦》2017 创新中国秋季峰会上，被誉为“独角兽挖掘机”的昆仑万维董事长周亚辉曾经指出过投资人和企业家的区别：“投资人善于发现机会点，而企业家要把这些机会点连接起来。”这说明企业家是最需要知行合一的一个群体。他们首先要把握住机遇，有愿景和目标，然后通过配置资源和打造组织能力实现目标。

摘自《创业邦》

电商为什么打不垮迪卡侬实体店？

在实体店低迷、电商横行的当下，法国运动零售商迪卡侬的全球营收却连年上涨，去年获得100亿欧元的营收，增长12%。

佚名

在电商无比狂热的中国市场，有哪家实体零售商可以拍着胸脯说我们不怕电商？其实真的有。想一下周末哪家商场人最多？一个是宜家，另一个就是迪卡侬。

同样的蓝色标志，同样的全开架陈列，宜家是每个人的客厅和卧室，迪卡侬就是每个孩子的游乐场。他们踩着自行车和滑板车满场飞奔，上了蹦床就不下来，好容易解脱的父母赶紧到跑步机上跑两步，或是钻进服装区挑选换季的衣服，这是周末一家三口最典型的迪卡侬半日游。

很多人认为，迪卡侬就是运动品牌的宜家，他们对抗电商的核心法宝是体验经济。迪卡侬让顾客如鱼得水，导购只有你招呼时才会出现，试五件衣服一件不买也没人给你脸色。

不只是孩子，迪卡侬鼓励所有人来试试他们的产品，

轮滑、自行车和健身器械。轮滑区中央的大块空地作为试滑区，四周立着栏杆方便初学者，除了轮滑鞋，头盔和全套护具都可以穿戴上身。

由此带来的损耗率让传统卖场肉疼，但迪卡侬认为这也是生意的一部分。迪卡侬就是运动品牌的宜家，用独特的设计、压缩供应链成本和体验式卖场对抗电商。

除了体验区，每间迪卡侬商场外都有运动场，篮球场、羽毛球和五人足球场，周末经常举办比赛和各种活动，还有专业教练指导。大批实体店被电商挤得生意大跌甚至关门大吉，迪卡侬却从来不缺顾客，结账经常排队超过十分钟。

但仅仅靠“体验经济”四个字并不足以解释迪卡侬的密码。最近一些与迪卡侬模式类似的国外品牌也开始进入中国市场，但品牌知名度与迪卡侬还相去甚远。早在数年以前，国美控股曾经投资设立国美体育，意图复制这一模式，但并没有开花结果。

要知道，在电商兴起以后，迪卡侬自身并不抗拒电商。在2010年，迪卡侬在门店布局并未完成百店目标时，就选择与天猫合作，开始借助电商平台两条腿走路。四年以后，迪卡侬的电



商平台已经有 300% 的增长，但是其线下平台也保持了 50% 的增长。电商的增长并未影响迪卡侬线下扩张，未来迪卡侬也仍旧把实体店作为重点。

电商打不倒，别人学不来，迪卡侬的秘密究竟何在？

三四十元的速干 T 恤，一百多的跑步鞋，这些迪卡侬推荐的高性价比商品被称为“蓝色货品”，它们被摆在商场最显要的位置，价格比市面上的同类产品低至少 20%。

“这类商品虽然毛利率低，但库存周转率高，可以吸引大量人气。”原国美体育总经理李岩分析说。这可以解释为什么价格更低的尾货商品被藏在角落，这些库存商品数量有限，不能带来大批量销售。

在中国同行试图提价、争夺高端市场时，迪卡侬却牢牢抓住了大众消费这个主线。李宁为时机不成熟的品牌升级付出了惨痛代价，而迪卡侬从一开始就认定了“群众路线”，虽然它来自奢侈品的发源地法国。在中国，

三分之二的消费者属于价格敏感型，他们的品牌忠诚度极低，“对手只要降价 20 元，他们立马把你抛弃”。

但是低价并不是迪卡侬的法宝。仅仅靠低价，迪卡侬不可能打赢淘宝和山寨，即使在天猫上迪卡侬旗舰店的销量依然名列前茅。有同行讽刺迪卡侬把地摊货卖出了品牌的价格，但迪卡侬用蓝色货品证明事实正好相反，性价比才是它成功的关键。

2010 年迪卡侬曾经推出过一款售价 49 元的抓绒衣，面料密度达到 200 克，而当时同一价位的产品密度都低于 200 克，抓绒

的密度越高就意味着保暖性越好。这款抓绒衣迅速走红，被驴友称为“神衣”，连续几年一直是销售热门。迪卡侬的防水登山鞋采用自行开发的 NOVODRY 面料，价格在 300 元左右，而户外品牌的防水登山鞋价格都在 500 元以上。一位专门做速干运动服的代理商告诉本刊记者，迪卡侬卖 30 多元的速干 T 恤在业内看来已经逼近成本，“网上十几块的速干 T 恤根本不可能是真速干，面料成本都不够”。为了最大限度节约成本，迪卡侬的所有鞋子都没有鞋盒，这一度让中国消费者很难接受。

迪卡侬和高端专业品牌之间不具备可比性，但是在同等价位上它提供了更好的选择。凭借蓝色货品的价格冲击力，迪卡侬的影响力已经远远超出运动领域。

2014 年 Quechua 品牌一款售价 29 元的双肩背包意外走红，从学生到大妈无人不背，成了名副其实的“街包”。2012 年优衣库曾以售价 499 元的轻型羽绒服引爆市场，一年后迪卡侬推出了售价 399 元的轻型羽绒服，到 2014 年，迪卡侬的轻型羽绒服已经切走了这个市场的一大块蛋糕。

迪卡侬的另一个优势是全品类覆盖，从户外运动、跑步到马术和钓鱼，再小众的运动爱好者都不会空手而归。

迪卡侬按照运动品类划分了 20 个子品牌，在中国

有趣的是，消费者对这些品牌的认知度远远比不上迪卡侬，很多人只知道脚上的鞋子是在迪卡侬买的，却说不出 Kalenji 的名字。



知名度最高的品牌有面向户外和山地运动的 Quechua、健身品牌 Domyos、跑步品牌 Kalenji、自行车品牌 B'Twin 和轮滑品牌 Oxelo。

在迪卡侬，很多商品光看外形很可能猜不出用途，比如三叉戟一样的足底按摩器和力量练习的弹力带，这也是逛迪卡侬的乐趣之一。

有趣的是，消费者对这些品牌的认知度远远比不上迪卡侬，很多人只知道脚上的鞋子是在迪卡侬买的，却说不出 Kalenji 的名字。

这就是迪卡侬的特点，“每个品牌单独看没多大影响力，放在一起力量就出来了”。在零售行业，自主品牌一直被视为企业发展的制高点，沃尔玛、家乐福都在大力推进自主品牌，但没有一家做到迪卡侬这样，卖场里 90% 以上商品是自有品牌。

迪卡侬提供入门级而非赛事级产品，它面向的主要人群是“运动小白”而不是发烧友。那些在网上喷迪卡侬不够专业的驴友也承认，很多人的“第一次”都是从迪卡侬开始。一位德国自行车品牌代理商告诉我，他本人的第一辆自行车也是在迪卡侬买的。“迪卡侬的自行车就是深圳产的，以迪卡侬的配件、用料和做工，

卖现在这个价钱肯定赔钱。不过它的配件像码表、头盔、水壶还是挺赚钱的。”虽然没过两年就换了一辆进口车，但他并不认为迪卡侬的策略有什么错，“入门级的意义在于让更多人接触自行车，才有可能喜欢上这项运动”。迪卡侬的品牌忠诚度并不等于“终身消费者”，无论跑步、登山还是骑行、滑雪，很多人都是从迪卡侬开始，玩一两年之后更换进阶品牌，有些人还会买更贵的专业品牌。比如跑步，迪卡侬的 Kalenji 做入门款很好，轻快、减震，足够便宜。但当你每周跑四次以上五公里，甚至准备尝试十公里时，你一定会考虑换耐克、阿迪，或是爱世克斯、索康尼。

高度垂直的供应链

在迪卡侬之前，中国体育用品行业有两种模式：

第一种是李宁、安踏这样的制造商，从设计、生产到经销商渠道一手搞定；

另一种是滔博、跨世这样的品牌代理商，手里同时运作多个国外品牌，通过布局终端门店提升渠道价值。

最近几年随着全民健身热，出现了像探路者、凯乐石、三夫这样的新晋品牌，但运营模式不外乎上述两种。

迪卡侬则控制了产业链两端，把产品设计、原材料

采购和商场运营抓在自己手里，中间的制造环节由 OEM 厂商完成。它和宜家很像，用独特的设计、压缩供应链成本和自建商场构成品牌竞争力。

迪卡侬法国总部有号称仅次于雷诺的法国第二大设计中心，全球销售的所有产品都出自这里。2012 年迪卡侬率先推出了只需两秒就能打开的户外帐篷，而此前搭好一个帐篷需要两个成年人花费至少半小时，这种懒人帐篷一经推出就受到市场热捧，同行纷纷跟进。

迪卡侬按照运动品类而不是按地区设计产品，也就是说，全球迪卡侬商场里出售的款式都一样。中国消费者经常抱怨迪卡侬服装的袖长和裤长明显偏长，版型更适合欧美人。但从供应链角度看，尽可能少的款式才能实现大批量生产的成本最优化。所以

迪卡侬法国总部有号称仅次于雷诺的法国第二大设计中心，全球销售的所有产品都出自这里。



迪卡依的鞋从皮料到胶水都符合欧盟的认证标准，针对童鞋的检测更加严格。有人专门去迪卡依买童装，就是看中了安全和环保。



迪卡依衣服的款式翻来覆去就那几样，每季只在花色和细节上有变化，就像优衣库一样，以基本款为主。

2003年，迪卡依在上海浦东开出了中国首家商场，同时将亚洲总部从香港移到了上海。其实早在1995年迪卡依就成立了上海分公司，它是迪卡依全球20家采购公司之一。资料显示，迪卡依的生产基地遍布全球16个国家，中国是其中之一。迪卡依在中国的工厂分布于华东和华南，比如纺织品工厂位于上海地区，而自行车则来自深圳工厂。有统计说迪卡依在中国生产的商品占到40%以上，中国消费者的直观感受是商场里七成以上的商品是中国制造。不过现在随着中国劳动力成本的上升，一部分订单被转移到了东南亚，比如鞋子很多是在越南制造。

迪卡依奉行全球采购，有些技术含量高的材料由指定供应商提供，需要从国外采购后运到中国的加工厂，这被称为“客供”。更重要的是，迪卡依对中国市场销售的产品执行和欧洲一样的检测标准。通常超市的鞋区味道都很重，而迪卡依的鞋子闻不到什么味道，店员告诉我，迪卡依的鞋从皮料到胶水都符合欧盟的认证标准，针对童鞋的检测更加严格。有人专门去迪卡依买童装，就是看中了安全和环保。

迪卡依在中国的十年也带动了供应商的成长。一家位于上海的瑜伽垫制造商，介绍说它是迪卡依的十年供

应商，现在这家公司以赛体品牌销售自己生产的瑜伽垫，价格比迪卡依更便宜。许多做出口的供应商都试图转向内销市场，有些已经有了自己的品牌，更多还在摸索中。

当然，迪卡依面对的竞争环境也越来越激烈，零售商也在尝试进入体育用品，2014年麦德龙在北京商场里增加了更多户外用品和运动服装，比如野营帐篷和跑步鞋。这些应该是直接和工厂合作的一手货源，可以拿到最优价格，当年国美体育也是这样。迪卡依模式依然独一无二，不过中国市场实在太大了，这种迪卡依在体育卖场里一枝独秀的格局或许也会发生变化，“运动休闲的发展潜力巨大，后来者肯定还有机会”。

摘自《中国企业家》

作为管理大师的 巴菲特

很少有人注意到，巴菲特还是一位管理大师——他只用25人，来管理伯克希尔哈撒韦市值超过5000亿美元的庞大企业帝国。实际上，他既懂企业，又懂投资；他既是投资家，又是企业家。正是这样的双剑合璧，让巴菲特比企业家赚得更多，比投资家做得更大。

翁建平

巴菲特本人说：“我是个好投资家，因为我是个企业家。我是个好企业家，因为我是投资家。”对于管理的熟稔，使得巴菲特能够从管理层的角度来判断一家企业是否有未来；对于投资的天赋，则让他火眼金睛般能看穿企业的真实价值，并最大化自有资金的效率。

那么，巴菲特是如何快乐地做到投资家和企业家“双剑合璧”“融会贯通”的呢？神秘的伯克希尔哈撒韦公司的具体业务和经营方式到底是什么？巴菲特如何用这个25人的“微型总部”完成纷繁复杂的运营管理和投后管理？

巴菲特其实是快乐人生的代言人，曾多次强调：“成功就是快乐，快乐是我安身立命之本。我跳着踢踏舞去上班，到了办公室以后，总觉得自己如同躺在沙发上绘制着天花板。这简直太有趣了。”《跳着踢踏舞去上班》

一书用大量的独家文章，为我们拉开了这家企业的神秘面纱，并让我们领略到了巴菲特卓越的企业家才能。

突破规模的诅咒

伯克希尔哈撒韦可以说是全世界最成功的“壳”公司，这个曾经的纺织公司已经摇身一变成为巴菲特旗下所有子公司的母公司了。值得注意的是，尽管运作如此大规模的企业，伯克希尔哈撒韦公司的总部却只有区区20多个人。

按照科斯的企业规模理论，企业可以从不断扩张中获得协同效应的好处，但同时也将承受组织成本上升的坏处。当企业大到一定程度时，规模效应的好处开始不断递减，而组织成本的负担开始大幅上升。这就决定了任何企业都不可能无限地扩大，而最佳的平衡点就是组织成本和规模效应达到均衡的时候。

显然，缺乏协同效应，企业在扩张整合的过程中就必然碰壁，不但达不到预期的效果，甚至可能成为拖自己后腿的“定时炸弹”。由于扩张而引发消化不良的例子比比皆是，所以很多企业都将缺乏协同效应的扩张视为畏途。然而，伯克希尔哈撒韦的

扩张却是其中的异类。尽管伯克希尔哈撒韦也有不断壮大自己保险业务的举措，但它的扩张活动更多则表现出明显的离散性。伯克希尔哈撒韦旗下的企业不但包括保险、铁路、能源、传媒，甚至还有厨具、飞机租赁、珠宝、建材……等等。

注意，这些企业并不是伯克希尔哈撒韦参股的企业，而是它全资或准全资拥有的企业。很多人认为巴菲特是投资之神，但却忽略了一点，就是伯克希尔哈撒韦公司从子公司获得的利润要超过它投资获得的收益。伯克希尔哈撒韦旗下子公司的内生成长率在其分属的行业中都是数一数二的。伯克希尔哈撒韦的表现看上去是个悖论，其后却隐藏着对磨擦成本（frictional costs）的深度洞见。

其他企业在持续扩张中，其总部的扩张速度往往会大于企业规模扩张的速度。因为企业的边界扩张，需要进一步强化总部的管理力度，越扩张，就越需要强化。不然整个企业就会如罗马帝国一样，由于管理密度的稀薄而走向四分五裂的地步。然而伯克希尔哈撒韦却不是这样。

因为企业的边界扩张，需要进一步强化总部的管理力度，越扩张，就越需要强化。不然整个企业就会如罗马帝国一样，由于管理密度的稀薄而走向四分五裂的地步。



伯克希尔的总部没有自己的办公大楼，只在 Kiewit Plaza 大厦的 14 层租了半层楼做办公室，公司也只有 25 名员工。对于神秘的“25 人总部”，巴菲特甚少谈及。这个团队中主要包括巴菲特和查理·芒格、CFO 马克哈姆·伯格、巴菲特的助手兼秘书格拉迪丝在·凯瑟，投资助理比尔·斯科特，此外还有两名秘书、一名接待员、三名会计师、一个股票经纪人、一个财务主管以及保险经理。即使这样，巴菲特还是觉得总部的人数有点多了。

公司这种简单的风格是巴菲特特意安排的，以使机构尽可能风格简约。实际上，巴菲特对“任何类型的大企业运作良好的能力”都表示怀疑。他的观点是：“一个公司如果有太多的领导层，反而会分散大家的注意力。公司规模（过大）还会令许多组织变得思维迟钝、不愿改变和自鸣得意。”

因此，巴菲特仅将资金调配、投资、重要的人事任命、寻找潜在的收购目标和年度报告的撰写等最核心的工作集中于总部。而对横向的各个业务单元，或纵向人事、采购、投资、研究、行政等职能，均未分化出专门的部门来管理，最大程度实现了职能精简，也减少了组织摩擦。

“一个机构精干的组织会把时间都花在打理业务上，而不是花在协调人际关系上。”所以，这就是直到今天伯克希尔哈撒韦的公司总部仍旧只有少数员工，而几乎所有管理工作都由部门经理负责的原因之一。

去层级化，减少管理上的摩擦

第一，明确管理目标，量身打造员工激励机制。

在企业管理方面，巴菲特非常反对他所谓的“彩票”式员工激励机制，比如以股权激励作为奖励方式。他认为股权激励有时确实能给管理层带来潜在的巨大回报，但是它却降低了股权激励获得者的风险，于是管理层在使用股东资金的时候会更加随意。

他认为，员工激励机制应该根据业务本身的经济性因素而“量身打造”，这种机制应该简单且可以测量，并且“与计划参与者的日常活动直接相关”。所以，巴菲特让子公司的管理层不必为每季度的预期和其他一些浪费时间的琐事所困扰，他只需要管理层给他送来每月的财务报表，并提醒自己注意有可能发生的意外事件就行了。

“你可以把公司当作自己的孩子一样。”与金钱相比，这种信任和精神激励的效果可能更受用。

第二，管理的安全边际，选择那些傻子都能经营好的企业。

巴菲特常说，一个人其实并不需要面面俱通，但关键是要知道自己到底有几斤几两。巴菲特对自己的缺陷有自知之明，在管理上他通常会给经营者搭好舞台，但是不会跑到台上去表演。所以，巴菲特通常的做法是：投资和购买那些傻子都能经营好的企业，因为总有一天你会碰到由傻子经营该公司的情况。

不过，这是巴菲特寻求安全边际的一种做法。巴菲特期望被收购的企业自身具有非凡的品质，能为自身的投资提供必要的保证。其实，巴菲特对于管理的要求还是非常高的，只有这样，巴菲特自己才不至于陷入具体的业务之中。他会根据伯克希尔哈撒韦公司的不同需求，给企业高管设定不同的业绩目标，比如，

“你可以把公司当作自己的孩子一样。”与金钱相比，这种信任和精神激励的效果可能更受用。





有的企业需要贡献“浮存金”，有的企业需要压缩“运营成本”，有的企业可能需要摆脱亏损。对于能够超额完成目标的管理层，奖金会上不封顶。

集中现金流，减少资金的摩擦

巴菲特对于现金流的执念可以追溯到浮存金时期。开始时，巴菲特利用浮存金大举投资股票，从而获得了丰厚的回报。然后，由于整体估值水平持续维持在高位，在股市中挖掘机会的可能性越来越少。另一方面，在自己大量参股的企业中，不但获取的股息需要大量缴税，

而且与于管理层沟通方面也不够通畅。在这种情况下，巴菲特开始大量寻找收购非上市企业，或者将上市企业私有化。这一方面可以使巴菲特更容易控制企业现金的流向，另一方面可以避免大量的税负。这种经营方针的转向使得伯克希尔哈撒韦公司的规模迅速膨胀起来，而且其经营的业务也开始变得五花八门起来。

在微观管理层面充分放权的

在微观管理层面充分放权的同时，巴菲特牢牢抓住了子公司的“钱袋子”他自己并不会介入旗下企业的日常运营，而是选择给旗下的高管们留下充足的空间去发挥个人才智。



同时，巴菲特牢牢抓住了子公司的“钱袋子”。他自己并不会介入旗下企业的日常运营，而是选择给旗下的高管们留下充足的空间去发挥个人才智。不过，首先，各个子公司产生大量的现金流，都要集中到奥马哈的伯克希尔哈撒韦公司总部。这些现金来源于公司旗下巨大的保险业务运作的浮存金，以及那些全资拥有的、非金融子公司的运营盈利。其次，任何企业如果有投资需求，都要通过总部来进行。巴菲特作为资本的配置者，将这些现金进行再投资，投资于那些能产生更多现金的机会。于是更多的现金反过来给了他更多的再投资的可能，如此循环往复。

从这个角度我们可以发现，巴菲特完全是按照投资股票的思路来购买企业的。投资就是购买未来的一系列现金流。由于投资具有成熟管理层的企业，巴菲特平滑了日常经营产生的各种摩擦。现金流的集中，又使得他

不用就参股企业的分配方案讨价还价。

在管理旗下公司时，巴菲特创造了一种极为高效的管理模式，这是让众多管理大师都望尘莫及的管理模式。

在投资方面，巴菲特同样认为要减少摩擦。巴菲特曾建议投资者们：不准备持有十年的股票不要买，频繁的买进卖出会大大增加股票投资的摩擦成本，从而变相降低投资回报率。“实际上，由于摩擦成本的存在，股东获得的收益肯定要少于公司的收益。我个人的看法是：这些成本如今



正越来越高，从而导致股东们未来的收益水平要远远低于他们的历史收益水平。”

比尔·盖茨说巴菲特对于商业的洞察石破天惊，直到今天也没有过时。巴菲特的投资和管理理念都源于他对于商业本质的认知。在其思维中，没有在二者之间竖起篱笆，而就这一点而言他早已达到了将投资与经营企业融合为一的至高境界。

透过《跳着踢踏舞去上班》一书，我们能清晰地看到巴菲特被遮盖的这一面，更能够透过巴菲特在投资和管理方面游刃有余的踢踏舞，接触到他更底层的思维。

比尔·盖茨说巴菲特对于商业的洞察石破天惊，直到今天也没有过时。



摘自《世纪人物》



商学教育的核心是唤醒



今天的学习在很大程度上与年龄无关，而是与时间轴有关。时间轴正在缩短，如果不能匹配这个时间轴，就没有办法真正跟上时代的步伐。

陈春花

这个时间轴的变化会让很多东西被重新定义，这是最重要的事情，也是最大的挑战。我们过去所熟悉的领域，所拥有的知识、经验，今天都要换个角度去重新理解和学习。零售，我们今天称之为新零售。商学，我们今天也应该称之为新商学。当这些都被重新定义，对领导者的挑战恐怕更高。如果商学想培养真正的领导者，对很多东西的理解就要随着时代变化而更新。

商学教育面临四大挑战

我自己从事商学教育多年，一直在找寻匹配时代的商学教育价值路径与方法。时代在快

速变化，我们当前的商学教育也面临着很大的挑战，希望大家关注如下四点。

第一个挑战，信息的传递方式变了。如果我们只传递信息，其实我们是要被技术所替代，甚至可能会有一个机器人会把最基本的东西全都讲了，所以这是一个互联网带来的挑战。

第二个挑战，学习的路径和方式变得非常多元。我们可以随时随地学习，不一定非要回到课堂当中来。我们在路上，在任何一个时间点都可以学习。如果我们传递知识的方式仅仅在纸面上、在课堂上，其实你离学习很远。

第三个挑战，没有什么是最佳实践案例，因为环境一直处于动态变化之中。我们做商学



陈春花

研究和教育人，能不能动态地跟踪这些企业实践，并把学习的人和做研究的人做一个很好的对接。

最后一个挑战，也是互联网带来的最大挑战，就是不确定。我们到底是学知识，还是学一种思维方式，还是学习去解决问题，这对学习的结果提出了不同的要求。

商学教育培养对象应是在商业环境中能创造价值的人

基于对这四个挑战的认知，我认为答案还是在商学教育对象身上，这其中有两点对我的影响比较大。

第一，我们到底培养什么样的人？这是我

们在商学教育中不断反思的一个问题。

第二，经过商学教育的人，他能不能真正把教育的价值体现出来？

为什么这两点对我影响最大？原因是：我们真正要培养的，或者说我们努力的目标，应该是在商学或者整个商业环境当中创造价值的人。如果不能创造价值，教育就失去意义。而且更重要的一点是，通过商学教育，人的心性是否真的得到滋润或沉淀。教育要真正帮助人成长，而不仅仅是提供一个文凭。

培养商业领导者，最重要的是这三点

全世界几乎所有的商学院，都有一个共同目标，就是培养领导者！那最重要应该做什

么？我想与大家分享三点。

第一，商学教育的核心是唤醒，唤醒学生内在的善、动力和价值创造。

商学教育或管理学教育之前曾有过一阵争论，有人追问管理学教授到底能贡献什么价值。管理学教授似乎教不了怎么赚钱，也给不了真正的商业解决方案，那你到底能贡献什么？好像一共写了 22 条，证明管理学教授没有用。我当时写了一篇文章回应，提出商学教育要做的是四件事情，第一件事情，你来这里反思，让你抽离现实工作环境回到商学院反思。第二件事情就是你来交流，你跟你的同学交流，跟老师交流。第三件事情就是准备你的知识基础，用你的知识基础去解决未来的问题和面对不确定性。最后一个是训练你的整体思维方式，不是营销或者战略的思维方式，是一个整体运行的方式。

2017 年岁末，著名诗人余光中先生离开了我们，他的一个观点，在我看来有点商学教育的味道，他说“自己的诗大半是等来的，小半是追来的”。商学教育也大致如此，大半同

学是等来的，小半同学是追来的。我一直希望商学教育的核心只是唤醒，唤醒学生内在的善、动力和价值创造，唤醒本来就有的东西。这应该是商学教育本身要做的事情，而不是教育。说实在的，商学教育最重要的不是我们教会大家如何做生产计划，做营销，而是你自己根据所学的知识，构想未来的整个商业环境和你自己的道路。从老师到同学，大家都要清楚，领导力就是一个自我塑造的过程，不是一个教与学的过程。当你能自己找到问题的答案，商学教育就完成了，本质上这就是一个自我造就的过程。在这个自我造就的过程中，关键就是你愿不愿意真正去相信，相信内在的力量。

在这里，我很想和大家分享的是，领导者不仅要发展自己，更重要的是对发展他人有担当。这是我认为更重要的事情。我得出这个结论源于我自己接近 30 年的研究。在研究那些能把企业带到持续领先地位的领导人时，我发现他们有一个最大的特点就是持续关注人的成长。今天你让我评价一个公司，它能不能有未来，方法很简单，就看它的领导愿不愿意培养



在这里，我很想和大家分享的是，领导者不仅要发展自己，更重要的是对发展他人有担当。

人。一个愿意培养人的公司一定有未来。

很多人可能会问，领导能力是不是少数人的天赋？我不这样认为。根据我的认知，结合调研当中的发现，我觉得领导力本身是普遍内在的。有一次开会，有人提问，哪一种人最有领导力？大家都没有回答，其实最有领导力的人是婴儿，他一句话不说，所有人围着他转。为什么很多人的天生领导力后来消退了？很大原因是随着成长隐退了起来，但并没有消失。唤醒这种内在的领导力是商学院的核心价值所在。

第二，我们有没有面向未来的能力？

商学教育在培养领导者时，面对未来是第二件重要的事情，我们一定要有能力让大家面向未来。因为世界每天在变，越变越快，过往的经验或能力可能成为你未来竞争的陷阱。为什么？因为一切都在被重新定义。我们不得不给领导者提出新要求：你能不能培养你和组织面向未来的能力？培养面向未来的能力时，我们对环境认知和经营选择是否真正理解？

我在 2017 年岁末发布《2018 关键词》时

提出八个关键词，其中四个关乎环境认知，4 个关乎经营选择。比如在环境认知中，十九大制定了新时代中国特色社会主义的行动纲领和发展蓝图，并明确指出社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需求和不平衡不充分的发展之间的矛盾，这意味着一个新时代开启，也是全新的发展机遇的开启。你需要很好地去理解新时代的内涵，去理解新发展模式的内涵，去理解中国与世界发展格局的机遇。而从全球视角来看，新时代意味着不对称性、复杂性以及不确定性，变革不会以你的意志为转移，无论你是否已经准备好。

与环境认知一样，经营选择也变化很大，组织成员具有持续创造力是企业应对不确定性的解决之道。如何建立员工与组织之间的共享平台，让组织成员释放出自己的创造力，是 2018 年企业必须做出的选择，其核心是寻找到价值观认同的成员，给予平台与资源，帮助员工释放创造力。要做到这一点，人力资源管理需要从评价投入转为评价产出，从关注胜任力转向关注创造力；组织功能从管控转向赋能；



其实最有领导力的人是婴儿，他一句话不说，所有人围着他转。



而企业文化从强调组织价值转向强调共享价值；企业领导者从管理者转向伙伴。释放员工创造力，一定要从命令 - 控制式管理向授权 - 赋能式管理转变。传统的激励在今天有很多已经不成立。很多人今天工作不是为了谋生，而是为了兴趣，为了一种生活方式。包括我们管理的对象，除了人，是否未来还包括智能机器人。

商学院院长们都非常清楚，今天在线商学院课程，比传统的商学院课程的影响力更大，民营商学院的课程比正规商学院的影响更大，因为他们的学生有很多独角兽，而学员的成就往往代表商学院的成就，这让正规商学院的价值呈现就面临巨大压力，我们的商学院教育逻辑必须变了。探求根因，是因为环境的关键词在变，经营选择的关键词在变，我们所熟悉的世界已经不存在了。这也是我每一天必须要看书，每

一天要跟年轻人交流的原因。当未来已来，我们的关键是找到与世界的关联，而不是与历史的关联。

柯达的失败是众多转型不成功的传统行业巨头的代表，当它申请破产的时候，德国媒体刊登一句送别：“在科技面前，没有人能一直高高在上，时代会抛弃一切落伍者。”这句话其实也真的适合我们商学院教育者。没有人可以高高在上，时代一定会淘汰落伍者。

第三，有把知识转化成智慧的行动。

管理学大师德鲁克从 1911 年开始分析管理学教育的重要性，他认为各国 GDP 和财富的积累平均增长几十倍，主要就是因为管理革命。管理成为 20 世纪最伟大的贡献，这个贡献他分为三个阶段或者三个部分，即管理用于生产本身、生产工具本身，以及管理本身。

借德鲁克的方法论和管理革命，我提出今

天的最后一个观点，那就是在之前三个阶段，管理革命淘汰的都是工具、流程和方法，但进入到知识革命的今天，我称之为第四阶段，未来要淘汰的可能就是人。我认为这一场知识革命必将淘汰一群企业和企业家。

从商学院学习回来，如果不想被淘汰，甚至想引领潮流，我们现在就只能不断努力寻找一件事情，那就是把知识变成智慧。今后，我们将面临更多不确定性，不仅需要我们用知识武装自己，更要用智慧武装自己。怀特海有一本小小的册子叫《教育的目的》，这本书对我产生了巨大的影响，我从事教育开始就反复读这本书，其中关于思维训练的部分我最喜欢。他说，一个人如果智力想发展训练得很好，必须经过三个阶段，浪漫阶段、精确阶段和综合运用阶段。智慧就是知识的综合运用。商业的智慧就是能不能把商学的知识在真正的商业环

境中综合运用。

如果我告诉你，人人都可以成功，但确实有人没有成功，那么原因是什么？其中一个关键原因就是缺少行动。成功的关键决定要素是你的行动。不行动，你一定不会成功。除了拥有成功的意愿和知识之外，接下来就是能够为实现成功的意愿，愿意身体力行去行动。只有真实的行动，才有真正的智慧，最终才会取得成功。

最后，总结一下，商学教育就是要培养未来的领导者，未来的领导者最重要的就是三条：一是唤醒发展自己、发展他人的内在力量；二是培养你和组织拥有面向未来的能力；三是把知识转化成智慧的行动。愿大家都能成为未来的领导者。📖

摘自公众号“春暖花开”



如果我告诉你，人人都可以成功，但确实有人没有成功，那么原因是什么？其中一个关键原因就是缺少行动。

为什么优秀的管理者 都需要纸上谈兵？



在知识经济时代，纸上谈兵有两层含义，一是从纸上学习知识，一个是在纸上创造知识，两者相结合，形成知识体系，构建好知识构架，以此作为指导实践的重要依托，使工作更加职业化和效率化。对于管理者而言，就需要有纸上谈兵的勇气和智慧，加强学习，广泛涉猎，成为知识财富的拥有者和传播者。

赵日磊

在中国做管理者，尤其是做学院派知识型的管理者，有时候你不得不面对这样一种尴尬：当你有一个很好的管理理念或管理实践想与别人分享的时候，你的谈话对象就会很客气地回敬你一句：“是的，你说的不错，那确实是个不错的观念和做法，但那是在外企，是跨国公司的事，在中国行不通，中国没有这种环境。”这会令你顿失激情，全无继续讲话的欲望。

我不知道你有没有碰到过这种情况，我经常碰到，好多次在激情飞扬地与别人分享的时候被当头泼了冷水，吃了闭门羹，有时候还会被不客气的人戏为纸上谈兵。

某大型通信企业的老总在谈到企业管理的时候指出，现在企业的管理者缺乏的不是实践

经验，而是缺乏指导实践的知识体系，有的管理者甚至连管理的ABC都搞不清楚，所以现在企业必须强调管理者的学习。用先进的管理理论把他们武装起来，这才是企业管理的当务之急。

这种现状一定程度上映射出了我国企业管理者的一种状态，就是安于现状，惯性管理，难以接受新观念，缺乏学习，缺乏系统的理论培训，离科学管理距离较远。

我把这种人称为缺乏纸上谈兵勇气和智慧的管理者。

是的，赵括因为纸上谈兵成为千古笑柄，也因此，人们不愿再与“纸上谈兵”这个词为伍，唯恐避之而不及。

但是，作为知识经济时代的管理者，我们恰恰需要一种纸上谈兵的勇气和智慧，需要加强学习，广泛涉猎，成为知识财富的拥有者和传播者。

这里，我认为纸上谈兵有两层含义，一是从纸上学习知识，一个是在纸上创造知识，两者相结合，形成你的知识体系，构建你的知识构架，以此作为指导你实践的重要依托，使你的工作更加职业化和效率化。

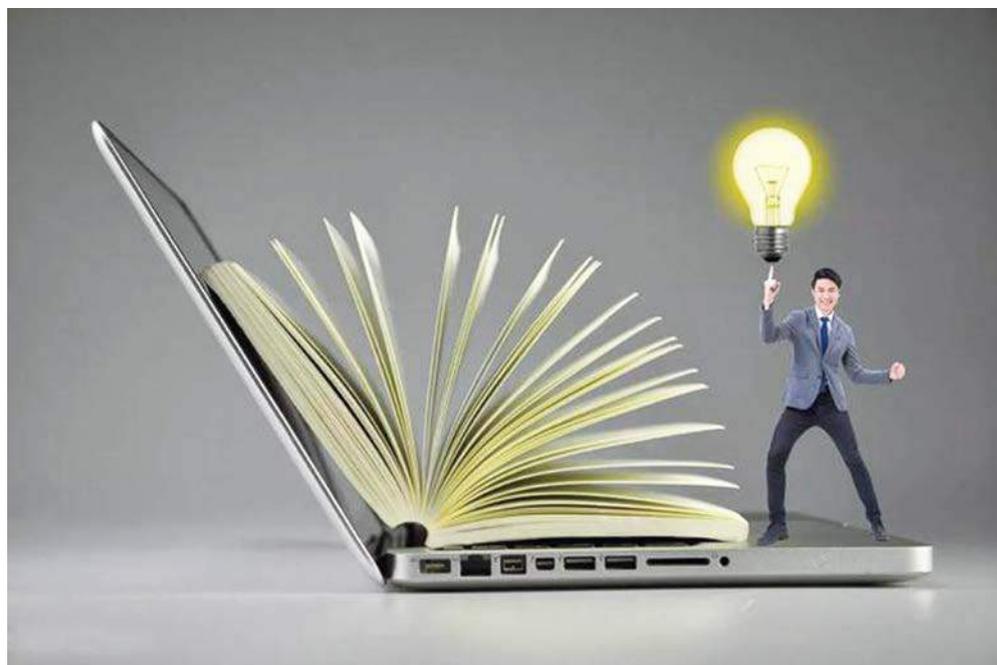
唯有如此，你才可以更好地承担管理者的职责，你才有资格对你的员工讲话，更好地给他们以指导和帮助，使他们尽快地获得成长和进步。否则，你的管理措施将没有任何说服力和影响力。

在信息爆炸、经验贬值的知识经济时代，

作为企业的管理者，你必须时刻站在知识的前沿，与时代保持亲密接触，拥有并生产知识，然后才可以做好表率，才可以更好地做好管理工作，使人力资源开发成为可能。否则，你就不是一个合格的管理者，至多也就是个留守的老兵，不堪忍受的知识型员工肯定会弃你而去。到时候，你就不得不面临无人可管、无人听管的尴尬局面。

史蒂芬·柯维在《高效能人士的七个习惯》里就告诫我们：“你们不但要读这本书，而且要发表，要不断地与别人分享你的理解，唯有如此，你才能不断有所提高。”

实际上，柯维也在告诫我们要学会纸上谈兵，在不断吸收知识的同时，也要不断地与人分享知识，不断把所学到的知识卖出去，这样





才可以更好地掌握知识并创新知识，使所学知识转化为自己的东西。

同时，在你纸上谈兵不断与他人分享的时候，你也培养了对手，你就不会再因为无敌而寂寞，逐渐地，将会有更多人与你探讨问题，这种超越感和紧迫感也会逼着你继续努力，以保持继续领先的优势，使职业生涯更加丰富和成功。另外，在探讨与交流过程中，灵感的火花也会在交流的对碰中不断产生，你的知识财富将越积越多。

在管理工作中，你是否感觉到了力不从心？在指导员工的时候，你是否感觉到了无从下手的尴尬？你是否依然很忙却收效甚微？那么，别再犹豫了，别再在知识的边缘徘徊了，从现在开始，朝向知识管理的目标，动用你天才的智慧，开始纸上谈兵，开始你的科学管理之路！



在探讨与交流过程中，灵感的火花也会在交流的对碰中不断产生，你的知识财富将越积越多。

摘自《管理智慧》

传统企业如何应对降维打击



处于低维的企业总是面临高维企业的降维打击，而且面对这种打击几无还手之力。所以，必须自我升维。

尹龙华

现在企业界与营销界谈传统企业转型升级言必称“互联网+”，好像传统企业只要跨上互联网这匹快马就可以一骑绝尘，就可以丑小鸭变白天鹅。

不可否认，“互联网+”给传统企业插上了一对新翅膀，改变了我们的生产、工作、生活方式，同时，“互联网+”带来了竞争空前大爆炸，也引领了创新层出不穷。

但“互联网+”从本质上来说，是一种通用性的信息技术与人工智能技术的运用，和100年前的电力技术、200年前的蒸汽机技术一样，企业如何从“互联网+”潮中脱颖而出，

如何赢得竞争优势，那是另一回事。

三个维度与三次转型升级

既然“互联网+”是术，是工具，那么传统企业转型升级之道在哪里呢？

从商业竞争的历史中，我们可以清晰地看到人类商业竞争出现过三次转型升级：

第一次，从家庭手工作坊升级到工厂。工业革命以来，家庭小规模手工操作的作坊被大规模机器作业的工厂逐步取代，福特的流水线生产T型车就是工厂时代的成功典型。



第二次，工厂转型升级到市场。由于科学管理的普及与技术进步，生产率提高，产品供大于求，这时谁能占领市场满足消费者需求谁就是赢家。当福特还沉浸在大工厂时代、固守大规模低成本的黑色 T 型车时，通用汽车的斯隆已经开始考虑生产“适合每个目标和每个钱包的汽车”。斯隆将通用旗下品牌细分，分别满足每个细分市场的顾客需求：工薪阶层开入门级的雪佛兰，人穷志不短的开庞蒂亚克，小康之家开奥兹莫比，努力向上的中产阶层开别克，富豪们开凯迪拉克。自 1931 年通用汽车由工厂向市场转型升级成功超越了曾经的老大福特，此后占据美国汽车市场半壁江山长达

50 年之久。

第三次，市场转型升级至心智。随着互联网时代的到来，产品大爆炸、信息大爆炸、传播大爆炸，竞争空前激烈，消费者进入如何做选择的困境。市场上没有你买不到的东西，这时进入消费者大脑占据心智中某个空缺的位置即定位就至关重要了。2009 年，曾经的全球最大汽车制造商通用出人意料地宣布申请破产保护，被美国政府接管。根本原因是通用汽车旗下的品牌没有一个占据顾客心智，从而成为顾客首选。雪佛兰是什么？占据了顾客心智中什么字眼，入门车？入门车现在太多了；凯迪拉克占据什么字眼，豪华？这只是个档

次,在豪华轿车品牌阵营中,宝马占据“驾驶”、奔驰占据“名望”、沃尔沃占据“安全”、特斯拉占据高端电动汽车等。通用错失了从市场到心智的第三次转型升级。

人类商业的三次转型升级完整地呈现三个层次分明的维度,这三个维度从低到高分别是一维工厂、二维市场、三维心智,通常高维企业总比低维企业更具有竞争优势,类似于科幻小说《三体》中低维文明总是面临着高维文明的降维打击,从这个意义上来讲,没有定位的企业都是传统企业,都将面临占据高维心智的定位企业的降维打击。

构建“三体”战略,开启企业转型升级之道

一维工厂、二维市场、三维心智,三维合体,形成三个维度整合优势的战略体系,即“三体”战略。

一维工厂可以看作由质量、成本、时间、柔性四大运营竞争要素组成的运营场。运营是重要的,是战略的基础,但不是战略。运营管

理可以学习模仿,从最早的福特流水线生产,丰田公司的准时生产方式(JIT)、精益生产,到具有美国信息时代生产制造特征的敏捷制造方式,以及现在人们谈论很多的大规模定制生产等,这些全球最佳运营管理实践成为跟随企业学习的标杆,就像奥林匹克竞赛一样你追我赶迅速扩散开来,当达到运营临界点时,最终的结果是更多的企业又都在同一条新的起跑线展开新一轮的同质化竞争,原有运营优势丧失。东芝亏损、三洋退市、索尼断臂求生、松下刮骨疗毒、夏普卖股自救……以擅长运营管理著称的日本制造企业竞争力集体溃败即是明证。

二维市场可以看作由产品、价格、渠道、传播四大市场竞争要素组成的交易场。尽管互联网时代营销市场出现了新的内容与新变化,但基本上还在营销4P框架内,比如产品更聚焦、注重战略单品、强调快速迭代;价格上互联网平台免费盛行甚至出现补贴现象;渠道方面,直销因电商而普及,O2O全渠道成为主流;传播领域,由传播形象向创造内容转变,注重粉丝参与互动的社群营销等。营销4P是术,是可学习可借鉴也是可模仿的。产品可以模仿:



没有定位的企业都是传统企业,都将面临占据高维心智的定位企业的降维打击。



三维心智可以看作是由一个潜在的定位与名字（品牌名与品类名）、视觉锤、产品锤、定位传达（品牌定位故事及定位广告语）四大认知元素形成的认知场。定位处在认知场的中心位置，起到支配四大认知元素的作用。

美的将同益空气能热水器模仿掉了，营养快线把妙恋果汁模仿掉了；价格可以模仿：滴滴打车补贴，快的也补贴，结果合并了；渠道可以模仿：宝洁把舒蕾终端拦截“终端为王”模式模仿掉了；传播可以模仿：华为花粉俱乐部把小米的粉丝社群营销模仿掉了。

三维心智可以看作是由一个潜在的定位与名字（品牌名与品类名）、视觉锤、产品锤、定位传达（品牌定位故事及定位广告语）四大认知元素形成的认知场。定位处在认知场的中心位置，起到支配四大认知元素的作用。

定位不是卖点，定位是心智中一个空缺位置，卖点体现在产品上，是产品的功能特性，如红牛的定位是能量饮料，卖点是抗疲劳。定位也不是痛点，痛点是解决顾客烦恼的需求点，“为什么插座的三孔和两孔要离得那么近”，插座孔间距离太近没法同时使用两个插头，这是痛点，很容易模仿，不是定位，公牛安全插座才是。

品牌名不只是好听顺口易记独特，更重要的是与品类及品牌定位相匹配。三只松鼠与坚果品类相匹配；舒肤佳与除菌的定位相匹配，力士只好诉求滋润美容；宝马与驾驶的定位相匹配，沃尔沃与安全的匹配度就差了点，幸好

沃尔沃是第一个占据安全这个位置的。

视觉锤：体现定位的标志性视觉。品牌有视觉标志，但鲜有视觉锤，宝马的定位是“终极驾驶机器”，宝马的视觉锤是什么？是长期投放的一系列电视广告，广告中，愉快的车主们开着他们的宝马车驰骋在弯弯曲曲的路上。视觉锤把“终极驾驶机器”这一“钉子”植入心智。

产品锤：聚焦占据品类中最有价值的一款产品，在消费者心智中树立起清晰有力的定位认知。产品锤不是爆品，产品锤的目的是强化定位，是首先进入消费者心智的产品。诸如联邦快递的小包裹隔夜送达服务、麦当劳的巨无霸汉堡、劲酒的125ml小方瓶、巴宝莉的经典风衣、劲霸男装的夹克等，都是品类中历经时间洗礼的经典之作。

定位传达主要是通过品牌定位故事与定位广告语植入顾客心智。品牌定位故事不同于一般的品牌故事，它更侧重于戏剧化表达品牌定位，例如青花郎重新定位之后的品牌故事：“青花郎，中国两大酱香白酒之一。云贵高原和四川盆地接壤的赤水河畔，诞生了中国两大酱香白酒，其中一个青花郎。青花郎，中国两大酱香白酒之一。”定位广告语也不同于通常强



调发挥创意的广告语，定位广告语是通过简短的一句话传达定位优势。老板电器定位广告语“老板，大吸力抽油烟机”，方太的广告语“因爱伟大”，后者明显是句强调创意的广告语。

名字、视觉锤、产品锤、定位传达四大顾客认知元素是无法模仿的，原因有二：一是受法律保护；二是当你拥有一个独一无二的定位时，跟随者越模仿将越强化你的品牌地位。

大竞争时代下传统企业转型升级应遵循三个原则

只有在最高维度三维心智层建立定位，企业才能最终完成转型升级

商业历史已经证明企业转型升级的最高终极地点在顾客心智中，就是在顾客心智中占据一个优势位置——定位，企业转型升级能否成功的标志就是夺取这个位置。如果只在工厂与

市场这两个低维度将无法完成转型升级，原因是处于低维度的工厂与市场属于有形的物理层面的竞争，无法与最终消费者的心智建立链接，且容易被模仿，即便开拓新的蓝海市场，也很快就成为一片血腥的红海。然而，企业一旦在顾客心智中建立起独一无二的位置，将获得垄断该心智领域的权力，模仿者越多反而会越推高被模仿者的心智地位，所谓得人心者得天下，就是要在顾客心智中扎根打天下。

企业转型升级的顺序是要从低往高：工厂—市场—心智

商业竞争演进的历史是从低往高：工厂—市场—心智，企业转型升级恰恰与商业竞争演进的历史一致，企业转型升级的顺序也是要从低往高：工厂—市场—心智。例如蒙牛创业时，没有工厂也没有市场，但牛根生首先考虑蒙牛有没有在消费者心智中占据一个位置，打出“蒙牛向伊利学习，做内蒙古第二品牌”的关联定

位，并创造性地提出“先建市场，后建工厂”的逆向经营模式——用别人的钱和资源打开自己的市场。按照“虚拟联合，承包经营”这一模式，通过为合作方出技术、出品牌、出标准的“虚拟联合”，把别人的工厂变成自己的加工车间。我们不能完全套用蒙牛的做法，但蒙牛的成功经历告诉我们，竞争的重心与路径已发生改变，那就是心智第一，市场第二，工厂第三。

企业转型升级应立足于人、财、物三大基础资源之上

成功的定位是建立在人、财、物三大基础资源之上的，这是打赢心智之战的资源法则。

人指的是有丰富行业经验的专业团队与有企图心的企业家。首先是企业家要有去改造整个行业甚至再造整个行业的企图心。但任何一个人的资源、能力都是有极限的，所以团队很重要。每一家公司都有发展瓶颈，大部分企业死掉是因为团队不行。老板常说，企业困难是市场竞争的原因，是行业不景气，其实核心还是团队没跟上。

财是指企业低成本与高效率的现金流运营能力。如果做不到低成本，就必须比别人跑得快，让现金流快速运转起来。公司现金流比利润更重要，核心就是运营效率，比如看一家零售公司最核心的效率就是库存周转天数，国美、苏宁库存周转天数是60-70天，而京东库存周转天数是它们的一半，这就是京东的核心竞争力。

物指的是优质的产品及良好的用户体验。优质的产品不能保证企业成功，但成功一定离不开优质的产品。纵观世界企业史，全世界任何一家公司成功的过程中都是因为提供了更好的用户体验。

今天能够成功完成转型升级的企业都是做到了这几项，在有效战略定位的前提下，拥有人、财、物三大基础资源。在三大资源之间至少要有一项是最优资源，另外两项保持不低于行业平均水平，企业基本可以成功完成转型升级。



摘自《销售与市场·管理版》



成功的定位是建立在人、财、物三大基础资源之上的，这是打赢心智之战的资源法则。



Fortune

财富 2018

Fortune

2月

蛰伏14年搜狗变形记

上市后的搜狗如果能让投资者为它的新故事埋单，就急需在产业链上下游找到合适的落地场景，积累用户量，实现其AI商业化落地。



程华 秋子

2017年11月9日，蛰伏了14年的搜狗终于登陆资本市场。

从搜索市场最大的“变数”到如今的纽交所中国AI概念第一股，互联网老兵搜狗在卧薪尝胆的岁月里与中国互联网界的一线大牌阿里、腾讯、360产生了千丝万缕的联系。在百度一家独大的搜索市场，对腾讯高度依赖的搜狗努力走差异化路线，虽然一直被诟病是缺乏较强变现能力的产品，但也终于是熬成生天。

搜狗的故事，由于渗入了中国互联网巨头之间的纠葛而极富戏剧性；如今，其高度依赖腾讯资源的商业模式的可持续性，以及被寄予厚望却受外界质疑的AI业务的含金量，大大影响了投资者对其价

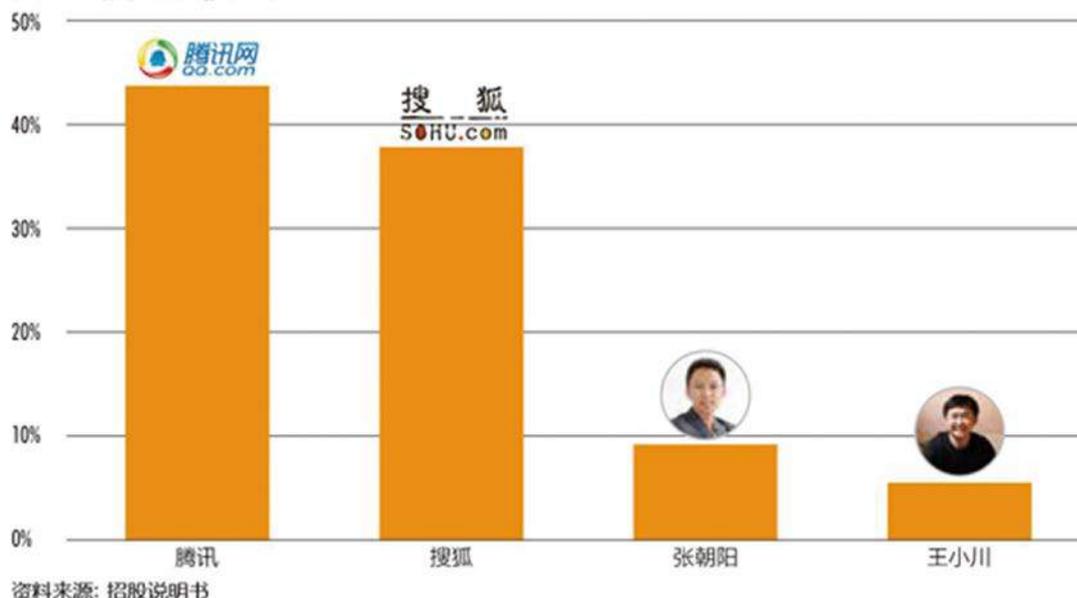
值的评估。

曾经错过最佳上市时机

诞生于2003年的搜狗，是搜狐内部孵化出来的搜索引擎业务，2004年搜狗引擎正式上线，此后十余年的成长离不开搜狐的内部支撑和扶持，搜狐体系内的“庇护”也降低了其在创业早期夭折的风险。

从成立到独立运营再到上市，成长了14年的搜狗可以说是互联网没落贵族搜狐手里硕果仅存的大牌之一。选择在如今上市，一是搜狗近年持续盈利；二是市场环境的改善——2016年魏则西事件的发酵曾一度使整个搜索市场陷入低谷，伴随着2017年各

图 1：搜狗股权结构



个季度百度搜索收入的回升，搜索市场也逐渐复苏；另一方面，360 回归 A 股，中概股中只有百度一家是搜索引擎业务，此时搜狗上市自然就成了水到渠成的一件事。

事实上，就在两年前，搜狗曾有过一个在外界看来极佳的上市时间窗口。当时，搜狗也已经实现了连续盈利，且同样有腾讯和搜狐两大巨头背书，可谓集齐了上市的天时、地利、人和，为什么最终登陆资本市场却在两年后呢？缘由还得从腾讯入股说起。

2013 年 9 月腾讯 4.48 亿美元战略入股搜狗。彼时，搜狗的股权分配是：搜狐持有 73.18%、张朝阳个人基金 Photon 持有 17.45%、China Web 持有 6.55%、搜狗和搜狐高管持有 3.11%。

随着腾讯入股搜狗及搜狗管理层从搜狐回购股份，到了 2016 年 6 月，搜狗的股权结构已变成：搜狐持有约 38.35%、腾讯持有约 45%、搜狗管理层持

有约 5.8%、张朝阳个人基金 Photon 持有约 9.56% 股权。

在腾讯入驻后的第一季度，搜狗便宣布实现盈亏平衡。而财报数据显示，搜狗 2014 年业绩增长很快，四个季度的营收分别为 7000 万美元、9100 万美元、1.06 亿美元、1.19 亿美元，总营收达到 3.86 亿美元。

此时外界皆认为搜狗迎来了最佳的上市时机，但对于搜狗而言却并非如此。

首先，腾讯入股后将其旗下搜索业务划入搜狗，搜狗进入收购整合期，此外，腾讯还带来了搜狗极其渴望的社交资源，这都需要花时间去吸收融合，才能使用户规模和收入得到进一步提高。

再就是当时市场对中概股的热情消退。由于 A 股火爆引资金回流及阿里集团上市等原因，包括百度、网易、奇虎 360、优酷等互联网公司的股价几乎全线下跌。再加上京东、猎豹、途牛、触控等一大波的互联网公司又在扎堆排队，可能造成资金分流，

搜狗实没有冒“破发”风险强行上市的道理。

如今，搜狗招股说明书披露的股权格局中，腾讯依然是第一大股东，持股 45%，但其中一半为无投票权的普通股。而搜狐持有 38.35% 股权和最大的投票权，加上张朝阳个人持股的 9.2%，两者加在一起达到了 47%。

不过，招股书中明确提出，“本次募股完成之后，搜狐凭借其 Class B 普通股以及与腾讯达成的协议，将有能力控制我们。因此，我们将在纽约证券交易名单中被列为受控企业”。可以看出，搜狐仍然是搜狗背后的实际控制人，而腾讯似乎无意取得搜狗的管理权。

最后剩下的 5.5% 股份，则在搜狗的创始人和灵魂人物王小川手中。

360 两次求娶未果

清华大学研究生毕业就进入搜狐的王小川为张朝阳所赏识，27 岁就成为了搜狐最年轻的副总裁。为搜狗贡献了十多年青春的他，曾宣称“搜狗不上市就不结婚”，还在搜狗内部表示“搜狗就是我的老婆”。可以说，没有王小川对搜狗的坚持，就没



搜狐仍然是搜狗背后的实际控制人，而腾讯似乎无意取得搜狗的管理权。

有搜狗的今天。

此外，搜狗还与许多互联网界的一线大咖，包括 BAT 巨头腾讯、阿里，以及最近因借壳回归 A 股而成为焦点的 360，有过千丝万缕的联系。

2010 年，移动互联网成为新的风口，PC 互联网繁荣减退，谷歌宣布退出中国，国内搜索行业迎来洗牌。

处在上市前夕的 360 找到了搜索业务进入瓶颈的搜狗。当时，王小川正在苦心钻研浏览器，搜索业务暂时搁浅。周鸿祎对张朝阳表示想要投资搜狗，并希望将搜狗输入法和浏览器并入 360 体系，再由双方合资成立搜索公司。这与仅想让搜狗专注搜索业务的张朝阳一拍即合，开始敲定 360 收购搜狗的计划。但另一厢，作为创始人和管理者的王小川对 360 的收购表示不满，此时他考虑的更多是保证搜狗的团队完整和业务独立。

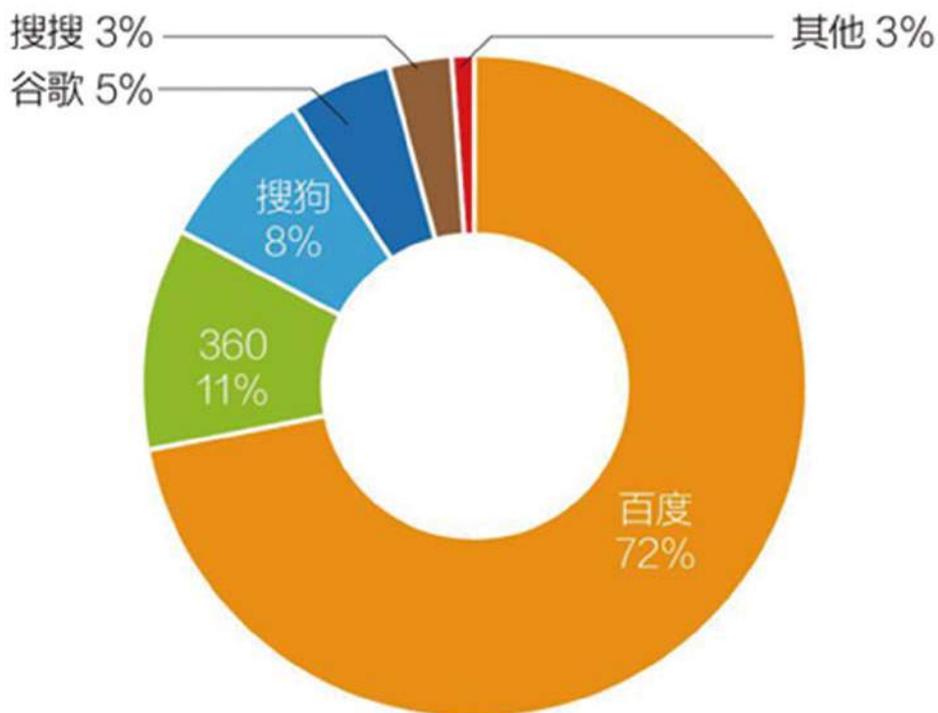
于是，王小川只身飞往杭州见了马云，希望阿里巴巴能够投资搜狗。王小川如何说服了马云和张朝阳，外界无从得知，但最终的结果是：在王小川的坚持下，张朝阳遂了他的愿，保持了搜狗的独立性。

2010 年 10 月，搜狗宣布从搜狐旗下分拆为独立运营公司，阿里巴巴、云峰基金和张朝阳基金分别投资了 1500 万美元、900 万美元和 2400 万美元，持股 10.88%、5.12% 和 16%。至此，搜狗完成了第一次蜕变。

但在搜狗危难时期施以援手的阿里志在电商，入股不到两年后，就选择了与搜狗和平分手。2012 年 7 月，阿里同意将其持有的搜狗 10.88% 股份作价 2580 万美元出售给搜狐。此时，搜狗估值约为 2.37 亿美元，20 个月的投资期，阿里赚了 1000 多万美元，不失为一笔好买卖。

当然，搜狗才是这笔投资最大的受益者。借助阿里注资获得独立发展空间，经过两年的努力，搜

图2：2013年1月中国搜索引擎市场份额



狗在输入法、浏览器、搜索引擎三大业务的市场份额逐步提升。

值得一提的是，此次退出的是阿里巴巴集团，马云持有股份的云锋基金仍持有搜狗股份。而云锋基金由阿里巴巴集团董事局主席马云、聚众传媒创始人虞锋共同发起设立，其中腾讯是首期百亿元基金的出资方之一，这为腾讯在2013年洽购搜狗的搜索业务埋下了伏笔。

如果说阿里巴巴投资搜狗更多是一种财务行为，那么腾讯跟搜狗的合作则更具实际意义，也更深入。

2013年4、5月间，市面上360收购搜狗的绯闻第二次盛传，称360拟出价不超过14亿美金，以少量现金加大约1/3股权的形式整体收购搜狗。同期，张朝阳和周鸿祎还被记者拍到在北京夜店“密会”，

一时间搜狗又和360站上了风口浪尖。但这次的绯闻对象还多了一个腾讯，传出了“搜狗洽购腾讯搜搜”的消息。

拉来了腾讯的王小川，再一次阻击了360的收购。2013年9月16日，搜狐与腾讯共同宣布，腾讯向搜狗注资4.48亿美元，并将旗下的腾讯搜搜业务和其他相关资产并入搜狗。

腾讯之所以跟搜狗合作，除了王小川的主动姿态，还跟腾讯自身缺乏搜索基因，导致搜索业务处境尴尬有关。

2012年5月，腾讯宣布重组，将原有的业务系统制升级为事业群制，腾讯搜搜被打散到移动互联网事业群和技术工程事业群。搜索营销部、搜索拓展部、搜索广告平台部划归移动互联网事业群，搜

索平台部、社区搜索部划归技术工程事业群。在腾讯事业群调整结束后，搜搜失掉了独立品牌退出 PC 端搜索竞争，这基本宣告腾讯放弃了亏损严重的 PC 端搜索业务。

所以，腾讯投资搜狗，一方面能让搜狗接盘搜搜、解决其对残存搜索业务的后顾之忧，另一方面还能让搜狗帮它牵制 360，甚至百度。而有了腾讯的加持，除了吞并搜搜提高市场份额成为中国搜索市场第二，搜狗还能获得腾讯巨大的流量入口和导流支持，而流量是搜狗业务的核心命脉。典型的双赢。

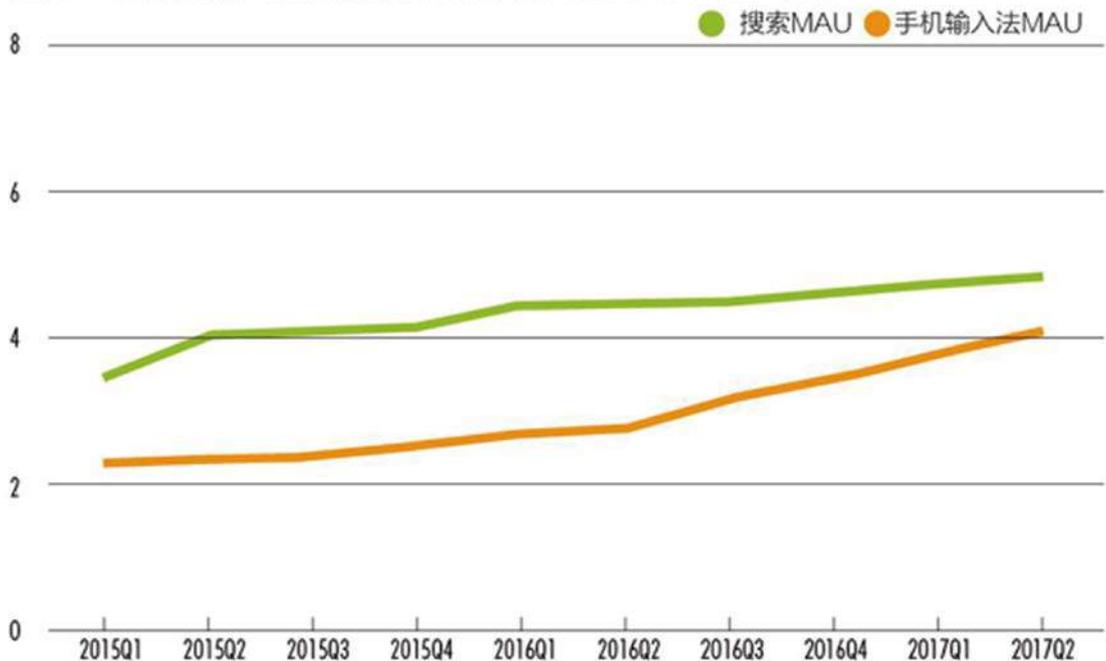
不过对 360 来说，这也意味着其收购搜狗的计划再次落空。或许 360 和搜狗合并后，以其接近 20% 的市场占有率会搅动当时中国搜索市场的格局，

对头把交椅的百度造成一定的威胁。但站在王小川的角度，这对搜狗未必公平，用张朝阳的话说“一旦被 360 收购，就是把搜狗基本上揉碎了来滋养 360 的茁壮成长”。

王小川和周鸿祎的“梁子”就此结下。

客观来说，王小川和周鸿祎同为出色的产品经理，二者天然有一种“既生瑜何生亮”的嫌隙，任何一方都无法完全屈从于另一方的想法。而王小川肯定知道被 360 收购后，他对产品的控制力将所剩无几。除此之外，二者的商业价值观显然也不是太合。周鸿祎将“三级火箭理论”移植到 360 搜索上，并在 2012 年抢占了 10% 的市场份额，反超搜狗成功上市。

图 3：搜狗输入法 and 搜索月活增长情况(单位: 亿)



数据来源: 招股说明书

表1：搜狗2014—2016年营收占比(单位：千美元)

	2014年 收入占比		2015年 收入占比		2016年 收入占比	
搜索及搜索相关的广告收入	357,839	92.4%	539,521	91.2%	597,213	90.4%
其他收入	28,543	7.4%	52,282	8.8%	63,195	9.6%

数据来源: 招股说明书

表2：搜狗近年营收情况(单位：千美元)

	2014	2015	同比	2016	同比
总营收	386,382	591,803	53.17%	660,408	11.59%
净利	-26,839	99,499	470.73%	56,112	-43.61%

资料来源: 招股说明书

不论怎样，再次狙击 360，并迎来新股东腾讯的搜狗，完成了第二次蜕变。腾讯成功入股后，背靠搜狐与腾讯两大股东的搜狗在资源层面迎来了新的整合，在资本层面也迎来了新的话语权。

随后，中国搜索市场也从百度一家独大，变成了搜狗、360、百度三足鼎立的稳定局面。

搜索吸金靠广告，流量导入靠腾讯

相比复杂的成长历史，搜狗的商业模式则要简单许多。按照王小川为搜狗所搭建的“三级火箭”，搜狗旗下主要拥有搜狗输入法、搜狗浏览器、搜狗搜索三大产品。

其中，输入法可以说是搜狗最成功的产品。因为词库大、有字频记忆和联想功能，使用体验远好于 Windows XP 的默认中文输入法，搜狗输入法面市后迅速抢占了中文输入市场。三年后，艾瑞的统计数据显示，搜狗输入法的用户使用率已经高达

79.7%。而据招股书，2017 年 1-6 月，搜狗输入法移动端日活有 2.83 亿，PC 端日活达到 8800 万；2017 年以来，其月活已经超过 4 亿。

不过这个挽救搜狗于水火之中的产品变现能力却十分有限。因为输入法的主要作用在于依靠差异化的优势提高浏览器的安装量，进而向用户推销自家的搜索引擎，最终实现变现。因此，输入法本身无法直接变现。反映在招股说明书上，搜狗 90% 的收入来自搜索及搜索相关的广告收入。

搜索及搜索相关的广告收入主要是指搜狗的竞价排名服务，其他收入则是指互联网增值服务，包括网页游戏和手机游戏，以及由第三方开发的操作产生其他业务收入、智能硬件产品等。

搜狗的广告主要来自医疗、电商、游戏、商户服务等行业，收入增长主要来自移动端流量增长和点击率的提升。搜狗在招股说明书的业务介绍中援引艾瑞数据称，2017 年 6 月，按移动查询量计算搜狗已经是中国第二大搜索引擎（市场份额 16.9%），



想要在搜索上瞄准高端用户、走差异化路线的搜狗，除了搭上腾讯的微信公众平台，还看上了另一个优质社区知识平台知乎。

按月活（483 亿）计已经是中国第四大互联网公司。

不过，相较百度而言，搜狗的体量仍然较小。2016 年搜狗搜索收入为 597 亿元，仅为百度 2016 财年在线推广营收（645.25 亿元）的 0.9%。易观最新数据显示，2017 年一季度移动搜索引擎搜索访问次数中，百度市场份额占比为 78%，搜狗为 8%。

再来看一下搜狗的流量来源。招股书显示，2017 年 6 月，搜狗搜索 21.8% 的流量来自自身的产品，38.2% 来自腾讯互联网资产，40% 来自移动设备制造商及其它流量源。

最大的流量来源是移动设备制造商及其他，而移动设备制造商是指 vivo、OPPO、小米等安卓手机——部分机型预装搜狗，并将其设为默认搜索引擎。所以，这部分的流量实际上属于搜狗自己购买的流量。

真正的自然外部流量大部分是由腾讯带来的。这部分的流量达到了 38.2%，几乎与手机预装流量持平。这是由于腾讯将旗下的 QQ 浏览器、qq.com、daohang.qq.com、hao.qq.com 等产品的默认搜索引擎都设置为了搜狗搜索。

此外，腾讯 2014 年还把微信官方账号接入了搜狗搜索，搜狗能够独家检索千万微信公众号产生的内容，这也成为了搜狗搜索内容上的最大优势。凭借这一独家资源，搜狗搜索相继推出了微信公众平台搜索、微信头条、QQ 兴趣部落搜索等功能。搜狗

提供的数据显示，搜索结果中的同样文字，出现在微信中比普通页面上的点击率要高 39%。显然，腾讯资源的注入，让搜狗的搜索品质有了很大提高。

想要在搜索上瞄准高端用户、走差异化路线的搜狗，除了搭上腾讯的微信公众平台，还看上了另一个优质社区知识平台知乎。

2015 年 11 月，搜狗以上千万美元战略投资知乎，为知乎提供定制化搜索技术解决方案，升级知乎站内搜索引擎；同时搜狗全面接入知乎的大量专业优质内容，上线搜索知乎垂直频道。除了知乎的独家问答内容，搜狗获得的还包括问答后面的结构化数据，比如作者情况，发了多少文、收到多少赞。而这些数据可以帮助用户对内容的可信度做权重参考。

值得一提的是，腾讯也是知乎的战略股东，搜狗与知乎的合作不知是否是由腾讯牵线搭桥。

当然搜狗并不满足于此，它还通过与微软必应合作，开设了英文搜索和学术搜索两个垂直频道，来吸引高端商务人士以及科技精英。2016 年 5 月，魏则西事件发酵后，搜狗还借势推出了“搜狗明医”的垂直搜索，搜索结果优先呈现的是维基百科、知乎社区、学术期刊、丁香园等网站的内容，以及收录自正规大型医院、疾控中心、世卫组织及科研机构等“白名单机构”的内容。

虽然搜狗搜索一直在做差异化的努力，但这些尝试给搜狗的流量具体带来了多少增长，招股书中

表3：搜狗和百度近年研发投入情况(单位: 亿美元)

		搜狗	百度
2014	研发投入	1.23	11.25
	研发占比	31.86%	14.20%
2015	研发投入	1.31	15.71
	研发占比	22.13%	15.30%
2016	研发投入	1.38	14.62
	研发占比	21%	14.40%
2017上半年		0.713	4.64

数据来源: 招股说明书、公司财报

并未佐证。相反,从搜狗招股书披露的数据中可看出,其搜索月活的增长逐渐趋于平缓,营收和净利润的增长速度也是下降的。

可以明确的是,搜狗现如今仍然对腾讯的资源有着很强的依赖。虽然腾讯承诺,2018年9月以前,搜狗搜索仍将是旗下产品的默认搜索引擎,并且希望将合作关系持续到2023年,但风险仍然存在。“若搜狗终止或者缩减与腾讯的合作,公司业务和增长前景将会受到负面影响,”搜狗在招股书中也承认。

2017年4月,微信内部邮件宣布,微信事业群下成立搜索应用部,包括搜索产品、广告用户技术中心、模式识别中心和数据中心。目前来看,腾讯似乎只是有意通过搜索为小程序导流,但一旦腾讯在搜索上的业务有新的调整,搜狗会受到较大冲击。而且随着移动互联网用户的增长红利接近尾声,搜狗搜索如果要延续流量的增长,就必须负担高昂的流量采购成本。

AI 的噱头大于实质?

在缺乏较强变现能力的产品,而且对腾讯高度依赖的情况下,搜狗急需找到一个新的出口,在资本市场上讲出新故事。而它锁定的目标就是如今大热中的大热:人工智能,其在纽交所上市主打的概念即是中国 AI 第一股。

搜狗在 AI 上的布局基本上是围绕搜索业务进行的。2016年8月8日,搜狗推出语音交互技术的手机搜索引擎“知音”,有别于市面上同类产品的“语义修正”功能。在发布“知音引擎”一周年后,2017年8月8日,搜狗又推出一款“搜狗听写”速记工具,支持“听写”和“转写”两种模式,适用于写文章、采访录音、会议记录、笔记整理、日常记事等场景,帮助用户实现记录和信息输入。这种功能类似于科大讯飞的讯飞听写、录音宝、讯飞语记等同类产品,不过科大讯飞采取的是收费模式,而搜狗走的却是免费路线。

2017年2月，王小川又携知识问答机器人“汪仔”登上了《一站到底》，上演了人机大战。“汪仔”是融合了语音识别、图像识别、语音合成和自然语言理解与计算等技术的问答机器人，其背后依靠的核心主要是搜狗可以精确给出答案免去筛选的“立知”问答系统。

此外，在技术布局层面，2016年4月搜狗还拿出1.8亿元与清华大学合作建立了“天工智能计算研究院”，“汪仔”就是由该团队研发出来的。

目前来看，搜狗讲故事的路径与百度极为相似，都是从搜索引擎到人工智能。但在技术路线上，搜狗专注“自然交互+知识计算”，以自然语言和知识推理为核心，还有同传翻译和语音速记等应用；而百度更侧重于人脸识别和无人驾驶等基于图像处理的应用。

毋庸置疑的是，不管是搜狗还是百度，二者都在技术研发上押了重注。最近三年，搜狗研发投入小幅增加，2016年研发投入达到1.38亿美元，占到总营收的21%。百度盘子大，仅2016年的研发投入就达101.5亿元，几乎与全年净利润持平，但就占总营收的比重而言，却略逊于搜狗，仅为14.3%。但纵向对比，搜狗的研发投入占营收的比重近年来明显下滑，但百度却保持平衡。

虽然在招股说明书中，搜狗频繁提到深度学习、自然语言处理等AI概念，并且称其在语音、图像、

机器翻译、知识问答等方面有重大突破；未来将准备拓宽AI技术的应用范围，将AI应用于家庭物联网、汽车、办公环境，但对于搜狗AI业务的含金量，外界仍有较大的质疑。

2016年底，搜狗在乌镇世界互联网大会和香港科技大学秀了两把“实时机器翻译”，称机器翻译准确率达90%，或让同声传译失业，然而却因现场翻译连续出现低级错误在网络上引发了一波“伪科技”的讨伐。

而对于登上节目大玩人机对战的“汪仔”，有人认为其只是披了人工智能的外套，虽然对外宣称使用了语义分析、问题理解、信息抽取、知识图谱、深度学习、知识计算等众多技术，但本质上还是知识搜索，类似于苹果Siri、Google Now、微软Cortana这种用自然语言提问并获取答案的方式，属于人工智能较为普遍的低阶应用。

目前来看，搜狗在搜索行业相对于百度的体量仍然较小，AI领域目前真正落地的产品只有“汪仔”问答机器人和知音OS而已，未来其AI技术水平及商业化落地能力仍有待观察。

当下搜狗最需要的是在产业链上下游找到合适的落地场景，积累用户量，而这不仅考验搜狗的资金实力，也考验其资源整合能力。

 摘自《新财富》



目前来看，搜狗在搜索行业相对于百度的体量仍然较小，AI领域目前真正落地的产品只有“汪仔”问答机器人和知音OS而已，未来其AI技术水平及商业化落地能力仍有待观察。

开遍全世界每一个街道！

西贝餐饮创立于1988年，从起初一个“黄土坡小吃店”发展为如今直营门店200余家、遍布全国40多个大中城市、员工18000余人、年营业额超40亿元的中式正餐（炒菜）行业老大，每年服务5000万顾客。



贾国龙

2017年餐饮行业新闻不断，中信联手凯雷收购麦当劳中国业务，麦当劳改名“金拱门”；星巴克13亿元回购统一股份，实现中国内地市场全面直营；饿了么42亿元收购百度外卖，改变外卖平台格局；全国餐饮总收入突破4万亿元……

为何西贝能坦然经历餐饮行业的种种波澜，发展既高速又健康？支撑一家企业快速扩张且不走形的原因是什么？

以下为西贝集团董事长贾国龙纵论行业趋势、企业文化与管理心得。

说起做生意，不同的阶段，人的动力是不一样的。最初我只想开个小饭馆，多挣点钱过得好一些。家里资本少，餐饮门槛最低，于是选择了餐饮，一做就做了30年。

但是近十年来，我的想法变了。不管是走过纽约、东京、巴黎这些世界上最繁华的城市，还是回到自己老家、只有四五十万人口的内蒙古临河，我都会想，西贝能不能在这些地方都开上店？

“全球每一座城市、每一条街都开有西贝，是顾客最爱用餐地。”这就是我现在的动力。它会强烈地激励我自己，不停地想，不停地做，不停地尝试。既然如此，西贝要靠什么样的产品和服务，什么样的魅力才能吸引世界各地的人们？仅仅是靠中餐的魅力吗？显然不够。

我们还需要打造什么样的用餐环境？还需要与顾客之间构成什么样的关系？还能为顾客提供什么样的生活方式？这些是我平时思考最多的事情。

西贝内部有三句名言：



顾客虐我千百遍，我待顾客如初恋；
忘掉生意，才能做大生意；
成就给你们，我只要成就感。

第一句西贝真的做到了。我们强调的是真心实意、实心诚意地对待顾客，员工从来不跟顾客挑理，所以公司的顾客基础很好。

第二句意思是，企业不能和顾客太算计，也不能和员工太算计。

第三句，基本就是我现在做事最大的动力。这一点非常重要，老板一定得能够把利分下去，而且要分配合理，分给那些有贡献、干活儿的人。

我们强调的是真心实意、实心诚意地对待顾客，员工从来不跟顾客挑理，所以公司的顾客基础很好。





西贝北京望京店

现在西贝的店是总部占股 60%，分部占 40%。我在西贝里面股份最多，往下分红的数额也最大。

老板越往下分利，对人越信任，员工干得就越好，老板的成就感也就越来越大；老板自己能掌控，又支持上合适的企业文化，大家真诚相待，彼此信任，一起玩这个游戏，老板自己也会觉得很舒服。西贝现在有 1.8 万名员工，他们每天都在辛勤工作，因为西贝就是一个成就人的事业。

要是能做到这个地步，事业基本上不会差。

2017 年 12 月初，西贝的高管在库布齐沙漠开了五天的战略会。有位副总仔细分析了一下西贝的业务，发现我们每年基本都能保持 30% 的增长速度，未来十年到店业务做到 500 亿元没什么问题。

外卖业务由于本身具备快消品的属性，增长曲线很快，这一块做到 500 亿元也没什么问题。团队互相激发，最终确定了“三年百亿、十年千亿”的目标。

作为公司创始人，我自己的驱动力来自哪儿？当年我去参加湖畔大学的录取考试，卷子里需要写自己的人生召唤。我写的是“创造全新的可能性，实现一个无论如何都不会发生的未来”。湖畔大学的面试官后来告诉我说，他们被我的愿景打动了。

“创造全新可能性”这的确让我非常兴奋，每天盼着天明，就像自己玩了一个游戏一样，不断地去完善它。

几年前，有一位美国教授讲领导力课程，主要内容就是让每位学员找到自己的人生召唤，或者说

使命和初心。这位教授对我讲：“人生召唤都是关于人们的，不是关于自己的。你要试着在你那个‘创造全新可能性’的使命里加上‘人们’。”

在给这个使命加上“人们”之后，它就不再只是一出独角戏，而是关乎到每一个人。我的关注点也变了，原来只关注自己身边的人，但现在关注“每一个人”，包括最基层洗碗工。就像德鲁克说过的那样，上级的责任就是帮助下属成长，为你的下属谋进步、谋福利。

当我们不断地按照这个维度考核干部，西贝成就人的文化就形成了。在我们公司，一个管理人员只有不断地成就下属，他才能在西贝得到重视、重用和提拔。你帮助的人越多，在西贝的地位越高，得到的尊重越多。假若你不能成就下属，即便个人能力很强也不能带队伍。

2017年，因为“好汉养千口”这句老话，西贝内部提出了“好汉工程”。假若一个人能带领1000人的队伍，那么他自己的收入也不会很差，也会受到尊重。西贝的“好汉”就是要能帮助1000名年轻人进步，让他们过上好生活。今后十年，西贝要打造100条“好汉”，让他们的名字出现在西贝内蒙古的文化纪念馆里。这就是西贝成就人的源头。

在我们公司，一个管理人员只有不断地成就下属，他才能在西贝得到重视、重用和提拔。你帮助的人越多，在西贝的地位越高，得到的尊重越多。假若你不能成就下属，即便个人能力很强也不能带队伍。

提问环节：

正和岛：西贝菜品比较少，只有66道，一直在走标准化。但是中餐和标准化，本身就是比较矛盾的事情。你怎么解决这个问题？

贾国龙：好吃和标准化确实有矛盾，但不代表解决不了。现在的汽车质量越来越好，但也还是在用标准化制造。汽车行业最初也手工打造，但现在已经非常标准化了，这是在发展的过程中逐渐实现了标准化。

餐饮也一样。很多人说中餐讲究的是新鲜，但是新鲜不代表好吃，冷冻的肉管理好其实也不会影响口味。核心问题在于是高水准的标准化还是低水平标准化。从这个意义上说，标准化和好吃并不矛盾。出了问题只是功夫没做到，整体的科学管理水平不够。

在餐饮领域，人其实是最大的变量。人不稳定就会导致菜不稳定，这时候的核心问题就是如何保持人的稳定。如何让人才流动性小呢？最最基本的是待遇，另外企业文化也要好。如果整个企业的文化激励都是正向的，人人都有上升的台阶，员工为什么还要走呢？

正和岛：刚才讲到“三年百亿、十年千亿”的



目标，现在在上市和股权激励方面有什么准备或安排？

贾国龙：四年前我们也准备过上市，但在 2017 年年初我就彻底回购了，定好不上市。我们就是要用另一种方式，把钱分给干活的人。我现在可以说，西贝这方面就是学华为，我本人就是学任正非。任正非做生意的本事我不一定能学到，但分钱这个我还是能学得来（笑）。

我现在把自己的股权收益一点点往小变，最后没有都可以。将来谁当 CEO，谁就使用我这个收益，可以给大家发奖金，各种激励都可以。各个行业技术、管理制度不同，但是学华为就得真的愿意把钱分下去。

西贝不上市，现在靠什么发展呢？一是自身的现金流；二是银行授信（贷款）；三是基金（固定收益投资），这个比银行贷款宽松一些。

正和岛：如果想学任正非做股权激励，除了分红外，你下一步对总部的股权的稀释有没有规划？

贾国龙：股权为什么要稀释呢？给员工分钱就行了。华为的虚拟股权也好，受限股权也好，就是一个制度设计。它没有表决权但有分红权，可以把钱拿走。

此外，西贝坚决杜绝一次入股永远分红。假若员工入了股，把钱投入进去了，这种合伙制的还可以做约定。合伙制本质上也是能起到股权制激励的效果，只不过没有投票权，对应的也是收益权。还有一些约定，比如我们现在的承诺是超出 1000 万元的部分，50% 必须投到奖金池里，以奖金的形式往下发。这些约定就像内部的法律一样，是要签字画

押的。

餐饮这个行业是劳动密集型，需要靠人干活，谁干活就给谁分钱。资本有没有用？有用，钱是重要资源，如果要没有好的融资的平台，或者钱如果跟不上，企业可能做不大。

正和岛：我是做快餐的，现在不到 100 家。中式快餐能做到几百家很难，问题出在哪儿？为什么西贝不做快餐了？

贾国龙：快餐市场肯定很大，快餐的逻辑是用最便宜的成本满足人吃饱饭的需求。中国有无数个快餐店，沙县小吃、杨国福麻辣烫这些其实都是快餐。中国的快餐是连锁式的，普遍盈利都不好。我觉得问题就是只满足了最基本的需求，缺乏一些美好的东西。

麦当劳客单价是 30 多元，相对于它的材料来说的溢价就非常高。原因是它不光满足了一些基本功能，此外还有美好的体验。中式快餐普遍缺乏这些东西，很少能兼顾吃饱和吃好。

西贝不再做快餐，因为快餐和正餐是完全不同的逻辑。快餐是成本领先，西式快餐用的基本上是生长期只有 30 天的白羽鸡。这种鸡肉多少钱一斤？还不到 5 块钱。口味非常差，需要加入大量的添加剂，通过油炸把香味锁住。

但西贝的基因就是好材料、好品质，价钱不低。我们绝对不会采购 15 块钱以下的鸡肉，我们现在的大盘鸡基本用的都是 17、18 块钱的黄羽鸡，养殖时间需要在六个月以上，而且不使用任何添加剂。

摘自公众号“正和岛”

80后创业者的四大族群

如今，最年长的80后已临近不惑，这一群体正逐渐成为中国社会的中坚力量，尤其在商界，其群体规模蔚为大观，他们一手创立的公司已影响普罗大众，滴滴出行、摩拜、今日头条、美图……很多已成日常生活不能离开公司。



姚心璐 陈晓平

比起艰苦卓绝的父辈创业者，80后群体创业起步更早、起点更高、成名更年轻，相比70后的创业群体，他们公司的成长速度更快，个人财富的雪球效应更显著。

本期文章中，我们整理了30位80后创始人的履历，他们均是白手创业，公司平均估值（市值）在10亿美元以上。我们试图了解，在拥有创业者的共性外，这些人为什么事业能早起步这么多？其成长轨迹可以给予同龄人怎样的启示？

大学创业

大学校园始终是激情与理想的诞生地，很多80

后年轻人，其大学生活不再拘泥于书本或者社团活动，他们一早即将自己的想法和抱负付诸行动，发展为一个商业公司。张旭豪和张邦鑫是其中代表。

张旭豪出生于1985年，以社会标准看，他是典型的优质青年：名校硕士、理工男、姐 main 友好。关于饿了么的最初设想，据说来自一次脑力激荡：数名同学深夜聚在一起，讨论如何改变世界，越讲越饿的过程中，想到外卖订单的点子。

难得的是，张旭豪和伙伴们的执行力十分惊人，一夜过去，未来三年的核心事项，迅速讨论清楚了，天一亮，数人分头到学校附近寻找餐厅，一家家进行市场调研、讨论合作，短短数天时间，外卖生意已然有模有样开展起来。



饿了么张旭豪

大学生巨大的外卖需求，给予饿了么迅速生长的空间，只是很快即遭遇外卖平台“小叶子”的竞争，后者起步更早、资金更充沛、经验更丰富。



大学生巨大的外卖需求，给予饿了么迅速生长的空间，只是很快即遭遇外卖平台“小叶子”的竞争，后者起步更早、资金更充沛、经验更丰富。张旭豪团队的应对，体现了年轻人敢于突破的思维，他大胆将佣金收取方法从每单 8% 改成 SaaS 的按年付费制，在餐厅中安装电脑接单，将商户从电话、短信和手写订单的繁琐模式中解放出来，转为订单自动生成。由完胜小叶子开始，团队日臻成熟，一步一步走向全国扩张。

1980 年出生的张邦鑫，创业同样起步于校园。他来自农村，在校期间不愿依赖父母资助，以家教赚取生活费，由于辅导的一个男孩数学连续三次满分，家长惊喜之下，一口气介绍 20 多名熟人的孩子给他辅导。张邦鑫开始显示出商业天赋，他将学生

分为两个小班统一授课，允许免费试听，不满意可随时退还余下的学费，由此开启了好未来。

好未来现坐拥140多亿美金的市值，超过新东方。有人总结，新东方代表了热衷出国留学、追求个人理想的一代年轻人，而好未来迎合的正是同一批人对其子女教育的热情。

“二张”未出学校即已成名江湖（OFO的戴威也是如此），主要原因在于，他们准确瞄准了消费者痛点，在一个能力所及的细分市场（家教、大学生外卖）率先发力，站稳脚跟，抓住行业迅速发展机会快速壮大，但是，他们的成功并不是简单的“时势造英雄”。

很多人都曾在大学期间创业，比如榜单上恺英

网络的王悦、京东商城的刘强东，整体而言，大学创业即成就突出的凤毛麟角，多数人成功均在多次搓磨历练之后，因为运营一家成长性公司，从商机洞察、团队管理到资本运作、品牌管理，对于掌舵者能力的考验是全方位的，没有足够阅历、经验、情商是难以驾驭的，尤其是初创型公司，稍有差池即可能万劫不复。

一名无社会阅历的学生创业者，本是少年心性，将其商业计划落地执行就已非常不易，带领一家初创公司快速由小到大，更需要极强的学习能力、领导力和意志力。联想到“二张”以及戴威均出自名校，比尔·盖茨、扎克伯格这类学生创业代表都来自哈佛，这可能并不是偶然的，确实需要一定天分，也兼有



好未来张邦鑫

一定的运气。

这种类型的创业者样本也相对稀缺，缺少可复制性，但是，这种领导者掌舵的公司，其后劲往往不能小视。以张邦鑫的好未来为例，IPO的市值大体为新东方的1/4，其后持续高速增长，市值增长超过13倍。一个好赛道加上天赋管理者，其潜力未可限量。

技术创业

斯坦福大学博士、香港中文大学博士、杜克大学博士、中科大博士……第一反应往往想到科学家和工程师，这些头衔的拥有者分别是柔宇科技刘自鸿、商汤科技徐立、光启刘若鹏和寒武纪陈天石。

这个群体的崛起，代表着中国创新创业的一种新方向，正由需求侧、商业模式驱动逐步走向供给侧、技术创新驱动，尤其人工智能等前沿技术对于商业世界的渗透在加快，大量科学家开始走出实验室，致力于用知识改变世界。

以计算机视觉领域的商汤科技为例，2011年，

CEO徐立在香港中文大学攻读博士学位，其导师汤晓鸥教授领导的实验室，最早将深度学习技术应用于计算机视觉。2011年至2013年，全球两大计算机视觉顶级学术会议中，其实验室共发表论文14篇，占深度学习技术相关论文的半壁江山。

基于实验室的资源优势和学术背景，商汤科技网罗了领域内大量顶尖的AI人才，形成“人才黑洞”效应，在700人的团队中，超过100人拥有博士学位，其研究水平也始终处于学术前沿。

只是不同于纯粹的科学家，这支团队也展现了商人的敏锐度，他们预测，其技术工业化应用红线是算法准确率，一旦准确率突破临界值，该领域的大量应用将迅速出现。正是靠近临界点的2014年，他们走出实验室，创立商汤科技，事实证明了这种判断的预见性，成立两年多，其客户已经涵盖了中国移动、华为、小米等领军企业，最新估值超过30亿美元。

汪滔2006年创立大疆科技时，当时无人机尚非人们看好的风口，支持其将专业知识转为创业能力

这个群体的崛起，代表着中国创新创业的一种新方向，正由需求侧、商业模式驱动逐步走向供给侧、技术创新驱动，尤其人工智能等前沿技术对于商业世界的渗透在加快，大量科学家开始走出实验室，致力于用知识改变世界。





的，某种意义上是对飞机模型的热爱。

在香港科技大学读研期间，汪滔选定直升机飞控作为自己的毕业设计，并申请到1.8万港币经费，毕业展示中不幸发生飞机坠落事故，然后，机器人研究权威李泽湘十分欣赏这种控制悬停飞控系统，将其收入门下，由此逐渐开启产业化进程。

除了技术和热情，汪滔确实显示了其资源协同能力，他善于调动资金人脉，率先将消费型的多旋翼航拍无人机推向市场，将无人机由发烧友玩物带入消费级产品。

柔宇、光启和寒武纪的创业经历，均与创始人的研究方向高度相关，借助于一个特定领域的突破性技术，数年内高速发展，并在行业中占据了一席之地。

这个群体的创业者，部分也可归于大学创业（如汪滔），但他们首先是科学家和工程师，有常人所

不及的研究能力，他们是真正从0到1的创新者，对于很多人而言，商业甚至只是延续其研究的一种手段。其次，他们显示了将技术应用于商业的敏锐性。事实上，实现技术与商业的平衡至关重要，构建起一个多样化的管理团队，敏锐识别用户需求，又能保证技术公司的底色，是一个科学家转为创业者的重要标准。

以美国硅谷的经验而言，这种技术型人才的创业，未来很可能是主流，成为重塑商业世界的主要推手，只是，常人要效仿的门槛高了些，往往首先要成为“学霸”。

离职创业

从打工者变成创业者，是多数人眼中最常规的晋级路径。80后创始人中，这个群体人数众多，比如，



滴滴程维

张良伦、程维和蘑菇街的创始人陈琪，甚至有一个共同称呼“阿里系创业”，阿里离职员工们自成一體，成立“前橙会”，组织中的阿里前员工们自称“橙子”。



贝贝网的张良伦曾是阿里巴巴的高级产品经理，滴滴的程维是同一家公司的区域经理，快手的宿华曾在百度和谷歌任职，知乎的周源担任过《IT 经理世界》的科技记者。

张良伦、程维和蘑菇街的创始人陈琪，甚至有一个共同称呼“阿里系创业”，阿里离职员工们自成一體，成立“前橙会”，组织中的阿里前员工们自称“橙子”，定期在北京、上海、广州、硅谷等地举办线下活动，为创业者和创投机构、天使投资人牵线搭桥。

比如，蘑菇街的商业模式，依托于淘宝提供女性服饰的导流。只是，与前东家关系未见得融洽，2013年，淘宝开始禁止蘑菇街使用支付宝支付，阻断了从蘑菇街链接到淘宝商家的路径，并提出以2

亿美元收购的方案。断然拒绝的陈琪将蘑菇街快速转型为女性时尚和服饰的垂直电商，2016年，又力推与美丽说合并，出任新集团 CEO，新公司估值 30 亿美元。

程维创立滴滴的过程，同样与阿里有着千丝万缕的联系。程维的启动资金，来自在阿里的前同事王刚，后者与他共事多年，离职后转型做天使投资人，为滴滴提供了第一笔 70 万元资金。

尽管传说某些巨头公司内部有不成文规定，原则上不对前员工创立的企业进行投资，但不可否认，过去十余年，阿里、腾讯、百度、网易等标杆公司，为互联网界输出了一批创业者。TMT 领域的其他创业者，也大多受到这些标杆公司的影响，比如投资。

知乎创始人周源就是如此。软件工程专业毕业后，他在上海一家加拿大外资公司担任程序员，这并未满足其渴望感知外部世界的愿望，后来他无意间读到《IT 经理世界》一篇报道，震撼于技术改变未来商业世界，2005 年转行成为一名科技记者。三年后，他离开媒体创业，首个项目宣告失败后，第二个产品就是延续至今、估值超过 10 亿美元的知乎。

周源兼有程序员、媒体人和科技业者的气质，这在知乎的产品设计上一览无遗。2015 年，他表达了这样一个观点：“未来最厉害的媒体公司，一定是科技公司。”透露了他对于知乎未来的设想。知乎获得了腾讯的投资，后者也注资了前媒体人创立的摩拜。

仔细梳理这群 80 后创业者，无论担任工程师或者是文字记者，他们的打工生涯有一个共同点，即处于蓬勃发展的 TMT 行业前沿或者一线，近水楼台，敏锐感知互联网行业的风吹草动，“春江水暖鸭先知”，也有相关经验、人脉等资源的积累。同时，多年职场生涯后，他们从来不安于现状，一旦洞悉机会，敢于抛弃已有的所得，自立门户。

对于后来者，他们给予的一大启示就在于行业，这个群体中我们没有找到传统行业的创业者。试想，如果当初起点选择的是成熟行业，市场格局稳固，他们江湖成名肯定不会这么早。

职业创业

创业成功，本身属于小概率事件，何况是创立

对于后来者，他们给予的一大启示就在于行业，这个群体中我们没有找到传统行业的创业者。试想，如果当初起点选择的是成熟行业，市场格局稳固，他们江湖成名肯定不会这么早。





一家估值 10 亿美金的公司。大多数创业者，最终面临的结局是失败，无奈很多人也就止步于此。

但是，有这么一群人，失败从来不是问题，挫折也从来不会是阻碍，反反复复试错，成就了今天的独角兽。比如，土巴兔的王国彬，创办过电脑培训学校和搜索引擎；微贷网的姚宏推销过 IP 电话卡，从事过电信业务外包，据称有超过 30 次创业经历。而美图和今日头条两位创始人的经历也非常引人注目。

1981 年，吴欣鸿生于福建泉州一个富裕商人家庭，中学生活可谓“离经叛道”，热爱美术的他曾独自一人到杭州进修两年，之后才回泉州继续学业。1999 年，高中时期的吴欣鸿开始自己的第一笔生

意——域名投资，由于爱好艺术，其域名目标多与之相关，起初一无所获，直到后来才摸到门道，有所斩获，并结识了生意人蔡文胜。

吴欣鸿曾加入蔡文胜的 265 公司，2006-2007 年间，他陆陆续续居然孵化了 30 多个产品，包括股票网站、视频网站等，直到火星文成为其第一个爆红产品，满足了众多年轻用户“卖萌”特性，数月之内积累 4000 万用户，从 90 后群体中蔓延到 85 后，然而，火星文的产品形态过小，千万级用户并没有促成商业变现。

2008 年，在与蔡文胜的一次闲谈中，吴欣鸿提到了美图秀秀的产品雏形——图片处理，开始带领团队独立出来，再次成为创业者，此时，距离他在

高中教室抱着英文字典找域名单词，已走过十度春秋。

1983年出生的张一鸣则是典型理工男，毕业后和同校师兄共同创业，开发面向企业的IAM协同办公系统，因为市场定位失误，很快不幸夭折了。之后，他先后加入酷讯和饭否担任技术合伙人等职位，负责搜索、热词挖掘等工作，积累了大量社交数据分析的技术，但是饭否在2009年被关闭，他又走上了独自创业的道路。

九九房是张一鸣首次成功的创业项目，提供租房、二手房等搜索服务以及房产信息、购房体验等相关资讯服务。不过，他认为，这更适合商业运营出身的人来运作，于是兴趣转向了更有技术含量的个性化推荐引擎技术。

统计下来，创立今日头条之前，张一鸣独立创业两次、参与创业两次，其始终带着一种技术专家的思维。中国互联网公司多以运营和市场为导向，张一鸣成为技术派的代表人物。

这个创业者群体，他们或许也有过职场经历，与离职创业的人不同之处在于，他们往往离开学校

的第一选择即是创业，即便在职场的时间也相当短暂，且大量就在创业公司，以至于并未从前雇主那得到可用的真正资源。某种意义上，其中多数人从未真正隶属过一家公司，他们一直做的是自己的事业，甚至将创业视作一种生活方式。

有意思的是，我们曾经怀疑，这个群体中的多数人，可能如吴欣鸿一样，家境殷实，可以相对自由地去创业，其实，如团贷网唐军等人，其家境相当普通，同样需要承受经济压力，整体上，初始财务状况与是否连续创业的相关性并不强。

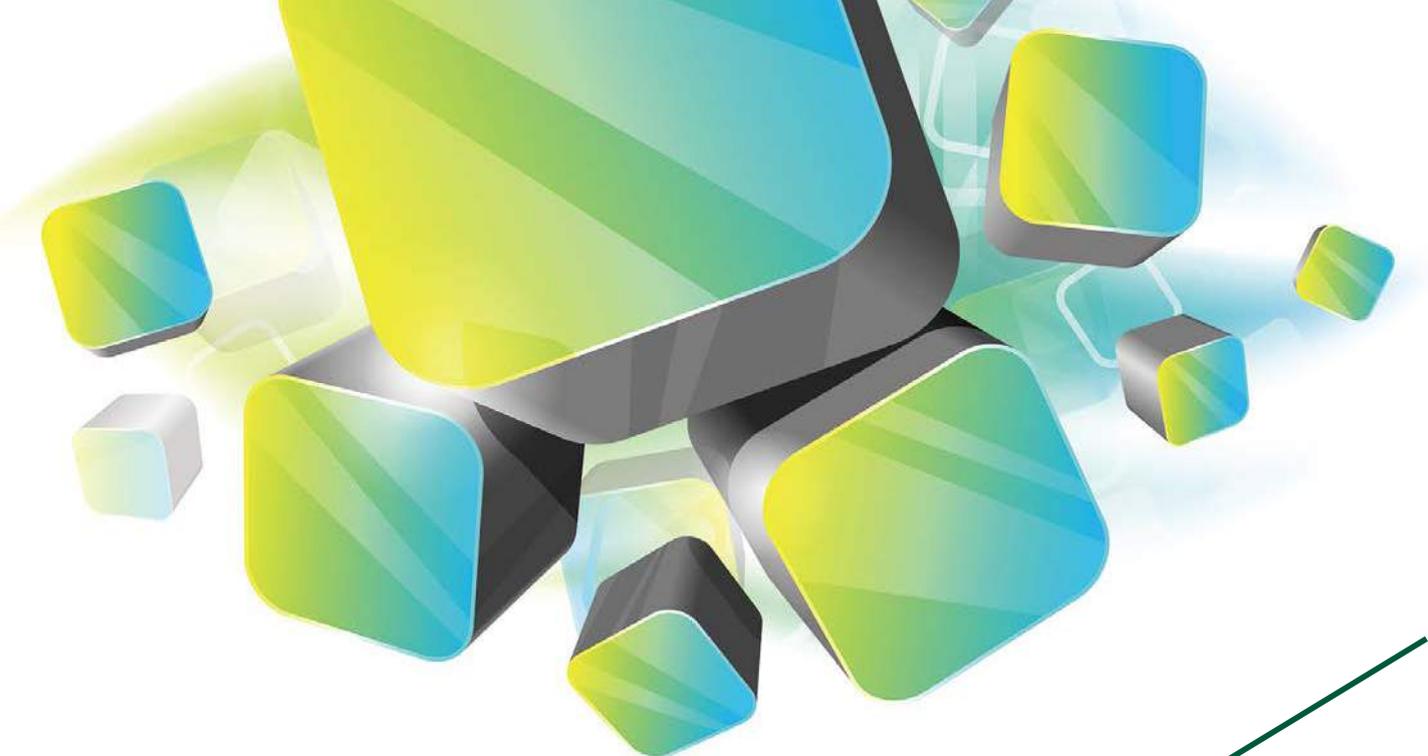
他们的经历，可以解读为始终坚持在创业路上直到成功来临的励志故事，实际上，面对失败，不断从头再来，这种勇气非常不易，而他们在不断探索和试错中全身心投入，在同样时间内学到了更多，对于用户、技术、资本、团队等均有着更深的领会。

成就他们的，不只是创业项目本身，更是过程中展现的主动心态、学习能力和勇气，即便失败，也不断丰满了其人格和经验。事实上，创业可能也不存在标准范式，而更趋“干中学”的自然成长。

摘自《21世纪商业评论》

这个创业者群体，他们或许也有过职场经历，与离职创业的人不同之处在于，他们往往离开学校的第一选择即是创业，即便在职场的时间也相当短暂，且大量就在创业公司，以至于并未从前雇主那得到可用的真正资源。





沙龙
Salon
沙龙
Salon
2018
2月

领导不是天生的， 是“演”出来的

职场中，每一个人都想当领导，但是除了拼命工作，提高自己的业务能力之外，并没有刻意去培养作为领导者所应该具备的能力。殊不知，如果自己一直不按照领导的标准要求自己，那么永远也当不了领导。

陈卓

美国第40任总统里根，曾说过一句非常经典的话：“过去这么多年，我常常听到别人提出疑问：‘一个演员怎能当好总统？’有时我的疑问却恰好相反，你怎能是总统而同时不是演员？”

里根在做美国总统时，经常和幕僚们开会到深夜，累得筋疲力尽。但是当他一返回官邸，就会下意识地挺直腰板，挺起胸膛，恢复平时精神抖擞、春风满面的样子，因为常有记者等候在这里准备采访他，即使内心再不情愿，也必须做出一副非常精神的样子，让大家感受到他的良好状态。

人生如戏，全靠演技，职场同样如此。在今天这个靠实力，更靠演技的时代，一味地埋头苦干可能只会让你不断地走向平庸，甚至逐渐被埋没，而那些能够在职场里如鱼得水的人，无一不是演技派，都具备一定的表演能力。

比尔·盖茨、沃伦·巴菲特、斯皮尔伯格、甘地等这些世界级的优秀领导者，其实都是性情内向的人，但他们同时也是非常好的演技高手。一方面遵从自己的内心，另一方面又很好地扮演着角色需要的戏份。因为他们明白，作为一名领导，除了具备相关的素质和能力之外，还要看起来像是领导，至少应该学会演一个领导，哪怕是从表面上开始。

或许有人会说，职场中那些所谓的演技派，大多都是装腔作势的人，总觉得他们的所作所为都是在作秀，因为他们假装自己很优秀的样子真的让人很讨厌。

这种想法固然不错，但其实我们忽略了一点：当一个人演的时间久了，它可能演着演着就成真的了。

哈利·爱默生说：“生动地把自己想象成失败者，这就使你不能取胜；生动地把自己想象成成功者，将带来无法估量的成功。伟大的人生以你想象中的图画——你希望带来什么成就，做一个什么样的人——作为开端。”



之前在网上看过这样一个故事：许多年前，有一个出身贫寒的小姑娘，她到纽约市第五大街的一家裁缝店里，应聘当打杂女工。上班后，她经常看到很多同龄的女孩坐着高档轿车来店里挑衣服，她们和店里的女老板一样，妆容精致，衣着华贵，高贵典雅，大方得体……

这个小姑娘当时就想：这才是女人们应该过的生活。于是，一股强烈的欲望自她的心中升起：我也要当老板，成为她们当中的一员。

从此以后，每天开始工作前，她都要对着那面穿衣镜，很开心、很温柔、很自信地练习微笑。虽然只穿粗布衣裳，但她想象自己是身穿漂亮衣服的夫人，

待人接物落落大方，彬彬有礼，深受那些女士们喜爱。虽然只是一名打杂女工，但她想象自己已经是老板，工作积极投入，尽心尽力，仿佛裁缝店就是她自己的，因此深得老板信赖。

不久，就有许多客户开始对老板夸奖小姑娘：“这位小姑娘是你店中最有头脑、最有气质的女孩。”

女老板也说：“她的确很出色。”又过了段时间，女老板就把裁缝店交给小姑娘管理了。

渐渐地，小姑娘有了一个响亮的名字——安妮特，继而成了“服装设计师安妮特”，最后终于成了“著名服装设计师安妮特夫人”。

安妮特的成功，固然得益于多个方面，但首要的也是最重要的一点，就是一无所有的她敢于假装自己成功，并不断去重复表演、练习这种成功，结果自然梦想成真。

大家都知道，21天就可以养成一个习惯，不论好坏。

当一个人开始去演好某个角色时，实际上他已经走上了改变之路。从不会到掌握，从生疏到熟练，从不懂到透彻。演得越来越像，也越来越适应这个角色，最后就能一步步成长为那个优秀的自己。

领导力大师沃伦·本尼斯说：领导力不是天生的，而是后天造就的。

西点军校前校长戴夫·帕尔默将军也说过一句非常经典的话：随便给我找个人，只要不是精神分裂症，我就可以把他培养成一流的、优秀的领导者。

因此可以说，领导是可以练出来的，任何一名优秀的领导者都是有意识训练的结果。

如果你想要成为领导，就应该有意识地去培养这方面的意识和行为，要表现得像一个领导。领导好做，只要你“演”得像个领导；领导不好做，因为要“演”到骨子里都是领导，让你的领导气质在举手投足间自然而然地流露出来，是需要下大功夫的。

比如在职场中，我们可以假装自己已经是公司里的重要人物，有着很高的职位，那么这就要求自己一定要做到最好，无论哪个方面都严格要求自己。因为既然假装自己是一个成功人士，从心理上就不允许别人挑自己的缺点，每一项工作任务都要做到尽善尽美。也许正是这样，我们才会快速进步，工作起来才能得心应手，慢慢地真的成为一个成功者。

卡耐基说过：如果你想翻过墙，你得先把帽子抛过去。想要变得优秀，你得先建立一个优秀的模板给自己模仿，先演出一副自己非常优秀的模样来，这样，

在潜移默化中，你培养了自己各方面的能力，时间长了，自然就离优秀近了。

等到你真正行动起来，演出你想要成为的模样时，你将会主动完善自我，保证自己各方面都与理想中的那样相匹配，你会努力去做到让大家认可，让身边的人支持。一旦迈出这一步，等于你破釜沉舟，堵死了所有的退路，进而以此去倒逼自己，在演的过程中不断调整优化，尽可能地提升自己，最后演出一个大家都想看到的成功者的样子来。当你做到了这一点，那就是你成功的时刻。总之，每个人的职场都需要自己去演绎，你演成什么样子，最终就会成为什么样子。种瓜得瓜，求仁成仁。念念不忘，必有回响。

摘自公众号“千禾会”

“好” AI和“坏” AI： 科幻世界中的未来

萧伯恺



科幻与现实

1977年3月，当“星战之父”乔治·卢卡斯刚完成《星球大战》第一集《新希望》时，首次小规模试映后观众却沉默一片。朋友们认为尚未完成后期特效的版本糟糕透顶，只有斯皮尔伯格坚信这部片子会获得空前成功。斯皮尔伯格是对的。同年9月，观众不惜排队几个小时买票进入影院。它不仅狂收1.9亿美元超越《大白鲨》成为史上最高票房影片，而且已经晋升为美利坚原生的国民神话、经典流行文化样本。如今，系列最新作《星球大战8：最后的绝地武士》刚在全美上映，2018年1月5日与中国观众见面。

好莱坞知名编剧米利厄斯曾说：“《星球大战》把孩子们从六七十年代反正统文化的风气中带离出来，让他们重新对美国的科技感兴趣。”观众们无限向往影片中炫酷的黑科技，光剑与原力、反重力引擎、星际战斗机让影迷们着迷不已。少年人不仅乐意打扮成绝地武士或突击队，还会在

自家车库手工仿制道具，完整体验太空英雄的代入感。

几乎每个“科技宅”都想要“千年隼号”作为圣诞礼物，作为标志性飞船，不管是老一代还是年轻一代主角，都靠驾驶它一次次逃离危机。而事实上，星战中飞船的超空间跳跃技术，需要超乎寻常的电脑数据运算，才能确保安全路径以规避因天体质量而造成的事故。2017年11月，IBM公布了50量子比特的量子计算机样机，这是一个里程碑式的进展。量子计算机远远超过了传统计算机的运算速度，使用范围不局限于航空航天领域。比如在化学领域中，工厂需要大量的能源制造肥料，以往的方法只能反复进行试错实验，现在研究人员可以用量子计算机从分子层面模拟分析变化，大大提高了效率。

军事装备也是“星战迷”们津津乐道的项目。浑身武器的赏金猎人波巴·费特，头盔内的可视屏幕能帮助其洞悉各种隐藏的敌人或者潜伏的危险。事实上，IBM的超级成像技术正在给人类提供一双洞悉一切的“眼睛”。它能把各种不同的电磁光谱结合起来，用以探测更多肉眼看不到的东西，并且在设备体积上做到了便携，这将帮助人们更好地洞察和理解周边的世界。未来，我们能够更好地看清道路，看透迷雾或暴雨，探测黑冰等难以看清的危险路况。将这些技术运用到手机后，便可通过拍摄照片来分析食物的营养价值，判断食物是否安全可食用。在医药和银行领域使用超级成像技术则可以帮助用户识别欺诈行为。

近期一档名叫《科学与星球大战》的科普视频节目，就在借上述经典桥段，探索今日的科技水平如何接近电影中的设定。科幻作品的魅力之一，就在于能给未来更生动的描述。有些正在实现，有些还遥不可及。

“好”AI？“坏”AI？

科幻大师雷·布雷德伯里曾经说过：“科幻不是为了预测未来，而是为了预防未来。”因此科幻中的未来未必美好，还有可能充满毁灭和堕落。越洞悉科技发展趋势，作者笔下的未来越接近现实。拿近年最热的人工智能（AI）来说，常有两类不同的描述模式。

第一种模式认为AI能严格遵守机器人三大定律，主人命令至上，未来将是安全和谐的。星战中近百种型号的机器人，分属战斗型、服务型、工程型等。智能机器人多半还拥有自己独特的性格，它们和宇宙中的居民一

起生活，在星际旅行和日常生活中发挥难以替代的作用。

一对最著名的智能机器人角色——话痨的礼仪机器人 C-3PO，会上百万种语言，懦弱但忠诚，关键时刻总能出其不意地拿下一局；爱冒险的宇航技工 R2D2，里面塞满了各种工具附加臂，这使它成为了了不起的驾驶帮手和计算机接口专家，不停地挽救主人公们于水火。站在人类的角度，这是“善”的 AI。

与之相对的是，在《黑客帝国》的设定中，机器人逐渐开始觉醒，它们反对人类的欺压，试图争取平等的“人”权。和平示威无效后，人类与机器人的战争爆发并持续多年，最终更强大的机器人获胜。由于能源枯竭，人类被当作机器人的生物电池，身体由机器饲养，思维则在程序创造的虚拟世界中生活。这正是第二种模式——具备了自我意识的人造生命体，当感知到自身比创造者优越有力，控制与被控制的矛盾便会无限放大，导致它们去奴役或毁灭“造物主”。与前一种 AI 相对，这种失控的 AI 往往被称为 AI 之“恶”。这种模式展现的未来看似遥远，但正是因为许多科幻作品早早做出的启示和警醒，让致力于 AI 发展的欧洲国家已开始着手严格立法和监督。

AI：人类的自我进化

科幻是科学的童话，也是关于未来的寓言。只要一朝没有尘埃落定，“善”“恶”AI 的对垒还将长久继续下去。《星际穿越》中陪伴马修·麦康纳的机器人塔斯，智力卓越，救人于水火；而《终结者》里的“天网”则为人类送上核弹大礼，战车碾过累累白骨。

不仅是 AI，自科幻文学的奠基之作——玛丽·雪莱的《弗兰肯斯坦》诞生起，无数科幻作品都在对科技的无限向往与莫名恐惧中摇摆前行。前有先驱威尔斯有关阶级分化、人类变异的《时间机器》，后有巨匠阿西莫夫笔下帝国终结、文明将倾的《基地》寓言，星条旗下悲观的菲利普·迪克告诉你仿生人时代并不美好，赛博朋克的都市在《银翼杀手》的镜头下绝望又迷离，华语科幻扛鼎之作《三体》，更让人类一遍遍艰难抉择，感受宇宙黑暗森林法则的残酷无情。

科技无限向上，而人性并不如此，科幻作品既展示了人类对未来的希望，也反复诉说着深沉的忧虑。

IBM、微软等科技巨头却从未在这种忧虑前止步。事实上，“好”与“坏”也并非完全对立，IBM对AI技术的研究与思考已经脱离了割裂的二元论。AI是什么？IBM并非制造一个人类的奴隶或对手，IBM的AI是增强智能，强调的是更强大的自己，是个体能力的无限延展。通过技术的进步，IBM让医生拥有对抗病魔的能力，让艺术家写出洞悉人心的作品，让科学家更加睿智而高效。它是你手中的筷子，是头脑中不断链接的神经元。它不是被独享的，而是赋予每一个普通人超凡的能力。

AI的世界也是人的世界，一个更美好的新世界。通过AI每个人都可以是未来世界的英雄。

科幻通过想象力在构造未来，科学也在通过技术落地去实现未来。正如霍金所说，它们之间是双向交易，人类将在现实的世界中实现科幻世界的可能性未来。未来之路，也是AI之路。在这条路上，人类正在通过AI实现个体的“进化”。与达尔文揭示的“进化”不同，它是一场新的革命。

摘自《三联生活周刊》

13578位CEO的 绩效研究启示

编译：齐卿



岁末年初，每一家企业都在总结上一年度的得失，绩效糟糕的企业很可能希望通过更换CEO，并寄望在新的一年里迎来业绩的上涨。CEO这一站在企业顶端的职位，在今天也要担心自己的职业安全。美国2012年的统计显示，该年度美国公司CEO的流动率竟高达29%，甚至高于部分蓝领工人。

简单地解雇业绩不佳的CEO，并寻找继任者是企业的常规做法。然而对于企业这一做法的成效如何，企业家和学者却持有多种观点。

一种观点认为，更换CEO之后企业绩效提升并非CEO个人能力的体现，而是“回归平均”效应所带来的假象。持这种观点的人士认为，企业绩效并非简单地依赖CEO的能力。企业业绩不佳，很可能是外部宏观环境或其他难以观察到的原因所造成的，而这种影响很可能不会长期持续，当它消失后，企业的业绩会重回正轨。所以当企业业绩不佳时，立即更换CEO，很可能是继任者的运气而非能力，帮助企业重回正轨。

另一种观点关注继任者带来的“中断成本”。该观点认为，当企业更换 CEO 时，如果企业组织内部面临严重的内耗，新任 CEO 很可能由于缺乏对公司业务、组织关系等方面信息的了解，需要花费较长的时间了解公司情况，且难以开展工作，由此会产生高昂的中断成本。而且中短期内，新任 CEO 带来的业绩提升，很可能难以抵消中断成本。

还有一种较为乐观的态度认为，新任 CEO 能够为企业带来长期的“适应收益”。这是因为借助新 CEO 到来的契机，企业可以重新调整战略方向，整合新的外部资源，识别新的外部机会。而且随着新 CEO 学习并适应工作，新任 CEO 所带来的长期收益将会持续提升。

另一个关于如何遴选继任 CEO 的争议，是选择外部空降还是内部培养。支持外部选拔的观点认为，从外部选拔的 CEO，更倾向于在企业中实施战略变革，虽然空降的 CEO 会产生一定的中断成本，但长期而言他们带来的适应收益将更为丰厚。20 世纪八九十年代，空降 CEO 似乎更受企业的青睐，IBM 的郭士纳、eBay 的惠特曼是其中的杰出代表。

支持内部选拔 CEO 的观点与之相反，他们认为外部人员会破坏企业的文化，如果企业发展势头良好，未必需要进行战略变革，继任者只需要优化现有的策略即可。由于空降 CEO 普遍任期不长，可能在其尚未带来适应收益的时刻，即会离任。我们也观察到在最近的十年中，大型企业更偏爱内部人士接任 CEO，如微软的纳德拉、苹果的库克等。

尽管以上的观点在一定程度上能够解释 CEO 继任对企业绩效的影响，但都具有一定的局限性。它们都忽视了 CEO 是在何种情况下继任的，如上一任 CEO 因业绩不佳而被迫离任，与 CEO 任期届满离任，对下一任空降或内部选拔出 CEO 的业绩，是否会带来不同的影响？中断成本更加关注短期绩效，如果将观察时间放到更长的范围，适应收益是否会带来超额的绩效表现？另外以上观点也忽视了董事会的作用，CEO 在面对独立强势的董事会时，是否会因压力而提升其长期绩效表现，抑或因短期内未见起色，而被迫离任？

针对以上问题，美国南卡罗莱大学达拉摩尔商学院的助理教授 Donald J. Schepker 及其合作者香港中文大学助理教授 Youngsang Kim 等人，分析了 1972 年至 2013 年 13578 位继任 CEO，通过考察不同任期跨度的 CEO 绩效表现，将中断成本和适应收益两个分析框架进行了整合。同时该研究将前任 CEO 是否被迫辞职作为前置条件，对不同情景下的继任 CEO 绩效进行

了考察。

内部继任 CEO 长期绩效更好

人们总是对力挽狂澜的空降 CEO 记忆犹新，但是，基于大量样本的数据分析显示，总体而言，空降 CEO 对公司的长期绩效（三年以上的绩效）并无显著的改善，反之企业内部培养的 CEO 却能够为企业带来显著长期绩效的改善。

内部继任的 CEO 对前任 CEO 的职位更为了解，这可以减少他为适应新职位而学习的时间，使得其中断成本更低。内部继任的 CEO 也更善于利用公司内部利益相关者的关系，因此，其推动变革的阻力更小。

内部继任的 CEO 拥有强大的信息优势，可以识别组织内优秀的知识和资源组合，对竞争环境的理解更为透彻，所以在发动战略变革的时机上，往往比空降 CEO 把握得更为准确。内部继任的 CEO，可以发挥组织的知识和资源优势，开展最低限度的战略变革，使组织的基础资源得以充分利用，并减小因变革而带来的组织动荡。

但内部继任的 CEO 也存在一个不足，即推动重大战略变革的动力有时不及空降的 CEO。空降 CEO 与现有组织内的利益相关者通常没有事前的联系，所以他们在推动组织开展战略变革时，不必过多地顾虑内部关系。空降 CEO 通常会带来外部的视野和知识，当企业开展重大的战略变革（如传统企业向互联网的战略转型），企业现有的知识、资源可能无法支持变革的实施，这时空降 CEO 的知识和资源对企业而言就非常可贵了。同时，空降 CEO 通常会带来外部的高管团队，这可以弥补企业中现有管理层能力的不足。

因此，研究者建议，企业若非遇到难以克服的外部变化，继任的 CEO 应从内部员工中培养和选拔。继任 CEO 的任务侧重于优化企业战略，并促进执行。而当企业面临剧烈的外部环境变化时，可以选择空降 CEO 帮助企业实施重大的战略方向调整，在其任务完成后，依然选拔内部员工继任，为企业创造长期的业绩回报。

所以我们可以看到，在 20 世纪八九十年代，革命性的互联网科技席卷各个行业，企业必须实施大规模的战略转型，方能适应外部环境的变化，因此聘用空降 CEO 帮助企业转型，是当时的很多大型企业的做法。而现在

移动互联网更多的是互联网技术的升级，体现在企业战略上，更多的是优化、拓展现有的战略，所以培养对行业深刻理解，精通技术的内部员工继任 CEO，在现阶段又成为主流。

炒掉 CEO 往往结果会更糟

当企业业绩不佳时，炒掉现任 CEO 是否是一个明智的选择？在 Schepker 等人看来，这未必是一个好的选择。

Schepker 的研究显示，自然离任的 CEO 的继任者们，其长期绩效普遍高于被迫离开的 CEO 的继任者。产生这样的情况并不意外，因为与自然离任的 CEO 相比，被迫离任的 CEO 一般都是因业绩表现糟糕而离任，继任者接手的公司业绩本身就低于正常离任的 CEO，在短期内难以提振业绩也属正常。

但 Schepker 的研究给出了容易被企业家所忽视的一个问题，即董事会在两种情况下，对继任者的期望不同。对于自然离任的 CEO 的继任者，董事会更希望其保持公司的战略，或者仅作适当的优化。同时董事会也会给继任者留有一定的过渡期，使继任者拥有一定的时间适应新的岗位，减少继任者与组织的冲突，因此有助于公司绩效的提高。

而被迫离开的 CEO 其继任者则不同，董事会会期望其迅速做出战略变革，只留给继任者很少的过渡时间。继任者在没有充分掌握组织知识的情况下，匆忙推进战略变革，可能会导致企业短期绩效受损。

此外，一旦继任的 CEO 短期内没有做出成绩，董事会可能会失去耐心，频繁更换 CEO，由此带来的中断成本甚至可能造成企业业绩的连续下滑。因此，学者建议董事会在评估 CEO 业绩的时候，不应忽略外部环境对公司绩效所造成的影响。如果因宏观经济环境放缓而造成公司业绩下滑，不要仓促地做出解聘 CEO 的决定，应充分考察同行的业绩情况，如果公司的相对业绩依然较好，那么留任现有的 CEO，可能比更换新的 CEO 风险更小。

用好内部 CEO，需独立性强的董事会

Schepker 的研究的一个重要价值是，发现了过去常被忽视的董事会的独立性对继任 CEO 绩效的影响。

董事会的独立性是指不受雇于公司，或与公司没有业务关系的董事会

成员的比例。

当董事会独立性很低的时候，内部继任的 CEO 与董事会的其他高级管理人员之间可能会具有利益关系或存在良好的私人关系，这会使得这些董事更加支持 CEO，而忽略了股东的权益。

而独立性高的董事会可以更好地监督 CEO 行为，并作为咨询和联系外部组织的渠道提高公司业绩。需要注意的是，董事会的独立性并非越高越好，过多来自外部的独立董事，缺乏对公司内部业务的了解，因此内部视角的匮乏，可能会使董事会成员不能有效地评估继任 CEO 的能力，进而影响董事会履行监督和支持的职责。

因此，适度的独立性，可以使董事会能够更好地履行监督 CEO 的职责。外部的独立董事，可以提供新的资源和知识，这对公司内部继任的 CEO 们来说是非常宝贵的资产。一个强势的独立董事会，可以从组织外部提供新的视角，并通过有效的监督，令内部继任的 CEO 创造出更好的业绩。

然而，对于外部继任的 CEO 来说，具备公司内部的知识并不重要，因为他们被请来的目的，就是带来新的知识和视角。因此，如果与外部继任的 CEO 合作，独立性较低的董事会可以为空降的 CEO 提供更多公司内部的信息和知识，与空降 CEO 的能力形成互补，更倾向于支持外部 CEO 推进战略变革的实施。所以，如果企业董事会独立性较低，那么聘用外部 CEO，可能会在一定程度上提升公司的业绩。

但从长期视野来看，如果董事会独立性降得过低，会削弱董事会对 CEO 的监督作用，进而降低企业的长期业绩表现。

研究者建议，即便在短期内适度牺牲对外部 CEO 的支持，也应该保持董事会的独立性，帮助企业实现长期的业绩增长。

摘自“中欧商业评论”



关于李牧石的“无名画”

台湾新生报 / 1984年12月17日 / 第九版

李牧石的“无名之画”

我国文坛上有位颇负盛名的文学家无名氏；这会儿，画坛之上又冒出一种画，号称是“无名画”，作者是画家李牧石。

李牧石说，所谓“无名画”，指的只是一种技法——借因挥发作用而表现在水面的颜料，以纸张拓取得到，因为不知该取什么名字，所以无以名之。

这种画能够经由不同角度的颜料，来表现出捉摸不定的水纹，因之，李牧石在匠心经营之前，先把各种颜料调配妥当，倾覆水面上，幻化为千万种图案，沾附于纸上，各张有各张的妙处。

谈起创作“无名画”，时有一段因缘：十年前的某个下雨天，李牧石偶然看到遗落在马路上的油漆，出现一种难以言喻的美丽纹理，于是，李牧石开始闭门创作。

开始的时候，李牧石以各种纸张在盛满水的浴缸水面上尝试，最高的纪录是，一天用掉一百多张法国进口的水彩纸。

其后，日本西卡纸、国产的铜版纸等也都一一试过，终于所有能够实验的纸张都用完了，李牧石才把以前作画用剩的国画纸拿出来尝试，结果

效果出乎意料之外的好。

李牧石说，创作“无名画”除了要掌握颜料及纸张的特性外，亦须顾及颜料在水面表现的时效，此外，画室的湿度，也同时影响颜料在画纸上的附着力。所以最适合创作“无名画”的时段是——气温低、湿度高的时候。

“无名画”的创作技巧，在西洋、日本都曾经有人作过，称之为“大理石法”；但李牧石却是无师自通，卓然自成一格的，所以他说，除了两者作画的颜料纸张可能不尽相同外，其应用技巧亦绝不逊色。

创作“无名画”多年之后，李牧石一直积极推广，但由于新事物总较难令人立即接受，因此他付出过很多心血。

首先，他的“无名画”订价都不高，甚至以优待价格来推展出时，发了一千五百张请柬；柬内夹附赠送卡，参观者可持卡领取小幅赠送画，结果只被领走二百多幅，令他大为伤心。

即令如此，李牧石仍不死心，于是乎有了这次北中部的巡回展。他说，“无名画”应不只限于补壁的艺术品，他愿意提供电视台作节目标题的底纹画、杂志封面、书籍插图、各类卡片等，甚至于包装纸、壁纸、瓷砖、花布……只要用得到，并使“无名画”普遍流传皆可。

(青泥)





中华日报 / 1984年12月15日 / 星期六 基市版

无名画 无物似物有景非景 李牧石画风耐寻味

艺术的功能，在于培养创造式想象力，借着美学的原创想象力，净化心灵，升华情感。参观“无名画”，欣赏者心中，立刻激起想象火花，驰骋美学艺术殿堂。

无名画家李牧石，他的全省巡回“无名画”展，第一战就在基隆市海门艺廊，作品六十件，现正在展出中。

传统的绘画艺术，多以写实、写意为主流。近代，推陈出新的抽象画，盛极一时，抽象画，大抵以几何性构图为原则。

“无名画”，没有人物、花鸟、树木，含有抽象的玄奥意味，但是，“无名画”没有森然的几何图像，构图以流动性的“纹路”为主，作品取乎自然，有如木纹、石纹、水纹。

“无名画是一种创作技法，把挥发于水面颜料，以纸张拓取而得，有人称之为大理石纹画”，“大理石纹并不是最美，我的画不见得都是石纹，线条纹路变化万千，内容有景非景，无物似物，不知取什么名字才好，所以叫无名画。”李牧石说。

参观绘画，主要是让我们融入艺术品，随着图画内容，让心灵跃动、



奔驰，在欣赏过程中，暂忘一切现实得失，达成鉴赏艺术的净化升华功用。“无名画”以自然的纹路律动，如潺潺流水，似岛屿分布，像惊涛水波，有如肌理纹路，耐人寻味，美不胜收，参观者的心理跟随图画运路跳动天机悟成。

而且，“参观无名画者，大多因绘画无有定名，以自认适当名字取之；每个人的取名，必因假想而生，各人的假想，又因平时生活环境、知识水准的不同，取名、欣赏角度而不同了，所以，我把他们取名为‘无名画’是恰当的。”

谈到无名画的最初构想时，李牧石回忆，“十年前的一个下雨天，偶然看到遗落在马路上的油漆，出现美丽图案效果，才开始尝试创作。”

艺术美学的功能，在于发挥原创力求新，李牧石的偶然观察，提炼出他的崭新艺术世界——无名画。

“绘画创作，不能在旧画板、画桌上翻新花样，也不能只限于实质题材。”这是李牧石的艺术哲学。

“无名画没有实质题材，是我个人平时生活，在环境周围所见的自然景物形状、姿态，当你看过无名画后，该觉得他们都具有强劲生命力和奔放情感！”

记者 黄汉耀



李牧石，名诗钟，现任台湾跨领域艺术学会常务监事，前桃园市书法学会理事长，喜书画；1971年创作李牧石“无名画”。1983年获桃园县国语文竞赛社会组写字第一名。2000年取得武汉珠宝学院（GIC）鉴定师。





自在影库点播影院 全新价格体系正式上线



海底世界



百安概念影城
BAIAN NEW CONCEPT CINEMA



电话: 0931—8106093

地址: 甘肃省兰州市城关区南关什字百安购物中心六楼

2017年7月8日起,自在影库点播影院全新价格体系正式上线,采取分时段梯度消费,主题电影特惠微包场并存的全新消费体系。

观影最低享受全场每小时39元起(早场:39元/时、黄金场:49元/时、节假日场:59元/时),超过三人观影(不包括三人),超过人数按每人15元/时收费。

电影微包场,提供单场99~259元梯度化特惠消费模式,观众可按包场人数全自主化选择适合影厅与排期。

自在影库会员尊享充值买就送。同时,会员首次观影尊享全场免费观影一次。

“兴业有卡享福利”

即日起,持有兴业银行卡顾客(信用卡或借记卡均可),周一至周五自在影库非黄金时段(10:00~17:00)1~3人观影享78元优惠价,黄金时段(17:00~12:30)1~3人享受98元优惠价,聚会厅享受3小时218元特价优惠。

阅读，我们成长的力量

纸质平面之上，是立体的生活，
而色彩斑斓的生活之上，还有时间
都不能改变的信仰。

生活，是志趣相投者的狂欢；
订阅，是对这种生活的二十四份赞同。



《视野》杂志2018征订中

《视野》杂志是由中国著名高校兰州大学主管主办、
由甘肃大地湾文化传播有限公司运营的文摘类综合类半月
刊，以“关注社会生活，追踪前沿时尚，突出文化品位，
崇尚人文关怀”为办刊主旨，以“新锐/人文/生活”为办
刊理念。是一本以中学生、高校新青年为主要阅读群体的
青少年时尚读本。



视野微博二维码



视野微信二维码

订阅价：192元/年（半月刊）
邮发代号：54-11
亲情征订电话：0931-8555913



米家山 敢于不添加



百合

源于自然
传递新鲜

百合齊飄香

人間有美味

出土鮮味來

入土生命在

顆顆顯真味

一土一百合

一山一淨土

LANZHOUBAIHE

兰州百合



中国 兰州米家山百合有限责任公司

地址：兰州市七里河区西果园2号兰州百合城（近兰州南站）

诚招全国经销商 电话：400 0677 607 18793162380

网址：www.mjsbh.com



天猫



微信



富德生命 金典人生 终身寿险



产品特色

3

三大特色

利益稳

保单利益随保险金额的增长而稳步增长。

资金活

主险合同已交足两年以上保险费且生效满两年后，投保人可以申请减少保险金额，并领取减少部分对应的现金价值。

复利增

从第二个保险年度起，各保险年度内每年的保险金额按3.5%以复利形式递增。

各保险年度内，保险金额等于基本保险金额。从第二个保险年度起，各保险年度内的保险金额等于上一保险年度内的保险金额 $\times(1+3.5\%)$ 。

6

六大卖点

资金安全

合同生效后，保单价值明确载明于合同中，资金安全无忧。

保单贷款

犹豫期后，最高可贷主险合同现金价值的80%。

利益确定

保单利益载明于合同，终身享有确定增长的身价保障与财富积累。

免体检验高

最高可支持千万保额免体检，便捷投保，嘉纳体验。

按需领取

减额领取灵活，满足人生不同阶段的财务需求。

起售点低

3000元起售，一款大众都能买得起的终身寿险。

0

终身呵护 圆满人生

财富世袭

金典人生是终身型寿险产品，具有资产传承的功能。

终身保障

被保险人终身享受身故或全残保障，保障年年提升，给付身故或全残保险金后合同终止。

备注：减保领取现金价值后，本公司将按减少后的保险金额承担保险责任。



全国统一客服热线：

95535 / 4008-200-035

留住金典 把握人生

富德生命人寿保险股份有限公司甘肃分公司

地址：甘肃省兰州市城关区甘南路701号之1号伊真大厦10楼

公司网址：www.sino-life.com



下载生命云服务
管理保单 健康服务