



国风庄园·沙漠赤霞珠

日照足，酒才好！

献给

今天的企业家

明天的企业家

和后天企业家

兰州 ✈️ 名古屋

往返特惠促销:600元 (不含税)

促销日期 | 3月1日-3月21日 | 4月9日-6月30日

MU719 兰州 07:40 — 名古屋 15:00

MU720 名古屋 16:00 — 兰州 23:00




中國東方航空
CHINA EASTERN



世界品位 东方魅力



 www.ceair.com

 [hotline 95530](tel:95530)

— 购票渠道 —

- *东航官网www.ceair.com或95530
- *东航手机APP或M网站
- *东航直属售票处或授权代理人

— 购票说明 —

- *不得签转不得退票
- *数量有限，具体请以实际查询为准
- *时刻均为当地时间，具体请以实际查询为准



兰州大学管理学院
School of Management, Lanzhou University



◎ 兰州大学管理学院是全国唯一一所综合性“985工程”大学中的综合型管理学院，学科设置涵盖了管理学和法学两个学科门类中的5个一级学科。

◎ 现有公共管理一级学科博士点及博士后科研流动站，自主设置了政府绩效管理二级学科博士点。

◎ 中国大陆地区第22家、西北五省第1家通过AMBA国际认证的院校。MBA教育已与国际商科教育全面接轨，是中国最具影响力和品牌效应的MBA项目之一。学院还有MPA、MPAcc专业学位项目。

◎ 兰州大学管理学院的目标是：用20-30年左右的时间，把学院建设成为高度开放、研究支持、国内一流、国际知名的综合型管理学院。



地址：中国·兰州·天水南路222号
邮编：730000
电话/传真：0931-8910402
网址：<http://ms.lzu.edu.cn>
邮箱：glxy@lzu.edu.cn

请加入我们



学习管理
就是学习
成功

The learning
of management is the learning
of heading for success.



得身体者得天下

朋友留在上海过年，最大的感受就是“空”和“静”。街道上空空如也，夜晚临街的房间也几乎听不到声音。不过，在受惯了“大城市病”的折磨之后，朋友说，人在如此难得的安静中，却无论如何也“静”不下来。身体总觉得空落落的，像少了什么部件。


少了什么呢？即使电视不在，网络也还在。即使不看春晚，“红包”也时时飞来。换句话说，这种难得的感受，恰好给了人们一个重新理解网络的契机。因为虚拟的一切都还在，而正是特定时刻的稀缺，衬托出了一种资源的重要：身体的在场。

每每这个时刻，人们就会重新发现，并且在“发现”的同时颂扬某些传统价值的重要。比如回家过年，比如孝敬长辈。而所有这些，都意味着身体要在场。也是在这样的时刻，人们意识到：即使到了网络社会，也无论话语中的“新新人类”有多么不屑，传承了千年的文化、嵌入到无意识深处的社会结构，依然有着它强大的生命力。而这，正是今天人们在度过了网络最初的狂欢期之后，浮现的越来越清晰的认识。当然，同样清晰的是，无论那些传统有着多么强大的惯性，它们都需在技术面前接受一种新形式的洗礼。

春节中身体的移动，实际上是多个网络的流动。最古老的，可能就是血缘网络。老家的祭祖，再次确认着某个根儿和它衍生出的支脉；七大姑八大姨的牌桌和餐桌，印证着无论你有那么风光，或不情愿，都要在一种网络化的秩序格局中接受审视和评判。只有身体在场的时候，你才会真切地看清彼此的面目，那些朋友圈中的“符号”才会去掉符号的外衣，或者更准确地说，用一件外衣替代另一件。

身体的移动，总是处在某个工具之中。几十亿人次的流动，在中国大地上纵横南北，天马行空。你在心焦的等待或惬意的放松中，偶尔或许也会记起送上门的快递。实际上，身体与货物，穿梭在同一个网络之中。七天的假期，人们完全地退回到“私人生活”，私家车将我们的身体，浓缩成在各种或好或坏的道路网络中，一个个移动的节点。

再比如“红包”。无论手机里“红包”抢得多么过瘾，在普通人的圈子里它终究还是一种游戏。见“真格”的红包，大概永远是在纸里出现。因为，只有放在纸里，从一只手到另一只，才会看到彼此脸上的笑容，也才会确认身体所处的关系之网，以及，其中的等级。

春节让我们对网络的理解，唤起了一种对最原始媒介的关切：身体。所有的媒介都是身体的延伸，所有的网络都基于身体的网络。今天O2O模式的流行、VR的热闹，不过是再次证明了：得身体者得天下。这说的，绝不仅仅是健康。



石源

国家AAA级旅游景区——石源

石源位于兰州市和平经济开发区，占地面积50亩，总投资额4亿元。景区汇集典藏了全国各地上千种的奇石、名石。艺术长廊内更是包罗万象、琳琅满目。景区鉴仿园林式风格，结缘于石、以石寓乐。它依山傍水而建。亭台楼阁、错落其间；奇石峭岩，相映成趣；草木花藤、争奇斗艳；飞瀑清潭、水声叮咚。13000余平方的精巧建筑，内置精彩纷呈之各色馆阁，取中西风格之要，蕴园林经典之义，有老北京式的四合院——拙院、福院、大学堂；有古朴、庄重的中式别墅——融院、璞院；还有现代十足、洋气尽现的西式别墅——欧源。

度假旅游·奇石鉴赏·商务宴请·会议接待·家庭聚会

24小时销售热线：400-0931-757 13893288529 18194217777

主编

包国宪

副主编

钱锋 史炜 孙黎

编委(按姓氏首字母排序)

李维安(天津财经大学校长)

刘星(重庆大学经济与工商管理学院院长)

徐向艺(山东大学管理学院教授)

赵黎明(南京大学商学院名誉院长)

郑国汉(香港科技大学工商管理学院署理院长)

李新春(中山大学管理学院教授)

吴世农(厦门大学教授)

徐二明(中国人民大学商学院教授)

于力(天津财经大学副校长)

编辑政策委员会主任

李恒滨

编辑政策委员会委员

李恒滨 包国宪 杨君才 夏志勇 田广

总编

包国宪

社长

杨君才

常务总编/常务社长

夏志勇

总经理

钱锋

副总经理

史炜 董鑫

美术总监

刘蕾蕾

美术编辑

王红

编辑

王煜峰 赵涛 王雯雯

网络编辑

陆满

发行部主任

夏志良

广告部主任

韩军红 刘燕

运营

甘肃大地湾文化传播股份有限公司

联系电话

0931-7800592

法律顾问

刘志坚

印刷

甘肃三合印刷有限公司

标准刊号

ISSN1006-6039

CN62-1117/G₂

广告许可证号

甘工商广字 6200004000035

邮发代号

54-12

社址

兰州大学《视野》杂志社

邮编

730000

电子信箱

gltj@vip.163.com

传真

0931-8172144

电话

0931-2141998(编辑部) 0931-8555913(发行部)



本社所付作者的稿酬,已包括纸介质及数字形态出版的《视野·管理通鉴》杂志的稿酬。因各种原因,我社未能联系到的作者的稿酬查询及其他有关稿酬的未明事宜,请与杂志社联系(0931-2141998)。

如有印装质量问题,请致电 0931-8555913



米家山·百合世家



自然风物不相欺

张爱玲说：要改善人生先得与人生隔绝。

群山环绕，深埋砂质坡地的寂静

3285个日夜的精耕细作

七代传承的土地智慧

终成就了米家山百合非凡的品质。

中国·兰州米家山百合有限责任公司

地址：兰州市七里河区西果园2号兰州百合城（近兰州南站）

电话：400 0677 607 18793162380

网址：www.mjsbh.com



CONTENTS 目录

2017年第3期 总第110期



P18 **封面报道**

政商学精英“金城峰会” 共话“一带一路”

薛澜：

创新需要宽容的文化环境 P20

对西部省份来讲，“创新驱动发展”首先需要观念的创新。此外，还需要一个宽容创新的文化环境——对于那些看似“离经叛道”、做事方法与常人不同的人，如果我们把他们视作异类，创新型人才就很难在那里生存。

邢广程：

甘肃“通道经济”渴求附加值 P27

“通道经济”有时候是个陷阱。我们要将“通道”建设得更加便利是对的，但是在这个过程中如何实现自己具有独特作用的、对地区经济有帮助的产业链和经济结构，是目前甘肃的重要课题。“通道经济”要和自身经济发展的增长点和附加值连在一起，否则就是为别人作嫁衣裳。

张立群：

体制是供给侧改革的着力点 P33

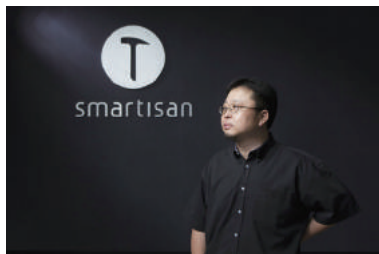
中国经济结构的矛盾很明确，就是供给结构或者供给的质量和水平，与需求结构、需求对供给的要求不匹配。这种情况制约了社会再生产的循环。

视点
Viewpoint

P40

内容创业时代的 变现模式

在和合一百川的合作中，罗振宇以“入驻阿里平台的内容创业者”的身份出来站台。他认为通过广告变现的方式已经过时，这种方式也不能长存，就连自媒体也是一个特定时代的产品，也会有变为泡沫的那一天。



锐思

Keen Thinking

55 秦朔：在全球视野下重塑
中国商业伦理

59 有关商业模式的四个观察

案例
Cases

74 Twitter创始人的权力游戏

77 周鸿祎的心病

82 水晶女王浪漫的灵魂



伊和园

— 礼宴中心 —

مطاعم ج مطعم

幸福 婚宴 服务者



伊和园微信公众账号

幸福相约：兰州市城关区西关十字兰大二院向东60米(地税局北裙楼)

幸福热线： 0931-8622666 8638666

CONTENTS 目录

2017年第3期 总第110期



沙龙
Salon

P123

王宏：
翰墨如诗写人生

116

《水浒传》：
那些不动声色的残忍

商学院
Business
School

P87

解密沃顿商学院

沃顿商学院由费城当地企业家约瑟夫·沃顿捐资创建于1881年。沃顿认为当时的学徒制授课并不能满足迅速发展的经济需要，于是捐赠10万美元给宾夕法尼亚大学，在那里建立起美国第一所商学院——沃顿金融与经济学院。



94 Cookie式营销为何总能击中我们

97 不烧钱的O2O有规律可循

财富
Fortune

101 全民直播的这一年

108 大数据营销神器如何诞生

爱乐古玩书画城

🏺 珠宝玉器 🏺 古玩字画 🏺 紫砂陶器 🏺 邮卡钱币



董事长梁爱平敬邀各界朋友光临指导

招商电话：18919019163 地址：兰州市城关区大众市场50号（金城大剧院内）

公交82路、107路、116路、118路、136路、143路陇西路口站

美国逾百家企业 联名反对入境限制令

连日来，已有127家美国企业向美国联邦第九巡回上诉法院联名递交陈述书，反对美国总统特朗普颁布入境限制行政命令，认为类似限制有损美国企业的竞争力。

这份陈述书指出，1965年美国通过的法律禁止根据宗教或母国作出歧视行为，也就是说，不能基于移民的母国而限制他们入境美国。因此，特朗普颁布的入境限制行政命令违反了美国的法律和宪法。

精确跟踪英首相专机 居然只要3英镑？

英国首相专机的实时飞行信息竟然出现在网站上任凭围观。这不禁让英国反恐官员吓出冷汗，担心专机成为恐怖分子袭击目标。

英国《星期日邮报》报道，首相特雷莎·梅近期搭乘专机从美国华盛顿飞往土耳其安卡拉。飞行过程中，专机的确切位置、高度、方向和速度都可以通过“24小时飞行雷达网站”（Flightradar24.com）或其售价不到3英镑（约合25.7元人民币）的智能手机应用程序（APP）查到。

女黑客一年不洗澡 盗取金融信息50余万条

日前，女黑客曾某仪涉嫌信用卡诈骗罪在肇庆被批捕。这名在网上“自学成才”的女黑客被抓时，办案民警在她的电脑里发现含有“四大件”（姓名、卡号、身份证号、预留手机号）的银行卡信息50多万条。令民警惊讶的是，曾某仪已一年没出门没洗澡，每天网上找“料”超过20小时。



一夜春雪让深居西北内陆的戈壁城市敦煌近日化身“雪国世界”，当地著名旅游景点鸣沙山月牙泉景区银装素裹待客。金色的黄沙与银色的积雪交融在一起，尽呈独美大漠风光，远眺犹如披金戴银的神秘古堡，引人流连忘返。

我国将成立网络安全审查委员会

国家互联网信息办公室近日公布的《网络产品和服务安全审查办法（征求意见稿）》提出，我国将成立网络安全审查委员会，统一组织网络安全审查工作等。

国家网信办相关负责人表示，中国借鉴国外做法，建立网络安全审查制度。网络安全审查委员会聘请相关专家组成网络安全审查专家委员会，对网络产品和服务的安全风险及其提供者的安全可信状况进行综合评估。网络安全审查不是行政审批，是对重要网络产品和服务采取的事中、事后监管，坚持实验室检测、现场检查、在线监测、背景调查相结合的原则。

英美纸质书市场坚挺依旧

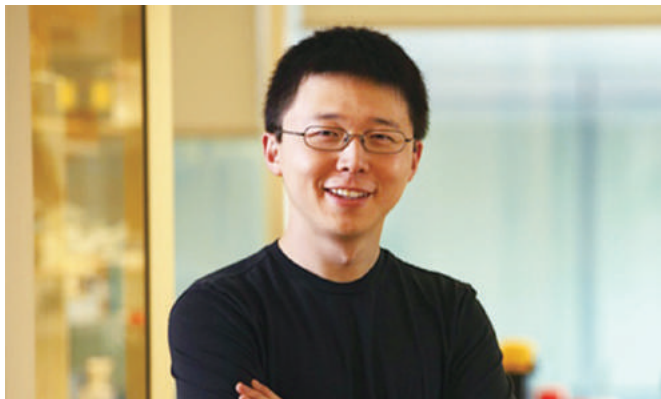
法国最新研究报告显示，纸质图书在英国和美国依旧保持不错的市场行情。

法国《回声报》日前援引法国《图书周刊》的一份研究报告说，去年英国纸质图书市场连续第二年获得增长，销售额增长4.9%，销售量增长2.3%。其中，圣诞季销售额创2007年以来最高。美国市场上，纸质图书销售额去年增长3.3%，连续第三年上涨。“与英国市场一样，J·K·罗琳的《哈利·波特》系列以450万册的出色表现带动了纸质图书的持续反弹。”报道说。

3万亿美元

中国人民银行公布的最新外汇储备规模数据显示，截至2017年1月底，中国外汇储备规模为29982亿美元，较2016年12月底下降123亿美元，降幅为0.4%，并且也是自2011年2月以来首次低于3万亿美元。

国家外汇管理局有关负责人表示，央行向市场提供外汇资金以调节外汇供需平衡，是造成1月份外汇储备规模下降的主要原因；同时，由于适逢农历春节，居民境外旅游、消费等活动增多，企业偿债和结算等财务操作也会增加，带来相应用汇需求，成为外汇储备规模下降的季节性因素。



张锋打破钱学森的纪录，成为美国麻省理工学院历史上最年轻的华人终身教授。

34岁

日前，美国麻省理工学院（MIT）理学院宣布晋升五位副教授为终身教授，其中包括年仅34岁的著名华人科学家张锋。在美国麻省理工学院历史上，钱学森在35岁时晋升为终身教授，并曾在很长一段时间里是麻省理工学院最年轻华人终身教授纪录的保持者。

张锋如今打破钱学森的纪录，成为MIT历史上最年轻的华人终身教授。据了解，张锋于1982年10月22日出生在河北省石家庄市，1994年随家人移民到美国，读高中时开始对生命科学研究产生极大的兴趣。他于2004年获得哈佛大学化学与物理学学士学位，2009年获得斯坦福大学化学及生物工程博士学位。

张锋主要研究领域为神经系统功能与疾病。他在自然微生物CRISPR系统用于真核细胞（包括人类细胞）的基因编辑工具开发方面做出了最前沿的探索。通过CRISPR及其他方法，张锋深入研究了基因和遗传机制与各种疾病的关联，尤其是在神经系统紊乱方面。

1000亿元

中国春节成为全球旅游黄金周。一份权威报告显示，春节3.44亿人次国内游人均花费1230元，超过600万中国游客出境旅游，花费高达1000亿元。全球各地甚至南极都迎来大量中国大陆游客，但韩国游、赴台游遇冷降幅最大，韩国从去年的第3名滑落到第4名，中国台湾从第5名滑落到第9名。

14.2亿人

到2020年，全国总人口在14.2亿人左右，年均自然增长率在6‰左右，出生人口性别比下降到112以下。这是国家卫生计生委近日印发的《“十三五”全国计划生育事业发展规划》提出的发展目标。

据了解，“十二五”时期，我国计划生育主要目标任务顺利完成，人口自然增长率保持在5‰左右，出生人口性别比从117.94下降到113.51，2015年末全国总人口为13.75亿人。

600公里/小时

位于北京怀柔的中国科学院力学研究所高速列车动模型实验室透露，未来五年，国家先进轨道交通专项将重点研制出时速400公里的高铁列车和时速600公里的磁浮列车，在不久的将来它们或将投入运行。

磁悬浮方面，除了上海那条最知名的中国首条具有完全自主知识产权的中低速磁悬浮商业运营示范线长沙磁浮快线已于2016年5月开通试运营，山东省也有建一条从济南到青岛高速磁悬浮系统的意向。在国家“十三五”重点研发计划《现代轨道交通专项》中，就已经明确提到时速600公里高速磁悬浮交通、时速200公里中速磁悬浮交通研发项目。



近日，英国伦敦科学博物馆举行机器人展览媒体预览，该展览对公众开放，将展出超过100个机器人。图为形机器人 Pepper 和一个女孩拥抱。

国企公司制改制拟年底完成

作为国企改革的重要组成部分，以推进股份制改革和整体上市为主导的混合所有制改革，无疑是本轮国企改革的重头戏。国资委日前划定公司制改制时间表，将深入推进央企公司制股份制和混合所有制改制，积极探索集团层面股权多元化改革，预计今年内全面完成国有企业公司制改制。

与此同时，下一步将积极推动企业在改制上市、兼并重组、项目投资等方面积极引入民间资本和战略投资者，支持中央企业间、中央企业和地方国有企业间交叉持股，大力推进改制上市工作，力求包括集团层面在内的混合所有制改革有所突破，在电力、石油、天然气、铁路、民航、电信、军工等领域迈出实质性步伐。

董明珠登顶福布斯2017中国商界女杰

福布斯中国近日发布“2017中国最杰出商界女性排行榜”，100位主要管理业务在中国内地的商界女性入选该榜单，格力电器董事长董明珠夺得榜首，华为董事长孙亚芳与蚂蚁金服董事长彭蕾分列二、三位。

福布斯以女性管理者所执掌的公司营业规模、营运质量和管理的数量以及外界影响力等为衡量指标，采取量化的方式对这100位商界女性进行排名。该榜单不仅仅关注其所在企业的经营数值，更关注的是女性高管在企业中所扮演的管理角色以及对企业成长所产生的实际控制力和影响力。

YouTube为网红开通手机直播功能

YouTube近日通过博客宣布，将面向粉丝超过1万人的网红推出移动流媒体直播功能，效仿Facebook Live的模式为其提供更多创收渠道。

任何观看直播视频的粉丝都可以付费以亮色显示自己的聊天信息，并在聊天窗口置顶长达5小时。

携新希望成立清晗基金 鹿晗“杀入”创投圈

还记得那个上海外滩的邮筒吗？因被鹿晗摸过之后，粉丝为了与之合照，排队到凌晨的“奇观”甚至登上了BBC、VOA等权威外媒版面。近日，鹿晗与新希望集团、华视娱乐、清流资本等联手成立“清晗基金”的消息亦霸屏了财经头条，透露出这位当红“90后小鲜肉”进入创投圈的信息。

公司资料显示，草根合创、清晗高源、华视娱乐分别以3000万元、1000万元、900万元的认缴出资额位列清晗基金前三大股东，其中草根合创、清晗高源分别为新希望集团和清流资本旗下资本运作平台。

周文重：全球化是客观趋势

全球化起于贸易，快速发展于投资，进而扩大到人的自由流动，范围由窄而宽；从降低关税到关税为零，从正面清单到负面清单，从单一市场到货币联盟，水平由低渐高。推动全球化的根本动力不是人的主观愿望，而是市场的内生需求，是要素在全球范围内的优化配置。

有意思的是，时下反对全球化最为高调的声音和最为高调的事件，恰恰发生在最为推崇市场力量、最早大力推动全球化的美国、英国。当年的推崇、时下的反对，主观的成分似乎多了一些。这种反对不尊重市场、不尊重客观，不是一种理性的态度，也改变不了全球化的客观趋势。

全球化是人类几千年未有之大变化、大趋势。在这种变化中，必然有人受益、有人受损，受益的程度也有很大差别。对全球化的质疑或反对，基本来源于两类：利益受损者和受益程度相对较低者。当然，也有非经济因素的反对之声，比如环境保护、劳工标准等。



博鳌亚洲
论坛秘书长
周文重

李金早：5A景区都应设“第三卫生间”

国家旅游局局长李金早近日在2017年全国厕所革命工作现场会上表示，5A级旅游景区的厕所必须体现更高的标准，所有的5A级景区都要设置“第三卫生间”。

“第三卫生间”概念的提出是为解决一部分特殊对象（不同性别的家庭成员共同外出，其中一人的行动无法自理）上厕所不便的问题，主要是指女儿协助老父亲、儿子协助老母亲、母亲协助小男孩、父亲协助小女孩等，目前很多发达国家都设置第三卫生间。

当前，我国A级旅游景区数量已突破9000家，成为我国旅游业的“中流砥柱”，其中5A级旅游景区已达到227家。李金早指出，如果说全域旅游的厕所建设要达到基本的“数量充足、干净无味”的话，5A级旅游景区的厕所必须体现更高的标准。特别是第三卫生间的设置，这是景区人性化服务的根本体现，也是我国旅游服务与国际接轨的直接要求，必须引起重视。

钱穆： 做人是指如何 做一个“文化人”

所谓如何做人，并不指做一个自然人，而指如何做一个“文化人”。人生自始只是一个自然人，必待人文教育之陶冶，而始成为一个文化人。学术、政治、宗教、军事、外交种种职务，种种活动，在其外形上，似乎各各分离，互不相关，但在其背后，有一个共通深厚的文化领域。

《大学》云：“为人君，止于仁。为人臣，止于敬。为人子，止于孝。为人父，止于慈。与国人交，止于信。”此乃中国人所讲人文修养之主要纲目。

所谓人文，则须兼知有家庭、社会、国家与天下。要做人，得在人群中做，得在家庭社会国家乃至天下人中做。要做人，必得单独个人各自去做，但此与个人主义不同。此每一单独的个人，要做人，均得在人群集体中做，但此亦与社会集体主义不同。要做人，又必须做一有德人，又须一身具诸德。父慈子孝，君仁臣敬，亦非有上下阶级之不平等，此乃所谓“理一分殊”，易地则皆然。慈、孝、仁、敬、信五德，皆发源于人心，心同则理同，故分虽殊而理则一。亦可云德殊而心则一。

人心与生俱来，其大原出自天，故人文修养之终极造诣，则达于天人之合一。人处家庭中，便可教慈、教孝。处国家及人群任何一机构中，便可教仁、教敬。人与人相交接，便可以教信。故中国传统文化精神，乃一切寄托在人生实务上，一切寄托在人生实务之道德修养上，一切寄托在教育意义上。

政商学精英 “金城峰会”共话“一带一路”

本刊记者 王煜峰



兰州大学管理学院院长包国宪发布系列报告

2016年12月23日，由兰州大学管理学院、甘肃银行主办，甘肃大地湾文化传播股份有限公司协办，新华社、中新社、中央电视台、中央人民广播电台、《视野·管理通鉴》等提供媒体支持的“2016金城峰会”在兰州市宁卧庄宾馆2号楼多功能厅举行，

400余位来自政界、学界和企业界的精英代表共襄盛会。

“金城峰会”由兰州大学管理学院发起，自2014年起已经成功举办了三届，是专注并探讨甘肃省经济发展和企业成长的高端交流平台，旨在促进大学、企业、政府和社会各界的积

极合作，汇集各方智慧，探讨甘肃发展的重大问题。

本次峰会的主题是“‘一带一路’背景下甘肃可持续发展：战略与路径”。峰会依旧延续高端风格，邀请清华大学公共管理学院院长薛澜、中国著名经济学家张立群、国内顶级智库负责人邢广程三位重量级嘉宾做主题演讲。峰会现场，兰州大学管理学院院长包国宪发布了2016年度《甘肃产业发展与管理评价报告》，为甘肃这样的内陆经济欠发达省份全面深化改革、加快可持续发展步伐提供智力支持。

“一带一路”背景下的可持续发展

我国的“十三五”规划中，继续强调坚持可持续发展，在勾勒国家发展规划蓝图的同时，积极响应联合国“2030年可持续发展议程中的可持续发展目标”。而“一带一路”倡议中的政策沟通、设施联通、贸易畅通、资金融通、民心相通五大国际合作重点领域，与联合国的全球可持续发展目标也有紧密的内在联系。甘肃地处“一带一路”黄金段，拥有厚重的历史文化底蕴。在国际视野下布局的“一带一路”战略，旨在打破原有点状、块状的区域发展模式，从陆路到海路，从纵向到横向，贯通我国中西部和主要沿海港口城市，进而连接起亚太和欧洲两大经济圈。在这样的历史背景和机遇下，扼丝绸之路咽喉要道的甘肃，如何构建发展战略与路径，助推可持续发展目标，成为与会嘉宾共同关注的焦点议题。


论坛现场，著名管理学家、清华大学公共管理学院院长薛澜，中国社会科

学院中国边疆研究所所长邢广程，国务院发展研究中心宏观经济研究部研究员张立群分别围绕《创新驱动发展与“十三五”规划》《“一带”视域下甘肃“桥”“段”“边”功能的多向度分析》《2017年宏观经济形势、政策与甘肃省的转型发展》发表主旨演讲，就论坛主题进一步深入阐释，为“一带一路”背景下甘肃可持续发展寻找合适的战略与路径。

西北地区最高端的峰会品牌

“金城峰会”系列论坛创始于2014年，由兰州大学管理学院组织发起。创办三年以来，一直致力于促进社会各个层面的共商合作，为甘肃改革发展提供智力支持，力求打造西北地区最高端的峰会品牌。

连续三年，峰会发布的系列报告已经成为“金城峰会”的重要品牌议程。在之前的“金城峰会”上，兰州大学管理学院课题组连续发布了《基于政府网站信息的甘肃省州市政府绩效评价报告》。通过连续两年的评价活动，课题组发现，政府门户网站的公开信息，不但能够反映出一年来甘肃省各州市政府的行政效率和行政发展状况，更能从深层次反映出未来政府治理能力塑造的方向和方法。

2016年甘肃省州市政府绩效评价以“政府改革、创新与发展”作为评价视角和最重要的价值判断准则和主线，试图对以下问题作出回答：在全面深化改革的背景下，甘肃省州市政府供给侧改革政策供给的有效性、精准扶贫的效率性、公民网上行权的效益性和政府网站建设的绩效。

薛澜： 创新需要宽容的文化环境



对西部省份来讲，“创新驱动发展”首先需要观念的创新。此外，还需要一个宽容创新的文化环境——对于那些看似“离经叛道”、做事方法与常人不同的人，如果我们把他们视作异类，创新型人才就很难在那里生存。

本刊记者 赵涛 摄影 韩军红

本届“金城峰会”期间，《视野·管理通鉴》记者采访了清华大学公共管理学院院长、博士生导师薛澜。他同时也是21世纪发展研究院常务副院长、清华大学中国科技政策研究中心主任，还担任美国卡内基梅隆大学兼职教授、德克萨斯州立大学奥斯汀分校IC2研究所研究员。

结合此次峰会的主题，薛澜立足于自己的研究范围，对记者的提问作了中肯而细致的回答。在他看来，任何问题的产生，都有其时代背景，而解决这些问题，也必须对特定历史阶段的全局有所认知。

时代的主题以及主要矛盾，并不是静止的。近三十年，随着经济领域取得

的巨大成果，一些关注度不高的问题，也渐渐提上了日程。国家战略层面的全面深化改革，很大程度上讲，所要处理的正是之前所谓的“次要矛盾”。作为“次要矛盾”中的一个重点，薛澜所探究的“现代化公共治理体系”，在当前的历史条件下，其建立和完善已经是一个越来越迫切的任务。

《视野·管理通鉴》：我们梳理了您近期接受的一些专访，您很关注一个话题：中国如何真正形成现代化公共治理体系。在全球背景下，中国在公共治理方面总体状况如何？

薛澜：改革开放的前三十多年，中国的发展基本以建设社会主义市场经济作为核心。之前提得比较多的，也是经

济领域的问题。十八届三中全会提出要深化改革，这是一个转折点。深化改革的总目标是什么呢？完善中国特色社会主义，推进国家治理体系、治理能力现代化。在改革开放过程中发现的一些问题，比如土地制度、财税制度等等，从根本上来说，是现代国家的公共治理问题。应该说，中国未来若干年，这是个迫切的要求。改革中的最核心问题，都与公共治理体系和国家治理紧密相关。

我们研究公共管理，实际上分私域和公域。一般来讲，个人、家庭的事，属于私域，你自己去解决。但公域的事情，我们需要集体行动，要设置规则。这就是我们所说的公共治理的问题。这些问题，必须放到一个特定的时空范围内，去讨论、解决，才是行之有效的。

《视野·管理通鉴》：西部省份在公共治理方面所面临的问题，和与中东部相比有何不同？推进公共治理现

代化进程，我们应抓住哪些关键点？

薛澜：这主要有几个方面。第一，西部的省份，在公共治理上，面临的挑战其实更大。首先是公共财政的能力，和东部省份还是有较大差距。东部的一个县，论财政收入，可能和我们的一个省、一个自治区是相当的。没有钱，想办事情很难，公共部门面临的挑战是很大的，这是客观因素。第二，从主观上讲，西部省份的公共部门，包括企业，观念上相对保守。在东部，可能接受外来的信息多一些，而西部，尤其是关于建立现代社会的观念，还是要滞后一些。观念如果不转变，不仅会限制市场经济发展，对公共治理的体系化也有比较大的阻碍作用。第三点，就是交流。思想交流、文化交流、经济交流的环境，西部不如东部充分，这也阻碍了西部的发展。

上述三个方面，是不利的条件——但事情都具有两面性。可以说，中国西



我们研究公共管理，实际上分私域和公域。一般来讲，个人、家庭的事，属于私域，你自己去解决。但公域的事情，我们需要集体行动，要设置规则。这就是我们所说的公共治理的问题。这些问题，必须放到一个特定的时空范围内，去讨论、解决，才是行之有效的。

部，是中华民族优秀传统文化传统积淀最深的地方。虽然对外交流不多，但许多中华文明精髓的东西，其实也在这里，对现代社会而言是非常宝贵的。其实要分析起来，当年的“一带一路”，包括河西走廊，在历史上实际上是很包容、很开放的，吸纳了四大文明在此交汇，怎么样把这些历史传承下来的东西发扬光大，怎样去开发，这是我们要思考的。但是也不能割裂，不能一提到这个问题，就说我们当年如何如何好，更应看清的是问题所在。我们需要打通、发挥自己的优势，实事求是地把真正精髓的东西提取出来。如果是糟粕，还是要扬弃的。

《视野·管理通鉴》：您曾说过，国家治理现代化最核心的是怎样处理好一些重要的关系，这包括政府与市场、国家与社会、市场与社会的关系。对于经济活跃度较低的西部省份，您认为首先应当理顺的是哪种关系？

薛澜：说起这几种关系，我觉得它们之间其实是密切相关的。对西部省份而言，在当前这个历史阶段，我们要解放生产力，发展生产力，要迅

速地把经济水平大大提升。

基于这个前提，西部省份应优先处理政府和市场的关系。西部地区，市场的活力比东部要弱，政府面临双重任务的挑战。由于市场发育不完善，第一个任务就是怎么把市场的活力激发起来，构建市场，加快推进市场的发展。第二个任务，很多市场失灵的东西，我们应该去规避、去解决，比如地方保护主义、环境污染等等。我发现，西部省份的地方保护主义比较严重，短期上来说，的确保护了地方产业，但实际上也坑了地方产业。在现代市场经济条件下，没有哪个被保护的企业能真正发展起来。只有在大风大浪中历练的企业，才能生存下来。在这样的条件下，政府应着力去解决市场失灵的问题。

由于西部生态环境比较脆弱，除了注重经济上的发展，还应注重环境保护。要在区位优势不太有利的情况下发展经济，还要保证不能污染环境——和东部省份相比，西部地方政府要有更好、更完善的创新思路和理念，才能够克服这些困难。所以我认为，处理市场和政府的关系，这对西部而言



在现代市场经济条件下，没有哪个被保护的企业能真正发展起来。只有在大风大浪中历练的企业，才能生存下来。在这样的条件下，政府应着力去解决市场失灵的问题。



清华大学公共管理学院院长、博士生导师
薛澜

是最具挑战性的。

社会力量的发展，对政府职能的实现也起推进作用。很多地方，经济发展到一定阶段，社会自发的力量就激发出来了。而对西部来讲，这种自发的能力还较弱。你仅仅关注市场，如果忽略了社会的发展，就会存在一些危险。包括社会的不公、不稳定，这些问题都可能出现。尤其是西部地区，多民族文化融汇，好的话互相促进，弄得不好互相是矛盾的。在这个过程中，把社会的力量调动起来，推动社会经济的发展，也是个大课题。我们应该提早布局、提早入手，不能守株待兔。

《视野·管理通鉴》：在此次峰会上，您提出了一个核心命题——“创

新驱动发展”，这对于西部省份意义尤为重大。请问在“一带一路”战略背景下，创新有何具体内涵？从创新的性质来讲，西部最该注重是理论创新、制度创新、科技创新，还是文化创新？

薛澜：十八届五中全会特别提出，创新不仅仅是科技创新，也是指理念、制度、文化创新，创新要贯穿到党和政府的一切工作当中。所以我们说的创新，其实是更广义的。

对西部来讲，首先还是观念的创新。我们会自然而然形成一些观念，哪些可以做，哪些不可以做，这无形之中禁锢了我们的思路。如果没有观念的创新，国家社会的发展也会受到一定的影响。所以我们要真正地解放思想，开拓眼界，在观念上寻求突破。几年之前，我和中国工程院到重庆去，当时听重庆的市长黄奇帆谈到“渝新欧”这个概念，打通从重庆到新疆再到欧洲的国际铁路大通道。黄奇帆做了很细致的分析，“渝新欧”这条线打通之后，交通运输成本比起海路（从深圳绕行至欧洲）更低，重庆的一些劣势就会变成优势。同时他也看到了这中间的障碍，就是通关问题。重庆是内陆城市，在区位上很不利，但内陆城市也有内陆城市的优点。这个例子最关键的，就是观念更新。

第二点，要有一批有创新观念的人。与此相关，还需要一个宽容创新的文化环境。对于那些看似“离经叛道”、做事方法与常人不同的人，如果我们把他们视作异类，创新型人才就很难在那

里生存。深圳有一个好处，因为本身就是移民城市，各种各样的观念、生活方式都存在，大家见怪不怪，在这样的环境下，创新人才就能成长起来。而且这种环境是可以“传染”的，一旦创新型人才甘之如饴，这个地方就会吸引更多有创新想法、敢冒险的人在此聚集。

按照传统观念，政府要规规矩矩的，一板一眼。但实际上仔细想想，我们原来的板和眼，是在什么环境下定下来的？可能是在计划经济时代，甚至马克思·韦伯说的官僚制留传下来的东西。那个年代的规则，在我们今天的技术条件、社会环境下是不是还适用？我们要敢于重新审视现有的规则，然后来看看哪些规则需要改进——今天老百姓的诉求，也和以前不太一样，政府如果不能去适应这种公众的需要，会导致老百姓不满意、发牢骚。如果长此以往，就会影响社会的安定。

《视野·管理通鉴》：您对西部省份的文化创意产业有何认知？在实现文化创意与科技创新结合方面，您对西部省份尤其是甘肃有何建议？

薛澜：西部有很多文化精华，当年的《东方红》是陕北民歌，还有兰州的拉面，都是物质和非物质的文化遗产。现在注重文化遗产的挖掘、申报，但我觉得不能把这些变成死的，还应该想想怎么和现代的审美观、生活方式相结合。这需要一大批创意人才。在中国古代文明最辉煌的地方，这方

面的人才还太少。

这些文化遗产，怎么和现代技术相结合？二者一旦结合，经济潜力、社会效益是巨大的。像美国的爵士乐是一种地区性的文化，但不光在美国流行，在全世界也很流行，是一种很受欢迎的音乐风格。咱们甘肃、整个大西北，文化积淀深厚。前几年我们学院举办“清华论坛”，还专门邀请了敦煌研究院名誉院长樊锦诗。听完她的介绍，你才真正了解敦煌的博大精深。我们应该让敦煌的艺术被大众接触到、深度体会到，而不能让敦煌仅仅作为考古对象，或者收个门票，被浅层次地游览参观。把敦煌文化发扬光大，需要有一大批人。这些人不仅要有文化创意、商业眼光，还要非常了解敦煌文化艺术的绚烂之处。这两者之间的结合，我感觉还不太完美。懂考古的、懂历史的，商业眼光不行。在这方面，兰州大学管理学院重任在肩，文化创意产业潜力非常大。东部由于多年和外界交融异化，特色不够鲜明，变的東西太多，踏实下来做这些事情也并不容易，氛围变得太快。

传统文化和商业化运作，从来都不矛盾。我们还请故宫博物院院长单霁翔做过讲座，他对故宫非常了解，非常有感情，一直从事、主持故宫的修复工作。他说，故宫不是一座死的建筑，而是一个博物院。很长一段时间，游客到故宫，只是走马观花看一下建筑。现在他把很多文物挖掘、布置出来，通



现代创意产业要真正流行并得到大众的欣赏，还是要有根源，要有文化认同，这也是文化创意产业发展的一个前提。

过各种方式向社会宣传，让大家参观，真正融入历史场景，感受背后的故事。这样的运作模式和内容设计是比较成功的。

不得不说，现代创意产业要真正流行并得到大众的欣赏，还是要有根源，要有文化认同，这也是文化创意产业发展的一个前提。科技发展很快，但人类的进化其实是很缓慢的。我们把老祖宗欣赏的东西拿出来，很多特定的部分，到今天还是能够打动我们。这些东西能不能提取出来？提取出来之后，和现代的审美观相结合，一定能占得商业的先机。

《视野·管理通鉴》：我们前期采访了中国社会科学院边疆研究所所长邢广程，他开玩笑说，北京的雾霾和兰州的雾霾不一样，一方面比兰州严重，另一方面，可能味道也不一样，甚至一天一个味儿。我们了解到，您在卡内基梅隆大学攻读工程与公共政策博士学位期间，曾做过一个环保项目，可以聊聊相关细节吗？雾霾问题存不


存在政府与市场、国家与社会、市场与社会的关系不协调的情况？

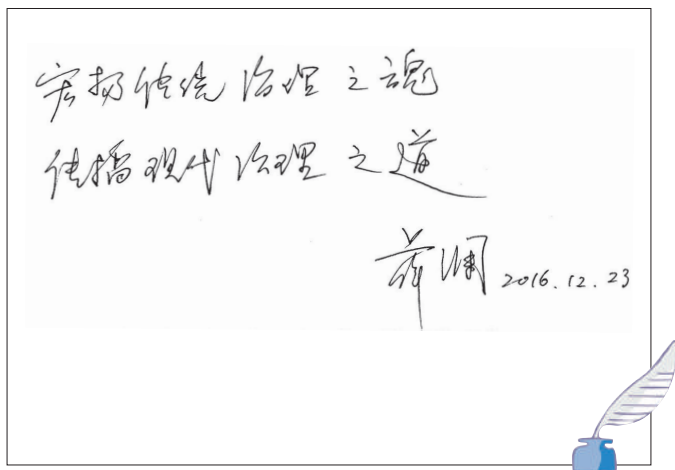
薛澜：之前媒体报道可能略有偏差。在卡内基梅隆大学读书的时候，其实我主要做的是科技创新。我们系里有个教授做环保，那时候洛杉矶污染非常严重，他用了大量的微分方程研究雾霾的一些化学变化等等。他们还通过计算机模拟大气环境，发现那几类污染物不是一个简单的线性关系，而是较为复杂的交叉关系。如果只是减少某一类污染物，事倍功半，效果并不明显。像这些情况，得弄清楚背后的成因。

关于雾霾问题，老百姓抱怨，政府也比较着急，因而采取了一些短期的措施，比如单双号限行等等。这在特殊情况下是有必要的，但还是得从长远来看。首先，要依靠科学。雾霾形成的机理到底是什么，得真正了解清楚。了解之后，治理也得科学。此外，还需要全社会配合。通过科学研究找到原因，然后综合治理。但我们可能还需要一点耐心，欲速则不达。像雾霾问题，

比较常见的是运动式的治理——问题严重了，用大力气去压制，过段时间情况好转，我们又松懈下来。这样做不行。如果只是运动式治理，我停工停产，风头过去还是老技术、老设备，雾霾问题永远解决不了。标本兼治，治理雾霾才能有好的效果。

雾霾问题的确存在关系不协调的情况——我们可以称之为“治理失灵”。首先，污染物的产生、排放，是典型的市场失灵。企业在污染方面造成了很高的社会成本，但企业其实并没有意识到。相关理论已经比较完善，碰到市场失灵的情况，就需要治理，政府的规制一定要跟上。回过头来看，

我们跟上得有些迟缓，而且不够有效。该治理市场失灵的时候，我们没有及时出手。从另外一点来讲，我们也有社会层面的问题。中国幅员这么广大，确实很难人盯人地进行管理。如果把社会力量充分动员起来，其实对企业有很强的制约作用。污染抓不到根源的话，老百姓也可以举报。让老百姓了解相关情况，有个举报的渠道，一些问题就可以很快很好地解决。实际上，有些地方环境污染了很多年，老百姓去举报，地方政府不管。社会力量的作用怎么去发挥？对很多地方来说，仍然是一个薄弱环节。



邢广程： 甘肃“通道经济”渴求附加值



“通道经济”有时候是个陷阱。我们要将“通道”建设得更加便利是对的，但是在这个过程中如何实现自己具有独特作用的、对地区经济有帮助的产业链和经济结构，是目前甘肃的重要课题。“通道经济”要和自身经济发展的增长点和附加值连在一起，否则就是为别人作嫁衣裳。

本刊记者 王雯雯 摄影 韩军红

邢广程，中国社会科学院中国边疆研究所所长，中国社会科学院研究生院教授、博士生导师，博士后合作导师，中国社会科学院上海合作组织研究中心主任，全国马克思主义理论研究和建设工程专家，入选全国“万人计划”人才工程，全国宣传文化系统“四个一批”人才培养工程和国家“新世纪千百万人才”工程，俄罗斯“普希金奖章”获得者。2016年年终岁尾的“金城峰会”，邢广程作为三位主旨演讲嘉宾之一，接受了《视野·管理通鉴》的独家专访。结合此次峰会“‘一带一路’背景下甘肃可持续发展：战略与路径”的主题，邢广程立足于自己的调研范畴，对我们身处的复杂多变的周边环境下面临

的机遇与挑战，进行了详尽的剖析。

《视野·管理通鉴》：特朗普当选美国总统，几个经济大国的对抗，全球化的金融危机，欧洲的难民危机，包括恐怖主义，您觉得现在的国际形势的主流是什么？

邢广程：2016年一个很重要的事件就是特朗普当选美国总统。特朗普有一系列的观点，这些观点和过去奥巴马以及小布什时期的情况是不一样的，尤其是作为即将上任的美国总统，他不是不一定要推行他现在的很多观点？

我们这些年一直在谈“经济全球化、区域一体化”，这是一个主流趋势，似乎谁违背了这个趋势，就是逆潮流而动，这个趋势被认为是不可阻挡的。但

是特朗普对“经济全球化、区域一体化”提出了高度质疑，他认为美国利益应该至上，在“经济全球化、区域一体化”的进程中，美国利益受损了，美国的全球霸主地位受到了挑战。从更大范围来看，2008年金融危机和以前也不一样。从2008年到现在，这么长的时间过去了，经济复苏的趋势依然不明显，现在这个危机又出现了新的趋势，包括欧洲的难民潮、ISIS势力等等，都和这个趋势是有关联的。

欧盟作为一个“经济全球化、区域一体化”的范例，曾经有一段时间确实咄咄逼人，甚至东扩和俄罗斯进行博弈。但2016年英国脱离欧盟，也是对“经济全球化、区域一体化”这个主流趋势提出的质疑。这说明西方对“经济全球化、区域一体化”的主流趋势采取了一种逆流而动的行为，所以国际上现在在思考这样的问题：一是是否继续推进经济全球化？二

是区域一体化、区域的合作化怎么做？当然，具体情况如何，我们还需要观察，目前“经济全球化、区域一体化”还是主流趋势。

《视野·管理通鉴》：周边环境变化直接危及中国的沿边发展与安全，例如南海争端、台海危机、北缅战争、朝鲜核危机等，中国如何在当前复杂的周边形势下自处？

邢广程：2016年我国周边的国际环境变化非常大。目前，我们对周边的形势判断有两种观点：一种是认为我们周边的国际环境，机遇大于挑战，有利因素多于不利因素；另一种观点则认为周边的国际环境超出了我们的想象，出现了很多危险的、不可控的因素。在我看来，目前中国的周边环境，总体形势还是有利于我们发展的，但是挑战因素在增多，很多危险的、不确定的因素在积累。

当今世界，除了俄罗斯之外，中



特朗普对“经济全球化、区域一体化”提出了高度质疑，他认为美国利益应该至上，在“经济全球化、区域一体化”的进程中，美国利益受损了，美国的全球霸主地位受到了挑战。



中国在国际上的定位取决于国家实力，中国的实力增长，影响了世界的整体格局。周边的新兴中小国家包括大国都在采取一系列的方针应对中国的影响。

国是邻国最多的国家。我们不仅有陆地边疆，还有海疆，我国边疆出现了一系列新情况。中国在不断地崛起，而且崛起的速度非常快，给外界产生了很大的联动效应。

中国在国际上的定位取决于国家实力，中国的实力增长，影响了世界的整体格局。周边的新兴中小国家包括大国都在采取一系列的方针应对中国的影响——有的国家搭上了中国经济发展的快车；有的国家则实行经济上靠中国，安全上靠美国的两面做法；还有的国家则开始站队，加入到遏制中国的行列当中。所以局势是非常复杂的。

最近，主要领土争端在海疆，这是我们需要关注的重要方向。这种博弈短时期很难得到解决，但是也不排除戏剧性的变化。例如菲律宾，当其认识到继续在南海问题上闹下去对国家经济的发展十分不利时，南海争端就发生了戏剧性的转变。相反的，朝鲜半岛则因为核导弹试射、萨德事件导致中朝、中韩关系急转直下。

周边国际形势在随时随地发生变化，主要看怎么把握。所以习近平总书记提出了“利益共同体”“责任共同体”“命运共同体”和“人类共同体”的思想，从大势着手，在保证中国经济发展的同时让周边国家也分享到中国发展的红利，让其他国家搭中国的经济便车，通过利益的分享，互利共荣来促进地区稳定。

《视野·管理通鉴》：您觉得在目前的形势下，应该采取什么手段去解决这些问题？用武力，美国已经使用过了，并且被证明没有有效解决当前危机，甚至引发了其他危机。那么除了武力之外，我们还有没有更好的解决办法？

邢广程：经济发展在全球范围内应该有三个维度，一个是发展的维度，一个是稳定的维度，还有一个是安全的维度。这三个维度很重要。目前，影响世界和地区和平的危险因素在增加。但不管怎么样，发展还是一个总的趋势。

现在出现的矛盾冲突，其实是

世界经济在发展过程中，有很多问题没有解决好。贫国和富国之间的差距越来越大，让很多国家感到没有希望，所以认为现行国际秩序是不合理的；一些国家内部贫富分化加大，造成了其不稳定。这一系列的不稳定，都和发展有关。“经济全球化、区域一体化”实际上是解决发展问题的一把钥匙，在“经济全球化、区域一体化”进程中，怎么使贫富分化问题得到解决，是当前的重要课题之一。

中国现在有很多有利的条件，比如中俄战略合作伙伴关系发展得很好；中国和俄罗斯以及中亚国家共同组建了上海合作组织；我们和东盟的关系也处理得很好。中国目前在处理周边国际方面的问题时不能急，也不能感情用事，眼光要长远。有分歧没关系，可以先放一放，在发展中，这些分歧可能就不再是主要矛盾了，甚至有可能被化解掉。所以既要看到我们面临的新情况、新问题，同时也不能缩手缩脚、惊慌失措，应该看到这些新问题是在中国崛起的大背景下出现的。中国尤其不能走西方强权崛起、武力拓展的旧路，坚持和平发展的道路，而“一带一路”则是中国和平发展道路的具体行动方案。

《视野·管理通鉴》：“一带一路”的战略提出有什么渊源？放在今天这个形势之下有什么作用？在实施的时候会遇到哪些挑战？

邢广程：21世纪海上丝绸之路



中国社会科学院边疆研究所所长邢广程

路重要的节点地区在东盟以及中南半岛地区。南海既是中国构建21世纪海上丝绸之路的重要地区，也是中国维护海洋权益的重要地区。我们提出了“一带一路”，旨在通过发展和合作来解决南海问题。我个人认为，从菲律宾问题上可以看出，21世纪海上丝绸之路已经取得了成果。从这个角度来看，发展是主流，通过发展合作来化解国家与国家之间的矛盾是很有成效的。

“一带一路”有其特点：第一我们没有提出这是一个组织；第二也没有提出多边的制度安排；第三推动的方式也不是中国独自推动，而是中国和沿线国家进行对接。

在“一带一路”的推进过程中，

唱主角的是企业。企业要通过激烈的竞争在世界范围内获得相应的市场份额，这对企业来说，是非常大的挑战。这个市场是挑战与机遇并存的——挑战主要是资金方面的，目前这方面缺口比较大。针对这个问题，中国成立了亚投行，在一定程度上可以缓解资金压力，起到金融杠杆的作用。机遇则是技术方面的。中国在基础设施建设上的技术和机械设备等在国际上都是领先的，这是中国的后发优势。中国目前在基础设施建设方面产能过剩，走出去，是个很好的解决方法。中国目前的实体经济环境并不乐观，但还有时间来修正调整。在“一带一路”中，我们要解决中国和世界的关系问题，要统筹全局，通过“一带一路”，合理整合资源。

《视野·管理通鉴》：上世纪五六十年代，甘肃作为战备大后方迁入很多大型重工企业，被打造成为一个重工业基地。其后随着国际形势趋于平稳，经济重心南移，战备作用已并

不明显。在目前的国际形势下，甘肃的战备作用还存在吗？在“一带一路”战略背景下，甘肃应该扮演什么样的角色，如何抓住机遇实现自己的价值？

邢广程：甘肃作为一个沿边省份，在“一带一路”战略中起到很大作用。甘肃省给自己的定位是“丝绸之路经济带黄金段”。但我认为，甘肃在“一带一路”丝绸之路经济带中能不能成为黄金段，还要看甘肃自己的努力。

甘肃的河西走廊曾经在丝绸之路中起到了非常重要的作用。可以说，没有河西走廊就没有西域，没有河西走廊就没有现在的新疆。河西走廊是东西方连接的重要通道。季羨林曾经讲过：世界上四大文明同时在一个地方交汇，这就是新疆和敦煌。现在，甘肃的战略地位下降了，下降的原因很多，但其战略作用依然存在。

甘肃在“一带一路”丝绸之路经济带中主要起通道作用。这种“通道经济”面临的最大的挑战就是——如何在“通”




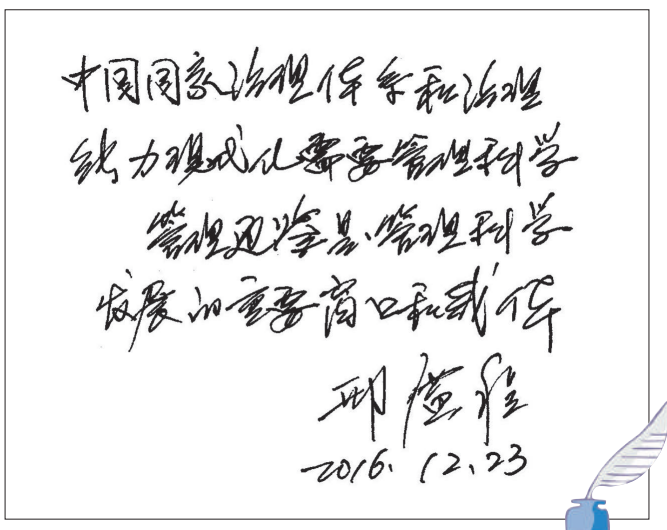
在“一带一路”的推进过程中，唱主角的是企业。企业要通过激烈的竞争在世界范围内获得相应的市场份额，这对企业来说，是非常大的挑战。

的过程中给自身带来足够的经济效益，而不仅仅是作为一个走廊通道。这是甘肃成为黄金段的重要指标。“通道经济”有时候是个陷阱。我们想把“通道”建设得更便利是对的，但是在这个过程中如何实现自己具有独特作用的、对地区经济有帮助的产业链，是目前甘肃的重要课题。“通道经济”要和自身经济发展的增长点和附加值连在一起，否则就是为别人作嫁衣裳。

甘肃想要在无情的市场竞争中取得利益，主要有两方面：一是利用国家政策完善自身经济体系。甘肃不仅仅是丝绸之路的重要通道，还是九个沿边省区之一。但目前来看，甘肃是享受沿边政策上最不充分的省份，甘

肃也没有着力强化自己的“沿边”身份和特点。目前国家对沿边开放有很多好政策，甘肃如果能够合理运用这些政策，将对自身的经济发展有很大的帮助。二是放开思路，改变意识，充分利用市场经济规则为自己争取更大的经济利益。在这方面，重庆的发展模式很值得甘肃借鉴，他们在经济发展上具有很强的创造性，并且很好地结合了当地的产业结构。

下一步，我觉得甘肃需要在产业结构以及和国际市场的对接方面做大量工作。甘肃完全有理由和有条件整合新亚欧大陆桥国内段，协同新疆丝绸之路经济带核心区，发挥区域联动性，发展自身经济。



张立群： 体制是供给侧改革的着力点



中国经济结构的矛盾很明确，就是供给结构或者供给的质量和水平，与需求结构、需求对供给的要求不匹配。这种情况制约了社会再生产的循环。

本刊记者 王煜峰 摄影 韩军红

张立群，国务院发展研究中心宏观经济研究部研究员，享受国务院特殊贡献津贴。长期从事宏观经济形势和经济发展战略、规划的研究工作。1984—1999年3月在国家发改委从事研究工作，1999年3月调入国务院发展研究中心。参加了八五计划、九五计划、十五计划、十一五规划、十二五规划的有关研究或文件起草工作。多次参加中央经济工作会议有关文件和政府工作报告起草工作。

与张立群的对话让记者醉心不已。他观点严谨，逻辑缜密，数据案例信手拈来，结论观点令人信服。采访中，张立群向《视野·管理通鉴》记者分享了他对2017年世界与中国宏观经济形势

的研判，分析了中国经济转型阶段的挑战与机遇，讨论了“一带一路”背景下甘肃发展的机会与方向。

《视野·管理通鉴》：我们了解到您长期从事宏观经济形势和经济发展战略、规划的研究工作，所以首先想要让您为我们分析一下2017年中国的宏观经济形势，我国政府对提振经济有什么政策，比如会不会进一步增发贷款刺激消费？

张立群：2016年到2017年是中国经济由高速增长进入到中高增长的一个拐点。2017年的增长水平应该与2016年是大体相当的，2017年中国经济基本是一个平稳增长的态势，应该在6.7%左右。



2017年货币政策的三个主要任务是稳增长、防通胀、防风险。所以控制贷款的投放速度还是很重要的，包括在房地产领域对金融杠杆参与炒房的控制，都要进一步增强。

从政策上来看，2016年12月刚刚结束的中央经济工作会议还是强调坚持稳中求进的工作总基调，强调稳是大局，也强调在宏观经济政策方面，积极的财政政策要更加有力，货币政策要稳健中性。这样在2017年我们可以预见财政政策发挥的作用可能会更多一些，货币政策要在控制包括可能的通胀抬头、金融风险发展这些方面做更多考虑。

货币政策的稳健中性实际上就是要控制贷款的投放速度，贷款实际上和货币发行是直接结合在一起的。从2017年的情况来看，经济增长回稳，市场需求在恢复。现在大宗商品的销售形势就已经有明显的回暖：焦炭价格是2015年价格的三倍；在秦皇岛港口的5000大卡发热量的动力煤每吨的价格由2016年年初的370多元增加到现在600多元。最近几个月我们的工业生产者出厂价格上涨还是比较明显的：在54个月的绝对下降之后，在2016年9月同比上涨0.1%，10月同比上涨1.2%，11月同比上涨3.3%，最近

价格回升的态势还是很明显的。

在这个背景下看来，2017年货币政策的三个主要任务是稳增长、防通胀、防风险。所以控制贷款的投放速度还是很重要的，包括在房地产领域对金融杠杆参与炒房的控制，都要进一步增强。

《视野·管理通鉴》：2017年世界宏观经济形势如何？中国在世界经济中将扮演什么样的角色？

张立群：世界经济2017年还是一个疲弱复苏的基本态势。

美国经济在总统换届之后政策变数比较多，从它的经济基本面来看的话，收入分配差距比较大，导致美国国内的主要需求也就是消费需求的恢复不如预期。特朗普上台之后预计重点会用减税来解决美国国内市场需求不足的困局，例如扩大基础设施投资、减税等，但这一举措主要还是对中高收入阶层比较有利。对中低收入人群增加收入，扩大消费的效果预计比较有限。另外，特朗普扩大基建开支可能对投资增长有所支持，但是从他具体的操作来

看，美国政府可能需要比较多地发债。美联储如果配合政府发债，货币政策进一步收紧就比较难了。所以在这个背景下，美国经济包括美元的走势现在看都会有很大的不确定性。

从欧洲看，英国脱欧使得英国和其他欧盟成员国之间的贸易金融关系有很大的不确定性。因为脱欧的谈判是2017年启动，谈判一旦启动，有很多贸易和金融方面的双边多边的协定可能都要发生变化，所以很多投资者都在观望，不敢做事。还有现在的难民危机使欧洲的民族情绪在不断增强，欧洲现在离心的政治力量是在发展的。包括意大利修宪公投被否决，左翼的总理辞职，表明现在偏保守的、关注本民族利益的政治势力受到民众的支持在加大。这个势力的增强意味着欧盟一体化的进程难度越来越大。所以欧元区变数也在加大，欧洲经济前景不确定性也是非常多的。

日本现在面临国内通货紧缩的挑战，所以2017年的前景仍然比较困难。总体来看2017年世界经济不确定性增多，去全球化的逆风是不断增强的，包括特朗普强调保护美国就业。所以中国的出口形势是不容乐观的。

2017年中国经济和世界经济在发展态势上的反差会更加明显。中国经济进一步走稳走好的态势会更加明显。但是世界经济的不确定性或者逆全球化的态势也会比2016年更加严重，在这个基础上，世界经济复苏包括全球化的

推进，更多的积极推动力量可能将来自中国。现在世界经济增量的40%左右是中国贡献的。2017年通过“一带一路”进一步全方位对外开放，中国将会把更多的中国元素注入到全球化的进程当中，来带动世界经济从现在的困难局面中走出来，推动全球化进入新的阶段。2017年将会是一个新的起点。

《视野·管理通鉴》：世界经济形势诡谲多变，中国经济又正面临转型的路口，导致许多人基于对历史上一些危机年代经济反复波动震荡的回顾，对于当前的经济前景有一种很悲观的看法，您如何看待这种观点？中国应该如何应对现在的困局，破局而出？

张立群：这种观点其实缺乏严谨的数据包括史料研究的支撑，从理论的严谨性上来看是不足的。基本上是一个感觉，一个归纳。从经济发展的规律来看，用过去解释未来是不可靠的。美国的经济学家刘易斯说：“如果用于预测未来，则不存在所谓的经济周期，未来的变化总会有些新的因素。”所以过去变化的模式无法完全复制到未来当中去，如果按照过去的变化特别是只遵循近十几年的经验来判断未来世界经济的走势，认为世界经济会频繁地出现经济危机，这不是一种从学者角度来谈的观点。

在我看来，世界经济在这次金融危机的打击当中受到了深刻的教训。因为之前的信息生物技术进步，对世界经济的促进和推动力是实质性的，但是之后的金融创新对经济的推动实际上是一

种透支。所以国际金融危机实际上就是对这种透支的一种调整，是一种还账。从 2008 年金融危机开始，世界经济调整了 8 年时间还没有走出困局，这表明世界经济需要一种新的动力源泉。

美国的克鲁格曼提出：“21 世纪世界经济的增长有两个重要的动力，一个是以美国为典型代表的科技创新动力，一个是以中国为代表的城镇化。”中国城镇化进程的潜力是史无前例的。目前发达国家总人口加起来不到 8 亿人，但是中国如果城市化率达到 70% 的话，中国的城市人口将超过 10 亿人。中国城镇化转移人口总规模要超过 8 亿人。

家从农村搬到城市，住房问题，出行问题，各种基本生活需求的满足问题，都会产生巨大的市场需求。同时，在城市工作会形成更高的收入。在这个基础上整个市场的成长空间是巨大的。这实际上就是十几亿中国人实现中国梦的过程。现在中国人均 GDP 约在 9000 美元左右，美国大概是 5.6 万美

元。中国如果达到美国的人均 GDP 水平，中国的市场潜力在世界来看也是最大的。很多人总在说中国走到现在人口红利消失了，环境资源危机也上升了，中国走不动了，这个判断是缺少比较全面的分析的。

《视野·管理通鉴》：中国经济在产业结构转型阶段面临什么样的困局和结构性矛盾？经济增长方式应该怎么样转换？推进供给侧结构性改革的着力点在哪里？如何促进经济转型升级？

张立群：现在中国从收入分配上来看当务之急是将中产阶级的比重扩大，形成一个橄榄形结构的格局。对于中国的收入分配改革来说，很重要的任务还是不断扩大中产阶级的比重，这个过程和新型城镇化的推进，和更加开放有序的市场体系建设，和政府公共服务和保障基本民生能力的增长等，都有密切联系。

中国经济结构的矛盾很明确，就是供给结构或者供给的质量和水平，与



之前的信息生物技术进步，对世界经济的促进和推动力是实质性的，但是之后的金融创新对经济的推动实际上是一种透支。所以国际金融危机实际上就是对这种透支的一种调整，是一种还账。



国务院发展研究中心
宏观经济研究部研究
员张立群

需求结构、需求对供给的要求不匹配，在供求之间还存在一个不平衡的问题。这种情况制约了社会再生产的循环。现在有一些低效供给，包括“僵尸企业”还是存在的，一些高水平消费需求的供给还是不足的。所以现在供给侧结构性改革很重要的就是通过体制和机制的完善，通过市场竞争，使企业在动态当中不断优化，从而使供给结构、供给水平与需求的水平尽快地对接起来，从而实现更高含金量的、健康可持续发展。

推进供给侧结构性改革的着力点还是在体制方面，所以政府提出的2017年“三去一降一补”，要去产能，特别强调要抓住“僵尸企业”这个牛


鼻子，这表明去产能不是以削减多少产能、控制多少产量为目标，而是由市场竞争机制动态的根据需求的变化调节产量和产能的能力要提高，这就需要我们加快破产退出机制的建设，加快完善相关制度。比如“僵尸企业”僵而不死，这就涉及我们对国有资产损失的问责制度还不严格。包括在法律层面对企业破产退出的相关工作还不积极。要围绕产权保护制度完善基本经济制度；要进一步理顺政府和市场之间的关系，把各自的位置定准。政府要做到不越位也不缺位，所有这些都是建设一个比较完善的制度环境，通过制度环境的完善，推动企业有序竞争中不断做优做强。

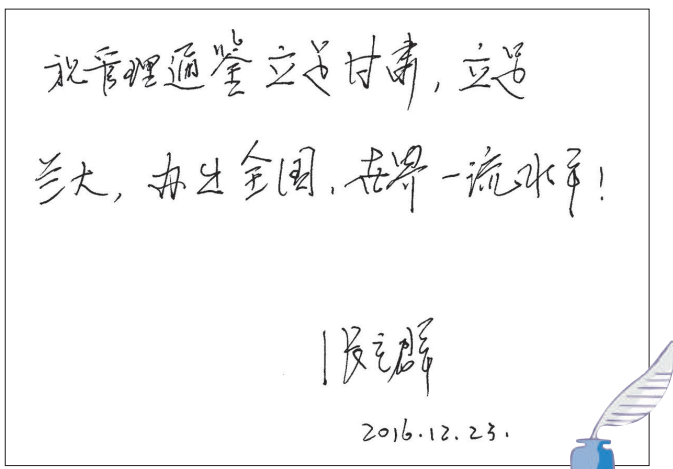
《视野·管理通鉴》：“一带一路”背景下，甘肃省应该扮演什么样的角色？甘肃的机遇与挑战何在？甘肃省如何完成自己的转型发展？

张立群：“一带一路”的实质就是中国全方位的对外开放，那就不仅是海上对外开放，也包括陆上对外开放。陆上对外开放，甘肃就变成了对外开放的前沿了。作为对外开放的前沿，在和世界经济接轨的过程当中，这里面蕴含着大量的机会。从甘肃来看，一个是在硬件互联互通当中主动抓住机会，硬件的互联互通会带来很多基础设施项目建设。此外“一带一路”也会带来很多商贸的、文化的交流，把握这方面的机遇，甘肃要补充提升自己软环境上面的短板和不足，加快

转变观念，加快完善市场环境，提高社会治理能力。这样来全面把握“一带一路”带来的机会，甘肃就可能迈上一个新的发展平台。

从产业的转型上说，甘肃需要进一步探索如何把国有企业做优做强。国有经济是我国社会主义市场经济不可或缺的重要组成部分，而甘肃在这

方面是有基础的。所以甘肃在市场化改革的改革当中，如何把国企办好是一个重大任务。其次还是要把市场的建设抓好，减少地方保护，形成统一开放、竞争有序的市场环境，这也是非常关键的。一个充满活力的开放、有序、竞争的市场环境是甘肃聚集优势资源、人才的重要保障。





清 任薰
松菊锦鸡图轴

此图是清末“海派”画家任薰构思奇巧的画作。他以特写的方式绘一株茁壮的松树，为了打破树干直上直下过于呆板的构图，又巧妙地在画作的下部绘以锦鸡、披石和黄菊。

视点 ● Viewpoint ●

内容创业时代的 变现模式

在和合一百川的合作中，罗振宇以“入驻阿里平台的内容创业者”的身份出来站台。他认为通过广告变现的方式已经过时，这种方式也不能长存，就连自媒体也是一个特定时代的产品，也会有变为泡沫的那一天。

张洁 冰纯

如果把淘系平台的商家比作一个生态，罗辑思维只是刚登陆的新物种，没有任何可以借鉴的资源，像在手术台上等待被宰割的病人，以至于罗胖说：“不要问我‘你有病吗？’因为我只会回答你：‘你有药吗？’”

人类商业历史的四代交易入口

2016年跨年演讲的时候，罗胖曾提出过这样一套自己的见解，他认为人类的商业历史一共有四个交易入口，这些入口的形成是因为价值链上资源的稀缺性特征导致的，比如：因为交易机会稀缺导致流量成为交易入口，因为消费能力稀缺导致价格成为交易入口，

而第三代入口，是因为信任的稀缺导致人格成为交易入口，第四代入口就是罗辑思维正在做的：以知识作为入口。

说起第三代“人格消费”入口，罗胖特别看好和自己“同姓同体格”的罗永浩，他说：“2014年5月20日，第一代锤子手机诞生，我觉得那是人类商业史上一个特别神奇的日子。”手机发布前夕，罗永浩还在一个投资人晚宴上不被看好，只有罗振宇和大多数人看法不一样，他说，这是因为罗永浩有一个清晰的、被广泛接受的人格，这个人格可以作为整个商业链的入口。

粉丝经济兴起，很多“锥子脸”式的网红都成为流量入口，“但是我们饼子脸也是很流行的！”不同的是，锤子手机消费的是罗永浩的人格，罗辑思维消费的是知识。

但是在媒体采访中，罗振宇谈到，人格成为交易入口的缺陷在于主方的不确定性，以及“现实扭曲力场”的存在。简单来说，“不确定性”是由网红个人带来的，比如是否坚持做这门生意，或者是否长期能获得粉丝的拥护。

解释“现实扭曲力场”，一个很好的例子就是春晚。罗振宇说，每年春晚结束都会有一个满意度调查，2016年的调查结果是满意度95%。不论观众对春晚有怎样的认知，这个数字都是



罗振宇，自媒体视频脱口秀《罗辑思维》主讲人，互联网知识型社群试水者，资深媒体人和传播专家。曾任CCTV《商务电视》《经济与法》《对话》制片人，2008年从央视辞职。

真的，这是由春晚的调查方式决定的。比如春晚的调查以座机为主（这无形中已经把调查对象选在老年人身上），或者借着他们对新年的希冀来认同春晚表达的“夙愿”，这样一来，哪怕是陌生人之间的交流，也会扭曲真实情况，产生信任危机。

而且现实情况是，这样的例子不但出现在交流里，也存在于交易中。

没有知识就没有消费能力

以知识入口为代表的第四代交易，有一个很明显的特征：消费能力以知识为导向。

比如一个人不知道埃及金字塔，就不会对埃及旅行有很大的向往；如果不懂新年音乐会，也不会想去维也纳金色大厅；如果不能真正体会滑雪的乐趣，也不会对瑞士产生兴趣。

同理，罗振宇讲述了自己在日本的一次经历：有一次在逛超市时，他看到货架上200多种味增汤，顿时傻眼，

因为没有相关的知识，很难做出选择。但是旁边一位阿姨看到后，马上热心地给他指点，告诉他哪个最好吃，一笔消费就这么促成了。

罗胖说：“在这种情况下，消费者根本没的选。”

这种消费过程和流量无关、和价格无关、和网红经济无关，只因为那位阿姨握有知识。同理，以后“羽毛球相关产业的大拿，也一定是一个羽毛球教练出身的人，或者是有相关知识的人。”因为知识就是入口。

罗辑思维要做的，和买味增汤的方式类似，只是选择了从书这个领域切入。在一本新书没有写出来以前，没有人知道它应该是什么样子，也就没有对知识的消费能力，当消费者不知道要消费什么的时候，一切服务、消费者调查都无济于事。

所以通过知识来启发消费能力面临的一个难题就是，怎么预测消费者行为？这是一个先有“鸡”还是先有“蛋”的问题。

内容创业变现的方式 早已不是广告了

2015年，阿里巴巴旗下的移动开放平台阿里百川投了20亿人民币去扶

持移动应用创业者。一年后，内容创业者一批批涌现，从做渠道到做流量，阿里如今又给这批创业者了一个新的变现思路：做电商。

在和合一百川的合作中，罗振宇以“入驻阿里平台的内容创业者”的身份出来站台，认为通过广告变现的方式已经过时，这种方式也不能长存，就连自媒体也是一个特定时代的产品，也会有变为泡沫的那一天。所以罗振宇再三“劝阻”了会场上的记者们要好好考虑自己的出路，想要打破这一困局，要么直接把内容通向交易，要么直接卖字。

分享最后，罗振宇谈到了时下最热的“供给侧改革”，他认为这种改革应该以“知识侧”和“内容侧”为主，但是它有特定的时间点，比如中国20年内不会再出现一个讲《论语》的中年女子，因为于丹老师已经把它拿下了，

一旦拿下，这个地盘就会“寸草不生”。

内容创业者 + 电商： 用户和商家都受益

在内容创业竞争越来越激烈、用户需求也越来越多元的时代，推出付费产品对用户和商家来说可谓一举两得。

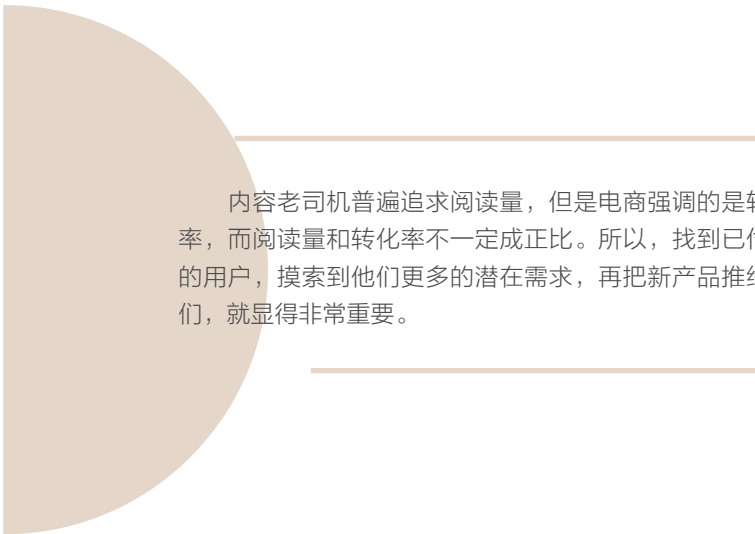
你在内容电商产品销售当中经常会感觉到的一些关键词，其实就是这些平台卖东西的重要法宝。

即使是使用场景不在微信上的“得到”“喜马拉雅 FM”等，公众号推文仍然是让产品被更多用户所熟知的最好方法。

因此诞生了各种公众号推产品的方法、各种推文风格。

以 Pluto 音响为例：它是在“逻辑思维”平台上开始售卖的：找专家作为背书，把专业枯燥的介绍变成“说

在内容创业竞争越来越激烈、用户需求也越来越多元的时代，推出付费产品对用户和商家来说可谓一举两得。



内容老司机普遍追求阅读量，但是电商强调的是转化率，而阅读量和转化率不一定成正比。所以，找到已付费的用户，摸索到他们更多的潜在需求，再把新产品推给他们，就显得非常重要。

人话”，介绍生活美学，一上午就卖了67套；

“吴晓波频道”的风格是强调“挣到钱之后你还要学会生活”；

一个亲子论坛的营销重点是“孩子学钢琴最重要的是听到正确的声音”，一口气卖了10台。

内容电商销售的大部分产品都是周期性的，类似闪购，更适合一气呵成卖完为止。制造营销事件就能在短时间内将势能发挥到最大，事半功倍。

《李翔商业内参》的订阅量能比当时“得到”上的其他产品高出3倍，很大的一个原因是马云的背书。在付费之前，用户不清楚产品的效果，很多用户会因为想和马云看到同样的内容而订阅它。

早开卖意味着早一步占领目标用户的口袋。比起“爱国者”这样的老品牌，年轻用户反而更愿意购买“喜马拉雅FM”品牌的车载产品。风水轮流转，

如今是“网生品牌”弯道超车时代。

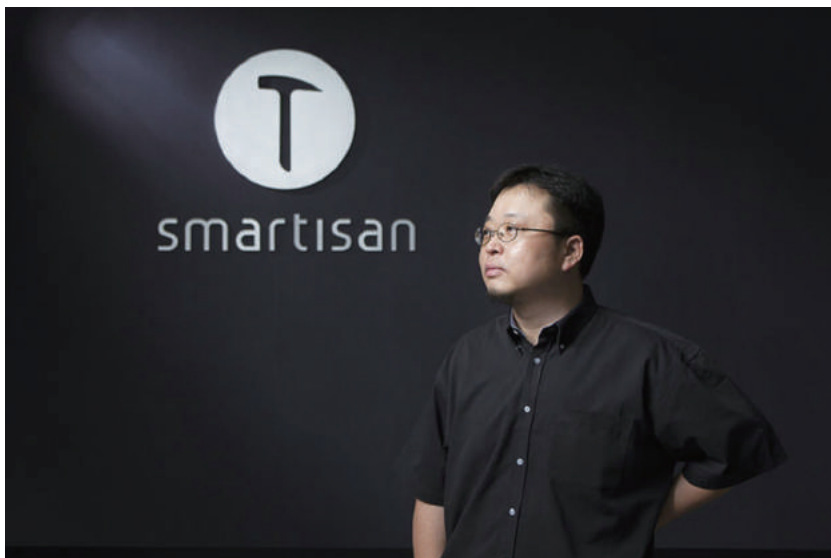
内容老司机普遍追求阅读量，但是电商强调的是转化率，而阅读量和转化率不一定成正比。所以，找到已付费的用户，摸索到他们更多的潜在需求，再把新产品推给他们，就显得非常重要。毕竟曾经在这里付费的人，再次付费的概率要超过尚未付费购买产品的人。

收集付费用户的信息，推荐新产品给他们是最简单的招式。

社群也是一种“筛人”的办法，罗辑思维在初期就尝试了这样的手段，将全国各种“犄角旮旯”里面想要求知读书的人通过社群聚集到一起。

此外，“年糕妈妈”“酒哥”等公众号在启动电商之后特意开辟了新的服务号，用服务号将已经付费的人聚集起来，统一发送信息。这样此前的公众号还可以继续做内容，避免了付费产品信息对用户的过多干扰。

内容电商能发展起来的重要原因



罗永浩，2012年5月创办锤子科技（北京）有限公司，2014年5月20日发布锤子手机。

之一是好内容自带流量，而传统电商已经买不起流量了，生意越来越难做。

新一批内容电商正在灵活运用交叉销售的方式，例如罗辑思维的“得到”平台推出的《李翔商业内参》《通往财富自由之路》等付费专栏，也在通过其他内容平台分销抽成，形成了知识电商的线上经销网络。

而这些内容创业者普遍也提到了盈利问题。“大象公会”在两次卖书、一次卖徽章的失败经历后非常沮丧，创始人黄章晋表示，虽然“大象公会”貌似清高，其实内容电商对他很重要，因为不可能总是把广告作为唯一的收入来源，而且公众号本身的气质有时候也难以与广告商相吻合。没有收入的创业就如在没有光的隧道里前行。收入才是那道光。

不同产品形态下，内容创业者对

盈利的渴求程度也不同。普遍来看，产品为文字的创业者比产品为视频内容的创业者对盈利的需求更加急切。

马东的米未团队从第一天开始就有收入，《奇葩说》第一季直接得到了网络综艺领域最高的5000万元赞助，这使它在尝试内容电商的时候并不急切，“粑粑瓜子”属于轻装上阵，能卖多少算多少。《好好说话》是以子公司“米果”的形式去做的。马东表示，视频类赚钱普遍比文字更快、更多，这也是他从央视离开创业很有底气的原因之一。

如果站在内容创业者的角度，付费也意味着商业模式的变化。目前内容电商还处于窗口期，从每个细分市场来看，市场都没有饱和，有希望在这件事上面获取到早期红利。

>> 摘自《名人传记·财富人物》

罗辑思维的商业逻辑： 先社群，再卖货

罗辑思维在商业层面上的成功引来了大量的效仿者，也在某种程度上改变着传统图书电商行业的面貌。它带来的早已不再是单纯的媒体内容，而是新的知识产品消费方式和消费逻辑。

沈世婧

不到 90 种书，只通过一个微信公众号平台售卖，完全不打折，20 个月累计实现 1.7 亿元销售额——罗辑思维所创造的这组数字至今被不少书业人视作“神话”。

而在罗辑思维开始操持电商这门生意之前，很多人都还认为，它又会是一个细水长流做内容的自媒体而已。或许连罗辑思维创始人罗振宇自己一开始也未想到，他会连同这个品牌在未来的某一天，为社群商业的闪亮未来“代言”。

罗辑思维这个不断产生奇迹的新媒体平台除了卖书，还卖月饼、卖柳桃、卖家居文具，还可以吃霸王餐、相亲会友、带队采茶……各种引领大众消费的行为，都如罗振宇真心实意说过的那样：“我就是个卖货的。”

2015 年，罗辑思维对外宣布完成

B 轮融资，估值 13.2 亿人民币，证明了自己所具备的商业价值。对出版业而言，罗辑思维在传统电商的版图上撕开了一条口子，它所带来的早已不再是单纯的媒体内容，而是新的知识产品消费方式和消费逻辑。

从知识型自媒体开始

毫无疑问，通过罗辑思维这一平台，曾做过主持人、制片人的罗振宇，终于找到了他最喜欢的表达方式和知识分享渠道。

2013 年底，一档打着“有种、有趣、有料”宣传语的知识型视频脱口秀节目《罗辑思维》在优酷平台上播出，每期节目平均五六十分钟。视频中罗振宇分享个人读书心得，介绍一些优秀作者，也推荐一些被大众市场所忽略的“老书”。畅游古今，点评当下，为当时略显平淡的知识分享类节目带来了新鲜感，这些视频每期平均点击量都在百万以上。

另一方面，在开通了同名微信公众号后，罗胖子本人会在每天清晨雷打不动地发布一条长度 60 秒的语音，推荐好书、好文章，也分享自己的看法和思考。这一切在他看来，不过是一个有经验、有知识积累的人，在擅长的领域做着自己喜欢的事罢了。

经过半年的发展，罗辑思维通过在微信公众号上设置会员互动专区、领嫁妆、会来事以及微商城板块，逐渐延伸成长为一个全新的互联网知识社群品牌。在此期间，罗辑思维前后完成两次“史上最无理”的会员招募，第一次在半天时间内募集到160万元，而第二次则在一天时间内募集资金达800万元，从而彻底引爆了外界的关注，进而被视作自媒体变现的“标杆”。

但显然，罗振宇并不满足于“自媒体”这一标签，会员费的募集也远不是他梦想中的商业模式，在完成了三期会员招募，会员数积累到6万多人后，罗辑思维停止了会员招募。通过会员制，罗辑思维从庞大的用户基数中筛出了一批核心用户群体，也得以将松散的粉丝固化为忠实的会员，从而提升了黏性和活跃度，这批具备良好消费能力的会员为此后罗辑思维的社群

化发展带来了很大的帮助。

和卖书扯上关系

如果说一开始做知识型脱口秀视频和运营微信公号，只是在为这个时代的人群提供知识服务，那么，当罗辑思维真正开始卖书时，它作为知识运营商的角色才更加清晰明朗起来。2014年6月17日，一个至今仍被图书行业津津乐道的事件发生了——罗辑思维做了一个“忐忑”又“癫狂”的特别图书礼包实验：一个图书礼包，内置六本完全不知道内容的书，价格是499元，预定8000套，并只通过微信公号一个渠道售卖。让人瞠目结舌，一个半小时内，8000套全部卖完，销售额近400万元，而这，正是罗辑思维第一次真正与卖书扯上关系。

这次实验的成功，在原图书策划

通过会员制，罗辑思维从庞大的用户基数中筛出了一批核心用户群体，也得以将松散的粉丝固化为忠实的会员，从而提升了黏性和活跃度。



在罗辑思维副总裁、图书板块负责人李倩看来，今天罗辑思维的发展模式不是“社群在先、电商在后”，而是“社群是电商的结果”。

人、参与特别图书包实验执行的方希看来，验证了他们最初的一个假设——社群内销售的成功，使社群购买者成为新的传播源，向圈外传播。她在后来写的图书开箱报告里说：“《神似祖先》在图书包销售之后一个月的发货量增长了17.5倍，《心外传奇》6、7月份销量是前两个月的9倍。张宏杰先生的《中国国民性演变历程》在图书包推出之前在亚马逊图书总榜上排名400开外，推出之后的最佳排名蹿升到总榜第42位。《精子战争》是箱内唯一的首发书，已经频现盗版了。”

“这样令人震惊的成绩之所以会发生在罗辑思维这个微信小店上，根本原因还是和罗胖子长期以来勤勤恳恳‘死磕图书’的精神分不开，消费者其实也是在对他的信任买单。”罗辑思维副总裁、图书板块负责人李倩告诉记者。

据李倩介绍，在罗辑思维的用户构成中，有相当一部分属于所谓的“中产阶级”群体，“这个群体是目前社会的中坚力量，他们有知识焦虑，也

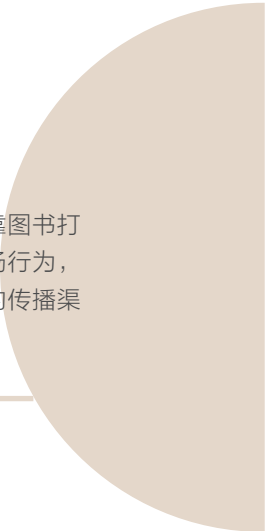
有消费能力，就是缺少时间，市场有责任为他们提供更高品质的书。而这，也是罗辑思维进入图书电商领域的动力之一，我们就像一个靠谱的买手，一个知识服务提供者”。

在书箱事件大获成功之后，这种在第三方垂直社群平台销售图书的商业模式被证明是可行的。此后，罗辑思维陆续为出版业“救活”了一批库存书，在完全不打折的条件下，带来了一次次令人惊叹的销售业绩。

谭伯牛的《战天京》2004年首版只卖不到1万册，经罗胖子推荐后，其罗辑思维独家定制版单日销量就达1万册，上线70小时2万册现书售罄，最终以单周累计销量5.38万册成为“爆款”。另一套被奉为镇店之宝的《光荣与梦想》，全套定价199元，售出了近10万册，成为罗辑思维卖得最好的产品之一。一本哲学书《世界为何存在》4个月售出了9万册。此外，《春秋大义》《疯狂的投资》《金雀花王朝》《正义的成本》《富兰克林传记》《一课经济学》《中国文学史》……一系列曾经的“冷门书”都引发了一次次的抢购热潮。罗辑思维的微信书店也从不定期上新品，到每周五固定上新品。从开始的三五本，到如今独家销售近90种图书，图书销售额累计近1.7亿元。

不被工业思维惯性裹挟

在干过媒体行当，后来又投身互联



正是由于看清了互联网靠烧钱拉用户，网站靠图书打折赚流量，出版社靠品种撑市场等种种粗糙的市场行为，罗辑思维才选择走出了一条相反的道路：在单一的传播渠道上，做有限的精品。

网电商的李倩眼中，今天罗辑思维的发展模式不是“社群在先、电商在后”，而是“社群是电商的结果”。她强调，罗辑思维的商业模式是自然而然生长出来的，这也正是互联网发展所带来的利好之处，“因为一次次的售卖试验（电商行为），才渐渐描摹出社群用户们的特性，使得他们的用户群体的品味和喜好更加清晰”。

正是由于看清了互联网靠烧钱拉用户，网站靠图书打折赚流量，出版社靠品种撑市场等种种粗糙的市场行为，罗辑思维才选择走出了一条相反的道路：在单一的传播渠道上，做有限的精品。这在李倩看来，“有了用户的直接互动和反馈，有了他们无形中‘人民币投票’，我们就更能有针对性的推精品力作，而不似传统电商或出版社大范围撒网”。

坚持不被工业思维惯性所裹挟，坚持走精品路线，罗辑思维一直奉行不打折的独家销售和定制模式。“一方面，坚持不打折是为了培养用户的内容付费习惯，从人群中筛选出愿意付费的

人，同时，也是出于我们对出版业极大的理解和尊重；另一方面，为了给付费用户带来更优质的阅读体验，有品位的书籍装帧方式我们必须坚持下去。”李倩告诉记者，更高克重的纸张、独特的封面设计、“锁线裸脊”的装订方式都是罗辑思维团队不断尝试和改进的结果，而这也使得目前整个市场对于精装图书的需求不断被激发出来。

在实施过程中，一个重要环节莫过于出版社的积极配合，在谈到与出版社之间的合作时，李倩介绍，由于与出版社的合作过程中统一采取包销模式，在谈成合作意向后，出版社按照罗辑思维的产品标准制作样书，然后共同确定首印数，出版社做完书，罗辑思维以一定的折扣采购，并且进行独家预售，时间一般是3个月或6个月，基本消灭了库存，并且有回款快的优势。


中信出版社、社会科学文献出版社、东方出版社等在内的数十家出版机构先后和罗辑思维展开了合作，并且越来越多的出版社开始认同罗辑思维的商业模式，愿意拿出自己的精品图书来

进行合作。让罗辑思维图书团队倍感欣慰的一件事就发生在2015年年底，罗辑思维成功拿下凯文·凯利的新书《必然》独家全球首发权，到目前为止这本书销量已近20万册，并且还在持续销售中。对李倩来说，这是出版社对罗辑思维的极大认同和信任。

目前罗辑思维仍面临一个困境是，当一本书销量爆发的时候，整个产业链配合力度并不够，集中表现在图书加印时间长，响应速度跟不上。李倩希望，“如果印厂能够集中力量向重点图书倾斜，会给用户带来更好的体验”。

罗辑思维的团队是一群思维活跃、干劲十足且又具有“死磕”精神的人，他们深谙互联网思维对于现代商业的价值。从最初通过知识脱口秀节目和微信公号运营，引领了用户的读书、

寻书、买书的需求，也渐渐培养起了良好的购买消费习惯。除了卖书，如今罗辑思维也卖起了别的东西，从家居配饰到文具，再到培训课程，最关键的是，这些东西都不便宜。

就像我们无法预知互联网和新技术将把未来引向哪里，我们也无法为罗辑思维当下的发展模式和未来的生存状况做出判断。但也许罗胖子为《必然》一书写的一句推荐语，最能表达当下时代的潮流趋势对于未来内容创业者们的重要性：“你努力，但你不在风口上；你聪明，但你不在潮流中。知道趋势，意味着已经胜利在望。”罗振宇和罗辑思维已经站在了移动互联网的风口上，顺应了社群电商发展的潮流，也许胜利就在不远的远方。

>> 摘自《名人传记·财富人物》



“预言大师”凯文·凯利曾在他的2016年著作《必然》中说：“人类的生活无时无刻不在改变，在当下，能最快、最激烈地促进这些改变的，就是科技。”



清 嘉庆
刺绣秋葵雄鸡图轴

此作品运用了多种针法，并以墨色勾勒渲染，构图错落有致，设色淡雅明快，为嘉庆时期刺绣的代表作。

打造更具竞争力的生态型企业

生态型企业是以促进业务多样化和协同及无边界外部资源聚合为特征、匹配相应管理机制的企业。其打造绝不仅仅是设计组织架构，描画一个图景，更是磨砺一个有效的发展战略。

熊雪涛

平台化公司是这几年战略和组织创新的热门话题，特别是互联网企业莫不以平台化号令江湖，连初创企业也都对平台化跃跃欲试。但很多实现了平台化的公司发现，平台化倒是平台化了，却出现了一系列新问题：

整个企业缺乏独特的核心能力，面目模糊，大而不强，特别是应对外部专业竞争乏力；

组织变成一盘散沙，不仅缺乏彼此协同，而且内部恶性竞争不断，平起平坐的业务单元哪个在利益面前都不肯让步；

总部专业能力快速下降，说的话越来越没人听了；

管理费用似乎是降低了，但如果把“下沉”的管理费用加起来总数并不少；

内部资源没有很好地整合共享，低效且浪费严重，总部没有决心和积极性投入企业“公共基础设施”的建设；

外部资源或专业力量聚合不足，合作深度不够，总体呈现自给自足的内向状态。

这些问题越来越成为平台化企业发展的核心障碍，为了从根本上解决这些问题，生态型企业应运而生。生态型企业的组织形态是金字塔组织和平台化组织基础上的重要升级，目的是要从根本上解决上述核心能力打造、内部协同、内外部资源整合、组织功能的动态调适、适应市场变化、降低整体运营风险等问题。

公司架构的迭代升级

让我们重新回顾一下几种典型架构的来龙去脉。金字塔组织是职能式、事业部式等组织形态的统称，层级分工清晰、简洁明了，依赖总部统一指挥、指令明确，计划预算驱动、执行力强，缺点是市场适应能力弱，而且在处理高度复杂和规模巨量业务的时候，管理费用将呈指数增长态势。因此，在业务规模快速膨胀、客户群体同质化的大背景下，不少企业为了适应业务发展的扩容需要，从提高业务承载能力的角度出发，从传统的金字塔组织，变阵为平台化组织。重点在通过自组织、自我管理的方式完成了管理重心的下移，将管理费用和核算单元进行了精确匹配，使得处理大规模



在自然界的生态系统里，丰富的物种在各自的生存空间里繁衍生息，彼此提供养分，相互滋养，共存共荣，保持着完美的平衡。为了达成这种状态，生态型企业的重要特点之一是包容性。

的业务、多点并发客户和灵活应对市场变化成为可能。

随着平台化企业完成跑马圈地式的市场覆盖，业务性质日趋复杂、业务类别逐渐繁多，专业能力要求越来越高，对外合作越来越需要无边界，内部管理仅靠自组织已难奏效，这时候平台要么化整为零做多个小平台，要么就得根据企业的实际情况走向独具自身特色的生态型企业。

生态型企业是针对业务和管理复杂性问题建构起来的，内在逻辑脱胎于自然界生态系统，以促进业务多样化和协同及无边界外部资源聚合为特征、匹配相应管理机制的企业。在自然界的生态系统里，丰富的物种在各自的生存空间里繁衍生息，彼此提供养分，相互滋养，共存共荣，保持着完美的平衡。为了达成这种状态，生态型企业的重要特点之一是包容性。

内部业务单元分布在多维的产业链上，越丰富多元，越覆盖了发展演变更多的可能。同时，业务无法再“躲进小楼成一统”，只有和外部力量的无边界合作，才能对外输出整体解决方案。多元的背后是复杂性、差异化，需要协调梳理，吞吐循环。重要特点之二是协同性。各业务间彼此依存，开放交互，发挥出 $1+1>2$ 的效果。这需要完成协同规则的顶层设计，以市场化为前提，做好增量，实现共赢共享。重要特点之三是正反馈循环。即要导引整个生态型企业进入上升通道，需要更高屋建瓴的战略愿景、更动态的业务吞吐、更多资源的链接和合作，真正提高效率，

创造价值，才能使得企业走向繁荣昌盛，而不是日渐坍塌。

综上所述，生态型企业的打造绝不仅仅是设计组织架构，描画一个图景，更是磨砺一个有效的发展战略。目前已有少数企业战略与组织变革先行者在探索和发展生态型企业。

生态型企业的三个层面

生态型企业的打造可分为业务生态化、管理生态化、外部资源生态化三个层面。业务生态化方面，乐观的探索可谓可圈可点。管理生态化方面，以互联网企业为代表的小米、阿里巴巴等较为独到。外部资源生态化在和君咨询提出的“产X结合”里体现得最为充分。

1、业务生态化

业务生态化的本质是打破产业边界，重构用户价值。即以选

代适应外部环境为前提，重新定义产品功能，衍生新的商品形态，主动优选、梳理业务及完成吞吐，并通过产融互动锁定及放大业务价值。

如乐视就形成了“平台+内容+终端+应用”的完整生态系统。这个生态系统实际是视频产业链、硬件产业链、技术支撑链的综合嫁接，最终指向终端用户。正是换了一种产业链视角看业务，在业务之间形成了相互勾连、互动加强的关系，乐视从根本上重构了业务间的内在逻辑，从而在资本市场获得了高估值，进一步推动了业务发展。

要实现业务生态化，企业需要重新审视产业形势，构建更具生态特征的发展战略，确定全新的战略定位，调整业务组合，优化商业模式，接入产融互动思想，设定更加进取的发展目标，真正引领企业再出发、高起点、大发展。

2、管理生态化

生态型企业在管理上最大的不同是要形成一种独特的机制，使得企业更好地面对未来的不确定性，通过市场化竞争激发活力，保证以自组织和差异化管理为重要特征的适度失控。因此，生态型企业的管理者和传统企业的管理者相比，在思维方式上体现出明显的差异，即更鲜明的市场化思维、迭代思维和混序思维。

以资源配置上的市场化选择为例。传统企业试图用周密的计划最大程度地避免资源浪费，结果在客观上扼杀了

创新。生态型企业则采用更为灵活有效的资源配置方式，容忍一定程度的资源浪费。如视源电子采用的对基层自发孵化新业务的选择性投资机制、芬尼克兹的裂变式创业等等。另外华为也有独特的“红军、蓝军”安排，鼓励不同路线的小组齐头并进，甚至相互竞争，直到其中一个胜出。

要实现管理生态化，企业需要在公司治理、组织架构（组织小型化、扁平化层级下的权责体系等）等多个议题上完成顶层设计。如果没有经过系统思考，企业难免在管理思路和举措上彼此掣肘，徒耗资源。

3、外部资源生态化

外部资源生态化的关键在于无边界，打破企业间的利益边界、资源边界、产品边界，与全社会的合作伙伴共生共赢共享。其实业界早有“不求为我所有，但求为我所用”的看法，但在实践的



传统企业试图用周密的计划最大程度地避免资源浪费，结果在客观上扼杀了创新。生态型企业则采用更为灵活有效的资源配置方式，容忍一定程度的资源浪费。

生态型企业进化阶梯




在生态型企业发展路径之中，生态整合驱动已经是大型组织进化必经之路，生态布局成为了大型公司 CEO 的重要选项。

时候，总是被各种整合和跨界所诱惑，超乎自身能力范围进行了不适当的延伸。

外部资源生态化的内在逻辑是产业链协同逻辑、紧密层逻辑和资源聚合逻辑。产业链协同逻辑是指和把握独特产业资源的企业合作，发挥产业链优势。紧密层逻辑是指根据紧密程度的不同，从战略角度进行了分层，进而形成合作政策上的差异化并灵活调整。资源聚合逻辑则是生态

开放，全方位识别、吸引合作资源实现共生、共享、共赢。

要实现外部资源生态化，企业需要结合业务实际需要，“总体规划、分步实施”，重点突出，把握好节奏和火候，高效推进。

>> 摘自《销售与管理》

秦朔：在全球视野下 重塑中国商业伦理

因为深刻感知了商业领域汹涌的“狼性文化”所滋生的伦理失序与责任亏欠，秦朔为自己确立了新的目标——系统性地研究和阐述中国的商业文明。

李少威

2015年6月，财经作家吴晓波以一篇《最后一个看门狗也走了》，引发社会热烈的讨论。

文中的主角，是辞职的《第一财经日报》原总编辑秦朔。秦朔的出走，不是被市场诱拐而放弃个人理想、抛弃守望者的职守，逻辑上恰恰逆向而行，他是由更强烈的责任意识指引，扔下高位厚薪，舍却大报总编光环，远离应酬迎送，重新披上理想主义的斗篷，去面对不确定的生活。他将马鞭指向更开阔的世界，力图重塑中国的商业伦理，为百花齐放的商业园圃浇灌价值与德性。

2015年10月16日，微信自媒体“秦朔朋友圈”上线，秦朔变身成为一名忙碌的“基层媒体人”。他用这家小企业，为自己及一批有理想的年轻人提供必要的物质供养，同时为寻求一个更好的商业社会而发声。他的严肃与严谨，在众声喧哗中独树一帜。

“采访驱动型的研究”和“研究驱动型的采访”相结合，是他的工作方式。一年多来，他走过欧洲五国，去过四次美利坚，多次前往非洲和中美洲，加上博览群书，对当代中国商业精神的系统性探索，已经心有蓝图。秦朔说，未来一两年，大多数时间将会闭关著述。

一年多一无余暇的生活，不曾消磨这个年将知天命的理想主义者的激情，近日再见，秦朔说，相比乍起之时，激情更有增色。

规划

“知识分子应该与大国一起成长。”随着中国在世界的影响力日增，秦朔意识到，对世界现代文明成果贡献不足，成为了国家软实力提升的严重掣肘。内心的士大夫情结，提醒他应该在自己的专业领域里有新的担当。

因为深刻感知了商业领域汹涌的“狼性文化”所滋生的伦理失序与责任亏欠，秦朔为自己确立了新的目标——系统性地研究和阐述中国的商业文明。

从离开《第一财经日报》到创办“秦朔朋友圈”，四个多月的间隙里，秦朔建立了未来研究与写作的基础架构。“大致上是包括商业文明的定义，商业文明

的两重性，商业文明的四大支柱，实现商业文明的几个路径，还有商业文明和制度化环境，包括制度资本、社会文化资本或者叫人力资本、自然资本、技术资本，以及这四个资本与外部因素之间的互动关系。”

按照这一架构规划，他开始了有针对性的采访和研究。一年多来，他采访了一两百名企业家，其中数十名是领袖性的商业人物。“除了完成‘采访任务’，我跟他们中的每一位都探讨过什么是好的商业，什么是商业的价值，什么是好的机遇，等等。通过交流，我又对自己的框架做了一些补充和修正，把过去没有考虑过的问题丰富进去。”

现代资本主义发端于西欧，一年多来秦朔也频频前往西欧老牌资本主义国家考察，不过他的问题意识并不是“西天取经”式的，而是试图寻求西方思想资源与中国哲学、商业传统之间的融会之道。

“早年比较专心研究西方伦理资本主义精神，包括作为其代表的富兰克林，以及整个体系的其他方面，寻找他们的伦理机制。好比西方近代以来的慈善文化、基金会历史，挣钱与花钱的关系思考，企业怎样成为社会进步的阶梯，诸如此类。不过我同时认为，中国传统资源也很重要，比如从孔孟的思想，后世发展论述的天道、人道、理性、良知，再到中国近代民族工商业中的张謇、吴作孚、范旭东，整个一个伦理链条的流变和家国情怀的坚持。重铸商魂，必须重视这个脉络，而不能仅仅有西方的MBA、EMBA。甚至解放后的实业家的思想资源，也都该有所借鉴。”

有了骨架，下一步就是丰富它的血肉。

故事

架构性的研究，是秦朔钟情的学者角色所赋予的职分，而作为媒体人的角色，则时刻提醒他“故事”的重要性。在一个偏好故事消费的时代，做一些有意义同时有传播力的案例分享，也是他未来计划的内容之一。“从全球视野出发，可以看到很多值得中国借鉴和学习的模式，或者说

样板。”

在德国，秦朔参观了一家制作泰迪熊玩具的企业，只做泰迪熊，但做到全球最好。

“厂里有个博物馆，我看价格都很贵，钥匙扣那么大的一个就要19.9欧元，但在旁边有一批就便宜得多，七折、六折、五折。后来我问为什么这边的就那么便宜，介绍的人叫我仔细看那些打折的泰迪熊的脸部，他说你发现没有，他们脸上的快乐明显要少一点。他们招设计师，不是你会设计就行，还要看你对动物有没有爱心，没有爱心的再有创意也不要；他们的产品是员工纯手工制作的，员工心情好不好，他们认为会体现在泰迪熊的表情上，所以他们对员工特别关怀。”

“说实话我真看不出这一堆熊就比较不快乐，但人家有这种信念和坚持，就形成了德国制造的优良血统。商道即人道，道不远人，是跟人关联在一起的，这本来是我们中国古人的智慧，但今天我们要向人家好好借鉴。比如欧洲奢侈品，其实从材料来看并不真的那么值钱，但是你来做还就做不出人家那个调调，一个原因就是缺乏‘人道’介入，正如项兵教授讲的，你习惯了‘做不披羊皮的狼’。”

在犹太商业文化中，人们讲



秦朔所强调的商业文明，相当重要的一部分是社会资本，既包括刚性的制度法律环境，也包括软性的人文环境，如社会道德水准、人的观念现代化程度、对隐形价值的重视程度等。

究“和而不同”，秦朔认为，这也值得中国从大企业到个体户集体思考。

“你在一个地方开了一个加油站，生意很好，别人都不会再开了，他们会在旁边开洗衣店、理发店、餐馆，最后形成一个和而不同的生态，大家都能分享繁荣红利。我们中国人呢，谁先开了一家赚钱的店，就会集体杀进去，马上打价格战，把大家一起搞死。”

西方资本主义当然有其不堪的历史，但就像一种进化，它在商业文明发展上也在不断地自我修正和进行成果积累。“通过参观研究，我形成了一个观点，商业文明其实就是通过商业的方式对人的价值、力量和权利的协同实现。”

秦朔在深圳采访了许多3C外设的小店，他发现了这些店主们的一个共同点——对乔布斯心存感激。“因为乔布斯把苹果做好了，它要充电，要外壳，还有各种各样的外设，他们就卖这些东西，利润非常高。为什么利润高？因为消费者对价格不敏感，用苹果的人，一个配件是20元、40元还是只要10元，他不太在意。和苹果相关的外设产品有多少？2000多种，简直无法想象。如果你能生产一个产品，把大家都连起来，跟着你受益，这也是商业文明的一部分。”

升级

秦朔所强调的商业文明，相当重要的一部分是社会资本，既包括刚性的制度法律环境，也包括软性的人文环境，如社会道德水准、人的观念现代化程度、对隐形价值的重视程度等。

而后者，恰恰是难中之难。学术界、舆论界对此探讨颇多，提出各种方案，但私底下人们往往寄托于时间，要“用一代人或者数代人”的跨度来完成自然改造。正如犹太政治理论家阿伦特所认为的，人本身的更新换代，会给社会带来意想不到的希望。

如果把问题消极地扔给时间，这就意味着现在的努力无足轻重了。而秦朔立足于现实的观察，提示自己也告诉人们，“未来未可乐观”。




秦朔强调：“知识分子应该与大国一起成长。”

样。”

“现在的年轻一代，因为去意识形态化、去中心化，被赋予了更多的个人自由，但人却缺乏深厚的文化底蕴，显得非常漂浮。”

秦朔举出了新一代创业者中，处于“顶级企业家”行列的几个知名人士的例子。有人以“平台中立”的借口，“整天在平台上推送一些乱七八糟的东西”，使得谣言漫布；有人以“分享经济”为幌子，堂皇忽视跟社会利益相关者之间的利益协调；而且，大部分新一代创业者打着颠覆旗号，体现出明显的贬低传统产业的倾向。“这些其实都是有问题的，而且都是价值观的问题。”

秦朔的思维流动中，总是是非分明，而就算他表达的内容充满了价值判断，他在神态和语气上却始终冷静如常，和风细雨。

这，正是时代需要秦朔的理由。

>> 摘自《南风窗》

“文明意义上的价值观进化，是非常非常慢的。新一代的创业者会更注重自己的兴趣、爱好，不像前一代那样急功近利谋生存；受过国内外通识教育，本身也更加阳光。从这一点来说是一个进步。”秦朔说，“不过今天的新一代创业者更多是在风险资本驱动下、在技术中立原则下进行互联网应用的拓展，我们已经看到了很多90后创业者的失信行为。价值观并不是天然地会在代际之间升级的，有时候还可能会降级，就像我不认为今天的年轻企业家比柳传志、张瑞敏、王石他们这一代在价值观上更有高度一

有关商业模式的四个观察

新的产业业态下，商业模式的设计考验企业家的价值观。在这种情况下，企业家是否具有分享精神、照顾各方，如何平衡短期利润和长期价值的关系，都至关重要。

朱武祥

重新定义

很多企业在思考转型升级，什么是转型升级？不是转行，而是重新定义和定位，升级商业模式和技术。企业定义，不是指企业提供什么产品服务，而是指企业从事的工作对用户或利益相关者所提供的价值，通俗地说，就是企业存在的经济价值是什么。定义或重新定义是转型升级的核心内容，是产品改进和商业模式设计的起点。

例如，汽车的价值一直以来被定义为代步工具。其实，车的价值因人而异。本人购车 15 年，只开了 36000 公里。但我坐车的里程可能是数十万公里。我为什么不开车？因为我在车上习惯看报纸、思考问题、打开电脑工作等。我一年前就讲过，车对我来说，不只是代步工具，而是移动办公室，我估计很多人都是这样。那么，副驾驶座位就可

以去掉，增加办公配置。如果车企按我这个定义，在产品上可能会有新思路。最近我看到，沃尔沃有款车 XC90，没有副驾驶座，方便乘客办公、休息甚至看电视，这样，车对乘客的价值就发生了明显变化。在可预见的未来，由于共享模式和无人驾驶，车企的定义会有更大的变化。

重新定义企业和产品的用户价值，可以在红海中发现一片新的天地，甚至革命性的变革。现在，全球航运市场普遍过剩，前不久韩国最大航运公司韩进申请了破产。但是，有洞见的创新者，通过重新定义的思维，发现了巨大商机，怎么做呢？

这是一位在非洲从事木材采伐的浙江企业家，中国从非洲大量进口木材。传统上，当地砍伐后将圆木锯成大块木料，进行初次烘干再装船。经过 40 天左右的海上航程后，运到中国口岸卸货后进行二次烘干，才可以运输到家具企业用于制造成品。现在国家环保要求越来越严格，部分落后的烘干工艺污染严重，开始限产，符合要求的烘干设施供给不足。

于是，这位企业家 2015 年提出一个方案，将航运船只重新定义为“海上烘干工厂”，直接装载先进的烘干设备，在船体内进行作业，可以充分利用航程时



由于技术变革、需求升级和竞争加剧，企业特别需要关注自身的定义，否则，会被你的上下游、同行、跨界者、金融投资家的重新定义所覆盖而威胁，甚至淘汰。

间、船上的封闭空间、能源。这个伟大发现，改变了人类5000年以来对船的定义。

由于技术变革、需求升级和竞争加剧，企业特别需要关注自身的定义，否则，会被你的上下游、同行、跨界者、金融投资家的重新定义所覆盖而威胁，甚至淘汰。

2016年，中国商业圈比较热闹的一件大事是“宝万之争”，以及宝能收购格力。很多人认同万科董事长王石及其管理团队，认为其过往业绩出色，公司治理规范，将宝能视作“门口的野蛮人”。但是，从企业定义的角度而言，王石的管理团队并不是没有可检讨的地方。

上市公司的核心使命，是要带来可持续的价值增长。单一业务总会遇到增长的天花板，企业家及团队需要不断拓展成长空间，转型升级。万科长期将自己定义为住宅开发商，错失了商业地产、社区服务等不少机会。

一个可对比的例子是花样年集团的彩生活。花样年集团10年前就把物业管理重新定义为社区服务，在香港联交所上市。还有万达，王健林以城市综合地产为基础，四面开花，玩转文化、体育、影视等多个载体。万达是什么企业？很多人视其为城市综合商业地产开发商。按照我的企业定义理念，万达实际上是“现代生活方式提供商”，在住宅地产黄金时代过去后，它的布局和位势比万科有利。当然，万科现在的业态和商业模式也有调整，但是，以其资源能力基础，转型升级本来可以做得更早、更好。

这种重新定义的价值，商业高手，包括实业经营者、

金融投资家能看得出来。美国有一宗非常有名的玩具零售商收购案例，单从行业对标的角度，被收购的Toys 'R' Us（玩具反斗城）经营上也属出色。但是，著名的私募投资机构KKR分析发现，公司大量的店铺在闹市区黄金地段，这些店铺本就不该兜售玩具这样的低价值产品，市场配置资源错误。KKR将其收购后进行业务重组，从中获取收益。

经营一个企业，永远不能静态地停留在过往的定义上，在多变的市场环境下，转型升级能力格外重要，如果不能及时调整定义、升级模式，明星企业一样会陨落。IBM公司就是一个不断重新定义、多次成功转型升级的典范。

微观洞察

如何重新定义？需要微观洞察！上述海上航运、收购Toys 'R'



关注对手，主要是关注其对待用户、经销商等利益相关者在产品服务细节上的破绽。

Us 等商机洞见，都源于微观洞察。

微观洞察就是洞察用户的消费过程、供应商、经销商等利益相关者的经营过程，从中发现痛点，发掘商机。

我们跟踪过一家名为“品胜电子”的公司，品胜有个特点，特别善于打败行业第一名，而第一名还不明就里。比如，在镍氢电池领域，业内有一个亚洲第一、全球第三的品牌，技术水平高，同行普遍不如它，品胜怎么打败的呢？

起初，同行的技术能力有限，行业潜规则是作假、虚标：实际容量 2000 毫安的，标成 2200 毫安；2200 毫安的，标成 2300 毫安。品胜反其道而行，采用反向虚标策略，把高容量标成低容量：2300 毫安的标成 2200 毫安，2200 毫安的标成 2000 毫安；在价格策略上，标注同样容量的电池，它定价上略低于行业龙头，这看似一个小花招，但是，用户慢慢感知了品胜的性价比，形成口碑，慢慢地，在数码相机电池和摄像机电池领域变成中国销量第一。

它现在又进军插座，准备挑战领先的在位者。

插座的用材非常重要，他们发现，在位者的用材存在短板。因此，制造选材完全按标准用铜。但是，一般消费

者根本不会去拆解插座，怎么办？他们设计了一场活动，组织年轻人比赛拆解插座，在微信朋友圈等渠道进行对比，其用材的优势一目了然。

品胜的经验说明，关注对手，主要是关注其对待用户、经销商等利益相关者在产品服务细节上的破绽，最终还是解决用户、供应商、经销商等利益相关者的痛点，即细微到商业的“原子”层面。

商学院一直热衷讨论战略，代表性的是迈克尔·波特的“五力模型”，但是，运用在商业实践中，理论模型显得比较粗糙。以“五力模型”为例，强调供应商和购买者的议价，这种业务交易关系只能零和博弈；五力提示要重视竞争对手，但应该分析竞争对手什么？要提防潜在的新进入者的威胁，但如何识别潜在的对对手？

我认为，中小企业应该少谈战略。近年来参加了一些公司的战略汇报会，他们找知名咨询公司帮助设计战略，方案有 600—700 页的 PPT。我听完的感觉是：观念陈旧、方法落后、分析粗糙、结论宽泛。

真正的商机，依靠外部战略顾问不太可能被发现。一定是企业家自己要深入到业务和产品的一线中去。品胜的创始人就非常

喜欢琢磨产品，善于洞察微观细节。

其实，企业家与科学家的作用异曲同工。科学研究首重发现，比如化学发现新元素、新的原理，物理学发现新的粒子、新的原理。商业上第一位也是商机洞察，通过微观洞察找到市场新的需求，就是发现蓝海；或者在同质化竞争严重的红海中找到突围的办法，一样也能成就蓝海。

我所接触的企业家，真正厉害的，往往只在微观层面讨论问题，熟悉生意的来龙去脉，很少谈宏观大势。

交易设计

通过微观洞察和重新定义，发现商机后，进一步就是利用人性的自利特点，设计好交易结构，这是商业模式设计的核心。

我们将商业模式定义为“利益相关者的交易结构”，包括交易主体（谁参与交易）、交易内容（交易什么）、交易方式（怎么交易）以及交易收益来源及分配（收支）。

企业经营不仅仅依靠自身培育的资源能力，更要聚合利用其他机构或个人的资源能力。聚合的方法可以是并购，效率更高的方法是通过交易获得。企业能够撬动起多少资源能力，成为企业能否获得持久竞争优势的关键。可口可乐

乐早期就是通过永久性区域装瓶和销售特许权，来借助他人的资金和管理能力，获得快速增长。

商业的本质是交易，交易结构是商业模式的核心。交易的对象是企业法人或自然人，交易的内容实质上是资源能力，企业必然需要参与资源、能力的交易，同样也要求企业给予资源能力拥有者合理的定价——价值分享。商业模式设计的基本原理就是识别和发掘自身资源能力与潜在交易主体（掌握了资源能力）之间的交易价值，构建交易方式实现有效连接，设计强激励的交易价值分配模式——显著超过交易主体机会成本的收益，激活和利存量资源能力（借势、借力），控制稀缺的关键资源能力，抵御机会成本，降低资源能力拥有者流动的动力，建立起市场优势地位，形成壁垒。以最短时间、最



商业的本质是交易，交易结构是商业模式的核心。交易的对象是企业法人或自然人，交易的内容实质上是资源能力，企业必然需要参与资源、能力的交易，同样也要求企业给予资源能力拥有者合理的定价——价值分享。

	修正 (含检验)	维持	增强	变革
创新程度	++	+	+++	+++++
1 苹果	2007年:iPhone发布	● iPhone各升级版 ● 2010年iPad发布	● 2015年iWatch ● 2014年Apple Pay	2001年:iPod, iTunes的发布
2 迪士尼	对创始人迪士尼去世后15公司偏离动画制作方向进行修正	相关收购以及香港迪士尼开业等国际化行为	我的魔法(My Magic)推出, 改变游客在迪士尼的活动方式	1992年创始时的商业模式构建
2 阿里巴巴	● 2003年:淘宝网 ● 2014年:强推来往, 回归于手机淘宝	● 2011年:天猫的推出 聚划算的推出	● 支付宝的推出 ● 菜鸟物流的推出 ● 阿里云的推出	2003年淘宝网的推出
4 小米科技	开放式创新(米粉通过MIUI论坛参与研发)	● 小米手机各升级版 ● 小米盒子、小米电视、小米平板等产品的推出	● 智能家居 ● 米聊	2010年公司创立时的商业模式构建

知名公司商业模式创新的代表性事件

快速度、最少资源能力投入，最大化自身资源能力杠杆、最小化交易成本和交易风险，在保证交易主体合理、有力收益的条件下，最大化自身投资价值。

小米模式在交易结构设计上，就非常有点。

首先，小米创始人团队成功抓住了智能手机崛起的时机，用互联网营销的方式制造了爆款，很多人以为雷军定义小米就是手机公司。董明珠敢于和雷军打赌10个亿，应该来自对小米定义的认识和对格力的自信。她认为，小米只是低端手机的互联网营销商而已，如果格力做手机，分分钟可以灭掉小米。果真如此的话，小米前有苹果、三星，后有华为，确实很危险。

但雷军没有定义小米是手机公司，他利用手机积累的数以千万计的用户资源，将公司重新定义为智能产品提供商，80后、90后这些主流消费群体是智能一代，这样就打开了成长的空间。

但如何实现新的定义？小米进入空气净化器、插座等新的智能品类领域时，没有采用传统的招聘研发人员自我开发的模式。实际上，招聘到的人未必是高手。小米采用投资、培育和服务产品创新能力强的创业工程师的形式。

市场上选择成熟的优秀工程师和优秀产品，他们缺少启动的资源，尤其是品牌公信力和用户群，小米利用自身的市场渠道、用户群、供应链管理、投资等资源能力与创业者交易，以投资参股的方式进行智能生态的布局，参与利润的分享，这种构建方法非常快，迅速构建起了一个产业平台。

好的商业模式，通过交易结构的设计，可以自身最少的资源能力，大范围地组织资源，实现事半功倍的效果。

相对而言，小米的模式更轻，推进的步调更快，风险也更低，市场的团队和技术，与自身的平台资源一凑合就行，不求控股，也不求财务并表，这种模式即使失败，也是一种充分体现速度和

激励的新做法，值得借鉴。

技术驱动

商业模式的外部驱动因素很多，比较重要的因素有税收、会计规则、政策法规、技术、金融等。有些模式是基于产权制度的安排。比如，以前是上下游产供关系的零和博弈，以经销商参股的形式，就能变成协同共享。董明珠的格力电器销售就采用了这种模式。

近年来，技术在多个领域出现了重大创新。特别是互联网、物流网、云计算等基础设施类的革命性技术创新，极大地驱动商业模式创新。这些技术增加了交易的透明度，改变了交易方式和交易路径，能够在更大范围，以更低的交易成本、更快的速度、更高的交易效率，实现资源能力的商业价值。

互联网、物联网等技术还发掘了数据资源的价值，产生了一种新的经营要素——数据资源，挖掘了一个巨大的宝库。许多分散的数据整合起来后，能创造巨大的价值。数据资源一个重要的用处，就是有助于精准定位用户的个性化需求，从而可以提供个性化产品服务，比如未来的精准医疗；还有助于个性化定价。

过往的数年，跨界的商业模式尤其众多。什么叫跨界？我的理解就是，我拥有你的业务所需要的资源能力，只是没有被识别，或者被政策法规限制，或者性价比不合适。在新的技术环境下，通过搭建交易结构，这些资源能力的价值可以有效利用起来。例如，产业公司从事金融服务。移动互联网带来的是持续连接，过往交易往往是一个离散过程。为什么蚂蚁金服对于传统金融业的震动如此之大？一个重要原因，它与用户的连接可以更完整地记录到用户的交易行为和结果，更精准地洞悉需求，而传统银行与用户的连接方式下，信息是离散、有限和有偏的。

比如，优步就是利用移动互联网技术，在乘客、车主、平台这三方形形成了一种交易结构，提供了成本更低的出行



朱武祥，数量经济博士，著名金融学家，清华大学经济管理学院金融系副主任、博士生导师。

方案。以往他们没有连接的通道，或者连接的方式极不通畅。

商业模式设计所追求的境界，就是要善于利用存量资源能力。随着技术进步，会有更多资源能力要素解放出来。

新的产业业态下，商业模式的设计，其实同样考验企业家的价值观。比如，商业模式的设计没有专利保护，如何安排好交易结构，锁定各方利益，迅速推进，短时期内形成企业价值特别重要。在这种情况下，是否具有分享精神、照顾各方，如何平衡短期利润和长期价值的关系，都至关重要。

>> 摘自《21世纪商业评论》



清 乾隆皇帝
仿李迪鸡雏待伺图卷

此图是乾隆皇帝对李迪《鸡雏待伺图》的潜心临摹之作。其笔致清润淡雅、造型准确，不失原作的神韵。

■ 案例

Cases

“不将就”的刘作虎 和一加科技

不炒作，不盲从，且看一个中国手机品牌如何通过最本分的产品观收获了“相对理性、自信”的海外消费者。

刘磊

更像一个国际品牌

诞生于中国深圳的一加手机有时会受到令人尴尬的赞美。比如，一位印度的销售经理在班加罗尔粉丝见面会上说：“我丝毫不认为一加是‘中国制造’，即廉价产品。对我而言，它更像一个国际品牌。”尽管这位一加手机的拥趸在说这话前特意强调了“并无冒犯之意”，他依然将中国制造在人们心中的形象和盘托出了——长期以来，Made in China 几乎等同于低质和廉价。

在作家余华 2011 年出版的随笔集《十个词汇里的中国》中，“山寨”是他用来“缩写”中国的词汇之一。他提到了山寨手机：“有一款最新上市的山寨手机借用了美国哈佛大学之名，自称为‘哈佛通信’制造，还让美国总统奥巴马作为这

款山寨手机的代言人……奥巴马在山寨手机广告上微笑地说：‘奥巴马的黑莓——我的 BlackBerry 旋风 9500。’”10 年前，山寨作为中国的一种文化现象受到主流媒体和知识分子的广泛讨论。深圳正是 BlackBerry 们的发源地之一。2006 年，这个城市的手机厂家多达数千家，厂商们比着压低成本，价格战打得鸡飞狗跳。品质？这词听上去就像一个笑话。

一加创立的 2013 年，正是深圳的山寨手机厂商们集体“跑路”的时候，它们以每月几百家的速度迅速消失。这一局面从两年前深圳华强北下的一场“手机雨”就已经注定了——一家无证经营的“手机作坊”在前来查处的政府部门工作人员到达之前，为了毁灭证据，匆忙间将 900 多部仿冒的苹果、诺基亚从楼上的窗户扔了下来。一加诞生在一个新的互联网时代，从一开始就注定了将走上与 BlackBerry 们完全不同的道路。它是为品质而生的。互联网为“小而美”的公司提供了可能。

41 岁的刘作虎先生是一加科技创始人兼 CEO，他用朴实的语言反复讲过创办一加的初衷：“因为市面上的（手机）产品这里不好、那里不好，我希望能把它做得更好。”创业初期，他拿某品牌的手机给朋友看，问他的评价。这位朋友说，做工还可以，设计也还可以，性能也不错，两千块钱这个样子已经挺好的了。他听出了“满意”背后的真实态度——将就。“最后你会发现不是你没有追求，但往往就是因为有各种各样的条件约束到你，然后你将就了。”正在为一加想 slogan 的他受到启发，就和同事说，我们就叫“不将就”。

“不将就”的一加手机正在改变中国制造的形象。2016年11月，英国专注报道时尚科技酷品的杂志 Stuff 的一份榜单上，OnePlus3 击败 iPhone 7 Plus, LG G5, Samsung Galaxy S7 Edge，获得“2016年度最佳智能手机奖”。Stuff 在阐述 OnePlus3 的入选理由时说：“尽管比起买一部三星或苹果，你会少得到一些华而不实的附加功能，但 OnePlus3 在性能、电池续航时间以及价格几个最重要的领域都胜出。不把它推荐给大家，我们做不到。”

一加的营销总监 Carl Pei 介绍，目前一加的用户有七成在海外。11月12日下午，记者在北京民生现代美术馆采访刘作虎时，偶遇了一加的两位德国用户，他们略显惊讶地和刘作虎打了招呼。其中一位名叫 Jochen Utecht 的男子告诉记者，他是三个月前在一位同事的推荐下买了一加手机，那位书呆子气的极客同事告诉他“这是现在能买到的最好的手机”——一加操作系统“氧 OS (OxygenOS)”的开放性（“刷机”极为方便）吸引了他。他自己用了之后也很喜欢，觉得一加在品质上不输给苹果、三星一类的品牌。

一加也不乏一些中国发烧友。一位网友说：“个人感觉一加是真正爱手机、懂资深安卓用户想法和需求的公司。有时候觉得它的产品似乎就是某个论坛里的同学根据大家的痛点做出的一款产品。”

从纵向和横向两个维度观察一加，会显得很有趣。一加相比于山寨机“前辈”们是新锐的互联网品牌。一加可以短时间内在全球市场收获口碑以及在一片“血海”



一加科技创始人兼 CEO 刘作虎

中赢得生存空间，与互联网有着直接的关系。另一方面，相比它的互联网手机同行们，它又是“传统”的。一家科技自媒体这么描述互联网时代的典型玩法：“每星期都要上头条……对手的底裤一丝不漏扒下来游街，价格只有更低没有最低，CEO 不是脱口秀九段也得抓紧业余时间炼成 rap 歌手。否则那些焦躁着猎奇的眼球怎么会落到你身上呢。”但刘作虎却相信一个朴素的道理：商业的本质——提供好的产品和服务——在任何一个时代都不会改变。



小霸王、步步高、OPPO 创始人，步步高集团董事长段永平。

你拼不过它，别说自己牛逼

刘作虎不高的个头，性格温和，脸上总是挂着微笑，说话时声音轻轻的，一个平实的理工男形象。他曾在一位采访他的记者面前自我调侃说：“很多媒体说采访完不知道怎么写我。”这个“没有故事”的 CEO 只有说起产品来才会“神采飞扬”。他是一个产品控，更准确地说是一个产品设计控。与一般的企业家或者工科生不同的是，他对产品的美有一种近乎执念的追求。

一加产品负责人张璇对于老板的印象，深刻的细节都与产品设计有关。他记

得有一次他们一起到杭州出差，头天晚上忙完已经是凌晨了，但第二天早上他还睡得迷迷糊糊的时候，刘作虎就一个人大老远去了中国美术学院象山校区，校区是建筑师王澐的设计作品。还有一次在美国出差，他被刘作虎拉去参观圣地亚哥国际机场的卫生间，“因为墙壁的铝板孔钻得很漂亮”。

刘作虎有一个多年的爱好，就是收集经典产品的拆机图，比如每当苹果有新品发布，刘作虎都第一时间找来它的拆机图。

“以前苹果的那个台式机，那个铝合金打开，真的漂亮……这个图我都保存在电脑里面，经常拿出来欣赏一下。”他平时会在双肩背包里放着产品模型，有空的时候随时拿出来摸一下，琢磨其中的细节。按照他多年的经验，如果“看了一个月以后还觉得很惊艳，有心跳的感觉”，产品就“靠谱了”。OnePlus3 上市前，有次在飞机上，他把五六个手机模型都拿出来摆到面前盯着看，陷入沉思状。他的异样引起了空姐的注意，空姐过来问，先生，请问你有什么需求吗？

设计公司 eico design 联合创始人兼首席创新官张伟记得，在他第一次与刘作虎见面谈合作的时候，两小时的时间里，刘作虎花了半个小时跟他讲如何让手机侧面的曲度做到“挺”，这一类的细节此前他从没与初次见面的客户如此详细地谈过。作为老板，刘作虎会盯一加的每款产品，他每天工作的大量时间就花在了和团队一起“调细节”上。在做 OnePlus1 的

时候，模具要投出去的前一天晚上，他和工程师一起在电脑上看图，悬浮屏与边框之间的距离比原先设计的多了 0.1 毫米，刘作虎“觉得不爽，一定要去改”，为此工程师重新开模，将悬浮屏往下降了 0.05 毫米，边框往上抬了 0.05 毫米，产品上市时间推迟了十几天。“就这么一个小的改动，很多人根本看得出来这玩意有什么区别，但你自己觉得爽啊。”刘作虎笑着对记者说。

追逐设计之美，可以追溯到他在 OPPO 任职期间。

多家媒体报道过刘作虎在 OPPO 时期“怒摔样机”的故事。创业前，他在 OPPO 担任主管手机营销的副总经理。1998 年，他从浙江大学应用电子专业毕业后到了东莞一个小镇上的步步高工作，这一待就是 15 年（编者注：OPPO 是包括步步高创始人段永平在内的步步高高管们在 2001 年注册的公司），其中近 14 年时间一直在做 DVD。他一直要求 DVD 内部的解码板要“漂亮”，布线要整齐有序。有一次，手下的工程师给他的解码板“一看就像中国制造的”，他不满意。这位工程师还讲了一堆理由，他一听就火了：“别他妈扯淡了，人家天龙（日本著名音响品牌，当时刘作虎团队的一个行业标杆）的信号就不好吗？”听到了顶头上司因为自己的下属发怒的声音，开发部长立刻过来把解码板摔到地上，狠狠踩了两脚。过了一个月，这位工程师将新版的解码板拿来给刘作虎看，他一看，很满意，说，怎

么说做不到呢，这不是也做到了嘛。

“为什么我说很多中国的产品做不好，就是这种细节上他不在意。用户他也不打开盖子看，有什么关系呢？那我说这个产品是你自己做的，你自己是知道的嘛。不是说用户看不到，你就不管它，你自己明知道这个地方是有问题的。”刘作虎对记者感慨。

很大程度上，步步高创始人段永平是刘作虎追求产品细节的标杆和表率。2007 年，刘作虎在做蓝光 DVD 的时候，一款产品原本打算赶在当年的圣诞节上市，但产品还没做到他想要的效果，他很纠结，就向老板段永平汇报。令他没想到的是，段永平只是轻描淡写地说了句：“赶不上今年，赶明年呗。”后来这款产品的上市时间推迟了整整一年。“你跟阿段（段永平）聊天，永远一句话就跟你说到品质，从来不跟你谈虚的东西。”刘作虎回忆。OnePlus2 发布的时候，不少用户特地飞到纽约，排队等着购买新机，他把这一疯狂的景象发到了朋友圈。段永平在下面留言：“那只能证明你们一加 1 产品好，很简单。”

对品质的执念有时让语言平实的刘作虎也难掩内心的骄傲与野心：“比如说拍照，我们拍照团队好像资历都还不错，挺有经验的，那你们挺牛的，你就跟三星的去 PK，iPhone7 出来的时候要跟 iPhone7 去 PK，很简单。你拼不过它，你别说自己牛逼，你要做就一定要做到最好。”但他避免让别人对他产生发烧友的印象。

创业这几年，刘作虎更深刻地理解了他在步步高和OPPO工作时一直接受的价值观——本分，这也是他现在在一加要建立的企业文化。所谓本分，按照他的理解就是，“在压力和诱惑的时候，坚持做自己的事”。



他称自己是一个能够代表大众用户看法的“典型用户”。尽管他最喜欢“产品经理”的身份，但在一加，他是那个在极致的产品追求和市场接受之间作出平衡的角色。一加2研发期，产品负责人张璇的意见是使用5.2英寸屏幕“更酷”，也更符合产品本身的标准需求。但刘作虎最终没同意，他说，5.5英寸在市场上更具普适性，是一个更容易为用户接受的安全选择。“就像我们两个人开船，我会更激进，想着哪条航线风景更好一些，而他是负责航线安全的。”张璇说。

过不了自己心里那一关

创业这几年，刘作虎更深刻地理解了他在步步高和OPPO工作时一直接受的价值观——本分，这也是他现在在一加要建立的企业文化。所谓本分，按照他的理解就是，“在压力和诱惑的时候，坚持做

自己的事”。

他刚出来创业的时候，正是互联网思维被“吹得天上去了”的时候，常碰到有人和他说，你们传统行业出来的人不懂互联网。他也有些底气不足，想各种办法试图融进互联网圈子。他加入了一个互联网创业者组成的私董会，但发现自己完全“融不进去”，别人都在谈各种“模式”，而他只想做好产品，“跟我们这个差距就非常大”。

在还不足够“淡定”的时期，刘作虎也曾差点没绷住。2014年5月，OnePlus1上市后，谷歌指数和百度指数先是窜得很高，他信心大增，拍板加了订单，但到了7月中旬，又突然眼看着关注度直线下滑。有十几天的时间他整夜整夜失眠，担心几十万台手机卖不出去，“关门了怎么办”。这时他想是不是也像同行一样炒作一下。备了几招，比如踩一下竞争对手，在对方新品发布会上“搞点动作”，或者策划一些博眼球的活动。但最终因为“过不了自己心里那一关”，忍住了。他后来在一本名为《二十二条商规》的书里看到了一句话，立刻转发给了同事们。这句话是：“炒作就是炒作。真正的革命并不是正午的吹号游行，也不会出现在晚间六点的新闻报道中。真正的革命会在午夜悄无声息地到来。请忘掉头条新闻，如果你想寻找未来的线索，请注意报尾那些无关紧要的小故事吧。”

2014年的OnePlus1一炮打响了。“手感真他妈爽”，OnePlus1发布会上刘作虎的这句口头禅，成为“年度圈内流行词”，

并引起同行效仿。一加也因此被认为是第一次将“手感”的概念引入中国手机行业。截至 2015 年 7 月，一加卖出了 150 万台 OnePlus1 手机，惊艳开局。但紧随其后的 OnePlus2 却一脚踏空了——因退步的用户体验遭遇了销量和口碑的“滑铁卢”。

据钛媒体等多家科技媒体报道，一封 2015 年底刘作虎在公司内部发布的邮件中，他总结了 2015 年一加的问题，比如，OnePlus2 因在设计方案上评估不足导致发布后断货一个月，错过市场热度；氢 OS 系统（这是一加首次自行研发手机操作系统，OnePlus1 的操作系统是与全球最大的 Android 第三方编译团队 CyanogenMod 合作的）不成熟引发用户吐槽等。刘作虎将这一切归结于“第一年的良好开局，让我们变得浮躁，太过急于求成，在公司还没完全站稳的时候就迈起了大步”，因此没能将有限的资源聚焦到“最需要的地方”。

2015 年的“滑铁卢”对这位创业者的意义也许是深刻的。张璇记得，在 OnePlus2 结项之后的一次公司聚会上，同事们过来向刘作虎敬酒，他突然哭了起来，“哭得非常伤心”。他向同事们检讨了自己的过失，不停地重复，他对不起公司，对不起大家。刘作虎对记者从另一个角度回忆起这次失利：“这个时候我说太好了，团队清醒了……大家到了 2015 年底，都开始在反思了，我再跟大家讲，产品和服务是最重要的，大家都认同，坚定地认同。”

刘作虎将他的彻底坚定归于一次“顿

悟”。2015 年下半年一加遭遇“滑铁卢”的那段时间，整个团队士气低落，刘作虎压力也很大。有一天他开车回家的路上，心里突然冒出一句话，然后整个人一下子轻松下来。他想：“妈的，明年我把产品做好之后，啥都不怕。”此后，淡定下来的他将自己的这一“顿悟”向同事们反复强调：“我们最大的对手是自己，你不要给我看别人。”

回过头看，刘作虎觉得他当初想要融入的那个互联网圈子“全他妈扯淡”：“他们忘记了商业本质是产品和服务，用户掏钱买的是产品和服务。你说虚的东西没有用，虚的东西只是一时的，只能短暂地吸引眼球，往往很多人被这些华而不实的东西带到坑里去。”他发现，与他交往深的最终都是“做产品的人”，比如网易创始人丁磊。他有次到网易拜访丁磊，丁磊得意地和他说起网易云音乐 App 的一个细

回过头看，刘作虎觉得他当初想要融入的那个互联网圈子“全他妈扯淡”：“他们忘记了商业本质是产品和服务，用户掏钱买的是产品和服务。”





一加产品负责人张璇、一加 X 产品经理孙路、氢 OS 产品经理曾熙。

节：“兄弟，你看我这个唱盘转的那个速度，你知道我这个速度，我调到 20 秒（每转），这个速度是最好的，最舒服的，快了也不行，慢了也不行。”

也正是历经了这一番番的周折和选择，刘作虎才对本·霍洛维茨的《创业维艰》中的一句话更心有戚戚焉——“在担任 CEO 的八年多时间里，只有三天是顺境，剩下的八年几乎全是举步维艰。”而彼得·蒂尔的《从 0 到 1》，他读了三分之一就读不下去了，“全是让人抓住蓝海和机会，哪有这么好的世界。”最近两年，这两本书在中国互联网企业家中广为流传，他喜欢前者，讨厌后者。

现在，他把 2016 年看作一加元年，因为在经历 2014 年的一炮打响和 2015 年的“滑铁卢”之后，他和他的团队终于坚定了做手机的“本分”。

互联网上的苹果

国外市场的口碑是一加官方一直想要

强调的。刘作虎也多次在媒体采访中分享他的经历。2014 年 9 月——此时距离一加 1 发布刚四个多月——他到硅谷访问，参观了 Facebook、Twitter、IBM 等公司。每到一家公司或每参加一场活动，都有人在得知他的身份后过来找他要购机的邀请码。“我们的论坛里面很多用户就装成美女，然后头像也是女人的头像，为了要这些邀请。或者有些人说他有癌症了，快要死了，死之前一定要用这个手机，请我们给他邀请码。”一加手机营销总监 Carl Pei 说，一加论坛上发生过“很多这种疯狂的故事”。

刘作虎曾总结过一个循环现象。“很多人会说，市场竞争太激烈，我们是不是在这个地方妥协一下？结果做出的产品生命周期只有三四个月，当他做下一款产品的时候就更没信心追求，导致它的生命周期越来越短。”相反，“如果你今天坚持把产品做得很好，它的生命周期是会延长的。”这一循环现象的实质是产品与用户之间的互动。但问题是，一款追求品质的产品如何先找到它的理想用户？一加的策略是优先发展海外市场，“先抓牢国外市场，再辐射国内。”在用户的定位上，一加首先瞄准的是“相对理性、自信”的消费者。这些消费者对品质有追求，同时不盲从，有自己独立的判断能力。刘作虎对记者谈起欧美市场和国内市场的区别：欧美市场的消费者更理性，“你好就是好，差就是差”，也更崇尚个性——“你说我们今天是个创业公司，我要做最牛逼的产品，人家说你牛，加油啊。在国内人家会

说，你凭什么能够干得过这些大品牌呢。”


Carl Pei 将一加在海外市场的成功部分归于“幸运”，因为一加比中国的同行们抢占了先机。刘作虎在创业之初就想到了国际市场，除了国内的团队，也同时招聘了外籍员工专门负责海外市场。现在一加的团队来自十几个不同的国家，有华尔街金融业或微软等国际知名互联网公司经历的也不在少数。办公室是硅谷风格，有供员工锻炼的健身房，4000 多元一把的椅子是按照人体工程学设计的，放下来就可以躺在上面睡觉，还有滑板——员工可以在办公时间“滑来滑去”。

经历了 2015 年的教训后，刘作虎确定了“专注线上”的策略。2015 年 11 月，一加宣布在全国范围内关闭 45 家第三方线下体验店。2016 年 8 月，一加在北京、上海开设的自营旗舰店也正式关闭。这种“聚焦”保证了一加可以将更多资源投入到海外市场。国内某家知名电商平台曾多次找刘作虎要货，刘作虎很无奈地对对方说，兄弟，真的是没货。也正是在关闭国内自营旗舰店的 8 月，一加首次与芬兰最大的一家运营商 Elisa 合作，当月就登上了“运营商单品第一名”，“一去卖，它就是第一名了”，这让刘作虎自己也感到惊讶。

《大爆炸式创新》一书作者拉里·唐斯和保罗·纽恩斯在 2014 年到中国宣传新书时采访了刘作虎，这篇后来发表在《福布斯》上的报道分析了一加的成功及它所代表的现象。文章说：“一加的创新策略

遵循了我们在研究中发现的颠覆者的很多规则，包括强烈依赖运用社交媒体的消费者驱动营销，通过限制自有资产及库存量保持灵活性，并且对手机硬件、软件和商业模式的快速发展保持灵敏的反应。”

乔布斯是刘作虎时常挂在嘴边的企业家。他向记者解释一加的愿景时，提起他在公司内部和同事间的一个说法——“做互联网上的苹果”。他接着立即补充，一加不是要“抄苹果”，而是学习它做产品的极致追求以及对用户的深刻理解。他的终极目标是做一个“受尊敬的全球品牌”，一家“百年老店”。一次回母校浙江大学的演讲中，他提到了 1980 年代的索尼。那时日本制造的口碑不好，索尼想要改变整个世界对日本制造的看法。现在，怎么样去改变中国制造口碑不佳的现状，这是我们这一辈人可以去做的事情，他说。

“如果说野心的话，我觉得这是 Pete（刘作虎的英文名）最大的野心吧。”张璇笑着对记者说。这不是刘作虎第一次这么想。在主导开发 OPPO 蓝光 DVD 时，做“受尊敬的全球品牌”就是他的目标。OPPO 蓝光 DVD 后来成为欧美发烧友用户中有口皆碑的高端品牌。他和同事有一年到美国参加产品展览会，一个老外看到 OPPO 的展台后，过来打招呼说：“感谢你们做了这么棒的产品！”后来刘作虎很多次回忆起这个对他而言意义非凡的瞬间：“我当时非常的激动，因为那个不是用金钱能换来的。”

>> 摘自《人物》

Twitter创始人的 权力游戏

股东和外界都盼望着他能够像乔布斯一样上演一场“王者归来”，但最终的结果却是事与愿违。

杨旭然

在如今的互联网圈，最为人所熟知的“倒霉蛋”恐怕就是 Twitter 了。

这家微博行业的“祖师爷”在移动互联网时代忽然遇到了前所未有的危机，用户数量停滞不前，商业化变现遥遥无期，不仅被老对手 Facebook 越甩越远，也被后来者 Snapchat、新浪微博全面超越。

曾经因为股东内耗而被迫离开的创始人杰克·多西，在 2015 年 7 月被 Twitter 董事会请了回来，取代了时任 CEO 迪克·科斯特罗。

多西被认为是对 Twitter 最熟悉的人，毕竟是他一手创办了这家企业。因此他被寄予厚望，股东和外界都盼望着他能够像乔布斯一样上演一场“王者归来”，但最终的结果却是事与愿违。

困难还在持续。从 2016 年开始，董

事会开始倾向于让 Twitter 在仍有价值的时候，被更强大的企业集团并购，并不断接触潜在的外部买家，但随着谷歌、Salesforce 等热门接手方相继退出后，Twitter 的处境越发尴尬起来。

力挽狂澜还是无力回天？当所有人都将目光投向杰克·多西的时候，无论成败，他必须交出答案。

被狠狠揍了一拳

在全球闻名的互联网企业中，Twitter 可能是创始人之间关系最为复杂的一个。四位创始人中，杰克·多西、诺亚·格拉斯、埃文·威廉姆斯和比兹·斯通不仅要面对资本力量的裹挟，内部之间各种矛盾也是层出不穷。

2005 年，杰克·多西加入了埃文·威廉姆斯创立的 Odeo 公司，担任程序员。虽然这家博客视频网站很快就关闭了，但在工作期间，四位创始人共同创办了 Twitter。作为 Odeo 的“副产品”，Twitter 由于新颖的操作风格、快捷的消息分享，受到了大量用户的追捧。

产品受到追捧的同时，几个创始人之间的关系，却因为复杂的公司架构、多重领导意见不一而剑拔弩张。

Twitter 最早的 CEO 是诺亚·格拉斯，彼时 Twitter 尚处于内部孵化的过程，但格拉斯与多西的冲突，让大股东埃文·威

2008—2010年，这段时间是埃文·威廉姆斯主导的时期，被认为是整个公司用户增长最为迅猛、发展最顺利的阶段之一。但Twitter用户数量不断增长，盈利能力却一直没有出现相应的提升。



威廉姆斯最终选择将格拉斯扫地出门。

多西实际上是公司的第二任 CEO，他最早利用在 Odeo 工作的时间将这个抽象的产品打造成了一家公司。

Twitter 产品上线之后，用户数量持续迅猛增长，巨量用户不断涌入，整个网站的架构不堪重负，推文无法显示、账户莫名消失、网站连续数个小时无法连接，甚至是服务器直接瘫痪……

糟糕的工程和运营状态，导致了用户和投资人的不满，最终在董事会的投票下，多西只能将 CEO 的位置和自己在董事会中的投票权，都交给了埃文。

2008—2010 年，这段时间是埃文·威廉姆斯主导的时期，被认为是整个公司用户增长最为迅猛、发展最顺利的阶段之一。但 Twitter 用户数量不断增长，盈利能力却一直没有出现相应的提升。

这一问题迟迟不能解决，恰好成为了多西等人反扑的最好借口。

慌乱中错失机遇

被迫离开 CEO 位子的多西，曾经在

多个场合表示过自己的不满。在接受媒体采访时，他借用了一句他偶像乔布斯在同样处境上说过的话：“就像被人狠狠在肚子上揍了一拳。”

随后，他一直尝试着恢复自己在 Twitter 的位置，不论是职位还是地位。2009 年 D 轮进入公司的 Benchmark 资本，成为了他最大的支持者。

当年，Twitter 业务经历了急速的增长，但是在随后的一年陷入了放缓的境地。根据当年的财务数据显示，公司全年营收 2850 万美元，然而开销却达到了该数字的三倍以上，全年亏损 6780 万美元。

就在 2009 年，另一家网络社交巨头 Facebook 则早已如火箭喷射一样，爆发出了惊人的盈利能力：全年广告营收增长达到 86%，总额 18.6 亿美元，全年净利润超过 6 亿美元。

以 Twitter 在互联网社交领域的重量级地位，在营业收入上与 Facebook 形成



Twitter 四位联合创始人——杰克·多西（左二）、诺亚·格拉斯、埃文·威廉姆斯、比兹·斯通。



杰克·多西 (Jack Dorsey)，Twitter 和 Square 联合创始人兼 CEO。

了如此鲜明的差距，无论如何也是说不过去的。相比当年 Facebook 5 亿的用户数量，Twitter 也有 2 亿的用户，两者的营收差距能够到达如此差距，显然意味着在经营层面出现了问题。

一番合纵连横的斗争之后，埃文·威廉姆斯被迫下野，但他的不断抗争也让多西无法继任 CEO。于是，2010 年 10 月 4 日，Twitter 对外发出新闻稿，宣布迪克·科斯特罗成为新任 CEO，埃文自动让位，专注于产品研发。

而多西也在不到半年之后顺利回归，担任了公司的产品管理执行主席。

内忧外患无人问津

迪克·科斯特罗出任 CEO 后，大力推动融资，Twitter 也终于在 2013 年 11 月成功上市。虽然相比 Facebook、领英等竞争对手缺乏盈利基础，但当时的资本市场仍然给出了超额配发，公司成功融资

21 亿美元，上市首日市值高达 312.2 亿美元。


经过了高达八轮融资、四任 CEO 之后，Twitter 终于成功上市，持股 4.91% 的多西，一举进入了“10 亿身家俱乐部”。

但上市之后，手握重金的 Twitter 并未如预期中出现高速发展，盈利问题解决遥遥无期，股价仅仅上涨一个多月之后，就开始了连绵不绝的下跌，三年之内从最高接近 80 美元的价格下跌至目前 20 美元以下，市值仅剩不到 130 亿美元。

在巨大的经营压力之下，2014 年末，时任 CEO 迪克·科斯特罗开始大量抛售公司股票，这显然严重打击了市场对于 Twitter 的信心。一位投资人气愤地质问他说：“当泰坦尼克号要沉没的时候，你拼命去抢救生船逃命，你的员工会怎么看你？”

2015 年 6 月，迪克·科斯特罗最终辞职。在此后的几个月时间里，多西重新掌舵 Twitter，并最终成功担任 CEO。但此时他面对的已经是一个内忧外患、无人愿意出资并购的尴尬局面。

在最有希望的潜在收购方 Salesforce 退出之后，Twitter 很难再找到合适的接手方，多西最终再次进行了裁员，2016 年 10 月 25 日，消息称公司将在目前员工的基础上，再度裁员 8%，以求降低成本进行自保。

为了重掌 Twitter 而费尽心机的多西，在这样艰难的时刻，能否像自己的偶像乔布斯一样卷土重来？无论如何，他已经成为被深套的投资者几乎唯一的希望。

>> 摘自《英才》

周鸿祎的心病

因为自己特立独行，加上早年的流氓软件备受指责，周鸿祎可谓是中国企业家当中最有个性的人之一。直到2015年出版《我的互联网方法论》，并因为社会上互联网思维大行其道而受到广泛关注，其负面形象才冲淡不少，周鸿祎也逐渐转变成创业导师的形象。

应该说，这一现象也和国人的实用主义有关。中国缺少稻盛和夫类型的企业家，随着企业家个人的成功，很多往事也都可以转变。毕竟，周鸿祎曾为众夫所指，先后与傅盛、雷军等人翻脸，与腾讯、百度等公司展开竞争；他也先后推翻了自己的多次承诺，包括不做搜索、不做手机等。

经历前几年的舆论风波后，周鸿祎已经低调了很多。可以说过去周鸿祎更多是以一个颠覆者的形象出现，而现在他更多以正统的企业家形象出现。最近有关他的新闻主要关于花椒直播和360回归A股，这提示着360的两大核心发展趋势：一个是通过股权激励激发员工内部创业，抓住新风口机遇；另一个则是把握住国内资本市场的机遇，将网络安全业务延伸到政府、军队等客户群。他甚至在《人民日报》撰文，为改善创业者环境而努力，提出要为中国网络安全奋斗。

不过，环境已经改变了，360也许曾有过改变BAT格局的机会，但现在的新浪潮已到了移动互联网和人工智能，而360看上去并不是新产业格局中的核心企业。

“再也回不到从前了”

在近期的采访中，周鸿祎自嘲他是中

在某种意义上，他是一个不太适合成为巨头的企业家，360也始终没有成为互联网平台型企业的迹象。正如同他喜欢的那本书《柔道战略》一样，周鸿祎擅长在小体量的情况下绊倒巨头，但是自身成为巨头时却不知道应该如何做了。

向坤

国最大的“富翁”。面对当前的互联网江湖，周鸿祎无疑是有压力的。这一方面来自360产品的市场压力，另一方面在于360不再拥有周鸿祎希望的那种创业公司的企业文化。

一篇名为《360手机进退两难》的文章指出，除了销量增长不上去外，周鸿祎还面对着一个非常大的问题，那就是，目前360的手机销量几乎全来自线上，360在纯线上出货量的排名可以列第六名！按道理来说，这是一个非常喜人的成绩，不过现在问题也来了！在VIVO、OPPO获得相当高增长率的情况下，手机厂商几乎都在考虑进军线下。毕竟，线上市场不大，市场用户也已经审美疲劳，竞争激烈，早就是一片红海！实际上，360的产品线皆是如此。

面对360公司，周鸿祎同样感到压力



“公司大了，我蛮悲伤的，因为再也回不到从前了。我不知道怎么让一个大公司还能像小的创业企业那样去运转。”——周鸿祎

重重。在 2016 年的年会演讲中，他称“公司大了，我蛮悲伤的，因为再也回不到从前了”，并借此发表了大量的感言，可见心迹。

他谈到：“每次开年会我和老齐都很纠结，心里是悲喜交加。喜的是看到这么多同事，公司日益壮大，按世俗的观点，就是公司越来越大了。其实我蛮悲伤的，因为再也回不到从前了。从前我能叫出每个人的名字，经常能和大家一起吃饭，一起聊天，今天很多员工一年只见过一次。我知道这样做不对，但我不知道怎么让一个大公司还能像小的创业企业那样去运转。所以，我经常想说，怎么能让公司做到今天这样的规模，保持创新，保持创业文化，我们试图引入各种各样的高管，试图引入各种各样的培训，试图引入各种各样的薪酬制度，但好像看起来很多东西都是矛盾的。就像你公司大了，就像一个人

已经 200 公斤，你还让他身轻如燕，这几乎是不可能的。但今天公司几乎别无选择，我和老齐两个人保持了创业文化，我们是天生的创业者，但很多创业的做法简单地把它复制到今天 6000 人的队伍，对我俩确实是个挑战，但我们又不能沦落成一个大公司，繁文缛节，文山会海，程序复杂。”

虽然周鸿祎已经低调了很多，媒体仍然对这位“红衣大炮”十分感兴趣。《骑虎难下，奇虎 360 的这些年》一文的作者，盘点了 360 的成长足迹：“360 安全卫士”、“360 杀毒”几乎是互联网用户必备的安全管理应用。截至目前，奇虎 360 基于 PC 端产品和服务的月度活跃用户总数为 6 亿人，基于智能手机端的移动安全产品和服务的用户总数达 8 亿人，是国内用户数量最大、黏度最高的互联网企业之一。

单从用户数量来看，奇虎 360 看似是唯一能与 BAT 相媲美的互联网企业，但从收入、利润与市值来看，与 BAT 还相差甚远。2016 年 7 月 29 日，奇虎 360 正式从纳斯达克退市，市值定格在 99.18 亿美元，仅为百度市值的六分之一，不足阿里、腾讯的二十分之一。

根据其退市前发布的 2015 年第二季度财报，奇虎 360 在 2015 年第二季度营收为 4.383 亿美元，净利润为 8140 万美元，与 BAT 尚不是一个量级。

记得，最高人民法院对“3Q 大战”的终审判决为：驳回奇虎 360 对 QQ 市场垄断的起诉。奇虎 360 虽然输了官司，但却挽救了危机，提升了品牌形象。在此

期间，周鸿祎迅速推出了 360 安全网址导航、360 安全桌面、360 安全浏览器、360 极速浏览器为代表的 PC 端产品矩阵。在布局 PC 互联网的同时，周鸿祎看到了移动互联网的潜力，快速上线了 360 手机助手、360 手机桌面、360 手机 /Pad 浏览器、360 优化大师、360 电池卫士等多款移动端产品，形成了 PC 端与移动端的业务协同。2011 年 3 月 30 日，奇虎 360 通过 IPO 方式在纽约证券交易所上市，并获得 40 倍超额认购，从此站到了中国主流互联网企业的行列。

很多大企业都会经历过大量的危机，周鸿祎的特点是习惯借助媒体的力量把自己的话题引到其他企业上，从而壮大自己。而现在 BAT 平台格局已成，小米、美团、滴滴等新秀群雄并起，周鸿祎无疑是有些烦恼的，但是可能又不能采取过去的方式解决问题。他该如何化解压力成功突围？

他是个怎样的人？

知乎上有关周鸿祎是个什么样的人的

话题，有一篇文章获得了最多的点赞。作者是这么说的：

作为他手下的前员工，我想说他是一个非常好的产品经理，有很好的产品感觉，更有国内产品经理极缺的市场意识，极会利用媒体和用户，是国内最好的市场经理，也是国内最好的公关经理。同时，我认为他也是一个相对单纯的人，就事论事，比较坦诚，我很尊敬他。

我说几个细节。我在做记者的时候，曾经跟随周鸿祎参加了当初 3721 各种渠道会议和各地的很多推介会。最有印象的是在丽江的一次，从昆明回北京的飞机上，周鸿祎对我说，你怎么坐前面啊，跟我到后面睡觉去吧，说完就拉着我跑到后面的座位躺着睡下了。大家知道，昆明到北京的飞机基本满员而且带的东西多，我们一般是想不到有空位的，也想不到会去躺着睡的。但在周鸿祎的眼里，没有规则。果然，他躺着就是没有人来赶他走，一直睡到北京。

在工作中，我对周鸿祎记忆最深刻的是，我们基本每个月甚至每个星期都能收

很多大企业都会经历过大量的危机，周鸿祎的特点是习惯借助媒体的力量把自己的话题引到其他企业上，从而壮大自己。





2011年3月30日，奇虎360正式在纽交所挂牌交易，证券代码“QIHU”。

到周鸿祎送的书或者对书的推荐，而且不定时地会收到周鸿祎发送的邮件，经常一收就是数封，这些邮件大都是开拓思路的分享。可以说，3721包括奇虎的很多产品经理都是跟着周鸿祎一起读书成长的，当然，这其中成长最快的往往是他自己。这里还有一个细节，但同样无关道德，周鸿祎有时候在飞机上看到好的文章会直接将那几页从书上撕下来，然后到公司后给相关的产品经理来分享。周鸿祎是一个最谦逊的学生，也是一个很爱分享的老师。

在某种意义上，他是一个不太适合成为巨头的企业家，360也始终没有成为互联网平台型企业的迹象。正如同他喜欢的那本书《柔道战略》一样，周鸿祎擅长在小体量的情况下绊倒巨头，但是自身成为巨头时就不不知道应该如何做了。

对于这篇文章，有评论者总结了周鸿

祎的承诺总是没有兑现，归纳出360的七大不做承诺。

一，2013年360承诺不做医疗广告，不做竞价排名是底线，结果还是做了。

二，不做游戏。2011年度CGBC高峰论坛上，周鸿祎曾坚称不做游戏，“我们也没有做游戏的DNA，不会又当裁判员，又当球员，我们要做的是合作。”结果还是做了游戏。

三，不做金融。2013年周鸿祎表示，“有些基金公司和银行找上门来要跟我们合作，我都没答应。一来我看不懂，二来我内心还是有很大的疑惑：为什么全中国的互联网公司，现在都奔着金融去呢？”结果还是做了金融。

四，不做电商。2013年，周鸿祎明确向媒体表示不做电商。但似乎是一如既往的，360商城上线，还在2015年的“双十一”刷了把存在感。

五，不做手机。2012年，360第一次杀入手机市场时，老周高调宣布，360只做定制不做手机硬件和品牌。但最后还是做了手机，还是大力进军手机行业，入股奇酷，亲自接入到整个手机产业链中。

六，不做孵化器。老周在2014年成立“蒲公英计划”时说过不要做孵化器，只做加速器。最终还是做了孵化。

七，不做O2O。这次老周又对O2O开火了，说360是专注安全的公司，不会碰O2O。对于老周这次是不是要做O2O，我们都不能下最后定论，但360其实早已经染指O2O，只不过是O2O平台的形式，而不是自建O2O。

当然，互联网格局变化万端，周鸿祎自身的食言其实也说明他的敏锐性非常强，这并不是什么问题，但如果他总是借此讽刺其他企业就显得不够道义了。网络上，周鸿祎是个什么样的人竟然会引起这么大的兴趣，说明周鸿祎是一个十分有话题性的人物。作为出身草根的企业家，周鸿祎有着鲜明的市场敏感和实用主义精神，他不是海归派，虽然有着名校出身的技术背景，但更像一个销售中成长出来的企业家。

颠覆、搅局谁说得清

在自媒体“老冀说科技”的一篇名为《周鸿祎颠覆周鸿祎》的文章中，作者指出了周鸿祎的改变：如今的周鸿祎也正在颠覆自己的管理理念。从1998年创办3721到如今，他一直自诩为“产品经理”，对于公司的任何一个重要产品都是一抓到

底。而对如今已经有一万人的360来说，这种管理模式显然已经不适用了。而周鸿祎也已经在改变硬件免费等说法，开始在硬件上进行收费。

2016年7月29日，360成功私有化并从纽交所退市，作为主召集人的周鸿祎向银行借了超过200亿人民币的贷款，他戏称自己现在是中国最大的“负翁”。接下来，360还要拆VIE结构、组织结构重组，他说还没来得及跟内地上市公司接触商谈借壳上市的事情。投资者普遍认为，如果360能够成功在内地上市，其估值将超过1000亿人民币，也许还将超过目前在美国上市的京东和网易，成为市值第四大的中国互联网公司。

未来周鸿祎还会有打造巨头企业的机会吗？机会仍然是有的，但周鸿祎可能更适应的仍然是那个商业中的搅局者，就像柔道中的挑战者一样。

>> 摘自《董事会》

作为出身草根的企业家，周鸿祎有着鲜明的市场敏感和实用主义精神，他不是海归派，虽然有着名校出身的技术背景，但更像一个销售中成长出来的企业家。



水晶女王浪漫的灵魂

“我的伟大的祖父丹尼尔来自非常简陋的环境，并使人们获得美丽生活的愿景。他去世了，作为一个百万富翁，他能够把他的愿景转化为一个公司。我想用我的眼光实现他的愿景。”

Ashley Armstrong / 文 陈喆 / 翻译

“你做的是天鹅和鸭子，这跟时尚有半毛钱关系？”25年前，当Nadja Swarovski兴致勃勃地向一位杂志设计师讲述她的设计理念时，却受到对方傲慢的质疑。如今回忆起这段经历，这位全球最顶级水晶品牌的女继承人抛出一个明媚的微笑，好像说，那个人的论断如今听起来是多么荒谬啊。

第五代传人

优雅简洁、干练利索，是对这位46岁施华洛世奇家族成员最到位的概括。干净白色牛仔褲，别致的双色麂皮夾克，闪闪发光的水晶饰品装点着她的颈子、手腕和耳垂。这位优雅的施华洛世奇第五代传人，是这个品牌的当代最佳代言人。

Nadja是施华洛世奇执行董事会唯一

的女性成员，此外还有她的四位男性远方表亲。她用自己的方式重新回归家族，赋予这个水晶制造商新生：原本仅依赖老式吊灯与桌面装饰业务，如今则与享乐风格的时装设计师进行各类合作。合作者包括Alexander McQueen、Christopher Kane、Karl Lagerfeld、Peter Pilotto、Aldo Bakker和今年刚刚过世的Zaha Hadid。

Nadja在奥地利小镇瓦腾斯长大。父亲当时负责水晶生产，衣兜里总是塞满水晶，Nadja总是喜欢把水晶缝到牛仔褲上。来自家族的责任和压力，让她逃到达拉斯念大学。比起家里偏好的工程专业，她更愿意跑到艺术史课堂蹭课。

“我们的家庭生活总是围绕着企业转，我很怀疑我能否融入进去。”Nadja用她轻柔的德克萨斯-日耳曼口音说。

“父亲总是专注于企业经营，这当然给我很大压力。但你必须做你真正热爱的事情，只有这样你才能拥有无限动力。”

此刻，她正在指导她的小表妹和孩子们。她很理解他们肩上承担的期望值有多高。然而，这位女企业家同时也是一位实用主义者。

“我告诉他们，要学好自己擅长的东西，然后成为这个领域的专家。这年头，创造性和商业性早已不是两个不相干的领域。企业需要通过创新改变既有模式。”她的语气充满热忱。

Nadja并没有立刻回到家族企业，而是来到世界上最古老的拍卖行——苏富比做公关，服务意大利高级时装品牌Missoni和Valentino。

Missoni 创始人 Ottavio 和 Rosita Missoni 夫妇对品牌遗产的热情，让 Nadja 深受触动。她意识到她也可以借助自己的技能，让家族企业重获新生。1995 年回国之后，她总是往返于世界各地，并快速熟悉公司运作的每一个环节。

在香港，她欣喜地看到亚洲消费者对施华洛世奇品牌高度推崇。但在她看来，这些石头依然没有“浪漫化”，尤其是当这些产品出售给消费者、出售给她最钟爱的时尚业的时候。

“当我回到施华洛世奇的时候，90% 的员工是男性。我意识到，我就是潜在消费者，因为我知道穿着水晶装饰的衣服、一身珠光宝气，是一种多么美妙的感觉。”

“我的伟大的祖父丹尼尔来自非常简陋的环境，并有使人们获得美丽生活的愿景。他去世了，作为一个百万富翁，他能够把他的愿景转化为一个公司。我想用我的眼光实现他的愿景。”

“我的高曾祖父 Daniel Swarovski（1862-1956）家境清贫，他想通过让人们接触美改善人们的生活。他过世的时候身价百万，因为他真的通过创业实现了他的梦想。我也想实现我的梦想。”

第五代传人的身份，让 Nadja 得以向董事会提出了这样一个“小提议”：公司应该进军时尚和珠宝产业。

“是因为家庭的原因，他们才给了我机会吗？也许吧。但我知道，他们当时没指望这能成功。当我开启了新的闸门，当产品销路一飞冲天时，他们都十分惊喜。”她语气中的喜悦感染了周边的空气。

然而一开始，说服时尚界人士绝非易



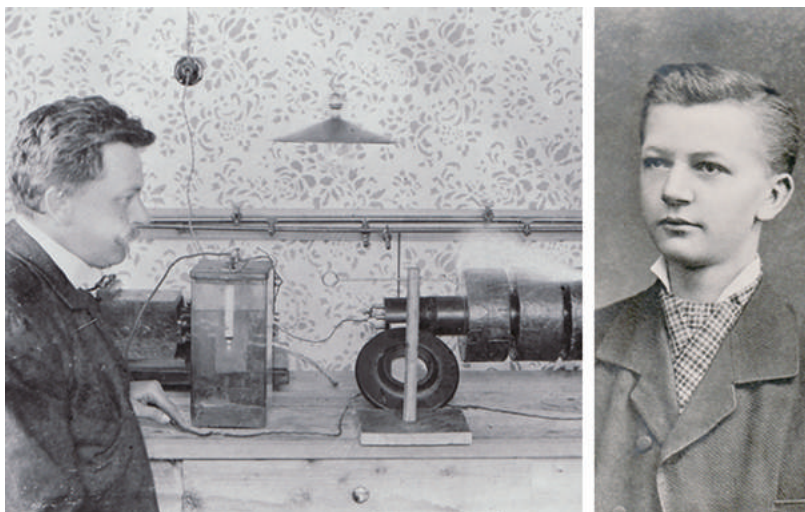
施华洛世奇第五代传人 Nadja Swarovski

事。“他们并不看好我们的东西，表现粗鲁。我们面临一个极大的挑战。最后，我不得不劝说他们给我一个人情，前来我这个开在纽约的概念店看一眼。”

产品的灵魂

在施华洛世奇位于伦敦萨克维尔街的办公室，还保留着 Nadja 第一次创业的模式产品——摆满了一抽屉一抽屉的五颜六色的水晶。

一次偶然的的机会，Nadja 同父亲与《星期日泰晤士报》时尚编辑 Isabella Blow 会面，自此她与 Blow 结为好友，因为 Blow 对她的行为表示理解。随后，Blow 把她介绍给了时尚圈大名鼎鼎的时尚顽童



1891年，施华洛世奇创始人丹尼尔·施华洛世奇（Daniel Swarovski）发明了电力切割水晶的机器。

Lee McQueen。

这番友谊的建立，预示着水晶王国的一次革命。Lee McQueen 将他的叛逆注入施华洛世奇水晶网，制作了一件盔甲风格的走秀上衣。

服装，不同于那些媚俗的水晶动物造型，连许多已故的英国设计大师都在想着怎么把服装和水晶结合在一起，包括 Alexander McQueen。

“这些设计师都需要资金支持，而我们则需要创造力。”提及职业生涯的转折点，Nadja 说，“他们想出的 T 台造型总让我惊为天人。我们之间真的是一个共生的关系。”

施华洛世奇的时代终于来到。在 Nadja 的带领下，公司业绩飙升。碧昂斯喜欢“珠光宝气”地开演唱会，她的一件

衣服完全是用施华洛世奇水晶制成的。麦当娜也曾在演唱会上穿过用 250 万颗施华洛世奇水晶点缀的服饰。蕾哈娜甚至穿着 21.6 万颗施华洛世奇水晶透视装亮相 2014 年美国时装设计师协会大奖（CFDA Awards）颁奖典礼，分分钟登上头条。

Nadja 现在亲自负责公司的合作定制款。要知道，如今要想甄别玛丽莲·梦露在给 J.F. 肯尼迪唱“生日快乐”时穿的是牌子的裙子，或是《绿野仙踪》里桃乐茜穿的是谁家的红拖鞋，都需要资深侦探出马。

“所以我们走在前面，记录一切。我曾想买玛丽莲·梦露的裙子，但当时就要 200 万美元，现在更贵。前不久，迈克尔·杰克逊的水晶手套刚刚售出。我跟同事说，我们本可以用 7.5 万英镑买下来，可惜花

落别人家。”

业绩上的成功，促使施华洛世奇从家居饰品品牌 Atelier Swarovski 直接扩展到了家居用品，包括一系列由已故著名建筑师 Zaha Hadid 推出的产品。以色列家具设计师 Ron Arad 沿袭施华洛世奇雕像的传统，创作了 0 到 9 的仿水晶数字和 26 个仿水晶字母，并作为对英国女王 90 岁大寿的贺礼。

施华洛世奇约有 60% 的销量来自零售部门，其他的则来自商店和设计师的定制款。


高涨的人气带来的最大烦恼，就是大量的中国山寨品充斥市场。“他们完全抄袭了我们的设计和制作。他们说‘抄袭也是一种赞美’，怨我不能苟同。”

随着这些亚洲仿制品流入国际市场，中国的水晶产品产量大增。以“水晶之都”浦江为例，发展高峰时期，当地 38.8 万居民和 37 万外来人员中，至少有 20 万人直接从事水晶生产。

“那里有无数小作坊，一些人甚至在牛棚里切割水晶。去年 11 月，政府关停了 2 万家水晶作坊，因为它们造成了严重的环境污染。每天都有人死于工厂烟雾，每天都有人死于手上的弱酸，这很可怕。我们已经找到了一种方法，在水晶加工过程中把铅除掉，这是一个重大进步。”

“我们最多的法律诉讼就是在中国。但是这个量太大了，我们也怀疑这是否值得。不过至少，我们拥有品牌，拥有品质、工艺和企业名望，这是别人永远无法复制的。”

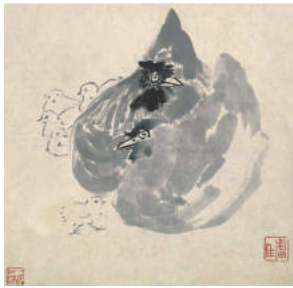
“公司总部在奥地利和瑞士，董事会经常讨论，我们究竟是该保留流传了五代的提洛尔式切割法，还是该把生产迁到比较便宜的中国或者东欧？”

“我相信，如果我们搬迁，我们的产品就会失去灵魂。当你触摸那些中国制造的产品时，你触摸到的只是机械生产，它缺少灵魂。”

>> 摘自《新营销》

“我相信，如果我们搬迁，我们的产品就会失去灵魂。当你触摸那些中国制造的产品时，你触摸到的只是机械生产，它缺少灵魂。”





明 朱牵
杂画图册之鸡页

此图是“清初四僧”之一的朱牵《杂画图》册中的一开，描绘了鸡家族恩爱团聚的情景。

解密沃顿商学院



沃顿商学院由费城当地企业家约瑟夫·沃顿捐资创建于1881年。沃顿认为当时的学徒制授课并不能满足迅速发展经济需要，于是捐赠100万美元给宾夕法尼亚大学，在那里建立起美国第一所商学院——沃顿金融与经济学院。

苏禾

作为常春藤盟校的一员，坐落在费城的宾夕法尼亚大学拥有悠久的历史以及无数优秀的毕业生，但在某一方面始终有些许“遗憾”。哈佛大学走出了包括亚当斯父子、罗斯福、肯尼迪和奥巴马在内的八位美国总统，耶鲁大学走出了布什父子、克林顿等五位美国总统，普林斯顿大学有威尔逊总统，斯坦福大学有胡佛总统，而宾大一个总统都没有。现在宾大总算填补了这一空白，特朗普就是从该校沃顿商学院毕业的。

1968年，特朗普从宾夕法尼亚大学沃顿商学院毕业，对这一点他一直引以为豪。在2015年12月的一场集会上他对媒体“炫

耀”：“我毕业于常春藤盟校，受过很好的教育。我可以说沃顿商学院是最难上的学校之一，世界上最成功的一些商业人士都上过沃顿商学院。”

其实特朗普在沃顿商学院只上了两年学，据他自己向媒体透露，他以班上第一名成绩毕业。不过他并没有过多参与校园生活，当时他住在校外，每到周末就回纽约，在他父亲的公司打工。而特朗普一家对沃顿商学院也是真爱。他的长子小特朗普和长女伊万卡都是从沃顿商学院毕业，他的小女儿蒂芬妮虽然不是沃顿学生，却也是宾夕法尼亚大学文理学院的毕业生。过去30年，特朗普向宾夕法尼亚大学至少捐赠了

100万美元，2007年被《沃顿校友》杂志评为125位最具影响力校友之一。

“金融界的至尊”

多年以来，沃顿商学院都位居世界商学院排行榜前列，国际高等教育信息机构(QS)称“沃顿商学院是金融界的至尊”。金融学是沃顿最强势的专业，此外，市场营销、房地产、创业等专业也很有优势，且影响力正在不断扩大。《美国新闻与世界报道》公布的美国大学专业排名显示，沃顿商学院的金融学专业排名全美第一，市场营销、运营管理和国际贸易三个专业排名第二，会



国际高等教育信息机构（QS）称“沃顿商学院是金融界的至尊”

计、管理两个专业排名第三，创业学排第五，供应链管理及物流排第六，信息档案系统排名第七。

沃顿商学院被认为是全球 MBA 教学教育的领跑者，1921 年开始授予 MBA 学位，这是美国最早的 MBA 学位。同时，该学院出版了世界上第一本商业教科书，建立了世界上第一个商学院工业研究中心、第一个中小型企业创业中心。同时，沃顿也是第一所推出管理和外语双专业、第一个提供商学院工商管理 and 硕士双学位课程、第一个成立国际论坛以及第一个设立完整的本科国际工商课程的学院。

沃顿的研究生硕士学位仅限于 MBA，允许全日制 MBA 学生攻读双学位。在研究生第二年可以攻读宾夕法尼亚大学其他学院的研究生学位，比如医学院、法

学院、工学院等等，还能跨校攻读哈佛大学的肯尼迪政府学院、霍普金斯大学的保罗 - 尼采高级国际研究学院的研究生学位。

虽然沃顿商学院最广为人知的是其顶尖的 MBA 课程，但沃顿的本科生学院也是不容小觑。这是沃顿不同于哈佛大学、斯坦福大学等顶级大学商学院的地方，后者并不招收本科生，而沃顿有自己的本科生学院，授予经济学学士学位。特朗普是大三时从纽约福德姆大学转到沃顿商学院的，他的女儿伊万卡也是大三时从乔治城大学转学至沃顿，小特朗普则是在沃顿读了四年本科。

老牌商学院面临挑战

沃顿商学院由费城当地企业家约瑟夫·沃顿捐资创建于 1881

年。沃顿出生于费城一个富有的商业家庭，通过经营伯利恒钢铁公司和镍公司发家。19 世纪下半叶第二次工业革命浪潮中，沃顿认为当时的学徒制授课并不能满足迅速发展的经济需要，于是捐赠 10 万美元给宾夕法尼亚大学，在那里建立起美国第一所商学院——沃顿金融与经济学院。而欧洲早在 1819 年就建立了第一所商学院——欧洲工商管理学院，后来又陆续成立不少商学院，时间都要早于沃顿商学院。

1902 年，学校更名为沃顿金融与商业学院，直到 1972 年才正式定名为沃顿商学院。

在沃顿商学院的历史上，有一段时期通识教育课程不断增加，几乎占据商学院学生一半的课程，于是 1959 年学院实行改革，定下了如今主要以商学院课程为主的格局，并于 1975 年将社会科学系并入宾夕法尼亚大学的文理学院。此后，沃顿商学院专注于商业教育。

近些年来，沃顿商学院面临来自哈佛大学、斯坦福大学、哥伦比亚大学、芝加哥大学等著名高校商学院的激烈竞争。2016 年 9 月《美国新闻与世界报道》公布的美国 MBA 商学院排行榜名单显示，沃顿商学院落后于哈佛大学、斯坦福大学和芝加哥大学的商学院，仅排名第四。

有分析指出，随着市场从沃顿商学院的核心优势——金融领域，向科技与创业领域转变，沃顿商学院正慢慢褪去昔日的光环。2008年金融危机爆发之后，哈佛大学、斯坦福大学等顶尖大学的商学院对课程进行重组，侧重招收非传统商业背景的学生，并加强与热门科技公司的联系。2013年，哈佛、斯坦福和哥伦比亚大学的商学院学生申请数量都出现上升，而沃顿商学院的申请学生人数却减少了5.8%。

尽管排名在下滑，但2013年沃顿商学院毕业生的就业情况却创下了学院的历史纪录，本科毕业生第一年的平均收入就超过10万美元，MBA毕业生的平均基本工资则达到12.5万美元。

沃顿商学院非常重视国际化，当前22%的本科生、32%的MBA学生都来自其他国家。目前，沃顿商学院在全球150多个国家的95000多名校友组成了全球最大的商学院校友网络，在全球70

多个国家和地区建立校友会，为校友们提供职业和个人发展机会。而从沃顿商学院走出来的著名校友，除了特朗普，还有“股神”沃伦·巴菲特、特斯拉汽车创始人埃隆·马斯克、微软CEO桑德尔·皮蔡以及多家知名企业和科技公司的掌门人。

由于沃顿校友非常活跃，带来很多资源，所以沃顿商学院的学生比宾大其他学院的学生拥有更广泛的资源。这也带来一些问题。《赫芬顿邮报》2016年8月的报道提到，在宾夕法尼亚大学

内部，沃顿商学院和其他学院之间关系紧张，医学院和沃顿商学院是宾大最富有以及最有影响力的学院，而在不那么受欢迎的文理学院的学生看来，他们就像宾大的二等公民。沃顿商学院在宾大校园也有些特立独行。沃顿商学院有自己专门的纪念品店，所出售的商品都印有“沃顿”字样，而不是“宾大”。据说沃顿系列纪念品比宾大系列价格要贵，但销量更好，其他学院的学生也热衷于买沃顿的T恤。

>> 摘自《看世界》



沃顿商学院非常重视国际化，当前22%的本科生、32%的MBA学生都来自其他国家。



目前，沃顿商学院在全球150多个国家的95000多名校友组成了全球最大的商学院校友网络，在全球70多个国家和地区建立校友会，为校友们提供职业和个人发展机会。

我们是否曲解了凯恩斯理论？



凯恩斯提出的政策主张是要维护市场经济制度，主张政府干预是为了弥补市场经济制度存在的缺陷，而不是去颠覆这个资本主义制度的基础。

戴国强

《红楼梦》大概是中国文学作品中受到不同评价最多的一部书了，鲁迅作了很精辟的归纳：“经学家看见《易》，道学家看见淫，才子看见缠绵，革命家看见排满，流言家看见宫闱密事。”

这种现象在对凯恩斯及其代表作《就业、利息和货币通论》（以下简称《通论》）的评价方面也能看到。80年来围绕《通论》的评价汗牛充栋，由于各人视角不同，很多观点大相径庭，更各取所需。

凯恩斯
从不反对市场经济制度

去年11月9日，北京大学国

家发展研究院举办了林毅夫和张维迎的公开辩论会，双方就是否需要产业政策而开展争辩。由于在此之前林、张二人在一些问题上争论不断，再加上媒体的报道和渲染，这次公开辩论会吸引了众多国人的眼球。但这个辩论会的主题——是否需要产业政策，实在是没有什么可辩论的。

虽然在西方经济学教科书中，没有将产业政策作为宏观经济政策的一个组成部分进行专门阐述，但是大多数国家包括发达国家如美国、英国、德国、日本等都有各自不同的产业政策。近几年，美国也出台了有关新能源、新材料、信息技术、工业机器人等发展政策，旨在保持美国在这些产

业中的领先地位。我国是发展中国家，很多资源都不足，没有国家层面制定相关政策引导资源配置，我国的经济发展恐怕没有这么迅速。

两位教授在辩论中争论的焦点，实际上在于搞市场经济是否就意味着不需要政府干预这个问题：一方认为市场可以解决经济资源配置问题，不需要政府干预；另一方认为市场失灵，需要政府干预来提高资源配置效率。

翻翻以前他们的演说和文章，发现他们二人都喜欢拿凯恩斯说事，一个提出要超越凯恩斯，一个则狠批凯恩斯，认为我国出现“国进民退”是执行凯恩斯主义政府干预的结果。最近重新看了

凯恩斯的《通论》，发现不管是“超越说”还是“否定说”，都应再仔细斟酌一下。

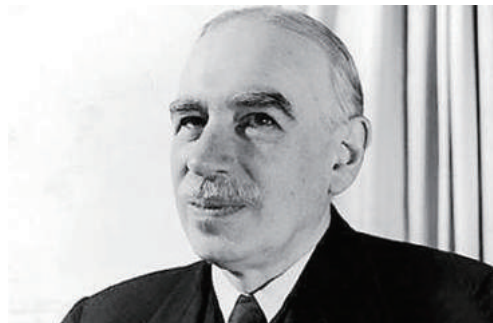
上个世纪30年代，面对1929年全球经济大危机爆发后，全球经济迟迟没有得到恢复的困境，英国经济学家凯恩斯经过几年的潜心调查研究，于1936年发表了她的代表作《通论》。凯恩斯认为，市场并不是完美的，市场机制不能使经济自动达到充分就业均衡，而供求失衡的主要原因是需求不足。于是，凯恩斯提出了需要政府干预的政策主张，他认为政府应当通过扩张性的经济政策刺激投资和消费需求，实现总需求和总供给的均衡，促进经济增长。

纵观历史上那些著名的经济学家，他们的经济思想和政策主张都是在一定的时代背景下形成的，面对不同的经济周期和需要

解决的经济问题，他们的对策也不一样，就像弗里德曼是坚定的自由市场主义者，但他却主张对银行进行严厉管制，其目的是保证货币供给稳定性。

同样，主张政府干预也不代表凯恩斯要否定市场经济，恰恰相反，列宁曾因为凯恩斯提出通货膨胀税而称凯恩斯是工人阶级最凶恶的敌人。毫无疑问，凯恩斯是资本主义最坚定的维护者。市场经济是资本主义制度赖以存在的基础，凯恩斯提出的政策主张是要维护市场经济制度，主张政府干预是为了弥补市场经济制度存在的缺陷，而不是去颠覆这个资本主义制度的基础。

从凯恩斯提出的政策主张来看，很多政策都需要通过市场机制来予以实现。拿凯恩斯所提出的扩张性货币政策来说，他认为扩大货币供给可以降低利率，然



约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes, 1883-1946），现代西方经济学最有影响的经济学家之一，他创立的宏观经济学、弗洛伊德所创的精神分析法和爱因斯坦发现的相对论并称为二十世纪人类知识界的三大革命。

后由利率下降来影响投资者对未来边际投资利润率的预期，如果预期边际投资利润率将会上升，人们就会增加投资，从而实现货币政策拉动经济增长的目标。

然而，这个政策能否取得预期的效果，其关键在于扩张性货币政策到底能不能改变人们的预期，凯恩斯认为这是不确定的。他认为，政府可以通过调整政策



凯恩斯认为，市场并不是完美的，市场机制不能使经济自动达到充分就业均衡，而供求失衡的主要原因是需求不足。于是，凯恩斯提出了需要政府干预的政策主张。



2016年11月9日，北京大学国家发展研究院举办林毅夫（左）、张维迎“产业政策思辨会”。

来影响人们的预期，但无法决定人们的预期。因为最终决定人们是否会改变预期的主要是市场。

因此他得出结论，在经济衰退时实行扩张性政策是有用的，但因为不一定能改变人们的预期，也无法决定人们的行为，因而货币政策作用不大。后人根据凯恩斯的这一思想，提出了货币政策具有绳子效应的观点。凯恩斯提出的这种政府干预就是政府在市场经济中的有限作为，而不是让政府取代市场。

凯恩斯 也对通货膨胀充满恐惧

长期以来，人们都认为凯恩斯是通货膨胀政策的鼓吹者，但从凯恩斯发表的著述中，我们却能看到凯恩斯多次表露他对通货膨胀的恐惧，他担心资本主义制度基础会因通货膨胀而遭到破坏，提出要对货币加以管理。

上世纪40年代，当凯恩斯发现英国将面临通货膨胀威胁时，提出要通过“强迫储蓄”来控制总需求，以避免通货膨胀。凯恩斯在《通论》中以及在之前出版的《货币论》和之后出版的《如何筹措战争经费》等著作中都表达了他要防止通货膨胀的思想。

他认为在经济衰退期，因为有大量资源闲置，实行扩张政策增加总需求，可以将闲置资源动员起来，但不一定会导致物价上升。当经济发展到一定程度，随着闲置资源减少，增加总需求会拉动物价，他把这种现象称为半通货膨胀（semi-inflation），而当经济进入充分就业状态，再增加总需求就会导致完全的通货膨胀（full-inflation）。但是后人却利用凯恩斯对通货膨胀定义所作的解释做了画蛇添足的事情，提出只要物价上涨率低于经济增长率，就可以继续采取扩张政策，终于酿成上世纪70年代的滞胀局

面，也把凯恩斯变成了通货膨胀的鼓吹者。

从凯恩斯关于政府干预、货币政策作用局限性的论述以及对通货膨胀的态度，可以看出他的总体思想是要消除经济衰退，保持经济平稳发展。在《通论》第22章“略论商业循环”中他提出，为了避免经济周期的波动，避免经济陷入衰退，应当使经济发展“永远处于准繁荣状态”，这是表现凯恩斯经济学思想的一个重要观点。用现在的话来说，就是主张社会经济要适度发展，不能发展过度。要实现这一要求，仅靠市场恐怕是不行的。

此外凯恩斯还在《通论》中根据他自己的研究和推论，描述了可能出现的这样一种情形：随着货币供给不断扩大，利率下降到人们认为是最低水平的时候，此时经济活动中的货币需求会变得非常大，货币需求函数几乎成为一条水平线，中央银行实行的扩张性货币政策无法使利率再下降，此时货币政策作用无法显现。但是凯恩斯对这一思想表述很谨慎，认为到现在（《通论》发表）为止，此种现象尚未出现。后人根据凯恩斯的这一思想，把它归纳为“流动性陷阱假说”。在《通论》问世以后50年的时候，流动性陷阱终于成了现实，现在发生流动性陷阱的国家也不是个别的了。

《通论》发表至今已经80年了，回顾凯恩斯在书中提出的关于宏观经济政策的一些主张和观点，除了他直接提出的“需求管理”、“准繁荣”等观点外，还有他最先提出，由后人归纳出来的“流动性陷阱”、“货币政策绳子效应”的思想表述等等，都是值得人们在研究凯恩斯经济学时认真思考和揣摩的。从凯恩斯关于流动性陷阱思想的提出，可以看出凯恩斯对社会经济问题的研究是非常深入的，他提出的一些论断和观点有预见性，但他对此又非常谨慎。

有人曾经说过，学习经济学，似乎不需要什么特有的天资，跟哲学或纯科学的一些学科比起来，不是很容易吗？这门学科看起来容易，但是能学得出人头地的却很少！


作为一个经济学家，必须具

有种种才能的结合，这一点是很难能可贵的。他必须在某种程度上是个数学家，又是历史学家、政治家和哲学家。他必须善于运用思考力，从一般原则推断出个别现象，既要触及抽象的方面，又要触及具体的方面。他必须根据过去，研究现在，推测未来。对人类性格及其风俗习惯的任何方面，他都不应当完全置之度外。

经济学是一门经世济时之学，一种理论和观点的提出是为了解释某种经济现象，由于影响人类经济活动的因素太多太复杂，所以经济学理论都是在一定的假设条件下才得以成立。对历史上有影响的经济学家应实事求是地予以评价，对他们的思想和研究成果应该用历史的观点去加以分析，不应对他们的理论进行机械的图解，或简单地把他们标签化，以便让受众明白道理，了解真相。

林、张二人的这场公开辩论准备了不少时间，也花费了不少精力、人力、物力，吸引了众多的围观者，我国经济学界为此也很是热闹了一阵。这是好事，有助于推动我国经济研究的深入发展。

不过，双方在辩论中的表现却让人觉得有些不解，双方各执一词，互不相让，争论看上去很激烈，但是辩论中双方又各说各的，让人感觉仿佛在看两个频道的节目，让人想到侯宝林的相声，关公战秦琼。倒是有些点评议论的文章更精彩些，有的点评文章比辩论人撰写的文稿还要长，而且逻辑严密，主旨鲜明，发人深省。

辩论是欢喜和热闹的，但欢喜和热闹之后呢？

>> 摘自新浪财经



经济学是一门经世济时之学，一种理论和观点的提出是为了解释某种经济现象，由于影响人类经济活动的因素太多太复杂，所以经济学理论都是在一定的假设条件下才得以成立。

Cookie式营销为何总能击中我们



借助人们对于未知事物的好奇心，可以营造一种独特而又强烈的顾客体验，从而实现产品或服务的情感增值。

陈禹安

如果你在美国的中餐馆吃过饭，一定会体会到一种独特的Cookie文化。当你吃完之后，服务员会按人头送上几个饺子形状的空心小甜饼。甜饼里面藏着一张小纸条，上面会写着诸如“Every adversity carries with it the seed of an equal or greater benefit”之类的励志哲语，反面则是一组六合彩的幸运号码。当然，每个人拿到的Cookie中的小纸条上的内容都是不一样的。这个Cookie被称为幸运小甜饼，几乎每一个中餐馆都喜欢玩这个小把戏。我多次去美国，每次在中餐馆吃饭，明知道最后会有这道仪式化的程序，但还是对Cookie充满期待。

Cookie式营销的精髓

从顾客体验的角度来看，这个餐后Cookie式营销是一种符合玩具思维精神的好玩法，具有很好的效果。

首先，对于第一次遭逢的顾客来说，这一仪式感很强的小程序会带来意料之外的冲击感。从心理学的角度来看，只有超越预期的产品或服务才能赢得超越常规的评价。第一次获赠幸运Cookie的顾客的满意度当然会大大提高了。

其次，这一小程序是一个很好玩的小游戏，很自然地就为顾客塑造出了参与感。顾客亲自动

手，掰开小甜饼，取出纸条，阅读上面的励志名句，然后不由自主地与自己当下的遭遇或心情联系起来。有时候，这些励志名句恰好能够击中顾客的心灵深处，引发共鸣，这就带来了更深层的体验感。另外，纸条所提供的六合彩号码也蕴含幸运中奖的暗示，很多顾客在这一暗示驱动下，真的会用这个号码去买彩票，试一试手气。

再次，同一次就餐的顾客拿到的Cookie，里面的小纸条内容往往是不一样的（即便偶有雷同，则又造成了另一种有意思的效果）。同一位顾客的不同次就餐，拿到的小纸条也往往是不一样的

(如果恰好雷同,则又造成了另一种更富联想性的效果)。这就带来了个性化的体验,也使得非初次顾客依然对这一环节抱有期待。

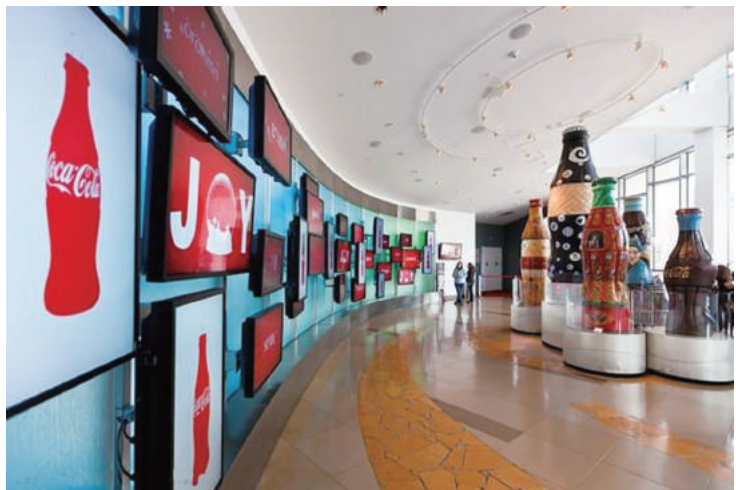
我把上述玩法称之为 Cookie 式营销。那么,这种玩法是否适用于其他的行业或产品呢?

不久前,我在位于亚特兰大的可口可乐公司总部参观,发现可口可乐公司对这种 Cookie 式营销运用得非常好。

可口可乐公司专门建造了一座类似于主题博物馆的参观中心,充分利用了各种声光电的高科技技术,让参观者体验到可口可乐的神奇文化。等到参观完毕,顾客被导入纪念品商店。当顾客选购了心仪(价格不菲)的纪念品,来到结账处付款时, Cookie 就出现了。

店员会询问你要不要来一个 Surprise(惊喜)。绝大部分的顾客都会被这个惊喜环节所吸引。惊喜当然不是免费的。如果要获得惊喜,有三种选择:顾客分别需要付出 1.99 美元、4.99 美元、7.99 美元的代价,然后店员会把当日的 Surprise Package(惊喜包裹)给你。

当顾客做出了要购买 Surprise 的决定后,在一位店员的带领下,附近在场的店员会集



美国亚特兰大可口可乐总部博物馆

体大喊一声“Surprise”,其神态姿态颇具仪式感,让顾客觉得自己的 Surprise 非常超值。

为了体验一下惊喜环节,我们选择了 4.99 美元的 Surprise。结果打开一看,是一个带有可口可乐标志的保温袋。

如果不是这个 Cookie 环节的设计,很多人(包括我们在内),并不会主动花 4.99 美元(这是不含税的价格,加上税就是 5.5 美元左右)去买一个保温袋。但是在这个游戏般好玩的环节设定下,我们怀着强烈的好奇心参与一试。而对可口可乐的礼品店来说,则又轻松地增加了一笔额外的收入。

比对中餐馆的 Cookie 和可口可乐的 Surprise Package,两者

实有异曲同工之妙,都是借助于人们对于未知事物的好奇心来营造一种独特而又强烈的顾客体验,从而实现产品或服务的情感增值。

基于好奇心的营销

将这种 Cookie 式营销手法运用得炉火纯青的是苹果公司的创始人乔布斯。在每一次的新产品发布会上,乔布斯总是在演讲看似结束的时候,抛出一个“One more thing(还有一件事)”。

乔布斯第一次使用“One more thing”是在 1998 年 1 月 8 日 Macworld 大会上。当时,乔布斯回归苹果公司不久,整个苹果公司处于危机之中,销售业绩



当顾客没有丝毫防备心理的时候，是很容易被打动的，而当顾客熟悉了这一套路之后，依然有足够的未知神秘感可以让顾客形成依赖。

不佳，亏损严重，公司前景迷茫。乔布斯在演说结束后走下了讲台，面对着场下的观众停下了脚步，不经意地说：“还有一件事，我们开始赢利了。”

这个看似不经意，实则精心设计的环节，一下子击中了果粉的心，提振了他们的士气，而苹果公司随后也迎来了超越巅峰式的大发展。

此后，乔布斯在每一次的产品发布会上，“One more thing”均屡试不爽，将果粉对苹果品牌的痴迷热爱撩拨到如火如荼的地步。

乔布斯的“One more thing”，在本质上就等同于中餐馆的Cookie和可口可乐参观中心的Surprise Package。这三个案例的一个共同点在于，当顾客认为整个活动流程即将结束的时候，整个身心都会放松下来，而就在此时，偏偏来一个意料之外的好奇心大冲击。当顾客没有丝毫防备心理的时候，是很容易被打动的，而当顾客熟悉了这一套路之后，依然有足够的未知神秘感可以让顾客形成依赖。

从心理机制来看，这三者都是基于好奇心的创新营销。关于人们的好奇心，我们可以通过一个心理学试验来加以深刻体会。


荷兰心理学家埃里克·范迪克和马西尔·齐林伯格曾经邀请一些人来做一份调查问卷。这些被试者可以从两种奖励中选择一种作为报酬：第一种是15欧元的现金，第二种是一个小小的密封包裹。

对于填写问卷来说，15欧元的报酬已经十分丰厚。但是大部分被试者竟然放弃了这唾手可得的明确收益，转而选择那个密封的包裹，尽管他们根本不知道里面装的到底是什么。

这个试验生动地说明，当人们的好奇心被激发出来之后，明确的物质利益很难阻止他们去揭开神秘的面纱，以满足自己的知情欲。

可见，Cookie式营销的设计恰好与人们普遍存在的好奇心同频共振了。

而从营销玩法的时点设计来说，结束环节是一个再度吸引顾客注意力，创造额外销售的最佳节点。但从实践来看，绝大多数企业或品牌都没有认知到这一环节的巨大潜力。

所以，我们希望本文对Cookie式营销的深入剖析能够引发企业的觉醒，充分利用好这一基于好奇心的营销玩法。

>> 摘自《销售与市场·管理版》

不烧钱的O2O有规律可循



讨论烧钱，也就是讨论最后会不会赚钱。服务行业最终一定会赚钱，包括重塑服务行业。如果把O2O看成服务业，其实讨论的是服务业最终是否赚钱。

李丰

过去两三年，O2O 战火纷扬，烧钱成了常态。烧钱大战持续了一年多，缔造出几只超级独角兽，也烧出了长长的死亡名单。2016年，O2O 这个词不再时髦，市场回归理性，裸泳者开始冒头，我们反而能够更冷静地聊起它。

O2O 的本质是服务业的重塑

O2O 的本质是什么？那么多公司疯狂烧钱，原因是什么？为什么需要烧这么多钱？

回答这个问题需要反观七八年前的电子商务行业。那时候就有一个逻辑：电商行业是永远不

赚钱的，跟现在 O2O 的问题一样，人人谈之色变。O2O 商业模式的本质其实是服务行业的重塑，而 O2O 和服务行业的关系，很像七八年前的电子商务跟零售行业的关系。电子商务本质上是在重塑零售行业，而 O2O 的本质是在重塑服务行业。这两者的区别是，利用了不同的时间窗口。

第一个时间窗口是消费人群习惯的改变，也就是消费升级：人们的可支配收入上升，生活习惯改变，简单来说就是从买东西到买各种各样的服务。

第二个时间窗口是渠道的改变。这里的渠道指的是用户获取

信息的渠道，了解品牌的渠道，体验、支付服务的形式，用户对服务的满意度的反馈等。

在这两个变化发生的早期，电子商务为了把用户从传统零售行业带到互联网上买东西，在2009—2011年烧了无数的钱。从结果来看，很多公司死掉了，但是在用户端越来越多的人开始接受电子商务，这个用户习惯的形成是烧了很多钱的结果。

而 O2O 烧钱的原因是，重复或者过度竞争，这会导致每个项目获取用户的门槛和成本大幅上升，并且为了获取用户粘性，或打造服务行业的品牌，需要大规模补贴。

做 O2O 就一定要烧钱吗？

讨论烧钱，也就是讨论最后会不会赚钱。服务行业最终一定会赚钱，包括重塑服务行业。如果把 O2O 看成服务业，其实讨论的是服务业最终是否赚钱。如果把电商看成零售业，也就是看零售业最终是否能赚钱。所以，讨论 O2O 烧不烧钱，需要看当年电子商务的发展轨迹。

2009—2011 年，所有电商项目都疯狂融钱、疯狂烧钱，2012 年陷入寒冬。2012—2014 年，拿到钱的公司中成长出第一波电子商务企业。

电商和服务业有一个区别：服务业理论上不烧钱的可能更大，原因是服务行业的个性化更强，卖的是人的服务。电商卖的是产品，标准化程度高，卖方之间很难有差别。而在服务行业，如果给不同用户提供服务的不是同一个人，也就是 C2C，理论上不同用户使用的产品有很大差异，用户体验也有很大差异。

电子商务烧了很多钱最终能够走出来，是因为它提供的东西是标准化的，但 O2O 人的服务是很难标准化的，如何去管理人呢？

在服务业中，用户的需求以及供给者能提供的服务都难以描述和表达。正因为这样的原因，



峰瑞资本创始合伙人李丰

在信息化的过程中，有个显著特点：当某类供给和需求利用新渠道和移动互联网的特色，使得它变得很容易表达的时候，效率提升极快。这样的行业就会最先被改变，并且大规模改变，比如打车。

简单的服务很容易标准化，而复杂的服务则很难。所以从两个维度来看：第一个维度是，跟线下相比，更显著提高效率的需求和供给的表达；第二个维度是，技能要求标准化程度最高的。

从这两个轴打开来看，打车行业的例子凑巧在这两个轴上比较好的位置。而简单服务到复杂服务的过程，将会慢慢被验证。大家都举 Airbnb 的例子。Airbnb 描述的是住宿需求和供给需求。酒

店完全是标准化的，但即便如此，用户其实不知道这次住的酒店和上次住的有什么区别。理论上，用户想住在什么附近，希望房子长什么样，这样的事情很难描述。

供给端也一样：这家酒店和其他家有什么不一样，周围的布局以及房间的设施也都很难描述。房子是一个物理设施，不涉及人，所以它的相对标准化会更容易。

不烧钱的 O2O 其实有规律可循

“O2O 不烧钱”是否有规律可循？那些不烧钱也活得很好的项目，到底是烧过钱以后（或者烧钱致对方于死地后）才逐渐培

养出独特的品牌，还是说一开始就有很健康的商业模式呢？

这两个问题的答案是一致的。第一，是由竞争状况决定的；第二，要看用户行为转变的难度。烧钱也有两个原因：第一，过度竞争；第二，是否需要教育用户并显著改变用户行为。

从烧钱和不烧钱来看，这两种情况都存在，一种是经历烧钱之后稳定下来，一种是开始发展的时候就不太烧钱。为什么不烧钱？第一，没有处在一个超大的标准性行业。比较个性化的行业里，竞争对手一般不多。第二，改变习惯这事并不麻烦，这样的项目就不需要花太多钱去教育用户行为改变。第三，提供的服务凑巧以前不能很好地在解决，如果能提供一个比较好的解决方案，用户当然愿意付钱，比如跑腿。

有的企业是经历过烧钱阶段的，比如做留学，它们做起来的速度无比快，在中等行业里很快取得了优势地位，而又没有类似的竞争对手，所以它从烧钱到不


烧钱的过渡时间非常短。有的企业没有显著改变用户原来的消费习惯，只是利用互联网管理信息传递标准化的手段，重新改了一遍产业链的利益分配方法，不涉及到用户，只涉及到供应端。在这个行业里，因为没有太多竞争对手，取得竞争优势的时间非常短，短的原因一是因为它撬动了利益机制的分配，二是因为用户习惯改变不大，不需要烧很长时间的烧钱。

没有被改造得很好的行业，创业公司可以尝试

O2O 复杂交易中有一些很难撮合、个性化程度很高、专业门槛高的项目，它们很难做，但一旦形成品牌，撮合的规模和效率达到一定程度后，能发展到很大，或者说利润会很大。但是，对于创业公司来说，能走到这一步非常艰难，因为一部分服务业已经被改造得差不多了，但并不是所有，那些没有被改造得很好的行

业创业公司可以尝试，比如医疗行业。

我们投过医疗，改造起来非常难，因为它的供应端和传统意义的供应端不一样，而且有一部分需要重新做。我们也投资过装修，装修同样难以改造，因为涉及到的工种、供需和管理太多，需求非常个性化，又比较低频。婚嫁行业也没有被改造得很好，虽然市场很大，但由于它复杂度比较高，意味着个性化程度高，需求频率低但客单价高，客户决策麻烦，难以被改造。

这些行业都属于大行业，如果创业公司想去重塑某一个服务行业，并不取决于有没有决心，而是能够看到这个行业过去有哪些问题没有被很好地解决，现在因为什么原因，在这个时间点能够很好地被解决。重塑行业对本行业的经验和行业的深度要求非常高，所以要看这个创业团队过去做了什么，团队现在处于什么阶段。

>> 摘自《中国商人》



O2O复杂交易中有一些很难撮合、个性化程度很高、专业门槛高的项目，它们很难做，但一旦形成品牌，撮合的规模和效率达到一定程度后，能发展到很大，或者说利润会很大。



明 佚名
双鸡率雏图页

此图绘雏鸡在母鸡和公鸡的领引下觅食的田园小景。作者以仿宋代宫廷绘画的笔法，逼真写实地刻画出鸡的翎毛与体态。

■ 财富。 Fortune

全民直播的这一年

对于那些在直播市场生存下来的创业公司而言，考虑怎样在高度同质化的环境中突围，玩家们需要生成不一样的内容和玩法显得尤为关键。



张睿

网络直播的“前世今生”

天鸽互动 CEO 傅政军一直在反思，为什么没能做出第一个映客。

天鸽互动的 9158 是国内最早推出网络直播的公司之一，从 2005 年便开始提供即时多人在线视频聊天室，其后 YY、六间房都对 9158 有不同程度的借鉴。在 9158 的网络直播间里，年轻漂亮的女主播唱歌、聊天以及表演才艺，观众则给她们送出虚拟礼物。

PC 端的直播业务为 9158 和 YY 这两家上市公司创造了丰厚的利润，但二者在移动端却不得章法。傅政军说 9158 前几年一直在探路，像瞎子摸象，就是不知道怎么转型。虽然他们的用户早已能够使用手机观看内容，但是创造内容的一方并不能使用手机直播。傅政军曾认为视频实时直播在手机上做是不靠谱的，以至于公司花了很多精力研究语音实时直播。

设备和技术的限制是主要原因。“视频压缩从普通格式压缩成互联网传输的 MPC 格式，它消耗

的 CPU 是很高的。”傅政军对记者说，“两年前的 iPhone 5s 屏幕太小了，性能也不行，录 20 分钟这个手机就没电了。”

这个问题在 iPhone 6 以后有了很大的改善，4G 的普及率到了 70%，大屏手机的普及率则达到了 40%，换句话说，大屏手机适用于看视频，同时大屏手机的电池也为长时间直播提供了可能性。

然而 9158 已经错过了拔得头筹的机会。

过去一年，数百款模仿美国直播应用 Meerkat 以及 Periscope 的实时直播应用问世。在这里，普通人可以用智能手机实时直播他们的实时真人秀，观看直播的观众头像不断在界面上方滚动，实时的评论会像聊天室一样出现在左下方，右侧设置了观众对主播的点赞按钮等。

如果说在 2015 年下半年之前，人们对直播的印象始于 9158、YY 等 PC 秀场表演，随后熟悉了斗鱼、战旗等游戏直播，那么现在，完全从手机端成长起来的映客、花椒、一直播等移动直播 App，则在资本和



天鸽互动 CEO 傅政军

技术的推动下，裹挟着人们的注意力狂奔进一个全民直播的时代。

任何人都可以注册直播，无论身处何地，点击几个按键，用户就可以开始直播。根据 TalkingData 发布的《2016 移动视频直播应用行业报告》显示，截至 2016 年第一季度，移动视频直播用户规模达到 1.86 亿，同比增长将近 90%。

当然对于这一代成长于互联网时代的年轻人而言，他们更愿意在网上分享个人生活。“移动直播的特点是互动和未知，你不知道下一秒发生什么，才更有意思。”新世相联合创始人汪再兴说。

过去的一年，大量资本的涌入，为这一行业加持了急速增长的魔力。2015 年，移动直播创业公司融资金额近 10 亿元。而仅仅是 2016 年上半年，融资金额已经超过 10 亿元；下半年几笔大额融资包括 8 月斗鱼完成的 C 轮 15 亿元融资，以及拥有秒拍、小咖秀、一直播的一下科技完成的 5 亿美元 E 轮融资。

“为什么 PC 端直播的大佬们没有很快转到移动直播上来，这里面还是资本的力量，YY 可能投了五六十个应用，我们投了二三十个应用，都是自己自主研发的，但是映客的成功，是风险投资机构从数百个创业公司选择出来的，它也属于九死一生的结果。”傅政军说。

最早火起来的是中国台湾的直播应用“17”，衣着暴露的美女直播让这款应用争议不断。红杉资本中国董事总经理曹曦认为，这也是中国和美国视频直播的核心区别——在美国成人色情内容比较容易获得，不需要去 Periscope 上看美女直播，而在中国由于色情内容受到严格管制，连隐讳的色情内容都无法从正常渠道获得，某种程度上，17 的大胆尝试很快在一个月内存积累了 200 万用户。

但是 17 的火爆并没有维持多长时间，因为内容审核问题，2015 年国庆节前，17 被苹果 App Store 下架。内地的类似移动直播 App 由

对于这一代成长于互联网时代的年轻人而言，他们更愿意在网上分享个人生活。“移动直播的特点是互动和未知，你不知道下一秒发生什么，才更有意思。”新世相联合创始人汪再兴说。



此获得了一段红利期，包括映客、花椒、在直播、海盜 TV 等迅速上线。

直播让沟通信息更加直接，这种互动形式在电商、医疗等方向上都带来了新的机会。2015年国庆节之后，金沙江创投副总裁罗斌因为 17 而注意到映客，并用一个星期时间做出了投资 300 万元的决定。半年时间，映客的用户数和收入差不多分别涨了 100 倍，目前估值接近 70 亿元。罗斌不仅将映客视为自己迄今为止最成功的投资，还自己当起了主播，在映客上经营着 200 多个粉丝。

全民直播怎么玩？

映客最早提出了全民直播的概念。创始人奉佑生原先是多米音乐联合创始人，2014 年在多米音乐内部创办了音频直播平台“蜜 Live”，后来该项目从多米独立出来，延伸至视频直播，于是有了映客。与 PC 秀场的主播表演、观众送礼不一样，映客强调所有人都可以拿起手机随时随地直播，并通过这种方式形成社交网络。“原来 PC 端要有一个女生把摄像头、麦克风调好，太难。”奉佑生说。“当时国内的视频直播都是基于电脑摄像头来的，我们则是原生就为手机开发的。”

一方面与台湾的《翎芳魔境》、贵州卫视的《非常完美》等节目合作，另一方面在一线城市签约时尚的素人用户，大部分是艺校学生和从事时尚职业的年轻女性，为她们支付每月 1000 至 1500 元的底薪，映客获得了其最初的一批用户。

映客推出两周之后，花椒直播紧接着上线了。“我的朋友圈被 17 直播刷屏了，当晚我意识到直播已经到了爆发点，再不追赶来不及了。而走擦边球路线的 17 直播彻底点燃了这个市场。”花椒前 CEO 胡震生在自己的微信公众号中撰文讲述移动直播起步过程。

而映客后来的另外一个竞争对手——一直播到



映客创始人奉佑生

2016 年 5 月才正式上线。产品上的先发优势也为映客赢得了资本的优势，2015 年最后两个月，映客完成了 A 轮千万元以及 A+ 轮 8000 万元的融资。

所以外界在 2016 年上半年看到了一个非常激进的映客，它的广告出现在分众楼宇、电影院线、视频网站等地方。罗斌称，映客半年的市场推广费用过亿元。与之相对的成绩是，下载量超过 1 亿，日活用户超过 1000 万。

近年来，视频在中国一直是投资的主要领域。互联网巨头腾讯、阿里巴巴和百度在这个业务上有很多投资和收购，比如阿里巴巴花费 56 亿美元现金收购了优酷土豆，通过整合占据市场份额。

从某种程度上来看，直播产品的目标和视频网站一致，也是抢夺用户的时间。2016 年 1 月，Facebook 正式开通视频直播功能，推出了带有 Facebook Live 直播功能的 iOS 应用，此后近一年，其用户观看视频直播的平均时长是其他类型视频的三倍。此前，Facebook CEO 扎克伯格也表示，跟五年甚至十年前那些离线视频不一样的是，直播这种新兴方式开启了视频的新黄金时期。

越来越多的玩家参与到这场直播的角力当中，百



互联网公司及投资机构的直播业务布局

度、腾讯、网易、小米等大公司推出了移动直播产品, 新浪投资的一下科技推出一直播, 陌陌把直播当作其最核心的业务, YY、9158 从 PC 秀场向移动端转型。

从 PC 时代获取了丰厚利润的老玩家们并不愿坐以待毙, 转型随之而来。9158 在 2016 年开发了水晶直播、喵播、欢乐直播等几款移动直播 App。但是与映客、花椒等所标榜的全民直播不同, 它仍然坚持以真人秀内容为主。

由于直播的门槛降低, 9158 发现移动端主播数量很快超过了 PC 端。傅政军称, 公司内部 800 多个员工, 只留 100 人负责维持 PC 业务, 其余 700 人都投入到移动端。他预计 2016 年移动端收入占比将达到 70%。

9158 在移动端延续了 PC 秀场的公会管理方式, 主播与公会签约, 后者帮助主播组织内容、分享流量, 并从主播的收入中获得一定分成。在 PC 端直播网站

上, 9158 拥有 3000 多个公会, 也在尝试将这套模式平向移植到移动直播的管理中。

这是映客极力避免的方式。“真实, 以及自由。”映客副总裁王昊接受记者采访时强调说, 映客不和主播签约, 不和经纪公司或者公会合作。在他看来, 在 PC 秀场中, 直播是一种工作, 而在映客, 直播是业余的娱乐方式。“我们这里什么人都有的, 我们推崇玩的心态。”

不过并非所有的移动直播 App 都持同样的看法。一下科技 CEO 韩坤对记者表示: “一直播不和主播签约, 但和部分基于垂直领域的达人团体、经纪公司会有合作, 我们为了降低沟通成本会和经纪公司合作。”花椒也采取了家族管理的方式。

22 岁的燕子曾经在映客上直播过几次, 后来转移到花椒, 并加入了一个家族。家族规定了一些直播的任务量, 然而完不成也没有什么惩罚措施。

除了个子高挑、长相清纯之外，燕子只是个普通的女孩，在河南的一座小城市安阳读大学，没有特别的才艺。她所学专业是播音主持，如果有什么让她对直播发生了兴趣的话，一定的专业相关性算是一个原因。

直播的设备是手机，地点是宿舍，内容是听歌和聊天，但这并不妨碍有人关注。2016年的夏天，燕子获得了将近1000的粉丝，以及单月万元有余的收入。而且在她的带动下，班上不少同学也开始尝试直播。

“眼球经济”能持久吗？

越来越多的人被“全民直播”的概念吸引，很多企业相信直播是它们触达年轻群体的方式之一。

公关公司响太多CEO张琦对记者表示，他们曾策划了联想董事长兼CEO杨元庆在映客的直播，“直播的受众是90后、95后，联想想要跟这个受众群产

生新的化学反应。”张琦说。这场直播在高峰时期吸引到200万左右的观众。

新世相策划了几次更有话题性的直播：“凌晨四点的北京”“逃离北上广”“当1小时偶像剧女主角”“中秋为什么不想回家”等，其中“中秋为什么不想回家”直播的累积观看人数超过470万，同时在线人数最多时为50.5147万人。“当然有品牌赞助，”新世相联合创始人汪再兴说，“每次一个，金额在百万元以上。”

直播平台也试图在其中寻找商业机会。2016年开始，一直播合作的广告主已经涉足电商、日化、奢侈品、旅游等不同行业，囊括了数百个顶级品牌。但是品牌广告是否能达到预期的效果，目前这个问题并没有肯定的答案。

TalkingData的一份报告总结了观看直播人群的一些特征：体育直播和游戏直播用户主要分布在广东、江浙、山东等东部沿海地区，真人秀场用户在江浙、广东等沿海区域和辽宁等东北地区相对较为集中；一线城市用户更偏好体育直播，三线城市用户更偏好真



打赏仍然是移动直播平台最重要的变现方式，从这点上看，它们与PC秀场并无区别。商业化能力的比拼，将最终决定平台能否长期留存。

人秀场。

从年龄上看，游戏直播和真人秀场的25岁及以下用户占比均高于体育直播，用户更偏年轻化；体育直播用户较其他两类人群更为成熟，其中，46岁以上用户比例明显高于其他两类。

“很多国际品牌也会来问我，说直播那么火，那我们可以一起来做，但是我还会劝它们，你是很漂亮的品牌，说实在的，直播受众和你的气质是不搭的。”汪再兴说，“很多品牌不知道怎么玩，就觉得要追热点。”

无论怎样，资本和各个互联网巨头布局直播业务，已经加速了这一行业的竞争。2016年年底，直播行业从一年前的“千播之战”步入寡头时代，生存下来的直播平台现在的运营成本至少包括每个月几千万元的网络带宽费用。

Final table是庄明浩形容此时的直播战役处于的时间点，他曾是经纬创投的投资经理，一年之前加入了王思聪投资的熊猫TV担任副总裁。“德州扑克的比赛有几千人参加，能到最后一桌的就是the final table，直播行业已经快要进入这一阶段了，能够进入final table的每个人都想成为最后的冠军。但前提是，玩家的筹码至少得有10亿元现金和500万日活跃用户。”

商业化能力的比拼，将最终决定平台能否长期留存。

打赏仍然是移动直播平台最重要的变现方式，从这点上看，它们与PC秀场并无区别。“别提了，刷礼物会上瘾的。”36岁的王林军接受记者采访时说。他说刷礼物的心理是，主播撒娇卖萌要礼物，面子上过不去就刷了，时间一长就陷进去了。

王林军住在北京，是一名家电销售员。通常在六点下班之后，他会在公司多待一会儿，利用公司WiFi观看直播。他是花椒的用户，也是主播燕子的粉丝之一，前后刷了大约2000元的礼物。还为其他四五位

主播送过礼物，总计花费大约2万元。除了直播，他并没有什么爱好。“感觉生活好乏味，没事才上直播平台去，好像是去散心了。”

主播抽成仍然是移动直播的主要收入方式，但在移动端上，这一收入的利润率更低。“相比较移动端的活跃用户虽然多，但是付费金额却比较少。”傅政军透露，从9158的产品来看，手机端有三成用户，客均价是50元左右，PC上只有一成愿意付费，但客均价超过200元。另一份公开资料也能说明移动端低利润的事实，9月昆仑万维的一组公告显示，当前估值70亿元的映客，2015年总收入共3048万元，净利润仅为167万元。

直播平台的主要成本来自主播分成、视频带宽以及推广费用。“我们按照每个月网络带宽的峰值收费，某些流量大的平台每个月带宽费用就要几千万。”云服务提供商七牛副总裁杜江华说。

主播分成比例不太一样。映客和主播的分成比例是7:3，而花椒是1:9。

花椒的投资方、360董事长周鸿祎曾解释过花椒实行一九分成的看法。如果一个网站把收入来源寄托于“剥削”主播，未来非常危险。因为平台会特别重视吸金能力特别强的主播，而这些主播就会主导整个平台的基调甚至内容，最后可能还是回到了传统的秀场经济。

韩坤并不这样认为，因为一直播与新浪微博的捆绑关系，这里的主播拥有更多的职业身份，他们可能还是美妆达人或旅游达人，直播的原因不是为了赚打赏，而是在积攒自己的人气，曾经一位星座主播“Alex大叔”通过直播一个月涨粉100万。

对于直播这一形式能不能持续吸引大众用户加入，一些质疑者认为直播平台的内容低劣，没有沉淀价值，直播过去了，就再也看不到了。对于这类即时消费内容来说，博取眼球显得尤为重要，直播产品的竞争在向着同质化的方向发展，占据各个直播平台热

对于这类即时消费内容来说，博取眼球显得尤为重要，直播产品的竞争在向着同质化的方向发展，占据各个直播平台热门位置的都是美女帅哥。



门位置的都是美女帅哥。“移动直播热了一段时之后实际上又回到秀场模式。”汪再兴说。虽然全民直播的概念鼓励普通人参与直播，但是最终获得眼球的永远是那些“网红脸”。

映客副总裁王昊承认直播很难精致化，直播的形式实际上给大家呈现的是过程，主播加上粉丝都在向外传递内容，就算请了马东、罗振宇这类知识分享型网红，百分之七八十的时间也是在聊天。

2016年的第二季度开始，直播用户平均月使用时间呈现出下滑的趋势，9月的时间基本回到2015年行业爆发前的水平。“2016年这一波靠送礼物和分成基本上是往下走了，大众很疲劳，流水和活跃度往下走。”文化娱乐大数据公司ABD爱梦娱乐雷鸣表示，“当直播变成一个标配手段后，全民直播这类纯直播平台面临的压力会非常大。”

这也是移动直播平台值得思考的问题。“只有创造新东西的时候，价值才会高，不管是形式上还是内容上，才能活下去。一些直播做了半天发现跟十年前的秀场没有什么区别的时候，凭什么品牌方要付这个钱。装机量有什么用？是要靠内容的。”汪再兴说。

对于那些在直播市场生存下来的创业公司而言，考虑怎样在高度同质化的环境中突围，玩家们需要生成不一样的内容和玩法显得尤为关键。

9158正在计划往东南亚市场发展，它推出了繁体版，也考虑做一款独立的泰国版喵喵播，将国内获得


成功的模式复制到其他海外市场。

映客、花椒和一直播开始陆续引入教育、医疗、旅游、公益等专业领域人士加入直播阵营，提升内容品质。“内容这个东西肯定是越精致越贵。”汪再兴说，“当你在技术、模式上没有创造新东西的时候，那么内容上是不是有机会？直播未来有没有可能有内容变成IP，不知道，我们觉得比较难。”

大小电商都已经在做自己的直播内容。淘宝公布的数据显示，其平台上每天直播的场次近5000场，超过40%的消费者会在观看直播的过程中访问相关店铺。一直播近期上线了“电商橱窗”功能，从直播平台无缝跳转到淘宝，双11期间张大奕与雪梨两位电商网红突破了单日销售额过亿元。映客的投资人罗斌也表示，未来映客会和电商结合，让用户在观看直播的时候直接产生购买。

更严重的问题在于，看上去的热闹是否真的有那么“热闹”。

“这里面的水非常深。”雷鸣说，他们公司2016年上半年利用机器爬取多家直播平台数据，也得出了一样的结论：“部分平台每在线100到125个人里，只有一个是真人。”

暑假过后，燕子决定放弃直播，因为她发现变得更受欢迎并不容易，这需要不间断地投入时间和精力，她不觉得这是她现在最想要做的事。

>> 摘自《第一财经周刊》

大数据营销神器如何诞生

一个很重要的观察是，近期腾讯联合中国社会科学院发布的基于社会学研究的报告表明，腾讯正试图将社会学的研究方法引入大数据产品中。



刘言

近期，BAT 三巨头围绕大数据纷争频仍，口号响亮，特别是 B 和 A，又是约架又是展望，姿态十足。

然而，公认大数据挖掘潜力最大的腾讯，不声不响就放了个大招。2016 年 10 月 19 日，腾讯在北京推出业界首个基于移动浏览行为的数据分析工具——腾讯浏览指数（Tencent Browsing Index，以下简称 TBI）。腾讯联合中国社会科学院发布了《腾讯 × 社科院移动互联网内容消费趋势报告》，通过对移动互联网用户浏览趋势进行大数据分析，全景式地描述了当代中国人的生活状况，体现了 TBI 的创新优势和应用价值。

看到这份说服力极强的报告，品牌营销者普遍有一个感觉：似乎是发现了什么了不得的大数据营销神器呢！

移动营销呼唤大数据神器

实际上，品牌营销者从来没有像今天这样急切地

期待一款大数据神器的诞生！

每个企业都力求业务突破和保持领先。但是，科技革命的发展，以及信息时代特别是移动互联网时代的到来，让品牌营销面临困境：行业形势瞬息万变，产品生命周期大为缩短，用户选择更随意，放弃也更容易；用户进入圈层、社群时代，需求细分化、个性化，消费者心理和偏好变幻莫测，难以捕捉；人们接触的信息指数级暴增，获取场景碎片化，品牌露出更加困难……

在变化和动荡中，品牌营销者唯有在纷繁复杂的信息中快速把握核心，紧跟市场节奏，敏捷调整、高效决策，才能在品牌大战中脱颖而出。

那么，如何快速把握变动的核心？不约而同地，品牌营销者都选择了大数据。Zara 依靠大数据成功已成神话，更多后来者还在路上。大数据正推动品牌营销进行基于信息革命的转型，使品牌能够借助大数据带来的大洞察，获取更多的商业价值和发展机会。

然而，在中国互联网界的大数据应用中，虽然搜



腾讯副总裁钟翔平

索和电商的大数据出来得较早，但其应用的局限性也较高：搜索数据随意性大，不够精准；电商专精消费数据更单一，因为它们都只是人们行为的某一个方面而已；在移动互联网时代，人们获取信息的方式发生了很大改变，社交网络的重要性大大增加，仅由搜索和电商数据得出的消费者画像恐怕就不那么真实有效了。

既然传统的搜索数据指标已经不足以满足各行业领域对消费者信息捕捉和洞察的需求，就需要寻找对人们行为和舆论趋势进行捕捉和洞察的新方法。于是，基于庞大社交网络平台的 TBI 应运而生。

TBI 神在哪里？

TBI 之所以能成为一款品牌营销神器，与其自身基因携带的优势密不可分。

浏览是最基础的网络行为，且具有针对性和高确定性。浏览行为的数据更能反映用户的真实需求和兴趣。然而囿于技术和浏览场景碎片化，对浏览大数据的应用落后于搜索和电商。正如腾讯副总裁钟翔平所说：“我们处在一个泛浏览时代。浏览器移动化之后，用户无处不在浏览，不只在浏览器里，在微信、空间、QQ、新闻客户端甚至购物 APP 里都在浏览。”

而现在，腾讯依靠领先的大数据技术和打通跨平

台数据的浏览底层服务解决了这个问题。2014 年推出的腾讯浏览服务（TBS）日活跃用户超过 4 亿，日访问 PV 超过 100 亿。目前，TBS 已接入超过 400 款 APP，涵盖 20 多个行业和领域，覆盖中国移动互联网用户 80% 的页面浏览量。

TBI，就是依托 TBS 海量浏览数据打造的移动互联网跨平台数据分析工具。通过跨品类和 APP 平台领域的浏览大数据，获取精准、有力的用户行为数据，形成更为完整和全面的用户画像和行为轨迹，对于品牌实现个性化营销、提升品牌体验具有不容小觑的意义。

同时，腾讯 TBI 的大数据来源于用户行为的源头，能够为品牌营销决策提供重要依据和参考。

用户消费的大致决策路径是从注意、兴趣、欲望到行动。一般的互联网交易场景是：用户在社交、娱乐过程中会被吸引注意力，产生兴趣，然后才去了解、寻找想要的东西，最后在网上完成交易。阿里的大数据是在欲望和行动之间，百度是在兴趣和欲望之间，腾讯则集中于注意和兴趣，而这才是用户行为形成的源头之所在。

一个很重要的观察是，此次腾讯联合中国社会科

用户消费的大致决策路径是从注意、兴趣、欲望到行动。一般的互联网交易场景是：用户在社交、娱乐过程中会被吸引注意力，产生兴趣，然后才去了解、寻找想要的东西，最后在网上完成交易。





2016年10月19日，腾讯在北京推出业界首个基于移动浏览行为的数据分析工具——腾讯浏览指数 TBI。

学院发布的基于社会学研究的报告表明，腾讯正试图将社会学的研究方法引入大数据产品中。

其实，社会学研究和大数据是互补的。普通意义上的大数据只是资料的整合和相关性分析，不做任何因果推论。所以，大数据知道了 what，但是 how 和 why 却不知道，结果可能会产生一些偏误。社会学却能够在大数据挖掘相关关系的基础上，进行理论诠释并验证理论模型，甚至能够通过拟合大数据来预测未来可能发生的新事实。因而，大数据引入社会学，能够寻找特定的受众群体，寻找特定消费者的行为模式，为品牌营销进行实务上的指导。有社会学光环加持，TBI 还能不神吗？

“TBI+ 品牌”的神效


通过对海量用户移动浏览行为的全面了解与深度挖掘，TBI 成为移动互联网时代帮助企业深度洞察用户、高效塑造品牌的权威平台。而且，TBI 的数据量还在每天 UP。腾讯浏览指数产品负责人徐羽透露：“我们的日活跃用户和浏览量仍在不断增长，同时我们在 Tag 词和语义分析逻辑上还在不断丰富。”

TBI 能帮助品牌营销制造热点，更好地与用户互

动，飞速扩张品牌影响力和知名度。在信息爆炸时代，一个品牌要想获得足够曝光，就要持续制造爆点。而无论是借势还是造势，首先需要捕捉用户趋势，对用户行为的形成和互相影响有准确真实的认知，因为人都是社会人，不是网络上孤独的一个 IP。TBI 采自用户行为源头的大数据，具有更强的相关性，触达了品牌营销者以前从未凭借数据到达、仅靠直觉和经验决策的深层，使得品牌更有机会挑动用户内心的情绪和兴趣，达成更好传播效果。

TBI 能帮助品牌实现划时代的精准营销。如果品牌营销者能够在合适的时机提供合适的内容，与消费者建立最大的关联，就能获得最大的获得关注。而 TBI 通过搜集和分析腾讯庞大用户群体的各类即时数据，可以在广告推送中实现地域定向、需求定向、偏好定向、关系定向等定向方式，让品牌营销更为精准。

TBI 还能帮助品牌快速对市场作出反应甚至创造新市场。如果能透过腾讯社交网站的大数据分析，掌控消费者行为，我们就能以此重新定义消费的方式。沃尔玛 2011 年高价收购了一家分类社群网站 Kosmix。Kosmix 为沃尔玛打造了大数据系统——社交基因组，追踪庞大的社交动态，从每天的热门消息中，推出与社会时事呼应的商品，创造消费需求。

从追逐、迎合到创造，正是 TBI 难以想象的神奇。

>> 摘自《成功营销》

如果品牌营销者能够在合适的时机提供合适的内容，与消费者建立最大的关联，就能获得最大的获得关注。





明 周之冕
竹石雄鸡图轴

明代文人画家周之冕擅长绘花鸟，专门在家中饲养禽鸟，以便观察写生。此图中的公鸡是以小写意笔法表现，作者将它意欲发力奔出时的体态刻画得逼真传神。

沙龙◆ Salon◆

靠玩票维持天后地位，可能吗？

就算是爱情，长久见不到一个人，一年两年，还能靠回忆来维持；十多年都不见了，还能靠回忆维持下去吗？

侯虹斌



12月30日这天的“王菲幻乐一场”演唱会，真是让人一言难尽。我既看到很多人嚷嚷“王菲唱成这个样子，票价又高，把大众对她的好感度都消耗尽了”；但又看到更多的人说“王菲好美好迷人，童童好帅，啊，好感动”。

有人认为“幻乐一场”让王菲从神坛上走了下来，也有人认为这场演唱会验证和巩固了王菲在神坛的位置。

真是一千个人眼里有一千零一个哈姆莱特啊。

王菲的这场音乐会，有无数个可供炒作的热点：王菲是独一无二的，是华语圈里无需上下文、一提“天后”所有人都认定是她的真“天后”；王菲时隔

多年才开一场演唱会，也许是她的最后一场演唱会；票价天价，最便宜的票都比人家天王们最贵的票贵；怀疑票价崩盘，连王思聪也大呼“谁买票谁脑残”；第一次VR直播演唱会，谢霆锋公司技术支持；王菲的女儿、“国民老公”窦靖童现身并献声；一大群明星如章子怡、赵薇、陈奕迅、马云等纷纷到场，谢霆锋则在用VR监测直播……

结果证明，独一无二的王菲演唱会该有的待遇，“幻乐一场”都有了：票基本上都卖光了，而且临开演前的票都高于票面价格，还不一定买得到。朋友圈里几乎所有人，在现场的、在后台的、技术参与的、看直播的，不管是说好的还是说不好的，整夜都在循环刷屏。腾讯直播全场保持在线千万人以上，峰值两千多万人，热度堪比春晚；接着，很多微信号通宵推出了写王菲的雄文……

这应该算是成功了吧？说好、说不好都不要紧，要紧的是一定要有足够的关注度，不亏钱、甚至赚钱，这样才能让赞助商满意。从这点来看，目标应该实现了。

但是音乐呢？

从第一首歌开始，王菲的声音就在抖，飘，气短，发紧，走音跑调。我这个资深菲迷，浑身上下都是尴尬，感觉就像是手指甲在玻璃上划出的尖锐的声音回荡在我的耳边一样。虽然唱到后来稍有改善，但声音不在调上，高音飙不上去，低音压不下来，破音等种种问题，一直贯穿始终。

这就是一个大型“车祸现场”。

很多菲迷说不care她的音准和技巧，觉得能听到她连唱两个多小时就很荣幸了。还有的说，“就算80岁的王菲在舞台上溜弯我也很愿意看啊”，“47岁了还长这么好看，唱什么都无所谓啦”。这种情到深处无怨无悔的粉丝，就算王菲不张嘴也乐意的迷妹，他们并不能否认一个事实：这一次，王菲真的唱得不好。

王菲的音乐地位如何？这几十年，在华语圈的女歌手里，从邓丽君开始算，她的影响力，怎么着也能排到前三。而且，从越来越不景气的音乐市场来看，几乎是无法超越了。

王菲的音乐有几种特点：一，作品非常多，大一点的K歌厅里，关于王菲的菜单能下拉几十页；二，耳熟能详的“大路货”（无贬义）非常多，什么“容易受伤的女人”“棋子”“你快乐所以我快乐”“传奇”“因为爱情”，等等，数不胜数；三，有一定的创作能力，署名“王菲”作词的歌曲不少；四，王菲翻唱过很多欧美略冷门的摇滚歌手和乐队的歌曲，还学习了他们的演绎方法，并让这些西方摇滚乐队在中国具有了知名度；五，也是最重要的一点，令“王菲”

这个品牌区别于别的流行歌手的原因是，王菲有一定的先锋性、前卫性，她有不少反市场的歌曲，有很多调性上的创新，从此她不仅是一位明星、流行歌手，还是一位“艺术家”。

关于艺术性这点，我多说几句。她在2000年前后那几年，《浮躁》《玩具》《寓言》等几张专辑堪称惊艳，里面绝少情情爱爱，有的是谈哲学，谈世界观；有的是抽象地描写风景和意象，有的歌曲甚至只有无意义的呢喃。市场反应未必好，但王菲的风格也算是确立了，而且，在流行歌手当中，独一无二。

王菲自身的个性形象，也绝对是为她的音乐加分的。她很自我，总是摆出一副“爱谁谁”“关我屁事”“关你屁事”的模样；要是放在别的明星身上，包管各种“耍大牌”“臭脾气”等负面评价就出来了，但因为是王菲，人人都觉得特别妥帖，认为她就是这么高冷，别人的高冷是矫情，她的高冷是可爱。

那时的王菲，也在婚姻中起起伏伏；但要知道，高冷，并不影响她的勤奋，她不断出新歌，不断开演唱会，不断上节目，佳作不断。

我这种十多年的“脑残粉”之爱，是怎么慢慢地淡去的呢？是因为王菲不再推出新作品了。

就算是爱情，长久见不到一个人，一年两年，还能靠回忆来维持；十多年都不见了，还能靠回忆维持下去吗？

没错，王菲始终没有淡出娱乐报道的视线，一段又一段的恋情和婚姻，一个又一个的孩子，出个门，进个香，健个身，发个微博，天天上头条；但好音乐、好作品才是资产，绯闻只是在消耗资产的消费行为。当然，对于王菲的恋情和儿女，我都觉得很不错；她的情商很高。但那仍然不可能成为建构她的音乐地位的资产。

恕我直言，王菲这十年来的电影电视插曲，与她自身的水平相比，都是大俗套。像《传奇》《因为爱情》《致青春》……唉，那种在小情小爱中打转的调调，不想听，不想唱。

对于王菲来说，给她的标准就是比别人的要高，就像给张艺谋的标准，就是比别人的要高一样。要靠每年一两首这些玩票的电影插曲，来维持一个曾被视为“艺术家”级别的天后级歌手的乐坛地位，这不是来搞笑吗？

归根到底，是王菲不爱音乐了。她不再敬业，不再勤奋。对她来说，生活更重要，爱情、孩子都很重要，但音乐事业不是。

这让我想起孙燕姿，分别在金马奖、浙江跨年上唱跑调了。她的解释是感冒了。但业内人士龚琳娜说，感冒不会影响音准。我想，与王菲的问题一样，这几年，孙燕姿忙着结婚生娃，太久时间没有高强度地上舞台表演了。



而张惠妹的表现还不错。我记得好多年前，那时还很瘦的张惠妹，疯狂地开演唱会，有一场又唱又跳一直到虚脱倒地还在努力挣扎着起来跳，结束后不得不被抬下场去。看得出来，至少她还是很热爱自己的音乐和表演的。

王菲的短板，不是她的年龄，比她年龄大的歌手，仍然一场接一场地开演唱会的，在西方多的是，包括女歌手；也不是她的粉丝不够或者宣传不足，哪个歌手能有这么多多年不出新歌也坚持爱下去的脑残粉，恐怕麦当娜也自愧不如。问题出在她的不敬业。

“一个一个偶像，都不外如此，沉迷过的偶像，一个个消失……”就像王菲在歌里唱的一样。永远的偶像，是没有的。不持之以恒地付出努力，就不可能保持状态。不仅对歌手来说是这样的，对作家、画家、各种艺术家，各行各业，无不如此。🔴

《水浒传》： 那些不动声色的残忍

书中经常写到，那些好汉们一听宋江的大名，纳头便拜，口称大哥。宋江武艺稀松，谋略寻常，何以有这般江湖地位？不过是“及时雨”的名声在外。

闫红



赛珍珠翻译《水浒传》，英译名为《All Men Are Brothers》：“四海之内，皆兄弟也”。这句话出于《论语》，《水浒传》第三回，那个纳了金翠莲做外室的赵员外，也对鲁智深这么说过。

然而，将这句话作为小说的主旨，倒更像一种讽刺，所谓好汉们何曾对世人有这样一种友爱？李逵劫法场，将宋江救下，还是刹不住脚，抡着板斧，一口气只管杀将起来，“不问军官百姓，杀得尸横遍野，血流成渠”。

武松被张都监等人暗算，将张家上下尽皆杀掉，马夫丫鬟都不放过，还特地“寻着两三个妇女，也都搠死了在房里”，“方才心满意足”。

强者是不会与弱者称兄道弟的，即便是书中最可爱的鲁智深，他的行侠仗义也只因见不得不平事，对于事的感觉多于对人。比如在瓦官寺，他听那几个面黄肌瘦的老和尚说此庙被一僧一道给占了，他就去寻那僧道厮打，但因为肚里没食，又走了长路，打不过人家，落荒而逃。逃跑路上碰到史进，两人吃了饭再杀回，杀掉了那一僧一道。

但那些老和尚们，已经上吊自杀了，他们见鲁智深跑了，唯恐他们来找自己麻烦，干脆一死了之，还有一个被掠来的妇人，也跳井自尽了。

碰上坏人会吃亏，碰上好人干脆阴差阳错地送了命，弱者的命运就是这么不堪，作者冷冷地只说事件，却让人从脊背间生出寒意来。

而鲁智深只管带着史进去寻金银财物，打包背上，再一把火将这寺庙烧了个干净，大踏步地朝前路而去了。

“兄弟之情”也是讲究势均力敌的，比如鲁智深对林冲就各种记挂，但这样的感情在《水浒传》里也还是异数，更多的“兄弟”二字背后，是利益取舍。

书中经常写到，那些好汉们一听宋江的大名，纳头便拜，口称大哥。宋江武艺稀松，谋略寻常，何以有这般江湖地位？不过是“及时雨”的名声在外。

对于最底层的李逵，它意味着有求必应。未跟宋江见面之前，他就曾想着去找宋江。找他做甚？无非是要点钱花，求个生路。对于李逵这类人，这就是全部了。而对于柴进、花荣这些中产阶级，他们更看重的是“及时雨”三个字的民间感召力。

生逢乱世，章法全无，即便是老牌贵族如柴进，握有一定权力的花荣，也难保无虞。但风险同时也是机遇，他们仗义疏财，延揽人才，应对未来的变数。在这个理念里，宋江已经领先一步，做出了“及时雨”的品牌。休要小看一个绰号的力量，绰号就是宣传，它比“吃他娘，喝他娘，闯王来了不纳粮”之类口号更加言简意赅，直击人心，三个字，就道出了核心竞争力。

凭着这个招牌，宋江每每逢凶化吉，遇到无数热烈的表白，盛大的宴席，兄友弟恭，热气腾腾，但当局者心中只怕都明白，各自的诉求之所在。当兄弟之情与利益碰撞，前者立即荡然无存，虽然作者尽量写得平淡，但宋江们对兄弟下手时，皆是极尽狠辣之能事，主要体现于赚取徐宁、卢俊义、朱仝、秦明等人上梁山时。

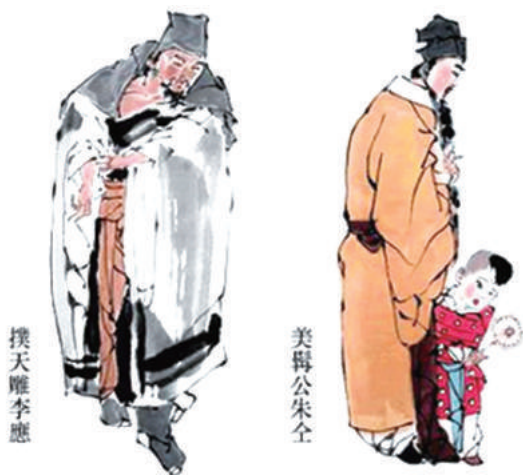
除了李逵这样彻底的流氓无产者，不到万不得已，谁也不愿上梁山，宋江本人，也是宁可坐牢，都不肯完全站到朝廷的对立面去，成为大宋的敌人。但是，等到宋江们上了梁山，就开始琢磨着把别人弄上去，卢俊义们因此进入他们的视野。

徐宁和卢俊义，与梁山原本无瓜葛，只因徐宁擅使钩镰枪法，卢俊义“一身好武艺，棍棒天下无对”，梁山用得着他们，就由不得他们了。

赚徐宁上山比较容易，时迁去偷了他的雁翎锁子甲，一步步将他引诱到梁山上来。让卢俊义上山则很费了一番周折，先是放风说他投了梁山，官府将他抓去，流放沙门岛，差点没死在半路上，逃跑不成，又被改为死刑，被整得七荤八素的，老婆也没了，只能栖身于梁山。

已经算得残酷，但比起秦明和朱仝的遭遇仍略逊一筹。

秦明原是大宋军官，被宋江他们擒住，劝他入伙梁山，秦明断然拒绝：



“秦明生是大宋人，死是大宋鬼。朝廷教我做到兵马总管，兼授统制使官职，又不曾亏了秦明，我如何肯做强人，背反朝廷？你众位要杀我时便杀了我，休想我顺随你们。”

梁山人倒也并不强劝，第二天好生送他下山。只是等他来到城外，发现“原来旧有数百人家，却都被火烧做白地，一片瓦砾场上，横七竖八，杀死的男子妇人，不计其数”。

昨夜有强人来此杀人放火，领头者，穿着他的盔甲，骑着他的马匹。慕容知府站在女墙上，大骂他是反贼，并告诉他，他家中老小尽皆被官府杀掉，又叫军士将他妻子的头颅挑在枪上给他看。

不消说，这正是梁山人做的局，官府固然失之于昏聩不察，但梁山滥杀无辜在先。想这一夜有多少颠扑哭喊，多少恐惧与绝望，那些男子，妇人，老人，婴孩，他们可能到死都不知道自己为何遭遇这无妄之灾，数百人家，只因梁山人需要秦明这一个人，就这样不明不白地死于非命。

秦明本人也付出了巨大代价，妻儿尽皆送命，梁山人如何算不到这一步？只是与他们的“小目标”相比，秦明的亲人，以及秦明本人的感情创伤，都不算什么了。

不明就里的秦明跟宋江诉说自己的遭遇，宋江轻描淡写地说：“没了夫人，不妨，小人自当与总管做媒。”他把花荣的妹妹许配了秦明，还陪备了彩礼，似乎这样一来，秦明的损失就完全被抹平了，他们本来就没有把他的感情计算在内。

他们也同样无视朱仝的感情，尽管相对秦明，他们与朱仝有更深的交情，也有更多的感性认知。作者浓墨重彩地将朱仝塑造成一个忠厚仁义的形象，他“身長八尺四五，有一部虎須髯，長一尺五寸，面如重棗，目若朗星，似關雲長模樣，滿縣人都稱他美髯公”。

他為人忠肝義膽，為朋友兩肋插刀，放走劫了生辰綱的晁蓋和殺了閻婆惜的宋江也許還只能算是舉手之勞，甚至還有以權謀私之嫌，後來雷橫殺了白秀英，他寧可自己坐牢，也要救下雷橫性命。

他因此事被發配到滄州，知府見他“一表非俗，貌如重棗，美髯過腹，先有八分歡喜”，知府四歲的兒子更與他投緣，一見到他，就說：“我只要這胡子抱。”

那是個非常可愛的孩子，“端嚴美貌”，“知府愛惜如金似玉”，幼年賈寶玉大概就是那個樣子吧。從此後，朱仝主要職責就是抱這個孩子到街市上玩耍。天真的孩童猶如天使，一定在許多時刻，溫暖過身處羈縻中的朱仝。


梁山人却盯上了這個小娃娃。七月十五夜，朱仝帶小衙內去看河燈，小孩兒打扮得十分周正，穿著一領綠紗衫兒，頭上角兒栓兩條珠子頭須，他活潑潑地等待著和朱仝去玩耍，並不知道，災難已經專為他，埋伏在那裡。

朱仝扛著小娃娃走在街頭，雷橫出現了，要朱仝借一步說話，朱仝放下小衙內，跟他到個僻靜地方，見到吳用，與雷橫一道勸朱仝上梁山。朱仝亦是斷然拒絕，他犯的罪行並不嚴重，一年半載就能夠還鄉復為良民。這原也在宋江吳用預料之中，於是，當朱仝回轉，到處找那小孩兒，却发现，那個活蹦亂跳的小娃娃，已經被李逵一劈兩半，尸首就在朗朗月色下。

每次看到這一段，都不忍卒讀，替那孩子難過，替他父母難過，更替朱仝難過。似他這樣重情重義之人，如何面對那個孩子的慘死，知府對他的不設防？

朱仝自然不肯罷休，恨不得一口吞了李逵，要與他廝殺。吳用、雷橫點明是晁蓋、宋江兩位的主意，他仍是盯著李逵不放，提出，若有黑旋風在，他死也不上山去。最終李逵被留在柴進的莊園里，朱仝也偃旗息鼓，不再糾纏，到了山上，見到晁蓋宋江，叙說舊話，連日宴飲，他從未追問他們一句。

如此淡定者還有扈三娘，我曾在前文里說過，除了她一個哥哥，她全家都被李逵殺掉了，她被安排嫁給好色又窩囊的王英，却也見宋江“義氣深重，推却不得”。

從徐寧到盧俊義再到秦明朱仝扈三娘，都是被宋江他們暗算了，被欺負了，他們不但幾乎沒有任何反抗，反而很快與宋江們打成一片。

约翰·伯格： 我们并不孤独

左派知识分子通常给人一种浪漫、热忱、激烈有余，而思考不足的印象。但伯格不是，真的不是。

黑爪



约翰·伯格遗作、英文版《风景谈》（Landscapes: John Berger on Art）。

刚开始约会的时候，我们两个木讷的人常常会冷场。为了对付这个局面，我们发掘出了一些两个人都知道的话题，“Ways of Seeing”是其中之一，也是最好用的一个。

这是听见约翰·伯格（John Berger，或者约翰·伯吉尔，我遇到的英国人都是这么念这个名字的）死讯时，立即闪现出来的情景：约会的情景，在天坛以及其他几个地方。

“Ways of Seeing”是70年代BBC的一个四集电视节目，针对比当时早几年的另一部现象级电视栏目，肯尼思·克拉克的《文明》，它挑战《文明》所阐述的西方文化中的传统审美观。后来“Ways of Seeing”的“剧本”被集结成书，以同名出版，甚至成为一些牛校本科生的教材，大概影响了西方一代文青。我那约会对象没想到居然会在中国，从一个写程序的小姑娘嘴里听见这个名字，很是吃惊。与其说他这吃惊是小看了八九十年代的中国读书人，不如说低估了伯格的影响力。

“企鹅”版的“Ways of Seeing”是这样介绍它的：它彻底改变了人们对绘画和艺术评论的认知，这一分水岭般的巨作，通过文字和图像，展示了我们通常所见，是如何被一整套关于美、真理、文明、形式、品味、阶级以及性别的假设所左右。从各个层次探索了油画、摄影以及图形艺术的意义。伯格说，当我们看见事物的时候，我们不仅在看，我们更在阅读图像语言。

如果要一句话简单粗暴地给约翰·伯格一个标签，我估计“当代白左知识分子鼻祖”相对清晰贴切。

2016年伯格90岁，他的众多粉丝搞了许多纪念活动，包括去他下半辈子定居的法国小村子拍摄他的起居。临近年底时，我查了一下是12月3日，我收到当时那位约会对象送来的一本新书电子版：“Landscapes: John Berger on Art”，这是Verso 11月为纪念他90大寿特意出版的艺术评论集。

伯格最初是个画家，但是后来不画了，改写字，这点跟伊夫林·沃或者陈丹青有点像。只不过沃写的都是冷眼讥讽，而伯格则成为一个时代最具影响力的公知，shape-shifter。作为小说家，他最为人知的大概是1972年获得布克奖，发表获奖感言时不仅大呛金主的钱来路肮脏，更把奖金尽数赠予“黑豹”革命组织（黑豹，Black Panther，60年代末至80年代中期活跃在美国加州的黑人民族主义和社会主义组织）。一个处于社会中上阶层的英国人，伦敦人，半个世纪前，将炙手可热的都市文明抛在身后，住到了法国乡下，成为一名货真价实的国际主义者。

也许前面那个简单标签会让人误解，左派知识分子通常给人一种浪漫、热忱、激烈有余，而思考不足的印象。但伯格不是，真的不是。就拿最近这一本，暂且称它为《风景谈》（Landscapes: John Berger on Art，国内的译本大概尚未出炉）的书来说吧。他最大的成就，在于写作，而伟大的写作源于思考，字里行间看到的是他对复杂事物长期而高强度的思考，看见的是头脑中各种思想的碾压和缠斗，最终，又并不仅仅终止于混乱和模糊，他把激烈缠斗后的思想精华，慷慨而清晰敏锐地分享给世界。

他对艺术和文化的清晰易懂的洞见，除了乔治·奥威尔，再无他人堪比。奥威尔成长于伊顿，成年后在缅甸做皇家警察，世界在他眼里是不可理喻，不对劲的，于是他穷尽一生想要搞明白。也许这是天生敏锐者的悲剧使命，他意识到不得不通过改变自己生活中的一切，来诚实地面对、梳理和写作。几十年以后，又出这么一个约翰·伯格，经历同样的转变。一个对艺术入迷的青年画家，在一个面对核战毁灭的年代，开始琢磨艺术的意义在哪里。


他的另一部书，1975年的《那个第七次出生的人》（A Seventh Man），这是一部关于季节性迁徙劳工的生存和工作状态的愤怒讲述，伴随了大量的瑞士摄影师约翰·摩瓦所拍摄的图片。40多年以后的今天，这部书仿佛还站在前沿。他开创了一种新的写作和思考方式，在你以为清新文艺得不得了的题材下，比如谈风景、谈肖像、谈静物画（比如他的另一本书叫《一罐野花》[A Jar of Wild Flowers]），更多地，他在谈论政治暴力、镇压、恐怖主义和谋杀。并不太清新，也并不太静好。



约翰·伯格（1926年11月5日-2017年1月2日），英国艺术史家，小说家，公共知识分子，画家，被誉为西方左翼浪漫精神的真正传人。

前文说到伯格身上并不具备那个标签所附带的特征。他怎么做到的，我想是最值得琢磨的一件事。首先，他是个天生的、终生的合作者。这不难理解，别忘了他是“艺术评论家”，也就是说，他的写作源于对话，他的思想火花迸发自别人的思想和作品，他一直都在努力去理解别人的画作，从别人的摄影、诗歌、雕塑、信件或者辩论中唤醒并折射出自己的思考。他是一个思考的大门永远敞开的作家。但你也并不能就此推论，他缺乏思想的深度和力度。是的，强度和开放性，批判性思考与合作态度的对话，很难并行。这就是伯格之所以宝贵。2016年他有两本新书，前文提到我刚刚有幸拜读了的《风景谈》是一本，另一本“Lapwing and Fox”，便是基于他与友人的对话。

伯格在40年代后期放弃了油画创作，不过线条画却画了一辈子。少有人能够像他那样，将艺术家的敏锐眼光与对人类历史的广泛理解结合得那样准确。作为作家，他的写作风格也许得益于他对绘画技能的把握：对颗粒的敏感，对线条和细微阴影的关注，因此在他的评论文章中，可以大笔一挥，将文艺复兴到当代艺术在一个段落里说得明白。此外，他的过人之处还在于他善于在细微处吹毛求疵，大作文章，引导读者发现自己过去完全忽略了的东西。比如开篇提及的《风景谈》，里边收录了他写立体派的小散文，文章短小精致，却有“啊，原来如此”这样的让人眼前豁然一亮之感，立体派就得不偏不倚出现在那一刻啊。更不乏凶巴巴地对美国抽象派表现主义的严厉批判，以及对当代画廊/美术馆文化的小幽默。

也许是偶然，也许是有意而为之，这部终于成为他遗作的书的亮点，是一篇带有自传性质的散文《克拉科夫》。文章独特而深邃，好像一封写给早期的老师的情书，其主旨在娓娓叙说中一点一点地散开，道出。读这篇堪称“美文”的文章，你会忍不住感叹：一篇好文章，一定有好的样貌。而《白鸟》一文，则明确打通了那个政治愤青伯格和柔和的艺术审美家伯格之间的通道：“在这个魔鬼猖獗的苦难世界里，在我们感受不到自身存在的世界里，在这个我们必须拒绝的世界里……是对美的审视给我们带来希望。当我们看见水晶或者罂粟花的美时，意味着我们并不孤独，我们深深地被种植在更广阔的存在中间。”

王宏：翰墨如诗写人生

东流

在人们印象中，王宏多年来以中国工笔重彩画而闻名画坛，但近年王宏创作的一系列水墨画，展示了画家深厚的传统笔墨功底和日益成熟的水墨绘画语言。王宏独特的如歌如诗的水墨画风让人耳目一新。

王宏的水墨画以内容划分，大体可分为：

1. 瀚海系列：如创作于上世纪80年代的《望远行》，近年创作的《瀚海人》《漠之歌》《塞上曲》《牧归》；
2. 牧女系列：如创作于2010年的《青青小草》，2012年的《圣光》，以及近两年的《格桑花》《春晨》《红云》；
3. 童趣系列：如《山菊花》《山花》《童趣》《春雨时节》《红莲》；
4. 部分仕女、花鸟等作品。

瀚海与牧女系列延续了画家工笔重彩画创作题材领域优势，作品展现了以大漠骆驼、高原牧女为绘画符号的崇高美感和雄浑意境。而童趣系列、仕女、花鸟画则更多地体现了画家深厚的生活积累和刻意创新的独特绘画语言。

王宏的水墨画究其底蕴，深受长安画派的熏陶和培育。王宏上世纪80年代初毕业于西安美术学院，有幸成为长安画派传人刘文西、王子武、江文湛等著名画家的学生。她的毕业创作《望远行》，就是一幅大尺幅（30余平尺）的水墨成功之作。这幅作品颇具诗意并具有强烈的视觉冲击力和画面感，当时因这幅作品激发了赵步唐老师创作了《望远行》词，并题写于原作之上。



晨曦牧歌 70 厘米 x 136 厘米 2015 年



绿水清荷 70 厘米 x136 厘米 2016 年

长安画派注重生活、注重传统的画风，在王宏水墨画中得到了深切的体现。她曾数度只身一人深入大漠腹地骆驼人家，体验感受大漠人的情怀及特有的生存环境，并将瀚海系列始终贯穿于自己的独具风格的创作之中。如《瀚海人》那整装待发的驼群、年轻的父母及女儿三位一体组成的骆驼人家的刻画是那么富有生命气息和生活的厚重感！

王宏的水墨画又具有深厚的笔墨传统功夫，尤其是恣意潇洒的优美线条更是一般画家很难企及的。近年创作的童趣系列，充分体现了画家的传统笔墨功底，如作品《红莲》中小女孩脸部，特别是一双纤手的刻画是优美线描的极致之作。

论及王宏水墨画不能不观照她多年已取得辉煌成就的工笔重彩画，正是她的工笔重彩画的成功，奠定了她回头创作水墨画就比其他纯水墨写意画家多了阔大优美的意境营造和墨彩的丰富与和谐。如近年创作的



小鹿 68 厘米 x80 厘米 2016 年



绿原 95 厘米 x95 厘米 2016 年

作品《水》，将表现主体的人物置于画面中心，月色中几只游水的天鹅形态各异呈涡状构图，水中映月，月浴少女，如梦如幻，画面优美，色彩典雅，堪称精品。《红云》《格桑花》等牧女系列作品，设色大胆，意境阔远，人物刻画精细传神。《圣光》则借鉴了敦煌壁画的艺术风格，表现了现代人祈福神灵的精神状态，兼工带写，构图洗练，极富象征意味。

王宏的水墨画在短短几年之所以取得如此高的成就还有一个原因，那就是她深厚的传统功底和很强的写生能力，对艺术“源于生活，高于生活”的创作理念。王宏水墨画中深受藏家喜爱的作品，有几幅恰恰是下乡采风速写稿基础上的创作。如《春》《童趣》《山花》等。《春》中农家老奶奶与小鸡，表现了老人和新生命的一种交替，《童趣》中对于山乡孩童的刻画十分动人。纵观王宏的水墨画作品，和那些仅耍笔墨构图而人物创作千人一面的潮流画家拉开了很大距离。很多成名画家都画过少女题材的水墨画，但刻画的女孩大多不免流俗于成人神态，而王宏的水墨女孩形象天真纯美，烂漫可人，十分难得。

孔子说“诗可以兴”，中国画以“画中有诗”为最高境界。王宏的水墨画，力图营造画中诗的意境，倾力摹写人的诗意的生存状态。翰墨如诗，尽写人生！祝福并期待王宏创作出更多更好的水墨画作品呈现于这个时代。



尧乎牧歌 70 厘米 x135 厘米 2015 年



归 95 厘米 x95 厘米 2016 年



牧童 68 厘米 x68 厘米 2016 年



王宏，1956 年生于甘肃高台县。1983 年毕业于西安美术学院国画系，师承刘文西、李宝林。现为甘肃画院专职画家，国家一级美术师，中国美术家协会会员，民建中央文化委员会委员，民建中央画院艺术委员会副主任，北京师范大学人物画高研班导师，甘肃省文史馆研究员。

王宏作品曾参加第二届全国青年美展、第三届全国书籍装帧艺术展、纪念“5·23”讲话 50 周年全国美展、首届中国画展、第八届全国美展、全国当代花鸟画展及美国、澳大利亚、日本、新加坡等国家举办的美术作品展，并在国内多次举办个展和联展。

王宏绘画作品在《美术》《美术观察》《国画家》等国家级专业刊物上有专版介绍。其代表作品载入《20 世纪女艺术家美术作品集》《当代中国工笔画卷》《今日美术》等大型文献性画册。出版有《中国当代书画名家—王宏》《王宏画选》《王宏画集》等个人作品集。

百安概念：光影往来成古今



百安概念影城是一座集一线同步影院、二级数字院线点播影厅和电影历史呈现为一体的多元化新概念电影文化体验场所。影城位于甘肃省兰州市南关十字百安购物中心六楼。影院整体设计创意采用流水元素，风格沉稳而不失灵动，时尚简约而不失典雅。

影城主体部分为一线影院，有6个色彩风格各异的同步影厅，共455个座位。影城在兰州市率先全部采用数字激光放映设备，为观众提供更优化的视听享受，观感更亮更舒适。多厅化的格局，也使得影院在运营当中给艺术电影、纪录片等提供更多场次安排成为可能。

与一线影院相邻区域，为别具特色的“自在影库”。“自在影库”由三部分组成：

第一部分是由上海百视通提供合法正版二级市场片源的点播影厅，共有包括变形金刚、Hello Kitty、哆啦A梦、英雄联盟、海底世界等8个不同风格的微型影厅。影厅主题个性鲜明、设施优雅舒适，采用影院级的视听设备环境配饰。每个厅接待人数从2人至10人不等，观众可根据个人兴趣自主选厅、自主选片。这种个性化、差异化、私密化的观影方式，符合当下观众的社会需求，是一线电影市场的重要补充。

“爱影吧”有上千部正版片源供观众选择，包括国内外经典影片、一级院线档期外最新影片，由百视通独家购买版权、院线没有引进的部分欧美大片，是“爱影吧”最具特色的亮点。

主题微影厅除满足观众观赏电影的需要之外，还能满足多种功能需要，例如观看体育赛事直播和游戏赛事网络直播等。同时可以满足朋友聚会、家庭观看等需求。

第二部分是“胶片记忆”，老式胶片放映机和数百部经典胶片电影，可以让观众在典雅怀旧的公共休息区域免费感受胶片时代的韵味，也营造了具有浓厚历史感的电影文化氛围。

第三部分为“VR世代”，影城内配备有最新的VR体验机，让您感受电影未来的发展趋势。



自在影库

HOMELIKE CINEMA



百安概念影城

BAIAN NEW CONCEPT CINEMA



电话：0931—8106093

地址：甘肃省兰州市城关区南关十字百安购物中心六楼



至臻追求，传承谱写传奇

农业银行私人银行，让今天的财富和家族
荣耀世代相传，成就明天的传奇。

私人银行专业管理团队，集合财务管理、资产管理、顾问咨询、跨境金融、增值服务等领域的专业化优质服务。通过为每位客户量身打造的财富方案，使美好未来跃然纸上，财富得以延续永存。



农行【私人银行】

www.abchina.com 客户服务热线 40088-95599



中国农业银行

AGRICULTURAL BANK OF CHINA





**如果多一颗灵药
就不会独守月宫几千年
嫦娥时常叹息**

**中国人从不满足
对生命质量的更高要求**

我安翔，你安享

地址：兰州市城关区大教梁25号楼2楼

电话：0931-2322222

网址：www.51anxiang.com



服务号



订阅号