

21世纪 商业评论

新 商 业 的 敏 感 者

| 2018.9 | 21st Century Business Review | 21cbr.com |

P16 子弹短信单挑微信

大社交市场，一将功成万骨枯。

P40 蚂蚁金服“卖技术”

看中金融科技输出市场的企业日益增多。

P46 无人车队：消灭滴滴司机

这一切很大概率会在2020年发生。

平安好医生



股票代码
01833.HK

执棋者王涛

平安好医生能成为互联网医疗第一股，并不意外。

互联网医疗第一股

互联网 人工智能



自有医疗团队
人工智能辅助 互联网

更个性化的服务
更多用户的需求

一站式门户，联系用户
与线上线下医疗资源

为用户提供
超卓体验

家庭医生服务
便捷高效的
医疗服务

消费型医疗 -
标准化的消费型
医疗服务组合

使命

打造全球最大的医疗健康生态系统
用科技让人类更健康

愿景

为每个家庭提供一位家庭医生
为每个人创建一份电子健康档案
为每个人制定一个健康管理计划

一站式医疗健康平台

全面、个性化、持续高质量的
医疗健康服务

平安好医生董事长兼CEO王涛

中国医疗
健康门户

互联网医疗
的流量入口

多样化的
产品和服务

电子数据化
用户健康档案

最优化
用户体验

在线问诊
零等待

战略性推动用户
互动及参与度最大
化

注册用户 收入
健康商城 -
生态系统变
现的战略渠
道

健康管理
健康互动
最大程度提
高用户参与
率

二十一世纪传媒 2018年第9期
(总第206期)

统一刊号: CN44-1615/F ISSN 1672-8343



9 771672 834187

2018年9月



21世纪中国最佳商业模式评选

21st CENTURY BUSINESS MODEL AWARD

2018年11月

解码商业基因

开启生态大门

急速变迁、信息爆炸的时代

社会需要被重新理解与读取

商业需要找到新的存在价值和意义

21世纪中国最佳商业模式评选

发现最具创造力的商业力量



指导单位

SFC

南方财经全媒体集团
Southern Finance Omnimedia Corp.





Asian Tourism Industry Annual Conference

亚洲旅游产业年会 文旅融合·亚洲机遇

2018年9月14日 上海宝华万豪酒店

◇ 年会系列活动设置 ◇

◎ 2018亚洲旅游产业年会主论坛 ◎

Main Forum of 2018 Asian Tourism Industry Annual Conference

◎ 2018旅游产业投资与创新高峰论坛 ◎

2018 Tourism Industry Investment & Innovation Summit

◎ 2018·21世纪住宿业高峰论坛 ◎

2018 21st Century Lodging Industry Summit

◎ 2018旅游及住宿业资源推介、对接交流酒会 ◎

2018 Tourism Business Link Cocktail Party

◎ 2018（第三届）亚洲旅游 | 红珊瑚 | 奖 ◎

The 3rd Red Coral Award of Asia Tourism (2018)

◎ 2018（第十五届）中国酒店 | 金枕头 | 奖 ◎

The 15th Golden-Pillow Award of China Hotels (2018)

◎ 2018亚洲旅游产业系列报道 ◎

2018 Series Report of Asian Tourism Industry

【评选报名】黄小姐·电话：86 21 64265625·邮箱：huangyt@21jingji.com 赖先生·电话：86 20 83003484·邮箱：laijy@21jingji.com

【指导单位】**SFC 南方财经全媒体集团** **现代旅游产业发展协同创新中心**

【主办单位】**21世纪经济报道**

【联合主办】**上海大学旅游与服务学院**

【组织机构】**diagaid**

【特别支持】**开利**

【独家视频直播合作伙伴】腾讯视频 【全球新闻稿发布提供商】美通社 【独家报名平台】活动行 【媒体联盟】21财经APP、21财经汇、21早新闻、21财经精英、21金融圈、旅游卫视旅界、Hotelers、星级酒店酒店资讯、腾讯旅游、旅游圈、旅业传媒、旅游地产观察、商业地产云智库、网易广东旅游频道、全国MTA联盟、新旅界、迈点网、TBO旅游商业观察、蜻蜓FM、南方日报、南方周末、南方人物周刊、南方都市报、南都娱乐周刊、21世纪商业评论、快公司、城市圈报、新浪旅游、网易旅游、凤凰旅游、东方企业家、中国日报、中国新闻周刊、中国周刊、精品购物指南、瞭望东方周刊、环球时报、世界经理人、和讯网、东方财富网、财联社 【官方网站】<http://market.21jingji.com/atiaac/>





连结优质买家 建诚信 赢商机

+ 150 万国际买家 + 盛大出口采购展 + 行业化外贸推广网站

☎ 400-602-2028



环球资源
global sources

GlobalSources.com

目录 Contents

2018-9 第 206 期

Cover 封面

30 执棋者王涛

Briefing 简报

6 追梦空天

8 虚拟眼睛

Column 专栏

10 苹果的盛世之忧

16 子弹短信单挑微信？

18 空降兵薪资如何确定

Q&A 问与答

20 登“云”之道

22 青春百事

Cartoon 漫画

24 同学会上的残酷真相

Hot to cool 热评

26 K11 的生意经

27 二锅头走红

28 壹账通潜伏区块链

Features 特写

40 蚂蚁金服“卖技术”

46 无人车队：消灭滴滴司机

52 腾讯的零售联盟

Company 公司

58 自如不自如

62 携程突击金融

Business Model 商业模式

64 点播影院迭代

66 人人车谋变

68 享物互赠

70 冰雪生意经

72 “技术控”VIPKID

74 拯救实体店

Special 专题

76 十大房企的成绩单

Business History 商业史

82 百事可乐的逆袭

Report 报告

90 新兴市场的数字领袖

94 全球化新拐点

Data 数据

96 魔法世界的竞赛

21世纪 商业评论



封底

封三

封二 P1

亚洲旅游产业年会

世界经理人

商业模式

P3

P5

P13

悦途出行

南方周末

中国智造

P17

P45

P57

大健康

快公司

金象奖

21世纪 商业评论

新 商 业 的 敏 感 者



扫描二维码关注《21世纪商业评论》新媒体平台



www.21cbr.com



订购纸质版杂志

出版单位 Publisher
广东《二十一世纪商业评论》杂志社有限公司
21st Century Business Review
主管单位 Governing Unit
南方报业传媒集团
Nanfang Media Group
主办单位 Organizer
南方报业传媒集团
Nanfang Media Group

执行主编

陈晓平 (chenxp@21jingji.com)

副主编

谭璐 (tanlu@21jingji.com)

编辑部

封面 / 专题

陈晓平

特写 / 专栏 / 问与答

谭璐

商业模式

韩璐

商业史 / 报告

徐珊

采访部

北京记者

杨松 何己派

上海记者

赵集杨、姚心璐

广州记者

邱月桦、罗丽娟

新媒体部

总监

韩璐

编辑

李惠琳、鄢子为、李筱晖

艺术与创意设计部

美术总监

李基礼

设计师

庞家凯

校对

黄黎黎、黄志明

社址

广州市广州大道中 289 号南方传媒大厦 A 塔 2605
(510601)

北京运营中心

北京市朝阳区曙光西里甲 6 号时间国际 8 号楼北 19
(100028)

上海运营中心

上海市徐汇区宜山路 407 号徐汇尚光中心金座 1301 室
(200030)

国内统一刊号 CN44-1615/F

国际标准刊号 ISSN1672-8343

发行范围 国内外发行

国内发行 中国邮政集团公司广东省报刊发行局

承印：广州市尚铭印刷有限公司

邮发代号 46-298

国外总发行 中国国际图书贸易总公司

国外代号 M6877

零售价 人民币 20 元 港币 30 元 (RMB20 HKD30)

出版日期 每月 8 日

总经理

兰凌玮 (021-64265583)

副总经理

朱杰 (021-64265705)

公司传播部

华南区总监

蔡慕晖 (020-83000476)

华北高级媒介顾问

饶大琦 (010-59540817)

创研中心

研究员

沙亮 (021-64265706)

李超 (021-64265706)

温思兰 (020-83000482)

陈秋燕 (020-83000483)

发行部

发行中心总经理

丁泽煌 (020-87372451)

发行总监

胡志华 (020-87389970)

北京高级发行经理

郑旭东 (010-59540879)

吴卫 (010-59540873)

上海发行经理

杨春飞 (021-64265582)

广州发行经理

许树星 (020-87372587)

版权声明

本刊刊载的所有内容 (包括但不限于文字、图片、图表、版面设计), 未经本刊书面许可, 任何人不得转载、摘编或以其他任何形式使用。违反上述声明者, 本刊将依法追究其法律责任。

版权合作

如需使用本刊刊载的作品, 须与本刊协商合作并事先获得书面许可。

收费标准如下:

1. 单篇文章转载使用: 300-1000 元 / 千字。
2. 单张普通图片或图表使用: 300-500 元 / 张; 航拍图片使用: 5000-10000 元 / 张; 被授权的具体作品价格根据上述收费标准协商确定。

法律事务与版权合作 电话: 020-8300 0448

邮件: law21@21jingji.com

图片合作

视觉中国 VCG / 东方 IC / Getty Images / 新华社

本刊刊载的所有图片, 如无特别说明, 均由第三方提供。



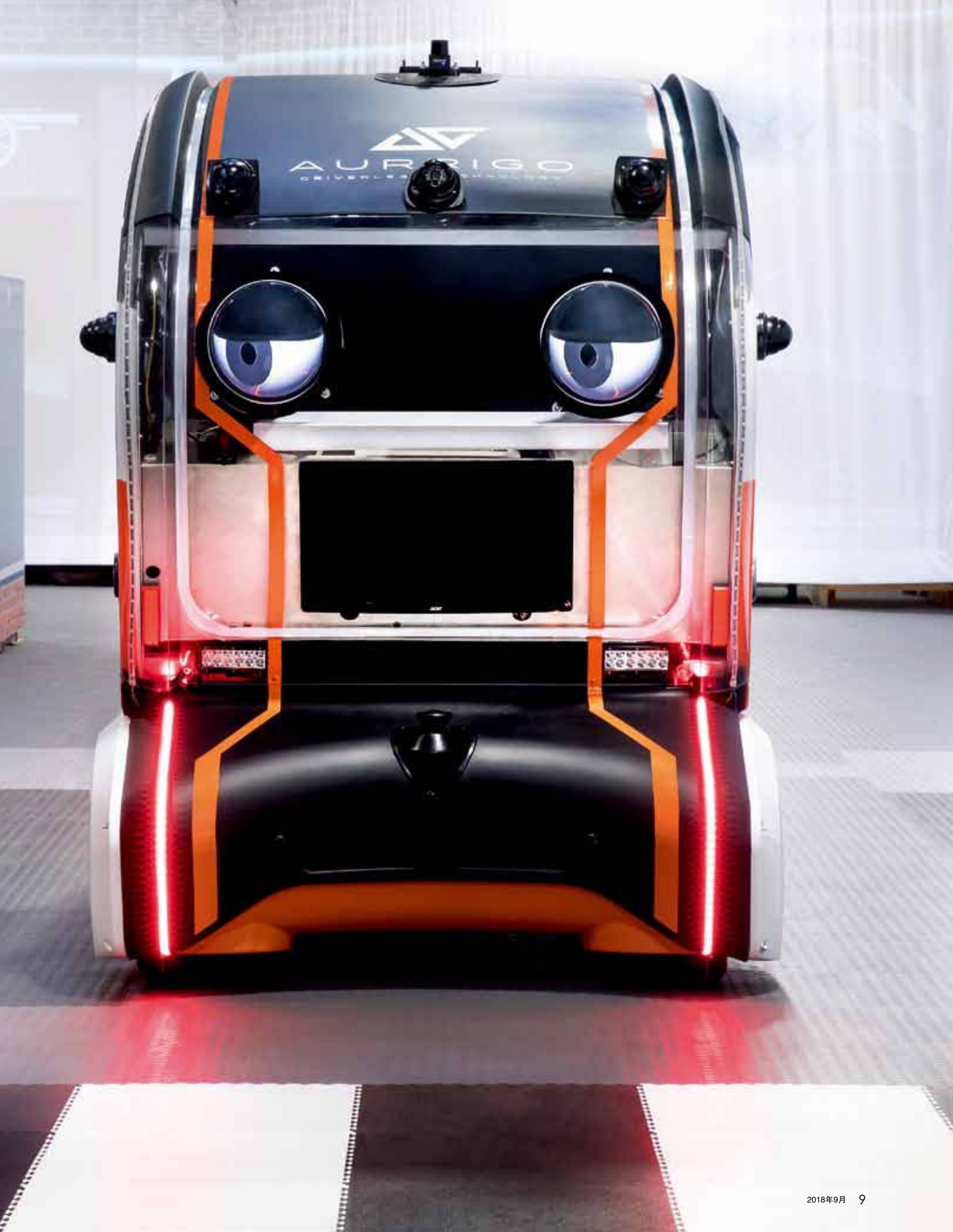
追梦空天

2018年9月1日，2018空军航空开放日飞行表演在长春大房身机场上演，本届航空开放日以“追梦空天”为主题。

虚拟眼睛

捷豹路虎为一辆工程车配上了一对“虚拟眼睛”，表明它能识别行人并采取避让等措施，以提高人们对自动驾驶的信心。





苹果的盛世之忧

市值超万亿美金，苹果下一步何去何从？

胡小艺 译 | 小鹿

8月，消费电子产品巨头苹果公司的股价涨至207美元，成为美国第一家市值超1万亿美元的公司，由此开启一个新征程。

苹果公司及其CEO蒂姆·库克（Tim Cook）正放眼未来，沃顿商学院等机构的专家则认为，苹果挑战重重：手机销售放缓（利润率有所上升）；缺少短期可上市的重磅产品，尤其在增强现实（AR）和人工智能（AI）领域；研发投入滞后；下一个重大飞跃，可能要等到下一位CEO降临才会发生。

同时，亚马逊、谷歌母公司Alphabet和微软等其他巨头，在万亿美元市值的竞争中紧追不舍，预示全球将迎来一个坐拥雄厚资金的巨型公司时代。

下一轮竞赛成败与否的关键，在于平台和生态系统，有人预测，亚马逊将成为第一个市值2万亿美元的公司，尤其是任何行业它看起来都无往不利。

光荣属于谁？

约翰·斯卡利（John Sculley，1983–1993年任苹果CEO）认为，苹果公司目前的市值，至少5000亿美元应归功于上任CEO史蒂夫·乔布斯。

他回忆，1982年在苹果第一次见到乔布斯，“那时，科技界没有人认为乔布斯的想法是重要的——他希望创造一台个人电脑，他坚信，未来的计算应服务于非技术背景的普通人，给予他们易操作的工具以从事各种神奇、创造性的工作……史蒂夫早在1980年代创造的基本原则，苹果公司沿用至今。”

约翰·斯卡利认为，“其余的5000亿美元，

大部分归功于库克，他提出了一项强大的、忠诚于股东的策略，好比史蒂夫忠诚于消费者。”

“就我们所知，iPhone问世后，苹果没有下一个行动的方向。”斯卡利透露，史蒂夫·乔布斯曾聪明地意识到，大家能用手持设备以完全不同的方式拍摄照片，并将照片发送到另一台设备，开启了我们今天所有的改变。

问题是，下一步是什么？

按照斯卡利的观点，2017年，库克在一次财报电话会议上谈道，AR将成为消费者技术发展的下一个大风口，这或许是对的。从股东价值的角度看，苹果短期内或许无需推出明星产品，“可能5年或7年内就有需要了”，尤其当iPhone风靡过后，AI、增强现实或其他重要技术掀起新一轮创新浪潮时。

目前，在改变未来的关键领域，（苹果）“缺乏显著的深度或者创新”。

沃顿商学院运筹、信息和决策学教授盖德·阿隆（Gad Allon）认为，苹果在AI和Siri这类基于AI的产品上表现滞后，其智能音响Homepod销售也很迟缓。“如果我们相信，家庭和电视是下一个战场，苹果尚未想清楚；如果我们相信，移动出行或以汽车为新平台是下一个战场，苹果正在输掉战争。”

阿隆注意到，苹果营收中的研发投入占比，一直落后于亚马逊、谷歌和三星这些对手。尽管近些年大幅增加研发投入，无改于其研发滞后的事实，“如果我们坚信，单是设计远远不够，‘深科技’将成若干关键领域的竞争优势，那么，苹果应加快研发方面的投入。”

密歇根大学罗斯商学院教授埃里克·戈登



(Erik Gordon) 认为，AR 技术将成为未来消费者技术的中心。他说：“未来非常精彩、非常酷，但是，下一个产品周期中，苹果不会覆盖该领域。”

不过，苹果技术能力依然强大，且拥有的可投资资金可能胜过美国政府。未来四五年，股东们会很满意——仅凭股票回购就足以取悦他们，苹果的资金实在太充裕了。

战时 CEO

戈登认为，苹果仍会是 AI 和 AR 这些核心赛道的有力竞争者。“苹果将成为下一轮的玩家，”他预测说，“这可能是下一任 CEO 的事情，蒂姆·库克的强项不在于此。”

阿隆将蒂姆·库克评价为“和平年代的 CEO”。“他接手时，公司情况良好，产品线深具创新能力，用户群数量广大，且沉迷于苹果产品，其主要职责是执行原定计划，在守成方面，库克贡献良多。”然而，这样一来，苹果公司的下任 CEO 必须是位“战时 CEO”——手握若干正在耗

尽的“现金牛”，重启新一轮创新。

苹果下一任 CEO 任重道远，“如果是我，肯定不想成为蒂姆·库克的继任者，未来四年、五年、六年或七年内，下任 CEO 可能遭遇一系列极具挑战性的战略问题，因为已到非创新不可的地步。”斯卡利说。

如果苹果公司未能抓住先机，在 AR 或其他新技术领域占据优势，总有公司会领先。“当 AI 和机器学习日益融入一切，未来的领导者将是 Google 这类公司，他们在研发和人才上不遗余力地投入。将技术产品化方面，他们是否胜过苹果？库克的继任者将不得不关注这类问题。”斯卡利说。

至少，亚马逊在股市的表现就好于苹果。“实际上，亚马逊的市值增长更出色，已达到 8900 亿美元，是苹果公司的 90%。”戈登说，7 年前，亚马逊的市值仅为苹果的 1/3，这种增长的速度好比“火箭飞船”。

其他大型科技巨头同样相当接近，



例如，Alphabet 市值约为 8700 亿美元，微软市值 8300 亿美元。

“我们拥有一批大型的新世代公司。”戈登认为，这类公司的规模不存在天然的上限，“他们掌握着自己的命运，只要持续创新性扩张，1 万亿美元不会是一个天花板，例如，亚马逊似乎愿意尝试任何事，又如何限制它们？”

“苹果是第一家市值超过 1 万亿美元的公司，亚马逊更有可能成为第一家超过 2 万亿美元的公司。”斯卡利相信，亚马逊将成为未来的一个大赢家，“我同意戈登的观点，亚马逊善于投资各种不同业务线，我认为，贝索斯是世界上最能干的 CEO，且没有任何放慢脚步的迹象。”

苹果的筹码

根据苹果发布的 2018 财年第三季度财报，表现依然强劲，每股收益同比增长 40%，收入同比增长 17%。

戈登认同库克的贡献，第三季度智能手机销售增长几乎持平，但是收入增长明显，“苹果成功地吸引人们购买更贵的手机，平均售价上涨。”5 年前，手机售价达到 1000 美元简直是不可思议的事情。

苹果公司的盈利能力也远高于其他同行。“苹果公司仅占智能手机 15% 的市场份额，获得了生态中 95% 的利润。”斯卡利说，“苹果正利用其生态系统——不同设备间的用户体验出众——获得营收。”如今，智能手机用户放慢设备更新速度，提升体验可以对抗更换周期变缓的趋势。

斯卡利认为，库克在建立股东忠诚度方面表现出色。“他能这样做，因为公司拥有现金是亚马逊的 10 倍（截至 2017 年 12 月，高达 2850 亿美元），正持续回购股票——今年约为 1000 亿美元。苹果实行高分红，不愿为充当创新者而承担风险，已跟随创新好多年。因此，iPhone 未必拥有最新技术，但是，在大规模利用技术方面，苹果做得非常好。”

最近几个季度，苹果更为强调服务，服务只占收入和利润的小部分，但是利润率较高。

一项调查显示：1000 名 iPhone 用户中，38% 拥有额外的 iCloud 存储空间；18% 使用苹果音乐，大体与使用 Spotify 的 iPhone 用户一样多；约 23% 购买 AppleCare 保护计划。然而，服务收入未必能代替下一个重磅产品所带来的增长。“回购完股票后，苹果要其他东西来重启增长。”戈登说。

“过去和将来，苹果都是一家以产品为中心的公司，主要靠销售比其他公司更好的产品赚钱。”阿隆认为，苹果的服务只为销售更多产品，并从现有客户中获利，其近年来“唯一真正的创新性产品”是 Apple Watch，HomePod 推出市场太晚，iPhone 固然表现不错，但不能再奢望其成增长动力。

“最大的问题是：下一个产品线是什么——家居？汽车？AR？苹果公司试图布局所有，但是，我们没看到苹果创造出足以改变格局的产品，而且它正丢失阵地。”

斯卡利认为，就未来的科技领跑者而言，平台比产品更重要。“领头羊需要由多种创新驱动——无人机、精准医学和机器人技术等。这些技术赋予我们巨大机遇，可以重新想象各行各业未来的样子。最底层的依然是业务架构平台。显然，苹果拥有重要平台，但是，许多其他公司也有”，随着平台领域创新涌现，他预言，“下一个 10 年，会出现更多的苹果、亚马逊和微软”。

展望智能手机市场，斯卡利认为，行业会变得更加大众化，其中，可快速实现大规模量产的中国企业将占有优势。“美国企业不懂如何像他们那样快速扩张业务，未来这类特别成功的企业，会有截然不同的运作规则，完全迥异于我们在硅谷所熟悉的模式。”

本文由沃顿知识在线



提供授权，翻译有删减，查询原文可登录 <http://www.knowledgeatwharton.com.cn/>

子弹短信单挑微信？

在大社交市场，一将功成万骨枯。

相信很多朋友都被子弹短信这个新生物刷屏了。

在微信垄断社交的时代，出现了一个敢于挑战权威，并且可圈可点的产品，无疑吸引了所有人的目光。对于这款产品本身，虽然网络上有各种挑刺儿的观众，诸多负面和质疑的声音，但是其受欢迎程度足以证明产品的初步成功。

在微信初期、小米初期，都有用户质疑甚至嘲笑如今已经是现象级，可以代表这个时代的产品。所以质疑并不重要，甚至是良性的——反对的声音让产品保持高居不下的热度。而在硬币的另一面，多数产品能否存活，并不取决于一个创意。创意本身是好的，但是产品的生命力取决于在市场和用户需求不断变化的背景下，团队反复地修改、迭代，甚至推倒重来。看看现在的美团，你还记得团购吗？

讨论一款产品的未来和使用体验的优劣，只是看待这个产品的一个维度。另外一个新闻可能有点意思，罗永浩在微博上透露，子弹短信上线七天，已完成第一轮 1.5 亿元融资。

投资人无疑也敏锐地嗅到了机会，尤其在这个机会不多的夏天。短短数天就获得 1.5 亿 A 轮，估值 6 亿，而且接触了 50 多家 VC，和目前一级市场上多数项目的无人问津形成了鲜明的对比。不要说罗永浩要唏嘘过去 6 年融资的艰辛，今年初为了上市奔波、估值一降再降的雷军恐怕都要感慨一番。

投资人是如何看待子弹短信这个项目的？是什么推动了那么多投资人迅速地做出决策？

数据嗅觉

如果你在朋友圈看到某款产品被热议，或者刷屏了，那么这个最佳的投资机会已经过去。一个勤勉的 VC 投资人，会在事件发生后通过数据对即将爆红的产品有所警觉。

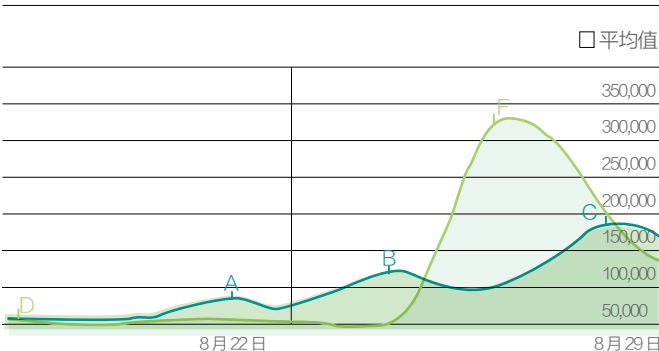
从 8 月 21 日起，子弹短信这个关键词的经历了三波搜索高峰。

如果说单独一个词的百度指数并不能给予一个直观的概念，我们可以对比同时时间段的滴滴顺风车事件，来判断一下子弹短信的相对热度。左图绿色的曲线是关键词“滴滴”的百度指数。鉴于滴滴事件几乎是全民热议，所以在同时间段能占据接近一半热度的“子弹短信”也相当具有传播效果。

对于能够承担风险的早期 VC 来说，这足以抄起电话和团队聊一聊了。如果说罗永浩在发布会上介绍子弹短信的时候，所有人（包括罗永浩自己）都还带个问号的话，到了 8 月 25 日的的数据，应该给团队和投资人比较明确的信心了。

8 月 25 日前，没有公开数据显示这款产品的下载和日活的趋势，但是从其他渠道可以推

子弹短信与滴滴的百度指数对比





邓可

断。大数据服务公司如极光、App Annie 都有付费的针对 APP 的监测工具。在 8 月 25 日，投资人可以看到这款产品的日活在 20 万左右，距离上线仅仅 4 天。

在上线短短几天就达到 6 位数的活跃度，是微信都没有做到的。同样地，用户的下载量也在上线初期就呈现了爆炸式的增长。七麦数据（ASO100）追踪的过去一段时间苹果应用商店中国区子弹短信在免费榜的排名。在第三天，子弹短信已经名列前十，此后一直是免费榜的第一名。业内有数据统计，苹果中国区免费榜的第一名一天的下载量不会低于 20 万，高的时候可能有百万之余。按照中国地区苹果、安卓大概 1:2 的比例，保守估计 8 月 24 日一天，子弹短信的下载量在 60 万左右，前面几天的量

加起来可能就有百万下载。

所以在 8 月 25 日，根据能够获取的数据，子弹短信是一个上线 4 天，下载约 100 万，日活跃在 20 万以上的产品。对于任何新晋 APP 来说，这个获取用户的速度是非常亮眼的。虽然子弹短信在 8 月 30 日公布的官方数据印证了上述推论，但是投资人应该在 8 月 25 日左右就对产品的用户量级、黏性和增速做出评估。

名利双收

一般而言，社交产品都有漫长的增长曲线，而得益于罗永浩的光环和挑战微信权威的敏感度，加上彼时微信频频封群造成了用户满意度下滑，子弹短信一开始就进入了高速增长模式，所以留给投资人判断的时间并不多。

如果团队认真接待了每一家投资机构，7 天内见 50 家 VC。也意味着要每天 7 家，就是连轴转的话，一家最多不超过一个半小时。深度的交流是不太可能的，除非在项目之前，机构就和团队有深度的接触。

因此，投资机构更多的是依赖过往对社交产品的经验。虽然历史上成功的全民级别的社交产品除了微信没有第二，无论是小米的米聊、网易的易信、阿里的来往都败走麦城，但是仍然有类似抖音这样的媒体属性的社交产品频频出现。

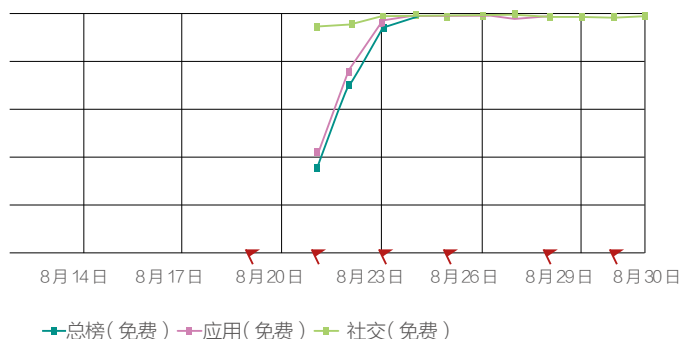
其中社交属性最强的、发展曲线最为接近的是 Faceu，一款视频社交产品，在稳定运营了半年后，推出了 1 对 1 视频功能后迅速走红，在苹果免费榜停留接近两个月之久。

Faceu 通过其独特的设计，把握住了年轻群体的痛点，在年轻人中迅速地传播开来，从默默无闻到登顶，几乎是一夜之间的事情。就这一点而言，Faceu 和子弹短信如出一辙。次年，创始人郭列在一次采访中透露，Faceu 已经拥有 2.5 亿累计下载用户，产品 MAU（月活）突破 8000 万，同年获得了机构 5000 万美元的融资，并在 2018 年初被今日头条以 3 亿美元的估值收购。

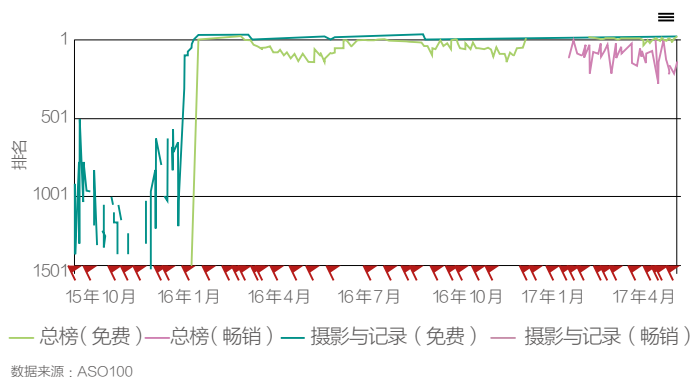
因为 Faceu 获得投资的时间和被



子弹短信近一个月排名趋势



Faceu 激萌 2015 年 10 月至 2017 年 4 月排名趋势



收购的时间接近，按照投资业内投资持股 20% 的常规比例估算，投资的估值为 2.5 亿美元，和收购的估值 3 亿也接近。因此粗略计算，一个 Faceu 的注册用户价值 1 美元；一个月度活跃用户价值大约 3 美元。如果按照社交产品的平均数据，假设 Faceu 的日活跃/月活跃比为 4 左右，一个 Faceu 日活跃用户大约 12 美元的价值。因为是收购，所以 Faceu 的估值还是偏低的，如果是上市的话，此前我们对近期上市的视频类公司的活跃用户估值进行了推算，每个月度活跃用户的价值在 60 美元上下。

因此，作为一款有潜力挑战微信的产品，认可的投资人都会相信其用户数量和活跃都是亿级别的，前有偏娱乐属性的 Faceu 作为参考，

即使当下，钉钉作为偏工具属性的社交软件都能实现 5000 万以上的日活，子弹短信的市场空间是巨大的。即使按照 10-20 美元的单用户估值，那么这将是一个至少数十亿美元价值的黑马产品。同样能支撑这个估值的，还有最近获得 2 亿美元融资的职场社交软件脉脉。

虽然回报可能丰厚，投资人面临的风险，一是产品可能是昙花一现，无论是微信的封杀、产品没有刚需、社交链条难以转移等等。但是这可能没有投资人能想得清清楚楚，更多是看到好产品，宁可投错，不可错过的心态。

二是时间，如果耗时太长，对手可能竞相赶上，失败的风险也会累积，投资回报的要求也会提高。但是以 Faceu 以及过往多款全民级别的社交产品的案例来看，社交产品一年内一定见分晓，所以是个短平快的项目，符合大多数投资机构的心态。

因此，50 多家 VC 济济一堂，最后竞争出的 6 亿人民币的估值，未必是最高的价格，但是高榕年轻的合伙人团队、丰富的社交行业经验和投资圈的江湖地位，脱颖而出让人并不惊讶。对于一个早期团队，6 亿元的估值看似不低，但是如上分析的市场和项目潜力，投资人基本上可以看做是一个成功则 10 倍以上回报的项目，并且预期退出时间短，IRR 会相对较高。同时，作为罗永浩代言、一上线就全民热议的项目，投成了就是名利双收。

就 1.5 亿元的融资金额而言，按照一级市场的逻辑，要给足公司在下一轮融资前足够的钱去发展。对于子弹短信来说，这意味着在完善产品的同时，大量进行推广，确保自己的地位。投资人的期望，很有可能要团队在半年甚至更短的时间内花完这 1.5 亿元，不要考虑收入，以求在微信没有反击之前迅速占领市场。

对于死气沉沉的社交产品市场而言，创始人郝澐杰曾坦言，正是利用了微信用户太多，不能轻易调整的弊端。虽然公关口径上，郝澐杰、罗永浩都声称不会动微信的蛋糕，但是和投资人心照不宣的可能是，一将功成万骨枯的大社交市场，谁不想给个子弹，来一锤子呢？[\[4\]](#)

空降兵薪资如何确定

空降兵的薪水往往高于内部现有高管，引发后者不满。

公司发展到一定规模，在内部人才能力有限的情况下，有时不得不从外面招聘高管。但问题来了：空降兵的薪水往往高于内部现有高管，容易引发后者不满。这种高管的薪酬倒挂问题该如何解决？

这是大部分企业在招聘外部人员时都会遇到的实际问题。不一定是高管，哪怕企业从外面招一般的管理或技术岗位人员，如果在薪资上处理不慎，也会引发内部其他员工的反弹。

为了避免后面一种情况的出现，企业可以从以下四步来考虑：

1 充分透明地沟通好 WHY

企业要外招高管，无非是因为从内部现有人才中无法找到或培养出所需要的能力。因此，有必要非常清晰、透明地把 WHY 这个问题向其他高管沟通到位。否则，一旦人招进来，众人只看到表面现象，不明背后真正原因，“不患寡而患不均”，容易引发各种猜忌和不满。

笔者曾经服务过一家企业，公司在进入海外上市准备期之后，需要招一名 CFO（首席财务官）领导上市过程中的财务工作。公司当时已经有三名总监级别的财务高管，都具有上市公司或大型企业的财务管理经验。但是，三人中没有一人具备带领公司从 0 到 1 完成上市过程的经验，在战略层面领导整个财务工作的能力也非常有限。

因此，公司老板早就确定了需要招一名更高层次财务高管，并且明确提出：候选人要有海外背景，且需具备带领一家企业上市的经验。老板在各个内部会议上，反复强调公司已经发展到了一定规模，现在急需从市场招一名视野更高、能力更强的高管来统领财务工作。

经过老板的各种前期铺垫，内部高管团队都

一致从心底里认同这个目标，并开始翘首以待新 CFO 的到来。后来，通过投资方引荐，公司招来一位协助过两家公司上市的 CFO。尽管新 CFO 一上来就当上了几位财务总监的上司，但因为有前期铺垫，所以大家在这名 CFO 入职初期能比较坦然地接受他，在日常工作中也对其全力配合。

由此可见，企业的前期沟通尤为重要。通过全面、透明的沟通，让所有相关人都了解到招聘的必要性，为未来的新人融入团队提前奠定一个良好的基础。

2 确保外招高管能力达到要求

让所有人知道外招高管的重要性，是不是后面就万事无忧了？同样是上面那个案例，后面事件的发展比较戏剧性。

这名 CFO 入职之后，大家慢慢发现他的能力不过如此：公司财务基础薄弱，需要建立起一套强有力的工作体系，以满足未来对上市公司的要求。该 CFO 自加入公司开始，大部分精力放在和投资人的对接中。虽然公司后来融资顺利，但在建立内部财务管理体系方面始终毫无建树。

这名 CFO 在团队带领方面也不尽如人意，没能把向自己汇报的三位财务高管的工作有效地捏合在一起，导致三人各自为战，部门的工作一度陷入混乱。时间一长，老板也对他逐渐失去耐心。最后的结局：这位 CFO 干了不到一年，就从公司黯然离开了。

所以，在高管招聘工作中，确保招到真正高质量人才是工作的重中之重。完善的招聘流程在招到优秀人才方面非常重要。然而，很多公司在招聘环节过于随意，比如：没有具体的岗位能力定义、对候选人缺乏全面科学的测评、招聘流程缺乏结构化（往往老板一个人拍板决定）等。



行走的帆

假如企业从一开始严格管理招聘流程，确保招来的高管都是能力出众、真正符合企业需求的人才，那么，后期招来人员出现低能高薪并招致其他高管不满的可能性会大大降低。

3 将高管薪酬与业绩紧密挂钩

诚然，企业从外面招来高管的薪水一定会遵从市场水平，这是个水涨船高的正常现象。尤其是关键岗位的高管，一人一价是常见的事。假如要求这些高管的薪水与企业内部水平保持一致，不太现实，可能导致无法找到市场上真正优秀的人才。

为了解决这个矛盾，可以考虑的一个办法是采用薪酬包：将外招高管的基本工资控制在一个合理的幅度内，薪酬包的其他部分通过浮动奖金来弥补。浮动奖金与高管个人的业绩直接挂钩，只要未来该高管的绩效达到双方约定的水平，即可全额享受这笔浮动奖金；否则，奖金大大缩水甚至为零。

之前和一个互联网公司 HR 高管交流，该公司从华为挖来一名市场营销的高管。众所周知，华为的薪水在国内算得上顶尖水平，其他企业要完全 match 华为的薪资水平并非易事。

这家公司的做法是让这名高管的基本工资

与其他高管差异不大，剩余部分大量使用绩效奖金和股票期权。同时与这名高管在入职前签署了一个类似对赌的协议：实现既定业绩目标方可兑现这部分浮动薪酬。

这是一个公平公正的方式。对外招高管而言，有业绩承诺在先，干得好拿得多，非常合理；对现任高管而言，他们能看到别人超常规的高薪同样有超常规的绩效做支撑，心服口服。

今天越来越多的企业在现金激励之外，对高管也普遍实行股权激励。在给高管的薪酬包中，加大股权激励（股票、期权）的比例。股权激励同样以绩效作为兑现条件，绩效越好，企业的饼做得越大，高管手中的股票或期权更值钱；绩效达不到要求，股票或期权无法兑现，对企业而言，没有任何支出，也不会产生额外薪酬成本。

4 做好老员工薪酬规划和管理

企业到市场上用有竞争力水平的薪酬吸引外部人员的同时，也不要忽视了内部人员的薪酬管理。

出于预算有限的现实问题，想一次性把内部所有人员的薪资按照市场水平调整到位的可能性较低。但是，依然可以在薪酬管理上做一些工作，缩小外聘高管与内部人员之间的待遇差异。

首先，在企业内部打造一种高绩效文化。员工的调薪和晋升必须严格以绩效说话。对于绩效无法达到公司要求且无法改进的高管，公司应该坚决采取措施。在整体薪酬预算一定的前提下，通过将这部分人劝退或降级，及时为其他人腾出一定的薪酬空间。

其次，建立起一套薪酬监控流程。通过定期对标外部市场水平，随时了解自身与市场的差距。然后，通过年度的调薪工作，最大限度地缩小企业员工整体薪酬与市场的差距。

最后，做好企业内部平时的人才盘点工作。及时识别出那些能力强、潜力高、薪资低的关键人才。在有条件的情况下，将资源（调薪、晋升、发展机会）尽可能向这部分人员倾斜，降低他们的离职风险。如此，可先发制人地采取有效保留措施，而不是等出现员工吐槽甚至离职的问题之后再想办法。☑



甲骨文高级副总裁及中国区董事总经理李翰璋 登“云”之道

一家传统软件公司以云计算塑造全新骨骼。

本刊记者 何己派

入华 29 年，甲骨文正式打开新的增长点。

8 月甲骨文数据库云大会上，除了发布 Oracle 自治数据库，甲骨文高级副总裁及中国区董事总经理李翰璋还宣布，与腾讯云合作的甲骨文中国数据中心正式落地，在中国市场提供全面覆盖 SaaS（Software as a Service，软件即服务）、PaaS（Platform as a Service，平台即服务）和 IaaS（Infrastructure as a Service，基础设施即服务）的三层云服务。

“我们说创新的时候，不是一句口号。”李翰璋告诉《21CBR》记者。

2010 年，这家传统企业级软件巨头全面向云计算的商业模式转型，在 2015 年推出全线 SaaS 和 PaaS 产品，2016 年推出 IaaS 产品。据李翰璋回忆，三年前，他还在说服员工接受“云”的理念，推广初期只有一小部分客户尝试云产品。

短短几年间，中国云计算市场需求和规模迅速扩大，甲骨文在中国已拥有数百项 SaaS 和 PaaS 云产品及服务，服务客户中既有京东方、中信云网等大型企业，亦不乏滴滴、科大讯飞、寺库等初创互联网公司。

2018 财年，甲骨文云服务和许可证支持收入增长 10%，达到 263 亿美元。在中国市场，甲骨文云服务的营收占比逐年递增。据国际数据公司（IDC）报告，2017 年甲骨文公有云平台（PaaS 和 IaaS）在中国获得超过 100% 的增长率。

目前，甲骨文在中国的员工数超过 5000 人，其中研发人员超过 2800 人。未来，甲骨文中国区的人数和规模仍将按需扩张。在李翰璋看来，本土化早已是甲骨文发展的基因。“甲骨文早在

1989 年就进入中国市场，一步步扎根。严格来讲，我们应该算是本地公司。”

Q 21CBR：甲骨文在云服务产品布局上的策略是什么？在中国的盈利情况如何？

A 李翰璋：甲骨文能给客户最大的价值是在应用层面（SaaS）和云平台层面（PaaS），这是我们的定位。SaaS 是我们优先发展的业务，有企业资源管理（ERP）、人力资源管理（HCM）、客户体验（CX）等板块产品。云平台则包括数据库云、中间商云、数据集成云等。

甲骨文在 SaaS 层面做得比较成熟，同时，我们更注重在复杂的 PaaS 层面建立技术壁垒。甲骨文以数据库起家，在企业级应用市场有多年用户积累，在云平台层面我们具备先天的优势。除了能提供传统的私有云及数据库支持应用，我们还能保证客户在私有云和公有云之间的无缝迁移。

当然，有 PaaS 必须要有云基础设施（IaaS）。我们以推动 SaaS、PaaS 为主导，同时也欢迎客户购买 IaaS。IaaS 在中国云市场里是最大的板块，但同时门槛最低，竞争最激烈，就是创新的成分相对较低。因此我们的精力主要放在 SaaS 和 PaaS 层面，帮助中国客户实现更快的数据化转型。

云服务占甲骨文的收入比例一直在按年递增，未来这一块的收入占比肯定会越来越大。

Q 21CBR：甲骨文在中国的核心客户有哪些，中小型企业客户的占比是多少？

A 李翰璋：SaaS 的客户目前大部分是新兴企业，也有一些体量较大的民营企业，PaaS 方面是中小企业、民营企业采纳的比例比较多。国有企业和政府部门也有积极考虑上“云”，有个别单位、个别项目开始采用部分甲骨文的云服务。

事实上，甲骨文正在不断拓展中小企业市场。从比例来看，我们在中国的中小企业客户的占比超过 50%。国企及很多政府部门，绝大部分的云以私有云为主，个别的部分采用公有云。按公有云的发展情况，中小企业在云方面的投入速度和范围是最快、最大的，这和中小企业自身创新性强、没有旧系统转型为新系统的压力等因素有关。

我们不打价格战，这一宗旨不会改变。

Q 21CBR：为了争取更多创新型公司成

为客户，甲骨文是否会采取降价策略？

A 李翰璋：我们不打价格战，这一宗旨不会改变。当你的云产品门槛越低，能够帮助客户业务转型、数字化转型的参与度也就越低。为了帮助客户更好地采纳云服务，满足他们快速更新的技术需求，我们在人力投入、售前服务、售后服务的精力投入是非常大的。如果只做 IaaS 层面的服务，售前、售后服务可能不需要很多，但甲骨文提供三层全面云服务的理念和只做 IaaS 完全不一样。

Q 21CBR：甲骨文与腾讯合作建设的中国数据中心在 8 月正式落地。除了数据中心，双方还开展了哪些深度合作？

A 李翰璋：友商通常会选择传统的 IDC 运营商作为合作伙伴，我们不太一样，选择腾讯，主要是基于双方业务和优势互补的考虑。

腾讯有丰富的社交、移动互联网经验。考虑到 SaaS 和云平台需要与社交网络有紧密连接，我们希望借助腾讯的社交优势，接触更多客户群。同样，从腾讯的角度，我们也可以利用我们企业级服务经验，帮助他们提升对企业级客户的认知。

双方各取所长、各补所短，这种互补的紧密关系才能长期发展。合作方式上，腾讯主导云服务的运营，甲骨文则提供云计算技术及技术支持服务。除了甲骨文中国数据中心在今年 8 月正式落地，甲骨文的产品如 Eloqua 营销云、企业资源规划（ERP）云已经与微信集成，客户可通过微信来采用甲骨文的服务，这方面的合作已经分阶段逐步落地。

Q 21CBR：腾讯云也是云服务提供商，双方的合作是否会在将来有冲突？

A 李翰璋：我不觉得会有冲突。我们与腾讯的合作范围界定得很清楚，主要围绕 Oracle 云产品展开，是基于 Oracle 云的 SaaS、PaaS 层面的云服务。客户如果纯粹选择购买 IaaS 或腾讯可以提供的服务，他们会选择腾讯云。腾讯云与甲骨文的技术体系和服务场景存在差别。

Q 21CBR：你如何看待云服务在中国的发展前景，以及甲骨文在中国云市场的发展空间？



甲骨文高级副总裁及中国区董事总经理李翰璋

A 李翰璋：根据 IDC 报告数据，2017 年中国公有云服务市场规模超过 40 亿美元，并且每年以 30%–40% 的速度增长。未来三到五年，云服务在中国会继续保持较快发展的势头。甲骨文要做的，就是继续在中国提供与海外同步的科技，令中国客户享受同等的服务水平。

我对 Oracle SaaS 和云平台服务充满信心。尽管中国市场竞争激烈，但我们的技术创新整体上遥遥领先，并且提供的是从 SaaS、PaaS 到 IaaS 的最全范围云服务。我们在中国已经 29 年，对企业客户的服务经验相当丰富。我们深知除了要懂技术，更要懂客户，否则你不知道为对方提供哪种服务才是最好的。

未来几年，我们会继续将领先的科技服务引入中国；我们会通过合作伙伴腾讯，将三层云服务有效交付给用户；我们会继续开拓合作伙伴生态圈，为中国客户提供更全面的云方面的服务及应用。对中国市场的未来规划，甲骨文的大方向和以前相比未作过多调整，我们希望能走得更深，做得更大。☐

百事公司大中华区饮料品类副总裁叶莉

青春百事

抓住年轻人并成为他们的青春记忆。

本刊记者 赵隼杨

抓住年轻人是众多品牌的愿望。

百事一直通过潮流文化与年轻人沟通，其中音乐是常用的沟通方式：邀请歌手作为代言人，连续七年举办《百事校园最强音》，新合作的节目《潮音战纪》也已开播。

除此之外，百事还在街舞、时尚等多个领域布局：年初赞助的《热血街舞团》引发关注。这两年的“百事盖念店”活动中，与回力、飞跃、EVISU、JINNN等潮牌合作，一系列组合拳强化了百事与潮流文化的联系。

2018年初的百事春节活动中，融合音乐、舞蹈等潮流元素的微电影《把乐带回家》，上线24小时即收获过亿播放量，最终获得近7亿次的观看量。这是《把乐带回家》活动进行的第七年，也是百事公司向年轻人传情达意的众多营销活动之一。

百事拥有百年历史，在品牌形象建设和年轻化方面，可为众多品牌提供参考。《21CBR》专访百事公司大中华区饮料品类副总裁叶莉（Lilly Yip），她分享了百事可乐如何保持年轻化，以及选择合作项目、品牌和代言人的方法论。

Q 21CBR：百事品牌年轻化的理念是什么？通过哪些方式去保持品牌年轻？

A 叶莉：百事可乐虽是饮料，品牌定位却是年轻人的文化品牌，我们希望成为年轻文化的指标，希望成为每个人的青春记忆，始终植根于年轻文化，借力多种平台与年轻人进行沟通，不断强化品牌年轻形象。

对年轻人而言，音乐是生活中不可缺少的元素，不仅丰富了精神生活，也是自我表达的普遍形式，因此通过音乐与年轻人沟通是百事常用的

方式。百事会邀请很多歌手作为代言人增强品牌音乐关联度。另外，我们在七年前就发起了《百事校园最强音》活动，帮助爱音乐的年轻人表达自我、实现梦想。2018年，活动覆盖超过1000所的高校，参与人数突破22万，成为具有全国性影响力的校园音乐活动。此外，我们经常与音乐节目合作，例如7月开播的《潮音战纪》。我们希望通过这样的合作与年轻人一起探索潮流音乐风向口，打造潮流音乐的发源地。

随着经济发展，年轻人转向个性消费并更重视体验，因此时尚潮流也是百事品牌沟通的落地点。例如，这两年都在做的“百事盖念店”就联手众多时尚潮流品牌及设计师，将传统的“揭盖有奖”活动打造成潮品兑换平台和潮流文化体验空间。今年我们与国产品牌飞跃、时装品牌JINNN、知名潮牌EVISU等的合作不仅打造了更多元的跨界潮物以满足年轻人的个性需求，而且升级了体验形式，拉近与年轻人的距离。

街舞、体育和电影也是百事的沟通平台，我们在年轻人欢聚的多种场景及品牌间建立关联。2018年初，我们与现象级街舞IP《热血街舞团》进行合作，街舞作为街头文化重要形式，备受年轻人关注，可传递出他们释放自我、敢于挑战的态度，与品牌主张一致。同时此次合作也自然地将百事融入到年轻群体热爱的街舞场景中。

Q 21CBR：百事与《潮音战纪》的合作过程和效果如何？如何选择合作项目和代言人？

A 叶莉：《潮音战纪》是与腾讯视频合作的节目，音乐属性强，汇聚了有个性、有态度的年轻音乐人，能激发年轻人积极向上、释放梦想，这正是品牌精神内核。合作中，百事参与探讨音乐元素、表现形式、潜力歌手等事宜，突破传统赞助商角色，在上游进行内容共创，合作模式愈加深入。

在品牌发展的不同阶段，选择合作项目的标准各有侧重。例如，发展初期，可借助流量资源丰富的平台提高知名度；当品牌具有广泛消费者基础后，可选择调性相符、主张契合的合作伙伴共创深度内容，以传递品牌理念，打动目标人群。

作为百年品牌，百事致力于长期的品牌形象建设，希望年轻人喜欢、尊重并能深入理解百事品牌。相比于曝光量大小、销量转化效果，选择

百事可乐虽是饮料，但品牌定位是年轻人的文化品牌。

项目时我们更看重：双方是否可以碰撞出更多触动年轻人的优质内容，从而占领目标群体心智。

在代言人的选择上，我们更关注明星身上的故事，以及他或她是否具有“百事精神”，即品牌倡导的年轻态度。每一次代言人合作，我们会用心了解明星个人。百事的代言人都是真实、具有正能量的人，只要有所了解，大多数人会被他们的故事与态度所感染。百事与之合作，不仅是代言和被代言的关系，更多时候，双方能创造出兼有其自身风格与百事精神的内容。

Q 21CBR：百事可乐如何选择合作的潮牌和设计师？你们的标准是什么？

A 叶莉：相比于潮牌和时尚行业细分市场，快消品消费人群的触达面更广。“百事盖念店”活动发售 8 亿瓶活动产品，平台曝光量让品牌和设计师被更多看见和了解，因而这样双赢的合作也很受欢迎。

选择合作方时，我们优先考虑品牌或设计师是否有打动人的故事可挖掘，并根据受众需求进行衡量，主要分为三个梯队：

第一梯队中，“盖念店”选择与回力、飞跃合作。两者均为亲民的经典国货，是大多数人的青春回忆，即便现在的年轻人，仍然觉得酷、潮；

第二梯队，我们会选择小众的品牌或设计师，例如时尚行业内有名的新晋设计师，为消费者提供大众视野外的个性产品，并发挥百事平台力量，让更多人了解优秀的品牌或设计师；

第三梯队，属于顶尖的品牌或设计师，用以提升百事的调性，增强时尚感。一定程度上，这是帮助百事可乐的品牌形象进行背书。近两年，我们与设计师王大仁（Alexander Wang）合作，华裔身份、才华、设计界的认可和奖项，令其本身充满故事性，2017 年，其主笔设计的百事可乐无糖限量罐，比平日的蓝罐包装更为大胆，完美诠释了“敢黑·带感”的产品主张。

Q 21CBR：新上任的百事公司大中华区总裁兼首席执行官柯睿楠（Ram Krishnan）提出 70：20：10 的工作决策模式，如何在市场营销方面？

A 叶莉：该模式的含义是，工作决策中



百事公司大中华区饮料品类副总裁叶莉

70% 是基于反复验证，有明确投资回报的；20% 经小范围尝试有效，可进一步推广；10% 代表全新的领域，这是突破创新的尝试所在。

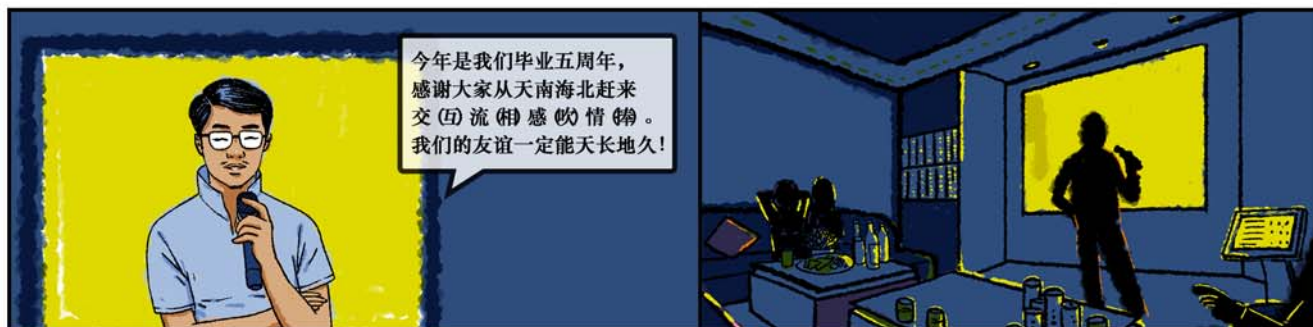
《热血街舞团》《潮音战纪》类节目合作，属于其中的 70%。外界感觉新潮，本质上，依然是在媒体上进行投放。消费者触点从电视转向线上视频平台，品牌方遂同步转向视频平台的节目。当然，70% 中也有创新，只是创新风险较小。

“百事盖念店”可归于 20% 的部分，以快闪店、跨界合作为消费者带去不一样的体验。

去年我们与迪士尼合作过一个“趣泡”（BBLz™）体验创新活动。在音乐嘉年华的环境中，餐饮团队用百事产品制作了四款饮料。消费者可以扫描饮料，通过 App 分享给朋友。这个尝试把产品和乐园的环境、体验结合在一起，算是“10%”。

在品牌纷纷抢占年轻市场的当下，百事力求成为每一代人青春记忆中难忘的情感印记，精心选择能与年轻群体产生共鸣的潮流文化平台，从情感需求角度进行深度沟通，并不断探索品牌营销创新形式，这可能是百事在“年轻化”浪潮中脱颖而出的重要原因。[2]

同学会上的残酷真相



真相







● 地产

本刊记者 罗丽娟

K11 的生意经

新世界正在加快其内地的发展步伐。

在商业地产王国中，香港开发商一直有着“教父”级别的地位。

上个世纪60年代，香港的购物中心产业兴起，一派繁荣景象。整个60年代，由于商业发展推动香港经济增速高达12.7%，到1969年底，香港人均GDP达829美元，与内地1992年的水平相当。

在这片1106.34平方公里的土地上，随后建立起大大小小的购物中心多达上百个，赚得盆满钵满的地产开发商形成巨头格局。由于香港城市地域狭小，投资空间有限，港商带着迅速聚集的资本开始涌入内地，试图在这个拥有巨大潜力的商业市场上“复制”其成功模式，新世界是其中一员。

20年前，在内地市场上无法想象会有类似东塔这样的商业体出现。今年3月，广州K11艺术中心正式开业，这是继香港、上海、武汉之后的第4座K11购物艺术中心。广州K11位于CBD区珠江新城的东塔内，建筑面积达70000平方米，共10层，以“榕树”为主题，为消费者打造沉浸式购物艺术体验，同时以“博物馆零售”商业模式，首次在广州成功落地。

K11系列产品起源于香港，由新世界发展有限公司执行副主席兼总经理郑志刚亲自主导。在当下多数购物商场已囊括购物、消费、饮食、娱乐等业态的同时，多数商业体已经出现了同质化和

增长疲惫。

“靠高速的商业运作一年收入五千亿,这是不可持续的。”郑志刚开始思考,要加入新的元素,刺激商业创新,他看到了结合艺术和文化的可行性。

这一模式的创新,很快得到了市场验证。2009年12月,香港尖沙咀K11开业,80%的商户是首次登陆香港的品牌。香港K11在开业第一年就实现了盈利,且收入比整改前翻了3倍。

K11系列已经走到第8个年头。2018年财年中期,新世界发展在香港的投资物业租金收入达到8.23亿港元,上升13.7%,主要原因是K11 Atelier以及THE FOREST开始运营。其中,K11 Atelier的出租率达100%,每月平均客流量约140万人次。同期,新世界发展在内地市场的租金收入总额为5.22亿港元,按年上升13.2%,主要项目表现活跃。其中,上海K11购物中心每月平均客流量超过79万人次,出租率99%,租金收入录得7%增长。

在内地商业市场上获得成功,实属不易。观察内地和香港的土地市场,可窥视一二。在内地土拍市场上,住宅用地是商业用地价格的3-4倍,而在香港反之。

“因为香港商业地产做得成功地价就贵,内地发展商还是习惯做纯粹的房地产。”新世界中国董事兼副行政总裁黄少媚黄少媚在分析当下商业市场环境时告诉《21CBBR》记者,做商业比做住宅更为复杂,“商业内容更为丰富,不可能一个图纸走天涯;失败的风险较高,所以要不停创新。”

与一些高周转的发展商不同,新世界不乏一个项目做十年的案例,其背后更离不开雄厚的财力支持。作为商业地产模范生,新世界总结出三则不可复制因素:资金实力、人流地段、前瞻性团队。

有业内人士表示,K11诞生于今完全迎合了新一代的消费习惯。目前在K11消费主流人群多为80、90甚至00后。其中80后多为新一代父母,其孩子在10岁左右,他们更希望孩子在购物的同时能有艺术的教育氛围。

而在一线城市的90后人群中,多数具有出国留学经验,具备国际视野,因此K11更注重融入当下流行国际品牌。例如Supreme等年轻人喜欢的潮牌已被率先引入。

即便如此,相对于内地房企,香港开发商大多被贴上了“不够进取”的标签。

“香港地产业已经走过40多年,从最初的几百家开发商淘汰到现在只剩下几十家。他们经历过很多次世界性的金融危机,走的每一步往往都会做最坏的打算,所以变得非常谨慎。”黄少媚曾对媒体表示,港商经历得越多,相应地会变得更加谨慎。

对于大型综合项目的生长周期,一般完成需要3-5年,落成后还需要经过2-3年的运营方为进入轨道,“这也是不能把脚步放得很快的原因,太快的话不利于我们品牌的发展。”

虽然受限项目周期,但实际上新世界正在加快其发展步伐。在2023年之前,新世界计划在内地落成5个项目,其中包括位于北京和武汉的K11。未来,新世界方面表示,将把主要精力放在大湾区,这些城市相较更适合港资企业发展,也适合综合体的培养。[2]

● 白酒

本刊记者 李惠琳

二锅头走红

消费理念正在由低价取向
转为品牌取向。

“喝啤酒不喝鸡尾酒,榨菜就着二锅头,骑上摩拜遛一遛。”这个夏天,“消费降级”的呼声越发响亮,一批低价消费商品火了。从方便面、榨菜,一路蔓延到白酒,备受追捧的不再是茅台、五粮液,而是二锅头。

“牛栏山二锅头”这一延续百年的中华老字号,隐藏在农业股“顺鑫农业”的背后。今年以来,受益旗下白酒业务被持续看好,顺鑫农业公司股价飙升了129%左右,大幅跑赢茅台和五粮液等高端白酒厂商,是今年A股为数不多的牛股之一。

2017年的财报显示,公司白酒产业销售收入64.51亿元,销量43万吨,产销量均位居行业前列。2018年上半年,公司维持了业绩高增长的“牛势”,实现营业收入72.33亿元,同比上升10.45%。

其中白酒产业销售收入达57.74亿元,同比增长62.29%,对公司业绩的贡献率进一步增大,占比达79.83%,较2017年末(占比54.98%)提升近25%。

针对业绩增长,顺鑫农业解释,消费者的消费理念正在由低价取向转为品牌取向,市场在向知名企业集中,给规模企业、品牌化企业的业绩增长带来基础,未来白酒行业的马太效应或许会更明显。

一位业内人士告诉





503

《21CBR》记者，牛栏山白酒长期以性价比著称，消费者认可度高，定位虽低端却也属于“低端白酒中的名品”，产品质量和品牌文化都经过多年沉淀，是其业绩持续上涨的重要因素。

多年来，牛栏山主攻平民青睐的清香型酒的酿造与销售，因价格亲民、口味良好，深得中低层白酒消费者的喜爱，在激烈的市场竞争中保持着30%以上的销售增长。目前，牛栏山着重围绕清香型“二锅头”和浓香型“百年”两大系列进行产品开发，涵盖低、中、高数百种单品，试图打造高、中、低端系列明星产品集群。

顺鑫农业被持续看好，还与白酒行业的高毛利率有关。牛栏山产品的毛利率虽远不及茅台等高端酒，也已相当可观。2018上半年白酒业务的毛利率为47.6%，过去十年来白酒业务收入不断攀升，毛利率一直在46%—61%之间徘徊。

过去，牛栏山稳坐北京市场，“北京味”一度是其特有的地域符号。2013年，其主打产品牛栏山二锅头和陈酿向全国扩张，2015年提出“2+6+2”市场深耕策略，深化“北方板块”，发力“南方板块”。至2016年，北京以外的市场的业绩贡献已超65%。

如今，牛栏山白酒在北京市场份额面临下滑的趋势，外埠市场成为拉动业绩增长的重要动力。2018年上半年，大本营北京地区实现营业收入28.76亿元，同比下滑28%。外埠地区实现营业收入43.46亿元，同比增长71.31%。其中，长江三角洲市场销售同比增长78%，湖南市场销售同比增长103%，新疆市场销售收入同比增长160%。

顺鑫农业表示，未来将重点打造“样板市场群”，在长三角、珠三角、华北、东北和西北，甄选并培育5—10个外埠重点市场，形成5—10亿元销售规模的省级样板市场。

中金公司分析研报指出，预计牛栏山白酒2018年的销量为65.8万吨，市场占有率8%左右，处于快速上升通道。除河北、河南等少数省市外，绝大部分市场如长三角、珠三角、西南地区都将进入高成长阶段。

● 科技

本刊记者 韩璐

壹账通潜伏区块链

各行业巨头都在抢占区块链技术高地。

尽管数字货币从狂欢回到了平静，基于数字货币底层架构的区块链技术却因其不可篡改、去中间化以及信息透明等一系列特点，成了全球行业巨头争相竞争的技术领域。

从2009年至今，全球公开的区块链相关的专利家族约3500个，专利申请数超过5000件，中国企业占一半。在国内，平安、腾讯、华为、阿里、百度、国家电网等企业都在抢占区块链技术高地。公开资料统计显示，中国平安区块链专利申请达到95件，其中海外专利申请24件，超过BATJ中任何一家。

香港金管局将于9月上线一个区块链支持的贸易融资平台，将包括汇丰和渣打在内的多家银行连接起来，平安金融壹账通成功获聘为香港贸易融资平台的技术服务提供商。一场没有硝烟的区块链技术之战背后，是金融壹账通的自我迭代与进化。

金融壹账通是国内最早开发并应用区块链技术的企业，不仅拥有业界首屈一指的区块链底层技术，更实现了区块链在金融、房产、汽车、医疗、基建和环保六大生态圈中的应用。

金融壹账通首席战略官费轶明告诉《21CBR》记者，金融壹账通要做的不是引流工具、也不是贷款工具，而是借助人工智能、生物识别、区块链、云

平台这四大技术来为中小机构赋能。

金融壹账通首席技术官兼首席运营官黄宇翔告诉《21CBR》记者，其区块链的特点，一是安全与隐私性，二是性能优越，三是能够一键部署，最后是拥有丰富的场景。而在平台运营上，强一致性、单链吞吐量以及一键部署也是其核心优势。目前区块链的底层使用的是中国的国密算法，但由于做了技术优化，整个平台性能与使用国际密码标准相比，并无二致，“不会出现由于算法不匹配，导致的性能低下。”

技术优势是基石，应用场景则是筑起的高楼。金融壹账通副董事长兼总经理陈蓉告诉《21CBR》记者，目前金融壹账通能够为金融机构提供一站式解决方案，覆盖金融机构前中后台全流程，包括公司业务、零售业务、保险、投资、海外和开放平台等六大系列，100多个产品。

以金融壹账通所服务的贸易融资平台为例，由于能够承载多家银行以及进出口企业的订单、资金、交易、物流信息，在交叉验证交易真实性的同时，壹账通的技术也能够通过信息之间的匹配与互通，甄别出重复融资的问题。

未来平台能够连接的参与方越多，价值也越凸显。通过区块链平台这类数字资产方式，实现信用背书、信息融合的场景应用价值，在信誉难以渗透到末端企业的供应链金融、中小企业贷款、ABS 资产穿透中都同样有着巨大的创新空间。

以最简单的中小企业贷款为例，这类贷款的困难之处在于数据难搜集、信息难保真实。若能够通过中小企业的财务系统，进行数据采集，通过安装区块链节点，自动加密日常交易数据、发票数据和财务数据进行入链。一旦企业

有融资需求，可通过授权方式将密钥授权给平台，从区块链平台上查询日常数据，帮助银行验证信息真实性。从贷前数据精准、贷中高效、贷后动态监测三方面满足了对风险可控的要求。”

相比 BATJ，金融壹账通在大众视野中相对低调，这和几家在专攻方向上的差异有关。

今年以来，腾讯向商标局申请了“infcoin”、“波币”、“波丸”、“Qbanking”、“Linkbankin”、“波洞星球”、“波洞星”等多件和区块链相关的商标；360推出了基于区块链技术的版权平台“图刻”；百度早在今年4月就上线了区块链项目“图腾”，并且在7月份申请了多件“图腾”商标；阿里则从2016年就开始注册区块链项目相关的商标，在阿里名下的“蚂蚁区块链”商标有19件，目前阿里以蚂蚁金服名义在全球申请的区块链专利有54件。

截至今年8月8日，国内获得区块链授权专利前三位的企业分别是国家电网公司、金融壹账通和北京众享比特科技。在BATJ中，仅有腾讯与微众银行联合体获得一项国家专利授权，阿里和蚂蚁金服虽然申请数量较多，目前暂无专利获得授权。

腾讯主攻游戏，阿里主攻公益慈善、互联网商品溯源、云平台司法数据存储等，金融壹账通的区块链技术强调场景应用，目前仅金融相关场景就有支付、清结算、保险、资产交易、贷款、供应链金融等，在全国企业部署的节点超过37000个。

截至2018年6月30日，金融壹账通为441家银行、38家保险公司、近2200家非银金融机构提供金融科技服务。对于金融壹账通来说，圈进更多参与方，在更大的生态与交易环境下，共建生态才是未来更好的年景。☐



执棋者王涛

平安好医生能成为互联网医疗第一股，并不意外。

本刊记者 韩璐 | 李基礼

一年前和孙正义的会面多少让王涛有些意外。

2017年10月初，平安好医生董事长兼CEO王涛飞赴日本，为上市前的Pre-IPO轮融资与软银集团董事长兼总裁孙正义会面。为此，王涛还特意准备了长达20分钟的PPT介绍。

然而，只用了10分钟，王涛就说服了这位掌管着上千亿美元资金、曾成功投资过阿里巴巴和雅虎的全球投资圈的大佬。孙正义认为，平安好医生未来有机会成为医疗健康领域的阿里巴巴，并拥有全球最先进的AI医疗科技。

传闻中火速拍板的孙式风格，让王涛意识到，平安好医生的价值被认可了。

事实上，平安好医生也的确在努力不辜负每一份信任，不管是来自员工、合作伙伴、股东方还是消费者的。





中国平安
PING AN
保险·银行·投资

平安好医生最新发布的上市后第一份业绩中报显示，营业收入 11.23 亿元，同比增长 150.3%；公司注册用户数达 2.28 亿，较 2017 年末增长 3520 万，亏损收窄。同时宣布了国际化战略，与东南亚最大的移动 O2O 服务商新加坡 Grab 公司共同出资 2000 万美元，设立东南亚国际合资公司，步步为营。

上市后，聚焦在“镁光灯”下，王涛肩上的责任更重了。

“马总（指平安集团董事长兼 CEO 马明哲）和我说，今天盼着上市，上市后一堆人盯着你，只要是你的股东，就有权利批评，就有权利提出要求，不再是集团的压力，而是来自方方面面的。”从上市到现在的三个月里，王涛真切体会到“过来人的经验”，每一方投资机构，都要求与 CEO 直接对话，那些上市前后许下的业务承诺，都要言出必行。

偶尔的周末，他才有时间捡起自己的兴趣爱好，打上几局高尔夫。球场高处立着奔驰的广告牌“The Best or Nothing”。两年前，同样在这个球场，马明哲指着广告牌表示，平安好医生要么出众，要么出局。这背后，是马明哲作为集团股东对平安好医生的期待。

中国医疗市场是个大蛋糕，也是块难啃的骨头。优质医疗资源稀缺与分布不均，医疗服务体验不佳，基本社会医疗保险资金压力提升。各种问题交织，让整个行业的改革推进缓慢。

线道之间，错综复杂。王涛面对的是一场局局新的对弈，用意深微，均考验着这位执棋者的智慧。

谋局：破出医疗之茧

王涛 16 岁考入南京大学少年班计算机专业，20 岁留美攻读计算机硕士，毕业参与了微软 Windows Media、Office 等产品的研发。曾经担任金山软件 CTO，和雷军搭档推出国内第一款大型网络游戏《剑侠情缘 online》。2004 年，他加入阿里巴巴集团担任集团技术副总裁，2007 年晋升为阿里巴巴集团资深副总裁兼阿里软件总裁，是马云早期“五虎将”之一。

2013 年，受马明哲的邀请，王涛加入平安集团，出任平安健康险董事长兼首席执行官，主导平安集团健康入口的搭建。2014 年 8 月，王涛带领着一支 30 人的团队，孵化平安好医生 APP，并开始筹备注册平安健康互联网股份有限公司。

王涛是一个永远不按常理出牌的人，在 A 与 B 的选择里，经常能做出异于常人的决定。

人年轻时候的容量与宽度，会决定日后建立起的格局与勇气。要成为一名运筹帷幄的棋手，既要有深邃缜密的思维，也要有决策千里的谋略，这样才能敢做别人无法拍板的决定。

平安好医生内部的一位员工说，王涛是一个永远不按常理出牌的人，在 A 与 B 的选择里，经常能做出异于常人的决定，而这恰好成了平安好医生有别于竞品的关键。

王涛坦承，若要说这些年的纠结与苦恼，彼时对于自建医疗团队的执着最记忆犹新，也是他和创始团队意见分歧最严重的一次。

2014 年前后的创业环境，讲究唯快不破。以速度换市场的论调，充斥耳边，快速出战略，快速执行，快速有成果、快速起量。至于服务，“我们会完善”；对于盈利，“有流量就不怕”。清一色的创业宣言，让平安好医生的构思初期，也想过快速圈起业务。一来，不少阿里出身的创始团队，对轻资产的平台模式驾轻就熟。二来，平安好医生在互联网医疗的棋局里，并不是第一个落子的公司，想要获得先机，时间紧迫。

2010 年前后，包括 BAT 在内的各大机构，都开始了医疗方面的布局。2011 年，春雨医生以轻问诊起步，提供医患交流平台，以提高医生闲置时间的利用率。阿里、腾讯则分别以“未来医院”和“智慧医疗”的平台战略，将信息化技术手段嵌入到挂号、预约、支付、药品采购等服务环节。

全球来看，医疗几乎是每个国家最为封闭、复杂、保守的领域。服务者（医疗机构）、消费者（患者）和支付方（医保）三方独立，而在这个生态体系中，又以掌握核心医生资源的医院话语权最强。《颠覆医疗》作者、美国著名医学家埃里克·托普将整个状况形容为医学之茧，交织着体制、固有观念、医学知识的复杂性等多种关系。

王涛希望平安好医生做的，是在盘根错节的关系里，理出一条行之有效又能让多边满意的链路，患者能够获得有效的资料资源，医生能够得到与之付出匹配的回报，社会能够借此缓和就医压力、降低医疗成本，甚至产业链条能够被激活。

“不能再用电子商务的方法论，去走医疗的路。”对于王涛来说，要么出众，要么出局，没有中间选择。他决定让平安好医生拥有自己的医疗班子，而且是从专业医疗体系中“圈优质的医生”，通过医网、药网、信息网的建设，同时连接保险支付方，统一、协调、平衡支付方、服务方（医生、医院、药房）、病患的三方利益，最终实现 HMO（Health Maintenance Organization）的服务闭环，以此区别于同行。这其中有着使命感，也有变现模式的考虑。

王涛要招募医生的想法，被团队成员泼过冷水。“通过互联网搭建健康问诊平台，这种交流形式老百姓不一定买账，支付会是问题。再者自建医生团队，不像招募一个产品团队这么简单，说服医生脱离体制需要勇气、资金和一个可预见的未来。”有人不客气地说，这么玩肯定入不敷出。

“我觉得那时候没有选择。”王涛说，取名平安好医生，道理很简单，看病难不是难见到医生，是难见到好医生，尤其在低线城市。“由于分科室、医疗资源分配不均，兼职+抢单模式行不通，线下的医生兼职线上询问，究竟顾哪头？很多现实问题根本没办法解决。”

王涛坚持需要对医生有管理权和话语权，才能谈效率和质量，“既然我们不能面对面询问，就要在交流的时候更仔细、时长更久。”

2014年8月起，平安好医生组建起了一支医疗队伍，从线下坐诊到线上导诊，成为健康管理的守门人。

平安好医生的办公室白墙上，贴着公



/// 平安好医生 CEO 王涛

司的愿景：为每个家庭提供一位家庭医生；为每个人创建一份电子健康档案；为每个人制定一个健康管理计划。上医治未病，平安好医生为医生重新定义了价值。

王涛的班子，包括首席运营官白雪、首席产品官吴宗逊、首席技术官王齐，均是互联网出身，知道数据的力量，也了解数据在整个医疗领域的缺失。“互联网技术的效用，是能够留存数据，不管语音、图片、文字，我们打上标签、时间、病症，为每一个人建立起电子健康档案。前提是，获取的方式有效、服务体验良好。”王涛希望，平安好医生这个入口的吸引力，能来自一群专业的医生。

平安好医生的招股说明书显示，在员工福利开支部分，



2015年末为1820万元,2016年末增长至5380万元,2017年前9个月的薪酬支付额高达5660万元。开支主要用于自有医疗团队的薪金。

回头看这个路线,依旧很重资产,也很冒险。幸好平台一经问世,注册用户和日活数据就证明了市场的热情。2016年8月,平安好医生APP上线一年零4个月,注册用户数突破1亿。而最新披露的中报数据显示,平安好医生注册用户数已经突破了2.28亿,月活跃用户数达到4860万,日咨询量突破了50万。

QuestMobile发布的《2016年中APP实力榜》显示,截至2016年6月,平安好医生的月活跃用户(MAU)达到2774万,同比增长率为1052%,线上消费活跃率达62%。平安好医生在2016年时就已跻身MAU千万级俱乐部。

平安好医生的弯道超车,从王涛的反其道而行开始,仿佛是既定的命运。

取和:技术与生态同行

2014年末,王涛正式脱离平安健康险董事长的身份,首次作为平安好医生的创始人,接受《21CBR》记者专访。当时他将这支队伍比作狼,在撬动医疗领域的改革和优化上,一支门外汉的团队,需要锋芒。

2016年12月13日,王涛和平安好医生的管理团队进行了一个小范围的庆祝,纪念自己加入平安3周年,那亦是他掌舵平安好医生的第二年,公司已经从产品雏形,一步步搭建起了“医疗+医药+健康管理”闭环,其中有试错、有反思。

与2014年初次畅想战略时的激进相比,此时的王涛对于医疗有了更深切的认识,包括对市场需求、用户习惯以及一个互联网企业在大健康中起到的作用。王涛学着温和地表达,柔软地与政策、市场相融合。“打造医疗生态服务闭环”战略不改的前提下,棋至中局,战术讲究刚柔并济,攻守与取和并行。

这种姿态,与前东家阿里的医疗战略对比鲜明。

阿里认为,不需要建更多的医院找更多的医生,不需要建更多的药厂,未来应该是医生找不到工作、医院越来越少、药厂越来越少,就能让病人越来越满意。可信息化手段解决不了现实问题。随着生命科学发展,疾病的种类、复杂程度被逐渐解码,医疗需求不断膨胀,医疗资源尤其是医生培养、医药研发的进程又相对缓慢、困难,供需矛盾日益紧张。

王涛看清,在这个内行人占据了绝对话语权的领域,外部进入者首先需要尊崇规则和秩序,不是肆意打破。“棋圣”吴清源曾说过,围棋的真谛就是“在广阔的世界里谋求和谐”。

2017年,平安好医生提出了最重要的开放平台战略。初期圈

医生、建医院、导流量、售保险、控费率,逻辑不变,实现路径发生了转变,平安好医生开放了,更多是做连接者,不是缔造者。

这让平安好医生回归医疗的本质。“不要简单理解模式的轻与重。”王涛告诉《21CBR》记者,平安好医生完成了第一阶段从构建健康管理到在线健康问诊服务的完善,通过自建医疗团队区别于竞品公司,定位“健康管理+移动医疗”。

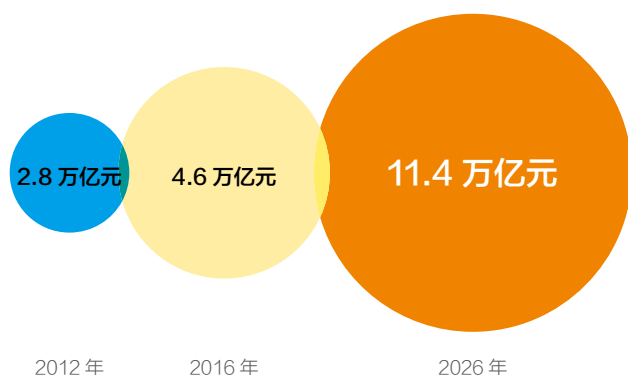
2016年底,第二阶段的平安好医生从初期“在线问诊”的单一业务逐步走向医药结合,打造“在线问诊和线上购药”服务闭环。获得B2B和B2C医药牌照,开设健康商城,拥有线上供货的能力,并且在8个城市试点送药上门服务。同时,在健康管理方面,也和体检连锁品牌合作,形成线上预约、支付、线下服务再回到线上进行体检报告解读和跟踪的业务链,实现一站式全方位的健康管理服务。在服务闭环的背后,每一个客户已经在平安好医生的信息云上,留下了自己的电子健康档案信息。

如今,第三阶段的转变思路是成为全球最大的医疗健康生态平台,引入更多合作伙伴。

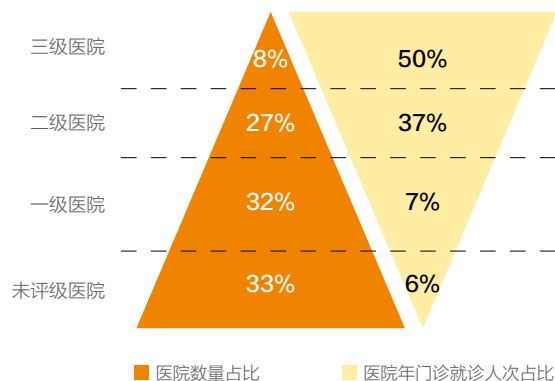
在这个庞大生态圈的核心,平安好医生自聘了千人规模的自有医疗团队和近5000名外部签约名医(均为三甲医院副主任医师及以上职称),在AI人工智能的

“打造医疗生态服务闭环”战略不改的前提下,棋至中局,战术讲究刚柔并济,攻守与取和并行。

中国卫生医疗总费用



优质医疗资源稀缺及分布不均



赋能下，通过 7*24 小时全天候在线咨询，为用户提供辅助诊断、康复指导及用药建议；在这个圈层之上，平安好医生合作了线下约 3100 多家医院（包括逾 1200 家三甲医院），用于完成后续分诊转诊、线下首诊及复诊随访服务。同时，平安好医生覆盖约 2000 多家包括体检机构、牙科诊所和医美机构在内的健康机构以及 10000 多家药店。这个生态圈已基本能形成线上咨询与线上购药、线上咨询与线下就医的服务闭环。

在支付上，联手平安健康险共同推出平安 e 家保，联手平安人寿推出了就医 360 计划，并在南方医科大学深圳医院、佛山市中医院等多家医院建立了商保直赔系统，不断探索新型商业保险医疗模式。

实际上，平安好医生这样做是完全打开了自己，以前是绝大部分自建，现在的关键词是合作、生态圈。在早期平台启动的时候需要一些头部应用和服务来吸引用户，现在平安好医生的注册用户上亿，平台雏形也已形成，接下来用户的需求会更多元和丰富。因此，在 2016 年年中完成 A 轮融资后，平安好医生重新梳理了定位和模式，确定了合作和开放的思路。

“早期我们设想过自建全科类型的诊所，做基础医疗，投入产出上，长期会处于亏损状态，我们考虑用社会力量。另外，中国不缺诊所数量，是缺整个生态体系。”王涛体会到，中国的医疗现状，是患者对医疗机构、自身疾病的了解有限，在信息不对称的情况下，鉴别标准、管理标准是缺失的。

“医疗平台不像淘宝，可以用星级评价、退换货来改变体验。即便是法律和政策，在帮助消费者鉴别医疗服务和产品上，界定也不明确。平安好医生要打造一个中国医疗健康的生态门户。”王涛告诉记者。

在诊所与医院的布局上，平安好医生也通过合作与平台方式，拓展线下场景。与香港盈健医疗成立合资公司，在上海开设了首家定位于综合医务服务的旗舰店上海盈健门诊部，又在青岛和合肥分别开设了两家互联网医院。

在构建开放的生态平台的同时，王涛又开始有了新想法。2016 年 3 月，AlphaGo 以 4 比 1 胜过了围棋世界冠军李世石。那时候，王涛想到，人工智能和机器学习能否在健康大数据以及辅助诊断上起作用？他与王齐商量的 AI 应用的必要性以及自主研发的可能性。

“有点意外收获。”王涛说，当初自建的医疗团队，在一年多时间里，上亿个问诊案例与健康数据的留存，积累了几亿条的互联网问诊、电子处方、用药等医疗大数据，这些大数据为平安好医生研发 AI 在医疗健康领域的应用打下了基础。

基于 AI 的机器人医生可以打通全科室的数据，一名医生每天最多接受 20 人的询问，AI 却可以辅助问诊翻番。此前有研究表明，AI 机器人仅通过 4 年训练，就学习了 200 本肿瘤领域的教科书、300 种医学期刊、超过 1500 万份文献和 60 多万



平安好医生高管团队

条临床试验中的医疗证据，可以在肺癌、乳腺癌、直肠癌等多个领域向人类医生提出建议。

于是，王涛更坚定在内部推动 AI 技术的决心，并且定下了 30 亿元 AI 开发的计划，这个数字超过了当年 AI 领域的融资总和。

平安好医生内部做过一个测算，按照现在问诊量增长的速度，在医生产能不变的情况下，到 2020 年，平安好医生需要雇到 1 万名医生。显然，靠人海战术扩张服务便捷并不现实。“通过 AI 训练，分析线上问诊的关键问题，医生的回答，以及医生如何解决用户问题，构建单病种的知识图库。由 AI 系统通过自动化收集用户基础信息和病症前的信息，再由医生问诊复核的方式，节省医生的时间，提升在线咨询问诊的效率。”王涛认为在寻医问诊这件事上，要降低边际成本，需要依靠技术革新。

作为 AI+ 医疗先行者，平安好医生获得了不错的用户基础，上线 3 年注册用户突破 2 亿。而积累的数亿条问诊及咨询数据，也进一步训练了平安好医生的医疗 AI 大脑。

AI 赋能在线问诊的成效已经显现。平安好医生的中报数据显示，AI 研发已提交了 26 项专利申请。在自有医疗团队规模只增加了 10% 左右的前提下，平安好医生完成的咨询量提升了近 60%，日均在线问诊量达到 53.1 万，相当于全球最大的医院——郑大一附院日均门诊量的 30 倍。

不仅效率在提升，平安好医生的服务也在衍生出更多形态。今年 4 月，平安好医生的“一分钟诊所”智能药柜正式亮相，不足 1

平方米、看似自动贩售机的“无人诊所”，可实现病人与云端医生语音对话，通过病情描述加上检查设备，病人可得到初步诊断，节省了常见病的诊疗时间。诊断完成后，如有需要，还可以直接在旁边的智能药柜付费买药，实现“AI 预诊、在线问诊、支付购药”一站式诊疗流程。

近期，平安好医生与九州通达成合作，旗下数万家实体药店、连锁药店、医院机构等线下空间，都将陆续引入“一分钟诊所”与家庭医生服务，整个平安好医生的服务密度，将通过合纵连横，快速铺开。

如今的平安好医生，已经从单向导医导诊，通过技术、资金、平台形成了一个有着吞吐力的医疗服务闭环。

落子：敲响上市生物钟

2018 年 5 月 4 日上午 9:30，王涛和马明哲在港交所共同敲响了平安好医生的上市之钟，上市主体为平安健康医疗科技，获得 653 倍超额认购，开盘股价 57.3 港元/股，成了当时港股最大规模的 IPO。

从资本层面看，三年半的时间，平安好医生走了互联网前辈们十年的路。

平安好医生的代码出现在港交所的大屏幕上时，王涛松了一口气，“对于跟随我一起创业，走到现在的团队来说，总算让大家在三年半的时间里，看到了一定的成果，要是没干出名堂，不知道如何面对”。

很少人知道，这家全球 AI 医疗科技第一股上市背后的故事。

2017 年 8 月初，例行的集团汇报，王涛一如往常和马明哲做阶段性汇报，并且计划启动 B 轮融资，该融资计划距离 2016 年 5 月的 5 亿美元 A 轮融资，相隔了一年多。那段时间，整个互联网医疗行业几乎陷入停滞，丁香园创始人李天天戏称，移动医疗“移不动”了。

2017 年 2 月 9 日，百度裁撤了医疗事业部，仅历经 764 天。

和多年前 BAT 们对于互联网改变医疗的雄心壮志相比，消息一出，行业沉寂了。舆论质疑互联网人能否做好医疗，投资人不再热衷这个领域的企业。

对于平安好医生来说，B 轮融资的启动，要给自己正名，也是行业所需。

王涛回忆道，刚提出计划启动 B 轮融资，马明哲当即说，港交所正在制定全新的上市规则，对于新兴的三类公司打开大门——同股不同权结构公司、未有收入的生物科技类公司、将港交所作为第二上市地的公司。

平安好医生是否要上市？成了眼下的课题。

从资本层面看，三年半的时间，平安好医生走了互联网前辈们十年的路。

会后，王涛找来为其制定 B 轮融资方案的投行花旗与摩根士丹利，商量这个大胆想法能否实际落地。“在国内主板上市，面对的是三年盈利的硬指标；在境外市场，则考验全球投资人对于企业价值的判断。我们和投行一起研究了上市新政，平安好医生符合港交所上市条件。”

2017 年 9 月，王涛与马明哲正式讨论了上市的可操作性，马明哲希望王涛能带领平安好医生享受到新经济公司的红利期，王涛也认为，上市是一个强有力的积极传播。

会议结束，平安好医生的上市工作正式启动。内部组成了上市小组，由王涛全权负责，同时聘请了四家投行，梳理业务逻辑、商业模式，定下了包括重组、合规、监管、访谈、交表等所有步骤的时间节点。

这时的王涛就像一个棋至中局的棋手，落子果断而自信。“去年 12 月底正式完成重组，28 天后正式向港交所提交申请表，按照上市规则，掐准每一个时间点，一天都没有浪费，今年 2 月份春节一过，预路演、正式路演排上日程。4 月 10 日，上市聆讯通过。”王涛回想每一个关键项，高效的团队执行力，整个过程准时得不可思议。

一边团队在紧锣密鼓筹备上市，另一边，王涛在为这家公司准备 Pre-IPO 轮的融资，以此在上市前拥有一个可参照且合理的估值。时间紧迫，需要一个快速拍板且有足够金额的基金，“我们没有办法等 2-3 家机构的决定，一旦这一轮融资拖延，后续的上市计划就会被搁置。”

最理想的 Pre-IPO 投资者就是孙正义，“软银的愿景基金拥有千亿美金的规模，孙正义对于创新模式以及科技企业，又有足够的支持与耐心”。

幸运的是，孙正义认可平安好医生基于 AI 科技的平台模式，有望成为医疗界的阿里。这一说法，让王涛心生鼓舞。其次，平安好医生能够解决一部分医疗需求，不仅国内市场需要，在国外同样适用。软银旗下拥有各种合作伙伴，可以牵线让平安好医生的业务走出去。

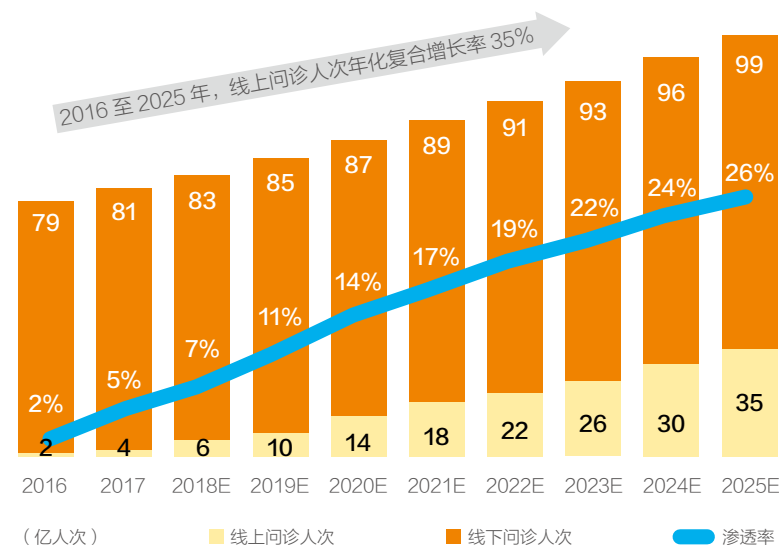
有核心竞争力且可以复制，在最重要的价格问题上，孙正义甚至希望上市融资份额由软银全包。

“以前听过很多孙正义火速拍板，决定一个投资的故事，如今自己亲身经历，挺有成就感的。”王涛很兴奋，也一度有过犹豫是否要继续上市之路。

“公司上市，不是我一人之利，关乎品牌形象，员工激励等。”王涛回国与集团内部核心团队讨论后，决定婉拒孙正义的提议，还是以 Pre-Ipo 的轮次，接受其投资。不甘心的孙正义要求平安好医生让渡 5 亿美元，最后双方各退一步，软银愿景



互联网医疗市场渗透率



基金通过其全资附属公司投资4亿美元，投后估值超过54亿美元。

为了配合平安好医生的上市时间表，孙正义派出了自己专业的投资团队，同时聘请了6家咨询公司，力保1个月里完成所有尽调工作。办公楼层最大的会议室，被会计师事务所、律所、投行以及平安好医生的团队承包，日以继夜。

平安好医生的商业模式，打动了孙正义，也吸引了阵容豪华的基石投资者。包括美国资产管理公司贝莱德基金(Black Rock)、新加坡主权财富基金新加坡政府投资公司(通过GIC Private Limited投资)、加拿大退休金计划投资委员会、美国资本集团(通过Capital Research and Management Company投资)、马来西亚政府战略投资基金Khazanah Nasional Berhad、正大光明控股有限公司、瑞士再保险(通过Swiss Re Direct Investment Company Ltd)在内的7家重量级投资机构为其上市保驾护航，也为平安好医生的国际化业务夯实了基础。

平安好医生上市后，孙正义立刻撮合王涛与Grab团队见面，3个月时间快速完成了合资公司的建立，明确了平安好医生的出海计划，完成了泰国、越南、印尼等多地的调研与考察。“我们在引入基石投资者的时候，对于背景和资源的考量，其实已经有这方面打算。”

王涛回想那几个月走过的路，酸甜苦辣全有，“一门心思要上市的时候，预想过很多次敲钟场景，真到了那一刻，倒很平静”。王涛说，敲钟的仪式感让他们大半年的心血没有白花，是对过去的交代。那时候他也不知道，敲钟后的日子完全不一样。“上市前，是

个不完全的市场，价值认同是投资方的事，谈好的估值不会因为流量、收入改变。上市后，完全的交易市场，好就涨，不好立马跌，懈怠不得。每一个投资人，都有资格给我们打分。”

不管怎么说，这支互联网医疗第一股的意义和价值都不言而喻，资本和社会首次认可了互联网医疗概念，接受了以互联网、技术为驱动，优化医疗服务与体验的可能性，最重要的是，认可作为一家盈利性企业，在医疗行业中的新角色以及营收想象。

“此前，这个行业里是没有公开数据的，也没有明确、被定义的盈利板块。”平安好医生提供的行业里首份公开披露的招股说明书，第一次将四大业务板块做了清晰描述，家庭医生服务、消费型医疗、健康商城、健康管理及健康互动，也开始用这个兼备合理性与商业性的故事，拨开笼罩在互联网医疗之上的阴霾。

悟道：仁心仁术

平安好医生的医学团队，在上海打浦桥，是公司的另一个职场。

和其他公司部门的氛围不同，这里更多只有安静的键盘打字声音，每一台电脑前坐着的是有多年经验而如今脱离体制的医生，身在企业的他们还是习惯性穿着白大褂，电脑背后则连接着超过2亿的用户。墙上则挂着“仁心仁术”、“医德高尚”的锦旗。

“一个差点被误诊的病人家属送来的。”王涛指着一面锦旗告诉《21CBR》记者，去年冬天，普内科的主治医师介绍了一名来自广东普宁的患者家属咨询，主诉症状很简单，母亲感冒且持续背痛，在当地医院吊针，吃药、热敷后依旧没有缓解。她将所有检验单、影像资料上传，想问问这里的医生，有没有好办法。

普内科的医生看了资料，体现的就是

棋局对弈，下士下棋为吃子， 中士下棋为占地，上士下棋 为悟道。王涛执棋，懂得拿 捏枰罅之间的分寸。

普通感冒，没有异常，但曾经经手过的各种病例，让她觉得需要警惕心肌梗塞的前兆，于是找来心内科医生咨询，并告诉患者应当立刻前往当地医院的心内科就诊，主诉心肌梗塞病状的检查。几天后，患者送来锦旗。

“她是众多案例中非常小的缩影。包括这位患者的咨询在内，我们现在 80% 的服务都是免费的。”

王涛说：“不收费的生意，就当积德行善。”

这是医者的口吻。2017 年 5 月，王涛在平安好医生原先“客户第一，团结协作，重在执行，激情澎湃”的企业文化中，补上了一条——积德行善。虽然公益和商业性很难共存于一家企业，可王涛想强调，在医疗的漫道上潜行，有些问题无法回避，比如不会大规模盈利，又或者很难成为富翁。

棋局对弈，下士下棋为吃子，中士下棋为占地，上士下棋为悟道。王涛执棋，懂得拿捏枰罅之间的分寸。

他明白，其他领域的经验搬到医疗行业，效果完全不一样。以阿里基于电商构建的生态为例，市场化、商业化程度成熟的电商行业流量、投产出以及每个阶段的效果是能够大致预计到的。

不够市场化的医疗服务领域，投入和产出却往往不成正比。“基础医疗是保障性服务，在国家的价格体系里，收费单价

低，还有医保支付来确保基础医疗服务的可及性。”

现有体制下的定价，不反映医生真实的时间和劳动成本，也不反应市场价格。换句话说，医疗最核心的玩家都在上下求索，市场化的公司又能赚多少？“作为企业，需要考虑盈利模式，股东、投资方、合作伙伴都需要。可身在关切生命的大健康领域，意义就变了。”

王涛的日常非常忙碌，光是应对络绎不绝的投资方与合作伙伴，已经耗费了大量时间与精力。舍弃了很多事情的他，唯独一直坚持每周去医学团队的职场，鼓励医学工作者坚持下去。

上市前后，王涛有留意到关于平安好医生模式的讨论，尤其是对变现能力的质疑。“我很能理解，第一，互联网医疗到今天还是新生事物，患者存在顾虑，我们首先要让大家有免费体验的机会。其次，即便收费，也收不了多少钱，无法覆盖医生成本，但我们每天切切实实帮了很多。”

王涛信奉卡夫卡的话，人类有两大罪：缺乏耐心和漫不经心。“我们不是完美公司，可一直在坚持大踏步向前，开拓更多的市场，寻找更多变现的机会，去培育市场的耐心和信心。”

前路艰难，还有诸多关键问题等待政策、制度的明确与解决，例如包括各级医疗机构在内的数据库建立、医保支付问题。“电子病历系统不打通，互联网上初诊的信息就没有办法在转诊时起作用，医院就医过程封闭，互联网随诊就有难度。如果有一天在法律保障、用户授权的前提下，数据能够融为一体，流程能够贯通，体验和效率就会极大提升。另外，国家已经开始承认互联网医疗的合法性，能否在拥有更完善、具体的审核制度下，给予医保支付的支持，未来也很值得期待。”

王涛相信，这个领域需要团队的不懈努力，“我们十年后再看，那时候服务和技术都在进步，IOT 智能设备、智能检测系统能直接将健康数据传输给我们，互联网医疗科技真的能够改变人看病的习惯，重病、大病、手术需要去医院，常见病，远程诊断、智能设备可以精准诊断，医生处方开具后，1 小时药品就送到家了。就像现在外卖送餐服务一样。所有这一切，平安好医生都在尝试完善。”

有意思的是，2014 年 8 月，当时平安好医生员工不多，不少团队成员是王涛从阿里的管理职位上拉到上海的。那时，平安好医生有一辆幸福班车，每周五送这批安家在杭州的员工回家，每周——早再统一接送来上海。

现在，随着平安好医生员工不断增加，幸福班车也被班次更多、不会堵车的沪杭高铁替代了。技术优化了他们的交通方式和出行体验，而他们，正试图用技术与新生态，在筑起高高围墙的医疗领域里，凭着孤勇与信仰，优化中国的医疗方式与就医体验。

幸运的是，改变，正循序渐进在蔓延，铿锵有力地在渗透。☐



微信扫描赞赏码，
支持请打赏作者。



蚂蚁金服“卖技术”

科技输出已经成为商业热词。

本刊记者 姚心璐 | 小鹿

4个半月，是蚂蚁金服与南京银行签订合作后，上线互联网金融平台项目所用的时间。

这超出了许多行业人士的预料。2017年的云栖大会上，南京银行在演讲提到该项目只用了4个半月时间，当场有人表示，“一般有钱有人（才）的银行也要花上几年”。

数年时长，市场和银行都难以等待。

互联网金融的发展正在对传统银行业务持续加压，日益增加的线上交易量，对原有系统能力提出挑战，如不升级，未来数年内，银行系统或将无法承载。在当前行业环境下，无论是高计算量、低成本的IT系统，或是线上化、智能化的单项技术，都为银行所需。

相比于人力、技术重投入的自建模式，接受科技公司的“技术输出”或许是更为快捷的方法。不止一位科技公司负责人对媒体表示，可以将银行长达数月、数年的研发时间，缩短至几十天，甚至几天。

一边是银行的需求增加，另一边，作为供给方，科技公司的“输出渴望”也在增加。

“原有做互联网场景的公司，有数据和客户积累，也有风控、征信等方面的投入，取得较好效果，它们开始将这些能力与产品，通过输出的方式变现。”兴业数金战略与研究总监黄杰对《21CBR》记者分析说，“一方面能为自己的金融服务提供更充裕的资金基础，另一方面也在输出服务中，通过服务费实现新的商业模式。”

自建道路

蚂蚁金服的技术发展，源于支付宝的“业务倒逼”。

与所有传统银行一样，起初，支付宝基于IOE架构而运作。IOE包括IBM服务器、甲骨文Oracle数据库和EMC高端存储组成的IT技术架构，长久以来，成为银行业的标准配置和唯一选择。

经过10余年优化，以及广泛应用场景验证，IOE架构在稳定性、兼容性等方面拥有绝对优势。以Oracle为例，支持从并行机、大型主机到个人电脑等100多种硬件，兼容多项国际及国家的数据库标准。

科技行业的优势不会持久不变。针对传统企业的计算需求构建的IOE架构，面临着新环境的挑战，比如，Oracle的运作依赖IBM小型机等高度稳定硬件环境，当计算量上升时，企业的硬件成本会随之增加。

这是互联网公司面临的困境，“小额高频带来计算量的爆发式增长。”蚂蚁金融科技资深解决方案架构师樊华对《21CBR》记者解释，“对系统来说，每笔交易金额无论是1元还是10万元，它们的计算量都是相同的，所以在电商、互联网金融出现后，小额高频交易让传统系统不堪重负。”

由于电商的迅猛发展，2008年阿里成为Oracle最大用户之一，数据库规模居亚洲首位，数据逐渐难以处理。彼时，2009年才首次启动、屡屡创下行业内短期交易量巅峰



峰的“双十一”活动尚未开始。

面向未来，蚂蚁金服有两种选择：继续使用IOE系统，增加预算、添加服务器，但仍有无法承载极端交易峰值的可能；或者，尝试自主研发IT系统。

蚂蚁选择了后者，这不意外，此前亚马逊、谷歌等互联网巨头已经走上同一条道路。

同年，微软亚洲研究院常务副院长王坚加入阿里，担任集团首席架构师，提出了风靡业界的“去IOE”概念。2009年，阿里开启云计算研发，不久，北京大学首批长江学者、曾获国家科技进步一等奖的阳振坤加入阿里，带领团队开始分布式数据库OceanBase的研发。

“2007年先开始分布式改造。相对传统单机的性能局限，分布式架构可以通过增加设备，几乎无限地扩展计算能力。”樊华介绍说，“云计算为分布式架构应用按需灵活调配资源，实现自动化管理，而OceanBase也是一种采用分布式架构的数据库。”

以上多项技术，在2015年10月整合为金融云，正式发布。“蚂蚁金融云使单笔支付的系统成本从传统IT架构的几毛钱降到1分钱，单笔贷款的系统成本降低到1元以下。”时任蚂蚁金服CEO的井贤栋当时提出，未来5年，计划为1000家金融机构进行金融系统升级。

2015年开业的网商银行，一定程度上证明了蚂蚁金融云的可用性。作为阿里系成员，网商银行是国内首家将核心系统架构在金融云上的银行，采用全分布式架构，并基于OceanBase数据库开发。

当时不乏怀疑的声音，一位银行从业者曾对媒体表示，网商银行核心业务单一，对系统压力相对较低，传统银行业务繁杂，暂时难以全盘采

“与大型银行动辄几十亿元的科技投入相比，中小银行在科技方面存在明显劣势，一是金融科技人才欠缺，二是金融科技投入不足。”

用分布式架构。

樊华对《21CBR》记者坦陈，从2015年到2017年中的一年半，是金融云的“打磨阶段”。“网商银行相当于蚂蚁金服的技术试验田，毕竟内部灵活度高，今天提个需求，回去加班加点赶出来就可以用。对外服务一定要产品化，比如成熟的文档体系、服务承诺和明确的产品路线图规划。”

樊华以“3个9”和“4个9”举例解释。按照金融行业的普遍要求，IT系统至少要达到“4个9”即99.99%的可用性。在系统可用性表述中，“3个9”意味每年停机10小时，而“4个9”则为1小时，后者对技术产品的要求极为苛刻。

在打磨阶段，蚂蚁金服一边将已投入使用的技术进行产品化，一边持续为新架构研发匹配技术。

比如系统监控，在传统IT环境下，因为服务器、数据库和存储来自不同厂商，难以实现统一监控。同时，该架构下服务器数量较少，也可采用人工监测。而分布式架构不同，动辄数十、上百台机器同时运作，人工检测故障来源，耗时耗力。但系统完整性高，可以实现统一监控。“蚂蚁原本有一个ICM系统管理工具，通过一些简单配置，我们将其与分布式架构整合，形成实时监控。只要出现故障，可以快速定位到问题机器。”

到2017年，蚂蚁金融云中的分布式监控、全链路压测、弹性伸缩等功能日渐成熟，按樊华的说法，“已经形成一整套方法论和产品体系”，对外输出技术准备就绪。

而银行方面是否准备好接纳来自互联网公司IT系统？“第一个吃螃蟹的人”适时出现了。

吃螃蟹者

南京银行有自己的焦虑。银行业务正遭遇互联网的严重冲击，无论是线上巨头的直接竞争还是行业的线上化趋势，都迫使银行将金融科技提上日程。

近几年南京银行发力线上金融业务，交易量呈现爆发之势。南京银行首席信息官余宣杰告诉媒体：“线上业务发展速度超出预期，对IT系统造成极大的挑战……”

这是当时行业内普遍存在的矛盾，除了少数几家大行，大多中小银行自建线上系统大都难以达到预期。“与大型银行动辄几十亿元的科技投入相比，中小银行在科技方面存在明显劣势，一是金融科技人才欠缺，二是金融科技投入不足。”易观金融分析师王西梅对《21CBR》记者分析道。

2016年中，南京银行在评估中发现，按时下的增长速度，第二年的单年业务量将超过2016年以前所有业务量总和。以当时系统的承受力，是难以承接如此巨大的业务量。寻求变革，箭在弦上。

2017年9月，南京银行与蚂蚁金服签订战略合作协议。这不是类似代销、产品研发类的表层合作，与网商银行相同，蚂蚁金服将帮南京银行搭建基于阿里云和蚂蚁金融云的全新线上核心系统。这种系统搭建方式相当于阿里云制造手机，蚂蚁金服搭建iOS系统和App Store，南京银行研发App。

“银行最重要的是管理风险，是风险厌恶型。行业有个不成文的规矩，不做第一个吃螃蟹的人，所以敢于第一个做这样的创新尝试，真的非常难得。”时至今日，回忆起合作初期的抉择，樊华仍对南京银行的创新意识和对架构选型的决断力赞叹不已。

两种业态的合作，也会有观点交锋。从银行的角度出发，改变多年的使用习惯并不容易，即使拥有国产化情怀，在数据库的选择上仍然慎之又慎，毕竟，Oracle是一个更熟悉、也更稳妥的选择。蚂蚁金服则已经完成了“去IOE”，已经可以用移动互联网时代的技术架构打通金融核心IT系统、数据库、风控、AI等技术。蚂蚁金服技术团队想让银行业相信，他们有能力提供完整的服务方案。

双方的合作谈判进入决策阶段时，阳振坤亲自上阵，介绍OceanBase的技术特点。

“对方提了很多技术问题，阳老师都回答得很认真，比如这个问题可以解决，我们在网商银行是怎么做的，那个问题还解决不了，但是有一个方案可以尝试。”樊华回忆说，阳振坤的专业和坦诚，对最终结果起到明显的推动作用。



蚂蚁金服的本土优势也是加分项，使用自主研发数据库，满足了银行的“国产化情怀”。在实用角度上，OceanBase的研发团队在国内，一旦出现任何问题，立刻调动资源解决。相比之下，使用海外数据库，出现问题时需要与海外总部沟通，一来二去，减弱

了时效性。

双方最后一次技术讨论，南京银行选择了 OceanBase。会后，阳振坤、樊华等人与南京银行技术团队拍照留念。樊华期待，有一天，当 OceanBase 在行业中的地位也如前辈般普及时，追溯过往，这张照片象征着一种开始。

全套采用蚂蚁金融云技术，为之后的产品研发打开了“方便之门”。樊华回忆说，在筹备同城双活项目期间，OceanBase 起到重要作用。

同城双活是银行数据库的一种运作方式，在传统模式下，银行惯用主备份数据库，备份中心仅用于数据同步，仅在主机故障时，才会顶替工作。其隐患在于，主备切换时可能出现中断，甚至长达 30 分钟到 1 小时，用户端感受明显。改建双活数据库，意味着主备机同时工作，任何一方故障，均不会影响运作，从而提高业务可持续性。

“双活的容灾方案中，最重要的是数据库。”一位接近蚂蚁金服的业内人士分析说，“前期如果选择 Oracle，这个环节有可能受制于人，很多设计方案都要取决于对方能否支持。但 OceanBase 数据库属于蚂蚁金服，为银行提供方案时自由度和系统性会更好。”

合作四个半月后，一期项目交付，平台成功上线“这是国内首次，金融科技公司将互金平台能力整体输出到银行。”蚂蚁金融云总经理刘伟光介绍。

商业热词

银行业的圈子不大，与南京银行的合作，增强了蚂蚁金融科技的行业可信度。项目成功上线后，“几乎每个礼拜都有银行到南京参观交流”，“复盘时，项目研发团队反馈，原本以为技术迁移至少需要一个月，但实际上三四天就完成了，工作量远低于预估。关键是很多以往使用开源技术时碰到的百思不得其解的问题，现在都已解。”

自 2018 年 5 月起，华夏、光大、浦发和中信等多个银行与蚂蚁金服签订技术合作，虽非全部涉及底层架构，仍是蚂蚁在技术输出上的更进一步。

2017 年到 2021 年间，中国银行业 IT 解决方案市场规模的年均复合增长率预计为 21.35%，2021 年将达到 736.99 亿元。

看中金融科技输出市场的企业，正在日益增多。除了蚂蚁金服、京东金融等科技公司，一些大中型银行业不甘示弱，陆续成立科技子公司，主攻金融科技的研发和输出。

兴业数金可被视为银行系科技输出的典型之一。2017 年，原中小银行系统托管和维护的“银银平台”被升级为“数金云”，提供服务器、存储、虚拟化等全系统不同标准的云计算资源，包括底层基础设施、中间服务平台及上层应用服务。截止目前，已合作超过 350 家银行。

黄杰将输出的技术内容分为两类，“一类是 IT 基础设施和金融软件，另一类为单项技术或产品服务。”

蚂蚁金融云和“数金云”均属前者，此外，在单项技术和产品服务上，兴业数金先后研发了 RPA（机器人流程自动化）、票据流转鉴证平台“执剑人”、支付产品“风行通宝”等。近期，随着区块链的普及，又增添了区块链电子合同产品“倚天鉴”，主推合同的防伪溯源。

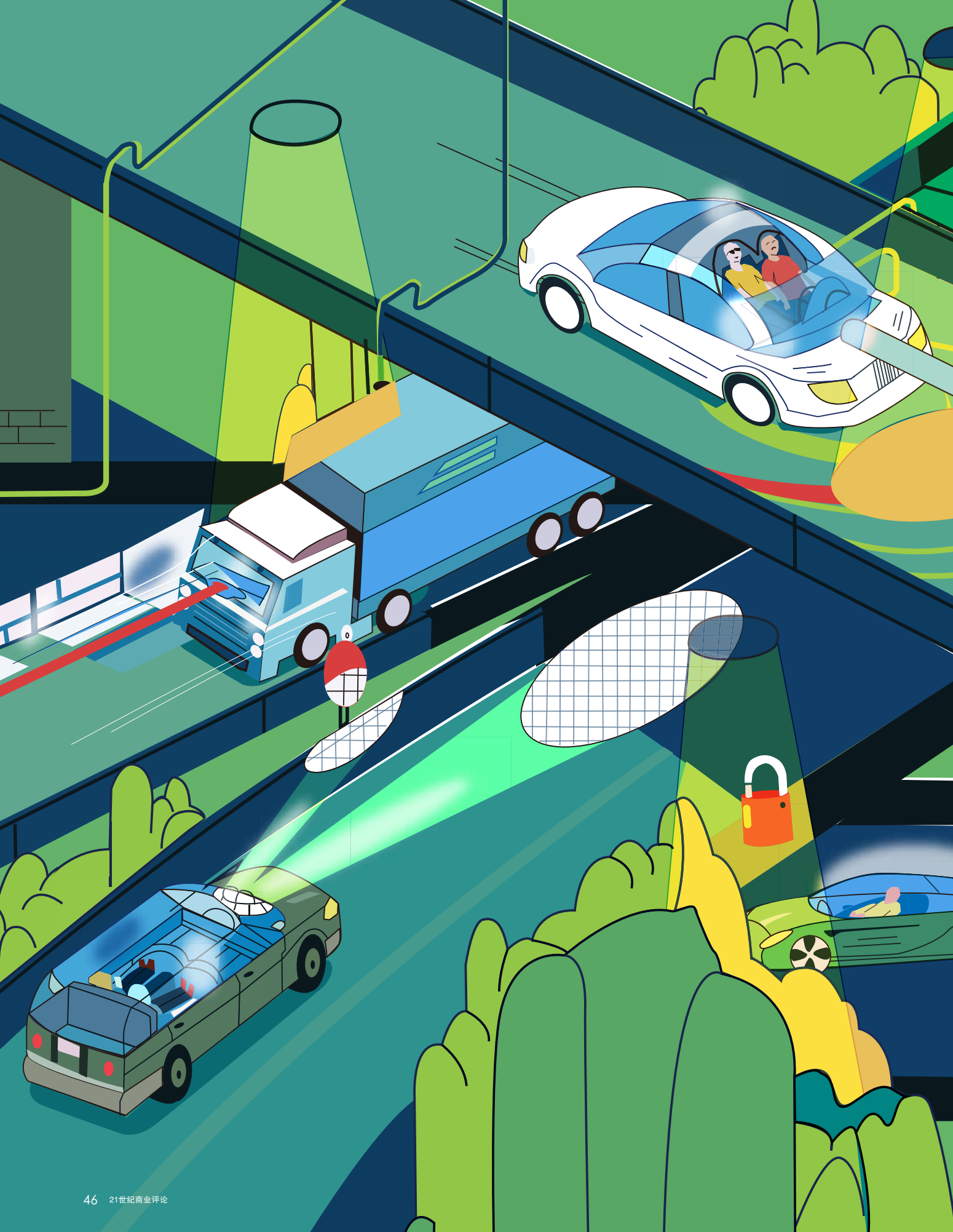
“科技输出已经成为商业热词。”黄杰说。数据也支持这个观点，根据 IDC 报告，2017 年到 2021 年间，中国银行业 IT 解决方案市场规模的年均复合增长率预计为 21.35%，2021 年将达到 736.99 亿元。

据不完全统计，积极涌入市场的企业可分为三类：银行系的平安金融壹账通、兴业数金、建信金融科技，互联网系的蚂蚁金服、京东金融、度小满、微众银行，以及科技创业系的马上金融、量化派等。

市场正在快速成长。两年前，樊华刚刚加入蚂蚁金服时，他所在的金融云产品团队仅仅 20 人，如今，他已经有 200 多名同事。[2]



微信扫描赞赏码，支持请打赏作者。



无人车队：消灭滴滴司机

自动驾驶公司主要的商业模式是运营无人车队。

本刊记者 邱月烨 | 小鹏

广州南沙自贸区和海珠区生物岛、深圳南山区西丽，每天有约 60 辆的无人车在这三地奔跑着，它们头顶上顶着一个大大的“车顶盒”，形成了一道奇景。白天黑夜，风雨无阻，无时无刻不在吸收着周围的一切信息。

这 60 辆车来自三家自动驾驶头部初创公司，Pony.ai（小马智行）、Roadstar.ai（星行科技）、JingChi.ai（景驰科技），它们拼凑出了中国第一代无人车队的雏形，正试图改变中国人未来的出行方式，以及背后的万亿市场。

上述三家公司对于未来的商业模式已经达成了共识，其创始人或高管在接受《21CBR》专访时均表示，未来最主要的商业模式是无人车队的运营——就是无人驾驶版的滴滴。

届时，你可以用一个打车软件，叫到一辆没有司机的无人车来接你，送你去任何地方，同时车费可能比现在便宜一半。如果你是女性乘客，更不用担心司机给你带来危险。有点科幻，有点遥远？不，这一切很大概率会在 2020 年发生。

无人车出行已经近在咫尺。

L4 时代

根据美国机动工程师协会（SAE）的定义，从司机完全掌控驾驶到汽车完全自动驾驶，无人驾驶程度分为 5 个级别。L4、L5 级别的汽车可以实现自动驾驶，区别为 L4 需要在某种环境和条件下自动驾驶，而 L5 可以适应所有环境。

较为大众熟知的特斯拉的自动驾驶，属于

L2-L3 的级别。Pony.ai、Roadstar.ai、JingChi.ai 均为直接切入 L4 的全栈解决方案公司，即提供除了车本身之外的软件和硬件系统，应用场景为人们的日常城市交通出行。目前，还有一类 L4 级别的初创公司为解决特定场景下的应用，如园区物流、社区通勤等等。

目前自动驾驶领域至少有 3 种不同的解决方案：一是以谷歌为代表的激光雷达为主的解决方案，二是以苹果和 Cruise 为代表的多传感器融合的解决方案，三是以视觉（摄像头）为主的解决方案。

上述三家初创公司中，Roadstar.ai 是对外界披露技术最多的公司，它成立于 2017 年 5 月，公司三位联合创始人佟显乔（CEO）、衡量（CTO）、周光（首席机器人专家）曾供职于谷歌、苹果、特斯拉、英伟达、百度等公司，拥有丰富的自动驾驶经验。

Roadstar.ai 所使用的多传感器融合解决方案使用了多个异构传感器来进行测量和感知，包括激光雷达、摄像头、毫米波雷达、GPS/IMU 等。通过对不同传感器的原始数据进行前融合处理，统一输出像素级的八维空间数据。

“我们自己研发了一些核心技术，一是产品针对中国市场，需要特有的技术来解决中国复杂的场景。其次我们用的都是国产的传感器，开发了特有的算法。当我们把多种传感器放在车上的时候，需要让不同的传感器实现在时间上的同步，是一个最有效信息的集合，



这个技术叫异构多传感器同步技术，既包括硬件，也包括软件。此外，我们还有一个 DeepFusion 数据深度融合的技术，八维数据打造的深度神经网络，可以让多种不同传感器信息融合在一起时，得出最优的解决方案。”佟显乔解释道。

Pony.ai 成立于 2016 年底，在三家公司中成立时间最长，创始团队主要来自百度和谷歌。CTO 楼天城在编程届人称“楼教主”，大学期间被誉为中国计算机编程第一人，经常以一人单挑一个团队，连续 10 年蝉联 TopCoder 中国区排名第一，曾获 ACM/ICPC 全球总决赛第二名，在谷歌编程挑战赛中两次获得第一名。CEO 彭军创业之前曾是百度首席架构师，主要负责方向是无人车、车联网、人工智能、大数据。楼天城曾介绍道，Pony.ai 选择的是以激光雷达为核心的多传感器融合技术方案。

JingChi.ai 成立于 2017 年 4 月，CEO 及联合创始人韩旭曾是前百度自动驾驶首席科学家，拥有强大的学术背景，是美国伊利诺伊大学博士、密苏里大学终身教授、计算机视觉和机器学习实验室主任，主持开发的 DeepSpeech2 被 MIT Tech Review 评为 2016 年十大技术突破之一。

在未来两年时间里，自动驾驶的技术问题将不是最大的难题，但成熟度和安全性还需要时间来验证和改进。在改装汽车的成本方面，由于 Roadstar.ai 采用的是国产的传感器，硬件成本较低，约为 20 万-30 万元，佟显乔预计到 2020 年可以降低到 5 万元。据《21CBR》记者了解，Pony.ai 和 JingChi.ai 的改装硬件成本为 50 万-100 万元左右。未来，无人车的自动驾驶模块也会融合到车内，而不会以车顶盒的形态出现。

“我觉得国产的激光雷达从性能上来说，已经和海外的激光雷达没有差距了。反而因为在中国生产、制造，成本比较低。还有一个优势是大

家都是中国公司，可以更好地沟通，我们可以对传感器做一些定制化要求和尝试。”佟显乔解释道。

但 Pony.ai 和 JingChi.ai 都提出了担忧。Pony.ai COO 胡闻在接受《21CBR》记者采访时表示，很多激光雷达的国内初创企业连样品都还没有，“产品量产化以后，我们才敢放心大规模使用。我们也尝试过部分厂商送过来的样品，但没有把它们铺开，要替换起来也很快。”

JingChi.ai 的运营副总裁张力也告诉《21CBR》记者，国产激光雷达还没有实现量产，未来三年内可以解决这个问题，“技术的变更比外界想象的要快，一旦技术成熟，很快就能开始量产。”

扩张车队

2017 年底到 2018 年初，那些自动驾驶初创公司纷纷从硅谷回到中国建立总部，开始进行路测。截至今年 8 月底，只有 Pony.ai 获得了北京的 T3 路测牌照，而三家公司在广深或其他地方的路测，均是在当地政府的默许下进行的。拿牌照和增加运营车队，成为下半年自动驾驶初创公司的共同目标。

在美国，自动驾驶的领军者是 Waymo，它不仅获得了加州的路测牌照，而且车队数量已经达到近千辆。Waymo 于 2009 年孵化自谷歌的 X 实验室，2016 年独立，目前隶属于谷歌母公司 Alphabet，已在美国积累了 800 万英里的路测里程。今年 6 月 Waymo 宣布，将追加采购 62000 辆克莱斯勒 Pacifica 混动面包车，用于扩大无人车队阵容。

Pony.ai 最早在国内开始路测，在广州已进行了 8 个月，目前拥有最大的车队，总数不到 30 辆，预计今年会扩充至 50 辆，2019 年底达到 100-200 辆，从而实现小规模商业化运营。截止 7 月底，Pony.ai 已接待了超过 2000 名试乘乘客。

“我们在战略上比较重视车队，相比其他公司会超前。我们的布局也更早，包括系统和软件平台的支持、APP、中控的平台等已经开始去做，等到时机成熟才会发布。”胡闻向《21CBR》记者解释道，无人车队运营需要解决的问题依次是安全性、便捷性、舒适性和娱乐性，现阶段主要解决的是安全性问题。

无人驾驶技术是一件既要快又要慢的事情，快体现在技术和运营上，慢则体现在路测上。

单个车与车队跑的安全性不一样，前者只需要关注一辆车的状况，而后者较为离散，需要考虑到整个网络的安全性。“最重要的还是把黑客攻击的问题解决掉，车不像手机，将来会更多地依赖于传感器，网络安全很重要。所以在实际跑的时候，才会发现越来越多的问题，要一个一个去解决。”胡闻说。

Pony.ai 当初之所以把总部设在广州南沙自贸区，除了政府的开放政策和大力支持外，在路测方面也有着得天独厚的优势。胡闻介绍道：“它比较复杂，但又不是那么复杂，此外，南沙也比较受到政府的重视，地位比较高。”

自动驾驶技术并没有一个放之四海而皆准的算法，因为各地的道路交通环境不同，且道路信息采集涉及到国家信息安全问题，国外的公司很难进入，中国如此，美国亦然。

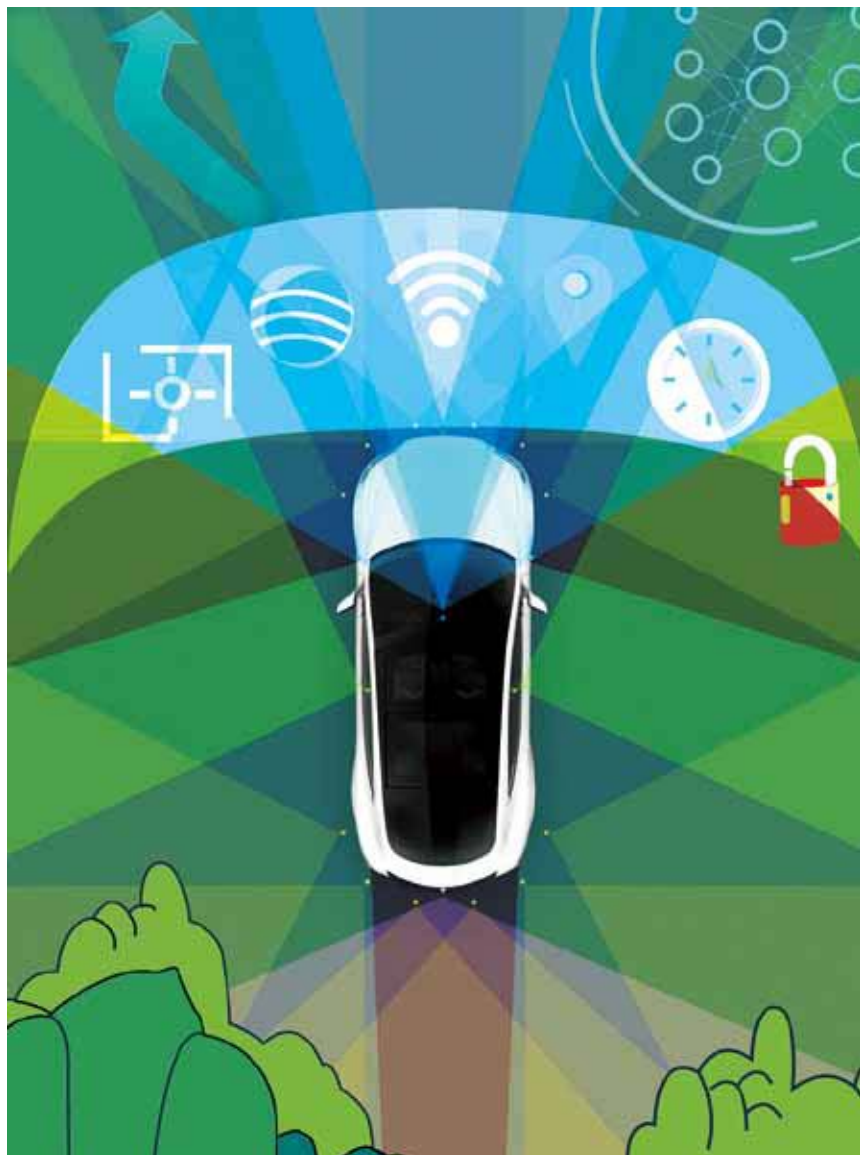
自动驾驶是中美未来必争的技术高地，因此中国的自动驾驶创业者们从美国回到中国，是政策与商业上共同驱动的。去年以来，中国地方政府的自动驾驶政策法规逐步开放成为了契机。目前，中国发放路测牌照的城市已有北京、上海、深圳、重庆等，预计广州也会在下半年正式开放路测。

而中国复杂的路面交通情况既是一个挑战，也是独特的机遇。在中国，自动驾驶所遇到的场景数是在美国无法想象的，这也是除了里程数之外的一个重要数据指标。

“比如闯红灯、逆行，这些都是基本的场景数，这些类别下还有很多细分的情况。最后比的是谁能做得更细，只要每个场景有一点点的变化，它的复杂度又会更深一些。”胡闻告诉《21CBR》记者，Pony.ai 目前积累的场景数比谷歌还要多。

初创公司还会在模拟器中进行虚拟路测，即无人车在实际路面上经历了哪些情况，在系统里会将场景再现，一遍遍重复增强无人车的“本能”，这也是自动驾驶中机器学习技术的一部分。

现阶段，现实中的无人车测试并非真正的无人，一般来说驾驶座上会有一个安全员，通常会招募非常有驾驶经验的“老司机”。在行驶过程中，安全员的手会摊开放在双膝上，副驾驶或者后座



坐着一名工程师，实时监控着显示屏。

显示屏上的内容就是自动驾驶公司的核心机密。屏幕两边为一些参数，中间占据最大比例的是自研的高精地图以及无人车所感知的道路周围的一切信息，通常覆盖半径为 100 米，可以清晰地看到屏幕上识别出的几乎所有路面上存在的物体，它们被转化成体积形状各异的图形，并标注了距离、速度等数据。在《21CBR》记者的试乘过程中，按照既定的路线行驶，





安全员无需进行任何干预，车辆完全自动操作。一名安全员告诉记者，他工作了近半个月，还没有进行过一次干预。

在试乘 JingChi.ai 的过程中，无人车穿越了一段长度超过 2 公里的江底隧道，这也是今年 3 月 JingChi.ai 成功完成的国内首个无人车江底隧道穿越。据 JingChi.ai 工程师介绍，江底隧道的难度在于没有 GPS 信号，完全依赖无人车的感知系统。目前，JingChi.ai 无人车总行驶里程超过 5 万公里，已接待乘客超过 1000 人，运营总里程零事故。

佟显乔告诉《21CBR》记者，下半年 Roadstar.ai 会拿到多个城市路测牌照，“年底我们希望扩充至 50 辆车，增加团队成员的数量，做比较大规模的路测。2020 年实现常规化的商业运营，技术上已经没有什么难点了。”

去年 9 月，Roadstar.ai 开始在美国进行路测。今年 2 月，在深圳等地进行测试，目前已实现在加州平均一个月一次人工干预、国内高复杂城市路况环境下连续数小时无人工接管，包括夜晚、雨天、高峰期、过隧道等场景。截至今年 7 月底，公开路测里程已超过 10 万公里。

按照目前的计划，2019 年，Roadstar.ai 将落地试运营，以 OEM 方式生产 200 辆配备车顶盒的无人车，开发上线打车 APP，在较大范围内提供无人出行服务；2020 年将和代工厂合作，装配生产 1500 辆无人车，做自主运营服务，范围将覆盖一线城市核心商圈。

赛道快慢

自动驾驶是一件既需要快，又需要慢的事情。快体现在技术和运营上，慢则体现在路测上。

相比于 Waymo，国内无人车队的运营还处于起步阶段，但三家公司对此均表示十分有信心，与美国的差距仅为一年半到两年。而相比于国内互联网巨头和车厂，初创公司的优势在于起步早。

“无人车队的运营是不可能走捷径的，这几个阶段无论是 BAT、ABB（宝马、奔驰、奥迪三大豪车品牌）还是滴滴、Uber，都得一步步走，美国的那套也不适用。就算它们从现在开始做，也要花跟我们一样长的时间，而我们已经领先一年以上了。”胡闻对《21CBR》记者说。

胡闻认为 L4 级别的车辆应该积累非常多的场景，慢慢地去做，“你无法保证永远不会出任何问题，但只要你能确保不会撞到人，就不是大事。如果只是车辆的刮擦，顶多是一个商业上的成本。”

在试乘 Pony.ai 的过程中，无人车即将拐弯，而旁边直行道上的一辆车突然靠过来，无人车迅速自动刹车，但随后旁边的车又径直开走了。“这可能是故意的，我们也时常碰到，但系统都能很快发现和反应。”Pony.ai 的员工说。

3 月 18 日，Uber 在美国亚利桑那州进行自动驾驶汽车路试时导致行人死亡，根据美国国家运输安全委员会 5 月发布的调查结果，事发现场灯光十分昏暗，Uber 车内的雷达和激光雷达在事



故发生前六秒检测到前方“障碍物”，但感应系统却摇摆不定，先是将其定为一个未知物体，然后定为车辆、最后将其归为一个方向不定的自行车，最终未能在事故发生前及时停车。

更不幸的是，当时 Uber 测试车辆内的安全司机也因分心，未能及时手动刹车，最终致使行人死亡。自此之后，Uber 在坦佩、匹兹堡和多伦多的自动驾驶测试也相继停止。

“我们都很清楚，L4 初创公司一旦出交通事故，对公司和行业的打击非常大。”张力感叹道，“无人车撞死人，性质就是机器杀人，这是不被接受的。安全员在路测的过程中要非常专注，一旦出现突发情况，要在最短时间接管这个车，保证人和车的安全，尽量不要出事。”不久前，JingChi.ai 就在监控中发现一名安全员在路测过程中打瞌睡，随后立即开除。

出行是一个非常烧钱的领域。尽管 2018 年被称为资本寒冬，但投资人们对于三家无人驾驶初创公司却异常追捧。这条赛道虽然才刚刚起步，但是烧钱的迹象已经出现。

今年 5 月，Roadstar.ai 宣布完成 1.28 亿美元 A 轮融资，本轮融资由双湖资本和深创投集团联合领投，老股东云启资本，以及招银国际、元璟资本跟投。7 月，Pony.ai 宣布完成 1.02 亿美元的 A1 轮融资，由锆明投资和富达国际旗下的投资平台斯道资本领投，松禾资本、招商局资本、红点创投（中国），郑志刚和德龙资本跟投。如果加上

年初获得的 1.12 亿美元的 A 轮融资，小马智行整体 A 轮融资额为 2.14 亿美元，总融资额达 2.3 亿美元。

《21CBR》记者也向 Pony.ai 进行了求证，其估值接近 10 亿美元，是目前中国融资额和估值最高的自动驾驶初创公司。“雷军说过一句很著名的话，创业就是要融花不完的钱。融资额最高，估值最高，打任何一个行业都没错。”胡闻表示，每个投资人都是 Pony.ai 精挑细选的，“我们对他们有诉求，他们能够帮助我们。”

张力则告诉《21CBR》记者，其 A 轮融资正在进行中，近期将关闭。“投资人对 JingChi.ai 非常热情，因为都在抢这个赛道。而且自动驾驶行业早期投融资的门都快关上了，目前只有我们在做 A 轮。”

佟显乔认为，中国自动驾驶初创公司投融资之所以屡创新高，是因为无人出行市场上限非常大，而且可以选择的头部公司不多。“第一，投资人需要找技术做得很好的公司；第二，这是一个比较长线的赛道，有梦想的年轻人来做这个事情比较合适。今天你投了 1 亿或者 2 亿美金，估值虽然很高了，但是如果考虑到以后可以变成一个几百亿、上千亿的公司，那还是很赚钱的。”根据外媒报道，摩根士丹利认为 Waymo 估值可高达 1750 亿美元。

关于与汽车厂商的合作，三家公司都持较为开放的态度。不过相比于出行的巨大市场空间和想象力，它们显然不甘于只做车厂的一级供应商或者技术提供商。

在张力看来，车厂的思维也正在转变。新能源化、共享化、智能化是未来大出行行业的三大趋势。“对汽车厂商来说，未来的竞争非常大。今天放眼望去，国内外所有的厂商都在做两件事，一是新能源车，一是出行。另外，车厂做的自动驾驶顶多到 L3，这就是它们与我们不一样的路径，因为它们考虑的首先是车辆的量产，用现有的、性价比最好的器件来完成。”张力对《21CBR》记者说。

胡闻也笑说：“如果你做得特别好，可以融资去收购车厂，这就要看公司的格局和融资能力了。”



微信扫描赞赏码，
支持请打赏作者。



腾讯的零售联盟

以数字化赋能零售商，腾讯将线上的统治力延展至线下。

本刊记者 邱月烨 | 农健

2017 年是“新零售元年”，提法本身有着浓重的阿里气息。

从腾讯的角度看，2017 年同样是一个很有意思的时间点。年初，微信发布小程序，张小龙要连接线上线下，更远目标是连接万物，而大多数人对这还是一头雾水，小程序一度经历了一段低谷。

转折发生在 2017 年末，腾讯集团开始接连出手数笔大额投资，迅速参与到零售市场的变革，小程序在零售业的威力也开始爆发。

相比于线上零售在社会零售仅 15% 的占比，线下零售依然占据绝对的领先份额，互联网巨头调转枪头，剑指线下并不难理解。腾讯公司董事会主席兼 CEO 马化腾曾明确说，腾讯不会自己做零售，甚至不做商业，只做连接器、做底层的东西。

那么，以“智慧零售”入局线下的腾讯，路径和目的到底是什么？自身电商、零售业务的缺失，是利还是弊？投资布局与去中心化的赋能，是否存在矛盾？

两个标杆

“腾讯是通过零售商强大的触角，为自己的流量进行一个变现跟质量的提升。”招商证券首席分析师许荣聪评论说。

如果说，阿里以自身作为改造的主导，构建一个中心化体系，适合自主意识弱的零售商，那么，腾讯更尊重零售商作为改造主导，希望打造一个去中心化体系，更适合自主意识强的零售商。

沃尔玛是腾讯致力打造的标杆案例之一。“对于沃尔玛来说，并不需要腾讯告诉我们，如何去运营门店、运营零售业务，而是希望利用它在创新和用户体验等方面的优势，为零售页带来

思维新模式，这是传统零售商或者专营电商企业不具备的。”沃尔玛中国大卖场电子商务部副总裁博骏贤（Jordan Berke）告诉《21CBR》记者。

2018 年 1 月，沃尔玛开始在线下门店推出“扫码购”，这是一款消费者自助扫码结账的小程序，如同“私人定制的扫码枪”。上线 90 天，“扫码购”即取得了 30% 的渗透率，目前已覆盖超过 200 家门店，月新增门店 40 家，预计年内逐步覆盖全国 400 多家门店。

“扫码购”用户月度复购次数达到 2 次，看起来很简单，其实，多数线下零售的平均月复购率多在 1.5 次以下，以沃尔玛的体量和零售业态，这个成绩相当不易。此外，沃尔玛发现，熟食、半成品等品类的销售，在午餐和晚餐前有大幅增长。“以前顾客可能去便利店购买这些商品，那里价格稍高些，现在有了‘扫码购’，来沃尔玛买也很方便，品质高、结账速度快。”博骏贤解释。

上线半年多，“扫码购”进行了 21 次版本的更新，从未停止迭代。小程序看似简单，要嵌入到沃尔玛的全流程，涉及前台、中台、后台的改造与联动。

腾讯智慧零售战略合作部副总经理田江雪告诉《21CBR》记者，“从安保、商品、产销，这是一整套过程，再加入‘到家’服务，就更复杂了，线上、线下及运营团队要全方位的配合；另外，绩效设置、利益分配等细节，对于执行数字化战略也非常重要，沃尔玛做了很多事以保证线下团队的绩效，这与过去思维不太一样。”

据博骏贤介绍，沃尔玛管理层尤其重视内部员工使用创新产品，就店内操作、服务顾客颇费心力，“像‘扫码购’这样的产品能否成功，一半在于顾客体验，另一半取决于员工在门店如何使用。”

转型的成效，至少在财务上已小有体现，沃尔玛 8 月发布二季度财报显示，中国市场总销售额增长 4.3%，可比销售额增长 1.5%，可比客流和客单价继续稳定增长。

腾讯赋能的另一个外资零售巨头是家乐福。今年 1 月，腾讯联手永辉宣布准备投资家乐福中国，并与之达成战略合作协议，三方合作涉及供应链整合、科技应用和业务赋能等方面。



过去半年，家乐福裁员等负面消息不断，但是，变革的步骤未停下来，5月20日，腾讯助力的首家智慧门店“Le Marche”在沪上开业，腾讯智慧零售“工具箱”倾囊而出，小程序、微信支付、腾讯优图、社交广告、腾讯视频IP等产品，为门店提供“人脸识别付款”、“小程序扫码购”、“IP互动引流”等全链路服务。

8月下旬，家乐福官方对外透露，其“扫码购”小程序用户数突破800万，已占总用户数的20%，且在持续快速增长中，计划年底实现全国门店落地。

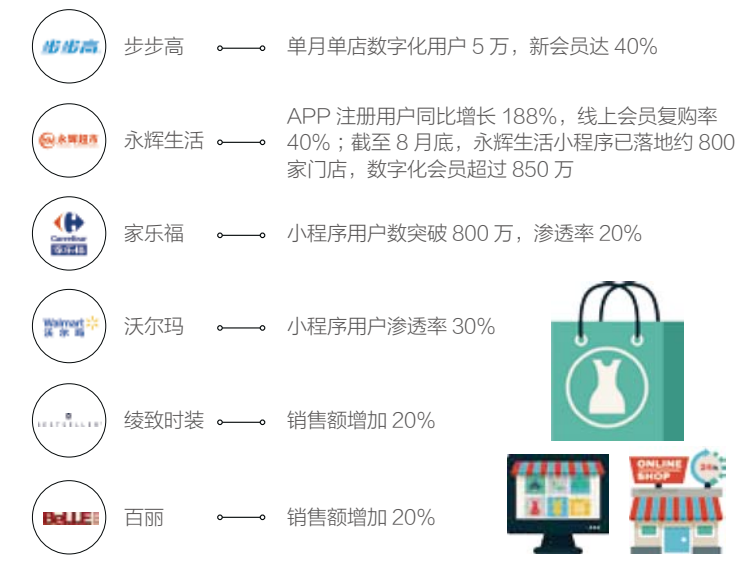
“中国就是一个零售的实验室。”有家乐福高管点评说。显然，腾讯充当着实验主持者的角色。

七种武器

微信支付与小程序是腾讯零售战略落地的标配，早期，智慧零售主要以微信部门向外输送产品和服务，这是腾讯最核心的“实验工具”。

2018年3月，智慧零售战略合作部正式成立，5月，腾讯公司副总裁林璟骅公布了一套智慧零售组合方案，涉及集团旗下的7个产品：微信公众平台、微信支付、小程序、腾讯社交广告、腾讯云、泛娱乐IP和企业微信，横跨腾讯集团五大事业群。

腾讯智慧零售案例转化成果



林璟骅将七大工具称为“数字化转型基础设施”，通俗地说，就是披着零售的外衣，做着数字化的事。虽然，每个产品相当于一个独立的解决方案，但是，腾讯很少以产品组合的方式示人，这显示了事情的份量。

“战略合作部”定位为一个跨部门协作的组织，例如，对接企业的过程中，新部门会从客户和行业发展的角度，向后端的产品提出需求；然后，针对不同的案例或行业输出解决方案，承担资源协调者的角色，最终的产品形态和执行，则由各个业务部门来完成。

此外，有关零售项目的对外投资，战略合作部起着关键作用。目前，已公布的多个零售投资案例，均由战略合作部的团队跟投资部深度探讨达成，包括投前判断、谈判过程、战略协议、交易方式设计等等，这样的合作未来仍将继续。

林璟骅解释说，新部门的常规角色分两阶段来阐释：首先，与细分行业有规模、有数字化能力和资源的领先企业深度合作，推动数字化方案的落地，同时打磨迭代；其次，分两个方向提炼共性产品，一是参与项目的不同部门，打造共性的东西，二是帮助B端使用腾讯产品的中间件，比如保护双方数据隐私的数据库产品等。

对于标杆案例，战略合作部会成立相关的项目组，多部门协作以融入到流程中。“我们越做越深，发现远不止于技术手段的使用，而是一个全方位的企业变革和转型，”田江雪说，合作的零售企业必须细致考虑自身组织流程形态、数字化能力、组织能力，评估对新流程、新业态的适配程度以及从上到下有关能力建设、绩效梳理等细节，这些都是复制的关键点。

合作改造的过程非常琐碎，博骏贤打比方说，大体25%的时间与项目团队一起在门店研究顾客，25%的时间在广州与微信团队合作，25%的时间花在了腾讯总部，最后25%的时间才是沃尔玛自己的。“我想强调，这样的时间分配，能看出双方愿意将优势结合起来，以良好态度进行合作。”

显然，多部门深度对接更适合大型企业，那么，中小型的零售商是否在腾讯的架构中，找到合适的产品？

林璟骅解释道，小程序的框架、微信支付扫码的构成，POS机改造的原则等，都是通用型工



具，可以解决 B 端商户的需求，而针对定制化的需求，腾讯会以腾讯云作为主要的开发团队，“因为它本身就是从事个性化的企业服务，如果适当的话，进一步升级到共性产品。”

“与腾讯合作时最期待的一点是，一个工具如何能最高效地应用到零售当中。”

博骏贤表示，现阶段沃尔玛的零售革新，是以数字化创新提高电商的购物体验，并进一步延展到实体店的体验，购物便利性、体验顺畅度外，服务个性化也成为一个重要维度。

近期，沃尔玛推出了“个性化购物券”功能，即利用腾讯的社交工具，比如，当顾客用微信付了滴滴打车的费用后，沃尔玛在根据其实时地理位置推送购物券。博骏贤向《21CBR》记者透露，在未来数周，沃尔玛会推出一款 AI 应用，根据内部销售和其他市场数据，以地理位置为基础来创建 O2O 商品组合，比如判断当天一个城市的某位顾客最适合的商品组合是什么。

林璟骅认为，AI 和大数据技术日益成熟，有助于将互联网产品的个性化潜能释放出来，“随着计算成本的降低、数据标签的深化，我们将互联网科技力量放到零售行业，会有更多的想象空间。”

永辉模式

目前，腾讯的标杆案例——沃尔玛、家乐福、永辉，彼此在业务层面有合作之外，资本层面同样关联紧密。

例如，腾讯和沃尔玛均投资了京东，分列第一和第三大股东，三者间形成的合作关系，可概括为“X + 腾讯 + 京东”模式，其中，“X”可以复制到其他传统零售商，借以实现全渠道或是多渠道的闭环。

以沃尔玛为例，用微信等互联网产品，实现门店的智慧零售改造，用京东商城，实现电商渠道的多元化，用京东到家和达达，实现门店 O2O、前置仓布局等新业态探索。博骏贤告诉《21CBR》记者，一家门店已实现单日线上销售占比达 50%，而京东到家的日订单处理能力已达到 100 万笔。

永辉则是腾讯真金白银投资的零售项目，其持有永辉云创 15% 的股权，后者是运作永辉“超级物种”的主要载体。有分析认为，腾讯的这笔投资，将加速超级物种的扩张和技术改造，以抗衡阿里旗下的盒马鲜生。

2001–2016 年，永辉收入的年复合增长率达 30%，无疑，它是腾讯智慧零售探索的最佳载体。早在入股前，永辉已在探索新业态和数字化转型，有技术和经验的沉淀。

两家的互补之处在于，前者更侧重于零售产品的应用开发，比如用户购物流程、用户体验的设计，后者则更擅长于技术。“腾讯的产品力强，技术上可通过 AI、大数据、云计算，帮助我们建设相对底层的云能力。”永辉云创战略合伙人张晓辉说。

“个人认为，永辉内部的信息化投入和资源储备是比较超前的，在永辉生



活 APP、供应链和门店管理上均有体现。”永辉的管理团队一直非常低调，林璟骅评价说，“在与永辉的管理团队讨论时，他们觉得自己做得不够，可以更丰富，比如停留在货的角度思考，未针对用户和门店特点，提供个性化服务。”

腾讯入股后，永辉的姿态格外开放，已落地微信支付、小程序、腾讯云、腾讯优图实验室等四大服务，应用涵盖了用户、门店及后端，相比其他合作伙伴，其态度更为激进。截至8月底，“永辉生活”小程序已落地约800家门店，数字化会员超过850万，而永辉生活APP注册用户同比增长188%，线上会员复购率40%。

目前永辉的所有业态门店已达1000家，且仍在加速开店，2018年计划以每日3家、2020年每日10家的速度开新店，预计5年内达到3000家。在门店选址上，永辉也引入了腾讯云的数据技术，通过分析订单量和客单价等数据，来完成店铺选址布局的决策，降低失败率。永辉超市创始人张轩宁曾粗略估计，采纳“智慧选址”服务，永辉每年可节约超亿元成本。此外，永辉门店和腾讯云在智慧选品、销售测量、商圈洞察、人脸支付等不同领域，也展开了合作。

在七大工具外，永辉还采用了腾讯云针对零售商的三大数据服务：优品，精准预测销售情况及消费者商品偏好；优客，为线下门店洞察用户购物意向，识别目标客户群，优化每个转化环节；优Mall，以人工智能助力门店，提升消费者购物体验，实现对人货场的全面数据分析。

在深圳的永辉创投店，两个大屏幕显示着门店商圈的实时热力图和商品销售的实时数据，即分别为腾讯云开放的优客和优品的数据服务，其中的数据维度包括分时的日客流量、平均分时客流量、最受欢迎的饮品、水果单品、菜品、零食生鲜等。永辉透露，优品挑选来的会员商品品类销售额提升了108%。

2018年5月，永辉开始探索到家的新业态，以“永辉生活卫星仓”来覆盖半径3公里的消费者，目前仅在福州落地6家，直到9月初永辉才首次向外公布，据《21CBR》记者实体探访，卫星仓面积在300-600平方米之间，已脱离了门店，是前置仓的迭代。

据永辉云创战略合作伙伴冯辉介绍，卫星仓有

腾讯入股后，永辉的姿态格外开放，已落地微信支付、小程序、腾讯云、腾讯优图实验室等四大服务。

3000个SKU，生鲜占比超过50%，其中不少商品是以优品数据挑选出来的。通过“永辉生活”APP及小程序，单个卫星仓的日均订单量为2000-3000笔，配送也由永辉来完成。目前盒马鲜生的拣货、流转、打包耗时9分钟，永辉卫星仓只需要3分钟，其中，生鲜产品可实现一日两配的物流补货。

导流是腾讯素来擅长的领域，其为永辉到家业务进行了赋能。田江雪向《21CBR》记者介绍道：“我们花了非常多的时间将工具与永辉的场景做深度的融合，与客群做的深度连接，比如到家，我们会用社交广告的数字能力，筛选出周边客群，最后进行定制化的推广和拉新活动。”不久前，永辉以社区微信群，在2小时完成了1.5吨的山竹售卖。

显然，永辉的合作模式，与腾讯在互联网圈的打法十分相近，故而，非常引人遐想，腾讯是否准备在零售业复制“流量+资本”的模式呢？

目前看，企鹅帝国暂未表现出这样的意图。腾讯公司总裁刘炽平公开解释说，腾讯“不是要收购后自己去做，而是要与很多零售商合作……有时刚好碰到一些合作伙伴有资本需求，需要融资，或是对这块有不确定性，我们一起投资……大多数时候，通过我们的基础能力来赋能合作伙伴。”

马化腾也曾亲自出面，解读智慧零售的目的。微信用户若能与线下越来越多的服务连接，腾讯将从三方面获益：第一，对于支付有好处，支付后面带着金融服务；第二，对云业务发展有好处，未来将支撑实体行业在云端用AI来处理大数据；第三，对广告有好处，将传统的推广方式数字化，在腾讯的社交体系内强化效果广告业务。

从这个表述看，与阿里“新零售”强化核心业务的定位大异其趣。智慧零售更像是一颗“拱卫”的棋子，用以支持腾讯在支付金融、云服务、广告等潜力业务，以用户每日生活的方方面面入手，继续巩固其产品活跃度和流量霸主的地位。☐



微信扫描赞赏码，
支持请打赏作者。

自如不自如

高价抢夺房源风波后，自如又陷“甲醛”漩涡。

本刊记者 罗丽娟 | 小鹿

今年7月，一名阿里员工死于急性白血病，半年前入职时，他的体检报告并无明显异常，其妻子检测了丈夫生前租住的杭州自如公寓，结果显示：甲醛超标。

随后，妻子将自如起诉至法院，法院已立案，定于9月27日开庭审理。针对此事引发的舆论风暴，自如回应称，从9月1日起，下架9个城市的全部首次出租房源，待CMA（中国计量认证）认证机构检验合格后再行上架。

这是一个月以来，自如再次卷入漩涡，此前，自如被指以高价抢夺房源，推高租金，并涉嫌违法违规。这家国内最大的长租公寓运营商，陷入成立7年来最大的麻烦。

“自如”一词，寓意对自由的精神向往，希望人们在生活居住中，体会到无拘无束、自由自在的状态，而不为各种琐事困扰，传递一种全新的、有品质的生活方式。如今，自如的形象与其标榜的理想已大相径庭。

变异的盈利

2011年5月，链家集团成立自如事业部，主理其资产管理业务线，上线半个月不到，自如迎来首位“自如客”——一名本科毕业一年的传媒从业者，自如将其特别记录在百度百科词条中，同时确立了年轻人为主的客群方向。一年后，自如客

已达近3万人。

2015年，自如完成分拆，成为链家旗下的独立运营子公司，当年底，自如友家房间数达20万间，自如客累积达40万人。2018年1月，自如宣布完成A轮40亿元融资，由华平投资、红杉资本中国基金、腾讯3家机构领投，估值高达200亿元，坐拥全国一二线重点城市超70万间房源，自如客160万人，管理资产价值超过8000亿元。

自如的商业模式非常简单，它以分散式公寓起家，从房东租下房源，将房屋重新设计装修，配备家居、家电，再以“二房东”身份向市场转租，同时提供保洁、家修、搬家等收费增值服务，其后也开拓了集中式、短租等模式产品线，分散式长租公寓一直是其主力业务。

“市面上，房东直接向中介提供返租的房源，可省去寻找租客的繁琐和期间空租的风险，通常只能收取低于市场价的租金，但是，自如一般能开出同等甚至高于市场价的租金，自然对房东更有吸引力。”一位在链家离职的房产经纪人告诉《21CBR》记者。

今年7月，许艳在广州市白云区一套90平方米小三房，由于租客租约到期，又将房子在网上放租，很快收到了自如的报价。“这套房子以前都是出租给个人，租金基本在4200元/月，换租客时常有一两个月的空置期，自如一来就给出4200元的租金，之后每年递增3%。”许艳告诉《21CBR》记者，价格还有谈判余地，“我们试探了一下，4400元/月应该也能谈下来，即便扣除每月100多元的物管费，报价依然比租给个人稍微高些。”

许艳做过对比，相较其他运营机构，自如的优势更加明显，“比如租给建行的存房贷，给出的租金大概只有自如的7-8折，只是租金递增等约定有所不同。”



那么，高价揽下房源的自如，如何挣钱？

“我们的算账逻辑很简单，就是一套房子收进来，我们投钱装修、做标准化，再租出去，通过两端——房东端和客户端各收服务费，来覆盖我们的装修和运营成本。”自如 CEO 熊林曾这样草草带过。

自如声称不收中介费，确实有一项“服务费”，一般收取年租金的 10%，即 1.2 个月房租，房租越高，服务费也越高，其包含内容主要为网费、家电维修和保洁服务。

上海自如客小玉告知《21CBBR》记者，其与舍友两人一年交付的服务费达 6000 多元。“家电质量极差，煤气炉半年坏 3 次，最快一次处理都隔了两周，最近一次，维修师傅说自如不批买配件的钱，客服一直说帮忙反馈，至今未有着落。”小玉吐槽，连保洁也是个坑，“一个月只上门一次，只打扫公共区域。”

自如的挣钱之道，远不止于此。

《21CBBR》记者走访了链家在广州珠江新城一带门店，自如相关工作人员告知，一套两居室，自如一般会

采用隔断的方法，将客厅改造成一个房间，成为三居室，“改造费用全部由自如承担，且会在合约到期后，将房子改造回来。”当被问及是否可以不动原样出租，工作人员笑称，多出来的房间租金实则是盈利点之一，“放心，在改动前我们会和业主讨论方案。”

然而，相对于租金价差，这些花招可能只是“小巫见大巫”。

“住自如两年，单个卧室从 2390 元涨到 3390 元，还没算服务费。”“北漂”何姿告诉《21CBBR》记者，这提价速度简直惊人。一般而言，简单装修之后，自如本身房租的价格即明显高于收房价，加之获取房源时约定的涨幅有限，期间只要能实现快速提价，自如可赚取巨额差价。

自如房东程璐已经感受到了自如涨价的凌厉。



两年前，程璐和自如签约3年，将自己在北京的一套房子委托后者打理，自如承诺每月付给程璐2600元，一年支付11个月（设有一个月空置期），在此基础上，每年租金涨幅3%；物业费仍由程璐自行支付，每年需缴纳3000多元物业费。“自如收了我的房子后，随后以3450元/月的价格挂出，直接涨了近1000元。”程璐对《21CBR》记者表示，如今房租又看涨，她希望尽快能收回房子。

熊林在8月中旬的公开回应中则声称，“6年来，自如客户端的价格涨幅，远低于市场整体涨幅”。

诸葛找房数据研究中心统计数据表明，2018年7月，北京市平均租金为90.12元/平方米·月，同比上涨25.81%，今年1月以来累计上涨15.75%。8月中旬，原我爱我家副总裁胡景晖公开炮轰，以自如和蛋壳为代表的由资本推动的长租公寓，以超出市场租金20%-40%的价格拼命收房，成为助推北京房屋租金暴涨的真实原因之一。

显然，房租的上涨不能完全归因于自如等长租公寓，但是，其高出市价的收房行为，最终会转嫁给房客埋单，尤其当市场供不应求，且占据大量房源的情况下——自如在北京市场占比已达8%，大量房客也默认了加价的现实。

致命的高效

本质上，长租公寓是一个依靠规模化、精细化、低成本驱动的低毛利行业，出租率是核心指标。自如也将其优势归因于入局早，沉潜多年积淀的规模效应、协同优势。

熊林曾举过一个例子：“假如有一个1万套房子的社区，每套房子100平米，即是100万平米的物业，只要一个星期的时间，就能将1万套房源全部接到自如的网站上，将保洁、维修、搬家、管家服务

全部配齐，再花1个月的时间全部租出去。如果一个开发商，或是别的非专业运营商，这么短的时间内完成这些事情，我估计做不到的。”

自如曾经在出租率上吃过亏，2011年底，租房需求走低，自如前期市场火热时收的房源，在年底大批空置，随后，出租率成为核心KPI。据报道，熊林给出的健康库存标准是，60天内空置房源小于7%，30天内要小于5%。目前，自如每个月在北京新收房1万-2万间，保持整体出租率达到95%以上。

降低空置率，其中一项措施是缩短从收房到放租的时间差，其中，即可能缩短首次装修后的空置时间，房子装修完立即推出市场。熊林在近期公开承认，对于首次装修房源，没有强制要求空置期，这种高效率对于租客的健康，则可能是致命的。

其实，“自如客白血病病逝”的案例，并不是自如第一次被爆出有甲醛问题。

2016年，有孕妇在租住自如房三个月后，孕检查出白血病的案例；2017年中，同样因甲醛问题，自如与一名租客签订和解协议书，一次性支付4万余元“作为赔偿费用”；又有租客反映入住自如的出租房后，出现咳嗽、发热等症状，被医院诊断为“疑似甲醛中毒”。

对于住自如房，李幸用“逃过一劫”来形容自己的心情。年初，李幸被公司派到天津出差，她挑选了一套两居室的自如房，管家说是环保材料，全程直播装修进度，装好即就挂网出租。“绝非他们宣传的收房源25天后才出租，因为房源太热瞬间被秒，我没租成。”

针对此次自如客病逝事件，自如已宣布下架9个城市的全部首次出租房源，下架房源每天早上8点半开窗通风，晚上7点钟关窗，待检验合格后再行上架，并安排管家为用户送碳包、配绿植。

“从企业角度看，下架影响是比较大的。从自如本身来说，新装修的房源占比较高，集中在北京、上海等大城市，至少需要承担房屋空置的成本。”易居研究院智库中心研究总监严跃进对《21CBR》记者表示。

熊林声称，自如“将板材标准从E1级别提升到E0级别”，就装修房源进行通风处理，内部也正在寻找合适的检测机构和空气质量治理机构。在其内部观测中，如今首次出租的房源，出租周期约为25天，二次出租的房源则是15天之内可租出，中间将有10天左右的时间差。

若以一间房一天100元的成本，多余10天多付成



本约 1000 元，单以在北京平均年增新房源数万间计，自如未来将需承担数千万元的成本。

缺失的规则

自如的高成长，起于住房租赁市场的格局之变。

据国家统计局数据显示，2017 年，中国租房市场的租金成交总额近 1.3 万亿，流动人口规模近 2.5 亿，以租住私房作为居住模式的人数，占到流动人口的 67.3%。4 个一线城市，11 个国家中心城市，又大体吸纳了 2/3 的流动人口，构成了中国住房租赁的核心市场。

这些城市，租房渠道正在发生巨变，由以往分散的

线下中介模式转向大平台、大机构、大品牌的运作模式，且呈现明显的线上聚焦趋势。这种趋势迎合了年轻群体升级的居住需求，有自如客告诉《21CBR》记者，她之所以愿意溢价租住自如，因为房屋品质相对有保障，设备维修等日常琐事也交由机构搭理，尤其重要的是，与机构打交道，预期稳定，减少了个人房东随意收房或者侵占押金的风险。

近年来，房地产开发商、地产中介、第三方运营商也纷纷看好，大规模介入住房租赁市场，资本的引入大大活跃了租赁市场。

今年 6 月，熊林曾表示，2018 年长租公寓将拥有 2.5 万亿元市场规模，“中国租赁市场潜力巨大，而机构化管理是未来的主要模式”。以自如为代表的规模化、专业化的头部企业加速成长，目前，各城市机构房源占可出租房源的比重，多在 5% 左右，比例正快速上升。

但是，这一关乎民生福祉的产业领域，相应监管体系、行业规范以及税费制度安排等方面，远未到位，造成大量规则缺失。比如，熊林辩称：“我们没有所谓的空置期概念，而是必须检测合格才能上线，要有第三方检测报告。”租客的安全，只能依赖于自如的自律上。

“类似装修的问题，其实是新事务，正是未来监管层面要把握的新内容。”严跃进表示。

2018 年 8 月下旬，自如已宣布配合政府调查，而熊林公开宣布，用户如任何时候感觉空气质量有问题，身体不适，自如可随时免费退换租，免费帮助搬家，并称：“我们并不是没有努力，也不是不重视，也不是不感同身受，因为我们 49% 的员工都住自如的房子。”

对于那位阿里员工，这些都晚了点。（文中许艳、何姿、程璐、李幸为化名）

携程突击金融

进军产业金融的携程，终究意在酒店。

本刊记者 姚心璐

孟女士发现投资亚朵酒店是个好生意：中端酒店增长率正一骑绝尘，利润上浮空间大，行业测算，内部收益率能达到20%~25%。她果断在北京和哈尔滨完成选址，火速预订。

只是，投资亚朵价格不菲，两处总计逾3000万元，除自有资金，孟女士需另寻1400万元贷款。

这是携程产业金融负责人沈自源团队的第一单生意。2018年3月，携程悄然试水产业金融，“我们陪客户去北京、哈尔滨实地调研，出面与银行沟通。”沈自源对《21CBR》记者说，“携程在酒店业的积累，能帮助金融机构实施风控，完成放贷审核。”

7月18日，携程正式发布首款产业金融产品“驿启装”，为中小酒店提供装修场景贷款，是继携程推出多项消费金融产品后，首次入局产业金融。

“相对消费金融，连接上游的产业金融难度更大，”易观智库分析师邢晓亮对《21CBR》分析，“携程在资金、业务上有优势，如果做得好，可以增加携程在上游资源和供应链中的话语权。”

装修切入

上海凌空SOHO，携程总部的一楼大厅，三块液晶屏显示着平台上酒店和车旅票务的实时订单，热门地区频繁亮灯，后台记录每一笔数据。

它们是携程筹备“驿启装”的基础。“基于平台数据，我们有自己的算法模型，可以判断在哪些城市、哪个区域投资酒店最合适、盈利能力最好，可以辅助银行风控，反过来也帮助酒店投资人做判断。”沈自源说。

试水酒店金融，沈自源和团队选择的切口是“酒店装修”，这与行业趋势有关。他表示，“近年来，年轻人住宿有消费升级需求，很多酒店正在改造为两星到四星的中端形态，高端商旅人士也有类似需求，中端酒店蓬勃发展。”

中端化和连锁化是酒店行业的两个趋势。前瞻产业研究院数据显示，2017年，经济型酒店客房数同比增加不足10%，中端酒店同比上升31%，增速明显。该研究认为，相对欧美，国内中端酒店占比较低，其规模有望进一步扩大，且以品牌化、集团化为发展方向。

携程瞄准了趋势下的资金缺口。“行业内没有同类产品。”沈自源解释说，“因为超过100万元的无抵押类贷款，很难通过银行审批。金融机构对酒店没有针对性的风控手段，不敢放款，携程的数据可以协助银行。”

2017年底，携程金融开始规划产品方案，沈自源回忆，与银行的反复沟通是半年以来最艰难的工作之一。

为降低风险，大额贷款只针对两星到四星级的连锁酒店开放，成本费用“相对标准化”。沈自源举例说，亚朵每布置100间客房，大约需要30人以上，如家只需要十五六人，每间房的能耗、人工配比标准化，成本可计算；另一方面，根据携程的过往酒店订单，推算入住率和租金，能估算大致收入，“每个酒店开起来，多长时间回本，我们可以做大致判断。”

贷款人情况也是考虑范畴，沈自源将贷款人分为三类：成熟经验者，拥有多家酒店，从预算制定到投资决策均有方法论；其次，希望盘活自有物业的房地产开

发商；再次，经验较少的“新手”，酒店知识储备不足。“对于第三类，判断时会借助消费金融的一些风控手段。”他说，“针对不同情况，会做利率的风险定价，500万元借3年，每年息费最低约29万元。”

孟女士贷款过审，成为携程产业金融首个成功案例，“增强了银行对我们产品的信心”。产品正式发布前，沈自源带领团队陆续完成了20多个项目，“并不完全是线上审核的贷款产品，收到申请后，我们由项目经理负责指导用户提交资料、了解需求，再到风控、运营人员，每个项目约有3人专职对接，从申请到批复大约2-4周。”

携程将最终的贷款产品命名为“驿启装”，“驿是驿站，意指酒店，启是启动，今天起我们启动。”沈自源解释。

产品推出前，携程与华夏银行、中关村银行等多家银行达成合作，以确保资金来源。驿启装共包括两款产品，用于酒店升级装修、新开酒店装修的大额装修贷最高额度为1000万元，期限1到3年；同时为酒店局部翻新、设备升级、垫付房租场景提供小额流动资金贷，最高额度100万元，最长贷款期限为2年。

向上整合

驿启装只是起点。

酒店预订是携程的支柱业务，在总收入中占比约四成。2018年第一季度，酒店预订收入25亿元人民币，同比增长23%，占总收入37.3%。相比薄利的票务业务，酒店预订利润更高。不过，据财报数据，近2年酒店收入增速已低于票务。

携程的酒店生态布局在加快脚步，今年上半年，携程先后宣布与法国雅高酒店、凯悦酒店合作，上线旗舰店；在三亚推出酒店亲子房项目，为合作酒店提供设计方案及物料。

携程需要把控更多酒店资源，以保证客源的增加和稳定。“向上游整合，可以增强OTA平台的风险抵抗力，进而促进营收增长。”邢晓亮分析说，“携程收购天巡、入股东航，是机票业务向上整合，现在面向酒店推出产业金融，同样是加强对上游资源的把控力。”

“酒店金融业务，是携程大住宿的深度延展，”沈自源这样理解携程产业金融，“在携程整体生态中，挑选一部分客户，提供更深层服务，金融是其中一种。”

驿启装“挑选”的中端连锁酒店，成本费用标准化，



凌空 SOHO 的携程总部

是携程试水产业金融的稳妥起点。下一步，“会从装修升级、开店场景，向酒店的日常运营延伸，覆盖更多商户，”沈自源说，“比如租金、日常翻新等小额借贷需求，我们也计划推进。”

他透露，团队正在筹划名为“住速贷”的小额流动资金贷款，面向非连锁化的小型酒店、客栈公寓，与“驿启装”线下审核、实地考察的重投入模式不同，“住速贷”将成为一款轻量、全线上的借贷产品。“携程有近50万活跃酒店，根据过往数据，在其中筛选出最优质的商户，实施白名单邀请制，之后再参考运营表现，逐步扩大名单。”

“驿启装”发布会上，携程CEO孙洁曾表示，酒店金融的万亿市场中，缺乏成熟的金融产品，是携程和金融机构重要的发展机遇。

对于携程，重要的或许不是“金融”，依旧是“酒店”，如沈自源所说，“长期价值是我们能建立对酒店商户的评价体系，对酒店的运营场景、风控模型，形成自己的判断能力”。

点播影院迭代

在影视产业大潮中，点播这个小众赛道成为风口。

本刊记者 韩璐

一纸规定，让一个略微陌生的产业成为了焦点。

2018年3月，国家新闻出版广电总局发布第14号文件《点播影院、点播院线管理规定》，对于点播影院、点播院线的定义、版权、资质审核流程等诸多方面做出了明确规定，并于2018年3月30日起正式实施。

此前，即便很多人尝试过点播影院这样的新业态，都没想到这已然是个风起云涌的大市场了。

2016年成立的极光点播影院（下称“极光”）是市场上少数拥有二级院线牌照及影片发行资质的二级数字院线，算得上是这个行业里的排头兵。联合创始人缪侃在接受《21CBR》记者专访时指出，点播影院的兴起，有整个影院市场的红利，也得益于消费升级强大的驱动力。

近年来，中国电影票房市场迎来了一波波繁荣，来自国家新闻出版广电总局电影局的数据显示，我国2017年观影人次达到16.2亿，比上年增长18.08%，中国电影总票房已突破559亿元。

随着电影成为不可或缺的休闲娱乐方式，越来越多个性化需求喷涌而出：影片下档没赶上，影院嘈杂观影效果不佳，热门影片没买到黄金座位，家庭聚会想看部电影没有合适的独立空间。传统商业院线只能满足大众选择，而一批能够点播、拥有独立空间，适宜情侣约会、家庭观影、朋友聚会的点播影院进入了消费视野。

有数据统计，截止到2017年底，点播影院总数超过6000家，银幕数量接近9万张，整个行

业营收已达40亿~50亿元规模。只是一众进入者中，80%使用盗版片源，实际盈利的寥寥无几。

要兼顾正规化，还要拥有盈利性，点播影院的生意并不是开个店、加块屏这么简单。

点播商机

2013年初，电影发烧友缪侃与杨轶却在中国电影起势的大潮中，发现了重燃私人影院的商机，研发了专用的选片软件系统，创立了极光的前身“萤石私人影院”品牌。

传统商业影院排片相对固定，同档期一般只有5~6部影片可供选择，有更丰富片源选择、拥有独立观影空间的私人影院，有了新机会。“国内90%以上的票房来自传统影院，而相对成熟的北美电影市场，除了首轮播映的传统影院外，二轮点播影院以及家庭端的蓝光碟租售模式也能够分庭抗礼，商业形式丰富且完整。”缪侃推测，当影视消费逐渐增长，“升级”是必然。

2013年12月，萤石首家直营店在上海开业。以两人厅和多人厅来替代公共厅的影院模式，上线大众点评、美团、豆瓣等平台，迅速吸引了一批电影爱好者，市场反馈比缪侃的预期要好。当时首家门店的硬装投资成本23万元，每月运营成本大约3万元，营业额在基本零推广的情况下达到9万元，开业仅4个月就收回了成本。

创业初期的门店扩张，萤石品牌没名气、版权无出处，入驻商业购物中心有难度，缪侃就选址在靠近购物中心的写字楼内，周围年轻的白领们，成了萤石的种子用户。近三年时间，萤石陆续在全国范围内开了5家直营店、50家加盟店，其中80%已经收回成本到达盈利阶段。

2015年末，与上海东方明珠下属百视通数字电影有限公司（下称“百视通”）的结缘，成了公司转折的关键。

对于缪侃的团队来说，百视通拥有与广电匹敌的资质，熟谙IPTV、OTT、广播电视等各个业务链条上的版权采购及运营，拥有院线公司的优势，以及最珍贵的正版内容来源。萤石则成为百视通数字院线的线下品牌。一方提供内容，一方运营场地，一拍即合。萤石更名为“极光点播影院”，

每家门店支付百视通少量版权费，做起了正版点播院线的生意，走上了商业化与正规化轨道。

如今，极光拥有基础片源 40000 余部，每周至少更新 8 部，新片上映后 8 天即可在极光放映，在赛事方面，极光则享有百视通 4 个赛季全高清 NBA 版权，以及全高清英超版权。

产品立规

与百视通的合作，对极光来说，不只是获得了大量优质的版权内容，在选址与运营上也有了底气。2016 年 6 月，第一家极光品牌店在上海徐家汇商圈的星游城正式开业，首次进驻商业中心。

“商场本身是很好的线下流量入口，能有其他品牌共同联动，用户在这个场景中看到极光这个新颖的观影方式，很容易就进行第一次尝试。加上一些 O2O 的营销活动、公众号推广以及线下品牌联手的市场活动，极光的口碑效益起势很快。”缪侃告诉《21CBR》记者，转型一年间，整体用户的复购率达到 5.5 次以上。如此高黏性，加上观影后带动的消费、餐饮客流，万科、瑞安、环球港等多家知名商业地产纷纷主动邀约极光入驻。

据缪侃透露，大部分商业中心在租金和物业费上都给了优惠，同商圈内餐饮、零售品牌二分之一到三分之一的价格，使得极光的门店成本得到很好的控制。加上微信、大众点评基于位置的搜索推荐，极光的线上线下到店成本几乎忽略不计。

目前，极光采取自营和加盟两种开店模式，在各地选择富有线下运营经验的合伙人，进行共同扩张。目前极光已开业 5 家直营门店以及 47 家加盟店，另有数十家已签约门店正在筹建中，加上大批此前“萤石”品牌待升级转化的门店，预计今年底开业门店数量将超过 200 家，90% 的门店都设置在热门商圈。

店内则采用计时收费方式，观影完毕买单结算。缪侃告诉《21CBR》记者，现在单个门店单月利润率可达 60%，以门店前期 60 万元硬件成本计算，单月营收额约为 12 万 -15 万元不等，不足一年即可回本。

相比动辄数千万打造的院线影院，投资不到



极光点播影院联合创始人缪侃

百万，经营妥善就能快速回本的点播影院，成了资金与创业者涌入的方向。爱奇艺、淘票票、猫眼等互联网娱乐公司相继布局，大地、金逸等传统影院也在积极转型升级。

缪侃告诉《21CBR》记者，下一步极光考虑将门店产品化、标准化，在加盟制度之外，试水托管制，合作伙伴仅作为财务投资人支付托管费，享有利润分成，门店运营与管理则全部由极光团队统一管理。对于想要树立品牌力的极光而言，管理更为精细，对于合作方来说则是一笔省事省心的商业投资。

“现在我们单个门店面积为 150-250 平方米，7-20 个观影间，消费场景主要以情侣约会、好友或家庭聚会为主，未来会考虑开设更大的空间容纳更多人以满足团建活动场景。随着体量增大，我们也会成为内容制作方和发行方的重要参考方，甚至合作方。”从点播影院，到切入影视产业大蛋糕中的一个独立生存空间，缪侃很有信心。□



微信扫描赞赏码，支持请打赏作者。

人人车谋变

技术对二手车电商的作用，正在被放大。

本刊记者 杨松

花完数亿广告预算后，二手车行业有了新变化，快速崛起的创业公司们开始打起了“技术牌”。

如果把此前靠广告和营销培育市场的阶段，称为二手车 1.0 时代，“现在拥有万亿规模的二手车市场，已经步入了以技术创新为驱动的 2.0 时代”。今年以来，人人车创始人兼 CEO 李健多次对外强调，技术对于二手车电商的重要意义。

2014 年，人人车成立，以“没有中间商赚差价”的 C2C 模式进入二手车领域。今年第二季度，人人车的新增车源量环比增长 26.6%，月均新增车源达 32 万辆，车源达到一定规模后，如何提高成交效率成了新课题。

今年 3 月，李健特意邀请多年好友张绍文，出任人人车副总裁，主要负责技术体系搭建、智能定价系统迭代、大数据及 AI 算法运用等工作。

技术正在成为人人车的重心。

赋能定价

张绍文和李健很早就认识了，两人一同在百度上过班。张绍文曾任百度主任架构师、百度地图技术委员会主席等职务，过去的七八年里，也一直在大出行领域活跃。

之所以现在加入人人车，张绍文认为，其一，二手车交易处于爆发期，相比美国市场新车与二

手车 1:3 的比例，中国二手车行业仍有很大的发展潜力；其二，国内二手车电商痛点依旧明显——信息不透明、中间环节多、交易成本高等；其三，人人车已经初具规模，互联网技术将会发挥更大的作用。

艾瑞咨询发布的报告显示，2017 年中国二手车交易量达 1240.1 万辆，预计 2022 年，二手车交易量约为 2960.6 万辆，年复合增长率接近 19%；其中二手车在线交易量高达 155.1 万辆，预计 2022 年二手车在线交易量约为 827.7 万辆，年复合增长率约为 39.8%。

急剧增长的市场规模下，行业斥重金投入广告，消费者教育有所成效，二手车电商竞争进入“下半场”。

数据显示，2017 年消费者二手车在线购买意愿高达 43.7%，在消费者购买渠道选择意愿排名第一。

消费者需求当前，二手车电商在解决信息不透明、车源突破空间限制后，当下的工作重点便是如何让流通与交易更高效。

今年 4 月，人人车完成新一轮 3 亿美元的融资，表示将提升核心技术以及创新业务的战略等级。基于 AI 和大数据技术的智能定价系统，便是首先推出的产品，为市场解决二手车定价难、信息不透明等问题。

“所有的 AI 大脑都在学习以前人类大脑的经验。”张绍文称，在二手车领域，经验丰富的老师傅拥有大量的成功与失败案例，能总结出车况、市场供需等各个因素对于价格的影响。

机器学习则是在模拟评估师的定价过程，还没有容量限制，可超越个人经验，“我们有足够大的计算量，这就具备了超越定价师大脑的可能”。

据张绍文介绍，人人车定价系统的数据来自三个方面：第一部分是数十万量级的车型库；第二部分，是基于平台自身真实交易积累的千万量级交易数据库；第三部分是上亿级别的行业数据库。不管是二手车的买方还是卖方，总是想搜遍整个市场信息来获取一个更合理的价格。张绍文称：“AI 可以把网上各个平台的出价都收集过来，通过不断匹配学习，迅速给出一辆车的大致售出



人人车副总裁
张绍文

价格。”利用机器出价,过程可以更标准化和高效。

人人车提供的数据显示,平台拥有 3000 余名评估师,目前,智能定价系统已经实现全覆盖,实行“系统+人工”双定价的模式。

二手车交易中,信任与效率是两大痛点。“C2C 模式不赚差价,只收服务费,模式本身就是为了让彼此双方产生信任。”张绍文认为,利用算法和技术,一方面可公允出价,构建买卖双方信任,另一方面能缩短交易流程。

保卖业务

2018 年初,人人车推出保卖业务,对于优质二手车,由智能系统定价,平台与车主签订保卖协议,保卖车辆将放在线下卖场出售,这样一来,在提前锁定优质车源的同时,能提高

二手车周转率。

智能定价与推荐产品的成熟,是推出保卖业务的底气。

“保卖是提升效率的方式。”张绍文说,可想走通不容易,他坦承,“只有库存周转成本低,资金占用低,才能真正地提高效率。”平台方要为卖家提供一个难以拒绝的预估价格,该价格在销售市场上还具有竞争力,才能快速流转到买家手中。

提供买卖双方都能接受的价格,在“一车一况”的二手车行业里难度不小,要求定价能够更精准。据张绍文介绍,团队目前正在加班加点赶进度,智能定价系统基本上是按周迭代。

对于智能定价系统的发展,张绍文充满信心:“一方面我们在构建一个市场,规模越大,交易效率就越高;第二,AI 算法会越来越完善。”他强调,技术的作用在人人车平台上会越来越大。

目前,人人车保卖业务已经覆盖包括北京、上海、深圳、广州等在内的全国 80 余座主要城市,买家可在线下保卖体验店集中挑选车辆。保卖业务自上线以来,连续三个月优质车源平均增速超 68%,成交周期缩短 75%。

张绍文一直记得 4 年前自己的卖车经历,货比三家才出手,却还是被同事数落卖亏了几千元。“流转上能无缝置换,成本足够低时,用户就可以更快地置换汽车,尝新的意愿更强。”

事实上,不只人人车,同样 C2C 模式的瓜子二手车也在发展保卖业务。从撮合交易平台,到为二手车定价、建线下保卖店,甚至可以提供消费金融、保险等车后服务,二手车电商们均向更重资产的综合服务商转型,行业竞争从流量比拼变成了服务较量。

竞争在加速,资本也在不断下注。今年来,人人车获得 3 亿美元新一轮融资;车好多集团(瓜子二手车母公司)宣布完成由腾讯领投的 8.18 亿美元 C 轮融资;优信二手车赴美上市,实现了约 2.25 亿美元的融资;阿里投资的大搜车,9 月 3 日对外宣布完成新一轮 5.78 亿美元的融资。

可就整个行业来看,二手车电商要实现规模盈利,仍需时间。或许下一程,谁可以有“技术”地烧钱扩张,才能在市场竞争中存活更久。□



微信扫描赞赏码,
支持请打赏作者。

享物互赠

以积分换物品，享物说的闲置交易逻辑。

本刊记者 姚心璐

张佳第一次使用“享物说”，目的是处理二手书。

他本想选择另一个二手交易平台，“有些书太便宜，平台不收”。他遂将书籍发布在了“享物说”上，标注“一口价”，三个月后，送出了五六十本旧书，收获了数千朵“小红花”。

“享物说”诞生于2017年9月，是以小程序为载体的闲置交易平台。不足一年，已先后获得5轮融资，投资方包括红杉资本、高瓴资本、IDG、GGV、经纬、险峰、真格等知名机构，累计融资额超过1.1亿美元。

吸引资本的创新点或许正是“享物说”独创的积分制，在平台内，以“小红花”作为积分代替现金交易，用户注册时可获得200朵红花，做任务、送物品获得更多红花，买卖行为全部通过积分完成。

小红花与现金无法互换，积分仅在平台内流通，不过，这未降低使用者热情。“平台上暂时没有我想要的东西。”可张佳表示等到有了，就会用积分兑换。“享物说”上就曾有用户通过送物品，累计获得18万多朵小红花，从未消费，直到平台上挂出了一把价值4000元的吉他，才果断出手。

创始人兼CEO孙硕对《21CBR》记者强调，“享物说”是闲置物品互送平台，而非二手交易平台，“区别在于，二手顾名思义，是指使用过的旧物，而‘享物说’上将近一半的商品是全新被闲置的，希望用户能区分”。

发掘需求

“闲置”是“享物说”的关键词，也是孙硕的创业动机。

他的闲置物品实在太多，“用不完、用不坏，放着浪费，送人又尴尬”，送给同事或朋友，对方可能不需要又不好拒绝，还会腹诽“为什么你不要的东西给我”。

2017年6月，正在一家投资基金担任合伙人的孙硕，找了几个朋友，建了一个“免费送东西”的微信群，成员可在群内发布可赠送物品的信息，其他人按先到先得原则获取。短短两三周，群内用户涨到了近400人。

“当时我意识到两件事，首先，闲置互送的需求存在。其次，微信群的模式有疏漏，我们希望把物品送给有需求的人，结果每次都被群里几个爱占便宜的成员先下手了。”

他判断这是一个好商机，可必须改善。

他和老友彭钢、李颖及吴建国商议，决定创立一个“积分制闲置交换平台”。通过积分运营，既解决了“占便宜”问题，又避免将“赠送”性质变味。此前，孙硕和彭钢都曾有多年的积分从业经验，有自信建立自有的积分生态。

孙硕对创始团队成员的要求是，不能兼职，必须全心投入到“享物说”，“因为我相信这件事够大、够有意义”。

这样做并非毫无风险。“享物说”的启动资金来自于几位创始人，不算太多，“如果成长得太慢，资金可能无法支撑”。

想不到，“享物说”的发展速度超乎预料。2017年底，创立3个月的“享物说”，积累了近10万用户，小程序呈现指数型增长，很快用户达到20万，春节7天，用户暴增至160万人。“除夕晚上数字一直涨，系统撑不住了，我让大家大年初一，能回公司的都回来工作。”

“享物说”成立的前几个月，孙硕时常亲自担任客服，从用户的反馈中寻找产品改进的方向。电商交易时，侧重买方用户体验，可以向卖家咨询新旧程度、真假与否以及砍价等；“享物说”上线伊始，同样遵从该逻辑，“但我们发现，赠送机制下，物品主人并不喜欢被反复询问和质疑”。

“赠送”是平台的初心，“如果必须保障一方，我选择站在‘赠送者’这边”。立场确定，“享物说”做出了调整：为赠送者提供“免打扰”功能，可选择屏蔽询问消息，另一方面，用户下单后反悔，会被扣除一定比例积分，赠送者则获得补偿积分。

积分制度

“积分制度”是“享物说”早期的竞争壁垒。如何设计、运算，是体系合理运营的关键，孙硕坚信自己和彭钢对积分的深度理解，一定时间内，可以为“享物说”带来独特优势。

例如“享物说”为新用户提供200朵小红花，数字200和后续的游戏奖励，都是经过计算的。过低，难以激活用户热情；过高，会造成“通货膨胀”。为确保积分体制的有效性，“享物说”专门设计了100多条算式。

积分和现金区别在哪里？

“人对积分的敏感度低于金钱。”孙硕强调，“人们对钱包里的钱会清楚，但99%的用户不会记得航旅积分、会员积分。”以酒店为例，旅客花1000元住一晚时，会格外注意服务，当本次住宿为积分兑换时，“少送一个果盘”，顾客选择妥协的可能性会上升。

孙硕判断，低敏感度可以降低“享物说”的交易摩擦，从而提高效率。当用户使用积分获得商品时，心中预设的容忍度会自动提高，投诉、退货的概率均会随之减小，“没那么在乎”。

当然，这并不意味着商品品质可以任意降低，相反，积分制度或许可以降低“赠送者”造假的动机。“平台上也有仿品，”“享物说”一位负责人说，“根据我们的观察，赠送者普遍会注明是假货，因为不是金钱交易，卖假货的机会会降低很多。”

孙硕希望赠送者的想法更纯粹，“你要从公益、人性的角度去想，而非电商角度”。他用献血比喻，“献血者会得到一包糖果。人们是为了公益、为了满足感去献血，不是为了获得这包糖果。”

尽管孙硕一直在强调“赠送”的社会价值，可“享物说”并非公益组织，创业之初，孙硕已对未来的盈利模式有了设想。



享物说创始人兼
CEO 孙硕



微信扫描赞赏码，
支持请打赏作者。

在“享物说”的平台上，有两成商品来自商家合作，比如价值99朵红花的联合利华150ml旅行洗衣液，79朵红花的进口咖啡等。“有知名商家，也有创业公司，现在是免费合作，对方提供固定额度产品在平台上赠送，是一种导流营销。”孙硕说，“我们不会对用户收费，只会向商家收费。”

2018年5月，麦当劳的新品水果茶兑换券在“享物说”上发布，三天共送出近百万张，到店转化率超过50%。在孙硕和团队看来，足以证明“享物说”具有为商家引流的能力，进而可实现会员运营、精准营销等操作，带来更多变现空间。

上线不到一年，“享物说”已拥有超过2500万用户，团队从最初4人增加到100多人。上海徐汇方糖小镇共享办公楼内，公司另一位负责人对《21CBR》记者说：“这个区域最多能容纳200多人，本来有很多创业公司，现在已经快被我们占满了。”（本刊记者杨松对本文亦有贡献）

冰雪生意经

从代理运营到自创品牌，这是冰淇淋的“甜蜜”生意。

本刊记者 韩璐

2011年的淘宝，已然是个品类齐全的电商网站。唯独冰淇淋还是被排除在外的品类。提起网购冰淇淋，大家一致的想法都是“不可能”。刘松便是在这样的完全空白期，做起了冰淇淋电商的生意，创立了冰天美帝。

听公司名字，就知道公司与冰淇淋打交道。刘松在接受《21CBR》记者采访时表示，选择进入这个行业，一来是因为行业足够大。从零售端数据来看，中国冰淇淋市场，每年正以20%~30%的速度飙升。2014年我国冰淇淋市场规模114亿美元，超过美国成为全球最大冰淇淋消费市场，市场发展潜力巨大。

二来是行业足够落后。“很多食品行业，是在电商的刺激和改造下，被倒逼成长的，冰淇淋行业的从业者相对传统，制造工艺依旧是半个世纪前的盐水槽，产品与品牌也相对固定，走的还是传统线下渠道。”刘松觉得，其中革新的机会非常大。

此外，冰淇淋消费中的升级初露苗头。“那时候，哈根达斯、明治等国外高价品牌逐渐进入中国市场，相比1-2元的低价冰淇淋，消费者有意识尝试更贵的新品牌。”

于是，刘松将电商与高端冰淇淋连接起来。

这个决定也让冰天美帝一度成为了哈根达斯、湾仔码头等冻品品牌的运营商，如今冰天美帝的自营品牌“Little Seven 小七”冰淇淋，月销售额已过百万元。

网购冰淇淋

在淘宝搜索“冰淇淋”，从网红中街1946、钟薛高到哈根达斯、八喜，随处可见。用户习惯了在网上购买冰淇淋，天猫旗舰店、天猫超市、京东早已成了品牌方最重要的零售渠道。

这种改变从2013年开始，背后离不开冰天美帝。2012年注册创立的冰天美帝，主业就是帮助冰淇淋以及冻品品牌上网，天猫冰淇淋频道的创想与搭建一大半都是刘松的功劳。

“我们创立公司的目标，是在网上销售真正的高品质冰淇淋品牌。”刘松先开了淘宝店，并选择三步走：解决运输、代理运营、持有品牌。

冰淇淋要上网，快递是壁垒。刘松研究冰淇淋的专用包装材料，“解决方法很简单，泡沫箱和干冰，冰淇淋就能通过普通快递送到用户手里。”只是整个包装、快递成本高达40元，要求配送的冰淇淋客单价要高。

刘松选择直接与美国驻沪农贸处合作，将包括哈根达斯、本杰瑞等高端品牌以海运集装箱方式，从美国直运上海。为了保持最佳口感，冰天美帝在上海修建了占地1800多平方米的-26℃冷库，承担分拣、打包、运转一体化的功能，同时在广州、成都、北京建立分仓，实现全国四大仓储，按区域分配发货。这样一来，冰淇淋的送达时间大大缩短，江浙沪皖次日送达，其他省区均在48小时内安全送达。

2014年7月，冰天美帝食品旗舰店在天猫平台正式上线，上线第一天订单量突破1万单，开业单日金额达200万元。冰天美帝还打出融化包赔的承诺，冰淇淋在运输途中可能发生的损耗，也有完善的售后处理。

“客单价平均在180元左右，由于是向厂商直接订购，扣除掉运输成本，还小幅盈利。”解决了线上运输问题，不少非一线城市的顾客可以通过线上购买到高端冰淇淋，原本只在门店消费



的顾客，可以网购在家享用。

突破了传统的消费模式，冰天美帝的销量节节攀升，在进口供应链经常脱节的情况下，2014年全年的销售额仍做到了1200万。

自营品牌

成为行家，有1万小时定律，冰天美帝从2012年开始到2018年，用了6年时间，至少2万小时，与冰淇淋打交道。

不少品牌找到冰天美帝，希望其提供冻品电商的代运营，帮助搭建电商网络、供应链以及配送业务，包括湾仔码头，中街1946、瑞士莫凡彼等。

刘松觉得，一直等待的时机到了，“如果消费时间点不到，拔苗助长是没用的。”进口冰淇淋在国内长达10年的市场培育，让消费者了解到高端冰淇淋的口感与价位，一旦有性价比更高的优质冰淇淋产品推出，用户自然会做出选择。在中国，刘松觉得就缺15-20元单价的冰淇淋。于是，2016年刘松慢慢脱离品牌运营的身份，尝试做自己的冰淇淋品牌“Little Seven 小七”。

刘松用“闭门造车”形容这段时间，“几年的运营经验，看到不少冰淇淋品牌的问题，包括添加剂过多，工艺落后，缺乏新意等，几乎所有

的品牌都被我们列入了负面清单。”

以雪糕产品最常见的冰渣为例，是所有盐水槽生产不可避免的，“冷冻到零下30多℃的过程中，一定会经过零下4℃到8℃的冰晶生长带，生长出的冰刀既刺破了组织结构，又会导致大部分营养流失，并聚积形成冻牙的冰渣，若要减少冰渣感，只能通过添加剂。”

为此刘松摒弃了最常见也是沿用最长时间的盐水槽制造工艺，选择了最高难度的液氮工艺，瞬间达到零下196℃，跨越过冰晶生长带，做到真正物理级的无冰渣、风味锁鲜以及全营养保留。

同时，“Little Seven”也放弃原来冰淇淋中复原乳（即奶粉加水）或者常温奶这样的原材料，直接改用GAP一级牧场巴氏鲜牛奶，全新鲜水果及天然辅料。在渠道上，则借助了天猫、盒马鲜生以及微商等线上线下渠道，快速占领年轻人市场。“用户大部分是愿意尝试新品的年轻人，关注健康饮食的家庭主妇以及妈妈们，也是购买主力。”

实际上，液氮技术在食品工艺上，早已是欧美主流，对冷冻食品品质提升非常明显，碍于成本太高，在冰淇淋低价消费时代里，没法做到。“通常冰淇淋工厂需要保留50%以上的毛利才行，盐水槽成本极少，附加一些便利店、商超进场费，利润可以保障。如果开发液氮技术的模具与生产线，工艺成本至少是前者的20-30倍。”刘松坚持迎难而上，小到模具，大到生产线全都自己研发。在口味上也做过各种尝试和调研，“运营过这么多冰淇淋产品，就知道草莓口味一定需要添加剂来提味，不然单纯的草莓是无法出味道的。”

不过，创新技术研发也限制了“Little Seven 小七”的产能。刘松介绍，全球从未有过全液氮工艺生产的雪糕，在零下100多℃环境下很多金属材料 and 机械动作会失效，公司也只实现了半自动生产，每天的产能仅几千支，每支15-20元的售价，月销售额在百万元左右。“我们明年计划实现生产技术突破，全年实现1.2亿-1.5亿元销售额。”刘松说，现在还属于市场导入期，即便有利润也会持续在研发上投入，新消费很多样，只想先做出不一样的好产品。❏



微信扫描赞赏码，支持请打赏作者。

“技术控”VIPKID

AI+ 教育的核心，就在于提升孩子的学习效果和体验。

本刊记者 何己派

“小白兔是什么颜色？”

美国外教 Kevin 边讲课边点击鼠标，视频里的他瞬间切换为小白兔造型，头上耷拉着两只兔耳朵。视频的这头，被“变脸”吸引注意力的中国小学员迅速回答了外教的提问。全部过程，人脸识别技术快速分析着孩子的瞳孔和表情变化，教学屏幕上实时显示孩子上课的专注度、开心值和惊喜值等量化数据，教师则根据孩子的反应调整教学方法和进度。

这是 VIPKID 以技术赋能在线教学场景的一个小片段。

2013 年，VIPKID 成立，主打北美外教 1 对 1 视频教学，从十几名教师、几十个学员和单月营收不过百万的规模起步，开启了一路狂奔。

今年 6 月底，VIPKID 宣布完成 5 亿美元 D+ 轮融资，总融资额超过 8 亿美元，估值突破 200 亿元人民币。

次月，VIPKID 举办战略发布会，公布以教育、科技和服务为核心的“V+ 战略”。至此，以在线少儿英语“1 对 1”起家的 VIPKID，正式升级为提供一站式、覆盖 0-18 岁全球青少年的英语学习方案服务商。

随着规模不断扩张，以产品立命的 VIPKID，将打造技术壁垒、提升教学效率作为重中之重。VIPKID 创始人及 CEO 米雯娟表示：“VIPKID 的目标不只是做一个线上少儿英语机构，我们希望通过数据量和持续迭代的系统，向新教育方向努力。”

技术壁垒

2016 年，在移动搜索和互联网移动广告领域有着丰富经验的张燕静加入 VIPKID，担任技术副

总裁，从头搭建支持在线教育的技术体系。

彼时，VIPKID 业务增长极快，如何设计应对数十万甚至上百万用户量级的复杂技术架构是个难题。而更大的挑战，则来自专业人才的缺乏。张燕静对《21CBR》记者表示：“既要懂技术，又要对教育深度了解，这类人才相当少。”最初，VIPKID 在技术人才招聘上采用的策略是互相推荐，逐步把核心人才汇聚起来。

目前，VIPKID 的技术研发人员数量近 1000 人，占公司总人数的五分之一，业务团队与产品研发团队紧密融合，共同负责对项目内容的拆分和执行。“目标一致后，团队间自然会产生化学反应。”张燕静强调，技术不只是辅助，在 VIPKID，技术与教育必须双轮驱动。

网络的流畅稳定是首要攻克的难点。跨洋视频教学，每天都有可能产生音、视频传输网络丢包、延时、抖动等各种情况。在基础技术方面，VIPKID 推出了网络系统“星云”，覆盖了全球 35 个国家的 5 条跨海专线，在 16 个国家、55 座城市完成数据中心传输节点的布局。

传输过程中，星云系统可抵抗 50% 的网络丢包，同时可对全球范围内任意连接节点的丢包、延时、抖动实时检测，根据实时动态在一分钟内完成智能切换。此外，VIPKID 还组建了一支团队专门监测课堂质量，及时响应和实施应急方案。

据 VIPKID 方面透露，公司已有超过 6 万名北美外教和 50 万名付费学员，每日课程数量超过 18 万节。运维能力上，VIPKID 课程并发数量高达 2.3 万节，这相当于 4 万名人气网红同时在线直播，且课程延时小于 200ms。

如何让学生找到最适合自己的老师，是 VIPKID 希望通过技术创新解决的又一个重要问题。对此，一方面，VIPKID 进行了用户数据的深度挖掘，对或安静或淘气的不同类型孩子进行画像；另一方面，采集外教的授课数据，就教学语言、技能等多个维度对他们划定数百个标签。而后，技术团队利用智能算法对师生进行匹配，从而向学员推荐最适合的外教。除了学生线上的表现，VIPKID 也会参考家长对教师的需求，加入匹配算法模型。

“这是个挺难的事，整个数据衡量维度比较复杂，需要大范围的数据来看学生与教师在上课

过程中的互动情况。另外这个过程也是不断迭代的，学员们随着年龄变化，对教师的需求在改变。”张燕静说。

基础服务设施和配套的辅助资源建设，以及大数据算法、人工智能等前沿技术，是 VIPKID 当下重点投入的两个方向。前者确保教育场景的可靠性，后者旨在为孩子提供更加个性化的学习方式。“如何让课堂教学更流畅，让小学员们与外教的互动更多、学习效果更好，我们还有很多需要持续优化的指标。”张燕静说。

AI 想象

VIPKID 正在人工智能领域投入巨大的人力和物力，以此拓展在线教育的想象边界。

8 月初，VIPKID 的第三代在线教育技术引擎正式发布。米雯娟强调，“相比第一代的在线化、第二代的数字化，第三代在线教育引擎更加强调全流程的智能化”。

第三代教育技术引擎主要借助人工智能的应用，对学员的学习路径进行优化。在 VIPKID，在线课堂已实现教学全场景的 AI 覆盖，对人脸识别、面部表情分析、语音语速识别、手势识别等人工智能技术进行大量尝试。

“孩子接收知识的过程差别非常大。AI 赋能教育最重要的一个方向，是在个性化学习和效果评测上。”张燕静说。

每堂课的教学过程中，VIPKID 会通过人脸识别、情绪识别等技术抓取小学员的上课过程数据，对师生的表情状态进行分析并计算孩子的视线关注情况，分析什么样的行为可以帮助孩子提升学习效果。为了提升孩子的学习专注度，VIPKID 推出了辅助教学功能的“AR 变脸”，外教可以在讲课时选择“斑点狗”、“小白兔”等表情贴纸进行角色扮演，增添课堂趣味性。为了让孩子有更多沉浸式的课程体验，VIPKID 还运用 VR、AR 技术，在孩子的学习过程中模拟出相应的动画和场景。例如当外教讲到“恐龙”，学习屏幕上会即时呈现与“恐龙”相关的动画和场景，伴随着恐龙的模拟叫声。

过去传统的线下英语教学的一大痛点，是家长难以观测孩子的学习效果究竟如何。针对该问题，2017 年底，VIPKID 为 20 万学员量身定制“爱



VIPKID 技术副总裁张燕静

学成绩单”，通过 AI 技术剪辑孩子学习的精彩瞬间，让家长了解孩子每一堂课的变化。

除了 VIPKID，包括好未来、新东方等在内的众多教育机构，都在发力 AI 技术。在张燕静看来，AI 技术在教育场景的落地尚属初级和局部，还未对教育有大规模提升作用。“‘AI+ 教育’最核心的一点，是有没有足够的数据和快速验证的模型。”

AI 投入巨大，效果的显现仍需时间，VIPKID 的布局决心不小。张燕静透露：“米总（米雯娟）对 AI 研发的支持力度很大，同时也在积极了解行业内 AI 进展情况。”

除了内部支持，VIPKID 还拉来了“外援”。VIPKID 已与微软中国达成了深度合作，双方将在人工智能的应用层面开展研发，推动个性化学习的实现。

未来，VIPKID 的 AI 领域人才将按需进一步扩充，张燕静强调：“我们的 AI 研发走的是务实路线，核心一直在一个点上：提升孩子的学习效果和体验。”



微信扫描赞赏码，支持请打赏作者。

拯救实体店

不少实体零售寻求突围的方法，是向智慧商业转型。

特约作者 任飞扬 | 小鹿

百货店倒闭潮、商场关门潮，谁在崛起？这个答案或许是：母婴店。

母婴店号称“小百货”，品类多、专业服务母婴人群。但是，母婴店要么赚饱、要么亏死。在这种情况下，“改店问老王”顺势诞生，其创始人王凌志誓言，要从母婴店开始，改造所有类型的亏损实体店。

经过王凌志之手，母婴店从亏损到营收过千万不是难题，月收入翻3-10倍也能实现。关键的问题是，母婴店这个行业太封闭落后，老板们固守旧观念，粗放经营，靠碰运气赚钱。按王凌志的话，就是“母婴店的水准还停留在1.0的状态”。

王凌志从2004年起陆续服务过宝洁、丝宝、西安杨森、香山、隆力奇、冷酸灵、美即、维达、大益茶、完美、百亚国际、好易康、比亚酶和康铭等多个品牌，其中牵手丝宝、美即，10年间完成日化界两宗百亿并购案，助力两大国产品牌跻身日化巨头的阵营。

零售是中国最早过万亿的行业，但是集中度很低，全国600多万家店中真正做得好的不超过2%，只有十几万家店有系统的抗风险能力和全国市场的运营能力，仍有600多万家店是属于个人英雄主义或是区域性的小团队。

“让天下没有亏损的店，是我们的目标。”王凌志仅用半年时间就改造了包括母婴、化妆品、医药、快消等行业的300多家实体店，平均门店业绩提升30%以上。“我们在零售升级和消费升级的大环境下，帮助中国500万实体店店主认清市场和自身需求，找到门店核心竞争力，形成差异化经营。”

改造实体门店

王凌志从2014年开始帮化妆品品牌做门店改造。此时，化妆品店已经遍地开花，竞争非常激烈。通过对门店购物动线的调整、商品的陈列与布局，带给消费者最佳的体验感受，使门店奇迹般地活了。

从2016年开始，王凌志为实体店主开设《母婴零售训练营》培训课，聚焦于母婴店主最关注的坪效和人效问题，带来实操性和落地性强的干货知识，提高门店的经营效益。

从这时候开始，王凌志开始为一些母婴店做改店指导，湖南一家可爱可亲母婴连锁店就是2016年底改的。

这家店有515平方米，母婴品类齐全，包括外服、玩具、奶粉、纸尿裤等7个品项，但是门店从开业起生意就越来越差，加上高额的租金和人力成本，经常入不敷出。王凌志下店了解情况后，发现了几个致命问题：第一，由于店铺存在行走阻碍点，导致店铺靠里面的50%的面积成为死区，因无法产生效益而被浪费；第二，卖场大量存在5组并排的货架，导致动线太长，阻碍顾客流动。

因此，王凌志现场指导门店进行布局动线调整：布局调整，将店铺的死区变成体验区，提高顾客的停留率和服务水平；过长的货架进行拆分后留出一条更宽的通道，实现左右分流。通过王凌志的指导调整，这家店的月销售额提升了约50万元。

2017年底，“改店问老王”项目正式推出，聚焦于做终端门店的运营管理，是国内首批专门从事终端门店改造的平台。除了延续之前的线下



培训课业务，还推出了改店业务，旨在对门店品类与动线布局与高效率商品陈列的设计变革，为零售生意增长提供帮助与服务。

到了 2018 年，王凌志开始加速拯救实体店之路，“在租金、人力成本承压的情况下，不少实体零售寻求突围的方法是向智慧商业转型，即通过零售数字化系统技术工具，将消费行为数据化。实体门店的升级之路必须有专业人士的有效指导”。

体验不是服务

“最重要的是要了解零售的本质和核心，才能从根本上帮助实体店解决经营困境。”王凌志说，他的职业生涯经历了各种各样的零售业态，对中国零售业有着深刻的理解。

零售的核心三大要素是货、场、人。货是商品，场就是场地，人就是消费者。过去，零售是一个以产品为核心的年代，讲究的是商品的高性价比，因此促销就是手段，导购就是一个利器。现在是以顾客为中心，不再以商品为中心，讲究的是消费者的全面体验。体验包括自助式的场景、商品和情景的感知。生意的差异不再是产品的差异，而是体验所导致的差异。

在王凌志的理解中，人、货、场的重构是体验的重构、商品展示的重构和动线的重构。实体店区别于线上电商最大的优势，恰恰在于购物者

的体验。体验其实是商品、服务、场景的感知和价值判断，这里贯穿了三个重要的部分，商品、服务和场景，而不是大部分人误以为的体验就是做服务。

2017 年，王凌志接触到一家母婴店的案子，这家店有 500 平方米以上的面积，但最大的问题是铺面在二楼，客人必须通过一个楼梯才能去到门店。这对于绝大多数的店铺来说，都是一个灾难性的设计，因为绝大多数客人不愿意多上一层楼。

为了解决这家门店的客流问题，首先，王凌志做了一个引流型的体验设计。把楼梯设计成像钢琴外观的音乐楼梯，人只要一旦踏上去，就能够发出钢琴键的声音。这个有趣的设计成功吸引了大批顾客尤其是小朋友，从而赢得了客流。第二，做了一个停留型的体验设计。当顾客好不容易爬到二楼，做了一个果汁吧的设计，并且增加了一个小朋友的烘焙 DIY 区域和小型餐吧。这家门店就从原来单一的售卖性质变成了一个有妈妈社交和小朋友玩乐的卖场。

通过改造，这家门店的销售提升了约 20 万元/月。王凌志说，从这个案例可以看出，体验包括引流型、停留型、转化型的体验设计。第一个是引流的“引”，第二个是让顾客停下来“慢”，第三个是让顾客转化有黏性的“黏”。目前，“改店问老王”项目已经为 1000 家以上实体店提供了改造服务。[2]



微信扫描赞赏码，
支持请打赏作者。



十大房企的成绩单

十大房企的中期业绩和策略取舍，显露出高增长的巨头们多了些许谨慎。

本刊记者 罗丽娟 | 小鹿

8月，国内地产上市公司2018年中期业绩纷纷出炉。

截至2018年6月30日，共有138家房地产企业销售金额超过50亿元，其中，107家超100亿元，7家迈入千亿元门槛。

以销售金额为统计指标，2018年中，跻身全国TOP10榜单的房企，多数的位次相对稳定，对比2017年全年TOP10榜单，新城控股势头最劲，上升4位，现排名第9位，上年排名第9位的华夏幸福已跌出榜单。

2018年以来，房地产调控和融资环境延续上年基调，持续收紧，决策层继续抑制非理性需求，并重点调整中长期供给结构。根据国家统计局数据，今年1-6月，全国房地产开发投资55531亿元，同比名义增长9.7%；房企到位资金79287亿元，同比增长4.6%，多项宏观指标增速回落。

在逆市中，大型房企表现如何，又如何未雨绸缪，早做安排？我们以TOP10房企为样本，主要关注其2018年中期业绩销售额、营业收入和利润表现等，并从各中大型房企对后市态度和未来战略规划中，管窥房地产市场的发展走向。

我们发现，TOP10房企中期业绩发布，大体呈现四大特点：

○ **土地储备扩充出现分化**：在房地产行业，“原材料”至为重要。储备大量且足够便宜的土地，有利于保障未来的利润。

十大房企中，上半年恒大、融创、新城控股、华润置地4家净利润增幅均超120%，其中恒大净利润达530.3亿元，融创净利润增幅达292.3%，它们项目多数集中于重点热门城市，受益于早年充足、低廉的土地储备，其平均土地成本低于3700元/平方米。

值得注意的是，各家在拿地策略上已有分化，虽然碧桂园以2242亿元、530宗土地同时荣居拿地排行榜首，以往相对激进的恒大、融创扩储节奏却大为放缓，而保利、绿地、



华润等国资背景的房企，拿地力度正在赶上来。

○ **财务杠杆趋向谨慎合理**：作为资金密集型行业，房企资产负债率多为 60%-70% 之间。2018 年上半年，房企财务杠杆普遍更为谨慎，尤其负债率较高的房企降杠杆效果显著，如恒大、融创、绿地等，净负债率在 2017 年末的基础上均有所降低。

有趣的是，部分财务杠杆偏低的房企，在规模扩张的需求下，开始适当提升杠杆水平，如万科、龙湖、华润等房企，开始有意识扩充土地储备，2018 年上半年的净负债率较 2017 年末有所提升。

○ **“强者恒强”，行业集中度持续上升**：截至 6 月 30 日，销售额达 1000 亿元以上的超级房企俱乐部，成员达到 7 家，销售额平均增速为 32.5%，规模化优势持续凸显，其中碧桂园突破 4000 亿元大关，万科和恒大也迈过 3000 亿元门槛。

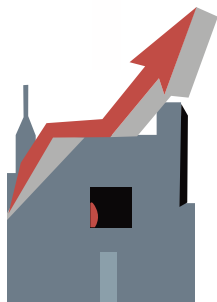
龙头房企逐步扩大领先优势。当前 TOP10 房企集中度约为 30%，换言之，全国同期三成的销售成绩由 TOP10 房企贡献，其中，碧桂园、万科、恒大三家占比超过 15%。有预测称，2020 年，TOP10 的市占率将达 40% 以上，三大龙头占比超 20%。

○ **去地产、多元化布局加速推进**：多元化、产业化、国际化成为多数规模房企的战略标配。核心房企已将多元化触角延展至高新科技、长租公寓、文旅地产、大健康等方向。

例如，万科、龙湖在长租公寓领域持续发力，打造自有长租公寓品牌；碧桂园、恒大、绿地等斥巨资投入创新科技领域；国资背景的中海地产和华润置地，提出了“地产+”多项业务助力模式。上半年，龙湖地产更名为龙湖集团，为多元化布局“正名”的房企再添一员。

1 碧桂园

延续 2017 年登顶第一房企的势头，2018 年上半年，碧桂园 (02007.HK) 各项指标增速依然不减。集团总收入约为 1318.9 亿元，同比增长 69.7%；净利润约为 163.2 亿元，同比增长 94.9%；实现合同销售额人民币 4124.9 亿元，同



比增长 42.8%，完成去年全年销售额的 74.9%。

只是，过去两个月内接连发生安全事故，碧桂园已提出接下来要“提质控速”，将零伤亡作为公司追求的长期目标。

“过去两个月内发生的安全事故，我们检讨是对安全的重视程度不够。”碧桂园集团董事会主席杨国强公开谈及，碧桂园正在重新审视公司的管理系统，宁可放慢发展速度。

至于“降速多少”，碧桂园总裁莫斌在业绩会上回应称：“减缓发展速度是相对于我们自己所调整，不是说有量化的指标。”不过，集团首席财务官公开表示，“如果现在没有买碧桂园的股票，一年后肯定会后悔”，暗示其内部目标依然可观。

值得注意的是，碧桂园正计划在顺德建设机器人谷，认为机器人在现有业务中有多种应用场景，比如建筑机器人、装修机器人或可用于集团房地产项目，并于 6 月宣布进军农业。

2 万科

上任万科总裁后，祝九胜的第一份成绩单不错。

2018 年上半年，万科 A(000002.SZ) 实现销售金额 3046.6 亿元，营业收入 1059.7 亿元，同比增长 51.8%；净利润 91.2 亿元，同比增长 24.9%。

“万科不再是住宅的代名词，服务美好生活无处不在。”万科董秘朱旭表示，万科继房地产开发和物业服务之后，如今，再将租赁住宅确立为核心业务，“万科致力于成为全球领先的租赁住宅企业。”

年初，万科董事会主席郁亮明确表态，地产企业不能再奢望以不动产价格上涨来赚钱，而需要将自己看成制造业、服务业，“非常明确地说，中国房价单边快速上涨时代已经结束了。”在他看来，面对大时代和行业的变化，谁能引领变化谁才是领先企业，不能再沿袭传统的规模思维。

2018 年，万科将租赁住宅确立为核心业务，截至 6 月 30 日，长租公寓业务已覆盖 30 个主要城市，累计获取房间数超 16 万间，累计开业超 4 万间，开业 6 个月以上项目的平均出租率约 92%。

3 恒大

今年 1-6 月，中国恒大 (03333.HK) 合约销售 3041.8 亿元人民币，在国内房企中排名第三。其中，销售面积 2905.9 万平方米，同比增长 17.4%；销售均价为 10468 元/平方米，同比上升 6.1%。

截至 6 月末，恒大收入 3003.5 亿元，同比增长 59.8%。净利润较 2017 年同期上升 129.3% 至人民币 530.3 亿元，其一家利润超过碧桂园、万科、保利、绿地四家之和，稳居行业“利润王”。

恒大集团董事局副主席、总裁夏海钧表示，今年恒大利润的实现，主要来源于超前的战略储备，“我们积累了大量优质土地，经济发达的一二线城市占比 32%，三线城市占 60%”。财报显示，恒大土地储备达 3.05 亿平方米，土储成本仅为 1683 元/平方米，为龙头房企中最低。

对于后市，夏海钧表示，随着国家宏观调控政策的逐步落实，房地产的发展会更加稳定，“一些中小企业退出以后，大企业的市场份额逐渐增加，以此保证整个中国房地产健康平稳地发展，我们对于房地产业充满了信心”。

不过，作为下调负债水平的一大举措，恒大上半年的拿地规模大幅缩减，对比 2017 年同期，拿地数量和建筑面积减少近半。年初，夏海钧曾表态，已有的土地储备足以支持中短期发展。

恒大定下的新蓝图是，到 2020 年底，恒大将实现总资产 3 万亿元，年销售规模 8000 亿元，年利税 1500 亿元。

4 保利

低调的保利地产 (600048.SH)，依然盘踞在第一阵营。

2018 年上半年，实现销售金额 2153.12 亿元，同比增长 46.86%，已达 2017 年全年销售额的 70%；营业总收入 595.36 亿元，同比增长 9.30%；归属母公司净利润 65.05 亿元，同比增长 15.13%。随着保利大量已销售项目进入结转期，后续收入、利润预计增长显著。

财报显示，在保利已签约销售项目中，一二线城市占比近 78%，珠三角和长三角两大核心城市群占比分别达 31% 和 20%。2015-2017 年，保

利开始在三四线城市增加布局，新拓展的土地面积占比由 25% 上升至 37%。官方表示，将继续加码三四线城市，未来并购项目占比也会有所增多。“保利已完成在全国 99 个城市的布局，拥有 8950 万平方米的待开发土地资源，预计可满足未来 2-3 年发展需求”。

此前，保利地产总经理刘平曾在股东会上坦承，因为城市布局、周期性战略等因素，保利与碧桂园、恒大及万科确实存在差距，“对于要保持第一方阵地位的保利而言，不会放任这种差距继续增加”。

保利地产董事长宋广菊已给出更为“量化”的指标：“2018 年保利地产回到前五是可以的，对未来两三年，保利再站到前三的位置我是有信心的。”这预示着其不太可能放慢后续的发展节奏，上半年，保利新增规划总地价为 1072 亿元，位居行业第 2 位。

2018 年上半年，保利地产完成收购保利（香港）控股有限公司 50% 股权的交割工作，从而间接获取保利置业 20% 的股权，基本完成集团境内地产业务的整合。

5 融创

2017 年，融创中国 (01918.HK) 投资乐视网失误，以至于“半年白干”。2018 年上半年业绩翻身，公司实现营业收入 465.8 亿元，同比增长 215.3%；核心净利润约 66.1 亿元，同比大幅增长约 292.3%。

主营业务上，融创延续销售高增长的态势，整体合同销售额同比增长 76%，至 1915.3 亿元，权益合同销售金额同比增加 83.7% 至 1378 亿元。单从销售数据上，2015-2017 年，融创合同销售额年复合增长率超过 130%。

近两年来，融创在 TOP10 房企榜单中排名稳步上升。当问及未来是否打算在规模上赶超碧桂园、恒定时，融创中国董事会主席孙宏斌未直接回应：“我们不需要去追赶谁，别人都在学我们，学我们的布局，学我们的产品，学我们的服务。”同时，他自夸融创小区是开发商中入住率最高的小区，“融创就是榜样”。



融创上半年严控拿地速度、加速去杠杆，新增土地储备约 2920 万平方米，相对 2017 年同期的 3023 万平方米，略有缩减。下半年，基于调控政策的延续及流动性的持续收紧，管理层预计整体土地价格将会逐步回落，趋向合理，同时将会有较多的并购机会出现。

孙宏斌表示，中国地产业发展不均衡，未来融创将倾向于绝对价格较低的城市，“现在我对买房子的建议是，有购房需求的，比如结婚，可以买。如果投资，还是买股票好，比买房子好很多。”

6 绿地

2018 年上半年，绿地控股营业收入为 1578.9 亿元，同比增长 25.3%；利润总额 116 亿元，同比增长 40%；净利润 61 亿元，同比增长 30%。房地产主业实现合同销售金额 1627 亿元，同比增长 22%，距离 4000 亿元全年目标，任务尚没过半。

2014 年，绿地曾超越万科成为行业“老大”，目前距离第一梯队已相去甚远。

值得注意的是，在绿地合同销售金额 1627 亿元中，去库存就有 526 亿元。2018 年以来，绿地在推新盘、去库存、促回款等层面发力，同时积极去杠杆，其资金储备已逐步提升。

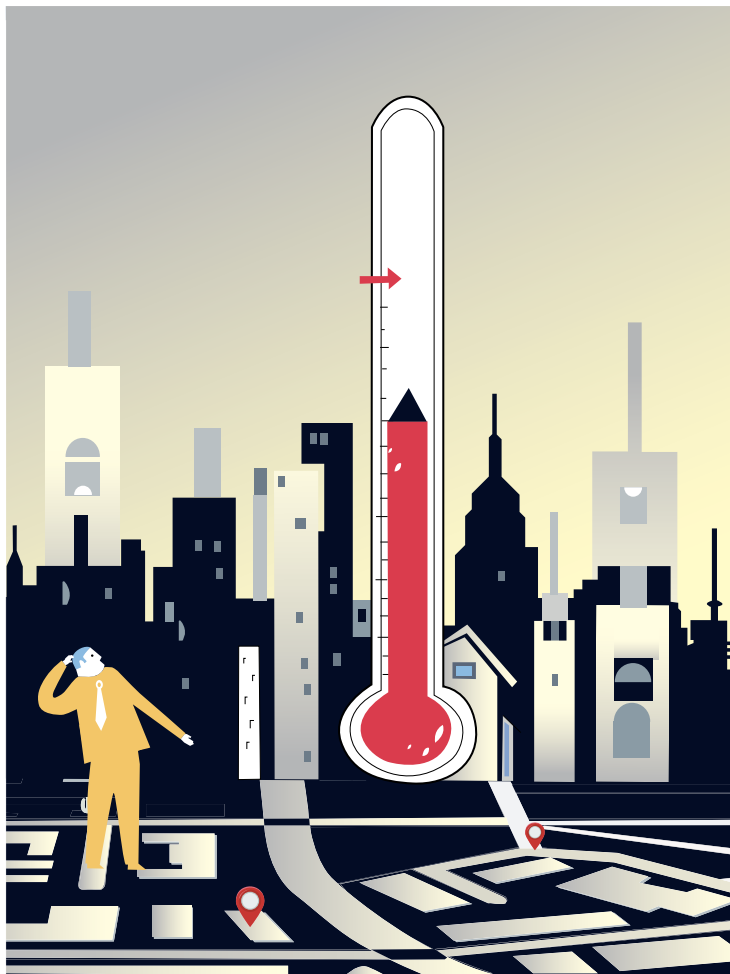
上半年，绿地土地储备的扩张非常进取，新增权益建筑面积约 2161 万平方米，同比增幅高达 242.5%，权益拿地金额 421 亿元，已接近 2017 年全年 457 亿元的总金额，对应货值近 3000 亿元。

高铁新城战略成为绿地房地产主业新助力。绿地控股董事长、总裁张玉良正力图塑造全新项目品牌“绿地城际空间站”：以全国高铁站前地块为载体，将高铁站、居住、商务、旅游等业态融合，全面解决入驻企业及人群的衣食住行、娱教商办医等全面需求。

目前，“绿地城际空间站”已布局国内 17 座高铁城市，未来将与中国高铁同步延伸，形成全国性的网络化布局。在上半年新增土储中，“绿地城际空间站”项目占比超过 30%。

7 中海

以 26.3% 的净利润率，中海地产（00688.HK）继续蝉联利润率最高的房企。



2018 年前 6 月，中海共实现合约销售金额 1508.5 亿港元，同比增长 18.5%，对应合约销售面积 847 万平方米，同比增长 8.6%，相较于其高利润率，销售数据实则过于平稳。

截至今年 6 月末，中海持有现金港币 1279 亿元，净借贷比仅为 28.1%，资产负债率不到 60%，在千亿级别的房企中，中海的负债率最低，拥有充足现金流的中海地产，在拿地节奏上也所放缓。在限价以及金融去杠杆的背景下，中海地产上半年共收购 26 宗土地，耗资港币 459.5 亿元，仅完成全年土地预算的 34%。

手握巨资的中海地产，对于当前市场持谨慎观望态度。公司董事局主席兼行政总裁颜建国表示：“政策处于高度多变期，随时可能出来下一

步新的政策，目前我们对市场保持高度谨慎态度。我们宁可错失一些机会，也不想投错几块地。”

“下半年会有更好的投资机会出现。”颜建国认为，中海地产将加快持有型商业物业的运营规模与收入增长，加强成本管控，坚持稳健的财务策略，保持攻守兼备的发展态势。

8 龙湖

今年上半年，高管流失而非业绩，成为龙湖（00960.HK）的一大看点，以至于集团董事长吴亚军在业绩会直接回应：“龙湖成为行业挖掘的对象，我也很开心，一个好的公司不光是产出经济效益，产出人才也是。”

1-6月，龙湖实现营业额为271.2亿元，同比增长45.9%，其中物业投资收入为18.5亿元，同比增长62.8%。上半年，龙湖实现签约额971.0亿元，同比增长4.8%，达成全年销售目标49%。销售额创新高，但是仅4.8%的增速，略显疲弱。

对此，龙湖集团执行董事兼首席执行官邵明晓解释说：“主要是节奏的问题，一是上半年供货不多，集中在下半年；二是去年下半年去化率很高，留存到今年未去化的（货值）只有500亿；三是，去年我们将大量下半年的货排到上半年销售。”其表示，今年全年龙湖有3000亿元供货，下半年会大量推盘，全年完成2000亿元目标没有问题。

今年为龙湖创立25周年，龙湖地产已更名为龙湖集团，将主航道业务定义为地产开发、商业运营、长租公寓、智慧服务。官方表示，将根据客户需求调整不同产品和业态间的比例，力求在调控的市场中精准定位、达成目标。

集团下面不设区域公司，一直是龙湖与其他同等级房企最大的区别。“在龙湖没有英雄。”吴亚军表示，接下来会持续推进管理升级，实现“平台+端”的系统优化。

9 新城控股

自2017年首次跻身“千亿”阵营，新城控股（601155.SH）继续保持高增长势头，上半年公司合同销售额达到953.11亿元，同比增长94.17%，完成全年1800亿目标的52.95%。

报告期内，新城控股实现营业收入157.75亿

元，较上年同期增长39.10%；净利润25.38亿元，同比增长122.81%，公司结算项目较上年同期有所增加。

上半年，新城控股“住宅+商业”双轮驱动战略继续推进，旗下吾悦广场实现租金及管理费收入8.76亿元，同比增长154.93%，出租率达98.32%。今年以来，新开业吾悦广场3个，在建及拟建的吾悦广场达到54座。据悉，新城控股年内还将新开业吾悦广场15座，至年底总数将达41座。

新城控股副总裁欧阳捷此前曾表示，预计到2020年，将实现吾悦广场开店100座、年租金达100亿元，此后，该言论受到上交所的监管关注。

10 华润置地

“做到行业前十是力所能及的事情，华润更加关注市值、股东回报及利润增长。”华润置地董事会副主席唐勇在中期业绩会上表明心迹。

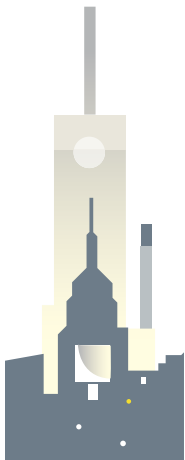
2018年上半年，华润置地（01109.HK）实现综合营业额人民币437.8亿元，按年增长40.4%，扣除投资物业评估增值后的核心净利润为72.8亿元，同比增长152%。值得注意的是，华润置地的综合毛利率水平达48.1%，为历史新高。

华润置地高级副总裁兼首席财务官俞建透露，2018年上半年结算额为365亿元，结算单价同比增长82%到18844元/平方米，在结算项目中，一线城市的结算额占比超过54%。其中，深圳湾悦府和华润城两个项目的毛利率都超过70%。

作为一家略显保守的央企，华润置地上半年“积极”拿地，受到业界关注。前6个月，华润置地在土地市场上斩获41宗地块，新增土地总计容建筑面积达817万平方米，总地价672.9亿元，权益地价513.4亿元，接近去年全年的权益地价。

华润官方解释，这是基于公司回款额增加，为平衡发展而补充土地储备，“接下来，华润置地仍然会跟着强有力的需求走，主要在大中城市和大城市周边，这是一直以来维持的拿地策略。”

对于后市，华润置地高级副总裁谢骥表态：“相对比较严谨的调控政策下，我们认为下半年房价会比较平稳，不太可能大涨，也不太可能出现大幅度下跌。”





百事可乐的逆袭

百事可乐如何从黑人的边缘市场突破，与可口可乐分庭抗礼？

■ 斯蒂芬妮·卡培尔

20 世纪 40 年代，百事可乐与可口可乐之间的竞争堪称商界传奇。

鲜为人知的是，在可乐大战打响的同时，也打响了另外一场规模更大、更为重要的前沿阵地之战，这就是美国黑人为进入白人统治的商业领域而进行的斗争。居于下风的百事可乐，在一位有着强烈领导意识、精明能干的企业家的领导之下，与一批富有进取心的美国黑人专业销售人员联合了起来。他们的结合，成为永垂美国商业历史的大事，同时也让美国商界知道了多元化劳动力结构的价值所在。

过去几十年里，在各种描写可乐之战的书中，我们从来没有听说过这些人的名字，他们是普通劳动者，由于种族的原因，他们的智慧被隐藏在了平凡的视野之外，他们的故事在公民权利革命之后便不再被人们所传扬。作为百事可乐第一代特别市场销售团队，他们的斗争和胜利不是发生在教室或餐厅，而是发生在办公室、商店和工厂车间里。

押注新阵地

百事可乐诞生于 1898 年，发明人叫凯莱布·布

1. 1939 年，运送百事可乐的传奇车

2. 39 周年纪念版百事可乐

3. 沃尔特·麦克，1941 - 1950 年百事可乐的犹太裔总裁

拉德哈姆，是一位药剂师，来自北卡罗来纳州新伯尔尼市。他在可乐果饮料中加入蛋白酶，一种帮助消化的生物制剂，同时加入糖和苏打水，作为一种帮助消化的保健品出售，他给这种饮料起名为蛋白酶可乐 (Pepsin Cola)。到 1902 年时，该饮料风靡一时，颇受人们喜爱，于是他创建了百事可乐公司。

1920 年，公司破产，糖果连锁商店乐福特有限公司的总裁查尔斯·古斯，以 1.4 万美元的价格买下了饮料的配方和商标。1932 年之前，古斯只在乐福特公司的饮料专柜销售这一产品，1932 年之后，他开始了饮料灌装生产业务。3 年后，当他离开乐福特公司时，他已经掌握了百事公司 91% 的股票所有权。

就在乐福特公司运营出现困境之时，恰好进入了沃尔特·麦克（40 年代任百事可乐总裁）的视线。麦克在 1933 年和朋友一起联合创立了凤凰证券，他们重点关注那些濒临瘫痪的企业，买下全部控股权，重新包装后，再将它们出售，赚取利润。麦克在任总裁期间，凤凰证券公司成为美国增长最快的投资公司。他在书中写道：“我到那些工厂转一转，就能说出这些工厂运转是否良好，我的判断依据是那些人的工作节奏、工作态度、所做事情以及他们

对自己的工作怀有多大热情。”

麦克喜欢处理有着巨大市场潜力的企业，他认为乐福特的资源非常不错，在工厂的实验室里，他接触到那些有着独到见解的药剂师，大家一致认为百事口味比可口可乐要好一些。

“可口可乐有点香料的味，而百事是一种柑橘的清香。”托马斯·爱默兹解释说。公司有两位骨干药剂师，爱默兹就是其中之一，1929 年，年仅 16 岁的爱默兹进入乐福特公司，他的老伙伴约翰·里奇将蛋白酶从百事的原始配方中去掉，这样，百事便以一种崭新的口味出现消费者面前，这使得它在 20 世纪 40 年代广受欢迎。

1939 年初，麦克成了百事的核领导，他和罗格夫卖掉了凤凰证券公司，全力以赴投入到百的工作中去。从进入百事可乐那天起，麦克就知道，种族可能会成为可乐战争中一个极为重要的前沿阵地——也是一个充满风险的阵地。

刚进公司时，工厂的 10 条生产线上竟没有一个黑人，麦克指责工会组织将黑人拒之门外的做法。他投资两条全新生产线，全部雇用黑人，并且强迫工会将这些黑人吸纳为工会会员。在第二次世界大战结束时，麦克不光是在黑人社



区，也在白人社区树立起了自己的声誉，人们把他看做是一位“富有良知的企业家”。

《财富》杂志坦率地说，将百事可乐定位为廉价商品贬低了百事的价值，会使百事处于不利地位，“特别是在南方，容量大、价格低的商品常常会受到黑人的青睐与欢迎，这样一来，许多南方白人便开始回避这样的商品”。

要知道，在那个年代，百事可乐的改革是非常了不起的举措。

沃尔特·麦克被后人评价为拥有着远见卓识，从1938到1950年间，他赋予一支特别销售团队以人事任免权、资金预算权和更富创造性的自主权力，并充分承认了他们对企业的影响和作用，让他们在美国全国范围内进行市场考察与调研。“我所享有的、真正的、最大的快乐之一就是帮助别人，给人提供工作机会，从而帮助他们成长、发展。”麦克曾经提及。

对沃尔特·麦克来说，他不在乎竞争对手可口可乐与美国精神、圣诞老人、美国退伍老兵等有着怎样的千丝万缕的联系。他是一位精力充沛、锐意进取的纽约人，敢于与南方人、可口可乐的总裁罗伯特·伍德拉夫这位绅士一争高下，伍德拉夫的确也曾慷慨捐助过黑人大学，但那种形式的慷慨仅仅有助于支持种族隔离制度，而麦克所做的贡献关注的是个体成员的成长与发展，这是完全不同的两种概念。

沃尔特·麦克不是一位不切实际的空想社会改革家。他首先考虑的是结果和利益，是在利益的驱动下采取行动的。他在关注黑人的同时，看到的也是绿色的钞票。美国黑人领袖已经非常机智地向企业界推出了这样的思想，即1400万美国黑人代表了一座尚未开发的金矿，代表着受到禁锢的消费需求，而麦克恰好想从中分得一杯羹。

所有这些美好的愿景都离不开这些销售人员，他们也都非常现实地看待自己在公司中的作用。“我非常崇拜这个人，但他最终关心的就是一件，那就是销售百事可乐，”在谈起自己的老板时，爱德华·博伊德（曾任百事可乐“特别销售市场”团队负责人）这样说道：“在他心中，销售百事可乐一直是最重要的事情。”

GVC



4

百变的营销策略

1947年夏末的一天，沃尔特·麦克正在位于西54号大街的亚冈昆酒店吃午饭，这家酒店是记者和剧作家们乐意来的地方，而且这里也欢迎黑人客人光临，但在曼哈顿比较高级的商业机构中，黑人不一定会受到这种礼遇。

麦克算是这里的老顾客了，经常光顾这里的客人彼此都很熟悉，不吃饭时，他们喜欢一起坐坐。《纽约邮报》每周专栏“莱昂书斋”栏目的撰稿人伦纳德·莱昂，正在寻找以名人为题材的新闻。麦克曾让莱昂和他的家人为其广告系列节目“百事相册——真正的美国家庭”拍过照片。这位专栏作家停下来，与诺曼·卡曾斯聊了一会。卡曾斯是《周六文学评论》的编辑，他正在与他的出版人还有一位相貌出众的黑人小伙一起吃饭，卡曾斯致力于以世界和平运动和改善种族关系为主题的工作，并因此而出名。

莱昂刚一走，麦克便朝这边走过来。卡曾斯跟他打了声招呼，然后看着与他一起吃饭的这位年轻的客人，向麦克示意说：“你应该认识一下这个小

4. 百事可乐的自动贴标机器

5. 1955年，百事可乐位于纽约时代广场上的广告牌



伙子。”这个“小伙子”就是爱德华 F. 博伊德, 33 岁, 最近刚到纽约。他是生土长的加利福尼亚人, 他离开自己热爱的旧金山, 来到纽约, 就职于美国城市联盟组织, 主要负责该组织的一个项目, 即在试点的美国城市中, 探索如何缓解种族间的紧张局面。博伊德身高一米八五, 穿着得体, 胡须薄薄的, 干净、整齐, 修剪成莱坞明星的样式。他接受过专门的发音训练, 说话时声音洪亮、清晰、准确; 他还在一些大片中唱过歌, 扮演过小角色。他严肃、认真, 从不胡言乱语, 也不大声说笑, 但当他笑起来时, 脸上会露出两个酒窝。

麦克在社交场合总是表现得那么得心应手, 他站在桌子旁边, 与博伊德聊了起来。“工作方面的事, 我们什么也没谈,” 博伊德说, “但是麦克满脑子想的都是如何销售百事可乐, 几周后, 我接到了他的电话。”

1947 年 9 月份, 博伊德去百事接受面试。他在纽约的新住所位于哈勒姆区, 而百事的总部和工厂位于昆斯市的长岛, 两地隔得挺远, 他要换两次地铁, 然后再换一次公交车, 车程就得整整 1 个小

时的时间。下了公交车, 他还要步行很长一段路, 才能走到工厂, 工厂位于东河边上, 从古巴运来的甘蔗就是从这里卸船。

麦克面试博伊德之前, 这位百事的总裁正在接受《财富》杂志的人物专访, 他穿着黑西服、白衬衣, 非常优雅、得体, 手拿香烟, 笔挺地坐在桌子旁边。麦克的表情看上去很自然, 但实际上并没有完全放松, 他的四周到处是由百事瓶盖和那个著名的 5 美分的饮料瓶构成的巨型金属广告牌, 后来, 这种 5 美分瓶的饮料被那些贪求利润的零售商们逐渐淘汰。桌上摆满了文件和各种百事可乐的样品, 但这里并不因此显得零乱。“麦克先生是一个谨慎、细心的人,” 博伊德说。

记者写道, 麦克总是会给来访者一杯百事可乐, 但同时又会非常礼貌地告诉他们如果不想喝, 可以不喝。《财富》杂志描写了百事“尽管经历了战争的苦难、遭受了食糖配额供应的限制和强大对手可口可乐的打击, 然而, 百事靠着它卓越、有效的商业活动, 一步步走到了今天。”文章高度赞扬了麦克非凡的营销天赋, 特别是在竞争对手众多、定价混乱的情况下, 麦克营销的天赋发挥了应有的作用。记者对 52 岁的麦克做了这样的描写: “皮肤黝黑, 身材匀称, 思维快, 爱动脑, 一旦知道或赞同某个观点, 他会立刻在头脑中将其转化成自己的思想。”

《财富》杂志认为麦克常常被自己的诡诈销售机关“钩住”, 缺乏实施常规业务战略的能力。而实际上, 他的那些老把戏恰恰能把工作成果放大。比如, 麦克同时动用 6 驾飞机, 在空中写字, 为百事做新的广告宣传。P-E-P-S-I 这些字母, 每个字母由两驾飞机依次排开, 共同完成字母的书写, 完成后的作品宽 1.5 英里, 长 15 英里, 20 英里之外都能看得见。

麦克的另外一个绝招也很奏效, 远远超过了预计的效果。到 1947 年, 一年一度的艺术大赛已经举办了七届, 全美国拥有百事日历的家庭和企业已经达到了 72 万之众。举办艺术大赛的起因缘于百事的销售人员, 他们跟麦克说, 要效仿其他企业, 做一些日历, 用于产品促销。麦克讨厌那种“性感和伤感”类型的日历艺术作品, 于是, 他决定使用同时代美国人的艺术作品, 

劳动力多元化的运营策略助力百事可乐快速崛起，旷日持久的可乐世纪大战开启。

这也许会引起人们的兴趣，事情的确像他想的那样，艺术大赛稳步成长。

1947年，麦克最大的惊人举措是在最不可能的领域举办一场众人瞩目的改革，这就是百事可乐的4月股东大会。“我制定了一些其他措施，显然，这在以前是从来没有人想过的事情。这一措施就是股东大会向所有股东开放，”麦克在他的书中写道。当然，这样的股东大会经常召开，但公司总裁们从来没有认真考虑过谁来参加会议。

麦克却不同。他将股东分成5个大组两个设在纽约，另外3个分别设在洛杉矶、芝加哥和佛罗里达的杰克逊维尔市。25 000名股东中，有8000人参加了股东大会，而且“有了一个非常了不起的转机，”麦克回忆说，“结果，我们后来有8000名销售人员分布在全国各地，从事销售工作，这不是一个小数目。”

他在那里也不可能再买到比这更好的广告了。《生活》杂志对这一事件做了三个版面的报道，同时还刊登了许多大照片。“他敢为人先：将股东大会开成了一个公众瞩目的大会；他利用美国艺术世界的精品去制作日历；他把日常的个人行为转变成一项公益性的服务事业，”《财富》杂志对麦克大加赞赏。

黑人梦之队

美国职棒大联盟史上第一位非裔美国人杰基·罗宾森冲破肤色界限，在美国的棒球联赛中实现了种族融合，在此之前，百事可乐全国性的销售代表们早已冲破了企业的肤色界限。在白人主导的社会中，商业领域的种族融合是一项更为彻底——且对于某些人来说——更具危险性的事业。

百事可乐的“特别市场销售”试验开始于1940年，当时公司仅仅雇用了赫尔曼 T. 史密斯一名黑

人，后来，又增加了两位参加企业实习的大学生艾伦 L. 麦凯乐和珍妮特·蒙德。他们的任务就是帮助百事可乐，扩大公司在美国黑人顾客中的消费量。

“二战”中断了特别市场部的正常发展，战争刚一结束，他们便采取了更新的措施，以更加强大的推动力促进企业走向成功。这是一个商业世界陷入动荡不安的年代——商业世界本身要民主化。企业更加热衷于大渠道销售，对有着独特品味的个体消费者的了解也越来越多。

商界领导者开始认识到员工的价值，认识到他们是企业成功的贡献者。“这是对社会发展的贡献。”爱德华 F. 博伊德说，他1947年加入百事公司，被任命为销售经理助理，负责当时被称为黑人市场的销售工作，“我没有多挣一美分，也没有按照其他经理人的工资水平领取报酬，一切都刚刚开始。”

麦克欣赏有独立思想的人，追求夸张的大手笔作品，博伊德有过好莱坞的工作经历，当他面试后、离开公司大楼之前，就已经知道这项工作非自己莫属，他立志要打造一支最有影响力的国家级黑人销售团队。黑人新闻媒体已付出多年努力，竭力唤醒制造商们，让他们知道，数亿美元的黑人市场已经成熟，对于他们而言，博伊德被聘用的重要程度，更是超出了一切，简直就是一场无比巨大的胜利。

作为一位精明的、擅长分析了解人们心理的专家，博伊德招集并培训了这支销售团队，他们走到哪里，哪里的销量就会急剧上升。在北部一些城市，他们曾帮助百事可乐公司战胜了所有的竞争对手，取得了销量第一的佳绩。有些企业，忽视美国黑人消费者，当涉及正式员工队伍种族融合之事时，它们常常站在一边持观望态度，对这些企业来说，百事可乐的销售团队给它们上了一堂生动的实例教学课。

正是他们推动着美国朝着一个更好的方向发展，销售团队帮助确定了“利基市场”营销（为大企业忽略的某些细分市场）的定义，30年后，这一概念成广为人知的企业战略，他们与白人司机及销售员进行了正式的交流与讨论，从而促进企业对员工实行了最早的、模式化的多元化培训；帮助企业向美国黑人心中一点一滴地灌输独特的品牌忠诚意识——既要忠诚于为社会进步做出过贡献的企业产



6.1985年，时任美国副总统的乔治·赫伯特·沃克·布什等一行参观位于深圳的百事可乐工厂

品，也要忠诚于产品的质量。

在出差途中，销售团队的成员成了当时行为榜样，那时，美国人很少会看到一个年轻的黑人手持一张企业名片四处去开展工作。20世纪40年代，对美国黑人来说，公司办公室是一个让人感到寂寞的地方。每次回到总部，所有在场的特别市场销售人员会提出一些敏感问题：美国黑人能否适应百事可乐的企业文化？公司能否帮助他们增长见识、促进他们事业的成功？能否把他们看做是公司大家庭中的一员？公司管理部门怎样才能打破他们狭隘的工作领域限制，把他们提拔到领导岗位上，全面负责公司的业务？

这才是百事真正的挑战。

百事销售团队没有可以供他们学习的行为榜样，但是，黑人团队成员总能很好地完成手边的工作任务。他们以有限的资源，巡回于美国各地，亲临黑人教堂、妇女俱乐部、市府礼堂、兄弟会、校

园和会议大厅，去做演讲、做宣传。

博伊德和百事的员工们第一次面向黑人，创作了适合黑人口味的产品广告，并在广告中雇用首批专业黑人模特。他们的工作极大地嘲讽了当时在主流媒体和黑人媒体上普遍流行的贬低黑人形象报道。他们敢于创作一种全新的广告，来赞美美国黑人所取得的成就，制作的最受欢迎的系列广告最终走进了教室，成为全美国黑人高中和大学的教学工具。更加令人震撼的是，在那个年代，他们就在广告中把黑人塑造造成追求时尚、热爱娱乐、有着美国式梦想的中产阶级市民形象。

黑人员工在出差旅途中，坐公交车必须得坐在车厢的尾部，乘火车必须得坐在隔离的车厢里，吃饭则必须在餐车拉上的窗帘后面。因为美国的许多餐馆和旅店都不愿意为他们提供服务，因此他们在出差途中，不得不依靠家族的关系网，住在那些乐意向他们提供饮食、住宿的

人们家里。在当时实行种族隔离的环境下，他们时刻都面临着重重困难与障碍，鉴于此，百事可乐销售团队所取得成就的确令人难忘。

这些销售人员天生机智、幽默和具有十足的勇气，他们成功地航行于这块腐败的、危机四伏的商业领域。如果说，商业化的美国常常充斥着失望与不满的话，那么销售团队的成员总能超然对待这一切，并不断成长。“我知道我们的使命是什么，”维C·拉塞尔（博伊德所聘用的一位员工）说，“在其他任何地方，你都不可能获得那种类型的工作，百事可乐的确是开创了先河，他们和少数几家企业成为屈指可数的几家雇用黑人销售员的企业。”

销售“四步曲”

博伊德心目中的候选人是什么样子的呢？“我想要的人要干净利索、形象良好，要受过一定教育、精力充沛、有发展潜力，还要有一定的个性，”博伊德说，“在与公众交往时，要有一定的吸引力，即便没有干过销售员，只要他们具备这种素质就可以，因为大多数黑人没有太广泛的工作经历。”

在4年多的时间内，博伊德总共雇用了至少16人，他的销售团队起到了积极作用。在团队规模与责任处于鼎盛时期时，共有11人在他手下听命。这支团队解散以后，其中大多数人在下一个职业中继续创造辉煌，这些职业领域包括跨国企业、政治领域、新闻业、医学界和教育界，譬如哈维·拉塞尔，在1962年当上了百事可乐公司的副总裁，成为第一位在大企业中获得此头衔的美国黑人。

1948年，博伊德将扩大销量的战略分成4步执行：第1步，让销售人员做好某个地区的公共关系，提高产品订单成交量；第2步，在报纸和杂志上大规模刊登广告，广告内容以适合黑人顾客为主要特点；第3步，策划一场给灌装企业和黑人组织写信的活动，准备在全国各地开展丰富多彩的各种活动；第4步，在各个商店里，开展现场销售的广告活动和产品包装陈列展示活动。

麦克的社区慈善活动与黑人市场部，也与广泛的工作目标有效结合在一起。当年，百事可乐公司的奖学金委员会从232名学生中，挑选17名高中毕业生，为他们提供全额奖学金33万美元，奖学



金委员会成员莫德凯·W·杰克逊（哈佛大学校长）为奖学金的颁发活动发表了讲话。百事可乐公司在向媒体描述活动时说，设立奖学金的目的是为了发现杰出的优秀青年学生，让他们经过培训后，成为“他们各自领域内的领导”。

这句话成了黑人市场运动的核心口号。博伊德和他的同事们认为，这个广告应该能够体现这种公益活动的信息。于是，他们将一个系列节目命名为“各自领域的领导”，这一节目主要是反映各行各业的黑人职业人员的出色表现和卓越成就，这场运动为百事可乐的广告增加了更多教育成分。

让博伊德感兴趣的是各类职业人员，这些人通

7. 南非约翰内斯堡市区内的百事与可口可乐广告

过自己的努力，在各自的岗位上做出了与众不同的成就。他把他的想法告诉了 Newell-Emmett 创新团队（美国广告公司）的赫伯·福克斯和百事可乐公司广告部的老板阿尔·戈兹，对博伊德的这一想法，他们都很欣赏，于是着手版面设计工作，内容包括人物的照片和生平介绍，以及搜索一些更能给人留下深刻印象的素材。

20 世纪 40 年代，使用真人（不管有没有名气）代表产品的“真实模样”是一种时尚。在开拓黑人市场过程中，博伊德利用知识分子以及非名人对百事的表扬与赞赏之辞来宣传百事的产品，从形式上来说，其设计的版本显得更加富有想象力和创造性，从内容上来说，更具有革命性。大多数美国白人熟悉的黑人都是体育运动员和演艺人员，或者当他们提到黑人时，唯一想到的就是这两类人的形象。博伊德曾说：“我总是说，我想制作一些能给人留下深刻印象的东西。”

他真的做到了这一点。

百事可乐公司，计划在黑人媒体做一个系列广告，该广告将突破戏剧性的名人广告的模式，他们正准备与那些取得了一定的成就、却不为众人所知的黑人签署广告协议，这些黑人大多来自医学、商业和银行业等领域。1948 年，百事可乐的广告在将近 50 家国家级黑人周刊上首次亮相，在黑人媒体中，“各自领域的领导”这一系列广告，给个人、黑人学校甚至全国大学带来的冲击与震撼非常之大。

是时候实行第 3 步策略了。1948 年秋天，当博伊德的销售团队做好了向全国市场进军的准备后，他开始向灌装工厂和销售网点发信，表达要同他们携手工作的愿望，他们这些人刚刚从得克萨斯州出差回来，还没来得及好好休整，就只得打点行李整装待发了。

深入大学校园，前往他们各自的辖区去销售百事，特别市场营销人员希望通过努力，促进产品的销量。他们使用百事公司专用的信纸和信封，信纸的顶端印有一个大大的红白蓝三色的百事瓶盖的图像，地址印着西第 57 大街 3 号以及电话分机，侧面是彩色的百事瓶，一条标识语印在玻璃瓶上端，标识语下面正好是焦糖色的可乐饮料，

这样的信纸看上去很华丽。

博伊德的第 4 步战略，就是重点关注促销战役的前沿阵地——销售百事可乐的零售商店，他认为现场促销非常重要。《现代行业》杂志与博伊德的观点不谋而合，杂志说，连产品陈列专家也忽视了黑人商店。“这一特别方法的确会产生很大影响。”对于博伊德的举措，杂志这样说，时间证明，非常有效。

商店陈设是一项精细的大工程，他们把一些与真人一样大小的广告牌摆在百事货架旁边，以此来吸引顾客。博伊德仍坚持不用名人做广告，他希望通过广告，表现一个黑人家庭的生活，并设计一个像主流媒体广告中常用的那种理想化的场景。

百事可乐早期采取的使其劳动力多元化的尝试性试验，在当时是一个巨大的飞跃，富有远见卓识的白人总裁向雄心勃勃、信心十足的黑人开拓者敞开了进入企业的大门。

公司一直保持着持续上升的发展势头，而且，这种势头整整持续了 10 年。1951 年，公司的净利润超过了 1950 年的两倍，从 127 万美元上升到 263 万美元；1952 年的净利润为 388 万美元；1953 年达到 548 万美元。公司连续 50 个月都在盈利。公司又在世界各地新建了十几家生产基地。1960 年，一幢耗资 780 万美元、高 11 层、玻璃钢结构的办公大楼，在曼哈顿公园大街 500 号拔地而起。

1939 年，百事可乐的销售额为 487 万美元，而可口可乐的销售额为 12800 万美元，差距如此悬殊的两个企业，开始成为真正的竞争对手。^[4]



本文选编自《百事挑战》，标题为编者所加，章节略有编辑；斯蒂芬妮·卡培尔著；林祝君、冯学东、邵冰译；机械工业出版社授权刊载，2008 年 2 月第 1 版。



新兴市场的数字领袖

新兴市场企业正运筹帷幄，系统全面地抢占数字化先机。

波士顿咨询公司 (BCG) | 林潢

新兴市场是一块生机勃勃的试验田，佼佼者们将其当作实现雄心勃勃的全球化目标的跳板。数字消费与数字化应用，在这些国家的消费者中日渐普及且发展迅猛——远超发达国家。

来自新兴市场的大型企业正在“改变世界”，他们利用数字技术，为创新设立新标准，与跨国公司在全球范围内展开角逐，崛起为“全球挑战者”，这些新兴市场企业与消费者合力，成为全球数字革命的推动引擎。

今天，越来越多的全球挑战者同时也是数字化领域的领头羊。实际上，他们正快步赶超成熟市场同行，逐步树立起自身的领导地位。其中一些企业是数字技术的创新者——他们将新发明推向市场，基于新科技建立主要业务，从成熟市场的竞争者手中分一杯羹。其它企业则在技术运用方面推陈出新，力图在较为传统的行业中

开发推广新产品、新服务，或者直接颠覆制造、交付产品及服务的传统方式。

数字化路径

事实证明，许多全球挑战者都是实力超群的全球竞业者。一个主要原因是：绝大多数新兴市场具有一定挑战性，而全球挑战者正是在这样的环境中锤炼了自身的商业模式和能力，其他企业认为理所当然的优势（比如良好的物流和基础设施），常常给企业设置了巨大障碍。

越来越多的新兴市场企业正在寻求数字技术的帮助，以克服或规避这些障碍。当这些公司着手从本土市场向外扩张时，他们会利用数字工具和专业知识的在国际市场上挤走对手，为自己谋得一席之地。全球挑战者应用数字技术情况呈现出四个共同特征：

○ 使用工业 4.0 和服务 4.0 等新兴技术来提高生产力、优化核心业务。

向工业 4.0 转型是一个全球现象，新兴市场企业常将这一趋势作为他们在全球价值链中争取更大增值份额的机会。新兴市场企业面临着特殊的挑战，为此他们制定了适合自身发展的解决方案。为了规避新技术通常需要的大量资本支出，他们采用了不同方法，比如利用数据相关技术（如大数据和人工智能）来提升速度和效率。他们还在本土投资创新生态系统（囊括供应商、公共实体和人力资源），以减轻对发达国家技术和能力的依赖。

举例来看，中国经济正在经历一场重大转型——从依靠低成本、劳动密集型生产的发展方式迎来工业 4.0 时代，即物联网、信息物理系统和自动化控制等技术的天下。许多中国企业正通过全球并购来获取新技术，2016 年，中企跨境并购交易额近 2000 亿美元，其中涉及科技公司的交易就占到 20%。

中国电器制造商美的集团是全球挑战者之一，同时也是工业 4.0 的先驱者。自 2015 年起，美的在五个国家完成了至少五笔收购交易，以充实其技术基础并提升竞争力。例如，收购德国库卡让美的集团成功进军日新月异的机器人领域；2017 年 2 月，美的收购了 Servotronics，受益于该公司在运动控制方面的领先技术，美的在其工厂进一步实现了自动化生产。

新兴市场企业在各个行业表现卓越
按行业划分的收入增速，2007-2016 年



来源：Capital IQ；经济合作与发展组织；BCG 分析。
注：收入增速是每年 10,000 家大型公司的年均复合增长率。行业划分标准基于 Capital IQ 的行业划分标准而定。消费品包括必需品和非必需品。

摩洛哥 OCP 集团正在投资一个合作伙伴生态系统，以拓展其研究能力和工业 4.0 技术。OCP 于 2014 年组建了穆罕默德六世理工大学，该校专注于矿业和化学领域的研究和教学，以此进一步推动摩洛哥的发展，也为 OCP 集团输送了专业的技术人才，与此同时，OCP 与世界各地的大学长期合作，包括麻省理工学院、哥伦比亚大学、巴黎 HEC 商学院以及巴黎高等矿业学校（Mines ParisTech）。

OCP 还与 IBM（数字转型）、杜邦（环境足迹）和 Jacobs（技术工程）等一流国际公司成立了合资企业，正在构建自己的工业 4.0 能力：用机器人实现手工生产流程自动化；用物联网提升工厂效率；用先进的分析技术来改进生产、推动流程创新。

○ 专注于数字化的客户体验，提供个性化的服务，强化客户参与度，希望与客户建立长期合作关系。

全球挑战者密切关注数字化参与度高的客户和消费者，这一举动既推动了经济增长又促进了创新发展。小米公司是数字原生企业，它把精益运营与线上分销结合起来，成长为智能手机市场的领导者，在线媒体是小米公司的主要营销工具，高度数字化的客户参与和快速的市场渗透使小米在中国以外的其它新兴市场迅猛扩张，小米在一年后就成功打入印度市场，与行业领导者并驾齐驱。

○ 追求商业模式创新，涉足全新的数字商业领域，建立新模式以打破现有的价值池。

新模式带来新突破，打破常规已不再是成熟市场独有的现象，即使在相对年轻的市场中，初来乍到的企业也可凭借新技术和新能力超越现状。

以移动网络运营商 Reliance Jio 为例，其在 2015 年 12 月推出测试版服务，并从此彻底颠覆了印度的移动通信市场。Jio 不受传统 2G 和 3G 网络技术的限制，投资打造了先进的 LTE 移动网络，该网络利用卓越的 sub-GHz LTE 频谱（一个高度纤维化的塔台网络）、数据分析和先进的自动化技术，覆盖了印度 85% 以上的人口，这种高质量的移动网络让 Jio 占据了 15% 左右的市场份额。Jio 每月承载约 17 亿千兆字节的数据业务量（世界上最高的速度），其价格也是世界最低——每兆字节 0.05 卢比。

○ 数字化全球挑战者不局限于应用技术，他们也在整个组织中嵌入新的技术赋能能力。



例如，马来西亚的亚洲航空公司（AirAsia）通过多种方式利用技术来提高效率、降低成本。其采用的高级分析技术可以提升收益管理、辅助定价决策，此外，基于云计算的效率解决方案有助于确保飞机的高利用率并精简运作。

亚航的线上平台绕开了昂贵的旅行社或实体店，搭建出一个精益化分销体系。亚航是 2002 年该地区首家不需要纸质机票的航空公司，85% 的预订直接通过其官网。以上诸多“数字驱动器”使亚航成为全球成本最低的航空公司之一，每个可用座位公里成本仅为 3.4 美分，低于地区竞争对手和全球其它廉价航空。

在印度，戈德瑞消费品公司（Godrej Consumer Products）利用嵌入式技术来转变快消品业务的销售方式，其一流的技术及先进的分析方法被用以制定更明智的销售决策，该公司还通过技术赋能学习来建设尖端销售队伍，配置给整个销售团队的设备均装有大量可以辅助他们提升绩效的应用程序。这些“数字驱动器”带来的影响比比皆是。Godrej 凭借更加高效的客户服务，促使销售额显著增长。

该公司还通过数字化功能实时追踪分销商的库存，以便更好地规划未来的生产。销售经理和企业高管可以随时查看实时线上销售情况和采购报表。信息资源变得更丰富，销售团队的业绩也因此蒸蒸日上。Godrej 还拥有一站式计费系统，可简化与分销商的交互流程，由此设立唯一标准。

新兴市场企业正在抢占数字化相关领域的市场份额
全球互联网软件和服务收入占比（%）



来源：Capital IQ；经济合作与发展组织；BCG 分析。
注：基于 Capital IQ 的标准行业分类惯例，仅体现 250 家最大的上市公司。

2 模式创新标杆

数字技术为世界各地的中小型企业与大型国际化企业创造了一个公平的竞技场，越来越多的新兴市场企业已不再满足于仅仅和全球跨国企业正面交锋。

新兴市场企业认为他们的经营方式对公司本身、对客户、对合作伙伴以及投资者而言更有利可图；基于这一信念，他们正利用数字化能力创立不同于以往的商业模式和商业生态系统，也为其他企业展示了令人耳目一新的经营模式。

以下是三个数字创新界领导者的事例：他们构建了数字生态系统；以客户解决方案为导向开发技术；利用数字技术填补市场空白；以客户为中心不断创新。

比亚迪：世界领先的电动汽车生产生态系统

高里程、低电费、高油价，三种因素并举促使中国成为全球电动汽车的主要市场。BCG 预计，2025 年中国电动汽车普及率将接近 20%；到 2030 年，中国将成为世界最大的电动汽车单一市场，其中电池供电汽车销售份额将达 17%，而混合动力电动汽车将占 28%。

在中国，丰富、先进的交通运输解决方案生态系统正在蓬勃发展，其中比亚迪的作用不可或缺。比亚迪是锂电池界的领导者，全球两大电池生产商之一。锂电池是大多数电动汽车的动力来源，也是智能手机和其他高科技硬件的关键组件。比亚迪不仅是全球电池制造业的领头羊，还是全球规模最大的电动汽车生产商。

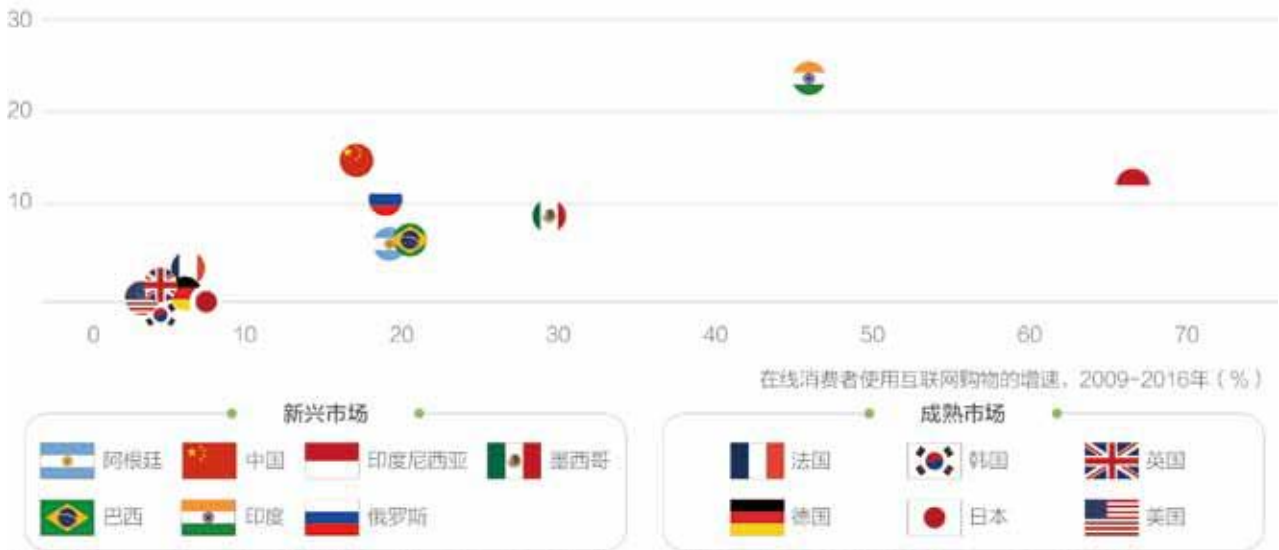
2016 年，比亚迪的收入为 156 亿美元，从 2013 年到 2016 年以每年 25% 的速度增长，而行业年增长率则为 7% 左右，与主要的成熟市场竞争对手相比，比亚迪凭借工艺创新构建显著的成本优势，比如使用价格低廉的替代品取代昂贵的镍板，并在某些部件的成型过程中选择“干燥箱”来取代价格不菲的“干燥室”。

显而易见，比亚迪找准了定位，在电池和电动汽车制造领域大力自主创新，联合掌控先进技术的企业打造商业生态系统，以适应市场需求。

Discovery：首创共享价值健康保险

南非 Discovery 公司是共享价值健康保险的先行者，提倡以有益健康的行为来促进健康生活，在 2016 年的收入突破了 30 亿美元，是南非最大的医疗保健赞助商，经营着 14 个项目。从 2013 年到 2016 年，其年增长率保持在 20% 以上，而行业年增长率仅为 6%。

新兴市场消费者网上消费占比加重
互联网渗透率的增速，2009-2016年（%）



来源：BCG对Forrester Research两份报告的分析，“World Online Population Forecast, 2017-2022 (global)”以及“Online Cross-Border Retail Forecast, 2017-2022 (global)”；eMarketer。
注：互联网渗透和在消费者使用互联网购物增速均指年均复合增长率。

Discovery 公司的“活力”计划拥有超过 300 万会员(其中 Discovery 持股 75%，其余 25% 由 Humana 持有)，是全球最大的基于激励的健康解决方案公司，活跃在南非、英国、美国以及中国市场。“活力”计划为鼓励健康的生活方式推行了多种奖励机制，比如健身房会员卡和健康食品折扣、通过预防性保健和体检获得积分；Discovery 还用奖励机制来吸引客户使用其在线平台来记录个人健康情况、跟踪记录饮食和锻炼。

大数据和先进的分析方法对 Discovery 的商业模式至关重要，使其能够全面了解客户的生活方式与行为，该公司利用多元化的信息，包括来自网站和智能设备的非结构化数据，来加深对客户的了解。

最近，Discovery 与专门从事大型非结构化数据集的分析公司 PHEMI Systems 合作，进一步分析行为如何对个人风险状况造成影响。Discovery 与健康乐活 (Fitbit)、耐克和台湾国际航电股份有限公司 (Garmin) 合作，开发新颖的追踪功能，并将激励机制和追踪系统扩展应用到其它保险产品，比如汽车保险（使用车联网来追踪车辆使用情况和驾驶行为）。

2017 年，Discovery 推出了一款应用程序，利用数字技术和人工智能，使其会员能够与南非和世界各地的医生在线沟通，患者能够从中获知自己的病情以及相应的治疗方案和应急措施。另外，公司利用人工智能技术，正在推出一项能够提前预测医疗风险的新服务，可以为医师提供新的决策能力，并同时顾及到疾病治疗和其他医疗状况等诸多因素。

塔塔咨询服务公司：全球 IT 咨询巨头

印度塔塔咨询服务公司 (TCS) 已成为其本土市场最大的公司之一以及全球 IT 咨询巨头，业务覆盖超过 45 个国家。TCS 也是数字龙头企业，在其经营和产品服务中正越来越多地应用人工智能、先进分析法、移动技术、物联网和云计算等新兴科技。TCS 的研发投入对准知识产权，希望将其发展成独特的竞争优势（目前已被授予 600 余项专利）；并开展内部数字化能力开发项目来提高公司员工的数字化能力。

过去四年中，TCS 的收入以每年 13% 的惊人速度增长，于 2017 年突破 190 亿美元，部分原因可归结于新兴数字技术支撑的新平台。以下为具体事例：

MasterCraft 是一个基于云计算的软件交付平台，使 TCS 客户无论在任何地方都能够实现自动化信息技术流程管理；Optumera 是一个数字化零售管理软件包，使用大数据和多种分析方法来帮助零售商实现全渠道客户旅程管理。

Ignio 是全球首个用于 IT 运营的神经自动化系统，能够帮助公司实现 IT 自动化和最优化，其中还包括在问题发生之前预测和解决问题的能力，该系统可自主处理超过 80% 的 IT 任务，将解决问题所需的时间减少 90% 以上，在预测未来影响时可达 90% 以上的准确率。

本文节选自波士顿咨询公司《2018 年 BCG 全球挑战者——数字化驱动：一日千里》报告，略有编辑和删减，标题为编者所加，经授权发表。[\[2\]](#)

对话

全球化新拐点

发达国家向新兴市场转移产能的趋势，因为工业 4.0 而停止了。

21CBR ← 21 波士顿咨询公司(BCG) → BCG

伴随全球化进程的减缓以及结构性巨变，新兴市场企业展现出更多创新性的经营模式，让人耳目一新，尤其数字技术出现，为全球中小型企业与大型跨国公司创造了同场竞技的新赛场。新崛起的“全球挑战者”正以三种方式提升数字化能力：投资内部创新和产品研发、加入或创建生态系统以及并购等方式。

就数字化转型、全球化模式变革等话题，《21CBR》采访了波士顿咨询公司（BCG）全球资深合伙人、新全球化课题研究专家 Arindam Bhattacharya 博士以及全球优势专项大中华区负责人陈庆麟先生，两位受访者分享了其观点和看法。

21 你们筛选“全球挑战者”的标准是什么？

BCG 我们使用定量和定性两个标准来评选“全球挑战者”。候选企业须拥有至少 10 亿美元的年收入、超过 1000 名员工以及超过其国内市场 GDP 或行业平均水平的增长率；息税前利润率须等于或超过行业平均水平；具备强大的国际影响力，国际销售额达 10% 以上或国际并购交易额达 5 亿美元以上；必须拥有成为一个真正全球化企业的雄心壮志。

“全球挑战者”大多拥有一定规模，体量未必非常庞大，例如 10 年前，腾讯和阿里巴巴公司开始国际化过程时，我们就发现了其潜力，如今，两家公司跻身“领导者”的地位。10 年前，我们

的榜单主要围绕中国公司展开，如今分布更加多元，2018 年的榜单中 17 个新成员来自 10 个国家，中国依旧处于领先地位。

21 2018 年入选的“全球挑战者”，哪些特征较为突出？

BCG 2018 年的榜单中，近 60% 的公司是数字原生企业或数字化程度高的企业，相比 2012 年，那时仅有 17% 的企业大量应用数字技术。

在基础建设、传统客户渠道等方面，新兴市场的企业曾与发达国家跨国公司差距显著，但在全球数字化进程中，他们成为重要的驱动引擎，实现了“弯道超车”。就“全球挑战者”而言，新兴市场是其主战场，若要取得进一步胜利，必须在技术领域有所创新。

数字化技术的发展可谓“一日千里”，现在，各行各业都与数字化息息相关，例如，网络软件、电信设备、半导体、电子设备等硬件领域。与 10 年前相比，来自新兴市场的公司占比大大增加，且全球新兴市场的网民超过 20 亿。

从 MSCI 新兴市场指数分析，排名前 10 的企业中，8 家与科技和数字化相关，在电子商务、金融科技、医疗保健方面，技术创新和应用的增长非常快。

21 来自印度的“全球挑战者”快速崛起，

关键因素有哪些？

BCG 印度政府的推动是企业数字化加速发展的助力之一。印度推出了所谓的“India Stack”，就是一系列让电子交易更加顺畅的数字化平台，例如：Aadhar（全国认证授权平台）、UPI（政府推行的支付路径）、电子签名平台、数码储物柜（提供储存、提取和使用数字化文档服务）等。印度政府正考虑在更大范围内刺激数字化交易，抑制现金交易，比如新的税收系统 GST 大幅推动了数字化和透明化，2017 年的“去钞令”，也推动了数字化变革。

印度最大的吸引力来自庞大的人口数量以及手机和互联网的渗透，其当前的数据消费在全球排名靠后，数据增长的潜力非常大，加之庞大的消费者基础和人才储备，拥有巨大想象空间，使之成为了全球数字化领袖们聚焦的市场。

21 就公司运营的微观层面而言，全球化有哪些新变化？

BCG 从数据分析中可以看到，全球化的贸易正在经历结构性变化，自 2007 年左右，就全球的外国直接投资而言，其占全球总体投资的比例也开始下滑。

首先，消费者的行为变化巨大，新型消费者不仅是购买产品，还希望获得更多数字化互联互通的服务和解决方案；其次，数字化技术在业务运营中日渐普及，技术引领了市场运作方式的改变，在中国和印度等地新建工厂的成本也在降低，另外，客户所需的具体服务和解决方案也有所变化，公司须利用全球化的数据提供服务；再次，最远的变化是全球经济结构的巨大转变，由“单极”转化为“多极”世界环境，呈现“碎片状”的经济结构。

21 新的全球化环境下，中国企业的制胜之道是什么？

BCG 首先，努力成为跨国企业，承担更多职责，促使各国的分公司拥有独当一面的强大业务，减少对总部的依赖；其次，以数字化平台提供全球化解决方案的服务业务，在售卖产品之外提供



额外的服务；第三，建立数字化基础设施，整合客户、市场、供应商等各类数据，为客户创建全新价值主张。

在 1980-2005 年之间，发达国家的产能大量转移到新兴市场，如今这个趋势停止了，原因是进入工业 4.0 时代之后，现代制造业的运作方式发生改变。未来，发达国家将更多选择在本国建立工厂，与此同时，公司间合作的模式与频率增加，数字化技术的应用，也有助于降低沟通等成本。我建议，中国企业可以寻找更多国际化的伙伴开展各类合作。^[2]



魔法世界的竞赛

全球主题娱乐业已恢复增长，主题公园年参观人数逼近 5 亿人次，是全球大型体育赛事现场观众的两倍有余。

博物馆的跃迁

总体来看，全球前 20 位的博物馆整体表现平平，游客总量仅增长 0.2%。各区域市场上的博物馆表现各异，不少新开幕博物馆和亚洲博物馆取得了出色表现。

全球排名前 20 位博物馆的流量为 1.08 亿人次。

2017 年，巴黎的卢浮宫再次成为全球访问量最高的博物馆，迎接 810 万人次游客。排在第二位的是中国国家博物馆，接待 800 万游客。华盛顿的国家航空航天博物馆和纽约大都会艺术博物馆并列第三名。

单位：人次

博物馆	所在国家 (地区) 和城市	2017 年 游客量	2016 年 游客量	变化 %	入场
卢浮宫	法国, 巴黎	8100000	7400000	9.5%	付费
中国国家博物馆	中国, 北京	8063000	7550000	6.8%	免费
美国国家航空航天博物馆	美国, 华盛顿特区	7000000	7500000	-6.7%	免费
大都会艺术博物馆	美国, 纽约	7000000	6700000	4.5%	付费

迪士尼笑傲江湖

2017 年，迪士尼增加的潘多拉主题区、冰雪奇缘和银河护卫队主题区，以及环球影城的哈利波特主题景点，在游客数量和收益方面影响巨大。

全球十大主题公园流量达 4.76 亿人次，同比增长 8.6%。前三名中，迪士尼的访客增长 6.8%，上升到 1.5 亿次。默林娱乐在第二位，同比增加 7.8%，达到 6600 万入园人数。环球影城则以近 5000 万人次的流量排在第三位。

2017 年全球主题公园集团游客量排行榜 TOP3 单位：人次

公司名称	2017 年游客量	2016 年游客量	同比增幅 %
迪士尼集团	150014000	140403000	6.8%
默林娱乐集团	66000000	61200000	7.8%
环球影城娱乐集团	49458000	47356000	4.4%

中国市场崛起

伴随着中国经济的增长、中产阶级收入增加、旅游意愿增强、基础交通建设完善，消费升级势必持续展开。2020 年，中国将成为世界最大的主题公园市场。

上海迪士尼的运营引人注目，首个全年运营吸引了 1100 万人次游客，跃居游客量世界第八名。

在中国本土主题公园方面，华侨城（OCT）和华强方特（Fanta）两大集团继续领跑国内市场，两者分别抢占全球主题公园集团的第四及第五名，游客流量增长比率超过 20%。

单位：人次

公司名称	2017 年游客量	2016 年游客量	同比增幅 %
华强方特	38495000	31639000	21.7%
长隆集团	31031000	27362000	13.4%

数据来源：根据主题娱乐协会（TEA）和 AECOM 制作的《2017 年度主题公园 / 博物馆指数》报告等数据整理编辑