商界®
再现全球商业思想的丰富性与多样性
BUSINESS

字节跳动问鼎还需几年? P30
还有多少人在坚持垃圾分类? P56
一颗杨梅的速度与激情 P70



每个行业都有自己的头条公司 P66

◎ 封面人物 / P22

姜岚昕：永远战斗的理想主义

◎ 特别策划 / P42

大公司小生意

在商业社会中，个人化销售端口正在成为新的风口，直播、微商以及独立品牌强势崛起，以个体模式带动繁重的商业体系，已经成为当下企业寻找新的增长点的路径。

中国邮政发行畅销报刊
订阅电话 / 11185（邮发代号：78-12）
2020年7月号（上旬刊）
总第669期

ISSN 1008-1313
9 771008 131201 07>

免费下载App
优惠价：RMB 15元 HKD 30元

商界®
再现全球商业思想的丰富性与多样性
BUSINESS

字节跳动问鼎还需几年? P30
还有多少人在坚持垃圾分类? P56
一颗杨梅的速度与激情 P70



每个行业都有自己的头条公司 P66

◎ 封面人物 / P22

姜岚昕：永远战斗的理想主义

◎ 特别策划 / P42

大公司小生意

在商业社会中，个人化销售端口正在成为新的风口，直播、微商以及独立品牌强势崛起，以个体模式带动繁重的商业体系，已经成为当下企业寻找新的增长点的路径。

中国邮政发行畅销报刊
订阅电话 / 11185（邮发代号：78-12）
2020年7月号（上旬刊）
总第669期

ISSN 1008-1313
9 771008 131201 07>

免费下载App
优惠价：RMB 15元 HKD 30元

投资需谨慎　广告



AMILIRE亚美利加：进口货丨中国价

开创进口建材平价时代



SUBSIDIARY COMPANY
旗下公司

- 亚美利加实业有限公司
- 多边供应链管理有限公司
- 微蚁物流有限公司
- 亚加达商业有限公司
- 亚美利加工程有限公司



消费者为何选择亚美利加

进口货丨中国价，亚美利加一举改变进口整装“高攀不起”的消费现状,让中国家庭享受全球品牌、世界品质。一个店、一站购、购全球。58个进口品牌汇聚,超乎想象的“超低价、爆款价、亲民价”,全新进口模式,全新消费体验,每到一地，火爆一城。



代理商为何加盟亚美利加

独创的“全品类丨全进口”商业模式,填补中国市场空白。速度块、规模大、竞争少。不到两年,全国布局200多家1000㎡超级零售门店，开创了进口整装平价时代。一个城市,一个代理。独享27个国家、58个进口品牌、5000+进口产品，稀缺资源。



投资者为何青睐亚美利加

上市公司巨资战略投资,携手资本与资源加速全国市场布局。亚美利加成为链接全球供应链及中国市场的进口商业平台，成熟的运营体系及管理经验，为海外工厂创造大规模订单，为伙伴创造商业新浪潮，为消费者创造质优价美的进口产品。

海外直采 海外直供
无中间商丨规模大丨实力强

加盟商 轻资产投入
0仓储丨0库存丨0备货

自建物流 全国直达
300条专线物流丨配送入户

智慧科技 赋能门店
大数据销售丨AR引流丨VR实景

新零售 引爆消费
3年丨200多家大店丨开业即引爆

上海(总部)：闵行区明谷科技园G栋8层 **呼和浩特：**居然之家 **兰州：**兰海商贸城 **郑州：**中大门保税园区 **长沙：**高岭国际建材城 **威海：**环翠区青岛中路 **成都：**红星美凯龙 **绵阳：**金色家园 **遂宁：**公园口建材市场 **宜宾：**居然之家 **九江：**喜盈门国际建材城 **常德：**华美立家 **平顶山：**开源路与黄河路 **驻马店：**乐山路建材城 **河津：**莲池公园东南 **孝义：**万泰国际商城 **京山：**远达家居 **无锡：**红星美凯龙 **如皋：**仁寿西路18号 **常州：**湖塘纺织城 **绍兴：**金德隆文化创业园 **烟台：**莱山区轸大路16号 **昆明：**广福路中天融域 **保山：**居然之家 **楚雄：**中南建材之家 **景洪：**俊都国际建材城……

一座城市 一个代理 稀缺资源 资格严审

加盟热线 **400-820-2995**

卷首语 • • • • •

谁在炮制新概念？

马化腾、马云们还没有成为网红布道者之前的那些年，中国互联网还是清风徐来，水波不兴。然而，王兴、程维、张一鸣们强势追击，欲与天公试比高，好像多年沉寂只为拥有绝对话语权的人那仰天一吼：未来已来。

于是，新时代下，中国商业社会开始有了图腾。一时间，如风口、KOL、裂变、后浪、私域流量等新概念破茧而出，超级工厂、人工智能、区块链、短视频、直播电商新概念包装下的平台狼烟四起，世界开始加速运转。

这代表着一个全新的话语权时代即将来临。

不得不说，中国互联网行业是一个最热衷于炒热概念，并且在社会层面普及概念的行业。

在中国互联网发展进程中，一个个新奇概念兴起的背后是大量为人称道的策划和风云人物。而与之相伴的，是互联网行业的高歌猛进与全方位的渗透。

有人说，互联时代，品牌虽然是必要的，但是概念才是关键。马云、王健林、董明珠、雷军们为了争夺市场绝对话语权，不惜唇枪舌剑，互相“开炮”。其目的，仍然是依托自身行业属性，在当前的互联网时代博得一席之地。

什么是概念？我们通常的理解是，为了超越产品和企业，为行业描述一个新的发展方向或者定义一个新的市场现象，容易成为行业标准，在行业发展历史中成为独立的名词存在。

一如当年小米横空出世时，把性价比做成了一个概念。在小米之前，国内还没有将性价比这个概念做起来的手机企业和品牌。在小米之后，性价比成为国内手机市场上一项非常重要的衡量标准。

为什么互联网行业会制造出这么多新概念？

互联网行业作为一个新兴行业，一方面需要在市场当中拓荒，大力争取市场发展的红利，同时也需要在社会层面争取话语权和教育消费者。

于是我们看到了马云创办的湖畔大学，将看起来风马牛不相及的武侠小说作家和互联网创业者请到了一起，进行边界的对冲和自我形象的巩固重塑。

虽然现在互联网已经成为人们生活和工作中不能缺少的工具和元素，但是制造概念仍然是让人们了解新事物的不二法门。并且互联网从业人员能够通过这些概念在与传统行业的博弈中取得话语权，从而在市场渗透中占得先机。

另一方面，80 后和 90 后的成长和消费能力的成熟，给互联网行业的发展创造了巨大的红利。互联网企业家面临着巨大的市场拓荒空间，这批消费者自我意识的成熟，使得制造话题和概念变成了一个重要的市场手段。

不过，联想集团的杨元庆就直截了当地表示：“不要认为互联网能够包治百病。”这句话蕴藏着传统行业企业家对于互联网行业复杂的情绪和看法。

当然，概念永远都会变化，过去的很多概念往往在短暂的辉煌后迅速陷入沉寂，而互联网催生的很多新概念相信也会在将来被习以为常，不是被证伪就是成为一个常识。

丰富多彩的现实所映射出概念，也应该是推陈出新和常言常新的，而作为历史长河中的一个观众，似乎惯看秋月春风是一个比较好的选择。

不管在任何时代，不管谁在成为这拨时代弄潮儿，谁在定义商业游戏规则，我们都需要追寻的，是一个真实的、不那么“伪善”的商业世界。

欢迎关注商界“锐公司”

财税风险预警

工商信息查询

合法合规节税

税务漏洞修补

税法政策解读

发票异常扫描

5分钟找到财税风险

用查税宝

让老板快速找到企业财税风险

CHASHUIBAO

西安匀速攻网络科技有限公司

地址：陕西省西安市高新区科技二路72号
西安软件园零壹广场1701

电话：137 - 2076 - 0276

关注公众号

下载App

商界

商业文化的传播者 / 商业文明的推动者 / 商业精神的倡导者 / 商业实践的探索者

7月号（上旬刊） 总第669期

主管 重庆市文资公司
主办、出版 商界杂志社
出品 商界传媒集团

社长 刘旗辉
副社长 赵建元 周云成
常务副总编辑 秦 洪

首席执行官 周云成
首席运营官 陈志强

内容中心

主编 周春林
副主编 朱作明
主任记者 谭 亚 崔小花 郑 栾
编辑 / 记者 张莉萍 马 冬 周慧娴
戴熙春 徐照明 赵春雨 梁 坤

市场部

市场部主任 邱兴琴
媒介经理 张荣华

视觉中心

视觉设计主任 周尚海
美术编辑 魏 昕
摄影记者 雷 辉
图片提供 视觉中国

运营中心

运营副总监 祝晓艳 龚 洋
运营经理 刘 娅

品牌客户部

总经理 岳 亚
运营经理 周 密

发行中心

发行部主任 彭立辉
发行总监 杜 娟
发行经理 王 峰

地址 重庆市两江新区青枫北路30号凤凰C座6楼
电话：（023）88739201 传真：（023）88739022
邮编：401121

订阅热线 (023)88739245 (023)88739269
编辑部 (023)88739209
商务合作热线 023-88739201

发行合作热线 (023)88739245

国内统一连续出版物号 CN50-1007/F
国际标准连续出版物号 ISSN1008-1313
邮发代号 78-12
广告许可证 渝工商广字010118号
印刷 重庆重报印务有限公司
定价 人民币20元 优惠价：RMB 15.00元 HKD 30.00元

商界官方网站 www.cnbizmedia.com
商界招商网 www.sj998.com
法律顾问 重庆坤源衡泰律师事务所

中国邮政报刊发行
China Post Newspapers & Periodicals Distribution

随心订阅
“邮”享生活

扫描订阅《商界》

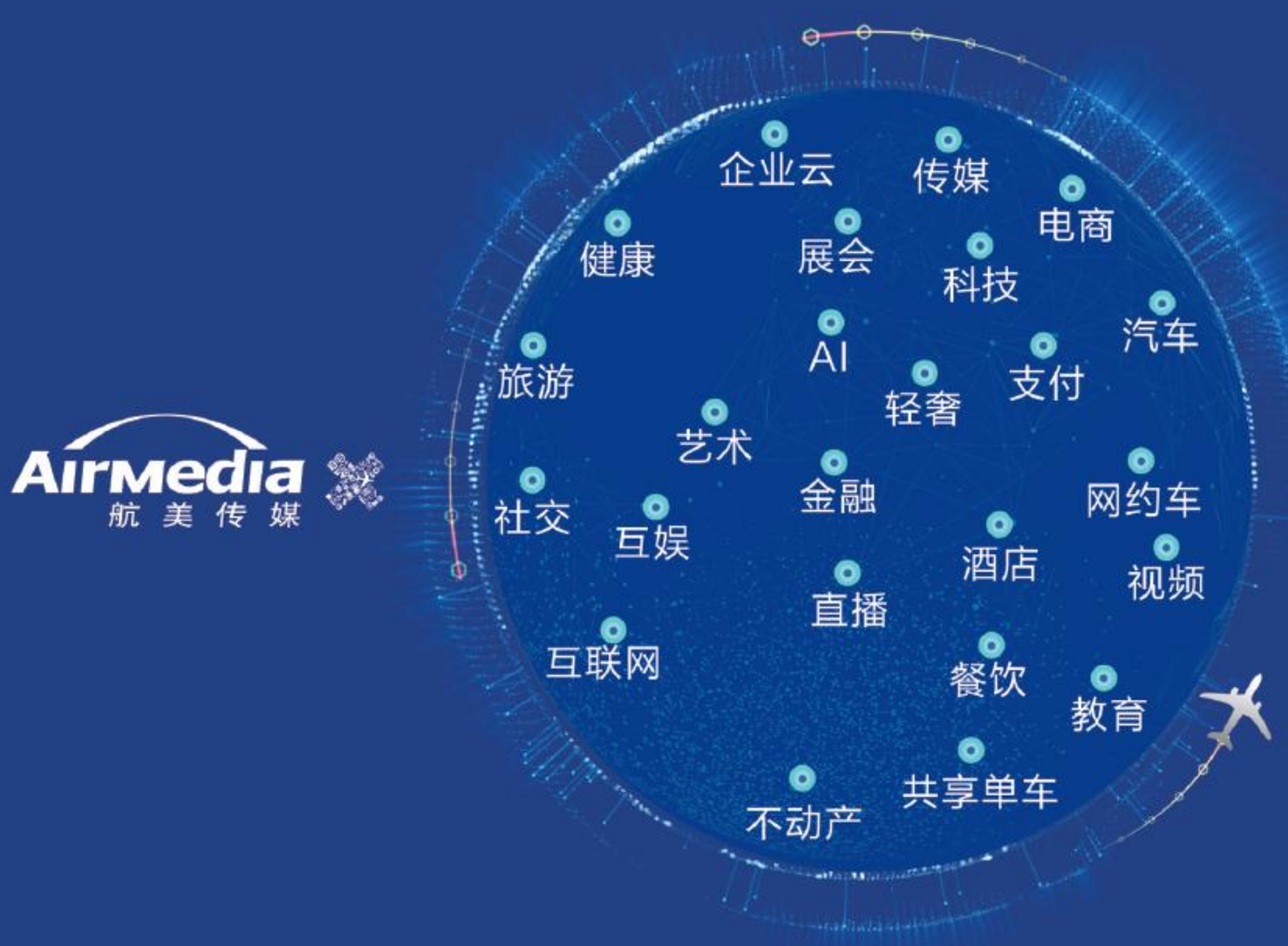
报刊在线订阅网址 BK.11185.CN
客户订阅电话 11185
全国邮政营业网点合作服务电话 010-68859199

■ 凡发现印刷及装订错误，请直接与印务公司联系退换事宜，电话：(023)62816026
■ 未收到样刊及稿酬的作者，请直接与本刊编辑部联系。
■ 本刊署名文章均受作者授权发表，未经许可，不得转载。

特别声明：稿件凡经本刊使用，如无电子版、信息网络传播权等特殊声明，即视为作者同意授权本刊及业务关联的电子网络进行传播。
本刊支付的稿费已包含上述所有使用方式的稿费。

航美传媒

中 | 国 | 航 | 空 | 场 | 景 | 媒 | 体 | 心 | 智 | 之 | 选



AirMedia 航美传媒

美好旅程

贵宾专线：400-605-2255

官网：www.airmedia.net.cn

目录 CONTENTS



P.22

BUSINESS STAR

商 | 界 | 明 | 星

姜岚昕：永远战斗的理想主义

从办免费大学，到办公益性质的论坛，姜岚昕做了很多需要付出金钱和精力，却换不来收入的事情，但这似乎正是他想要的生活，是他一生为之战斗的事情。

FOREWORD

卷首语

谁在炮制新概念？ P.2

PEOPLE

人物

| 商界明星 |

姜岚昕：永远战斗的理想主义 P.22

EVENTS

事件

| 本刊特稿 |

字节跳动问鼎还需几年？ P.30

偶像时代，一个经纪公司的“造星试验” P.34

背水一战的腾讯，买得起几个肖战？ P.39

| 商战风云 |

一根钢针引发的动力电池“血案” P.74

希望工程 PROJECT HOPE | 贵州习酒 GUIZHOU XIJIU 君子之品 东方习酒 | 习酒·我的大学 XIJIU MY UNIVERSITY

习酒·我的大学
逐梦奖学金

2020

主办：共青团贵州省委 贵州茅台酒厂（集团）习酒有限责任公司

承办：贵州省青少年发展服务中心　　贵州省青少年发展基金会

公益热线：400-667-1988

目录 CONTENTS



P.42

SPECIAL PLAN

特 | 别 | 策 | 划

大公司小生意

在商业社会中，个人化销售端口正在成为新的风口，直播、微商以及独立品牌强势崛起，以个体模式带动繁重的商业体系，已经成为当下企业寻找新的增长点的路径。

OBSERVATION

观察

| 商业地理 |
螺蛳粉让柳州“出圈” P.16

| 图侃天下 |
夏日“续命神器” P.18

| 观点 |
创业板注册制改革不是存量争夺战 P.20
海南与香港的不同与同 P.21

| 特别策划 |
大公司小生意 P.42

想快速成为抖音创作达人？

就来　商界传媒·抖音训练营！

专业团队、及时反馈、刻意练习、快速成长



- **快成长**　56天快速学习
- **强方法**　定制范例实战制作
- **快学习**　每天15分钟打卡冲关
- **强反馈**　编导教师拆解学员案例
- **小班制**　班主任实时追踪反馈

完成学习，还有机会**减免学费**

更有机会**成为达人，签约公司**

¥3980

扫码查看详情



INVESTIGATION
调查

| 记者调查 |
还有多少人在坚持垃圾分类? P.56
给房子找“茬”的人 P.59

INDUSTRY
产经

| 头条公司 |
查税宝：企业财税的“体检中心” P.66
旗鱼鲜生：打开生鲜电商的想象力 P.68

TOUR
商旅

| 非常之道 |
一个创业者的独角兽梦想 P.62

| 区域经济 |
一颗杨梅的速度与激情 P.70

| 商界杂话 |
剁手购物后你会心虚吗? P.96

P.34
FEATURE
本 | 刊 | 特 | 稿

偶像时代，一个经纪公司的“造星试验”

通过一档人气节目，艺人和老板同时火了，这无疑为我们拓宽了偶像工业进入“新商业”赛道的想象。

商界传媒集团
BIZMEDIA GROUP
媒体 · 文创 · 投资

破局

The Innovative Character Selection

《商界》2020 年度创新人物评选

2020 Innovative Person Selection

评选时间

6月30日
公布第一批入围公司名单

8月15日
公布第二批入围公司名单
对第一批入围企业进行报道

10月31日
公布第三批入围公司名单
对第二批入选企业进行报道

12月15日
对第三批入围公司进行报道
采取专家评审和网络投票相结合的方式综合评定出最终奖项

12月15日-2021年1月15日
举办“商界传媒新年论坛暨2020年度商业大奖颁奖礼”

奖项设置

行业创新奖	2020年度行业创新品牌 金融、医疗、日化、服装、饮品、餐饮、农业、汽车、白酒、家居、教育等
创新人物奖	2020年度创新人物
综合奖	2020年度优秀企业奖 2020年度优秀商业人物奖

新的趋势带来的不单单是挑战和危机,还有机遇和创造。尽管疫情让整个商业世界的脚步放缓，但当冰消雪融之后，一切都会向更好的方向发展。

在这个不同于以往的年份里，我们有理由相信，中国的商业世界会在诸多企业家的共同努力下破局重生，绽放新的光彩。

“破局·《商界》2020年度创新人物评选”，正式开启！

本届评选将从多个维度展开，由专家评审委员会严格按照评选标准，经过半年跟踪调查，评选出多个奖项。同时，商界将对接200家投资机构，为企业以及企业家助力，推动中国经济持续发展。

扫码了解详情

商界

目录 CONTENTS



P.62

SPECIAL OPERATION

| 非 | 常 | 之 | 道 |

一位创业者的独角兽梦想

谭奕和他的 GoFun 出行，
把大部分的心力花在了外界看不到的地方。

PRACTICE

实务

| 营销前线 |
五星级酒店“绝境求生” P.78

| 行业趋势 |
薇娅和李佳琦能否撬动 C2M 的未来？ ... P.81
高速路上的智能家居 P.84
郎酒上市在即：三大战略凸显发展野心 P.86

| 现代农业 |
物联网撬动农业经济发展 P.88

| 组织变革 |
组织是否成功取决于什么 P.91

| 医美视界 |
别让正规医美“黄”了 P.94

商界传媒集团
BIZMEDIA GROUP
媒体·文创·投资

2020《商界》杂志

畅读一年《商界》杂志电子刊+纸质刊



现价180元 原价336元

微信扫码购买



商务合作热线：
023-88739201

邮局订阅热线：
11185（邮发代号：78-12）

识堂

扫描咨询

商界

2020 年 7 月号广告目录

广告索引

亚美利加 …… 第一跨页
查税宝 …… 卷扉
航美 …… 版权对页
习酒 · 梦想奖学金 …… 目录一对页
抖音训练营 …… 目录二对页
年度创新人物评选 …… 目录三对页
商界识堂 …… 目录四对页
商界 40 年 …… 索引对页
我要上封面 …… P29
集团四大服务 …… 封三
锐公司 …… 封底

商界传媒集团
BIZMEDIA GROUP
媒体 · 文创 · 投资

商界传媒集团
BIZMEDIA GROUP
媒体·文创·投资

商界40年

《商界》25周年典藏，洞悉85位企业家经营之道
85位企业家创业故事，一部中国改革开放史







原价：~~276元/套~~

现价：240元/套

咨询电话：13140303300

购买即赠价值98元的2020年商界全年电子刊

扫码立即购买



螺蛳粉让柳州“出圈”

螺蛳粉的“一碗难求”，让人记忆犹新。

文/ 本刊记者 赵春雨



有人说“吃在广州，活在杭州，穿在苏州，死在柳州”，是中国人最渴望的生活。这样的评价没有贬义，反而充满了对柳州这座城市的眷爱。

柳州盛产木材，以上好的棺木出名，所以才有了文章开头这个流传千年的说法。今天的柳州，最有名的却成了螺蛳粉。

2012 年，《舌尖上的中国》的热播让螺蛳粉这一广西柳州名小吃的代表，在第一集里就“C 位出道”。一尝抓人胃，再尝揪人心，三尝夺人魂。

其实螺蛳粉的传说有很多，其中流传最广的与唐代文学家柳宗元有关。

柳宗元被贬到广西柳州担任刺史后，由于各种原因心情一直不好，再加上水土不服，导致食欲不振，整日茶饭不思。

府中厨师周万福在柳江边洗菜时随手捡回一些螺蛳，发挥创意做成了一碗螺蛳粉呈给柳宗元吃。

没想到柳宗元非常喜欢，食欲渐长，这碗螺蛳粉也因此“名声大噪”，从柳府传到了寻常百姓家。

螺蛳肉质鲜美，熬出来的汤鲜甜，在肉食匮乏的那个年代，螺蛳也是柳州人的蛋白质来源之一（早期正宗的螺蛳粉是有螺蛳肉的）。

近日，国内首家螺蛳粉产业学院在广西柳州职业技术学院揭牌成立。据校方介绍，该专业拟开设绿色食品生产与检测、食品检测技术、设备维修和管理等 7 个方向的特色专业。将培养一批高素质、极具创新力的螺蛳粉产业技术技能复合应用型人才。螺蛳粉产业学院今年有望招收第一批学生，计划招 500 人。

如今，螺蛳粉迅速走红，成为宅家必备，并成功坐上淘宝发布的“吃货宅家都在吃什么 Top20”头把交椅，把方便面、自嗨锅等都甩在了身后。

除了美食，柳州还是全国唯一拥有一汽、东风、上汽和重汽等四大汽车集团整车生产企业的城市。从汽车轮胎、发动机、汽车用钢都有完整的产业配套，在柳州几乎能找到生产汽车所需的所有零部件，这就减少了配套的运输成本和时间。另外柳州属于典型的三线城市，这里人的工资通常是在三四千元，用工成本的降低也就间接提高了企业的利润，自然而然就有更多的企业选择柳州。

再加上汽车产业可每年为柳州贡献巨额的 GDP 和就业岗位，政府方面也是大力支持发展。如今的汽车产业也算是柳州的支柱产业了。





编 辑：朱作明　ashen9009@sina.com



夏日“续命神器”

文/ 本刊记者 周慧娴

夏日，奔放而热烈。可室外炙热而湿润的空气成为了人们出行的桎梏。一丝凉爽的清风就是此刻的救赎，每每到夏日，解暑神器就成了“香饽饽”。



京东大数据显示，去年 6 月 24 日 –7 月 28 日期间，高温清凉商品的整体销售数量同比 2018 年同期增幅 54%，手持风扇的搜索量同比增幅最高，达 364%。高温清凉商品销量增幅 TOP5 品类为清凉坐垫、防晒衣、遮阳帽、泳衣、太阳镜，销量同比增长分别达到了 1 230%、370%、322%、288%、256%。

除此之外，还有商家剑走偏锋，推出了不少脑洞大开的夏日神器。

根据淘宝数据，前年 6 月，淘宝“夏日神器”销售量达到了 150 万件。而生产神器最多地区 TOP5 分别是：浙江、广东、上海、江苏、山东。其中手游防汗指套的最大产地是浙江；广东最喜欢生产切西瓜神器、刨冰机；上海则是化妆品小冰箱和美臀冰垫最受欢迎。







降温喷雾

降温喷雾来源于日本，价格在 20~50 元之间，日本某知名品牌的降温喷雾在天猫上的月销量超过 8 万单。降温喷雾之所以能“降温”，主要依靠 2 大杀手锏——乙醇和薄荷脑。有了它们，用户在距离衣物 10cm 以上的位置喷上三五下，体感温度立马降低 5℃。凭借着这一技能，它被网友称为“移动空调”“夏日军训必备神器”。



降温围巾

降温神器在外观上神似领带，质地轻薄，售价不到 10 元。据卖家介绍，用户初次使用时，要把冰巾浸在自来水里，用手轻揉中间的制冷晶体 7~8 分钟，让内部吸水性树脂“喝饱”水，即可冷却 10 小时以上。用户以后使用时只需将围巾放在冰水中浸泡 1 分钟即可。



冰枕

冰枕枕套采用了柔滑面料，枕芯大都采用液体式、海绵式等特殊材质，里面的晶体可以吸收溶解热，保持温度不变。而当冰枕闲置时，晶体则开始慢慢凝固，形成晶体，放出热量。

用户可直接使用冰枕，但如果在某些炎热地区，夜晚室温始终在 27℃以上，用户还需用凉水浸泡或冰箱冷却冰枕。





降温冰贴

“流量小生”王俊凯是降温冰贴的忠实用户，多次被媒体发现贴着冰贴在片场录制节目。如今，“粉丝经济”效益惊人，明星无意中的举动就能为商家创造巨大的收益。记者在淘宝上输入“王俊凯同款冰贴”后发现，类似商品价格在 10 元左右，迷妹迷弟们在购买偶像同款时，不会心疼。



冰袖套

冰袖采用的冰丝材料属于人造纤维，用户穿戴后会有光滑凉爽的触感。除了防晒，冰袖套还可以起到降温的作用 — 用户在胳膊上喷洒上水，就能达到降温的效果。还可以将冰袖洗干净，密封包装好以后放入冰箱冷藏，等外出时取出使用。

编 辑：朱作明　asheng9009@sina.com

OPINION
观点

文/阮超
文艺馥欣资本顾问
创始人

创业板注册制改革不是存量争夺战

解决A股市场的众多顽疾的锁眼在于上市资格的非稀缺化，而注册制就是那把钥匙。

4月27日，中央深改委第十三次会议审议通过《创业板改革并试点注册制总体实施方案》后，证监会和深交所连夜公布了一系列创业板改革并试点注册制规则文件的征求意见稿。

6月12日深夜，深交所发布创业板改革并试点注册制相关业务规则及配套安排，创业板注册制改革正式实施。6月12日当天，创业板指数以-1.67%低开后持续回升，最终收盘涨幅0.51%。有趣的是，4月28日深交所公告创业板注册制改革相关规则文件征求意见稿当天，创业板指数也是先抑后扬——开盘最大跌幅达到-2.54%，随后上演深V行情，最终收盘涨幅为0.6%。

从指数反应出来的信息来看，市场对创业板注册制改革带来的影响仍有分歧，这其中一类较为普遍的悲观看法是：企业上市更容易后会分流市场中的存量资金，从而降低整个市场的估值和流动性。

我们认为上述观点在某种程度上没有错，但只是在静态地看待这场改革，没有看到注册制改革对整个A股游戏规则和生态的深远改变，把这场改革看成一场“存量博弈”，而事实上无论是A股还是整个中国经济，都还有大量增量优化空间。

对上市公司的影响

注册制改革后，企业上市更容易了，毫无疑问对上市公司来说上市资格的稀缺性和由此而来的一系列优势都会被削弱，最直接的结果就是壳价值的不断下滑。

但另一方面，注册制下上市通道的大扩容能够让证券监管部门更超然地看待手中的审核权利，将选择权交回给市场。

在原有的审核制度下，证券监管部门要判断拟上市企业的“持续盈利能力”，这又何其难。各种筛选机制以及拿着放大镜找缺点之后，能够过关的大都是一些资质一般的中等生，在筛除了那些最差的公司之后，同样也很容易错过BATJ这样的公司。而注册制将上市标准中的“持续盈利能力”改成了“持续经营能力”，毫无疑问同时扩大了上市公司群体的上限和下限。

对投资机构的影响

注册制下一项重要的配套是退市政策。我们看到这次一并修改的创业板上市规则将退市相应指标的触发年限缩短为两年，且不再有暂停上市和恢复上市的环节，退市更容易了。以前A股市场即使没买对公司只要一直拿着，等到重组照样赚得盆满钵盈。但注册制下不一样了，一直拿下去搞不好等来的不是退市就是仙股化。

因此，注册制下显然投资的难度大大地增加了，这会加快投资人机构化、专业化的进程。

对中介机构的影响

注册制将选择权交回给市场，允许更多的公司进入资本市场，但不造假仍是底线。由于证券监管部门只有行政处罚权，为守住这条底线，新《证券法》修订加大加重了法律责任，各个层面也在推动集体诉讼，但最重要的抓手仍是中介机构。无论是此次的创业板注册制改革的规则文件还是之前科创板规则文件，均有大段篇幅阐述中介机构责任。

因此，在相当长一段时间内，中介机构的主要责任和角色定位恐怕仍是作为资本市场的“看门人”，守好入口。尤其是投行，某种程度上又承担了中介机构中的兜底责任。这在相当程度上仍是一种同质化的竞争，构筑竞争优势需要出色的执业能力、重资本的风险抵御能力以及长期积累的声誉。本质上来说，这些能力仍是在牌照的基础上发育而来。

因此，在注册制改革铺开的初期牌照的价值恰恰不是弱化而是强化。

B 编辑：朱作明 ashen9009@sina.com

OPINION
观点

文/程实
经济学家

海南与香港的不同与同

“王于兴师，与子偕行。”

自6月1日《海南自由贸易港建设总体方案》公布至今，市场聚焦于比较海南与香港的异同之处。

我们认为，在中国改革开放全局之下，两者不同之处在于，海南与香港将承担各具特色的战略职能，其差异性贯穿于功能定位、产业结构、全局作用与体制特征。

两者相同之处在于，对标香港，海南的成长之路既有制度设计的形似，更有精神内核的神似，为两地的同气连枝、深度合作奠定了多维基础。展望未来，海南与香港求功能之“异”，存合作之“同”，互补、呼应、传承将成为未来两地关系的长期主题。

海南的未来并非第二个香港，而是独一无二的自己。

根据《海南自由贸易港建设总体方案》的全局思路，“未来的海南”与“现在的香港”具有截然不同的战略职能，两者的差异性将清晰体现于4个层面。

第一，就功能定位而言，现在的香港是全球排名第6的国际金融中心，重在连通境内外的贸易流与资金流。而未来的海南将成长为要素自由流动港，引导物资、资本、人员、技术和数据等生产性要素的全球性集聚、配置与融合。

第二，就产业结构而言，贸易、金融、地产、旅游、服务构成当前香港经济的主要支柱。相较而言，未来海南的产业结构更加向“实”、向“新”，在旅游业和现代服务业的基础上，聚力发展高新技术产业，在主动拥抱全球新一轮科技革命浪潮的同时，也有望获得工业互联网、DCEP等中国产业升级领域的先发优势。

第三，就全局作用而言，现在的香港是投资中国的“虚体”，外持国际金融中心的地位，内接“陆港通”、“债券通”等便利性工具，为国际资本投向中国内地提供渠道。未来的海南则是投资中国的“实体”。全球生产要素的集聚效应，3.5万平方公里的地理空间，叠加“一线放开，二线管住”的制度设计，有望吸引国际资本在海南落地生根，直接融入中国实体经济的大循环。

第四，就制度特征而言，基于“一国两制”，香港将保持独树一帜的竞争优势与发展路径。与之不同，未来的海南在基本制度上与内地一致，更利于放开手脚，发挥“试验田”的先试先行功能。并且，海南的创新成果也更加体现中国特色，更易于向内地移植，从而推动高水平开放从“特例”变为“惯例”。

对标香港，海南的成长之路既有形似之表，更有神似之里。

着眼于外部的形似，一方面，从“自贸区”升级为“自贸港”，海南有望在贸易自由便利、投资自由便利、跨境资金流动自由便利、低税率等制度优势上比肩香港。另一方面，海南“自贸港”的发展目标并非一蹴而就，而是划分为稳扎稳打、逐层推进的3个阶段，亦相近于香港营商环境发展的探索路径。深究于内部的神似，琼港两地具备同气连枝的精神特质。

回顾历史，香港从边陲渔村发展为国际金融中心，端赖于开拓进取、自强不息的“狮子山精神”。与之辉映，建省办经济特区三十余年来，海南在金融、医疗保健、绿色产业、教育和旅游等方面积极突破，展现出相似的奋斗精神。

展望未来，基于一系列制度创新，海南有望孕育出“五指山精神”，在开拓自强的基础上，进一步凸显4大精神特质：1. 包容的氛围；2. 理性的认知；3. 自我的解放；4. 自律的气场。由此，海南“五指山精神”料将与香港“狮子山精神”掎角呼应，构成两地深度合作的人文底蕴。

海南与香港唇齿相依，未来有望偕行共赢。

B 编 辑：朱作明 ashen9009@sina.com



姜岚昕

永远战斗的理想主义

商文/本刊记者 郑 栾　　摄影记者 雷 辉

姜岚昕仍然记得，26 年前他从信阳农村第一次来到郑州读书时，繁华的城市生活给他带来的巨大心理冲击。

马路上疾驰的汽车，街道两旁的霓虹灯，橱窗里琳琅满目的商品，甚至一瓶普通的瓶装矿泉水，所有的事物都是新鲜的。它们跃进农村少年的眼睛，也印刻在他的心里。姜岚昕感到既兴奋，又紧张，他兴奋于自己终于走出大山，能在这座城市中大开眼界；紧张于自己家庭贫困，不知道能不能融进城市和大学的全新生活。

少年姜岚昕渴望着出人头地，让家庭摆脱贫乏的农村生活。

从那时起，他几乎放弃了所有娱乐活动，他不逛公园，不去录像厅，也不打扑克，把所有的精力都放在了自己的学业和事业上。从郑州，到西安和上海，再到北京，自嘲“野猪”的姜岚昕一路摸爬滚打，他的创业经历，像大多数 70 后企业家那样，混杂着草根的味道，和奋斗的热血。

到今天，他创办的世华教育集团已经成了颇具影响力的管理咨询公司，影响了数以万计的企业家和管理者，他创办的免费大学也已培育了数千名学生。

但姜岚昕仍然在战斗。凌晨 1 点的北京，东四环上的车辆渐少，姜岚昕的办公室里，几位陪同的工作人员已经面带倦意，姜岚昕却仍然在精神饱满地与记者交流。

“我作为公司的创始人，学校的创办者，今生就是要吃苦、遭罪、历经磨难。如果创始人都追求享受，追求个人主义，那么组织的传承将是没有生命力的。”

在今天北京市平谷区的华夏管理学院里，校长姜岚昕要求学生每完成一学年的课程，都要走出学校进行为期 6–8 个月的实习，这是他曾经成长的感悟。

等飞机的少年

仰头看天上的飞机，曾经是一代青少年的情怀，它象征着繁华而神秘的世界，象征着现代化的生活。

“小时候没见过飞机，几年才会有一架那种撒农药的飞机经过。有一天，我听见外面有飞机的声音，我从床上跳起来出去看，但飞机已经飞走了。”

年少时的姜岚昕，就这样坐在家门口等了一个下午，他想等飞机飞回来，让他看上那么一眼。

但是飞机终究没有飞回来。

那个充满期待，又略显乏味的下午，是姜岚昕少年时代的缩影。他的家庭条件，即使在信阳偏僻的农村都算得上贫困，一年里吃得上肉的日子屈指可数。

姜岚昕回忆，过年的时候，每家人的餐桌上都会有一条鱼，这象征着年年有余，是过年必须要有的好兆头。

姜岚昕家里没有买鱼的钱，父亲只好寒冬腊月里帮别人在鱼塘里抓鱼。姜岚昕旁观过这种情形：鱼塘通常都不深，把土堰扒出一个口子，拦上渔网，鱼就会进到网里。为了抵抗刺骨的寒冷，每次抓鱼之前，父亲都会喝上一斤白酒暖身子。

父亲不要工钱，只要两条鱼带回家。

尽管生活清苦，姜岚昕的父母还是教给他一些很宝贵的东西。除夕夜，父亲辛苦换来的鱼被摆到了餐桌上，但父母要求姜岚昕和兄弟姐妹不能对鱼动筷子，因为鱼要留给第二天来拜年的客人。

因此，姜岚昕很小就知道，这世界上有很多比物质享受更重要的东西。

为了改变命运，改变贫寒的家境，也为了跟着心里的那架飞机出去看看，姜岚昕拼命读书，最终抓住了那把钥匙。1994 年，姜岚昕被郑州大学经济法专业录取，他终于有机会走出大别山的农村，踏上人生的第一趟旅程。

但他的家庭条件实在不好，从小学到中学的学费都是一路借过来的，有时靠学校老师的担保，再靠父母打零工、卖菜、卖猪还逐步补齐，遑论大学的学费。

好在郑州大学是河南最好的高等院校，在全村都难出几个大学生的当年，这几乎称得上是光宗耀祖了。于是家里东借西凑了 300 多元，但还是不够。

父母让姜岚昕去远嫁到江苏溧阳的姐姐家去借一些钱，同时让同在江苏打工的两个哥哥帮他想办法。

姜岚昕背着母亲用化肥袋子给他缝制的行囊，几经辗转来到了姐姐家。听说弟弟考上了大学，姐姐异常激动，把两个哥哥也喊来一起帮姜岚昕凑学费。最后，靠着两个哥哥预支的工钱、姐夫父母帮忙凑的钱，姜岚昕第一年大学的学费终于凑齐了。

坐上从南京开往郑州的火车之前，还有最后一个问题：在治安很成问题的当年，怎么保护 500 多元的学费不在火车上被偷？

放在哥哥身上、缝在内裤里、缠在腰上……姐姐想了很多办法，最后把这沓零钱分成了两份，分别用塑料薄膜包好，放在了姜岚昕的球鞋里。姜岚昕就这样踩着两沓钱，从南京站到了郑州。

时代的浪潮中，个人的命运既被环境推挤，又被自己改变。那一年，全国铁路在春运期间首次发送超过 10 亿人次的旅客，有 90 万大学生像姜岚昕一样走进了大学校园。

对当时的姜岚昕来说，大学像一场求生之旅，他不仅要完成学业，还要为生活费尽烦恼。

读书！挣钱！

成功的企业家往往都有充沛的精力、超强的学习能力。

雷军曾经在 2 年内修完了 4 年的学分，甚至完成了大学的毕业设计。姜岚昕的大学经历和雷军很像。

他决定在大一参加律师资格考试，这门考试的范围几乎涵盖了他本科 4 年的学习内容。一年多的时间里，姜岚昕都呆在学校，没有回过家。这样一能帮他节省路费，二能余出更多时间来看书。

为了省钱，姜岚昕在周末只吃两顿饭，用睡觉来熬过饥饿。

尽管付出很多努力，在一年里啃完了所有的书本，但姜岚昕的律考还是没能通过。

此时的姜岚昕已经不准备一年之后再考一次了。他把精力放在了赚钱和读书上。

在金水河畔那条街上，姜岚昕站着蹭了几百本书看，其中大多数是他最喜欢的世界名著。

而一旦有了大段的空闲时间，比如寒暑假，姜岚昕就会到社会上去找工作。他打过短工，做过促销员，帮别人卖过羊肉汤，还做过采石场的工人。

“其实采石场也不是别人想象的那么



苦，也是用机器采，只需要用按钮操作就行了。”在 90 年代，大学生还相当金贵，但因为采石场管吃管住，姜岚昕愿意做这种“没有面子”的工作。

在那个生产力蓬勃发展的年代，提前接触社会的姜岚昕感受到了商业的活力与狂热，通过打工赚取学费和生活费让他产生了极强的成就感。渐渐地，他的理想又发生了变化。

姜岚昕到郑州的服装批发市场去批发鞋帽和衣服，再拿到公园、电影院等人流量大的地方去卖。这时的他已经清楚地知道，里子比面子重要，因此，在摆摊的人里，姜岚昕永远抢得到最好的位置，喊得最大声。

又过了一年，姜岚昕从流动摊贩进化成了固定摊贩，还学会了盘活闲置资源。他找到一个有三轮车的合作伙伴，这个伙伴只在白天出摊，于是姜岚昕给他一笔钱，在清早和晚上租来三轮车，在一个自发形成的集贸市场摆摊，摆完再把三轮车送回去，白天用来吃饭和休息。

就这样，姜岚昕靠自己挣到了大学需要的学费和生活费。回忆起这段生活，他认为最宝贵的是自己积累了丰富的社会经验，当他走出校门，他已经完全是一个社会人，而非青涩懵懂的大学毕业生。

在今天的北京华夏管理学院里，校长姜岚昕要求学生完成两学年的课程，都要走出学校进行为期 6-8 个月的中期实习，实习后回校就读一年，再进行为期半年的社会实践，才能正式毕业，这是他曾经成长的感悟。

临近毕业，姜岚昕想去一家台资食品公司实习。他找上门去，但对方已经不需要销售。负责招聘的人说：“我们招工人，你干吗？”

在那个年代，大学生下厂当工人简直大材小用，这句询问带着一点讽刺的意味。但姜岚昕有自己的小算盘——先进厂干着，熟悉工艺流程，以后做业务员一定比别人有优势。

姜岚昕成为了食品公司的实习工人。他很幸运，机会很快就来到他面前。

有一天，食品厂的老板带一个大客户参观工厂，姜岚昕自告奋勇为客户介绍产品特点和工艺流程。身为大学生，又有丰富社会经验的姜岚昕介绍起产品来头头是道。这引起了老板的注意。

客户走后，老板找到姜岚昕，一聊，发现车间里居然待着一个想当销售，素质上佳的大学生。没过几天，姜岚昕就被老板提拔，成了一个真正的业务员。

在这份实习工作中，姜岚昕搞懂了营销策略和渠道体系，学会了市场调研，也锻炼了面对陌生商家的胆量。

带着这些财富，姜岚昕开始寻找自己的第一份工作，一个“超级业务员”正在诞生。

超级业务员的培训梦

“什么叫超级业务员呢？我一个国庆节假期的业绩，可以顶其他业务员一整年。我那个时候自己出钱，五一节和国庆节，我直接租那种大货车，全部摆上皮鞋样品，直接跳到车上，拿着喊话器，我能喊一天。”

从一个愣头青，到名震河南省的超级业务员，姜岚昕只用了两年。

如果没有经历过姜岚昕所受之苦，你很难理解他为什么如此拼命。

两年里，除了每天几个小时的睡眠，姜岚昕的所有时间都在跑销售。

“我的每一个礼拜六礼拜天都是上班的，我全在商场，因为有些售货员中午要吃饭，要去办事，要去接小孩。因为我是厂家业务员，是有资格给别人替班的，我可以在

这介绍我的厂家。所以我礼拜六礼拜天经常帮他们替班，他们可以逛逛街，休整一两个小时再回来，而且我还卖得好，能帮他们拿提成。”

因为不是对口专业出身，姜岚昕在找工作的时候并不顺利，但他向这家鞋业公司的老板承诺，自己不要工资，卖多少鞋，提多少成。

100 多个周末，200 多天，姜岚昕跑遍了郑州所有的商场，也跑遍了河南的每一个城市。全省的鞋厂、鞋帽商场、鞋店老板都知道了这个超级业务员。有人开高薪挖他，但姜岚昕的目标不是当一辈子业务员，他想成为老板。

最初，他想开一个鞋业贸易公司。这也是他拼命跑销售，攒钱，积累人脉的原因。

一次，一位和姜岚昕关系不错的老板希望他给公司的业务员上一课，分享这个超级业务员的心得。

姜岚昕还清楚地记得，当自己站上讲台分享经验，从被台下的人用质疑或不屑的眼光望着，到所有人都向他由衷鼓掌，称呼他为“姜老师”时的成就感。

无论是从大别山走出来，考上河南最好的大学；还是亲手挣到一年的学费和生活费；抑或是用七天卖出其他销售员一年的业绩，那些感觉都比不上把知识分享给别人的快乐。

那时的姜岚昕想，做一家教育和咨询的公司，以传递知识价值为事业，肯定比卖鞋赚钱更快乐。



“野猪”的生命力

改革开放后，追逐财富的人都明白了一个道理：国家政策的前沿阵地，一定有发财的机会。当年的深圳如是，海南亦如是。

2000 年，国务院提出“西部大开发”战略，成立了西部地区开发领导小组。一时间，杂志、报刊、广播和电视等各类媒体上，西部大开发声势日隆，很多人将西安视为下一个深圳。

此时的姜岚昕已经靠皮鞋销售积累了第一桶金，在郑州也积累了不少培训经验，他对自己创业搞培训跃跃欲试。他也把目光投向了西安。

关于为什么不在郑州，而是去西安开教育公司，姜岚昕这样解释：一想借助西部大开发大的历史契机，二是希望到一个陌生的城市从零起步，锤炼自己。

姜岚昕用“野猪”形容自己的生存能力，“我们这种人为什么有生命力，因为有这样一种天然的、野生的能力。家养的猪和野猪，你都把它放到市场上去，家猪很快就饿死了，野猪就能活下来。”

那年的 11 月，准备创业的姜岚昕去革命圣地延安参观，回西安的时候，他路过了黄帝陵。23 岁的姜岚昕心中顿生豪气，在黄帝陵前发愿：终身从事教育事业，为世界华人的富强而努力服务，使华人企业成为世界经济的脊梁。同时，他还以此为未来的公司取名为世华。

姜岚昕至今都对西安创业的经历记忆犹新，“我当时租了一套 80 平米的房子，每个月租金 2 400 块钱，电话装了 2 部，还在旧货市场买了 2 台电脑。”

创业初期，姜岚昕既没钱打广告，又缺乏人脉，业务不见起色。但好在姜岚昕文笔不错，他经常在当时很火的一些报刊杂志上发文章，希望借此吸引客户。用今天的话来说，就是用内容吸引流量。

就是依靠这些流量，姜岚昕慢慢有了一些客户，除了西安本地的企业，还有些老板专程从海南、云南等地方跑来听他讲课。

聚焦核心群体

2003 年，就在姜岚昕的教育事业刚有起色时，“非典”成为他创业历程中的第一个大挑战。

当时，姜岚昕接到通知，办培训课程不准超过 50 人，否则就必须报批。但世华当时的课程以面向业务团队为主，人数通常都超过 100 人，多的时候甚至达到 500 人。

姜岚昕敏锐的意识到，“非典”疫情说不准要持续多久，必须力推 50 人以下的高端课程。于是他和团队研发了一门名为“总裁思想风暴”的课程，形式类似于国外流行的私董会，主要对象是企业总裁为代表的高管。

当时，国内很少有针对总裁的培训课程，世华推出的课程既有理论知识体系，组织的课堂讨论效果也很好。讲到第二天时，姜岚昕看台下反应不错，就试着推广了第二期总裁班课程。

“第一期 1 800 元，包食宿。下一期还是这个内容，同时会再升级，收费 2 800 元，并且不包食宿了。但是老学员有现场优惠，如果帮你的股东、高管、夫妻、合伙人报名的话，价格还是 1 800 元。”

这是姜岚昕第一次感受到裂变的威力——当期的学员只有 40 多人，这 40 多人又报了 280 多个名额，平均每个学员给 7 个人报了名，而且是现场缴费。单这一天，世华就进账了 50 多万元的现金。

在场的所有工作人员，包括姜岚昕自己都没想到课程会如此受欢迎。姜岚昕说，因为附近没有银行，公司的财务提心吊胆地守着保险箱睡了一夜，因为“从来没见过这么多钱”。

这次课程创新成为了世华的转折点。从前均价 500 元的课程，团队要到处推广。如今明确了课程定位，上门报名的人络绎不绝。

姜岚昕这年将世华教育定位为“总裁首选学堂”，以“注重实战、实效和实操”为理念，开发出了明星课程“总裁执行风暴”，此后 10 多年间，这门课程一直是世华的拳头产品，已累计开办近 300 期，有超过 10 万企业家参与课程。世华也为此投入了大量的人力、物力，对总裁班系列课程以日精进、周迭代、月升级、年刷新持续进行升级迭代。同时在导师线、流程线、服务线上深度强化课程品质，给客户带来更强的价值体验。

总裁班课程大获成功，但姜岚昕的野心已经不再局限于西安了。

固执的理想主义者

2005 年，一件趣事促使姜岚昕带着团队前往上海。

一次外出讲课时，原本约好机场接待他的企业老板爽了约，第二天课上才见姜岚昕。讲完课，这位老板改变了对姜岚昕的看法，并且告诉他，自己原本想亲自去机场接姜岚昕，但一听说老师是从西安来的，就觉得对方可能水平不高，索性爽了约。

在当年，中国商业的优秀资源确实集中在北京和上海。为了实现自己的愿景，也为了成为“中国最好的企管专家”，姜岚昕带着团队去了上海。

上海的外企和私企发达，而且可以直接辐射江浙地区的大量中小企业。靠着在西安积累的经营体系，以及对课程的打磨，世华很快在上海取得了成功。

到了 2009 年，世华的业绩始终保持着高速增长，姜岚昕觉得世华在江浙沪市场已经处于同业领先位置，要“为世界华人的富强而努力服务，使华人企业成为世界经济的脊梁”，公司有必要把总部设在北京。

在北京，姜岚昕一边找房子，一边在琢磨一件事。

他觉得社会进步了，自己也有了一定的财富，想创办一所免费大学，让更多像自己一样的农村孩子有学上，让更多人有改变命运的机会。

但他把这个想法告诉团队之后，从上到下没有一个人支持他。

即使站在今天来看，姜岚昕的想法也过于理想主义了。员工跟着老板打天下，不是为了做公益，而是为了更好的职业前景和更多的收入。创办一所大学的成本不菲，把公司的利润投入进去显然是不明智的，员工们也不会同意。

毕竟终生从事教育，而且不图回报是姜岚昕的个人理想，他无法要求公司和团队牺牲利益，和他一起变成理想主义者。

尽管姜岚昕承诺创办学校的投入主要由他自己承担，团队还是表达了反对意见。

除了资金压力之外，如果姜岚昕亲自创办大学，势必要牵扯非常多的精力。在当时，世华尽管有很多老师，但核心课程依然要由姜岚昕主讲。

恰在此时，姜岚昕听说华夏管理学院背负了不少债务，正在寻找资方。他立刻和校方进行了接洽。

2009 年，姜岚昕全资并购北京华夏管理学院，购买新校区加装修，投资就超两亿元，并在两年后宣布免费办学。

担心学校拖累公司，几位团队骨干找到姜岚昕“逼宫”，他们提出要求，要分走一半的公司，否则就会联合给客户和同行写信，说公司不行了，他们要集体离开。

姜岚昕提出，分股份可以，但必须开诚布公地告知公司其他同事和客户，因为他们同样有知情权。

这个要求，对方不想答应。于是趁一次姜岚昕讲课的时机，几个骨干找到姜岚昕谈判。

“谈了几个晚上，专门挑我讲课的时间，从晚上下完课，最疲惫的时间，最累的时间想把我攻下。然后我没松口，他们就真给一些企业家发短信了。

但是让他们没想到，我们自己也没想到的是，客户直接打电话过去责备他们，说我们也是老板，最讨厌这种背叛行为。我们不仅不退钱，还要更加支持世华。”

这次造反风波，最终以几个骨干的离职结束。但出乎姜岚昕预料，这次风波不仅

让一些核心客户对世华更加信任，也激发了留任高管和整体团队的战斗力。2012年，世华的业绩比2011年翻了一倍。

事实上，姜岚昕的这种固执，也在无形中影响着世华。中国的教育培训市场，尤其是企业家级别的教育，可谓是泥沙俱下，每隔几年就会出现新的概念，新的“风云人物”和“大师”。但姜岚昕对团队的要求只有三个：不作恶，不短视，不追风，不要高估自己最近三五年的成就，也不要低估自己未来三五十年的成就，不要逞一时之能。

直到今天，世华已经开了各类总裁班逾千期，但课程一直在不断升级，针对客户的价值体验持续精进。姜岚昕认为真正具有生命力的业绩，源自复购率和转介绍，并针对老客户和大客户推出了暖心工程和热心工程，这也让世华拥有超过80%的“回头客”，这在企业管理教育领域是极为罕见的。

战斗精神

尽管事后看起来，创办免费大学意义深远，但从商业的角度看，这一行为仍然值得商榷。姜岚昕对华夏管理学院累计投入资金超过3.5亿元。

记者问姜岚昕：“如果今天不是你要收购华夏管理学院，而是你的客户、你的学生来问你，想要拿未来几年甚至十几年的收入创办一所免费大学，你会支持他吗？”

姜岚昕没有正面回答，只是说“这个事情的确要慎重考虑。”

免费大学耗费了他不少的金钱、时间和精力。据姜岚昕说，收购学校后，产权和债务上大大小小的问题他处理了十几年，直到今年才完全解决。

个中辛苦，可能只有他自己知道。

姜岚昕似乎生来就是个不知疲倦的人。免费办学近十年来，他讲课的强度仍然不减，动辄在台上连续站10个小时。

更令人咋舌的是，2015年，他又给自己挖了个新“坑”。

2008年金融危机后，姜岚昕一直在思考，经济危机的本质是什么，有没有方法能从根源上解决问题。他认为企业家道德意识淡薄，缺乏社会意识是经济危机酝酿和爆发的主要原因，企业家创办企业，不仅要盈利，要对自己和员工负责，还要负起一定的社会责任。

他希望举办一个社会企业家论坛，倡导更多的企业家成为“社会企业家”，让更多企业向善。

多方奔走后，2015年，世华教育集团和商界传媒集团联合举办了第一届“全球社会企业家生态论坛”。在北京的雁栖湖国际会展中心，第7任联合国秘书长安南、杨澜、龙永图等知名政、商界人士和学者，共同探讨如何推动更多企业承担社会责任，并在安南和5 000多名企业家的共同见证下发起“社会企业家宣言”，旨在影响更多企业家注重社会责任、创造社会价值，从而延长商业周期、促进商业生态，推动商业文明

此后的几届论坛中，第8任联合国秘书长潘基文、法国前总统萨科齐、英国首相布朗，澳大利亚前总理陆克文、投资大鳄吉姆·罗杰斯等全球知名人士先后参与，全球社会企业家论坛的影响力越来越大，同时，更多有共同愿景的合作方加入论坛创办中。

姜岚昕说，他希望这个论坛能够以一百年的决心，世界级的标准，同品类的首选为标准办100届，能够真正影响全球的企业家。

从办免费大学，到办公益性质的论坛，姜岚昕做了很多需要付出金钱和精力，却换不来收入的事情，但这似乎正是他想要的生活，是他一生为之战斗的事情。

他告诉记者，自己率团前往以色列游学时，深深地为这个国家的战斗精神所震撼。

1948年5月15日，犹太复国主义者宣布成立以色列国的第二天，这个国家的所有邻国同时对它宣战，阿拉伯联盟国家埃及、外约旦、伊拉克、叙利亚和黎巴嫩的军队相继进入巴勒斯坦。

仅仅几天后，耶路撒冷旧城的犹太人投降，新城中的犹太人也弹尽粮绝，以色列几乎灭国。但趁着联合国调停的机会，以色列动员了全国几乎所有的成年男子加入军队，全世界的犹太老兵也源源不断地进入以色列。

从此，以色列人枕戈待旦，先后打赢了4次中东战争，并且在贫瘠的土地上迅速发展。如今，以色列的农业、科技和医学十分发达，人均GDP超过40 000美元。

姜岚昕认为，以色列人能取得这些成就，和他们的战斗意志和战斗精神是分不开的。在全球疫情持续紧张，国内经济情况受到严重影响，外部环境不稳定的当下，所有的中国人都应该学习这种战斗精神。

下半年里，各个行业，产业链上的每个环节都将感受到生存的压力。唯有敢打硬仗、能打胜仗、攻坚克难、荣辱与共的企业战队，才有机会成为企业界最强的逆行者。

采访结束，姜岚昕马上又准备奔赴郑州讲学。分别之前，他告诉记者“从20年累计的近30万企业家学员的数据分析来看，世华的客户95%都是实体企业。”

这些实业企业不像腾讯和阿里集万千宠爱和关注于一身，很少会与“区块链”“AI”等高大上的概念扯上关系。但他们却是中国经济最强大的信心来源，是支撑中国经济面对全球动荡的中流砥柱。

那个心怀理想的农村少年已经在战斗中长大，但他仍然坚守着自己的理想主义。他说，自己不仅要坚持战斗，还要在世华持续培育战斗型人才，通过精心传道和深度咨询的方式，和中国千千万万的企业家并肩战斗。

编 辑：周春林　502359952@qq.com

商界传媒集团
BIZMEDIA GROUP
媒 体 · 文 创 · 投 资

我要上封面

与巨人比肩
成就行业领跑者
你值得被记录

联系电话：
18696634667 13452483496
18223179873

字节跳动问鼎还需几年?

不出两年，中国互联网行业又将重回BAT时代，唯一不同的是，百度的位置会被新生代的字节跳动所取代。

文/本刊记者　郑　栾

谁能挑战阿里和腾讯?

2016 年 11 月，央视《对话》节目，台上坐着今日头条创始人张一鸣和拼多多创始人黄峥。张一鸣是这期对话的主角，黄峥则是 3 位嘉宾之一。

“假如你是张一鸣，如何面对 BAT ？”主持人陈伟鸿向嘉宾抛出了这个问题。

黄峥的回答是：如果我是张一鸣，我想我会更加激进地的做全球化。当你的公司布局到全球，反过来，集中全球的资源回来打中国的市场，也会变得更加从容一点。

3 年多之后，张一鸣和黄峥已经成了最有实力和阿里腾讯掰手腕的人。而国际化这一步，字节跳动（Bytedance）比阿里和腾讯做得更好。

字节跳动追上甚至超越 AT，也许只需要几年。

全球化换挡

超越 AT，并非痴人说梦。普通人眼中略显庸俗的抖音和今日头条，只是字节跳动全球版图的冰山一角。

上个月，抖音及海外版 Tik Tok 全球下载量突破 20 亿，这是阿里和腾讯系的任何 App 都没有做到过的成绩。

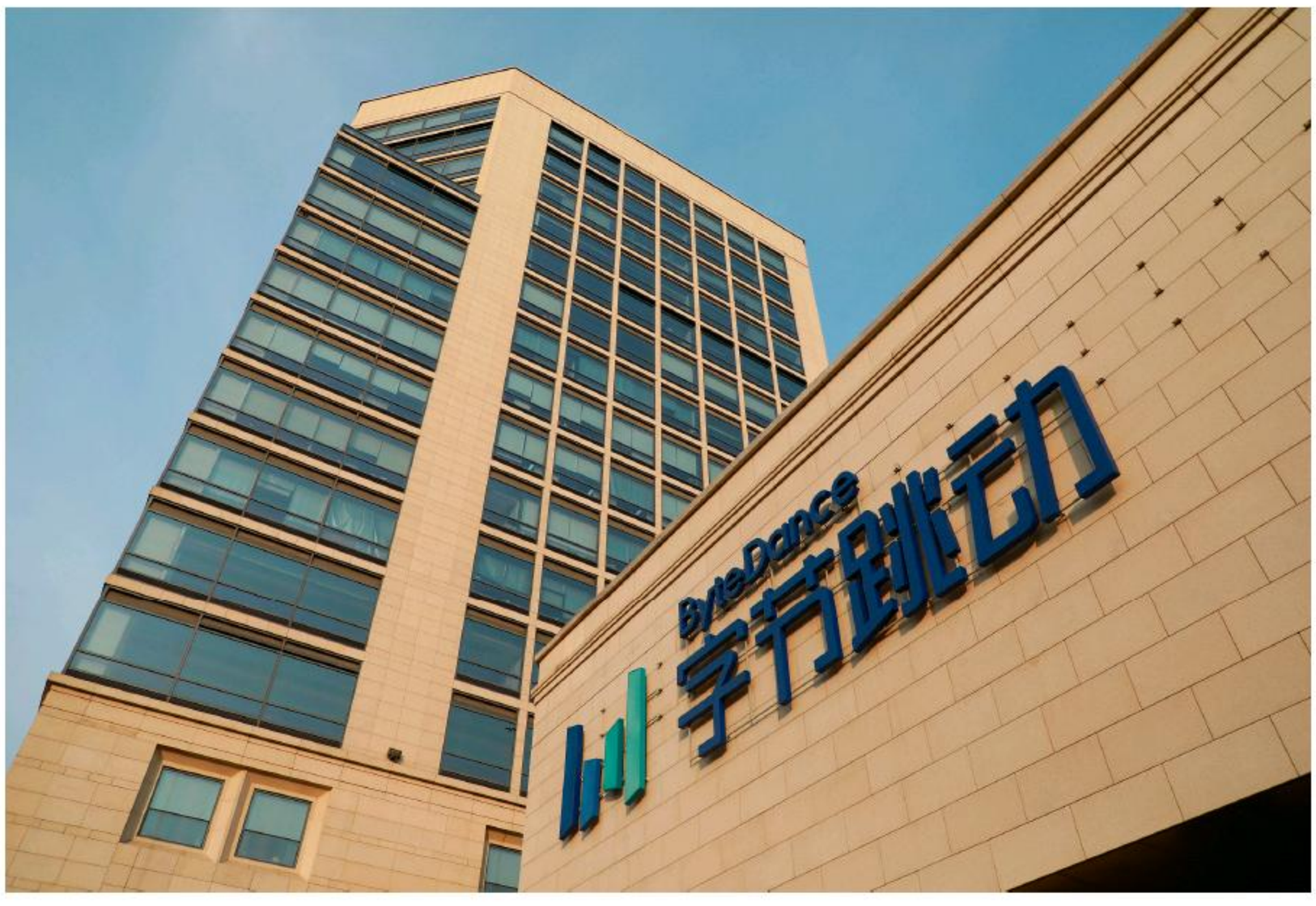
今年第一季度，抖音及海外版 Tik Tok 在全球 App Store 和 Google Play 共获得 3.15 亿次下载，是全球下载量最高的移动应用。

这意味着字节跳动已经建立起了全球化的生态圈。

就在今天，凯文·梅耶尔正式就任字节跳动首席运营官兼Tik Tok首席执行官，此前他一度被认为是迪士尼下任 CEO 的候选人。他将负责 Tik Tok、Helo、音乐、游戏等业务，同时负责除中国外的字节跳动全球职能部门。

3 天前，柳甄离开了字节跳动。那天凌晨，她在微头条上写到，“流年笑掷，未来可期！”配图是三元桥的夜景。

这或许意味着字节跳动全球化战略的



一次换挡。

2016 年 10 月，柳甄加入今日头条，随后就主导了今日头条来自红杉资本、建银国际等方面的 10 亿美元 D 轮融资，将今日头条估值助推至 110 亿美元。

第二年，柳甄负责了今日头条对知名短视频社交产品 Musical.ly 的全资收购，交易金额近 10 亿美元。Musical.ly 随后便与今日头条旗下的抖音海外版 Tik Tok 合并，成为 Tik Tok 在海外发展的重要基础。

同一年里，今日头条还收购了短视频平台 Flipagram、移动新闻服务商 News Republic，这些并购中或多或少都有柳甄的参与。

可以说，柳甄对字节跳动的全球化有着莫大贡献。

从柳甄到梅耶尔，标志着字节跳动开始在全球进行商业化尝试。这也算是字节跳动组织架构升级，张一鸣出任字节跳动全球 CEO 之后的第一个大动作。

如他在内部信中所言，“作为字节跳动全球 CEO，接下来我会花更多时间精力在欧美和其他市场。”

实际上，现在字节跳动的营收，绝大部分是国内业务撑起来的，2019 年其海外收入约 15 亿元，占总营收的比例刚过 1%。

但字节跳动已经将 2020 年的海外营收目标定为 75 亿元，商业化重点市场为美国、欧洲、印度、日本、东南亚、俄罗斯、中东欧、中东。

字节跳动已经打下了不错的基础。

根据 App in Business 2020 年 4 月披露的数据，Tik Tok 和抖音全部用户中，海外用户占比已超过 43%。

字节跳动已在 30 个国家、180 多个城市设立办公室，拥有超过 6 万名员工，到 2020 年末，员工规模将扩张到 10 万人。

仅 2019 年一年，字节跳动就招揽了来自 Facebook、谷歌、华纳音乐、微软等众多海外巨头公司的互联网人才。据报道，为了招揽人才，字节跳动在硅谷提供的薪酬最多比 Facebook 高出 20%。

字节跳动有着成为中国第一家全球性移动互联网企业的野心。

扎克伯格的心腹大患

实际上，从字节跳动创立之初，张一鸣心里就埋着一颗全球化的种子。

以融资为例，从 A 轮开始，张一鸣就开始引入国际资本。SIG（海纳亚洲）投资 A 轮，DST（一家俄罗斯投资机构）投资 B 轮，随后几轮融资分别由红杉资本中国基金和软银愿景基金主导。

张一鸣对全球化的理解是：“中国的互联网人口，只占全球互联网人口的五分之一，如果不在全球配置资源，追求规模化效应的产品，五分之一无法跟五分之四竞争，所以出海是必然的。”

字节跳动认为，对于美国的互联网巨头来说，中国是全世界最难攻克的市场，字节跳动在全世界最难的市场取得成功，自然应该向更大的市场开拓。

张一鸣喜欢用华为来激励团队，“最常见（不做国际化）的理由，就是每个国家和地区的文化不一样。但我一直以一个例子鼓励大家，就是华为。华为的产品既要售前，又要实施，又要部署，又要售后；既能卖到发达国家，又能卖到非洲。我跟同事们说，这么需要本土化的企业都能走向海外，我们肯定也可以。”

为了适应国际化，张一鸣和字节跳动的高管团队都定期上英语培训课程。为了更好地服务公司内部的全球协作，字节跳动自研自用的飞书最近也上线了实时互译功能。

急速崛起的字节跳动，不仅让腾讯寝食难安，也让全球社交巨头 Facebook 如



坐针毡。

2016 年下半年，Facebook 创始人扎克伯格试图收购 Musical.ly。这款当时在美国 App Store 排名第一的音乐短视频应用，其所属公司的总部位于上海，是一家典型的出海企业。

扎克伯格与 Musical.ly 联合创始人朱俊约见数次，但最终没能达成协议。一年后，字节跳动就以近 10 亿美元的价格横刀夺爱。朱俊在这次收购后加入字节跳动，现任字节跳动产品与战略副总裁，负责公司战略和产品设计。

10 亿美元买千里马，还附赠一个伯乐，这买卖稳赚不亏。

在整个 2019 年，Tik Tok 在 App Store 和 Google Play 上的下载次数经常性地排在 Facebook 之前，常年“示爱”中国的扎克伯克坐不住了。

2019 年 10 月 17 日，扎克伯格在乔治城大学演讲时，以字节跳动旗下短视频平台 Tik Tok 举例指出，中国互联网企业的崛起是对美国言论自由的威胁。

同时，Facebook 模仿 Tik Tok 界面和功能，推出了独立视频应用程序 Lasso。但此举显然没有赢得美国年轻人的心，Lasso 对 Tik Tok 没有构成任何威胁。

字节跳动正在高速奔向这 4/5 的市场，突破着前浪们不曾越过的边界。

没有边界

一组数字可以告诉你现在的字节跳动有多恐怖：

据彭博社 5 月 27 日报道，知情人士透露，字节跳动去年创造了超过 170 亿美元的营收和超过 30 亿美元的净利润。

该知情人士称，字节跳动去年实现的营收是其 2018 年营收 74 亿美元的两倍多。该公司还在加强电商和游戏等新领域业务。今年，字节跳动希望新聘 4 万名员工。据传字节跳动目前并不急于 IPO，它现在持有现金高达 60 亿美元。

这样的营收和利润规模，大概相当于 2015 年的阿里和腾讯，已经超过了现在的美团。

2015 年的腾讯和阿里，市值都在 1 万亿元以上，而美团的市值也已经超过了 1 000 亿美元。

因此，如果彭博社报道的数据属实，字节跳动现在已经是中国市值第三的互联网公司，而且正以极其恐怖的速度增长——成功的全球化让字节跳动远未到达自己的边界，今年的疫情也让字节跳动收割用户时间的能力进一步增强。

另一篇报道也从侧面印证了这一推断。有媒体称，字节跳动的估值在最近的非公开股票交易中突破 1 000 亿美元，最高达到了 1 400 亿美元。考虑到字节跳动的营收和利润增速，这样的估值并不夸张。

为什么字节跳动这么快，这么猛，这么值钱？

首先，它是一家纯粹的移动互联网公司。诞生于智能手机数量快速增长的 2012 年，在它飞速成长的时期，几乎不需要进行用户教育；也不像诞生于传统互联网时代的 BAT，要么没拿到移动互联网的门票而被淘汰，要么花费大量时间和资源将 PC 端与无线端合并，损耗极大。

由于它成功的国际化，打破了中国互联网的传统边界，所以字节跳动比阿里和腾讯有着更多的潜在用户（即张一鸣看重的 4/5）以及更低的边际成本，这是它在未来几年内无人可比的优势。

而对比曾经同为小巨头的滴滴和美团，字节跳动不需要和外卖商家或是滴滴司机打交道，只需要在直播带货等领域建立规模很小的地推团队，管理成本更低。

互联网是一个规模效应明显、边际成本递减、口碑效应突出、优秀公司正循环的行业。正是因为这些特点，导致平均用户获



取成本、用户服务成本随着用户规模增加，被不断地降低，从而留出更大的利润空间。

因此规模越大的公司，其收入的来源越多，收入的规模效应越明显，费用成本的分摊却越低，从而使利润越来越高。

57% 的国内用户贡献了字节跳动 98% 以上的营收，并且还在高速增长。如果字节跳动能顺利完成海外重点市场的商业化，超过阿里和腾讯只是时间问题，它甚至可能成为中国首家市值突破万亿美元的互联网企业。

其次是创始人张一鸣的理性。这位娃娃脸的创始人虽然自称性格腼腆，但精于计算和思考，擅长在选定方向后“大力出奇迹”。

匹配和推荐似乎是张一鸣天生的基因。在他高考填报志愿时，他为自己列了 5 个条件：

1. 最好在北方，冬天会下雪，因为没见过，想玩。

2. 想独立，离家远，不能让父母突然跑学校就能来找我。

3. 综合性大学，不要偏专科，男女比例不要太失调，方便找女朋友。

4. 靠海，因为喜欢吃海鲜。

5. 要大城市。

符合张一鸣条件的只有南开大学，于是张一鸣毫不犹豫地填上了自己的志愿，并顺利被南开录取。

这种冷静和理性长久地延伸到他的创业历程中。张一鸣曾告诉过源码资本创始合伙人曹毅，创立今日头条，写商业计划书时，他经过自己的计算后，认为 5 年内公司有机会做到 1 亿的日活用户。

5 年之后，今日头条的日活用户刚好达到了 1 亿。

张一鸣的格局

如今，讨论一家出色的初创公司，“格局”两字总是不可避免。张一鸣的格局和今日的字节跳动匹配吗？

张一鸣的几次公开发言或许可以展现一二。

谈到竞争，他说：

我们的核心思维不是竞争，而是创新。我们会进入一部分别人的领域，或者影响到别人，但这并不是目标。

我们的想法是，如果别人做得好的事情，你用同样的方式不能做到更好，我们一般倾向于不做。要么做出产品上的创新、技术上的创新，要么能给消费者提供体验的增值，我们才做。

这就是今日头条在内容分发、微博、问答产品、短视频，甚至直播带货等领域与几大巨头同时开战，却仍然可以不落下风的原因。

营收

170

亿美元

字节跳动去年创造了超过 170 亿美元的营收和超过 30 亿美元的净利润。

另一个原因是，字节跳动所代表的人工智能代替人工进行的内容分发，精准而高效。这套精密系统的内核其实是算法。只要你有头条系的账号，字节跳动就能更精准地分析你的兴趣。一旦字节跳动借助流量推出了新的产品，它可以保证你在首页上看到的正是你想看的东西，无论微博产品、直播带货还是问答。

从这个角度看，用初代的人工智能应用去对抗传统的互联网应用，就像淘宝对抗小商品市场、微信对抗短信和电话一样，算得上“降维打击”。

2016 年，有自媒体称腾讯将对今日头条进行财务投资，当时的估值是 80 亿美元。对此，张一鸣在今日头条的问答平台回应称“最近有同事郑重地跟我说，他加入头条的目的不是为了成为腾讯员工。我当然也不是，多没意思。”

谈到管理，张一鸣说：

CEO 做决断的话，我觉得至少要做到，不要让大家不敢说话。最理想情况下，你不仅能让你自己有学习的机会，有试错成本，还可以把这个机会和成本分摊给团队成员，让他们也有学习机会和试错成本，让他们能做更多决断。

正因为如此，他将证明过自己的张利东和张楠分别提升为字节跳动中国区董事长和 CEO，自己不再参与中国区的具体管理。

而在大洋彼岸的洛杉矶，曾经的迪士尼“太子”梅耶尔也已经上任；在伦敦，一个面积不亚于洛杉矶办公区的欧洲业务中心正在成立，字节跳动将在伦敦招聘大量人工智能工程师和软件开发人员。

不出两年，中国互联网行业又将重回 BAT 时代，唯一不同的是，百度的位置会被新生代的字节跳动所取代。

王权没有永恒。

编 辑：周春林 502359952@qq.com



陆柯燃在“THE9”出道前，已和3名队友组合成“FANXY RED”女团

偶像时代，一个经纪公司的“造星试验”

一家脱胎于韩国发达的偶像工业流水线上的经纪公司，TOV娱乐之于中国市场，究竟是异类、是巧合还是经典？

文/本刊记者　谭　亚

今年1月下旬，Yoon正准备动身回韩国，就收到一条信息。爱奇艺《青春有你2》（以下简称《青你2》）节目组邀请他去广州长隆，第一场公演即将开始。

Yoon是TOV娱乐的创办人，公司有3名艺人正在参加节目录制。按节目组规定，艺人经纪公司可派人现场观演。

没想到，这条信息改变了后来即将发生的许多事情，Yoon（中国网友亲切地称呼他为“勇哥”）和他亲手创办的TOV娱乐的命运伏笔，也埋在这则信息里。

历时半年的竞演、录制，5月30日晚，陆柯燃以第9名的成绩加入“THE9”（也称“THE NINE”）女团，来自观众、粉丝圈、经纪公司、投资机构等各方的议论和好奇，被彻底引爆。

偶像光谱复杂多变，艺人出道对经纪公司来说是阶段性目标的达成，说明公司在发掘和打造偶像上具备核心竞争力。TOV娱乐到底是一家怎样的公司？幕后这个叫Yoon的老板到底什么来头？

6月16日，《商界》记者独家专访到TOV娱乐创办人

5月30日，从《青你2》正式成团出道的“THE9成员”陆柯燃





“FANXY RED”发布首张EP的宣传照之一，陆柯燃任队长

Yoon。陆柯燃成团出道，一方面开启了艺人全新的偶像生涯，另一方面也是 TOV 娱乐一段新征程的起点。

这个由老板 Yoon 亲自挂帅的经纪公司，悄然在中国开始了一场“另类”造星试验。

艺人成团夜，老板火了

由“青春制作人”（观众、粉丝）自主决定谁成团、谁出道的这档选秀节目，已连续举办过几届。凭借平台节目方的强大流量基础，一大波经纪公司将此看作旗下练习生曝光出道的绝佳舞台。

起初，大平台的优势对 Yoon 来说，只是略有耳闻。直到 5 月 30 日当晚，当主持人蔡徐坤宣布第 9 名出道练习生的名字时，Yoon 从坐了几个小时的凳子上跳起来，“我就是高兴，扭了两下子。”10 多天以来，Yoon 一直想不明白，来中国发展若干年后，他最终火遍社交平台却是靠扭动几下身体。这是他之前未料想到的。

TOV 娱乐是 Yoon2018 年于韩国注册成立的经纪公司，旗下总共 5 个艺人，5 月 30 日，陆柯燃从“THE9”组合成团出道。

陆柯燃作为最后一个幸运儿被“青春制作人”送到台上，发表了一段感人肺腑的出道感言。走出低谷、自我革新者的故事，永远要比一帆风顺的故事更打动人。陆柯燃和 TOV 娱乐正是前者。

从持续半年的票选结果来看，陆柯燃出道完全不意外。《商界》记者梳理看到，从第 1 周到第 12 周（成团夜），其排名始终在第 7 名－第 14 名的“出道卡位”之间徘徊。Yoon 认为，陆柯燃完全具备从《青你 2》出道的条件，“她在节目中的关注度一直比较高，具备做一名爱豆（idol，偶像）的气质和实力。”

再有实力的偶像要被大众看到，契机非常重要，Yoon 坦言，他得知第 9 名是陆柯燃时，起身扭动身体完全是自然反应，他觉得“自家孩子”终于通过节目表现被“看到”了。

事实上，大众“看到”的不仅是这个险些被掩盖的“宝藏”，还有她身后这个举了一整晚应援灯的老板。

训练生每一场公演的表现和场外的助力值直接挂钩，它们最终决定着艺人能否成团。TOV 娱乐成立于韩国，又很年轻，要面临和解决的问题显然比其他同业都棘手。

“我比较倾向于做一个偶像类、唱跳类的公司，对作品和打造艺人不是很着急。”6 月 16 日，Yoon 在电话里告诉《商界》记者，首先，TOV 娱乐造星不赶速度，会死磕练习生的内功。韩国在练习生培养方面，一直走在世界前列，TOV 娱乐极大地承袭了韩国优良的培训血统，“我们一定是



训练生们在排练间隙的休闲时光。

非常注重练习生的硬实力打造，”Yoon 认为，这才是一家经纪公司最核心的武器，也是练习生最终能走出来的关键。

对比来看，它的“不着急”显然比较另类。

在战略上，大部分参赛公司选择把“鸡蛋放在不同篮子里”——采取全栈布局，选派多个训练生朝最终 9 席成团位出击。而事实证明，这支“技术”过硬的战队，为 Yoon 捧回来的战绩，是一个大写的“稳”。一家成立不久的新公司，初次在国内舞台亮相，就验证了公司战略的可持续性，这无疑在艺人经纪的发展历程上都是罕见的。

决赛夜“一扭成名”的 Yoon，迅速被“扒”出更多创业秘辛——为了培养 5 个训练生，身为舞蹈老师的他不仅四处打工挣钱，还一人分饰多角，尽最大可能降低公司额外的运营成本。

但这个事件，反而让大家可以从更多的角度来审视这家“明星”公司。一家脱胎于韩国发达偶像工业流水线上的经纪公司，TOV 娱乐之于中国市场，究竟是异类、是巧合还是经典？

偶像的制作成本



相对于其他经纪公司靠艺人牵头打响名气，TOV 娱乐的老板 Yoon 算是棱角分明的一个。他的高中、大学均在中国度过，毕业后第一份事业也在北京，他能在电话里毫无障碍地接受中文采访。关键在于，作为很多人的“前辈”，他对中韩两地娱乐市场的熟悉程度超过大量训练生和艺人。

据保守估计，2016 到现在，国内拥有正式团名的女团组合就至少存在 200 个。《商界》记者从企查查平台了解到，在过去 10 年里，2019 年艺人经纪相关企业注册量最高，突破 2 500 家。

在被大众知晓前，TOV 娱乐和旗下 5 名艺人都在“稻田里长着”，和大多数同行一样，还没到丰收时。

此次从“THE9”女团卡 9 出道的训练生陆柯燃，或许代表了其中一个非常典型的群体，业界称她们为“回锅肉”。《青你 2》节目组曾专门公开讨论过这个话题，导演让 109 人中本身已出过道的训练生，出来发表感言。

经历过女团解散的陆柯燃，来到《青你 2》舞台报名之前，刚刚在韩国再次出道。Yoon 半路接手原女团的这 4 名成员，把她们全部带到韩国再造，花了漫长的时间训练她们的“内功”，再花钱制作，打磨作品。

在一个没有强大粉丝基数、且偶像工业已非常发达的韩国，创办一家新公司、新品牌，Yoon 的“造星试验”本身就在冒险。何况，实实在在的投入，若非“长期主义者”决不能坚持。

“全靠制作，”Yoon 在采访中多次直接对比中韩两地的偶像产业内驱力。韩国想要一个明星“出来”（造星成功），经纪公司会孤注一掷，按照特定的标准一步步打造，有明确的目标。

“资金紧张”一直掣肘 TOV 娱乐的发展，4 个女孩在韩国的各种生活成本、作品高昂的制作费等等，全部重担压在 Yoon 一个人身上。

他把 TOV 娱乐当成创业项目，尽管资金紧张，但哪个创业公司资金压力不大呢？反而是“资金紧张带来的紧迫感”能让他时刻保持清醒。他相信，资源不够多的时候，资源才能得到最高效的优化配置。压力很大，但 Yoon 坚持让训练生进行系统的培训和高质量制作的方向，最终让梦想照进现实。

2019 年 8 月，由陆柯燃、林凡等 4 名女生组成的 Fanxy red（陆柯燃所在的女团，由 4 个中性风女生组成），在韩国出道并发布首张专辑《ACTIVATE》，枕戈待旦的 Yoon 像玩了一次游戏通关。

“此间很多中国的投资方和业界朋友提醒我，中性风女团在市场上要承担不少风险。”Yoon 继续发展其他业务，再投入到自家艺人身上。

在投入艺人高昂的制作成本上，他不认为这是一招险棋，而即便它是，他也想试着把它走活。

用业界的话讲，韩国的偶像出道须“技术”驱动，平台、流量、人气只是辅助，作品的硬实力是经纪公司和偶像组合决胜的



关键。

这注定光靠“饭圈文化”难以支撑公司的运营，“制作费用摆在那里，很烧钱，要拿过硬的作品说话，而不是人气和热度。”6 月 16 日下午，Yoon 在电话里接受《商界》记者独家采访时，一再强调这一点。

他心中对于“偶像组合”的理解，重音在“组合”而非个人上，而这恰与国内的情况相反。Yoon 也是在陆柯燃走上《青你 2》舞台后，才真正看清楚中国偶像工业的另一个侧面。

根据第三方统计数据，《青你 2》开播半年，平台方爱奇艺的相关衍生内容播放破 23 亿。从它的流量和招商资源来看，不管最终成团的是谁，《青你 2》在很大程度上已成功实现商业变现。

围绕粉丝自发的“打投”（饭圈术语，意指粉丝通过花钱购买助力权，为喜欢的偶像给予支持、投票）行为，这两年来，不论是爱奇艺还是腾讯视频，包括《偶像练习生》《创造 101》在内的“偶像养成系”节目，制作方均采用这样的方式来架构一档节目的发展路径，进而摸索出一条围绕偶像工业的商业化探索之路。

误打误撞进入这场游戏的 TOV 娱乐，一边在适应这一切，一边又保留着自己的态度。

《商界》记者联系 TOV 娱乐采访时，公司员工会在日常沟通中使用“一夜成名”的老板 Yoon 的表情包。Yoon 站起来举起双手、扭动身躯的视频已被大众收藏。

在中韩两地都还处于创业摸索阶段的 TOV 娱乐，通过一档人气节目，艺人和老板同时火了，这无疑为我们拓宽了偶像工业进入“新商业”赛道的想象。

TOV 阳谋

聚光灯将 TOV 娱乐的过去带到台前，也放大了陆柯燃和老板 Yoon 之间亲密如家人的关系。外表走酷帅风的陆柯燃，1995 年生于南京，和另外 3 名相同风格的女孩在去年刚组合成 Fanxy red。

持续半年的紧张赛程，每隔 2-3 周就有一场公演，大多数练习生都喊不适应。可对于陆柯燃和林凡（同一公司、同一组合的队友）来说，相比出道之前的漫长人生、

一个合格的经纪公司，就要带艺人像练武功那样去精进技术，Yoon 成立 TOV 娱乐之前就想明白这个问题。

无法估量的孤独，眼前的困难反而成了必须抓住的机会。

出门碰到粉丝拍照、听到赞美时，陆柯燃喜欢捂住嘴、或者抱住头，把脸藏起来，掩面害羞。一站到舞台上，她又能瞬间爆发一股杀气：网络上有针对每个训练生的公演直拍视频，不少网友仔细观看陆柯燃的镜头后发现，她的每一个舞蹈动作都接近于标准，完成度一直都处在练习生第一梯队阵列。“教科书级别的舞蹈分解动作。”一位粉丝在微博超话里发出感慨。

一个合格的经纪公司，就要带艺人像练武功那样去精进技术，Yoon 成立 TOV 娱乐之前就想明白这个问题。韩国偶像产业发达、成熟，Yoon 有扎实的舞蹈功底、10 多年前也曾尝试以歌手身份出道，因此他决定亲自带出一个韩国版的“唱跳女团”，这势必更接近于他心目中“偶像组合”的真谛。

陆柯燃和队友们对此十分清楚，一路走来的坎坷、曲折注定只能通过更完美的舞台展现来证明自己，证明老板的眼光和坚守。

可市场太复杂、太不可控了。国内并未给死磕技术的偶像团体太多发挥的空间，反而形成百团大战“独木桥”的竞争态势。大平台、时刻变化的市场需求等等，都在暗中加剧专注于女团运营的新老经纪公司之间的生存压力。

分析陆柯燃在《青你 2》舞台成功出道的发展线，尽管成绩亮眼，但 109 名女孩中，走中性风的就有 4、5 个。在第一代中性风“超女”李宇春之后，这些女孩花了 10 多年时间，勇敢地站在公开舞台上展现自己，已经是一件不容易的事。

“10 多年前，李宇春代表的中性风偶像饱受争议。”一位业界人士向《商界》记者分析到，偶像是什么，标准在哪里，内娱市场发展迅猛，却一直无法给出一个清晰的回答。

10 多年前，国内选秀舞台，上台的选手都会讲故事。放眼今天，每个选手上台就是干，人狠话少。场外助力的“粉丝制作人”，最初对她们从何来、向何去不得而知。“先用实力发声，这本身是个新的开始。”上述业内人士说，近 2 年国内偶像打造已经开始向韩国的标准看齐。

过去，“偶像”在中国娱乐圈象征着没实力、空有外表的一类艺人。而如今，“偶像”却代表新市场，新产物：偶像不仅需要长相，更需要绝对的实力。

练习生一茬一茬地出现，风格和表达方式也在变化。 TOV 娱乐算后起之秀，但它“造星”之路却比大多数公司都更贴近地面，思考也更透彻。

参加《青你 2》前，外界不知道 TOV 娱乐，也不知道已经出道 2 次的陆柯燃。也许 TOV 娱乐的起势是一场“巧合”，但它“巧合”地赶上一场巨大的时代变革：陆柯燃“卡 9”出道，命运戏剧化的设定，将忙碌的聚光灯向 TOV 娱乐投下一束。

据企查查统计数据，2020 年中国偶像市场总产值将达千亿元。一个练习生顺利出道，牵出一家公司的“逆袭”样本，更是国内偶像工业蓝海一个成功通关的商业模板。

TOV 娱乐在今天的偶像产业时代，或许正是一个新故事的开场白。

6 个月，从区区几平方米的排练屋，陆柯燃一路走到超高热度的舞台。5 月 30 日的终极成团夜，她和另外 8 个女孩一起获得 7 010 万总助力值。

回到文首那条临时收到的信息。1 月 21 日首次公演，Yoon 临时受邀赴广州长隆观演，错过回韩国的航班。“来中国这么多年，这是第一次停留这么长的时间。”1 月 23 日，国内新冠肺炎疫情加剧，Yoon 因此被滞留在中国，直到今天。

这次机缘巧合，Yoon 得以陪在艺人身边，一起完整经历了整个比赛周期。比赛结束近 20 天，Yoon 一刻也没闲着，据他透露，公司正在制作一个值得期待的音乐作品，他还是想聚焦作品，想做一个能给粉丝带来正能量和幸福感的偶像组合。

此外，除成团艺人陆柯燃的经纪约在节目制作方，公司正积极在规划其余 4 个艺人的作品和工作。

虽然国内偶像市场是正在形成的星辰、正在运动的大陆，它们每时每刻都在变换面貌、结构，如此迅速以至于稍稍离开一下就无从辨认。但一个成熟的市场需要竞争对手，更需要好作品，这是永恒不变的法则。

“大家都在说中国大环境不一样，如果没有人去做的话，大环境怎么改变呢？”Yoon 始终努力在强调这一点。

编 辑：周春林 502359952@qq.com



背水一战的腾讯，买得起几个肖战？

腾讯当然得有背水一战的心态。做生意的人如果失去了危机感，麻烦马上就会找上门。

商文/本刊记者 郑 栾

肖战能影响腾讯的战略吗？

除了失了心的饭圈女孩，恐怕没有人会这么认为。但此前刷屏的那篇《腾讯的背水一战》却将肖战和腾讯的未来扯上了关系。肖战－新丽传媒－阅文集团－腾讯，搭上腾讯看重的文娱市场，这根逻辑链条似乎牢不可破。

回到商业本身，一个公司存在的目的就是通过自身业务盈利，那么肖战会影响腾讯现在或未来的盈利能力吗？

我们不妨算一算。

肖战能影响腾讯的战略吗？

腾讯5月13日发布的财报显示，2020年第一季度腾讯实现营业收入1 080.65亿元，同比增长26%，净利润294.03亿元，同比增长5.55%。算下来，腾讯平均一个月能赚100亿元。

而同为上市公司的阅文集团，截至发稿前的市值也不过422亿港元，折合386亿元，腾讯还在阅文集团持股约57%。也就是说，腾讯只要愿意，三个多月挣的钱就可以买下阅文集团。

和肖战签影视合约的新丽传媒是阅文集团的全资子公司，2018年，阅文集团以155亿元收购新丽传媒，这个价格大概相当于腾讯50天的净利润。

肖战的身家很难界定，但我们可以用范冰冰做一个参照。去年范冰冰出事时，有媒体测算，范冰冰的资产大约在30亿元左

右。范冰冰毕竟是娱乐圈常青树，出道不久的肖战显然要缩水不少。

我们假设肖战的资产是范冰冰的 1/3，10 亿元，那么以腾讯盈利的速度，一周可以买 2 个肖战，一个月可以买 10 个肖战，一年可以买接近 120 个肖战。

当然，这都是假设与猜测，但结论也能揭示一个真相：腾讯无论如何不会为一个流量明星而得罪公众，更何况腾讯的命根子是社交。

肖战目前的公众形象无疑是负面的，如果绑定肖战，腾讯的股价势必会受影响。作为一家上市公司，如果腾讯坚持和肖战绑定，它会损失一些什么呢？

阿里和腾讯是中国市值最高的 2 家上市公司，目前腾讯的市值为 4.11 万亿港元。如此高的市值下，任何一点风吹草动都会让腾讯市值产生巨大的波动。

作为参照，天猫总裁蒋凡的花边新闻发酵期间，阿里的股价下跌超过 1%，市值损失超过 500 亿元；刘强东桃色丑闻发酵期间，京东的股价更是下跌超过 30%。

腾讯显然不会做这种高风险的尝试。

事实上，从体量上看，肖战的签约公司新丽传媒都很难在腾讯的战略里泛起涟漪，更不要说一位娱乐圈流量明星。

如果肖战的形象翻不了身，大不了赔钱解约，把肖战换成王一博或其他流量明星，不会对腾讯产生任何影响。

腾讯的命门在哪？

每隔两年就会有些文章指出，腾讯处在危险之中。论据无非是诺基亚或 IBM 这种从如日中天突然衰落的企业，或是百度这种掉队的巨头。

腾讯当然得有背水一战的心态。不光腾讯得有，阿里、华为、滴滴，哪怕是家楼下的便利店，门口的川菜馆，都得有背水一战的心态。做生意的人如果失去了危机感，麻烦马上就会找上门。

腾讯也有过危机，2010 年新浪微博势不可挡的时候，马化腾的心里极为焦躁和恐惧。但很快，微信的崛起让腾讯再次取胜。

今天的头条系应用是否威胁到腾讯呢？

我想应该是的。腾讯的根基是社交，盈利模式却是内容：公众号是内容，音乐是内容，小说是内容，甚至连游戏也可以看作是更高阶的内容，它有交互性，能带来快感，能消磨时间，还有社交属性。

如果将用户消磨时间的所有方式都归结于广义的内容——吸引用户的内容可以占有更多的时间，拥有更高的广告价值和付费意愿。

那么头条系应用的崛起，很明显地抢走了腾讯系应用占有用户的时间，这是阿里都没有做到过。同时，现在已经是视频时代了，无论是直播还是短视频，腾讯都没有一款王牌产品。

更恼火的是，张一鸣不接受腾讯的招安，他有着成为巨头的野心。

这对腾讯来说，很疼，但不致命。因为社交可以垄断，内容生产却无法垄断；内容生产既没有技术壁垒，也不存在原料垄断。

就算没有抖音，快手也会占有用户的时间；阿里星球打不过 QQ 音乐和网易云。腾讯财报的数据也显示，疫情期间，用户花在腾讯系应用上的时间增加了，广告收入也增加了。

啪啪打脸。

所以头条系会抢占腾讯的流量，却不会杀死腾讯。天天快报已经被今日头条打败很久了，但腾讯的业务并没有受太大影响。

反而我认为，腾讯的命门是国际化。

随着中国的对外开放程度越来越高，更多新奇的东西出现在我们的生活中，以腾讯的老本行游戏为例，近两年 PC 端流行的游戏，从《绝地求生》到《APEX》，再到《使命召唤》《逃离塔科夫》和《动物森友会》，都有一个共同特点，需要加速器。

因为他们的服务期并不在中国大陆境内。而在此之前，这些游戏进入中国，最好的选择就是找腾讯代理，腾讯可以分到大半收入。

腾讯财报显示，2020 年第一季度，腾讯手游收入总额及 PC 端游戏收入分别为 347.56 亿元及 117.95 亿元。

一旦这股趋势从 PC 游戏扩展到手游，腾讯在游戏领域的盈利能力就会大打折扣。

更不要说抖音的国际版 Tik Tok，现在已经是一款全球流行的短视频 App。如果今日头条做一款社交软件，经过国外市场的验证和发酵，再回到国内挑战微信和 QQ，那才是腾讯真正的危急时刻。

腾讯的现金流就不是现金流了吗？

对当下的腾讯来说，现金流是个巨大的优势。

根据公开数据不完全统计，截至目前，腾讯今年已有超 30 笔投资，领域包括游戏、文娱、电商、企业服务、教育等，且有不少海外公司。

腾讯的投资相当成功，简单举例，腾讯是拼多多的第二大股东，持股 16.5%；在 5 月份发布虚幻 5 引擎，引起无数游戏玩家惊叹的 Epic game，在游戏圈外几乎无人知晓。早在 2012 年 7 月，腾讯就以 3.3 亿美元收购 EpicGames 已发行股本 48.4% 的股份，让 EpicGames 成为腾讯集团的联营公司，并且腾讯有权在 EpicGames 董事会提名董事。

有人说腾讯手握大把现金，却没有战略目标。那手握大把现金，却被质疑创新能力的苹果为什么可以拥有 1.33 万亿美元的市值？

凭什么别人的现金流是优质公司的象征，到了腾讯这里就是背水一战的累赘？更何况，腾讯的战略目标相当明显，云计算和产业互联网。

腾讯在财报中预测，在疫情整体防控收紧的情况下，防疫考虑或仍将影响 B 端的交付周期，预计短期内云业务仍将面临挑战。

To B 业务方面，疫情期间，腾讯会议和健康码在很多场景下发挥了作用，这也符合腾讯新的使命愿景：用户为本，科技向善。

更可怕的是，微信的用户数还在增长，微信及 WeChat 的合并月活跃账户数已达到 12.02 亿，同比增长 8.2%，环比增长 3.2%。

所以，没必要为腾讯的未来担心，肖战跟腾讯也搭不上什么关系。

B 编 辑：周春林 502359952@qq.com

活 动 信 息

活动类别	活动名称	活动时间	活动地址	联系电话
特许加盟	2020中国特许加盟展（上海）	2020年8月14-16日	上海新国际博览中心	010-68784990
学前教育	2020学前教育大会暨2020学前教育资源（广州）博览会	2020年9月27-29日	广州国际采购中心	020-29817938
学前教育	ACEI国际托育年会暨2020全国托育、幼儿照护产业（广州）博览会	2020年9月27-29日	广州国际采购中心	020-29817938
无人零售	2020上海国际无人值守零售&供应链展览会	2020年9月28-29日	上海新国际博览中心	18717778848
智能零售	第五届中国售货机智能柜无人零售展览会	2020年9月28-29日	上海新国际博览中心	18717778848
美容美妆	2020第27届上海国际美容化妆品博览会	2020年9月28-30日	上海新国际博览中心	18017884859
无人零售	第五届无人零售大会暨展览会	2020年9月28-30日	上海新国际博览中心	18717778848
美容美妆	2020中国（贵阳）第十届美容化妆用品养生博览会	2020年9月28-30日	贵阳国际会议展览中心	0851-85756278
体育运动	2020年中国上海体博会	2020年9月28-30日	上海新国际博览中心	13564779903
机床设备	2020第十五届中国工量刃具展览会暨2020第四届中国（温岭）机床设备展览会	2020年9月28-30日	温岭市会展中心	13605760042
灯具照明	2020年广州照明展（光亚展）	2020年9月30-10月3日	广交会琶洲展馆	13672445919
智能家居	2020第十七届广州国际智能家居暨建筑电气技术展览会	2020年9月30-10月3日	广交会琶洲展馆	020-29860602

备注：如需刊登展会信息，请联系邱女士 13452483496。



大公司小生意

策划/本刊编辑部

执行/本刊记者　周春林　梁 坤　马 冬　赵春雨　周慧娴

经济下行压力下，尤其是遭遇疫情的“黑天鹅”之后，相当多的业态增长乏力，大卖场、大平台宏大的叙事渐渐遇冷。然而，在商业社会中，个人化销售端口正在成为新的风口，直播、微商以及独立品牌强势崛起，以个体模式带动繁重的商业体系，已经成为当下企业寻找新的增长点的路径。本期策划，我们的目光开始聚焦这些“小生意”模式，试图在其中找寻重启2020的密码，期盼着烟火气的复归，守望大国经济的第二增长曲线。

小生意的崛起，既展示了科技红利逐渐消失，经济增长乏力的隐痛，也彰显了中国经济的韧性，下一个改变世界的力量也许正在其中孕育。

以小博大的战争

进入互联网的下半场，零售业传统逻辑的逆向书写愈发鲜明，有“农村包围城市”故事的现代翻版，也有“以小博大”的经典案例，这些以小生意为突破口的企业让平淡的商业世界多了一些光彩和水花。6 月下旬，拼多多创始人黄铮身家一度超过马云，成了电商战场上最让人津津乐道的一件事。

自拼多多在下沉市场找到了上升机遇之后，巨头们相继推出了各种形式的“特价版”“拼购”软件，以低价产品为抓手，撬动更大市场份额的思路成为其重要的战略选项；也有越来越多的新兴餐饮、美妆品牌出现在我们的视野当中，具备了与传统巨头的一战之力；选择以朋友圈、抖音等私域流量进行产品分销的个人越来越多，就连格力等级森严的经销商制度，也在直播带货的影响下逐渐松动，品牌触达的渠道正被重塑。

在线下空间，我们似乎进入了一个拼精品的时代。只卖“又好又便宜”的水果的百果园正在谋划境外上市，以生鲜为特色的盒马在行业中的话语权越来越大；在以大卖场、大百货等为代表的大型零售不断陷入发展放缓、利润下滑甚至关店退市的同时，以苏宁、永辉等企业推出的小店模式为代表的小业态，却呈现爆发增长态势，成为异军突起的黑马。这一切不禁让人感慨：那个遍地都是小生意加盟广告的沸腾时代又回来了？

这些小生意何以如此高贵和婀娜？

其实这些小生意一直都在，但近年经济下行压力下，尤其是遭遇疫情的“黑天鹅”之后，相当多的业态增长乏力，大卖场、大平台的宏大叙事渐渐遇冷，我们的目光开始聚焦长期“失语”的小生意，试图在其中找寻重启 2020 年的密码，期盼着烟火气的复归，守望大国经济的第二增长曲线。

潮汐的方向

中国连锁经营协会日前发布的“2019 年中国连锁百强”名单，道出了大型零售业态增长放缓的现实：2019 年百强连锁企业中超市业态销售增幅只有 4%，百货店销售增幅为 0.7%，而便利店和社区超市的销售增



幅均为 16.5%，专业店的增幅也有 10.4%，上升势头迅猛。可见，辉煌了数十年大卖场形式正在悄然褪色，迅速迭代的小业态便利店模式却发展得风生水起。

商业社会中，转型的压力常在。随着竞争的升级，商业进入到了一个拼专业、拼深入程度的时代。

一方面，不论是传统实体零售还是电商行业，在狂飙突进数十年后，都面临着高企不下的成本压力，这正是零售业态小型化发展的诱因。

据统计，2019 年的百货平效为 1.8 万元，60% 出现了下降，超市平效 1.4 万元，三分之一出现下降，而便利店和专业店的平效分别达到了有 2.6 万元和 2.8 万元。



电商领域，以京东为例，2016 年其获客成本还是 142 元，2018 年直接飙升至 1 503 元——两年涨了 10 倍，流量成了比石油还贵的东西。无可置疑，这波激动人心的信息化革命正走向尾声，长尾当中也难以再激起浪花。为突破困境，传统大型实体零售商开始谋求战略转型，以便利店、标超等为代表的小业态成为战略首选。

另一方面，今天的商家所面对的是更加挑剔的顾客，他们对于购物场所的要求已经不再是“大而全”，而是向“小而精”转变。“一站式购物”产品线虽广，但精细程度不够，商品结构老化，对新时代消费者的吸引力正在下降。而新型零售小业态的商品数量适中，更加集中于“点”而非“面”。

这种消费倾向的改变，给了小生意撬动大时代的可能。良品铺子、百果园、全棉时代等等扎根某一行业或品类，以“专业、精细、差异、便捷”为核心打法的小业态加速发展，以“零售业态小型化”为标志性特征的供给侧改革成为无数传统零售企业转型的突破口。

手风琴的变奏曲

纵览市场发展的历史和趋势，我们发现，一直存在一种“零售的螺旋”现象，展现着零售商业演变的周期性。

粗放地看，零售业发展可以分为 5 个时期：杂货店时期、专业店时期、百货店时期、便利店时期、商业街时期。其中，专业化和综合化、产品线的深度和宽度中，每个特性的偏倚总在不同的时期交替出现。

可以说，零售业商品种类的精细程度和货物的广度之间的张力彰显了市场组织的变革及新兴业态产生的机理。

布兰德于 1963 年提出的零售手风琴理论，正是对这对关系的学理表达：如果把拉手风琴时风囊的宽窄变化比作是零售组织产品线的广度变化，我们会发现，零售业也在类似手风琴演奏的一张一翕之间，完成了产品线从专业化—综合化—专业化的交替发展，形成了二者此消彼长的动态结构。并且，这种循环总是被新技术、新组织增添新的内涵。这种螺旋式上升的进程，正是市场组织和新型业态发展的不竭动力。

按照这个规律来分析，当前阶段，这把手风琴的扇面正向内收缩，我们又进入了一个强调“小”的时代。

小生意的逻辑

在中国，零售和营销理念的最近一次变革，是马云在 2016 年提出的“新零售”概念。尽管外界对新零售的讨论纷繁复杂，但这一概念始终有个底层逻辑，就是通过打造新产品、运用新技术、尝试新营销，使得商品与消费者间的距离更近，触达更快。小业态的崛起，也正是新零售发展到今天的注脚。

未来，商业领域的马太效应会愈发显著，初创企业高增长、高收益的故事将越来越少。在这种语境下，提供精细化的增值服务、与购物者建立全方位的沟通与交互，为客户提供体验式、特色化的差异服务将是越来越多的零售业的生存之道。

就像网易赴港二次上市时，丁磊在致股东信中所谈到的：风口会消失，风向会变化；只有人心不变，用户需求长存。稳、准、狠地挖掘消费者不易察觉的诉求，关注被精英阶层、被现有巨头忽略甚至不屑的碎片空间，将是零售业成功的关键。

现如今，购买行为可以在任何时间、任何地点进行，消费者需求呈现个性化、便捷化、社交化、体验化的发展趋势。不论是小店、微商，还是直播带货，小业态的具体形式虽有不同，但都有足够垂直、极其便捷、特色鲜明、性价比高的优势。

无处不在的小店深度嵌入场景、社群营销深耕圈层、直播、拼团使销售更加扁平，小生意的想象空间蕴藏着无限可能。毕竟在从前，中国的很多本土企业就是以这种方式慢慢侵蚀跨国企业的底盘，再不断升级迭代，用错位竞争击倒巨头的。

从这个角度来说，小生意既是多元的，又是单一的。多元在于品类和场景的异彩纷呈，单一则是那个简单又坚定的目标：为消费者打造极致的购物体验。



换个思路，品牌将渠道下沉、定位下放，就是另一片天地。

将大生意做小——大品牌闯新世界

大品牌体量庞大，凭借响当当的名气便可秒杀众多小微品牌。

然而，如今的商业世界正发生微妙的变化，新兴品牌来势汹汹，左右了市场的风向。与其相比，拥有数十年甚至上百年时间沉淀的大品牌，早已习惯稳中求进，丧失了捕捉最新市场脉动的能力。

大品牌最惧怕的便是尾大不掉带来的止步不前，为与新品牌抗衡，它们要么进行渠道下沉，聚焦三四线城市；要么开发全新的子品牌，强行为公司注入新鲜血液。

下沉三四线：以退为进

一二线城市的擂台是拥挤的，各类品牌一窝蜂地拥入这一市场，大品牌的市场份额被新兴品牌不断挤压。而我国三到六线城市的新兴用户超过 10 亿人，为大品牌施展拳脚，提供了巨大的空间。

渠道下沉，宝洁绝对是该领域的先驱。上个世纪，一声响亮的锣鼓声开启了这家国际大牌渠道下沉的序幕。早在 1996 年，宝洁便将触角伸向了中国三到五线城市和农村市场，锣鼓喧天地将彩车开往全国各地的村镇，面对面地向居民们介绍产品。与此同时，宝洁还不忘拜访散落在乡村的小店，增加与分销端的黏性。

这种声势浩大的推广方式耗时费力，在消费者对宝洁有一定认知后，宝洁聪明地将后续工作交给了分销商。为减少分销商因竞争带来的大规模窜货现象，宝洁一方面削减了小型经销商的数量，另一方面，分权给一级分销商，倡导一级分销商到三到五线城市设立分公司，发展二级分销商，把产品覆盖到乡镇。

到 2003 年，宝洁通过分销商、批发商、大型连锁商店、沃尔玛等渠道，与本土品牌打起了价格战，继续以“润物细无声”的方式进一步渗透三到五线城市。所谓“滴水穿石”，长年累月的铺垫带来的效果显著，2003 年，中国成为宝洁全球第 6 大市场以及全球业务增长最快的市场之一，业绩接近 150 亿元。

时间的迭代让生活日新月异，网络的普及让大品牌不必风吹日晒，便能走进下沉市场消费群体中。

“快手”App 致力于从农村包围城市，凭借一己之力，让“老铁文化”火遍了大江南北。这一视频软件因内容接地气，极受三线城市及农村地区的观众欢迎。快手官方数据显示，快手分布在三线及以下城市的用户占比超过 60%。

去年“818 发烧购物节”期间，苏宁易购打通快手小店。快手用户在观看直播过程中可通过快手小店跳转苏宁易购购买商品。采用相同方式进行渠道下沉的还有京东，今年 5 月底，京东零售将优势品类商品提供给快手小店，用户可以在快手小店直接购买京东自营商品，并能享受京东配送、售后等服务。

5 月 10 日，格力电器董事长董明珠开启了她的快手直播首秀，亲自直播带货。

先前，董明珠在抖音上也进行了直播带货，但效果平平。为避免又一场直播“滑铁卢”，快手为董明珠配备了快手头部主播二驴、驴嫂平荣、李鑫等人，多款格力电器达到了全网最低价。当天最高同时在线人数超过 100 万，累计观看人数超过 1 600 万，根据快手发布的战报，最终成交额突破 3.1 亿元。

不管是农村路演，还是在快手上直播带货，大品牌们看似避开了一二线城市的消费群体，但却以“以退为进”的方式，将渠道下沉。



分身“发”力

新兴势力来势汹汹，它们不断涌现的创意和灵感，让大品牌们压力倍增。与其重新调整战略，大品牌不如直接开设子品牌与新品牌抗衡。

在筹备 2 年之久后，今年 3 月，喜茶旗下子品牌、首家喜小茶门店正式开业。尽管喜茶官方并没有透露，喜小茶是否将聚焦下沉市场，但其打法却的确有与喜茶品牌互补之意。

相较于喜茶品牌 30 元左右的定价，喜小茶定价在 8~16 元之间。此外，喜茶在 40 多个城市布局了 450 家门店，而这些门店几乎都位于一二线城市。喜小茶的出现，无疑为公司进军三四线城市创造了可能。

采用孵化子品牌的方式，攻占市场的还有盒马鲜生。旗下的盒马 mini 更接地气，门店比普通的盒马门店更小、品类结构更大众化、价格也更亲民。在运营盒马鲜生时，阿里巴巴发现，盒马鲜生有几大先天不足：一是选址困难，门店面积要求极大；二是消费层次偏高，无法下沉，覆盖不到更广阔的市场。

然而，社区生鲜店却无孔不入，侵占了大型商超无法深入的市场。社区生鲜店依附于周围的居民区，有“近”和“删繁就简”这两大制胜法宝。 一则，社区店避开了大卖场集中的商圈，离小区距离近；二则，社区店品类单一，后续铺设新店程序也简单。

盒马 mini 的出现，恰巧弥补了短板。阿里巴巴盒马事业群总裁侯毅表示，目前盒马 mini 模式已实现全面盈利，今年，mini 店还将开设 100 家。除了盒马鲜生，永辉、大润发、沃尔玛等商超也纷纷入驻 mini 板块。mini 小店的成本低，选址更容易、更灵活，回报周期相应缩短，见效比大卖场快许多。

在新兴势力咄咄逼人的攻势下，大品牌选择用“分身”的方式发力，攻占空白市场，为自己打开了一扇窗。

大品牌将大生意做小，聚焦下沉市场，关注新兴品牌，是在存量市场下，对自身的又一次革新。

在众多玩家里，京东的小生意布局做得更大。

巨头下沉，微商崛起

当在微信里做小生意的“导购”们成了 KOC（关键意见消费者），私域流量是核心阵地，这确实给零售商们提供了新的获客思路。尤其在各大平台流量增长触顶、营销费用高昂的当下，就连苏宁、国美、永辉等等都在尝试做“小生意”，更不提本来就成长自微商体系其他平台。

京东的小生意，价值点在于扩大主站的用户群和品类。京东主站以男性用户、3C 产品为主，而微商有利于打下沉市场、开拓女性用户、扩展服饰美妆等品类。

京东在微信上的玩法有两种，一是京喜，主打熟人关系的拼团。二是用散户等搭建起来的社群电商，主打微信群卖货，而芬香是很关键的一个入口。

前者拉动京东新增长点，后者从 2019 年 7 月至 12 月，5 个多月时间，社群数量由 1.4 万个增长至 40 多万个，日均订单超过 30 万单。之前的双 11 全天京喜销售 1.01 亿件商品，近 7 成的用户来自三至六线城市，六线城市占整体用户近 3 成。可见布局小生意的京东，赚得有多开心，这一步也是好棋。

实际上，微商正是京东芬香想要吸引的主流人群。在去年 11 月曝光的‘京东超新星全员导购 & 社群电商”计划中，芬香被明确定义为“服务于微商群体”，属于京东小程序矩阵的一员，其目标是搭建去中心化私域流量。

在这门生意里，微商团队变成了在线“导购”，平台方设计好规则和利益分配机制，解决商品和供应链等问题，而他们的主要任务还是卖货。

这相当于，芬香为京东招纳了一批微商兼职销售，商家通过让利打折的方式，在降低成本的同时，获得了新的流量来源。如今这些小生意大军，正随着芬香向京东转移阵地。

据中国互联网协会日前发布的《2019 中国社交电商行业发展报告》（以下简称：《报告》）显示，我国社交电商消费人数已超 5 亿人，从业人员规模已超 4 000 万人。《报告》预计，2020 年社交电商市场规模占比网络零售超过 30%。



移动互联网用户规模增长遇到天花板，在当下这一时期，年活跃用户数量的增长与否，将是评判一家公司未来潜力的一个重要指标，作为“后”开发的下沉市场小生意，正在成为几大电商巨头厮杀的重要战场。

如果说营收和利润超过市场预期的增长，是京东新财报中亮眼的地方。年活跃用户增速的提升，是相比前 2 个指标，更被业界认可和关注的闪光点。

正是因为新财报给出了漂亮的答卷，截至收盘，京东股价大涨了 12.44%，报收于 43.3 元 / 股，市值达到了 632.25 亿美元。这是自去年 4 月，截至目前京东股价已经累计上涨了 40%，使得其大大拉开了和小兄弟拼多多的之间的差距。

其实，京东与腾讯的合作早在拼多多崛起之前就开始了。前几年，微信给京东带来的用户增长虽然可观，却在 2018 年出现一个瓶颈。从 2014 年到 2017 年，京东年活跃用户数由 5 000 万增长至 2.925 亿，而 2018 年的增长却有了停滞的迹象，甚至当年的第三季度出现一个小的滑坡。

去年京东能够在下沉市场大刀阔斧的开拓，一个重要的功臣就是“京喜”。正是这一战略的执行，使得京东在微信上的流量开发，迎来了第二个春天。

京喜被称为京东版的“拼多多”，相比于阿里版的拼多多，京喜能够拿到腾讯，尤其是微信的入口资源，是它一个非常大的优势所在。

去年 10 月 31 日，“京喜”正式接入微信一级入口，也正是从去年 Q2 季度开始，京东年度活跃用户增长开始起速。

京喜的第一个特点，相比于主站，京喜首页主打的频道是“9.9 包邮”“1 元福利”“清仓特卖”1 元领礼盒”“砍至 1 元”，以上频道都需要用户开团购买。可以说，把拼多多的玩法复制过来，并通过大量的低价、拼团商品，在微信上获取下沉市场的用户。

第二个特点是，京喜相比在微信支付钱包九宫格里京东购物的二级入口，京喜拿下了更高一级的一级入口。用户打开微信“发现”主菜单，点击“购物”，既能一步直达京喜的购物首页。消费者目前可以通过独立的京喜 App、京喜小程序、微信一级入口等多种渠道接入京喜；“11.11 京东全球好物节”期间，京喜约 75% 的新用户来自低线城市。

第三个特点是，京东对京喜进行了非常大的资源倾斜，去年在“双 11”、年货节期间，京喜连续推出百亿补贴计划。由于下沉市场竞争激烈，包括拼多多和聚划算都在大力补贴。京东在加入混战后，通过微信一级入口、京东品牌上的加持，在混战中撕开一条口子。

根据 QuestMobile 下沉市场报告的数据显示，截至 2019 年 3 月，下沉市场用户规模已超过 6 亿人，在国内整体移动网民用户中占比超过一半，人均使用时长也超过非下沉用户，日均使用时长已突破 5 小时，且增长更快。

下沉用户收入普遍没有一二线城市用户多，主流群体月收入在 5 000 元以下。而且，熟人关系社会的特点，让他们更多的信奉“小圈子”，重视熟人间尤其是熟人意见领袖的审美偏好及行为表现。

京喜和拼多多很像，京东又为其赋予了品牌方面的优势、微信扶持力度的优势、供应链的优势等等，因此它将成为京东拉新的一支重要力量。

不过，京喜的用户消费额度较低，对于京东而言，未来如何增加用户黏度，如何把用户向数码、服饰等消费转化，也是一个重要点。

有了芬香的“助力”，京东看起来像极了“天猫 + 拼多多 + 云集”的结合体。它融合了拼多多的玩法，集结了云集式的微商大军，在下沉市场疯狂攫取流量。

2019 年第四季度，京东新增 2 460 万用户，刷新过去 12 个季度的拉新纪录。而直到此刻，众人才知道，微商正在逐步向京东转移阵地。“小生意”已经强势崛起。

小品牌强势崛起，离不开以电商等新兴渠道的支持。

小品牌突围的好时机

这两年，关于品牌，有两种矛盾的声音。

欧美大品牌说：“中国的需求量越来越大，但是生意却越来越难做，亿滋、宝洁等快消巨头营收连续下滑，可口可乐都快滑出世界 500 强了。”

本土小品牌说：“完美日记、三只松鼠、江小白等这些小品牌短短几年火遍全国，到底是怎么做到的？可有些品牌怎么还在夹缝里求生？”

从中大概可以听出品牌商们的集体焦虑：大品牌不再像从前那样可以任意封杀小品牌了，而小品牌开始疯狂拥向风口，但飞起来的却九死一生。

那么在大品牌的围追堵截下，为什么会有小品牌成功突围？而小品牌又如何借风口飞起来呢？

“没有成功的企业，只有时代的企业。”仰仗过去的市场红利，倚靠“大生产 + 大渠道 + 大物流”生产的好东西的大企业大品牌们，早已无法伸张自己的话语权。

据天猫数据显示，2019 年“双 11”前 1 小时，包括百雀羚、欧莱雅、自然堂在内的 3 个美妆品牌销售突破亿元，率先进入“亿元俱乐部”名单。在同年 11 月的彩妆品牌榜单中，国产品牌和外资品牌的数量为 9:21，其中“国货之光”完美日记一举超过欧莱雅和雅诗兰黛成为销售冠军，环比增幅逾 361%。

实际上，2018 年完美日记首次参与天猫“双 11”便创下了 90 分钟突破 1 亿元销售额的纪录，并从去年 1 月开始一直稳居天猫美妆销量第一的宝座。

尽管完美日记主打的口红、唇釉、眼影等彩妆产品的市场已近饱和，但完美日记能做到每个月研发 3~5 款新品，在小红书等社交媒体电商平台和密集的 KOL 投放的刺激下，该品牌销量在 8 个月内就增长了近 50 倍，全面赶超 YSL、SK-II 等国际品牌。

完美日记不是个例。

去年首次参加天猫“双 11”就销售额破亿的花西





子也被视为新兴国货美妆品牌中的一匹黑马。同样是继完美日记后第二个闯进美妆销售 TOP10，与兰蔻、阿玛尼和纪梵希等高端美妆品牌并列的年轻国货品牌。

据悉，花西子的诞生恰逢中国网红直播带货兴起，创立初期就不惜以 100% 返佣的代价联手李佳琦进行推广，目前该品牌天猫旗舰店粉丝已达 670 万。

还有 2017 年前后诞生的橘朵、VNK 等国内美妆品牌产品也多以口红、眼影为主。在成立初期就与 Dior、YSL 等品牌美妆代工厂或者企业合作，共同进行产品研发，再加上密集的 KOL 营销，成功在新一代消费者中建立起了一定的口碑。

资深媒体人罗振宇表示，当下，新兴彩妆品牌只需要把控好自己不可外包的核心能力，例如洞察用户、连接用户以及优质服务等，剩下的从产品研发设计、制造、物流到营销平台都有现成的基础设施能够提供全套的解决方案。

小品牌很少通过高调的营销模式进行曝光，像雅诗兰黛、YSL、兰蔻等都是朋友圈广告的常客，经常投放广告；今年年中，兰蔻还借腾讯极光的超级品牌日打造的 OTT 全链路沉浸式体验营销，更是让其持妆粉底液在品牌日当天实现了超 4 000 万的总曝光量以及 2 000 万 UV（页面浏览量）覆盖。

而小品牌的资金和品牌影响力有限，往往是以互联网平台的海量内容营销获取目标用户，并通过后续的精细化运营来维护这些用户。比如，以小红书为主营销阵地的完美日记，通过小红书将用户引流到天猫进行交易后，会利用微信个人号及社群保持与用户的联系，再通过社群运营抢占用户心智并进行持续转化，形成销售闭环。

为了更紧地抓住消费者，小品牌还迅速开线下店，增强消费者与品牌之间的黏度。

去年初，完美日记在广州正佳广场开设了首家实体旗舰店，又于 9 月在成都春熙路开设全国最大线下概念店，正式开启“新零售”战略。今年还将开出 40 家门店，目标未来三年内在中国的门店网络扩大至 600 家。

其实对新国货美妆品牌而言，单独开店还需要修炼很深的内功。那些内功不强的企业，就可以选择既保守又省钱的线下扩张方式——入驻零售店。

橘朵从两年前就开始与平价生活方式零售巨头名创优品进行合作，利用后者店铺 4% 的 SKU 就赢得 40% 的营收。2019 年，橘朵扩大了线下渠道合作规模，除名创优品外，还进驻到屈臣氏、酷乐潮玩、纪念日百货等实体零售店。

总的来说，小品牌强势崛起，离不开以电商为代表的新兴渠道的支持。电商除了减少中间商差价外，更大的特点是不以位置为核心垄断货架，极大拓宽了渠道容量。另外，新兴渠道的社交属性对消费者介入度的推动作用，更在于新兴渠道不断迭代各种新的玩法，这恰好分割了传统渠道的优质货源。这些都为小品牌拓展了空间。

业界人士认为，面对传统品牌和国际品牌积淀多年的品牌影响力，国内新兴彩妆选择集中火力，通过流量和大数据优势打造爆款，以覆盖更多的粉丝来提升自己的增量市场的战略。

但需警惕的是，产品能否跟上消费者的切实需求，如今年轻消费者对于品牌的忠诚度越来越低，市场越来越碎片化，丰富的选择会让消费者更倾向于货比三家。

可见，超高的性价比、过硬的产品品质和良好的品牌形象是获得了消费者的认可和追捧的重要原因。而走向全渠道，兼顾产品和服务体验、寻找新的增长点，也是国货美妆未来的必经之路。





当巨头的游戏玩到了你我身边不起眼的领域，大众才看见，原来这股能量正在蓄势待发。

入局，小生意大市场

“无聊”是关键的商机；“麻烦”是产品设计关键的挑战；“没见过”是运营推广关键的障碍；“密度”是决定成败的关键；“裂变”是爆发最快的运营方法。

——小生意之道

曾经有人说，生意不分大小，但凡能合法赚到钱的生意都是值得被关注的。往往很多人只注意到大厂的战略，却忽略了小生意里的大能量。

当巨头的游戏玩到了你我身边不起眼的领域，大众才看见，原来这股能量正在蓄势待发。

以京东、拼多多以及各类拼团类、低价类、主打性价比类的平台为主，“小生意”到底有什么魔力，引来巨头的强势入局，这还要从头说起。

京喜创始人邓正平曾提到过芬香跟京东合作的背景：“整个移动互联网的流量已经见底，恰巧微信端还有很大的流量空间，再加上京东也一直想做渠道下沉，在这种背景下我们一拍即合，就基于京东生态体系去做一个社交裂变的电商项目。”

芬香跟京东合作的目标，一是拉新，二是促活，拉新的重点是五环外人群。京东正在用一种“亲民”的方式来寻找流量来源。

这也是巨头们不断下沉的核心要素。

深耕三四五线城市的互联网平台正在迅猛崛起。趣头条 2 年上市，打破互联网公司最快上市纪录。拼多多 3 年上市，市值跻身中国前十。快手估值达 250 亿美元。连尚文学 A 轮估值达 10 亿美元，1 年时间的日活跃用

户数就突破千万。连尚网络旗下产品月活跃用户数突破9亿，成立短短几年就发展成腾讯、阿里巴巴、百度级别的互联网流量巨头。

中国三四五线城市人口超10亿，互联网蓝海市场大于一二线城市。这是未来3年赚钱的重要机会，是互联网巨头收入倍增的机会，也是创业公司“农村包围城市”实现弯道超车的机会，更是风险投资投出新一代“独角兽”赚钱的机会。

三四五线城市用户接触互联网产品的时间比一二线城市晚大概两年。但是细究之下，互联网平台进入三四五线城市的方法与一二线城市很不一样。

“小生意经”“下沉互联网”“小镇互联网”“三四五线城市互联网”、“五环外的生意”的神秘面纱，解密拼多多、趣头条等成功的方法、互联网巨头自我变革接上三四五线城市地气的模式、创业公司下沉到三四五线城市弯道超车的产品和运营策略，对于如今的商业变革来说很有必要。

最近5年，天猫、淘宝上有部分低价商品的卖家离开平台，入驻拼多多。现在淘宝、天猫上部分品类的搜索结果中低价产品较5年前变少了，比如电源插头，深圳、温州有很多低价产品，淘宝上不容易找到很低价的产品，拼多多上反而有不少。

当这些商家集聚到拼多多上就构成了拼多多商品价格低的吸引力。低价的商品吸引了价格敏感度高的买家到拼多多上购物。三四五线城市用户的价格敏感度还是比较高的。

后来，拼多多邀请了更多品牌化产品入驻，坚持产品低价策略，辅以“拼多多，拼多多，拼得多，省得多”这一神曲在各个电视台重复播放，在用户心智中植入了“拼团就是拼多多，拼团省钱”的定位，达到了“品类即品牌”的效果。商户跟用户这2个成长飞轮就开始互相牵引，快速转动。2018年5月开始，拼多多加大在卫视、综艺节目上的品牌化宣传，开始往上走，并且带动其一二线城市的用户也持续增长。

2019年第一季度，主流电商平台的三四五线城市用户的交易量增速30%~60%，其旅游消费需求增速达30%。阿里巴巴多年前就已经注意到这块市场，并做了不少尝试和布局。但直到2018年，阿里巴巴在三四五线城市中还没有“拼多多”这个级别的标志性突破。但在此之后，有一些针对性的举措是面向三四五线城市的，比如淘宝的电视广告中的关键词“不用折腾，直接优惠”，针对的就是拼多多需要拼团的过程做的策略。

可能大家觉得消费升级只发生在一二线城市，因为人们的收入在不断增长。其实下沉市场的消费水平一样在增长，这也是下沉市场机会的来源。尤其是部分地区增长迅速，消费潜力不容小觑。而且根据统计，近几年的农村居民人均可支配收入实际同比增速一直显著高于城镇居民，相应地，农村居民人均消费支出实际同比增速也高于城镇居民。

小生意的增长动力在哪?

首先，区域经济增长动能正在发生转换。从宏观层面看，虽然经济发达区域总量大但是增速开始放缓，不发达区域开始发力高速增长。这也是下沉市场增长动力的来源。

其次，部分一二线城市的人口回流。人口回流主要受一二线城市高房价的挤压，所以一部分人回归县城。带来的是消费习惯和经济增长。

再者，政策红利的逐步释放。国家对于乡村一直存在政策福利推动人们生活水平向好发展。

网络设备渗透率的不断提高。互联网在乡村覆盖率不高，但是却在不断完善普及，这个也营造了一个增量市场。下沉市场中的小镇青年，对于新鲜事物更加感兴趣，大大推动了下沉市场消费升级的步伐。

不管巨头如何消沉，小生意如何做，高性价比商品仍将长期是主流。不过消费场景越来越丰富，那些切中下沉市场需求的溢价产业也并非没有市场。由于下沉市场的口碑效益质量也是一个高关注的点。

归根结底，一切的一切，都是为了满足小生意所面对的消费者对美好生活的追求与向往，为他们增添福祉——而这，也应该是生意人看清小生意的本质、读懂下沉人群、理顺种种逻辑、挖掘潜在机遇的最终目的。

无论是消费升级，还是消费降级，在中国这个巨大的市场里，一切都在同时进行。他们共同维护着商业的“内心秩序”，而目标，就是做出体量巨大的“小生意”。

后电商时代的新玩法

如今的电商江湖，正朝着“寡头 + 群雄并起”的趋势发展，并且演变成了多维度、多层次、多平台的战争，集中化和碎片化同时在发生。

淘宝、京东纷纷各出奇招，后来者拼多多不甘示弱，各自在商业模式的升维降维里敌对抗衡。电商的世界里，有人及时行乐赚快钱，就有人永远怀揣着帝国的野望。

然而，他们都有一个共同的目标——向更远更深处去，寻找下沉的大多数用户，那里才是真正的广阔世界。他们和这个新商业世界的新玩家们，一起干起了“小生意”。

敌对者“拼多多们”

当阿里和京东击退了几乎所有小平台时，少数存活的也纷纷选择被这两家入股或者特定只做一个垂直品类。但拼多多在微信这个新大陆上杀出了一个新版图，让老牌帝国一下子蒙了，原来还能这么玩？因为拼多多也在迭代，如果只是认为它就是满足价格敏感型客户的廉价商品的需求，那么可能小看它了。

某种程度上它和同行们正在改变中国商家对低线城市的轻视，正在消灭中间商，要知道商品在向愈发分散的小地方流通的时候，物流成本在快速上升。而比起同行，它是真正脱胎于群众之间的。

中国市场是一个多层次多区域的市场，中国市场不同于任何一个市场，它的消费诉求不可能由任何一个单一品牌和平台完成。

拼多多的本质是社交平台，是连接 C 端用户和 B 端供应商的第三方交易平台。拼多多解决的矛盾之一是产业链中制造端和流通端的不对称。

京东的“京喜”替代了原先的“京东”嵌入到了微信的入口中，淘宝把“聚划算”用来对标“拼多多”。这两个都是对标拼多多的产品。



回到最终，C2M 能做多大？还是要看效率是否真实提升了，如果没有，那就是花架子。

回归线下：哪里有未深耕的流量，哪里就有新玩家入局

2019 年全国线上消费渗透率达到 20% 左右，但从品类的长线发展看，线下市场仍然占据消费市场大头，是品牌商最终无法忽视的市场，也是品牌想要生存长久必不可少的基本盘。 这里笔者将品牌分为两种：

1，从线下走到线上。这类品牌策略是在线下先行站稳脚，之后向线上渠道迈进；

2，从线上走到线下。这类品牌策略是先线上做大



做强，在用户中形成广泛口碑和认知，之后通过线下店的形式继续获取拓展区域流量。

然而，从线上走到线下的难度将远大于从线下走到线上，因为前者有成体系的运营和迁移方法论，淘宝和京东的大量商家实操经验已经为这种迁移奠定了有效的基础；此外，尽管纯线上品牌通过线上渠道收割了一波广告流量，但从线上转线下所带来的运营思维和资产投入逻辑的转变将很大程度影响原有品牌在线下的运营效果。

然而，很多品牌抱着志在必得甚至背水一战的决心开始从线上进入线下。核心原因在于，随着电商渗透率增速进一步放缓、线上流量红利日趋见顶，市场从增量转为存量，电商品牌以低价获取大量流量的时代已然终结。同时，线上娱乐消费形式的爆发式增多分散了用户有限的注意力，瓜分了用户有限的时间。

在线上存量竞争下，电商品牌线上获客成本不断攀升，销售转化率和同比增速凸显颓势。2017 年下沉市场伴随拼多多的崛起吸引了众多玩家目光，下沉市场的线上流量也开始被大规模抢占，获客成本也在大幅上涨；唯有线下获客成本相对于线上企稳，也开始成为各品牌扭头重新关注的重要地带——在线下开拓更多的新流量，提高已有流量的留存与复购成为品牌新命题。

首先，头部品牌具备相对丰厚的财力支撑，布局线下更多提供体验式消费——充分利用自有实体店相较线上的体验优势——体验式营销可以提升潜在消费群体的转化率，更为立体地构建商业生态。例如，零食领域头部品牌三只松鼠通过在线下开设体验店——300 平米左右的松鼠投食店解决顾客场景体验问题，内置大树、木屋等森林元素，让顾客充分体验品牌文化与差异性，为 IP 衍生品销售与线上销售进行导流。

完美日记也在 2019 年起逐步设立线下门店，采用混合业态型门店，分别设置了产品展览区、体验区、会员区，部分城市的体验店具备咖啡休闲馆及各类打卡点，店内爆款产品可免费体验。完美日记线下概念店加强了互动性、社交性与沉浸感，升级用户体验，增强用户内心的品牌认知，以期不断扩大品牌影响力，并摸索线上线下销售导流的模式。

在此背景下，品牌回归线下将会成为更多腰尾部品牌、纯线上打法的品牌以及新品牌的重要视角。在“新零售”概念从火爆逐渐冷却的今天，品牌在思考流量与渠道策略的过程中反而更加注重全渠道的布局策略。

我们处在一个变革的时代。第四次零售革命的实质是无界零售，终极目标是在“知人、知货、知场”的基础上，重构零售的成本、效率、体验。抓住“不变”的本质，同时在战略和组织的方法论上积极“求变”，是我们和这个时代共存、共演的必经之路。

当线上摸到了外生型增长的天花板，解决问题方法往往是：1. 寻找新增量，新入口。2. 优化内部成本。3. 寻找内生性成长。曾鸣曾经也说过：流量越用越少，但数据越用越多。

这场“小生意”的战争，才刚刚开启。

还有多少人在坚持垃圾分类?

由于缺少统一规划和准入标准，从“垃圾分类”热潮初期，许多企业就已经参与进了一场生存战斗。

文/本刊记者　马 冬

垃圾分类是对经济以及生活有益的事，并非短期可促成。

虽然“钱”途无量，但不可避免的是，这个行业在崛起的时候也像所有新兴行业那样，蕴藏着过度追捧的“泡沫”与“浮尘”。

该怎样“去泡沫”“降浮尘”，就成了最关键的问题。

先行者的忧伤

去年起，《上海市生活垃圾管理条例》正式实施，按条例规定，如果个人没有将垃圾分类投放，最高罚款 200 元人民币；单位混装混运，最高罚款 5 万元人民币。

随着“最严”环卫管理条例的出台，意味着“垃圾分类”这个习惯将进一步潜移默化地融入日常生活中。

从纯粹的经济效益上来讲，在政策和经济效益的双重刺激下，垃圾分类这一行业迎来了“千亿市场”。

但实际上，经过了一年多的推进，无疑给拥入这个行业的企业，迎头泼了一盆冷水。

回顾《上海市生活垃圾管理条例》正式实施后的 1 个月，政策先行之下，垃圾分类行业的玩家、资本开始躁动。有相关数据显示，在当时的一个月里，注册成立的垃圾分类企业达到 1 004 家；上百个垃圾分类应用一夜之间上线。

表面上看，行业一片繁荣，但另一方面，从事垃圾分类的科技企业却深陷困局。

比如，曾被誉为资本与科技结合的新型垃圾分类回收样本的小黄狗，出现了财务危机，大量欠款无法正常支付，其在北京部署的不少机器停止使用。

其实，垃圾分类的风口早在 2012 年就曾吹起，回顾提前布局垃圾分类的公司，有的成为典范，预备上市；有的破产、停摆，身陷破产困局。

随着政策的助力，机遇再次摆在眼前，这个行业究竟该怎么做才行?

互联网时代的回收难题

经在小区摆放了几年，聚丰公司的智能垃圾回收箱最终变成了垃圾的一部分，被拆分成了可回收物件。

“互联网 +”赋能时代下，以智能化为标签的垃圾回收箱随处可见，App 预约回收、上门回收屡见不鲜。在许多互联网垃圾回收企业看来，自己正在发动一场再生资源回收产业的变革：用现代化设备清运取代上门收废品的小三轮，用高科技机器回收取代分散的废品收购站。

如果把垃圾的回收、细分类、再利用过程比作人体的消化系统，那么从小区里直接回收垃圾的环节，以及将垃圾集中到一起细分类的环节，再加上废利企业对垃圾的再利用 3 个点为链路，可以看作是垃圾回收再利用这个“大身体”的嘴、胃、肠。

实践证明，从小区直接回收垃圾这个环节利润很微薄，如果回收产业链在这个



环节出现了问题，再多高科技手段加码也溅不起水花。

由于缺少统一规划和准入门槛标准，从“垃圾分类”热潮初期，许多企业就已经参与进了一场生存战斗。比如天泽小区里就有几家企业的垃圾分类回收设备，智能回收箱和垃圾回收亭共存。然而走近观瞧，设备里都没多少收获。

即便没有竞争，回收生意也是危机四伏，因为大多被投入回收箱的垃圾并不值钱。

嘴上吃不饱，付出的成本却不少。清运成本、内部运营成本、设备维护成本急剧增加，年人工支出超高，直让很多公司叫苦不迭。

那么问题来了，互联网时代的回收靠什么赚钱？和“小三轮时代”的回收又有什么本质区别？



想赚大钱，真的很难

在一些回收企业看来，问题的解决方式在于规模化经营。

“塑料瓶身是PET材料，瓶盖是HDPE，标签纸是PP。只要能分开、大量积攒，每种材料的吨价都过千元，并不便宜。”有业内相关人士认为，回收企业要想生存、赚钱，不能只考虑回收环节，至少要将产业链扩张到消化环节才行。

只有企业自己完成收购、清运、精细分拣等各个环节，形成完备的链条，不依靠服务外包，才有可能盈利。

但要想做到上述理想情况并不容易，首要条件是需要有一片合适的分拣场地。有些互联网回收企业资金充足，希望将产业链扩张至精细分拣、大量积攒，但当它们开始选址建设分拣中心时，往往遭遇街道、社区的回避和拒绝。

《商界》记者通过对比多家互联网回收企业的发展状态发现，大家对行业发展有一个共识：现有条件下，通过政府购买服务拿到大额订单，才能走出低收入、高支出的恶性循环。

浙江虎哥环境有限公司是这方面的典型。从2016年开始，虎哥与余杭区政府合作，在10个街道试行服务，服务区域最终扩大至区内24.5万户居民，占全区近1/4，它上门收集所有干湿垃圾，并为每公斤干垃圾支付0.2元。

但政府购买服务未必能救所有人。一位业内人士向《商界》记者表示，余杭区政府每日为每户居民向虎哥支付1.25元的垃圾处理费用，“拥有阿里巴巴的余杭区是浙江经济第一区，财政收入可观，每年垃圾分类开支近亿元。但并非每个区县都承担得起这么高的花费，更何况这样的财政支出能否持续并不确定。”

入驻重庆东原小区的恒奥环保公司也是一例，《商界》记者采访了解到，他们通

过与政府合作，具备完整的链路，通过线下App 与用户链接，再加上政府对于整个环节的监管把控，得以有更好的发展。

恒奥环保公司在东原小区内设立更加细致的分类垃圾箱，加上专门的人员负责回收整理，用户可在此过程中获得一定数额的积分来换取生活用品，后端处理环节将垃圾统一收入自运营的处理站点，整个过程标准有序。

其一方面，通过换取线上积分积累的方式增加住户的积极性；另一方面有政府的加入，整个回收处理过程更加标准化与规范化。

虽然市场竞争异常激烈，但是“标准”与“规范化”，是在整个行业中立足的关键与核心。

反之，在这场资源稀薄的生存游戏中，打着互联网回收旗号、烧钱进场的企业被陆续淘汰。

2015 年诞生的“闲豆回收”，早已放弃了个人用户，只对商铺提供服务，收集高价值的纸板等废物；“9 贝壳”自成立之日起便持续亏损；曾获无数殊荣的“小黄狗”也被爆出欠薪、资金冻结、机器损坏等负面新闻，深陷危机。

现在，只有那些在政府招投标项目中获胜、得到某个城区或街道订单的企业，才能在市场中暂时立足。其他企业即使依然活着，也危机重重，随时担心陷入高成本、低收入、长期亏损的恶性循环。

有从业者表示，这一行本来就利润微薄，带有社会服务的性质，想赚到大钱，真的很难。

隐痛与持久战

虽然这几年“垃圾分类”这一市场在政策的助推下呼声很高，但我国垃圾分类业务尚处起步阶段，在推行的过程中仍存有不少“隐痛”。

只有企业自己完成收购、清运、精细分拣等各个环节，形成完备的链条，不依靠服务外包，才有可能盈利。

由于垃圾分类知识普及度不高，民众的认知程度不够，仅有少数住户具备垃圾分类的意识与知识；

其次，国家层面垃圾分类相关法律法规和标准体系缺失，地方层面的相关规定因配套不完善而流于形式；

再者，垃圾分类企业规模较小，技术水平低，无法真正保证垃圾获得分类无害化处理或回收利用；

最后，政府投入收效甚微，财政支持较弱，使得垃圾分类遭遇“钱荒”。垃圾收运处理部门简单粗放，多数停留在书面、口头中，“谁污染谁付费”没有得到真正贯彻。

以济南历下区推行“垃圾分类”的措施为例，2012 年 2 月，该地区便以政府“红头文件”的形式启动垃圾分类试点，首批确定了 36 个分类试点，按照餐余垃圾、可回收垃圾、有害垃圾和不可回收垃圾 4 类标准，每组垃圾箱设蓝、绿、黑、红 4 种颜色，还设置了相关考核。但遗憾的是，几年过去，该地区的垃圾分类措施收效甚微，那几个不同颜色的垃圾桶已“形同虚设”。

2018 年 7 月，济南又发布公告表示，将实施垃圾分类强制推行，22 个街镇被正式确定为垃圾分类示范片区。但实际上，这一次的情况与上次走向没什么不同，这则消息并没有在市民中掀起任何波澜，而外界也没听到济南此次推行成功的声音。

根据行业相关人士分析，该地区屡屡推行失败，很大原因是因为垃圾分类产业链“尚未健全”而引起的。即便当时居民们采取了分类投放垃圾的方式，最后环卫部门依然还是混合收集，垃圾分类也就成为了事实上的摆设。这其中暴露了当地垃圾处理方式的短板，济南本地垃圾处理的主要是以集中焚烧的方式进行，并没有相应的产业链。

对此当地的环卫部门坦言：“限于目前的条件，集中焚烧依然是垃圾处理最合理的方案，而分类回收则需要构建一个完整的系统，这包括了投放、收集、运输、处理 4 环等。”

此外，还有一点是，设置的垃圾分类处理时间与个人生活作息习惯不太相符，在强制推行下就会出现一些“乱象”。

其将垃圾投放的时间规定在每天上午和下午，虽然这种统一时间处理是为了便利分类的推行，但实际上，这与大多数上班族的时间“相背”。毕竟上班族是不可能有时间赶回来就为了扔一袋垃圾，既然白天没法扔，那就晚上偷偷地扔，必然会出现“垃圾乱扔、垃圾遍地”的现象。

总体来说，垃圾分类在推行过程中，仍存在很多难点，全面施展也并非那么容易。《人民日报》（海外版）今日刊文称：“推进垃圾分类工作不是打‘运动战’，而是一场‘持久战’。地方在制定政策时，要充分考虑本地实际，不要让政策飘在‘空中’，无法真正执行，更不能劳民伤财、好大喜功。”

垃圾分类依旧是任重而道远的事，仍需持续发力。

编 辑：周春林 502359952@qq.com

给房子找“茬”的人

现实中，人们对于“验房师”的认知度到底有多少？

文/本刊记者 崔小花

“我买的是第二期，摇号太不容易，摇了好多次，把我们全家人都动员起来了。”说起自己两年前买到手的房子，郑先生依然感慨万千，他买到的是当时杭州西湖区的网红楼盘。

对于大多数中国老百姓而言，买房不是小事，大半生的积蓄投在里面，必须慎之又慎。去年底，当期盼已久的新房交付时，郑先生就请了专业的验房师来帮助自己验收，而验房的结果却让他接房的喜悦一扫而空。

“发现房子不少地方都有空鼓，门厅、客厅、次卧、厨房都有，最大的面积达到了3平米。”

在验房师的协助下，郑先生手持专业的验房报告向西湖区质安监站进行了投诉，几经周旋，开发商及时对房屋进行了整改，事情算是得到了圆满的解决。

为郑先生提供验房服务的周冬坤（化名）在淘宝上经营着一家中小型的房屋监理公司，专门提供商品房、二手房和房屋装修的第三方质量监管服务，用他自己的话来说，就是给房子找“茬”的人。

十八般武器与红胶带

凌晨5点，当晨曦的薄雾在都市的高楼间萦绕，整座城市还徘徊在将醒未醒之间时，周冬坤已经提着自己的工具箱出门了。

他的目的地是萧山区一个新交付的楼盘，业主是一个外地来杭州工作的年轻人，奋斗8年的积蓄刚够交首付，而对于即将到手的新房不找个懂行的人来验一验，心里始终觉得不踏实。

一进门，周冬坤就环顾四周，80多平方米的房子，表面上看毫无异样。然而，对于专业的验房师而言，每一扇门、每一扇窗、每一面墙、每一处犄角旮旯，都蕴藏有各自的“旋律”。

入户进门，在房门一启一合的瞬间，于门和框的摩擦声中，他就能诊断出结果，“门和门框距离太近，影响门的使用寿命。”

从客厅到阳台、从卫生间到厨房，每检查一处，周冬坤都会敲敲打打，看看听听，每发现一处问题，他就会详细地记录在验房报告上，并用红色的胶带贴在有问题的地方作为记号。密密麻麻的红色胶带贴满屋想必是开发商和业主最不想看到的景象。

一个多小时后，他检查出了“大门存在质量问题”“卫生间有漏水的隐患”“卫生间排风扇不排风”“阳台的墙面有脱落的风险”几处问题。

“摸、闻、听、看、量、试”，几乎每一个验房师都会有一套自己的验房秘籍，摸墙壁的凹凸点和地砖拼缝是否平整，闻室内是否有异味，看阳台或者窗户是否预留了走水的小孔，量室内面积、甲醛浓度，试屋内的水电……

而为了完成这一套流程，周冬坤总是随身带着一个沉重的工具箱，水平尺、湿度计、验电器、空鼓锤、激光测距仪、伸缩检测镜等排列其中，这些神兵利器都是他从十几年的从业经验中总结出来的。

十几年以前，周冬坤还是一个楼盘的销售人员。

“买把小菜你都还要看一下质量呢，但是房子你完全不懂，根本不知道它的质量好坏。”

那时，他发现有些业主：验水，找来水工；验电，找来电工；验装修，找装修工……没有人可以一次性做完全套的验收工作。周冬坤看到了这方面的市场需求，动了心思。他辞掉了之前的工作，开始做起了独立的第三方装修监理及收楼验房工作。

艰难起步的行业

验房师，在美国、加拿大作为一个职业已经有半个世纪的历史。美国验房师行业管理非常成熟，美国认证协会（ACI）长

期与相关行业协会联合，面向全球推出的验房师专业认证考试，代表了当今职业资格认证的国际水平，得到了 WTO 成员国的政府、教育部门及各大公司的广泛认可，具有很高的国际权威性。并且在美国，超过 90% 的业主在买房时都会聘请一位专业的验房师作为自己的参谋，验房师甚至会参与房屋的定价。

但是，验房师作为一个新职业概念，在 2006 年之后才开始出现在中国，且一直没有一个统一的行业标准。

没有现成的经验可以借鉴，创业初期，外行人周冬坤其实并不懂得如何看房。这从一个侧面反映出，在中国，验房师这个职业的入行门槛很低，几乎可以说是没有门槛。但真正做下来才发现，要在这行活下来并不容易。

周冬坤接到的第一单生意是朋友介绍的，一位朋友的朋友装修后屋内水管不通水，想找人查验水管问题，于是找到了周冬坤。

生意有了，但验水应该怎么验，周冬坤心里并没有数，他事先请教了搞装修的朋友，还借了一台验水的水压机。

验房当天，周冬坤向业主介绍自己是验房师，业主却只当他是验水管的师傅。当周冬坤像模像样的将水压机架好，接在水管上。不到十平方米的卫生间内，业主一家三口围着他看，本来就紧张的周冬坤，额头上渗出了细细密密的汗珠。

他按下开关，没反应，再试了一次，还是没反应，反反复复足足折腾了一个小时。他实在想不出什么说辞来搪塞，当场就退了钱并不断地和业主道歉，“当时恨不能有个地缝可以钻进去。”

技术不过关，自然接不到生意。开始的那几年，周冬坤的验房生意一直没有什么起色，家人也开始渐渐不理解起来：“网上那么多验房攻略，别人为什么一定要请验房师啊？”



“所有人都会擦皮鞋，但专门的擦鞋匠还是会有生意！”周冬坤始终坚信，验房师是以消费需求驱动的行业，一定可以大有所为。他开始充实自己，水电工程学、室内装修、土木工程学都一一捡起，还利用业余时间到建筑工地去实地学习。

真正的转机出现在 4 年后。

那段时间，周冬坤在贴吧、论坛上发布了大量的广告帖，有一批从香港到杭州买房的业主主动找到了他，一连验了十几套 500 平米以上“豪宅”的毛坯房。周冬坤服务细致到位，这批香港业主又继续聘请他为房屋的装修做监理。

在那之后，他在淘宝注册了自己的店铺，生意开始慢慢步入正轨。

坚持说真话的群体

开发商建好一套房子，验房师来指指点点，最终贴满一屋问题，这两者似乎天然地站到了对立面。

2019 年 12 月 20 日，武汉汉阳区新城锦堂小区，验房师王鹏刚行至小区门口，3 名身穿制服的男子手持甩棍将他打倒在地，血流不止。而王鹏所在的公司，仅这一个月就有 4 名验房师被打，这件事被迅速



验房师的工作不仅仅是找出房屋的质量问题，很大程度上还要协助业主解决问题，这才是验房师这个行业竞争力的所在。

拱上了当天的微博热搜。

周冬坤倒是没遇到过这样极端的现象，但刚入行时，也遇到过小区的保安拦着不让他进小区的情况，还被小区的保安拿着警棍驱赶过，经常是在小区门口放下工具箱，给业主一通电话的功夫，工具箱就被小区物业收走了。后来也遇到过一些开发商暗中贿赂的情况，“可是，我没有放弃说实话。”

而这两年，会有一些开发商找到周冬坤，不是暴力阻止也不是暗中贿赂，而是请他和他的团队到建筑工地进行质量监理。

一般进行这样的项目监理，验房师在建筑工地一蹲就是半年，甚至几年，从建筑材料到建筑工艺都在验房师的眼皮子底下进行，验房师在监督工程时和监理又有所不同，他会从业主的角度去关注类似于要不要预留排水孔、插座的位置是否方便生活等等居住细节问题。

《商界》记者在采访中还了解到，目前市场上开发商业务在验房公司的业务占比呈上升趋势，已经逐步超过个人业务。北京、上海等地的部分高端监理公司，其业务比例甚至可以达到 9（开发商）：1（个人业主）。

验房师行业的头部企业几乎都是凭着为个人业主验房起家的，并在此基础上寻求变化与突破，一方面，布局面向开发商的过程监管服务，完成了从 2C 到 2B 的转换；另一方面，不断地拓展新的业务，加入了个人装修监管、甲醛治理等新项目，并且加入大数据，使用黑科技提升用户的体验感。

竞争初显的市场

这一天，周冬坤一共验了 5 套房子，中午饭也只是在车上急匆匆啃了个面包。

晚上 8 点，城市早已霓虹遍地。周冬坤来到他今天的最后一个客户处，这已经是他第 N 次来到这里了。周冬坤帮助这户业主进行装修全程监理，他需要跟进每一个装修步骤，直至完工。

近几年，周冬坤经营的监理公司业务几乎都处于饱和状态，有很多客户都是老客户介绍来的，因为他验房细致，后续服务也很到位，“验房师的工作不仅仅是找出房屋的质量问题，很大程度上还要协助业主解决问题，这才是验房师这个行业竞争力的所在。”

虽然，验房师在中国已经存在了十多年，但在周冬坤看来，这个行业的存在感依然很低，很多人并不是不愿意找验房师，而是根本不知道有验房师的存在，整个行业仍然处于起步阶段。但只要还有买卖双方对于房屋质量存在严重信息不对称的情况，那么鉴定机构就有存在的价值，验房师这个行业未来成长的空间还很大。

现实中，人们对于验房师的认知度到底有多少？

《商界》记者在重庆的核心商圈随机采访了 10 位路人，回答竟然是清一色的不知道、不清楚……

2011 年，国内首批有资质的“房屋查验咨询师”诞生，由人社部就业培训技术指导中心颁发职业培训证。

2015 年，教育部高职专业目录中出现了一个新专业——房地产检测与估价。但 2016 年以后，验房师资质又被取消，如今有据可查的资质颁发机构是中国商业联合会商业职业技能鉴定指导中心，而中国验房师行业协会的官网则在 2013 年已经停更。直至今日，验房师仍然没有列入国家职业目录。

正是由于职业标准不明确，造成真正专业化的验房师存在大量的缺口，《商界》记者在采访中获悉，至少要 20 万以上合规专业的验房师才能够满足基本市场需求，但现在全国这样的验房师还不足 1 万人。

一方面，专业的验房师奇缺，另一方面，这个行业却鱼龙混杂。

有些人只是在建筑工地上上了几天班就堂而皇之地打出验房师的旗号开始招揽业务，更有装修公司将验房作为招揽客源的手段，免费送业主验房业务，以获得客人的个人信息。

总之，验房师这个行业的竞争才刚刚启幕。

开店 6 年，周冬坤已经为数千名业主验过房子，检验出的房子质量问题大大小小。他乐于看到问题解决后业主们的笑容，也不畏惧部分开发商的威胁。但他更希望有关部门可以尽早制定出行业规则，让验房师这个职业越来越合法合规，越来越多的被社会认知。

编 辑：周春林 502359952@qq.com

一位创业者的独角兽梦想

谭奕和他的GoFun，把大部分的心力花在了外界看不到的地方。

文/本刊记者 赵春雨

“变！”在躁动的喧嚣的共享出行行业，GoFun出行（简称：GoFun）仿佛百米冲刺般进入全国80余座城市，拥有超2 000万用户，去年宣布近70%的城市盈利……无论怎么揣摩想象，它都和“变”这个字分不开。

GoFun是一家成立不到4年的共享汽车平台，花3年跑通商业模式，串起了汽车产业链，成为汽车行业的鲶鱼。这一切看上去顺理成章，但深入这个企业的经脉之后你会发现，背后是它的CEO谭奕，用20多年的实战经验，决策着GoFun每一次变革。

谭奕和他的GoFun，把大部分的心力花在了外界看不到的地方。



在“冰火两重天”的局势之下，谭奕在发展基础业务的同时，坚持尝试创新，寻找新的生存之道。

先行者的使命

“GoFun 将是最有机会成功的一个。”

近几年，共享出行一直是备受瞩目的话题，谭奕则是这波浪潮中的先行者。

2015 年，在经历过自主创业、多个平台合伙人的情况下，他选择加入共享汽车领域。

这在当时还是一个很“重”的行业，互联网的属性没有那么明显。而谭奕在传统行业 20 多年的实战经验和他在实战中培养起来的互联网思维就很有用，这也是他选择共享出行的原因之一。

也是在这一年，共享汽车伴随着政府的补贴，呈现出爆发式增长，开始大热。EZZY、盼达用车、TOGO 途歌、GoFun 等也都在这个时期入局，并在初期迅速完成了融资。

尝鲜背后，谭奕当时遇到了与大多数共享汽车企业相同的难题：没用户。他告诉《商界》记者，GoFun 曾为了获客，去找平台打广告、做广播、甚至在商圈发早餐券。可转换率低得可怜，平均几百块才能把一个人转化成用户。

问题意味着机会。

2016 年底，共享单车上线，“扫一扫，骑上走！”的魔性洗脑广告，迅速让大家明白“共享”的意义。谭奕敏锐地抓到了这个机会，凭借“免费宣传”，利用共享单车的模式教育用户，和共享单车谈合作，在其二维码旁边放上共享汽车的二维码。

这一年 GoFun 像“疯”了似的开拓新城市，上线更多车辆，并获得了第一批用户。

自那之后短短几年，共享汽车被越来越多的消费人群接受，这是好事，但是共享汽车难挣钱也是事实。

巨大的市场空间确实非常诱人，但前期投入大、回报周期长、重资产的行业属性以及初期尚不清晰的盈利模式，决定了这个领域挣钱太难了。同时因为用户不文明行为导致破坏严重、折损过快，导致维修和运营成本过高，重资产不易扩张等问题也暴露了出来，再加上外界投资热情减退，大量共享汽车公司陷入“规模越大亏损越大”的运营怪圈。

先是友友用车、EZZY、麻瓜出行、途歌等共享汽车平台，或停止运营或解散或直接宣布停止服务，到去年就连戴姆勒旗下共享汽车品牌 Car2go 也已经宣布退出中国市场。这让人不禁要问：共享汽车的风口已经过去了吗?

据企查查数据显示，我国企业名、品牌产品、经营范围包含“共享汽车”的企业共有 2 432 家。2019 年相关企业注册量达 815 家，较 2018 年同比增长 76%。从注册资本上看，共享汽车相关企业注册资金多在 500 万元以下，占比超 50%，注册资金在 5 000 万元以上的占比 9%。

体量巨大的另一面，是众多共享汽车平台纷纷退出市场的事实。而谭奕在规划 GoFun 发展之初，就定位分时租赁是共享汽车发展的初级阶段，这段时间所积累的数据、技术及运营管理经验，是共享汽车发展的重要基础。

然而，分时租赁并不是共享汽车的终局，从共享汽车到汽车共享，要把盘子做大，公司未来还是要朝产业互联网的方向走，这就必须搭建起可以良性循环的生态。

创业之初，谭奕就非常有预见性地要求团队自主研发 T-box，连同 DMS 等形成一整套的硬件解决方案。同时，也着力打造软件系统能力。

截至目前，GoFun 已经拥有 100 多项自研专利。这也成为后来 GoFun 构建竞争壁垒非常重要的基础。

此外，谭奕还带着 GoFun 在商业模式上掀起变革。将公司平台化，并自身投射在汽车产业内，打破了原有产业链合作模式，以入网方式，让自身轻量化的同时为产业赋能，近 4 年时间内，通过精细化运营策略，覆盖到全国 80 多个城市，并在大多数的城市实现毛利打平。

这几年，随着国内汽车市场逐渐饱和，行业痛点也愈发明显。对此，谭奕分析道：

一、汽车行业已从产品为导向的卖方市场，进入以消费为导向的买方市场，买方市场有着更大的决策空间和决策权力，但产品的差异化越来越小；

二、新车销量连年下滑、车辆库存扩大，传统汽车市场的经销模式也承受着巨大的压力；

三、汽车后市场规模已超万亿元，但是车后服务市场的信息不透明，消费者和售后服务商权益都会受损。

“解决这一系列痛点的方案只有汽车产业互联网。这也是 GoFun 正在和未来要权利做的事情。”谭奕很坚定。

简单点说，汽车产业互联网就是解决汽车制造、出行服务及车后市场产业的聚合体，也是解决供需关系错位的唯一路径。

GoFun 作为共享汽车平台，不和主机生产商、经销商、车后服务商构成竞争关系；其发展终局是汽车互联网平台，具备解决痛点的能力。

可见，这个拐点早已被谭奕察觉到，正领着 GoFun 在这条路上狂奔。

“放眼共享汽车行业，如何打造前无古人、可盈利的商业模式仍在探索期，而 GoFun 将是最有机会成功的一个。”

创业者的思考

“我选择创业是为了一种不一样的体验，站在人生不同的角度领略更壮阔的风景。”

“您竟然是学医的！”

采访过谭奕的人都很惊讶。想象不出，这位在快销行业摸爬滚打 20 多年，在市场上战绩累累的大佬，却不是“正牌”营销专业出身。

谭奕在大学里是学医的，毕业之后分派到厂矿的医务所，那里没有浓烈的医学氛围，这也让惯于求新求变的他有了转行的想法。

1994 年，在医务所工作的谭奕无意看到报纸上宝洁在华公司的招聘启事。

谭奕回忆道，彼时正值宝洁大规模启动在华投资和市场开拓战略时期，谭奕认为这是一次改变自己命运的机会，于是向宝洁投递了简历。

“我没有想到，去宝洁面试的竟然有几百人，有幸的是，我被录取了。”可能这就是冥冥之中的缘命运的安排，宝洁录用了他这个没干过销售的“小白”。就这样谭奕放弃了“铁饭碗”，迈进快消品行业的大海。

在宝洁，谭奕开启了职业经理人之路。其后的多年中，谭奕又在不同的行业进行职业切换，不是 500 强，就是著名的跨国公司，他抓紧一切机会吸取着养分。

从宝洁到联合利华，再从可口可乐到摩托罗拉再到利洁时。这一路让他从普通销售到大区销售主管，从管理可口可乐天津装瓶厂，到摩托罗拉中国区市场营销负责人，再到利洁时家化中国政府事务及北亚市场战略拓展总监。

的确，谭奕在快消行业做得风生水起，但他总觉得少点什么，骨子里求新求变的基因，让谭奕持续挑战，在利洁时工作时报考了剑桥硕士。

这让他又一次放下“铁饭碗”，义无反顾的去了英国。当再次提到剑桥的经历时，他依旧满眼放是光。

“在剑桥读 EMBA 的 2 年，是改变我人生观和价值观的重要节点，我很感谢剑桥。”

700 多天里，谭奕在跨领域的学习力和商业洞察力上找到了属于自己的方式；善于抓住矛盾，总结、提炼出结构化的东西，保持跳跃性和创新性思维。

除了学业，谭奕还利用课余时间参加了许多公益活动。“记得有一次，有个小男孩种了一棵树苗，竟然用我的名字做了块牌子，挂在树上，当时心里真的很暖。”这次相遇也让谭奕一直热心公益事业，也就有了后来 GoFun 的“后备箱图书馆”。

剑桥归来后，他告别高薪，利用 20 多年传统行业的扎实经验和 2 年 EMBA 的思维转换，一头扎进了“互联网创业圈”。

从平台到合伙人再到联合创始人；从想创业到创业再到失败；从悠慢生活到小鱼儿到易开再到 GoFun，他经历过互联网时代的并购，看过投资人的急功近利，也感受过大多创业者的不成熟。

“只有保持创新之心不改，才是真正的创业。”谭奕很认真。

“我经常坐早班机出差，睡得很少，很辛苦。”这早已内化为谭奕的生活方式，虽然肉体的幸福感无从谈起，但精神层面却带给他十足的幸福感。

正如查尔斯·达尔文所说：“A man who dares to waste one hour of time has not discovered the value of life”。

独角兽的梦想

“我觉得共享是一个必然的趋势，所以我以汽车作为这个生态中的一环来参与进来了。”



“Fun游记奇遇之旅”项目为期1个月，官方微博话题阅读超1 400万次，账号粉丝增长1.18万。

共享汽车此前被认为是过度乐观、拔苗助长后的苦果。

浪潮退去，众多企业纷纷退出战场。毫无疑问，共享汽车发展初期确认是一个“重资产、高运营成本”的阶段，单纯在互联网流量思维的引导下，很容易在资金压力下崩溃。

近两年，在经历共享出行品牌的快速崛起与隐退后，疫情再给共享汽车市场带来了一轮冲击，但机会并存。

历尽沧桑仍屹立的企业显然更值得被关注，GoFun 正是如此。

如果按照发展历程划分阶段，从 2015 年创立到 2018 年，无疑是 GoFun 第一阶段，打开市场、迅速扩张、积累用户、打造 IP，但 1.0 阶段实在太重，能够盈利，但“真的很难”，可这个阶段是后续高速发展的基础，绕不过去。

2019，GoFun 正式对外发布 GoFun Connect 体系。至此，GoFun 发展进入平台化、轻量化阶段。

该体系是一套集硬件、软件、运营管理能力于一体的的商业应用系统，其希望与产业链共享共建，互利共赢体系中不仅包括 T-box、ID+DMS system 和服务记录仪在内的硬件服务；也包括通过大数据 +AI、SaaS 贯穿出行、个人车主和众包车服三个应用端的软件服务。是一条从车辆生产、投放运营、车后市场服务、金融、保险、二手车买卖等车辆全生命周期的产业链。

在此之上，GoFun 也很快衍生出新的业务形态和生意模式：汽车新零售、试乘试驾、订阅。

举个例子，用户在参与 GoFun 和主机厂联合发起的“试乘试驾”活动后，促使用户购车，GoFun 还可以从销售中抽取佣金；用户在 GoFun 平台通过新零售的方式购车，除了享受独有的优惠之外，还可以将车辆托管到 GoFun 平台赚取费用，分摊购车成本，帮助许多消费者解决了低成本购车，让车辆从“贬值”变“增值”的难题，同时也丰富了平台车源，有效带动了主机厂的销量，一举多得。

而 GoFun 的订阅制业务，则是另一种创新，用户在 GoFun 平台购买车辆的使用权，在有效期内，可以根据不同场景使用不同车辆，当有新的车型进入平台，还可以成为新车型的尝鲜者。这些创新都推动了汽车行业使用权交易理念的落地。

无独有偶。

今年 3 月，北汽也推出汽车使用权交易，对此谭奕表示：“欢迎加入。”在他看来，他们不是竞争对手，而是一个讯号，一个证明他判断正确的讯号，他希望更多的企业可以加入到这使用权交易中，养成消费人群的消费习惯，从而带动整个市场的发展。

虽然车企进入寒冬，但在谭奕看来，只要赛道选对了，“运动员”是对的，就应该放开干。哪怕有些共享汽车平台的下场很惨，他还是信心十足。

“因为通过反复的验证和学习，加上自身的职业经验，这个方向一定能够为汽车产业将来带来巨大变革，但这是一个特别痛苦和漫长的积累阶段。”

相信随着时间推移，市场会给出答案。

编 辑：郑 栾 z654125579@163.com

查税宝：企业财税的“体检中心”

在互联网行业中开拓出一个新领域，查税宝到底是何方神圣？

文/本刊记者　刘绪婷

财税，是一家企业中最让老板头疼的事。在光线昏暗的房间里佝偻着腰，抱头呻吟，是所有企业老板陷入税务风险泥潭中的真实写照。

截至 2019 年 12 月，我国爆发的税务稽查案件超 60 万起。据国税总局网站数据显示，2018 年和 2019 年，全国共查处涉嫌虚开增值税发票企业分别约为 10.9 万户、13.4 万户；涉案税额分别为 1 109 亿元、1 236 亿元。

2020 年，国家在税务稽查方面将更加严格。

全国因为税务财务出错，而被罚款甚至是被税务机关拉入黑名单的企业呈上升趋势。如何做好企业税务风险安全管控成为每个企业的刚需，市场亟需一款能帮助企业解决问题的产品。

在古城西安的一隅，查税宝创始人蔡一力一直在等待一个机遇。

大数据时代，税务违法行为无所遁形

2001 年毕业，蔡一力 3 次入局互联网行业，3 次创业，从事过销售、新零售、企业管理培训师、投资等工作，一直在跟自己“较劲”。用他自己的话说，他想活得有高级感。

屡次投身到互联网行业，为蔡一力积累了大量的实战经验。如今像阿里、腾讯、美团等互联网头部企业占领了行业大部分细分市场，他常常思考互联网在迭代的过程中还有哪些领域没有被开发出来？

就像是一个“局外人”窥间伺隙，准备在瞬息万变的时代中抓取到某条有效的信息，再逐渐抽丝剥茧。很快，蔡一力就抓取到了那根“命运之绳”。

1994 年我国推行新税制，核心内容之一是建立以增值税为主体税种的税制体系，并实施以专用发票为主要扣税凭证的增值税征管制度，为此建设“金税工程”。

经过 26 年的发展，国家已经全面启动金税三期工程，“金税三期”是一个覆盖各级国地税、所有税种、所有工作环节的全国性税收信息系统。依托于互联网，集合大数据评估、云计算功能的“智能税收系统”，从企业的收入、成本、利润、库存、银行账户和应纳税额等几个维度来判断企业的税务问题。

“金税三期”的诞生，代表着过去的发票管税，变成了数据管税。这样税务系统就能通过税务信息比对，及时发现企业发票的逻辑关系，对企业是否虚开发票进行核查。换句话说，税务稽查已经由“人查”“账查”全面进入了大数据税务稽查时代，企业的税务违法行为，就像是皇帝的新衣，无所遁形。

蔡一力拿到的剧本就是被这个时代选中的主角，他依靠以前积累的实战经验，敏锐地抓取到了“金税三期”这一剧本主线，让他心中的“火苗”成长为足以解决企业财税痛点的“燎原之火”。

乘着东风，2018 年 1 月，蔡一力成立西安匀速攻网络科技有限公司（以下简称“匀速攻”）。查税宝是匀速攻旗下一款依托云计算、大数据、人工智能、移动互联网等信息技术支撑的企业财税风险预警系统。

目前，“财税风险查询”这个概念是蔡一力第一个提出来的。在国内，财税风险查询领域并没有像工商信息查询领域一样拥有企查查、启信宝、天眼查等头部品牌，查税宝就是这个行业的开创者和领跑者。

老板直接看账

蔡一力认为查税宝更像是企业财税的“体检中心”，“病人”只有去“体检中心”检查，才能知道自己的身体状况。

相比工商信息，财税信息较为敏感，所以查税宝的模式并不是通过自行抓取官方数据，而是由企业提供财税数据。

查税宝第一个服务的企业是一个刚被税务局处罚过的化工企业，对自己公司的财税状况不了解，已经成为化工企业老板



的一块“心病”，他想管理也无从下手。蔡一力耐心地教化工企业的老板上传自己公司的税务表单、财务报表等到查税宝 App 上。随后，根据上传的信息，查税宝 App 再进行风险指标分析，最后输出企业风险报告，提示企业涉税相关问题，根据现行税收法规进行修正，并提供解决办法。

“这是一款能实实在在地帮助企业解决问题的软件。”

使用过后，化工企业老板能很清晰地看到自己公司的财务状况和税务风险，还得到了相应的解决方案，对查税宝表示了肯定。他认为查税宝是一款极具竞争力的产品，能够帮助企业解决财税管理中的风险问题，节约管理成本，还能让企业充分享受到财税政策红利。

为了保证数据的安全性，查税宝支持纳税申报税前匿名查询，只提取数据不获取企业主体信息。并且，有标准的信息处理流程，从采集，处理，传输到销毁，都严格遵循国家规定。

企业财税板块是老板不得不踏入的一个战场，而查税宝就像是老板手中的一把“利器”，能够帮助他们打赢这场战役。

让企业快速找到财税风险

查税宝有两大核心竞争力，第一个是专业性；第二个是唯一性。

它以税法、会计法为基础建立了专业法规知识库，并且利用自然语言处理、语义分析和知识图谱生成数据挖掘、深度学习等相关人工智能技术。

比如，企业通过现有的官方企业征信体系可以查询到企业财税领域的 80 多类指标，但查税宝依据国家统一的财税报表和数据项，建立标准的自检指标代码体系，评估维度增加到了 1 000 多项，并覆盖全部税种。

正如查税宝的标语：让企业快速找到财税风险。目前，在行业内查税宝是唯一一个具有如此全面自检指标代码体系的产品，它能够在“金税三期”之前找全企业财税风险，市场上的税务筹划类公司都不完全具备这类功能。

当企业拿到解决方案又无从解决时，查税宝会根据用户需求推荐对应的税务筹划类公司给用户。如果说查税宝是一个“体检中心”，那么税务筹划类公司就是“医生”，医生在动手术前必须要拿到病人的体检报告。

现在查税宝正在拓展自己的业务，与产业园、银行、财务代账公司、各类商业协会等机构合作，通过 B 端企业的推广提升产品的市场占有率。未来，查税宝将完善整条与财税相关的产业链。

企业在使用查税宝时，查税宝会汇聚大量的用户，这是一笔宝贵的资源。蔡一力打算把查税宝打造成一个全方位的平台，集合财税产业链的上下游，从企业注册公司、注册商标，到线下税务筹划、金融服务、专业培训等，给用户提供一个闭环服务，为企业规划一张完整的经营地图。

此外，查税宝已经服务了超 5 万多家企业，多次在全国创新创业大赛中获奖，被西安高新区管委会评定为互联网企业的独角兽。

毫无疑问，查税宝正在建造属于自身最牢固的护城河，驶向一片新蓝海。

旗鱼鲜生：打开生鲜电商的想象力

如何跳出生鲜电商的死亡周期率？旗鱼鲜生另辟蹊径，在比拼速度和低价的生鲜战场上引入了全新的评价体系，用高品质“净化菜”把竞争推向了更高的维度。

商文/本刊记者　梁 坤

在快节奏的城市生活中，下厨成了当代青年极富仪式感的事。尤其是疫情期间，人们用烹饪缝合味觉的断裂，也在“晒”厨艺的过程中，拉近彼此的心理距离。

食物已经成为我们与世界交流最亲切的方式。

然而，对上班族来说，繁杂的菜场挑选、浸泡清洗等准备工作，成了厨房与客厅间一道无形的屏障。如果能把人从这些琐碎中解放出来，把无农残、无激素的新鲜食材配送到家，将大幅降低人们烹饪的顾虑和时间成本，成倍提高烹饪的乐趣。

便捷和安全如何兼得？致力于配送净化菜的“旗鱼鲜生”，给陷入发展瓶颈的生鲜电商提供了一个新的解题思路，为现代人的“下厨自由”提供了最大守护。

加速刷新 持续进化

今年 2 月份，是新冠肺炎疫情防控工作最吃劲的时候。为了纾解防疫物资紧缺的难题，上海千北科技 CEO 沈嫚发挥公司的专长，在浙大博士团队的专业指导下，组织员工加班加点生产“次氯酸钠消毒液”，免费向社会提供。疾控专家表示，含氯消毒剂，和常见的 75% 酒精、紫外线一样，均可灭活新型冠状病毒。

生成含氯消毒液所使用的，正是千北科技的核心专利技术。平日里，沈嫚和团队专注于以这种技术思路打造净菜设备，用“高燃氧离子”降解食材上的农残和激素，守护百姓餐桌的安全，让最普通的食材也能像有机食品一样健康又好吃。

作为一家和百姓“菜篮子”打交道的企业，勇于践行社会责任，始终是沈嫚和千北科技的坚守和担当。

尽管公司捐赠的消毒液广受好评，有力地支持了疫情防控工作，但始终有一丝不安萦绕在沈嫚的心头：疫情影响了她推广业务的节奏，更重要的是，她的会员已经有 1 个多月没吃到净化菜了。

在为公益行动奔走的那段日子里，沈嫚始终在思考千北的边界。她突然意识到，曾专注于线下业务的千北，何不趁着疫情催化线上服务的东风，解决最后一公里的难题，把安全又好吃的净化菜放上网、送上门呢？

高效的执行，是这个创业团队的底色。沈嫚立马召集管理层的视频会议，经过反复讨论、验证，一个全新的生鲜新零售品牌——旗鱼鲜生横空出世。

“旗鱼鲜生”的推出，是千北科技向线上跃迁的重要动作，实现了线上线下业务的彻底打通。它以设在菜场中的迭家净化屋为基础，线上平台接到订单之后，由迭家管家在菜场内现场采购，并使用新一代“高燃氧离子”技术在 10 分钟内完成食材净化，再把“免洗、无菌、无农残”的新鲜蔬菜交由骑手配送上门。

配送净化菜，是旗鱼鲜生相较于盒马、叮咚买菜、美团买菜等平台的核心差异，也是其展开错位竞争的法宝。

加速刷新，持续进化。旗鱼鲜生的设立，让沈嫚距离孜孜以求的“食安中国”愿景更近一步。以食材净化技术为基础，千北旗下主打共享净菜的“迭家净化屋”，主打生鲜配送的“旗鱼鲜生”和生产净化设备的“膳保安净化槽”三大业务板块高度协同，脉络清晰。

1+1 > 2

2019 年，千北科技正式推出了“迭家净化屋”项目，把净化设备搬进传统菜市

场，用共享的打法降低食材净化的门槛，成为上海菜市场内的一个重要的民生项目。由千北科技发起的“‘食安中国’广西高峰论坛”和《南宁宣言》等公益活动，获得了政府和业界的广泛关注，在社会上掀起了一场食材净化风潮。

为传统菜市场赋能，助力“食安中国”建设，是千北人心中从未改变的使命。在沈嫚看来，全新推出的旗鱼鲜生不仅是社会责任的践行，更将成为拉动千北科技整体业务增长的重要引擎，与迭家共享净化屋协同发力，取得“1+1 > 2”的效果。

与盒马、叮咚买菜等不同，旗鱼走的是平台逻辑、以销定采的模式，非但不会替代线下传统菜市场，反而要用先进的食材净化技术和敏捷的数字化体系为它们寻找增量市场，拓展其内涵和外延。

简单来说，每个传统菜市场，都是旗鱼鲜生的天然前置仓。迭家共享净化屋和旗鱼鲜生双品牌同时进驻菜场，在专注做好线下净化服务之余，释放空闲的净化能力，向线上寻找更广阔的发展空间。因为线上线下净化的高峰恰好能够错开，迭家管家又成了客户的专业“买手”和净化员，同一班人马能服务更多的客户，令履约成本大幅降低。

“旗鱼鲜生开创了与合作伙伴的‘三赢’局面”，沈嫚表示，首先，百姓在主流生鲜电商价格水平下，能享受到专业设备净化过的高品质食材；其次，与千北签约的都是政府的“菜篮子”，它们借旗鱼平台无成本触网，有了应对生鲜电商“围剿”的一战之力。同时，菜场内的摊主也得以尝试多元化经营，以低于标价 10%~20% 的集采价将菜品提供给旗鱼平台，小摊主也成了电商人，收入倍增。



最后，生鲜食材难储存，损耗大，无论是前置仓模式还是仓店一体的模式，高额的仓储投入和获客成本让靠“烧钱”苦苦支撑的生鲜品牌“回血”困难，逐渐消亡。能否达成与供应链的高度协同，是生鲜品牌的“命门”。

如何跳出生鲜电商的死亡周期率？旗鱼鲜生提供了一个可资借鉴的样本：城市中大量布局合理的菜场成了旗鱼天然的采购源头、仓储中心和净化车间，构成了旗鱼鲜生“0 库存、0 损耗”的轻资产运营模式，不仅便于前期快速复制、扩大规模，也让每家菜场都成了旗鱼的线下流量入口，将生鲜电商数百元的拉新成本降到几元钱。

在业内，头部品牌在将生鲜配送到家后，都会有 40% 左右的溢价，加上集采节约的 10%~20% 的成本，初步测算，旗鱼鲜生的毛利可达 50%。沈嫚提到：“加强与线下的协同合作，是在亏损泥淖中挣扎的生鲜电商值得探索的一个方向。当年，天猫超市、美团闪购都是从这块跳板成长起来的。”

正是因为各方都有利益空间，项目盈利模式清晰，旗鱼鲜生项目得到了政府部门和市场管理方的大力支持。迭家和旗鱼二者均得到了“0 租金”入驻菜场的优惠政策，进展极为顺利。仅半年便已基本完成上海中环以内的基础落地，下半年，旗鱼计划按照每个点位辐射周围 3 公里的密度提升点位数量，并向外环及其他城市扩张。

旗鱼，性情凶猛，背似风帆，是海洋中游速最快的鱼类之一，被称为“海洋杀手”。将品牌冠以“旗鱼”之名，正是沈嫚心中创业激情的真实写照。未来，旗鱼鲜生将在探索中不断迭代升级，向着“食安中国”的梦想劈波斩浪。

咨询电话
400－678－0964

一颗杨梅的速度与激情

从传统售卖到田间地头“连麦”订购，杨梅出山这条路越走越远。

文/本刊记者　戴熙春

以杨梅为证，夏天至了。

凌晨 1 点开始，李志刚就要在 10 米多高、近 100 棵杨梅树上爬上爬下，采摘杨梅。他再一次强烈感受到“时间就是金钱”，300 多棵杨梅树，全家人要赶在天亮前采摘完毕。

摘得杨梅戴晨露，珠点剔透映朝晖。杨梅，采摘时间尤为关键，持续的高温可以让杨梅生长得更好，可是，不及时保鲜一切都是在浪费。

“一日味变，两日色变，三日色味俱变。”

李志刚所在的浙江省台州市仙居县，是有名的“杨梅之乡”，这里群山环绕、风景优美。6 月 1 日，第 23 届“仙居杨梅节”开幕，意味着今年的仙居杨梅季正式到来。记者了解到，今年杨梅成熟时间比往年略微提早，预计产量约为 9.6 万吨。

杨梅，这个落地即腐、鲜甜诱人的娇贵水果，上市期仅有短短一个月，却成了仙居的“金字招牌”。

因此，很多老饕都懂得，吃杨梅，一定要吃浙江省仙居县的。

守一片林，过一辈子

李志刚的父亲李斌，今年 60 岁，30 年前，他靠着从信用社代办点贷款的 50 元钱，走上了种植杨梅的道路。回忆过去，山路难走，交通工具只有自行车，6、7 月份，他几乎每天早晨都会将采摘好的新鲜杨梅装上车，骑车出村，边走边卖，直到傍晚，再折返回村。

但多数情况下，卖杨梅的人比买杨梅的人还多，价格上不去，他表示一年能卖出四分之一就不错了。彼时的李斌只能眼睁睁看着鲜红的杨梅逐渐失去水分，慢慢烂掉……

仙居县有大半农民，他们像李斌一样，一辈子以种植杨梅为生。李志刚从小跟着父亲，看着父亲对待杨梅比对待自己还细心。从施肥、修剪枝条到嫁接……每个环节都小心翼翼。

“杨梅林就是我爸第二个家。”

如今杨梅成熟季，李志刚特意从外地赶回来帮家里采摘杨梅。父亲逐年老去，身体大不如从前，采摘的重任便由他接替。

杨梅成熟期恰逢梅雨季节。这一天雨水滴滴答答，全家人为了赶在早上 7 点前将最好的杨梅送入商贩手中，凌晨一两点，李志刚和父亲就戴好头灯，脚穿套鞋，系紧雨披，篮子往脖子上一套，全家人统一装备，便径直往山上走去。

此时，杨梅山上灯光闪烁，已有梅农开始作业，手举电筒，动作娴熟。大家心里都明白，接下来的几个小时里，是一场争分夺秒的采摘杨梅大战。大家全程高度紧张，他们不仅要忍受雨水和蚊虫叮咬，还要谨慎攀爬果树、避免造成危险。

尽管父亲李斌身体缓慢，但依然阻止不了他采摘杨梅的那股劲儿，爬上树，凭借他的采摘经验，他格外快、准、狠。

决定一颗杨梅是否可以采摘，仅仅一念之差，稍有不慎，便是浪费。若采摘的杨梅没有红透即影响口感，也意味着掉价；若熟透的杨梅没有及时采摘，一旦掉地也变得一文不值。因此，对于梅农来讲，咬着牙都得撑过这二、三十天。

一颗杨梅，从白色转为红色再到最终熟透，最佳时期只有 8 天，每一天的风味都是质变的叠加。等到它真正从树上脱落，便



开始迅速衰老。

李志刚家的300多棵杨梅树，在村里不算多。杨梅树按照品种和成熟早晚，分为荸荠、东魁、高山等几种。这其中，荸荠最早上市，东魁个头最大，形似乒乓球，高山则成熟最晚。

以往山上的杨梅总以粗放的形式走入市场，从李斌那一代人骑车出村售卖到后来商贩收购，再到现在的李志刚用互联网方式销售杨梅。他们加入电商平台，采摘，分拣降温，真空包装，顺丰直运，环环相扣，一气呵成。不仅如此，他们还开始直播带货，打破了往年对杨梅滞销的担忧。

和时间赛跑

清晨6点，李志刚听着打单机吐出一张张订单的声音，深刻体会到“甜蜜的负担”是什么意思。

仙居县横路丁村，有电商在此设置了几十亩的收购点，分列收购、分拣、保鲜、包装、装载等各个区域，上百工人在忙碌。

一切有序进行，就是为了2天时间里，

一筐筐杨梅从仙居的田间地头直达到消费者门口。

为确保新鲜度，3 小时内必须完成以上流程。从枝头采摘到发车，不能超过 10 小时。

这是一场杨梅出山的生死时速之路，也是梅农们多年企盼的通路。

电商们的到来，像一个突然而至的闯入者，打破了往年丰产不“丰收”的死循环，也击中了仙居杨梅滞销的软肋。电商将保鲜、物流、通路和希望，统统馈赠给了仙居人。

坐标上海，水果店老板王航在验货自己订购的荸荠杨梅，“因为新鲜，价格也卖得起来。”

大小均匀的仙居杨梅，食客们轻轻咬开，舌尖便能触到细腻又柔软的果刺；果肉鲜红流汁，嘴里、唇上、手指间，都染得一片红。

没一会儿，陈列架上的杨梅就只剩下三分之一。

1988 年起，仙居县每年都举办“仙居杨梅节”，至今已有 32 年，小小杨梅也逐渐走出山间，走向国际舞台。然而，今年全球杨梅销售渠道受新冠疫情影响，仙居杨梅销路严重受阻。

尽管今年是杨梅丰收年，但是，销售压力却成为摆在仙居县数十万梅农面前的难题。

该怎么办？仙居县国水果蔬专业合作社的负责人林国水介绍，公司去年线上销售额已经占到总销售额的 4 成多，今年希望通过挖掘电商直播的巨大潜力，让线上销售有新突破。

就在前两天，林国水第一次坐在直播前推销自家的杨梅，他既紧张又兴奋。

林国水告诉《商界》记者，他所在的合作社总共种植杨梅 1 300 多亩，今年杨梅产量比去年增加一半多。但他高兴不起来，由于疫情，线下销量因快递等原因影响，线上 3 家淘宝店销售也不太乐观。但是参与直播后，他似乎看到了希望。



“以前觉得我这个年龄跟不上时代，没想到直播还蛮有意思的。”体验了一把直播带货后，林国水开始规划起来，“等儿子、女儿玩转直播后，我也要学着做一位‘村播达人’，给自己的杨梅代言！”

在直播中，梅农们为了让消费者放心购买，特意采用原产地连麦的方式，切切实实地展现杨梅的实际状况。当食客们看到还挂在树上的杨梅，听见当地梅农介绍杨梅，科普杨梅等级等，消费者下单的预订率是肉眼可见的提升。

据《商界》记者了解，农户们将杨梅进行分级，把最好的杨梅放在电商渠道销



目前，仙居现代农业园区，正在大力推行杨梅集约化、设施化、标准化生产，积极探索高效的产业模式，着力打造智慧农业高地。

售。精品东魁杨梅个头大，平均每颗果重在30克左右，大的甚至能达到50克。贡品级东魁杨梅重量一般在30~40克之间。

如今，杨梅出山之路越走越宽。农产品顺利到达消费者手中，离不开供应链的打通。直播平台是直接触达消费者的展示、销售平台，而组织采摘、装箱、物流运送，则是当地百姓、政府、商家以及各大电商平台的共同努力。

手机变成了新农具，直播变成了新农活，数据变成了新农资。越来越多的农民主播正通过直播平台，在田间地头涌现。

随着现代农业与数字化科技协同发展，仙居的“杨梅经济”正在逐渐显现它的高光时刻。

多方发力 助推杨梅“闹”市

2020年是全面建成小康社会的决胜之年。全面小康的重点在“三农”，而发展杨梅产业则是仙居农村实现全面小康的重要抓手。

《商界》记者了解到，杨梅每年给仙居县村民带来的收入人均在2万元以上，最多的时候，人均能达到26 000元。

2019年，仙居杨梅种植面积13.8万亩，产量9.5万吨，有各类杨梅专业合作社400多家，杨梅果园观光游基地25个，全产业链产值16亿元，品牌价值20.67亿元，直接促进梅农户均增收2.1万元。

显然这是一项真正的富民惠民产业。

不过，就算仙居杨梅品种品质优良，也同样存在品牌化打造的问题。

仙居栽培杨梅已经有1 000多年的历史，早在唐宋时期就已经享誉当时，被世人熟知。

但是放眼来看，我国上游的农产品大都是农户分散式生产，每家种植几十亩、上百亩，农产品更多是地域品牌，比如仙居杨梅，烟台苹果等，难以产生大型产品品牌。

因此，农产品要做大品牌，需要形成标准化和规模化。对农产品品牌商来说，可以采用自营+加盟的形式，即建自营基地，建立标准化，再让农户加盟，保证供给充足。

不得不说，随着农业规模化的实现，逐渐会出现更多精深加工企业，为农产品品牌提供海量、优质、标准化的供给。

因为，农产品不仅是食物原料，也是大量保健品、日用品的原料，潜力空间无可限量。

目前，仙居现代农业园区，正在大力推行杨梅集约化、设施化、标准化生产，积极探索高效的产业模式，着力打造智慧农业高地。

在杨梅深加工领域，重点龙头企业如浙江聚仙庄饮品有限公司和浙江扬眉饮品有限公司，它们分别建有国内先进的万吨杨梅深加工生产线，年加工转化杨梅能力达4万吨，开发杨梅干红、杨梅原汁、杨梅浓缩汁、杨梅醋饮等30多个系列产品，产品销售拓展到20多个国家和地区。

同时还开发应用“三位一体”快速澄清、有机膜除菌、电渗析降酸等先进技术，使仙居杨梅深加工技术在国内外独树一帜、独领风骚。

如今，每一颗杨梅都是仙居人的希望。

仙居人在越来越长的杨梅产业链里，陆续找到了属于自己的新事业：杨梅分拣工、杨梅冷链车、杨梅包装、杨梅农家乐……仿佛只要和杨梅相关的东西，在仙居都能搞定。以杨梅包装篮为例，在仙居，生产杨梅包装篮的包装厂超过20家，其中包括不少来自温州、永康、金华的客商。现在，就连篮子里的吸水垫，也有仙居人自己开厂生产。

说起包装，这也是一项值得一说的技术。杨梅走到世界各地，靠的是包装，因为其必须克服保存和运输环节的诸多难题。

正因如此，仙居杨梅在包装和保鲜技术上频出新招，真空包装、果篮包装、费列罗式包装，鸡蛋式包装等，氮气保鲜、微孔气调保鲜及冷链运输等环环把关，为了保证良好的口感，用冰壶做冷却，再套上保鲜膜；防震泡沫箱隔开，防止运输颠簸，损坏果肉。

另外，仙居还在全县范围内建了300多个小型冷库，延长保鲜期10~15天左右。与顺丰、邮政等物流企业和大型超市建立了合作关系，多渠道开通杨梅销售专线。

因此，仙居杨梅远销加拿大、法国、俄罗斯等国家，一颗颗杨梅也为仙居连接世界架起了一座特别的桥梁。

编辑：谭 亚 83804510@qq.com



一根钢针引发的动力电池“血案”

随着几番争论，双方火气渐渐降了下来，但是，一块电池为什么会引起如此大的波浪，还要从电池行业里积攒下来的“痛”与“痒”说起。

文/本刊记者 马 冬

“不服？！那也来扎一下吧！针刺是难度最大的，堪比登珠峰！珠峰都登得了，其他峰肯定都登遍了！”比亚迪汽车销售公司副总经理李云飞在微博道。

果然，数天后，宁德时代真的“扎”了比亚迪一下，接连公布两段针刺测试视频，并以此证实其三元锂电池同样未出现明火和高温。

……

经过数轮较量，至此，一个不为多数人所熟知的领域被摆到了大众面前，并且口水战不断。而这场攻守战最核心且最与消费者相关的内容只有一个——安全。

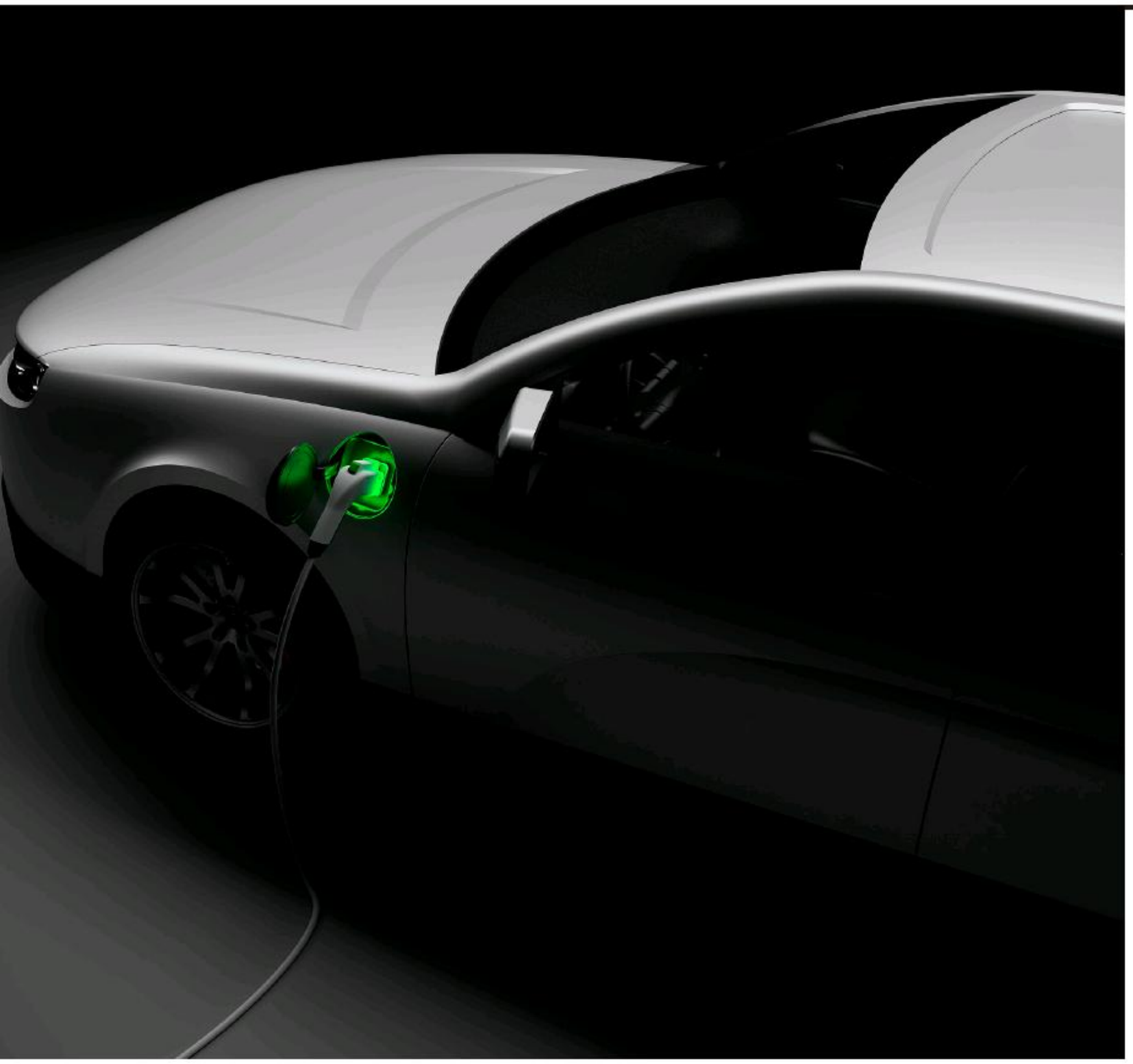
缘起刀片，“针”锋相对

2020 年 3 月 29 日，比亚迪首次对外公布了“刀片电池”顺利通过“针刺试验”的完整测试视频。针刺实验是模拟电池内部短路的测试手段，简单来说，就是通过一根钢针刺穿电池，模拟电池短路时的表现。

当时，比亚迪选择时下常见的三元锂电池和磷酸铁锂电池与刀片电池同时来做针刺测试，进而进行对比。

结果显示：

三元锂电池在被针刺穿的瞬间爆炸，剧烈燃烧，表面温度超过 500 摄氏度，电池表面的鸡蛋被炸飞；



磷酸铁锂电池则表现为无明火但有烟，表面温度 200–400 摄氏度，电池表面的鸡蛋被烤焦；

比亚迪“刀片电池”既无明火也无烟，表面温度保持在 30–60 摄氏度，电池表面的鸡蛋无变化。

这次实验，比亚迪从某个方面说明了刀片电池的安全性。

本来比亚迪在发布会公布测试的目的是为了证明其刀片电池的安全性，除了让消费者看到实力之外，并没有引起行业的关注。但老对头宁德时代似乎时刻在关注着比亚迪的动向。

比亚迪公布测试结果之后的 2 个月，宁德时代董事长在某业绩说明会上，面对投资人关于比亚迪刀片电池的提问时说道：“电池的安全和电池的滥用测试是两回事，但有些人把滥用测试的通过等同于电池的安全。”

“有些人”一词直指比亚迪，“滥用”更是戳到了比亚迪最敏感的神经。

口水战自此拉开序幕。

宁德时代董事长表完态的当天，比亚迪汽车销售公司副总经理李云飞就在微博呛声：“不服？！那也来扎一下吧！针刺是难度最大的，堪比登珠峰！”

也正是从这个时候起，一个刀片，一根钢针，引发了中国动力电池头部企业的一场争论。

随后，宁德时代官方微博发布的“电池包针刺测试”视频显示，在进行针刺实验时，钢针并没有穿过电池包，而且还被电池外包装的钢板折断了。

紧接着，宁德时代又放出第二条针刺试验视频。这一次，宁德时代对 5 系、8 系三元锂电池模组进行针刺，均刺穿。结果表明电压下降很少，也没有引发短路。视频配文称，“宁德时代早在 2017 年就已掌握三元电芯通过针刺测试的技术，但是为什么没有推广？通过针刺测试 = 电池安全吗？”

当然，比亚迪也不会示弱，比亚迪汽车销售公司副总经理李云飞再次发博，“针断了也好，真刺了也罢，但电池没短路，其实针刺实验就已然失败了。”

……

随着几番争论，双方火气渐渐降了下来，但是，一块电池为什么会引起如此大的波浪，还要从电池行业里积攒下来的“痛”与“痒”说起。

鱼和熊掌，兼得？

很多人不知道，在过去一段时间里，动力电池经历了磷酸铁锂和三元锂电池主导的两个时代。

2016 年比亚迪还是市场老大，但宁德时代 2017 年新增客户 119 个，出货量达到 11.84GWH，全球市场占有率第一，达到 17%，在中国市场达到了 27% 的市场份额，完成了逆袭。而 2018 年一季度的销量达到了 2.2GWH，国内市场的占有率提升至 50%。

宁德时代作为专业化代表，是现在的市场老大，比亚迪作为曾经的老大，注定彼此要有一战。

在传统燃油汽车领域无法突破的状况

下，新能源汽车就是新燃起的希望。两家争论的点也在于此。

新能源汽车的核心部件是动力电池，和燃油汽车的发动机地位一样，正是这个原因，让行业竞争也变得激烈了起来。中国的第一代动力电池是镍氢电池和锰酸锂电池；第二代是磷酸铁锂电池，并且通过它实现了新能源汽车产销量世界第一。

三元锂电池的能量密度高、低温性能更好；磷酸铁锂电池则具有更好的化学稳定性，成本也更低，双方在不同方面具备优势。据 2019 年的动力电池装机量数据显示，三元锂电池的装机量仍达 70%，是行业的主流。

但必须承认一点，由于针刺标准的严苛性，三元锂电池安全性难以保证。比亚迪的刀片电池在原有块状磷酸铁锂基础上的性能提升，以及其优秀的安全表现，将成为三元锂电池领域的一大巨头。

值得注意的是，近几年来电动车起火自燃事故的频发，也为行业敲响了警钟。业内担忧，这是过度追求高能量密度所带来的后果。

安全事故是新能源汽车发展的致命隐患，而新能源安全事故的本质，是电池热失控。

导致热失控的诱因主要有两种，一是机械电气诱因（针刺、碰撞等事故导致），二是电化学诱因（过充、快充、自发性短路等），电池单体热失控之后传递给相邻单体，随后大面积蔓延，最终导致安全事故的发生。

从三元锂电池的发展趋势来看，电池能量密度会继续提高，体积和能量都提升是不可逆转的趋势。而在这种情况下，对安全防控的技术要求会越来越高。

“正是对电池能量密度不切实际的追求，彻底带偏了动力电池行业的发展路线，并且让新能源乘用车的安全口碑付出了极其惨重的代价。”比亚迪创始人王传福说。

与三元锂电池相比，磷酸铁锂的材料热稳定性有着明显的优势。刀片电池正是磷酸铁锂电池的一种，这也是王传福喊出“刀片电池让电池技术回归正道”的底气所在。

有分析师表示，“只用强调单体电池针刺已经被国家强检取消了，自己 pack（电池组）是安全的就行了。特斯拉 NCA 电芯安全性更差，但整车安全性也不低。”业内多位人士也认为，从材料来讲，三元锂电池本就不易通过单体针刺测试，但动力电池的安全性测试包括多个层面，单体针刺测试不通过，不代表整体电池系统安全不达标。

形象点说，比亚迪磷酸铁锂刀片电池的“鱼”是电芯材料的稳定，而宁德时代的“熊掌”是电池包技术的安全性。虽然鱼和熊掌不可兼得，但是行业都在尽力往兼得的方向在走。

“电动汽车安全是个系统工程，当然电芯越安全越好，最好是像石头一样稳定。但是电池毕竟是能量的载体，绝对的安全如果可能（实现），也意味着极高的代价。没人敢保证，能通过针刺测试的铁锂电池就不着火，实际上铁锂着火的案例之前太多了。”蜂巢能源总裁曾这样表示。

不可否认的是，对于针刺测试的作用，行业依然是肯定的，因为电池安全事故就是发生热失控，针刺实验就是来模拟这些热失控诱因的其中一种方法，并且是非常有效也非常严酷的方法。

清华大学汽车工程开发研究院常务副院长、汽车安全与节能国家重点实验室副主任宋健认为，“没有一家企业可以保证，电池包发生碰撞的时候不会破，穿刺实验相当于模拟高强度撞击后有异物挤压进来的情况，同样，现在很多电池也很难经过振动测试。”

2.2

GWH

2016 年比亚迪还是市场老大，但宁德时代 2017 年新增客户 119 个，出货量达到 11.84GWH，全球市场占有率第一，达到 17%，在中国市场达到了 27% 的市场份额，完成了逆袭。而 2018 年一季度的销量达到了 2.2GWH，国内市场的占有率提升至 50%。



比亚迪与宁德时代的“针”锋相对，最终很难有个定论，但从双方的理论中也能窥见动力电池领域的“疑难杂症”。

谁能平白无“钴”？

中国第一代动力电池是镍氢电池和锰酸锂电池；第二代是磷酸铁锂电池，并且通过这个产品实现了新能源汽车产销量世界第一。

通过比亚迪与宁德时代的口水战，以及动力电池的技术迭代可以看出，这是一个不断更新，不断进化的行业。也就是说，并不是靠一招鲜就能吃遍天或者靠一个产品就能站稳行业地位。

动力电池行业是一个以技术驱动为核心，资本密集，以规模取胜的行业，动力电池行业将在技术研发能力、商业模式、成本等等方面展开竞争。

从比亚迪的商业模式来看，是布局整个汽车产业链。动力电池的生产主要是自用，顺带卖一点，这只是比亚迪多元化业务中的一部分。

这个模式的优势是成本更低，利润更高，因为产业链上各个环节的利润都能吃掉。但劣势是必然面临汽车厂、动力电池厂的竞争，多面受敌。

再看宁德时代，专攻汽车电池，不做整车，最大化发挥优势，所以很多汽车厂家都选择了宁德时代，宁德时代也因此在 2017 年超越比亚迪坐上了头把交椅。

有人说，这可能是宁德时代战略选择的成功，比亚迪战略选择的失败。但这个结论下得太早，行业变化太大，未来还是个未知数。

因为，当比亚迪和宁德时代口水战火降熄的时候，一匹黑马平白无“钴”地杀了出来。

蜂巢能源总裁杨红新表示，公司正式对外发布 2 款零钴电芯，分别是 115Ah 容量无钴电芯和 L6 薄片无钴长电芯。这 2 款无钴电池是通过单晶无钴材料技术、叠片电芯设计技术、矩阵 PACK 设计技术和车规级 AI 制造等材料、工艺、设计及制造多个环节密切配合才诞生的。可见，无钴电池真的来了，却不是来自全球电池巨头宁德时代或者比亚迪。

现有的三元锂离子电池中，正极材料的成本占比约为 30% 至 45%，其中，钴占有一定比重。众所周知，钴产量少，价格贵，所以大势所趋，越来越多企业开始研究无钴技术。

早些时候，宁德时代首次提出“无钴”电池，一时引来无数关注，宁德时代董事长在 2019 年度业绩网上说明会上回复投资者称，公司有自己的“无钴”电池技术储备，目前研发进展顺利，正在想办法完善供应链。值得注意的是，所谓的无钴电池还在研发过程中，尚不能量产投入市场。

在此前汽车市场行情相对低迷的背景下，无钴电池的市场巨大，这也就意味着谁率先实现无钴电池的量产，谁就会成为这个市场的龙头。

编 辑：周春林 502359952@qq.com

五星级酒店“绝境求生”

求生，是整个酒店业在2020年的主题。

文/本刊记者　周慧娴

缭绕的烟火气勾勒出日常生活的柴米油盐，马路边的大排档是人间烟火的极致体现。重油重盐、不分南北的江湖菜系，以及一声高过一声的划拳声，是大排档的灵魂元素，它们与一尘不染、富丽堂皇的五星级酒店格格不入，截然不同的定位将一街之隔的大排档与高档酒店割裂为成两个次元。

但新冠肺炎疫情却冲破了这两个次元，武汉解封后，位于汉江区的泛海喜来登酒店主动“自降身价”，酒店大厨走出神秘的后厨，接受风吹日晒以及油烟的“炙烤”，在酒店门口摆起了大排档。所售餐食价格与街边摊出入并不大——小龙虾 48 元一份，还有仅售 8 元的限时特价菜。

为了吸引更多客流，喜来登不断打破常规的服务模式，北美地区的喜来登酒店甚至向入住客人提供 PPT 制作服务。为此，喜来登联手幻灯片设计公司 24Slides ，客人将资料交给 24Slides 后，24 小时内，一份美观的幻灯片即可出炉。

这仅仅是酒店疯狂自救的冰山一角。

疫情之下，酒店行业惨遭重创，各地的星级酒店纷纷推出众多史无前例的自救措施，试图与整个行业寒冬反抗。

当星级酒店遇上外卖

求生，是整个酒店业 2020 年的主题。

今年春节新冠肺炎疫情突然来袭，打乱了酒店行业的节奏，很多酒店辛辛苦苦筹划数月的优惠活动被迫暂停，所有努力付诸东流。艾媒咨询数据显示，相较于去年春节，疫情期间，酒店的入住率下降 46.24%，酒店 RevPAR（每间可销售房收入）下降 299.75 元。

巨大的成本压力，让五星级酒店不能坐以待毙，它们在餐饮领域演绎了一幕幕精妙绝伦的“绝境求生”戏码。

2 月底，在堂食板块举步维艰的酒店推出了外卖服务，与美团、饿了么平台进一步合作。

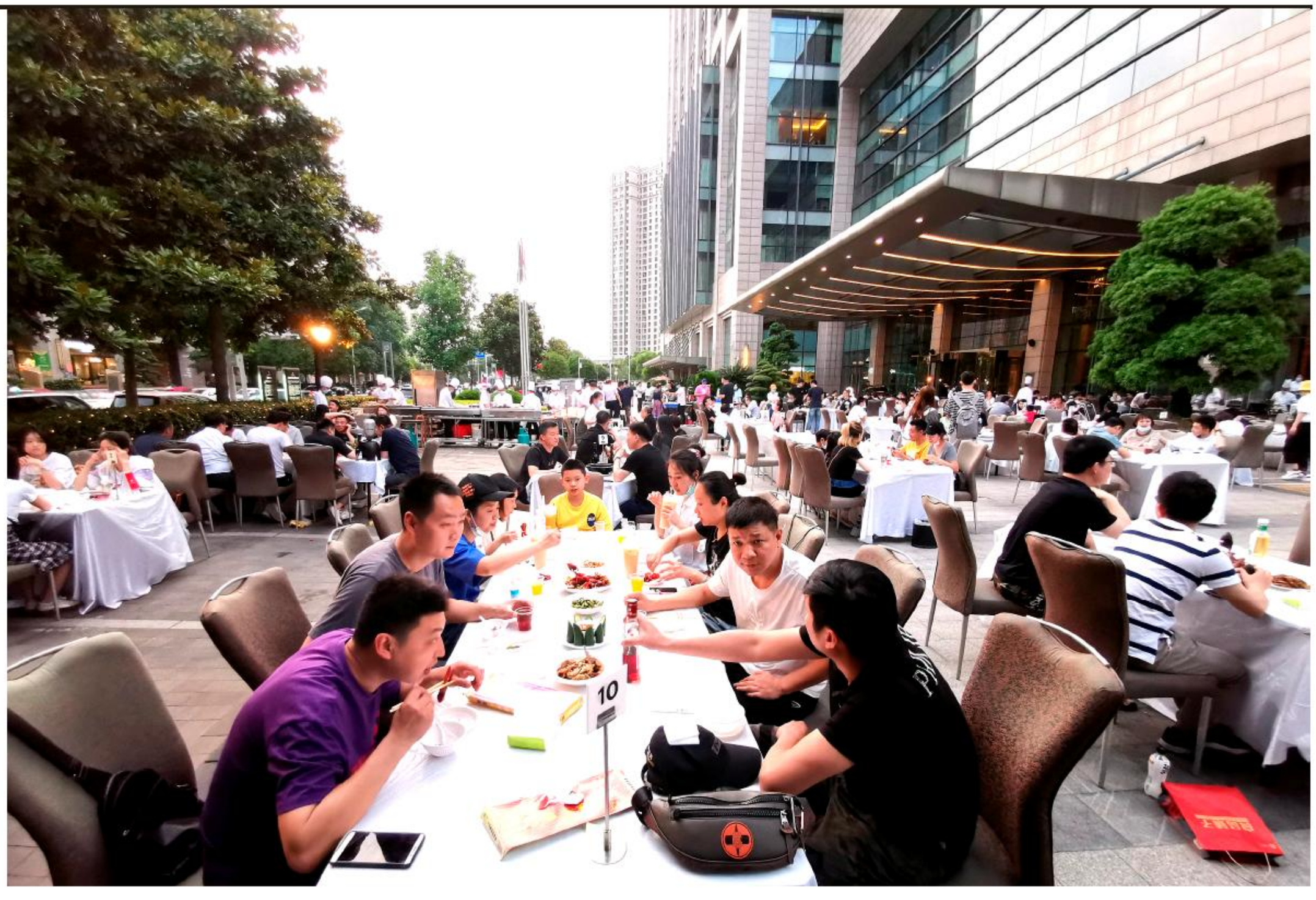
然而，五星级酒店并未完全放下身段配送外卖。重庆酒店行业资深从业人士杨洋向《商界》记者透露，由于外卖套餐售价并不亲民，外卖带来的线上销售额不乐观。

酒店为确保产品品质，外卖产品很难走“平民”路线。酒店外卖一方面需要保证品质、包装，另一方面，其对应的供应链并不成熟，酒店获利较少。“横空出世”的外卖业务对酒店行业而言，实在是费力不讨好的买卖。

随着经济的逐步回温，3 月星级酒店开始推出早餐月卡、季卡，自助餐年卡等套餐，折扣力度空前。

杭州万豪集团推出 588 元 /30 天的自助早餐包月卡，可供食客在杭州 6 家万豪酒店吃 31 天早餐。也就是说，食客平均每天花费 19 元就能享受到五星级酒店的早餐及服务。换作平时，其价格至少在 100 元以上。

3、4 月份以来，各大企业陆续复工，



但那时餐饮行业还未完全“解封”，大型酒店推出的平价自助餐为已经复工的上班族，甚至是周边居民都提供了新的选择。

就酒店而言，力度空前的自助套餐，甚至是外卖业务并非其主要获客途径，仅仅是酒店在短期内利用闲置资源，快速“回血”的方式。疫情结束后，外卖及特价自助餐也将成为历史，承载着酒店行业为求自保，在特殊时期破天荒的种种……

策划一场“报复性消费”

疫情尾声，客房板块是整个酒店营收最先恢复的部分。和酒店餐饮板块相比，客房板块更加期待“报复性消费”的来袭。

随着今年清明节、五一劳动节的到来，酒店客房获得了一次逆势增长的机会。不少星级大酒店纷纷推出亲子类、连住类优惠套餐，还有酒店将客房服务与餐饮以及当地景区深度捆绑，报团取暖。

在疫情期间，商务会议厅以及婚宴厅被束缚住了手脚。酒店行业要想全面恢复，必须逐一击破。

洲际酒店将会议室拆分，多次利用。5月底，洲际酒店推出会议室分时租赁服务。在多数情形下，会议室在早上8点到下午17点都处于闲置状况，因此洲际酒店将这一时段的会议室包装为办公房，低价销售闲置资源。

闲置资源的利用对酒店精细化管理有一定要求。目前，酒店行业信息化程度普遍较低，从业人员水平参差不齐，并不能达到精细化的管理要求。但在疫情期间，则另当别论——低入住率的酒店并不需要精细化管理，因而会议室这一闲置资源大可通过低价销售实现资金回血。

婚礼季来袭，酒店将婚宴与蜜月房结合，双管齐下。不少星级酒店在国内各大旅游城市均有度假酒店，时下国外疫情肆虐，国内旅游胜地成为了新人们度蜜月的热门目的地。万达酒店及度假村就支持新人在当地的万达酒店举办婚宴，连带着蜜月旅行也可入住异地的万达酒店。

此外，五星级酒店还结合当地生活服务平台推广婚宴服务，联手影楼、旅拍平台来吸引客流。

同样，特价连住房这一促销方式对于酒店而言，仅是为了应对一时之困。五星级酒店并不会一直低价倾销闲置资源。

酒店直播：死灰复燃

3月底，直播带货的大火也烧到了酒店行业。起初，直播带货的方式并未引起酒店行业的注意力，和零售行业相比，酒店产品订单决策周期长、客单价高，线上直播转化率并不高。

但疫情之下，推广方式受到局限，线上直播带货也因此成为了酒店自救的方法之一。

和电商直播带货不同，目前酒店直播领域还没有出现可“呼风唤雨”的KOL（关键意见领袖）。部分酒店选择借力薇娅、李佳琦这样的头部主播进行带货。还有一些酒店另辟蹊径，不依赖KOL，而是向KOC（关键意见消费者）抛出橄榄枝。

进行酒店直播的KOC可以是分销商，也可以是酒店员工。尽管没有KOL的流量，但KOC同样具备直播优势。KOC往往比KOL更熟悉酒店业务和环境，他们可以面向亲朋好友直播，产生裂变分销。

与此同时，酒店直播带货的形式更强调业务细化。受疫情影响，婚礼宴会等板块受到重创，为抢占更多的预订客户，有酒店针对疫情期间无法实地考察的新人，提供婚礼秀直播，为其提供一站式婚礼采购体验。希尔顿酒店联手婚庆策划公司，推出线上婚礼直播课堂，指导新人化妆、在线试穿礼服等。

直播作为一种推广方式，并不会因为疫情的结束而宣告落幕。将来，酒店直播领域也可能会诞生行业内的头部主播，也将会有越来越多的酒店从业人员在直播中扮演KOC的角色进行分销。

目前，酒店直播主要扎根OTA平台，但平台直播兴起，为酒店带来红利的同时，也给酒店带来了挑战——OTA直播平台越做越大，向酒店索取的佣金费用也水涨船高。

酒店一方面需要向OTA平台提供高额佣金，另一方面需要压低产品售价吸引客流，两大因素相叠加，无疑将蚕食酒店利润。对于五星级酒店而言，未来如何建设和优化自家平台，是发展酒店直播的必经之路。

据赵威预测，到9月-10月高星酒店的营收才有机会恢复到去年同期水平。

狂热后的冷思考

行业的暂停，让星级酒店狂热地扎入自救的海洋中，疫情基本得到控制后，星级酒店们暂时缓了一口气，停下了匆忙的脚步，对自身进行了一次深刻的思考。

以往，酒店线上业务充当的更多的是多渠道建设中的补充角色，但这场新冠疫情，让酒店看到了业务线上化带来的效率提升和成本降低。

疫情期间，酒店行业整体收入同比去年下滑严重，但万达酒店及度假村市场部副总经理赵威向《商界》记者透露，万达酒店微信商城的预售产品收入却略高于去年同期。疫情强化了消费者线上预订酒店客房和餐饮的行为习惯。将来，线上支付将在酒店渠道中拥有更大的话语权。

此外，在疫情期间，不少星级酒店推出了智能机器人服务，“雇佣”机器人为消费者提供送物服务，减少工作人员与消费者面对面接触的频次。赵威认为，未来，酒店内流程化、分析类的工作将被人工智能所替代。但酒店为客人精心准备的体验、氛围、文化则无法被机器完全替代。

尽管多数酒店在疫情结束后，将取消外卖业务。但这种低客单价产品也为长期专注高端产品的星级酒店提供了新思路。

赵威表示，万达酒店及度假村希望将外卖产品打造为集团的补充产品，同时也在酝酿相应的社会化餐饮品牌。因为客人在线上平台搜索餐饮和外卖，一般很少以酒店为关键词，品牌化餐饮有利于让消费者摆脱餐饮是酒店的附属品这样的惯性思维。但在酒店外卖单价并不亲民的情况下，万达还需降低产品成本，并设计出产品亮点。

随着全球疫情基本得到控制，整个酒店行业在这个夏天正在逐渐复苏。万豪集团表示，万豪在中国的酒店入住率已从2月份的7%~8%回升至40%。但想要完全告别经济寒冬，酒店行业还需要一段时间的蛰伏。

上述酒店行业资深从业者杨洋表示，不少重庆地区的星级酒店今年将放弃礼品粽子及月饼业务。要知道在往年，该业务一直是香饽饽，但今年酒店为控制成本，不得不“断舍离”。据赵威预测，到9月-10月高星酒店的营收才有机会恢复到去年同期水平。

一场疫情，颠覆了五星级酒店的传统打法，让高高在上的高档酒店心甘情愿自降身价。危机开拓了星级酒店的思路，促使它们不再局限自身定位，为自己创造了更多的机会。

编辑：朱作明 asheng9009@sina.com

薇娅和李佳琦能否撬动C2M的未来?

巨头的拥入、概念股的异动、头部主播的光环，让沉寂已久的C2M模式走到了聚光灯下。巨头的产地直供式C2M是否能直击痛点，直播间又能否打开它的想象?

商文/本刊记者　梁 坤

在头部主播光环的加持下，5月的梦洁股份上演了一出直播造富“神话”，在9天里录得8个涨停，5月8日至5月21日累计上涨幅度高达124.13%，市值从32.78亿元一度拉升至77.32亿元，吹升45亿市值。

尽管躁动的市场表现引来了监管部门的问询函，却依然没浇灭投机者的热情。可公司董监高等大股东高位套现近亿元的操作却让风向却急转直下，梦洁股价闪崩，砸到跌停板上。这时人们才惊觉：所谓的直播网红概念股，不过是一场“击鼓传花”、散户买单接盘的资本游戏。

头部主播的高光可以暂时给业绩“液化磨皮”，但无法改变企业的基本盘：梦洁强调“与薇娅的合作不会对公司主营业务



带来重大影响”，且在对问询函的回复中披露了这样一组数字：薇娅与梦洁合作的6次带货销售总额1 281.37万元，而累计支付佣金为317.46万元。算下来，平均每场直播销售214.5万，佣金却高达52.91万元，接近销售额的1/4。

这组数字彻底暴露了直播带货的“虚火”。成本过高的带货行为，更像是企业的一种付费推广。而梦洁的股价之所以能被快速炒热，除了直播，引起股市异动的还有一个关键词：C2M。

5月18日，薇娅直播间上线了一款梦洁家纺专门为“薇娅的女人”定制的被芯，30分钟销售3万单。老实说，这个成绩在薇娅直播间并不见得多优秀。真正引来投资者关注，或者说炒作的，是5月11日双方签署的一项战略协议：梦洁家纺将和薇娅在消费者反馈、产品销售、薇娅肖像权、公益等方面开展合作。

也就是说，薇娅以后不仅仅要帮梦洁家纺带货，更重要的是，薇娅将带着粉丝的需求和痛点，直接介入梦洁家纺的制作过程中，让梦洁家纺能更准确地生产消费者满意的产品。在这样的合作越来越多之后，薇娅在央视财经《对话》栏目中明确表示：直播间已经真正实现了C2M模式。

不仅仅是薇娅，淘宝另一名头部主播李佳琦也时常表现出其强大的话语权。

在直播中，李佳琦不止一次提到过，他常参与国货美妆品牌“花西子”的产品会，甚至有权直接“毙”掉某款产品。在最近的一场直播中，李佳琦表示，大家总和他反馈花西子的一款蜜粉饼原装的粉扑很难用，于是他直接告知生产方，将其改成了另外一款散粉的粉扑。

自此，我们发现，平日里所熟悉的传统由生产到销售的信息流，正经由头部主播的影响力，开始了反向流动：消费者选出的“人民代表”，尝试将个性化定制诉求实打实地传递给品牌方，实现消费者与品牌方的无缝对接。

于是，暗淡了很久的C2M概念，隐约间呈现出被直播间引爆的态势。

涨幅

124.13%

梦洁股份上演了一出直播造富神话，在9天里录得8个涨停，5月8日至5月21日累计上涨幅度高达124.13%，市值从32.78亿元一度拉升至77.32亿元，吹升45亿市值。

难以抵达的乌托邦

概念先行，一直是互联网行业的特征之一，C2M也一样。

所谓的C2M，意为消费者驱动生产，即利用前端收集到的消费者偏好数据，采用定制化的思维生产消费者喜好的产品，并用尽量短的路径将产品直达消费者。凭借其个性化、零库存、精细化的特点，曾被视为新一轮的产业革命，拥有重构消费品市场的力量。

C2M模式是对传统生产到销售环节的一个逆向改写，试图达成客户与工厂的无缝链接，它主要包含两个要点：

1. 逆向数据反馈渠道的通达。客户能够提出个性化需求，并且这些诉求能够直达生产端，左右产品的设计研发；

2. 适度的“柔性”供应链能力。消费者提出的想法能够在适度改造生产线的情况下，迅速在下一款产品中被实现，高效的同时，在个性化和低成本间求得平衡。

早在2016年，必要商城就已经提出了C2M的概念，试图用互联网思维解决信息不对称和库存压力的问题，消灭供需错配。但这个形式囿于不成规模的数据收集量和不够灵活的供应链体系，始终难成气候。

唯一激起一点水花的，就是京东借助在3C产品销售领域的话语权，让惠普、戴尔为其定制生产笔记本电脑，在去年“双11”活动中取得了不错的销量。

7年来，因为生产端和销售端的分离，C2M始终面临两种尴尬：首先是获得以人为单位的消费者真实消费诉求是个并不轻松的任务；其次，C2M的实现需要对供应环节有着强大的的把控能力，这更难达到。

想真正实现定制，就意味着产品是非标准化的。在小规模定制与标品的批量打造中间，横亘着一条难以忽视的难题：成本，开模成本、时间成本、品控成本等每一个都制约着这个模式的发展。这所有的一切，都让C2M始终是听起来性感迷人，但做起来又步履维艰的一件事。

真伪C2M

今年，C2M成为京东、淘宝、拼多多、苏宁等巨头攻城略地的重要手段，再次点燃了行业的关注，甚至有点“下沉市场”之争2.0版本的意思。

在数字新基建、外贸转内销、助农扶

贫、供给侧改革等“卖点”的包装下，电商平台以 C2M 为抓手，开启了新一轮又一轮的对垒。

今年 3 月 26 日，阿里正式推出以 C2M 商品为核心供给的平台——“淘宝特价版”App，标语清晰直白：“源头好货，产地直发”。加上“超级工厂计划”和“百亿产区计划”，三者成为淘宝 C2M 战略的三大支柱。

京东也不甘落后，今年 4 月 20 日，京东旗下“京喜”也宣布采用 C2M 模式推出产业带“厂直优品”计划，把销售和生产方接在一起；而拼多多也忙着在宁波、青岛、东莞等城市发起“圈地运动”，与当地政府机构一起大力发展 C2M 深度合作。

日前，苏宁董事长张近东在递交给人民代表大会的提案中也倡议，大力发展 C2M 基地，搭建助农绿色通道。

巨头入场，给行业激起了不小的水花。但这些更注重缩短销售路径的打法，以低价为主要卖点的战略有没有真正贯彻 C2M 精神？

缩短销售路径，并非 C2M 的唯一诉求，达成消费者驱动型制造才是 C2M 的内核。

缩短销售路径，并非 C2M 的唯一诉求，达成消费者驱动型制造才是 C2M 的内核。当前各家推出的所谓 C2M，越来越像是争取下沉市场份额的工具。事实上，各种特价版 App 中的商品若仍按大批量、大规模化、流程固定的流水线制造，只不过是通过前端大数据的分析，得出产品的爆款潜质，从而有针对性地进行批量化生产，这并非柔性生产线的设立，显然距离真正的 C2M 还很远。

其次，各种特价版的打法多少有点为商品去品牌化的倾向，然而在没有品牌附加值后，厂家的利润空间势必进一步缩小，改造柔性生产线的动力还能有多少？

最后，各大电商平台以其强势地位，把数据提供给厂家支撑生产，是为小厂家赋能的关键举措；但同时，这也让生产方与平台深度绑定，成为大平台的“贴牌”生产方，在当前各平台扩展边界的关键时期，价格的控制会进一步榨取厂家的利润。

电商直播是 C2M 的“妥协”

艾瑞咨询的报告显示，最近几年，C2M 将保持 40% 以上的增速，2022 年 C2M 产业的规模将跨入万亿元级别。作为一种发展的新思路、产业升级的新工具，C2M 无疑具有相当大的想象空间。

今年，电商巨头纷纷发力 C2M，动作不断，将触角向上游生产端蔓延，在小小的直播间里，两者意外地发生了化学反应，碰撞出不小的火花。从梦洁家纺的股价表现中可以看出，敏锐者已经捕捉到这一讯号。

看起来，直播在 C2M 这件事上，确实有着不小的优势。主播在海量选品经验的锻造下，拥有大量的销售数据和消费者需求的洞察能力。如果更多主播能像李佳琦和薇娅一样，拥有足够的话语权，将消费者的痛点传达给供应链体系，这也是一种反向定制，只不过多了“主播”这一个中间商。

另外，主播人格化的产品销售，让产品相较各种特价版 App 上的产品更有吸引力。从这个角度而言，“直播 +C2M”是厂家直销、体验营销、数据追溯 3 点的结合。

不过，直播电商目前依然面临两大待解的难题：第一，尽管头部主播有着强大的话语权和供应链把控能力，但依然是以量取胜，其产品本质上依赖的还不是柔性供应链打造的产品，毕竟为少数消费者改造供应链是个不太划算的事，充其量只是批量化产品的改进；其次是与当前的头部主播合作，都需要不少的坑位费和产品销售佣金，有时还面临“全网最低价”的门槛，这让很多品牌不堪重负。

所以，说到底，直播电商也并非 C2M 落地的最理想范式，只能起到一种锦上添花的作用。我们可以把直播电商中的反向定制视为一种轻 C2M 的模式，在柔性供应链的问题得到彻底解决之前，通过直播电商达到的 C2M 只能是一种妥协。

编 辑：崔小花 479148707@qq.com

高速路上的智能家居

伴随着“新基建”加速落地，物联网赋能下的智能家居有了更多想象空间。

文/本刊记者　张莉萍

一楼的咖啡煮好了吗?

追根溯源，物联网（The Internet of Things，简称 IoT）的出现最早可以追溯到上世纪九十年代初，它的首次应用源自一次“咖啡事件”。

1991 年，剑桥大学特洛伊计算机实验室，位于整栋大楼的三楼，科学家们想要喝咖啡，需要下两层楼查看咖啡是否煮好，但常常空手而归。为了解决这个麻烦，他们编写了一套程序，并在咖啡壶旁边安装了一个便携式摄像机，利用计算机图像捕捉技术，以 3 帧 / 秒的速率传递到实验室的计算机上，以方便工作人员随时查看咖啡情况。

第二年，这套简单的“咖啡观测”系统经过不断更新，并通过实验室网站连接到了互联网上。没想到的是，仅仅为了窥探“咖啡煮好了没有”，全世界就有近 240 万人点击过这个“咖啡壶”网站，这成为物联网诞生的一段佳话。

需要强调的是，物联网技术使用非常宽泛，它不仅可以成为新商业模式的桥梁，在各个应用场景中搭建起来，还可以为传统产业赋能。但不管怎么变革，始于生活化场景的物联网，家居领域毋庸置疑是它的最佳落脚点之一。

特别是最近几年，房地产行业从高速增长转为平稳发展，房企纷纷寻求转型，推出更符合年轻一代需求的“品质住宅”，智能家居随之成为地产行业的“香饽饽”。由于年轻一代对智能家居的接受程度比较高，所以大量开发商将智能家居配套作为楼盘新卖点。

相较于以前的“概念”，人们这几年更多地真真切切感受到了物联网带给生活的改变，像是智能门锁，智能空调、智能床垫等已经广泛使用，很多人都拥有了智能音响、智能体重秤、智能手环、扫地机器人这些小家电。

伴随着 5G 商用牌照的发放，今年国家又把“新基建”列入发展战略层面，正如同 5 月 27 日 Ayla 物联 CEO 刘渝龙在“Ayla 全球战略发布会”上所说，如果把物联网比作交通基础设施的话，5G 就是高速公路，而智能家居就是高速路上的汽车。

可以预见，智能化带给家居行业质的改变，下一个机遇正在凸显。

闻腥而动的鲨鱼们

据 Statista 统计，2019 年我国智能家居市场规模达 162 亿美元，预测 2020 年突破 200 亿美元大关，2024 年将达到 368 亿美元；增长率虽然逐年走低，但整个行业仍然呈现稳步发展态势，2017–2024 年，年平均增长率达 25%。在这样一个生态里，互联网巨头、传统家电和电信设备商以及新兴创新公司，早已经开始围海圈地。

BAT 作为最凶猛的“巨齿鲨”牵头，华为、京东、小米紧随其后；传统家电企业海尔、美的、格力、海信、TCL 等大咖相继入局；网络通讯平台电信、移动、广电等运营商也纷纷加入分一杯羹；更有 Ayla 物联这样诞生于美国硅谷，扎根于中国本土的“混血儿”全球化 AIoT（AI+IoT）一站式开发者平台加入混战。

在盈利模式上，它们有的向 B 端产业链上下游企业提供技术 + 硬件 + 服务；有的面向 C 端消费者销售智能硬件；还有更垂直专注的，则是把两者结合，打造全产业链覆盖的物联网平台。

多种类型巨头企业的布局奠定了智能家居行业发展的基石。但同时，盈利较难和同质化竞争严重也成为挡在企业面前两座难以逾越的大山。

其中最突出的问题包括，智能家居的价格将大部分人拒之门外。就算随着技术进步，产品价格在不断降低，但购买、安装、使用的成本仍比普通家装高出不少的预算；其次，产品类型虽然丰富，但是生态链不够完善，不同品牌间缺少网络互联，多数品牌的家居产品都需要单独的 App，影响智能家居的普及效率；另外，每个智能



厂商所用的云大都不是自己的，尤其是阿里云这类应用极广的云服务平台，上面链接了大大小小、各个领域的企业，所形成的云服务几乎都是标准化的，企业想在云端二次开发的灵活度不够，而且进行 AI 机器训练和大数据分析的开发运维成本极高，自然也就难以实现主动式服务。

种种问题结合，导致我们所接触的“智能化家居”体验直线下降。因此，打造一个真正的全屋智能体系成为越来越多消费者更加青睐的模式。《2019 中国智能家居发展白皮书——从智能单品到全屋智能》调查显示，有 46.4% 的受访用户表示愿意在未来安装全屋智能系统。

冒着炮火前进

竞争带来了挑战，但更多的是机会。炮声最密集的阵地，也是创新企业施展拳脚的新世界。

像小米生态链企业、Ayla 物联、欧瑞博、涂鸦智能等都是目前行业内发展势头比较凶猛的品牌。

结合智能家居行业痛点，不难发现，在整个全屋智能家居体系中，软硬件结合的全屋智能整体解决方案显得尤为重要：一方面需要接入不同智能家居单品，起到连通功能；另一方面则是与用户形成交互的界面，直接决定用户的使用体验。此外，最重要的还有一点，就是超强的安全防护体系，确保用户数据和隐私安全。

关于这一块，Ayla 物联或许可以为整个市场提供一个商业蓝本。

早在十年前，刚诞生于美国硅谷的 Ayla 物联就通过利用第三方基础技术平台的方式，集成了“云管端”的所有功能，可以为客户提供包括终端和云端的系统套件。业务不仅聚焦于水处理、暖通空调、大型和小型电器，在全宅智能家居集成领域更是野心勃勃。只要在 Ayla 物联生态下的酒店，就能实现手机远程开退房、线上结账、刷脸开锁和室内设施控制等功能。

当时，Ayla 物联因为扎实的技术地盘与高成长性被日海智能看中，2017 年 10 月 Ayla 被后者重金收编，从此开始“国产化”。经过三年蓄势，今年这只“大象”起身展露出全新的大动作。

5 月 27 日，在深圳举办的“Ayla 全球战略发布会”上，Ayla 物联 CEO 刘渝龙露出“杀手锏”：一是利用自有的云服务、云模组、SaaS、App 超级中控件帮助智能硬件厂商一站式开发自己的智能产品；二是通过“15+N”优选产品生态，利用自研的核心传感器抓取用户的行为习惯，以及用云云对接或者自研的带有云功能的智能网关实现智能产品的跨平台、跨品牌、跨协议的接入、联动与控制。总结起来，就是其个性化开发功能、电信级安全防护、超强可扩展能力都将打破智能家居行业同质化竞争严重的僵局。

刘渝龙不止一次公开说过，第一代的智能全屋就是用 App 控制即时开关功能的大小家电，第二代全屋智能是在第一代的基础上加了语音技能，第三代智能全屋是在第二代的基础上加了 SaaS 设备管理联动的应用场景。第四代才是真正意义的有温度的智能家居，而 Ayla 物联要做的就是第四代，目标正是打造具备主动式服务能力的全屋智能产品。

我们都知道，互联网时代孕育了微软、谷歌、阿里与腾讯这些平台巨头。那么，在物联网时代，谁将一骑绝尘？会是 Ayla 吗？我们拭目以待。

编 辑：周春林 502359952@qq.com

郎酒上市在即：三大战略凸显发展野心

此次上市融资的资金用途与郎酒明确提出的三大战略方向一致，上市加速了郎酒的股份制改革，完善了其公司治理结构，也将为郎酒下一阶段的发展提供助力。

商文/本刊记者 郑 栾

喊出“中国两大酱香白酒之一”口号的郎酒正在全力冲刺 IPO。

6 月 5 日晚，证监会网站预先披露了四川郎酒股份有限公司招股说明书。

招股书显示，郎酒股份 2019 年实现了 83.48 亿元营业收入和 24.44 亿元净利润，同比增长约 12% 和 237%。

郎酒股份本次拟赴深交所中小板上市，首发不超过 7 000 万股 A 股，募集资金将主要用于扩大白酒产能等项目。

对比其他上市酒企来看，营收规模方面，郎酒位列白酒企业第 8 名，川酒第 3 名，位居五粮液和泸州老窖之后；净利润方面，郎酒可排在第 5 名，前 4 名分别是贵州茅台、五粮液、洋河股份和泸州老窖。

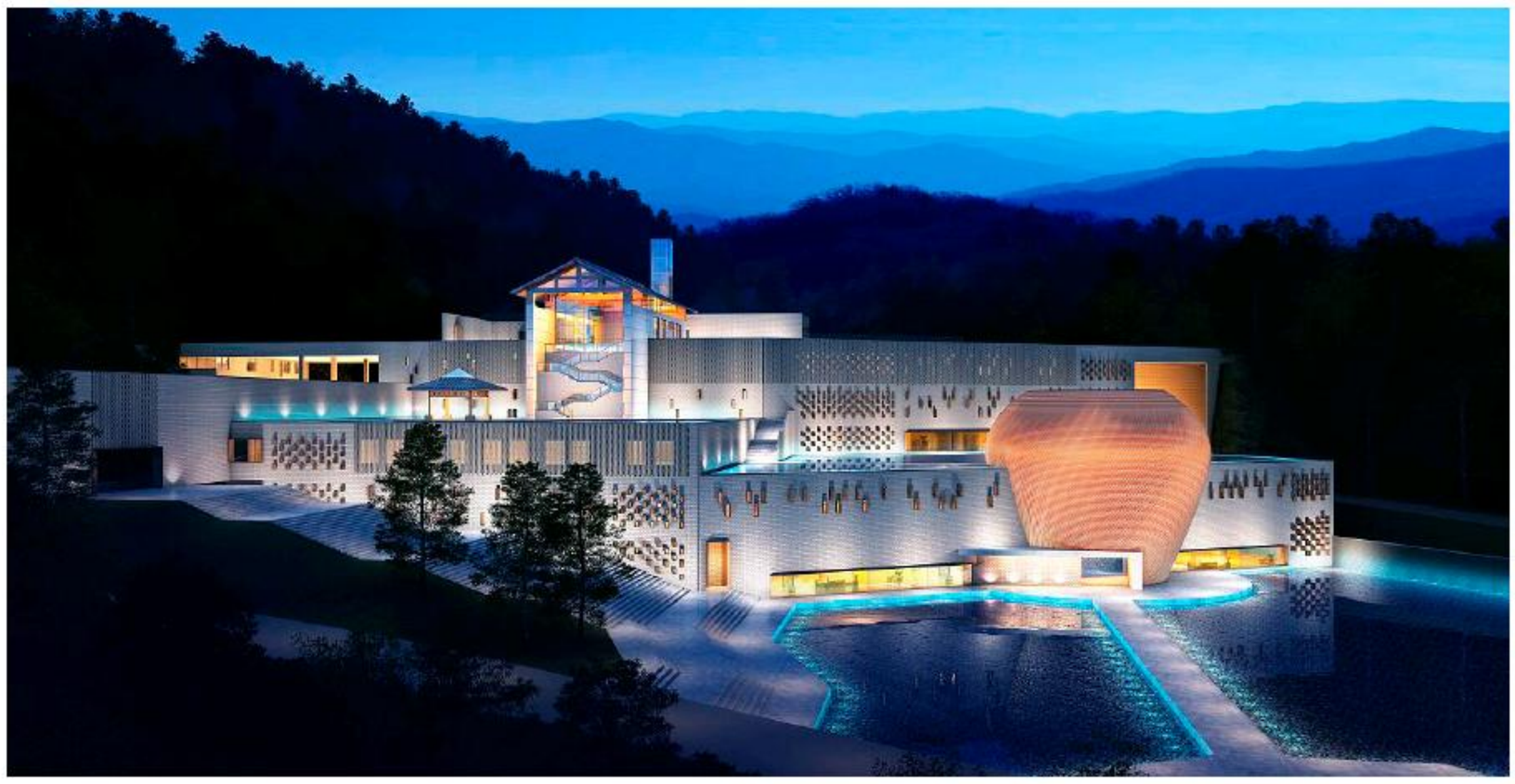
这家位于赤水河畔的白酒企业，确实有着不俗的实力。

中高端酱酒撑起半壁江山

“郎”牌郎酒于 1984 年、1989 年连续两度获评“国家名酒”，奠定了其在全国白酒行业中的重要地位。目前，郎酒的主力产品包括以青花郎、红花郎为代表的酱香型白酒，以及以郎牌特曲、小郎酒、顺品郎为代表的浓香、兼香型白酒。招股书显示，郎酒的产品梯度分为高端、次高端、中端以及中低端，出厂价大于等于 500 元 /500ml 为高端产品，以青花郎为核心代表；出厂价 300 至 500 元 /500ml 为次高端，以红花郎为核心代表。

2017 年至 2019 年，上述两大品类的产品总计销售收入分别为 20.40 亿元、38.31 亿元、53.28 亿元，整体占比分别为 40.09%、51.46%、64.07%。

这意味着，中高端酱酒在郎酒的总营收中占比超过 50%，红花郎和青花郎两款产品成为郎酒股份主要利润来源。



郎酒发展历程

- ● 1957 年
  地方国营古蔺郎酒厂成立
- ● 1998 年
  古蔺郎酒厂改制为四川郎酒集团有限责任公司
- ● 2001 年
  汪俊林以 4.9 亿元的价格接手郎酒
- ● 2012 年
  郎酒销售额达到 120 亿元的巅峰

股权结构上，郎酒集团持有郎酒股份发行前 61.70% 股份，为控股股东，公司实际控制人汪俊林合计持有郎酒股份 76.70% 股份。当前，郎酒股份旗下全资及控股子公司共 17 家，涵盖了白酒生产、销售及配套产业链，员工总数近 1.4 万人。

郎酒股份此次上市的募集资金，将主要用于白酒产能建设、数字化运营、企业技术中心建设等项目，郎酒的高端酱香产能由此迈进 5 万吨大关。

招股书显示，郎酒的酱香产能建设计划投资总额约 50 亿元，具体建设内容包括二郎基地技改、吴家沟基地技改（二期）、盘龙湾基地技改（二期）、天宝峰包装仓储中心等；浓香及兼香产能建设计划投资总额约 21 亿元，包括石洞郎酒浓香型白酒生产基地项目、郎酒泸州包装中心建设项目（二期）等。

目前，郎酒酱香型基酒产能 1.8 万吨，产能利用率已达 94%，本次募投项目预计新增产能 2.27 万吨，加上吴家沟等其他在建项目，酱香基酒整体产能将超过 5 万吨；浓香型基酒已建成产能 1.8 万吨，募投项目建成后也将超过 5 万吨。

对于公司未来长期规划，郎酒明确了三大战略目标：在白酒行业具有重要地位、与其他高端酱酒企业共同做大高端酱酒市场，以及将郎酒庄园打造成世界级的白酒庄园。

从招股书不难看出，此次上市融资的资金用途与郎酒明确提出的三大战略方向一致，上市加速了郎酒的股份制改革，完善了其公司治理结构，也将为郎酒下一阶段的发展提供助力。

上市障碍扫清，酒业首富再进一步

一直以来，郎酒的商标归属引人关注。

据招股书披露，古蔺县久盛投资有限责任公司为“郎”牌商标持有主体，目前共持有 532 项“郎”相关境内商标和 24 项中国港澳台地区及境外注册商标，公司法定代表人为汪俊林，其中，郎酒股份持股 80%，古蔺县国有资产经营有限责任公司持股 20%。

在商标使用权方面，根据郎酒股份与久盛投资签署的《商标许可使用合作协议》，约定久盛投资将“郎”牌商标独占、有偿许可郎酒股份使用，期满自动延期，郎酒股份按双方约定每年向久盛投资支付商标使用许可费。

保荐机构、律师在招股说明书中表示，虽然宝光集团取得“郎”牌商标所有权存在程序瑕疵，不过鉴于四川省国资委已授权、泸州市人民政府与古蔺县人民政府已进行确认，该等瑕疵对宝光集团取得古蔺县久盛投资公司 80% 股权的合法有效性不构成实质性影响。

郎酒持有“郎”牌商标所属公司 80% 股权，独占商标许可使用权，这对郎酒的顺利上市是巨大的保障。

如果郎酒顺利上市，实控人汪俊林的财富还将大幅增长。

胡润 2020 全球富豪榜显示，郎酒实制人汪俊林以 140 亿元财富排名全球 1 443 位，已经是中国酒行业身家最高的企业家。

郎酒拟发行不超过 7 000 万股，据此估算，郎酒每股定价约为 106.5 元。在不考虑上市后股价涨跌的情况下，汪俊林目前持有的股票价值约为 450 亿元。

还有媒体报道称，按照白酒行业目前约 30 倍市盈率计算，郎酒股份估值超过 730 亿元，那么汪俊林的身家或超过 500 亿元。

这位成功带领郎酒，跻身酱酒前二、川酒前三的商人，还能创造多少奇迹？

编 辑：周春林 502359952@qq.com

物联网撬动农业经济发展

农业、农村、农民即将面临一个崭新的发展时代。

文/ChinaIT 木木

国家政策的不断扶持互联网、物联网等各项技术的不断融入，传统农业正在不断蜕变，更高的发展阶段——智慧农业时代正在悄然来临！

2019 年中央一号文件明确提出要推进“互联网 +”现代农业，应用物联网、云计算、大数据、移动互联等现代信息技术，推动农业全产业链改造升级。农业、农村、农民即将面临一个崭新的发展时代。

蓬勃发展的“互联网 + 农业”、智慧农业有望成为农业信息化的催化剂，为中国农业搭上以互联网和信息技术为特点的第三次工业革命历史列车、赶超发达国家的现代农业提供了弯道超车的可能。



物联网在设施蔬菜大棚种植上的应用

在种植阶段的应用

不同蔬菜对生长环境和种植规律的要求都不相同，如果单靠人工对这些蔬菜进行管理很可能因为失误而导致损失。而通过物联网技术可以在蔬菜不同种植阶段进行有针对性的管理，从而合理调节蔬菜的生长环境，比如蔬菜生长需要的水分、光照、温度等都可以通过物联网进行调节，这样就可以帮助农民制定最合理的管理方案，从而满足不同种类蔬菜的生长需求。



要想实现物联网在蔬菜大棚种植中的功能：

首先用户要通过安装传感装置检测大棚环境，并以检测结果为基础确定所要种植蔬菜的品种。

其次在蔬菜已经开始种植以后，可以通过传感器收集的信息了解大棚环境，并通过信息和其他调节装置对大棚环境进行调整，这样就可以让环境时刻保持在最优良状态下，为蔬菜的健康生长提供有力保障。

再次在蔬菜出苗的阶段，可以通过调节装置进行施肥、浇水等操作，保证蔬菜的正常生长。

最后收获阶段可以通过物联网对蔬菜的种类、数量进行统计，并衡量成本和交易之间的差额，为最后的销售打下良好基础。

在环境预警和检测上的应用

传感装置最主要的作用就是采集大棚内和蔬菜生长有关的一切信息，例如光照、水分、养分、温度等都传感装置需要采集的内容。

在传感装置采集到有用信息以后可以将这些信息及时向用户反馈，这样用户就能够了解大棚内的环境变化。也可以根据不同的蔬菜设定不同的信息值，如果数值产生不利于蔬菜生长的变化传感器就会自动将报警信息传给用户，可以及时对大棚内环境进行干预，从而让蔬菜在最优良的环境下生长。

在病虫害预警上的应用

种植蔬菜最害怕的就是病虫害，一旦蔬菜出现了病虫害将对产量造成很大影响，给农民造成经济损失。

农民无法时刻对大棚进行监控，因此对病虫害的防治能力有限，但通过物联网的传感装置就可以实现对大棚的实时监测，如果出现了影响蔬菜生养的病虫害会及时将信息传回用户，此时我们就可以通过物联网将病虫害信息传给相关的诊断部门，进而便可以采取最有效的手段对病虫害进行控制，从而让损失减到最小。

另外传感器也可以通过检测环境变化判断出现病虫害的概率，如果概率过高的话用户可以及时采取干预手段防止病虫害出现。

在远程控制上的应用

通过物联网及时了解大棚内的环境变化，也可以对病虫害信息进行及时的掌握，这样用户可以根据不同蔬菜的种植条件对大棚内环境进行调节或者是采取相应的病虫害防治手段。

其中对环境进行调节可以由相关技术人员用连接了大棚内温度、水分等控制装置的计算机来实现，例如滴灌设备、通风机等都可以连接到远程计算机上，这样就让蔬菜大棚控制变得更具智能性和科技性。

另外技术人员可以根据计算机判断不同蔬菜的生长阶段，帮助农民在最合适的时机收货蔬菜，从而实现收成的最大化。

在农作物收割上的应用

从曾经“黄金铺地、老少弯腰”到现在“只闻机器响、不见人奔忙”，“互联网+农机作业”给农民节省了不少力气。

每年夏收时，风吹麦田、鳞光四射的丰收景象遍布中国大地。农民常说，“夏收就是龙口夺食”。在各小麦主产区，一到每年五六月份，便可见到农民在田间地头抢收时“足蒸暑土气，背灼炎天光”。如今，夏收有了新方法，科技与农业的结合让收割机的工作效率大大提升。有的夏收田里甚至出现了“无人忙”的现象。乡亲们足不出户，便可收获丰收的喜悦。

与传统的联合收割机不同，智能收割机上装有“金匣子”——不同的部件上安有多种传感器，可以实时记录收割机的运行时间、收割量、运动轨迹等数据。有了这样的设备，我们便可以坐在家里只用手机充分了解当天田里的作业情况。

过去一台收割机上最少得3个人，1个负责开车、1个丈量面积、1个收钱。如今，几个人的活，一个人就干了。

相较传统农机，智能农机装有远程监控和卫星定位设备，并对相关检测数据进行实时上传，对农机作业类型、轨迹、深度等重要数据进行记录并上传至服务器。播种、打药、收割等环节同一地块均可以实现数据共享，通过分析数据，即可全面实时掌握农机使用和农业生产情况。



智慧农业如何提升农业产业水平

到2020年，农业物联网设备的安装量将达到7 500万台。与此同时，另一份报告称，到2025年，全球智慧农业市场规模将达到1 530亿美元。我们可以说，随着这个市场的不断演变，物联网移动应用开发可以帮助“农民”脱颖而出，成为早期采用者，并在未来几年攀登成功的高峰。

关注农业的企业单位从来不止“少数几家”，例如：微软、腾讯、英特尔……他们早已将手伸到此处，以求分一杯羹。

2018年，阿里推出人工智能养猪项目——200公里猪，强调猪肉的肉质口感。当时还任阿里云总裁的胡晓明表示，猪运动的公里数将成为判断猪肉品质的新标准。

在这个项目里，摄像头图像识别技术可以自动采集猪的体形数据，记录每头猪的运动距离、时间和频率；声学特征和红外测温技术可以识别猪的体温、叫声，判断是否患病，预警疫情；采集到的数据将汇集到云平台，形成每一头猪的资料档案，进行数据分析及措施应对。

京东也在更早前推出“跑步鸡”项目，强调跑足100万步的足月安全鸡。

在这个项目，最关键的设备是给每只鸡绑的脚环（这个脚环要确保记录步数精确，步数实时可见，并且不会有任何养殖期间的物理损坏）。脚环内部植入传感器，

关注农业的企业单位从来不止“少数几家”，例如：微软、腾讯、英特尔……他们早已将手伸到此处，以求分一杯羹。

应用了符合禽类生物学特征的仿生计步算法；以及运用LoRa/ NB-IoT低功耗物联网通信技术进行信号传输，确保脚环不会中途没电；最后数据经由网关到达云平台，在平台上对各项数据进行分析处理。

华为也和合作伙伴一起推出基于NB-IoT的牛联网项目，主要解决奶牛发情监测效率过低，影响牛场产奶量的难题。做的就是实现奶牛的及时配种，准确监测奶牛发情期。

农业物联网的未来发展关键是效益。

1、提高农业生产效率和使生产多样化，将农产品与低利润率商品作出区分；

2、必要时还可以加上“品牌化打造、溢价提升、精细化操作、互联网服务化”等现代化发展思维方式。

用科技提升效率，用渠道打造市场，农业作为一项重要产业，将继续发展前进。

编 辑：赵春雨 1044253103@qq.com

组织是否成功取决于什么

面对危机或重大变革机遇时，这个组织的领导者和参与者，是否能将自己的心智模式调整在勇气这一层级以上。做到这点，变革才有可能成功，否则一定失败。

文/许正，直方大创新中心创始人，前GE中国区副总裁

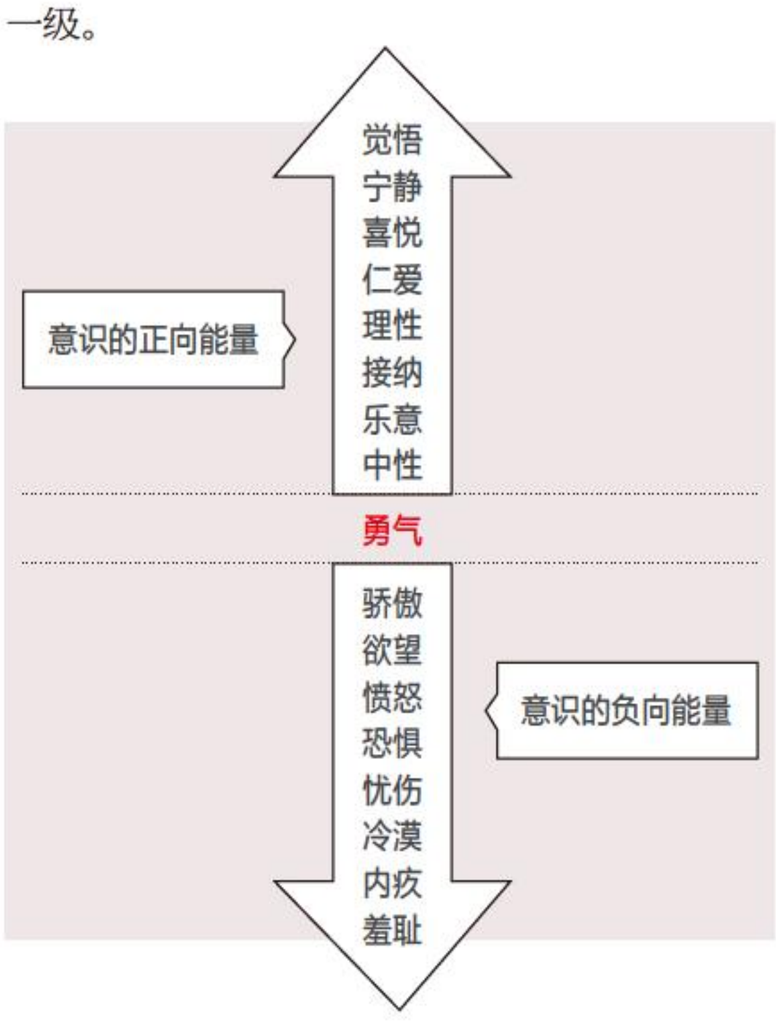
这个世界需要好的领导者，称职的领导者，无论在政府还是在企业，好的领导都是重要但又是稀缺的。

判断一个领导者称职与否，就是面对危机或者是任何重大决策的时候，他是否有勇气面对现实，以及是否愿意张开臂膀，去拥抱那个非常严酷的现实，并与之共舞。

关于这一点，通用电气公司的前 CEO 杰克韦尔奇有一句名言：“领导者要面对严酷的现实，而不是期望看到的现实。”这句话讲得非常深刻。

基于心智模式的领导者分野

心理学家大卫·霍金斯提出的意识能量模型，正向能量和负向能量的分界点，就在勇气这一级。



这里的勇气，指的是面对现实，并且愿意拥抱现实、不回避、不逃避，愿意针对现实做出恰当的负责任的意识状态，这恰恰是正向心智能量和负向心智能量的分界点，同时也是我们区分一个负责任的领导者和不负责任领导者的分野点。

面对危机或重大变革机遇时，一个组织能否成功，取决于这个组织中的主要领导者和大多数参与者们，能否将自己的心智调整在勇气这一层面以及以上。如果能够做到这一点，他们的变革才是有可能成功的，否则一定以失败告终。

在我的研究中，更进一步发现，“勇气”以下的负向能量，其心智核心就是围绕着自我的强化，所有那些负向的心智模式，都来源于那个与生俱来的自我，而所有这些负向的心智模式，又是为强化着自我而存在。无论自大、骄傲、愤怒、贪婪或恐惧，都在喂养着那个可怜的自我。

通过这样的方式不断地去强化自我，而被强化的自我反过来又会产生更多负向情绪，从而将这些心智能量锁定在负向情绪上。在这些负向心智中，现实被忽略或被扭曲了。

例如，贪婪和恐惧，是一种沉迷情绪，是一种对现实世界极端化定义后的反应，这些人充满匮乏感和不安全感，而这种感受又让他们用贪婪和防卫的眼光看待世界，如此循环，无法跳出其中。

在这种负向心智模式下，组织和个人都会感到压抑、痛苦、紧张，但通常他们浑然不觉，以为在做着正确的事情。只有当他们愿意用开放的视角看待现实，有勇气去面对现实，并且愿意改变现实的时候，他们的心智模式才跃升

到正向能量。

而在勇气之上的所有正向心智模式，无论是中性、乐意、接纳、理性等等，都伴随着自我的消融，我们的内心会变得更加开阔、宽广、平等，愿意包容。

在这个过程中，随着更多开放的心智呈现，那些渺小的自我情绪会逐渐得以消散和清除，取而代之以更广阔的视野，更宽广的心胸和更大的包容性，这是更高的领导力赖以产生的基础。

同时，这种领导者的心智模式，也会极大地影响组织以及组织的情绪。

在某种意义上，领导者所占有的心智模式层级就决定组织所呈现出来的心智模式。一个组织是否能够面对未来，面对突发事件，采取果断、有效的措施，从而去处理各种危机，都赖于他们的心智模式是在这张图的哪一个层面上，而这无论是对于领导者和其所在的组织来说，都是至为关键的。

这也就是今天我们所提到的领导者的分野。它的分野就在于是否能够有勇气，愿意看到事实，不回避，不逃避，保持开放性和透明性，并且在个人层面和组织层面，都愿意去拥抱变化，在这个过程中不断地学习和成长。

疫情之后，领导者必须回答三个问题

今天很多人也在预测，2020 年这场重大的全球公共卫生危机，将重新设定历史的方向，未来世界的面貌将随之而改变。

在我看来，未来有三种大的变化呈现在我们面前，这也是对每一个领导者的真正考验，考验他们用怎样的心智模式看待这些变化，考验他们会采取怎样的措施去应对。

第一个问题，疫情后的世界，会继续走全球化的老路，还是会逐渐演变成半球化的模式？

在此次疫情发展的过程中，以美国为代表的西方国家急于向中国甩锅，一方面是为了开脱责任，另一方面也是不希望看到在这个过程中，中国全球领导力的迅速崛起。



当前中国快速恢复，有效治理，逐步复工复产，并且成为全球医疗用品的重要供应地，这让那些希望在疫情后制造业可以回流到本国的西方政客们大为沮丧。

美国也好，日本也好，在政府层面都相继采取了希望制造业迁出中国，迁回本土或至少分散到其他地方的政策措施。这一方面是为了分散供应链过于集中的风险，这点似乎是合理的，但另外一方面也是希望借这个机会能遏制中国迅速上升的实力和全球领导力。

由此而带来的中美之间博弈的加剧，乃至于西方国家对中国的更大的冲击和打压，在疫情之后看来不会减弱，反倒会增强。

有人说，未来的世界从全球化的供应链，会逐渐分裂成以美国为代表和中国为

代表的两个平行的世界，全球化会演变成半球化。

因此，一个现实的挑战摆在每一个企业领导者面前，我们所在的各个行业，在未来会面对的是一个全球化世界，还是一个割裂的半球化世界？我们该如何应对？这是每一个领导者必须回答的第一个关键的问题。

第二个关键问题是，随着疫情发生和发展的不确定性，我们可否预料疫情会持续多久。

虽然很多国家已经开始尝试着开放经济，重新恢复工作和生活的常态，但是就像近期在德国以及在韩国发生的事情那样，刚刚试图恢复，但是各种群聚性的感染事件再次爆发，从而使得经济的复原遇到重挫。

如果在这个过程中病毒逐渐出现变种，即便研发出疫苗，可能也无法应对这种变化的病毒的传播。

这也是现在很多人所担心的：我们的经济到底要封闭多久？在这个过程中，我们的业务能否持续？在这次疫情发生的时候，很多依靠高现金流动的企业，例如餐饮服务业和零售业，因为没有足够的现金支撑业务的发展，就遭受了重创。

那么，在我们每一个企业领导者所处的行业里，未来半年，一年乃至两年，最大的可能性是什么？我们能否撑过一年两年以上的时间，直到熬到常态的回归？我们现有的现金是否足够，以及在这期间我们是否还有更好的融资渠道，让我们熬过危机？

在这点上，那些擅长并且习惯于储备现金的企业，例如大量的日本公司就会更容易渡过危机，而那些靠高杠杆及靠很高的流动性营业收入来维持运营的行业和地区就会遭受重创。在这些重创的名单里，你在里面吗？

第三个问题，疫情后的世界，将是一个“高接触”世界，还是一个“低接触”世界呢？

所谓“高接触”，特征是依靠人与人之间的关联，作为经济和业务的支撑。尤其是各种服务业，例如文化娱乐业、餐饮业，都是以人对人的服务和人群的聚集作为基本特征的。如果疫情长期化，这种“高接触”的经济模式会遭遇危机。

所谓“低接触”，更多依赖基于互联网的线上业务或者基于不见面的物品投送方式来达成。

在后疫情时期，每一个企业的业务模式是否需要重塑，以及在这个过程中原有的市场和客户会否流失，我们还能否继续稳健的发展，这也是每个领导者必须回答的最后一个最为关键的问题。

对这三个问题的如实的回答，也就是那种基于对现实的不加掩饰的回答，是我们面对现实并且采取恰当措施的第一步。这既是领导者领导力的分野，也是企业生与死的分野。

在此刻，每一个企业家面对的不仅仅是业务，也是对自己领导力本质的考验，这都有赖于领导者给出他们明确的回答。

B 编 辑：周春林 502359952@qq.com



别让正规医美“黄”了

在过去的4个多月时间里，对于很多医美从业人员来说都是惊险的、脆弱的，而在夹缝中生存的中小型医美机构也经历了一段十分艰难的日子。

商文/虎嗅App

“黑医美”打倒正规军

2019 年的行业寒冬中，只有 30% 的医美机构是盈利的，但钱，很多被大型医美机构和“黑医美”赚走了。

行业马太效应凸显，Mobdata 发布的《2018 医美行业研究报告》显示，以艺星、美莱、伊美尔等为代表的大型连锁机构，凭借制度化管理、技术优势和资本运作，夺取了大量的市场份额。

相比较集中度高、较为规范的头部机构，医美下游机构存在集中度低、业务分散等特性，竞争十分激烈。

这场竞争中，正规的中小型医美机构又争不过“黑医美”。根据艾瑞咨询发布的《中国医疗美容行业洞察白皮书》（下文简称《白皮书》）提到，2019 年，中国合法合规开展医美项目的机构仅占行业 12%，在这 12% 的合法机构里，依然存在超过 15% 的超范围经营现象。

而在医美行业的医生中，合规的医生仅占行业 28%。更令人触目惊心的是，针剂的假货、水货大行其道，非法注射屡禁不止，医美市场上流通的针剂正品率仅为 33.3%，即每 3 支针剂中就有 2 支水货、假货等非法针剂。

此外，艾瑞研究表明，黑产渠道佣金比例高达 70% 及以上，“黑医美”渗透在各个合法渠道截流用户。

长期以来，“黑医美”对消费者产生了巨大的伤害。不仅令中国医疗美容行业事故高发，平均每年“黑医美”致残致死人数大约在十万人，且多数消费者投诉无果、报案无门，维权难上加难。

“黑医美”不仅损害了行业声誉，还挤压了正规医美机构的生存空间，如果正规医美机构一直干不过“黑医美”，那么医美产业会陷入恶性循环。

正规医美机构如何走出阴霾？

《白皮书》中提到，在 2013–2017 年间，行业高速发展，大量机构涌现，2018 年则是行业放缓的转折点，大量中小机构面临盈利难等问题。

同时，市场呈现供需不匹配的状态，从需求侧看，消费者难以识别合法机构与医生，从供给侧看，民营医疗美容机构因医疗、运营人才缺失导致获客难、客情难维系等问题。

从获客层面看，很多医美机构的运营思路是存在问题的。

仔细回忆一下，从 2008 年医美消费市场化之后，我们能看到的医美广告有多大变化？无非是一个美女或医生作为主体人像，或者简单粗暴“9.9 元小气泡、99 元水光针”的特价推广，出没在地铁站、公交站等区域。

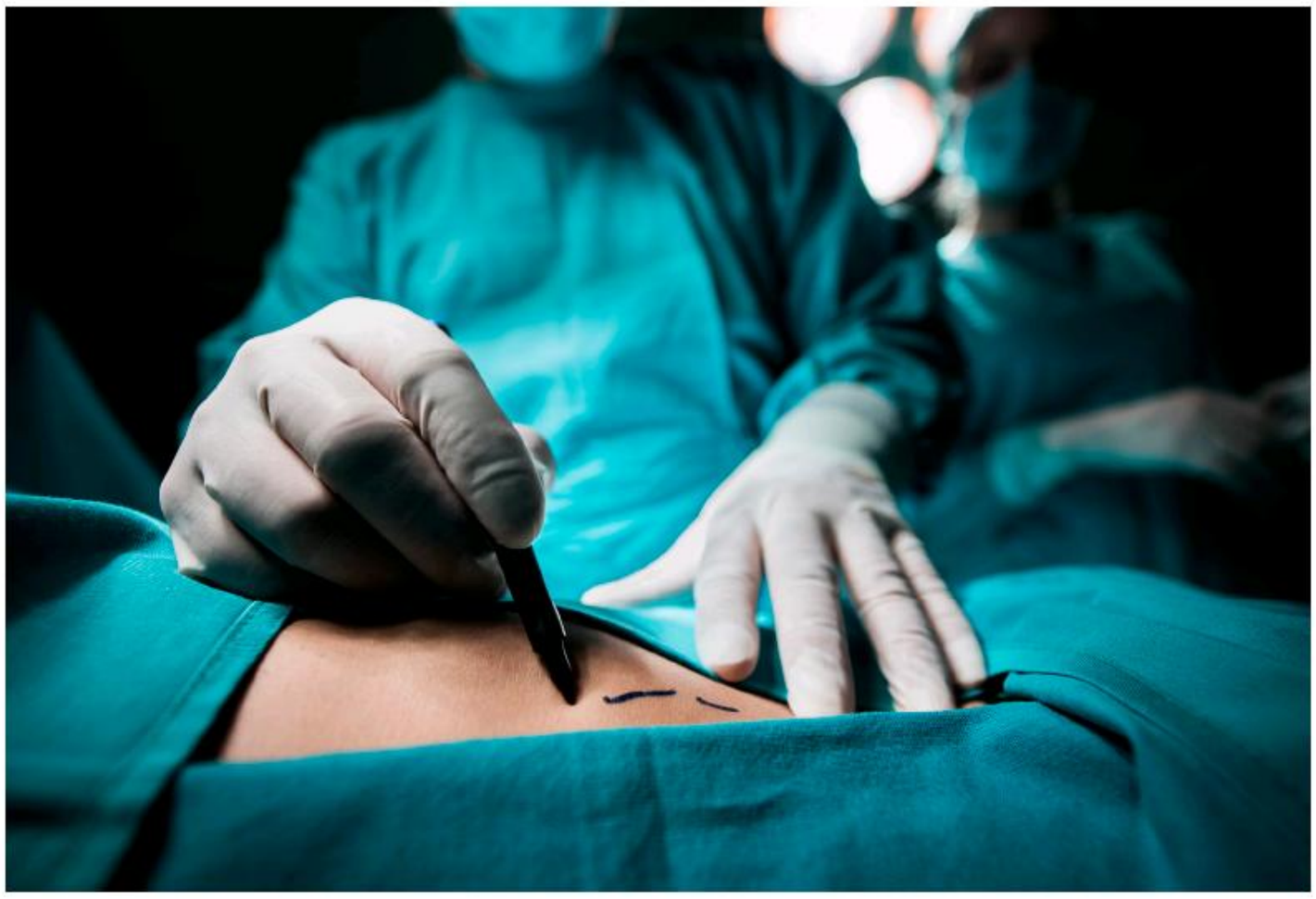
如今，越来越多医美机构有转型线上的念头，但它们更多是将线上平台当作营销入口，销售思维严重。

结果是，就算以低价项目吸引消费者到店，“拔单”（二次开发客户促进消费）的概率也并不高。小气泡、针剂类等微整形项目虽然有固定操作周期，较为高频，但以低价吸引来的价格敏感消费者，自然也容易被更低价吸引走。

市场拥挤导致的激烈价格战，并不会给机构带来实际收益，获客成本倒是不断攀升。据悉，医美机构的平均获客成本已经超过了 5 000 元，流量却依然大部分流向头部机构。

在这种情况下，如何绝地求生？

从客户的需求来考虑。《白皮书》中提到，口碑和资质是医美用户选择机构及医生时的主要考虑因素。67.7% 的医美用户在选择机构时主要考虑机构的资质和知



名度 / 口碑，而在选择医生时，口碑与评价是医美用户最看重的（65.9%），其次为医生的职业资质（64.7%）及医生经手成功案例（62.0%）。

这是正规机构的优势。而如何把这种优势宣传出去？

做好内容或许是一个方法。

停止价格战，在宣传上减少销售倾向，将机构的优势，例如资质、产品、医生等方面，进行详细的介绍。在选择平台上，优先考虑“黑医美”难以渗透的医美垂直平台，因为这类平台大多会核实进驻机构及医生的资质，对平台上的内容分享进行监管。

垂直医美平台或成行业窗口

在互联网下半场，好的内容生态对于交易的带动作用越来越明显，而内容运营和IP化，是中小医美机构的长久发展之道。

在这方面，垂直医美平台的特性就体现了出来，医美平台不同于主流电商，它对信息对称、信息真实度和用户真实反馈的要求又高了一层。

对于垂直医美内容平台，做好风控的重要性可想而知，一个“黑机构”，就可能导致内容平台方的信誉受到重大影响。因此目前各个平台在风控方面都下了大功夫，严防严控“黑医美”渗入。

而在一个平台上，用户认为自己是在消费还是在接受服务，对用户的使用意愿、平台的复购以及黏性会产生本质性不同的影响。这也是很多内容平台往电商属性转型时遇到的解决不了的困境。

医美平台作为医美机构的“内容 + 电商平台”，他们最重要的任务就是刺激用户，尤其是C端用户付费。在业内专家总结中，方式主要有三，包括完善基础设施、创新引领、消费带动。

完善基础设施建设其实更类似于打造全链条服务生态。比如，像视频面诊这样的工具开发，不仅可以让用户更快完成自我审视，经过视频面诊也更容易完成消费决策。线上小工具起到重要的作用可以达到同时盘活用户和机构的目的。

创新引领更容易理解，对于一个平台来说，创新是不能停止的。

相比于口红等美妆类产品，医美的“种草”难得多，现在不是靠一个KOL或者医生喊几声“买它”就搞得定的。

因此，同一个消费领域中，如果没有创新，即便完成前述两个刺激消费的方式，消费者们大概率仍会被竞争对手吸引注意力。

医美作为非高频、非刚需的消费品，平台们自然不能只围绕这一种商品发力，而需要围绕着消费者的变美需求做出延伸，扩充SKU。

而这种多元化，一方面可以引领老用户完成更多的消费，另一方面可以将更广泛的用户群体和机构拉入“鱼塘”之中，进一步盘活行业，同时，平台也能够扶持更多垂直领域的优质玩家，让“小而美”的医美机构有更多的生存空间。

最后消费带动，对于中小型机构来说，他们拥有的是正规的资质、医生、产品，在目前“轻”医美盛行的时代，中小型机构完全能够胜任诸如激光、射频、注射填充等非手术医疗美容项目，并且他们的价格比大机构低，效果相差不多，这本该是他们的强项。但由于自身的口碑、品牌没能建立，因此缺乏客流。但如果借助这些医美垂直平台，加上运营得当，对于中小正规机构的美誉度和品牌度都将有所提升。

综上所述，医美垂直平台的发展壮大将为这个行业注入新的能量，而这些平台的苦心布局能在机构和用户处发挥多大作用，还需要时间来证明。

编 辑：张莉萍 skyegaigai@163.com