

# 创业评论

第七期

ENTREPRENUERSHIP REVIEW

王孝华：  
十大创业风口

许连捷：  
恒安集团的内部创业

钱建农：  
如何把握消费升级

张玉利：  
创业和就业绝非硬币两面

拉吉夫·纳兰：  
移轨创新突破思维重力

# 创业评论

Entrepreneurship Review

**出版日期**

2016年11月，本期为第七期

\* 内部刊物 \* 仅限内部交流 \*

**责任编辑** 韦升余  
**美术总监** 袁筱

**编辑**

孙思远 刘乐君 杨天钰 王可欣  
李孟菲 郭天艺 马海萌 邵月  
季艺轩 韩侯谈 魏萌 荆逍  
秦蔚

**主办**

上海财经大学创业学院  
亚洲创业教育联盟  
上海高校创新创业教育联盟

**运营**

《创业评论》杂志社



创业评论微信



上财创业学院微信

**名誉主编**

刘兰娟（上海财经大学副校长、创业学院院长）

**主编**

刘志阳（上海财经大学创业学院执行副院长）

**客座主编**

路江涌（北京大学光华管理学院创新创业中心副主任）

**专家委员会**

**名誉主任**

樊丽明（上海财经大学校长）

**主任**

张维（天津大学管理与经济学部主任，管理科学学报执行主编）

**委员**（按姓氏拼音顺序排名）

鞠建东（上海财经大学国际工商管理学院院长）

林丙辉（台湾中兴大学副校长）

刘代洋（台湾科技大学创新与创业研究中心主任）

刘继军（中科创大联席总裁）

李吉仁（台湾大学管理学院副院长）

李善友（中欧工商管理学院创业与投资中心主任）

林永青（价值中国网 CEO）

买忆媛（华中科技大学创新创业研究中心主任）

宁钟（复旦大学创业与投资中心执行主任）

滕颖（电子科技大学经济与管理学院副院长）

王国红（大连理工大学工商管理学院副院长）

邬健辉（大华会计事务所董事长）

王刊良（中国人民大学管理科学与工程系主任）

许丁宦（新加坡南洋理工大学科技创业中心主任）

阎海峰（华东理工大学商学院院长）

朱博涌（台湾交通大学创业学程执行长）

赵旭（上海交通大学创业学院常务副院长）

张耀辉（暨南大学创业学院院长）

张玉利（南开大学国际商学院院长）

周志伟（香港中文大学创业学教授）

**战略合作机构**



北大光华管理学院  
创新创业中心



天津大学  
管理与经济学部



创业领袖成长营  
中欧商学院  
创业营



上海财经大学  
国际工商管理学院



上海交通大学  
创业学院



全球创业周  
中国组委会

## 致敬内部创业企业家

● 刘志阳

创业永远在路上。创业不再仅仅是年轻人和新创企业的专利，很多企业家和成熟企业面临市场的急剧变化也在快速做着调整，企业内部创业正成为创业的一种更为普遍的形式。

本期《创业评论》的采访嘉宾之一许连捷先生，就是这样的一个创业老兵典型。匡时班二期在暑假参访中，有幸与这位闽南商界教父近距离交流，听他分享了跌宕起伏的创业人生和恒安集团不断追求创新的故事。事实上，恒安集团经历过很多的转型和变革，从最初的服装拉链厂转型做女性卫生巾，到进一步涉足餐巾纸领域，利用原有小卖店渠道打造“亲亲”食品这一新的上市企业品牌。在采访中发现，小学都没有毕业的许连捷先生并没有让学历限制住他的思维和学习脚步，一直到今天他都密切关注着时代的动向与潮流趋势。谈起风口来，他侃侃而谈对“风口飞猪”理论的理性思考与批判。谈到对于市场的把握，许先生谆谆教诲学子们要思考如何为客户创造价值，只有做到有价值创造，才有可能跳出同质化的低端竞争，不断创造出毛利率更高的产品。谈到互联网，他敏锐地给出了对于互联网时代的判断：渠道碎片化，天猫京东的平台

渠道成本相比传统更高，但也带来机会。不能一味地拒绝改变，也不能一味地迷信互联网，在面对不可逆转的趋势的时候，应该着眼成本控制，拥抱改变。许先生甚至提出了在社区门店进行战略渠道布局的思路，这些超前的思维都让青年学生们由衷佩服。

除了思想层面的魅力，许先生也向学子们展现了一个时刻拥抱着变革、充满危机意识的企业家魅力。六十多岁的许先生没有固守恒安过去的成功，而是积极主导着企业的转型升级。他顶着管理层的压力，引入国际咨询公司进行改革，引导企业向阿米巴模式的平台型公司转型。在成熟的大公司里面进行转型改革，意味着要牵动太多人的既得利益，意味着可能要承担失败的风险。六十多岁的年纪，他原本可以功成身退留下一代闽商传奇的美誉，但他依然不惜冒着失败的风险尝试着转型，实在是让人惊叹（参见《许连捷：恒安集团的内部创业》）。

如何吸取先进经验以使自己在瞬息万变的市场环境中能够抓住每一个机遇，迎上每一次时代的浪潮，冲击那商业世界的浪潮之巅，这也是所有青年创业都必须学习的新的一课。

卷首语 / 1

ALLIANCE · 创 + 盟 / 4

TURERE · 风口

## 06 王孝华：十大创业风口

封面人物



## 12 钱建农：如何把握消费升级？

18 行业聚焦：VR 概念怎么切？ 22 后媒体时代的趋势观察  
泛娱乐带来怎样的机遇？

KNOWLEDGE · 创 + 知

30 胡诚初：利郎如何实现创新发展

## 34 拉吉夫·纳兰： 移轨创新突破思维重力



INVESTMENT · 创 + 投

36 创业初期选择合适天使投资

INVESTMENT · 创 + 投

## 40 OFO 共享单车 是机遇还是挑战？



MAKER · 创 + 客

## 46 回家么：开启新兴邻里模式



54 种植采摘一应俱全，  
“开心农场”来到身边



## 58 许连捷：恒安集团的内部创业



61 ANY HELP ?  
—— Anyhelper !

EDUCATION · 创 + 教

68 社会创业教育：哈佛大学的经验与启示

## 72 张玉利：创业和就业 绝非硬币两面



教育部办公厅发布《关于公布 2016 年度全国创新创业典型经验高校名单的通知》，上海四校跻身全国高校创新创业 50 强

2016 年 7 月 18 日，教育部办公厅发布《关于公布 2016 年度全国创新创业典型经验高校名单的通知》。通知表示，教育部 2016 年 2 月启动开展了 2016 年度全国高校创新创业总结宣传工作。经过学校总结、推荐申报、专家初选、社会调查和实地调研等环节，推选产生了 2016 年度 50 所全国创新创业典型经验高校。北京大学、清华大学、中国人民大学、复旦大学、上海交通大学、上海财经大学、上海大学等 19 所中央部门所属高等学校，北京工业大学、河北科技大学、沈阳工业大学等 25 所省属本科院校，包头轻工职业技术学院、江苏农牧科技职业学院等 6 所高职高专院校榜上有名。



通知号召各省（区、市）就业工作部门要积极组织辖区内高校认真学习典型经验高校的经验做法，大力加强宣传推广，进一步推动本地区高校创新创业工作，结合自身实际，不断改进工作方式，努力创新工作机制，切实将创新创业教育和创业指导服务工作做实做深做细，在不同层次、不同领域办出特色、争创一流。

全国高等财经院校创新创业协作组活动

创新创业课程建设暨“当代中国创新创业前沿丛书”编写研讨会成功举行



由上海财经大学樊丽明校长担纲总主编的“当代中国创新创业前沿丛书”，2016 年成功入选国家“十三五”规划重点图书。为了推进课程建设和丛书编写，9 月 25 日由上海财经大学出版社和上海财经大学创业学院牵头，协同上海高校创新创业教育联盟、广东省职业技术教育学会、中山大学创业学院、暨南大学创业学院、华南理工大学创业学院、广东财经大学创新创业教育学院等共同主办的“创新创业课程建设暨当代中国创新创业前沿丛书编写研讨会”在广州这一珠三角创业乐土顺利举行。

广东财经大学举行创新创业服务网上线暨双百工程启动仪式

2016 年 10 月 10 日下午，广东财经大学创新创业服务网上线暨双百工程启动仪式举行。创新创业服务网的建设有利于提升高校创新创业教育的服务水平和管理效率，服务于大学生科研课题申报、创新创业竞赛、创意交流及项目路演等现实需求，解决创业者在发展中诸如培训、导师、资金、人才、项目、法律及管理等各种问题，为学校和政府及社会资源对接提供途径，实现创业者、导师、学校、政府、企业及投资机构协同发展，共同构建一个基于物联网模式的创新创业生态系统。“双百工程”是广东财经大学大学生创新创业项目培育中重要的基础性、源头性工作，学校通过统一遴选、提供经费、选派优秀导师、开展培训、组织交流等形式，持续培育、重点培养一批有潜力的学生创新创业项目并推进成果转化。



西南财经大学巾帼创业班开班



2016 年 10 月 14 日，西部巾帼创业扶持计划—西南财经大学巾帼创业班开班仪式在西南财经大学举行。

“西南财经大学巾帼创业班”是“西部巾帼创业扶持计划”的一个公益项目。该项目立足于精准扶贫和“双创”理念，帮扶川渝两地小微女性创业者，通过专业的理论指导，提高其自我发展能力，精准资源配置，搭建市场运作平台。符合条件的学员将获得“西部巾帼创业扶持计划”提供的全额奖学金，免费参加培训。

上海高校创新创业教育联盟活动

上海创业研究中心成立仪式在上海交通大学举行

2016 年 7 月 20 日上午，上海市首个由政府、高校、企业共同发起筹建的创业研究智库平台——上海创业研究中心揭牌仪式在上海交通大学徐汇校区举行。

研究中心目前邀请了来自斯坦福大学、美国 Drexel 大学、香港科技大学、德国卡尔斯鲁厄理工学院、上海交通大学、复旦大学以及等国内外知名学府的教授学者担任学术委员会成员，主要对研究项目选题、项目论证、项目评审等方面进行学术指导。学术委员会将以国际化视野开展创业前沿理论研究，以聚焦“双创”推动创业交流，以智库定位培养创业专业人才。



“尚理四和苑”——上理工创新创业孵化基地正式落成



2016 年 10 月 23 日上午，“尚理四和苑”——上海理工大学创新创业孵化基地揭牌仪式举行，上海理工大学校长胡寿根、上海市就业促进中心主任张得志共同为基地揭牌。创建“尚理四和苑”——上海理工大学大学生创新创业孵化基地是学校在全国“双创”浪潮中推出的重要建设举措，也是百十校庆年的重大实事工程之一。“尚理四和苑”听起来朗朗上口，透漏着浓浓的家的味道，也折射出学校希望将孵化基地打造成为大学生创业家园的设想。同时举行的还有学校创新创业教育成果展。

上海财大版《2016 众创空间发展报告》发布

2016 年 11 月 14 日，由上海财经大学创业学院领衔研发，上海高校创新创业教育联盟协同完成的《2016 众创空间发展报告》在上海科技馆全球创业周活动上发布。

报告自启动研发以来，历时近一年，通过大数据方法采集整理了大量相关数据，多位创新创业研究专家、创业投资家、创客空间负责人参与研究。发布当日，首席专家刘志阳教授对报告进行了解读。

活动当天，2016 全球创业周上海“30 位 30 岁以下青年创客”评选颁奖同时举行，并为上海交通大学党委副书记朱健等单项奖获得者颁奖。



# 王孝华：十大创业风口

编辑 | 刘乐君 杨天钰

**导语：**这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代，这是一个提倡大众创业的时代，也是一个风投风口迷失的时代，创投人士因这个时代兴奋，也因这个时代怅惘。

## 01 / 创业精神今何在？

**政**府提出的双创战略，不仅仅是鼓励开创新局面，更是作为一个国家战略，从国家层面上对创业给予了充分重视。而我们现在特别短缺的，是创业精神，因为创业不单单是让大家做一个事情，而是让大家独立地思考，培养独立的人格，培养担当的精神，培养挑战新东西的勇气。所以有过创业经历的，无论是CEO，还是普通人，一旦创业了，以后他的整个人生就会与众不同。既然国家现在已经提出了双创的口号，作为年轻人勇敢地去尝试就是对的。也许我们没有能够培养出很多很多成功的大学生创业项目，但是我们的目的不局限于此，我们可以让这些学生充满希望，让他们去尝试创新，去尝试突破一些能够给大家带来改变的东西，能够体会这个过程，而并非追求简简单单的结果。

创业项目不是年轻人的专利，在创业者当中50岁可以创业，60岁依然可以创业。**创业的本质是创新，创业就是先有创新的思维，然后让这个思维落地，这并不只是年轻人可以拥有的。创业最关键的是大家不论做什么，都一定要做对社会、对他人有价值**

的东西，不要为了创业而创业，不要为了创业而自己去创造一些需求。一个项目的好坏，一个项目的生命力怎么样是在于你做的东西对别人有没有价值。5年以后互联网会成为创业的标配，就像现在智能手机是我们生活的标配，但是创业者也不能过度的互联网化。创新要讲究变向思维，创业的同学更不能为了创业而创业。

## 02 / 学会“跨界打劫”的创新思维

尽管传统产业发展到一定阶段可能会很成功，但是往往会遇到规模化瓶颈、人才瓶颈、技术瓶颈、商业模式瓶颈等障碍，其中最关键的是外部环境发生了改变，但是产业模式却没有随之改变。就像诺基亚，虽然并没有做错什么，但是仍然在这个大环境中出局了。在我们还是传统模式的时候，出现了很多“跨界打劫”的人，就像滴滴打车颠覆了出租车行业一样。创业的本质是创新，那么对于产业而言，创新的内涵是什么？就传统产业来说，更多的应该是商业本质上面的创新。在这一方面，传统产业持续做大做强关键，就是在于他的创新理念，这些理念造就了不少成功者。创新不仅仅是技术的

优联集团  
UNITED GROUP

优联资本是中国首家产业链资源整合及一站式投融资服务平台，跨界传统产业、互联网及投融资等领域，从产业链角度梳理商业，整合跨界产业资源，帮助主流传统产业及上市公司创新、转型，扶持众多中小企业嫁接市场与资本，寻求突破与发展。

王孝华  
优联资本董事长  
原阿里巴巴集团副总裁



## TOP 10

### 十大创业风口

- 大消费
- 大流通
- 大健康
- 大文化
- 环保
- 农业食品
- 物联网
- 金融创新
- 共享经济
- 社区商业

创新，还是思维的创新，管理体系的创新，以及我们营造的创新。所以创新其实是非常实在的东西。**用创新的方法，创新的技术来实现你的理念，这样走下去，而无论最后成功与否。**

我们现在正赶上一个好时机，尤其是年轻的同学们在校读书期间就可以创业，但是创业成功与否并不重要，关键是在这个时候要独立地去做人生的决定，独立地进入到社会的体系当中多次学习，培养一种突破常识的认知，培养创新思维。

在跟国内一百多家投资机构合作的过程中，我深有体会：资本很痛苦，资本的钱投不出去。这个世界上不缺钱，很多企业家他们赚了钱投不出去，而投的时候又有风险，他们也很痛苦，太多的上市公司，太多的投行都是希望找到一个好项目却找不到。今年上半年到现在投资成功的比例非常低，比去年的三分之一都不到，市场是这样的状况，经济事件中少不了概率，成功是相对的，天使人拿到投资很好，A轮拿到投资很好，但是远远还没有成熟，真正做出的是非常少的。**而我认为，创业成功本身是一个小概率的事件，但是这个过程非常重要**，年轻人有这样一个创业的理想已经值得鼓励，好好准备自己，未来在创业路上还有很多的挑战需要不断地扩大自己的格局和能力，同时做好一家创业公司不是有一个想法就可以的，我们需要迅速地学习管理能力、驾驭能力，学习如何驾驭资本、驾驭市场。从创业这条路上最终成功走出来的一定是特别特别优秀的，这些优秀不单单是依靠基因，更多的是依靠后天的努力。

### 03 / 欲成功，先成“人”

现在有创业的想法非常好，下定了决心就不要轻易放弃，投资人在看项目的时候，

其实是看两个点：一个是看人，一个是看事，但是很早的时候往往是看人，看人占八成，看这个人有没有信心、自信、突破的能力和悟性，这些都是很重要的；到一定阶段，项目落地时再看项目。人对于项目能否成功十分重要，无论外部因素如何，核心还是看人。

尽管现在的大学生所拥有的学习环境都很优越，却不能止步于此。我们有很多优秀的年轻人也在创业，每天都有很多企业走在创业的路上，每天更有倒下的，但是这些不重要，重要的是我们依然还要吃饭，每天还有新的需求产生，这样势必会有新的公司出来，要想产生这样一个能够确认并满足需求的新公司，其中的关键不仅在于创新，更在于成为一个真正的人。**真正的成功是做一个独立的人，做一个对他人有价值的人，做一个对社会有用的人。**有了足够的胸怀才可以容忍，容下你的创业伙伴，格局和胸怀缺一不可，所以很多东西都是在实践当中去悟的，也只有做到了这些，这个创业者以后才可以做的长久。

### 04 / 让风投回归本质

今年都在关注风投，但是风投这种说法、风投经济其实是有些偏离的，商业更应该回归本质。商业本质就是要你提供的服务有人买单，光提供了不买单也不可以。

关注商业本质，可以关注以下十个风向，因为这十个风向是无论互联网怎么发展都依然存在的。首先是四个“大”，大消费，衣食住行是永远的第一风口，是我们最基本的消费；大流通，所有的商业活动都是需要物流的，供应链相关基础设施是基础；大健康，我们的医疗，养生是根本；大文化，社会经济发展的永恒需求。其五是环保，其六是农业食品，第七个是物联网，而未来是万物相连，而物联网是可以和所有东西相连的。

第八个风口是金融创新，金融服务是永远存在的，创新是金融创新服务，我们现在无论是互联网金融，还是普通金融，只要是商业就会需要金融，金融创新永远是一个风口。

第九个是共享经济，共享经济解决了未来商业的一个颠覆式的玩法，解决了未来资源重新入口。现在我们资源是花钱买，需要并购，未来可以不花钱，未来用共享的方式打破地域界限大家可以共享，所以解决了资源的重新入口以后的问题，在共享的状态，你的资源，你所需要的东西都会极大地降低成本，提高效率。

最后一个是社区商业，它几乎可以颠覆掉传统的营销方式，尽管互联网发展迅速，但是电子商务的发展还是比较慢的，真正的未来在于更多的关注社区。我们每天花多少时间在朋友圈、在微信？所以过去传统的营销方式慢慢的不管用了，而社区就是有共同属性的群体，他们对某种商品，某种服务有共同的爱好，共同的属性组成了一个社群，这批人在一起的时候，对某一些商品服务，某一些资料有共同的兴趣。如果外面有一个企业或行业刚好提供这些东西给这个社区，中间所有环节都没有了。社区就是基于熟人的圈子，我们的电子商务是生人，未来基于熟人的行业会有更多的突破，因为它是精准的。如果我们未来的商业所面对的提供服务的对象是社区，就可以找到更多的商业突破，同时也可以冒出基于移动互联网的更多的社区。人没有变，但是我们要想打通这个渠道就要多利用好互联网，尤其是科学技术。

这十大创业产业领域之间不是独立的，他们在跨界融合。未来的产业之间将会有更多的跨界和融合。随着互联网的发展，互联网给我们提供了更多的便利，给了我们更多的思维创新，但是从真正意义上，互联网是人的事情，是我们人拿了互联网去创新。



“科技的发展和政策的利好带给了我们这个时代一个很大的变动，相信未来更多的科技会带来更多不一样的想法，有理念的年轻人应当尝试着运用这些技术和需求去创业。所有企业的成功都是由以创新为内核的企业精神所构筑和推动的，积极突破，抓住风口，创造价值，独立人格，人人都可以成为创业家。”

平等民主

2015



钱建农  
复星集团副总裁兼  
商业事业部总经理

## 钱建农：如何把握消费升级？

编辑 | 杨天钰 刘乐君

**导语：**商业和旅游以及创业的发展趋势是当今时代各个企业探索的主流，可以说谁掌握了消费升级的前沿，谁就率先抓住了投资者的钱袋。

### 商业趋势的前线——私人消费

**早**在 2009-2010 年间，中国行业的发展趋势就映射着中国的消费领域将会有非常大的增长。中国正在进入一个“新常态”，原来带动经济的三架马车——投资、出口和消费，发生了很大的变化：由于 08 年开始的全球金融危机，出口面临很大的问题，投资也相应会下降。中国很多出口企业前几年是先出口而后转为内销，而现在则大多是开创自己的品牌，所以很多国内企业提出的一些口号和措施，重点变成了在不断摸索中找到寻求改变的一种途径和方法。

就数据而言，2005 年到 2010 年间，私人消费对 GDP 的贡献率只有 32%，而 2010 年到 2015 年之后攀升到 42%，消费对经济的带动越来越明显。2020 年，未来的消费市场还会扩大一倍，这就使广大投资者从原来的钢铁、矿业投资转变到投资消费，到 2020 年预计会有 6.5 万亿美金的消

费市场的规模。从增长的趋势来看，美国的人口比中国少很多，但美国的整个消费市场比中国还是要高出一倍左右。我国创业者在消费领域做出一定的选择是极具重要性和必要性的，因为消费领域目前成长很快，未来的成长空间非常巨大。

除了收入和未来消费总量的变化之外，消费的重点也会随着消费规模变化而改变。自人们的收入提高之后，人们会从简单的购买商品到追求一种享受服务，从满足日常的需求到追求改善生活的品质，这与供给侧改革的宏观趋势也是相互呼应的。

### 需求困境的出路——消费升级

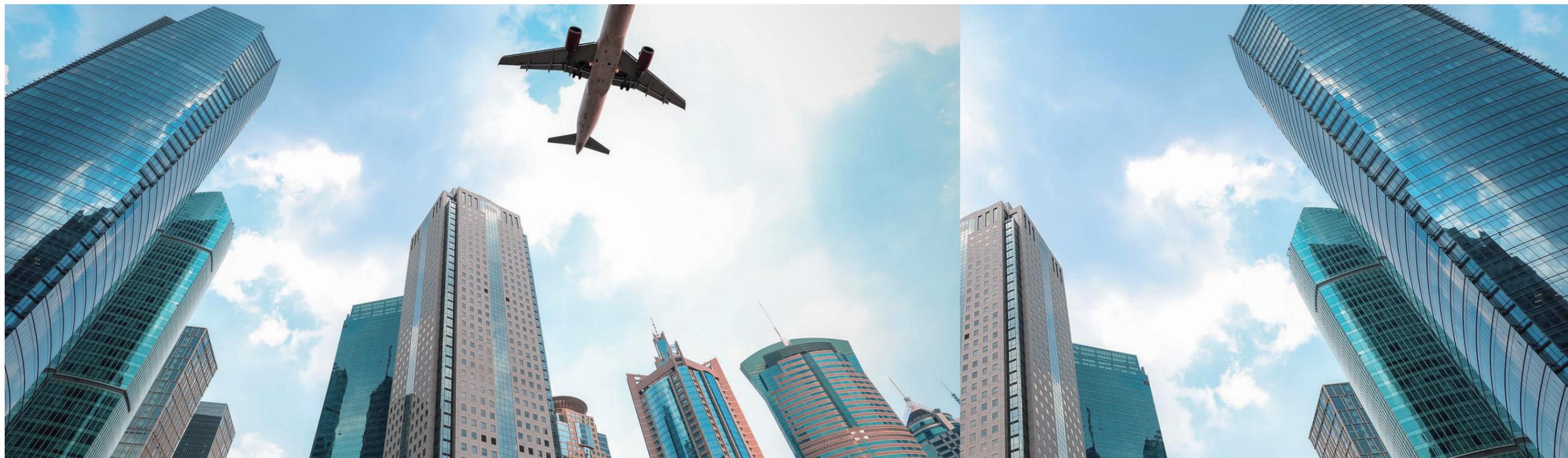
在中国可以看到很多难以用常识解释的现象：一方面产能过剩，另一方面消费需求得不到满足。在这种情况下，很多消费需求都移到了国外，因为在中国买不到这些商品，或者中国的价格比较贵。为什么会出

**FOSUN**  
**复星**

复星创建于 1992 年。作为一家致力于成为全球领先的专注于中国动力的投资集团，复星先后投资复星医药、复地、豫园商城、建龙集团、南钢联、招金矿业、海南矿业、永安保险、分众传媒、Club Med、Folli Follie、复星保德信人寿等。2007 年，复星国际 (00656.HK) 在香港联交所主板上市。复星始终胸怀感恩之心，与员工、社会共享企业发展。2011 年，复星投资企业纳税 89 亿元，提供就业岗位 8.9 万个，年度员工薪酬超 50 亿元人民币。20 年来，复星已累计向社会捐赠超 6 亿元。

附注：

《中国消费趋势报告——三大新兴力量引领消费新经济》报告指出，即使中国的年均GDP增速放缓至5.5%，私人消费仍有望以年均9%左右的速度增长。未来五年中国消费市场2.3万亿美元的增量相当于德国或英国消费市场当前规模的1.3倍。二、新时代消费者的崛起，18至35岁的中国消费者正蓄势待发，有望取代出生于50、60、70年代的消费者成为中国消费市场的主导力量。这些新生代消费者的消费力将以年均14%的速度增长，这一速度是35岁以上消费者消费力增速的两倍，预计将贡献65%的消费增量。三、网络购物的增长，到2020年，私人网上消费预计将以每年20%的速度激增。



现这种现象呢？究其根本还是供给侧的问题。提供产品这一端还是仅仅满足原来低端消费需求，对于现在的消费者已经明显不再适用。所以作为企业家，我们要做的事情就是要改变供给端给消费者提供的产品和服务。我们要从国外，从我们自身去引进、开发能够满足中国消费者需求的产品和服务。具体的方法，也就是消费升级。

从消费上来说，我们可以看到未来整个中国的消费结构会发生非常大的变化，除了收入增长之外，还有涉及到几代人的家庭财富积累。譬如我们的父母辈，他们可能要买很多房子，甚至要给爷爷奶奶辈买房子，因为早几代没有积累一定量的家庭财富。而到了我们这一代或者再下一代，家里的房子和其它资产都有了，家庭财富已经积累足够，这时候尽管相对收入相同，消费结构却会发生变化。所以中国未来的消费市场会受两个因素的影响，一个是本身收入提升而造成的

对产品和服务需求的改变；另外一个家庭财富积累度对整个未来消费结构的改变，这两个因素会促使对未来高端服务和高端产品的需求急剧提升。

#### 消费领域的热点——旅游行业

随着消费等几个因素的综合作用，旅游会成为中国未来的一个热点产业之一。旅游其实已经成为了全球第一大产业，旅游对全球GDP的贡献度差不多10%，远远超过了教育、房地产等产业。就旅游行业来说，全球创造就业已接近10%了，而过去几年中国的国内游、出境游消费已经占据全球第一，且据估计，未来可能还会有更大的发展。

在旅游领域，消费者的消费需求快速增长，国内旅游每年的增长都是两位数，出境游前几年都是40%以上的成长。但同样可以看到旅游领域很乱象，比如说设施不够、供给不够、景点排队、交通拥堵、踩踏事故

等等这些乱象。这些乱象并不是简单的说我们国家的政策和管理水平有问题，实际上还是旅游领域的产品供给不足造成的。

就投资而言，创业者需要分析欧洲、日本、韩国和美国等整体经济和消费结构、消费品需求的变化，这对我们中国企业的现在和未来肯定是有帮助的。在研究投哪些行业的时候，需要考察他们的历史。比如说休闲领域，仔细研究一下日本和韩国的历史，你会发现基本上人均GDP达到6000的时候，会从观光旅游到休闲旅游，到了人均GDP达到1万以上，旅游会非常热门，现在原来很多日本和韩国人去的旅游景点被中国人取代了，这是一种趋势。通过把握大方向，选择他们过去发展需求的产品，尽管形式上可能存在时代差异，产品特色上也会有有一定的调整，但我相信需求是可以预测的。所以，中国消费者收入提升之后，消费结构和消费趋向都会发生变化，选择什么样的企业非常

重要。

“我们正在经历一个非常大的变革，产品过剩的同时需要拉动需求，既然中国正处于一个消费升级的时代，那么如何将这两个方面处理好才是创业者们需要考虑的问题。作为创业者首先就必须选准到底哪些东西通过你的思路或者你产品的改革，能够产生一些新的需求。

经济在发展，消费结构也在不断转变，但是只要抓住消费升级的趋势，那么无论是从业还是创业，相信吸引投资都将不会再是什么难事。

”

与钱总面对面——热点解析

**Q** 现在中国资本市场上一般大手笔的收购都是保险资金，以至于现在都说是野蛮人撞门的模式，保险资金这种运用是不是存在杠杆作用？不仅是企业的自有资金，还有一些用户的保费？

**A** 所谓保险，不管品种如何，实际上第一要义都是为顾客提供保证。提供保证的情况下，他肯定要有收益，才能提供理赔保证。所以他拿到你这些钱之后，肯定要去投资，这个是最主要的一个资金来源和应用。各个国家都有对保险的监管，比如说中国有保监局，海外也有各种保险的监管。保险监管对保险资金的应用是有不同的规定，比如说100块保险金里面有多少是必须是投在固定收益类的，多少可以投房地产，保险投资对于长远的收益还是有一定的要求的。



**Q** 当企业壮大到一定阶段之后，海外并购是一个非常重要的战略，复兴在这一方面做的非常好，请问你们在海外并购中遇到的问题 and 成功的经验是什么？

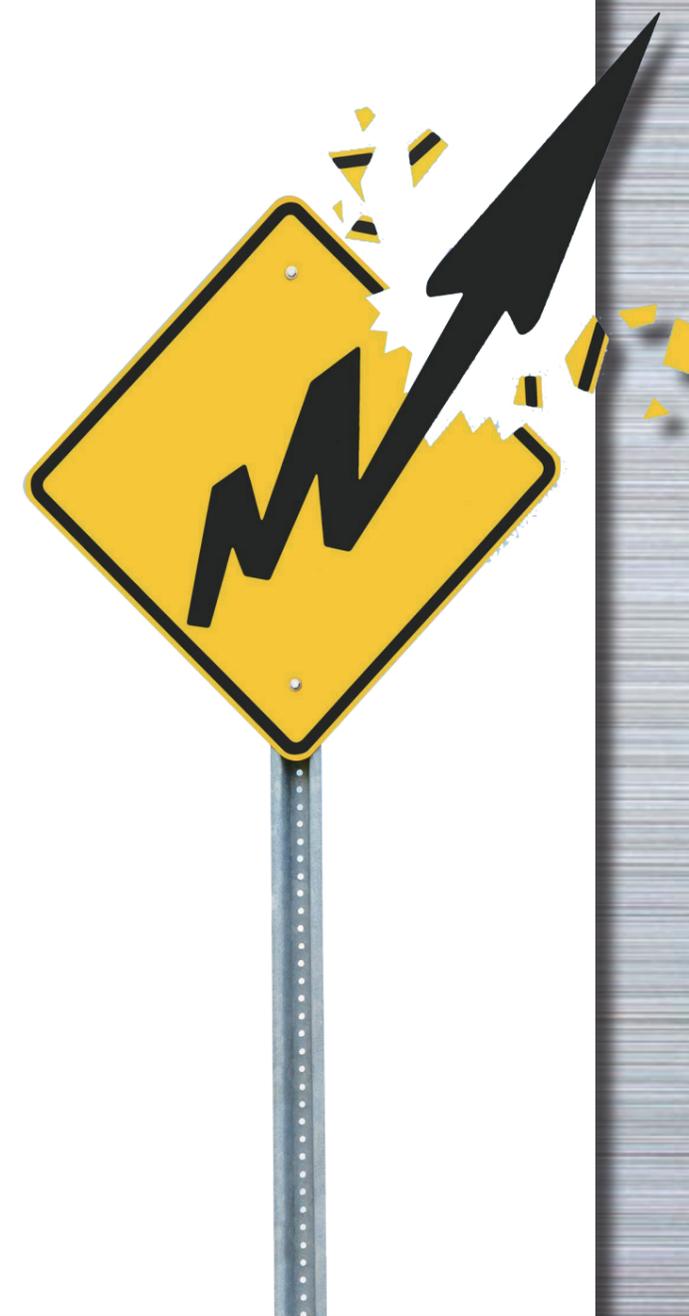
**A** 遵循你价值投资的理念，发展是硬道理，如果一个企业能够发展和成长，从亏损变成盈利，大家都会开心的，不会有这种互相之间的矛盾。对于海外并购，首先要清楚投资之后，除了提供资本之外还到底能帮他做什么。其次，要跟当地的文化和管理团队有很好的一个兼容，不光是语言，还要了解他们的思维方式、行为方式等，有时候做的事情跟他格格不入，即使本意想帮他，但也会达到反效果。有一些中国企业，成为第一或者控股股东之后，被人家赶出董事会的也有。沟通的问题会让投资人感到不舒服，或者让战略的实施搁浅，如何来理解和尊重当地的习惯和法律以及处世方式，这个对中国企业是很重要的。第三，找到合适的人也是很重要的，如果没有人去帮忙运作，在信息不对称的情况下就很难去操作实务。

与钱总面对面——热点解析

**Q** 您如何看待信息技术对传统的旅行社带来的冲击？

**A** 互联网改变着很多传统行业，但最终还是一个工具，你很难说互联网会替代很多东西。旅行社也是一样的，旅行社有其存在的必要，传统的旅行社有可能会将部分业务搬到网上，但搬到网上，并不是说它不是一个旅行社了，我相信整个旅行社的原有的功能肯定还是在的，因为再多的信息沟通，还是需要有人组织和提供一些服务的。同时信息会使需要中间商的环节越来越少，去中间化的过程加速，很多只做中间的预定环节的OTA的企业肯定会被替代掉。

另外，从客户端去考虑，客户的需求千差万别的，即使是同一个客户，你本人在不同的时点，比如你女朋友在你旁边和不在的时候，你的需求是不一样的，每个时点的需求也都是不一样的。要做业务就要满足不同的需求，所以就会产生不同的商业业态。任何一个行业不可能用一个商业业态满足所有的需求，这也就是为什么我们会有不同的商业业态出现。 **END**





## 行业聚焦： VR 概念怎么切？泛娱乐带来别样机遇

编辑 | 秦蔚 郭天艺

**导语：**无论在创业、科技、还是投资领域，VR 都是一个风头正盛的话题。VR 市场有多大？产业链条包括哪些环节？不同领域的 VR 创业者和投资人又该注意些什么？本文为你一一梳理。

**VR** 是 Virtual Reality 的缩写，即虚拟现实。VR 由美国 VPL 公司创建人拉尼尔在 20 世纪 80 年代初提出，其具体内涵是综合利用计算机图形系统和各种现实及控制等接口设备，在计算机上生成的、用可交互的三维环境提供沉浸感觉的技术。其中计算机生成的、可交互的三维环境成为虚拟环境（即 Virtual Environment，简称 VE）。虚拟现实技术实现的载体是虚拟现实仿真平台，即（Virtual Reality Platform，简称 VRP）。

2016 年是 VR 产业发展元年。从 VR 人机交互技术的进步到 VR 硬件设施的革新，再到产品内容的创作，VR 产业的每个链条都出现突破性发展，令大众看到了继电子计算机技术之后真正改变生活习惯、生产方式的新技术。在 VR 产业的成熟与进步中，科幻世界离我们越来越近。

6 月 18 日，京东 3C 发布购物狂欢节期间消费趋势报告。数据显示，在 6 月 1 日至 18 日期间，京东商城 VR 眼镜销量增幅达 23498.21%，领跑 3C 销量增幅榜单。消费数据体现出的市场数据是令人惊喜的，在

未来 5 年 VR 产业逐渐成熟期间，市场规模将进一步扩大。业内估计，至 2020 年我国 VR 市场规模将达 550 亿元。目前，VR 产业在我国已经形成了比较完整的产业链条，上游以硬件制造和系统研发为两大核心，同时衍生出开发者服务领域；中游以 VR 内容创作为主，当前已发展出 VR 影视、VR 游戏、VR 直播等热点行业；下游则是 VR 的传播渠道，以 VR 内容平台与体验店为核心，同时在传播渠道与内容创作的结合点上，衍生出 VR 主题公园、VR 网吧等交叉属性的业态。

接下来，让我们一起梳理一下当前大众化、泛娱乐化背景下 VR 产业主要的创业方向和创投建议吧。

### 01 / VR 游戏

与西方国家相比，我国电子游戏业起步晚，且受掣肘较多。从 20 世纪末发展至今，技术逐渐完善成熟，政策限制也逐渐解开，VR 游戏迎来爆发时机。

#### 创投者建议：

首先，从目前市场来看，投资者对

### VR 5

5 项 VR 产业

- VR 游戏
- VR 视频 / 影视
- VR 直播
- VR 内容平台
- VR 体验店
- VR 主题公园

FPS、MMRPG、解谜三类游戏更为青睐；其次，与 VR 硬件巨头建立深入合作联系，以硬件带动内容销售传播是快速发展的有效途径；再次，创业者需警惕来自 BAT 为首的大型企业的竞争压力，这类企业有着优越的资源和现金流，部分大型企业也会通过成立子公司来发展 VR 产业，这类子公司往往具有较强的研发能力。

## 02 / VR 视频 / 影视

2015 年底，我国电影总票房以 440.69 亿元完美收官，同比增长 48.7%；观影人次 12.6 亿元，同比增长 51%。我国庞大的市场基数以及观影人次形成了 VR 影视巨大的潜在消费力量。

我国 VR 影视产业发展刚刚起步，在技术限制下，多以 VR 视频作为切入点。当前来看，相关领域主要呈现 3 个特点：一是从业企业多为创业公司，而国外则普遍为大型影视企业；二是 VR 影视拍摄制作周期长、成本高，商业化尚早；三是 IP 的重要程度甚至超过了技术。

### 创业者建议：

首先，VR 视频 / 影视的创业者和投资者都必须重点关注 IP 资源的竞争，强化 IP 的运营能力，才能在整体技术有限的情况下取得商业上的突破；其次，创业企业需主动与国际领先技术接轨，加强国内外 VR 企业的交流。

## 03 / VR 直播

VR 直播在我国快速发展与电子竞技的兴起息息相关，但随着深入发展，网络直播已经深入到生活的方方面面，尤其带来了社交、观影方式的改变。

网络直播的主要收入为广告收入和虚拟物品收入两个类别，其中视频网站主要依

靠广告收入，而直播平台则普遍以虚拟物品销售为主要来源。VR 直播则根据内容形态进行分布，以演艺、体育为主的内容直播以广告收入为主要来源，偏向社交属性的直播平台则仍会坚持虚拟物品销售的盈利模式。

### 创业者建议：

首先，以演艺、体育为核心的内容直播需重点关注 IP 资源；其次，以社交为主的直播需重点关注技术领域的进步，不断优化用户交互。

## 04 / VR 内容平台

VR 内容平台是线上渠道，主力是各个硬件厂商自己搭建的分发平台，第三方内容分发平台还没有明显的布局。目前来看，国内有能力做到兼具硬件与分发的 VR 企业，均是在打造 VR 平台业务，包含：“硬件 + 软件 + 分发 + 内容 + 服务”。此类企业有暴风魔镜 APP 和 DreamVR 助手等。

VR 内容的专项平台在发展中有多重困难：一是缺乏硬件设备的有效支撑，市场份额难以稳定；二是缺乏盈利能力，尚未搭建起完善的商业模式；三是融资能力弱，与大型 VR 企业相比，业务综合能力有差距。

### 创业者建议：

由于 VR 产业尚未发展成熟，行业格局仍在不断变化中。根据互联网、移动互联网软件平台的发展规律来看，内容平台的高速发展期应是在产业的成熟阶段，稳定的行业格局带来稳定的发展环境。当前阶段，内容平台的发展必须要和硬件设备、内容提供商双方建立起密切的协作关系，通过创新商业模式甚至产业模式来梳理自身在产业中的定位。

## 05 / VR 体验店

VR 体验店如同当年的密室逃脱一样，

在各大城市风靡一时，多以小规模经营为主，主要涉及场地提供方、内容提供者、设备商、VR 软硬件一体化解决方案以及体验馆运营方几个主体。

随着 VR 技术的普及，体验店将呈现出 3 种发展趋势：一是整体规模的扩大，使更多连锁机构出现，单店规模也会增长；二是参与体验店的各方之间形成科学合理的收入分成机制，稳定市场关系；三是参与各方都有可能介入经营，成为体验店的经营者。

### 创业者建议：

做硬件与软件的集成商，掌握市场主动权，从设备与内容两个方面保证品质与质量才能引起消费者的深度需求。

## 06 / VR 主题公园

VR 主题公园的建设已经在我国展开，早在 2015 年 10 月，华谊兄弟、互动娱乐收购圣威特部分股权，布局 VR 主题公园；2016 年 2 月，盛大集团 3.5 亿美元投资 The Void，明确将其引入国内；2016 年 5 月，老牌 VR 企业赛欧必弗与江苏南京某知名博物馆达成合作，打造国内第一家虚拟现实旅游类黑暗骑乘主题公园。

### 创业者建议：

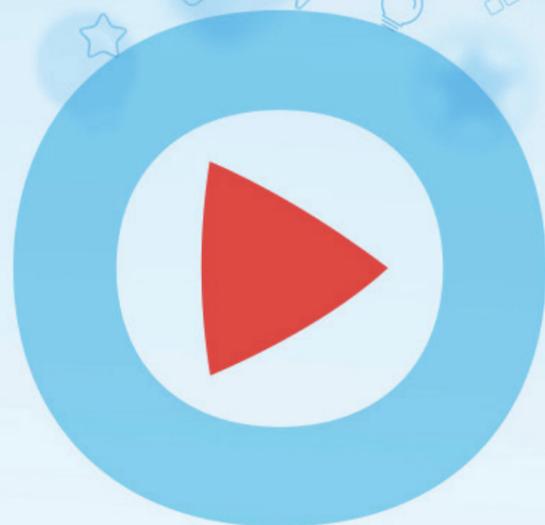
首先，成为方案供应商，成为服务企业的企业。其次，成为周边产品供应商，周边产品历来是娱乐、旅游等领域的重要经济来源。

当前，在大娱乐概念的带动下，VR 技术有了向大众普及的切入点，游戏、影视、主题公园、社交等领域等都出现了 VR 技术的应用。在 VR 技术的消费领域从专业级、企业级进而转化到大众消费级的时间节点上，VR 产业的爆发也就自然而然。未来 VR 产业将为创业者、为大众带来怎样的新增长和新体验，让我们拭目以待。END





爱奇艺 微电影



YOUKU 优酷  
世界都在看

## 行业聚焦： 后媒体时代的趋势观察

作者 | 吉祥 牛皮

网络的发展催生了网络媒体的诞生，而在互联网+时代的当今社会，以网络媒体为主导的新媒体迅速发展，逐渐进入到以网络媒体为主导的后媒体时代。后媒体时代具有数字化传播、自主化传播、信息化传播等全新的媒体特征，是一种特殊的社会形态，它对传统媒体以及社会的政治、经济和文化系统都具有非常重要的影响。后媒体时代的趋势主要表现在两个方面，一是从广告经济到流量经济的转变；二是平台竞争格局的变化。

### 从广告经济到流量经济

在传统的广告经济时代，媒体通过内容与渠道，形成影响力来吸引广告主。然而无论是植入广告还是播放广告，最终的买单者为广告主，变现渠道十分单一，内容（通常是电视剧）价格由电视台决定，电视台的定价又受制于广告主。所以内容市场的定价规模受制于广告市场的定价规模。同时，广告主在注意力形成方面，往往更看重渠道平台价值而非内容价值。

而现在买方力量将由传统媒体转向新媒体，而传统的“广告经济”也会向“流量经济”升级。在流量经济时代，内容的价值由两方面组成，其一是内容创造的流量，其二是流量多元化的变现产生的收益。优秀内容带来的海量流量和自身比传统媒体更加

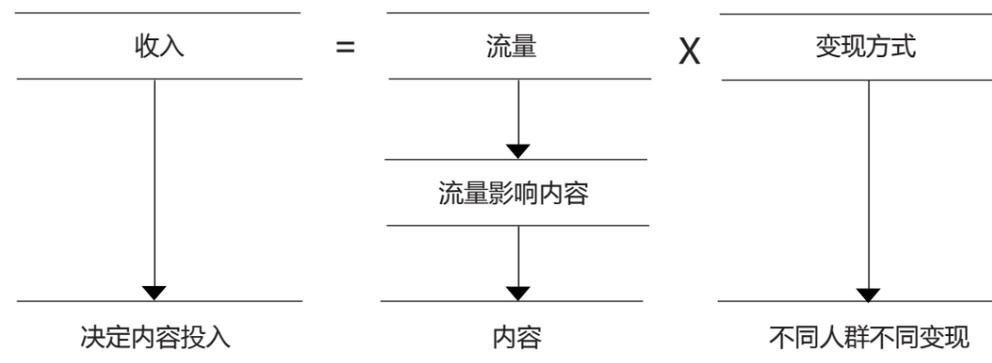
多元化的变现渠道是新媒体愿意高额买入优质内容的核心逻辑。其中，**优质内容负责创造海量流量，是产业链的核心和头部。**未来优质内容和非优质内容，将通过互联网形成极致的马太效应，无限放大。产品的定价将会产生差异。而新媒体在流量经济时代将利用大数据等手段进行诸如数字营销等进行最有效的流量配置。新媒体的未来会产生自制剧，订制也会成为一种趋势，但其核心的属性依然以流量追求与流量配置为主。通过新媒体之后，流量的价值将更有效率，流量的出口包括但不限于：

- 广告（精准营销、数字营销）
- 内容社交
- 电影、游戏
- 电商导流
- 付费会员
- 新技术（VR等）
- 股市概念放大等

以此为基础，流量经济时代下，内容产业的逻辑如下：

- 流量（也就是受众）的喜好决定内容的题材类型
- 受众广泛度与变现方式的多样性决定了总体收入
- 总体收入决定了流量（内容）的投入，它影响内容的质量

流量经济时代内容产业逻辑图





## 平台竞争格局变化

在理解了新媒体对优质内容的渴望之后，我们在可以预见的未来看到，新媒体与传统媒体将成为买方力量的对垒。这种平台力量将由两个阶段完成变化：

第一阶段：传统媒体 VS 新媒体

第二阶段：生态 VS 生态

在每个阶段，平台力量呈现不同的竞争方式，从受众、内容需求、变现渠道、每个阶段的核心策略四个方面对各个阶段进行解构。

### 第一阶段：传统媒体 VS 新媒体

#### ① 受众

在受众方面传统媒体和新媒体形成关注度差异。传统媒体更加关注全年龄层的需求，追求广度而非深度。

新媒体在受众方面则更加聚焦 40 岁以下的年轻人和一些具有年轻心态的人。中老年人群只是他们的辐射人群，而非聚焦人群。

#### ② 内容

受众定位的不同，导致需求内容的不同。虽然近年来，传统媒体有向年轻受众辐射的趋势，但即使它们表现的再向年轻受众讨好，又怎么能年轻过新媒体呢？同时传统媒体的内容又受到多重监管，进一步加快了传统媒体与年轻受众的脱钩。

而新媒体将保持一贯的年轻化，为了讨好年轻人，他们将“不择手段”，利用大资金、大投入等方式不断的催生年轻人喜欢的内容。

同时在内容购买逻辑上看，利润对于关注当下的传统媒体更重要，对关注未来的新媒体而言则并非必要要素。新媒体除了利润指标的考量外，更多关注内容可带来的点击数、会员数、社会话题性等构成。

#### ③ 变现方式

变现方式方面，传统媒体依然主要依赖于广告商，这些广告包括植入、冠名权、播出时段插播等方式。除此之外的游戏、电影变现方式（注：将电视剧、综艺等以游戏

和电影的方式进行变现）只有排名前 3- 前 5 的卫视才能完成，同时这样的成功案例也是极小的。

相比传统媒体，新媒体除了广告商以外，还进行会员剧的探索，Netflix 的成功案例告诉新媒体两点，一方面以会员制盈利是可能的、另一方面大数据不仅可以应用于广告商还能应用于制作剧，使得数据的价值得到进一步升华。

同时，游戏、电影的联动更是新媒体驾轻就熟的项目，去年的爆款《煎饼侠》（煎饼侠——改编自搜狐的独播网剧《屌丝男士》）出自搜狐之手，它相比业内的其它巨头而言还只是这个领域的小玩家。未来伴随着 BAT 的进一步入局，相信内容变现的渠道将进一步拓展，这些都是传统电视台无法比较的。

相比新媒体而言，传统媒体的变现渠道显得过于单一，而由于单一的变现渠道，导致传统媒体能够给予内容的价格必然低于新媒体，这直接的结果将导致优质的第三方内容将不断地朝新媒体迁徙。

#### ④ 核心策略

##### 传统媒体核心策略

· 重新定位、流程再造

传统媒体要舍弃以往战略、定位等带来的荣耀，进行重新定位进行自我变革。并依赖新的定位对管理、流程等进行再造。将新媒体竞争的压力，看成内部效率提升的良机。

· 聚焦权威性、实时性内容

在内容定位方面，建议聚焦权威性、实时性内容。与新媒体“娱乐至死”的本质进行分离，走严肃题材路线。这里娱乐并非褒义词，严肃也不是一个贬义词，它们只是意味着一种内容定位。同时严肃的定位，意味着聚焦高端商务人士，和互联网的“屌丝

经济”进行差异化。

· · · 聚焦银发市场

在受众方面，更多关注属于自己的客户——中老年人的需求与诉求；在商业模式的发展上，更多以中老年人作为假设，进行多元商业模式的尝试。相比年轻人，老年人拥有更高的忠诚度和更差的支付能力，如何扬长避短为他们设身处地的思考，是传统媒体必须意识到的。

##### 新媒体核心策略

· 海量购买优质内容

首先，应该坚持大量购买优质内容，目前平台之争的本质还是内容之争。客户对平台并无忠诚度，他们只跟随好看、想看的内容。所以，较少的内容无法保持平台的竞争力，保持平台竞争力的不二法门就是购买数量级级别的优质内容。

· 爆品内容独播、首播常态化

其次，将最好的内容独播、首播常态化。（注：这里的首播与独播已经不仅仅停留在网络层面上了，而是在台网层面上。）新媒体必须意识到，好的内容是可以分享的。但最好的必须是独享的，因为最好的内容才会给予广大受众非看不可的理由，只有非看不可的内容才有可能推动诸如会员制等新的商业模式，并使新的商业模式常态化。

· · · 对商业模式进行积极创新

最后，在坐拥大量优质内容的同时，要进行更加大胆的商业模式创新，这些商业模式创新的机遇可能来自跨界、新技术、新需求、新的分配方式等，最大程度挖掘内容和平台的商业价值。

### 第二阶段、生态 VS 生态

#### ① 受众

在传统媒体渐渐落下帷幕的同时，新媒体对于由于受众的重叠性，将导致优质内

容竞争将加剧。因为这种竞争的压迫，导致内容价格的上升，这些持久的财务压力，会最终导致新媒体定位的分化。从“年轻化”的主标签，泛化到“二次元”“自制”“网络剧”等而二级标签，通过深挖二级标签形成更细分的定位。在定位明确的同时，各家将以自身的基因出发，打造生态化网络。未来的竞争将从单个平台对平台，演变成以平台为主的生态对生态。

## ② 内容

在内容的选择方面会依赖于自身的定位。这里的定位包含两重意思：其一、是自身在新媒体行业竞争格局内的定位。其二、是在整个集团的定位。

打个比方说，腾讯视频的背后是腾讯集团，腾讯集团最挣钱的生意是游戏，所以腾讯的生态可以看作是游戏的生态，腾讯文学、腾讯视频、甚至包括腾讯QQ和微信都是为游戏进行导流的。那么腾讯视频选择内容最大的可能性就是以古装类、漫画类等与游戏最为紧密结合的内容。其他几个平台也有类似的生态。

## ③ 变现渠道

在新媒体时代变现渠道与内容定位一样，涉及两个方面。一方面是自身的变现渠道，另一方面是帮助所在集团内其他业务实现变现。

将视频网站孤立的看，其变现渠道主要依赖于广告主、会员制等。

而将视频网站放在其所处的集团中来看，变现渠道则较多元。腾讯视频的背后是腾讯集团，其打造的核心生态是游戏泛娱乐生态。优酷土豆的背后是阿里巴巴，其打造的核心生态是电子商务生态。爱奇艺的背后是百度，其打造的核心生态是精准的数据营销。而乐视的全领域生态更是以乐视视频为引，进行了整个生态链的串联。

## ④ 核心策略

### · 找到自身定位，迅速差异化

在定位上，结合视频网站和背后集团的共同优势，迅速形成差异化，借由这种差异化，完成生态位的打造。在媒体内容行业，定位不单单影响你的竞争力，它更会深层次的决定文化，以及其次级人群的归属感，这种影响将超过传统企业的定位。

### · · 展开生态化竞争，放弃垄断

放弃垄断思维，展开生态化竞争。视频网站不应该把产业链上下游的企业看作是依赖你的成功的寄生产业，或更糟糕的是看成对于你价值品牌一种掠夺。要理解一个成功的生态是可以让这个生态里的所有人赚到钱，只有这样你才有可能巩固你的生态，使产业链的上下游都为这个生态的生存努力。

正如凯文凯利所说，检验生态与垄断的区别就是去看看赢家，是 Winer-take-most（赢家拿走大多数）还是 Winer-take-all（赢家拿走全部）。

### · · · 质量优于数量

我们通常认为在互联网时代，质量与数量同样重要。大规模的数量代表了互联网一直津津乐道的长尾效应。但是内容产业不同于互联网行业的一般逻辑，他是注意力经济，通常人扣除正常的工作、休息时间，整体的周空闲时间大概在 25-40 小时左右，而一部 40 集，每集 45 分钟的电视剧看完就需要 30 小时，相当于普通人一周的空闲时间。给予受众非看不可的理由，而不是靠数量的堆积填充受众的时间是视频网站乃至内容行业竞争的关键。这也决定了，视频网站与其买 10 个中档品，不如买一部爆品。发挥极致的马太效应而不是追求长尾效应，将是互联网时代的核心竞争逻辑。

“

后媒体时代，新兴的网络媒体对传统媒体产生强大的冲击，相比于传统媒体依赖于广告经济的单一变现渠道，网络媒体在流量经济时代拥有更加丰富的变现渠道。面对网络媒体的竞争，传统媒体应该在受众、内容和变现模式等方面变革，进行重新定位、流程再造，聚焦权威性、实时性内容以及银发市场。而网络媒体则需要在优质内容的海量购买，爆品内容独播、首播常态化以及对商业模式创新方面打造核心竞争优势。最终，传统媒体与网络媒体的竞争将会演变成生态与生态的竞争。找到自身定位，迅速差异化，展开生态化竞争，放弃垄断，坚持质量优于数量是生态化竞争的核心策略。 END

”







## 利郎 如何实现创新发展？ ——专访利郎集团副总裁胡诚初

编辑 | 杨天钰 郭天艺



胡诚初  
利郎集团副总裁

**利**郎集团，始创于1987年，于国内首倡“商务休闲”男装概念，经过20多年探索，已发展成为集设计、产品开发、生产、营销于一体的中国商务男装领军品牌。专卖店三千多家，遍及全国31个省市，名列中国本土男装行业前茅。

### 工匠精神

“做事业做企业，守是守不住的，一定要不断的创业，才是最好的守业。”

工匠精神实际上对每个人，尤其对于创业者而言，十分重要，它使人有一种欲望，一种把一件事情做到极致的追求。在这种欲望的支配下，人为了打造好一样东西，可以对一时的失败完全不顾。

利郎开始做衣服的时候，很单纯地想精工细作把一件衣服做好，时刻带着这种心情，到1990年，利郎服装已经是农业部优质产品。

之后利郎开拓了西装市场，1992年成为福建省著名商标。企业业绩节节增高，批发商拿钱等着，有的甚至到车间去帮忙包装，抢货就走，此时，管理层什么也未考虑，开始不思进取原地踏步。这样，1994年开始，跟利郎同步成长的七匹狼、九牧王，都从产品经营批发经营转为品牌经营，利郎还热衷于批发经营。这一步之差，可以说是失之毫厘谬以千里，业绩从1996年开始下滑，到1998年企业已濒临倒闭。

### 品牌经营

“做企业要想持续的发展，一定要做品牌经营，没有品牌经营，没有文化的企业是长久不了的。”

1998年到2000年期间，服装行业日趋饱和，同质化非常严重。利郎陷入了困境，究竟应如何创新，怎么在价格战中走出自己

▼ 高校学子在利郎集团厂区内合影



的路？利郎王总认为品牌定位是关键，观察市场形势，随着改革开放，商务人士越来越多，商务男装的市场需求不断扩大，商务休闲男装的定位可能能在群狼环伺中拼杀出一条血路。本着这一概念，利郎变为服装领域的一匹黑马，在2004年时，终于成为中国商务休闲男装的第一品牌。

“做品牌无非就是认知、认同、认准，从不信到相信到迷信。”最初利郎的知名度很低，企业决定要选择一位合适的代言人来拉动整个品牌的知名度。2002年公司最先看重了中国足球队的南斯拉夫籍教练米卢诺维奇，但是米卢不修边幅，穿着随随便便，无法代表商务人士。公司对公众人物逐一对比分析，最终选择了具有商务精英形象的陈道明，其后两者从2002年一直合作到现在，可以说是陈道明树立了品牌形象，为利郎的扩大打好了基础。由此可知，代言人和企业

之间的契合度非常重要。借陈道明的形象，利郎也成功推出了他们的核心理念——“简约不简单”。商务人士、公务员、创业者，往往有一个共同的心愿，用最简约的方式达到不简单的效果。因此这个理念一经推出，很快得到广泛共鸣，利郎的销售也马上成倍增加。

另一个品牌经营的成功经验是在2004年，雅典奥运会的16天之内，利郎投放了1000万的广告。集中力量的投放极速扩大了利郎的知名度，年底收益从4000多万激增至1个多亿。胡总坦言，广告传播实际上也离不开创新，投放广告一定要精准且物超所值，这样广告才能发挥出其应有的效果。

### 匠心育人

“招人是个关键，用人是个观念，留人是个境界。”

在人才观上，不管这个人哪里创造了多少价值，但是到了利郎，都无法直接被称为人才，只能被称为材料的“材”。只有为企业创造财富，创造利润的人，才能叫人才。当企业离不开他的时候，把他作为宝贝一样留在企业里的时候，便成了“人财”。

“在用人时，有德有才破格重用，有德无才培养使用，有才无德监控使用，无才无德坚决不用。”

在留人时，关键在于员工能否在企业里与企业共同成长。很多企业都要求员工把企业当成家，但相应地企业应把员工当什么？领导者肯定要先把员工当成家人，他才能把公司当成家。因此利郎提出要用四个“心”换得员工的忠心，即真心、用心、关心、耐心。

所谓真心，意为要让每一个员工发挥其应有的作用。大概2005年、2006年时，整个福建很流行招一些博士生、博士后，但进入企业后大多领导者又置之不用，至今很多老板仍有“叶公好龙”的心态，想人才又怕人才——企业无人，又怕人才到来用新思维“管”住老板。

所谓耐心，就是一个人进入企业，不可能今天来了，明天就发挥作用，所以一定给予员工时间和空间。2013年，世界经济整体不乐观，公司招聘了一些国际设计师，入职后公司先让他们了解国情，再了解企业内情，再进入市场了解民情，三情了解以后，他设计出来的东西就自然贴合市场需求

所谓用心，公司要找到每个员工最适合的位置。大学毕业生往往懵懵懂懂，并不清楚真正能发挥才能的平台在哪里。所以往往会有领导者说员工招入后无实际作用，其实不是没用，世界上没有垃圾，只有放错地方的财富，用人时要关心每个人有什么特长，放准位置自然发挥作用。

最后一个关心，所谓关心，根据心理学家马斯洛的五个需求，生理需求，安全需求，社交需求、尊重需求一直到自我实现需求。想要自我实现，首先要满足生理需求、安全需求，企业要从衣食住行行为员工考量。真正有才能的人，从不缺用武之地，但如果他的家庭，如小孩上学的问题公司都一应解决，没有后顾之忧，他就更可能尽心尽力为公司服务。END

# LILANZ 利郎

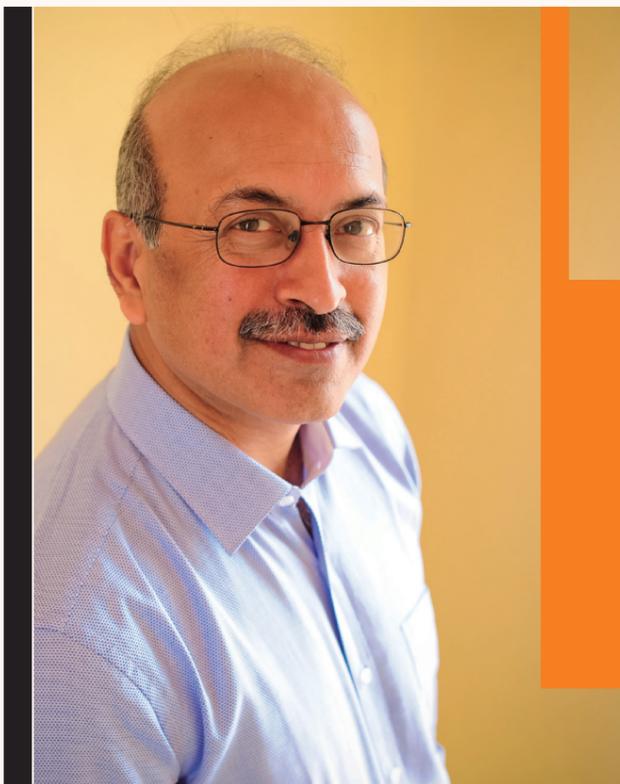
[简约不简单]

## IN THE SPARE TIME AFTER WORK

[中国领先精英商务时尚]

The confidence of man comes from inside, naturally embodies on the outside appearance, and in the end, focus on the major theme.





## 专访印度专家拉吉夫·纳兰 移轨创新突破思维重力

编辑 | 季艺轩 马海萌

拉吉夫·纳兰，一位印度专家，印度国家规划委员会“印度创新战略小组”的成员、《移轨创新》作者，有着印度人的“Jugaad”（坚韧不拔），同时又敢于打破传统固有思维模式禁锢，跳出“盒子”思考。当我们面临着创新的最大敌人——固化的心智模式和思维惯性，组织重力、行业重力、领域和部门重力，以及国家重力和文化重力，拉吉夫先生有着他的独门秘方。

所谓移轨创新，是指对于商业模式和生态系统的突破性创新，从而导致整个价值链的转移，开启了新的轨迹和历史。

**拉**吉夫说，创新不是增量的、线性的、可控的创新，也不只是新技术、新产品、新服务那么简单。通常来说，在大部分商业活动中，公司都在利用某种不平衡来套利，信息的不均衡，资源的不均衡，供需关系的不均衡。然而只有那些真正完成了移轨创新的公司，才能捕捉到用户自己都未曾觉察的需求，制造一种伟大的新的不平衡，改变人类的历史，“在宇宙中留下了印迹”。

在《移轨创新》——针对有志于商业创新的人们阅读的书中，他列举了很多医院、社区、非营利组织、城市管理的创新案例，剖析了移轨创新所必经的五个阶段，每个阶段可能遭遇的困境，以及每种困境大致的应

对方案，为政府、城市管理部门带来极大的启发，值得所有创业者们深思。

### 找准需求，是所有创新创业的原点

创新创业是天然连在一起的，创新促进创业，当创新体现社会需求的时候，便会形成产业。例如，一家印度的创新企业自主研发了一套安卓系统，该产品完全从使用者角度出发，将使用者所需要的音乐或者文件等数据储存在一个安全的系统里，使用者可以完全不用受时间和空间的限制，随时获取他们所需要的资料信息。只要创新的目的，是服务于人的需求，满足了人的实际需要，创新就一定会与创业紧密联系在一起。

### 用国家力量推动创新创业，一定要讲求效率

政府对于创新创业的作用肯定是巨大的，特别是对于一些发展中国家来说，发展科学与技术创新，需要政府的大量投入。例如，在以色列这个国家，他们在科技上有着很多重大突破，其中政府扮演了极为重要的角色。科技创新，加强了国防力量；科技的商业化，带动了经济的发展。从以色列的经验来看，政府在推动创新创业的过程中，功不可没。

但是不同的国家，国情不同。在印度，创新创业承担的更多的是这样一种角色——帮助二三四线的城市的发展，向市民提供干净的水源、清洁的能源，以及新的工作岗位等等。也就是说在印度，政府作用更多地体现在改善生活环境，提高生活水平和提升就业率上。建设科技创新中心是件好事，但是最重要的，是国家的投入、政府的投入，一定要保证高效率 and 高质量。企业由于有赢利的目的，有回报的要求，它的创新一定是讲求效率和效益的，这也是它的优势。总体而言，创新有两个关键的主导性力量。一是集中式创新，二是分散式创新，这背后对应着政府和企业的驱动力量。二者的力量，同等重要，不可偏废。

### 创新创业完全可以“教”出来

创新创业是完全可以“教”出来的。

在远古时代，人们为了生存，就要不断学习各种技能和经验，同时不断创造出维系生存的技术和工具。知识和经验的积累，教育产生了。教育的一个很大的作用，就是把原先需要二十年才能完成的事情缩短为两年甚至更短。这就是教育的伟大，让人少走弯路，直达顶峰。今天的创新创业教育也是这样，创业精神、创新意识、创造能力，甚至创业领袖，这些都是可以培养培训出来



的。比如在印度的很多非盈利组织里，就会有这样对于创新创业的教育，努力培养人们的创新意识与精神，而且效果非常好。

### 创新创业的高风险，其实是一个谎言

在印度，就整个创新文化和社会发展而言，资源稀少、创业环境不完善，导致创新创业失败的概率比较大，也会产生许多负面影响。不过拉吉夫一直想纠正的一个观点是，其实创业没有失败这回事。比尔·盖茨经历了一系列的失败，才能造就他今天的成功。再说失败也不全是负面意义的，在所观

一位真正的企业家，他富于洞察力、智慧和执行能力，是创新最核心的推动者和组织者。创业者们，你准备好了吗？

察的许多创新创业案例，发现只要坚持不放弃，越过创业瓶颈期，再多走那么几步，就会成功。

拉吉夫在美国加州新建一个孵化器项目，研究出一套先进的管理和技术系统，目的只有一个，就是提高创业成功率。根据目前的运行效果来看，在这个孵化器下，创业成功率高达 90% 以上。这就告诉我们一个事实，创业失败，原因不在于创业本身，而在于支持创新创业的系统不完善、制度不健全和资源不匹配。拉吉夫表示，只要基于服务于人的实际需求这一准则，创新创业就没有失败，只有成功。说创新创业赢者寡败者

众，绝对是一个谎言。

#### 创新不是颠覆规则，创业不是零和博弈

创新创业的本质不是破坏、不是颠覆，创新创业是一个创造正面价值的过程，它不是零和博弈，不是你多我就少，而是要在二者之间，创造一个双赢的局面。这才是创新创业的真正价值。

真正衡量创新创业的成功与否的价值落脚点体现在消费者本身，就是看它是否为消费者创造了最大利益。今天阿里巴巴的成功，不能看它对传统商业模式的颠覆，造成了多少产业江河日下，多少人失业落魄，而是看它在多大程度上满足了消费者利益，给消费者带来了多大的福利。在拉吉夫看来，这才是评判创新创业唯一的价值依据。



#### · 精彩原文摘要 ·

在个人层面上，放弃新年目标从行动上证明了思维方式的重力存在。我们承诺要实现目标，从减肥到管好我们的情绪，再到学习一个新的爱好，以及为了实现承诺而付出辛劳。然而，一周或两周下来，重力会悄悄混进来，使得我们又回到老路上。老的通常比新的更强大。同样，为了刺激创新，一个组织要有意识地去尝试让组织内部的人接触一些鼓舞人心的和有见地的人。他们的影响会持续几天，使得人们到处胡乱传播新学的词汇和新思想，然后又回到原来的工作中，恢复如常，甚至几乎有一种如释重负的感觉。

有一个有远见的中型消费品公司的首席执行官，想利用创新作为一种加速增长的方法。他曾经单枪匹马地使企业渡过难关。这是一个旅程，让他成为一个好的企业领导者，但不一定是一个冒险家。他在没一次会议上、在他对他的组织或投资者做的每一次演讲上倡导创新。然而，当有人来向他提出一个新的想法时，他以前的经验就在不知不觉中冒出来了，他问的第一个问题通常是：“有人曾在世界的其他地方尝试过吗？我不想成为试验新想法的小白鼠。”所以当他谈到创新，他所显示的是“保守/避免不确定性的思维方式”。除非他面临并且需要处理这种思维方式的重力，否则他的组织将不可能自由地打破其目前所处的可预见的和有

效的轨道。该组织在最好的情况下会成为一个有效的追随者，追随行业中其他组织的领导。

重力随时间而积累，拖住了新事物的发展。不是一层，而是四层思维方式的重力，拖延了移轨创新的步伐。组织重力使得组织内部人员的思维相似；然后是根深蒂固的行业重力，是整个行业的所有人员的思考和行动都是一样的。更深层次，国家和文化的重力使得人们窒息，影响了几代人使得他们习惯了顺从而不是创新。

组织几乎不费吹灰之力就能累积重力。过去的成功成为最佳实践，最佳实践成为模板，而模板成为不容置疑的神圣真理。

这其实是一些表面的尝试，一些组织通过提高员工的文化多样性来刺激创新。他们聘请有不同背景的新员工，然后对他们进行“很好的引导”。“好”到那些新员工被无缝地引导进入有同样重力的心智模式。当一个人在组织中仍然是新鲜的时候，他经常会冒出新的想法。然而，当他碰巧与一位高级经理分享了一个聪明的点子时，他得到的最可能的反应是，“好吧，你在这里多久了？你是说一个月吗？等你在这里呆满一年后我再问你。”一年后，他可能已经停止提“愚蠢的”问题，他现在已经知道什么问题是不可以问的。他已经成为组织重力的一个组成部分，他已经成为他们中的一员了。 END



## 创业初期选择合适天使投资

编辑 | 邵月 郭天艺

66

天使投资是当前创业团队前期融资的重要来源，今天小编就带大家了解天使投资是如何考察项目，创业者该如何赢得投资人的青睐，如何选择合适的天使投资合作。

99

### 热身：天使投资是什么？

天使投资，是权益资本投资的一种形式，是指富有个人出资协助具有专门技术或独特概念的原创项目或小型初创企业，进行一次性的前期投资。它是风险投资的一种形式，在根据天使投资人的投资数量以及对被投资企业可能提供的综合资源进行投资。

天使投资在早期阶段给予创业者资金等支持，让他们能够有机会显露才能，对创业者有着非同寻常的帮助。

个人为主的天使投资持续增长，天使投资的主体日趋多元化，联合投资是当天使投资界的趋势。

《2015 中国天使投资年度报告》称，仅前三季度，全国共披露天使投资案例 985 起，总投资额 95.85 亿元，天使投资空前活跃。虽然中国目前天使投资人较美国等发达国家仍有较大差距，但是天使投资门槛的降低，以及众筹模式的出现，则有望把中国带入“全民天使”时代。据投融界数据统计，2 月至 6 月，全国共披露 208 起天使投资案例，披露的投资额超 13 亿元。

尽管 2016 年上半年天使投资成绩表现不佳，投资案例数量较去年相比下降明显，但天使投资仍然十分活跃。3 月，俞敏洪发表两会提案，建议大力发展天使投资。6 月，中国天使投资联席会正式成立。徐小平投资聚美优品、小红书、美菜，王刚投资滴滴，刘芹投资小米，吴彬投资唯品会等等这些投资成功的案例不仅为其天使投资人带来了超高的回报，还给整个天使投资行业带来了强大的正能量，激励着更多个人与机构加入天使行列。

近几年天使投资在中国密集爆发为投资者提供了便利，然而天使与创业者之间信息不对称、不透明问题，也随之加剧。创业者制作 BP、进行项目路演吸引投资者目光的同时，也面临着如何在众多投资人中选择与自己想法相似的天使投资人进行合作等众多问题。本文将分为三部分，为创业道路上奋斗的初期团队提供天使投资方面的介绍及建议。

### 天使投资人是如何考察项目的

如何低成本、高效率的筛选出优质项目，是天使投资的第一步。由于天使投资人精力有限，很难说对各个行业都有深入研究，并且随着天使投资人的多元化趋势加大，如何进行专业的项目考察，从哪些行业切入，都值得深究。多数投资人都从行业研究、投资逻辑、项目寻找、创始人考察这四个方面进行总结

#### 1、关于行业研究

天使投资人需要对所关注领域的市场情况有一个大致的研究。比如说互联网家装，它差不多是 4 万亿的市场规模，主要分为材料采购、装修、验收等阶段，然后看相关领域的企业发展情况与数据。同时天使投资人还需要研究国外的对标企业，研究其发展模式与发展程度。这样天使投资人就能梳理并设计出自己独特的投资逻辑框架，在自己熟知的领域纵深布局，并且在每个环节中尽可能地降低成本。

#### 2、关于投资逻辑

天使投资是风险投资的一种，也要满足风险投资的一些共性理念。比如一般 VC 都喜欢有大公司背景的创业团队；市场方向一定要大，未来有更大的发展；项目通常有一定时间的窗口期，投资人可以在里面找自己认为最有前景的团队去投资。对于多数天使投资人来说，他们并没有足够的时间去深入了解全产业链，为了快速找到优质项目抢占市场，凭借一些共性的东西去投资项目，这也不失为一种省力的办法。不过对市场有整体感知和深入的研究，投资人更容易做出正确的决策。

#### 3、关于项目寻找

天使投资人需要接触非常多的项目，才

能找到让自己眼前一亮的那一个。不少投资人吐槽，每天不停地找项目，但 100 个项目里，99 个都是不靠谱的。所以天使投资人只有耐心地寻找更多的项目，才能从中挑选出最具潜力的。天使投资人利用互联网搜集项目，将会极大地降低寻找项目的成本。

#### 4、关于创始人

在实际的投资行为中，天使投资人更多地是对创始人进行考察，这一点适用于各个投资阶段，天使投资更是如此。因为早期的项目没有数据，没有清晰的商业模式，没有明确的发展规划，甚至连公司都没有注册，天使投资人能够直接考察的就是创始人和他的创业团队，以及他的创业想法。创始人的学习能力、团队组建能力、执行能力、抗压能力、洞察能力如何很重要。这里洞察能力很关键，创始人能够准确预见未来三年、五年、十年乃至二十年的关键节点上，行业会发生什么，比如行业的核心资源是什么，掌握在哪些人的手上等等，就可以提前研究对策，增加创业成功率。

寻求天使投资时，创业者该如何思考

从创业者的角度来说，既然知道了天使投资人是如何考察项目的，那自己在做天使轮融资决策时，又需要注意什么呢？

首先创业者要做好自我修炼，着力培

养自己在创业过程中需要的各种能力，以自身实力和魅力打动天使投资人。

其次在选择投资人时是要关注投资经验。创业者应该从一群经验丰富的天使投资人那里寻求融资，因为这些天使投资人帮助很多公司从一个小创意成长为一个优秀的公司，积累了丰富的经验。这些天使投资人通常有自己深入研究的行业和行之有效的投资逻辑，如果你的项目符合投资人的要求，就一定要抓住这样的机会。

同时，最好寻找与自己观念相同的投资人，这样在合作的过程中会减少对公司发展方面的分歧。投资人的投资领域和以前参与的投资项目也是考量的重点，类似的项目经验可以帮助初创团队少走弯路，减少不必要的错误。

另外创业者需要知道常见的寻找天使投资人的渠道。比如创业者可以根据天使投资人公开的联系方式，直接联系他们，或者利用自身关系网直接去拜访天使投资人，也可以通过熟人推荐、参加创业路演活动等，与天使投资人取得联系。这里需要创业者控制寻找的成本，包括时间成本、精力、费用等等。

#### 创业初期的品牌建设

作为吸引投资人的重要武器，创业者初期进行品牌建设时要慎重仔细。以下四点可以作为参考：

##### 1、高度的差异化

开阔思路、发挥创造性思维，提炼个性化品牌核心价值。缺乏个性的品牌核心价值是没有销售力量的，不能给品牌带来增值，或者说不能创造销售奇迹。高度差异化的核心价值一亮相市场，就能成为万绿丛中一点红，低成本获得眼球，引发消

费者的内心共鸣。差异化的品牌核心价值还是避开正面竞争，低成本营销的有效策略。

##### 2、富有感染力，深深触动消费者的内心世界

一个品牌具有了解触动消费者的内心世界的核心价值，就能引发消费者共鸣，那么花较少的广告传播费用也能使消费者认同和喜欢上品牌。

##### 3、核心价值与企业资源能力相匹配

品牌核心价值就其本质而言不是一个传播概念，而是价值概念。核心价值不仅要通过传播来体现，更要通过产品、服务不断地把价值长期一致地交付给消费者，才能使消费者真正地认同核心价值。企业的产品和服务需要相应的资源和能力的支持，才能确保产品和服务达到核心价值的要求。因此，核心价值在提炼过程中，必须把企业资源能力能否支持核心价值作为重要的衡量标准。

##### 4、具备广阔的包容力——预埋品牌延伸管线、提高品牌扩张能力

品牌延伸能否成功的关键是核心价值是否包容新产品。由于无形资产的利用不仅是免费的而且还能进一步提高无形资产，所以不少企业期望通过品牌延伸提高品牌无形资产的利用率来获得更大的利润。因此，要在提炼规划品牌核心价值时充分考虑前瞻性和包容力，预埋好品牌延伸的管线。

现在很火的健身 APP——Keep，就准确把握住行业痛点，进行品牌建设。Keep 创始人王宁选择避免线下实体健身房的激烈竞争，而是采用国内少有使用但技术成

熟的线上教学视频录制的新路。同时既能够用标准化的方式满足健身“小白”的需求，又能够通过精准定制满足高级进阶者的需求，吸引了不同种类的用户群体，仅仅 15 个月就达到 3000 万用户量。如今已经完成了四轮融资的 Keep，在不断地发展和完善。品牌建设无论是对于吸引投资人还是项目自身发展，都有着举足轻重的意义。

#### 创业者要确保找到真正的天使投资人

天使投资人为创业初期的企业，甚至是创意期的创业者提供最初的资金支持，以帮助创业企业迅速成长。资金额从几十万元，到几百万元、上千万元不等，投资对象主要是 VC 认为太早期和风险太大的创业企业。

真正意义上的天使投资人，或者在某个领域经验十分丰富，或者本身就有成功的创业经历，他们拥有富余资金和很好的商业关系网，愿意承担巨大风险，投资创业企业，为企业发展提供更多帮助。

天使投资人周鸿祎对理想天使投资人的阐释，很值得创业者思考。他认为天使投资人至少要满足三个条件：一是对产业了解，才能规划方向；二是至少干过企业，知道创业是怎么回事，能够给创业者一些很具体的指点；三是要有很好的的人脉关系，跟 VC 熟，给创业企业融到后续资金。

所以创业者在寻找投资人之时，一定要对天使投资人有所考察和了解，确信他们是真正的天使。

兵法云“知己知彼，百战不殆”，创业者与天使投资人的融资合作也是如此，天使投资人通过不同的途径考察创业项目选择投资，创业者了解天使投资人的投资策略，才能采取针对性的措施，快速拿到最适合自己的天使轮资金。END



# ofo 共享单车是机遇还是挑战?

编辑 | 邵月 刘乐君

**第**二届中国“互联网+”大学生创新创业大赛总决赛上，ofo 共享单车从全国 2,110 所大学、118,804 个创业项目、545,808 名大学生角逐的“互联网+”大学生创新创业大赛中脱颖而出，最终获得金奖，并受到了刘延东的接见。那么 ofo 共享单车在创业过程中面临着何种机遇与挑战呢？

## 我是谁？

ofo 共享单车，创立于 2014 年，是国

内首家共享单车公司，首创无桩共享单车出行模式，致力于解决大学校园的出行问题，同时协助高校回收改造废旧自行车，解决“僵尸车”问题。

ofo 在 Uber 和 Airbnb 的启发下，想创办一个让高校师生“随时随地有车骑”的平台项目，推出了标志性“小黄车”，车体颜色统一涂刷为黄色。用户在使用时，通过微信服务号或移动 APP 输入车牌号即可获得密码解锁单车，并可以将车骑去校内任意的地方，随时停放。也可以共享自己的单

车给 ofo 经营，从而获得所有 ofo 共享单车的免费使用权，以 1 换 N。ofo 每位用户则收取 99 元押金，采用“(距离费 0.04 元 + 时长费 0.01 元)X 用车密度，校内 2 元封顶，校外不封顶”的计费方式。ofo 上线至今已有近 7 万辆共享单车，总订单超过 1500 万，日订单超过 50 万，为全国 20 座城市超过 150 万师生提供

## 我从哪里来？

ofo 创始人兼 CEO 戴威，北京大学光华管理学院 2009 级本科生。2014 年，戴威与 4 名合伙人创立 ofo，提出了“以共享经济+智能硬件，解决最后一公里出行问题”的理念，创立了国内首家以平台共享方式运营校园自行车业务的新型互联网科技公司。

“自行车是一次最伟大的发明之一，我更坚信这是一次伟大的尝试，我们希望通

过 ofo 服务全世界的人，我们希望在全世界的每一个角落，有一公里到二公里这样的出行需求的时候，都能得到 ofo 的服务。”戴威这样说道。

## 我要到哪里去？——机遇

2016 年 9 月 26 日，ofo 共享单车宣布获滴滴出行数千万战略投资。此前 ofo 曾获得多家资本的青睐，投资方包括曾投资滴滴的天使投资人王刚、金沙江创投，以及真格基金、经纬中国等机构，该笔融资是 ofo 今年获得的第四笔融资。

## 为什么滴滴会投资 ofo？

来自金沙江创投的罗斌认为，滴滴打车注册用户已到达 3 个亿，后期不会再有前期那样残暴的增长，因为天然有一些人不打车。而 ofo、摩拜单车所在的单车共享领



ofo  
融资历史

2015.3.17  
天使轮  
数百万人民币  
唯猎资本

2016.2.1  
A 轮  
1500 万人民币  
金沙江创投  
东方弘道  
(弘合基金)

2016.8.2  
A+ 轮  
1000 万人民币  
真格资金  
天使投资人王刚

2016.9.2  
B 轮  
数千万美元  
经纬中国  
金沙江创投  
唯猎资本

2016.9.26  
战略投资  
数千万美元  
滴滴出行

2016.12.23  
Pre-A 轮  
900 万人民币  
东方弘道  
(弘合基金)  
唯猎资本

域，解决的就是用户最后一公里出行不方便的问题，“100个人中有85人看到的话就会用”，这将成为一个新的入口。也就是说，ofo 解决的天然不打车的那部分人群的需求，这个市场和滴滴天然互补。

同时，ofo 独特的——开放性。虽然 ofo 的大部分单车都是其自行采购或翻新的，但是 ofo 在成立之初就一直在推动其用户将自有的自行车共享出来。具体流程是用户决定共享之后，ofo 的工作人员会上门对其车辆进行改装并投放到校园内部。而作为交互，共享者可以免费使用 ofo 平台上的任何车辆，这种开放性让 ofo 有了 C2C 共享经济的萌芽。

#### 为什么 ofo 选择接受滴滴的投资？

ofo 创始人戴威表示该轮融资整体洽谈的进展很快，主要原因可能还是 ofo 和滴滴在未来愿景等方面高度契合——ofo 的远期愿景是不生产单车，只连接单车，做背后调度的平台，这一点和滴滴的平台思路正好吻合，所以能很快走到一起；其次，ofo 的 A、A+ 和 B 轮投资人中的金沙江、王刚和经纬本身也都是此前滴滴的投资方，共同投资人也让两家公司有了更多的联系。

#### 影响：资金支持与融资推动

滴滴出行的投资引发了巨大的关注，也推动了 ofo 的第三轮融资。10月10日，ofo 宣布完成了 1.3 亿美元 C 轮融资，其中

包括两周前滴滴出行数千万美元的 C1 轮融资及新宣布的 C2 轮融资。C2 轮融资由美国对冲基金 Coatue、小米、中信产业基金领投，元璟资本、俄罗斯投资人 Yuri Milner、经纬中国、金沙江创投等机构跟投。

10月9日，就在宣布融资的前一天，ofo 公众号公布了 3.0 版的小黄车。新版小黄车对车身进行了硬件升级，比如采用了转动车铃、防爆防扎的实心胎、车把采用了三角形把立、比原来更小的 22 寸车轮、密封中轴、用于克服刹车皮损坏问题的鼓刹，其中很多设计对标的正是摩拜单车。此外，3.0 版本的小黄车还升级了此前被吐槽“形同虚设”的密码锁，现在开锁密码从 64 种升级为一万种。

#### ofo 的决心：做真正影响全世界的互联网企业

融资之后，戴威在接受采访时表示：“我认为到目前为止，中国的互联网企业还没有一个是真正影响世界的，但我认为 ofo 有这个机会。因为三公里以内的出行存在于全世界的每个国家，是每个人都面临的问题。我们名字 ofo 就是一个自行车的样子，是不受语言限制，没有国界的。我们相信未来会有更多的人选择低碳环保的出行方式，我们也相信，未来在世界的任何一个角落，大家可以通过 ofo 获得更便捷的出行服务。我们还相信，终有一天，我们今天的 ofo，会和 Google 一样，影响世界。”



## 很高兴遇见你，你是谁？——狭路相逢

**摩**拜单车，英文名 mobike，是由北京摩拜科技有限公司研发的互联网短途出行解决方案，拥有无桩借还车模式的智能硬件。人们通过智能手机就能快速租用和归还一辆摩拜单车，用可负担的价格来完成一次几公里的市内骑行。使用摩拜单车需要下载 APP 并完成用户注册，缴纳 299 的押金，充值后即可使用，收费也很低，1 元可以支持 30 分钟骑行。

#### 资本火拼

10月10日，ofo 共享单车正式宣布完成 1.3 亿美元 C 轮融资，其中不仅包含此前滴滴出行数千万美元的战略投资。作为投资方，小米与顺为资本也赫然在列。ofo CEO 戴威表示，小米投资后，双方将进行硬件和供应链方面的协同。此外，投资方中

的 Coatue、中信产业基金均投资过滴滴，元璟资本有阿里背景。俄罗斯投资家 Yuri Milner 还曾投资过创新工场、地平线机器人等中国公司。10月13日，共享单车平台摩拜单车确认完成了新一轮融资。本轮融资投资方可谓阵容豪华，包括高瓴、华平、腾讯、红杉、启明创投、贝塔斯曼、愉悦资本、熊猫资本、祥峰投资和创新工场等多家机构，同时还得到了美团创始人 CEO 王兴的个人投资。

#### 领地试探

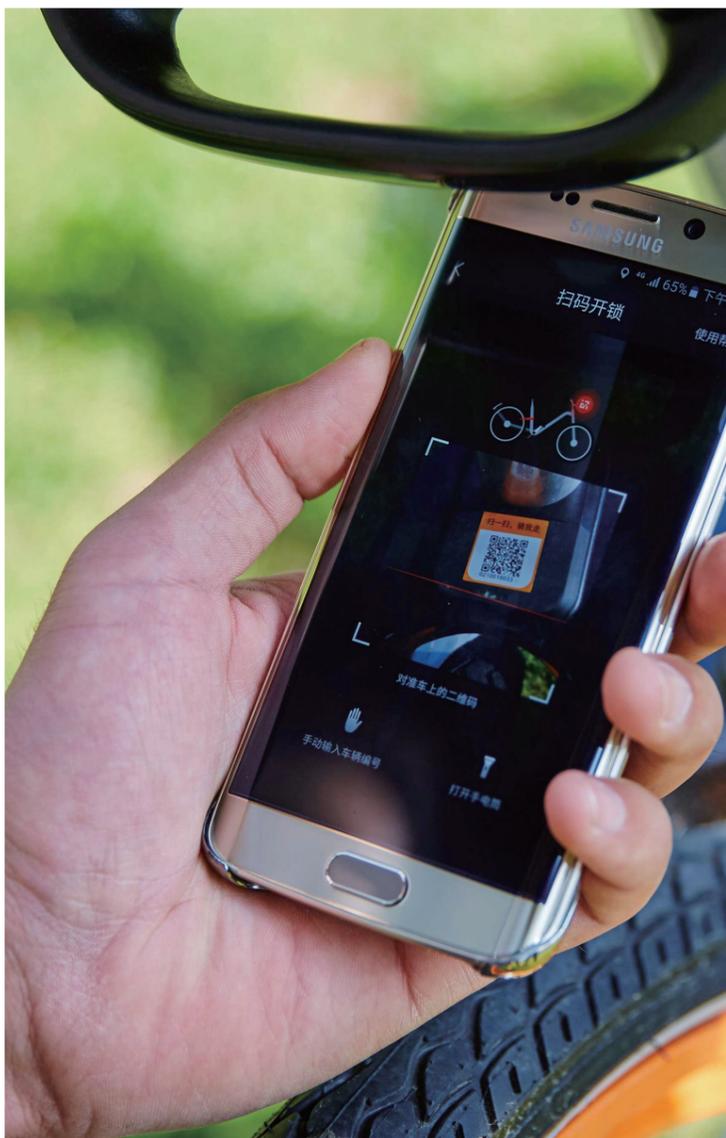
在场景拓展方面，在校园积累了运营经验的 ofo 正在迈向白领市场，ofo 还宣布将在城市场景下开展服务，将率先在上海、北京试运行。即为满足更广泛的需求，ofo 目前开始进攻校外市场。对此，ofo 的策略依



66

尽管共享单车的未来还是个未知数，但不可忽视的是共享单车营销模式的不断完善和社会对共享出行的广阔需求。未来还有着什么样的可能等待 ofo 去创造，我们拭目以待。

99



然是数量取胜。戴威透露，ofo 初期试运营期间计划在中关村西区上线 500 台车，布 50 个停车点。为了保障该区供给，在重点运营该区域期间，流动到其他地区的 ofo 车辆也会被调度人员及时调回。相比 ofo 首先在校园启动，摩拜直击整个社会市场。摩拜单车 4 月 22 日在上海上线运营，9 月 1 日进入北京，9 月 20 日又进入广州开始试运营。今年 9 月 7 日，摩拜单车宣布进入校园，与北京大学校方合作，在北大校园内设置了近二十多处推荐停车点，推出优惠价 0.1 元 /10 分钟，北大师生不但能以此价格在校内骑行单车，也可以骑出校园。另外，摩拜单车在上海同济大学也有试点。

#### 模式 PK

根据消息，ofo 基本采用普通自行车，部分车来自于用户捐助翻新，配置较低端。目前每辆车的成本为 200-300 元，90% 车辆为自营，10% 为共享，未来希望由用户将自己的自行车拿出来，只做纯平台模式。摩拜单车采用自主研发的方式，其初期设计生产 1 辆车的费用高达 6000 元，后随着原材料采购量的增加成本逐步降低到 3000 元左右。10 月 19 日摩拜单车发布了最新版“摩拜轻骑”，据业内人士推测，其成本可能降至 1000 元以内。END





## 回家么：开启新兴邻里模式

说到回家，脑海里是否浮现热气腾腾的饭菜，家人围坐的温馨场面？创业者王雨豪率领他的回家么团队打破固有模式，试图让“回家”变得更有意思。

记者 | 荆道 王可欣

### 世界再大也要回家

从去年开始团队开始探索社区互联网化的解决之道，发现有大量的社区 O2O 的出现，但很多都铩羽而归，所以他们希望能找到一个创新的方式，能给社区里的家庭提供更加互联网化的产品。7月27日“回家么家庭玩乐团购平台”正式发布。

截止当天，回家么在上海已有 5000 多用户。定义为激活的小区大约 3000 个，5000 个是所有用户范围。上海一共有 13000 个商品房小区，回家么占据其中大约 20%，另有一些居住区没有包括在内，用户几乎遍布在上海房价四万元以上的小

区。“回家么的寓意很清楚，家庭是世界的原点，世界再大也要回家，围绕着家的服务是创业的一个目标。”

谈到自家的产品，王雨豪开心地告诉记者：新产品刚上线 3 个小时，已经有一个团购通过回家么正在发起，为公司创造盈利。

### 掐准“回家”的时刻表

说到“回家么”创业，王雨豪提到无论是卖东西、卖商品，还是卖服务，也无论买的东西是属于高、中、低端的，或头部用户、尾部用户，对于内容的筛选和聚集。他觉得这是一个重要创新点。



人物  
王雨豪

王雨豪，公元一九七四年，生于冰雪寒天之地，岁十六入关求学，后辗转岭南和美国，一九九九年归于上海。四年后开始创业，长路奔走，弹指一挥，数载春秋，而今以回家么共享社区为人生事业，携手弱冠少年，奋战神州江湖。

第二个是形式，选择团购的方式。因为家庭的需求，不仅仅是一个描述语，它是要“一起”才可以有一种参与感。结伴互助一起玩，除了降低这件事情的成分和费用之外，能够为大家带来的“一起”这种参与感，幸福感。回家么 BD 总监向记者详细描述了产品上线当天的第一笔生意：这是个木艺手作团。简而言之，就是约 8 个人在城市中心的高端民宿，制作一把黑桃木的木勺的。

起先是两家机构的一个战略合作，回家么作为第三方来发布这个活动，把地点选在了一个地方，叫二更呆住。它在田子坊附近，属于日本无印良品类性冷淡风格的城市高端民宿会。另外，相比普通一次 60 个人的木艺班，机械加工，批量生产，回家么更注重的是纯手工加工，在一个非常好的环境和朋友家人一起做一件自己喜欢的事情，一起上色拉油，把木屑擦掉，再用手作的木勺吃饭。而且这种服务限量供应也被越来越多的人所接受，是面向大众的体验。

另一个场景是社区广场的老电影。现

在很多孩子不知道以前电影是怎么看的，他们的父辈是怎么长大的。通过回家么，一人 9 元钱，100 个人 900 元钱，就可以在广场上放整晚老电影。大家在一起在院子里面聊天，这件事将多好玩。与此同时，它本身也有利润，这就是用商业的办法解决一些社会问题。

若不团购这桩趣事实难发生，为了孩子花 1000 块钱在院子里放场电影，可能只有极个别家庭能做得得到。所以，回家么有巨大市场。

“今天我们回望移动互联网的神奇之处，发现你以为特别小众甚至若无的需求，通过新的解决方案，他会呈现出来，并且有巨大的体量。”

### 萌生“回家”的创意

谈到如何萌生这个“邻里生态圈”，王雨豪说：“像冰山一样，表面上是一个偶然的事件与场景，但背后是建立在大量的思考，或者是时时刻刻的魂牵梦绕念念不忘。最后突然有这样一些发现。”其实在这个过



▲ 王雨豪在上财匡时班与学生们交流

程中回家么团队一样走了很多的弯路。起先想通过一起玩去撬动社区里的少数人，然后少数人再去拉动大多数人，然后再一起去建立一个 app 形态的邻里圈，再通过运作产生粘稠的社交状态，最后回到商业化，今天再一看其实特别绕。目的是让大家一起玩，结果兜了一大圈，“就是属于脑子进水一样的绕。”

然而，创业就是在处理一件简单的事，但在之前我们会沉浸在复杂的过程当中，只有当到达彼岸回首时，才会发现简洁的通关步骤。回家么跟其他团队一样，在第一年的时间中不断探索不断捉摸。他们就是在想有一个最简单的路径，能够提供高性价比的服务，有自己独特的产品价值。它比其他解决方案具有更紧凑的成本结构，这些标准是始终放在脑海里的紧箍咒。

#### 挖掘“回家”背后的商业逻辑

**关键词：关系链**

每一次参团其实代表产生了微型的关

系链，如何孵用它，是回家么思考的另一件事情。所以这些有趣的团，会来自社会上也会来自社区里面，它包括我们今天看到的吃喝玩乐，亲子教育。核心理念便是怎样让同一家人快乐地玩在一起，甚至让不同家庭快乐的玩在一起，这件事不是一个臆想，实际上是今天已然发生的，只不过仍是一个离散的状态，非常碎片化。王雨豪希望用一种简单的模式，让大家更有效率的更高性价比的得到这些服务。

吃什么很重要，跟谁吃更重要。所以今天邻里关系是一种关系链。好朋友也是一种亲密的关系链。有一些事情放在关系链里发生她会更加有趣。沉浸感也是一样的，一个孩子学跟一群孩子一起学，这是完全不同的两件事情。

邻里关系是亲关系，亲人关系是重度的关系，在这样一个关系链里发生的事情是人们非常看重的一个关系。所以像 airbnb 现在为什么是很多中国人，尤其团队旅游的首选，因为它提供了一个场景可以让大家玩在

一起，而不是酒店的解决方式，前台分一下钥匙各到各房间，显得冷清。在 airbnb 的民宿里面，大家可以一起玩，所以这也是一种消费升级，原来解决生意需求就够了，现在这件事要有情感链接的部分。

所以这个木勺团符合了我们在选方向的整体构思——为自己心爱的人做一把木勺。因为七夕马上到了，做一把木勺给心爱的人，这不就增进了夫妻，亲子，男女朋友间的关系。而且在木勺的制作过程中，也一定要伴侣同来，因为两个人的话价格也会更优惠。

为了说明这个逻辑，王雨豪举例拼好货公司，创新那么简单，但无论水果批发、电商、团购，都不只一家公司，为什么这家公司的“创新”有这样的价值？实际上，它是进入了创新中的“蝴蝶效应”，是指从开始这个原规则出发后会产生更多创新，就是“熟人效应”。比如消费者买水果时有个问题：没有办法标准化。活动如何产生信任感？如果这有一个自己的邻居，好朋友支付

参与了，如此我对水果团购的支付意愿就提高了。

**关键词：成本结构**

另一端，拼好货把水果的东西标准化了，不论斤数论个数，改变了原来的供应链管理，降低了成本，相当于新增毛利空间，相当于掌握了重型核武器，对阵小米加步枪，如何不赢？所以这是商业当中不断兴旺替代的本质。

现阶段回家么的目标是：我们已经观察到有大量的社区达人，具有教育才能、音乐才能、美食才能，我们希望他们借助我们的平台和整个用户的关系链，发起自己的团，自己当团长。我们把这些团按照其的位置、属性，按照他的需求，分发给他们。

在未来的 2-3 周会鼓励用户 DIY，就是说用户在自己的社区里，关系链里去发起一些东西。我们除了给他们提供一些工具以外，还能提供一些资源。

**关键词：定位营销**

“一句话回答你：充分利用二次传播”。提到推广模式，王雨豪说，如果通过地面部队进入到小区，那围墙、物业都是一些阻碍。从去年开始他们通过各种各样的发行活动，只不过去年发行活动是更多的为了构建社交网络，后来他们发现这件事从活动的团购开始回到活动团购，其中的逻辑是有问题的。

中国现在有 60 多万个小区，那你要要有 60 万支部队，60 万次递推，进入到每个小区，这是做不到的。也有一些公司是通过大规模的广告，比如分众传媒，中央电视台，或者其他，而我们也认为那个效率不够高，那么怎么办呢？通过“卧底”。

“我们通过关系链传播，可以带孩子听一下钢琴大师的钢琴课，可能只需要 39 块钱，但你要要有 1000 个人来。你怎么样让

1000个人快速的聚合在一起，这中间是需要传播因子，需要关键人士来推动这件事情。”他们希望设计的每件事都可以带来二次传播。传播力分为一次传播，就是只要经过电梯，到写字楼里面视频网站，你一定会看到，这叫一次传播。二次传播，就是你看完之后，不管是基于恐惧，还是欢乐，还是炫耀，还是其他的东西，用户一定要分享出去。对他们来讲，关键词是二次传播。

比如团购鲜花，他们在9天时间内影响了上海的一万个家庭，来订购我们的鲜花包月服务。要求必须找到14个邻居来跟你一起订鲜花，这件事才有可能发生。

#### 关键词：探寻团购“四”形态

所以接下来这种模式会很快的扩展到其他品类。还有在团购这件事情上，回家么构思了所有主流的团购形态，大概是四种。

人头团，就是说有多少人才可以成团，不够这么多人就结束了，成团了规定多少人就是多少人。砍价团，来一个人就便宜一些，来的人越多就便宜。众筹团，事情提前发行，大家一起来众筹，众筹实际上有时间上的限制，有付费的限制，还有人数的限制。邻里团，加上位置属性，必须是在一定范围内的人，才能一起来做这件事。

所以团购这件事的本质是一定要人多才可以力量大，人人多才可以实现。

#### 豪哥其人：创业圈的堂吉诃德

回家么王雨豪人如其名，豪爽幽默的性格是其人格魅力，同时也乐于给予圈内前辈许多人生建议，故大家都亲切地称他为豪哥。

今天我们再看，他已经打出4次漂亮的互联网创业连击，横跨了从微博微信到移动招聘（人人猎头），还有今天的社区互联

网平台，这四个领域都是大家伙。有人称王雨豪是创业赌徒，但豪哥认为自己更具有一种堂吉诃德挑战似的冲动勇气，来做整件创业的事情，这也是一个非常有野心的人。

“假如一个赌徒能够疯狂不受伤，那是一个很高的境界，创新是有一个很大的不确定性。不是说每个有野心有才华的都能够成功，还是有一些非常沉入其中，不惧挫折在里面，我觉得我自己就是属于那种的。”从08年第一个项目开始，新浪微博邀请他出任新浪的vp，实际上后来搜狐网易腾讯做微博都没做起来。首先它是有先发优势，其次，跟团队的基因、团队的能力都有极大关系，从这一点来讲在中国这个土地上，那样一个产品不是由一个小团队能承受的，所以这就是为什么当年饭否，还有其他人做的产品都失败了。

#### 别让未来的认知水平为过去买单

对于未来，豪哥觉得2016年能把上海做好是一件很棒的事情，上海由于本身一个经济中心，这件事做好之后会有很好的示范的效果，他现在不愿看12个月后的事情，“我唯一会看12个月后的事情是我账上的资金，能不能在哪怕没有一分钱收入的情况下支撑12个月以上，至于其他12个月以后我会不会调整战略我不知道。我也不想知道，因为我觉得这些年的创业让我越来越明白一个道理，中国人会讲一诺千金，白首不负。核心是你要用明天的认知水平为过去的认知水平买单，这是非常傻的一件事，所以创业者就应该我今天晚上做的所有事情都不代表明天我还会继续坚持，我今天说的东西可能都是错的，因为明天有了新的认知。你看这两个东西蛮有意思，我觉得对这件事有这样的理解是我个人的成长。”

## 与豪哥面对面

### 我想做一个与老外学口语的O2O项目，对这个项目有什么建议？

**A** 知道现在最大的化妆品公司是什么吗？我觉得是美图秀秀。因为只要用软件拍一下，发布到网上，社交关系就建立了，除非真正需要出门，女孩子不再需要化妆品。这样，美图秀秀做完了化妆品公司的工作，这就是所谓的“跨界打劫”。所以一定要小心，防备“狡猾”的竞争者，通过跨界来取代你。如果把创业看作一条幂率曲线，成功其实很简单，每位创业者其实是要找这样一条幂函数，只要找到那个加速点，之后都是爆发式增长，事业也会顺风顺水。但是要找到这个加速点不容易，最难的往往是初期0到1的阶段，而这一阶段可能很长时期都没有变化，甚至有时候是下降的，所以在找到合适的方法论很重要，就是通过不停地试错，直到对为止。创业都要经历得住试错阶段。这里就要提到一个词MVP（Minimum Viable Product）最小化可行产品——以最小的成本，做出可行的产品。就比如你的O2O项目在500米半径的社区内进行试水，看看能取得怎样的业绩增长？而不是像80年代的摩托罗拉，投入了六十多亿美金建立卫星系统，最后证明这个让每个人都可以在喜马拉雅山上使用“大哥大”的想法是不可行的，报废了整个系统。

### 您提到的“十倍率行业”怎么解释？

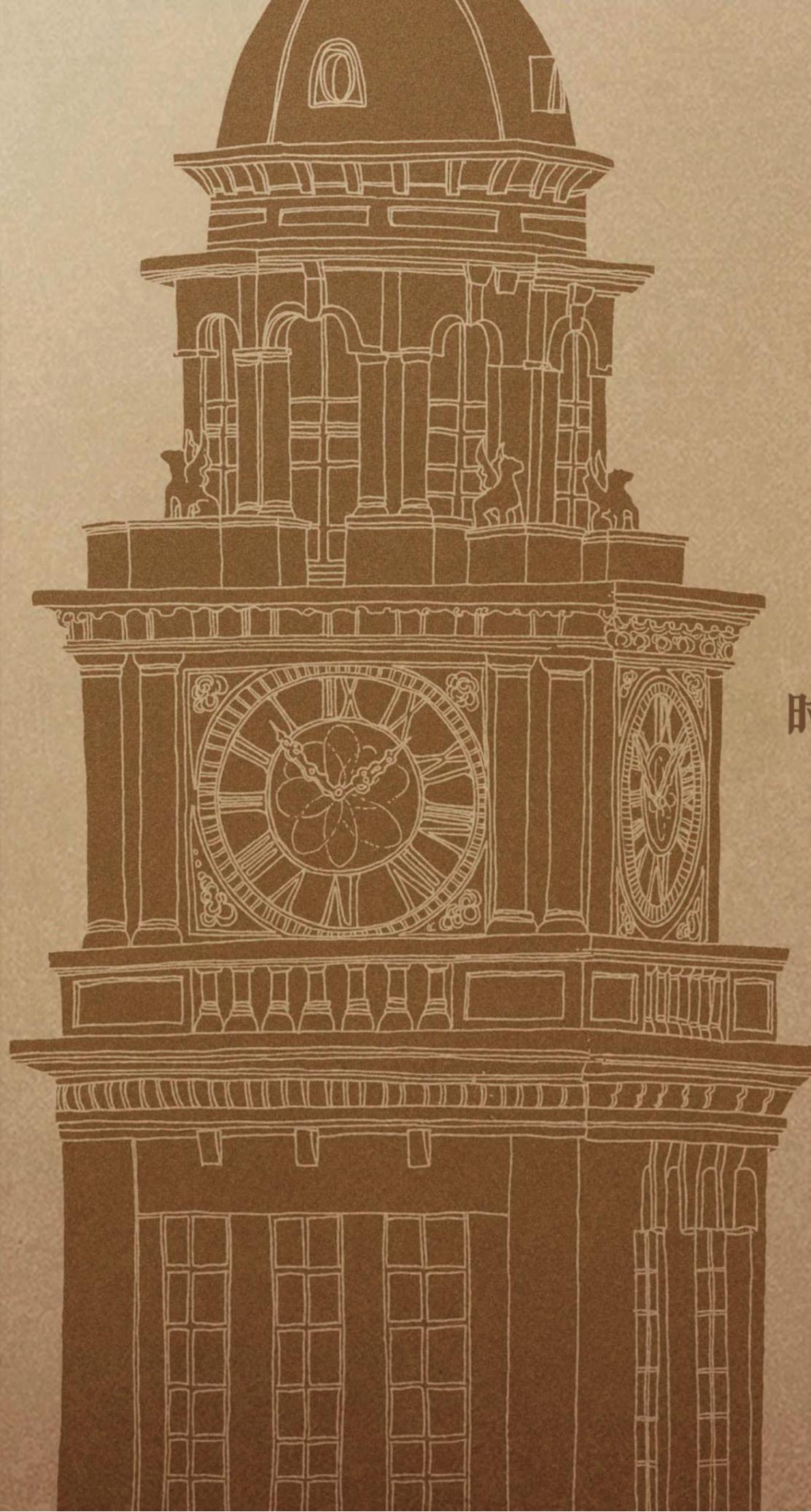
**A** 在社会活动上，在接触社会，最重要的一定是跟最优秀的人在一起，只有跟最优秀的人在一起才能够学到最多的东西在里面。我不代表最优秀的人，但是我觉得创业的代表了最优秀的群体，而且在创业者里面做新经济的，它代表了最少的束缚，代表了思想最自由的一帮人。所以只有跟最优秀的一帮人在一起，才可以对自己有最大的帮助。今天只是告诉你一个道理，没有什么比选择一个趋势更重要，什么工资啊，在哪个写字楼里，这些都不重要，这些都不长久，最长久的是这个行业在一看20年内的趋势。先不说具体行业，有两个标准可以判断。第一是根据马斯洛需要层次理论，最早发达的企业往往是满足人类的生理与安全需求的，比如粮食、钢铁行业。之后便是爱与归属，尊重及自我实现，未来的新兴行业往往具有向需求金字塔的高层顶端的发展趋势。第二条标准是在未来是把想象力化为现实服务。使思想透明化，满足人类愿望的行业将会具有发展潜力。

**Q** 在匡时班听您演讲，觉得您眼光都特别准，您准的那四个项目都是现在的大趋势大潮流。但为什么明明选择对了趋势却又放弃了趋势？

**A** 三周之前我在北京跟小米的二号人物刘德在一起吃饭，我问他一件事，关于米聊。那是当时非常有野心的产品最后被微信打败了。他大概是领先了大概三个月的时间，是2010年12月发布的，微信是2011年1月21号发布，但是到3、4月份的时候雷军就找他的合伙人一起开会，说米聊相当于是坐汽车，微信是坐火车，来证明他做的微信是通讯工具，我们做的的社交，这都用他的原话，我还写过一篇当时很著名的商业评论，专门讨论这个事情。后来刘德还动用了两个小米最优秀的工程师，两百个人的军队去做这件事情，但是还是不行。后来我就问他，如果说张小龙（微信开发者）当时出事了，米聊会不会成功，他说不可能，没有张小龙这件事一样会失败，因为那个东西是偷袭的产品，是攻打一家五百亿六百亿美金市值的一家公司命根子的一件事，它倾家荡产也要跟你玩到底。所以从这个角度来讲其实很多事是真的要从不同的角度去看，说实话可能小米做一个手机程序没有问题，但是，就“社交”即“通讯加社交”这个问题——对不起，这个没有第二个马化腾。

**Q** 您说“弱者改变自己，强者改变规则”如果已经创业成功的企业在发展时，发现市场规则随时变化，变得不利于自身时该怎么办？例如关税提高对海淘、小红书的影响。

**A** 从政策中，我们可以看到行业发展的趋势，政策也是最大的定心丸。目前中国社会变化很快，人与人也愈发缺少信任，而不像新西兰、日本等国，社会公共关系会是一种让人很舒服的状态。中国眼下是一个“神兽共居”的社会，有遵守秩序的人也有社会规则破坏者“兽”。也许等到几十年后，当这些不够诚信的例如“碰瓷老人”等群体去世之后，社会关系也许会改善，市场大趋势也会更为稳定。从这个角度讲，企业甚至整个社会应保持一个乐观主义者的心态，毕竟悲观主义企业都“自杀”了。即你我之间的关系将不断变好，而良好的关系链将不断地进化、完善；相反，差的关系链就会被“拉黑”。所以从社会关系演化角度讲，对于小红书，还有千万从社会规则变化中收益或受伤的企业来说，它们应该在之前，就对规则发展有一个长远的预判。今天上午我看朋友圈我发现一条重大新闻不知道你们有没有注意到。公安部昨天还是这周发布了一个新的消息，所有的警察在执法的时候不能阻止别人来录像，这一条东西会严重改变中国。当警察一收敛，这个社会就会越来越透明，试想有这条规定，雷洋死的那天晚上，那几个警察敢这么玩吗？所以这件事会深刻改变中国的进步的进程。这个规则会不会发生？我个人认为这是一定会发生的。所以，一些事情一定会发生，无非是早一年晚一年发生，不管改变规则有多难，规则一定会发生变化，所以那些最后聪明的人的话就是利用规则的变化，在这里找到了自己的机会。 **END**



## 时间转着圈



## 种植采摘一应俱全 “开心农场”来到身边

编辑 | 王可欣 郭天艺

**作**为都市人，我们可能都憧憬过这样的生活：有朝一日，拥有属于自己的一亩田地，种菜浇水，体验田园牧歌般的生活。今天，冠生园的“天空农场”帮人们实现了这个梦想。冠生园打造了一种全新的农业生产形式，将互联网与城市立体栽培技术紧密结合，通过太阳能采集板进行无污染发电，全程利用绿色无污染的物联控制技术，有效地将温度、阳光、通风、滴灌结合起来，使用无害轻质的土壤和雨水，自动收集循环系统，让人们在社区的屋顶上便可享受农夫的乐趣。

### 三大产业一步到位

天空农场希望确立一种新型的商业模

式，不仅能解决现有的城市问题，还能够为城市居民带来额外价值。首先，当前的传统实体农业遭遇了信任危机，人们对所食用的蔬菜水果的安全性产生强烈怀疑。而天空农场则为居民提供了自己种植蔬菜的机会，并同时利用物联网尽最大可能实现每一棵苗的可追溯性，使用户种得快乐，吃得安心。同时，都市的许多社区存在大量屋顶闲置资源，且往往有漏水和隔热不良两大问题，天空农场充分利用屋顶面积，创造新的生产空间，使人们在社区周边通过步行距离就能实现田园劳作，并能和农技方面的专家或达人进行交流，最终把第一产业的农业生产属性，第二产业的初级加工属性，第三产业的经营交流属性融合在一起，形成一种新的城



市产业。

### 线上线下交流共享

本项目的核心在于线上线下结合。在租用仓位后，用户可以通过 APP 线上控制种植仓位周边的微环境，定时浇水除草，就如同曾经大热的网络游戏“开心农场”。同时，在线下用户仍将拥有一个真实的种植仓，可实地进行耕作，除了采摘外还能获得过程式体验。在实际运营中，天空农场将向小区展示农场样板，小区据此开放屋顶的存量空间，并承担改造成本，由天空农场负责运营，物业可收取租金收益，在这一过程中物业的品质也得到了提升。在面向客户时，农场不仅有硬件输出也有软件的服务输出，可采摘的蔬菜可由临近小区的居民来自取，或者发挥社群力量，由居民帮忙代送。除此之外，利用农场线上线下结合的特点，还可以举办如农技交流、亲子互动的种种活动。

### 传统创新多重盈利

该项目的盈利主要分为四方面。

一是仓位租用，为项目提供持续的现金流。农场把新增的种植面积、生产面积做成土地和小的农庄，出租给城市居民，使其体验到农场主、种植者、生产者的感受。仓位

的开发成本和租金收入的回收期很短，每平方米的建设成本在 1500 元左右，可以分布 5 到 6 个种植仓，每个种植仓每个月的定价将根据周边居民的承受能力，在 100 到 200 元不等，一年的租金收入就可以收回建设成本，实现快速稳定的盈利。

二是新鲜蔬菜的售卖。通过天空农场，项目吸引了很多流量，也锁定了这些对“健康蔬菜”有着非常明确需求的用户，可把新鲜的蔬菜资源对接到这一个流量中，便产生传统行业实体交易的盈利。

三是社交收益。天空农场的种植会产生很多社交的需求，就如城郊的采摘园一样，父母可带孩子来游玩，下午茶时间也可与朋友来此小聚片刻。除此之外，在社交平台中，大家通过交往交流，可能产生电商贸易，用户可在平台上了解原先无法接触的，整个农业生产体系受控的，高品质农产品的渠道供应商，比如光明集团。这意味着除了用户自己参与种植的农作物收成之外，还可以通过这个平台获得更优秀、合格、安全的绿色食品，由此便可产生大量的渠道收益。

四，平台还具备非常巧妙的聚合功能。农业是第一产业，食品的生产加工是制造业，属于第二产业，在这个平台上进行的任何交易、交流、餐饮或者说商品服务，是第

三产业服务业。如果把一二三产业聚合在这样空间农场当中，会产生服务性收益，根据参与居民的偏好，它可以多种多样，举办活动、进行烛光晚餐，根据活动不同也可有不同定价。

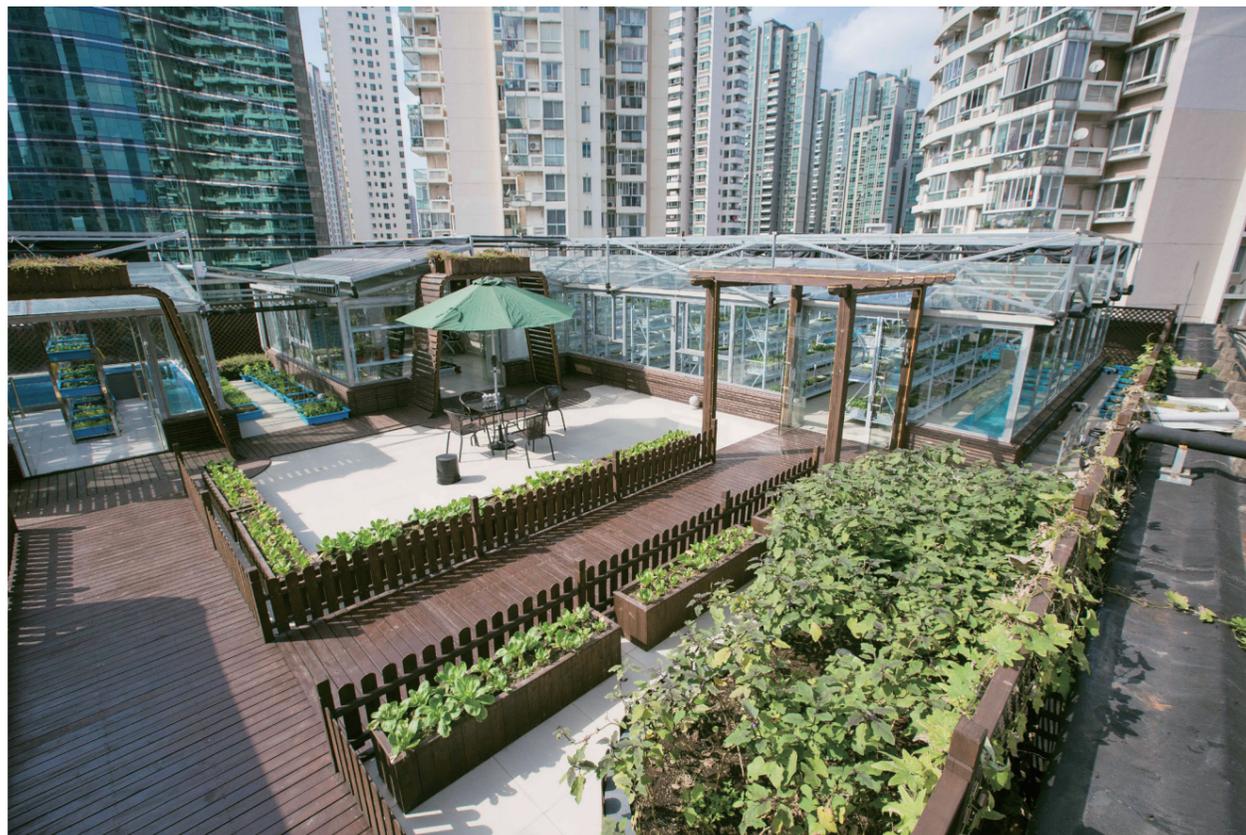
### 新兴技术保驾护航

天空农场作为一个极具创新性的项目，运用了很多已成熟的新兴技术。

在种植方面，应用了立体建筑农业和节能技术，可以通过间隙来实现农作物的高密度分布，同时选用无害化、高营养、轻质的土壤作为主要种植土，还建立了新型雨水收集系统，雨水经过处理以后，用来种植和灌溉，以及简单清洗，不仅能产生局部光合作用，还有利于城市微循环。

在管理方面，首先将社区支持农业

(CSI)作为核心理念，使城市居民能够参与农业生产、运作，减少郊区农民的作业强度。一方面，农民往往并不靠传统的低经济价值的作物来获得收入，不妨释放一部分农村劳动力，让他们更充分地参与到城市的建设过程中；另一方面，由于经济附加值低，传统土壤得不到很好的保护，农产品的质量也相应无法保障。城市居民农产品质量的关切能够激励其参与到农作物的生产种植过程中，促成社区支持农业的实践。第二，在整个种植区也大量运用物联网技术，通过无线连接的方式，控制整个种植仓的光照、浇灌、通风、温度等一些种植参数，让居民只要在无线网络允许的情况下，就能够异地化参与整个种植过程。第三，整个设施的建筑、管理、维护运用了BIM技术（建筑物的信息管理系统），也就是说农场的全貌和核心



的设施运作，都在计算机可控制的条件和远程管理的状态下，保证农场的生产和社交功能都有序进行。

### 种菜偷菜创意汇集

天空农场致力于构造未来产业。用户们可使用APP进行种植方面的经验交流，使有智力输出的人达成价值分享，同时又可以晒菜品照片，线上进行交易评价。此外，农场可以成为人们进行线下聚集的活动场所，甚至以后设置一些轻型的餐饮区、交谈区、品尝区，若能够实现雨水收集，便还可养殖一些水产，成为一个非常好的私密聚会场合。在这个过程中，用户可以对农场的任何一个产品进行随机性的偷菜交易行为，我看中你种的蓝莓，可以线下通过管理员，或者在软件上发起要求拿取菜品，如果你觉得可以，大家便竞价。所有行为都会在BIM系统里记录，可以追溯到你偷过某人的菜，要么用产品相抵，要么用现金交易，实现一种网页游戏的现实化。

这个商业模式不仅具有社交属性、电商属性，还是一个非常好的创新技术应用的平台。现在很多创新创业者在做的游戏类的应用，还有一些智能硬件，比如小型啤酒机、烧烤机、咖啡机，甚至无人机的配送，包括食品科技当中所有可以溯源的，可以检测鉴定的生物技术都可以在这个空间里进行试验和成长，同时也希望有更多的创客能参与到这一商业模式中，形成一种创客集聚的效应。

### 逐步探索积累经验

项目今年6月份完工，现处于内测状态。从去年8月份开始，团队一点点在探索，分两期建造这一空间。不管是在施工、数据管理，还是在APP完成以及现场的运营策划



上，都在做一些经验积累。目前团队已开展过两次以推广为主要目的的活动，第一次为完全DIY培育太阳花，人们体验了从选择泥土花盆，到种植育苗的全过程，第二次以七夕为主题的手制玫瑰的活动，最后还加入了评奖环节，选出心仪男嘉宾。

天空农场处在城市居民的社区物业，本身有着独一无二的天然地段优势，在人群聚集地自发形成一定的人流量，因此它不会再像其它的新兴商业需要引流，需要广告，根据它有限的生产能力，基本上通过社交、口碑便可产生一种竞价排队订购的需求，溢价率非常高。这种服务和商业创新将带来收入多渠道的可能性，也使商业模式更具想象空间，更有活力。END



▲ 高校学子在恒安集团门前合照

## 恒安集团的内部创业

——访恒安集团董事局副局长、CEO 许连捷

编辑 | 王可欣 郭天艺

**当**今世界，特别是在金融危机爆发之后，无论是发达的资本主义国家还是发展中的新兴经济体，都纷纷制定以重振制造业为核心的再工业化战略，制造业再次成为全球经济竞争的制高点。在此次恒安集团的探访中，我们通过与“闽南创业教父”许连捷许总交流，了解了恒安这个大型的制造企业本身在做的变化进而得以一窥整个“中国制造”目前正在进行的转型。

### 创新意识：“风口不是耍小聪明”

对于风口，许总的思考是“只要你抓住了这阵风就能飞起来，但是风都会停息，不是持续的”。这个时候的风可能是三级，等一会儿可能是八级，也可能是龙卷风，风越强飞得也就越高，但是风平浪静以后还能否持续飞，没有了风我们还有动力吗？在许总眼中所谓风口，其实就是凭着聪明才智去寻找机会，然后借助风把自己吹起来。然而

关键在于风吹起来之后，我们自身要长出翅膀。没有风，没有了自然的动力，那我们就得有自身的动力。“所以关键要看这个风吹得多紧，吹起来以后有能力自己长出翅膀，那就是发展。”许总如是说。

创新一定要围绕价值创造，而不是自己耍小聪明，所谓的小包装之类用许总的话说就是“都是蒙人的”，第一次客户会买，可第二次就不见得会有谁来，客户也是很聪明的。恒安是一个指向消费品的传统企业，所以会围绕着消费者现在亦或是未来的需求去考虑。对于恒安来说，很多东西包括产品的开发都是由客户提供的。比如恒安第一块夜用的卫生巾就是上海的一个客户提出来的，当时提出夜用的客户还写信去骂那些厂长，说用了他们的卫生巾出了丑，然后厂长们还专门去找她看看到底怎么回事。顾客在产品更新换代中的作用十分重要，本着为顾客创造价值的目的，任何产品的研发概念都要充分征求他们的意见。正如许总所说“在自己家里搞看起来很漂亮，但客户能不能认同呢”，创造出来的产品，客户的接受度大，产品创新的成功率才大。

从另一角度看，其实市场份额就是对许总所有思考最好的验证。1993年恒安集团升级了十四款产品，2000年恒安新推出的“七度空间”，现在已经占领整个卫生巾品牌的80%。从原来做安乐的毛利是30%，到了护翼的是50%，现在到了七度空间直接达到了70%。

### 新产品：跳出同质化怪圈

其实所谓危机意识，在许总看来很简单。就是当大家都有这种产品的时候，一定要跳出同质化的怪圈，而且一定要充分征求客户的意见，看看他们还有哪些不满意。从客户的情况考虑来说当然是更好，更舒适，



更安全，所以才要不断的产品升级换代。

要做就做最好的。就像恒安在做的生活用纸。当最初考虑到做生活用纸用来拓宽产品链，使销售成本各方面更有竞争力的问题时，许总最先想到的两个问题，一个是自己用纸都要到香港去买进口的，这种自己都不用的产品要怎么去做，第二个则是怎么解决污染问题。“生产出来的污水，就是让我马上发财我也不干。”许总这样告诉记者，他也觉得纳闷，纸是中国发明的，中国怎么就没办法做出那么好的纸。1996年一家建在瑞典斯德哥尔摩公园的造纸厂给了许总灵感，它处理后的水是可以饮用的自来水，看到新技术的运用空间，徐总考察完就决定开始做生活用纸。而且值得一提的是1998年产品投放市场，是第一个上中央台做广告的中国的卫生纸。

开创者同时也是一个消费者，许总的初衷就是市场上的纸质量差到全是纸屑，只

人物  
许连捷

许连捷，现任中国民间商会副会长，泉州市工商联主席，恒安国际集团有限公司董事局副局长、CEO。第九届、十届、十一届全国政协委员，第十届全国工商联副主席，福建省工商联副主席。

要自己做的这张纸不掉纸屑，不沾胡子，又柔又润，然后把这么两三句话告诉恒安所有的潜在客户就行了。

“就这么简单，我们也没有什么艺术，大家就接受了。才几年，在这个行业里面应该说我们心心相印品牌是最响的。”

### 新渠道：充分利用信息化碎片化

恒安的战略发展定位是家庭生活必需品，所以在发展的过程中厨房用品、保鲜膜还有洗洁精等等都在做。这样使得整个恒安更贴近家庭，为所有现代家庭服务。并且恒安现在依旧在重新梳理战略发展定位。比如说纸尿裤，今后的定位就不是一个尿裤了，要有老年尿裤，有婴儿尿裤等等。因为整个销售系统都碎片化，原来是零售店但现在专业渠道增加了太多。

“所以对于互联网渠道我们不能排斥，这是一种趋势。”互联网销售，包括今后发展到微商，都是信息化时代的一种必然趋势。关键是要把产品做好，如果在网上销售，则产品成本必须要控制好。在天猫、京东销售成本比传统的高不少，所以应该是相对比较排斥的。比如说一串很漂亮的纸，但网上买回来的里面可能压得变形了，而且物流配送成本也不低，但是还是不能排斥它，也还是要搭上这个顺风车。对恒安来说并不是要把以前的东西消灭掉，而是利用已经存在的渠道价值，并利用信息化，在此基础上实现增值。

在许总眼中今后最有竞争力的是社区服务。其实不是说一定要客户到网上来买，客户依然可以网上买，但商家可以用小门店送，这样包裹的成本和配送成本就不再需要了。但恒安之所以不适应这种新的模式依然在这方面探索的原因是什么？一个是门店

里面的营业员要转换成送货员，还有一个是物业管理。现在连蔬菜都送到物业公司里面，所以物业公司也是一个很好的方式。而且由于渠道碎片化的现状，只能用一个大的系统去适应碎片化的渠道，不然成本太高是没有竞争力的。

### 新管理：平台化团队管理

一个企业为什么管理会这么完善，值得整个行业都来学习，但现在为什么又不行了？是非常有研究的。互联网时代的到来对整个传统的渠道都造成了一种冲击，迫使企业要根据现实的情况去改变。

恒安集团在制造这个行业里面已经有一百多年历史。原来有1万多个销售人员，是金字塔形矩阵式的管理，但互联网时代到来以后，四年内就换了三个CEO。不过恒安从2013年就开始请IBM，开始做供应链的端到端信息化应用平台，预计到今年年底就能做完。平台的建成可以让人人都成为经营者。他们把这个叫做平台化的小团队。

从采购到渠道，在一个供应链的平台上面分别由一个一个小团队来经营，那么优势会在哪里？第一是多年积累的一种社会成绩，是公司的品牌优势。还有一个则是资金和财力。恒安集团上市18年每年都是两次的分红，把百分之八九十的现金分给股东，这也是大家认同恒安品牌的一个原因。还有第三就是共享服务中心了。IBM做信息化落地和咨询，普华永道和恒安集团共建共享中心，内容包括财务，行政、人力。这个平台前面是一个运营中心，后台是一个共享中心。所以今后在平台上面，包括服务都是交易。在改变之后公司没有了那么多层级，大家变成几百个、上千个经营团队，已经按规则划分的内容就不用再写报告向上面申

请。如果现在这些销售人员和他的老总每天大部分的时间都忙于写报告看报告，又要用什么去管控它？去评估这个报告的合理性呢？

另外说到平台化小团队的管理那就是意味着很多人都可以加入到恒安的团队，甚至可以与通过平台与恒安合作。对于想来的，条件公开公平公正，由于规则下面平台化的东西大家都一样，也就提供了透明化的竞争环境。恒安现在的计划是让它1万多个业务人员都成为经营者，成为创业者，使恒安成为大家的恒安。

许总为大公司的内部创业提供了一个平台，而企业本身管理体系也在随着我们的发展目标在变化，而管理体系变革，则是支撑恒安所有重大变化非常重要的因素。徐总表示在这样的规则下，所有人都一样，不凭大小凭本事，谁能做出业绩，就是他的本事。只要有信心，客服经理也可以带领团队去做事。他们现在的任务就是培养创业人才，底下那些要升管理者的小年轻都可以进恒安管理学院来培训。

恒安集团作为“中国制造”的一个缩影，不管是前期创业还是后期的不断创新对我们都是有借鉴意义的，而且在许总看来，虽然恒安集团的创业从未停止过，但从2011年成为香港的蓝筹公司以后，他们更担心的也是企业发展壮大以后成为大企业，会失去这种初创的精神。虽然在原来的体系下已经做得很好了，在面对恒安集团在做的种种改变还是会有经验出来反对，然而许总对这些反对却是十分看得开——

“没有反对那是奇怪的，但是反对呢，这种政策对谁都是公平的，你有本事就来当老板啊，你反对什么呢。”许总如是说到。

END



## ANY HELPER? —— Anyhelper !

编辑 | 王可欣

关键词：  
跨境人群的私人助理  
超级流量入口  
Uber+Magic 模式

什么是 Magic 模式?

用户只需要说出自己的任何需求(文字、语音方式),剩下的一切都可以交给 Magic 平台进行, Magic 平台经过一系列的处理反馈(人工处理、机器处理、人工智能、大数据)直接给出用户最好的结果选择。“在一个互联网如此发达的时代,当你不知道汽车的时候,你永远都会觉得骑个自行车就已经足够了。”

**Ma**gic 模式于 2015 年 3 月份,在 YC-DEMODAY 路演中被提出,从而一炮走红,并拿到了红杉资本领投的 1200 万美元,并且估值 4000 万美元。随后,德国柏林的 GoButler 公司,复制 Magic 模式,在 2015 年 7 月,完成了 800 万美元的 A 轮融资。该轮融资由著名风投 General Catalyst Partners 领投,知名创业孵化器 Rocket Internet 的全球创投项目以及欧洲创投机构 Lakestar 都参与了该轮融资。之后,该公司更名 Angel.ai,并于 2016 年 9 月 20 日被亚马逊收购。这种私人助理模式也迅速在国内被复制,但大多数均处于萌芽阶段,属于朝阳行业,且处于一片蓝海。而苹果,谷歌,微软,Facebook,亚马逊以及国内的 BAT 等大公司相继涉足该领域,也让业界纷纷预测这种极简智能服务应用会是继谷歌之后新一代网络应用主流模式。专注于为跨境人群提供本地化服务的 AnyHelper,便应运而生。

About us

**Our team:** 创始人陈建宇为上海交通大学博士,曾作为访问学者在美国德州大学奥斯汀分校师从艾美奖获得者 Bovik 教授进行为期两年的学术研究,曾独立开发基于人工智能分析的德州扑克对战机器人。其他合伙人也均为名校毕业,具有相关创业经历,目前已初步建立起一个高执行力的核心团队。

What are we doing?

- 跨境人群的私人助理
- 超级流量入口
- Uber+Magic 模式

Why “AnyHelper” ?

大家也许会有这样的感触,当我们独自一人去一个陌生的地方,可能会提前做好攻略,查好路线,搜索好当地的旅游景点,风味小吃。而当我们到达目的地后会发现,之前做的大量准备远不如一个地陪提供的服务更加实用有效,用行话解释这就是信息不对称所致,因为我们网上搜索到的信息不可能比长期生活在那里的当地人更加精准。由此及彼,当世界各地的朋友来到中国,他们由于语言文化的差异,这种信息不对称将会被进一步放大,他们的生活也会有诸多不便。于是,AnyHelper 应运而生。“我们希望搭建这样一个线上的生活咨询服务平台,为所有身处异国他乡的朋友提供最及时有效,精准便捷的本地化服务。”

What is AnyHelper?

**Model:** 主要基于人工智能,人工客服,大数据分析等,将智能匹配与人工客服相结合,根据用户的需求将服务按标准,非标准化分类,通过匹配度分析,将这些需求对接给指定服务提供商,尽量满足用户的所有需求,力求在每天 12 小时工作时间内为客户提供最及时准确的咨询服务。

Orientation

AnyHelper 以留学生作为客户切入口,建立起一个线上的生活信息即时咨询服务平台,致力于打造成跨境人群的流量入口。由于前期的目标客户为来华外籍人士,这样的利基市场决定了 AnyHelper 需要提供衣食住行等全方位覆盖的咨询服务,利用资源整合,力求将平台做轻,尽量避免长尾服务。通过全面、即时、精准的本地化服务,为用户的生活提供便利,提升客户在华生活的幸福指数。



Innovation

互联网入口早期的代表是 web1.0 这样的导航网站,把所有的服务罗列上去;中期就到了 web2.0 的搜索,类似于百度谷歌,或者是论坛,让大家自由讨论分享。而现今主流的互联网公司都在尝试利用人工智能做第三代入口——智能助理模式。智能助理模式,说实话从现在的技术角度是做不到的,目前来看,短期之内要想对接服务,解决衣食住行问题,还得靠人,人工智能只能是辅助,所以想要靠人,又不想带来过高的人力成本,那就必须依靠模式创新,而不仅仅是技术创新。

AnyHelper 的模式创新在于将用户的需求分类,对接到不同的服务群体和平台,最重要的是对接到人。AnyHelper 更多的是将普通人调动起来,只要他会一点英语,对本地熟悉,就可以成为 AnyHelper 的一员,提供服务和帮助。就好比有车就可以成为 uber 车主,有房子就可以成为 airbnb 房主一样,你会些英语了解本地,就可以成为 AnyHelper,而这样的人群基数一样非常巨大。因此如何抓住这样一群人变得至关重要。由于 AnyHelper 服务的是外国人,那么仅仅通过异国文化以及提供与外国人交流的机会就已经吸引来了一群人,另外加上正外设计的荣誉系统,每一位 AnyHelper

都会得到一个独有的 ID, ID 上会刻上所有帮助过的人的国家的旗帜,并内嵌芯片记录你所有在 AnyHelper 的信息,以及工作内容,付出时间。最重要的是,记录他们帮助了多少个来自不同国家的人。当你去其他国家的时候,大可以秀给他们看,瞧,我在中国帮助过十个来自你们国家的人。

吸引人们加入 AnyHelper 的另外一个做法就是,不能让帮助他人成为一种负担,AnyHelper 追求的理念不是 100% 解决问题,而是尽全力且结合能力的提供帮助。就好比有人在路上摔倒了,虽然开车把我送到医院是最好的解决办法,但是如果我没有车,那么告诉他去哪里处理伤口,也是很大的帮助了。AnyHelper 强调的是这种雪中送炭,而不仅仅是锦上添花。当资源积累到一定程度,才有机会在下一阶段逐点击破,用技术或者对接专业的服务机构来进一步提高服务质量。“让我们的服务从最开始的提高用户 1% 的生活质量,逐步提高到 10% 甚至 100%。”

What are we thinking about?

AnyHelper 的理念是只要提供服务的人是免费的,那么服务就一定是免费的所以从一开始就一定是半公益的组织。而正是由于这样的定义,才得到用户的快速接受,甚至来自法国,美国,智利,新加坡,日

本等国家的留学生想复制这样的模式到他们自己的学校和国家。虽然定位是半公益，但是作为创业公司，收益至关重要，因而目前的赢利点主要集中在引流抽成上。作为入口可以对接非常多的生活服务公司，例如租车，租房子，健身房，外教公司等，而这些公司的引流抽成都相对较高。另外，由于国内存在着大量的中外活动需要吸引这部分人群参加，相应的宣传引流也将带来一定可观的收益。AnyHelper 未来的收益模式将更加多样化，不会仅仅依赖于引流，更会将服务层次化，将专业付费服务和免费服务相结合，让用户有所选择。“当然这一切收益模式的前提是我们率先控制市场。”

### How we do AnyHelper?

一个项目能否成功，需要考虑其生存的外部市场环境，自身产品优势，内部团队组织架构等多方面因素

#### Business mold:



与众多 O2O 企业类似，AnyHelper 的盈利模式短期内也可简单地归为三类，即广告费，用户 VIP 服务费，平台导入服务供应商的流量变现。此外，AnyHelper 在未来会建成一个共享经济平台，所有用户不仅可以享受服务，只要你愿意提供服务或帮助，都可以申请成为 AnyHelper 会员，来为其他需要帮助的跨境群体提供服务。

#### Market:

客户体量：每年来华外国人人数已经超过了 2600 万，中国已经成为全球第三大入境旅游国，其中在中国的常住外国人就有 200 万以上，而且随着中美十年签证，一带一路等政策的发布，这一人群基数将持续大幅上升。放眼全球，AnyHelper 针对的全球跨境人群人数达 11.8 亿人次每年，这一人群在目的地消费约为 1.25 万亿美元，且不包含国际交通费。

#### Competition:

目前国内也有几家竞品公司，如 SmartShanghai, NiHao, Grabtalk 等，但这些公司也都刚刚起步，且都或多或少存在一些自己的劣势，该领域目前还没有真正的独角兽出现。

#### Niche:

要帮助好跨境人群，最重要的就是两点，一是及时快捷，二是覆盖所有领域。在国内的时候由于熟悉本国环境，大家可以很清楚的知道如何解决衣食住行的一切问题。而跨境带来的最大问题就是获取信息不方便，一切事物都是未知，那么能否像本地人一样舒适生活的关键就是能否及时的获取这一系列衣食住行的信息和服务。要想覆盖所有领域，那么 AnyHelper 的定位一定是作为入口，对接所有帮助给各类跨境人群，用最快捷的服务，覆盖一切领域。

#### 7月1日

AnyHelper 首款智能微信服务号上线

#### 7月5日

AnyHelper 创始人陈建宇在上海交通大学暑期学校开学典礼上发表重要演讲，AnyHelper 正式与上海交通大学建立官方合作。

#### 7月9日

AnyHelper 协助组织巴基斯坦开斋节晚宴，与巴基斯坦驻上海总领事馆总领事会面。

#### 7月底

AnyHelper 与华东师范大学正式建立官方合作。

#### 8月30日

AnyHelper 与链家 - 自如在链家 - 自如总部签订战略合作协议。

#### 9月9日

AnyHelper 联合创始人刘志韬在华师大留学生开学典礼上发表重要演讲。

#### 9月10日

AnyHelper 创始人陈建宇在上海交通大学留学生开学典礼上发表演讲。

#### 9月14日

AnyHelper 在五角场举办大型 AnyHelper University Party 覆盖全上海 8 所高校，包括复旦、同济、交大、华师大、上财、上外、上理、上大等高校，参加留学生人数超 500 人。

#### 9月15日

AnyHelper 联合上海印尼学生会举办迎新欢迎会。

#### 9月20日

AnyHelper 正式与上海财经大学开展官方合作。

AnyHelper 正在从中国的高校留学生群体出发，通过给每一个来中国的留学生提供服务，迅速的扩大自己的影响力。AnyHelper 在不久的将来，会搭建自己的网络平台，开放 AnyHelper 个人和团队的注册，让更多的人可以在当地组建自己的团队，或者加入属于自己国家的团队。AnyHelper 会给这些团队提供技术支持，为他们开放开发接口，让有技术能力的团队对接一些当地特有的网站或者开发一些符合当地特色的功能。另外，AnyHelper 也会引入不同领域的专业机构进驻平台，比如律师和医生，让他们也能成为 AnyHelper 的一员，让服务更加的专业化。也许再过几年，AnyHelper 将成为中国第一个真正具有国际影响力的互联网公司，带来真正巨大的革命性变革，让每一个人都更加了解其他国家，让出境变得无限方便，让 AnyHelper 真正的成为一个帮助他人群体的代名词。END

# BUSINESS

@ TEAMWORK

% PROFIT



SUCCESS



PRODUCT



{IDEA}



THINK



NEED BUSINESS

PROCESS

TEAMWORKING

NO



OFFICE



START





## 社会创业教育： 哈佛大学的经验与启示

社会创业教育是社会转型期对创业人才培养提出的迫切要求。进入 21 世纪以来，社会创业教育在美国、英国、印度等国家获得了较快发展。2008 年，全球共有 35 所高校开设社会创业专业（比 2004 年增长 75%），其中美国高校 30 所。到 2011 年，美国已有 148 所院校提供社会创业教育。其中，哈佛大学是美国高校社会创业教育的滥觞和典型代表。为了培养创业时代的全球领袖，哈佛大学通过举办社会创业大赛、构建社会创业实践项目、建立跨学科学生社团等众多举措推动社会创业教育发展，成为全球社会创业教育的标杆。

### 第一课堂：开发融合性社会创业教育课程

创业大致可以分为商业创业、社会创业和内创业三种类型。人们虽然对社会创业尚未形成统一的观点，但对社会创业的社会责任特征达成共识。

哈佛大学社会创业教育经历了机构设置、课程开设、专业培养等过程。20 世纪 90 年代中期，哈佛大学成立社会企业发展中心。格雷格·迪斯（Greg Dees）教授在商学院首开社会创业课程《社会部门中的创业》，哈佛大学的社会创业教育模式很快由传统的商学院主导模式转化为学科交融模

式。2004 年，哈佛大学首次招收第一批社会创业专业博士生，从单纯课程开设迈入专业化人才培养的轨道。

在课程设置上，哈佛大学试图将社会创业课程渗透于学科与专业学习，以培养学生的社会责任意识和创业性思维为重点，体现出创业与专业融合的特征。近年来，哈佛大学商学院、教育研究生院、肯尼迪学院、哈佛学院、法学院等学院纷纷从各自学科出发，将专业课程与社会创业课程紧密融合，开设多种类型的社会创业类课程。（见下表）

开课学院	课程名称	开课学院	课程名称
商学院	金字塔底端的商业	教育研究生院	教育革新与社会创业
	教育中的创业与技术创新	公共卫生学院	卫生与环境中的社会创业
	全球卫生管理：运用行为经济学来创造影响	肯尼迪政府管理学院	私立与社会部门的创业
	社会创新实验室：田野课程		公共问题处理与慈善
	社会企业管理		私人资本的公共目的
	可持续城市：金融、设计与创新	法学院	社会创业导论
	商业、能源和环境中的创新	哈佛学院	社会创业与创新

哈佛大学社会创业教育课程呈现交叉、多元的特征。商学院主动将原课程范畴拓宽到其他社会科学领域，如能源、教育、卫生等，形成以社会问题和创新管理为核心的课程内容。教育研究生院的《教育革新与社会创业》课程为有志于进入社会创业领域、扩大全球教育机会的学生开设。同样的，针对公共卫生、能源清洁、城市发展、互联网法律等社会发展所面临的重要问题，肯尼迪政府管理学院等学院开设了相关的社会创业课程。

社会创业教育领域宽广，创新性、交叉性、实践性等要求对高质量的课程与教学带来挑战。从整体上看，哈佛大学社会创业

教育课程设置具有以下几个明显特点：社会创业课程设置既以社会实践需求为导向，又以学科交叉方式冲破了传统的学科樊篱；既强调大学生的社会情怀，又关注学生的创业能力；既重视大学生创业思维的训练，又关注其社会问题解决的专业素养提升；既继承原有的专业教育传统，又融入新的创业教育精神。



### 创业实践：构建多元体验学习平台

哈佛大学为有志于成为社会创业者的学生提供多元社会创业体验平台，创业体验式学习是其重要形式。2013—2014 学年，共 60 位学生参与创办了 39 个社会创业项目；2014—2015 学年，共 49 位学生参与创办了 37 个社会创业项目。

哈佛大学法学院、教育研究生院、商学院等学院以专业为依托，设立了社会创业体验平台。如，法学院建立事务法律诊所和贝克曼网络法律公益诊所。教育研究生院的“桥（Bridge）”项目为来自哈佛大学内外的学生、专家提供培育教育创新的合作空间，并组织开展创新创业比赛，推动学生的

跨学科培养，提高其解决重要社会问题的能力。商学院举办社会创业和商业创业两类创新创业大赛，为学生提供参加社会创业竞赛机会，检验社会创意的可行性，发展社会创业技能，加强风险意识和跨领域合作能力。哈佛大学校长福斯特每年遴选五个全球性社会问题，鼓励全校学生进行跨学科合作，设计创新解决方案，以创业的形式消除或者缓解阻碍时代进步的全球难题。从近四年来的（2012—2015 年）该挑战赛来看，教育、环境、健康等是热门选题。此外，其选题也涉及经济与就业、城市发展、灾难防治等重大社会问题。（见下表）

“来自校长的挑战”项目历年遴选主题（2012~2015 年）

年度 \ 领域	经济	教育	环境	健康	教育
2015	经济发展与可持续就业	教育创新	能源与环境	平价医疗	互联城市
2014	经济发展与可持续就业	教育创新	能源与环境	平价医疗	有效治理
2013		学习	能源与环境	健康	艺术灾难准备和救灾
2012		教育赋权	洁净水源 洁净空气	个人健康 全球健康	

“来自校长的挑战”项目面向全校开放，形式是训练与竞赛相结合。参加竞赛的最优秀十支队伍将各自赢得五千美金奖励以进一步完善其创业方案，冠军团队还将共享十万美金大奖。随着越来越多的学生对该挑战赛的关注，哈佛大学创新实验室近年来还设立了“来自院长的挑战”项目，如，来自院长的文化创意挑战、设计挑战、运动创新挑战、食品安全挑战等。这些挑战项目皆以解决社会复杂问题为关注点，鼓励学生设计社会创业方案，破解时代难题。一系列挑战赛已成为哈佛大学推广全校性社会创

业体验学习的标志性项目。

无论是创业类比赛、田野调查还是项目实践，哈佛大学都试图为每位学生提供社会创业教育的机会。然而，这并不意味着社会创业教育要求所有学生都成为社会创业者。哈佛大学推动社会创业教育的重要意图是希望通过多学科交叉的体验学习平台，促进学生在具体活动中亲身体验、反思观察与后续应用，培养学生的社会责任感和以创业思维与行动解决社会问题的能力。

### 组织保障：打造紧密协作的社会创业教育共同体

组织架构与机制是创业教育有效运行的重要保障。为了推进社会创业教育，哈佛大学构建了由学校、政府、企业、社区、基金会、媒体等利益相关者组成的社会创业教

育共同体。在学校内部，学校有关科研与教学组织、专业学院、学生社团等共同参与全校性社会创业教育。（见下图）



在社会创业教育共同体中，“哈佛大学社会创新联盟”和“哈佛创新实验室”是两个标志性组织，在推动各个社会创业实施单位的交流、协调与合作中发挥了重要作用。

哈佛有关学院通过建立社会创业教育组织、开设理论与经验性课程，开展社会创业竞赛，搭建学生社会创业实践与交流平台等形式推进社会创业教育。如，“哈佛学院社会创新协作组织”汇集了一批旨在以创新路径解决世界紧迫的社会与环境问题的成员。该组织以培养社会创业者为目标，注重导师网络建构，为本科生提供社会创业机会，开设富有成效的开放性对话、多样的全校性赛事、能力建构工作坊、一年一度的社会创业创新峰会等特色项目，并加强与哈佛大学校内外组织的合作培养。有的学院尽管没有成立专门的组织，但配备专门人员开展社会创业教育。

哈佛大学的社会创业社团在学生中具有广泛影响。如，以关注教育、社会财富、社会责任为主，成员多达 300 人的“社会企业俱乐部”。“健康社会创业者协会”是公共卫生学院的学生社团，旨在点燃学生创业激情，为其提供创业技能、创业经验和创业人脉网络，扩大学生医药和公共卫生领域社会创业的影响力。

哈佛大学将社会创业人才培养的范围从商学院拓展到多个学院，甚至整个学校系统，必然面对多个教育主体的分工与协作问题。如，在校内，学校层面的战略设计与平台建设，学院层面的协同推进与学生组织的自主发展；在校外，政府、基金会、社区、企业、媒体等多种力量共同营造更开放、生态的外部支撑体系。哈佛大学通过努力协调校内与校外教育主体的关系，积极探索出社会创业教育共同体的发展路径。END



## 张玉利：创业和就业绝非硬币两面

编辑 | 杨天钰 刘乐君



张玉利  
南开大学商学院院长、  
南开大学创业研究中心主任

**创**业教育不仅仅是听上一门关于创业的课，而是一个完整的生态系统，这个生态系统应该有研究、有教学，还有第二课堂。如何把创业研究的内容和我们的创业教育结合起来，用创业研究驱动创业教育发展，是当下很多创业教育者们关注的问题。

### 01 / 学科交叉

如果一个创业教育者不做研究也能把课教好，那一定是挺难的。但是研究不一定

就是发表文章，去思考，去调查，去交流，也是一种研究。

想必大家都曾经讨论过这个问题：开展创业教育的老师扮演的职责和角色到底是什么？我们呼吁大家就创业讲创业，而不是说用大企业和工商管理来讲创业，为什么？因为创业和大学是一样的，这点到现在还是成立的。创业教育者不需要担心为什么自己没有创过业却仍在这里讲创业，这个问题其

实没有什么必要讨论。创业更加强调实践，换句话说，我们更需要研究它。同时，我们应该承担起促进学科发展的责任，不仅仅把创业作为一个独立的学科，我们要促进和心理学、社会学的学科交叉。

有一位教授营销的学者说过，在这门课中工商管理方面的理论很少引用，我们更多采用的是心理学、社会学相关的知识。但是反观心理学和社会学研究的论文，很少引用工商管理方面的论文。我们在创业知识的教学中大量引用这些学科，但是这些学科不引用我们，这从某种程度上说明了我们这些学科比较“软”，但从另一方面来看，工商管理学科更加的开放包容，能够把别人的好东西都整合到一起，所以这也是好事。

在推动教育改革方面，笔者还是这样看：不要把创业和就业对立起来。对于教学改革，我们也许不能在大的方面有什么变革做不了，但是小的细节上我们能做，不仅能，还大有文章。

在创业教育这方面，一定是坚持问题导向的。问题导向性的学习和研究，说起来容易，做起来特别难。正常情况下我们是通过问题探索，发现、研究、解决以后再转化成文字。现在我们面临一些问题，那就是很多人愿意先确定一个讨论的题目，而不太愿意自己挖掘问题，就像一个博士为了发表论文，先找好文献再找问题，这是需要改进的。创业教育中的问题导向性研究尤其困难，因为我们需要思考怎么让知识和市场还有社会结合，不能仅仅像高考一样通过记忆、背诵得到的高分。如何评价一个创新活动也极具挑战性。对于EMBA，国家现在采取网络报名后统一考试，但是这个联考能考出全具有球视野和优秀领导力的企业家吗？不能。如果有一天我们研究出来怎么能通过八年以上培养，培养出具有全球视野领导力的



企业家，再把他给考出来，那么我们就可以找到谁是创业者，找到创业者，事情就解决了。马云的湖畔大学做到了吗？他敢保证说这般创业就能成功吗？并不能。大家都在期待这个教育探索，换言之，对企业家挑选机制的探索，如果有一天这一探索有所成果，那么不管对于国家还是对于社会，都将是一个巨大的贡献。

### 03 / 体系构建

创业教育绝对不只是开设一门或几门创业课程，开设创新创业教育要融入到教学体系当中，并产生一个创新创业的结果。学者一致认为创业研究是引导从0到1的问题，创业同时也是高度艺术性和实践性强的领域，那怎么办呢？

作为创业教育者，我们要找可以识别到的抓手，这和管理学的教学思路是相通的。管理学课程从职能入手是一样的，但这并不意味着管理一定要讲计划、组织、领导和控

制。可惜的是，大家目前并没有找到很好的办法来回答“管理是干什么”的问题，我们要了解管理的本质，了解它的艺术性。而到了创业，会更加的艺术性，也就更难评价与考量。我们可以基于过程改变评价的视角，不要只观测财务绩效，创业初期可能还没有财务绩效；我们可以把团队构建看成融资，分工合作的效果看作过程当中的变量，去观察这里面的一些内容，也许能更好的得出结果。

在过去的创业教学中，我们更多的构建的是“从ASK到DO”的体系——观念、知识、技能最重要，在这个基础上，做与不做是自己的事。我们用创业精神开展工作，知识教给同学们了，你愿意创办企业我们鼓励，你不创办我们也不强迫。但是到了今天，“大众创业、万众创新”，我们要做的是“ASK+DO”，从知识到实践，都应该是我们关注的对象。

“大众创业、万众创新”这句话一开

始也许大家有一定的不理解，但是几年下来以后，这句话带来的结果是创业变成了一种全民的、相当普遍的事情。在这样一个背景下，创业一定就会成为人们的一种职业选择，和就业是同等的。既然创业也是一种职业选择，那么是否该给这些创业者们一定的职业资金，也会渐渐成为一个重要的问题。

### 04 / 思维方式

另外，在创业教学中还要关注资源的约束，比如资源的整合，不是摸着石头过河，而是很具体、很细节的。也许未来收益的预测性差，但是可以考虑可承担的损失，这是可以计量和测算。在改革开放初期，邓小平呼吁时间就是金钱，效率就是生命，我们要把时间挤出来，我们要行动快。但是现在需要的快的方面，并不一定是速度，我们大可以安安稳稳，但是要快速反馈，快速修正。原来战略计划是五年，现在一年计划就是用战略考虑，所以这是不一样的措施。

既然过程是一个焦点，那如何去把它分解开？笔者认为我们应当思考关于创业机会的问题。机会是先存在的，从商业机会的发现到商业创意的诞生，一定是市场测试。先测试，其次到商业模式，然后是商业计划，市场调查是没有用的。

因此我们应当更加关注不确定性，关注认知与思维方式。将理论和事件良好结合，注重鼓励学生输出和培养思维，教学过程中思维和方法的指导频率出现的应当更高一些。这里需要注意的是，不能把老师和学生对立起来，否则很容易产生误解。也许师生之间的对立不可避免，彼此之间意见和建议很多，但是通过跟踪观察，让老师投入更多的时间到学生身上，通过“教学手段”引导学生们的思维、认知，培养学生主动学习的能力。班导师、教师需要全情投入，要根据学生的特质变化教学方式，这是对每个老师的挑战。END





# 冠生园（集团）有限公司

## 企业简介

冠生园，一个有着悠久历史的著名商号和食品品牌，创建于1915年，是中国民族工业的名牌老字号企业，也是中国食品工业二十大杰出企业之一。经过几十年的积淀，冠生园已经在老百姓心里打上了深深的烙印，伴随着一代又一代人的成长。

1923

**成立股份公司**  
冠生园改组为股份有限公司。次年，“生”字商标注册。冠生园的产品也在陈皮梅、牛肉干的基础上增加了月饼、罐装果酱、杏仁露等新产品。

2014

**打造金融园区**  
建设冠生园互联网金融园区。提出新形势下，冠生园人遵守的理念“时时求冠，念念护生，处处为园”。

1915

**创建冠生店**  
创始人洗冠生怀揣梦想只身来到上海从自制话梅，叫卖蜜饯、干果、瓜子等零食起家。

1995

**统一字号**  
在上海市政府的支持下工商冠生园合并，上海冠生园统一字号。同期，冠生园与天厨两大工商实业字号融合。冠生园经历了从行政性公司转为企业性公司的改革。

2015

**开启梦创空间**  
冠生园与上海市青年创业就业促进会联手共建“梦创空间”。为有志向的创业者提供免费的办公场所以及学习课堂。

随着时代的发展，冠生园集团逐步成为一家综合性资产运营企业，现以工/商业土地综合运营管理为主，以各类园区建设为抓手，重点经营互联网金融园区，建设服务创新创业载体，辅以工业地产盘活、对外投资管理等。

## 企业文化

### 时时求冠

希望年轻人时时事事追求进步，鼓励对产品、服务的改进，永远追求极致和卓越，冠生园虽已百岁，仍然追求进步，力求老树重绽新花。

### 念念护生

希望在冠生园里所有有益的想法都能自由表达，让所有有生命力的创意都能够有实践的可能，有破土而出的希望。

### 处处为园

希望年轻的创业者们能在冠生园里思考、探索、碰撞，乐在其中，让园区处处皆为乐园。

## 冠生园转型三基石模式

### 文化引领

无论是洗冠生提出的“本心、本领、本钱”的三本主义，还是新时代下冠生园“十二字”文化，都是冠生园这个百岁老字号的精神所在。冠生园的文化历经百年传承，历久弥新。在这样的文化引领下，冠生园集团正在向综合实业转型升级。

### 数据驱动

品牌、字号与用户间的互动关系，品牌的传播力量，以及企业生产经营关系均是企业、字号的宝贵数据。充分利用好这类数据，并以数据驱动新业务开展、新模式试水、新领域探究。

### 金融推动

将低吸高抛、收硬付软、以小博大、对冲保值等金融思想融合到冠生园集团的转型升级中。同时运用新的金融工具，服务综合实业。

文化

金融

数据

互联网·金融·创新·实践  
www.gsygroup.net



冠生园（集团）有限公司  
地址：上海市静安区新闻路1418号  
咨询电话：021-62176363



# 全国财经院校创新创业协作组成立大会

## 全国财经院校创新创业大赛

### 暨第二届全国创业学院院长论坛

主办：中国高等教育学会高等财经教育分会

承办：上海财经大学

时间：12月3日-12月4日

主办：上海财经大学创业学院  
亚洲创业教育联盟  
上海高校创新创业教育联盟  
运营：《创业评论》杂志社  
投稿邮箱：shufeczteam@yeah.net  
联系电话：021-35081602

上  
财  
创  
业  
学  
院



创  
业  
评  
论

