

财经天下 周刊

ECONOMIC WEEKLY

有品质的深度财经商业报道
www.txweekly.com

2020年
第11期
No.208

2020.6.8
隔周一出版
人民币20元
港币30元
邮发代号74-45

ISSN 2095-2996



9 772095 299201

P38

车好多的新战场

P48

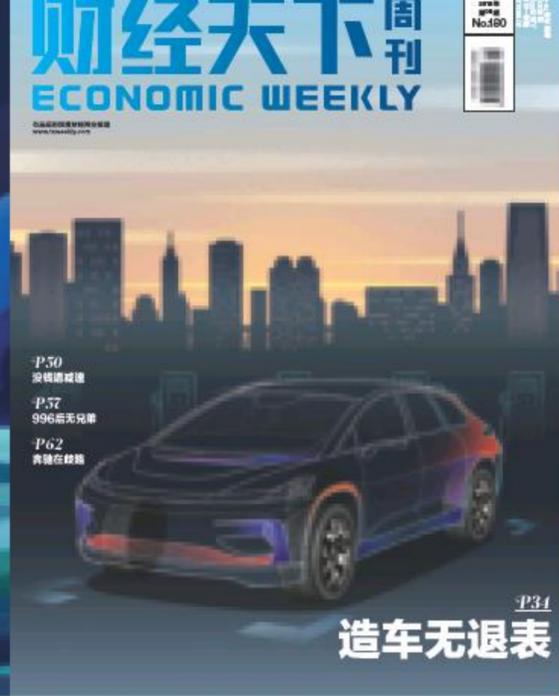
华为海思保卫战

P52

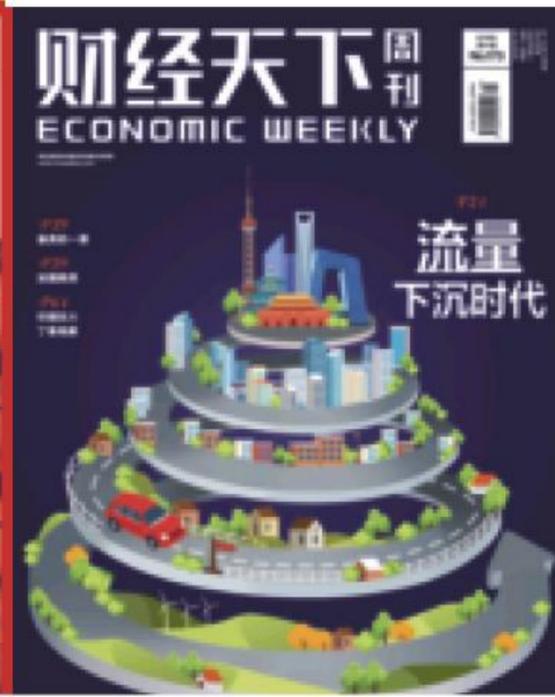
历史进程中的中芯国际

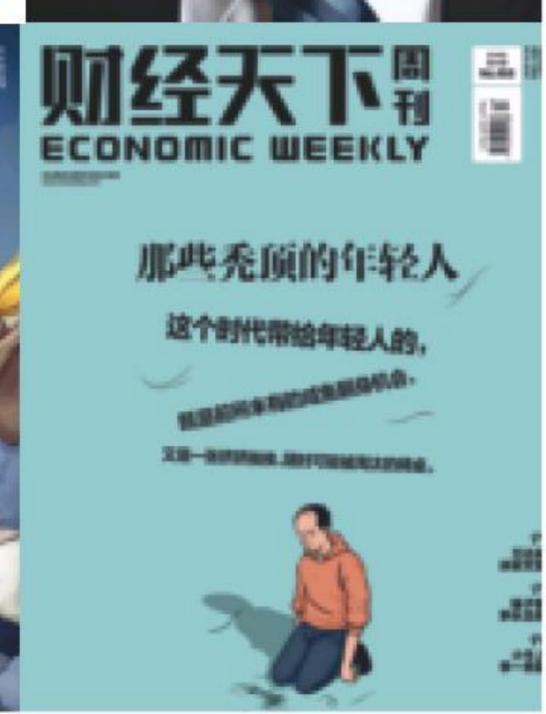
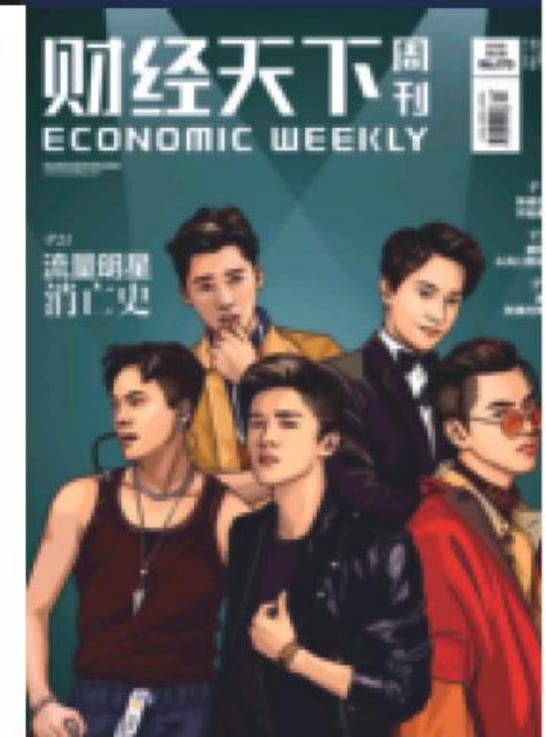
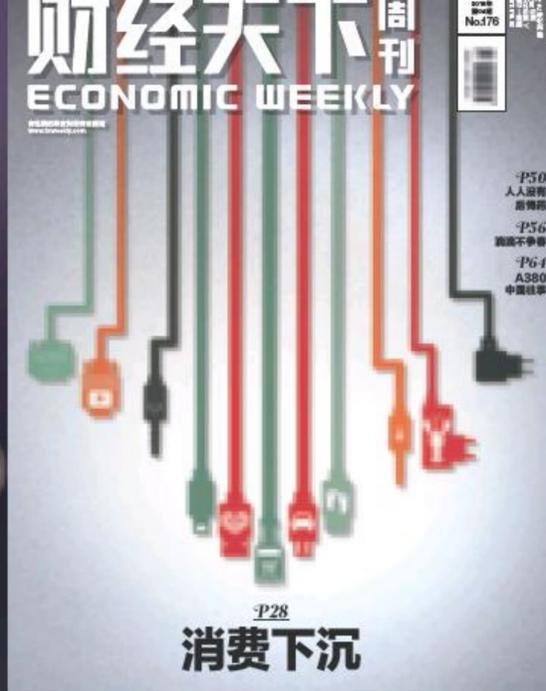
P32

赌王身后事，
不只是
5000亿家产



A MAGAZINE ABOUT INNOVATION AND ENTREPRENEURS





有趣有用的财经新闻

官网: <http://www.txweekly.com.cn>
新浪官微: @财经天下周刊



扫描二维码进入
《财经天下》周刊



扫描二维码进入
AI财经社



扫描二维码
订阅《财经天下》纸质版

本刊法律顾问:
北京德和衡律师事务所

邮发代号:
74-45

读者服务联系人: 李欣凯
读者服务热线
010-67149995

短信服务平台:
18810404348

承印:
北京华联印刷有限公司
C&C Joint Printing Co.,
(Beijing) Ltd.

图片合作: 视觉中国

字体提供:
本刊所使用方正字体经方正授权许可

版权声明 Copyright:
本刊版权所有, 如欲转载, 须获书面许可
All rights reserved.

财经天下 周刊

ECONOMIC WEEKLY

国际刊号 ISSN 2095-2996
国内统一刊号 CN64-1070/F
2020年6月8日 第11期 总第208期

主管 Organizer
黄河出版传媒集团有限公司
Yellow River Publishing & Media Group Ltd.
主办 Sponsor
黄河期刊传媒有限公司
Yellow River Periodical Media Co., Ltd.
总经理 General Manager
常银红 Chang Yinhong
总编辑 General Editor
惠冰 Hui Bing

出版人 Producer
荣波 Rong Bo
社址 Address
银川市北京东路139号
No.139, East Beijing Road, Yinchuan
北京运营中心 Operation Center
Tel 010-57890988 Fax 010-57890966
北京市朝阳区建国门外光华路14号1栋中期大厦A座10层
邮政编码100022
10th floor, Tower A, Zhongqi Building, No.14, Guanghua Road, Chaoyang District, Beijing, 100022

主编 Chief Editor
徐万国 Xu Wanguo
执行主编 Executive Chief Editor
王晓玲 Wang Xiaoling
资深编辑 Full Senior Editor
严冬雪 Yan Dongxue
编辑 Editors
梁芳 Liang Fang
辛怡丽 Xin Yili
孙静 Sun Jing
主笔 Editors
周路平 Zhou Luping
责任校对 Text-proofing
张银华 Zhang Yinhua
首席记者 Chief Reporters
董雨晴 Dong Yuqing
记者 Reporters
唐煜 Tang Yu
郑亚红 Zheng Yahong
仇泽翔 Zhang Zexiang
刘雪儿 Liu Xueer
田晏林 Tian Yanlin
流程编辑 Editorial Coordinator
刘冬雪 Ale

视觉总监 Creative Director
张哲 Jeremy Zhang
设计主管 Design Supervisor
王舰 Wang Jian

市场运营中心 Marketing & Operation Center
总经理 General Manager
孙雪 Sun Xue
商务经理 Business Manager
李世娇 Li Shijiao

北京办事处 Beijing Office
宋晨光 Song Chenguang

深圳办事处 Shenzhen Office
薛卫辉 Xue Weihui

市场部 Marketing Department
魏晓晨 Wei Xiaochen

广告总代理 Advertising Agency
北京财经天下文化传媒有限公司
Beijing Economic Weekly Culture & Media Co., Ltd.
广告热线 Advertising Hotline
Tel 010-57890908



32

封面

32 赌王身后事,不只是5000亿家产
他来到澳门时只拿了十港元,而他去世时,澳门已经成为一座国际化、现代化的文化名城。

必知

- ① 对话做空机构香椽创始人
- ② “海归”百度的三大猜想
- ③ 全时便利店命运或迎转机,谁会接盘?
- ④ 俯瞰玉米晾晒场
- ⑤ 伊利回应争议背后:国产婴幼儿奶粉为什么越来越贵?
- ⑥ 乐视网退市完成时
- ⑦ 美团的十字路口
- ⑧ 小米逆市盈利背后的危机
- ⑨ 全球知名租车公司 Hertz 申请破产保护

12

OurHours 全時



25



创意

- 25 **头盔热戛然而止**
仍然有很多人正试图抓住最后一波“疯狂”的机会。
- 28 **旧改，2020年的第一块肥肉？**
“旧改”被提上新的战略高度，房企的竞争也将更加激烈，政策红利下，没有房企愿意放弃这块儿“肥肉”。

特写

- 38 **车好多的新战场**
经过耗资数十亿元规模的广告大战后，已经稳居行业第一的车好多正在将二手车行业带进一场新的革命。
- 44 **阿里豪掷的这100亿，每一分都事关我的未来**
阿里的目标不仅在家庭，它要把家庭小脑、社区中脑和城市大脑打通。

- 48 **华为海思保卫战**
国人在博弈和反制上也要更为冷静和巧妙，不要打鸡血。
- 52 **历史进程中的中芯国际**
成立20年间，中芯国际的命运，固然有自身原因，但也不可避免地与一国一个产业的命运交织。
- 58 **天猫品牌增长方法论**
天猫超级品牌日成为品牌营收跨越式增长的一个重要渠道。当本身就具备IP属性的线上渠道与品牌商相遇，如何撬动后者的倾心？
- 62 **十字路口的一加，下一步要怎么走？**
一加靠着产品稳扎稳打，趟出一条自己的路。摆在刘作虎面前更宏大的命题是如何把一加品牌让更多人知晓。
- 66 **绿地陈军9000万之谜**
地产行业从项目立项到施工建设再到住房销售，整个链条暗含的可以拿回扣的环节还很多。
- 69 **我喝个奶，怎么就成了“战略必需”？**
网友困惑的是：到底该如何定义战略必需品？
- 72 **风波中的华盛昌**
上市不足百日的华盛昌因董事长的桃色绯闻陷入舆论风波。40天9度涨停，9000万元利润撑起的92亿元市值……华盛昌还有许多悬念，留待资本市场——揭秘。

- 75 **特医奶粉：市场的空白与营销的猫腻**
新生儿的“第一口奶”背后的金钱交易多年前就已被曝光，郴州本地也已不止出现过一次类似事件。

专栏

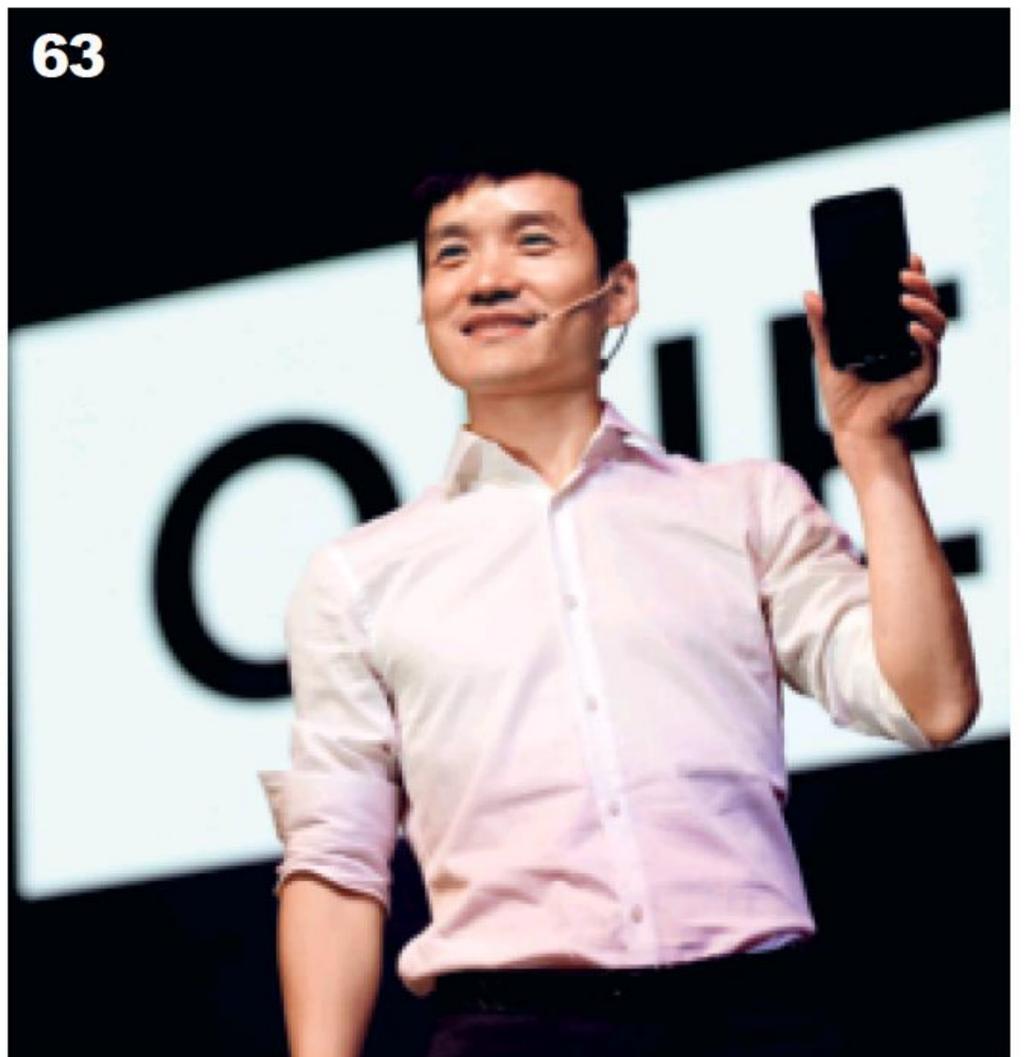
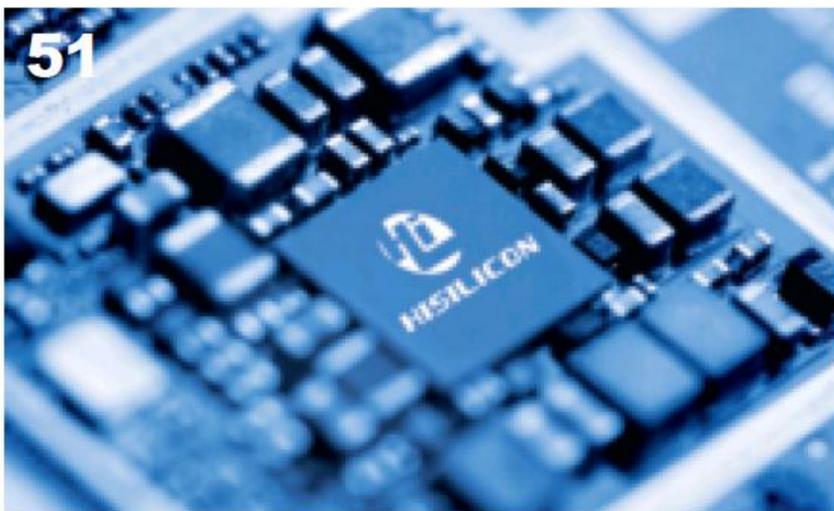
- 78 **告别范冰冰的唐德影视**
又一家影视公司被国资接盘。变化来的太快，让人猝不及防。

荐读

- 80 **极度成功**
组织一支精英小团队和组织千军万马是完全不同的逻辑，而前者并不比后者容易多少。

CONTENTS 目录

06/08



“赌王”传奇落幕



2020年5月26日,何鸿燊在香港养和医院病逝,享年98岁。一代澳门“赌王”就此落幕。

曾垄断澳门博彩业长达40年的何鸿燊有着诸多头衔。

他经营着一度在全世界营业额最大的博彩公司,有30%左右的澳门人直接或间接受雇、受益于他的公司,他也因此被澳门人视为“无冕澳督”“米饭班主”。

他是第9届至第11届全国政协常委,也获得过葡萄牙、英国、法国等多个国家荣誉勋衔。他“赌‘一国两制’一定成功”,也见证了“港人治港”“澳人治澳”的成功实践。

他是知名的爱国企业家、公益慈善家,曾先后获授澳门、香港最高荣誉勋章“大莲花荣誉勋章”“大紫荆勋章”。

1987年,何鸿燊曾一次性捐出147件购回的中国古代文物给国家。2001年,北京申奥成功后,他捐资兴建了奥运场馆国家游泳中心——水立方。2003年9月,何鸿燊以600多万元购得圆明园猪首铜像捐赠给保利艺术博物馆。2007年9月,何鸿燊再次以6910万港元购得圆明园马首铜像,并于2019年11月捐赠给国家文物局,以庆祝中华人民共和国成立70周年和澳门回归20周年。

何鸿燊相信施比受更为有福。也正是因为当年在竞标澳门赌牌许可证时,何鸿燊提出“所有赌场赚到的钱,拿90%来做慈善,我们只拿10%”,这一让澳门政府难以拒绝的承诺,才让他最终能在之后40年在澳门博彩业一家独大。澳门特区行政长官贺一诚致唁函时,赞扬何鸿燊一生乐善好施,关心社会公益事业,为澳门繁荣稳定做出了重要贡献。

在诸多的头衔中,他更希望别人称呼他“何博士”,也很中意被称为“爱国企业家”,只是唯独不喜欢“赌王”的称号。

含着金汤匙出生又遭遇家道中落的何鸿燊“对读书极为看重”,他相信只要“勤力发奋,总有机会”,尽管因战乱大学肄业,他还是在此后获得了香港大学、澳门大学等不同院校颁授的荣誉博士。他也告诫子女和后辈,“要好好读书,不断为自己增值,因为财富可能不会一生跟着你,只有学问一生受用”。何鸿燊的女儿何超莲也曾透露,“爸爸对我们只有一个要求,就是好好读书”。

事实上,“赌王”从不上赌桌,也奉劝身边人不要赌,因为“赌钱都是庄家赢”。何鸿燊也说自己“其实天天在赌”,“每天那么多人来葡京赌钱,不就是跟我赌输赢么?”

叱咤风云的何鸿燊创造了诸多传奇,从不上赌桌的他也赌赢了自己的一生。一代传奇落幕,他留下的产业帝国还将继续书写新的故事。

从怀揣10元港币前往澳门的“难民”到坐拥5000亿港元财富的一代赌王,从“澳门街最帅的男人娶了澳门街最美的女人”,再到四房太太、17个子女的豪门八卦,再到沸沸扬扬的家族财产纷争,叱咤风云的何鸿燊创造了诸多传奇,从不上赌桌的他也赌赢了自己的一生。

参与、见证和改变了澳门博彩业半个世纪的何鸿燊,其商业版图也早已拓展至航运、地产、基建、金融、酒店、零售、传媒等领域,从港澳地区延伸至内地上海、北京、广州、深圳。

一代传奇落幕,他留下的产业帝国还将继续书写新的故事。

——张硕

**THE FIRST
9THINGS**

必知

1

对话做空机构香椽创始人

香椽研究此前已三次发布跟谁学做空报告。莱福特表示,促使香椽调查并做空跟谁学的核心,仍是其“好得不真实”的财务数据。

文|王灿 编辑|王晓玲

商业



在线教育机构跟谁学的上半年着实不平静。北京时间5月18日晚,知名做空机构浑水研究发布做空报告称,跟谁学至少有80%的收入造假,董事长陈向东至少抵押了3.18亿美元的跟谁学股份。但是截至19日美股收盘,跟谁学股价报33.88美元,较前一日涨3.17%。这已是这家中概股公司三个月内第六次被做空。

四个做空方分别为灰熊研究、香橼研究、天蝎创投、浑水研究。上述机构称跟谁学存在虚构营收、使用虚假账号刷单、未披露关联方交易等行为。

跟谁学在多份声明中表示刷单指控不成立、公司全部关联方交易已完整披露于财报中,并称浑水对跟谁学的运营细节缺乏必要的认知、香橼的做空报告充满主观恶意。陈向东则质问空头,“那些做空、指控、抹黑我们的人,真的不在乎自己的良知和声誉吗?”

北京时间5月18日,《财经天下》

周刊独家专访香橼研究创始人安德鲁·莱福特(Andrew Left)。香橼研究此前已三次发布跟谁学做空报告。莱福特表示,促使香橼调查并做空跟谁学的核心,仍是其“好得不真实”的财务数据。

莱福特向《财经天下》周刊表示,香橼自两个月前开始调查跟谁学,目前调查仍在进行,并将在未来几周发布第四部分做空报告。莱福特称,做空跟谁学并不困难,做空后首个月的股价变化并不能说明什么。

跟谁学曾针对香橼做空报告发表声明称,香橼报告内没有涵盖跟谁学核心品牌高途课堂的业务数据。对此,莱福特向《财经天下》周刊表示,香橼也在调查高途课堂的课程,目前还没有在做空报告内发布。

《财经天下》周刊=EW
安德鲁·莱福特=LC

EW: 香橼是从什么时候开始调查

2019年6月16日,北京中国人民大学世纪馆,美国纽交所上市公司跟谁学举办隆重的五周年庆典活动,跟谁学创始人、董事长兼CEO陈向东登台致辞。

跟谁学的? 是否有第三方向香橼提供线索?

AL: 我们自两个月前开始调查跟谁学。我的一位朋友跟我说,应该看看跟谁学的财务数据、看看SEC文件。当我看到跟谁学的财务数据后,就决定要做空跟谁学。

从过往情况来看,当中国公司存在造假情况时,这些公司有一共同点: 财务数据都好得不真实(too good to be true)。当我调查跟谁学时,我发现这家公司有360%~400%的增长;此外,当它的竞争对手好未来、新东方正面对盈利难的问题时,跟谁学仍能盈利。

看到这些现象时,你会发现,在过往的中国公司中,仅有17年前刚起步时的腾讯能实现这种快速增长并盈利。那么问题来了,这说明跟谁学和十几年前的腾讯相仿吗? 还是说跟谁学的财务数据是不真实的?

在我看来,跟谁学的财务数据有

很大可能 (most definitely) 是不真实的。我同一些中国教育业人士聊了聊并向他们求证,他们证实了我的想法,即跟谁学虚报 (misrepresent) 了公司财务数据。

跟谁学的财务情况和我曾做空的东南融通公司类似(注:东南融通是一家金融IT综合服务提供商,2011年4月,香橼发布报告质疑东南融通涉嫌造假),两个案例的核心都是财务造假。

EW: 香橼在报告中提到了灰熊研究的做空报告,这是否表明香橼和灰熊的报告采用了相同的信源?你是否和灰熊、天蝎创投等沟通过?

AL: 我和灰熊方面聊过,我们和灰熊的信源完全不同。(和其他做空机构)联系是很重要的,传递信息是最重要的事。有时你需要帮助、需要和其他方谈谈,那为什么不呢?我们都是为了接近事情真相。

EW: 香橼对跟谁学的调查持续了多久?除了香橼报告内提到的程序员团队外,香橼还做了哪些调研?新冠疫情是否影响了香橼的调研进度?

AL: 对跟谁学的调查仍在进行中,未来我们会继续发布新的信息。

我们有一个深度调研团队,在中国、美国各有一个调研小组,两个小组保持联系。在中国的调查团队非常棒,对我们的调查起到很大的帮助,他们告诉我很多信息,发给我很多文件。

我不认为疫情影响了调研小组的工作。跟谁学在疫情期间给武汉用户发放了免费课程,这或许会在短期内帮助跟谁学,但跟谁学的财务依然存在欺诈情况。

跟谁学获客成本是竞争对手的一半,与此同时,课程收入是竞争对手的两倍;跟谁学教师从学生处获得的收入是竞争对手的10倍 (teachers get 1000% more revenue out of the students);业务主要在二线城市等,这些都不是真实的,所以无论短期内发生什么(包

括新冠疫情),都不会改变跟谁学财务造假这一点。

EW: 在跟谁学披露2019年年报、2020年一季报前,跟谁学已连续数季度取得高增长。为什么那时没有注意到跟谁学?

AL: 此前我并不知道跟谁学,有人向我提供了信息后,我才开始关注这家公司。

我不相信跟谁学的增长数据。只要买来很多用户 (buy a lot of customers),很多公司都可以宣布增长,但要想在在线教育行业盈利是很困难的,跟谁学却宣布盈利了,这是最重要的一点。

通过百度指数、微信指数等排名指标,你会发现跟谁学的规模并不像跟谁学宣称的那么大,因此我相信跟谁学的数据是假的。据我所知,由于我在过去的几个月中批评 (criticize) 跟谁学,为了提升公司知名度,跟谁学正在做很多工作,这样大众才能更加熟悉他们。

我的核心观点仍是,我不相信跟谁学的财务数据。不论跟谁学同SEC (美国证券交易委员会)说什么,我觉得都不会带来任何改变。

EW: 迄今为止香橼已三次发布对跟谁学的做空报告,香橼是否会发布第四份做空报告?

AL: 做空跟谁学并不困难。因为这些做空报告会直接发给相关政府部门,我们希望确保每部分做空报告都是准确的 (accurate)。我们将在未来几周发布第四部分做空报告。

EW: 香橼做空后,跟谁学股价不跌反涨,市场对香橼做空报告的质量有不同的看法,你怎么看这一点?

AL: 我不讨论交易细节。在瑞幸做空报告发布后,瑞幸股价上涨了,做空后首个月的股价变化并不能说明什么。

EW: 跟谁学在反驳香橼报告时称,香橼首份做空报告忽视了跟谁学旗下品牌高途课堂的收入。跟谁学曾

提到,高途课堂收入约占公司K12收入的70%。你对这点怎么看?香橼有没有追踪高途课堂的课程?

AL: 实际上,这个回应是跟谁学的一个“挡箭牌”,跟谁学选出了他们可以反驳的一点并作出回应,这并不会改变什么,我在其他做空报告内修正了这点。

我知道跟谁学称高途课堂占公司K12收入的70%,但这并不是重点。我讨论的前提 (premise) 没有变化:如果跟谁学的财务数据好得不真实,它很可能是假的。

我们也在调查高途课堂的课程,目前还没有在做空报告内发布,但是我们还掌握更多信息。

虚增收入只是香橼报告内容的一部分,跟谁学还有关联方交易的问题。跟谁学没有在年报中披露全部的关联方交易,香橼此前已证明了这一点;当SEC、中国监管机构开展调查时,也会有大量的证据。

EW: 跟谁学曾在财报电话会议中表示,等待邀请做空机构到跟谁学办公室参观。如果有去跟谁学办公室的机会,香橼会去吗?

AL: Who cares (谁在乎)? 我不会去,也没有必要去,这是一家在美国上市的公司。去跟谁学公司调研对于香橼的调查来说并不重要。

EW: 除了跟谁学以外,你质疑其他在线教育公司的盈利能力吗?

AL: 不,新东方、好未来有值得尊敬的 (respectable)、可信的财务数据,而我有大量的信息证明跟谁学在说谎。我曾做空新东方,但那是针对公司估值的,而非造假,这和做空跟谁学不一样。

EW: 有观点认为,此次做空跟谁学是做空机构对中概股的攻击,你怎么看待这一点?

AL: 不,我对许多中国公司很有好感。我持有京东、阿里巴巴的股票,我持有的中概股数量比我做空的多,当前我唯一做空的中概股就是跟谁学。E11

商业

“海归”百度的三大猜想

就资本市场的表现,百度在美股市场已然被“后浪”所超越。

文|冯圆圆 编辑|鹿鸣

百度要撤离纳斯达克了?

5月21日,美国时间周三,美国参议院通过了一项加强对外国企业监管的法案,消息一出,当天中概股集体下跌。

对于美国政府收紧中国在美上市公司监督审查的行为,5月21日,据《中国日报》报道,百度创始人、董事长兼首席执行官李彦宏对此表示,“我们确实很关注美国从政府层面在不断收紧对中概股公司的管制,我们内部在不断地研讨有哪些可以做的事情,包括在香港等地的二次上市。”

5月21日晚间,财联社电报,“据路透消息,百度考虑从纳斯达克退市,以提高估值。”但百度随后回应称,这一说法系谣言。

但另一方面,由于港交所允许“同股不同权”的存在,拒绝撤离纳斯达克,并不影响百度在香港的二次上市。

给百度一个理由?

事实上,近几年百度频频被京东、拼多多等新兴互联网巨头挑战,虽然仍与阿里巴巴、腾讯被资本市场合称为“B.A.T”,但百度掉队也是被市场所默认的“事实”。

就资本市场的表现来看,据同花顺统计数据,截至2020年5月21日,百度的总市值为379.24亿美元,远不及阿里巴巴、京东、拼多多以及同为搜索引擎的谷歌。

而在投资者较为看重的投资回报方面,百度也远不及这些后起之秀。据同花顺数据显示,截至2020年第一季

度,百度的基本每股收益仅为0.01美元,并不及京东的0.05美元以及阿里巴巴的1.19美元,而同为搜索引擎的谷歌更是高达9.96美元。

除去美国本土的谷歌外,就登陆纳斯达克的时间来看,百度可谓是“元老前辈”,仅就资本市场的表现,百度已然被“后浪”所超越。

除此之外,自瑞幸咖啡财务造假之后,中概股在美国资本市场普遍身陷信任危机,爱奇艺、跟谁学接连成为做空机构的标的,中概股形象“一落千丈”。叠加进入2020年的美国资本市场经历了疫情及多次熔断的冲击,整体表现较为动荡。

“现在大部分的公司都不会把鸡蛋放在一个篮子里。”第三方研究机构透视镜公司研究创始人况玉清向《财经天下》周刊表示,“把香港作为一个备选的上市地是大部分公司的普遍选择。”

而百度低迷的市场表现亦可从其历年战绩中得以解释。

与阿里巴巴相比,同样是登陆纳斯达克的互联网巨头,百度近几年的战绩确实“惨淡”。

据东方财富网数据统计,在归母净利润方面,2014财年,百度实现归母净利润132亿元人民币,而2019财年百度仅实现归母净利润20.57亿元人民币,从金额上不足2014财年的1/5。

而同一时间段的阿里巴巴,却战绩喜人。2019财年实现归母净利润878.9亿元人民币,仅就金额是百度2019财年的42.7倍。在走势方面,阿里

巴巴从2014~2019财年其所实现的归母净利润整体呈现上升趋势。

在经营活动现金净流量方面,百度近年来表现平缓,“财富”积累缓慢。从2014财年的179.4亿元人民币到2019财年的284.6亿元人民币,增幅仅为58.64%;而阿里巴巴在2019财年经营活动实现现金净流量1510亿元人民币,体量上是百度的5.3倍之多,且从2014~2019财年增幅高达472.4%。

此外,一般来说,企业上市的核心目的是为了融资,那么百度呢?上述采访对象向《财经天下》周刊表示:“最近几年百度在生态建设和产品投入的力度一直较大,确实对资金有所需求。”

值得注意的是,2020年4月7日,百度向美国证监会提交了发债申请,文件显示此次发债共分为两类:2025年到期、利率为3.075%的6亿美元的票据及2030年到期、利率为3.425%的4亿美元的票据,合计募集资金高达10亿美元。这也从侧面反映出百度对于资金的需求。

能否“两边都不得罪”?

2018年以前,港交所“同股同权”的规定使得一众公司“望而却步”。2018年,港交所允许同股不同权的公司赴港上市,新的规则之下一度引发内地科技公司赴港上市大潮。

除了科技公司相继赴港上市外,一些在海外“漂泊”的上市公司也开始逐渐回归。继阿里巴巴赴港二次上市之后,京东亦将于近期接受港交所聆讯。

值得注意的是,这些“海归”的上市公司,在归国的选择上往往都选择了在香港“登陆”。仔细阅读中概股的招股说明书,虽然行业不同、领域不同,但VIE架构却基本出现在每一份招股说明书中,而答案亦在VIE架构之中。

所谓的VIE架构也称为“协议控制”,实际上是为拟上市公司在开曼群岛或英属维尔京群岛设立一个离岸公



2

2018年11月3日,北京市,百度(Baidu)大厦和百度logo。

司,以该离岸公司作为未来上市或融资主体,其股权结构反映了拟上市公司真实的股权结构。

设立之后,该离岸公司经过一系列投资活动,最终在国内落地一家外商投资企业,同时与拟上市公司签订一系列协议。如此操作下来,即可登陆海外资本市场。

事实上,VIE架构也最常见于中国企业实现海外上市、融资等项目中。“A股并不接纳VIE架构的企业,如果想回归A股,那么企业必须将VIE架构进行拆解。”上述采访对象向《财经天下》周刊表示,“回购公开市场流通的全部股票进行私有化,如此一来,诸如阿里巴巴这样规模的上市公司,回归成本巨大。”

相比之下,港交所却可以接受VIE架构,也因此大多数中概股在回归的时候会选择在香港“登陆”。

此外,除了中概股选择在香港进行二次上市外,很多A股的上市公司也会二次登陆港交所。“A+H股的公司绝大部分是先登陆A股后登陆H股。”上

述采访对象向《财经天下》周刊表示,“一方面是这些公司有募集资金的需求,另一方面是香港本身是一个高度国际化的市场,仅次于纽约和伦敦。因此在香港上市,也能够提高国际知名度和影响力。”

要不要打新股?

参考阿里巴巴赴港上市,首次中签率高达80%,当天股价大涨193%,这从一定程度上证明了阿里巴巴的实力。而百度赴港上市却不一定会展现阿里巴巴的“辉煌”。

近几年市场中关于百度的“负面消息”层出不穷,而目前市场中所指出的问题亦是公众所认可的问题。从上市看,这些问题并不一定会给百度赴港上市带来阻碍,但却会影响到市场对百度的估值判断。

百度除了在其经营业绩上表现低迷,事实上在产品方面的表现亦令人担忧。据2019财报披露,百度旗下多个移动应用活跃用户呈现了显著增长。百度App保持强劲增长势头,12

月日活跃用户数达1.95亿,同比增长21%;百度App端内搜索次数同比增长近30%。”

从上述数据可以看出,百度并不缺流量,但业绩却开始走低,这从一定程度上可以反映出其产品在将“流量进行变现”的能力上较为薄弱。上述采访对象向《财经天下》周刊表示,“百度的生态基础是存在,而在如何将流量进行变现方面,跟阿里巴巴、腾讯还是有差距的。”

事实上,问题的关键在于产品,因此,即便百度成功登陆港交所,亦未必能复制阿里巴巴的辉煌,估值也未必能得到提升。

而对于已经投资百度的投资者来说,如果百度成功赴港上市对其带来的影响亦不会太大。“一方面,除非百度决定不在美国挂牌上市,否则暂时不会涉及转股的问题。”上述采访对象向《财经天下》周刊表示,“但百度在香港挂牌上市之后,随着股本的增大,如果其盈利能力得不到同等的加强,这将意味着每股收益将会被摊薄。”



消费

全时便利店命运或迎转机,谁会接盘?

无论是哪家接手,全时便利店供应商和员工的问题都要事先处理好。

文|邵蓝洁 编辑|孙静

《财经天下》周刊5月19日从全时便利店方面独家获悉,5月20日之后全时门店继续营业,“不再打折,以正常价格售卖”。

全时便利店一度是北京规模最大的便利店品牌,目前在北京拥有门店近200家,其中有不少优质门店。但在8天前,全时在其官方微信号连续三天发布

2020年5月17日,位于北京西三环北路上的一家全时门店已经闭门谢客,玻璃上张贴着“店铺调整 敬请期待”等告示。

公告,称“全时便利店北京区域所有门店将于2020年5月20日24点0分结束经营。”

不过,随着事情的发酵,全时便利

店的措辞也在调整,后续公告不再提出“结束经营”,而是表示“进行调整”。

门店打折引来了一大批消费者光顾,一些门店的货架短时间内就被抢空。全时便利店资本方北京山海蓝图商业有限公司的相关负责人贾女士向《财经天下》周刊解释称,之前的打折是为了回馈消费者,20日之后门店继续营业,不再打折,后续商品也将补充进去,“现在只是业务调整,没有关闭”。

全时便利店发布公告之后,中国连锁协会副秘书长王洪涛在《全时怎么了?便利店行业行不行?》一文中指出,山海蓝图负责人表示:“目前,政府有关部门已经介入,现场办公,积极协助解决一些之前的遗留问题,帮助企业创造一个更好的恢复和经营环境。这也充分显示了党和政府对民营企业的关心与支持。”

贾女士透露,目前正在配合政府调整业务,“有几家在谈,都是北京的企业,目前合作方式还没有最终确认。”

一名外资便利店的高层向《财经天下》周刊称,“可以就部分商铺去谈,

但是我们现在还没有计划”,在上述人士看来,客流量大、房租便宜的门店更容易被同行看中和接盘。

一位接近这次谈判的人士向《财经天下》周刊透露,一家本土便利店已经在对全时做评估。目前看有接盘实力的便利店中,物美、好邻居、便利蜂等均在之列。

在接受《财经天下》周刊采访时,便利蜂方面否认参与其中,物美集团副总裁许丽娜则表示,“目前还没有沟通这个事情”,有进展的话会及时联系。

另有一名物流配送行业从业人士爆料,这次全时调整后已经更换了供货以及配送公司,可能会用好邻居的物流配送。好邻居便利店CEO陶冶并未直接否认传闻,但称目前无法透露更多。

5月11日,全时便利店将“结束经营”的消息放出后,最先被接手的是成都106家门店。5月16日深夜,福建最大的便利店品牌——见福便利店宣布,已经与成都山海蓝图旗下全时便利店达成战略合作。见福便利店于2018年进入成都,未来将与全时携手,共同开发四川

便利店市场。未来成都全时便利店将委托见福全权管理,不过,见福便利店董事长张利向《财经天下》周刊表示,未来全时便利店会逐渐翻牌成见福品牌。

不过,无论是哪家接手,全时便利店供应商和员工的问题都要事先处理好。据了解,目前全时还有部分供应商款项、员工薪资尚未结清。

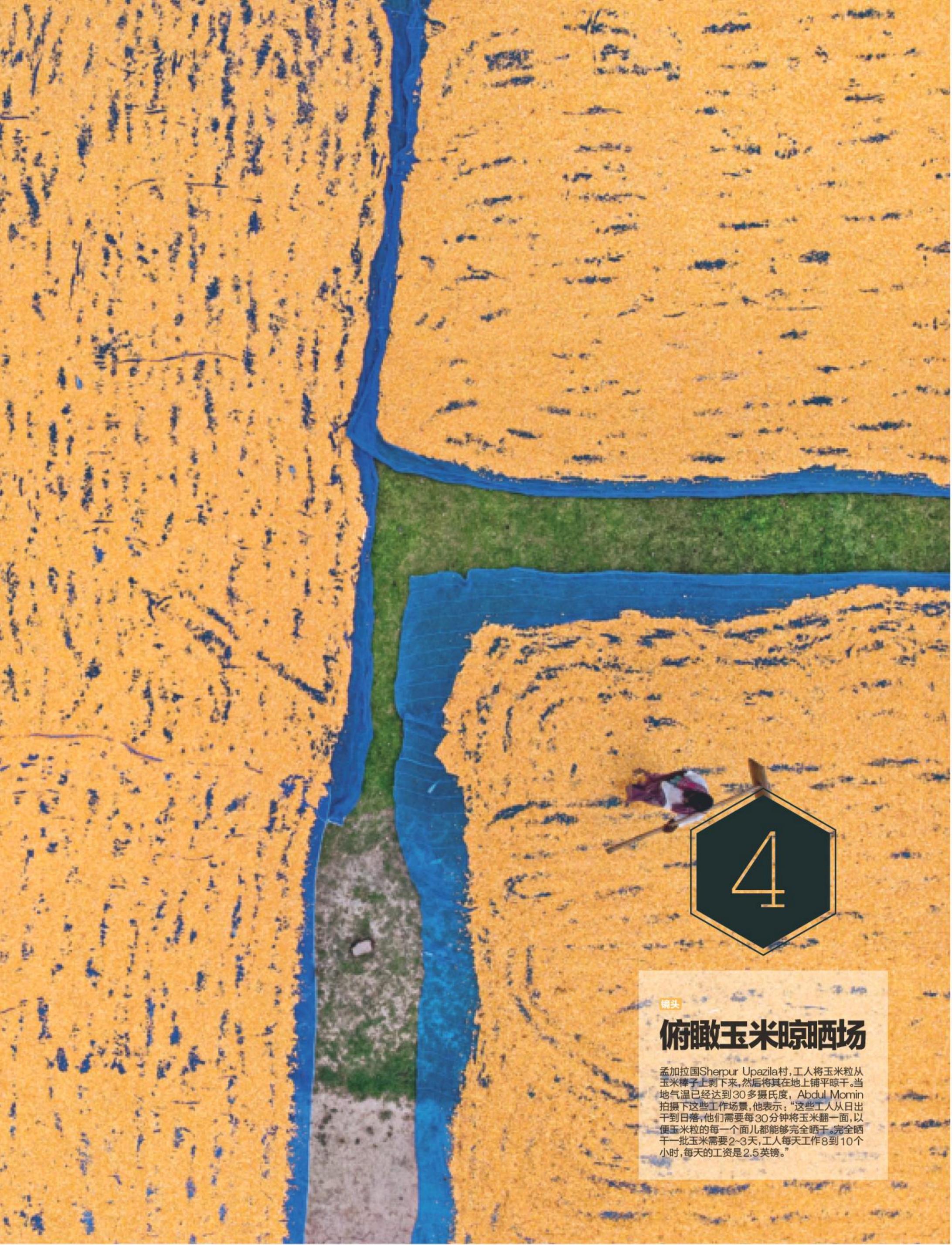
这一解决路径有先例可循。2018年7月,邻家便利店因资金链断裂而关闭门店,当时168家门店被全时、便利蜂和物美“瓜分”。许丽娜向《财经天下》周刊强调,当时并不属于“接手”。因为当时邻家有债务和诉讼,物美并不想卷入其中,所以是在等邻家和员工解除劳动合同,和房东、业主解约后,物美才以独立的身份重新和业主方及前邻家员工签约。

北京律众律师事务所副主任吴萌向《财经天下》周刊介绍,如果全时的店铺都是租赁的,那么店铺的资产包括设备和房屋承租权两大部分,接收门店最重要的是接收承租权,但从公司股权上看不属于收购行为。[E11](#)

2020年5月13日,北京海淀首体南路全时便利店,商品堆在塑料筐内,大部分的折扣在6—8折,附近居民趁闭店前赶快过来挑选、抢购。







镜头

俯瞰玉米晾晒场

孟加拉国Sherpur Upazila村,工人将玉米粒从玉米棒子上剥下来,然后将其在地上铺平晾干。当地气温已经达到30多摄氏度, Abdul Momin 拍摄下这些工作场景,他表示:“这些工人从日出干到日落,他们需要每30分钟将玉米翻一面,以便玉米粒的每一个面儿都能够完全晒干。完全晒干一批玉米需要2-3天,工人每天工作8到10个小时,每天的工资是2.5英镑。”



5

商业

伊利回应争议背后：国产婴幼儿奶粉为什么越来越贵？

相比市场秩序，民众更关心的明显是稳固的信任感、更高的性价比以及自由的选择权。

文|田晏林 编辑|孙静

在全国人大代表、伊利员工李翠枝“一生饮奶”、剔除跨境电商渠道的建议引发舆论争议后，伊利方面首次作出回应，称跨境电商奶粉不但存在产品质量风险，且有损国内市场的公平。

5月22日，在全国两会上，全国人大代表、内蒙古伊利实业集团股份有限公司质量检验控制中心主任李翠枝建

议将“一生饮奶”计划纳入国家重要战略，且为了维护公平竞争，“对跨境电商（配方奶粉）的增值税，与国内销售和一般贸易进口采取一样的税率征收，或将婴幼儿配方奶粉从跨境电商商品清单中剔除。”

此言一出，很多网友将焦点转向伊利，质疑李翠枝的建议夹带“私货”。

5月23日，伊利方面对争议作出回应，称“跨境电商奶粉不接受严格的配方注册、海关入境检验、国家市场监督管理总局月度抽检，不但存在产品质量风险，而且有损中国配方奶粉市场的公平机制。近年来，海关系统数次破获涉案金额巨大的跨境电商走私婴幼儿配方奶粉大案。缺乏监管的国外婴幼儿奶粉通过跨境电商的渠道进入国内，已成为中国婴幼儿配方奶粉市场的一大安全隐患。基于这些情况，李翠枝提出了上述建议，主要是希望能规范婴幼儿配方奶粉市场秩序，保证婴幼儿配方奶粉的安全质量。”

200余字的回应，想要传递的信息只有1个：规范市场秩序，保证奶粉安全质量。但这一回应未能得到网友和业内人士的广泛认可。

知名乳业专家王丁棉就告诉《财经天下》周刊，李翠枝代表的建议不太

成熟,且没有切中目前中国婴幼儿配方奶粉市场真正的痛点。

伊利员工的两会建议,究竟利好谁?

先来回顾下这一争议性建议的背景。

目前国内市场上出现的婴幼儿配方奶粉大致可以分为四种:一是国产奶粉;二是国外品牌的国行奶粉,在国外生产后,通过进口进入国内市场;三是跨境电商的国外奶粉,在国外生产,执行国外标准;四是海外代购。其中,前两种奶粉执行中国标准,且需要取得配方认证,才能生产销售;跨境电商渠道的奶粉入境会经过检疫,但不检验配方。部分未能拿下在中国配方注册的外资品牌,会选择跨境电商渠道进入中国市场。

此前有行业观察者告诉《财经天下》周刊,跨境电商的风险把控能力确实低于前两种渠道,近两年关于在跨境电商上查获假冒伪劣婴幼儿奶粉的事件也时有发生。但是否要堵死这一渠道,很多人与李翠枝代表的看法不同。

“关于将跨境电商税率与一般贸易同等对待,这点我赞成。但将配方奶粉从跨境电商清单中剔除,我认为有些欠妥。”王丁棉认为,既然政府允许跨境电商这种贸易形式的存在,而单列婴幼儿奶粉不准使用这个渠道与方式,显失公平。

“中国有14亿人口,按照每人每天300克饮奶量计算,需要大量的奶源,但我们现在的缺口有多少?这才是需要讨论的问题。”另据王丁棉透露,现在中国市场对奶量的需求有4000万吨,然而按官方披露的3100万吨左右的总产奶量(实际不足2500万吨)计算,本土奶源不足以支撑,只能靠进口弥补。

就李翠枝代表的建议所引发的各种争议,《财经天下》周刊今日联系伊利集团。伊利方面回应称,会尽快回复。截至发稿前,《财经天下》周刊暂未收到回应。

其实在这条建议之外,针对乳制品

企业发展现状,李翠枝还建议对乳制品企业和奶牛养殖企业融资给予一定贴息扶持。

“国家对奶业发展一直都很支持。这些乳制品企业都是上市公司,可以从资本市场融资,就算国家把资金下放到各大企业,让企业再获得贴息扶持,具体用到奶农身上的又有多少呢?”在王丁棉看来,行业多年积累的问题还没解决,比如保障奶农利益、提高奶量品质,防止行业垄断以及境外重大项目投资评估与监管等,这些远比贴息扶持更重要。

国产奶粉为何比进口奶粉更贵?

事实上,早在20年前,业内人士就讨论过类似“一生饮奶”的建议。但纵观如今的奶价,并非所有消费者都认为饮奶是经济实惠的营养补充渠道。

跟踪了10年国际奶粉市场的王丁棉做过一项价格调研。结论显示,国外一罐奶粉的价格在120元左右,而国内奶粉的均价却在300元以上。

如果按照价格划分国内奶粉段位,那么250元以下的属于低端产品,250元~300元的属于中端产品,300元以上的属于高端,380元以上则是超高端。据王丁棉透露,现在市场上超高端产品已经占据1/3的份额。“过去平均一罐是250元左右,而最近三年价格上涨了30%~50%。”

《财经天下》周刊了解到,2018年是国内奶粉价格的分水岭。2018年1月1日,奶粉新政《婴幼儿配方乳粉产品配方注册管理办法》全面实施。办法中指出,2018年起,未取得注册的婴幼儿配方乳粉产品将不得在中国境内销售。

此后国内奶粉的价格不断升高。“2018年之前,乳制品企业还是靠多配方走量,但是配方受到限制后,以前能做三五十个配方的品牌,现在只能做十几个配方。没那么多的产量,就没那么多的钱,那只能靠提高价格。”

在乳制品行业,利润保持在20%左

右已经属于盈利能力较强的企业。王丁棉给《财经天下》周刊算了一笔账:假定奶粉的生产厂家和经销商都拿到20%的利润,加起来共有40%的利润,另外算上10%的运输费,总利润至少要达到50%。按照国内目前七八十元的生产成本计算,一罐奶粉的最终售价不应超过150元。

“要怎么解决这个问题?除了提高供给,改善产奶区的布局,企业和政府还需怎么做?这才是应该被讨论的。”王丁棉认为,高价格已经成为乳制品企业的救命稻草。“有些企业很聪明,把高价格打进营销费用和广告费用算做成本,但最终羊毛出在羊身上,只是为消费者提早买单而已。”

高价格仅仅意味着高利润,但不等同于高品质。无论生产企业怎样为国货造势,消费者不会被情绪困扰,每个家庭选择奶粉的出发点,只有安全和经济两个方面。

一名行业内人士回忆,2019年他前往西欧与当地奶农交流,询问农场主为什么不多喂精料,让奶牛多下奶?在他看来,这样的操作会让产奶量翻倍。“但人家连说三个“NO”。原因是厂家有收奶的要求,奶农要保证零添加,保证牛奶的风味,还有他们也不想破坏传统的饲养方式,不愿人为过多干预。”这一点让他印象深刻。

反观国内,该人士记得,2008年三聚氰胺事件发生前,牛奶中兑水的行为较为常见。当然经过长时间的治理管控后,这种乱象基本受到遏制。

或者这正是李翠枝代表的建议一出,网友情绪爆发的由来之一。相比市场秩序,民众更关心的明显是稳固的信任感、更高的性价比以及自由的选择权。尤其信任感,并非靠一味高价和过度营销就能达成的。毕竟消费者不愿意做冤大头。

在谈及饮奶问题上,伊利等部分国内乳制品企业显然还有比要国家“补贴”、要“公平竞争”更重要的事要做。EUI

商业

乐视网退市完成时

乐视网死了,如果它可以有墓志铭,大概是这样的:生而不够伟大,我很抱歉。

文|董雨晴 赵怡然 编辑|鹿鸣

自2016年底首度爆出资金危机,连续数年负债累累、前董事长出走海外的乐视网终于退市。仅用了四五年的光景,巅峰时期的1700亿人民币市值便化为虚无。

曾经拥有乐视视频、乐视致新、乐视云计算、乐视体育等七大子生态的乐视,随着深交所的一封正式文件,终于画上了句号,而这个资本帝国的真正缔造者贾跃亭,至今仍旧“未回国”。

有人感慨收获了一份回忆,但血本无归的股民始终不愿离去,有人仍在维权,有人恍然梦醒,有人终于亲口承认,“贾跃亭原来真的是骗子”。

谁也接不下来的烫手山芋

张帆今年32岁,在河南郑州一家餐厅做厨师,月薪4000元上下。因为疫情,餐厅已有两个多月没发工资,张帆一家靠借朋友的钱度日。如今听到退市消息,心情更加灰暗。

“我是2019年年初买的,200手,每股两块多,算上后来的加仓,一共七八万,大概是两年的收入。”张帆说,他不懂负债、亏损之类的细节,只觉得乐视是大公司,牌子响,股价却不贵。至于其中风险,直到乐视退市,才第一次有了风险意识。“周围人就讲,A股就是赌场,充满让人意想不到的可怕的事,赌输了倾家荡产。大公司也靠不住。”

5月14日,据深交所披露显示,乐视网因2018年度经审计的归属于上市公司股东的期末净资产为负值,公司股票自2019年5月13日起暂停上市。此前,乐视网披露的2019年年报显示,乐视2019年经审计的归属于上市公司股东

的净利润、扣除非经常性损益后的净利润、期末净资产均为负值。

2020年5月14日,深交所决定乐视网股票终止上市。

退市消息传开后,那些来不及跑掉的股民不仅亏掉资产,还因“最后的韭菜”身份,成为外界嘲笑或同情的对象。

有股民自嘲,每逢家中来客人,看到他家客厅里摆的乐视电视,必会对他报以一丝同情的微笑,“因为通常来说,一个有乐视超级电视的家庭,十有八九也有乐视的股票。”

他们中的有些人不是通俗意义上的“韭菜”,而是对乐视的缔造者贾跃亭有着特殊的情愫。有人连续3年仍在吹捧贾跃亭与乐视生态的高瞻远瞩,至少体现在如今的巨头身上,生态化的打法是巩固帝国根基的最好模式。甚至直到退市当天,这些人还深信不疑。“我觉得他好傻,傻得让人心疼。”

打开这名股民的微博,2017年年初,乐视因业务铺得太开,资金链紧张,受到质疑,该股民却不以为然,“阿里、腾讯和恒大,哪个不是多元化集团?说乐视摊子太大,不懂企业。”

之后乐视股价一路下跌,他偶感失望,但孙宏斌“乐视是长期投资,往上涨可以到300%”的说法,给了他耐心和信心,即便是2017年4月17日,乐视网停牌,这位股民仍觉得“复牌之日,就是大涨之时”。后来,孙宏斌专门辞去了乐视网董事长的职务,并对外表态,不对乐视股票构成任何投资建议。

作为乐视的灵魂人物,贾跃亭的一举一动仍旧牵动着这位股民的心。

2019年,贾跃亭偿还了超30亿美

元的债务,并称会负责到底,对此他大加赞赏,辞职避走海外,也称其为“不叫的狗”,“有实力,令人幻想”。他说自己一直相信三点:贾跃亭不会抛弃乐视;FF会大获成功;乐视会因FF的成功而重生。而唯一需要的,只是时间和耐心。“乐视是A股历史重要组成部分,自己有幸参与其中,见证中国现代最激动人心的商战大片,很骄傲。”

而在5月14日下午5:40,他又转发了乐视网股票终止上市的消息,评论:“悲剧的结果”。

据乐视财报,截至2019年9月30日,公司股东数量约为28万户。近200人的股民群里,有人亏掉两年工资、有人亏掉养老钱、还有人因此离婚,生活就此改变。

张帆的妻子并不知道丈夫亏掉近10万元,他的孩子在读小学,妻子近期还有报英语班的打算。“周围有人因为这个离婚了,我要是告诉她,她也会骂死我。”

眼下张帆唯一能做的,就是观望自己身边的股民,商量如何行动。咨询律师、到贾跃亭的微博下“恶心他”,探究乐视发展至今的细枝末节,以便追究责任。总的来说,与当初乐视供应商的做法并无区别,甚至因资本市场固有的风险性,少了许多理直气壮。

而在甘薇所在的“贾跃亭铁杆粉丝”微博群,许多铁杆粉丝也终于叛变,骂出那句迟迟没有骂出口的“骗子”。

贾跃亭终将成为传说

股民愤恨如此,前员工又何尝不是。

从某种意义上来说,在乐视生态投注的青春也是一种变相的投资,但这个付出大部分人没能收获一份好的回报。

位于朝阳公园桥东的乐视大厦(今乐融大厦)是乐视巅峰的承载物,内部仅有的4部电梯,早高峰时,根本挤不上去,就算是贾跃亭也得坐其中的一部到达自己16层的办公室。偶尔和员工们同乘,大家不一定会注意到他的存在,

没有大佬气场,乐视内部也推行“去总化”制度。

前乐视致新员工张欣回忆道,令她印象深刻的是2016年的冬天,随着“一半海水、一半火焰”的内部信发出,危机感开始在这座大厦门前散开。连续数日有供应商在楼下拉横幅要债,穿着统一的“制服”,普通员工走到大厦门前时,总是形色匆匆,生怕不小心“中招”。

内部员工在这一刻分为几派,有人坚定地相信贾跃亭,有人提前跑路,还有人踟蹰不前,张欣最终成为了最早一批离开的人,“有点庆幸走得早,因为后面两年乐视网的员工在外面受尽歧视,大家心里对乐视一定是有怨念的”。

但乐视网的最早一批员工却不愿提及过往,即便想起来多半也是不错的回忆。

在乐视主要负责“生态化反”类项目的刘宇说,他记得通往16层老贾办公室的电梯前铺着唯一一块地毯,总是会打扫的很干净。他也记得最初公司的福利待遇很好,“总有味道不错的下午茶,上下班有班车”。

每周一公司要开总裁会,会从早上9点开到晚上9点,实际上,晚上9点才是会议的最高峰,这是唯一一个可以全球一起开会的时间。

“所有人对老贾都是报喜不报忧,有一段时间的总裁会主要议题是要钱。老贾可能根本不知道自己有多少钱。”刘宇讲述道,直到2016年5月资金链爆发危机的半年前,“再做项目时,乐视控股就告诉大家没有钱了,所以开始从各个BU出钱,一个大项目要几个BU凑钱办”。

刘宇还记得早在2015年,乐视内部办公系统中就曾有过一份神秘的SEE计划文件,只有极少数人知道,“那个文件夹的名字起的非常土,点开里面是空的”。这个神秘计划就是后来让贾跃亭耗尽弹药的造车计划。

当时整个乐视生态下,除了财务数据表现不错的乐视视频,乐视电视也是业内口碑最好的互联网电视,但就是不



乐视网。

赚钱,“电视每卖一台赔400元,尺寸越大的赔的越多”。

如果让刘宇去回忆事情究竟是从哪一刻开始不对劲的,他告诉《财经天下》周刊,他已经完全记不起来了,“就是有一段时间,忽然所有人都把老贾当神一样供奉,说着说着老贾自己就信了”,刘宇说,“其实当时乐视所有的生态化反项目都是赔钱的”。

早在退市官宣落定的一年多前,乐视网就成为了一家空壳公司。2018年年底,乐视网仅剩的几位高管,总经理刘淑青、副总经理袁斌、董事李宇浩就集体辞去了乐视网的相关职务。与此同时,乐视网董事会聘任张巍担任乐视网的新总经理。此前,张巍主要担任乐视网CFO一职。“仅剩一位财务人员是为了处理剩下的债务问题以及资产清理问题”,一位接近乐视网的人士告诉《财经天下》周刊。

过去三年,乐视网连年亏损,2019年,亏损额更是高达112.8亿元,三年累计亏损290亿元,亏损的同时对外的债务并没有偿还完。

在5月12日举办的业绩沟通会上,

现任乐视网董延峰表示,截至2020年5月8日,贾跃亭仍旧为乐视网的实际控制人。但乐视控股,这个在乐视体系内由贾跃亭直管的部分却发布声明称,贾跃亭自2017年7月辞去乐视网董事长一职起便不再担任乐视网任何职务。随着贾跃亭提名或委派的董监高人员离任,其并未再提名或委派人员。乐视控股方面认为,截至目前,真正实际控制乐视网的系现任董事、监事、高管。

当然,实际控制人之争,也正是乐视网接下来的债务到底归谁之争。在双方各执一词的状况下,职责划定也成为谜题。

如今,唯一能解开这一谜题的人只有贾跃亭自己。2019年夏天时,《财经天下》周刊曾联系过几位乐视生态中贾跃亭的直系下属,期望从他们的口中得知贾跃亭的动向,但最终并未获得答案,其中一位子生态负责人这样回复道:“再等等,现在还不是时候。”

他的语气仿佛在说,只要再等等,贾跃亭就会回国了。^[E1]

(应访者要求,文中张帆、张欣、刘宇为化名)



商业

美团的十字路口

2020年美团能否盈利则要看疫情的走势,看美团内部如何调整业务的占比,如果外卖、买菜和出行等业务扩张,酒旅业务部分收缩,则可能会扭亏。

文|仇泽翔 编辑|鹿鸣

疫情让美团点评一季度业绩走在十字路口。

北京时间5月25日,美团点评公布一季度财报,主要财务数据受新冠疫情影响严重。财报显示,一季度营收167.53亿元,同比减少12.6%;经营亏损为17.16亿元,同比增加31.6%;经营利润率由-6.8%扩大至-10.2%。

外卖收高额佣金遭遇控诉

餐饮外卖和到店、酒店及旅游是美

团最重要的两项收入来源,可为美团贡献八成左右的营业收入。在疫情期间,这两项收入受到严峻挑战。餐饮外卖一季度收入同比减少11.4%至人民币94.9亿元,交易金额同比减少5.4%至715.04亿元,日均订单量同比下跌18.2%至1510万笔。

由于疫情影响,消费者外出就餐减少,外卖业务成为餐厅主要营收来源。2020年4月初,广东餐饮协会致函美团,控诉美团外卖涉嫌垄断并收

7

取高额佣金;美团方面在回应中表示,2019年美团外卖八成以上商户佣金在10%~20%,并且佣金主要用于支付骑手工资。

此事在双方出台联合声明后达成和解。美团在声明中表示将适当加大返佣比例,对广东区域的优质餐饮商户外卖返佣3%~6%。在此之前,重庆、河北等地餐饮协会也相继向美团“开火”。

美团在一季报中坦陈,一季度就有超过五成必吃榜餐厅上线外卖,行业线上化趋势明显提升。

佣金下滑也成为美团收入下滑的主要原因。美团一季度餐饮外卖佣金收入同比下降13.7%,为85.6亿元,减少13.6亿元。但这一成本最终转嫁给了消费者,财报显示,一季度,美团每笔餐饮外卖业务订单的平均价值同比增长14.4%。

和外卖相比,一季度的到店与酒店及旅游业务受疫情影响更为显著。一季度,美团这一板块收入同比下降31.1%

至30.9亿元。经营利润同比下降57.3%至6.8亿元,国内酒店间夜量4280万,较去年同期7860万下跌45.5%。

与外卖相比,到店、酒店及旅游业务并非疫情期间的民众刚需,且多涉及娱乐相关服务,有大量人员密集接触,因此卫生安全受地方政府限制,也为消费者所顾虑。

因此美团表示,2020年一季度这一部分业务的供需两侧均保持低位,到店商家在线营销的需求也受到了疫情的严重影响,对部分在线营销产品的销售产生了压力,佣金方面同比和环比大幅下降了50.6%和62.6%。

有北京王府井希尔顿酒店员工对《财经天下》周刊表示,截至5月中旬,酒店的餐厅才正式对外开放,但酒店的游泳池、健身房、水疗中心和行政酒廊仍保持封闭。在此之前,仅开放房间供旅客居住,餐饮仅接受订餐,不可堂食。

上海财经大学电商所所长崔丽丽

2020年5月26日,位于北京市朝阳区望京地区的美团点评公司北京总部的综合指挥中心。

表示,疫情应该不会影响美团的基本盘,但酒旅业务的下滑仍是造成美团亏损的主要原因。2020年美团能否盈利则要看疫情的走势,看美团内部如何调整业务的占比,如果外卖、买菜和出行等业务扩张,酒旅业务部分收缩,则可能会扭亏。

买菜、贷款成为救世主?

东方不亮西方亮,尽管传统业务受疫情影响,挑战十分严峻,但美团非餐饮类的新业务需求明显增加,收入仍在保持上升。

一季度,美团新业务及其他的收入自2019年同期的40亿元增长4.9%至42亿元。主要由于美团闪购及小额贷款业务收入增加所致,部分被网约车和B2B餐饮供应链服务收入减少(受疫情影响)所抵消。

其中以美团闪购、美团买菜为代表的生鲜零售在疫情期间需求爆发。

在财报电话会上,美团CEO王兴表示,买菜业务会是美团非常关键的业务板块。随着消费者在线上买菜的需求与日俱增,未来此板块会为美团带来更多机遇和想象,因此将会在这个领域持续投资。

2019年9月,美团闪购在武汉试点“菜大全”业务,为消费者提供送菜上门的服务,并与菜市场的商家合作,协助商家完成线上化改造。据公开报道,菜大全已于2020年5月正式上线。

崔丽丽表示,从时间上看美团入局生鲜并不占据先机,但美团拥有比较能打队伍,地推能力和扩张速度很快,还有现成的骑手团队。而且美团还有大量的基于餐饮外卖的城市即时配送体系及大数据积累,对于选址、选品应该都有很好的参考。

“选址和骑手这两块是有优势的,但是网点不够多,可能目前阶段的补贴需要比较大力度。”崔丽丽表示。EUI



消费

小米逆市盈利背后的危机

受海外疫情影响,包括印度、欧洲等在内的市场均爆发了严重的危机,小米二季度产品销量或会因此承压。

文|徐曼菲 编辑|鹿鸣

疫情之下,小米一季度海外市场打赢翻身仗。

5月20日,小米集团发布今年一季度业绩报告:营收497亿元,远超市场预期的478.67亿元,同比增长13.6%;经调整净利润达到23亿元,同比增长10.6%;毛利75.6亿元,同比增长44.9%。

促使小米逆市增长的重要动力主要来自海外销售,一季度小米海外市场收入达到248亿元,同比增长47.8%,占总集团收入的50%,这也是小米历史上首次实现境外收入占比达到一半。

国内市场受到挤压,海外市场“真香”?

根据IDC数据,小米智能手机在印度市场已经连续第十一个季度保持出货量第一,一季度市场份额约为31.2%;另据Canalys的数据,小米一季度在欧洲市场的智能手机出货量同比增长58.3%,市场占有率达到14.3%,其中在西班牙市场按出货量计市场份额28.0%,排名首次达到第一。

5G智能手机方面,小米一季度全球市场出货量250万台,市场份额10.4%,仍旧位于全球第四,排在华为、vivo、OPPO之后。在国内,小米以13.3%的市场份额,同样排在第四位。

受海外疫情影响,包括印度、欧洲等在内的市场均爆发了严重的危机,小米二季度产品销量或会因此承压。小米总裁兼CFO王翔在一季报电话会议上表示,“整个四月印度市场是停滞的,所以肯定会受到影响,不过现在欧洲市场已经恢复到了90%,印度也已经逐渐恢复,现在恢复到60%。”

比起海外的高速增长,小米手机的国内销量却不那么乐观。根据IDC提供的数据,国内市场上,小米手机一季度出货量下滑33.8%,市场份额从去年的10.6%下滑至7%,而华为则是占据了50%的市场份额。

对于国内市场上处于劣势,王翔在电话会议上回应,中国市场一直是极具竞争力的市场,“我们现在是双品牌战略,有小米和Redmi来服务不同价位的

市场需求。另外,我们也要提高几个主要产品的市占率,比如电视、IoT……这是我们现在的基本打法。”

这不是小米一家的困境。去年5月,贸易战影响开始在手机市场显现出来,除华为之外,国内四大手机巨头销量纷纷走低,小米在其中受到冲击最大。小米副董事长林斌此前在《财经天下》周刊采访时表示,华为手机在国内市场份额扩大,是受民族情绪影响,这时候产品已经不是消费者选择的第一因素了。而在海外,没有民族情绪加码的时候,小米每个市场都在赢。

副总裁卢伟冰也提到,当前的手机市场格局并不稳定,小米到2020年底一定会碾压荣耀,“我们可以把2020年的数据全部摆出来,到时候看看是不是红米把荣耀按在地上打”。

卢伟冰预测,疫情冲击将导致今年整个手机市场同比下滑30%,整个中国出货量将低于3亿部。小米今年将不再看出货量,而是市场占有率,并笃定“小米今年的市场份额一定会有提高”。

但是,小米的优势AIoT已经迎来了对手。5月20日,阿里宣布投资100亿元布局AIoT领域,阿里宣布天猫精灵将会全面接入阿里的内容,包括淘宝、文娱、健康、教育等多领域。自此,阿里的天猫精灵被视为小米的一大劲敌。

智能手机平均提价70元,毛利大增177%

具体业务层面,一季度小米智能手机收入达到303亿元,同比增长12.3%;智能手机销量达到29.2百万部,同比增长4.7%。

另外,小米开始发力高端市场,智能手机平均单价从去年一季度的968.3元提升至今年一季度的1038元,同比增长7.2%;毛利录得24.52亿元,同比大增177.1%。

2月13日,小米10系列产品上线,小米10起售价3999元,小米10Pro起售价4999元,最高可达5999元,成为小米有史以来最贵机型。为此,雷军担心小



2020年5月13日,北京,小米手机专卖店。



2019年8月7日,北京,小米集团,小米标志,logo。

米步子迈得太大,可能会超出米粉的承受能力。

5G时代, IoT业务成为手机厂商新的增长引擎。相较于华为、OPPO、vivo,小米在IoT领域布局较早,更有先发优势和经验。一季度IoT与生活消费产品业务下,小米营收130亿元,同比增长7.8%。其中,智能电视依旧保持大陆地区出货量首位,路由器收入同比提升124%,蓝牙耳机收入同比增速达到619.6%,小米手环收入同比增速达到56.0%,米家电动滑板车收入同比增速达到40.7%,米家扫地机器人收入同比增速达到40.0%。

但数据背后也包含着隐忧,包括华为、OPPO、vivo、realme、一加等手机厂商开始加码IoT业务,特别是华为,去年华为IoT连接设备数已经逐步追平小米。面对竞争对手的威胁,小米一季报数据显示, IoT业务已经出现明显放缓迹象,相比2019年第四季度,已经减少177亿元,环比下滑36.3%。

值得注意的是,小米在过去五个月频繁收编各大公司的“失意高管”。今年5月,前暴风TV CEO刘耀平以电视部总经理的身份加入小米,直接向雷军汇报。这也被解读为小米希望以此进一步加强IoT业务。

此前《财经》报道中,多位业内人士分析称,小米看重的是刘耀平在供应链及渠道上的多年积累,过去小米的供应链曾被多次诟病,刘耀平加入后,或有助于补足小米电视在渠道上的短板。

互联网服务方面,一季度营收59亿元,去年同期是43亿元,同比增长38.6%。对于这块业务的迅速拉升,王翔认为包含了主观原因和客观原因:

“客观是因为大家在智能手机上花的时间更多了,疫情期间,大家都在家里玩游戏、看新闻,自然会对广告收入有促进,这是客观助力。

从我们自身来讲,我们做了几个事:一个是我们在持续优化我们的算法,这样让效果类的客户有比较好的收

益,从而增加我们的收入;第二是我们在拓宽广告类客户群,帮忙推动更多客户的发展。这些都在增加小米互联网变现的能力,这是一个长期增长的业务。

同时,我们希望留住这些在疫情期间最新获取的客户,希望能够为他们持续提供更好的产品和服务。”

在投资方面,截至2020年3月31日,小米投资超过300家公司,总账面价值达人民币323亿元,同比增长11.4%。处置投资录得税后净收益人民币225.9百万元。

继2020年2月石头科技在科创板上市之后,小米参与投资的公司金山云5月在纳斯达克上市。上市短短两天内,金山云股价大涨超50%,市值超过300亿元。这也使得雷军身价短暂大涨,一度跻身福布斯富豪榜中国区第九大富豪。

5月11日,小米被曝出入股新湃传媒,后者是爆款剧《陈情令》的制片公司。**EW**



商业

全球知名租车公司Hertz申请破产保护

面对激烈的市场竞争，Hertz已经连续四年亏损。目前Hertz已有大约190亿美元的债务。其中包括43亿美元的公司债券和贷款，以及特殊融资子公司持有的144亿美元汽车担保债务。

文|宋家婷 编辑|孙静

海外疫情蔓延正在重挫全球出行行业。美国当地时间5月22日晚，全球租车巨头Hertz迫于经营压力，申请破产保护。这也成为全球疫情以来，继维珍航空宣布破产后最受关注的破产案。

该公司称，新冠病毒导致其商务旅行者和游客客户锐减，使得公司无法继续支付贷款，同时，二手车价格大幅下跌降低了其车队价值。作为全球最大租车公司，Hertz还是全球五大二手车经销商之一，拥有约50万辆二手车库存。

据悉，Hertz提交破产申请的业务范围不包括在澳大利亚、欧洲和新西兰的业务以及该公司的特许经营点。Hertz透露，其已经向美国联邦政府寻求援助，但扶持该行业的支援资金“没有着落”。

Hertz这一所指为，3月份Hertz首

席执行官曾联合美国其他两大租车公司Avis和Enterprise Holdings Inc.向美国财政部求援，称自己所在行业对美国运输基础设施至关重要，要求将其行业纳入拯救遭疫情袭击的美国旅行公司的联邦计划内，三家公司希望政府能够为其“提供零息贷款，递延税款和免除支付给机场的费用”。

相对来说，Hertz的直接对手日子好过一点。5月，Avis通过发行债券融资5亿美元，公司表示现金充足。其另一个对手——美国共享出行巨头Uber则遭遇了史上业务首次下滑，Uber财报显示今年一季度乘车总订单下降了5%，4月份该公司用车业务收入同比暴跌80%，至今Uber已经宣布裁员近七千人，并称将关闭或整合全球约45个办公室，减少多个非核心业务的投资，包



2020年5月23日讯，22日美国汽车租赁和设备租赁公司赫兹(Hertz)申请破产。

括当下最热门的人工智能实验、自动驾驶业务等。

同时受到重创的还有全球航空业。公开报道称，包括新加坡航空、维珍航空等都受到波及。据BBC新闻报道，由于贷款申请被拒，负债50亿澳元的维珍航空已于4月宣布破产。

不过，实际上Hertz业务颓势早已显现。公开信息显示，早在2016年Hertz股价已下跌约85%，原因主要来自于三方面：一是共享出行公司Lyft和Uber与之抢食租车业务；二是旗下二手车增长速度未达公司预期；三是来自租车行业直接对手Avis的竞争压力。

面对激烈的市场竞争，Hertz已经连续四年亏损。据《华尔街日报》报道，目前Hertz已有大约190亿美元的债务。其中包括43亿美元的公司债券和贷款，以及特殊融资子公司持有的144亿美元汽车担保债务。今年以来，Hertz股价已经下跌75%，受此消息影响，截至当日收盘，其股价再跌7.5%。

公开报道显示，Hertz成立于1918年，至今已有百年历史。目前旗下拥有赫兹(Hertz)、道乐(Dollars)及Thrifty三大租车品牌，是全球规模最大的汽车租赁公司之一，占有美国超过25%的市场份额。同时，Hertz在北美、欧洲、南美、亚洲、澳大利亚、新西兰、中东及非洲地区等全球150多个国家经营着约10400家直营、授权及特许经营网点，车队规模约75~77万辆。

值得注意的是，Hertz曾投资中国租车品牌神州租车。2013年4月，Hertz与神州租车签署战略合作协议，获得近20%神州租车股权及一名董事会席位。此后，神州租车收购并整合了Hertz在中国市场的所有租车业务。四年后，二者宣布正式开通国际租车业务。据新浪财经报道，Hertz中国区客服称，目前其破产申请仅针对美国加拿大、亚太地区暂无影响。

运营Hertz中国业务的神州租车Hertz业务部客服称，尚未收到业务调整通知。

CREATIVITY

创意



头盔热戛然而止

在这场突然而至又戛然而止的“头盔热”消散过程中，仍然有很多人正在试图抓住最后一波“疯狂”的机会，上演着抢现货、境外产品输入、安全帽改装等多元剧情。

文|周享玥 编辑|鹿鸣



相比于口罩，“疯狂”的头盔显然有些命运多舛。

5月20日晚间，公安部发文称，正密切关注安全头盔涨价问题，将积极会同市场监管部门依法严查价格违法行为，斩断哄抬头盔价格的违法链条。另外，对于不戴头盔进行执法处罚的范围目前仅限定为摩托车，对骑乘电动自行车不佩戴安全头盔的行为则继续进行宣传引导，尚未列入处罚范围。

消息一出，此前急速升温的头盔行业陡然间被泼了一盆冷水，相关概念股股价应声而跌，各大电商平台上的头盔价格也出现“闪崩”，各商家纷纷下调头盔价格，刚烧起来不久的“头盔热”似乎正在经历快速降温。

不过，在这场突然而至又戛然而止的“头盔热”消散过程中，仍然有很多人正在试图抓住最后一波“疯狂”的机会，上演着抢现货、境外产品输

入、安全帽改装等多元剧情。

供应端抢现货，头盔最后的疯狂

对寄希望于靠头盔大赚一笔的厂家、中间商及经销商们来说，5月20日晚间的消息显然让他们感到措手不及。

有人刚刚抵达市场大门前，尚未来得及体会一把头盔的“疯狂”，就已经被迫放弃了进入市场的机会，“看到这些，不想搞了，资金投入太大，风险也太大”。

“我有个朋友拿了十几万个头盔的货，我原本也是想试试这门生意的，但计划赶不上变化”，有商家说。据悉，其此前做过口罩生意，刚准备做头盔生意就遇上市场降温，他表示自己“目前不打算做头盔了，之后再看看情况，头盔的货随时可以拿到”。

也有人开始在头盔厂家资源群里频繁发起口罩、熔喷布等产品信息，在

2020年5月19日，郑州，陇海路，一辆小货车停靠在路边。敞开车斗中，整齐地摆放着各种颜色的头盔。

他们看来，相比起“刚热起来又冰掉”的头盔，还是口罩更稳点”。

而有厂家则开始调低期货出厂价，以哈雷为例，5月20日，其期货价格为三四十元，5月21日，其价格则略有下降至30元以下。

谁也不知道这个市场什么时候会彻底降回最初的温度，但可以肯定的是，至少目前，还“有利可图”，而现货或许是这个市场最后一波“疯狂”的机会。

“很简单，这个东西不是说你今天出一个消息，它明天就能跌下来，它中间肯定会有一个过渡的过程”，有中间商唐宇对《财经天下》周刊表示。而这个过渡的过程，无疑是这些商家们最后一笔投机挣钱的机会。

实际上，对于这些商家来说，不管是卖到消费者手中，还是再次倒手卖给其他正在囤货的商家，只要有人肯

买,以目前的市场价来看就有利可赚。

“现在还是会有人收这个东西的”,唐宇表示。

为了抓住这个最后的机会,有不少中间商正在加速现货的流转,一边继续四处寻找资源收购头盔,一边尽可能地将拿到手的货尽快销出,抢在尽可能短的时间内赚取更多的差价,尽管如今的现货“因为量少,被炒得很高”。

也有人打起了从境外输入头盔的念头,据《财经天下》周刊了解,目前有不少中间商大量从越南、泰国等地采购头盔,转售国内。

据中间商王中介绍,其最新的一批货是从越南买进的,5月21日晚上到达中国南宁,“27元一个,目前还剩3万多个,另外还有4万多个已经被人预定,下一批可能在26号抵达”。以他所透露的25元一个的成本价计算,完成这笔订单,他至少可以赚上14万元。

值得注意的是,在各方人士寻找现货的同时,也有人搞起了安全帽改装生意。

据做该项生意的义乌厂商郭振透露,自己的工厂可以改装可以用来匹配安全帽的防护面罩,“你买回去,直接自己装就可以了,5秒钟就可以装上,有人一上来就几万个几万个地改”。

郭振告诉《财经天下》周刊,目前改装好的“头盔”在外面可以卖到三十几元,而一个安全帽的成本大约在八九元,改装的成本为12元。据此计算,一个改装“头盔”大致可以赚上10元的利润。

而在一个头盔厂家现货群中,《财经天下》周刊也发现了这种改装“头盔”的身影,其正以25元的单价在商家中流转。

是否所有人都坚持“抢现货”呢?

实际上,也有较大一部分商家正寄希望于之后的市场,称“与其现在到处找现货还不如低价做期货”。

在头盔厂商付涛看来,虽然目前

的政策是“处罚摩托车,电动车批评教育”,但也是会要求“尽快配齐头盔”的,这个市场可能没有之前那么疯狂,但还是有利润空间的。

他表示,以哈雷为例,“哈雷的现货四五十元,如果囤货可能会亏本”,但单价28元的期货却“怎么样都不会亏本”。

他解释称,“哈雷头盔现在淘宝80多元一个,贵的150多的都有,28元的成本不会亏本,即使是按以前32到35的价格,这批货也亏不了本。”

“我们昨天就签了一百多万个的头盔的订单,这个时候你拿28元的货,不要卖那么高,卖58元可以销得非常快”,付涛补充说。

终端市场降温,价格跌去近半

根据相关数据显示,我国摩托车保有量约9000万辆,电动自行车则有近3亿辆,在大部分车主均未配备安全头盔的市场现状下,有分析机构指出,“一盔一带”新政的实施带来的新增头盔需求缺口或将超2亿。

短期内迅速爆发的需求和现有存货量之间的不匹配迅速刺激了头盔的价格体系,如同此前的口罩、熔喷布以及额温枪,头盔很快就被“炒”了起来。

“价格一天一个价”,短短不过十来天,头盔价格就翻了五六倍,原本十几二十元的头盔瞬间卖上上百元的价格,六七十元的中等头盔则涨到了两三百元。

但即便如此,头盔的成交量依旧在成倍地增长,在最为疯狂的时候,淘宝、京东等电商平台上排名前10的店铺月销量普遍在万单以上,相比前几个月月销量翻了好几倍。

具体数据上,据5月21日的京东大数据显示,5月份以来摩托车及电动车头盔搜索量达到了去年同期的8倍,成交额同比增幅接近400%。在部分地区,头盔的成交额甚至达到了同期的10倍。

如果不出意外,这将是一个妥妥

的百亿级市场。

而市场上从来不缺“掘金”的人。据天眼查数据显示,自4月21日公安部部署“一盔一带”行动以来,截至5月18日,以工商登记为准,我国共新增成立了3503家头盔产业相关企业,平均每天新增125家,市场热情可见一斑。

然而,“头盔热”来得猛,也降得快。

随着头盔价格暴涨以及头盔新骗局等的持续发酵,监管随之而来,多地市场监管部门发文告诫头盔生产、经营者不得串通涨价、操纵价格。

据悉,近日,河南驻马店、许昌两地发布提醒称,将对查实存在哄抬价格、囤积居奇、捏造散布涨价信息、相互串通等价格违法行为的,依法最高处违法所得的5倍罚款;没有违法所得的,处5万元以上、50万元以下的罚款。

而对于这个疯狂膨胀的市场来说,坚决打击哄抬头盔价格行为、只对骑乘摩托车不戴头盔行为进行执法处罚,仅这两点就瞬间瓦解了支撑头盔价格暴涨的逻辑。就在公安部官宣后几小时,各大电商平台的头盔价格就迎来暴跌。

据《财经天下》周刊此前报道,截至5月18日,淘宝、京东、拼多多这三大平台销量TOP10的店铺所售头盔绝大部分的价格都在100元以上,京东则普遍在200元以上。

5月22日凌晨,《财经天下》周刊再度查询相关数据发现,淘宝和京东销量TOP前10的店铺的头盔价格已经分别回落至百元以内、200元以内。

以《财经天下》周刊在5月18日加入购物车的一款野马牌头盔为例,截至5月22日凌晨,其单价已经降至148元,比加入时降了110元,降幅达42.64%。

不过,值得注意的是,相比于此前六十多元的单价,其价格仍然处于较高水平。**EU**

旧改，2020年的第一块肥肉？

“旧改”被提上新的战略高度，房企的竞争也将更加激烈，政策红利下，没有房企愿意放弃这块儿“肥肉”。

文|李逗 编辑|嵇国华

“旧改”成为两会关键词之际，一房地产开发商之间的暗战，在广州城郊悄然打响。

2020年5月23日，在增城区长岗村集体会议表决通过下，上海升龙联合广东珠江投资，拿下了长岗村旧村全面改造项目。这是一项改造成本高达125亿元、改造面积位列增城区之首的旧改项目，升龙和珠江投资打算啃下这个硬骨头。

在旧改聚集的广州增城区，升龙和珠江投资的旧改项目，只是其中典型一例。在以旧改闻名的广州增城区，旧改项目已率先进入提速期。进入2020年，仅在4月，增速区便推出旧改项目11例，占2019年广州全年推出项目的42%。

作为旧改项目最重要的参与方，房企们也为此开展了一场旧改争夺。在旧改市场更为广阔的粤港澳大湾区，不少龙头房企纷纷加入了这场争

夺。据不完全统计，2019年，融创、万科、碧桂园等前20家房企中，大多都成为了旧改市场中的“掘金客”。

进入2020年，在两会再次释放强化旧改的信号下，房企对于旧改的热情也将再次爆发。按照官方数据统计，这将是一个4万亿元投资额的市场。但在这场涉及政府、村民、村委、租客等多方主体的生态游戏中，对于习惯了传统开发模式的房企而言，旧改显然不是一门轻松的生意。

政策红利下，没有房企愿意放弃这块儿“肥肉”。

集体进村

拿下广州最大旧改项目之后，“外来客”上海升龙集团一炮走红。

在融创、恒大等龙头房企聚集，富力、佳兆业等本地房企扎堆的广州旧改市场，有着陌生面孔的升龙集团，成为了2020年广州旧改最大的赢家。

2020年4月19日，广州市增城区新塘镇的一个小加工区，疫情好转，附近的上班族光顾马路小吃摊位，生意红火。

据不完全统计，进入2020年以来，升龙连续吞下了4个广州旧改村，占地面积约为广州本年度成功招标旧改村的66%。

升龙的“旧改”势头猛烈，与其资金支持和旧改操盘经验相关。天眼查资料显示，升龙持有广东华兴银行11.02%股份，同时也与广东建行、广州农商行、广州银行签约合作，手握4家银行的贷款渠道。在进入广州旧改之前，升龙已在河南郑州等地完成逾3000万平方米旧改面积，更新改造20多个城中村，总投资超过1800多亿元。

在政策红利不断迸发的当下，看上旧改这块儿“肥肉”的房企众多。不管是外来房企还是本地房企，都抢着来分一杯羹。

进入2020年以来，据不完全统计，仅5月以来，就有包括升龙、珠江控股、时代、奥园、方圆、珠光等房企在广州签下了位于番禺、增城、南沙等不同区域的旧改项目。

而戴德梁行此前出具的一份报告指出，珠三角多个城市的土地开发强度均处于高位，其中深圳、东莞、中山、佛山及珠海5个城市土地开发强度已超过30%，广州增城、从化等外围城区以耕地林地为主，因此整体开发强度较低，但主城区的土地开发强度则已超过48.9%，越秀区更是超过90%，这使得广州中心城区对城市更新的需求处于高位。

事实上，房企对于旧改的重视程度，也在此前的年报、季报中有所体现。碧桂园常务副总裁程光煜在2019年业绩发布会上表示，旧改是碧桂园一个重要的土地投资手段，尤其在一、





二线城市。“去年旧改权益货值超过1000亿元。2020年也希望能够通过旧改完成一级转二级,大概在800亿元到1000亿元之间。”

美的置业董事局主席、执行董事兼总裁郝恒乐指出,旧改是公司非常重要的土拓渠道。奥园总裁郭梓宁也表示,除收并购、招拍挂外,奥园将加快三旧改造的力度。“今年会有大概8~10个项目从一级开发转为二级开发,这也为我们今后的土地储备打下良好基础。”

可以预见的是,在“旧改”被提上新的战略地位后,房企的旧改赛道竞争也将更加激烈。

“红包”开路

2018年4月,批复了4年的广州火

2019年9月28日,摄于广州岗顶,从楼高处向西南望,一整片石牌村尽收眼底,村内房屋楼顶不乏自建棚户,而更远处的花城广场如海市蜃楼般拔地而起。

村旧改项目一期复建区拆卸工作终于启动。这是一项总用地面积达61.51公顷、预计总投资约114亿元的旧改项目,改造范围包括火村岗头元、上岭、花厅三个片区。此前,火村旧改项目迟迟未能进入正式拆迁流程,但这一难题却被珠光控股巧妙化解了。

珠光控股拿出6000万元,奖励村内已签约改造的每栋房屋权属人2万元。通过这种怀柔政策,珠光控股攻下了旧城改造最艰难的一步。截至2019年11月,火村整村签约率已近93%,拆卸率已超70%,复建房已现雏形。

6000万元“红包”的效果显而易见。尝到了甜头的珠光控股,将同样的伎俩用到了另一个项目。2018年5月,在海珠区沥滘村,珠光也拿出7000多万元,奖励沥滘村表决通过《沥滘城

中村改造房屋补偿安置方案》的村民,同样也是每人2万元。

“红包”诱惑下的村民们,把更多投票权交给了珠光控股。在“拆不完、建不了、赔不清”的旧改项目中,类似怀柔手段不断上演。如2018年10月,万科于广州花地湾拿下约1.75平方公里的葵蓬村旧改项目之时,也曾宴请当地人以及发红包的形式,给村民们打了一手“感情牌”。

事实上,对于城中村旧改而言,想要成功吃下项目,最重要的一步便是维护村民关系。自2018年5月21日,广州公共资源交易中心发布《南沙区金洲、冲尾村更新改造公开引入合作企业公告》,从此拉开广州城中村改造公开招标合作企业的序幕。以村委为代表主体的城中村“招亲”行动不断

开展。

一直以来,一个城市更新项目往往会同时进驻两家及以上的开发商进行拆迁意愿征集,而这经常会导致开发商之间出现纠纷以及拆迁补偿标准的提高。为此,房企们通过召开村民联欢会、抽奖送汽车、送油送大米、赞助龙舟赛等方式,以加强与村民间的关系,赢得村民的投票权。

通过“红包”、抽奖活动等方式拉拢村民,成为旧改市场中一个特殊的现象,而这本质上还是由于村企合作的旧改合作模式决定。一位粤系房企的从业人士认为,目前在房企的多个旧改拓展中,最直接的办法还是村企合作。“通过村委领导牵线,村企合作最大地发挥了村民的自主性,有利于企业直接和村民进行改造空间的洽谈。”

传统旧改模式主要由政府主导,经营性收益相对较弱,更多依赖财政补贴。在土地巨大升值空间下,村民们往往认为自己利益受损,旧改配合意愿并不强。

实际在旧村改造过程中,村改项

目不仅关乎房企项目利润,还与村民的利益密切相关。房企们往往需要通过链接参与改造的村里关系,为项目前期投资提供便利。

高利润下的隐忧

随着城镇化率的不断提升,一、二线市场成为开发商争相角逐的主战场。但在土地资源稀缺、房企拿地成本高的情况下,挖掘旧改存量土地成为房企投资拿地的共识。

与公开市场“招拍挂”的土地不同,旧改存量土地由于成本低、毛利润高等特点,往往肩负着拉高房企毛利的重任。在2019年业绩发布会上,佳兆业董事局主席郭英成表示,希望未来毛利率能达到30%的水平。在旧改项目转化快的情况下,毛利率有可能会提高。富力地产管理层也表示,旧城改造由于土地成本较低,平均毛利会拉到40%左右,这可以支撑公司在三、四线城市的低毛利率表现。

不过,相比起成本低、位置好、利润丰厚等优势,旧改项目也存在开发

2019年11月5日,设在深圳前海的中央广播电视总台粤港澳大湾区中心。

周期长、不稳定因素多、受政策影响大等难点。

不少龙头房企也折戟在旧改道路上。2018年,万科总裁、首席执行官祝九胜曾表示,万村计划进入深圳60余个城中村,获取的房间数近10万间。

万村计划是万科启动,与政府和村委、村民一起参与的城中村改造计划,以城中村综合整治+引进物资营管+城市化商业运营的模式开展工作。2018年,由房地产商城中村“跑马圈地”引起的城中村租金大涨,曾让万村计划站上舆论的“风口浪尖”。

万科方面曾透露,2019年9月份之后,“万村计划”暂停扩张新项目。祝九胜坦言,万村计划比一开始想象的要复杂,涉及的利益相关方太多。

在旧改项目上栽过跟头的还有SOHO中国的潘石屹。2007年10月,SOHO中国以54亿元的价格取得北京前门大街开发权及招商代理权。潘石屹设想将前门大街打造为最能代表中国商业的街区。但理想很美好,实际实施过程中,身为生意人的潘石屹,忽略了前门大街的历史文化属性带来的压力。

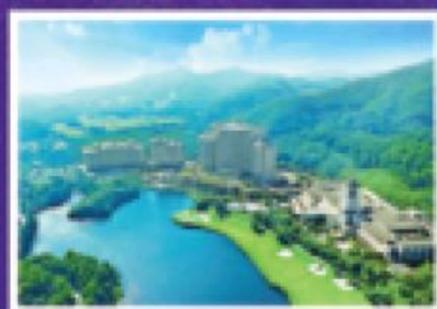
改造完成后的前门大街,失去了以往的胡同特色,加之改造后的昂贵租金,让众多老字号商铺无力承担。前门大街经历多起撤店风波,陷入长时间的商业低迷期。而在接手两年之后,身负舆论压力的潘石屹,最终以个人购买一部分物业产权的形式,退出了前门大街项目。

据《财经天下》周刊不完全统计,包括云南城投、中国中铁等上市公司先后放弃或退出旧改,主要原因就是开发周期长、运营资金不足。

一线城市的存量市场下,旧改被众多房企们视为新的业绩增长点。但与此同时,征税、拆迁、安置、补偿等难关,也成为房企在吃下“肥肉”前必须要克服的难题。**EU**



MISSION HILLS
觀瀾湖



参赛费用:
10,800/位
以上价格已
包含10场平日球童服务费、
球童费、双人球车费
及更衣柜费



纵情天地 挥洒自由

告别约束，拥抱自然，一球，一杆，一境界，自由挥洒，转动生命之美！
十六年初心不改，九万人激情逐梦，2020观澜湖高尔夫马拉松与您再次相约！
畅打深莞10个备受赞誉的锦标级球场，尽享180洞挑战乐趣！



扫码
报名

参赛即可尊享

- 于6月30日前完成一轮比赛的球手可换领观澜湖海口果岭券3张；
- 路虎车主同时购买两份马拉松将可获赠观澜湖果岭券1张。

赛事时间

2020年4月15日- 9月15日

☎ 86 755 **2802 0888 - 33810**
🌐 GOLFATHON.MISSIONHILLSCHINA.COM

Strategic Partner:
战略合作伙伴



揽胜风云五十年



赌王身后事， 不只是 5000亿家产

他来到澳门时只拿了十港元，而他去世时，澳门已经成为一座国际化、现代化的文化名城。

文|冯圆圆 仇泽翔 编辑|鹿鸣

“赌王”何鸿燊最终没有迈过100岁的门槛。

2020年5月26日,何鸿燊在香港养和医院病逝,享年98岁。

在提到何鸿燊时,外界常常用到的一句话是:澳门成就了他,他亦成就了半个澳门。经过数十年如一日的打拼,何鸿燊构建了涵盖地产、运输、酒店、投资、博彩、旅游等众多行业在内的商业版图,其控制资产最多时达5000亿港元。其中,澳博控股、信德集团和新濠国际这3家上市企业处于这个庞大商业帝国的核心。2002年之前,澳门有30%左右的本地人直接或间接受雇或受益于何鸿燊的公司。

对何鸿燊来说,他来到澳门时只拿了十港元,而他去世时,澳门已经成为一座国际化、现代化的文化名城。

01

1954年,吴氏太极掌门吴公仪和白鹤拳高手陈克夫在澳门设下擂台比武。武行人士很单纯,无非就是互相指责对方是花架子,不能实战。

从流传下来的视频来看,两人抡的都是王八拳,场面一度十分尴尬,说好的六回合交锋也只打了三分多钟草草结束。结局十分微妙,两位掌门“不胜,不负,不和”。负责担任总裁判的澳门金融大亨何贤把中国人的中庸之道发挥得可圈可点。

何贤是澳门著名的华人领袖,抗日战争期间在澳门联昌贸易公司任供应部主任,在他办公室隔壁的会计部掌印的是一位20岁出头的年轻人,剑眉星目,有中国、犹太、荷兰以及英国四种血统。

当年已在澳门金融界颇有名望的何贤可能不会预料到,这位年轻人未来将会成为一代赌王,并且与他的家族纠葛两代人之久。这就是年轻时的何鸿燊。

何鸿燊于1921年10月25日在香港麦当奴道一座豪宅内出生,他家世显赫,是香港地产大亨何东爵士的侄孙。小时家世显赫,让何鸿燊得以在香港有名的贵族学校黄仁学院就读。和他同窗的还有未来的另一位香港大亨霍英东。

年少时的鲜衣怒马没有太久,1934年,年仅13岁的何鸿



燊因父亲炒股破产,家道中落。“那时搭巴士没钱,只能走路上学。读书只能靠奖学金。有次坐巴士,翻半天才翻出一毛钱,结果被人说是假钱,多惨。”何鸿燊后来接受媒体采访时a说。

1941年从香港大学理科学院肄业后,何鸿燊进入澳门联昌贸易公司工作,在当时这家澳门联昌是澳门最大的贸易公司,主要从事米粮、面纱和桐油等业务。何鸿燊的记忆能力十分出众,当时澳门2000多个电话号码,何鸿燊能够倒背如流。

1981年4月,香港,澳门赌王何鸿燊。

出色的记忆力再加上善于察言观色,周旋四方,何鸿燊很快成了这家公司的得力干将,并为公司立下汗马功劳。何鸿燊在澳门商界逐渐小有名气。

1947年,何鸿燊与人合伙开办了炼油厂。炼油厂油水丰厚,何鸿燊的入局遭到同行忌恨。他们声称香港人夺了澳门人的生意,要求介入何鸿燊的炼油厂分一杯羹。

何鸿燊拒绝之后,立即招来报复。六个彪形大汉在光天化日之下向炼油厂扔出炸弹,幸好,最终只有两颗炸弹爆炸,燃起的大火被炼油厂工人扑灭。

1953年,回到香港的何鸿燊与人合伙创办了利安建筑公司,开始从事地产和建筑生意。香港人口稠密,土地狭小,地产生意一本万利。他在一次采访中说:充分利用资本要靠银行支持,做地产不靠银行便没法做。

区区六年过后,借力打力的何鸿燊已拥有了千万港元的财产,成为香港超级富豪。

1961年7月8日,澳葡政府发布公告:泰兴娱乐总公司承办的澳门博彩业专营合约将于年底期满;新的招标将奉行公开、公平、公正的原则,投标底价300万澳门元;招标承投方式采取暗标竞投,价高者得。

葡萄牙人治下的澳门博彩业向来发达,与美国拉斯维加斯、大西洋城、摩纳哥蒙地卡罗齐名。此前25年,澳门博彩业受泰兴娱乐总公司掌控,幕后老板是傅老榕家族与高可宁家族。

1961年,葡萄牙海外部颁布第18267号法令,定澳门为旅游区,明确宣布澳门将成为“永恒的博彩区”。

19世纪70年代,由于香港和广东省陆续宣布禁赌,赌商、赌徒纷纷转战澳门,赌博行情不断看涨,街头赌档有200余家。每年为澳葡政府贡献数十万两白银的赌饷。

在“澳门赌圣”叶汉的撮合下,何鸿燊联合妹夫叶德利,又托何贤找来老同学霍英东,准备角逐赌场牌照。

注重实业的霍英东,和傅老榕、高可宁相熟,自己也接受不了开赌场这种捞偏门生意。几次拒绝了何鸿燊的邀请,何鸿燊表示自己手头现金不够,向他借40万交竞投押金,最终这些钱成为霍英东投标的合作费用,至今未还。

当年10月,投标结果公布:现有持牌财团泰兴娱乐出价315万澳门元;何鸿燊一方出价316.7万澳门元。至此,澳门博彩业进入何鸿燊时代。

独占澳门博彩业的何鸿燊,其身家也水涨船高,1992年,何鸿燊首次登上福布斯全球亿万富豪榜,身家当时至少为11亿美元。此后,他长期上榜,直至2011年。

福布斯香港富豪榜显示,2011年,何鸿燊以31亿美元(约合204亿元人民币)的身家排在第13位,其控制的资产达5000亿港元。

何鸿燊对澳门博彩的垄断一直保持到2002年。在何贤



之子何厚铨当选澳门特首后,牵头澳门特区政府将赌权执照由一个增至三个,引来全球各地的公司激烈争夺,何鸿燊持有的澳门博彩控股有限公司夺得其中一个赌牌,另外两个赌牌由美国西岸赌王史蒂夫·永利和地产商吕志和的银河娱乐夺得。由此开启了澳门博彩业“三分天下”的时代。

2002年12月,吕志和与合作伙伴拉斯维加斯金沙集团创始人阿德尔森分道扬镳,向澳门政府申请将赌牌一分为二,并获得批准。随后,澳门特区政府容许每个赌牌持有者均可分拆手上的赌牌一次。

何鸿燊的澳博公司就于2005年分拆了赌牌给女儿何超琼与美国美高梅(MGM)的合资公司,其中他们各持一半股份。

澳门博彩业一分为三后,又随着2006年何鸿燊之子何猷龙吃下永利拆分出来的一张赌牌,至此实现六分天下。何鸿燊家族持有六张赌牌中的三张。

2006年1月20日,澳门,何鸿燊出席英皇澳门娱乐酒店开幕典礼。



02

经过数十年如一日的打拼,何鸿燊构建了涵盖地产、运输、酒店、投资、博彩、旅游等众多行业在内的商业版图,其控制资产最多时达5000亿港元。其中,澳博控股、信德集团和新濠国际这3家上市企业处于这个庞大商业帝国的核心。

其中,新濠国际发展有限公司成立于1910年,是首百家在香港成立的公司之一,1927年在香港联合交易所上市,主要以休闲娱乐、科技及金融服务为主。目前公司总市值227.5亿港元,主席为何鸿燊儿子何猷龙。

香港信德集团有限公司更是MSCI香港指数及恒生香港中型股指数的成分股。公司成立于1972年,于1973年在香港联合交易所上市,目前总市值94.27亿港元。资料显示,公司主要从事运输、地产、酒店及投资等业务,是具领导地位的中国香港大型综合企业,在中国澳门地位举足轻重。

而最值得关注的博彩业务——澳门博彩控股有限公司,据2019年年报显示,公司旗下的娱乐场位处澳门半岛及氹仔的重要据点,临近主要的出入境口岸,经营贵宾厅、中场赌台及角子机的博彩业务。截至2019年12月31日,澳门博彩控股有限公司共经营20间娱乐场,提供超过1700张赌台及逾2400部角子机。

随着何鸿燊的离去,其商业版图正式迎来了“后何鸿燊时代”,资料显示,何鸿燊旗下的核心企业:澳门博彩控股有限公司、香港新濠国际集团、香港信德集团有限公司,实际掌门人分别为二房次女何超凤、二房之子何猷龙和二房长女何超琼。

据福布斯香港富豪榜显示,2008年至2011年,何鸿燊家族仅何鸿燊一人上榜。2012年后,逐步分家退隐的何鸿燊

2006年11月20日,澳门大亨何鸿燊(右)与二房女儿何超凤、何超琼、何超莲、何超仪共同庆祝85岁生日,并向慈善机构捐款250万港元。



消失在榜单中,何超琼、梁安琪和何猷龙先后进入榜单。

2020年何超琼资产超过40亿美元,排在第23位,梁安琪、何猷龙资产分别为32亿美元和25亿美元,排在第29位和33位。

巨额财富,佳人在侧,四房姨太太17个子女,对于商业版图的归属便免不了斗争。对于家产如何分配,何鸿燊曾在7年多的时间里四次改写遗嘱,手中股份转了又转,遗嘱亦是改了又改。在财产面前,何鸿燊甚至一度与自己的女儿对簿公堂。

2018年,随着何鸿燊的正式退任,家产争夺战“似乎”也尘埃落定。最新资料显示,何鸿燊的3家上市核心企业,实际掌门人分别为二房次女何超凤、二房之子何猷龙和二房长女何超琼。

然而看似风平浪静的面纱下,掩盖的依旧是波涛汹涌的“你争我夺”。

何猷君高调求婚奚梦瑶,何超莲与窦骁恋情曝光,近两年,赌王的几房“亲眷”相继传出结婚添丁的喜讯,据此外界纷纷猜测,此次“添人”大赛亦是为了争夺赌王巨额财产的竞赛。

03

在32.8平方公里的澳门,博彩业创造了一半的GDP,而博彩业的支柱就是旗下的每一间贵宾厅。

这个数字是何鸿燊统计的。通过何鸿燊独创的“叠码仔”制度的努力,钞票一张张流入澳门,何鸿燊也通过赌场中的贵宾厅一步步打造了澳门的繁华。巅峰时期的何鸿燊,掌控的赌场每年投注高达1300亿港元,相当于澳门本地生产总值的6倍,而每年上交政府的赌税超过40亿港元,占澳门总财政收入的50%以上。

媒体在提到何鸿燊时,常常用到一句话:澳门成就了他,他亦成就了半个澳门。2002年之前,澳门有30%左右的澳门人直接或间接受雇或受益于何鸿燊的公司。

按澳门博彩法所定,博彩税税率为毛利的35%,连同将不超过毛利2%的收益交澳门基金会,并且还需上交不超过毛利3%的城市建设和投资,税率将接近40%。换言之,澳门博彩业贡献的税款,几乎覆盖了澳门大部分市政工程的建设。

据不完全统计,包括国际机场、码头、发电厂、填海工程、综艺



何鸿燊早年出席公开活动。

馆、新澳凼大桥、南湾整治在内的十余项澳门当地的市政工程都从博彩业上获得资金支持。

除博彩业外，何鸿燊还将资本渗透进交通业和房地产业，何鸿燊及澳门旅游娱乐有限公司在澳门影响力如此无所不在，有媒体统计，仅在2002年，澳娱上缴的博彩税就高达60亿元。以至于港媒称澳门为“公司之城”。

尽管血统复杂，何鸿燊却始终认同自己身上的中华血脉，多次表达了对祖国统一的热忱。1984年，他参加香港各界知名人士组成的观礼团，到北京观摩《中英联合声明》签署仪式。

2001年，北京申奥成功，何鸿燊捐款建设了国家游泳中心“水立方”，为纪念何鸿燊，水立方至今为他保留永久座位。

2003年，何鸿燊还将价值600多万元的圆明园猪首铜像，捐赠给保利艺术博物馆。2007年8月，香港苏富比有限公司准备拍卖马首铜像。消息传出后，国家文物局与拍卖行斡旋，想要中止公开拍卖。苏富比对这一情绪表示理解，但坚持认为拍卖合法。

何鸿燊主动站出来联系拍卖行。最终，马首铜像以6910万港元的价格成交。何鸿燊对媒体表示，“（价格）确实是贵了一些，但为了让国宝回归祖国，贵点也值了。”2019年11月，何鸿燊将马首铜像捐赠给国家文物局。

比起香港，澳门更加局促，只有香港的五十分之一大小。一座国际机场就占据了澳门6%的土地面积。和香港人相比，澳门人的上升空间更加狭小。但在何鸿燊的身上，创业、拼搏就会成就一番事业。何鸿燊来到澳门时只拿了十港元，而他去世时，澳门已经成为一座国际化、现代化的文化名城。

在粤港澳大湾区的建设规划中，澳门被确立为四大中心城市之一，未来将会迎接新的发展契机。何鸿燊的一生与澳门的繁荣息息相关，在他身后，这种关系也将亦复如是。[EUI](#)





车好多的新战场

经过连续多年硝烟弥漫、耗资数十亿元规模的广告大战后，已经稳居行业第一的瓜子二手车正在将二手车行业带进一场新的革命。

文|辛蕾 宋家婷 常银红 编辑|张硕

中国二手车市场又迎来新的想象空间。

疫情冲击下，线下交易受阻，汽车消费服务市场供给和流通也受到严重影响，裁员、降薪、停工成为近几个月大部分企业求生、自救或保存实力的手段。市场尚未完全复苏，二手车电商再次被唱衰，直到瓜子二手车母公司车好多集团宣布完成新融资，整个行业才开始被重新审视。

五一小长假过后的第一天，车好多宣布完成2亿美元追加融资，投资方为软银愿景一期基金、红杉资本中国基金，D轮融资总额达17亿美元。此前的2019年2月，车好多获得软银愿景基金15亿美元D轮融资，投后估值超90亿美元。截至

目前，车好多已累计获得发展资金40亿美元。

在疫情期间资本市场整体收紧的情况下，老股东软银和红杉的加码不仅意味着对车好多模式的认可，也再次给汽车消费服务行业注入新的信心。但不可否认的是，疫情冲击之下头部企业的聚集效应更加显著，新一轮洗牌也在加速。

经过连续多年硝烟弥漫、耗资数十亿元规模的广告大战后，已经稳居行业第一的瓜子二手车正在将二手车行业带进一场新的革命。在车好多集团CEO杨浩涌看来，二手车电商的战争已经结束了，理性、有序、精细化运营成为下一个阶段

的关键词。

与此同时,从二手车延展到新车、车后服务市场的车好多,也在基于三大业务进行创新协同,远远甩开对手,进入了全新的战场大展拳脚。

进击的瓜子

瓜子二手车已经很长一段时间不再主动宣传“没有中间商赚差价”,取而代之的是去年下半年上线的雷佳音代言的瓜子二手车全国购的广告——分众的电梯屏、热播剧《庆余年》片头植入、热门综艺《吐槽大会》第四季赞助商……“哪里价格低,就帮你从哪里买”,依然强势地直击消费者心理。

广告语变化的背后,是瓜子悄然改变的战略定位。

如今的“瓜子二手车”,不仅有C2C严选业务,还有B2C模式的全国购开放平台业务,以及C2B模式的车速拍业务,已经不仅仅是四年前那个靠着“没有中间商赚差价,卖家多卖钱,买家少花钱”的广告词而被数亿用户所熟知的瓜子了。

有人吐槽瓜子自己成为了“最大的中间商”,绕了一个大弯又回到原点。

事实上,在尚没有被互联化的二手车这个万亿级赛道上,每一个玩家都是在摸索着前行,没有哪个模式本身能真正抵达终局——除了围绕用户价值的持续升级。

二手车电商发展至今,已经有多家平台如车来车往、车风网、平安好车、58快拍、帅车网等宣告倒闭。人人车2018年初资金危机已现,2019年6月大幅裁员,彻底放弃C2C模式,以向车商卖销售线索为生,此后破产传闻不断,更是多次因拖欠资金被法院列为被执行人;流血上市的优信亏损逐年扩大,旗下金融业务、优信拍业务等业务线被相继变卖,只剩下全国购业务,以及仍在大幅亏损的财报。

二手车交易链条既长又复杂,存在买家、卖家、车商等角色,需求各不相同,要想一口气吞下所有人群是很难实现的。车好多“这四年走了很多坎”,“回过头看也挺苦的”,但是杨浩涌告诉《财经天下》周刊,自己很享受整个过程,“很刺激,有点像打游戏不断升级打怪的感觉,越来越有意思”。

车好多联合创始人、高级副总裁白如冰形容这几年创业历程都算不上“摸着石头过河”,“我们过的是海,而且没有石头可摸”。

从“没有中间商”到“拥约车商”,从线上撮合到线下严选店,从重视规模到关注质量,从聚焦到开放,从瓜子到毛豆再到车后,车好多走过的每一步都没有前例可循,每一步都是在试练中验证对与错、适度与过度。

好在杨浩涌坚信,“这个行业会被互联网和数据化改造”,这也是为什么当初瓜子进入这个市场非常坚决。而要实现这一点,“必须要达到一定规模之后,才能实现商业模式上的规模效应。所以早期不管是面对竞争还是大手笔投放广

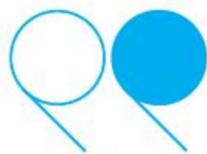
告,一切都优先发展规模,同时跟进配套团队和技术产品升级”。杨浩涌告诉《财经天下》周刊,在这个终局视角下,“不管是当前的疫情和未来面临的挑战,我们是更有信心的”。

与此同时,车好多所有战略定位还要遵循的一个前提是用户视角,无论商业模式如何迭代,永远要从消费者的角度想他们到底需要什么。瓜子的严选、全国购、车速拍等模式协同作战,形成了更完善的业务链条,可以最大程度满足不同的用户需求。“比如上线全国购业务后,瓜子平台多了十几万辆车供用户选择,而且把一、二线城市的车和三、四线城市的消费者联系在一起,让他们有更多选择买到更实惠价格的车,这是非常有价值的。”杨浩涌在接受《财经天下》周刊采访时表示。

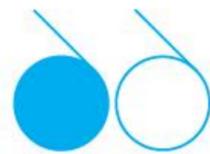
对于毛豆新车和车后业务也是同样如此。毛豆从去年9月开始盈利,杨浩涌透露接下来的两年仍会大力推广毛豆,“这是我们能清楚的事情,业务细节可能会调整,但是确定的方向不会变,一定要把它跑出来”。

尽管早期我国二手车电商的渗透率只有10%左右,绝大部分车源都集中在15万“黄牛”手中,C2C模式并不被很多人看好。但是作为这个领域的后来者,瓜子找到了用户对二手车价格透明化的消费痛点,以“没有中间商赚差价”打响了十数亿元规模的广告大战,快速抢占了市场和用户心智。

杨浩涌在一次访谈中透露,2017年初,二手车电商竞争正惨烈的时候,当时估值比瓜子高的一家同行私下找了瓜子的所有投资人,想要融到“瓜子无钱可融”。杨浩涌称,当时他们内部也进行了激烈的讨论——是否要跟进B2C,以迅速做大规模吸引融资,毕竟“互联网领域只有第一没有第二,我们面临的每一场战争都是生死之战”。最后瓜子还是决定不做B2C,“因为当时C2C的定位还没有站稳”,但是当瓜子已经是无可争议的第一的时候,就有了精细化发展、多模式升级的空间。



白如冰形容这几年创业历程都算不上“摸着石头过河”,“我们过的是海,而且没有石头可摸”。



正是得益于此前体系化的广告投放和后续的积累维护,瓜子二手车自有流量已经超过60%,App接近百万日活,是行业第二名的3倍以上。在这个基础上,瓜子陆续推出了严

选、全国购业务。在杨浩涌看来,这不是放弃了C2C,而是为了服务更多人群。

与此同时,更多传统二手车商也开始重视与瓜子的合作。杨浩涌透露,明显感觉疫情期间入驻瓜子平台的车商增多,部分车商每个月在瓜子二手车平台上的销量占比已经达到百分之三四十,这对车商来说是一个很有益的补充。尝到甜头的车商与瓜子的合作度也越来越高,同时瓜子也希望将自身的标准化二手车消费服务赋能给更多车商。

杨浩涌在接受《财经天下》周刊采访时称,“整个二手车行业做起来我们(车好多)才有更大的机会”。

特劳特内部称创业公司这种打法为“战略节奏的设计”,无论是互联网还是传统行业,首先选一个能迅速拿下的高地,用最短的时间集中资源把主导的战争打完,然后再去快速发展定位、扩张边界、投入下一场战争,构筑起一个多定位协同的生态体系。

车好多集团CEO
杨浩涌。



杨浩涌透露,几乎每个月都会跟特劳特团队一起讨论下一步该怎么办,因为“定位和战略是需要随着竞争情况和企业自身发展而不断迭代的”。特劳特伙伴公司全球总裁邓德隆在一次访谈中称,杨浩涌的战略节奏把握得非常好。杨浩涌坦承,这些都非一日之功。就像京东做开放平台一样,每个企业到一定阶段都会做类似的事情,竞争结束后整个公司会趋向一个比较合理的商业模式迭代,但只有自身具备流量、技术、金融等能力后,才能有足够的自由开放平台去更好地满足用户需求。

车好多成立5年来一直在做迭代,杨浩涌从自身十几年的创业经验,希望“不管是商业模式,还是公司战略,再或者是团队、个人,都是需要不断学习、不断迭代的,每隔三五年就要看到一个不一样的自己、不一样的企业、不一样的团队”,“唯一不变的,就是把自己变成一个进化的人,把企业变成一个进化的企业,把团队变成一个进化的团队,把定位变成一个进化的定位”。

“最大的威胁来自我们自己”

事实上,软银此次继续对车好多加注投资并不容易。

2019年下半年以来,软银愿景基金此前斥巨资投资的Uber、WeWork等初创公司先后陷入困境,其大力扶持的印度经济连锁酒店品牌OYO中国也因疫情冲击爆发裁员风波,再加上股价下跌、巨额亏损更是让软银焦头烂额。原本去年底就基本敲定的车好多此次融资也一度放缓。

不过,去年四季度车好多集团的整体盈利还是令资本市场越来越有兴趣,也正是因为盈利令软银愿景与红杉中国坚定了此次追加投资,原本他们预期这个电商平台还要持续烧钱一段时间。

用规模跑赢竞争、结束战争后,杨浩涌认为“和平时期才能搞建设”,“必须在公司健康发展的情况下,对自己狠一点儿”。正如他在去年9月的内部信中所说,“四年是一个商业创新的生死期”,走过生死期后,“今天,我们最大的威胁,来自我们自己”。

2019年9月,以杨浩涌发布四周年内部信为起点,瓜子宣布全面启动战略调整,“聚焦高质量增长,推进精细化运营,去臃肿,提升组织效率。”

在优信断臂求生、人人车生死边缘挣扎,竞争对手已毫无招架之力时,杨浩涌选择打响新的战争,并且“出手阔绰”。

虽然以瓜子为首的二手车电商解决了价格不透明的问题,但二手车本身非标品的属性、车况的复杂程度都使得车辆的质量保障、售后保障非常具有挑战性,也因此造成了用户的不信任。

2019年8月,瓜子二手车邀请全球知名研究机构益普索(Ipsos)进行的用户口碑调研显示,当下约65.9%二手车买家将车况质量和售后保障视为影响购车决策的最关注因



素,对于车辆价格的关注度已经下降至21.3%,而早在2016年仍有超过60%的用户很关注二手车价格、关心购车平台的规模。这意味着,主流购车用户正在由价格敏感型向品质敏感型转变。

在杨浩涌看来,只有解决了质量问题,二手车市场才会发生质变,而这将是行业转型升级的机会点。1982年,美国颁发了保护消费者权益的“柠檬法案”,明确规定若卖家隐瞒车况,将承担相应的法律责任。正是因为这项法案的推出,美国二手车市场加速发展。如今美国二手车交易是新车交易的2~3倍。

一如将价格透明化视为杀入二手车市场的“钉子”,“质量革命”被杨浩涌视为瓜子步入二手车深水区的又一颗“钉子”。杨浩涌坚信“质量革命”在带动产业价值升级的同时,也将为瓜子带来第二条高增长曲线。

在这个名为“质量革命”的升级战略里,在不增加用户成本的前提下,瓜子二手车在技术、检测、整备、售后保障等车辆品质升级方面的投入将达到3000元,20万元以上车源单车品质升级投入更是高达6500元——这差不多接近美国最大二手车连锁经销商CarMax在单车整备上的投入比例。若以年均成交50万辆计算的话,这意味着瓜子未来一年将为这场“革命”投入约15亿元。

这场质量革命对行业影响最大的是售后保障层面的“7天无理由退车”,这是目前国内行业里最高标准的保障体系。《财经天下》周刊从瓜子二手车内部了解到,目前试点城市已经发生过退车案例,“都按照流程为用户办理了退车手续”。但这种情况属于个案,实际上很少有人会在车辆毫无问题的情况下为了退车而退车。但对于瓜子而言,这个功课必须要做,正如电商平台的“7天无理由退货”一样,“7天无理由退车”就是在保证客户体验的前提下,为用户提供兜底的保障,也是用户建立消费信心的关键之一。

这也是杨浩涌的风格,要么不做,要么一步到位。

《财经天下》周刊了解到,运行大半年来,“7天无理由退

2019年2月23日,位于北京酒仙桥898创新空间的瓜子二手车严选店。

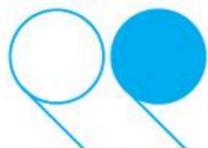
一如将价格透明化视为杀入二手车市场的“钉子”,“质量革命”被杨浩涌视为瓜子步入二手车深水区的又一颗“钉子”。

车”已经成为用户选择瓜子的一个主要原因,特别是备受异地购车用户欢迎,同时在车辆整备上的投入也大大提升了用户满意度。

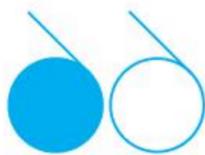
较之于资金投入、硬件设备的升级,真正难的是革自己的命。发起质量革命的同时,瓜子内部还推行了一系列提升一线人效、精细化运营等措施。

比如,此前瓜子二手车提供免费上门评估服务。这个看起来不怎么起眼的环节,实际上非常费时费力。以去年数据为例,瓜子去年评估并上架车辆达到几百万辆,其中每一辆车都经过评估师上门花30到40分钟检测完成。白如冰告诉《财经天下》周刊,瓜子旗下最多时仅评估师就需要几千人。

但实际上,很多车主只是想知道自己的车值多少钱,并不真心想卖车。这样导致人力成本极高,效率却极低。现在,瓜子调整了流程,用户想评估,可以到店面检测,需要上门服



回归本质,瓜子希望把钱花在刀刃上, 砍掉冗余环节节省下来的成本 全部投入到车辆品质和用户服务上。



务的用户则象征性地收取50元至100元评估费用,以此筛选出真正有售车意愿的用户。

此前快速扩张的严选店在实际运营一年后也出现了预期之外的问题。比如上海严选店因为交通不便,到店率很受影响。再比如武汉,长江穿城而过,武昌在江南,汉口和汉阳在江北。瓜子一家店虽然规模大,其实并不能方便到江两边所有用户。

在发现这些问题后,瓜子对各地严选店都进行了重新评估与调整。比如武汉原有的店面保留一半,另外在江对面再选一个址,这样大店拆成两个小一点的店面,然后覆盖到更多片区,通过这种方式让承接能力变得更强。调整的另一个逻辑是,参照传统零售的打法,选址在线下流量、自然流量更高的地方。上海新选址的严选店虽然营业面积减少了,但是交通更加便利,用户看车也方便,效率也提高了。

策略改变,但线下开店的方向不变。如今严选依然是瓜子二手车的核心业务,在改变二手车交易习惯的同时,也极大提升了二手车的购买体验。《财经天下》周刊从瓜子内部了解到,疫情冲击后,严选店的业务恢复速度明显快于传统车商。

严选店进行调整的同时,车好多对集团整体人员结构也进行了优化,提升组织效率。瓜子内部人员告诉《财经天下》

周刊,以前线下经验不足,门店搞的是“人海战术”,一个销售再加上客户专员、金融专员、过户专员、保险专员、理赔专员,多个人服务一个用户,成本高不说,效率很低,服务体验也不好。从去年7月开始,瓜子调整成门店销售一人集成多人的职责。“不是为了裁员而进行优化,而是企业降本增效的必然选择”。

这样的细节多不胜数,在外界看来,甚至有些残酷。但回归本质,瓜子希望把钱花在刀刃上,砍掉冗余环节节省下来的成本全部投入到车辆品质和用户服务上,通过这样实实在在的方式“返利给用户”,这是杨浩涌真正想做的事。

打造铁三角护城河

不同于团购、打车、旅游,瓜子二手车是截至目前大的业务品类里唯一没有通过合并做到了行业绝对领先的企业。值得注意的是,二手车电商领域依然是互联网巨头未亲自下场的地带。

幸运的是,在这个巨头看不上或者无暇顾及、满是“脏活累活”的行业,杨浩涌带领车好多从“腥风血雨的厮杀”中闯出了自己的路。在杨浩涌看来,车好多已经打造了自己的三条护城河:团队,大数据,品牌。

成立近5年来,车好多的核心管理团队与遍布几百个城市的线下团队是不可替代的财富,这个战斗力足够强的团队被红杉资本评为业内前三,不仅战斗力够强,而且一直保持了非常好的创业心态。

在大数据方面,四年多积累的几百万辆汽车的销售数据、车辆检测数据,以及超过3亿车主和潜在购车人群的数据基因,帮助瓜子迅速形成了独具优势的检测评估、智能定价、金融风控等能力。以前端车辆检测技术为例,此前调表车基本在全球都是检测难题,目前瓜子已经通过人工智能技术的应用将主流车型调表车判定准确率提升至超99%。基于长期数据的积累,瓜子也能清晰地画出一辆车的残值曲线,这位毛豆新车、瓜子养车等兄弟业务提供了有效的数据支持。

此前大规模广告投放带来的品牌优势也愈发明显,“提到二手车,10个人有6个人会想到瓜子”。

除了三条“护城河”之外,瓜子、毛豆、车后三大业务也组成一个相互联动协同的三角,每一个业务都能给彼此创造价值,同时实现业务协同带来的成本收敛与收益提升,车好多的护城河也变得更深。

以车后业务为例,在瓜子、毛豆为用户打开汽车消费服务的前端交易入口后,覆盖用车全生命周期的金融、保险、洗美、维保、车品等服务都有足够大的盈利空间。《财经天下》周刊了解到,未来车好多希望车后业务能成为集团主要的利润来源之一。这与当下的新车经销商模式类似,不同的是,车好多是将新车与二手车交易作为主要的流量入口来为车后服

务引流,较传统单品牌汽车经销商的人口和市场更大。

对于经销商来说,单纯通过交易来盈利已经越来越难。J.D. Power 日前发布的2020中国汽车经销商满意度研究显示,2019财年经销商新车交易的利润占比为23%,而2018年这一比例仅为20%。相比之下,保险、金融、售后等业务带来的利润将近50%。车好多希望理想情况下,车后收入能够为集团带来充分的利润,而车后业务的盈利能力也将是车好多能够在今年二季度淡季实现赢利目标的重要保障。

值得一提的是,今年开始车好多把车后业务从重资产自营转向轻资产的加盟模式。车后业务也将是车好多此次融资后投入的重点之一。车好多方面透露,瓜子养车已启动“百城千店”计划,该计划一期将为超过170个城市的近800家合作门店提供用户资源与业务协同支持。

随着国内疫情逐渐被控制,二手车、新车市场需求也开始加速释放。在继续夯实二手车业务的前提下,接下来车好多也将在毛豆业务上进行更大投入,持续推动效率优化,继

续逐步开拓下沉市场。

在杨浩涌的规划中,未来毛豆也会形成一个开放平台,目前毛豆已经建立了数百个下沉至三线及以下城市的店仓。毛豆新车将同广汇等汽车经销商与上汽乘用车等主机厂商加深合作,结合自身渠道优势,深挖下沉市场汽车消费需求,并与威马汽车等造车新势力合作拓展新能源汽车的消费市场机会,同时也在与广西等多地商务部门联合继续深入推动汽车下乡活动,服务更多的用户人群。

尽管有铁三角式的护城河,但杨浩涌依然不敢轻敌,时刻保持危机感,“今天的互联网是个赛场,已经不仅仅是个赛道,你永远不知道对手从哪个角度杀进来”,当然,“对手永远会在你从来没有意识到的角度上,如果在你的意识到的角度多半他是打不赢的”。

不过杨浩涌说,这就是乐趣所在,“我们能做的就是把护城河打造得越来越深,竞争力越来越强,我希望将来提起买车、卖车、用车,每个人都会想到我们”。

此前大规模广告投放带来的品牌优势也愈发明显,“提到二手车,10个人有6个人会想到瓜子”。





阿里豪掷的这 100 亿， 每一分都事关你我的未来

阿里的目标不仅仅在家庭，它要把家庭小脑、社区中脑和城市大脑这三个脑打通。由此，更多流量能汇聚裂变，从而形成一个更强健的服务体系。

文|郑亚红 唐煜 编辑|张泽

互联网入口新战事

能给孩子讲故事，陪老人聊天，在你困意十足的时候直接放上去进行无线充电，说句话或者挥挥手就能关掉它……你也许很难一下子联想到，集这些功能于一身的，其实是一盏小小的床头灯。

这盏灯并不是出自什么新锐科技公司，而是来自成立62年的老品牌佛山照明。而它的诞生与阿里巴巴自年初对天猫精灵的新调整分不开。

2020年初，天猫精灵升级为独立事业部，由阿里云 IoT 负责人库伟负责。4月17日，库伟宣布阿里云 IoT 与天猫精

灵正式资源整合，共同开拓 AIoT 行业。

这个调整更为实际的意义是，整合之后，对内，阿里的 IoT 技术与天猫精灵的交互技术进行深度整合；对外，二者形成统一的平台，有统一的技术接口，并且用同一个团队来对接方案商和合作伙伴。

组织架构和资源的整合，让合作方式发生了巨大改变。所以在这盏全新的床头灯上，不仅融入了天猫精灵的多种交互技术，也融入了 IoT 的各种技能。阿里的 AIoT 以一个更紧密的组织，与佛山照明这样的合作伙伴来联合开发新品类。

转变背后是过去三年，阿里巴巴对于天猫精灵内涵理解

的不断深入。2017年,阿里砸下3亿元补贴入局智能音箱。彼时智能音箱被认为是下一个万物互联的入口,是手机之后的一个战略级产品。在大补贴力度下,2017年的双11,天猫精灵成为首个跨越百万级销量的智能音箱。

但是天猫精灵之于阿里巴巴不只是一个智能硬件。IDC中国终端研究部研究经理潘雪菲对《财经天下》周刊表示,包括阿里在内的互联网公司们看重的是其承载的交互入口。她认为,从3G到4G,手机将移动互联网发展到了极致,同时也带来了新的人机交互体验,即触摸交互。但到了5G和WiFi 6之后,交互模式正向多元化演进,其中语音交互是最先实现的,随之而来的还有人脸识别、声纹、手势等多模态交互技术。

“这是一个必然趋势。”潘雪菲总结。在时代的推波助澜下,天猫精灵不再仅仅是一个硬件,而是成了一种交互技术能力。这种能力借助平台的力量可以赋能给其他企业和品牌,进而建立一种生态。而当生态上的用户发展起来之后,这些用户又可能成为阿里诸多互联网服务的使用者。由此,以天猫精灵和IoT建立的这个生态,也成为整个阿里经济体的一个护城河。

在争夺入口这件事情上,几个互联网巨头布局中都少不了智能音箱的身影。早期,智能音箱是互联网企业教育用户接受语音交互的一个很合适的载体,它的成本可控,功能简单突出。但后来,互联网企业在这件事上的内在逻辑发生了分化。

以智能硬件起家的小米,是以手机为核心去发展扩大生态。在小米1+4+X战略中,手机是1,而智能音箱是那个“4”大的其中之一,是布局家庭场景的一个重要产品。最近两年,小米逐渐把小爱同学搭载到更多生态链产品上,比如小米摄像头、小米闹钟,小爱同学成为家庭里除屏幕以外的第二个重要入口。它的思路是家庭互联,让更多家庭里的设备选择小米和生态链产品。

相对来讲,小米生态圈更闭环一些,它的米家产品基本上都出自生态链公司。从结果上看,硬件销售迄今仍是小米的核心,比起阿里和百度两家互联网公司,小米基本上没有特别突出的互联网服务优势。

与小米不同,互联网起家的阿里和百度,思路不是靠硬件赚钱,而是依靠智能音箱去做一个广泛连接。这样,家里不管用的是海尔、美的还是科沃斯,最后都是用天猫精灵或小度来控制,用户的行为习惯也会沉淀在这些家庭助手上。

而在阿里和百度之间,百度的战略都是围绕All in AI 进行的。在AI 布局家庭,门槛成本可控的智能音箱是一块最合适的试验田。但相比阿里,百度的互联网应用帝国没有那么丰富完善,小度所在的事业部在整个集团的定位,可能也决定它仍以打磨智能音箱产品、去探索产品在家庭场景下的功能为主。但是天猫精灵已经整合到IoT部门,又在整个阿里云

生态体系下,它可能要做的事情会更大。

几位业内人士对《财经天下》周刊分析,今年天猫精灵与阿里云IoT的资源整合,将是阿里在AIoT第五赛道上迈出的重要一步:打通B端和C端才能下赢这盘棋。要知道,阿里的目标并不仅仅在家庭。“阿里要把家庭小脑、社区中脑和城市大脑这三个脑打通,由此,更多被引入的流量能汇聚在一起进行裂变,去形成一个更强健的服务体系。”

这就是阿里在下的那盘大棋,而之所以选择此时做这件事,也是到了一个时机,天猫精灵的体量已发展到一个阶段,业务也足够成熟,有实力承载下一个阶段的发展。

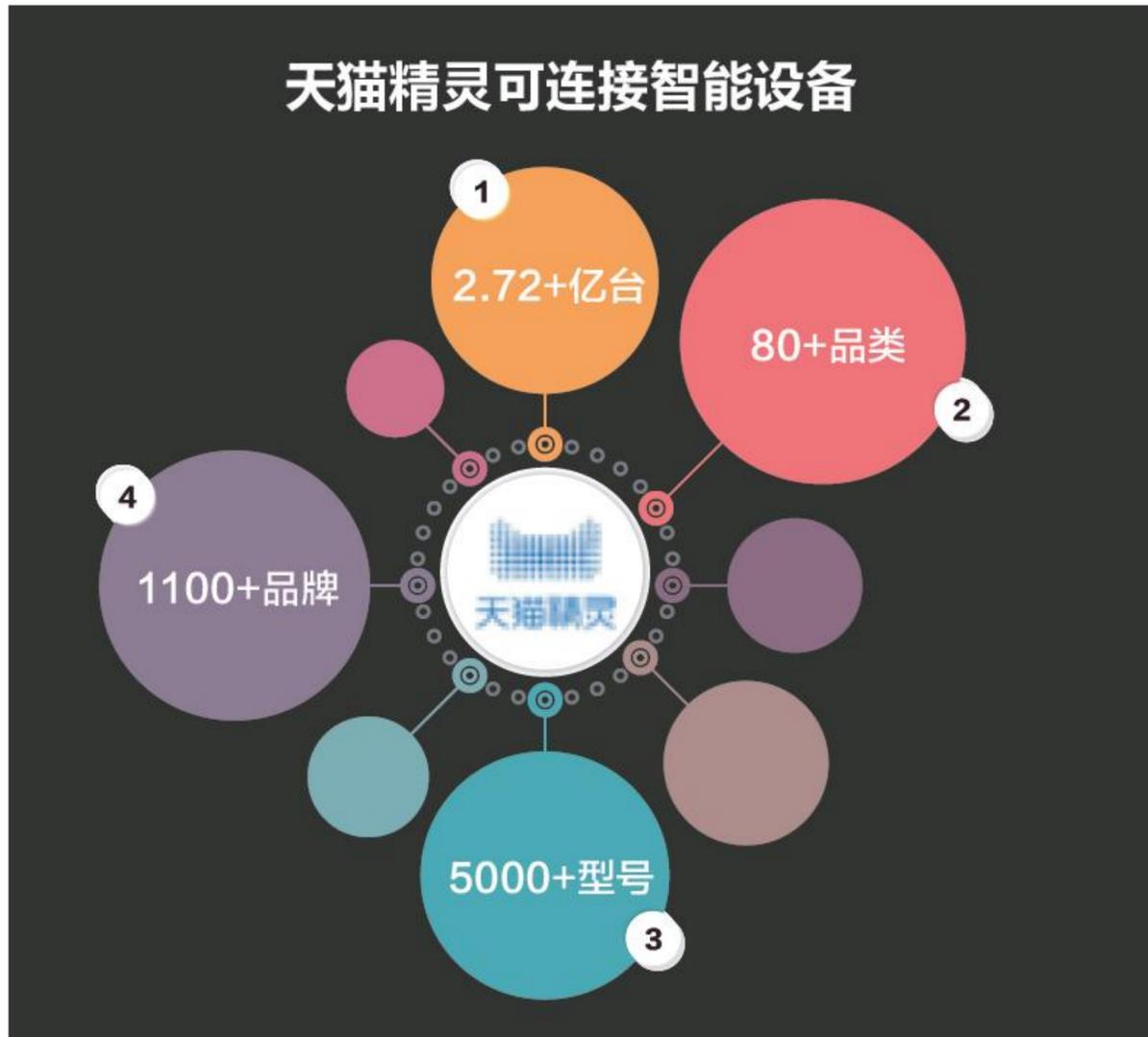
就在上周,继最新的组织架构调整后,天猫精灵迎来了它的春季新品发布会。发布会上库伟宣布“双百计划”,即阿里巴巴投入100亿元,围绕天猫精灵布局 AIoT 以及内容生态领域,同时将会在今年推出百款智能产品爆款。

也就是说,像床头灯那样能听懂你说话、帮你做很多事的新品类会以百计诞生,还有教育、娱乐等内容生态繁衍出来。

新物种的诞生

拿新品类而言,阿里云IoT和天猫精灵的能力走向整合之后,越来越多的新物种被孵化出来,不断繁荣天猫精灵生态圈的同时,也影响着家电企业对智能化理解和参与的进程。

接触天猫精灵之前,灯泡老厂佛山照明一直在探索智能化之路。佛山照明集团电商运营总监陈文基回忆,2015年



他们曾尝试用手机App来控制灯具,但项目要单独定制,试水一些工程后,发现成本非常高。同时,佛山照明也在搭建自己的IoT系统,积累的数据量不多,提供不了太大价值,而维护成本却很高。“当时很多家居企业也在尝试这条路,但没有跟云平台打通,大家都只是一座座数据孤岛。”

2017年夏天,佛山照明与天猫精灵首次合作,双方定义了一款依托天猫精灵控制的灯泡。但这只是一个初步的尝试,在陈文基看来,智能音箱重要,但肯定不是唯一入口,“毕竟有的场合不适合喊一嗓子,动动手就能解决问题”。

随着阿里、小米等公司开始打造智能家居生态,陈文基感到整个市场越来越火热。如果仅靠一家灯具企业去做,费时费力不说,还只能做自己的品类。“大平台才能串起一个更全面的智能家居”。

而此时,天猫精灵的角色也在不断升级。2018年6月,天猫精灵成立了AI联盟,和厂商联合开发产品。双方的合作也从简单的语音控制,到导入阿里智能系统模块,一起做智能家居解决方案。在佛山照明的智能家居展厅里,对天猫精灵说一句“我出门了”,家里全部的灯光都会关闭。

不仅如此,以上述那款全新床头灯为例,虽然照明是他们的老本行,但陈文基对《财经天下》周刊说,以往设计新品时,更多是凭借行业经验来判断。而在这次和阿里团队联合设计开发的过程中,是在大数据的指导下来做更精准的产品定义:从睡眠、起夜等场景的细节打磨,到模具设计,灯泡材质,“大数据对于我们实现产品定义起到了很大的作用”。

除了和天猫团队做具体的新品研发,佛山照明还全面接入了阿里云平台,自建了IoT系统,指导新品的研发迭代。

早于佛山照明,格丽思智能电器总经理刘泽众回忆,格丽思在2015年就尝试与阿里合作,但当时由于阿里只提供了平台和技术接口,并未促成“爆款”产品的落地。

此前格丽思主要是做外贸市场,但这两年,越来越多的企业想把产品卖到中国。他们想,既然自己本身就在国内,不如在国内尝试一下,而“智能化”成为和同行PK时的突破口。

“之前我对智能化的理解,就是把遥控器变成手机或变

成语音。”但在和天猫精灵合作后,刘泽众发现,实现真正的智能化更需要找到精确场景。“天猫帮助我们找到消费者,比如智能牙刷的消费者,使用中哪些环节是可以被智能化的。”刘泽众说。

格丽思现在和天猫精灵IoT联合推出了一款可语音操控的智能榨汁机,只要动动嘴就能够指挥榨汁机开、关机,还能在手机上查看云端食谱,月销量达到了两万台以上。

“之前我们认为榨汁机只能卖便宜货,普遍在五六十元,但现在100多元的产品也能有很不错的销量。一直以为智能是一个边缘化的东西,但发现只要找对需求和场景,客户是愿意买单的。”刘泽众对《财经天下》周刊说。

刘泽众感受到天猫精灵生态链在不断完善。研发榨汁机期间,阿里设置了专门团队,从硬件到软件都给予支持。

天猫精灵事业部市场运营总经理杜海涛说,经过四五年的培育,以往天猫精灵更多是帮助合作伙伴进行技术赋能,而现在天猫精灵更多是去整合行业,输出一个统一化、规范化和更先进的标准给行业参考,这是属于天猫精灵的一个演进过程。

此前,格丽思也曾了解过小米、京东等平台,包括海尔这样的传统家电厂商。刘泽众的感受是,小米更多是想要什么,企业去做什么,围绕自己的生态链去展开;而在海尔的体系里,企业更像一个代工厂,对用户端的感受不强。相比而言,天猫精灵整个生态链比较开放,是做平台而不是卖产品,自己可以做一些有特色的品类,从厨房到卧室,把整个链条打通。

刘泽众说,现在格丽思和天猫还在共同研发10多款产品,会像佛山照明的智能床头灯一样,把天猫精灵的整个模块内置到产品中,孵化出不一样的烤箱或者取暖器。

也是在这样的阵势下,库伟放话,“未来目标是孵化出10个像米家这样的智能硬件品牌”。

不只是170万个小程序

在智能家居以外,智能音箱在内容生态领域的想象空间同样也很大。对于天猫精灵来说,亦是如此。

之所以阿里宣布要投入发展内容生态,目前来看,智能音箱的一大痛点仍然在于场景还不够大,需要更多、更强的应用去刺激用户。

教育是目前能够吸引用户的重要场景之一。天猫精灵与人教合作的数字课堂是一个典型案例。天猫精灵相关负责人告诉《财经天下》周刊,与人教合作的前期,天猫精灵是完成课文朗诵、讲解等“本职工作”。但实际展开后,更多的内容和生态合作伙伴,比如好未来便找上门来,合作伙伴懂行业,更擅长做课标拆解和知识点分析,这也使得教育场景有了很多不一样的玩法和设计。

比如,通过天猫精灵的视频识别功能,可以设计与小朋



**在智能家居以外,
智能音箱在内容生态领域
的想象空间同样也很大。
对于天猫精灵来说,亦是如此。**





友的互动环节,像小朋友在写练习册的时候,可以拿给天猫精灵看,问自己做对了吗,还可以与天猫精灵一起进行英语训练。

天猫精灵的内部人士分析说,天猫精灵的定义是家庭助手,除了教育场景外,还会通过阿里集团内部能够借助的力量来挖掘其他对家庭而言有价值的场景。比如结合支付宝各种小程序,提供各类民生服务,比如交水电费;再如结合阿里健康,进行求医问药。

说到小程序,这实际上是天猫精灵在春季发布会上单独讲到的一点。库伟在发布会上透露,为了给用户更多的选择,天猫精灵将与支付宝生态圈打通,今年7月底,会有超过170万个小程序进入到天猫精灵。库伟称,这将极大地降低天猫精灵应用开发的成本。

天猫精灵相关负责人透露,打通小程序后,会出现一些新的交互体验。比如一些短视频号打通到天猫精灵后,会加入手势点赞的功能,用户可以在10寸屏上一边观看视频一边竖起大拇指点赞。再比如,在一些游戏中,会添加一些口令控制来操作,像播放或停止,前进或后退。

更值得注意的是,小程序未来不仅仅只会打通到带屏设备。上述内部人士告诉《财经天下》周刊,未来,其他的一些智能设备,比如汽车端,如果接入了天猫精灵和小程序,同样

可以发掘、实现丰富的交互模式。

为了能有更多的应用加入进来,天猫精灵希望能够再降低一点合作门槛。内部人士称,天猫精灵过去更多的是账号打通的对接方式,未来从技术上会选择更轻更薄的接入方式。

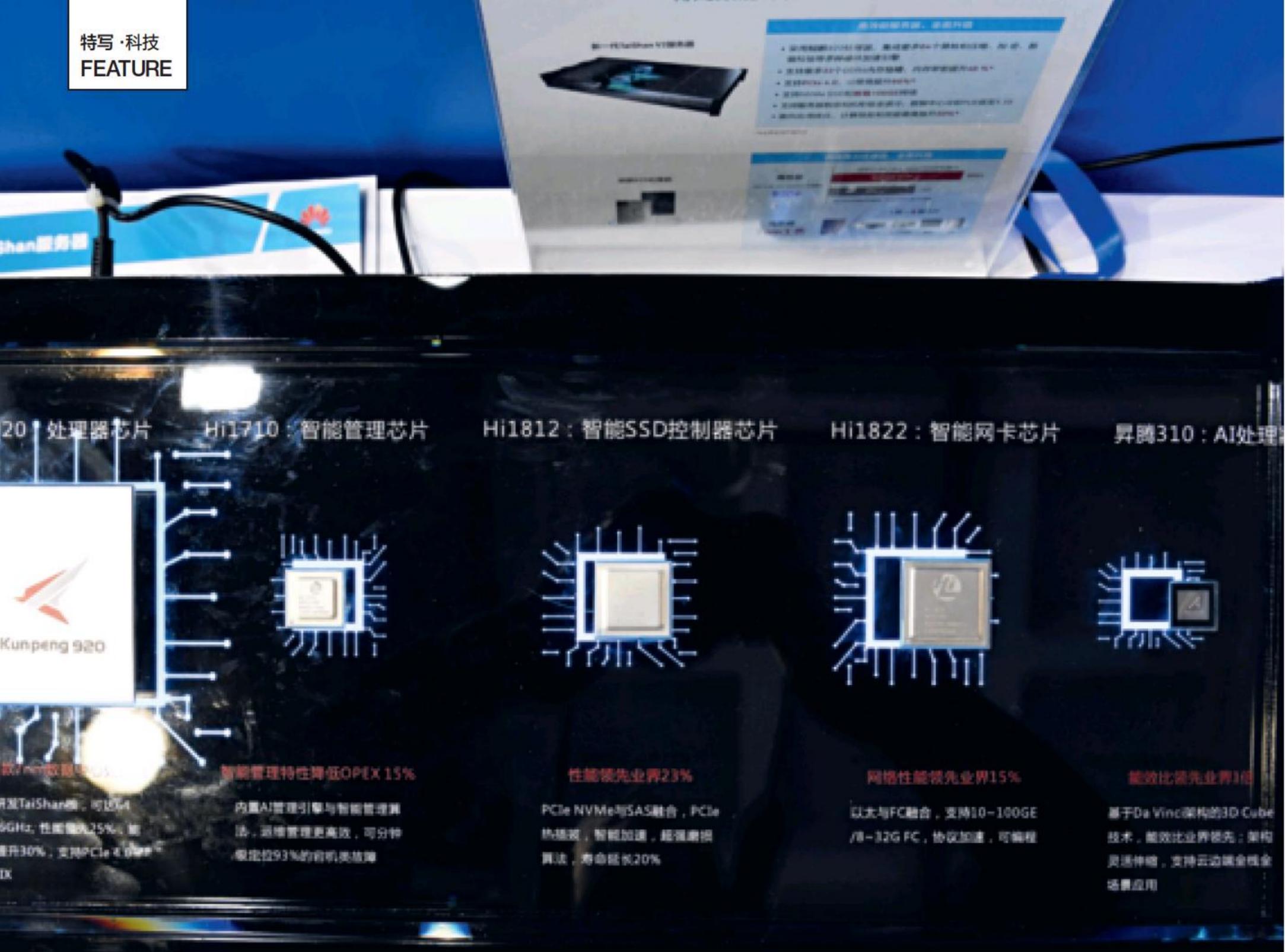
经历了几年的探索,起步比国外晚的国内厂商已经探索出一些创新性经验。一个是对教育场景的创新探索,这是此前国外从未有过的;另一个则是天猫精灵在语音购上取得的成绩。2019年双11期间,有176个品牌参与了语音购活动,成交订单数105万单,总参与人数超过500万人。这是一份远超前辈亚马逊的成绩。

语音购能在本土做成,也是因为找对了场景。天猫精灵的语音购把重点放在了日常使用、高频复购的柴米油盐酱醋茶等品类上,再加上国内的电商促销活动频繁,使得语音购在国内取得了国外没有的成功。

通过对天猫精灵的梳理,可以看到将天猫精灵与阿里云IoT资源整合之后,天猫精灵的目标已经明了:它不仅仅在于家庭,它与IoT结合,像触角一样将生态的范围从家庭伸向社区、城市,将更多流量引入到阿里经济体范围内。

在未来, IoT领域在巨头之间还必将有一战,而生态的构筑将是最有力的武器。**ETU**

2019年9月26日,杭州,阿里巴巴云栖大会,天猫精灵,智能音箱,智能家居。



华为海思保卫战

美国新举措力求不损伤美国企业的利益,还要控制住产业链,由此,国人在博弈和反制上也要更为冷静和巧妙,不要打鸡血。

文|唐煜 周路平 郑亚红 麻策 编辑|赵艳秋

这次,朋友圈没了群情激愤

“内部没什么波澜,都习惯了。”一位华为员工对《财经天下》周刊说。5月15日,美国商务部发出公告,加大了对华为芯片设计和制造的打压力度,而相比于外界的担忧,华为内部员工并没有表露太多情绪。

但在一年前,情况和情绪完全不同。美国把华为列入实体清单后,国内外舆论一片哗然,华为内外群情激愤,“身边有一位女同事在办公室里扛不住压力,号啕大哭,大骂美国

人太欺负人”。一位自称是华为员工的知乎网友说。

海思总裁何庭波还发了一封内部信:今天,是历史的选择,所有我们曾经打造的备胎,一夜之间全部转“正”。读着令人热血沸腾。

而如今,在华为心声社区,首页几乎没有对这件事情的讨论,华为也没有第一时间对此事正式回应。5月16日,心声社区的微信上发了一张老图,写了一行文字:没有伤痕累累,哪来皮糙肉厚,自古英雄出磨难。这张伤痕累累的伊尔2

战斗机的照片经常被华为官方使用,用以隐喻自己的处境,以及边飞行边补漏洞的顽强精神。华为中国的官微上也只写了一句话:除了胜利,我们已经无路可走。

“这条新闻出来,大家只是打卡式地在朋友圈里发了一张已经发了一年的烂飞机的照片,在群里面调侃几句:美国人真的好没劲。然后该干嘛干嘛。”不少华为人都显得非常冷静。

另一边,华为的竞争对手们则一如既往地保持缄默。比如,自从谷歌禁止华为手机安装GMS后,华为把增长的压力放在了国内,让原本竞争激烈的国内市场变得更为惨烈,尤其是华为在国内线下渠道的扩张,挤压了OV和小米的市场份额。

他们对华为的心态颇为复杂,同是中国企业,华为的遭遇让人同情,但强大的华为以及华为掀起的爱国消费热情,又常常让他们感到受伤和吃亏。

5月18日,华为在深圳总部召开分析师大会,现场气氛颇为严肃,华为高管的发言表露了底气,但不是强硬。“我们的全球化多元化的战略不会动摇,不会改变。我们去年对美国采购了187亿美元,如果美国政府允许,我们仍然会继续购买美国公司的产品。”华为轮值董事长郭平说。

郭平还坦言,进入实体名单给华为带来了很大影响。“我们去年其实并没有实现业务计划,跟我们年初的商业计划相比大概差120亿美元。你们看到每个季度的增长也有所下滑,特别是华为获取的每个合同,跟以往相比,有很多困难。我们努力在寻找怎么能够存活。”

他坦承,当下华为的关键词是“求生存”,而提及更多的是多元化和开放合作心态,“华为公司也绝不会走向封闭,走向孤立主义,我们仍然会坚持全球化”“华为要以做大产业,商业共赢、利益分享为原则”。

相比较而言,在今年3月份,轮值董事长徐直军在2019年财报会上对美国的态度明显更为强硬,“为什么不能基于同样的网络安全原因,禁止美国公司的5G芯片及含有5G芯片的基站和智能手机、各种智能终端在中国使用呢?”

作为关键的当事方之一,台积电的态度一直拿捏到位。在去年美国禁令出台后,台积电没有急于站队和表态。这次美国加大对华为的制裁,夹在中间、需要左右逢源的台积电也一定非常难受。5月18日一早,有报道称,华为已紧急对台积电追加高达7亿美元大单。不一会儿,有日本媒体曝出,台积电不再接收华为新订单。台积电很快澄清报道“纯属市场传言”。而在美国商务部的消息透露之前,台积电也宣布在美国建设芯片厂的计划。

但这件事在部分半导体行业人士中间还是掀起了波澜。还有人在社交媒体上点名中国应该对高通、思科、苹果和波音等美国企业采取行动。

不过,类似激进的观点并不被大多数人所认同,一方面

是伤害面太广,另一方面双方的博弈是一个系统工程,不是说针对谁就去直接操作的。

“华为应警惕那些大肆宣扬自主创新、国产替代的观点。作为一个行业领军企业,华为最清楚产业链各环节有多大差距。”电信分析师付亮对《财经天下》周刊说。

朋友圈都这么冷静和理性,难道这次美国商务部对华为的禁令升级不够严重吗?

美国的目标是5G和海思

实际上,美国这次打压华为的5G,可谓是费尽心机。

早在今年2月,美国司法部长威廉·巴尔(William Barr)在一次智库演讲中就说到,打击华为的根源,不是所谓的对伊贸易,连网络安全借口他都看不上,最重要的是因为“中国在5G技术上的领先,对美国构成了前所未有的挑战”。

华为在5G上“动了”美国的奶酪。未来,5G将成为像水电一样的基础设施。据统计,到2025年,以5G为动力的工业互联网可能创造23万亿美元的新经济机会,5G是一种能力,代表一个国家实力。它直接影响到国家的繁荣和安全。

“未来5年内,5G全球版图和应用主导地位格局将成。问题是,在这个时间窗内,美国和我们的盟国是否能够与华为展开足够的竞争,避免将主导权拱手让给中国?时间窗很短,我们和我们的盟友必须迅速采取行动。”威廉·巴尔说。

华为在5G上“动了”美国的奶酪。 未来,5G将成为 像水电一样的基础设施。

华为轮值董事长郭平5月18日也坦承,他最近在阅读美国高官的发言,有美国高官认为,技术领先是美国霸权的基础。任何国家和公司的领先都会损害美国的霸权。这是华为被作为打击目标的原因。

那么,在经过一年的博弈后,美国这次采取了什么做法呢?

它打下了两张牌:一是控制EDA工具,二是控制芯片制造厂,只要用到了美国设备给华为加工芯片,就必须向美国申请。

针对第一张牌,根据《财经天下》周刊了解,到目前为止,这次“新禁令”没有涉及美国EDA大厂的新内容。换

句话说，“这些企业以前能做什么，现在还能做什么；以前不能做什么，现在还是不能做什么。”事实上，自2019年5月16日被列入实体清单之后，华为与美国三大EDA厂商Synopsys、Cadence、Mentor的合作已经终止。也就是说，在2019年5月16日之前，华为购买和获得授权的EDA工具，可以继续使用。但自那以后，华为没有再获得新工具和新升级服务。

而针对另一张牌，控制芯片制造厂，一位芯片行业资深人士对《财经天下》周刊表示，这个打法出乎他的意料。“我原本以为美国会控制半导体设备出口，但没有想到，它这次是你用我的半导体设备我才卡你。”这位人士说，“这样的做法是美国研究过的，你设备还得买我的，不影响本国企业的买卖和利益，但你用设备就要到我这里申请。这个做法是既要赚你的钱，还要把你控制住。”

很多人认为，台积电不能再为华为生产芯片，但中国大陆最大的芯片制造厂、刚获得国家二期大基金注资的中芯国际，可以作为“最后的备胎”。但一位资深人士对《财经天下》周刊表示，粗略计算，全球12英寸芯片制造厂有120个、8英寸厂200个。而一条芯片生产线上，美国半导体设备大概占比达到48%。实际上，“无论台积电、中芯国际还是华虹NEC，谁都是躲不过”。

跟龙头台积电相比，中芯国际在工艺水平上落后约两代，14nm才处于出货阶段。况且，有行业人士认为，目前不

对于一些能被国产替代的， 华为则可以调整策略， 加大对国产芯片的使用比例， 这也是为海思找备胎。

适合让中芯国际等国产厂家违反禁令给华为供货，应该保护好这个平台，拉动上游设备厂商进步。

目前，市场上还有一种说法，中国可以采用中日韩半导体设备，搭建完全去美国化的芯片生产线。但一位国内半导体设备企业董事长对《财经天下》周刊说，以14nm工艺为例，包含1000道工序，国内能做大约100道工序。另一位资深人士表示，即便采购日本设备，部分设备上决定工艺的IP是从美国而来。如今，半导体是全球化协作最为充分的产业，问题比较复杂。

搭建半导体工厂的设备和材料，不是三五年就能成的。上述国产设备企业董事长说，国内半导体设备现在已经实

现了一个从无到有的状态。但现在面临的问题是，芯片制造厂愿不愿意把这道工序拿出来和国内企业去共同验证。他认为，这次事件之后，国内企业的意愿可能会变得强烈，但因为每道工序从验证开始到结束至少需要一年时间，企业也需要规划，短期之内对产业链不会带来太大影响。

鉴于美国的新牌，“到今天为止，最坏的打算是华为损失海思。”一位资深人士说。这听上去有些悲壮，海思是华为芯片部门，是中国目前唯一一家进入全球前十的芯片设计公司，华为在过去十几年投入了巨额的研发资金。

“其他的华为还在，虽然业务可能变了。比如，华为手机要买高通、联发科的芯片。”上述资深人士说，但华为活下来是没有问题的。

反制举措还是要冷静

面对打压，华为有怎样的应对举措？

这次新禁令还有120天的缓冲期。“华为要利用珍贵的120天，做好囤货和替代计划。”电信分析师付亮告诉《财经天下》周刊，华为在这段时间要备好货，“特别是那些关键的不可替代的产品上，比如高端旗舰手机和5G基站要用的芯片。”5G作为华为的根基，也是美国这次打击华为的主因，应该是华为在囤货过程中的重点。

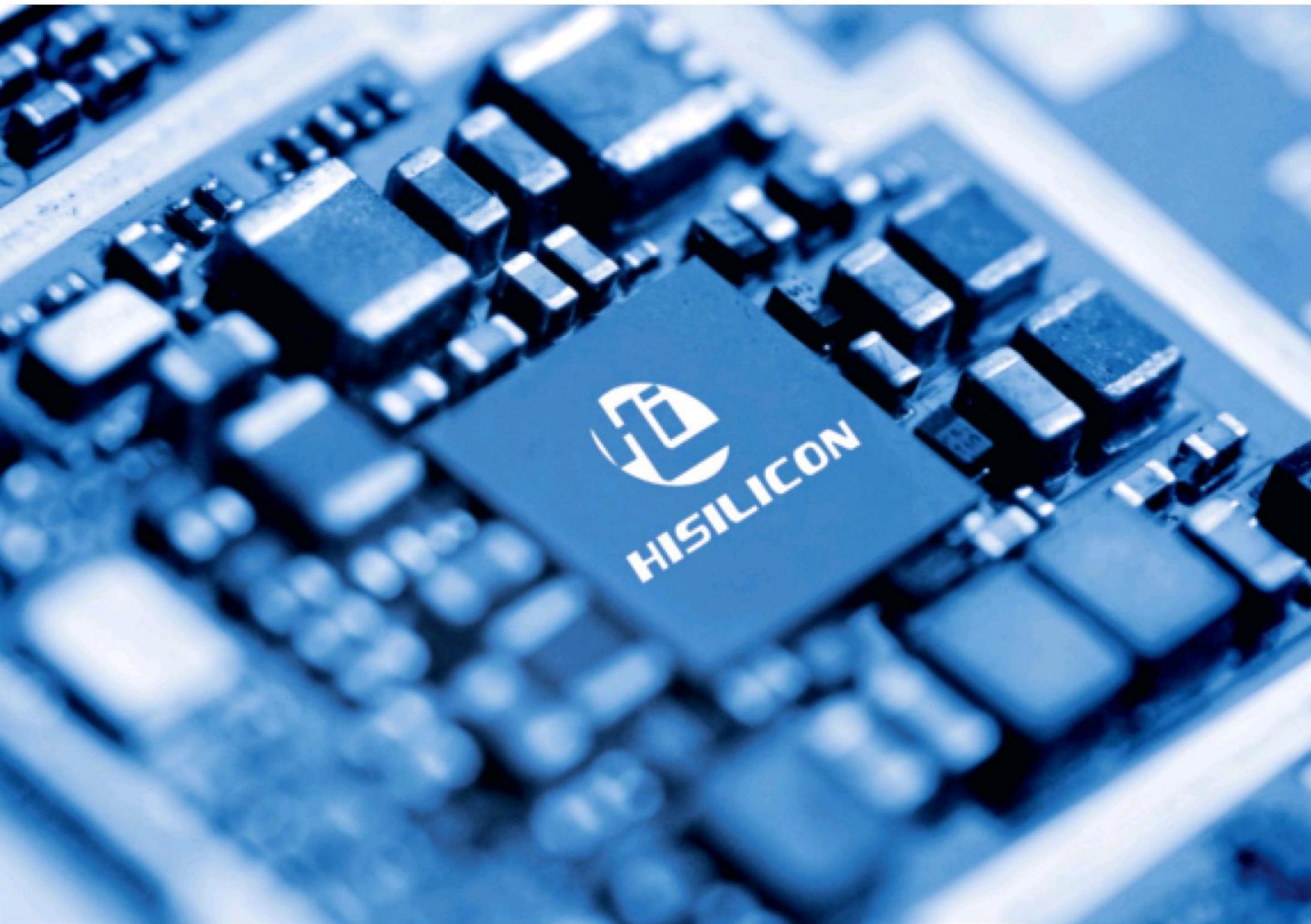
对于一些能被国产替代的，华为则可以调整策略，加大对国产芯片的使用比例，这也是为海思找备胎。信达证券电子行业首席分析师方竞在一个分享中分析：“比如很多电源芯片、手机处理器的PMU，本来是海思自己做，接下来会加大圣邦这类企业的占比。”

“华为不会等待国内，而是积极在全球找美国企业的备胎，包括国内外企业。”付亮总结。

一家国内半导体企业董事长对《财经天下》周刊表示，120天时间华为可以思考很多问题。有一条路是，华为不做海思，和小米一样买高通的芯片做手机。另一条路是将海思分拆出来，分成不同部分卖掉。但他认为：“华为大概率不会这么做，他有现金流，就硬扛一段时间。120天还是有很多变数。如果11月特朗普没选上，或者疫情比以前更严重，美国也可能就熬不住了。”

对于是否要割舍海思求生，业内有不同的声音。华为战略顾问在一个行业电话会议中表示，现在谈拆分海思太遥远了。方竞则认为，虽然整个海思剥离的可能性非常小，但观察华为，近期持续有华为子公司的法人变动，说明华为也想做内部的调整。“最悲观的情况下，就是华为海思变为IP公司，保留核心的IP授权业务，而研发人员就化整为零，去支持其他国产芯片公司。”

从保证现金流的角度出发，华为能做什么？有观点认为，华为要发展业务多元化，用其他业务支撑核心业务，为自己的生存发展争取时间。汽车零部件领域、智能



安防以及除了手机以外的其他终端产品都能为华为赢得收入。

据《环球时报》报道中透露的一份中国反制美国的企业名单,其中包括高通、苹果、思科等美国科技公司,一些受访人士表示难以认同。

一位业内人士表示,“我们今天跟美国人掀桌子是不行的。”他算了一笔账,仅国家在半导体一期、二期大基金和带动社会资本的投入上,就会超过1万亿元,而波音是300亿美元。就更不用说,不让高通进来,OV、小米会遭殃;制裁苹果,而苹果供应链大部分在中国,中国这么多企业还指着苹果。“我觉得还是要理性”。

“要忍辱负重,不能打鸡血。”上述人士称。

还有一个更为直击核心的方法就是,由于华为在5G方面领先,华为授权5G,让美国跟上5G进步的步伐。对于这一点,任正非去年接受采访时就表示,考虑将5G技术独家出售给一家美国公司,包括硬件、软件、源代码、交付等,芯片技术

也可以。他表示,这家公司可以在全世界跟华为竞争,而不仅限定在美国市场。

5月18日,华为轮值董事长郭平在分析师大会问答环节更多表达了生态的开放与合作。他称,自去年5·16之后,华为不被允许使用谷歌生态,而被迫发展自己的HMS生态。到去年第四季度,HMS生态有140万开发者,增长150%。他还举例称,华为与欧洲本土合作伙伴展开合作,包括地图企业TomTom和Here、搜索公司Qwant、新闻企业News UK等。他还表态:进一步的撕裂会为整个产业、整个社会带来严重的冲击。

一位华为内部人士在一个电话会议中表示,华为与美国最终还是会有一场谈判,因为“我们在整个产业链没有占据完全的制高点,我们有的是广阔的市场,但这不足以威胁美国,而是有防御能力。市场够大,而且很多产业链的脏活累活都是国内在做,如果全面对抗,对美国也是不利的”。^[E11]

对于是否要割舍海思求生,业内有不同的声音。



历史进程中的中芯国际

成立20年间,经历多任CEO更迭和股东控制权之争,在本该高速发展之际,却成为各方角力的平台。中芯国际的命运,固然有自身原因,但也不可避免地与一国一个产业的命运交织。

文|唐煜 编辑|赵艳秋

半导体业的一个新样本

2000年8月,上海浦东张江高科技园区迎来了一家特殊的企业。52岁的张汝京自筹资金,带着400多名中国台湾、美国、欧洲、韩国的优秀工程师跨洋而来,要在中国大陆建立一座芯片制造厂。

这在当时是一个创举。此前,国内芯片制造主要由国家投资建厂,采用国有化体制。而中芯国际打破传统,带来了国际人才和资金,创造了一个全新的样本。

为了回到出生地中国大陆,张汝京历经层层跋涉。生于1948年的张汝京,1岁被父母带到中国台湾,在中国台湾和

美国接受教育,后来加盟美国半导体企业德州仪器。他在德州仪器工作的20年间,在美国、日本、新加坡、意大利和中国台湾创建管理了10座工厂,这在当时全球半导体业中也极为少见,被称为“盖厂高手”。

1997年从德州仪器退休后他曾回中国台湾专心做一个芯片制造厂——世大半导体。1999年,台积电以51亿美元收购世大后,台积电创始人张忠谋约张汝京商谈了好几次,希望他留下来,但张汝京去中国大陆之意已定,为此他还被罚了很多台积电的股票。

此时,中国大陆出台鼓励集成电路行业发展的“18号

文件”，掀起了半导体发展的新高潮。早在20世纪90年代，一批爱国华人就在国内四处调研，向当时的国家领导人提交建议，建设半导体制造厂，得到了高度的重视和批示。但无奈受制于《瓦森纳协议》，西方国家对中国出口半导体技术要比市场上最先进的晚两代，政府当时主导设立的芯片制造厂华晶和华虹，在采购设备时都受到了限制。

只有寻找海外伙伴投资，才有可能从严苛的技术封锁中杀出重围。

张汝京的经历，让他成为时代的不二人选。世大被收购的第二个月，张汝京就筹资14.8亿美元在开曼群岛成立了中芯国际。到北京、香港、上海三地考察时，因为时任上海经委副主任的江上舟热情相邀和推动，张汝京决定在上海建厂。

张汝京和母亲都是基督教徒，他通过个人关系找到美国五大教会，保证所创办的企业将来生产的芯片产品只用于工业民用，才取得从美国进口半导体设备的出口许可。

他也说服美国投资机构高盛、华登国际，还有中国政府背景的上海实业等首批投资人。

除了一些世大的旧部跟随，张汝京如勤恳的传教士般，横穿美国东西两岸宣讲，召唤了不少在美华人回国。一位芯片资深行业专家说，“产业里可能再没谁能有像张汝京那样的人脉和游说能力，带回这么一批优秀的国际化人才。”

用张汝京的话来说，是“海外华人、国外VC和国内政府一起凑钱成立了中芯国际”。而在张汝京内心，中芯国际承载着中国发力追赶世界水平的重担。

晶圆厂建厂通常需要1年半至2年的时间，但仅用13个月，中芯国际的厂房就在一片稻田地里拔地而起。2000年，中芯国际一厂主厂房上梁，张汝京花20元钱放了1000响鞭炮庆祝。张汝京几乎事事亲力亲为，开工第一天就带着高层主管蹲在无尘室里擦地板。

根据当时的国际建厂成本，中芯国际融到的那点钱是根本做不到这样的布局的，但张汝京利用当时大量半导体二手设备的机会，实现了低成本建厂。

中芯国际创下了半导体行业前所未有的速度，在当时国内半导体业形成一股新风。2000年建厂，2001年试投产，2004年销售额即达到9.75亿美元。2004年中芯国际在中国香港和美国两地挂牌上市，跻身全球第四大芯片制造厂。

完美开局下另有隐患

虽然中芯国际的发展可用命运多舛形容，但它的起步却很“完美”。

那些年，张汝京跑遍大江南北，各地政府都热情接待了他。他们拿出真金白银和优惠的土地、税收政策，对于正在加速赶超的中芯国际来说，这是一个没理由拒绝的大礼。

但一些政府低估了半导体的投入力度和长周期，导致后期出现了问题。而要在不同地方政府之间平衡关系，也是张

汝京始料未及的。

从2005年起，中芯国际通过收购、与地方政府合资、代管等方式，以武汉为中心，在北京、天津、上海、成都和深圳5座城市火速设立了生产线。在2008年中芯国际形成了“菱形布局”。以天津为例，当时摩托罗拉业绩垂危，中芯国际通过股权兼并方式，低价购入摩托罗拉在天津的8英寸芯片制造厂。这是一笔非常划算的收购。

但业界对这种高速扩张也有质疑声。比如，在还未消化完8英寸生产线的巨额投资时，就开始大规模进行12英寸生产线布局，而一条12英寸的产线光建设成本就是15亿美元，投资完成后又没有足够的订单，加上设备折旧率，必然导致巨额亏损。

“其实董事会讨论了很久。我也知道12英寸线上马后，持续的研发和设备投入会带来很大压力，我们就从赚钱变成不赚钱了。但是为了国家使命，我答应了。”张汝京后来在接受采访时说。

国家的产业利益和企业利益，在之后伴随中芯国际发展的20年，这是它始终无法解开的结。

与此同时，伴随中芯国际的快速扩张，是来自美国和中国台湾当局的打压，以及全球芯片制造老大台积电的狙击。用张汝京的话来说，陈水扁几乎是“天天罚他”，先以未经相关部门许可到上海投资为由罚他500万元台币；收购天津摩托罗拉工厂后，再罚500万台币；投资北京12英寸厂后，又罚了500万台币。

更致命的，是和台积电接下来长达6年的法律诉讼。2003年，台积电和北美子公司向美国加州联邦地方法院提交诉讼状，起诉中芯国际侵犯专利及窃取商业秘密，要求赔偿10亿美元，而2003年中芯的收入仅有3.6亿美元。

中芯国际最终扛不住官司。2005年，双方达成第一次庭外和解。根据和解协议，中芯国际赔偿台积电1.75亿美元。

**国家的产业利益和企业利益，
在之后伴随中芯国际发展的20年，
这是它始终无法解开的结。**

张汝京告别中芯

2007年，美国次贷危机引发的金融风暴席卷全球，作为半导体行业兴衰的标志性产品——存储器全面崩盘，让一众企业血亏。

中芯国际因为制造存储器芯片，2008年亏损高达4.4亿美元，不得不退出存储器生产。此前，因受国际技术封锁，中

芯国际只能生产毛利率低、难度不太大的存储器芯片来维护运营、培养人才。

原本在各地的菱形布局此时也出现动荡。当年武汉政府托管给中芯国际的武汉新芯，产能一直不足，2007年下半年，张汝京好不容易才和飞索半导体达成合作，还获得了65纳米技术授权，但在随后爆发的金融危机中，飞索半导体自身难保，申请破产保护后双方的协议也就此搁浅。

存储器市场的血亏、扩张不利，让负债累累的中芯国际急需输血。但找什么样的投资和股东，是张汝京和管理团队需要权衡的。

当时，参与收购飞思卡尔的黑石财团等私募基金都找到了张汝京，希望以优厚价格收购中芯国际股权。

虽然私募给的价格优厚，但一旦私募控制主导权，他们会很快通过资本运作套现，国内芯片制造可能就被搅乱了。为此，张汝京向政府部门咨询，政府推荐了大唐电信、华润以及中国电子信息产业集团三家国资背景的企业，让他考虑。

《股权战争》一书中写道，几轮谈判之后，华润因为要求将中芯国际更名而被董事会否定，最后仅有大唐电信一家入围。

但作为国企，大唐电信的审批流程复杂且缓慢，前后经历10个月。而在此期间，全球股市暴跌，中芯国际的股价从1.4港元跌至0.4港元。2008年11月，大唐电信仅以1.76亿美元入股中芯国际，以16.6%成为第一大股东。融资的巨额缩水 and 原有股东股权被过度稀释，都引发了董事会内部不满。

在中芯国际成立之初，为突破国际技术封锁，吸纳了各路背景资本，但这也造成股东利益复杂且难以平衡：政府希望国内半导体能追上世界先进水平，财务投资股东希望得到

2011年2月18日，上海，时任中芯国际总裁兼首席执行官王宁国。



资本回报。

此时，和台积电的知识产权纠纷在和解一年半后又重燃战火。

在台积电洋洋洒洒的诉状中涉及65项商业机密，台积电披露了各种细节和证据，其中包括2000年，时任台积电质量和可靠性项目经理的商业盗窃案。

此事后来被台积电报警，警方立马搜查了这位人士在新竹的家，扣押了她的电脑。在电脑硬盘里，发现了中芯国际人士写给她的那封邮件和部分台积电内部资料，以及她向中芯发送这些资料的邮件记录。这是直接且致命的证据。

2009年11月3日，美国加州联邦地方法院判决中芯国际败诉。

2009年11月10日，中芯国际宣布了一则令所有人猝不及防的离职公告，总裁兼CEO张汝京宣布离职，并辞去执行董事，CEO由曾任华虹集团CEO的王宁国接任。几小时后，中芯国际发布和解协议的具体信息：中芯国际分4年向台积电赔偿2亿美元现金，同时向台积电支付8%股权，外加授出2%的认股权。

“我尽力了。官司让我精疲力竭，对这个结果我也感到失望。”张汝京在公告发布后对媒体说，整场官司打了4年，比运营中芯国际更让他感到耗费心力，自己的辞职不是和解协议的一部分，但自己想要对这个结果负责。“由我来做个了结”。

后来张汝京也承认，中芯国际的确是犯了错误。一位芯片行业专家说，在电脑里发现了证据是致命伤，张汝京的确是低估了知识产权问题。

此后，当国产半导体设备企业中微公司创建后，同样从美国回归的创始人尹志尧据说对知识产权问题极为看重，也许中芯之痛为后来者带来借鉴。

和台积电长达9年的官司画上了句号，张汝京也就此离开一手创办并执掌9年的中芯国际。资本市场对这个结局给予了积极回应：中芯国际在香港交易所复盘后，股票大涨63%。

控制权之争

然而，创始人的离职并未给中芯国际带来平稳发展的局面。在张汝京离开后，当初力邀张汝京来中国大陆建厂的江上舟出任中芯国际董事长。此时，只剩他能平衡中芯国际复杂的股东关系。

江上舟在40天内快速组建了一个新领导班子，找来王宁国接任中芯国



际执行董事及CEO,杨士宁出任COO。

王宁国与张汝京一样,生于中国大陆长于中国台湾,在美国求学后进入美国半导体产业界工作,后到中国大陆出任华虹集团CEO。杨士宁则是中国大陆到海外留学工作的海归。

王宁国与杨士宁,在中芯国际分别代表了中国台湾及中国大陆背景的最高职位。

2010年适逢半导体行业复苏,全球产能紧俏,新组建的管理团队顺势而为,长期亏损的中芯国际尝到了盈利的甜头,全年毛利率达到20%。销售额也从2009年的10.7亿美元增长到2010年的15亿美元,首次全年盈利。

就在外界都认为中芯国际将自此重回正轨的时候,一场争夺控制权的人事地震和董事长江上舟的突然病逝,又让这家公司的命运再起变数。

2010年8月,大唐电信增资1.02亿美元,股权比例由此增持为19.14%,成为中芯国际最大股东,并表现出对中芯国际强烈的控制欲。比如在其官方网站上,把中芯国际列为其控股子公司。有媒体分析,那些年,大唐电信逐渐落后于华为和中兴,它看中了中芯国际的资产,希望将它整合为自己的产业链,以此增强在“央企整合”大潮中的话语权。

江上舟并不希望中芯国际被改造成一个国有色彩浓厚的企业,多次强调中芯国际要坚持两个“T”发展:

Independent(独立)、International(国际化)。

为了制衡大唐,江上舟说服了中投集团向中芯国际入股,本来想要投资3.5亿美元成为第一大股东,但因为大唐反对,后来只投了2.5亿美元,获得11.6%股权,成为中芯国际第二大股东。

江上舟一直试图平衡中芯国际内部的各方关系。

此时大唐派驻的两名代表都只是非执行董事,不得干预企业的日常运营。为此,大唐必须在管理层中扶持一位代言人,中国大陆背景的杨士宁就成为了合适的对象。

此前,王宁国和杨士宁已经出现分歧。关于两人之间的矛盾,一种说法是,当初请王宁国来做CEO,是看重了他的国

2011年2月18日,
上海,中芯国际工
作间。

**江上舟并不希望中芯国际
被改造成一个国有色彩浓厚的企业,
多次强调中芯国际要坚持两个“T”
发展: Independent(独立)、
International(国际化)。**

际声望,但这个安排是过渡性的,杨士宁则被视为接班人培养,让中国大陆人自己掌舵中芯国际。王宁国本已答应过段时间让位,但杨士宁太焦急,在第一大股东大唐电信的帮助下逼宫。

生命的最后一周,江上舟还躺在病床上用手机主持中芯国际董事会。但就在2011年中芯国际股东大会召开前夕,江上舟不幸病逝,这让原本隐藏在台面下的控制权之战被彻底引爆。

江上舟病逝三天后,中芯国际股东大会如期召开,主要的一大议题就是“重选董事”。大股东大唐电信投下了关键性的反对票,王宁国这位唯一的执行董事,意外落选董事席位,连在现场的王宁国本人都觉得事情太突然。

中芯国际甚至一度停牌。在中芯国际的百度贴吧上,“坚决拥护CEO王宁国”和“坚决拥护Simon(杨士宁)接任CEO”的两派展开激烈辩论。

王宁国的意外落选,使得斗争的天平向杨士宁倾斜。但随着双方矛盾不断激化,一份有关杨士宁“涉嫌逃税”的内

**作为芯片制造行业的老大,
台积电拿走了行业里60%~70%
的利润,才有资本敢在人才上花钱。**

部审计文件流传出来。随后,王宁国向董事会提交辞呈,而董事会也未能同意杨士宁出任CEO,最终,从华虹NEC空降的邱慈云出任中芯国际执行董事兼CEO。

沸沸扬扬的控制权争夺告一段落。随后,杨士宁也递交了辞呈。

如今,王宁国参与合肥长鑫的DRAM自主研发计划,杨士宁则是长江存储的首席执行官,两人都分别效力于国内半导体自主技术的计划。回首9年前的那场纷争,已经是一场往事。

战时状态下的追赶

和杨士宁相似,邱慈云也是在最早跟随张汝京创建中芯国际的人,一度被视作张汝京身旁最重要的副手。不过,由于在公司运营管理上和张汝京有不同的意见,2005年离开中芯国际到华虹NEC担任CEO。

如果把中芯国际几任CEO的策略做一对比,邱慈云肯定是务实派。5年时间里,中芯国际年销售额也从13亿美元增长到2016年的29亿美元,股票市值、资本投资、产能等指标也是成倍增长。

中芯国际管理层趋于稳定之时,2014年,国家集成电路投资基金(大基金)成立,中芯国际也获得巨额资金扶持。到2017年,国家大基金一期对中芯国际投资将近160亿元。至2017年12月,国家大基金持有中芯国际15.06%股权,为第二大股东,略低于大唐电信的16.24%。

此外,从2016年底开始,清华控股下属的紫光集团通过紫光控股也买入中芯国际股票,且此后多次增持。

但在2017年5月10日,中芯国际发布公告,61岁的CEO邱慈云因个人原因请辞,由中国大陆背景的赵海军出任公司新任CEO。赵海军是中芯国际的老人,曾担任首席运营官。

同年10月,中芯国际宣布前台积电资深研发处长梁孟松入职中芯,同样任职CEO,带领中芯国际朝28纳米、14纳米先进工艺制程冲刺。

赵海军负责制造,梁孟松负责研发,中芯国际自此开启双CEO模式。

2019年华为事件之后,国内半导体行业进入战时状态。作为中国大陆最具实力的芯片制造企业,业内将国内芯片的崛起寄托于中芯国际身上。

梁孟松加盟中芯国际后,中芯在工艺上推进很大,2018年10月中芯国际宣布14nm FinFET工艺研发成功,2019年2月再度宣布12nm FinFET工艺也将问世。

美国对华为的打压,也给中芯国际带来机遇。根据《电子时报》的报道,中芯国际击败台积电,夺得华为海思半导体的14nm FinFET工艺芯片制造订单。

2020年5月15日,美国商务部发布公告,计划对华为的管制政策升级。很多人认为,台积电不能再为华为生产芯片,但中芯国际可以作为“最后的备胎”。但一条芯片生产线上,美国半导体设备大概占比达到48%。实际上,“无论台积电、中芯国际还是华虹NEC,谁都是躲不过。”一位芯片行业人士告诉《财经天下》周刊。

跟台积电相比,中芯国际在工艺水平上落后约两代。况且,有行业人士认为,目前不适合让中芯国际等国产厂家违反禁令给华为供货,应该保护好这个平台,拉动上游设备厂商进步。

也在5月15日,中芯国际发布公告,国家大基金二期与上海集成电路基金二期同意分别向附属公司中芯南方注资15亿美元、7.5亿美元。按照当下汇率计算,注资分别折合人民币约为106亿元和53亿元。

2020年5月5日,中芯国际还官宣拟在科创板上市,最高募集资金金额可超过人民币200亿元,用于投资先进技术。

虽然有国家和国内资本的加持,但中芯国际未来之路并不平坦。

中芯国际的背景,无疑也被瓦森纳条约限制。EUV光刻机被业界认为是7nm以下芯片制造的必须设备。2018年,中芯国际花1.2亿美元向荷兰企业ASML订购了一台EUV光刻

机,但到目前为止,这台光刻机仍然没有交付。

而在中芯国际成立的20年,不同背景管理层的频繁更换,不管是对战略的研究,还是对供应链的掌控,都没有形成团队的力量。最关键的人才凝聚也不到位。

一位业内人士特意提到,他曾经到台积电考察,发现厂里很多设备维护人员都是七八年的博士,很多优质学生一毕业首选的是台积电,一干就干到退休。他曾好奇地询问其中一位工程师,有没有想过跳到另外一家企业?对方回答:“为什么要跳?我在台积电工资不低,还能有晋升机会。”

作为芯片制造行业的老大,台积电拿走了行业里60%~70%的利润,才有资本敢在人才上花钱。以2019年的财务数据为例,台积电营收达364.32亿美元。而中芯国际2019年营收31.16亿美元,净利润2.35亿美元。营收只有台积电的1/10,净利润只有台积电的1/50。

这种营收情况下,中芯国际自然没法给出和台积电相当的待遇,加上国内半导体行业的气氛也比较浮躁,如何留住优质的人才是一大难题。

未来中芯国际应该扮演什么样的角色?如果领头羊的使命不变,研发投入一定会很大,它将不能承担盈利的责任,也会一直处于西方国家的“关注”下。最近,中芯国际又重走20年前的扩张之路,在各地全面开花,但它不应忘记当年的疯狂扩张之痛。

在国内半导体产业中,中芯国际是一个复杂的存在。成立20年间,变局不断。经历了四任CEO的更迭和股东控制权之争,在本该高速发展之际,却成为各方角力的平台;与台积电打了长达9年的官司,削弱了最初的迅猛之势。虽然最近几年国家加大扶持力度,但国际上对其技术设备已有意封锁,人才团队并不稳定。

回看中芯国际20年的坎坷历程,一定要将其放置到产业发展与国际关系的历史进程中。这是一个企业的命运,同时也是一个国家重大产业的必然命运。**EW**

参考资料:

- 《悲情张汝京:出走中芯之谜》
- 《中芯国际内斗残局》
- 《股权战争》

2018年12月11日,上海,首届全球IC企业家大会暨第十六届中国国际半导体博览会,中芯国际。





天猫品牌增长方法论

天猫超级品牌日成为品牌营收跨越式增长的一个重要渠道。当本身就具备IP属性的线上渠道与品牌商相遇,如何在赚吆喝之外撬动后者的倾心?是时候研究品牌线上增长方法论了。

文|袁青 编辑|罗拉

2017年底,百年零售企业可口可乐突然宣布,今后取消全球CMO职位、改设CGO(首席增长官)时,外界一片哗然。

很多人将这个细微变化视作一个商业信号——连百年品牌都开始用增长定义成长。曲棍球杆式的增长走势,成为企业心目中最漂亮的曲线。

为了这条曲线,很多零售品牌在产品、营销、渠道上四处出击,而今年情况尤其特殊——疫情加速了品牌向线上渠道的转移,线上渠道也为品牌带来数字可以量化的跨越式增长。

以天猫超级品牌日(以下简称“超品日”)为例,法国珠宝品牌卡地亚在2月的超品日上,仅用1分钟就卖出一件单价15万元的孤品手镯。天猫超品日成为品牌营收跨越式增长的一个重要渠道。或许是看到线上渠道的增长效应,今年4月另一奢侈品品牌乔治·阿玛尼也开启线上试水,第一个试验地是天猫。

零售企业如何线上化以及如何认知和利用线上渠道,与品牌的增长速率越来越呈现正向相关。是时候研究品牌线上增长的方法论了。

01

2020年2月21日,阿迪达斯历史上第一次召开云发布会。尽管2019年阿迪达斯的电商业务已经实现34%的增长,但历次发布会依然遵循确认场地、布置现场、邀约媒体和嘉宾这样耗费一两个月时间的传统流程。尽管站立在运动潮流之颠,你依然可以从阿迪达斯的流程风格上一窥德国企业的传统做派。

但今年明显不一样了。疫情使得线上几乎成了所有品牌唯一的渠道。对于阿迪达斯来说,更特别的地方在于,今年是其经典产品“贝壳头” Superstar50周年。在过去50年里,全球共卖出了超过一亿双Superstar。

阿迪达斯的这次云发布会2月21日开始,原本线下一天的发布会在线上拉长到7天。十多位艺人和设计师在淘宝直播、微博等平台纷纷露脸,展示Superstar曾经推出的12个系列60多种鞋款。3500万人涌入直播间,9分钟销售额过亿;10分钟后,6000多双鞋被买走,成为天猫运动品类和服装品类直播观看量最高的品牌。

在阿迪达斯之前,奢侈品品牌卡地亚小试牛刀,在2月10日举行的卡地亚“超级品牌日”中,首发一款单价3.2万元、限量500件的Juste un Clou系列的“钉子”手镯,当日即售罄。一款单价超过15万元的孤品Juste un Clou系列黑色陶瓷镶钻手镯,开售52秒就被粉丝买走。

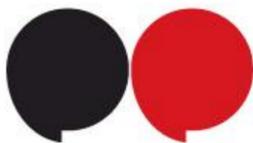
当有些品牌还在哀叹“没有一个冬天不会过去”时,一部分品牌已经提前在线上感知到“春天来临”。

从2020年1月到4月,尽管全球疫情仍在蔓延、经济环境艰难,仍有34个国内外知名品牌启动天猫超品日,其中时尚品牌的参与数比去年同期多出一倍。从品类来看,美妆护肤品牌以45.5%成为主力,时尚品牌(包括服饰与配饰)以21.2%的比例紧随其后;选择在此期间开展促销(14个)与新品(19个)首发的品牌几乎各占一半。其中,参与2月“超品日”的10个品牌中,发布新品的数量高达9个,这大概与春节、情人节也处于这个时间段相关。

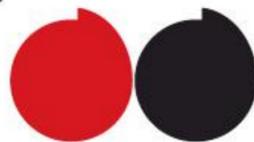
这些品牌为何在逆境中仍然积极拥抱天猫超品日?或许与这一营销IP背后的平台势能有关。天猫数据显示,近期有近500个品牌在天猫达成了累计销售突破1亿人民币的“小目标”,其中,318个为国货品牌,占比超过7成。

从2015年成立至今,天猫超品日在5年间共与超过400个全球顶尖品牌联手开拓市场,因为售前筹备久、声量强、带货猛,超品日正成为品牌商们心目中的“超级碗”。本质上,消费人流的涌动方向便是品牌增长的发力方向。当消费者更加倚重线上,品牌商需要找到一个营收跨越式增长的重要渠道。毕竟很多时候,选择比努力更重要。

至于天猫超品日为什么能成为品牌“增长”的秘密,这背后当然离不开大势和“大树”。5月11日,天猫召开的年度大会Top Talk 2020释放了一系列经济向好的信号:从疫情发生到现在,200万商家涌入淘宝天猫开新店,4月至今,



当有些品牌还在哀叹“没有一个冬天不会过去”时,一部分品牌已经提前在线上感知到“春天来临”。



淘宝直播开播的商家同比增长了150%,淘宝天猫平台的新用户同比大涨,KA品牌商家日均成交同比增长了40%,重新驶入高速增长轨道。可以说,疫情强化了消费者线上购物的习惯,报复性消费正在天猫上出现。

环球同此凉热: Adobe的数字经济(Digital Economy)指数最新数据显示,与3月初因疫情而实施居家令之前的一个月相比,美国4月份电商销售额增长了49%。其中3~4月,在线食品店的销售额增长高达110%,电子产品销售额增长了58%,图书销售额翻了一番。美国跑腿代购电商Instacart甚至在疫情期间首次实现了盈利,以及估值翻倍。在4月的前两周,该公司销售了大约7亿美元的杂货,比2019年12月的销售额增长了450%。

想要实现营收跨越式增长,选对线上渠道至关重要。

02

增长并不是做一场活动或者开一个线上门店后自然而然的结果。作出举行一场云发布会的决定后,阿迪达斯曾

从2015年成立至今,天猫超品日在5年间共与超过400个全球顶尖品牌联手开拓市场。

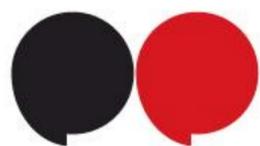


设立了三大目标,希望与天猫在“销售、舆论反馈以及消费者美誉度三个领域做出突破”。

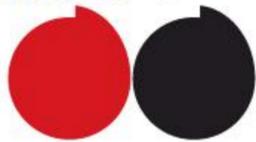
阿迪达斯的这次云发布会筹备的时间只有10天。从2月初开始,阿迪达斯调动了公司内部的六个部门以及三家外部广告公司,协同天猫超级品牌日的工作人员,通过邮件和电话筹备好了一周活动的所有执行方案。

“我们取得了大幅超过预期的销售数字,可以说云发布会是可以在预算和回报上做到很好的平衡。”第一次云发布会的结果超过阿迪达斯的预料。

换言之,跨越式增长除了需要集平台运营、产品、技术开发之合力,还要有能力触及到消费者日常活跃的各个平台,扮演“整合者”的角色,发挥其线上电商的优势和媒体效应,助推品牌实现曝光度与销售额的双重提升。消费者在哪里,如何将产品最有效率地传达到消费者眼前,用什么姿势与之互动,如何兼具品效合一,这些隐形工作都是庞大的数据在推动向前。



事实上,品牌和天猫超品日的合作已经超越了精准营销的范畴。超品日在天猫内部被定义为“属于品牌自己的双11”,是为头部大牌打造的专属营销 IP。



对于品牌来说,天猫可以通过其庞大的数据为品牌提供方向——不仅是营销方式的建议,甚至可以通过需求数据的变化,为新产品研发提供一切可见证明,由此打造一系列具有针对性、数据化、内容化的整合营销方案。对于消费者来说,平台通过大数据了解和分析需求端的变化,帮助消费者挑选出性价比最高的品牌,数据能够做到比消费者本人更懂自己。这样也同时为消费者节省了作决策以及商品比对的时间。

当两端被打通,增长效果就如滴入的显影剂,慢慢汇聚成形。比如在疫情持续期间,大多数人的生活方式可以简化为“居家”两字。很多消费者会选择在家里进行个人护理,比如皮肤和头发的管理等。被粉丝们称为“护理中的爱马仕”的专业护发品牌巴黎卡诗,通过不断挖掘细分的需求,让每个人都可以在家里、在日常就可以完成专业化的美发护理。在3月28日卡诗天猫超级品牌日,万件商品

瞬间售罄。

这得益于卡诗与天猫双方长期的了解和互动。天猫通过大数据赋能引领卡诗通过在不同的细分需求下,展开全新的竞争维度,从而进入消费者的心理账户,与消费者产生共情体验。

2019年,卡诗首次出现在天猫超级品牌日,提出“美发美妆化”的战略目标,并通过2019天猫超级品牌日,以精油为切入点,拓宽了美发产品使用场景,从专业领域走向大众消费。

其实疫情期间是卡诗和天猫超级品牌日的第二次合作。双方首次在中国市场推出针对染后漂后发质受损的痛点研发的第一款玻尿酸护发产品,在预售期间即售罄,品牌旗舰店会员数突破百万大关。此前预期中的疫情抑制高端消费的情形,在天猫上似乎并未出现。

在这一次的天猫超级品牌日中,天猫和卡诗针对年轻人进行了一次策略性的营销布局。首先邀请了在2020年年初因为《想见你》一路走红的许光汉作为新晋品牌大使,打造了首支「发光」vlog发布在B站,同时联动小红书,进行活动前的预热和活动后的晒单活动,最终让活动的收官成为完美的社交货币。

携手头部主播李佳琦及薇娅纷纷上线直播专区也是其中的重头戏,还在微博、今日头条和抖音端,同步上线了#绝美发色大赛#及#发色对颜值的影响有多大#的话题,进行前期预热。一系列的布局最终刷新了天猫超级品牌日美护发行业销售记录。

事实上,品牌和天猫超品日的合作已经超越了精准营销的范畴。超品日在天猫内部被定义为“属于品牌自己的双11”,是为头部大牌打造的专属营销 IP,天猫超级品牌日并非像“双11”这样有固定的时间点,入选品牌可以选择一年中的某一天推出新品或优惠活动。

超品日催化了如“奥利奥复古饼干音乐唱机”“天猫雀巢星空礼盒”等惊喜联名产品,也刷新了当天卖出9万支YSL口红、18秒抢空100台玛莎拉蒂的记录,更重要的是天猫构建的销售链路中产生的消费者数据可以为品牌以后的活动作参考,这也是天猫超级品牌日得以成为“爆款创造机”的重要原因。

03

如何帮助品牌实现跨越式增长,是所有电商平台对外诠释营销能力的一个硬指标。

至关重要的一环是精准定位消费者,且后续有能力协助品牌商运营深耕。在过去数年,电商平台已经发生很大的转变,年轻人脱颖而出,已经成为主力消费者。从各家电商平台发布的数据来看,无论购买人数还是购买金额,90后都遥遥领先。比如在天猫超品日上,品牌商的场均粉丝增量22万,其中95后买家提升210%。



社交电商小红书相关负责人在谈及品牌在新消费时代如何获取成功时强调过一点：对于品牌，用户不再是被动顶礼膜拜，而是一种“养成式”心态。无论天猫超品日、京东发现购物圈，还是考拉的种草区都是品牌抓取年轻消费者的触手。

“破圈未来才能赢得新的时代，因为每个品牌都有它的边界，怎么拓展这个边界，是每个品牌最大的机会。怎么让每个品牌获取更多的消费者——Z世代的消费者来了，怎么拥抱他们，让他们有更多更好的体验？”阿里巴巴副总裁、天猫平台营运事业部总经理、阿里妈妈客户营销总经理家洛举例，有多个超品日的品牌跟无数IP结合，带动更多消费者拓展，消费者对这样的品牌有了不一样的理解。

当然每个电商平台根据自己的优势和消费者群体，在玩法上会有不同倾斜。以天猫为例，超品日走到今天，尽管已经成品牌营销的“超级碗”，但仍要每年升级。尤其是今年受疫情影响，整个品牌营销路径、策略都需要新鲜的创意。

家洛透露，2020年天猫超级品牌日将通过人群爆发、私域创新、数据赋能三个方面全链路帮助品牌商家实现品牌生意的爆发。

在人群爆发方面，今年，天猫超级品牌日新推出万有引力、超级互动社、超级IP日三个全新业务方向，全面帮助品牌

实现人群资产最大爆发。

私域流量方面的创新是打造品牌超级ZONE。天猫内部对品牌ZONE定了个很高的KPI——访客互动率提升50%以上。私域流量是商家的核心诉求，但对于电商平台尤其是营收倚重广告和竞价推荐的电商而言，可能有点左右手互搏，这其中就需要一个站在大局上的取舍。

其实每次天猫超品日后，很多品牌都会追问阿里团队一个犀利的问题：效果极其好，数字呢？这些消费者用户呢？家洛近日表示，在私域营销创新上，天猫超品将上线的品牌超级ZONE，会以极高的开放态度，孵化创新营销的万种可能，打造品牌私域互动营销创新主阵地。

而数据赋能是几乎所有品牌商都认同的一个利器，天猫超品日准备通过全新数字化平台引擎帮助品牌运营数字，从超品运营沉淀到中间数字分析，最终把所有数字应用于淘系各个产品业务，目标是让“每一个数字都在过后有更大的价值”。

对于不同品牌商而言，对人群、私域、数据的诉求侧重点不同，发力方向也会不同，但无一例外的是无法对线上渠道的变迁视而不见。在疫情带来的严峻经济形势下，要如何接近曲棍球杆那条趋近完美的曲线，恐怕还要从研究头部电商平台玩法以及线上增长方法论开始。**EW**

2019年11月10日，上海，第二届中国进口博览会（进博会），品质生活展区，世界知名奢侈品牌：Armani，阿玛尼美妆。

十字路口的一加， 下一步要怎么走？

一加靠着产品稳扎稳打，趟出了一条自己的路。表面看，刘作虎暂时不用担心生存问题，但摆在他面前更宏大的命题是如何把一加品牌让更多人知晓，把好产品送到更多人手上使用。

文|游勇 编辑|张泽

2014年底，印度亚马逊的CEO Amit风尘仆仆飞到香港，和一加手机创始人刘作虎见了一面。两人聊了三个小时，基本不谈生意，一直在聊价值观。

Amit远道而来，除了以一名粉丝的身份过来拜访，更重要的是，他希望让一加手机在印度亚马逊上架。半年前，一加1在全球市场发布，这是刘作虎从OPPO离职后用心打磨的第一部作品，最开始在中国和欧美市场的电商平台销售。但当时出现了一个很有趣的现象，在一加的官方社区里，每个月有接近100万的UV访问来自印度，更有上千来自印度的用户，从美国买了OnePlus然后漂洋过海邮寄到印度。

一炮而红

对于引进新品牌，Amit信心很足，开口就订了2万台。但刘作虎起初有些打鼓。一加近2000元的定价在当时也不便宜。印度虽然市场庞大，但还是以千元以内的机型为主。

刘作虎答应先给几千台在当地试水，结果印度亚马逊把钱都打到账户上了，甚至还为了适应一加的邀请码购买模式，更改了下单流程。

不得不说，Amit的眼光还是非常独到。最终超过22万人次通过亚马逊官网申请购买，一加也与印度亚马逊保持了长达四年的独家线上战略合作关系。

首战告捷，一加从0到1的顺畅让人羡慕眼馋，但又学不来。就在一加手机横空出世的2014年，智能手机品牌如雨后春笋，但他们绝大多数都在国内市场厮杀，一加是少有的从一开始就做全球市场的手机品牌，而且在海外的关注度远超国内，尤其是在智商密度最高的硅谷地区，科技精英们一度流行用邀请码分享一加。

官方有过统计，当时购买一加手机最多的分别是亚马逊、Facebook和Google的员工，很多硅谷公司的CEO都表示听说或使用过一加手机，包括苹果的前联合创始人Steve

Wozniak，Paypal的联合创始人Pete Thiel，还有乔布斯非常欣赏的科技媒体人莫博士。莫博士还曾专程来一加参观，对刘作虎在产品上的理念赞誉有加，称一加是最具硅谷味的中国公司。

一加在安卓旗舰机市场的攻城略地与刘作虎的理念密切相关。其实一加手机诞生的年份，是中国手机市场最为浮躁的年代。大家的精力都是大干快上，用极致性价比获取更多的用户和流量。雷军的互联网七字诀被奉为圣经，而贾跃亭和周鸿祎等人则一直信奉硬件不挣钱，靠后面的互联网服务挣钱。

在当时的风潮中，刘作虎是个异类，不爱红装爱武装，传统硬件企业出身，一直对性价比和唯快不破的路线不感冒，而是愿意花时间，打磨一款旗舰机。实际上，追求更高层次的手感和产品打磨，已经变成了更高维度的竞争，稍微做得比对手好一点，就变得非常亮眼，魅族和黄章在当年的成功也证明了这一点。

所以，外界看到的一加一直是个细节控和产品控的形象。一加1的悬浮屏是个典型，这个事情发生在模具投产的前夜，工程师不得不重新开模，才最终搞定了多出的0.1毫米。更关键的是，产品上市的时间推迟了十几天。

类似的事情还发生在一加5T手机上。2017年11月，一加5T比预计发布的时间推迟了10天。因为在发布前，刘作虎观察样机时，发现尾部双曲线的金属光影不够完美。他冒着成本增加和用户流失的风险，将这款手机内部硬件和走线全部重新堆排。

但这一切在刘作虎看来都是理所当然，而这种基因和产品理念被证明得到消费者认可。整个2018年和2019年，一加在3万卢比以上价位段（约合人民币3000元以上）的印度高端手机市场销量连续两年排名第一，超越三星和苹果。

随着2019年和2020年一加7和一加8系列的发布，一



加手机开始在国内市场开花结果。尤其是一加7 Pro花1亿元定制了90Hz曲面屏,很快在国内市场引爆。当时国内旗舰机市场很少关注屏幕流畅度,大家的目光还在摄像头、解锁方式和屏幕形态。而屏幕作为与人接触最频繁的器件,其流畅度在很长一段时间被忽略,业内的主流还是60Hz的屏幕。

刘作虎当时把90Hz当成秘密武器。后来证明,这一仗打得很漂亮,“一虎=90Hz”成了行业话术。以前手机的产品方向大多由苹果、三星和华为这些大厂定义,高帧屏让一加开始在行业的创新方向上有了话语权。

破圈迫在眉睫

如今的高端手机市场已经是兵家必争之地。

从2017年开始,智能手机市场的需求已经出现后劲不足的情况。与此同时,千元机市场在萎缩,利润微薄,竞争激烈。往上走几乎是所有手机品牌的共识。而无论是产业链优势,资本技术的积累,还是用户消费意识的变迁,国产品牌向高端突围也已经到了时机最成熟的时候。

到了2019年,国内基本形成了华为Mate和P系列,一加数字系列,小米MIX系列、OPPOFindX系列和vivoNEX系列的格局,每家都至少有一款冲击高端的产品稳定发布。但这一年,中国手机市场首次出现总销量下滑的局面。

相比于OPPO、vivo和小米的向上突破,把品牌往上拔高

不同,一加不需要纠结于此,多年坚持的只做高端旗舰的策略倒是让一加成功塑造了高端手机的品牌形象。一个佐证的数据是,2019年,一加在高端手机市场全球排名第四。

一加靠着产品稳扎稳打,趟出了一条自己的路。表面看,刘作虎暂时不用担心生存问题,但摆在他面前更宏大的命题是如何把一加品牌让更多人知晓,把好产品送到更多人手上使用。

今年一加8发布当天,正好赶上罗永浩的直播。尽管老罗已经告别了手机江湖,但他对产品的苛求有目共睹。当天晚上,上百万人同时在线,罗永浩给一加8直播带货,大家同时刷“1+”的弹幕。

这是一加最近几年为数不多的破圈尝试。这次的精心策划恰到好处,老罗和一加的品牌调性非常匹配,两人都是对细节有严苛追求的产品经理人设,关键是老罗的影响力早已不局限于科技圈,他的认可无疑会加速出圈。

而当天也是老罗直播最走心的一次,他提前安排团队准备了几万字资料,甚至还亲自上手修改文案。而他在事前与刘作虎的访谈中,不断端详抚摸新手机,对一加8的新工艺赞誉有加,这是对一加产品理念发自内心的认可。

在一加7Pro发布前,一加签下了“钢铁侠”小罗伯特唐尼作为代言人。好莱坞顶级巨星的加持,能通过他开启的宇宙系列形象,最快速传达出一加的品牌形象。用罗伯特唐尼

当地时间2017年6月22日,印度孟买,一加手机5在孟买发布。

的话说，“作为一个年轻的品牌，一加以自己的方式不断颠覆手机行业，这是一件非常酷的事情，我希望能够将一加这种不将就的品牌态度传递给大家。”

除了营销破圈，一加的渠道也在多元化，一部重头戏是2018年一加与美国运营商的合作。与国内不同的是，美国是一个运营商主导的市场，90%的手机通过运营商到达消费者手中。搞定运营商才是走向大众市场的关键。

作为美国头部的运营商，T-Mobile在合作机型上有着严苛的要求，但刘作虎与对方高管见面时，发现他们已经对一加手机进行过调研，而T-Mobile的管理层是发自内心地认可一加。最终，双方达成合作只用了11个月时间，刷新了T-Mobile选择机型的纪录。

一加在加速走向美国的大众市场，就像华为当年在欧洲势如破竹，一定程度上也是借助了欧洲运营商的力量。当然，对于竞争激烈的国内高端手机市场，一加还在持续破圈的路上。

一直以来，一加在极客、工程师这个圈子里很受欢迎。就像老罗形容的那样，一加一直安安静静。对于这样的境况，粉丝们倒是享受，越小众越能站在鄙视链顶端。但手机行业

**一加在加速走向美国的大众市场，
就像华为当年在欧洲势如破竹，
一定程度上也是借助了
欧洲运营商的力量。**

打的就是无限战争，每个企业都应该抓住任何机会向四周渗透，小众注定很难体面地生存，魅族和锤子都说明了这一点。

一加路在何方？

长期以来，一加信奉的是产品会说话，刘作虎也一直抱怨一加的市场营销做得不够好。这固然直接影响到一加的品牌号召力。但除了加强营销上的投入，一加还有哪些是可以努力和突破的方向？

首先，一加的产品线可以考虑更加多元。产品线的单一限制了一加的发展，一个很现实的问题是，高端市场即便再怎么增长，相比于整个大盘还是有限。

一加刚创建时，第一款手机在欧美市场一炮而红，粉丝排队购买的盛况令人不由自主地想起了iPhone。《纽约时报》还将一加与Uber、Airbnb，列为最值得关注的明星级独角兽公司。但事实如你看到的那样，Uber和Airbnb发展迅猛，

获得了巨额投资和超高估值，但一加显然缺少这样的戏剧性和爆发性。

一加的打法倒是与iPhone很像，每年一两款产品，都是高端旗舰。在安卓阵营里几乎没有哪个手机品牌像一加这么佛系。首创资本董事长曾说，一加是“The Apple of Android”。

但没有成功可以复制，iPhone的打法并不一定适合其他品牌。专注一两款产品确实给一加带来过好处和甜头，最典型的是在竞争激烈的手机市场形成了精品旗舰的心智。但开启智能手机时代的iPhone已经是家喻户晓的品牌，而一加目前的份额还不够大，圈层之外的人没能接触到。

更关键的是，光靠每年的一两款产品，不仅品牌热度很难持续，新技术的应用也很难及时跟上步伐。行业内，无论是华为还是三星，都保持着每年十几款不同价位段新品的发布。丰富产品线的好处在于，不仅能覆盖绝大部分消费人群，让他们有机会体验到公司的产品。更关键的是，这些用户在换机时优先考虑的是已经使用过的熟悉品牌，从入门机换成旗舰机。

这种引流效应不容小觑。年轻人的第一款手机往往不会太贵，旗舰机的定位其实把很多后浪挡在了门外，但这些人参加工作后，随着消费能力增长，很快也会成为高端旗舰机的消费主力。先给这些人提供入门的选择，往后换机时就已经培养了很好的用户基础。而且在越来越个性化的市场，只有一两款产品，也很难满足绝大多数人的需求。

其次，IoT的生态布局是个不错的选择。5G已经在走向千家万户，毫无疑问未来会是万物互联的世界。尽管手机依然是最重要的终端设备，但手机之外的东西开始在日常生活中扮演着连接作用。纵观头部几大厂商，小米通过投资布局了200多家生态链企业，华为有“1+8+N”的战略布局，而OPPO和vivo也都成立了IoT部门，并重金投入。

尤其是OV，已经开始摆脱只有手机产品线的尴尬，推出了智能手表、无线耳机以及电视，用陈明永的话说，OPPO不再是一家手机公司，而是一家科技公司。事实上，一加也在这上面尝试，一加电视已经在印度市场上市，往更多品类拓展势在必行。

一加出圈的基础已经非常扎实，要说一加是个新品牌，也已经走过了6个年头，有自己的产品调性和节奏，有忠实的核心用户群，根正苗红，比任何一家初创品牌起点都高。相比于很多新入局者和小众品牌，一加也不用担心供应链和生产。

更关键的是，一加已经在全球高端市场有了一席之地。而且，从一加7和一加8之后，国内销量在攀升，墙里开花墙花香的局面也在扭转。用户对产品和品牌有了信任基础，向外扩张变得水到渠成。

所以说，一加在出圈的路上，胆子不妨再大一些，步子不妨再快一些。毕竟，降维打击永远比升维打击容易得多。E11

主办



联合主办

海口市人民政府
企业绿色发展(海口)研究院

全球合作伙伴

Panasonic

中国
绿公司
年会 20
20
CHINA GREEN
COMPANIES SUMMIT

数字时代的商业成长

Business Growth in the Digital Age

6月22-24日 海南·海口



申请参会



绿地陈军 9000万之谜

房地产行业从项目立项到施工建设再到住房销售，整个链条暗含的可以拿回扣的环节还很多。广告商、分销商等都是吃回扣的大头来源。

文/吴迪 编辑/鹿鸣

01

沸沸扬扬的绿地中层桃色事件有了初步的处罚结果。

被举报的绿地集团京津冀事业部营销部负责人陈军已经遭遇撤职处理，等待他的还有经济问题的追查。

此前，网友史睿生（网名“VS生生不息”）实名举报陈军与自己的已婚妻子、绿地集团现任员工发生不正当男女关系，现已怀孕。此外，还存在使用绿地集团每个月20万元活

动经费，为举报人合法妻子报销了2个价值1万元左右的奢侈品包等问题。

据“VS生生不息”公布的录音显示，妻子张雨婷在录音中表示，“他待过的每个城市都有四五套房子，并给了前妻上海的两套豪宅……以及孩子每年的费用，都是小钱。”随后又称“我们有各自的基金账户，他能给我3000万元到我手里，包括房子和现金……”

在事发9天之后，5月20日晚绿地宣布，上述问题一经查实，将立刻移交司法机关。

根据我国的《刑法》规定，挪用公款数额在三万元以上的，以挪用公款罪追究刑事责任，处五年以下有期徒刑或拘役，情节严重的，处五年以上有期徒刑。挪用公款数额巨大不退还的，处十年以上有期徒刑或无期徒刑。而如果犯有职务侵占罪，同样是处五年以下有期徒刑或者拘役；数额巨大的，处五年以上有期徒刑，可以并处没收财产。

花边之外，人们对陈军的好奇上升到了身价，以及他是否有9000万的现金。哪怕地产行业这么多年已经缔造了无数的财富神话，一个地产企业区域中层能否有这么多钱，也还是令人表示了怀疑。

各路的业内人士给出的解答是：9000万元真不算多。在资金密集的地产行业，每个环节都能滋生贪腐，而陈军所在的营销口因为离钱近，更是贪腐高发的重灾区。媒体报道，有营销负责人甚至完成了一个项目就吃掉5000万元的“壮举”。

从陈军的履历可以看出，他对自己的成绩是有一定得意资本的。从2012年8月任职绿地东北事业部哈尔滨城市公司营销总监开始，战功赫赫，一度带领绿地东北的销售业绩从2012年的52亿元，飙升到2014年的200亿元。被当时的报道冠以“东北绿地关键先生”的称号。

作为绿地东北的MVP，陈军之后调任核心区京津冀担任营销负责人，心气儿难免变得更高。

男人有点小钱就变“坏”。这话不是绝对的，但拿到这说似乎并不违和。

02

绿地上一次引起业内重大反响的贪腐事件，还要追溯到5年前。2015年，绿地集团副总裁石文红，在此前任职安徽事业部时曾行贿121万元被批捕。之后，绿地偶有贪腐事件发生，但并未像这一次一样，引起如此大的动静。

这暴露的并不只是绿地的管理漏洞，背后是整个行业的顽疾。

很多行业存在“回扣”，地产也不例外。而且，地产行业从项目立项到施工建设再到住房销售，整个链条暗含的可以拿回扣的环节还很多。广告商、分销商等都是吃回扣的大头来源。

兰德咨询总裁宋延庆曾表示：“房地产开发共有116个可能的寻租点。寻租者除各级政府、建设、规划、房屋管理、土地管理、审计税务等部门外，还包括银行、房企内部，甚至包括个体经营承包者、居民等。”其中包括各种已经称得上是明规则的关系费、茶水费。

陈军所在地产营销口，被认为是房企内部最容易出问题的“重灾区”。根据公开的资料，地产营销部负责人岗位职责，除了日常的管理工作，还拥有人事管理权以及营销费用管理

等权力。有业内人士称，营销费用一般占到项目的3%，假如是100亿元的项目，营销费用就能达到3亿元。而通过与供应商联合操作，就能侵吞大量公款。

至于贪腐的手法，营销条线通常有刷单拿回扣，向包销分销渠道商索要回扣，低价锁定房源后高价抛售，收取茶水费、关系费，收取广告回扣、活动回扣等。

5月19日晚间，“VS生生不息”发布数张聊天截图称，张雨婷在谈论报销费用一事时表示，“老陈是去外围工程报销，不走事业部。”此外，张雨婷还对“VS生生不息”提到，“领导说，以后让公司给我一年报20万元买东西的钱，你以后就可劲儿去买，把票丢给我。”

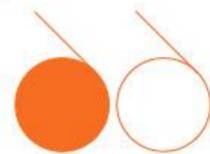
有房地产人士告诉《财经天下》周刊：“贪腐集中在营销环节，多是廉价卖房，还有很多项目限价，房子便宜很多人买不到，然后有企业内部人员卖给熟人，中间拿钱。”通过操控房源，倒卖内部低价房、特价房，加价牟利。

在绿地，已有员工因类似事件受到法律的惩处。

中国裁判文书网公布的一份裁判文书显示，2015年5月至2016年6月，李誉担任绿地控股集团房地产事业二部销售人员，先后负责销售绿地控股集团下属子公司上海绿地奉



在资金密集的 地产行业， 每个环节都能滋生贪腐， 而陈军所在的营销口因为离钱近， 更是贪腐高发的重灾区。



翔置业有限公司、上海云利置业有限公司、上海绿地云峰房地产开发有限公司在上海市奉贤区、松江区开发的绿地玉湖庭、绿地云雅园、绿地云天坊楼盘。此后，2016年8月~10月，李誉又担任易居(中国)企业集团销售人员，并代理销售上海佘山乡村俱乐部有限公司在本市松江区开发的塘和家园佘景澜庭楼盘，在上述楼盘销售过程中，利用接待客户、介绍房源、洽谈协议、催交房款等职务便利，采用收取客户购房款不入账、用后客户的房款补交前客户的房款等形式，侵吞上述公司资金合计400万余元。案发后，李誉以合同诈骗罪、职务侵占罪被判处有期徒刑七年。

类似的事件并不仅仅发生在绿地，2018年1月~3月，孔某在担任恒大地产集团珠三角房地产开发有限公司营销部经理期间，在中山市黄圃镇恒大御府售楼处内，亲自及指使

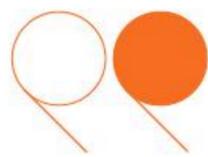
多名下属将恒大地产免费赠送给每名购房客户的3万元优惠券以1万元的价格卖给购房客户,共从13名客户手中诈骗15万元。案发后,孔某以诈骗罪被判处有期徒刑三年,缓刑五年,并处罚金五万元。

地产公司大多都设有专门的部门,负责审计和查处内部腐败问题。但地产反腐是一项长期又艰难的工作。

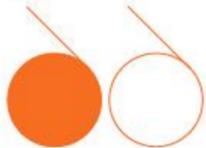
根据第一财经的报道,很多品牌地产房企跟供方合作的时候,会要求对方签署反贪污、反受贿等合作协议,同时附上举报电话。但实际上,甲乙双方形成利益共同体之后,导致贪腐难以约束和规避。

普华永道发布的一份调查显示,贪腐发生后企业能够挽回的总额仅为直接经济损失总额的18%。而更难以精确统计和难以挽回的损失,是企业的声誉、商誉。

2019年,地产行业掀起了一场“反腐风暴”。仅2019年一年,就有包括万达、复星、美的置业、中粮置地、雅居乐、保利等多家房企高管贪腐事件被公开。据不完全统计,就有12起。有分析师表示,对比以前,房地产企业整体利润水平下降,贪腐严重可能会对企业利润造成更大压力。



曾经能与万科 掰一掰手腕的绿地, 如今的现实处境已然不太乐观, 其当前600多亿元的 市值较高点已蒸发近80%。



陈军的问题尚待核查,但绿地的压力已经到来。

曾经能与万科掰一掰手腕的绿地,如今的现实处境已然不太乐观,其当前600多亿元的市值较高点已蒸发近80%。

根据克尔瑞公布的2019年中国房地产企业操盘榜Top200显示,去年万科以6249.0亿元的操盘金额排名第二,绿地以3686.2亿元排名第六,约为碧桂园的一半。但从市值来比较,截至5月22日,目前万科A的市值达到2797.36亿元,而绿地为646.13亿元,仅相当于万科的四分之一。

截至2019年底,绿地总负债规模已经突破了万亿元。并且,绿地控股一直处在“短钱”的状态,财务数据显示,从2015年到2019年,绿地控股的货币资金一直未能覆盖一年内到期的业务,其中,2016年末两者的缺口达到331.55亿元,2019年末也达到了290.81亿元。

从5月11日史睿生微博讨伐陈军和张雨婷开始,绿地的

股价已从5.70元下跌至5月22日收盘时的5.31元,跌幅达到6.84%。

03

近年来,房地产企业加大反腐力度,内部反腐也变得更加公开、高调。据《财经天下》周刊了解,纪检监察、审计、举报都是企业反腐的主要手段。

2019年初,雅居乐也有两名高管因严重廉政违纪被开除,其中一名多次收受外部人员贿赂,另一名则是利用职务之便收受礼金谋取私利。同期,中粮置地成都公司原总经理熊启中涉嫌利用职务便利侵吞公款,对在售房源降价销售,被开除党籍和公职,并被移交司法机关。

同年5月,朗诗集团发布公告,称曾任成都公司常务副总经理的邓敏在任职期间,在项目收购、营销等事项上涉嫌经济犯罪,情节严重。朗诗报案,将其逮捕。而邓敏所任职的岗位职责正是贪腐高发的营销板块。同样在5月,保利地产公司副总经理吴章焰被立案调查。

接下来的8月,王健林因一起被内部定性为“恶劣的高管群体作案”的索贿案,大发雷霆。公开资料显示,万达审计部门由王健林直管。他曾在审计部通报了案情之后,针对此事发表了长达半小时的讲话。

四名万达高管非法向商户、供方及员工索贿,涉案金额近1亿元,金额巨大。万达随即解除了4人的劳动关系,并移交司法。距此一年前,同样是8月,万达两名高管因涉嫌利用职务之便谋取私利被警方带走。

2019年的9月,复星集团被曝光以反腐名义,拿下了一个子公司的副总裁和其两名下属,移交司法。该事件中,被拿下的是复星旅游文化集团旗下,海南亚特兰蒂斯商旅发展有限公司副总裁,该子公司负责运营海南的一家豪华酒店及周边。而该副总裁主管销售。有说法称,其将部分公寓与别墅加价出售,获利近2亿元。这也是当时涉案金额最大的案例之一。

美的置业在2019年10月也曝出了一起被查处的腐败案。根据公告,某区域副总传统同事及公司顾问共五人操控房源,对外加价销售牟取非法收入超百万元。

有分析称,房地产之所以腐败多发,很大程度是前些年“钱太好赚了”。一些企业睁一只眼闭一只眼。另一方面,自曝家丑也有损自身企业形象,尤其对于已经上市的公司而言,高调反腐也是一把双刃剑。

而2019年以来,品牌房地产企业加强反腐自曝家丑,更多与市场降温业绩压力有关。对此有业内人士解读,一旦市场形势发生变化,项目经营下滑,企业就会加强内部管理流程的优化。在企业利润减少的时候,贪腐问题会让财报变得更加难看。

地产行业在经过了狂奔和高速发展之后,提高企业管理水平,已经成为很多地产企业亟待补习的功课。**EU**



我喝个奶, 怎么就成了“战略必需”?

虽然“做什么说什么”“说什么做什么”已是商界人大代表和政协委员的常见议题方向,但网友困惑的是:到底该如何定义战略必需品?

文|邵蓝洁 龚绍风 编辑|孙静

01

喝不喝牛奶,这个简单的事情可能没那么简单了。本届全国两会上,全国人大代表李翠枝建议,将“一生饮奶计划”写入国务院文件、纳入“国家重要战略”,以提高全民健康水平。另外一条,或者直接从跨境电商商品清单中剔除婴幼儿配方奶粉。

与张文宏医生建议的孩子早餐“只能吃鸡蛋牛奶,不许喝粥”所引发的舆论分化不同,上述人大代表的建议很快引发网友几乎一边倒的质疑。

问题出在哪里?首先是立场问题。李翠枝的另一身份是伊利集团质量检测控制中心主任,这样网友质疑其在议案中“夹带私货”。其次是高度问题,作为日用品的牛奶也要上升到国家战略,国家战略名单会不会过于拥挤?

让我们先来看李翠枝代表的建议依据主要是什么?她在议案中提到,虽然我国卫健委已经建议民众要“尽量保证每天300克的奶及奶制品的摄入”,但推广执行的力度还不够。对比其他国家经验,我国饮奶推广存在几个问题:比如



2017年9月9日，成都某超市内民众正在挑选奶制品。

没有纳入国家系统工程，无法实现全民饮奶的普及；饮奶普及及不同地区、不同人群不均衡；我国乳制品企业还需国家给予有力扶持。

为此，她建议将“一生饮奶计划”纳入国家重要战略，国家层面鼓励支持国内乳制品企业，对乳制品加工产品实行全面税收减免政策，鉴于跨境电商渠道的配方奶粉增值税，与国内奶粉及一般贸易进口征税不同，建议采取同一税率征收，或者将配方奶粉从跨境电商清单中剔除。

一石激起千层浪。“喝不喝奶，喝什么奶，喝什么品牌的奶，没必要上升到国家战略。我们这点选择权还是可以有的。”一位网友对此建议颇有情绪。

行业观察人士靳田泽则认为，牛奶固然营养不错，且廉价易得，但并非完全不可取代。其实合理膳食比强制饮奶重要，“鼓吹牛奶有超越一般食物价值的说法，不能接受。”

其实，国内推广喝牛奶早有先例。早在1988年，《中国居民膳食指南》中就首次提出了300克饮奶建议；2000年，农业部、教育部等七部委局联合启动了“学生饮用奶计划”。2018年6月，国务院发布了《国务院办公厅关于推进奶业振兴保障乳品质量安全的意见国办发〔2018〕43号》，再次提到要大力推广国家学生饮用奶计划，且扩大覆盖范围，培育国民食用乳制品的习惯。

从数字来看，国人在牛奶方面的消费增加十分明显。从1978年到2016年，中国奶类的产量从97.1万吨增长至3712万吨。其中，牛奶产量从88.3万吨增长至3602万吨。固体乳制品（主要包括奶粉、炼乳、奶油、干酪及干酪素）产量从4.65万吨增长至256万吨。1978年，中国收奶量最大的企业一年收奶2万吨，而目前我国最大的乳企收购牛奶可达到400多万吨。

仅以学生饮用奶计划为例，该计划2000年启动之初，在校日均供应量为50万份，截至2018学年春季学期，全国学生饮用奶日均供应量1845万份。

虽然牛奶的价值已经被越来越多的民众认同，但在媒体上呈现出来的李翠枝代表的建议，还是招致网友的质疑。有较真者认为，国家层面只是鼓励，且每天300克是指牛奶及奶制品，“我可以喝牛奶，也可以喝酸奶，吃奶酪，如果将300克统一为牛奶，这是偷换概念。”也有人认为不该一刀切，顺势反问：“乳糖不耐受怎么办？”

其实，李翠枝的建议中也考虑到了国人体质，部分人乳糖不耐受、无法饮用牛奶，“对于乳糖不耐人群，应鼓励乳制品企业生产无乳糖牛奶，例如能将牛奶中90%以上的乳糖分解的舒化奶，让想喝奶的中国人都能喝上奶。”这一提议也被质疑又悄悄将“带货”了自家的舒化奶产品。

对此，截至发稿，李翠枝所在的伊利集团尚未回复《财经天下》周刊的采访诉求。

事实上想要实现全民喝奶并不容易。乳业专家宋亮分析，在国内，喝牛奶在一二线城市和部分三四线城市，喝奶的习惯比大家想象的要高，在三四线城市和广大的农村地区消费差距还比较明显，现在普及喝牛奶的教育是保证能够喝到奶，至于饮奶数量不可能与欧美相比，“现在国内消费者每人每年平均饮奶大约在20公斤，这已经非常好了”。

宋亮认为，舆论对该建议反映较为激烈的原因可以归结为三点：一是对于国产奶的安全问题仍有所顾忌；二是目前国内牛奶的价格相对较高，还存在部分人群喝不起的可能；三是现在市场上的含乳饮料也被当做了奶，这让很多人对牛奶存在认知误区。

至于跨境电商平台的洋奶粉，李翠枝代表的注意力是税率带来的不公平竞争。在跨境电商产品中，母婴类排名第一，而婴幼儿配方乳粉又是其中炙手可热的畅销品。“洋奶粉”被热捧，除了消费者更信赖国外品牌质量的心理因素，还有价格驱动。在跨境电商平台，一罐国外品牌奶粉税后通常在200元左右，而国产品牌近些年迷恋高端化，有的配方奶粉一罐

达400元。即使有同等价位产品,很多消费者往往更倾向于购买国外品牌。

不过从安全角度考虑,业内人士并不建议购买跨境渠道的奶粉,认为其在风险把控能力上要低于国产及国外品牌的国行奶粉。一是前者只是入关检疫,但不检验配方,对产品质量消费者自负责任。而一旦出现质量问题,国外召回信息是很难触达到国内消费者。

只是消费者会根据自我认知作出选择。贸然建议将配方奶粉从跨境平台剔除进而让国内奶粉更有竞争优势,怕是异想天开了。

02

全国人大代表、联想集团董事长兼CEO杨元庆的“战略级”建议也引起了广泛讨论,甚至是争议。

在他提交的六份建议里,主要围绕建设新一代互联网医疗健康平台、推动新基建和智慧经济建设、加强教育信息化基础设施建设、助力脱贫攻坚等。

但其中一项建议却引来吐槽。在题为《关于促进个人电脑消费升级,充分发挥生产力和创新工具作用的建议》中,杨元庆建议将“个人电脑作为战略必需品,出台相应的促消费政策,缩减数字鸿沟”。

在他的具体建议里,包括采取个人电脑补贴政策,尤其是向欠发达地区和城市低收入群体倾斜。补贴资金由各级财政统筹安排和企业让利共同承担的方式。杨元庆也特别提到,建议广东等省市开始推广的家电下乡补贴政策进一步扩大范围。

杨元庆的建议很容易让人联想到2008年出台的家电下乡政策,当时为了拉动消费,提振内需,国家层面对农民购买彩电、冰箱和洗衣机等给予13%的财政补贴,而家电企业也迎来了长达数年的黄金发展期。将个人电脑纳入战略必需品,能否带来一个类似于家电下乡的“PC下乡”政策?

在人们的印象中,PC已是夕阳产业,长期处于增长停滞的状态,虽然无论是办公还是在家庭生活中,PC的作用依然非常明显,手机还无法完全取代PC。

新冠疫情蔓延更是带动了一波PC回暖。因为学校都采用网课的方式给学生上课,这也催生了平板电脑、PC和手机的庞大需求。福建、山西的手机经销商曾对《财经天下》周刊透露,今年2月份开始,平板和笔记本电脑处于缺货状态,这些设备的销量首次与手机相当。

民众对个人电脑的消费需求依然旺盛,只不过在手机面前,被掩盖了光芒。华为、小米等企业除了重点研发手机外,很早也推出了个人电脑业务,而且在国内有着不错的份额。

事实上,杨元庆的建议更多是从促进消费的角度出发,缓解普通家庭购买电脑的压力。因为电脑本身是重要的生产工具和创新工具,而不仅仅是电子消耗品。从这个角度来看,这个建议在逻辑上没有什么问题。

但日常工作生活中的“战略必需品”的概念并不常见,之前从未出现过,与其最接近的应该是“战略储备物资”的概念。但一般意义上的战略储备物资指的是,对关系国计民生的重要物质资料进行储存,目的是为了应付战争和其他意外情况,保障国民经济正常运行和国防需求。

从这个角度来看,口罩和大米都能算得上战略物资,但快速迭代的PC显然没有储备价值。当然,杨元庆的提案更多是突出个人电脑的重要性,而不是真的建议国家把电脑买回去放到库房。

实际上,“做什么说什么”“说什么做什么”,也是商界两会代表的常见提案方向。

习惯四处给小米宣传的雷军,作为全国人大代表在这次两会上提了四份建议,其中一份已经开始抬头“仰望星空”——将卫星互联网作为重点发展的战略新兴产业纳入我国“十四五”发展规划,鼓励商业航天企业参与航天智能制造产线等基础设施建设。

相比于个人电脑和手机,当下更应该关注的是5G、大数据中心、工业互联网、人工智能等以技术创新为驱动的新基建基础设施体系。

另一项建议则与小米所处的行业密切相关。雷军提出,加快运用智能手机、电视等智能终端建设我国灾害预警。当前,我国已能通过“手机+物联网”平台对破坏性地震进行预警。雷军没有直接说要加大对手机消费的补贴,但发挥手机在灾害预警的作用,无疑也提升了手机在国民生活中的重要性。

或许,相比于个人电脑和手机,当下更应该关注的是5G、大数据中心、工业互联网、人工智能等以技术创新为驱动的新基建基础设施体系。

在新基建的浪潮里,以5G为例,它正在演变成下一代互联网、工业互联网,以及下一代工业系统的中枢神经系统。5G技术处于正在形成的未来技术和工业世界的中心。

而从最近几年的华为、中兴事件,也大体上能看到什么是业界真正竞争的焦点,也能知道什么才是真的国家战略必需品。**EW**

(注:文中靳田泽为化名)



风波中的华盛昌

上市不足百日的华盛昌因董事长的桃色绯闻陷入舆论风波。40天9度涨停，9000万元利润撑起的92亿元市值……华盛昌还有许多悬念，留待资本市场一一揭秘。

文|冯圆圆 编辑|鹿鸣

5月22日，深圳市上善若水资产管理有限公司董事长侯安扬（下称“上善若水”）在某投资社群发布了一篇公司研究笔记，对一家上市公司董事人员结构进行了质疑。

此番言论，引得全网纷纷开启“吃瓜”模式，将矛头指向深圳市华盛昌科技实业股份有限公司（下称“华盛昌”）。

董事会“一家亲”？

研究笔记显示,这家公司四名女董事与男董事长有“特殊关系”。该笔记称,这家公司四名女董事分别为男董事长的大太太、二太太、三太太、四太太,共同点是均未结婚且都有孩子,这种公司治理结构在上市公司中特别罕见。

根据招股书披露,华盛昌董事会共有8人,其中有3人为独立董事。剩余5名董事分别系袁剑敏(男,1957年生)任董事长兼总经理;车海霞(女,1972年生)任副董事长兼副总经理;伍惠珍(女,1981年生)任董事兼副总经理;刘海琴(女,1962年生)及杨晶瑾(女,1975年生)均任公司董事。

对于这则“桃色新闻”,华盛昌董秘任欢此前在接受《每日经济新闻》的采访中表示“传言是子虚乌有,并表示正在准备澄清公告,同时不排除走法律途径解决”。

同时,董秘任欢在《每日经济新闻》的采访中亦表示,“另外三名女董事已经结婚,除了工作关系,和董事长没有任何其他的关系。”

5月24日下午,华盛昌对此“桃色新闻”再次发布《关于媒体不实报道的澄清公告》,公告表示,除招股说明书中已披露的董事长和副董事长的关联关系外,公司董事长和此次涉及的其他3位女董事之间不存在关联关系。

同时该澄清公告亦表示,该不实传闻对华盛昌已造成严重不良影响,对于造谣诽谤中伤公司、损害公司形象的恶劣行径,已经委托律师锁定证据,将根据事态发展追究法律责任。包括但不限于要求停止侵权行为,公开道歉直至消除影响,赔偿由此给公司造成的损失,并对相关责任人侵害公司商誉的行为追究法律责任。

此外,华盛昌此前在招股说明书中披露,董事长袁剑敏与副董事长车海霞生有一儿一女,却未曾存在婚姻关系。无形中又给这则“桃色新闻”增添了些许可信度。

据2020年3月30日披露的最新招股说明书显示,华盛昌以全体股东袁剑敏、车海霞、华聚企业、华航机械和智奕投资作为发起人。而在此次发行前,华盛昌董事长袁剑敏和副董事长车海霞分别持有公司72%及10%的股份,发行后袁剑敏和车海霞分别持有54%及7.5%的股份。

除了董事长及副董事长“非婚生育”外,这份2020年3月30日披露的招股说明书中亦表示,董事长袁剑敏与副董事长车海霞之间不存在任何一致行动的安排,双方按各自所持有股份行使股东权利,在发行人的决策与经营管理上并未形成一致行动关系,不存在共同控制发行人的情形,因此未将车海霞认定为共同实际控制人。

一则“桃色新闻”引得全网关注,从推广的影响力来说,无论是侯安扬和他的上善若水,还是袁剑敏和华盛昌均是一波免费的“宣传”。

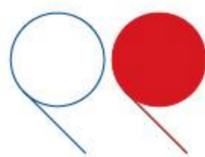
那么,侯安扬和上善若水,袁剑敏和华盛昌又是“何许人也”？

私募赚钱也炒“花边新闻”？

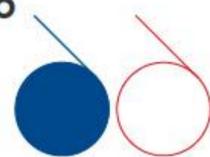
对于华盛昌的澄清公告,此次“桃色新闻”的爆料者侯安扬亦做出了回应。据证券时报e公司报道,对于“董事长与4女董事非婚生子”传闻,“爆料人”侯安扬向e公司记者回应表示,“是在研究这家公司听说的,便在一个范围非常小的圈子里发了,没想到引起这么大关注,现在也挺不好意思的。”此外,侯安扬亦表示,“自己并没有说是哪家公司,不会做任何回应,‘这事对我到此为止了’。”

深圳市上善若水资产管理有限公司是一家私募基金,成立于2013年,2014年5月获得私募基金管理人牌照。此外,上善若水是第一批进驻深圳前海管理局的资产管理公司之一,注册资本1000万元人民币,享受前海一系列的政策和税收优惠。

据私募排排网显示,上善若水,截至2019年11月业绩表现获得格上财富规模以上私募股票策略全国排名第一;



**一则“桃色新闻”
引得全网关注,
从推广的影响力来说,
无论是侯安扬
和他的上善若水,
还是袁剑敏和华盛昌
均是一波免费的“宣传”。**



2018年获中华好私募“全明星”团队奖和中国基金报“英华奖”股票策略人气奖。

从股权结构上,此次“爆料人”侯安扬是上善若水的实际控制人,持有上善若水65%的股份,剩余35%的股份由另一受益人岳大攀持有。

此前,侯安扬在接受《红周刊》专访时,对“好公司”的标准表示,“我对好公司的定义主要是两点,护城河很深和管理层优秀,当这两个特征都具备的时候,基本上投资这家公司赚钱就很容易了。”

从研究笔记来看,显然,此次华盛昌管理层“错综复杂”的关系并不符合侯安扬对“好公司”的标准。

此外,天眼查显示,上善若水与华盛昌之间并无直接的关系。至于华盛昌是否已被机构视为“目标”,目前暂不得知,

只能交由时间和市场进行解答。

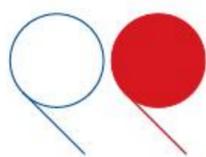
创始人从月薪99元到50亿身价

说到华盛昌被私募基金“盯上”，也并不奇怪。

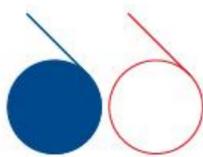
2020年4月15日，华盛昌于深圳证券交易所上市，截至2020年5月24日，华盛昌上市仅有40日。而40日的时间，华盛昌9次涨停，累计登顶龙虎榜15次。

华盛昌是国内较早从事仪器仪表出口的企业之一，面向全球客户从事测量测试仪器仪表的技术研究、设计开发、生产和销售。产品主要包括电工电力类、环境检测类、医疗、建筑、汽车检测类和其他类仪器仪表。

据招股说明书披露，华盛昌的实际控制人系袁剑敏，其本人的身价亦是水涨船高。IPO后，袁剑敏直接持有华盛昌54%的股权，以华盛昌最新92亿市值估计，袁剑敏的身价也有近50亿元。



**值得注意的是，
华盛昌92亿元的市值，
2019年全年却仅有
9098万元的净利润，
不禁让人担心，
9000万的净利润真的
撑得起近百亿的市值？**



袁剑敏22岁时就业于上海电表厂。1988年，上海电表厂与香港企业做技术合作，需要选派2名技术人员去香港，袁剑敏从300名工程师中脱颖而出。在接受《全景演播室》的采访中袁剑敏表示，去香港之前每月只有99元的工资。

三年后，由于上海电表厂效益急剧下滑，员工从3000人缩减至300人，袁剑敏亦不得不“另谋出路”。

1991年袁剑敏来到深圳，在深圳大学旁边的南园新村租了三间民房，安排了一条生产线承接来料加工业务，就这样开启了创业之路。袁剑敏在《全景演播室》的采访中回忆说，“我们每个月拿到4000美元，除去房租和工资，还有不少盈余，半年时间我们创造了5万元人民币的价值，我们都非常开心，感觉充满了乐趣。”

1992年，由于来料加工业务的被迫停止，袁剑敏开始带头自主生产产品，然后通过外贸公司在交易会上展览、销售。1995年袁剑敏为掌握市场主动权，开始自己前往香港申请展台参会，“兼职”外贸业务员开始直接对接海外客户。

袁剑敏在《全景演播室》中对创业最大的感受表示，“没有苦，都是幸福。”在采访中，袁剑敏亦表示，后续也会有5G的测量产品。

9000万利润撑起百亿市值？

公开资料显示，华盛昌最开始的业务主要是电工电力类测量测试仪器仪表，后来逐渐拓展到工业用红外测温仪、红外人体测温仪、环境检测仪、测距仪、红外热像仪等。产品覆盖电工电力、环境检查、医疗、建筑、汽车等领域。

公告显示，华盛昌在2020年4月15日成功登陆深圳证券交易所之前，曾分别于2018年10月24日、2019年4月9日两次向证监会提交招股说明书。

而几份招股说明书在经营业务、产品类别上别无二致。唯一不同的是，2020年初暴发的新冠肺炎疫情。华盛昌在2020年3月30日公告的招股说明书摘要中披露，受新冠肺炎疫情的影响，公司2020年1~3月的经营业绩显著增长。

据披露，华盛昌作为非接触红外人体测温仪产品和红外热像仪产品的生产厂家，在本次疫情暴发后，接到了较多人体测温仪产品和红外热像仪产品的国内订单。因此，人体测温仪和红外热像仪产品内销规模的大幅增加预计会带来公司2020年1~3月业绩的显著增长。

据东方财富网数据显示，截至2020年3月31日，华盛昌实现营业收入2.097亿元，同比增长90.05%；实现净利润8966万元，同比增长323.14%。

此外，华盛昌的收入90%以上来自海外销售。截至2019年12月31日，华盛昌来自海外的收入占比92.63%，来自国内的收入占比仅为6.31%。在海外收入中，来自美洲的收入占比44.96%，欧洲收入占比37.04%。此外，据华盛昌2020年最新招股说明书披露，公司收入中来自美国地区的比重约为一半左右。

考虑到海外疫情，以及中美之间的不确定性，华盛昌未来收入表现值得担忧。不仅如此，从比重来看，从2017年的91.82%至2019年的92.63%，海外收入占比整体呈现上升态势。

截至2020年5月22日，华盛昌市值高达92亿元，市场表现亮眼，据东方财富网数据显示，在同行业个股排名中位列第四。

值得注意的是，华盛昌92亿元的市值，2019年全年却仅有9098万元的净利润，不禁让人担心，9000万的净利润真的撑得起近百亿的市值？



特医奶粉：市场的空白与营销的猫腻

新生儿的“第一口奶”背后的金钱交易多年前就已被曝光，而就在郴州本地，也已不止出现过一次类似事件。

文|骆华生 编辑|鹿鸣

12年以后，梦魇重演。

近日，网上一组“大头娃娃”视频再度引起外界的关注。视频显示，郴州永兴县一家爱婴坊母婴店长期误导多名家长给孩子喝“倍氨敏”蛋白固体饮料，谎称这种饮料就是他们需要的氨基酸奶粉。多名孩子长期将这种饮料当主食饮用后，出现了颅骨突出、用手拍头、发育迟缓等症状，经医生诊断均患上了佝偻病。

这一次婴儿们喝下的，甚至都不是真正的“奶粉”。但一时之间，因唤起国人对多年以来毒奶粉的认知，此事再度掀

起波澜。

多年以来，围绕“第一口奶”暗流涌动，《财经天下》周刊整理发现，新生儿的“第一口奶”背后的金钱交易多年前就已被曝光，而就在郴州本地，也已不止出现过一次类似事件。

01

一位月入2000元的母亲因为孩子被诊断为牛奶过敏，而坚持每月为孩子购买“倍氨敏”，结果喝了一两年的奶粉忽然被定性为“固定饮



“倍氨敏”并非“特医奶粉”，其包装也明确标注为固体蛋白饮料。

料”，除去每月不菲的花费外，孩子还因此患上了佝偻病。而另一名父亲在接受采访时表示，孩子到事发时已经总共喝了89罐“倍氨敏”，孩子从会说话到现在，“喉咙一直是沙哑的。”

这还只是愿意站出来接受采访的孤例，“第一口奶”让他们背负了本不用背负的沉重代价。有家长向《新京报》等媒体爆料，倍氨敏价格并不便宜，一桶售价298元，远超出普通奶粉。此前，受害家庭都曾被医院诊断为牛奶过敏，需要服食深度水解奶粉，也就是俗称的氨基酸奶粉。而当家长们因此前往郴州爱婴坊母婴店买奶粉的时候，导购员都强烈推销这款“倍氨敏”。

《财经天下》周刊查询发现，对于牛奶蛋白过敏及多种食物蛋白过敏的儿童，氨基酸奶粉都常被列为最佳饮食替代。其采用特殊工艺，能够将奶粉中的蛋白质替代为游离氨基酸，不含任何过敏原。不过，特殊医用配方食品的生产资质受药监局管辖，标准要求较为严格，也因此常有企业浑水摸鱼，在消费端谎称自己为“特医奶粉”。

在郴州众多的下属区县中，永兴县常年盘踞GDP前四，而爱婴坊是当地最大的母婴用品商店。根据许多家长回忆，导购员当时声称许多过敏宝宝都是吃这种奶粉。这让许多受害家庭不疑有他，选择给孩子服用倍氨敏。不过，也有部分家长看到奶粉罐子下面写着蛋白固体饮料产生怀疑，导

购员则解释称，蛋白固体饮料就是牛奶的另一个简称。另一方面，导购员还表示倍氨敏就是最畅销的奶粉，也是最好的奶粉。

此后，受害家庭的孩子均出现不同程度的发育迟缓，“总是一直起湿疹，咳嗽，3岁多了还和人家2岁多差不多”。而多名孩子的颅骨均出现突出，还有不停拍头等异常情况，酷似“大头娃娃”。不过，家长当时并未将其与倍氨敏联系起来。而根据《齐鲁晚报》报道，直到2019年12月，有家长看到有医院向牛奶过敏儿童开出固体饮料药方，才对奶粉起了疑心。之后于今年，家长才选择向媒体曝光。

天眼查数据显示，郴州市永兴县爱婴坊成立于2005年，经营范围包括婴儿用品及预包装食品、乳制品（含婴幼儿配方乳粉）批发兼零售。注册资本为0.00015万元（即1.5元）人民币。爱婴坊法人代表为廖银军，在永兴县开有5家门店。而“倍氨敏”蛋白固体饮料为湖南唯乐可健康产业有限公司旗下产品，该公司经营范围包括含乳饮料和植物蛋白饮料、食品、婴幼儿配方乳粉、特殊医学用途配方食品、固体饮料、特殊膳食食品、保健食品的销售等，不过，“倍氨敏”并非“特医奶粉”，其包装也明确标注为固体蛋白饮料。

5月13日，湖南唯乐可提供给《财经天下》周刊一份产品检验报告，其显示2018年9月，经过长沙市望城区食品药

品工商质量监督管理局抽样检测后,认定所检项目——倍氨敏深度水解蛋白&无乳糖配方粉(二合一)符合要求。另一份唯乐可提供的检验测验报告显示,经过中国检验检疫科学研究院华东测试中心检测,倍氨敏蛋白固体饮料符合标准要求。唯乐可回应称,“我们也很郁闷,这就是一款固体饮料,整个事情纯属门店误推、消费者误购。”而在面对家长质询时,廖银军也曾表示,倍氨敏是合格的,其导购员此后也改口称,自己只是跟着销售端走。

固体蛋白饮料由于营养物质并不全面,并不适合作为婴幼儿主食食用。而小孩喂养需要均衡全面营养,需婴幼儿配方奶粉辅食,多种水果维生素矿物质等。具体的家庭喂养环境则需要家长和营养师来综合考虑。可以参照的例子是,2019年7月,《人民日报》曾发文曝光雅乐迪配方粉鱼目混珠,家长购买该配方粉以改善孩子过敏情况,结果这款产品不仅出现了结块,孩子的过敏情况也没有任何改善。

而佝偻病正是由于缺乏维生素D引起,严重时有可能导致出现包括骨骼畸形等后遗症。《财经天下》周刊获悉,5月13日,国家市场监督管理总局因此要求,湖南省市场监管部门严查普通食品冒充特殊医学用途配方食品的违法行为。永兴县则成立工作专班,全面调查,对相关婴幼儿进行免费体检,开展1个月的食物安全,特别是婴幼儿食品安全专项整治。而爱婴坊已将所有倍氨敏下架,并已改口称其只是“特殊饮料”。

02

为什么“第一口奶”总是如此难以下咽?《财经天下》周刊了解到,目前,国内通行的特医奶粉管理办法仍以国家食品药品监督管理局于2016年出台的《特殊医学用途配方食品注册管理办法》为核心。其规定注册申请人要具备相应的研发、生产能力,设立特殊医学用途配方食品研发机构,还要配备专职产品研发人员、食品安全管理和食品安全专业技术人员,同时提供产品的临床试验报告。另一方面,其生产、包装、运输也有相应条件,整体标准相当严格。

此外,12年前的毒奶粉事件也加重了中国家长对于婴幼儿食品安全的重视,而中国母乳喂养率远低于全球水平,也让更多家长将目光投向母乳代用品,即一系列奶粉。极高的审核要求决定能够获得资质的企业只是凤毛麟角,而相比之下,中国仅对牛奶蛋白过敏的婴幼儿数量比例就已接近3.5%,这一巨大的市场空白长期未能得到有效满足。

在抢占用户存量市场的号召下,多数品牌会选择扩充产品线以满足用户需求,但也有少数品牌剑走偏锋,以渠道下沉或鱼目混珠抢占市场。如前述被《人民日报》曝光的雅乐迪配方粉,其产品类别为复合型固体饮料,并没有达到婴幼儿配方粉的食品国家标准,而包装上却标注“适度水解蛋白配方粉”“适宜为乳蛋白消化不良,乳蛋白过敏高风险人

群提供营养支持”,而且被湖北宜昌的奶粉销售员推销给消费者。同时,雅乐迪配方粉的生产公司梵和生物是受湖南他普亚公司委托生产的,湖南他普亚公司也没有生产配方粉的资质。

一位从事奶粉销售多年的员工对《财经天下》周刊表示,之前还有医生给家长推荐奶粉的现象,“我认识的奶粉经销商就开了月子中心,他们就在自己开的月子中心推荐自己所经销品牌的奶粉,可以挣两份钱。”2013年,据央视新闻报道,多美滋被曝假借“学术交流”赞助费的名义贿赂医生护士,在利诱下,医生护士强行给孩子喂多美滋奶粉,让新生儿产生依赖,排斥母乳。

上述销售员工告诉《财经天下》周刊,多美滋贿赂事件后,国家进行了整改,但上有政策,下有对策,有些医生仍会在利益面前铤而走险。

郴州也已不是第一次出现类似事件。2019年12月,郴州有对牛奶过敏的婴儿家长就按照医生的推荐,花费上万元

**多美滋贿赂事件后,
国家进行了整改,
但上有政策,下有对策,
有些医生仍会在利益面前铤而走险。**

买了舒儿吹氨基酸配方粉,“医生给了我一张单子,在氨基酸奶粉舒儿吹几个字下面画了一条线,并说这个奶粉效果比较好,一年内不要更换”。结果婴儿喝了以后出现睡眠不好、湿疹不断的现象,而且过敏的情况不仅没改善,还更为严重。而生产舒尔吹的,正是去年7月便被《人民日报》曝光的梵和生物。而根据《新京报》报道,涉事医生目前已被停职一年,但相关赔偿和体检一直未到位,家长仍在对外发声寻求维权。

刊发于《营养学报》上的《中国特殊医学用途配方食品标准法规——现状及展望》一文曾介绍,2011年特殊医学用途配方食品全球销售总额约90亿元,以欧美等发达国家产品为例,这些国家制度相对成熟,部分国家还将特殊医学用途配方食品纳入医保报销范围内。上述文章分析称,与发达国家相比,国内特医配方食品的科学研究、专家共识,还有企业研发能力等方面比较薄弱。[EW](#)

(乔迟、孙浪对本文亦有贡献)

告别范冰冰的唐德影视

又一家影视公司被国资接盘。变化来的太快,让人猝不及防。

文|徐曼菲 编辑|鹿鸣

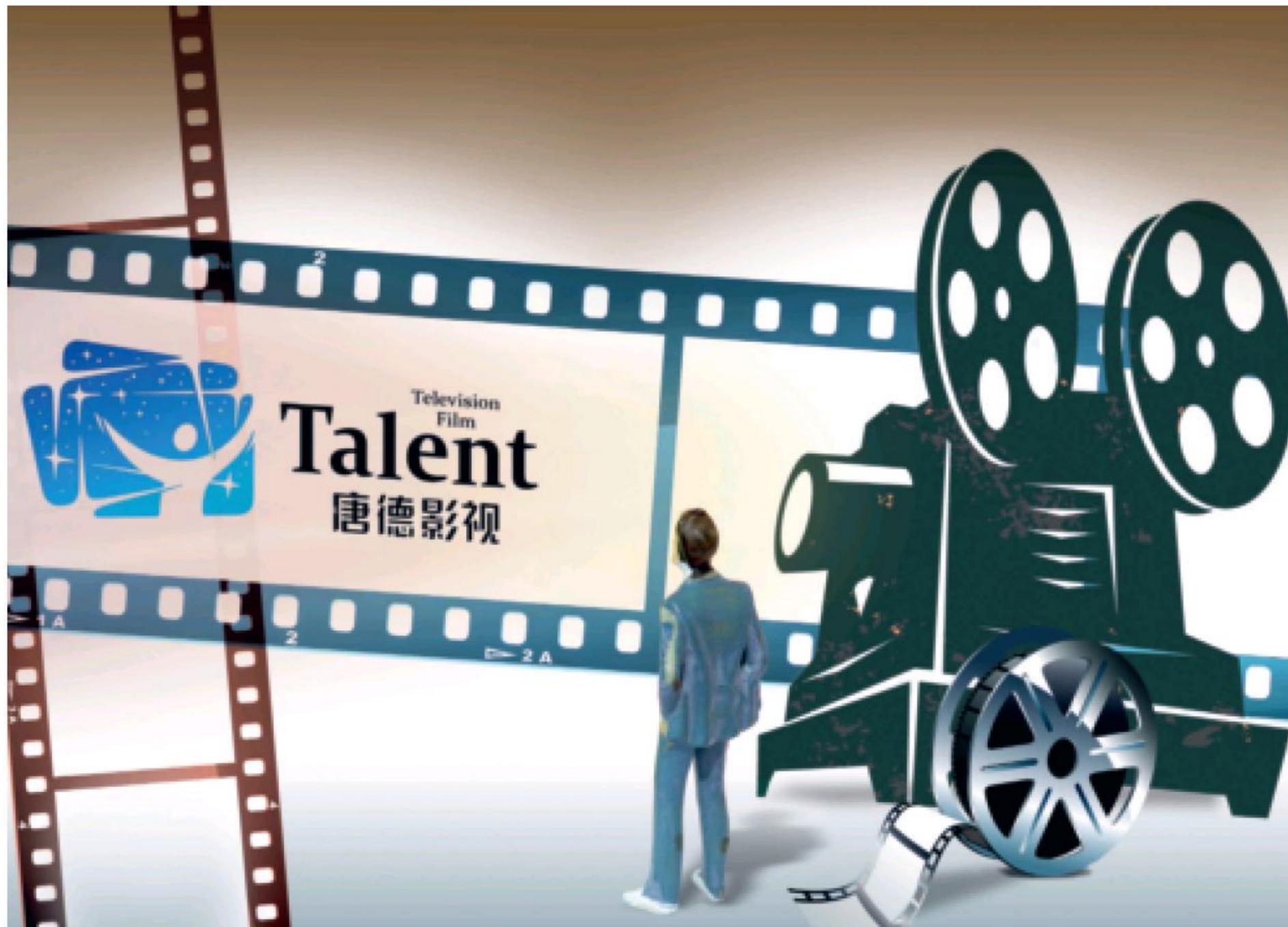
又一家影视公司被国资接盘。
26日,市场上有传闻唐德影视实
控权即将发生变动,受此影响,唐德影
视股价快速拉升。当日下午,唐德影视
停牌,股价报收5.03元/股,较前一交易

日上涨8.17%。

晚间,公司公告坐实了“控制权
变动”传闻,实际控制人吴宏亮拟分别
将所持公司总股本5%转让给浙江易通
数字电视投资有限公司,后者也是浙江

广播电视集团下属的全资子公司。

同时,吴宏亮所持公司23.55%股
份的表决权委托浙江易通行使,转让
完成后,浙江易通成为唐德影视的控
股股东,持有28.55%股份的表决权,浙



江广电成为实际控制人。

变化来的太快,让人猝不及防。就在本月初,唐德影视还放出消息,要将公司控股权转让给东阳国资,不出一月,接盘侠换人,上述协议已经宣布告吹。

多家影视公司引国资入股

这两年唐德影视的日子不好过。

2018、2019年,唐德影视分别亏损9.5亿元、1.3亿元,股价拉低了75%。截至2019年末,公司资产负债率高达94.04%,实控人吴宏亮所持有的股权悉数质押,唐德影视迫切需要寻找新的资金来源。

5月6日,唐德影视做出“卖身”决定,拟将股权转让给东阳国资。若交易顺利完成,后者对公司持股将达到25%。

根据协议,东阳国资下属子公司东阳市金融控股有限公司、东阳聚文影视文化投资有限公司,分别出资5.1亿元、1.5亿元,与吴宏亮出资1.4亿元,成立一家有限责任公司。东阳金融将持有这家公司63.75%的股权,东阳影视持有18.75%的股权。

交易结束后,东阳国资将入主唐德影视,代替吴宏亮成为控股股东。但由于唐德影视近年经营惨淡、连年亏损,这桩生意对东阳国资来说并不划算。按照出资额8亿获取25%股权推算,此次交易中唐德影视估值达到32亿元,相较于当时的市值21亿,东阳国资等于溢价近50%完成这笔收购。

最终,东阳国资没有为此大出血,不出一个月,唐德影视又迅速卖给浙江广电,接连两次卖身也引发了创业公司管理部的关注。27日,唐德影视收到创业板公司管理部下发的关注函,要求公司就吴宏亮此前两次筹划控制权变更,以及短期内调整控制权变更方案的原因及合理性等作出说明。

唐德影视不是第一家被国资接盘的影视公司,可能也不会是最后一家。今年2月,北京市文科投资顾问有限公司(北京市国有文化资产监督管理办公室下属投资公司)入股北京文化,

成为其第一大股东;4月,华谊兄弟也引入山东经达科技产业发展有限公司注资。

影视公司为了活下去,可以说绞尽心力,截至目前,包括唐德影视、中南文化、长城影视、当代东方、鹿港文化、华策影视、慈文传媒等在内的影视公司,均等来了各地国有资本的注资。

曾把范冰冰当摇钱树,巨亏两年濒临退市

尽管已经没落多时,唐德影视也是“历史上富过”。

2006年,吴宏亮和赵薇的哥哥赵健,以及资本圈人士刘朝晨,出资100万筹建了唐德影视制片有限公司。公司在2015年上市,当日赵薇、范冰冰联手出席敲钟仪式。

2015年02月17日,广东省深圳市,明星现身证券交易所八楼上市仪式现场。

明星光环托举下,唐德影视可以说出道即巅峰,股票发行价22.83元/股,上市首日即暴涨44%,随后几日又接连拉出10个涨停板。半年后公司股价相较于发行价上涨了8倍,曾一度触及201.96元。赵薇、范冰冰、张丰毅等明星加持,让这只股票在二级市场更受追捧。

唐德影视董事长吴宏亮曾言,影视公司的核心是靠人,“我们与范冰冰的这种紧密绑定,也是一般影视公司做不到的”。

招股书显示,唐德影视拥有范冰冰的电视剧独家代理,也就是范冰冰若要参演影视剧,必须征得唐德影视的同意,并由唐德影视或其关联方对该电视剧进行投资,唐德影视按范冰冰电视剧收入的10%提取演艺经纪代理费。同时,范冰冰广告表演所获收入的20%,广告宣传活动及参加其他演艺活动所获收入的50%也被唐德影视提取为演艺经纪代理费。

作为唐德影视的“摇钱树”,2011—2013年,范冰冰每年为唐德影视带来的艺人经纪收入分别为179万

元、279万元、178万元,占该块业务总营收的28.3%、41.8%、71.2%。

另外,范冰冰主演的《武媚娘传奇》是唐德影视首部收入破亿的作品,为公司2014和2015年贡献了2.64亿元和1.98亿元的营收,分别占当年公司总营收的71.51%、36.8%。吴宏亮提过,《武媚娘传奇》卖给湖南卫视的版权收入大概2个亿,并且光“剪胸”这一小事,就让一家做改图的小软件公司估值翻了15倍。

根据公司2015年披露的一季报,其电视剧业务实现营业收入1.46亿元,同比增长15379.29%,这其中大部分收入来自《武媚娘传奇》的播放版权。

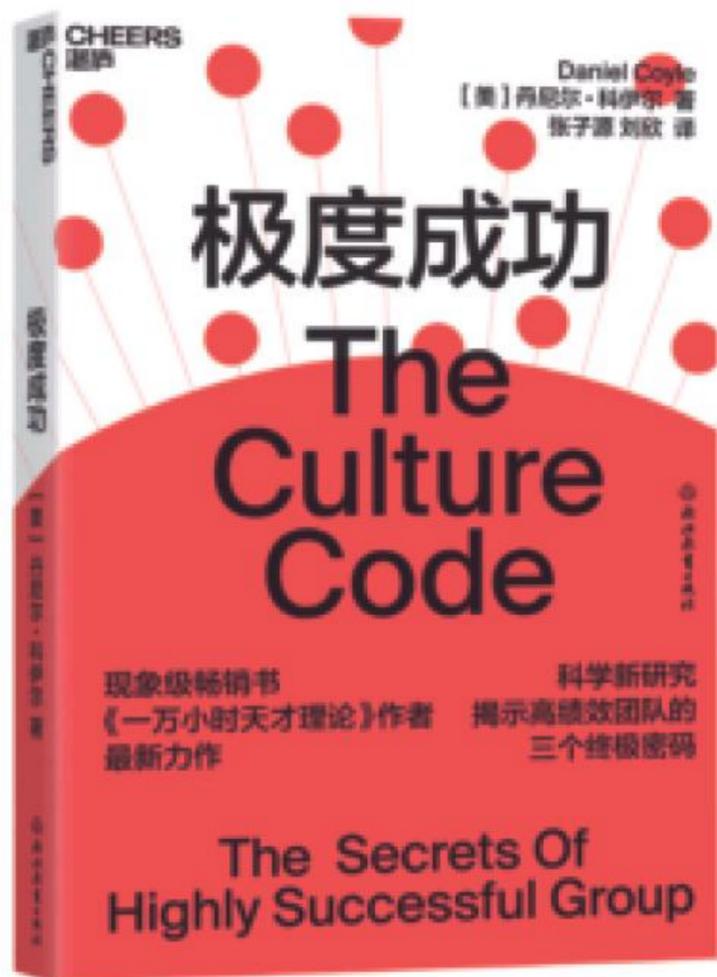
命运的转折点发生在2018年,由于众所周知的天价片酬事件,范冰冰作为话题中心短期内难以复出。这一年,公司亏损总计9.32亿元,范主演的电视剧《巴清传》,未能在2018年如约播出,单这一项让公司利润总额减少约5亿元。

除了范冰冰不能出境外,《巴清传》后续接连踩中“劣迹艺人”,被评为“史上最惨电视剧”。男一高云翔卷入性侵丑闻,女二马苏也因李小璐“夜宿门”事件遭外界恶评。一时间,原本各家争抢的《巴清传》变成了一块烫手山芋,上映搁浅后,唐德影视在2019年相继收到江苏卫视、东方卫视解除《巴清传》的播出合同的通知。

处于赔钱的泥潭中,2019年,范冰冰等明星股东也逐步与唐德影视分手,于该年一季度相继减持完毕。此前在2018年,包括赵健及其前妻陈蓉在内的股东也相继减持套现。

公司账面情况依旧不容乐观。根据唐德影视披露的2020年一季度财报,公司报告期内亏损2696万元,较上年同期增长37.72%;经营活动产生的现金流量净额1.1亿元,同比减少35.41%。

截至2020年5月27日,公司股价已经跌至5.03元/股。上市五年又回到最初的起点。EUI



金句

**组织一支精英小团队
和组织千军万马
是完全不同的逻辑，
而前者并不比后者容易多少。**

作者:[美]丹尼尔·科伊尔(Daniel Coyle)
译者:张子源 刘欣
出版:湛庐文化/天津科技出版社
分类:企业管理

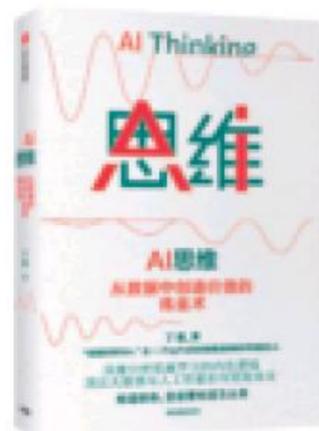
作为《一万小时天才理论》作者的最新作品,《极度成功》揭示了高绩效团队的3个终极密码,以及如何带领各种类型的团队走向极度成功。本书中,作者揭示了打造高绩效、高凝聚力团队的三个强信号,为打造一支具有超强的创新能力与问题解决能力,能够不断突破自我的团队提供了行动路线图。

书中有大量的最新研究数据,可以帮助读者更好地了解当下企业文化与团队建设的重要作用。例如,根据哈佛大学对两百多家企业的研究,一种强有力的群体文化在10年间将企业净收益提高了765%;澳大利亚新南威尔士大学的研究团队发现,团队中负面角色的行为

能够令团队绩效降低30%~40%。

书中有很多可拿来即用的最新实践方法。例如传递脆弱信号,构造脆弱环,让参与者的合作性提升50%的方法等。作者使用书中的方法指导一支学生团队参加作文竞赛,学生们都取得了突破性的进步,证明了这一套方法不仅可以拿来即用,而且适合各种类型的团队,能够快速提升团队的凝聚力与战斗力。

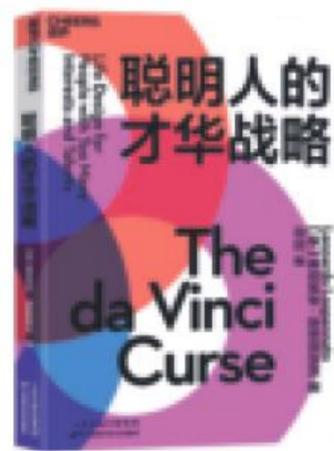
书中有最新的团队评估方法。丹尼尔·科伊尔与沃顿商学院的人力分析小组合作开发了一套测试题,可以帮助团队管理者评估团队成员相互之间联系的紧密度。**EW**



人工智能如何为商业赋能?随着大数据、物联网和5G等技术的发展,人工智能早已进入我们的生活,并作为核心驱动力,对各行各业进行了深刻的塑造和改变,推动着商业模式、经济结构甚至国家战略的升级革新。

人工智能是未来的发展趋势,这已是共识。但是,我们对人工智能的了解,很多还囿于智能机器人和无人驾驶汽车等吸引眼球的领域,对它之于其他商业领域的价值,缺乏必要的系统化行业落地框架和实践。

本书作者指出,人工智能不仅仅是一种先进技术,其核心意义是一种分析数据的思维模式。他据此提出AI思维这一模式。这是一种通过数据驱动决策的思维模式,包括数据、模型、算力和业务模式四要素。从数据出发,通过模型和算力形成决策,最终在业务中产生价值。



为什么很多聪明人都没有获得了不起的成就呢?他们聪明好学、对各种知识都广泛涉猎,但随着年龄日渐增长,却一事无成,觉得浪费了自己的才华。这可能是因为他们陷入了达·芬奇诅咒。如果你也是这样的人,这本书就是为你量身打造的专属才华整合战略。本书作者就是一位深受达·芬奇诅咒困扰的聪明人。他曾尝试过计算机工程师、制琴师、杂志编辑、记者和作家等职业,同时也是柔道蓝带选手、数学爱好者,通晓多种语言,还想成为天文学家和摇滚明星。目前为止只写过两本书,一本是《聪明人的才华战略》,另一本书是《电吉他和贝司设计》。

博客天下

博闻雅识 非凡之睿

编写 36000000 字
采访近 10000 人

耗时 2628000 小时
发行 11 年
稿件 5000 篇



本刊官方微信