

2020 11

第一财经

RMB 48 HKD 68

YiMagazine

探索 明 亮 的 商 业 世 界

饭圈泛滥

我们应该警惕的不是追星族的狂热或偶像这一职业本身的问题，而是一种蔓延到社会公共生活的“饭圈思维”。



ISSN 1674-2168



11>
9 771674 216202

LOVE

收付键对键 巧胜面对面 在线交易平台金融服务

蕴通财富 | 交e保

交通银行深谙互联网金融时代的客户服务诉求,创新推出「交e保」在线交易金融平台服务。全方位提供会员身份核验、绑定账户校验、交易鉴权、收支管控等特色功能,全程覆盖线上交易环节,全面掌控交易资金流向,全力满足平台在线支付结算需求。

» 企业集中采购平台·销售平台

» 产业链上下游结算清分平台

» B2B/B2C电子商务平台

» 其他在线交易平台

客服热线:95559 www.bankcomm.com

始于1908 · 您的财富管理银行

广告



交通银行公司
金融服务号



敬请关注

远见者消融水域的边界，连接你我

面对浩瀚自然，远见者架桥筑路联通城际，为城市生活带来便利与新的发展机遇。
必和必拓积极助力远见者，为中国的城镇化进程输送基建所需的矿产资源。
远见者从不因阻隔而停止脚步，而我们以能为他们供应连接世界的资源而深感自豪。



BHP



第一财经
YI C A I

第一财经
YiMagazine

世界纷繁， 读点儿好的

一起探索
明亮的商业世界



扫码购买

本活动最终解释权归第一财经



What's Up



024

盒马怎么做“自有品牌” 有研究·零售

盒马的自有品牌商品被归入其独家商品的一部分，而“独家性”一直是盒马对采销的核心要求。

——记者 谢芸子



034

蚂蚁集团： 颠覆传统金融业为时尚早 有研究·研报

蚂蚁有可能从中国深刻的社会变化中获益良多，并实现对金融机构的弯道超车，但不是现在。

——记者 吴洋洋



071

当一个行业被消费者绑架， 会发生什么？ 有故事·调查

粉丝经济模式下，作品不再重要，偶像之所以成为偶像，全赖粉丝供养，偶像产业的主要盈利模式也变成广告代言，带货成为重要的指标，而广告主已越来越只肯为话题度和转化率买单。

——记者 袁颖



078

德云社：一半戏班一半偶团 有故事·案例

在赢得了京城小剧场厮杀、解决了师徒间的纠纷之后，选择拥抱新时代的德云社，成为在行业里最早商业化并赚钱的公司之一。但随着娱乐业越来越饭圈化，它需要解决的是如何让相声既保留传统又适应当下。

——记者 叶雨晨



084

微博绑定娱乐圈 有故事·互联网

细品微博这些年围绕娱乐内容和粉丝经济不断罗织的各种产品功能，有人说“微博已经属于娱乐圈的一部分了”，这话说得没错。

——编辑 王姗姗

HOW TO GET YiMagazine



YiMagazine
通用版
电子杂志订阅



第一财经小店

你还能在这些地方
找到我们——
光的空间、申活馆、光海书局、幸福集荟、机遇中心、衡山和集、方所书店、金鹰书店和诚品书店、前檐书店……

更多书店即将加入，名单持续更新中……

订阅、发行及投诉

邮发代号 4-816
服务及投诉邮箱
cbnclub@yicai.com
新闻职业操守举报电话
010-58685709
读者来信与投稿请寄
letters@yicai.com

C O N T E N T S

目 录

What's Up

版权

编者的话 / 饭圈思维何以盛行 / 赵嘉

A p p e t i z e r
有 意 思

大事件

排行榜

新知

人物

声音

开卷

游戏

R e s e a r c h
有 研 究

零售

实验室

研报

经济学人

报告

全球

盒马怎么做
“自有品牌”

人造肉更进一步，
用上3D打印了

蚂蚁集团：颠覆传
统金融业为时尚早

“蚁”后

中国人的
电竞热情，升高中

疫情让酒店服务
花样百出

电动汽车时代
提前到来

安装屋顶太阳能
并非为环保？

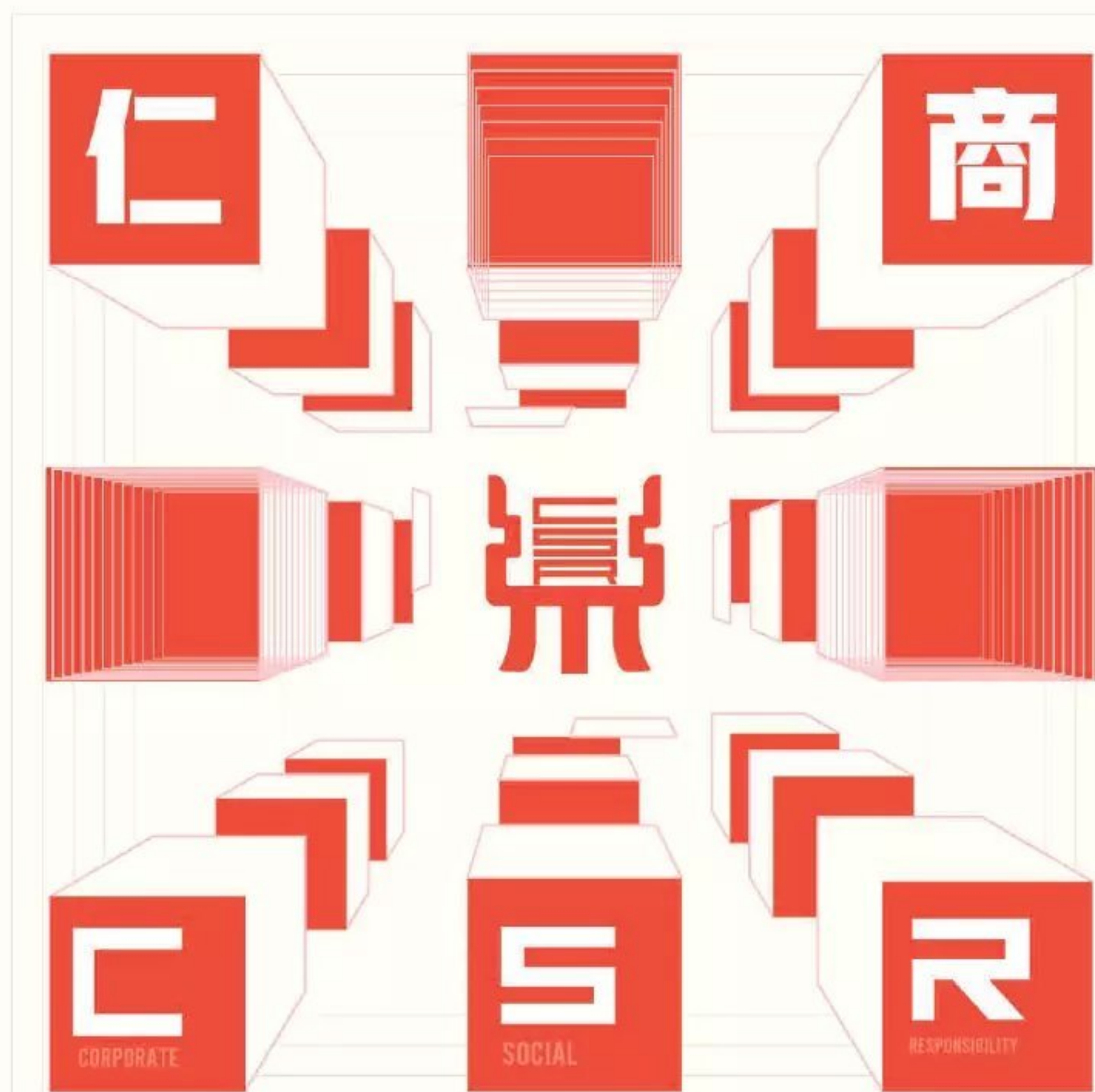
交通银行
B H P 必和必拓
第一财经·中国企业社会责任榜
创维电影原彩8K电视 Q71 系列
Be Pink 女性公益项目

武汉 A 香港 S K 田 O 中雅 士 国
香 港 兴 业 国
劳 力 高
金 投 际
士 赏

千中盈上 里原康 归地一 途产生会
海 第 一 财 经 公 益 基 金 会

2020第一财经·中国企业社会责任榜

2020 CHINA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY RANKING



仁商·责任共同体

2020 第一财经·中国企业社会责任榜以“仁商·责任共同体”为年度主题，旨在通过创造共享价值，赋能商业实践和创新，促进跨界合作，让所有利益相关者共赢，从而让社会变得更美好和包容，放眼未来，寻找仁商典范。

榜单即将揭晓，敬请期待！

广告

主办



技术支持



协办机构



官方媒体



官方调研机构



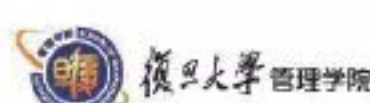
官方直播



官方俱乐部



战略合作机构



扫码关注官网

C o v e r S t o r y
有 故 事

综述 / 警惕饭圈化

调查 / 当一个行业被消费者绑架, 会发生什么?

案例 / 德云社: 一半戏班一半偶团

互联网 / 微博绑定娱乐圈

饭圈论 / 粉丝经济如何影响IP剧?

I n s i g h t
有 态 度

章庆元 / 疫情红利能持续多久?

巫天华 / 赴美上市的热潮还会持续吗?

戴老板 / 为什么富人赚钱更容易?

崔鹏 / 拜登当选, 会带给人们好运气吗?

方三文 / 投资就搞简单的事情,
不要搞复杂的事情

David Gelles / 乐观面对灾难

S p e c i a l R e p o r t
未 来 预 想 图

不管到没到35岁, 你理想的职场什么样?

Y u p p i e
有 腔 调

设计 / 木材, 再次流行起来

话题 / 那些承包笑点的热土

[KÙ] People / 除了动画, 我什么都不想做

读书笔记 / 拯救地球的最后窗口期 / 黄湘

看世界 / 误入沙特“女儿国” / 朱英豪

世间事 / 敲打无效 / 富大人

小小说 / 夫妻 / 曹寇

十问 / 张一白:
我只是不装腔作势而已

漫画 / 多元价值 / 海带

YiMagazine × 成都

成都: 雪山下的公园城市

第一财经 | PHILIPS

飞利浦中国年轻医生报告: 赋能年轻医疗专业人士, 加速医疗模式转型





Staff

版权

国际刊号 ISSN 1674-2168
国内统一刊号 CN31-2163/F8
邮发代号 4-816
发行范围 公开

主管 Published by
上海文化广播影视集团有限公司

主办 Published by
上海第一财经传媒有限公司

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经》杂志编辑部

发行人 Publisher
李蓉 Li Rong

出版人 Producer
第一财经传媒有限公司总经理
General Manager
陈思劼 Chen Sijie

总编辑
Executive Editor
赵嘉 Zhao Jia

副总编辑
Deputy Chief Editor
陈锐 Chen Rui

助理总编辑
Associate Chief Editor
王姗姗 Wang Shanshan

视觉中心总监
Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

发行总经理
Distribution General Manager
张月余 Zhang Yueyu



第一财经 YiMagazine

编委 Editorial Board

赵嘉 Zhao Jia
陈锐 Chen Rui
王姗姗 Wang Shanshan
沈从乐 Shen Congle
赵慧 Zhao Hui
戴喆骏 Dai Zhejun

采编 Editorial

编辑 Editor
符淑淑 Fu Shushu
刘心力 Liu Xinli
许诗雨 Xu Shiyu
孟佳丽 Meng Jiali
倪妮 Ni Ni
张云亭 Zhang Yunting

主笔 Senior Writer
肖文杰 Xiao Wenjie
吴洋洋 Wu Yangyang
许冰清 Xu Bingqing

高级记者 Senior Reporter
叶雨晨 Ye Yuchen

记者 Reporter
邓舒夏 Deng Shuxia
郭苏妍 Guo Suyan
项维肖 Xiang Weixiao
毛怡玫 Mao Yimei
卓宇晶 Zhuo Yujing
车洁龄 Che Jieling
王一越 Wang Yiyue
文思敏 Wen Simin
陶紫东 Tao Zidong
谷晓丹 Gu Xiaodan
袁颖 Yuan Ying
谢芸子 Xie Yunzi

海外 Foreign Correspondent
赵慧 Zhao Hui (东京主笔)

专栏作家 Columnist
David Gelles
崔鹏 Cui Peng
黄湘 Huang Xiang
方三文 Fang Sanwen
戴老板 Dai Laoban
朱英豪 Zhu Yinghao
曹寇 Cao Kou
海带 Hai Dai

特约记者 Contributing Reporter
王水 Wang Shui
杨翹楚 Yang Qiaochu
张菁 Zhang Jing

实习记者 Intern
邱豪 Qiu Hao
李宁馨 Li Ningxin
谷俞辰 Gu Yuchen
施隽永 Shi Juanyong
陈以衡 Chen Yiheng
张洋洋 Zhang Yangyang

总编辑助理
Executive Editor Assistant
徐如 Xu Ru

资深校对 Senior Proof Reader
李起光 Li Qiguang

校对 Proof Reader
俞培娟 Yu Peijuan

品牌推广实习生
Marketing Intern
陈爱梅 Chen Aimei

未来预想图



未来预想图项目负责人
Project Leader
赵慧 Zhao Hui

主创团队 Team Members
肖文杰 Xiao Wenjie

新媒体设计总监 New Media Design Director
王方宏 Wang Fanghong

图书设计总监 Mook Design Director
徐春萌 Xu chunmeng

品牌经理 Branding Manager
俞培娟 Yu Peijuan

营销策划 Marketing Planning
董思哲 Dong Sizhe

品牌组 Marketing Intern
陈江练 Chen Jianglian
陈紫雨 Chen Ziyu
甘若兰 Gan Ruolan
管佳音 Guan Jiayin
刘津瑞 Liu Jinrui
刘舒婷 Liu Shuting
罗西琳 Luo Xilin
罗雪仪 Luo Xueyi
吕姝琦 Lv Shuqi
思彤 Si Tong
汤沐 Tang Mu
吴冰瑶 Wu Bingyao
杨享容 Yang Xiangrong
俞姜 Yu Jiang
钟昂谷 Zhong Anggu
张文文 Zhang Wenwen

电 子 版



电子版主编
Digital Project Lead
赵嘉 Zhao Jia

行政总监
Administrative Director
徐如 Xu Ru

运营经理 Operation Manager
张蕾 Zhang Lei
8610-58685710

电子杂志资深美编
Senior Digital Art Editor
程星 Cheng Xing

内容组 Intern
白若晶 Bai Ruojing
程绚 Cheng Xuan
戴楚云 Dai Chuyun
戴恬 Dai Tian
杜竞草 Du Jingcao
方沁茗 Fang Qinming
费灿亚 Fei Canya
甘若兰 Gan Ruolan
高晴檐 Gao Qingyan
顾丝丝 Gu Sisi
顾笑吟 Gu Xiaoyin
管家艺 Guan Jiayi
侯珺 Hou Jun
黄七味 Huang Qiwei
惠玲 Hui Ling
季扬 Ji Yang
居怡娜 Ju Yina
李梦郁 Li Mengyu
励蔚轩 Li Weixuan
刘迪新 Liu Dixin
刘恋 Liu Lian
刘小宇 Liu Xiaoyu
罗焕婷 Luo Huanting
马飞羽 Ma Feiyu
马倩 Ma Qian
乔诗佩 Qiao Shipei
唐雅怡 Tang Yayi
汤一涛 Tang Yitao
吴子衿 Wu Zijin
肖涵予 Xiao Hanyu
邢梦妮 Xing Mengni
杨丁 Yang Ding
杨舒涵 Yang Shuhan
张凯 Zhang Kai
李慧文 Li Huiwen
米川健 Yonekawa Ken
朱一君 Zhu Yijun

视觉支持



总监 Director
戴喆骏 Dai Zhejun

副总监 Vice Director
王方宏 Wang Fanghong

杂志设计总监 Design Director
徐春萌 Xu Chunmeng

资深美术编辑 Senior Art Editor
景毅 Jing Yi
车玲玲 Che Lingling

图片编辑 Photo Editor
王安娜 Wang Anna
王晓东 Wang Xiaodong

封面创意 Cover Creativity
徐春萌 Xu Chunmeng
袁良明 Yuan Liangming

封面设计 Designer
胡榕 Hu Rong

插画 Illustrator
于瑒 Yu Yang

资深图片后期制作 Senior Photo Art
李靓 Li Liang

更正及致歉

2020年第10期(总第557期)

1、《中国消费,变了》一文中,P59图表中36岁至35岁应为26岁至35岁。

2、同期,《新国货“成长的烦恼”》一文中,P80中国李宁为李宁旗下产品线之一,不是独立子品牌;P88,李宁9月21日股价37.35港元应约合32.56元人民币。

在此更正,向相关人士致歉,并向读者致歉。

发行 Distribution

华东区总监
Eastern China Director
刘金生 Liu Jinsheng
13801796199

华东区数据经理
Eastern China Data Manager
白小伶 Bai Xiaoling
020-83731101

北方区总监
Northern China Director
陈昌富 Chen Changfu
13482401548

北方区数据经理
Northern China Data Manager
西征征 Xi Zhengzheng
010-58685801

华南区总监
Southern China Director
王海舰 Wang Haijian
18666079993

华南区数据经理
Southern China Data Manager
刘国宽 Liu Guokuan
020-83731362

金字招牌



项目负责人 Project Leader
许诗雨 Xu Shiyu

记者 Journalist
邓舒夏 Deng Shuxia
王一越 Wang Yiyue

实习生 Intern
邱豪 Qiu Hao
陈爱梅 Chen Aimei

新 一 线



主编 Editor
沈从乐 Shen Congle

设计总监
Design Director
王方宏 Wang Fanghong

知城产品 Product
Management
毛怡玫 Mao Yimei
李博文 Li Buowen
杜颖硕 Du Yingshuo

数据挖掘 Data Mining
项维肖 Xiang Weixiao
伏星宇 Fu Xingyu
陈雨露 Chen Yulu

研究咨询 Research &
Consulting
车洁龄 Che Jieling
卓宇晶 Zhuo Yujing
倪文蔚 Ni Wenwei
陈舒逸 Chen Shuyi

商务运营 Business Operation
潘琳 Pan Lin

实习生 Intern
蔡鑫 Cai Xin
马殊婷 Ma Shuting

广告 Advertising

广告总经理 Advertising
General
杜坚 Du Jian

运营助理 Manager Operation
Assistant
李晓微 Li Xiaowei
010-58685717

全国渠道总监 Channel
Director
余涛 Yu Tao
13818645918

整合营销部总监 Director of
Integrated Marketing
赵峰 Zhao Feng
18621550219

商务合作请垂询
021-22002597
wangxiaomei@yicai.com

承印 Printed by
北京利丰雅高长城印刷有限公司

社址 Address
上海市静安区南京西路651号广电大厦东临楼(200041)
Radio & TV Building, 651 West Nanjing Road, Jing'an District,
Shanghai, 200041, China
电话 Tel 8621-22005899 传真 Fax 8621-22004378 (采编)

北京运营中心 Beijing Bureau
北京朝阳区光华路2号阳光100G座2层(100026)
2th Floor, Tower G, Sunshine 100 2 Guanghua Road, Beijing
100026, China
电话 Tel 8610-58685709

广州办事处 Guangzhou Bureau
广州市越秀区广州大道307号富力新天地中心4301(510100)
Rm.4301, R & F New World Center, 307 Guangzhou Avenue
Central, Yuexiu District, Guangzhou
电话 Tel 8620-83731165 传真 Fax 8620-83731123

图片合作 Pictures
新华社 人民视觉 视觉中国 IC photo 人民视觉

内文字体提供 Fonts
本刊所使用方正字体经方正集团旗下之方正信产集团授权许可
方正集团

法务 Legal
本刊常年法律顾问:上海市联合律师事务所
汪丰 王皓

饭圈思维何以盛行

最近的一次小聚会上，一位广告业的朋友讲了一段听来的八卦：某位流量明星拍摄代言广告，广告脚本优先评审权并不在投放广告公司的手里，而是要先给“饭头”过一遍。听到此，气氛即刻僵住了，与座者没有反应过来。

这种没反应，正是一种反应。倒吸一口气的时间过后，大家开始热议起来。第一个疑问是，什么是饭头？

饭头，也称粉头，是明星粉丝后援会中的主导者，有实际的后援会管理职权。随即，何为后援会？饭圈是个什么圈？懂行的同学马上普及相关知识。让人最不解的是，粉丝本应是偶像明星的消费者和追随者，怎么会变为手握话语权、能影响市场决策的规则制定者？

对明星或者说偶像的痴迷，并不是什么新现象，甚至可以说古已有之，一定程度上也是人的某种本能。民间粉丝的组织化过程也在日韩盛行，“养成”系，陪伴式，东亚的青少年们制造了庞大的粉丝经济产业链，成为一个颇具特色的社会文化现象。

从粉丝到饭圈的蜕变过程，大约要从2005年湖南卫视的综艺选秀节目《超级女声》算起。这种以大众投票数量为衡量明星热度的方式，从根本上调动了每一个粉丝的参与感，话语权也就这样开始悄然转移。当时，粉丝们以短信方式选出自己喜欢的偶像，同时在QQ群和百度贴吧上短期内动员更庞大的人群。

但中国娱乐业所经历的粉丝群体组织化发展程度超出了任何人的想象。我们的记者采访得知，后援会对内的管理能力及对外的把控能力超过了不少创业公司——这也是为什么，我们的编辑部会议争论几番之后，还是决定把这个主题搬到封面上：饭圈所具备的话语权，其影响力早已越界，从娱乐业横跨至公共空间。

这首先不得不归因于2015年后，移动互联网营造的快速反馈及互动的舆论场域；其次，2015年以来，微博为拓展下沉用户市场，开发出超话、热搜等各种工具，撬动了粉丝经济的内容社交需求——尤其是“超级话题”功能，使粉丝圈层封闭，是“饭圈”形成的基础。

互联网的舆论氛围具有天然的放大功能，而在激烈的情感驱动下，标签式的语言、明确的立场就会成为主流，继而在对峙过程中党同伐异。加之近两年举报行为逐渐普遍，饭圈式

思维典型的简单二分法，进一步淹没了基于事实和逻辑的同情之理解。

说起来，这并非饭圈自身的问题。《乌合之众》里提到的群体性心理特征，也可视之为这一现象的心理前提。真正对我们的社会具有威胁性的是黑白二分法这种思维方式借助技术力量成为舆论主流。

“饭圈思维”也远远超越了国别界限。2018年，德国电影《一次聚会》中，斯蒂芬和妻子伊丽莎白组织了一场家宴，邀请了他们的朋友勒内、伊丽莎白的弟弟托马斯和他怀孕的女友。托马斯宣布想给孩子取名为“阿道夫”，但所有人立刻想到阿道夫·希特勒，竭力反对。托马斯认为这一命名正是对希特勒的抵抗：一个普通名字都被贴上纳粹标签，现在的德国难道不是仍在被“希特勒”绑架吗？

这部《一次聚会》，是改编自法国人的作品。

面对日益撕裂的世界，更多人想做出行动。

7月，国家网信办启动为期两个月的2020“清朗”未成年人暑期网络环境专项整治，其中一个重点便是整治诱导未成年人无底线追星、饭圈互撕等价值导向不良的信息和行为——问题当然不局限在未成年人群体，但现在亟需挽救的恰是这些未来的成年人。Yi

editor@yicai.com | 信箱

8 K 已 来

SKYWORTH Q71 65" 75" 86"

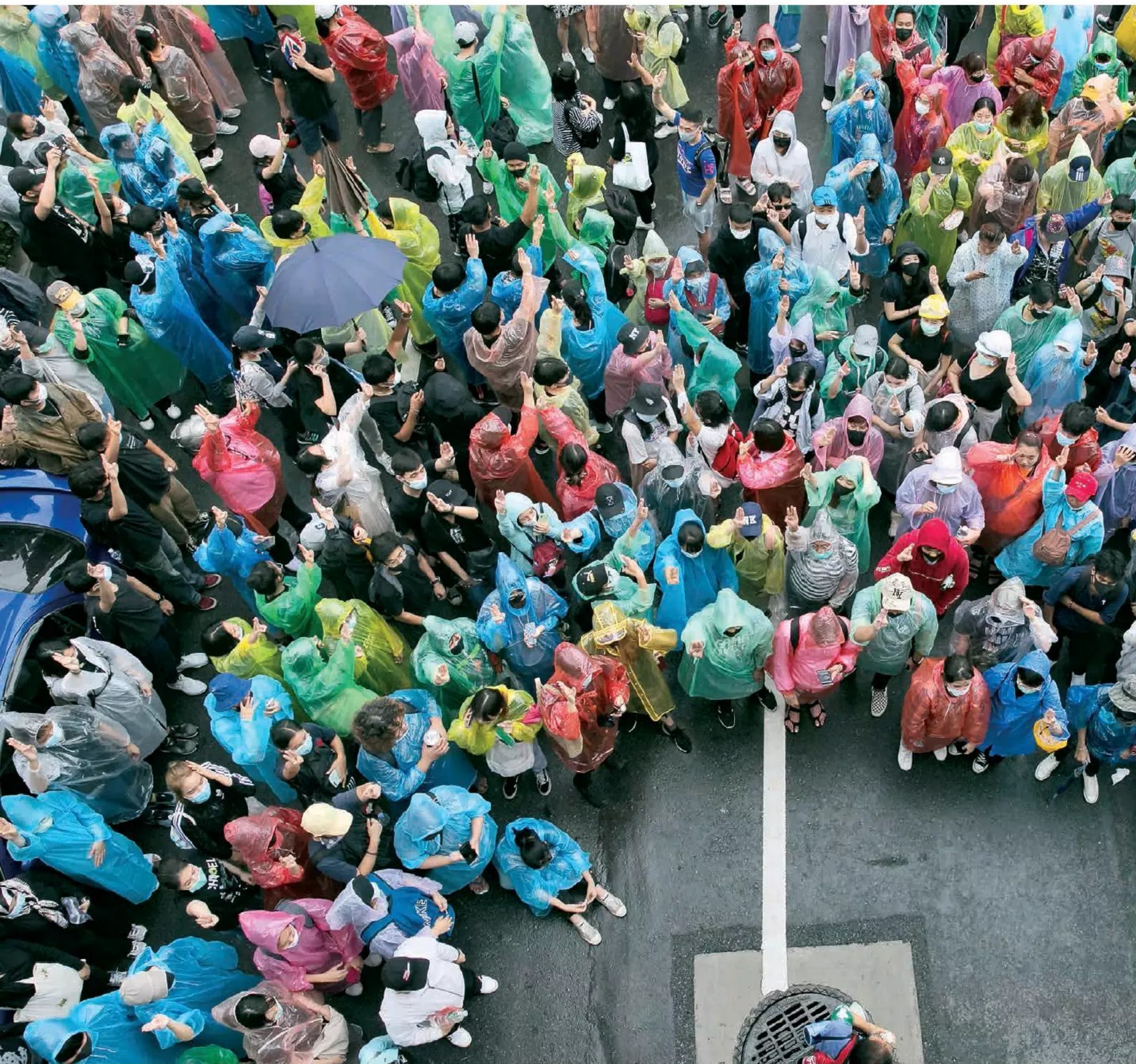
电 影 原 彩 8 K 电 视

HDMI™ 2.1 WiFi 6

8K原彩硬屏 | 3D LUT电影原彩* | 创维AI画质引擎™8K版 | 高进光升降式AI摄像头



*3D LUT功能需要软件升级实现



泰国在发生什么？

10月14日，许多人在泰国曼谷见证了这样一幕：载有王后的豪华汽车在一条被用于王室活动的道路上缓缓驶过，两侧聚集的人群高举双手，竖起3根手指，并在口中高喊着“我的纳税钱”。抗议者所用的手势源自电影《饥饿游戏》里的抗议动作。

这在过去是难以想象的。泰国作为一个君主立宪制国家，有着全球最严格的对亵渎王室行为的法律约束，批评国王就构成犯罪。



Event

(Yi)

Appetizer

有意思 大事件

《纽约时报》说，过去20年里，泰国街头经常发生抗议。但此次大规模的“犯上”似乎表明，这次的抗议有所不同。

要理清泰国现状，得从6年前说起。2014年，现任总理巴育发动一起不流血的军事政变，推翻了英拉政府。巴育上台后，军方掌权，并且权力持续扩大。2019年3月，泰国在军方掌权多年后终于迎来了一次大选。年轻一代本想借机推动变革，但最后军方还是通过强势手段拥护巴育上台。

在那次大选中，未来前进党领袖塔纳通·宗龙伦吉因亲民主而广受年轻人青睐，获得了第三大席位。但今年2月，泰国法院以收受违规政治捐赠为由，下令解散该党。于是，抗议声起。这股声浪一度因新冠疫情的防疫限制而平息。但6月，一名军方和君主制的批评者失踪，令各地重燃抗议，并在10月因多次万人抗议而被国际社会关注。

抗议者最集中的诉求是总理巴育下台、解散议会和重新起草宪法。一些更年轻的抗议者也提出了改革君主制，例如见到王室成员时不再低头伏地。抗议队伍中的保皇派对此并不认同。同时，这也给了军政府以“保护王室名义”实行媒体和社交网络封禁以及镇压抗议的理由。

实际上，到今天，抗议者身上大多交织着多种不满。既有对巴育和军政府的，也有对政府在抗议发生后加强对学生校服的着装管制的，以及对因新冠疫情重创旅游业导致经济萎靡等等。

对于持续抗议，巴育在10月中下旬的表态是希望在11月1日召开国会特别会议，讨论如何化解今次政治危机。同时，也向公众摆出了“政府愿意倾听所有人的难题，继续在所有领域解决问题”的姿态。





政变，泰国政坛的关键词

自1932年实行君主立宪制以来，泰国先后发生过近20次政变。泰国皇家军队表面上效忠泰国国王和人民，但素有干政传统，导致政局始终动荡。

许多人或许都有过在新闻里不断听到“他信”“红衫军”等字眼的记忆。2001年当选泰国总理的他信是泰国首位任期满4年的总理，也是第一位通过选举连任的总理。2006年，泰国军方发动政变逼迫他信下台。他信之后开始流亡海外。而在泰国国内，民众则形成了支持他信的“红衫军”与反对他信的“黄衫军”两大对抗阵营。此前很长一段时间内，泰国的动乱都是由这两方之间的冲突引发。

英拉是他信的妹妹，在2011年成为泰国首位女总理。2014年，巴育利用当时民众发起的抗议潮，通过不流血军事政变将英拉赶下台，并组建起由自己主导的军政府。当时巴育认为，英拉应该顺从民意。英拉也确实就此解散议会并流亡海外。可以看到，两次政变都有军方参与。今天，巴育遇到了与英拉当年同样的局面。而英拉则公开表示，巴育应该效仿她之前的选择。

Ranking

2020全球最具影响力CMO

CMO，即首席营销官，是一家企业中最高层的营销负责人。他们是营销专家，消费者专家，帮助企业形象触达消费者，推动增长。同时，他们还影响着一家企业的对外关系、决策方向、价值观等。每年，《福布斯》都会发布一份全球最具影响力CMO报告，从“品牌表现”“个人对品牌知名度的贡献”以及“行业及公司内影响力”三大方面评估全球顶尖公司CMO的影响力。以下是今年的前十名：

菲尔·席勒 苹果

8月结束了30年营销领导的职业生涯，此前他带领发布了价格更便宜的iPhone SE，以及与Google合作开发的Covid-19联系人追踪技术。

斯蒂芬妮·麦克马洪 WWE

大力支持WWE通过社交媒体发展自己的品牌，还在WWE中倡导妇女平等。

费尔南多·马查多 国际餐厅品牌

多年来，一直以带领汉堡王做出出色的创意、创新广告及营销著称，今年在疫情期间为保持和推动业务发展做出了重要努力。

詹姆斯·蒂默 宝马

今年早些时候，宝马集团宣布了扩大电子竞技营销业务的计划。此外，在他的领导下，宝马还拥有历史悠久的原创品牌，包括2001年为互联网创建的BMW电影系列“The Hire”。

奥利维尔·弗朗索瓦 菲亚特

4月在与《福布斯》的访谈中，他解释了如何在大流行中谨慎地领导市场营销：敏锐地了解消费者对这种大流行的感受，营销则依靠社交和数字平台。

朱莉娅·戈尔丁 乐高

和其团队共同发起了“letbuildbuild”活动，在因流感大流行封锁而孤立的孩子们之间建立一种联系感，并支持他们的父母。

安·莱恩斯 Adobe

主导了Honor Heroes活动，她在哈珀集市 (Harper's Bazaar) 要求其创意社区成员针对大流行期间的个人英雄设计艺术品。

洛林·托希尔 Google

据报道，在托希尔的领导下，Covid-19爆发初期，出于对一线工人的尊重，Google公司禁止愚人节恶作剧。此外，她还呼吁内部团队以及代理合作伙伴具有更大的多元文化视野，以便更好地代表多元文化世界。

克里斯·卡波塞拉 微软

4月，卡波塞拉在LinkedIn上发表了一篇文章，以分享“过去一个月我们从员工、客户和合作伙伴那里学到的东西”。他特别指出，Microsoft Teams是实现远距离社交的平台，并且是医护人员的重要资源。

马克·普里查德 宝洁

普里查德长期以来一直在广告行业倡导多元和包容，他经常说创意是行业的“强力推动者”。

2019年工业机器人安装量之最

国际机器人联合会9月针对工业机器人发布的《2020年世界机器人技术》报告显示，在全球各地的工厂中一共运行着270万台工业机器人，创下了历史纪录。工业机器人安装量可以反映一个地区汽车和电气/电子等大型制造业的发展现状。以下是报告梳理的2019年工业机器人安装总量最大的10个市场。

中国 14.05万台/比5年前的5.7万台翻了一番，为全球之最。绝大多数新安装的机器人中，有71%来自于外国供应商，但本土制造商的市场份额在增加。

日本 4.99万台/位居第二，其机器人的安装速度也有所放缓，产量比去年同期减少10%。

美国 3.33万台/与2018年创纪录的销量相比下降了17%，但销售额仍是有史以来第二高。

韩国 2.79万台/产量位居全球第四，不过韩国是各国中工业机器人部署密度最高的国家。每1万名工人配备机器人的数量超过500台。像其他大多数国家一样，其机器人装备主要集中在汽车制造领域。

德国 2.05万台/低于创纪录的2018年安装量，同比减少23%，但与2014年至2016年持平。

意大利 1.11万台/相比2018年同期增加13%，其工业机器人库存为7.44万台，仅为德国的1/3。

法国 6700台/相比2018年同期增加15%，其工业机器人库存为4.2万台，仅为德国的1/5。

中国台北 6400台/安装量仅有中国内地的4.6%左右，但在全球范围内其装机量依然排名靠前。

墨西哥 4600台/位居美洲第二，仅次于美国，产量增幅为11%，但2019年其销售总数量只有4600台。

印度 4300台/在5年之内，印度在工厂中运行的工业机器人数量翻了一番。



Trend



从限塑到禁塑

过去几年,商业领域对塑料制品的环保手段集中于环保回收。但现实是,回收只是减慢了塑料进入垃圾填埋场或海洋的速度,它们其实从未被完全降解。

2020年10月,中国、英国和美国的4个州,分别对塑料制品推出不同程度的禁令。从提高一次性塑料制品使用门槛的限塑令,到更严厉杜绝塑料使用的禁塑令,目前看来这些由政府主导的限制措施更为有效。除了能有效减少一次性塑料的最终消费,禁令也带动了乐高、联合利华等巨头改变产品包装材质。但新加坡南洋理工大学的一项研究发现,在使用焚化处理的大城市中,如果一次性塑料袋使用后处理得当,则对环境的危害要小于牛皮纸袋和棉编织布袋。BBC指出,要真正改变方向,我们还需要着眼于研发塑料替代品。

The Who



图: Emmanuel Fradin / WWD / Shutterstock

欧莱雅的新CEO

10月14日，法国美妆集团欧莱雅宣布了一项人事任命。原集团副总裁叶鸿慕（Nicolas Hieronimus）被任命为集团第6任CEO，预计将于2021年5月1日起履新。

欧莱雅集团目前的CEO为现年64岁的安巩（Jean-Paul Agon），他从2006年开始担任这一职位，并在2011年成为欧莱雅集团董事长。其年龄是此次换帅的主因。欧莱雅集团的章程规定65岁为法定退休年龄，因此安巩必须在2021年7月前卸任CEO一职。不过，章程对董事长年龄没有约束，因此他还将继续担任董事长一职。

时尚媒体WWD此前分析，欧莱雅集团是一个大众市场业绩占总销售额1/2、高档化妆品占1/3的集团。这意味着他们需要一个能

同时在大众和高档化妆品部门站稳脚的新领导。叶鸿慕的履历非常符合这一描述。

现年56岁的叶鸿慕于1987年加入欧莱雅，职业生涯从产品经理起步。随后，他在卡尼尔、美宝莲、巴黎欧莱雅等欧莱雅的大众化妆部门旗下品牌先后担任市场总监、英国区总经理和国际总经理等工作。2011年，他开始接管欧莱雅高档化妆品部门。此后，他还在活性健康化妆品以及专业美发等部门任职。2017年5月1日，欧莱雅集团正式任命叶鸿慕为集团副CEO。

安巩在新CEO任命公布后评价叶鸿慕时说：“他对消费者需求和预期的敏锐洞察，对时代精神的充分理解，对集团品牌的熟知，丰富的全渠道、全市场和全品类营销经验，以及凝聚激励团队的能力，都使他成为领导欧莱雅的最佳人选。”

而这位“最佳人选”的首个挑战无疑是应对美妆消费受疫情影响而下滑的现状。麦肯锡的最新调研显示，今年4月至6月，全球美妆产品的销量同比约减少了50%，全年销售额预计将下降20%至30%。而欧莱雅集团在截至6月30日的第二财季，销售额同比下降19.4%至58.5亿欧元。



Speech

Salesforce CEO: 努力维持“初学者思维”

企业云计算公司Salesforce的创始人、CEO马克·贝尼奥夫 (Marc Benioff) 10月18日做客LinkedIn的播客节目《Hello Monday》。节目中，他谈论了创业初期的挑战，并分享了度过危机的经验。同时，他也对目前因疫情而经历困难的企业提出了建议。

“商业不仅仅在于制造和销售产品。我是说，我们每天在生活中做什么？生活的意义是什么？如果这不关乎快乐，享受自我并获取反馈，那我不知道生活是什么了。我们在这个星球上匆匆走过，是为了改进世界的现状，修复世界。这才是我们存在的理由。”

“当你在做全新的事情时，你不得不进入自我抉择状态。每家公司都会经历几个必然经过的节点，必须去审视你所处的环境，

评估什么奏效，什么不奏效，然后做出调整和改变。这意味着，这家公司的经营者需要对两种思维做取舍，即固定思维方式或成长型思维方式。

“不过也可以换一种说法，那就是你可以选择抱持专家型思维，那意味着几乎没什么具备‘可能性’的情况。或者你可以保持初学者思维，那样你就总是充满了无限的‘可能性’。”

“对于每位企业家、CEO、每位业务负责人，实际上对所有人来说，保持初学者的思维都是至关重要的。”

“经历疫情，在当今世界，你首先必须要有同情心。我的意思是，我们需要构建一个以同情心为先的世界。”

这些声音也值得听

2020年的今天，身处疫情之中，我们有必要举行资本主义公投。

——10月14日，微软CEO萨蒂亚·纳德拉在福布斯公平100企业榜线上峰会呼吁，衡量微软等大公司的标准不应再是公司内部的利润，而是创造了多少就业岗位，产生了多少公司外部的利润，对所在市场发挥了多大的经济影响。并提出希望商界领导可以带领他们的公司驶向所谓的“利益攸关方资本主义”。

我敢打赌，这些公司不会被拆分，我也不认为苹果的情况和Google、亚马逊相同。把这几家公司放到一起可能场面上不错，但这并不意味着制定的政策也是好的。

——围绕美国四大技术巨头可能被拆分的问题，微软前CEO史蒂夫·鲍尔默在采访中表示，即便众议院小组委员会的报告发现亚马逊、苹果、Facebook和Google等公司具有垄断权力，但国会肯定不会拆分这几家大型科技公司。

随着我们越来越向数字社会迈进，对碳氢化合物的需求将会减少。我希望未来只有50%的员工在办公室工作，另外50%将在家工作，我们可以轮换。

——资产管理公司贝莱德的CEO拉里·芬克10月13日对媒体称，如果办公楼再也不能达到全部容量，世界可能会变得更加绿色。

我们整个to C上网的数字已经接近饱和。当然，永远会有新创意出现，但更大的机会反而以to B为主。to C为主是以互联网移动平台，那么以to B为主的就是用平台的技术自动化、AI，来帮助中国的巨大传统行业做转型，优化，提升和增加效率。不管互联网企业to C的公司做得多好，总体量来说，中国大部分的GDP，生产的价值、公司、员工、市值和估值，怎么算都是传统行业更大。

——创新工场董事长兼CEO李开复在HICOOL全球创业者峰会上做演讲表示，中国正迎来to B创业的黄金时代。

《大西洋月刊》2020年11月
一场让美国分裂的大选

如果大选两人得票率接近，特朗普可能会轻而易举把选情搞个天翻地覆，有谁能阻止他呢？大选之年，又逢疫情肆虐，经济萎靡，政治不靖，大选机制正面临崩溃危险。熟悉选举法和选举程序的人士警告，目前构成宪法危机的种种条件已经成熟，这可能会导致美国大选无法得出权威的结果，对此美国并没有有效措施。

就算特朗普拒绝承认大选结果，还不是最糟糕的情况。最坏的是他滥用权力来避免对自己不利的结果。如果特朗普挣脱各种约束，而共和党也照着他的安排，那他们就能避免让拜登在大选中以明显优势胜出，避免美国就最终结果达成共识，并借此浑水摸鱼，继续留任。如果美国的政治体系无法顺利选出一位合法总统，而特朗普制造的选举僵局又拖到了新的一年，那么混乱的始作俑者和新的总统又将会是同一个人了。

《福布斯》2020年11月
SAT考试让美国人失望

美国国内关于高等教育的门槛有着广泛的争论，而其中SAT考试正遭受越来越多的批评。例如北卡罗来纳州一位家长的17岁孩子从春天开始就要参加SAT考试了，但连续3次考试日期都被取消，遭遇同样命运的有超过100万学生。有一位学生预定了8月29日的考试，却在考前收到3条自相矛盾的信息，最终在开考前12小时考试被取消。

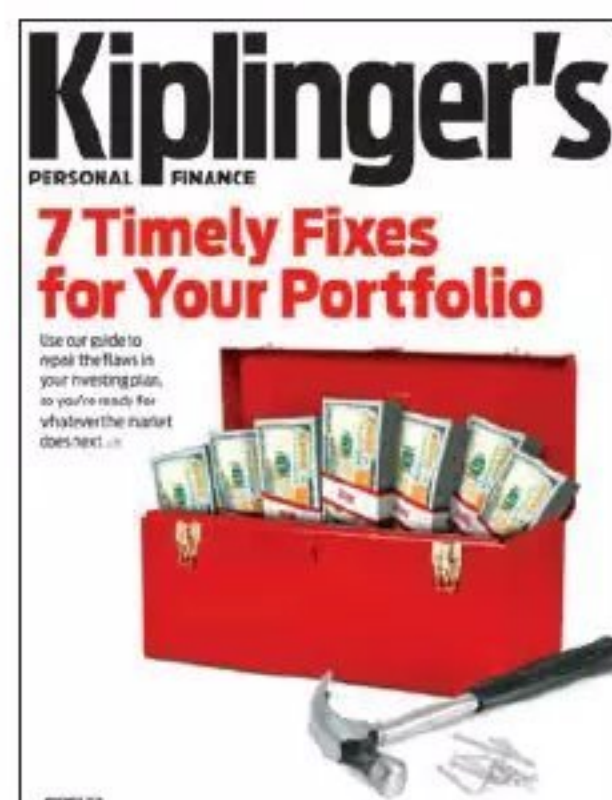
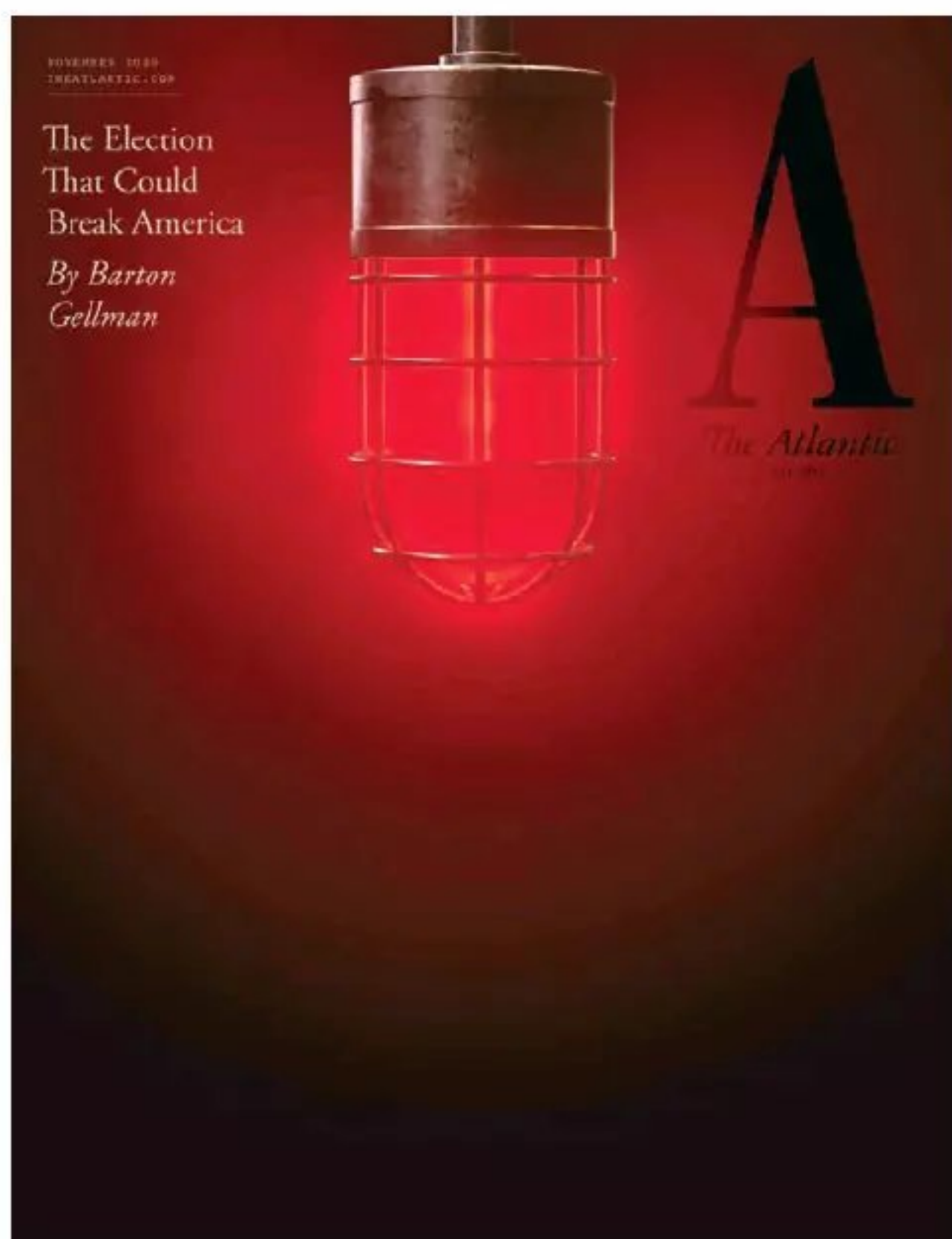
考试组织的混乱无序，并非SAT考试委员会唯一的问题。有专家称，高校成为美国社会不平等的罪魁祸首之一，让社会阶层固化，而SAT考试被充当幌子，看上去似乎很科学，然而背后却是不平等的体系，这个体系的目的是保证富人家的孩子能迈入门槛最高的学校。考试委员会声称自己的目标是“为学生搭桥，迈向学业成功和人生机遇”，然而就连它自己的数据都显示，黑色人种和棕色人种的学生SAT得分要比白人低。

《自然》2020年10月15日
消除饥饿：科学研究不能再忽视小农户了

世界粮食署一个名为“谷神2030”的专家组，近期在《自然》杂志发布他们的报告，提出了很多引人深思的观点。

饥饿人口有2/3住在农村，在低收入国家农业劳动力占比超过2/3，然而世界粮食署的专家组研究发现，在关于农业的研究中，有超过95%的部分与小农户的需求并不相关。在这些研究中，相当一部分是关于新技术的运用。例如，很多粮食因保存不当腐坏在地里，与此相关的研究中，有90%讨论的是如何使用单一手段在单一条件下减少损失，只有10%研究关于几种实际生产方式的比较，看哪些管用哪些不管用。

小农户当然需要新技术，但他们也需要那些能提高粮食生产效率的研究，例如看玉米到底是留在地里晾干好，还是收获后晾干好。大多数研究的参与者只有研究人员，并没有农业经验。



Media



Appetizer

有意思 游戏

《连线》2020年11月 美国西部火灾改变认知

2020年夏末美国加州的火灾，烧毁大约300万公顷森林，在研究火灾时，人们发现比过火面积更严重的是火灾变得越来越肆虐，似乎是因如今气候变化超过了某个阈值，火灾开始无法控制。有科学家称，火灾的规模和严重程度增加的同时，其性质也发生了变化。但目前有关研究的核心数学模型是1970年代的技术，是实验室条件下的火苗创建方程，计算风速、坡度和火灾蔓延速度之间的关系，但这种模型存在很大局限，无法预测现在愈演愈烈的大火。

《吉卜林个人理财》2020年11月 千禧一代经济减压的5个诀窍

千禧一代经历了史上最重大的经济繁荣，也经历了经济大衰退。新冠肺炎疫情对经济的打击，正好出现在这一代人资产积累的关键时期。对于他们，五种方法可以减轻财富压力。一，要能够驾驭艰难的就业大环境，增加自己在求职中的灵活性和创造性。二，要充分利用雇主提供的福利待遇，比如退休计划、保险保障和健康储蓄账户。三，要关注人寿保险，不要低估个人保单的重要性。买房、结婚、生子，人生的重要阶段需要更多的保障。四，要学会利用新技术做预算、储蓄和理财。五，要将财务转化为意义。财务健康的核心是用自己的财富过上有价值的生活。

编译 / 金丹



Game

马里奥来你家冒险啦

到今年，任天堂著名的“马里奥”系列游戏就已经诞生35年了。35年里，马里奥兄弟和朋友们救公主、打网球、开赛车、组派对，在许多舞台上留下过冒险的足迹。现在，35岁的马里奥兄弟要打破次元壁来你家冒险了。

10月16日，任天堂公布了“马里奥”系列新作——《马里奥赛车Live:家庭巡回赛》。这款游戏最大的亮点就在于通过AR技术可以将游戏中大家熟悉的赛车场景带入现实世界。游戏本身可以在线免费下载到Switch上。但要通过AR技术打通游戏和现实世界，还得单独购买一个包含内置摄像头的小赛车、4个闸门、2个箭头板、一根USB充电线的游戏套装，价值100美元。

将套装中的配件在家中架设完成与Switch联通后，驾驶赛车转一圈，你的家就成为游戏中布满道具和关卡的赛道了。不过，上述套件1套只能供1位玩家驰骋。如果想和朋友在家一同竞速，那么每人都得配备一台Switch并拥有一辆套件内的小赛车。

任天堂建议这款游戏在10平方米以上的空间玩耍为宜。玩家调侃，比起购买游戏套件，有一间够宽敞的房子或许是更现实的问题。



01



02

盒马怎么做“自有品牌”

盒马拓展自有品牌商品的指南，其实是内部一句早已深入人心的口号——“只有盒马有”。

记者/谢芸子 编辑/王姗姗 美编/车玲玲

01-02 今年10月1日刚刚开业的首家盒马X会员店中，首次上架了400种以“盒马MAX”命名的自有品牌商品。

10月1日，盒马首家仓储式会员店“盒马X会员店”在上海浦东森兰商都中心开业。限量1000瓶的“1499元飞天茅台”照例是开业暖场的引爆商品。然而当天整体客流的火爆程度，并未再现一年多前Costco同城开业时因超大规模人流而一度中断营业的景象。

当人们推着购物车在卖场通道内途经一大排桶装“盒马MAX”盐烤混合坚果时，熟悉Costco的消费者可能会对应联想到那里的明星产品之一——自有品牌“科克兰”（Kirkland Signature）综合坚果。

这家盒马X会员店现有商品SKU总数达到1500个，其中X会员店专属的全新自有品牌“盒马MAX”商品占比20%。其包装上，醒目的品牌logo下面还印着一行标语：更大、更多、更好。

盒马鲜生早在2016年开出第一家门店之时，就推出了盒马牌五常稻花香大米。去年，盒马自有品牌SKU数已达到1000个，销售额占比超过10%。针对X会员店，盒马的自有品牌团队仅用3个月时间就攒出400种“盒马MAX”商品，其中绝大部分只需换改包装，就可实现与仓储式购物匹配的“量贩式”升级。

“OEM是我们的公司战略，而不是一个品牌策略。做自有品牌的原因，是我们的商品力、整个的商品服务最后是一定要沉淀到品牌力上的。”盒马商品采销全国总经理赵家钰对《第一财经》杂志表示。她所指的OEM（Original Equipment Manufacture的缩写）意为品牌方委托代工企业制造，使用品牌公司商标，由原公司销售和经营的模式，简称贴牌代工模式。

在欧美零售市场，对应于各种全国性品牌（National Brand，也称NB商品），大型零售商们提供的自有品牌商品（Private Brand，也称PB商品）早已为消费者所熟知。Costco在1996年首次上架其自有品牌商品，2019财年的经营数据显示，PB商品的销售额已达到其整体营收的28%。中国开设了27家门店的沃尔玛山姆会员店，在其美国本土每卖出的三件商品中就有一件属于自有品牌Member's Mark。

在Costco，科克兰商品的定价比同类同质其他品牌便宜30%。即便如此，PB商品依然比NB



盒马在2017年推出“日日鲜”蔬菜商品。图/潘凌

商品拥有更高的毛利。盒马的自有品牌也遵循这一规律。这一利润空间，来自PB商品的运营会省略多级分销、广告营销等中间费用。PB商品一旦以其品质征服消费者，零售商就会拿着大额采购订单要求供应商以最低价格与之合作。因此，经营PB商品被视为零售商们调控经营利润的重要工具。

盒马对自有品牌的运营，虽效法于欧美老牌零售商，但在后期显现出一些变化：商品独家性的优先级远超“低价”。

在管理架构上，盒马的自有品牌业务一直是由其采销团队负责运营。2018年时，这个团队的人员规模就已经超过百人。盒马针对上游供应链一直强调买手制，从而实现更加极致的差异化选品效果。这也是2016年方才入局零售产业的盒马用来与老牌零售商们争抢客源的关键筹码。

一位盒马前员工告诉《第一财经》杂志，“只有盒马有”是盒马商品采销团队每天挂在嘴边的一句slogan，影响着这几年买手们的每个执行动

作。他们常年奔波在外，或寻找货源，或参加展会，没有人再会坐在办公室等着厂家主动把样品送过来挑选。用赵家钰的话形容，就是变坐商为行商。

很多在其他超市货架看不到的新品牌被纳入进来，它们大多会借着网红风格的鲜亮包装，触发年轻人的购买欲，而后再凭借商品品质和30分钟配送等多维服务来拓展社区消费圈层，逐步建立品牌的认知度。

盒马的自有品牌商品，正是被涵盖于“独有商品”范畴。“一旦发觉最新的消费需求，而相应的产品如果在市场上找不到，盒马就自己做。”盒马自有品牌标准化商品的负责人陈慧芳这样总结立项标准。

Costco和山姆会员店做自有品牌，都是从食品切入，盒马也不例外，其自有品牌商品SKU中目前占比最大的是农副产品与鲜食，其次是酒水饮料。

盒马鲜生拓展自有品牌商品大事记

2016年

1月·首店开业时推出“盒马牌”五常稻花香大米

2017年

3月·推出手工现做鲜食“盒马工坊”

8月·推出包装净菜品牌“日日鲜”，强调不售隔夜菜

12月·与恒天然旗下安佳达成合作推出“日日鲜”牛奶

2018年

4月·推出了年费为188元的“盒马X会员”计划

8月·召开第一次供应商大会，宣布从生鲜到标品全面推行买手制



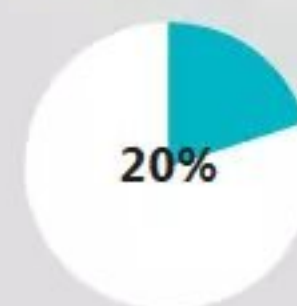
2019年

10月·自有品牌商品种类已超过1000个，销售额占比超过10%



2020年

10月·首家“X会员店”在上海开业，自有品牌商品SKU占比达20%



农副产品不像可乐，绝大多数细分品类都缺乏强势的全国性品牌，这类商品想卖得好，最重要的还是鲜度、产品等级与货真价实，而这正好可以发挥买手的价值——往上追溯至供应链源头，从原材料开始构建商品的品质故事。从农副产品入手开发PB商品，盒马的一个出发点是“为一些没有标准的行业建立起采买的行业标准”。

在诸多农副产品中，盒马最先选择做大米并非偶然。盒马鲜生社区店中设置有大面积的餐饮区——用赵家钰的话说，盒马是卖盒饭起家——自身对大米的需求量就不小，算是有条“后路”。

在全国的213种大米产品中，五常大米的市场名气最大，但假货也最多。盒马的思路是找到核心产区，并做好商品的原产地信息回溯。

“我们的原料来源、产品等级都是能讲清楚的。”陈慧芳提到一个选品案例，在敲定临安岛石镇作为盒马牌山核桃的货源地以前，她的团队去全国多个产地考察货源，从中先选定了临安，“临安当地也有很多产区，有很多的山脉，我们

找了十几片山区比样比价，经过30多次对比，觉得倒石镇的东西最好但也最贵。选定了货源，我们又用5毫米的筛子去筛选产品。”

陈慧芳介绍说，包括坚果在内，国内的农副产品一直存在统货乱象：加工企业很少在一处采购原材料。来源不同的原料混在一起后，难免以次充好、以旧充新，很难从这种毛货中厘清有多少是优质部分。盒马的做法是找到每个单品的核心产区，货比三家，再经过用户盲测，最终锁定单一货源供应商和最高等级的原材料。

除了用很大精力讲产地故事，盒马的PB产品开发很多还是围绕各种营销化的主题来组织灵感。消费者喜欢购买最新鲜的产品，盒马在2017年推出“日日鲜”，先从蔬菜开始，次年品类扩大到乳制品。日日鲜在外包装设计元素上用最大的字号按周标注具体日期，承诺只销售当日生产的产品。

今年的新冠疫情让盒马琢磨出“宅”主题，推出9.9元的杯装冷泡汁。消费者在家打开料包，

按包装杯上的刻度指南加水调匀，放入熟食即可制成一杯自制冷锅串串。同期，盒马还推出强调无糖、无添加的“零”系列PB商品，以满足疫情中消费者对于健康饮食的诉求。到了下半年，最重要的PB选品主题之一是“火锅”，采销团队的办公室三天两头飘着火锅的味道。

为了寻找独家产品，盒马还有很多搭配型的灵感——在研发精酿啤酒时会考虑什么样的口味更适合与其卖场堂食的菜品做搭配；开发黄酒产品就会想着如何去跟现买现蒸的螃蟹搭配。后来盒马的PB黄酒产品被命名为“螃友”，也是取自上海话“朋友”的谐音。

拿下原材料，下一步就是挑选代工厂。盒马会先研究各个领域的头部企业是哪些。比如针对辣椒酱，盒马找到为味好美、统一常年供应辣椒制品的山东新飞达食品有限公司。

盒马团队与新飞达研发总监赵西结识于2018年11月在上海举办的一次食品展会。合作之初，盒马对新飞达卖了个关子——将一款辣椒酱的半成品交给后者，请其拿出改良方案。忙了两个月，新飞达始终做不出那款酱的味道，盒马揭晓谜底——这款半成品是他们从非洲卢旺达挖掘到的，原料取材于当地，其辣椒本身就自带鲜香。

非洲的辣椒每公斤售价大约1美元，海南的灯笼椒原料价格每公斤在30元左右。从味道和成本考虑，把卢旺达的辣椒运回中国加工辣椒酱都是最佳方案。但由于政策原因，卢旺达的辣椒必须先加工成半成品，通过各项微生物检测后才能进入中国市场。卢旺达的生产条件与包装工艺都存在问题，第一批货运到中国时已经变质。盒马与新飞达合作，用数月时间反复试了七八轮方案，才终于在当地加工出合格的半成品运回国内工厂。2020年1月，来自卢旺达的这款火山猎人辣椒酱在盒马正式上市，就摆在老干妈辣酱的不远处。

选择技术精进的大代工厂做OEM固然可以省心省力，但盒马在代工合作中属于主导型，针对需要深加工的产品，选择体量过大的代工厂反而意味着更高的沟通成本。从盒马的经验来看，强势型的零售商寻找自有品牌商品代工的最优解，是那些在垂直领域有丰富制造经验但发展受困、自身品牌力相对较弱的中小规模企业。

盒马会深度参与包括工艺流程、包装设计、配料表制定在内的每个环节的讨论。有时候，看起来是盒马提出了一个小要求，比如把保质期从3天延长到4天，拿到工厂端则意味着在生产管道杀菌工艺、罐装环境洁净度，甚至是对瓶盖的消毒处理等一系列问题全提升一个台阶。另一方面，盒马是带着第一线的消费者需求来找到工厂谈合作，帮助企业补足市场认知，也会推动工厂更愿意投入成本更新设备、改进工艺。

武汉金汇泉食品饮料有限公司是生产浓缩酸梅膏、浓缩果汁的大型企业。在与盒马接触之前，也曾为网易严选做过饮料代工。在金汇泉CEO曾黎看来，网易严选与盒马在合作诉求和具体操作上有一些不同。网易严选考虑的是如何以一个适中的价格，在代工厂的原有产品上做升级。但与盒马的合作，曾黎则形容为“量身定做”。

“他们想做一些跟市面上不太一样的东西。”曾黎回忆第一款合作商品酸梅汤的打磨过程，金汇泉先后打样了十几种方案以确定产品卖点，从提案到上市前后花费了4个月。本着强烈的“人无我有”意识，盒马对产品提出了五花八门的定制要求：去色、降低甜度、零添加、去冷链环境，甚至还要冬天可以加热饮用……

为盒马工坊品牌供应豆制品的上海清美集团，2018年年底接到了帮盒马供应日日鲜豆浆的定制需求。通常，家用豆浆机磨出的豆浆，浓度可达到12%。盒马对清美提出的豆浆产品浓度则

盒马旗下自有品牌分类及市场定位

品牌	定位
 A 基础品	盒马蓝标、盒马工坊、日日鲜、白菜花坊 大众民生类产品，质优价低
 B 特色品	帝皇鲜、盒马金标、盒马有机鲜、盒马MAX 细分人群和场景
 C 星制品	盒马黑标 顶级商品，限时限量发售

资料来源：根据采访信息整理

是13%——加热后再冷却一会，直接能在最上层揭出一张可以制作腐皮的豆皮。

“当时我觉得这个比例不可思议。”清美高级经理傅潇洒说，清美过去生产的豆浆最高浓度是8%。过高浓度的豆浆在口感上并非最佳，后来双方将盒马定制豆浆的浓度设定在11%。为此，清美专门更换了一张生产高浓度豆浆所需的生产许可证。盒马要求做瓶装豆浆，清美投入1500万元引进新的瓶装生产线，产品目前可以覆盖整个江浙沪，日销量接近万瓶。不久后，清美也上市了自己品牌的瓶装产品。

作为上海本地品牌，清美的豆制品在当地市场占有率有60%以上，现在，它和盒马自有品牌的豆浆被摆在同一个货架上出售。“竞争是会有一点。但是我们针对的消费群体不太一样，合作会让1+1大于2。”傅潇洒对《第一财经》杂志表示，双方产品的消费客群有一定差别，这是清美愿意帮盒马代工豆浆的前提。

盒马2017年3月推出的“盒马工坊”品牌，对应的正是现加工鲜食商品。从现包馄饨开始，工坊主要售卖的是熟食和面点。以鲜食供应为特色开发自有品牌商品的鼻祖，是日资便利店7-ELEVEN。但是，7-ELEVEN在中国各地发展其门店网络时，遇到的最大阻碍是难以找到本地化鲜食工厂。为此，7-ELEVEN不得不说服自己在日本的一些合作伙伴比如面包加工企业也来中国开设工厂。

盒马与金汇泉推出的300ml酸梅汤，定价为4.9元。在盒马销售最好的信远斋酸梅汤，300ml包装售价5.5元，而九龙斋400ml酸梅汤的售价是3.8元。它们之间的竞争很直接。

谈及对自有品牌商品的定价原则，赵家钰表示，“同等级的商品，我们一定要比市场品牌便宜，同价格的商品，我们一定要比别人量更大或者质更优。”

在定价环节，盒马会细致地分析产品的每一项成本。自有品牌商品的成本构成，主要包括原辅料采购成本、包装材料成本以及供应链的物流成本。按陈慧芳的说法，自有品牌商品的利润大小是与运营效率挂钩。这其中，阿里巴巴过去几

年在全国花重金铺设的物流服务网络，现如今也能帮盒马省下不少开支。

今年，盒马完成了针对自有品牌商品的进一步梳理分类。

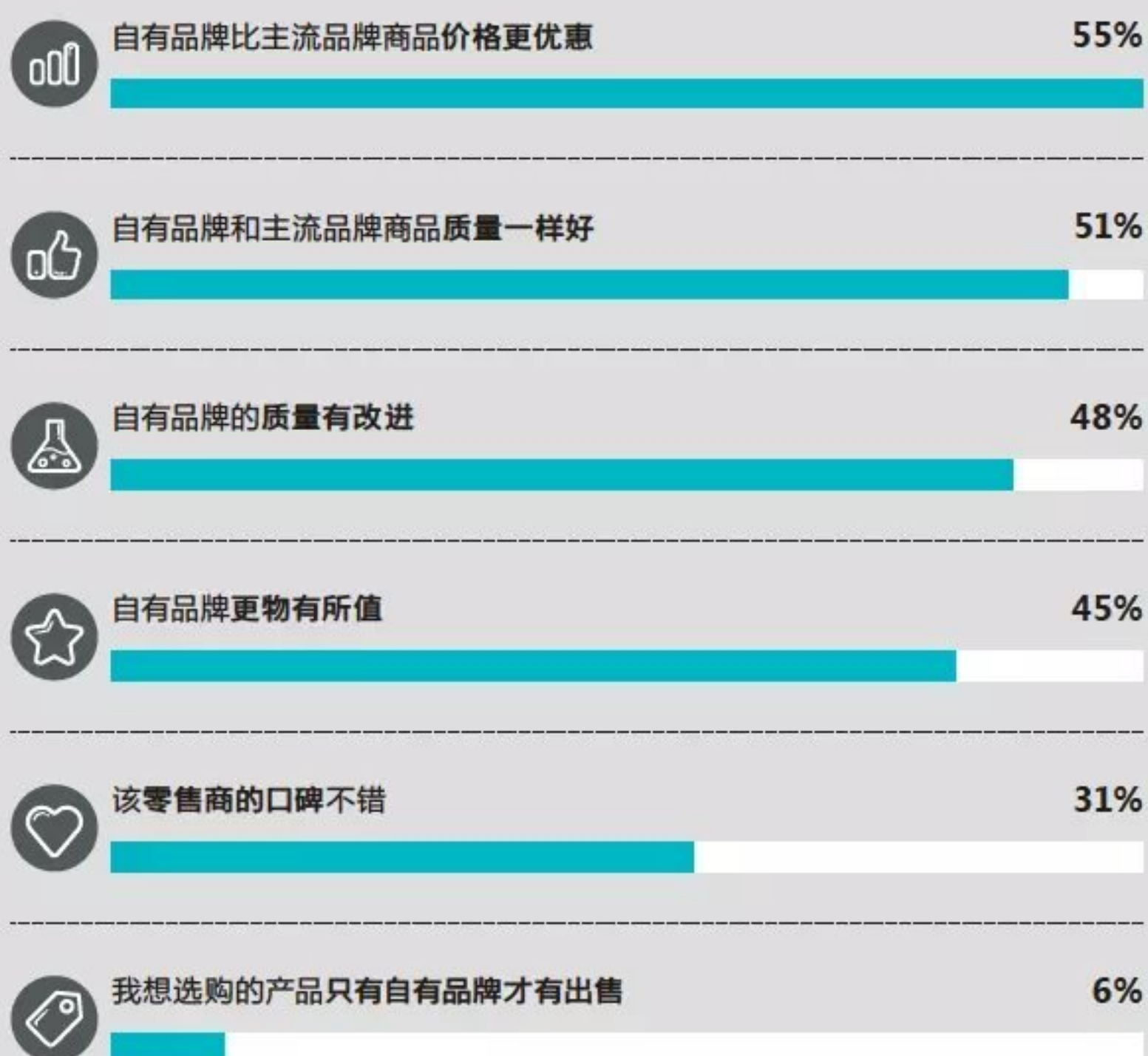
第一类为基础品，以盒马蓝标、盒马工坊、日日鲜、白菜花坊为代表，为满足大众民生所需的基础生活用品。

第二类叫特色品，以盒马帝皇鲜、盒马金标、盒马有机鲜、盒马MAX为代表，主打细分人群市场。其中帝皇鲜为盒马进口的生鲜产品，盒马金标就是每个品类对应于普通盒马牌产品的精选品。2020年3月，盒马又推出平价有机鲜品牌，自建有机蔬菜种植基地，降低生产成本。

第三类则是星制品，即盒马买手在全球范围内寻觅到的具有稀缺性的顶级商品。

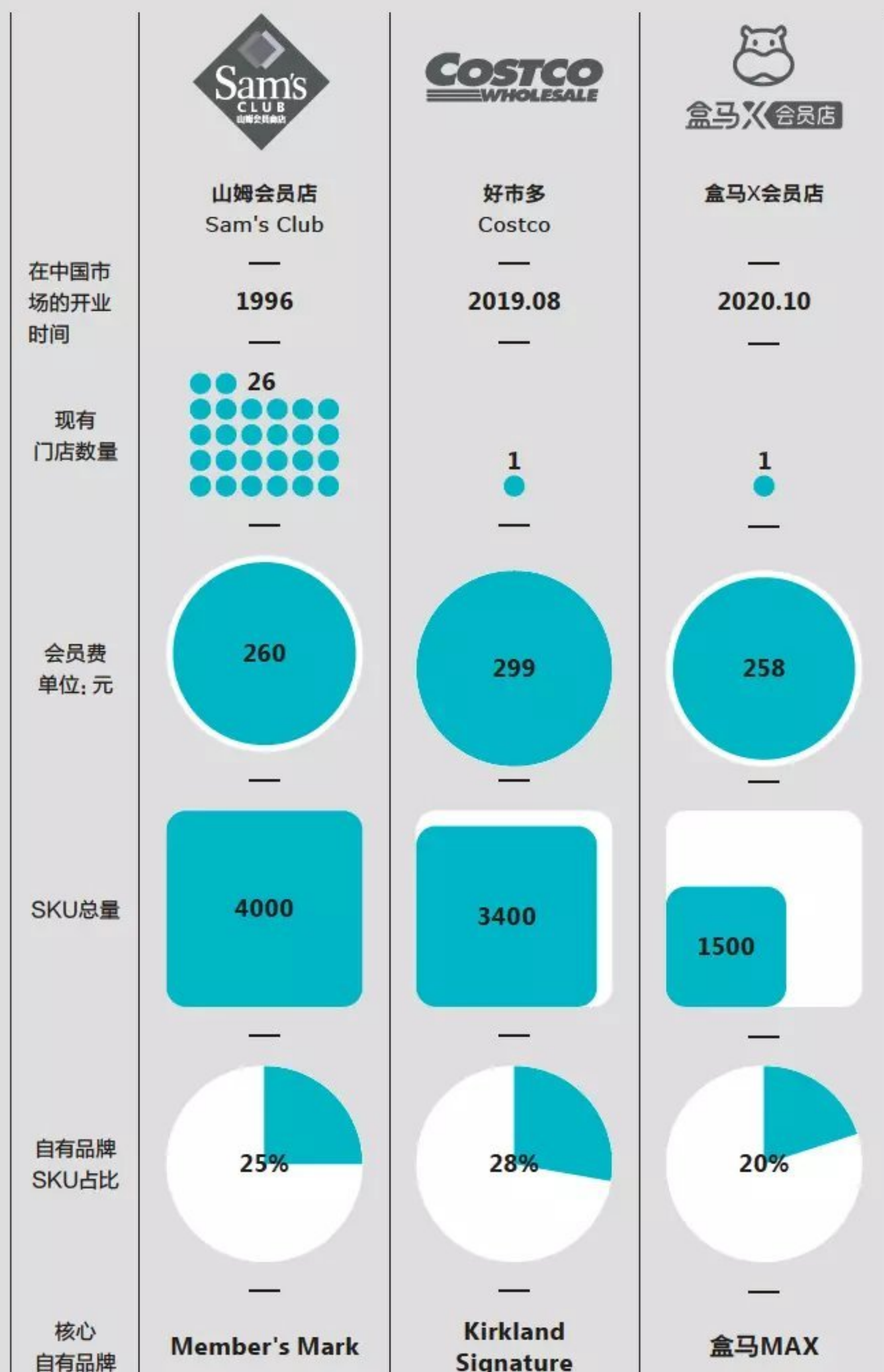
目前，盒马自有品牌1000个SKU中，基础品占比在50%左右。盒马CEO侯毅曾在2019年表态，未来三年内盒马的自有品牌销售额占比要达到整体营收的50%以上，同时令供应商能接受“专供”模式，让盒马买断某些单品的供应权。无论是直采还是专供，目的都是保证稳定的利润产出，并不断优化利润空间。当然，盒马也会利用

消费者购买大卖场/超市自有品牌商品的原因



资料来源：摘自尼尔森《2019-2020中国大卖场超市购物者趋势研究报告》所做的一项针对消费者的调查

盒马X会员店追赶的目标是山姆和好市多



资料来源: 根据公开资料整理

坊的单月销售额突破1亿元, 占据了盒马自有品牌整体销售额的近40%。

今年盒马围绕自有品牌业务的第三件大事, 是以“盒马MAX”品牌为支撑的X会员店开业, 成为盒马深耕自有品牌商品的重要战场。事实上, 于10月1日开业的X会员店目前只完成了一半商品的部署, 主要集中在食物和日用品, 其余商品会在未来两个月内公开。外界猜测盒马将借助“盒马MAX”大步拓展非食品类商品领域。从供应链角度看, 盒马的自有品牌商品业务正在步入深水区——针对东西好不好吃, 有时候个人饮食经验就可以发挥很大作用, 但针对非食品商品的选品与开发, 比如服装、生活家电、母婴用品, 将对采销团队在各个垂直产品线的专业度提出更高的要求。

回到最早期, 零售商们发展自有品牌伴随的是经济下行的时代背景。到了1990年代, 连锁便利店以鲜食入手, 开始更多发挥自有品牌的“差异化”价值, 增强消费者的忠诚度。2017年, 山姆会员店曾对《第一财经》杂志透露, 中国的付费会员平均客单价已超过1000元。山姆店内500多种大包装、高品质的自有品牌商品, 正是推动“消费升级”的主要功臣。

自有品牌在零售商生意版图中发挥的作用, 还在不断演变。中国本地零售商们对于这个领域的探索, 大多处在萌芽阶段, 还停留在对山姆会员店和Costco的简单复刻。在供应链能力的积累上, 盒马算是其中走得最快的一家。

从2018年以来, 盒马用两年时间仅在上海一地就已发展出50万付费会员, 已初步建立品牌影响力。但盒马也应该对某些繁荣假象保持警觉。比如“新奇特”绝不等同于高品质, 以新奇特为卖点的商品销售翻车也并不让人意外。

更重要的是, 零售商的独家商品体系究竟应该在平台的整体商品库中保持怎样的比例才是最为合理的? 想回答好这个问题, 首先是建立一种中长跑的运营心态, 以此来审视零售商这个角色与众多品牌之间的微妙平衡关系。

在盒马的货架上, 时不时就能看到它与一些知名品牌推出的联名类商品, 比如钟薛高、喜茶。实际上, 这些也属于面向盒马的“独家特供”。

“品牌之间是有social需求的。而合作双方谁会在这类合作中更具话语权, 获得更多的利益分配, 是由市场效率决定的。”一位消费品投资人对《第一财经》杂志分析指出, 盒马与品牌企业的竞合关系中, 无论是帮其卖货、与其联名, 还是请其代工, 都是非常灵活的机制。Yi

一些长年上架的基础品比如火龙果, 保持自己的“价格形象”, 这些商品也通常会成为大促活动中的主打单品。

消费洞察层面, 盒马的数据参考不止是自己的线下卖场, 也包括它的电商部分, 甚至天猫和淘宝的爆款商品库。通过对这些消费数据做分析, 时令明星品类和电商渠道爆款, 通常会成为盒马抢占零售市场份额的武器。

2020年3月盒马工坊升级为3R(即烹、即热、即食)事业部, 这是因为加工半成品类的自有品牌商品战略地位提升。7月, 全国所有门店盒马工



01

人造肉更进一步，用上3D打印了

之前关于人造肉技术的讨论主要集中在原料，比如主流的植物基和细胞培植肉，而本文要讨论的是生产工艺。

记者/文思敏 编辑/肖文杰 美编/车玲玲

人造肉正在进入你熟悉的餐饮品牌的供应链里，新技术会确保这个过程足够迅速可控。之前关于人造肉技术的讨论主要集中在原料，比如主流的植物基和细胞培植肉，而本文要讨论的是生产工艺。比如肯德基为了在生产线上把原料挤压成型，尝试了一个新办法——3D打印。

今年7月，肯德基在官网宣布与俄罗斯公司3D Bioprinting Solutions（以下简称“3D Bio”）合作，联合生产3D打印的上校鸡块，产品于今年秋季在莫斯科发布。肯德基负责香料和原料加工，确保3D打印鸡块仍有肯德基的标志性口味。3D Bio负责生产，用它的3D打印机生产混合了鸡肉细胞和植物基材料的“鸡块”。

这不是肯德基第一次推出人造肉产品。今年4月，肯德基在中国的3个城市推出植物基培养黄金鸡块，以1.99元/5块的价格限量销售。去年，肯德基也曾在加拿大推出植物基三明治。“我们在6小时内售出了一个多月的三明治。”肯德基加拿大首席营销官Samantha Redman在接受媒体采访时说。有鉴于此，肯德基索性把这个短期的尝鲜产

01 生物打印的远期目标是打印复杂的器官。

02 3D Bio公司的生物打印机。

品永久放上菜单。

不难理解肯德基对植物肉的积极。它这样的连锁快餐本就在不断追求标准化，人造肉技术能大幅提升其重要原料的标准化程度，理想状态下，它能提供更清洁、无污染的肉类原料。

不过，常规的人造肉做法，更适合汉堡肉这样均质的肉类，如果要人造一块对肥瘦纹理要求很高的牛排，3D打印更合适。以色列3D打印植物肉公司Redefine Meat就曾宣称，要复刻一块牛排，3D打印是最好的解决办法，因为外观、质地和口感体验是组成牛排的重要部分。

随着3D打印的技术进步，它的“原料清单”已经越来越长：金属、陶瓷、塑料，乃至细胞组织，都可以成为3D打印机的“墨水”。其中，生物打印被认为是前景最为广阔的领域之一。

为肯德基打印鸡块的3D Bio公司成立于2013年，它的生物打印机“本职”并不是打印食物，而是打印骨骼和皮肤。造器官也是许多3D打印公司的初衷。为此，它们会努力提升打印喷头的精度，以期能打印出心脏这样复杂的器官。不过目前的技术还不能实现这一远大目标，3D打印公司还得寻找现在就能带来现金流的业务。人造肉就是好选择。



3D Bio之前就与以色列的一家细胞培植肉公司合作，在国际空间站里3D打印牛排。之所以要在太空里打印，是因为可以抵消重力对材料的影响，更有可能打印出复杂的结构。“打印牛排并不是我们在国际空间站开展的唯一的试验，”3D Bio公司创始人Khesuani说，“在太空里我们还打印过老鼠甲状腺、骨骼、细菌生物膜。”

有这样的技术基础，打印上校鸡块的把握就大得多。不过，相比植物基食品工厂的量产方式，3D打印肉的生产效率远远不足——一个小时里只能生产一块5磅（约2.3公斤）重的牛排。

洪小齐是国产植物肉初创公司Hey Maet的创始人，她告诉《第一财经》杂志，一些公司选用3D打印技术来生产肉品的原因之一，就是可以调整参数控制肉品的质感、颜色和风味。“3D打印肉公司有一个优势，它们可以模仿诸如五花肉这类东西的纹路和质感，”洪小齐说道，“但是对于它们来讲，量产是个很大的挑战，毕竟机器不大，成本会更高。”从商业角度考虑，实现量产、降低成本，本来就是人造肉的初衷，3D打印肉也不例外。

根据昆士兰大学农业与食品科学学院2019年3月在《Meat Science》发表的一篇论文，3D打印技术在食品领域风行的主要原因，是3D打印肉在新颖性、效率、营养、减少环境影响和解决人口饥饿几个问题上的优势。

但同时，该论文认为目前肉类的3D打印技术仍面对一些挑战，其中一个就是如何在加工时处理原料，以保证打印过程稳定。选择原料也是个问题，要顺利打印肉类，就需要材料本身有更好的延展性。另一方面，3D打印机也需要考虑如何提高打印容量以及压制质量的问题。

由于产量小，另一家3D打印肉初创公司NovaMeat目前的商业化战略是与顶尖的餐厅以及太空机构合作。“我们目前的任务是，用有限的资源实现高度定制化的食物选项，这同样适用于未来的太空行程。”NovaMeat的创始人在一次媒体采访中说道。在NovaMeat的设想中，2021年建成投产小规模试验厂后，它们将扩大业务范围。NovaMeat在公开资料中称，等到那个阶段，其3D打印设备将具备能力实现每小时50公斤的量产能力。

“NovaMeat的优势在于能实现让人惊叹的肉质纹理，”New Crop Capital的管理合伙人Kim Odhner对《第一财经》杂志说，“缺点在于打印速度，毕竟这是从微观层面来打印纤维。”

3D Bio公司为肯德基提供的打印肉方案，八

成是植物基材料，两成是细胞培植肉材料，这也是为了提升效率。“混用植物基一方面可以降低生产成本，一方面也可以加快生产进程。”3D Bio公司创始人Khesuani说。

在过去5年里，投资人Odhner见证了人造肉在投资界的成功，包括Pinnacle Foods对Gardenin的收购和Beyond Meat在纳斯达克的成功IPO。Odhner关注到两个产业趋势：第一，社会各界意识到了粮食生产体系的脆弱性，他们会重新审视粮食生产，而人造肉已经引起了全社会的关注；第二，这意味着它会吸引有机会主义目的的新投资者。“在未来10年，这两种趋势不会放缓。”Odhner称。

人造肉概念的热度在近两年被迅速炒高。根据中国台湾“经济部”援引的Mintel GNPD数据，2014年全球植物肉新品只有25项，到2018年，已增长至120项。截至2020年，根据3D Bio创始人Khesuani的估算，全球至少有30家细胞培植肉公司。

作为新生事物，人造肉面临的一个困境是监管缺失。Khesuani告诉《第一财经》杂志，尤其是细胞培植肉的工艺，没有监管标准。“现在没有任何一款细胞培植肉产品上市，所以对于产业

来讲，通过监管并成功上市，将会是很大一步的跨越。”

洪小齐同意这一说法，植物基人造肉市场也面临相同的窘境。Hey Maet今年与百草味等品牌发布了联名产品，走的是豆制品、冷冻食品或者调理食品的国家监管标准。“目前还没有国家行业标准，但几家企业制定了针对中国植物肉市场的团体标准。”洪小齐说道。

他说的团体标准指的是《植物基肉制品》团体标准。项目由中国食品科学技术学会牵头，联合双塔食品、雀巢、联合利华、罗盖特等企业共同参与规范的起草。

在一个培育中的市场，标准化对于公司来说至关重要。没有行业规范和标准意味着竞争失序，Odhner所说的机会主义投资者可能会破坏这个行业。忽视产品质量，进而导致市场鱼龙混杂，甚至会是整个行业的灭顶之灾。“主要是对蛋白质成分等元素的要求，不是看起来像肉，吃起来像肉就可以了。营养价值不够，怎么能称作‘肉’呢？”洪小齐说。

Khesuani告诉《第一财经》杂志，3D Bio目前在制作一款新的食品打印机，年底会对外发布。这款生物打印机不单打印人造肉，而是会有一个菜单供消费者选择，可以打印一系列食物。

“它会在我们合作的莫斯科餐厅里运作，”Khesuani说道，“以后，我们的打印机就不仅仅是在实验室里，你会在餐厅里看到它们。” Yi

可打印的食物分类



资料来源：《Meat Science》2019年153期文章《3D Printing of Meat》，昆士兰大学

经济思想独立
审美独立
情感独立

每个女性都有自己的BESTIE：世界上另一个自己，我最珍贵的灵魂可以坦诚分享给你。——【闺蜜】代表着美丽的友谊，安全感十足的关系，共同的价值观念，互相欣赏的眼光，和不被打扰的独立。／因为你的存在，让这个世界多了点温柔和温暖，多了许多美丽和韧劲，多了更多无限和希望。／谢谢你，即是可爱的女孩，又是可贵的灵魂。谢谢你们，坚持友谊，相信春夏秋冬，共情天地美好。

2020
BE PINK!
等你加入。

【主旨】

BePink

二〇二〇年
三月至十月

【时间】

BePink

【主办】

YICAI Foundation
第一财经公益基金会

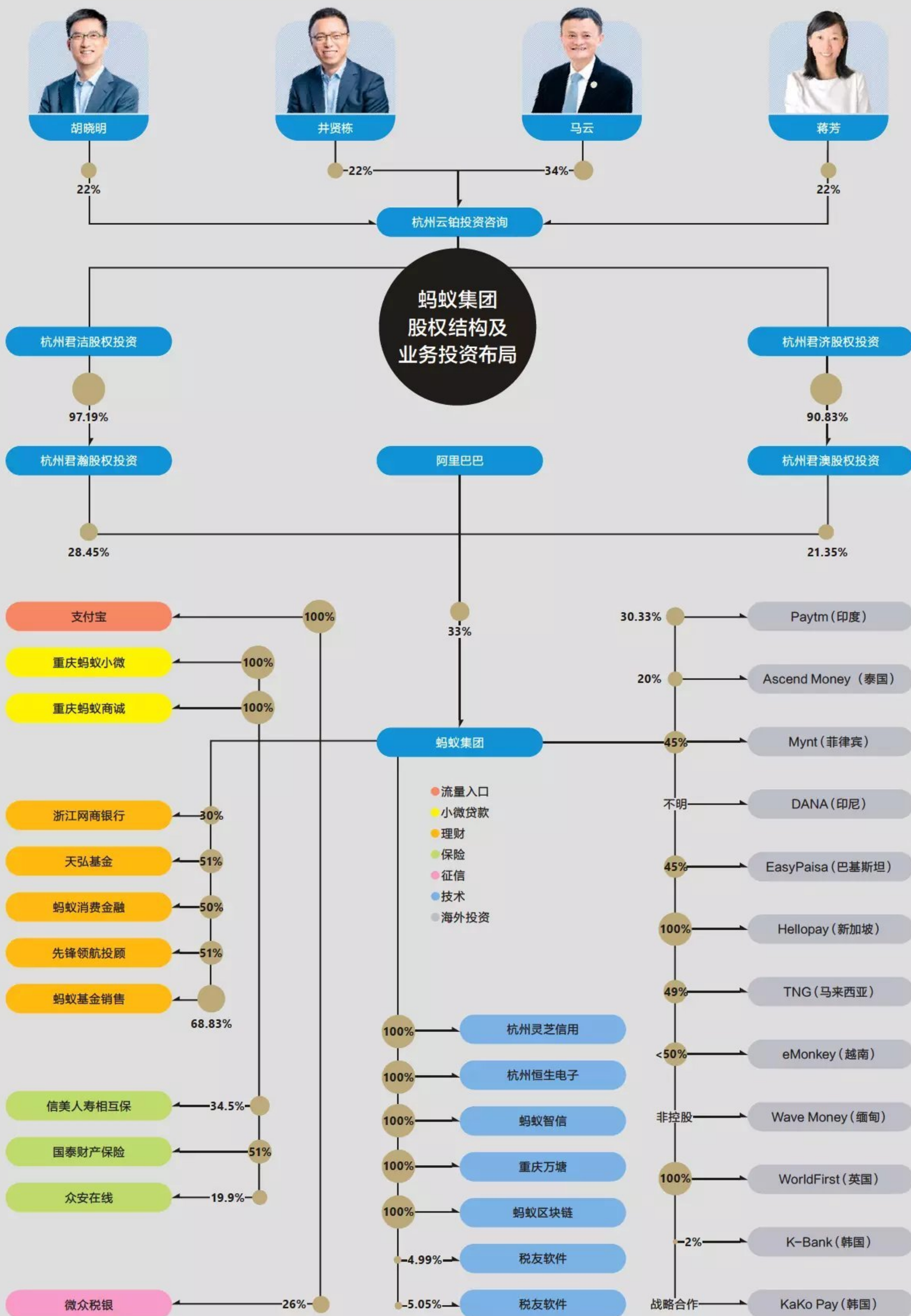
闺蜜

①

BE PINK BE YOURSELF.

B E P I N K B E M Y

BESTIE!



蚂蚁集团： 颠覆传统金融业为时尚早

传统金融机构短时间内不会失去话语权。不管蚂蚁集团是有科技力的金融企业(Fintech)，还是做金融的科技企业(Techfin)，都要聪明处理跟银行的竞合关系。

记者 / 吴洋洋 编辑 / 许冰清 美编 / 景毅

不出意外的话，中国市值最高的金融公司将随着蚂蚁集团（以下简称“蚂蚁”）获得港交所和科创板的上市认可，于11月在公开市场上出现。这家公司究竟值多少钱，也将由市场给出答案，目前彭博社给出的估值约为2800亿美元。

蚂蚁集团上市后，中国将诞生可以匹敌JPMorgan（市值3088亿美元）的现代金融公司。这种匹敌不只是市值上的，更是能力和潜力上的。

蚂蚁最令投资者心动的，是其在商业模式上展现的颠覆性。在支付宝平台内，用户除了可以完成支付，还可以购买超过6000种理财产品、超过2000种保险。

凭借支付宝高达7.11亿的月活跃用户数量，蚂蚁集团还成为了中国目前最大的微贷平台（包括线上消费信贷和小微经营者信贷）。截至2020年6月30日，由蚂蚁促成的消费信贷余额为1.73万亿元、小微经营者信贷余额为0.42万亿元。与之相比，中国市值最大的工商银行同期在中国境内发放的普惠贷款仅增加了1684亿元。

借助平台效应，互联网公司曾先后攻破过传媒业、百货业、餐饮业以及生鲜市场。现在，资本市场相信金融是最新战场，并且互联网公司将取得胜利。

蚂蚁的优势在于，它所掌握的用户中，许多是传统金融机构过去不服务或服务不到的那群人。此外，中国改革开放以来的成绩，使得中产阶级积累了大量个人财富可供投资。按照奥维咨询

的测算，中国人的可投资资产中，现金的比例达到了58%，远高于美国的12%。

相比同行，蚂蚁看起来最有可能从这些深刻的社会变化中获得巨大利益，并实现对金融机构的弯道超车。但在此之前，它还有三个关卡要渡过。

短期

高速增长不再，

要满足投资者想象力需要新的增长点

单从营收增速上看，蚂蚁正处在成立以来收入增长最快速的阶段。2017年，它的年营收还只有653.96亿元，这个数字到了2019年就差不多翻倍了；2020年上半年，蚂蚁集团的收入已超过2017年整年的收入水平，年均增速40%左右。

但这种高增长的持续性要打个问号。因为蚂蚁集团快速成长的主要原因，其实就是这家公司在2017年下半年启动了商业模式转型——从自营转为开放平台。

2017年，蚂蚁的三类业务架构（支付、金融、科技）已基本成型：其一是支付宝的支付业务，蚂蚁通过向商家收取手续费获得收入；其二是微贷、理财和保险业务；其三，则是面向B端金融机构的所谓“科技金融”业务。

在2017年之前，这些业务主要由蚂蚁自营完成，比如在对营收贡献最大的微贷业务中，蚂蚁于2014年分别在重庆设立了蚂蚁小微小额贷款有限公司（“花呗”主体），以及重庆市蚂蚁商诚小额贷款有限公司（“借呗”主体），通过阿里系的自有资金向消费者及小微商家放贷。

但这些资金并不足以满足越来越大的市场需求。2017年年中，蚂蚁也开始引入第三方银行作为新的贷款方。根据财新报道，蚂蚁集团会为合作方提供蚂蚁风控初筛后的白名单，先从全体用户中筛选出3亿至4亿的“白名单”用户，然后合作银行根据自身风控标准做“二次筛选”。最终，银行会从中挑选不到50%的蚂蚁用户成为自己的贷款客户，而蚂蚁从这种订单撮合中收取名为“技术服务费”的息差。截至2020年6月，蚂蚁纳入合作名单的银行数量达到100家左右。

蚂蚁的放贷规模和营收规模因此迅速膨胀。2017年至2019年间，蚂蚁通过放贷产生的利息收入从161.87亿元扩大至418.85亿元，增长了近1.6倍，帮助蚂蚁更换了增长引擎。2019年，以微贷为主的数字金融板块为蚂蚁贡献了56.2%的营收，首次超过支付手续费（43.03%），成为蚂蚁最大的收入来源。

蚂蚁的理财和保险板块经历了同样的模式转变和规模膨胀。比如2013年出现的“余额宝”，最初是由蚂蚁与天弘基金独家合作运营的货币基金；等到2017年6月，蚂蚁先引入博时等第三方货币基金作为余额宝的“服务方”，半个月后又上线内容形态的“财富号”，向基金公司、银行等各类金融机构全面开放。经此两项开放行动，蚂蚁基金业务2017年的营收较2016年增加了176%。

开放平台模式迅速填充了支付宝平台现有用户的绝大多数金融需求。根据蚂蚁在2020年投资者日活动上的分享数据，2019年，支付宝平台上80%的用户在蚂蚁提供的支付、财富管理、小贷、保险、信用服务等金融产品中至少使用过3种。

目前的好成绩也意味着，市场留给蚂蚁数字金融板块的增长空间已经不大。一组公开数据是，蚂蚁基金的营收增长率已经从2017年的176%迅速降至2019年的33.98%。

短期内，蚂蚁通过另外两个板块（支付和科技）获得增长补偿的可能性也不大。支付已经是成熟业务，其2020年上半年的营收增长率只有13%。此外，云计算、数据库、区块链等都是不具有网络效应的B端生意，它们对公司业绩的贡献率从2017年以来就没有变过，仅徘徊在0.8%左右。

中期

左手是Fintech同行，
右手是传统金融机构的回击

支付、金融（微贷、理财、保险）、科技，无论哪个业务板块，如果继续扩张业务，蚂蚁都将面临来自强劲对手的竞争。

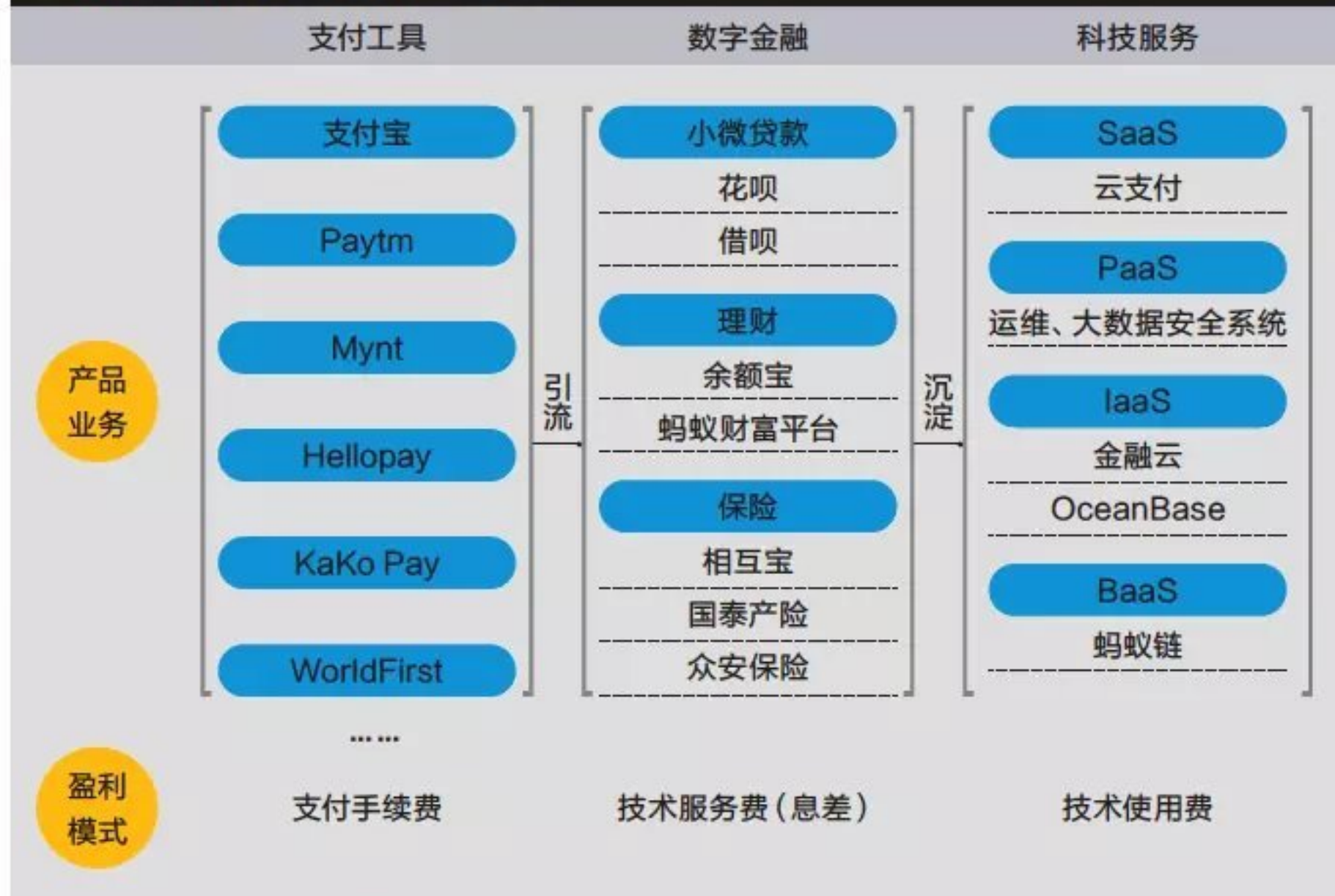
① 蚂蚁vs腾讯金融

与蚂蚁业务重合度最高的是腾讯金融，后者像蚂蚁一样拥有支付、金融、科技等三大业务板块。并且，两家公司在2019年的营收规模也相当接近，分别为1206.18亿元（蚂蚁）和1013.55亿元（腾讯金融）。

● 支付：支付宝vs微信支付

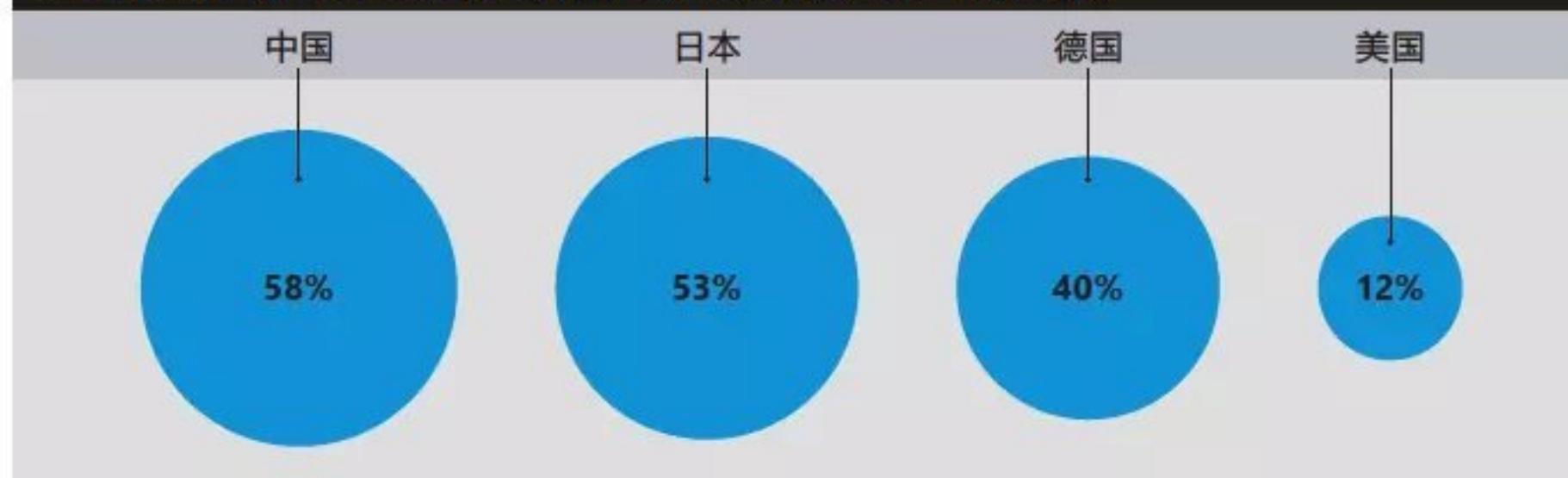
易观数据显示，蚂蚁和财付通2019年年底在第三方支付市场的份额分别为54.61%和38.98%。

蚂蚁集团核心业务的三级跳



数据来源：根据公开资料整理

2019年各国现金及存款占个人可投资资产的比例



数据来源：国盛证券、奥维咨询

看起来蚂蚁更胜一筹，但考虑到用户使用微信支付的单笔交易金额（148元）低于支付宝（509元），而微信支付的月活跃用户数（8亿）比支付宝（7.11亿）更高，两者在支付领域的实力并没有多大差别。尤其当支付工具延伸为金融服务流量入口的时候，用户规模的高低其实更为关键。

● 基金：蚂蚁基金vs腾安基金

理财板块的竞争形态也是如此。单从规模上看，目前腾讯旗下腾安基金通过财付通代销的基金体量——仅代理了已上市基金中的15.63%——远低于蚂蚁基金代销的71.94%。不过这种差异很大程度上可以归因于双方开拓市场的时间点不同。蚂蚁2015年通过控股数米基金（后更名为蚂蚁基金）入局，2017年转型为开放平台。与之相比，腾讯直到2017年才成立腾安基金，2018年6月才开始真正营业。这种因先来后到产生的份额差距，也会随时间拉长而减小。

与财付通相比，蚂蚁目前的业务优势体现

在对场景和风控控制力更强的部分，即微贷和保险。

● 微贷：花呗+借呗vs微粒贷

按照《财新周刊》2019年11月的报道，联合贷款（微贷）当时的市场规模约2万亿元，其中蚂蚁占比达到一半以上，约万亿元，陆金所旗下的平安普惠为3000亿至4000亿元，腾讯旗下微众银行2500亿元，3家分割了这一市场的90%。

联合贷款市场始于微众银行的微粒贷，花呗、借呗后来居上，靠的主要就是场景。阿里经济体帮花呗完成了冷启动——每年双11，支付宝都会以“保证支付顺滑”为缘由，要求用户使用花呗结算。微粒贷目前并没有在腾讯生态系内找到足够的交易场景，但未来的某个时刻未必没有机会反超——依托腾讯广泛的投资生态，在打车、送餐、线下零售等线下交易场景中，腾讯获取数据的能力可能还要优于蚂蚁。

● 保险：蚂蚁胜信vs腾讯微保

2010年，蚂蚁就通过退货运费险进入了互联网保险市场；尝到甜头后，于2015年4月成立名为蚂蚁胜信的保险经纪平台，抢占财险市场。2018年，它切入寿险和健康险领域，依然维持其平台模式。截至2020年6月30日，蚂蚁通过开放平台已与约90家保险机构达成合作，提供超过2000种

保险产品。

2019年，蚂蚁促成的保费及分摊金额375亿元，自称为中国最大的线上保险服务平台。其中，蚂蚁79.47%（198亿元）的保费是通过经纪平台蚂蚁致信达成的，另有12.86%（48.24亿元）来自自营的国泰产险，7.7%（29亿）来自互助业务“相互宝”。

腾讯微保没有公布过其保费规模。根据其重点合作的泰康在线2019年的保费收入（约39亿），可以大概推测出微保2019年保费不到20亿元，不到蚂蚁的一成。与蚂蚁相比，腾讯微保只与头部15%的保险公司合作，从每个险种中挑选2至3款“性价比好”的产品。这使得当前微保平台上的保险产品虽然也覆盖车险、健康、意外、人寿、出行等多个险种，但产品总数仅有21种，远低于蚂蚁。

奥纬咨询分析的数据显示，2019年中国保险保费规模达4.3万亿元，其中在线保费规模0.3万亿元。在渗透率不到7%的时刻，谈论哪种模式将取得胜利为之过早。而且，当互联网保险险种从财险延伸到健康险，销售对场景的依赖度降低，这对腾讯有利。

② 蚂蚁vs京东数科

同样作为带着Fintech光环上市的公司，京东数科运营两个与蚂蚁花呗和借呗直接对标的产品——京东白条和京东金条。但无论在现有规模上还是未来潜力上，京东数科的这部分业务都无法撼动蚂蚁。

2020年上半年，京东白条和京东金条加起来的收入只有44.3亿元，不到蚂蚁微贷（花呗+借呗）285.86亿元的两成。而且，花呗已经是个跨平台的借贷工具，只要支付宝到达的地方，花呗就有用武之地。京东白条则很难走出京东，而京东金融的月活只有904万，仅为支付宝的1.27%。

但在事关未来的金融科技领域，比如数据库和区块链等金融服务，京东数科已将其部分变成现实和收入，而蚂蚁很大程度上还在将其视作未来。2020年上半年，京东数科来自金融机构数字化解决方案的收入达到42.84亿元，而蚂蚁同期只创收了5.4亿元。

③ 蚂蚁vs传统银行及金融服务

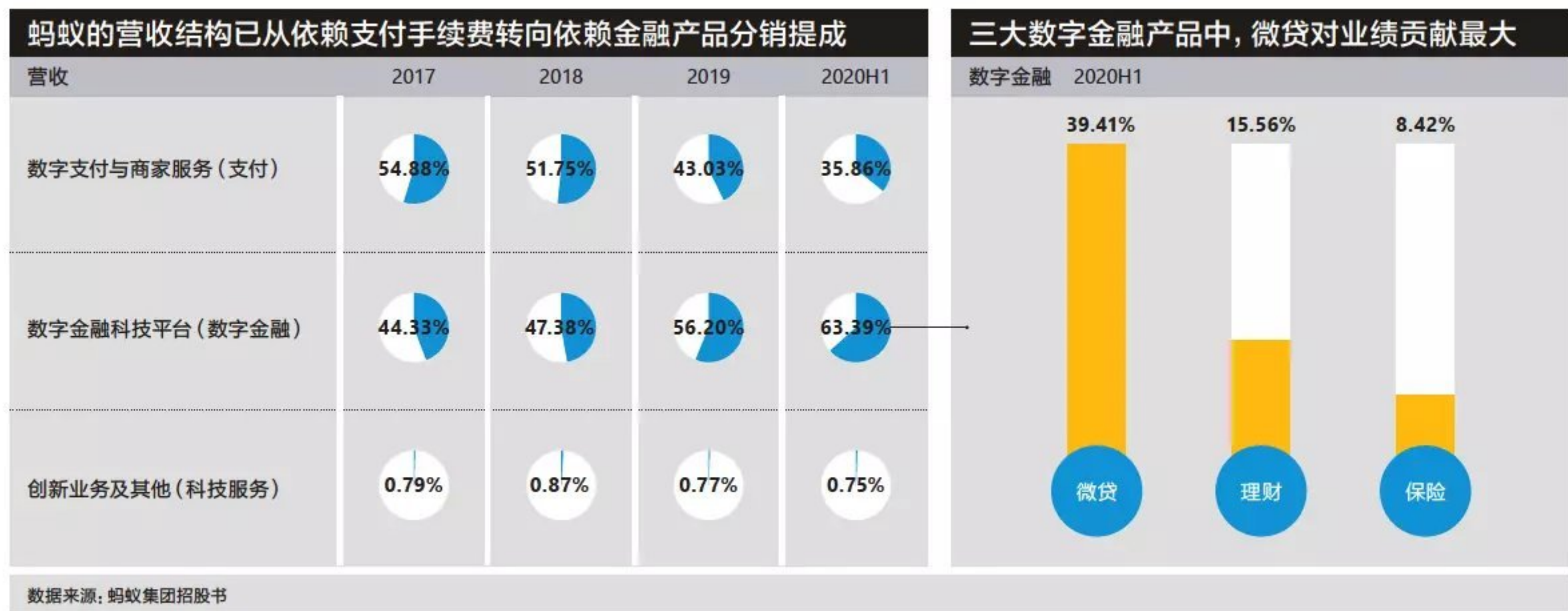
● 花呗vs信用卡

蚂蚁面向C端用户的交易分期产品“花呗”在性质上与银行信用卡相似，它是蚂蚁2014年推出的消费金融产品；紧接着的2015年，蚂蚁又推出

蚂蚁集团的营收和利润率水平看起来都不错

	2017	2018	2019	2020H1
收入(亿元)	653.96	857.22	1206.18	725.28
净利润(亿元)	82.05	21.56	180.72	219.23
毛利率	63.7%	52.3%	49.8%	58.6%
营收增速	-	31.1%	40.7%	-

数据来源：蚂蚁集团招股书



现金贷产品“借呗”。两个产品的区别在于，花呗有消费场景，可以在用户购买最新款iPhone或是下单海外度假产品时提供分期付款服务。借呗则是纯粹的小额贷款，场景普适。

面向B端小微企业，蚂蚁也提供基于“灵芝系统”风控的小额贷款。这3类微贷业务为蚂蚁集团贡献了近40%的营收，将其推上国内最大线上消费信贷和小微企业信贷服务商之位。

面向个人用户的信用卡业务是银行的重要利润来源。2019年，招商银行信用卡流通卡数9529.99万张，不到花呗用户数（5亿）的1/5，但是，招商银行借此创造了539.99亿元的利息收入。与之相比，整个蚂蚁公司当年的净利润也只有180.72亿元。

蚂蚁一直强调它和传统银行之间是互补关系。2019年年初，时任花呗事业群总经理邵文澜接受极客公园采访时透露，70%的花呗用户原先没有信用卡；其服务的小微企业中，80%的企业也不是传统银行的客户。

这种互补性大体上符合事实。以零售银行业务占比最大的招商银行为例，根据国盛证券的测算，这家银行的核心客群是占据总人口前40%的中高净值客户，客户的人均资产管理规模（AUM）是5.47万元。蚂蚁能覆盖的则是占据总人口后90%的基础和长尾客群，人均资产管理规模仅为5800元。可想而知，双方对于金融资产持有量属于“中间地带”的用户会形成激烈的竞争。

银行也不会主动放弃分期付款等高利润率的业务。比如现在，当消费者走进苹果零售店，想

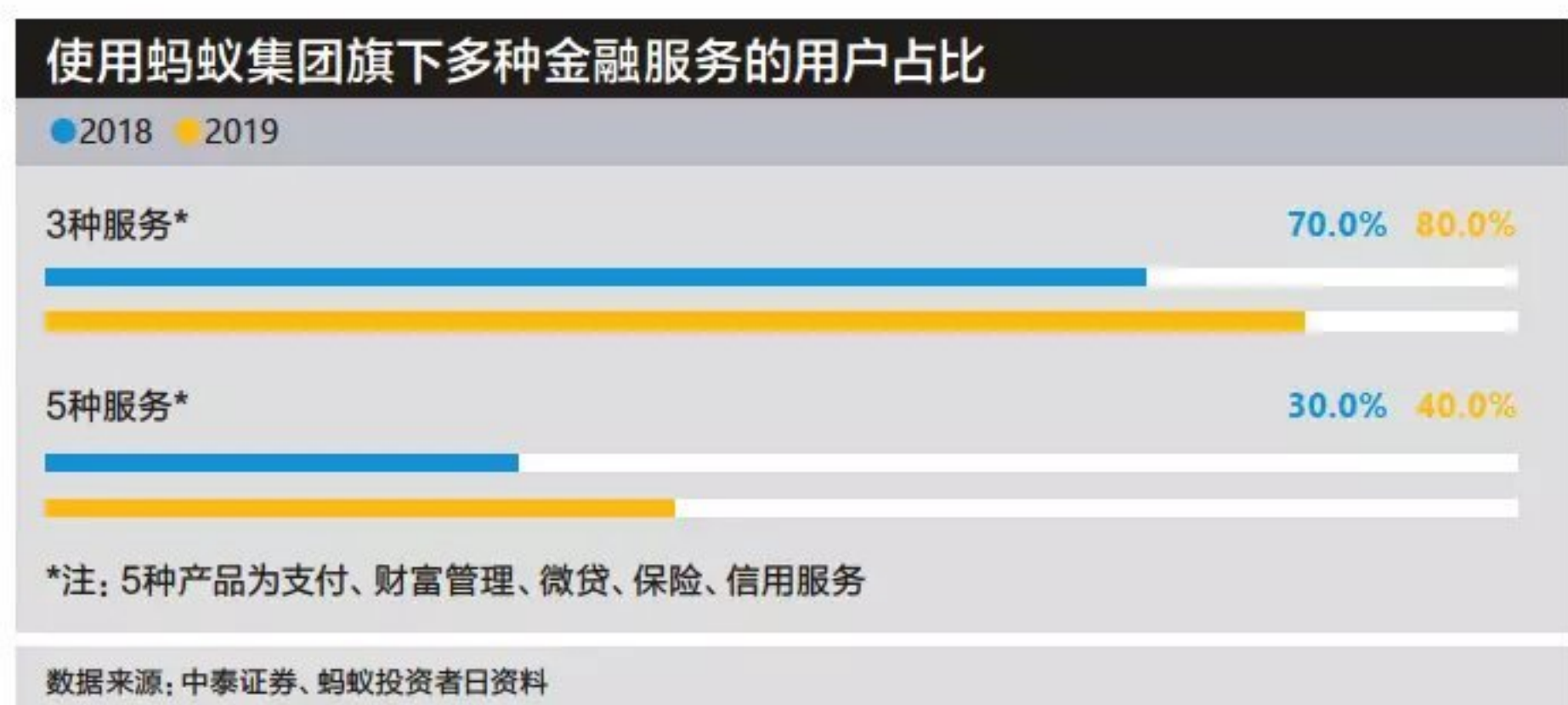
买一台新款iPhone时，不只是花呗，包括招商银行、建设银行和工商银行都能提供24个月的免息分期付款选项。免息只是手段，目的仍是想引导用户养成分期习惯，进而带来利息收入。

交锋可能将蚂蚁拖入新一轮的价格战，进一步拉低其不算高的利润率。2019年，工商银行创造了3134亿元的净利润，蚂蚁的盈利只有180亿元。

● 蚂蚁基金vs基金代销渠道

9月底，由于蚂蚁邀请多家基金公司“代销”配置了蚂蚁IPO股票的公募基金，传统金融机构与蚂蚁的较量已经被摆上过台面一次。当时，总计600亿元的蚂蚁战略配售基金通过独家渠道支付宝全天候发售，且免认购费，最终超千万的认购户数刷新了新基金发行史的纪录。

这场风波的核心，看起来是蚂蚁控制了自己公司IPO的基金分销权，但实际上它对各类金融产品代销渠道都产生了不小的震动。“它打击了



银行的基金产品代销，手续费还打折。”一位要求匿名的证券公司从业人员对《第一财经》杂志表示。

蚂蚁入局基金分销之前，市场上的理财产品主要通过银行和证券公司两个渠道销售。2017年，行业头名工商银行代销了9232亿元的基金，其次是招商银行，代销了7055.1亿元。东方财富旗下的“天天基金网”当年的代销规模在4124亿元。

2016年，蚂蚁曾为抢夺基金市场掀起过“全面一折”的价格战，当时造成券商的代销费率接近互联网平台，而银行的费率并没有变化。兴业证券的数据显示，蚂蚁基金在2017年的代销金额就升至4000亿元左右。

在同银行等传统金融机构交手的过程中，蚂蚁以颠覆者角色占据了竞争优势。但如果不能更好地处理竞合关系，IPO前的这场小风波并不会是结束。

长期

普惠金融渗透率越高，风险越大

在用户规模难以维系增长趋势的时候，蚂蚁未来的高速增长也要寄希望于每个用户的消费能力，即如何销售更多产品给其现有用户。让借过钱的人借得更多，没有借过的大胆去借，进一步提高渗透率……无论哪种保持成长性的方式，都会令这家公司承担的金融风险不断提高。

以“花呗”为例：数据显示，使用过花呗的蚂蚁用户规模是招商银行信用卡用户的5倍。前者的重要价值就在于服务了金融领域的下沉市场，即那些没有用过信用卡的非精英用户、无法从银行中贷到款的小微企业，以及几乎没有二级市场投资经验的理财新手。

按照马云常常使用的说法，通过支付交易这一行为，蚂蚁对中国数亿没有信贷记录、也缺少抵押物的普通人，第一次建立了有效评价其金融风险的信用体系。其对应的风控系统分别是2015年上线的个人征信产品“芝麻信用”，以及2016年上线的企业征信产品“灵芝系统”。

与财付通、平安普惠等竞品的风控系统相比，蚂蚁的征信系统在理论上水平更高，因为它所依赖的是与金融相关度最高的消费和交易行

蚂蚁集团与腾讯、京东数科及传统金融机构对比

蚂蚁集团vs腾讯vs招商银行 ● 蚂蚁集团 ● 腾讯金融 ● 招商银行App

支付业务



理财板块



金融科技



*注：腾讯金融营收包含腾讯云营收，蚂蚁集团仅计入金融云营收

数据来源：各公司财报、招股书及公开资料整理

蚂蚁集团vs京东数科 ● 蚂蚁集团 ● 京东数科



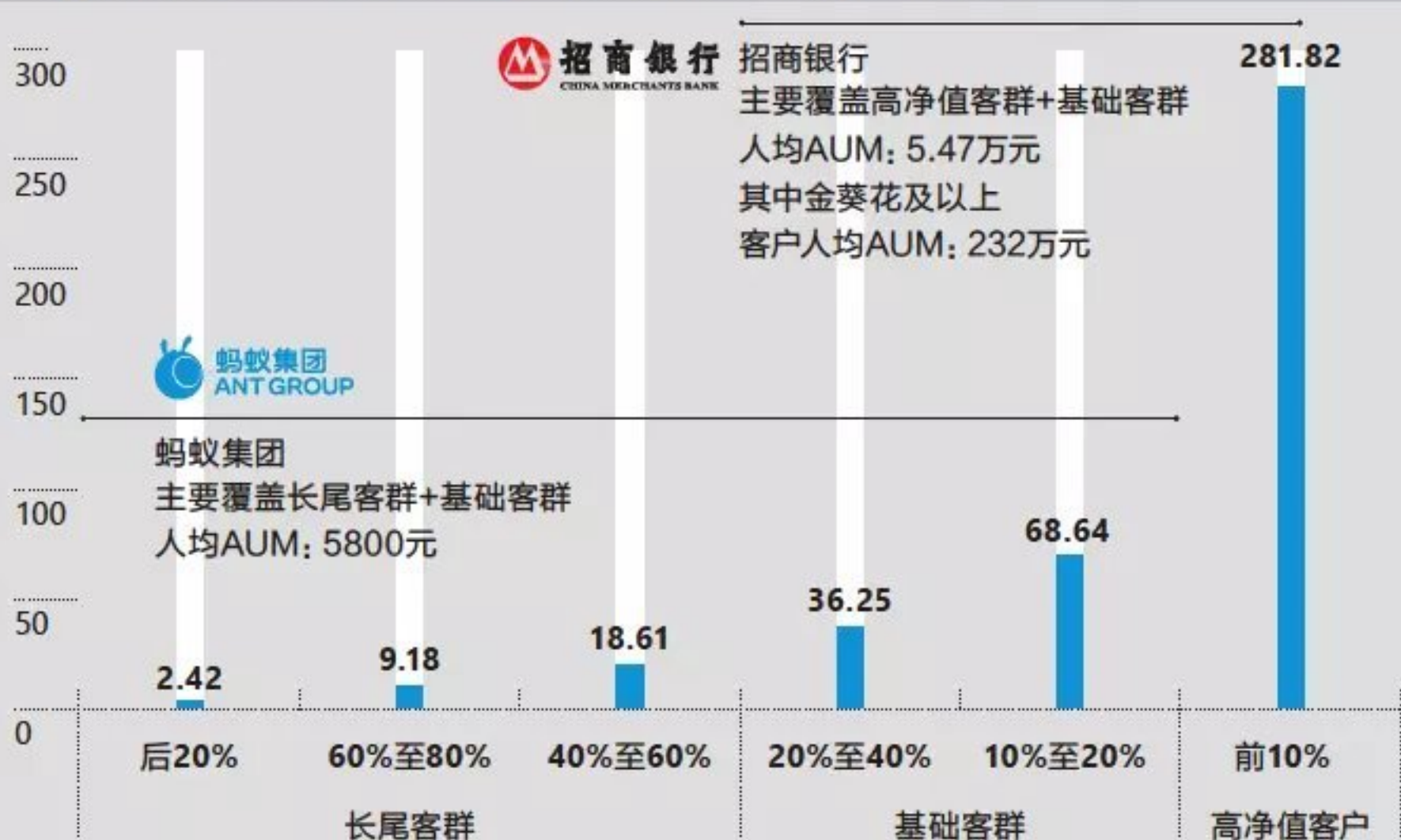
数据来源：蚂蚁集团及京东数科招股书

蚂蚁集团vs传统金融机构 ● 蚂蚁-花呗 ● 招行-信用卡 ● 天天基金网



数据来源：蚂蚁集团招股书、财报及公开资料

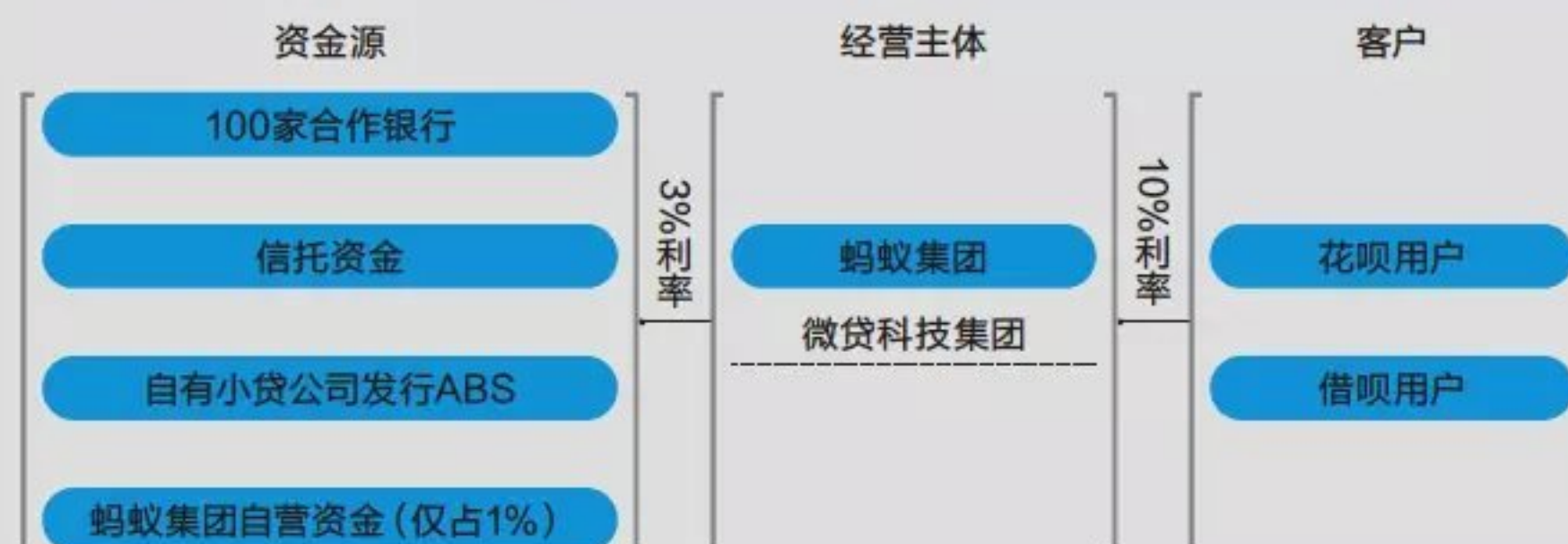
蚂蚁集团vs招商银行客群分布 ● 平均每户金融资产规模(单位：万元)



数据来源：央行、公司公告、国盛证券研究所测算

蚂蚁集团的核心商业模式——以微贷业务为例

消费贷-联合放贷模式



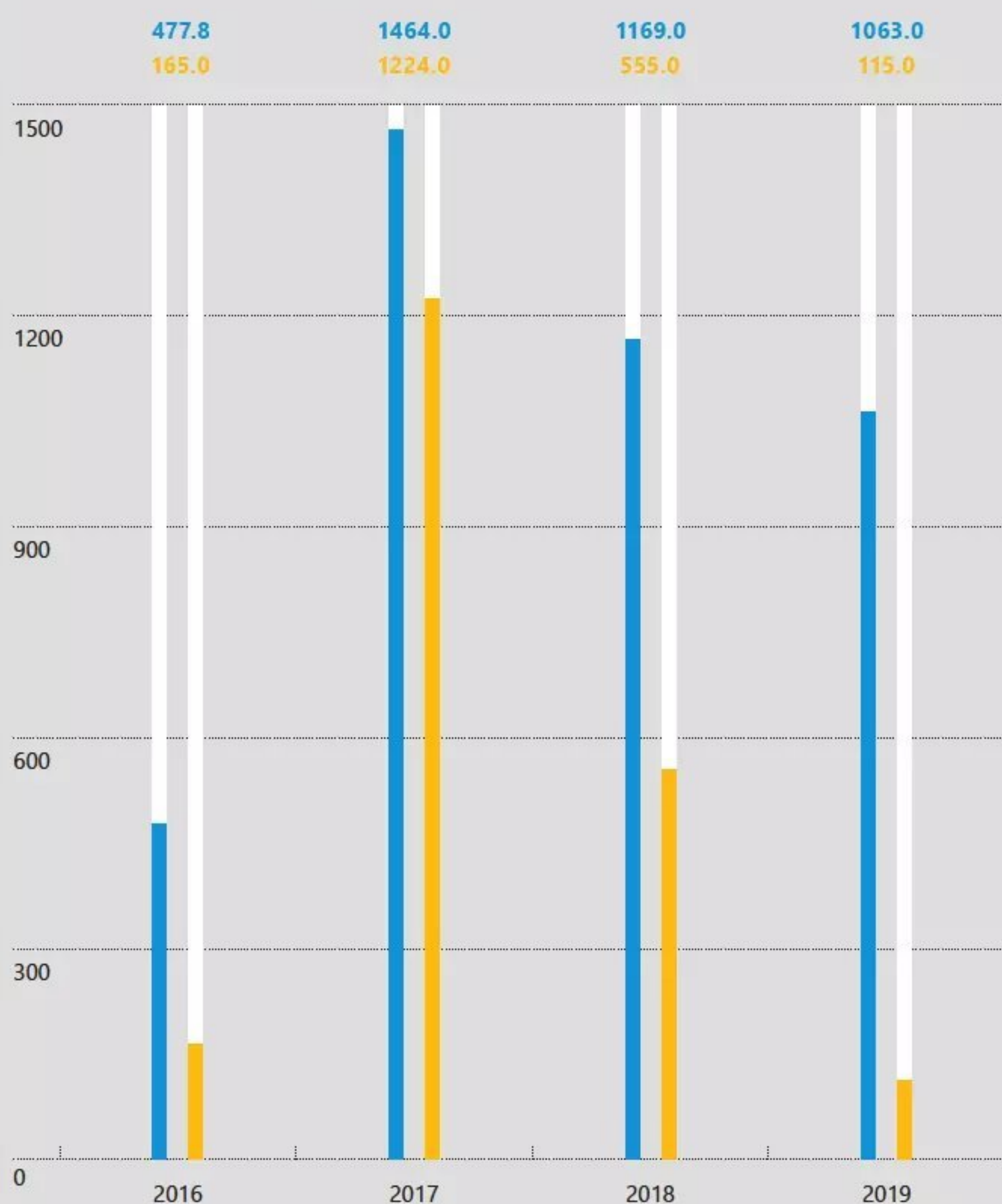
经营贷



数据来源: 根据蚂蚁集团招股书及《第一财经》杂志行业访谈整理

蚂蚁集团资产证券化产品发行量

单位: 亿元 ● 花呗ABS ● 借呗ABS



数据来源: 中泰证券

为,而财付通背后的腾讯公司以社交数据为主,陆金所旗下的平安普惠则缺乏核心的征信数据来源。

但每当一笔资金通过花呗、借呗这样的产品,以“普惠金融”的名义发放到消费者手上,能否按期回收的风险就会随之产生。作为金融业新手,蚂蚁相对传统机构而言,更热衷于在风险中寻找套利机会,公司3年前疯狂发行ABS(Asset-Backed Security,资产支持证券)的历史就可以佐证。

早期,蚂蚁用于放贷的资金主要来自用户和商家交易过程中暂存在支付宝账户内的钱;与天弘基金合作推出货币基金后,它又有了一笔利率高于银行活期、但低于市场放贷的资金。

ABS则是蚂蚁用来放大资金池的第三笔钱。简单来说,就是蚂蚁在借钱给用户后,转身就把这张“借条”作为抵押物,变成一种可在二级市场交易的证券,再作为金融衍生品卖给投资者。一定期限(通常是一年)后,投资者按市场利率从蚂蚁那里赎回。通过发行ABS,蚂蚁重新获得了现金,继而可以把钱借给新的消费者。

上述要求匿名的证券公司人士称,蚂蚁花呗的年化利率约在10%以上,它发行ABS的年化利率则只有3%,蚂蚁可以从中赚取7%。只要借钱的绝大多数用户总是能把钱还上,蚂蚁就可以持续地赚取这部分息差。

2016年,蚂蚁发行的花呗ABS和借呗ABS规模之和是642.8亿元,这个数字在2017年增长了3倍,达到2688亿元。根据路透社在一份报道中提到的数据,蚂蚁在2017年发行ABS的数量占到了国内市场总发行规模的60%。其中,借呗ABS的发行规模同比增长了7.4倍。

如果没有金融监管,蚂蚁的疯狂很可能会继续下去。

2017年12月,监管部门下发了一份《关于规范整顿“现金贷”业务的通知》,要求小贷公司的杠杆倍数不得超过1倍,并将表外业务纳入表内,即小贷公司通过资产转让、ABS等方式所展开的融资要与表内融资合并计算。

这项新规针对的是包括“借呗”在内,各类没有消费场景的现金贷款。此前,全国各地对小贷公司杠杆率的许可要求不一,上海要求最严,

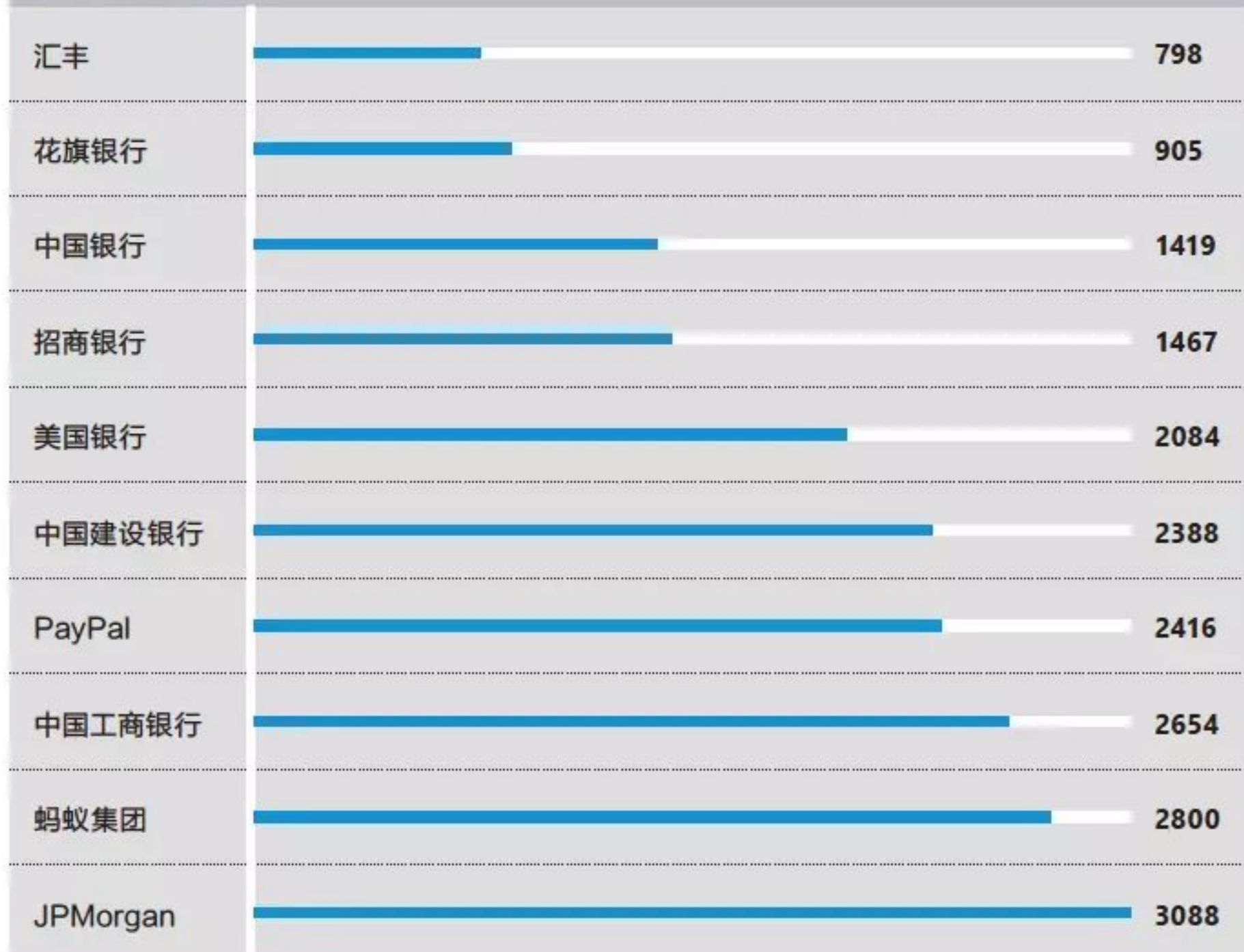
蚂蚁集团发展简史



数据来源：根据公开资料整理

全球金融机构市值 / 估值排名

单位：亿美元



数据来源：根据公开资料整理

仅为0.5倍；最宽松的是重庆，为2.3倍。重庆因此一举成为当时的“小贷之都”，蚂蚁的两家小贷公司也设在重庆。

新规发布后，蚂蚁发行ABS的规模急转直下，尤其是借呗。2018年，借呗ABS发行规模腰斩至555亿元，第二年继续萎缩至115亿元。也正是这项监管，促使蚂蚁快速从自营转向平台化运营，引入第三方金融机构入场提供贷款。

风险并未就此消失。

根据上述要求匿名的证券公司人士的说法，蚂蚁的贷款资产包采用了根据初始资产包风险定价的模式，到期限结束再一次性赎回。由于小额贷款碎片化，蚂蚁会将用户提前还款的钱放在资金池里继续滚动，借给下一个用户，而不是

一拿到用户还款就立刻转给银行。

这种模式的隐含风险是，虽然银行留在蚂蚁体系内的资金额度、以及蚂蚁和银行之间约定的资产年化率水平保持不变，但资金的借贷方在不断变化，还贷的风险水平也在变化。一旦证券违约率超过原先设定的劣后级资产比例，银行作为投资人的利益甚至本金就会受损。

当蚂蚁金融服务的渗透率变得更高、资产包中的优质用户比例逐渐变低、次级贷款比例变高，原有风控措施被击穿的状况也会更容易出现。经济下行时最容易发生这种状况，比如美国的金融危机，本质上就是贷款违约率提高后对各类结构精密的金融产品造成的冲击。

2017年1月，马云在蚂蚁的一次公司会议上提出了一个新名词——Techfin。这是个将当时时髦的Fintech概念倒过来的新说法，意在让蚂蚁跳出监管森严的金融公司名单，回到倡导创新的科技公司行列。

不过，管理风险的法则从来都不是躲避。没有真正经历过风险的公司总是会低估风险，并高估自己承受风险的能力——即便它能承受，监管机构也不会允许这种不受约束的情况存在。

商业银行的每笔贷款都要同步央行、保险公司要始终关心自己的“核心偿付能力充足率”、地产公司的信贷开始受制于“三条红线”的规定……近几年里，越来越多商业公司的运营状况都开始被更严格的政策所监督。

对互联网金融行业，央行目前还没形成这样具体的监管要求，但不代表未来不会。“蚂蚁没有大到不能倒，政府也不会让它大到不能倒。”上述证券公司人士这样评论道。YI

“蚁”后

中国的金融科技巨头新贵是否代表了金融的未来？

对于传统的中国银行业，很少会有高管公开发表批评言论。因此，电子商务巨头阿里巴巴创始人马云在2008年抱怨中小企业贷款难时，就登上了新闻头条。他说：“如果银行不改变，我们就改变银行。”从那以后，他没有再发出这样的警示。他不需要了。

马云已经通过蚂蚁集团对中国的金融体系产生了深远的影响。蚂蚁最初是阿里巴巴的一项支付服务，它帮助中国晋升为数字交易领域里的全球领导者，让企业家和消费者获得贷款的机会大增，并改变了人们的理财方式。现在它已长成一个巨头。过去一年中，它的活跃用户超过10亿。2019年，它处理了110万亿元的支付交易，是中国以外最大的在线支付平台PayPal的近25倍。

若蚂蚁上市，预计它将融资超过300亿美元，让沙特阿美（Saudi Aramco）去年的史上最大规模IPO相形见绌。这象征着世界从一个以石油为最具价值资源的世纪进入数据至上的时代。蚂蚁的远期市盈率为40倍，与全球大型支付公司相当，因此其市值可能超过3000亿美元，超过任何一家银行。



欢迎即刻扫码免费下载
《经济学人·商论》

“四足昆虫”

比其规模更重要的是蚂蚁代表什么。它在全球的重要性超过其他任何中国金融机构。中国传统金融机构规模庞大但效率低下。相比之下，外国的金融家对蚂蚁充满好奇、艳羡和焦虑。据说白宫的一些鹰派人士想约束蚂蚁或阻碍它的IPO。蚂蚁是目前最全面的金融科技平台：可以把它想象成Apple Pay（离线支付）、PayPal（在线支付）、Venmo（转账）、万事达卡（信用卡）、摩根大通（消费金融）和iShares（投资）的结合体，外加保险经纪业务，全都整合在一款移动应用里。

鉴于中国有海量消费者数据，并且对数据使用的管理措施相对宽松，与其他地方的金融科技同行相比，蚂蚁有更多数据资源。它的信用风险模型包含了3000多个变量，其自动化系统可在三分钟内决定是否发放贷款——要不是阿里巴巴已展示出每秒处理54.4万笔订单的能力，这个说法可能让人难以置信。简言之，蚂蚁完完全全就是一个证明数字金融的巨大潜力的例子。但随着它进一步发展，它也可能为数字金融的局限性做出警示。

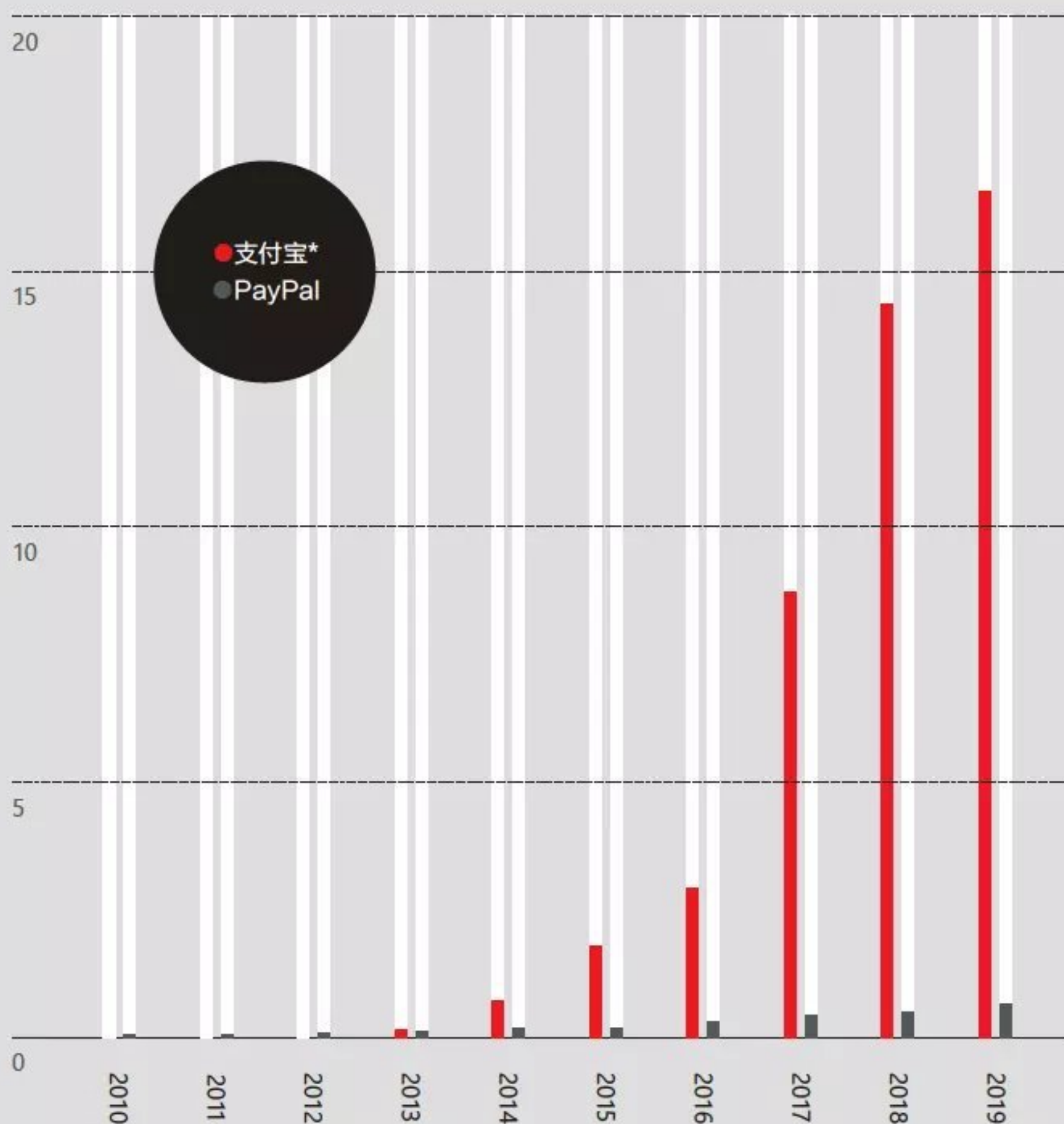
从一个看似简单的问题开始：蚂蚁是什么？在作为一家独立公司的十年里，它曾三度更名：先是阿里巴巴电子商务有限公司，然后是蚂蚁小微金融服务集团，再到蚂蚁集团。它曾经自称金融科技领导者。后来，为更能体现它的重点，马云把金融科技这个表述改成了科技金融。蚂蚁极力想让自己区别于纯粹的金融公司，已经让一些经纪公司指派科技板块分析师来研究它。（当然了，科技股的估值要比银行股高很多，这一点也是有利的。）

但毫无疑问，蚂蚁的核心是金融。最能清楚理解其商业模式的方法是看它的四个收入来源。首先是支付，这是蚂蚁靠之起家的业务，现在仍然是它的根基。2004年创立蚂蚁是为了解决一个问题。当时顾客和商家大量涌向阿里巴巴，但缺乏可信赖的付款方式。支付宝由此诞生，它作为第三方托管账户，在买家收到商品后再把钱转给卖家。随着移动版支付宝的推出，它进入了线下世界，2011年推出的支付二维码更是加速了它的成长。店铺老板只需要打印二维码摆出来即可收款，这对以前一直依赖现金的中国来说是一大进步。

在整个中国，数字交易额从2010年的不到一万亿元增长到2019年的201万亿元。支付宝的

全球两大在线支付平台规模对比

在线支付平台总交易额 (单位: 万亿美元)



资料来源: iResearch、Analysys、PayPal、蚂蚁集团 *注: 中国内地

市场份额被腾讯削弱,后者在微信这款中国的主导即时通信应用中添加了支付功能。两家公司在每笔交易上赚取0.1%,低于银行通过借记卡刷卡的收费。但由于交易数量庞大,这笔收入加起来依然可观。去年蚂蚁的支付业务创造了近520亿元的收入。但这一块的增速正在放缓,占蚂蚁总收入的比重从2017年的55%下降到今年上半年的36%。其实,关键在于支付是一个入口,蚂蚁通过它来吸引、了解用户。

从所有这些数据中收益最大的是蚂蚁的贷款部门,这是该公司第二个收入来源(从来不吝于使用术语的蚂蚁称之为信贷科技)。蚂蚁从2014年开始提供消费信贷,推出了花呗,为网购提供循环无担保信用额度,基本上就是一种虚拟信用卡。支付宝用户可以接入花呗,延迟一个月付款或分期付款。信用卡在中国从未普及,因此花呗很受欢迎。在此基础上支付宝又推出了借呗,允许用户借更多的钱。蚂蚁还提供贷款,主要面向小微企业。年化利率徘徊在7%至14%之

间,低于小额贷款公司的利率。

和蚂蚁的许多客户一样,东部城市东阳的朱一帆从小本生意做起,开了一家兔兔到家便利店。4年前,她和丈夫想自己开家店。因为没什么财产可用作抵押,他们没法从银行贷到款,只能从亲戚朋友那里七拼八凑地借钱。期间他们很偶然地从蚂蚁借了一万块,这是当时他们能借到的最高额度。后来他们还了这第一笔贷款,并在店里让顾客用支付宝付款(让蚂蚁得以了解其现金流状况),朱一帆的信用评分上升了。现在,她在蚂蚁有10万元信用额度,让她可以在客流量大的节假日来临前多上些货。

在不到5年的时间里,蚂蚁的未偿消费贷款就达到了1.7万亿元,约占中国消费贷款市场的15%。蚂蚁对小微企业的贷款总额约达4000亿元,占整个小微企业贷款市场的5%左右。从金融的角度来看,蚂蚁最大的创新就是它为信贷融资的方式。最初,它发放贷款,然后把贷款打包成证券出售给其他金融机构。但监管机构担心这与2007年至2009年金融危机之前的证券化热潮有相似之处,要求证券的原始权益人和银行一样持有资本,这项规定削弱了蚂蚁的利润。

蚂蚁于是想出了一个新办法。现在它会识别和评估借款人,但接下来会把他们推荐给银行,由银行发放贷款。蚂蚁收取“技术服务费”。对于借款人而言,整个过程是无缝衔接的。他们只需在智能手机上点几下,就可以看到贷款申请是被批准还是拒绝了。蚂蚁最终形成了一个现金充裕又轻资产的贷款模式。全部贷款的98%是由其他公司作为资产持有的。贷款已成为蚂蚁最大的单一业务部门,占今年上半年收入的39%。

蚂蚁平台的优势赋能了它的第三和第四个业务部门:资产管理和保险(用蚂蚁的术语叫投资科技和保险科技)。蚂蚁在2013年推出余额宝,启动了资产管理业务。它的想法是,支付宝账户中有现金的商家或顾客可以购入货币市场基金以获得少量回报。这吸引了人们把余额宝单纯用于存储现金之用,因为它的收益率(现在约为1.7%)高于银行活期账户的利率。到2017年,余额宝已成长为全球规模最大的货币市场基金。

蚂蚁扩大了服务范围,成为中国最强大的投资分销渠道之一。如今有170家公司在蚂蚁的平台上销售6000多种产品,比如股票和债券基金。这些公司通过蚂蚁的应用总共管理着约4.1万亿元的资产。与贷款业务一样,蚂蚁会筛选潜在客户并将他们导流到产品,然后收取服务费。

“我们在蚂蚁上的增长比在任何其他数字平台都要快。”景顺长城基金管理公司的副总经理李黎说。她的公司有两只货币市场基金从2018年年初开始在蚂蚁上销售，管理的资产规模已经从当时的6.65亿元飙升到今年6月的1140亿元。

蚂蚁进军保险业要更晚一些。过去十年里，它为阿里巴巴上的网购提供运费险，不满意的客户可以免费退货。但它直到最近两年才将自己的资产管理模式用到保险上。它与大型保险公司合作，推出了寿险、车险和医疗保险，同样是作为分销平台收取服务费。资产管理和保险这两块现在构成了它总收入的近1/4。

蚂蚁大军行进

单看数字，蚂蚁似乎势不可挡。它在每个目标市场上都有令人眼花的增长速度。它得益于科技业常见的网络效应：人们用它越多，它对更多借款人、放贷人和投资者的吸引力就越大。这是一个良性循环，对蚂蚁的股东而言更是如此。然而，仍有三方面的风险可能使蚂蚁的发展放缓：监管、竞争，以及它自身的商业模式所固有的风险。

中国的监管环境变化莫测。官员不停歇地调整针对银行和投资者的规则，修补快速增长的经济中出现的漏洞。

确实，监管机构已经在蚂蚁的发展道路上设置过诸多障碍。它首次尝试推出虚拟信用卡被叫停。严控信贷证券化打乱了它的贷款模式。政府标准化二维码的计划可能会削弱它的支付业务，进而削弱其市场主导地位。另一项将于11月生效的新规将迫使蚂蚁持有更多资本。

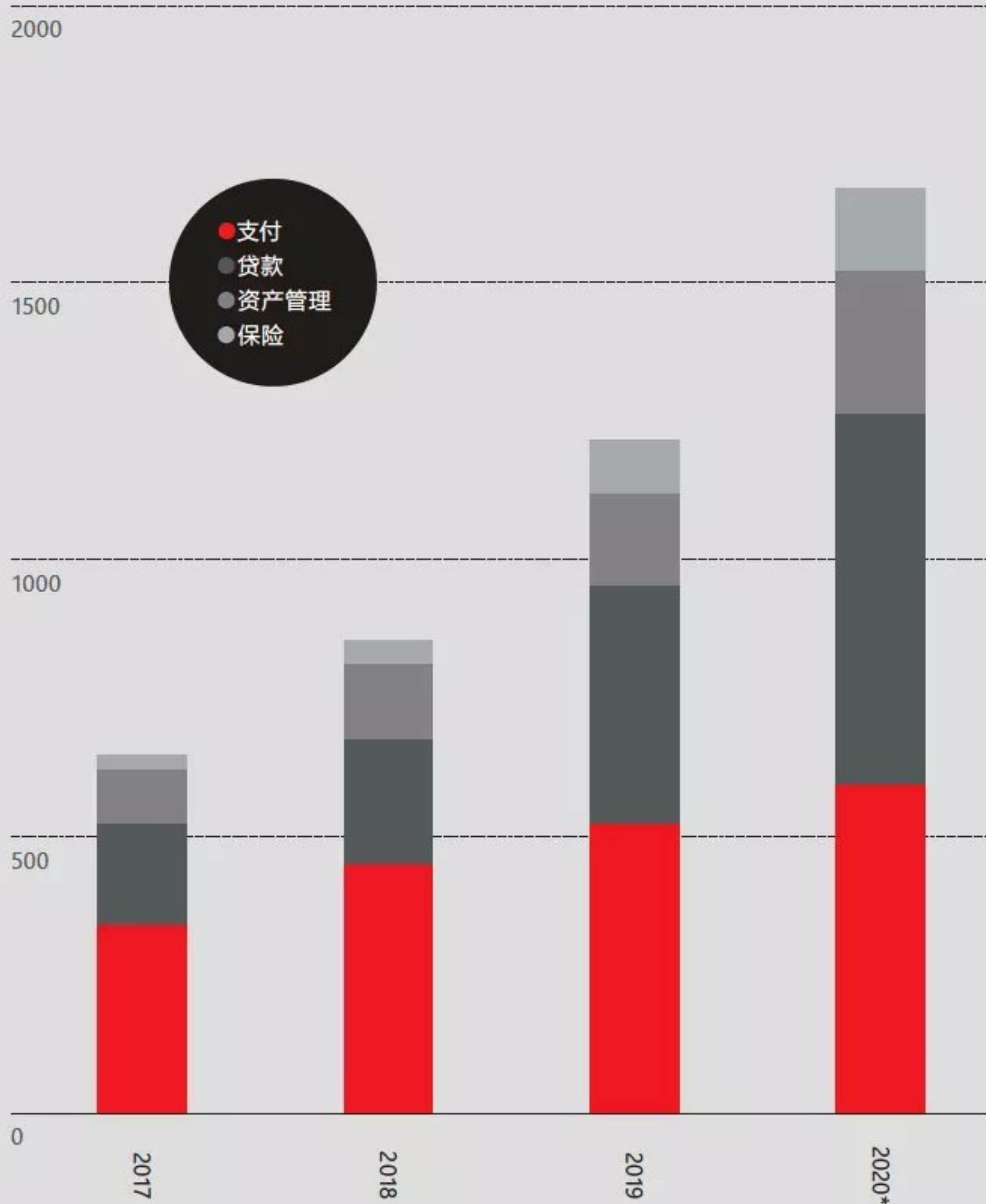
但是，如果所有这些障碍都是为了阻止蚂蚁前行，那么它们并未成功。因此还有另一种解释。监管部门对金融创新的隐患保持警惕，因而不断在蚂蚁周围设置安全护栏。不过总的来说，它们还是喜欢蚂蚁的。它不仅将信贷导向小用户和小微企业，还向政府提供了更多有关资金流动的信息。写过一本马云传记的邓肯·克拉克（Duncan Clark）引用一句老话“山高皇帝远”来形容监管部门长期以来难以监视中国全部的角角落落。

“蚂蚁基本上已经让北京在山上打通了隧道，在山顶上放飞无人机。”他说。

蚂蚁的另一个威胁来自竞争对手。2013年之前，移动支付基本上是蚂蚁的专属地盘。但腾讯利用其无孔不入的应用微信挤进了这个市场，分去了近40%的市场份额。其他公司也有金融方面

越来越大的蚂蚁

蚂蚁集团各类业务（单位：亿元）



资料来源：蚂蚁集团、《经济学人》 *注：基于2019年各类收入估算

的抱负。以外卖递送知名的应用美团现在也提供贷款了。电子商务公司京东的金融部门和在线理财平台陆金所都有望在今年上市。

到目前为止，这些竞争对手在金融领域里的足迹远小于蚂蚁。部分原因是它们的业务没有那么广。中国精品投行蓝莲花的杨子潇说，以腾讯为例，它拥有高频但低价值的消费数据，不如蚂蚁的数据那么丰富，后者背靠占据了中国在线零售半壁江山不止的阿里巴巴。

但这同时也与企业文化有关。蚂蚁历史上最具争议的事件发生在2011年，当时马云将蚂蚁从阿里巴巴剥离出来，却没有通知共持有阿里巴巴约70%股份的软银和雅虎。马云解释说这是因为中国的法规禁止外资控股国内支付公司。但原本或许是有一些变通办法的。有些人怀疑他是想引入有影响力的国内投资者。成为独立公司的蚂蚁

在早期的几轮融资中确实吸引了大型国有企业。

不过，回过头来看，剥离蚂蚁是有明确的战略依据的。作为一家独立公司，蚂蚁有动力去探索银行系统的非核心领域并激进地采取行动。另一家电子商务公司的一位高管表示，自己公司的金融部门担心犯错，有可能损害集团的核心零售业务。相比之下，蚂蚁已经多元化，现在它的收入只有不到10%来自阿里巴巴。对于中国其他电商巨头来说，蚂蚁的成功提供了一个模板。现在它们可能落后了几年，但金融科技的比赛还远未结束。

蚂蚁面临的最后一个威胁最具全球普遍性，那就是它商业模式的特性。无论采用什么方式，向小微借款人提供无担保贷款都有风险。事实上，新冠疫情对蚂蚁造成了严峻的考验。通过其应用发放的拖欠贷款（逾期30天以上的贷款）在2019年占未偿贷款总额的1.5%，到今年7月这一比例几乎翻了一番，达到2.9%。一些评论人士说，这反映了蚂蚁的市场影响力。鉴于支付宝和阿里巴巴在很多企业业务中的核心地位，没什么人敢拖欠蚂蚁的贷款，因为担心信用评级被降可能会损害自己的其他业务。

不过，许多银行人士相信蚂蚁在分析方面确有优势。“他们不需要看季报。他们看到你每天的资金流向。他们知道你的客户是谁。他们知道你客户的客户是谁。”一位银行人士说。根据电商的送货地址，蚂蚁掌握的有关某个人在哪里生活和工作的最新信息比银行要多。根据这个人购买的商品，它可以计算出其收入等级，以及习惯、偏好和生活方式。

但根据麻省理工学院与蚂蚁一起开展研究项目的金融学教授陈辉的说法，个人风险和系统性风险是两回事。支持蚂蚁算法的机器学习一次又一次地观察个体行为，进而能够检测出模式和异常。但是，如果历史数据中没出现过某些风险（例如巨大的经济冲击），同一套机器学习系统可能就会失败。

蚂蚁的策略还存在一些固有的局限性。其模式设计是以大量的小额借款人和投资者为目标。

“它的分析优势在这个大众市场上最为显著，传统银行模式最难进入这样的市场。”陈辉说。大多数的企业贷款（约占中国贷款总额的60%）仍将是蚂蚁无法获得的业务。蚂蚁与银行之间的关系也很尴尬。它依靠银行在其平台上为贷款提供资金，但随着它的发展，银行可能会视它为竞争对手。目前这还不是什么大问题，因为蚂蚁关注的是那些被银行忽视的借款人。但这意味着蚂

蚁必须与它最初打算颠覆的机构交朋友。

人们对蚂蚁的投资和保险平台的前景也存在疑虑。蚂蚁擅长将货币市场基金销售给众多散户投资者。往价值链上游发展的路途可能会更艰辛。“它擅长销售便宜的产品，但保险业不是靠这个赚钱的。”咨询公司Enhance的山姆·拉德万（Sam Radwan）说。为达成一项高价值的复杂的保单（如可变年金）交易，保险经纪通常会与消费者多次交流。“一般客户买这么复杂的保险时不会信任在线经纪。”拉德万说。

令人不安的舞步

蚂蚁的全球野心也遇到了超出它自身掌控的问题。它持有印度的Paytm等约十家不同的亚洲金融科技公司的股份。蚂蚁的支持者曾想象过一个由蚂蚁连接起来的世界，它从信贷到投资的架构跨越国界。这一愿景在2018年受到了第一次打击，当时美国阻止了蚂蚁对汇款公司速汇金（MoneyGram）的收购，本来这项交易会让蚂蚁成为全球汇款领域里不可忽视的力量。蚂蚁计划将其IPO融资的1/10用于跨境扩张也就不足为奇了。

从蚂蚁的十年历史中可以得出的一个经验就是未来仍有无限可能。景顺长城的李黎对自己的基金管理公司在支付宝应用中的财富号大加赞赏，这是构成蚂蚁生态系统的数以万计的独立部分之一。9月，景顺长城在这个财富号上做了一场讨论市场展望的直播。70多万人观看了这场直播——这只是蚂蚁成为千百万人进入金融体系的一个主要入口的例子之一。而相比已经通过这个入口的人流，还有多得的人尚在门外。蚂蚁很快就会知道他们住在哪里、赚多少钱、想要什么。它正向他们行进。Yi

中国人的电竞热情，升高中

中国正在成为电竞产业发展的“富矿”。

特约记者/王水 编辑/刘心力 美编/车玲玲

#让二追三#上了微博热搜，这件事反映出电竞在大众舆论中的地位正大幅提升。

在10月17日晚的英雄联盟S10总决赛淘汰赛中，来自中国的TES战队以3:2的比分战胜来自英国的FNC战队。虽然结果并不完全在人们的意料之外，但刺激的过程还是让不少电竞粉丝大呼过瘾。

TES在先输两局的情况下连扳三局，获得了比赛10年以来前所未有的成就，也就是后来登上微博热搜的“让二追三”。

中国电竞队伍近年来实力正显著提升，此前两年的英雄联盟总决赛冠军都被中国战队拿下。在这背后，中国庞大且快速增长的电竞市场成为不可轻视的有力支撑。

企鹅智库发布的《全球电竞运动行业发展报告（2020版）》显示，中国电竞用户规模在2020年预计将增长14.3%至4亿，且这种高增长的态势已经持续多年。

“相较欧美、韩国等产业成熟国家，中国电竞行业起步较晚，正处于快速发展的黄金5年周期。”企鹅智库分析师邹晓婷告诉《第一财经》杂志。

疫情下的“窗口期”

疫情到底产生了怎样的影响？对于电竞行业而言，这是个足够复杂的问题。

全球各国为管控疫情采取的线下隔离措施使得各项体育赛事均接近“停摆”状态。从NBA、英超到欧冠，随着这些赛事因防范人群聚集而被暂停，产生的巨额损失令各相关方都难以承受。

从门票和周边商品收入的锐减到品牌曝光

场景减少带来的商务合作收入降低，那些必须依靠线下实体场馆才能完成的传统体育赛事面临着被动求生的处境。

相较其他体育赛事，电竞还有喘息的机会，以数字化渠道为载体，它能够通过线上赛等方式维持关注，减缓来自疫情不确定性的冲击。而且因隔离而不得不“数字化生存”的人们开始将更多消遣时间转移到电竞上，这为它带来了大量增量用户。

企鹅智库的调查数据显示，有7%的被访者在疫情期间首次观看电竞赛事。如果按照2019年的3.5亿电竞用户这一数值推算，疫情期间预计新增用户规模将达到2600万。

与此同时，在对这批新增用户进一步调研后发现，其中有78%的人对电竞表现出不同程度的兴趣，这意味着新增用户的留存率即便在疫情后也将保持不低的水平。换句话说，电竞并非人们短暂转移注意力的“避风港”，它已成为更多用户的“目的地”。

对于疫情之后的现场观赛意愿，中国的电竞用户也表现出极高热情。如果某项国际性电竞总决赛在自己的城市举办，将有58.8%的受访者愿意去现场观赛；如果举办地是在国内的其他城市，这一数值依然稳定在32.3%的较高水平。

值得注意的是，中国相较全球其他主要经济体有着更好的防疫表现，尽快过渡到“后疫情时代”的可能性也高于其他地区，这使得上述因疫情耽误的补偿性消费或许将更早到来。伴随线下赛事的有序回归，中国电竞产业经历的相对困难时期将会过去。短暂“窗口期”之后，整个行业面对的议题将是转型升级而非生死存亡。

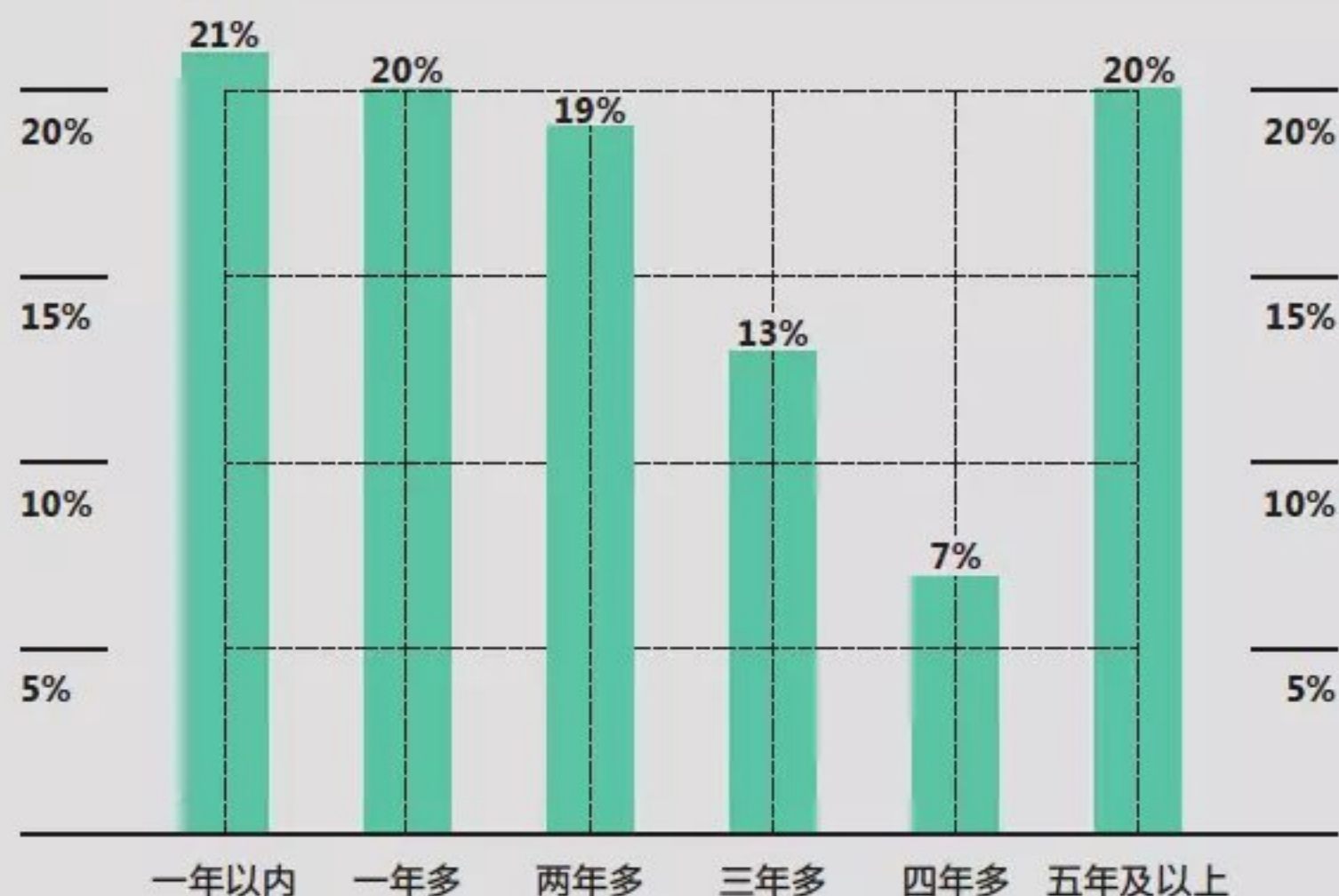
电竞“新势力”

虽然相较其他主要经济体起步较晚，但中国电竞产业快速度过萌芽期、并在成长期实现高速发展的表现引人注目。

企鹅智库的报告显示，全球在2020年将有20亿人知晓电竞市场，而中国的电竞知晓者规模将达到5.3亿人次，成为对这一数字贡献最大的市场。

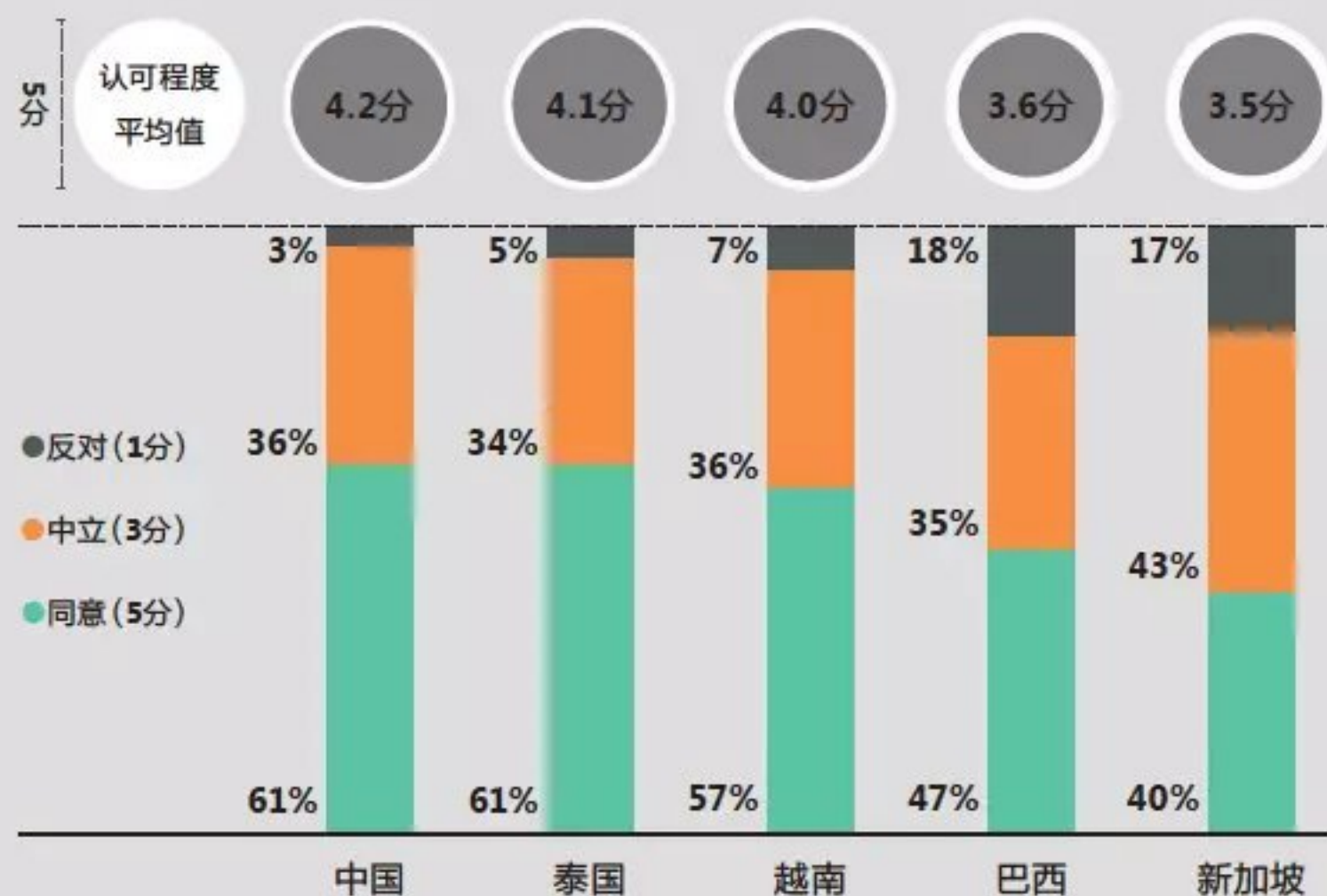
纵览全球各国的电竞产业发展现状可以发现，决定电竞市场规模大小的主要因素来自两方

你已经关注电竞多长时间了



数据来源：尼尔森海外用户调研 注：基于海外各国电竞用户

“电子竞技应该进入奥林匹克运动会”认可度

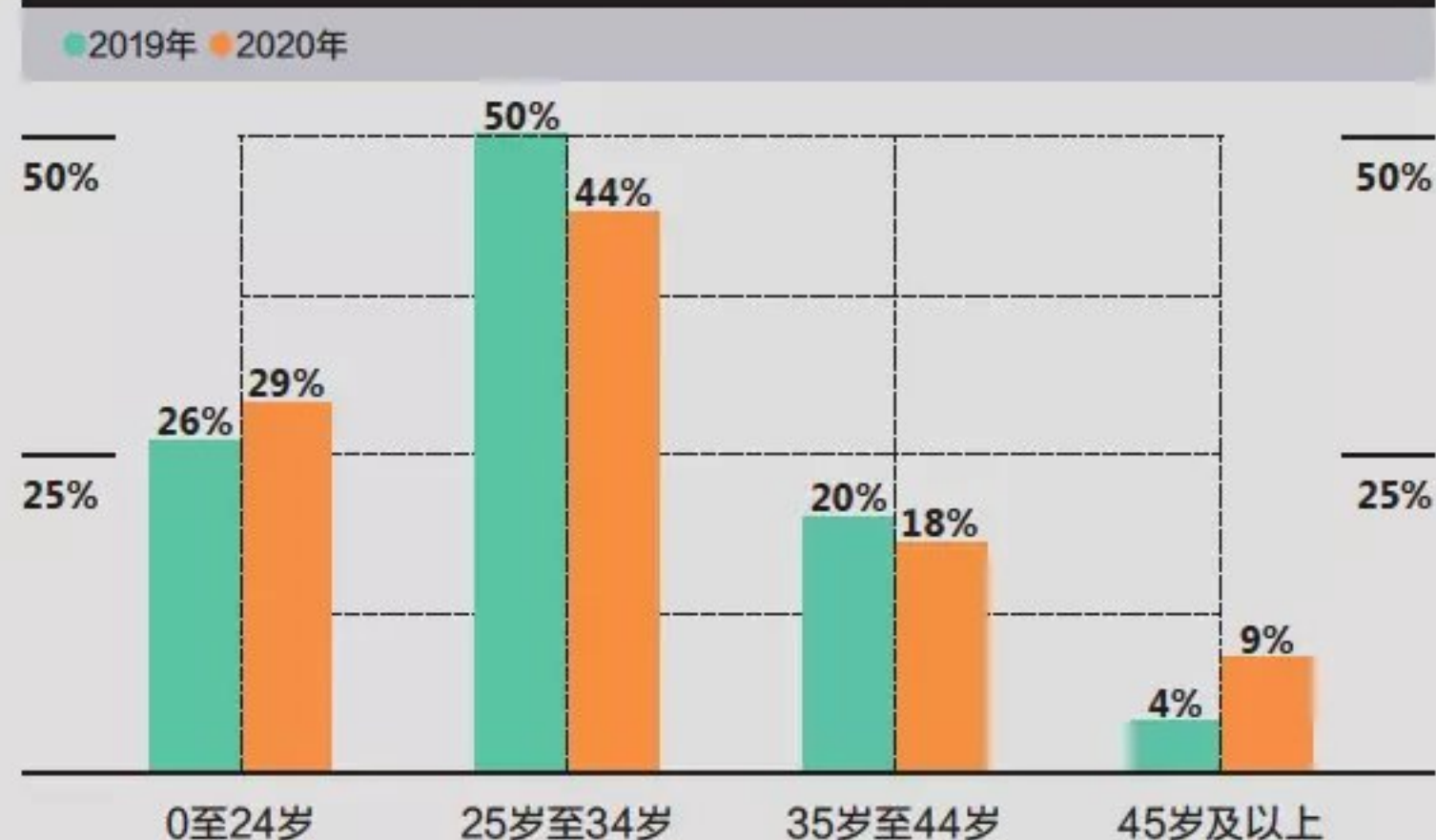


数据来源：企鹅调研平台、尼尔森 注：基于各国电竞用户，精简版报告仅展示Top 5国家

男性占据主导，女性用户比例上升



35岁以下占比73%，25岁以下和45岁以上用户规模扩大



二线城市电竞用户是主力军，用户逐渐向低线城市渗透



数据来源：企鹅智库根据CNNIC网民用户画像、用户调研数据、腾讯电竞大数据，综合测算

2016年至2020年中国电竞用户规模



数据来源：艾瑞、企鹅智库、腾讯电竞大数据

2018年至2023年全球电竞观众规模



2020年全球将有
20亿人知晓电竞市场。中国，作为对这一数字贡献最大的国家，拥有5.3亿人次电竞人口。

数据来源：Newzoo《2020全球电子竞技市场报告》 注：电竞人口(Newzoo定义)：听说过电子竞技的人，包括知道电竞但没有参与或观看过电竞内容的群体

面——经济实力及民众对电竞本身的接受程度。与其他国家或地区相比，中国内地在这两方面的表现都为电竞产业发展奠定了坚实基础。

作为欧盟电竞国家的代表，法国在FPS射击类游戏上有着不俗表现，但电竞玩家对传统体育活动的偏好依然高于电竞，并且对电竞广告植入的反感度最高，这些都成为该国电竞产业后续发展的隐患；韩国、越南、泰国等亚洲国家的电竞用户虽然已经历或正在经历快速增长，但受制于本国较小的经济规模或人口规模，其发展后劲将受到“天花板”的制约。

与其他市场相比，无论从民众接受度还是整体商业环境来看，中国电竞产业有持续发展的市场优势。以“电竞入奥”议题为例，有高达61%的中国电竞用户支持相关电竞赛事进入奥林匹克运动会，仅有3%的用户明确表达了反对态度。中国用户的支持度超越其他所有被调研国家。

此前，在电子竞技成功进入亚运会后，整个产业迎来了良好的市场机遇。如果电竞能够打入奥运会，那么对在全球范围内带动产业发展的引领效应不言而喻。而中国电竞用户对“入奥”的高度支持反映了其短时间内在这个市场已经储备了厚实的群众基础。

从一些细分指标审视也能发现中国的电竞用户画像正在变得多元化，而非以往的“年轻、一线城市、男性”等单一标签。

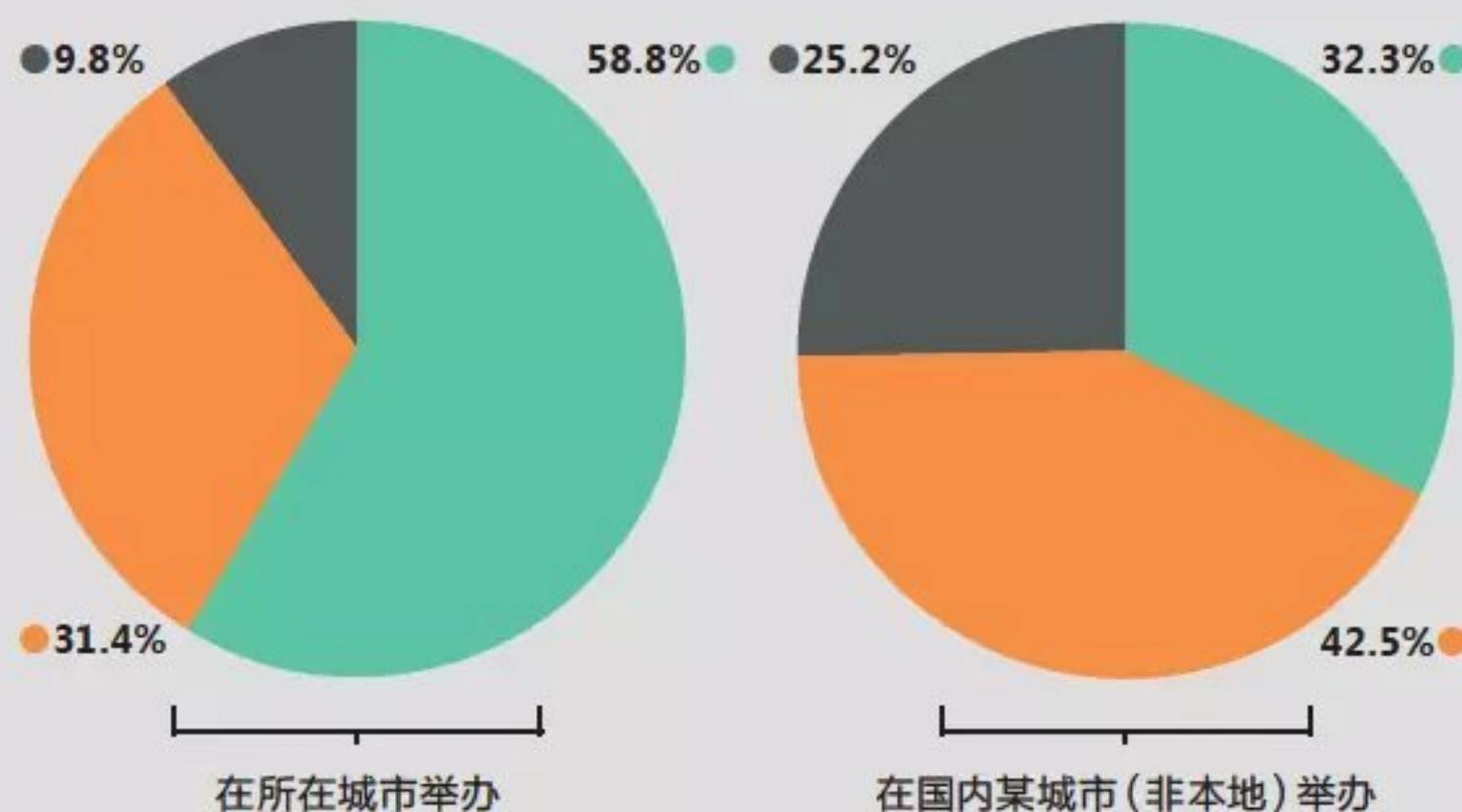
数据显示，电竞用户中女性玩家的比例从2019年的30%上升至2020年的34%，45岁以上玩家的占比从4%增加至9%；另外，三线城市和四线及以下城市的用户占比也在今年分别增加了1个和3个百分点，这一系列数据变化均表明电竞的出圈进程正在加快。

“电竞用户的边界在扩大，越来越多的‘非核心’群体开始接受并喜欢电竞，中国战队在国际大赛上的亮眼成绩也鼓舞了广大电竞爱好者，在社交平台上屡次出现与电竞议题相关的现象级传播。”邹晓婷表示。

与此同时，政策也在不断鼓励行业发展，电子竞技员成为官方认可的新职业，这些因素都成为利好电竞产业发展的刺激因素。但她同时也提醒，电竞在中国的持续发展仍面临很多阻碍，例如部分群体对电竞的误解依然较深，国内主流电

疫情结束后，现场观看国际性电竞总决赛意愿

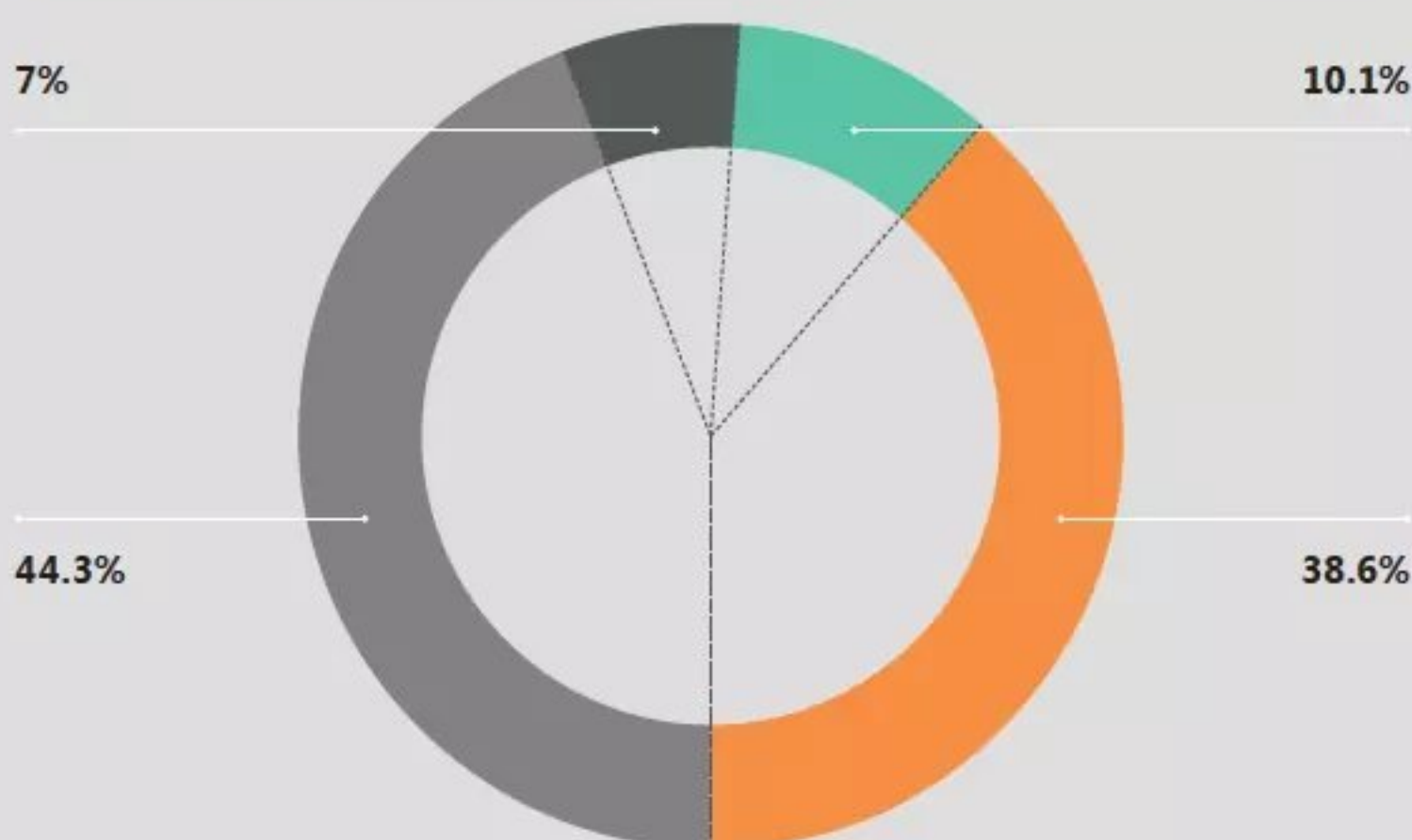
●愿意去 ●没想好 ●不愿意去



数据来源：企鹅调研平台 注：基于中国对电竞感兴趣的用户

第一次观看电竞赛事是什么时候

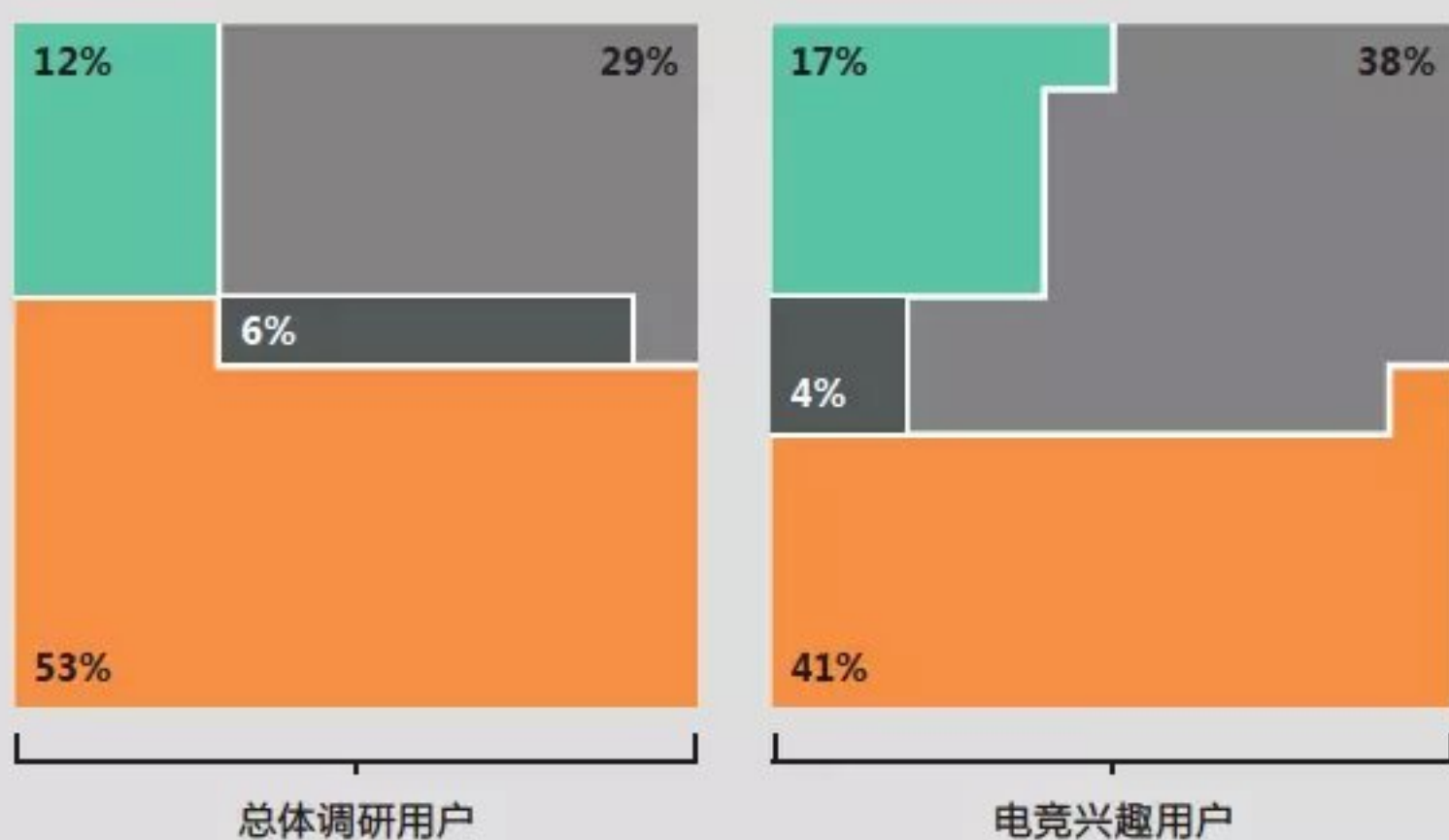
●2008年以前 ●2008年至2016年 ●2017年至2020年疫情前 ●2020年疫情期间



数据来源：企鹅调研平台 注：基于中国电竞用户

如果商品是电竞联名款，对购买意愿是否会有影响

●购买意愿明显提升 ●对购买意愿没有影响 ●购买意愿有一些提升 ●会降低我的购买意愿



数据来源：企鹅智库根据CNNIC网民用户画像、用户调研数据、腾讯电竞大数据，综合测算

视平台对电竞的传播也有限制，电竞从业人才缺口大需要尽快加强人才培养机制的建设等。

电竞是一门好生意吗？

中国电竞产业的商业模式已经较为成熟，其收入构成已与成熟体育产业的模式颇为接近。根据游戏数据调研机构Newzoo发布的报告，中国将在2020年超过北美市场，贡献全球电竞市场最大份额的收入，预计占比将达到35%。邹晓婷用“全球电竞市场最具商业价值的开发地”来定义中国内地，在她看来，中国民众对电竞商业化的友好程度让变现模式的开发存在着更多可能性。

除了常规版权收入，电竞产业的商业化场景还在不断向外延伸。企鹅智库的调研数据也显示，电竞对于周边商品的销售起到很大程度的推动作用——在全部被访用户中，有41%的人表示电竞联名款商品能够增强自己的购买意愿，这一数值在电竞兴趣用户中的占比将提升到55%。消费者对电竞元素的喜爱将吸引更多厂商成为电竞产业的合作者，包括游戏/电竞硬件设备、电子产品、运动健身和服装鞋帽类企业均可成为潜在的合作对象。

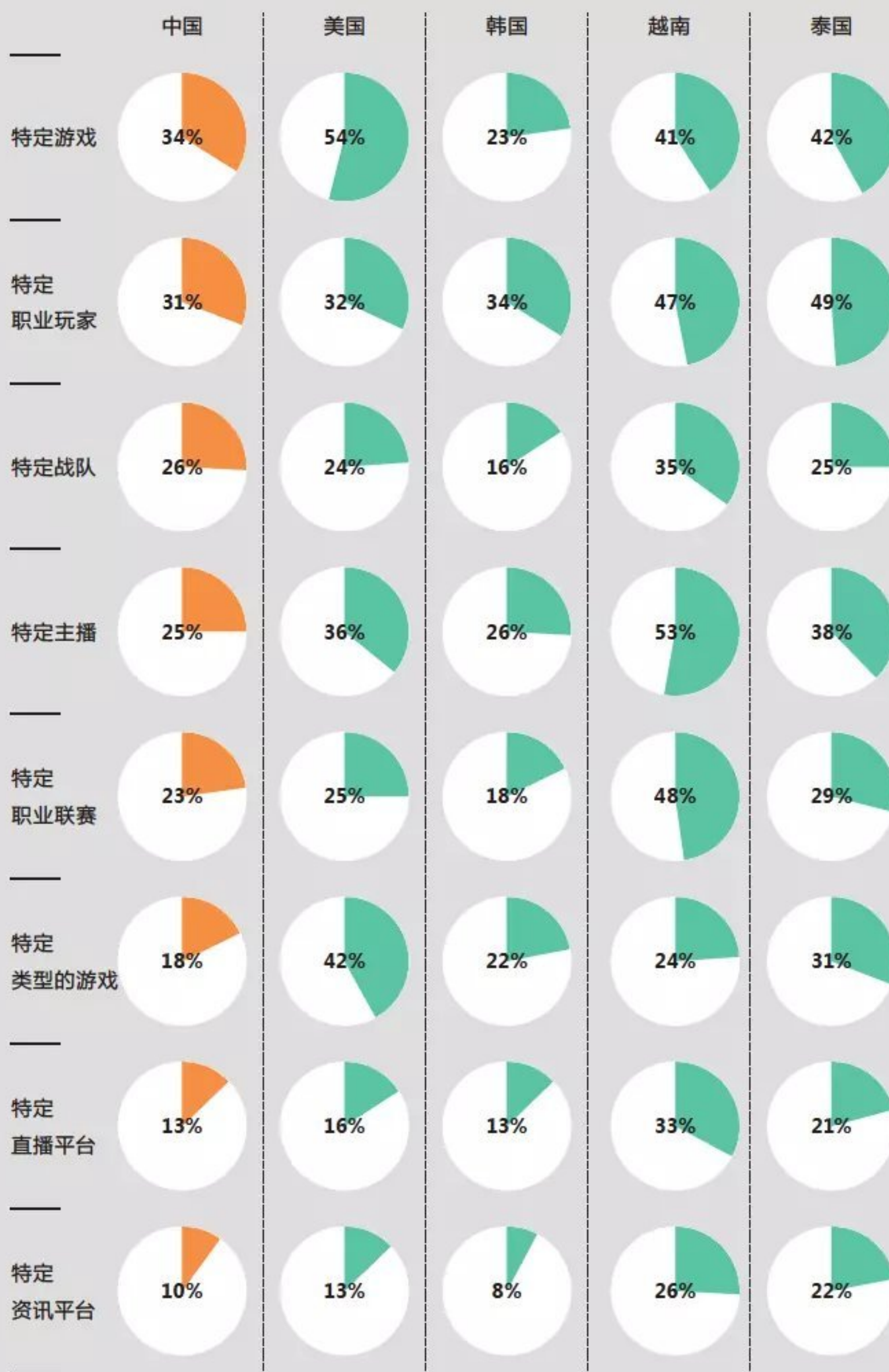
在IP价值的延展上，电竞产业的主要玩家们也正在拓宽思路开发更多的周边内容产品。例如腾讯视频围绕《王者荣耀》这个核心IP开发了一系列网络综艺节目——瞄准高段位素人选手的《终极高手》和锁定女性手游玩家的《荣耀美少女》；另外，以FPS射击类游戏《穿越火线》为线索创作的同名网剧也在播出后获得不错的数据反馈。

一个越发清晰的趋势是，中国的电竞产业玩家们也开始在丰富的互联网场景中探索多元变现路径，在版权、赞助、特许经营、门票等四大传统收入模块之外，进一步在生态赞助、IP开发、场景激活、直播经济、城市名片、硬件创新等更为广阔的领域探索商业模式落地的可能。

“在电竞市场，中国模式也有机会树立起如北美、欧洲在传统体育行业一样的全球标杆。”邹晓婷指出。

对中国的电竞产业而言，它与市场的“蜜月期”似乎还看不到停止的那一天。中国的电竞用户规模、社会对电竞发展的友好度以及企业对电

在电子竞技方面，你特别关注以下哪些



数据来源：企鹅调研、尼尔森

竞产业商业化变现的支持都在过去几年获得发展，而这些因素的相互协同也在不断提高电竞产业发展的“天花板”，并为它在黄金发展期的高速增长提供持久动能。YI

关于本报告

企鹅智库《全球电竞运动行业发展报告（2020版）》通过调研10350位中国手机网民，并结合尼尔森对8个海外国家共计8907个调研样本的调查，探究电竞产业在中国与全球的发展现状和未来趋势。

关于企鹅智库

互联网产业趋势研究、数据分析和用户调研机构。



疫情让酒店服务 花样百出

疫情让人们困在了家里。但现在，随着各酒店推出的新型服务，人们有机会换换环境了。

撰文/Julie Weed 翻译/Emily

今年夏天，新泽西州怀特镇的米歇尔·卡鲁奇（Michelle Carucci）一家受新冠疫情影响，取消了每年一次的泽西海岸（Jersey Shore）度假计划。

正因如此，当得知Great Wolf Lodge要开设一所“小学校”并举办可保持社交距离的活动时，卡鲁奇立刻带着家中最年幼的孩子出发了。

这家酒店位于宾夕法尼亚州波科诺山脉（Pocono Mountains），这里有他们全家最爱的室内水上乐园。

女儿吉安娜·卡鲁奇（Gianna Carucci）今年11岁，现在她的所有课程都改成了网课。在与母亲共度的两日中（周中的两天，此时房价较低，客人也少），她每天上午都会前往“威利校舍”（Wiley's Schoolhouse）学习：这是一间大型会议室，如今被改作可保持社交距离的学习空间，供5岁及以上的孩子使用。

每个学习空间都以该品牌旗下的大狼吉祥物命名，并配备了带有机玻璃隔板的课桌，彼此之间相距8至10英尺（约合2.4至3米）。

“威利校舍”每周一至周四开放，有工作人员协助孩子连接网校，还会送来零食，并带领学生课间活动。参加课程需提前预订，每日费用为85

吉安娜·卡鲁奇正在酒店上网课，店内的吉祥物大狼威利此刻刚好来访。



美元。所有参与者必须佩戴口罩。

卡鲁奇今年45岁,是一名健身教练。她在出发前的采访中说:“吉安娜去上课的时候,我就能享受几小时的独处时间,这还挺不错的。”放学后,她会陪女儿去酒店的水上乐园玩耍。

新冠疫情让酒店及度假村的春季入住率大幅跳水,如今各家都在争抢客源。有的酒店试图通过推广新的清洁方案、重新规划设施用途和提供免费住宿来招揽生意;另一些则完全处于关闭状态——或是在等待公共卫生状况好转,或是等不及就已倒闭了。

目前疫情仍在持续,数百万学龄儿童只能通过网络学习课程,因此有的酒店趁机推出了“学校假期”计划来吸引家庭顾客。这种计划提供有专人服务的全新学习空间、技术设备和导师等——甚至有酒店与博物馆及教育专家建立了合作伙伴关系。提供这些服务的目的都是协助家长,让他们安心。

通常而言,如果家中有学生,那么全家的度假时间就得跟随校历安排,并且往往仅限于各个假期。但洲际酒店集团(IHG)旗下金普顿酒店及餐厅(Kimpton Hotels & Restaurants)的首席商务官凯瑟琳·赖登巴赫(Kathleen Reidenbach)认为,对于那些希望灵活出行的人们来说,“现在有机会换换环境了”。

最近,金普顿为旗下9间酒店各安排了一名“首席虚拟学习官”(chief virtual learning officer)。这名员工将在现场协助客人使用Wi-Fi、网上会议软件等。有的分店还会向有学龄儿童的客人提供免费的学习用品、符合学童尺寸的课桌、汽车安全椅或零食包、文件打印服务和灵活的退房时间。

赖登巴赫表示,尽管许多家庭在9月和10月都能出行了,但他们可能也需要远程管理工作和学习。“我们想调整一下,让这一切变得方便、可行。”她之前有过解决类似问题的亲身经历:当陪伴一名四年级和一名八年级的学生在加州海滩度假时,“我们得想方设法地去打印作业纸和阅读记录”。

南希和吉姆·利德尔夫妇(Nancy and Jim Liddell)来自康涅狄格州,他们决定带着3个孩子去纽约展开几日探索之旅——参观重新开放的大都会艺术博物馆(Metropolitan Museum of Art),游览中央公园。

利德尔的女儿们在公立学校上学,年龄在9到13岁之间。现在,学校每周会轮流上线下课程和网课。吉姆表示,“我们计划在上网课时外出。”他们一家选择了纽约金普顿缪斯酒店(Kimpton Muse Hotel),女儿们收到了酒店送来的学习用品礼包,她们还能使用网课所需的课桌和Wi-Fi网络。

吉姆今年43岁,从事金融服务业。他表示,“酒店让我们很放心,不必担心女孩们没法完成课业。”他还以较低的单日房价另开了一间房,以便能和经营健康美容产品的妻子在那里开会,或接打电话。

目前,有5家Great Wolf Lodge都把会议室改作“威利校舍”,但这并不是唯一利用现有空间开辟新“网课教室”的品牌。

迈阿密的南海滩W酒店(W South Beach)自3月关闭后,计划要在11月重新营业。该酒店将在泳池小屋里摆放适合小学生使用的小桌子,还会提供Wi-Fi和音响系统等设备,每日房价从500到700美元不等。酒店还将配备私人学习导师和体育教育课程教练,供客人自选。在佛罗里达州,有的酒店也推出了类似的服务。奥兰多四季酒店度假村(Four Seasons Orlando Resort)建立了有专人服务的学习空间,每间房最多可容纳6名儿童,附带一个户外露台,供学生课间休息和做手工时使用,半日收费为每位儿童50美元。

一些没有足够空间的酒店,则跟当地的博物馆展开了合作。当学生入住温德姆清水湾至尊海滩酒店(Wyndham Grand Clearwater Beach),便可以去附近的清水湾海洋水族馆教育中心(Clearwater Marine Aquarium Education Center)做家庭作业。在保持社交距离的前提下,他们还能参加由海洋生物学家带队的导览活动。住宿期间,家长们可以享受两次水疗服务。Yi

电动汽车时代 提前到来

随着电动汽车变得更加主流，汽车行业正快速接近一个转折点：到那时，即使没有补贴，插电式电动汽车也会变得跟燃油汽车一样便宜。

撰文 / Jack Ewing 翻译 / 夏晴

大众ID.3电动汽车的定价与大众高尔夫（Golf）相同；特斯拉Model 3的价格与宝马3系差不多；一辆雷诺Zoe迷你电动汽车的月租也许够支付在法国巴黎享用丰盛两人大餐的费用。

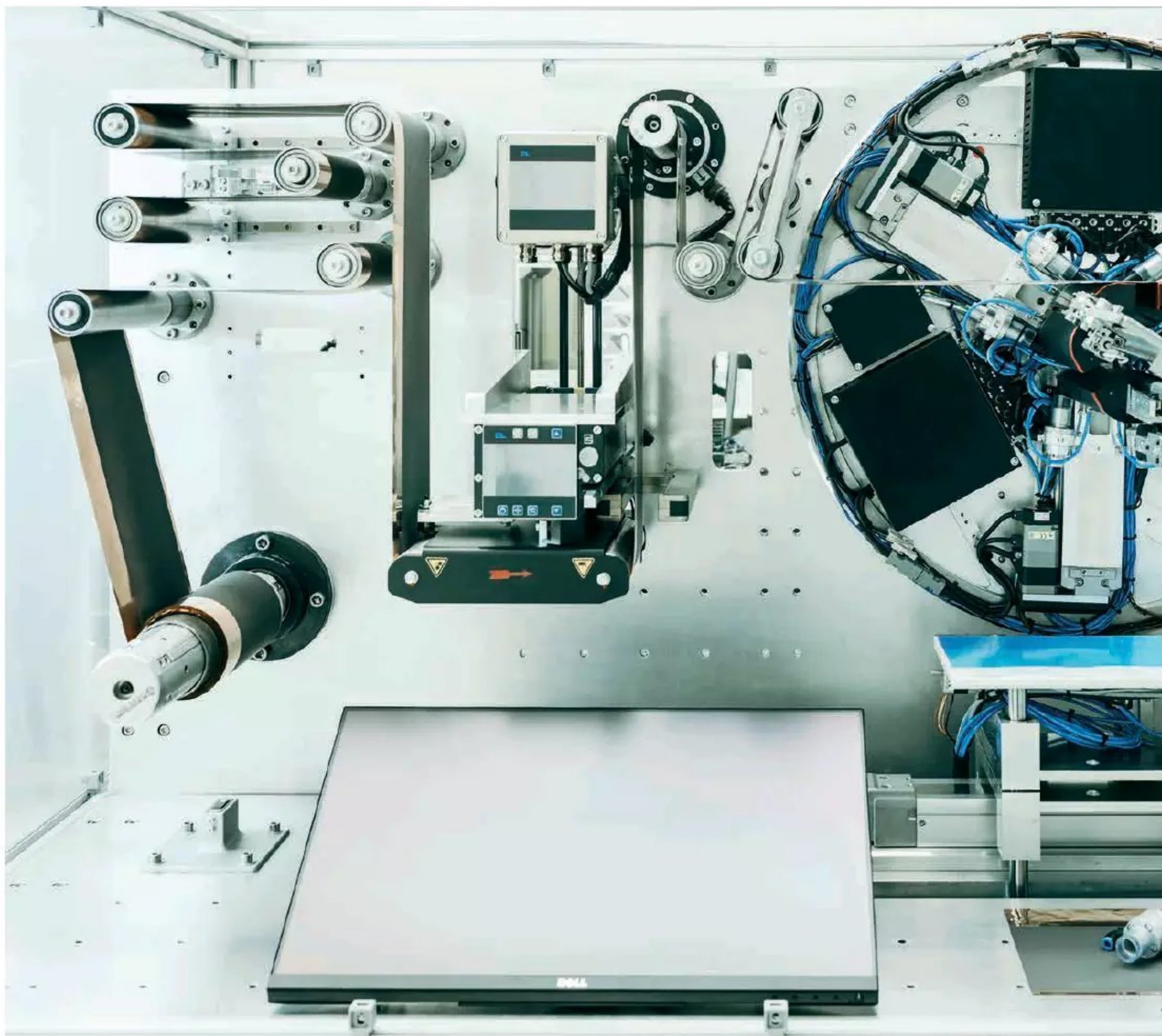
受新冠疫情影响，欧洲汽车销量整体暴跌，电动汽车的销量却逆势迅速上涨，原因之一便是欧洲电动汽车的售价正在无限接近汽油车或柴油车的价格。

目前，电动汽车与燃油车价格几乎持平的局面是政府补贴的结果。根据不同的国家政策，在享受政府补贴后，电动汽车的最终售价可降低1万美元以上。在德国，雷诺Zoe电动汽车的月租为164美元。

电动汽车在美国没有那么流行，很大程度上是因为政府补贴力度不如欧洲。在美国，电动汽车占新车销量的2%左右；而在欧洲，这一比例接近5%。德国柏林的独立分析员马提阿斯·施密特（Matthias Schmidt）指出，如果把混合动力汽车算在内，电动汽车的市场份额在欧洲将上升至接近9%。

随着电动汽车变得更加主流，汽车行业正快

位于巴登-符腾堡州的电动汽车
电池原型。





速接近一个转折点：到那时，即使没有补贴，插电式电动汽车也会变得跟燃油汽车一样便宜，甚至可能价格更低。率先实现价格持平的汽车制造商，可能会在这块细分市场上占据支配地位。

几年前，行业专家预计2025年将会成为转折点。但技术进步比预期的更快。伊隆·马斯克（Elon Musk）宣布推出新一代电动汽车电池。与公司现有电池相比，这种电池成本更低，使汽车续航里程更长，重量也不会增加。

能量密度高的电池，本身就会更加便宜。原因在于，为了实现与其他电池相同的续航里程，这种电池需要的原材料更少，重量也更轻。

“我们看到，能量密度的增长速度比以往任何时候都快。”能源咨询公司Wood Mackenzie的高级研究分析员米兰·塔科尔（Milan Thakore）称。该公司最近预测，2024年将成为转折点，比2025年提前了一年。

一些行业专家的态度更加乐观。蔚来汽车是一家放眼全球的中国电动汽车制造商，其德国分公司总经理张辉表示，价格持平可能会在2023年实现。

密切关注行业发展趋势的美国卡内基梅隆大学副教授文卡特·维斯瓦纳坦（Venkat Viswanathan）的态度则更加谨慎。不过他指出：“我们已经处在一个加速时间线上。”

一直以来，电动汽车行业不断追求的目标，是把电池组的成本压缩到每千瓦时100美元以下。这在某种程度上，是电动汽车跟汽油车的驱动成本一样便宜的关键所在。

目前，电池组的成本是每千瓦时150到200美元，那么，一个电池组的成本大约在2万美元左右。但美国能源部（U.S. Department of Energy）的统计数据显示，自从2008年以来，价格下跌了80%。

所有的电动汽车都使用锂离子电池，但在此基本化学物质的基础上有很多变种。各家公司展开激烈竞争，希望找到混合材料，创造出存储电量最多、重量最轻的电池。

特斯拉的总部位于美国加利福尼亚州，该公

司自2008年以来就开始售卖电动汽车。利用多年来的数据，特斯拉能计算出，在不产生过热或过度磨损的情况下，可以安全地将电池性能提高到什么程度。具备了这种知识，特斯拉提供的电池续航里程比更加谨慎的竞争对手更长。美国Kelley Blue Book的资料显示，特斯拉创造的4款车型，是市面上仅有、广泛销售的电池续航里程超过483公里的电动汽车。

“传统汽车行业仍然比较落后。”Northvolt的首席执行官彼得·卡尔森（Peter Carlsson）称，他在特斯拉创立初期负责公司供应链网络运营。Northvolt是一家新成立的瑞典公司，已经与大众和宝马签订了电池制造合同。

曾负责设计特斯拉Model S的彼得·罗林森（Peter Rawlinson）如今担任电动汽车初创公司Lucid的首席执行官。他喜欢拖着装有该公司超小型驱动装置的拉杆箱出现在活动现场，这让观众惊叹不已。罗林森表示，该装置集电动机、变速器和分速器为一体，节省了空间，同时还有数百项降低重量的微调。公司9月9日发布的Lucid Air豪华车上安装了这个装置，电池续航里程达到644公里以上。

罗林森认为，设计师应当把重点放在气动阻力和重量等因素上，以避免一开始就需要又大又贵的电池。“大家有点缺乏远见。”罗林森表示，“人人都在谈论电池，但这是整个系统的问题。”

2013年，家住德国斯图加特的亚娜·霍夫纳（Jana Höffner）购买了一辆雷诺Zoe电动汽车。但是在他看来，把车开到家以外的其他任何地方，都会是一场冒险。当时充电桩很少见，也不一定管用。之后，她卖掉了Zoe，购入特斯拉Model 3。该车配置的软件可以指引她前往公司自己的充电网点，充半小时左右可恢复80%的电量。

Transport & Environment的资料显示，目前欧盟有近20万个充电桩，与电动汽车普及所需的300万个相比，数量严重不足。美国则更加落后，充电桩数量还不及欧洲的一半。价格和基础设施息息相关。至少在理论上，如果附近有快速充电的地方，那么汽车就不需要又大又贵的电池了。❶



安装屋顶太阳能并非为环保？

虽然太阳能产业发展迅速，但澳大利亚的电力系统也存在着弱点，用户们经常需要面对停电的风险。

撰文 / Livia Albeck-Ripka、Ivan Penn 翻译 / 殷圆圆

澳大利亚是全球第二大煤炭出口国，煤炭在其经济和政治领域都扮演着重要角色。不过，澳大利亚也悄悄地成为了一个可再生能源大国。

大约1/4的澳大利亚家庭都安装了屋顶太阳能板，该比例远远超过了全球其他主要经济体，澳大利亚太阳能发电板的安装速度也远远高于全球平均水平。

被公认为清洁能源领域领头羊的德国、日本和美国加利福尼亚州，如今也都被澳大利亚甩在了身后。加利福尼亚州是美国境内利用太阳能最多的区域，州内也只有不到10%的居民安装了屋顶太阳能板。

近年来，在澳大利亚政府缺乏协调措施的情况下，各州政府推出了激励措施，使得太阳能电池板的价格大幅下跌，此外电价不断上涨，澳大利亚人才纷纷选择了太阳能电池板。

相对保守的家庭也逐渐接受了太阳能，降低了对电网的依赖程度。

在澳大利亚人口最多的两个州——保守派大本营昆士兰州和悉尼左倾主义的发源地新南威尔士州——多达一半的家庭都安装了太阳能电池板。

新南威尔士州能源与环境部长马特·基恩

彼得·罗在房屋和休旅车的顶部都安装了太阳能电池板。



(Matt Kean)表示:“新南威尔士州乃至整个澳大利亚未来都将依靠太阳能、风能和水力发电。这不仅有利于环境保护,也有利于经济发展。”

“这也是我们能够在屋顶太阳能领域遥遥领先的原因之一,”他补充道,“因为大家都想省钱。”

澳大利亚联邦政府已宣布实行限制碳排放的计划,总理斯科特·莫里森(Scott Morrison)则对煤炭业的发展表示了支持。

国际能源署(International Energy Agency)统计的数据显示,去年,澳大利亚是除印度尼西亚之外煤炭出口量最大的国家。并且,就在去年,澳大利亚政府还批准了向印度出口煤炭的大型项目。

不过,澳大利亚的许多州政府都表明了与之相反的态度。21世纪初时,联邦政府未能通过可再生能源法案。从那时开始,澳大利亚各州就纷纷采取了积极的气候政策,鼓励民众购买太阳能电池板,近期又开始鼓励民众购买蓄电池。

种种激励措施推动着太阳能产业走向了繁荣。通常情况下,澳大利亚总用电量的5%都来自于屋顶太阳能,而在美国,该数值只有不到1%。

Wood Mackenzie Power & Renewables公司的研究分析师瑞沙布·克里希纳·什雷斯塔(Rishab Krishna Shrestha)表示:“煤炭仍然是主要的发电能源,但屋顶太阳能的发电量已多次达到总发电量的6%以上。”

在昆士兰州,屋顶太阳能的发电量尤其高。昆士兰州位于澳大利亚东北部,土地广袤,凯恩斯和布里斯班都属于该州。昆士兰州气候炎热潮湿,与美国佛罗里达州非常相似,也自称为“阳光之州”。

班德堡是澳大利亚屋顶太阳能部署最多的城市。去年,班德堡的居民彼得·罗(Peter Row)因为不断上涨的电费账单而备感烦躁,于是购置了一套6.57千瓦功率的太阳能系统。花费3000美元安装这套系统之前,他每个月大约都需支付190美元的电费;自从安装好这套系统以后,电力公司每个月都会打给他大约30美元,因为他家的

发电量已经超过了用电量。

“我很怕热,根本就离不开空调。”59岁的罗已经处于半退休状态,在家里做着自己的小生意。他与他的妻子会在一天中阳光最充足的时候使用家里最耗电的电器。

罗表示:“一般来说,在夏天开空调的话,电费都会非常高。”

他知道气候正在发生变化,但和其他保守派人士一样,他认为,人为因素在其中占多大比例还未可知。他说:“我不认为可再生能源能彻底解决问题。”

澳大利亚的屋顶太阳能产业得到迅速发展的另一项原因是,各州都在简化建筑规范,获得安装太阳能电池板的许可也就因此容易了许多。在美国,市政当局往往遵循着严格的规范,不轻易批准安装,大多数地区都没有向屋顶太阳能产业敞开便利通道,安装太阳能电池板也就显得相当昂贵且费时。

“加利福尼亚州怎样才能达到30%的渗透率?”加州太阳能和能源存储协会(California Solar and Storage Association)的执行董事伯纳黛特·戴尔·奇里奥(Bernadette Del Chiaro)表示,“先简化那些繁琐的程序吧。”

虽然太阳能产业发展迅速,澳大利亚的电力系统也存在着弱点,用户们经常面临停电的风险。专家们认为,这需要归咎于不可靠的电网、创纪录的高温给系统带来的压力以及野火对电力设备的破坏等因素。

屋顶太阳能的发展本身也引发了一些问题。从前都是发电厂供电,各个家庭用电,工作人员很容易管理。

而如今,许多居民在不同的时间段,既可能是消费者,也可能是电力供应商,电网管理人员就不得不调整发电厂的配置,使其能够更快地增减产能以平衡供需。

大约24家仍在运营的燃煤电厂中,预计有一半以上将在15年内退役。环保人士希望提高可再生能源的使用率,保守派人士则坚称,澳大利亚需要继续使用煤炭。❶

成都：雪山下的公园城市

撰文 / 王博 编辑 / 张云亭 美编 / 车玲玲



如今，公园城市已成为成都最显著的品牌标识，而通过公园城市这一城市级场景的培育和应用，一大批新经济、新消费在成都勃发。围绕公园城市的概念，成都开发出了多种公园形态，比如总长1.69万公里的天府绿道；改造老旧社区，重新赋予其“公园社区”的活力；以及提出“雪山下的公园城市”的理念，把雪山变为城市景观的一部分等。所有这些举措都致力于让城市不仅具有生态价值，同时还能将生态价值转化为经济价值。

在成都“窗含西岭千秋雪”成为日常，开门见雪山这种幸福变得易得。图/嘉楠

▼



场景营城 生态价值转化的“成都方案”



在成都众多热门目的地中，江滩公园成为新晋网红，不仅在于它有国内首座“莫比乌斯环”式异形拱桥，还在于它有四川最大的人工沙滩和无边界游泳池，以及“王者荣耀”主题跑道和西部最大的碗池滑板运动场等新潮业态。

按照“公园+”的思路，江滩公园于2019年进行了改造。改造升级之后不仅成为文体旅商多轨合一的复合型活动场地，还是高品质的旅游场景及新经济消费场景。不仅实现了“绿水青山”的生态价值，更植入一批新经济业态，实现了“金山银山”的价值转换。

江滩公园是成都规划总长1.69万公里的天府绿道上的重要节点。这一串世界最长的“翡翠项链”上镶嵌了许多如江滩公园这样的璀璨明珠，成为成都公园城市建设引领性工程，既是最普惠的民生工程，也是催生新经济、新消费的孵化地。

当前，公园城市已成为成都最显著的品牌标识，从公园城市“首提地”到建设践行新发展理念的公园城市示范区，作为人城境业高度和谐统一的现代化城市形态，成都通过公园城市这一城市级场景的培育和应用，一大批新经济、新消费在成都勃发。

生态本底蕴含的经济价值

实际上，绿道建设潮流已经

持续了100多年。世界城市史上第一条真正意义上的绿道是美国波士顿的“翡翠项链”，这条绿道集休闲娱乐、户外活动、文化遗产旅游于一体，带来巨大的社会经济和生态效益。其建设的背景是当时美国大多数城市急剧膨胀带来了许多问题，比如城市空间结构不合理、环境恶化、城市交通混乱等。

2017年，成都规划了总长度1.69万公里，覆盖全域的“一轴两山三环七道”的天府绿道体系。其中，区域级绿道1920公里、城区级绿道5000公里以上、社区级绿道10000公里以上。

按照分级分类推动实施的步骤，计划到2020年建成“两环一轴”绿道（锦江绿道、锦城绿道、熊猫绿道），共约750公里，到2025年初步建成1920公里市域主干绿道体系，到2040年市域绿道体系全面成网。目前已建成各级绿道4081公里。

天府绿道成为公园城市建设的引领性工程，夯实了成都的生态本底。比如，锦城绿道建成后，将人均增加10平方米绿地，形成133平方公里生态公园、20平方公里生态水系、24平方公里城市森林、8条一级通风廊道，保护35.2平方公里基本农田。

然而，进行这么大规模的生态建设，首先将面对的是财务上的投入产出平衡，城市如何用生态



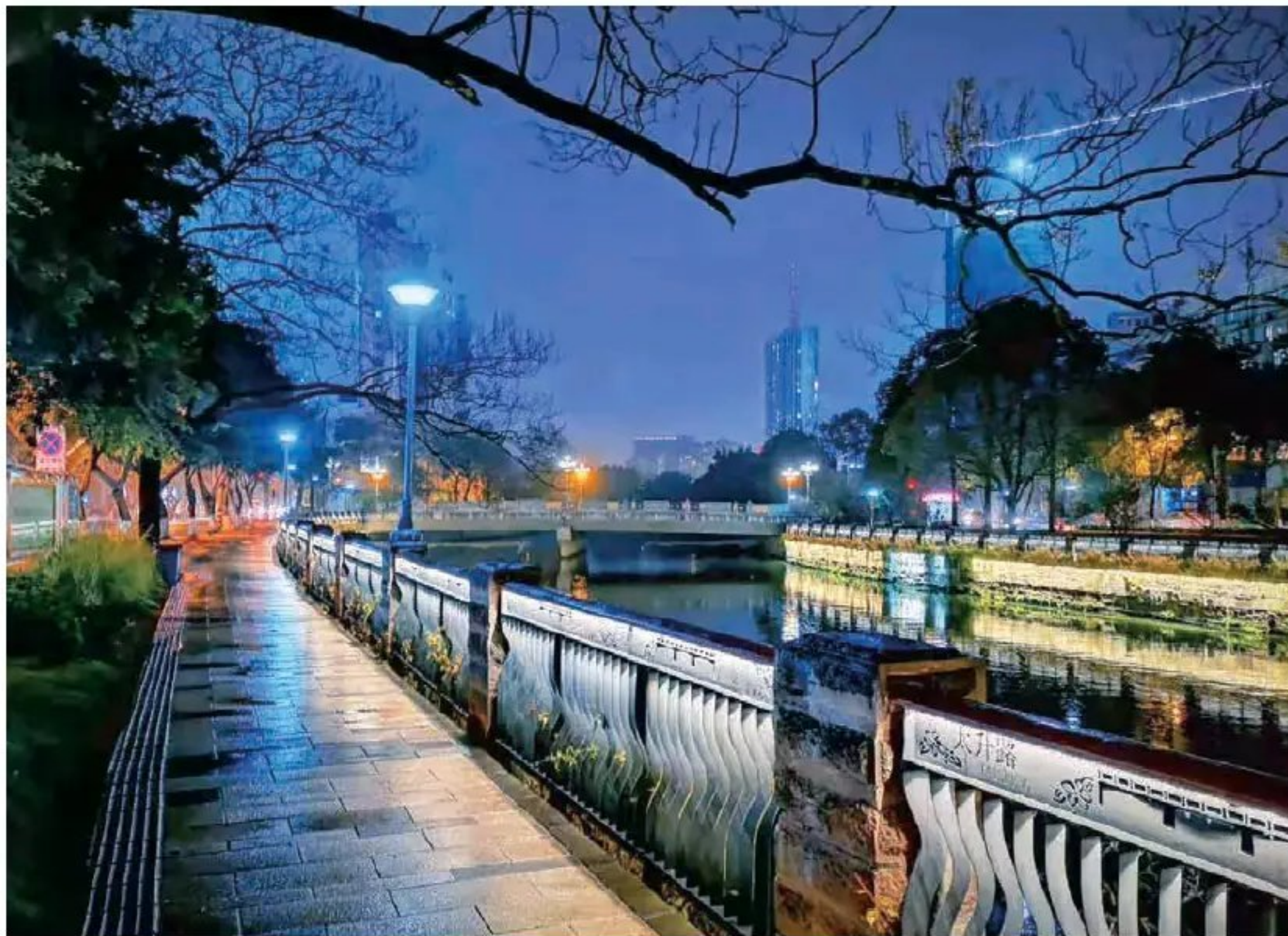
01

建设获取经济效益？

根据估算，锦城绿道建成后，预计带动周边土地增值上千亿，辐射周边千亿级现代服务业产业集群，每年吸引上亿旅游人次，带动旅游、创新创业、文化创意等产业发展。“新的功能植入会跟着环境品质提升，从根本上重塑城市格局，也重塑经济地理结构。”成都市规划设计研究院高级工程师、天府绿道体系规划项目负责人李果表示。

“天府绿道系统的作用远远不只是修了一条步行或者骑行的道路，它将带动产业的重构和新经济的发展，带动特色镇、园区、城市和乡村发展，向着世界城市迈进。”成都市规划研究院副院长汪小琦表示。

汪小琦说，以前城市是城市环境，郊区是郊区环境，通过绿道把乡村地区很好的生态要素引入到城市里，提升了城市的环境品质，同时城市里的要素引向了周边，带动了成都市全域的发展。



02

01 江滩公园无边游泳池。

02 锦江绿道，它是1.69万公里天府绿道的一部分。

据中国科学院成都环境研究所初步估算，锦城公园建成运营后每年生态服务价值量约为269亿元，预计可以产生40年以上的持续性效益，总价值可达1万亿元以上。从整体投入产出来看，锦城公园生态服务价值投入产出比约为1:12，这与国内外公园绿道横向比较，处于较高水平。

“当然，生态服务价值不等同于经济价值，也就是说，有的生态服务价值可以直接取得经济效益；有的生态服务价值必须转化利用才能实现经济效益。”中国科学院成都环境研究所专家刘勤表示，目前，国内外生态价值转化率平均不超过35%，锦城公园还需建立健全生态价值实现机制，探索创新生态价值转化路径。

实际上，这就是一个核心命题，即使前景十分乐观的背景下，“如何建好、管好、用好天府绿道，创新推进生态价值转化？”

成都市发改委副巡视员祝小文表示，深入推进生态价值转

化，需解决3个基本问题，即生态产品的价值到底有多大、怎样转化、如何保障？这就分别涉及生态产品价值核算、转化路径和政策创新。因此，以重大生态项目为载体，加速生态价值的创造性转化，是成都公园城市建设的一大着力点。公园城市的价值包括生态、美学、人文、经济、生活和社会价值。推动生态价值转化，关键是在做好场景策划和景观设计的基础上，加强产业植入。

成都构建了以城市品质价值提升平衡建设投入的建设模式和以消费场景营造平衡管护费用的发展模式，制定实施公园（绿道）业态融合指引、“老公园·新活力”3年行动计划，加快实施“绿道+”“公园+”“生态+”策略。

转化路径：新场景、新消费

江滩公园改造升级成功之后，二期工程将引入运动社交经济圈、社区体育产业链相关业态，将江滩公园打造成先锋、科技、时

尚的潮玩新场景，即将打造的电竞公园将以跨界融合的消费娱乐方式营造一个年轻时尚的电竞文化新场景。

“我们围绕绿道构建新经济场景的初衷是建立一种新的常态，这种常态的集合点就是通过运动建立社交群体，通过运动叠加新的产品。”成都锦江绿道建设投资集团有限公司副总经理李路表示。

“公园城市的真正要义是充满生命力、充满创新力、充满青年活力。”中国工程院院士、同济大学副校长吴志强说，公园城市绝非表面上看到的绿。当然看见绿是重要的，更重要的是背后的生产模式、生活模式和生态系统的修复能力。

成都提出从“城市级、产业级、企业级”三个能级层次开展“场景营城”，目标是从宏观、中观、微观的角度形成整座城市的场景矩阵，通过推进场景营城，从城市层面实施场景引领、产品和服务跟进、企业和政府协同。

实际上，加快建设践行新发展理念的城市公园示范区，既是成都转型发展的战略方向，也是创新创业的应用场景。

“新经济包含两个方面，一个是数字经济，另一个就是以新的形式去激活常规的场景。”成都国星宇航科技有限公司高级副总裁熊文轩表示，“绿道就是用复合的方式让产业和城市结合。”

成都智慧城市信息技术有限公司总经理王旭说，“绿道不仅仅是一个空间和一套系统，它实际上也是一个新经济体系。”而在成都影创信息科技有限公司市场总监郑昕峣看来，新经济的发展也可以反哺公园城市，一方面为公园城市注入科技活力，另一方面也为公园城市建立起了消费场景。

今年成都面向全球持续发布1000个新场景、1000个新产品，助力消费升级，释放市场需求，为有志于逆势进击的企业提供更多城市新机会，为万千市民提供更多美好生活新体验。其中，4月29日，2020成都新经济“双千”首场发布会就以天府绿道为主，线上线下同步发布天府绿道100个新场景和100个新产品。

这种模式也称为“公园+”“绿道+”消费新场景、新产品。“场景营城、产品赋能，是当前成都建设公园城市和发展新经济最大的两个抓手。”成都市公园城市建设管理局总规划师刘洋海表示。

在“绿道+”模式上，建成江滩公园、沸腾小镇、夜游锦江等特色场景120余个，五岔子大桥、城市之眼、空港花田等网红打卡点位260余个，引入锦书来、拉咖雷森、蜻居等消费品牌100余个，发布锦



01



02

城公园“能量环”、锦江公园“文脉轴”、全域绿道“活力矩阵”3类100个新场景，释放天府绿道绿色商机。

结合绿道资源禀赋和功能定位，引入夜间经济、体验经济、首店经济等消费风尚，“绿道+夜市”的夜游锦江接待游客达80万人次，“绿道+美食”的沸腾小镇年营业收入近1000万元，“绿道+林盘”的北林绿道打造了“1+6+N”绿道产业集群，绿道消费场景和新兴业态，已成为引领消费时尚、转变发展方式的“产业道”“经济道”。

在“公园+”模式上，人民公园以茶为产业，把百年鹤鸣茶社作为人民公园“新场景、新业态”和公园夜间经济试点，结合成都

休闲文化、茶文化、小吃文化，用“景观提升”“亮化工程”“氛围营造”“平台打造”等手段，开辟新场景、新业态，形成旅游夜间新经济，将人民公园“鹤鸣茶社”打造为公园特色品牌。

交子公园将打造成世界级公园式商圈，商圈内拥有5座公园、2条绿道及6处文化设施，公园绿地面积高达4.05平方公里，覆盖率达50%，远高于日本涩谷、中国香港中环等知名商圈。生态公园与商圈共融，把商圈打造成公园，既能感受到商业的热闹非凡，也能体验环境的绿意盎然；既有快节奏，又有慢生活。今年开工的成都SKP项目最具代表性：项目不仅全部为地下空间开发利用，地面今后也将打造成为城市景观公园。

01 成都麓湖社区, 实现了让居民住在“公园社区”里。

02 江家艺苑, 是锦城绿道打造的首个“农商文旅体”融合发展示范区。

不仅如此, 成都公园城市局局长杨小广介绍, 成都创新生态资源市场化运营模式, 坚持政府主导、市场主体、商业化逻辑, 以设施租赁、联合运营、资源参股等多种方式实施全球招引, 梳理项目招引机会清单2500余项, 天府绿道社会投资占比达70%以上; “百个公园”示范工程吸引社会资本170亿元, 占比56%。

事实上, 无论是天府绿道多场景的植入, 还是公园城市项目“牵手”企业开工, “绿色”本身已成为引领城市功能产业、加速资源利用的“黏合剂”。

不仅如此, 在推动生态价值转化方面, 成都下一步还将重点推进制度创新。

祝小文表示, 我们前期聚焦川西林盘、龙泉山城市森林公园、锦城公园等市域特色生态资源, 进行了一系列生态价值核算转化研究和试点项目。下一步, 我们将坚持问题导向, 聚焦体制机制创新, 加快完善政策保障体系。

这首先包括完善价值核算评估应用机制, 建立生态价值核算指标体系和技术规范, 探索构建生态价值动态监测网络, 研究发布绿道综合价值信息和生态健康指数。其次是健全生态产品市场交易机制, 包括自然资源资产产权制度、资源环境有偿使用和价格形成机制, 探索建立用能权、碳排放权等与生态价值核算挂钩, 推动碳汇项目开发。三是创新绿色金融服务供给机制, 推动生态资产证券化, 探索设立“绿道银行”“生态账户”, 以“存款”“生态积分”等方式引导非政府资金投入生态保护和建设。

重新建立“附近”



始建于1951年的成都市成华区二仙桥街道下涧槽社区, 按照“拆墙并院、空间再造、保留记忆”的改造思路, 全面启动了对生活区及周边环境的有机更新。仅仅3年时间, 便从一个企业老旧生活区摇身变为“公园社区”。

改造过程中, 下涧槽社区拆除了500余处1.5万平方米违建, 新增了1.2万平方米绿地和5000平方米的公共服务空间; 126栋居民楼、284个单元和5373户老房子全部有了新立面、铺设了水电气新管道……

不仅如此, 由于下涧槽社区位于市级产业功能区东郊记忆艺术区中心位置, 其改造过程中坚持“文创+、园区+”的发展思路, 不仅提高了片区公共基础设施配比, 提升了社区服务居民生产生活水平, 更是推动了产业项目呈现集聚势头, 实现了下涧槽社区从企业生活区到产业化社区的转变。

下涧槽社区的蝶变为成都探索“公园社区”建设和发展治理新路径提供了研究样本。公园城市使城市发展从工业逻辑回归人本逻辑、从生产导向转向生活导向, 人民生活在城市中更有幸福感和获得感。成都围绕服务“人”, 开始营造开放舒适的公园街区, 增绿增景, 拆墙透绿, 让市民在城市中感受自然清新。优化绿色公共服务供给, 丰富居民健

康绿色活动。

不仅如此, 成都希望在公园社区建设过程中, 释放城市新机遇, 催生新经济新消费。因此, 以场景营造为着力点, 使社区成为“市民的美好家园”, 同时也成为“城市的第一会客厅”, 不只是有“秩序”, 同时也要有“活力”。

社区需要重构

下涧槽社区系原成都机车车辆厂生活区, 在社区126栋老旧楼房里, 居住着5373户、14782人。

“老房子、老邻居、老生活”的现状, 让这个大型国有企业老旧生活区在城市更新进程中背上了沉重的枷锁。

成都市成华区委社治委相关负责人表示, 作为成都市主城区之一, 同时还是全国有名的老工业区, 成华在新一轮城市更新发展中面临着巨大挑战, 这一点在下涧槽社区改造项目上就体现得非常明显。

这样的老社区不在少数。成华区双桥子街道新鸿社区党委书记蔡丽表示, 新鸿社区建于1980年代, 3803户1.1万人, 没有物业、基础设施老化, 在小区的治理中遇到了许多“痛点”, 面对小区消防、安全隐患、环境、停车难、邻里纠纷等问题, 18名社区工作人员在传统方式的治理下显得力不从心。

蔡丽在社区工作已有17年了。

她说：“在我看来，社区应该为每个家庭提供安全、舒适的居住环境，17年的工作中我一直在寻找一把开启社区智慧治理的钥匙，直到2017年，互联网、大数据、人工智能等先进的科学技术进驻新鸿社区，这把智慧的钥匙，终于找到了。”

然而，与这些老社区相反，另外一种社区已经成为城市的主流现象。基础设施相对完善的社区里，邻里之间却十分陌生。人们热衷于网上的碎片信息，等待快递小哥五分钟也会变得不耐烦，却对半径几公里内的风景熟视无睹，对和身边的邻居交流兴趣索然。

人类学家项飏认为，科技的快速发展，虚拟世界的快速侵占，导致我们生活中“附近”的丢失。因此，重新建构“附近”成为当下城市的一个重要方向。事实上，很多国际性大城市也处在这样的浪潮中。

因此，社区需要重构。未来的新型社区，作为多维度场景的有机集合，不仅以其舒适的空间品质塑造着市民的社会生活，更将以其独特的文化风格和美学特征，影响着城市的发展方向。

成都较早就意识到公园社区是公园城市建设的基本单元。成都专门编制了《成都市美丽宜居公园城市规划建设导则（试行）》，力图通过公园城市建设重构社区，同时，通过重构社区建设公园城市。

根据成都特色，公园社区的规划片区由若干公园社区单元构成，每个单元范围与15分钟公服圈范围一致。将按不同的侧重，打造建设绿色社区、美丽社区、共



01

享社区、人文社区、活力社区、生活社区等6种公园社区。

围绕公园城市理念，成都形成公园社区规划建设的“163”总体思路——一个核心目标，即将公园社区规划建设成为复合开放、安全绿色、共享共治的公园城市基本单元。六大总体要求，即功能复合促共联、开放活力促共栖、绿意盎然促共赏、配套完善促共享、安全韧性促共济、多元协同促共治。三类社区引导，即城镇社区、产业社区以及乡村社区。

为此，成都规划管理局编制《成都公园城市住宅物业管理区域服务配套设施规划建设导则》，以补齐居民小区服务配套设施短板，解决当前配套设施规划建设标准不高，种类不全的问题；制定并推动实施《天府锦城街巷游线体系策划规划方案》，通过构建满足功能需要和人本价值需求的社区生活场景，更好地满足我们广大群众的高品质居住需求。

比如，强化轨道+公交+慢行“三网”融合，提升道路林荫化率

与绿视率，打造1000余条连接轨道交通站点、公交站台与居住小区之间“回家的路”“上班的路”社区绿道，方便市民“最后一公里”出行。

公园社区的模样已具雏形，麓湖公园社区就是其中一例。这里“公园社区与公园片区、城市大公园互联互通”，这里还有“渔获节”“麓坊音乐节”“花岛生活节”“麓客之夜”等麓湖公园社区的重大节日。来到麓湖公园社区，让人有误入“桃花源”的错觉。

麓湖社区发展基金会（筹）理事长、麓客艺术会会长罗文涛表示：“麓湖就像一个磁场，拥有强大的吸引力，让一群志同道合的人因为热爱生活而聚集在一起。麓湖也像一个平台，在这个平台上，可以学习各种东西，大家聚在一起共同分享、一起成长。”

释放城市新机遇

9月25日，由成都市委社治委、成都市新经济委主办的“筑梦新社区、畅享新生活、创造新价



02

01 锦城湖湿地公园。
02 有成都“城市之眼”之称的龙泉山城市森林公园丹景台景区。

值”2020成都新经济“双千”发布会公园社区专场活动在成都成华区举办，线上线下同步发布公园社区100个新场景100个新产品。

成都市委社治委有关负责人表示：“此次发布会把企业发展、消费需求、商业机会聚焦到公园社区这个微观单元和基本尺度来策划落地，搭建起了新经济企业产品端和居民消费生活体验端的供需精准对接平台。”

成都市委社治委有关负责人认为，此次发布的社区新场景和新产品，将有助于提升社区居民生活水平和社区发展治理水平，在助力构筑未来社区生活的同时进一步激发蕴藏在社区的消费活力和经济发展新动能。

通过100个新场景、100个新产品清单和一系列成都百佳社区商业企业榜单的发布，成都将集中释放城市社区新机遇，吸引社会资本和社会组织更好地参与社区场景营造。公园城市的生态价值、美学价值、人文价值、经济价值、生活价值、社会价值在社区充

分融合，窥见未来“人城境业、和谐统一”的公园社区。

比如，在这次发布会上，青羊区和金牛区五丁桥-太升桥段依托千年古寺历史街区以及百年巴金、百年码头历史文化，打造联系绿道-街区的创意社区综合体。

上海社会科学院城市与人口发展研究所研究员邓智团等人发现，在以创新创业集聚推动的新一轮城市创新发展进程中，涌现出所谓的“创新街区”现象。如美国剑桥肯戴尔广场（Kendall Square）、美国纽约硅巷（Silicon Alley）、英国伦敦硅环（Silicon Roundabout）和西班牙巴塞罗那22@街区（22@Barcelona）等。

这在下涧槽社区已有体现。下涧槽社区利用原机车厂柴油拆解机车间，引进国内顶级“流量”电子竞技公司，打造占地约34亩的成华量子界数字文化双创产业园项目，导入量子产业链条上下游各类优质企业、优质资源，引进全国性电竞职业联赛及全国性固定品牌数字娱乐类节展，形成数字娱

乐产业集群。

不仅如此，下涧槽社区利用机车厂退城入园腾出的不规则用地、插花地等，打造了机车公园、艺展中心、四季花园、邻里月台等34处休闲空间，新增健身器材20组、儿童活动场所5处、运动场所8处、绿地1.2万平方米。

在二仙桥公园一期引入K160机车艺术餐吧，已成为公园文化体验打卡新地标。以在建的二仙桥公园二期为载体，导入“工业艺术文旅、主题婚庆、老铁路文创”等新IP、新业态，打造人与艺术互融沉浸式主题公园。

2020年，对于公园城市产业社区场景，成都将编制完善产业社区规划，并实施社区公共空间建设提升行动计划，建设共享空间35个和“上班的路”100条。“发展建设公园社区，成都强调的一个关键要素是场景，通过在社区运用新技术、落地新产品、营造新场景，让公园社区变得更加可感可触。”成都市委社治委相关负责人说。

与雪山同框



国庆期间，成都市温江区举行了“雪山下的公园城市”摄影展，有多幅田相和拍摄的照片被纳入，其中最大一幅被主办方做成了13米的长图进行展览，在这张照片中，田相和拍下了64座雪山。

作为第一个用镜头将成都与雪山同框呈现的摄影师，田相和至今依然对拍摄雪山乐此不疲，而且他也不再是一个人在战斗，现在有几千人的摄影爱好者在拍摄雪山，他们的组织叫“在成都遥望雪山”。不仅如此，“在成都看雪山不再只是被摄影爱好者发现、表现，而是全体市民都可以享受。”

与田相和是土生土长的成都人不同，嘉楠来自江西，在定居成都之后也迷上了拍摄雪山，成为“在成都遥望雪山”的摄影师，田相和在成都的西面，嘉楠在成都东面的龙泉山上拍摄雪山，一东一西呈现了大美“雪山下的成都”和“成都旁边的雪山”。

在这些“追峰人”的镜头下，“窗含西岭千秋雪”的场景再现。9月12日举行的第十四届中国户外金犀牛奖，“在成都遥望雪山”群体，获得最佳户外团队奖。正是他们，将成都日常生活与壮美的自然结合起来，开创了一个观赏雪山的新世界。

“世界上唯一一座能远眺海拔5000米以上雪山的千万人口大城市”这一定义从不被认可到被广泛接受，现在，“雪山下的公园城

市”已经成为成都独特标识，而且成都正在将雪山转化为“金山银山”。

遥望雪山 幸福易得

“第一次是偶然，明显的一座雪山，相当惊奇，都不能确认，回去通过地图找方位，对比拍摄点、参照物，最后确定是四姑娘山的主峰幺妹峰，与成都天府广场直线距离130公里左右。”业余爱好摄影的田相和偶然的一次经历激起了拍摄热情。只要天气好，他都要出去拍，也拍到越来越多的雪山。

从成都遥望雪山也逐渐成为热点的话题，越来越多的人加入进来拍摄雪山。在这个时候，外地人嘉楠也成为“追峰人”。在深圳生活了17年的他来到成都定居，第一次去川西旅游时被磅礴的雪山震撼到，能在城市里看到雪山激发了他的热情。

“为什么乐此不疲？光影、云彩与雪山之间呈现千姿百态，每次都不一样。”田相和说，而且成都看到雪山范围之广，绵延300多公里有几百座。城市建设标志性建筑也不断出现，雪山与区域标志性建筑结合，精彩程度不一样。”

2017年，他又拍到一组照片，拍完之后，却发现并不认识这座雪山，随后让地理专业的人士鉴定，这是蜀山之王——贡嘎山，与成都直线距离230公里左右。2017年8月18日，田相和拍摄到最为奇特的一

组照片，呈现出反云隙光。

事实上，成都是一个被群山包围的观景台：东边有距离市中心20多公里的龙泉山脉；而西边则是川西高原那绵延不尽的群山，这些山中，有“成都第一高峰”——海拔5353米的西岭雪山大雪塘，以及邛崃山脉第一高峰——海拔6250米的“蜀山之后”四姑娘山。

《中国国家地理》杂志社执行总编单之蔷说：“国内能遥望海拔7000米以上雪山的特大城市非成都莫属。”单之蔷认为，成都是欣赏雪山的最佳大城市。

首先，成都平原看雪山的相对高度大。其次，在成都看雪山，从北向南到视野极限处，依次展现的是岷山、邛崃山、大雪山等，绵延300多公里。最后，成都雪山层次丰富，几乎囊括了所有类型。从成都望向西边的雪山，依次是川西丘陵、低山、中山、高山、极高山，海拔高度依次是300米、500米、500至1000米、1000米至3500米、3500至5000米、5000米至7000米，从低到高层层递进。

嘉楠则从外地人的视角来观察成都，不仅在于雪山，他对成都的人文风光、古建筑也具有浓烈的兴趣。尤其希望感受和体会成都这座城市的人文魅力。“下一步将拍人与雪山，呈现城市与雪山的关系，展示成都的烟火味道。”

田相和认为，从摄影角度讲，如果只是孤立地贪求拍摄到雪山本身的清晰度和特写大小，这样的作品是没有灵气的。“成都遥望雪山的美，正是因为它代表的自然和远方，和我们生活的城市形成的对比，再加上我们睁开眼就能见



蜀山之王贡嘎山。图/田相和

到这种幸福的‘易得性’，让这美更有灵气。”

雪山和外卖小哥的“合影”，雪山和天际的飞机，雪山和城市绿道，雪山和疾驰高铁，雪山与游乐园、雪山和夕阳等自然现象结合，在摄影师的镜头下，这些“高冷”的雪山离“寻常百姓家”的日常生活变得这么近。

雪山与金山银山

嘉楠说，“在成都遥望雪山”QQ群已经有好几个满员了。这群拍摄雪山的“追峰人”，也尝试并带领着更多人亲近和了解雪山，促进了雪山周边的旅游、登山运动、民间自然观察活动的发展，“雪山”成为成都的一张城市生态名片。

最近央视新闻《相对论》播出了“雪山下的公园城市”，让成都火了一把。网友们留言，“美丽雪山好治愈。”“推窗见绿还见山，诗和远方突然都不远了。”“在千里之外的北京，被成都美到了”。

其实，最早将雪山联系起来并发掘其价值的是成都市大邑

县。西岭雪山就位于大邑县，是旅游度假的热门目的地。2017年4月，成都提出“东进、南拓、西控、北改、中优”的城市发展策略，地处“西控”范围内的大邑如何发展，西岭雪山就是其金山银山。

大邑提出以文旅产业为总体发展方向，以“西岭雪山下的公园城市”为目标定位，全域发展旅游，建设中国旅游名城、国际生态文化旅游目的地。同时坚定推进景区转型发展，以产品服务创新推进生态价值转化，全力打造运动康养产业功能区和国家级度假区，将生态人文优势转化为经济价值。

实际上，在“追峰人”的大力发掘下，雪山已非大邑所独有。“现在‘城市就在雪山下’已经被人们所熟知。成都全域都可以看到雪山，而且随着环境的改善，见到雪山的次数不断增加，天气好的话，抬头都能看到雪山。”嘉楠说。

以“雪山下的公园城市”的独特标识，成都成为国内最热门旅游目的地之一。今年中秋国庆假期，根据携程自由行数据，成都假期人气榜排名位居全国第二位；根据

马蜂窝旅游大数据，成都高居假期年轻游客最关注的旅游目的地第一位；根据高德数据，成都假期夜游热度位居全国第一位。在充分保障假日安全和疫情防控措施到位的前提下，成都成功实现文旅经济强劲复苏发展。

据统计，2019年国庆黄金周期间，成都全市共接待游客2017.13万人次，同比增长32.7%；实现旅游总收入286.46亿元，同比增长25.2%，是全国旅游收入最高的城市。即使在今年疫情背景下，2020年“十·一”成都接待游客达1823万人，旅游收入也实现229亿元。

当前，成都正在加快建成都文化旅游经济发展核心区和环成都文旅经济带，加劲加力推进世界文创名城、旅游名城、赛事名城和国际美食之都、音乐之都、会展之都“三城三都”建设，编制“十四五”文旅融合发展规划，大力塑造天府绿道、川西林盘等文旅新名片，打响“雪山下的公园城市”独特标识，在大运会前呈现一批高品位艺术空间、文化场景和旅游地标。❷

保卫

粉丝团联合

饭圈化的背后，有亚文化狂热，有被重塑的娱乐圈商业模式，也有社交网络的逐利冲动，而我们真正想讨论的——或者说呼吁每个人警惕的——是一种正逐渐蔓延到社会公共生活的“饭圈思维”。人、事、物不应被轻易贴上标签，事实、逻辑和基于理解的同情也不应被简单的二分法所掩盖。

爱豆总指挥部

总 指 挥 部

(Yi) Cover Story 有故事

068 / 警惕饭圈化 / 071 / 当一个行业被消费者绑架,会发生什么? / 078 / 德云社:一半戏班一半偶团
084 / 微博绑定娱乐圈 / 090 / 粉丝经济如何影响IP剧

警惕饭圈化

我们应该警惕的不是追星族的狂热或偶像这一职业本身的问题，而是一种蔓延到社会公共生活的“饭圈思维”。

记者 / 肖文杰 编辑 / 陈锐 美编 / 徐春萌

“10年前他们是骂我，10年后是直接举报我。”

一名大学教授向《第一财经》杂志描述了自己遭遇的两次网络暴力，他不愿意具名。第一次，他因为一个公共议题与持不同意见的网友在论坛里争吵，被辱骂；第二次，他卷入艺人肖战的崇拜者和反对者之间的冲突，其中一方有人打电话到他工作的学校，举报他2013年的一条微博有“港独”嫌疑。

10年前，异见和争吵几乎仅限于网络论坛范围；而10年后，攻击蔓延至现实生活，手段是举报。

这名教授的真实经历，是《第一财经》杂志用一个封面专题的篇幅讨论“饭圈化”的原因之一。

饭圈化，主要指饭圈极端行为向社会和文化活动中逐渐渗透、并越来越多改变原有行事规则的趋势。

饭圈和偶像崇拜本身并没有问题，人类社会自古已有之，甚至个人的崇拜行为超出界限，历史上也不鲜见。传统社会对于戏曲名角的追捧，一点不亚于现在的粉丝。更近一些，有约翰·列侬直接被狂热歌迷枪杀，有杨丽娟为了追星拖垮家庭。

如果饭圈仅是像其字面意思那样，因为喜欢同一个明星而聚在一起成为小圈子，有一套自己的话语体系，那没有必要批评它。这至多是亚文化的一种，可能有人不习惯，但谈不上多大危害。

但近两年，以下现象越来越常见：一些极端的饭圈成为具有极强动员能力的组织，用重复低质的内容填充各个平台，用简单粗暴的方式区分

异己，在网络空间里攻击任何表达异议的人。这种行为模式正变成整个中文互联网的主流，范围远远超过娱乐圈，甚至越来越不止于互联网。

饭圈化的背后，有被重塑的娱乐圈商业模式，有社交网络的逐利冲动，也有亚文化的狂热，但归根结底，我们真正想讨论的——或者说呼吁每个人警惕的——是一种正在发酵的风气。

如今，任何关系都可能被叙述成粉丝和偶像的关系。此前甚至有官方机构在微博上塑造两个虚拟偶像形象，让“粉丝”应援。值得庆幸的是，在反对声下，这两个虚拟偶像只存活了不到一天。

因激情而产生的不理性是人的天性之一，它应该仅限于私人领域，不致对他人产生影响。但当超出界限，它会带来诸多坏结果，包括可以轻易地让一个人的工作和生活受影响、令其陷入负面情绪。最糟糕的是，它能轻易让人陷入沉默。

理论上，大众对某个争议话题的看法应该呈现正态分布。大多数人处在中间地带，极端支持或极端反对的只是少数。但如今，一个人只可以有极端观点，而那些中间地带的人要么不发声，要么被迫分划到两端，互相敌对。

“你是什么粉？”这是复旦大学教授沈逸在微博上一句反复使用的话。他评论了一部分肖战粉丝的行为，引发争议。对于批评者，沈逸都会先问一句：“你是什么粉？”

很难说沈逸的这个“回复梗”属于一种自保还是一种战术，它再次表明，我们应该警惕的不是追星族的狂热或偶像这一职业本身的问题，而是一种蔓延到社会公共生活的“饭圈思维”。

饭圈思维正在撕裂人群。它的习惯是给任何



人、事、物贴上标签和立场，以此决定对其好恶，继而党同伐异。事实、逻辑和基于理解的同情，都被这种简单的二分法掩盖了。

比如女性权利的议题，它本来包含许多方面，需要充分讨论，但逐渐在内地的互联网上变成了“女拳”和“反女拳”两个标签。双方不再是争论是非，而是视对方为要打倒的敌人。这使得持温和立场的人面临危险，他们要么变得极端，要么可能受到两方面的攻击。

结果是，“沉默的善良者”越来越多，人们不愿意在网络上讲道理，而不讲道理但高分贝的声音就变成了主流。

这种网络生活中的戾气，对个体的影响越来越大。一方面，人的公共生活越来越多发生在网络上，社交平台账号受损会真真切切地让人难过；另一方面，实名制下的互联网让现实生活与网络生活之间的墙壁更容易被穿透。

这在技术上让举报变得有效。舆情因此成为大多数管理者最担心的名词，一旦出现举报，就必须要有制度性的回应。同时，人们也看到用几张截图就能让一个人丢掉工作、让一个公司失去市场的案例——虽是个别现象但也形成示范效应——意识到也许自己只需动动手指，就可以让“敌人”陷入麻烦，这条路径畅通无阻，成本低廉，被举报者却几乎能被一击即中。

在那名被举报的教授的故事里，虽然学校领导没有真把举报当回事，但仍然让他写个说明，并告诫他少对这个话题发声。他也确实照做了——某种程度上，举报成功了。

就像癌变是一个渐进过程，饭圈并不是突然降临中文互联网的。它的每一步演进和特征形成

都有迹可寻。

组织化的粉丝群体，其实从2005年的《超级女声》开始就出现了，他们能够在QQ群和百度贴吧上短期内动员庞大的人群。另一个如今常见的饭圈操作“控评”，其实也很早就有。短时间内堆积大量雷同内容的行为，在那时被称为“爆吧”，最著名的就是百度贴吧“李毅吧”（俗称“帝吧”）与“李宇春吧”的互相攻击。后来，“帝吧”把这种行为称之为“出征”，蔓延到了全球社交平台，甚至得到过官方媒体的支持。

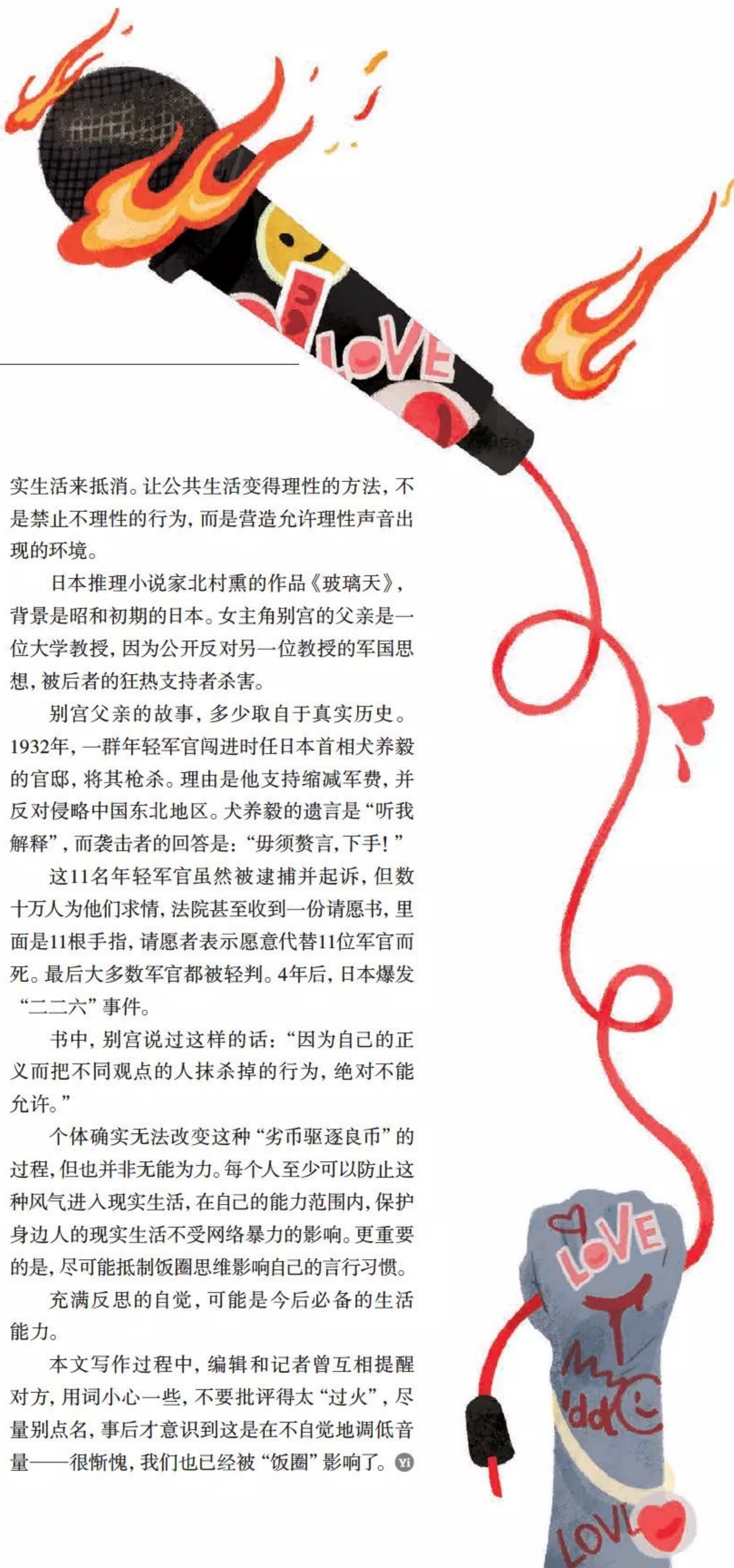
过去，在论坛和博客中，这种行为经常会被视作影响讨论内容的水帖而被删除。但在社交网络上，它冠冕堂皇地成为代表热度的重要数据。

举报也并非这两年才开始流行。2014年，有人因为不满自己的游戏机无法登录海外账户，就举报索尼即将发售的内地版游戏机PS4可以下载海外游戏。虽然不明确这份举报产生了多大影响，但实际结果是，索尼推迟了那次新品发布。

这里特指的是那种糟糕的举报：举报的内容和他实际反对的东西并不相关。《检察日报》的社长赵志刚因为分析了肖战粉丝与同人文学网站之间的法律争议，被人举报。而举报的问题是指控他身为共产党员信仰佛教，证据是他在2013年的一条微博中表达了对佛教的好感——这类举报的素材往往来自于多年前，套用的却是当下的语境。最可怕的是，举报者往往自觉正义：“你本就有问题。我这么做有什么错？”

许多问题原本并不会对生活产生多大影响，是移动互联网和社交传播给了它们迅速膨胀的土壤。

比如一手创造各种数字游戏、话语体系和应



援数字工具的微博，不断为饭圈的情绪化表达输送原料，它设计的热搜榜甚至已成为娱乐宣发最重要的评断标准，某种程度上几乎重写了如今娱乐圈的竞争规则。这也是为何去年以来娱乐行业内部反流量呼声越来越大的原因之一。

这与当年曾引发社会讨论的网络游戏《征途》类似，假如失去制度管理和伦理约束，逐利的商业机构会不断鼓动用户之间展开“战争”。

当下社交网络的表达方式也助长了这种氛围。此前，网络空间主要由门户、博客、论坛组成，它们的软件（网站界面）和硬件（电脑屏幕）天然对长文章更友好。而如今，更小的屏幕和一两百字的篇幅，都更适合快节奏的标语、口号和判断句式。

语言决定思维方式，而基于事实和逻辑的思考方式需要训练。但如果日常表达都是基于单一的标签，那么人的思维方式也会逐渐同化。

监管机构对于饭圈并不鼓励，并且多次发文限制。限制的重点放在了“无底线追星”和引导青少年的网络行为。

这当然没错，但如果只把问题归因于此，那可能略过了实质。问题核心不是为什么人们会过激表达，而是过激表达为什么能产生这么大的破坏力。

限制狂热追星，只不过是堵上了又一个人们情绪的出口。“青春期中，人的寻找、不确定和迷惘是一种常态，他们必须要有投放情感的地方。”中国传媒大学教授吴炜华对《第一财经》杂志说，网络传播和青年文化是他的研究方向之一。

正常逻辑下，社交平台上的过激表达完全可以用合理的平台规范来限制，也可以用正常的现

实生活来抵消。让公共生活变得理性的方法，不是禁止不理性的行为，而是营造允许理性声音出现的环境。

日本推理小说家北村熏的作品《玻璃天》，背景是昭和初期的日本。女主角别宫的父亲是一位大学教授，因为公开反对另一位教授的军国思想，被后者的狂热支持者杀害。

别宫父亲的故事，多少取自于真实历史。1932年，一群年轻军官闯进时任日本首相犬养毅的官邸，将其枪杀。理由是他支持缩减军费，并反对侵略中国东北地区。犬养毅的遗言是“听我解释”，而袭击者的回答是：“毋须赘言，下手！”

这11名年轻军官虽然被逮捕并起诉，但数十万人为他们求情，法院甚至收到一份请愿书，里面是11根手指，请愿者表示愿意代替11位军官而死。最后大多数军官都被轻判。4年后，日本爆发“二二六”事件。

书中，别宫说过这样的话：“因为自己的正义而把不同观点的人抹杀掉的行为，绝对不能允许。”

个体确实无法改变这种“劣币驱逐良币”的过程，但也并非无能为力。每个人至少可以防止这种风气进入现实生活，在自己的能力范围内，保护身边人的现实生活不受网络暴力的影响。更重要的是，尽可能抵制饭圈思维影响自己的言行习惯。

充满反思的自觉，可能是今后必备的生活能力。

本文写作过程中，编辑和记者曾互相提醒对方，用词小心一些，不要批评得太“过火”，尽量别点名，事后才意识到这是在不自觉地调低音量——很惭愧，我们也被“饭圈”影响了。Y1



当一个行业被消费者绑架，会发生什么？

一旦粉丝用数据和流量影响艺人商业价值的逻辑奏效，娱乐产业的模式自然也会发生变化。

记者 / 袁颖 陶紫东 编辑 / 陈锐
美编 / 徐春萌

“新剧播出后反应不错，但CP粉数量远大于唯粉，如果你是粉运，如何策划提纯？”

这是某明星工作室招聘考卷中的一道笔试题。

粉运，指粉丝运营，岗位职责为通过专业运营手段持续刺激粉丝情感，使其自发参与到艺人或品牌的传播工作中。而提纯，原是化学术语，指将混合物中的杂质分离出来以提高其纯度，这里指将粉丝由团粉或CP粉（多人粉丝）转化为唯粉（单人粉丝）的过程。

一位不愿具名的从业者告诉《第一财经》杂志，提纯之所以重要，是因为和CP粉相比，唯粉的忠诚度和黏性会更强。“你如果喜欢两个人，你是不是每次打投都要端水？但是唯粉只要做一人份的事情，他的购买力也只贡献给一个人。”

“现在市场上大一点的经纪公司都会内部设置专门的粉运岗位，”丝芭传媒CEO陶莺说，“也有专业的粉运公司承接外包业务，服务多个经纪

公司,相当于乙方。”丝芭传媒旗下有SHN48等女团组合和鞠婧祎等签约艺人。

粉运需要管理和运营好粉丝,以帮助实现偶像的商业价值最大化。而明星工作室将“提纯”技能纳入招新考察范围,还表明粉运是相当垂直的工作,如果不懂饭圈的内部术语和组织架构,即使传播学教授或资深品牌经理也未必胜任。

在今年2月底闹得沸沸扬扬的“肖战事件”之前,黑金娱乐一直是由外包的粉运公司来对接艺人粉丝,在公司层面基本不和粉丝直接联系。黑金娱乐是聂心远在2014年创立的经纪公司,旗下有曾舜晞、侯明昊等年轻演员,也有李振宁、施展等在选秀节目中人气较高的唱跳爱豆。

聂心远有16年娱乐从业经验,他入行时正是中国内地第一批选秀偶像——超女快男——成为追捧对象,第一批粉丝群体出现的时间点。

“那时其实我们也没有研究怎么找到粉丝,经纪公司和粉丝之间关系也比较单纯,就是卖演唱会门票、卖专辑,没想过去引导粉丝。”聂心远说。

在超女快男之后,韩流偶像团体在内地形成新的追星潮流,粉丝群体自然也会向韩国追星模式学习,加之新的社交媒体平台如微博出现,粉丝与偶像之间的互动逐渐由线下转移到线上,微博其后设计的“超级话题”功能使得粉丝的圈层封闭,形成了所谓的饭圈。

作为拥有最多受众的亚文化圈层,饭圈与其他圈子在一次次的圈层越界中发生摩擦,但由于未造成实质性影响,都被看作小打小闹。直到今年2月底,因艺人肖战的粉丝向网信办举报AO3(一个非盈利性同人作品托管网站)上一篇“博君一肖”的同人文章使得AO3被墙,随后亚文化的各个圈子群起而攻,以抵制肖战的商务代言、影视综艺等方式作为回击,导致肖战的演艺工作受到极大影响,至今的8个月里除一部影视作品上线外,没有任何新增代言。

2015年,肖战在选秀节目《燃烧吧少年》中出道。2019年6月,他主演的《陈情令》播出,其粉丝群迅速扩大,之后成为内地娱乐圈声量最大、资源最多的明星。一个当下最红的顶流明星也会转瞬跌入谷底,粉丝的覆舟之力也许是肖战事件留在互联网上最大的tag。同时,饭圈在事件中展现出的组织性、战斗力和破坏性令行业内外感到震惊。



所有人都意识到,粉丝正从偶像明星的消费者和追随者,逐渐演变为手握话语权、能影响市场决策的规则制定者。

偶像化,供养与粉丝经济

中国传媒大学教授吴炜华长期关注青年亚文化,他对《第一财经》杂志表示:“大量的传播活动和信息往来会通过社交媒体放大,而社交媒体以人际传播为基础,由情感圈层关系驱动,所以你会在这些平台上看到粉丝们非常强势的意见表达。当人成为媒体本身的时候,那是很不得了。”

比如,粉丝可以靠消费反馈力度影响广告主选择品牌代言人的权重,用微博打投和控评左右艺人的网络热度和公众印象,以此形成的关注度和流量再进一步影响艺人能拿多少片约、接多少

通告、代言多少品牌……

一旦这样的商业逻辑奏效，娱乐产业的模式自然也会发生变化，因为流量已逐渐成为行业风向标。

2018年被视为中国偶像娱乐“元年”，爱奇艺和腾讯视频推出的《偶像练习生》和《创造101》形成了巨大影响力。此后，一批新兴偶像经纪公司相继涌现，这些公司以“吸粉-养粉-固粉”为核心策略，将练习生在尽量短的时间内推至台前，借助粉丝为旗下艺人扩大声量，以获取更多的曝光机会和商业资源。据不完全统计，今年播出的《青春有你2》（以下简称《青你2》）背后共有46家经纪公司，其中有15家成立于2018年及以后。

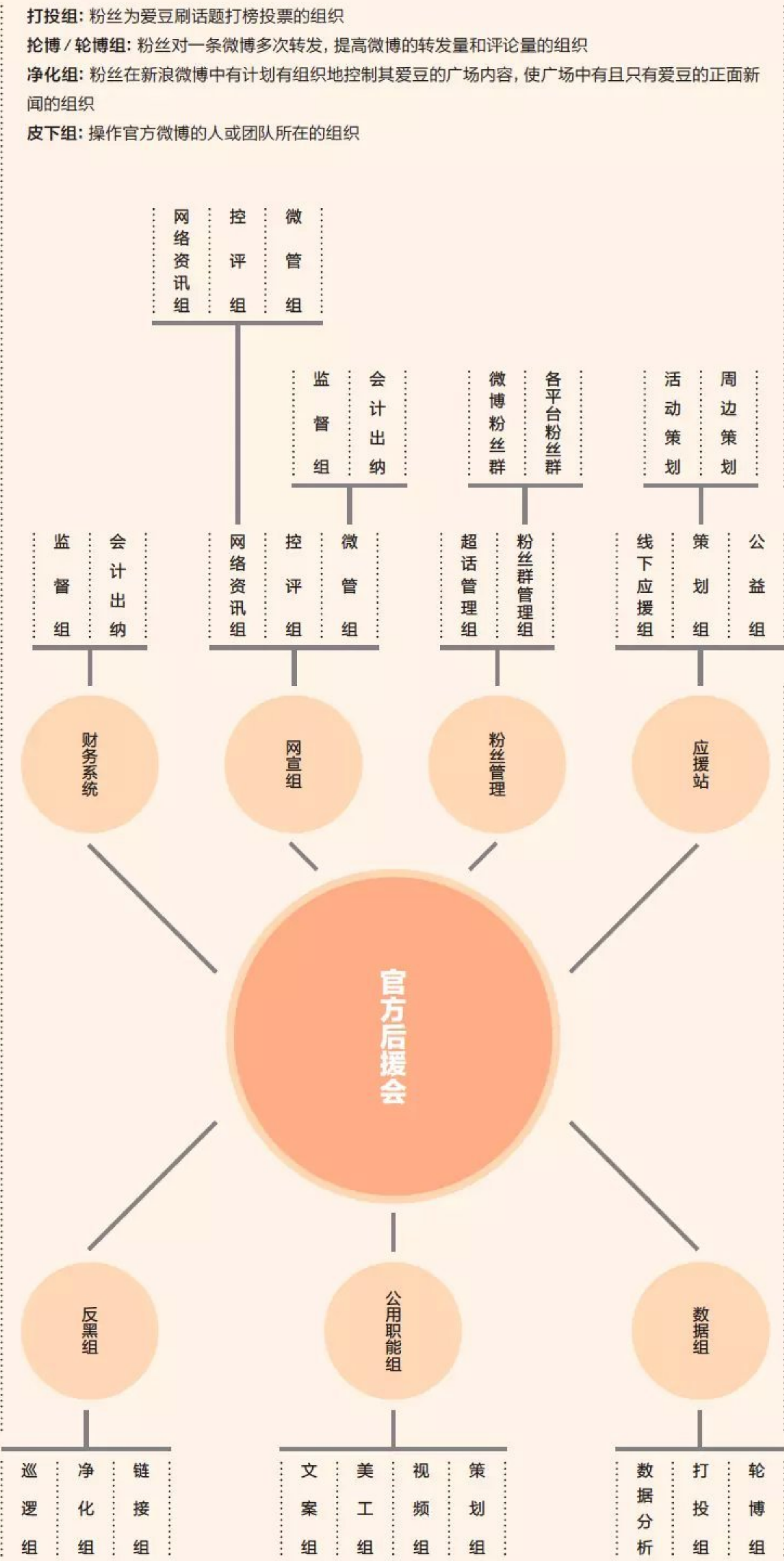
第一财经商业数据中心（CBNData）9月发布的一组数据显示，在美妆个护、食品饮料、服饰鞋包和日化家清等消费品类目中，热度最高的四位新增代言人分别是周震南、朱一龙、黄明昊和刘雨昕。除朱一龙外，其他三位均由偶像选秀综艺进入大众视野，都曾以高票数成团出道，粉丝群强大。

2019年年初，百草味官宣了易烊千玺的品牌代言人身份。凭借电影《少年的你》，这位偶像出身的流量明星在向演员转型的道路上成绩不错，但百草味选择易烊千玺，除了看中他的潜力和与品牌的形象契合度，易烊千玺在各平台的数据表现也是参考维度之一。艺人观察平台“Funji欢集”提供的一组数据显示，易烊千玺多次位列微博超话签到日榜前五名，他的粉丝能始终保持很高的打投热情。

“我们品牌也期望和代言人粉丝玩在一起。”百草味品牌经理鱼丸面（花名）告诉《第一财经》杂志。百草味对品牌代言人及粉丝间的互动较为重视，会主动做一些互动内容，在粉丝发起的公益、重要活动或艺人生日这类关键节点，品牌方还会主动帮助粉丝做一些应援。此外，百草味还曾面向易烊千玺粉丝推出限量定制礼盒，在双11等大的电商节点售卖。

聂心远承认黑金娱乐也有意识地利用了粉丝经济红利。2018年，聂心远成立黑金计划，面向全球公开招募练习生，发力偶像经纪业务。此前，他原本的策略是坚持“去流量”，即使侯明

一个典型的偶像官方后援会架构



网络资讯组

控评组

微管组

监督组

会计出纳

微博粉丝群

各平台粉丝群

活动策划

周边策划

监督组

会计出纳

网络资讯组

控评组

微管组

超话管理组

粉丝群管理组

线下应援组

策划组

公益组

财务系统

网宣组

粉丝管理

应援站

官方后援会

反黑组

公用职能组

数据组

巡逻组

净化组

链接组

文案组

美工组

视频组

策划组

数据分析

打投组

轮博组

昊、曾舜晞等艺人以偶像身份出道,但在曝光度足够之后,公司会安排他们向演员方向转型,是一个去偶像化的过程,“因为演员圈子其实不喜欢偶像,做演员得去掉这个标签”,聂心远说。

但在看到《偶像练习生》和《创造101》创造出了一批完全依靠流量的偶像之后,聂心远有了做练习生的决心。

2019年的《青春有你》是聂心远的第一次试水,黑金计划练习生李振宁以第二位的成绩出道成团,另一名练习生施展也在选秀中有较高热度,公司为其发售的写真集销量可观。这批练习生尽管训练时间只有几个月,却能在选秀中圈回大量粉丝,商业回报既高又快。

培养流量艺人就不可避免地要与粉丝打交道,除了直接对接,黑金娱乐还通过外包的粉运公司与大粉对接。聂心远表示这是当下各大经纪公司都会做的事情,但拒绝透露与粉丝具体的互动方式,“这应该是各公司的底线,绝不会对外透露。”他说。

同时,许多原本非偶像性质的艺人或非主打

偶像模式的综艺节目,也开始有意无意地向粉丝经济靠拢。德云社是一个典型的例子,张云雷、秦霄贤等一批年轻相声演员以类似偶像明星的路径在社交媒体上俘获了一大批粉丝,德云社与腾讯视频合作的《德云斗笑社》在今年9月播出,“团综”感已经非常明显,这个相声班子的发展模式越来越接近时下的偶像男团。

《乐队的夏天2》中也能窥见类似的趋势。凭借自成一体的幽默感和才华,五条人在社交媒体走红,其经纪公司摩登天空也顺势做起了会员生意:9月,摩登天空推出付费会员产品“登登登”,并声称将在节目录制结束后推出五条人的首个会员专场。传闻部分会员接到了五条人成员仁科的电话,这让其他粉丝羡慕不已。

执行力、战斗力和权力反转

在追星这场大型竞演活动中,市场需要一款可量化的评价工具,2015年开始转型主打娱乐营销的微博在饭圈中扮演了一个重要角色,该平台

娱乐产业中
明显是粉丝向的产品

	产品	案例
 演出门票	演唱会门票	
	Fan Meeting / 生日会门票	
	偶像运动会门票	超新星运动会、TF家族夏日运动会
 周边	生写 / Photobook / 手幅 / 海报等	时代少年团每月Photobook售卖、图站售卖Photobook
	带有偶像标识性logo的用品	R1SE的周边水杯等商品
	应援棒 / 衣服 / 灯牌	R1SE的应援T-shirt
 付费特权	团体Fanclub App / 官网付费会员	时代峰峻官网高级会员 / R1SE Fanclub付费会员
	线上演出 / 直播付费观看	“陈情令国风演唱会” 腾讯付费直播
 应援	灯箱广告、地广、大屏等投放	明星生日大屏应援、地铁灯箱应援
	App开屏、Banner应援	微博开屏应援
	线下应援物定制	明星活动场馆摆放花墙、注水旗
资料来源: 根据公开资料整理		

偶像明星的商业价值
明显攀升

2017	2018
鹿晗	杨幂
赵丽颖	吴亦凡
杨幂	迪丽热巴
范冰冰	张艺兴
周冬雨	王俊凯
胡歌	杨洋
吴京	周冬雨
刘涛	易烱千玺
吴亦凡	陈伟霆
成龙	鹿晗
迪丽热巴	李易峰
张艺兴	刘涛
李易峰	赵丽颖
王源	王源
Angelababy	刘昊然
靳东	李宇春
易烱千玺	倪妮
周杰伦	黄轩
刘德华	徐峥
杨洋	蔡徐坤

资料来源:《第一财经周刊》最具商业价值明星排行榜2017-2018



在2016年推出的微博超话就满足了这一诉求。如今，微博是明星发布官方信息的重要阵地，本次接受《第一财经》杂志采访的粉丝和经纪公司也都表示，超话、热搜、关注和评论转发量仍是衡量艺人知名度的重要指标。

在没有社交媒体的年代，粉丝可以是西方的披头士乐队迷，也可以是砸锅卖铁只为见刘德华一面的早期“女友粉”，但受限于沟通成本，他们大多只能以“散粉”或线下小团体的形式出现。

互联网的连接性让粉丝集结更方便，饭圈的架构也因此更严密且有组织性。2003年，百度贴吧的上线让粉丝分门别类地聚集在同一平台，此后，豆瓣小组和晋江“兔区”接替了天涯社区，成长为明星八卦的新集散地，而Lofter和B站则为同人创作者提供了相对垂直的输出平台。

在多次流量粉丝失误操作事故之后，聂心远意识到粉丝需要引导，尤其是当公司艺人出现负面新闻时，及时和粉丝沟通是必要手段。

不过，无论外包粉运还是公司内部的粉运，一般都不引导粉丝为爱豆做数据，因为“官方”下场干涉太多会打击粉丝的积极性，“粉丝需要参与感和控制感。数据这方面我们没有引导，而且粉丝其实比很多工作人员更懂。”聂心远说。

数据是讨论饭圈绕不开的高频词，它是流量

实体化的表现，如明星微博的转赞评、明星势力榜、超话排名、话题热度等一系列榜单，及单曲销量、作品播放量等业务数据。随着更多社交平台出现，粉丝不再局限于微博，抖音、快手、B站等也成为粉丝刷数据的战场。

这一过程中，粉丝其实是义务劳动者，他们或主动或被动地参与其中，以控评、做数据等形式，轮流扮演着艺人公关、宣发、品控甚至维权者等角色。

“蔡徐坤拍奔驰广告时，他的后援会中有影响力的大粉都到了拍摄现场，广告脚本要给这些饭头先过一遍，因为他们怕拍出来破坏蔡徐坤人设。”一位不愿具名的广告从业者告诉《第一财经》杂志。

在粉丝内部，刷数据依靠严密的组织和强大的执行力，分工清晰，与之相关的部门是“数据组”和“打投组”，不同的数据榜单有专门人员做不同的教程。组织会将数据作为粉丝每日任务发布，粉丝完成之后需要在微博评论中打卡。

“反黑”则是饭圈的另一个日常任务，这个通常局限于微博内部的虚拟举报，让对偶像具有侮辱、诽谤等性质的负面言论消失，同时让发布这类言论的ID被微博“炸掉”。

在成熟的组织和强大执行力的加持下，

TFBoys三个成员的饭圈在内地娱乐圈中始终保持很高的存在感，易烱千玺饭圈中的数据大粉微博粉丝数量达40万，每日阅读数基本在10万+。

大粉在饭圈内部渐渐拥有一呼百应的能力，这能影响做数据的方向，甚至能引起饭圈与饭圈之间的大规模“战斗”。

一呼百应带来的是饭圈的集权和排他，这已经开始令一些粉丝个体反感。韩佳怡是“博君一肖”的CP粉，去年王一博出道五周年纪念时，她曾参加王一博唯粉组织的线下活动，想领取应援物。领应援物需要出示王一博的微博超话等级以及为王一博氪金（花钱）的记录，韩佳怡出示完这些记录之后，发放者却在没经过她同意的情况下查看了她的微博界面，当发现她关注的“博君一肖”超话后便拒绝给她应援物，理由是唯粉应援，CP粉没有资格领取。

韩佳怡对这件事情印象深刻，在她看来这个做法既不尊重人也很难理解，CP粉被剥夺了粉丝身份和粉丝的权利。在那之后，她几乎不会再去线下领取应援，线上也“solo”追星，不再刻意融入饭圈集体。

吴炜华观察到，在饭圈内部，个体是消失的，

群体属性很大，粉丝只有在群体里面，才会呈现一个非常投入的状态，“粉圈的行动共振必须是一致的，穿的衣服一样，拿着应援的东西一样，连应援颜色都要被粉圈决定，你是没有个体的，在一片灯海，能找到你吗？”

因此，粉丝经济的逻辑核心是规模化。如果粉丝个体不参加粉丝活动，不在粉圈里，没有被圈层的一套经济运作的脉络推动往前，那粉丝的个体价值是可以被忽视的。

但在这样的行动共振之中，饭圈会自发形成竞争机制，而个体甚至会承受“同辈压力”。

“这就是一场battle，每年大家都会严阵以待，你要是控不赢，人家就会说你糊了。”刘蕊寒说。她是TFboys成员王俊凯的粉丝。

在TFboys每年最重要的两个控评战场“春晚”和“周年演唱会”，王俊凯、王源、易烱千玺的粉丝又会各自单人控评。刘蕊寒告诉《第一财经》杂志，几乎每个做数据的粉丝手里都能有几十个小号，她自己也有四五十个，因为每个微博号的转赞评有效次数是有限的，这个小号不行了就得切号继续做。

“严阵以待”的方式是官方和民间数据组会



拉多个控评群,专注不同的营销号,每个群里存在不同的分工,文案组负责产出控评文案给粉丝复制,链接组负责关注各种营销号,将与爱豆相关的微博链接放到群里,控评组的粉丝则负责控赞和二次转发。每个群会计算群内所控微博的转赞评数据,成为群与群之间竞争的指标。

刘蕊寒每次参加统一的控评行动,都会耗费大量时间和精力,“春晚”播出那一天她甚至需要不停切号控赞直至凌晨,而“周年演唱会”拉的战线则更长。这样高强度且重复的行为,有时也会让她怀疑意义,只有把一切解释为“对爱豆的有效付出”才能自我化解。

当然,粉丝的终极付出还得靠“氪金”,经纪公司和商业品牌也会顺势设计出许多完全粉丝向的产品。比如爱豆和粉丝互动的线下演出,最典型的就TFboys的周年演唱会;还有针对粉丝群体开设的付费会员,让粉丝享有一定特权;发售偶像写真、定制应援棒等;合作品牌则非常乐意推出与代言偶像强绑定的限定款,有意无意引导粉丝竞相购买。

两种商业模式,东风压倒西风

传统娱乐产业中,艺人虽也是产品,粉丝和大众消费的主要还是艺人的作品,即市场是为内容付费,此时的代言收入也以品牌形象为主,更没有带货之概念;而粉丝经济模式下,作品不再重要,偶像之所以成为偶像,全赖粉丝供养,偶像产业的主要盈利模式也变成广告代言,并且带货成为重要的指标,而广告主已越来越只肯为话题度和转化率买单。

假如偶像仍能以内容产出为主要商业模式,那么尽管粉丝的热情和消费力仍是核心,但对公共场域流量和数据的倚赖会减低很多。

成立近10年的丝芭系女团SNH48原本是这一模式的代表,更接近日本偶像产业中的“养成”路线,艺人不需要在综艺和电视剧中过多地抛头露面,通过线下公演、发行唱片和握手会等形式就可以获得极高的粉丝黏性,实现商业回报。

“丝芭传媒的商业模式,是从剧场演出到总决选,再到握手会的闭环。”陶莺对《第一财经》杂志说。在这个体系中,粉丝可以一站式体验所有

环节,“所以会有粉丝开玩笑说自己是村民,自己玩自己的。”

但和黑金娱乐一样,粉丝的威力也逐渐侵入到丝芭的市场策略中,原有闭环模式开始松动。

一个明显的信号是,丝芭旗下艺人开始陆续“出村”。今年春天,丝芭传媒先是派出许佳琪等10位成员参加《青春有你2》,继而又将赵粤等7位成员推荐给了《创造营2020》。这是丝芭传媒首次派艺人参加爱奇艺和腾讯的选秀综艺,浩大的声势一度被网友戏称为“河妹出征”。

“许佳琪这批一期生的8年合约正好是今年到期,我们要为艺人的后续考虑发展,也希望能破除外界对丝芭系偶像的刻板印象。”陶莺说。某种程度上,这表明丝芭模式面临瓶颈,而热闹的选秀生意是一个不得不抓的机遇。

艺人出圈参加选秀,有了人气、声量和数据,自然也会带回“秀粉”,后者再次显示出巨大的战斗力。他们熟悉饭圈的各类套路和规则,在经历了两年来密集播出的选秀综艺洗礼后,他们能在短时间内爆发热情,并用打投、拉票、做数据等手段将自己心仪的选手送上高位。

这与SNH48先前的饭圈文化产生冲突。SNH48粉丝郑小台告诉《第一财经》杂志,原生粉大多比较懒散,和偶像互动的主要渠道是口袋48——一个可以获取偶像动态、观看成员直播的官方App,支持偶像的方式是花钱买专辑、看演出和参加握手会。但秀粉改变了原有的规则,将模式照搬过来,各类“控评小队”应运而生,“明明可以花钱买快乐,为什么要用控评的方式给自己增加负担?”郑小台说。

现在,曾经基本只靠粉丝买周边、投票等方式运作的丝芭娱乐已进一步成立了影视公司,推动旗下艺人转型演员,对接各种商务代言和时尚资源。

“经历了选秀之后,我们明显感觉到内娱那一套打投玩法的影响力。其实不管大家对于做数据的观感怎么样,我们心里都很清楚,数据是当下佐证艺人人气必不可少的市场指标。”陶莺举了鞠婧祎的例子,从SNH48毕业后,鞠婧祎作为演员单飞发展,她的粉丝才发现外部玩法和丝芭内部不同,开始更加积极地为她做数据、争取资源,“现在这个过程加速了。”陶莺说。Y1

德云社： 一半戏班一半偶团

郭德纲首先是一个合格的相声艺术传承者，其次，他还是一个乐于融入新时代的生意人。

记者 / 叶雨晨 编辑 / 张云亭
美编 / 徐春萌

9月6日，上海1933老场坊顶层，德云社的相声演员们正参加综艺节目《德云斗笑社》的录制。楼下门外，女孩们分成几个团队，举着相机、戴着口罩、拿着手幅，分别围堵在老场坊的三个出入口。

等待3个小时之后，终于等到偶像出现的粉丝们发出阵阵尖叫。

德云社正在变成一个偶像团体。张云雷、尚九熙、秦霄贤等一批年轻的相声演员以类似偶像明星的路径在社交媒体上俘获了一大批粉丝，原本只发生在流量艺人身上的事情开始出现在德云社。“德云女孩”也由此而来——她们打榜、抢票、应援、接机、去茶馆听相声也要举着荧光棒。

不仅如此，在相声表演现场，年轻的女性观众正替代传统中老年相声观众，成为德云社受众的主流。

“风水轮流转，观众们喜欢看长相好看的小孩，赏心悦目也挺重要。当年人们为什么捧梅兰芳？为什么看马连良？换到今天，其实就是小鲜肉和流量。”郭德纲这样对《第一财经》杂志评价张云雷、秦霄贤的走红。

2016年是德云社偶像化的起点。

郭德纲在这一年成为东方卫视《欢乐喜剧人》第二季的主持，岳云鹏成为当季总冠军，郭麒麟第一次以瘦身成功的形象出现在公众面前，并获得了不错的口碑。“这种口碑上的变化使得德云社在培养弟子的思路发生了转变——他们开始对演员的外形条件提出了新要求，从减肥、健身、发型设计，包括修眉、提升衣品等方面，全



01



02



01-02《德云斗笑社》录制现场，节目本身也是德云社推广年轻一代相声演员的重要渠道。

方位的改造。”相声行业观察者薄帅对《第一财经》杂志说。

除了卫视综艺带来的机会，德云社赶上的另一个红利是限韩令。韩国娱乐产业促成了国内粉丝基础的养成、限韩令带来的粉圈对国产偶像需求的增加，也让2017年成为偶像男团走向转折的关键年。

相声偶像化的路线其实已有过尝试。成立于2008年、由高晓攀担任班主的嘻哈包袱铺曾主打“八零后相声”的概念，用新潮、时尚的方式包装传统艺术，吸引年轻观众进入剧场。差不多同时，北京出现了一个相声第二班，班主王自健人称“小王爷”，想买他的相声票得提前半个月在网上预订。

王自健的偶像一直都是郭德纲。相声四大表

演风格“帅、卖、怪、坏”，郭德纲属于帅和坏，帅指的是往台上一站很大气，干净利落，赏心悦目；坏则是具有超强的现场“砸挂能力”（相声表演中以开他人玩笑制造笑料的能力）。郭德纲首先是一个合格的相声艺术传承者，其次，他还是一个乐于融入新时代的生意人。

郭德纲从不排斥社交媒体，在以前小剧场禁止观众带手机入场，担心偷拍影响买票的年代，郭德纲就鼓励自己的观众拍摄小视频上传到社交媒体，把这种方式当成了一种免费的安利宣传。

2017年开始，德云社内年轻的演员们积极拥抱短视频平台，岳云鹏、郭麒麟、张九南、孟鹤堂等人开始在短视频平台上持续获得流量。《探清水河》让“二爷”张云雷成功出圈，一时间满街都是“二奶奶”，孟鹤堂在《相声有新人》中“盘他”这个梗火遍大江南北，数度登上微博热搜。

另一方面，德云社的相声演员大多拥有鲜明的人物标签，“断头台”尚九熙、“武术捧哏”王九龙，“爱徒”栾云平、“傻子”秦霄贤，都可以理解为明星包装中的人设。

在为《德云斗笑社》选择相声演员时，腾讯视频制片人闫芝桦就发现德云社成员的人物性格和人物关系放在真人秀里是好看的：栾云平三思而后行，稳重且有野心；朱云峰（烧饼）在团队里有承上启下的作用，他与师父之间是亲密的师徒关系，与九字辈是兄长的关系，对德云社的责任感也可以说出好故事。

“每次拍摄结束后，演员们都会凑在一起开复盘会，找到自己的人物状态，争取更多的镜头。”闫芝桦对《第一财经》杂志说。

相声演员们赶上了国产综艺的爆发，他们在小剧场中锻炼出来的即兴反应和风趣幽默的能力，成为真人秀节目调节气氛不可或缺的元素。2010年前后，各大卫视间的竞争开始集中在了综艺上，这让拥有良好综艺属性和语言天赋的郭德纲成为电视市场上颇受欢迎的人物，之后10年，郭德纲通过与主流电视台的合作掌握了更多话语权，几季的《笑傲江湖》和《欢乐喜剧人》中德云社都稳定地向节目输送选手，今年的《笑起来真好看》《认真的嘎嘎们》等喜剧品类节目中也出现了德云社演员的身影。

德云社演员商务合作及综艺参与

																																																																																	
岳云鹏	张云雷	秦霄贤	郭麒麟	孟鹤堂	周九良																																																																												
<table><tr><td>合作品牌</td><td>身份</td></tr><tr><td>白象食品</td><td>汤好喝代言人</td></tr><tr><td>老乡鸡</td><td>代言人</td></tr><tr><td>锅圈食汇</td><td>美食体验官</td></tr><tr><td>海信</td><td>科技体验官</td></tr><tr><td>别克</td><td>首席体验官</td></tr></table>	合作品牌	身份	白象食品	汤好喝代言人	老乡鸡	代言人	锅圈食汇	美食体验官	海信	科技体验官	别克	首席体验官	<table><tr><td>合作品牌</td><td>身份</td></tr><tr><td>稚优泉</td><td>彩妆代言人</td></tr><tr><td>百雀羚</td><td>国风大使</td></tr><tr><td>UrbanDecay</td><td>品牌挚友</td></tr></table>	合作品牌	身份	稚优泉	彩妆代言人	百雀羚	国风大使	UrbanDecay	品牌挚友	<table><tr><td>合作品牌</td><td>身份</td></tr><tr><td>玛莎拉蒂</td><td>锋芒玩家</td></tr></table>	合作品牌	身份	玛莎拉蒂	锋芒玩家	<table><tr><td>合作品牌</td><td>身份</td></tr><tr><td>花小猪打车</td><td>代言人</td></tr><tr><td>三养火鸡面</td><td>代言人</td></tr><tr><td>京东居家</td><td>代言人</td></tr><tr><td>老庙黄金</td><td>古韵金系列</td></tr><tr><td></td><td>代言人</td></tr><tr><td>高夫</td><td>代言人</td></tr></table>	合作品牌	身份	花小猪打车	代言人	三养火鸡面	代言人	京东居家	代言人	老庙黄金	古韵金系列		代言人	高夫	代言人	<table><tr><td>合作品牌</td><td>身份</td></tr><tr><td>京东</td><td>定制手机评测官</td></tr><tr><td>上好佳</td><td>首席品尝官</td></tr></table>	合作品牌	身份	京东	定制手机评测官	上好佳	首席品尝官	<table><tr><td>合作品牌</td><td>身份</td></tr><tr><td>京东</td><td>定制手机评测官</td></tr><tr><td>上好佳</td><td>首席品尝官</td></tr></table>	合作品牌	身份	京东	定制手机评测官	上好佳	首席品尝官																										
合作品牌	身份																																																																																
白象食品	汤好喝代言人																																																																																
老乡鸡	代言人																																																																																
锅圈食汇	美食体验官																																																																																
海信	科技体验官																																																																																
别克	首席体验官																																																																																
合作品牌	身份																																																																																
稚优泉	彩妆代言人																																																																																
百雀羚	国风大使																																																																																
UrbanDecay	品牌挚友																																																																																
合作品牌	身份																																																																																
玛莎拉蒂	锋芒玩家																																																																																
合作品牌	身份																																																																																
花小猪打车	代言人																																																																																
三养火鸡面	代言人																																																																																
京东居家	代言人																																																																																
老庙黄金	古韵金系列																																																																																
	代言人																																																																																
高夫	代言人																																																																																
合作品牌	身份																																																																																
京东	定制手机评测官																																																																																
上好佳	首席品尝官																																																																																
合作品牌	身份																																																																																
京东	定制手机评测官																																																																																
上好佳	首席品尝官																																																																																
<table><tr><td>参加综艺</td><td>身份</td></tr><tr><td>极限挑战</td><td>常驻</td></tr><tr><td>无限歌谣季</td><td>常驻</td></tr><tr><td>未知的餐厅</td><td>常驻</td></tr><tr><td>欢乐喜剧人</td><td>常驻</td></tr><tr><td>德云斗笑社、快乐大本营等9个节目</td><td>飞行</td></tr></table>	参加综艺	身份	极限挑战	常驻	无限歌谣季	常驻	未知的餐厅	常驻	欢乐喜剧人	常驻	德云斗笑社、快乐大本营等9个节目	飞行	<table><tr><td>参加综艺</td><td>身份</td></tr><tr><td>欢乐喜剧人</td><td>常驻</td></tr><tr><td>国风美少年</td><td>常驻</td></tr><tr><td>快乐大本营</td><td>飞行</td></tr><tr><td>极限挑战</td><td>飞行</td></tr><tr><td>花花万物</td><td>飞行</td></tr></table>	参加综艺	身份	欢乐喜剧人	常驻	国风美少年	常驻	快乐大本营	飞行	极限挑战	飞行	花花万物	飞行	<table><tr><td>参加综艺</td><td>身份</td></tr><tr><td>德云斗笑社</td><td>常驻</td></tr><tr><td>我要这样生活</td><td>常驻</td></tr><tr><td>笑起来真好看</td><td>常驻</td></tr><tr><td>美味夜行侠(待播)</td><td>常驻</td></tr><tr><td>乐队的夏天</td><td>飞行</td></tr><tr><td>欢乐喜剧人</td><td>飞行</td></tr></table>	参加综艺	身份	德云斗笑社	常驻	我要这样生活	常驻	笑起来真好看	常驻	美味夜行侠(待播)	常驻	乐队的夏天	飞行	欢乐喜剧人	飞行	<table><tr><td>参加综艺</td><td>身份</td></tr><tr><td>做家务的男人</td><td>常驻</td></tr><tr><td>奔跑吧</td><td>常驻</td></tr><tr><td>漫游记</td><td>常驻</td></tr><tr><td>密室大逃脱</td><td>常驻</td></tr><tr><td>快乐大本营、向往的生活等13个节目</td><td>飞行</td></tr></table>	参加综艺	身份	做家务的男人	常驻	奔跑吧	常驻	漫游记	常驻	密室大逃脱	常驻	快乐大本营、向往的生活等13个节目	飞行	<table><tr><td>参加综艺</td><td>身份</td></tr><tr><td>欢乐喜剧人</td><td>常驻</td></tr><tr><td>德云斗笑社</td><td>常驻</td></tr><tr><td>相声有新人</td><td>常驻</td></tr><tr><td>新手驾到</td><td>常驻</td></tr><tr><td>非日常派对、天天向上等5个节目</td><td>飞行</td></tr></table>	参加综艺	身份	欢乐喜剧人	常驻	德云斗笑社	常驻	相声有新人	常驻	新手驾到	常驻	非日常派对、天天向上等5个节目	飞行	<table><tr><td>参加综艺</td><td>身份</td></tr><tr><td>德云斗笑社</td><td>常驻</td></tr><tr><td>欢乐喜剧人</td><td>常驻</td></tr><tr><td>相声有新人</td><td>常驻</td></tr><tr><td>疯狂的麦咭</td><td>飞行</td></tr><tr><td>神奇的汉字</td><td>飞行</td></tr><tr><td>天天向上</td><td>飞行</td></tr></table>	参加综艺	身份	德云斗笑社	常驻	欢乐喜剧人	常驻	相声有新人	常驻	疯狂的麦咭	飞行	神奇的汉字	飞行	天天向上	飞行
参加综艺	身份																																																																																
极限挑战	常驻																																																																																
无限歌谣季	常驻																																																																																
未知的餐厅	常驻																																																																																
欢乐喜剧人	常驻																																																																																
德云斗笑社、快乐大本营等9个节目	飞行																																																																																
参加综艺	身份																																																																																
欢乐喜剧人	常驻																																																																																
国风美少年	常驻																																																																																
快乐大本营	飞行																																																																																
极限挑战	飞行																																																																																
花花万物	飞行																																																																																
参加综艺	身份																																																																																
德云斗笑社	常驻																																																																																
我要这样生活	常驻																																																																																
笑起来真好看	常驻																																																																																
美味夜行侠(待播)	常驻																																																																																
乐队的夏天	飞行																																																																																
欢乐喜剧人	飞行																																																																																
参加综艺	身份																																																																																
做家务的男人	常驻																																																																																
奔跑吧	常驻																																																																																
漫游记	常驻																																																																																
密室大逃脱	常驻																																																																																
快乐大本营、向往的生活等13个节目	飞行																																																																																
参加综艺	身份																																																																																
欢乐喜剧人	常驻																																																																																
德云斗笑社	常驻																																																																																
相声有新人	常驻																																																																																
新手驾到	常驻																																																																																
非日常派对、天天向上等5个节目	飞行																																																																																
参加综艺	身份																																																																																
德云斗笑社	常驻																																																																																
欢乐喜剧人	常驻																																																																																
相声有新人	常驻																																																																																
疯狂的麦咭	飞行																																																																																
神奇的汉字	飞行																																																																																
天天向上	飞行																																																																																

基于这些资源，德云社摸索出来一套“捧角儿”的方案。按照郭德纲的说法，基本上每年以1至2个的频率来捧人，“不能一时捧太多了，慢慢来，排好队了，明年是你，后年是他，大家心里都有数。有时候本来捧着他，突然问他惹祸了，这就撂下来了，撂下来了换下一个。我们会有一套方法打算，让你红就能红。”

以岳云鹏为例，从小园子历练，把艺馨社收编来的捧哏好手孙越配给岳云鹏，到让他以助理主持身份上天津卫视的访谈节目《今夜有戏》，开设一系列的小剧场专场，再到连续两年春晚登场，之后出演票房超过10亿元的电影《煎饼侠》，在电影里他把《五环之歌》唱到了全国各地。德云社“捧人”的方法大致遵循这一思路。

与韩国最大的娱乐公司S.M.Entertainment的模式相似，德云社也有自己的“练习生”培训机制。

每年春天，德云社都会招募新学员，网上报名的人数能达到三四千人，淘汰过程很残酷，经过一轮轮面试，三千多人最后只能留下50人。之后由“德云社总教习”高峰给学员们上两三年的大课，德云社最优秀的演员也会分配带班，班社不管吃住，但也不收学费。

老师们一边上大课，一边劝着学员赶紧离开，强烈地要求学员自我淘汰。“只有绞尽一切脑汁留下不走的人才具备说相声的条件。那种刚来三天就在家准备好装钱的箱子，在院里画好停车位的人一天都别留着。”郭德纲说。有时候，老师们还故意让学员做卫生，那种老师过来就干活、老师走了就休息的就当场开除，“因为这种人见了名利之后必有问题。”

精熟并表演过50段相声以上，才有资格领场份，这个阶段普遍要耗时两三年，也是沿袭自相声科班的古老传统：三年学徒两年效力。“3000



张九龄

合作品牌	身份
自然堂	彩妆大使
参加综艺	身份
德云斗笑社	常驻
笑傲江湖	常驻



杨九郎

合作品牌	身份
EVM	轻熟恒久大使
自然堂	彩妆大使
参加综艺	身份
欢乐喜剧人	常驻
德云斗笑社	常驻



朱云峰

参加综艺	身份
德云斗笑社	常驻
欢乐喜剧人	常驻
非日常派对、火星	飞行
情报局等6个节目	



张鹤伦

参加综艺	身份
德云斗笑社	常驻
欢乐喜剧人	常驻
荣耀美少女	常驻



尚九熙

参加综艺	身份
德云斗笑社	常驻
神奇的汉字	飞行
欢乐喜剧人	飞行



曹鹤阳

参加综艺	身份
德云斗笑社	常驻
欢乐喜剧人	常驻
笑傲江湖	飞行
超新星运动会	飞行
疯狂的麦咭	飞行

资料来源：根据公开资料整理

人每年能剩十个就不错了，这十个人干个十年八年，最后能剩下俩人我们就知足了。”郭德纲说。现在德云社的演员算上学员总共有400人，这个人数这2016年之后就几乎没有增长过。

德云社也曾考虑过吸收外部的人员，2010年，艺馨相声研习社全体演员集体转会加入德云社。翟国强、孙越、刘喆等一众颇具实力的中生代演员的加盟，让德云社的演出阵容更加合理。

但外招也带来了一些问题。“外边的演员有他自己的一种活法，他这一进后台有点束缚，”郭德纲说，“德云社要求会50段才有资格开工资，但在别处，一段他就可以当班主，这是一巨大的反差。”

从2010年开始，德云社就陆续将所有演员拆分，以演出队的形式建制，在相同时间段分别在不同场地演出。这是一种针对粉丝口味而精心设计的组合模式，目前包括青年队在内已经有9支演出队，分别由当红相声演员担任队长，让观众能够直接找到自己喜爱的演员。在每年开箱、封箱和一些大型商演中，德云社的小分队又会汇聚到一起形成整体的“德云社男团”。

“这种划分演出队的方式，与之前夭折的德云相声联盟有很多相似之处。不同的是，在强大的

师徒关系约束下，既能将名利下放，促进小角儿们的成长，又能将权力集中，保证团队整体稳定协调。”薄帅说。

也是因为这样扁平式的管理，郭德纲格外强调规矩，比如儿子不能拜父亲为师；后台禁止进外人，哪怕是演员家属；上台要穿白袜子、不能喝酒；看同行演出必须先打招呼；重视辈分、长幼有序……这些都在2016年德云社重修家谱时被郭德纲列入了“十大班规”。

在管理上，郭德纲的徒弟栾云平分管业务，刘鹤英分管行政，高峰主管教学，德云社内部针对不同的演员，安排不同的经纪人管理和资源调配，处于资源最顶层的是三大经纪人，比如粉丝们熟悉的王海、王侯钦等。但相对于职业的经纪公司来说，德云社的偶像们显得有些势单力薄。

“一般的经纪公司，如果有这么多艺人，经纪人和整个辅助团队应该是艺人的3到4倍，比如执行经纪、助理、宣传等，但德云社没有这么多人去服务一个艺人，所有演员都是独来独往的。”闫芝桦说。

郭德纲对此的解释是，“都说宁带千军万马不带十样杂耍，为什么？因为这行每个人都八个



心眼。在名利场是非圈，没有这么一套手段，你就无法控制管理。你得有人情在里头控制着，但同时也要有一些现代化的技术手段。”

人情的背后是相声界传统的管理方式，而传统正在消亡。从根本上来说，这也许是德云社相声事业上最大的一个挑战。

从偶像运营角度来说，在经过养成、包装、推出偶像之后，接下来偶像经纪公司通常会开始发力粉丝运营。

通过组织粉丝在网络上造势维持话题热度，推高偶像在各种榜单上的表现，从而获得更多商业机会，这是偶像公司最重要的盈利手段之一。

但德云社对这套做法坚持抵制。

一个具体的冲突是，2019年3月德云社和微博V plus会员合作，给德云社的37位演员开通了各自的粉丝群，群主是演员本人，粉丝支付一定费

用，就可以进入专门的群，看到偶像们发布的私密内容。数据显示，张云雷的粉丝群仅用6个小时便实现4万多名用户缴纳会费进入粉丝群。

很快，德云社方面要求所有在微信或微博粉丝群内活动的演员、学员“即刻退出”；如若被发现再有人和观众有联系，“即刻开除”。“德云社要求每一个演员都得从自己的粉丝群里退出来。”郭德纲说。

“后来有人说这是一个收费群，你们怎么不遵守条约之类的话，他们又都回来了，但回来之后也没说话。”一位曾经入群的粉丝说。

“相不游街”的传统被郭德纲反复提及，“我们这行一百多年的规矩叫相不游街。对相声演员来说，第一要控制的就是名利心，第二要保持神秘感，观众天天跟你在一块待着，他就不买票看你了。祖师爷告诉我们的了，干这行的不能走到街上

粉丝们举着荧光棒在小剧场里看德云社张云雷的相声表演。



吆五喝六，所以我们不会去运营这一块。”

在郭德纲心中，德云社依然是传统戏班，“德云社继承了台上的专业和台下的管理，这个行业一百多年来有了成型的非常完整的技术手段。马（连良）先生的剧社、梅（兰芳）先生的剧团，其实就是一个娱乐企业。一个班社谁定外联，谁定内部，谁管主要演员，谁定生活等等，跟现在有什么区别，传统戏班和现代公司其实是一回事儿。”郭德纲说。

这种传统也体现在对线下小剧场的重视上。

从收入结构看，德云社最重要的四部分收入是大型商演、小剧场演出、版权授权和影视综艺收入。其中，商演是德云社最大的收入来源。有媒体统计，2019年德云社累积完成的大型商演超过了300场。根据主要负责运作德云社商演的环宇兄弟2019年财报，公司来自于德云社项目的收入为5633.45万元，占同期主营业务收入的比重为89.55%。

郭德纲认为小剧场必须要存在，“我们的小剧场有一半公益性质，就让大伙儿出门能有个听相声的地方。而且小剧场对锻炼队伍也很重要，只有在小剧场面对观众，相声演员才能长能耐，见不一样的观众说不一样的相声，没这一关说不好相声，所有的大演员都是从小剧场出来的。”

为此，尽管很多娱乐方式都开始线上化，但德云社还是运营着14家小剧场，今年8月德云社还新投入建设了济南分社，并制定了每名演员一年必须演够40场的KPI。

过去十年，德云社把观众吸引到剧场，逐步建立起了真正意义上的相声市场。但是现在，这门传统艺术，也被放在了所有喜剧门类的货架上。与十年前相比，德云社的对手已经不是北京遍地都是的小园子了，而是市场上所有正受欢迎的喜剧形式，比如来自西方的脱口秀。

与《德云斗笑社》几乎同期播出的《脱口秀大会》中，有如当年郭德纲般的针砭世态，又有杨笠、颜怡颜悦、李雪琴等一种新生女性的力量，最终成功出圈。

“脱口秀演员没有一个是低学历的，他们只是缺了语言技巧，不善于总结中国话里的语言技巧。但如果有一天，脱口秀演员去相声舞台实践两天，相声就完了。”阎鹤祥在一次公开采访中这样评价。

脱口秀不是对手，脱口秀背后的时代才是相声的对手。如今，已经没几个观众进德云社剧场是为了专听相声的了。

早在2011年，德云社十五周年庆典专场的时候，郭德纲在北展剧场上演了一场“中国相声史”的相声剧。这部剧整个德云社排练了将近4个月，中间穿插时代故事，采用故事的形式，把传统相声的脉络展示清楚形成体系。

但一个半小时的节目，观众并不买账，无数次起哄之后更是全场喝倒彩，直到最后张鹤伦上台，嘻嘻哈哈唱个俗气小曲，观众才眉开眼笑。演出的最后一幕，高峰扮演的相声演员落寞地感叹，“我看照这个趋势，再过几年就没有相声了。”

这不仅仅是一句调侃的台词。

郭德纲也认识到了相声的危机。在2018年《相声有新人》这档综艺中，节目组邀请了很多脱口秀演员与相声演员同台竞技，希望能作出如《中国有嘻哈》中新旧势力交锋的故事线，但郭德纲在节目中的态度是“相声并不是没有门槛，说相声也不是一蹴而就”。被很多相声爱好者视为其对入侵者本能的防御。

德云社自身的创造乏力也是吸引不来新观众的原因之一。目前来说，德云社的作品，大多是老活翻新，冠以传统段子的名字，沿用其框架，往里面加入新的笑料与情节。德云社曾经还能因为老活翻新让观众有新鲜感，但如今，老段子观众也听腻了。

“从我个人角度看，在2010年以后，德云社的创作力是一个持续走弱的过程，拼凑感非常强，没有主题，你只能当个玩意儿来听一下，上不了大台面。郭老师自己的作品也是乏善可陈，基本上两年说两段新的，但都是没办法流传下来的。”薄帅说。曾经，郭德纲的《揭瓦》《黄鹤楼》，以及后来原创的“我字系列”和“你字系列”都是薄帅的最爱。

在赢得了京城小剧场的厮杀、解决了师徒间的纠纷之后，选择拥抱新时代的德云社，成为在行业里最早商业化并赚钱的公司之一。但在规模化的过程中，它也注定要不断面临新的问题：在现在这个时代，相声团体应该以怎样的状态存活？

今年是德云社25周年，德云社已经完成了“让相声活下去”这个使命，并为相声行业培养了一批人才，让这门艺术没有像小品一样遭遇人才断层。至于以后，郭德纲说：“我又不是要干一个五百年的老店，我也不是孙悟空。人这一辈就这点事，我当初说书出身，后来这些年又唱戏，帝王将相才子佳人都演过了，活过了很多人的一辈子，人生就是这么点事，说书也是。”

应采访对象要求，文中薄帅化名



微博绑定娱乐圈

过去几年，娱乐产业与微博在商业上成就了彼此，共同扛起“粉丝经济”的大旗。然而这段友谊在2020年已出现裂痕。

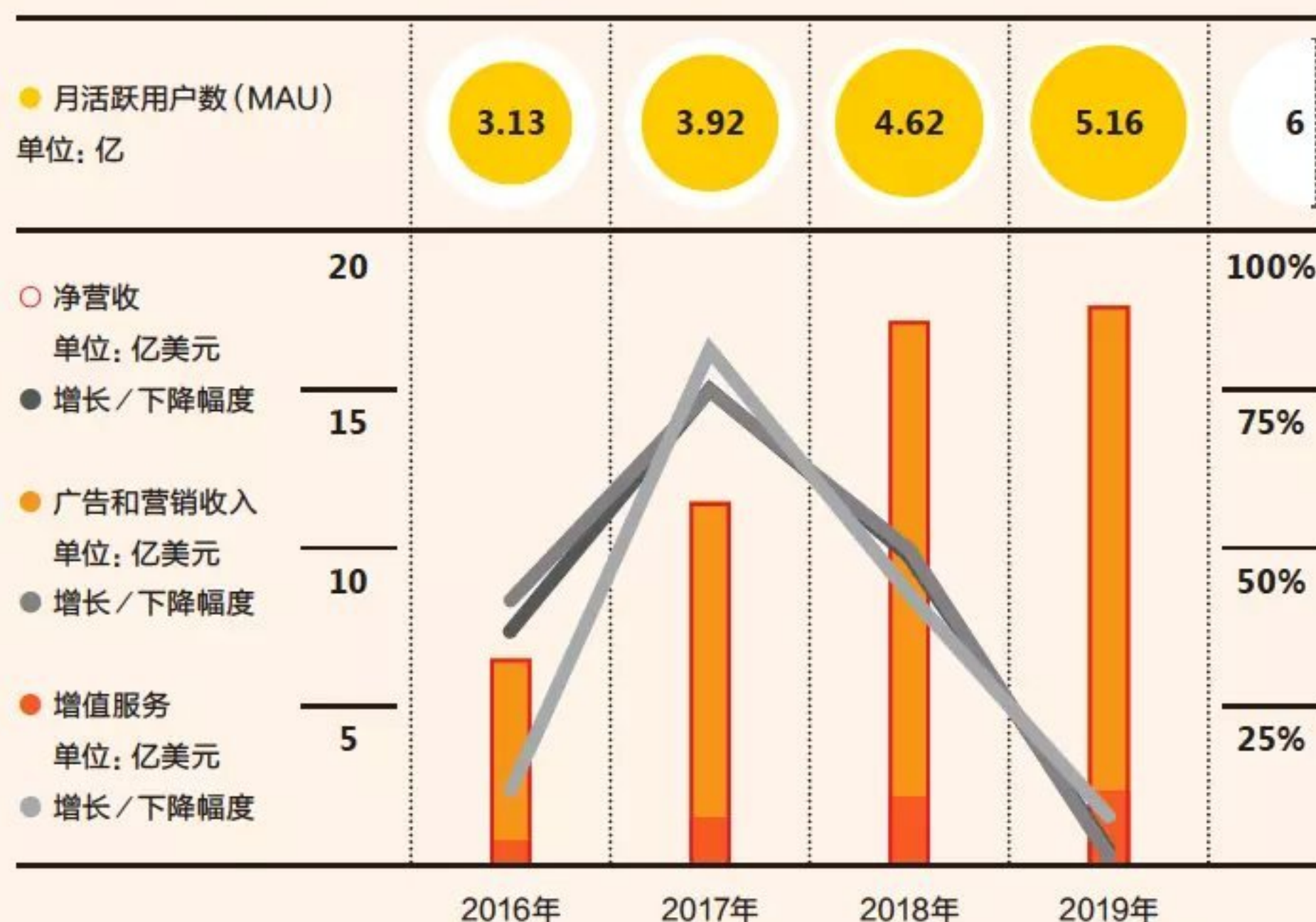
记者/叶雨晨 编辑/王姗姗 美编/车玲玲

热度最高的偶像明星集体现身2019年“微博之夜”活动。

9月28日下午3点半左右，上海虹桥机场一班将要飞往北京的航班的登机口，大部分乘客陆续进入机舱。突然不知从哪里冒出几十个“送机”的女生，冲着即将步入廊桥的R1SE团员翟潇闻挥手告别。有些人手里还举着专业相机，抓紧机会按动快门。

这班飞机尚未落地北京，翟潇闻现身上海机场的各种照片已经被几个勤奋的站子（只用来发布爱豆美图的微博ID）po在了微博的超话社区。翟潇闻粉丝后援会是超话内容的管理者，制定了各种po图规定，比如为了保证出图质量，站子发布

2019年用户活跃度虽然继续增长，但营收增长却明显放缓



在重大公共卫生事件影响下， 微博用户活跃度创下历史新高却未能阻止其营收颓势



微博股价走势图



的“岛主”（也就是翟潇闻）都是相机拍摄并精修过的图片，而不能是用手机随意拍摄的。不久，一些在“关内”拍摄的照片内容，因触及“私生”红线而被管理员屏蔽。

“机场进了安检都叫关内，按后援会的规定，关内的照片都属于‘私生’图，某些站姐因为觉得关内拍到的图片很好看就想分享出来，明知会被超话屏蔽，还是会坚持发一下。”一名参与这次送机的粉丝对《第一财经》杂志解释说。

2019年通过偶像选秀综艺《创造101》正式出道的翟潇闻，截至2020年10月最后一周，排在微博超话社区明星榜的第52位，在另外一个更重要的榜单——“内地明星势力榜”中，排名第63位。

明星经纪公司、粉丝和品牌广告主都很在乎后面这份榜单。微博设计的动态评分体系，包括阅读人数、互动数、社会影响力、爱慕值、正能量值五个维度。维护偶像在这份榜单中的地位，正是粉丝群体每天持续活跃于微博的动力所在。

也是在9月28日，微博公布2020年第二季度财报，继续又是坏消息——期内录得净营收3.87亿美元，同比下滑10%。这已经是微博连续第三个季度收入同比下滑。

新冠疫情作为罕见的突发性社会事件，推动今年一季度微博月度活跃用户创下历史新高，达到5.16亿。但是用户数的增长未能阻止公司收入放缓的趋势，反而在今年这种市场大环境下，更容易扩大微博广告库存“供大于求”的不平衡局面——每一个用户打开微博App就等于贡献了一批广告位，也就是制造了广告库存。

今年第二季度，微博来自广告和营销的营收为3.406亿美元，同比下降8.1%，其中来自大客户和中小企业的营收为3.048亿美元，同比下降12%。在分析师电话会上，微博CEO王高飞解释称，影视文娱和旅游行业广告主受疫情冲击较大，拖累了整个大客户的业绩增长。

已经运营12年之久的微博，其商业模式始终非常单一，基本就是靠卖广告。所以一切内容运营策略，目标都是为了用户增长。而微博的运营者早已经看得很明白——只有娱乐内容可以持续带来用户增长。

“微博已经是中国娱乐行业的一个组成部分，它不产生核心娱乐内容，但扮演着一个共振

方、或者说是‘谐波放大器’的角色。”一位微博前中层员工对《第一财经》杂志分析指出。

2008年新浪微博初上线时，为聚拢用户抢占先机，主动邀请公众人物入驻，进行加V实名认证，带动更多草根用户使用微博参与话题讨论。当时明星、媒体、社会时政大V是支撑起微博活跃度的三种重要力量。

3年之后，微信成为移动社交领域的新焦点，越来越多的微博大V、名人同时也跑去微信开设公众号。这种新变化一度让微博非常恐惧，但后来被证明是过分担忧了，因为明星和大V最终还是需要一个面向公众发声的平台，这是微信很难实现的功能，只有微博才是一个真正的“广场”。

到了2014年前后，微博从内容平台的角度已积累了足够的影响力，月度活跃用户超过1.4亿。影响力为它带来很大的监管压力，却没能换来一个足够成熟的商业模式。2014年4月，新浪拆分微博在美国纳斯达克上市，市值超过40亿美元。但随后一年，由于投资人并不看好其商业前景，微博股价一度跌至不足IPO发行价格的一半。

这段时期，时政大V纷纷出走，一大批营销号和段子手借助微博平台赚取了更多的商业利益，也让微博的内容生态陷入到最灰暗的阶段，用户活跃度因此下滑到了2011年左右的水平。

微博运营历史上最重大的转型发生在2015年。首先，它在产品形态上做出重大改版，打破了按时间线的信息排序。这种改变虽然被老用户们严重吐槽，却成功挽救了微博的广告商业模式——因为终于可以轻松地信息流中插入各种广告位了。其次微博开始重视内容的垂直化运营，组织运营力量在娱乐明星、母婴等方向深耕，扩展了微博内容的丰富性。

同年，微博个人账号名为“来去之间”的王高飞出任CEO，在一线城市网民红利渐尽的时候把微博渠道下沉作为首要任务，力图拓展二三线城市的用户市场，明星和娱乐又成为最容易撬动下沉用户的内容抓手。

在流量运营上，微博是国内最早认识到粉丝经济的内容社交平台之一，专门研究过韩国娱乐产业针对偶像团体的粉丝运营。

发现国内粉丝经济苗头的，除了微博，还有

百度贴吧。当鹿晗还是韩国偶像男团EXO成员的时候，国内的粉丝想在网上浏览他的动态，除了国外的Facebook和Instagram，只能靠刷一下百度贴吧里的“鹿晗吧”。

后期，微博的娱乐内容框架逐步丰富，包括了由各种综艺影视剧与微博平台互动所产生的大量娱乐新闻、明星和经纪公司的博文、明星超话里“为爱发电”的各种帖子，以及绝对不容忽视的热搜话题。随着微博的粉丝互动产品变得越来越好用，它成功拉拢了大量过去活跃于百度贴吧的年轻用户。

在这个策略下，微博的股价在2016年之后开始持续攀升，从不足20美元的水平，一直涨到2018年2月超过140美元。

对应于不同的垂直内容领域，微博的运营团队在组织架构上也分成了策略方和垂直业务方。

整个微博矩阵就像是一座金字塔：最底部分布着60多个垂直领域的业务运营方，他们的工作是对“活跃度”负责，同时也会背一部分收入指标；再往上一层，就到了会员策略方、电商策略方，负责给垂直业务方制定商业策略，让后者配合项目工作和对接资源。

为了完成活跃度的KPI，垂直业务方会设计很多工具，其中大部分都是针对粉丝的。比如2016年在微博话题的概念上衍生出了超话，更加垂直于特定圈层，形成签到、发帖、互动的闭环，成为微博增加用户黏性的利器。

2017年年末微博推出“热搜打call榜”活动，粉丝通过系统赠送、答题等途径积累“打call值”，2000万个“打call值”可换取一个自定义偶像头衔。这个活动虽然免费，但单个账号每天打call值有限，为了帮自己的偶像争取排位，各个粉丝后援会积极注册，甚至大规模购入小号。

2019年8月微博又推出了铁粉功能。铁粉是微博给予忠诚度高的粉丝一种官方的身份标识。从此，粉丝靠着各自使用微博的活跃程度，终于有了自己“晋级”之路。

经纪公司对明星的包装路径，与过去也有很大变化。粉丝开始有组织地参与到偶像的经营推广中，微博就是他们得以聚集的场所，在这里为偶像打榜点赞、创建话题，帮助爱豆引起更多大

品牌、明星、粉丝三方联动在微博制造广告传播效果的线路图



资料来源：根据采访及公开资料整理

用户在微博上的行为分布



数据来源：微博社会化营销研究院联合秒针系统在2019年12月发布的《微博搜索价值与营销策略研究报告》

众和品牌方的关注。

靠粉丝们制造的这些活跃度，最终都会体现在明星数据榜单中。可以说，它是引导整个微博内容生态实现自转的一根魔法棒。

一个超话社区里，在明星头像的正下方，会显示其超话排名。粉丝每次打开超话，这个排名旁边的“助力”红心就会自动闪烁，提醒粉丝用积分为爱豆兑换影响力，帮助爱豆打榜。

积分是对用户操作行为的奖励，包括连续每天访问、签到、评论、发帖、转帖等。粉丝拿积分给偶像兑换影响力，也会有一个前100名的“周贡献榜”，并列于明星超话排名的右侧，位置非常醒目。

作为明星势力榜评分选项之一的“爱慕值”，要靠粉丝向爱豆送花来积累。2019年，这个鲜花工具从过去可以单独花钱购买改为付费会员福利，季费会员与年费会员每月自动获得的鲜花数量也不同。

在微博上，像这样鼓励粉丝为追星而花钱的工具还有很多。比如运用“帮上头条”功能，用户可以通过付费让某人的微博内容出现在他所有粉丝的第一条，也可以集资为爱豆买开屏广告。

不过，包括发展付费会员在内，来自粉丝端的收入在微博的娱乐内容变现中，目前还只是个小头。真正的金主，是影视剧和综艺的发行机构以及明星背后的经纪公司。

“2014年我们开始拓展综艺、电视剧的客户，做一些资源置换，当时内部称为‘台网联动’，微博会搭一些平台，做一些话题，再去卖给传统客户，比如综艺的赞助方。”曾经在微博负责大客户

广告销售的毕利对《第一财经》杂志回忆说。

她还记得当时一个重要的营销案例是微博与《爸爸去哪儿》的合作。节目组在电视屏下方呼吁观众登录微博参与互动，微博则在话题和热搜上全面推广节目，让节目在微博上形成热议，并在所有题图和头图都带上了《爸爸去哪儿》的赞助商伊利的logo，帮品牌提升曝光率。

综艺节目的话题阅读量，后来成为电视台综艺节目热度的一个重要指标。与此对应，电视行业也成为微博的广告大客户。

差不多同时，韩寒的《后会无期》和郭敬明的《小时代3》也开始尝试在微博上做预热炒作，两部电影先后拿下了微博电影热议榜第一位，票房分别达到了6.5亿元和5.2亿元，就此微博开始成为电影营销中的最重要环节。

据一位电影公司的宣发人员透露，在电影宣传期间，片方在微博上投入的营销预算最高能达到500多万元，最少也有100万元左右。

“广告投放看重的是曝光量和转化率，我们销售去跟客户谈合作时，更多地会去强调与微信相比，微博的优势是一个开放的平台和热搜的重要性。”毕利说，文章出轨以及王宝强离婚，都是微博内部从这个角度经常提起的案例。

此外，经纪公司也陆续进入微博的大客户名单。针对上升期的艺人做宣传，公司必须通过参与微博热搜、话题，打新星榜等动作来提升艺人知名度。

一位不愿具名的经纪公司老板告诉《第一财经》杂志，他所在的公司，现在每年花上千万元费用采购微博的信息流广告等各种组合服务包。

“旗下签有流量明星的公司，都已经成为微博采购的大户，这些费用已经成为经纪公司在艺人抽成之外最大的成本。”这位老板证实。

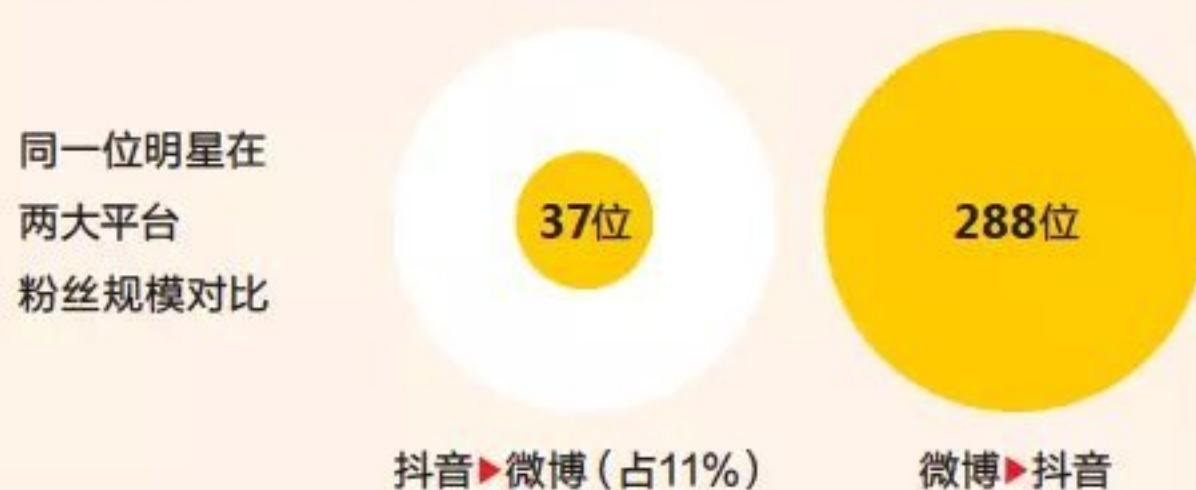
明星利用微博平台吸纳人气，最重要的一个渠道就是“上热搜”。

热搜的价值，是让用户不用关注太多人就可以知道微博上的热点是什么。它本是微博对标百度的热门排行榜而推出的功能，但微博很快就发现用户可以在热搜上形成聚集效应。这也是娱乐明星的新闻或关键词得以每天占据榜单超过一半位置的原因。

热搜是微博曝光量最高的渠道，它也是体现

微博仍是明星内容生产的主要平台，但抖音表现出更好的粉丝黏性和互动性

2020年1月至9月Top 40明星相关内容发布条数



数据来源：艺恩咨询统计的“2020年国内头部明星全网相关内容分布情况”

事件影响力的标志性工具。在依赖粉丝刺激的模式下,热搜更是成为娱乐圈KPI量化考核表。所以微博一直将热搜的“算法”和运营套路视作核心机密。

微博上标注有蓝色“荐”字的商业化热搜可以直接买,3年前微博广告服务商给出的热搜刊例价是65万元在榜上待4个小时。今年,同等标准服务的售价,已经降低到了45万元。除了标注为广告推荐性质的,微博对外的口径一直是“热搜不能买卖”。正是这条规则,确保了热搜榜单的含金量。

无论是经纪公司还是粉丝都很清楚,加“荐”标的热搜就是一条营销广告位。有时候用得多了,反而会给外界留下“某某明星特别喜欢营销,老花钱上热搜”这样的负面评价。所以,明星们还是得靠自己的真本事上热搜。

“经纪公司会研究微博几年的战略方向,比如近几年微博在电商上的重点是美妆,我们在艺人通告中就会多加入一些穿搭的曝光,微博会在这些方面推送一些免费的流量。”上述经纪公司负责人介绍说,靠这些认真钻研+微博人情换来的流量,确实也有艺人被推上过热搜。

撤热搜也是一门学问。对于已经实锤的消息,无论谁想撤,微博都不会同意。但如果是证据不足的黑料,经纪公司倒是能凭借自己是广告大客户的身份,去和平台方理论一二。“出现丑闻热搜时,如果经纪公司可以提供充足的证据证明传闻是不真实的,微博通常可以帮忙降热度。”

不过,这种有些灰色的运作方式也数次给热搜带来了危机。

今年6月10日,北京市网信办就“微博在蒋某舆论事件中干扰网上传播秩序,以及传播违法违规信息等问题”对微博开出热搜和热门话题榜暂停更新一周的处罚。微博股价应声下跌3%。之后微博的整改方案是降低了娱乐营销的属性,增强社会热点传播的属性。

除了“干扰网上传播秩序”这一宗罪,微博这些年还有另一个越来越难以洗脱的外部负面评价,就是“不顾用户体验,对产品做过度商业化开发”。

2017年,一项名为“V+会员”的付费业务,在

微博的规划中被列为了战略级项目,并邀请明星为这个新功能站台。V+会员有点像针对平台上的大V所设立的内容付费墙,帮助其实现内容变现,平台也可从中获得一定分成。

当时,由经纪公司在中间牵头,范丞丞曾发布了一张需要购买V+会员才能查看的照片,结果有80万人出钱购买,但事后被定性是明星“收割韭菜”,成了一条负面新闻。

今年6月,微博推出“真爱粉”——当博主开通该功能后,粉丝按月付费,以表示对博主的喜爱和支持,并享受专属身份标识、评论靠前等福利。这个也被视为V+升级版的功能,很快就遭遇微博用户的吐槽,认为是微博急功近利,再次想针对饭圈割韭菜。

当下,微博如果再不重视自己作为一个内容平台的用户体验,等待它的可能是大规模的用户流失。7年前微信上线的“明星号”对微博只是虚惊一场,2019年以来的抖音或许才是微博真正要提防的对手。

今日头条这种推荐类产品的出现,完全解决了用户需要先关注再获取信息的过程。现在,微博能与之对抗的内容板块,只有热搜。微博这些年辛苦搭建出的各种粉丝与明星互动工具,被“搬”到抖音平台其实并非难事。相反,抖音向明星们提供的直播带货机会,却是微博不太容易同款复制的。财报显示,今年前两个季度,微博平台的直播收入遭遇断崖式下跌,二季度导致其所属的增值服务收入同比缩水23%。

第三方市场研究机构艺恩咨询在今年10月对同时入驻微博和抖音的325位娱乐明星所做的数据分析显示,他们在抖音的整体粉丝量和发表内容量虽不及微博的1/3,但近3个月内的人均互动量(粉丝参与评论、点赞、收藏、转发等行为)却是微博平台的2倍,单条内容互动量更是微博内容的7倍。还有一点值得注意的是,在这325位明星中,有37位在抖音获得的粉丝数已经超过了微博,占比达11%。

娱乐作为微博最重要的内容壁垒,如今正在松动。它深耕十余年才与娱乐圈建立的绑定关系,面临着被抖音取代的危险,一如当年它取代百度贴吧在粉丝经济里的优势地位那样。

应采访对象要求,文中毕利为化名



粉丝经济 如何影响IP剧？

“流量明星”出演IP剧吸引大批粉丝追捧是粉丝经济繁荣中更重要的一部分。

近年来，影视IP剧不断涌现爆款，在短时间内迅速崛起并快速发展，具有广阔的商业价值。IP剧的发展一定程度上依托于粉丝经济的变现，它将内容转化为消费。在日新月异的泛娱乐化时代，粉丝经济的发展也在发生巨大的变化。

IP的全称为Intellectual Property，本意为知识产权，在影视行业内更多指代网络小说、游戏、漫画等作品形式。在这其中，网络小说又是IP剧市场的主力，通过该艺术形式改编成的影视剧已经在近年成为了新趋势。

在视频平台方面，“优爱腾”早已大规模布局IP生态：腾讯将文学网站阅文收入旗下；爱奇艺则启动了“云腾计划”，打通文学、网剧和网大的IP生态；优酷所属的阿里巴巴通过阿里文学IP影视顾问团，扶持创造“超级IP生态圈”，斥资上亿元签约网络作家，并投入超过2000万元奖励原创作品。

而影视制作方面，则涌现了一批创作出热门、甚至爆款IP剧的公司，如慈文传媒、正午阳光等。

粉丝经济目前已经成为热门的社会话题，它泛指架构在粉丝和被关注者关系之上的经营性创收行为，是一种通过提升用户黏性并以口碑营销形式获取经济利益与社会效益的商业运作模式。现在，互联网突破了时间、空间上的束缚，粉丝经济被广泛地应用于文化娱乐、销售商品、提供服务等多个领域。商家借助特定的平台，通过某个兴趣点聚集朋友圈、粉丝圈，给粉丝用户提供多样化、个性化的商品和服务，从而实现盈利。

其实，IP剧也是这样的商品或服务。在影视行业，它多指拥有较大粉丝基础的文学作品等作为原始素材，被授权给影视公司做深度开发和传播。IP剧自带流量，拥有极高的辨识度，并且，它的变现能力更强。

2018年的Top 50剧集中，有32部均为IP改编剧。根据《中国电视剧风向标报告2019》，截至

2019年11月,播放量排名前10的网络剧中,有9部属于IP改编剧。

此外,IP剧带来的还有从“观众”到“粉丝”的转变。不同于一般观众,IP剧粉丝会在观剧过程中积极反馈信息、交流互动和生产创造。如此一来,原本独立的个体粉丝会逐渐演变成粉丝社群,拥有强大的消费能力和创造能力,从而形成支撑IP剧存活和发展的重要动力。

那么,在IP剧形成社会影响力以及变现的过程中,粉丝的影响究竟如何呢?

清博大数据通过公开资料全网搜集,选取的对象是宣发、播放等流程均在2019年内完成的39部IP剧,包括《陈情令》《亲爱的热爱的》《长安十二时辰》等热门剧集。从数据上看整体有如下几个特点:①原著总体质量很高,豆瓣平均分达7.3分;②IP剧整体质量尚可,6.2的平均分略高于大陆影视剧的豆瓣均分5.6分;③IP剧舆情热度差距极大,在这39部IP剧中微信提及数差距接近6000倍,微博提及数差距更是接近20万倍;④女性观众是粉丝经济的主力,比如《暗恋橘生淮南》《八分钟的温暖》《满满喜欢你》《最动听的事》等剧,女粉丝占比超过80%,而即使如《长安十二时辰》等以男性视角出发的IP剧,女粉占比也达到49%,总体而言女粉平均占比为68%;在原著上平均女粉占比超过70%,女粉占比不到一半的原著小说仅有5部;官方宣布的前2位主演,在粉丝画像中女粉丝占比均超过65%。

尽管原著IP拥有数目庞大的粉丝群体,但在其发酵为成功的粉丝经济产物的过程中,由于原著IP本身所占的比例有限,流量明星出演吸引大批粉丝追捧便成为粉丝经济繁荣中更重要的一部分。

从粉丝消费心理角度来看,粉丝追星行为包含粉丝对于明星的认同、仰慕等情绪,明星于他们而言是一种符号,追星消费是其追求符号价值的行为。同时,粉丝在追星过程中情感的投入,也使其在消费过程中获得一定情感认同。因此,

IP剧选取流量明星参演,能够通过迎合粉丝喜好的方式吸引粉丝消费。

IP剧常常采用“热门优质IP+流量明星”的模式,前者能够保证内容品质,后者可以吸引受众,这样一来,收视率和市场占有率便可大大提高。因此,为了降低IP剧的市场风险,IP剧在挑选演员的过程中不仅要考虑与角色的贴合度,还要考虑出演明星是否有强大的粉丝基础和粉丝号召力。

此外,主演的热度(主演的百度指数、微信、微博、网页、报刊、头条、视频等)对于剧集粉丝活跃度、传播热度呈显著正向相关,但主演的专业能力(获奖情况)、商业价值(代言情况)对剧集的粉丝活跃度,传播热度却没有显著影响。流量明星仍是剧集获取关注的最重要的手段。主演的粉丝数、传播热度与广告植入、周边销售成正向相关,流量明星对于剧集后期变现仍起着重要作用。

影视剧中粉丝经济是一种将粉丝和被关注者连接在一起的创收行为方式。因为粉丝的支持和力挺,“流量明星”的影视作品不愁没有关注度。这种利用“流量明星”的营销方式可以快速催热市场,既节约时间成本,也提高了影视产品的资金回收速度。

这样一来,渐渐形成明星效应的电影或剧集运用植入广告、发售影视周边产品等营销策略,能开发大量的影视剧以外的盈利潜力,影视剧带来的附加价值甚至远远高于人们的观影体验。对“粉丝经济”的重视也说明了国内影视产业的营销手段已经脱离初级阶段。

从对明星的另一考量维度——专业能力(获奖)——来看,明星是否获过奖并不影响粉丝对剧集的关注度及讨论热情,却在招商过程中更容易吸引广告主的注意。❶

第一财经
Y I C A I

PHILIPS

第一财经

×

飞利浦

2020

未来 健康 指数 报告

医 / 疗 / 转 / 型 正 / 当 / 其 / 时

在这个特别的时期，第一财经联合飞利浦公司发布这份基于《2020年未来健康指数报告》进一步针对中国年轻医生展开调研和探讨的中国版“2020年未来健康指数”白皮书，有着特殊的意义——不仅是因为报告本身独特的研究角度以及诸多有价值数据，还因为报告研究的对象正是公众今年以来最多关注的医疗行业和医生群体。

今年爆发的这场全球新冠疫情，令公众对于医学的关注度达到了自现代医学发端以来的顶点，也推动了一场全球范围的医学知识科普，包括造就了一批明星医药公司和医疗领域专家，尤其在中国，因为大批医护人员临危受命，不惧生死冲向战疫第一线，“最美逆行者”成为中国医护代名词，也大幅提高了行业的社会美誉度。

其实医护人员就好像我们生命中的空气和水一般，不可或缺，但一个健康人不容易意识到这些，新冠疫情全球大爆发是对此最好的警醒。作为专业财经媒体，第一财经多年来一直重视公共健康领域的报道，也持续关注中国医生群体，包括乡村医生。我们乐见政府和公众愈加重视公共卫生建设，但在新冠疫情意外提升医生群体社会关注度的同时，我们也要看到该行业长期存在的一些问题并不会因此简单消失。比如近年来多项调查显示的年轻医生离职率问题、薪酬待遇和劳动强度不匹配、医患矛盾加剧、职称晋升难等，都是短期内难以系统性解决的难题。

推进行业健康发展，解决行业发展难点，首先需要在相关领域找到普遍性的问题。

因为疫情，中国的公卫体系正面临一场深刻的变革，以生物医药和数字技术为主的新技术革命集中爆发，促进了医疗质量的提升，在这样一个双重力量推动医疗转型的背景下，代表医疗界未来的年轻医生群体尤为值得关注，他们将构成未来20年医疗健康领域的主要力量。

报告非常独特，专门针对年轻医生关注的问题。调研对象是40岁以下已完成其首个医学或护理学相关学位的医疗专业人士，研究了他们的期望和体验，以及如何为他们赋能以满足未来的医疗健康需求，其中的一些数据和结论充满了启发性。

在这个报告中，我特别关注新技术给年轻医生带来哪些影响。现代医学首先是科学，在临床医学领域也严重依赖个人动手能力和经验，“十年媳妇熬成婆”是医生成长绕不开的铁律。但是，随着这些年来技术进步的加速度，新技术已经成为提高年轻医生成长速度的重要因素。比如一些原本复杂的大手术，通过微创技术，大幅度降低了难度，年轻医生就可以尽快上手主刀；再比如AI技术革命性地推动了医疗影像技术的迭代，报告生成的时间可以压缩到原来的1/10，大大降低了放射科医生的工作负荷；而数字病理学和远程医疗的诞生更

是成为患者的福音，因为它能够帮助不同医院和各领域专家形成快速便捷的合作；新技术带来的革命性突破不仅是在临床领域，在医药领域，人工智能设计的药物，在日本已经开始了一期临床试验。

今年5月中旬，国内疫情防治初战告捷之时，我和复旦管院长陆雄文、华山医院党委书记邹和建有过一次《医线》节目的现场圆桌讨论，最后发现大家有一个比较一致的结论：掣肘中国医疗界的短板是管理，而新技术可能是突破管理短板的一个有力工具。可以说，今天的这份报告正是从实证的角度给出了非常有价值的决策依据。

从报告中我们可以看到中国年轻医生们的积极反馈，其中有一项数据尤其值得关注，他们对新技术和新设备的关注程度远远高于日本、美国等发达国家。新技术不仅加快了年轻医生的成长速度，也有利于提高他们的工作效率，并可以改善医院现有的工作环境。除了新技术，这份报告对中国年轻医生的职业教育水平、医疗工作环境等多个方面有独特的调查和分析，我们可以看到年轻医生的关切，也因此可以找到帮助年轻医生更好成长的路径。

新技术代表未来，年轻人代表未来，希望这份报告为业界观察和前瞻未来提供一个非常有价值的视角。Y1



飞利浦中国年轻医生报告： 赋能年轻医疗专业人士，加速医疗模式转型

记者/吕进玉 美编/王方宏 车玲玲

作为拥有全球最多人口的国家，中国正经历着人口增长、老龄化以及劳动力的日益疲软。在这一背景下，医生的角色越发关键。一方面，医生承担着保卫大众健康的使命；另一方面，医疗技术、设备等创新科学的迭代中，医生既是研究者又是临床实践者，他们所承担的是推动社会前进的领路人角色。

2020年，钟南山、张文宏、李文亮、张笑春等一批医生在疫情中脱颖而出，也让大众对医生有了更深刻的理解。与此同时，越来越多的医生通过社交媒体平台与大众有了紧密的关联，其中，不乏许多年轻的医务工作者。

这些加速医疗转型的关键人群对自身工作环境如何看待？他们拥有怎样的特质？对更具未来感的医疗健康服务有怎样的期许和体验？企业应该如何赋能年轻医生以满足未来医疗健康需求？

2020年年初，荷兰皇家飞利浦公司发布了一份《2020年未来健康指数报告》（以下统称“报告”）试图解析这些问题，这也是其第5年推出相关报告。最新的报告以此前多份报告为基础，研究了40岁以下专业医疗人士的期望和体验，以及如何为他们赋能。

作为全球首个此类别的调查，报告以下一代医疗专业人士的见解为特色，他们将构成未来20年医疗健康领域的主要力量。研究探讨了他们对技术、培训和工作满意度的看法，以及他们作为医疗专业人士的真实经历。来自15个国家的2867名40岁以下、且已完成其首个医学或护理学相关学位的医疗专业人士（以下统称“年轻医生”）参与了这一调研。在此基础上，结合今年全球新冠疫情爆发的大背景，第一财经和旗下研究院与飞利浦进一步针对中国年轻医生展开调研，最终双方联合制作和推出了更具本地实际指导意义的中国版“2020年未来健康指数”白皮书。



《2020年未来健康指数报告》
调研15个国家，

研究涉及的国家包括

01. 澳大利亚
02. 巴西
03. 中国
04. 法国
05. 德国
06. 印度
07. 日本
08. 荷兰
09. 波兰
10. 罗马尼亚
11. 俄罗斯
12. 沙特阿拉伯
13. 新加坡
14. 南非
15. 美国

近3000名年轻
医疗专业人士提供回复。



敬 请 下 载

PART-A

他们准备好了

报告指出,中国年轻医生比其他国家的大多数同行在改善医疗健康环境方面做的准备更加充分。他们对非临床技能的上手能力和对价值型医疗模式(以较低成本提高医疗护理途径并改善患者治疗效果的医疗健康体系)相关知识的理解能力比平均水平高。

调研中,40%的中国年轻医

生对价值型医疗了解颇多。反之,在临近的日本,97%的年轻医疗专业人士对此了解十分有限或根本不了解。在美国,这个比例达到了83%。

报告认为,中国持续增长的主要领域是对数据的使用,这一情况将随《“健康中国2030”规划纲要》的发展不断优化,不断改善。而中国年轻医生在和多个其他国家同行相比下,在技能、知识和数据使用等维度方面均存在较为显著的差别。

技能方面,除了对非临床技能的上手能力方面表现出色,许多中

国年轻医生认为他们在医院和日常实践中为继续进修提供了机会;知识方面,虽然中国各地医院相继向价值型医疗模式迈进,但也有中国年轻医生表示,他们所在的医院或诊所目前的指标依旧是基于数量的,而非基于价值;数据方面,国内年轻医生拥有广阔的发展机遇,包括使用数据为患者提供医疗服务的能力。不过,数字化患者数据的可访问性和全面性是中国年轻医生希望改进的关键领域。

复旦大学附属中山医院血管外科科室副主任董智慧形容他印象中的中国年轻医生:“好学、勤奋、活泼开放,相较老一辈的医生他们在接受新鲜事物上会更多更快。”

上海市胸科医院放射科副主任于红肯定了董智慧的观点,同时也表示,当下的年轻医生专业基础非常好,第二语言表现突出。

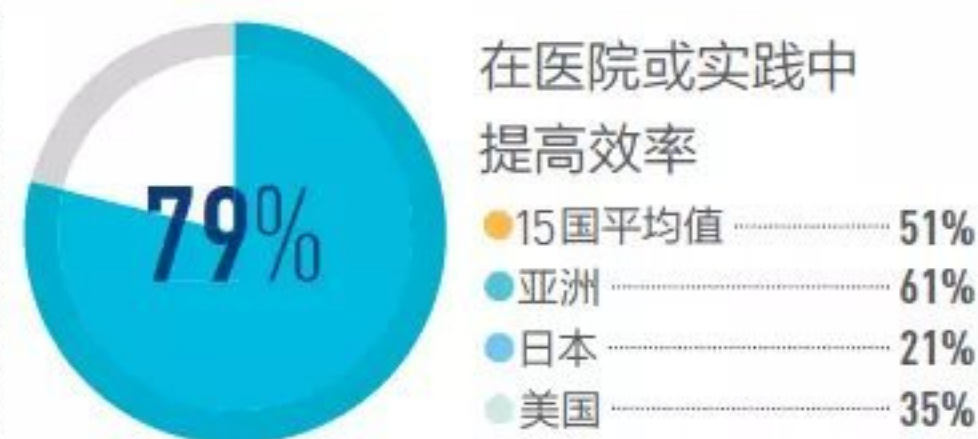
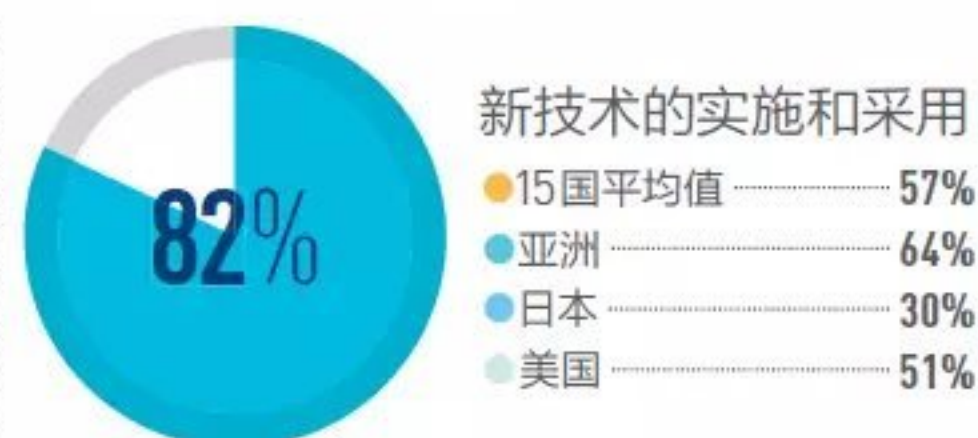
报告的一项核心数据显示,82%的中国年轻医生认为其所接受的医学教育能够完全或在某种程度上为新技术的实施和采用打下基础,在医院或实践中提高效率方面,这一比例则达到79%。而接受调研的15国平均值在上述两项中的比例分别为57%和51%;在数据分析与解释、意识的建立/推动两项指标中,分别有61%和60%的中国年轻医生认为医院能为他们提供所需的继续教育。这两项指标的15国平均值分别为42%

技能

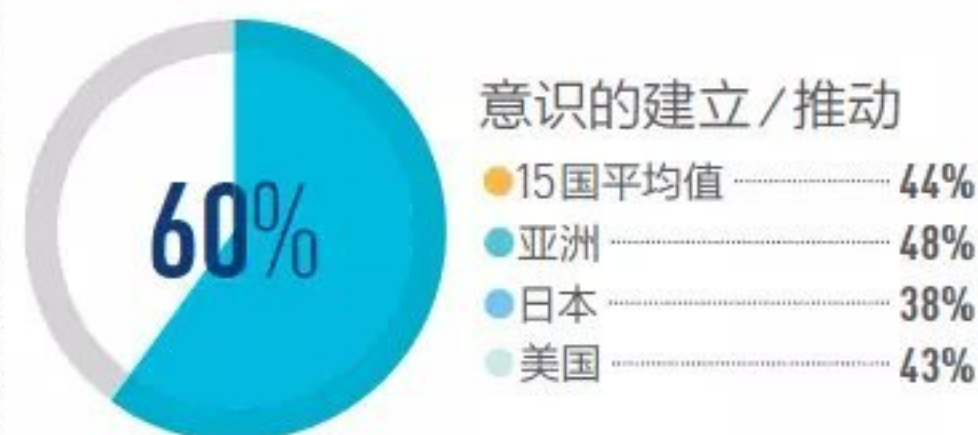
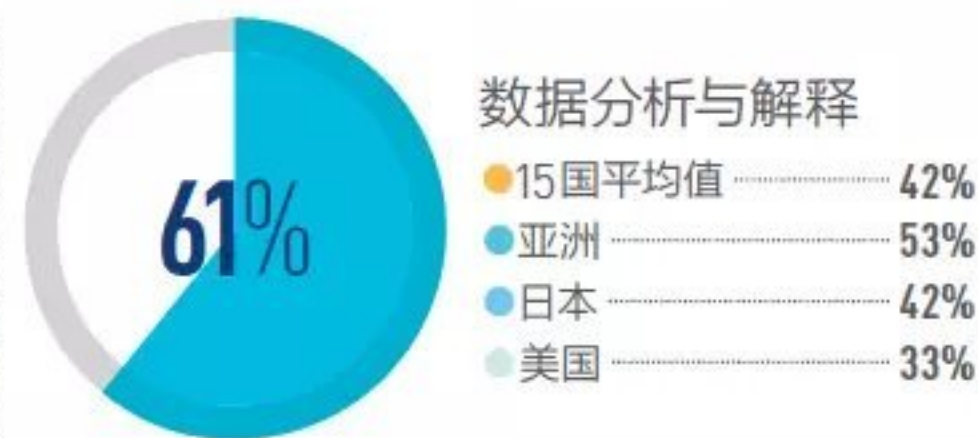
在接受调研的国家中,中国在培养年轻的医疗专业人士方面处于领先地位。

●中国 ●15国平均值 ●亚洲 ●日本 ●美国

认为其所接受的医学教育能够完全或在某种程度上为如下方面打下基础的年轻医疗专业人士的比例



认为其医院能为他们在如下方面提供所需继续教育的年轻医疗专业人士的比例



数据来源:《2020年未来健康指数报告》
注:基值(未权重),年轻医疗专业人士总数(15国平均值n=2867;亚洲n=705;中国n=201;日本n=202;美国n=201)

和44%。

数据清晰地展现出,中国在培养年轻的医疗专业人士方面处于领先地位,或者也可以理解为中国的医院在为大多数关键非临床技能提供继续进修方面处于领先地位。

“中国是人口大国,治疗患者的数量是全球最多的,因而对医生的要求更高。例如中山医院星期一上午就看50个病人,无形中让医生必须学习完成诊断治疗。医生主观上努力,国家快速发展,对整体医疗事业的发展有很重要的作用。”董智慧认为,“从客观、主观再到宏观环境都十分重要。国家投入增加是这一行业发展的重要保障。”

于红对于报告中将非临床单独作为指标的做法并不认同。她认为科研和临床是不分家的,科研能力强的医生临床能力会更强,两者相辅相成。医生做科研正是为了把临床做得更好,它是把临床中遇到的问题进一步研究并证实,再把科研的结果用于临床。

PART-B

科技赋能年轻医生

中国年轻医生在医院丰富且较为领先的教育及培训经历,让他们对全球领先的人工智能(AI)、先进的医疗设备等创新科技具有更大的包容度。

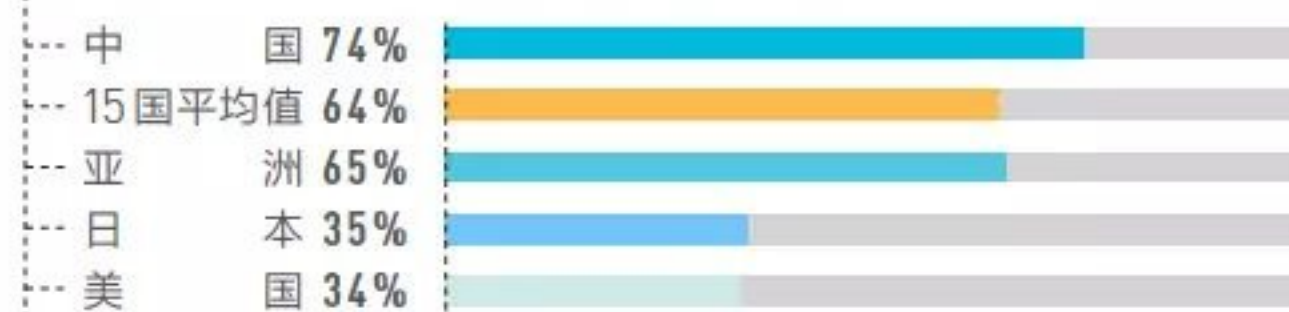
报告强调,中国年轻医生将持续在利用科技改善中国医疗健康系统方面探索价值。不过报告也指出,尽管中国年轻医生比其他国家大多数同行更愿意接受科技,但仍有机会发挥其最大潜力。

科技在改善患者医疗护理方面的作用

在中国,人们认为,数字健康技术可以为患者提供更好的护理和体验。

●中国 ●15国平均值 ●亚洲 ●日本 ●美国

人们使用数字健康技术与患者进行更多沟通



人们认为数字健康技术将改善患者体验



人们认为数字健康技术是一种能够改善患者治疗效果的重要工具



数据来源:《2020年未来健康指数报告》

注:基值(未权重),年轻医疗专业人士总数(15国平均值n=2867;亚洲n=705;中国n=201;日本n=202;美国n=201)

科技在医疗专业人士工作满意度方面的作用

对于大多数中国年轻的医疗专业人士而言,科技能够提高日常工作效率。

●中国 ●15国平均值 ●亚洲 ●日本 ●美国

认为具备辅助诊断功能的人工智能是最能够提高他们工作满意度的数字健康技术的人的百分比



认为正确使用技术可以减少工作量



期望采用正确技术来减轻压力



数据来源:《2020年未来健康指数报告》

注:基值(未权重),年轻医疗专业人士总数(15国平均值n=2867;亚洲n=705;中国n=201;日本n=202;美国n=201)

2020

未来健康

指数报告



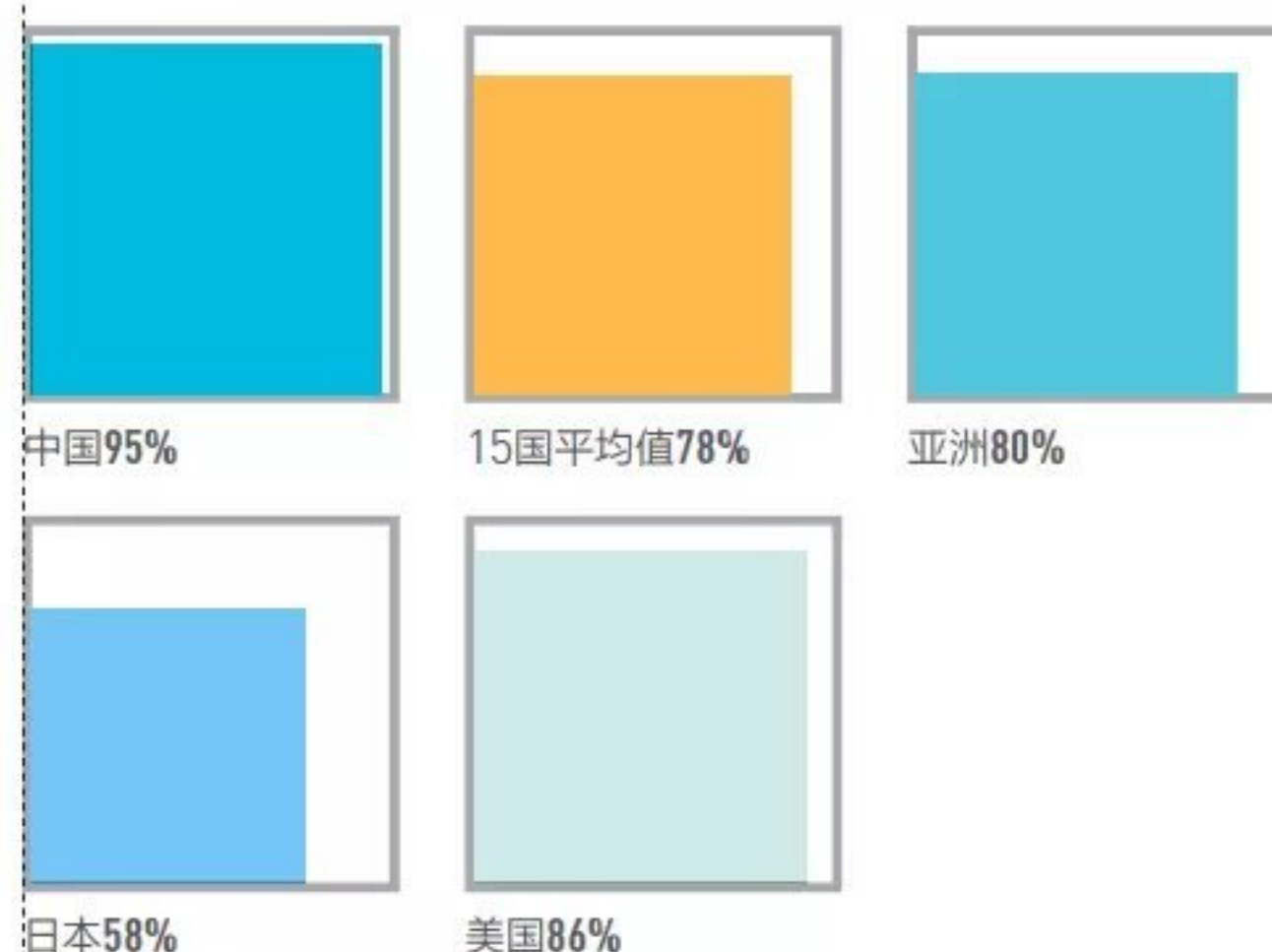
敬 请 下 载

互通性的力量：打破壁垒

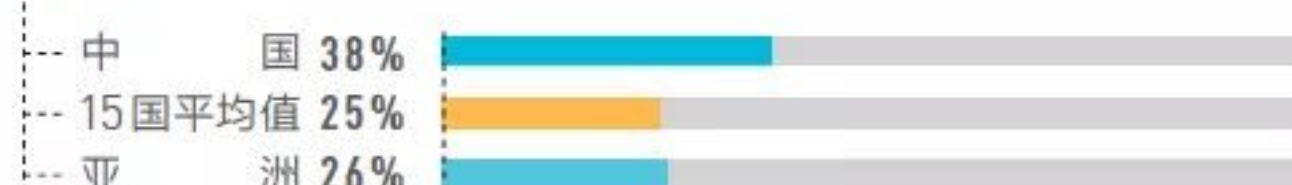
中国愿意采用新的技术,但有些人认为壁垒依然存在,亟待解决。

● 中国 ● 15国平均值 ● 亚洲 ● 日本 ● 美国

表明其医院愿意接受新科技的年轻医疗专业人员的百分比



在医院中使用技术手段所遇到的障碍：各系统与平台间的壁垒



认为需要改善平台间的互通性问题以确保最大程度地利用医疗数据



数据来源：《2020年未来健康指数报告》

注：基值（未权重），年轻医疗专业人士总数（15国平均值n=2867；亚洲n=705；中国n=201；日本n=202；美国n=201）

数据显示, 74%的中国年轻医生使用数字健康技术与患者进行更多沟通; 71%的中国年轻医生认为数字健康技术将改善患者体验; 70%的中国年轻医生认为数字健康技术是一种能够改善患者治疗效果的重要工具。

上述指标对应的15国平均值分别为: 64%、74%和79%。

显然绝大多数医生都认可科技能够改善患者医疗护理方面的作用。不过, 在美国和日本调研的样本中, 医生对使用健康技术方式与患者进行更多沟通方面, 比例不及中国医生的一半。

中国医生认为, 数字健康技术可能会提高他们为患者带来更好体验的能力。

“放射科的技术迭代正是基于设备更新, 新的设备落地往往是因为它解决了老技术不能解决的问题, 医生则是在技术和设备的更替中同步学习。”于红说, 目前AI技术在她所在的放射科, 应用已经常态化。以肺部2至3毫米的结节为例, AI可以协助医生筛查出所有的病变, 再由医生判断疾病情况。医生效率显著提升的同时, 患者也可以更快了解疾病情况。

“在胸科医院, 每个放射科医生平均一天要写100份报告, 而以前写一份报告的时间是10分钟, 现在1至3分钟就可以完成。患者端, 则是从以周为单位的等待时间变成了以小时为单位, 急诊患者24小时内可拿到结果, 在门诊也仅需要48小时。”于红表示。

于红的观点表明, 像她这样的医疗专业人士认可科技提高工作效率的能力。报告还指出, 中国年轻医生认为科技是简化流程和减少压力的有效途径。比例上, 78%的中国年轻医生认为正确使用技术可以减少工作量, 74%的人期望采取正确技术来减轻压力。

“年轻医生通常难以胜任传统手术。操刀大手术, 医生至少要有十年以上临床经验, 但进入微创手术时代, 手术时间缩短为传统手术的1/4, 年轻医生经过一两年的临床就可以上阵了。手术微创化, 简便和可行性就会上升, 也更容易惠及更多患者。”董智慧认为, 在血管外科领域, 从传统手术迭代到微创手术, 正是科技进步的重要表现。

变化不仅发生在中国, 远在欧洲大陆的西班牙解剖病理学家Juan Antonio Retamero也经历了数字化变革。

Juan Antonio Retamero透露,他所经历的病理科进入数字化发生在2016年。当时,他所在的西班牙格拉纳达大学医院是欧洲乃至全球为数不多早早将数字病理技术引进实验室的机构。在数字病理实验室中,所有的组织病理学病例都可以在电脑屏幕上进行诊断,不再需要显微镜了。

“组织病理学是检查组织样本,以确定疾病是否存在及其发展程度,例如癌症。组织经过处理,切成薄片,放在玻璃载玻片上,然后由病理学家在显微镜下检查。病理学家是确定疾病如何影响身体组织的医学专家。组织病理学实验室的工作流程相当复杂,有多个步骤。” Juan Antonio Retamero认为,在实际的情况中,有一些实验室缺乏对某一疾病类型具有足够专业知识和经验的病理学家。这导致有些病例必须向异地的专家咨询,组织样本也必须运往异地,这有可能造成时间上的延误。但数字病理学大大改进了这一过程,并为不同专业领域的医院之间的合作创造了机会,从而为患者带来更好的就医体验。

报告显示,在接受调研的国家中,中国在接受新技术方面的意愿排行第一。95%的中国医生表明其医院愿意接受并采用新科技。这种意愿比包括日本(58%)和美国(86%)在内的大多数其他接受调研国家的同行都高。

中国致力成为医疗健康科技应用和实践的全球领导者。不过,调研也指出,系统和平台之间缺乏互通性是中国进一步应用和实践新技术面临的挑战,甚至是在医院中使用技术手段的最大障碍之一,这与预算约束(39%)所占比例相当。

此外,相比于大多数接受调研的国家的同行,中国年轻医生认为远程医疗是未来五年内改善患者医疗护理的关键数字健康技术。他们还认为,人工智能(AI),尤其是集成诊断功能对于改善未来五年的患者医疗护理效果至关重要。

选择技术先进的工作场所

在选择工作时,先进的技术和设备至关重要。

●中国 ●15国平均值 ●亚洲 ●日本 ●美国

先进的设备/技术

●先进医疗设备和技术的可用性 77%
●用于日常任务的技术的可用性 51%



工作场所文化

●协作文化 54%
●工作自主权 58%



声誉

●医院的声誉 66%
●患者治疗效果良好的记录 47%



工作与生活之间的平衡

●工作时间 66%
●文化支持 55%
工作与生活之间平衡的比例 55%



数据来源:《2020年未来健康指数报告》

注:基值(未权重),年轻医疗专业人士总数(15国平均值n=2867;亚洲n=705;中国n=201;日本n=202;美国n=201)

PART-C

创造理想的工作环境

中国的医疗健康体系是全球规模最大、发展最快的体系之一。中国年轻医生需要为大量患者提供医疗护理服务，而数量可能会影响到他们的工作满意度和压力水平，进而将其推向辞职。

于红指出，她所在放射科平均每一天需要接待1500位病人，而分摊到每一位医生，每人每天至少有100份报告需要撰写。同时，学位、职称都需要不断更新。行业科技的迭代，也要求医生不断精进。

报告认为，中国年轻医生对先进的设备和技术尤为关注。与其他几个接受调研国家的同行相比，中国年轻医生在调研中显示出对设备和技术偏好，甚至在选择工作场所时，这一指标成为了重要的考量因素。报告数据显示，这一比例在中国年轻医生中达到93%，在日本为63%、美国为80%。与此同时，报告中一些倾向性明显的结论也值得留意，相比其他国家同行，中国年轻医生认为，新技术比工作场所文化更为重要。这种情况即使在其他对技术重要性有高度评价的国家中也是极为罕见的。

第一财经实地走访复旦大学附属中山医院、上海市胸科医院等上海的头部公立医院时发现，医生的工作环境并不算好。楼梯间、过道，甚至洗手间都挤满了人。

不过报告却指出，对于中国年轻医生而言，设备和技术是他们在选择工作所在医院时考虑的更为重要的因素，这很可能是因为年轻一代人在个人生活中对技

术的长期依赖性较强。

在所有接受调研的国家中，在工作压力的影响下，中国年轻医生最有可能考虑离开医疗健康行业。这可能与他们接诊的患者数目有关。与其他大多数接受调研的国家的同行相比，中国年轻的医疗专业人士平均每周接诊的患者数目会更多一些。

董智慧观察到，患者更多也意味着年轻医生成长的机会更多。他认为，人体具有不可逆和不可复制性，所以谨慎和严谨必不可少，医生自己也要有奉献精神。医生的成长周期很长，十年、十五年甚至更长时间的沉淀才能运用自如。前辈带教后辈，正是避免让年轻医生走弯路。治好一个病人，拯救一个生命，保全一个患者，即是保住了一个家庭的幸福，这也是医生最大的成就感。

2020

未来
健康

指数
报告



敬 请 下 载

PART-D

未来的变革者

飞利浦首席医疗官Jan Kimpen在报告中指出，当下这一代年轻的医疗专业人士将很快占据全球大部分医疗领域的工作岗位。他们有责任，也有权利开展必要的变革，以确保医疗健康系统能够满足各种目标。

他同时认为，科技可以改变目标实现的方式、改善患者医疗护理水平、提升工作满意度，并同时推动基于价值的医疗护理模式。运用科技，能够创建一个可解决高成本和浪费问题的平台，进而使预算趋于稳定。

此外，科技也可为年轻的医疗健康专业人员赋能，建造以核心护理为基础的未来医疗系统。飞利浦的这一报告中所探索的内容与整个医疗健康系统——从初级员工到高级管理人员都息息相关，宣告了一个活力未来的到来。Jan Kimpen建议医疗健康领域的领航者们能够充分理解这些宝贵的洞察，并思考如何落实到自身领域。他形容这是一个充满机遇的时代，医疗转型，正当其时。YI

于红：见证了医学影像进阶之路

放射科医生被誉为医疗战线上的“侦察兵”，临床各科许多疾病都须通过放射科设备检查达到明确诊断和辅助诊断。由于可覆盖疾病范围广、疾病确诊准确度高等因素，放射科往往汇集了行业内许多超前领先的技术，这也意味着放射科医生的知识储备需要快速跟上新技术新设备的迭代。

上海交通大学附属胸科医院放射科主任于红就是这样一名一直在更新知识库的放射科医生，她在肺癌影像诊断和鉴别诊断上具有非常丰富的临床经验，尤其擅长早期肺癌影像检查技术、诊断与鉴别诊断。于红认为，诊断和技术水平是科室的生命线。

Q 放射科的工作有何特性？相比较其他科室，放射科医生的日常有怎样的不同？

A 放射科专业性较强，当选择进入了放射科后就很难更换跑道。作为放射科医生，主要的任务就是读片和出报告。放射科医生有两个把关，包括一线医生写报告以及审核，医生对报告再进行审核。放射科医生出具的报告正是给其他科室临床医生提供带有诊断意义的报告，再由其他科室的临床医生根据具有诊断意见的报告做综合判断。

读片和出报告看似简单，但其实既繁琐又对临床能力有很高的要求。例如我所在的放射科，一位一线医生平均每天写的报告数量是100份左右，可能还要结合CT、超声、磁共振、PETCT图像等。因而医生对这些技术以及各种检查方

法的影像特征必须十分熟悉。

Q 从业近30年的过程中，国内放射科的发展让您印象深刻的变化有哪些？这些变化是如何提升医疗效率的？例如医学影像AI。

A 我们见证了医学影像的进阶之路，在这个过程当中不断有新的技术出来。很多创新刚开始出来的时候大家是将信将疑的，我们每次都花了很长时间去验证一项技术它具体是不是有效、是不是安全。例如，现在人工智能大家做的很多都是肺癌早期筛查和诊断，其实20年前计算机辅助技术对肺结节检出就是它的前期发展阶段。这项技术在最近几年才突飞猛进，目前，AI对肺结节的检出准确率已经很高了，但对AI肺结节的精准诊断的研究还在进行中。

面对肺癌高发病率的情况，利用这些新兴技术我们的检查手段提升上去了，这样我们会面临新的问题，比如检查的手段提升了，治疗方法有没有更新？相应的指南是不是会根据技术的变化调整？

医疗领域实际上一直是技术在推动着各个层面的提升，不断地产生新的问题，又不断地通过新的技术去解决，这个行业非常需要先进的技术去克服和解决问题，进而快速发展。

人工智能在助力基层医院、优化流程、提高诊疗精度。现在国家的政策也很好助力了这些新技术的发展，这些无疑都为我们医疗行业的发展注入智慧能量。

在我们的工作过程中，实际上有很多工作也是重复性的，这些重复性

工作是不是能用新的技术替代？我们掌握了更强大的技术，能不能把这些技术，做一些更多的更新的技术尝试？未来有无限的可能性。

拓宽人工智能的医疗应用场景，最大程度符合我们医生的使用习惯，促进更多的科研成果转化，为临床诊疗提供支持。

回到初衷，我们希望用一些最前沿的科技，让诊断和治疗更加精准，让患者得到更好的治疗服务，而这个过程实际上也减少了不必要的医疗资源浪费。

Q 目前国内放射科的发展与国际先进水平之间是否存在差距？您对放射科的发展有怎样的期许？

A 近年来我们国家的规培、专培体系在逐渐完善，和国外差距正逐步缩小。设备方面，国内的三甲医院设备基本上都处在国际一流水平，但科研型前沿影像设备确实在很多基层医院还是有所欠缺。在工作模式上，国内的放射科医师确实由于病人多而忙于阅片出报告，希望将来能像国外的放射科医师一样与临床医师互动更加紧密，对临床决策的指导可能更加积极。

Q 放射科是对技术和设备倚重较大的科室，您认为创新技术或设备与人（包含医生及患者）之间的关系应当是如何的？

A 我认为医师的业务能力与设备技术是相辅相成的，临床实践中两者缺一不可。同时二者也是互相促进的，放射科医师不断提高的知识水平促进了新技术的发展，新技术的发展也带给了放射科医师新的视野。YI



上海胸科医院放射科主任
于红



中山医院血管外科副主任
董智慧

董智慧：新技术必须立足于解决老技术不能解决的问题

中大型传统开放手术往往有赖于医院更多部门协同，也要求主刀医生拥有至少五到十年以上的经验。而随着医疗技术与设备的不断推陈出新，无论是患者还是医生都得到一定程度的解放。

微创手术相比传统手术，创伤、耗时和住院时间明显减小和缩短，同时，得益于器材的快速发展，降低了技术操作的复杂程度以及手术风险，因而缩短了学习曲线和掌握周期，使得更多的年轻医生更早地有机会操刀成为主力。人类对疾病的认知在不断发展，应对的科学技术也正积极迭代。董智慧形容时代的烙印在医生身上体现颇深。2006年进入中山医院的董智慧，如今已经是复旦大学附属中山医院血管外科科室副主任、主任医师兼博士研究生导师。他形容，医疗的发展，人的因素是第一位。自己选择了医生这个需要终生教育学习的职业，就会紧跟技术的变迁与发展。

Q 随着人民生活水平的提高、生活方式的转变及人类居住环境的变化，各类血管疾病发病率逐年攀升，由此要求大众对血管外科的认知也得及时更新与普及，能否介绍下您所在的血管外科？通常会有哪些常见疾病？

A 用家里的自来水管打比方解释血管外科常见疾病会相对通俗易懂。水管出问题主要有

两种：堵住或者漏水。人的血管也是一样，“堵住”就是闭塞性疾病，血管堵到哪里，它所供应的区域可能会缺血坏死，例如堵到脑部，就是一般所说的中风，血管外科应对这类疾病主要就是疏通，挽救靶器官；“漏了”好比扩张性疾病，例如动脉瘤、动脉夹层等，血管外科的工作就是修复血管，不让其破裂。

Q 血管外科中，哪些疾病对于年轻医生来说确诊是比较有挑战的？其成长的过程中还有哪些壁垒？

A 血管外科的常见急重症往往异常凶险，具有起病急骤、发病迅速、病情凶险等特点。对于年轻医生而言，主要是具有迷惑性的急诊疾病需要在较短时间内完成诊断以及治疗方案的制定具有挑战。其次，疾病的轻重缓急判断，年轻医生在把握时仍需一些过程。血管外科是一个专科性十分强的科室，因为更加聚焦。对于医生而言，专科性越强，对其要求就会更高。而越专的科室，意味着病例数量越少，而医生的成长离不开病例数量的临床积累。医生就是要从无数个性中找到共性，再用共性的经验用到个性的治疗中。这就是为什么越专的科室，医生成长的周期会越长。

Q 从业的这些年中，血管外科发生过哪些重要的变化？尤其是在创新技术上的迭代。这些变化在提升医疗效率方面有哪些助益？

A 还是用水管的比喻来描述，以前水管坏了，是需要把墙敲掉看到水管后再修理，现在就直接从水龙头钻进去就可以修理。其实也就是从传统手术过渡到微创手术的过程。目前80%的手术都可以微创进行，时间上可以缩短至传统手术时间的一半，这一手术模式也比传统手

术更容易推广。一个年轻医生要做传统大手术，至少需要十年以上经验，微创技术对医生而言成长周期更短，五年内即可掌握常规技术。对患者而言，创伤更小，病人恢复更快，手术也更加安全。

新的技术落地必须立足于解决老技术不能解决的问题，例如，正在落地的飞利浦激光消融设备，对于一些血管堵塞性疾病，传统做法是在血管中放置支架，术后出现支架再狭窄的情况一直困扰着医生，而激光消融，可以让血管外科医生手中又多了把利器。

Q 首个国家放射与治疗临床医学研究中心下属的“糖尿病足多学科诊疗中心”将落地在复旦大学附属中山医院及其医联体复旦大学附属金山医院，是否方便透露一些进展？这一中心有何独特之处，能够带来怎样的社会效益？

A 首个国家放射与治疗临床医学研究中心落户依托中山医院，在这一中心下面，涵盖了血管外科。基于这一平台，计划建立糖尿病足中心。糖尿病足治疗目前遇到的一个痛点是需要多学科协作治疗，但实际的情况是病人的治疗是碎片化的。例如，患者的基础疾病是糖尿病，针对这一疾病在治疗的是内分泌科医生帮他终身调整血糖，而患者的足部烂了，则是需要整形医生帮其处理创面。血管外科在其中的作用，是疏通血管，为创面愈合提供重要必备条件。因此它的治疗涉及多个学科，协作是真正根据患者的需求协同，为患者提供合理的治疗流程。目前这一中心已经在筹备了，未来希望让糖尿病足治疗的流程更加优化和及时，让患者在优化的系统里得到全面治疗，该中心计划整合血管外科、内分泌科、整形外科和骨科等多个学科，覆盖到社区医院和长三角地区。其中，血管外科承担了一个枢纽的作用。YI

Dr. Juan Antonio Retamero: 数字病理如何为“医生的医生”赋能?

一所医院病理科的发展,在很大程度上反映了医院医疗水平的高低。长期以来,病理科医生的匮乏已经掣肘了全球各地的医院专科化发展进程。什么是病理科?它在保卫大众健康中扮演了怎样的角色?曾就职于格拉纳达大学医院的Dr. Juan Antonio Retamero是一名解剖病理学家,他认为病理科是透过人体组织确定疾病是否存在及其发展程度。病理科医生是“医生的医生”。

Dr. Juan Antonio Retamero在实施和使用数字病理学进行常规诊断方面具有丰富的经验。2016年,他在西班牙一家开创性领先的医院集团中在采用数字病理方面发挥了关键作用。从那以后,他在全球各地分享自己的经验,并支持了全球许多中心开始采用数字病理技术,他是数字病理行业现

代化的热心倡导者。

Q 病理科是一个与患者距离较远的科室,您能否简单介绍下病理科?科学技术的发展给病理科带来了什么样的改变?

A 组织病理学是检查组织样本,以确定疾病是否存在及其发展程度。病理学家是确定疾病如何影响身体组织的医学专家。

许多实验室缺乏对某一疾病类型具有足够专业知识的、有经验的病理学家。有些病例必须向异地的专家咨询,组织样本必须运往该专家,就有可能造成时间上的延误。数字病理学大大改进了这一过程,并为不同专业领域的医院之间的合作创造了机会,从而为患者带来更好的诊疗。

我以前在格拉纳达大学医院工作了几十年。后来,我们有幸成为欧洲甚至全球最早采用全数字病理技术的实验室之一。这意味着在数字病理实验室中,所有的组织病理学病例都可以在电脑屏幕上诊断,不再需要显微镜了。今年来,新冠病毒的流行改变了病理学家的工作方式以及病理学界对数字病理学的看法。例如数字化的工作流程让病理学家可以在家就能接触到病例,不必去医院,这样就保证了一定的社交距离。

Q 您认为病理科在临床科室中扮演怎样的角色?您从业的经历中,新技术和设备的迭代情况

如何?

A 病理学家通常被称为“医生的医生”,他们为其他医生充当着疾病咨询师和专家的角色。此外,病理学家是基础科学和临床医学之间的桥梁。大型中心的病理实验室会有一个分子生物学部门,里面涉及许多其他领域的研究,通常与癌症有关。因此,研究是学术医学中心病理实验室工作的重要组成部分。

目前,我们在解剖病理学中使用的样本处理技术是两个多世纪前发明的。这个过程自发明以来变化相对较小。尽管现代技术提高了自动化水平,可以对工作流程的许多不同步骤进行跟踪,但许多实验室仍然高度依赖于人工。如今,新兴和可靠的解决方案的出现,带来了更大程度上的自动化和更完善的跟踪过程,相应的质量和效率也因此得以改进,可以把错误数量降到最小以便改进整个流程。

Q 在病理科工作会有怎样的职业压力和危机?通常会是在怎样的情况下会有这样的感受?

A 病理学是一个处于危机中的专业,由于工作量的增加和病理学家数量的减少,我们需要应对日益增加的工作。工作量的增加是因为更多的病人接受了癌症筛查,同时也因为病理学家必须提供更多关于诊断的信息。

此外,全球有大量的病理学家即将退休,但新入行的、没有丰富经验的医生还不能完全承担起这部分空缺。这个情况的产生,我相信对数字病理的发展是很有利的,因为它将有助于数字病理学家变得更有效率、更有能力来处理日益增加的工作量。同时,数字病理对于新入行的医生也具有更强的吸引力,吸引新入行的医生们加入病理科。

Q 您认为西班牙在病理科领域还有哪些改善的空间?对于病理科未来的发展趋势或新方向,是否有一些您个人的洞察和见解?

A 从样本跟踪的改进到采用数字化工作流程,病理专业在现代化进程中获益颇丰,我们已经看到一些开创性领先的解剖病理学实验室成功实现了数字化。此外,数字病理学也被视为病理学领域最激动人心的革命之一:使用人工智能工具帮助病理学家更有效、更准确地开展工作。这就是计算病理学的意义所在,病理学家们总是很兴奋有工具能够帮助他们改善自己和病人的生活。VI



Dr. Juan Antonio Retamero

I N S I G H T

有 态 度

章庆元

疫情红利能持续多久？

巫天华

赴美上市的热潮还会持续吗？

未 来 访 谈

戴老板

为什么富人赚钱更容易？

崔鹏

拜登当选，
会带给人们好运气吗？

方三文

投资就搞简单的事情，
不要搞复杂的事情

David Gelles

乐观面对灾难

专 栏

疫情红利能持续多久？

记者 / 邓舒夏 编辑 / 刘心力 美编 / 车玲玲 图片 / 安寇

Yi YiMagazine

Z 章庆元

疫情对诸多行业造成了毁灭性打击，但也为一些行业创造了红利，在线办公就是其中之一。2020年上半年，科创板市值第一的金山办公实现营收9.16亿元，同比增长33.64%，录得净利润3.57亿元，同比增长143.3%，净利润接近2019年的全年。

“在线协同办公”在疫情期间是一个刚需，但是金山办公的CEO章庆元则认为，很多用户仅仅完成了初体验，并不能算是协同办公的活跃用户，不过他们中的很多人已经切身体验到协同办公工具所带来的便利。

令章庆元苦恼的是，金山办公旗下有WPS Office、金山文档、WPS+云办公等系列产品与服务，其中金山文档是协同办公功能的载体，但长久以来，很多C端用户对金山办公的认知约等于“WPS Office”。转变消费者的品牌认知需要时间，但更需要时间的是完善产品性能和培养用户习惯。

Yi 新冠肺炎疫情为在线办公创造了一个窗口期，这使得金山办公2020年的业务计划发生了哪些改变？

Z 疫情之前，我们对2020年的规划是逐步推进多屏、内容、AI、协作等业务。但今年2月开始，远程办公的需求一下子爆发，15天之内我们的月活增加了1个亿，会议等产品活跃度翻了200多倍，所以如何满足

这些需求是我们今年上半年的工作重点。而最近，我们的主要工作是让这些用户留存下来，KPI中非常核心的一点就是用户协作的活跃度，至于之前提的端产品的日活月活，我们就不是特别在意了。当然随着疫情的平缓，用户数据会有部分下降，毕竟疫情期间很多人用我们的产品并不是办公，而是统计，比如统计体温或者家庭住址。但在居家办公期间，我们教育了很多用户开始做基于文档的线上协作办公，这些人才是我们的核心用户，而这块数据并没有下降，反而是在上升的。另一方面，近年来，国际竞争从贸易领域向技术领域延展，中国提倡发展“信息技术应用创新”产业体系，因此今年国产操作系统迎来大发展。所以我们今年的第二个重点业务就是在国产自主操作系统上完成大型办公软件的开发与适配，这是一项巨大的工程。由于这套体系的建设还在初期，我们需要和很多电脑厂商配合不断迭代产品。另外从6月开始，我们陆续注册了十几家公司，这是因为很多城市发力信创产业，当地政府希望我们在当地设立服务公司和人员，开展本地化运营，助力当地信创产业落地。

Yi 为什么C端用户对各种在线文档、协同办公软件的直观感受是“同质化”？

Z 这个行业，前几年一直处于铺垫阶段，厂商们都是在辛苦地教育市场，包括我们的很多用户只是使用桌面端的WPS，他们很少使用协同办公的功能。其实，大多数用户在选择办公工具时是被动的，比如身边人推荐什么给你，或者换电脑时里面装什么就用什么，很少会更新，以至于现在很多人还在用Office 2003、Office 2007。这其中的原因是，基本功能方面各家软件都差不多，只有专业的企业用户会有更复杂的需求。

你看现在互联网公司招聘运营岗位时，都要求会用电子表格，甚至有的还要求会用Python。不过这些专业用户的需求也不尽相同，有的是做表格，有的是做PPT，这是一个需求很分散的市场。但总体来说，用户对“协同”的了解还十分有限，所以现在各厂商是各显神通，用各种手段去吸引和教育客户。疫情可能会让行业迎来一个比较快速的增长，但我还不敢说它会爆发成什么样，我们现在还在“开荒”阶段。至

疫情为在线办公创造了风口，但“风”能吹多久，
依然具有不确定性。



章庆元是金山办公的CEO。

金山办公是成立于1988年的办公软件企业。

做生物制药,以患者为先



单国洪
武田中国总裁

武田是一家成立于1781年的生物制药公司,1994年正式进入中国市场

突如其来的疫情让生物医药产业受到了前所未有的关注。在此背景下,生物医药企业如何把握机遇,实现突破和成长。武田中国总裁单国洪认为,作为一家成立239年、进入中国26年的生物制药企业,武田将继续通过战略转型和研发创新,为全球患者带来创新药物和突破性疗法。

Q CBN

Q 单国洪

Q 武田在战略布局方面,重点聚焦在哪些领域?

A 我们的全球布局都依循患者为先的价值观。在整个产品管线的研发中,聚焦于未满足的临床需求,寻找真正的创新,解决现在还没有解决的医疗问题。

我们叫4+2,武田专注于肿瘤、消化、神经科学和罕见病四大治疗领域的研发,并在血液制品(PDT)及疫苗领域进行定项研发投入。

在这些领域,我们已经完成了全球布局。武田的行政总部在日本,研发总部在波士顿,全球生产体系的总部在瑞士苏黎世,全球新兴市场的总部在新加坡,同时在纽约和东京两个金融市场上市,这个结构在跨国企业当中是很独特的。

Q 武田对于全球化的布局,是出于什么样的考虑?内在动力是

什么?

A 武田是在生物制药行业里非常典型的全球化样板型企业。

从1781年开始的239年可以分成4个部分:

第一个100年,主要业务是从中国进口中草药治疗日本患者。

第二个100年里,随着西方化学工业进入日本,武田开始进入到化学制药领域。

到1980年代,武田开始进一步全球化,把日本企业原研的创新药,带到美国医药市场,那是一个以创新药为主的市场,所以这是巨大的跨越。

2000年之后,武田进入到深度全球化,在去年完成对夏尔的收购后,完善了武田产品管线领域在全球的业务布局。

Q 作为一家以研发驱动的创新药企业,武田式创新的内涵是什么?

A 我们有非常重要的理念在支撑,就是患者为先和PTRB——Patient(患者),Trust(诚信),Reputation(信誉)and Business(业务)。生物制药行业最大的价值,在于帮助患者解决未满足的临床需求。这是武田在创新方面的核心理念。

因此我们有很多具体做法。比如,全球现在的管线中,超过70%都是大分子的生物制剂或者细胞治疗;同时这些创新项目、创新产品,超过30%在开始研发的阶段就引入了患者,这是一个非常与

众不同的做法。我们有一个专门的项目叫patient engagement program(患者参与计划)。这使得我们未来研发的产品能够更好地解决患者的临床需求。

在创新方面我们还有一个很大的特点,就是联合全产业链的力量。我们有超过两百个项目在跟大大小小的科研机构、初创企业以及其他大型企业合作。

所以这使得武田非常有信心,能够更好地推出创新产品和突破性疗法的治疗新手段。

Q 对于未来在中国市场的发展,武田有着怎样的规划和愿景?

A 我们进入中国26年了,初步完成了全产业链的布局。

预期未来两三年之内,我们大概会有超过15款创新药进入中国。武田会成为在中国上市的创新药最多的跨国制药企业之一。

在即将召开的第三届进博会上,武田将以“新武田”的形象再度亮相,通过全新升级的750平方米“双展台”,全面展示在肿瘤、消化、罕见病和血液制品等核心领域的创新产品和突破性疗法,包括已经获批上市的创新产品以及即将上市的重磅产品。我们会把武田在全球的最创新的一些药物和治疗手段,通过进博会的平台展现给大家。

同时,武田在中国的组织 and 人员也将进一步壮大,创造更多的创新医药人才岗位,培养更多有国际化视野的人才,为此专门推出一系列人才发展计划。

我们也和产业链上的伙伴在研发、诊疗技术、数字医疗这些方面做很多合作,把更多的创新药,更快、更高质量、更可及地给到中国患者。 Yi

《第一声音》是第一财经频道推出的一档节目,与各企业高层对话,和您分享他们的经历与智慧。《第一财经》杂志出于传递商业资讯的目的刊登此文,本栏目由本刊广告部制作。



巫天华是老虎证券的CEO。

老虎证券成立于2014年,是一家专注美港股等股票市场的互联网证券交易商。

赴美上市的热潮 还会持续吗？

记者 / 谢芸子 编辑 / 刘心力 美编 / 车玲玲 图片 / 安寇

Yi YiMagazine

W 巫天华

2020年至今，中概股在港股市场和美股市场的表现比人们预期要好。在阿里巴巴2019年年底赴港二次上市的示范作用下，今年出现了中概股回归港股的一股热潮。有专家甚至预计，未来3至5年内最多有50至60家中概股赴港上市。

早前有声音认为，中概股相继“回港”是瑞幸咖啡风波带起的涟漪。但进入2020年以来，虽有新冠肺炎疫情、中美贸易摩擦等“不确定”因素，美国资本市场对于优质中国企业的热忱却有增无减。10月15日，名创优品在纽交所正式挂牌，成为今年赴美上市的第27家中概股企业。而在2020年前三季度，中国企业在美上市数达到25家，较2019年前三季度还多出3家。

在这样的背景下，承销商们的竞争也在加剧。作为互联网券商的新锐，截至2020年10月15日，老虎证券参与了网易回港以及嘉和生物的港股上市。而在美股市场，老虎证券则参与了21家中概股企业的IPO发行，其中作为承销商参与12家。老虎证券CEO巫天华与《第一财经》杂志分享了其对中概股回港二次上市背后的推动作用，以及2020年为何能掀起赴美上市热潮等问题的看法。

Yi 业内普遍认为，中概股正在掀起一轮港股回归潮，在你看来，这背后的主要原因是什么？

W 我认为首要原因还是港交所在其中的推动作用。港交所是一家很有意思的公司，8年前阿里巴巴就曾希望在港上市，因其股东构成十分复杂，譬如马云占有股权为8.9%，但投票权却占到了42.5%，并不符合当时中国香港“同股同权”的上市条件。双方交涉无果之后，阿里巴巴干脆赴美上市。在与阿里巴巴错失后，港交所开始了一系列的改革，这其中就包括最有创新意义的“同股不同权”。同时，对于生物医药以及更多新兴产业，港交所也开辟了绿色通道。而且，一直以来，港交所在“商务拓展”方面都是非常努力的，会定期给美交所“松松土”。也正因如此，我们看到在2018年之后，更多小米、美团这样的优秀中概股企业选择在港上市。这拨回港二次上市潮，与几年前360、分众传媒私有化后回归A股的浪潮有很大不同。当时，“私有化浪潮”下的中概股企业大多都是对美股市场的估值不够满意，而同等体量的公司在国内估值又非常好，因此它们选择回归A股。但现在看来，那一拨公司回归A股后的表现也大多不尽如人意。部分企业的市盈率还不如在美国退市时的市盈率。它们的利润可能有所上涨，但市值反而下降。相反，再看本次港股的二次上市，我认为本质更像是做了一次定增，对公司来讲，是非常轻的决策。

Yi 有观点认为，本次港股二次上市的热潮，也有中美关系变化的因素推动，对此你怎么看？

W 总体来讲，我认为排在第一序位的因素还是港交所的改制。其次，从时间上看，阿里巴巴、京东、网易等企业决定在港二次上市之时，还是在中美贸易摩擦加剧之前。当然鉴于中美关系等大环境原因，更多企业或许认为二次上市能为企业发展带来更多的资金储备。但是我想告诉大家的是，绝大多数企业很难在股价最高的时候二次上市。并且，就算企业股票处于高点，二次上市时也不会有足够多的买方愿意购买。股价过低，管理层肯定不愿意，股价过高，买方也不愿承担风险。

Yi 中概股回港二次上市的同时，赴美上市的热潮也在展开。你认为，对于两个不同的资本市场，企业应该如何做出选择？在回港二次上市的过程中，什么

对于企业而言，选择在港股还是美股上市，
更多依据的还是自身的发展需求。

样的企业更容易成功？

W 对于企业而言，选择在港股还是美股上市，更多依据的还是自身的发展需求。但港交所与美交所对于企业上市的要求还是略有不同。一般情况下，由于美交所是纯粹的注册制，从启动到正式上市的流程更短。以老虎证券为例，从正式启动到2019年3月在美上市，大概用了6个月，公司在美交所的上市时间一般也是半年到一年。但港交所并非纯粹的注册制，更像是介于A股和美股的中间方案，从启动到上市，最快的时间也在8至9个月。此外，美交所上市的门槛虽然较低，但成本会更高。瑞幸咖啡财务造假事件后，董监高责任险有所提高，且想要在美国上市，CFO跟资本市场的沟通能力也要加强。所以每个市场都各有特色，公司最终如何选择，还是要根据业务需求与创始人偏好来决定。

在一般情况下，影响企业上市地点的原因更多还是企业发展年份、融资资金来源以及对标企业所在的地点。例如新能源汽车的企业大多对标的是特斯拉，所以更多选择在美国上市，同时在美国上市也能增加全球的影响力。当然还有一些企业，起初冲刺港股并不成功，只能选择在美国上市后，第二站再到中国香港上市。如果第一站就选在中国香港市场，第二站想在美国上市的难度则更高。

Yi 你怎么看待瑞幸咖啡财务造假的事件，这件事对美国资本市场带来的最直接的负面影响是什么？

W 我一直认为这件事带来的影响并没有大家预想的那么大，瑞幸咖啡的事件发酵在4月，在此之前，阿里巴巴已经回港上市。从客观数据来看，中国企业2020年在美国上市的数量反而有增无减。实际上，瑞幸咖啡事件带来的最直接影响，还是我们刚刚提到的董监高责任险的增加，但增加的额度也仅是几十万美元。

Yi 在2020年新冠肺炎疫情全球化发展、中美贸易摩擦加剧等更多因素的影响下，中概股赴美上市的数量与融资额度都创下新高，你认为原因是什么？

W 其实在2019年，全球的资本环境整体较冷。2020年3月和4月，受疫情等各种因素影响，美股大盘也一度暴跌，疫情导致各个国家的经济变得困难。也因此，包括美国政府在内的更多国家央行开始放水。美国政府还专门做了几万亿美元的刺激计划，这个计划对整个二级市场都是很大的利好，这是一个重要因素。其次，第二个因素也跟疫情有关。比如纳斯达克有很多技术企业，疫情虽然对实体经济、旅游业带来伤害，却给了技术公司更多机会。实际上在现阶段选择上市、或准备上市的公司，更多都是在大众创业、万众创新的浪潮下拼杀出来的优质企业，不管有没有大环境的影响，这些企业都已相对成熟，已经到了上市的时间节点。

Yi 你认为，老虎证券要在承销商的激烈竞争中胜出，核心优势是什么？

W 其实与欧美大行相比，我们能为中概股创造更多增量价值。对一家公司来说，多一个承销商并不会增加成本，因为总的承销费用是固定的。但作为新兴科技券商，我们可以和传统投行互补，除了贡献订单，还能提供很多差异化服务。比如为小鹏汽车做承销时，我们除了贡献了24亿美元的订单外，还帮小鹏公司与一些地产商牵线搭桥，此外还在社区推了试驾活动，让投资者能切身感受小鹏汽车的产品和投资价值。因为同为创业者，我们更能理解新经济公司在上市过程中的痛点和需求，也希望能与公司走得更远。在有些项目中，一些欧美大行会因性价比不够高或其他原因半路跳车，但我们会选择陪伴公司走到最后。在这种情况下，我们一开始可能不是第一承销商，但最后也会走到第一的位置。

Yi 在你看来，中国企业赴美上市的热度在明年是否还会持续？

W 我认为在未来一段时间，中国企业赴美上市的热度还会持续。我们目前接触到的一些企业，大多也希望能在明年赴美上市。原因无非是美股市场的流动性更好。在美国上市后，再到中国香港二次上市也更容易。所以我个人认为，即便有大环境因素，也不会影响一家企业上市与否的决定。 Yi



钻研琢磨，北欧匠心成就完美一杯

如果你此刻正身处瑞典，想学会一个本地词汇就畅行无阻，那么相比Tack（谢谢）或是Hej（你好）而言，Fika（咖啡）可能是个更好的选择——在瑞典，Fika是能够将烦恼抛诸脑后、尽得怡然之乐的独特时刻。几乎没有什么事是一次Fika解决不了的，如果有，那就再来一次。

英国《卫报》2017年的调查数据显示，芬兰、挪威、冰岛、丹麦、荷兰、挪威等北欧诸国包揽了全球各国咖啡消耗量的前六名。北欧诸国围绕咖啡建立起来的休闲时光，都是工作与生活的平衡，对时间的优雅享受，以及与友爱之人共度的快乐时光。一杯香气四溢的温暖咖啡，此时成了情感传递的最佳信使。

伴随消费市场的繁盛，经典隽永的斯堪的纳维亚设计风格也渗透到了咖啡产业中，将咖啡机点化为品质与造型兼备的家庭必备品。如何造就一杯好咖啡？仔细观察ASKO新工匠系列咖啡机，或许能从很多细节中找到答案。

·咖啡的魅力，从咖啡豆被研磨的那一刻就已尽情释放。在传统咖啡机的设计中，机器内往往会残留多达1杯咖啡所需的粉量，陈粉自然会对每日第一杯咖啡的口味产生明显的影响。通过缩短研磨和冲煮部件间的通道距离，ASKO的自研设计在咖啡机中极大降低了残粉堆积，使每一滴咖啡都是新鲜冲煮，口感醇正。

·好的意式浓缩咖啡，是压力、温度与时间完美配合的结果。在工作时，ASKO新工匠系列咖啡机可以稳定提供90℃、11.4bar的

最佳萃取温度及压力，以保证咖啡豆内的精华物质以更高效率、更大比例地保留，并被提取至咖啡液中。上述技术指标已与专业的半自动咖啡机相当，同时远胜市面已有的大多数家用自动咖啡机解决方案。

·好的咖啡，往往还离不开牛奶作陪。口感绵密的奶泡能令人愉悦，但制备它需要冷到恰到好处的鲜奶以及高超的打发技术。针对这一难题，ASKO研发出的Latte Cream专利系统可以实现媲美咖啡大师的出品效果，独立的奶箱部件通过中空设计实现更大程度的保温保冷，各部件也都可以轻松拆解，并直接放入洗碗机内清洗。

·一台优秀的咖啡机，能让家变成最好的咖啡馆。它既要在出品时有稳定的表现，也要在不喝咖啡的时候与全屋设计的调性融为一体。工作状态下，ASKO新工匠系列咖啡机的彩屏可显示咖啡的制作进度，一目了然；待机状态下，大量使用黑钢/不锈钢的外部设计又能让其隐身于厨房的烤箱之上，呈现表里如一的北欧风格。

“以技术创造美好生活”，真正优质的设计理念能够体现在风格独特的奢品家装中，也能体现在自动咖啡机生产的一杯咖啡之中。尽管每个人对于生活品质的追求以及生活美学的理念都不尽相同，但ASKO的匠心与实用主义，任何国家的精英家庭都能在其产品上找到共鸣，成为满足后者高品质生活方式的首选。

如果繁忙的工作已经让你逐渐失去对日常的热情，那么不妨从享受一杯咖啡开始，重拾对细节的关注、对情感的投入，以及对未来的信心。(Yi)

ASKO新工匠系列咖啡机CM8477B



为什么富人赚钱更容易？

在2018年的喜剧电影《西虹市首富》中，亿万财产继承人王多鱼抓着头发痛苦地哀嚎：“为什么我的钱就像自己会繁殖一样，怎么花都花不完？”

这是一个情节俗套的现代童话：沈腾饰演的落魄守门员王多鱼为人正直，但因水平太差被球队开除，沦落到山穷水尽的地步，突然被一个从天而降的喜讯砸中：他的二爷爷是超级富豪，去世前给王多鱼——他的唯一继承人——留下了价值300亿元的遗产。

但这钱不是直接给，老爷子布置了一个任务，让王多鱼在一个月内先花掉10亿元，如果到期钱没花完，那不好意思，300亿元遗产就拜拜了。

为了完成任务，王多鱼开始胡乱挥霍，比如买了一堆夕阳产业的垃圾股票、投资了一个精神病人开发的产品、高价买了一栋烂尾楼等着赔钱、把北极的冰山拖到阿拉善……结果这些投资最后不仅没亏钱，反而都赚了很多钱，差点儿让他没完成任务。

这部看似虚构的喜剧其实讲了一个一般观众不会关注的知识点，那就是：富人的钱会自己繁殖，而穷人的钱却如同遭遇计划生育一样。

马太效应是专门用来形容这种现象的词汇，它来自于《圣经》，原话是这样说的：“凡有的，还要加给他让他多余；没有的，连他所有的也要夺过来。”

富人不需要靠出卖时间来赚钱，他们可以通过投资——比如购买房屋、股票等——享受资产增值带来的被动收入，雪球自然能越滚越大。而穷人的收入几乎都来自劳动报酬，打一份工领一份钱，扣除生

社会应该全力消弭那些造成贫富差距的因素，而作为一个普通人，我们只能在此刻比历史上任何时刻都更加重视和警惕马太效应。

活开支后基本剩不下什么，很难获得积累。

这里有个很关键的问题：买房增值，对应的是资本性收入；靠工资攒钱，对应的是劳动性收入。虽然看起来工资和房价都在涨，但工资往往涨不过房价。因为工资上涨，本质上要依赖经济增长。那么问题来了：普通人依赖的经济增长，能跑赢富人独享的资本增长吗？

托马斯·皮凯蒂（Thomas Piketty）用《21世纪资本论》回答了这个问题。他在书里提到了这样一个结论：资本收益率在历史上是长期高于经济增长率的。从古代到17世纪，经济增长率从未长时间高于0.2%，但资本收益率能够长期处于4%到5%，是经济增长率的几十倍。

可能有很多人会对这个数据疑惑，这么多年以来，我们的经济增长率好像没有这么低过呀？它跟资本收益率之间的差距似乎没有这么大。

有这种感觉很正常，因为中国自改革开放以来，几十年的时间段里都保持了年均9%左右的经济增长，甚至在相当长的时间内增速都能到两位数，因此我们对“经济增长率”和“资本收益率”之间的差距感受没有那么大。但这种经济高速并非常态，几十年的高速增长在我们自己的历史上都属于小概率阶段，而如果拉长到整个人类历史看，更是稀少。

经济增长对普通人来说，不仅仅意味着收入增长，更意味着社会公平。

我们知道，20世纪发生了三次工业革命，推动经济持续快速发展，同时催生了新的社会角色。比如电气工程师是随着第二次工业革命以后电力大规模应用而诞生的新职业，这也意味着，想成为这样的从业者，是不能靠继承的，每一代人都需要从零起步。

不能靠继承，那就意味着一个人到底能不能获得这份工作主要取决于他的智识水平和学习能力，而不是他爸是谁。而智识水平和学习能力与土地资本、金融资产有很大的不同，它们在各代人之间只能部分传递下去。注意，是部分传递下去，比如一个人学习很好，但是他的孩子不一定也学习好。

在工业革命之前，也就是经济增长慢持续很长的那段时期，基本产生不了新的职业，那么不管你聪明不聪明，地主的儿子出生就是地主，佃农的儿子出生就是佃农，要实现阶层跨越、改变命运可以说是难如登天。

但工业革命推动经济增长起飞，出现了大量新的社会分工，有了工程师、程序员这样的新岗位，许多出身贫穷的人通过努力学习掌握了技能，从而获得一份体面工作，迈入中产阶层，实现了阶级跨越。

这100多年来，就是因为技术进步推动经济增长率飞快提升，创造了许多新的社会岗位，才让劳动收



入增速比以前更快了。我们可以把经济增长当成一个流量，已有的净财富当成存量，当经济增长快的时候，通过流量很容易就能改变存量。

但是前文说了，经济高速增长的阶段在人类历史上凤毛麟角。大多数情况下，资本收益率始终比劳动收入的增长率高。这也意味着，人类历史上“拼爹”的时代，要远远多于“逆袭”的时代。

在托马斯·皮凯蒂看来，20世纪以来这100多年的美好生活，更接近幸存者偏差。未来一段时间，或许不会再有技术上的突破性变革，全球经济增长率的预期也在不断降低，资本收益率和经济增长率的差距会越拉越大，通过流量就追不上存量了。

所以，《21世纪资本论》教给了我们第二个知识点，那就是：经济高速增长时，马太效应不明显；经济增长放缓时，马太效应将越来越严重。

有人会疑惑：马太效应和贫富分化自古以来就是大众媒介热衷讨论的敏感点，为何这两年引发了更广泛的关注？这一方面是因为2016年特朗普当选背后的逻辑被更多解读出来，另一方面则是全球财富分配几十年积累的弊端已经到了无法忽视的地步。

美国劳工部原部长罗伯特·莱克（Robert Reich）曾经拍了一部纪录片《不平等的时代》，详细阐述这种弊端的由来。罗伯特·莱克也是一位著名的经济学家，终生都在研究收入和分配的制度性问题，这部纪录片就是他的研究的浓缩和精华。

在这部纪录片里，罗伯特·莱克给观众展现了一个不为人知的事实，那就是美国的收入不平等自从1929年大萧条之后，一直是收缩的。特别是战后30年，美国经济高速增长，富人和穷人之间收入差距不断减小，一直到1970年代末，这一切才发生了改变。

他在片子里列举了这样一组数字：从1970年代末开始，美国中产阶级的工资便停滞不涨了。1978年，一个典型的美国蓝领职工的年收入，考虑通胀因素后是4.8万美元，当时美国前1%阶层的平均收入是39万美元。

但是到了2010年，典型的美国蓝领职工的年收

入考虑通胀后不但没有增长，反而下降到了每月3.38万美元，前1%阶层的平均收入则增至约110万美元，增长了两倍还多。

这30年究竟发生了什么，让这一切逆转呢？

最重要的原因之一就是经济全球化。在1970年代末，货轮、集装箱和卫星通信这类技术的发展推动了全球化，大量美国制造业迁往海外，同时政府为使企业自由竞争开始压制工会。没有工会的工人，面对经济全球化和技术革命只能被盘削或失业，所以收入从1970年代末开始就停滞不前了。

但全球化只能解释普通蓝领工人收入停滞这个现象，无法解释前1%阶层的收入大幅增长。罗伯特·莱克在片子里给出了第二个原因，那就是美股恰好从1980年代初开始进入长期牛市。

回溯历史我们知道，美联储主席保罗·沃尔克从1980年11月开始打压通胀，不断加息，导致美股跌了20个月，但为之后美国股市和经济30年的繁荣奠定了基础。从1982年8月开始，美股进入长期大牛市，一直涨到今天。

因此，全球化导致的制造业转移和资产价格的大牛市两者叠加，造就了美国如今的这幅景象：一方面长期的资产价格牛市成就了一大批富豪，比如离婚分了家产仍然是全球首富的贝索斯；另一方面，大量底层美国人可能甚至拿不出300美元现金。

一部电影，一本书，一部纪录片，教给了我们三个道理：第一是富人赚钱的收益率要比穷人高得多；第二是经济高速增长时，马太效应不明显，经济增长放缓时，马太效应将越来越严重；第三是制造业外流叠加资产价格牛市，会拉大贫富差距。

从历史到现实，道理已无需多言。社会应该全力消弭那些造成贫富差距的因素，而作为一个普通人，我们只能在此刻比历史上任何时刻都更加重视和警惕马太效应。 Yi



戴老板

财经自媒体写作者 / 通信行业前分析师
代表作：联想和华为的1994年 / 中国芯酸往事 / 世间已无明斯基

拜登当选， 会带给人们好运气吗？

约瑟夫·拜登自从搞政治以后，运气似乎就变得非常吊诡了。起码在2020年之前是这样的——只要他很努力地在一件什么事上获得了成功，就肯定有厄运伴随，但同时又会有一点小幸运。

拜登是出生于中产阶级家庭的爱尔兰裔，学霸，29岁就当上了参议员。这应该算是美国历史上最年轻的当选者了（当时）。但也就是在当年，他的妻女都死于一场车祸，两个儿子也受伤了。所以，拜登的参议员就职仪式是在儿子的病房里完成的。

经过一番奋斗，作为民主党的明星，拜登1988年第一次参选总统。

其实当时不是个好时机。首先是老布什受到里根的总统光环庇佑，风头很劲，难以撼动。而且，拜登很快被查出有脑血管瘤，随后他退选，并且做了手术。脑血管瘤这种病即使在30年后的现在，能不能治好也很大程度上依赖运气，但是拜登几乎完全康复了——当然，有一点后遗症，他从那以后偶尔会出现间歇性的语无伦次或者公众表现失仪。

2008年，他第二次参选总统，运气又不好，遇到了民主党几十年来个人魅力最强的奥巴马。但好运气是他被收编，跟着奥巴马当了副总统——原本人们都预测奥巴马会选希拉里。

2016年是拜登的最佳参选时点。奥巴马8年总统

当得人气很旺，根据当时民调，45%的人希望奥巴马再来一届——当然了，美国法律不允许——副总统拜登在那种形势下人望颇高，而且年龄问题也不像现在这么遭人诟病，但他没参选。

为什么呢？因为老拜登政治前途一片光明的儿子博·拜登2015年刚刚去世。博本来要筹备竞选特拉华州州长。老拜登原想把政治资源转交给儿子，自己在幕后和大佬们握握手，拍拍肩膀，跳跳广场舞，享享清福。但天不遂人愿，博也被查出脑血管瘤，但没有他父亲那么好的运气，很快去世了。

当时老拜登73岁，正在坎儿上。老年丧子，而且是三个儿女中唯一有出息的那个。老拜当时有点万念俱灰，还选什么总统，不自杀就够坚强了。

不过仅仅两年后，拜登竟然满血复活，并决定参加2020年的美国总统选举。

这里插一句，在坚强这个品质上，我不得不佩服拜老师。其实在很多情况下，最后的胜利者不是那些力挽狂澜的人——并不是这类人不能在竞争中胜出，而是能力超人出现的概率太小了——胜利者往往是那些靠毅力坚持到最后的人。拜登就属于后者。

尽管这是拜登第三次竞选总统，而且他当过副总统，但在开始阶段，民主党大佬们没太把他当回事。

2018年到2019年民主党党组织普遍对冲击特朗普的总统位置一点信心都没有。所以就干脆来个大松心，谁爱参加总统选举都欢迎——反正赢不了，就当让孩子们练兵了。

民主党初选参与者见面会上，就像公司年会的阳光普照奖颁奖似的，舞台都站不下了，拜登也被挤到了一个不起眼的角落。

初选开始，人望排在前四位的大热门分别是老革命桑德斯、女教授沃伦、男同性恋布迪吉格以及大富翁布隆伯格。经过几个月的角逐，拜登后来居上，竟然胜出了。

拜老师是怎么做到的？



崔鹏

资深媒体人，微信公众号“崔鹏的二手经济学”作者
同时也是一个价值投资者。



2020年,人类的坏运气之年,拜登自己的运气却不错。

其实这个老头什么都没做,他胜出的主要原因是竞争对手太没溜儿了。这些家伙越用力表现,就越把自己弄得像个怪物,所谓的猪八戒搽粉——越抹越没个人样。桑德斯的极左论调让人感觉他越来越像《日瓦戈医生》里的斯特列尼科夫;沃伦呢,除了和桑德斯一样左,还很缺乏风度;布迪吉格的同性恋家庭……反正美国人虽然能接受同性恋,但要接受总统是同性恋,而且有个幸福的家庭,是不可能的。

被寄予厚望的布隆伯格太贵族化了,而且始终表现得犹豫不决。他一露面,就会被同台的几个老头老太太骂得狗血喷头,然后心理防线完全崩溃了。

不过即使拜登胜出,人们(包括民主党人自己)也觉得拜登基本没戏。

但谁能料到呢,不到一个月后,新冠疫情在美国全面爆发了。紧接着又发生黑人弗洛伊德被警察跪杀的事。选情完全反转了。直到最近特朗普感染新冠又出院,博彩市场上预测拜登赢得选举的概率已经达到六成半,算是取得压倒性的优势。

华尔街也从对拜登抱有负面看法转向接受这个确定性更高的现实。他们还为此造了个词——拜登经济学(Bidenomics),用以向客户们解释为什么股市在拜登上台后还是会向上涨,而不是下跌。

很多大投行已经预测拜登不但能拿下下一任的总统宝座,而且民主党也将控制两院,改变现在是跛脚鸭的现状。那么拜登上台到底会带给美国经济以及投资者什么呢?

大概有以下几项。

第一个,如果民主党掌握局势,美国政府很可能进一步扩大财政救助措施。

其实现在第二轮财政救助是卡在国会讨论上。民主党提出了2万亿美元的救助计划,而共和党见面砍一半,说可以减少1万亿。

本来双方都很强硬,但最近特总统说可以提供1.8万亿,而且还能谈。民主党也有点想就坡下了。快到投票了,双方都想做出点姿态,让美国人感觉是自己一方在救助方面做了更多。

不过如果民主党真的上台了,他们可能还会通过其他途径增加对疫情受困者的救助。

上面这两条在短期内对股市都有好处,所以最近几天美国市场又涨了,中国市场也类似。

第二个,拜登还是有自己一套对经济的看法的。他偏向于更加积极的财政政策,也就是靠增加政府投资来带动经济复苏。根据他的想法,这些投资应该投向基础设施建设、环保行业。看,中国和美国思路好像越来越趋同了。

第三个,拜登不是桑德斯,他们的一个重要区别就是,拜登是从中产阶级知识分子转过来的,他总体来说还比较理性。

拜登虽想用更积极的财政政策推动经济,但他不打算无限制地让美联储为财政赤字买单。看拜登的规划,他的政府大概会保持现在的赤字水平。

第四,那么钱从哪来呢?

加税。这一点和特朗普政府的想法相反。特朗普对经济无知,认为减税一定是对经济有好处的。

那么拜登加税,是要加谁的税呢?这里包括几部分,一个是有钱人,一个是大型传统能源公司,还有就是具有垄断性的技术公司。

这本来是华尔街的交易者们最担心的一块。但是现在真的事到临头,华尔街又有一些新的预期政策的解释。那就是,如果拜登可以带领美国“蓝波复苏”(blue wave recovery),那么虽然针对富人的税收会增加,整个市场仍将继续繁荣。

第五,中国和美国。

大部分人预期拜登上台的话中美关系会稍微好一点。因为不管怎么说,属于建制派的拜登不会反对和中国人重新心平气和地回到谈判桌前。

中国在最近也做了一些有象征意义的事,比如NBA复播了。但很难讲中国和美国会很快回到从前——从前也不是好朋友。

总体上,如果拜登当选,拿一个历史人物来比喻的话,他很像日本战国时代的德川家康。

家康在战国诸雄里各方面能力都不是最强的。军事才能他不及武田信玄,气魄不及织田信长,组织管理和心机不及丰臣秀吉,家世不及今川义元。但他活得长,并保持了旺盛的政治生命力,外加一点运气。

2020年是人类的坏运气年,却是拜登的好运气年。他会把好运气带给经济,以及我们的投资市场吗?也是有可能的。vi



Insight
有态度 专栏
你问我，我问谁



公司 / 产业

投资就搞简单的事情， 不要搞复杂的事情



方三文

投资交流交易平台雪球创始人、
私募基金管理人。
雪球ID: 不明真相的群众

一问一答之间，事关如何认识市场、判断公司，甚至是重识自我。答案说出来了，看似都是常识，但同样的问题却又总会被一问，再问。



市 场

Q 怎么理解世界百年未有之大变局？

A 过去百年可见到的主要变化是：1.技术进步。通过工业化、信息化，生产效率提升，一举解决了人类亿万年来吃不饱的问题，在吃饱之外，新创了很多的产品、服务品类，人类的生活水平加速度提升。2.经济市场化全球化。协作成为个体与他人、群体的主要关系，这进一步影响了人的思维和行为方式。将来百年，不知道，但大概率是过去一百年的延续。

Q 你对未来非常乐观，理由依据是什么？

A 自从工业革命以来，人类社会就进入了加速发展阶段；中国是过去四十年，走完了欧美社会四百年的道路。这里面的发展主线是什么呢？

Q 为何近几年各行业都有集中度越来越上升的情况？

A 商业模式已经稳定的行业，一般会越来越集中，直到新的模式、新的行业产生。

Q 有什么公司的产品是非差异化产品但公司却能长久经营还做的非常大？

A 有些差异化是显性的，比如产品体验不同，技术路线不同，这个容易看出来。有些差异化是隐性的，比如经营上的规模效应，管理上的效率优势。前者典型是比如洗发水、牙膏这样的日化用品，或者酱油、可乐这样的食品饮料。后者的典型是比如福耀这样的汽车玻璃产业。显性的差异化有很多运气的成份。隐性的差异化，更多是人努力的结果。

Q 在你的印象里，阿里和腾讯哪个较好？

A 两家公司产品形态完全不一样，为什么一定要分出一个胜负呢？

Q 企业的品牌护城河是取决于产品的品质，还是取决于企业的管理能力？

A 技术、品牌、企业文化都有可能构成企业的“护城河”。甚至企业logo的颜色，也有可能成为企业的“护城河”。

1.技术进步提高效率。2.制度创新增强协作。这个过程中，技术有可能短时间停滞，制度创新有可能搞错方向，协作有可能暂时破裂，但大的趋势不变。

Q 人民币开始强势，B股和A股折价如此夸张，但分红却是一样的。现在买B股是好的策略吗？

A 因为分红是一样的，那买B股显然比买A股合算多了。这是一个很容易作出的投资决策。至于B股股价会不会涨成跟A股一样，有证券市场以来，无数股民基于无数信息做过分析，结果没有任何一个人成功套利。所以，投资就搞简单的事情，不要搞复杂的事情。

Q 最近全网都说不能让恒大借壳上市。你怎

Q 视频创作会越来越挤压图文媒体的生存空间吗？

A 视频肯定会挤压图文的生存空间。但视频并不是万能的，视频在表达某些信息的时候，效率不会提升，反而会下降；效果不一定会改善，反而可能变差。比如你现在向我提这个问题，如果你非要跟我视频连线的话，我觉得我的体验很差。但文字回答你我感觉还行。所以文字、图片、视频，都只是内容的表达形式，这些形式都会长期并存。

Q 能否分析一下天涯论坛没落的原因？

A 1.内容分发的效率不高。因为论坛的内容结构是树型的，依赖于特别有限的公共页面完成内容与读者的链接。这种方式被更个性化、高效率的分发办法订阅流（比如微博、朋友圈）、推荐信息流（比如今日头条）取代了。2.内容无法结构化沉淀。大家可以看到一个事实，天涯、猫眼之类的泛品类论坛消失了，但是内容可以结构化的汽车之家、大众点评这样的“论坛”，还活得好好的。

Q 三只松鼠会不会最有可能成为中国的迪士尼？

A 只能说，一切皆有可能。不过最有可能的是你赌博赌出了臆症。

么看？

A 不要说什么“全网”，作为一个投资者，我就很赞成恒大上市，我赞成一切企业，无论优劣贵贱，只要披露足够信息，就可以上市。作为一个买货的，货多总不是坏事。但是监管部门跟我思路不同，他们可能要考虑国家产业调控、金融风险防控等等多个因素，角度不同，高度不同。

Q 经常听到投资者聊到一个词叫“赛道”。如何理解这个概念？

A 我不懂，我不会用这个词，你找喜欢用这个词的人讨论去。

Q 假设欧元区解体了会怎样？

A 会听到“卡崩”一声脆响。

投 资

Q 把价值180万元的房子卖了吃利息5%每年可以得9万元，在呼和浩特租套100平方米的房子年租金2万元，一年净赚7万元，有何不妥吗？

A 不妥之处是房价涨了的话你的心理感受到底好不好。我理解对于大部分人来说，住房的核心功能是消费，这个消费，可能不限于房租。所以不建议类似于“卖房投资”这种方法。等有余钱了再投资。

Q 你在投资的时候会不会留有一部分现金？

A 不会刻意留现金，但不排除因为一些具体的原因在特定阶段有一些现金。一般来说存量资金都是一把梭。

Q 怎么看控股公司的估值需要打折？

A 市场的估值是说不清楚的事情。比如说在牛市的时候，一个公司只要参股另一个有“概念”的公司，获得的“估值”提升可能远远超过他所持股份的实际价格，这样看就不需要打折，而应该溢价了。所以我建议不要去分析市场的估值，自己愿意给什么估值就按什么估值。

Q 你怎么看“群众的眼光是雪亮的”与“真理掌握在少数人的手中”这两句话？

A 这个，前人早就说过：“你可以在所有的时间欺骗一部分人，也可以在一段时间欺骗所有的人，但你不可能在所有的时间欺骗所有的人。”所以呢，如果说群众的眼光是雪亮的，那么你得接受这个雪亮只有长期才有效，短期很有可能是睁眼瞎。如果说真理掌握在少数人手里，具体是哪个人，通常我们搞不清楚，每个人都认为是自己，但这很可能搞错了。

Q 我的股票基本就是腾讯和茅台，收益都不错，如果继续加仓，应该选这两只中的哪个？

A 各加一半不就没有这个烦恼了。

Q 常常听人说通过买入期货卖出期权来实现无风险套利，请问在什么情况下能够实现这种操作呢？

A 这个世界上，没有那么多的无风险套利机会，有机会的话也不会等你来套。我觉得还是算了吧，不误导你了。YI

乐观面对灾难

翻译 / 葛仲君

G David Gelles

M Gail McGovern



David Gelles

David Gelles自2013年开始担任《纽约时报》记者，撰写关于并购、媒体、技术等方面的文章。在加入《纽约时报》之前，他曾担任英国《金融时报》驻纽约和旧金山记者。

盖尔·麦戈文 (Gail McGovern) 2008年接管美国红十字会时，该组织正处于赤字状态，并因丑闻而蒙羞。

该机构每年的预算缺口高达数亿美元，那时她的前任因与一名下属关系不当而被赶下台。“我们陷入了严重的财务困境。”麦戈文表示。

在哈佛商学院 (Harvard Business School) 任教之前，麦戈文曾在AT&T和富达 (Fidelity) 担任高管职务，因此她上任之后采取了果断措施：剔除官僚作风、实施集中决策、裁撤冗员、实行扁平化管理。

削减开支带来了阵痛，麦戈文还因将公共关系置于救援工作之前而受到过批评，但在工作了十多年后，她仍然是美国红十字会的首席执行官，该组织也比以往任何时候都更忙碌。在麦戈文看来，尽管美国红十字会正在应对着诸多灾难，她仍然抱有希望。“我永远是乐观主义者。”她说。

G 你从企业界学到的东西里，有哪些可以应用到你在红十字会的工作中？

M 非营利组织的不同寻常之处在于，你不仅要用头脑来领导，还要用心去领导。如果你从组织使命的角度去解释改革，大家都愿意无条件配合，但他们必须了解并理解自己的行为将如何影响使命的达成。在AT&T，我会告诉人们要冷静，我会说：“我们不过是个电信业务，我们不是在拯救生命，不必惊慌。”在富达，我总是镇定自若，我会说：“我们只是在管理资金，不是在拯救生命。”但这种话在美国红十字会不能说。

G 新冠肺炎疫情对红十字会的行动能力有何影响？

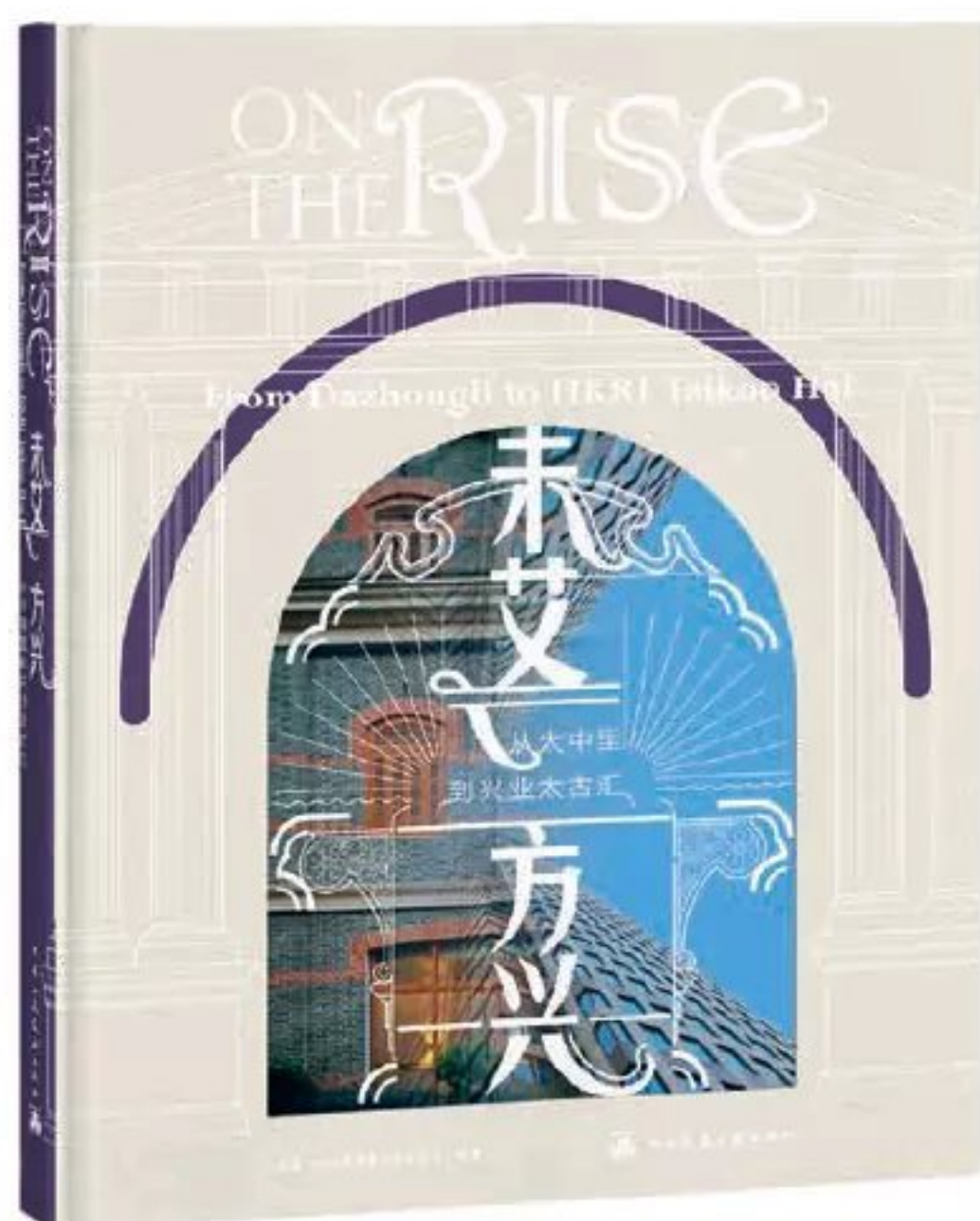
M 我们恪守了我们的使命，但执行的方式有所不同。首当其冲受到影响的是我们的生物医学组织，它提供了全美国40%的医疗用血。疫情发展之快令人震惊，我们眼睁睁地看着献血活动迅速被取消，学校停课，企业关门。但我们的团队在运动场和停车场发起了新的献血活动。我们需要请政府官员告诉人们献血是安全的。我们去找了拉里·霍根，他是美国州长协会的负责人。在他的呼吁下，人们开始出现在献血车旁。后来因为许多医院推迟了某些手术，现在我们的血库仍有储备。

G 那灾害的应对情况如何呢？

M 我们应对灾害的方式已经发生了根本性的变化。在没有疫情的情况下，我们会开放大型庇护所，提供婴儿床和毯子、一天三顿正餐，以及心理健康咨询和安抚。我们会面对受到影响的人，拥抱他们，给他们发毯子。现在我们会把人安排在旅馆里，曾经一度有大约2.5万人住在酒店房间里，这给我们的工作带来了一些挑战。他们分布在各处，所以我们的志愿者必须前往他们所在的地方，为大家送盒饭。加上山火和飓风，这是我在美国经历过的最繁忙的一年。

G 美国仍然是疫情较重的国家之一，而且我们仍然处于飓风季节。对于今年剩余的时间和明年，你最大的担忧是什么？

M 我担心志愿者们累倒。不管有没有疫情，我都会担心，因为灾难无时无刻不在发生，一直处理这么多悲伤是不健康的。我担心他们自己倒下。有句话听起来有点俗气，但确实是事实：人道主义就像一种瘾。你看到有人需要你，就会一心帮助他，然后你只想一直帮助别人。但我担心他们这样会把自己逼入泥潭。我们都希望能帮助别人，他们的帮助有的是无形的，有的是亲力亲为，他们还会去献血。所以我信心很足，我们会渡过难关的。我想明年的这个时候，你会和我谈，“哇，到底发生了什么”。我真的相信，当摆脱居家状态之时，我们会欣喜万分，友善地对待彼此。我们会取得最后的胜利。Yi



上海“心脏地带”的城市更新答案

城市因经济发展的活跃而产生，又随人文精神的积淀而发展。城市的发展也离不开自我更新的过程，可以说城市更新的历史就是城市史本身。

中国是一个在短时间内吸收国外百年工业化积淀的国家，城市的发展与更新也始终处于加速状态。如果说此前的城市更新，主要是研究伦敦、纽约、东京和新加坡等地的成功案例，作为后来者，究竟又能向世界输出什么样的城市更新理念与实践？也许在上海市中心的“心脏地带”，能找到一个有趣的答案。

全球城市的期待 过去与未来的重合

在2018年发布的《上海市城市总体规划（2017—2035年）》中，上海已经明确提出了“建成卓越全球城市”的远大目标。在这一愿景中，未来上海的建筑将是可阅读的，街区将是适合漫步

的，公园将是最宜休憩的，市民将是尊法诚信文明的，城市也始终是有温度的。

如果从近代史的视角看，上海早已拥有了一座优秀城市的发展基础和独特风韵，对未来的期待就写在这座城市的历史里。

位于长江入海口，作为开埠通航的码头，上海是中西交融的产物，在这里集聚和传播出去的经济、金融、贸易改变了古代中国的生产方式，又以租界、建筑、社区与商街等具体形式，影响了现代中国的城市建构方式。

上海也是中国城市生活变革的先锋和代表。近代上海是以江南文化为底蕴，以移民人口为主体，又吸收了近代西方文化某些元素，最终形成了海派文化。

城市更新的本质 功能与活力的互动

近代史中的上海，虽在经济、文化与精神等层面始终活跃，还在当时的中国城市中率先建起了系统化的公共设施 and 场所，但各行各业在城市核心区的扩张、工业建设的需求，以及伴随经济发展而来的基础居住环境改善，都使得城市可用空间与城市发展目标之间始终处于紧张的关系中。

改革开放40余年以来，城市作为经济生活的核心组织获得了更多重视，并有了逐渐重构的机会。建设者需要重新认识原本作为经济基础的城市空间的另一层潜力——作为城市活力的有机载体。

例如，上海市中心的“大中里社区”过去是城内最大的石库门里弄之一，为上千人提供了居住场所。但原住民回忆起其生活片段时，格外在意的往往是其与繁华的南京西路商业带之间的密切互动，以及可供传颂的历史留痕。

新世纪之后，大中里地块通

过动迁、保育与兴建，被重构为市中心最重要的商业综合体之一“兴业太古汇”。在这一过程中，城市空间的形态发生了巨大的变化，但伴随保护建筑“查公馆”的平移重生，以及零售与办公空间的革新规划，其作为城市活力中心的价值被最大程度保留下来。

值得一提的是，在城市更新过程中，建设者越来越重视文化地标作为城市更新脉络的重要作用，通过保护修缮文化地标以达到延续城市文脉的目的，辅助推动“上海品牌”的发展。

潮流更替中的恒心 以变治变的方法论

中国的城市更新项目，还承担着发展转型期的重要历史使命，即多元化的经济繁荣。作为上海市中心的商业综合体，兴业太古汇开业三年来已获市民大众肯定为城市“潮流地标”之一，并将伴随城市的进化，不断探索、深化、延展其商业魅力。兴业太古汇不断进化的商业魅力值得探究。

商业运营是不断寻找机会的艺术，如果市场发生变化，就要以变治变。不管是提供更好的零售组合，还是更周到的服务细节，始终应从客户、消费者或是租户的角度来思考他们的认知与期待。只有这样，才能从市场的变化中确认不变之理——人民对于美好的环境与服务始终抱有向往，管理者与经营者始终应当“尊人重土”。

关于大中里地块的更新过程，以及兴业太古汇建设及运营的诸多细节、经验与讨论，都收录于第一财经和香港兴业国际集团合作的《未艾·方兴——从大中里到兴业太古汇》一书中。相信在城市更新的视角下，这些鲜活的故事也具备进一步讨论与分享的价值，对于阐释中国式城市更新的经验有所裨益。 Yi