



吉林科技投资 第8期

TECHNOLOGY INVESTMENT

# 吉林科技投资

第8期



## 大敌将至：互联网造车大逃杀

2019年，一定是国内电动汽车重新洗牌的一年，也有人说，这是“大考之年”。因为，企业纷纷面临交货的挑战，而无法量产，正是电动汽车普遍的阿基琉斯之踵。

品一杯香茗

——吉林科技投资开展“三八节”茶艺品鉴活动

吉林省科技投资基金有限公司

TEL: 0431-85830757

地址：吉林省长春市蔚山路2559号/长春市南关区亚泰大街6898号



荣誉出品：  
吉林省科技投资基金有限公司



## 吉林省科技投资基金有限公司

- 科技风险投资基金
- 高校产学研引导基金
- 科技创新专项资金
- 矿产资源风险勘查专项投资



**使 命：**围绕创新发展，扶持吉林省初创期科技型中小企业发展，解决科技型企业融资难问题，促进科技成果转化。

**愿 景：**做真正的风险投资，实现省内科技型企业投资全覆盖。

**核心理念：**创新、创业、进取、进步

**投资原则：**有偿投入、阶段支持、适时退出、循环使用

## 举火把的人

文 / 佚名

我们想告诉那些依然在困顿中的企业家们，即使这是一条表面看起来孤单的路，走上一段时间，你就会发现越来越多的同路人。

“三流企业做制度，二流企业做品牌，一流企业做文化”。企业文化有用吗？这是我们最近常常思考的问题。

某种程度上它是有用的。比如企业初创阶段，还没有形成完善的机制，靠的就是老板个人英雄主义、他对市场的洞察力和对执行强势的推动力。这时候企业文化能够在极短的时间内凝聚人心。

但是当企业规模越来越大，仅靠老板这一个火车头还能带动吗？它会出现很多悖论：第一，火车要想跑得快，老板必须强势，然而老板很强势，企业里的每个员工都会知道的最优策略是讨好老板，努力工作反而成了其次；第二，火车头方向是单一的，这在工业时代行得通，但在移动互联网时代，用户需求越来越多样，这意味着市场瞬息万变，两者是不匹配的。凭借已经形成的竞争壁垒、行业地位，企业或许能一时生存得不错，但又能持续多久？

于是很多企业家将希望寄托在“企业文化”上，号召善意文化、大爱文化、狼性文化……不过，如果他们真正去观察那些把“文化”做成常态的标杆企业，会发现都有相应的激励机制匹配。华为著名的“以奋斗者为本”，是因为它搭建起一个强大的“利益共同体”。

换句话说，价值评价和价值分配不到位，没有机制设计托底，再好的企业文化到最后都是一地鸡毛。讲得再直白一点，一个公司给谁发钱，给谁扣钱，提升谁解雇谁，这就是企业价值观和企业文化。

庆幸的是，趟过各种“管理坑”“文化坑”之后，很多企业家都在努力尝试打开自己的分享机制，让每个员工都可以爆发出创新的动力，让每个员工都可以成为企业的火车头。

有一位企业家告诉我们，以前他认为所谓领导力，就是老板要成为在迷雾中举火把的那个人，再累再痛苦都要举着，但最近两年他最大的感悟是，“我不但要举火把，我还要点亮一堆人的火把，花10年也好20年也好，真正地去打开很多人的想象力”。

这才是属于未来的企业，这才是真正的企业文化。我们想告诉那些依然在困顿中的企业家们，即使这是一条表面看起来孤单的路，走上一段时间，你就会发现越来越多的同路人。我们未来见。

（摘自《商界》）

# CONTENTS

## 目录



### 14 封面故事

14 \_ 大敌将至:互联网造车大逃杀

### 24 科技投资 智慧吉林

- 24 \_ 合心机械刘然:创新驱动下的小步快跑
- 27 \_ 今天,下雨了
- 28 \_ 小鸡奔奔:轻盈步态走出创新发展路
- 31 \_ 山水画欣赏指南
- 32 \_ 福斯匹克姚洪涛:集成电路设计领域的弄潮儿
- 35 \_ 有雨心晴
- 36 \_ 品一杯香茗
- 39 \_ 中农阳光赵明:传统农业的“搅局者”

### 42 资本力量

- 42 \_ 庞氏骗局一百年
- 46 \_ 李兆基:让李嘉诚害怕的人
- 48 \_ 疯狂的“神州系”

### 52 非常道

- 52 \_ 顾维军:资本市场最后一个“狂人”
- 57 \_ 晚节不保,“债券之王”格罗斯谢幕
- 60 \_ 罗永浩的新人设:干一行垮一行的行业冥灯?
- 62 \_ 赚钱太多,美国超级豪富陷入集体焦虑

## 64 行业风向

- 64 \_ 在中国,钱,正流向这 4 大领域!
- 67 \_ 空中物流配送正式面世,物流业变天
- 68 \_ 中国富豪家族办公室都在做啥?
- 70 \_ 愚人节梦话? 还是大佬们的新动向

## 72 大咖慧

- 72 \_ 巴菲特合伙人、投资大师芒格的智慧
- 76 \_ 沈南鹏:马化腾眼里“唯一”的男神

## 82 创客讲堂

- 78 \_ 唐岩:投资人与创业者要势均力敌
- 82 \_ 迅雷程浩:所有渐进式创新,都是在给行业老大打工
- 86 \_ 周鸿祎:员工走了,公司也就倒了!

## 90 创业邦

- 90 \_ 传音,你不知道的“非洲手机之王”
- 92 \_ 查哈尔:让巴菲特怒赞的创业神童
- 94 \_ “商人”韩寒写出资本好故事

## 95 大资讯

- 95 \_ 崛起之痛,中国制造的 20 项技术缺口
- 98 \_ 20 项重大科技趋势,未来 30 年将改变世界
- 102 \_ 争当金融中心,三十城谁将脱颖而出

## 104 科技改变生活

- 104 \_ 疯狂的人造肉
- 106 \_ 2019,全球十大突破性技术揭晓!
- 108 \_ “性爱机器人”时代将颠覆什么?

主管单位 \_ 吉林省投资集团有限公司  
主办单位 \_ 吉林省科技投资基金有限公司  
协办单位 \_ 《东西南北》杂志社  
合办单位 \_ 吉林省财政厅  
吉林省科技厅  
吉林省教育厅  
吉林省发改委

编委会主任 \_ 孟庆凯  
副主任 \_ 李巍、马天夫、刘丽英  
编委 \_ 王斗、陶彬、肖红、韩晓宇、陈野、  
杨天宝、富强、徐科研、郝莹

封面题字 \_ 王云坤

执行主编 \_ 徐小莉  
编辑部主任 \_ 庞春颖  
美术部主任 \_ 初亚新  
责任编辑 \_ 李云云  
特邀编辑 \_ 卓然、刘妍  
文字编辑 \_ 赵帅添、沙丽莹、胡梓博、孟醒  
美术编辑 \_ 赵文丽  
文字记者 \_ 刘海东、宋东捷、李瑾历、曹雪  
渠道总监 \_ 刘潔尘、殷雪燕

公司地址 \_ 吉林省长春市蔚山路 2559 号 /  
长春市南关区亚泰大街 6898 号

邮编 \_ 130012 /130022

电话 \_ 0431-85830757

投稿邮箱 \_ jltz@jlkjtz.com

微信号 \_ ZZDKJTZ

网址 \_ www.jlkjtz.com

编辑部地址 \_ 吉林省长春市自由大路 6426 号

编辑部电话 \_ 0431-88600080





## 可用于战争， AI 人工智能要对人类下手了

AI 人工智能是目前的热门技术，它对人类社会的改变被认为是革命性的，甚至有不少科学家担忧 AI 会取代人类甚至伤害人类。对 AI 的应用不仅限于民用领域，AI 人工智能应用于军事也是一个热门但极富争议的话题，俄罗斯正在谋求升级苏-25SM3 强击机的 AI，以后飞行员只要选定一个目标，剩下的就可以交由 AI 人工智能来操作了，轰炸敌人的任务 AI 就能完成。

也就是说，人工智能可用于战争。俄罗斯消息人士称，俄罗斯国防部正在谋求升级苏-25SM3 飞机的 AI 能力，将配备最新的瞄准系统，飞行员只要锁定一个目标，后续的轰炸操作就可以交由 AI 人工智能实施，它能够追踪目标，甚至还能设置最佳飞行路径。

## 蚕豆止鼾器

关于止鼾，这里有一个新的解决方案，一款高科技物理止鼾产品，一个仅仅需要贴在下巴上的“小蚕豆”。

睡觉前贴到下巴上，它会检测你的鼾声，帮你调整呼吸、快速止鼾。

止鼾器通过骨传导技术和声音识别技术，悄悄识别鼾声，一旦发现你打鼾，便会发出 10Hz-60Hz 的轻微脉冲，进行由弱到强的物理干预。

而配套的云中飞睡眠 APP，上面会精细地记录使用者的打鼾情况，比如鼾声数据采集、鼾声录制回放与分析、睡眠质量记录等，还有冥想助眠音频可供选择。

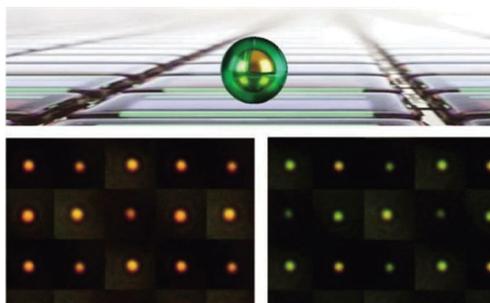
## 柔性彩色显示屏 像素仅有主流百万分之一大

剑桥大学研究院最近研究出了一种方法，用这种方法制造的显示屏的单个像素大小仅有苹果视网膜显示屏单个像素大小的一百万分之一。

剑桥大学称，这种制造法是首先在基板上镀上一层微型金元素粒子，这些粒子的直径仅有数十亿分之一米。随后在导电聚苯胺这种具有电活跃性的聚合物的作用下，这些金元素粒子会在输入不同电场的时候改变结构。更加惊人的是，制造这种超微型像素显示屏的方法也极其简单，只要将金元素和导电聚苯胺混合，并且喷涂在表面光滑的塑料薄膜上即可。这意味着这种新技术量产相对来说更简单，并且成本也相对更低。

这种新型显示屏每个像素发射出的光可以通过施加特定电流的方式在整个色谱中变化，并且每个像素也能够保持自己的发色且互不干扰，甚至不需要持续的电源输入。所以这种全新的显示屏在成熟后不仅具有超高像素密度和可弯曲性，甚至还会更节能。

剑桥大学研究员们认为除了移动设备之外，这种新的显示技术甚至还可以用于建筑外墙和军事领域。



## 3D 打印人造皮肤，可用于化妆品、皮肤测试

印度研究人员近日报告说，他们成功用 3D 生物打印技术打印出人造皮肤，具有与天然人体皮肤相似的解剖学结构和生化特性等，将来可在化妆品、皮肤药物等测试中广泛应用。

人类皮肤主要分为由成纤维细胞等构成的真皮层以及由角质细胞和黑色素细胞等组成的表皮层。这两层之间的连接形态是波浪状的，它给表皮层提供机械支撑，使两层相互粘在一起，以支持皮肤结构稳定。

印度理工学院研究人员采用 3D 计算机辅助设计技术，成功模拟上述波浪状连接形态，用该模型每次可打印 10 层真皮和 8 层表皮人造皮肤。

据介绍，打印人造皮肤使用了生物材料，其中真皮层材料使用“生物墨水”与成纤维细胞等混合，表皮层材料使用“生物墨水”与角质细胞和黑色素细胞等混合。测试显示，这种方式打印的人造皮肤可在长达 3 周内保持原有尺寸。



“生物墨水”是用于 3D 生物打印的基质材料，类似细胞外基质环境，便于打印后细胞进一步发育，并建立细胞之间的通信。相关论文发表在《生物打印》杂志网络版上。

研究人员表示，下一步将继续探索在 3D 打印出的皮肤上生长毛发的可能性。



## 京东投资养猪企业， 启用“猪脸识别”技术



近日,京东与山黑猪养殖商“精气神”对外宣布达成股权投资战略合作,双方将在销售平台、渠道、育种、饲喂、产品组合、冷链运输等环节进行深度探讨。

据悉,“精气神”成立于1998年,是一家山黑猪养殖商。团队采用智能养殖解决方案,运用神农大脑(AI)、神物联网设备(IoT)和神农系统(SaaS)所独创的养殖巡检机器人、饲喂机器人、3D农业级摄像头等先进设备与技术,实现养殖基地的智能化、数字化和互联网化。

“精气神”的生猪养殖场全面应用京东农牧智能养殖解决方案,实现了养殖基地的智能化、数字化和互联网化。在京东7FRESH区块链防伪追溯平台的帮助下,“精气神”山黑猪从出生到上架的每个节点信息都有迹可循。

“精气神”还运用了京东数字科技旗下京东农牧自主研发出的适合猪场环境使用的农业级摄像头、养殖巡检机器人、饲喂机器人、伸缩式半限位猪栏等现代化神物联网设备。此外,还启用“猪脸识别”技术,全部应用到山黑猪养殖过程中,帮助“精气神”山黑猪建立起清晰明了的“猪档案”,可观测并记录每一头猪的生长、健康情况,并记录其种类、来源、出生情况等一系列繁衍数据。

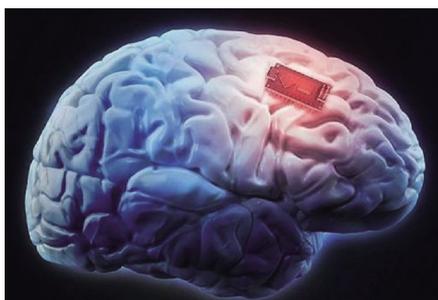
## 未来,“人脑 / 云界面系统”将使人脑连接互联网

未来某一天,你走在路上,突然饿了,你的大脑中会立刻出现附近餐厅的相关信息,而不是像现在这样需要利用搜索引擎去查询,这是因为彼时你的大脑已与互联网相连。

美国福克斯新闻网在近日的报道中指出,一项新研究表明,这种脑机接口或许几十年内就能实现。

美国加州分子制造研究所的研究人员在最新一期《神经科学前沿》杂志上撰文称,这个新研究项目名为“人脑 / 云界面系统”,可以将纳米机器植入人体,实现与网络的实时连接。报告资深作者小罗伯特·弗雷塔斯发表声明说:“这些纳米机器人设备可以在人类的脉管系统中识别方向,跨越血脑屏障,在脑细胞之间甚至脑细胞内部精确地自动定位。然后,它们会让加密信息在人脑和基于云的超级计算机网络之间无线传输,实时监控大脑状态并提取数据。”

“人脑 / 云界面系统”这一概念有可能使人类只要想到一个问题就会立刻得到解答,而不是用搜索引擎去查询。可以使个体有能力在云端即刻获取人类积累的一切知识,从而大幅提高人类的学习能力和智力。除此之外,该系统还有其他一些潜在应用,包括改善教育、智力、娱乐、旅行和其他互动体验的能力。



## 黑科技白T恤感动到哭

最近天气越来越热了,大家纷纷换上了浅色T恤。But! 尴尬的时刻也要来了。

炎热的天气里,领部和腋下很容易出汗,T恤就会变黄变形,保质期一般也就是一个夏天。吃饭的时候也很容易溅上油点子……

还好设计师推荐了这款黑科技T恤,一件采用疏水抗污科技材料、不沾水的白T恤。

纯棉面料中加入了疏水的纳米技术,使得大部分液体分子在碰到布料前就被一层氧化硅粒子形成的隔离层弹开了,就像露水滑过荷叶。

这项技术还得到了中科院专利疏水技术认证,感动到哭,再也不担心白白的T恤被不小心弄花了。

## 可视挖耳勺告别“盲掏”

一帮热衷挖耳屎的发明家们设计出了一款蜂鸟无线可视挖耳勺。

这个钢笔大小的小棒子里,内置了锂电、200万像素高清内窥镜、3轴陀螺仪、无线等技术模块。通过无线与手机或电脑连接,可以清晰看到耳屎的位置,这样想掏哪里就能准确get到位置了。彻底告别“盲掏”,防止“瞎怼”到耳道。据说很多消费者的第一反应是,诶,我的耳屎长这样?!!



## BBC、Facebook 入局， 与微软、谷歌等在“唠嗑”上竞逐

人们越来越认识到基于云端处理问题的好处，智能语音助手应用也会因此继续大幅增长。这样的服务不仅能够有效管理生活、工作中的成本，而且能够实现更好的灵活性。近年来，智能语音助手应用的在线交互能力正逐步增强，能够以更直观的响应时间进行复杂的交互，提高了用户的粘性，并引导用户在类人交互平台的帮助下实现强大的业务活动。

目前，在银行、金融、零售、医疗保健和电信等垂直行业，智能语音助手在用户消费、查询信息和寻求交互式支持方面提供了更大的帮助。同时，未来一至两年内，它仍旧会出现更大的发展空间，业界都在推测未来智能语音助手将会在哪些领域取得进展？并且以何种更加自然（类人）形式引领人机交互的变化？显然，最先解决这些难点的企业，不仅可以抢先占据市场，更会成为大众生活以及更多行业新变革力量的掌控者。

因此，智能语音助手的市场争夺进一步深化，BBC、Facebook 入局，亚马逊、谷歌和微软也向更深维度的应用开始着手。新手、老将、重返赛场的巨头，都使尽浑身解术，希望可以获得消费者的欢心。

## Uber，力争改写人和货物运送规则

网约车先驱 Uber 正式挂牌交易，上市前估值约为 820 亿美元，它将成为数年来估值最高的 IPO 交易。但 Uber 表示，它真正的优势并非是与出租车竞争的打车服务，而是它利用收集的海量数据和路径规划软件，改写人和货物运送规则的能力。

分析师指出，Uber 最大的竞争对手不是同为网约车服务的 Lyft，而是在全球范围内运输货物的亚马逊。Uber 业务覆盖货运代理、送外卖甚至送快递，这也是它在挂牌当天市值达到福特逾 2 倍、菲亚特克莱斯勒近 4 倍的原因所在。Uber 表示，它计划以每股 45 美元的价格，在纽约股票交易所挂牌交易，估值接近 800 亿至 900 亿美元区间的下限。

但是，Uber 能否执行其愿景还存在疑问。首先，它还没有解决外卖送到时饭菜会变凉的问题。其次，值得关注的还有 Uber 利用海量数据和在路径规划方面的优势推出新业务的能力。



## 甲骨文落寞、SAP 跃进：商用软件巨头的突围与宿命

美国的甲骨文和欧洲的 SAP，曾是全球齐名的商用软件开发商，旗下拥有数据库、办公软件等多种产品。但时至今日，两大巨头呈现出不同的宿命。

近日，据报道，多位甲骨文中国员工确认，在召开的全员大会上，甲骨文正式敲定了中国研发中心（CDC）裁员调整一事。首批确认缴裁员约 900 余人，其中超 500 人来自北京研发中心，而整个 CDC 共约 1600 人，这意味着首批裁撤人员数额达到近六成。

晚些时候，SAP 在美国奥兰多举办第 30 届蓝宝石用户大会。在接受记者现场采访时，SAP 公司 CEO 孟鼎铭将中国比喻为 SAP 的第二故乡、“SAP 皇冠上的珠宝”。“我们为 SAP 生态系统创造了 10 万个岗位，以支持 SAP 在中国的业务，同时去年我们在中国新开设了 7 个办公室。我们感到很激动，能够‘在中国、为中国’进行创新。”孟鼎铭说。

甲骨文与 SAP 在中国的一退一进，实则折射了两大巨头企业的隐忧与信心。在传统商用软件行业失速之际，它们呈现出不同的命运。



## 汽车雷达芯片商机巨大,中国还需三五年迎来爆发期

自动驾驶蕴含着巨大潜力,以芯片为代表的半导体行业因此受益。政策利好和技术进步,推动了 ADAS(高级驾驶辅助系统)产业化进程加速。而 ADAS 是单车智能化的基础,也是无人驾驶的必经之路。

荷兰芯片制造商恩智浦首席技术官雷格近日表示,下一代完全的自动驾驶汽车有望在下一个 10 年实现,他判断,雷达芯片的需求也将在未来几年激增。

与造价高、商业化还未成型的激光雷达相比,造价更低、探测精度高、体积小,且受天气影响少的毫米波雷达将成为 ADAS 不可替代的配置之一。

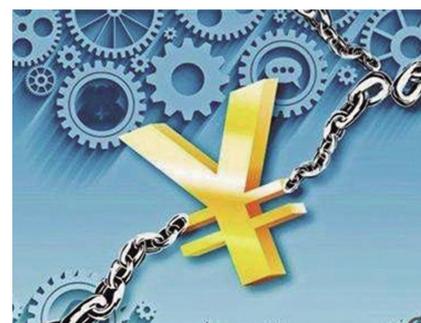
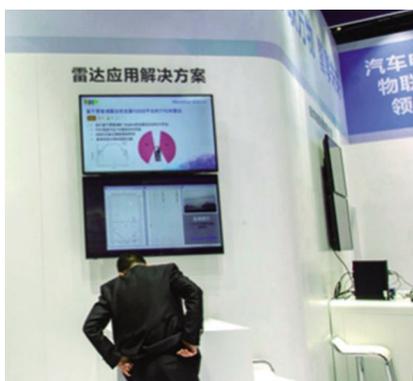
车用雷达能准确提供汽车行驶环境的相关数据,无论当前还是未来都是汽车高级驾驶辅助系统 ADAS 的核心。

从物理上来看,雷达传感能提供非常强劲的反应,因而能为光学系统提供很好的补充,基于摄像头和雷达的光学系统,将作为驱动者为自动驾驶打开大门。

雷达已成为自动驾驶领域增长最快的部分。

全球市场上,雷达正以 20% 的速度增长,而中国市场的潜在增速是这个数字的两倍。高工智能产业研究院(GGAI)预计,到 2020 年全球量产新车至少有超过 20% 安装毫米波雷达,服务于汽车安全辅助驾驶的相关功能。

但由于芯片领域本身是一个高科技领域,需要克服的技术难题较多。国产雷达芯片还需要 3~5 年的零部件稳定期后,才会出现真正的快速增长。



## 亏损科技公司再迎上市潮,这次有泡沫吗?

自互联网泡沫以来,还没有如此多高估值的科技公司在这么短时间内密集上市。网约车公司 Lyft 和图片社交平台 Pinterest 已经上市,企业通讯应用 Slack、众创空间 WeWork 及大数据公司 Palantir 预计也将很快上市。

但是,这批科技公司明显不同于上世纪 90 年代末期上市的公司。

在当前的这些科技公司中,许多是抓住了过去十年移动互联网和云计算兴起的机遇,取得了数十亿美元的估值。他们更加成熟,已经以私有公司身份花费数年时间打造他们的业务。但是许多公司依旧严重亏损,他们花在私募市场用于提高规模和估值的时间最终引发了市场对其何去何从的质疑。

如今,许多公司不管盈利与否,融资需求降低,上市主要为了给创始人、早期投资者以及员工提供一个从已经高企的估值中变现的机会。

对于那些早期入股的股东来说,他们将从这些公司的 IPO 中赚得盆满钵满。但是对于那些在公开市场买入这些公司股票的人来说,他们能否继续大赚一笔依旧是一个疑问。

## 投资大师霍华德·马克斯:看好中国市场

钛媒体注:近日,橡树资本创始人兼联席董事长、《投资中最重要的事》的作者霍华德·马克斯来到上海,做了主题为《掌握市场周期将筹码紧握在自己手中》的演讲,并和中泰证券首席经济学家李迅雷、睿远基金总经理陈光明等几位中国金融行业人士进行对话。

在演讲和问答环节中,这位华尔街意见领袖、深谙全球投资领域的金融巨鳄对中国股市的发展前景、全球股市的市场规律、中美投资市场对比、中国房地产投资周期等宏观问题发表了自己的看法,同时在微观方面也鼓励投资人多关注上市公司业绩,并总结了一些他本人对于加大市场投资胜算的思考。



霍华德·马克斯表示,中国和新市场的股市相对便宜,如果公司管理层足够优秀,他愿意做多中国股市,成为中国股市的长期投资者。在他看来,“中国股市就像是一个年轻人,波动性一定会大于成熟市场,但年轻人有成长的潜力,未来是光明的,看好中国市场。”



## 罚款 30 万, 市值蒸发近 60 亿

视觉中国发布公告称,公司于 2019 年 5 月 12 日零点开始恢复网站上线运营,开始向客户全面提供服务。

4 月 11 日下午 15 时许,共青团中央发布微博称“国旗、国徽的版权也是贵公司的?”并 @ 视觉中国影像,将视觉中国推向舆论的风口浪尖,一时间,图片版权问题引起热议。

4 月 12 日,视觉中国披露了《关于公司网站暂停服务的公告》,公告称,公司主动暂时关闭了网站,在此期间,公司进行自查及整改。4 月 19 日,视觉中国披露了《关于子公司收到天津市互联网信息办公室行政处罚的公告》称,公司全资子公司汉华易美(天津)图像技术有限公司收到天津市互联网信息办公室行政处罚决定书《津网信罚决字【2019】第 1 号》,接受罚款 30 万元的行政处罚,并已全额缴纳罚款。

视觉中国以版权诉讼为核心的盈利模式一直被外界质疑,在网站停止运营之后,视觉中国股价呈下行趋势,截至视觉中国恢复网站上线运营的前一个交易日,市值蒸发了 59.94 亿元。

## 苹果创新能力不足? 库克透露了什么

对于苹果而言,他们要做的可能不是一家科技公司,相反是想成为类似宝洁的公司。

据 CNBC 报道称,库克接受采访时表示:巴菲特非常清楚,他不投资科技公司,也不投资他不了解的公司。他完全清楚这一点。因此,他显然把苹果视为一家消费品公司。

宝洁公司和高露洁-棕榄公司等顶级消费品公司的市盈率接近 25 倍。如果苹果的市盈率达到类似水平,该股将达到 296 美元。

苹果几乎所有的利润都来自 iPhone。库比蒂诺生产硬件,编写代码,让一切都如丝绸般光滑。但 Facebook 正在蚕食软件领域,它旗下的 Facebook、Instagram、Messenger 和 WhatsApp 都是最受欢迎的 iOS 应用程序。

也正是这样的情况,库克接受采访时才表示,这家(苹果)位于加州库比蒂诺的公司与其说是一家科技公司,不如说是一家消费品生产商。对此,有外媒认为苹果不再创新的原因或许找到了,因为它不是一家科技公司。



## 微软全新专利曝光:用磁铁代替胶水进行组装

微软 Surface 电脑是 Windows 阵营难得的标杆级产品,是最受欢迎的二合一产品之一。不过拆解机构 iFixit 与无数需要修理 Surface 的用户感到头痛的是,Surface 还以难拆和难修闻名世界。

其中最新的微软 Surface Pro 6, iFixit 拆解后给了 1 分的可修复性(满分 10 分);而 Surface Laptop 2, iFixit 拆解后给了 0 分的可修复性,意味着这款笔记本电脑几乎无法维修;而微软 Surface Book 2 同样获得了 iFixit 的 1 分评价,仅能更换 SSD。

至于难修的原因无外乎两点,一是微软用了太多的胶水,二是微软的结构设计过于复杂。

不过微软可能也意识到了这个问题,近日,一项微软专利获得曝光,在这项专利中,微软提出了全新的组装技术——磁铁。

从专利来看,微软试图使用磁铁来代替胶水的位置,将电子元件与外壳通过一个或多个磁性附接点进行连接和固定。

这项专利的优点是可以提高制造速度,不过外媒认为该技术也能让电脑更容易维修和回收。



## 科技向善,阿里、腾讯上线“抢人”

5月8日,为了更有效解决抗癌特药购药贵、购药难、持续用药难的挑战,腾讯旗下保险平台微保宣布,联合泰康在线、上药集团旗下镁信健康,推出“药神保·抗癌特药保障计划”(以下简称“药神保”)。轻松筹、轻松保、轻松互助为该计划的战略合作伙伴。

“药神保”有三大特点帮助用户:1)门槛低,只需每月一元,即可获得最高150万元的抗癌特药保障。2)社保目录外特药保障全,用药时间长达2年。3)药品供应有保障,长期用药送上门。院内用药,支持事后申请费用报销;院外用药,支持药店直付,自主领药或送药上门。

“药神保”还同时发布了每月6元起、保障更全面的升级版。覆盖了目前国家批准引入的所有抗癌特药,并且会随着国家批准的特药目录同步升级保障范围,自动覆盖新的抗癌特药。且提供三年的供药保障和服务。

值得关注的是,继大病互助计划“相互宝”之后,5月8日当天,支付宝又上线“老年版相互宝”,专门针对60-70岁的老年人成立单独的防癌互助社群。

2018年10月蚂蚁保险、信美相互联手面向芝麻分650分及以上的蚂蚁会员(60岁以下)推出“相互宝”,是包括恶性肿瘤在内的100种大病保障,在他人患病产生赔付时参与费用分摊,自身患病则可一次性领取保障金。截至2019年5月8日,相互宝会员规模已达5784万人。而结合腾讯的用户基础,“药神保”或将在更短的时间内推广开来。

药神保 VS 相互宝,腾讯和阿里,两大巨头即将正面对抗。大善。

## 谷歌测试 Android Q 新功能:手机自动检测车祸

谷歌在 I/O 2019 大会上介绍了 Android Q Beta 3 的变化和新功能,如新的黑暗模式、新导航手势、数字健康改进、带来更快的安全更新的 Project Mainline、实时字幕等等。显然并不只有这些,例如,谷歌正在 Pixel 设备上测试车祸检测功能。

Android Q Beta 3 中有一个名为“Safety Hub”的新 Google 应用,其软件包名称为 com.google.android.apps.safetyhub。这个应用程序的功能是 Pixel 独有的,应用程序中的字符串暗示 Google 正在开发一种功能,可以检测用户是否发生了车祸。

另外,应用中的两个图片也说明其功能跟自动检测车祸有关。

但目前还不清楚谷歌如何实现这种检测,可能会使用来自加速度计和麦克风的数据,但即便如此,该检测也不可能是完全准确的。字符串也没有说明一旦检测到车祸后手机会怎么做,猜测该应用或许会主动给手机上的紧急联系人拨打电话。

希望未来的 Android Q Beta 能够揭示有关此应用程序如何运作的更多信息。



## 定居太空

### 世界首富贝佐斯的终极计划

成为世界首富后,还有梦想吗?贝佐斯近日宣布终极目标:人类定居太空。

“是时候返回月球了,这一次,(人类)要留在那里”。当地时间5月9日,杰夫·贝佐斯发出了这番豪言。当天,在华盛顿特区举行的新闻发布会上,贝佐斯向全世界揭晓了一款新式火箭引擎和无人着陆器模型,取名“蓝月”(Blue Moon)。

贝佐斯介绍称,未来,这台可携带3.6公吨有效载荷的着陆器将向月球输送补给,最终将人类送上月球。2024年,“蓝色月球”将执行第一次任务。

在发布会上,贝佐斯说:月球是人类的礼物。因为月球表面的引力比地球小得多,从月球上采集资源消耗的能源比在地球上少24倍,因此在月球是人类进行太空建设很好的起点,“(月球)是一根巨大的杠杆”。

不过,世界首富的野心远不止于此,不仅要时隔近半个世纪让人类重返月球,还要利用月球这个跳板,在太空中建立适宜人类居住的“殖民地”。

在发布会上,贝佐斯向人们描绘了有朝一日在地球附近建造巨大太空“殖民地”的愿景,并让亿万人在那里生活。

不过,这个宏大工程需要靠后面好几代人来实现。现在的人能做的,就是展开基础设施建设,为后代建设太空通道。其中就包括“蓝月”计划。

## 传爱奇艺近日启动裁员,最高比例或达 20%

据知名职场社交脉脉上的爱奇艺员工爆料,目前爱奇艺上海地区已经于近日启动了优化裁员,比例在 15%-20%,但具体涉及到哪些职能部门尚不清楚,另外相对应的裁员补偿标准也未出台,有很大概率是 N+1,不过具体还得等人事和大家沟通后才知道。

此外据接近爱奇艺的知情人士透露,本次被优化裁员的部门很有可能是业务以及技术部门。当前营收是爱奇艺的首要任务,纵观爱奇艺的 2018 年财报,无论是会员数量还是营收均出现显著增长,但由于在内容以及研发方面的持续投入,也让爱奇艺不得不每个季度出现巨额亏损。2018 年全年净亏损 91 亿元人民币,相对于 2017 年的 37 亿元人民币,亏损幅度增加了不少。

## 高中生用截图吃霸王餐,支付宝发话了

日前,南宁一位快餐店店主在整理收款时发现卖出的量和钱对不上,然后他查看了监控,发现一名高中生在最近 40 多天里到店用餐 60 多次,但是实际只支付过 9 次,其他全是出示微信截图作为“凭证”。

据监控以及账目显示,除了这名同学以外,还有另外 9 名同学也多次用这种截图付款的方式吃霸王餐。

对此,支付宝发文称,看到新闻,很生气,又有些心酸。“同学,小店辛苦赚钱不容易,请不要逃单。”

支付宝同时提醒商家,支付宝收钱码有自带语音播报功能,商户可以在支付宝右上角【设置】-【通用】-【新消息通知】里打开。

担心手机听不清,支付宝还有收钱音响,在支付宝里搜【商家服务】-【商家工具】-【收钱设备】可以买到。音响可绑定老板的收钱码,每笔进账都有大声音的语音通知,避免被截图骗。

支付宝呼吁,路边小店商家很多都是起早贪黑,赚个辛苦钱,每一分都不容易,请不要欺骗他们。

## 万达、腾讯联手,打造“智慧广场”

近日,万达和腾讯联手打造的全国第一个“智慧广场”试点日前落地北京丰台科技园万达广场,随后两个公司的掌门人就携手一起参观了该项目。

从官方公布的报告看,双方合作的项目中,微信的“智慧商圈”已经升级到了 2.0 版本,其将战略重点从基础的“支付”转为深度的“经营”,微信支付帮助商业管理公司、商户、服务商进行经营的深度耦合。

腾讯官方表示,基于精准的数据推荐,微信支付将面对面收款变为潜在的顾客触点,为商圈行业挖掘精准的“圈外流量”。

跟王健林在万达广场逛街的同时,马化腾还现场体验了上述功能,随机点了一杯百香果茉莉茶,售价 22 元,然后小马哥直接扫脸就完成了付款。

## 亚马逊推借贷服务,离开中国市场离不开中国卖家

亚马逊即将关闭中国市场业务,但是亚马逊并没有放弃中国的卖家,据亚马逊卖家论坛上的消息称,它们推出了借贷服务,这项服务被称为贷款推荐计划(Lending Referral Program),只对亚马逊全球电商平台上的卖家开放。

通过中国本地银行,亚马逊向认定的卖家提供短期贷款,以帮助卖家采购库存,扩大业务。

这则消息称,“贷款推荐计划是亚马逊借贷(Amazon Lending)的一个新项目。”该贷款计划旨在增加直接向美国和世界其他地区的亚马逊消费者销售的中国商家的数量,而不是针对中国消费者,因为中国卖家现在占亚马逊全球市场销售的重要份额。

电商咨询公司 Azoya 联合创始人赵唐表示:“如果亚马逊希望在中国建立一个更大的卖方生态系统并扩大其全球市场,提供营运资金是一个关键因素。”

新的借贷服务对亚马逊来说很重要,亚马逊提供易于获得的贷款服务,可能会进一步推动中国卖家的成长。电子商务研究和咨询公司 Marketplace Pulse 最新研究称,亚马逊全球电商平台的畅销商家中,超过 40%来自中国,这一数字较 2016 年翻了一番多。





## 英国官员称安全问题或将导致该国 5G 推出延迟

据路透社报道，英国文化大臣 Jeremy Wright 表示，5G 网络在英国的推出可能会推迟，他补充说，他不会拿使用廉价设备带来的经济利益与安全风险做交换。

“在推出 5G 的过程中肯定存在延迟的可能性：如果你想以最快的速度实现 5G，那就不要考虑安全性。”他告诉政府官员。

“但是我们没有准备这样做。所以我不排除会有一些延迟的可能性。”

“这个过程的主要目的是正确地获得网络的安全性。”

Jeremy Wright 没有透露这份关于网络安全的报告何时发表，但他补充说，他希望“不会太久”。



## 治骚扰电话，就得动真格！

近日，国家市场监管总局发布了《关于开展“守护消费”暨打击侵害消费者个人信息违法行为专项执法行动的通知》（下称《通知》），声明本次行动主要针对房产租售、小贷金融、教育培训、电话营销等侵害消费者个人信息违法行为多发高发的行业和领域。而行动重点之一，就是“未经消费者同意或者请求，或者消费者明确表示拒绝的，向其发送商业性信息”的违法行为。

且国内正在加紧建设两件对骚扰电话“杀伤力”极大的武器：一个是全国防骚扰信息综合服务平台；一个是《个人信息保护法》。

全国防骚扰信息综合服务平台，是对国外“谢绝来电”机制的借鉴。如在美国，用户可免费在“谢绝来电”网站登记个人接听意愿，运营商和呼叫中心将通过用户意愿，对营销电话进行源头拦截。电话营销者不得向明确在“谢绝来电”官方网站注册的用户拨打营销电话，否则最高将会被处以每次 1.6 万美元的罚款。这一平台被公认为目前治理骚扰电话最有力的技术手段。中国将在 2019 年 12 月底前初步建成这一平台。

而《个人信息保护法》则将对骚扰电话、不规范营销电话等行为作出明确的法律规定，彻底改变治理骚扰电话无法可依的局面，这将是治理骚扰电话的“核武器”。

## 京东被曝撤出澳大利亚市场， 回应：系正常调整

近日有外媒报道，京东位于澳大利亚墨尔本办公室在运营不到 15 个月后，已悄然关闭。这意味着，刘强东的南半球扩张计划恐陷入停滞。对此，京东回应称，这是正常的调整。

京东方面还表示，目前驻地机构已经完成了其历史使命，后续品牌相关对接和服务将由国内团队进行整合和管理，这是正常的调整。

以下为京东回应全文：

京东澳洲办公室的设立是为了更方便吸引澳洲品牌进入国内，经过几年的努力，大多数的澳洲优质品牌已经在京东平台上开展了业务，驻地机构已经完成了其历史使命，后续品牌相关对接和服务将由国内团队进行整合和管理，这是正常的调整。我们一如既往地欢迎全球优质品牌加入京东，也始终期待为消费者提供最优质的商品和服务。

## 苹果欲强攻印度市场， 与中国品牌“短兵相接”

台湾媒体报道称，苹果公司据传已敲定在印度成立首家零售店的设点清单，要再度强攻这一全球增长最快的智能手机市场。

而彭博社的报道称，目前苹果已考虑孟买的数个高端地段，而且纳入考虑的地点可比拟苹果在纽约第五大道、伦敦摄政街或巴黎香榭丽舍大道上的地点。

苹果由于无法符合一定比例制造原料来自印度的规定，因此迟迟无法在印度开设直营零售店。不过苹果正将部分生产线迁至印度，并与当地政府洽谈零售店设点事宜。

苹果最重要的代工业者——鸿海正在对印度生产的 iPhone XR 系列进行质量测试，且计划于金奈厂开始量产。消息人士说，这些在当地提高生产的举措应有助于苹果在印度加速获准设立直营零售店。

报道介绍，苹果目前在印度市场发展受限。当地消费者较青睐小米、vivo 等平价的中国品牌智能手机。然而，苹果在大中华地区流失市场占有率之际，该公司 CEO 库克誓言改善 iPhone 在印度的销量。

# 创业不需要孤胆英雄

文 / 周鸿祎

我觉得好的创始团队,应该有 2 个人,最多不能超过 3 个。

很多人问我,创业初始团队里有几个创始人合适?我创业过几次,也投资过很多创业公司,我建议 2 到 3 人是最好的组合。

美国大片里的超人、蜘蛛侠都是孤胆英雄,而中国的故事里有“七侠五义”,有“桃园三结义”,甚至有“梁山一百单八将”,讲的都是几个志同道合的朋友,一帮人合作办成一件大事。那么,是一个非常牛的人带领强大的团队,像“秦扫六合”一样,完成一个开创性的成功?还是让四五个或者更多的人组成一个“史上最牛团队”来打天下?在我看来,第一种难度不小,因为世界上这种英雄难见其踪;第二种往往人多嘴杂,很难形成合力。因此,应该在中间找一个平衡。

首先,一个孤胆英雄,一个人独揽大局,就算他再强,但总是“一言堂”,一个人的决策难免有失偏颇,这种团队也很难成功。就像一部电影,其他人都是跑龙套的,也没有好的导演、编剧来配合,就一个明星,就算他浑身是铁也打不了几根钉子,也拍不出好电影。

其次,是不是人越多就越好呢?如果有七八个联合创始人,这也会走向另一个极端,也不利于企业的发展。因为这种团队往往会面临 2 个不能忽视的重要问题:

1. 一加一并不大于二。这种团队,往往是把很强的人绑在一起。敢于去创业的人,一般胃口都比较大,比较自我,不

能形成合力。但是就像足球比赛一样,全都是大牌球星,但相互之间谁也不服谁,唯一的结果就是输球。

2. 意见难以统一。情侣之间、夫妻之间,刚开始的时候都是柔情蜜意,但是这个蜜月期一过,各种各样的问题都出现了。创业也是这样,斗志昂扬的初创期之后,公司会遇到越来越多的问题,是往左走还是往右走?是要张三的投资,还是要李四的融资?产品应该是这么做,还是那么做?这是每个企业必经的成人礼。

就算大家为了同一个梦想走到一起,但是在这些琐碎的小事上,大家的利益点,实际上是不一样的。这时候如果核心团队人员太多,沟通成本就会太高。意见过于不一致,缺乏一个主心骨,冲突就会越来越多,最后很有可能分崩离析,每个人都去做一个自己的公司。

就像一部老电影《大浪淘沙》里讲的,6 个好兄弟一起投身革命,但最后只有几个人坚持了理想,有人当了逃兵,有人叛变了。所以我觉得好的创始团队,应该有 2 个人,最多不能超过 3 个。

这 2 到 3 位创始人,最好在性格上和为人处事的方式上能形成一个互补。有人强势一点,有人温柔一点;有人张扬一点,有人内敛一点。如果他们能有相似的价值观念就好了。这就是所谓的“君子和而不同”。但是如果 2 个人都是火爆脾气,就跟两夫妻似的,每天针尖对麦芒,肯定也会打架。



周鸿祎



# 他把最苦的人生种出了甜味

文 / 吴晓波

岁月有甜有苦,高峰处有风,低谷时有光,激流涤残躯,哀牢山上看风景。

褚时健出现在我的书中有两回,一次是入狱,一次是种橙。

1980年代,他是中国烟草业的传奇人物,以17年之功,将濒临倒闭的玉溪卷烟厂带到全国第一、世界第五大烟厂的位置,累计创利税达800亿元以上,每年上缴税金占到云南财政收入的60%。可是,他到1996年却因贪获罪,金额700万元左右,按律难逃死罪。

事发之后,褚时健试图通过云南边境河口边关出境,被边防检查站截获。随着案情侦查深入,其妻子、妻妹、妻弟、外甥均被收审,女儿狱中自杀身亡,儿子远避国外,名副其实的“妻离子散家破人亡”。

然而,褚案在经济界引起了极大的同情浪潮。褚时健创利百亿,其月薪却只有区区的1000元。有人算了一笔账,红塔每给国家创造14万元利税,褚自己只拿到1元钱的回报。1999年1月,褚时健“因为有坦白立功表现”被判处无期徒刑,宣读判决书的时候,他只是不停摇头,一言不发。一年后,褚时健以身体有病的理由获准保外就医,他与妻子在哀牢山上承包了两千亩荒凉山地,种植甜橙。

此后十余年间,偏远寂寥的哀牢山突然成为很多民营企业家的奔赴之地,有的独自前往,有的结伴拜访,用最早做出这一举动的王石的话说,“虽然我认为他确实犯了罪,但这并不妨碍我对他作为一个企业家的尊敬”。对褚时健的同情和致意,超出了对其案情的法律意义上的辩护,而实质是一个财富阶层对自我境况的某种投影式认知。



吴晓波

褚时健重新回到大众面前是2012年,以十分戏剧性的方式。过去的10年里,他一直在种甜橙。2003年,刚刚登完云南哈巴雪山的王石顺道去看望褚时健,在哀牢山的一个小山坳里,他看见70多岁的老人蹲在路边与一个铺设水管的工人讨价还价,工人开价80元,老人还价60元。站在一块荒地前,王石指着一尺多高的果苗问褚时健:“什么时候能挂上果?”褚答:“五六年后吧。”

到2008年,褚时健的橙子结果了,他起名叫“云冠”,但当地人却顺口地管它们叫“褚橙”。到2012年,褚橙的产量达到一万吨,销售突然成了一个新的难题。10月,“本来生活”电商网站找到了褚时健,希望包销20吨褚橙。褚时健从不上网,但他下意识地觉得可以试试。

2012年11月5日,褚橙上线,5分钟就让“本来生活”网的服务器直接宕机了,3天内,20吨售罄,网站紧急加货,10天内卖掉了200吨。没有人会料到,移动互联网时代的人格化产品,会由一位“囚困”于哀牢山的85岁老人来引爆。“人生总有起落,精神终可传承。”这是网站的几个年轻人给褚橙想出来的推广词,几个简单的汉字里浸透了这个时代的所有曲折与顽强。

这些年,每逢“褚橙”新鲜面市,我都会去网上默默地订购两箱,一是感奋于八旬老人的创业励志,再则是品味一下哀牢山的甘甜与“苦涩”。一个能让平凡人发光的时代,大抵就算是一个好的时代了。人生真的不如一只橙子,难得圆满,苦甜莫辩。

# 大敌将至：互联网造车大逃杀

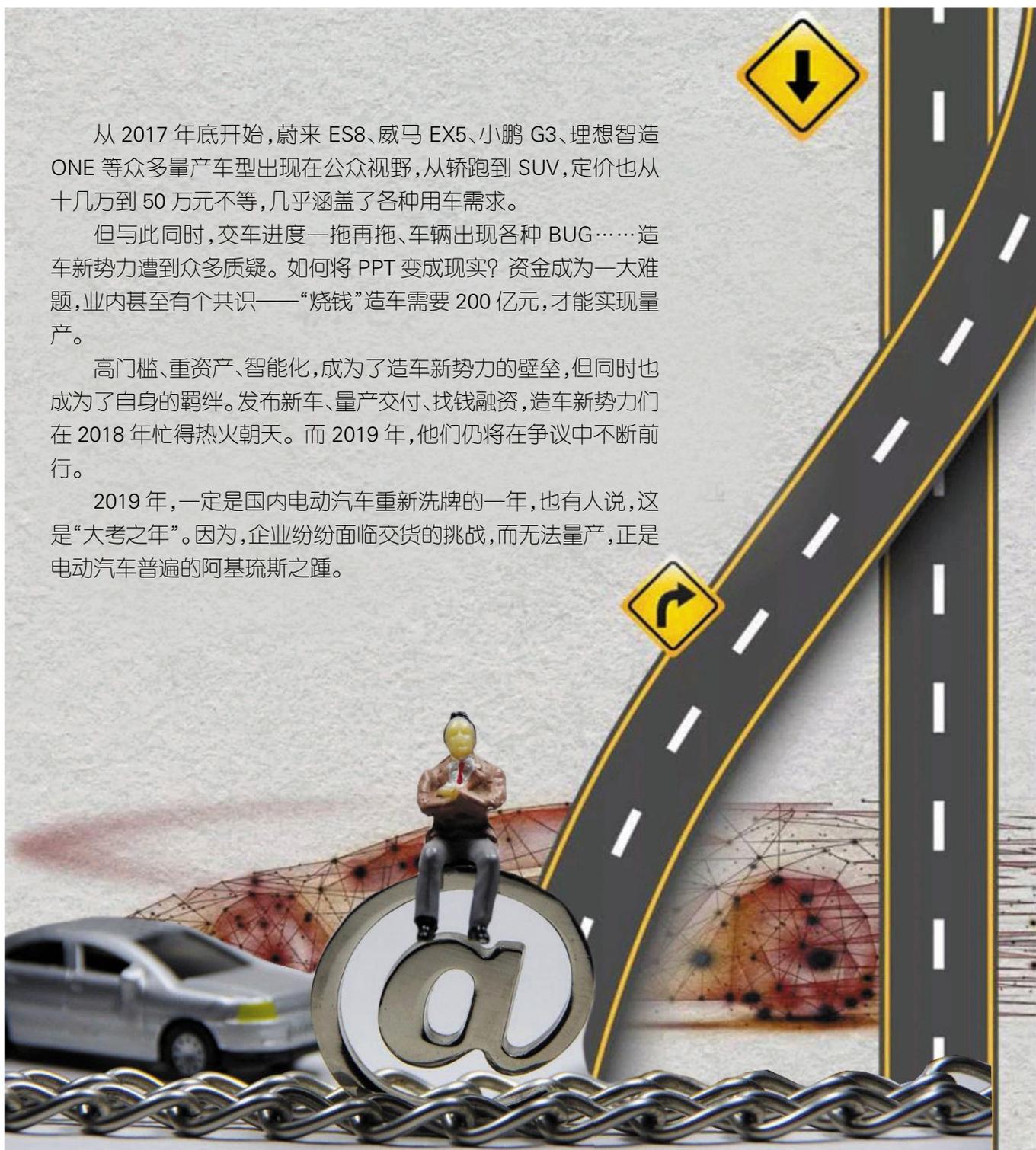
文 / 张泽宇

从 2017 年底开始，蔚来 ES8、威马 EX5、小鹏 G3、理想智造 ONE 等众多量产车型出现在公众视野，从轿跑到 SUV，定价也从十几万到 50 万元不等，几乎涵盖了各种用车需求。

但与此同时，交车进度一拖再拖、车辆出现各种 BUG……造车新势力遭到众多质疑。如何将 PPT 变成现实？资金成为一大难题，业内甚至有个共识——“烧钱”造车需要 200 亿元，才能实现量产。

高门槛、重资产、智能化，成为了造车新势力的壁垒，但同时也成为了自身的羁绊。发布新车、量产交付、找钱融资，造车新势力们在 2018 年忙得热火朝天。而 2019 年，他们仍将在争议中不断前行。

2019 年，一定是国内电动汽车重新洗牌的一年，也有人说，这是“大考之年”。因为，企业纷纷面临交货的挑战，而无法量产，正是电动汽车普遍的阿基琉斯之踵。





1月7日，特斯拉宣布上海工厂正式破土动工，预计下半年就将诞生国产Model 3，这对于绝大部分还没实现量产交付的造车新势力来说，无疑敲响了警钟。如果不能尽快脱离襁褓，生产出获得消费者青睐的电动汽车，就将面临被“洗牌”的风险。

### 互联网造车靠谱吗？

自从贾跃亭投入全部身家造车，但却因为资金问题成为“老赖”，互联网造车就站在了风口浪尖之上，这种模式真的靠谱吗？不仅在许多普通人心中有疑问，就连投资人的心中也打起鼓来。

雷军回忆5年前与李斌谈投资的那个夜晚称，“当时互联网造车的概念特别热，有好几百个团队在做，光找过我的就有20多个团队，等李斌来找我时，我一听到互联网造车头就疼，几乎就等于是骗子。”

前阵子，一张有着49家造车新势力车标的图在朋友圈疯传，但几乎没有人能认全，大多数人连一半都认不出来。其中能融到钱，并且实现量产的就更少了。

何小鹏此前曾公开表示，以前看别人做车觉得100亿太夸张了，现在自己跳进去才知道200亿都不够花。

整理发现，蔚来通过多轮融资以及上市公开募资已经率先达到了200亿元“及格线”，威马和小鹏也完成了超过100亿元融资，车和家完成了融资57.55亿元，拜腾、爱驰、零跑等也都完成了数

十亿融资。

巨额融资在手，也考验着每家公司对资金的利用效率。贾跃亭花了约200亿元也还未能实现量产，而李想则将车和家形容为“最抠门的车企”，尽管只有57亿融资，却依旧表示“现金储备很好，暂时不需要融资”。

“用钱堆款汽车太容易了，”谈到融资，爱驰汽车CEO谷峰表示，“关键是能不能组建一个好的供应链，能不能把一个高品质的汽车批量交付到用户手中，这才是核心。”

话虽如此，但没了钱造车进程便无法推进。2018年10月，奇点汽车的员工们收到了一封来自HR的邮件，称公司资金在其他账户，薪酬缓发，从此便开始欠薪三个月。对此奇点表示，多轮融资顺利，不存在资金问题。但将原本在2018年底量产并上市iS6推迟至2019年春节，也为公司的未来埋下了隐患。

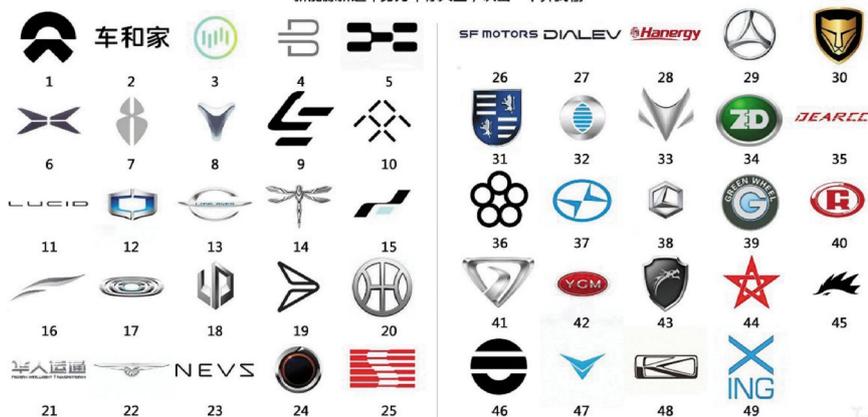
如果发布车型是进入港口，实现车辆量产是拿到通向未来的船票，那么目前绝大多数造车新势力还只是套着游泳圈，等待着上岸的“风口上的猪”。

### 代工 or 收购资质

想拿到这张船票并不容易，摆在他们前面有一条双岔路口，选择传统车企代工，还是花重金收购其他车企手中的资质。蔚来、小鹏选择了向左走，分别牵手江淮和海马，而威马、车和家则选择向右走，通过控股获取资质，自建工厂生产。



新能源造车势力车标大全，认出一半算我输



去年12月6日，工信部公布《道路机动车辆生产企业及产品准入管理办法》，其中明确指出，鼓励道路机动车辆生产企业之间开展研发和产能合作，允许符合规定条件的道路机动车辆生产企业委托加工生产。这意味着，汽车代工正式走向“合法化”。

李斌是代工模式的坚定支持者。尽管牵手从没做过全铝车身，绝大多数车辆售价都在10万以下的江淮，让做高端智能汽车的蔚来饱受质疑，但李斌始终力挺，甚至表示“保时捷的工厂肯定比不上江淮的工厂”。

经过了6个月的产能爬坡，李斌再度对代工模式表示肯定，“事实证明，我们的这条创新的路是对的。汽车销量在下滑，还得建新厂，本来产能就已经过剩了，这不合理。”

但将生产这一重要环节交给其他公司显然不是长久之计。在何小鹏看来，做出代工的选择，舍得很重要。“长远来看，我们一定要有自己的资质，但最开始来看，尽量做减法来保证自己的优势和核心。”小鹏汽车一边寻求海马代工，另一边抓紧建设肇庆工厂。

而对于传统车企来说，进行代工也有助于自身发展。全国乘联会秘书长崔东树认为，“传统车企与造车新势力的合作，有利于解决自身的产能过剩问题。一些处境艰难的传统车企可以通过代工的模式，缓解经营上的压力。”

代工走向合法化，另一边生产资质

申请早已暂停。2017年5月之后，发改委的新能源汽车公司生产项目审批名单就再也没有更新过，资质审核陷入了停滞的阶段。对此，威马、车和家等只能通过收购获取资质。

2018年2月，威马汽车对中顺汽车100%间接控股，获得汽车生产资质，按照沈晖的说法就是，“如果选择代工生产，我会天天睡不着觉”。而一直坚称会在量产前解决资质问题的李想，则花了6.5亿元收购力帆汽车，拿到了“准生证”。

正如何小鹏所说，“没有一个方式一定对，条条大道通罗马。”但代工对于品控来说毕竟不是一个长久之计，在崔东树看来，代工模式更像是一种过渡手段。“随着产量和销量的增长，自建工厂，拥有自主的研发、生产实力，是必不可缺少的。这也有利于解决可能出现的生产技术难题，提高生产效率。”

### 危机四伏

中国的“门徒”们忙得热火朝天，而在大洋彼岸的特斯拉却在2018年陷入了前所未有的危机。

去年3月27日，美国知名对冲基金经理约翰·汤普森表示，特斯拉正处在破产边缘。4天之后的愚人节，马斯克发布一张满脸沧桑，举着“破产”字样纸壳的图片，用玩笑回应这一切。然而，这只是特斯拉危机的开始。

由于Model 3车型产能不足，特斯

拉陷入了“产能地狱”。第一季度Model 3出货量只有8182辆，第二季度爬升至18449辆，但仍难以满足大批的订单。6月12日，马斯克宣布将大规模裁员9%，以此来缩减成本，保证盈利。

“在特斯拉，我们用爱生产汽车，我们并不完美，但倾注了真心和灵魂……”，“钢铁侠”马斯克在股东大会上几次哽咽，诉说着造车的艰辛，甚至亲自到生产一线进行督战。

但仅仅用爱显然是不够的，马斯克由于在推特发布了有关私有化的言论，遭到了SEC的调查，并最终无奈妥协，丢掉了董事长的职位。

危机仍未停止，距离上一轮裁员仅仅过去7个月，特斯拉再度宣布裁员7%，以此来削减成本。马斯克发布内部信阐释了特斯拉的不易，称要确保特斯拉仍是一家有生存能力的公司，除了裁员，别无他法。

除此之外，马斯克还要求提前至今年2月1日结束免费充电计划，进一步压缩成本。

负面新闻缠身，导致特斯拉股价从去年8月387美元的高点，跌到了如今的287美元左右。尽管股价跌去不少，但仍有分析师认为下跌还将持续，浑水资本创始人卡森·布洛克甚至认为，特斯拉破产只是时间问题，而在其破产时仍旧将有300亿美元的市值。

### 产能爬坡

跟特斯拉陷入的Model 3产能地狱一样，2018年作为中国造车新势力的交付元年，产能爬坡之路走得并不顺遂。





蔚来在去年6月28日实现了对用户的交付,但没有公布具体规模,李斌甚至表示,“谈数字容易自取其辱。”尽管勉强达成2018上半年交付的目标,但对于给用户预订时的承诺,推迟了一个月。

招股书显示,截至2018年7月31日,蔚来ES8总共获得1.7万订单,其中1.2万订单交付了可退的定金,但实际上蔚来仅交付了481辆ES8。

这一度引发了外界的担忧,就连同在局中的何小鹏都表示质疑,认为在新势力造车企业中,2018年没有人可以交付1万辆。李斌则毫不示弱,坚持认为蔚来能完成1万辆的交付目标,并立下一辆车的赌注。经过工厂的双班生产,蔚来宣布2018年累计交付11348辆ES8,正式宣告赢下赌局。

距离郑州江淮蔚来工厂1000公里以外的温州,威马汽车的交付情况则显得并不乐观。2018年9月28日,威马汽车正式开启用户批量交付工作,并预计到2018年底完成1万台EX5订单的交付,2019年争取10万台订单的交付。

但到了12月18日,沈晖接受采访时表示,年内无法完成1万辆的交付。“1万台的目标,预计将在2019年初完成。交付由于一些原因,比预期有延迟,但不是长期的,不影响2019年计划。”

2018年12月才象征性交付了24辆的小鹏汽车,也清醒地意识到产能爬坡之难,预计春节前后才能开始规模交付。而车和家、爱驰汽车等更是将交付

时间定在了2019年四季度,也让2019年造车新势力的厮杀变得更加激烈。

小鹏汽车联合创始人、总裁夏珩说,小鹏G3在一季度大约交付了1500台左右,目前累计交付量已经接近5000台。小鹏汽车的目标是7月底交付1万台,到年底交付4万台。

如果小鹏汽车在今年能够完成4万台的交付目标,其很有可能坐上新造车交付第一名的位置。

不过,何小鹏也说:生产研发很幸福,但交付的痛苦刚开始。

### 兵临城下

造车新势力们仍处在水深火热之中,特斯拉在中国之路却显得格外顺遂,在短短不到半年的时间里,签约、拿地、启动等工作全部完成。

据EVolumes统计,美国2018年全年交付36.08万辆新能源汽车,特斯拉凭借Model 3牢牢占据榜首。而中国市场远比美国市场大得多,工信部统计数据,2018年,中国新能源汽车产销分别完成127万辆和125.6万辆,整体市场接近美国的4倍。

如此大的蛋糕也吸引了马斯克加入争夺,他毫不吝啬地称赞“中国已经成为全球电动车应用的领导者”、“中国市场对于实现愿景十分重要”。

另一方面,作为上海有史以来最大的外商投资制造项目,政府也拿出了足够的诚意。马斯克在Q2电话会议上表示,“中国建厂使用的主要是当地银行

的贷款和地方发债”,据媒体获悉,银行将提供给特斯拉的贷款为低息贷款。

特斯拉此前公布了中高配Model 3在中国的售价,受到进口车关税的影响,起售价为人民币49.9万元,对比起在美国中配售价42950美元(约合29.50万元)的价格,足足高了20万。对比起造车新势力的售价,几乎丧失了竞争力。

不过随着上海工厂下半年投产,特斯拉将实现低配版在中国生产销售,价格也将大幅降低。崔东树预计,国产化后价格预计下降40%以上,而马斯克也立下承诺:“在中国卖车会比其他国家利润低”。

特斯拉国产化无疑会对刚刚起步的造车新势力们带来巨大冲击,但由于充电桩数量的不足,李想分析称,特斯拉在加州的高市场占有率的成功经验很难直接复制到国内。

但对于整个国内新能源汽车产业来说,特斯拉“兵临城下”也将带来全新的竞争格局,刺激整个产业不断进行突破。

### 我们的硬核

有人问:未来中国的智能电动汽车市场,会不会是特斯拉的天下?4.5年前,当特斯拉一枝独秀的时候,可能很多人会回答“会”,论科研实力、电池开发、外观设计,特斯拉太强大了,强力碾压竞品。

但如今中国本土的智能电动汽车,已经具备与特斯拉一较高低的实力,甚至在一些核心指标,开始超越特斯拉。

业界颇有共识的是,特斯拉的确在续航里程方面有突出优势。不过,凭借在窗口期的技术积累以及传统车企的人才输出,新造车已经拥有底气与特斯拉叫板。

以天际ME7为代表,其续航里程与智能配置媲美特斯拉。作为iMA架构的首款产品,ME7搭载效率高达98%的博世最新一代扁铜线永磁同步电机,意味着同等度数的电量拥有更长的续航里程。

天际汽车ME7等速60公里每小时



的前提下，最大续航里程可以达到 700 公里，综合续航里程 500 公里。在纯电动车当中是比较出色的成绩。

续航能力之外，国内电动汽车的“智能系统”如今也有后来居上的态势。

这两年，国产的电动汽车也开发了自己的车载智能系统，这是一场看不见的人工智能战。比如，蔚来 ES8 开发了人工智能系统 NOMI 和自动辅助驾驶系统 NIO Pilot、天际汽车的 iMA (intelligent Modular Architecture 的首字母缩写) 架构。

iMA 是车联网功能的技术支撑，车联网功能是 iMA 在实际用车体验中的表现。其实中国车企从来不乏创新能力，但其创新往往局限于应用层面的某个细节，比如更精准的语音指令、更先进的导航系统，而天际 ME7 独创的这套 iMA 架构，属于基础设施层面的创新，它意味着智能互联系统的脱胎换骨。它就像一个全新大脑，一边读懂车主，另一边读懂车身，从而实现最人性化的驾驶体验。

当 2017 年蔚来 ES8 全球首装 Mobileye EyeQ4 自动驾驶芯片，计算能力较上一代提升 8 倍时，特斯拉已经感受到追赶的压力。

无论是电池硬件还是智能软件，国内造车新势力中的领头羊，已经拿出硬核产品对标特斯拉。以至于智能电动汽

车市场上开始出现“TTW”(T 即特斯拉、T 即天际汽车、W 即蔚来汽车) 的讨论，特斯拉 Model3、天际 ME7 和蔚来 ES8 这三款车型，或有望在未来 2、3 年主宰中国市场。

### 共享出行是未来更好的出路？

但事物从来都有两面性，有人看好，自然有人唱衰。

“买车，是你这一生最坏的投资！”

李开复的一番话震惊了全网，“你的车 96% 的时间是停滞的，是在降价的，是在折旧的，只有 4% 的时间给你提供了价值。”他认为，未来交通会有三大力量的推动，即共享出行、无人驾驶、电动汽车。

此番言论遭到了李想的强烈反对，他表示共享汽车和私人拥有车并不冲突。在他看来，到 2030 年，无人驾驶的网约车会成为市面上绝对的主力，占据人们每天出行里程的一半，然后私有出行和其他方式占另外一半。

同样的观点得到了拜腾董事长毕福康的赞同。目前汽车使用率仅为 3%—5%，“闲置的汽车给社会带来了负担，在未来除了共享出行之外别无选择。”毕福康预计，10 年内拜腾总收入中有多达 50% 可能来自移动出行服务。

共享出行是未来唯一出路？答案是否定的。不过随着自动驾驶技术的提升

和共享出行模式的完善，共享出行将在一定程度上实现对汽车资源的优化配置。

### 谁能活下来

正如所有互联网风口一样，造车新势力美丽的泡沫总有破灭的一霎。

在李想看来，最简单的判断标准是 2020 年，就是谁能达到 10 万辆以上，就等于是从娘胎里生下来，但大部分会死在胎里不会出现了。“量产车大家只有一次出牌机会。如果没有获得可观的销量你就再也没有机会了。”

但这仅仅是留在局中的第一步。中国汽车工业协会原常务副理事长张书林认为，“按照目前的状况，造车新势力能扛过 2020 年就不错了。但真正想存活下来，造车新势力必须得熬过 2030 年。”

谁能最终留下来，李斌判断，造车可能会出问题，但为用户提供价值的公司不会倒闭。而何小鹏给出了更加具体的答案：未来 99% 的造车新势力都会消失。

不仅仅是“局内人”这样认为，传统汽车厂商同样对未来造车新势力的生存表示担忧。长安汽车总裁朱华荣表示，“大部分汽车车企将被淘汰出局，造车新势力 80%—90% 成为‘先烈’是大概率事件。”

造车新势力们带着互联网人的冲劲进入这个行业，也必将和所有互联网创业一样九死一生。但与以轻资产模式为主的互联网领域不同，造车跨入了建设工厂、制造的重资产领域，涉及的资金数额巨大，也必将面临更为严峻的现实。

这是最好的时代，这也是最坏的时代。对于电动汽车企业来说，未尝不是如此。

谁能最终活下来？谁又能引领汽车未来？今明两年，造车新势力将迎来生产交付大考，换个角度，谁能捷足先登实现量产，自然能抢占先机。

到时谁会上岸，谁在裸泳，即将见分晓。





# 2019 没有任何一家造车新势力值得投资

文 / 张维(基石资本董事长)

2019 年将是造车新势力的倒闭年? 对于造车新势力,各方言论可能褒贬不一,但从阶段数据来看,唯一能统一的特点就是“烧钱”。但烧钱不节制只会让投资者离得更远,最终的结果可能是一地鸡毛。



## 持续烧钱： 最终可能一地鸡毛

中国的这一波造车热始于 2015 年前后,随着政策的倾斜、资本的推波助澜,又形成了一个引人注目的“风口”。但和之前团购大战、共享经济等“风口”不一样,由于汽车整车行业的资本密集属性及行业技术门槛,相关企业融资的规模上升了数个量级。核心技术开发、整车制造基地和服务体系的设定,需要至少百亿级资金的持续投入,行业整体融资额可能已接近 1000 亿规模。

对于造车新势力,各方言论可能褒贬不一,但从阶段数据来看,唯一能统一的特点就是“烧钱”,即是大规模的资本投入。仍以蔚来汽车为例,其财报显示持续烧钱造成大规模亏损,2016 年-2018 年 3 年分别亏损 25.7 亿元、50.2 亿元、96.4 亿元,累计亏损额已达到 172.3 亿元。而毛利率持续为负数。有些人说特斯拉也是烧钱烧出来的,但我们通过对比蔚来与特斯拉不同阶段的财报,双方烧钱的“能力”可能差了几个量级。

在持续的烧钱需求下,不少新兴造车企业瞄准了科创板上市,坊间流传的科创板潜在企业名单中也相继出现了 7、8 家新兴造车企业的名字。但科创板虽然可以接受亏损企业,并不代表要为大量“烧钱”才能生存的企业供血,这与科创板的初衷并不相同。

美国资本市场高度尊重从 0 到 1 的创新,这是特斯拉在美国资本市场能够融资和有较高估值的原因。中国的

3 月 5 日,中国造车新势力的领头羊蔚来汽车发布了年报,2018 年卖了 1 万多台车的蔚来汽车净亏损了 93 亿元,同比增亏 91%,同时,报告显示 2019 年预计销量增幅大幅落后预期,建厂搁浅。针对糟糕的业绩报告,资本市场立刻选择了用脚投票:蔚来汽车股价在 3 月 5 日盘后大跌 17.8%,至 3 月 14 日收盘,7 个交易日跌去 40.6%,市值蒸发 42.1 亿美元。

作为中国造车新势力的领头羊,蔚来汽车交出来的答卷只能用“不及格”来评价,而“中国造车新势力”远不只是已上市的蔚来汽车以及处于头部梯队的威马汽车、小鹏汽车等等,中国这一批新兴的造车企业数量早就超过 100 家以上,而他们中的大部分,将会度过一个关乎生死存亡的 2019 年。新能源汽车和智慧驾驶无疑是汽车领域无可争议的方向,然而在中国并没有任何一家新能源造车企业值得投资。



## 蔚来融资详情



2014年11月,天使轮,金额不详;  
2015年6月, A轮: 亿元以上人民币;  
2015年9月, B轮: 5亿美元;  
2016年6月, C轮: 1亿美元;  
2017年3月, 战略融资: 6亿美元;  
2017年11月, D轮: 超10亿美元;  
2018年8月, 正式递交IPO招股书, 赴美上市。

100家模仿者做的是从1到2的事情,对于这类企业,资本市场需要你拿出大规模营收或盈利的财务报表,这是不容易实现的。烧钱不节制只会让投资者离得更远。中国的造车新势力核心的融资来源是一心想搞GDP的地方政府以及急于转型或脱虚入实的房地产开发商,还有些什么热投什么,唯恐失去机会的机构投资者们,他们最终都将铩羽而归,造不出来车或造出来也卖不掉,许多地方政府已经尝到苦果。

## 政策变迁: 补贴退潮后谁在裸泳

2019年,如果说烧钱资金问题将会率先淘汰掉一部分选手,那么新能源汽车的补贴退坡将会影响所有参与者。1月12日工信部部长苗圩透露,相关部门正在抓紧研究制定2019年新能源汽车补贴政策,虽然最终补贴政策还未出台,但市场普遍预期今年要减少三至五成的补贴,由此带来的影响不容小觑。包括小鹏和威马等已经公布了涨价安排。

但无论是何种应对措施,新能源汽

车补贴退坡的决定,都在说明这个领域产品已经逐步脱离政策导向而转向完全的市场竞争,当“潮水”退去后,造车新势力必须要用实力与品质去和传统厂商、同行在同一舞台竞技。面对这一大环境的变化,造车新势力会面临更大考验,一来是在批量交付这件事它们要更加争分夺秒,以产品换市场;其次,当政策无法再说服那些对新能源汽车摇摆不定的消费者,造车新势力能否成功,将完全交给产品表现和品牌认知。

而除去几家头部企业,不客气地说,为何短时间内有这么多造车公司出现,除了追逐风口的通病外,大部分企业瞄准的可能还是这些年对新能源汽车大力补贴,期望通过补贴快速获利。但是随着补贴的提前退潮,行业的洗牌会在今年急剧加速。

## 竞争加剧: 狼真的来了?

一波未平一波又起,仍是在近日,特斯拉掀起全系车型大幅降价的风波,为了提振销量,特斯拉对全系车型进行大

幅度降价,以Model 3为例,其在中国地区降价幅度为6.0%至8.8%。而特斯拉正在全球范围内将销售方式转为线上销售,关闭门店节约成本,此举可以帮助全线产品降价约6%。

同时,特斯拉在上海的工厂已经在建设中,还在中国成立了几十家分公司,布局电动汽车、零部件、电池等的生产,致力于全面推进本土化。特斯拉这头外来的狼,正在猛烈地抢占造车新势力们的国内赛道。这还没算上即将进入中国市场的奥迪e-tron、奔驰EQC、捷豹I-pace等传统车厂定位高端的电动车新品带来的压力。

相比特斯拉,国产造车新势力之所以能有生存空间,源于两个主要原因:与特斯拉比,造车新势力还有价格优势;特斯拉在中国还没有实现量产,暂时不能满足消费者规模需求。

现在特斯拉的这两个问题都要迎刃而解了,这次调价,正是特斯拉大举进攻中国市场释放出来的一个强大信号。特斯拉本次降价是第一次,但绝不会是最后一次。极有可能的是,当特斯拉上海工厂建成并开始生产后,特斯拉的价格还会再一次降低,其价格会逼近蔚来ES8甚至更低。到那个时候,对当前造车新势力们的淘汰可能进一步加剧。

公司/年度	蔚来2018	特斯拉2009	特斯拉2013	特斯拉2018
时间节点情况	ES8累计交付量1.1万辆	仅有Roadster一款车型,交付量840辆	Model S量产1年,累计交付2.5万辆	单年交付量24万辆
毛利率	-5.27%	8.52%	22.66%	18.83%
研发费用率	82.39%	17.22%	11.52%	6.80%
销售及行政费用率	110.08%	37.65%	14.18%	13.21%
财务费用率	-0.20%	2.12%	1.93%	2.98%
净利率	-480.74%	-49.79%	-3.68%	-4.95%

特斯拉各个发展节点财务比率与蔚来对比



进击的特斯拉

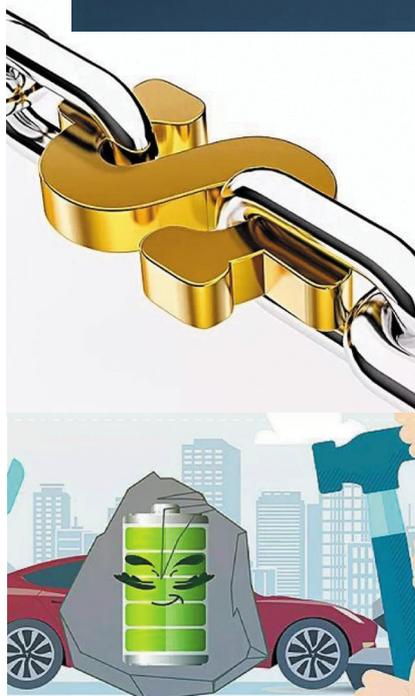


### 机会：仍在传统厂商

除去已经大举进入中国市场的特斯拉,我们认为新能源汽车制造的真实机会仍然在传统整车企业。整车行业是一个需要烧钱 200 亿以上,至少 10 年才能检验是否成功的行业。优秀如特斯拉也是创业 16 年至今仍未实现年度盈利。造车不是造自行车、手机,汽车的可靠性、安全性、稳定性需要长期的工业积累。连丰田、大众这样造了几十年车的大企业动辄因汽车质量问题召回汽车,何况无经验的新势力。2015 年大众汽车因排气造假被美国罚款 150 亿美元,并没有影响其品牌和销量,可见品牌积累非一朝一夕之功。

其实,全球许多知名汽车厂商在新能源汽车和智慧驾驶上的积累令人敬畏。头部品牌如丰田汽车,其在新能源相关的研发投入是巨大的,即便是排名靠后的厂商如奇瑞汽车等,其相关专利数量也是惊人的,而实际上奇瑞在 2018 年已经卖了 9 万辆电动车,而上百家造车新势力们加起来也没有卖到 3 万辆。特斯拉 2003 年创立,累计销量达到 10 万辆大关则是 2015 年,年销售达到 10 万辆是 2017 年,用了整整 12-14 年去摸索。造车新势力若想达到年销售 10 万辆这个门槛,即便他们只是从 1 到 2 到复制者,至少尚需 8-10 年以上的积累。2017 年全球企业研发投入 50 强(中国仅华为一家入围),汽车厂商有 13 家进入研发投入 50 强。对于传统汽车厂商而言,一旦卖新能源比传统汽车更赚钱,翻牌即是。造车新势力的技术积累也是十分可怜,弯道超车只会翻车。而其他传统车厂的新能源产品,借助其现成的品牌认知力、强大的销售渠道,无疑将以“狼群”之势冲入战场。

与造车新势力相比,宝马、奔驰等传统优势厂商还拥有上百年的历史积淀,在消费者心中形成了品牌联想,车



主购买宝马、奔驰是由于其品牌和其背后所代表的价值和内涵,造车新势力想要替代比较困难。

而无人驾驶技术已经涌现了如 Waymo 等企业。全球主要科技公司也是重点投入智慧驾驶,如谷歌、优步等。智慧汽车的投资机会不在整车企业,而在产业链的上游和下游。上游如优秀的三电(电池、电机、电控)提供商,无人驾驶方案提供商,下游的如共享出行方案解决者。

### 出路：深耕新能源产业链

造车难、门槛高、不是谁都能做得了的声音一直不绝于耳,但无论创业者还是投资者,都轻视了这些困难。中国造车新势力企业已突破 100 家,排名前十的造车新势力总计融资超过 500 亿元。而纵观全球汽车行业,美国只有三个半主流“自主品牌”,日本是三大汽车集团,欧洲也只有五个汽车集团,行业的大规模洗牌即将开始。

可以看出,在“造车”行业中,在金字塔尖的无疑是整车制造,整车代表着品牌,代表着消费者的认知度,但一个市场绝对无法容纳如此众多的整车制造企业。对于造车新势力来说,我们预计今年活下来的就是个位数甚至更少,更多的企业将会破产关门。当然另一个结局是被大的整车企业收购,或者让急于脱虚入实、却不明就里的宝能这样的房地产商接盘。

但新能源汽车行业仍是方兴未艾,虽然整车制造逐渐变成红海,但汽车产业链庞大、复杂,以传统汽车为例,整车厂之外仍有德国博世、日本爱信精机等汽车配件产业链上产生的巨无霸企业,中国企业是否仍有机会夯实基础,通过深耕新能源产业链,在上下游等领域走出一些核心企业,我们将拭目以待。

# 互联网跨界入场, 万亿汽车市场大变天?

文 / 蒋东文

“科技预言帝”凯文·凯利曾说:“不管你们是做哪个行业的,真正对你们构成最大威胁的对手一定不是现在行业内的对手,而是那些行业之外你看不到的竞争对手。”



奔腾 T77

对于 2019 年的电动车大势,有唱衰的,自然就有力挺的。这不,雷军也入局了。

4 月 3 日,小米官方宣布史上最大的小米商品“奔腾 T77 米粉定制版”将在两天后上线!

这也是历经多次谣传、辟谣后,小米汽车的首次亮相!

2014 年开始,小米多次被传造车。从车联网大会雷军高调造车,到 3.9 万元酷似布加迪的小米智能汽车。总有人想把年轻人的第一辆汽车,算在小米头上。奔腾 T77 米粉定制版的出现,给这一切来了个尘埃落定。

据了解,奔腾 T77 是一汽旗下的紧凑型 SUV,官方指导价在 8.98 万到 13.48 万元。

而小米定制,更多指的是车内的智能交互。去年 11 月,小米便和一汽达成合作:将小米的 AI 音响小爱同学,和一汽的新车相结合。简单说就是,小米负责为一汽新车增添更智能的人机交互。

水到渠成!从智能手机到各种家

电,如今的小米不像做手机的,更像一个琳琅满目的杂货店……在手机陷入饱和困境,转战智能家居却全面开花的先例下,有理由相信,小米跨界造车绝不只于一个定制版奔腾。

这背后,实为互联网跨界汽车的一盘大棋!

今天,随着物联网、智能家居、AI、5G 一浪接一浪,互联网跨界汽车已经算不上惊天新闻。

大到 BAT,小到互联网造车三人组威马、蔚来、小鹏,下场者数不胜数。

人红是非多。2014 年,雷军便被谣传“在车联网大会高调宣布,小米将研发电动汽车”,惊的雷军立马辟谣。

毫无疑问,智能汽车时代的大幕已经拉开,谁都想切入这块万亿蛋糕。只是不同于互联网创业,汽车的产业链又长又复杂,钱、人才、时间,缺一不可。

小米作为国产手机代表,自然不能贸然造车。毕竟时机不合适,一入便是炮灰。但尽管雷军本人和小米公司,从未承认过跨界汽车。暗地里,小米却早已展开对智能驾驶的研究。

2015 年小米公司申请的相关专利中,有关智能驾驶的研究专利赫然在列。

这说明什么?说明多年来,小米至少在智能汽车驾驶领域做过研究,甚至还取得了可观的成果。只是选择和苹果一样,秘而不发,悄悄布局适合自己的智能汽车大计。

专利在手的小米,2017 年便和北汽



签约合作,内容当然也是有关智能驾驶。所以,小米从未放下对汽车的向往,只是嘴上不能承认。

2014年否认造车的时代已经远去,时间是一场无声的战役。

如今百度开始专攻无人驾驶,阿里云也搭载到了互联网汽车上,互联网+汽车如火如荼。一度信奉轻资产模式的小米自己,也选择在2016年破釜沉舟,拥抱制造业。

没有什么是一成不变的,何况一句微博辟谣的承诺?

事实上,小米秘密研究智能驾驶背后,是掌门人对汽车,遮都遮不住的喜爱。



2013年7月和10月,雷军两赴硅谷拜会马斯克,还试驾了特斯拉。

在他看来,这位用电动车成功挑战传统汽车的特斯拉CEO太酷,堪称硅谷新一代巨星。之后,雷军一口气买了两辆特斯拉,送给自己和朋友……

去年12月,雷军一条抽奖送蔚来ES6的微博,引来20万评论和84.3万转发;今年1月11日小米新年年会,雷军准备了16辆小鹏G3,作为年会头等奖。

小米的钱也不是大风刮来的,为何如此壕气冲天?事实上,雷军连续送豪车背后,是他接连投资了小鹏和蔚来汽车,这两个造车新势力。

2014年,在汽车行业浸润了近20年的李斌,创办了蔚来汽车。李斌名声在外,一出手便是腾讯、刘强东、高瓴资本,包括雷军等大咖助阵。甚至于有人认为,

雷军当初是放弃了自己的造车梦,天使投资蔚来汽车,成全了更专业的李斌。

多年来,双方关系密切,蔚来还为雷军私人订制了一款价值800多万的EP9跑车,人称“雷军号”。而前UC浏览器掌门人、小鹏汽车CEO何小鹏,与他更是同乡兼好友的关系。

无论UC还是小鹏汽车,雷都是何的天使投资人,后者甚至把雷军放在了创业导师兼贵人的地位,情谊非同一般。

所以,这几年崛起的所谓造车新势力,雷军一手便拿了两张王牌,无形中深入了互联网造车腹地。“我可以不造车,但一定要占一席之地甚至是核心之地”。

人不在江湖,却留下剪不断的传说。

很明显,手握两张造车王牌的小米,进可像当年拜师魅族一样自己造车,退也能陪跑两个智能汽车王牌。有了先手,造不造车,全在一念之间!



无独有偶,从神坛归于平凡的苹果,也在加速冲刺造车大计。

和大多数走马观花的玩票选手不同,苹果造车的泰坦计划,已经有6年之久。如今,更有可能迎来了冲刺阶段。

不久前,特斯拉工程副总裁Michael Schwegkutsch,已被苹果挖走,出任高级工程总监。而Michael在特斯拉专注于电力动力系统。这不是第一次,苹果挖特斯拉的墙角由来已久,甚至让马斯克称苹果为特斯拉的坟墓!

挖墙角的范围从副总裁到设计师,甚至是动力负责人,摆明了,苹果是要掏

空特斯拉大搞智能汽车!事实上,之前苹果已经从传统车企、电池公司、无人车公司、芯片公司挖来了造车需要的各种人才。一系列疯狂招募,几乎网罗了全产业链人才。

毫无疑问,在iPhone销量持续下滑的今天,苹果转型迫在眉睫。全力出击智能汽车,不失为一种绝佳选择。如果车造出来,大家是卖10个肾的节奏……

那么,智能汽车有怎样的魔力,让大半个互联网圈跑步入场?



科技最大的作用就是,解放生产力,让人类从无意义的劳作中释放出来。直白说就是,让你活得像个神仙,时间用去做创造新的工作。

未来AI负责生产,5G承载更海量的数据,而智能汽车和手机一样,是万物得以互联的一个重要平台。智能化,注定了汽车不再是单纯的出行工具,而是一个连接网络的个性化行走空间。在这个智能空间里,人可以通过语音助手和汽车产生交互,体验无尽乐趣。

而智能家居也可以和汽车连接,开车回家路上,就能通过汽车控制家里的各种家电,为你服务。

作为比肩当今手机的一个平台,智能汽车的想象空间,何止是万亿。

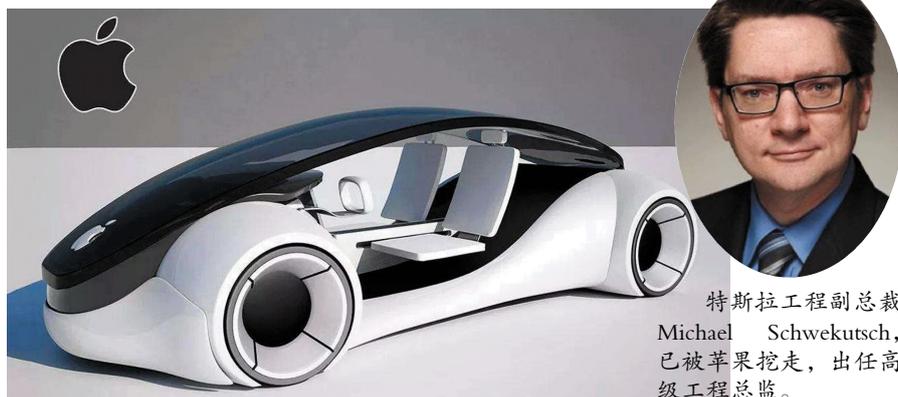
纵观下场玩家,百度、小米更多是搞智能驾驶这种软件,蔚来,小鹏则是造车搞硬件,但苹果是像特斯拉一样,软件硬件全面发力……

今天,不止奔驰、宝马这些传统车企感到震颤,造车新秀们同样应该神经绷紧。这场抢滩登陆之战,稍有不慎,下一个十年的良机就会拱手让人。

苹果这样的巨头尚且秘而不发,埋头苦干,何况我们软硬尚不能兼备的“造车新势力”?

每个人都应在风云变幻的时代,保持警惕,保持对差距的清醒认识,并且铭记华为任正非那一句:我们离死亡,只一步之遥!

(综合摘编自《新财富》、新浪科技、正和岛、证券时报网、投资家)



特斯拉工程副总裁 Michael Schwegkutsch, 已被苹果挖走, 出任高级工程总监。

# 合心机械刘然:创新驱动下的小步快跑

文 / 刘海东 郝莹 图 / 胡梓博

智能制造如今已经成为时代热词,在创新驱动的熔炉中,将低质低产等有关传统产业的弊端一扫而空,取而代之的,则是企业利用高科技手段的不断推陈出新,所带来的提质增效和整体市场竞争力的攀升。



汉诺威国际展览中心负责人

长春市合心机械制造有限公司成立于2002年,是一家从事高端装备制造的高新技术企业,主营产品为汽车零部件非标自动化和智能化装备生产线,技术国内领先。2015年,获得吉林省科技投资基金有限公司的资金支持,同时带动其他社会资本的跟进,助力合心机械成功并购德国百年名企GRG集团,成为吉林省高端装备制造民营企业“蛇吞象”跨国并购的首家企业。

灵活的机械手臂、智能机器人、自动化生产线……以及大数据、系统集成、各类算法、人工智能……“软件+硬件”的完美协作几乎构成了一个传统生产企业转型升级的必备条件。长春合心机械制造有限公司(下称“合心机械”)便是在这一颠覆性变化中孕育出的中国智能制造企业的杰出代表之一。

“机器人不仅取代了人工,也正在逐渐替代机器,仅靠机器人之间的协作就能完美替代2-3个工位的工人,完成流水线作业。”刚刚结束4月1日德国2019年汉诺威工业博览会行程,合心机械运营总经理刘然便悉数起此行的收获,并马不停蹄地将各项任务下达到企业相关负责人,进行新一轮的对标改造。

此次参展,让刘然感触最深的不仅仅是德国制造业的先进成果,同时他也感慨于数字化带给企业发展的震撼,接下来,他还要将合心机械的整体运营做系统化的梳理,继续深化数字化管理。

“目前合心机械已上线PDM数据

管理系统,生产系统则有自主开发的ERP,包括财务系统也都在使用用友U8,这三个系统正在通过人为的技术手段打通。”刘然说,今后,整个采购、生产、流通、销售的数据流转都将在系统中提取,物料清单采用一单到底制,数量、规格、材质等各项参数、变更等都将实现实时更新,此外,合心机械还将通过不久前上线的“精益云”进行实时的大数据管理,让整个生产经营过程变得高效可控。

## “阿米巴”经营模式下的产业颠覆

如何提高企业管理效率?

如何让全员成为经营的主角?

如何激发员工的潜质,为企业做出更多贡献?

如何实现“降本增效”?

……

一次大刀阔斧的组织变革,让“阿米巴”这种先进的经营模式在合心机械落地生根。

“公司接到订单后,会按照一定的比

例提取管理费用及利润，然后下发给分管的事业部，从策划到项目结算，都由其独立完成，后公司再按照一定的比例进行利润分成，剩余的则全部归属于该事业部进行分配。这样不仅公司实现了整体管控，还能让员工分享到项目成果。”在提及该模式的优势时，刘然说道，一个项目在事业部落地，事业部便成为运营中预实管理的主角，为了能在既定条件内完成目标，必然会想尽一切办法“降本增效”，争取成果最大化。而针对各事业部之间形成的壁垒，则依靠业务协作来打通，从而使得各种优质资源配置在一个综合的项目下完成。此外，公司采用倒三角管理架构，事业部直接面对客户，利于对市场做出迅速反应，协助公司进行布局与决策。

据刘然介绍，2018年4月合心机械开始推行阿米巴经营，短短1年时间，收效显著——去年盈利能力较往年相比提高了2-3倍。今年，刘然还计划继续深入阿米巴经营模式，成立3个新事业部，总计7个；同时将现有的事业部进行二级细分。具体操作则以经营流程分段或以项目为单位进行，最终通过各二级事业部的精细化管控，杜绝此前项目一贯的“超支”情况，从而让财务预算达到基本平衡的状态。

### 不断积蓄的“智造”力量

近年来，合心机械定位于“国际化智能制造综合服务提供商”，在自我调整中迅速壮大，在智能制造领域展现出巨大魄力。

截止目前，公司已为众多世界500强企业提供了涵盖汽车天窗、座椅、涡轮增压器、离合器等汽车零部件自动化装配生产

线的解决方案，受到客户一致好评。2015年，合心机械更是通过并购德国百年名企GRG集团，成功进军国际市场。目前，公司不仅屡获国际及国内资本助力，还在北美、德国等地建厂，成为中国高端装备制造业内名副其实的“小巨人”。

事实上，为了应对汽车市场需求疲软所带来的经营风险，“不把鸡蛋放在一个篮子里”，合心机械在多年前就开始走多样化的跨界路线。至今，在汽车前、后市场都有布局，业务涵盖汽车装配、焊接、涂装、加工及停车管理等。同时在“物联网”领域也进行了大胆尝试，智能家居、智能车库等在空间管理层面广受市场欢迎，成为公司业务的新生动力。

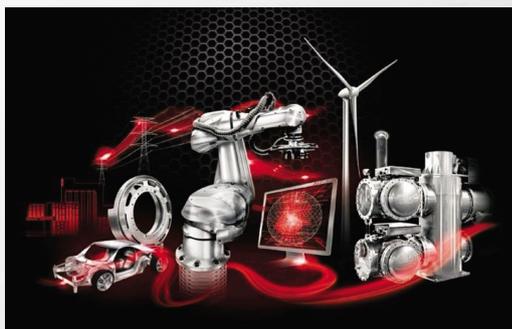
刘然说，目前智能家居和智能车库两项业务市场需求非常旺盛，合心机械也将组织二次研发与测试，进行深度挖潜。同时还将根据市场需求，完善售后服务体系，让此两项次营业务逐渐成为公司发展的新支撑。

据悉，一款新型的智能车库已于近期进入测试阶段，安装在上海某别墅区，该系统能通过后台控制，实现车位上下平移，将一个车库变为两个，且造价低廉，得到客户的普遍认可与好评，该产品已在上海空间展览会上展出，以此为出口，逐渐推向市场。

### 展会后的缜密布局

不闭门造车，勇敢地拥抱创新与挑战。在合心机械内部，“走出去”战略早已达成共识。

今年4月1日，2019年汉诺威工业博



刘然

览会上,合心机械携带15年积蓄的研发成果,向世界展示了中国“智造”的力量。同时,企业在展会上的收获也将化作推动发展的核心力量,助力合心机械站上装备制造领域的至高地。

刘然至今回忆起展会当时的场面,仍感到十分震撼。“在技术上,我们看到了仿生机器人、气动的仿生机械臂,自动化的逆向和检测,这些都非常先进。更见识了没有协作功能的两个机器人之间形成协作,顺利完成一项任务。更有甚者,一个大机器人携带6个小机器人,成功替代2-3个工人,在工位上顺畅进行流水线作业……”

展会不仅让合心机械全体成员大开眼界,同时也带给刘然以启示。他说,现在更多的软件在替代硬件,且已经成为一种不可逆的发展趋势。例如传统的手电筒、照相机、计算器都基本已被淘汰,取而代之的则是手机内置的APP。同时,他在展会上也亲眼见到,一个视觉系统控制下的机械抓手,不仅能按需分拣物品,还能将有问题的剔除,并合理分配时间做后续处理。“我们表面看,是一套硬件在进行作业,实际上背后是靠软件来完成的。依靠数据及各种算法做信息化管理,并发出指令让硬件去执行。”

在随后进行的德国大众集团总部与德国菲尼克斯电气集团总部参观中,合心机械参展团更是领略到了德国制造的巨大魅力。刘然谈及感触时说,德国的很多精、细、准等快速流转的工位都是靠巧妙的结构设计来完成,而不仅仅是简单的系统集成,这些都蕴含了德国人的智慧,着实让人佩服。

此次德国行结束后,合心机械收获颇丰,不仅确立了今后的战略目标和发展方向,还与多家企业达成合作意向,据刘然初步预估,订单成交额在1500万元以上,此外,成果跟进工作也在有序进行,目前公司已形成专人专项负责小组,进行有关

后续对接。

### 变革中的永续力量

在外界看来,合心机械的力量总是用之不竭,也总是在“智造”的进程中给人以惊喜。刘然说,合心机械目前已经确立了数字化的发展方向,今后将以此为引领,解决生产经营过程中信息不对称的问题,同时借助日本“安灯系统”模式形成快速反应机制,任何环节出现问题,都将逐级反馈,直到解决为止。

据刘然介绍,目前公司还投资研发了一套立体仓库,物流仓储方面将实现信息化管理,具体操作上,该系统将通过与ERP的联通,明确物料使用、成本支出、废料结余、数量变更等信息,达到临界点时进行预警,从而保证整个生产经营的数据链条时时畅通,同时也为公司决策提供依据。

合心机械的变革时时都在进行着,作为合心机械员工,拥抱变化、积极应对,早已成为一种自发的行为。

无论是在车间、研发室,或是事业部、管理层办公室,工作日、节假日都能看到加班的身影。以至于有客户曾发问:员工如何保持持续的工作热情,出色的完成每一个项目?对此,刘然笑答:合心机械员工加班补贴并不多,这些完全出于员工对企业的热爱以及企业文化的影响。

在刘然看来,企业文化的深入,并不能简单的依靠培养和推行,而是长期的一种沉淀和素养,是企业一贯坚持的,即便是在任何偏差和诱惑下都不应改变的一种原则,这种原则一定要体现在公司的制度和标准流程中,逐渐渗透到员工行为中去,如此才能转化为员工拥护和支持企业发展的无穷力量。

2019年,是合心机械转型升级的关键一年,各项改革将在企业当中相继推行并完善。合心人相信,依靠上下同心,合心机械必能披荆斩棘、乘风破浪,在中国“智造”领域做出更大贡献。



德国总理默克尔到访17号展馆



合心机械参展团参观德国大众,领略百年汽车历史。



合心机械参展团参观德国大众集团总部



合心机械参展团在大众集团总部合影留念

# 今天，下雨了

文 / 韩之璐(吉林省科技投资基金有限公司)

今天是属于你的荣耀之夜，顺境跑车逆境佛，绝境妖刀斩乱魔。

永远是 Manu Ginóbili (马努·吉诺比利)，我永远以你为荣。随着一代人的记忆落幕，心里不好受是真的。

2018年8月28日马努·吉诺比利宣布退役，我发了条朋友圈，“今天下雨了”。让时间退回到2002年，印第安纳波利斯世锦赛是这段漫长传奇的开端，美国梦之队这一传奇组队以来第一次跪倒，而且还是在自家门口。而彼时的马努，在撂倒梦之队之前还没打过一场NBA的比赛。

而两年后的2004年雅典奥运会上，吉诺比利率领阿根廷男篮夺得金牌，在1/4决赛同美国梦六队的比赛中，二年级生马努狂砍全场最高的29分外加3篮板3助攻，成为全场最闪亮的球星——没有对比就没有伤害，当时梦六的队长艾弗森得到10分2篮板3助攻，刚打完新秀赛季的詹姆斯得到3分1篮板，韦德2分2篮板2助攻，马努在马刺的队友邓肯10分6篮板。在决赛同意大利的比赛中，马努高效送出16分6篮板6助攻的全面表现，荣膺决赛MVP。自此一战成名。

后来的事情我们都知道了。从2002年马努正式登陆NBA起，帮助马刺获得了五次NBA总冠军，5次NBA西部联盟冠军，2次NBA常规赛冠军。2008年被评为“NBA最佳第六人”等荣誉。甚至在退役前的比赛中，还“不小心”成为了NBA历史上首位年龄不小于40岁季后赛替补登场但是得分依旧上双的球员。

了解马努的人都知道，他的能力远比他的名气大得多。在加盟马刺前，他已经是欧洲联赛的MVP，但进入马刺后仍从替补打起，受老爷子的训斥。2004年雅典奥运会，几乎凭借一己之力，带领阿根廷队击败了不可一世的美国梦之队获得奥运会金牌。而就是这样一个被誉为阿根廷篮球界“梅西”的马努，在马刺却任劳任怨，一直担当球队第六人的角色，但所有人都知道，他完全有能力首发，而且比全联盟大多数首发都厉害，而且厉害

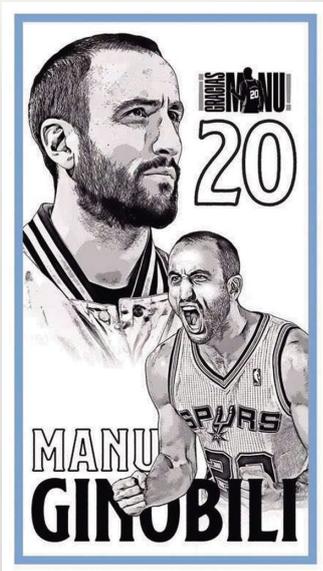
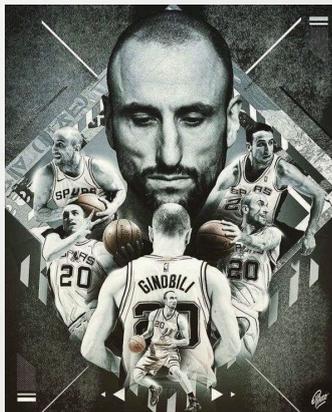


得多。马刺的比赛，顺境看帕克，逆境看邓肯，绝境看马努。

2019年3月29日，马刺主场对阵骑士，在赛后为马努·吉诺比利的20号球衣举办了球衣退役仪式。此时的我看着铺天盖地的新闻，情不自禁。波波维奇对他的评价是“最好的球员，全心全意带着热情打球，而且带动周围的人。吉诺比利每晚都这样。”以及“他让我相信，你可以做那些怪事、不可预知的事、偶尔脱线，但还是让积极的事儿发生。无论他做什么，他只想赢，他有乔丹那样的天生竞争欲。”

在我心里，他是FIBA史上最好的得分后卫，在NBA和FIBA都能取得成功，是完美的伙伴，拥有一颗强心脏。把自己的一切都献给了篮球，献给了San Antonio Spurs，甚至是他的头发。

现在，是他真正告别的时刻了，只是今天，留下的只有记忆中的伟大了。



# 小鸡奔奔:轻盈步态走出创新发展路

文 / 刘海东 郝莹 沙丽莹 图 / 胡梓博

找准痛点,解决需求,是敖勇创业以来一直秉承的思路与定位。



团队合影



敖勇

小鸡奔奔,全称“吉林省小鸡奔奔教育科技有限公司”,是一家集青少年、K12科技、教育为一体的科技公司,是中国共青团中央科学普及实践体验促进计划的STEAM战略合作商。2018年8月,获得吉林省科技投资基金有限公司的资金支持,加大课程体系的研发投入,建立“产品+课程体系+实体运营”的商业模式,推动公司转型发展。

从教具研发生产,到以提供科技服务为导向,敖勇最终在今年4月份勇敢地迈出了转型第一步,“轻资产化”的发展路径让小鸡奔奔步伐更加轻盈、稳健,奋力奔跑在青少年科创教育领域第一线。

敖勇坦言,做出这一选择“情非得已”。此前,他带领团队靠销售硬件成功打开全国4万多所学校的教具应用市场,占据了近1/4的市场份额,但在随后

的一段时期内,市场增量下滑为他敲响了一记警钟:单纯硬件售卖具有“一次性”特点,一般学校购置后不会再次重复购买;而繁重的售后服务工作,无法转化成收益,这样的运作模式让公司发展一度陷入瓶颈。

经过深思熟虑,敖勇瞄准痛点,开始了第一轮大刀阔斧的转型。

敖勇认为,当前B端(面向学校)业务市场体量有限,而C端市场(培训机构及个人)极具开发潜质。因此,未来一段时间,小鸡将着力于C端,填补这一市场空白。

基于这一规划,敖勇计划在长春构建吉林省首家大型儿童科教综合体,集青少年产品展示、竞赛、体验、测评、餐饮、娱乐等于一身,为青少年潜质开发及身心健康发展提供全方位服务。

## 专注硬件 瞄准痛点

找准痛点,解决需求,是敖勇创业以来一直秉承的思路与定位。同时,将复杂的东西简单化,在公司近年的发展占据着主导地位。

敖勇说,科技简单解释,就是由电源、传输、马达、操作与控制来实现,且万变不离其宗,而这些复杂的原理对于青少年人群来讲晦涩难懂。小鸡的产品设计便是要达到简单化、易操作的目的。例

如,运用磁吸,“同极相斥、异极相吸”原理,使组件的安装变得生动有趣。同时,相对于市场上相关产品反复组装易损坏这个痛点,磁吸教具则更具优势,非常经久耐用。

目前,小鸡针对于机械原理、齿轮传动、蜗轮蜗杆传动、定滑轮等物理常识,已开发出多款套件产品,销往全国各地4万多所小学校园,迅速掀起了一股校园科技普及热潮。

但敖勇也坦言,教具套件销售的周期性极强,一般每年3、4月和9、10月是学校集中采购期,产品销售进入旺季。但随着寒暑假来临,教具销售几乎陷入停滞。同时教具还具有一次性售卖的特点,而随着市场拓展范围增加,市场体量也会逐渐缩小,公司的发展最终只能触及“天花板”,这让敖勇苦恼不已。

在大量的业务实践中,敖勇发现,学校对于套件售后服务的需求逐年增加——关于套件的原理、应用及授课方式许多学校并未规范化,且存在教学盲区,而公司派出的“师培”队伍逐渐庞大,使得公司负担增加,无法转化成有效收益。由此,一个缺口巨大的“师培”市场尚待开发。

### 强强联合 发力师培

敖勇说,长春的教育资源十分发达,市场潜力巨大。师培领域如果能和外省形成交流借鉴,有效互补,必能助推吉林省该领域发展迈上新的台阶。为了能在青少年师培市场拔得头筹,小鸡也将整合现有资源,进行全方位布局。

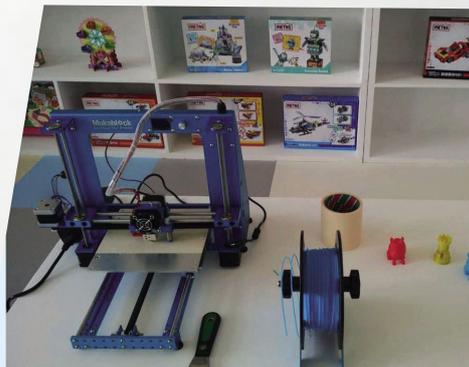
目前,在小鸡周围已经聚拢了吉林省优质的师培资源,吉大、东北师大、长春大学等高校悉数在列。同时,作为整套体系输出的载体,小鸡已相继在长春落地三家人工智能培训机构,重点以青少年机器人授课为主,辅以美术、科学实验课程。敖勇说,

一个可复制的体系才具有最强大的生命力。他希望通过“强强合作”与体系完善,巩固这一市场,并为下一步向全国范围内推广做充足准备。

### 完善体系 勇于转型

一直以来,青少年科教领域广受关注,家长们对机构的考量也越发严格。小鸡于2018年正式成立,虽年纪尚轻,但敖勇对该领域的探索却已5年有余。他说,教育重点在于言传身教,场景的塑造,课程的设置,老师的教授,学生们的体验与感知,以及对于应用的理解与探究,都是影响家长选择的关键性因素,同时也是检验教学成果的标准。因此,相较于铺天盖地的线上APP,敖勇更倾向于打造一种真实的、以体验式服务为主的科教类综合平台。“它不是一个超市,而是提供一站式教育的综合解决方案。”

最近,敖勇与团队几位核心成员正在筹备在长春成立吉林省首家大型儿童科教综合体,虽然任重而道远,但敖勇充满信心与期待。“第一,孩子认知上不抗拒,第二有专业的师资做保障,第三有完整的测评体系发掘孩子潜质,第四有比赛作为出口。”敖勇介绍说,目前小鸡已取得全国青少年





科创类“童创未来”人工智能大赛,以及由教育部批准的人工智能和创造类科技比赛的吉林省唯一授权,参与相关课程的孩子都有机会在全国青少年科创舞台上崭露头角。

商业模式的转变,让小鸡正迎来发展中巨大的反转,逐渐弱化着重资产的思维逻辑。

敖勇说,目前小鸡大部分的商业活动都是采取股权形式进行。他认为,现在的市场时刻在上演着时间争夺战,卖产品的时代已经渐行渐远,未来,将是一个比拼服务的过程,而他力争提供最优质和物超所值的产品及服务,在 B 端逐渐巩固后,迅速拿下 C 端。

### 整合资源 深耕科教

“资源够了,就出来创业。”敖勇对创业的初衷描述得简单而直接。同时他笑谈,自己骨子里的“拼劲儿”也让创业成为必然。

从国外到国内,从广州到北京,敖勇一路征战,经过商、当过大学教师、做过企业投资人……最终选择扎根在家乡吉林深耕青少年科创教育事业。

事实上,敖勇目前已是两家企业的法人,2014 年前后,他还在广州成立了一家独立运营的青少年教具研发工作室,经过几年奋斗,事业风生水起。相较于这些过往,敖勇更习惯把这次创业称之为冒险或是摸着石头过河,他认为,市场在培育中,体系在完善中,而企业的发展在不断探索中,一切尚属未知,因此必须要付出十二分的努力才能赢得最终胜利。

目前,小鸡的团队从最初的 5 人拓展至如今的近 20 人,其中不乏一些“空降兵”。敖勇介绍说,团队中不仅包含一些从广州一路追随的老员工,还有来自广州某小学的教研骨干及北大青鸟管理层的精英倾力助阵,这一切都让他备受鼓舞。

敖勇认为,当前所有企业都面临着人才稀缺的问题,而教育则能很好的解决这一痛点。他计划,用 2-3 年的时间完善长春的青少年科教服务体系,并以此为中心,将模式复制至全国,努力把小鸡发展成为该领域响当当的知名品牌。而他和他的团队,也将为实现这一目标,不懈努力。



机构大厅



# 山水画欣赏指南

文 / 于真珍(吉林省科技投资基金有限公司)

中国画主要分为人物、花鸟、山水这几大类。表面上,中国画是以题材分为这几类,其实是用艺术表现一种观念和思想。所谓“画分三科”,即概括了宇宙和人生的三个方面:人物画所表现的是人类社会,人与人的关系;山水画所表现的是人与自然的关系,将人与自然融为一体;花鸟画则是表现大自然的各种生命,与人和谐相处。中国画之所以分为人物、花鸟、山水这几大类,其实是由艺术升华的哲学思考,三者之合构成了宇宙的整体,相得益彰,是艺术之为艺术的真谛所在。

其中山水画是描写山川自然景色为主体的绘画。在魏晋、南北朝已逐渐发展,但仍附属于人物画,作为背景的居多;隋唐始独立,如展子虔的设色山水,李思训的金碧山水,王维的水墨山水,王洽的泼墨山水等;五代、北宋山水画大兴,作者纷起,如荆浩、李成的水墨山水,王希孟的青绿山水,南北竞辉,达到高峰。从此成为中国画中的一大画科。元代山水画趋向写意,以虚带实,侧重笔墨神韵,开创新风;明清及近代,续有发展,亦出新貌。表现上讲究经营位置和表达意境。传统分法有水墨、青绿、金碧、没骨、浅绛、淡彩等形式。欣赏中国山水画,先

要了解国画制作者的胸襟意象。画家把名山大川的特色,先储于心,再形于手,所以不以“肖形”为佳,而以“通意”为主。一树一石、一台一亭,皆可代表画家的意境。不必斤斤计较透视比例等显示的问题。

首先中国山水画的特征是有景有情,是作者把大自然的美景融入自己的感情,通过艺术的手法表达出来的山水画艺术。

中国艺术在审美的主客观关系上不过份强调感官刺激和理性分析(概念),更强调主客观的和谐交融,审美要求和民族个性有关,侧重于浑厚、笃实、旷达、温良、和谐、德性、善化……审美方式较习惯于细细品读,潜移默化地体会各种情致,例如生活中看画饮酒、喝茶,一口为吞,三口为品,一品其味,二品其意,三品其境界,饮酒的境界是飘飘然欣欣然激越憧憬和诗兴,杜甫描写的饮中八仙就是一种境界,吃茶由悠哉品茶的形式发展为功夫茶,由此氛围发展为茶道这也是境界。看画则既悦目犹赏心,即古人所云:“品其味,会其意,明其志”。黄宾虹有道:“江山本似画,内美静中参”,内美就是气氛、气质、气息、气势、气韵,包括

笔墨精神,当然更指合乎规律、伦理道德和潜移默化的教育意义。

山水画是由风景到作品,从创作到欣赏都有着引人入胜和移情于景的特点,没有作者身临其境触景生情的体验,就没有读者身临其境的体味和感受。作为山水画家应具备导游的精神,引领观者一起浏览其间,体察其中,为之怡情,为之陶冶,达到情绪的放松,心灵的正合,简言之:“畅神”。说此言的正是5世纪时的山水画家宗炳,他晚年行动不便,终日面对山水画,“卧以游之”,沉醉于山水自然中,谓之“畅神”。

当今时代,人们为了调节喧闹的城市生活和紧张忙碌的工作,盛行旅游,寄情山水,钟情于山水画也是这个道理。

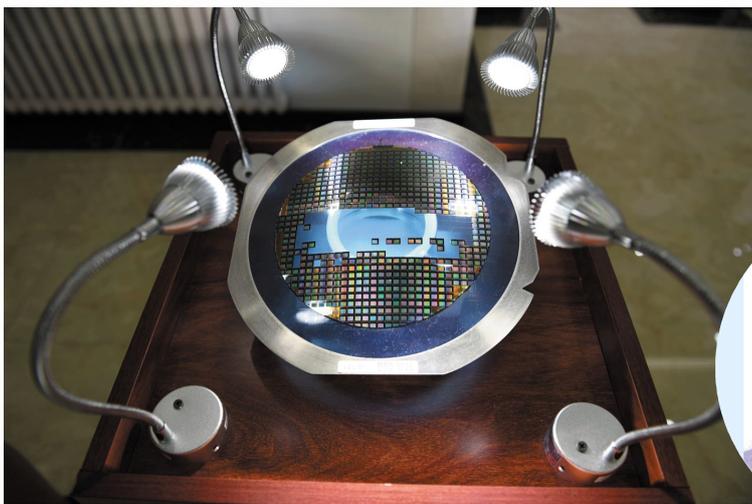
有意境是山水画的特色,有着从情感到气格的“境界”的追求。画山水注重“师造化”,要在造境,高在化境,作画和看画共同身临其境,向审美活动的深层次发展:一是亲近自然,回归自然,和大自然合一,达到主客观世界与时俱进光景常新的境界,谓之新;二是潜移默化在真境、神境、妙境的高深境界之中,陶冶情操,净化心灵,达到精神境界的升华!



# 福斯匹克姚洪涛：集成电路设计领域的弄潮儿

文 / 刘海东 郝莹 图 / 孟醒

从零起步意味着艰辛与未知,但姚洪涛无悔。他觉得,成败并非仅仅是为了做给投资人看,更要给自己一个圆满的交代。



姚洪涛

很多人对姚洪涛回国创业疑惑不解:美国硅谷是世界高科技的前沿阵地,劳动报酬也远高于国内,手持绿卡本是高枕无忧,却为何甘当孺子牛,俯身于中国东北,作一名从零起步的创业者?

事实上,这种落差也曾让姚洪涛始料未及。他笑称,创业遇到的问题远比想象的多,已近知命之年,或许拿着年薪30万美金更加惬意,不过,心中既然有梦,就说什么都要燃烧一次!

2011年7月,姚洪涛在经历了近3年的前期市场调研和对接后,携带着世界集成电路设计前沿技术,以及10余年美国硅谷从业经验,毅然回国,与长春理工大学联手组建研发实验室,并于次年2月成立科研成果转化公司“吉林省福斯匹克科技有限责任公司”(以下简称“福斯匹克”)。自此,他便踏上了不眠不休的探索式创业之路。

那段时间,办公桌前放置的一张简易折叠床,成为姚洪涛工作之余的休息

场所;而每天不到4个小时的睡眠,也曾让他感叹时间的稀缺与生命的无常。近乎疯狂的工作状态,只为能看到集成电路在国内发展的明天。

好在,那段艰苦卓绝的日子回报他以甘泉。短短几年,公司便通过自主研发、海外生产的模式,制造完成了国内第一颗D1输出的系统级芯片产品FPX1089,以及应用于医疗、汽车领域的FPX1094芯片、FPX1025芯片等产品,且都是一次投片成功。按照姚洪涛的推断,未来一段时间,中国及印度将成为集成电路发展的主战场,而他,要在市场集中爆发前夕,提前布局。

## 幸运筑梦人

在长春市北湖科技园区内,福斯匹克的办公楼前绿树成荫。2016年9月,基于公司发展需求,姚洪涛携研发团队搬迁至此,开始了新一轮的产品研发大战。

姚洪涛说,芯片更新速度很快,一般生命周期只有2-3年,也就是上一个产品的市场刚刚成熟和稳定,就要更新换代了。因此,只有不断的研发新品才能跟上市场节奏,立于不败。

相关数据显示,2000-2010年间,我国的集成电路设计业销售规模从9.8亿元猛增至363.9亿元,扩大37倍之多,增速达43.5%。而集成电路设计业位于整个集成电路产业的最高端,具有厂房需求小,设备与空间环境友好,社会经济效益明显等突出特点,也因此,受到各个地方政府的热烈欢迎。

但姚洪涛坦言,该项目虽炙手可热,投入资金却十分可观,一般要2000万人民币打底。仅是芯片一次投片就需要大致200万元,成功与否尚且未知,而基于市场考虑,所形成的大量库存与研发需求投入,资金的需求量也会随之增加,当时摆在福斯匹克面前最大的发展难题,正是资金缺口问题。

“我很幸福,也很幸运。能做自己喜欢的事情,并且获得了越来越多的支持和认可。”尽管顶着巨大压力,姚洪涛的笑容却十分坦然。他说,目前,项目所获得的首期资金已经陆续到位,研发出的产品已经有了量产和订单,被市场所认可,这更增加了他坚持下去的信心。

### 义无反顾,踏上创业辛酸路

姚洪涛的另一个身份是长春理工大学教授,博士生导师,在探索产学研融合的道路上,他责无旁贷。但直到创办企业后,他才恍然感受到两个角色之间的差异。“研发和市场化是两回事,做技术和做产品跨度很大,做企业要考虑的事情非常多,老师创业更是难上加难。”

之所以有这样的结论,姚洪涛解释说,老师擅长教学,课程体系非常完善,但在实际应用中却未必行得通,有技术

未必有市场,因此在转化中就会遇到很多问题,他说,吉林省科技投资基金有限公司的高校产学研引导基金就是一场及时雨,为越来越多的高校老师创业插上了翅膀。

事实上,姚洪涛的确在产品市场化的探索中遇到了很多的困难。

首先是公司的注册地问题。东北是外界周知的老工业基地,芯片集成电路设计在10年前尚属新鲜事物,政府对此投资持谨慎态度,第一批资金下来,姚洪涛仅获得预期十分之一的数额,而福斯匹克同时是当时东北地区第一家从事集成电路设计的企业,外界对其的态度也多半较为审慎,这使得业务开展举步维艰。

而令姚洪涛更加意想不到的是,产品设计后,无法匹配到合适的生产企业,这让项目几乎陷入停滞。他跑遍了中国、韩国、日本、以色列等国的大部分生产厂家,都被拒之门外。那是他第一次落泪。朋友之妻国内待产在即,此次朋友陪他一路谈合作,却最终无功而返,那也是他第一次感到创业的不易与辛酸。

### 荆棘之处,亦有鲜花

“之前一直在和韩国厂家谈合作,历时一年,最终还是以失败告终。”在屡屡





受挫后,姚洪涛说,只要还有一丝希望,就没有放弃的理由。最终,他来到久久不敢踏足的台湾厂家,竟意外功德圆满。

那是产品迎来的第一个订单:100万颗,总金额1500万元。这个成绩足以让姚洪涛兴奋不已,“我们的产品终于获得市场认可。”

市场也的确是个检验真理的地方,多数采购方基于品牌、价格、竞争的多重考虑,最终决定产品供应商。为了能让福斯匹克这个市场新秀尽快站稳脚跟,姚洪涛不知吃了多少闭门羹。他坦言,公司的产品差异化、价格优势就是致胜法宝,依靠这些,福斯匹克在市场的地位逐日攀升。

在应用市场方面,姚洪涛更倾向于医疗和汽车领域。他说,医疗产业是未来的大趋势,发展较快,竞争相对不那么激烈,而随着汽车物联网时代的到来,公司也必将迎来巨大的发展机遇。“我们将产品设计定位在更加具体的细分领域,例如用于医疗领域窥镜市场的芯片,会越来越小,对角线不足1毫米,人眼看不见,植入到人体血管里,进行图像采集。此外毒品检测、汽车360°全景、流媒体、人脸识别等领域都有广泛应用。”

事实上,姚洪涛对市场的洞察力并不是一日之功,此前他也因经验不足两次错失良机。第一次因忽视市场运作,导

致产品销量乏力;第二次则因库存及产能受限,与大客户失之交臂。

姚洪涛总结,营销对一个企业来讲非常关键,甚至决定一个企业的兴衰成败。他也曾试图寻找一个合伙人,但谈何容易。也因此,他几乎担下了从设计到销售的大部分重担,白天处理公司各项事务,晚上做技术。但尽管如此,各种情况还是始料未及。

### 有梦想,就要燃烧

“有梦想,就一定要燃烧一次。”在追逐梦想的道路上,姚洪涛态度决绝。他觉得,成败并非仅仅是为了做给投资人看,更要给自己一个圆满的交代。

自从走上创业路,姚洪涛就注定与安逸绝缘,但他义无反顾,乐此不疲。他甚至更期盼节假日的到来,不是享受轻松愉悦,而是可以安静地坐在办公室里,专注于设计,告别外界打扰。有时他会望



向窗外,曾经的过往仿佛历历在目。

姚洪涛毕业于哈尔滨工业大学,在国内有着20余年知名企业集成电路的研发经验。留美的10年中,更是多家大型跨国公司的技术骨干,他参与或负责的项目多达30余项,是名副其实的行业精英。而期间他所经历的两次金融危机带给他无比震撼,同时,他报效家乡长春的想法愈发强烈,于是,他追随新一轮的回国大军,踏上回乡路。

“只有家乡能给我踏实感。”在外界对东北经济抱有负面情绪时,姚洪涛却迎难而上,他认为,距离市场远是弊端,但市场空白也同样蕴含着机会。他希望,将自己多年的行业经验倾注于此,带动家乡经济实现新一轮振兴。

从零起步意味着艰辛与未知,但姚洪涛无悔。当前,他率领研发团队已研制出8款芯片产品,承接并完成多项省级科研项目,获得荣誉无数,而福斯匹克品牌也正随着集成电路业在吉林大地的兴起,逐渐成长为行业内璀璨的一颗新星。



# 有雨心晴

文 / 胡梓博(吉林省科技投资基金有限公司)



雨本有情,人赋予了它别样的感知,或忧或欢,或悲或喜。于我而言,下雨大抵也是能让我升起几分清浅的欢喜的。雨落清痕,山更绿了,水色也更浓了。

风带来了对雨的淡淡思念,浓上七分,雨便来了。大街与小巷瞬间便被没在了雨里,路旁奄奄的小树顷刻就添了几分绿色,青翠欲滴;滋润了的鲜花,另有了它一番清丽的笑容;我不知道路人眼中的雨是什么颜色,在我看来它是淡淡的青,浅浅的黄,凡是生命该有的色彩,它应是都具有的。

雨来了,因我而来,而我寂然相许。经过长长的滴落,雨在空中便失去了它的暖意,当它划过我的脸,滴在衣上,浸湿了皮肤,我却分明感受到它内里的温暖,用我的体温去抹掉它外表的冰冷,砰然似觉到了雨也是有生命的,有情感的,却是要用心才能感受得到的。此刻的雨虽然是冷的,恰能使人洗净铅华,清醒认知,多上清欢。

许多人因雨而忆来时,怅往昔,我用雨来省过途,知前路。即使有些烦恼随雨而来,也消散于雨中,更是心惜雨来得不易。雨本性纯真,偏被人赋予它凄凉之感,只有深深的感悟,才能读到身在雨中的幸福。雨落清痕,云水禅心,淋雨,听雨,不如拥抱雨,物本天赐,雨落人间。

三滴两点轻落下,雨湿眼眶泪暖心。不要强说雨愁,人不愁来雨何愁;无需笑谈听落雨,本该清简便欢然。雨从来都没有想要给世间带来任何的不快,它也不用去迎合人的心绪,平平淡淡、简简单单,便是予人最好的机缘。至于自己能从中领悟多少,便要看自身是否用心去思了。

雨不是随时都有,但它却实实在在一的一直存在,不过是换了种形态。于我,却是以雨来涤荡我的内心。有雨的时候心却晴了,珍惜有雨的时光,它是在给我庇护。漫漫旅途,与雨相伴,读懂后也尽是明媚。

有雨,或大或小,或缓或急,冷暖两相知,悲喜也相顾,只因它是生命的颜色和人生的陪伴。大雨清心,小雨暖心;缓雨舒心,急雨倾心。众人以为雨在不同的时候,不同的地方都是不同的,而我认定雨从来都是一样的,从未变了它的模样,因为雨始终是雨,而不是别的。我们无从探知雨何时而来,何地现身,甚至不知雨是怀着怎样的心情来的,可我都欣然地接受它,从人世遇见它开始,只要它还是雨,它也只可能是雨了。

雨还在滴落,顺着三杯两盏清茶,缓缓地滴入心里,暖流涌动满满的都是温暖。雨本有情,在我这里,便是心晴。



# 品一杯香茗

## ——吉林科技投资开展“三八节”茶艺品鉴活动

文 / 郝莹 胡梓博 图 / 沙丽莹

茶是中华民族的举国之饮,发于神农,闻于鲁周公,兴于唐朝,盛于宋代,普及于明清之时。中国茶文化糅合佛、儒、道诸派思想,独成一体,是中国文化中的一朵奇葩!



2019年3月8日,第109个国际妇女节,我国的第96个妇女节,吉林省科技投资基金有限公司全体女职工聚集在吉林省创业创新实训基地,一边听着茶艺师的精彩讲解,一边品尝着茶的香醇。

人们印象中茶艺师的形象多为穿着古典、说话轻柔的小女子,但当天为大家进行讲解的是一“潮男”——国家高级茶艺师苗家齐,让到场的嘉宾都一惊,在向我们展示了传统冲泡技艺、介绍了茶的起源与分类后,为大家带来了不一样的体验。

苗家齐,其家族从事茶行业36年,经过多年探索,将东西方文化进行结合,提出“冲泡标准化”现代冲泡理念,独创“3分20秒”冲泡方法,创建了推崇纯粹极致体验的茶品牌——26T,就是用26个英文字母表示26款茶饮独特的香气,坚持茶的融合拼配,解决了原叶茶

复杂多变的口感。

学到了茶的文化知识,体验了茶的冲泡过程,品尝了26T茶饮的独特香气,选到了自己喜爱的茶品小礼物,吉林科技投资的“女神们”渡过了一个别样的、属于自己的节日。

### 茶的起源

中国是茶的故乡,也是茶文化的发源地。中国茶的发现和利用已有4700多年的历史,且长盛不衰,传遍全球。茶是中华民族的举国之饮,发于神农,闻于鲁周公,兴于唐朝,盛于宋代,普及于明清之时。中国茶文化糅合佛、儒、道诸派思想,独成一体,是中国文化中的一朵奇葩!

茶叶在中国最早是被用以食用的食品,茶对于人来说更重要的是把它当作食物吃掉,经历了很长时间的“吃”,茶的药用价值被人们发现和利用,茶叶这时



变成了药,人们期盼饮茶来治疗疾病,这一点在华佗的《食论》中提到“苦茶久服,益意思”。此后又经历了很长的时间,人们的生活发生了很大的改变,茶叶不再被当作主要食品、药品被需求时,茶变成了一种交流工具,用于交际,《客来》诗云:“客来正月九,庭进鹅黄柳。对坐细论文,烹茶香胜酒。”

经过物质文明和精神文明建设的发展,茶文化被注入了新的内涵和活力,表现形式正在不断扩大、延伸、创新和发展,并被赋予了文化价值,溶进现代科学技术、现代新闻媒体和市场经济精髓。茶,发生了翻天覆地的变化。

## 茶的分类

由于我国产茶历史悠久,茶区辽阔,自然条件各异,茶树品种繁多,更因采制加工方法不同,从而形成了千姿百态、丰富多彩的茶品。人们通过长期的实践,创造并采用了不同的加工制作工艺,发展了从不发酵、半发酵到全发酵一系列不同茶类,逐步形成了中国传统意义上的六大茶类:绿茶、红茶、青茶、白茶、黄茶、黑茶。

发酵,是整个制茶流程所要追求的效果。也就是将茶叶破坏,使茶叶中的化学物质与空气产生氧化作用,产生一定的颜色、滋味与香味。藉由控制发酵程度,使茶叶有不同的色香味表现。

在制茶的流程当中,从杀青、室内萎凋、搅拌,发酵都一直在其间进行作用。制茶者可根据不同茶品种以及市场需要,制造出各种茶类,以中国现有的六大茶类而言,依据发酵程度不同,由轻到重依序是绿茶、白茶、黄茶、青茶、黑茶、红茶。至于茶汤颜色,则是因为茶叶中茶多酚氧化程度不同,由浅到深依序同上。

1.绿茶:不发酵茶。保留了茶汤的

嫩绿原色,入口仿佛喝到茶叶在树上的鲜活生命,以及吸收日月孕育的自然香味。

名贵品种有:蒙顶甘露、太平猴魁、龙井茶、碧螺春茶、黄山毛峰等。

2.红茶:全发酵茶。将单叶大面积破坏,促进氧化作用,造成茶叶颜色变红,红茶的名字也得自于此。然而,现在中国人大多以为全发酵后的茶少了半发酵那种柔情万千的香气,导致红茶不再被当成高级茶,这可能也是中国人无法全心爱她的原因吧!

名贵品种有:祁红、滇红、英红。

3.黑茶:后发酵茶。经由岁月的催化,茶汤的酸度减弱,甜美增加了,茶汤滑溜顺口是最大特色。现在,顶级黑茶得到众多爱茶之人喜爱,是藏、蒙、维吾尔等兄弟民族不可缺少的日常必需品。

名贵品种有:苦柚茶、粽叶茶、汉藏官茶等。

4.青茶:半发酵茶。即制作时适当发酵,使叶片稍有红变,是介于绿茶与红茶之间的一种茶类。它既有绿茶的鲜浓,又有红茶的甜醇。因其叶片中间为绿色,叶缘呈红色,故有“绿叶红镶边”之称。其最具代表性的就是乌龙茶,在六大类中工艺最复杂费时,泡法也讲究,所以喝乌龙茶也被人称为喝工夫茶。



名贵品种有:武夷岩茶、铁观音、凤凰单丛、台湾乌龙茶。

5.黄茶:微发酵茶.比绿茶多了一道闷黄工艺,以湿热使茶叶产生化学变化。汤色绿中带黄,透明度高。高级黄茶嫩芽毛绒里会有微细草香味,茶汤入口后随即有细致的甘美渗入两颊,有如聆听竖琴音乐的轻妙,通体剔透圆润。

名贵品种有:蒙顶黄芽。

6.白茶:轻度发酵茶。基本上靠日晒制成。加工时不炒不揉,只将细嫩、背满茸毛的茶叶晒干或用文火烘干,而使白色茸毛完整地保留下来。从干茶外观看起来白茫一片,因此得名。

名贵品种有:白豪银针茶、白牡丹茶。

### 茶的冲泡

不同的茶叶具有不同的茶性,顺应茶性冲泡出来的茶,才能够最大程度的发挥出一片茶叶的神韵。

#### 1.绿茶的泡法

这一类的茶叶通常来说比较细嫩,不适合滚烫的沸水冲泡,一般的冲泡温

度在 80-85℃之间,泡出来的茶汤碧绿而透亮。冲泡绿茶一般选用玻璃杯,这样不但不会闷坏茶叶,还可以欣赏绿茶在水中沉浮起舞。

#### 2.青茶的泡法

青茶一般选用专业的紫砂壶或者是盖碗,并且须用 100℃的沸水冲泡,而茶的投茶量(茶水比)也比较大,一般投茶量可占到所用容器容量的一半以上。

#### 3.黄茶的泡法

黄茶与绿茶近似,黄茶的冲泡温度最好在 85-90℃之间为宜。冲泡黄茶,按照茶具容量放入四分之一黄茶茶叶,也可依据自己的口味进行斟酌增减。黄茶冲泡用玻璃杯或瓷杯,尤以玻璃杯泡君山银针为最佳,可欣赏茶叶似群笋破土,缓缓升降,堆绿叠翠,有“三起三落”的妙趣奇观。

#### 4.红茶的泡法

红茶不同于绿茶的是:高水温浸泡能够促进其中有益成分溶出。因此冲泡红茶最好用刚煮沸的水,投茶量与绿茶差不多,为了能够泡出红茶原味的口感与富有层次感的滋味,最好选用盖碗来冲泡。

#### 5.黑茶的泡法

黑茶冲泡时也要用 100℃的沸水,茶具一般用专业的紫砂壶、盖碗杯,投放量一般是绿茶的 2 倍。

#### 6.白茶的泡法

白茶冲泡选用上好的水是最重要的,由于白茶冲泡要求原料细嫩,叶张较薄,所以冲泡时水温不宜太高,一般掌握在 85-90℃为宜。白茶冲泡选用透明玻璃杯或透明玻璃盖碗。白茶冲泡通过玻璃杯可以尽情地欣赏白茶在水中的千姿百态,品其味、闻其香,更能观其叶白脉翠的独特品格。



# 中农阳光赵明:传统农业的“搅局者”

文 / 刘海东 郝莹 图 / 沙丽莹

传统农业靠天吃饭的老黄历渐行渐远,取而代之的则是“精准”系列所带来的翻天覆地。



2017年6月23日,时任中央政治局委员、国家副主席李源潮,在吉林省委书记巴音朝鲁等领导陪同下听取赵明董事长关于技术应用成果汇报。

遥感、无人机、大数据、物联网……

不知从何时起,这些高冷范儿的科技名词频频出现在“田间地头”,带给人们思维和视觉上的双重震撼。同时,传统农业靠天吃饭的老黄历渐行渐远,取而代之的则是“精准”系列所带来的翻天覆地。

“农业规模化首要面临的的就是风险问题,而风险的防范核心则需要大数据支撑。”自2016年回乡创业,赵明便确定了公司业务一体化的发展思路,他先后整合了中科院、农科院、国家气象局等一切资源以辅助项目落地与建设。目前,公司基于卫星遥感数据应用,融合地理信息及农业大数据,正逐步实现对农业整

个生产过程的精准把控,数据采集、存储、分析、应用,大数据的链条已被全部打通。

按照赵明的构想,未来,随着农业金融、保险、贷款、担保体系的不断完善,将倒逼农业规模化生产,进而形成中国崭新的“现代化农业生态圈”,而他,正在为成为行业的独角兽,周密布局。

不久前,赵明的公司吉林省中农阳光数据有限公司(简称“中农阳光”)与中国铁塔总公司完成签约,共同进行4公里网格气象监测工程的建设,而下半年,将有7000-8000个点集中铺设完成。赵明说,这项工程建成后,如果能够在全国进行推广应用,就能够解决气象监测密度不够的问题,进一步释放气象指数的应用市场。

在中农阳光,团队实力成为业界看点,遥感、无人机、测绘、气象……各个领域专家云集,不容小觑,这也是赵明最引以为傲的地方。正是这个庞大的豪华天团,助力着中农阳光基于遥感、气象数据形成的“天地网”徐徐展开,逐渐拓展为中国农业强有力的保护伞。

## 智囊云集 农业管控水到渠成

在中农阳光的走廊里,张贴着公司智囊团的部分专家简介:中科院院士王会军、王家骥、清华大学遥感大数据中心主任洪阳……

赵明说,“天地网”项目普遍被业内



专家所看好,基于商业价值及社会价值的多重考虑,各地行业专家给予了最高评价与最大力度的支持:王会军院士在拒绝多省数次盛邀后,在吉林省设立全国首个院士工作站。随后,由南信大、中科院地理所、王会军院士、洪阳教授与中农阳光联合发起的研究院也应声落地,成为推动现代化农业发展的又一股核心力量。

当前,中农阳光的三大业务方向基本确立,涵盖农业生态资源监测及测绘服务、基于农业大数据提供的数字化农业服务软件产品,以及依托于母公司保险公估的资质为农业保险公司提供服务。

“有了大数据和有效的管控手段做支撑,农业保险才能发展,有了保险兜底,银行才敢贷款,担保公司才能担保,规模化才不是纸上谈兵。”赵明认为,中华民族5000年的农耕文明为农业发展奠定了良好的基础,但发展至今,中国农业却相对落后,归根结底是未实现规模化生产所导致,以至于现代化技术手段的应用受到牵制,因此,他认为实现规模化生产,才是解决一切难题的根本。而实现的前提便是基于大数据下的风险管控。

#### 整合资源 集中发力大数据

不久前,中农阳光与中国铁塔总公司达成协议,共同建设4公里网格气象监测

工程。该项目拟利用铁塔本身具备的电信、电力覆盖区域广、有专人维护等资源优势,接入数据采集、成像、分析、监测系统,对农业相关数据进行全天候实时动态监测。赵明说,这样的结合,一方面可为政府环保、水利、农业监测等管理决策提供完整依据,一方面还可以为农业保险企业提供可靠数据支持,有利于其进行定价及费率管理。

据悉,目前,中农阳光的网点铺设工作正在有序进行。公司先后在吉林、辽宁、内蒙、黑龙江4个省份,50多个县开展了农业保险和农业生产及生态服务,覆盖面积超2000万亩,服务农户30万户,拥有1940年历史日值气象数据,存储量已达1.8亿条。

“我们在东北地区有3万多个样本,基于这些样本跑算法,简单高效并且真实有效。”赵明说,和铁塔公司的合作,是双方共赢的创新举措,属国内首例。一方面,闲置资源得到有效利用,一方面还可以服务农业以及助力乡村振兴,尤其在农村物联网上将发挥巨大作用。

赵明还注意到,近年来,农业相关企业及政府部门的工作方式正在由人工转向依靠智能手段来完成,这无形中也为公司的大数据业务发展提供了巨大的市场空间。

#### 专注研发 以科技领先服众

对于初创企业,资金紧缺几乎成为共识,尤其对于技术密集型企业来说,更是如此。

中农阳光成立于2016年2月,成立3年来,研发年投入均在100万元左右,随着产品进入成熟期,业务收入逐年递增,研发投入占业务营收比例急剧下降,但研发年投入总额却始终居高不下。

赵明说,技术型企业前期投入都比较大,中农阳光在2016-2017年进入技术研发与平台搭建的密集期,投入最大,而在

2018 年公司业务步入迅速发展阶段,也曾遭遇现金流危机,但同年年底便得到吉林省科技投资基金有限公司的注资,公司流动资金旋即得到缓解,此后便更能专注于研发。

目前,中农阳光已有“天惠”、“天控”、“天准”、生态眼环境监测 APP 等数十种产品广泛应用于农业数据精准服务,合作伙伴涵盖长春市担保公司、长光所、云从科技等众多领域的佼佼者。赵明认为,每个企业都有擅长的领域,他希望可以利用各自的优势,将产品做到最好。

### 摒弃干扰 握手志同道合人

一直以来,“投资不过山海关”几乎定调了东北经济。面对外界及周围人的质疑,赵明毅然决然回到家乡吉林创业。一方面是难以割舍的家乡情结使然;他希望通过引入农业大数据产业,带动家乡农业的发展。另一方面,赵明在权衡利弊后认为,吉林省是农业大省,在全国具有代表性,数据样本的获取相对容易,而基于企业经营成本考虑,更是优于北京。

事实证明,赵明的判断喜忧参半。

2016 年中农阳光成立之初便遭遇人才危机,虽然企业核心研发团队依靠领域权威专家及推介基本成型,但中端科研人才梯队缺口仍然巨大。赵明坦言,近年来吉林省的人才政策层出不穷,但收效有限。他认为部分原因在于吉林位置较为特殊,距离北京较近,人才外流现象突出;距南方等发达城市较远,对人才吸引力偏弱。他也多次建言,希望政府能出台优惠政策,用项目留住本地人才,参与家乡建设。

此外,在对接业务时,外界对东北企业的偏见也让项目开展举步维艰,在一次全国互联网大赛中,评委甚至给出了全场最低分,但赵明并未因此而退缩,最终他依靠项目和愿景,迎来了志同道合人。赵明说,他计划用 2-3 年的时间,让所有宣介东北没有高科技企业的人彻底闭嘴。事实上,这种消极的论调,在大量“中农阳光”人们的努力下,正渐渐消退。

### 脚踏实地 争做行业领先人

人们常说:创业九死一生。为此,赵明的反

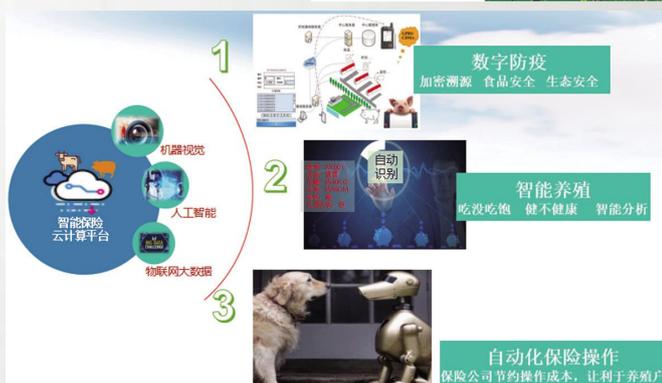
应却十分淡然。在回乡后,他切切实实感受到了家乡人的热情,浓郁的双创氛围也无时无刻不在感染着他。“政府给了 3 年免费的职场,并积极对接技术人才,这些对公司及项目的落地都十分重要。”

赵明毕业于北京某名牌大学农业专业,是 GIS 工程师,属典型的高知高智人群,毕业后的近 18 年时间一直在北京从事保险工作,在多家知名保险公司担任要职。之所以做出从零起步的决断,还要从一次美国考察说起。

2014 年,赵明参与农业部组织的美国考察活动,在针对一家农场的调研中,一对中年夫妇现场演示美国农业的管理现状,一组组长公式让到场者百思不得其解。在深入了解后,赵明陷入了沉思:美国依靠遥感、气象技术形成的大数据,作为农业管理的支撑,实现规模化管理。对比中国农业,虽然同样适用,但似乎管理上要复杂得多。

赵明说,中国农业普遍存在地块小、较为分散的现象,并且间种套种普遍,如果能实现大数据的有效应用,服务于农业保险、担保、贷款等机构的定价与费率计算,将倒逼中国农业实现规模化发展,从而推进中国农业步入现代化。

为了实现这一宏伟目标,中农阳光几乎聚集了所有行业内的优质资源。赵明说,努力是一个企业最优秀的品质,他相信,企业依靠努力和坚持一定有所成就,成功也只是时间的问题。



三化监测

智慧养殖



# 庞氏骗局一百年

文 / 陈达

小号的庞骗昙花一现，中号的能撑数年，而最大号的目前看起来仍然稳如泰山。



公元 1919 年很是刺激。这一年，以一战尾声为楔子，开场就是理想主义爆表的巴黎和会。之后一把火向东烧到了赵家楼，向北将白毛烧成了红毛，也烧出了人类前行的两个套路。这是黄金时代，也是黄巾时代。而乱世之中，醺然的美国人想到了要禁酒。

也是在这一年，钢铁大王安德鲁·卡内基作古。在死之前，这个位列人类史上前三甲的大富豪，把自己的所有资产捐得一干二净，给后人富豪们示范了裸捐的标准姿势。他留下一句遗言：一个人如果死时仍是巨富，那么他就死得耻辱。

也是在 1919 年，可口可乐公司上市，IPO 股价 40 美元。实业与资本，媾和得如此天衣无缝。当时可乐一股 40，一百年后这一股值 40 万。一切看起来都是最美的姻缘。

当然这个时代不都是童话般的结局，江湖里更常见的是一个又一个潮尖大佬的幻灭，如同徐翔那件宿命般的白大褂——白手起家，做大，最后挂了。

比如查尔斯·庞兹。1919 年，从意大利偷渡到美利坚的庞兹决定炒掉老板，自立门户。在那之前他一直是个小混混，打过杂、侍过桌、洗过碗，夜寐地板。许多年后老庞对《纽约时报》说：我来到这个国家的时候，口袋里只有 2.5 美元，但我的脑袋里有一个 100 万美元的希冀。而这个希冀，从来未曾离我远去。

当时的 100 万美元，大约相当于如今的一个小目标。庞氏来对了地方——彼时全世界唯有美利坚

最可能为他实现他的伟大希冀。钢铁、石油和铁路，为南北战争后的美国带来爆发式繁荣。到 1890 年，美国的工业产值已是明日黄花大英帝国两倍。

当然美国的繁荣是杠杆式繁荣。到 1919 年，美国的政府债务滚到 270 亿美元，债务 / GDP 比为 30%，此后一骑绝尘。这两个数字在一百年后分别是 22 万亿与 105%。

无论是增加税收还是削减开支，都会让许多人喊疼。所以当借新偿旧的大雪球滚起来，就意味着我们不能让冬天过去，雪不能化。这也就造出一个类似庞氏的局。

胡佛曾反讽地说：年轻人有福了，他们将继承下政府的天量债务。在这个时代背景下年轻的庞兹来到了翻滚中的美利坚。而 1919 年作为庞氏骗局的元年，将载入史册。

但在破茧成蝶的 1919 之前，庞兹一直离 2.5 美元很近，离 100 万美元很远。

作为一个偷渡客，刚到美国之时庞兹无非就是辗转于各种尽力谋生、虚度光阴。1907 年，庞兹搬到了文化交杂的蒙特利尔，精通英法意三语的他迅速在一家叫做 Zarossi 的银行谋到一个做出纳的活。在这里，他也补了资本运作的启蒙课：“Zarossi 银行的存款利率是 6%，比其他银行高一倍，结果生意好到飞起。”



年轻的庞兹做到业务经理。当脚跟踮到高处,他看到了一望无际的呆账死账坏账。6%的利息不是来自于放贷利差或者投资收益,而纯粹来自于新进的存款。这也是 Zarossi 的核心商业模式。此类骗局,用英文来说叫做 rob Peter to pay Paul;用中国话来讲,叫拆东墙、补西墙;后来借着庞兹的光,它被命名为庞氏骗局。

所以庞氏骗局的本质不在于承诺不可思议的高收益——Zarossi 6%存款利息看起来非常环保无害——而在于所谓“收益”,完全来源于接盘侠的本金。此模式要玩得转的精髓,是极力避免意外的大额撤资。因此业务护城河,是找到靠谱的核心出资者。应用到 P2P 上,也一样。

Zarossi 最后自然暴雷,老板卷款逃到墨西哥。直至今日犯事的美国人跑路,墨西哥仍然是第一选择。而 Zarossi 暴雷身后留下身无分文的老庞,走投无路的窘困终于倒逼出庞兹体内的罪犯基因,他盗用别人的支票给自己开了 423.58 美元。

结果被判入狱 3 年。

刑满后庞兹回到了美国,立志重新做人的他马不停蹄地卷入了一桩意大利人偷渡案之中。

结果又被判入狱两年。

除了习惯性犯罪,庞兹或许是个本性善良的人。有两件事为证:1. Zarossi 暴雷老板独自跑路,庞兹自愿照顾被遗弃的老板家人,这叫托妻献子乃现交情;2. 他曾在某矿上当护工,一个不太相识的同事被烧伤,庞兹无偿捐了自己约一个笔记本屏幕大小的皮肤,给她做了手术。

五贤君里最后那个皇帝曾说:人生不是善与恶,只不过是容纳善与恶的地方。



50 年之后的 1969 年,尼克松就任美国总统,阿波罗 11 号成功登月,阿姆斯特朗代表人类走了一个大步。而天下第一庞氏骗局美国政府债务,到 1969 年已经滚到 3540 亿美元,国债 /GDP 比 35%。

不过最后尼克松的政治遗产是一句“我不是骗子”的自辩,而阿波罗登月也被阴谋论者认为是一个惊天骗局。

也就是这一年,31 岁的伯纳德·麦道夫创始的证券公司在粉单市场做市,他的公司依靠舔舐一些大公司看不上的 OTC 交易,以及兼为打理亲戚朋友的一些小账户,在华尔街站稳了脚跟。

彼时的华尔街还是“白鞋天下”——“白鞋”(white shoe)当年乃常青藤毕业生的标配,后引申为精英主义,与“蓝血”同义。比如顶尖投行就可以被称为白鞋公司。但白鞋公司不理小白业务。于是那些未挂牌的

低端的 OTC 股票,就会被一些出身相对贫贱的小公司瓜分掉。

平民出身的麦道夫从 OTC 里看出了巨大商机。为了与纽交所的做市商(称为专家 specialist)分庭抗礼,他的公司作为先驱,应用了一套电子交易系统;麦道夫预见到电子化交易系统在 OTC 上的革命,这是他那个年代的人工智能梦想。

而这套系统后来野蛮生长,最后长成了纳斯达克。

除了电子化以外,老麦还摸索出一套诡诈的商业模式。这套玩法叫 pay for order flow,意思是作为做市商,他会给将交易订单 route 到他手上成交的券商一笔回扣(一般是一股一两分钱),来吸引流量。他最后会向交易者收取一个极大的 spread(价差),足以赚回回扣。而这种做法完全合法。

靠着电子交易 +pay for order flow,麦道夫在华尔街如鱼得水。

所以麦道夫的前半段是一个典型成功的犹太人富一代,白手起家,做大做强。他喜欢鼓吹自己是纳斯达克的奠基人之一——麦道夫的公司一度是纳斯达克最大的做市商,他也曾经是纳斯达克的董事会主席——也不算是胡说八道。

一直到世纪大骗局被揭穿之前,他的人生看起来都无比光辉,他的神态看起来都无比安详。老麦颇为自得:毕竟我是纳斯达克的爸爸呀。

时间重新回到 1919 年夏天,出狱多年的 37 岁的庞兹决定开除自己的老板兼岳父,离开他打工的杂货铺。他在波士顿租了个小办公室,天天复盘各种商业模式,继续折腾他那个 100 万美元的大希冀。



查尔斯·庞兹



伯纳德·麦道夫

历史充满或然性。而庞兹的历史或然性，发生在某天他收到一封来自西班牙的信，而信里有一张“国际邮政回信券”（international postal reply coupon）。这张券，你在西班牙花3毛钱购得，在美国可以换5美分的邮票，兑换率由国际条约锁死。但西班牙货币比塞塔和美元并不是6比1的汇率。所以你懂的，庞兹想到了套利。

理论上，你拿美元换比塞塔，然后跑去西班牙买回信券，再回到美国换成邮票，不算交通费，可赚10%。这就是庞兹突发奇想的发财点子。但如果你真的去执行这个点子那就二了，等你搞定了供应链和物流网，成本也吃掉了10%的利润。

但这仍然是一个方便兜售的点子——直白易懂，老少皆宜。庞兹得出结论，经济越差货币越贬值的国家，我去买回信券就能套到更高的利润，最高利润可达400%。字里行间充满了经济学逻辑与国贸概念。当然这些都是香草不是樱桃，整件事的重点是，庞兹承诺，如果投资者将钱投资于他的邮票套利交易，那么：投资期限90天，能获得50%的收益。

后来庞兹进一步升级了他的承诺：45天期限，50%收益。

邮票套利专家庞兹的下一步，自然是培训理财师，发展金字塔。他给面授机宜、亲自培训的销售10%提成，如此高的佣金自然又给销售们发展下线的空间，于是层层推进、微商裂变。到了酷暑散退、秋去冬来之际，投资者的现金流开始爱如潮水它将你我包围。甚至《波士顿邮报》都刊登报告，大肆宣扬庞氏大法。在庞氏吹文的下面，有一小块某银行的广告：本银行年息5%。讽刺的是多年以后，很多人认为是《波士顿邮报》最后拆穿了庞氏骗局，但其明明曾助纣为虐。

庞兹后来回忆：投资者如车水马龙，四人一排，从市政厅，排到了学校街，接着排到了尼罗河大楼，楼梯上、走道里，水泄不通，一直排到我的办公室。每个人眼睛里都只有一样东西，每个人看起来都像一个钱疯子（Money Madness）。

无论看起来多弱智的骗局，也总有人趋之若鹜。这并不一定是智商低，而是因为：Money Madness。



到了上世纪80年代，纳斯达克的爸爸麦道夫，公司已经做到了纽交所5%的交易量。光做市这一个绝活，就能为麦道夫每年挣到一个亿美元。

所以没人知道麦道夫为什么要开始瞒天过海的表演，包括他自己。事后他也泪眼婆娑地表示：我的钱已经多到花不完，你说我这是图啥。骗术最极致的伪装，就是连骗子自己都找不出自己为非作歹的动机，那韭菜们自然就更找不着北。

但无论出于什么动机，反正他是没有满足一手“顶尖做市商”、“电子交易先驱”、“纳斯达克主席”的好牌，在一个能够躺赢人生的节点上，他依然醉心于不停出牌，哪怕是出老千。

同样也没人知道麦道夫到底是何时开始他的骗局。他坦白是在1991年左右，但他的账户经理出来指证说最早可以追溯到1970年。一开始麦道夫只收他亲友小圈子的钱；再后来收一些经引荐的慈善基金；再后来收一些大型投资机构，包括全球各地的银行与对冲基金。他几乎只收跪着的钱，且极为挑食。打入犹太大佬扎堆的棕榈滩俱乐部后，其人脉触角更广，五湖四海，直达天际。他也几乎从来不见投资者，刻意保持神秘感。你要是没点背景，麦道夫大概率不要你的钱。因为按资产管理规模，麦道夫的基金就是当年世界第一的对冲基金。

至于基金的策略，麦道夫唯一谈过的，叫做 Split Strike。也就是做多一篮子蓝筹股，同时卖出看涨期权，再用换得的权利金买入看跌期权。这是一个自绝股价上下空间的策略，确实可以降低波动，但牛市里几乎肯定跑不过大盘。

然而，麦道夫给出的是穿越牛熊的倾角三十度直插云霄，年化收益10%，波动基本没有。

当然，真实世界的麦道夫很早就已经不操盘了，你要收益，他就去别人的本金里挖一块给你。事实上，钱都是在摩根大通银行的储蓄账户里吹着你爷爷我正在意念盘战斗的牛逼。

总结一下，庞氏骗局的升级版麦氏骗局，有以下几个特点：

1. 投资策略与逻辑比可口可乐的秘方还隐秘，



且不能问；你一问，他还要反问你：探我商业机密是何居心哇？

2. 回报率合意且合理，肥瘦相宜，少一分难割韭菜，多一分吓飞老鸟。

3. 多年保持此收益率，钢铁直男，标准差小到让人害怕，无视市场，拒绝回撤。

4. 精英俱乐部，VVVIP。你找我麦爷投资？不，你是找我麦爷投诚。

麦爷的光环是这场骗局能够最终名刻吉尼斯的最大原因。因为，“他看起来就是那种能帮你赚大钱的人。”



但是查尔斯·庞兹的骗局，说到底还是比较弱智的，小瘪三出身的他也没有背景光环，所以很快招致狐疑的心。

比如，要满足所有投资人的钱进入邮票套利，你需要有一艘泰坦尼克号装满邮票回信券，往返于大西洋之间；再比如，市场上必须要有 1.6 亿张邮票回信券流通。但根据邮局的数据，整个市场上一共就只有 27000 张。事实上庞氏整个公司资产里所有的回信券，一共就值 61 美元。

《波士顿邮报》的调查如影随形，质疑文章如机关枪，舆情也最终招致了检察官的关注。老庞凭“钢铁般的神经”，决定摊开公司账簿配合调查，并停止接受新的资金。负面报道与庞兹即将关门的传闻，终于掀起挤兑狂潮，三天内 200 万美元被提走。

正在庞兹为挤兑疲于奔命之际，《邮报》挖出他当年盗开支票的瓜，并配图入监照；最后政府审计师也公布了结果：庞兹公司的账面赤字为 700 万美元。老庞终于被拘捕，其时面带微笑。

相比而言，麦道夫的骗局能在他有生之年被揭穿，其实并非必然。如果你是世界第一规模对冲基金，而同时你又是一个庞氏骗局，其实你还蛮安全的。虽然最终你一定败露，但是否在你有生之年败露并不好说，因为资金量太大而投资者复投率太高，支付零星的收益和撤资绰绰有余。

拖延问题到一定境界，其实就是解决问题。

麦道夫的业绩，就像你看篮球赛发现有个哥们投三分球命中率 90%，你第一反应就应该是有诈。所以不是没有人调查过麦道夫，事实上从 1992 年起对麦道夫的基金以及其 feeder fund（子基金）的调查就没断过，1999、2000、2004、2005、2006 年年都有，但 SEC（美国证券交易委员会）不以为然。有 SEC 这个猪对手在，所以麦道夫还蛮稳的。

但麦爷最后还是在辞世之前玩脱了，因为百年不

遇的 2008 年金融危机不期而至。流动性恐慌的时代人人自危，到了 12 月，投资者要求抽资 70 亿美元，而此时麦道夫的银行账户里只剩不足 3 亿。

最后走投无路的老麦向两个儿子（后证实对骗局居然不知情）坦白，“整件事就是一场巨大的骗局”。两个孝顺而富有正义感的儿子转头立即报官，很快麦道夫被抓，其时神态安详。毕竟，他刚卸下了一个 650 亿美元的心理负担。

麦道夫自辩说：我一开始也是诚信投资，无奈业绩不佳，觉得不能对不起投资人啊，结果也没想到骗出了吉尼斯记录，我也是被迫无奈。麦道夫在狱中拷问完自己的灵魂之后得到一个结论：嗯，其实我是个好人。



正如凡人皆有一死，爆雷是庞骗的宿命。

最终点爆庞骗的也无非就是这么几个剧本：1. 做局者跑路；2. 做局者资金断裂；3. 外部剧变导致做局者休克。虽然庞骗最后一定会爆，但人们并不能猜到何时会爆，尤其当受害小绵羊们还在不断复投。正如上文所言，如果没 2008，麦道夫也未必挂。

所以有生之年我们能见证像麦道夫这种级别的庞骗爆掉，是一种吃瓜的幸运。

说到底，骗局舞台的中心一般都站着一个人极度自恋狂，都是反社会的演员。如庞兹自己所言：我给这个世界看的这场好戏，至少值 1500 万。他说的没错。有时候一个骗子对整个社会的启蒙作用，比一堆思想家的影响都深远。

而当我们隔洋远观美利坚庞氏骗局的百年历史——小号的庞骗昙花一现，中号的能撑数年，而最大号的目前看起来仍然稳如泰山。我们告诉自己：别慌。

毕竟，拖延问题到一定境界，其实就是解决问题啊。

（文荐自商界）



# 李兆基：让李嘉诚害怕的人

文 / 蒋东文

如今的李兆基和李嘉诚都已经到了迟暮之年，输赢也只能由下一代人去较量了。



江山代有才人出，各领风骚数百年！

在上个世纪八九十年代的中国，真正将财富敛聚到富可敌国程度的莫过于香港四大家族了！全盛时期的香港四大家族可谓共同掌握了香港的经济命脉。

而四大家族中最出名的莫过于李嘉诚，直到2014年李嘉诚才连续20多年来第一次掉下亚洲首富的宝座。相比于李嘉诚而言，香港的第二大富豪，人称“亚洲股神”的李兆基，为人就低调得多了。因此在名气上，李兆基和李嘉诚还是相差甚大。

但说到本事，李兆基却丝毫不逊色于李嘉诚。2018年公布的胡润富豪榜中，李兆基也以2150亿的身家第一次碾压1900亿身家的李嘉诚成为了香港首富。值得一提的是，虽然李兆基和李嘉诚同岁，且在商界都被称作“超人”，但外界传闻两人关系并不好。一说起两人，难免很多人就会想起李兆基的小儿子李家诚，因为与“李嘉诚”的读音一样，很多人更是将其视为两人恩怨的标榜。

无论是故意而为之还是巧合，如今的李兆基和李嘉诚都已经到了迟暮之年，输赢也只能由下一代人去较量了。

3月20日，恒基地产发布公告称，公司董事会主席及总经理李兆基博士因年事已高，现正式考虑退休，其两个儿子李家杰和李家诚出任公司联席主席及总经理。

随着李兆基的退休，香港四大家族已全部交棒，一个属于年轻人的香港房地产新时代也翻开了全新的篇章。

## 铁算盘

李兆基曾总结过自己一生的经商经验，他始终信奉的一句格言是“小生意怕食不怕息，大生意怕息不怕食。”在李兆基看来做小生意靠的是勤奋，而大生意靠的是计算精确。生意做得越大，本钱和盈利自然越大，出一入的利息，多一分少一分都是很重要的。因此李兆基也是出了名的“铁算盘”。他之所以有这样的生意感悟，还要从他的成长环境说起。

1928年李兆基出生于广东顺德大良，因为在家里排行老四，后来在生意场上大家也用“四叔”来称呼李兆基。李兆基出生在一个经商世家，在李兆基小的时候父亲就拥有了一个金铺和一个银店，经营着黄金和外汇的生意。在这种环境下，李兆基从小就耳濡目染，练就了一手“心算”的好本事，还时常帮助父亲打点生意。

一次，李兆基发现金铺里的技艺师傅在打黄金的时候偷摸地扣下了一小块黄金，然后用白银填了上去，很多外行人根本看不出来，很快李兆基把这件事情悄悄地告诉了父亲。但实际上父亲早就知道了这件事，只是碍于没办法再找到技艺如此优秀的技工师傅了，父亲一直都睁一只眼，闭一只眼。李兆基



把这件事看在了眼里,为了解决这一弊端,李兆基私底下自学看金、化金、熔金三方面的知识。没多久,年仅12岁的李兆基就精通了全套的技艺,建议父亲把那个技艺师傅开除了。

也因此,李兆基从小就学会了在生意上不受限于他人,必须把核心技术握在自己手上的道理。

在李兆基15岁那年,就成为了父亲金铺和银店的掌柜!

### 进军地产

上世纪40年代,二战结束后,有不少广东沿海地区的年轻人纷纷涌入了香港,踏上了这座承载了他们梦想与光辉的城市,李兆基也在其中。

1948年李兆基的父亲觉得顺德的发展有限,为了不耽误儿子的经商天赋,父亲拿了1000港元让20岁不到的李兆基独自一人去香港闯荡。到了香港,早已对黄金生意摸清门路的李兆基就开了一家金铺,不到两年的时间就赚到了人生第一桶金。但此时的李兆基也知道,既然来了香港,就要寻找更多的商机,赚取更多的钱。纵观当时香港的局势,李兆基发现随着香港人口的迅速膨胀和连年的天灾,所有人都希望能在香港寻求一个立身之所,而此时楼市肯定是刚需品。1963年,看准了这一商机李兆基就和冯景禧、郭得胜二人一起成立了新鸿基企业有限公司,全力进军房地产行业,人送外号“三剑客”!

当时香港的房子大多都是整栋出售的,很多中产人群根本就买不起。李兆基也深知其理,所以他将楼分层出售,还可以分期付款,使得生意越来越火爆,一下就卖空了,公司也越做越大。1972年新鸿基地产股票正式上市!仅用了10年,李兆基就把公司带上了上市的道路。但自那以后“三剑客”就此分手解散,各忙各的了。

### 大丰收

危机中的机会是留给胆子大的人!

1967年,香港发生了暴动冲突,使得很多有钱人搬离了香港。受此影响,香港的楼价开始大幅度缩水,跌得只剩下了一成。然而这只是开始,1970年代接踵而至的股灾和全球石油危机更是重挫了香港的房地产行业。

就在香港房地产行业被几经看衰后,李兆基却看到了其中的商机!他大举进攻,以低价购入了很多廉价的土地,并成立了恒基兆业有限公司,并收购了上市公司永泰50%以上的股权,开始加快发展的步伐。恒基兆业成立之初,楼盘仅有二十多个。但通过李兆基的收购、改建,几年时间恒基兆业旗下的楼盘就超过了百个,其中还包括香港的地标建筑——香港国际金融中心。

1981年永泰借壳完成了上市,由香港四大家族建立的香港地产寡头时代也就此开启了!在香港楼市几经涨跌后,终于再次回归了顶峰,而李兆基则迎来了“大丰收”。1997年李兆基以1270亿的身家成功登上了美国《福布斯》的世界十大富豪排行榜第四名,成为了华人首富!

### 以1变8

进入21世纪后,李兆基逐渐淡出了香港地产业,将精力转向了资本市场。

很快李兆基就从“地产大亨”,变成了“亚洲股神”,在金融市场再次掀起了风浪。

关于投资李兆基有一套1元变8元的理论:“我有一个理想叫穿云箭、过三关。第一关是一博二、第二关是二博四,第三关是四博八。”实际上,这个理论李兆基早在上世纪90年代初就已经开始积极地部署了。当时他买下了日本债券,成功令资金翻一翻,以一博二过关。后来他又将赚到的两份资金,再投资来港上市的国企。进入21世纪后,国企纷纷开始上市,股价也大涨,李兆基又大赚了一笔。“它几乎是强迫你赚钱,认购了一年半年也不能卖,那一两年间,每只股份都升几倍。国企来香港上市,很多股份升10倍也有。”李兆基说。

到了第三关,只要资金再翻一倍,就能完成1元变8元的策略。但2008年的金融海啸,迫使恒生指数暴跌至一万一千点,致使李兆基的第三步计策宣布失败。

可即便经历了几轮香港的经济沉浮,李兆基还是仅次于李嘉诚稳坐了香港富豪榜第二名。

李兆基经常说自己的成功基于四点:第一,刻苦耐劳,勤奋努力。第二,经济未定,不宜早婚,有了负担就很难剩钱。第三,拿到了人生的第一桶金以后要以钱赚钱。第四,男怕入错行,女怕嫁错郎。选一行就要坚定地干下去,切莫半途而废。

(摘自投资家)



## 疯狂的“神州系”

文 / 张吉龙

神州优车、瑞幸咖啡、OYO 酒店,这些由陆正耀和他的门徒们打造的品牌表现出出奇一致的路径——抓风口、彪悍融资、烧钱扩张,甚至迅速谋求 IPO。疯狂仍在继续,质疑也从未停止。



愚人节当天,两家独角兽的融资新闻同时浮出了水面。

一条是瑞幸咖啡被曝将门店内的咖啡机、奶箱进行抵押,以获得 4500 万元资金。另外一条是来自印度的酒店初创企业 OYO 获得 Airbnb 约为 1.5 亿-2 亿美元的投资。

瑞幸咖啡和 OYO 看起来没有关联性,它们一个在咖啡行业,一个在住宿业;也来自不同的世界,一个诞生在中国,一个来自印度。但实际上,仅就在中国的业务看,它们的相似之处却多的惊人。

这两家企业几乎是前后脚在中国开展业务。2017 年 10 月,瑞幸咖啡在北京银河 soho 开了第一家外测店,一个月之后,位于深圳市罗湖区的京波商务酒店在招牌前面加上了 OYO 的字样,成为 OYO 在中国的第一家加盟店。

从此之后,这两家企业都踩下了快速扩张的“油门”,在 2018 年开启狂飙之路。

2018 年 12 月 25 日,瑞幸咖啡上海新世界大丸百货店正式营业,这是其第 2000 家门店,而一周之后的 12 月 31 日,瑞幸咖啡的门店数量已经达到 2073

家,也就是说,短短几天之内又开了 73 家门店。

相比之下,星巴克进入中国超过了 20 年,门店数量也只有 3600 家。仅仅用了一年多时间,瑞幸咖啡在门店数量上就直追星巴克。

高举高打、激进扩张不是瑞幸咖啡的专利,在另一个战场上,OYO 也在疯狂收割三、四线城市的单体低星级酒店。截至 2019 年 2 月 28 日,OYO 共进驻 298 座城市,上线超过 7400 家酒店,从酒店数量上超过了如家和七天所有门店的总和,而这两家老牌的连锁酒店成立时间均超过 10 年。

支撑起瑞幸咖啡和 OYO 快速扩张的是来自资本的力量。截止到 2018 年 12 月 12 日,瑞幸咖啡已完成了 3 轮融资,先后获得大钲资本、愉悦资本、君联资本、GIC 新加坡政府投资公司、中金公司等机构的投资,公开的融资总金额在 4 亿美元以上。而 OYO 的融资则来的更加凶猛,据不完全统计,截止到目前,OYO 累计完成了多轮融资,融资总额高达 18 亿美元左右,其投资人包括红杉、软银、光速、滴滴、Grab、Airbnb 等。

除了以上这些相似点,瑞幸咖啡和 OYO 还有



一个交集——他们在中国的操盘手——瑞幸咖啡创始人钱治亚、OYO酒店CFO李维都出自神州租车，分别在陆正耀麾下担任过高管。

如果按照国内对创业者派系的划分方法，陆正耀、钱治亚、李维似乎都可以划分为“神州系”。

在曾经风光无限的共享单车行业集体失败面前，大规模烧钱扩张已经成为资本寒冬下令创业者和投资者“谈虎色变”的商业模式。然而在新零售、新消费领域，陆正耀和他的前部下们却没有停下脚步，神州收购宝沃汽车、瑞幸咖啡、OYO大肆烧钱扩张，都成为市场的话题王。

### “老司机”陆正耀的新战场

在中国互联网版图中，闽商是一个绕不开的话题，王兴、张一鸣、蔡文胜都是福建人，今年50岁的神州系掌门人陆正耀也是成功闽商的代表。

按照陆正耀自己的说法，他的人生轨迹是这样的：1991年大学毕业后，在石家庄做了两年的公务员；1993年从公务员体系辞职，到中关村创业，先后创立DITEL Technology、北京华夏联合科技有限公司。

2005年，受到美国AAA（美洲汽车俱乐部）的启发，陆正耀创立了UAA（联合汽车俱乐部）并拿到了联想投资的投资。UAA的模式是向用户收取会员费，提供汽车救援、汽车维修和汽车保险服务。

然而受限于盈利模式的问题，UAA一直没有做起来。2007年，陆正耀创立神州租车，由于作风强悍，他很快在租车业务上站稳了脚跟，一跃成为国内规模最大的租车平台。2014年9月，神州租车在香港上市。

在消费升级、本本族数量大增的背景下，租车业务一度在中国市场受到资本追捧。但在滴滴较为传统又比较重资本的业务，即便是作为行业第一，神州租车的市值也仅有150亿港元左右。

在租车业务上市后，陆正耀又将目光投向了风口上的专车业务。2015年1月，B2C模式的神州专车平台在全国上线运营。那时候，共享汽车已经在中国站上风口，可以说，神州专车的推出恰逢其时，上线不久即获得资本追捧。在两个半月的时间，神州专车的估值就由A轮时的12.5亿美元飙升到35.5亿美元。

2016年1月，神州优车正式成立，并将原神州专车相关资产、业务、债权债务及5家子公司100%

股权全部置入。之后，又以迅雷不及掩耳之势开展了多轮彪悍的资本运作。3月份，完成新一轮约37亿元的融资，引入了云锋投资、云岭投资、中金公司等战略投资者、财务投资者及6家做市商。5月份，再将新一轮约20亿元收入囊中，投资方包括浦发银行、浙银资本、招商致远、上汽等战略投资者及财务投资者。2016年7月21日，神州优车正式在三板挂牌，交易首日市值高达417亿元。

时至今日，神州优车依然是新三板的“股王”，市值超435亿元。旗下拥有出行（神州租车和神州专车）、电商（神州买买车）和金融（神州车闪贷）三大业务板块，服务网络已覆盖全国300多个主要城市。

陆正耀的神州优车并没有就此满足。它又将触角伸向汽车产业链的上、下游，领投小鹏汽车、与普天新能源签订战略合作协议、通过旗下子公司神州租车间接控股五龙电动车、上线分时租赁业务、购入宝沃股权疑似奔着整车制造方向而去……按照神州2019年的规划，大共享和新零售是两大引擎，陆正耀称，“今年可能会是神州全面进攻的一年”。

“战士老陆”马不停蹄。除了在汽车产业链里各种折腾，他还将目光投向了咖啡新零售。

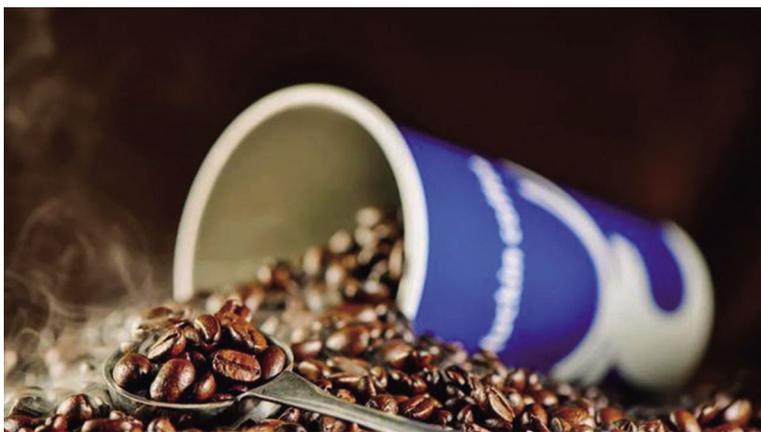
眼下，将陆正耀推向聚光灯下的还有另外一个名字——瑞幸咖啡。他是瑞幸咖啡的非执行董事长和最大的天使投资人。

在外界看来，神州系包括瑞幸咖啡，都有明显的“陆正耀”烙印。比如作风强悍。陆正耀在公司内部推行的是狮性文化——“狼有时候太不择手段，狮子既能单兵作战，又能团队出击。”

擅长营销也是陆正耀的神州系留给外界的一



陆正耀



瑞幸咖啡

个明显标签。

“新零售”这个概念被陆正耀反复使用，除了瑞幸咖啡的新零售故事，在与宝沃汽车的合作上，陆正耀也反复强调“新零售”一词。他希望用“神州宝沃汽车新零售模式”颠覆中国汽车现有的4S店销售模式。将汽车零售店面进行区域下沉，做到中国每一个县城都有神州宝沃的零售店；还要降低客户购车门槛，推出深度试驾、0首付购车、90天内无理由退车等服务；另外，他意识到了轻资产运营的优势，提出0库存模式，经销商无需压货，全国35大库存中心直供解决经销商库存多的痛点。

不过近期，宝沃汽车的经销商们对于神州方面提出的新招商政策进行了抗议，神州极大降低了4S店开店门槛，对已经投入重金的门店不公平，而且网络渠道过快扩张，销量进一步分流可能会进一步加剧经销商们的亏损。

卖汽车和卖咖啡毕竟是不同的生意，一位汽车行业的分析人士认为，汽车比咖啡更加烧钱，神州目前只是踏出了变革的第一步，未来如何做好汽车新零售依然有很多实际问题需要落地，如何解决关乎这场变革的成败。

### “大徒弟”钱治亚：咖啡界的挑战者

陆正耀不仅是瑞幸咖啡的非执行董事长，还是该公司最大的天使投资人，按照瑞幸咖啡创始人钱治亚的说法，他们两人的股权比例差不多。

陆正耀和钱治亚的关系匪浅。据了解，2004年，钱治亚就跟着陆正耀一起创业，从最初的行政人事经理做起，经过十多年的历练，最终升至神州优车COO。

陆正耀此前曾对外界表示，钱治亚是自己的大徒弟，是神州在全国300个城市1000多家门店100000多台车超过40000名员工的大管家。

2017年，钱治亚从神州离开准备创业，陆正耀发内部信表示支持，“对她的创业决定，我由衷地理解，并愿意鼎力相助，为她打call。”

事实证明陆正耀确实为钱治亚提供了很大的帮助——他利用自己的人脉将钱治亚介绍给各种朋友，并且还做了天使投资人。

瑞幸咖啡表现出浓郁的“神州气质”。作为陆正耀的门徒，钱治亚在瑞幸咖啡上采取了类似于当年陆正耀对标滴滴的做法——宣称用互联网思维和商业逻辑对杠咖啡领域的“大哥”星巴克。她曾放言，在咖啡领域，自己要用互联网的思维和速度来做咖啡，“市场很快会感觉到节奏的变化和竞争的压力。”

烧钱补贴、疯狂扩张门店是瑞幸咖啡的进攻策略。2018年初，伴随着明星汤唯、张震代言的大幅广告铺天盖地，瑞幸咖啡以“首杯免费、买二赠一、买五赠五”进入用户视野。

作为2018年蹿升最快的黑马创业公司，瑞幸咖啡的烧钱模式也一度引发外界质疑。其被诟病较多的一个问题是亏损——2018年前9个月，瑞幸咖啡累计亏损高达8.57亿元，全年累计亏损2.32亿美元。因此，这家公司一度登上微博热搜，被质疑将是下一个ofo。

对于持续增加的亏损，瑞幸咖啡不觉得是个问题。在今年初的媒体沟通会上，瑞幸咖啡的高管们称，亏损在预期内，公司现金流没有任何问题，可以坚持3-5年持续补贴，不盈利；这种策略与投资人的态度高度一致，“他们还担心瑞幸保守了”。

瑞幸咖啡CMO杨飞提到，“用适度补贴，获取这一年的市场规模和速度，是非常值得的”，他说，“如果现在有一个企业要卖给你2000家直营门店、1200万付费用户，开价8个亿出售，我认为这是一笔很好的生意。”

2019年，瑞幸咖啡三大战略目标是：新建门店超过2500家，总门店数超过4500家；同时，将从门店、杯量等方面超过星巴克等，成为中国最大的连锁咖啡品牌；此外，瑞幸咖啡宣称将为客户提供高品质、高性价比、高便利性的产品。

今年以来，瑞幸咖啡已经多次被曝谋求IPO的消息。然而在抵押咖啡机、奶箱获取资金的新闻曝出之后，即便是官方澄清这是一笔常规的设备融资租赁，符合瑞幸轻资产运营的大思路，但是“钱烧完



了?”“瑞幸咖啡还能坚持多久?”的质疑声依然层出不穷。

对于瑞幸来说,下一步最大的挑战就是证明他们可以干好咖啡新零售这个事,让投资人相信他们的故事,并愿意为此掏出真金白银。

### 李维:操盘“酒店业拼多多”OYO

和钱治亚相比,同样出身神州系的李维在前东家的资料要少的多。

李维加入神州租车的时间是2014年5月,当时他担任执行副总裁兼财务总监,具体工作是负责有关融资及财务管理的事宜。

2016年,随着陆正耀将注意力集中到神州优车业务上,神州租车迎来一次管理层架构调整,陆正耀和钱治亚分别辞去神州租车行政总裁和COO职务,而钱治亚的接任者就是李维,他同时负责运营和财务方面的工作。

2018年8月,神州租车发布公告称,李维辞职,随后的9月1日,OYO酒店宣布李维出任公司首席财务官的消息。

作为一家新兴的经济酒店连锁品牌,OYO瞄准的是中国低线城市的中低端单体酒店。OYO邀请这些酒店加盟并为其提供一些服务,比如统一布草、洗漱、洗浴用品,统一使用OYO品牌进行系统化运营获客,另外也提供一些管理培训和渠道运营等支持。

和传统连锁酒店高昂的改装费用相比,OYO需要投入的成本少的多,因此其推进速度非常快,平均每1.4天开进一座城、接近3小时开一家店。

外界将OYO称之为酒店界的拼多多,OYO方面不仅不反感,反而认为OYO和拼多多有很多相似点。

李维认为,OYO和拼多多的共同点都是做消费下沉,抓住了受众的价格敏感性,让用户享受到原来享受不到的商品或者服务。

另外李维也提到,OYO和瑞幸咖啡在流量策略上比较像,都是以低价获取用户,然后从中找到相对高频的用户做定向营销,借此扩大用户数,赶超传统巨头。据他透露,单体酒店加盟OYO之后,OYO会通过降低价格的方式来提升入住率,如原来150元的单价可能降到120到140之间的价格区间。

当然,在融资能力方面,OYO同样表现不俗。

去年9月,OYO酒店正式宣布在中国获得6亿美元投资,这是中国酒店业史上单次融资规模最大的一次私募融资。本轮融资由软银领投,光速资本、红杉资本等国际著名投资机构参投。

根据OYO酒店的官方消息,在此轮融资中,其已获得总共8亿美元的投资,除此之外还确认收到了2亿美元的投资承诺,使得本轮全球融资总额将达10亿美元。

OYO方面称,未来3年希望成为中国最大的酒店集团,5年后成为全球NO.1。

OYO的迅速崛起引发了巨头的警觉,携程、美团等OTA已经开始了OYO的封杀。OYO目前的流量获取方式主要是通过自有APP、小程序,以及飞猪等平台,至于效果如何,签约酒店反馈不一。

在管理上,外界对于OYO低端、贴牌、数据泡沫等的批评声音不断。李维坦承,OYO在管理上需要做得更细致,运营管理能力是OYO在2019年最重要的四项待提升能力之一。

和瑞幸咖啡一样,在竞争日趋激烈的市场上,外界同样对OYO有一个疑问:它会不会成为下一个ofo?

总是有人对新生事物和不按常理出牌的玩法不够宽容,提出质疑和批评,陆正耀和他的门徒们没能幸免,他们如出一辙的操作手法都伴随着各种质疑。下一步,疯狂的神州系创业者们唯有用结果和时间才能证明自己。

(摘自全天候科技)



李维

## 顾雏军：资本市场最后一个“狂人”

从2005年到2019年,14年过去,中国资本市场已经发生了翻天覆地的变化,逐渐走向规范。有过牢狱史的商业大佬远不止顾雏军一个人,已经出狱多年的他为何仍为案件奔走相告,没有翻开新篇章?



2018年6月13日上午8点半,顾雏军案在深圳最高法第一巡回法庭公开重审。尽管这位年近60的商人已经两鬓花白,患有严重的高血压、心脏病和糖尿病,因为中风后遗症导致有一只眼睛睁不开,但他确信自己能够赢得迟到的胜利——平反无罪。

10个月之后的2019年4月10日,最高人民法院对原审被告人顾雏军等人虚报注册资本,违规披露、不披露重要信息,挪用资金再审一案进行公开宣判,判决撤销原判对顾雏军犯虚报注册资本罪,违规披露、不披露重要信息罪的定罪量刑部分和挪用资金罪的量刑部分,对顾雏军犯挪用资金罪改判有期徒刑五年。

此时,距离顾雏军在2012年9月14日下午两点的安徽大厦出人意料地戴上“草民完全无罪”的纸糊高帽,并给媒体三分钟时间从各种角度拍照,已经过去了2400天。

作为翻案的起点,没有什么比这场发布会更能体现顾雏军张扬的个性:2012年9月6日,他从广东肇庆监狱获释出狱,未作任何停留即直奔北京;一周以后,在微博上公开媒体发布会的邀请;14日当天,不少被自己媒体临时派去“看看热闹”的实习记者目瞪口呆地听到顾雏军指名道姓举报4位来自证监会、公安部和广东省政府的高级官员收取广东某知名企业贿赂,伪造证据编织罪名关押顾雏军以鲸吞科龙资产的“惊天内幕”。

事后证明,关于这一“内幕”顾雏军毫无凭证,但他却对着100多家媒体披露了“贿赂”的详情:4名官员瓜分了5亿元人民币和1000万美金。

这场发布会的结果是:顾雏军头戴纸帽的夸张形象不花一分钱占据了整整一周的财经头条,证监会当天就被迫回应,并在此后整整五年里疲于应付顾雏军各种指控以及公开案件信息的要求。

在很多与顾有过交集的人看来,这才是那个从来不按常理出牌的顾雏军:只有这样的顾雏军才会用数亿资金去整合百亿产业,会在冰箱大局未定时就启动客车产业整合,会在受到郎咸平质疑时公开发声反驳,会在审理庭上现学现卖各种法条为自己辩护。

顾雏军是1998年到2004年民进国退狂欢中留下的最后一匹野狼,当年与他名字列在一起的知名企业家中,除了像美的何享健、万向鲁冠球这样“闷声发大财”者,但凡高调张扬者,似乎结局都不够理想:



“汽车狂人”华晨仰融出走、“枭雄”德隆唐万新入狱、“钢铁狂人”铁本戴国芳入狱、“资本狂人”托普宋如华先出走后入狱、“神人”健力宝张海先入狱后出走……

### 入主科龙

顾维军出生于江苏泰州，在天津上学，在美国创业，并最终在广东省顺德市的容桂镇，登上了自己人生的巅峰。

这个镇上曾有一家闻名遐迩的乡镇企业——珠江冰箱厂。1992年1月29日下午，邓小平专程参观了这家工厂总长6公里的全进口生产线，惊讶之余，连续问了三遍“这是乡镇企业吗？”得到肯定的回答后，他说出了那句著名的话：“发展才是硬道理！”

新中国民营经济的第二个春天，自此而始。

当年，珠江冰箱厂作为中国白电之乡顺德“四朵金花”之首，其生产的“容声”冰箱产量号称“亚洲第一、全球第二”，产量和口碑都力压张瑞敏领导的海尔，改制为科龙电器并上市后，其生产的空调同样位居全国领先行列。同一个镇上的美的、万家乐等企业彼时被远远甩在后面。

击溃这个庞然大物的并非市场，而是当时扭曲的产权制度和政商关系。1998年，受市场发展和宏观经济影响，国有企业纷纷陷入经营危机和债务危机，政府不得不让国有资本退出竞争性领域，全国掀起以并购和MBO(管理层收购)为主的“国退民进”热潮。美的、万家乐等容桂镇乡镇企业纷纷通过MBO成功转制，走上发展坦途。

不喜应酬官场的科龙创始人潘宁却始终没有获得镇政府的支持，1999年，62岁的潘宁被逼退休，容桂镇镇长出任科龙电器CEO。

在潘宁离开的第二年，科龙电器发

布了一份震惊市场的年报，从上年盈利6.5亿元变为亏损6.8亿元，容桂镇开始出售科龙股权。

谁也没有想到，曾被国外一流投行争相追捧的“白富美”科龙电器，最后委身下嫁的，却是名不见经传的顾维军。

在科龙电器的买主中，43岁的顾维军几乎是实力最弱的一个。1996年，他带着1.7亿美元和世界领先的“顾氏制冷剂”回到香港成立格林柯尔制冷剂(中国)有限公司，在天津生产制冷剂；2000年7月，格林柯尔公司在香港创业板上市，募资5亿元左右；2001年底，顾维军注册成立顺德市格林柯尔公司，花了3.48亿元收购上市公司科龙电器20.6%股权。

整个并购过程中，顾维军体现出和原股东极高的默契。一个细节是，他与容桂镇政府协商的收购价本来是5.6亿元；但后来顾维军的诉讼材料显示，他当时手上的资金可能没有那么多，顺德市格林柯尔公司注册资本10亿元，其中货币实缴3亿元，顾维军的专利作为无形资产估值7亿元注入，顺德政府主动出面让这家企业通过了工商注册。

2001年初，科龙电器在整体销售收入大增13%并且申报盈利的基础上，再

次公布了一份巨亏15.56亿元的年报。这份年报中仅各类不合理的计提减值准备就高达6.35亿元，连职工公会款都计提了5800万元的坏账，负责审计的安达信对这一神操作给出了四个字评语——“无法判断”。

这份巨亏年报成功让收购价格降到3.48亿元，为顾维军节约了两亿元。2002年，已经成功易主的科龙电器转回各项减值准备3.5亿元，轻松“扭亏为盈”。

2001年底，科龙电器的资产情况是：总资产超过65亿，净资产26亿元，银行存款及现金约为7.78亿。这成为外界指责顾维军最重要的罪状之一：低价买入国有资产。

一种市场传言是：顾维军承诺不再审计追究科龙电器可怕的财务黑洞，换得了容桂镇政府同意他以令人难以置信的低价接手科龙。

当时科龙电器不但和母公司容声集团账务不分，还沦为容桂镇政府的提款机。科龙电器当时实际黑洞有多大，至今仍是一个谜。

顾维军好友、科龙电器顾问、和君创业执行董事长李肃列举顾维军对科龙电器贡献时曾经指出：“科龙的营销体系存在大量黑洞，顾维军大规模整肃，清除了



数亿元的资金占压、挪用,建立了强有力的营销团队。”

在地方政府的默契配合下,顾维军顺利完成收购。这位江苏泰州的农村才子踌躇满志,走到了资本市场的中央舞台。

### 并购狂人

顾维军从不讳言自己对制冷行业的兴趣。当他纵横资本市场,掌控了中国一流的冰箱、空调和客车企业时,反复对身边人说起自己的梦想:整合产业链,打造世界制冷家电王国。

先后毕业于江苏工学院热能工程系和天津大学动力工程系的顾维军,非常符合外界对于“科学家创业”的想象:他曾潜心多年研究制冷理论和制冷技术,“第一桶金”就来自于制冷剂专利费获得的2亿美元,创业项目也紧紧围绕格林柯尔制冷剂的生产与销售——制冷剂是冰箱和空调生产的核心原料之一。

然而在顾维军并购了国内最大冰箱厂商科龙电器和华东最大冰箱制造商美菱电器之后,格林柯尔制冷剂的销售反而下降了。2002年,格林柯尔的市场份额几乎不值一提。

这让很多人相信,格林柯尔的领先技术与顾维军的梦想并没有什么关系。他的制冷家电王国梦想植根于以小博大的资本运作,而改制国企无疑是当时最好的标的物。

与德隆唐万新等人不同的是,早年内创业的经历,让顾维军谙熟与“体制”打交道的明暗规则,所到之处广受地方政府欢迎;而他在美国创业时曾经与投行一起操作买壳上市和杠杆收购的经历,又给了他远超一般企业家的战略眼光和财技。

李肃评价说:“顾维军最大的长项是国企改革与管理提升,他在科龙积累的十板斧的经验很快被他拿到了南昌、合肥、长春、上海,在其他国有企业的重组整合中复制、延伸。”

2003年,格林柯尔收购美菱电器20.03%的股份和亚星客车60.67%的股份;2004年4月,格林柯尔收购襄阳轴承29.84%的股份。顾维军仅用不到3年时间,就完成了“格林柯尔系”的建设,实际控制4家上市公司,在冰箱和大型客车领域占据了行业领头羊的位置。

从各种材料中看,顾维军的基本战略思路是,通过并购迅速获得产能以及

全国生产网络布局,整合国外技术、设计和市场渠道消化产能、增强实力,再进行国内产能整合,实业与资本市场不断互动,最终打造跨国产业寡头。

鲜为人知的是,顾维军曾经对中国所有大型家电企业都做过详细的尽职调查,甚至一度非常认真的将海尔作为自己的首选猎物,拟定了具体收购方案。对于这些同行,他曾自有一番评价:海尔的坏账太多,长虹的政治生态和战略基础决定了公司前景黯淡,TCL收购汤姆逊是一败笔,注定要将公司拖垮。

而他为科龙规划的业务突破点是,大量承接伊莱克斯等国际大型白电厂商的低端产品代工业务消化过剩产能,成为国际最大的家电代工商后实现美国上市。科龙以代工为主的外销业务确实成为顾维军时期最大的亮点,2004年科龙电器外销业务收入超过4亿美元,占到收入的41%。

这个模式的唯一问题在于,由于行业整体产能过剩,家电行业已经进入刺刀见血的价格肉搏战,无论内销还是外销,利润都极其微薄。更何况顾维军接手的企业中,隐藏着各种历史形成的财务黑洞,要想让这个产业体系恢复造血能力步入正轨,顾维军动用了自己能够想到的一切手段,包括并购时使用高杠杆、多个分子公司频繁关联交易、挤压上下游供应商账款等。

这成为对顾维军的第二个指控:财务造假,粉饰业绩。德勤对科龙电器2004年的年报指出,公司第四季度有数亿元销售收入和应收账款无法确认真实性。当年科龙电器在前三季度净利润两亿元的基础上,年报亏损超过6000万元,直接导致资本市场哗然和证监部门介入。

### 郎顾之争与牢狱之灾

正当顾维军忙于打造自己梦想的制





冷产业王国时,风向已经不知不觉转变。2004年4月28日,江苏铁本事件被定性为“一起典型的地方政府及有关部门严重失职违规、企业涉嫌违法犯罪的重大案件”。很多人没有意识到,这意味着中央政府重新加强经济政策的主导权,地方政府与民营资本围绕招商引资和国资产转手的蜜月期走向终点。

2004年8月10日,香港中文大学教授郎咸平在上海发表了演讲《格林柯尔:在“国退民进”的盛宴中狂欢》,重点剖析了科龙电器被格林柯尔收购前后诡异的财务处理,郎咸平将其形容为“七大板斧”:

1、安营扎寨:顾氏通过格林柯尔收购的企业多数是上市公司,但是在每一类产业的上端都是一家顾维军100%控股的私人公司,各产业间表面上看来毫无交叉关联。

2、乘虚而入:顾维军收购4家公司时,均以公司大幅度亏损为由,压低收购价格。实际上,这些大幅亏损都是顾维军一手制造的。

3、反客为主:顾维军总是在股权转让完成之前进驻目标公司,入主董事会或成为董事长。

4、投桃报李:顾维军入主收购公司后,上市公司在与原来控股的大股东之后的关联交易动辄数亿元。

5、洗个大澡:科龙此前的运营费用为其营业额10%左右,顾维军当上董事长后就将其提高到20%,大幅提高费用必然导致巨额亏损。完成收购后,又将其降到零,制造接手后即大幅扭亏的假相。

6、相貌迎人:被收购的公司经营一年后,立即扭亏为盈,交出一份漂亮的财务报表。

7、借鸡生蛋:对科龙的一系列收购活动进行分析,发现顾维军利用了科龙电器的强大现金流,而不只是单单靠他个人的资金。



郎咸平认为,一切数据都指向一个事实:国有资产被贱卖了。

一位证券资深业内人士曾亲历整个事件,对于两方的“口水仗”他犀利点评:“苍蝇不叮无缝的蛋,郎咸平炮轰的不可不止一个顾维军。”

此后,另一名经济学家张维迎与郎咸平展开了轰轰烈烈的“国企改革大辩论”,并迅速扩大到中国几乎整个经济学界。张维迎的支持者包括吴敬琏、周其仁、张文魁等人,他们认为中国企业活力不足症结在于产权结构,需要大力发展民营经济、培育有能力的民营企业家,因此必须辩证看待国有资产转让过程中的问题。

那一年被郎咸平公开点名炮轰的企业包括青岛啤酒、海尔、北京控股、华润啤酒、TCL等诸多巨头,然而所有企业家都装聋作哑,只有一向个性张扬的顾维军“眼里不揉沙子”,他不仅公开驳斥了郎咸平,还聘请了香港律师准备起诉郎咸平。

但当时愤而起诉的顾维军后来也后悔了,在出狱后的记者会上,他感慨:“我也在反省,张瑞敏(海尔集团董事长兼主席)和李东生就不理他,也许他们比我更高明。我当时就跟他争,可能是一个错误,或者是一个不是很明智的举动。”

逞一时之意气,失一世之心血。

他当时或许没有意识到,在中国几乎每一个城市,都有大批在国有企业改制过程中面临下岗失业、福利削减等各种问题的职工家庭。他的主动应战让压抑已久的怒火有了一个发泄口,各类网络论坛和留言区出现了大量一边倒的“挺郎”帖子,学术之争迅速演变为公共事件。

郎咸平一战成名,成为中国最红的经济学家,出场演讲费用高达4万元,单张门票超过600元,几乎与影视红星比肩。他自己表示:“我要感谢顾维军,他不告我,不与我争论,我的研究可能还引不起这么大的社会反响,也不见得能让这么多人注意并讨论这个问题,是顾维军把我的研究放大。”

而顾维军面临的是三重挤压:

第一、证监会在科龙电器2004年年报发布后组成联合调查组,进驻科龙电器、美菱电器、ST襄轴以及亚星客车4家上市公司,对广东格林柯尔涉嫌挪用其控股上市公司资金事件展开调查;

第二、银行纷纷收回格林柯尔的贷款,供应商和经销商也拒绝再与科龙合作,科龙资金链断裂;

第三、后院起火,曾经欢迎他入主科龙电器的容桂镇政府似乎有了反悔之

意。顾维军认为根本问题是镇政府想要借科龙困局将他赶出去，再将科龙低价转让给当地某龙头家电企业。

顾维军身边人皆劝说他迅速卖出科龙，用这笔钱补上上市公司窟窿。但顾维军固执的认为，卖出科龙是可供选择的最后一种办法。即便要卖出，他也发誓绝不能让科龙落到当地政府和当地企业手中。

2005年8月，顾维军和助手被佛山警方逮捕；9月，他在狱中签字将自己持有的科龙股权全部低价转让给青岛海信；2008年，顾维军因虚假注册、挪用资金等罪一审获判有期徒刑十年。

自2012年出狱后，顾维军一直为自己平反而四处奔走，但如同拳头打在棉花上一样，有关部门并没有对他的诉求做出回应，媒体关注也随着他拿不出更进一步的证据而逐渐消散。顾维军最大的支持者是全国工商联，2005年，全国工商联就曾经积极斡旋格林柯尔案，希望能够力保顾维军过关，但未能成功。

2017年9月，中共中央、国务院发布了《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，提出依法保护企业家财产权，认真解决产权保护方面的突出问题，及时甄别纠正社会反映强烈的产权纠纷案件，剖析侵害产权案例。

2017年12月28日上午，最高人民法院发布消息，将依法再审三起重大的涉产权案件，包括物美创始人张文中案和格林柯尔创始人顾维军案。同日，《人民日报》发表评论《增强群众财产财富安全感》；新华社发表评论《用公正司法筑牢产权保护堤坝》。谙熟中国媒体话语体系的人都明白其中的潜台词。

“我认为这已经不再是我的力量了。”即便自信张扬的顾维军，也不得不承认这一点。

与已经被改判无罪的物美创始人张

文中相比，顾维军也许还希望得到更多——他从来没有打算退出舞台。几年之前，他还曾经计算出海信科龙等公司给自己的格林柯尔系造成的直接损失是489.61亿元，并要求这几家公司赔偿。

2012年9月，顾维军刑满出狱，走上申诉道路。2017年12月28日，最高人民法院公布人民法院依法再审三起重大涉产权案件，对于顾维军案，由最高人民法院第一巡回法庭提审。

### 故事真的结束了吗？

上述曾亲历德隆案件和“郎顾之争”的券商资深人士解释，这个案件要放在早年资本市场不够规范的大环境下看，“当时一些资本巨头坐庄，恶意收购，大量买入股票最终成为大股东，然后参与到经营里，把几个公司的资产内部腾挪，内幕交易，上市公司变成自家口袋。”他表示，在资本市场发展的初期，大股东曾“为所欲为，胆子特大，手法很黑。”

从2005年到2019年，14年过去，中国资本市场已经发生了翻天覆地的变化，逐渐走向规范。有过牢狱史的商业大佬远不止顾维军一个人，已经出狱多年的他为何仍为案件奔走相告，没有翻开



新篇章？

一手打造了“红塔山”牌香烟的褚时健，曾被誉为“中国烟草大王”，也曾历经牢狱之灾，2011年刑满出狱，比顾维军出狱时间仅仅早一年。随后，85岁高龄的褚时健创立“褚橙”品牌，成为“中国橙王”，2019年3月5日，他在云南玉溪逝世，享年91岁。

从律师口中，顾维军的漫长上诉路离不开一个关键词：“赔偿”。在案件审判后，最高法有关负责人介绍，依照法律规定，被错误追究刑事责任的人可以申请国家赔偿，已执行罚金可返还。上海明伦律师事务所王智斌律师预计，顾维军还有可能提起民事诉讼，追索财产。

一分钱难倒英雄汉，曾经的资本大鳄在出狱后也为钱发愁。

据媒体报道，出狱3年后，顾维军的工作职位是天才纵横国际企业管理（北京）有限公司的名誉董事长。他实际做的工作是顾问，这家公司的高管大部分是格林柯尔和科龙的老员工，很多曾跟随过多年，希望在顾出狱后能继续跟着他做事。

除了老部下，家庭也是他的责任。顾维军入狱时两个孩子也就10岁左右，他对媒体坦言：“我的父亲年纪已经很大了，母亲现在连人都快认不清了，两个儿子明年即将考大学，他们都需要我的照顾。等我的两个儿子上完本科还得5年，如果再上个研究生、博士又得五六年，他们的学费总得挣出来。至少得干到70岁，我才能考虑退休的事情了。”

对于最高法4月10日的判决，不管他接受与否，律师解释最高人民法院的审判属于终审判决，不允许上诉。

世界已进入2019年，15年的前缘旧事，尘归尘，土归土，是时候开始人生的新篇章了。

（摘自《新财富》）



# 晚节不保，“债券之王”格罗斯谢幕

文 / 祁月

他改写了债券的历史,他是最佳固收基金经理,他堪称一代宗师,却黯然谢幕。究竟发生了什么?“债券之王”格罗斯到底是怎么“晚节不保”的?



格罗斯不但改写了债券的历史,还是唯一一位三次夺得晨星最佳固收基金经理人的人,曾在 30 年间业绩跑赢股指。

但最近几年他被自家基金驱逐,此后基金业绩频频跑输同行,遭遇客户大规模撤资。

“债券之王”比尔·格罗斯(Bill Gross)在 75 岁高龄之际宣布于 3 月 1 日退休,以集中精力管理其个人资产及私人慈善基金。

在金融市场中搏杀了整整 40 年后,“老债王”比尔·格罗斯最后的这段投资之路却走得颇为艰难,给他的传奇职业生涯蒙上了浓重的阴影。

格罗斯在接受彭博社采访时承认了这一点:毫无疑问,当我回首过去在骏利资本(Janus)的这 4 年,基金的表现并不令人满意。或许,我应该坚持(类似于 PIMCO 的)总回报策略,接受更多限制。

4 年前,格罗斯被自己创建的太平洋投资(PIMCO)一脚踢了出来。但这位当年

已经 70 岁的老人并没有从此变成“落水狗”,反而大张旗鼓地开始了他的人生新篇章,转身就高调加入了骏利资本。随他而去的还有一批信徒似的投资者,把几十亿美元资金撤出太平洋,投入了格罗斯新的基金里。

当年骏利资本的首席执行官 Dick Weil 如获至宝,这位曾与格罗斯共同效力于 PIMCO 的前同事把格罗斯比作了“超级碗”冠军四分卫 Peyton Manning,说他是一个能“改变比赛水平的人才”。

债券市场的基金经理们通常都相对低调,在公开场合和媒体上不怎么发言,只埋头勤奋地工作。但格罗斯不一样。他爱出风头,经常在媒体上抛头露面,并且非常敢说,用词浮夸,俨然是一位债市摇滚明星——他也确实曾自称是“70 岁的 Justin Bieber”。

他早些年出色的业绩,对市场走势精准的判断,对外大力唱空自己却按兵不动的“心口不一”,都如同他那根松松垮垮吊在脖子上的领带一样,给债券市场留下了难以抹去的记忆。

## 改写历史

多年以前,“债券之王”的名号绝非浪得虚名。

其实,格罗斯做职业投资者完全是一个意外。在成为投资者之前,他是个流连于赌场的赌徒。

上世纪 70 年代,格罗斯刚刚从杜克大学心理系毕业,却惨遭车祸。在住院期间,他阅读了加州大学教授 Edward O. Thorp

所写的《Beat the Dealer》(战胜庄家),出院后在拉斯维加斯连续玩了好几个月的21点,最终用区区200美元赢了10000美元,赚到了此后他在加州大学洛杉矶分校MBA的学费。

很多年后,格罗斯说当时的这段打牌经历令他受益匪浅,他从中学到了很多博弈的方法,包括在漫长的投资生涯中计算风险蔓延和预估自己赌注的获胜概率。

1971年,格罗斯担任太平洋保险公司(Pacific Mutual Life)的债券分析师,但实际工作却是剪息票。“我每天剪下债券的息票,贴在纸上,然后寄去对方公司,他们就会给我们利息。”

做了六个月,格罗斯觉得好无聊。“我说,不要再剪贴了,(我们)来交易吧。”从此之后,他就开始主动交易债券。当时,像他这种把债券当股票一样在市场上频繁买卖的做法被视为异端。可以说,格罗斯改写了债券的历史。

格罗斯与人称“小胡子”的穆罕默德(Mohamed El-Erian)共同创建了太平洋投资,从此走上了他辉煌的债券投资之路。

格罗斯所管理的PIMCO总回报债券基金(PIMCO Total Return Fund)一度成为全球最大共同基金,它为格罗斯赢得了“债王”的称号。2006年,62岁的格罗斯预测美国将爆发次贷危机,这个

精准的判断帮助他吸引了很多投资者。PIMCO在2008年金融危机后不断吸引到新的注资,在巅峰时期,资产管理规模超过3000亿美元。

从1987年创设之日起到2014年9月底格罗斯突然宣布离开PIMCO期间,PIMCO总回报基金获得了380%的累计回报,平均年度回报率高达7.8%,跑赢多数对手。

格罗斯是唯一一个三次夺得晨星最佳固定收益基金经理人的人,他曾在长达30年间业绩都跑赢了股市大盘。“没有哪个基金经理能比格罗斯赚钱更多,”晨星在2010年1月这样评价。

2003年,Fortune杂志选出了25位最有影响力的人士,第二名是巴菲特,第十名就是格罗斯。

随着名声越来越响亮,格罗斯的商业活动越来越多,经常做客CNBC、彭博等媒体节目,侃侃而谈他的投资观点。PIMCO甚至还专门建造了一间工作室。

在1997年一本关于投资的书中,格罗斯这样写道:绝大多数基金经理会选择金钱,绝大多数政治家会选择权力。或许,只有艺术家才会以牺牲这两样为代价而选择名声。我想,这就是内心深处的我——一个有抱负的艺术家,偶然做了一些回报丰厚的事情。

不过,“债券之王”的成功或许也有运气的因素。上世纪80年代初,债券开

启了历史性的大牛市,长期利率从那时起开始下跌。

### 走下神坛

Dick Weil曾经发表过一句关于格罗斯的评价:“基金业绩表现不佳对他来说是一种挑战,也让他比我们任何人都要失望。”

在美联储退出第三轮量化宽松(QE)前夕,PIMCO基金的表现走上了下坡路。2011年,基金的回报率在业内靠后。2013年,该基金亏损了1.9%,是1999年以来的首次亏损,评级滑落到中等水平。

2013年,投资者一共从Total Return基金撤资411亿美元,在第二年9月底格罗斯突然宣布离开PIMCO基金时,又有80亿美元撤资。在他离职前,基金已经连续16个月遭到巨额赎回,累计失血1500亿美元,是有史以来共同基金公司遭遇的最大规模年度资金出逃。

对于格罗斯的离职,外界普遍认为是他与公司管理层发生矛盾所致。大量客户撤资让格罗斯承受了越来越多的管理层施加的压力。2014年初,多年的老搭档穆罕默德辞职了,这使得格罗斯与同事的矛盾更加恶化。当时彭博社称,在格罗斯离开前,公司多名资深基金经理表达了与他共事的沮丧心情,并威胁要辞职。

祸不单行的是,《华尔街日报》当时还报道称,SEC正在调查PIMCO是否夸大旗舰基金PIMCO Total Return ETF的回报,对PIMCO定价问题的调查已进行数月,格罗斯、公司CEO等已被调查人员约谈。

路透社称,SEC调查的内容包括该ETF购入某些债券以及对这些债券进行估值的方法,调查它是否以折扣价买入资产,但在不久后计算持仓价值时又采用对资产的较高估值。这一做法能够让人感觉该ETF实现了快速获利,而实际上只是利用了债券市场上一些投资产品





估值方法的差异。

一开始，格罗斯的跳槽被市场视为对他的重大利好，事件引发了资产价格出现明显动荡。

在格罗斯宣布加入骏利资本的消息公布之后，后者股价开盘就大涨了 36%；而 PIMCO 母公司德国安联保险集团 (Allianz) 股价下跌 5.6%，继而带动整个德国 DAX 股指下跌。当日，意大利和西班牙的国债价格下跌、收益率跳升。美国公司债市场出现巨大波动，高风险及高评级的债券双双遭到抛售，收益率跳涨。墨西哥比索跌至数月最低。

PIMCO 在上述资产上的仓位配置比例都很高，他管理的 Total Return Fund 的约半数资金都投资在美国国债及其相关资产上。市场猜测格罗斯离职可能促使 PIMCO 减持美债等资产。

在高举“还准备再干 40 年”的宣言加入骏利资本之后，格罗斯头顶的光环非但没有止住迅速淡去的势头，反而越来越严重了——他在骏利管理的基金，年化回报率不到 1%，远未能达到当年 PIMCO 时代创下的辉煌纪录。

2018 年，格罗斯管理的骏利全球无约束债券基金亏损 3.9%。晨星公司数据显示，如果从 2014 年 9 月底把 10000 美元投入格罗斯的骏利债基，现在应该有 10224 美元。但如果直接买美国债券，则至今会有 10972 美元。

到去年底，骏利全球无约束债券基金的资管规模已经下降到不足 10 亿美元，较高峰期的 22 亿美元减少了一半多，而且剩余资金中绝大多数都是格罗斯自己的钱。

就连曾经把格罗斯捧为“史上最伟大的投资者之一”的 Dick Weil 都在去年承认，格罗斯确实做了一些很糟糕的投资押注。

### 为何一代宗师亏得如此之惨？

英国《金融时报》援引一位前 PIM-



CO 高管的观点称，格罗斯确实才华过人，这奠定了他在业内标杆人物的极高地位。但与此同时，他的自信心也随之大幅膨胀，最终让他成了一个狂妄自大的人。他只相信自己的那一套，而且蒙蔽了自己的双眼，看不到自己的长处。

这是什么意思呢？这位前同事解释说：很多人确实赶上了 80 年代固定收益资产价格狂飙的风口，但比尔（格罗斯）真正做到的是创新和打败同行。他最厉害的地方不是顺势而为做交易，而是从最棒的投资想法中作出选择。在 PIMCO，诸多聪颖且天赋异异的同事们给他提供了大量好的想法，同时公司内部也有很多的制衡措施。

2015 年 4 月 21 日，格罗斯在推特上高调宣称：“做空 10 年期德国国债是一生一次的机会，甚至比 1993 年做空英镑还要好，问题只在于时机和欧央行 QE”。随后德国价格果然大跌，收益率飙升 64 个基点。

但是，格罗斯却并没有像他呼吁其他投资者那样做空德债，也没有大幅削减德债仓位，他管理的骏利无约束债券基金因德债多头仓位而损失 2.6%，完全抵消了当年至那时的收益，致使基金倒亏 0.04%。

在 PIMCO 的辉煌日子里，格罗斯的管理方式一度备受争议。

在他的办公室里，多年间始终挂着

史上知名投机者杰西·利弗莫尔 (Jesse Livermore) 的照片——那是他的偶像。格罗斯说，凡是人，都有情绪。利弗莫尔因为敏感，比一般人更容易受影响。因此，利弗莫尔倡导认识自己，格罗斯也因此时刻提醒自己，并在生活和投资上均发展出一套高度自律的系统，藉以打败情绪。

最典型的就是他要求交易大厅必须时刻保持安静，即使做对了方向赚了大钱也不可以欢呼。有人曾经形容，格罗斯“让办公室安静得像是在办葬礼”。然而，格罗斯当时是出了名的脾气反复无常。

格罗斯在生活上同样高度自律。他每天四点半起床，打开彭博看前晚的行情。在看完报纸吃完早餐后，六点钟准时开车 10 分钟到公司。早上九点，他去马路对面的万豪酒店，找私人教练指导他做瑜伽。“每天我去做瑜伽都可以自省，可以让我平静。当我回来的时候，就能使我想得更长。我相信，你越平静，就会是一个越好的投资者。”

四点以后，东岸债市收盘，格罗斯就到乡村俱乐部练球，之后回家，七点半就寝。他睡觉前会先看一小时左右的书才睡觉。这样的作息，他维持了至少 20 年。

不仅如此，格罗斯还对下属要求严格。前 PIMCO 雇员、现任中国皇后资本（香港）创办人粟耀莹此前曾回忆称，交易室早上四点半就有人在，五点半全员到齐，六点半就算晚了。“这里有兢兢业业的投资文化，和军队差不多，很重视纪律。”

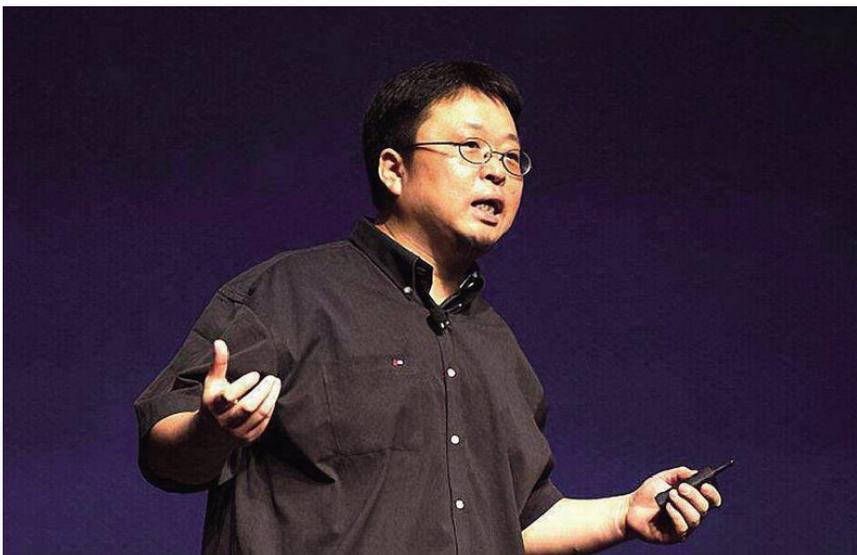
从行业角度来说，时代变了，属于格罗斯的时代远去了。Asset Management Insights 创始人 Gabriel Altbach 是这样总结的：在某些方面，这个行业已经走过了格罗斯的独狼大师模式。从风险管理的角度看，行业公司们已经建立了大型团队，涵盖审核和技术团队，交易决策的制定也更为分散，而这些都是格罗斯避而远之的。

(摘自华尔街见闻)

# 罗永浩的新人设： 干一行垮一行的行业冥灯？

文 / 高欢欢

当年公然宣称“彪悍的人生不需要解释”，时隔多年后，他终于承认，“为了自己之前讲过的话，而把企业推向危险的边缘，是一个很幼稚的想法。”



2019年，代表“草根创业者春天”的罗永浩并没有等来自己的春天。

3月28日，天眼查数据显示，锤子科技创始人罗永浩卸任了第五家锤子子公司锤子软件（北京）有限公司法人，且多名高管被移除出该公司主要人员。同日，周鸿祎对此调侃道，“之前手机发布会大家流行讲段子，但段子手阵亡对自己打击很大。”

截至目前，曾经属于罗永浩的锤子品牌及其相关公司，现已悉数受让，换了姓名。

事实上，从2018年12月开始，罗永浩陆续卸任了4家锤子旗下公司法定代表人；2019年2月5日和2月28日，先后退出“聊天宝”相关公司股东行列；3月8日，罗永浩将锤子科技生态链品牌——畅呼吸出售给了优点科技。

从去年底到现在，锤子科技的一系列变动都表明该公司已经走到了绝路。首先是资产变卖，其次是被冻结财产。此外，罗永浩本人的股权也被冻结。

成功有惯性，危机又何尝不是？罗永浩首当其冲。

有网友总结，老罗开始做锤子手机那年，正赶上行业萎缩、竞争日益激烈；做空气净化器那年，天气特别好，加之相关政策因素，滞销；今年刚准备进军电子烟，整个行业又被央视点名，登上3·15晚会。

从手机到电子烟，罗永浩有了一个新入设：干一行垮一行的行业冥灯。从另一个角度讲，他似乎总是棋差一招。

罗永浩后来自我反省说，“我一度在貌似没用的地方投入太多热情和精力”。

## 情怀失灵：锤子卖身头条

最近一段时间，用危如累卵来形容锤子科技如今的境地似乎并不过分。

今年1月，锤子科技部分专利卖给今日头条母公司字节跳动。继法人变更、核心骨干离职、供应商催收债务、法律诉讼缠身、资金断裂、大幅裁员、罗永浩股权频遭冻结之后，头条系成为锤子科技的最后一根稻草。

据悉，锤子科技员工于1月21日接到改签合同通知，22日员工在进行初步意向统计后，有签署意向的员工分批次进入办公室签署一份印有“欢迎加入字节跳动”字样的文件。

锤子卖身实锤落下，以往活跃于微博发言的罗永浩却一反常态地保持着沉默。锤子科技前途的灰暗色彩加重，令头条系的收购举动更添神秘感。

此外，曾被罗永浩寄予厚望的坚果也被曝已经停产，新品手机研发工作基本处



于停滞状态，目前团队主要工作停留在维持系统和产品基本运维。

打开锤子科技的官网，多数产品都已处于缺货状态，而京东自营店的手机也显示为无货，仅部分周边产品在售。据了解，自2018年12月10日开始，除了一款空气净化器产品外，锤子官网内300元以上“大件”产品断货至今。

除了法人变更，核心团队出走，锤子科技还遭到合作伙伴的起诉，部分财产被采取保全措施。

除了自身的困境，还有来自其他手机厂商的碾压。即便锤子能进阶成为一家更像小米的公司，但罗永浩终究无法成为雷军。

### 净化器被并购

罗永浩的情怀不止在手机、社交类APP，还包括进军空气净化器行业，因为赚钱快，比手机的利润空间大。

2016年冬季，北方雾霾天气格外严重。一位淄博的锤粉忍不住发微博，艾特罗永浩说：“老罗，做个空气净化器吧！”几小时后，罗永浩转发了这条微博回复：“好，一言为定。”

一年后的11月7日，首款“畅呼吸”空气净化器面市，售价3499元，价格几乎达到了同一场发布会上发布的坚果Pro 2低配版的两倍，而当时小米空气净化器最便宜的一款只要699元。彼时，后者是国内市场占有率第一的国产品牌，2016年全年销量超200万台，为锤子科技带来不低于15亿元的营收。

在他看来，“畅呼吸”最值得称道的是其出色的净化能力。“唰的一下就干净了”，这是罗永浩为“畅呼吸”想的专属广告语。发布会上罗永浩曾表示，要砸3亿元广告费做推广，让这句广告语在生活中无处不在，使“畅呼吸”成为用户最先想到的空气净化器品牌。

但命运弄人的故事再次上演：得益于严苛的治理手段，今年冬天北方空气长时间保持在优良状态，加上定价偏高，这款净化器销量并不理想。2018年末，内外交困。“畅呼吸”错过了证明自己的

机会。此时，锤子科技因陷入资金链问题，“畅呼吸”产品进入了无止境的缺货中。

2019年3月8日，前酷派CEO刘江峰创立的优点科技宣布，战略并购锤子科技全资子公司畅呼吸科技(成都)有限公司，具体金额尚未透露。刘江峰与罗永浩私交颇深，据媒体报道，早在2016年，刘江峰就以私人名义投资了锤子科技。在2018年4月的锤子发布会上，锤子科技曾与优点科技合作，联合发布了三款智能门锁。

### 电子烟被3·15晚会点名

与空气净化器一样，电子烟同样是门槛低、利润高的暴利行业。种种迹象表明，罗永浩曾试图进军电子烟行业。

日前，媒体曝光了一张罗永浩和波顿集团旗下吉瑞科技董事长刘秋明的合照。据腾讯《一线》报道，有接近罗永浩的人士表示，罗永浩将转战电子烟领域进行二次创业，正在寻找供应商，品牌名为“小野和细红线”。锤子的001号员工朱萧木也在去年底创办了自己的电子烟品牌“FLOW 福禄”，并由罗永浩亲自在聊天宝发布会上推荐，可见双方关系匪浅。

数据显示，2016年中国电子烟市场规模大约为32亿人民币，占世界电子烟市场份额6%，而中国烟民中电子烟渗透率低于1%。市场空间巨大。

3月15日，央视“3·15”晚会曝光称，电子烟对人体有很大危险。同时，现在有部分企业打着科技公司的旗号，将电子烟包装成了“科技产品”。当日晚间，在京东、苏宁等电商平台，“电子烟”相关

搜索词已被屏蔽，检索时无法找到相关商品。

电子烟作为2019年的第一个风口，刚刚升起的热度，一夜之间，几乎就降到了冰点，原本高歌猛进的资本也静悄悄地放慢了脚步。

而罗永浩是否会暂时止步，尚不可知。

尽管如此，电子烟也只是罗永浩创业版图中的冰山一角。除了主业务手机外，从2017年至今，罗永浩尝试发布了不少产品。可以佐证的是，罗永浩最新几条微博内容，都是关于PUPUPULA智能存钱罐、盖得排行、地平线背包等。

曾有媒体问罗永浩，当创业者个人的性格和风格给企业带来瓶颈之后，该怎么办？罗永浩表示，一个公司能走多远、做多大，归根到底还是取决于创始人，如果还在位，取决于这个创始人有没有学习能力。他承认，自己过去攻击性很强，没把握好，锤子也在努力淡化个人色彩。

当年公然宣称“彪悍的人生不需要解释”，时隔多年后，他终于承认，“为了自己之前讲过的话，而把企业推向危险的边缘，是一个很幼稚的想法。”

有趣的是，罗永浩已经卸任法人的成都野望数码科技有限责任公司，其中的“野望”是个日语词，罗永浩很是喜欢，其本意是“有些不切实际的野心和愿望”。现在来看，一语成谶。

(摘自《21世纪经济报道》)



# 赚钱太多,美国超级豪富陷入集体焦虑

文 / 正解局

谁会为太有钱而焦虑? 答案是美国一大拨超级富豪。当有钱到了一种极致,富豪,也是一种思维方式。



最近,全球最大对冲基金桥水的创始人达里奥(Ray Dalio)公开说,美国群体财富差距越来越大,才是“国家紧急状况”(而不是特朗普心念的边境墙)。很有叫板特朗普的味道。

说到达里奥,国内熟悉甚至知道的人都不多。他是全球最大对冲基金桥水的创始人,也就是说比索罗斯的量子基金还要庞大。

桥水目前管理资产高达1600亿美元,2018年为投资者赚回81亿美元。

达里奥更牛X的是,提前预测到2008年金融危机,让桥水在危机中逆势大赚14%。

达里奥和中国也颇有渊源,《两次全球大危机的比较研究》一书给他的评价很高。

## 富豪们担心自己赚了太多钱

自己太有钱,竟然成了美国一大拨富豪的集体焦虑。

达里奥自己出身中产家庭,父亲是爵

士乐手,母亲是家庭主妇。12岁时,他利用在高尔夫球场当球童的小费,买股票小赚了一笔。26岁时,被炒鱿鱼后,在自己的两居室内创办了桥水。

到今天,达里奥的身价已经高达184亿美元,在全球富豪榜中排名第57位。

但达里奥认为,这样的“美国梦”在美国已经没有了,美国的群体财富差距越来越大,底层群体越来越难以成为中产。过去10年,美国收入最低的群体跃升为中产的机会只有14%。

和达里奥一样焦虑的美国富豪还有一大批,比如比尔·盖茨、巴菲特,他们两人身价分别高达965亿美元、825亿美元,是全球第二、第三大富豪。

这些富豪们一方面积极做慈善。

早在2010年,比尔·盖茨和巴菲特就一起发起了“捐赠誓言”活动,承诺在其生前或去世后将把超过一半的财富捐赠给慈善机构。

其中,有媒体统计,到2018年,比尔·盖茨已经捐赠了360亿美元左右(包括现金、股票),如果他不做这些慈善,那么身价可能超过1500亿美元,绝对坐稳世界首富宝座。

富豪们另一个选择可能就显得有些不可思议:要求向自己多收税。

七八年前,巴菲特发表了一篇文章,题目就叫《停止照顾超级富豪》。巴菲特还举例,一年他交了690多万美元的税,看上去不少。但税收负担只有17.4%,而他手下员



工的税收负担却高达百分之三四十。所以,他要求:我和我的朋友已经被对亿万富翁友好的国会宠溺足够长时间了。现在政府是时候认真考虑如何让我们共同承担义务的时候了。

尽管特朗普税改给巴菲特的公司带来了两三百亿美元的收益,但他一直反对特朗普减税,并且认为,取消遗产税更是一个“可怕的错误”。

### 1%=90%

实际上,美国的群体财富差距已经到了惊人的地步。

达里奥在最近一篇文章《为什么以及如何改革资本主义》里,进行了深入分析。

四十多年来,经过通货膨胀调整后,美国60%黄金年龄劳动者的收入几乎没有增长,而最富有的10%收入翻了一番,顶端的1%人群收入增加了两倍。现在只有一半的子女收入比他们的父母高(1970年代是90%)。

美国最富有的1%人口的财富是最底层的90%人的财富总和。美联储一项研究显示,40%的美国人在紧急情况下连400美元都很难筹到。

而更要命的是,群体财富差距造成了一个恶性循环。

在美国儿童贫困率高达17.5%,还有相当部分没法获得稳定的安全食物。

因为低收入、学校经费不足,家庭没能给孩子提供更好的教育,导致学业成绩不佳。据统计,美国那些来自收入低于2万美元家庭的学生在“美国高考”SAT考试中的平均分得分要比来自收入超过20万美元家庭的学生低260分(满分1600分),也就是要低20%左右。

因为考试成绩差,就难以进入好的大学,也就很难找到好工作,最终,导致收入低下,贫困延续。

实际上,如果把美国家庭分成4等份,收入最低的那1/4人群,他的子女40%概率仍然是社会底层,只有约8%的可能性跃升到最高的1/4群体。

社会流动性在减弱,提供给普通人的机会越来越少。

### 富豪的焦虑并不是没有道理

倾巢之下,安有完卵?

富豪们作为社会财富的主要拥有者,当然不希望整体经济发生重大危机。事实是,历次重大的经济危机,很大程度上都是群体财富差距扩大造成的。

通俗地说,道理很简单。

社会财富越来越集中,但是,对于富人来说消费总是有限的,即便山珍海味也不能一天吃十顿,即便是豪车换着开,也不能买他几十上百辆。

但是,对于低收入群体来说,却是另一番景象。因为,财富越来越少,那么,可能会先减少奢侈消费,再压缩不必要的日常开支,最后可能连最基本的衣食住行都要借钱来维持。

最终有一天,连维持生活的钱也借不到,也就是破产了,越来越多的人破产,社会整体消费大幅下滑。整个社会“转不动”了,经济也就陷入了危机。

当然,也有很多人把经济危机的原因伪装成生产过剩。

其实看看下面的小故事就明白了。

1929年的冬天,母亲和孩子的一段对话:

天这样冷,我们为什么不生火炉呢?

因为我们没有煤。你父亲失业了,没钱买煤。

父亲为什么失业呢?

因为煤太多了。

达里奥多次警告:美国群体财富差距已经和“大萧条”时期差不多了。

### 没有人是一座孤岛

当然,也不能完全把美国富豪们对收入差距扩大的担心,归结于他们担心社会动荡。

因为,那样就相当于我们不承认这个世界还存在对社会公正的基本追求。

实际上,富豪们拥有比常人更多的手段来转移、保存自己的财富。

就像英国诗人约翰·多恩的诗里写的:

没有人是一座孤岛,  
可以自全。

每个人都是大陆的一片,  
整体的一部分。

如果海水冲掉一块,  
欧洲就减小,

如同一个海岬失掉一角,

如同你的朋友或者你自己的领地失掉一块。

任何人的死亡都是我的损失,  
因为我是人类的一员,  
因此不要问丧钟为谁而鸣,  
它就为你而鸣。

对于每一个个体,都应该关心我们的社会,对于有能力支配资源者,更不能妄图独占。

(摘自界面)



比尔·盖茨的基金会在中国同样有大量慈善项目

# 在中国,钱,正流向这 4 大领域!

文 / 管清友

相比于劳动投资性收入,投资性收入的重要性越来越突出,一个靠谱的投资决定可能让你少奋斗 10 年,甚至改变你的一生。而这一切的前提都是认清大势,顺势而为。



在过去的 40 年里,普通中国人到底有多少次改变阶层的机会?在大时代的变化之下,又该怎样向趋势借力、掌握自己的命运?

投资是撬动人生的支点。

或许你听过这样一个例子,如果整个经济都站在一个上升的电梯里,那么不管你在电梯里是蹲着,站着,还是跳着,你的财富都在快速的增长,区别的只是速度和幅度而已。

但如果整个经济都进入了一个下行的电梯,那覆巢之下无完卵,不管你多么努力的往上跳,也避免不了坠入深渊的厄运。

所以投资最关键的一点就是要顺势而为。

过去几十年中的 5 大造富机会  
财富的英文是“fortune”,“fortune”这

个单词还有一个意思,就是命运。每一代人都有每一代人的财富命运,关键在于你能否抓住,回顾过去几十年,我们看到了太多的时势造富的成功案例。从改革初期,大概有 5 次造富的机会,只要抓住了其中的一次,命运就会发生翻天覆地的变化。

上世纪 90 年代市场化改革的大势,给我们的机会就是下海;过去 20 多年人口红利的大势,给我们的机会就是地产;2001 年中国入世,给我们的机会就是贸易;再之后的一次机会,就是互联网革命;离我们最近的一次机会,就是以 2008 年为起点的资产泡沫化。

过去 10 年,中国的货币基本上是大水漫灌的思路,数十次的降准降息,货币政策和金融监管都极度宽松。

2008 年,我们的 M2 还不足 50 万亿,现在已经超过 180 万亿,货币增长带

来了金融泡沫的繁荣。2016 年,我国金融业占 GDP 的比例一度达到 8.4%,远远超过了美国、日本等发达国家,显然是过度的繁荣。

在金融化时代,金融业成为最受青睐的职业,收入也相对可观,尤其是非银机构。新财富券商分析师年薪百万,发债业绩提成高达百万,新三板做市业务人员收入超过百万,金融从业人员成为高收入的代名词,直 2016 年之后,金融监管力度加大,金融泡沫开始退潮,金融业面临前所未有的压力。

想要站在时代的前沿,第一步就应认清大势,顺应大势,当机会来临时,好看准后及时把握。努力很重要,但是不能盲目努力,必须要看清大势,选择正确的赛道,否则努力就白费了。

从这个角度说,选择可能比努力更重要。



## 经济周期轮回

### 2019 资产荒或将再现

其实,从 2014 年到 2018 年,中国经济已经经历了一轮完整的经济周期。

2014 年初,经济开始加速下行,正式进入衰退阶段。在全面宽松和大规模投资的刺激下,经济从 2016 年开始逐步进入复苏阶段。2017 年初开始,宏观上的经济增速虽然还在回升,但幅度并没有前几轮刺激那么明显。在去杠杆的束缚之下,大规模刺激政策对经济的拉动作用逐步耗尽,经济增长的回升明显遭遇瓶颈,进入滞胀阶段。2017 年三季度开始经济增速重新下行,经济增长动力不足,但三四线城市楼市依旧火爆。从 2018 年开始,经济重新进入衰退阶段。GDP 增速出现明显下滑,从 6.8%降至 6.5%,创下 10 年来新低,房价开始回落,这就是衰退的典型特征。

站在目前这个时点看,现在整个市场正处在更大的历史转折当中,短期的情况是经济下行没有结束,正处于下半场。

从资金端来看,由于政策纠偏和监管松动,无论降准还是支持民营企业发展释放流动性,整个金融资金端是松动的。

从资产端看,由于经济还处在下行周期,资产收缩仍在持续,会导致可配置的资产有限,资金扎堆涌向基本面比较好的一些资产,而其他的基本面不是特别好或者讲故事的资产会被抛弃。

所以,会再次出现资产荒和核心资产的泡沫化。2014-2015 年的故事告诉我们,经济差,市场不一定差,因为资产可能比资金收缩得更快。

### 未来,4 大投资机会值得关注

2019 年外部形势依旧复杂严峻,金

融退潮还在继续,风险可能会加速爆发,全球经济增速放缓已成为一致性预期。

内部经济下行压力依旧存在,房地产调控还将持续、地方政府融资受限基建承压、贸易摩擦加大出口不确定性。

上半年,经济还会继续下探,出现一个相对的底部;下半年,在稳增长措施的刺激下,经济或将能有所起色。

我们相信曙光终究会来临,只是可能要经历一个长长的隧道。经济下行周期中,资产波动加剧,投资的难度会大大加大,但对于投资者而言,还是可以看到很多机会。

#### 1. 股票市场

2016 年市场无限风光,2017 年回光返照,2018 年漫长隧道。

目前,A 股的估值确实处于相对全球低位,估值是比较便宜的。从长远来看,目前的 A 股估值仍然处于历史的底部区域,是值得配置的。

现在来看,宏观政策、外部环境、经济政策都是比较确定的,今年的股票市场肯定比 2018 年好,这个是毫无疑问。但需要业绩出清还在继续,业绩挤泡沫还有很大的压力。基本面不好的股票的业绩风险仍值得警惕。

#### 2. 核心城市的房产

逻辑非常简单,研究中国十几年的房价走势,可以得出一个非常基本的结论,只需要看一个信号就好了,那就是政策。

2014 年 930 新政,明明整个政策都宽松了,但很多人都不看好房价,2015 年也没有涨。房地产政策非常宽松,房价并没有涨。

不是不涨,是因为时间还没到,一个最基本的规律,只要房地产政策放松,房地产一定涨,但是每次时间会有存在时滞。比如说 2014、2015 年政策宽松,结果

2016-2018 年房地产出现暴涨。

从宏观层面来看,去年到今年,货币政策边际宽松。从地产调控政策来看,房贷利率出现回落,有些地区的限售限价政策开始放开,整个市场的政策转向已经非常明显,虽然不会像 2014 年力度那么大,出现类似调整首付、放开限购这样的大招,但应该和 2011 年更为类似,以货币宽松和局部宽松为主,但是方向已经明确了,只不过是时间问题。

一线城市和热点新一线城市会成为最大的受益者。



但是需要提醒一下大家,前三轮货币政策宽松之后,房价的估值可能都是一样,这一轮可能不一样,从这两年开始,一线城市和二线城市,核心城市和非核心城市房价的差距在拉大,比较看好的是核心城市。

虽然从大的周期来看,房地产市场在中国还有 20 年比较好的发展时期,告别黄金时代,还有比较可观的白银时代。

但是,这并不意味着所有城市的房地产市场都能迎来白银时代,恰恰相反,在属于房地产市场的白银时代,真正的

分化会愈发明显:核心城市触底回暖,非核心城市回调。

港股分化明显,每7块钱的交易就有1块钱在买腾讯,房地产市场也是一样,价格分化是大势所趋。未来,房地产市场分化会越来越来大,不同城市的房地产分化、房价指数分化越来越大,从美国、日本等成熟市场经济体的角度来看是这样,中国的市场也是这样。

### 3.债券投资

乱世买债券,经济不好的时候债券一定好,所以2018年虽然出现了很多意外,但是有一个地方不会出现意外,就是债券市场,债券市场最重要的决定因素还是基本面。

由于2018年整个经济在下行,通胀在下行,货币政策在宽松,所以自然而然利率会下行,今年没有去年的机会好,但是经济基本面还没有好转的迹象,依然有机会。

2019年大概率会出现“衰退式宽松”,2014和2015年资产荒的局面可能会再现,当银行钱没地方去、没有往实体经济项目投的时候,资本市场会吸纳更多的资金。

所以,今年债券市场还是有机会的,不同的是债牛进入下半场,随着融资条

件缓解,高等级公司债配置价值会继续存在,同时仍要规避有违约风险的低等级公司债。

### 4.股权投资

股权投资目前是最坏的时代,也是最好的时代。尽管在过去这些年可能经历了一些比较大的泡沫,但长期来看,中国市场确实还是投资最好的市场、前无古人的全球最大市场,没有之一,印度、东南亚也好,都很难替代中国。

这是因为中国市场有两个鲜明的特点:第一个就是体量巨大,中国市场是全球最大的市场,而且很有可能是史无前例的统一大市场。

中国前年GDP 82.7万亿,相当于11.4个韩国。抖音之所以可以在不到2年之内成为全球下载量最大的APP,也是得益于巨国效应。尽管这几年做企业、做投资的人觉得赚钱不如前几年好赚了,这主要是一个周期过后带来的一种感觉。

第二个是沉默市场,很多人从来不去三四线城市看项目,反映出中国未来还有很多潜在价值可以开发。

中国广大的三四线城市,这个沉默的市场,如果未来能够打通的话,潜力无穷。拼多多、快手都是典型案例,用户正

在从一二线城市往三四线城市下沉。

过去这个渠道是打不通的,因为单个城市需要投入巨大的成本不值得。但是互联网把这些城市有效结合在一起,实际上让中国的市场变得特别大。沉默市场有很多人还没关注到,但是有运营机会的,关键是如何找出这个机会。

未来,我们国家在科技领域、消费领域,仍然会出现很多独角兽企业,而且独角兽的质量会越来越高。

关于未来10年的产业趋势,有5个重要的方向值得关注,可简化为FRESH,即Fun(娱乐)、Rich(财富管理)、Education(教育)、Safety(安全)和Health(健康)。

### 结语

美国著名的投资大师霍华德·马克斯(畅销书《投资最重要的事》的作者)曾说过“无视周期并推算趋势是投资者所做的最危险的事情之一”。

相信很多投资者都对此深有感触,很多时候选择比努力更重要,在上行周期大多能获得不错的投资收益,在下行周期无论你多么努力也是收益平平甚至亏损,最常见的结果是“周期永远胜在最后”。

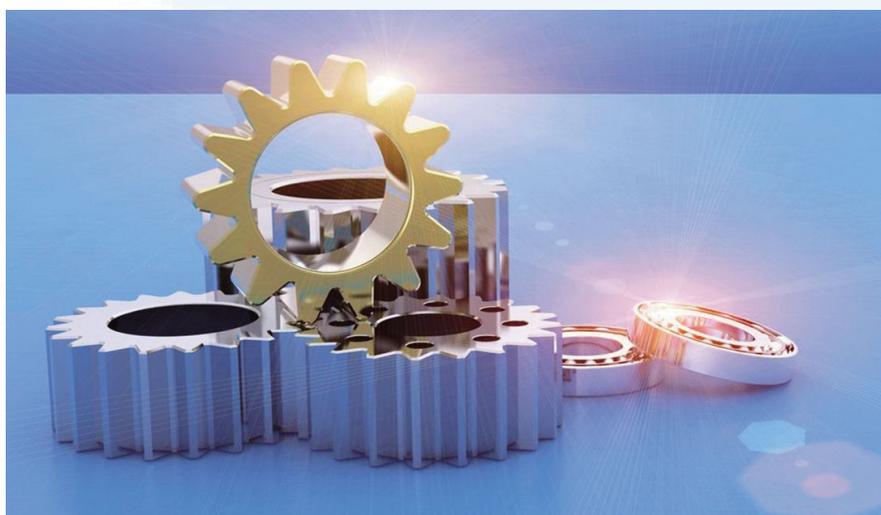
所以,每一位投资者都需要基于经济周期的基本判断和对大类资产轮动的基本常识,形成系统的投资逻辑,这样才有机会把握一个又一个的风口。

在这个财富巨变的时代,财富的逻辑早已生变,过去是劳动造富,未来更多是投资造富。

相比于劳动投资性收入,投资性收入的重要性越来越突出,一个靠谱的投资决定可能让你少奋斗十年,甚至改变你的一生。而这一切的前提都是认清大势,顺势而为。

对于未来,“你不能预测,但你可以做好准备”。

(摘自创业财经汇)





# 空中物流配送正式面世,物流业变天

文 / 风清

地球另一端的美国扔出了一个重磅炸弹——电商老大亚马逊的空中物流配送正式面世,全球首次无人机大规模派件就这样发生了!

装载快递的无人机从航空中转站飞出来,在城市居民区完成配送。最后飞回中转站取件或充电。

一个超级巨大的空中配送站,正在用无人机派件颠覆人类物流行业。亚马逊给这艘“航母”取名“空中订单履行中心”,它的中央大脑能分配和部署每一架无人机,把特定快件投递给对应订单的收件人。

有人要说,空中快递集散虽然可行,但是最后怎么把快件交到收件人手中?

其实早在 2016 年,亚马逊的无人机就已经开始送快递了。它把一个 4.8 磅(约 2.1 公斤)重的包裹送上门,仅仅耗时 13 分钟。

快递的物流费用一直很高昂,尤其是最后几公里,由于单量大,非常耗时耗力。在此前,包括国内的顺丰和京东都想过用无人机解决最后的一个环节,但受制于无人机续航里程,都无疾而终。亚马逊这次天马行空造出一个空中配送站,可以说一举解决了快递“最后一公里”的所有问题。

在亚马逊派件的视频中,找不到一个快递员。是的,快递员这个职业悄无声息被无人机取代了。

君不见在中国,我们已经做到了从取件到收件全过程的无人参与;在顺丰,我们只需将包裹送到楼下的新型丰巢柜,无人机就会自动取走快递,转送到集散中心;在申通和圆通,机器人分拣仓库早已刷爆朋友圈,成百上千的机器人在空旷的仓库里繁忙穿梭,场面十分震撼;在京东,智能配送机器人已经正式上路,



这些配送机器人可以识别、躲避障碍物,辨别红绿灯,还能自动驾驶、自主泊车、通知收件人;在菜鸟物流,驿站智能柜已经全部开通刷脸取件功能。顺丰的新型丰巢柜同时也已实现无人车配送,用户刷脸取件的功能。

过去,快递的每一个环节都是人力堆起来的。现在,从取件、入库、包装,到分拣、装车、派件,我们已全程 100%交由机器人操作,一个配货员、分拣员、派件员都没有。

人力参与越来越少,而配送效率反而越来越高!再见,快递员。

事实上,不仅仅是快递业,我们现在各行各业都面临着人工智能的挑战:无人超市,无人驾驶,无人酒店,无人加油站,甚至于生理需求都有性爱机器人……未来,没有一个行业能够离开智能这两个字。

人工智能的突飞猛进,足以让任何人措手不及。

斯坦福一位教授做了一项统计,美国注册在案的 720 个职业中,将有 47% 被人工智能取代。在那些以低端技术、体力工作为主的,这个比例可能超过

70%。

花旗银行预计,未来十年欧美银行将裁员 30%,数量最多达到 170 万人。36 万小时的人力工作,AI 只需几秒就能完成,一切人类工作在 AI 面前都是慢如蜗牛。

到今天,我们的竞争对手早已不是同事和同行,而是速度更快、学习能力更强,并且永远不知疲惫的人工智能。

不要怀疑,一场物流业的颠覆性革命已经来临,身在其中的快递员将避无可避受到冲击。

更不要怀疑,这场颠覆已从物流开始,蔓延到所有其他行业。

马云很早就说过,未来 30 年,我们或将无工可打、无商可务,很多人会倒霉。

这绝不是空穴来风。人类社会的每一次进步,总是伴随着对旧产业和落后生产力的淘汰,这是无法违背的社会规律。

面对人工智能,我们改变不了科技的进程,但是,我们可以改变自己。

面对科技、文明的每一次飞跃,我们决不能过于留恋过去,而是要积极地拥抱未来。

放眼我们的国家,我们的企业正在积极投身社会变革,拥抱新的时代,推动民生进步,造福国家百姓,助力中国崛起。

而对于我们每一个个体,必须紧跟时代节拍,紧跟人工智能环境下的新机遇,随风起舞,做那个不被取代的人。

(摘自《科技报》)

# 中国富豪家族办公室都在做啥？

文 / 敲敲格

对于极其有钱的人来说，家族办公室才是他们财富最后的归宿。



如果天上“咣”地掉下十个亿、一百个亿的现金，你会怎么办？是被喜悦冲昏头脑，还是陷入焦虑无法自拔？

尽管我等可能想象不到这种“痛苦”，但对于有钱人来说，如何处理他们如山般的财富，是个大难题。他们需要头疼的是该采用什么样的手段让财产保值、升值，更重要的，还要完成财富的传承，而不是让钱在后代手中迅速被花光，破除“富不过三代”的魔咒。从《人民的名义》到《都挺好》，高小琴与蒙志远都曾在电视剧里为自己与家族的财富担忧发愁，选择家族信托等方式努力保全财产。

不过，对于极其有钱的人来说，家族办公室(Family Office, 以下简称 FO)才是他们财富最后的归宿。

## 所谓 Family Office

根据美国家族办公室协会的定义，家族办公室指的是专门为超级富豪家庭提供财富管理和家族服务，以使其资产

的长期发展符合家族的预期期望，并且使其资产能够顺利进行跨代传承和保值增值的机构。

当然，FO 承担的任务也不仅仅是规划财富。巨富家庭还有很多“软性问题”会交给 FO 打理，比如慈善、维持家族和睦、后代教育等等。全球范围内的 FO 主要有两种：单一家族办公室(Single Family Office, 简称 SFO)和联合家族办公室(Multi-Family Office, 简称 MFO)。SFO 为超高净值家族自己的家族办公室，MFO 则会负责多个家族的财富管理，多为商业银行、信托公司或第三方独立机构开设的私人银行或家族办公室。

据瑞银与康普顿财富公司发布的《2018 全球家族办公室报告》，当前有 75% 的家族办公室为 SFO，其中多数与家族业务独立；剩余 25% 为 MFO。

现在，在这些神秘的办公室中，你会看见越来越多中国人的身影。瑞银发布的《2018 全球财富报告》表示：“如今，中

国已稳居全球财富榜第二位。”而另一份瑞银发布的《2018 中国高净值人群财富白皮书》则透露，由于中国经济的持续高速增长，中国的高净值人群数量也在迅速增长，目前，中国所拥有的高净值家庭数量已经仅次于美国。

在康普顿调查的 311 个全球家族办公室中，有 17% 的家族办公室总部位于亚太地区。亚太地区家族办公室的资产回报率也增长迅速——从 2016 年的 0%，到 2017 年的 6.7%，再到 2018 年的 16.4%，甚至超越了此前一直排名第一的北美地区。

## 马云王健林们的家族办公室在做啥

由于中国人对自身财富素来保持着低调、不张扬的态度，中国富豪们对自己的家族办公室也大多讳莫如深，能公开查询到的资料很少。

要说名气，马云和蔡崇信的蓝湖资



本可能是中国最出名的 FO 之一。2015 年 4 月,《华尔街日报》发表报道称,时任阿里巴巴执行副董事长的蔡崇信即将于香港成立一个规模达数十亿美元的家族办公室——主要用于处理阿里巴巴上市所为他带来的约 3 亿美元的财富(3 亿美元仅为首次套现所取得的财富)。报道还透露,马云也可能参与到这个家族办公室当中来。据报道,这一家族办公室将由时任对冲基金 Citadel 香港办事处的总经理奥利弗·威斯伯格和香港对冲基金 Blue Pool Capital 的创始合伙人亚历山大·韦斯特合作管理。

早在蔡崇信加入阿里巴巴之前,他就有过此类家族办公室的投资经验。上世纪 90 年代时,蔡崇信于 Inverstor AB 任职,主要负责亚洲市场投资——Investor AB 是瑞典沃伦伯格家族控制的投资机构,持有瑞典国内外多家大公司(比如说爱立信)的股份。

成立以来,蓝湖资本不仅投资多支对冲基金,还投资了多个医疗健康、互联网消费领域的项目,包括华领医药、腾盛博药、生物科技公司 LifeMine Therapeutics 等等。从投资轮次上来看,除了没投过天使轮以外,从 A 轮到上市前融资,蓝湖资本均有涉及。公开披露的投资活动也越来越活跃:仅 2018 年,蓝湖资本就投了 5 个项目。

王健林的家族办公室则是王思聪成立的普思资本,主要投资互联网、娱乐消费领域,包括英雄互娱、网鱼网咖等。尽管普思资本在官网的新闻稿中强调,普思没有募资压力,所有资金均来自家族内部,符合 Family Office 定位。但从投资策略上来看,普思资本并没有承担 PE 以外的

角色,尚未进化成家族办公室,称其为“家族投资公司”更恰当一些。

说到有效管理家族财富,还有龙湖地产吴亚军的鲜活例子在前。2008 年,在龙湖地产上市前,吴亚军与丈夫蔡奎分别建立吴、蔡氏家族信托,并将其交给汇丰国际信托管理。2012 年,二人离婚,但由于吴亚军并非直接持股,而是通过 Charm Talent 持有龙湖地产 43.17% 的股份(蔡奎亦通过 Junson Development 持有 28.73% 的股份),龙湖地产股价和经营状况未受影响,吴亚军的个人财富亦得到保值。2015 年,有报道称吴亚军还使用着一个私人财富管理机构——双湖投资来为自己打理资产。

### 中国 FO 还很年轻

家族办公室的软性作用(下一代教育、家族管理等)多半“秘而不宣”,怎么施展财技、让巨额财富增值才是外界对 FO 最直接的了解。为了给家族财富带来稳健的回报,FO 们开始越发青睐私募股权投资。

据沃顿全球家族联盟发布的《2018 家族办公室基准报告》,股权投资(包括私募股权和股票)成为家族办公室带来最为强劲的回报(大多数 FO 的实际三年净回报超过 4%)投资项目。和 2017 年相比,FO 们在股权投资上的资本配置增加了,对固定收益与对冲基金的资产配置则下降了。

按地区划分一下,相比家族办公室发展历史更加悠久的北美与欧洲地区,亚太地区的 FO 们显示出了更加激进的风格。《2018 全球家族办公室报告》对各地区 FO 的投资风格进行了详细调研:虽然说

全球 FO 都将“平衡型投资”作为投资重点,但在剩余资产的配置中,欧洲 FO 偏爱“保值型投资”(占比达到 38%),亚太地区的 FO 则更喜欢“增长型投资”(占比达到 40%),仅仅将 7.7% 的财富投入到“保值型投资”中去。

当然,亚太地区的 FO 们还有一些发展不够“成熟”的地方——比如喜欢用“现金及其等价物”的形式保留财富(资产占比达 12%,为全世界范围内最高);家族办公室的平均运营成本高于北美、欧洲、新兴市场等地;家族继承计划准备不足(仅有 39% 的家族已计划好继承方案,这一比例为世界范围内最低)等。



马云与蔡崇信在阿里巴巴上市现场

但说到底,家族办公室毕竟是个“定制化”的服务。随着中国亿万富豪诞生速度加快,第一代企业家们向下一代“交棒”的需求变得越发迫切,中国家族办公室兴起与“进化”的速度也会变得越来越快。

(摘自投资界)

# 愚人节梦话？还是大佬们的新动向

文 / 木易

4月1日愚人节，BAT三家又同时放出了大招！马云要去造火箭，百度正式进军社交，腾讯推出全球首款美食AI。全球1小时到达、1000元起步，用AI分析人类情感，食材活鉴……有道是：假做真时真亦假，真做假时假亦真。



## 阿里要去造火箭送货

坐地日行八万里，巡天遥看一千河。

从美国波士顿捞起的大虾40分钟就能到达上海餐桌；在东京买的蓝鳍金枪鱼，15分钟就能到达广州人的餐桌；被窝里下单的咖啡，还没起床就能收到。

依靠着淘宝的“宝箭号”，上述天马行空的想象，或将成为现实。

赶在今年愚人节，淘宝宣布了与国内商业航天企业蓝箭航天进行合作，双方将会研发大型“宝箭号”和“小宝箭号”运载火箭，用以实现“全球1小时达”的目标。

大家没有看错，淘宝决定要用火箭送快递了。而运送货品的主角，正是上文所提到的“大小宝箭”。根据淘宝的介绍，“大小宝箭”的外形和我们以往在电视上看到的火箭相似，两者最大的特点在于快！

就拿“宝箭号”来说，其在加速后可以接近第一宇宙速度(7.9km/s)，达到飞机时速的30倍。即使是从南极到北极，也只需要48分钟就能到达。与之鲜明对比的，倘若乘坐飞机，则是需要几天以上的时间。

如此快的速度，则是意味着消费者能在更短的时间收到货品，就算发货地点与收货地点相隔一个大洋，淘宝也能实现用户“当日达”的需求。同时，淘宝还表示，“宝箭号”的配送价格预计首重1000元起，随着订单量的增多以及技术的进步，包邮区还有望从“江浙沪”扩大成“美日韩”。

而“小宝箭号”更多的是专注于短途配送，其载货量为200斤，30公里范围内可在60秒到达。换言之，用户只要在淘宝下单一个商品，很有可能在几分钟内就能收到。比如，有人炒菜炒到一半，

发现酱油没了，再也不用叫小孩下楼打酱油，而是在淘宝下个单就能搞掂。

更接地气的一点是，“小宝箭”可以直接在高楼的天台降落，省去用户还要下楼领快递的烦恼。

根据淘宝透露，这两项服务将于202X年4月1日开通。

明年就是2020年了，看来火箭送货真的离我们不远了！

## 百度也要搞社交

继多闪、聊天宝、马桶MT给我们上演了一场社交界的“三英战吕布”之后，百度似乎也有了进军社交领域的野心。

同样是在愚人节，百度推出了一款名叫“丘比特”的新产品，宣布正式进军社交领域。

单看“丘比特”这个名字，还以为是哪家婚恋网站要上线。实际上，百度所推



出的这个产品，还真的和谈情说爱扯上了关系。

根据百度的介绍，“丘比特”是基于百度大数据、云计算、机器学习等能力的 AI 视觉与交互技术，首次用于社交领域，集合微表情识别、视觉分析、智能建议于一体，是一个创造性的适用于情侣间关系改善的对话智能社交助手。

具体而言，便是利用百度的 AI 技术分析人们的微表情、微动作，用以读取人类内心真实想法。

比如，直男常说的“多喝热水梗”，总是在不知不觉当中触碰到女朋友的雷区。而在有了“丘比特”之后，能进一步帮助男生们了解女朋友的需求，减少摩擦的发生。

和多闪从短视频切入、马桶 MT 走熟人匿名路线、聊天宝集合多项功能相比，百度则是简洁的从男女交往入口切入。

### 腾讯当大厨 推出全球首款美食 AI

自从去年利用人工智能种出黄瓜之后，便开始在吃吃的道路上策马奔腾。

与两位老对手挑战新项目不同，腾讯则是专注于“吃”的方面，在愚人节推出全球首款美食 AI——集合了腾讯图像识别、知识图谱、神经网络和云计算等尖端技术的“风味探测器”小程序，其产品经理还是陈晓卿。

连“更懂吃”的人都来了，看来腾讯是放了很多心思在这个小程序上。

根据腾讯介绍，风味探测器主要能实现风味再造、食材活鉴、食谱反推等三大 AI 功能，通过 AI 的帮助让广大吃货

变身真正的美食家。

以“风味再造”为例，用户只要打开风味探测器“风味再造”功能，扫一扫食物或者食品的照片，便会弹出相应的菜谱教你做菜。

同样的，食谱反推也是同样的道理。在遇到心仪菜品，大厨又不肯告知如何烹饪的情况之下，食谱反推则是能够很好解决这一痛点。只要轻松扫一扫菜品，风味探测器就会马上识别菜品的原料，以及整个烹饪流程。

当然，最让人喜欢的还是风味探测器的食材活鉴。这个功能只要扫一扫食材或者菜品，就能轻松知道食材的来源、品质。

比如晚上吃顿麻辣烫，总是担心里面猪红是不是真的猪血，但有了风味探测器这个问题便迎刃而解。

又或者对于爱吃牛肉火锅的吃货来说，风味探测器很快就能识别出每个部位的不同，以方便人们掌握涮肉的时间。

总体而言，风味探测器能够解决以往我们在“吃”的过程中所面临的痛点，是广大吃货们所期待的工具啊。

### BAT 其实在下一盘大棋

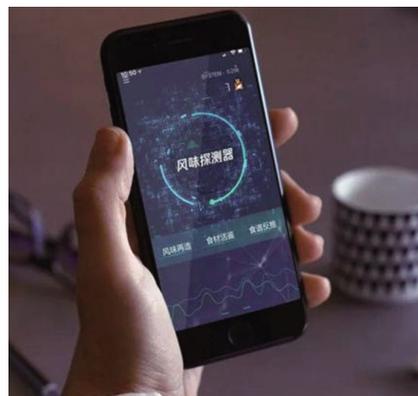
综合三家所推出的新产品来看，都十分新奇，也各有各的特点。只不过出乎大家意料的是，在一本正经介绍了风味探测器之后，腾讯便马上表示这是一个设想。而阿里和百度，则是“犹抱琵琶半掩面”，并未说明是否真的是愚人节玩笑，让人浮想联翩。

但曹雪芹不是也说了“假作真时真亦假”，愚人节才是人们最敢于说出真话的好时机。

就拿阿里的“宝箭”来说，随着近两年来商用火箭技术的成熟和产业的不断完善，估计火箭送快递真的离我们越来越近。

此前，马斯克的 SpaceX 成功回收猎鹰 9 号火箭，就已经做到了火箭的循环利用。也有资料显示，中国航天科工近两年也成功测试了火箭回收技术，把火箭发射成本降低到了 99%。回到阿里本身来说，这些年也一直专注于大数据等 AI 技术。

而百度和腾讯所推出的产品，则是基于自家 AI 研发的基础上，打造着全新黑科技。



在此前，腾讯就基于 AI 技术推出了人脸识别、AI 医疗、AI 翻译、AI 语音助手等一系列人工智能产品。百度这边更是早已把 AI 作为公司发展重点，推出无人驾驶汽车等新产品。

显而易见，这三家的设想并非空谈，而是有一定的技术基础。

所以，上述设想虽然天马行空，但随着技术的进步，一切都有可能！

(摘自互联网头条)

# 巴菲特合伙人、投资大师芒格的智慧

文 / 珍妮特·洛尔

几十年以来,在股神巴菲特的光环背后默默站着一个人,他就是查理·芒格。巴菲特的长子曾说,我爸是我认识的人中第二聪明的,查理·芒格第一。



投资是一件最简单的事情,简单到几乎所有人都能赚钱,投资又是一件极其复杂的事情,复杂到几乎所有人都会亏钱。

1720年,人类历史上最著名的物理学家牛顿因为炒股亏掉了自己十年的工资。

1929年,刚刚卸任英国财政大臣的丘吉尔,在美国的投资竟亏损掉了所有本金。

聪明人也只能认栽的投资,难道就没有办法把控了么?

## 芒格与巴菲特

有“幕后智囊”和“最后的秘密武器”之称,股神巴菲特的黄金搭档——查理·芒格告诫投资者:不要做傻事。要做到这一点,靠的不是自以为是小聪明,而是虚怀若谷的大智慧。

巴菲特和芒格年轻时相识,彼此欣赏,价值观高度一致,巴菲特毫不讳言地说:“没有芒格,我会比现在贫穷很多。我对他的感激无以言表。”他们是智慧相当的人生合伙人,是51年年复合增长率19.2%的投资奇迹共同的创造者。

1979年,芒格开始成为伯克希尔哈撒韦公司的副董事长。如今,芒格已年逾九旬,截至2019

年时,伯克希尔哈撒韦公司的市值已达4990亿美元。与此同时,他还是每日新闻集团的董事长,其个人财富近18亿美元。

在总结过去50多年芒格对自己投资风格的影响时,巴菲特说:“芒格教会我不要只像格雷厄姆那样买入‘便宜货’。这就是他对我真实影响。他用强大的力量让我摆脱了格雷厄姆的理念的限制。这就是芒格思想的力量。”

芒格是一位杰出的投资思想家,但他并非生来如此,他在《巴菲特幕后智囊:查理·芒格传》一书中,用一个例子,展示了自己思考的细节。

让我们来看看投资大师的智慧。

## “不用动脑筋”的决策

我在漫长的职业生涯中吸收消化了几条超级简单的观念,并且发现这些观念对于解决问题很有帮助。今天我会用一个极其高难度的问题:如何把200万变成2万亿,来和大家探寻一种更好的思维方式。

时间倒退回1884年,假设一个富商投资200万成立一个新公司,进军非酒精饮料业,并计划在这个行业中永远经营下去。他要招募一个人,这个人要能证明自己能让自己公司整体价值在150年后——也就是2034年达到2万亿美元。许多人来参与竞争,你只有15分钟,你准备如何说服这个富商把资产交由你来经营?

首先要做的就是“不用动脑筋”的决策:

第一,不可能指望普通饮料赚取2万亿,所以,我们必须打响品牌,使其成为一个强有力的、受法律保护商标;

第二,我们必须首先打开当地市场,然后在全球范围内迅速推广我们的新饮料。要引起全世界的共鸣,我们就得找到一种强大的自然力量,



这个我们后面再谈。

接下来,用一点数学知识,我们把目标分解、计算,看看2万亿到底意味着什么。

第一,2034年的时候,全世界将有约80亿的饮料消费者;

第二,每位消费者的身体主要是由水分组成的,每天必须摄入大量的水分来补充人体所需,而这恰恰相当于8罐饮料。

第三,如果新饮料开辟的饮料门类占世界饮料行业25%的市场,而我们在这个门类中占一半的市场份额,那么到了2034年,我们就能售出29200亿罐饮料;

第四,如果每罐饮料可以净赚4分钱,我们就可以赚到1170亿元。如果我们的公司可以保持良好的增长率,那么在2034年价值2万亿美元轻而易举。

### 剖析一个个关键的问题

那么一个关键问题来了:到2034年,每罐饮料净赚4分的盈利目标是否合理呢?

如果我们创造出一种可以引起全世界共鸣的饮料,那么答案就是肯定的。150年是一个漫长的过程,在这150年中,货币会贬值,消费者购买力会增强,简单商品的成本按不变购买力衡量会下降,这些有利条件使得每罐饮料净赚4分的盈利目标很容易达到。

又一个关键问题来了:如何制造出这种对全球消费者都有普遍吸引力的饮料呢?而且它得开创一个新的饮料门类,它还在这个门类中获得

一半的市场份额?

要回答这个问题,我们需要用到一点基础心理学的知识。我们本质是要创办一个产生和维持条件反射的企业。

那么,怎样才能创建或维持条件反射呢?基础心理学教材上说过,有两种条件反射,一种是操作性条件反射,一种是经典性条件反射,也就是大家熟知的巴甫洛夫反射。因为我们目标远大,所以这两种反射我们都要用上,还要用增强手段。

首先,对于操作性条件反射,我们要让反射最大化,而且让对手难以模仿。可以产生操作性条件反射的做法中,只有以下几种是可行的:

- (1) 食物有提供能量或其他成分的价值;
- (2) 根据达尔文的自然选择理论,味道、质地和气味等在人的神经系统里会成为刺激消费的因素;
- (3) 刺激物,如糖、咖啡因;
- (4) 人在热的时候希望有凉爽的感觉,而冷的时候又希望有温暖的感觉。

要想获得非常显著的成果,我们要将以上这些刺激因素都包含在内。而如何不让竞争对手也建立这种条件反射,答案显而易见:我们要在最短的时间内让我们的饮料出现在全球各地,随处可见,并且让这个想法变成公司每个人都疯狂追求的目标。

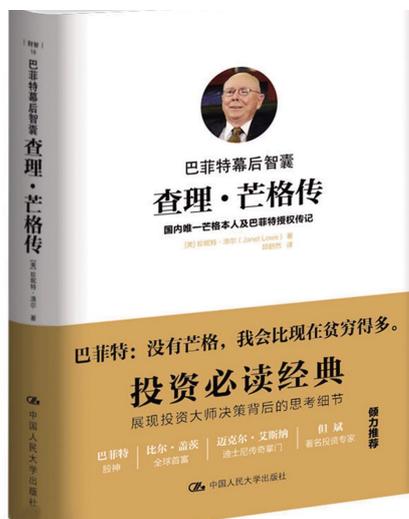
接下来,如何利用巴甫洛夫的条件反射原理呢?在巴甫洛夫条件反射实验中,铃声刺激了狗的神经系统,使其在不吃东西的情况下也加快唾液分泌。看着那个自己永远都得不到的美女,男士的大脑会对她手里握着的那种饮料产生强烈的渴望。因此,我们必须利用各种各样我们可以想得通的、合情合理的巴甫洛夫条件反射。我们的饮料及其促销活动都必须在消费者的脑海中和所有他们喜欢或欣赏的事物联系起来。

要建立如此大规模的巴甫洛夫条件反射,我们将会以难以想象的速度付出巨额资金,不过这些钱是花在了刀刃上。

我们要在产品上附加各种心理效应使其显得高档,由此我们可以为竞争者制造最高难度的挑战。

### 牢牢地把握自己的方向

除此之外,人的天性中有一种强大的“有样学样”心理,心理学家称之为“社会证明”,通常仅仅



《巴菲特幕后智囊:查理·芒格传》

因为看到别人消费的场面就会激发某人的模仿型消费。我们无论是在设计广告、筹划促销活动等方面,都必须时刻顾及这种“有样学样”的心理。所以,增加每条分销渠道的销售额,比研制其他许多产品更有帮助。

那么我们现在要:(1)发明一种饮料因为口感极佳、补充能量、兴奋神经从而引起消费者多重可操作性条件反射。(2)应用大量巴甫洛夫条件反射把这种饮料和消费者喜欢的事物联系在一起。(3)利用强大的社会证明效应促进销售。

我们公司的物流和分销战略将很简单。想要获得明显的巴甫洛夫条件反射及社会证明效应,我们必须长期进行广告宣传和产品促销活动,将超过产品价格40%的费用用于销售渠道。每一罐饮料都占用空间,而且其中大部分都只是水而已,运来运去毫无必要,为了避免这种情况,我们需要在世界各地分设瓶装工厂。

由于无法为我们最重要的口味申请专利,我们将像强迫症患者那样去保证配方的安全。我们还会在秘方保存方面大肆炒作,把它说得玄乎其玄,从而进一步增强巴甫洛夫效应。随着食品工程学的发展,其他人最终可以把我们的产品口味复制到几乎一模一样的地步。不过,到了那个时候我们已远远走在前面。由于有非常强势的品牌,完善的、“随处可得”的全球分销系统,口味的复制不会成为我们向目标前进的障碍。食品化学的进步固然帮到了我们的竞争者,但同时技术革新也将相伴而来,给我们带来益处。比如说制冷技术、更快捷的运输等。此外,相关的饮料机遇还将接踵而

至,我们必须牢牢地把握。

### 逆向反推的检验

最后再让我们运用逆向思维检查一下企业发展的计划。有什么是我们所不希望的,因而一定要避免?看来有三条明确的答案:

第一,必须避免喝完后因为饮料甜得发腻而产生抗拒感,从而停止购买行为;第二,我们必须避免商标甚至商标中部分名称的盗用;第三,招牌式的口味风靡整个新市场后,应当避免对口味做突然性或重大的调整。即便在蒙眼测试中新口味的表现更好,改变口味也是蠢事一件。

以上就是我如何把200万元增至2万亿美元的对策。

我提出的解决方法跟现实世界中可口可乐公司的发展有多一致呢?

可口可乐成立后的12年,获利低于15万美元,盈利几乎为零。之后,它还把自己的商标丢掉了一半,甚至一度失去价格控制能力。即便如此,实际上可口可乐公司遵循了以上大部分内容,目前它的价值是1250亿美元,为了在2034年实现20000亿美元的目标,每年必须以8%的速度增长。如果至2034年这段时间里,它的供应量能以6%的速度增长,很容易就会达到年产量29200亿瓶的供应目标。而且在2034年后,可口可乐代替白开水的空间还很大。

所以,如果能够迅速行动,避免发生最严重的错误,2万亿的目标可以轻松达到,甚至可以在2034年前圆满完成。

那么,用这个例子我要说明的五条有用观念是:

第一条,简化问题最好的方法就是先把一些无须费神就能做出判断的大事情决定下来;

第二条,科学事实通常只有通过数学方式才能揭示;

第三条,仅仅会用正向方式来思考问题是远远不够的。你还必须学会逆向思维;

第四条,最好最实用的智慧存在于基本知识中,但你必须跨学科思考;

第五条,真正伟大的、非常出色的成果只可能是很多因素综合的结果。





## 延伸阅读

# 查理·芒格的投资原则检查清单

文 / 查理·芒格

“聪明的飞行员即使才华再过人,经验再丰富,也决不会不使用检查清单。”

### 风险

所有投资评估应该从测量风险(尤其是信用的风险)开始。

测算合适的安全边际;避免和道德品质有问题的人交往;坚持为预定的风险要求合适的补偿;永远记住通货膨胀和利率的风险;避免犯下大错;避免资本持续亏损。

### 独立

“惟有在童话中,皇帝才会被告知自己没穿衣服”。

客观和理性的态度需要独立思考;记住,你是对是错,并不取决于别人同意你还是反对你——唯一重要的是你的分析和判断是否正确;随大流只会让你往平均值靠近(只能获得中等的业绩)。

### 准备

“唯一的获胜方法是工作、工作、工作、工作,并希望拥有一点洞察力。”

通过广泛的阅读把自己培养成一个终生自学者;培养好奇心,每天努力使自己聪明一点点;比求胜的意愿更重要的是做好准备的意愿;熟练地掌握各大学科的思维模型;如果你想要变得聪明,你必须不停地追问的问题是“为什么,为什么,为什么”。

### 谦虚

承认自己的无知是智慧的开端。

只在自己明确界定的能力圈内行事;辨认和核查否定性的证据;抵制追求虚假的精确和错误的确定性的欲望;最重要的是,别愚弄你自己,而且要记住,你是最可能被自己愚弄的人。

### 严格分析

使用科学方法和有效的检验清单能



够最大限度地减少错误和疏忽。

区分价值和价格、过程和行动、财富和规模;记住浅显的好过掌握深奥的;成为一名商业分析家,而不是市场、宏观经济或者证券分析家;考虑总体的风险和效益,永远关注潜在的二阶效应和更高层次的影响;要朝前想、往后看——反过来想、总是反过来想。

### 配置

正确地配置资本是投资者最重要的工作。

记住,最好的用途总是由第二好的用途衡量出来的(机会成本);好主意特别少——当时机对你有利时,狠狠地下赌注吧(配置资本);别“爱上”投资项目——即使你投入巨大心血,也要依情况而定,照机会而行。

### 耐心

克制人类天生爱行动的偏好。

“复利是世界第八大奇迹”(爱因斯坦),不到必要的时候,别去打断它;避免多余的交易税和摩擦成本,永远别为了行动而行动;幸运来临时要保持头脑清

醒;享受结果,也享受过程,因为你活在过程当中。

### 决心

当合适的时机出现时,要坚决地采取行动。

当别人贪婪时,要害怕;当别人害怕时,要贪婪;机会来临的次数不多,所以当它来临时,抓住它;机会只眷顾有准备的人;投资就是这样的游戏。

### 改变

在生活中要学会改变和接受无法消除的复杂性。

认识和适应你身边的世界的真实本质,别指望它来适应你;不断地挑战和主动地修正你“最爱的观念”;正视现实,即使你并不喜欢它——尤其当你不喜欢它的时候。

### 专注

别把事情搞复杂,记住你原来要做的事。

记住,声誉和正直是你最有价值的财产——而且能够在瞬间化为乌有;避免妄自尊大和厌倦无聊的情绪;别因为过度关系细节而忽略了显而易见的东西;千万要排除不需要的信息;直面你的大问题,别把它们藏起来

### 终身学习

就算沃伦·巴菲特也不得不成为一部不断学习的机器。层次较低的生活也有同样的要求,我不断地看到有些人在生活中越过越好,他们不是最聪明的,甚至不是最勤奋的,但他们是学习机器,他们每天夜里睡觉时都比那天早晨聪明一点点。

(综合摘编自金融家、VC/PE/MA 金融圈)

# 沈南鹏：马化腾眼里“唯一”的男神

文 / 张一弛

11年投出2.6万亿，买下全中国半个互联网！“他是我印象里，中国风投界最成功的投资人，没有之一。”能让马化腾在公开场合如此直接“表白”的男人，沈南鹏是唯一一个。



福布斯公布了2019年“全球最佳创投人”榜单，在这个被称为“投资界奥斯卡”的榜单中，沈南鹏又拿下了全球第一。

今年的评选理由，甚至比马化腾的表白更肉麻一点：他是阿里巴巴、京东和拼多多等中国领先科技企业背后的重要投资人，几乎没有人能够比沈南鹏更有资格享有“点金手”的美誉。

过去十年，沈南鹏带领红杉中国投出了中国互联网的半壁江山。在中国，你可能叫不出沈南鹏的名字，但是你已经离不开沈南鹏投资过的项目：阿里、新浪、京东、高德、360、分众、唯品会、豆瓣、大众点评、美团、驴妈妈、途牛……

它是唯一一个同时投资了TMDP(今日头条、美团点评、滴滴、拼多多)的公司。

据统计，红杉资本中国基金投资过的所有企业，目前价值可以达到2.6万亿。

## 分众之战：要想放肆，先得克制

2005年7月13日，分众传媒上市。

一夜之间，分众传媒成为海外上市的中国纯广告传媒第一股，创始人江南春身价暴涨2.7亿美元。但上市当天，江南春做的最重要的一件事，就是给沈南鹏打了一通电话。

当时正在丽江的沈南鹏，认真听完江南春的介绍之后，他没有客套，在电话里的第一句话就是：“我认为，你现在应该干的一件事情，就是马上收购聚众。”彼时，聚众传媒正是分众的头号劲敌。

与分众同时诞生，聚众已经覆盖全国45个城市，25000栋楼宇，日覆盖人群超过3000万人次，给江南春带来不小的压力。

在得到沈南鹏的“指示”之后，江南春借上市之势，迅速布局，半年时间，就以3.25亿美元的价格把对手收入囊中。这次大手笔之后，分众几乎掌控了国内98%的楼宇广告市场。在这一领域，江南春几乎没有对手，成为当之无愧的“电梯之王”。

从此，每当公司遇到重大决策，第一时间打电话给沈南鹏，成为了江南春一直保留的习惯。江南春说：“我们并不需要个人投资者的钱，但沈南鹏独特的经验，对公司有很大价值。”

与大部分爱好和创始人对赌的投资人不同，沈南鹏并不喜欢站在创始人的对立面，他给人的第一印象，是谨慎与精明。

创建红杉中国后，沈南鹏收到2000多份商业计划书，面谈了200多次，但最终谈成的不超过5家，他拒绝的理由五花八门：“因为不懂，我很难爱上它”；当他想不通为什么一家前景广阔却只有一款产品的公司可以生存并壮大时，他的本能反应是“害怕”；当资本市场狂热，一家即将上市的风能公司开出10倍市盈率及18个月的锁定期的条件时，他的结论却是，如果是跟市场博弈，自己“不够聪明”，然后放弃。

别的投资人都是先列出来什么样的公司一定要紧盯，但沈南鹏却搞出了一套“四不投”原则：不会定战略的CEO不投；不懂产品的CEO不投；不会带团队的CEO不投；不会算好账的CEO不投。

“我不是赌徒，即使是的话，手上有100块钱，我也会只赌20块，我一定会预留。你决定投每个项目的那一刻，都要对这个项目非常非常满意，有丝毫的怀疑就不要去投。”



### 美团之战:雪中送炭胜于锦上添花

吴晓波曾经问沈南鹏:你做梦也会投的项目是哪个?沈南鹏脱口而出:美团。

2010年,美团A轮融资时,王兴去见沈南鹏。此前沈南鹏见过的每家团购都比美团的数据好,团队也都比王兴更年长。

当时的王兴和美团的所有高管一样,没有自己的独立办公室,甚至连个玻璃隔断都没有,坐在最靠里面的角落里,几乎淹没在人群之中。

但沈南鹏投资的第二个逻辑是:要么不投,要么就投出别人投不出的项目。“这么早期,没有数据,我们的判断只有一个标准,就是人。”

那次见面后,红杉很快拍板投资美团。“快速拍板的背后,是基于我们对这个行业的判断以及对王兴本人的欣赏。”

红杉在2010年成为美团的A轮投资人,也是A轮唯一的投资人。到了B轮,美团的融资更坎坷,甚至出现领投基金签完投资意向书后放弃的情况。

不仅美团如此,很多没有活下来的昔日巨头,都倒在了B轮,因为B轮是对于企业和投资机构磨合期的最大考验,但沈南鹏做出了他的选择:继续加码。此后一直到F轮,红杉一路买进。

今年美团点评在香港上市,总市值达到3989亿港元(约合508.5亿美元),红杉资本持股11.44%,回报岂止百倍,是机构投资者中的最大赢家。

从2009到2011年,不到两年的时间里,沈南鹏几乎把中国所有的垂直电商投了个遍:12家超过100亿美元估值的独角兽中,红杉捕捉到9家。

目前中国的181个独角兽数中,红杉投资的独角兽数量达到50家,占比近30%。如果按照上市公司市值计算,目前红杉中国投资的上市公司市值超过6200亿美元。

“投资者的荣耀是希望雪中送炭,而不是锦上添花。”红杉有理由自豪,因为它创造了很多“帝国”。

### 头条之战:打过败仗的人才更会思考

如果查阅一下沈南鹏的简历,你会发现:不光是投资,他本身就是一个人生开了挂的人。

15岁,拿到全国数学竞赛第一名,从此被贴上“奥数神童”“数学天才”的标签,让马化腾一直佩服的不行;18岁,免试直升上海交通大学数学系,后来成为美国哥伦比亚大学的数学研究生、耶鲁大学MBA。毕业后,在花旗银行、雷曼兄弟、德意志银行等知名投行里辗转,十分光鲜亮丽。

但沈南鹏并不是常胜将军,他是打过败仗的人。比如,认识今日头条创始人张一鸣时,沈南鹏就犯下了巨大的错误。

2013年,红杉就已经开始接触今日头条,张一鸣告诉沈南鹏,自己想通过互联网把新闻、故事、图片聚集在一起,再根据每个人的不同喜好推给你。

在美国都没人做过,张一鸣能干成么?

沈南鹏做了大量审慎调查的工作后,拜访了很多头条的竞争对手,最终决定放弃投资。

“所有的大公司都要做这个产品。新浪要做,搜狐要做,小米要做,腾讯要做,所以我们合伙人讨论以后,感觉这个市场竞争太激烈了,你一家小公司,没有机会。”

结果,这次沈南鹏的判断出现了失误:今日头条很快呈现出快速发展的势头,APP用户使用时长占比,从3.9%猛增到10.1%,甚至超过百度系、阿里系,稳居总使用时长第2名。

沈南鹏意识到自己犯了一个巨大错误,而他投资的第三条逻辑是:只能为投资过的某个企业失败而后悔,不能为没有投过某个企业而遗憾。

所以9个月后,在今日头条B轮融资时,红杉资本果断出手,2014年以更高的价格投了今日头条的C轮。反败为胜,沈南鹏依旧是赢家。

### 结语

一位创始人曾经这么感慨:只要你还在创业,只要你还在这个大的行业里面,我相信绕来绕去都会遇到红杉,因为红杉总在那里,而且总是冲在最前面。而带领红杉冲在最前面的,正是这个带着一副老派圆形眼镜,头发总是一丝不乱地梳向脑后的上海男人。

曾有人问起沈南鹏的投资秘诀,沈南鹏回答:别在冬天里冬眠,要去冬泳。

或许,不是谁都有能力成为“创投之王”。但沈南鹏的克制力、行动力与自我反思的能力,每一个人都学得会。

(摘自创业智库)



# 唐岩:投资人与创业者要势均力敌

文 / 唐岩

陌陌科技联合创始人、董事长兼 CEO、天使投资人。就财富值而言,唐岩不是最亮眼的,但他的创业经历非常有意思。从小白到身价 90 亿,登榜“全球少壮派白手起家榜”,唐岩到底做对了什么?



近日,2019 年胡润全球富豪榜推出了“全球少壮派白手起家榜”,将 40 岁以下(包括 40)且白手起家的富豪进行了排名。

其中,陌陌创始人唐岩夫妇榜上有名。唐岩今年刚好 40 岁,与夫人一起排在第 40 位,身价高达 90 亿人民币。

陌陌科技联合创始人、董事长兼 CEO、天使投资人。就财富值而言,唐岩不是最亮眼的,但他的创业经历非常有意思。

那么,他到底做对了什么? 哪些可以为我们所借鉴呢?

去年 8 月,唐岩发表了一篇关于创业与融资的文章,引起了广泛关注。原文如下:

1、创业成功本身是一个非常小概率的事情,所有创业者应该始终记着这个最大的前提。

2、创业只是人生中诸多决定中很重要的一个,但绝不是全部。

3、创业不是一个无限投入成本的过程,这个成本既包括了资金,也包括自己的时间与精力。

4、如果创业遇到了很大的困难,是及时止损,还是头撞南墙不回头,是对一个心智成熟的成年人

重大的考验。有时,这需要摒弃一些激情,多一些理性。

5、不要去借超过自身偿还能力的借债,如果你有家庭,这对家庭极度不公平,也不要试图得到伴侣义无反顾的支持,你要知道这是不对的。即便你没有家庭,也要知道,债权人的钱也是钱,你没有理由把他们拖下深渊。

6、企业出现问题,不要乱抓救命稻草,今天 VR,明天智能,后天 P2P,大后天空气币。就算有人割到了韭菜,也不要学他们,君子爱财,取之有道。

7、创业就是一段很重要的经历,里面有跟伙伴们的惺惺相惜,有因为阶段性的成绩备受鼓舞,有成功之后的狂喜不已,也有失败后的坦然面对,哪怕含着眼泪。

8、希望所有的创业者都有一个健康成熟的心态!

作为创业者,唐岩也是趟过了各种的坑,他的创业故事很有分享价值。

## 创业心态

2011 年 3 月,我创立陌陌科技。

之前和太太商量,没做成怎么办? 她说那就再去上班。我又问,创业了就不想上班,怎么办? 太太答,那就再创业。

我再问,再失败能不能卖了房子? 太太说,行,再试试。问到第 4 回合,太太说,那就离婚。

我心里有了数,起码能试 3 次。

算算身家,加上股票,自己总共有一百来万人民币,应该够了。

团队最开始有三个人,除了我,另外两个是门户网站的产品经理与高级技术人员,都没开发过手机软件。



因为最先做的是 iOS 版本，所以我们买了《iOS30 天速成》这样的教材，边看边写代码，而后加入的一名技术工程师也是在 QQ 群里贴小广告招来的。这就是陌陌初始团队的配置。

创业前我没想过具体的目标，比如什么时候上市，能赚多少钱。但我们的野心一开始就是瞄着一个非常大的盘子去的，就像腾讯一样大的盘子，创业之初，可能跟媒体不好意思说。不过我们和投资人就是这么说的，三个小伙伴之间也是这么说的。不是吹牛，是真的想做这个事。

创业本身就是个成功率极低的事，那为什么不冲一个大的盘子去呢？反正都创业了，为什么非要做一个很小的事。我并不觉得开个互联网公司死掉了和路边开一个咖啡店死掉了不一样，可能咖啡店的成功率还更高点。

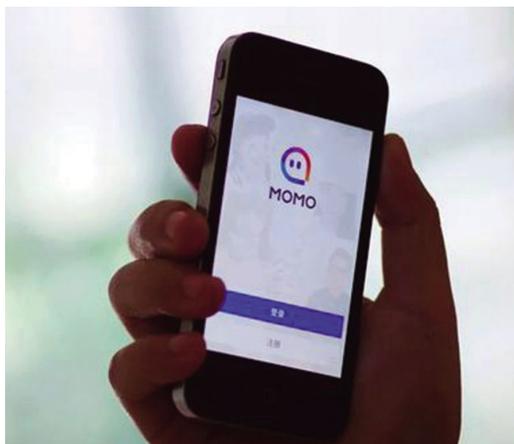
一开始我们就要做一个要亿万人使用、要大家都好的产品，中国有 14 亿人口，我们的心都很大的。所以我想告诉你，不要被那些东西吓倒，那帮人（大公司创始人）动不动就跟你谈创业失败率 99%。

哪怕你是万分之一，其他人失败了跟你又有什么关系啊？

我也是第一次创业，之前都被这帮人（吓唬），也不知道他们确实是这样子还是喜欢吓唬人，把过程描述得那样艰难，一个出租屋，几箱方便面，打个赤膊，放个风扇，72 小时不睡觉。我们都没体会。

我是觉得创业一定要为了钱，刚开始一定是奔着钱去的，你的最终目的是为了钱，你要想明白一个道理。

但是你光想着钱没有用，因为钱不会自动到你口袋里来，你想着把事情做好，但是目的还是为了钱，这是我的观点。



## 判断用户需求

刚做陌陌时我有两个判断。

首先我认为将来在移动端一定会有一个社交帝国。

它有两种创造方式，当时大家都倾向于，一种像微信一样拷贝过来，把线下关系放到线上，因为这看上去是最靠谱、可能性最高的；但还有一种办法也 OK——它从开始就是一个移动端的東西，基于网络重建社交关系。

如果按照我理想中的产品去发展，这是个足够大的事情，就看能不能做成。

其次社交一定要从高端往低端做，不能反其道而行。

特别是重新建立一套用户关系时，从高端往低端做才能降低信任成本，所以我们最初的版本从 iOS 开始。如果一开始就做十七八岁的人群，等用户量上来后，或者你的用户本身在成长的时候，再想从低端往高端走，蛮难的。

很多人认为深度的交友关系一定是以共同的兴趣爱好为主，我并不这么认为。

以前我就挺疑惑这点，我问过很多人，你介意的是跟一个人到底去唱 K 还是去吃饭，还是跟什么人去？往往是后者。

所以，所谓的靠不靠谱实际是对社会身份的认可。除了人性的判断，还有基于社会发展层面的判断。

中国人很早以前是习惯社区社交的，比如原来体制内的大院、事业单位的大院、国企的大院。它们在城市化进程中慢慢破产了，但这个需求是存在的，而且随着社会流动发生了变化。

对于一线城市的陌陌用户而言，因为各种类型的北漂、沪漂已成为城市人口的大多数，他们在城市里的社交关系大多和我一样，只是同事圈和行业圈，这对于一个健康的社交网络而言，是很不人道与不能被满足的。

## 只和同事聊产品

其实我们的产品蛮搞的，陌陌是 2011 年 8 月 4 号上线，8 月 3 号微信就推出了 LBS 功能——附近的人，一天时间都没给我们。

当时你别管我再怎么牛逼，肯定还是挺沮丧的。

但仔细一想，把自己的优势利用好就完了。大公司优势很多，但也存在市场细分的可能，不一定是非此即彼。微信跟我们不是一个维度的产品，它

是把生活上的,移到网上,而陌陌是开放的、拓展性的人际关系。

除了在公司内部,我和谁都不愿意聊产品,也不喜欢混圈子。这个是做 O2O 的,那个是做互联网金融的,还有做手机游戏的,行业都不一样,我不觉得能给我产品上的启发和帮助。

就是 VC 也不应该给创业者提意见,如果你真认为这款产品不好你不投就行了,没有帮着提意见就会做的创业者。

这方面我只和同事们聊,因为大家都花了几年时间,每天都花了很多心思在上面。哪怕是我们的用户,他也不会站在我这个角度上去思考如何做一款这么多人使用的产品,他只会在意自己的需求。

而且用户有很多东西是被误导的,创始人不能被他们牵着鼻子走。比如陌陌刚上线时,很多女孩子会说你们要推出能按星座筛选的功能,她们说我特别想把金牛座全屏蔽掉。还有要求按年龄搜索的,很多乱七八糟的需求,你能答应它们吗?

即便有些是对的,但都是些旁枝末节的东西,真会有哪些重大漏洞和缺失是我们没发现而用户发现的吗?这样我们早就死掉了,做不成这个事。

还有一些细节,参照别人也没有意义。当时我们想要不要搞头像认证?我想了半天说不要,如果要搞头像审核这个产品肯定做砸了。

通过 LBS 这种产品认识一个人,一起吃个饭、看个电影什么的,弄个假头像有什么意义呢?如果对方说“OK!那我们楼下见吧!”你怎么办?

“对不起,我的头像是假的,我现在长成这样。”

后来印证了我们这一判断,陌陌上用假头像的并不多。

还有要不要用户验证,我最终选择了不要。我们不就是想还原一个真实社会吗?大街上哪有实

验证我一下再搭讪的?

其实,陌陌第一个版本我们就想同时做个人和群组,把大家按兴趣、地点组织起来,但群组太复杂,涉及很多信息交互,为了抢时间我们首先推出的版本只有附近的人,并没有群组。

陌陌 1.0 版本上线后用户上得比较快,消息量一直在涨,很快服务器就顶不住了,当时一直在疲于应付这样的事。

所以我们一直到 2012 年 10 月才推出群组。

实际上我把陌陌这款产品的阶段论在最开始就设定好了:第一步是人与人点对点的沟通,第二步是群组,第三步是做内容的深层沉淀。

### 企业文化

我们不是一个太努力的公司,我之前和罗永浩说,公司 CEO 应该只做三件事:一是正确融资,二是在关键位置找到关键的人,三是定好大战略。

其他事不该管的就少管,是为管理哲学。

上线初期,用户数刚到几百万,服务器宕机了,迟迟不能恢复。我问了才知道技术人员竟然在家联网抢修。老罗愤愤地说:悠闲到这种程度,真可气。

不过那都是创业初期的事了,但我还是认同创业不能靠加班,不过阶段不同了,就好像拍电影,开始很松弛,快杀青时你会越来越紧张,接近成品时根本不存在任何节点。

你就想着赶快跑,节奏越来越紧凑。

在陌陌用户数破亿之前的那段时间,我每天至少工作 16 小时,7 点半起床,早餐后就直奔办公室,时刻保持着紧张的备战状态。

前期我一直都是这样一个自然调节的状态,后来有人建议说,我们应该有我们的企业文化。

我是一个不喜欢跟人云山雾罩闲扯淡的人,因为很多公司的企业文化都有云山雾罩闲扯淡的味道,所以,直到我们上市,我也没有想过企业文化的事。但这个时候,我也觉得应该有。

倒不是说,我们是一家上市公司了,没有企业文化,没有逼格。而是因为,我们的团队快到一千人了。这当中,一半以上是新入职的员工。

我们很难像创业之初,要求每个新加盟的人,依靠创业团队心照不宣的原则、方法与价值观去做事。也需要在同事之间发生争议的时候,在我们的制度与流程没有告诉你怎么办的时候,能够借助企业文化这个默认的共识,化解日常工作中的





难题。

后来，在大家提出的几条中，我最终选择了这五条：

第一条：要把陌陌变成一家官僚习气极低的公司；第二条：我们每个人都是平等的；第三条：唤起潜伏在我们心底的创新意识；第四条：对事不对人；第五条：独立思考，不等于桀傲不驯，不唯上，不等于我行我素。

在我看来，一个唯唯诺诺的下属，一时半会儿，可能会换来三个瓜两个枣的好处，但是，永远不会赢得上级发自内心的尊重。

没有哪个公司可以靠企业文化变成成功的公司，但是，一个人人信奉并身体力行的企业文化，会帮助一个公司变成“好公司”。做一个好公司，就像做一个好人。

另外在企业文化中很重要的一点就是确定 CEO 自己的位置。

我本人的能力是非常差的，我作为一个互联网公司的 CEO，哪怕一小行代码我也不会写，我也不会做产品，我不会做设计，我不会做销售，也不会做运营，我什么都不会。

在我们公司我目前的作用是吉祥物。

但是吉祥物有吉祥物的作用，在整个公司的发展过程当中，我觉得知人善用比较重要，我能找到在各个领域比较擅长的人，然后放权。

从陌陌创立至今，我没在公司发表过什么鼓动人心的讲话，真不擅长这个。

如果说有管理，就是尽量让他们觉得有底，稍微慌一点的时候想着，还有唐岩呢，产品就在他脑子里，他知道该长成什么样。

但是随着产品不断迭代，有时候我也没底。

### 和投资人打交道

我知道自己的团队“没有卖相”，去见投资人

的时候，他们问：以前做过什么？

管新闻。

管新闻能干什么？就是管哪条该不该上，标题怎么做。

跟这个（创业）有什么关系？没关系。

还有人问：腾讯做陌陌这个事怎么办？该怎么办就怎么办呗，不能因为这个可能性就不干了。

也有人问：你觉得什么会颠覆微信？我心想，我要知道我不早干了。

后来遇见了张颖，他第一次见我就不客气地丢出一个问题。

当时经纬已经投了一家类似的社交公司叫简简单单，如果再投陌陌，等于投了两个竞品。一般创始人都会介意，甚至要求签订互斥协议。

我不以为然：随便你们。其实他们在考验我的信心和度量。

我也给张颖出了道题。

当时陌陌已经引入一名天使投资人。在进行 A 轮融资的时候，很多 VC 都想寻求一些方式降低或完全抵消这部分利益。但是我认为，越早支持我的人，越对陌陌有恩。

张颖听出了我的意思，没做任何说服工作，他同样认为对于有恩之人不应轻易辜负。

其实投资人与创业者打交道，本质上人与人之间的事情，在这段关系中要势均力敌。

当然，这不代表你在工作中对待投资方就可以玩世不恭了，经纬会建议投资的公司每周发邮件介绍发展状况，其实，公司忙起来很多 CEO 都做不到。

但他们对我提过一次，陌陌就坚持每周执行，也正因为此，经纬对陌陌每个阶段的氛围和状态非常了解。

在创业中相信你会遇见这样的投资方，钱给少一点，但我给你资源。其实资源都是可以用钱买来的，商业社会中，钱就是作为一个等价物的交换。

如果说有资源可以帮助你进行推广，但执行起来一定是有折扣的，但你给它 100 万说你帮我推，那就不一样。

总结以上，人都想八面玲珑处理每一个问题。但只有上帝才做得到。

所以，在我看来，尽量实事求是，直接一点，很可能整体效果还过得去，自己也轻松。

（综合摘编自青年投资家俱乐部、创业者圈子）

# 迅雷程浩： 所有渐进式创新，都是在给行业老大打工

文 / 程浩

如果仅仅把创新当作终极目的，你可能就会走上歧途。创新是一个四元方程式，你需要知道等号后面的“解”是什么，变量和定量应该如何控制，才能轻松得到满意的答案。



3月29日，远望资本创始合伙人、迅雷创始人程浩在混沌大学五周年现场，和大家分享了他所知道的9大创新真相，未来几年里蕴藏巨大市场的创新机会，以及实现划时代创新的底层秘密。

## 关于创新的9个真相

**真相1.**小公司创新比大公司容易很多。

大家可能觉得奇怪，小公司又没钱没资源，为什么能创新呢？

其实，正是因为没钱没资源，所以逼着你必须得创新。而大公司有各种各样的掣肘，比如沟通机制复杂、决策机制很慢、文化不鼓励创新、老板不容忍失败等等。

同时，大公司还有一个创新惰性，就是有钱。因为有钱，所以热衷于并购那些成功创新的小公司。举个例子，英特尔、苹果每年做大量并购，都是这个

想法，直接花钱去收割创新果实。这样还不用在跨领域的创新上分心，干扰自己的主营业务。

换句话说，如果大公司创新很容易，那就没创业公司什么事了。

**真相2.**创新是手段，不是目的。

为了创新而创新，这个事情本身就错了。

我前几天看到一个例子：

这是一个老式的投币式电话亭，现在大家都不用硬币了，所以很不方便。那怎么办？这张图提供了一个创新方法——贴个二维码，只要手机一扫，就可以打电话。

可问题是，我都能用手机扫码了，为什么还要用公共电话？

**真相3.**那么，创新的目的是什么？

我认为，是以下几点：

1)极大提升效率。

搜索引擎出现之前，大家通过去图书馆，或是朋友之间相互打探之类的方式获取信息，效率无疑很低。而搜索引擎出现后，大大提升了人们获取信息的效率，这是它的价值。

在这方面，迅雷也有发言权。大家以前下载一个大文件可能要一小时，迅雷出现后只需要10分钟就下载完了。

2)极大降低成本。

埃隆·马斯克有个公司叫SpaceX，是一家火箭公司。美国NASA发射一颗卫星，如果找波音这样的公司可能需要数亿美金。而SpaceX一下子把成本降到了几千万美金，因为它实现了一个突破性的技术，可以回收火箭之后再次利用，极大降低了成本。

3)极大提升用户体验。

iPhone出现之前的手机，如今我们都称之为功



能手机,或者无线电话。这个概念是专门与智能手机相对应的,功能手机只能打电话和发短信,而智能手机出现后使得用户体验极速上升。

大家看到,我在这里提到了三次“极大”。什么叫做“极大”?我认为是5到10倍的差距,必须得是比较颠覆式的创新,才能做到“极大”。

如果不是“极大”,我们管它叫什么呢?渐进式创新。在我看来,创业公司都不该搞渐进式创新。因为,你如果不是行业老大,做微创新没意义。

**真相 4. 渐进式创新都是给行业老大打工。**

因为,行业领先的公司都会随时监控竞争对手,好的功能和微创新会被他们随时抄去,创业公司没有竞争壁垒。

我们以前做迅雷的时候,通过一个颠覆性技术成为了行业老大。我们的竞争对手也开始抄我们,推出一些不错的功能。我们的产品经理,每周都会监控竞争对手发布了什么新功能,好的就直接拿过来用了。

所以如果你们所处的行业已经有一个 NO.1,渐进式创新就是为它做嫁衣,你想颠覆它靠渐进式创新,基本不可能。

**真相 5. 创新是解一个四元方程式。**

什么叫四元方程式?就是说创业过程中有很多变量,如果这些变量在同时变动,就会变得很动态,你很难同时控制,很难解。

那有什么好办法吗?我认为,是控制住其中两个变量,把它们变成定量,把四元方程变成二元方程式。

举个例子,过去一两年有一个新兴行业叫服装订阅式电商。它的商业模式是,你在 APP 填好

身高、体重、喜爱的颜色、品类、品牌等等,这家公司每个月就会给你寄几件衣服回来。你觉得好就留下来,不好的免费邮回去。长此以往,公司就能根据你的反馈提供个性化的服务。

现在国内好几个公司都在做这个事情。在这个商业模式里,我找到了4个比较核心的变量:

1)APP 也好,小程序也好,一定要有一个载体。

2)推荐算法。如果你每次推荐的东西都被人退了,商业模式就不成立。所以推荐算法在这里极其重要,你能够预测他喜欢什么,不喜欢什么。

3)供应链。用户喜欢,你也要能提供才行,这一点包括服装的设计、生产和制造等。

4)获客。你得有足够的力量吸引用户留下资料,把偏好、地址、信用卡信息输入进去,生意才成立。

以上4点,如果同时做会非常复杂,链条很长,而且中间有一点没做好,你的商业模式就都不成立。

如果拿我们四元方程的理论,这时候你还有一种选项,控制住供应链和获客这两个变量,先把推荐算法跟 APP/ 小程序做好。比如,在中国有很多网红电商,他们有获客和供应链能力,但是受制于淘宝这个平台,没有自己的载体,同时也没有去做推荐算法的能力。那前期在获客和供应链方面,你与这些网红电商互惠合作就好了。

大家发现没有,这道题一下子被简化了很多。接下来,一旦你的推荐算法和小程序做得成熟稳定,就可以控制住这两个变量,再去解决供应链和获客的问题。

**真相 6. 创新需要天时。**

天时就是外在诱因,有几种可能性:

1)市场变化。举个最简单的例子,中国的人均年收入已达到9000美金,催生了大家都听说过的消费升级市场。之前一直持续的计划生育政策,如今又催生了庞大的养老市场。

2)技术。就是市场一直存在,但过去技术不成熟所以达不到,或者技术太贵,性价比不够。

现在很多购物中心的地下停车场都开始使用车牌的机器识别系统了。这个节省人力的需求其实以前也一直存在,但识别算法不够好。这个机会



就是由技术演进产生的。

同时,这里要提醒大家,如果你发现一个市场需求很多年前就存在,也没技术瓶颈,技术多年前就可以实现,这时候一定要犹豫一下:为什么这个事情以前没有人做?千万别觉得自己比别人都聪明,别人都发现不了。最大的可能性就是,这是一个伪需求,不是真正的刚需市场。

真相 7.商业模式创新和技术创新各有其市场规律,不要抱怨。

客观讲,中国过去 20 年互联网的发展大多数都是商业模式创新,技术创新凤毛麟角。但是,大家不要以为我要鼓吹技术创新,看不起商业模式创新。其实他们各有优缺点:

1)商业模式创新的缺点是门槛低,竞争极其激烈;优点是成长速度快、容易上规模。

2)技术创新刚好相反,门槛壁垒很高,但是周期很长。以色列有一个公司叫 Mobileye,给汽车做辅助驾驶,后来被英特尔 153 亿美金收购了。这家公司成立于 1999 年,但第一笔收入是在 2007 年,中间 8 年时间都在靠 VC 活着,真的很难。

我们作为创业者应该选择哪个方向,完全取决于你对哪个方向更擅长,没有好坏一说。这是市场规律,我们没有什么可抱怨的。

真相 8.创业公司必须有持续创新的能力。

我想告诉大家一个残酷的事实,几乎所有成功的公司,最后成功的都不是它在 day 1 想做的事情。

腾讯最早的业务是寻呼机相关的。迅雷第一天做的是分布式邮箱。



做早期投资的 VC 对创业公司的人看得非常重要。评判创业公司 CEO 有 4 个核心标准:

1)领导力。我跟你聊天,你能不能打动我,你说的东西有没有人信?如果这个人有领导力,就能说服人聚人,这极其重要。

2)创业精神。创业就是九九八十一难,每一难必须得闯过去,不能半路撂挑子。

3)执行力。可千万别光说不练,得能高效地推进业务进展。

4)学习能力。学习能力决定了你这家公司能不能持续创新,到底能够走多远。是做成一个小生意,还是一份大事业。但这一点真的很难在前期看出来。

真相 9.大公司创新维艰。

我讲过,大公司的创新是非常难的,当然,这对创业公司也是一件好事。在中国这些大公司里,我认为创新能力最令人印象深刻的是阿里集团。阿里巴巴最早是 B2B 业务,后来推出了 2C 的淘宝,淘宝又带动支付宝,支付宝后来演化成蚂蚁金服,到现在又有菜鸟、盒马、钉钉……也就是说,阿里每隔三四年就有一波新的进化曲线。

那么大公司怎么进行创新管理?

1)敢死队。创新业务一定要有敢死队,敢死队一定得自组织,把风险透明化。同时,人数不能太多,我们说敢死队的标配是 3 到 5 个人,一个产品经理两个研发就够了。为什么?因为 3 到 5 个人做不好的项目,30 到 50 个人一样做不好,很有可能这个需求本身就不成立。

2)KPI 还是 OKR? 现在很多公司实行 OKR 或者 KPI 制度,前者指 Key Performance Indicators(关键绩效指标),后者指 Objectives and Key Results(目标与关键成果法)。二者之间最大的区别在于前面的 O——Objective(目标)。

有了目标,“KR”才不会跑偏。如果只施行 KPI,会导致凑数和短视。你给我定一个 KPI,我就会想尽办法去刷这个数据,而不是为了实现目标努力。

KPI 和 OKR 还有一个很大的区别,就是 OKR 鼓励你给自己设定挑战性目标,哪怕实际只完成了 70%,也没关系,因为它不会跟你的个人业绩考核直接挂钩。

但是 KPI 一旦设定,如果只完成了 90%,就可



能导致年终奖少发一个月。如果你是这个业务的负责人,每年预算会时,你就会绞尽脑汁怎么去跟老板谈一个更低的 KPI。

所以大家记住,创业公司的创新业务一定不能用 KPI,KPI 驱动不了创新。

### 未来有哪些创新机会?

1)5G 是基础设施。因 5G 技术的普及,直接催生了自动驾驶、车联网和 AR、VR 等很多领域。

5G 为什么对自动驾驶这么重要?因为这涉及到两辆车之间的通信。现在咱们人开车,前面假设有一个路障,刹车之后,后面的人会先看到你明显的刹车行为,才会跟着刹车。如果稍微反应慢一点,就可能导致追尾。

但 5G 技术普及以后,更好的解决方式,是前面的车看到路障,就直接跟后面的车做一个通信,告诉你前面多少米有路障,我要踩刹车了——然后两辆车同时踩刹车。

这个场景将同样适用于过红绿灯的时候,绿灯一亮,所有车就能同时启动,大大提高通过率。

### 2)人工智能是第四次工业革命

大家知道第一次工业革命是蒸汽机的发明,第二次是电力,第三次是信息化革命。我认为第四次工业革命不是互联网,而是人工智能革命。

人工智能可以帮助你提高生产效率,这就是它最大的价值。未来,不论是自动驾驶、辅助问诊还是手术机器人,都会带来长期的机会。而且我认为,人工智能对各行各业的改造将会远超过互联网的改造。

3)AR/VR 将给社交领域带来革命性创新机会。

AR/VR 技术最近两年有些偃旗息鼓,但我认

为 AR/VR 就是下一代的个人计算中心。

个人计算中心最开始是电脑,后来是笔记本、到手机。但是,AR/VR 技术载体要比手机还便携,你只需要戴一个眼镜就能身临其境,两只手可以全部解放出来了。

这一技术的实现还需要一些时间,不过我认为,未来 AR/VR 技术一旦成熟,最大的革命性创新机会是在社交领域,这也是为什么 Facebook 特别看重这个领域的原因。

### 划时代的创新是如何实现的

最后我们来讲,如何实现划时代的创新。

讲划时代创新,在科技领域,大家通常会想到苹果。第一台 MacBook Air 发布的时候,乔布斯带着一个信封走上台,打开后从里面掏出了一个笔记本电脑——于是,整个世界都轰动了,从来没有人做过这么薄的笔记本电脑。

后来,有一个记者采访乔布斯,问他说苹果凭什么能做出这么牛的产品?于是,乔布斯就带着他参观了一下团队,他的团队每个人都是最一流的电脑科学家,但同时每个人都各有特色,有建筑师、钢琴师、历史学家……

这说明,苹果创新的秘密就是科技与人文相结合。所以说,划时代的创新需要什么?需要交叉学科的融合,只懂一件事,你可以把手上的事情做好,但很难做出伟大的创新。

伟大的创新往往都来自:跨学科的融合。科技与人文的融合。

客观讲,中国有很多做 3C 产品的公司,但距离伟大或者说艺术品都还有些差距。我认为,关键就在于人文底蕴不够。因为美学在底层是相通的,对科技产品也好,人文、艺术也好,我们的积累还不够,这是核心问题。

但是这不赖我们,至少不赖我们这一代。我想跟大家分享一句话,来自美国第二任总统约翰·亚当斯:我们这一代人,要学习战争和政治,是为了我们的孩子们能学习数学和商业。而他们的孩子,才能学习什么呢?诗歌、音乐和建筑……

所以我坚信,当我们的创业主力军是中国的 00 后和 10 后的时候,我们一定会诞生出像苹果一样伟大,具有艺术底蕴的创新公司。

(摘自混沌大学)

# 周鸿祎：员工走了，公司也就倒了！

文 / 周鸿祎

一个公司最宝贵的资产不是理念，更不是宏大的规划，而是人。人是决定创业成败的关键因素。所以对于创业者而言，如果你的团队出现了“铁打的营盘流水的兵”的情况，就意味着你的管理出现了问题。



只有战术没有战略，往往成不了大气候。

项羽赢了刘邦无数场，战术上的优势无可比拟，却在战略上一败涂地，最后输了一场便只能霸王别姬、乌江自刎，此为明证，亦是警钟。

作为一个公司的创始人，如果你想成功，想要打造一家百亿美元的独角兽，实现改变世界的梦想，你到底应该做什么、怎么做？

## 创业者的本质是无畏

坦白说，现在的商业社会普遍缺乏创新，其根源在于我们对创新充满了恐惧。做产品的人，大多具有较高智商，情商也不缺，但缺少一样东西——强大的内心，或者说无畏的勇气。

自古富贵险中求，产品创新同样需要勇气。可是现实生活中有太多无奈，我们害怕失败、害怕失去、害怕丢人……所以，我们总是习惯于从众，不愿意进行产品创新，不敢为天下先。正是因为我们缺少无畏的探索精神，所以很难取得真正意义上的成功。

商场如战场，中国的互联网行业简直可以称

得上丛林战场，竞争异常残酷、激烈。如果创业者无法从军事作风中领悟到一些创业的真谛，那么企业的竞争力就会比较弱。

几年前，我在北京买了500亩山地，建了一个特种训练营，高薪聘请了许多从全国各大军区特种部队退役的战士（最多的时候人数达到了20多个），让他们和我带去的人进行对练。360所有新入职的员工和我打算投资的创始团队成员，我都会将他们带到特种训练营去参加训练，即使是女同事也不例外。

有很多人理解我的这一举动，我的解释是：“通过特种训练能够更好地看清一个人的人品。”真正的产品人和创业者肯定不能被困难打倒，而特种训练的压力极大，和特种部队退役的战士对练，通常情况下肯定输多赢少，这就意味着参加特种训练的人无一例外要面对屡战屡败的局面。

可以肯定地说，这是我特意安排的结果，我的目的就是看看这些人在极端不利的情况下，能否“屡战屡败”，并且“屡败屡战”。

我主张的文化就是“拿起枪，战场上见”。很多创业公司喜欢强调团队协作、不怕困难，在我看来这些都是空洞的道理。有些人口头上说得天花乱坠，一旦面对强大的敌人，便会现出原形，不再说合作与团结，也没有不抛弃、不放弃的精神，这种人带的团队是不可能走向胜利的。

在对练的过程中，我发现了一件很有意思的事情：优秀的产品人和创业者各有不同，有男有女，性格也不一样，甚至很多首席执行官从来没摸过枪，直接跟我说自己不喜欢暴力。然而，当这些优秀的人拿起枪后没有一个愿意认栽服输，几乎都是不干翻几个“敌人”不下场。

这些人在枪法和实战经验上没有什么优势



可言，然而我看重的却是他们永不服输的勇气和精神。很多人说我是一个“斗士”，我认为人生就是一场场战斗：和天斗，在现有技术条件下不断探索前行；和地斗，打造符合中国国情的产品，满足有中国特色的用户需求；和自己斗，积累经验，越挫越勇。这三者的结合体，便是我一直强调的无畏精神。

### 不装、不端，有点“二”

我为自己总结了7个字：“不装、不端，有点‘二’。”从某种角度来讲，这也是我一直弘扬的创业者精神，且让我分而论之。

#### 1.不装

所谓“不装”，就是要实事求是，要坦荡，不要说假话。事实上，“不装”也意味着跟人沟通、交流要坦诚，要讲诚信，不能言而无信。

#### 2.不端

“不端”是指不端架子，不把自己当成功人士，而是把自己放空。关于这一点，我近来颇有感悟。

实事求是地说，我不是共享单车的典型用户，我出入都有汽车，基本上没有骑车的机会。如果从我的角度来看，共享单车不符合我这种用户的需求，然而这并不意味着共享单车就没有市场。

对于360公司的很多员工来说，地铁、公交之后的最后一两公里路程，确实有骑车的需求。我也在公司楼下的街边和其他很多地方看到过，很多人都在骑五颜六色的共享单车，这至少说明共享单车打动了用户的心理需求，但我还没有彻底转变自己的思维，因为我毕竟不骑车。

直到有一次我去杭州旅游，杭州的出租车司

机会在下午四五点钟的时候交接班，在我苦苦等待两个小时打不到车时，却看见一辆辆色彩斑斓的共享单车从我身边掠过，此时我连拦路抢车的心都有。我突然想明白了，对于共享单车，其实我并没有真正将自己放空，没有放下有车一族的架子，还是有些“端”了。

每个人都拥有不同的生活、阅历和背景，这便导致你很难用“同理心”揣摩用户的真实想法，对用户需求的判断就会发生错误。只有“不端”，真正将自己视为“小白用户”，才能让产品经理更贴近用户和市场，想用户之所想，研发出能够真正帮助到用户的产品。

#### 3.有点“二”

很多人认为“二”是个贬义词，但我觉得“二”更是一种大智若愚。像阿甘一样坚持自己的行动，像乔布斯一样“stay hungry, stay foolish”(求知若饥，虚心若愚)，从当时的潮流来看都有点“二”的成分，但伟大产品的研发者大多成长于旁人不屑的眼光下和不被关注的寂寞中，并最终颠覆世界。同时，“二”的精神也是一种创新的精神，创新是要想别人不敢想的事，不从众。

所有的创新，在开始时都被认为是离经叛道、非主流和有点“二”，但坚持到最后，有点“二”的人可能就会成为行业老大，非主流也有可能成为主流。

“不走寻常路的人”是苹果公司曾经的一句广告语，这句话将乔布斯自己都感动得落泪。我对这句话的理解是：要想成功，你的思维不能和常人太一致，也就是需要点“二”的精神。世界上的成功者永远是少数，如果你的思维模式跟大多数人相同，成功的概率相对来说会小很多。

所以，请告诉自己：如果能够舍弃现状，不怕失败，永远保持无畏的探索精神，你就有可能走上一条不同寻常的有点“二”的道路。

### 人是决定创业成败的关键因素

一个公司最宝贵的资产不是理念，更不是宏大的规划，而是人。人是决定创业成败的关键因素。所以对于创业者而言，如果你的团队出现了“铁打的营盘流水的兵”的情况，就意味着你的管理出现了问题。



伟大的企业,都应该有《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯所说的“宗教般的文化”。假如你做好了这一点,那么在你创建团队时、在面试新员工时、在考核员工业绩时,企业文化应该一直都是关键因素。诚如 IBM 的理念,不管你是绿色的还是黄色的,来到我这里,都必须是蓝色的,必须打上企业的烙印,建立起一个优秀的团队。

具体而言,我认为关键在于把握以下三大要点。

1. 不能以发财为目标,要有某种程度的理想主义情怀。

我在互联网行业里干了很多年,从来没有看到一个为了解决财务问题而凑到一起的团队最终能够走向成功的。相反,这样的团队一旦遭遇挫折,就容易悲观失望,或者一旦外面有更大的现实利益诱惑,团队就容易分崩离析。

我曾让 360 人力资源部门的同事帮我统计了一个名单,看看分别有哪些同事跟我合作了 5 年、8 年和 10 年以上。看到名单后我很感慨。如果那时我仅仅跟他们说“出来跟我干吧,发财后咱们大碗喝酒、大口吃肉、大秤分金”,估计他们不会跟我合作这么长时间。

相反,我们的目标是要做出最牛的互联网产品,让用户的互联网生活更方便、更安全,有了这个目标,大家才能持之以恒地走下去。

2. 财散人聚,用激励机制将大家的利益捆绑在一起。

我从不希望我的员工单纯是奔着钱来的,如果这样,团队中便会充斥着大量的投机分子。但我一定会替员工考虑财务问题。理想主义者也要养

家糊口,要过一种体面的、有尊严的生活。

与此同时,创业是一件耗人健康、燃烧青春的事。对于这些愿意跟着企业打拼的人,不能仅将好处停留在口头上,而是要签协议,让这些愿意为企业燃烧青春的人能够分享未来的收益。否则,财聚人散,更别提未来了。

我觉得,用股权、期权制度可以把团队的利益和公司的利益捆绑在一起。唯有如此,理想主义才有生存的土壤,团队的思想工作才能顺利开展。

3. 解决新老交替问题,留一部分利益给未来。

我从未见过某个团队一成不变地走向成功。解决新老交替问题的最好方式,还是激励制度。360 每年都将总股本的 5% 用于为有突出贡献的员工发放期权。

我常对投资人说,设计一个吸收人才的蓄水池,把新人的利益与企业的未来紧紧捆绑在一起,这样大家做事才会有积极性。这种积极性产生出来的价值,远远大于被稀释掉的价值,这就是我所说的“留一部分利益给未来”。

公司不是只靠一两个创始人就能玩转的,再聪明的人,带宽和经历也是有限的。好的决策者应该把公司当成自己的产品,在此基础上创新和调整架构,加快信息的流动,提高决策的速度,在公司里培养出更多的小首席执行官,培养出更多的产品经理和业务负责人。

如何在这样的时代里为员工创造更好的土壤,让大家真的做到敢想敢创新,不被一些思维定式束缚;如何让员工学会更加贴近用户,研发出具有良好用户体验的产品,是创业者在设计组织架构时的首要考量。

### 对失败宽容以待

99% 的创业都会以失败告终,因为创业是有点“二”的不走寻常之路,是在黑暗中找到火种、为未来开出一条新路的过程。失败几是定局,成功只是偶然。既然成功仅是小概率事件,我们自然应该对失败宽容一些,容忍失败,甚至崇拜失败。

然而,当今中国的主流价值观却是崇尚成功、鄙夷失败。谁最有钱,谁做的企业市值大,大家就崇拜谁,甚至不惜称其为“爸爸”“老公”。成功的企业家经常被邀请到各种场合进行演讲,媒体也总





是把荣誉和报道机会献给那些成功者。

简单地说,我们现在判断企业,乃至判断一个人的标准还是成王败寇。每个人都愿意聆听成功者的声音,是因为害怕自己遭遇失败。我们对失败并不宽容。

每个成功者的背后,都蕴含着无数的艰辛和失败。我常说,创业是件九死一生的事,“一将功成万骨枯”,产品创新同样如此。每个无畏探索的人在刚刚开始创新时,通常得到的并不是鲜花和掌声,更多的是不理解,是被当成异类、少数派,甚至是怪物;往往在其获得世俗的成功后,大家才恍然大悟,原来他才是创新的英雄。马云便是一个比较典型的例子。

马云是我相当尊敬的一位企业家,是中国电子商务的先驱者和领军人。但是在他刚开始做电子商务的时候,大多数人并不理解他,其中也包括我。由于不理解,我甚至错失了一次与马云合作的机会,现在想来还颇为懊悔。

2003年,我和马云有过一次较为深入的交流,马云表示出与我合作的强烈兴趣,我也应邀去杭州进行了一番考察。然而,我发现自己对马云正在做的事情一窍不通,合作只能不了了之。

转眼十几年过去了,今天的电子商务已经成为普通百姓日常生活中不可或缺的有机组成。当我们坐在家中足不出户就可以买到所需之物时,请不要忘记,当初马云和他的阿里巴巴是如何在大多数人的不认同、不理解中坚持下来,摇摇晃晃走到了今天。

### 调整心态,重新站立

创业的道路上,没有人会永远一帆风顺,很多人

都曾栽过跟头。成功者和失败者最大的区别在于,成功者不会因为一时的失意一蹶不振,而是会从失败中吸取经验和教训,选择另一条道路重新开始。

常言道,失败乃成功之母。失败就是失败,只有在失败中不断学习、反思,不断完善并付诸行动,重新扬帆起航,失败才能成为成功之母。犯错误不可怕,可怕的是就此一蹶不振。正因为有失败,所以才有总结,才能不断去改善。

没有谁不会犯错,但不要被错误打倒,内心强大才有勇气面对自己的错误,并在错误中找到正确的方向。因此,我非常崇尚公司自上而下地建立一种批评与自我批评的文化,在发现错误和改正错误中实现与时俱进。

在公司内部,我比较反对做评论家。评论家总是站在云端,满口都是格局和产业问题,这种评论其实毫无意义。很多抽象的话听起来似乎很有道理,但只是正确的废话。别说初创企业,即使是一个成熟的大企业,当面临挑战或转型的时候,也要放弃概念上的论证和平台上的规划,放弃所谓大战略。比起这些,我更希望大家彼此之间能够分享曾经做过的一些错误决策。

同时,我也非常反对成功学和各种心灵鸡汤,这些故事往往都经过修饰和加工,只告诉你“贼吃肉”的故事,而将“贼挨打”的伤口深深藏起,唯一的成果是让不明真相的人顶礼膜拜。作为过来人,我认为应该将一些失败的东西分享给读者,让后来者更好地避开浅滩和暗礁。

在这个行业里,我算是最大的失败者,甚至做过一些很荒唐的事情,也做过很多错误的决策。虽然在很多事上失败过,但我摔倒了还会再爬起来。所以我觉得,你只有不怕失败,从失败中总结经验教训,才有可能真正地坚持做企业、坚持做产品。

成功没有太多可以借鉴的东西,真正能够总结的是一个人在成功的道路上曾经犯过多少错误。历史不能重复,错误说得再多也是为了复盘。奉劝大家两句话:第一句是“创业不要只盯对手,一定要盯住用户需求”;第二句是“无论做什么,一定要坚持,不要轻易放弃”。

(摘自创业财经汇)

# 传音,你不知道的“非洲手机之王”

文 / 温瑞连

“非洲手机之王”再次求上市:年营收 226 亿,66 元功能机称霸全球……传音这家手机品牌虽在国内名不见经传,但在非洲,却是打败了三星、苹果、华为、小米,坐着行业老大的交椅。



“非洲手机之王”传音又一次在股市传出了“声音”——3月29日,上交所披露了最新受理的科创板上市申请企业,被称为“非洲手机之王”的传音控股赫然在列,将发行不低于8000万的股,所募集资金额在30亿元以上,按照当日最新市盈率换算,其有望成为市值超过270亿的企业。

传音的上市动作引来各方关注,这家手机品牌虽在国内名不见经传,但在非洲,却是打败了三星、苹果、华为、小米,坐着行业老大的交椅。其次,这也是其在短短一年时间,两次谋求上市,去年,传音曾计划借壳A股上市,但未能如愿,如今再上科创板,体现出其对资本市场的渴求。

招股书信息显示,2018年,传音在全球手机出货量达到1.24亿台,在非洲市场占比48.71%,排名第一;在全球市场占比7.04%,排名第四。在营收方面,2016年度、2017年度、2018年度传音的营业收入分别达到116.37亿元、200.44亿元和226.46亿元,年均复合增长率为39.5%。

更让人诧异的是,这家企业在全世界市场打败苹果、三星、华为的产品,竟然在国内被称为“老年机”——平均售价在66元左右的功能机。数据显示,2016年至2018年,传音功能手机全球出货量

均排名第一。

## 高筑城墙

从深圳华强北起家到非洲“新大陆”,传音手机用了10年时间,坐稳了非洲这块“地盘”。

10年前,传音的创始人竺兆江还在波导工作,那时的波导还是一代手机巨头,央视的广告不断,邀请明星代言,风光无限。竺兆江从一个小小的业务员一直做到常务副总经理,此后长期负责国际市场的业务开拓,走遍90多个国家和地区,深谙手机国际市场品牌运作。

或许那时的竺兆江已经盯上了非洲这块未开垦的“新大陆”。2006年,竺兆江在深圳创立了传音科技,此时的国内市场山寨机横行,国产手机品牌竞争激烈,而非洲却是一片蓝海,人口手机普及率仅为6%。为躲避国内竞争市场,传音将目光锁定非洲市场,一举攻入。

招股书信息显示,传音手机业务销售比重占公司营收达到96%以上,旗下的传音功能手机2018年的平均售价只有65.95元,智能手机的平均售价在454.38元。可以看出,传音在非洲市场出售的手机产品属于简单功能机和低端智能手机,核心技术含量并不高。真正让其处于不败的,除了不可多得的时机以及低价策略外,更多的是将产品打入当地,通过十几年时间,布局的一张从产品端、渠道端、销售端到售后服务端的大网。

那么,远在异国的传音是如何建造非洲城墙的?攻入非洲市场,传音做了很多准备。首先,产品进行了大量的本土化改造。目前,传音旗下主要有TECNO、itel和Infinix三大品牌手机,分别定位的中产阶级人群、基层消费者以及年轻人群体。传音的策略是,一方面通过低廉的价格圈占市场,一方面进行本土化需求改造,占领用户心智。

在招股书中,传音列出了其产品本土化的品牌



优势。例如,针对不同运营商资费不同问题,传音推出了双卡双待手机;在功能方面,为适应非洲用户肤色,研制了黑人肤色摄像技术、夜间拍照捕捉技术和暗处人脸识别解锁功能;此外,还针对非洲特殊社会环境,推出低成本高压快充技术、超长待机、环境温度检测的电流控制技术和防汗液 USB 端口功能。使得产品打磨极尽符合本土市场。

传音最关键的一步是进行渠道、销售、售后供应链的布局。招股书信息显示,目前,传音已经与全球 70 多个国家和地区,超过 2000 家经销商建立合作;同时,建立了覆盖广泛的一级经销渠道以及下游分销商渠道、终端零售渠道;售后服务方面,在全球范围建有超过 2000 个售后服务网点(含第三方合作网点),构建了以非洲和印度为代表的跨境经营全球性布局。

十几年间搭建的本地化品牌和渠道供应链网络,为其在非洲建造了难以逾越的城墙,多年来,坐享源源不断的人口红利。

### 兵临城下

对于消费市场来说,有人的地方就有江湖。

虽然,传音在非洲市场打败了苹果、华为、小米等品牌,但非洲十几亿量级的人口红利,让这些厂商依然紧追不舍。事实上,在中国手机的人口红利逐渐消失后,更多的品牌将目光盯上了非洲、印度。

在全球市场中,传音不仅面临着国际手机厂商的竞争,还有来自国产品牌的压力。

2018 年,全球手机市场竞争中,三星、苹果、华为的市场份额分别为 17.14%、11.04%、10.89%,传音以 7.04% 的份额排名第四,小米紧随其后。在智能手机出货量方面,三星、苹果、华为、小米、OPPO、vivo 等排名前六,传音排名第九。在全球智能手机竞争上,相比国内的手机厂商,传音的竞争力较弱。

于是有了在一年之内的两次谋求上市事件,可

以看出,其虽处于高光时刻,仍然战战兢兢。从招股书信息来看,传音此次上市,募集资金将用于传音智汇园手机制造基地项目、手机生产基地(重庆)项目、移动互联网系统平台建设项目、上海手机研发中心建设项目、深圳手机及家电研发中心建设项目、市场终端信息化建设项目、补充流动资金等方向。传音将大量的资本用于技术研发,这也体现其寻求技术突破的迫切性。但对于传音来说,目前,最重要的可能不是打败国际竞争对手,延伸触角,而是考虑如何守住非洲市场。

随着通信基础设施的大规模铺设,以及新兴市场的日益成熟,非洲手机市场也正经历着由性能驱动逐渐转为智能驱动市场,但目前来看,传音在非洲市场出货量还是以功能手机为主。2018 年传音的功能手机生产量 9220 万台,智能手机产出 3376 万台。仍是以平价功能手机和低端智能手机为主,显然需要追赶未来智能手机在技术方面的步伐。

今年年初,国产品牌小米发布新的任命文件,并成立了非洲地区部,以高性价比著称,在国内被人津津乐道的小米手机,显示出对非洲业务的高度重视。而此前一直关注中高端市场的华为手机,也开始关注低端手机市场,华为内部已将欧洲、中东、非洲(EMEA)划为一个大区,2018 年 9 月,为提升在非洲市场的出货量,华为推出多款 100-200 美元之间的产品。此外,联想、OV 等国产品牌,以及一些在国内并不知名的手机厂商也很早就入了非洲市场进行布局。传音手机的低价圈占市场的优势正在失灵……

### 上市寻资

根据 IDC 统计,全球手机出货量由 2011 年的 17.18 亿部增长至 2018 年的 18.91 亿部,出货金额由 2011 年的 3049 亿美元增长至 4950 亿美元,全世界手机需求增长趋势向好。

此次,传音在科创板上市,意在寻求资本市场支持,补全在未来市场竞争中,技术能力的短板。此前,科创板在行业要求上,鼓励新一代信息技术、高端装备制造和新材料、新能源及节能环保、生物医药、技术服务领域等企业上市,传音在科创板信息披露中显示的是计算机、通信和其他电子设备制造业……

作为在非洲经历了高光时刻的传音,虽然面临着来自国际国内品牌的竞争压力,但其在非洲市场多年来布局的渠道、销售、售后大网,或许还可为其赢得发展的“时间窗口”?科创板申请上市,传音“非洲之王”的宝座未来能否坐稳?



传音实体店

(摘自创业家)

# 查哈尔：让巴菲特怒赞的创业神童

文 / 蒋东文

创业是一条不归路，在通往成功的道路上布满了荆棘，但即便如此仍有不少年轻人在这条道路上前赴后继。



有人说因为年轻，所以想要去尝试，即便不成功也还有退路。所以，创业一定要趁年轻！

如今苹果已经成为了这个世界上市值最高的公司，但他的创始人乔布斯在年仅 21 岁的时候就创办了苹果，仅用了 4 年时间就成功把苹果带上市，成为了亿万富翁。

世界首富比尔·盖茨也在 21 岁就创立了微软公司，25 岁就和美国最大的通讯商 IBM 合作开发操作系统。

在印度，也有这样一个鲜活的案例：

他 16 岁就辍学在家创业！25 岁时就拥有了超过 10 亿的身家！被人们称作“创业神童”！

有人说他的创业故事比宝莱坞的大片更具传奇色彩，他就是印度创业明星——古尔巴斯克·查哈尔！

## 一

查哈尔出生在印度唐塔兰小镇的一个锡克族家庭。由于生计需求，在查哈尔很小的时候就被父母带着移民到了美国生活。

在美国安顿下来以后，查哈尔的父亲在邮局找了一份工作，而母亲则在医院里当起了护士，可以说生活还是可以勉强维持。

从小就很懂事的查哈尔将父母的辛苦都看在眼里。有一天查哈尔向父亲提出了休学做生意的想法，但不仅没有得到父亲的同意，还被狠狠的骂了一顿。

但即便如此查哈尔还是不顾反对偷偷的在学校办理了退学。不仅如此，大胆的查哈尔还不顾家族的宗教民族习惯，摘掉了裹头的头巾，并剪掉了自己多年的长发。

即便回家后，查哈尔被父亲狠揍了一顿，他依旧没有后悔自己的行为。因为在查哈尔看来，命运都是掌握在自己的手里！

那段时间，父亲每天沉迷于股市之中，一下班就在研究大盘的走势，有时候挣得钱比上班还多，这也吸引了查哈尔的注意。很快，查哈尔就和父亲开始一起研究股票。

但让父亲没有想到的是查哈尔对于股市的理解很快，有时候的理解甚至超过了自己。一次查哈尔给父亲推荐了几只股票，父亲买了以后大赚了一笔，让父亲对查哈尔刮目相看。

## 二

1997 年，年仅 16 岁的查哈尔在研究股票的时候被一家号称互联网广告公司的股票深深地吸引了。这只股票刚上市便一路飞升，速度可谓惊人。

好奇的查哈尔快速查阅了关于“互联网广告”的信息。经过研究后查哈尔发现，未来互联网广告将会成为一种趋势，并对其产生了浓厚的兴趣，一头便扎了进去没日没夜地研究，不能自拔。

不久后查哈尔决定放手一试，于是便在自己的房间里开了一家互联网广告公司，每天都打电话联系各种广告投放主。

不试不知道，一试吓一跳。不久后查哈尔就收到了很多的订单，其中还有一个 50 万美元的订



单。因此,短短的一个月时间,查哈尔就赚到了 10 万美金。

当查哈尔兴奋地将此事告知父亲时,父亲甚至被吓了一跳,不相信查哈尔通过电脑就能挣来这么多钱,还以为他去偷去抢了,因此大发雷霆。经过查哈尔的解释后,父亲才平息了下来。

有了父亲的支持,查哈尔开始专心地搞起了自己的公司,用了不到两年的时间公司就发展到了 30 多人!

2000 年查哈尔卖掉了这家公司,一下就赚到了 4000 万美元,而当时的他只有 18 岁!

### 三

拿到了第一桶金的查哈尔并没有因此而满足,而是蓄势待发的准备着自己的二次创业。

2004 年查哈尔创立了一家名叫“蓝锂”的公司,可通过消费者的行为建立算法,向准确的人群推送广告信息。

有了之前的创业经验查哈尔的新公司很快就进入了正轨,在查哈尔惊人的商业才能带领下,这家公司仅用了三年多的时间员工总数就超过了 1200 名,旗下拥有的网站超过了 1000 个!

不仅如此,这家公司还成为了美国第五大、英国第二大的在线广告网络公司,受到了互联网巨头雅虎的关注!

2007 年,雅虎收购了该公司,查哈尔也因此获得了 3 亿美金,这时查哈尔年仅 25 岁!

也是因此,查哈尔的创业故事传到了股神巴菲特耳朵里,甚至被巴菲特亲自邀请参加了自己的真人秀节目“秘密百万富翁”。

### 四

“成功是 99%的汗水加上 1%的天才”。

虽然查哈尔被称作“商业神童”,但在他成功的背后更多靠的是自己的努力!

在查哈尔创立第一家公司的時候,之所以能拉来 50 万美金的订单是因为查哈尔每天都要打 200 个电话,即使遭到了谩骂也毫不灰心。

因为“种族歧视”,查哈尔还经常在推销的过程中受尽白眼。不仅如此,在创业过程中,查哈尔也遇到了很多的困难。

查哈尔曾招过一个技术员,这个技术员看查哈尔还是一个未成年的小孩,仗着自己懂技术勒索了查哈尔,扬言如果不给钱就关掉公司的服务器。

查哈尔并未同意,这个程序员真的关掉了公司的服务器。最后为了不损失客户,查哈尔埋头苦干了一个多月才挽回了损失。

在那以后查哈尔总结了三条创业的规制:1、自己的责任自己担;2、永远要掌握核心环节,不要让别人控制自己的业务;3、聘用员工要找希望你成功的人,愿意和你一起吃苦的人。

如今的查哈尔已经着手开始创办自己的第三家公司,还获得了很多著名投资机构的投资,相信在他的经营下,会有比前两家公司更好的成绩。

### 五

创业就要趁年轻,即使你失败了,你也赚了!年轻最大的好处就在于输得起、没有任何的风险!

乔布斯曾在自传里说过:如果创业不趁早,你会被告知世界就是那样的,你的人生就是要在这个世界里生活,不要试图去击破墙壁,要试着去拥有一个美好的家庭生活,要快乐,还要存点钱,那是一个非常受限的人生。

但年轻的时候你无所畏惧,可以改变它,可以影响它,可以创造你自己的东西,让别人去使用它。最重要的是,你可以摆脱那种“生活就在那儿,你只是生活在其中”的错误观念,去拥抱它,改变它,提升它。

查哈尔之所以成功就是源于他并没有被世俗的限制所束缚,不惜打破教规摘掉了透镜、剪掉了自己的头发。

他所做的一切都是让自己的人生不碌碌无为、不受别人的控制,他的故事不仅是每个创业者的榜样,更是我们每个普通人的榜样。

生活虽然就在那儿,但我们还是要去拥抱它,改变它,提升它!

(摘自投资家)



雅虎公司

# “商人”韩寒写出资本好故事

文 / 宋佳

从2017年10亿票房的《乘风破浪》，从投资的“1246战队”夺得电竞冠军，包括之前那一部又一部牵扯青春的刺痛文字……韩寒在精神世界游荡之后，也在资本大转盘里找到了方向。



“我很庆幸，可以说从我写下第一个字的第一秒，就有市场意识，同时又增加着自我表达。”

这是韩寒在之前接受媒体采访之时，有关商人问题的一个回答。“市场意识”是韩寒非常精准的自我定位。

1月15日，阿里投资亨东影业的报道满天飞。当天下午，阿里影业向媒体证实了此次战略投资。这是亨东影业获得的第三次融资，而在一年前，该公司就已达到了20亿估值。

## 阿里、博纳巨头投资

作为一家成立于2015年的影视公司，亨东影业的业务包括影视作品制作与发行、实业投资、文化艺术交流与策划、设计制作广告等等。但随着出品承制的《天空制造》《三重门》《乘风破浪》……让这家被韩寒操控的公司备受行业瞩目。

2016年，亨东影业完成了由普华资本投资的数千万元A轮融资。2017年，亨东影业完成了3.1亿元融资。这笔融资将亨东的估值一度上涨，高达20亿。

其中博纳影业通过受让老股和增资

的方式向亨东投资2.5亿元，并持有12.5%的股权。与博纳一同进行投资的还有2家机构，分别是上海景璨续辉文化传播中心以及宁波的一家有限合伙公司，各获得2%和1%的股权。

当年博纳影业投资亨东引发了行业无数的猜想。随后《乘风破浪》的成功，亨东的无限潜能得以被证实。

阿里影业发布的“锦橙合制计划”于2018年11月启动，目的是为了在未来五年、四大档期推出20部合制优质电影。这一次，阿里投资亨东，双方就“锦橙合制计划”将达成战略合作。

阿里将以主投、主控或主宣发的身份和一流制作团队合作，扶持青年导演、编剧。而韩寒作为青年优秀导演非常符合扶持对象。阿里影业确保影片选择在人气最旺的贺岁档、春节档、暑期档和国庆档四大档期上映。韩寒在2019年上映的《飞驰人生》即依附阿里影业的助力，获得了非常好的表现。

## 韩寒IP，四处发芽

亨东影业无论是在专业上还是行业

反响上都获得了成功。但这背后，的确离不开韩寒个人的“商业魅力”。

优秀的创作者，从诞生的第一秒，就应该是商人。而韩寒这位创作者，完全不局限于文化传媒领域。韩寒名下拥有15家公司，其中文化传媒领域的公司占比很大一部分。包括亨东影业、上海破浪影视文化工作室、上海有石影业等等。韩寒旗下还拥有上海有云资产管理有限公司、上海荔盛艾甫奕投资管理有限公司、上海有竹投资中心(有限合伙)这几家资产管理公司。

值得注意的是，韩寒旗下的上海有湖商贸有限公司，其业务包括餐饮企业管理等业务。韩寒在餐饮业可谓“名声大振”。2014年韩寒在上海和他人合伙成立的上海焯飨餐饮管理有限公司，创造了“很高兴遇见你”餐饮品牌。但在2018年，“很高兴遇见你”餐厅天津加盟店因欠薪被员工起诉至天津和平区法院。之前武汉分店曾因无证经营、鼠患严重闭店，宁波店也因无证经营被关。“很高兴遇见你”曾经备受韩寒粉丝欢迎，餐厅里以陈设摆放韩寒作品的书架、韩寒最新电影海报等作为宣传点。但貌似在高速增长、以品质取胜的餐饮业里，光有“明星光环”恐怕起不了太大的作用。

餐饮业不顺，但影业得意，韩寒还算成功。

## 结语

韩寒说：“很多特别年轻的创作者，也很有才华，但有时候完全不考虑受众、市场、投资人，就是纯粹的自我表达。”

但韩寒，在步入中年的日子里，貌似已经写出了资本好故事的开端。

(摘自投资界)



# 崛起之痛,中国制造的 20 项技术缺口

文 / 佚名

不可否认的是,中国制造业取得举世瞩目成就的同时,还有着许多难以攻破的技术难关,这严重依赖进口的 20 项技术产品,每一项都关乎中国制造的崛起。

中国制造业目前已取得了举世瞩目的成就,从落后挨打,到现在巨龙腾飞,中国制造人付出了巨大心血和努力。然而不可否认的是,中国目前许多产品仍然高度依赖进口,中国制造在这些领域的研发和生产依然存在难以攻破的技术难关。

这其中有关乎中国工业命脉的核心产品,也有和我们生活息息相关的工业零部件,下面我们就来盘点一下中国严重依赖进口的这 20 项产品。

## 高端数控机床

机床是现代制造的基础,没有机床的支撑,现代制造将寸步难行。随着时代和科技的发展,制造业对精密加工的要求越来越高,更高精度的产品不得不依赖高端数控机床。

目前国内的高性能机床基本上都是

从德国、美国、日本这些国家进口,高端数控机床自给率不足 10%,虽然我国不断加大对高端机床的研发投入,但国产机床精度和使用寿命远远达不到世界同类水平。

## 芯片

小到平时使用的智能手机,大到登月用的超级计算机,芯片可以说是无处不在。2018 年中国芯片市场超过 4000 亿美元,然而令人遗憾的是中国核心集成电路国产芯片占有率多项为 0,贸易逆差高达 1657 亿美元,芯片之痛是中国制造难以抹去的阴影。

尽管我国正在加大攻关芯片技术的力度,但中国企业在全球芯片产业格局中仍处于中低端领域,目前中国能自主制造类比、分离等低端芯片,但逻辑、存储等高端芯片目前都无法自给。



高端数控机床

## 光刻机

光刻机被誉为芯片之母,国产芯片的匮乏一定程度上源于光刻机的无力。目前制造高端芯片的光刻机,全球只用荷兰 ASML 和日本尼康和佳能拥有,其中荷兰的 ASML 占据全球份额的 87.4%,由于受到美国的影响,这些尖端装备是禁止向中国出口的,这些核心装备是用钱买不来的,只能靠中国人自己的智慧和双手。

如今半导体工业正在挑战的制程工艺为 5nm 和 7nm,这个尺寸不到头发丝直径的万分之一。在这个精度条件下加工,任何传统的加工方式都毫无用武之地,“工欲善其事,必先利其器”,要想半导体产业突破技术封锁,要想开发先进的半导体制程,就必须要有先进的光刻机。



光刻机



航空发动机

### 汽车发动机

目前国产发动机依然喜欢买别人技术、捡别人淘汰的技术,导致国产汽车品牌质量跟不上同期的合资企业和进口汽车,国产发动机无论在制程、可靠度与国外都有较大差距。

在自主品牌快速发展的今天,国产车在外观设计和车身做工上进步非常大,某些优秀产品在这些方面甚至可以赶超合资,但再好的外观设计和做工依然弥补不了发动机的短,一台优秀的发动机将是国产汽车赢得消费者信赖的重要基础。

### 船舶柴油发动机

中国造船技术位居世界前列,但船舶柴油发动机却高度依赖进口,国内在

### 操作系统

尽管国产智能手机已取得世界领先地位,但在智能手机的操作系统上中国仍一片空白。目前谷歌的 Android 操作系统市场占比高达 81.5%,苹果 iOS 占比 18.4%,美国几乎垄断了整个智能手机的操作系统市场。

中国要想真正实现智能手机的自主生产,操作系统的空白是永远绕不开的问题。而建设操作系统最重要的软件生态系统,需要芯片厂商、系

统厂商、软件厂商的数年如一日地共同协作。

### 医疗器械

尽管我国医疗行业日益完善,但很多医疗器械多进口于德国、日本、瑞士,这种高端精密仪器,一台设备的成本通常高达百万甚至千万。

目前我国医疗器械和发达国家的差距主要体现在高端产品上。国产医疗器械同质化严重,例如我国仅生产输液器、注射器的企业就有 200 多家,缺乏差异化和创新意识。

船舶动力装置中,有 95%以上为柴油动力装置,而世界上的船舶柴油机基本被 MAN B&W 柴油机公司和瓦锡兰公司垄断。

不仅船舶发动机市场被国外牢牢占据,专利封锁也难以突围。曾有报导称国

内中西部地区有一家国有企业制造了 300 多台船舶用中速机,赢利上亿元,可是当该企业在缴纳知识产权费后,盈余所剩无几。国产发动机要想厚积薄发,突破专利封锁成为重中之重。

### 高端传感器

无论是智能手机、智能硬件还是智能家居,高端传感器可谓无处不在,高端传感器已成为数字化时代的基础配件。

目前我国最缺乏的是高端的、灵敏的传感器。就总体水平而言,国产的传感器产品仍以中低端为主,技术水平相对落后。中国市场上的中高端传感器进口占比达 80%,数字化、智能化、微型化产品严重欠缺。



高端传感器

### 转辙机

转辙机是道岔控制系统的执行机构,它可以很好地保证行车安全,提高运输效率,改善行车人员的劳动强度。目前我国自主生产的 ZD6 转辙机精度远远不及西门子 S700K,达不到使用要求,只能依赖进口。

### 高端轴承

在我们的生活中轴承几乎无处不在,小到路边的共享单车、家里的家用电器,大到上天的宇宙飞船,下水的航空母舰,没有轴承这一切都无法存在。然而应用于精密机床的主轴承,我国在技术上仍处于一片空白。



高端轴承



### 大型机

大型机也被称为大型主机,依靠其强大的数据存储能力和安全性在某些重要行业具备了“不可替代性”。大型机承担着企业、机构最核心的应用,例如银行的资金交易,用户数据等等。如果四大行这样的大银行大型机出了大故障,银行转账和 ATM 机都将瘫痪,我们日常使用的移动支付将无法正常运转。

如此重要的企业设备中国却严重依赖进口,其主要原因在于国产大型机安全性和可靠性远远落后于 IBM。

### 透射电子显微镜

透射电子显微镜是利用高能电子束,充当照明光源而进行放大成像的大型显微分析设备。相比于光学显微镜,透射电子显微镜可以看到看清小于 0.2um 的细微结构,是我国科研领域重要器械。

目前我国还无法生产高精度的透射电子显微镜,高校和科研机构使用的电镜大多进口自美国、日本和荷兰。



大型机

### 数控刀具

数控刀具是工业生产的牙齿,没有刀具原材料的加工就是无稽之谈。目前国产数控刀具在工艺和图层工艺上和进口的还是有很大的差距,精度和耐用性都不如进口刀具,再加上高端机床技术的缺失,我国数控刀具只能依赖进口。

### 高精度机械手

机械手是工业机器人的最重要的部件之一,随着中国制造业逐步走向数字化、智能化,对工业机器人的精度要求也越来越高。目前世界上最先进的 KUKA 工业机器人,凭借其灵活的机械手已经能和乒乓球世界冠军进行比赛,而我国依然无法生产高精度的机械手,导致我国工业机器人自主生产严重落后。

### 基因检测仪

前段时间网上爆出的基因编辑婴儿事件引起了广泛关注,许多人以为我国已掌握基因编辑技术,然而令人遗憾的是中国连一台基因检测仪都造不出来。

基因测序仪诞生于 1986 年,目前已经走过了 30 多年,其中超过 99% 的设备都是美国研发、设计和生产的,如果没有美国的先进机器作为技术支撑,中国的基因工程将举步维艰。

### 真空蒸镀机

随着搭载京东方 OLED 屏幕的华为 mate20 的上市,国产 OLED 屏幕在

国际市场上将扮演着越来越重要的角色。然而作为 OLED 面板制程的“心脏”:真空蒸镀机,其核心技术仍然牢牢掌握在日本 Canon Tokki 手里。

Canon Tokki 的年产量通常只有几台到十几台之间,还没出厂就被抢购一空,可谓有钱也买不到。它能将有机发光材料蒸镀到基板上的误差控制在 5 微米内,没有其他公司的蒸镀机能达到这个精准度。目前我国还没有生产蒸镀机的企业,在这个领域我们没有发言权。

### 感光干膜

感光干膜是一种特殊的制造印制电路板(PCB)的专用品,通常由聚乙烯膜、光致抗蚀剂膜和聚酯薄膜三部分组成。感光干膜主要作用是隔绝氧气、分层和避免机械划伤,没有它电路板的寿命将

大幅下降。

2017 年我国光致抗蚀干膜产量约 0.7 亿平方米,仅占国内消费量的 1/3,绝大部分依赖进口。

### 抗癌药

《我不是药神》第一次引起人们对于进口药价的思考,进口药之所以售价如此之高,一方面是国外制药企业高昂的研发投入,另一方面也源于国产创新药缺失。2017 年我国肿瘤药规模超过 1400 亿,但其中 95% 依赖进口。

一种新药对于癌症患者来说是救命稻草,但对于制药企业来说是 6-10 年上百亿元的研发投入。让中国癌症患者早日吃上廉价的国产药,中国制造企业仍有很长的路要走。

### 数码相机

中国的火箭都上太空了,却造不出一台小小的数码相机,难道数码相机制造工艺要求比火箭还高吗?

其实还真是,单反数码相机技术门槛很高,需要最前沿的光学、电子、机械技术相结合。像如今单反相机的快门速度可以达到 1/4000 秒,部分高端机型甚至达到 1/8000 秒,如此高速的快门对加工精度和可靠度有着极其严苛的要求,中国机械加工条件目前还难以达到这样的水平。



真空蒸镀机

(摘自世界科技创新论坛)

## 20 项重大科技趋势,未来 30 年将改变世界

这份报告是美国陆军公布的一份长达 35 页的《2016–2045 年新兴科技趋势报告》。它是美国在过去几年由政府机构、咨询机构、智囊团、科研机构等发表的 32 份科技趋势相关研究调查报告的基础上提炼形成的。

《2016–2045 年新兴科技趋势报告》的发布一是为了帮助美国陆军及相关部门对未来 30 年可能影响国家力量的核心科技有一个总体上的把握,二是为国家及社会资本指明科技投资方向,以确保美国及美军在未来世界中的战略优势。

通过对近 700 项科技趋势的综合比对分析,最终明确了 20 项最值得关注的科技发展趋势。

### 机器人与自动化系统

在 2045 年的地球上,机器人和自动化系统将无处不在。机器人会负责日常生活中大量的任务,比如照顾老人与买菜,以及工业中的职责,比如收获农作物,维护公共设施等等。

而随着机器人的机动性、灵敏度以及智能的提高,它们将成为强大的战士,在战场上辅助、甚至替代人类士兵作战。

人工智能软件则会被使用到商业上,使商业服务自动化,以及替代诸如客服、教师等传统意义上“以人为本”的职业。

但是,机器人与自动化会对被机器取代的人工造成极大的冲击,导致经济与社会的不稳。自动化网络系统则会成为各个敌对势力相互攻击的主要突破口。在冲突中使用机器人和自动化系统则有可能造成极大的伦理和文化挑战。

### 增材制造

在 2040 年,3D 打印技术将改变世界。新一代的 3D 打印机将可以融合多种材料、电子元件、电池以及其他原件。

人们将会利用 3D 打印技术制造工具、电子产品、备用零件、医疗设备等各种产品,并按照自己个人需求来实现真正的“私人订制”。

军队的后勤将变得更简单,因为装备和补给可以在当地直接打印。物体将会变成信息,而网络盗版将会代替现实偷窃。而恐怖分子以及犯罪集团将会使用难以追查的原材料来打印武器以及其他装备,给社会安定造成极大的隐患。



### 智能手机与云端计算

智能手机与云端计算正在改变人类与数据相处的方式。在 2030 年,全球 75% 的人口将会拥有移动网络连接,60% 的人口将会拥有高速有线网络连接。

在未来的 30 年里,基于云的移动计算端将会改变从医疗到教育的各行各业。比如人们可以通过手机来进行体检并与云端的诊断软件直接沟通,人们也可以在手机上使用教育软件来学习新的技能,农民们甚至可以通过手机连接到实时气象数据,通过云端软件计算最优化的收割时间。

但是,这一切都需要极高的网络安全性、可靠性,以及流量。商业用户以及个人用户也都需要习惯把数据上传到云端中。



智能手机与云端计算



网络安全

### 人类增强

在接下来的 30 年里,科技将带领人类突破人类潜力的极限甚至生物的极限。由物联网连接的可穿戴设备将会把与实时有关的信息直接打入我们的感官中。外骨骼和与大脑连接的假肢将会使我们变得更加强大,为老弱病残恢复移动力。

装有探测器和嵌入式计算机的隐形眼镜或者被永久植入体内的装备将给我们带来可以穿墙的听力、天然夜视,以及可以嵌入虚拟和增强现实系统的能力。益智药将会扩大我们的思维能力,改变工作和学习的方式。

当然,人类增强科技也会带来新的挑战。那些负担不起“升级肉体”价格的人群很有可能发现他们在增强经济里毫无竞争力。而增强科技的联网则会让我们的

身体甚至大脑成为黑客的目标。对士兵的增强很有可能引发一场新的增强科技军备竞赛。

### 网络安全

在未来的 30 年里,随着物流网的发展以及日常生活中越来越多的连接,网络安全将会成为网络行业首要的话题。

目前,世界上的网络攻击大多数的目标都只是个人或者企业,而未来的世界将不会是如此的简单。随着汽车、家电、电厂、路灯,以及数百万个其他的事物相互连接,网络攻击的后果也会越来越严重。国家、企业,以及个人的数据将会面临越来越隐蔽的攻击。

目前,人们可以想象出来最坏的情况就是“网络世界末日”——在越发疯狂频繁的攻击下,整个世界的互联网以及其中所包含的经济社会功能的崩溃。

### 数据分析

虽然目前“大数据”成为了一个热点,但每年只有不到 10%的数据会被分析。在接下来的 30 年里,处理巨量的动态数据的能力将会逐渐提高。自动人工智能软件将可以从散乱的数据中识别并提取有关联的信息。而这种数据分析的能力将会从商业应用扩散到普通人手里。

人们将会获得在生活中使用大数据的能力,并且通过这种能力来迫使政府以及各种机构对它们的政策负责。而这很有可能引起关于数据限制的冲突。超级个性化营销、政府对人民数据的监视,以及各大数据被盗案件的曝光则会引起数据所有权的讨论。各个敌对势力则可

以利用被盗取的、从暗网中购买的,甚至是开源的数据来相互攻击。

### 医学

在未来的 30 年里,各种科学技术上的突破将改变医学。通过基因组学,我们将会得到真正的私人药物。人类将可以通过 DNA 培养出用来移植所需的器



官,从而灭绝等待配型以及排斥反应等很可能致命的情况。生物假肢将会被直接连接到神经系统中,从而提供与真实触感极其相似的感官。机器急救人员以及例如控制性降温的肢体存活技术将会大幅度延长救援的“黄金时间”。科学家们将找到衰老的原因,从而涌现出一大群非常健康并有活力的“老人”。

另一方面,发达的医疗设施的价格将会给各国的医疗系统带来更大的压力。穷人与富人之间的救命资源也会出现极大地不均。而且随着人类寿命的增加,年轻人与老人之间对于工作以及资源的竞争则会加剧。抗药性极高的超级细菌也会给世界各地的人们带来极大的危险。

### 能源

在未来的 30 年里,全球能源需求预计会增长 35%,我们则正在面临着一场能源革命。新的采油技术将为人类添加大量可开发的油田和气田。而这直接颠覆了世界石油市场,使美国从世界上最大的石油进口国变成了最大的石油生产国。与此同时,可再生能源,比如太阳能和风能的价格也开始接近于石油。还有核能这个有争议但从未停止开发的能源。

虽然使用清洁能源可以帮助我们减缓全球气候变化,但是围绕着用于生产电池、光伏,以及其他元件的稀有资源的新的纠纷与摩擦也会出现。

石油经济的消退也会在中东和北非引起经济和社会的严重不稳,进一步加深当地的武装冲突。

### 智能城市

在 2045 年，全世界 65%–70% 的人口将会居住在城市里。随着城市人口的增加，全球人口超过 1 千万的超级都市将会从 2016 年的 28 座增加至 2030 年的 41 座。

大量的人口向城市流动将会给这些城市的基础建设，比如城际交通、食物和水源、电力能源、污水处理，以及公共安全系统等带来极大的压力。

未来的智能城市将利用信息和通讯技术 (ICT)，通过大数据以及自动化来提高城市的效率和可持续性。

但是，在另一方面，没钱或者缺乏政治信念去投资这些科技的城市将会变得极其拥挤和肮脏，成为暴动和冲突的爆发点。

### 物联网

在 2045 年，最保守的预测也认为将会有超过 1 千亿的设备连接在互联网上。这些设备包括了移动设备、可穿戴设备、家用

电器、医疗设备、工业探测器、监控摄像头、汽车，以及服装等。

它们所创造并分享的数据将会给我们的工作和生活带来一场新的信息革命。人们将可以利用来自物联网的信息来加深对世界以及自己生活的了解，并且做出更加合适的决定。

物联网、数据分析、人工智能这三大技术之间的合作将会在世界上创造出一个巨大的智能机器网络，在不需人力介入的情况下实现巨量的商业交易。

但是，虽然物联网会提高经济效率、公共安全，以及个人生活品质，它也会加重对于网络安全和个人隐私的担忧。恐怖分子、犯罪集团以及敌对势力将会利用物联网作为新的攻击手段。

而物联网中所包含的大量数据也会诱惑政府去实施针对人民的监控，从而进一步的引发隐私和安全之间的对抗。



智能城市

### 食物与淡水科技

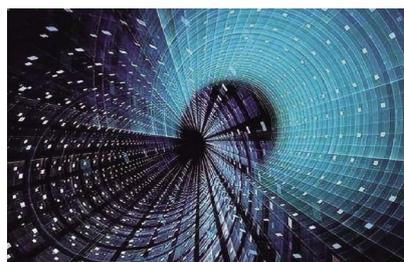
在未来的 30 年里，淡水和食物的缺乏将会在上世界制造更多的冲突。大约全球 25% 的农地已经由于过度耕作、干旱、污染等原因造成了严重退化。如果全球气候变化、需求，以及资源管理的失败按照目前的趋势继续下去，价格提高 100% 也是可能的。

在 2045 年，全球超过 40% 的人口将会面临缺乏水源的问题。这一切问题的解决方式只有科技。食物和淡水将会成为新的科技热点，也会成为新的冲突

爆发点。

### 量子计算机

量子计算是通过叠加原理和量子纠缠等次原子粒子的特性来实现对数据的编码和操纵。量子计算机的出现将会给



其他的研究方向，比如气候模拟、药物研究，以及材料科学带来巨大的进步。

不过，最令人期待的还是量子密码学。一台量子计算机将可以破解世上所有的加密方式，而量子加密也将真正无懈可击。

如今，量子计算机的许多技术堡垒已经开始被逐一攻克，虽然我们也许在 21 世纪 40 年代才会看到真正实用的量子计算机，但来自政府和业界的大量投资意味着量子计算已经迈过了转折点。

### 社交网络

在未来的 30 年里，社交科技将会给人们带来可以创造出各自微型文化圈的力量。

人们将会使用科技形成社会契约和基于网络社区的社交结构，从而颠覆许多传统的权力结构。

比如政治舆论，由于目击者们可以直接在网络上揭露腐败和压迫而不用通过媒体的过滤，政府将会发现舆论越来越难被直接控制。

或者企业责任，虽然企业可以通过社交网络直接接触到消费者，但消费者也可以利用社交网络来突破营销的噪音，使企业对他们的产品和行为负责。

众筹和直播将会使内容创作进一步的民主化，从而模糊媒体人与观众之间的区别。

而比特币以及其他加密货币也许会把货币和交易的控制从政府手中剥离，从此基于社会共识而不是政府的规定。





混合现实

### 先进数码设备

计算机和各种数码设备在过去的 60 年里给人们生活带来天翻地覆的改变。未来人们将会拥有更多的计算能力以及更广的数码资源。移动网络和云计算将会给人们带来几乎无限的内存和计算能力。

虚拟技术和基于软件的系统将会允许政府和企业在不需昂贵的硬件升级的情况下迅速地调整升级 IT 系统。从衣服到建材,数码产品将会更广泛的融入到日常生活中。在此同时,新科技将会改变我们与科技之间交流的方式。语音界面已经被广泛应用在智能手机中,而知识界面

则允许我们无声的与计算机通讯。

最终,人脑 - 电脑界面将会允许我们用思想控制数码设备,使它们成为我们身体的一部分。

### 混合现实

虚拟现实和增强现实 (VR 和 AR) 技术已经在消费电子市场激发了极大的热情,各科技公司也迅速的开始进入这个市场。

在未来的 30 年里,这些技术将成为主流科技。AR 眼镜将把实时相关的信息给用户投放在现实中,而 VR 眼镜则可以通过融合视觉、听觉、嗅觉和触觉来实现深度沉浸的体验。

### 对抗全球气候变化

根据目前的数据,在 2050 年,地球表面的温度将增加 1.4 至 3 摄氏度。这将带来一系列的恶果,比如海平面的提高给海岸城市所带来的危险,农作物产量的下降所引发的饥荒,干旱导致数百万人缺乏饮用水,以及洪水所造成的数十亿损失。

在未来的 30 年里,这些危机将会引导各方投资研究可以减缓气候变化所带来的影响的科技。

在近期,这些科技将包括在地图上标出有洪水危险的系统,以及可以抵抗干旱的基因改造农作物。在更长远的时间里,也许会出现野心更大的科技,比如可以从大气中提取二氧化碳和甲烷等温室气体,并在把它们安全的储存在地下的科技。

### 先进材料

在过去的 10 年里,材料科学的突破给我们带来了许多种先进的材料。从可以自我恢复和自我清理的智能材料,到可以恢复原本形状的记忆金属,到可以利用压力发电的压电陶瓷材料,到拥有惊人的结构和电力性能的纳米材料,这些都是材料科学家的成功。

在未来的 30 年里,纳米材料以及新型材料,比如泡沫金属以及陶瓷复合材料将会被用在从衣服,到建材,到车辆,到公路以及桥梁中,无处不在。

### 新型武器

在未来的 30 年里,数种新型武器技术将出现在战场上。除了目前正在开发中的非致命武器以及能量武器之外,数个国家也正在开发可以阻绝军事行动能力的反介入和区域阻绝武器(A2AD)。

A2AD 技术包括反舰弹道导弹、精密制导反车辆反人员武器、反火箭炮、火炮和迫击炮系统(CRAM)、反卫星武器,以及电磁脉冲武器(EMP)。

随着中国、俄罗斯、美国以及其他国家斥巨资推进军队现代化,新一代的高

科技军备竞争正在揭晓。

### 太空科技

在未来的 30 年里,科技的研发将会带领人类将重返月球。除此之外,更加伟大的探险,比如人类登录火星,比如开采小行星中的矿物等也都可能出现。

虽然探索甚至殖民太空是现代入长久的梦想,但是对太空设施的需求很有可能加大地球上的冲突。

随着更多的国家开始依赖天基设备,对太空的控制将有可能成为一个全新的爆点。天基武器不再是不可能,而反卫星也将成为未来战争的一部分。

### 20.合成生物科技

随着我们对遗传学认知的加深,我们已经可以通过搭建新的 DNA 来实现无中生有,创造出新的生物。基因改造农作物则是此项科技的先锋。

在未来的 30 年里,合成生物科技将制造出可以检测到毒素、从工业废料中制造生物柴油,以及通过共栖来给人类寄主提供药物的生物。

但是,合成生物也会带来生物武器和难以控制的入侵物种等巨大的危险。

(摘自 DeepTech 深科技)

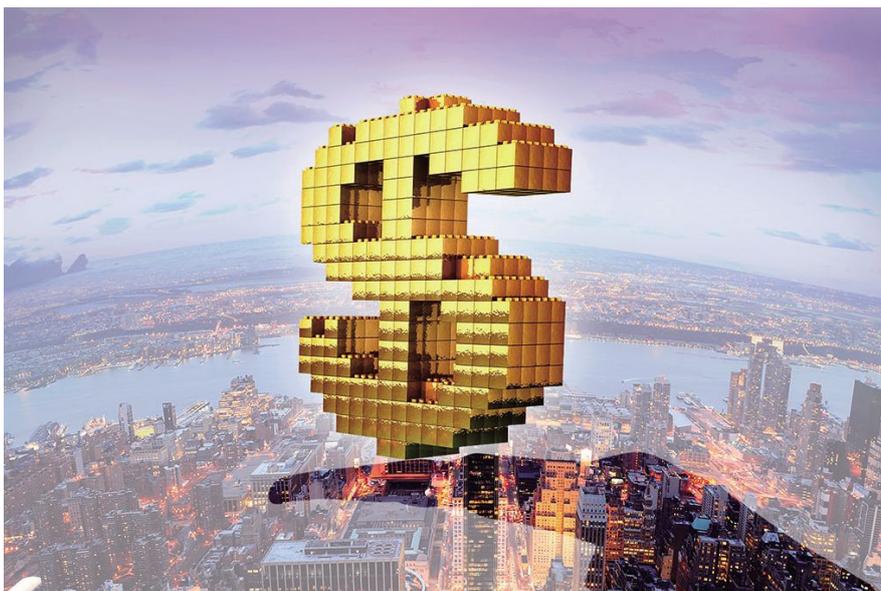


新型武器

# 争当金融中心,三十城谁将脱颖而出

文/熊志

作为一种新的产业形态,金融中心争夺战已经打响。



第 25 期全球金融中心指数出炉。作为目前公认的比较权威的排名,该指数从营商环境、人力资源、基础设施、发展水平、国际声誉等方面对全球重要金融中心进行了评分。

全球前十大金融中心排名依次为:纽约、伦敦、香港、新加坡、上海、东京、多伦多、苏黎世、北京、法兰克福。

纽约港三地当之无愧继续领跑全球,上海稳居第五,北京自去年反超旧金山、波士顿等城市杀入十强后,今年下跌一位排行第九。

香港、上海、北京,毫无疑问是中国金融业最发达的三座城市,如果适当放宽门槛,第一档金融中心还可以将深圳列入。

当然围绕金融中心的争夺,传统一线城市广州,以及众多二线城市同样雄心勃勃。而在此次榜单上,内地也还有七座城市入围,分别是深圳、广州、青岛、天

津、成都、杭州、大连。

那些没能杀入榜单的城市,重庆、南京等,争当金融中心的野心不比入围的九座内地城市小。像西安之前曾推出高达 6000 万元的金融企业总部落户奖励政策。

还有个有趣的例子是,长三角城市群中,包括三四线城市舟山、绍兴,共有八个城市曾正式提出过区域金融中心的构想。

为什么每个大城市都有一个“金融中心梦”?

## 经济中心未必是金融中心

金融业的存在是为了撮合资金,作为实体经济的润滑剂,它是一种比较高级的产业形态,附加值高,绿色无污染,且有助于掌握资产价格的定价权。

金融中心则是城市产业发展高度成熟的产物。它和经济的关联程度相当高,

但经济中心未必是金融中心。后者往往是贸易、物流和信息交汇之地,对区位的要求极高。

金融业的发展程度,受政策影响也极大。比如深圳的金融地位超过广州,很大程度是因为有深交所的存在;上海不久前喜提科创板,金融地位同样将得到更大加持。

从这个角度讲,内地各城市的金融中心梦,是基于产业升级的考虑,更是争取国家政策支持的需要。当然拿到金融中心的头衔,也是对城市综合实力的认可。

但如前所述,成为金融中心,不是经济实力够就行。经济实力更弱的省会,可能比非省会城市要更有优势,因为前者总部经济更发达,资金聚集程度更高,还是金融公司的总部驻地。

金融中心对区位的苛刻要求,决定了它的产业分布地区差异相当大。

根据《中国区域金融运行报告》,2017 年中部和西部的经济贡献率,分别是 22.8% 以及 21.1%。

但在衡量金融业的关键指标,也即本外币存款余额上,中部和西部的占比只有 16.8% 和 19.2%, 低于 GDP 比重。另外目前银行资产规模排全国前七的省份,都集中在东部地区。

## 金融中心的两个梯队

总的来看,全球金融中心指数入围城市,大体代表了内地金融业的高水平。当然它们之间也形成了明显的分化。



北京的地位不言而喻，属于典型的行政总部集聚型金融中心。上海则拥有股票、外汇、期货和黄金等国家级的要素交易市场，各类金融机构数量近一千五百家，近几年紧追香港，在国际金融领域的地位与日俱增。

相对来说，深圳要差一个量级，本外币存款余额只有北京一半，金融业增加值是上海一半多一点，金融机构数量只有上海三分之一。

不过深圳互联网、科技产业势头生猛，形成了一条差异化的金融产业路径，所以往往和北京、上海一起被归到全国金融中心第一档。

广州、青岛、天津、成都、杭州、大连六座城市，无论是资金总量、金融业GDP，以及产业贡献率，都要低一个等级，处于全国第二档的位置。

注意，全球金融中心指数内地入围城市的排名，和本外币存款余额、金融业增加值并没有严格对应。之所以将重庆、南京、武汉三座城市列入比较，是因为这三者的金融产业在全国来说，同样有第二档的实力。

所以整体来看，几乎所有大城市都有金融中心梦，但金融中心也分等级。

上海领衔的上北深三座内地城市，加上香港，可以说是名副其实的全国金融中心，还有国际金融中心的实力，稳居第一档。

广州为代表的诸多城市，目前还只能说是区域中心。而且不同于第一档城市间的分化，以及香港毫无悬念的龙头位置，第二档城市内部，没有有绝对领先优势的第一城。所以第二档城市围绕中国第五城、内地第四城的争夺，战事将尤为激烈。

### 争当金融中心， 各城市如何给自己定位

在金融中心争夺战中，作为第二档龙头的有力争夺者，广州的优势在于产

业基础好，是华南交通和物流枢纽；劣势是周边已经有香港和深圳两大成熟的金融中心，会形成分流效应。和诸多二线城市相比，比较优势依旧明显。

不久前上交所南方总部落户广州，让它的金融中心地位再上一层。而湾区规划对广州的定位是，“支持广州建设绿色金融改革创新试验区”，显然广州要走一条差异化的道路。

至于其他二线城市，哪怕和广州一样成不了全国金融中心，野心至少也是区域性中心，要在所在城市群或者地区版块上充当龙头。当然具体的产业定位不尽相同。

比如天津。历史上曾经是北方金融中心，改革开放以来，天津的金融业一度萎靡，再次提出“北方金融中心”的目标，还是在2003年。不过2015年发布的《京津冀协同发展规划纲要》的定位是“金融创新运营示范区”。

同样地处北方的青岛，提法有所不同——面向国际的财富管理中心。

成都1993年被国家定为西南金融中心，2010年目标定位升级为西部金融中心。

重庆金融产值、外资银行数目都是西部第一，不过西部金融中心的帽子被成都拿走后，定位另有侧重。十三五规划的目标定位是，国内重要功能性金融中心。



武汉《武汉市金融业发展“十三五”规划》的定位是，中部区域金融中心、全国性科技金融中心和全国性金融后台服务中心。在中部六省来看，目前武汉坐上中部金融老大位置的概率的确很大。

大连2003年曾提出建设东北亚国际金融中心的发展目标，2009年《辽宁沿海经济带发展规划》明确定位，也是区域性金融中心。在金融产业上，大连有做东北的老大的实力，但不足之处在于在东北缺少号召力。

东部则属于竞争最激烈的地带。杭州，2011年《长三角区域规划》定位为区域性金融服务中心。不过随着互联网和科技产业的发展，杭州近几年野心渐长，2017年首届钱塘江论坛上，杭州宣布，2020年远景规划是全国互联网金融创新中心、全国金融科技中心；2030年远景规划是国际金融科技中心。

同样处在长三角城市群之内，南京无疑是杭州的强劲对手。2013年发布的《南京区域金融中心建设规划（2011-2020）》，目标瞄准“承接上海、覆盖江苏、辐射皖赣的泛长三角区域金融中心城市”。

事实上，明确提出上述区域金融中心目标的城市，还有很多。据不完全统计，至少已经有26个城市提出了相关目标。而国内比较被认可的中国金融中心指数报告，则将考察范围覆盖到了31个金融中心城市，包括厦门、长沙、宁波等等，基本覆盖了省会和计划单列市。

不过既然是区域性金融中心，辐射范围局限于城市群内部或者大的都市圈，所以那些多中心的地区，比如成渝城市群内部的成都和重庆之间；长三角城市群的诸多二级城市，如杭州和南京之间，竞争将尤为激烈。

作为一种新的产业形态，金融中心争夺战已经打响，哪些城市能脱颖而出，我们拭目以待。

（摘自正商阅读）

# 疯狂的人造肉

文 / 佚名

“素鸡不是鸡”，本以为这是中国人独有的智慧，直到美国人搞出了“人造肉”汉堡。人造肉，60 天长肉 5000 多吨，比养猪快几万倍，你敢吃吗？



最近，汉堡王在美国的 59 家门店开售人造肉汉堡。紧随其后，食品巨头雀巢也公布了人造肉汉堡包的计划。

人造肉正在成为潮流，更是受到比尔·盖茨、李嘉诚等亿万富豪的追捧。

这是人类的幸运，还是悲哀？

## 以假乱真，何为人造肉？

人造肉主要分为两种：一种是素肉，一种是培育肉。

素肉指的是以植物为原料，尽可能地模仿真正肉类的味道和营养成分。

中国是这方面的高手。早在中国宋代，陶谷在《清异记》就记载了用豆腐作为素肉的饮食文化。我们常吃的传统豆制品素鸡，就是以素仿荤，口感与味道

像极了原肉。

汉堡王推出的人造肉汉堡，用的是“素牛肉”，制作思路与素鸡类似。不同之处在于，制作方法更高级。

素鸡的原材料是豆腐，“素牛肉”则是把豌豆蛋白和椰子油组合在一起，制成素肉饼。为了在口感上模仿得更像，素肉饼还添加了一些改性的小麦淀粉和马铃薯淀粉。“血红素”的加入，弥补了颜色和香气的不足。

这些精细化的神操作，让人造肉汉堡足以以假乱真，连汉堡王的员工都分不清。

当前，最引人关注的是“培育肉”。

如果说，“素肉”是用植物蛋白质“拼”出来的，那么，“培育肉”则是用动物

细胞“种”出来。

以培育人造牛肉为例，分为四步——

第一步：对牛进行活检，获取活的肌肉组织；

第二步：从肌肉组织中分离出干细胞；

第三步：把干细胞放入生物反应器，增殖生产出肌肉纤维；

第四步：在肌肉纤维中加入脂肪细胞和其他细胞，制成肉饼。

这种方法听起来颇具科幻色彩，却早已成为了现实。

早在 2013 年，荷兰科学家马克·波斯特向全世界媒体和美食家展示了人造肉汉堡，从此掀起在实验室中培育人造肉的热潮。

“培育肉”的技术还不够成熟，价格也高得吓人。因此，当前的人造肉主要是“素肉”。但从长远看，“培育肉”无疑代表人造肉的未来。

## 亿万富豪追捧，风口来了

站在风口上，猪能飞起来，肉更能飞起来。

人造肉的风口来了！

在汉堡王和雀巢入局之前，食品行



业已经掀起了一股“造假”热潮。

2016年,美国的人造肉公司 Beyond Meat 开始出售“素肉”汉堡,卖出了数千万份。

加拿大肉制品公司 Maple Leaf Foods 收购了出品素食热狗等产品的 Lightlife,零售巨头沃尔玛也在寻求更多的“素肉”产品。

农牧产品制造商嘉吉公司更极端,直接卖掉了所有用于养殖牛的资产,改为从合作伙伴购入原材料,以积聚更多资金投资“素肉”产品。

广阔的市场前景,吸引了风投涌入,也引起了亿万富豪的极大兴趣。

李嘉诚、埃文·威廉姆斯(推特的联合创始人)、理查德·布兰森(维珍集团创始人)、彼得·泰尔(PayPal 创始人)都投资了人造肉公司。

比尔·盖茨是人造肉的最大信徒。他将人造肉与犁并列为改变世界的突破性技术:人造肉不是为了让肉更多,而是为了让肉更好。

比尔·盖茨不吝溢美之词,在金钱上也毫不含糊,连投了3家人造肉公司。

人造肉为什么受到亿万富豪的追捧?

### “假肉”解决“真问题”

人造肉是“假肉”,解决的却是“真问题”。

不知从何时开始,吃肉被蒙上了一层“原罪”色彩。

在环保主义者看来,人类为获取肉食而饲养的牲畜,占用更多的土地,消耗更多的能源,导致的温室气体排放已占全球温室气体排放量的15%左右。

在动物保护主义者看来,吃肉是一

件很残忍、不道德的事情。

在健康主义者看来,吃肉导致肥胖、高血脂等疾病,对人类健康有害。

这些观点,虽然有些极端,却也道出了人类食肉的部分事实。更糟糕的是,全球人口还在继续增长。

根据联合国的预测,世界人口数量将在2050年达到98亿。随着生活水平的提高,人类往往要吃掉更多的肉,这对地球来说是一个极大的负担。

既要获得能量,又要健康,既要满足口腹之欲,又要环保绿色,确实是“两难”。

人造肉特别是“培育肉”的出现,提供了一个解决方案。

“培育肉”来自动物源,在细胞结构上与原肉无本质区别,口味又极为相似,能够提供足够能量的同时,满足口腹之欲。

自然生长的牛可能会得疯牛病,“培育肉”的生产环境是100%可控的,既无菌也没污染,还可以调节脂肪的含量。所以,从理论上,“培育肉”更为安全、健康。

“培育肉”的生产条件简单,很容易扩大产能。以猪肉为例,猪崽从出生到出栏,养育100天才能产出90斤的肉,而在实验室里利用细胞培育,60天就能长出5000多吨的肉。

一旦技术成熟,实现规模化生产,“培育肉”的成本必然大低于原肉。

这是一个关乎数十亿人生存的大生意,自然引起了亿万富豪的追捧。

### 人类的幸运,还是悲哀?

小时候,我家养过猪。村里逢年过节杀猪的场景,至今记忆深刻。我们这一代,见证过一头猪的完整生命周期。

现在,家家养猪早已成为历史。别说城里,哪怕是农村的孩子,见过活猪的也是少数。看到的,多是摆在超市冷柜里的猪蹄、排骨、五花肉。

如果你不逛超市、不下厨房,又是个西餐爱好者,可能连五花肉、排骨都看不到,吃到的是午餐肉、猪肉汉堡。

从活猪到五花肉再到午餐肉,我们正在离食物本来的样子越来越远。

工业文明时代,这是分工协作的自然结果,也是可控、标准化、大规模生产的必然要求。



正如越来越多的食品添加剂占据人类的味蕾,“培育肉”的普及,也将是大势所趋。

在不久的将来,没有所谓的鸡肉、牛肉、羊肉,取而代之的是1号肉、2号肉、3号肉。商家将根据需求,为你“私人订制”肉的形状、口味和营养成分。

到时候,人类只需付出极小的成本,就能够获得量大且营养均衡的肉类,而我们的孩子,真的可能是“没吃过猪肉,也没见过猪跑”了。

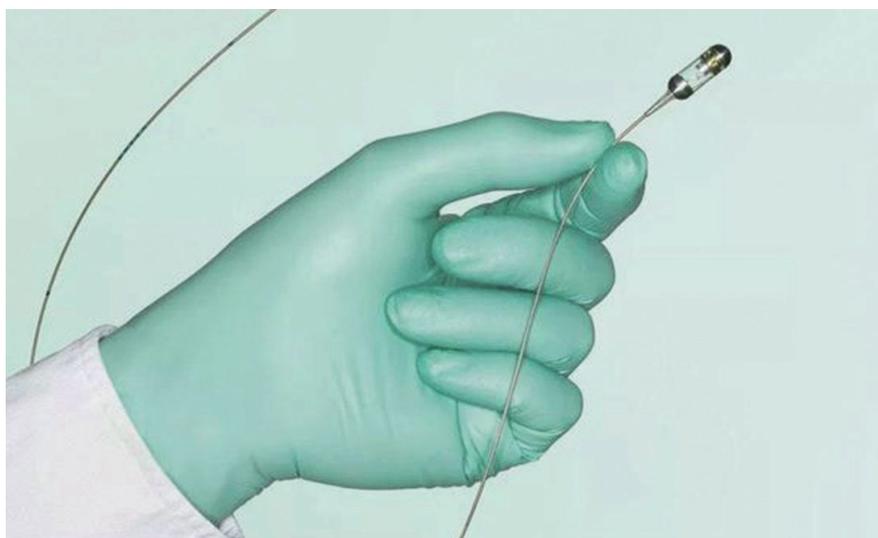
这是人类的幸运,还是悲哀?

(摘自正解局)

# 2019,全球十大突破性技术揭晓!

文/北行三

今年是《麻省理工科技评论》创刊 120 周年,这次还专门邀请了比尔·盖茨作为客座评选人,全程参与评选工作,为这份被称为“预言之书”的榜单作序。



肠道显微胶囊

最近,权威科技媒体《麻省理工科技评论》揭晓了 2019 年“全球十大突破性技术”。

2001 年以来,麻省理工学院(简称 MIT)已经坚持发布这份预测榜单整整 18 年。

作为全球科技领域的权威,这份榜单曾精准预测了可回收式火箭、脑机接口、智能手机、癌症基因疗法、深度学习等热门技术的崛起。

也是因此,这份榜单又被称为“预言之书”。

今年是《麻省理工科技评论》创刊 120 周年,这次还专门邀请了比尔·盖茨作为客座评选人,全程参与评选工作,并为榜单作序。

除了对科技企业投资的指导作用,我们还能在每年的榜单中看到不同国家

和技术领域,正在发生的突破性改变。

比如 10 年前,还没有任何的中国企业参与其中任何一项研究。而今天在核能、可穿戴心电仪、AI 语音助手等领域,我们已经看到越来越多的中国企业上榜。

下面就来看看,这次以“造福人类”为评选主旨的榜单具体都有哪些技术。

## 灵巧机器人

### Robot dexterity

**技术突破:**和以往需要事先针对抓取物体进行编程的工业机器人不同,灵巧机器人可以通过模拟实验,以及不断试错,学会自己操纵现实中的任何一个物体。

**意义:**机器正在教自己处理和应对这个现实世界的各种混乱状况,那样它们就能做更多的事情。

**关键参与者:**OpenAI、卡内基·梅隆大学、密歇根大学、加州大学伯克利分校。

**成熟期:**3-5 年。

## 核能新浪潮

### New-wave nuclear power

**技术突破:**新型核裂变反应堆,颠覆了传统设计的第四代核裂变反应堆、小型模块化反应堆,还有似乎永远也无法实现的核聚变反应堆,都得到了重大技术突破。

**意义:**更先进的聚变和裂变反应堆,它们更安全,也更低碳。

**关键参与者:**陆地能源(Terrestrial Energy)、泰拉能源(TerraPower)、纽斯凯尔(NuScale)、General Fusion。

**成熟期:**新型核裂变反应堆——2020 年代中期有望大规模应用;核聚变反应堆——需 10 年以上时间。

## 预测早产

### Predicting preemies

**技术突破:**最新技术通过检测和析血液中的细胞遗传物质,筛选出与早产有关的七种基因表达的波动,最终可以快速、简便地预测早产儿,目前每次测量成本不到 10 美元。

**意义:**每年全球有十分之一的早产儿——它是 5 岁以下儿童死亡的主要原



因,这项技术将大幅度降低这项数据。

关键参与者: Akna Dx 等。

成熟期: 5 年内,在医生办公室进行测试。

### 肠道显微胶囊

#### Gut probe in a pill

技术突破: 麻省总医院(MGH)的病理学家和工程师研发了一种可吞咽的装置,可以对消化道进行成像,也能检测出 EED 的表现症状,甚至可以进行组织活性检查。

意义: 环境肠道功能障碍(EED)是一种由发炎肠道引起的疾病,在贫穷国家普遍存在,也是许多人营养不良,发育迟缓,从未达到正常身高的原因之一。而肠道显微胶囊技术可以有效检查出 EED 等消化道疑难杂症,且无需麻醉,使肠道疾病的探测和研究变得更为容易。

关键参与者: 麻省总医院。

成熟期: 目前已在成人人体内使用,婴儿试验将于 2019 年开展。

### 定制癌症疫苗

#### Custom cancer vaccines

技术突破: 该技术通过识别肿瘤细胞特有的突变,利用身体的自然防御系统,可以在不伤及正常细胞的情况下消灭癌细胞。

意义: 传统的化学疗法,除了会对健康细胞造成严重影响,还不一定能有效治杀死癌细胞,而这一局面将因定制癌症疫苗得以扭转。

关键参与者: BioNTech、基因泰克。

成熟期: 目前正在进行人体测试。

### 人造肉汉堡

#### The cow-free burger

技术突破: 以植物为原料,已经可以培养出接近真实肉类味道和营养价值的人造肉组织。

意义: 畜牧业生产导致灾难性的森

林砍伐、水污染和温室气体排放,减少牛肉等畜牧肉类的烹饪食用,将对这些问题大有改善。

关键参与者: Beyond Meat、Impossible Foods。

成熟期: 目前以植物为基础已经达成,实验室大量培育将在 2020 年左右完成。

### 二氧化碳捕获器

#### Carbon dioxide catcher

技术突破: 捕获、吸收空气中的二氧化碳,每吨成本不到 100 美元。

意义: 实现从空气中捕获二氧化碳实用且经济的方法,是阻止灾难性气候变化的可行方法之一。

关键参与者: Carbon Engineering、Climeworks、Global Thermostat。

成熟期: 5-10 年。

### 可穿戴心电仪

#### An ECG on your wrist

技术突破: 一种可穿戴设备,能够真正诊断心脏病。

意义: 随着监管机构的批准和相关技术的进步,人们可以轻松通过可穿戴设备持续监测自己的心脏健康。目前,可检测心电图的智能手表已经可以预警如心房颤动等潜在的危及生命的心脏病。

关键参与者: 苹果、AliveCor、Withings。

成熟期: 现在。

### 没有下水道的卫生间

#### Sanitation without sewers

技术突破: 一个独立的节能环保卫生间,可以在没有下水道系统的情况下运行,并在现场处理废物。

意义: 目前全球有 23 亿人缺乏安全的卫生设施,许多人因此而死亡,这项技术可以解决许多发展中国家的疾病和令

人不适的生活环境等问题。

关键参与者: 杜克大学、南佛罗里达大学、Biomass Controls、加州理工学院。

成熟期: 1-2 年。

### 流畅对话的 AI 助手

#### Smooth-talking AI assistants

技术突破: AI 助手现在可以执行一些基于会话场景的任务,例如预订餐厅,预订或协调收发包裹,而不是仅仅遵循简单的命令。

意义: 自然语言处理的最新技术,除了可以让机器更好地理解自然语言,还能让它们获得更多的自主权。

关键参与者: 谷歌、阿里巴巴、亚马逊

成熟期: 1-2 年。



《麻省理工技术评论》杂志主编吉迪恩说,盖茨列出的清单,反映了他的信念: 我们正在接近人类科技发展的一个转折点——从最能延长生命的科技到那些最能让生活变得更美好的科技。而他的选择,也从他的角度反映了我们这个时代所面临的更重要的挑战和机遇。

不知道看完这些技术,你有没有像盖茨说的那样,感觉到“美好的未来,值得我们为之奋斗”?

(摘自《科技报》)

# “性爱机器人”时代将颠覆什么？

文 / 佚名

是的,不管你喜欢与否,性爱机器人时代都在向我们走来,掀起一场“性爱革命”。

刚刚传来一个好消息:日本最近研发出一款性爱机器人,将其命名为“妻子”。这款机器人的皮肤,与真人几乎没有两样,皮肤下面还拥有加热器,可以模拟真实的体温。

长得像还不算什么,更重要的,是在人工智能的支持下,她还非常聪明,并具备了一些人格特质,比如天真、善良、友好、害羞等,能够自动分析你的情绪,善解人意,善于交流。

当然,有机器人女友,自然也有针对女性朋友的“机器人男友”。相貌英俊、棱角分明、六块腹肌,这位世界首个机器人男友名叫 Henry。同样, Henry 除了健美的外形外,性格也可以由你选择,健谈、害羞、安静、幽默……18 种性格,总有一款是你喜欢的!

有人也许会说,这些性爱机器人,看起来还好拙笨啊。的确,现在她们看起来表情还有些生硬,但请记住,这个时代的技术,是以指数级速度发展的,性爱机器人的成长,也将是一日千里的。

就像性爱机器人开发者塞尔吉·桑托斯说的那样:“(那些否定性爱机器人的人)应该记住,就在几年前,手机在社会上还被看作是非必需品,而现在如果没有手机,我们已无法正常工作或生活。”

桑托斯表示,人类与机器人的婚姻只是时间问题,未来这种情况将十分普遍。他甚至还在酝酿一个计划,要与他的机器人伴侣“萨曼莎”生一个孩子。

这意味着,桑托斯不仅要改变两性愉悦自己的方式,还有可能会改变我们所认识的这个社会。

有人或许会问,那么,性爱机器人能够陪我干什么?

答案很可能是现在异性能够给你的



一切!

比如灵魂伴侣,能和你说话,心有灵犀一点通,乃至一句顶一万句。谷歌的王牌 Google Assistant 智能过人到让人不禁倒吸一口凉气,与人对话表现的自然流畅,丝毫没有出现过任何滞后和逻辑错误,对方那边丝毫没有察觉到自己竟然是在和 AI 对话。它更厉害的地方还在于:可以通过学习,像一个发小、闺蜜、老友那样陪你聊天,同时实现多线处理!

比如性爱伴侣,具备性魅力,能强烈吸引你,让你愿意和她(他)滚床单。

前段时间,全球首款真正意义上的人工智能性爱机器人 Harmony,在美国出现了!制作工艺极其复杂,设计师们还给 Harmony 配了 30 张不同的面孔,从黑人到亚洲脸应有尽有。

所有的这一切,都是为了能做出每个顾客理想中性爱伴侣的样子。

专家预测:随着虚拟现实技术的发展,机器人能模仿甚至超越人和人的体验。到那时,与性爱机器人“交流”可能让人上瘾,将来甚至可能完全取代人与人之间的关系。

因为,她有可能是你见过的最完美

的情人:她的音容笑貌,三围身高,都和你的梦中情人丝毫不差,她不需要被负责和过多关注,不会成为剁手族,不会衰老发胖,不来例假,不发脾气。

也许未来,人类也可以跟机器人结婚,一起吃饭、看电影、遛狗,一同看日出日落……

这个时间不会离得太远。据专家预测,按照照如今 AI 的发展,到 2029 年, AI 机器人的智商将达到 1 岁孩子的水平;在 2039 年,机器人将实现充分的权利;而到了 2045 年,人类将可能与机器人结婚。

夫妻关系,这个人类最持久的关系,或将迎来惊天大沦陷!

某种意义上,这不失是一个好消息。对于那些性功能障碍和创伤人群来说,性爱机器人可能是个福音。对于男女比例失调的地方,它也不失为一个解决问题的方案。

坏消息是,如果性爱机器人真的取代了男女的两情相悦,如果人类家庭真的被性爱机器人撕裂解构,那么,恐怕现在的人类社会结构和文化意识,还承受不起这样的冲击。

霍金多次警示:机器人的进化速度可能比人类更快,而它们的终极目标将是不可预测的。

而马斯克也说了:“我真的认为政府必须对于 AI 立法监管,而且还应该尽快完成。否则,它们可能对人类文明的存在构成根本风险。”

毕竟,一切的危机,其根本都是人性的危机。一旦性爱机器人来得太猛,便可能打开一个人类反噬自己的潘多拉盒子!

(摘自财经要参)