再现全球商业思想的丰富性与多样性

商界® BUSINESS

失效的抗生素 P30
这个夏天，营地教育迟到了 P54
重庆火锅炒料江湖 P60
香飘飘不香了 P68

每个行业都有自己的头条公司 P52

◎ 封面人物 / P22
梁建章：天才下山

◎ 特别策划 / P40
回归商业常识
今天，鼓吹未来变化的人忙着制造各种新词，
然而，在技术和商业的推动下，
它们很可能在新一轮更剧烈的新风口、新浪潮中被新概念所取代。

中国邮政发行畅销报刊
订阅电话 / 11185（邮发代号：78-12）
2020年8月号（上旬刊）
总第670期

ISSN 1008-1313
免费下载App
优惠价：RMB 15元 HKD 30元

再现全球商业思想的丰富性与多样性

商界® BUSINESS

失效的抗生素 P30
这个夏天，营地教育迟到了 P54
重庆火锅炒料江湖 P60
香飘飘不香了 P68

每个行业都有自己的头条公司 P52

◎ 封面人物 / P22
梁建章：天才下山

◎ 特别策划 / P40
回归商业常识
今天，鼓吹未来变化的人忙着制造各种新词，
然而，在技术和商业的推动下，
它们很可能在新一轮更剧烈的新风口、新浪潮中被新概念所取代。

中国邮政发行畅销报刊
订阅电话 / 11185（邮发代号：78-12）
2020年8月号（上旬刊）
总第670期

ISSN 1008-1313
免费下载App
优惠价：RMB 15元 HKD 30元

企业税务风险查询领域探路者

CHA SHUIBAO 查税宝

企业怕查税，老板想省税
免费查一查，用了才安心

- 税前风险预警，支持匿名一键查询
- 1000多项风险指标深度扫描
- 动态监控，针对性税务风险解决方案
- 国家各类优惠政策补贴精准推送





关注公众号

下载APP

应用商城搜索并下载"查税宝"APP

公司：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17F
电话：133 - 1921 - 1193

卷首语 • • • • •

善阵者不战，练平常功夫

2020 年，定会被许多人铭记一生。这一年对创业者、企业家来说，感受尤其深刻。在这种艰难的形势下，有两个问题一直扣击着他们的灵魂——企业到底该如何生存？又该如何追求更高的品质？

这两个长期横亘在企业家面前的难题，终究绕不过去。或许，企业家们应该摒弃掉一些固有打法和套路，寻找新的应对策略。经济学家周其仁认为，企业最重要的是把平时的功夫练好，面对突发情况能转化为平常状态，“平常局”布好，仗不打就赢了。

这里说的提前布局，就是一种居安思危的大格局观，抑或是在面对危机时，企业该如何果断作出应对策略的方法。

2020 年的春节，是餐饮业的“至暗”时刻：年夜饭被大范围取消、商场人流量断崖式下跌、疫情期间餐饮店门可罗雀、年前备足的大量食材无处安放，这让每一家餐饮店都面临着巨大的经营压力。危急时刻，餐饮行业需要找到自救的突破口。而餐饮人最有效的自救办法就是关闭堂食，发力外卖，这其中不乏有西贝莜面村、盒马鲜生等平日货源充足、后台管控良好的企业。在疫情中，它们脱颖而出，为同行业树立了标杆。

战争也好，贸易战也好，病毒也好，疫情也好，山洪也好，海啸也好，这都是引爆点，如果公司状况不好，任何一个外部冲击都能被击垮。

疫情之下，在广告客户纷纷取消项目、削减预算的时刻，宝洁却加大了营销投入。这家公司成为疫情之下少数的受益者，消费者在居家隔离中大量购买清洁产品和卫生纸，推动了宝洁业绩的增长，其 2020 财年第三季度在美国的销售额增长了 10%，创下了数十年来美国销售额最高增幅，抵消了中国销售额下降 8% 带来的影响。

宝洁公司没有削减营销支出，因为此时，宝洁认为应该让消费者意识到品牌的价值，以及如何满足其家庭的需求。

这种“冬天”投资的战略思想其实很有潜力，第一，“冬天”投资成本低；第二，投资需要周期。如果等到市场暖春到来，企业却没有产能，那企业拿什么赚钱，拿什么占领市场。很多企业会到了“热”的时候去投，但是投资有周期，钱还没赚到，市场就转“冷”了。

《任正非传》里，记者问任正非，华为是以国内市场为主还是国际市场为主？任正非说，客户要你去哪，我们就冲到哪里去。

全球化到底会给企业带来什么前景，没有人完全知道。企业定目标，定战略，但如果布局不是按企业家的预想走，又怎么灵活调整？

或许，当下的企业，倘若还有一息尚存，就应练就好平常功夫，善阵不战，善战不败，善败不乱，用新技术为自己赋能，才能大浪淘沙，让自己活得更长久，迎接明天照常升起的太阳。

欢迎关注商界“锐公司”

问兰医疗
WENLAN MEDICAL

济世问无愧 从商有兰心



专业烧烫伤诊疗连锁品牌

突破新品类，共掘专科医疗空白市场

中国烧烫伤意外发生概率1.5%～2%，每年约有2600万人次，伤者主要为0～12岁儿童、老人以及接触热源职业人群，
其中3/4烧烫伤者，未能得到有效治疗和护理。同时，市面上烧烫伤应急防治产品空白，据估算，
每年全国烧烫伤诊疗市场空间为680亿元，防治市场（参考：创可贴每年销售约70亿片）想象空间更巨大。

品牌连锁 成熟模式 区域独营

行业优势

不受经济环境影响的刚性需求

持续稳定，营收逐年稳步增长

现金流量好，无账期压力

行业门槛较高，潜在竞争少

项目优势

经营模式

以高品质、低成本便捷医疗为核心理念，
实现品牌化连锁总部直营管理

诊疗方案

独创“两核心”“四不同”诊疗方案，
根据患者具体情况针对性治疗，将患者的损伤降到更低

投资回报

利润分红
持续稳定 逐年增长

产品销售
市场空白 利润空间大

股权回购
运营3年 总部承诺股权回购

扫码了解详细情况

185-8053-3351 / 150-2348-0628 微信同号

运营城市： 杭州/南京/苏州/长沙/重庆/成都/大连/哈尔滨/太原/南通/常熟/运城/扬州

招募城市： 北京/上海/深圳/广州/西安/合肥/郑州/天津/武汉/南昌/济南/南宁/昆明/贵阳

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

8月号（上旬刊） 总第670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
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》

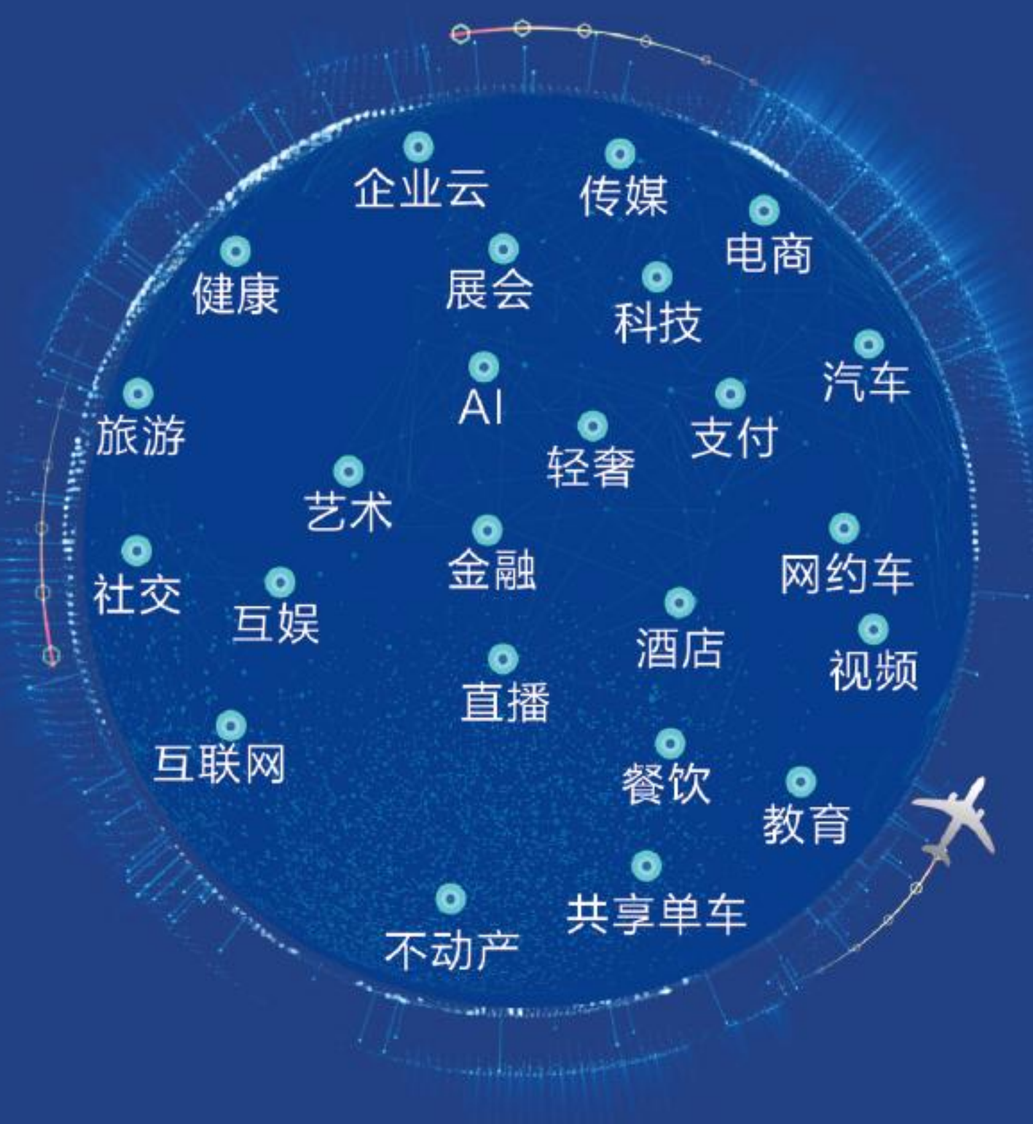
报刊在线订阅网址 BK.11185.CN
客户订阅电话 11185
全国邮政营业网点合作服务电话 010-68859199

■ 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



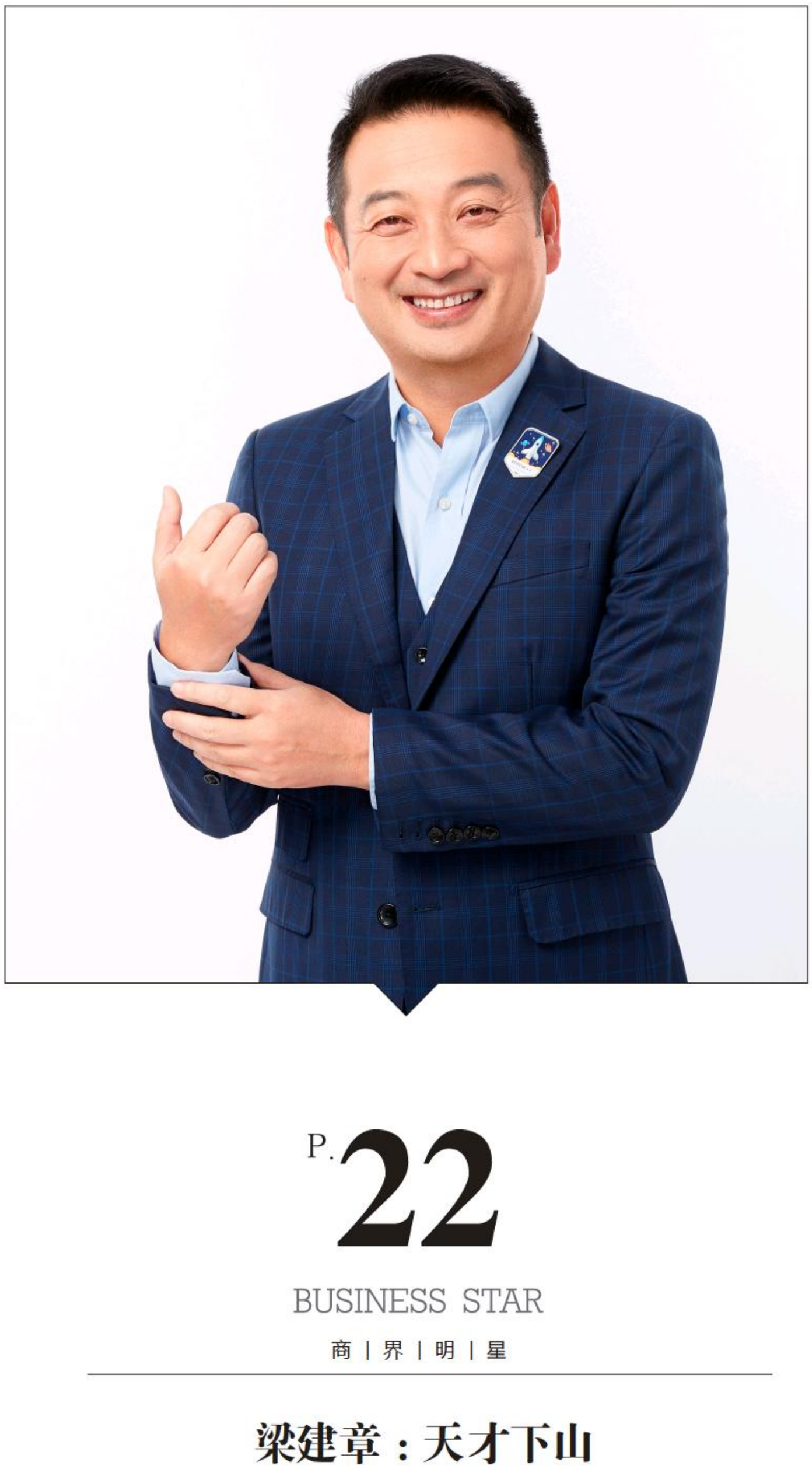
AirMedia 航美传媒

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

梁建章：天才下山

比起 2003 年“非典”，新冠肺炎疫情影响更大，梁建章应对起来反而更松弛——携程走过 20 年，已实现几乎所有的商业可能，无需向外界再证明什么。但他这次其实又更“拼”。

FOREWORD

卷首语

善阵者不战，练平常功夫 P.2

PEOPLE

人物

| 商界明星 |

梁建章：天才下山 P.22

EVENTS

事件

| 本刊特稿 |

失效的抗生素 P.30

直播大战经销商 P.34

| 商战风云 |

企查查和天眼查火拼 P.64

商界传媒集团
BIZMEDIA GROUP
媒体·文创·投资

商界识堂

给企业家的精神“识粮”
用见识、知识、学识，和你一起创造未来





听商界
商业资讯、商界故事
模式案例、创新增长

看商界
看《商界》杂志
再现全球商业思想的丰富性与多样性

企业服务
媒体推广、企业游学
线下增长课、企业定制培训

扫码关注商界识堂



P.40

SPECIAL PLAN

特 | 别 | 策 | 划

回归商业常识

今天，鼓吹未来变化的人忙着制造各种新词，然而，在技术和商业的推动下，它们很可能在新一轮更剧烈的新风口、新浪潮中被新概念所取代。

OBSERVATION

观察

| 图侃天下 |
老干妈：决不傍人篱壁 P.16

| 脑洞大开 |
披着日系外衣的国货卖“疯”了 P.18

| 观点 |
牛市是一个更大的收割机 P.20
坐享其成的财政救助已不复存在 P.21

| 特别策划 |
回归商业常识 P.40

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 |
这个夏天，营地教育迟到了 …… P.54

| 原生态 |
去文峰消费的人，到底在消费什么？ …… P.80

INDUSTRY
产经

| 头条公司 |
一个偏执狂的戒烟梦：931 天苦寻一口好烟 ……P.52

| 生意经 |
重庆火锅炒料江湖 …… P.60

TOUR
商旅

| 走麦城 |
香飘飘不香了 ……P.68

| 国外商界 |
沙特王子萨勒曼是怎么影响世界的？ ……P.76

| 商界杂话 |
互联网巨头围猎信用卡 ……P.75
消失的李嘉诚 ……P.79

P.54
FEATURE
本 | 刊 | 特 | 稿

这个夏天，营地教育迟到了

这个关键的夏天，不论对于余跃还是整个营地教育行业而言都迟到了。

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

目录 CONTENTS



P.72

CHANCE

| 商 | 情 | 报 | 告 |

儿童零食：下一个千亿市场已开启

儿童零食就像一把新柴，燃起整个零食市场。

PRACTICE

实务

| 企业管理 |
让“元力”觉醒，把握危机中的机会 …… P.58

| 商情报告 |
儿童零食：下一个千亿市场已开启…… P.72

| 现代农业 |
AI 农业 …… P.84

| 行业趋势 |
美妆品牌营销三大趋势…… P.87

| 商界智慧 |
一个不会先问“为什么”的世界 …… P.90

| 营销前线 |
消费者主权时代的新品牌崛起…… P.94

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



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 8 月号广告目录

广告索引

旗鱼鲜生 …… 封二
查税宝 …… 扉一
问兰医疗 …… 卷扉
航美 …… 版权对页
商界识堂 …… 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 40 年 …… 目录四对页
我要上封面 …… 索引对页
杂志订阅 …… P83
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

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：

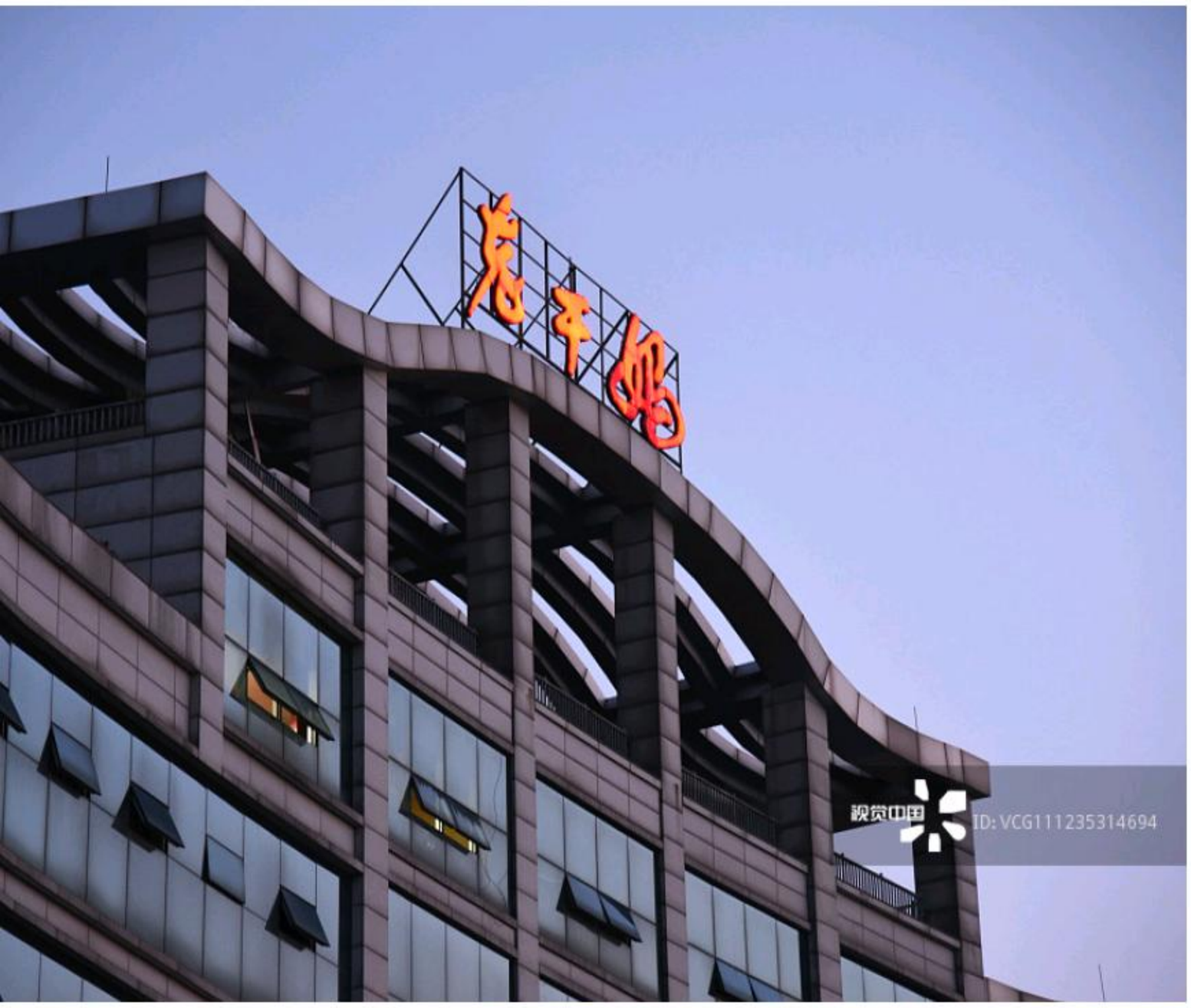
18696634667 13452483496

18223179873

老干妈：决不傍人篱壁

有这么一家“奇葩”企业：不贷款、不参股、不融资、不上市、不做推销、不打广告，几乎什么都不用干，经销商就来抢货。

文/ 本刊记者 赵春雨





“干妈式”管理

老干妈创始人陶华碧有一套“干妈式”管理。

老干妈的工厂龙洞堡离贵阳市区比较远，附近也没什么吃饭的地方，陶华碧决定，所有员工一律由公司包吃包住。从当初 200 人的小厂开始，老干妈就有宿舍，一直到现在 2 000 多人，并且他们的工资福利在贵阳也是顶尖的。

公司 2 000 多名员工，她能叫出 60% 的人名，还记住了其中许多人的生日，每个员工结婚她都要亲自当证婚人。

除此之外，陶华碧还一直坚持她的一些“土原则”：隔三岔五地跑到员工家串门；每个员工的生日到了，都能收到她送的礼物和一碗长寿面加两个荷包蛋；有员工出差，她像送儿女远行一样亲手为他们煮上几个鸡蛋，一直送到他们出厂坐上车后才转身回去；所有从老干妈离职的人，如果在外受委屈了，都可重新回来上班……

果然，这种亲情化的“感情投资”，让陶华碧和老干妈公司的凝聚力只增不减。在员工的心目中，陶华碧就像妈妈一样可亲可爱可敬；在公司里，没有人叫她董事长，全都叫她“老干妈”。





护城河

专注、极致、口碑。

老干妈不搞多元化，这么多年就只有辣椒酱，这是很难得的。因为账上现金多了，很难有不进军房地产、互联网等“朝阳产业”的冲动。任凭政府怎么劝，投行怎么忽悠，老干妈始终坚持初心，“什么上市、融资这些鬼名堂，我对这些是蒙的。我只晓得炒辣椒，我只干我会的。”

这么多年，无论在哪里购买、何时购买，老干妈产品质量始终如一。品尝过其他辣椒酱，最终还是认准老干妈。从未没打过广告，仅靠口碑相传就已经家喻户晓的品牌，不得不说这是营销的奇迹。

此外，消费者购买的便利性也很重要，老干妈建立的经销网络十分发达，走到任何一个超市、小商店，几乎都能买到老干妈的产品。

未来之路

陶华碧已过七旬，早就不插手公司具体事务。根据报道，老干妈分配好了股权：小儿子 50% 股份，大儿子持 49%，陶华碧本人，仅占 1%。毫无疑问，以公司目前的状态，还可以稳定增长很多年。同时，老干妈也有一些新的增长点。

首先是开拓国际市场，大趋势是中国人更多地走向世界，外国人也更多地来中国。近年来，中国的一些文化符号在国外有越来越多的认同。同样，老干妈在不少老外那里受到青睐，甚至售价远高于国内。

其次，老干妈还可以适当延伸相关品类，就算失败也不会有太大影响。在未来，老干妈仍然有巨大的进步和提升的空间，但也并不是没有值得担忧之处。老干妈在股权结构、公司治理、产品、营销、国际化和创新等方面，都还有一些不足。

不过老干妈的成功诠释了“好产品永远是最重要的”这句话。



编 辑：朱作明 ashen9009@sina.com

披着日系外衣的国货卖“疯”了

文/ 本刊记者 周慧娴

日本群岛刮起了一阵风潮，这阵风漂洋过海到了中国后，势头非但没有消减，反而化作一场大雨，以倾盆之势浇醒了中国企业沉睡的营销灵感。

在国内，日本产品已经与高品质、健康安全这样的名词画上了等号。而从小就被日本动漫“浸泡”着长大的年轻一代，对于日本产品有着莫名的亲切感。嗅觉灵敏的中国企业捕捉到了这一信号，并重拳出击，干脆就打着日系的幌子，兜售国产产品。









“披着日系外衣”的国货

盛夏热卖的无糖饮料元气森林，只用了4 年时间，就在一片红海的饮料市场中杀出一条血路，从 0 做到月销售额近亿元。该品牌极简的包装、品牌名中的日文“氖”字，无疑让消费者们误以为该品牌源自日本。其实，元气森林就是一家血统纯正的国产“互联网 +”饮料公司，以年轻人为目标消费者。

无独有偶，名创优品也是奇幻般存在。其 Logo 神似优衣库，就连品牌名都颇具日本风味。不仅如此，品牌在宣传时，也号称是 100% 的日本品牌。但是该品牌在中国申请注册商标的时间比在日本早了大半年，店内所售商品绝大部分为中国制造。





危险的玩火

但元氣森林、名创优品如此操作，无疑是在“玩火”。一旦被消费者戳破精心营造的“骗局”，品牌方极有可能将丧失部分顾客。想要留住顾客，双方还需遵循“产品为王”这条准则，并与原汁原味的日本造产品主动拉开距离，走差异化路线。

目前日本产商品售价并不低，而披着“日本产”幌子的国货不妨走物美价廉的路线，用“低价”增强与消费者的黏性。

“伪日式”的背后

一些国货不惜重重伪装，利用日本品牌的噱头为自己脸上贴金。这不仅是一种营销手段，更是对国货品质的讽刺。国货的质量风波层出不穷，从“三聚氰胺事件”，再到假疫苗，不良商人们为一己之利，不断透支国人对国货的信任。国货重塑品牌形象这条路，道阻且长。









“伪国货”的背后

与之对应的，还有日本企业，害怕国人抵制，伪装成国货，养乐多饮料就是这样的例子。还有其他国外品牌，为更好地扎根中国市场，千方百计伪装成国产商品的模样，金龙鱼调和油就是这样的例子，其背后是一家彻头彻尾的外资企业，为新加坡郭兄弟粮油私人有限公司所有。

不管是国货伪装成日本产品，还是国外企业伪装成国货，无非就是企业为打开产品销路所做的战略规划。而消费者也不用刻意在意一款好的产品到底产自哪国。毕竟，英雄不问出处。

编 辑：朱作明 asheng9009@sina.com

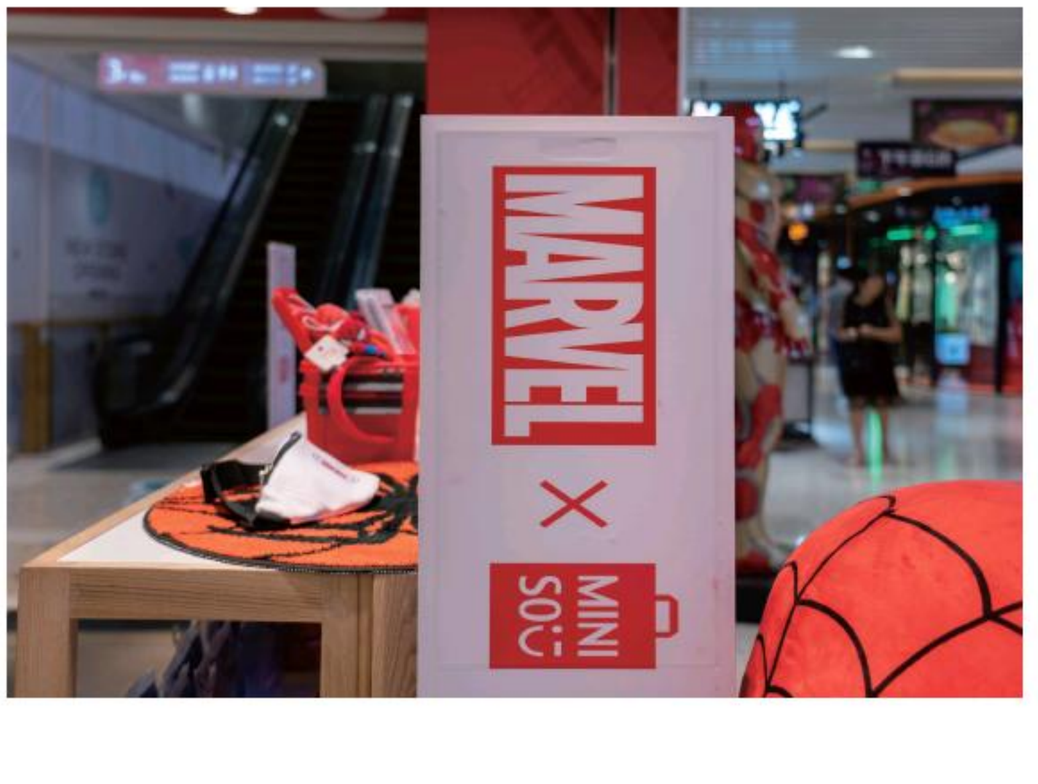
进击之路

长期以来，元氣森林霸屏电梯广告、高频亮相小红书，过碎片化持续性的内容输出，给年轻消费者“洗脑”，并持续攻占上班族时常光顾的便利店，顺利打通推广端与销售端。

而名创优品的制胜法宝就是无休止地模仿日本品牌，首先名创优品的 logo，几乎就是复刻了优衣库的设计风格；而装修风格和陈列模仿了无印良品；商品的外包装则抄袭各大大牌。

诱导式营销“更香”

上述品牌都刻意诱导消费者相信产品由日本制造，并因此埋单。此举或多或少有诱导式营销的意味。它们都精准地抓住了年轻人对日本产品的认可，并紧盯这一心理需求，在品牌推广与内容营销上，大做文章。



OPINION
观点

文/管清友
首席经济学家

牛市是一个更大的收割机

牛市来了真的那么重要吗?

就个体投资者而言，股市上涨是个好事，当然全身而退才重要。交易策略上，当然要上车。退出时机要看疯狂程度。

对经济和金融稳定来说，这种国际价值洼地效应很难免，但也要清楚，资金推动型市场贻害无穷，2015 年股灾殷鉴不远。预测点位很难，也没有意义。不过，可以预见，这一波是外资割散户的韭菜。

牛市很有可能是一个更大的绞肉机，要坚持从微观上选择投资标的，更要注重基本面。三根阳线真的改变信仰，之前判断的基本面、流动性、估值、上市公司的质量等，在三根阳线之后统统都被抛诸脑后。

牛市来了真的那么重要吗?

从历史经验来看，就像段子里说的，在熊市里凭专业能力赚到的钱，在牛市里都亏回去了，牛市很有可能是一个更大的绞肉机。

所以，一方面，我们要看到流动性的变化，北上资金的增加，同时也一定要坚持原来的市场判断，投资标的的基本面要素，估值、价格、赛道等，有了这样的判断，无论牛市来还是没来，都应该是以不变应万变。

而不是媒体一说牛市来了，被人一忽悠，甚至听从别人散布的小道消息、所谓的内幕，就义无反顾、头脑发热地冲进去。越是在这样的时候，越要保持头脑冷静、独立思考，仍然要坚持从微观上选择投资标的，注重投资标的基本面。

如果大牛市真的来了，也不建议新手贸然冲进去。

一个比较扎心的问题，如果大牛市真的来了，能保证保持定力不买股票吗? 我想大部分人是做不到的，这段时间股市连续上涨，很多人都按捺不住，跃跃欲试准备冲进去。

对于成熟的投资者来讲，这无可厚非。从交易策略上来说，当然是该上车的时候要上车；但对于大部分对股市了解不多的新手，我建议还是按捺住自己的心情，按兵不动，因为你可能获得的收益比起风险来讲要小很多。

其实包括股票市场投资者在内的各种投资，本质上还是对人性的修炼，也可以说是反人性的。如果说在这样一个市场火热的情况之下，能够静下心来，认认真真，从头学起，至少还有一个成功的开头；如果贸然冲进去，不明就里，甚至听信很多所谓的内幕消息、小道消息，亏钱的概率非常大。

普通投资者的投资策略绝对不能按照机构的打法去打，因为两者资产规模、风控能力、专业程度等都是不一样的，两者的投资策略一定不一样。

股市仍需时间培育：制度建设、法律法规的修订、严格监管、打击造假、实行注册制、去行政化等。而且从国际经验来看，大部分国家在经济高速增长时，股票都不怎么赚钱；股市真正赚钱反倒是经济增速下降、经济质量提升的时候。

建议普通投资者在明确宏观趋势后，花力气选择赛道，找好标的，不要一听说牛市来了就急于动手。大部分人是赚不到钱的。

坚持自己投资，就一定要分散投资，一部分交给机构，一部分买公募基金，一部分买私募基金等。对于可投资产规模不大，又确实按捺不住想去炒股，同时炒股的资金亏损也不会影响到自己生活的散户，千万不要加杠杆，加杠杆风险极其巨大。

编 辑:朱作明 ashen9009@sina.com

OPINION
观点

坐享其成的财政救助已不复存在

如果不浪费这场危机带来的机遇，这将也影响到后疫情时代。

文/Project Syndicate
经济学家

新冠病毒危机和衰退提供了一个让我们重新思考政府作用的机会，特别是政府与企业的关系的特殊机会。人们一直信奉的政府是市场经济负担的假设已经被揭穿。重新认识到政府还是传统的“第一出资人”，而不是最后的放款人，已成为后疫情时代有效决策的先决条件。

所幸，公共投资已经回升。美国已经采取了 3 万亿美元的经济刺激和救助计划，欧盟则推出了 7 500 亿欧元（8 500 亿美元）的复苏计划，日本也为家庭和企业增加提供了 1 万亿美元的援助。

然而，为了让投资能够创造出更健康、更有弹性和生产力的经济，光有资金是不够的。各国政府还必须恢复设计、实施和执行对受援国附加条件的能力，让私营部门以更有利于包容且可持续增长的方式运作。

政府对企业的支持有多种形式，包括直接现金补贴、税收减免、以优惠条件或政府担保发放贷款——更不用说中央银行发挥的扩张性作用，它们现在已经大规模购买了企业债券。这种援助应该是有附加条件的，比如要求公司采取减排目标，在薪酬和工作环境方面尊重员工利益。值得庆幸的是，随着商界重新发现有条件援助的好处（例如，通过登上英国《金融时报》的报道），这种形式的政府干预不再是禁忌。

这里有一些很好的例子。丹麦和法国都拒绝向任何在欧盟指定避税天堂注册的公司提供政府援助，并禁止大型受惠公司在 2021 年前支付股息或回购自己的股票。同样，在美国，参议员伊丽莎白·沃伦（Elizabeth Warren）呼吁制定严格的救助条件，包括提高最低工资、工人在公司董事会的代表权，以及长期限制股息、股票回购和高管奖金。

施加这样的条件远非国家控制主义，而是有助于从战略上引导金融资源，因为它确保了这些资源能够进行富有成效的再投资，而不是被狭隘的或投机性的利益所占据。

考虑到许多最需要救助的产业也恰恰是最具有经济战略意义的行业，比如航空产业和汽车产业，这种做法就显得尤为重要。例如，美国航空业获得了高达 460 亿美元的贷款和担保，前提是接受贷款的公司保留 90% 的员工，削减高管薪酬，并避免外包或离岸业务。

同样，许多国家无法承受失去本国汽车工业的后果，并将救助视为推动该行业脱碳进程的机会。正如法国总统埃马纽埃尔·马克龙（Emmanuel Macron）最近所说，“我们不仅需要拯救汽车业，而且需要使其转型。”在向汽车业提供 80 亿欧元贷款的同时，马克龙政府要求到 2025 年生产超过 100 万辆清洁能源汽车。

在某些情况下，政府已经超越了条件限制，改变了所有权模式。出于需要保护国家战略基础设施的原因，德国和法国正各自收购或增加国家在航空公司的股权。

但也有负面的例子。意大利汽车业救助计划的结果与法国大不相同。FCA 集团已说服意大利政府向其子公司 FCA 意大利提供 63 亿欧元担保贷款，该贷款基本上没有要求强制执行的条件。

事实证明，有条件的救助远非国家控制经济的一步，而是一种有效的工具，可以引导生产力，实现战略上广泛的共同目标。但如果设计或实施不当，或者完全没有条件，它们可能会限制生产能力，让投机者和内部人士为自己攫取财富。但如果处理得当，它们可以让企业行为与社会需求保持一致，确保可持续增长，改善工人与企业之间的关系。

编辑：朱作明 ashen9009@sina.com

梁建章

天才下山

文/本刊记者 谭 亚

今年4月1日，一心想“交个朋友”的罗永浩在直播间拿起一支中性笔，不停说着“买它”“买它”时，另一个商界大佬也在准备一场特别的直播。

疫情当前，为了吆喝高星酒店、减少行业损失，携程集团联合创始人、董事局主席梁建章，3月底已经提前来到浙江湖州。比起3月初的第一场直播，梁建章和他的“Boss直播天团”显然已经摸索到了一些门道。备货、在飞机上准备串词、和伙伴们商量点子，整个天团都忙得很嗨。

这天，距离1月23日武汉宣布封城已过去2个多月，新冠肺炎疫情仍在继续，而直播间的人气已经拖着梁建章的“网红指数”一路蹿升，很快到达了令他自己满意的高度。

更难料想到，3个月后，许多跟他一样亲自进直播间带货的老板都“翻车”了，而他越播越红。“海王”“唐伯虎”“Rocker”……在一次次剧情需要面前，他不但没拒绝还十分享受。河南那场，梁建章还折腾出了新高度——他甚至剃了光头。

角色扮演是一方面，另一边，梁建章的“带货清单”也愈发诱人——从高星酒店到特价机票，再到商务包机。他曾出现在云南腾冲的机场，背后是一架商务客机。“这种商务飞机是介于滑翔伞和大飞机之间的一种交通工具。”梁兴奋地吆喝着这种性价比极高的商务出行新潮流。现在，他已经能操一口流利的外景主持腔了。

新冠肺炎疫情对商业的打击，还在持续。比起2003年“非典”那次，危机更大。但这次梁建章应对起来，反而有一种别样的松弛——携程走过20年，已经实现了几乎所有的商业可能，不需要向外界再证明什么。

但，很多人都能看出来，他带领下的团队这次其实又更“拼”——直播的“服道化”拼，带货过程中讲解拼，直播频次拼，商品价格拼……

从3月至今，不到半年时间，梁建章个人旅行频次（商旅出差不算）恐怕已经超过他过往的任何时段。

对他稍有了解的人都知道，他做事专注、眼光长远而精准。在直播这件事上，梁建章选择“全身心投入”。

他身上那股劲还在。

本刊记者2013年曾在上海专访梁建章后写下《天才对决天才》一文，当时他是那个“登上商业巅峰正在想着如何进行下一步”的天才商人。事实上，文章来不及书写的精彩，恰恰发生在截稿后——梁建章铁腕行军，火速书写的多个经典商战案例。

2016年，梁建章意外“请辞”，不再管理日常事务，退回自己的“山中”修炼，看似对江湖之事过问很少。这似乎成了一个重要转折点。

如果说，复旦少年天才、携程商业奇才是上、中篇，走过20年后，携程和梁建章都来到人生第3个“七年之痒”，这个故事终于开启了它的“下篇”。



12亿元财务“窟窿”突至

新冠肺炎疫情爆发时，携程联合创始人、董事局主席梁建章人在新加坡。接下来的一幕震惊了旅游业几乎所有人。

一场疫情改变了超4亿人的旅行计划，也给旅游行业超过1 000万的从业者带来了巨大损失。从2月底开始，每天都有新的疫情报道，本身是旺季的春节出游市场一夜之间降至冰点。“最开始只是有人咨询（退票），接着咨询量一瞬间爆发。”据携程有关人士回忆，在疫情爆发初期，“封城”消息是扔出的最重磅炸弹，后台退票诉求猛增。

市场弥漫的情绪里，没有一丝犹豫。当时，这场疫情对人类来说，是一种因“未知”产生的极度恐慌和不安，没有人知道它的威力究竟多大。

携程2020年第一季财报，揭露了它在商业破坏上的威力——携程一季度的净营业收入为47亿元人民币（约合6亿6 900万美元），同比下降42%，第一季度的营业亏损为12亿元。

“仅携程公司一家涉及的相关金额就达到了310亿元，并由此导致12亿元的财务亏损”，在携程的财报里，这句话揭示了之后诸多事情一个极大的背景设定。

财报还点出了一条戏剧性的信息：如果不计算携程补贴退订用户损失的12亿元，携程在疫情期间的一季度可实现盈亏平衡。

事实上，行业的领头老大哥携程最敏感，是最早洞悉到这场可能引发巨变的商业体。在武汉官宣封城前的1月21日中午，携程就紧急发布针对疫情推出的“特殊退改政策”。随后，美团、飞猪、同程艺龙、马蜂窝等纷纷跟进。

线上酒店一直是携程的重要业务板块，1月22日，携程连夜上线酒店“安心取消保障”计划，让用户可以自助在线上取消，退订高峰期无需经过人工客服。

携程CEO孙洁公开放话，对这些参与计划的酒店，携程许诺会在主App中对其做重点推荐，在疫情结束后，给予疫后“爱心酒店”标签和亿级营销等资源。该消息放出后迅速有40万家海内外酒店参与进来。

现在回过头来看，这些突至的亏损和至暗时刻，并非携程集团的经营突然出现什么问题，而是为梁建章回国后的一系列行动埋下可供探讨和推进的故事线。

“携程不仅要接受自己的退单，还要为平台合作伙伴垫付一定损失。”7月8日，携程“Boss直播天团”来到重庆，梁建章在威斯汀酒店开播前对媒体说，一些支撑不住而倒闭的航空公司产生的部分坏账，也由携程来兜底、承担损失，集团面临的各方面压力巨大。

同样在历史的危急关头，2003年“非典”，梁建章临危救携程，日后传为一段商业佳话，2003年也成为携程发展史上重要的时代注脚。

17年后的这次危机更大，况且政策环境、消费市场、竞争对手都变了，梁建章还能创造奇迹吗？

17年后的这次危机更大，况且政策环境、消费市场、竞争对手都变了，梁建章还能创造奇迹吗？很多人等着往下看。

2003年“非典”结束后，携程不仅挺过“不可抗力”的考验，还顺利登陆美国纳斯达克上市。这些年，接触他、观察他的时间越久，记者的感受就越复杂。

一贯神秘、低调的梁建章，17年前，学者的光环还在形成中，但初露的商业锋芒已经为此后一次次精彩的夺宝行埋下伏笔。

在千军万马中厮杀，要靠硬功夫取胜。这20年，他始终在打磨一种专注力和精准出击的能力，2003年“非典”一役，已经在他体内形成一种独特的反应机制。

他选择正面迎战，跟17年前一样。3月1日，从新加坡回国隔离14天后，梁建章就率队奔赴海南，也是在这趟商务考察中，“Boss直播间”正式上线营业。

“为深处困局的携程和旅游业注入强心剂。”直播近半年后，梁建章对此表态，这是他做这件事的最终目的，尽管过程很累，但很嗨。

直播侧写

“三亚这么好的酒店，没有生意。”那段时间，旅游业内一片恐慌，都在找应对办

法。一天，梁建章听到三亚酒店的负责人提到，亚特兰蒂斯这样的高星酒店卖不掉。

这并非孤例。三亚这种热门出游地的损失，和出境游相当。旅游资源越扎堆的地方，这次损失越惨重。空一晚就少一晚的收入，各种等级的酒店日子都难过，各方面经营成本趋高的高星酒店首当其冲。

酒店一直以来是携程深度运营的板块。在过去几年，为了抢占线上酒店销售，携程和多家同行干过架，并且动用资本手段创造过多个业界称道的竞合案例。

如今酒店深陷泥淖，直接影响到携程线上业务的财务指标和稳健的经营策略。纵向来看，酒店板块的合作伙伴更是携程的战略盟友。于情于理，携程都不能袖手不管。

梁建章直播间首秀，就在三亚亚特兰蒂斯酒店的“波塞冬水底套房”——它号称三亚最贵酒店房间，透过落地窗，可看到86 000 尾海洋生物漫游。

洞悉酒店的优势，梁建章坐在镜头前，说出那个击中观众和这个新消费时代“心坎”的话——原价 2 000 多元的海景房，1 288 元预售。不仅如此，还赠 2 大 2 小自助早餐及价值 1 432 元的水世界门票、价值 792 元水族馆门票。

因疫情数月未出游的网友，在实景直播与预售折扣价的双重冲击下，失去招架能力，按下预约键。

这场直播的 18 天前，携程召开了一场盛大的线上发布会，宣布启动“旅游复兴V 计划”。“复兴”在这里的另一个解释其实是“自救”。

在看似有很多选择的关头，深受打击的旅游业其实选择很少。但即便所有选择都被拿走后，仍然具有自由发挥空间的人，才是那个王者。

很难说直播到底是选择还是必然，在梁建章眼中，客户愿意以超低优惠揽客、东西又好，为什么不做？

三亚直播专场，价值 1 000 万元的酒店套餐，1 小时被“秒光”，近百万人观看。这像一场梁建章的个人首秀：带不带货都在其次，很多人是头一次看到如此活泼的James（梁建章的英文名）。

他说了很多话，做了很多表情，讲解起来也非常细致。由于商旅出行频繁，梁建章住过大量高星酒店，本身就是资深用户。直播中，他站在消费者的视角，身临其境地展示和介绍产品，不仅刺激了隐性需求，也创造了新需求。

人们除了关心什么东西便宜、好玩，相当一部分拥入直播间的观众，他们更想知道，一手把携程做到今天这个规模的人，他是怎么出游和住酒店的？

携程 20 年，我们终于可以不用再“听说”，而是真实地“看到”，那个人人口中的天才、那个鲜活的梁建章的日常究竟是怎样的。

增加消费信心和兴趣，想办法填补集体退单造成的业绩滑坡，是当前的关键。梁建章首场直播叫好又叫座，既帮平台和合作伙伴成功获客，又分散了市场关于旅游业“亏损”的焦点，同时还让自己加速“出圈”。

人生之事，没有那么多“绝对”。快速入戏，一向是梁建章的风格。就像他 7 年前从美国突然杀回来，策划和制造一个个堪称经典的商战案例那般神速。三亚首播成功，也加速了携程“Boss 直播带货天团”的形成。

接下来的 10 多场主题直播，各个区域的高星酒店陆续成为直播间的爆品，他们提炼出“酒店即目的地”的产品力，一次次喊出“看携程直播 为梦想抢货”的口号。此后，在全行业复苏的特殊时期，携程



开始把度假、休闲游产品带到直播间，这个过程，写着携程对于业态调整和产业重新布局的野心。

新一轮的攻城拔寨，往往就在这种时候得以推进和落地。

但每当有人问起梁建章，小半年时间走过数十个城市、直播近 20 场后的感受，一个欢快的笑容根本不用挣扎，就爬到他的脸上。

“直播挺好玩儿的，在最好玩儿的地方，找到最有趣的游玩方式。”梁建章始终把直播当成“必然”选择下的一件快乐之事，而“旅游本身就是为了让人感到幸福和快乐”。



梁建章在“Boss直播间”开播带货

破界

5 月 31 日，携程交出“战疫”首份季报。除了上述 12 亿元既定的利润亏损，在如此特殊的时期，这份财报还专门将“酒店”（尤其是高星酒店）和国际交通票务等数据进行单独披露，作为一家市值近 200 亿美元的行业巨无霸，足以说明其野心和恒心。

在携程的战略规划中，若没有这次打击沉重的疫情，今年是集团出海的重要时间窗口。谁也料不到，新冠肺炎疫情突至，一夜之间将一切强行变成了 Hard 模式。

习惯打“闪电战”，以“2 天刷一城”的热血模式启动直播，这“非常梁建章”。喜欢长远看问题的他半点也不怀疑旅游业未来的前景，他把“信心”二字看得何其重要。

这也是理解梁建章所有直播行为的关键。“爆肝”的直播频率和带货力、组织配合协调力，是梁建章手里的牌。只是这些牌还没出完，一个新的故事就登场了。

一直以来，讲述梁建章其人，我们都习惯在天赋驱动、商业奇观等字眼里去跟上情节推进。而其实，很多时候要看清一个人，他不容易暴露的侧脸更能说明问题。

梁建章做直播这件事，和日常一切经验都不一致。由于时间安排太满，在大部分同业和友商都歇业、无事可做的状态下，他每次走进直播间或采访室前，手里都捏着手机——听语音信息，或者回复邮件。

举一个最近的例子。为了直播 7 月 8 日这场，梁建章的团队提前 3 天就来到重庆准备，梁本人 7 日抵达后，即刻进入“直播时间”。

本刊记者 8 日下午见到梁建章本人时，他右手拿着手机、歪着脑袋听语音，身边 5、6 个工作人员贴身在汇报工作。专访一开始，他又平静地坐在镜头前，接住记者抛出的每个问题，一一拆解作答。

“我觉得你这个提问里起码有 10 个问题。”听完本刊记者的提问，梁建章拿起话筒，面朝记者浅浅一笑。接着，他思路清晰、贴着记者的提问思路一一回答，硬是涵盖了 5 个点以上的干货。

直播安排在当晚 8–9 点，又是一场重头戏。事实上，从早上睁眼到正式走进直播间前，他不仅完成了视频拍摄、接受了各路记者群访专访，还和当地政府的主管部门谈了“数目不小”的生意、考察了数个晚上要“上播”的酒店。

他一边 100% 配合直播天团的“出演”“彩排”，一边继续当好携程“航母”的领头大哥，一边还要做他自己。很明显，直播作为一个独立的业务单元，已经令他有些“入迷”。

为什么这么说？专访结束后，本刊记者搭乘一部隐秘电梯来到直播间所在的 53 层的房间，一进去就碰见上妆完毕的“海王梁塞冬”，身边坐着同样上妆完毕的黄金搭档美人鱼“孙丽儿”（Boss 直播间女主播）。

刚刚还作为携程集团的 Boss 接受采访，不过短短 1 小时，他已经跨进另一个世界。

看懂时代趋势，本身就是一种强大的能力。“直播”这种适应新消费的吆喝，其实是一种暗示。可以把它看成一个物理形态的房间，直播间内外是一种被打破的边界。

这正是一个无边界的梁建章。

携程走过自己的 20 年，在这个漫长周期里，梁建章作为创始人和掌舵者，无论是如今的“董事局主席”还是曾经的“CEO”，贡献了太多本职工作以外更珍贵的东西，一直以来都是业内外持续很长时间的“公共讨论”。

2016 年，梁建章在坊间传言日盛后突然官宣“隐退”，由孙洁升任 CEO，负责管理携程日常事务；今年 3 月，他又突然成为“天团”的一员，到处开启实景直播间、亲自带货。

他也想彻底挑战自我的边界，想和那一套“标准”告别了吧。

天命的斑纹

2018 年 9 月 8 日，首届斯坦福中国经济论坛在北京举行，梁建章作为发言嘉宾站在台上。

“这次应该是他作为企业家和经济学者双重身份的高光时刻、最具代表性的事件之一。”梁建章身边的人这样说，不管坊间对梁的报道如何描述，对他作为携程 Boss 和人口经济学家的用词和力度多大，他心中一直有一束属于他的“白月光”。

他是很多商业传奇里的“男主角”，但他一直都是“神话”中的人。近年来，人们慢慢从另一个维度见到从“神坛”走下来的梁建章。

过去，解读梁建章，携程是唯一切口；现在，切口变成“人口”“鼓励生育”“高考教育体制改革”等经济学方面的问题。

上网去搜，“携程梁建章”的微博停留在最新一期直播带货的视频页；同时，另一个叫“梁建章 – 关注人口问题”的微博却在探讨全球视野下的人口问题。此外，在“绕梁说”公众号里，备注是“我不是梁教授”的这位斯坦福大学经济学博士，最近和一位经济学家“较真”了一段时间，起因是对方抛出了“中国人口过多”的观点，梁建章表示大写的不服。

梁老板私下到底是怎样的人？回首过去，很少有人不戴滤镜。更多关心旅游、关心公司命运和对传奇人物感兴趣的人，其实更想研究他真实的人设。

直播间、双微博、微信公众号，最近梁建章的视频号也同步更新。现代媒体技术顷刻间打开多扇窗口，排山倒海而来的信息，站成左右两排，像一条林荫道，通向一个真实的梁建章。

“人口结构”和“创新生产”之间的关系，是梁建章二度远走美国求学时发现的经济学模型。事实上，许多记者和身边人都注意到，这位上市公司的掌门人，这些年更多聊到的都是和“人”有关的话题，相比而言，“人口”显然更令他感兴趣。

2007–2013 年，整整 6 年，梁建章远走美国认真治学，把携程交给管理层其他人打理。虽然他早年打下了不错的数学功底，但要重拾多年前的数学模型，他必须付出更多。

“他选课的数量比一般同学还要多出 1/3——贸易创新、人力资源、产业和环境、甚至生育率与经济的关系。”一位接近梁建章的人说。

一次，在学习过程中，通过一系列数据分析，梁建章不仅发现了创新、创业与人口结构的重要关系，而且在此基础上他还发现了一个“惊人的现象”：中国的生育率已经在全球处于末位却还在实行严苛的计划生育。

“在未来的几十年里，中国人口将出现

巨大变化，会影响到经济和社会的发展。”回国后，梁建章一有机会，便会重复表达这样的观点。

有时候，明明是携程的采访，他也会夹带私货——聊人口。去年底、今年初，在新冠肺炎疫情爆发前，他还在《奇葩说》的网综节目上去专场讨论“生二胎”。

16 岁被公认为是复旦少年班“天才”，28 岁开启传奇商业人生，37 岁二次求学美国、师从美国人力资源经济学权威 Edward Lazear 和诺贝尔经济学得主 Gary Becker，41 岁获得斯坦福大学经济学博士学位。

如今，更值得探究的是：这位年龄不小的“玩咖”梁建章，究竟在追求什么？他一直以来遵循的商业逻辑或许在众多传奇案例中被解密得差不多了，但他的人生经验呢？

因为向往心中的“豹子”上山，江湖夜雨十年灯，在学术的“高山上”熬出属于自己的豹纹，梁建章在学界和人口经济领域长出自己的斑纹，如今来到“知天命”的年纪，他重新立下优美的雄心壮志。

再过很多年之后，你希望别人记住你什么？前不久，一档视频节目的主持人和梁建章突然聊到这个话题。主持人的提问语境设立在“人生的意义”之上，并引导这位商界巨擘和学术界大牛来回答。主持人似乎想听到一个“感性”的答案。

梁建章思索了几秒，并未直接答复，而是首先提到携程，说如果能跻身世界 500 强、成为全球优秀旅游服务商，是他成就感的一方面。另一个就是人口，“彻底让人口结构转型到良性循环上来”，成了梁建章眼中最具意义又极具挑战的事情。

携程艺龙正打仗呢，突然就悄无声息收购了艺龙盟友同程 30% 的股份；猝不及防联合百度置换去哪儿……过去几年，商界梁建章的这几仗打得很漂亮。

上九天揽月、下五洋捉鳖，每隔一周就

携程大事记



1999.10
携程旅行网开通

2003.12
在美国纳斯达克上市，中国 OTA（在线旅行代理商）第一股

2004.12
斥资 2 000 万美元建造现代化在线旅行技术服务中心

2007.11
单月机票销售突破 100 万

2008.03
携程旅行网英文网站全新上线

2012.07
携程宣布将投入 5 亿美元，开展低价促销

2012.09
发布无线应用群战略部署

2014
发力度假游领域，战略投资“同程旅游”和“途牛”

2015
OTA 厮杀尘埃落定，5 月，携程合并去哪儿网

2016.10
战略投资“旅游百事通”

2016.11
孙洁升任为 CEO，梁建章任执行董事会主席

2017.12
布局低线城市、6 000 家体验店落地

2018.09
全面布局“高铁游”

2019.10
携程 20 周年公布“G2”战略，即高品质和全球化，集团英文名改为 Trip.com Group

2020.03
发布“旅游复兴 V 计划”

要实地直播一次，主播梁建章的每一场直播也都非常有看头，更有优惠。

很难说，一个人在商业上的成功，与通过自己的学术研究、努力改变推动国家政策相比，哪一样更“迷人”。

但有一点很明确，携程走过 20 年长路，那些被粗线条勾勒和错位的天才梁建章，在知天命之年，也终于肯放慢镜头，让我们看得更仔细：商业不是冰冷的游戏，很大程度关乎人性，抛开增长、利润、规模与争议，就是他做旅游、研究人口真正的意义。

归来

有人将梁建章这 20 年的商业轨迹分成了“几步走”，创办一家公司并当上 CEO；把公司做上市之后，去北美名校拿个经济学博士学位；重新出山，一边当 CEO 一边做研究，在自己的公司设计各种实验、收集数据……

在“复兴 V 计划”之前，梁建章带着携程发布的上一个大计划是“G2”战略。

2019 年 10 月，梁建章在大会上发布集团新英文名称“Trip.com Group Limited.”，并公布携程下一程的“G2 战略”。万万没想到，辽阔的战场已经铺开，却被这场疫情按下暂停键。

那个“人狠话不太多”的梁建章，也由此“走进直播间”——重回大众视野。记者发现一个有意思的现象，今年是携程成立 21 年，而它的生长周期恰好能分成 3 个“7 年”。更巧的是，在每个 7 年的时间单元，都能找到梁建章“个人命运”与携程发展进程相依相连的关键事件。

人生没有多少个 7 年。作为携程联合创始人，恰恰梁建章最精彩的人生部分都和携程的 3 个“七年之痒”交织在一起。如果说当年梁建章像一个武林高手，在打遍天下无敌手之后，归隐深山闭关修炼；突然又在江湖风波骤起之时，杀了回来。

近半年，走过数十个城市，直播这么多场后，尽管取得非常不错的成绩，但梁建章始终认为，直播并不是带货神话，它只是营销生态闭环中的一步。

“很简单，现在能拿到平时肯定拿不到的优惠价格。”每次记者问到他有关“放飞自我”“带货业绩”等问题，梁建章都会抓住机会强调价格优势，和携程平台谁与争锋的采购实力。

直播是携程商业史上一朵小浪花，没想到却因梁建章的“出镜”升级到一个很大的舆论场。其实，他的初衷很纯粹，“我能够调动全公司的资源，走得多、住得多、体验更多，综合来说我觉得我做这个还是挺合适的”，“携程是我一手创办起来的，无论从任何角度来说，我都是最有动力去做的那个人”。

这半年，随着直播的进行，梁建章玩过川剧变脸、唱过 Rap（说唱表演）、表演过海草舞……每到一个地方，就化身当地的特色形象，不断拉近和观众的距离。

携程的“Boss 天团”会不会一直播下去？梁建章表态，直播是一种极致展示，今后会发展成度假休闲游的一个营销常态，携程生态也需要直播这样的经营方式长期存在。

在直播间圈粉无数，梁建章不止一次由衷地感叹，“旅游本身就是一件好玩的事。”这是他终身的事业，这次疫情倒逼的“求生”经历，恰好达到了梁建章隐秘世界里的“知行合一”。

旅游本身就是快乐、幸福感，如此一来，“我们要用 5 年的时间，将携程做成全球最大的国际旅游企业”，梁建章这句“狂言”，何尝不是一句使命必达的快乐宣言呢。

编 辑：周春林　502359952@qq.com



失效的抗生素

若我们的水源和食物就如同一座抗生素的耐药基因库，恐怖的暗夜会否重临人间？

文/本刊记者　崔小花

有80% 的儿童和 40% 的孕妇尿液中检出抗生素，其中还包含兽用和已经在临床禁用的抗生素。

这组骇人听闻的数据来自于复旦大学公共卫生学院公布的，对上千名 8–11 岁儿童和 516 名孕妇的检测报告。正因为受测群体是孩子和孕妇这样敏感的人群，这份报告一经发布就在社会上引起了广泛的关注。那么，孩子和孕妇体内的抗生素残余究竟来自哪里？

另一份报道似乎让公众找到了答案：《瞭望》新闻周刊披露，长江水体抗生素污染状况堪忧。有调查显示，长江中下游抗生素排放位居全国前 3 位，一个长江支流交汇处竟然有六七家制药厂，每天向长江里排放大量含有高浓度抗生素的废水。

但事实的真相也许远不止于此，抗生素滥用早已被世界卫生组织列为全球性风险。

抗生素的滥用一方面是人为造成的，最常见的就是服用抗生素来治疗不是细菌引起的疾病；而另一方面，常常被大众忽视，那就是食物里暗藏的抗生素。

现在，越来越多的牲畜、家禽被饲养在

拥挤的围栏内，这种环境导致一只动物生病就会迅速波及到其他的动物。为了预防大面积的传染病爆发，许多饲养场会给动物喂食大量的抗生素，以控制和预防疾病。

这种普遍的做法，导致家畜身上残留了大量抗生素，也会在这些家畜身上产生对抗生素耐药的病菌。而人们食用这样的肉类，可能会摄取到抗生素的残余，致使具有耐药性的病菌从动物身上传染到人类身上。

试想，我们的水源、我们的食物，就如同一座抗生素的耐药基因库。而你给孩子喝的每一口水，吃的每一口食物，也许都暗藏了本不该存在的抗生素残余，甚至是致命的耐药细菌，这怎能不让民众如坐针毡！

暗夜重临?

2016 年 8 月 18 日，美国内华达州一位 70 岁的女士，因为右臀部感染引起的全身炎症风暴被紧急送医，患者很快出现感染性休克，而美国市面上的 26 种抗生素均对她身上的细菌毫无作用。

无奈之下，医生甚至用上了长年被雪藏、不到万不得已绝不使用的终极武器——粘杆菌素，但还是对她身上的细菌毫无杀伤力。十多天后，这位女士完成了最后一次艰难的呼吸，在绝望中死于多器官衰竭和败血性休克。

几乎是同一时间，中国浙江省 21 岁的女孩小杨，因为一场看似普通的小感冒住进了 ICU，仅仅三天后，她的双肺就完全实变。5 家医院专家联合会诊，并动用了人工肺对其进行抢救，与死神搏斗了整整 21 天后，才艰难地保住了她的性命。

杀死内华达州那位女士，并让全世界最先进的医疗系统束手无策的，与险些夺去小杨性命的，实际上是同一个元凶——“超级细菌”。

“超级细菌”：学名“多重耐药性细菌”，诞生于细菌的基因突变，而抗生素滥用正是这种突变的催化剂。

抗生素的滥用使得处于平衡状态的抗菌药物和细菌耐药之间的平衡被破坏，具有耐药能力的细菌也通过不断的进化与变异，获得针对不同抗菌药物耐药的能力。这种能力在矛盾斗争中不断强化，细菌逐步从单一耐药到多重耐药甚至泛耐药，最终成为令医生们万分棘手的“超级细菌”。

人类医学史上，两个最重大的发现莫过于抗生素和疫苗。

在发现抗生素之前，人类没有任何可以对抗肺炎等细菌感染的有效治疗方法，医院里拥塞着因为各种外伤而导致败血症的病人，医生们束手无策，只能期待病人自身的免疫系统能够经受住细菌的攻击，最终扛过去。

直到 1928 年，这种局面才得到了扭转。英国教授亚历山大·弗莱明发现了青霉素。之后，更多的抗生素被科学家发现，在它们的帮助下人类能战胜地球上大多数的细菌，全球数十亿人也因此活得更长寿、更健康。

然而，人类也在为这种干涉自然规律的事情付出代价。我们越来越依赖抗生素，使用得越来越多，就会有更多的细菌对它产生耐药性。

美国疾病预防控制中心估计，美国每年有 23 000 人死于对多种抗生素有耐药性的细菌感染。

而这样的情况在我国更加严峻。

中国是抗生素的使用大国，每年生产 21 万吨，出口 3 万吨，其余全部自销，人均消费 138 克，是美国的 10 倍。

据统计，中国每年约有 20 万人死于药品不良反应，其中 40% 死于抗生素的滥用，即 8 万人左右。一位前三甲医院的门诊医生告诉《商界》记者，中国目前比

较严重的传染病的平均耐药率已经超过了60%，也就是说每 10 个重病人有 6 个都是耐药的，个别更厉害的传染病的耐药率甚至已经超过了 80%。

而且，这样的滥用不仅发生在医院，也存在于我们的生活之中。

“我们研究所的一个技师跟我说过一件事。他说，马院长，实验室现在买不到鸡蛋了。我说怎么可能买不到呢？大街上哪里买不到鸡蛋呀。他跟我说，他们很多细菌的培养需要用到蛋清，但从市面上买的鸡蛋抗生素残留太多，用来培养细菌，养一个死一个。”

这是复旦大学华山医院副院长马昕教授分享的一个故事，貌似一个笑话，但“细思极恐”！

我们的生活中充斥着大量的抗生素，它隐秘在任何一个你意想不到的角落，而由它滋生的耐药菌正虎视眈眈地觊觎着它的猎物。在这套丛林法则中，人类将自己推到了食物链的低端。

时至今日，人类拥有抗生素的历史还不足 100 年，就不得不直面一个残酷的现实：有效的抗生素已经不多了，而我们没有备案，抗生素诞生之前的黑暗岁月，是否会重新到来？

无奈的空白

耐药菌越来越多，人类亟需新型的抗生素，但是……

2018 年 7 月，世界制药巨头之一的诺华制药宣布将终止抗生素、抗病毒药物的早期研发，并裁员 140 人。这是继阿斯利康、赛诺菲、艾尔健和麦迪逊医药后，又一家放弃抗生素和抗病毒研究的制药巨头。

同年，世界卫生组织警告说，“后抗生素时代可能已经到来，常见的感染和细小的损伤也可能致命。”几个超级大国也将抗药性细菌的激增作为当今时代与气候变暖和恐怖主义并列的“全球性风险”。

可以说，今天我们空前迫切地需要新型抗生素的诞生，然而在过去 30 年里被批准上市的抗生素，基本都是 1985 年以前研制的旧品种的类似物。且自 1962 年以后，科学家们就没有发现任何新的能够治疗最耐药的“革兰氏阴性超级细菌”的抗生素。

新型抗生素的研发经历了 30 多年的空窗期。

一方面是抗生素耐药越来越频繁的严峻形势，一方面大型制药公司纷纷终止抗生素研发的现实，到底是什么绊住了新型抗生素诞生的脚步？

从筛选出具有抗细菌性质的化合物，到研究透它的作用原理，再到通过临床试验，确认对人体有效并且无过大的毒副作用才能被批准上市。这整个过程大约需要 10 到 20 年，且失败率极高。

但这并不是最大的问题，所有药物的研发大多要经历相同的过程，问题的症结归结起来还是一个字：钱！抗生素作为一个产品，对巨头来说是亏损的。

考虑到抗生素耐药性的普及程度，最新的抗生素很多时候会被雪藏起来，作为对付超级细菌的最后杀手锏，就像前文中提到的粘杆菌素，不到万不得已的时候绝不使用，免得很快就有细菌对它产生抗药性。

并且，由于抗生素的应用范围与慢性疾病治疗用药相比，临床治疗周期很短，只使用几天或者最多几周，其消耗量与治疗慢性疾病的药物无法相提并论。

显然，这对于投资人来说，绝不是一个诱人的领域：研发成本高，商业回报率低，制药公司投入巨大的人力、物力、财力后所面对的市场前景却并不理想。

正是由于这些原因，在过去的 30 年里，大制药公司基本都撤出了抗生素的研发，而众多小型初创型的制药公司和生物技术公司则承担了大部分的抗生素研发任务。他们的商业计划是承担抗生素研发的所有风险和成本，如果他们获得批准，就把该药物许可出售给大型制药公司。但这些公司中很多都面临着重大问题甚至濒临倒闭，严重影响了这些公司的努力。

生物技术公司 Achaogen 就是一个很好的例子。它花费了 15 年的时间和 10 亿美元，获得了 FDA 批准的 Zemdri（一种难以治疗的尿路感染药物）的批准，世界卫生组织（WHO）也将 Zemdri 添加到其基本新药清单中。

但 Achaogen 没有人庆祝，该公司的股价徘徊在零附近，高管们无法筹集销售该药和进行更多临床研究所需的数亿美元，不得不出售了实验室设备，并解雇了科学家，随后宣布破产。

每年

40%

据统计，中国每年约有 20 万人死于药品不良反应，其中 40% 死于抗生素的滥用，即 8 万人左右。

这样的例子太多，可以说新型抗生素诞生的代价过于沉重，而回报却不尽如人意，以至于众多的研发机构对其避之不及。

经济社会的三种力量

仅靠市场驱动，抗生素药物的研发注定步履维艰。那么，现有的药物审评审批法规应该如何改变才能点燃企业对新型抗生素研发的热情呢?

美国国会一直在呼吁通过法规来推动抗生素的发展，来自两党的立法委员们都支持通过放宽监管门槛、增加税收减免和扩大专利保护等方法来促进新药研发。

2009 年，美国感染学会提出一个“10×20”的运动，即到 2020 年，能够有 10 种新的抗菌药物上市。2012 年 7 月，美国又通过了《鼓励开发抗菌药物法案》，之后，一些国家也相继采取相应措施，激励制药企业开展新抗菌药物的研发。

政策的鼓励提升了企业的积极性，新型抗菌药物的研发一时间呈现出复苏的迹象。

默沙东为巩固其抗菌药物巨擘地位，宣布收购抗菌药物巨头 Cubist Pharmaceuticals；罗氏宣布与私人控股公司 Polyphor 制药达成一项全球独家许可协议，开发和商业化实验性大环抗菌药物 POL7080。

由于耐药性问题日益严重，以往世界各地政府及药物监管机构对研发设了很多关卡，比如要求必须几千人的临床试验证明疗效，障碍很高，导致很多公司不愿意投资抗菌药物领域。而现在，美国和欧洲的药监部门，都开始尝试一些较灵活对待抗菌药物开发的策略。以前可能需要做几千人的临床试验，如今如果是针对较厉害的多耐药性细菌，或比较恶毒的细菌，做几百人临床试验就有机会报批。

不过，一款新药的完整研发周期在 10 到 12 年左右，这些法规的作用还没有到完全显现的时候，至于最终究竟能取得多大成绩目前还不能判断。

将目光收回国内，中国的新药研发刚刚起步，与先进国家相比还有较大的差距，尤其在抗菌类药物领域，仍然以仿制药为主，缺乏核心竞争力。

2014 年 11 月，罗氏宣布增资 8.63 亿元在上海建造罗氏新中心，研发方向明确为抗感染领域，其中包括多重耐药性细菌感染的药物。无独有偶，同年 12 月，复星医药宣布将以 8.45 亿元人民币收购苏州二叶制药，后者是国内颇有实力的抗菌药物生产企业，以研发驱动的复星医药，将抗感染药物作为其研发链条中的重要一环。

由于细菌耐药性问题，国家一方面一直在呼吁研发新的抗菌药物；另一方面，控制耐药性的限抗政策又影响了抗菌药物在临床上的使用，继而连累药物市场销售，回报率低，使企业不愿意再投入大量资金。

这种局面下，罗氏、复星医药重金投资抗菌药物领域意欲何为？不久前，中国医药工业研究院总院副院长陈代杰的一句话或许可以回答这个问题。

“经济社会的进步靠三种力量——科学家的好奇心、企业家的雄心和政治家的责任心。”

欣慰的是，现在不论是企业还是政府，已经在正视不断出现的超级耐药菌，正视人类面临的这一重大危机。而我们能做的，就是在人和动物上都谨慎地使用抗生素，减少细菌菌株产生抗药性的机会，并继续大力投入新抗生素的研发。



编 辑：周春林 502359952@qq.com

直播大战经销商

营销渠道扁平化，并非革掉所有经销商的命。

文/本刊记者　梁　坤



直播电商好似一条鲶鱼，不断搅动着零售业格局。

今年，格力电器董事长董明珠入局直播带货的战场，甚至和昔日翻过脸的国美一起带货。4–6 月，董明珠的直播间就像吃下了兴奋剂，22.53 万元、3.1 亿元、7.03 亿元、65.4 亿元，单场直播成交额不断刷新纪录。

与此同时，围绕董明珠直播间的质疑声也不断传出：是否要求经销商在直播间刷单？“击穿底价”的销售方式是否自行撼动了格力的价格体系，打压了各地经销商？

尽管董明珠否认了“刷单”行为的存在，也称直播带货是为经销商转型探路，但二者的分歧仍然隐隐暴露：有经销商自爆在董明珠直播间中下单购入空调，给光鲜亮丽的成交数字拆台；由格力电器 10 家省级销售公司共同组建的京海担保，是格力电器的第三大股东，持股 8.91%。在格力在直播间的业绩高歌猛进之际，京海担保却将减持了格力 0.71% 股份。京海担保的这个举动，被视为省级销售公司与格力间张力和裂痕的注脚，引发行业热议。

小小的直播间，若隐若现地蕴含着格力与省经销商的激烈冲突。

渠道为王还是效率为王？

以往，分工协作的经销商体系就像紧密咬合的机械齿轮，驱动企业不断向前发展。自 1997 年格力在湖北成立了第一家由格力和经销商共同出资组建销售公司开始，格力就建立起独树一帜的专业化销售渠道。这个体系稳定了格力产品价格，维护了格力品牌形象，同时也稳定地提高了格力产品的市场份额。它通过资本渗透，把双方的利益深度捆绑在了一起。

这种厂商股份联合组建省级销司渠道模式，等级森严的经销商体系，为经销商留出的足够利润，曾是格力高速发展的“压舱石”。但在 23 年之后的今天，直播带货意外地搅乱了这个体系，渠道扁平化、消灭中间商的呼声与尝试再度挤压了省级销司的生存空间，给经销商一记暴击。

作为“渠道王者”，格力的分销体系可以分为格力公司—省级销司—代理—销售四个层级，其中的省级销司就是格力与经销商共同成立的利益联合体，据光大证券的研报，此环节要留下 5%~8% 的净利润率。过于冗长的交易链路使加价严重，灵活性不足，效率上不来。

光大证券团队研报显示，2019 年，格力和美的终端价相差 700 元以上，比 2018 年提升了 200 元。省级销司吃掉的利润太高，让格力产品的价格一直高高在上。但在产品质量差距缩小，价格日趋透明的今天，高品牌溢价并非长久之计，格力必须想办法把钱从省级销司那里抠出来。

格力曾经引以为傲的渠道体系正逐渐变成历史“包袱”。董明珠的直播，正是撼动了传统分销渠道的利益的表现，释放出



格力探索线上线下融合的信号，但不断走高的直播成交额，也让经销商的焦虑无处安放。

美的和海尔近年来积极打开新渠道，采用新的数据系统，加码物流建设，进行扁平快周转经营，实现了弯道超车。而此前，奥克斯率先尝试的“网批”模式也令其成为空调“黑马”，给了向线上转型滞后的格力们很大压力。此后，便有了董明珠愤而举报奥克斯“产品不合格”的一幕。

因此，不管格力此前有多依赖这个既有的分销体系，董明珠都已经决定在格力推进一场渠道变革。变革的主题，是进一步压缩被多级销售等级挤占的利润，同时激活经销商的战斗力，理顺利益链条，完成战略思维的转变。

淘汰经销商还有多远？

董明珠为格力业务描绘的新蓝图也是这样设计的：“未来格力要把线下变成体验店，让线下成为休闲、交流、体验的地方，下单可以放到线上去，这样就能把货源

原有的长链条、长流程、复杂关系的模式会被更加简单清晰、便捷的模式所取代。

最好地利用起来。我们线下 3 万个店成为 3 万个仓库，开启一个新零售的时代”。

格力电器 2019 年年报显示，“董明珠的店”全年注册分销店铺超 10 万家，销售额累计突破 14 亿元。照此发展，“董明珠的店”会成为各地经销商的全国性总代理商吗？一旦其成为全国总代理，是否意味着整个家电零售渠道格局会出现彻底的的调整和变革？

疫情导致的业绩压力下，给经销商“紧箍咒”即将响起，对区域代理制度的结构性反思已经开启。

一个完整的消费链路，需要触达场、转化场和服务场，其中，经销商存在的意义无非 4 点：第一，利用社会化的资本撬动市场，快速提升产品的市占率；第二，掌握当地社会资源，开展多形式的营销活动；第三，承担一定物流、安装、技术服务等必要支持；第四，一定程度上转嫁了家电厂家库存、资金的风险。

以此来看，政府、企业等大客户是不会从直播间下单的，这部分的业绩需要“谈”的客户，掌握当地资源的经销商是必不可少的一环；其次，经销商线下的服务属性无法取代，公司直营的售后服务和物流体系的建设，也并非一朝一夕之事。

销售风口不断变化，零售业需要“流量”，更要“留量”。大规模的直播促销不会常态化，几场直播真正的价值，在于其成为营销渠道扁平化转变的契机，但并非革掉所有经销商的命。

最近风头正盛的奥克斯开启的“互联网直卖空调”的“网批”模式，也绝对不是简单打响一场“代理商消灭战役”、全面拥抱电商；而是通过破除“层层代理、分销的渠道模式”，追求更高效、快捷的零售效率。

事实上，美的和海尔所力推的分销渠道变革，也并非为所有代理商渠道奏响挽歌。这场变革中最大的变化是将代理商变为服务商，打破经销商的路径依赖，让他们意识到“躺赚”的日子已经一去不复返，激发渠道商的活力。不仅要用全新的数字化分销管理平台，进行经营变革，同时促使大经销商终结“批发、回款、囤货”的模式，开启“动销、服务、经营”的服务商时代。

渠道的拐点已然出现。可以肯定的是，原有的长链条、长流程、复杂关系的模式会被更加简单清晰、便捷的模式所取代。新渠道不断革新，在这样的重塑与调整、挑战与冲击下，经销商需要厘清自身的角色定位，在危机中找寻出路。

线上还是线下？

讨论分销体系的本质，其实是探索那个古老的命题——线上线下究竟如何更好融合。竞争压力下，很多企业陷入渠道困境，渠道成本越来越高，但似乎又无计可施。

事实上，直播带货正是此前家电和建材行业“砍价会”在网络空间中的翻版。

从 2012 年左右诞生起，砍价会就表现出了旺盛的生命力，不计其数的大小品牌热情地投身到一场场砍价会当中，在喧闹的“争吵”中签下一笔笔订单。砍价会一般是几个品牌的地方代理商组成联盟，前期不断通过广告宣传和线下门店活动聚拢人气，将客户导流到砍价会举办的那一天。

在砍价会的头一天，经销商会和冒充的厂家老总一起，与花费 2~3 万元请的一名“砍价师”对“台本”，沟通第二天如何进行表演，并适当排练。

砍价会一般在封闭的酒店大厅举行，砍价师以客户利益代言人的形象，与厂家按演练好的节奏来表演，砍价师甚至会因为“砍”得太厉害，被厂家破口大骂。亢奋的表演，激昂的音乐中，消费者的非理性判断也被撩拨起来，达成冲动消费。

直播的本质也是一场砍价会，也通过主播的人格魅力来引导下单，强调全网最低价。近来不断爆出的调门过高的宣传、刷单造假的质疑也是砍价会“噱头”“忽悠”等标签的复现。或许有一天，直播带货也会像风靡一时的砍价会一样，被淹没在升级迭代的潮水里。

风向会变，风口常新。今年，在疫情黑天鹅的语境下，零售业加速转向线上的声音充斥在舆论场中。而把时间线拉长，会发现就在去年，京东、天猫、苏宁、小米们纷纷加大在四五六线城市的线下零售店新建和扩张速度。零售业在线上线下间的不断摇摆也证明，不拥抱互联网的零售业态无法长足发展，而单纯依靠线上电商驰骋市场的路子也行不通。

布局线上的内涵，并非把产品弄在网上就万事大吉，而是需要线上线下的融合发展中，尽量砍掉冗余的渠道层级，并在制造企业不擅长的数据处理和物流等新能力上发力。这意味着企业不仅要在前端，增加与消费者的触点，提升转化率，更要在后端降低整条销售链路的库存水平，减少冗余的仓储和费用，加速周转，驱动全产业链效率的提升。

编 辑：崔小花 479148707@qq.com

破局

《商界》2020 年度创新人物评选活动，第一批入围名单公示

新趋势带来的不单单是挑战和危机，还有机遇和创造。

过去的一段时间里，企业家经受了诸多挫折，但我们有理由相信，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 年度商业评选”，正在进行中。

评选活动自启动以来，受到行业内外广泛关注。经过 3 个月的报名与评审，在征集阶段共收到近百余份案例，甄选出 20 家企业及代表入围。其中诸如立白总裁陈泽滨、护童科技创始人杨润强、优税猫创始人陈志高以及雷鸟科技、米家等优秀的商业人物与企业，在各自的行业和领域不断创新，不断突破，不断发光发热。

专家评审委员会严格按照评选标准，从创新性、开放性等多个维度，经过跟踪与调查，评选出第一批入围名单。

2020 年度行业创新品牌首批入围名单

什么值得买

上榜理由：什么值得买鼓励每个消费者进行消费内容的创作，用户在什么值得买开始内容创作生涯，从消费者变为分享者。什么值得买把对商品“值不值”的判定权交给了用户，用户会更积极地参与互动、亮明观点，在相互影响中形成良性的互动，因此铸就了什么值得买专业、中立、真实的社区氛围。

大搜车

上榜理由：大搜车本身的数字化“基础设施”能力，可以概括为以下几点：国内唯一一家具有厂商端、店端、用户端“三端合一”系统建设及运营能力的公司，实现了从线索到交付到客户的全闭环业务系统；已经形成了强大的线上流媒体运营矩阵、线下流量入口，以及智能营销大数据库；从电商获客到订单支付，从仓储物流到覆盖国内 2 000 多个区县的线下交付网点，已经形成了完善的交易能力。

MIJIA 米家

上榜理由：小米智能家居是由小米生态链企业的智能硬件产品组成一套完整的闭环体验，轻松实现智能设备互联，提供智能家居真实落地、简单操作、无限互联的应用体验。

简爱格妮斯

上榜理由：简爱格妮斯融合了欧洲时尚和东方文化韵味的设计风格，涵盖服装、鞋子、包包、丝巾的多元化产品，独特的产品优势是它迅速打开市场的核心竞争力，自上市以来赢得了来自全球广大客户的青睐。

添可电器有限公司

上榜理由：TINECO 添可在今年“6·18”年中狂欢季乘势出击逆势突围。“6·18”总成交额突破 7 000 万元，同比增长 845%；总成交量突破 22 000 台，同比增长 1 120%，市占率高达 70%+。添可品牌创立 2 周年，同步增长 845%、1 120% 这些数字，会让人意识到这个品牌的出彩之处。

2020 年度创新人物首批入围名单

陈泽滨，广州立白企业集团有限公司总裁



上榜理由：近十年来立白都在颠覆和重构。从产品设计到营销策略，再到组织架构，乃至立白集团整个商业生态都在发生变革。这个从传统行业走出来的企业已经粗具新物种的雏形。而这场“革命式”变革的推手和大脑正是陈泽滨。2020 年，是陈泽滨进入立白第十年，十年磨一剑，他也同立白集团一起经历着升级和蜕变。

董海锋，谦寻（杭州）控股有限责任公司董事长兼总经理



上榜理由：董海锋 2017 年成立谦寻文化公司，现在已经是拥有近 40 位主播和近千名员工的企业。短短三年期间，谦寻已经成为 MCN 机构中的领军企业，连续荣获阿里 V 任务机构榜、淘榜单 TOP1、天猫金妆奖“2019 年度优秀合作伙伴”等多个奖项。目前谦寻文化往集团化管理方向进行，创建了多个主播孵化基地和多个超级供应链基地，业务全方位发展。

方琴，杭州贝嘟科技有限公司董事长兼 CEO



上榜理由：方琴是一位连续创业者，在读硕士期间，她创立了杭州清朗翻译有限公司；硕士毕业后，方琴参与创办卡当网。2014 年，方琴以商务男装切入，首创互联网 + 上门量体 + 工业 4.0 的 C2M 模式，创立了高端服装定制平台衣邦人。如今，衣邦人在国内拥有 42 个直营网点，服务覆盖 200 多个城市，用户超过 43 万，微信粉丝 260 万。在用户规模与营收方面，都成为行业内遥遥领先的标杆企业。

成杰，上海巨海企业管理顾问有限公司创始人



上榜理由：巨海集团董事长、上海巨海成杰慈善公益基金会创始人成杰在从事教育培训行业 15 年的时间里，先后参加了 100 多位国内外知名企业家、演说家的学习，走过 125 座城市，直接影响听众近 15 万人次，成为亚洲培训界最具影响力的公众演说培训师。

杨润强，杭州护童科技有限公司创始人



上榜理由：杨润强先生于 2008 年开创了大陆首款手摇式易升降儿童学习桌，并在次年实现了量产上市。同时，作为护童品牌创始人，提出了“让每一个学龄儿童拥有合身桌椅”的企业使命，率先为企业注入了品牌发展和产品创新的灵魂。他投入了大量预算及精力到创新工作中，成为 2 项发明专利的发明人以及多项外观设计、实用新型专利的发明人，带领企业走可持续创新道路。

2020 年度优秀企业首批入围名单

杭州如涵控股股份有限公司

上榜理由：电商直播风口之下，如涵控股作为中国网红电商第一股，阿里巴巴集团唯一入股的 MCN 机构，积极转型平台模式，业绩企稳，网红孵化和网红变现的优势更加明显，服务收入不断升高。

中商惠民（北京）电子商务有限公司

上榜理由：中商惠民是面向社区夫妻店的快消品 B2B 平台，将采、仓、配、销 4 个环节全部自营，全国合作超市规突破 40 万家。在社区零售、“小店经济”发展迅猛的今天，中商惠民也迎来了新的发展契机。

科大讯飞股份有限公司

上榜理由：深度布局粤港澳大湾区，参与各地“智慧城市”建设，作为国内智能语音与人工智能产业的龙头企业，科大讯飞不断深化 AI 细分应用，在“新基建”热潮中发展迅猛。

中科寒武纪科技股份有限公司

上榜理由：中科寒武纪是国内 AI 芯片独角兽，是 AI 界瞩目的明星级创业公司，在产品布局、研发投入、专利产权、技术人才储备等方面，表现不俗，即将登陆科创板。

雷鸟科技

上榜理由：疫情影响下，电视开机率和使用时长均大幅增长，OTT 系统运营商雷鸟科技交出了亮眼的成绩，坚定了人们对互联网电视价值的认同，成为电视行业春暖花开的代表。

2020 年度优秀商业人物首批入围名单

谭奕，北京首汽智行科技有限公司 CEO



上榜理由：共享出行是未来的发展方向，但其高投入、回报周期长、资产重的特性，让共享汽车行业饱受质疑。谭奕带领 GoFun 出行重塑了共享汽车的模式，给这个行业带来了更多可能。

苏萌，北京百分点信息科技有限公司创始人



上榜理由：北京百分点信息科技创始人苏萌，既有过硬的专业背景，又有独特的商业嗅觉，带领公司以“大数据 +AI”模式，让先进技术不断场景化，通过技术和数据方面的沉淀，为“无界智能”的愿景加速。

刘渝龙，艾拉物联网络（深圳）有限公司 CEO



上榜理由：作为新基建大潮中的新锐公司，刘渝龙带领 Ayla 物联在原有的物联网云服务基础上，开拓出了两大新赛道，一是平台化运营，二是全产业链覆盖，同时以技术为手段、产品为核心，打造软硬结合的一站式解决方案。这对整个 AIoT 行业来说，是一场新的产业变革，也是一个新的时代开启。

陈志高，重庆优税猫科技有限责任公司 CEO



上榜理由：面对企业财税痛点，面对行业新变局，陈志高带领优税猫构建出成本低、效率高的全流程标准化的税务筹划解决方案，将企业税务服务模块化，抢占“互联网 + 财税”新风口。

陈燎罕，杭州涂鸦信息技术有限公司联合创始人



上榜理由：今年，是涂鸦智能创立的第 6 年，也是陈燎罕创业的第 18 年，38 岁的他作为舰长俨然已经是一员创业“老兵”。做论坛、开发阿里云、联合创立涂鸦智能……似乎他总是可以幸运地踩在行业的窗口期。人们总爱将别人的成功归结于他的幸运，却很少有人关注，从窗口期开到窗口期关，沧海横流，万马奔腾，最后留在历史舞台上的，绝不会仅靠幸运。

扫码了解详情

《商界》2020 年度创新人物评选活动仍在继续，第二批入围企业与企业家名单将会在八月中旬公布，欢迎企业报名参加。





回归商业常识

机构支持/北京大学国家发展研究院

执行/本刊记者　周春林　周慧娴　马 冬　赵春雨　梁 坤

今天，鼓吹未来变化的人忙着制造各种新词，并拼命推广，仿佛偏离了这些词，就不能描述未来与变化。然而，在技术和商业的推动下，今天的各种时髦提法，很可能在新一轮更剧烈的新风口、新浪潮中被新概念所取代。这不仅凸显了液态社会中的不确定性，也在一定程度上遮蔽了商业的本质。

在经济周期发生转变的时期，增长动力不足，资本更加审慎，那些以互联网思维命名的创新方式，有时反而敌不过最质朴的常识。

本期策划，我们辨析了几个时下大热的概念，并以案例为依托，重思商业需要遵循的常识。将核心关注从概念转换到常识，有利于企业家超越变动不居的幻象，找到更稳定的一般商业观念作为前行的支点。

无论从任何角度谈商业，最终我们必须回到它的本源上去。这个本源就是——要符合人性，要有需求，要有人买单，且保有生活的意义。

商业在说什么?

或许商业在说，我们对于未知的探索，对于过去时光的记忆，对于人类感性行为的呼应。如果商业不能跟人类感性行为做出呼应，离生活太远，他就已经没有存在的理由了。

很多大型企业都因为这 6 个词：远见、野心、决心、执着、活力、创新，而被人们记住——但这不是它们成为大型企业的原因。它们能够成为大型企业的真正原因在于：它们能够真正理解人们对美好生活的追求；能够真正理解人们对生活向往的价值；更重要的是，无论是远距离，还是近距离，它们都在分享价值。

所以，几百年来，很多企业家之所能取得商业的成功，关键是因为他们回归到对美好生活的向往，对品质的追求。尤其是在今天，在一个物质特别丰富的生活里，我们真正要关注的不是物质本身，而应该是回归生活本身。如果我们能够真正地回归生活本身，我们才可以真的理解什么叫“商业”，什么叫“生意”。

生意的核心到底是什么?

商人们常说“在商言商”，生意人常说“我们如何做生意”，我们的确要很好地去理解生意的核心到底是什么。

在过去 100 年的管理和工业历史中，人们谈论生意，往往是谈论如何拥有更多的东西。“更多、更好”是我们很多人的追求，我们可能更关注大量的生产和大量的消费。但是随着商业的回归，我们懂得了一个更重要的道理，就是我们要实现什么样的生活，我们怎么样才能够真的理解“理性价值”，也就是“这样就好”的理性价值。

而且，我们还应该告诉自己，大量生产和大量消费不是最重要的商业逻辑，最重要的商业逻辑应该回归到可持续性。

如果从生意的核心去理解，就会看到：技术，并不是技术本身。技术所做的最重要的事情就是为人类创造出一个更好的生活空间。如果把技术和人类的生活空间做一个组合，可以理解技术的目的——释放人的生活，释放人本身，释放人回归到自己的命运和追求当中来。

只有按照这样的逻辑去理解时，我们才可以真正理解商业本身的价值，才能够回到价值意义上。

所以，人在生活当中，不是消费者，而应该是一个生活者。在大部分情况下，我们没有很好地理解商业跟消费者之间的关系，没有很好地理解商业跟人之间的关系。如果整个商业逻辑不沿着人本身的价值去追求，那么商业已经没有存在的意义。

人们今天在谈中国的商业哲学，在改革开放 40 年后，世界哲学大会于中国召开，讨论中国传统文化、问自心、致良知的时候，我们还应该根本性地回到“人”这个问题上。当我们回到人的根本性上，当我们理解它是一个生活者，而不是一个消费者的时候，我们才能真正地理解，为什么这些美好的事物能够存在下来，并被更多人来追求。

商业是交心的过程

商业最重要的还有产品本身，但是我们用产品跟别人交换什么？交换的并不是价格、贸易、博弈，而应该是一个交心的过程。

产品是一个“赠物”的过程，而不是卖一个东西给别人，企业应该把爱、惊喜和可靠交给别人。这才是商业真正内在本质的部分，这也是人们从事商业所应该回归的部分。

所以，商业的价值必须回到它的价值观和基本假设上，如果不能回到价值观和基本假设上，我们就无法讨论商业的概念。最重要的，是你有没有内在的基本假设，这个基本假设是不是可以真正地统领商业的整个过程。



管理大师德鲁克在讨论真正有效的经营管理的时候提出：你必须回答 3 个假设：组织环境的假设、组织特殊使命的假设、完成组织特殊使命所需的核心能力的假设。这些假设必须回归到商业本身的追求。

其实，做经营也没有人们想象的那么困难，只需要回到最基本的 4 个元素：顾客价值、合理且有竞争力的成本、有效的规模、深具人性关怀的盈利，这 4 个元素最终的盈利必须来源于对人性的关怀。如果你的盈利不能对人性有关怀，那么这个盈利是没有任何意义的。

因此，从商业的常识和本质上来讲，企业应该提供的是生活方案，而不是消费产品。企业应该为整个生活提供解决问题的方案。我们之所以认为商业是永续的，就是因为生活本身不会停，个体可以停。或许一组人可以停，但人类的整个生活不会停。当生活不会停的时候，只要你提供的是解决生活问题的方案，商业就得以永续。

我们未来的方向到底在哪里？未来对于商业来讲，融合生活、驱动人类进步一定会是下一个篇章。按照这样一个方向来判断未来的时候，我们就应该去了解商业本身具有的特殊性。从世界创造变化的角度来看，商业是人类最具弹性、最具重复性、最为有效的一个机制。

商业本身是在承载文明。回归商业常识和本质，那就是商业应该跟生活组合在一起。当你能够真正把商业跟生活组合在一起的时候，你才可以去真正建立商业本身内在的驱动力量。

关键词

直播电商

直播电商能火多久，我们无法预测。

直播电商，商业悖论还是零售必经之路？

互联网带来了许多机遇，商业世界也随着互联网的更新升级不断迭代与颠覆。随着疫情的影响，人们的消费方式也开启了新的模式。有数据显示，一季度电商直播超过 400 万场。某主播一场直播带货，销售额可以突破亿元……这个数字还在不断刷新。

直播电商还能火多久，为什么会野蛮生长，它是商业进化过程中必不可少的一个过程；还是一个悖论，昙花一现罢了？都值得细思。

直播电商，曾经被视为加强版电视购物的“旧行业”，在 2020 年焕发生机，成为互联网世界最大的风口。

直播电商属于网络直播的一个分支，是在电商平台相继推出直播业务后兴起的一种泛娱乐类直播。2019 年，中国直播电商行业的总规模达到 4 338 亿元。随着互联网技术的发展，以直播为代表的 KOL 带货模式给消费者带来更直观、生动的购物体验，转化率高，营销效果好，逐渐成为电商平台、内容平台的新增长动力。

2020 上半年过去，直播电商这块潜藏着巨大商业价值的舞台幕布又被掀起一角，通过直播完成卖货，成为了更多商家或企业品牌们争夺的重要渠道，足可见其强大的爆发力。

细究之下，直播电商本质是品牌方对私域流量渴望的体现。重塑人货场，其模式为一种新的推销手段，直播为工具，电商为基础。通过直播为电商带来流量，从而达到为电商销售的目的。

从另一个层面看，直播电商也是粉丝经济在商业领域的另一种更直接的体现方式。这里面的秘密是：消费者将对品牌和商品的信任转移到了对人的信任上。有人曾经问薇娅为什么不停下来，薇娅说我停下来，我身后的整个团队就停下来了，由此可见一斑。

毫无疑问，直播电商通过直播带货的形式，创新了消费者和商品的连接模式，降低了购物的交易成本。其本质是通过消费者与主播间信任关系的建立，降低了消费者在搜寻、比较和测试等方面的交易成本。直播的形式放大了主播的感染力，加快了主播与消费者间信任建立的过程，促进了交易的产生。

直播电商的市场规模将随着供需两端的加码而有所扩大，但长期前景却取决于信任的网络密度。对于主播和平台信任的提升，将会提升消费者愿意花在直播电商中的消费比例。在低 – 中 – 高三种信任网络密度下，消费者将不断扩大直播电商的消费比例，从悦己消费、日常消费到所有消费。

由上述来看，直播电商是符合商业逻辑与发展规律的，直播电商能火多久，我们无法预测。但一个商业模式的未来前景，取决于理论上能在多大程度上降低交易成本，因此要判断直播电商的未来前景，基本逻辑是判断这一信任关系可以覆盖的网络密度。也就是说，人们的消费决策中会有多大比例依赖于直播电商的推荐。

当前直播电商的生态初步建立，李佳琦、薇娅、辛巴等头部主播已经成型。大量资本入局 MCN，力图再次博出一个头部主播。在这个环境下，直播电商的短期机遇在哪里，又应该如何把握？

心态要稳，就是不要以短期的交易额度为标准来运营直播间，更重要的是建立与消费者间的长期信任关系，并且逐步加深信任程度、提升信任密度网络。

定位要准，就是明确主播个人和直播间的发展方向。方向不明确，往往最后连成为非头部主播的工作机会都会失去。

最后，专业能力的磨砺要狠。不论走哪条发展路线，主播和其背后的团队都需要不断磨砺其专业能力。这其中不仅包括口才、控场、策划等直播能力，也包括对于商品品类的专业知识的掌握。

直播电商已经不是一个混沌初开的新业态，而将是一个百舸争流的成熟业态，专业能力的比拼将是一个长期的过程，并一直维持下去。

反思AI

当下的人工智能有3个特点：技术鲜有突破、应用场景和产品化能力不足、充满不确定性。

人工智能的近忧远虑

概念与商业世界交融，有一个长长的谱系，会不断产生新的变形。像人工智能（AI）这样曾经把旧理念挤到一边的时髦话语，现在也变得迷雾重重，开始走下坡路。

人工智能发展的这些年里，经历了激越和暗淡的浮沉。一直以来，芯片制造是国人的心病，AI 也和 5G 等技术也被视为弯道超车的机会，但被炒得太热后，泥沙俱下也就随之出现：有用人力佯装为机器智能的“强行”AI，使 AI 成了一种修辞术，什么都要来蹭一下；也有类似“人工智能芯片打破国外垄断”这样的浮夸宣传，让宣传调门高过了真实境况。话语与话语碰撞，情绪与情绪纠缠，很多时候，AI 产业的真相总显得不够澄明。

如今看来，AI 这个在科研院所培养了几十年的选手，面对场景化的应用题，回答得并不出色。在技术没有获得质的突破的前提下，纯粹的 AI 技术公司很容易陷入上不接天、下不着地的尴尬境地。

首先，因为算法模型授权费不高，且没有不可替代性，AI 技术企业算法竞争力的壁垒不够强，如果只掌握算法，在面对大华和海康威视这样的硬件厂商就不可能掌握足够的话语权，很容易被边缘化；其次，人工智能的发展路径是深度学习，需要大数据的喂养，但这个命门一直掌握在互联网和硬件巨头的手中，在成熟行业里服务大公司，很容易被后者学到技术后取代，AI 芯片企业中科寒武纪痛失大客户华为就是最值得警醒的例证。



再次，从云从、依图、旷视、商汤这 AI 领域计算机视觉“四小龙”来看，他们落地的场景更多在安防领域，这是当下 AI 市场的最大的一块，也是少有的跑起来的赛道。难道 AI 只能用来做监控？

在突破性技术还未到来时，抓紧 AI 的落地，扩展新的应用场景，成了当务之急。

这是一个令人头疼的商业悖论：AI 被坚定地判定为未来发展的方向，持续投入才有可能获得领先；而在商业应用的语境下，业已实现的 AI 落地场景寥寥，尚不具备大规模商用的环境，还不能形成完整的利润驱动循环。这形成了一种恶性循环，导致当前很多 AI 企业只能靠讲故事、吹泡沫维持估值。

AI 产业或许是最考验资本耐心的领域之一。期待中的人工智能革命似乎总是要再过几年才能到来，呼之欲出的爆发期也在一轮一轮的融资中逐渐冷静：就在大家踮起脚尖观望的同时，反思的声音也逐渐复现。

战略价值和投资价值毕竟不是一回事，资本是要求回报和效率的。知名投资人朱啸虎曾表示，投资人需要的是半年到一年内收回成本的投资标的，超过 2 年收不回的项目，就是庞氏骗局。

于是，AI“吞金兽”的烧钱速度和与估值完全不匹配的盈利水平，让这个产业进入了估值回调期，没有新投资者接手，老股东退出意愿强烈，一股“去泡沫化”的趋势愈发明显。

太多概念的包装无助于 AI 打破技术瓶颈。商业应该从各种意识形态和观念中解放出来，忠于经验，忠于常识，抵消各种“话语”的影响，回到 AI 应用本身，走出政府和产业界搭建的温室，接受市场化、商业化的锤炼。

私域流量

私域流量称得上是2020年营销运营的热词，所有人都在说要重视私域流量，越来越多的企业也开始要做自己的私域流量。

私域流量在“养”不在“割”

不光是生物会进化，流量也会，私域流量这个词，就是相对公域流量进化而来。

公域流量属于平台，获客成本高昂，广告费、推广费、一系列费用支出都是为了吸引用户注意力，同时高获客成本也侵占了企业的利润。因此，企业都在想方设法，抛出种种诱惑，希望把 C 端用户拉进私域这个无形的池子。

其实私域流量的发展，是建立在中国社交应用高速发展的基础之上。

数据显示，截至 2020 年 3 月，我国网民规模为 9.04 亿人，互联网普及率达 64.5%。而其中微信朋友圈、微博使用率分别为 85.1%、42.5%。可见，互联网用户增长红利已接近天花板，建立私域，进行精细化运营也是大势所趋。

在公域流量商业模式中，需要不断的扩大用户基数，因为主要的成交渠道都源于淘宝、天猫、京东等电商平台，而线下门店交易就很“佛系”了，有就要，没有也不会特意去改变。

而私域流量在成交渠道上就和公域流量天差地别，私域的存在，使 B 端企业近距离地接触 C 端消费者，也可以对消费者的反馈做出及时调整，促进产品迭代升级。

例如，国货美妆品牌“完美日记”在抖音、小红书、微博等公域流量平台引流至完美日记微信个人号“小完子”，并通过添加用户微信，建立微信社群而增强消费者与品牌的黏度；还常常发起抢购、抽奖等活动，互动性极强；也会针对消费者的使用反馈行调整其产品，从而获取更多的效益。

除了线上，私域流量也可以助力线下的传统零售业，梦洁家纺就是一个典型例子。据了解，梦洁家纺以“给你全世界的温暖”为内容主题，在短片中插入了梦洁家纺的品牌信息和产品特点，借助微盟投放朋友圈广告触达目标客群，吸引用户点击小程序落地页下单购买，并通过深度运营公众号沉淀用户。同时，梦洁家纺针对不同的消费群体，建立不同社群，并通过社群的精细化运营，提升转化率。

从这两个例子中可以看出，私域流量的逻辑是在“养”不在“割”。

在搭建私域流量池时，首先要明确自己的价值定位和优势，做一些有针对性价值的分享。通过优质的内容去吸引用户的拉新和留存，内容一定要足够真实，让用户能够感受到你的专业度，引导部分价值客户主动沉淀到私域流量池中。从而根据用户的需求创新有趣的玩法，并且根据用户的反馈积极改进，从而形成比较稳定的商业闭环。

其次，品牌还应该建立个人 IP 矩阵。私域流量场景中，促使用户购买的不仅仅是拥有品牌——用户关系，其核心是人与人之间信任。这就需要进行个人 IP 化打造，打造一个行业 KOL 或者专家的身份。这种专家和粉丝的强信任和强关系连接，就会牢牢锁定用户关系，大大提高流量的留存和转化，将陌生用户培养成为你的超级用户。

私域流量这把牌能否打好，就看流量养得怎样。



案例

“亡命”成长

给共享单车企业再多一点点时间，它们就能生存下去吗？

揠苗助长的共享经济

美国最有影响力的管理学家伊查克·爱迪思（Ichak Adizes）花费了 20 多年的时间，研究得出了企业生命周期理论，该理论把企业生命周期分为 10 个阶段，即：孕育期、婴儿期、学步期、青春期、壮年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期、死亡，并罗列出企业在不同时期可能面对的挑战以及应对方法。

然而，在这个急功近利的时代，创业者和投资者并没有耐心等待企业的成长，于是，企业用 2 倍速、甚至是 3 倍速的进程快速壮大，在不同的成长期都重复了伊查克·爱迪思所担心的错误，却没有采用相应的对策，短短几载就结束了生命历程。

2015 年，共享单车的种子破土而出，开始生根发芽。这类型企业将目光锁定在“最后一公里”，紧抓这一空白市场，在接下来的两、三年内，疯狂进击，将共享单车、乃至是共享经济，这股“妖风”吹遍神州，吹向世界。

摩拜单车以及 ofo 之间的博弈，在 2017 年便已经白热化，攻城数量以及价格战是双方战役的主题。这场战争不仅仅是摩拜与 ofo 之间的竞争，更是资本力量的较量。这种全新的共享商业模式吸引了资本入驻。

而资本的疯狂入驻，助长了摩拜和 ofo 恶性竞争的气焰，双方一味地醉心于比拼入驻城市数量以及价格战。企业原本需要耗时几年走完的历程，共享单车企业只用了 1 年，甚至更短，便匆匆走完。

在婴儿期（企业初创阶段），它们没有达到扩张与资金的平衡点；在学步期（企业在业内建立了一定市场地位，生存有了保障的阶段）、青春期（规模迅速膨胀的阶段），双方也根本无心积累和沉淀，殊不知，在这两大时期，企业的大忌便是陷入速度与规模的攀比之中，应强调收入与利润的成长。

如此一来，一旦资金链断裂，下场可想而知。

长期的烧钱行为，灼伤了投资者的热情。2018 年底，ofo 突然爆雷，拖欠用户押金、裁减公司员工等负面新闻层出不穷……ofo 还未书写完青春期的灿烂，便匆忙收场。与之对比，摩拜是幸运的，找到了美团接盘，创始人全身而退，企业平稳驶入壮年期。

如若 ofo 与摩拜放慢厮杀节奏，在不同阶段理性成长，市场也给企业足够多的时间判断方向及分析问题，合理安排结构、人员和制度，那么，ofo 能够幸存吗？

答案是肯定的，共享充电宝便是最好的例子。

2018 年下半年，共享充电宝行业的多家头部运营商纷纷宣布实现整体盈利。与共享单车行业相同，该行业同样也经历过疯狂的烧钱以及点位争夺战，2017 年 5 月，街电烧光 3 亿元，在全国 21 个城市铺设柜机近 4 万台，投放移动电源 20 多万个。

但共享单车惨痛的教训警醒了共享充电宝行业。不同于 ofo 在婴儿期、学步期、青春期痴迷于扩大企业规模，共享充电宝企业在这一期间并没有恋战，2019 年开始，业内狂热的扩张张便慢慢消散，各运营商开始注重盈利，于 2019 年下半年提价。而今年的新冠肺炎疫情更是让整个行业回归理性。

目前，手机电池技术未得到突破，移动充电已经成为了消费者日常生活的高频刚需，再加上共享充电宝的成本及盈利周期都比共享单车行业更具优势，几大先天优势加持，让共享充电宝企业的生命周期普遍比共享单车企业更长。

企业发展到一定程度似乎冥冥中就被一种力量制约，难以脱离命运的怪圈。其实，前人早已将大树种好，总结了企业不同时期的生存法则，然而在这个浮躁的世界，却很少有人会想起最质朴的商业密码。

向下取利

区别于中高端市场，下沉市场人群拥有独特的属性。

乘风破浪的拼多多们

虽然与头部平台万亿级交易额作比较还有差距，但作为新星企业，不得不承认，拼多多们是一个现象级的奇迹。

拼多多上市以来，嘲笑声居多，拼多多里的山寨劣质货成了媒体圈与互联网取笑的流行趋势。但，拼多多们的崛起是偶然吗？并不是。

拼多多时代初期正是电商倡导“消费升级”的年代。这场消费升级的运动对消费者的影响姑且不论，对中小型商家的触动相当之大。这些在不断升级中被排挤、清除出来的中小型商家，正是拼多多初期商家端的资源。

拼多多通过对消费者需求的集聚，向上游的供应链做到一定程度的批量定制。中小厂商生存的一大困难在于生产的不确定性：对市场信息的了解不足使它们难以确定到底需要生产怎样的商品，生产多少商品。生产波动大，也导致了生产成本高。拼多多会聚消费者的需求，给中小厂商们提供了足够的需求信息，据此，厂商可以进行一定时间段的生产资源合理规划。反过来，生产成本的降低又能进一步压缩价格，从而形成一个正循环。

黄峥对拼多多的用户的定义是价格敏感型用户。首先是低消费能力的群体，典型的就是三四线及以下的用户群体。同样是从 2015、2016 年开始，智能手机迅速向三四线城市以下普及，大量被裹挟进入移动互联网的下沉用户带来了一波巨大的还未被充分利用的流量福利。随着拼多多的进一步发展，用户群体不再局限于“北京五环外”了，一二线城市的用户占比逐渐提升。

下沉市场在移动互利网乃至整个国内消费行业呈现出巨大的市场潜力。这也可能是很多电商平台、企业，选择“农村包围城市”这一战略的关键点。

一方面，三四线城市的国土面积和人口数量占据了全国绝大部分比例。

另一方面，三四线城市居民的消费和支出正在不断增长，下沉用户生活节奏慢，线上活跃度更高，消费时间更长。根据国家统计局有关数据，剔除价格因素后，近两年的农村居民人均可支配收入增速均高于城镇居民，而且城乡居民消费增速的“剪刀差”已经呈现出来。2018 年农村居民人均可支配收入增速、人均消费支出增速均高于城镇居民的增速。

区别于中高端市场，下沉市场人群拥有独特的属性。在下沉市场开疆扩土、大杀四方的产品也往往抓住了这些特点。

首先，其拥有非常明显的熟人社会属性。熟人社会是基于亲戚好友与邻里关系而形成的复杂庞大的关系网络。这主要是基于下沉市场的外来人口流入量极小，生活环境促使该人群十分注重人际关系，从而进一步产生了该人群认知迭代慢、容易建立内部信任、抵触外来事物等特征。在此基础上，一旦构建起社交圈营销体系就可带来巨大商机。拼多多利用微信群“砍价”就是其重要的一步。

其次，下沉市场人群具有价格敏感属性。虽然经过多年的发展，下沉市场居民的生活有了极大改善，但是该人群的收入水平依然不算太高。再加上基础设施建设的相对滞后，下沉市场居民的消费选择相对较少，所以他们普遍对商品的价格变动极为敏感，哪怕是商品微小的价格波动，都有可能改变他们的消费决策。

……

要知道，现代企业的竞争早已经不仅是商品本身的竞争，也是商业模式的竞争。而反过头来看，商业的创新，其实都是围绕商业的本质展开的，以人为本，以商品为本，以满足多方需求为本。

现在再来看拼多多，其本质万变不离其宗，细数拼多多等超级大厂的成功最更根本的原因，是其找准了用户需求、商家需求与消费需求。

最后，淘宝、京东、拼多多之后，这棵树上还会开出什么样的花，它或夺目，或鲜艳，或低调，谁都无法预测，这可能就是商业的魅力吧。

中国式合伙

千万别跟丈母娘打麻将，千万别跟好朋友合伙开公司。

从中国式合伙到散伙

俗话说“人心齐，泰山移”。

自古以来，中国人便推崇“情义”二字，深情伉俪、三两好友一拍即合创办公司的故事更是不少。这类型的合伙因“江湖义气”而起，却往往因“理念冲突”“利益不均”而散，而被称为“中国式合伙。”

在这种模式之下，公司创办之初，合伙人碍于情面，只做简单的口头约定，而在经营过程中，也未明确有效的公司治理体系，这都为“中国式散伙”埋下伏笔。2013 年 5 月，一部名叫《中国合伙人》的电影上映，10 天后其票房就突破 3 亿元。这部电影很快就引发了社会对中国式合伙的热议，然而，7 年过去了，类似的悲剧却依旧在重复上演。

当当网创始人夫妻的争权大戏仍在火热上演中……7 月 7 日，“当当董事长”李国庆带二十多名壮汉到当当网，破门而入，撬开多处保险柜，拿走资料。随后，李国庆单方面宣布接管公司并开始办公，希望其妻子俞渝配合交接。

这样的闹剧在今年并非只上演了一次。早在 4 月 26 日，李国庆便强入公司，抢夺公章。

要是撬保险柜、抢公章有用的话，后续便不会有俞渝继续掌权当当网，警方带走李国庆的事情了……堂堂公司董事长又为何会通过如此粗鲁的方式争夺管理大权呢？

按照李国庆的说法，当初，妻子俞渝用了“三部曲”把自己踢出一手创办的当当网。第一步，李国庆拿着 6 000 万元资金和 14% 的流量组建新当当，进行实体书店、自出版等业务，而俞渝则管理大当当；第二步，2017 年，俞渝鼓动李国庆，夫妻双方各拿出一半股份留给儿子，当李国庆照做后，俞渝以资本市场不看好儿子成大股东为由代持儿子股份，就这样，俞渝得到了当当 65% 的控股权；第三步，俞渝更换管理层，把李国庆一手带领的管理层全部换血。

相信这场有关当当网的“宫斗剧”仍未落幕，类似的企业“宫斗狗血剧”在新东方同样上演。

初创时，俞敏洪、徐小平、王强这三驾驱使新东方前进的马车，可谓黄金搭档，每人 33% 的股份，各司其职。但随着公司的壮大，利益分配的不均逐渐让矛盾激化。最后，核心团队分崩离析。

在此期间，俞敏洪也曾大刀阔斧地进行过改革，但也说服不了其余 2 人。就这样，颇具戏剧性的一幕发生了——徐小平带员工进行“革命”，反对俞敏洪的改革，俞敏洪一气之下，直接让人霸占了徐小平的办公室。纷纷扰扰的内斗，最终以徐小平、王强离开新东方宣告结束。

徐小平曾这样评价中国式合伙人——“我希望创业者理解团队精神的含义。团队精神绝不是吃吃喝喝一团和气，那叫‘酒肉朋友’；更不是唯唯诺诺言听计从，那叫‘雇用意识’。团队精神是什么？团队精神是在共同价值观与互相尊重、珍惜前提下的互相扶持与提升。”

从合伙到散伙，昔日的情谊因利益的膨胀而灰飞烟灭。在利益以及权力面前，人性是如此不堪一击。追究其根源，一切的冲突点都源于“中国式合伙”几字，从最开始，创始人便抛开一切情谊，白纸黑字地梳理好公司“基本法”，方可避免今后的分道扬镳。



生态裂变

从乐视这把“飞刀”落地到“海航危机史”可以总结出，企业在迎接新挑战或风险时，需要保持冷静，谨慎观察。

生态裂变应适可而止

在互联网世界，从来没有“安稳”这个词。

7月2日，贾跃亭在个人公众号上发表公开信，宣布已于6月26日完成个人破产重组。他表示，对其个人而言，这意味着人生的重启。从身家420亿元到负债百亿元，贾跃亭经历了什么？

时间追溯到6年前，那时的乐视在网络视频和电视领域位居龙头，乐视手机更是凭借着高性价比一炮而红，但是贾跃亭并不满足。

2014年12月，贾跃亭在个人微博上表示，乐视要打造最好的互联网智能汽车。

对于乐视而言，从电子消费到汽车的跨越，公司内部一直持有质疑：对于重资产的汽车制造，乐视的资金撑得住吗？

果然，事实证明“造车梦”这条路行不通。短短两年，乐视汽车已经投入150多亿元，彻底拖垮了乐视。但在这时，贾跃亭造车的步伐并未停止，开始与法拉第量产首款FF91，这无疑让乐视雪上加霜。最后贾跃亭以帮助法拉第融资为由，远走美国，把烂摊子交给老乡孙宏斌。因此贾跃亭也顺利成为“老赖”的代名词，而“下周回国”则变成笑柄。

古人云：“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”一家被业内认识普遍看好的互联网企业，一步步走向衰败的泥潭，引起了多方的唏嘘。从科创板上市到被爆出资金链危机，乐视仅走过6个年头而已。除了汽车，乐视还把触角伸向四面八方，体育、金融、云服务，摊子越来越大，钱也是只出不进。

总的来说，乐视当日风光一时，“烧钱”攻势广为人知。但最终却无以为继，证明科技公司只有“烧钱”，背后没有扎实的盈利支持，很难成功。

无独有偶，海航亦是如此。

自2017年爆发债务危机以来，海航开启了疯狂自救的“卖卖卖”之路。经过两年的调整，海航的元气逐步恢复，开启了回归主业的转型之路。

然而，一场突如其来的风暴，将海航的之前所做的努力打回了原点，海航的主业不仅丧失了营收能力，还加重了债务危机。

除了航空主业以外，渤海租赁和海航科技也身受重创，加剧了海航的债务危机。

渤海租赁，是全球第三大飞机租赁商，也是海航旗下资产最多的一家公司。2019年，渤海租赁归母净利润为18.48亿元。表面上看经营情况良好，但盈利的背后，是渤海租赁出售旗下公司股权的结果，这也是海航在面对巨额债务危机下的无奈选择。

在严峻的资金压力下，渤海租赁竟玩起了“滚雪球”的游戏。一方面购买飞机出租给航空公司，另一方面又抵押旗下飞机给金融机构获得贷款，从而可以再次购买新飞机。在这样的死循环下，渤海租赁的借款越来越多，利润率也在直线下滑。

而海航科技也不让海航省心。2016年，海航科技收购了全球最大的技术分销商英迈国际。负债累累还要展开一系列的跨境并购，收购多家集装箱和飞机租赁企业后，由于资产太大，目前英迈国际已成为海航科技的包袱，甩不出去了。

看似“突如其来”的危机，根源早已埋在海航集团多年的商业模式和企业发展中。当时海航在土地价格急剧上涨时，展开了一系列大手笔收购；再到收购商业零售上市公司西安民生，甚至还试图涉足证券、信托与商业银行的股权收购。这些都是导致如今的海航负债的重要原因。

从乐视这把“飞刀”落地到“海航危机史”可以总结出，企业在迎接新挑战或风险时，需要保持冷静，谨慎观察。

走出PPT

不缺钱，不缺资源，也不缺能人的生意就一定能做成吗？

不落地，再好的商业计划都是零

6月9日，万达旗下电商平台上海新飞凡电子商务有限公司宣布注销，目前正在进行最后的债务清算，这标志着王健林的电商梦正式破灭。

这个曾经轰动一时的万达电商，于6年前由万达、腾讯、百度联合在香港注册成立，注册资金50亿元，万达集团持有70%股权，百度、腾讯各持15%股权。三方约定，5年投资200亿元，打造全球最大的智慧生活O2O平台。

万达电商曾经承载着地产商万达转型的梦想，与文化和旅游并称为万达发展“新三驾马车”；而在外界看来，飞凡网更是“腾百万”三方对阿里巴巴设置的防线。

作为“腾百万”三方的混血，万达电商可谓含着大平台的“金钥匙”出生，拥有让人羡慕的资源和源源不断的资金。

如此强强联合的明星项目何以草草收场？

风口中的摇摆

企业成功转型与迷失方向通常只有一线之隔。

梳理王健林的公开表述，我们会发现万达电商板块有着太多的不确定性。最开始，王健林对万达电商的定义是建立自己的电子数据公司，核心并不是交易，而是为万达商业地产赋能，获取用户和数据；而到2014年，王健林反思称不能过分追求会员数目；2015年，王建林又将万达电商失利的关键归结为将其定义成了电子商务；到了2016年，王健林将互联网金融视作万达电商的核心；2017年他再次调整方向，要求发力人工智能来促进万达线上线下的融合。

可以看出，万达电商在有限的生命当中，始终没有找到合适的切入点，一年一个战略，定位剧烈摇摆，在不断试错当中原地踏步。

追逐风口是一把双刃剑，既可能乘势而上，也可能加剧对不确定的恐惧。这很像是从悬崖往下看时的眩晕，它不是对悬崖的恐惧，而是对不确定自己会不会被抛下去的恐惧，必须得抓住点什么来固定自己。在玩弄各种概念和意义的过程中，反而把关键的东西消解掉了。

王健林在万达集团2017年年会上的反思很有参考意义：要从实际效果出发，不玩概念，不烧大钱。

效率至上

纵览万达电商的发展史发现，他们提出了很多设想，但没做出一项经得起检验的产品。当年，面对来势汹汹的“腾百万”组合，马云直言“三个和尚没水喝”，果然，并不同心的“腾百万”走着走着就散了。

这是一个不够敏捷的组织，规划与期待都停留在PPT当中，不能实打实地贯彻落实。从外部看，百度与腾讯方面似乎并没有拿出足够的诚意，业务对接极为繁琐，也并没有向非凡开放多少有价值的资源；而在万达内部，各业务板块各自为政，都不愿意将自己的会员、票务等资源拿出来给万达电商部门，再加上万达电商高层的持续动荡，经历了5年4任CEO的更迭，严重影响其资源整合能力，导致公司效率低下。

一位长期关注新经济领域的分析师曾坦言：“不要总让商业模式来背团队的锅，绝大多数企业的失败，都不是模式的问题，而是企业组织不能打，不能将企业的规划落地执行。”

如今看来，尽管万达电商在表面上有巨头的加持，但缺乏企业内生出来的动能，一顿操作猛如虎，却没有走出低效、迷茫的怪圈。

我们是谁？该怎么做？企业家保持对两个问题的拷问，理应成为最重要的商业常识。毕竟，成功的商业模式无不是构筑在事实、逻辑与效率之上。

一个偏执狂的戒烟梦：931 天苦寻一口好烟

不能将产品做到极致，品牌就不可能有长久的生命力，从商数年，这是孙海铭深入骨髓的商业认知。

文/本刊记者　郑 栾

6 年前，孙海铭的外婆因为抽烟导致肺癌去世，孙海铭由此开始研究和思考替烟减害产品。他自己也没想到，数年后，他会放弃在北京的事业，毅然南下深圳投身这个新兴行业。

对孙海铭来说，一切都是未知的，但让他最有获得感的事，不是通过电子烟赚钱，而是做出让自己满意的产品，让烟民们更健康、更有尊严地吸烟，以及与代理商伙伴共享财富。

一个行动派的愿望

2014 年的春天，北京飞往临沂的飞机上，孙海铭如坐针毡。几个小时前，母亲打电话告诉他，外婆肺癌病情恶化。下飞机后，孙海铭见到了外婆最后一面。第二天早上，外婆在病床上抽了人生的最后一根烟，离开了人世。

外婆的去世让同为烟民的孙海铭感到恐惧和痛恨。他恨传统香烟带走了外婆的生命，也对自己的身体健康感到担忧。但他很清楚，身体对尼古丁已经形成了依赖，戒烟很难。

孙海铭开始寻找各种能够替代香烟的电子烟产品。但结果让人失望，尽管市面上有种类繁多、口味各异的电子烟，但抽到嘴里的感觉就是不对。

随后 3 年，孙海铭走访了全国 16 个城市的 100 多家电子烟体验店，体验了 500 余款不同类型的电子烟产品。

转折发生在 2017 年的 12 月，一个发小从美国回来，约孙海铭在北京见一面。餐桌上，发小拿出了一支美国品牌 Juul 的电子烟。已经对电子烟失望的孙海铭还是习惯性的要过来抽了一口。

第一口烟入肺的时候，孙海铭清楚地知道，这就是自己苦寻许久的感觉。“我永远忘不了那一口，它比香烟还好抽。”这一口，彻底让孙海铭心里的火焰燃了起来。

回忆到这里，孙海铭试着向记者解释“好抽”的感觉：饱满醇厚的烟雾量、舒服的吸阻和烟民喜欢的击喉感、最重要的是入喉柔顺且解瘾。

几个烟弹很快被孙海铭抽完，他发现，这款电子烟不仅“好抽”，抽完之后也不会干咳吐痰了，口腔变得很清新。而抽 Juul 电子烟的这几天，他竟然没碰过一根传统香烟。他开始寻找，哪里能买到这样的产品？为什么之前从未体验到这样的产品？难道中国生产不出这样的产品？

孙海铭是个行动派，他一方面开始在北京、上海、广州、山东各大商圈的电子烟体验店试抽，另一方面开始上网了解这个电子烟品牌和整个电子烟行业。

他发现中国的电子烟产量占到了全世界的 90%，几乎所有的专利都掌握在中国电子烟工厂手里。Juul 的这款电子烟恰恰就是在中国生产出口到美国，又被发小从美国带回来的。当时，Juul 的估值已经超过 300 亿美元。

根据弗若斯特沙利文的报告，全球电子烟市场规模以 24.2% 的复合年增长率从 2014 年的 124 亿美元迅速增加至 2019 年的 367 亿美元。而中国电子烟渗透率仅为 1%，但增速迅猛，发展潜力巨大，假设未来 3—5 年渗透率达到 10%，相应市场规



模能够达到千亿级别。同时，2020 年世界卫生组织发布的电子烟主题报告表明，相比传统香烟，资质合规的电子烟产品可以减害 95% 以上。英国国民保健署和英国公共卫生部更是明确表态：鼓励烟民从传统烟草向电子烟转换。

孙海铭再也坐不住了。

一周后，孙海铭从北京飞到了深圳。他在深圳包了一辆滴滴专车，带着抽完的那支电子烟，开始拜访集中在深圳的电子烟生产企业。

实际上，电子烟早在 2003 年就在中国出现，这个行业的爆发，主要源于 2017 年的革命性技术进步——雾化技术趋于成熟，让烟雾的口感更接近传统卷烟，而尼古丁盐技术的革命性出现，则可以在减少对身体伤害的情况下，获得更强的解瘾效果。

但在当时，绝大多数深圳的电子烟工厂还没有意识到这样的革命性改变。研发和生产仍然以传统大烟雾产品为主。

孙海铭再次跑遍了深圳几乎所有的电子烟工厂，与 109 位电子烟的研发工程师深度对话，最终与一家技术沉淀雄厚，年产值超过 10 亿元的电子烟老牌工厂达成战略合作。

双方一拍即合，成立铂岚科技，以强悍的研发能力，运用最前沿的技术，目标打造一款手感和口感都能超越 Juul，专为中高端人群使用的高品质轻奢派减害雾化电子烟。

18 套模具背后的心血

从接触到 Juul 的产品，到决定在深圳创业，短短数月。创业的激情点燃了他，回北京后，他把北京的公司股份变卖，马上又飞到深圳。

做一款定位中高端轻奢派的电子烟，当时市面上并没有可以参考的产品。孙海铭和团队认为，要做轻奢品牌，从 logo，到包装，再到产品外观，都要让消费者耳目一新。他们的终极目标是，研发出一款让消费者看见就想尝试，尝试一口后就不想放下的替烟产品。

为此，铂岚团队找到国际知名设计公司 ECCO 负责产品外观设计。为了轻奢的质感和手感，团队全国寻找可以将锆宝石做成烟杆面板的供应商。仅仅这一块面板，铂岚团队找了 2 个月。

孙海铭没想到，做出烟杆仅是研发的开始。

他告诉记者，烟弹才是技术含量最高的部分，最考验研发和生产能力。一颗烟弹分为油仓、冷凝仓、气道、雾化芯、发热丝、硅胶套等多个部位和零件，每个部位的一点点改动，都会对口感和品质产生很大的影响。

孙海铭指着几个直径不到 1 毫米的小孔举例：“这是进气孔，进气孔开多大，开几个，开在什么位置，都会影响它吸起来的口感。”

更麻烦的是，每改动一个部位，整体的烟弹结构都要重新调整。为了调试出最好的口感，研发团队前后开了 18 套模具，大大小小修改了 100 多次，测试过 800 余套产品，但都没有达到孙海铭和铂岚团队的要求。

近 1 年的时间里，铂岚没有营收，也不做宣传，把全部精力都放在了打磨产品上。孙海铭有几次想放弃，但想到自己做电子烟的初心和一年前那一口忘不了的体验，他还是鼓励研发团队不要气馁。不能将产品做到极致，品牌就不可能有长久的生命力，从商数年，这是孙海铭深入骨髓的商业认知。

苦心人天不负，整整一年后，第 18 套模具做出的产品终于有了让所有人都满意的口感。而正当产品准备推向市场时，2019 年 11 月的线上禁售政策正式发布，这反而让孙海铭暗自窃喜，因为线上禁售政策的目的是保护未成年人，市场得到了更好的规范。再加上他本就是销售出身，线下市场才是他的强项。

通过市场销售和代理招募，孙海铭发现，只要消费者能看到、摸到产品，就一定会尝试。只要抽过一口，就会像当时的他一样对产品充满信心。目前，铂岚的所有代理都是由体验过产品的用户转化而来。正应了孙海铭的那句话：将产品做到极致，品牌自然能拥有旺盛的生命力。

同时，铂岚一经面世，在成熟的国外市场也大受好评。即便要求最严苛的日本市场，铂岚也通过了所有高标准的检验，顺利进入 7-11、罗森 、Family、蔦屋书店等 6 万多家线下终端实体店。

今年 5 月，全球有很大影响力的洪门在接触到铂岚电子烟后主动找上门来，双方很快达成战略合作，全面推广铂岚锆宝石减害雾化烟在中国大陆、港澳台、欧美、东南亚等市场的销售。

深谙经商之道的孙海铭明白，好产品仅仅是基础，营销模式更要一招制胜！

有过体验了 500 余款不同类型的电子烟产品都不能让他满意的痛苦经历，孙海铭决定铂岚产品上市之初，先让烟民免费使用 3 天，深度使用后，满意再购买，彻底打消烟民的后顾之忧。这种销售模式也赢得了代理商和消费者的一致口碑。

孙海铭和他的团队怀抱纯粹的初心一路狂奔，他希望曾经因为香烟发生在自己身上的悲剧不再发生。因为这个世界可以变得更好。



扫码对话孙海铭

编 辑：周春林 502359952@qq.com

这个夏天，营地教育迟到了

营地教育是什么？从哪里来？到哪儿去？

文/本刊记者　崔小花

“为什么蜻蜓总是喜欢生活在水边？”湿地公园的水塘旁，余跃指着荷花上停着的一只蜻蜓问身旁十几个6、7岁的小朋友，顿时收获了一片举起的小胳膊。

7月初的一个周末，在几场连续的暴雨后，重庆再一次宣告入夏失败。然而，暴雨没有浇熄小朋友探索水生昆虫的热情。

“想到今天要来探索虫虫的世界，他激动了差不多一个星期。”其中一个小男孩的妈妈说道。

这是一个带领孩子们探究水生昆虫的周末营地教育现场。

受疫情的影响，余跃所经营的营地教育机构“森林营”，今年的寒假营开设了一期就被迫终止。三月底办好复课手续后，建树屋、爬树、住帐篷看萤火虫……类似这样的周末营余跃一周要开十多个。经过漫长的隔离，不论是孩子还是家长，到户外去亲近大自然的愿望都更加迫切。

尽管周末营如此火爆，但整个五、六月份余跃还是被一股隐隐的焦虑情绪笼罩着。

往年这个时候，暑期营基本已经报满，公司的回款也能够达到300万元左右，这几乎可以占到公司年收入的50%。而今年，受新冠疫情影响，寒假营被迫取消，而中小学的暑假时间又迟迟未能公布，这直接导致了暑期营无法招生，直到6月底预售回款还几乎为零，这是他创业5年来从来没遇到过的情况。



误打误撞踩中风口

5 年前，余跃还在北京一家幼儿园对着满教室哇哇大哭的孩子束手无策。

这是一家新开办的幼儿园，陌生的环境、陌生的老师、陌生的同学，面对一连串的未知，孩子只能用大哭来表达自己的不安与无助。



26 岁的余跃，人生第一次管理一家幼儿园，校园内孩子的哭声此起彼伏，他的内心翻江倒海。

情急之下，余跃想到了他当时正在研究的德国森林幼儿园的教育理念。

抱着试一试的想法，他将孩子们带到大自然中去，让孩子们在大自然中尽情地挥洒，竟然获得了意外的效果，孩子们不安的情绪很快得到了安抚，并且对于野外的各种事物表现出了极大的好奇。几堂课下来，孩子们收获了丰富的知识，余跃也尝到了作为老师的一份满足。

本来就生在农村，对自然和户外极度热爱的余跃，脑袋里突然灵光一显，一个大胆的想法冒了出来：城市的孩子都需要一场野行，去深入自然的课堂，发挥热情和创造力，营地教育大有可为。

营地教育本来也算不上一个新鲜的概念，在国外已经有超过 150 年的历史：

美国营地协会在 2015 年做过一个数据统计，当今美国有 1.2 万多个营地，每年服务超过 1 000 万名中小学生。在日本，全国则有 3 500 多个营地、4 000 所自然学校，每年全日本有超过 3 000 万名中小学生参与营地教育活动。而世界上营地数量最多的国家俄罗斯，拥有 5.5 万个营地，最大的一个营地，光工作人员就有 2 000 人。

越来越多的国家，已经将营地教育纳入了常规的学校教育体系。

但对于 5 年前的中国，营地教育确实算得上是新鲜事物，而余跃的想法也绝对算得上是一个前卫的创意。

2015 年，余跃辞掉北京幼儿园的工作，来到重庆创办了营地教育机构“森林营”。

无巧不成书。第二年，教育部、团中央等 11 个部委联合发布的《关于推进中小学生研学旅行的意见》，将研学旅行纳入中小学教育教学计划。

在中国，政策的导向往往决定着市场的风向，一时间大小机构纷纷开始布局这一领域，资本也开始瞄准这块蛋糕。

这一年，后来被从业者称为中国营地教育元年，余跃就这么意外地踩在了风口之上。

营地教育的市场有多大？我国有1.87亿中小学在校学生，据中国营地教育研究院、中国营地教育联盟联合发布的《2017中国营地教育行业发展报告》显示，国内目前各类营地约1 500个，每年参与的学生仅有几十万人，存量市场规模约86亿元，预计未来5-10年市场规模将达到4 000亿元。

蛋糕很大，但要分到蛋糕却不容易。

“森林营”第一年营收20万元，第二年营收20万元，第三年营收20万元，三年下来余跃的事业停步不前，他不禁沉下心来思考，问题到底出在哪里？

跑通商业模式

相营地教育到底是什么？从哪里来？到哪里去？

“如果我们是一个纯粹的商业机构，那可以往纯商业的方向去；如果我们是纯粹的学校，我的运营模式又将是另外一种。”余跃在接受采访时向《商界》记者表达了自己的疑惑。

自身定位模糊与商业模式不清一直是困扰中国营地教育企业的尴尬。怎样才能把营地教育做好？打通商业模式和沉下心来做教育，余跃面前的两座大山，同样也横亘在中国整个营地教育行业面前。

在营地教育成熟度较高的国家，都有相应的模式。美国即使是私营的教育营地，也会有政府的补贴，而且有基金会的支持，俄罗斯是政府在运营教育营地。但在国内，目前还没有人来回答这些问题，余跃等从业者只能靠自己摸索。

4 000

亿元

国内目前各类营地约1 500个，每年参与的学生仅有几十万人，存量市场规模约86亿元，预计未来5~10年市场规模将达到4 000亿元。

事实上，营地教育的模式无外乎ToB（面向学校、教培机构、旅行社、旅游线上平台等）、ToC（直接面向家长和学生），以及ToB+ToC。

ToB营地教育机构一方面需要以更好的产品（课程）、更丰厚的利润吸引渠道商或校方，另一方面还需要研发课程、整合资源，轻资产运营的机构还要考虑营地方的利润。

ToC机构则更需要维护好家长一方，提高复购率和转介率。而要留住老客户，获取新客户，ToC机构需要长期输出更好的课程、服务维护，这也代表需要有更多持续的智力投入。

定位是解决问题的前提，余跃经过思考后认为，无论ToB、ToC，都要思考用户需求，ToB、ToC之间并不矛盾，只是针对人群不同，策略有所不同，课程设置要有的放矢。

在寒暑假主要ToC，非寒暑假主要ToB，虽然两者时间节点不同，但都是服务孩子。ToB、ToC只是渠道，有竞争力、高质量、专业化、体系化的课程内容才是核心竞争力。

在这样的理念下，余跃开始潜下心来，认真研究国外的营地教育课程设置，从用户的切实需求出发，对“森林营”已有的课程进行了彻底的颠覆。

在创业的第4年，有一个从事地产行业的学员家长主动找到余跃，要将自己的地产项目与“森林营”营地教育的课程嫁接。之后，陆陆续续的，有景区和学校主动与余跃联系合作。

“说来也奇怪得很，和我合作的机构都不是我们主动去联系的，基本都是学员的家长或者家长介绍的，应该也是对我们课程设置能力的一种肯定。”

创业的第四年，余跃实现了年营收十倍的增长。

尴尬的蓝海

尽管从业者提到营地教育，都会说这是一个千亿级的市场，但目前从现状来看，年营收能够破亿元的机构都非常少。营地教育行业为什么没有像k12行业拥有充分的市场需求并得到井喷式发展？

创业伊始，余跃就将“森林营”定位为一家“小而美”的机构，经营上也是走的轻资产的路子，从来也没想过要做到多大，用他的话来说：“营地教育在中国要实现规模化非常难。”

此话也道出了大多数营地教育从业者的心声。

短暂的疫情不影响发展红利，从长远来看市场还处于增量阶段，短短的半年时间会挤掉很多行业泡沫，但不会真正打击那些有能力有质量的公司。”

毫无疑问，营地教育行业依然是一片蓝海。据艾瑞咨询《2019 年泛游学与营地教育白皮书》，中国泛游学与营地教育行业存在集中度较低、格局分散、巨大的市场挖掘空间和资源整合度低的特点，行业远未进入充分竞争的格局，在未来 10 年里，将长期处于摸索前行的蓝海中。

虽然前景广阔，但营地教育行业正面临诸多困境，若无法解决，该行业则很难实现突破。

首先，在我国营地教育仍然处于初期阶段，还没有一家具有品牌效应的头部机构，难以带动行业标准；其次，营地教育行业没有形成更具体的分工，资本的关注度不够，对人才的吸引力不足，大众对行业的认知不充分等等，都导致市场需求增长缓慢；第三，教学目标及教育成果难以量化检验，是营地教育的又一大困境，也是其难以形成市场规模的主要原因。

不过，令人惊喜的是，国内的营地教育已经从最早的拉人去美国参加童子军夏令营的旅行团模式，进化到自主研发亲子主题活动课程的产品模式，再到各地兴建营地的运营模式，期间只用了 5 年的时间。

营地—游学服务—专业培训—主题户外活动—亲子线上社区等业态，代表着整个营地教育领域在逐渐走向细分和成熟。

迟来的夏天

对营地教育机构而言，刚过去的 2019 年，很难！

教育行业改革、旅游行业转型，让更多的人和公司选择“杀”进营地教育行业，这就使得流量更加分散，行业竞争也更趋白热化。

余跃没想到的是，2020 年更难。资本寒冬，经济下行，日子本身就不好过，谁料冬令营刚做了一期，疫情就突然爆发，让整个行业都措手不及。

不同于其他教育平台，营地教育是个必须在线下完成交付的行业，整个产业链受到的重创有目共睹。退款、延期……很多公司损失惨重。论坛、会议、培训、营地建设也都被迫按下暂停键。

行业的头部机构，尤其一二线城市的中大型机构，受此次疫情冲击最大，反而像余跃的“森林营”这样的中小型机构损失小一点。

轻资产运营的中小型营地教育机构，只要不做活动，直接成本几乎为零，固定成本只剩下人力成本。所以对于中小机构而言，只要这次冬令营的退款不伤筋动骨，不产生负债，后期通过压缩运营成本、维护好长期用户和渠道，静待疫情过去，就有可能迎来新一轮的发展。

而头部机构不同，现在一二线城市的人力成本高，员工数量大，如果影响半年的收入，储备的现金流基本上不足以支撑。而一部分有负债，有资本对赌的头部公司就更加艰难。另外，那些重资产投资的营地项目，因为硬件维护成本不可避免，受影响程度相对而言也很大。

往年，从 4 月份开始余跃就会设计好“森林营”的暑期教学项目，并且开始向学员家长发布开营安排，到了五、六月份就能够招满学员。其中最火爆的是位于青岛等旅游城市的营地基地开办的项目，其次是海外游学营和本地周边营。可是今年受疫情的影响，中小学的放假时间迟迟没能公布，余跃的暑期营安排也一直悬而未决。

这个关键的夏天，不论对于余跃还是整个营地教育行业而言都迟到了。

6 月底，余跃终于盼来了中小学暑假安排，假期较往年明显缩短。考虑到国际疫情严重、国内疫情反复，余跃不得不放弃海外营、外地营这些利润空间更加丰厚的项目，将活动都安排在了重庆周边景区的营地项目上。这意味着，今年要追回损失已经不可能了。

“这个行业才刚刚起步，未来趋势是明显的，更多的公司还在探索中发展，短暂的疫情不影响发展红利，从长远来看市场还处于增量阶段，短短的半年时间会挤掉很多行业泡沫，但不会真正打击那些有能力有质量的公司。”

2020 年的确很难，但迟到的夏天终究会来……

编 辑：周春林 502359952@qq.com

让“元力”觉醒，把握危机中的机会

复杂环境中如何快速协同，冷静理智地找到解决方案？

文/伦纳德·马库斯　埃里克·麦克纳尔蒂等

新冠肺炎疫情让许多人意识到当前整个社会与每个个体在面对突发事态时的脆弱性。这样的事件也提醒了我们，每个个体和组织都应学会与不确定性共处，都应做好准备应对随时可能发生的突发事件乃至危机。

事实上，无论是面对公共突发事件、公司经营问题，乃至人生重大决策时，都需要一套行之有效的突发事态处置方法。在危机不可避免地到来时，“你”或者“你们”必须严阵以待，挺起胸膛去纵横驰骋、力挽狂澜。

元领导力不同于其他形式的领导策略。它是一种思维模式，能够放大你作为领导者的影响力。元领导者会尽可能地了解自己当前面临的情况。他们不仅能看到事物之间的联系，还懂得在下属之间培养这种意识。有了这种理解周遭复杂事物的能力，就能拥有更强大的影响力来领导下属、克服挑战、利用机遇。

领导者身上有太多可以学习的东西，比如他们是如何掌握激励人心、动员群众的能力的，是如何完成本来无法完成的任务的。他们在错误和失败中也有很多可以总结的东西。元领导力对你来说意味着什么呢？是找寻其他人无法找到的东西，是汇集自己的勇气，是想象力，也可以是梦想，是让其他人和你一起开始探险。

“就是你了！”是时候发挥自己的领导作用了。

元领导力的三个维度

“元”意味着“改变”“超越”“升级”，意味着“更高维度”。元领导者都有宏观上的“元意识”，面对挑战，他们深知自己应当承担起怎样的责任。

元领导力有三个维度，即“个人”“情境”“联通力”。我们可以从这三个方面提升自身的元领导力。这三个维度能为你量身定制你自己的行为方式，为身为领导者的你量身设计你的问题，并帮助你回答这些问题。

元领导力的第一个维度是个人。作为领导者，你有多了解自己？你如何看待周围的一切？如何定义作为领导者的自己？你当领导时都会做什么？不会做什么？你是不是一个高情商的人？你如何处理下属的情绪问题？你是不是一个自律的人？你能否在压力中寻求平衡？

元领导力的第二个维度是情境，是事情的真实情况，亦是客观事实。危机到来时，领导者接手的具体情况往往是糟糕的局面。大家都希望你能彻底摸清复杂情况，改善它、克服它、打败它或充分利用它。事实上，工作中的具体情境也常常出现变化，有太多事情需要完成，而且关键是分秒必争。

元领导力的第三个维度是联通力，即利益相关者之间的协同。联通力可以具体细分为四个方向。每个方向都具有独特的效果，起到不同的作用。

联通力的第一个方向是“向下”，即管理并监督他人。往常，关于领导力的海量著作都在解读如何更好地激励并管理下属。许多领导者希望下属可以顺从指挥，但不知道怎样去做。而元领导者明白，要

获得下属的投入和忠诚，他们必须先对自己投入，对自己忠诚。面对那些称呼你为“老板”的人，你要问的第一个问题是：“我如何才能让你们每一个人都变得更好？”直系下属越成功，你们要共同完成的工作就越有可能成功。

力量协同的第二个方向正好相反，是“向上”。如果你和大多数人一样，在一个有层级的组织中工作，那么谁是你的上司就一目了然。上司会对你的表现有所期待。他们知道自己要做什么样的决策，也知道什么决策更适合让你来接办。

而你的工作绝不能止步在把事情捋顺而已，否则只是简化了工作内容。你还必须主动地去寻求改变，积极参与到上下级关系的构建中。所谓“职能范围之外的影响力”就包括你对上司的影响力，这其中涉及你有没有能力让他们支持你，接受你希望达成的目标，并利用他们的影响力去改变、去决策、去行动。

第三个方向是“对内”，即协调各个部门、商业分支和同一机构的不同团队。在共同处理大的危机时，你会遇到与你身处同样层级或者同样管理结构的人，这时你需要让你的影响力超越部门与单位间的界限。有一些部门与你的部门有共同的目标并且乐意与你配合，但也有一些部门更注重独立性；同类型的部门也会通过竞争来获取晋升机会，或争夺内部有限的资源，而独揽成果和荣誉的做法会激化竞争，进而阻碍合作的开展。

因此，你需要找到工作或者“战斗”的方式，在遵守总体管理目标的同时，进一步达成自己的目标。

联通力的最后一个方向是“对外”，即跳出自己的组织框架，接触那些对你的宏大目标有帮助的重要人物、机构和群体。这就是企业中的元领导力。若想在不同组织之间发挥元领导力，就要找到或建立一个令人信服的共同目标，将不同层级或不同管理结构中的人联系到一起。

协调所有人是一个巨大的挑战。凝聚起共同个体的力量，需要在不同部门间建立共同的努力方向，发挥某个人或某个岗位职责范围之外的影响力。



你为什么领导？

你为什么领导？每个人的回答或许都会不同。大多数人会说这能让生活变得更有意义。的确，创造意义就是人类生活的核心所在。意义可以是权力、名誉、纠正错误、解决冲突、找寻刺激、延续传统或者推陈出新。有的人会把一个组织机构的使命当作自己个人的使命。

元领导者的特点是热情澎湃、乐于奉献，在找寻意义的过程中可以激励他人，号召他人。

人们会追随某些领导者，是因为领导者可以帮助他们一起找寻意义。

有的领导者可以创新高效地解决问题，有的领导者则格外关注身边的团队成员的发展。跟随此类领导者是极其有成就感的。这种领导力可以激发出更优秀的成果，提高团队忠诚度，这是任何职位描述或评价都无法诠释的。这种意义上的元领导可以激发合力，不仅可以让你感到成就满满，也能让你的追随者感到满足。

目前，领导者最为普遍且棘手的机遇和挑战通常出现在复杂的组织系统与串联不同机构的网格之间。这就是为什么元领导力格外强调施展协同力和影响力。虽然不同的人和状况永远不能被完全掌控，但是他们依旧可以被安置于一个相对具有生产效率的序列之中。

具备元领导力的领导者能够为不同的阵营塑造一个共同的使命。他们通过极具感染力的故事，创造条件建立起共同的价值观和令人奋进的目标，让每位参与者都能感到自己是不可或缺的贡献者。

（本文摘编自《哈佛大学危机管理课》，中信出版集团，2020年7月。）

编 辑：梁坤 liangkun@tom.com

重庆火锅炒料江湖

靠口味打天下的火锅人，正面临一个因市场“变味”而悄然改变规则的火锅江湖。

文/本刊记者 谭 亚



“我吃火锅，你吃火锅底料”。3 年前的夏天，30 岁的 Gai（说唱歌手周延）用这句话交换了一张留在舞台的入场券，也开启了方言 Rap 的新世界大门。这句话，同时也让重庆火锅底料意外“出圈”。

对于这件“传家宝”，重庆人握在手里、含在嘴里，多年来不与外人分享。对外地人来说，“底料厂”“炒料师”这些字眼更是见都没见过。火锅底料究竟怎么“吃”？这个问题牵出一条蛰伏多年的隐秘产业链。

重庆“麻辣火锅”派系争霸，靠一锅秘制底料打天下的传统老火锅，在艰难征战中杀出一条血路，跌跌撞撞走到今天。越来越多外地游客，来到重庆要吃火锅底料煮出来的“老火锅”。苦熬多年，终于成为半个主角时，拿着铁铲、站在铁锅前挥汗炒料的人，已经所剩无几。

“握着手艺的人找不到地方炒，到工厂下订单的老板越来越多。”重庆一位从业 16 年的“老炮儿”近日告诉《商界》记者，如今在重庆，因缺乏“土壤”和“空气”，炒料这门民间技艺正在衰落。

同时，一家又一家网红火锅一战成名，为新入场的火锅店老板制造经营神话，之前靠口味打天下的人，正面临一个因市场“变味”而悄然改变规则的火锅江湖。

炒料“直播间”：现炒现招学徒

老刘万万没想到，5 年后，在“四桌火锅”店门口，支起的不是更多桌子，而是一口大铁锅，锅底还舔着火。更不曾想到，直径 1.1 米的铁锅前，还多了一个镜头。

重庆南岸区环湖路某支路，一排临停车长期挡住入口，老刘的店在梯坎下面。小店桌子不过 10 来张，“藏”得很深，即便下到店门口，还得抬腿再下几层，才能进店。

5 年来，老刘待在这爿店的深处亲眼目睹了一场“巨变”，当年拿着钱到处寻加盟的人少了，“部分人自己炒料开店，更多人放弃了。”他发现，重庆火锅的消费版图在扩大，传统老火锅底料的味道也慢慢变了。

老刘喜欢自称掌柜，但除了管账，买菜、炒料样样都是自己来。像他这样“一条龙”的经营模式，在重庆已经找不出多少家。前几年，四桌火锅一直只有 4 桌，可摆放面积为 40 多平方米。老刘把隔壁门面也租下来，作为他炒料的工作间。右手炒好、左手下锅，在重庆火锅比拼“个性化”“差异化”的市场竞争中，老刘的店不仅活下来了，还活得越来越好，桌子渐渐从 4 张变成 6 张、8 张、10 张……

四桌火锅的命运，被老刘紧紧拽在手里，一起死磕的还有这锅底料。6 月底，《商界》记者来到老刘的店里，见证了一锅



160 余斤的火锅底料现场炒制的全过程。

火锅好不好吃，底料之功至少占 4 成。老刘认为，重庆火锅的“标准”是底料建立起来的，尽管部分网红店在试图告别这套标准，但它的“魂”始终在。

炒料现场，一名刘姓学徒正在一位潘师傅的指导下，将“糍粑海椒”（业内固定说法，意指经过蒸煮后、用机器搅拌后的碎状辣椒，重庆人习惯将“辣椒”称作“海椒”）加进滚烫的油锅里。潘师傅是老刘当年学习炒料的老师，现在被老刘拉来，共同运营这个“直播间”。

老刘眼里的巨变，有其他同业迅猛扩张后的落败，也有友商谨慎试探后一脚踏入的广阔天地，但更多还是因扩张速度过快，导致的成本压力。

“做火锅店要软硬兼施，底料是许多人的‘硬伤’。”老刘说，一锅能打（市场）的底料，既关乎口感、决定客人回头率，背后还涉及原材料采购、底料加工等多方面的成本优化。

根据重庆市火锅协会在新冠肺炎疫情之前的数据统计，全市有近 3 万家火锅店，数量占全市餐饮门店总数的 16.5%。重庆火锅店主要集中在主城 9 区，其中，内环以内区域火锅店密度最大，每 200 米就有一家火锅店。



光是火锅底料的炒制，在竞争如此充分的重庆市场，差距早已拉开。

和其他少数同行不一样，老刘开直播间炒料，不是做给客人“看”，而是想把这门绝活真正搬到台前。平时喜欢搞创作的老刘认为，这是火锅产业暗合“时代审美”最标准的呈现。并且，底料是一家火锅店之本，也是火锅店主日常的“生活叙事”。

市场早期的个性化底料炒制，共同成就了今天重庆众多好吃的老火锅。老刘放

在铁锅前的镜头，每次要持续拍摄 4~5 个小时，“目前还是录播，找到感觉后会正式开放直播。”老刘指着镜头前面的铁锅说，这锅底料是客户预订的，炒好冷却后要运往大足。

据了解，老板或专职炒料师自行炒料，一般是单店 15 桌以下的火锅店，大概 10 天炒一次，一口 1.1 米的铁锅，单次炒满的话，能产出 300~400 斤底料。

目前老刘手里有 7 个学徒，“以前拿钱想加盟的老板，大部分都转化成学徒了。”老刘在铁锅背后的墙上贴上“师徒模式”4 个字，下面是一行小字——“学门好手艺，开店心不慌”。的确，底料是很多人的痛点，也是有底气的火锅店一招制胜的法宝。

职业炒料师：分寸之间的闯关游戏

重庆 3 万多家火锅店的“个人命运”，脱离不了时代历史进程。每家店烫煮的这锅底料的命运，同样也与店主“四两拨千斤”的游戏紧紧相连。

“师傅跟我说得最多的是，你注意看海椒炒成啥子颜色了。”4 年后，杨云回忆起当年四处学技术的经历，记得最深的就是这句话。

海椒翻炒后的颜色，是重庆老火锅底料炒制的命门，这是杨云自己琢磨和总结的，也是现在他反复告诉徒弟的话。

《商界》记者近日在与数位资深炒料人交流长谈后，基本可以确认一点：海椒炒制过程中的“成色”，几乎是所有职业炒料人共同面对的“技术关卡”——整个过程就像在玩一场闯关游戏。

杨云在渝北区金岛花园附近的这家小店开业前，他的工作是为火锅店专职炒料，是“味道顾问”。那几年，他平均一周炒一大铁锅，其余时间不用开工，就潜心研究一件事——海椒炒制的成色。

从准备材料到底料炒制结束，大概需 5 个小时，但决定命运的瞬间，“其实就在分毫之间。”把滤干水分的海椒下到油锅后，也就是“海椒味素释放”的过程（物理层面就是一个“变色”的过程），是当年他的几个师傅都化了重点的“必考题”。

海椒炒制过程中的“成色”，几乎是所有职业炒料人共同面对的“技术关卡”。

“从鲜红色到暗红色，分寸之间，乾坤改变。”这个过程很漫长，炒料人须挥动铁铲、站在没有空调的大铁锅前，在呛鼻的热辣油气中不停劳作至少 3 小时，“辣椒在暗红色和黑色之间”的拿捏，是决定一锅底料成败的关键。

杨云解释说，之所以死磕海椒炒制的成色，原因是颜色主宰着辣椒最终呈现在底料中的口感和味道。“暗红色是标准答案，它代表辣椒水汽完全被收干，同时辣味也被完全逼出来，它的香气又被周围的油收住包裹。”

这是炒料 4 年多形成的职业习惯，也变成杨云如今的一种本能反应。正宗重庆老火锅一定是海椒、花椒、牛油、豆瓣这些“干货”，一铲一铲炒出来的，没有捷径可走。“鄙视添加剂”，性格直率的杨云，直接把这句话写在招牌上，挂在店门口。

然而，专职炒了 4 年底料的杨云，最后还是退出职业炒料人的队伍。近几年，底料代工厂在重庆迎来发展期，拿着配方去工厂下单的火锅店多起来，“规模化”“标准化”成了代工厂侵占底料炒制市场的必杀器。

“但凡自己炒，店都不大，如果同时营业几家分店，就更吃不消了。”杨云坦言，抛开口味、个性化竞争差异，火锅底料炒制这一行比较特殊，大多数同行都被“产能”掣肘。这时，必然会出现新的“社会分工”。

杨云向《商界》记者举例，一般炒料用的是 1.1~1.2 米直径的大铁锅，炒满整口锅，一次可出产底料 300~400 斤。“工厂的设备炒一次产量至少是双倍。”此外，人工炒制要求的人力、时间等方面，也没有竞争优势。

以肉眼可见的攻势掀起全新经营变革，底料代工厂像鲶鱼一样，打乱原来建立和承袭下来的市场规则。

《商界》记者了解到，目前市面上的职业炒料师，月薪分布在 4 000 至 10 000 元之间。高人力物力的成本，不仅限制了职业炒料这个细分市场的发展，也极大阻碍了“原创”现炒底料流通的发展进程。据了解，几乎再难找到出售自家底料给同行的火锅店家，因为这实在不是一门好生意，甚至根本谈不上生意，纯粹是在冒险。

“自己炒料的人，都是对口味有要求的，原材料自然不会差。”杨云透露，那么按底料炒制成本来计算，抛开人力、水电，

一斤底料的成本就要 14 元，卖给客户（火锅店经营主）价格在 20~24 元，可以说毫无利润可言。

10 年底料老厂：手工料一定会等来春天

重庆火锅店老板“四两拨千斤”的经营哲学不变，变化的是“四两”的权重逐渐从底料转移到食材遴选、菜品研发和后期运营上。

但同时，重庆魔幻山城成为“网红”旅游目的地后，“火锅底料”的加速“出圈”，又适时为这门民间技艺争取了时代脚本。《商界》记者近日调查了解到，重庆火锅餐饮业，正迎来全新的独资、合资企业的入局。

一个普遍的说法是，在重庆，超过 15 桌的火锅店，它的底料就有可能“外包”，而这指向一个未来可期的市场。

在重庆北碚和永川开了 2 家底料代工厂的杨领接受《商界》记者采访时说，开店的资本和规模，使得越来越多的经营者追求统一化的“底料炒制”工艺，这是消费新场景建立后，必然会出现的行业趋势。

据他估算，重庆目前营业的火锅店，还有 2~3 成是自己炒料（包括自炒和招职业炒料师代炒），其余大部分都采取“外包”“外购”的模式。

“代工厂炒料近几年发展迅速，不管是原材料的成本还是工艺水平，都有竞争优势。”杨领举例说，比如相比 10 年前，同类原材料如辣椒、花椒、豆瓣，现在品类更多更齐，客户被海量信息弄得头大，反而无从下手。代工厂统一批量采购、批量检测和把控，明显更有优势。

此外，炒料的专业设备也更精确，“其中科学配比和时间把握，是自己炒料不容易做到的。”这就是为什么同一家店、同一个炒料师，每一批次的底料味道都不尽相同，这直接决定端上桌子的火锅味道。

另外还有一个被大多数从业者忽略的是，原材料的“季节性”变量。“比如茂汶花椒、陇南花椒这些品种，客户知道它们好，但其实他们从市场上买回来炒制的时候，很难掐准原材料最新鲜的时间点。”杨领说。

产地各方面在变化，种植出产的原材料实际上也有微变，显然，规模代工能更好地应对这些变量。杨领的两个底料厂，北碚这家经营了 7 年，永川经营了 10 年，他在火锅底料行业已摸索了 16 年。

他见证了 2003-2008 年重庆火锅店的一轮扩张潮，也亲历了最近几年火锅店在形态、规模等方面变迁迭代的完整过程。他认为，进入代工模式的底料炒制，并没有开历史倒车。

“客户拿来的配方和代工厂的规模、效率是有效互补的。”杨领说，重庆大小代工厂基本分布在郊区，保守估计有至少 60~70 家，“一家代工厂一个月炒 200 吨底料，算中型规模。”

这些厂子普遍采用“来料加工”和“统一制售”模式，但不管哪种模式，都以保留“个性化”、尊重重庆老火锅工艺、打磨味道为前提条件。

放眼全国，在重庆出品的与火锅相关的一切，都占据绝对的品质高地，这是一个在高个子中间再“掐尖”的经营艺术。杨领透露，据他所知，重庆开火锅店的老板，一开始是自己炒料的，一般会坚持自主原则，但一旦扩大规模，“自己永远是炒不出来的。”

好的东西永远稀缺。在重庆火锅的底料江湖，也许这是永恒的“宿命”，或者说是商业发展的“天花板”——规模和口味难平衡。

“但手工料一定还有一个春天，也许是 3 年，也许是 5 年，但一定会有的。”在重庆火锅“老兵”杨领心中，“记忆中那一口老味道”始终有它的位置。

但这个春天真正来临之前，重庆火锅底料还需要面对许多绕不过的问题，还需讲完一些没来得及讲够的故事。



编 辑：周春林 502359952@qq.com

企查查和天眼查火拼

两家的恩怨像极了华山一派的剑宗与气宗之斗，细究之下，本是一脉，但就是谁也放不过谁。去年天眼查起诉企查查，今年企查查起诉天眼查，一个拿刀，一个拿剑，势成水火。

文/本刊记者 马 冬

可口可乐和百事可乐打，非常可乐没了。

王老吉和加多宝打，和其正没了。

滴滴和快滴打，神州没了。

美团和饿了么打，百度外卖没了。

这次天眼查和企查查打，启信宝：我好慌。

“帮”对手申请商标

争了谁的春，哪个芳在妒？

“无意苦争春，一任群芳妒”……这句话是企查查查喊出来的，此时它的拳头攥了又攥，颇有些恨铁不成钢的意味，“败类，今天我要为行业清理门户！”

另一边，天眼查直面硬刚，直言这是贼喊捉贼，自家门庭还没打扫干净呢，就乱泼脏水。

两家的恩怨像极了华山一派的剑宗与气宗之斗，细究之下，本是一脉，但就是谁也放不过谁。去年天眼查起诉企查查，今年企查查起诉天眼查，一个拿刀，一个拿剑，势成水火。

起先，吃瓜群众们一直以为是“贼喊捉贼”，但商业的世界里，“贼喊捉贼”也有可





能是两个贼，也有可能都不是贼。

天眼查和企查查都于 2014 年注册，企查查稍早了半年，两家公司从诞生之日起，就一路开撕，营销推广方面撕，法院打官司撕……

2019 年 7 月，天眼查把企查查的运营商告了，认为企查查用了天眼查的广告语“查公司、查老板、查关系”进行宣传，要求赔偿经济损失约 520 万元。这个数字，现在看来，还挺浪漫的。

2016 年，天眼查就申请了 7 件企查查商标，这一年无疑是天眼查申请注册商标的巅峰，其中有一些不寻常的商标引人注意：多件商标里，是“帮”竞争对手企查查申请的。

比如，天眼查申请了 8 个类别的“QICHACHA.com”商标，而且均注册成功。

2016 年 4 月 25 日，眼见操作成功，天眼查直接在 7 个类别申请了“企查查”商标。可见天眼查除了在自身商标的保护上下了功夫，还十分关心竞争对手的知识产权保护情况。

有意思的是，企查查在 2016 年 10 月 9 日才想起来商标注册的事儿，但是此时商标已经被竞争对手抢注，申请均被驳回。

企查查可能也没想到对手会来这一手，无奈只能对天眼查申请的系列商标提出无效宣告，很遗憾，结果均未能获得官方的支持。

直到今天，天眼查申请的“QICHACHA.com”商标都还是有效状态。但是作为企业的主商标，被握在竞争对手的手里，相信企查查也没觉好睡。

目前，能查到的是，天眼查名下的“QICHACHA.com”系列商标已经全部转让，尚不清楚是交给其他公司接手，还是被企查查买了过去，企查查方也没有正面回复。

其实这件事，企查查这边完全是吃亏的，产品在市场和用户中已有较高的知名度，成果被抢不说，还摊上这一堆破事。

这场往事里，有两点教训：第一，广告语也可以注册商标；第二，市场未动，商标先行。

商标之战，天眼查胜出。

谁是贼?

此次双方互搏中，所围绕的争议点如抄袭宣传文案、视频创意，“蹭”国家权威部门的热度等，都是宣传战的再升级。

起诉与反诉，也无非是两家平台导演的舆论戏码，至于彼此之间“谁才是贼”，得经过市场的检验。

新的争斗里，企查查的诉求，诉讼结果可能不是最重要的。企查查状告天眼查的不正当行为，始终是围绕“虚假宣传”展开的。

企查查一方向《商界》记者表示，天眼查以“公器私用”的方式误导公众，为自己累积了巨大的竞争优势，牟取了高额的非法利润，并非法攫取了企查查等同行业竞争者的用户资源、交易机会和市场份额。

之所以在这个节点发起诉讼，主要是企查查越来越体会到，整个市场和公众已经被天眼查错误的企业背景宣传深深误导，所以到了一个不得不采取法律行动来矫正行业不良风气的时候。从给企查查带来的经济损失来看，企查查认为十分巨大，难以估量，因此请求法院给予《反不正当竞争法》中 500 万元的上限处罚。

对于天眼查是否有虚假宣传，能查到的是，有一次行政处罚，就是变相使用国家机关名义。

但同样的，企查查自身也有一份行政处罚，是违反广告法。

天眼查被罚 10 万元，企查查被罚 8 万元。都被罚过，2 万元之差，两家好像都有过被罚史与被诉史：

2020 年 4 月 17 日，中国石化集团销

售实业有限公司发布声明称，近日，北京市企业信用信息网、天眼查、企查查、启信宝等企业信息查询平台将“中国石化集团销售实业有限公司”登记为“中海国龙集团有限公司”唯一股东的信息不实，将依法追求相关责任方的责任。

2020 年 4 月 21 日，360 金融方面称，由于天眼查从 21 日开始持续发布《周鸿祎卸任 360 金融董事长其助理洪兆接任》以及《360 金融高层变更：周鸿祎卸任 360 金服董事长吴海生、金明义新增为董事》等系列报道文章，该类系列报道文章与事实严重不符。上市主体（360 金融）所有信息以招股书为准，天眼查信息不准，已准备起诉。

2019 年 5 月 5 日，企查查通过站内消息、“雷达监控”服务的监控日报以及邮件等方式向其订阅用户推送了蚂蚁金服旗下蚂蚁微贷开始清算的消息。随着后续的影响不断扩大，蚂蚁金服因此和企查查对簿公堂。

这一局，双方胜负未定。

500 万元不重要，拿回尊严才重要

抛开上述插曲，值得思考的一点是，企查查诉求索赔 500 万元。

根据《反不正当竞争法》第十七条的相关内容来看，在无法确定实际损失的时候，最高可以赔偿 500 万元。

由此可以得出的结论：一是企查查无法准确定损；二是最高只能索赔 500 万元。

不难看出，500 万元是企查查的一种态度，然而，天眼查说要反诉。那么，可以大胆猜测，反诉诉求金额会不会同样是 500 万元？

“虽然说目前企查查和天眼查再现口水战，但事件的背后，一方面是流量之争，另一方面，更多的嫌疑是为抢曝光，蹭流量，蹭热度。”有业内人士分析称。

目前业界公认的企查行业是三足鼎立的状态，分别是企查查、天眼查和启信宝，但似乎每次能打起口水战和上升到司法程序的，都是企查查和天眼查，这是为什么呢？

“这主要是因为两家企业的定位和聚焦的客户太雷同，再加上两家企业都是属于同一赛道的企业，早晚都会有终极一战。”业内观察人士分析说，在产品无限趋同的情况下，同一赛道下天眼查和企查查只能通过过度的曝光和吸引眼球获客，这种情况下，双方的“贴身肉搏”和“互撕”不可避免。

上述行业人士还表示，两家企业都是定位企业查询类，属于同一赛道，而获得信息的途径也基本雷同，都是靠爬虫数据获取各个企业海量的相关公开数据，再通过语义理解、知识图谱和大数据分析等技术，挖掘出关联关系，满足用户的需要。

“特别是在客户方面，两家企业高度重合，多数都是聚焦 C 端。因为 C 端客户要求不高，行业壁垒也不高，只要踏实地做好数据搬运工，就能靠量来盈利，这就无疑让两家企业为了获得同一个客户而产生矛盾。”最明显的是近些年，两家为了获得更多的业务，基本同时都上线了新闻推送业务，无疑证明目标群体重合度比较高。

而在企查查针对天眼查的公告中，似乎也证明了这一点。企查查在公告中表示，“以抢夺用户资源、交易机会及市场份额。”

“天企”大战背后——隐秘的角落

有一个很有意思的事是，当《商界》记者用企查查工具去检索“天眼查”，然后用天眼查工具去检索“企查查”，最后发现，彼此的查询结果披露，均非常严谨，没有任何敌意，而且都是第三方的客观内容。一丝丝主观的评价都没有。

两家的争斗，孰是孰非，目前还没有定论。但是，热闹的背后，还有一些不为外人所知的点，可以从相关资料收集整理得出：

根据《反不正当竞争法》第十七条的相关内容来看，在无法确定实际损失的时候，最高可以赔偿 500 万元。



工商信息查询工具这个行业（或者说相关业务），数据来源有多个渠道构成，工商信息相关数据，官方渠道，都是主要来源。虽然其他渠道，比如爬虫来的数据准确度和实时性会高一些（部分数据维度），但要靠关系和钱才能得到。

企查查、天眼查、启信宝三家是会“互爬”补充自己数据的，其他一些没这三家大的同行也会“爬”这三家的数据作为补充，甚至有个别是直接“爬”其中某一家的数据，然后自己卖。天眼查“爬”企查查的时候被企查查“投毒”过，投毒的数据还给天眼查入库了。

另外，各大厂（百度、腾讯、阿里、头条等）和三大查询工具都有通过其他方式获取新注册企业信息的操作，新公司法人刚收到公司注册通过的短信，本来只是想“悄悄地进村，打枪的不要”，结果搞得风风火火。没过几分钟就能收到各大厂打来的推销电话，并且能在三大查询工具上查到。

与此同时，官方所有公开渠道均无法查询到这个新注册的企业，要到第二天甚至第三天的时候才能查到。可见，这个行业里，存在一些灰色地带。

企查查比天眼查诞生得更早，天眼查有没有抄企查查很难界定。从团队构成看，天眼查的创始团队有着海归、高学历、高职级之类的光环，加上公司在北京，资源相对企查查会更丰富。

企查查的创始团队是纯做技术出身（不像天眼查的创始团队那样基本偏管理类），公司在苏州相对而言，资源上就差了一些。由于天眼查和企查查创始人风格不同，最后也导致企业文化不同，比如天眼查重营销，企查查重技术。

企查查主要 toB，近两年才着手 toC 方向，而天眼查应该是一开始就打算通吃，毕竟本身资源足够丰富，toB 没啥问题，而 toC 方面在营销上显然投了很多钱，比如铺天盖地的各种广告。

值得注意的是，天眼查和企查查两边，针对这次事件的相关微博都有刷量的痕迹，转发列表里都能看到很多“用户 xxxxx”的小号和间歇性一排带 V 的账号，不清楚是自己给自己刷了还是给对方刷了。

最后，这场斗争将来会发展成什么样，我们不得而知，但是看过了诸多商业世界里的掐架故事，也可以大胆地对结局做个假想：

要么，这场官司，既决高下，也分生死；

要么，左右互搏，都是自己人，成功运营一波，最后相亲相爱皆大欢喜；

要么，“天企”二老打架，老三启信宝“黄雀在后”。

编 辑：周春林 502359952@qq.com

香飘飘不香了

香飘飘惨了，但这也是它自己作出来的。

文/本刊记者　周慧娴

从家喻户晓的“一年卖出 10 亿杯，杯子连起来可绕地球三圈”，到如今包括公司元老在内的 4 名高管 35 天内离职、创始人家族成员纷纷质押股权，香飘飘奶茶怎么突然就不香了呢？

从数据来看，今年一季度，香飘飘营收 4.3 亿元，同比下滑 48.61%；归母净利润亏损 8 556.87 万元，下滑 264.67%；扣非后净利润亏损 8 894.84 万元，下滑幅度高达 279.13%。

对此，公司解释称，春节时间节点提前、突发疫情导致春节后续生产出货未达预期、学校开学时间一再延期导致即饮产品渠道铺货及动销减少，是亏损出现的罪魁祸首，“已经积极采取各项措施，渠道动销情况已恢复正常水平。”

换句话说，香飘飘认为，此次亏损颇有“天意弄人”的意味，一旦疫情的余波平息，公司又将走向正轨。

可事实真是如此吗？

失灵的广告法则

2020 年第一季度，公司亏损 8 557 万元，表现在同业上市公司中垫底。此外，香飘飘还是 6 家软饮料上市公司业绩唯一急转直下，由盈利变为净利润亏损的企业。

和其他软饮料上市公司相比，作为国内奶茶行业第一家上市的企业，在疫情面前，香飘飘为何就如此不堪一击？疫情只是一面放大镜，如若公司结构原本就严丝合缝，那么病毒来袭，业绩并不会滑坡式下降，更不会有高管集体离职的动荡现象出现。

2004 年的一天，蒋建琪被街上一堆聚集在奶茶店门口的人群吸引住了。“有这么好喝吗？”蒋建琪好奇地加入排队大军中。这杯奶茶是否美味并不重要，重要的是，有了这杯珍珠奶茶，才有了日后大名鼎鼎的“香飘飘”。

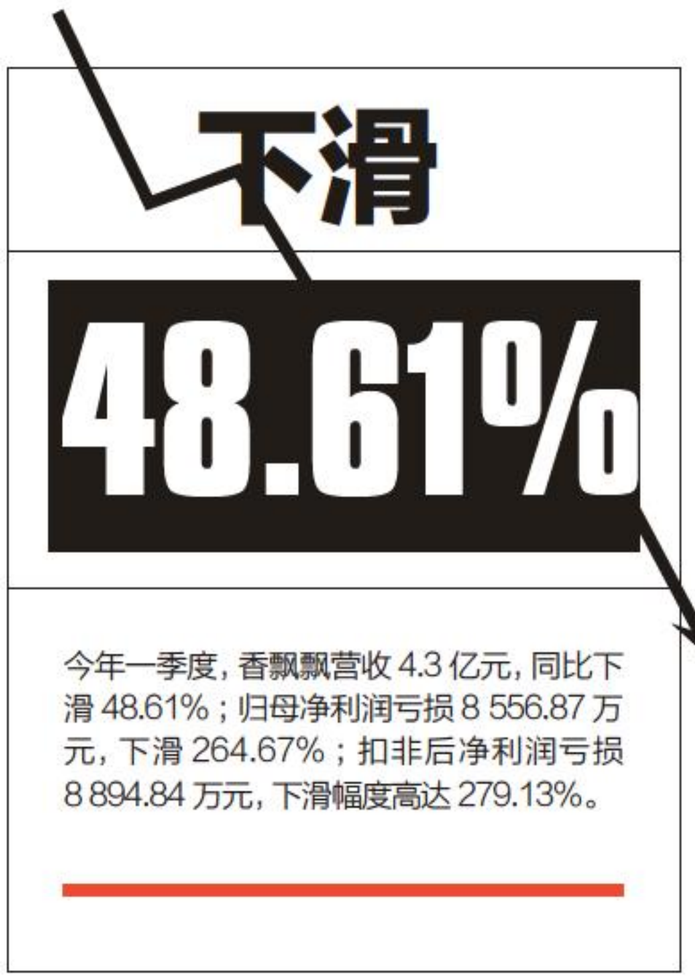
蒋建琪认定，奶茶既然能让消费者排长队，那么奶茶市场就一定存在供需失衡，一定有创新的可能和商机的存在。于是，“香飘飘”就因为这次偶然而诞生了。

江南烟雨养人，培育了不少商贾富甲，蒋建琪出生在浙江湖州南浔，经商氛围浓郁，这让蒋建琪在品牌创建初期，就有了推广意识。他知道，杯装奶茶并非技术密集型产品，很容易被竞争对手模仿，香飘飘想要抢占先机，就要抢先一步，攻占消费者的脑海。

香飘飘“推广为王”的生存法则，也几度被奉为商界教科书。

2006 年，香飘飘还未完成超市地推时，其广告便已经打响，公司耗资 3 000 万元，成功登陆湖南卫视某一收视高峰时段，成就了奶茶行业第一个吃“广告螃蟹”的公司。

“舍不得孩子套不住狼”，在蒋建琪的带领下，香飘飘并非一味追求高净利润，相反，把费用投入当作一种投资。在砸钱推广



方面，香飘飘从不手软。

从 2005 年的白手起家，到 2010 年实现 20 亿元销售额，再到 2017 年 11 月 30 日登陆上交所，成为国内奶茶行业第一家上市的企业，香飘飘实现了质的飞跃。而其中，“狂轰滥炸”的广告的确起了推波助澜的作用。

但渐渐地，这招失灵了。

登陆上交所半年后，香飘飘交出了上市后的首份成绩单。2018 年上半年，香飘飘亏损 5 458.6 万元。到 2019 年上半年，香飘飘又打了一个漂亮的翻身仗，实现营收额 13.7 亿元，净利润 2 353 万元。

香飘飘这次真的力挽狂澜了吗？

答案是否定的。真相是，在 2019 年上半年，政府为公司提供的补助金额达到了 2 300 万元左右，也就是说，香飘飘这个市值高达十多亿元的公司，在 2019 年整个上半年，仅赚了 53 万元。

尽管自上市以来，香飘飘的营业总收入一直在稳步上涨，但净利润却起起落落，巨额销售费用难逃其责。

2018 年和 2019 年，香飘飘的销售费用增速均高于其净利润增速。香飘飘超高的销售成本，逐渐让利润不可见。

与热门电视节目深度捆绑，一度被香飘飘奉为营销圣经，在冠名综艺节目以及植入影视剧集的道路上，它乐此不疲。《超级女声》《快乐男声》《快乐大本营》《我爱记歌词》《卧底超模》《欢乐颂》《如懿传》等耳熟能详的节目都曾被香飘飘锁定。

然而，这似乎是事倍功半的买卖。

冠名或植入热门节目所需费用不菲，却不一定被观众所接受。

在品牌创建初期，这种洗脑式的推广方式的确能让消费者记住品牌；但在市场上有一席之地之后，品牌以简单粗暴的洗脑方式重复推广，并不能激起消费者的购买欲，消费者更期待大品牌带来的新鲜感。

香飘飘却不以为然。



香飘飘“变法”难

很长一段时间，香飘飘旗下的产品线都极为单一。

2012–2018 年，香飘飘的研发费用分别为 164 万元、388 万元、1 477 万元、559 万元、639 万元、1 390 万元、368.3 万元，分别占营收比例 0.09%、0.18%、0.71%、0.29%、0.27%、0.53%。0.11%。

好在香飘飘并没有在这条“不归”路上渐行渐远。2019 年，香飘飘产品研发费用高速增长，比上年增长 248.31%。时隔多年，香飘飘终于记起了“产品为王”这条最为质朴的商业信条，旗下子品牌 Meco

和兰芳园也争气地激起了市场的涟漪。

这 2 款定位高端奶茶的即饮产品，补充了香飘飘奶茶长期以来空缺的夏季市场，填补了香飘飘在定位上的空白。然而，浪子的这次回头却很难帮助它以势如破竹的姿态攻占市场。此时的茶饮市场，早已是另一片天地。

一方面，过去香飘飘深耕一种产品，规模效应大，议价能力强，这让销售团队、经销商擅长销售 5 元左右的产品，尽管高端即饮奶茶填补了香飘飘的空缺，但高端产品的渠道服务还需打磨。

另一方面，“精致主义”成为了后浪们的消费标签。在快节奏的生活中，慢下来体会“小火慢炖”式的人间烟火，才是当代年轻人的消费方式。为了迎合年轻人，香飘飘斥巨资邀请钟汉良、陈伟霆、王俊凯等明星做代言，但这笔钱，却没有花在刀刃上。此时，杯装奶茶，早已不是主流年轻人的目标消费品。

各类网红茶饮店如雨后春笋一般涌现。它们为消费者提供了精致的消费场景、新鲜多样的原材料……方方面面碾压香飘飘。与其相比，香飘飘胜算几何？

贸然发展线下奶茶店，与新式茶饮点分庭抗礼，对于香飘飘而言无疑是以卵击石。相反，新式茶饮店目前还未完全渗透的五环之外市场，才是香飘飘的主战场。

蒋建琪曾透露，中国的一二线城市，渠道终端的门槛高，费用大，货流能力较差，很难赚到钱。他坦言，香飘飘用“三线以下城市赚到的利润，去补贴一二线城市”。

但正在崛起的小镇青年也开始追求精致生活，他们中的大多数会选择投身大都市打拼，对于这部分消费者的流失，香飘飘也无能为力。五环之外既是香飘飘的未来，又是它的挑战。

此外，香飘飘强势推出的 Meco 牛乳茶，在不同渠道分配到的价格大概是 7 至 12 元，而在低线城市，这一价位的产品替代性很强，更加精致的调饮茶可以替代它。大城市有网红奶茶，下沉市场就有调饮茶，它们或多或少都代表着年轻人的精致崇拜主义，在小镇青年的眼里，这杯与 Meco 牛乳茶价位相当的调饮茶，更有吸引力。

除了下沉市面临的挑战，香飘飘管理层似乎对公司的未来也逐渐丧失了信心。

自今年 3 月份以来，香飘飘遭遇“人事大地震”，多名高管相继离职。据 Wind 数据，股东、前董事会秘书兼副总经理勾振海 2 次减持套现离职。监事冯永叶、俞琦密以及公司董事兼副总经理、蒋建琪的“左膀右臂”、在香飘飘任职长达 15 年的第六大股东蔡建峰也辞职，他是蒋建琪家族之外，持股数量最多的股东。

对此，香飘飘表示，这 4 位高管均是因个人原因离职，对公司的生产经营活动及其他运作没有造成影响。但高层释放出来的另一个信号，却不得不让投资者为香飘飘的未来捏一把汗。

据 Wind 数据显示，蒋建琪女儿蒋晓莹因个人资金需求，将其股份全数质押，期限 2 年。同时，蒋建琪弟弟、第二大股东蒋建斌也将其手中三分之一的股票质押。

被自家人嫌弃的香飘飘

据 Wind 数据显示，蒋建琪女儿蒋晓莹因个人资金需求，将其股份全数质押，期限 2 年。同时，蒋建琪弟弟、第二大股东蒋建斌也将其手中三分之一的股票质押。

尽管香飘飘表示“公司及实际控制人均不存在资金压力，实际控制人的相关亲属资信状况均良好，质押行为不会对公司治理产生任何影响”，但不少业内人士认为，“股权质押实际上是变相减持。”

换句话说，不管事实是否如此，蒋建琪家属的“无心之举”已经向外界暗示，掌舵人家属或许并不看好香飘飘的未来。

而在不久前的财报会议上，香飘飘表示，在 2019 年，公司祭出的“冲泡 + 即饮”的双轮驱动战略，带来的效果显著，营收和净利润继续保持稳健增长。因此，公司相当看好 2020 年的战绩。

公司自认前景大好，在第一季度战绩不好看的情况下，香飘飘更应该向外界传达出积极的信号，安抚投资者。但在这样敏感的节骨眼上，掌舵人家属却纷纷质押股票，这样的操作着实让人看不太懂……

香飘飘是一家典型的家族企业，蒋建琪夫妻及其女儿持股数量占比总数的一大半，而蒋建琪之弟蒋建斌则是公司的第二大股东，整个蒋氏家族合计持有公司股份比例接近 80%。要是蒋氏家族对公司失去信心，那么，香飘飘就很难再环绕地球 N 圈了。

而且按照公司说法，35 天内连续 4 名高管相继离职的风波并未影响公司的日常

管理，也就是说这 4 名高管已经被公司边缘化了，这再次证实香飘飘家族企业特征越发深化的事实。

美国布鲁克林家族企业研究学院的研究表明，约有 70％的家族企业未能传到下一代，88％未能传到第三代，只有 3％在第四代及以后还在经营。被一个家族操控的企业，似乎很难摆脱短命的魔咒。原因很简单，家族企业很容易形成“一言堂”的局面，让其他优秀人才难以施展拳脚；但在巨大的利益面前，整个家族的大家长却无法放下手中的蛋糕，将大权“拱手相让”。

家族内讧、继承纠纷、新一代掌舵人青黄不接……围绕家族企业展开的狗血故事数不胜数，真功夫快餐便是其中典型的例子。

1994 年，为帮助失业在家的姐姐及姐夫，真功夫创始人潘宇海拿出了 50% 的股份给姐姐夫妻，让其一起参与公司管理。谁知道，这一善举却在后续发展成了“农夫与蛇”现代版。

2007 年真功夫成功引进风投后，对公司的经营管理要求更为规范，姐夫蔡达标借机提出了“去家族化”的口号。谁知，这句口号竟然成为了蔡达标打击异己的工具。事后，蔡家与公司的关联交易不仅没有切断，反而不断增加，这最终让矛盾一触即发。

2009 年，潘宇海发现真功夫主要供应链全部由蔡达标的兄弟姐妹控制。而在那时，公司每况愈下，蔡达标又以运营资金缺乏为由，要求董事会通过向银行贷款的决议，潘宇海对此提出要先审计看账，但却被蔡达标拒绝。

在此期间，潘宇海就连自家公司大门都无法踏入。被逼无奈的他，与蔡达标对簿公堂。最终，蔡达标因涉嫌挪用资金、职务侵占等罪行锒铛入狱。潘宇海虽然重归掌舵人宝座，但彼时的公司却风雨飘摇，开店数量仅百余家，营业额同比几乎没有增长，经营接近亏损，发展陷于困境中。

家族企业“自救”的法宝一般为引进职业经理人或建立合理的股权制度。香飘飘也曾尝试挣脱家族企业短命的怪圈，2017 年、2018 年，香飘飘从加多宝分别挖角卢义富和夏楠，这一度被外界视作企业破局的关键。

但香飘飘并没有把“去家族化管理”进行到底，掌舵人并没有放权，甚至有传闻指出，香飘飘曾出现“清洗”卢义富一党的行为。2018 年，卢义富宣布离职，距离其进入香飘飘不到 1 年；随后的 10 月，夏楠也向公司递交了辞呈，而此时距她上任还不满 4 个月。

香飘飘要重写历史，必须进行去家族化管理，而掌舵人家属质押股票是否又能被理解为去家族化管理的开始？而后，香飘飘是否又能在短时间内，如其所愿，再造辉煌？

编 辑：朱作明 asheng9009@sina.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
信息安全	2020重庆国际信息安全展览会	2020年9月18-20日	重庆国际会议展览中心	18580853885
智慧城市	2020中国重庆智慧城市、公共安全暨警用装备产品技术展览会	2020年9月18-20日	重庆国际会议展览中心	13621061056
医疗器械	2020第二十九届北京国际医疗器械展览会	2020年9月23-25日	中国国际展览中心(老馆)	021-64126716
智能家居	2020安徽国际智能家居博览会	2020年9月23-25日	合肥滨湖国际会展中心	18620712559
医疗产业	2020第三届中国医疗产业创新与发展大会(珠海)	2020年9月23-25日	珠海国际会展中心	13522249621
餐饮设备	2020天津国际餐饮设备及食材供应链博览会	2020年9月23-25日	天津梅江会展中心	18816560198
建筑材料	2020第九届中国国际管材展览会	2020年9月23-27日	上海新国际博览中心	15821887057
美容健康	2020年厦门美博会	2020年9月24-26日	厦门国际会展中心C1/C2馆	15192555988
防疫物资	2020中国广州防疫物资展览会	2020年9月24-26日	广交会琶洲展馆	15821887057
蔬果生鲜	2020广州水果及果干坚果展览会	2020年9月24-27日	广交会琶洲展馆	15989040506
美容健康	2020第27届上海国际美容健康展	2020年9月28-30日	上海新国际博览中心	021-33730859
工艺产品	2020中国（扬州）工艺品秋季博览会	2020年9月30日-10月6日	扬州国际展览中心	18601709870

备注：如需刊登展会信息，请联系邱女士 13452483496。

儿童零食：下一个千亿级市场已开启

抢滩儿童零食市场的企业越来越多，如何打好“差异化”这张牌依然是值得思考的课题。

商文/本刊记者　赵春雨

儿童零食终于结束了国内标准“真空”。今年5月17日，中国副食流通协会正式发布《儿童零食通用要求》团体标准，首次提出“儿童零食”的定义，区别于普通零食，儿童零食指适合3-12岁儿童食用的零食。

新标准出台后，国内零食市场瞬间炸锅，良品铺子、百草味、三只松鼠都用最快的速度进入儿童零食赛道；“6·18”期间，天猫、京东、拼多多等电商平台也都为儿童零食预留了馆区。

儿童零食就像一把新柴，燃起整个零食市场。

天猫休闲零食行业负责人秋玥曾向媒体介绍，儿童食品有6 000多亿元的市场容量，其中，健康零食需求有将近千亿元的市场规模。“目前缺乏具有代表性的儿童食品品牌，这是巨大的生意机会。”

忽然间，儿童零食的概念变得更加清晰，儿童零食的市场也被大家认可。那么，该市场的现况如何？品牌们扎堆推出儿童零食能成功吗？

真假儿童食品

几十年前，一块包装简陋的水果糖足以让小孩子高兴许久；冬天里的一串冰糖葫芦，也可能成为孩子一生难以忘却的记忆。如今，随着人们生活水平的提高，各种各样的零食层出不穷，花样繁多，孩子们对零食的挑选空间大了，那份记忆也淡了。

一开始儿童零食和成人零食没有明确的分界线，辣条、彩色糖果、膨化食品等都是孩子们爱不释手的。

但随着消费者精细化、儿童经济的兴起，市场上逐渐出现以“儿童”为前缀的食品，儿童饼干、儿童牛奶、儿童酱油、儿童奶酪、儿童果冻……

值得关注的是，这些所谓的“儿童食品”总是可以从市场中脱颖而出，以翻倍的价格完成对消费者地收割。

可细看发现，这些产品与儿童这一群体并无关系，大都只是商家用来细分产品、引导消费者的市场手段。有些儿童食品的配料与普通零食也毫无差异，香精香料、人工合成色素、甜味剂、增鲜剂等食品添加剂，一样儿不缺。

这样的后果，导致长时间内儿童食品市场极不规范、儿童零食不健康等问题屡屡曝光，家长对各种零食信任度一降再降，促使很多家长选择以“一刀切”的方

式杜绝孩子吃零食。

直到今年5月，国内首份儿童零食团体标准《儿童零食通用要求》出炉，首次定义了儿童零食，在营养健康和安全性方面进行了系统规定。这套《标准》就像是为儿童零食市场这片千亿级“蓝海”制定了游戏规则，也从一定程度上体现了新生代消费者的需求。

一位妈妈告诉《商界》记者：“健康、营养、美味，是我选择儿童零食的标准，这样既能够及时给孩子补充动力和能量，还可以缓解孩子的负面情绪，消磨孩子的时间”。

根据有关数据显示，从2018年到2023年，儿童零食市场预计将以10%到15%的复合年增长率稳定增长。尤其在中国，2018年0–14岁的儿童人口规模近2.5亿。尽管二胎政策开放之后的“婴儿潮”没有到来，但儿童零食市场的潜力还是引起了市场重视，逐渐成为食品企业布局的发力点。

目前，中国儿童零食市场还处于萌芽阶段，儿童零食不管在全渠道或是在线上渠道，都蕴含着巨大的机会。



跑步入场

市场潜力巨大，但成熟的儿童零食品牌却并不多，大多是零食企业再细分出一个单独的品牌。

有数据显示，截至6月底，我国约有701万余家经营范围含“零食、休闲食品、散装食品、饮料”的零食相关企业。其中，近七成为小微企业，超8成为个体工商户，成立于5年内的企业过半，这意味着该行业大中型企业偏少，“小、散、低”的企业格局未发生改变。

国内零食“三巨头”良品铺子、百草味、三只松鼠，在嗅到这股风向后，纷纷加码儿童零食市场，用新品牌、新产品、新形象来吸引消费者的注意力。

良品铺子率先进入赛道。在《儿童零食通用要求》出台3天后，良品铺子正式发布首个专门聚焦儿童零食的子品牌“良品小食仙”，并发布42款“良品小食仙”子品牌产品。

良品铺子CEO杨银芬表示，接下来，良品铺子将基于儿童零食团标，持续启动产品升级。可见这个经常被业界调侃为“起大早，赶晚集”的企业，在儿童零食市场上的表现比谁都积极。

紧接着，5月25日，百草味正式上线儿童食品“童安安小朋友”1.0系列，该系列产品通过对营养元素做“加法”以及对油、盐、糖等添加剂做“减法”，使其更适合儿童消费人群。百草味称，后续还将上线2.0版本。

三只松鼠的子品牌“小鹿蓝蓝”6月19日在天猫旗舰店上线。目前已经上架溶豆豆系列、阳光海苔系列、小奶酪块系列等婴幼儿食品，价格在19.9~49.9元不等。

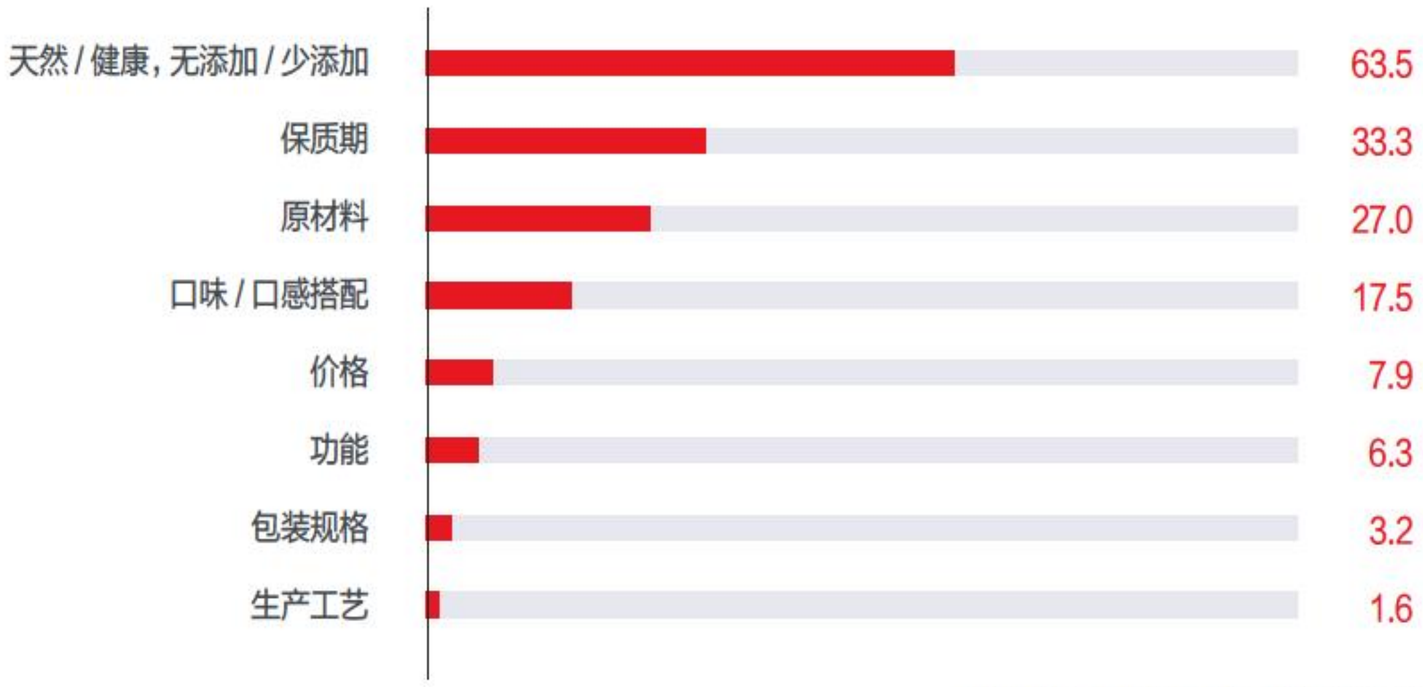
儿童零食的概念越来越落地，也显现出这些品牌抢占该市场的决心。

由于良品铺子、百草味、三只松鼠这三家企业本身的电商属性以及具有一定的品牌形象，相比之下，洽洽食品、来伊份、盐津铺子等品牌在渠道布局、市场反应速度、品牌力等方面则被拉出了一定差距。

此外，除了品牌方的入局，渠道方也加入了儿童零食赛道。就像不久前的“6·18”，天猫、京东、拼多多等都为儿童零食预留了专门的馆区。

然而，赛道上人多了也就意味着行业壁垒低，同质化严重。未来，抢滩儿童零食市场的企业会越来越多，如何打好“差异化”这张牌依然是值得思考的课题。

家长购买儿童零食时考虑的因素



图片来源：《儿童零食市场调查白皮书》

未来可期

“零食，我们小时候对这个词都没概念。”当你问起爷爷奶奶或者爸爸妈妈，童年吃什么零食的时候，可能会收到这样的回复。

几十年过去了，随着消费升级和健康意识的加强，儿童零食市场的热潮已经到来，并且向健康化、营养化、多元化发展，未来儿童零食市场可能还会在现有的基础上做更多细分。

首先，营养健康是家长最关注的点。

根据凯度消费者指数数据对比分析，有4~14岁儿童的家庭会购买价格相对较高的儿童食品。因为这些零食是他们认为比较健康的产品，无添加是家长购买零食时最关注的因素，其次是营养、成分或是品牌。

因此在儿童零食市场的企业，应该把食品安全放在第一位，选择适合儿童吃的食材，做好每一个产品，这样才可以打动消费者，获取更多的效益。

其次，是口味和趣味。

儿童和家长选购儿童零食时存在着不同的偏好。家长十分注意儿童零食的营养构成。有研究结果发现，不管哪个国家，儿童随着年纪增长，都会开始喜爱上重甜与咸的口味。

重口味零食是健康的重灾区，如何运用创新的原材料、采取合适的加工方式来取得两者的平衡，是零食生产商的创新切入口。

但儿童自身更喜欢口感好，包装新奇有趣的食品。小孩子总是会被有趣的东西或现象所吸引，并且还会传染。比如，有儿童零食主要以有趣的IP形象来抓人眼球，有些还可以利用寓教于乐的亲子互动为孩子打造不一样的体验感。

此外，小包装、方便携带也尤为重要。一般情况下，小朋友吃零食常常吃到一半会被其他事物分散注意力，设计可以关上盖子密封或带有封装条的包装对儿童来说更实用更卫生。

让吃零食变得更有趣，企业就要考虑到品牌、产品与生活、社交、休闲娱乐紧密结合，来打造场景，满足消费者多元化的消费需求。

《儿童零食通用要求》团体标准的落地，为未来儿童零食市场打造了一个良好的开端。但市场打开后仍需要行业的共同推动，相互之间的监督。

只有所有生产厂家在产品生产材料的选择上严格把控，在产品包装的标识上做好功课，才能让儿童零食市场更健康更安全，才能让家长更放心。也只有这样，千亿级的儿童零食市场才会未来可期。

编 辑：郑 栾 z654125579@163.com

互联网巨头围猎信用卡

文/薛洪言 苏宁金融研究院副院长

社交平台上，类似“信用卡是否毁了年轻人”的讨论比比皆是。信用卡是否毁掉年轻人？一向争论不休，银行人通常一笑了之。

很多问题，只能一笑了之。可如果他们意识到信用卡市场正面临着怎样的变局，再淡定的银行家估计也坐不住了。当前，一场多方参与、蓄谋已久的信用卡围猎战，早已拉开大幕！

2019 年末，国内信用卡持卡人约 3.5 亿人。同期，央行有信贷记录人数约 5.5 亿人，未被信用卡覆盖的 2 亿缺口，正在被花呗、任性付、白条等代表性消费贷产品填补。

2015 年前后，电商系消费金融产品相继推出免息功能，为购物消费赋能。这类产品，既让申请不到信用卡的人享受到 30 天免息的服务，又通过 6 期免息、12 期免息、24 期免息等大促羊毛，俘获了大批持卡人。

当时，花呗们与信用卡客群互补、场景互补，相安无事。但同任何商业故事的演变逻辑一样，生存与发展的需要，总会让双方相遇、重叠，直至短兵相接。

先是客群的重叠。2015 年以来，银行信用卡走向大扩张，4 年间，在用发卡量从 4.32 亿张增至 7.46 亿张，应偿信贷总额从 3 万亿元增至 7.59 万亿元。大扩张的秘诀，在于搭上互联网平台的流量红利，不断推进客群下沉。

与此同时，互联网产品则在不断向上拓展用户边界。早在 2016 年，花呗用户就已经过亿，其中，90 后占比接近一半；到 2019 年，用户数已突破 3 亿，具备了国民产品的特征，用户年龄结构更趋平衡，90 后占比下降。

一下一上中，双方客群越来越重叠。

再是场景重叠。此前，信用卡是全场景支付工具，而电商系分期产品仅局限于电商生态内。随着支付宝、苏宁支付等支付工具的破圈，电商系分期产品已经突破了使用场景的桎梏。

客群重叠、场景重叠后，短兵相接的战争必然要打响。

2019 年 2 月，支付宝发布《关于信用卡还款服务规则的公告》，对信用卡还款征收手续费。

银行似乎还未意识到竞争的到来。

当时的主流解读聚焦于两点，除了官宣的降成本，另一点就是夯实资金闭环，鼓励用户用其他平台中的钱去还信用卡，支付宝的钱还留在支付宝内。

事后看，还有一点被大家忽视，即间接瓦解用户的信用卡支付习惯。

2019 年 7 月，中国新经济研究院联合支付宝发布《90 后攒钱报告》，里面提到一个有意思的数据，即 90% 的 90 后使用花呗消费，并非是没钱，而是想利用免息期省钱。

比如，一笔 1 000 元的订单，余额宝里的资金付得起，但我选择用花呗免息支付，30 天后还款，期间这笔钱躺在余额宝中赚利息（假设年化收益率 3%），生息 2.47 元。

2.47 元是条蚊子腿，但 90 后的消费特点一贯是“30 元的奶茶说买就买，5 块钱的运费坚决抵制”，理财利息虽少，他们是在乎的。

花呗的免息消费省钱功能，信用卡也有。但是，如果还信用卡收手续费，为了节约手续费，干脆只用花呗好了。

所以，微信、支付宝对还信用卡收费以后，间接的效果就是诱导用户减少信用卡的使用。

信用卡还款收费，用户抱怨连连，看似支付巨头给银行 App 卖了个破绽，实则在重塑用户“免息支付”习惯上，打出了漂亮的一击。

这一击，看似绵弱，却影响深远。星火燎原，消费贷巨头围猎信用卡的大幕，已经开启。

编 辑：朱作明 ashen9009@sina.com

沙特王子萨勒曼是怎么影响世界的?

他是沙特阿拉伯王储，掌握着沙特公共投资基金，是千亿美元愿景基金的幕后大金主，还是今年油价暴跌最大的幕后推手。

文/本刊记者　郑 栾

谁是全世界最厉害的 80 后?

曾经有用户在虎扑社区抛出了这样一个话题。

高亮评论中出现了扎克伯格、黄峥等名字。还有人说，全球最厉害的 80 后是沙特的小萨勒曼。

穆罕默德·本·萨勒曼（下文简称小萨勒曼），对国际政治涉猎不多的读者可能都不知道这个名字。

他是沙特阿拉伯王储，同时掌握着沙特 4 个主权财富基金之一的公共投资基金（Public Investment Fund，下文简称沙特 PIF），是该基金的董事会主席。

沙特 PIF 管理着超过 3 000 亿美元的资产，2015 年小萨勒曼掌握沙特 PIF 之后，这个基金成了全球科技圈的大金主。

2016 年 6 月，沙特 PIF 以 35 亿美元投资 Uber，获得后者约 5% 的股权。

2 个月后，沙特 PIF 又买入了电动汽车厂商特斯拉 5% 的股份，之后又向特斯拉的竞争对手 Lucid 投资了 10 亿美元。

同时，沙特 PIF 还是三星电子的第一大股东，持有三星电子 2.7% 的股份。

当然，小萨勒曼最引人瞩目的投资，还是 2016 年和软银集团创始人孙正义达成



协议，以 450 亿美元成为这只千亿美元巨无霸基金的最大资金来源方。

除此之外，小萨勒曼是今年油价暴跌最大的幕后推手，还涉嫌派人杀害并肢解了沙特记者卡舒吉。

小萨勒曼是一个什么样的人？他又是怎么坐镇中东，影响世界的？

暗杀者 · 勒索者

当卡舒吉第二次来到伊斯坦布尔的沙特领事馆时，他意识到了危险，但完全没有预料到自己的生命即将走到尽头。

那是 2018 年的 10 月 2 日，卡舒吉带着自己的女友来领事馆办理结婚相关的手续。走进领事馆前，他让女友在车里等他，如果他没有出来，就联系土耳其正发党和总理埃尔多安。

下午 1:14，卡舒吉到达领事馆并被一个熟悉的面孔迎接进门。他被告知，总领事奥泰比就在大楼里。在走向二楼的总领事办公室时，卡舒吉开始有所怀疑，但为时已晚。

双手被反锁后，卡舒吉大喊：“放开我，你以为你在做什么？”

随后，卡舒吉的头上被套了一个塑料袋，挣扎了一段时间后，卡舒吉的呼吸停止了，他的尸体被刺杀小组用电锯肢解，分装在 5 个行李箱中，以便带出领事馆。

卡舒吉之死在全世界引起了轩然大波——卡舒吉并非普通记者，他曾经多次采访过本 · 拉登，是阿拉伯世界最著名的政治评论家之一，生前是《华盛顿邮报》的专栏作家，在推特上拥有近 200 万粉丝。

更令人毛骨悚然的是，土耳其情报机构拿到了事发时领事馆内的录音，这份录音记录了卡舒吉被杀死和肢解的全过程。根据土耳其方面公布的信息，暗杀小组的关键人物几乎都与沙特王储小萨勒曼有密切关系。

事情发酵，部分西方国家对沙特进行谴责。为了安抚盟友美国，小萨勒曼送去了一笔 1 100 亿美元的军火订单。

卡舒吉是所以被杀，与他多次批评小萨勒曼的政策有关。

沙特是一个君主专制国家，在开国初期，为了团结各部落，国王伊本 · 沙特频繁与各部落联姻，娶过很多妻子，生了 45 个儿子，其中 36 个活到了成年。在他去世前，为了安抚众多儿子，指定王位在自己的儿子中间继承。

这也导致沙特立国 80 多年，除他之外的所有国王都是他的儿子，也包括小萨勒曼的父亲，现任沙特国王萨勒曼 · 本 · 阿卜杜勒 – 阿齐兹（以下简称老萨勒曼）。

到老萨勒曼继位时，他仍然有活着的兄弟。通过政治手段，老萨勒曼先后扳倒了两任王储：自己的弟弟穆克林和侄子小纳伊夫，成功将儿子小萨勒曼扶上王储的位置。

上位之后，小萨勒曼开始推行一系列改革，核心措施包括推动国有石油公司沙特阿美上市，推出“2030 愿景计划”，拓展非石油收入来源，推动经济私有化和可持续发展等。

2017 年 11 月，一场“反腐风暴”以迅雷不及掩耳之势席卷沙特政坛。在小萨勒曼的示意下，数小时内就有 11 名王子、10 多位现（前）任大臣被捕，并被软禁在首都利雅得的五星级酒店里。

后来，沙特反腐委员会的报告称，有 87 名被调查者已在承认指控罪名后与政府达成和解，他们在交出非法所得后获得人身自由；另有 56 人因本身已受到其他刑事指控而被检方拒绝和解；还有 8 人拒绝和解，被控贪腐。

这次反腐行动追回 4 000 亿里亚尔（约合 1 070 亿美元）资产。

由于沙特并未公布涉案人员的名单，这次反腐行动被媒体质疑透明度和法律正

当性，称这是“勒索”。这也是卡舒吉攻击小萨勒曼的重要一点。

不到半年后，卡舒吉就在沙特领事馆被残忍杀害。

沙特土豪，股市抄底

尽管卡舒吉之死让小萨勒曼声名狼藉，但他并没有停下步伐。用军火订单安抚特朗普之后，小萨勒曼在今年 3 月以叛国罪和通敌罪，逮捕了自己的叔叔艾哈迈德和前王储小纳伊夫，彻底扫清了宫廷里的政敌，为自己继位铺平了道路。

与此同时，在小萨勒曼的授意下，沙特在和俄罗斯的石油减产谈判中提出了对方无法接受的要求，让谈判破裂。随后沙特开启价格战。一方面大幅低价处理原油，给出历史性终端优惠，另一方面完全释放产能，扩大出口抢占市场份额。

受此影响，俄罗斯卢布汇率大跌，美股创下了 4 次熔断纪录，在大变局面前小萨勒曼这次政变的影响几乎被国际社会忽略。

一手棋逼得美俄经济同时受到剧烈波动，小萨勒曼这个“最厉害 80 后”的头衔看来名副其实。

当然，作为经济一个严重依赖石油出口的国家，沙特不可能坐视油价暴跌。于是 2 个月后，沙特和俄罗斯重回谈判桌，减产协议顺利达成。

沙特经济对石油出口的依赖度超过 50%，这也是小萨勒曼急于进行改革的原因。他构思的改革蓝图是这样的：推动沙特阿美上市，沙特出售其 5% 股权，募集 1 000 亿美元的资金，然后通过沙特 PIF 投资非石油行业。

这也就意味着，沙特王室预估，沙特阿美上市后市值将达到 2 万亿美元。

沙特方面接触了伦敦、纽约、东京、香港等海外证券交易所，但全球投资者都不看好这一估值，于是沙特暂停了这次 IPO。

除了石油企业，沙特 PIF 还购买了波音、迪士尼、嘉年华游轮、Live Nation、缤客、星巴克、花旗集团、美国银行、联合太平洋铁路、伯克希尔哈撒韦等多只股票。

在第一次 IPO 暂停后，沙特 PIF 以 690 亿美元的价格，向沙特阿美出售了石化企业沙特基础工业公司（SABIC）70% 的股权。

2019 年 12 月，沙特阿美在利雅得证券交易所上市，并在上市后的第二天突破了 2 万亿美元的市值。今年 3 月和 4 月，沙特政府分别向沙特 PIF 注资 150 亿美元和 250 亿美元。

再度获得大笔资金的沙特 PIF 开启了疯狂买买买模式。基于便宜的价格，对石油行业的长期看好，以及扩充产业链的考虑，沙特 PIF 在过去的几个月内买进了欧洲主要石油企业的大量股票。这些企业包括英国石油、荷兰皇家壳牌、法国道达尔、挪威 Equinor 和意大利的埃尼。

除了石油企业，沙特 PIF 还购买了波音、迪士尼、嘉年华游轮、Live Nation、缤客、星巴克、花旗集团、美国银行、联合太平洋铁路、伯克希尔哈撒韦等多只股票。

收购文旅行业企业的股票，很可能是在为沙特正在建设的未来城市做铺垫。这座名为 Neom 的城市坐落在沙特、埃及和约旦三国之间的红海海滨，将聚焦能源与水、生物科技、食品、先进制造业和娱乐业等九大行业，未来完全依靠新型能源供电。

除了 Neom，沙特还在加紧修建主题公园、度假区、自然保护区，建设未来世界最高建筑吉达大厦，同时完善公共交通体系。显然，小萨勒曼意图将旅游作为国家经济转型的重要方向，学习邻国阿联酋。

但是沙特是全世界最保守的伊斯兰国家之一，按照沙特法律，沙特女性出现在公共场合时必须身着宽松的黑色长袍，同时需要佩戴头巾遮挡头发和脸，只有眼睛可以露出来。

2018 年之前，沙特法律甚至禁止女性取得驾驶执照，最高宗教委员会的报告称，允许女性开车将“导致卖淫、色情、同性恋以及离婚激增”。

2019 年 9 月，沙特宣布首次开放旅游签证，在此之前，只有去麦加朝圣，以及商务需要等极少数的理由，可以进入这个国家。

这样一个国家，真的能在短时间内完成转型，拥抱旅游业吗？摆在小萨勒曼面前的仍然是一个棘手难题。

毕竟新能源普及的脚步已经越来越近，留给沙特的时间不多了。

编 辑：赵春雨 1044253103@qq.com

消失的李嘉诚

文/李德林 财经作家

赌王何鸿燊大殓，殡仪馆门口记者云集，他们拍尽了两岸三地的政要巨贾，竟然没有发现李嘉诚家族的一个影子。在何鸿燊治丧委员会的名单上，李嘉诚大名在列，可李嘉诚家族为何连个代表都没有出现？李嘉诚去了哪里？

也许，李嘉诚哪里都没去，他只是不想面对当天的很多政要商贾，更不想面对公众。

曾经，李嘉诚脚下的土地各种势力暗流涌动，李嘉诚在各大报纸上重金刊发“黄台之瓜，何堪再摘”的广告。看上去只有短短 8 个字，每一个人都可以站在自己的立场上解释，可是黄台摘瓜的典故是一场血淋淋的争斗。李嘉诚成了诸多民众，甚至政要口诛笔伐的对象。

李氏家族发迹于香港，在通往首富的道路上，衣食住行都在李氏家族的生意网络中。李嘉诚不是给民众提供生活便利的救苦救难的菩萨，他同时在攫取高额的利润。财富的黄台之上，李嘉诚跟他的朋友们已经将脚下的瓜果摘了无数遍，才有了李氏家族的富可敌国。

任何的风云变幻，在李嘉诚的眼中都是生意。40 年前，中国推行改革开放，李嘉诚闻风而动，北上开疆拓土，成为北京的座上宾，拿下北京长安街最热门的地块。那个时候，从西北刚到北京的潘石屹站在长安街头感叹，如果有一天能够在长安街造房子，多好啊。

潘石屹的偶像就是李嘉诚。李嘉诚拿到土地，没有立即进行开发，而是囤地皮。李嘉诚利用自身财富以及附着在财富身上隐形的权力光环，在全国各地囤地皮，一囤就是几年甚至几十年。从 2012 年开始，李嘉诚家族开始从大陆撤离，那个曾经仰望他的潘石屹也跟着超人的脚步。

李嘉诚从大陆撤离的资金开始转移向欧美，炒地皮、买酒吧、能源通讯，只要是跟老百姓生活相关的，李嘉诚都下重注，短短几年就砸下了 4 000 多亿元。现在，李嘉诚差不多买下了半个英国。李嘉诚把在香港的战略复制到了英国，让英国人给自己首富的王冠增光添彩。

任何的风云变幻，在李嘉诚的眼中都是生意。

李嘉诚缺席赌王大殓背后，正在伦敦谋划一个更大的棋局。如果早年在英国的投资只是生意，现在伦敦的香港城项目，李嘉诚已经不再是在商言商，跟唐宁街 10 号的攀附已经让商业长出了权力的牙齿。

15 年前，英国跟欧盟热火朝天，李嘉诚看上了亨利八世的皇家造船厂，那是大英帝国海上崛起的根据地，地处泰晤士河畔，紧邻格林威治，距离伦敦金丝雀码头 3 公里左右，可谓寸土寸金。那个时候，香港的新世界、新鸿基等豪门巨富都在泰晤士河畔跑马圈地，他们大兴土木时，李嘉诚笑看风云，囤地待涨。

直到拿地 8 年后，才将项目开发计划提交给当时的鲍里斯伦敦市政府，鲍里斯批准了开发许可。但是项目进展缓慢，到 2020 年 6 月李嘉诚才拿到正式的首期规划许可，旨在打造成千亿元规模的“香港城”。

近日，英国政府称将向香港 BNO 护照持有者提供移民路径，李嘉诚的大生意就拿下规划许可，外界认为这正是为香港移民提供居住地。李嘉诚是为香港移民提供伦敦的避风港吗？非也，只是李嘉诚赚钱的一笔生意。李嘉诚早年曾经联合新世界等香港财团到加拿大，搞过同样类似的项目，为香港移民提供一条龙服务。

B 编 辑：朱作明 ashen9009@sina.com

去文峰消费的人，到底在消费什么？

商业“怪胎”文峰美容美发的另类画风。

文/本刊记者　梁 坤

在文峰美容美发店门口，你能感受到一种跨越时空的审美。

高饱和度的大红底色门头中间，印着创始人陈浩的半身像，有点类似“老干妈”“王守义”的风格。如此张扬的画风，在今天追求时尚、简约、年轻化的商业氛围中，实属异类，也足够吸睛。大概率能将来往者的目光生生截停，让行人在行注目礼的同时，不由得开始猜想这到底是一家做什么的店面。

有人评价其招牌“一眼入魂”，于无限的信息流中成功挖掘了有限的注意力。

在门头靠右处，印有文峰美容美发总裁陈浩引以为傲的 4 个头衔：世界美容协会有限公司主席、中华十大管理英才、中国企业十大最具魅力培训师、湖南省第十一届政协委员。这 4 个头衔也是 4 个维度，勾勒出文峰今天的商业版图，也体现了陈浩的另类气质和经营逻辑。

数据显示，上海文峰美容美发有限公司创立于 1996 年，在全国设有 400 多家连锁店，并拥有一家生物制药厂、一家化妆品厂、一家医疗美容中心和一所职业技能培训学校，现有员工近万人。

当我们悉心研究这家企业的风格，经常会感到现代企业管理、品牌宣传理论与文峰的冲突与断裂。

或许，“商业怪胎”是对其最合适的描述。

“十颂浩哥”

世界美容协会有限公司主席，是文峰掌舵者陈浩最看重的名头。但据查询，该组织是文峰注册于香港的私人企业，负责人就是陈浩，另一名董事则是陈浩的妻子。

如此自我包装，是陈浩一贯的风格。他似乎并不满足于国内的发展，在香港注册了“香港文峰国际集团有限公司”，并在文峰官网、官微上称其为文峰国际，提高宣传的调门。

如果说国际化是企业经营中的常规操作，那神圣化，算是文峰最热衷的拔高方式。

在文峰，陈浩不仅是管理者，更是精神领袖。在集团宣传中，他常被塑造成“伟大的总裁”“美业教父”“最爱的浩哥”。

文峰宣称，出身于贫苦农民家庭的陈浩，立志于“让国人年轻 20 岁，长寿 30 年”，走遍了中国的名山大川、遍访高僧大德，在生命工程学、人体美学和中医养生学理论基础之上，在中国美业创造了“前无古人、后无来者”的成绩。

在文峰官网上刊载的一篇报道中，他们把陈浩形容为“奇迹”：

在陈浩身上可看到多种传奇：身体机能的传奇——年近六十，一头不见一根白发的黑亮茂盛的秀发、弹性细腻光滑的皮肤、矫健敏捷的步伐、灵活柔软的身姿；人生经历的传奇——从一个乡下穷孩子逆袭为“行业帝国打造者”“行业领军人物”“魅力人生



导师”；生命现象的传奇——他几乎总能看到别人看不到的，预测到尚未发生的，而他的手更被誉为“神奇之手”，手到之处，总能产生奇特的功效；经营才能的传奇——首创中国美发美容行业连锁经营的新模式，白手起家打造美容美发帝国。

写到这里，我已经分不清我是在分析一个企业家，还是一部玄幻小说的主人公。

文峰是个仪式感很强的公司，陈浩巡店，必会有全店员工列队鼓掌欢迎，并送上献花。门店必须播放文峰专属音乐，接待区展示架上要摆放浩哥系列知识。陈浩要求每位员工都要给顾客宣传他的光辉事迹，讲述其 60 岁依然不老的秘笈，触动客户，促成顾客购买文峰的美容保健项目。更反常识的是，陈浩的儿子陈巍也是文峰高管，在文峰新闻中常以“大公子”“少帅”的名头出现。

什么样的企业需要每天向员工灌输对创始人的信仰？在文峰，浩哥的思想、决策是不容置疑的，文峰的公众号中经常出现类似内容：

文峰人以强大的信仰力、执行力、学习力，高举浩哥复工十大决策、八步升单法、五大方略伟大旗帜。向全体将士宣讲浩哥思想、浩哥决策、浩哥故事……

文峰曾创作出的《十颂浩哥》，把这种个人崇拜推到了极致。歌曲中，陈浩被塑造为一个“懂阴阳”“雄心大”“不怕难”的传奇英雄。

在美学语境下，刻奇意指一种矫饰的、肤浅的、华而不实的感伤文艺，通常能够调动起自我感动和满满正能量。也正是通过这种戏剧性的情感结构，陈浩强化了员工亢奋的情绪，树立起绝对的个人崇拜。

总体来说，国际化、神圣化、刻奇化是文峰最显著的宣传方式。

这种调性的内部宣传下，文峰的企业形象也颇有些与众不同的气质。一位资深行业人士坦言：“我并不认可他们的经营管理，（文峰）在中国美业的口碑不太好”。

“流程到位，傻瓜都会”

中华十大管理英才，是陈浩又一个响亮的头衔。出色的管理能力，被视为文峰从成立至今 20 余年屹立不倒的密码。

尽管企业形象颇为另类，但陈浩对企业的管理和把控，确有其独到之处。

在疫情来临时，文峰也遭遇了“至暗时刻”，陈浩迅速采取给管理层降级、清理四分之一的员工、按业绩比例发工资、开展房租减免谈判、关停低效门店等方式，稳住了大盘。

不得不承认，在很多企业还没有从疫情的冲击之下回过神来时，文峰反应迅速，已经喊着要上新的艾灸项目，冲刺 120% 的业绩目标了。

数据显示，文峰 6 月份全国经营指标 1.7824 亿元，6 月分共完成了 1.7874 亿元，超额完成任务。照此估算，文峰所有门店年营业额超 20 亿元。在经历疫情考验之后，这似乎对热炒的“花拳绣腿”发出辛辣的嘲讽：实体经济不追风口、不互联网化也能活得很好。

文峰如何做到的？

1. 严格的业绩导向。

文峰对业绩保持高压态势，每个月都会把各区域，各门店的经营业绩公布出来，评比打分，并对业绩拖后腿的门店重点“加压”。上海是文峰的大本营，7 月的经营指标为 8 255 万元，占总业绩的一半。四川总指标 1 682 万元，重庆则为 434 万元，从 7 月中旬起，总部就开始通报各地的经营状况，挥着鞭子在门店后面赶。根据文峰公

开的数据，重庆 10 家门店的经营指标均在 40 万元 / 月左右，一家美容美发企业的管理人员王爱看了这些数据后表示，他们的业绩确实“比较可以”。

2. 严苛的流程管理。

为规范数百家门店的运营，陈浩对每一个经营环节都制定了严密的操作规范、考核标准，员工日常培训、进特训营所学的，都是像洗头、剪发、做脸、做身体、开运改眉、幸福改唇这样的标准流程和理念，它们被总结为像“浩哥九 + 六技术知识”“浩哥九大思想”“浩哥七大兵法”“浩哥六本书”等内容，强调精细化运营。如果员工不按规定流程自由发挥，换来的将是陈浩的点名批评。每天早上，职员都要身着统一的制服列队出“军操”，文峰试图把他们塑造成最易管控的“机器人”。

因此，在文峰内部流行这样一句话：流程到位，傻瓜都会，听话照做，成功在握。

3. 严密的组织架构。

文峰内部实行军事化管理，等级森严，职责分明。总裁办、宣传部被定义为“制造思想产品的工厂”，负责精神感召，让浩哥的指示成为凝固的价值观；巡视组、蓝军队长、飞虎队是总部任意调遣、派驻门店监督和帮扶的机动队，向锦衣卫一样，能够保持文峰对旗下门店极强的掌控力。

“不相信，我爬给你看”

中国企业十大最具魅力培训师，是陈浩的第三大名号。在文峰，陈浩既是技术的研发者，也是传播者，把很多精力放在培训学员上。文峰旗下有一家上海文峰职业技能培训学校，据招生部的童老师介绍，该校目前有 1 000 多名在校生，是国内最大最正规的一家美容美发培训基地。文峰多数的从业人员都要在此学习。

该校宣称“包学会、包分配”，主推课程学费在 3 690 ~ 24 400 元不等，就业待遇在 5 000 ~ 12 000 元之间，并在下门店后承担不同的销售任务。按这样的收费标准和学生规模来看，文峰培训学校效益可观。

陈浩所教授的美容方式效果如何呢？

“文峰国际”公众号的一段视频中，展示了陈浩向员工教授他发明的“六合还阳术”的场景：揉搓“患者”面、颈部的陈浩时而冥思，时而陷入“癫狂”状态，动作、表情极其夸张。在接受完这套颇费力气的项目后，现年 19 岁的文峰员工黄佳敏称：“他用内力推动的不单单是我面部的气血，更像是在唤醒我内心深处的每一寸肌肤，每一个毛孔，每一条经络”。她表示，“是陈老师把我从阴曹地府拉了回来，让我从迷茫中重新找回自我。”

陈浩鄙视已在美容院普及的“光子嫩肤”“皮秒”等技术，认为这些技术治标不治本，反而对皮肤有伤害。他主张美丽要从阴阳五行、五脏经络来调理，宣称他的方法一定有效，“不相信，我爬给你看！”他在一次巡查中对门店店员说道。

为了让发型师敢向客户推销产品，陈浩必须让员工对自家的产品保持高度的自信，陈浩举着文峰的一款定型喷雾，宣称其“天下第一，天下无敌”。

然而，在新冠肺炎疫情期间，文峰发布“文峰风氏养护精华液”可抵抗外在病毒侵入的宣传材料，被工商部门罚款 50 万元。

就像难以捉摸的商业世界一样，文峰是个复杂的多面体，既有魔性宣传的一面，也有其在经营管理上的独到之处。

“这些年太躁了，把顾客都伤害了”

“我们的主力消费人群是 40–60 岁的人群”，陈浩说。

他经常耐心向员工讲解服务要点和引导客户消费的技巧和话术：比如自己原本是农村孩子，对生活没信心，来文峰后成为浩哥的得意门生，他手把手教学，自己也一天天进步；还要指着陈浩的头像讲我们的老总是一位杰出的思想家、哲学家、美容养生专家，保养得特别好。“让人感觉舒服了，他们才会愿意跟着你走”，陈浩表示。

然而，文峰这种不断追着客户推销办卡的套路引起了消费者的普遍反感，导致网上差评不断，评分极低，广受诟病；也造成员工以推销为重点，压力很大，人才流失严重。

2020 年的“3・15 晚会”，也重点曝光了美容机构“连环设套”推销高价美容项目的行为，这似乎已经成为美容行业的惯例。

面对窘境，陈浩也认识到了问题的严重性，反思称：“这么多年没有把口碑做起来，太躁了，把顾客都伤害了。”他决定从 2020 年 5 月起，停售一年会员折扣卡，专注口碑和服务。

在停止办理会员卡后，文峰失去了获取预付资金的重要渠道，仅凭技术和服务，它究竟能发展成什么样，值得期待。

就像难以捉摸的商业世界一样，文峰是个复杂的多面体，既有魔性宣传的一面，也有其在经营管理上的独到之处。面对不断变化的消费形势，“商业怪胎”也在慌乱地寻找着新的秩序。

编 辑：崔小花 479148707@qq.com

爱善天使集团

爱善天使集团创始人兼董事长
俏妃竹纤维卫生巾品牌创始人
新中式管理引导者

湖南省电子商务协会会长
湖南省妇女儿童发展基金会理事
湖南大学工商管理学院社会导师



二、公司简介

爱善天使健康管理集团有限公司（以下简称：爱善天使集团）是张帆先生为了缅怀和弥补其患子宫癌离世的母亲而创建，成立于 2013 年。定位女性生殖保养大健康产业为发展方向，总部大楼办公面积近万平方米，坐落于麓山之畔、湘江之滨。目前，集团拥有员工近 500 人，已实现自主研发、生产、销售、培训及服务为一体，是一家具备一定实力和规模的综合性现代化互联网企业。

爱善天使集团自成立以来，始终以“爱和善是事业发展的基石”为核心价值观，定位“为全球 10 亿女性生殖大健康保驾护航”的远大目标。通过几年创新发展，成功研发出由国际影星李冰冰代言的“俏妃竹纤维卫生巾”以及与故宫宫廷文化联名的“福御医聚能小罐灸”等女性私护好产品。

截止 2020 年 7 月，爱善天使集团已在全国线下成功开设近 4000 家俏妃卫生巾专卖店；线上开设 6 万余家集销售全球高端女性私护产品和传播健康知识于一体的俏妃小店。通过线上线下相结合的方式为广大女性朋友提供优质产品与服务，同时打造全方位赋能体系，为草根创业者提供平台服务，形成了一套完整的立体式营销网络，成为国内女性生殖大健康行业名副其实的领军品牌之一，中国“社交新店商”开创者！

AI 农业

人类亟待发动下一次“农业绿色革命”，在现有农业生产模式之外，找到粮食生产的下一个增长点。

文/新维舟黑作坊

联合国估计，到 2050 年，全球人口将增加到 97 亿人以上，全球粮食短缺的情况可能会更加严重，那时很多饥饿的人口需要养活。相比于人口的大量增长，耕地面积只会增加 4%。因此，人类亟待发动下一次“农业绿色革命”，在现有农业生产模式之外，找到粮食生产的下一个增长点。

农业的内外困局

联合国政府间气候变化专门委员会（IPCC）在最新的指导各国政府报告中明确表示，世界上土地管理、农业生产方式必须做出改变，以遏制全球变暖。2007–2016 年期间，农业、林业和其他土地利用活动占人造温室气体净排放总量的 23%。当把食品生产前和生产后活动也算入时，这一比例上升到 37%。

气候变暖将导致了更多的热浪，干旱和强降水，以及土地退化和荒漠化。极端天气事件变得更加频繁，全球粮食供应链将受到更多的破坏，从而导致粮食价格上涨，并增加粮食不安全和饥饿的风险。

此外，农业是一个充满变量的动态系统，无论是气候、土壤、种子、还是养分，在传统农业生产中都难以精准监控，通常依赖农业专家数十年的经验积累，才能正确判断。而 AI 不仅能够基于已有信息进行学习，还能基于机器学习对其进行检测分析，推动对每一个变量，每一个生产过程的精细化管理、检测、优化。

随着 AI 技术被引入到农业，农场主可以用传感器监测信息以提取特征规律，用集成专家经验的仿真器进行模拟、探索和优化，从而形成一套实时、精准的决策方案，可以说 AI 是提升土地利用效率的关键。

5G+ 物联网 + 农业新业态将迎来爆发

而随着 5G 的落地，AIoT 设备数量的爆发，土地的利用效率很可能在新技术的协助下达到新的高度。通过科技与农业的各要素的深度整合，提高制造效率、改善产品质量、降低产品成本和资源消耗，将传统农业提升到智能农业的新阶段。技术与农业的结合点至少有以下这些方面有很大的潜力可以挖掘。

1.AI 选种提升产量

现在阿里云农业大脑已经实现了 AI 图像采集，乃至及 DNA 测序的选种技术。相比于传统农业，AI 帮助我们选出成活率更高，而且质量更好的种子。

这是由物理农场到数字农场的转变。利用大数据、AI 和预测分析为农民提供日常农场问题的解决方案，比如精确农艺、作物管理、风险管理等。通过将农业服务和技术提供连接在一个平台上，AI 提供关于农地现场的深刻见解，为农民和农学顾问提供有关农场运营的“深层”信息。

可协助农民调整耕作计划，甚至更换



作物；重新考虑施肥计划以达到提升耕地土壤肥沃度的目标；随时掌握天候的变化与预报，并据以审视种子的选择；根据土壤样本分析的水分与氮含量调整春耕的时程；监控作物的长势和病虫情况，优化土地利用，做出产量预测。

此场景一般需要 AI 对农田的物联网数据和遥感成像或是农田高光谱成像进行分析和预测，农民可据以建立更正确而有效的作物栽种模式，支持当季决策与提升获利潜力，而不受数据复杂度或气候模式造成的变异性所影响。

2. 天气跟踪和预报

天气跟踪和预报是 AI 在农业中的重要应用，因为它有助于收集流行天气条件的最新信息，如温度、雨水、风速和风向以及太阳辐射。根据一项研究，90% 的农作物损失是由于天气事件造成的，其中 25% 的损失可以通过使用预测天气模型来预防。

使用手持仪器、传感器、GPS 和野外气象站等各种设备进行天气跟踪应用，获取实时信息。实时信息有助于农民做出各种决策，如及时播种作物和作物收获前分析。天气跟踪和预报应用市场预计将在 5 年内以 25% 的最高复合年均增长率增长。

3. 建立动物档案、提升养殖效率

目前基于动物脸识别技术，可以为每一只家禽有建立专属 ID，将通过物联网技术动物的体重、体温、进食量等指标进行采集，并在云端进行分析，甚至还可以通过猪的叫声来判断其有无疾病，甚至有没有吃饱。这可以为我们提供肉质更好、营养更为均衡的肉类。

不同于农作物，家畜和家禽的个体经济价值更高，一旦受到疾病影响，损失更大影响更远。在养殖过程中即便经验丰富的饲养员也无法做到对每一头动物的情况了如指掌。AI 技术的出现，则能解决这一问题。

通过机器视觉原理以及配套的物联网设备对数据进行收集处理，以直观的方式了解每一头动物的健康状况，或机器学习可以通过音频数据分析来正确识别用其他方法不可检测的疾病，或利用 AI 检测牛奶质量监控牛群的健康状况，提高牛奶质量。正确诊断牲畜所患疾病并尽早在损失发生

之前进行治疗可以消除由疾病导致的损失，挽回的损失可达 20 亿美元。

除了在上述场景中集中了主要的 AI 融资计划外，AI 也应用于农业机械的自动驾驶、作物识别和学术科研等场景。

4.IoT（物联网）科学灌溉、施肥

在农业中土壤、温湿度等环境因素的作用很大，而通过物联网乃至技术的分析，可以帮助农民快速准确地监测农场土壤、环境等因素的变化，并通过反馈技术对环境参数进行修正。当然也有利用无人机扫描整个农场，并且评估土壤中灌溉和氮含量水平的方案，并以此来科学用水、施肥，使肥料使用最小化，达到经济效益与环保的双赢。

此外，室内农业已成近年农业发展的趋势，室内农业方面的融投资越来越多。其主要优势大致可归纳为三大项：用水量、土地面积、化学安全性。然而，发展室内农业依然面临许多挑战，所以室内农业在自动化的同时也更具智能化。

与通过 AI 提高田间管理效率类似，室内农业管理也需要传感器采集大量物理数据，AI 不断地学习和预测如何生产出最优质的产品，控制光线，调节水分养分，并拍摄每株植物的相机图像，以监控其健康状况。最终达到，只需按下某个作物“按钮”，室内农场就会为其自动配置最适宜的气候条件。

5.AI 解决杂草和害虫问题

AI 能够区分健康和患病的叶子，然后通过 Iot 机器人集成来去除病虫及杂草，这项技术最多可以减少 80% 的化学物质的使用，而花在除草剂上的钱会减少 90%。杂草控制对农民来说非常重要，因为目前约有 250 个品种对现代除草剂具有抗药性，仅大豆和玉米作物上的杂草生长每年就造成 400 多亿美元的损失。可以说解决杂草与害虫的 AI 未来发展潜力还非常巨大。

到 2025 年，北美预计将在农业市场中占据 AI 的主要份额，而亚太地区的市场预计将在预测期内以最高的复合年均增长率增长。

在此类场景中，AI 与机器人的结合最多。杂草是农田管理中的重头戏，而现代农业严重依赖化学除草剂，造成的后果是大量农药残留，额外的成本投入与抗除草剂的杂草。利用 AI 图像辨识技术，开发出能辨识杂草的智慧型农药喷雾器或除草机器人，可以准确地判断杂草和作物，再进行除草剂的喷洒。比过去传统喷洒农药的方式，不但减少了 90% 药剂的用量，降低成本也提高效率，对于环境和作物也相对有较多适当的保护。

6.AI 教你正确的收获姿势

决定最佳收割时间一直是一项技术含量很高的工作，只有最有经验的农民才能给出较为合适的时间点，而随着科技的进步，目前通过白炽光灯及 UVA 灯照射水果，通过图像分析来确定成熟度的技术也已经诞生，这意味着农民可以选择只采摘最成熟的水果或蔬菜，而把其他未成熟的水果留一段时间。

收获季可以说是农业中的“超级碗”，它往往构成了最高的成本，需要最多的劳动力，而农场则有可能赚取或失去全年的利润。特种农作物采摘，尤其是浆果，大多是依靠人力来完成的，而种植者们正受到劳动力短缺的困扰。采摘机器人可以帮助提高生产力、减少作物损失，同时也提供了劳动力短缺问题的解决方案。现阶段的自动采摘机和机器人，已能够辨识和挑选成熟的苹果、草莓和番茄。

2017 年至 2018 年期间，机器人设备技术在 83 笔融投资交易中的资金增长了 53%，其中包括除草机器人和专注于食品安全的机器人，甚至制作章鱼丸子的机器人，所以预估到 2024 年，农业机器人产业规模将可达 57 亿美金。

可以说，通过“技术 + 农业”的解决方案，将促进农业全面的数字化升级转型，实行规模化、产业化、集约化的发展，将农业的亩产量提升到前所未有的高度。这将大幅提升农业生产效率及企业的盈利能力。对产值数十万亿元农业产业而言，提高 5%~10% 的效率，就会产生数万亿元人民币的价值。

到 2025 年，北美预计将在农业市场中占据 AI 的主要份额，而亚太地区的市场预计将在预测期内以最高的复合年均增长率增 长。IBM、Microsoft、John Deere 等多家农业技术提供商在该地区的存在正在推动北美农业 AI 市场的增长。

5G 甚至 6G 时代的来临，直接导致了土地利用率以肉眼可见的速度在提升，AI 在农业项目各个环节也起着革命性作用。这些突破对于更多发展中国家甚至落后国家而言，都是解放人力和释放技术的重要标示——“越是艰难的环境，越需要来自土地的突破”，也许新农业就如一剂全球化进程的催化剂，将人类进步的进程至少缩减数十年。

我们，拭目以待。

编 辑：赵春雨 1044253103@qq.com

美妆品牌营销三大趋势

当前美妆营销已经突破了单纯购买或种草的场景限制，用户可以随时完成“种草”与购买的行为，传递到品牌营销端，如何动态捕捉消费需求，如何了解并满足消费者，成为营销的关键。

文/肖明超，新消费趋势专家

当人们打招呼的方式，从原来的“吃了吗”变为“看 xx 直播了吗”，以李佳琦、薇娅为代表的直播间，尤其是美妆类内容，已经成为当代年轻人茶余饭后的谈资，关于美的内容也已成为大众生活的重要组成。

但是，美妆品牌的营销环境却并不美丽。美妆品牌之间的战火一直很激烈，稍有不慎便会被拍在沙滩上。在用户的争夺中，美妆品牌从不吝于创新，以把握消费潮流，跑马圈地。新消费群体快速崛起，在直播等新媒介形态助力下，美妆品牌营销将迎来三大趋势。



用户、品牌、场景打开增长新引擎

在全民美妆时代，美妆品牌已经突破了用户、品牌、场景之间的限制，成为新的增长新引擎。据数据显示，2020 年美妆行业受疫情影响有所下降，但销量依旧惊人，截至 2020 年 4 月中国化妆品零售额为 244 亿元，同比增长 3.5%，其背后的增长驱动，离不开新的用户流入与消费场景的打开。

用户不设限

伴随着大众审美意识的提升，以及消费渠道的打开，美妆已不再是职场女性的独宠，“Z 世代”、男性、下沉市场，成为美妆消费的新晋蓝海市场。从 2019 年的数据来看，在中国化妆品线上消费群体中，主要人群来自二线城市，四线及以下城市扩大明显，同时，男士化妆品市场规模高达 190 亿元，占据中国化妆品市场份额的 4.5%。而消费增速最快的，是“Z 世代”，他们更舍得在美妆方面消费。

品牌不设限

在整体稳定增长的同时，美妆用户的选择也较以往有了变化，高端已经不再是用户唯一的选择，更具人格化的国货品牌成为“美学经济”新势力。据贝恩公司发布数据显示，2020 年春节正月初一至正月十三期间美妆品类销售额较 2019 年同期整体下降 30%，其中高端美妆品类跌幅最明显，高达 40%。

与之对应的是，国产美妆品牌突破国际大牌牢固的壁垒，在错位竞争中持续洗牌，高歌猛进。据巨量算数数据显示，2019 年，国产美妆品牌内容在竞争中逐渐获得用户青睐，其中比如完美日记，便依托对用户需求的精准切入，对产品的快速迭代、对品牌个性的自我升级，实现了成功逆袭。可见，用户对品牌对感知并不是固化的，而是随市场变化在动态中塑造。



品牌营销要具备全局观——开启“种草 – 购买”无损链路

面对新的用户群体与新的消费方式，单一的营销触点效力逐渐降低，美妆品牌需要具有全局观的品牌营销链路整合，来为营销提效。此时，直播恰好成为其中的一个突破口。

美妆直播并非秀场，而是通过即时介入、高度聚焦注意力的场景，为品牌打开了触达与转化之间的无损链路，在更加直观、便捷、具有信任感的渠道中，激发用户从心动到行动的转化，同时，将前后链路打通，助力品牌进行粉丝的沉淀与持续运营。

曾牵手众多美妆品牌打造优质营销案

内容是品牌信息的呈现，流量则是对品牌的传递，以流量与内容为组合，可以驱动美妆品牌更好地触达用户，打动用户。

例的巨量引擎，提出了美妆品牌从 0 到 1 打造爆款的三步走策略模型，从品牌曝光到内容互动，再到购买转化，进行了闭环营销链路的构建。以纽西之谜案例为例。结合品牌诉求，巨量引擎在依据 3H 方法论为品牌建立曝光阵地之后，联动达人在深度内容互动中，将纽西之谜隔离霜“隔离抹开爆水珠”的概念进行演绎与反复深化，提高用户对产品与品牌记忆度，最终促成转化。

“内容 + 流量”双轮驱动——促进品效提升

内容是品牌信息的呈现，流量则是对品牌的传递，以流量与内容为组合，可以驱动美妆品牌更好的触达用户，打动用户。通过“内容 + 流量”双轮驱动，一方面可以对流量进行高效运用，另一方面可以将对的内容匹配至对的人，以发挥内容的价值，进而帮助美妆行业实现品效合一闭环构建。比如在抖音平台的娱乐生态中，用流量明星的热点话题实现单点流量扩增 ，极大地聚合和提高了流量效率，使得热点内容迅速扩散。

美妆行业并不缺内容，将品牌、达人、内容在生态内进行很好的融合才是美妆营销的挑战。爆款频出的巨量引擎，便通过这三大势能的聚合，成为用户主动搜索美妆信息的主阵地。2019 年抖音美妆相关视频播放量超过 12 亿，头条每天有超过 2 万篇美妆文章，而抖音 2019 年累计达人数量同比增长 424%，依托强大的内容生态与达人流量，巨量引擎联动品牌打造了“美妆好物节”，为美妆品牌建立了新的高效营销通路。

前述所说的抖音爆款打造方法论，也正是通过对达人资源、品牌资源进行玩法上的创新，放大短视频与直播所传递的品牌内容力，帮助品牌实现转化。比如，在与赫莲娜的合作中，结合其新品绿宝瓶小黑盒，邀请代言人华晨宇打造抖音直播间，打通电商、内容种草与粉丝沉淀的链路，同时上线贴纸、热梗、直播间定制礼物等多样玩法，以实时趣味互动加深品牌认知，最终实现了用户边看边“种草”边购买与品牌蓝 V 粉丝增长双重效果。

恰如其分的内容与渠道相配合，依旧是营销的核心武器。在电商时代下，现象级娱乐“云”内容不断涌现，美妆营销江湖风云再起，并迎来了新的发展机遇。

美妆内容与达人流量是连接品牌与用户重要介质，同时也是美妆品牌争夺用户的重要利器。当美妆行业的消费不再受限制，品牌营销全局观渐起，美妆固有的营销模式也随之被重构。

在“内容 + 流量”双轮驱动下，以直播 + 短视频为配合的线上宣发阵地，将帮助品牌快速构建起的内容力与商品力，并助力美妆行业进入宣发上云阶段的新一波浪潮。

爆款策略模型：三步实现美妆品牌 0 到 1



编 辑：周春林 502359952@qq.com

一个不会先问“为什么”的世界

为什么有些团队取得成功，另一些却失败了？我们真的知道个中奥秘吗？还是说，我们知道的不过是些假设？为什么有些行动能够产生想要的结果，而且可以一再重复？我们该如何制订出这样的行动方案？我们怎么才能拥有火眼金睛，一眼就能看透本质？

文/西蒙，微软、美国国防部领导力顾问

致命的假设

某年一月的寒冷清晨，一个 43 岁的男人宣誓就职，成为国家领袖。在他身旁站着的是他的前辈，15 年前，这位著名的将军率领军队参战，大战以德国失败告终。这名年轻的领袖自小在天主教家庭长大。接下来的 5 个小时里，他观看了庆贺他就职的游行表演，参加庆典活动，直到凌晨 3 点。

这个人就是阿道夫·希特勒，而非绝大多数人想到的约翰·肯尼迪！那天是 1933 年的 1 月 30 日。

我们每个人脑海中都有假设。有时候，这些假设是基于不完整的甚至错误的信息。在这个例子里，我提供的信息就是不完整的。肯定有很多人认为我说的是约翰·肯尼迪，直到我加上了这个小小的细节——日期。

这很重要，因为我们的行为会受到假设（或是我们自认为是真相的东西）的影响，我们根据某些自以为了解的东西做出判断。

就在不太久远的过去，绝大多数人还相信世界是平的，这个“真相”影响了人们的行为。在那个时代，人们很少远征探险，大家担心要是走得太远，就会掉到陆地以外。因此，他们几乎留在原地，哪儿也不去。直到那个小小的细节大白于天下——世界是圆的——人们的行为才出现了巨大的变化。

有了这个发现之后，人们开始在这个星球上旅行穿梭，开辟了贸易线路，开始运贩香料。各种新鲜的知识，比如数学，开始在社群间分享交流，各种各样的创新和进步层出不穷。一个简单的错误假设更正了，人类的步伐得以向前迈进。

我们来想想团队是如何形成的，决策又是如何制定的。为什么有些团队取得成功，另一些却失败了？我们真的知道个中奥秘吗？还是说，我们知道的不过是些假设？

讲个有趣的故事：

一群美国汽车公司的高管到日本参观装配生产线。在生产线末尾，车门装到了铰链上，跟美国车厂的做法一模一样，可有个步骤不见了。在美国，工人会用一支橡胶棒敲敲车门，确保严丝合缝。可是日本的车厂里没有这一步。美国人十分迷惑，就问日本人，他们是在哪一个步骤确保车门跟车体严密贴合的。日本向导腼腆地笑了：“在做设计的时候。”在日本的汽车厂，他们不是检查毛病，收集数据，然后找出最好的解决办法，而是在一开始就设计出了想要的结果。如果没得到想要的结果，他们就知道，肯定是源头的某个地方出了问题。

一天参观下来，下线的新车中，美国车和日本车上的车门都跟车体很合适。只是日本人用不着雇人敲车门，也用不着买橡胶棒。更重要的是，在事故中，日本车的车门似乎更坚固、更耐冲撞。这一切只有一个原因：他们从一开始就确保车门的尺寸是合适的。

美国车厂的橡胶棒，就像是多数个人和团队的领导方式。遇到了不符合预期的事情，就推出一连串有效的短期方案，直到取得满意的结果为止。

可是，这些办法牢靠吗？有太多团队依



靠“橡胶棒”来达到目标。然而，那些取得了更大成就的团队，那些能使用更少人力和资源却得到更多产出的团队，那些拥有非凡影响力的团队，在一开始就能做对。做出合适的产品，搭建出合理的公司架构，甚至能雇用到合适的人。尽管最终的结果看上去或许没有区别，但伟大的领导者明白，在人们看不到的地方，自有价值。

我们给出的每一个指导和建议、制定的每一个行动方案、渴望得到的每一个结果，全都始于同一个起点：一个决定。有些人决定想办法摆弄车门，达到严丝合缝的效果；而有些人则从完全不同的地方起步。

短期看来，两种做法的结果差不了多少，但是，正是那些我们看不见的东西，让有些人更有可能取得长远的成功。这些人明白一个道理：完美的车门应该始于设计，而不是靠后期的摆弄。

达摩克利斯之剑

操纵与激励

如今，很少有哪种产品或服务是在别家买不到的：价格、质量、服务水平、功能，全都差不多。即使你当真领先别人一步，你的优势多半也会在几个月内消失不见。如果你的产品真的标新立异，别人就会迅速仿制，没准儿做得比你还好。

但是，如果你去问问大多数企业主，为什么顾客会购买他们的产品，绝大多数人会说，这是因为他们的东西质量超好、功能超强、价格超低、服务超棒。

换句话说，绝大多数公司完全不知道

人们为什么成为自己的顾客。这是个发人深省的问题。如果公司不知道顾客何以成为自己的顾客，那他们很可能也不知道员工何以成为自己的员工。那么他们又怎会知道，该如何吸引到更多新员工，又该如何唤起老员工的忠诚呢？

现实情况是，当今绝大多数企业的决策是基于一系列并不完整（更有甚者，是完全站不住脚）的假设做出的。这个假设就是：究竟是什么在推动公司的业务？

要影响人类的行为，只有两个办法：要么靠操纵，要么靠激励。这里说的“操纵”可不一定是贬义词，这是个非常普遍也相当善意的做法。事实上，咱们不少人小时候都使过这一招。“如果你……我就做你最好的朋友”，这是个极其有效的谈判策略，小孩子想从伙伴那儿得到什么东西的时候，都会这样说，代代如此。但凡曾把糖果递过去、巴望着能交到一个新朋友的孩子都会告诉你，这招真的很管用。

从商业到政治，操纵肆意地蔓延，它们化身为各种各样的销售和推广策略。典型的操纵包括：降价、促销、利用恐惧心理、同侪压力、煽动性的言辞，或是承诺日后会履行创新举措。为了影响人们的行为——无论是购买、选举，还是想赢得支持——操纵方会这样做。

如果企业或团队并不清楚顾客何以成为自己的顾客，他们就会依赖过多的操纵手段来达到目的。而且这理由很充分：操纵真的管用。



价格诱导

不少公司不愿意打价格战，可他们还是这么干了，因为他们知道降价有效果。事实上，效果实在太好了，以至于诱惑大得令人把持不住。对于专业的服务型公司来说，如果眼前摆着一档大业务，极少有公司不用这一招——单纯地把价格调低，好把单子签下来。无论他们怎样向自己和客户解释，说价格战是合情合理的，降价仍然是一个极度有效的操纵手段。把价格降得足够低，人们就会买，季末的时候，我们会见到“清货降价”的牌子；把价格降到足够低，货架就会很快清空，好给新一季的货品腾出空间。

但价格战的成本惊人，而且会给公司带来严重的两难困境。对卖方来说，依赖价格做销售，就好比吸毒一样。短期的感觉很爽，可你这么干的次数越多，就越难戒掉。一旦买方习惯了以低于平均水平的价格购买产品或服务，你就很难再让他们多付钱了。而卖方又面临巨大的压力，为了赢得竞争必须把价格降得越来越低，利润也随之越来越薄。这只会让人想卖出更多东西作为补偿，而最快的方法就是再次降价。

就这样，降价成瘾的恶性循环开始了。在毒品圈，沉迷药物的人叫作“瘾君子”；在商业圈，沉迷价格战的产品叫作“无差异商品”。保险、家用电脑、移动通信服务、各式各样的包装消费品……价格战创造出来的无差异商品数不胜数。几乎每一次，被迫把产品变为无差异商品的公司都会搬起石头砸自己的脚。我没法跟你抬杠说，降价不是个推动业务的完美又正当的方法，可问题在于，保持盈利太难了。

沃尔玛好像是个例外。他们创造出了一个把价格战玩得出奇成功的企业，可代价也是巨大的。规模优势让沃尔玛避免了低价策略与生俱来的缺点，可公司对低价的沉迷还是埋下了丑闻隐患，伤害了它的

当操纵成为行动的主流，颓势甚至崩溃，是唯一符合逻辑的结果。而当今世界的现实就是，操纵成了常态，也让那些真正想问“为什么”的消费者和个人开始慢慢失去了发声的机会。

声誉。而卷入公司丑闻里的每一个人，出发点都是想把成本压低，好让公司能承受如此低廉的价格。

低价总是有代价的。问题是，为了把钱赚到手，你愿意付出多少？

操纵的高昂代价

每一种操纵手段的确都能影响顾客的行为，都能给公司带来不少好处。可这么做是有代价的。这些操纵手段中，没有一个能培养出客户的忠诚度。随着时间流逝，代价会越来越大，而收益只是短期的。而且，买方和卖方的压力都因此增大了。如果财力特别雄厚，或是只想拿到短期收益，可以完全不考虑长远发展的问题，那这些招数可谓是完美无缺。

由于如今的企业沉迷于追求短期结果，在很大程度上，这些公司已经成了一连串“快速见效”做法的大集合。短期策略已经演变得如此复杂精密，以至于商业圈里产生了一套专为操纵手段服务的方法，其中用上了统计学，还有所谓的“准科学”。例如，做直销的公司会提供数据分析，告诉你发出的直邮邮件中，哪个字眼最能促进销售。

使用“回信返利”的商家知道这种刺激手段很有用，他们也知道返利数额越高，效果就越好。他们也知道实行返利的代价有多高。为了保持盈利，商家需要把“冤大头”和“懒动手”的比例维持在一定程度。就像毒品上瘾一样，动力是短期的兴奋感受，有些人无法抗拒诱惑，总想把领取返利的合格条件写得含混而冗长，希望借此降低领取返利的人数。

电子业巨头三星公司深谙遣词造句的艺术，知道什么样的措辞能让返利手段产生丰厚的利润。新世纪初，这家公司对若干种电子产品实行促销，返利高达 150 美元。条款写得很不错：每个地址都有一次机会获得返利。初看之下，这个要求甚为合理。

可实际的情况是，如果某幢公寓大楼里有一户以上的居民申请了返利，公司就会取消整幢公寓住户的申领资格。有四千多个受到这则促销吸引的消费者收到了拒绝通知。这起事件引起了纽约首席检察官的注意，三星公司被勒令赔偿公寓住户 20 万美金。

公司违规操作，被人抓获，这是个极端的例子。可是，剪下产品代码、填写表格、务必在时间期限内寄回等返利申请手段依然活跃得很。如果一家公司如此心安理得地盘算着会有多少客户无法兑现省钱的允诺，那它怎能有资格自称是“以客户为中心”呢？

管用未必等于正确

操纵的危险在于它的确管用。因为管用，它变成了生活的常态，大多数的公司和团队都在使用，无论规模大小，无论哪个行业。这个事实本身就构成了一种体系化的同侪压力。这真是完美的讽刺啊，我们这些操纵者，反倒被自己弄出来的系统操纵了。每一次降价、促销，每一句建筑在恐惧或煽动上的话语，每一项创新，所有这一切被我们用来达成目标的手段，把我们的公司和团队变得越来越羸弱。

如果事情建筑在错误假设上太久，会发生什么后果。房地产市场的崩溃，以及随后银行业的崩溃，都要归咎于银行内部的决策，而这些决策是建筑在一系列操纵手段之上的。员工被奖金操纵，公司鼓励短视的决策；对直言不讳的人的公开羞辱，抑制了负责的质疑声音；容易到手的贷款鼓励消费者购买负担不起的大房子。忠诚感成了凤毛麟角。

这些都是一连串交易性质决定的，有效果，但代价高昂。几乎没有一条对整体大局有好处。干吗要对大局有好处？根本没必要这么做。在即时的满足面前，意义或信仰没有立足之地。银行家并不是第一批被自己的成功压倒的人，美国的汽车制造业承受这种结果已有好几十年了——操纵手腕一个接一个，短期决策一个接一个。

当操纵成为行动的主流，颓势甚至崩溃，是唯一符合逻辑的结果。而当今世界的现实就是，操纵成了常态，也让那些真正想问“为什么”的消费者和个人开始慢慢失去了发声的机会。

B 编 辑：周春林 502359952@qq.com



消费者主权时代的新品牌崛起

时代正在转向全面以用户为中心的价值创造阶段，以新流量驱动用户运营的宏大趋势已经出现。

文/翁怡诺，弘章资本创始合伙人，著有《新品牌的未来》

新品牌，是今年创业投资圈，最受关注的一条赛道。

但当各种力量投身其中后，你会发现，面对产品、渠道、媒介的全面变革，很多“引以为豪”的经验已然失效，新的打法和概念则变幻无穷。现在一个品牌要覆盖更多的人群越来越难，因为文化、社会等因素的影响使人们的信息获取越来越碎片化，品牌企业很难用一种认知去覆盖多个品类。

传统品牌营销讲究进行认知轰炸、加强记忆的套路。而如今社交营销驱动的新品牌时代，追求“关系创新，以用户为本”的新理念。看上去简单的 9 个字，做上去可太难了。

从社交平台、私域流量，到快手、抖音、B 站等新兴内容平台，每一块洼地都在被快速抢占、填平。

然而大红利的消失，并不意味着新品牌的末路。相反，新渠道和新内容的逐渐成熟，让品牌可以有更多的触点触达消费者，也为新品牌的诞生培育了一块前所未有的土壤。

基于对消费行业的多年研究和最新沉淀，我为新消费时代的品牌创业者，带来一份阶段性、系统化的思考总结。

过去几十年的领跑者，具备哪些特征?

第一代领跑者往往来自资源型领域，典型代表是依赖地产和矿业的暴富者。

总体上，第一代成功者是从有形的资源获取中实现财富积累。但这些标杆企业的成功也是有前提的，就是踏准了每个长周期的底部和顶部，也有相当多的资源型中小玩家死于短周期而出局了，正所谓“一将功成万骨枯”。

第二代领跑者是在商业资源博弈竞争中的胜出者，他们主要出现在大商业消费领域。

第二代成功者往往是那些构建了实物交易连接最多的实体平台，如零售和连锁业、品牌制造业企业。零售业之所以能形成超级市值公司，就是因为这个行业构建了巨大的消费者交易和连接的网络效应，流量和商品的对接迅速发生，使得商品非常高效率地流转，从而形成如今非常多层次的商业世界。

这段时期出现了类似沃尔玛、联合利华、优衣库、茅台这样的大市值上市公司。

这类领跑者是价值创造者，他们的价值在于满足了人类的刚性需求，如商品需求、餐饮需求、生活必需品的需求等。

第三代领跑者是以虚实结合或者完全虚拟的方式构建的网络化超级连接平台。

如阿里巴巴、腾讯、京东、Facebook、谷歌这类超级平台商，它们打破了传统流量的方式，也改变了现代消费者的行为模式，重新定义了人与人的连接，从而形成更为垄断的超级流量驱动平台。

社会竞争法则彻底被改变，从过去积累、分散、自下而上的博弈竞争格局，快速转向寡头、马太效应、集中、自上而下、超短周期的流量竞争格局。

超级流量平台进一步放大了人性中的贪婪和欲望，形成超级连接，并用各种独特的方式进行更大规模的裂变和变现。它们成为资本化的最大受益者，形成资本企业的新物种，一方面进行商业化交易，另一方面进行资本化投资。

构建起全价值链条的生态化形式，这是过去从未出现过的全新形式。

新品牌的崛起，还有哪些机会?

从长期趋势来看，品牌将从产品制造逐步走向服务化，品牌也会变成系列性的产品、服务和体验，满足消费者更综合性的需求，因此新品牌时代，让消费者产生购买冲动的互动沟通是关键。

品牌精神要帮助消费者构建“人设”

近些年，随着商品的极度丰富和以“90后”一代为消费主体的崛起，消费者单纯消费商品的时代一去不复返，功能属性是最基础的需求，新一代消费人群开始通过消费品位来彰显自己的个性、主张和对生活的态度。

保温杯和枸杞是“老干部”人设、无印良品是“佛系”人设、“Supreme”和“AJ”是潮酷人设。“每一次你花的钱，都是在把自己装扮成你想成为的那个自己，或是希望别人认为的那个自己”，这句话对新消费需求的描述再清晰不过了。

比如像“潮”无疑是最受年轻一代消费者青睐的关键词，优衣库与 KAWS 联名款引发的哄抢效应、毒 App 和 CHAO 社区的爆发，本质上都是因为“潮”已经成为一种“社交货币”，年轻一代通过消费来确立自己，同时向其所在的圈子宣告自己是一个怎样的人，以求得认同。

“货找人”模型，要实现与用户价值共创

从传统品牌到新品牌时代，重要的变化是从经营产品变成了经营用户。过去，经营产品的模式大都是制造产品然后销售，用户消费时往往需要遵循“人找货”的搜索模型。

新品牌时代经营用户的模式，是围绕