

[人物] 陈天桥：追寻“人生的真意”

[报道] 新三板里女人钱和孩子钱最好赚

[评论] 产业互联网三大重构逻辑与商业机遇

[商智] 江小白的屌丝逆袭记

[调查] “新零售”下，线下门店何去何从

[生活] 世上最好色的城市

工银商友俱乐部会员手册

2017年5月

总第29期

商友

O2O

专题

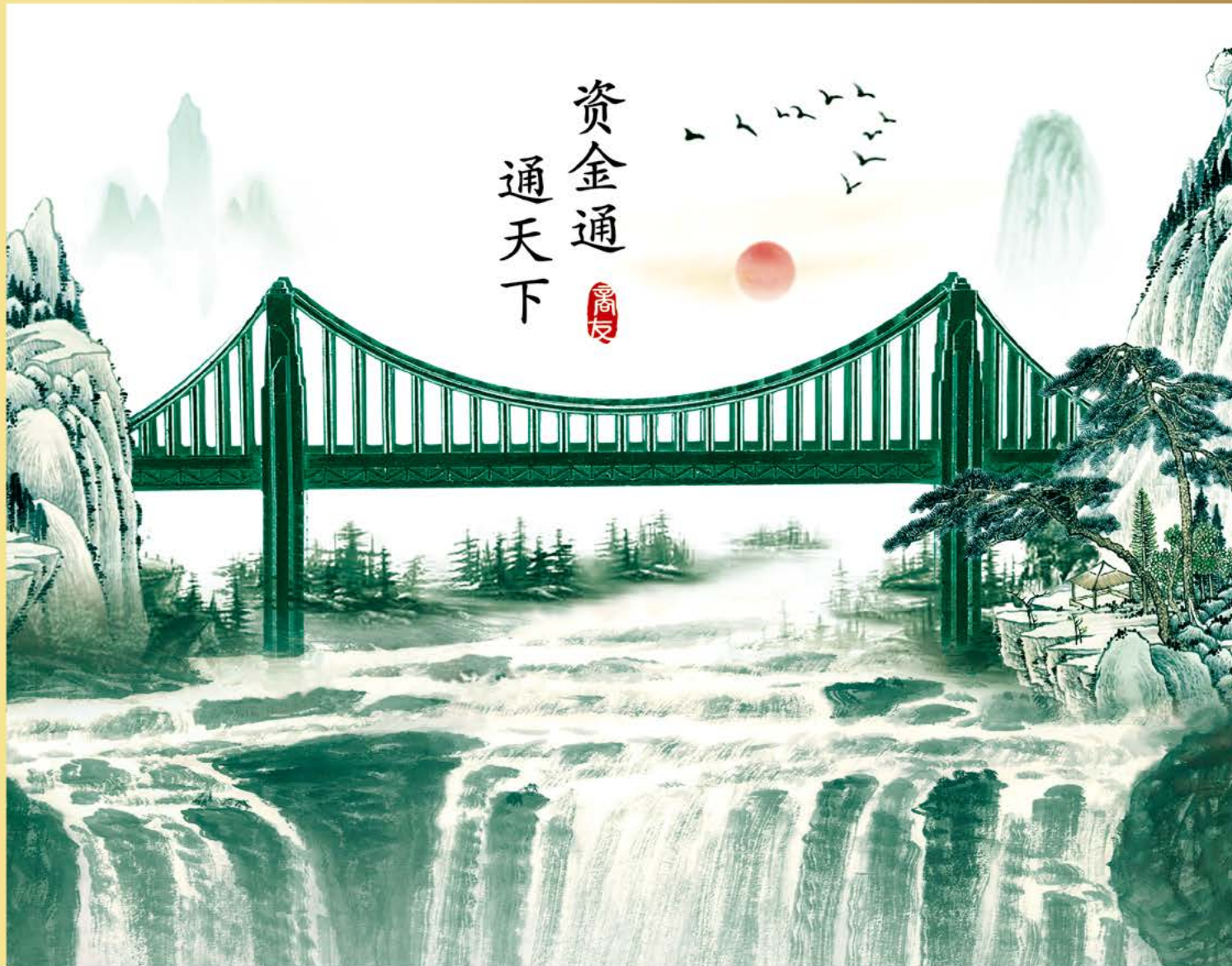
O2O还有春天吗



您身边的银行 可信赖的银行



商友通



商友通是工商银行为工银商友俱乐部会员提供的专属结算产品。商友通产品具有以下特点：

- 商友卡之间汇款免费
- 优惠的个人汇款套餐
- 商友卡异地存取款免费
- 全国统一的资金收付平台
- 商友卡收款免付款方手续费
- 延伸到户的自助服务渠道

ICBC 中国工商银行

网站 www.icbc.com.cn 服务热线 95588

您需要、我做到，将优惠进行到底

贷款1万
日息1元

工银个人信用消费贷款优惠继续

即日起至2016年12月31日，原利率7.3折优惠持续进行

利息更低

活动期间，1年期贷款利率4.79%，2年期贷款利率5.23%，**借款1万，每日利息约1元。**

额度更高

600元起，额度最高**30万元**。

到账更快

受邀请客户在**网上银行、手机银行、营业网点**均可办理，贷款最快可**实时到账**。

期限更宽

贷款期限**最长24个月**，贷12个月（含）以上，可选择**前6个月宽限期无需还款**。提前还款**不收手续费**。



更多详情请关注
工银信用卡公众号

网站 www.icbc.com.cn 服务热线 95588

ICBC 中国工商银行



评论 >
P24 产业互联网三大重构逻辑
与商业机遇

产业互联化有三个比较明显的趋势，第一，数据驱动；第二，用户中心；第三，平台生态。



专题 >
P52 O2O 还有春天吗

O2O，曾经有多么繁花似锦，现在就有多么憔悴凋零。如今，整个 O2O 行业萎靡不振，中国“多而不强”的 O2O，从蜂拥而至到横尸遍野，为什么当初如此繁盛的 O2O 会一下子进入到死亡期？O2O 除烧钱外，还能干什么？筋疲力尽地走完上半场后，O2O 还会迎来春天吗？

CLUB 工银商友俱乐部	VISION 视野	PEOPLE 人物
资讯 > 工行成为全球最有价值 银行品牌 等 P06	靓图 > 共享单车开启“生死时速” P12	工行人 > 踏雪无痕抓服务 商友称赞晴方好 ——记河北保定长城支行行长 平雪晴 P18
优惠 > 工行信用卡 爱购美国 等 P07	微言 > 警惕国内经济 “脱实向虚” 等 P14	主角 > 陈天桥：追寻“人生的真意” P22
活动 > 工行大连大窑湾支行深入市场举办 “友聚天下商”大型商友活动 等 P08	展会 > P16	

REVIEW 评论	SURVEY 调查	REPORT 报道
观点 > 产业互联网三大重构逻辑 与商业机遇 P24	报告 > “新零售”下 线下门店何去何从 P32	经济 > 达芙妮百丽等鞋企业绩大衰退 美女的生意不好做了？ P40
单纯的雇佣关系 打造出纸糊的创业团队 P26	黑科技入市 P34	德扑“人机大战”始末 一场人类与 AI 的共谋 P42
话题 > 自贸区版图进入“3.0 时代” P28	三四线城市的房子， 可能是最危险的资产 P37	新三板里女人钱和孩子钱 最好赚 P44
讲坛 > 虚拟现实产业打造虚实混合 的新世界 P30		呼声 > 无人机监管漏洞多： 采购很随意 黑飞成常态 P48
		趋势 > 2017 年企业不容忽视的 5 大科技趋势 P50

个人资产综合服务

汇聚资产 财富升级



个人资产综合服务业务是指我行以客户在我行建立的资产池为依托，为客户提供全资产、多层次、跨地域的融资授信、财富管理及其他增值服务的综合化业务。

→ 实物资产价值挖掘

→ 财富生活内涵提升

→ 融资渠道时空突破



商智 > P74 老板越玩情怀，公司越做不大？

企业管理中人情和执行力是成反比例的，也就是说人情讲的越多，执行力就越差；执行力越强的企业，人情就一定讲的少。当执行遇上人情的时候，受伤的如果是执行，再好的战略也发挥不出作用。

FEATURE | 专题

O2O 还有春天吗 P52 课堂 > 如何成为 10 亿美金估值的独角兽？

WISDOM | 商智

案例 > 江小白的屌丝逆袭记 P72

管理 > 老板越玩情怀公司越做不大？ P74

一家公司最大的危机就是大多数人都沉默 P76

走出对商业模式的迷思 P78

LIFE | 生活

风物 > 世上最好吃的城市 P86

去这些国家一定不能错过的饮品 P88

收藏 > 瓷画收藏市场还是“投资洼地” P90

纸制藏品平均年升值 20% P92

养生 > 如果吃醋不能软化血管你该怎么做？ P94

蛋白质粉该怎么吃 P95

工行成为全球最有价值银行品牌

近日，英国《银行家》杂志发布了 2017 全球银行品牌价值 500 强榜单，中国工商银行以 478.32 亿美元的品牌价值成为全球最有价值银行品牌。同时，在今天的榜单中，中国银行业上榜银行以合计 2592 亿美元的品牌价值首次整体超过美国银行业上榜银行，排名全球第一。

从品牌价值的增长速度上看，今年中国银行业上榜银行以 25% 的增速超过了美国银行业的 7%，其中工商银行的品牌价值增速达到了 32%。对此，英国《银行家》杂志在配合榜单发布文章指出：工商银行通过服务客户“走出去”，持续推进从本土化向国际化银行转变，使其品牌赢得了广泛的国际关注和全球认可。2016 年，工商银行还开展了一系列品牌推广活动，包括推进“e-ICBC”品牌建设、积极践行社会责任为贫困大学生提供工作岗位等，帮助其进一步提升了品牌价值。

据介绍，全球银行品牌价值 500 强榜单是英国《银行家》杂志联合英国品牌价值研究机构 Brand Finance 推出的一项年度品牌评比活动，每年 2 月份向全球发布，已连续开展 11 年。

工行成功应用千公里级量子通信技术

近日，中国工商银行成功应用量子通信技术实现了网上银行京沪异地数据的量子加密传输，这是全球银行业首次应用千公里级量子通信技术，也是我国量子通信进入实用化的一个重要里程碑。

据介绍，为进一步强化安全保障能力、提升风险管理水平，工商银行积极响应中国银行业监督管理委员会号召，联合中国科技大学实施了“量子保密通信京沪干线技术验证及应用示范项目”，并于 2015 年率先成功应用量子通信技术实现了该行北京分行、上海分行电子档案信息在同城间的加密传输。今年 2 月，随着量子保密通信骨干网络的全线贯通，工商银行又成功将量子通信技术应用到了其“两地三中心”架构下的京沪异地广域网应用中，实现了网上银行异地数据的量子加密传输。

量子通信的核心是量子密钥分发，量子密钥分发基于量子物理原理，是目前被证明最安全的密钥分发技术。将量子通信技术融入经典网络，能够极大地提高通信双方的安全等级，对提高我国信息安全产业整体水平具有重要意义。量子保密通信京沪干线由若干中继站和多段光纤量子通信线路构成，是目前世界上空间尺度最大、规模最大的广域量子通信网络，将有效服务国家信息安全重大需求。

工行全力支持雄安新区建设

近日，中国工商银行结合调研情况，专门召开会议研究部署了支持雄安新区建设的具体措施。

工行提出，支持雄安新区建设的主要措施除了加强组织领导和设立专门机构外，最重要的是创新和改进金融服务，深入了解和深度对接新区建设需求，充分发挥大行综合优势，并加快创新体制机制和产品服务。

其中，工行将提供投资银行、债券发行、资管业务、金融租赁、产业基金、PPP、投贷联动等多元金融服务，并本着特事特办原则，简化业务流程，开辟“绿色通道”，提高金融服务质量和效率，全力满足新区建设需求。

工银信用卡 爱购美国

2017 年 4 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日，在美国精选商户门店刷指定工银万事达卡信用卡通过万事达卡网络消费，单笔满额即享最高 25 美元返现，返现次数和金额不封顶，多刷多返！

工商银行信用卡入住全国香格里拉酒店

从 2017 年 1 月 21 日起至 8 月 31 日，工银信用卡持卡人每周末（含周五、周六、周日）入住香格里拉酒店，并使用工银信用卡进行客房刷卡消费（前台结账日期为周六、周日、周一），即可享受客房半价，优惠最高立减 600 元。每名客户每月只可享受一次房价优惠，每家酒店每天限 5 位持卡人，先刷先得。

刷工银信用卡 享至尊租租车租一送一

即日起至 2017 年 12 月 31 日，工行卡用户至尊租租车享受以下三个优惠，自驾租车 8.8 折，自驾租租车租一送一，专车接送 8.8 折。

JCB 白金卡机场代泊车 + 免费停车 5 天

即日起至 2017 年 4 月 30 日，工银 JCB 白金信用卡持卡人可享全国 23 个城市的 24 个机场免费代泊停车服务，每人每卡每月限享 2 次，每次免费停车不超过 5 天。活动期间每月限享 50 次，先到先得，限定次数使用完毕本活动即刻终止。

爱购全球（I GO GLOBAL）境外消费促销活动

2017 年 3 月 28 日至 5 月 31 日
境外消费（含海淘）最高返现 21%
海淘最高返现 21%+9%
环球旅行卡境外消费最高返现 21%+2%
工银 JCB 旅行信用卡境外消费最高返现 21%+1%

工银信用卡专享 Hertz 全球租车 9 折优惠 + 满减升级

2017 年 1 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日，全球租车 9 折优惠，预订时，请输入工行持卡人专属折扣代码（CDP#）1682129。

工行大连大窑湾支行 深入市场举办“友聚天下商”大型商友活动

为加深与客户的关系，拓展新客户，发展新业务，大窑湾支行于3月31日在光伸建材家具市场举办“友聚天下商”大型主题活动。根据旺季营销重点，以“一元体验”为亮点，增加客户体验度，同时客户经理带去了保险、理财、基金、现金分期、收单等金融产品。现场气氛较为活跃，客户踊跃参与互动环节。本次活动由个金部和网点共同开展，支行高度重视，前期主管行长亲自拜访市场高管，做好协调工作，个金部自做宣传单及邀请函。

活动现场主要由支行资深的客户经理对工行近期重点推荐的理财、保险、融e联等产品进行讲解，同时，支行个金外拓营销人员对商友卡、个人转账终端、收单业务进行讲解，结合商户特点进行产品配置。现场通过“一元购”活动吸引商户及散客进行体验，引导客户下载注册，商户们纷纷表达自己对工行产品的信任和服务的肯定。



本刊通讯员 刘毓丹

黑龙江省分行营业部夯实力量 强拓市场 商友客户创新高

2017年一季度，黑龙江省分行营业部紧跟总行、省行大力开展商友市场步伐，积极开展了商友卡竞赛活动，组织各支行进行外拓营销，全辖新增商友卡6041张，累计开办商友卡13.93万张。商友客户金融资产余额194亿元，商友客户存款余额116亿元，占全辖储蓄存款余额的14.5%，商友客户较年初新增储蓄存款11亿元，占全部储蓄存款的31.5%。

年初以来，省行营业部利用一季度营销旺季，大力开展外拓业务，全面提升了各项金融指标，具体作法如下：

一是加强市场外拓业务。指导支行根据一季度外拓业务要求，对全年外拓重点业务进行梳理分析，有效引导营销意识强的网点对重点商圈、单位进行拓展；针对商友卡、代发工资等竞争力较强的业务加大了考核力度。

二是大力拓展商友卡客户。一季度，营业部按各支行周边重点商圈进行梳理，指定支行及网点来负责商圈的拓展营销工作，全面覆盖商品交易市场，对大型商场商圈制定整体营销方案，提升商友卡覆盖率。

三是定期整理商户信息。营业部要求各支行按周走访商户并进行信息汇总，走访时与工行公众号、优惠活动进行结合，分类推广，按客户的类型、地域为不同群体客户制定服务方案，再将商户的优惠活动进行推广，带动商户用卡及资产的提升。

四是规范开展商友俱乐部。一季度，营业部将透笼、曼哈顿、大发市场结合工行PBMS商友业务模块，以虚拟俱乐部形式，将高价值、核心商友客户批量纳入PBMS系统，延展客群营销工作平台，安排客户经理进行管户管理。同时，根据客户信息变动以及行内营销活动需要开展事件营销，打好商友俱乐部线上线下一体化营销基础。



本刊通讯员 侯保中

工行大连青泥洼桥支行走进荣盛海鲜市场 开展旺季营销活动



2017年2月16日，青泥洼桥支行深入大连荣盛海鲜市场开展旺季营销活动。经过支行精心组织、策划，本次旺季营销活动进一步巩固了商户忠诚度，加深了工行在该市场商户群体中的影响力。

营销活动分上、下午两部分进行。当日上午，由支行个金部执行经理带队，支行个金部营销团队、支行营业部客户经理协同配合，在该市场地下一层大堂进行我行个金产品推介，包括理财产品“节节高2号”、期次理财、大额存单、灵通快线、个人转账终端等，并分发产品宣传折页及营销人员名片。现场气氛热烈，参与商户人数一度达到70余人，并对工行产品产生了浓厚兴趣。会后仍有部分商户咨询支行相关业务，工行主讲人员一一对商户进行解答，获得商户好评。下午，支行营销人员又逐层逐户开展走访式营销，深入了解该市场商户的金融需求，并按需营销支行产品。当日共营销个人转账终端6台，另有4户达成初步意向；有5户商户对工行理财产品兴趣浓厚，待营销人员进一步跟踪营销。

通过本次的旺季营销活动，青泥洼桥支行进一步加强了与大连荣盛海鲜市场商户的业务联系，提升了工行的影响力。在下一步工作中，支行将继续跟踪后续服务、营销，提高工行个金产品的渗透率，全面做好客户服务及产品营销工作。

本刊通讯员 宋薇一

黑龙江省分行哈尔滨田地支行 携手曼哈顿商厦召开商友理财沙龙会议

为了更好地开展外拓业务，黑龙江省分行哈尔滨田地支行瞄准周边重点商户，精心筹划，以公代私进入哈尔滨曼哈顿商厦，与商厦高层进行了多次座谈调研，达成了部分代发工资协议意向、进场营销商友卡以及召开沙龙会的活动。

2017年2月27日，该支行会同营业部电子银行部、个人金融业务部和信用卡中心到曼哈顿开展首次洽谈，针对业主无产权内铺的商户贷款、POS手续费、二维码商户以及电商平台类的技术及政策支持等需求进行进一步的了解及对接。

3月13日下午，该行根据客户所提的业务需求，通过精心准备，携手曼哈顿商厦组织召开了“防诈骗 汇财富”的理财沙龙会。会议气氛踊跃，大家都聚精会神地听着关于电信诈骗小常识、商友卡优惠、二维码商户、小微逸贷公司卡和“手握星座，目中无人”的活动介绍，席间主持人和业主们互动问答，娴熟自然。抽大奖环节，更是使沙龙活动达到了高潮，欢声笑语时常响悦于耳边，拉近了银行与客户间的距离。在一片祥和的气氛中，会议接近了尾声时，该行的精英团队来到每位客户的身边，一对一服务，扫码关注，下载APP，赠送随手礼，同时为成功体验金融产品的客户发放奖品。此次活动与客户近距离接触办理商友卡及电子银行业务，为今后的外拓工作寻找到了新突破口并奠定了良好基础。



本刊通讯员 关立霞



工行大连开发区分行开展安盛商友俱乐部“金鸡报喜 感恩有你”约“惠”商友欢乐年活动

2017年3月17日，开发区分行个人金融业务部联动金马路支行，深入安盛购物广场开发区店开展“金鸡报喜 感恩有你”约“惠”商友欢乐年活动，取得圆满成功。

旺季营销活动以来，开发区分行一直将商品市场营销维护作为重点工作进行推进。主管行长与安盛高层洽谈得到市场方支持；个金部执行经理从活动内容、客户邀约、场地布置等均亲自部署；个金部外拓团队提前深入市场发放活动邀请函，制作PPT、易拉宝，准备了多种多样的礼品布置会场；金马路支行网点负责人、理财经理、大堂经理、柜员均到现场进行活动跟进、客户答疑、走访宣传，确保活动取得实效，有效维护答谢商友客户。

本次活动针对市场客户融资、结算、投资理财等需求，现场为客户介绍了商友卡商友通结算套餐、商友富理财产品、商友贷产品、个人转账终端、基金定投、保险产品。同时重点介绍了旺季营销阶段商友专属促销活动吸引客户。个金部还制作了商友客户专属三联单折页方便客户了解各类产品。活动中，市场内商户和个人客户积极参与，认真聆听了解相关产品和活动，在有奖问答环节客户积极参与，现场气氛非常热烈。

本次活动的成功开展搭建了安盛商友俱乐部与开发区分行之间沟通的桥梁，增进了彼此之间的感情。现场客户对工行商友卡及一系列增值服务非常感兴趣，并成功邀约客户到金马路支行购买产品，销售百年期缴保险24万元、理财产品26万元、新增融e联客户9户，进一步提升了客户粘性。

本刊通讯员 周一



工行河北衡水大庆支行举办“悦动春天”系列商友俱乐部女性会员专属活动

一年之计在于春，银企相商共进步

3月5日，大庆支行女企业家工银商友俱乐部专程邀请十几位当地知名女企业家，开展了“阳春三月，喜迎三八节”银企茶话会。

会上葛永红行长以一个女性银行管理人的视角，与女企业家们就银企融e购电商平台合作、互联网形势下新零售业态发展、工行小微企业和个人信用贷款支持项目等进行了深入探讨。座谈既突出了工行一直以来服务商友会员、支持本地企业发展的情怀，也首次提出了“女人智则家庭智，女人强则企业强”的女性企业家新理念。各位女性企业家畅所欲言，感谢工行对企业多年支持的同时也提出了更多银企合作方式和渠道的需求和设想。各位女企业家与工行人茶话会在探讨中形成共识，在交流中增长友谊，成功书写了银企共赢的新篇章。



鲜花扮靓心情好，人面桃花相映红

3月7日，大庆支行开展主题为“三月丽人节”商友俱乐部女性会员插花活动，借用花木来抒发女人们的高雅情怀，以花会友，以花感人，以花育人，借此机会增加银行与女性商友客户感情交流。

活动当天，女行长葛永红首先致辞，感谢商友会员客户到来。接着由插花专家讲授各种花的生长习性、寓意和插花的技巧。很多女性商友会员兴趣盎然，现场发问，与专家交流互动。随后，参加活动的商友会员在老师协助下进行插花学习，选择不同时鲜花材进行不同主题的插花造型，很多会员捧出了相当有水准的作品。葛行长将客户亲手所插的鲜花赠予客户，送给客户最真诚的祝福。有一位皮具批发女老板当场即兴赋诗“花香宜人醉心神，工行春天扮靓我”，将整个活动气氛掀向高潮。活动圆满成功，再次成就了大庆支行女企业家工银商友俱乐部服务商友会员的一段佳话。



草长莺飞二月天，行走健康工行情

3月8日，大庆支行工银商友俱乐部邀请60余位喜欢健步走的商友会员，组织了以“让快乐永相伴”为主题的商友俱乐部春天健步走活动。

活动围绕让商友会员爱事业更爱健康的主题，由桃城健步行俱乐部的专业人士带动大家在春天中健康大步走，敞开胸怀放飞心情。还组织客户、健步走教练与工行人一起自娱自乐，各展才艺，开展了联谊活动。联谊活动中，有的客户主动登台献唱，有的客户与工行员工一起身着古装，舞起团扇，展示古风汉韵。联谊会还安排了旗袍展示、形体表演等节目，让联谊会在掌声和欢笑中落下帷幕，更多的商友会员在活动中体会到健康的快乐，工行的情谊。

河北衡水大庆商友俱乐部的“悦动春天”系列女性商友会员专属活动，内容丰富，形式多样，注重满足商友会员的需求和情感体验。既为女性企业家提供了金融服务支持和咨询，也为女性商友会员保持健康，亮丽心情提供了多层次多维度的增值服务。活动的举行不但赢得了商友俱乐部会员的高度认可和赞誉，也赢得了更多新客户的青睐。

本刊通讯员 郭妍茹





共享单车开启“生死时速”

最近关于共享单车有一个段子，有人问某投资人：“目前共享单车面临的最大问题是什么？”投资人答：“颜色快不够用了。”其实这个段子不算夸张，到目前为止共享单车领域的总融资额已超过 70 亿元人民币，共享单车颜色大战俨然开打。

势头正猛的共享出行无异于是当下最热的风口，共享单车创业者扎堆加入战局，不少品牌还直接进入一线城市和摩拜、ofo 叫板。有的希望从中分一杯羹，有的干脆刷存在感，充当陪跑角色。而在摩拜、ofo 第一梯队之外，梯队与阵营也迅速成型。后来者们在市场和风口的助推下，纷纷摩拳擦掌，在行业洗牌到来之前，争取占领一席之地。

而钛媒体旗下科技投行近日刚出的一个调查报告，无疑给这股热浪浇了一盆冷水。据报告演算，至 2020 年，中国共享单车行业市场营收规模，每年最高可以达到 900 亿至 1000 亿元人民币。不过，扣除生产成本、盗窃失踪、运营维护、保养改进、市场推广、企业运营成本、补贴获新、车辆三年报废，以及潜在政策管理风险，现有商业模式来看，单车收益率几乎为负，仍面临极大挑战。

这几乎是一场不可能盈利的生死赛跑。共享单车在市场竞争重压、前景不明朗、资本裹挟中上演着“生死时速”，如何在这场竞赛中生存下去是参与者不得不思考的问题。

警惕国内经济“脱实向虚”

近几年，我国一些企业特别是来料加工企业到东南亚国家或其他国家建厂，一个重要原因就是国内不少行业的经营成本上升过快，造成资本投资回报率明显下降。实体经济成本偏高，不仅会削弱我国中低端产业在国际市场的竞争力，而且会妨碍我国高端产业竞争力的提升，还会助长国内经济发展“脱实向虚”，增加经济运行的风险。新形势下，要大力振兴我国实体经济，关键是将实体经济成本尽量降下来，使实体经济企业有更大发展空间、对资本有更大吸引力。

——国务院国有重点大型企业监事会主席 季晓南

中国经济的三个支撑点

第一个支撑点是城市化进程刚刚过了 50%，一个国家的城市化进程没有完成，意味着它的工业化就没有完成，城市化、工业化没有完成，就意味着这个国家的经济活力还没有完全释放。第二个支撑是三万亿美元的外汇储备，仍然是全世界最大的外汇储备国家，因为有充足的“子弹”，就有机会以时间来换空间，继续把中国经济往前推。第三个支撑是中国每年有 600 万以上大学毕业生，未来劳动力素质将得到空前提升。美国从上世纪 70 年代就业结构主体转向大学生后，就进入到了互联网的高速创新阶段。

——经济学家，北京大学经济学博士 赵晓

我是中上收入阶层 同样买不起房子

我在中国应该不是低收入阶层，属于中高层收入阶层，但现在去买房子，还是买不起，在北京要卖掉一套房，在纽约、华盛顿，温哥华大概相同的位置不仅可以买到同样一套甚至更大面积的房子，甚至还可以留下 2/3 的现金。出现这种现象一定是有问题的。

——人民大学副校长 吴晓求

“中国制造”需要夯实基础

“中国制造”需要夯实基础，这个基础并不是说目前消费者需要什么就制造什么，而是要抓住战略性生产装备，否则在未来的国际竞争中很难形成强大的制造业。在这方面，要有轻重缓急，避免分散精力。整个上下游产业都是制造业的基础，上游的材料工业、矿业开采、钢铁冶炼等，下游的服务营销、消费者使用等都需配套结合。要让先进制造业与现代服务业相结合，形成产业体系。政府方面要给予多方面而不仅仅是单方面产业的支持，建立起整个工业体系关键的支撑点，为整体撑出高度。

——商务部研究院国际市场研究部副主任 白明

政府没必要管房价

老百姓是需要被教育的，房价涨的时候，大家都觉得房价会一直涨下去，只有让它跌几次，腰斩一次，才知道痛。楼市就像股市，有涨有跌很正常，房子就是资产，买得起高房价房子的都是一些投机者，政府为什么要为这些人负责？政府真的没有必要管理房价，要管就多建一些廉租房，让低收入者有房住。

现在房产政策还是为富人服务，我们要求低容积率，却总是作茧自缚，看看一线城市的房子多数在 10 层左右，极其浪费，把所有的住房加倍，平均 20 层，看看供给上去了没有，我们要抑制房价，实际上还是在为少数人服务。

——北京大学国家发展研究院院长 姚洋

5G 改变传统行业格局

从整个大格局来看，5G 技术对现有移动互联网带来的冲击会加快。其中有两个行业会很明显，一个是零售行业，一个是传媒行业。

虽然零售业和传媒在过去 10-15 年的时间受通讯技术的进步产生了很多变化，但这种变化并没有减缓的趋势。到 5G 移动通信技术时，电商有可能实现用视频、VR 或者其他更好的形式来展示产品，增强用户的购买体验。而在传媒行业，技术的进步将推动传统媒体在传播形式和渠道方面实现转型。

预计到 2035 年，全球 5G 价值链本身就能创造高达 3.5 万亿美元的产出，其中在中国创造的产值为 9840 亿美元；在促进就业方面，届时 5G 会在中国创造 950 万个工作岗位。

——高通中国区董事长 孟樸

十年后 50% 的人类工作将被 AI 取代

人工智能（AI）对人类所带来的改变，会超过互联网、超过电、超过工业革命。因为它是渗透到每一个行业、每一个工作，它会在十年之内改变、颠覆、取代 50% 的人，它会把我们做事的一些方法统统改变过来，所以它比互联网来的更快、影响力更大。

现在 AI 在互联网领域已经开始应用，比如今天百度的搜索，腾讯朋友圈的推荐，淘宝的商品推荐，滴滴打车、今日头条的排序，快手的个性化推荐，美图的美颜功能、人脸识别等，这些都是人工智能应用。下一个阶段，肯定是金融界，因为金融界是除了互联网界之外数据最多的。当数据多的时候，人工智能更有可为。

——创新工场董事长 李开复



◆ 马云
阿里巴巴集团董事局主席

让实体商业和虚拟商业的差别不复存在

未来 10 年，互联网将加速零售、金融、技术领域的变革，形成新零售、新金融、新技术。未来电子商务依旧会高速增长，但纯电商和纯零售会很艰难，因此传统零售将会朝新零售转变，而如何服务好客户将是未来零售业竞争重点。与此同时，未来的竞争也会从规模化、标准化走向个性化、定制化、智慧化。

◆ 江南春
分众传媒创始人

创业从反方向做才有机会

一个最适合创业的人，必须具备三个特点，一是对行业尤其是对细节有深刻的洞察，能在一个行业浸润下去，能够不断思考、看到更多细节的人，是极少数，所以创业成功的人也是极少数。二是怀疑主义的精神。这种怀疑主义的精神、挑战一切规则的精神，是一个创业者必备的。当他产生了怀疑的时候，接下来就具有重构的可能。三是颠覆性的思考模式。如果你的创业是在跟中国行业的主流规则走相反的路，那你的机会最大。

◆ 尼克莱·彼得森
未来新工厂创始人

用产联网连接世界

在新经济体制下，生产活动不再基于专利、知识产权来创造，而是通过不同人分享技能而创造。当下内容行业已经出现了明显的数字化趋势，这个趋势会对行业产生颠覆性影响，因为内容可以分享、修改、下载，通过这种方式就可以促进开放式的协作，最后促进大众创新。

此外，生产设备和工厂也可以建立关系网，这个网络可以集合世界各地的产能。这种产业模式仍处于边缘化阶段，要想真正实现大规模应用，那么整体工作流程及制度标准化就非常重要，应将相关产品协议和互联网协议进行优化，形成“产联网”。

◆ 董明珠
格力电器董事长兼总裁

新能源是中国制造转型的绝好机会

我举债投资银隆，有人骂我是疯了，我觉得新能源是全世界都在一个起跑线上奔跑的行业，也是中国最大的制造业转型的一次绝好机会，所以我愿意赌，我要投。它还给格力带来了一次绝好地打开另外一扇门的机会，就是汽车空调、模具、电机等等，特别是它在发展和建设中所需要的智能装备，可以说给格力带来了绝好的平台。为了格力，我也要去赌这一把，但同时也是为了银隆，为了我们国家新能源产业的发展。

押注银隆汽车在于其强大的技术，第一安全，不会起火、不会爆炸，高温低温都可以保证正常使用。第二是它使用寿命可以达到 30 年。第三是充电快，充 6 分钟可续航 200 公里。用银隆的电池保十年不换，坏了我给你换。

◆ 任正非
华为 CEO

暂时牺牲利润是为了更好的未来

相比 2015 年，2016 年华为研发投入增加了 168 亿元，销售和管理费用增加了 241 亿元，这 409 亿元的支出主要是用在消费者业务的产品研发、品牌和渠道建设上。我们要瞄准高质量前进，敢于投资，要以胜利为中心，不以省钱为中心。我们所有业务的本质是实现高质量，高质量的实现是需要投入高成本的，我们一定要明白我们要的是胜利。五千年来最省钱的是谁，是农民，但直到今天农民也没有富。你看我们这三十年来了干了啥事，就是不停地花钱，构建起了这个共同的平台，这不是随便就能拷贝的。所以，牺牲暂时的利润是为了赢得更好的未来。

2017 中国郑州纺织面辅料展览会

展览时间：2017/05/26—05/28
会展场馆：郑州·中原国际博览中心
所属展商：北京鹤展伟业有限公司
联系地址：北京通州永乐经济开发区 1260 号
联 系 人：李鹏
联系电话：010-83276156

2017 第十五届烟台国际装备制造业博览会

展览时间：2017/05/26—05/28
会展场馆：烟台国际博览中心
所属展商：青岛金诺国际
联系地址：山东省烟台市莱山区
联 系 人：崔女士
联系电话：18853598123

2017 中国（西安）智慧交通博览会

展览时间：2017/06/16—06/18
会展场馆：西安曲江国际会展中心
所属展商：陕西西部国际会展有限公司
联系地址：西安市曲江新区翠华南路 500 号
佳和中心 A 座 14 层 13A07
联 系 人：惠和平
联系电话：18710973662

2017 第二届中国国防动力保障装备与技术创新展览会

展览时间：2017/06/19—06/21
会展场馆：北京中国国际展览中心
所属展商：祥鼎博达展览有限公司
联系地址：北京市石景山区
联 系 人：胡强
联系电话：13051747763

2017 太阳能光伏展会

展览时间：2017/06/06—06/08
会展场馆：北京－中国国际展览中心（新馆）
所属展商：三盛励展北京展览服务有限公司
联系地址：北京市朝阳区北三环东路静安庄
联 系 人：张天宝
联系电话：13522792832

2017 第十八届成都国际家具生产设备
及原辅材料展

展览时间：2017/06/07—06/10
会展场馆：西部国际会议展览中心
所属展商：国腾展览策划有限公司
联系地址：成都青羊区东马道街 19 号 3-1802 室
联 系 人：罗服萍
联系电话：13350092349

2017 第 5 届中国（济南）润滑油、脂
及汽车养护展会

展览时间：2017/06/23—06/25
会展场馆：山东机械设备展览中心
所属展商：广州华亚展览服务公司
联系地址：广州市天河区涌东路 306 号
联 系 人：陈晋
联系电话：18620712559

2017 年韩国国际 LED&OLED 展

展览时间：2017/06/27—06/30
会展场馆：北海展览
所属展商：北京北海国际展览集团
联系地址：北京市立汤路天通新领域
42 号楼 2208 室
联 系 人：国锋
联系电话：13996303660

2017 东莞无人机展

展览时间：2017/06/08—06/10
会展场馆：广东现代国际展览中心
所属展商：东莞振宗展览有限公司
联系地址：东莞市南城区东莞大道
宏成国际商务大厦 2 楼
联 系 人：王小姐
联系电话：15019055609

2017 年第七届武汉食品加工及包装机械展览会

展览时间：2017/06/09—06/11
会展场馆：武汉国际博览中心
所属展商：武汉仁创会展服务有限公司
联系地址：江汉开发区江兴路中信大楼
联 系 人：张雨梦
联系电话：13872214491

2017 上海国际电子支付系统技术设备展览会

展览时间：2017/06/28—06/30
会展场馆：上海新国际博览中心
所属展商：广州华亚展览服务公司
联系地址：北京市石景山区八角西街 40 号
科技馆 3 号楼 3210
联 系 人：李娜
联系电话：13918530615

2017 北京国际生活用纸及卫生护理用品展览会

展览时间：2017/07/01—07/03
会展场馆：北京·国际会展中心
所属展商：北京博闻展览有限公司
联系地址：北京市朝阳区朝阳北路五里桥
二街 2 号院南 10 号楼 0101
联 系 人：曹田
联系电话：13240251676

2017 中国北京国际工业自动化展览会

展览时间：2017/06/13—06/15
会展场馆：北京·中国国际展览中心（三元桥馆）
所属展商：上海冠通展览服务有限公司
联系地址：北京市石景山区八角西街 40 号
科技馆 3 号楼 3210
联 系 人：李瑞
联系电话：010-88808867

2017 第十届中国福建（晋江）国际缝制设备展览会

展览时间：2017/06/15—06/17
会展场馆：晋江 SM 国际展览中心
所属展商：北京京城国际展览有限公司
联系地址：北京市朝阳区
联 系 人：王楠
联系电话：18939290802

2017 第 7 届上海建筑给排水暨海绵城市展览会

展览时间：2017/07/05—07/07
会展场馆：上海新国际博览中心
所属展商：东浩集团上海现代国际展览有限公司
联系地址：上海黄浦区盛泽路 8 号
联 系 人：康丽
联系电话：15821396090

2017 年中国（上海）高端饮用水展

展览时间：2017/07/19—07/21
会展场馆：上海新国际博览中心
所属展商：上海鑫迹展览服务有限公司
联系地址：上海松江区
联 系 人：王然
联系电话：15700098052

踏雪无痕抓服务 商友称赞晴方好

——记河北保定长城支行行长 平雪晴



文 / 本刊通讯员 郭妍茹

古都保定，在太行山东麓，处于京津冀中心，一直以丰厚历史底蕴和古朴燕赵遗风闻名。如今全国瞩目，将随着雄安新区的开发建设，注入更多经济活力，向全国展示更美风采。来到保定，您一定要到工行长城支行体验一回高效周到的金融服务，来到长城支行，您更要听听商友俱乐部会员们对俱乐部负责人、现任支行行长平雪晴的真诚夸赞。这个每天风风火火，有一双美丽大眼睛的女行长，以扎实的工作作风、踏实的工作策略，以胆识与智慧带领工银商友俱乐部服务团队为 2781 名商友会员提供了超乎预期的高水平细致服务，让工行的俱乐部会员制服务更上一层楼，让商友客户在长城支行感受到了银企双赢和工行在身边的体验。平雪晴也先后被评为分行先进工作者、省行先进工作者、优秀共产党员、省行巾帼示范标兵。

一、突出高端商友客户贴心服务，打造财富中心平台

2011 年，在全国没有任何现成经验可鉴之下，平雪

晴主动向分行领导建议在全辖招聘优秀财富顾问，创建二级分行财富管理中心。通过三年的业务推动，保定分行财富管理中心从无到有，成为了“客户与工行沟通的平台、支行与分行沟通的平台、客户之间沟通的平台、员工素质提升的平台”。财富管理中心打造模式不仅在全省获得推广，平雪晴还被邀请到江西、武汉等省分行作经验介绍。

高端客户发展是提领零售业务发展的核心，商友客户更是高端客户的核心和领军者。平雪晴从提升高端商友客户服务体验入手，对辖内来自皮革产业、药材批发、日用品制造、农牧养殖等不同行业的高端商友客户进行了拜访和金融需求调研。针对客户需求，提出了“为商友客户事业发展打造金融平台，为商友客户个人增值提供对接服务”的商友俱乐部运营理念。她创新思维，打破传统金融业的个体维护模式，在发挥工银商友俱乐部会员制服务维护模式优势基础上，构建了“客户维护三级联动体系”。落实“行长感情维护 + 财富顾问智力支持 + 一线客户经理和柜员业务处理”的一条龙服务。特别是从商友客户注重资金结算、希望盘活资产和希望家族事业延续的独特需求出发，为每

一名高端商友客户量身定制专属理财方案，配置个性化产品，为客户的财富增长和安全做到 100%。同时她还利用工行的社会品牌优势，整合各种高端资源为商友会员出境旅游、出国留学、名品鉴赏、境外医疗等个性化服务需求对接高水平第三方机构，全方位满足商友会员在生活品质和个人价值提升等方面的增值服务需求。让每一名工银商友俱乐部的高端会员都体验到前所未有的高质量、高层次、国际化服务，很多会员都称赞在平雪晴这里感受到了超预期的服务，称赞她抓服务细致有心，想客户所未想，踏雪无痕，润物无声，让客户如沐春风，在不知不觉中提升了品味，为自己是工银商友俱乐部的会员而感到由衷骄傲。

二、精于商友会员日常细节服务，实现银企双赢发展

平雪晴发现工银商友俱乐部会员对个人金融产品的需求很集中，但是面对银行千百种产品，常常不知如何选择。她就针对会员的日常金融需求，对俱乐部业务人员提出要把“复杂的业务简单做，简单的业务用心做，客户明白的讲清楚，客户不清楚的讲明白，只为客户提供最恰当的产品和服务”。为了节约商友客户的时间，提前做好理财规划和产品对接，她专门制定了详细的产品对接流程，要求客户经理通过 PBMS 系统对自己的管户商友客户进行到期产品提醒和承接产品预约，保证无论是工作日还是节假日，商友客户的资金都能“人闲钱不闲”。为了让商友会员了解银行的产品，按自己的需求配置真正合适的产品，平雪晴还分别制作了不同类型产品的“产品明白纸”、“资产配置指南”、“结算省钱小窍门”等实用的业务资料，让客户满意同时还学习到财富管理知识。

在互联网高度发达的今天，在万众创业的时代，每一个商友客户都渴望具备互联网创新思维，希望能够找到业务发展平台。平雪晴以女性银行人独有的视角，不断践行马云所说“这个世界不是因为你能做什么，而是你该做什么”的理念，坚持发挥工行优势，为商友客户铺就电子商务的大道。当互联网企业纷纷进军金融业争抢金融客户时，她顺势而动推动自己的俱乐部会员成为互联网企业。平雪晴在俱乐部内选择优秀客户经理，组建互联网金融营销团队，选取有电子商务发展潜力和意愿的会员客户逐一走访，为客户 B2C、B2B 电子商务需求做起媒人，把工行定位于“名商、名品、名店”的“融 e 购”电商平台带到商户会员面前。工行“融 e 购”电商平台的过硬品牌、先进系统、丰富资源和便利操作，很快为商户的经营打开了网上市场，

赢得了商户会员们的认可和赞誉，为商友会员试水互联网商务打下良好基础。一位在白沟经营皮包批发，尔后由平雪晴引导成功试水电子商务的女老板这样评价她：小平是我的金融专家和专业经纪人，我信赖她，因为她面对困难有一种狠劲，面对客户有一种柔情，是她的眼光和干劲赢得了我们的尊重。

三、善于带领团队攻坚克难，树立商友服务品牌

正如客户所赞赏的那样，平雪晴努力踏实，勇于探索，善于将自己的客户服务理念付诸实践，带领整个俱乐部服务团队为会员服务，树立了当地工银商友俱乐部的金招牌。为丰富业务知识，提升管理能力，平雪晴远离青年人的心浮气躁，始终通过学习提升自我，获得 CFP、财资管理师、寿险管理师、风险管理师等各项资格，以丰富的业务知识与实际工作相结合，成为业务素质过硬，管理理念先进的俱乐部负责人。她始终认定不仅要做一个战斗员、更要是一名指挥员，怎样让整个团队把工行的俱乐部服务理念发挥极致，让客户感受到真正在身边的银行服务才是王道。她不仅利用大数据分析了 5 家分部的会员消费习惯，从多方面总结商友会员的群体特性，还利用 5 个月的时间，她带领团队同事走遍了 32 家市场，足迹遍布市场内的每一家商户。她通过“进市场问需求”、“进企业问难点”、“进店铺看问题”等多种形式的走访和调研，从俱乐部发展现状上分析原因、查找不足，结合商户会员的生意发展需要，逐户建立发展档案，制定针对性的解决方案。她要求团队成员分组包市场，按照客户档案跟踪计划进度，要做到客户有疑难工行马上解决，客户有需求马上反馈，将工行的商友俱乐部服务落到了实处，在当地市场商户树立良好品牌形象。

平雪晴明白分享是管理团队的根本，在业务发展上她细致严谨，每周例会分享商友会员服务案例，每月分层次分内容组织客户经理培训班，还抽出业务骨干每周制作微课堂分享客户服务心得和产品知识发布，提高整个团队的服务水平。同时，她创建了管理班子、营销人员的“精英群”，实时传递新产品信息并解惑答疑。工作中的点滴付出汇聚成海，团队人员技能素质越来越强，“单兵作战”能力越来越高，商友会员的服务体验越来越好。

最后，在这个日新月异又充满挑战的时代，让我们祝愿这位美丽聪慧的平行长，工银商友俱乐部会员的贴心人，一如既往地无畏踏雪前行，迎接晴好未来。■



陈天桥：追寻“人生的真意”

“创立盛大，我想了三天，做这件事，我想了三年。我们花十几年的时间打造了如今的盛大，为这件事，我可以投入一辈子。”

文 / 王晶

过去 11 年里，陈天桥几乎没有接受过媒体的采访。虽然，最年轻的中国首富——三网融合的先驱（盛大盒子）——10 年前就设计当下主流的互联网模式——成果井喷的盛大创新院……这当中的每一点，都可以拿出来讲三天三夜，但他不喜欢回忆。

淡出公众视线的这些年，他也并非退隐，“我会花小部分时间管理投资，大部分时间是在做更重要的事情。”

“创立盛大，我想了三天，做这件事，我想了三年。我们花十几年的时间打造了如今的盛大，为这件事，我

可以投入一辈子。”

探索禁区

前几年，陈天桥因身体原因在国外休养。调养期间，他也在思考并追寻“人生的真意”。陈天桥首先想到了慈善中的治病救人，比如捐赠于某项绝症的研发。2013 年，他拜访了很多捐赠与“拿钱”大户，单癌症领域就有凯雷创始人、KKR 创始人，以及专捐前列腺癌领域、有“垃圾债之父”之称的迈克尔·米尔肯(Michael Milken)

探讨经验期间，陈天桥不断遇到新的问题：这些了不起的善举，始终没有触及两个最根本的问题，一是疼痛，二是死亡。

此疼痛泛指所有疾病的不适和痛苦、是疾病的症状，而死亡则是疾病以及所有人的最终归宿，陈天桥把死亡看作是人类的终极疾病。如何治愈这个终极疾病？陈天桥和哈佛校长德鲁·福斯特（Drew Faust）讨论后一致认为：“治愈”死亡的方法是接受它，而不是恐惧它。人们之所以拒绝死亡，源自“疼痛”：即死亡过程中的肉体痛苦和精神痛苦——不舍和恐惧。

于是，陈天桥找到了目标，他想“解决”疼痛，进而“治愈”死亡。但是经过反复尝试后，这个目标最终被证明行不通，因为疼痛源于大脑。

大脑是人类的根本，也是科研的禁区。脑科学是人类最复杂的课题之一，它横跨数学、物理学、化学、生物学、工程学、计算机学等领域，甚至，它还面临伦理道德，直面卫道士的审判。

相较支配世界，人类在掌控自身领域不值一提。人类深入海洋，探索太空，对眉毛以下的部位可谓了若指掌，但眉毛之上却布满了问号。人脑内有 800 亿个神经元，它们如何相互作用、发信号，仍属未知，更遑论记忆、情绪的产生与把控。

“如果用电脑比喻人类，眉毛以下的部分都只是 Input（输入）和 Output（输出）的功能，只有大脑才是主机。我们需要研究我们的主机，整个世界在这上面研究得太少。”陈天桥说。

带着新问题，陈天桥开始了新一轮奔走，他去了斯

坦福、哈佛、卡耐基·梅隆，以及国内的大多数知名学府，遍访名家之余，临走时还拿走了别人的教材。

这些晦涩难懂的书籍陪伴陈天桥度过了两年的时光，他考复旦时或许都没这么努力读书。单论“东奔西跑”，陈天桥经营企业时都没这么“上心”——盛大上市的时候，他连敲钟都懒得去。

钻研和探讨的过程中，陈天桥逐渐形成了自己的理论，他将之放在 cheninstitute.org 官网首页上作为 slogan：change perception ,change your world——你的感知决定了你的世界，改变感知就改变了你的世界。

感知是一个很宽泛的词汇，它代表了外界事物在人脑中的直接反应，所有的信息都源自感知，包括疼痛。

依旧以疼痛举例，陈天桥发现，人类的感知非常奇怪：“有人在战争中断腿，但当时毫无痛感，因为他全身心专注于敌人；有人手断了三年，依旧觉得手在痛，完全是出于大脑的反应。疼痛、快乐、兴奋、抑郁、恐惧，这些都是大脑控制的。”

从对外界事物的感觉进入大脑，到形成感知，再到决定行为，中间经历了怎样的变化和过程？人类对此知之甚少。

如果能够掌握大脑感知，改变人类本身，将发生怎样的状况？即便是想象力最丰富的科幻小说作家，也不能完全总结随之而来的变化。

陈天桥认为，控制感知意味着控制一切。他引用《金刚经》的偈语说：“一切有为法，如梦幻泡影，如露亦如电，应作如此观。”

这样的观念似乎颇为唯心，但基础的研究越是深入，唯心与唯物愈发趋于一体，典型的代表便是量子力学，而受限于某些条件，人类的“唯物”并非真正意义上的“唯物”。

“比如你在我面前，你的形象按照小孔成像的原理应该是倒立的，我的大脑将之翻转，然后‘配色’，再根据我的记忆、知识、经验等加工处理，最终形成你的样子。但显然这不是你真实的样子，因为我们的眼睛只能捕捉可见光，还有这么多紫外线、红外线等不可见的光线，你应该是怎样的我不清楚，但是起码不是我见到的样子。”

“形象如此，世界亦是如此。”陈天桥说：“如果

能控制感知，我们至少能决定个体眼中的世界。比如控制在你的眼中，什么是最美丽脸孔。”

“疯狂的想法，可怕的技术。”陈天桥为之震撼，更为之兴奋。理论上沉浸了三年后，他决定付诸行动。这次的求索，超越了他以往事业生涯中所有追求。

骇客帝国

2016 年 12 月，陈天桥和太太雒芊芊向美国加州理工学院 (Caltech) 捐赠 1.15 亿美元，用于大脑研究，“陈天桥雒芊芊脑科学研究院”随即广为人知。

公开资料显示，这笔捐赠将帮助加州理工学院创建一个以陈天桥夫妇命名的神经科学研究所，除陈天桥雒芊芊的捐赠之外，加州理工大学还将出资 2 亿美元。

这笔捐赠是陈天桥脑科学一期计划的一部分，他为该期计划准备了 10 亿美元，每年至少捐出 1 亿美元。

陈天桥给加州理工捐了 1.15 亿美金，中国科学界“炸了”。消息传回国内，引发了山呼海啸般的讨论，由于对脑科学所知甚少，讨论更多围绕着“国界”展开。

反对者认为陈天桥应该把这笔钱留在国内，支持国内新兴发展的脑科学研究；支持者则认为这是全人类的事情，强行“国籍化”只会变成笑话。争论从科学界展开，一直蔓延至围观群众，声势愈演愈烈。

捐了钱还被“骂”是什么感觉？陈天桥回答说无所谓：“国人的思想已经相当开放了，换做几十年前，我这样做可能会成为罪人”。

国界已经不是问题。他只关心两件事，第一是选择“传球的正确的时间”，第二是将钱捐给“离球门最近的球员，不管他是不是外援”。

“我觉得重大突破的‘奇点’正在来临，我见了很多专家，大家一致认为超级计算机、显影技术和人工智能的加速会改变很多东西。比如超级计算机的运算速度，已经快赶上人类大脑的神经元运转；再比如以前大脑只能拍 X 光、核磁共振，但现在可以通过细胞和分子层面的造影技术，拍到分子与细胞之间的运作。”陈天桥说，“所以最近几年，我国国家层面也在发力，奥巴马

提出了大脑计划，欧盟也提出了 Brain 计划，脑科学的重大突破已经不是没有可能。”

“离球门最近”则更好理解。加州理工是全世界诺奖得奖率最高的学校，迄今为止，3 万名校友贡献了超过 30 个诺贝尔奖。

更重要的是，在脑研究领域，加州理工已经有了不俗的成果。神经科学教授理查德·安德森是脑机接口领域的佼佼者，其团队已经为瘫痪病人开发出了能行驶认知功能的神经假体。

陈天桥相信，科技已经走到了革命性地认知和改变人类本身的临界点，只有加深对人类本身的认识，很多新的科研才能继续。若干年后，他今天的探索，或许就将是人类科研的一个历史分水岭。

因为意义重大，谈及脑能力的开发时，陈天桥的语速陡然提升。

“这是我最兴奋的，因为它和改变人类、改变世界有关。现在人工智能很火，但是行业的发展遇到了瓶颈，计算机运算再强、学习再快，也不能像人一样去思考和解决问题。不研究人脑，电脑、人工智能、机器人都深入不下去，比方说无人驾驶最大的问题是如何让摄像头读懂图像，它局限于 computer vision (计算机视觉) 。”

“过往的科技发明，都是对于人类能力的补充，比如人的大脑从来不是仅为了计算而诞生的，因为计算的劣势，我们才发明了算盘和计算机，因为怕冷有了衣服，因为近视有了眼镜，因为不能飞所以有了飞机。人类的发展，从来都是增强自己，而不是造出新的‘类人’。”

“我认为 AI 的目标应该是对大脑不足的补充，是基于大脑延伸的产物，更应该叫做 augmented intelligence (智慧扩增) 而不是 artificial intelligent (仿智) 。”很多科幻大片所展示的，实际就是大脑的增强与延伸，比如最新这期的 X-man。一些当下新技术的追求，实际也是大脑的延伸与控制。

比如 VR 和 AR，实际就是通过欺骗你的视觉、听觉来欺骗大脑。如果未来我们的增强技术能够跳过 cheat (欺骗) 大脑阶段，实现 hack (黑掉) 大脑，那将出现什么情况？前者是继续按照大脑的规则，而 hack 是改变大脑的规则，举个例子，我们用新材料和

纳米技术将部分神经元替换掉，可以将你以前认为的丑陋变成美丽。无中可以生有，那‘骇客帝国’将变成现实。”

愚公移山

陈天桥喜欢用“超级英雄”的能力来类比某些大脑技术，他认为这些科幻片的场景在未来会成为现实：“我们这代人是非常幸运的，甚至有可能看到人变成‘神’。实际上对于古人而言，我们已经是‘神’了，比如我们能通过设备万里传音。《X 战警》里的人物对现实来说可以算是‘神’，其中最强 boss (Professor X) 的能力便是大脑。现在我们都在追求电脑和 AI，但忘了对自身的研究，我觉得‘进化与改变人类’，才是更有意义的事情。”

如果以超级英雄类比，那陈天桥应该是钢铁侠，他们的“超能力”都是“有钱”、又“有疯狂的理想”。

陈天桥的疯狂理想面前，横亘着一座大山：脑科学的基础研究。在很多人看来，翻爬这座大山是一件异想天开的事情。

但陈天桥不仅一头扎进其中，还设计了清晰的规划，他给陈天桥雒芊芊脑科学研究院描绘了三个步骤：

第一步是“借力”，通过捐赠世界名校、团结真正的世界级脑科学“大拿”，形成长期的战略合作和伙伴关系。

研究院正与哈佛医学院、卡耐基·梅隆等机构谈捐赠事宜，在国内，研究院也联络了复旦、浙大以及中科院的校长与教授，相关捐赠与合作已经进入实质性阶段。

借力的基础上，盛大的第二步是“育力”，即通过捐赠年轻科学家来培育下一代研发的中坚力量。

陈天桥希望借鉴 VC (风险投资) 的模式完成捐赠，挖掘、培养真正有才华的年轻科学家。“我每年捐 100 个，连续几十年，这里面出一个诺贝尔奖，那也算我们对人类有所贡献了。”

盛大的第三步是成立大学 Tianqiao&Chrissy Chen University，按照陈天桥的规划，这所大学将成为全世界唯一——所以最终解决“我是谁”这个人类终极

问题为使命的大学，他们将以大脑为轴线，垂直整合神学、哲学、神经科学、心理学、生物学等多个学科的研究性大学。

从探索禁区到开发禁区以至于成“神”，一切看似疯狂且无迹可寻。踏入脑科学领域的那天起，陈天桥便深知，自己面临的将是巨大的付出和漫长的等待。

期间，他可能面临数不尽的失败，“即便失败，至少我们也为后人明确了哪些路是行不通的。”陈天桥说，但是“如果实现哪怕一点点突破，也将是比 Google 更大的成就。”

至于实现“小小突破”的时间，陈天桥则不做任何预期，因为这是一件很“小白”的事情。

“我曾和哈佛的一位院士讨论‘造梦’的可能性，并且询问时间，对方思考了一下说，50 年能实现。”陈天桥说，“我明白他的意思，实际就是在委婉地告诉我，你就别指望能实现了。”

对应时间上遥遥无期，陈天桥做好了愚公移山的准备，他的家人同样如此。雒芊芊是陈天桥捐赠计划的坚定支持者和推动者，她亲自主导了与加州理工的整个谈判过程。

甚至，夫妻两人还商定，只留保障生活的钱给孩子，其他全部捐出，第一期的 10 亿美金花完后，将有第二笔、第三笔……

“有些成果我可能等不到，正是因为这个原因，很多人不愿意将钱捐给脑科学领域。”陈天桥说，“我看不到，但是我还有我的孩子，他们会看到。”决定投身其中的时候，他郑重其事地告诉小女儿：爸爸要去移走一座大山。

陈天桥还是那个陈天桥，常人难以理解的陈天桥。13 年前他要做盛大盒子，舆论无人能懂；13 年后，懂他的人依旧寥寥。

和 13 年前一样，依然有无数人说他太超前了，华商韬略也就此提问：你是否担心，会像当初的盒子生态那样，此路你开，此树你栽，但却后人乘了凉？

“是的，这确实会是企业家的悲剧，但这不正是——一个慈善家的目标么？”他认真地回应道。 (文章来源：华商韬略)



产业互联网三大重构逻辑与商业机遇

产业互联化有三个比较明显的趋势，第一，数据驱动；第二，用户中心，第三，平台生态。

文 / 赵大伟

传统企业转型，本质上就是产业升级带来的企业进化问题。产业升级与重构有很多原因，科技变革、消费升级、宏观环境是三个主要的驱动力，而以互联网为代表的智能互联技术正在日益重构传统产业。

产业互联化有三个比较明显的趋势，第一，数据驱动；第二，用户中心，第三，平台生态。

数据驱动

日本软银孙正义说，未来 30 年内，超级智能机器人的数量将超过人类，届时将有超过一万亿件物品被接入互联网，人工智能在那时候比人脑更聪明。他是这么判断也是这么做的，很重要的一个动作就是出售了 79 亿美元阿里巴巴股票。然后花了 322 亿美金

收购了一家企业，叫 ARM，主要做物联网芯片的。创新工场李开复说，十年后人工智能将取代世界上 50% 的工作，包括翻译、记者、助理、保安、司机、销售、客服、交易员、会计、保姆等工作。

蚂蚁小贷，为什么敢宣传“几秒放贷”？因为它平台上沉淀了足够多有价值的数据，贷款的企业多数是淘宝平台上的卖家，这些卖家平时的销售状态、经营状态、用户评价状态，都是数据，都清晰地记录在册，只要算法不断优化，自然就更容易判断你的信用状况。

然而，千里之行，始于足下。大多数的传统企业，离人工智能还很远，离大数据很远，连数据都没有，怎么谈大数据、人工智能？很多企业都是这样，第一步怎么办？先完成你核心业务的流程化、软件化、在线化。

如果你自己不知道怎么办，找一个优秀的 CIO。

用户中心

西装定制企业红领酷特智能，把生产线改造、流程优化之后，可以支持大规模、批量化做定制化的个性服务。在手机上打开“魔幻工厂”这样的 APP，输入我们要的颜色、图案、型号，然后提交，一周时间，就能够把你定制的西装和衬衫送到家里。这就是数字化带来的价值链重塑，真正的以用户为中心。

还有一家企业，叫做三只松鼠。四年前还是一家创业企业，今天它已经排队 IPO 了。2016 年销售额超过 50 亿，不到 5 年的时间，有这样的成长速度，着实难得。三只松鼠创始人章燎原讲了一句话：松鼠跑得快，全靠 IP 带。什么叫 IP？IP 是一种经营理念，是一种文化，是一种价值主张。三只松鼠呈现的是一种生活方式，是一种文化理念，而不是单纯的卖坚果，所以它在企业经营的各个维度都植入了这样的理念，他跟用户沟通时的称呼，叫“主人”；给用户寄送的商品，除了坚果本身之外，还有开瓶器、湿纸巾、垃圾袋，都为用户考虑到了，这叫全程用户体验。这样以用户为中心的理念，让松鼠跑出了这样的速度。

索尼前 CEO 出井伸之，他讲这么一句话，新一代基于互联网 DNA 企业的核心能力，在于利用新模式和新技术更加贴近消费者、深刻理解需求，高效分析信息并做出预判，所有传统的产品公司都只能沦为这种新型用户平台级公司的附庸，其衰落是不可避免的。

平台生态

按照金沙江创投丁健的说法，“互联网将肢解所有行业”。如何肢解？纵向，去中介化；横向，去边界化。互联网第一波浪潮，是把用户和企业的销售环节连在一起，形成了用户信息与社交平台、电商平台。那么企业的其他环节，比如研发、设计、生产、原材料采购，是不是都可以再连接一遍？答案是肯定的。产业互联网这一波浪潮，就在不断地连接企业的各个环节，会诞生 B2B 的分销平台、原材料交易平台、设计师平台、生产制造平台，等等。未来的产业格局，将从产业生态链进化为产业平台生态网络，个性化的环节会更加分散，标准化的环节会更加集中。

未来的产业生态当中，大致会有三层平台：

第一层，商业基础设施平台。比如做通信技术、能源技术、数据技术等，阿里巴巴马云说“阿里要成为未来基础设施的提供者”；

第二层，产业服务平台。在一个大产业生态的服务平台，比如说这个产业的供应链平台、这个产业的金融平台，韩都衣舍要打造一个电商二级平台，对接一级平台应对个性化的互联网平品牌做好集成式的服务。

第三层，创客组织平台。用平台化的组织方式，连接专业性的设计、研发、创意环节。

美国知名互联网分析师马克 米歇尔，每年都会发趋势研究报告，她曾在 2015 年报告中提到，2015 年全球最大的 15 家已上市互联网公司，都是平台模式，它们的总市值加在一起达到 2.6 万亿美元，而这些价值都是过去十年左右的时间成长起来的，随着基础设施的发育、完善和渗透，未来 5-10 年之内不同的领域将会出现更多的百亿美金、甚至千亿美金的平台公司。

一个问题的解决，往往在本层级系统里无解，需要到更高一级的系统里才能找到答案。部分传统企业所遇到的问题，并非景气周期问题，而是产业重构问题。等待行业的下一个景气春天到来，是战略性的误判。任何一个企业的盈利模式和盈利能力都是基于特定的产业结构的；同样，任何一个企业的价值，也都是基于特定的产业结构的。当我们试图去改变一个企业的盈利能力或企业价值的时候，我们的眼光不能仅仅局限在“企业经营和内部管理”上，局限在一个企业的供研产销运营上。我们还需要把眼光投放到这个企业身处其间的那个产业结构上。

产业互联大时代，每个产业都值得被重新定义一次。

未来十到二十年，是创业者的黄金时代，产业互联网的商业革命才刚刚开始。当然，这里的互联网是一种技术集成的概念，包含了物联网、人工智能、虚拟现实等。工业互联网也好，智能制造也罢，都是一个现象的不同视角而已。

如此斑斓的时代，一个典型的游戏规则——要么生态，要么融入生态。打造平台生态级公司，将成为产业王者的必由之路与必然之选。[\[图\]](#)

（本文作者系和鼎立异董事长、和君咨询合伙人）
（文章来源：物联网）

单纯的雇佣关系， 打造出纸糊的创业团队

如果每个员工都把自己做的事情仅仅当作一份工作，当作一种解决财务问题的工具，那么这个营盘绝对不会是铁打的，而是纸糊的。

文 / 周鸿祎

打磨领导力的目的就是为了做好管理、带好团队。其实企业在刚开始比较小的时候，我觉得管理其实是多余的，因为你想管特别好，也不太可能。

很多创业者寄希望于获得一本简单的管理秘籍《制度大全》，拿到公司一引用，公司管理就正规了。但这种秘籍是不可能有的。

也有不少创业者开始了系统的学习，看一些企业管理的书，道理讲的倍儿对，你也觉得与自己有默契，但就是用不起来。因为每个企业的情况都不太一样，每个人的能力范围也不一样，比如我，最擅长的就是管创业初期的公司，一两百人之内，如果不是这种情况，我有一些东西就不一定管用了。

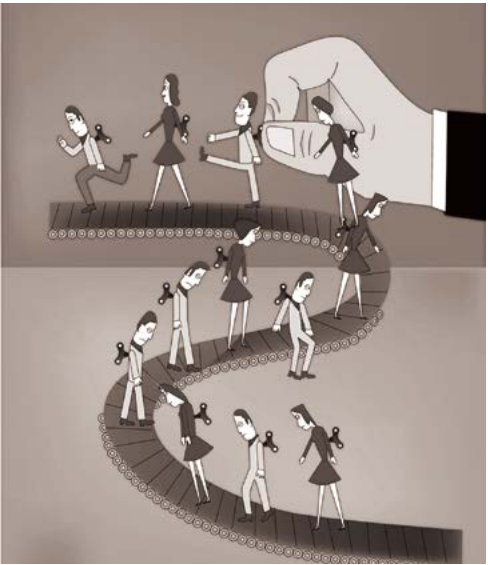
A 级人才真的不怕挑战？

公司到了一定规模，会出现很多让你焦虑的问题，归根结底都是人的问题。有段时间，我比较相信乔布斯的说法：A 级人才是不怕挑战的，你甚至可以不用考虑对方的自尊心。而我其实不太琢磨人性，自己情商也不高，所以我通常会用自己的方式对待别人。

我是个对自己比较苛刻的人，会给自己很多挑战，当然，也不怕承认我得错误。但我用这样的方式对待其他人时，有一些人可能我越苛刻越给挑战，他们会做的更好。

但也有一些人并不是这样，他们接受不了。有的人，如果你骂他，骂得狠最后会把他给骂蔫了，他失去自信了，什么都不敢做了。

还有的人，你骂他、给他挑战的太厉害了，他就恨上你了。



公司规模不大，比如 60 人的时候我可能有很多选择，但 6000 人的时候，我也不能把大家都赶走，就需要思考更多的方式求同存异。

有些创业团队可能是纸糊的

中国有句古话，叫作“铁打的营盘流水的兵”。当团队里有人离开的时候，肯定有不少领导者拿这句话来安慰自己。

但我觉得这句话有误导，因为他把营盘和兵的关系完全视为单纯的雇佣关系。

对于创业团队来讲，如果每个员工都把自己做的事情仅仅当作一份工作，当作一种解决财务问题的工具，那么这个营盘绝对不会是铁打的，而是纸糊的，稍有风吹草动，就会坍塌。创业的同学，扪心自问下，你们的团队是不是纸糊的？

从另一个角度来看，一个公司最宝贵的资产不是理念，更不是宏大的规划，而是人，人是决定事业成败的关键因素。

所以对于创业团队来说，如果你这的情况是“铁打的营盘流水的兵”，肯定存在问题。

所以如果我投资一家公司，我绝对不会重整团队，团队就这样子了，短期内也不可能生硬的空降人。因为你找的人跟团队原有的能不能合得来？有的时候，你认为是优秀的空降兵，并不是最好的空降兵，说白了就是三个聪明的总司令可能还不如一个愚蠢的总司令好。

（本文作者系 360 公司董事长兼 CEO）
（文章来源：钛媒体）

ICBC  工银私人银行



工银私人银行致力于整合全市场优质资源，为境内外客户搭建投融资一体、境内外一体、公私一体的财富管理平台。在产品创新发展上，坚持大类资产配置策略，以国际标准 MOM 产品管理模式，构建全权委托资产管理产品系列，创新专户财富管理，成功注册卢森堡工银私人银行全球理财基金（SIF），全力打造全球人民币财富管理的优秀机构。

工银私人银行欧洲中心总部位于巴黎市中心的奥斯曼大街，服务网络覆盖卢森堡、法国、比利时、荷兰、西班牙、葡萄牙、波兰、意大利等国家，为您提供财富管理、专户管理、顾问咨询等一系列金融产品和服务。

中国工商银行私人银行更懂您的财富需求，为您的财富保值、增值保驾护航！

私人银行中心（欧洲）联系方式：
• 地址：69 Boulevard Haussmann 75008 Paris, France • 电话：0033 1 40 06 57 88
• 传真：0033 1 53 43 08 98 • 邮箱：privatebanking@fr.icbc.com.cn

网站 www.icbc-ltd.com

ICBC  中国工商银行



获取更多信息
请关注工银私人银行微信公众号



自贸区版图进入“3.0 时代”

4 月 1 日，辽宁、浙江、河南、湖北、重庆、四川、陕西等第三批 7 个自贸试验区正式挂牌，自贸区“朋友圈”也再次扩容。最新一批自贸区中，既有上海的“邻居”浙江，也有距上海 2000 公里外的辽宁、四川等地。当中国自贸区版图进入“3.0 时代”，上海自贸试验区将如何与其他 10 个自贸区展开合作，又如何与新加入的 7 个新成员产生“化学反应”？

发挥金融中心独特优势

对于上海自贸试验区能够与其他兄弟自贸区展开

的首要合作，多位专家都不约而同提到了金融。

上海社科院经济研究所原所长石良平研究员接受采访时表示，相比其他自贸试验区，上海最为特殊的就是国际金融功能。依托上海建设国际金融中心的战略目标，上海自贸试验区目前在自由贸易账户（FT 账户）、跨境人民币资金池等方面都已打开一定的突破口。因此，上海在人民币国际化等金融领域对其他自贸区都能起到重要的功能补充。

复旦大学经济学院教授陈建安也认为，金融改革是上海自贸试验区与其他自贸试验区最显著的不同，也是上海的特有优势。上海口岸可以更好发挥自身金

融开放优势。

上海财经大学自由贸易区研究院副院长孙元欣指出，不仅是自贸区，上海在金融开放领域一直走在全国前列。上海自贸试验区在过去三年中有效地防范了区域性金融风险的出现。这一点与上海金融开放一直遵照国家战略部署，同时遵守相应操作规范密不可分。

石良平指出，不同产业适应的金融开放程度不同。虽然其他自贸试验区的产业功能各有不同，但上海先行先试的金融开放政策在其他自贸区都可找到相对应的产业。比如在东北地区，传统重工业可以与金融结合，带领当地企业从对外贸易起步，实现“走出去”战略。

他表示，诸如此类将上海金融功能对接兄弟自贸区主打产业的模式，不仅能够加深上海与各兄弟自贸区的合作，也能为上海形成金融开放的衡量标准。

紧密连通科技领域创新

2014 年 12 月，在上海自贸试验区基础上，我国又新增了天津、广东、福建 3 个自贸试验区。与上海承担的综合改革功能不同，这 3 个自贸区分工明确，分别对应与东北亚、香港和台湾的贸易往来，政策做法也与上海不同。

石良平指出，新增 7 个自贸区主要位于“一带一路”战略沿线地区和长江经济带，地理位置赋予了这些“新伙伴”不同的功能。相应的，上海要承担起服务国家“一带一路”建设、推动市场主体走出去的桥头堡重任，除了与各地自贸区展开金融领域合作，在科技领域也应体现影响力。

他表示，目前对外投资领域大家最关心的是商品流通、贸易流通，但其实，技术流通也至关重要。上海正在建设具有全球影响力的科创中心，科技创新基础力量强，技术力量全面，在贸易、航运、金融等领域外，上海在科技领域的创新也应与自贸区紧密连通，辐射其他兄弟自贸区。

全国 11 个自贸区产业结构不同，产业开放程度和开放领域各有侧重。三年来，上海自贸试验区在贷款信用抵押、企业进出口许可、金融配套服务等方面已经累积了一定经验，与兄弟自贸区合作，无论是需

要金融配合的重资产领域，还是对服务业要求较高的轻资产领域，上海都可根据各地自贸区服务业比重和能量的不同，达成更细分的合作模式。

石良平提出，未来中国自贸区版图将形成“1+3+N”的模式。“1”即上海自贸试验区，对应各领域、全方位改革试验；“3”即天津、广东、福建三大自贸区，分别根据东北亚和香港、台湾进行针对性试验；“N”即目前新增的 7 个自贸试验区和未来可能继续加入中国自贸区大家庭的成员，如对应“一带一路”等更具体的战略内容。

建立制度创新大数据平台

上海自贸试验区的重要制度创新是“负面清单”管理制度。陈建安表示，上海自贸区总结了三年来在事中事后监管等“负面清单”模式下的创新管理制度，为其他自贸区提供了良好经验。

孙元欣持有相同观点。他向记者表示，上海自贸试验区三年来的创新思维、理念、路径均是宝贵经验，尤其在制度创新方面，上海在坚持问题导向、需求导向和风险防范等方面都有经验可以推广。

他指出，制度创新的系统集成是自贸区进入“3.0”时代的焦点，也是上海自贸试验区三年来的难点，需要顶层设计和不同政府部门间相互配合，落实到具体操作层面则困难较多。“如果不协同各部门做到系统性改革，就会使制度创新碎片化，各地自贸区进行制度创新时都需重点关注。”

术业有专攻的新增自贸区将如何把改革系统集成化？他建议，全国 11 个自贸试验区未来可建立制度创新的大数据平台。其中，国际贸易单一窗口、企业公共信息监管、事中事后监管等平台，如各个自贸区各自单独建设，就会出现重复建设和重复投资，各平台衔接也会出现问题。

联合 11 个自贸区的数据平台应该如何建设？孙元欣认为，上海自贸试验区应该承担起统一平台标准的重任，在创新理念、基础设施建设、软硬件开发等方面提供衔接标准，“上海自贸试验区在平台建设上投入多年，也走过些弯路，这些信息和经验都可以与大家共享。”



（文章来源：解放日报）



虚拟现实产业打造虚实混合的新世界

文 / 赵沁平

2016 年是虚拟现实产业应用的元年，虚拟现实技术具有颠覆性，比如从二维到三维的显示，比如手眼协调的自由漫游，它可能是未来互联网的一个新的入口和新的环境。

未来虚拟现实产业会有怎样的影响？可能是新的计算平台，可能是各行业发展新的信息支撑环境、新的信息支撑平台，还可能是一个未来媒体，会带来新的发展思维和新的技术途径。特别是在未来人所感知到的世界，可能会成为真实世界和虚拟世界这样两个世界，或者是虚实混合的一个新的世界。

随着虚拟现实技术的到来，可能会形成三类产业。

第一类是大宗消费类产业，比如游戏、娱乐、旅游、教育等。

第二类形成行业类的虚拟现实产业，比如医疗、城市规划、装备制造等领域。这些行业会出现大量的虚拟现实应用系统，成为这些行业发展的新引擎。可以使有关的行业得到升级换代式的发展。

第三类会形成一个专业化的虚拟现实产业。这个产业包括 VR 技术、设备等。比如说芯片、软件、交互设备，特别是虚拟现实的服务产业。虚拟现实属于比较高端的技术，属于一个新的应用领域，需要一些专门化的服务。

对于大宗消费类的虚拟现实，内容生产效率低下成为了发展的瓶颈。对于虚拟现实产业来说，人才匮乏是瓶颈。一个新兴的高技术产业得以发展需要几个条件，包括持续关键技术的突破和科技创新的支撑。持续不断的、不衰的市场需求拉动才可以支撑产业发展。我国是一个巨大的虚拟现实消费市场，人口多，企业开始成为虚拟现实领域技术创新的主体。政府需要进行很好的规划，医学、制造这一块都具有很大的发展潜力，对虚拟现实的发展可以给予持续不断的科技创新支撑。

（本文根据中国工程院院士、北京航空航天大学教授赵沁平在全球虚拟现实产业峰会上的演讲整理）

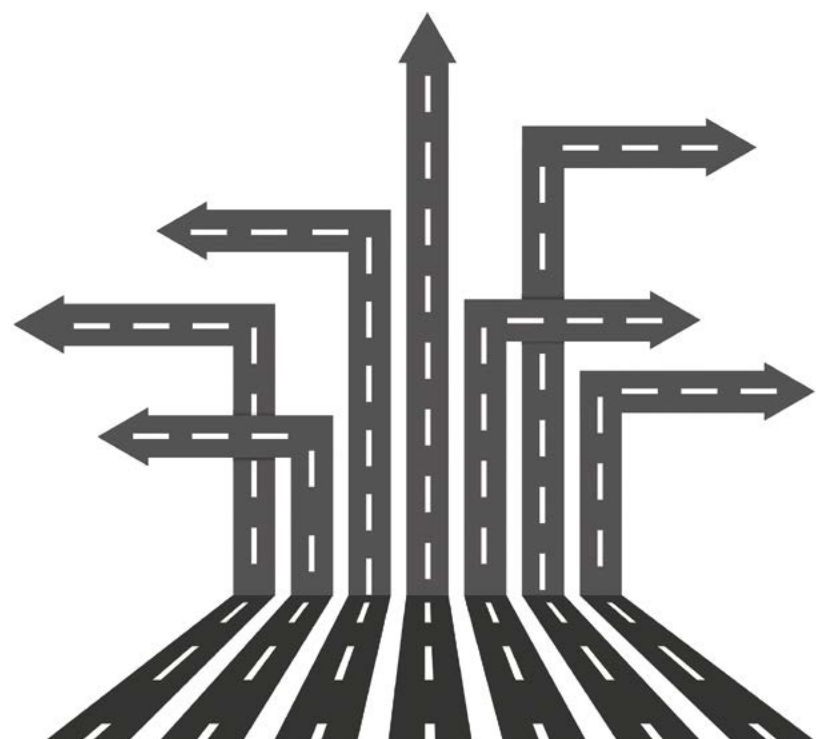


2015年8月20日至2016年2月29日，持工银信用卡**境外消费**和**网上海购**享以下优惠

- 6%消费返现**
活动期间，主卡持卡人使用在工商银行预留的手机号发送短信 **XYK8** 至“95588”参与报名，报名成功后，境外（包括港澳台地区）刷卡消费和网上海购每卡每月每刷满5笔且每笔消费金额均满500元人民币或等值外币，随机从中抽1笔享6%返现，每卡每月最高返现500元人民币或等值外币。
- 满2000返200**
活动期间，主卡持卡人使用在工商银行预留的手机号发送短信 **XYK8** 至“95588”参与报名，报名成功后，境外（包括港澳台地区）刷卡消费和网上海购每月单笔消费满2000元人民币或等值外币，即有机会返现200元人民币或等值外币，每月随机返现共6000份。
- 海外特惠折上折**
精选海外特惠商户及优惠活动，倾力打造“爱购北美”、“爱购日韩”、“爱购欧洲”、“爱购澳洲”等专属优惠，专享消费折扣和满额赠礼等特惠活动。
- 海淘返利享不停**
工银信用卡专享多家海淘及转运平台优惠，叠加折扣返利享不停。
- 免货币转换费**
持工行“多币种”、“全币种”信用卡境外消费，免除相应货币转换费。
- 全品牌任你选**
中国工商银行是全球首家全品牌发卡银行



· 活动详情请扫描二维码或查询工商银行网站www.icbc.com.cn 服务热线95588
· 活动仅限工银信用卡个人卡（不含黑金卡）



“新零售”下，线下门店何去何从

未来线下门店更大的机会，来自于充分挖掘线下流量的价值，对于未来的零售，流量没有线上和线下的区别，只有获取成本和利用的充分程度不一样。

文 / 常凯斯

近 5 年来，电商可以说是零售业唯一的主题。从最开始的 3C，到服装，进而扩展到百货，电商几乎在各个品类都在以摧枯拉朽的势头颠覆线下门店。在电商的压力之下，线下零售从很早就开始谈转型，从 2010 年提出的全渠道，进而到后来的 O2O、互联网 +，直到最近的“新零售”，各种提法和概念层出不穷。

从数据上来看，经过了近 5 年的长期低迷，最近线下门店似乎也的确有了一些起色。根据国

家商务部统计，2017 年 1-2 月份，重点超市销售额同比增长 3.8%，重点专业零售店销售额同比增长 5%，显著好于 2016 年第一季度。线下门店似乎迎来了“弱复苏”。

线下门店“弱复苏”背后

在我们看来，最近的“复苏”与其说是线下门店的成功，不如说是电商的主动调整。过去

10 年，电商打线下门店，首先靠的还是价格。虽然牺牲了毛利，但是能充分利用互联网人口红利迅速扩张，同时利用上游账期获得足够的现金流支撑发展。

随着竞争格局的逐渐稳定和互联网人口红利的逐渐消失，电商将价格和毛利调整到线下同样的水平，从而让线下门店得到了喘息的机会。

然而，从中长期来看，随着电商在云计算，互联网金融等更高维度变现渠道日益成熟，线下门店面临压力会变得更大。对于线下门店的困局，人流减少、电商冲击价格体系、租金上涨等痛点只是表象，更深层的是缺乏对上游供应链的控制、对下游消费者的触达、以及全数字化运营的能力。无论是启动自营电商平台，接入移动支付，还是升级 IT 系统，大部分线下门店的改变只是修修补补的防御型措施，没有从根本上弥补效率上的差距。

消费转型、上游供应链与功能转变

未来线下门店要想活下来，需要做到以下几点：

1. 品类上侧重即时型消费和服务型消费：烟酒，零食，餐饮，咖啡，茶等任何和吃相关的商品，KTV，电影，教育，复印打字等服务型商品，这两种都是电商很难渗透的领域；

2. 控制上游供应链：依赖第三方品牌的门店，很容易就会被电商平台在销量和频次上的优势碾压。只有控制品牌和设计，才有可能从供应链端提高效率，为用户创造价值；

3. 注重体验而非展示：线下门店作为商品陈列和展示的功能将会被弱化，无论从货架陈列的数量还是排位的精准程度，线下门店都无法和电商相比。线下门店的优势在于打造以场景为中心的用户体验，增强消费者对商品品质和品牌的认知。

线下流量亟待充分发现

上述几个特点能成就一个优秀的品牌，然而，更大的机会来自于充分挖掘线下流量的价值。电商虽然发展迅猛，但仍只占社会总零售额的 10% 左右，绝大部分的流量和消费仍然在线下。所不同的是，电商通过运营的各个环节触达消费者，充分挖掘了流量的价值。而反观现在的线下门店，大部分还停留在商品展示的层面，连基本的交易数字化都还未完成。大量线下流量不仅没有被充分转化为触达，所带来的消费者行为数据也呈碎片化，并且被白白浪费掉。

从流量成本的角度，线下租金从 2015 年开始就已经趋于稳定，甚至有所回落；而线上流量成本则在飞速上升，从 2012 到 15 年几乎增长了三倍。如何充分挖掘线下流量的潜力，会是决定线下门店业态未来。

我们相信，未来的门店将会从以售卖为中心逐渐转为以流量运营为中心，而销售端将会线上线下一体化。随着线下流量数据的逐渐沉淀，未来流量数据的挖掘也会线上线下一体化，为更多维度的变现提供支持。线下门店形态的演化还在早期，新技术会在线下流量运营中起到越来越重要的作用，从而提升整体效率。孩子王就是线下流量运营的一个很好的例子。孩子王的整个运营都是围绕着会员体系来做，会员销售额占比超过 95%。运营会员的任务充分利用手机平台，落实到每个销售员头上，平均每家门店每年要开展 1000 场活动来增强用户活跃度。虽然母婴品类电商的渗透率不断提高，孩子王仍然保持了超过 50% 的年增长。

对于未来的零售，流量没有线上和线下的区别，只有获取成本和利用的充分程度不一样。[图](#)
(文章来源：源码资本)

黑科技入市

一个又一个坎次第出现在创业者的面前，让那些被寄予厚望的黑科技只闻楼梯响，不见人下来。科学创造不等于改变世界，它们之前隔着一个银河系。

文 / 梁玉龙

谷歌用搜索引擎改变了人类获取信息的方式，随后它成为世界上市值最高的互联网企业；苹果用智能手机把互联网装进口袋，如今的它被誉为“科技美学”的典范；大疆的无人机把航拍这种遥不可及的事情变得近在咫尺，重新定义了“中国制造”……

当这些技术已经成为生活的一部分，我们不应该忘记，它们都曾是“黑科技”，曾经是那么不成熟、不可想象、不被理解。

下一个改变世界的黑科技将是什么？无人驾驶汽车，柔性显示屏，个人飞行器，还是混合现实？

现实是残酷的，和商业模式创新一样，黑科技商业化“一将功成万骨枯”。

来自哈佛商学院的数据显示，许多制造新产品的尝试，六成在上市前就夭折了。在见得天日的产品中，又有四成无利可图。科技创业史已经证明，技术越颠覆，“成色”越黑，商业化越难。“黑科技”与产业市场、消费者、资本之间巨大的信息势差是症结所在。

而科技创业就是打破势差的过程。

养在深闺人不识

黑科技的商业化征途是孤独的，背后充满了锦衣夜行的不甘，以及对未来的不确定。即便身在风口之下，亦是如此。

继智能手机之后，VR（虚拟现实）、AR（增强现实）、MR（混合现实）等影像技术被视为下一个科技商业化的风口。经营影视动画公司的陶澍于2015年投身其中。

然而，即便踩在风口上，眼下有了几项专利在

手，陶澍看到的未来依然模糊不清。他说，“很多人说，搞不懂我们在做什么。其实，有时我们自己也不明白。”

究其原因，跟大部分黑科技创业者一样，陶澍手上的底层技术可以应用范围非常广，比如目前澍矩科技最擅长的MR技术，应用范围就包括影视、医疗、娱乐、旅游、会展、教育等众多领域。然而，创业公司精力有限，技术攻关还得继续，首先选择哪个领域进行商业化，它是否既能短期获得收益，又对未来的商业布局有战略意义，陶澍有些拿不准。

事实上，已经有先行者因此倒在了路上，最著名的莫过于基于AR逻辑的谷歌眼镜。造成它流星一般命运的原因就是，未能明确硬件市场前景，使得应用开发者无所适从。

当然陶澍并不悲观，“等你想明白了，别人也想明白了。细分领域的成功，需要靠一点运气。”

变态的微笑曲线

由于相比直接面向C端，黑科技创业者和下游生产者同在专业领域，信息势差要小得多。因此，他们往往会最先接触产业市场。

何况黑科技的商业化有时就是一场接力赛——创业公司如果无力或者本就不打算将“孩子”养大，技术甚至整个公司会被卖给下游生产者，由后者继续完成商业化。

于是，科技中介应需而生。它们有的是游走于科技界和生产线之间，倒卖专利的“技术掮客”；有的是像雷锋网、爱范儿这样的科技信息服务平台；有的则是如科易网这样的专业技术交易撮合机构。

美籍华人、生物学博士唐马克就是一名“技术

掮客”。在美国，他从科研机构那里寻找生物医药方面的新技术，然后拿到中国市场的代理权。

美国范德比特大学医学院的史密斯教授，就通过他将一项治疗癌症的生物技术卖给了上海的一家药企，前期费用是5万美元。

当一项技术被成功转让，唐马克可以获得成交额5%~10%的咨询费用。有时候他也会把中国的中药项目介绍到国外去，咨询费可以达到10~20个点。

这样的人在科技行业并不少见，但鲜有专职人士，因为个人的资源毕竟有限。相对而言，平台化的机构影响力更大。

比如像雷锋网、爱范儿等垂直科技媒体，在聚集了一大批科技从业者、创业者、极客之后，不断向整个科技行业的生态渗透。对技术转让的买卖双方而言，这些平台的价值正从营销、对接，向交易环节延伸。

也有人看到这项业务单独做大的可能，于是建立了专业的第三方技术中介服务平台，比如厦门科易网。

不过，对创业公司而言，技术转让并非想象的那么痛快。在成熟的科技产业链中，附加值多体现在两端，一端是研发，中间是制造，另一端是营销。可在中国，只有源头技术的公司，往往卖不上好价钱。正如科大讯飞创始人刘庆峰所言，中国的“微笑曲线”是变态的，源头技术得不到该有的尊重和商业价值。

在美国，仅仅有12个员工的虚拟现实初创公司Oculus卖身Facebook时获利20亿美元。中国创业者对此只能望洋兴叹。

如果创业公司选择亲自把“孩子”养大，和产业市场做可持续的生意，也会面临不小的困难。

最近，借助锤子手机发布会上的免费广告，人工智能公司科大讯飞再次圈粉无数。事实上，它的过去充满了酸楚。

初创期时，科大讯飞还未面向C端，只做产业市场，然而业务非常惨淡——有实力引进黑科技的都是大公司，科大讯飞只是一个由中科大“学生

军”组成的团队，大企业对其技术实力和承接大订单能力存疑，不敢与之合作。

最后，“学生军”想到的办法是“抱大腿”。他们与联想合作，为联想电脑嵌入科大讯飞的智能语音软件，每台只收费1块钱。那是在2000年前后，一台电脑可以卖到上万元。科大讯飞的软件完全是白菜价。

通过“不平等条约”，科大讯飞换来了巨头的背书，此后才被广泛认可。现在的它已经是中国最大的智能语音技术提供商，在电信、金融、电力等行业的份额高达80%以上。

遥远的消费者

直接面向终端消费者，是一条更为艰难的路径。但对于黑科技创业者来说，这条路充满了诱惑。比尔·盖茨、乔布斯、扎克伯格、拉里·佩奇……梳理这些科技大佬的发家史不难发现，他们都有一个共同特征：想要名利双收还得靠面向C端的产品或服务。

然而，实验室里的技术离消费者确实太远了。一个最为直接的问题是，科技创业者眼中的创新产品，真的是消费者所需要的吗？

眼下的智能家居创业热，就制造了许多“自嗨”的产品：一台能远程控制的水热水器并不比一款速热水热水器更方便；可以用手机调节亮度的吸顶灯，用户只有在刚买时才有兴趣把玩。

如何才能准确找到消费者，明确消费者所需呢？有的创业者借助众筹的力量，有的通过与别人合作“曲线救国”。

在很多人眼中，众筹是一种筹措创业资金的方式。事实上，它的更大价值在于市场调研。

2012年，Oculus的帕尔默·拉奇找到了美国最火的众筹网站Kickstarter，准备在这里筹措资金，把自己的Oculus头戴设备开发出来。整个过程非常顺利，最后筹得240万美元。这个数字成为了2012年Kickstarter平台上破纪录的项目。

但帕尔默·拉奇后来的成功，并不是真的靠这

240 万美元，而是众筹过程引发的市场反应，以及投资人关注之后的大力加持。

事实上，国内的京东众筹、淘宝众筹等已经成为科技创业者的聚集平台，他们中的很多人并不缺少将技术产品化的资金，而是借助众筹这种方式验证产品能否被消费者接受、追捧，以决定是否推出市场。

除了众筹，“别人家的用户”也是黑科技创业公司可以利用的资源。撇开狗血剧情，致力于计算机视觉领域创业的商汤科技采用的就是这种“曲线救国”的方式。

商汤科技的代表性技术是视觉识别。该技术在商业化时十分依赖与用户互动，这样才能发挥计算机自我深度学习的价值。也就是说这是一个良性循环，使用的用户越多，后台的视觉识别能力越强。

然而让 CEO 徐立头疼的是，大型的流量入口如社交、导航、购物、浏览器等都已经被人占领。眼下，他正在寻找可以独立获得充沛流量，又能应用到视觉识别技术的商业化方向，但曾推出的颜值测验机并不成功。

于是，他隐身幕后，和已经拥有大量 C 端客户的公司展开合作。比如和中国移动合作，在用户实名制过程中用上自家的人脸识别技术。又比如和借贷宝合作，让用户不用输密码，经过肖像认证即可交易。

与早年的科大讯飞希望靠巨头背书不同，徐立与大公司合作主要是看上了对方的大数据资源。事实上，商汤科技间接服务的个人客户量已悄然达亿级规模。

有了大数据的积累，未来直接面向 C 端就有了资本。

产业链的助力与羁绊

在中国，黑科技创业最火热的地方是曾经的“山

寨之都”深圳。除了明星企业大疆创新、华大基因，那里还有研发柔性显示屏的柔宇科技；制造出仿人性骨骼智能娱乐机器人“阿尔法”的优必选科技，和推出了个人飞行包的光启科学等。

科技创业不能闭门造车，制造业的配合极为重要。“黑科技”之所以在深圳聚集，与深圳丰富的产业链条紧密相关。据说，在德国无人机组建需要找 6 到 7 个国家的供应商。但在深圳，不用出宝安就能找全供应商。

而换一个角度理解，那些最终能够走向市场的黑科技，也一定是在既有的链条上去商业化的技术。

投资者也是科技创业产业链的一环。同样，科技创业者融资也是一个坎。原因是，黑科技商业化进程长，前景不明，懂技术的投资人又十分有限。尤其在中国，这样的人更是稀缺。

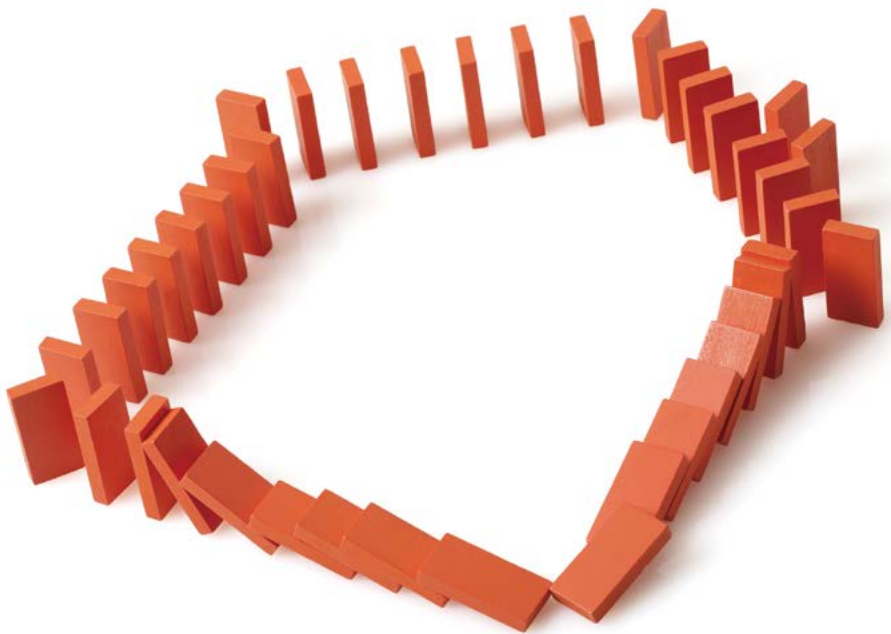
可穿戴设备被认为是时下风口，但尚未出现真正成功的产品，原因之一是续航时间不足。峰瑞投资了一个 GPS 芯片项目，能让 GPS 耗电量降低为原来的七十分之一，而 GPS 芯片正是可穿戴设备的耗电大户。

可穿戴设备是核心科技趋势，低功耗的 GPS 芯片是关键技术，两个条件同时满足，资本热情地向创业者伸出了手。

其实，“核心科技趋势之下的关键技术”不仅仅意味着商机，还在于它在未来产业链中的卡位作用。所谓卡位，就是在细分市场关键环节的垄断地位。这在技术领域相对容易实现，因为有专利壁垒。比如某公司掌握了一种超材料专利，可助其树立超级 Wi-Fi 的技术标准。这样一来，如果有人打算掘金大型公共区域的 Wi-Fi 服务就必须之合作。

一个又一个坎次第出现在创业者的面前，让那些被寄予厚望的黑科技只闻楼梯响，不见人下来。科学创造不等于改变世界，它们之前隔着一个银河系。商

（文章来源：《商界》）



三四线城市的房子，可能是最危险的资产

三四线城市化的首要条件是人口的集聚。然而，从国际经验看，人口向大中城市群集中才是普遍规律。

年初两月三四线城市地产销售火爆，部分三四线城市人口流出略放缓，其人均 GDP 接近 10 年前的一二线水平，共同引发市场猜想：三四线能否复制一二线的城市化经验，从而形成新的经济增长点？在我们看来，短期数据的改善并不意味着长期趋势的形成，三四线城市化至少面临以下三方面的挑战。

一、人口能否集聚

人口是决定中长期经济发展的关键因素，因而三四线城市化的首要条件是人口的集聚。然而，从国际经验看，人口向大中城市群集中才是普遍规律。

- 1. 美国：人口持续向大都市区集聚
考察美国的人口集聚规律，数据显示，过去

100 年，美国经历了漫长的城市化进程，人口持续向城镇集聚，城镇人口占比从 1900 年的 39.6% 一路上升至 2010 年的 80.7%。人口持续向城市，尤其是大城市集聚的趋势十分明显。

在此期间，美国不同规模城市人口的占比也发生了相对变化。小城市人口占比几无变化，而大城市人口占比不断上升，人口向大都市区集聚态势显著。

- 2. 日本：人口持续向三大都市圈集聚

美国人口集聚一定程度上与移民带来的新增人口有关。如果人口增速放缓，人口是否还继续向大城市集聚？日本是这方面的典型案例。考察日本的城市化进程，人口同样向都市圈集聚，日本市部人口占比从 1898 年的 12% 一路飙升，到 2015 年时已达 86%。而日本人口集中地区人口比重从

1960 年的 43% 上升至 2010 年的 67%。

日本城市化进程中，人口持续向大都市圈集聚，从向“三极”集中转为向“一极”集中。

3. Zipf 定律：城市人口集聚的普遍规律
城市人口集聚有何规律？城市经济学的研究表明，一般来说，国家内城市规模的分布遵从齐普夫定律(Zipf’ s Law),即一个国家第 N 大的城市人口，是首位城市人口数量的 1/N，此时取对数后的城市人口排序和人口规模存在负相关关系。这一法则已被证明符合大多数国家以及不同历史时期的城市规模分布情况。Zipf 定律揭示了一个真相：由于规模效应完全补偿了边际成本递增，大城市的增长速度并不会比小城市慢。

Zipf 定律对中国大城市失效。特大城市人口增长过慢导致其人口数量显著低于齐普夫定律的预测值。造成这一现象的原因是显而易见的。一是对于人口流动的严格管制，比如户籍制度及捆绑在其上的福利，二是全国层面的土地供给统筹，这意味着大城市的建设用地往往无法得到满足。其代价则是更无效的生产、更有限的就业，以及更严重的污染。

4. 中国人口向一二线集聚趋势未改
然而，人为的管制人口流动、控制大城市的土地供给，固然降低了特大城市的人口增速，但却无法改变人口继续向大城市集聚、三四线人口持续流出的局面。

我们根据第六次全国人口普查数据测算了我国分省各地区的人口净迁入率（净迁入人口 / 人口总数）。我们发现，人口流动的方向主要是由中西部向东部迁移，人口向大城市集聚的特征尤为明显。北京和上海两个一线城市的人口迁移率高居前列，天津作为热点二线城市紧随其后。在一线城市和二线城市较多的广东、浙江和江苏等省份，人口迁移率普遍较高。

东北地区是最近几年人口净流出省份的典型代

表。2010 年以来，东北三省人口持续流出，导致当地经济增速大幅下滑，房地产销售量、价均持续低迷。过去两年全国房价普涨，但东北三省省会城市房价整体横盘。

二、产业能否支撑

1. 国际经验：城市经济比重≈人口比重
现象：大城市 GDP 占比≈人口占比。人口集聚本质上是产业的集聚。对比全世界的大城市所拥有的人口和它们的 GDP，会发现一个非常有意思的现象，除了伦敦以外，这些城市在国内占有的 GDP 比重和人口比重非常接近。

规律：城市经济－人口份额比趋近于 1。这说明了一个非常简单的经济现象：如果承认每个人都是理性的个体，那么他一定会选择一个最能适合发展、最能赚钱、最适合找工作的地方。

2. 经济－人口份额比：一二线高企，三四线平衡
借鉴 OECD 的研究方法，比较各城市的经济－人口份额比（GDP 占全国比重 / 常住人口占全国比重），该比值刻画的是在该城市中，单位人口创造的 GDP 在全国的相对水平，该比值越高，意味着城市的产业优势越明显，对人才的吸引力越强。

4 个一线城市的经济－人口份额比均在 2.0 以上，大部分二线城市的经济－人口份额比也都在 1.0 以上，意味着当前一二线城市对人才的吸引力保持强势，未来仍有望保持人口净迁入状态。而反观三四线城市，其经济－人口份额比则徘徊在 1.0 左右，未来人口迁入迁出或保持平衡。

3. 优质企业：三四线占比微乎其微
500 强企业，三四线占比仅 10%。上市公司，三四线占比仅 2%。

4. 居民收入和所得税：80/20 定律得到验证

居民人均收入：三四线远低于一二线。而所得税数据同样应验了二八定律。

三、资源是否充沛

城市一方面因产业优势而吸引人才，形成人口净流入，即“开源”；另一方面则因资源充沛而留住人才，防止人口净流出，即“节流”。因而充沛的资源也是城市化的必要条件。而城市资源中最具代表性的分别是教育资源和医疗资源。

1. 教育资源：集中在一线城市
教育资源在城市间的分布并不均衡，在更高级别的教育资源上，一线城市的资源集中优势更为突出。在小学数量上，一线城市和三四线城市数量大体相当。但在普通中学、中等职业教育学校数量上，一二线城市均数倍于三四线城市。在普通高等学校数量上，一线城市平均拥有 62 所，而三四线城市平均只有 4 所，不到前者的 1/10。高等级教育资源向一线城市集中可见一斑。

2. 医疗资源：优质资源集聚京沪
医疗资源的分布同样存在着一线城市集中的现象。一线城市平均拥有约 8 万张床位，而三四线城市平均只有约 1.6 万张床位。一线城市平均拥有医生数量约 5 万人，而三四线城市平均只有约 0.75 万人。

2012 年以来，一线城市三级医院，尤其是三级甲等医院数量占比不降反升，这意味着优质医疗资源再度向一线城市集聚。

3. 交通资源：一二线数倍于三四线
交通运输的便利与否是地区经济增长的制约因素，一二线城市常为交通运输的枢纽，起着连接各地区经济往来的重要作用，而三四线城市交通运输条件有限，基础设施的制约使其不足以带动地区经济的繁荣。平均来看，一线城市实有道路面积为

106 平方公里，而三四线城市仅 12 平方公里。在交通设备上，一线城市平均拥有营运公共汽车 2 万辆，出租汽车约为 4 万辆，而三四线城市平均而言，只有 700 辆左右的营运公共汽车和 1700 辆左右的出租汽车，公共交通水平与一线城市仍有显著差异。

四、短期反弹≠长期趋势

回到本报告开头我们所提到的引发市场乐观猜想的三个现象，其实都是短期现象。1-2 月三四线引领全国地产销售反弹，但高频数据显示，3 月三四线地产销量增速已拐头向下。个别三四线城市人口流出放缓，但持续性存疑，更何况人口流出放缓与人口集聚之间仍有巨大的鸿沟。而三四线人均 GDP 迈向当前一二线水平的过程，仍是以三四线城市化为前提的，在解决人口、产业、资源三大难题前，难言乐观。

三四线部分微观数据的改善，并不能代表长期趋势。年初两月 PPI 增速仍处高位、CPI 增速见顶回落，意味着房地产对消费的挤出效应开始显现。因而微观层面自下而上观察到的消费改善，与其说是消费升级导致的，不如说是房地产的财富效应所导致的。前者是一个漫长而平缓的趋势，对短期经济波动的解释力相对有限，而后者却是一个已经得到验证的规律，几乎是“历史重现”——过去十几年来，中国房价涨幅与奢侈品消费、澳门博彩业收入走势高度相关，房地产的财富效应十分显著。

毕竟，单项中、微观指标的短期改善并不能简单线性外推出宏观经济的长期向好（除非该指标刻画的是中长期经济的核心驱动力），正如短期波动不等于中长期拐点。宏观经济的改善有赖于各项要素投入同等倍数的扩张。三四线城市化或仅是一个美好的愿景。

（文章来源：姜超宏观债券研究）



达芙妮百丽等鞋企业绩大衰退 美女的生意不好做了？

达芙妮和星期六从疯狂扩张开店到随着商超不景气，呈现出抛物线式的下滑轨迹。

文 / 侯隽

3月28日，有“中国鞋王”之称的达芙妮国际控股有限公司（简称“达芙妮”）发布2016年年报，集团全年巨亏8.191亿港元，是上年同期净亏损3.789亿港元的2.16倍。同时，年报显示，2016年达芙妮核心品牌业务全国销售店铺净减数量为999家。

无独有偶，另一家鞋业巨头百丽国际控股有限公司（简称“百丽”）3月19日晚发布的四季度零售运营数据报告及盈利警告公告显示，受鞋类业务低迷影响，截至2017年2月28日，百丽净利润将减少15%~25%。

此外，有“中国鞋业第一股”之称的星期六股份有限公司（简称“星期六”）也黯然表示，2016年经历多元化转型后，年终业绩表

现仍难言乐观。业内认为，星期六曾实施孵化网红、投资VR行业等系列措施进行转型，但目前而言收效甚微。

“鞋王”百丽走下神坛

“百变，所以美丽。”曾经，百丽靠着这句广告词打进千家万户，一线城市百货公司的女鞋专柜有一半以上都是百丽的柜台，其自营店更是遍布中国二三线城市的大街小巷。

官网显示，百丽目前依然是中国鞋业规模最大的公司，百丽集团旗下有Belle（百丽）、Teenmix（天美意）、Tata（他她）等诸多品牌，同时还代理经营包括Bata等在内的7个品牌，是不折不扣的中国女

鞋的霸主。

按百丽当年的理想规划，这十几个品牌组成的矩阵能覆盖到各类不同年龄层和消费能力、向往品质生活的消费群体。

在业内，它的地位也卓然，圈里流传着这样一句话：研究鞋业时会把公司分为两类，一类是百丽，一类是非百丽。

从2010年到2012年，百丽国际的鞋类业务在中国内地共增加了5340个销售点，平均每天开店四五家。显然，百丽几乎垄断了女鞋的销售渠道。其财报显示，2011年时百丽的营收达到了289亿，净利润从2006年的9亿增长到了2011年的42亿。在资本市场上，百丽的市值一度超过了1500亿，是中国市值最高的零售

企业，是全球市值第二的鞋类公司，国内上市的民营企业里市值曾经排到第三名（仅次于百度、腾讯）。

但自2012年起，百丽开始走下坡路。

百丽财报显示，在2012财年，百丽净利润仅增长2%。此前，除2008财年，该数据均保持在20%以上。而2012财年之后，净利增长速度再没上过两位数。到2015财年，净利润不仅没涨，反而大跌38%。

同样，达芙妮和星期六也是这样经历了从疯狂扩张开店到随着商超不景气，呈现出抛物线式的下滑轨迹。

鞋企转型之痛

业内认为，鞋企首当其冲的问题，是产能过剩。

根据中国皮革协会2015年的产量、内销数据显示，2015年中国鞋类产量为140亿双，内销市场消费量预计38亿双（消费总额3500亿元），全年鞋类出口98.7亿双（511亿美元）。

零售领域也认为，鞋企整个行业到了不变革不行的境地。

森达的一位零售代理商对《中国经济周刊》表示，过去很长时间，在新鞋的开发与设计上，国内传统女鞋品牌一直采用一套周期长达半年的既定流程和销售渠道。

首先是设计团队根据国外时装周最新产品，敲定样鞋款式；接着，在发布样鞋款式的季度订货会上，经销商或经销负责人选择款式并下订单；而后订单信息

传送给相关生产部门，供应商准备生产原料和配件；最后，工厂开工，生产完成后由物流将产品配送到各地仓库和门店。

“达芙妮、百丽等品牌很多都是家族企业，企业结构非常复杂，一项决议的作出和修改往往需通过各大部门沟通和各类会议讨论，而且产品成本高、价格高，特别是旗下品牌同质化非常严重，利润逐年走低。”该代理商表示。

鞋企不是没有意识到它们的瓶颈。

例如百丽首席执行官兼执行董事盛百椒在很早前就以壮士断腕的姿态表示要转型，为了拯救业绩，百丽早在2009年就开始涉足电子商务。

淘秀网是当时百丽旗下B2C电子商务站。2011年7月，百丽集团投资的优购网上鞋城上线，并且发展迅猛，2011年8月，淘秀网合并至优购网上鞋城。凭借高于同行的转化率，2013年优购完成11亿元的销售额，成为国内最大鞋类网购平台。与此同时，优购更名为优购时尚商城，开始由鞋类向服装服饰品类扩展。

但正是在这年年中，优购网经历了重大人员变动，原优购网CMO徐雷、高级副总裁谢云立和COO张小军先后离职，百丽电商并未成功。

星期六走了另一条多元化道路。

2016年3月，星期六由“佛山星期六鞋业股份有限公司”更名为“星期六股份有限公司”，弱化产业定位，为多元化发展打基础；2016年6月，星期六设

立的时尚产业并购基金宣布出资500万元参股广东南海鹰视通达科技有限公司，持有其15%股权，开始涉足FPV眼镜的研发、生产和销售，以及VR内容研发等业务。

2016年7月，星期六与广州琢石投资管理有限公司、新余创嘉投资管理合伙企业共同成立北京奥利凡星产业并购基金，总规模5亿元，主要从事社会化媒体整合服务和品牌IP孵化。

虽然星期六为挽业绩动作频频，但综合来看，该公司主业不强，副业同样收效甚微。

2017年2月25日，星期六发布的2016年度业绩快报显示，2016年1—12月期间，公司实现营业收入14.84亿元，比上年同期下降9.64%；完成利润总额3299.99万元，比上年同期下降0.67%；归属于上市公司股东的净利润2164.29万元，比上年同期下降3.96%。

虽然，星期六对此表示，公司业绩走低首先是因为2016年国内实体经济下行压力依然存在，对零售行业造成较大影响，主要渠道百货商场继续面临客流下降、客群结构变化等困难，但是，正如百丽首席执行官盛百椒感慨的那样：“不转型会死！”

而一旦转型，就意味着面临风险，盈利可能会在现有的基础上加速下滑，付出巨大代价的结果可能是失败。至于转型的方向，这位60多岁的掌舵者，似乎仍未想好下一步应该怎么走出鞋业的“春寒”。[图](#)

（文章来源：《中国经济周刊》）

德扑“人机大战”始末，一场人类与 AI 的共谋

德扑人机大战有明确的商业指向，有变现的前景。

文 / 王海璐

为期 5 天的德扑“人机大战”在海南 36 度的高温中落下帷幕。由常春藤资本合伙人杜悦担任队长的人类战队，最终输给了 AI 79 万元筹码，以及 200 万大赛奖金。

对于人类输给 AI 的结局，似乎无论是对主办方、选手还是观众而言，都毫无悬念。赛前媒体发布会上，杜悦坦然承认，中国选手的胜率预期不会超过 10%。他们的目标从来就不是赢过 AI，而是与此前被德扑 AI 击败的世界顶级选手相比，不要相差太多就好。

不同于围棋“人机大战”，人类与人工智能的战争带着捍卫种族尊严的英雄主义色彩，刚刚发生在中国的德扑“人机大战”，更像是资本驱动下，人类与 AI 的一次共谋。AI 有绝对的信心获胜，而人类也在大赛中各取所需。主办方创新工场同时做大 AI 与德扑两个市场，有明确的商业指向，有变现的前景。

把德扑 AI 请到中国来

2017 年大年初三晚上，创新工场 CMO 黄蕙雯收到李开复的讯息：“我们来做一个人机扑克赛事吧。”

黄蕙雯当时正在家休假，对于老板的指示一头雾水。她有很多举办国际性大型活动的经验，但对于德扑和 AI 跨界是完全陌生的。后来，黄蕙雯得知，在这段时间，由美国卡内基梅隆大学计算机学院教授托马斯·桑德霍尔姆（Tuomas Sandholm）及他的博士生诺姆·布朗（Noam Brown）

开发的德扑 AI “Libratus”，正在匹兹堡 River 赌场战胜了 4 位世界顶级德州扑克选手。李开复看了这场比赛后非常兴奋，于是产生了把德扑 AI 请来中国的念头。

在中国复制一场德扑“人机大战”，李开复确实是最合适的人选。他是卡内基梅隆大学的博士、荣誉校友。在校期间也曾开发过一款名为“奥赛罗”的黑白棋人机对弈系统，1988 年击败了黑白棋世界冠军。他还把同样对弈感兴趣的师兄许峰雄推荐给了 IBM，许峰雄在加入 IBM 的第 9 年做出了“深蓝”，打败了象棋世界冠军。

李开复亲自负责了前期与卡内基梅隆大学的沟通。他撰写了一封礼貌的邮件给“Libratus”的开发者——桑德霍尔姆教授，表达对德扑 AI 的赞赏，以及把 AI 请来中国的意愿。

Libratus 是拉丁文，源自数学家纳什定义的一种完美博弈模型。黄蕙雯后来根据发音翻译成了“冷扑大师”，给人一种冷酷的神秘感。

李开复并不回避，把“冷扑大师”请到中国来的“私心”。最近 2 年来，创新工场先后投资了 30 多家 AI 创业公司，并于今年 1 月份成立了“人工智能工程院”，试图把人才、技术、市场、软硬件平台、大数据环境集成一体，为 AI 创业提供支持。这位技术出身的投资人看好人工智能的未来，并不遗余力地为花费重金投资的创业项目造势。

除了在 AI 领域早早布局，李开

复同时看好德扑在中国市场的潜力。他本人是深度的德扑爱好者，曾经在知乎上发帖教网友打德扑，创新工场也经常组织创投圈的德扑牌局。这场比赛的承办方——“传奇扑克”就是创新工场投资的项目。德扑“人机大战”同时促进两个市场升温，无疑是一笔划算的生意。

在确定与卡内基梅隆大学的合作后，为德扑 AI 挑选一位中国对手并不是一个艰难的决定。在中国德扑圈，杜悦的名号几乎无人不知。

杜悦是常春藤资本的合伙人，曾经是人人网战略投资部门的负责人，主导了包括人人网收购 56、百度收购糯米网在内的多宗重大并购。打德州扑克是这位 60 后海归投资人的业余爱好。

2016 年夏天，杜悦在美国拉斯维加斯赌场斩获德扑顶级赛事 WSOP 的冠军金手链，收获了 80 多万美元奖金，以及在中国商界精英圈层的社交影响力——德州扑克被视作考验智商、情商的社交游戏，在中国的互联网圈、创投圈普及率极高。

在 3 月份三亚举办的那次投资峰会上，李开复见到了同为嘉宾的杜悦。他跟杜悦说起自己把 AI 请到中国的想法，并邀请他出面带领中国德扑选手参赛。

在李开复找到杜悦之前，杜悦已经在组建一支德扑战队，后来命名为“中国龙之队”。他原本的计划是带领这支队伍，去征战今年夏天的 WSOP。参加“人机大战”，正

好可以让“龙之队”在大众面前打响名号。队员们带着与 AI 战斗的经验去跟人类较量，也会更有把握。“人机大战”的来临，让这支战队的赛程提前了。

策略

“人机大战”前一周，“龙之队”的 5 位选手从全国各地赶到北京，与队长杜悦会合。他们在酒店集训了 5 天，从牌理上总结 AI 的策略，从技术上研究它的工作原理。

“龙之队”的选手大多是杜悦的朋友、熟悉的牌友。点点网、啪啪网创始人许朝军是杜悦在人人网期间的前同事，也是他在清华大学计算机系的同门师弟。绰号“喜之郎”的“联众”平台第一高手童舟，以及曾经签约 Poker Star 的选手朱亚西都是职业牌手水准。

通常情况下，德扑比赛的赛制是 9 位选手坐在一个赛台上相互淘汰。但与“冷扑大师”的比赛稍有不同，采取的是一对一“单挑”的形式。此外，6 位选手还被分为两组，组间对应的两位选手拿到相反的手牌，以此来摊平运气成分对比分的影响。

最终，中国德扑选手在 5 天的时间里，和“冷扑大师”打了 9 场比赛。第三天下半场是个关键性的转折。在此之前，龙之队连续 3 场比赛大比分落后，输给冷扑大师 52 万筹码。他们在 9 场比赛总共输了 79 万。下半场比赛开始前，选手们调整了策略，不再用自己不熟悉策略去试探 AI，而是回归了自己的一贯打法。他们的成绩随之触底反弹，每场损失不超过 6 万。

许朝军和童舟是此次“人机大

战”中成绩最好的一对搭档。选手们平均总共输给 AI 13.2 万，许朝军输了 9.8 万，而童舟最后只输了 1.8 万。

比赛结束后，许朝军总结“冷扑大师”的打法，认为它在 90% 的情况下接近于一个真正的德扑大师，内功深厚，技术精湛。而其余 10% 的情况，它就像一个“神经病”，打法和下注完全不合理，令选手们一头雾水，并且极易因此产生情绪波动，反过来被 AI 抓住把柄恶意操作。

面对这样的对手，许朝军的策略是变换打法，不按套路出牌。为了应对“单挑”对体力的消耗，许朝军还坚持每天早期跑步，下午比赛的间歇去游泳。中间靠各种能量饮料、食品补充体力。有时候晚上因为大脑过度兴奋会失眠，许朝军会喝 2 罐啤酒，把自己灌得迷迷糊糊地入睡。

许朝军把自己的策略分享给队友，他的搭档童舟的状态也渐入佳境，但其他队友却没能重复他们的好成绩。在杜悦看来，这是因为选手们原本风格就各不相同，短时间内很难统一成一种打法。

许朝军对此感到有些遗憾。和人工智能不同，人类在制定策略之后，还会受到很多其他因素的影响。“人可能 10% 的概率，100% 贯彻策略。”

大潮与泡沫

4 月 10 日中午，德扑“人机大战”宣布结束。媒体的新闻稿瞬间在网络上铺天盖地。一些报道以龙之队输给 AI 作为噱头，吸引流量，这也令创新工场的宣传团队感到有些失控。

客观来讲，杜悦和“龙之队”的表现是过关的。1 月份匹兹堡的德

扑“人机大战”，世界顶尖德扑高手平均每 100 手牌输给“冷扑大师”16 个大盲，中国选手输了 22 个，相差不太多。中国队虽然输了，但输的并不丢脸。

诺姆·布朗仍然对中国选手的成绩感到惊讶。比赛之前，他预期他们会输给 AI 将近 100 万美元，他们最后只输了 79 万人民币。“他们认真研究了战术，成绩比我预期的要好得多。”

杜悦毫不怀疑 AI 是一个时代性的浪潮，会彻底颠覆人类存在的方式。但这个时代何时会来临，现在还未可知。

“大的方向是对的，但真正把冷扑大师的技术运用到商业里面去，这个难度不亚于再做一个冷扑大师。”杜悦说。

许朝军对此有同感：“我们对于新的技术，短期要悲观一点，长远要乐观。”

同样作为投资人，与李开复不同，杜悦看了大量的 AI 创业项目，但迄今为止一个都没有投。在他看来，创业公司做 AI 是一件成本极其高昂的事。AI 研究需要世界级的科学家、海量的大数据和平台的支持。在国内，除非挂靠 BAT，普通的创业公司很难接近这些资源，因此也不会有长久的想象力。

在杜悦看来，当今的 AI 创业市场有泡沫化的嫌疑，真正好的投资机会还需要理性评估。“炒作的有点多了，有点过热。”杜悦说。

但他也同时相信，AI 终将会变得无处不在。这还需要一个周期，“通常一个大潮来的时候，总是要有泡沫的。”（文章来源：36 克氦）



新三板里女人钱和孩子钱最好赚

“资本寒冬”似乎尚未消逝，反而消费升级热度不减，风投资本、产业巨头、初创企业一直不停地在该领域播种、深耕，渴望能在万亿市场掘金。

文 /Alien

毫无疑问，消费升级已经成为当下最大的风口之一，挂牌企业破万的新三板又怎么会错过这条致富之路呢？本文就为大家盘点一下那些借着大消费的东风、闷声掘金的新三板企业。

恒信玺利：李湘前夫的企业，红杉资本“潜伏”多年

恒信玺利成立于2000年1月，是一家自有珠宝品牌公司，旗

下拥有珠宝品牌HDP、婚戒品牌IDo、电子商务平台Ooh Dear三大品牌。2015年7月10日，恒信玺利挂牌新三板，股票代码为832737，当前市值为37.54亿元。作为新三板上为数不多的珠宝公司，恒信玺利曝光度远不如它所经营的产品那般耀眼，但却是一家典型的闷声发大财企业。根据公开数据，2013年、2014年、2015年，恒信玺利分别实现营业收入9.80亿元、12.84亿元、14.13亿元，

净利润分别为1.53亿元、1.91亿元、2.23亿元。值得一提的是，恒信玺利的股东也大有来头。2008年11月，恒信玺利获得来自红杉资本中国的9000万人民币A轮融资。根据最新发布的2016年半年报，红杉资本的持股比例为16.6%，按照市值估算，红杉资本此次投资获得的总回报约为7倍。然而，红杉资本并非恒信玺利的第一大股东，它的控股股东也是

法人代表，叫做李厚霖，没错，就是原湖南卫视著名主持人李湘的前夫，名副其实的钻石王老五。李厚霖个人在恒信玺利的持股比例为11.72%，但是，占股46.58%的西藏恒信正隆经贸有限责任公司其实也是李厚霖的公司，他持有西藏正隆99%的股权。照此换算，李厚霖的身家应该超过20亿元。

千叶珠宝：花了6000万元请到安妮·海瑟薇代言，很值！

在恒信玺利面前，千叶珠宝只能算做小弟，但是日子也过得十分滋润。公开数据显示，2013年、2014年，千叶珠宝分别实现营业收入10.28亿元、11.87亿元，净利润分别为2311.38万元、4599.13万元。

千叶珠宝成立于2001年，主要从事黄金、钻石及其他镶嵌类饰品的设计、研发和销售，拥有直营门店近三百家。2015年10月千叶珠宝挂牌新三板，股票代码为833585，当前市值为21.42亿元。作为一家珠宝公司，为了吸引消费者的眼球，除了需要美丽的翡翠玉石，还需要更加美丽的脸庞。2015年8月，千叶珠宝与好莱坞影星安妮·海瑟薇签约，聘请对方作为自己的广告代言人，因市场反映良好，同年12月，双方续约。

据挖贝网统计，为了这次聘请巨星的大规模广告宣传，千叶珠宝累计支出约为6000万元，包括广告制作费用和明星代言费用等。事实证明，这笔钱花的并不冤枉。根据千叶珠宝2016年度业绩预告，预计2016年营收为11.5亿-12.5亿元，净利润为7000万-8000万元，同比增长11.60%-27.54%。

华图教育：净利润过亿元，今年想要IPO

根据Choice金融数据库的数据，教育行业的新三板企业流通性相对较高。华图教育更是新三板上教育类公司的翘楚。根据其公开的2015年财报，华图教育2015年营业收入约为13.59亿元，净利润约为2.07亿元，位居2015年新三板教育类企业收入榜榜首。

华图教育成立于2001年，总部位于北京，是一家综合教育培训公司，主要业务包括面授培训、图书策划与发行、网络教学等。2009年12月，华图教育获得达晨创投2亿人民币A轮融资。2012年，华图教育开始启动IPO辅导备案，拟登陆A股市场，等待了2年之后，华图教育梦碎深交所并且改变了战术，转身进军新三板，并于2014年7月成功挂牌，股票代码为830858，当前市值为134.5亿元。有业内人士分析，华

图教育选择新三板，是因为A股并未对教育产业真正开放，但政策已经破冰，对于教育培训行业来说将是利好消息。显然，华图教育并没有放弃A股上市的美好心愿，华图教育高层也在公开场合明确表示：“未来华图教育还是想IPO。”2015年，华图教育曾筹划借壳*ST新都上市，但是中途折戟。于是，华图教育反复停牌复牌的历史由此开始。当前，华图教育依然处于停牌状态。据悉，这次是准备借壳扬子新材，但这两家企业市值差异巨大，华图教育能否如愿以偿，我们就拭目以待吧！

赢鼎教育：“天价”定增教育股，曾为避税股价暴跌99.5%

赢鼎教育是2015年7月登陆新三板的，股票代码为833173，当前市值为9.89亿元。目前，公司业务已经涵盖高考报考、高考提分、高考金榜、出国留学、海外游学等领域，并且逐渐形成高考教育的完整生态产业链，主要为高中学生及家长提供高考教育一站式整体解决方案。赢鼎教育近年来曝光率蹭蹭上涨，主要原因不是靠它的数万用户，而是凭借“金闪闪”的资本动作。根据赢鼎教育发布的2015年年度报告，公司2015年营业收入为1.41亿元，同比增长

727.59%，毛利率达到 95.66%，净利润为 1.1 亿元。这亮眼的成绩单使得赢鼎教育也成为了新三板教育类企业的佼佼者。

众所周知，百元股在 A 股市场都是寥寥无几的，但是赢鼎教育却在曾在新三板发行过每股 350 元的股票，虽然最终募资结果大幅缩水，但是这份勇气足以让它成为“天价定增教育股”。

此外，2016 年 7 月，赢鼎教育还出现了“过山车股价”现象，当月 11 日，赢鼎教育股价从 20 元开始暴跌 99.5%，成交价格仅为 1 毛钱，但是到 14 日，股价又快速上涨，成交价格达到 17 元，暴涨 169 倍。据东方网报道，这次操作的幕后主导是赢鼎教育大股东王海涛，目的只有两个字：避税。

英雄互娱：成立不足两年净利润超 5 亿元，还拿下了徐小平和王思聪的投资

提到英雄互娱，笔者脑海里随即涌现出一堆关键词：徐小平、王思聪、华谊、《装甲联盟》、《全民枪战 2》、《巅峰战舰》……作为一家手游公司，虽然英雄互娱还不满 2 周岁，但是它俨然成为了游戏圈里的明星企业。

2015 年 10 月，英雄互娱借

壳“塞尔瑟斯”挂牌新三板，股票代码为 430127，当前市值为 133.44 亿元。根据英雄互娱公布的 2016 年年度报告，公司 2016 年营业收入约为 9.36 亿元，净利润为 5.32 亿元。

英雄互娱战绩斐然，自然也是资本的爱宠，9 个月内获得了 4 轮融资，徐小平的真格基金、王思聪的普思资本纷纷为其站台。

左手是大批资金进驻，右手英雄互娱也在游戏领域积极开展布局，先后收购了畅游云端、奇乐无限等游戏公司。

此外，英雄互娱创始人兼 CEO 应书岭的辉煌历史也值得一提。和享誉国际的乔布斯、扎克伯格、比尔盖茨等人一样，应书岭也走了一条辍学创业之路，但他最辉煌的经历除了创办了英雄互娱，应该是此前的担任 CMGE 中国手游集团总裁的那段生涯，在那段日子里，他被冠以“移动电竞之父”的美名，并一直沿用至今。

时光科技：刚刚拿下大 IP “传奇” 三年授权，2017 年营收有望创新高

时光科技最近备受瞩目，因为它刚刚拿到了知名手游 IP “传奇” 的三年授权，参照国内市场上 “传奇” 系产品光辉战绩：手游《热血

传奇》单日流水 4600 万、月流水过 6 亿；页游《传奇霸业》月流水最高超过 2 亿……预计 2017 年时光科技营收又会创下新高。

时光科技成立于 2011 年 11 月，是一家互联网游戏开发及运营公司，旗下运营有干炮捕鱼平台，并有《街机干炮捕鱼》、《街机干炮捕鱼 2》等捕鱼游戏。2015 年 10 月，时光科技挂牌新三板，股票代码为 833857，当前市值为 7.5 亿元。2015 年 11 月，公司获得了来自青桐资本、海通（吉林）现代服务业创业投资基金合伙企业、德邦证券的 9411 万人民币融资。

根据时光科技公布的 2016 年年度报告，公司 2016 年营业收入约为 9471.59 万元，毛利率为 96.74%，净利润约为 4592.74 万元。

据悉，当前时光科技的核心竞争力也是它的主要营收，均来自于干炮捕鱼平台，平台上的《街机干炮捕鱼》和《街机干炮捕鱼 2》这两款游戏在国内一直很受欢迎，并且它们已经和近百家手机游戏渠道达成合作，还接入了这些渠道的商城，游戏曾多次在百度、应用宝、小米等渠道的单机排行榜占据榜首位置。

此外，时光科技与运营商和 SP 的关系都不错，也容易带来稳定的现金流。

（文章来源：投资界）

ICBC 工银家族财富管理



中国工商银行现已推出家族财富管理业务，通过集团内设立家族财富管理基金的形式，致力于为资产在亿元以上的极高净值客户，定制详实、全面的财富管理解决方案，覆盖财富传承、投资顾问、限额融资、跨境咨询、金融咨询、事务管理等六大服务内容。

工银家族财富管理，与您诚信相守，助力家族财富稳健相传！



无人机监管漏洞多：采购很随意 黑飞成常态

文 / 杨文明

近两年来，我国无人机呈爆发式增长——从旅游景区、影视基地到重大新闻现场，频频可见无人机“忙碌的身影”。然而，从无人机行业管理到使用者的飞行资质、行为准则等，仍存在监管漏洞；频频出现的“黑飞”“闯入禁飞区域”等现象，更为无人机的发展蒙上阴影。无人机的管理漏洞主要在哪些方面？如何才能更为有效地进行规范与管理？

飞行大多未申报
采购使用随意，频繁闯入禁飞区域，鲜有被追责

“不让飞的地方不拍就是了。一般知道是禁区肯定不会去，也不会去用作非法用途。”作为媒体从业人员，家住昆明的李兴（化名）使用无人机时一直小心翼翼。但严格意义上说，由于从未申报

飞行计划，李兴的所有飞行仍然属于“黑飞”。

李兴告诉记者，两年前，无人机开始成为不少媒体的标配，他在国内某电商网站上选购时，“就是谈谈价格，卖方没有问干嘛用，也没说过哪些地方不能飞。”

在记者调查的十几位微型无人机使用者中，从未有任何一位申报过飞行计划，“黑飞”恰是目前微型无人机的使用常态。同时，李兴考虑到自己工作的特点，还有别的担忧：“如果报了很难批下来，或审批时间过长，还不如直接飞，反正到现在也没听说谁因为飞无人机被追究过责任。”

另一方面，今年2月份以来，仅无人机闯入昆明机场净空保护区的事件就有5起。据媒体报道，杭州、汕头等多地机场同样出现过无人机闯入机场净空区的情况。

昆明长水机场相关负责同志

介绍说：“昆明机场航班起降密度大，一旦遇到无人机，飞机基本没有避让空间；另外航空器以高速进近降落，此时飞行高度较低，如果发生无人机危险靠近航班飞机，或者发生无人机与飞机碰撞，后果不堪设想。”

实际上，除了机场净空区，部分政府机关、军事重地、边境地区等区域同样限制无人机使用。有受访者告诉记者，近年来不乏因为无人机在“敏感区域”进行航拍而被投诉、甚至被调查的案例。同时，在人口密集区，无人机飞行中撞到建筑物或者伤到行人的风险也不容忽视。

但对无人机销售者来说，管理规定似乎并不是他们特别关心的问题。记者咨询一位某品牌无人机的销售人员时，得到的信息主要是产品的性能和价格。是否有“禁飞区”？该销售人员表示：“你别在监狱和

机场飞就行。”是否需要实名制购买？销售人员干脆做起了促销：“据说之后就要实行实名制了，要买还是早点出手……”

规范管理漏洞多
追查取证困难，具体罚则缺失，法规宣传力度不够

事实上，与消费级无人机“黑飞”频发相比，工业级无人机的使用要规范得多。云南省基础测绘技术中心主任柯樽杰告诉记者，“操作员飞行员证、无人机适航性都没问题，每次飞行都会提前向空军管理部门申报飞行计划。”不过，由于现在消费级无人机“黑飞”现象普遍，柯樽杰担心长此以往，将影响合法无人机飞行计划的审批。

关于对无人机的管理规定，中国航空器拥有者及驾驶员协会执行秘书长、无人机管理办公室主任柯玉宝表示：“人员要有航空器驾驶执照；航空器要有适航证书，但国家尚无专门法律规定无人机适航，因此这一条暂时可以豁免。”但根据《通用航空飞行管制条例》等规定，尽管“室内运行的无人机、视距内飞行的微型以下的无人机以及人烟稀少、空旷的非人口稠密区进行试验的无人机”不需要执照飞行，但所有飞行都需要向飞行管制部门申报计划。

但昆明长水机场相关负责同志也坦言，“无人机活动隐蔽性大、进退快速、追查取证困难”。云南飞虎驼峰通用航空有限公司董事长朱俊坤提到，具体罚则的缺失也增加了无人机管理的难度。“比如在某个禁飞区飞无人机，执法人员可

以劝阻，有的执法部门还会没收无人机，但真要细究起来，‘没收’行为并没有法律依据。”

“对无人机的管理确实存在一定漏洞，但更重要的是宣传力度不够。”据柯玉宝介绍，目前对大众最常见的消费级无人机的管理主要是管人、管机、管飞行规则，根据相关规定，不同机型都有严格细致的规定，但飞手对这些规定的知晓度并不高。

“产业发展太快，管理还没有跟上。”柯玉宝认为，目前的乱象，与近两年无人机的爆发式增长不无关系。“大家刚开始接触汽车时，不遵守交通规则的不多，可现在遵守交规已经成为共识。”

航空文化需普及
降低守法成本，向大众普及航空文化，促进健康有序发展

据了解，昆明机场接连发生无人机威胁民航客机安全事件之后，当地已出台新规，加强净空保护。目前，已有生产商根据昆明机场的净空保护要求，发布了最新升级的多边形禁飞区、限飞区策略。经过协调，昆明市政府也下发了《关于进一步加强昆明长水国际机场净空保护的通告》，明确指出，未经民用航空管理机构批准，禁止擅自进行无人机、航空模型等飞行活动。另外，机场也与当地政府及辖区派出所组成联合巡查组，开展了重点区域联合巡查工作。

根据公安部今年1月新发布的《治安管理处罚法》（修订公开征求意见稿），未来对违反国家规定在低空飞行无人机、动力伞、三角

翼等通用航空器、航空运动器材，或者升放无人驾驶自由气球、系留气球等升空物体的，处五日以上十日以下拘留；情节较重的，处十日以上十五日以下拘留。

朱俊坤认为，应降低使用无人机的守法成本，“既要进一步完善相关技术手段，也要优化、简化审批流程。”

柯玉宝介绍说，目前中国航空器拥有者及驾驶员协会无人机管理办公室已经推出U-Cloud（优云）系统，无人机使用者可以在该网络平台免费查询哪些地区是禁区或限制区，在部分地区还可以通过优云免费申报飞行计划，“不过目前只接受运营人的申报，监管部门还没有足够人力审批个人申报。”

与此同时，目前国家已经在研究出台无人机识别码和“电子围栏”的国家标准，未来有望出台统一的电子围栏国家标准，各个无人机厂商需要按照国家发布的标准设置。“无人机在出厂的时候就应该把机场的数据录入，从而保证，凡是飞行禁区无人机是进不去的。”柯玉宝说，“目前的电子围栏多为无人机生产商自己设置的，但是其全面性、权威性不够。”

相关专家同时强调，无人机“黑飞”事件之所以屡禁不止，“深层原因是国内的航空文化没有普及。其实，只要如实申报计划基本上都能航飞，不能的情况也会加以说明。如果民用无人机驾驶员甚至是大众都知道怎样操作无人机才是合理、合法的，那么民用无人机产业将能够更加健康、有序发展。”

（文章来源：《中国经济周刊》）



2017 年企业不容忽视的 5 大科技趋势

“技术为人”是如今各个企业应该掌握的战略核心。企业通过智能技术应用将改变现有的客户关系——从买卖转变为伙伴。这一伙伴关系的首要支柱，就是开发能够为人所用的技术。

《技术展望》报告认为，在当今的数字时代，以下五大新兴技术趋势对于企业的成功至关重要。

趋势一：人工智能

AI 打造企业数字化名片。人工智能（AI）将成为企业数字化的代言人。如今，已有超过 300 万人与亚马逊 Echo 的聊天型助手 Alexa 进行着愉快交谈。5 年前，你与 Echo 谈话，他所需的反应时间是 3 秒，而如今已经可以达到 1.5 秒。

尽管许多人质疑人工智能只是另一则被热炒的科技概念，但其发展势头却不容忽视。调查发现，85% 的企业高管计划在未来三年广泛投资人工智能相关技术。企业的管理层需要将其作为重点投资建设

的核心能力，实现差异化竞争优势，打造企业数字化的“门面”。

趋势二：平台经济

集结众人的力量。越来越多的企业已在第三方平台上集成自身的核心业务功能。平台正迅速成为核心“枢纽”，企业将由此进入众多复杂的数字生态系统。

对于领先企业而言，第三方不仅仅是传统的合作伙伴，更可以是一起构建新生态系统、谋求下一轮战略增长的重要一员。在此过程中，企业将定义新的价值链，从而创造出新业务、新产品，甚至是新市场。构建或参与数字平台绝不是为了追求短期利益，而是为了获得长久的竞争力。

一些领先企业已经果断采取

了行动。2016 年，通用汽车为网约车平台 Lyft 注资 5 亿美元，并联合 Lyft 推出短租服务 Express Drive，即租即用、极为方便。通用汽车的着眼点并非此项服务的短期成功，而是希望借助 Lyft 平台踏足全新的数字交通生态系统——在其中，传统汽车制造商能够与车辆共享和无人驾驶领域的佼佼者缔结战略联盟。

以外，通用汽车还斥资 10 多亿美元收购了无人驾驶汽车软件公司 Cruise Automation，并进一步投资 10 亿美元在底特律建设无人驾驶汽车试验设施。美国全食超市公司（Whole Foods Market）和百货电商 Instacar 的合作，国内众安保险与大疆创新联合为农村用户提供全方位的农业无人机保险保障服

务，亦是同理。

在进军新一代数字生态系统的过程中，一些企业正自主打造平台，以其业务为核心构建新型生态系统。事实上，70% 的“独角兽”初创企业均为平台企业。但并非所有企业都一定要成为平台提供方。有些企业拥有这样的机会，而大多数企业则依托现有平台进入新的生态系统，这样既省钱又快捷。不管采取上述哪一种模式，所有企业都必须充分利用所在生态系统中的平台优势，最大程度地赢得成功。

趋势三：人才管理新学

随着柔性劳动力派遣平台和在线工作管理解决方案的流行，传统的人力资源模式和架构都在逐步瓦解，开放式的人才市场将成为未来的主流。因此，快速创新和组织变革的关键所在——按需组建人才团队，将是企业真正实现数字化的必要条件。

很多新的科技公司正在改造传统人力资源模式。Freelancer、Gigster 等平台不但可以按需供应人力资源，还提供着在线工作管理解决方案。基于这些平台建立的数字原生企业正在以虚拟方式，充分利用数字时代分散化的人才队伍。Gigster 公司首席执行官罗杰·迪基（Roger Dickey）指出：“软件开发、设计、法律和财务工作等复杂的知识型工作，将是‘零工经济’未来炙手可热的领域。”

此外，老牌企业也在改变人才管理模式。目前，宝洁正着力加大“柔性招聘”的力度，计划在未来两财年中投入数百万美元。调查中，85% 的 IT 及业务主管计划在未来

一年中聘用更多的独立自由职业者。

趋势四：设计思维

激发用户新体验。如果技术能做到因人而宜，会怎么样？如今，利用数字技术创造个性化客户体验，被企业视为新的战场。技术将进一步提升人机协作效率，这不仅能带来良好的个性化体验，更能切实提升数字化技术的使用效率，使技术真正成为人类的得力助手。

现实中，人性的复杂程度远超技术。研究人员发现，人们更可能对在工作间隙弹出的警告做出反应。也就是说，技术如果能配合人们的工作，人们就会使用它；否则，人们就会抛弃或忽略它。网络安全所面临的困境，清晰反映了如下这一日渐显露的技术洞见：仅有技术功能还远远不够；企业要想获得成功，必须考虑到人的行为。

从简单的个性化技术，到完全定制化的服务体验，这一过程中潜藏着巨大商机。与其他零售商不同，服装订购初创企业 Stitch Fix 根据每位客户的品位，将量身定制的款式送到其手中；公司 99.99% 的产品都独一无二。

为了充分发挥依托人工智能的后端分析能力、支撑聚焦行为的技术，企业必须将自身系统中的每一项应用软件，都视为了解客户行为的窗口、以及完善企业产品与服务的试验台。

企业越是深入了解客户购买自身产品的原因、或员工使用职能工具的特定方式，就越能从中找到规律并构建模型，进而帮助人们实现个人目标。通过积极响应人们的行为，企业将自然而然地重塑客户关

系和员工关系——成为他们的合作伙伴。

趋势五：管理未知

打造新产业，设立新标准。当今的企业不只是在打造新型产品与服务，同时也在塑造着全新的数字产业。从技术标准、道德规范到政府政策，由商业生态系统所驱动的数字经济中，许多规则仍待确定。谁能在全新的生态系统中抢占核心位置，谁就将掌握制定新游戏规则的话语权。

特斯拉正在将储能技术研究延伸至家用产品当中，颠覆传统的公用事业服务和建筑方法。同时，公司即将推出特斯拉网络（TeslaNetwork），组建一支特斯拉私家车队开展无人驾驶拼车服务，由此催生出全新的“汽车所有权——共享交通”模式。特斯拉的多元化数字战略已对诸多行业的老牌传统企业构成直接威胁，由于后者缺乏成熟的数字生态系统，无法在多个领域中同时迎接特斯拉的进攻。

市场塑造者在制定新的游戏规则，为其未来发展铺平道路。领先企业无需等待国家出台新规定，而是主动出击。通过建立适用于整个行业的最佳实践，企业将确保其他机构遵守这些标准，在新市场中开展有序竞争。

新型数字产业引起的连锁反应可能对社会各个层面产生颠覆性影响。因此，领军企业必须将数字信任（安全、隐私、数字道德）视为所有数字产业战略的核心。唯有这样，才能被消费者、其他行业的企业以及政府监管部门所接受。

（文章来源：《哈佛商业评论》）

O2O 还有春天吗？

O2O，曾经有多么繁花似锦，现在就有多么憔悴凋零。

3月初，据媒体报道，美团内部已经成立了无人配送机器人团队，开始着手打造配送无人车。而前一个月，美团在南京低调上线打车业务，同时透露正在申请网约车牌照，美团点评酒旅事业群宣布正式布局海外住宿业务。

值得注意的是，美团的这些新业务，已经和其核心的 O2O 业务越来越远。

而成立已一年半的京东到家日前关闭家政、货运、按摩等多项 O2O 上门服务。

看实体量最大的房产行业，丁丁租房名存实亡，估值超过 10 亿美元的“独角兽”爱屋吉屋裁员一半艰难求生，安个家创始人兼 CEO 梁伟平也以公开信的方式，宣布安个家破产。

从 O2O 兴起开始，“烧钱”大战早已见怪不怪，各大 O2O 平台更是开启了“丧心病狂”的免费模式——免费洗车、免费按摩、免费钟点工、免费叫外卖，各类免费络绎不绝。陌陌老板唐岩曾说过，投资人未来 10 年的钱，已经被这两年做 O2O 的人烧光了。在各式各样的补贴下，与其说 O2O 是片红海，不如说它更像是一片血海。

火拼之后，烧钱模式并没像想象中的那样获得成功。如今，整个 O2O 行业萎靡不振，难以支撑下去的平台就直接倒闭，勉强能够维持生计的平台也需要依靠裁员过冬，即便是 O2O 行业的垂直巨头也纷纷抱团取暖。而侥幸存活的平台，也无是在过着刀尖上添血的日子，胆战心惊。

中国“多而不强”的 O2O，筋疲力尽地走完上半场，各种“倒下”以及偏航 O2O，似乎正在应验郎咸平在 2015 年就做出的预判：O2O 将死。

从蜂拥而至到横尸遍野，为什么当初如此繁盛的 O2O 会一下子进入到死亡期？O2O 除烧钱外，还能干什么？O2O 还会迎来春天吗？

寥寥无几的幸存者背后，是上千家中小创业项目的“尸体”。那些大量死亡的 O2O 企业，不管是在装修、洗衣、兼职、求职还是汽车后市场，到底因何而败？

案例 ▶▶▶

诸葛天下败退

60 亿元估值跌至如今的 1225 万元，这个数据是祁庆两年多创业最直白而残酷的结果。诸葛天下这只曾经令市场瞩目的新三板 O2O 独角兽，在汽车后市场的创业走不下去了。

文 / 解读新三板

2015 年诸葛天下被 ST 风险警示时，创始人祁庆不以为然，他对媒体表示，“在中国证券市场，互联网公司被 ST 再正常不过。如果京东在国内上市，也一定会被 ST。”

遗憾的是两年过去，“一定会被 ST”的京东继续成长为中国电商巨头，而将自己与之类比的诸葛天下，2016 年生存艰难，2017 年初即以 1225 万的估值卖掉了控股权。

祁庆将其所持有的和创万通 46% 以 230 万元的价格转让给吴让生。收购完成后，吴让生持有和创万通 95% 的股权，成为其控股股东，并通过和创万通间接控制诸葛天下 40.8% 的股权，成为诸葛天下的实际控制人。被收购后，“诸葛天下”不可避免遭遇到了出局的命运，取而代之的是全新的“小糊涂优服”，证券简称由“ST 诸葛”变更为“ST 优服”。

看起来，这只曾经令市场瞩目的新三板 O2O 独角兽，在汽车后

市场的创业走不下去了。

启航

2014 年 7 月，诸葛汽配商城获得 A 轮融资，来自中金裕丰（北京）投资有限公司 4000 万元增资。2015 年 1 月-3 月，诸葛天下继续引入智慧谷和鼎锋子龙两家股权投资机构向公司提供运营资金，完成了 B 轮和 C 轮总计 1.95 亿元融资。自 2015 年 3 月份拿到融资后，诸葛天下进行快速扩张，线下服务站数量由 132 家增至 216 家，其中员工数量从 85 人扩充至年底的 390 人……

2015 年正是新三板火热的一年，诸葛天下同样将目光投向了这个被称为中国纳斯达克的市场，并于 10 月底成功挂牌，证券代码：833933，成为新三板 O2O 独角兽。

新三板也没有让诸葛天下失望，在这里诸葛天下启动了 D 轮融资，成功以每股 69.3 元的价格发行 173 万股新股，募集资金 1.20 亿元，

公司估值达到新高——60 亿元。

然而，这竟也成为诸葛天下最后的风光，谁也没想到之后随着 O2O 形势的变天，一系列危机，危机，危机紧接而来！

进入 2016 年，人们在大量创业公司的死亡中惊觉，这种掀起互联网狂澜的商业模式充满泡沫，资本盲目的青睐，不计成本地烧钱导致的天价估值，终究只是梦一场。

诸葛天下的投资人梦醒于 2016 年。

危机

2015 年年报出来，诸葛天下营收 9577 万元，全年亏损达 6.4 亿元，负债 5.53 亿元，净资产为 -2.88 亿元。由于资不抵债，诸葛天下被股转进行风险提示，沦为“ST 诸葛”。

面对巨亏，创始人祁庆仍表示了乐观甚至庆幸，在他看来烧钱圈地还是很值得的。他在一份内部邮件中鼓励员工，“互联网时代的机



会就是这样，稍纵即逝，只有第一，没有第二，庆幸我们目前仍是第一。”

可惜，自我感觉良好终究只能安慰到自己，事业发展还要看金主爸爸支不支持，愿不愿意投钱。与此同时，2016 年上半年 ST 诸葛持续亏损，最近三年半时间累积亏损 7.5 亿元。截至 2016 年上半年净资产是 -2.05 亿元。

很明显的是，这下投资人不愿意买账了。ST 诸葛的危机集中在 2016 年 7 月爆发。

7 月份资本市场流传 ST 诸葛 E 轮 10 亿元融资失败，祁庆在发给员工的内部邮件里说，要让员工做好最坏的心理准备，也许几个月开不了工资，也许会降薪……

员工的温饱得不到保障，自然没人会跟你谈理想。同在 7 月，曾经是 ST 诸葛第一大客户的重庆诸葛老顶坡分站遭洗劫，被拖欠工资的员工将门店抢劫一空。

融资烧光后得不到外部资金支持，为了维持经营，捉襟见肘的 ST 诸葛不得不以 12% 的年利率借债度日。

从 2016 年 3 月起，ST 诸葛对外发生多笔借款，且不履行正当的决议程序和信息披露。最大金额的举借发生在 2016 年 9 月至 12

月期间，ST 诸葛向深圳金澳控股集团有限公司借款不超过 8000 万元。

截至 2016 年 12 月 30 日，公司尚有 1.44 亿元借款尚未偿还。ST 诸葛遭主办券商风险提示，公司清偿债务能力较弱，可能存在的经营及公司治理风险。

败退

诸葛天下以诸葛修车网为主运营平台，在全国各地采取合作加盟方式设立服务站，服务站负责开发当地汽车配件经销商和修理厂，吸引其到诸葛汽配商城平台交易，服务站同时提供线下物流配送服务。

公司主要有四大业务模块，包括诸葛汽配商城、诸葛正品基地、诸葛极快物流和诸葛技术互动平台。用户囊括汽车后市场产业链上的所有人群：汽车配件生产商、汽车经销商、汽车修理厂和汽车修理工。收入大头主要来自于网络平台使用费、广告费和交易费。

2015 年，诸葛天下为积累客户，奖励给商户和用户的积分兑换和互联网政策化奖励款高达 4.98 亿元，下血本推广产生了巨额亏损，在资本追逐下祁庆仍然淡定。在祁庆看来，互联网企业的特点就是先

期大投入跑马圈地，整合资源，先抢夺一个行业第一，再来思考盈利问题。

在 E 轮 10 亿元融资失败的传闻出现之后，对外 ST 诸葛仍然坚信能够实现资源变现、从补贴到挣钱转身。诸葛修车网 CEO 于海燕曾向媒体表示，公司此前投入的资源已经到了可以变现的时候，即使一分钱也融不到，也能养活自己。

事实证明，离开资本之后，诸葛天下没能如愿“养活自己”。

相对于传统行业，汽车后市场要复杂的多，各个环节参与者众，蛋糕虽大，却难以撬动，互联网公司想短时间改变中国汽车后市场经销商和修理厂配件交易习惯和交易方式并不是那么容易。如果企业步子迈的太大，又没迈到点上，很容易摔跤。

作为一家自誉为汽车后市场互联网企业，诸葛天下将大部分的精力都投注在市场推广中，而业务中最为核心的服务站运营与商城技术开发都外包给第三方。这种模式也许并没有错，所谓模式在创业路上也非一成不变，但资本没有耐心了。**商**

（文章来源：全景网）



蓝月亮 O2O 赌注难落脚

文 / 孙麒麟 王潇立

作为洗涤行业大力发展电商渠道、并自创“O2O+ 直销”销售模式的品牌，蓝月亮建设社区专营店“月亮小屋”已有近一年半的时间。按照最终的设想，在退出部分商超渠道后，“月亮小屋”社区服务站能够实现蓝月亮洗衣液等产品的配送，补全“最后一公里”，并为消费者提供洗衣服务。

但记者近日发现，在百度地图上，上海、广州等重点城市的月亮小屋数量寥寥无几。分析人士也指出，渠道的建设是长期过程，从目前的情况来看，月亮小屋社区店的发展由于理想与现实之间的差别而遇到了瓶颈。

边缘化选址

曾经开设于北京望京的一家

蓝月亮月亮小屋已经关门歇业，这也是地图上可以查询到的蓝月亮唯一一家设立在北京中心城区内的实体专营店。

对于望京月亮小屋的关店，蓝月亮相关负责人回复北京商报记者称，蓝月亮对选址开设月亮小屋有一套评估标准。在月亮小屋推进的工程中，对于综合评估质量不佳的店铺，蓝月亮将进行及时的合理调整，这属于正常情况。

而之前，蓝月亮的产品在欧尚和大润发的多地连锁超市下架。蓝月亮对于月亮小屋的开设地址并没有统一对外披露，地图上能够查询到的月亮小屋数量则寥寥无几。工作人员对月亮小屋的情况也不甚了解。

对于月亮小屋这种偏僻的选址，日化行业专家、赛恩资本合伙人夏天

表示，蓝月亮的月亮小屋社区专营店，是和线上的微信平台“月亮小屋”捆绑在一起的。而线上的月亮小屋，本质上和微商差别不大。“微商这种销售模式，它的受众群体实际上不在一二线城市，相反集中在二三线甚至三四线城市，这些区域的消费者比较喜欢通过微商平台购买产品。但是，月亮小屋提供的洗衣服务等内容又比较贴近于一线城市消费者的需求，这导致月亮小屋的选址既不能太偏远，又没有集中在核心城区。”

新渠道受阻

对于月亮小屋开店数量不多、选址偏远的问题，市场的评价更多集中在新渠道探索受阻。记者进一步调查发现，月亮小屋在实际落地中确实存在与设想不一致，不适应

消费需求等问题，这也阻碍了月亮小屋的迅速壮大发展。

与其他洗涤品牌单纯在电商和传统商超渠道售卖产品的方式不同，蓝月亮的自建渠道月亮小屋，自创了一种 O2O + 直销的新模式。具 体而言，蓝月亮目前拥有微信公众号和手机客户端月亮小屋，消费者可以通过这些线上平台直接购买蓝月亮的产品。消费者在线上完成支付后，蓝月亮线下的月亮小屋将实现产品配送。

与其他线上消费不同的是，月亮小屋的线上平台与蓝月亮的销售人员，也就是“清洁顾问”捆绑在一起。这些清洁顾问将负责自己所在区域蓝月亮产品的宣传、销售和配送工作。相当于将传统商超的销售员放入社区。销售代言人和清洁顾问相当于蓝月亮线上平台的引流入口，蓝月亮线下月亮小屋做配送。所不同的是，清洁顾问与蓝月亮公司没有雇佣关系，固定工资、场地费、保险等都可以省去。

一位蓝月亮内部销售人员告诉记者，月亮小屋社区专营店的存在，能够让蓝月亮的线下物流主要集中在大批量的输送，单个产品的配送只发生在“最后一公里”，这种模式类似于京东大建城市配送中心，能够极大地缩短物流时间。

但在实际操作过程中，这一配送模式却无法 正常实施。北京商报记者从月亮小屋手机客户端上购买了一瓶蓝月亮洗手液，但送货的不是月亮天使，而是中通快递。整个购买流程与在任何一家电商网站上购买产品毫无差别。对此，蓝月亮

客服人员表示，在线上购买产品时，消费者需要输入自己认识的月亮天使的手机号码。“如果月亮天使手 里有存货，那么系统会优先让月亮天使进行货品配送，或者消费者所在的社区内有月亮小屋专营店，那么也会优先选取专营店进行物流配送。如果月亮天使不接单、小区内没有月亮小屋，或者消费者没有与月亮天使进行绑定，那么公司就会选择其他物流配送方式。”

除配送方式存在“理想与现实 的差距”外，月亮小屋社区专营店在建设之初还承担着服务职能。蓝月亮总裁罗秋平曾透露，月亮小屋社区专营店主打的是服务，而不是销售。“以后如果在派对上衣服染上红酒，蓝月亮能提供两个小时里帮你把衣服洗干净的服务。”

在日化行业观察员赵向晖看来，蓝月亮的月亮小屋目前还远没有进化到承载“服务业务”的级别。“洗衣液是一种较长时效的使用产品，并非每天、每个星期都需要购买，也就是购买的周期比较大。同时，单个社区的客 户也是非常有限的。在一个小区里，不可能每家每户都用蓝月亮。这也就意味着，在社区建设月亮小屋专营店，进行线上产品线下配送，专营店成本的投入可能会远远大于资金回笼的速度。”

渠道转型出路在哪

对于蓝月亮月亮小屋社区店的探索，尽管业内人士也普遍表示，从创新意识上来讲，蓝月亮

的这种突破是值得鼓励的。但其中也有操之过急的部分。至少从社区服务站这个角度看，蓝月亮走得有点“快了”。从社区月亮小屋的数量和月亮天使的辐射范围来看，蓝月亮还远没有在社区建立起成体系的客户群。

赵向晖认为，就专卖体系而言，对企业是一个很大的挑战，不管是运营方面还是管控方面，专卖店运营的投入产出需要因区域而异进行分析。单店覆盖面、盈利能力、人员配置等均是挑战，是否能够担起 KA 卖场的职能值得深究。2016 中国市场日化品牌足迹排行榜数据显示，去年蓝月亮的消费者触及数增长率为 - 0.3%，这一指标反映的是消费者对品牌的选择频率。而立白的消费者触及数增长率为 3.8%。在商超渠道的下架，一定程度上减少了蓝月亮与消费者的接触密度。

此外，洗涤品牌在电商渠道的竞争也在进一步加剧。在蓝月亮退出部分商超渠道后，威露士也从华润万家下架，成为第二个从商超撤退的洗化品牌。公开资料显示，威露士从 2011 年开始做电商，在传统电商领域的布局甚至排在蓝月亮之前。2014 年，威露士电商平台的销售额在总销售额中的比例已经超过了 40%。除了蓝月亮和威露士，立白在电商的投入也在加大，今年还涉足了微商渠道。随着红海的进一步白热化，蓝月亮在线上渠道也面临着较大的挑战。[商](#)（文章来源：《北京商报》）

安个家宣布停止运营

对于安个家来说，倒闭虽然很遗憾，但也是一种止损的策略。对于房地产 O2O 平台而言，要始终记住“创新边界”一词。

文 / 彭耀广

“资本寒冬叠加行业的宏观环境，让我们步履艰辛。”房产 O2O 平台安个家创始人梁伟平在给员工的内部信中直言，公司由于资金问题将停止运营，并且安个家已经到了借款才能支付员工的 12 月份的工资和员工的补偿费用的境地。

资料显示，2014 年 3 月安居客被 58 同城并购后，梁伟平离职安居客并创办了房产 O2O 项目安个家。安个家（上海安个家信息技术有限公司）注册于 2014 年 12 月 29 日，定位为二手房 O2O 交易平台，员工近千人。安个家是梁伟平继安居客之后的第二次创业项目。该公司首轮融资完全由梁伟平注入，高达 1000 万美元，但梁伟平和安个家此后并未得到资本认可，其后融资进展始终未有进一步消息。

成立之初，安个家主打房产 O2O，当时号称“爱屋吉屋升级版”、“只做买卖”、“免费开端口”。不过，这一模式显然未能经受住市场考验。梁伟平在公开信中表示：“我

和管理团队依然没有找到这个行业互联网化的有效模式，如果执意坚持下去，对所有的员工都不是一个最好的选择。”

有业内人士分析认为，梁伟平的公开意味着房产 O2O 平台安个家正式倒闭。此外，该公司已经无力支付员工的 12 月份工资和员工的补偿费用，梁伟平承诺将按照国家劳动法的有关规定，通过借款承担员工薪水、社保以及离职补偿。

易居研究院智库中心研究总监严跃进认为，安个家的倒闭，是房产 O2O 平台生存现状艰难的一个缩影，意味着行业寒冬或将来临。房产 O2O 平台往往凭借一个“故事”获得资本市场认可后，试图通过“烧钱”模式来抢占市场份额，但从目前来看，结果并不尽如人意。

以爱屋吉屋为例，在成立之初，通过“低佣金模式”短期内在市场崭露头角，但市场份额始终未能实现较大的突破。随后，爱屋吉屋上调佣金比例，当低价优势不再明显

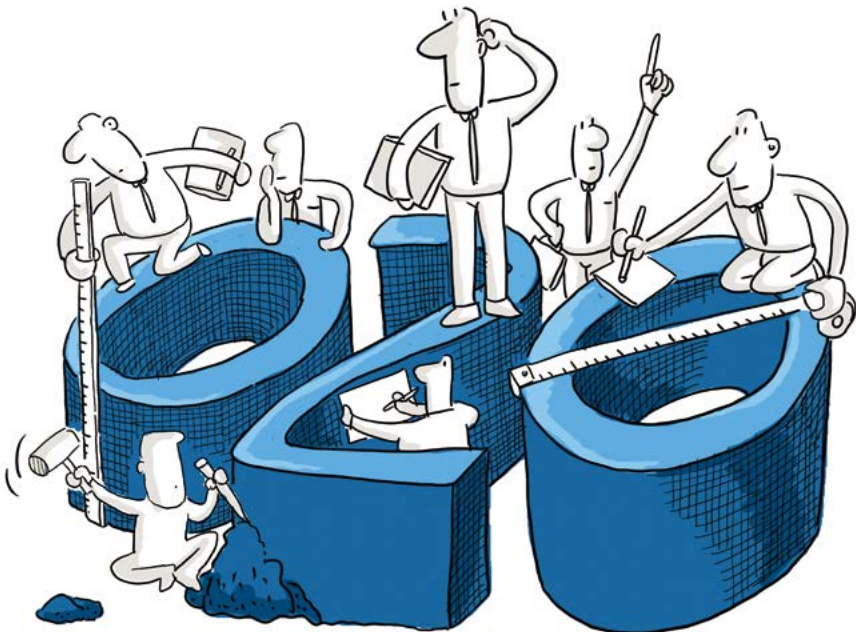
时，市场份额也开始走下坡路，目前该公司的市场占有率不足 2%。

严跃进认为，房产 O2O 平台面临着盈利模式难以解决、市场认可度不高等问题，未来仅仅靠房产 O2O 这一概念的平台公司生存条件或许会更为艰难。对于安个家来说，倒闭虽然很遗憾，但也是一种止损的策略。而从行业角度看，后续要防范各类无效的或低效的创新出现，尤其是互联网中介平台更多，这方面需要监管层积极进行引导。

对于房地产 O2O 平台而言，要始终记住“创新边界”一词。这个词有三个含义：第一，依赖所谓玩资本的方式来鼓励创新并不现实，即持续的资金堆砌并不会带来新企业的快速成长；第二，创新过程中要警惕政策和市场的变动，这样很多创新会变得无效或者说是失败的；第三，创新也是有成本的，必须让创新背后的收益能够大于此类成本，否则创新也是无效的。[商](#)

（文章来源：《北京商报》）





一个 O2O 系统从上线到死亡的全过程

文 / 虞小姐

笔者一直从事的都是互联网的工作，偶然间进入到某行业（实业经济）。其实对此行业的了解是未知的，包括公司与上下游之间的合作方式、运作模式、营销方式及人员的管理方式等，只知道公司要开发一个供代理商使用拓客的线上购物体系项目（O2O系统，基于微信服务号开发），便开始了撸起袖子干的生活。

由于团队是新成立的，在时间进度的快速推动下，大家都各司其职地干起了手里边儿的活。

项目从开发到上线，历时了四个月之久，产品物包含基础的 C 端购物系统、营销引流的 H5 游戏及 B 端的管理系统，中间还抽出了一定的时间及人力配合公司做品牌营销各种小程序等。

其实各位应该都想象得出时间会有多紧吧？介绍这么多，下

面笔者用亲身经历的实例来看看我们如何一步步给自己挖坑的。

团队组建（缺丁少卯）

一个成熟的团队，其团队组织的工作是有序输出的，所涉及到的角色有：产品团队（包含用研）→设计团队（交互与 UI）→开发团队→测试团队→实施团队→运营团队→售后团队。

当然，不排除有些个人能力较突出者，会分饰多种角色。比如产品经理兼用研人员，产品经理兼交互设计，UI 设计兼交互设计等。

但笔者所在的公司，竟然缺少产品经理与实施这样的岗位，技术经理除本职工作外，还包括产品的定位、需求的收集、开发的进度、运维实施及版本的迭代

工作等。

正所谓“术业有专攻”，大家都知道产品经理与技术经理是两个维度上的工种，原则上来讲技术经理是无法替代产品经理的，而且个人精力有限，无法兼顾到方方面面的工作，导致后来的产品上线后，出现几处严重性的问题。

功能杂而全，产品定位糊模，目标不明确，出现很多伪需求及鸡肋功能；

未进行全方位评估，产品落地推进太难；

使用难度高，用户积极性降低；

版本迭代太快，用户适应度降低；

未深入目标用户，用户体验目标差距大；

后台系统框架使用错误，体验感不好；

产品上线后，环境搭建混乱，实施部署性低。

记得，当时售后团队在产品上线后，经常加班到十一二点。由于系统后台的精准用户受教育程度有限，产品使用难度又大，我们的售后团队一直在手把手地进行教学，即使有产品使用手册，依然有很多地方需要来来回回地教学。

产品定位（模糊不清）

产品定位是指确定公司或产品在顾客或消费者心目中的形象和地位。

满足谁的需要？

他们有些什么需要？

我们提供的是否满足需要？

需要与提供的独特结合点如何选择？

这些需要如何有效实现？

产品从立项开始，团队仅仅只是跟公司的老板有过沟通，并且老板这二十年来一直操控的都是实体经济，对线上产品及互联网行业不是很了解，所以很多时候传达的都是自己的想法，并未进行过深入分析或对合作客户的一个有说服力的调研，从而导致产品的定位及产品目标出现模棱两可的现象。

加之，技术经理在接收需求的过程中，大多数情况都是从实现的难易程度及开发时间上去做评估，对用户的需求、合作商户线下的业务需求及业务目标未进行求证和评估，所以后来上线的产品成为了一个没有理论依据做

支撑的系统，大家都是根据自己的经验做事情，并未考虑行业的差异化性质。

用户调研（闭门造车）

用户调研是指根据基本思路制定调查方案，对目标用户进行调研，寻找已有思路与用户期望的结合点，进行统计分析，研究事物的总的特征。

常用的调查方式：

问卷调查——最传统的收集需求数据的方式。

焦点访谈——邀请若干典型用户，通过一些开放性问题引出用户的真实想法。

现场观察——通过实地观摩，获得用户行为的第一手数据。

资料调研——很多话题都有很多可借鉴的参考报告，通过资料，能获得总体的判断。

专家访问——向行业内专家、权威人士了解。

竞品调研——现在很少有独一无二的产品了，任何产品都有类似的竞品。

在前期，团队只是很随意地对一些线下合作的商户老板做一些浅显的疑虑解答（业务类型）及听取一些业内专业人士的建议（产品的方向），并未有成熟的体系及大量的数据去为决策做支撑，也没有专业的人员去完善具体的调研工作。

团队一度研究过相关行业的竞品（同属于 O2O 系统），但个人认为选择的竞品其实是有点偏差的，竞品无论从运营模式、目

标用户、还是业务需求上面都不具备完全的参考性。

版本迭代（操之过急）

控制好版本节奏是产品经理的必备技能。尤其是新产品诞生的时候，如果盲目地去加功能，犯了大而全的毛病，整个产品都没法推进下去。要控制好版本节奏，这就很考验一个产品经理对用户需求、市场发展、公司资源的把握。

由于公司没有产品经理对版本迭代进行把控，导致基础产品就犯了一个大而全的错误。

1.0 版本才刚上线的时候，系统不仅有购物体系、上门服务体系、到店服务体系，还嵌入了分销体系、积分兑换体系、营销引流体系及会员体系，这就是典型的版本没管理好。1.0 版刚搭建的时候，我们只需要根据业务需求及用户需求将核心功能搭建好，等正式上线运营的时候再根据需求的优先级进行一个良性的迭代。

2016 年 1 月份正式上线时，还邀约了所有的合作商户（约 200 多家代理家），投放了一个小型的发布会，当时的反响还是特别好的，公司采用的是免费试用方式推出（当然前置条件是同年的首笔订单额满 100 万方可使用），一个会下来收益同比是往年的三倍，很多合作商户都是争先着试用这个系统，好带来突破性的销售额。

然而，在实际使用的时候，由于功能模块较多，加之后台系

统的模块区分度较低，导致很多商户的上手程度效率低，操作人员学习成本过大。

然而这个时候整个开发团队并没有停下来反思，而是在继续开发新的功能。刚开始上线的时候还有几十家商户认真用，后来，使用的商户越来越少，经过三个月的时候，系统像死水一般。

运营模式（含糊不清）

公司内部有一个品牌营销中心，主要职责是负责对外的企业形象及各种营销方案。公司 2016 年刚上线的时候，老板给出的指示是“2016 年全面推动 O2O 系统”，所有的营销方案都要能带动线上的流量，包括给商户做线下营销方案的时候，最好也能将系统带入进去；一是引流新用户，二是对老用户进行回馈。

如果真的这样去操作，就解决了系统很大一部分的流量问题，时不时推一些营销活动，肯定能带来更大的销售价值。

但到执行层的时候，由于大部份高管都是线下职能岗位的精英，对线上的推广营销相对比较弱；当把线上线下方案结合在一起的时候，他们的主力依然放在线下，还是抱着做线下方案的经验去运营线上产品。活动方案改了又改，连带着活动规则在操作的过程中也是变了又变，导致商户对运营

团队都有不少怨言。反反复复以后，弄得商户精疲力尽，线上也并未带来实质性的销量，很多商户也就放弃了。

早期的时候统计过，有个别专门针对线上做营销的商户（大型的连锁店有自己的营销团队），销售额在 3 天就突破了 14 万，相对而言还是比较成功的。很可惜，大部分商户都没有坚持下来，他们寄希望于公司的运营团队；而在公司内部，运营人员并未给出合理的引流及销售方案。

合作模式（客户关系）

公司与商家的合作是一种代理的关系，商户代理公司的品牌，我们提供一定的服务，并免费提供系统使用。

很多商户被惯有的线下运营方案服务惯坏了，养成了什么事情都会依赖公司的习惯；再加上公司有承诺过相关的服务体系，所以，他们将平台上线后，就不管了，等着公司去给他们做运营。反观商户自己，抱着一颗坐等收钱的态度。

其实公司是承诺过一定的基础服务的提供，我们会提供相应的运营及营销方案，如抽奖方案、一元夺宝方案、幸运集卡方案等，都是为用户量身打造的一些 H5 引流小游戏，很适合朋友圈投放，运营成本低，收益显著；但自从活动推出

以来，只有一家商户应用到，其它商户都坐等公司派人为此服务。试问，商家这样的态度，这样的合作方式，又怎么能拉新引流呢？

利益相关者（谁动了我的奶酪）

利益的相关者，这点可能在商业模式中出现得比较频繁，产品的过程中，如果不考虑利益的相关者，做产品的功能或产品损害了其受益人的利益，是万万不可行的。

正如我们的产品，我们损害了谁的利益？我们的老师啊！

我们下店做店销的老师，服务合作商户，提高他们的销售量，只有店里面的销售量高了，合作商的下单量才增长，才会给公司带来直接的利益，这是公司的一个销售策略。

现在 O2O 系统上线以后，线上的用户分走了实体店一部份的业绩，这部分业绩相当于是直接从下单的老师手里剥离出来的，而恰恰公司在损失的这方面利益上面未没有给出很好的补偿策略，于是利益受损害的那部分人群便产生了意见。

系统上线的推动工作离不开下店的老师，因为公司没有专门的实施团队，所以店系统的使用、搭建及推进工作就落在我们下店老师的身上，试问利益受损害，谁还会拼命去推动工作呢？（文章来源：人人都是产品经理）



O2O 的几种“死法”

文 / 本刊综合

无论如何烧钱维系，O2O 终归成了创业死亡集中营。那些大量死亡的 O2O 企业，不管是在装修、洗衣、兼职、求职还是汽车后市场，因何而死？总结下来，无非以下几种。

低频

上门送药、按摩、足疗、理发等类业务的服务频次很低，而且很难做到服务标准化，如果客单价较低，服务提供者的成本就会提高，比如到店的话，一个理发师一天可以接待 10 个客户，而上门服务一天下来服务的客户可能也就两三个。如果是女性用户，还有可能存在业务隐私的问题和安全隐患。如果定位高端市场，

也许某些低频服务的模式可以成立，但是在中国的国情下，一个低频消费始终不会成就一个独角兽公司。

无核心竞争力

很多 O2O 企业为了快速拓展市场，采用“烧钱”补贴的方式来吸引用户，比如仅需花几块钱就可以吃到星级厨师烧的菜、只需 10 块钱就可以看一场好莱坞大片。送咖啡、送点心、水果、送菜等，这种非刚需的项目补贴力度很大，客户贪图补贴优惠，觉得价格低就买，补贴一旦取消，客户立马掉头走人，这种依靠补贴获客的企业丝毫没有核心竞争力可言。

资金链断裂

扩张是企业发展到一定程度的自然结果，但是很多企业还没有实现盈利，就将获得的投资资金挥霍一空。比如汽车 O2O 博湃、教育 O2O 为艺等企业就落入了盲目扩张的陷阱，投资人在看不到未来的情况下果断放弃继续投资，最终企业以资金链断裂倒闭。

大多数走向末路的 O2O 企业解决的需求仅仅为小众需求，不足以撑起整个市场，还有的需求是创业者自认为的需求，即伪需求，没有解决用户的“痛点”，仅仅是触及到了“痒点”，而这离撑起一个商业模式相去甚远。于是，只能市场中黯然死去。

困局下的突围之路

战场残酷，企业能够“剩”下来是实力的象征，依靠什么剩下来？幸存者的经验值得倾听与借鉴。

案例 ▶▶▶

管家帮： 凭什么每年以 80% 的速度疯长

整个家政 O2O 市场 2 万亿大蛋糕，而管家帮已经做到一家独大。同类 O2O 竞争对手，死了几百家了，它却每年 80% 的速度疯狂增长，连 BAT 巨头、58 到家都撼动不了它的地位。一起听听管家帮创始人傅彦生是怎么挖掘 O2O 的。

文 / 金错刀

我是接触互联网最早的那拨人了，学的是计算机，十年前就开始做 O2O。别看现在 BAT、58 到家、很多公司都在做，那时候是个无人区。

我创业，一上来就想做平台，所有的保姆、月嫂、家政公司都来我这个平台做生意。结果一进来才发现水太深，掉进了无数个坑里，我为了这个惨痛的教训大概烧了 1 个亿。

家政 O2O 创业三个大坑

1. 保姆之痛——无法保证服务质量

服务质量，只要不是握在自己手里，就完全没法控制。我们开始服务质量很差，老被

投诉。

为了提高服务质量，我开着破面包车，上面装上米、面、油、菜，跑到合作公司，手把手教保姆做饭。结果就这样保姆们都不愿意学，嫌我耽误时间，一天补贴 50 块都不来。

只要保姆是家政公司在管，服务质量我们就完全没办法管控。

所以我决定自己招聘保姆，开培训学校，培养自己人，队伍越来越年轻化。

结果我用 10 年时间，直到现在培养了 17 万人，全是正规军。

什么研究大数据，一点用都没有。有些公司说要做标准化，其实只是简单的信息标准化，难就难在要服务标准化，不是自己人，找再

好的家政公司也没用。

2. 小时工之痛——让羊毛出在了猪身上

免费和补贴是 O2O 最常用的武器，当初我们也用了此方法，用低价烧钱引流量，用高频补低频，但最后却发现这完全是个大坑。

原因一，客户群体不同，有小时工需求的客户不一定有月嫂、育儿、保姆、老人陪护的需求，而且转化起来也不容易。第二，家政服务人员也不同，小时工做得好，但月嫂、保姆、老人陪护不一定能做好，家政门槛其实也很高。

后来我决定立即停止烧钱，提高产品单价，提高小时工佣金，这才补住了窟窿，形成了良性的循环。为什么服务业 O2O 的补贴不

灵呢？

简单说两点，这个社会正在从撮合经济过度到品质经济，从懒人经济过渡到管家经济，很多人不是因为懒才享受服务，而是因为要追求更好的品质生活，如果多付 10 块钱可以把家打扫的一尘不染，服务贴心又安全，很多人其实是愿意付这个钱的。所以低价不是核心竞争力。

这概念我从很久就一直在提，这两年才有人认同。我认为尤其是 O2O 服务行业，千万不能干羊毛出在猪身上让狗付钱的事，但是这个错误现在很多公司仍在犯。

3. 私单之痛——流程无法标准化、跑单现象严重

家政行业最大的痛就是私单，

员工私下接单！家政公司私下接单！但我用几年时间发现了填这个坑的办法！

我们摸索出一种新模式，叫 FMF (factory member family)，前一个 F 代表 factory，指工厂、基地，培训家政服务人员的过程就等于企业生产产品的过程，但是培训讲师、家政人员不允许对接客户；后一个 F 代表 family，我们叫管家，只能负责维护客户关系，不能私自招人，必须用工厂的，而整个过程，全部电子平台监管，两端上传信息，任何一个环节都在网上进行，现在终于有效解决了私单问题。

其实标准化对服务行业来说是最难的，必须两方面都做到才行，第一个是服务本身标准化，解决“这

个活儿我怎么干”的问题。第二、流程标准化，如果流程标准化不透，那么多人和那么多业务量根本没办法管理好。

说到管理，接下来想和大家分享我管理 17 万人的心得体会。

管好 17 万人的三大要诀

1. 金字塔型管理

队伍大了必须采用分级管理。我名片上写的不是总裁，而是总管，我下面还有副总管，大管家、高级管家、管家。按照层级制度，我管 17 万人用了 6 层，大小目标的匹配衔接一定要到位，另外还要学会授权和控权，除了建立好管理系统，还必须加入另一核心元素。





中商惠民：社区 O2O 抱团取暖潮来临

爱鲜蜂如今与中商惠民的合作不仅是市场、资本、资源的选择，也许更是社区 O2O 行业发展至现阶段“合并取暖”的大趋势。

近日，中商惠民（北京）电子商务有限公司（以下简称中商惠民）正式宣布，公司已完成对社区电商爱鲜蜂的战略投资并控股。

在获得中商惠民战略投资后，爱鲜蜂创始团队将继续保持对公司的独立经营权，而中商惠民将全面助力爱鲜蜂的拓展经营，双方合力打造社区电商的新商态，力争在 2017 年实现规模盈利。

爱鲜蜂于 2014 年 5 月上线，定位于“掌上便利店”，即依托社区便利店，以 B2C 为商业模式，为周边消费者提供 30-60 分钟生鲜百货配送服务，致力于解决传统便利店与 O2O 社区服务最后一公里配送问题。

中商惠民成立于 2013 年 5 月，自建仓储物流体系，意在整合供应链资源，把全国的社区超市和便利店改造升级成为社区综合服务的平台和入口，为社区居民提供一站式

生活服务。此次战略投资标志着中商惠民有意完善自身供应链体系和深化社区服务。

中商惠民作为一家以 B2B 为基础业务的电商企业，将充分发挥自有仓储物流及优质稳定货源优势，为爱鲜蜂提供强大的运营支撑。同时，未来还将基于客户需求，不断强化协同效应，打造 B2B2C 渠道闭环，进一步提升服务的品质，形成从产品原产地至消费者的社区商业闭环。

随着大数据的完善与 C 端用户的融合，中商惠民经营模式将再次提升。面对上游厂商及下游 B 端商户与 C 端用户，中商惠民将给予基于 B、C 两端大数据下的全新平台，致力于从根本上解决传统渠道的不透明、不扁平、不可监控、不能互动的痛点。同时，利用互联网工具、LBS 信息不对称、电商运营渠道、数据驱动等方式，使上游厂商和社区入口经营更加精准，不仅与时俱

进分得社区线上流水，还能以线上的增量撬动线下的存量，争得更大的线下存量份额，从而打造出一条没有“收费站的高速公路”。

目前双方已着手制定协同发展规划，2017 年双方将共同覆盖全国超过 50 万家的便利店，深度耕耘重点区域，同时在金融、管理、大数据等方面给予上下游客户更大支持，逐步构建社区商业新商态，给予社区居民全新价值。

自美团与大众点评合并后，O2O 行业早已发展到后战国时代；垂直专注做社区 O2O 的企业似乎比其余行业更早更深刻的面临资本寒冬的局面，此前爱鲜蜂也曾因资本寒冬屡次裁员，如今与中商惠民的合作不仅是市场、资本、资源的选择，也许更是社区 O2O 行业发展至现阶段“合并取暖”的大趋势。

（文章来源：投资界）

2. 创业元素

我认为一家公司成败的关键就是有没有创业元素。

最典型的可以参照滴滴这家公司，简单来讲就是多劳多得，让公司能看到回报，公司的创业元素非常关键，他是员工自发工作的动力。

举个例子，最近创业圈里很流行“996”加班制度，我们公司已经搞“996”多年了，但全部是自发的，其实没有诀窍。而我自己是“8107”，早上 8 点，晚上 10 点，一星期 7 天，晚上基本没有 12 点之前睡过，十年都这么过来的。

3. 足够狠的军事化管理

管理大量的人，不够狠肯定不行。

服务行业和纯互联网行业不一样，互联网行业更强调共享、个性化，但服务行业必须讲军事化，一个个性化你就完了，服务要专业，步调要一致，执行要整齐，不然谈何标准化，怎么做好服务。

所以我们实行军事化管理，这 17 万人规矩很多，细节要求很高，甚至连普通员工在公司也必须穿正装，庞大的管理机构切记松散、散漫，必须找出适合自己的狠方法！

O2O 成功模式的四个关键建议

1. 一定要想清楚后再干

这个行业坑太多，进入之前一

定要想清楚。

首先，要彻底想明白要做的事情，方向对不对，是不是刚需。上门洗车最火的时候每天 30 万单，但我认为它是个伪需求。为什么这么说？开车的人都知道，为了把表面附着的颗粒物给冲洗掉，洗车需要大量的水，但你用上门洗车，水量不足，擦出来的车，在阳光下会有很多细小划痕，一个小小的技术细节做不到位，消费者肯定不会买账，这些细节做之前一定要想清。

2. 一定是先慢后快

这是由服务业 O2O 的本质决定的，线下没有基础，线上只能是空中楼阁。

虽然我强调的“慢下来，重下来”，投资人可能很不喜欢，但是我想说做 O2O，尤其是服务业，一定要做好打持久战的准备。像我们这个行业没有 8 年的基础是很难赢得客户信任的。

3. 时刻做体验者和观察者

O2O 做不好，肯定是创始人的问题。

目前这个行业还是以服务为主的，按照这个逻辑来讲：

首先要做一个服务者，一定要亲自干上一段时间，看看这业务是不是刚需。我自己所有的服务品类除了月嫂，我都亲自学过，做过，还考了证书，连国外也考了，英式管家的最高级证书也有。

然后还要做体验者，家里面我一定会用自己的保姆，而且让身边

的人都体验，然后反馈意见，自己都不体验的项目会非常麻烦，绝对成功不了。

4. 时刻保持学习心态，读懂人性和社会性

老炮要想拥抱互联网，跟年龄一点关系没有，如果你前面几十年都没有互联网积累，想三天理解透根本不可能！我每周至少读一本书，就算再忙上飞机也会买本书，下了飞机就扔。

我认为创始人最核心的修炼，就是保持学习心态，不要停止学习。

在这个行业呆了十年后我发现，创业和管理，本质就是读懂人性和社会性。我最佩服的人是毛主席，最欣赏的创始人是任正非。

我印象最深的一本书是《毛批二十四史》。你就会发现毛泽东在批注历史时真是把人性、社会性给想透了。我建议创始人如果有时间，一定要看看中国从史记到明史的这段历史，创业和建国是一样的，都是要打天下的过程，只是战场不同，但对人性、社会性的解读都是一样的。

还有两部电影推荐大家一定要看，一部是《云图》让我读懂了社会性，当时也是陪着孩子去的，但给我的印象极深刻，它把社会体系的潜规则或规律演得很透很透。另一部电影是《让子弹飞》，原来是一本书，后来姜文才把它改编成了电影，别看是喜剧，讲的全是人性，影片内涵极其经典和深刻。商（文章来源：微信公众号“金错刀”）



O2O 的下半场如何打

文 / 本刊综合

在 O2O 这场漫天大火中，参与其中的企业小困局已成定势。然而近日，就在 O2O 不约而同低调之时，百度糯米电影对外宣布实现盈利，成为打破这片宁静的一块石子。李彦宏称，O2O 对百度未来至关重要。

在 2017 年的公司年会上，瓜子二手车 CEO 杨浩涌也给瓜子提出了“月销售 10 万台”和“盈利”的两大目标。这也是人们对 O2O 模式前景充满质疑的时候，第一次有人以 O2O 的名义提出盈利，其宏图志略令人瞩目。

任何一个行业都是这样，当大家都盯着它的时候，很少有几个人能够真正做起来，而当大家都忽视它的时候，这个时候反而有些创业

者借此崛起。那么，O2O 行业是在消退还是洗牌？O2O 下半场会开启什么样的模式？O2O 企业如何继续坚守？众多业内人士分享了自己的观点。

判断真假需求是关键
周炜
凯鹏华盈创业投资基金主管合伙人

商战腥风血雨，阵亡者，往往是掉进了“伪需求”这个深渊。需求很多时候都存在，但如果一收费用户就没兴趣了，或者收费到一定程度以后，就不再使用了，那这个需求就是个伪需求。上门的服务如果单项的收费额不够高，毛利不够高的话，很难获得足够的收益来覆

盖成本。用户能否用真金白银购买服务是判断真假需求的标准。

具有核心竞争力的重模式
郑超
汽车超人 CEO

汽车领域是 o2o 死亡企业的重灾区，考拉班车、提供 P2P 租车服务的 Cocar、提供上门洗车服务的 e 洗车等都已经“阵亡”。汽车超人采取的是自营模式，即所有的产品都是通过供应链采购到仓库，再发门店。这种模式可以保证产品的品质，但是门槛很高，需要很强大的供应链整合能力和强大的资金支撑，完全轻模式在这个行业是做不起来的。不仅如此，汽车超人的线

下服务体系比较重，有控股的门店，也有加盟的合作，线上、线下能力都很强。我们战略和定位都清晰无比，自营模式和强大的线上、线下能力是我们活下来的关键。

商业模式清晰
赵冰
斗米兼职联合创始人

在资本寒冬，斗米兼职一年之内实现了两次融资。斗米兼职是在原有灵活用工的基础上，通过互联网的方式，进行效率的提升，成本的下降，通过互联网的方式，把需求的发布、招募、结算等形成闭环，所以斗米上来就有收入，我们从来不做 B、C 端的补贴，长久活跃不是一上来就谈颠覆，而是在原有的商业模式上进行效率的改造。真正优质的项目不存在冬天。比如商业模式比较清晰，上来就可以有收入能赚钱的项目在什么环境下都能活下来。

打造好服务链条的闭环
谢淑英
土巴兔创始人

自从土巴兔的模式出现之后，全国出现了上千家的土巴兔、土巴狗，但是都没能存活下来，唯有土巴兔成为了“中国最大的一站式装修类服务平台”，现在已经延伸到服务能力、服务体系、供应链的搭建，形成闭环。很多人说土巴兔是一些小型装修公司进驻的平台，但正因为土巴兔需要那样的链接方式，他

们把服务提升上来。O2O 存活下来的关键，最主要的是服务链的能力、供应链的能力。当你打通这些能力的时候，整个用户最终是获益，节约时间成本，节约购物成本，这是 O2O 未来生存下去很重要的一点。

O2O 下半场新玩家没多大机会
唐欣
行业分析师

在 O2O 的下半场，出行领域悬念不多，但未来依然存在变数，要看巨无霸的滴滴怎么跟自己玩。生活服务领域依然还是以阿里与腾讯的竞合为主旋律。而留给百度的机会则不会太多。支付宝将发展成为 O2O 的综合性平台，新美大众整合后对抗支付宝。进一步的整合可能还将出现，而新玩家则并无机可言。

摒弃横向整合资源逻辑
苗庆显
益合营销策划机构首席顾问

横向整合资源逻辑，可能是后互联网时代最不可靠的商业模式。在很多人眼里，互联网貌似就是铜鼓连结资源来实现横向整合。比如滴滴把所有的有车司机整合到了一起，比如河狸家将所有美甲、美甲师全部整合在了一起。比如饿了么把所有的餐饮店整合在了一起，之后再根据市场竞争，自然淘汰。但是这类项目最大的缺点在于，忘记了垂直才能落地的道理。

回想淘宝最好的时代，是每家

淘宝店家都能够通过自己的努力而赚钱的时代。因为垂直的建立，所以平行的生态模式才得以建立。所以阿里最初的成功在于让每一家进入淘宝体系的店家都赚钱了，然后才有源源不断地人涌进来。而当淘宝参与的人过多，阿里的生态也会面临困境，淘宝和天猫已经从一个因为垂直商业模式成熟而形成的一个横向平台，变成了一个胁迫型的高收费垄断平台。

O2O 未来会如何发展很难说，类似的 O2O 平台现在都在被原来以为忠诚的客户遗弃，人心逐利，你用什么样的方式再把他们吸引到一起才是接下来的关键。

O2O 市场机会刚刚到来
刘旷
海南三车网络科技有限公司董事长

未来的服务业、零售业，线上线下一体化已经是不可避免的趋势，O2O 必将成为一种常态。在这股 O2O 创业热潮褪去之后，O2O 的机会正在全面到来，它唤醒了整个传统服务零售业。

未来 O2O 领域的大赢家，我认为更多是来自于传统的线下企业，而非纯粹的互联网公司。O2O 的核心而是在于服务本身。如果不深入到线下，互联网创业团队很难最终在某一个 O2O 细分行业领域做深做透，也就无法与线下企业竞争。未来在众多的 O2O 细分行业，将会涌出越来越多的独角兽公司，对于投资人而言，机会也真正来临。

2016 年 O2O 市场调研分析

2016 年中国本地生活 O2O 市场规模为 3271 亿元，与去年相比增长 28.2%，在线旅游市场规模达到 6026 亿元，增长率为 34.3%。在资本趋于理性的情况下，O2O 模式也逐渐开始回归本质，从价格竞争转向服务和技术竞争，实现线上线下全渠道融合。

产业布局

互联网巨头企业纷纷在 O2O 各细分领域布局，BAT 则在服务 O2O 上多点开花，社区、餐饮、居家、汽车、医疗、教育等方面 O2O 服务层出不穷。同时，有电商基因的阿里巴巴、京东和苏宁云商在零售 O2O 领域展现优势。在渠道下沉、物流和支付方面，各大互联网企业也争相涉足，为 O2O 生态提供基础设施。

总体市场规模

过去两年，中国涌现了大量 O2O 平台，促使 O2O 市场高速发展。根据艾瑞咨询最新数据，2016 年本地生活 O2O 市场规模达到 3271 亿元，同比增长 28.2%，预计到 2019 年将达到 5907 亿元。



2016 年中国在线旅游市场规模

达到 6026 亿元，继续保持 34.3% 的高速增长，预计到 2019 年市场规模将突破 1 万亿。



细分市场规模

2016 年中国餐饮 O2O 市场规模为 1927 亿元，占餐饮行业总体的比重为 5.3%，预计 2018 年餐饮 O2O 市场将达到 2898 亿元。艾瑞咨询认为，餐饮 O2O 保持较高的增长速度反映出更多的餐饮商户涉足线上领域。

2016 年中国外卖 O2O 市场规模为 716 亿元，在外卖市场的渗透率为 19.7%，预计 2018 年外卖 O2O 市场将突破 1500 亿元。艾瑞咨询认为，外卖 O2O 较高的市场规模反映出餐饮商户对 O2O 模式较高的认可程度，在这一基础上，外卖 O2O 得以在前期快速发展，而如何持续提升餐户的外卖效率、用户的外卖体验将成为相关企业此后需要解决的问题。

近年来，伴随消费升级带来的即时购物需求，社区零售 O2O 行业从无到有、逐步发展。资本市场涌入 O2O 行业，使一批社区零售 O2O 企业快速发展。2016 年中国社区零售

O2O 市场规模达 82 亿元，增长率为 63.9%，行业仍有较大发展空间。未来，伴随供应链体系的逐渐成熟、用户需求的上升，行业将持续高速增长。预计 2018 年社区零售 O2O 市场规模将达到 202 亿元。

中国在线电影票务市场发展迅速，2016 年中国电影在线票务市场规模为 333 亿元，渗透率高达 74.7%。艾瑞咨询预计，2018 年中国在线电影票务市场渗透率达 81.5%，市场规模将突破 400 亿元。在线电影票务平台已经成为购票主渠道。艾瑞咨询认为，随着在线电影票务市场的几近饱和，电影票务平台应积极探索新的利益增长点。

市场结构

2016 年本地生活 O2O 中，餐饮 O2O 占比最大，为 55.3%，其次是休闲娱乐，占比 33.3%；婚庆、亲子、美容美护、社区零售行业占比均相对较少，而社区零售增速较快，2016 年占比已超过美容美护行业。

2016 年在线旅游市场中，机票交易仍占主体，但占比下降至 56.8%，酒店交易比例相对稳定，而度假交易则有所提升。纯机票、房间预订业务逐渐被综合旅游服务取代，用户需变化级引导行业转型升级。

企业分析

大众点评、滴滴等本地生活 App 的用户覆盖率和使用次数均比较高，旅游 App 中去哪儿和携程表现较好，三大外卖平台表现接近，京东到家、多点、爱鲜蜂等社区零售仍在初级发



展阶段，电影票 App 渗透率相对较低。

O2O 行业热点盘点

热点一：资本趋于理性，O2O 模式回归本质

2015 年下半年开始，一年多的资本寒冬让创业企业倍感艰辛，O2O 模式也成了重灾区。2016 年 1 月，合并后的新美大刚获得腾讯领投的 33 亿美元投资，7 月又拿了来自华润的投资。2016 年 7 月，百度外卖完成 B 轮融资，11 月传出正在寻求 5 亿美元融资。从 2016 年 4 月份开始，爱鲜蜂就陷入裁员风波，直到 11 月获得新美大的投资。补贴、融资，继续补贴、继续融资，习惯了靠补贴抢市场的 O2O 企业都面临资金压力。2016 年 O2O 企业纷纷降低补助标准，试探市场弹性。

在资本回归理性的同时，人们也开始逐渐认识到 O2O 作为一种商业模式，在本质上是有限性的，并非每一个挂着 O2O 的公司都能颠覆传统。

热点二：O2O 合并收购案频出，细分领域市场集中度提升

2016 年 4 月，京东旗下本地生活 O2O 平台京东到家与达达合并；8 月，滴滴和优步中国合并；11 月，去哪儿度假和携程旅游；12 月，百胜中国收购到家美食会；12 月，生鲜 O2O 领域百果园和一米鲜合并。在激烈竞争和资本退潮的双重作用下，O2O 企业纷纷选择抱团取暖。各个细分领域中都在上演主角合并的戏码，行业集中度不断提升。在减轻了市场竞争压力后，生存下来的 O2O 企业将逐步发挥出原本被限制的潜能。

热点三：线上线下全渠道融合，服务、技术竞争取代价格竞争

无论是零售业还是服务业，线上和线下之间的区别越来越模糊，人们已经不太在乎连接人与商品的渠道究竟是什么，而是更加关注体验。2016 年 10 月，马云提出“新零售”，认为电子商务已经是一个传统的概念。O2O 也是如此，在零售和服务领域，线上线下将共同服务于两端客户。此外，苏宁、国美相继提出线上线下融合的战略，也表达了传统企业对于新兴商业模式的认可和追求。

经过几年的发展，O2O 企业已

经开始从价格竞争转向服务和技术竞争，谁能够提供更好的用户体验、实现更高的运营效率，谁就能获得更强大的市场竞争力。以家装 O2O 为例，一站式整包服务得以实现，解决用户在装修中遇到的各种痛点，同时，物联网技术的发展也在普及智能家居，给人们的生活带来实用的科技感。

热点四：O2O 模式继续向细分领域渗透，社区零售 O2O 潜力大

在餐饮外卖、旅游等常见领域之外，O2O 模式已经延伸到亲子、婚庆、美业、休闲娱乐等各个领域，2016 年，医药、汽车、法律等细分领域的 O2O 企业也开始出现，特别是社区零售 O2O 展现出强大的势头。

在社区零售方面，京东到家、爱鲜蜂、多点商城、1 号店小区雷购、闪电购、俺来也等平台不断涌现。各平台以零食饮料、水果生鲜、日用百货等消费频次高的品类为主，建立起用户的线上消费习惯。2016 年，社区零售 O2O 市场规模达到 82 亿元，与去年相比增长 63.9%，同时，社区零售 O2O 市场渗透率仅为 0.97%，未来仍具备较大的发展潜力。

(文章来源：艾瑞咨询)

绕开 O2O 创业的五个深坑

文 / 张家鹏

1. 将非标服务当标品交易

互联网与商业结合的发展走向，是从内容交易到标品交易、再到服务交易的演进，越向后，线下的工作就越重，也越来越非标化。

众多陷入困境的 O2O 的公司，核心问题是把服务交易当成了标品交易去运营，在服务还没有做好，对客户体验还没有一个很好的把握，不保证大多数客户有满意度时，就激进地去“跑马圈地”扩大市场。这就好像自己开酒店还没装修好，就大量拉人来住，结果来的客户不但没办法留存，还会累积差评，挫折难免。

2. 只讲功能忽略场景价值

曾经兴起一时的上门按摩、上门做饭等 O2O 企业，到今天已经式微，核心原因是这些服务并不在一个合理的场景上，只注重单一功能的提供并不能走通。我们可以想一下：“大妈”到广场上跳舞，是只为跳舞吗？还是因为有广场？也有人说是社交。可能都不是，也都是，一定是多个要素构成了那样一个氛围的激励，给大妈创造了独有的体验感。

基于场景带来的消费体验与效果保障，是被很多 O2O 互联网创业者所忽略的，选择一个脱离场景的功能去“改造”和“颠覆”，往往什么都改变不了，只能失败受挫。

3. 无法提升行业效率

如果一个美甲师在店坐商，一天能服务 10 个人，而以上门服务的方式，可能一天只能服务 5 个人，那么这个生意与原有相比是降低了效率，也一定不能获得更好盈利。

线下实体商铺一天门前可能经过一千个人，在门口派传单就可能引来几十位购买的顾客，而若到线上去想尽办法策划活动或者撰写专业文字去拉客户到店，可能成本很难低过门前派单，那也没必要绕道到线上去获客。

商业本质是赚效率的钱。不是所有实体行业都能够借助 O2O 实现增效，如果选择一个商业模式，没有使所在的行业效率提升的话，那么这个模式就不具有价值，强为也只能换来痛苦结果。

4. 边际成本不能递减

建立 O2O 模式的核心目标，旨在提升行业效率，否则模式就没有价值。但容易让各方迷惑的是，O2O 并不是表现在一开始就比传统方式成本低，反而可能一开始比传统操作成本更高，而是随着系统的精进、运转规模的扩大，逐步减少对人工的依赖，成本才会逐渐降低。因此，一个可持续的 O2O 模式，

应该能够做到边际成本递减。

5. 低估线上获客成本

常听到互联网人说实体运营人缺乏数据观念，确实如此，原因之一是线下人都是“富二代”——每个实体商铺门前都有“天生流量”。不论是买一个或租一个店铺，付出成本的本质就是这个商铺门前的人流量，因为自然存在或易得，就造成实体人对这些数据没那么在意。

一些低频交易平台，从点击到转化成交只有千分之几，使得一个成交获客成本高达数千元，而每单的收入却只有几百元，就很难实现盈利。线上的高获客成本及低转化效率的现实，对互联网运营造成的压力，常常是实体店铺经营者所体会不到的，也是影响 O2O 企业能否获得利润的关键。

不论是 O2O、电商还是实体商业，其本质上并没有什么不同，谁能够以更低成本、更好地为客户提供服务，谁就能够赢得客户的持续认同与购买。线上线下只是方式方法的差异，可能新的方式乍一出现会引发关注和尝鲜使用，但最终还是要回归到能否创造价值的原点上，若没有做到优化行业效率、为客户创造更大价值，一时再热闹终也会被淘汰。

（本文作者系 RET 睿意德董事长）
（文章来源：张家鹏的博客）

商友贷



商友贷是工商银行根据商户客户业务经营活动的资金需求特点设计的，并为工银商友俱乐部会员专门提供的贷款服务。商友贷具备以下特点：

-  担保方式灵活多样
-  一次授信循环使用
-  多种渠道提款还款
-  贷款手续便捷高效



江小白的屌丝逆袭记

毫无疑问，江小白正在潜移默化地改变着一群人的虚拟社交，它正在用一瓶小酒倡导着有温度的社交，强化着人群互动的粘性，并书写着一群人的生活方式。

文 / 雪姨

素色卫衣，牛仔裤，黑色休闲鞋。陶石泉身着朴素简单的装束出现在采访间，浑身散发着一股年轻劲儿。

“保持年轻的秘诀是永远保持好奇心。”他笑谈着这些年的过往，年龄给外表带来的最大改变，可能只是眉宇间又多了几条皱纹。

正是因为保持着好奇心，在白酒行业浸淫多年，当职位升到能够清楚看见未来几十年的生活轨迹时，他毅然决然地选择了离开，转身投入到更年轻的人群中，开辟出一块更年轻的白酒市场。

近几年白酒市场一直不景气，即使最近整体有了复苏的态势，中小酒企业生存依然艰难，很多小企业都还卖着2013年的库存，货款大多也拿去还了贷款，而不是再投产。

茅台、五粮液、泸州老窖、沱牌郎酒等名酒企业似乎已经瓜分了绝大多数的市场。然而，一个近几年才出现，售价仅仅20元的小酒品牌，成了白酒界的一匹黑马。公司年销售额保持了100%的增长，短短几年，就达到了3亿的销售额！做到了川渝两地小酒行业第一！

把“一句话”做到极致

从语录瓶到表达瓶，再到去年11月才面市的拾人饮，以及刚发布的限量版萌系产品，江小白一如既往地秉承着一句话的简单调性。

“江小白只需要一句话就可以讲清楚。”起初，陶石泉自己为每瓶酒写文案，“快乐喝小酒，寂寞唱老歌”、“人在江湖走一走，吃饭喝酒耍朋友”、“小心地滑，扯着蛋”……渐渐地，这些独特的语录成为消费者购买江小白的冲动，大家开始主动为江小白宣传，拍照、发微博和朋友圈，每个人都在传递着“我是江小白，生活很简单”的价值观。

2016年七夕情人节，江小白推出了“表达瓶”新品——我有一瓶酒，有话对你说。瓶身上有一个二维码，扫描后可以进入H5互动页面，消费者可在页面上写下想说的话，上传自己的照片，便可“定制”出属于自己的江小白“表达瓶”。更特别的是，如果你的“定制”通过筛选，将有机会投入生产，还可以成为这瓶江小白的“代言人”。

然而，不管是语录瓶还是表达瓶，外界通常单纯地把它看成是江小白的营销手段。面对质疑，陶石泉并不做过多解释，他在为朋友的新书写的序中说道：“我们理解的新媒体互动，不是文案，不是段子手，而是创造一个剧本——一个引导用户参与进来导演、表演的剧本，一个将生活变成故事的剧本。”“千言万语汇成一句话，极简才能不被超越。”自创立江小白的那一天起，陶石泉就了然于胸。

有温度的社交

“岁月如动车，光阴似高铁，再不约酒，我们就老了。”回忆起4年前的第一场约酒大会，陶石泉依然难掩心中的激动。2012年12月21日晚，江小白做了第一次尝试——举办“醉后真言”约酒大会。在这个被称为“世界末日”的日子，江小白邀请了1000人免费吃晚餐，共同畅饮10000瓶江小白，向最想在一起的朋友醉后吐真言。

最初，约酒大会只是一个粉丝答谢会，后来，江小白逐渐开始为年轻人提供聚会交流的机会。

“约酒”渐渐成为年轻人的社交关键词，江小白也开始在线上组织“我们约酒吧”主题活动，不断为消费者制造主动传播的点。而粉丝们已经不再满足每年一次的约酒大会，开始自发组织“江小白朋友会”。与约酒大会不同，朋友会的粘性更强，相当于线下“朋友圈”。朋友会中，有各行各业的大咖、企业家，也有正在奋斗的年轻人，还有许多才华横溢的人。粉丝们聚在一起，从自己的行业出发，分享自己成长、成功的案例。他们不是酒肉朋友，而是人生路上相互扶持的朋友，与年龄无关，与性别无关。

目前，北京、深圳、长沙、武汉、重庆和成都等城市，拥有超过100个朋友会组织，都是由当地的江小白消费者和粉丝自发组成。而朋友会与江小白的商业经营并不产生直接关系，江小白只投入活动经费，并不产生销售额、盈利等回报。但从长远来看，它又帮助江小白培养了一大批了解和熟悉企业，同时带有用户画像的消费群体。

朋友会的发展并不在陶石泉的计划之中，却又与他丰富品牌经营体系的设想不谋而合。“财务指标、预结算管理和运营等，是企业应该去做的；但从本质上来说，一家好玩的、有意思的企业不应该拥有较强的功利心。”

毫无疑问，江小白正在潜移默化地改变着一群人的虚拟社交，它正在用一瓶小酒倡导着有温度的社交，强化着

人群互动的粘性，并书写着一群人的生活方式。

陶石泉把时间刻度放得比较长，“很多事情不一定非要一年、两年就做成，放得长远一点，或许会更有意义。解决销售的问题不是靠销售，解决赚钱的问题不是靠天天想着赚钱，而是要去做一些具备长期价值的事情。”

追求内在本质差异化

对江小白而言，这件具有长期价值的事则是持续确保生产优秀品质的产品。采访中，陶石泉多次提到“双品战略”一词，“企业要拥有运营品牌的能力，但品质必须要领先；品质可以为品牌带来正向价值，当拥有较强的运营品牌的能力时，又可以增加成本去提高品质，这是一个正相关的促进作用。二者兼具，企业才能插上翅膀，高速发展。”

如何找一个方法论和逻辑去定义一款好产品？对陶石泉而言，毫无疑问，第一要素是品质的领先性。也许是活得太像段子手，以至于人们以为江小白的成功崛起全凭一身舞文弄墨的营销手法。实际上，营销背后是对高品质的执着追求，“为了提升20%的品质，宁愿付出200%的成本。”

既然拥有先天优势，江小白便将清淡型高粱酒作为主营产品。早期，江小白产品的度数多为45度，后来又推出40度和35度的产品。为了使产品进一步利口化、低度化，江小白通过科研人员的大量研究，突破了度数底线，做到了25度。江小白在传承高粱酒酿造技艺过程中，既要坚守它的品质，又要通过技术革新，创新品质。实际上，这是一个追求内在本质差异化的过程。

在高品质产品的背后，还藏着一个霸道的技术团队：3名白酒国家级评委、1名果露酒国家级评委、8名省级评委和4名国家注册高级酿酒师。江小白团队中的升级、国家级酿酒师，占了全重庆酒业的半壁江山。同时，这些酿酒大师还形成了多样的技术创新团队，如酒体低度化科研团队、混饮酒体研发团队、配餐酒体研发团队……江小白的品质修炼看起来有点像降龙十八掌，浑厚沉勇，无坚不摧。

做好一件事其实很难，但无欲则刚，当一切都想清楚之后，做一件事就变得更加有力量了。“美酒代表着美好的生活，我热爱又敬畏着这个行业。”陶石泉和江小白都没有改变，当年不曾，而今不必。

（文章来源：微信公众号“快刀三侠”）



老板越玩情怀，公司越做不大？

企业管理中人情和执行力是成反比例的，也就是说人情讲的越多，执行力就越差；执行力越强的企业，人情就一定讲的少。当执行遇上人情的时候，受伤的如果是执行，再好的战略也发挥不出作用。

我曾有幸与几个著名企业家一起讨论过中国企业中的“人情”问题，他们指出：“其实，中国的很多企业都具有很好的战略，但是缺乏执行，很多好的战略因为

遇到‘人情’而不能得以实施”“企业的执行力靠的就是纪律”“中国企业要进行企业战略管理必须要具有良好的纪律”……

可见，企业必须通过科学、完善、规范的管理制度来完善整体规划策略，员工必须按照制度的要求来规范自己的行为，杜绝“人情”现象，才能提高企业的执行力。从这里可以看出，执行力就是纪律，没有纪律就没有执

行力，没有战斗力，没有纪律，再好的战略也无法实施！

联想、华为、万科如何看待“人情”

张瑞敏刚刚接手海尔的时候，海尔只是一个快要倒闭的小电器厂，员工工作没有积极性，企业亏损严重，可是张瑞敏用了 20 年的时间，让一个濒临倒闭的小厂子一跃成为世界名牌企业，并一度跻身于世界 500 强之列。他是怎么做到的？是什么改变了海尔人？那就是纪律。

张瑞敏接受海尔后颁布了著名的“十三条”，其中甚至包括不许在车间大小便，由此我们可以想象出曾经海尔人的整体素质水平如何。张瑞敏强调员工的纪律性是非常重要的，尤其是在一个由许多大公司集合起来的集团化企业中，更需要严格的纪律来制定计划、实施行动。现在的海尔人纪律性非常的强，很少有人会上班迟到，更不会有人凭着关系在公司中胡作非为。

海尔是这样，联想是这样，华为、万科也是这样，这仅仅是巧合吗？不，因为他们的老总都是军人出身。如果你足够细心的话，你会发现在美国商界同样存在这样一个奇怪的现象：美国最伟大的“商学院”不是哈佛，不是斯坦福，而是西点军校。一批取得了骄人业绩的商业精英并没有受过正规的商业教育，他们却无一例外的出自西点军校。

更令人震惊的是，在全球 500 强企业中，有 1000 多名董事长、2000 多名副董事长、5000 多名总经理都毕业于西点军校。比如：美国在线创始人詹姆斯·金姆塞、美国汽车保险公司总经理麦克·德莫特、东方航空公司总裁法兰克·波曼等，他们都是从西点军校毕业的。前任西点军校校长戴夫·帕尔默曾经说过：“随便给我一个人，只要不是精神分裂症，我就可以把他培养成为世界上最伟大的领导者。”

严格的制度和执行力是企业成功的保障

为什么军人可以在商界创造如此多的奇迹？商业的神话取决于什么？那就是严格的制度、铁的纪律和不折

不扣的执行力。在部队中，服从指挥、严格执行是军人的天职，任何一个人都不能违背上级的命令，即使需要献出宝贵的生命也在所不惜。在部队中谁犯了错误都要受到军法处置，人情只好靠边站，只有执行才是硬道理。

企业要想成功，就要向军队学习，在规章制度制定出来以后，最重要的还是严格执行。俗话说“没有规矩不成方圆”，规矩就是我们心中的一把尺子，触犯了规矩就要受到应有的惩罚。企业中的制度不是摆设，如果因为一个人徇私枉法，那就会有无数的眼睛盯着，管理者宽恕一个人的错误，就会让更多人犯同样的错误，员工就更加难以管理，执行力也会随之下降。

作为企业的管理者不仅要坚持正确的原则，维护公司的纪律，更要以身作则，严格执行。不论你为公司创造了多大的价值，不管你曾为企业贡献过什么，都不能游离于企业的规章制度之外。

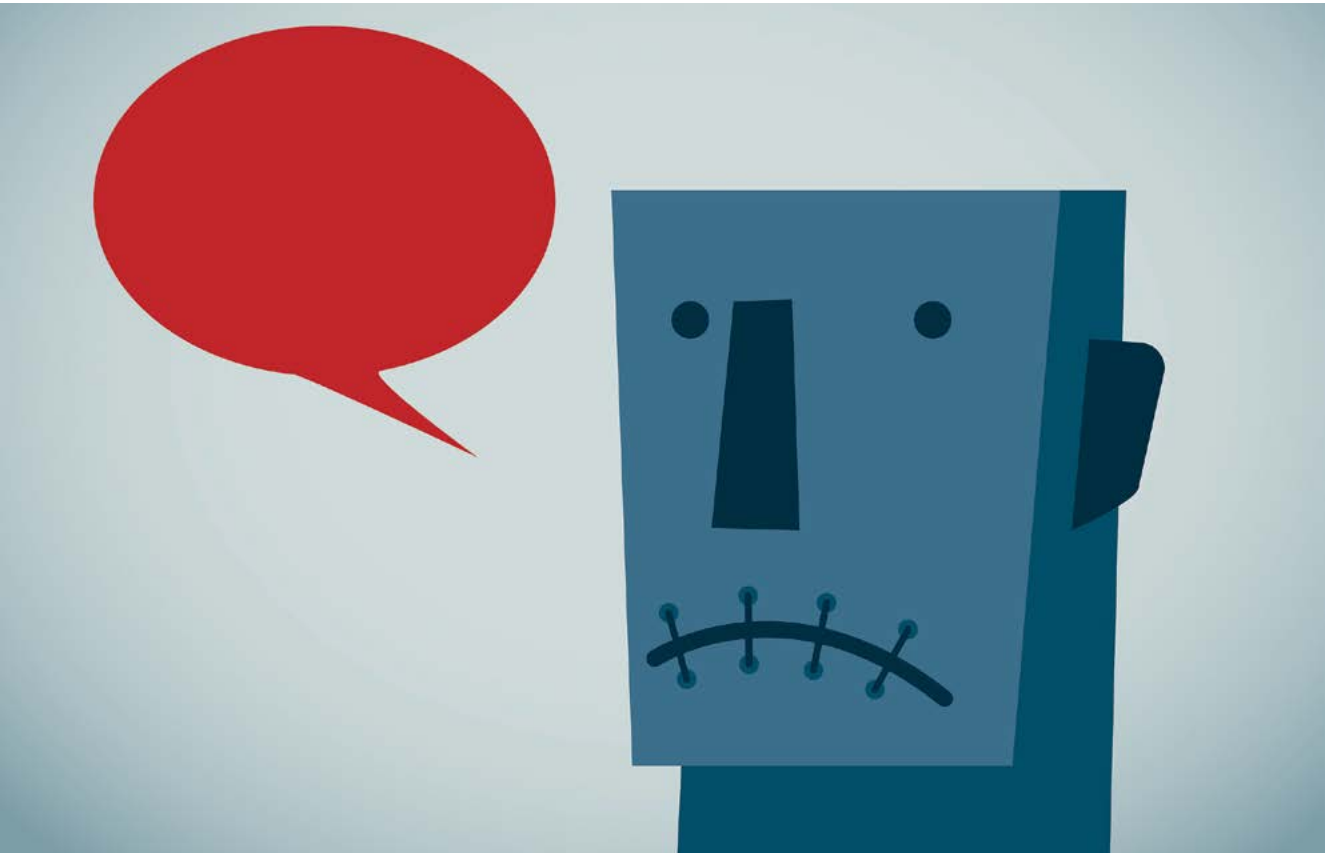
企业如何逃离人情怪圈

在一个企业中，总有那么一些难以管教的“刺头”员工，他们不仅狂妄自大，不把别人放在眼里，还藐视领导的权威，不断挑战公司的底线。这些人的不良行为不仅会导致团队工作效率下降，还会引起他人的效仿，对整个团队的工作环境会带来不良影响。

怎样对待这些人？首先，不能因为“人情”而对此视而不见听而不闻，任由其发展。然后，针对不同情况制定出相应的管理办法，对那些有背景的员工，要与其保持若即若离的距离，寻找他们身上的闪光点加以褒奖，遇到他们犯了错，也决不可姑息纵容。对那些持宠而骄的员工要肯定他们为公司带来的利益，并给予他们应得的利益，但也要给他们讲明企业的规章制度。在制度面前人人平等，任何人都不能凌驾于企业的规章制度之上。

企业的执行力与制度是相互促进的关系，如果企业没有形成科学化、制度化、系统化的管理，还存在着“人情”现象，会直接导致企业的执行力差，企业也会陷入被淘汰的厄运。

（文章来源：优美商学院）



一家公司最大的危机，就是大多数人都沉默

德国西门子有句名言：“只要管理层能知道员工怎么想，那就能成为一家伟大的公司。”其实，那些能够留住优秀员工的公司，基本上都做到了一点：让员工尽可能地参与进来。开诚布公地告诉员工你的决策、决策的原因，沟通公司的重要信息，充分授权、激发他们的参与热情，别让你的员工无所事事，只能在沉默中退出。

员工为什么不多嘴

员工沉默的释义如下：当员工有能力改进当前组织状况时却保留了对组织环境在行为、认知或情感上的评价，没有把这种真实感受报告给自己认为能作出改变或矫正的人，是一种员工对组织中潜在问题保留

个人观点的组织文化现象。

得到员工的参与、反馈需要技巧及时间，但这并不是那么艰难的事。而大多数人埋头选择沉默，我们必须要先搞清楚原因。

首先，管理者是造成员工沉默的最大因素。管理者是否总是高高在上的姿态，有意无意间与员工拉开距离？又或者在日常会议中口若悬河，压根不给员工发出不同声音的机会？实际上，那些富有远见和洞察力的管理者都能够从谏如流和见微知著，吸收来自员工局部、片面的意见反馈，从而确保自己所掌握的信息全面、真实，让企业的管理决策建立在最优的信息基础上。

在中小企业中，管理者的姿态在很大程度上影响了企业的开放性，因为你一旦营造出这种“只做好自己的事，其他不要多嘴”的沉默氛围，员工久而久之就不会再关注企业已经或面临出现的问题，用沉默架起防御，事不关己，高高挂起。

其次，就是从众效应。大多数员工的行为和表现势必会对其他成员产生影响。当你的员工发觉自己的观点只是个体或者少数人的观点，那么他很有可能选择随大流，以便和他人保持一致，即使自己是更正确的。所以，请管理者留意员工们（尤其是老员工）的行为和思考模式，如果已出现刻板僵化应当及时的沟通疏导，毕竟身处职场大环境下的新人们，都更愿意选择学习和模仿身边的这些前辈。

当然，还有个人因素。比如性格内向、没有自信、沟通障碍、或者主见不强，这就需要领导者跟员工一对一交流，慢慢进行信息积累和调节了。

将员工建议与考核挂钩

那么，具体该如何打破员工沉默，激发他们的参与热情呢？

1. 营造积极氛围，倾听员工声音

管理者在公司决策和管理过程中，应当欢迎员工参与，建立公平公正的反馈机制，认真考虑各方面意见。有意识的营造对事不对人的工作氛围，多花时间与员工交谈，倾听他们的意见建议，肯定员工对公司的忠诚和贡献。花时间倾听是鼓励员工参与的第一步，需要注意的是，倾听的时间要比你说的时间多，请务必保持交流的开放性。

对于一些性格内敛、不善发表自己观点的、亦或是新加入的员工，可以鼓励其基于爱好及背景等建立一些“小圈子”，让他们迅速建立起交流的对象和情感的寄托。这些圈子里会有“非正式领袖”逐渐发挥出积极作用，帮助传达所属圈子中员工的心声。

2. 鼓励参与部门规划与决策

如果决定让员工参与规划与决策，那么在形式上可以采用部门会议或者内部讨论，也可以是下属与领导间的一对一交流。对于合理化建议经常给予员工鼓励，那么他们能更好地认识自我，充分调动自身的积极性与主人翁精神，为整个部门的工作献言献策。这一步的重点在于：只要是有助于促进部门工作的建议，要坚决予以实施。试想如果员工一再提出合理建议而管理者只是流于形式上的认同，那么将会极大挫伤他们的积极性。

3. 将员工建议纳入考核中

如果想充分调动员工参与的积极性，就需要给予相应的鼓励措施。可以将员工在部门规划与决策中所起的作用与所提出的建议纳入对员工的综合考核之中，优秀者给予奖励，同时也可以将之作为员工晋升的一个衡量因素。激励强化员工的沟通意识和参与意识，从而激发他们发表意见的欲望，培养个人对企业的责任感。[图](#)

（文章来源：MBA 智库）



走出对商业模式的迷思

商业模式演化和重构往往遵循着一些规律，一般而言，有从重资产向轻资产转化的趋势。

文 / 冯鹏程

一种现象：不论是传统企业还是新兴企业，也不论规模大小，管理者一谈到商业模式这个词都很兴奋。很难看到其他任何管理理论有这么大的魅力。美国高原资本的合伙人希金斯在谈到商业模式时，说了一句非常决断的话——“回顾我们公司的发展，我们认为每次失败都归于技术，每次成功都归于商业模式。”

商业模式的本质是交易结构

商业模式的本质就是一群利益相关者把自己的资源能力投进来，形成一个交易结构。这个交易结构持续交易，会创造出新的价值，每一方会按照一定的盈利方式去分配这个价值。如果每一方分到的价值超过了它投入资源能力的机会成本，这个交易结构就会越来越稳固。

过去的管理理论不提交易结构，现在它却变得很重要，是因为技术进步导致了交易成本的变化，又使得重新构建不同交易结构的可行性空间变得更大。我们构建了一个六要素商业模式模型，从六个不同的维度去分析这个交易结构。

1. 定位：企业满足客户需求的方式。
2. 业务系统：企业选择哪些行为主体作为其内部或外部的利益相关者。
3. 盈利模式：以利益相关者划分的收支来源以及

相应的收支方式。

4. 关键资源能力：支撑交易结构背后的重要的资源和能力。
5. 现金流结构：以利益相关者划分的企业现金流入的结构和流出的结构以及相应的现金流的形态。
6. 企业价值：未来净现金流的贴现，对于上市公司而言，直接表现为股票市值。

六要素商业模式

六个要素中，任何一个要素发生变动，都会产生新的商业模式。一个公司有好的商业模式，固然不错，但还不如有一套制订商业模式的能力，有商业模式制订能力则不如商业模式有商业模式的思维。

我们接触过的企业精英管理者，大多不具备商业模式思维，而是战略思维和管理思维。商业模式思维就是：做任何事情的时候，先想一想交易结构是什么样子，会与哪些利益相关者发生什么样的交易。这说起来容易，但需要管理者花时间去关注，并通过对一些概念的解读来慢慢培养商业模式视角和思维。

同一个产品和技术，完全可以给它配上很不一样的商业模式，都可以产生出运营出色的企业。当然，其中一定有一个能把产品技术价值变现到最大的商业模式。

不管是企业经营者还是产品技术开发者，每当产生一个新的产品技术时，就要马上思考怎么样为它设计一个商业模式，让企业价值能最大程度地变现。

反之，如果先设计出一个商业模式，要想发挥出它的最大价值，就一定要有产品技术去支撑这个模式的实现，也就是说，一个好的商业模式也可以引领产品技术的研发方向。

我们过去说产品技术的研发方案一般有两个来源：用户需求和技术本身的生长路径。企业开发一些新的产品，或者组合一些已有的产品技术去解决用户需求问题，这就变成新的产品技术了，属于用户需求驱动。现在，商业模式驱动是第三个来源，由它来引领产品技术的发展方向。

商业模式的演化和重构

商业模式的变化有两种：演化和重构。演化，即缓慢地变化，今天多出一个利益相关者，明天又派生出一个来，交易方式可能因此发生各种变化。稳定一段时间后，在某个很短的时间内发生一系列剧烈变化，就是重构。

演化和重构在方向上，往往遵循着一些规律。一般而言，有从重资产向轻资产转化的趋势。我们不反对重资产，但企业可以想办法让自有资金投入得很少，举重若轻。

普罗斯是做工业地产的公司，它在全世界买地盖房子，再租给世界制造 1000 强企业，它却是个轻资产公司，每到一地都发行一个基金，创造一些利益主体，然后把租金的一部分分给这些投资人，用少量的自有资金撬动了全世界的资源，全球基金将近 400 亿美元，这就是商业模式的成功。

同时，一般而言，好的商业模式变动都是从高固定成本结构朝着高变动成本结构转移。另一点是，利益相关者角色会越来越多元化。过去顾客就是顾客，设计人员就是设计人员，现在顾客不但是顾客，还可以是口碑传播者、设计师、质量监督者、员工，甚至投资人。商业模式变得越来越灵活，就像金属液体那样。

商业模式不等于战略

商业模式与战略不同，战略首先是选行业，但商业

模式不是选行业，同一个行业可以有很多很不一样的商业模式，同一个商业模式也可以用于不同的行业。把同一个模式用于不同的行业，这也是商业模式创新的一个很重要的来源。

大家常说一个模式是 B2B 的还是 B2C 的，其实这只是战略的差异，不是商业模式的差异。有时，在商业模式上可能是一样的，所以严谨点，要从交易结构来看它们的异同。这样，人们就会发现：在一个行业里有一个模式做得很成功，而另一个企业要想成功的最好办法就是跟这个模式不一样，尤其是在互联网与全球化时代。

在传统社会里，一个行业里最后会剩两三家企业，彼此的战略不一样。而在互联网时代，一个行业会剩下很多家企业，每一家都是垄断的，因为它的商业模式是唯一的。比如，大家说微信免费，所以短信就没戏了，这个假定是有问题的。如果微信遇到 WhatsApp，后者是收费的，第一年免费，第二年收 1 美元，这两个公司谁打得赢谁？答案是：一定都会活得很好。这意味着，同一行业完全可以有很多模式很不一样的公司。

与战略不同，商业模式关注的是结构，以及在这个结构里面“跑”的东西。所以，同样的结构，可以用到不同的行业，而战略是不可以的。

商业模式的五重境界

因为存在无数新的组合，这也为商业模式创新提供了很多空间。我们把商业模式升级重构划为五重境界：

第一重，境界最低的就是老产品、老模式，企业只能通过战略、管理、渠道建设这些去形成与竞争对手差异化，这是最没水平的。

第二重，产品是老的，但是模式不一样，创造价值会不一样。

第三重，在这个行业引入一个新产品，用新模式做这个新产品，这是更高的境界。

第四重，我们不先有产品，我们先设计一个模式，然后再设计一个产品跟它去匹配。

第五重，为利益相关者（不完全是客户）设计商业模式，让自己平台的用户成为他人的客户，这是最高境界。

最后强调，商业模式对全世界所有的公司都是一个非常重要的事情，而关于它的创新其实是很不容易的。

（文章来源：华章管理）

如何成为 10 亿美金估值的独角兽？

硅谷顶级早期投资机构 Greylock 曾经投资这几家独角兽公司：linkedin, facebook, pinterest, airbnb，是一家独家兽的超级捕手。Greylock 合伙人 Sarah Tavel 在研究哪些因素导致一家公司能成长为真正的独角兽时发现：要有足够规模的完成产品核心行为的用户数。

比如说 pinterest 核心行为是收藏一张图；Youtube 是上传一个视频；Twitter 是发一条推特；snapchat 发一张快照。同理，在中国来说，就是微信发送一条聊天信息；微博是发一条微博；美团外卖是订一个外卖等。

分析科技公司有没有潜质成为独角兽，第一步是要找到产品最核心的一个任务设定。作为创业公司，早期则需要专注提升完成核心行为的用户规模数。

核心用户群达到一定规模后，第二步则是用户留存，用户留存的原因主要是两个：用户完成核心行为之后，TA 获得什么样的收益？如果 TA 离开，会造成什么损失？

如果用户用得越多，收获越多，比如说网易云音乐，你听得越多，它会给你越精准的推荐。给你越精准的推荐，你会越惊喜。这就是用户的收益。还有你制作或收藏的歌单越多，你喜爱的评论越多，你离开的成本也就越大。如果你是微信用户，上面都是你的社会关系，你离开的损失会很大。

与之相反的就是，有些产品用户规模也不小，但最终没有持续走下去，原因就是给用户的收益不足、用户离开的成本不高。

比如国内的曾经风靡一时的足记、脸萌等，它们可以快速达到很高规模的用户数，但是由于收益不能循环递增，只是一时好玩，新奇之后，就抛弃了。

只有增加用户使用核心行为的频次，才能让用户的收益循环递增，离开损失成本加大。当然如果产品核心行为本身不可持续，比如添加表情吐彩虹，你不可能天天吐彩虹。但如果是听歌、阅读、看资讯等高频行为产生的正向循环是可持续的。

很多交友软件最后难以持续，因为一旦用户交到朋友后，TA 的核心行为就断掉了。比如世纪佳缘类的婚恋网站，用户找到对象后，就离开了。比如陌陌探探交到朋友后加微信了。而像印象笔记类的网站则不同，用户笔记记得越多，它的收益循环是递增的，离开成本也是递增的。

为什么陌陌要从纯粹的陌生人交友开始增加直播，增加内容，走泛娱乐化战略，就是因为用户来了之后，交友之外，可以围观，可以看戏，有了乐子了。就像进入一个交友主题的公园，交友之外，还有各种主题活动，让用户产生收益，来了之后还想再来。

要成为 10 亿美金以上的稳定独角兽，能持续下来，首先是完成核心动作的用户数要达到一定的规模。

其次，用户在平台上完成核心动作之后一定有正向循环的增益，来得越多收益越多，离开成本也增大，最后形成可持续的用户价值，不断循环向上，带入更多用户，最终产生可规模收入的商业价值。如果核心行为几次之后就断掉，可持续的空间就很小。

要想成为一家独角兽公司，可以全面复盘一下自己的公司是不是具备这样的潜质？这也是判断一家早期高速增长的公司要不要售卖的重要依据，同样是每月新增几百万用户的公司，是该持有还是高点出手也是有迹可循的。

(本文来源：钛媒体)

银医服务



您可使用我行银行卡通过我行自助渠道（网上银行、自助终端、手机银行等）和合作医院自助设备办理自助/预约挂号，并持卡实现全程就医、自助办理诊疗费用缴纳、诊疗结果查询及打印。

- 办理简单
- 挂号方便
- 缴费快捷

如何提高新股中签率？

文 / 秦朔



说股市是个风险很大的投资市场的话，其实也不太对，因为股市中还有个市场，几乎是稳赚不赔，就是新股申购中签。

一般而言，新股申购中签，然后上市发行，股价几乎都是在发行价上上涨至少 7、8 个板，多的十几、二十个板，赚钱效应十足。

据大数据统计，今年一季度股民的新股中签率、中签次数如下：

零中签的，占到 87.15%，打中 1 只新股的，只有 9.81%。

如何提高打新的中签率，增加赚钱几率呢？以下的方法比较实用。

1. 选择申购时间靠后的

比如昨日、明天、后天各有一只新股发行，此时应该申购最后一只新股，因为大家一般都会把钱用在申购

第一天和第二天的新股，而第三天时，很多资金已经用完，此时申购第三天的新股，中签率更高。

2. 资金充足能提高中签率

对不同新股而言，当申购资金达到一定数目时，中签率就会有保障。上交所上市的新股要求最低申购 1000 股，超过 1000 股的必须是 1000 股的整数倍，在深圳交易所发行的新股每申购 500 股才能获取一个号码。

资金量越大，越有机会申购。不过一只新股，一个证券账户只能申购一次。例如当申购兴业银行时，申购价为 15.98 元，如果投资者的证券资金账户上有 15.5 万元，能申购 9 个号码，如果再筹集 4800 元就可以申购 10 个号码，中签的可能就要高一些。故资金充足，能提高中签率。

3. 避开热门，选后发股和大盘股

对于新股，先发股关注的人多，聚集的资金也多，中签率较低；还有小盘股，可能涨势较大，自然关注的人也多，中签率就少。故资金量一般，宜避开先发股和小盘股，集中资金打后发股和大盘股，那中签的几率也大一些。

4. 优先申购沪市的新股

沪市是 1000 股一签，深市是 500 股一签，一般也就中一签。在相同的发行价格下，沪市一签中签金额是深市的两倍。故选申购股时，优先选沪市的。

5. 手得勤快

中签的几率小，但打新的次数越多，中签的几率也肯定越大，这是概率上的事。因此手勤快一点，多打新，肯定对你提高中签几率有好处。

当然，我们不得不考虑的是，打新也是需要占用资金的。股市投资也要注意一个机会成本的问题，比如如果不做股票，做其他的投资的话，像固定收益类的投资，一年也能有 10% 左右的收益，这些就是机会成本。如果总是不中签，手头的股票又不涨的话，那么就相当于损失了这些可能通过其他渠道赚到的钱。

(文章来源：金融界)



股权投资协议，你必须知道的知识

在股权投资业务中，投资方通过对拟投资的标的公司进行初审后，会与标的公司的控股股东或实际控制人进行谈判，确定估值、投资交易结构、业绩要求和退出计划等核心商业条款，并签署“投资意向书”。

之后，投资方会聘请律师、会计师等专业机构对标的公司进行全面的尽职调查。获得令人满意的尽职调查结论后，就进入股权投资的实施阶段，投资方将与标的公司及其股东签署正式的“投资协议”，作为约束投融资双方的核心法律文件。

交易结构条款

投资协议应当对交易结构进行约定。交易结构即投融资双方

以何种方式达成交易，主要包括投资方式、投资价格、交割安排等内容。

投资方式包括认购标的公司新增加的注册资本、受让原股东持有的标的公司股权，少数情况下也向标的公司提供借款等，或者以上两种或多种方式相结合。确定投资方式后，投资协议中还需约定认购或受让的股权价格、数量、占比，以及投资价款支付方式，办理股权登记或交割的程序（如工商登记）、期限、责任等内容。

先决条件条款

在签署投资协议时，标的公司及原股东可能还存在一些未落实的事项，或者可能发生变化的

因素。为保护投资方利益，一般会在投资协议中约定相关方落实相关事项、或对可变因素进行一定的控制，构成实施投资的先决条件，包括但不限于：

1. 投资协议以及与本次投资有关的法律文件均已经签署并生效；

2. 标的公司已经获得所有必要的内部（如股东会、董事会）、第三方和政府批准或授权；全体股东知悉其在投资协议中的权利义务并无异议，同意放弃相关优先权利；

3. 投资方已经完成关于标的公司业务、财务及法律的尽职调查，且本次交易符合法律政策、交易惯例或投资方的其它合理要求；尽职调查发现的问题得到有效解决或妥善处理。

承诺与保证条款

对于尽职调查中难以取得客观证据的事项，或者在投资协议签署之日至投资完成之日（过渡期）可能发生的妨碍交易或有损投资方利益的情形，一般会在投资协议中约定由标的公司及其原股东做出承诺与保证，包括但不限于：

1. 标的公司及原股东为依法成立和有效存续的公司法人或拥有合法身份的自然人，具有完全的民事权利能力和行为能力，具备开展其业务所需的所有必要批准、执照和许可；
2. 各方签署、履行投资协议，不会违反任何法律法规和行业准则，不会违反公司章程，亦不会违反标的公司已签署的任何法律文件的约束；
3. 过渡期内，原股东不得转让其所持有的标的公司股权或在其上设置质押等权利负担；
4. 过渡期内，标的公司不得进行利润分配或利用资本公积金转增股本；标的公司的任何资产均未设立抵押、质押、留置、司法冻结或其他权利负担；标的公司未以任何方式直接或者间接地处置其主要资产，也没有发生正常经营以外的重大债务；标的公司的经营或财务状况等方面未发生重大不利变化；
5. 标的公司及原股东已向投资方充分、详尽、及时的披露或提供与本次交易有关的必要信息和资料，所提供的资料均是真实、

有效的，没有重大遗漏、误导和虚构；原股东承担投资交割前未披露的或有税收、负债或者其他债务；

6. 投资协议中所作的声明、保证及承诺在投资协议签订之日及以后均为真实、准确、完整。

公司治理条款

投资方可以与原股东就公司治理的原则和措施进行约定，以规范或约束标的公司及其原股东的行为，如董事、监事、高级管理人员的提名权，股东（大）会、董事会的权限和议事规则，分配红利的方式，保护投资方知情权，禁止同业竞争，限制关联交易，关键人士的竞业限制等。例如：

1. 一票否决权条款。即投资方指派一名或多名人员担任标的公司董事或监事，有些情况下还会指派财务总监，对于大额资金的使用和分配、公司股权或组织架构变动等重大事项享有一票否决权，保证投资资金的合理使用和投资后企业的规范运行；
2. 优先分红权条款。《公司法》第三十四条规定：“股东按照实缴的出资比例分取红利……但是，全体股东约定不按照出资比例分取红利或者不按照出资比例优先认缴出资的除外。”第一百六十六条规定：“公司弥补亏损和提取公积金后所余税后利润……股份有限公司按照股东持有的股份比例分配，但股份有限公司章程规

定不按持股比例分配的除外。”因此，股东之间可以约定不按持股比例分配红利，为保护投资方的利益，可以约定投资方的分红比例高于其持股比例；

3. 信息披露条款。为保护投资方作为标的公司小股东的知情权，一般会在投资协议中约定信息披露条款，如标的公司定期向投资方提供财务报表或审计报告、重大事项及时通知投资方等。

反稀释条款

为防止标的公司后续融资稀释投资方的持股比例或股权价格，一般会在投资协议中约定反稀释条款，包括反稀释持股比例的优先认购权条款，以及反稀释股权价格的最低价条款等。

1. 优先认购权。投资协议签署后至标的公司上市或挂牌之前，标的公司以增加注册资本方式引进新投资者，应在召开相关股东（大）会会议之前通知本轮投资方，并具体说明新增发股权的数量、价格以及拟认购方。本轮投资方有权但无义务，按其在标的公司的持股比例，按同等条件认购相应份额的新增股权；
2. 最低价条款。投资协议签署后至标的公司上市或挂牌之前，标的公司以任何方式引进新投资者，应确保新投资者的投资价格不得低于本轮投资价格。如果标的公司以新低价进行新的融资，则本轮投资方有权要求控

股股东无偿向其转让部分公司股权，或要求控股股东向本轮投资方支付现金，即以股权补偿或现金补偿的方式，以使本轮投资方的投资价格降低至新低价。

估值调整条款

估值调整条款又称为对赌条款，即标的公司控股股东向投资方承诺，未实现约定的经营指标（如净利润、主营业务收入等），或不能实现上市、挂牌或被并购目标，或出现其他影响估值的情形（如丧失业务资质、重大违约等）时，对约定的投资价格进行调整或者提前退出。估值调整条款包括：

1. 现金补偿或股权补偿。若标的公司的实际经营指标低于承诺的经营指标，则控股股东应当向投资方进行现金补偿，应补偿现金 = （1 - 年度实际经营指标 ÷ 年度保证经营指标）× 投资方的实际投资金额 - 投资方持有股权期间已获得的现金分红和现金补偿；或者以等额的标的公司股权向投资方进行股权补偿。但是，股权补偿机制可能导致标的公司的股权发生变化，影响股权的稳定性，在上市审核中不易被监管机关认可；
2. 回购请求权。如果在约定的期限内，标的公司的业绩达不到约定的要求或不能实现上市、挂牌或被并购目标，投资方有权要求控股股东其他股东购买其持有的标的公司股权，以实现退出；

也可以约定溢价购买，溢价部分用于弥补资金成本或基础收益。如果投资方与标的公司签署该条款，则触发回购义务时将涉及减少标的公司的注册资本，操作程序较为复杂，不建议采用。

此外，根据最高人民法院的司法判例，投资方与标的公司股东签署的对赌条款是签署方处分其各自财产的行为，应当认定为有效；但投资方与标的公司签署的对赌条款则涉及处分标的公司的财产，可能损害其他股东、债权人的利益，或导致股权不稳定和潜在争议，因而会被法院认定为无效。所以，无论是现金或股权补偿还是回购，投资方都应当与标的公司股东签署协议并向其主张权利。

出售权条款

为了在标的公司减少或丧失投资价值的情况下实现退出，投资协议中也约定出售股权的保护性条款，包括但不限于：

1. 随售权 / 共同出售权条款。如果标的公司控股股东拟将其全部或部分股权直接或间接地出让给任何第三方，则投资方有权但无义务，在同等条件下，优先于控股东或者按其与控股股东之间的持股比例，将其持有的相应数量的股权售出给拟购买待售股权的第三方；
2. 拖售权 / 强制出售权条款。如果在约定的期限内，标的公司的业绩达不到约定的要求或不能

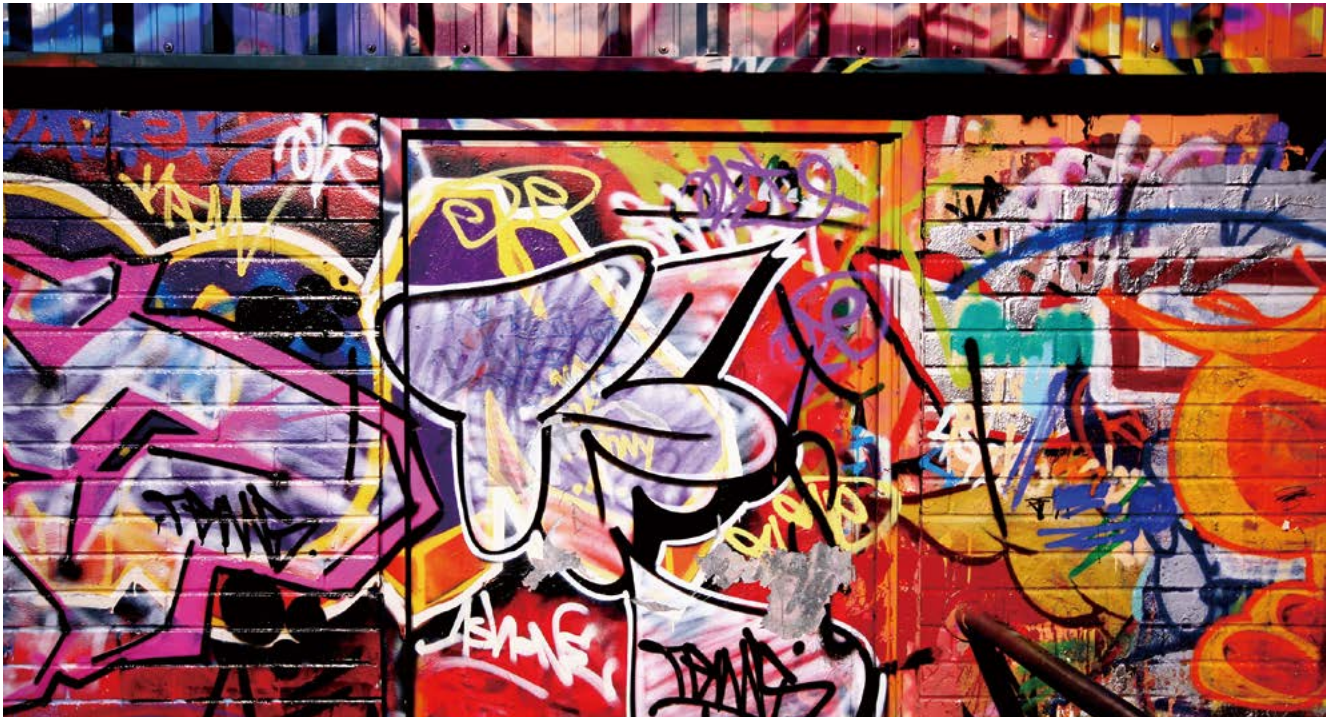
实现上市、挂牌或被并购目标，或者触发其他约定条件，投资方有权强制标的公司的控股股东按照投资方与第三方达成的转让价格和条件，和投资方共同向第三方转让股份。该条款有时也是一种对赌条款。

清算优先权条款

如果标的公司经营亏损最终破产清算，投资方未能及时退出，可以通过清算优先权条款减少损失。

应指出，我国现行法律不允许股东超出出资比例分取清算剩余财产。《公司法》第一百八十七条规定：“公司财产在分别支付清算费用、职工的工资、社会保险费用和法定补偿金，缴纳所欠税款，清偿公司债务后的剩余财产，有限责任公司按照股东的出资比例分配，股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。”

虽然有以上规定，但是股东之间可以约定再分配补偿机制。例如，投资协议中可以约定，发生清算事件时，标的公司按照相关法律及公司章程的规定依法支付相关费用、清偿债务、按出资比例向股东分配剩余财产后，如果投资方分得的财产低于其在标的公司的累计实际投资金额，控股股东应当无条件补足；也可以约定溢价补足，溢价部分用于弥补资金成本或基础收益。
(本文来源：天星资本)



世上最好色的城市

本文行摄 / 楚鹏

我们常说，一座城市的艺术氛围是否浓厚，不光是体现在阳春白雪的画作中，也需要有一抹深入民间的色彩。涂鸦，之于墨尔本而言，就是这样的存在。



在墨尔本老百姓的眼中，这些迸发于民间的灵感，是与那些被供奉在空旷展厅中的画作进行分庭抗



礼的艺术，也是这座城市背面凌乱且绚烂的色彩。

墨尔本或许是第一个公开包容并宣传涂鸦的城市，但这里却有着世界上最严厉的反涂鸦法规，被抓现行的涂鸦者最多可判入狱两年并处以 26000 澳元的罚款。

不过，大部分的涂鸦者依然喜

欢避开当局警惕的眼睛，犹如地下工作者般在夜晚“作业”。这样的创作通常没有时间打底稿，涂鸦者大多是根据自己心中已有的画面，在极其短暂的时间内完成作品。

对于这种情况，政府也很无奈，但他们依旧希望引导这些“街头艺术家”们先申请，得到政府和业主



的同意后再创作。不过，令人惊讶的是，墨尔本的民众对于街头涂鸦的态度并不像政府那么苛刻。

大部分人若是发现自己房屋的侧墙上出现了一幅美丽的画作，还是会欣然接受；有些街边餐厅的老板甚至会花钱聘请小有名气的街头画家来把自己的餐厅外墙装饰一新……



尽管自由随性，还略显叛逆，但墨尔本的涂鸦爱好者也都是有公共意识的——涂鸦不会出现在弗林德斯车站、市政厅或者是国家图书馆的墙上。对于“名家”的画作，涂鸦圈内也有着相互之间的默契，出于尊重不会在原有画作上覆盖自己的作品。

尽管政府每年还是要花费 500

万澳元（约 2300 万元人民币）来清理非法涂鸦，不过，与以往不同的是，如果发现优秀的涂鸦作品，在经过业主同意后，会由政府出面打上特许的保护标签，甚至还会安装有机玻璃加以保护。



除此之外，政府也一直在给街头画家们提供施展才华的场所。在墨尔本市区就专门开辟了两处涂鸦的集散地：一处是连接伯克街步行街与小科林斯街的联合小巷，是在墨尔本市区观光的游客最容易发现的涂鸦地点。



另一处则是靠近联邦广场的霍希尔小巷，以及在周边呈三面迂回状的拉特利奇小巷，这两条小巷附



近的涂鸦已经在城市的建设中慢慢消亡，所以它们被保护了起来。

漫步在这些隐秘的小巷中，虽说脚下有时还是会流淌出臊臭味，但是这一点都不影响观赏涂鸦的心情。游人如织，让呈现在这两处集散地的涂鸦作品也拥有了相当高的曝光率，更加激发了街头画家们的创作欲。



渐渐地，越来越多的媒体和独立制片人也被这个色彩绚烂的异度空间吸引而来。新人们也争相选取涂鸦作为背景墙，拍摄自己的个性婚纱照。



涂鸦小巷成为墨尔本涂鸦爱好者的创作天堂，也成为墨尔本街头鲜活跳动的非官方城市名片。[图](#)（文章来源：新浪博客）



去这些国家一定不能错过的饮品

当我们在世界各地说出“干杯”时，手中应该都伴有当地独特的酒或者饮品，这样才算够味。所以去到一个国家，最不能错过的饮品是什么？



巴西——caipirinha 鸡尾酒：没有 caipirinha 鸡尾酒的巴西旅行是不完整的。caipirinha 鸡尾酒的主要成分来自新鲜的甘蔗汁蒸馏而成的 cachaca。圣保罗的学生 Natalia Polidoro 说：“这是一种热带饮品，很清新，由柠檬、橙子、西瓜、桃子等水果制成的。”



瑞典——punsch：punsch 是瑞典独有的利口酒，由从东南亚进口的烧酒制成。punsch 含有 20%-30% 的酒精，通常会加冰，味道“辣而甜”。但在冬天，punsch 一般会加热至 40 度，再配上经典的瑞典豌豆汤，美味至极。

美国——root beer float：来自加州的 Alex Pak 想到了马提尼和红茶，最后还是推荐 root beer float。root beer float 是北美地区独特的一种饮品，上面通常会加上



两勺香草冰淇淋。由于味道有点像黄樟木树根，也因此而得名。在著名的快餐连锁店 A&W 就可以买到。

加拿大——Sortilège 威士忌



忌和 Coureur des Bois 利口酒：居住在渥太华的 Anna Demers 建议一定要尝试由枫糖浆制成的 Sortilège 威士忌，而甜一点的 Coureur des Bois 利口酒也还不错，更受女性的欢迎。



阿根廷——马黛茶 yerba mate：阿根廷的马黛茶就与探戈、足球、烤肉并称为他们的四大国宝。马黛是世界上最具有营养价值的植物之一，内含多种人体必需的维生素。传统上讲，当地人们会把马黛茶放入空葫芦内，灌沸水浸泡，然后用长管吸饮。而现在更多的是直接泡饮，有时加入糖、牛奶、柠檬汁等。



新西兰——Lemon & Paeroa：Lemon & Paeroa(简称 L&P)在新西兰国内很受欢迎。这种饮料发明

于 1904 年。当时发明人品尝了派罗瓦镇 (Paeroa) 附近的矿泉水，混上柠檬，便制成这种爽口的奇特饮料。L&P 现在由可口可乐公司制造，只有在新西兰才能体验到这种美味的饮料。



印度——old monk rum：在印度，几乎所有的酒吧里都有 old monk rum。Pooja Ramesh 说 old monk rum 是唯一一个不用做广告的朗姆酒品牌，在印度有很好的口碑。



丹麦——akvavit：Julius Bier Kirkegaard 说虽然不太喜欢，但是去到丹麦还是要亲自品尝一下有名的 akvavit。akvavit 是北欧和德国北部地区的特产白兰地烈酒，主要原料是马铃薯。



比利时——chimay bleue 和 rochefort 8 啤酒：比利时不仅盛产巧克力，啤酒也是当地人的骄傲之一。Frederic Clarembau 推荐两款他最爱的啤酒，即 chimay bleue 和 rochefort 8。比利时啤酒口味众多，可以根据自己的喜好选择。



葡萄牙——马德拉酒 Madeira Wine：马德拉酒是西班牙马德拉群岛出产的加强葡萄酒，分为有多种不同的类型。干型马德拉酒可以作为开胃酒单独饮用，而甜型的马德拉酒更多是用来和甜品一起享用。☞



瓷画收藏市场还是“投资洼地”

从“珠山八友”瓷板画的拍卖行情来看，其作品成交额呈逐年攀升趋势。2008 年拍卖的王琦粉彩瓷板画《渔翁图》以 241.5 万元成交；2009 年拍卖的王大凡一件《黄山四千仞》瓷板画拍出 780 万元的高价；在 2011 年的嘉德春季拍卖会上，王大凡的粉彩瓷板画《禹王治水图》以 920 万元创个人成交纪录。在数十年的时间里，“珠山八友”瓷板画的成交价格从几万元直线上升到几十万元，甚至成百上千万元。

在业内专家看来，当代瓷画艺术刚刚兴起，尽管在拍卖市场很受欢迎，但还没有引起大规模跟风炒作。

瓷画艺术价值凸显

早在欧洲人掌握瓷器制造技术 1000 多年前，中国人就已经制作出很精美的陶瓷。“以瓷为纸，将画入瓷”，瓷上绘画是景德镇陶瓷艺术中一个重要的表现形式。

瓷画兴起于清朝中期，至清末民初，景德镇就有一批新安派文人画家“珠山八友”介入画瓷，以画家的主体意识和情感表达，取代理性思维的陶瓷装饰设计，建立了瓷上浅绛彩的陶瓷绘画形式——瓷画。这种以艺术家的主体创造意识为主导的艺术形式，是把器皿和瓷板作

为艺术表现的载体，是中国陶瓷艺术的一种新突破。

瓷画发展至今，众多的陶瓷艺术大师与艺术工作者聚集于景德镇，推动其快速而多元化地发展，呈现出百花齐放的景象。在主题上，取材更加多样化，有山水、花鸟、人物等；在表现形式与创作手法上，不仅继承了传统中国画绘画技巧，而且还融入西方绘画的表现形式，将油画、水彩等运用于瓷板画之中，更有大胆创新的艺术风格出现，如具有古风古韵的古彩、粉彩与新彩、古雅彩、珐琅彩、青花分水、半刀泥、高温色釉等将绘画艺术之美和陶瓷工艺之美完美地结合运用，碰撞出

更为丰富的作品。

景德镇陶瓷大学副校长宁钢教授介绍，瓷画跟其他画种有相同之处，都是平面艺术，是一种艺术美的表达形式。但是，瓷画又有别于其他画种，就是其具有独特的艺术语言，即陶瓷语言。瓷画不仅能充分展现创作的艺术水平与创作风格，同时因为瓷画的创作难度大，能更完美地体现出绘画技巧与高超的艺术水平和工艺水平。瓷画经得起时间的考验，与纸绢画相比，它的材料物理和化学性能稳定，不怕潮湿，不怕霉变，只要不撞击便不会损坏，像当今世界上许多博物馆保存的中国瓷器就是最好例证。再如，瓷画样式多样，除了常见的长方形、正方形外，还有圆形、椭圆形、扇形、鸡心形、叶形等等，便于家居装饰，既可独立成体挂于客厅、书房，又可当家具的镶嵌饰物，或制成插屏或围屏等，更符合现代人的审美需求。

画家们在瓷上经过探索，不仅建立了自己丰富的艺术语言系统，而且还有许多特殊的表现方式，是国画、油画无法表达的。可以说，瓷画的综合艺术表现力，已经远远大于其他画种。美国陶艺家温·海格比来到景德镇，看见景德镇蕴藏着如此丰富的陶瓷艺术表现形态，潜藏着如此丰富的艺术表现语言，也为之震惊和兴奋。

现代元素赋予活力

由于瓷画还处于工艺美术的范畴，其发展潜能还不为社会广泛了解，又由于它还处于工艺美术的范畴，所以其发展不尽如人意。

清华大学教授、博士生导师李砚祖认为，时至今日，公众对瓷画

的不了解仍是普遍现象，认为瓷画就是工匠的东西，跟纯艺术相去甚远，这其实是一种偏见。瓷画有釉上跟釉下的区别，釉上瓷画有粉彩、古彩、新彩、珐琅彩等，是在成瓷的瓷板上作画；釉下瓷画有青花分水、颜色釉、釉里红、釉下五彩、半刀泥雕刻等工艺，或一次高温烧成，或高温烧成后绘画再用低温烧制，瓷画的每一种工艺都是千变万化的。工艺绘画是一切民间艺术的根源，瓷画艺术是工艺跟绘画结合的纯艺术。

江西省工艺美术大师熊军，大学毕业后来到景德镇从事陶瓷艺术创作。他将高温色釉工艺大胆地运用到瓷画上，形成了自己独特的陶瓷语言，是景德镇新一批“中生代”的代表，这批“中生代”挑起了让陶瓷绘画成为一种独立艺术形式的历史使命。

熊军说，瓷画的艺术表达效果更优于其他门类的画种，瓷画是火、泥、釉跟绘画艺术的结合，是鬼斧神工的艺术，因为很多不可预测性，瓷画也是不可再复制的艺术品。陶瓷绘画所形成的艺术综合表现力，无论是语言形式表现的丰富性、色彩表现的丰富性、各种艺术处理、肌理表现的丰富等等，都是中国陶瓷艺术中最有生命活力的艺术形式。

瓷画收藏日渐升温

尽管瓷画历史并不悠久，但其在海内外的极高声誉地位加之中国画的深厚文化底蕴，使其深受藏家喜爱。近年来，随着人们生活水平的提高，艺术品收藏越来越走入人们的视线，尤其是高端艺术品价格不断攀升，民国时期最负盛名的“珠

山八友”瓷板画成了收藏家们竞购的热门藏品，并现身各类拍卖会及展览会。

熊军认为，当代瓷画艺术目前刚兴起，尽管在拍卖市场本来很受欢迎，但还没有引起大规模的跟风炒作。“瓷画本身工艺复杂，艺术水平和成本很高，现在市场价格是被低估的。从材质上看，瓷画有其特有的个性，如果以颜色釉为颜料，在烧制过程中，颜色釉会有变化。因为其创作和复杂的烧制过程中，有许多无法预估的因素，有可能导致失败，也不可能有两幅一样的作品出现。这就形成了独一无二的高艺术价值。”熊军说。

“从收藏的角度来讲，从前作画所用的颜料是矿物质颜料，现在用的是化工颜料，相对颜色浓艳，但浓艳里带一种阴暗的绿灰。在古玩界，对一些古瓷彩釉上以及釉边出现的类似蚌壳内侧的珠光样的光晕，称作蛤蜊光。”景德镇陶瓷大学教授郭文连介绍说，一般 30 年以上的粉彩都有蛤蜊光，现代工艺也能做出蛤蜊光来，但做的和自然吸收的是不一样的。自然吸收的蛤蜊光，深的就吸收得多一点，浅色的地方就吸收得少一点；但做出来的蛤蜊光都是一个层次。现代的仿品，颜料与白瓷的衔接部分也可以做出蛤蜊光来，但做出来的有一种像过渡色的颜色赭石色，这是高锰酸钾造成的。

业内专家表示，对于当代瓷画艺术市场来说，由于瓷画画家数量稀少，成功作品数量稀缺，瓷画作品艺术价值高，这些共有的特点，推升了瓷画价值，但在投资时需仔细辨别，以免买到赝品。[图](#)

（文章来源：《经济时报》）

纸制藏品平均年升值 20%



目前的收藏市场中，书画、瓷器类价格被炒得很高，甚至出现了价值虚高现象。但收藏的主体还应该是大众收藏，而纸制藏品是最大众的收藏品。近年来纸制品收藏已经受到了越来越多收藏者的青睐，收藏市场风生水起。

不可替代的史料价值

甘肃收藏家协会票证专业委员会副会长袁兴余“迷上”纸制收藏品已 25 年，他的藏品有郑振铎自藏存书《文艺复兴》第一卷第 3 期、光绪年间的发票、1958 年的任命书等等众多门类的纸制收藏品。他说，一些纸制收藏品升值很快，市场价 8 万、10 万的粮票不少，上世纪 50 年代敦煌景区门票也“炒”到了四五千元。又如毛主席纪念堂上世纪七八十

年代的门票因当时仅发行 100 张，目前市场存量仅个位数而升值至 15000 元以上。

“纸制品无疑是人类文明最为重要的载体，涉及品类广泛、涵盖信息丰富，有着最为鲜活、不可替代的史料价值、文化价值和收藏价值。”袁兴余说，“纸制收藏品投资价值日显，目前平均每年升值 20%，吸引了很多收藏爱好者。”

烟标价值 3 年可翻 1 倍

烟标是此次展示的纸制收藏品一大门类。随着时间的推移，消失的卷烟品牌更有价值，在短短几年里身价倍增。

有着 20 多年烟标收藏史的刘亚东，他的 5 万多枚烟标可以说反映了中国烟草工业的发展史。他说，他拥有的“红炮台香烟”烟标是孤品，由中国专卖事业公司监制。他得到这枚烟标并非易事，它曾在很多位收藏大家手里辗转过，后来到了安徽一位收藏家手里。经过几番周折，刘亚东以 2 枚“抗美援朝”烟标交换，最终将这枚珍贵的藏品收入囊中。

“‘文革’和抗美援朝时期的烟标凭着稀有性，价格一直居高不下，是热门藏品。”他自己有山东滕县新大烟厂的“九龙壁香烟”烟标、中国烟草工业公司出品的“先锋”牌香烟烟标等多个藏品。在他看来，收藏烟标不仅对烟标的种类行情要

非常了解，还要对烟标背后的历史文化也有研究。

历史文化是收藏价值所在

“这次交流交换活动，辽宁锦江的一位藏家以 2 万元‘淘’到了 4 枚合江银行地方经济建设流通券，估计市场价在 6 万元以上。”黑龙江资深文献资料收藏者张树东告诉本报记者。

他介绍说，1945 年 12 月中旬，合江省政府接收伪满三江银行，于 1946 年 1 月正式成立合江银行。合江银行成立后开始发行合江地方经济建设流通券（简称合江券），面额有壹角、五角、壹圆、拾圆 4 种。因存世数量少和独特的历史文化意义，市场价格较高。

作为佳木斯人，张树东以中国共产党在东北地区奋斗史实的文献与实物资料作为自己的收藏方向，他最爱收集解放战争时期北满地区的文献资料。这次他就“淘”到了 1945 年 11 月中国共产党东北局北满分局成立的紧急会议纪录文献。

近年来文献资料收藏几次升温降温，大部分民间藏家开始有目的地收藏一些专题类文献资料，或某地的文献资料，并进行研究。他说，“文献资料收藏要有方向、有主题、成系列，才能有的放矢，持之以恒。”

（文章来源：《深圳特区报》）



隱茶

THE TEA OF LING YIN

西/貴/隱/茶

靈隱深處的茶悟人生

西貴隱茶
让心灵走进自由

行走的茶席
无处不茶席

工夫茶會
心与茶的对话

茶席之境
以茶修性 以境养心

茶空間
茶修生活体验空间

茶道具
手工艺术茶器及茶席设计

茶會
茶文化原创公众活动平台

茶道課
茶席美学个人修养课

店铺地址：杭州市西湖区灵隐寺旁白乐桥19号（百度地图搜索“西贵学院”），灵隐寺北高峰索道站东侧第二幢
淘宝店地址：iyyincha.taobao.com 联系电话：0571-86525101



如果喝醋不能软化血管 你该怎么做？

一直以来很多人都认为喝醋能软化血管，醋能让血液呈酸性，可以溶化血液内的钙与脂肪。但事实真的是这样吗？营养学家表示，人体是十分复杂的，可以通过多种不同的方式稳定血液中的酸碱度，喝醋很难改变血液中的酸碱度。

一般人说到软化血管，主要指的是软化动脉硬化斑块。动脉硬化是动脉的一种非炎症性病变，可使动脉管壁增厚、变硬，失去弹性、管腔狭窄。动脉硬化是随着年龄增长而出现的血管疾病，其规律通常是在青少年时期发生，至中老年时期加重、发病。男性较女性多，近年来本病在我国逐渐增多，成为老年人死亡主要原因之一。

动脉硬化主要由钙和脂肪组成，如果将钙浸泡在醋中，的确可以溶解钙，但是在血液中的钙就不一样了，醋虽然是酸性但是喝进胃里却很难改变血液的酸碱度。因为人体有大量的机制调节血液的酸碱度，

不会因为喝醋就让血液变成酸性的。而且，血液维持相对固定的酸碱度也是有原因的。如果血液的酸碱度偏离正常范围过多，对身体肯定是有害甚至致命的。

而且大量吃醋，还会给身体带来不必要的伤害：醋的主要成分是乙酸，乙酸具有一定的腐蚀性，空腹摄入大量食醋，会导致乙酸大量腐蚀消化道溃疡周围组织，引起剧烈疼痛。

如果喝醋不能软化动脉硬化，那么应该怎么做呢？

引起动脉硬化的病因中最重要的的是高血压、高脂血症、抽烟。其他诸如肥胖、糖尿病、运动不足、紧张状态、高龄、家族病史、脾气暴躁等都会引起动脉硬化。大量摄入油腻性食物和富含胆固醇的食物，是动脉硬化发生的主要原因。血液中胆固醇含量过多，是发生冠状动脉硬化及心脏血管病的重要危险因素之一。日常饮食中，一般都含有

一定量的油脂，如果平时喜欢吃肥腻食物而又不注意其他矿物质的摄取，就会使过多油脂沉积于血管壁上，诱发动脉硬化和其他心脏血管病变。

如果您已经有严重的动脉硬化，建议您去医院治疗。如果仅仅是预防动脉硬化，建议您改变饮食结构，减少热量总摄入量，尤其是少摄入油腻性食物和富含胆固醇的食物。高糖和高盐食物也会导致动脉硬化。戒烟戒酒也会对预防动脉硬化有好处。同时应该加强锻炼，每周三次40分钟以上的有氧运动可以很好的控制血脂浓度，降低罹患动脉硬化的可能性。长期睡眠不足虽然不会直接导致心脑血管疾病，但是长期睡眠不足会导致植物神经功能紊乱，出现焦虑、紧张综合征等，还有可能发展成神经衰弱，进而间接的导致心脑血管疾病的出现，所以保证规律睡眠也能预防动脉硬化。[回](#)

（文章来源：中国经济网）



蛋白质粉该怎么吃

蛋白质是人体必需的营养之一，但人体并不用蛋白质作为产热的来源，只有当人体在摄入碳水化合物及脂肪不足的时候，才会动用蛋白质来产热，利用蛋白质来产热实际是一种极大的浪费。

盲目补充蛋白质粉易引发的病症：

1. 肠胃功能减弱，机体抵抗力降低；

长期靠蛋白质粉维持机体活力，会降低肠胃功能及机体抵抗力。尤其是正在发育的婴幼儿及儿童，肠胃正需要锻炼的时期，靠捷径补充营养素是不可取的。

2. 加重肾脏负担，造成肾功能下降，出现蛋白尿；

蛋白质需要经肝脏加工转化为人体自身物质，同时，蛋白质在体内代谢时产生氨、尿素、肌苷等含氮物质，需要经过肾脏排泄。如果摄入过多，增加肝、肾负担，对人体产生不利影响。特别是患有糖尿病、肾炎、肾功能不全等疾病的病人，其肾脏受损的程度更为严重，出现

蛋白尿是一个表象。

3. 过量摄入蛋白质粉，易引发心脑血管疾病；

患有痛风的病人，要避免食用以大豆蛋白为主要成分的蛋白质粉。因为大豆中的嘌呤可以造成体内尿酸增高，促成或加重痛风。

4. 易使人肥胖，导致骨质疏松。绝经后妇女过多食用蛋白质会使肾脏排出较多的钙，使骨质硬化程度降低，引起骨质疏松。

肾脏疾病患者要严格限制蛋白质的摄入量，并且以含9种必需氨基酸的蛋白质为主。蛋白质的量要限制在20~40克/天。

肝脏疾病患者由于肝脏对蛋白质的加工、利用出现障碍，应适当增加蛋白质的摄入量。但对于肝昏迷、肝硬化晚期患者，供给过多蛋白质会增加肝脏负担，加剧病情，应限制动物蛋白。又因其在体内代谢会产生较多的氨，可以诱发或加重肝昏迷，所以这类患者可以选择某些富含支链氨基酸的植物蛋白，特别是大豆蛋白。因为支链氨基酸主要在肌肉中代谢，对肝功能有保护作用。

新生儿不宜食用蛋白质粉，他们应选择蛋白质含量在10%~20%的奶粉。

痛风病人要避免食用以大豆蛋白为主要成分的蛋白质粉。因为大豆中的嘌呤，可以造成体内尿酸增高，促成或加重痛风。

人们普遍认为，蛋白质粉具有增强免疫力的保健功能，一些产品在促销过程中也不遗余力地宣传蛋白质粉对人体的保健作用。但事实上，蛋白质粉可按《保健（功能）食品通用标准》进行检测；另据专家介绍，同样是蛋白质粉，品质有优劣之分。

从蛋白质来源来分，有植物蛋白（如大豆蛋白）和动物蛋白（如乳清蛋白）。相比较而言，乳清蛋白提供的氨基酸种类和比例更接近人体所需要的模式，消化吸收利用率较高；大豆蛋白虽然是优质植物蛋白，可是8种必需氨基酸中蛋氨酸含量不足，影响其功能发挥，而且大豆蛋白不含免疫球蛋白和乳铁蛋白。因此，消费者宜根据自身情况来选购蛋白质产品。[回](#)



商友通，汇通天下

工行“商友通”，超值的结算价格，便捷的支付渠道，助您财富汇通天下，事业扬帆远航。

★异地存取款免费

您持商友卡在境内工行任一网点或自助存款机（存取款一体机）办理存取款业务，不限笔数，免收手续费。

★商友卡间汇款免费

如您和您的合作伙伴双方都有商友卡，通过工行全国 16000 多个营业网点、34000 多台自助机具、个人转账终端、7×24 小时网上银行、电话银行和手机银行进行商友卡间汇款，均可享受免收手续费的待遇。

★商友卡收款免费

您的生意伙伴通过工行全国 16000 多个营业网点、34000 多台自助机具、个人转账终端、7×24 小时网上银行、电话银行和手机银行，向您的商友卡汇款，我们将免于向其收取手续费，且均能实现实时到账，全面帮您解决跨区域、零等候的收款需求，助您收款及时，成功抢占商机。

★汇款套餐笔笔低价

您可凭商友卡签署商友客户专属个人汇款套餐，享受工行系统内异地汇款和跨行汇款手续费优惠，单笔手续费 0.79 元封顶，工行网点、自助终端、网银等任意渠道可用，全面降低您的汇款费用。

套餐期限	汇款笔数	套餐费
12个月	100笔	78元
12个月	200笔	158元
12个月	300笔	238元
12个月	500笔	388元
12个月	1000笔	788元
12个月	3000笔	2358元
12个月	10000笔	3558元

工银商友俱乐部简介



我们的理念

工银商友俱乐部是中国工商银行发起并精心打造的，专门为广大商友客户提供优质服务的新型客户服务平台，是工商银行秉承“以客户为中心、服务创造价值”理念的具体体现。

工银商友俱乐部是工行与商界精英们沟通交流和业务合作的平台，也是商友会员信息共享、商贸交流、传播知识、实现价值的平台。通过工银商友俱乐部平台，会员与会员之间、会员与银行之间、会员与社会各界之间可以进行充分的信息交流，实现信息共享；商友会员之间可以相互切磋商机，寻找商贸伙伴，实现业务发展；银行也可以为各位会员客户提供更贴身的服务，并根据会员客户的业务往来进行信用记录积累和反映，帮助会员客户提升自身的社会价值。

工银商友俱乐部是商界精英朋友们体验工行新产品、享受工行费率优惠的新渠道。俱乐部将为俱乐部会员个人提供服务更贴身、费率更优惠的个人结算、个人融资、个人理财等金融服务和各项增值服务，为会员提供更全面、更便捷的服务。

目前，工商银行已在全国组建工银商友俱乐部超过 3000 家，发展会员超过 万人，服务商品交易市场超过 5000 家，形成了遍布全国的商户服务网络，对商友客户的服务已延伸到全国各地，并将伴随着工商银行国际化的步伐向全球服务迈进。



如何成为会员

◎ 申请渠道

您可以通过任何一个工商银行的网点申请成为会员，同时如果您所在的商品交易市场、商会或者行业协会等与工商银行有良好的合作关系，您也可以通过他们申请成为会员。

◎ 申请资料

客户申请入会须提供相应的证明材料。申请客户本人为企业法人代表、股东或合伙人以及经营商户业主的，需提供下列材料之一：

- (1) 企业法人营业执照；
- (2) 个体工商营业执照；
- (3) 市场经营户进场经营许可证；
- (4) 入股或合伙证明材料；
- (5) 其他能够证明本人合法经营资格的其他证明材料等。

※ 申请客户为法人代表本人以外的具体业务经办人员的，另需提供企业法人授权其加入俱乐部的证明材料。

◎ 填写入会申请表

您身边的银行 可信赖的银行



工银商友俱乐部



友聚天下商[®]

工银商友俱乐部是中国工商银行为广大商贸客户量身打造的专属服务平台。您可以通过办理商友卡加入商友俱乐部，尊享更加优惠、更加便利的金融服务，更有机会与其他会员交流经验、共享商机、合作共赢，实现事业理想、提升生活品质。

- 商友卡：尊荣专属的服务介质
- 商友通：超值优惠的支付结算
- 商友富：专业尊享的投资理财
- 商友贷：灵活多样的网络融资
- 商友乐：内容丰富的增值服务