



做真正的风险投资

- 科技风险投资基金
- 高校产学研引导基金
- 重大科技成果转化专项基金
- 矿产资源风险勘查专项投资

吉林省科技投资基金有限公司

TEL:0431-81951259 88414808

地址: 吉林省长春市蔚山路2559号/长春市南关区亚泰大街6898号

投资客

TECHNOLOGY INVESTMENT

2017年第1期



AI来袭， 又一个投资大时代

“万物互联，智能一切”为特征的AI时代即将到来，AI无国界，它携带着属于未来的力量席卷而来，正在全球范围内引发新产业的浪潮。这是一场全球盛宴，这是一片浩瀚的蓝海，这同样是一次大浪淘沙，AI注定将成为时代最强音。在这个创业者与投资者的新的冒险乐园里，你的AI，能够“+”出何种未来？！



吉林省科技投资基金有限公司
JILIN PROVINCE TECHNOLOGY INVESTMENT FUND CO., LTD

公司2014年入围科技部“符合创业投资引导基金项目申报条件”的创业投资机构名单，并与省内多家科研机构、高等院校、孵化基地、创业园区等结成战略联盟，服务于全省创新驱动战略，专注于解决初创期科技型中小企业融资难问题，促进科技成果转化，扶持科技企业加速发展。

公司培养和锻炼了一支投资经验丰富、资本运作能力较强的基金管理团队，现有执业人员39人，其中注册会计师6人、研究生以上学历12人。公司下设综合部、投资管理部、风险投资部、产学研基金部，在项目监管、公司治理、风险控制、股权增值服务等方面积累了较为丰富的经验。既保证国有投资的保值增值、循环使用，又促使企业市场化运作、规范化发展。

公司简介

在省财政厅、科技厅的大力支持下，吉林省科技投资基金有限公司于2009年12月经吉林省政府批准设立，隶属于吉林省投资集团有限公司，是吉林省科技成果转化的投融资平台和专项资金、基金托管机构。

公司自成立以来，按照“政府主导、市场运作”的原则，紧紧围绕重大科技成果转化项目资金投入工作，创新出政府专项资金“有偿投入、阶段支持、适时退出、循环使用”的投入模式，连续六年形成省重大科技成果转化项目股权、债权投入61项，涉及基础产业、生物制造、新能源、新材料、汽车衍生经济等多个领域。公司已初步形成了省级科技风险投资基金、省高校产学研引导基金、省重大科技成果转化专项资金、矿产资源风险勘查专项投资四大业务板块，受托管理政府专项资金、基金总规模15亿元，直接投资项目100余项。



内部培i



吉林省科技创业金融服务中心综合平台举办“企业管理培训班”



投资团



首届“书式生活”演讲比赛

使命：围绕创新发展战略，扶持吉林省初创期科技型中小企业发展，促进科技成果转化

愿景：做真正的风险投资，专注于初创期企业金融服务与股债权投资

核心理念：创新、创业、进取、进步

原则：政府主导、市场运作

经营模式：有偿投入、阶段支持、适时退出、循环使用

商业真相不浪漫

文 / 唐亮

美国有一位大律师名叫波斯纳。他年轻时与一位漂亮的女士有一次著名的午饭，约会中他说，我其实是一个浪漫的人，是真正的理想主义者。结果对方根本不信，因为谁都知道波斯纳是一位实用主义者，功利主义者。可波斯纳说，我的浪漫如同尼采，视人生为一个不断创造和突破自己的过程，要在人生的苦役和虚无中创造意义。

这段论述，嵌在今天中国的商业环境里，无疑显得格外应景。

京东、阿里巴巴这些产业中的“学霸”，当然都是心怀大志、立志创新的互联网企业。可就是这样前卫开放的企业，也在喊没搞掉对手门店实在丢人，也在投资线下传统商超与门店，也在搞末位淘汰精简成本。

现实可能真的如此残酷：成功者的名单里根本没有所谓的理想主义者，理想都被最实用、最现实的人抢光了。

认识到这点的人里包括任正非。很久以前，联想集团派人考察华为，学习目标非常高大上，即师承华为研发，回来做高科技的联想。结果，任正非显得很不耐烦，问了一堆现实问题：你们知道研发的费用有多高吗，风险有多大吗？你们的投资人、股东同意你们这么搞吗？

考察的人里包括后来做神州数码的郭为。小郭就问老任，那你说怎么搞？任正非说：你们销售行啊，我把产品研发出来交给你们卖不就行了吗？遗憾的就是，联想没有听任正非“市场资源优化配置”的那一套，如果听了也不会有今日联想业绩大幅下滑，华为逆袭消费市场的故事。

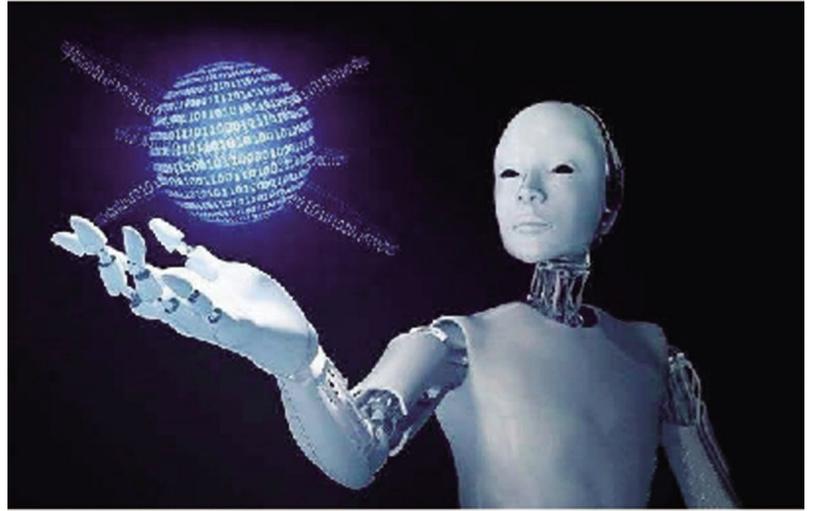
越是大的理想与商业抱负，越是需要满足当时当下的条件与禀赋。否则，理想就是假的，再漂亮的商业计划也是 to VC 的，而不是面向市场的。

因此，那些忽悠情怀、两脚不落地的所谓理想主义者，才是最功利的人。而那些还在追逐理想却深陷在残酷现实里的人们，不需要为自己暂时的难堪而感到自卑，因为商业真相不浪漫，但另有震撼人心的力量。



CONTENTS

目录



P12 AI 来袭,又一个投资大时代

12 封面故事

12 _ AI 来袭,又一个投资大时代

26 资本力量

26 _ 软银:千亿科技风投的新世界

30 _ 顺丰王卫:向资本“屈服”

34 _ 投资人眼中的中国地图

38 吉林科投

40 _ 希玛生物:虾青素演绎的“速度与激情”

42 _ 胡章优:“楼里楼外”智慧社区的逐梦人

46 孵化器

46 _ 如何在二线城市做好一家创业孵化器

48 大咖慧

48 _ 朱啸虎:狩猎独角兽

52 _ 甘剑平:你手机中至少有一款 APP 是他投的

55 _ 为什么杨致远还没有跟爱迪生齐名?

56 非常道

- 56 _ 美团迷茫
- 58 _ 资本“篡位”预防计划
- 60 _ 创业公司为什么累死在路上?
- 61 _ 投资公司做空购物中心

62 创客讲堂

- 62 _ 科技大牛创业记
- 70 _ 罗永浩:我已经学会不跟这个世界掰扯真相

72 热点反思

- 72 _ 共享经济:风口还是伪需求?
- 82 _ 大数据:风投行业的指明灯?

84 创业邦

- 84 _ 汪滔:中国少壮派白手起家首富
- 88 _ 林依轮和他价值 3.6 亿的饭爷辣酱
- 90 _ 懂球帝陈聪:天生的争议性人物
- 92 _ 韩坤:熬得住才有风口
- 95 _ VC 眼中优秀创始人的 7 种特质

96 行业风向

- 96 _ 风口简史
- 98 _ 从政府工作报告看九大科技领域的投资机会
- 100 _ 真实的英国大数据产业以及创业图谱
- 104 _ 硅谷投资大咖揭示未来创投走向

106 科技改变生活

- 106 _ 计算机视觉助力打造智慧城市
- 108 _ 畅游:未来的一天

主办:吉林省科技投资基金有限公司
协办:《东西南北》杂志社

合办:吉林省发改委
吉林省财政厅
吉林省国资委
吉林省科技厅
吉林省教育厅

主 编:孟庆凯
副 主 编:李巍 马天夫 万佰 刘丽英
编 委:郝莹 孔祥飞 王斗 徐小莉 陶彬 刘渤尘
执行主编:徐小莉
编辑部主任:庞春颖
美术部主任:初亚新
流程编辑:吕天书
文字编辑:关佳祺 祖成伯
美术编辑:赵文丽

封面题字:王云坤(待定)

地 址:吉林省长春市蔚山路 2559 号
长春市南关区亚泰大街 6898 号
邮 编:130000
电 话:0431-819512259 / 88414808
投稿邮箱:jltz@jlkjtz.com
微 信 号:ZZDKJTZ
编辑部地址:吉林省长春市自由大路 6426 号
电话:0431-88600080





四大新红利重新定义 2017

2017年中国已经进入新的发展时期。面向未来,我们还是会看到客观发展的基础性红利。这些红利的实现需要每一个人重新认识我们跟商业、金钱、消费者、时间这四个方面的关系。这些新红利可以概括为:

1.新中产红利。中国面向未来一个非常大的空间是新中产阶级的崛起。中产阶级崛起的时候,这个国家的文化消费、奢侈品消费,跟生活质量、审美有关的消费将大幅度提高,它会彻底改变中国的产业结构和消费结构。

2.新工匠红利。具有工业设计、产品定义能力、人格化能力的中小企业会成为中国未来产业转型最主要的能量,他们就是“新工匠”。这部分人会成为未来中国产业升级和消费升级最重要的驱动力,他们拥有新的审美,拥有新的工艺,用新的连接方式实现匠人和消费者之间的连接。

3.新技术红利。随着互联网红利的结束,托夫勒所说的第三次浪潮在人类历史上的彻底终结,所谓第四次浪潮也即人工智能、大数据、区块链、新能源、新材料,这些东西跟所有行业有关。所有的产业变革都不再是信息不对称的变革,而是重新回到产品本身。

4.新居住红利。今天中国仍然处在城市化进程中,我们的城市化率每年以1%左右的速度在不断增长,人口继续向大中型城市聚集。但同时人口又会以散点的方式向中心城市周边的城镇散布,每一个城市的投资价值 and 居住价值会呈现几何级增长。

科技型中小企业标准出台

伴随着《关于创业投资企业和天使投资个人有关税收试点政策的通知》的发布,近期科技部、财政部、国家税务总局联合下发《科技型中小企业评价办法》(以下简称《办法》),明确了创业投资企业和天使投资个人投资什么样的企业才有资格获得税收抵免和优惠。

《办法》要求中小企业自愿在线提交申请材料,由省级科技部门进行审核和公示,并纳入信息库,赋予科技型中小企业入库编号。其他部门就可以在信息库中对编号进行查询。此举不但极大提高了科技型中小企业认定效率,同时也会防止科技型中小企业在税务等部门申请优惠时部门扯皮现象的发生。

《办法》对科技型中小企业认定分为两种,一是打分认定,二是直接认定。对于已经获得高新技术企业资格证书、获得国家级科技奖励前三名、获得省部级以上研发机构和主导过制订国际标准、国家标准或行业标准的中小企业,在满足一般条件基础上可以直接认定。科技型中小企业认定不但会成为创业投资企业和天使投资个人获得税收优惠的指标,也会成为国家出台的一系列双创优惠政策的重要衡量标准。



2017 创客中国吉林省创新创业大赛福利多

2017年7月,以“围绕产业链,打造创新链”为主题的2017创客中国吉林省创新创业大赛举行初赛,一大批“双创”优秀项目和优秀团队展开激烈角逐,胜出团队将在复赛,于8月15日展开决赛。

本次大赛旨在进一步激发创新潜力,集聚创业资源,营造“双创”氛围,为中小企业和创客提供交流展示、产融对接、项目孵化平台,催生新产品、新技术、新模式和新业态,推动中小企业转型升级,促进大中小企业协同创新发展。

大赛获奖项目可获多项政策支持,包括参加各种展览展示及推广活动;推荐给投资基金、创业投资机构进行融资对接;推荐给银行机构,争取贷款支持;入驻省级创业孵化基地,享受最新创业扶植政策和创业孵化服务,加速实现产业化;对创业导师、投资、管理和技术专家进行辅导和培训;帮助解决创新创业和发展中的产融对接问题等。





第二批“双创”示范基地即将落地

去年5月份,为贯彻创新驱动发展战略,国家批准建设了28个“双创”示范基地。首批“双创”示范基地建设取得了良好成效,基本实现了预期效果,打造了中关村、深圳湾等一批“双创”高地,树立了海尔集团、阿里巴巴、航天云网等一批双创品牌,探索了“基地+基金”“园区+资本”“五位一体创业教育”等一批“双创”制度模式。

今年6月7日召开的国务院常务会议确定,在创业创新基础较好、特色明显、具备示范带动作用的地方、高校院所和企业再新建一批“双创”示范基地,包括区域示范基地、高校和科研院所示范基地、企业示范基地等三大类近百家。

第二批“双创示范基地”在示范布局上将坚持分类指导。区域示范基地的核心任务是完善创新创业政策体系,通过搭建政策服务平台,重点解决基层审批多、投融资渠道不畅、政策不落地等问题,形成良好创新创业生态;高校和科研院所示范基地的核心任务是解决科技成果转化难问题,通过搭建一批人才培养、成果转化、公共研发服务等支撑平台,解决科研人员创新动力不足、创新教育相对薄弱、人才培养和流动障碍等问题;对于企业示范基地,核心任务是促进大中小企业融通发展,提振实体经济。通过建立一批企业内部员工创新创业孵化平台、企业之间数据和创新资源共享平台,解决大企业存在的组织模式僵化、创新活力不强、创新创业资源不共享等问题。

第二批“双创”示范基地将注重体现全覆盖、差异化和协调联动。首先,体现全覆盖。在空间布局上,第二批争取做到区域全覆盖,在每个省级行政区域至少布局一个;在产业布局上,坚持一二三产业全覆盖,新兴产业、传统产业全覆盖;在各类创新创业主体上也要做到全覆盖。其次,体现差异化。第二批“双创”示范基地的选择上要体现不同区域、不同发展阶段特点,欠发达地区要通过找准定位,通过“双创”促进当地产业发展、结构优化。最后,体现协调联动。不同区域、高校和科研院所、企业示范基地等之间要通过交流互动,让创新创业资源自由流动。

证监会:符合五项条件的创投基金可申请豁免减持新规

6月2日晚间,证监会明确关于首发企业中创业投资基金股东的锁定期安排及适用该政策的创业投资基金的具体认定标准。

细则对“特定股东”“符合一定条件的创业投资基金股东”得以豁免。对满足五项条件的创投基金股东的股份限售期将区别对待。这五项条件分别是:

- 1.创业投资基金首次投资该首发企业时,该首发企业成立不满60个月。
- 2.创业投资基金首次投资该首发企业时,该首发企业同时符合以下条件:经企业所在地县级以上劳动和社会保障部门或社会保险基金管理单位核定,职工人数不超过500人;根据会计师事务所审计的年度合并会计报表,年销售额不超过2亿元、资产总额不超过2亿元。
- 3.截至首发企业发行申请材料接收日,创业投资基金投资该企业已满36个月。
- 4.按照《私募投资基金监督管理暂行办法》,已在中国证券投资基金业协会备案为“创业投资基金”。
- 5.该创业投资基金的基金管理人已在中国证券投资基金业协会登记,规范运作并成为中国证券投资基金业协会会员。

创业投资基金管理人在确认创业投资基金符合上述条件后,可以向保荐机构提出书面申请,经保荐机构和发行人律师核查后认为符合上述标准的,由保荐机构向证监会发行审核部门提出书面申请。





低成本抗菌肽 大幅降低霉变率

保鲜期较短的果蔬保存不当很容易带来巨大经济损失。甘肃中绿康肽生物工程技术有限公司通过先进的保鲜技术，以较高的性价比来增加果蔬的保鲜期。

中绿康肽联合创始人李世喆说，现有的保鲜方法包括甲醛熏蒸、高锰酸钾杀菌、喷洒抗生素等，会带来食品安全问题，同时会产生耐药菌。而具有广谱抗菌活性的抗菌肽对细菌有很强的杀伤作用，并且不会危害食品健康。

中绿康肽研发了类似发酵原理的抗菌肽生产制造工艺，极大的提高了抗菌肽的生产效率和产量，同时降低了产品生产成本。中绿康肽还可以针对不同的果蔬种类，或是客户的特定需求，对不同种类的抗菌肽进行配比，达到最优的防腐效果。低成本抗菌肽的生产和配比存在较高的技术门槛，这也是公司的核心竞争优势。

在成本方面，成本为 0.1 元的 1g 抗菌肽干粉所配成的药物试剂可以为 15kg 果蔬进行喷药，性价比非常高。但是李世喆表示现有产线的产能仅为每月 50kg 抗菌肽干粉，这个量不足以满足大客户的需求。

不过中绿康肽正在寻求融资建设新的产线，据悉产线建成后的月产能将达到 2 吨干粉。他们的主要的客户也将成为包括冷库运营者、冷链商(果汁、果酱等水果加工厂)在内的大 B 客户。同时水果出口也将是重点应用场景之一。中绿康肽现有全职 4 人，正在寻求 400-500 万元天使轮融资，愿出让 15%-20% 股权。

体内植入生物黑客享受超物种体验

已经用了三年蓝牙植入物的哈比森和穆恩·里巴斯夫妇在伦敦成立了新创公司 Cyborg Nest，该公司价值 425 美元的第一款套件产品 North Sense 是可穿戴植入物。“它只做一件很简单的事儿。”该公司联席创始人兼首席执行官利维乌·巴比茨说，“每当你面向北方时，它都会产生一次短暂的振动。”

世界经济论坛(World Economic Forum)称，到 2020 年，类似 Cyborg Nest 那样的生物黑客技术可能会变得司空见惯。巴比茨说：“你的身体上最终很可能会装上至少一个电子附件。”

巴比茨拒绝讨论 Cyborg Nest 的未来项目，但哈比森和里巴斯有一张愿望清单：用于静音通信的蓝牙牙齿、检测污染的法宝、后脑勺上的眼睛等。哈比森说，关键的问题是一个人如何调整心态来接受这类植入。

“身体不是重点，真正让我们变得不同的是我们想法的改变。”



机器“读心术”

在今年 4 月的 F8 开发者大会上，Facebook 宣布要研发一项“大脑打字”的黑科技：无需任何植入式硬件，只要带上一个传感器，用户就能通过脑电波直接“打字”，速度能比现在在智能手机上打字快 4 倍。或许在不远的未来，人们的心理状态，包括隐藏的意图，甚至是梦的画面，都会以一个更加精确、分辨率更高的形式被“读取”出来。

大脑的神经细胞活跃时，会消耗氧气，这些氧气由附近的微血管和红细胞中的血红蛋白运送过来。在这个活跃区域，血流速度、方向都会改变，含有氧气的带氧血红素会增加，同时没有氧气的去氧血红素会减少，这两种血红素比例的变化被称为“血液氧饱和水平检测”(简称 BOLD)。现在的

“读心术”实际上就是对 BOLD 信号的分析。它连接着我们脑中的影像和现实世界。

美国伯克利大学的教授杰克·格兰特说：“只要我们拥有好的仪器来监测大脑活动，并且建立了合适的大脑计算模型，原则上我们将可能解码诸如梦境、记忆和表象等心理加工过程的视觉内容。”



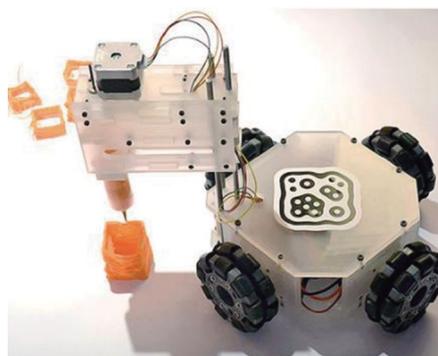


口袋里的打印机器人

如果你曾拥有一台打印机,它很可能是你最为鄙视的设备。它声音嘈杂、夹纸、而墨水往往比俄罗斯进口鱼子酱还要昂贵。面对上述缺陷,任何改进都会大受欢迎。

最新进展来自初创企业 ZU-tA Labs 设计的迷你机器人,名为口袋打印机。它有拳头大小,像扫地机器人一样在纸上滑动,身后留下一行行文字。这款打印机的预订单价约为 200 美元。目前这款袖珍打印机已经通过众筹网站 Kickstarter 获得 40 万美元资金。

打印机目前还处于原型阶段,你可以在宣传视频中看到它小心翼翼地打印出“你好”二字。所以,我们还要等一段时间,才能知道它的能量。换言之,打印一张字数不算多的文本需要 40 秒时间,这似乎算不上特别有效率,但是免于清理打印机夹纸的麻烦,是否可以使我们的这笔投资物有所值?



悬浮飞行器问世 士兵可在空中行走

未来战场上,士兵也能像哪吒那样踩着风火轮驰骋九天?是的,悬浮飞行器能帮你实现这个梦想。法国一家公司研制的喷气式电源板,主要由碳纤维材料组成,配有 4 个涡轮发动机,通过安装在脚部的喷气装置产生反冲动力,让用户可以在空中保持站立或移动。飞行器内部

配有的“逻辑系统”包含一系列算法,可以帮助飞行者保持稳定性,不用担心因操作失误从高空坠落。

值得关注的是,这家公司近日正式成为美国国土安全部的供货商,这意味着,用不了多久,美国士兵就可能脚踏悬浮滑板在战场上穿梭飞行。

神奇的语音智能表

如果说国内哪几款智能手表最具代表性,那一定是 Ticwatch。

Ticwatch 手表外形使用了圆形屏幕,内置 Ticwear 3.0 版操作系统。充电方式与 Apple Watch 类似,使用的也是磁吸式充电。Ticwatch 手表还内置了扬声器,常见的语音信息提示可以摆脱手机的辅助。Ticwatch 拥有 4 种交互方式:智能语音交互,用户只要抬手对手表说“你好问问”,即可唤起语音交互界面;触控交互,屏幕的划动、点击等动作都可被识别;“挠挠”,比如听音乐时,在手表右侧轻滑就可以改变音量;“摇摇”,摇晃手腕即可交换名片或更换表盘。

小翻译大 AI: 人工智能应用翻译领域

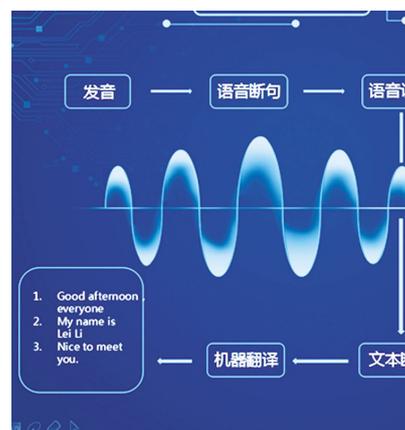
智能翻译一直是手机应用软件市场上的痛点,尽管谷歌等行业巨头纷纷入局,但效果不尽如人意。翻译软件的蓝海无疑为彩云小译敞开了大门。

彩云小译的界面十分简洁,用户无需按键录音,对着麦克风直接说话,系统就能给出翻译,插入耳机便可以使用同声传译模式,软件还可以自动分辨用户语言是中文还是英语。彩云小译真正实现了同声传译。

彩云小译高效的秘诀来自两个关键技术:手机端的“双向输入输出”。这在手机软件开发上是一个创新。彩云小译直接使用了国内云服务供应商的显卡运算集群,同时还在 iOS 端用上了苹果手机自带的 GPU,所以其服务器端的反馈时间可缩短到 0.1 秒。

人工智能和神经网络是关键的技术环节。神经网络是一个让机器自己解题的方法。通过分析过去的数据,机器可以调整自己的参数,从而自动寻找到其中的规律。如果把机器学习比喻成做饭,神经网络就是其中一种主流食谱。

解决翻译问题,依然停留在弱人工智能的层面。如何将弱人工智能合并,打造一个相对比较万能的强人工智能,是一个更长远的问题。





“未来银行”超出想象

面对互联网金融的冲击，传统银行必须变革。

在智能网点转型上颇建奇功的中国银行的快速兑换外汇业务，可以通过中行多渠道提供协同服务。客户在做出国计划时，通过“中国银行微银行”微信公众号的实时查询功能随时查询汇率波动情况，在确认兑换的情况下，客户通过登录中国银行手机银行 APP 在线实时预约兑换，只需在汇率最低时进行购买预约兑换，再到指定网点快速提取即可，同时还可通过手机实时查询个人结售汇额度和交易情况。

由此可见，中国银行已经实现银行网点和电子渠道协同发展，为客户提供更优质便捷的服务，通过寻找线下和线上渠道的结合点，优化产品和服务流程，将线上服务和线下服务无缝对接，减少客户的操作步骤和交易时间，让电子渠道服务更便捷、网点服务更专业和周到。这也是中国银行网点转型升级的核心内容。如此，银行智能网点的转型才算到位，渠道的真正活力才被激发，才真正算是踏入未来银行的正途。

石油巨头加大投资页岩油

今年，全球大型石油企业——包括壳牌、埃克森美孚和雪佛龙石油公司，打算在页岩油项目上投资总共 100 亿美元，而仅仅几年前，他们在这方面的投入几乎为零。

这些尝试一旦成功，将打乱美国的能源业，大大提升美国的石油产量，同时还将在一定程度上抑制燃油价格，帮助美国从沙特阿拉伯等产油大国中夺得市场份额以及影响力。

页岩油的开采速度以及效率已经大大提高。壳牌公司负责非常规油井的副总裁辛迪·塔夫(Cindy Taff)称：“我们已经将页岩油的开采从过去拍脑袋的艺术创作转变为严格的科学论证。”

2014 年油价暴跌后，一切都变了。大公司不得不削减成本，把注意力放在一些来钱快、易上易下的项目上，页岩油就是它们的解决方案。

有些投资者对大型石油公司走页岩油这步棋，仍保持态度。他们认为，大型项目(即石油巨头的主要业务)前期需要大量投资，但在建成投产后的几十年里会变成摇钱树，后续投入相对很少。而页岩油则要求不断有资本投入，因为在首次爆破后，产量会迅速下降。

但是石油公司已经从暴跌中得到了一个教训：手里有钱是很重要的。他们过去常常是寅吃卯粮，为了不断开采原油弄得负债累累，结果当油价下跌时，不得不放慢脚步。帕斯利能源公司(Parsley Energy Inc.)第三代掌门人布莱恩·谢菲尔德(Bryan Sheffield)认为，未来石油三巨头不会再有这样的痛苦。“大型油企业现在资金充裕，所以他们能看的更远，他们会在页岩油上投入更多。”



5G 时代近在咫尺



总部设在伦敦的研究公司 IHSMarkit 今年 1 月发布报告称，5G 网络大约会在 2020 年出现。这一跨越将需要网络流量处理能力和数据传输速度取得巨大提升。5G 最大的进展将是反应时间大大缩短，低延迟通讯几乎是一大批新技术商业化的前提条件，包括无人驾驶汽车，以及远程手术和机器人技术。

投资方面，许多无线运营商的年度营收增长已跌至个位数，对于它们来说，5G 网络来得越快越好。鉴于 Orange 等公司要为网络升级所做的巨大投资，在网络介入权限方面必定会发生冲突。无线运营商一直无力制止 Netflix 和 YouTube 等服务利用自己的基础设施打造盈利，如果无人驾驶汽车和无人机制造商也这么做，他们会袖手旁观吗？还是想要分一杯羹？毫无疑问，政府和消费者团体也将带着自己的诉求参与进来。到时候可有热闹看了。



畅想后世界末日时代 人类或由机器人生养

文 / 姚立伟

有两个令人信服的原因会让你相信,将来有些人可能在没有父亲或母亲的情况下出生,他们甚至在周围没有人类的环境中长大。

第一,如果发生世界末日,地球上变得不再适合生存。如果人类想要生存下去,那么储存人类卵子和精子就变得非常重要。

第二,从太阳系出发的宇宙飞船在附近探索,寻找适合生命生存的潜在行星。

在上述两种情况中,有一种假设认为人类可以自动受孕,并在机器中幸存下来,出生后可以独立成长和生活。目前,这种假设能够取得成功的最佳选择,就是由机器人充当第一代新人类的替代父母。

在人类胚胎和胎儿发育自动化的过程中,有三个阶段需要考虑:首先就是试管受精,这种技术如今在实验室中已经成为常规受孕方式。科学家们已经迈出了第一步,表明受精后的胚胎可在实验室中生长2周。

第二个阶段是早期妊娠,在这段时间里,胚胎需要被安置在人造子宫中。已经有许多人在研究人造子宫,这个科学领域被称为“体外发育”。鉴于现有的知识和技术手段,支持怀孕14周到35周胎儿生长发育是可以实现的。这使得怀孕前14周成为目前尚未解决的问题,但已经有研究人员正在尝试使用山羊胚胎取得有限的成功。

胎儿发育的第三个阶段已经可以在母亲子宫外进行。如果怀孕26周的胎儿在现代医院中出生,它有很大机会能生存下来。考虑到人工培养婴儿的所有技术都已经取得巨大进步,未来婴儿由机器代孕和抚养并非完全是科

学幻想。

一旦机器人能够代孕婴儿,分娩将变得更容易。这就会像打开机器的门,然后割断脐带即可。但是这样的孩子如何长大?正如大多数父母发现的那样,生下孩子只是个开始!你可能认为所有的孩子都是由人类抚养长大的,但有很多非人类父母的例证,许多孩子都是由动物抚养长大的。

在罗马建国的神话传说中,双胞胎婴儿罗穆卢斯和瑞摩斯迷失在荒野中,他们被狼群发现并抚养长大,由鸟类喂食,直到最后被人类救出。即使在现代世界中,动物抚养长大的孩子的真实故事在全世界也都非常流行。科学家们正在研究这样的经历对孩子的影响,他们最初无法与人沟通。即使与人类进行适当接触,他们的行为也无法完全纠正过来。

然而对于聪明的机器人父母来说,这不是问题,因为它们可以讲话,甚至教婴儿语言,就像人类父母那样。

有人呼吁使用机器人和iPad帮助抚养孩子,这可能存在道德问题。但在物种毁灭的假设中,我们正考虑这样的方法。与确保人类物种延续相比,这些理论问题似乎变得不再重要。

因此,机器人将来创造新人类,并抚养他们长大成人似乎很有可能。但是这些人类会将机器人视为传统意义上的父母吗?这可能取决于我们是否能够教导他们与机器人父母建立足够强的情感联系,比如他们是否愿意为机器人庆祝母亲节或父亲节!

创业不要被资本裹挟

文 / 万建民

资本驱动创业,是创业者的福音,却也可能成为魔咒。

共享单车领域燃烧的战斗,让人无法不想起 2011 年的“千团大战”,以及 2014 年滴滴、快的、优步之间那场疯狂的补贴战。它们背后的推手,无一例外都是资本。

创立短短两年时间,摩拜和 ofo 的估值都超过了 100 亿人民币,这一领域的后来者还在前赴后继。但大家都清楚,共享单车“颜色不够用了”的状况不会持续太久。竞争最有可能的结果是形成自然垄断或者寡头垄断,和打车软件一样,共享单车最终也会走向整合。而这背后的推手,仍然只能是资本。

资本驱动创业的趋势越来越明显,一个正在被制造出来的“风口”是共享充电宝。在 3 月 31 日之后短短 40 来天时间里,共享充电宝领域完成了 11 笔融资,35 家机构入局,融资金额达到 12 亿元人民币。质疑的声音虽然从一开始就没停止过,但大城市的繁华还是一夜之间就冒出了各种各样的共享充电宝。没有资本的疯狂“催肥”,我们无法想象这样的场景。

这是创业者的福音,却也可能成为魔咒。资本的玩法已经形成一套标准的程序:用免费甚至补贴策略培育用户,用烧钱策略拖垮竞争对手,迅速实现规模化。但规模化之后呢?在一个不成熟的市场,用免费和补贴政策教育、培养用户,在烧钱挤垮了竞争对手,而用户已经养成了使用习惯之时,再“从羊身上薅羊毛”,这只是一厢情愿的理论推导。在一些并非刚需的市场,免费和补贴政策一取消,用户自然

也就离开了。要让羊儿乖乖地等你“薅羊毛”,你必须真正为羊儿创造价值。不创造价值的项目,被资本吹的越大,跌下来摔得越疼。

在资本强力驱动下,创业者必须正视以下几个问题:

第一,在狂飙突进中,你是否还记得自己创业的初心?那个你为之不顾一切的目标,是否发生了动摇?你所做的一切,离这个目标更近了还是更远了?如果资本驱使下的狂飙突进让你背离了自己的初心,就应该停下来问问自己,这样做是否值得?

第二,创业成功的窗口期越来越短了,你是否有足够的准备?“千团大战”的时间是 2 年,滴滴和快的之间的战争持续了不到 1 年,有投资人判断共享单车的竞争半年就能见分晓……很多人还没清醒过来,战争就已经结束了。身处其中的创业者根本来不及思考,在本能的驱使下就投入了战争。短短几个月内,公司扩张十倍、百倍,那么你和团队是否有足够的驾驭局面?

第三,你愿意让投资人多大程度介入公司的管理?“金主时代”,投资人的话语权越来越大,当目标发生分歧之时,你能否说服投资人,弥合分歧?在快速的“膨胀”之下,你能否始终牢牢掌控公司?一旦失控,你又将如何处置?

创业是为了改变一些东西,而不是为了挣钱。希望资本也是如此。挣钱,不过是顺道的事儿。



万建民



中国金融的未来究竟在哪里？

文 / 吴晓求

中国近年来已经发生了巨大的变化，至少在两个领域已经处在世界领先的水平，一个是高铁，另一个是金融科技。

6月17日，中国人民大学副校长、金融与证券研究所所长吴晓求受邀参加“2017年中国财富论坛”，在“金融创新与风险防控”大会上，阐述了中国金融未来的趋势。

金融问题看起来很复杂，但把逻辑线条理清楚，它还是很清晰的。金融无非解决两个问题：第一个问题是解决资源的配置，一部分人有钱了，一部分企业需要钱，这种脱媒的资源配置不主要由居民的储蓄转换成投资，它慢慢用财富管理，或者风险配置的方式，来变成投资。这是一条主线，这很清晰。

第二条主线，它要为实体经济的交易提供支付清算的功能。在传统的体系下，我们可以通过很多传统的方式去提供结算，提供清算，提供支付。到了今天，金融受到科技力量的影响，第三代基于移动支付的方式出现了。由此可见，金融两个基本功能都在脱媒，这样加剧了整个金融转型，使中国金融发生了巨大的变化。

英国《经济学家》杂志，今年第四期一篇非常重要的文章，说中国过去很多领域是模仿学习，并不超前。但现在至少在两个领域，已经处在世界领先的水平，一个是大家非常熟知的高铁，高铁改变了中国，第二个就是金融科技，科技的力量改变了中国的金融，使中国的金融开始大幅度超越几乎所有的国家。

中国金融发生的巨大转型，得益于我们国家比较宽松的监管。如果说是一个教条主义的监管，一个僵化的监管，中国的金融没有今天，中国的所谓的支付宝、微信支付这种新的支付业态，难以出现。

第二个问题，我们还要理解中国金融的未来究竟在哪里？

我认为中国的金融未来无非三点：一点是我们要大力推动资产证券化，这是基本的趋势。这是中国金融结构变革的力量，这也是财富管理的基石，没有资产证券化，没有资本市场的大发展，你要推动财富管理，是不可能的。

什么是金融基石产品呢？一定是现行关系的产品，衍生品只能起到补充的作用，本质上不能让你的财富增长。所以中国要推动整个金融结构的变革，就要大力推进资产证券化。

第二点，我们要大力推进整个中国金融的科技化，科技化也会使得整个业态发生重大变化。金融最理想的模式是什么呢？就是让所有的企业，所有单个个体，都能获得相匹配的金融服务，我们说这是最好的服务。要做到这一点，除了结构改革以外，就是要提高金融业态的科技含量。如果这个变化顺利的话，中国整个金融体系的风险开始发现变化，因为证券化金融资产比重在提升，证券化金融资产最重要风险来自于透明度，监管重心是放在资本充足率上，希望依靠资本充足对抗潜在的不确定性。所以金融资产正在由原来资本不足的风险，过渡到透明度不足和资本不足双重风险时代，这对我们的监管是巨大的考验，对我们的监管模式提出了挑战。

为什么中国的金融接管模式需要调整？就是基于金融结构和金融风险的变化，为扩大哪个监管部门的权利进行调整，这是不正确的。

第三点，中国金融很重要的趋势就是开放国际化，未来中国一定会成为金融中心，不开放，不推行货币国际化，是不可能的。所以这三点应该预示到中国金融的未来。



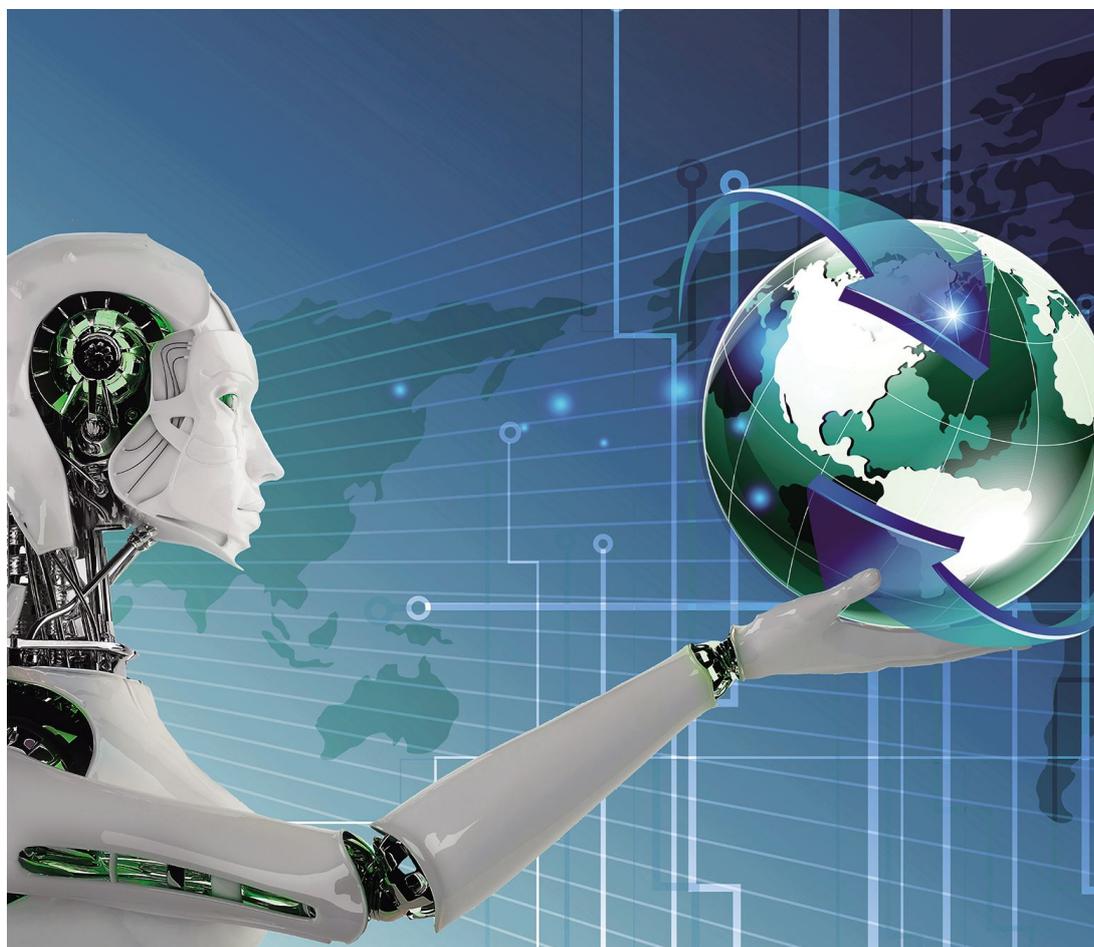
吴晓求

AI 来袭,又一个投资大时代

策划 / 本刊编辑部 执行 / 庞春颖 关佳祺

“万物互联,智能一切”为特征的 AI 时代即将到来,AI 无国界,它携带着属于未来的力量席卷而来,正在全球范围内引发新产业的浪潮。

这是一场全球盛宴,这是一片浩瀚的蓝海,这同样是一次大浪淘沙,AI 注定将成为时代最强音。在这个创业者与投资者的新的冒险乐园里,你的 AI,能够“+”出何种未来?!





近日有报道称 Facebook 关闭了一个“失控”的 AI 系统,因为聊天机器开始用他们自己的语言说话,这些语言使用英文单词,但人类无法理解。

于是关于“人工智能是否邪恶”的话题,Facebook 创始人扎克伯格还跟特斯拉 CEO 马斯克争吵起来。马斯克站正方,认为人工智能非常值得担忧,扎克伯格站反方,认为人工智能很有益处,担忧完全是过虑。

孰是孰非我们先不深究,但凯文·凯利说“人工智能是下一个颠覆人类社会的东西”,无疑,他是正确的。

据 BBC 预测,到 2020 年,全球人工智能市场规模将达 1190 亿人民币。人工智能将成为未来 10 年内的产业新风口似乎已成不争的事实。

距离 1956 年人工智能之父马文·明斯基提出“人工智能”的概念已整整过去了 61 年,其间商业化的浪潮一直迟迟未至。之前,尽管有微软、谷歌、Facebook 等大公司不断投资人工智能技术,但未能激起多大的浪花。直至人机大战重新夺回大众的关注点,人们才意识到,人工智能商业化不知何时已悄然开始布局。

2017 年 4 月,IT 领袖峰会在深圳举行,BRT 大佬们齐聚首,而这一届 IT 领袖峰会就是以“迈进智能新时代”为主题。主要围绕着人工智能、无人驾驶、物联网、云计算、区块链五个区域进行讨论。还展开了人工智能:“中国机遇与挑战”、“颠覆性技术与人类未来”两个主题对话,在更远、更广阔的视野下探讨人工智能等科技对中国乃至全人类带来的影响。

紧接着,5 月发生的柯洁与 AI-phaGo 的人机大战让 AI 成为一个超级热词,两相烘托之下,内核深不可测,外延无边无际。

实际上,从图像识别、语音识别的细分角度看,今天的人工智能商业化已经让大众受益颇丰,即 AI 早已潜入人们的日常生活——帮你美图,给你指路,为你推荐图书,继而洞悉你的小确幸和小确丧……截止目前,人工智能的浪潮已经席卷了地球上的多个领域,酒店智能服务机器人为客人办理入住服务,AI 帮助中风患者直立行走,AI 可能比老师更能懂学生,AI 通过大数据分析帮助导演选角色,有专家预测 AI 电视将步入发展快车道,AI 的发展正在逐渐影响着我们的生活。

只是,这还远非它的全部。所有像柯洁这样通过学习而得到的专业技能都将被 AI 掌握——股票经纪人、私人银行顾问、医生、律师、记者……很快都须直面 AI 的挑战。

有挑战自然有机遇。人工智能被公认为是当前最具战略性、挑战性的前沿技术领域,崛起已然是不可逆的时代趋势,但人工智能商业化的前提到底是什么?更快的计算机、更多的数据、更高级的算法,为了达到人工智能技术落地的可能,无数科学家试图给出可行的方案。与此同时,市场也在用商业的力量和逻辑,加速人工智能产品迭代,掀起一番巨浪。

不可否认的是,AI 创业现在依然属于行业早期,基础设施建设阶段,技术成熟、市场需求挖掘和扩大、产品商业化都需要时间,而且可能持续时间比

较长,AI 创业者需要有耐性,遇到挫折和困难都很正常,需要专注和坚守。

而对于谋求布局追逐利润的投资者来说,AI 时代同样是一片蓝海。创业公司各方面资源都非常有限,若试图和巨头进行军备竞赛,抢夺顶尖 AI 大拿,没有投资者的支持将举步维艰。创业公司真正需要的是大批能将 AI 技术快速产品(工程)化,并应用到具体的商用场景。而这一助力,非投资者莫属。

人类每次工业革命间隔的时间越来越短,影响却更加深远。可以确定的是,我们这代创投者踏在了时代的大机遇上,有机会一起塑造“第四次工业革命”。

科技创新推动人类历史进程,而开启一个新的大发展时代的同时,也必然对国家经济、社会发展、个人命运带来重大变革和深远影响。

就在今年 7 月,国务院印发的《新一代人工智能发展规划》中明确提出要促进人工智能和各产业领域深度融合,形成数据驱动、人机协调、跨界融合、共创分享的智能经济形态。规划表示,我国在 2020 年之前要培育若干全球领先的人工智能骨干企业。

“万物互联,智能一切”为特征的 AI 时代即将到来,AI 无国界,它携带着属于未来的力量席卷而来,正在全球范围内引发新产业的浪潮。

这是一场全球盛宴,这是一片浩瀚的蓝海,这同样是一次大浪淘沙,AI 注定将成为时代最强音。在这个创业者与投资者的新的冒险乐园里,你的 AI,能够“+”出何种未来?!

AI 来啦! Are you ready?

文 / 徐梅

AI 来啦! 它走出实验室, 离开棋盘, “手”捧智力圣杯, 携带着属于未来的力量席卷而来。超级智能时代已来——而你, 准备好了吗?

柯洁在二楼对局室中盘投子认负, 楼下能够容纳千人的围棋峰会主厅里仿佛瞬间被摁下了静音键, 寂静中大屏幕上柯洁抓子复盘的声音分外尖利。

这是“人机大战 2.0 版”三番棋战的第二局, 也是人类棋手最接近不断进化的“围棋之神”的时刻——后台数据显示, 柯洁前 15 手的落子选择与 AlphaGo 借助云端 4 个 TPU 的强大计算得出的实时最佳落子选择一模一样, 前 100 手 AlphaGo 判断双方胜率相当。由于漏算了一枚“劫材”, 胜机转瞬逝去。

大屏幕打出 2 比 0 的总比分时, 一度被胜机鼓舞的棋迷和观战媒体记者全都静默无声。

尽管此前棋圣聂卫平早就断言, “这个版本的 AlphaGo 有二十段的水平, 人机之间实力悬殊, 已经失去对抗的意义了。”柯洁自己也表示, 相比于 AI 快速迭代升级, 人类棋手的进步“像蜗牛一样”, “未来我们对阵 AI 的取胜机会将无限接近于零。”

一时间关于人工智能的话题甚嚣尘上, 马云也出来说话了, “我觉得人类是最有意思的动物, 在 AlphaGo 和人类下围棋之前, 在网上绝大部分人认为机器肯定会被人搞死掉, 打输了以后所有人都认为机器一定会搞死人, 我们这么颠来倒去的‘认为’。我并不以为然。”

马云实际上带出了一个议题——当我们谈论 AI 时, 我们该谈些什么?

AI 强势来袭

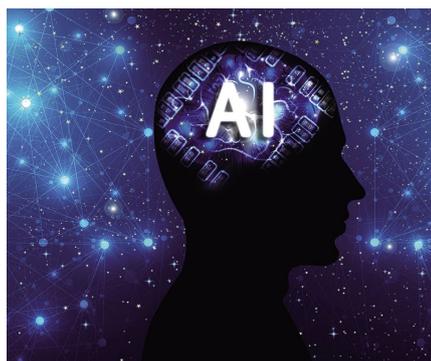
其实, AI 早就潜入了人们的日常生活——帮你美图, 给你指路, 为你推荐图书, 继而洞悉你的小确幸和小确丧……

只是, 这还远非它的全部。所有像柯洁这样通过学习而得到的专业技能都被 AI 掌握——智能时代开启, 专业技能领域即将“众神”崛起——股票经纪人、私人银行顾问、医生、记者很快都须直面 AI 挑战, 切身经历柯洁在这三盘棋间的起落激荡、绝境苦痛。类似卡车司机这样的简单劳动者则更难与 AI 交手。

人工智能即将掀起的“智能革命”, 被视为人类史上又一次技术革命, 自然语言处理和搜索专家吴军博士在《智能时代》一书中这样写道, “历史上影响力可以和正在进行的智能革命相比的, 只有 18 世纪末始于英国的工业革命、19 世纪下半叶始于美国和德国的第二次工业革命、‘二战’后以摩尔定律为标准的信息革命……这三次技术革命都有一个共同的特点, 那就是它们对当时的社会产生了巨大的冲击, 都需要经过大约半个世纪甚至更长的时间才能消化掉。”

“就个人而言, 我毫不怀疑文明的下一个范式将会更好, 我不会为此担心。”哈佛大学生物物理学研究员戴维·达尔林普尔(David Dalrymple)对未来持乐观预判, 如果你被他的乐观所感染, 最好再听听他的另外两个预判和忠告——

“随着机器人技术和人工智能的不





断发展，人类劳动的价值很可能会逐渐降低。”

“人类作为个体，最终可能会从社会活动中消失。”

“如果我们因为不知道将要发生什么而无从应对的话，那么由此及彼的转变或许是令人痛苦的。”

拥抱还是推开？

物理学家霍金常被等同于“AI 威胁论”代言人，实际上这位智者从未否定 AI，只是一再强调要确保 AI “按照人类的意志工作”，“人工智能的崛起，要么是历史上最好的事，要么是最糟的。我不得不说，是好是坏我们仍不确定。”

在这波 AI 热潮里，李开复分外活跃，他甚至在一个公开演讲中以“我不是李开复，我是人工智能”为主题倾力为 AI 代言。

李开复在人机大战的赛前就断言，“柯洁毫无机会！而 AI 将成为时代最强音。”他自叹生不逢时，1983 年他写信申请卡内基梅隆大学的博士，对未来曾满怀憧憬——“AI 是对人类学习历程的阐释，对人类思维过程的量化，对人类行为的澄清，以及对人类智能的理解。AI 是人类认识并理解自己的最后一里路，我希望加入到这个全新绽放、充满前景的未来科学领域。”

然而和同时代的人工智能研究者一样，他们的探索大多停留于实验室，在实际问题的解决上无法突破人们的心理阈值，更谈不上在产业层面的落地。

2016 年是人工智能技术的“60 大寿”，期间它曾经历两次低潮，李开复说自己这拨人亲身经历过寒冬，走到今日春暖花开深感不易。

AI 必是一片蓝海

在一些早已行走在人工智能创业中的人看来，AI 威胁论并不是一

个真问题。

在李开复看来，AI 威胁论目前似乎更适合科幻作家们去讨论，“我不相信‘奇点’，AI 让我们更多思考人之为人的独特价值和生命真义，而不应该陷入恐慌。‘超级智能’和‘未来人工智能’碾压人类，我个人认为并不是一个可以科学推测出的必然结果。当然非必然事件不代表我们不要关注它，还是要有聪明的人来想它，但我认为更应该关注那些急迫需要解决或者预备的问题。”

语音搜索应用“出门问问”的创始人李志飞谈到 AI 威胁论，语气都急促了起来，“很多这种威胁言论也好或者说是一些预测也好，并不是出自真正的工程师或者说是科学家，甚至连产品人员都不是，它更多是一种推测……可能就是看到这个趋势，就开始去想象各种各样的可能性，最后导致觉得这个东西是完全没有边界的……我们都知道在实验室里的进步其实是非常艰难的。”

语音识别技术的突破是深度学习在实际应用领域里的重要斩获，很多人可能已经惊喜地发现手机 APP 里的语音输入功能强大了许多。

研发者之一陈智峰博士将这都归功于算法的改进和计算力的提升，“以前我们用 GPU 训练同一个模型可能需要 24 小时，在 TPU 上只需要 6 小时。”他介绍说，人工智能其实是一个实验性的科学，研究者需要做非常多的实验，“计算力上四倍提速，原来一个星期做 20 个实验，现在可以做 80 个实验，现在一年取得的进步，是过去三到四年才能达到的。”

AlphaGo 在 4 比 1 击败李世石一年后，机器自对弈就能够强力提升三个子，也得益于 TPU 的提速。DeepMind 实验室创始人哈萨比斯说，“AlphaGo 下得很不错，但它只是

智能的雏形，本质上，我们还处于智能研究的初期。”

“出门问问”是国内自然语言识别行业的“独角兽”企业，C 轮曾获数千万美元的融资，今年 4 月初又得到大众汽车(中国)集团 1.8 亿美元的独家 D 轮融资。虽然已经是语言识别这片蓝海的领航者，李志飞却坦言现在的语音搜索还不够聪明，这与自然语言识别的技术难题并未真正攻克直接相关。

“语音识别现在解决了听的问题，但是对话中还不够聪明，接下来我们要解决的就是语音交互里面这个‘笨’的问题，然后把对话也好，理解也好，真正去做一个质的提升，我觉得这在未来两三年可能会发生。”

李志飞说，相比于人机对抗的胜负归属，自己思考最多的是 AI 产品的商业模式，“类似 AlphaGo 背后的技术以及核心技术在市场上的‘需要性’，我觉得是至关重要的。今天大家觉得这个围棋这么难的问题都能解决，那为什么我们不能多投点钱，咱们把另外一些真正对我们日常生活造成很多困扰的问题解决了。”

他担心 AI 被玄虚空谈和市场虚火所误，“今天的 AI 还是非常基础的，我们还是踏踏实实用它来解决一些具体问题吧，如果 AI 技术能够给社会带来价值，也许人们对它会有一个更正向的认识。”

AlphaGo 如愿从世界排名第一的柯洁身上赢得了三连胜，获得中国棋院颁发的九段证书后，DeepMind 实验室宣布“阿老师”将退出竞技围棋江湖——棋坛称雄原本就不是科学家们的抱负所在。

与超一流职业棋手绝顶争胜、淬火而生的高级通用算法将用以解决更复杂的问题——寻找新的疾病治疗方法、显著降低能源消耗、发明革命性的新材料等。“我们希望，AlphaGo 的故事仅仅只是一个开始。”

AI 时代:泡沫与机会并存

文 / 刘维 吴军

AI 时代到来之后,社会或将迎来一次大洗牌。机器人人工智能如同一辆正在呼啸着加速的火车,如果你在一旁观望,结果就是永远错过上车的机会。

人工智能是 2017 年创投圈最火热的方向,在行业热潮背后,人工智能创投领域依然存在一些尚未被完全认知的隐忧。

如何在新的时代走出一条正确的路,是对所有创投人的考验。

观望等于被淘汰

19 世纪,汽车在英国开始流行。1865 年英国议会通过了一部《机动车法案》,后被人嘲笑为《红旗法案》,法案规定凡是在公路上行驶的机动车都必须配备一名专职“旗手”,步行于车辆前方 55 米的地方,手持一面红旗警告周围的行人和马车。官方的说法是为了交通安全,但实际上是为了保护马车的生意。到 1896 年“红旗法”被废止之前,英国对汽车的研制几乎处于停滞状态,也扼杀了英国在当时成为汽车大国的机会。然而,汽车却在同时期政策宽松的德国、美国得到了快速发展,英国从先驱变成了追赶者。

现在,机器智能时代来临,马上就有一种声音说要“向机器人征税”。这种说法本质上就是为新时代的到来设置障碍,而且提出这一说法的竟然是比尔·盖茨!在中国,政府不收“机器人税”,中国的制造业就有机会获益,而那些向机器人收税的国家,也许就将落伍于时代。

这类似于这几年的房市投资。很多

“笨牛”都挣到了钱,因为他们不考虑其他,只相信中国的发展一定是向好的。而随着房价的上涨,观望者则渐渐失去了机会。

AI(人工智能)要分广义的 AI 和狭义的 AI,狭义的 AI 是算法等 AI 技术。在今天的市场上,这些主题因为前几年起来了一些公司,现在很热,但很多人没有注意到,这些公司的价值来自于他们走向了真正的应用场景,而不只是技术本身。

广义的 AI 其实是种驱动力,在赋能各种产品和业务。广义 AI 才是 AI 时代的投资主题。它一层层地提高各种机器和系统、硬件和软件的视觉能力、感知能力、数据汇集能力、判断能力,把一个个场景的效率提得越来越高。

AI 不是横空出世,几十年来算法和背后的传感器、机器、场景都是不断提升的,但是 AI 时代是新的。因为以前 AI 很弱,还不是各行各业、各种场景能力提升的主要驱动力,但现在这个时代开始了。AI 快速改变各个设备、改变各个行业、改变各种分发和匹配的效率,这样就有大量的机会。

AI 时代如同一辆正在呼啸着加速的火车,如果你还在一旁观望,结果,就是永远错过上车的机会。

AI 的泡沫与坑

AI 时代机会很多,但是必然也有泡





沫。狭义的 AI 目前已经积累了不小的泡沫。在一些基础的感知环节，如人脸识别、语音识别，今天还有公司在“我的某某评测比别人好”的技术视角下进入，而没注意到业内的老公司都忙着应付大客户的真正评测。更多的公司，也在找一些场景，但他们把做好、做大一个场景想得太简单了。过分的自信和无法支撑的增长，其实就是泡沫。

对比同样 To B 为主，以解决企业实际问题为目标的 SaaS 行业，AI 领域也有一定估值泡沫存在。业内对 SaaS 公司有按 Forward P/S 5-10 倍来估值的共识，而有些 AI 类项目还处在看人头、看简历的定价阶段，或许还存在按发表 Paper 数 + H Index(学术产出水平)估值的 P/P 方法。

此外不少换包装的“准 AI”项目也大量入市。甚至有些消费类项目，商业模式关键点并不在于 AI 技术应用，而是在融资时凑热点，堆砌一些技术名词“忽悠”投资人。

回头看看互联网二十多年，整个过程不断有泡沫，我们总是高估互联网的短期进展，所以泡沫不断破灭，但是互联网化的趋势没有改变，一个环节一个环节在渗透，我们甚至总是低估互联网的长期进展。

AI 时代也会是这样。或许人工智能的泡沫隔一段就会破一个，但是大的趋势是很明确的，泡沫与梦想也是一线之

隔。但泡沫的可怕之处在于，有时候掩盖了创业路上的坑，让创业者自己忽悠了自己。

百度风投 CEO 刘维认为，人工智能最大的坑，就是撬不动。需求不错，技术不错，甚至产品也不错，比对手都好，但就是没有好到足够好，没有好到能彻底解决用户需求、改变行业格局。

撬不动是什么原因呢？有时候是场景直接就选错了，但更多时候，是创业团队高估了自己的技术能力。比起市场上看到的产品，觉得自己比他们强，认为他们解决不了我能解决。但这有可能是别人也在研发新的产品你没发现，或者考虑到成本、可靠性等等，被迫去掉了很多东西，还有可能别人做到 60% 准确，你做到 70% 准确，但其实都不可用，这是最大的坑。

怎么解决这个坑？就是做减法、做加法。做减法，就是缩窄要解决的任务问题，一定要缩到很细的点上；做加法，就是技术不够产品凑，产品不够运营凑，你得有些办法先切入进去再快速循环。你开心自己的东西一击而中，很多客户用，觉得 To B 也没那么难，没想到客户只是试用。刘维说：“很多公司现在都会死在第一个坑。”

第二个坑，AI 行业中常见的做不大。先导客户可能不是行业的典型客户，增长维持不了，从客户需求到走完采购流程过程很长，预测总是延期实现，就算

运气好突然爆发，供应能力、实施能力跟不上，机会被竞品抢走，好不容易成为细分第一，在行业客户视角看，又是几十个细分第一互相竞争的新一波厮杀。市场规模、客单价、集中度的“不可能”三角，让很多人做不大，这也是很大的坑。

解决第二个坑也是做加法、做减法。加法是增加在上游、数据、资源上的壁垒，减法是让利于生态和培养伙伴。但是这一切的前提，都是先通过深扎场景找到第一个根据地。这种行业的链条节点或者用户需求的场景，往往不是一下就能解决的，即使是大公司也没法一下子搞定。刘维说：“创业公司核心积累是对场景的理解和这个场景用户对你的长期理解。深扎之后，大公司、技术公司、新锐的产品公司，其实都变成你的伙伴。”

投资者的 AI 机会与矩阵

AI 场景化这一波最大的挑战其实还是公司的战略路径，要认识到这是一个比较曲折的过程。想得宽入得窄，坚决扎根，靠产品 + 人力等混合的方式先解决行业的一个小问题，再借助这些理解包括数据、场景来更好地定义产品，解决更多问题，逐渐成为行业的核心系统。

而从投资角度来说，不是所有的切入点都能成为行业核心系统，不是所有行业都有快速增长的大机会。怎么找到最大的机会？投资人要能去判断“临界点”，找到那种用未来的技术能解决的未

来需求,支持团队埋伏蓄势,等需求起时才能甩开对手。

投资没有手册,但我们努力用一个“AI 产品经理矩阵”去持续积累我们从创业者身上学到的经验,以更好地评估临界点。

这个矩阵中,一根轴是做 AI 产品可以整合的各种“武器”:计算机视觉、自然语言处理、预测与推荐系统、无人机、AR、轮式底盘机器人、物联网传感器等等,软硬都有,形态各异。他们被用 SaaS、解决方案、智能机器等不同形态封装起来,服务于场景,这些武器大多数初见曙光,还极其不成熟,距离拿起来就用的网络、手机差距很大,产品经理还要操心“怎么让一个轮式底盘不撞墙”这类打磨武器的事。但趋势不可逆转,低成本高能力的武器逐渐在浮出水面,并且逐渐平台化。

目前我们只有很少的一些不成熟的平台,智能音箱、消费的小无人机等等,但未来 20 年,我们会看到很多大的设备平台的成熟,像智能手机推动的移动互联网小浪潮一样,带来一波波新高潮:自动驾驶可能渐渐会成为成熟的设备,机器人也会相对更成熟,至少轮式机器人会成为很成熟的平台,家庭新的智能硬件,或者耳机、AR,这些新的硬件平台越来越多。

另一根轴,是各个链条上的一个个场景,无数等着我们去解决的效率痛点。我们可以按照行业列出很多,医疗金融教育、交通安防物流、内容娱乐消费,360 行,行行有痛点,但是换个维度看,各行业的痛点逻辑都是类似的。

最直接的就是替代人。太多行业人是主要的成本,包括工资,更包括为了弥补和防范人的差错、非标准化、体力不足、记不住复杂规则,而额外增加的环节、管理、容忍性、时间和空间冗余,越是人力密集、差错低容忍、精确化要求高、培训关键的领域,机器越被渴望。

更有想象力的是创造人做不了的节点。人的体力和脑力都无法完成基于数据的精准决策,所以医疗、教育、农业、工业也好,很多都是基于经验和有限数据先蒙着来,看结果再调整,经验的迭代周期可能是一年(种田)或者一辈子(教育)。而未来越来越多决策都会是基于更全面的数据和模型的,所以新的传感器和品类数据的理解,在医疗和物联网一样充满机会。

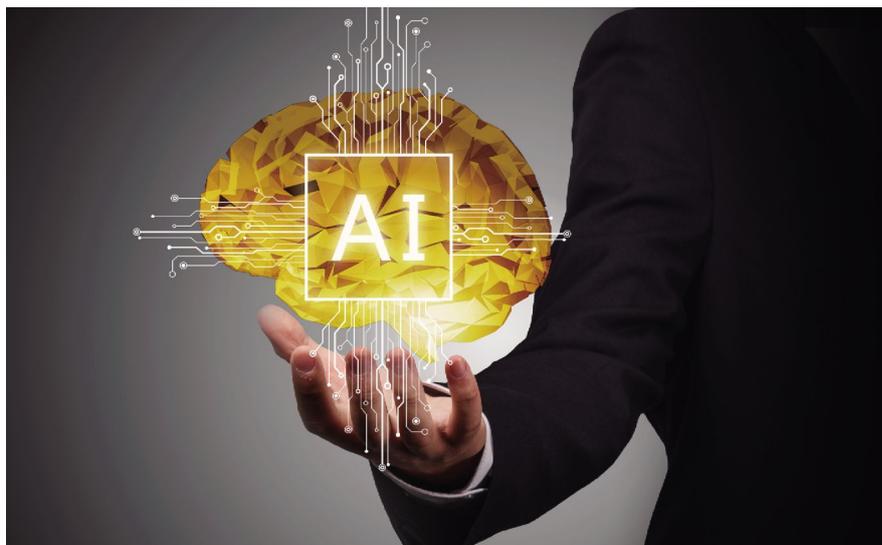
所有资产价值高的领域,可预测性维护的效率提高几个点,就是很大的价值创造,这样的能力原来只属于少数大企业,AI 会推动普及所有的卡口,比如城市、交通、柜台,都会先被 AI 所减少,再被 AI 以你看不见的方式增多,然后让系统的运行更加精准。

百度风投是第一家 All in 在人工智能上的 VC,百度风投 CEO 刘维说:“如果说我们投什么?我们会投一些先进的前沿技术,除此以外,基本上是在投 AI 时代的产品经理。我们希望投资的公司和团队,对行业链条和 AI 工具包都有很深的洞察和理解,了解复杂的行业链条、理解复杂的技术武器库,善于设计路径,要是行业完全不了解,学习周期可能会太长。”

刘维还说:“在百度风投,我们会和这一代 AI 产品经理一起成长,20 年后一定是这一代人的天下。我们会因为对技术趋势的笃定而敢于冒风险,投好的早期项目。我们也会因为对场景痛点的坚定判断而果断出手成长期的项目,甚至我们也会做已有基础的 SAAS、行业公司的投资。如果他们能利用好 AI 时代,增强自己的产品,可能会有二次飞跃,我们叫他新天使。”

AI 时代下各个行业链条都会重新洗牌,重塑要素价格,诞生新的行业平台。在商业世界里,很多传统企业的生意很快将消失。只有抓住 AI 时代下的投资





机遇,成为世界一流 VC,才能成就一批伟大的人工智能企业。

创业者的四个机会

对于创业者来说,在 IoT 和人工智能基础架构领域,可能国外拼不过谷歌,国内拼不过 BAT 和科大讯飞。事实上,纯粹的互联网基础设施领域已经没有多少创业机会。反过来,大量的传统产业亟需借力互联网技术升级。创业者可以深入到每个行业,了解问题、解决问题,做点“脏活累活”。

一个典型的例子就是亚马逊的 Echo。它既是一个能够放音乐的音响,也是一个可以与之对话,请它帮忙买东西的机器人。在整个产品的运作过程中,做语音识别和对话引擎的是亚马逊,但是完成购物和配送的是后端 3000 个被连接的商家。帮助生意嫁接在超级智能上,这些事情适合中小创业者们做。

那么,创业者的机会在哪里呢?具体来说,可以从超级智能背景下新经济的四个特点中发掘:

1. 共享经济

共享经济一定会成为趋势,因为未来存东西可能比买东西更贵。

现在北京房价很贵,有的房子已经达到十多万元一平方米。房子的面积有限,如果一个女生要专门空出几平方米用来存放各种手提包,换算成房租,她每

个月存放包的成本将高得惊人。

有人因此看到了商机,比如美国有一家创业公司就提供了共享名牌包的服务。他们采购了许多名牌皮包,然后以十分之一的价格租给用户,使用期为一周。对用户来说,既使用到了名牌包,又免去了存包的成本,性价比非常高。

2. 跟踪经济

跟踪经济带来的好处是,可以把很多的制造业变成服务业。过去的生意往往是一锤子买卖,现在卖完产品之后还可以卖服务。

比如金风科技,这是一家风力发电企业。以前这家公司不了解自己的用户,也不了解风车的损耗、是否需要更新风叶等信息。但后来他们在风叶上加上传感器,把每天的数据收集回来。现在全世界的风力发电机分布在哪里,什么时候该维护,哪里损耗比较大,是否需要更新,金风全都了如指掌。最后的结果是,现在金风科技把风车的生产外包出去,自己则专注于服务环节,盈利情况比之前更好。

再比如电动自行车在国内市场体量很大,但是利润很薄,仅有 2% 的利润。而事实上,电动车非常适合做跟踪经济,企业可以通过物联网技术了解用户的出行习惯。这些数据即便自己不用,也可转卖,企业的利润必然超过 2%。更何况,企业还可以借此介入到保养、修车等环节。

3. 众筹经济

过去,人们对众筹的理解有一定偏差,认为就是在产品生产之前,对顾客进行预售,以获得生产资金。其实更加准确的理解应该是,众筹可以让各方充分参与整个生产销售链条,用新的基础架构让生产更有效。

比如特斯拉,它向顾客收取 1000-5000 美元的预付款,让用户参与设计,由机器人制造,然后绕过代理商通过互联网直销,最后拿到货款。因为有了众筹,每个环节的效率被大幅提高,绝非简单的只是为了提前获取资金。

4. 合作经济

在将来的经济模式中,一些大公司将是核心的技术提供者,比如谷歌。但是他们同样需要各行各业中的资源来补给、结合。比如谷歌和苹果开发汽车,负责生产的是福特。因此,更加开放的合作经济,将成为大势所趋。颠覆将是异数,合作才是常态。

创业者需要转变思维,从“新技术 + 现有产业”,转变成“现有产业 + 新技术”。正如“互联网 +”带来的教训一样。曾经,有超过一万家创业公司获得融资,但是只有三家上市,因为正确的思维应该是“+ 互联网”。

所以,智能时代的创业者需要了然于心的是:以原有产业为重,叠加新技术,即“原有产业 + IoT = 新产业”。

中国或将领跑 AI 时代

目前,中国人工智能面临重大发展机遇。以前我们的确错过了很多机遇,但进入 AI 时代后,中国就没有再错过机会。

目前有不少报道称,中国在人工智能方面处于整个世界的领先地位,这种观点其实值得推敲。所谓的领先,很多人是以专利数、论文数做出的判断。但比这些更为重要的,是能提出问题的人。

西方的研究者善于提出问题,比如“明天的科技界应该研究什么?”中国的研究者则擅长解决问题。但那个说出“明天人工智能很重要”这句话的人才是关键。

虽然中国不是第一个说出“明天人工智能很重要”的国家,但中国在 AI 时代依然有领先机会。以前我们的确错过了很多机遇,但进入 AI 时代后,中国就没有再错过机会。现在,中国已经处在和世界先进国家平行发展的时期。部分应用领域与世界处于同一起跑线上,或许在未来,中国还有可能领跑整个 AI 时代。

暂时的落后是不争的事实

今年已经 61 岁的人工智能,与人类越来越像了:它进步神速,从强记忆、善计算,到能翻译、会下棋,甚至在越来越多的领域把人类甩下。

正如每一次产业技术革命都让人类对世界的认识达到一个新的高度一样,这一次,人们期待通过人工智能,见证无数个不可能变为可能。

中国这个正迫切期待着从“中国制造”转型为“中国智造”的世界第二大经济体,当然会在新时代抓住机会,实现换道超车。

中国政府高度重视人工智能发展,从上世纪的 80 年代起,国家科技计划就一直支持人工智能和相关科技的发展,

三年前发布了“互联网 + 人工智能”行动方案,从研发应用、产业发展等方面,提出了一系列的措施。目前我国人工智能领域的论文与专利数量均居世界前列,特别是在图像识别、人工智能芯片、智能医疗、智能制造等多个领域取得了一系列重大成果,中文信息处理、语音合成与识别、语义理解、生物特性特征识别等领域世界领先,一批人工智能的企业正在涌现,人工智能产业生态快速形成。

但我国人工智能的总体发展水平与发达国家相比仍然存在很大差距,特别是在基础理论、核心算法、基础材料、元器件、软件与接口等方面差距巨大,“我们的人才储备远远不能满足需求,适应人工智能发展的基础设施、政策法规、标准体系亟待完善。”

“这是个不争的事实。”中国科学院院士张钹感受到时不我待的紧迫感,“在基础、方法、算法的研究上,中国跟世界的水平还相差甚远,”他解释说,美国创立了这个领域的研究,并在此后的 61 年中始终领跑,现在美国、加拿大等北美的国家依旧在持续创新,“如果我们不抓紧赶上,要追赶世界先进水平是有困难的,也会制约我们的创新能力。”

未来“中国不领先世界 真是说不过去”

很多人都说创新的力量在企业,为什么以前中国企业的核心技术总难有创新性突破?联想董事长柳传志认为,这首先需要长期的大规模的资金投入。民企需要一个积累的过程,“而现在到时候了。比如 BAT 已经有足够资金积累,也有成熟的眼光。”





不仅仅是企业，这也是关乎国家乃至每个人命运的关键时刻，“纵使不确定性因素很多，但是科技的力量将是在所有的力量中最具决定性的领导力量，未来科技的竞争决定了这个世界的走向。”

对百度公司董事长兼首席执行官李彦宏来说，创新是一个与生存休戚相关的必选项。从搜索引擎走向语音识别、图像识别和智能驾驶，百度的成长发展和壮大的过程，其实就是一个创新的实践过程。

做搜索引擎出身，李彦宏格外看重数据及其背后的意义。今年全球对 AI 的投资达到 300 亿美元，人们对 AI 关注度之高前所未有的。在百度指数搜索“人工智能”这个词，2016 年比 2015 年上升了 632%，今年上半年又上升了 45%。李彦宏看到了其中蕴含的巨大机会。

李彦宏认为中国在人工智能方面非常有优势，原因很简单，这里有很大的市场、人才和资金，更重要的是，人工智能技术要想往前推进，需要有大量的数据积累进行训练，“全世界没有哪一个市场能拥有 7 亿多网民，说同样的语言，有同样的文化道德标准以及同样的法律。”从这点来看，“中国不领先世界真是说不过去。”

中国有机会走在世界前列

新一代 AI 可以广泛适用于复杂系统，如电子商务、智能城市、智能医疗、智能交通等。

智能化带来的提升能更有效地匹配消费升级的需求，因此具备更强的竞争力。从而使中国将有机会在多个领域领跑，比如使用机器智能让制造业升级。

如今的美国制造业，已经不只是一

般性萎缩，而是出现了一定程度的空心化。原有产业加上机器智能等于新产业。原有产业是基础，当美国制造业空心化之后，只剩下新技术是无用武之地的。

中国的优势在于，原有的制造业很完整，已经进入产业升级阶段。如果将人工智能运用在生产制造上，不仅能得到全新的制造业，还可以从新的维度思考制造业。

除了制造业升级，中国还有另外一个大会——物联网。美国曾铺设了第一代的互联网。如今万物互联是第三代互联网。中国擅长建设全国性基础架构的优势将得到充分体现。一旦物联网得以实现，每一个 IoT 设备都会变得“聪明”。

柳传志清醒地意识到，未来的智能科技都是属于竞争性极其激烈的行业。“AI 已经进入 2.0 时代”，他认为中国新一代 AI 的重点有五大方向，即大数据智能、群体智能、跨媒体智能、人机混合的增强智能和自主智能系统。

柳传志认为，在智能互联网发展、智能社会形成的过程中，中国目前已经表现出优势，首先在移动互联网的应用方面中国已经站在了世界的前列；同时，中国的企业已经有足够的实力为未来科技进行“撒网式”布局，它们有了足够的资金，社会和政府也都给予各种风险投资的支持，“大的企业应该有实力进行基础性的，对人类有贡献的研究，我认为也到了这个时候。”柳传志说。

迎接 AI 时代，中国不会停

政策支持、资金支持、技术积累、市场空间都是人工智能产业发展的重要推

动因素。在这些方面，中国公司是有优势的。

多年来，中国在政策层面多次出台文件，将人工智能作为重点布局领域。仅科技部就通过“863”、“973”等一系列科技支撑计划，支持了智能计算机系统、智能机器人、自动信息处理技术的进步发展。2017 年的政府工作报告更是将人工智能单独列出，一方面体现了行业发展趋势，一方面从宏观上为人工智能的发展提供动力。

从“PC+”到“互联网+”再到“人工智能+”，人工智能与各行业的紧密结合将催生出更大的应用场景。人工智能能够贯穿从数据生产到数据应用的完整链条，改变传统产业结构，给各行各业带来生产力的提升。

下一步，国家将在深度学习关键技术、跨界融合的信息技术、人机协同的操作和控制、群体智能和开放研究方面下力气。

科技部已经完成了新一代人工智能发展规划的起草工作，这将是中国首个面向 2030 年的人工智能发展规划。预计将在近期发布。

据悉，该规划将要求加强人工智能能力建设，突破人工智能基础前沿领域的技术，力争取得更多的早期收获。

规划还要求，加快人工智能的成果向应用转化。

业内人士认为，教育、医疗、公共安全等领域，将是人工智能应用的重要领域。

随着顶层设计框架的搭建完成，人工智能产业发展有望在政策支持下持续提速。在强势来袭的 AI 时代，中国企业将大有可为。

延伸阅读一

AI 时代, 无法避免的“副作用”

文 / 徐梅 吴军

任何事物都有其双面性, AI 强势来袭, 当然也伴随着一定的“副作用”。工作被取代、教育怎么办、怎么平衡 AI 时代的安全与公平? ……正如 AI 没有国界之分, 问题也是整个世界都无法逃避的。

人类的部分能力会退化已经被医学研究证明, 在搜索引擎和互联网的浏览形式出现之后, 人类用于快速、浅层思维的脑沟变深了, 用于长期深入思考的脑沟则变浅。

很难简单去判断, 这些发生在人类自身身上的副作用到底是好是坏。但我们可以总结出一个结论: 但凡与“笨功夫”有关的工作, 最终都将被计算机取代。

新时代对人的能力提出新的要求, 创造力变得更加重要, 而选择何去何从也考验着所有人的智商。

AI 时代的教育怎么办

人工智能在未来五到十年将要取代 50% 的工作, “教育怎么办?” 这是李开复眼中最急迫的问题之一。

雷鸣, 百度创始七剑客之一, 北大人工智能创新中心联合主任, 30 岁便因百度上市而获得财务自由的他, 这些年乐于为学界和产业界搭桥, 增加沟通。

对于 AlphaGo 的完胜, 他丝毫不觉得意外, “凡是人类的技能, 凡是通过训练获得的技能, 我认为人工智能都可以学会, 并且做得最终都将比人好。”

在他看来人无法阻挡智能时代的来临, 与其拿“是否会出现超级人工智能”和“奇点何时降临”这样的话题作谈资, 一惊一笑一乐, 不如认真思考下, “AI 跟

你的产业到底有什么结合点? 什么东西会对你造成一个很可怕的颠覆性后果? 什么能帮你? 进而再思考你应该怎么做?”

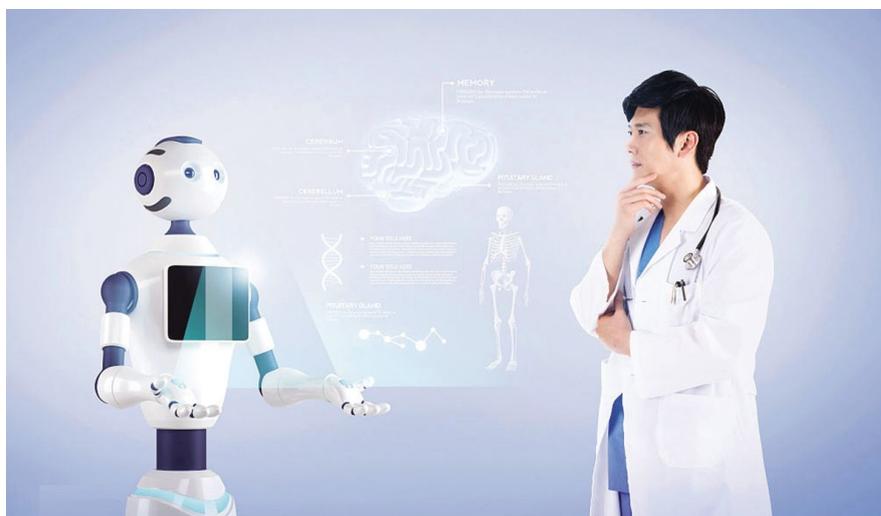
“我经常说这个世界最可悲的事情是什么? 就是你死了, 但是你还不知道怎么死的, 所以你要能知道你才能应对。知道自己怎么死的, 不冤, 如果更聪明一点儿的话就是说如果我知道了这个可能性, 我能不能不死。”

“人工智能前沿与产业趋势”是他专为北大在校学生开设的一门选修课, 每周二晚上北大电教 112 教室都一座难求。雷鸣利用自己在业内的深厚人脉, 为学弟学妹们邀来许多业界大咖做分享。

雷鸣所接触的大多是北大、清华计算机相关专业的学生, 似乎他们应该是最后一批被 AI 抢走工作的人, 雷鸣却笑着说并非如此, “很多人毕业的时候很迷茫, 不知道去干嘛, 哪个地方工资高就去哪, 我经常说这个挺愚蠢的, 你应该看两点——第一是你喜欢什么就做什么, 第二什么有未来, 你就做什么! 就这两点, 如果说能够结合得好, 当然还有一个是你擅长做什么, 这几点能结合好的话, 你的未来自然就会非常好。”

即便是清华、北大培养出的相关人才, 也只有不到 20% 会从事纯学术研究, “其余的大多数是要到产业中去的, 开这门课就是要让 ‘AI+ 产业’, 学生在学校





就要了解产业未来的发展趋势，不仅仅是说我要学一些算法，而且是说我要知道这些算法它将来会有什么用，怎么用，哪些学术上的研究会具体产业产生深远的影响？”

成为 2%

传奇软件工程师 Jeff Dean 对 AI 可能造成的失业问题并不讳言，也深觉社会各界都应该多讨论多了解多预备智能时代可能造成的社会问题，他眼中已经有一条清晰的 AI 发展路径，“医疗、无人驾驶，这些是走在比较前面的，都是比较快我们会看到行业改变的。需要人工智能的不只是科技型的公司，而且会是一个社会性的全面应用。各个行业先后不一，但都会探索性地先在小的问题解决上使用人工智能，之后渐渐拓宽人工智能在该行业的应用，逐渐发展到最终的‘端到端整体人工智能解决方案’。”

李开复博士作为特邀嘉宾，在纽约哥伦比亚大学工程学院向 2017 届毕业生发表毕业演讲时，作为 83 届“大师兄”，他鼓励台下的年轻人“拥抱必将到来的人工智能，把你的职业选择对准人工智能赛道”。

“不要执着于球在哪里，而要更关注球会滚到哪里，”英特尔 16 年的职业训

练将“顺势应变”深刻植入了驭势科技 CEO 吴甘沙的思维模式中，“吴军老师在《智能时代》那本书里不也写了吗？未来只有 2% 的人能参与智能机器的制造，他们也是真正掌握未来的人。与其想象未来，不如创造未来！”

AI 安全与 AI 公平

数据、人才全都汇聚于几个大公司，AI 带来生产力巨大释放的同时，是否会进一步拉大信息革命已经形成的数字鸿沟，人类是否会迈入一个贫富分化最为严峻的世代？如果只有 2% 的人能够参与未来，人类普遍的智能是否会下降退化？人类如何在智能时代界定自我，获得价值？

这不是人类第一次在技术跃升时思考人生意义与人性根基。

2002 年学者福山就曾针对生物技术可能造成的危害，写下《我们的后人类未来》，发出预警，“生物技术会让人失去人性……但我们却丝毫没有意识到我们失去了多么有价值的东西。也许，我们站在了人类与后人类历史这一巨大历史分水岭的另一边，但我们却没意识到分水岭业已形成，因为我们再也看不见人性中最为根本的部分。”

然而科学界始终相信恰恰是技术保障了和平和公义，避免了更大的恶。

穆斯塔法是 DeepMind 实验室创始人之一——哈萨比斯负责技术，带领首席工程师席尔瓦和其他天才程序员研发 AlphaGo 这个超级围棋智能程序，穆斯塔法负责技术在市场上的落地，赚钱养活超级程序员们。“我们在公司创立的时候就明确了这一点，我们想要开发通用型学习技术去打造一个更好的世界，我们的技术必须秉持透明、合理的原则，让人类监督并且让人类掌控。”

哈萨比斯也对媒体记者强调技术应该具备“正确性”，“研发者需要给 AI 植入一个‘善’的动机，第一不能被用来制造杀人武器，第二不能被个别公司所控。”

为取得社会信任，降低公众对 AI 的应激反应，同时也保证行业能够健康发展，2016 年 9 月，Facebook、谷歌、亚马逊、微软与 IBM 等五大科技界巨头联手成立了史上最强大的 AI 联盟——Partnership on AI，除顶级科研人才之外，联盟还邀请了 NGO 组织、社会学家共同参与议题讨论和行业标准制定。

活跃的 AI 组织还有马斯克牵头创建的 Open AI，以及华裔 AI 科学家李飞飞和盖茨夫人梅琳达·盖茨参与创立的旨在使女性以及有色人种参与到 AI 发展中去的“AI4ALL”。

延伸阅读二

袁辉：AI 创业九死一生

文 / 郭朝飞

现在小 i 机器人绝大多数客户都比小 i 自己名气大。创始人袁辉的经历，可谓九死一生。

小 i 机器人创始人、董事长袁辉和其团队已经在人工智能领域拼杀了十余年，目前小 i 主要面向 B 端用户，为企业和政府提供人工智能的核心技术、产品及解决方案与服务。

2015 年底，小 i 机器人正式挂牌新三板，股票简称“智臻智能”。小 i 机器人创始人、CEO 朱频频说：“今年董事会给了我们明确的目标，就是要去上创业板。”

对于这些，袁辉很淡然。创业十几年来，袁辉饱尝人间冷暖，曾经小 i 的 C 端用户量过亿，资本追捧，镁光灯聚焦，他是马化腾、丁磊等互联网大佬的座上宾。但光环暗淡时，投资人撤资，负面新闻缠身，死神在头顶盘桓。

创业经历重重难关，袁辉最终选择坦然接受一切因果安排。

“当年，我们也是九死一生。这个公司明天垮了，正常吗？正常。明天变成一个伟大公司，正常吗？也正常。为什么呢？你曾经种下过什么种子，他未来就有可能结出什么果子，中间你该浇水浇水，该施肥施肥，就是这样。”袁辉说。

听上去态度平和，但对袁辉来说，带领小 i 机器人走过生死考验的经历，并没有那么容易。

生死时刻

袁辉的生活规律而简单。饮食方面，袁辉只吃素食，并且“过午不食”，如果晚上请人吃饭，他看别人吃。

袁辉并非一直如此。六年前，他也是“无肉不欢”。转折出现在 2011 年，小 i 转型进入了第三个年头。

转型前，小 i 的主要产品是 To C 的

聊天机器人，与 MSN、QQ 等合作。朱频频回忆，当时 C 端的用户量很大，仅在 MSN 的用户量就有几千万，2007 年前后可谓风光无限，小 i 做地铁广告，袁辉成了很多刊物的封面人物。

同在 2007 年，小 i 获得了包括 IDG、英特尔投资等 5 家机构的千万美元投资，其中 IDG 已是第二次投资。当时，小 i 的商业逻辑是，先发展用户，再考虑怎么赚钱，直到今天，仍有不少互联网创业者笃信这种模式。

人算不如天算，2008 年，一场袭击全球的金融危机爆发，互联网行业亦受到冲击。小 i 遇到了很大的商业挑战，赚钱成为当务之急。“你不这么做，就死掉了。要么生，要么死，没有选择，这是求生的唯一机会。”袁辉说。

2009 年，小 i 从 C 端转向 B 端，这并非“突然拍脑袋的决定”。2006 年，一个意外的机会，小 i 与上海市科委合作，为其开发了政府服务的客服机器人“海德先生”，有效缓解了政府窗口的大量问询和人工客服压力。朱频频记得，转型之前，这种 To B 的生意有一单没一单，但也做出了十几个商业机器人产品。

袁辉和朱频频都没有料到，转型的难度是超乎想象的。用朱频频的话说，To B 看似商业模式清晰，客户很需要这个东西，但一开始购买产品和解决方案的人很少，市场很小。小 i 的现金压力越来越大。更要命的是，投资人对于转型方向很不认同，他们认为 To C 可能会有爆发，To B 发展得再好，也是一个直线的发展。

时针走到 2011 年，小 i 进入了生死时刻。投资人撤资了，为了公司发展，朱频



袁辉



频频回江苏老家借了两三百万的高利贷，月息两分，年化利率 24%。他几乎要卖房还债，几天时间，头发白了一半。

此前袁辉跟一些朋友借过钱，但是公司情况越来越糟，也没人敢借了。

“当时最糟糕的状态就是，每一天可能都有负面新闻，穷困潦倒，因高利贷而四处躲债，而公司还要生存，真是垂死挣扎。你能想到的所有恶劣情况都有，只是程度的深浅而已。”时至今日，袁辉已不愿回忆任何细节。

朱频频的改变在容貌，袁辉则在内心。

“在最低谷的时候，事业、生活都碰到巨大挑战的情形下，人就两种状态：一种是你沉默，死掉了；另一种，你思索，思索之后也许有机会崛起。”袁辉追问自己三个终极问题——你是谁？你从哪里来？要到哪去？袁辉觉得，他所接受的现代教育无法回答这几个问题。

2012 年，袁辉选择过起了一半清修一半商业的生活。

资本回来了

现金危机和高利贷没有压死小 i，2011 年下半年转机出现。当时，中国移动多家省级分公司决定上马客服机器人，国内能够提供该服务的企业寥寥，小 i 拿到了订单，高利贷借了两个月还上了。

一个不应该忽略的背景是，2011 年苹果在 iPhone 4S 上发布了 Siri，这促发市场和资本开始关注人工智能的语音识别与语义分析。

宽带资本合伙人刘唯说，Siri 出来以后，资本开始寻找机会，当时其实讲的并不是人工智能，而是语音能否成为用户与移动终端、企业级进行交互的入口，语音是前端，语义理解在后端，这会不会变成一个巨大的机会？宽带资本看了几家做语音的公司，不是很乐观，主要有两大问题，第一是语音方面 To C 的泛场景短期不会有很好的效果，技术不成熟，人工智能还没有发展到那个阶段。第二，To C 方向没有明确的商业模式，而且大



公司扎堆，比如 Google、百度等，创业公司机会不大。

小 i 虽然做 B 端，但规模不大，因此许多投资人犹豫之后都放弃了。

随着 Siri 带动了本轮人工智能的风潮，2012 年之后小 i 开始加速增长。

Nuance 是全球最大的语音识别技术公司，Siri 正是与之合作实现了语音识别功能。目前，Nuance 是小 i 的战略合作伙伴，五年前还是对手。Nuance 大中华区业务总监陈建诚认为，2012 年小 i 拿下建设银行算是一个关键的标案。当时，小 i 的竞争对手包括 Nuance、科大讯飞等，建行以招标的方式，通过交流、测试等环节，最终选择了小 i。

2013 年四五月间，小 i 做新一轮融资，不仅曾放弃的投资人又回来了，就连阿里也投资了小 i。

袁辉和朱频频融资中的谈吐与表现让人称道，一件事坚持了十余年，更难得的是他们并没有顺着投资人的想法去讲故事，而是完全按照自己对于商业的理解，以及对于未来规划去跟投资人沟通。能让投资者看到公司原原本本的样子，不是把公司打扮了一番。

此后，还有融资进来，客户的雪球也越滚越大，加上人工智能大热，小 i 出现第二春。

结果未知的较量

小 i 更安全了吗？显然没那么简单，人工智能作为风口，巨头云集，资本不断下注，小 i 身处一个激烈竞争与极速变化的领域。

袁辉认为，小 i 的优势在于定位。Gartner 将人工智能分为两大方向，General AI（通用人工智能）和 Narrow AI（限定人工智能）。BAT 以及很多创业公司都聚焦在 General AI 这一领域，属于 B2C 的方向，而小 i 属于 Narrow AI，做商业人工智能，定位不同，商业模式不同，做的很多事情都不一样。这个领域大公司不涉足，创业公司没有积累也很难与小 i 竞争，因为 B2B 市场一个很大的特点是替换成本很高。

人工智能从大的方面分感知和认知，感知方面还有语音和语义方向，科大讯飞在语音方面做得很不错，小 i 的核心点和强项在语义。BAT 之外，与创业公司相比，小 i 在自然语义以及智能客服领域属于第一梯队。

不过面对巨大的风口，小 i 在寻求更多可能。朱频频介绍，小 i 的目标也是做一家平台型公司，小 i 在人工智能底层的核心技术与前瞻性方向、应用方面都有布局。比如，发展人脸识别、语音识别，通过投资和孵化一些企业，在应用层面进入医疗、法律等行业；底层技术方面，朱频频与中科院一位院士合作，研究量子人工智能。此外，在硬件方面也有拓展，比如物联网、智能家居、智能车载等。朱频频强调，在硬件方面，小 i 不介入行业内部，水太深了，只提供核心交互能力和一些应用场景。

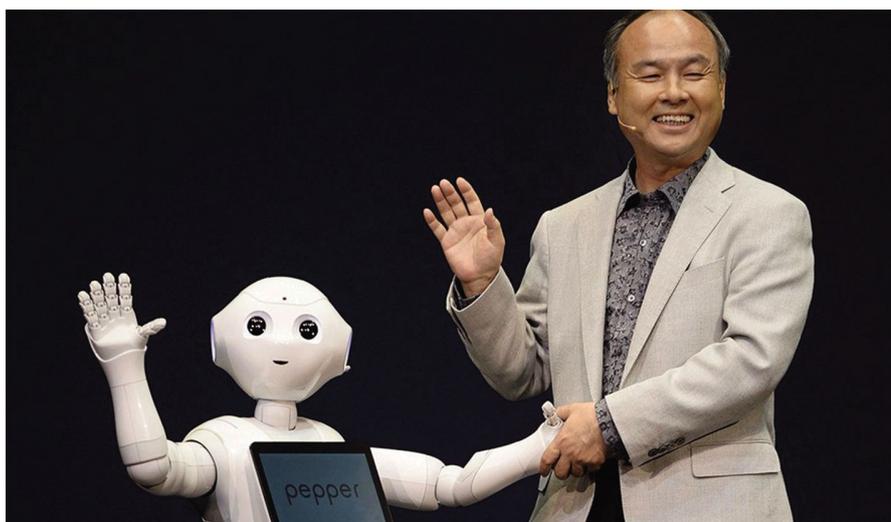
朱频频承认，安全从来都是相对的，小 i 也面临挑战，前有 BAT 等巨头，后有很多创业公司等追兵，人工智能如此热的情况下，谁也无法保证会不会有新技术，继而颠覆原有的商业模式。小 i 最担心的，是怕找不到自身存在的真实问题，从而延误战机。

（综合摘编自《商界》《中国企业家》《南方人物周刊》《中国青年报》、华菁证券、中国证券网）

软银孙正义:千亿科技风投的新世界

文 / 唐云路

靠投资阿里巴巴赚了近千亿美元的孙正义,现在看上了什么?



2017年8月11日,是软银CEO孙正义的60岁生日。“60岁退休”是孙正义自称19岁就写下的人生规划的一部分。2015年,孙正义为自己选定了接班人,一位印度裔前Google高管。去年6月,孙正义突然在财报会议上宣布暂不退休,说“虽然不能握着权力不放,但希望在之后近10年里担任社长。”消息公布后,软银股票大涨。从1996年开始,软银就成为了雅虎公司的股东。阿里巴巴、雅虎、盛大、Supercell都是孙正义先后投资的公司,回报超过千亿美元。孙正义在股东大会上的这一席话,很快就化作一个大动作:软银要在未来5年里筹集一支千亿美元的基金。

近日,软银正式宣布这支基金完成首轮筹资。这一消息是在美国特朗普访问沙特期间,由孙正义在沙特宣布。这个名为“软银愿景”(SoftBank Vision)的基金是有史以来规模最大的私募股权基金,相当于四个银湖资本和15个红杉资本。虽然投资公司是出钱的一方,但并不是有了资本才有新公司。相反,过去40

年里,科技风险投资的规模和形态随着科技公司成长的变化而改变。这笔千亿规模的新资本也不例外。

手上的钱多,每一笔也比别家大

在今年2月的股东大会上,孙正义说成立这样一个巨大的基金是为了下一次科技大爆炸:“我们预见到了个人电脑领域的大爆炸,预见到了互联网领域的大爆炸,我相信,下一次大爆炸会来得更为剧烈,为作好迎接的准备,我们需要建立一个平台,也就是软银愿景基金。”1994年,软银在日本上市。1999年,软银集团公司成为以网络产业为主的控股集团。如孙正义所说,软银预见到了互联网的大爆发,投资阿里巴巴带来数百亿的回报,之后它作为排名第三的移动运营商,业务靠率先在日本引入iPhone赶超竞争对手。自从去年10月宣布Vision Fund的计划之后,孙正义就积极在石油国家奔走、筹集资金。现在,这支基金首轮已经筹集到了930亿美元。其中:450亿美元,沙特主权基金;280亿美元,软银;150亿美元,阿布扎比主权财富基金穆巴达拉(Mubadala);50亿美元,苹果公司、甲骨文的创始人拉里·埃里森、高通、富士康、夏普(已被富士康收购)五方各10亿美元。孙正义表示,在未来的六个月中,将完成剩余资金的筹集。

根据Preqin的《2017全球私募股权与风险投资报告》,2016年全年,全球的风险投资交易总额也不过是1340亿美元。而彭博社援引知情人士消息称,孙正义将是该基金中唯一的“Key man(关键人物)”。

目前愿景基金已经有十几笔交易,单笔金额都在10亿美元以上,未来还将进行数百亿美元的交易。未来,软银超过



1 亿美元的投资都将从愿景基金来完成。已经公开的有以下几笔投资,都很大:

芯片生产商 ARM。目前所有手机主处理器背后的架构都来自它。去年 7 月,软银以 324 亿全资收购 ARM。2017 年 3 月,软银将价值 80 亿美元的 ARM 股份,卖给 Visionfund,新基金占股 20%,包含在软银在 Vision fund 出资的 250 亿美元中。

卫星制造商 OneWeb。目标是建立卫星通信网络。去年 12 月,软银宣布投资卫星公司 OneWeb10 亿美元,2 月,软银宣布将投资 17 亿美元,将 OneWeb 与另一家卫星公司 Intelast 合并,这些交易都将被归入新基金。

WeWork。共享办公空间。以 170 亿美元估值,向 WeWork 投资 30 亿美元。软银出资 3 亿美元,Vision Fund 出剩下的 27 亿美元。

滴滴。中国最大的打车服务,正在筹备全球扩张。滴滴近日筹集到一笔 55 亿美元的融资,其中 50 亿来自软银。这笔投资是通过愿景基金投资的。具体软银与愿景基金各占多少滴滴股份,还未确定。

Nvidia。全球最大的图形处理器制造商,正在进入人工智能领域。软银已经持有绘图芯片制造商英伟达的股票达 4.9%,价值约 40 亿美元,成为英伟达第四大股东。愿景基金也可能收购其中的四分之一。

已经公布的这几家里,ARM 和 Nvidia 已经上市并盈利;滴滴和 WeWork 规模很大,但还在大把烧钱;OneWeb 在相对早期阶段。它们最明显的共同点是,这些公司都想成为未来的基础设施。

孙正义在演讲中多次谈到对 ARM 的收购,他看好物联网,而今后 80% 的物联网芯片都将来自 ARM。“1 万亿的物联网芯片就要来了,并且它们都需要网络连接。”他说。Nvidia 也是一样,随着人工智能的发展,Nvidia 的图形芯片为各个领域提供了机器智能的基础。滴滴和 WeWork 分别瞄准出行和办公空间需求。OneWeb 则是 Google、Facebook 都看好的未来通信方式,有望越过传统光纤铺设,在非洲等

地区快速建立互联网。

科技公司最早并不这样依赖风投

这千亿美金要投的是科技公司。今天全世界最大的八个上市科技公司是美国的微软、苹果、亚马逊、Google、Facebook,和中国的阿里巴巴、腾讯以及百度。它们来自不同时代,最早的微软、苹果都在 1970 年代中诞生,直接推动了个人电脑的普及。亚马逊、阿里巴巴、Google 等公司都随着互联网的诞生而出现。Facebook 则是 2000 年互联网泡沫破灭后诞生的新公司。

它们的融资变化,则反映了过去四十年科技公司成长路径的变化。科技公司和钱的关系,并不是一开始就像现在这样,起家就得靠投资。

比尔·盖茨和保罗·艾伦编写了 BASIC 编译器,获得了第一笔收入。1977 年,盖茨从哈佛大学辍学,找了一份写程序的工作,同时运营着微软公司。除了人员投入之外,微软一直也没有别的开支。从成立到 1985 年上市,这家后来垄断个人电脑操作系统数十年的公司,并没有从风险投资那里拿一分钱。成立于 1976 年的苹果,靠邻里在车库里手工制作的 AppleI 开始了自己的生意。一年后,苹果正式成立公司,找了原英特尔高管 Mike Markkula 帮忙写方案、拉投资,筹备 AppleII 的生产。

Markkula 自己出钱加上几个投资机构一共融资 60 万美元。这个金额放到今天的中国,也就是很多送水果上门的创业



公司的启动资金。Markkula 后来说当时这些投资机构最多还可以给 500-800 万美元,但苹果不需要,因为 Apple II 面市当年就卖了 270 万美元。3 年后,苹果上市,募股 1 亿美元——这个今天看起来不起眼的数字,一度是福特 1950 年代上市后,规模最大的公开募股。

公司走向盈利需要的钱就更多了

这个变化是从 Facebook 开始的。Facebook 是唯一一个在泡沫后出生的公司。那时,恰恰是互联网投资很冷的时候。2004 年,马克·扎克伯格在宿舍启动了公司。成立不久,Facebook 从 Peter

多。接下来的资本市场就变得疯狂起来。资本都不想错过下一个 Facebook,也愿意靠砸钱加速创业公司成为独角兽的过程。原本需要数年时间才能找到商业模式的创业公司,在资本的推动下快速被催熟。如今这个行业里的现金比 1990 年代任何时候都要多。今天 Uber、滴滴甚至 Airbnb 的融资额都超过了 Facebook 当年的融资总额。

价值增长更快盈利也需更长时间

知名硅谷投资人 Aileen Lee 2013 年的一篇《欢迎来到独角兽俱乐部》,让“独角兽”成为 10 亿美元创业公司的代名词:他们从零起步,还没上市价值就超过 10 亿美元。后来,10 亿美元估值的公司越来越多,独角兽这个概念已经不够用了,硅谷又造出了“decadecon”的概念,来指代估值在百亿美元以上的未上市公司。2012 年滴滴上线,到 2016 年,Uber 和滴滴各自账上都躺了 100 亿美元。与之相对比,苹果上市时募集了 1 亿美元,在当时已经是历史上最大的 IPO。而今天一个公司拿到 1 亿美元的融资,可能也烧不了多久。

值得投的公司在过去几年似乎变少了。硅谷著名风投 a16z 2016 年一整年的投资笔数只有 2013 年的一半。到 2016 年第四季度,风投笔数的增长已经连续四个季度放缓,数量则跌到 2014 年的水平。而平均每笔风投的金额却在变大,这个趋势从 2010 年开始,一直保持至今。

Cooley 的数据则显示,2017 年第一季度,投资笔数比起去年同期下跌了 10%,融资总额则下降了 49%。Uber 的天使投资人 Bill Gurley 曾警告称:资本的洪水让好的公司和坏的公司都浮在了水面,是过多的现金让创业者们卷入了不健康的商业行为。美国估值最高的 20 家创业公司中,有 7 家在过去两年被投资机构下调估值。对于这些融资过 10 亿美元、估值上百亿美元,还没什么像样利润的公司,上市是唯一的出路。如今,创业公司上市的时间,却被推迟了。CB Insights 和 PwC 联合发布的 2017 第一季度 MoneyTree 报告显示,近两年来,新诞



Thiel 那里获得了 50 万美元的投资。接下来的数年里,Facebook 获得的融资总额超过了苹果、微软、亚马逊和 Google 上市前获得的所有投资加上 IPO 募资的总额。它在上市前尽可能的扩张,获得更多的用户。上市当日,Facebook 的市值达到 1040 亿美元。上市两年后,Facebook 用广告营收证明了自己,现在,Facebook 已经成为了全球最值钱的科技公司之一。

Facebook 上市是美国风险投资的一个转折点,在它之后互联网公司融资明显容易了。27 岁就领导一个千亿美元市值公司的扎克伯格也成为新一代创业偶像。Facebook 被认为是“独角兽”的鼻祖,一开始不追求盈利,大量融资抓住用户量、抬高估值的公司。在那之后越来越



生的“独角兽”公司一直没有恢复到 2015 年的热闹,欧洲在过去六个季度里只有一家独角兽公司诞生。

因一个需求就盈利的越来越少了

滴滴和 Uber 都是最好的例子,在成为 Uber 有力竞争对手的两年时间里。资本支持下,滴滴习惯了烧钱,去年金额最高的一轮融资,滴滴一下子就拿了 73 亿美元。最终滴滴在中国市场赢了 Uber。但是在政策的限制之下,滴滴很难再垄断中国的打车市场。但是到了这个时候,滴滴也很难再停下来。去海外、去做无人驾驶、去研究人工智能,总之,既然短时间没法盈利,就要持续去讲新的故事。融一大笔钱,滴滴可以用来扶持海外的公司、可以拓展金融方面的业务、也可以如他们最近宣布的美国研究院要做的那样,投资到无人驾驶技术的相关研究中去。

滴滴从软银等投资方那里拿到的 55 亿美元,大约就是出于这样的原因。滴滴创始人程维曾在去年下半年的一场对话中表示,在这一轮快速增长之后都要去补课,规模可以靠烧钱堆出来,但是团队、技术这些并不是简单可以买过来的。

蘑菇街与美丽说、美团与点评、58 与赶集,这几个新一代互联网公司的发展路径都和滴滴差不多,也都在 2015 年开始合并。像滴滴一样,每个公司也都还没有找到可以对得起自己估值的盈利模式。现在资本烧完共享单车,甚至开始烧共享充电宝这样的商业模式。为了维持估值,这些创业公司不得不持续去讲新的故事,滴滴去扩张海外市场,美团做打车和民宿, Uber 做无人车,都是同样的道理。相比起没融多少钱就上市的微软和苹果,现在这些创业公司的商业模式复杂的多,相比起 Google 和 Facebook, 这些昂贵的创业公司最大的不同之处在于:他们至今都没有赚到钱,并且需要持续、大量地烧钱。

只解决一个问题的创业公司,现在很难走到最后。要解决更多问题,就需要更多的钱。



对手也都不缺钱,想赢更困难了

这些已经很大的科技创业公司已经陷入了竞争的循环。美团和点评合并以后垄断了中国的团购市场,但是这个市场已经不够挣钱了。靠着外卖,美团又和阿里巴巴、百度正面对上了。中国市场的外卖大战已经持续了至少 3 年时间。最近阿里巴巴和蚂蚁金服又向饿了么投资了 10 亿美元,美团点评在这个市场的烧钱也不太可能停下来。

全球都是如此,软银的投资也不例外。一方面,亚马逊向印度分公司投入 50 亿美元,软银投资的一系列印度电商被压得喘不过气来。另一方面,软银自己投资了东南亚、印度、南美、中国的打车公司。美国的 Lyft 也得到了汽车企业和海外资本的支持。这些公司使得 Uber 没法独占任何市场,走向盈利。所有这些变化都是已经做了不少年、纸面规模已经很大的科技公司,还需要更多时间、更多钱才有可能进入正常运转,成为下一个 Google 或者腾讯。而这些变化的出现本身,也和资本的推动脱不开关系。

软银设立的天基金,迎合的正是这样的新世界。现在已经很难说,究竟是公司决定了资本,还是资本在推动公司了。

(摘自《好奇心日报》)

敲响“大物流时代” 顺丰王卫：向资本“屈服”

文 / 徐高阳

“上市的好处无非是圈钱，获得发展企业所需的资金。顺丰也缺钱，但是顺丰不能为了钱而上市。上市后，企业就变成一个赚钱的机器，每天股价的变动都牵动着企业的神经，对企业管理层的管理是不利的。”然而，曾经表态坚决不上市的王卫，最终选择向资本“屈服”。



王卫

2月下旬，曾宣称不上市的顺丰控股终于登陆A股市场，并以彪悍的连续5个涨停板震动了整个市场，其掌门人王卫身家一度紧逼内地首富王健林。

拒绝上市的高冷总裁王卫，为何重回上市之路了？

时间回到2014年，顺丰试图进军电商行业，挑战马云的电商模式，最后却以惨败告终。业内估算，这场战役下来，顺丰至少付出超过10亿元代价。马云取消“顺丰包邮”服务，两家企业的矛盾终于爆发！2016年，当其他快递公司在马云旗下的电商上获利颇丰时，顺丰却郁闷旁观。

顺丰上市背后更深层的原因是，整个快递行业毛利率下滑，竞争对手不断涌现，价格战硝烟四起，登陆资本市场或

寻找资本财团支持成为一条不得不走的路。当国内几大快递公司纷纷上演资本戏码借壳上市时，顺丰也无法再淡定了。

行业的天变了，这让王卫不得不重新检讨自己的策略，并且吞下昔日的豪言壮语，向现实低头：“一个人，一个企业，怎么可能和资本、行业对抗？”

从板块设计来看，顺丰在多元化上跨界电商、金融等领域，显然是不甘于在微利的快递领域埋头向前，更需要在利润回报率更高的金融和电商领域加大投资。

马云曾表示，中国电商仍然只占到全国总体零售市场的10%，未来仍将有海量的发展空间。对于快递行业来说，这是一个再好不过的愿景。但不知这海量的发展空间什么时候能惠及快递行业，将其从实体企业的集体低迷中拉回正轨。在实体经济的困境下，各家快递行业的龙头纷纷将目光转向了上市之路——2016年10月20日，圆通速递率先完成借壳上市的最后一步，在上海市证券交易所北塔五楼敲响整个行业的第一声上市钟声。2月24日，深圳证券交易所八楼仪式大厅，顺丰总裁王卫用带有明显香港口音的开场白，进行了顺丰控股更名上市前的演讲。

从10万元创业到“运输帝国”

据了解，第一拨民营快递企业诞生于中国进出口总额快速上升的上世纪90年代。顺丰就是在这个时间点在广东顺德成立。



当时的香港有大批纺织和印染公司为节省成本在广东建厂，自然就需要大陆与香港之间的货运往来。王卫看到了这个商机，向父亲借钱凑够 10 万元，注册顺丰公司。主要经营顺德和香港之间的货运配送。这期间都是他亲自送货，全部员工只有 6 人。

海量进出口货物特别是出口货物的出现带来了频繁的对内外商务往来，这些对时效性要求颇高的商务文件成为了快递行业在当时的主要货源。

进入 21 世纪第二个 5 年，中国经济结构性的变化给予了快递行业新的道路选择，让这个行业有可能从一些数据指标上超越它们曾经模仿的传统国际快递公司，这些变化来自快速发展的电子商务，快速攀升的公路投资，以及农村人口进城务工问题的持续增长。

电子商务给予快递企业提供了大量的新增业务量，公路投资所带来的基建完善给予快递公司更具性价比的运输方式，而来自农村的务工人员则提供了海量低成本的劳动力，在 2013 年国家统计局公布的数据中显示，在总数达到 2.6 亿的农村务工人员中，从事交通运输、仓储和邮政业的人数占比已经达到了 6.3%。

反观顺丰，从 1996 年涉足国内快递市场，到 2000 年从加盟到直营的转型，定位国内高端快递；从 2003 年租下全货运专机到 2006 年服务网络已经覆盖国内 20 多个省、101 个地级市；再从 2010 年扩张海外市场到今天拥有 45000 个网点、45 架货机、15000 台运输车辆、6200 条运输干线、72000 条运输支线，覆盖 200 多个国家的“快递帝国”。顺丰的成长可谓迅速。有人用这一句话说出了顺丰的实力：“请问，你发顺丰还是快递？”

“有钱任性”与“屈服资本”

“上市的好处无非是圈钱，获得发展企业所需的资金。顺丰也缺钱，但是顺丰不能为了钱而上市。上市后，企业就变成一个赚钱的机器，每天股价的变动都牵动着企业的神经，对企业管理层的管理是不利的。”2011 年，顺丰创始人王卫，在

谈及上市时态度明确。在王卫看来，一旦上市，就要信息披露，这样将不利于制定战略计划，作为一家正在快速成长的企业，更加有必要保护自己的商业秘密。

曾经表态坚决不上市的王卫，最终选择向资本“屈服”。

2013 年 8 月 19 日晚上，顺丰确认与元禾控股、招商局集团、中信资本、古玉资本签署了协议，四者总计向顺丰投资 80 亿元，以 25% 的股份占比，成为顺丰新股东，这是顺丰历史上的首轮融资，当时的整体估值是 320 亿元。

不少人将顺丰的融资归结为“缺钱”，或者是攀附红色资本背景。但是他们大多忽略了彼时整个行业所处的历史



背景：单单在 2013 年，全国邮政业就取得了 32% 的同比增长，其中快递业务增长量更是令人震惊，达到了同比增长 60% 这样令人咋舌的数据。在此前，这个行业一直处于高速增长的状态：2012 年增长 54.8%，2011 年增长 57%。

行业规模两年翻一倍，这样的增长速度之下，大量的人力、物力、网点铺设费用，会迅速吞噬到账不久的利润，企业对于资本的渴求程度可想而知。“四通八达”（中通快递、圆通快递、中通快递、百世汇通、韵达快递五家民营快递公司的合称）尚且可以采用加盟的方式，撬动社会资本为其所用，但坚持自营的顺丰，则只能依靠自有资金进行网点的布局，以及货运车辆、飞机的购买和租用。

更令顺丰如履薄冰的是，在迅猛扩

张时期,稍有不慎,其多年来积累下来安全、快速、便捷的口碑就将毁于一旦。想要在扩张的同时保持高质量的服务,意味着王卫必须比“四通一达”付出更多。

保持高质量的运输速度和效率,最佳的解决方法之一就是购置飞机,保持空运水平的领先。截至 2015 年年底,顺丰集团下属的顺丰航空运营管理着 40 架运输机,占国内运输机总量的 40%,其中自有货机 26 架。这些货机的购买、运营、维护都需要大笔的资金。顺丰所获得的 80 亿元融资,大部分投入其中。

换言之,顺丰已经不是一家简单的物流公司。其内部将原有业务板块划分为六大业务事业群进行独立运营:速运

是因为国有资本介入后对于投资回报率有一定的要求,现在集团多样化经营对资金也有一定的要求。”

经济变迁中踩对时代节奏

在上市钟声敲响的前后,经济结构的进一步变化让这个行业处于新的变化之中,而大型城市的管理者对于人口控制政策的逐渐严格以及城市交通资源的重新配置更为行业未来的发展带来了新的不确定性,这一政策被认为将会提高部分行业的人力成本。

从 2015 年下半年持续到 2016 年上半年,多个城市对于电动三轮车严格的管控措施极大地影响了这个行业末端配送的惯有形态。结合北京、上海等城市出台的网约车政策草案中对于户籍和牌照的要求,显现出管理方对于城市人口控制的决心。

与此同时,在出口波动的现实下,内需的重要性逐渐突显,从而带来电子商务以及与之相伴快递物流更为苛刻的要求。在近两年时间中,多个电商平台已经做出更快配送的承诺和愿景。

这种更快承诺毫无疑问地需要新一轮的投入——在圆通、顺丰、申通的上市资料中均显示,新募集的资金将部分用于新型仓储建设等更为高效的基础运营网络的更新和扩展。

受到新的竞争形式的影响,进入低谷的快递航空运输比例也在逐步回升,EMS、圆通、顺丰三家公司开始不断采购新型的货运飞机,并开始筹建专门用于货运运输的机场,这一资金需求也体现在了部分上市资料之中。

中国 GDP 增速下行的压力已经越来越大,快递业会是最先感知到的行业之一。过去,做快递公司就好比开快车,讲究的是速度和冲劲。因为这个原因,包括顺丰在内的快递公司们早先多年就部署下了各种基础设施与人、物资源来应对物流业高速增长的需求。经济放缓后,这些事先部署的业务和资源将无处可用,成为冗余的浪费。

早年扩建的仓储空间将如何高效利



事业群、商业事业群、供应链事业群、仓配物流事业群、金融服务事业群、顺丰国际事业群。

业务涉及速递、生鲜电商、跨境电商、金融支付、无人机等。比如,2015 年 1 月,顺丰正式上线跨境电商网站“顺丰海淘”,后改名为“丰趣海淘”,这是除“顺丰优选”之外的第二个电商网站。5 月,联手中信银行跨界合作,推出共有品牌的“中信顺丰付”试图打通电商链条上的支付环节,并为上游商家提供供应链金融服务,为消费者提供个人零售金融服务。10 月,投资入股深圳智航无人机。

顺丰的路子越来越广,3 年前的 80 亿元融资难以维持如此巨大的盘子。物流专家赵小敏表示:“加快 IPO 进程主要



用,运输资源如何协调,这些都是顺丰,或者说任何一家快递公司,在经济红利过后所需要解答的问题。虽然海外市场可能是保持高增长的出口,但顺丰现在还不具有明显优势。

总的看来,整个行业正在尝试在新一轮的经济变迁中再次踩对时代的节奏,消费端的持续活跃也给予这种尝试以足够的空间,而其在资本市场获得的信心和资金将会在更大程度上影响到这种尝试的最终结果。

敲响“大物流时代”

在不少人眼中,快递就是物流,物流就是仓储和运输,事实上物流有着远比快递和仓库更加深厚的内涵。

广义上的物流是商品的所有流通环节,从大宗商品流转一直到成品之间的所有环节,除去生产,都是物流的组成部分,销售是物流的骨干,快递是物流的神经末梢。销售——物流派送,从长远来看,是一体化的,我们可以称之为“大物流”。

一个发达的配送体系,意味着商品可以更加便捷的送到消费者手中,成为所有商品流通的必经之路,因此这个渠道本身就有着巨大的价值。这也是京东为何要疯狂烧钱,构筑遍布全国五六线城市的渠道体系,赔进所有利润也在所不惜。

经过多年的深耕与布局,顺丰已经在全国范围内构筑了一个成熟完善的物流体系。早在前两年,中国交通运输协会华东工作委员会秘书长王磊就在微博上爆料,顺丰将原有业务板块划分为五大板块。从板块设计来看,顺丰在多元化上跨界电商、金融等领域,显然是不甘于在微利的快递领域埋头向前,更需要在利润率更高的金融和电商领域加大投资。

其实,多元化经营是国际快递巨头的普通选项。国际三大快递巨头敦豪(DHL)、联合包裹(UPS)、联邦快递(FedEx)也有着强大的多元化运营体系,譬如DHL制定的物流解决方案涉及航天、汽车、化学、消费品、时尚、生命科学与保健产业、可再生能源、科技物流等多个行业。



但是,三大国防快递巨头的多元化营收,其实都围绕着“大物流”这个价值核心。而在中国,大物流产业的想象空间同样巨大,但竞争也日趋白热化。近年来,各路互联网巨头在物流配送领域动作不断,比如“饿了么”召开网上订餐开放配送平台大会,要集结数十万团队配送力量;百度也推出智能配送体系“物流3.0”,号称1秒钟完成1万订单分配。物联网、云计算、移动互联网等新一代信息技术的蓬勃发展,正推动着中国物流业的变革,顺丰需要苦练内功,应对各路对手。

还需指出的是,顺丰之前的多元化探索之路并不平坦,曾经寄予厚望的嘿客(后更名为优选)运营成效距预期相去甚远。有业内专家评价说,定位不清晰、专业人才缺乏、产品佣金偏低等问题,让嘿客无法顺利成长。这也反映出,跨界多元化的顺丰必须清醒意识到:如果将过多资源和精力投入到不擅长的领域,有可能付出昂贵学费,甚至出现战略性失误。

因此,顺利上市的顺丰虽然获得更为轻松的融资通道,但如果盲目多元化,甚至以追求高利而进入更为复杂的其他领域,未必是幸事。当然,不止顺丰,其他快递公司也要清楚,作为转型升级进程中的国内快递企业,厘清其发展脉络、总结成功经验,依靠自身优势打造核心竞争力,走更理性的多元化之路,尤其是不要丢掉成长根基——物流业。

(摘自《名人传记·财富人物》)

中国只有 5.5 个省市 投资人眼中的中国地图

文 / 私募君

在投资人的眼中,中国只有 5.5 个省市,北京、上海、深圳各算一个,杭州、厦门加起来算一个,宁波、西藏、广州、天津加起来算一个,香港算半个。



北京

不是不爱国,更不是卖土求荣,有些城市实在是和 VC/PE 业务关联太少了,少到可以忽略。

比如某机构之前在成都开办了一家办事处,冲的是当地的 IT 产业底蕴,但是不到年撤消了。根据自愿原则,当地员工要么分配到深圳和北京,要么拿赔偿金解散,这家 VC 机构最终惹得 LP 抱怨了好长时间。

北京

老北京、皇城根。从金国历史起算,历经元、明、清直至共和国,这座城市已经做了近千年的中国首都。

经纬中国、IDG 资本、红杉资本中国以及其他 VC/PE 机构的总部或经营重心定在北京。根据此前东方财富 Choice 数据,北京以近 6000 家机构在所有城市中排名第一(若按照省份计算,广

东第一)。

VC/PE 机构们“定都”北京的原因非常明了,因为这里是首都,靠近政策决策地。

在国家还未大举推动创业创新的早些年,VC/PE 的监管权在发改委。2013 年 6 月 27 日,明确 VC/PE 主归证监会监管,发改委负责制定行业宏观发展政策。2014 年 2 月,监管层规定,VC/PE 机构须向证监会下属的基金业协会登记备案。

常驻北京,VC/PE 机构们可以第一时间了解到相关政策的变化。同时,业内人会注意到,像盛世投资、盛景网联、歌斐资产等三家规模较大的母基金机构也无一例外的将总部或经营重心放在了北京。至于“南帝”靳海涛旗下的 100 亿规模前海母基金,则是因为前海经济区的原因。

同时,VC/PE 扎堆北京的原因还有一个,就是他们的“衣食父母”们——互联网创业公司基本都在北京,百度、京东、美团、今日头条、中关村、创业大街、“宇宙中心”五道口这些鲜明的互联网行业代名词,也无一例外的起步于北京。

有一个段子,在创业大街最火的那段时间,一位疯狂的创业者,几乎在创业大街的每一家公司里都呆过至少一天。更为传奇的是,据说他从创业大街南头进入,以天使汇的大屏幕起算,一直走到北头北四环边上,他的手机 WIFI 都不会掉,一直满格,被称为奇人。



自 2014 年 6 月 12 日,海淀图书大街华丽转身为中关村创业大街,从此这个长不足 1 公里、路宽两车道的地方成了中国创业创新的代名词。

最新数据显示,已经有北京大学创业训练营、车库咖啡、3W 咖啡、Bingo 咖啡、飞马旅、36 氦、创业家、联想之星、天使汇、JD+ 智能奶茶馆等 45 家创业服务机构入驻街区。

上海

船出长江口。如果在黑夜中将中国漫长的海岸线和长江点亮,我们会发现,上海正好处于交叉点,这是近代上海蓬勃发展起来的原因之一。

沿着外滩,那一路典雅的法式建筑,是中国近代百年屈辱的铁证,也是中国现代金融繁荣发展的见证者。

如果说金融是 360 行的金字塔尖,那么 VC/PE 就是塔尖的那颗耀眼明珠。作为中国现代金融机构的集散地,上海是当之无愧的东方明珠。

出了外滩复兴东路渡口,往西走上天桥,回头往东南方看,复星商务大厦就矗立在那里。这座大厦虽然没有江边那些大楼外表气派,也没有浦东三大神器(开瓶器,上海金融中心大楼;打蛋器,新建的上海中心大楼;注射器,金茂中心大楼,合称上海滩三大神器)那样的高大,但是这里是复星集团的总部。

在中国海外并购、消费投资、医药投资领域,复星集团走在前沿。其创始人郭广昌、梁信军是上海本土起家的投资大佬。驰名中外的豫园商城就出自他们的手笔。

其他知名的 VC/PE 机构及相关公司还有启明创投、GGV 纪源资本、成为资本、维思资本、云锋基金、光速中国、田仆资产以及新成立的云九资本等。数据显示,上海以 5600 家 VC/PE 机构的入驻量排名中国所有城市中的第二位,仅次于北京,而且数量仅相差 100 多家。

不过,不同于北京,很明显的感受是,上海的互联网空气特别稀薄。虽然互联网从业人员都被成称 IT 民工,但是北京

的 IT 民工们明显只是自嘲自黑,而上海人是当真的……

上海金融气息浓郁,如果没有穿西服打领带,走在大街上就好像裸奔一样,因此形成代表上海灿烂金融文化的“金融文明三件套”——高级西服、精致领带、锃亮皮鞋;而北京的互联网公司里,IT 部门的员工则更加挥洒自如、返璞归真,恨不得和大自然融为一体,因此也形成了代表北京灿烂 IT 文化的“IT 灵魂三件套”——拖鞋、背心、大裤衩。冬天因为开暖气,有的会穿秋裤。

深圳

深圳能够在中国 VC/PE 眼中获得青睐,私募君认为完全是因为“圈子”——1992 年邓小平南寻后,在南海边划了这么一个圈。换句话说,他们吃的都是改革开放的红利。

先说点题外相关的话题。都说深圳有三宝——腾讯、华为、华大基因。

腾讯和华为相信很多人都熟知了,马化腾和任正非知名度很高,不做重点介



深圳

绍。这里简单介绍下华大基因,它被称为基因界的“腾讯”。

相信很多人都听说过基因测序,人类基因组计划是和曼哈顿原子弹计划、阿波罗登月计划并列的世界三大创举,所以人类基因组计划已不再是一个单纯的学术问题。

1998年,华大基因几个创始人构思参与人类基因组计划,完成1%的任务。1999年9月9日华大基因成立时,其创始人汪建激动哽咽。十几年的发展过程中,无论被称为“基因狂人”还是“土匪科学家”,华大基因代替中国承担了这1%的任务。

早年创业,汪建曾经比王石更惨。1999年,他们砸锅卖铁,甚至将公司抵押给资本,仅仅是为了采买些仪器和试剂。发展至今,华大基因获得了100多家VC/PE的投资,遭到资本市场疯狂追逐。

“深圳三宝”中的华为和华大基因都没有上市。不过,2017年华大基因已经

晨创投都是湖南广电的下属企业。

最后,深圳创业公司大疆创新无人机这两年发展非常不错,值得关注。

杭州、厦门

如果写一部中国创投史,市值3000多亿美金的阿里巴巴绝对是绕不开的课题,而且其创始人马云本身就具备诸多的传奇色彩。

在杭州VC/PE所投资过的企业中,阿里巴巴一家独大。据悉,其在浙江的纳税额已经排名第二,仅次于浙江烟草总公司。

根据最新的市值监控显示——阿里巴巴市值3516.16亿美元,是名副其实的富可敌国。

自1999年,十八罗汉创立阿里巴巴以来,经过18年的发展,阿里系离职员工已经形成了庞大的社会群体,他们还成立了阿里离职员工组织“前橙汇”。“前橙汇”的成员们以杭州为聚集地,让杭州这座美丽的城市形成了与中国创投大环境相对独立的创业投资生态圈。

自2015年之后,很多的VC/PE机构在杭州开设分支,重点挖掘这个生态圈的有识之士。不过,目今为止,鲜有报道杭州哪家创业公司融资到了大笔金额。即便偶尔有几家,也是为数不多的稀有种子。可能真是应了那句古话“大树底下难成材”。

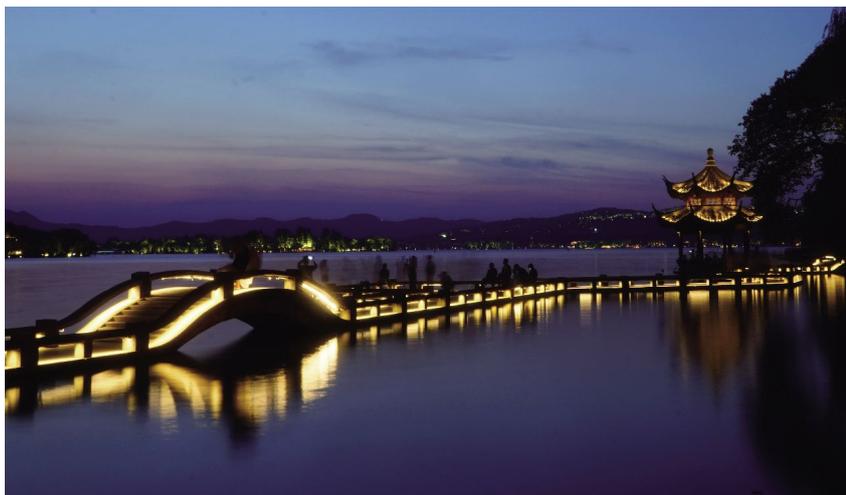
厦门的VC/PE生态算是比较单一,可以看做是天使投资界的独立王国。

以蔡文胜为首的天使投资机构,以及其旗下的隆领投资,基本可以左右厦门当地的创投发展方向。蔡文胜可以算是厦门创投圈的“土皇帝”了,其个人对厦门的创投发展贡献非常之大。

厦门的创业公司也主要以互联网创业方向为主,比较知名有美图公司、美柚、口袋时尚等。

宁波、西藏、广州、天津

VC/PE在这几个城市主要是仅仅注册公司,为了享受这些地区的税收优惠政策。



杭州

提交了IPO申请。

深圳的知名投资机构代表有深创投、达晨创投、同创伟业、平安创新、高特佳、松禾资本、创东方等。数据显示,2016年至今,共有466家企业IPO成功过会,其中365家过会前十大股中有PE/VC机构,深创投和达晨创投各有13家排名第一。

深创投和达晨创投都算是国资背景的投资机构,成立也比较早。比如达晨创投成立于2000年4月,总部位于深圳,是我国第一批按市场化运作设立的本土创投机构。每次看到达晨两个字,很多人总能想到湖南卫视,以及天天向上。因为从公司从属体系上来讲,湖南卫视和达



香港

其实自从万众创新之后，全国各地基本上都有一些关于税收优惠的政策发布，以吸引创投机构前来落户。这几个地区的优惠幅度也确实比较大，还配套了一些其他扶持创业投资发展的政策。

但是梦想总是美好的，无论政策多么诱惑，也不论能够给投资机构们省下多少钱，VC/PE 机构的经营重心总是不会离开自己的大本营的，不会离开他们的 LP 和创业公司聚集地。北、上、深仍然是榜单前三名。

没有深度的利润捆绑，仅靠单一的政策扶持，很难吸引 VC/PE 机构真正落户。

相对于省钱，VC/PE 们更倾向于去挣更多的钱，“封剑守成，不如开疆拓土”才是每一位机构合伙人心中不灭的誓言。

香港

香港虽然被誉为全球的金融中心，但是大多数 VC/PE 机构，只是把香港当做 IPO 退出的一个终点站。

虽然在香港居住 7 年后，可以得到香港永久居留权，而且持有香港护照，地球上除了美国外，全部免签。但是，大多数人仍旧把香港看成娱乐或购物中心。

近日，美国 IT 硬件生产商雷蛇公司申请在香港 IPO，原因之一就是雷蛇约 14% 的企业利润由中国用户贡献。在美国

IPO 碰壁后，他们选择登陆香港市场，目的之一就是为了向中国用户靠近。

香港有很多国际大投行，而且很多国际投行的亚洲总部喜欢定在这里。

2017 年 6 月 12 日，港股美股互联网券商富途证券宣布完成 1.455 亿美元的 C 轮融资，投资方为此前 A、B 两轮的投资者腾讯、经纬、红杉三家，腾讯继续领投。

富途证券赶上了沪港通的浪潮，已经达到独角兽级别。

作为投资人，腾讯公司创始人兼 CEO 马化腾当时公开表示：“富途团队有着良好的互联网基因和产品技术能力，关注用户体验，在金融方向上也表现出很好的学习能力。团队坚持务实、专注、深度地去构建和提升产品力，从而打造出自己的专属核心竞争力，并因此为广大港美股投资人群所喜爱。”

此前，富途证券于 2014 年 3 月及 2015 年 8 月获得腾讯、经纬、红杉三家共计 7000 万美元 A 轮、B 轮融资，据悉，其也是唯一一家腾讯连续三轮领投的公司。

其实香港的资本环境非常好，只是由于市场偏好所限，香港的国际金融氛围过重，从而让其演化为了互联网荒漠。不过大家又都愿意到香港 IPO，因此算 0.5 个。

（摘自中国私募股权投资）

创新·创业·进取·进步

吉林省科技投资基金有限公司已投资企业拟投资企业展示



金融与科技高度融合,其实都有一个内在本质的相似之处——技术推动创新。新兴科技与金融的融合正成为一种不可逆的潮流,用科技的能力降低成本,提高效率,使金融服务更多人群,让金融创新回到金融的初心——帮助人类突破自己面临的约束条件,在不确定性的未来中追求更大程度的自由——这是我们可见的金融的未来,因为技术的赋能,金融创造好的社会将不仅仅是个梦想。





开篇语

曾几何时，我们对金融的印象还仅限于西装革履的精英人士和高贵冰冷的银行柜台，转眼间，我们的电脑里，手机上随时随地都可以进行金融交易，科技的进步很大程度上推动了金融行业的变革，金融科技已然开启了一次新的金融产业革命。

历史，见证了时代与科技的发展百态。

在这个高速发展的社会中，科技代表了一种精神，也代表了一种力量；代表了一种创新，也代表了一种文明。它是一个国家综合国力水平的重要标志。

互联网技术从 20 世纪开始大行其道，经历过 20 世纪末 21 世纪初的泡沫有所冷却，又重新崛起。近几年，金融行业插上互联网技术的羽翼，生成了互联网金融。世界的变化是令人惊喜的，不足的传统金融服务供给为“新”金融留下了巨大的空白市场。

金融与科技高度融合，其实都有一个内在本质的相似之处——技术推动创新。

新兴科技与金融的融合正成为一种不可逆的潮流，用科技的能力降低成本，提高效率，使金融服务更多人群，让金融创新回到金融的初心——帮助人类突破自己面临的约束条件，在不确定性的未来中追求更大程度的自由——这是我们可见的金融的未来，因为技术的赋能，金融创造更好的社会将不仅仅是一个梦想。

时至今日，国务院等相关部委和省市近几年出台了重视科技创新，确立了创新发展理念，深入实施创新驱动发展战略的政策。在国家政策的大力扶持下，在科学技术迅猛发展的社会背景下，吉林省的科技投资领域也在快速地发

展变化着。

提到吉林省科技投资基金有限公司（以下简称：吉林科投），相信很多投资者和创业者都不陌生。吉林科投，自 2009 年 12 月成立起，即专注于解决吉林省内初创期或成长期科技型中小企业融资难的问题，省财政厅 5 年连续出资 10 亿元人民币，促进科技成果转化，扶持科技企业加速发展。截至 2016 年 6 月，资金到位 2.8 亿元，申报企业 220 余家，完成 90 多家尽职调查，累计投资 1.65 亿元。

在政府力量的协调和推动下，吉林省内的许多中小企业都得到吉林科投的融资帮助。吉林科投不但帮助这些中小科技企业融资渡过难关，还定期地组织国内专家，从各个方面对企业进行调研、培训，让这些企业迅速成长，成为吉林省科技发展中的一颗颗耀眼的明珠。吉林省希玛生物科技有限公司，就是吉林科投扶持的许许多多中小企业的典型案例。

接下来，吉林科投要做的，是助力更多符合条件的中小企业发展。目前，吉林科投拟投的是具有智慧社区创领者之称的优狐科技，该项目定位于一站式智慧社区服务平台，致力于为政府、社区提供一站式智慧社区解决方案，这些利国为民的项目，代表着吉林科投的投资方向。

吉林科投的主要业务，不仅包括科技风险投资基金，还包括高校产学研引导基金、重大科技成果转化专项资金、矿产资源风险勘查专项投资几大版块。吉林科投的业务版块，无一不是为吉林省科技发展服务，无不充分体现科技对经济社会的强大支撑作用，吉林科投，已然成为助力吉林省科技振兴的强大推手！



希玛生物：虾青素演绎的“速度与激情”

文 / 郝莹 陶彬 孔祥飞 李瑾历

一个个企业成长壮大的故事，已经一次又一次地证明了科技创新在推动企业发展、实现城市经济转型过程中发挥的重要作用。

当科技时代来临，我们只需要动动手指就可以在互联网上找到想知道的一切，其实科技时代比我们想象中更要贴近生活，比如“虾青素”这样专业的词语，似乎你会觉得它很遥远，但它早就出现在我们的日常生活中。比如：水产品，虾、蟹以及鸡蛋和某些冷水鱼类中就含有虾青素，虾青素可以让鱼虾不生病，虾青素可以使水生动物及禽类呈现鲜艳的色泽，使其具有更高的观赏性和食用品质。

除此之外，虾青素更大的价值在于其对鱼蟹等水生动物生长繁殖所不可替代的重要作用。它可作为激素促进鱼卵受精，减少胚胎发育的死亡率，促进个体生长，增加成熟速度和繁殖力。它还可以提高母鸡的产蛋率，促进蛋鸡的健康，可极大地提高产品的市场价值。

夏季的东北吉林大地，花香满溢，驰骋在通往辽源的公路上，两旁是金色的麦田，徜徉油菜花间。

伴随浓郁的花香，走进辽源市西安区，远处高大的白色厂房，“吉林省希玛生物科技有限公司”几个字在阳光的映射下显得格外耀眼，公司名字是以董事长郝大兴的“希”以及他爱人马辉的“玛”（英文：海纳百川）命名。院内排列有序的厂房与树木相得益彰，处处充满生机。

返回家乡创业

放弃大都市的百万年薪

有人说，创业成功的关键在于坚持，需要滴水穿石的坚韧，需要精益求精的理想追求。

初见吉林省希玛生物科技有限公司董事长郝大兴，印象颇深的是他的平易近人，低调内敛，热情中透着一种睿智与

干练。郝大兴毕业于上海财经大学，在上海期间一直从事二级市场及期货的操作，积累了第一桶金，当时的收入已近百万。那么，放弃百万年薪，选择创业，这一路走来，是什么动力让公司不断发展壮大？是什么执念让公司不断前行，又是什么让公司成为同行业中的佼佼者？当他谈起吉林省希玛生物科技有限公司当年的创业经历时，不禁滔滔不绝。

2005年底，辽源市政府招商引资号召回到家乡投资创业，于是吉林省希玛生物科技有限公司2005年10月成立。但2006年初至2009年由于国家政策原因，围绕着吉林资源优势的玉米深加工项目被叫停，一直处于寻找项目阶段。2010年，通过国家发改委高技术司介绍与中科院微生物合作，公司才开始进入生物领域。

郝大兴说：“当时我的定位比较高，一定要选择科技含量高、创新性强的项目投入，这样才能保证企业的长久竞争力。”为此，他请教了多位中科院的专家学者，可以说做足了功课。经过慎重考虑，郝大兴确定了发酵法生产海洋高附加值产品项目为公司今后的主研方向。“尽管当时生物科技产业作为新兴的朝阳产业受到了国家的关注和扶持，很有前景，但真正做起来的企业并不多，所以当作出这个决定的时候，还是有一点担心的。”郝大兴说。

从门外汉到远赴美国取经

让虾青素技术完美应用

走进项目生产车间，成排的生产线设备正在进行调试，呈阶梯式的大型生产设备有序地分布在整个车间，工人们



郝大兴



都在为这个无菌、高效、科技含量高的生物高科技项目的生产建设紧张地忙碌着……

郝大兴介绍说,创建初始,那时国内的发酵法生产 DHA 提纯技术尚不成熟,他专程到美国华盛顿州立大学,对相关的技术和市场情况进行学习考察,2010 年与中科院微生物所合作共建联合实验室,投入研发经费 200 万,并以现金 500 万从美国购入 DHA 生产菌株,于 2011 年完成 DHA 产品的小试和中试,正式在辽源开始建设年产量可达 1000 吨微藻 DHA 的高技术产业化项目。同年,微藻 DHA 项目被省政府评定为省战略新兴产业重点培育项目,并获得国家发明专利。

企业近几年与中科院微生物所、中粮营养健康研究院共建联合实验室,与厦门大学、大连海洋大学、延边大学结成战略合作伙伴,2013 年承担国家“863”项目,2016 年承担吉林省科技发展计划重大科技攻关项目,在行业内逐渐建立企业知名度与品牌。

2016 年企业建立并实施了 ISO9001 质量管理体系、ISO22000 食品安全管理体系、FAMI-QS 欧洲饲料添加剂和预混合饲料质量体系,目标是打造成国内生产、管理、质量、安全标准化程度最高的生物企业。

长江以北地区

唯一具备发酵法生产虾青素企业

由于项目对企业创新能力要求较高,公司每年都需要投入大量资金进行科技研发。2011 年,刚刚起步的项目遭遇了融资困难,面临 5700 万元的资金缺口,郝大兴焦急万分。市领导了解到这一情况后,积极帮助企业协调,争取当年最后一批国家开发银行贷款支持。得知企业抵押能力有限,辽源市西安区领导当即表示:“由政府出面协调!”有了区里的大力支持,贷款终于顺利申请下来,企业也得以渡过难关。回想起这段艰难的往事,郝大兴动情地说:“我们的企业,就像是政府扶持大的孩子一样!”有了资金上的支持,很快在 2015 年 10 月完成全部



项目的建设和产品的试生产。

近两年,希玛生物与中科院微生物所、厦门大学等单位联合开展科研攻关,选择稳定高产的裂殖壶藻,基于数字发酵优化与控制技术,生产出 DHA 含量达到 40%~50% 的高品质 DHA 藻油;通过对红法夫酵母菌株优化,生产出活性较高的虾青素,技术全国独有。公司已建成 300 吨发酵法生产虾青素生产线,成为我国长江以北地区唯一一家具备发酵法生产虾青素生产能力的高科技企业。

扶持路上,见证企业成长

希玛生物依靠争取国开行贷款过程中积累的良好信誉,吸引了大批券商融资助力,也得到吉林省科技投资基金有限公司的关注,2016 年吉林科技投资总计对希玛生物股权投资 1800 万元。

吉林省科技投资基金有限公司于 2009 年 12 月经吉林省政府批准设立,隶属于吉林省投资集团有限公司,是吉林省科技成果转化投融资平台和专项资金,基金托管机构。成立八年来,受托管理政府专项资金、基金总规模近 20 亿元,直接投资项目 100 余项。

吉林科技投资对希玛生物注入的不仅仅是资金,同时增加了希玛生物的公众品牌与认知度。投资后吉林科技投资并没有对企业放任不管,会定期的对企业进行调研,了解企业发展期间有没有遇到瓶颈,不定期组织专家为企业提供财务、法律、上市前辅导等投后增值服务,帮助企业解决经营管理中遇到的实际困难。

未来,在不断创新中发展

创新是企业生存和发展的灵魂,只有创新,才有突破;只有创新,才有市场;只有创新,才能在市场激烈的竞争大潮中永立不败之地。

发酵法生产虾青素的基本原理,由原始菌种在培养基中自由生长,并经过发酵、精炼、提取等工序后获得极具市场价值的虾青素。

是什么实现了从原始菌种到发酵法生产虾青素的华丽转身?答案当然是科技创新。回顾希玛生物的发展,会发现之所以能够有今天的成就,创新是其发展的核心。

一个个企业成长壮大的故事已经一次又一次地证明了科技创新在推动企业发展,实现城市经济转型过程中发挥的重要作用。

创新,实现了产品价值的裂变式增长,而这种产品价值的裂变带来的是企业竞争力的不断增强,一个个具有创新能力的企业不断崛起带来的,正是蓬勃发展的城市经济。

希玛生物明白,市场拓展不是孤立存在的,它依赖于企业先进的管理理念、企业团队的凝聚力、营销人员的推广能力、技术研发等诸多因素。因此在未来的发展中,企业将重点放在把产业做实,利用 3 年左右的时间,将虾青素在水产、蛋禽等方面的应用全面推开,在确保产品品质的前提下,保证企业与下游用户双赢! 2018 年努力实现利润 3000 万,在未来 3 年,销售与利润保持 50% 以上增长,2020 年力争进入资本市场。

胡章优： “楼里楼外”智慧社区的逐梦人

文 / 郝莹 陶彬 孔祥飞 李瑾历

正是因为走过荆棘之路，胡章优和他的团队才懂得何谓成功，或许从他们一路走来的感悟中，能给正在身处创业逆境的创业者们一些启发，因为你生命中的一切经历，在将来的某一天都会连接起来，成为美丽的意外。

胡章优，一个出生在江西南昌却最终选择在东北土地安家的男人，看起来很斯文，有着江南水乡人的儒雅，却也在十几年的融合下，举手投足间散发着东北男人的豪气，与他相处时，你会觉得他的性格与理念结合得恰到好处。

在 21 世纪的今天，“科技”可以说是世界范围使用频率非常高的一个词语，地区间的竞争更是以科学技术为核心的竞争。经过启蒙运动后三百多年的发展，科技给人们的生活带来了翻天覆地的变化，带来了极舒适、极丰裕、极自动化与智能化的物质生活方式，而胡章优的团队正是致力于建立智慧化、信息化的智慧社区“楼里楼外”，让都市的千千万万个家庭共享信息化时代的快捷与便利。

一个创业患者的自白

初次知道胡章优，是因为他的一本书《一个创业患者的自白》。实地采访时，胡章优戴着一副眼镜，略带一些书卷气，言谈中也有着杀伐决断的豪气，亲和有力的笑容很有感染力。

在很多人眼里，胡章优已经是一个被光环包围着的成功男人，80 后科技企业创始人、CEO、吉林大学教师、吉林大学在职博士、扬州市江都区房管局副局长、郭村镇副镇长，拿他自己的话说，“是一个奇葩的存在”，经营企业，高校从事教职，政府体制内锻炼，穿梭于不同体系内，从不同的角色中寻找自己的定位。

平和坦然的话语中，我们无法感同

身受这一路上，他所付出的努力，克服的困难。

2004 年他考入了吉林大学机械科学与工程学院，计划着按照成绩好好学习最终保送读研的心思，却没想到意外的挂科了思想道德修养（全校那一届挂了 4 个，他是那“光荣”之一）。意识到保研无望且爱折腾的他开始学习计算机编程。寝室老大峰哥在他的怂恿下，帮他买了电脑。一年时间，他把图书馆计算机类的书籍翻了个遍，并得益于当时几个师哥帮助，迈进了这个当时略带神秘的领域。从此走向了一条不归路，也为 16 年后，今天的他埋下伏笔。

“人的成长是随着问题出现、问题解决、问题复盘循环的，在一个时间阶段，你只能做好一件事情或者解决一个问题，认认真真、踏踏实实在这个时刻做好这件事情，就挺伟大的。同时，对个体而言，如果你能站在企业经营的角度去做事情，或者说你把企业当做自己的企业去用心做事，这个企业就真的是你的企业。”胡章优说。

感谢父母及路上的贵人 助我迈入人生各种新的平台

“还记得 16 年前，背着简单的行囊，远离故土和家人，来到现在的城市——长春。这一晃就是十几年了。”而从求学到工作，再走向创业的道路，做企业的理念与做人的理念其实相得益彰，就是用



胡章优



智慧社区沙龙

心待人,踏实做事。

胡章优老家住在江西南昌,他还有一个哥哥。那时候,父母靠种地维持生活,家里的生活状况很艰难,哥哥读到高中就停止继续读书,但胡章优在班级的成绩优异,家里人决定继续供他念书,为此他的哥哥也付出了很多努力。

胡章优在大三时开始为软件公司打工,在这种不断面对问题并试图解决问题的求索中,他迅速成长。在应用中学到了真正有用且实用的技能,而且在实践中掌握了解决问题的方法。大四那年,当他还在埋头于准备考研时,他的老师特意找到他,建议他尝试一下创新保研,于是胡章优凭着4年钻研学习到的东西,做出了一些大家都认可的不错项目,也因此“意外且顺利”地保送研究生。

感谢人生的不完整

一切又都是最好的安排

他的书籍《一个创业患者的自白》有一个副标题:感谢人生的不完整,一切又都是最好的安排。这句话在采访时从胡章优口中道出时,能够从中感受到其平和及力量,不禁让人思考,这个年纪所表达出来的稳重,背后承载了多少悲喜。

2004年胡章优硕士入学后,得了一场大病,出现多种并发症,医生宣判了他的死刑,在他父母的请求下,医院以死马当活马医的心态收留了他。疾病带来的打击是多重的,无论是身体上的折磨,还是经济的困难,这是生活闹剧还是造物

者要苦其心志,劳其筋骨?挣扎在生死边缘,或许在今天看来,那就是一个安排。

直到2005年他才返校,2007年匆忙毕业。“长期的药物,让我的记忆力减退很多,但是,我倒发现了一个意外的收获,很多事情,或者刚刚发生的事情,很快就忘记了。我有时候觉得,这种记忆变差也是一件很好的事情。因为忘却,或许少了许多纠结;因为忘却,所以多了些许从容……”同年留校任教,源于技术和人才背景,他负责了吉林省大学生创新实践基地的相关工作。

正如陈伟霆曾在一次采访中回顾自己的成名之路时所说:“后来我懂了,我为什么要努力。因为我不能够让我的家人对我失望,不能够让他们再为我哭。”父母消耗巨大的精力与财力抚养我们长大,孩子不仅仅是他们日后炫耀的资本,也是他们一辈子最温情的投资。父母在渐渐老去。不努力,你怎么能给父亲买最好的酒,给母亲买最好的衣服?不努力,你如何让父母老有所依?为了成为更优秀的自己,遇见同样更优秀的对方,你有什么理由不去努力?

我不知道什么是

对的 但是该错的我差不多都错过了

2009年,胡章优成立了自己的公司,问到他创立公司时的想法,他的回答让人意外:虚荣心。“当时我26岁,心高气傲,觉得有个自己的公司,那多牛啊!”秉着这样的心态,优狐科技成立了,但是随

着时间推移,项目增加,团队人员增加,心智不断成熟,责任感与使命感在胡章优的心中慢慢浮现,与当初创建公司时候的想法完全不同。“最起码,我得养得起我手底下的这帮兄弟姐妹,得养得起这么多家子的人,而且为了我们的梦想,大家都在坚守。”胡章优说,“原来的我,想要做的是个老板。我觉得老板追求的是一种自我物质的满足,缺乏一种长期的文化培养,在赚钱方面,他们也许称得上很成功,但他的器局已经注定了它长不大或做不长久!钱虽然谁都爱,但是道理得懂,我花了很长时间才真正懂得这个道理。”心态的转变是一个企业走上正轨的重要因素,也是决定企业的发展走向。这个世界有很多座山,也有很多条路,创业之路就是那条通向山巅的最难之路。胡章优说,公司最困难的时候,是公司的转型期,为了发展,或者说为了生存,尝试过各种领域。

由于胡章优有软件开发以及网站建设的工作经历,再加上身为博士的理论知识储备,所以对公司的第一款产品充满了信心,但是由于年轻气盛,法律知识淡薄,最终以失败告终。创业就意味着有面临失败的可能,创业者就需要有面对失败的勇气与心理准备。

转型过程中,开发了手机游戏“长春流浪记”,由于对运营的理解不深,也以

失败亏损告终。这些经历并没有让胡章优想过放弃。“放弃倒不至于,但是那段时间真的非常落寞,心里的那种压抑让自己难于释放,创业者都是孤独的,陪伴自己的只有自己的灵魂。”胡章优说。

经过短暂调整及团队自我修复后,公司开始尝试进入汽车互联网领域。自主开发并销售运营“互联网+汽车”相关产品“优车宝”、“惠洗车”、“车小白”,产品落地金山丰田、成邦奔驰、路虎捷豹等4S店,并通过同中国联通吉林分公司的合作,使用联通渠道进行销售,取得了一些效果。但经过一年多的探索及拓展,暴露了产品的核心问题,无法继续走下去。这次的失败对后来产品的构建及构架,起到了至关重要的作用。

“当吃到第六个包子的时候,我们吃饱了。我们往往会思考,能不能直接吃第六个包子,把前五个包子省掉?对于企业做产品而言,也是一样。企业在创新产品的开发运营过程中,你往往不知道什么是对的,能够少走弯路、弯路其实就成功了一大半。”胡章优如是说。

“楼里楼外”诞生

在这些产品的失败下,团队也进入了调整期,甚至核心人员也出现思想波动。在经过一次核心团队深度碰撞并反复思考后,加上这些APP开发及运营的经验,一个物业公司提出“互联网+社区”的软件开发需求,开启了产品“楼里楼外”的序幕。

而一个产品在开发、实施、运营并良性运转的整个过程,注定是坎坷的。

从第一个物业公司的跳票,到真正正式落户物业公司“怡众名城”,其中历程,可谓艰辛。同时也真正明白很多时候某种意义的成功真的带有很多不确定性,比如能够得到吉林省第一大单体楼盘的落户支持,是公司至关重要的转折点。到今天,产品已经走过了两年半的迭代,走向成熟稳定。并同上市公司中国建设银行、中国联通、长春高新、亚泰集团、京东集团、亿阳信通等建立深度合作,获得长春二道区政府、长春高新区政府、扬





州江都区政府的落地认可。

“楼里楼外”也从最初的一个业主APP，迈向了定位于一站式智慧社区服务平台，致力于为政府、社区提供一站式智慧社区解决方案，为物业、地产开发商等提供包括第三方开放式平台合作（楼里楼外）、智慧社区管理平台（APP）定制、软硬件相结合的智慧社区解决方案等一站式智慧社区解决方案，为业主提供包括社区购物、生活、便民服务等一站式居家智慧生活服务，为供应链、商户提供快速精准的本地化社区覆盖渠道。

在经营角度，从物业超市购买商品抵扣物业费、参加活动抵扣物业费、开门红包抵扣物业费，到今天的京东自营商品全体系物业费抵扣，为0元物业费愿景起到更大推动作用。

“以智能家居、智能安防、门禁硬件一体化为频度粘性支撑，以左邻右舍的社群关系为依托，以大数据供应链优化及输出为内容，推动0元物业费为愿景，构建未来新型智慧社区，为智慧城市的构想贡献些许力量。”胡章优在阐述“楼里楼外”时如是说。

团队的坚持与拼搏感动投资公司

2016年6月，“楼里楼外”获得第一届全国“互联网+”大赛吉林省金奖，实践组第一名，代表吉林省参加全国总决赛，获得银奖。2016年10月，公司被招商引资进入扬州，成立扬州易元信息技术有限公司，在扬州市江都区物业办的帮助下，同润园地产、江都农商银行达成战略合作。同月，同桂林市洽谈落地“楼里楼外”事宜，并于2016年11月成立桂林元贞科技有限公司。至今，产品覆盖10万业主，流水近4000万。

2016年底，一次偶然的的机会，让胡章优与吉林省科技投资基金有限公司有了一次接触，这支团队也默默的进入了其考察名单。吉林科技投资的相关负责人在接受记者采访时表示，他们这些年



投资的互联网公司很少，之所以决定要投资胡章优的公司完全是被他们团队的拼搏精神感动，从他们身上能看到他们的未来。

那次答辩会定于晚上五点，但是胡章优当时在扬州，为了参加答辩，胡章优坚持从扬州赶回，本来正常15:00左右可以到达的飞机，由于天气影响，晚点。核心团队经过商讨，建立临时小组。按照飞机晚点时间，预计16:10可以到达机场，进入市区将面临晚高峰。从地图设置4个机动接替点。如果出现堵车，立刻通过步行进入下一个接替点，进行接力。在最堵的南湖大路，通过摩托车进行接力。经过精心设计安排，还是迟到了半小时。跑进屋子，胡章优眼眶泛红地看着等候他的人们，他深深鞠躬说：“感谢大家等我，很抱歉我来晚了！”“胡章优一路上一直与我们保持联系，虽然知道他会晚点，但还是选择等他，我们公司投的是人，是因为他的态度，以及他的精神感染了我们。”吉林科技投资相关负责人说。

最终，“楼里楼外”及他的团队获得了500万股权投资，同时获得长春市新兴产业股权投资基金有限公司的青睐，正在尽调进行中。

为此一梦愿倾一生 不恋过去不畏将来

优狐科技成立至今，已历8年。产品既有平台型智慧社区“楼里楼外”，也进入垂直类养老领域“E医养”试探，目前“E医养”已经完成产品一期功能，落户两家养老机构，代表吉林大学参加第三届全国“互联网+”大赛，以吉林大学第一名的成绩进入省决赛。同时，优狐科技也在布局农业，目前已经实现对扬州市江都区103万亩土地种植物的监管。

在未来社区领域中，社区金融、社区养老、社区教育、社区新媒体、农产品进社区将是发力点，团队将在完成横向布局后，进行垂直领域深耕。也会依托于吉林大学这个平台，为企业的发展培植合适的人才。一路走来，有无数坎坷，也有无数喜悦，但不恋过去。以过去看未来，依然有无数坑在等着他们，但亦不畏将来。

采访最后，胡章优用他自己写的一首现代诗词表达了自己的心境，或许，也是对他企业经营价值观及个人价值观的最大诠释：

那一天
我搭台
你唱戏
你在台上寻找到自己的价值
绽放光芒
我在台下找到了自己的存在
悠然自得
我们
彼此敞亮
夜话山庄
煮茶论剑
再哪一天
我藏身老林
你在电话里给我讲
你在台下寻找到的天道
我为你自豪
如春夏秋冬
……

如何在二线城市做好一家创业孵化器

文 / 谭政磊

在二线城市做创业孵化器,必须围绕创业公司的诉求,回归到“提供孵化服务”的本质,在竞争中求生存,在创新中求发展。



孵化器的实质是提供孵化服务的平台,不一定是物理空间,也可以是线上平台,其核心价值是提高创业的成功率、加速创业公司的发展。

明确孵化器定位,培育创业生态

要做好孵化器,就先要了解创业公司的核心需求。

创业公司的核心需求有哪些?总结来看:一是需要合适的物理办公空间,这是基础诉求。二是资本对接,创业公司有融资的需求。三是产业资源的对接,需要有效地整合上下游产业链资源。四是创业知识的传授,包括知识、经验分享,商业模式的梳理与制定等。五是政府的支持,在创业公司的发展过程中,从政策支持、配套支持,到土地资源、产业资源的支持,都离不开政府助力。六是人力资源、PR、财务、法务、交流等需求。

围绕这些需求,二线城市要做好孵化器,首

先要调研当地的产业环境,分析其产业土壤。以宁波为例,宁波的主导产业是新材料、高端制造、新一代信息技术。这些产业在宁波有很好的创业生态。同时,政府大力推进一些新兴产业的培育,如电子商务、文化体育、港航物流、科技服务等。作为创新创业企业的培育载体,孵化器需要考虑到落地城市的创业生态,让自己打造的创业生态要素更好地融入城市创业生态,形成优势互补。其次,要结合平台的实际情况,围绕创业公司的诉求,分析自身做孵化器的核心优势、核心资源,在此基础上结合城市的产业环境做功能和形态定位。

在明确了功能定位后,围绕着目标孵化产业定制该产业的创业生态要素:首先,在物理空间上,按需定制了适合电商、互联网、科技服务、智能硬件等产业创业群体集聚的办公场地,有开放的联合办公区、封闭的独立办公室,并配套了活动交流区、产品展示区等共享的基础设施。其次,围绕



着目标产业,通过母基金的渠道优势梳理整合了与该类产业匹配的基金资源,设立投资人交流中心,通过线上线下结合的方式提供高效的金融服务,为在孵企业匹配资本要素;再者,利用盛世投资多年来管理运作政府引导基金积累的资源与经验,为创业公司高效匹配资源、提供服务。与此同时,盛世方舟凭借与上市公司合作产业基金的契机,搭建行业上市公司、龙头企业的资源,为创业公司整合产业链。

总之,在二线城市做孵化器,要在明确目标定位的基础上,根据创业公司的需求,整合资源,搭建平台。孵化器最核心的价值是培育创业生态,让企业更好地发展。

招商的路径和孵化模式的创新

在激烈竞争中孵化器首先面临的是生存压力,为此在运营过程中要做好收支筹划。在合作模式上,孵化器可以以服务置换股权、投资持股等方式做盈利模式的探索创新,通过孵化服务促成股权的增值和退出,实现盈利。二线城市发展孵化器,要避开传统的二房东模式,就要围绕招商和孵化,创新探索,寻求突破。

1. 招商的路径创新

一方面,双创风口之上,孵化器数量急剧上升、各孵化器模式高度雷同,导致没有核心竞争力的二线城市孵化器招商越来越难。

另一方面,创业成本过高、竞争激烈、政府配套支持不均衡,导致一线城市创业项目、人才外溢趋势越来越严重,这给二线城市孵化器招商带来了契机。

在二线城市做孵化器,要围绕孵化器定位,深挖当地创业项目资源,选择与之匹配的优质创业项目集中孵化;要把外地项目,特别是一线城市、不适合该城市产业发展导向的创业项目,通过招商引资的方式落到二线城市,做好资源配置。

在具体的招商路径上,要有更多模式的创新,不拘泥于政策招商、以商引商等方式。我们在实践中总结出来的三条具路径:基金招商、平台招商和服务招商。

基金招商,即“以投带引”,以投资的方式把项目从一线城市带到二线城市。盛世投资托管了宁波市电子商务产业基金,作为一支政府引导的财政母基金,在投资子基金时对子基金投资标的

有部分的地域限制,约定返投比例。由此,拿到地方财政资金的机构会优先选择当地好的投资标的进行投资,或者将外地的优质投资标的通过投资方式带到当地,从而实现孵化器的招商。除了直接的母基金运作模式,其他孵化器可以与产业基金合作,利用基金带动项目落地。

平台招商,即主动搭建招商平台,让优质的创业项目通过平台更好地落地,如办大赛、峰会、论坛、交流对接会、政策推介会等,让项目与地方、与孵化器更好地互通信息。招商平台的好处是可以广撒网,长效、稳定地提供项目资源。

服务招商,则是整合资源,做好服务,以服务吸引项目落地。在宁波盛世方舟的实践中,深圳裸眼3D项目的引进就是典型案例。项目在考察了解了宁波产业环境后有落地的初步设想,但核心团队此前和宁波没有太多关联,且团队成员均为博士、硕士,不擅长与政府、资方打交道。项目看中盛世方舟在政府对接、资本对接、本地产业资源对接上的服务能力,最终落地盛世方舟进行孵化培育。

2. 孵化的模式创新

孵化器在具体运营上也要创新,不拘泥于固有形式,集中精力提供核心优势服务,同时适度借力,让专业的人做专业的事。

以盛世方舟为例,资本对接、政府对接、产业资源对接等自身优势服务由盛世方舟运营团队提供,人才、财务、法务等其他相关服务交给各细分行业优质服务商,并做好对第三方服务商的跟踪和质量把控。同时,引进专业细分领域的子孵化器,利用行业资源优势为入孵企业提供更深度、更全面的服务。截至目前,宁波盛世方舟已集成了近十家优质孵化器,打造孵化器综合体。

盛世方舟在服务质量和效率提升上也做了探索和创新,把基础的服务交给线上协同办公软件,利用企业云、OA、邮箱等工具提高管理效率,利用大数据提高服务效率。以资本对接为例,盛世方舟借母基金的渠道优势,调研宁波的资本市场后绘制出宁波基金地图,数据集成到投后数据平台上。在企业有融资诉求时,只需在库里搜索匹配合适的投资机构,即可进行高效精准的资本对接。

总之,在二线城市做创业孵化器,必须围绕创业公司的诉求,回归到“提供孵化服务”的本质,在竞争中求生存,在创新中求发展。

(摘自投资界)

朱啸虎:狩猎独角兽

文 / 朱晓培

滴滴、饿了么、映客、ofo……这些超高回报的项目,是他成功捕获的“独角兽”。



朱啸虎

大名鼎鼎的金沙江创投董事总经理朱啸虎,沉迷于手机游戏了。他已经是王者荣耀的资深玩家,经常在微信朋友圈里分享战果。就连8岁的女儿也被他带上了道,在家里经常父女俩一起开黑(组队)。

“你不玩儿这个,根本不理解它为什么这么火。你必须体验产品,才知道它火的原因在哪儿。”为什么作为一款手机游戏,王者荣耀的注册用户能达到2亿,狼人杀又能刷爆朋友圈。玩了两个月后,金沙江决定投资狼人杀。

朱啸虎玩王者荣耀、狼人杀,也做直播。映客CEO奉佑生说朱啸虎有事儿没事儿就拿出来直播。“他一直在玩映客,而且玩的很深入,号都是90多级的大号了。”映客创始人奉佑生说,虽然映客冲到排行榜前面后也有其他投资公司陆续找过来,但都比金沙江晚了一两个星期。移动互联网改变了朱啸虎的娱乐方式,更改变了他的投资事业。2012年,因为拉手,围绕朱啸虎更多的是质疑,但2012年之后,他的名下是一连串闪亮的名字:滴滴、饿了么、映客、ofo……而这些超高回报项目,也让他成为名副其实的“独角兽捕手”。

项目是投资人最好的PR

2016年1月26日下午三点,金

沙江合伙人罗斌发出了一封邮件。主题很简单:我是金沙江创投的,专注早期,对你们的项目很感兴趣,希望和你们合作。当天晚上,ofo创始人戴威就给罗斌回了电话,约了第二天十点在金沙江北京的办公室见面。

第二天早上,罗斌和戴威在国贸三期的一间小办公室里谈了十分钟,门开了,戴威看见一个穿着粉色衬衫的男人走了进来。后来戴威才知道,对方就是大名鼎鼎的朱啸虎,那个办公室就是他的。戴威说,朱啸虎话不多,但提的问题却都是非常细节的,“让大伙最头疼的问题”。戴威走后,朱啸虎跟罗斌说,这个项目要投啊。就在那一周,金沙江签了TS(投资意向书)决定投资ofo1000万元,估值6000万元。

签过协议,他们去中关村大厦ofo的办公室参观,下了楼,站在马路牙子上,朱啸虎对罗斌说,“这个公司以后会非常赚钱,你要好好帮助他们。”一位2011年曾采访过朱啸虎的媒体人也表示,那时候,刚投资拉手失败,朱啸虎很低调,现在明显地变了。朱啸虎说是时代变了。“当年去哪儿花了五年时间才慢慢起来,现在ofo才一年时间就起来了。”至于PR,他说:“投资人最好的PR就是他投资的企业”。



创业过才更理解创业

时针倒回十年，朱啸虎还是风险投资行业的门外汉。2007年，金沙江创始人伍申俊向朱啸虎发出了邀请。伍申俊觉得，朱啸虎，理解产业趋势，而且理解创业的甜酸苦辣，很具备VC的潜质。当时，朱啸虎刚刚结束了八年的创业，卖掉了公司易保网络。

“创业太苦了。”朱啸虎说。1998年，复旦大学毕业后，朱啸虎先在麦肯锡做了两年的咨询顾问。朱啸虎说，这一段经历对他做投资帮助很大。做顾问，就需要在短时间内概括出一个公司或一个新行业的情况，发现问题并制定策略。这训练了他可以迅速地了解一个新的行业的关键点。在争分夺秒抢项目的早期投资领域，这是一项关键的本领。朱啸虎越发觉得，能力固然重要，但有时候，在正确的时间点上站在正确的位置上，比什么都更重要。

2000年，中国第一波互联网泡沫还在膨胀，受互联网造富的刺激，朱啸虎和他麦肯锡的同事，以及客户平安保险的一位员工，联手创立了易保网络。“那时候人们都想做互联网创业，都是看哪个模式美国很火，中国还没做，就去看。”朱啸虎之前在麦肯锡就是给平安保险做咨询，他发现美国在网上卖保险很火，中国还没有人做。但易保网络创立后，他们发觉自己掉坑里了。中国人对互联网都还不熟悉，怎么可能在网上买保险。屋漏偏逢连阴雨，船破又遇打头风，互联网泡沫开始破灭了。

“创业都是这样的。”朱啸虎感慨说。恰恰是这一段创业经历，让他做投资有了另一个优势。“创业过，才知道这条路

有多少坑和坎，才能帮助早期创业者解决问题。”很多知名的投资者都是创业者转行过来的，比如红杉沈南鹏、经纬邵亦波、北极光邓峰。

“快、准、狠”

在地理位置上，金沙江位于长江的上游。他们的寓意明确，专注投资早期项目。成立以来，金沙江对商业方向的把握一直比较有感觉，很多时候能提前市场3-6个月发现新的热点。投去哪儿的时候，团队已经见过市场上所有的投资机构，但没有人投。投滴滴的时候，同样也见了二十几家基金，他们还是第一个投资团购和外卖的基金。虽然成功的投资人从不吝啬于在公开场合讲述自己的标准法则，但学成者寥寥无几。金沙江更相信，投资这件事，需要言传身教。直到今天，金沙江依然采用典型的学徒制，资深合伙人带年轻人，两个人负责一个项目，也是一个“传帮带”的过程。

朱啸虎的导师是林仁俊。最初几年里，两个人一起看、一起投，其中就包括百姓网。百姓网CEO王建硕表示，金沙江的逻辑是择优投资，动作非常快，看好



一家公司后就迅速出手，毫不犹豫。朱啸虎投的第一个项目是中广瑞波，主要做智能卡的增值服务。2007年投资，2015年11月才挂牌新三板，最终投资回报三倍左右。在滴滴、饿了么等项目的对比下，这个投资成绩算是“一般般”。

罗斌是朱啸虎在金沙江招的第一个人，两个人一起投了映客、ofo、狼人杀等。加入金沙江之前，罗斌在普思做天使投资，2012年投了诺心蛋糕(LE CAKE)，他带着蛋糕去找了朱啸虎，朱啸虎把蛋糕带回家，发现女儿很喜欢吃，就投了A轮。

之后，罗斌就经常带着创业者去找朱啸虎，有时候自己什么都不问，就坐在旁边看朱啸虎怎么提问。“他谈项目非常快，三个字，快准狠。”罗斌说。

加入金沙江三年，算上狼人杀，罗斌总共才投了五个项目，朱啸虎也不催他。在普思罗斌就在关注直播，觉得移动端应该有机会。朱啸虎也注意到了映客，“就看看为什么这么火，到凌晨两点，我看还有很多人在看一个女孩子聊天，就觉得这肯定是一个大趋势。”智能手机、4G、美颜摄像，朱啸虎觉得这些因素肯定会让移动直播成为风口。

假期刚过完，10月8日，罗斌就约了映客创始人奉佑生。只聊了十几分钟，虽然也提到了核心竞争力和未来规划的问题，但朱啸虎更关心数据，包括次月留存、三个月留存。奉佑生就直接打开映客的后台给他看。又过了两天，朱啸虎叫上奉佑生和在美国的同事一起开了视频会议，当即就给了口头意向，后来连TS都没签就直接签了合同。奉佑生说，虽然映客冲到排行榜前面后也有其他投资公司

陆续找过来，但都比金沙江晚了一两个星期。

金沙江拥有比较简单的组织架构，导致没几家公司能够跟他抗衡决策速度。除非见得更早一点，否则抢不过金沙江。通常，金沙江会在每周五开会讨论投资项目，互联网项目主要由林仁俊、丁健、朱啸虎三人拍板。小项目不用过，大项目集体讨论。遇到很紧急的项目，三人就开电话会议，有时甚至是微信就能决定。

找能驾驭项目的 CEO

朱啸虎第一个砸大钱的项目是拉手网，也是让他教训最大的项目。2010年夏天，在北京香格里拉饭店，朱啸虎与林仁俊一起见了拉手网创始人吴波，谈了一小时。三周后，金沙江450万美元到了创立仅几个月的拉手网账户上。此后一年，拉手快速完成三轮融资，做广告、砸补贴、拓城市，金沙江创投从A轮到C轮全部跟进。

2011年，私募估值超过10亿美元的拉手网宣布启动IPO。此时，金沙江名下已经有了一长串的投资成功的名单，包括百姓网、兰亭集势、梦芭莎、佳品网、大智慧、汇通天下、点心等。这原本应该是一个春风得意的故事。但拉手IPO的计划最终流产，而王兴带领美团成为了团购市场最终的“胜者”，并转身投入了O2O大战，成为巨型独角兽。投资项目严重失败，往往伴随着严重的负面影响。据媒体报道，当时主导对拉手C轮投资的一位麦顿投资创始人也引咎辞职。拉手网给朱啸虎也带来了同样的打击。朱啸虎说，得知拉手上市失败，是自己投资生涯中最失望的时刻。

“很多失败的项目，最关键的是驾驭



不住项目。”朱啸虎说，投的时候，总相信它是能做起来的。从0到1不是那么难，但做起来之后，还能不能hold住，这个最难。

拉手失利后，朱啸虎开始更慎重的挑选创业团队。他觉得，程维、戴威，以及不在金沙江系的张一鸣、宿华都是不错的创业者。2012年11月，朱啸虎在微博上联系到了滴滴的程维。聊了半个小时，朱啸虎就发觉，程维想得很清楚，什么该做什么不该做。而且团队是从阿里出来的，过去的经验也匹配。不过，个人投资者王刚开始却不太想跟朱啸虎合作。他觉得朱啸虎看着有点儿凶，又和拉手闹得不愉快。可是，滴滴也没有其他选择了，钱已经花光了，见了至少20家机构还都被拒绝了。合作之后，王刚对朱啸虎的看法也变了，觉得朱啸虎有大局观。滴滴几轮融资，每个投资人都稀释很多，有的董事就会有意见，但朱啸虎从没说过什么。

朱啸虎说，创始人的气度关乎着公司的发展。戴威在北大的时候做过学生会主席。金沙江投资了ofo之后，另一个自称也做过学生会主席的北大学生找到朱啸虎。他说自己也有一个项目，你也投我吧。他想做拍照片的事情，自己拍照片很牛的，很多人找他拍照片，一个人收几万块钱。朱啸虎觉得还挺有意思的，就故

意挑战他。“这个市场不够大啊，做不了多大的。”结果，听到这句话，对方理都不理他，站起来直接走出了朱啸虎的办公室。

“人和人很不一样的，稍微聊几句就知道这个人怎么样，到底行不行。”朱啸虎说。当时见戴威，也问了很多问题，戴威都有详细的回答。车是多少频次，每次赚多少钱，怎么维修这些车，怎么找这些车，都有很详细的想法，“一看就知道这个人很沉稳。”

天底下没有小生意

2013年初，在金沙江国贸三期的办公室里，张一鸣对朱啸虎，说出了自己对今日头条B轮估值的期望：“5000万美元。”2012年，今日头条还没有上线就拿到了海纳亚洲(SIG)等机构的500万美元A轮融资，SIG董事总经理王琼和朱啸虎是上海交大的校友，平时关系就不错。在王琼的鼓动下，B轮的时候，张一鸣第一个就找到了朱啸虎。但朱啸虎拒绝了张一鸣。“那时候，新浪的市值不过30亿美元。5000万美元的估值投一个移动端的新浪，你让我怎么赚钱？”

朱啸虎说，自己确实没想到移动端新闻聚合会跟PC端是不一样的，更没想到张一鸣有那么强的战斗力，把今日头条做成了移动互联网时代最大的黑



马。在最新的传闻中,今日头条已完成略低于 10 亿美元的 D 轮融资,投后估值近 110 亿美元。“不能低估移动端,很多事情在 PC 端是很小的,在移动端是很大的事情。”朱啸虎说,这也是他错失今日头条后总结出的最大教训。他继而感叹:还是错过了很多好项目 and 好创业者。

2011 年 3 月,金沙江投资饿了么。但饿了么一开始是 PC 时代的产物,从 2010 年到 2013 年,还一直向餐厅售卖订餐系统软件,一次性收取三四千元的软件费。但 2013 年底开始,美团、淘点点、百度外卖陆续上线。“巨头都进来的时候,你发现原来外卖是主流。”饿了么联合创始人、COO 康嘉曾感慨。人们认为是巨头们挑起了战争,把外卖推向了风口,但巨头们看到的却是移动互联网带来的改变。

王刚看直播,就像朱啸虎看今日头条。移动直播和 PC 直播有什么差别吗?他觉得没什么差别。在 PC 直播上,YY 和 9158 都已经很成功,上市了。一个新的、小的创业公司凭什么能起来?但事实证明,移动直播跟 PC 端不一样。过去两年中,全民参与直播,并催生了数家独角兽公司,包括快手、一下科技。根据 2016 年 9 月 21 日,昆仑万维发布的公告,映客估值已经突破 71 亿元。罗斌很得意,他说映客已经开始盈利,“虽然我不能告诉你映客赚了多少钱,但我可以告诉你映客很赚钱。”

滴滴是打车,饿了么是送外卖的,诺心是做蛋糕的,ofo 是自行车租赁,金沙江投的每一个项目,在初期都是不起眼的小项目。3 月,金沙江和王刚又联手投资了一个更小的生意,做共享充电宝的小电科技。王刚感慨说,辣椒酱也是小生意,但老干妈做得挺好的。在中国

没有小生意,任何一个小商店如果在全国开一万家连锁,也是大市场。

在恐惧和贪婪中平衡

王刚后来谈为什么没有投映客,还有一个原因,“我觉得没赚 1 亿美金不太过瘾,这是第一个发自内心的想法。”有次雷军跟王刚说,如果想在天使里排名靠前,就数数投了几个赚超过 1 亿美元的项目,其他不算。就这样,王刚给自己定了一个标准。他安慰曾经帮自己否掉映客的助理说:我们坚持一个标准,一个 deal 赚少于 1 亿美金就不投了。当时,朱啸虎投了 500 万元,还有 300 万元的额度希望王刚投。王刚算了算,如果能做到 100 亿元估值的公司,300 万乘以 100 倍回报,去掉稀释大概 70 倍回报,他只能赚 2 亿元。因为贪婪,王刚错过了映客。

“我们始终在平衡赚钱的快乐和输钱的恐惧。你一直在这样平衡,这个项目到底是好是坏,是让我赚钱还是亏钱,你要平衡好。”朱啸虎说。外界看金



沙江投资的项目,都是烧大钱的项目。但朱啸虎说,他们投项目的一个标准是,要求按照当下的现状公司能在 6 个月里盈利。现在,他和王刚谈到滴滴,第一句话都是:要是知道那么烧钱,我们也不敢投呀。但是大战打起来了,谁也不敢停下来,谁停下谁就出局了。

“为什么当时不敢投京东,就是因为觉得这个模式太烧钱了。”朱啸虎说,2007 年他就看了京东,但不敢投。结果,京东 IPO 前只累计融了 12 亿美元。自己投的滴滴已经融了 100 亿美元,饿了么也融了 20 亿美元,都比京东多。朱啸虎感慨,“现在钱不值钱了,钱太多了。”

从 2014 年开始,中国进入全民创业的热潮,投资机构也疯狂布局。即使在号称“资本寒冬”的 2016 年,投资项目也没有明显的减少,每一个机构都布局数十家。但金沙江一直保持着原有的节奏。“我们不铺项目,基本上每年都会投十几个项目。”朱啸虎说,因为投的项目门槛比较高,所以更希望这些项目能够火起来。“大声宣扬好的,偷偷埋掉死的。”这是哈佛商学院的高级讲师 Shikhar Ghosh 对风投行业的评价。他曾研究了 2000 多家被 VC 投资的初创公司,其中 40% 以破产告终。而在早期投资中,失败率更是高达 95%。

在金沙江十年,朱啸虎投出了大约二三十个项目,他自己算过,成功率在 60-70%。在早期投资中,这堪称是一个了不起的数字了。“核心是要坚持我们投项目的标准。你坚持标准的话,你投不出去多少钱的,我们靠投资分成而不是管理费。”朱啸虎不止一次的在公开场合谈到自己的标准,“3S 原则”: Significant, 要大市场; Scalable, 要可扩张; Sustainable, 可防守。

(摘自《财经天下周刊》)

甘剑平：你手机中至少有一款 App 是他投的

文 / 李梅 刘全

2006年，甘剑平加入启明，成为启明的 Managing Partner，即主管合伙人。10年间，他交出了一份亮眼的成绩单：大众点评、美图、世纪佳缘、知乎、蚂蜂窝、蘑菇街、VIPABC、Bilibili、途虎、途家、挖财……每个人手机中可能至少有一款 App 是他投的。



甘剑平

初见甘剑平，印象深刻的是他标志性的胡子。“以前年轻的时候娃娃脸，比较容易被人觉得低于实际年龄，所以留个胡子可以提升一下，现在留习惯了。”甘剑平笑着解释。如今，已过不惑之年的甘剑平，迎来了投资生涯的第16个年头。

1990年，甘剑平从上海出发，孤身赴美留学。毕业后，他在美国的普华做了3年的咨询师，之后去芝加哥商学院念MBA。2000年，凯雷成为率先进入中国内地市场的少数几家美国风险投资机构之一，机缘巧合，甘剑平加入了凯雷。在凯雷5年里，甘剑平投资的第一个项目叫亚商在线，一个做B2B办公用品的电子商务公司。不过真正令甘剑平在创投圈声名鹊起的，是2000年主导对携程旅行的投资。

2005年，为了去创业公司体验一下，他加入空中网，担任CFO一职。不过一年后，甘剑平还是选择了重回投资领域。对于离开的原因，他坦言其实自己更偏好战略和宏观的工作。也正是这个时候，甘剑平与启明结下了渊源。当时，启明创投的两位创始人都和甘剑平熟识，创始人之一的Gary Rieschel是软银风险投资等数家风险基金的创始人及投资人，因看好中国的投资机会于2005年带着全家到中国，而廖子平则是英特尔

投资事业部中国区总监。

2006年，甘剑平加入启明，成为启明的 Managing Partner，即主管合伙人。10年间，他交出了一份亮眼的成绩单：大众点评、美图、世纪佳缘、知乎、蚂蜂窝、蘑菇街、VIPABC、Bilibili、途虎、途家、挖财……每个人手机中可能至少有一款 App 是他投的。

“Lovis”只剩下s

回顾这些年，甘剑平体会最深的是，作为VC，最重要的是要把握大的方向。

2000年那一波是PC互联网，而从2004到2009年是宽带，“为什么盛大那时候能起来，因为宽带给他们带来了很好的数据传接，所以可以打游戏。为什么那时候有这么多视频网站，也因为宽带带来了一个很大的机会。”甘剑平认为，所谓的风口就是技术的革新和改变人生活的一种革命式的转变，“这当中往往蕴藏着巨大的机会。”

“从2010年开始到现在最大的风口是什么？移动互联网”。从2011年起，甘剑平投资逻辑渐渐清晰，总结起来就是Lovis，“这是个组合单词，即基于location位置、voice声音、image图像、sensor传感这几个维度的互联网及移动互联网相关项目。”



甘剑平进一步解释,Location 的概念是基于地理位置的企业,例如大众点评、蚂蜂窝等关注餐饮和出行;Voice 声音方面,启明投资的比邻是以移动互联网为基础的聊天工具,已达上百万的日活跃用户量,云知声是专注语言识别服务的自然语言分辨项目;Image 则包括图片和视频,美图秀秀、蘑菇街为其投资代表;Sensor 即以技术升级为导向。

今年 2 月,启明完成了第五期美元基金的募集。过去 10 年启明主要投资 4 个方向:互联网消费、医疗健康、信息技术、清洁能源和环保技术。

不过甘剑平坦言,如今 Lovis 除了后面的 s 还有很大的投资意义,其他的几乎已经没什么可以玩儿了。“我的工作就是寻找下一个风口,寻找下一个技术上的突破点,至于是哪一领域,这是商业机密。”甘剑平笑言。“不过我们会加大对人工智能的投资。”在甘剑平看来,这种互娱互乐、能够与人互动的机器人,未来可能成为人们的玩伴,或者能使生活更加便利。

另一个启明看好的领域,是 VR/AR。甘剑平直言,VR 和 AR 现在处于非常早期的阶段,硬件设备还不能完全满足消费者的需求。价格很贵,戴上头盔后容易产生眩晕,存在很多缺陷,很可能现在的头盔并不是未来的主流工具。“VR 肯定是个风口,但是当我们看到智能手机,我可以总结出来 Lovis,而 VR 到底是什么样的我现在还不清楚。”不过甘剑平认为,当硬件成熟、价格足够低、

相应的内容跟上去了,未来可能会有非常大的发展。所以启明已经开始在这方面做一些布局。

投资是纠结的艺术

这些年,甘剑平一直坚持一个投资的原则,就是不管外界如何风云变幻,作为创业投资还是要持续不断地去投,“不管是市场很热还是市场很冷,都应该比较稳健地在一个相对比较平稳的投资速度下,去看项目、做项目、投资”。因为市场是一个非常复杂的东西,没有人能够很准确地去预测这个市场的波动。

作为一个基金的负责人,甘剑平希望自己和合伙人们、同事们,能够在好的时候也投差不多数量的项目,在不太好的时候,也能比较稳健地投相同数量的项目,“这样的话总体我们的基金会比较平稳。注重自我的行进速度,而不是被市场左右。”甘剑平觉得这点非常重要。他坦言,VC 其实很多时候也是一个试错的过程,如果我们现在不知道大的风口在哪里,那就只有不断去投资,去探索、



这样才能比别人有先机。

回顾甘剑平的投资经历,不难发现,他所投的项目都会有一个特点,以独投或者是领投居多,现在依然采取这样的策略。“我们是生活在一个竞争非常激烈的市场里面,每一个人都在为他所负责的事情绞尽脑汁。”甘剑平认为,商业的决策也是这样,你选择了 A 就没有 B,你选择往左走就不能向右,你选择了把两个公司合并,你就不能知道如果你不合并未来是怎么样,这是没有办法的。

对于甘剑平来说,一个项目最后投还是不投,主要取决于两方面:一是要不要在这个行业里布局,二是如果投另外一个,是不是会决定我们在这个行业里是否成功。“所以,投资是纠结的艺术,投错了不光是钱的问题,还会给精神上带来很大的痛苦”。

“独角兽”猎手

这些年,甘剑平先后投资了包括大众点评、蘑菇街、美图、途家、返利网、途虎养车网、麦奇教育、Bilibili、APUS 集团等诸多“独角兽”公司,成为名副其实的“独角兽猎手”。令外界好奇的是,作为一名 VC,究竟如何判断一家公司有成长为“独角兽”级的潜质呢?

甘剑平的经验总结有几点:首先,企业的市场空间要非常非常大,它所面对的人群,它所解决的问题要足够大,市场是非常重要的;其次,它的产品与技术、商业模式是要领先的,顺势而为,不能投太早,也不能投太晚,要适时地抓住风

口；第三，是团队，企业成长最终决定因素是团队，因此团队对于市场理解，团队的稳定性是至关重要的。

甘剑平感慨，独角兽最开始可能都是长得比较奇怪。其中，最典型的投资案例是 Bilibili。

“最初我们就觉得这家公司特别有意思，但对二次元文化并不懂。”甘剑平回忆，当时启明有一位投资人每天在 B 站和别人聊天，了解用户对产品的看法，后来还找来一些大学生对 B 站进行测试报告，最终 2014 年 5 月决定了 B 轮 2000 多万美金的投资。“坦白说，当时并没有想到这家公司会长成一只独角兽。”

在“独角兽”的成长过程中，甘剑平始终认为 VC 的职责是提供“弹药”和战略上帮助，而不是去参与管理。在投后管理方面，启明做的最主要有三件事，一个是在宏观上给一些建议，第二个在资本市场上的变化给一点建议，第三则是在招聘人员的时候给一点建议，“至于具体的运营，我们不插手。”

团队合伙人个个都是精英

从留学到归国，甘剑平在海外近 10 年，也汲取了硅谷 VC 们的投资精髓：合伙人数量不多，但每个人都有擅长领域，在每个细分领域中都能快速发现那些有望成为“独角兽”级的公司。

目前启明创投在国内，总共不过 20 多人，但个个都是精英。启明的员工多履历光鲜，均毕业于国内外知名大学，并在一些主流的大公司有过任职经历，“这是一种典型的特种兵、精英式的作战方式”。

甘剑平透露，很多投资经理在加入启明之前都是没有 VC 工作经验的，大多是在各行各业工作过两三年的年轻人，“我们面试考察方向第一是不是聪明，第二是不是努力，第三是不是对新鲜事物热爱”。

另外，甘剑平也强调，启明的机制是比较公开、透明，相对比较自由的机制，任何一个项目，如果合伙人非常非常努力地去推，我们基本上都是会同意，“这就是启明的特色，我们相信个人的判断力和个人的激情，这两点在我们工作中是非常重要的。”

在启明，每一个投资经理都有机会跟着一个资深合伙人一起工作，包括参加所有的已投公司的董事会等，然后经过一段时间，新人就开始晋升，可以独立地去看项目、跑项目等。



投资经理该如何处理“与被投资人的关系”？甘剑平也有自己的一套哲学。他常告诫公司的年轻人，如果一位投资人与创业者的矛盾闹到公开化，就说明这个投资项目是失败的。

整个行业还是“非常健康”

近年来，优秀投资人从美元基金出走渐渐成了行业的一个趋势。而有趣的是，尽管很多投资人是美元基金出身，但大家似乎都更偏向于人民币这块。

甘剑平向投资界表示，相比于美元基金，人民币基金的呼声更高，但经历了去年 A 股风波之后，人民币基金的呼声开始稍微减轻了一些。不过，他认为，未来如果中国的外汇制度和企业没有太大的改变，美元和人民币基金还会继续持续双向并行。

而这一两年，中国资本在海外投了很多科技类的项目，“资本出海”渐渐成了一种风潮。甘剑平透露，启明也会在美国募集一个以医疗为主的基金，希望今年可以完成。至于为何选择医疗而不是 TMT、互联网，甘剑平的理由很简单，“美国这方面竞争太激烈了，该有的都有了，启明先以医疗作为一个突破口，慢慢来”。

虽然国内“资本寒冬”的呼声不断，但经历创投圈十多年的起起落落，甘剑平显得很平静，他认为整个行业还是处于一个非常健康的状态，“从长期来讲，中国的经济，产能过剩，新的经济慢慢取代，或者为旧的经济提升，这是一个必然的事情，只要有变革、有变化，我们 VC 就有活干、有事做、有饭吃。”

（摘自闹客邦）



为什么杨致远还没有跟爱迪生齐名？

文 / 王燕青

和杨致远接触过的人一致评价他谦和、低调，是一个好人，但却是一个“管理庸才”。

最近，雅虎(Yahoo!)宣布正式改名为“Altaba”，被国人调侃为“阿里他爸”。

早在去年7月，美国最大运营商Verizon通讯和雅虎共同宣布，双方已经达成一项最终协议：Verizon以48.3亿美元左右现金收购雅虎运营业务。这意味着雅虎核心业务的出售过程接近尾声，也意味着雅虎将从一家独立运营公司变成一家上市投资公司。今年年初，雅虎宣布，在公司核心业务出售完成之后，首席执行官玛丽莎·梅耶尔(Marissa Mayer)、联合创始人大卫·费罗(David Filo)将退出公司董事会。

声称“身上一直、也将永远流淌(雅虎)紫色血液”的创始人杨致远早已于2012年辞去了雅虎的所有职务，并且成立了云雨创投公司(AME Cloud Ventures)，目标是扶持处于种子阶段的小型企业。杨致远关注的领域是人工智能、生命科学等前沿新兴领域。他的意愿是帮助中国投资者寻找缺少资金的美国新兴企业，同时帮助中国公司更好地开拓美国市场。这个身份定位可见杨致远对自己还是有足够的判断力的，并且也愿意放低姿态。

放到马云面前，杨致远可也还是个厉害角色。10亿美元获得阿里巴巴40%的股份，这在今天看来都是超级划算的买卖。杨致远的确是个好的投资者，也是



个好的创始人，但未必是个好的管理者。他所创办的雅虎曾是世界最大的搜索引擎，连续多年独占鳌头，更重要的是，雅虎的创办改变了世界互联网生态。但最终，雅虎并没有一路风光下去，而是逐渐地没落，直至退出历史舞台。

放到历史长河中，杨致远绝对算是得上一票人物。《浪潮之巅》一书里曾用“英明不朽”来形容杨致远，“一百年后，如果人们只记得两个对互联网贡献最大的人，那么这两个人很可能是杨致远和费罗。他们对世界的贡献远不只是创建了世界上最大的互联网门户网站雅虎公司，更重要的是制定了互联网这个行业全世界至今遵守的游戏规则——开放、免费和盈利。也许一百年后雅虎公司会不再存在，但是人们会把他们和爱迪生、贝尔和福特相提并论。”

一百年还没到，雅虎公司却已经不存在了，而杨致远也还没有跟爱迪生齐名。和杨致远接触过的人一致评价他“谦和、低调”，是一个好人，但却是一个“管理庸才”。杨致远自己对管理事务也不感兴趣。

杨致远最大的快乐是什么？“不是金钱，最让人感觉良好的是你每天都在改变着世界”。他的快乐太大了，他享受“改变”这个过程，却对管理“改变”一窍不通。他的聪明支撑他走完了雅虎全程。2001年互联网泡沫破灭后，雅虎进入剧烈下滑通道，一落千丈。他曾试图力挽狂澜，但似乎做什么都是错错错。

看看杨致远错过了什么。他拒绝以100万美元收购主动找上门的Google，又拒绝了扎克伯格关于出售Facebook的方案，直到雅虎被贱卖。杨致远看中的是，“希望按自己的步调去做事，即使犯下错误也不会有任何人关心。看到我的人总是会说我更开心。”

最近看到杨致远的人不知道有没有看出他比从前更快乐。在5月底广州的一个人工智能会议上，杨致远两鬓斑白，已经不再是那个独领风骚、像风一样的少年。任何人都无权干预他人的人生。如果杨致远选择了让自己快乐的生活方式，他的鬓角也可以是他的勋章。

(摘自《南方人物周刊》)

美团迷茫

文 / 郝亚洲 小庞

一切为 IPO 服务,沦为资本主导的创业,一开始就注定了其价值主张并非在用户身上。



中国互联网创业圈子有两个极为自恋的人:周航和王兴。

两者的共同点是在关键时刻做出了错误的战略决策,却还在对外塑造自身接近完美的形象。前者高举高打地忏悔了自己的失败,最后却被冠以“伟大”二字。而后者,是一个被媒体人宠坏了的创业者。他个人的成功显然比公司的成功更重要。

发展至今,已经没有人能够看懂美团点评这家公司了。去年年中,王兴还在各种场合说,中国互联网进入了“下半场”：“要不开拓海外市场,可能还有更多用户,但是国际化是非常不容易的事情;要不你就得精耕细作,把原有的用户服务得更好,通过每个用户创造更多的价

值。”

这一度让人以为,他带领的美团点评,接下来将强调通过提升服务质量与品质,摆脱与竞争对手的胶着状态。但进入 2017 年,美团点评的一系列举动,再次证明这家公司仍然处在战略迷惘期。也许,美团合并大众点评以后,也就没有战略了。

战略倒退

大肆扩张新业务

2 月 14 日,美团在南京上线“打车”功能,正式进入网约车市场。4 月 12 日,美团点评旗下住宿分享平台榛果民宿 App 上线,美团点评进入了在线短租市场。

美团点评的互联网业务,看似呈现出毫无边界的态势。但问题恰恰出现在这里,美团大肆扩张的新业务,基本都是目前已经存在相对成熟的平台模式。美团要做平台的平台,但是犯了一个基本的错误,也就是只有“小双边”,没有“大双边”。

“双边效应”是平台经济的基本特征,也就是 B 端和 C 端要同时在线,并以平台规则为纽带,彼此实现资源互换。如果说美团仅仅做外卖业务的话,这是一个典型的双边效应。当它进一步想做平台的平台,就需要进一步开放边界。

美团在这个环节中犯下了致命的认知错误,随着业务模式的不断扩张,其封闭效应也愈加明显。自己做小的平台,从而和成熟市场上的成熟公司形成对立之势,这样消解了生态效应,加剧了零和博弈。此为平台战略中的大忌。

抛开缠斗中的外卖市场不谈,在线短租市场已经是一片红海。中国市场上,



既有来自美国的行业鼻祖爱彼迎 (Airbnb), 也有本土企业途家、蚂蚁短租等。经过五六年的发展, 各个短租平台的市场份额初定, 进入快速发展期。美团点评属于典型的后来者, 商业模式层面已经少有创新空间, 唯一能做的是拼补贴和运营。如果强攻, 外卖市场发生过的事情, 将要重新发生一遍。

网约车市场也刚刚经历过残酷的烧钱大战, 背后是一场又一场的资本游戏。美团打车上线不到半月, 滴滴迅速回击, 在南京推出“优享计划”。在反制对手方面, 滴滴从来不遗余力。以滴滴 CEO 程维的行事风格, 他不会介意再来一场烧钱大战。

美团用越加封闭的战略, 抬高了自身的竞争成本, 同时也浪费了这么多年建立起来的用户流量。

外卖业务烧钱 盈利仍需一段时间

今年 3 月, 饿了么创始人张旭豪在博鳌亚洲论坛上透露, 每单外卖要补贴 1 到 2 元钱不等。根据饿了么提供的数据, 其用户数量超过 1 亿人, 日订单量突破 900 万单。按每单补贴 1 元计算, 一年至少需要烧掉 30 亿元。美团点评宣称外卖日订单量超过 1000 万单, 按每单补贴 1 元计算, 一年至少也需要烧掉 36 亿元。消费者对外卖平台没有忠诚度可言, 哪家的补贴比较多, 就选择在哪家下单。因此, 双方的投入, 随竞争激烈程度而提升。

除了订单补贴, 美团点评还有一块比较大的投入, 就是外卖配送骑手的薪资。美团点评公布的活跃配送骑手超过 30 万人, 其中自营配送人员约 2.2 万人, 每年薪资达 22.44 亿元。外部接入的骑手大约 28 万人, 他们每年的薪资达 200 亿元。也就是说, 每年美团点评支付给外卖骑手的总薪资, 超过了 220 亿元。

这也就不难理解, 美团点评为什么要在全国强制提高商家佣金比例了。去

年年未到今年年初, 各地商家佣金纠纷事件不断, 商家不接受就强制下线。

此外, 美团点评还传出通过强制转岗、自营转代理的铁腕手段, 变相裁员 2 万人的消息。2016 年 12 月 13 日, 美团多个区域的地推员工在毫不知情的情况下, 被强制转岗到新成立的餐饮生态业务部 (内部称为 ERP 部门), 试图推进 2B 业务。但中国的餐饮企业多为小微个体, 还达不到使用 ERP 的程度, 美团点评的 ERP 系统, 在大多数城市一个月卖不掉 10 个, 有的城市甚至连一个也卖不掉。很快, ERP 部门掀起了离职高潮。

今年 3 月 29 日, 美团点评的外卖和配送事业部总经理王莆中表示, 外卖业务距离盈利仍有一到两年时间, 只要有业务无法实现规模盈利, 利润无法快速增长, 美团点评进入新领域, 甚至不惜杀入红海, 就是不得不做出的选择。按照资本市场的要求, 一家公司可以不盈利, 营业收入必须保持高速增长, 最好还能制造概念。美团点评不断投入互联网热点战场, 主要还是为了做大估值, 给投资方一个交代。

在资本、巨头关系中 处于不利的位置

有人推测, 美团点评和饿了么, 会像视频、网约车、分类信息一样, 上演两强合并的大戏。但仔细分析背后的权力格局, 就知道这样的事情不会轻易发生。合并与否, 不由美团点评或饿了么两家公司决定, 而由饿了么的股东阿里巴巴决定。美团点评几乎渗透进所有的生活服务领域, 就商品交易而言, 已经是淘宝和天猫的竞争对手。

另外, 相比美团点评, 专注外卖

业务的饿了么体量仍然较小, 一旦合并了, 业务主导权会在王兴团队一方, 显然对阿里巴巴不利。

更重要的是, 美团点评背后站着腾讯。通过美团点评, 腾讯得以深度切入商品和服务的交易环节, 这是阿里巴巴无法接受的。经由微信红包, 微信已经抢夺了支付宝的部分支付场景, 加上美团点评又获得了支付牌照, 在金融领域摩拳擦掌。现在, 阿里巴巴不能再掉以轻心了。

美团点评和饿了么的战争, 本质上还是代理人战争。在本地生活服务领域, 对阿里巴巴来说, 最佳策略是通过饿了么, 不断消耗美团点评。作为一家在位的大公司, 面对这样野心勃勃的挑战者, 需要有人承担起桥头堡的职责, 这正是饿了么存在的意义。

美团在根本业务和新兴业务上, 正在全线遭遇阻击。但这些都是本可以避免的。美团在战略、资本和巨头关系中处于并不有利的位置。很难说这三者之间会是怎样的因果关系。

坊间有很多关于当年王兴弃阿里、投腾讯的传闻, 姑且不论真假, 起码这是一个管中窥豹的机会, 王兴的性格最终导致了美团的战略走向封闭。而关于千团大战之时, 让王兴获赞颇多的美团内部管理, 这几年也随着管理层的动荡成为了一纸故事。

(摘自《21 世纪商业评论》)



资本“篡位”预防计划

文 / 何德文

创业公司融资难，融资后管理公司更难。对于创始人来说，与资本相处是一种艺术，也是一种为了保护公司权益而不得不学的“武术”。



资本对于企业，有时可以“救命”，有时却很“要命”。

不同的钱，有不同的性格和脾气。企业融资，不是和钱打交道，是和钱背后的人打交道。土豪的钱与专业的VC的钱，都有不同的诉求与游戏规则。创始人在痛斥资本“无情”之前，不妨先问问自己的融资观点是否正确。

如何与资本建立健康理性的伙伴关系，是创始人在融资，甚至创业之前就应该掌握的重要技能。其中的核心在于：资本进入公司的前、中、后期，如何通过股权设计来稳固创始团队对公司的实际控制权？怎样最大化发挥钱背后的人、企业、资源的力量？

前期：委托投票权

委托投票权形象地说，就是众多中

小股东将手中的权利移交给一位“大哥”，以稳固“大哥”对公司的控制权。在公司进行重大决策或者强势资本进入前，创始股东可以通过这个办法确保公司的战略决策的顺利进行。

在实际生活中经常听到这样的故事：A公司是一个蓝海市场的首批淘金者，在行业具有领先地位。但随着蛋糕越做越大，竞争者蜂拥而上，其中背靠大金主的玩家B靠烧钱迅速收割用户，市场份额逐渐反超了A。A公司创始人不得已让出80%的股权以获得融资，没想到投资方在多次整合A公司未果后，逐渐将控股权转让给了B公司。

最后的结局很好猜：A公司并入B公司，投资方套现退出，创始人黯淡离职。现实情况就是如此，随着公司不断地融资壮大，创始人的股权逐渐稀释，在重大议案上的投票权也随之减少。为了防止公司“改姓”，创始人应该知道的是，股权与投票权委托并非一一对应不可分离，这在法律上称为投票权委托。

公司部分股东通过投票权委托协议，可以将投票权委托给其他特定股东，比如创始人行使。创始人在获得其他股东的投票权后，能实现以小博大的控制效果。

中小股东面对能够代表自己利益的大股东时，往往愿意让渡其投票权。但值得注意的是，股东的投票权可以让渡给创始人，同样也能让渡给“野心分子”。创始股东使用委托投票权这一方法，应该“提前谋局，尽早防范”。



中期:一家领投 + 其他家跟投

一些创始人过分在意公司的控制权,反而犯了“聪明人的错误”,即资本进入公司后出现“两个和尚没水喝”的情况。

举个例子,某家公司将所有投资机构的持股比例都控制在10%左右,这样一来投资方都变成了小股东,自然无法干涉公司的重大决策。但当这家企业遇到真正的市场困境时,站在投资的角度,只有10%股权的投资方是选择全力帮助公司,还是将这笔投资视作沉没资本?实际上,他们往往选择第三种:等其他股东伸出援手。

投资方之间股权相对平均,的确有利于防止投资方一股独大过度干涉公司经营,但也容易导致投资方支持公司的动力不足,相互推诿。

为了避免这样的情况发生,企业在每轮融资的过程中采取“一家领投 + 其他家跟投”模式。跟投资方持本来就少,没支持动力很正常,企业也不应抱太多期望。至于领投资方,企业在投前就要与其签订框架协议,讨论清楚投资者除钱之外的支持力度,起步阶段可以导入流量,发展阶段可以整合资源等。

中后期:有限合伙持股

公司做大后,有时内部股权结构错

综复杂,难以对股东进行有效控制,有限合伙持股就能解决这个问题。

2014年初,几十位绿地集团管理层成员投资成立了上海格林兰投资管理有限公司,注册资本为10万元,公司性质属于普通合伙公司。

次月,32个小型有限合伙公司相继成立,有限合伙人是绿地集团持股会全体会员。格林兰投资为每个企业象征性出资1000元,掌握了持股会会员的股权。

2014年3月,格林兰投资将32家小的有限合伙公司吸收合并成一家大的有限合伙公司,继受持股会的全部资产、债权债务及其他一切权利、义务。自吸收合并完成之日起,由大的有限合伙公司取代职工持股会参与绿地集团的重大资产重组。重组预案中,拟注入资产的预估值为655亿元,大的有限合伙公司所持新公司28.83%的股权,对应的资产价值为188.83亿元。

绿地集团管理层通过一家注册资本10万元的普通合伙公司,实现对约190亿元资产控制,其法律依据是:普通合伙人负责合伙的经营管理,有限合伙人只作为出资方,不承担日常的经营管理职能。而有限合伙公司作为特殊目的持股主体,经营范围限定为股权投资以及相应的股权管理,不涉及任何实业的生产

经营。

有限合伙持股最大的好处就是划清权责界限,在创始团队与投资者产生分歧时能明确公司应该听谁的。但这个方法也有弊端,首先股东不一定愿意仅作为有限合伙人;其次,投资方成为有限合伙人后,为企业提供资源与帮助的积极性会有所降低。所以有限合伙持股更适合公司发展壮大之后用于理顺内部股权架构,对不能提供资源的股东进行有效“管理”。

后期:双重股权结构

公司到了上市阶段,就可以用到双层股权结构。双层股权结构也就是“同股不同权”,将公司的股份分为高、低两种投票权,通过分离现金流和控制权而对公司实行有效控制。

在美国上市的京东、聚美优品、陌陌等公司都采用了双层股权结构,其A序列普通股每股设定为1个投票权,B序列普通股通常每股设定为10个投票权。这种股权结构可以让公司管理层在经营决策上有更大的空间,不用担心被辞退或面临恶意收购。因为创始团队即使只持有少数普通股,但是由于有双层投票结构保护,也能确保在股东大会上的重大议案中有绝对发言权。

美国老牌贸易公司盛美佳并没有创建双层股票,但是存在双层股票的持有人,盛美佳的做法就是“分时间段投票计划”:连续持有股票四年以上的股东获得每股10票投票权,其余股东一股一票。这种根据股东持有股票的不同时间段来区分股东和分离股东投票权的方式,能取得与双层股权结构同样的效果,使公司管理层拥有更多的投票权,其他股东更难干预公司决策。

(摘自《商界》)



创业公司为什么累死在路上？

文 / 刘戈

说到底，硅谷创新的核心是科技创新，而不是所谓的商业模式创新。



春雨医生创始人张锐，年纪轻轻就倒在了创业的路上，让那些众多走在路上的创业者心中戚戚然。

春雨医生已经收获了 3000 万的用户，在同类 App 中优势明显，但张锐依然处在获得下一轮融资的焦虑之中。“每天跑到各大投资现场，唾沫横飞地跟人阐述春雨的商业价值。同样的内容，每天至少要讲两遍，还要回答各种八竿子打不着的问题。”

张锐的状态是“中国式创业”中创业者的典型状态，他们的主要精力都被用来和投资人谈判，而不是研发产品或者专注内部管理。

“风险投资”起源于美国，二十世纪六七十年代后逐渐发展成一种常见的创业方式，并在克林顿时代成为高科技企业创业获取资金的通行模式。

在中国新一轮大众创业、万众创新的浪潮中，似乎所有的创业企业都将不断获取一轮又一轮的融资，并且最后通过上市获得巨额回报的模式，作为创业的唯一方式和目标。

那么，硅谷创业模式的核心是一轮融资吗？当然不是。

硅谷模式的核心是原创性的技术，创业企业从成立那天起，实现技术上的突破或者完全原创的商业模式突破才是创业者的核心目标。原创性的技术，是不能够成为一种新的商业模式并变成一家伟大的公司，这个过程有非常多的不确定性，所以通过一轮一轮的风险投资最后将一个公司变大实际上是一个风险分担的过程，所以才叫风险投资。

这种模式的前提就是公司在创业的时候，项目一定具有原创性。有原创性突破的企业发展到一定程度才会变成独角

兽。有了高门槛，其他企业看到机会想要模仿实际上是非常难的。这才是硅谷频频诞生独角兽的真正原因。

说到底，硅谷创新的核心是科技创新，而不是所谓的商业模式创新。

企业的存在目的或是为了获取利润，或是为了创造顾客，或是为了解决就业。但风险投资的终极目标是退出。下一轮融资怎样能够尽快进来变成创业者和投资人的共同目标，在这个目标下，企业是否盈利，企业的战略和商业模式是否可持续，企业的组织文化是否健康，企业的组织架构和人才供给是否到位，都变得不那么重要。

在这种思想的指引下，企业会一味的追求速度的变化，拿着这些漂亮的数字，创业者才能在费尽口舌之后获得下一轮融资，或者仅仅是让已经答应投资及时到账。

其实，所谓的商业模式创新有一个巨大的悖论，那就是：如果你的创业方向是对的，那么一旦获得了阶段性的成功，一定会被大量模仿。因为模仿既没有技术上的门槛，也没有专利上的门槛，只要投入资金谁都可以复制，让一个领域迅速变成红海。而如果没有人模仿，那就更加悲催，这意味着你从一开始就错了。

这种一窝蜂的现象，导致大量创业企业最后由于过度的竞争死在半路上。

对于众多创业者来说，如果没有独家技术，只是走商业模式创新的路子，如果也树立不断获取“风险投资”并最终上市的目标，其实等于在最开始的时候，就将企业放在了九死一生的概率上。

（摘自《中外管理》）



投资公司做空购物中心

文 / Rachl Evans Matt Scully

当一家商场出现经营不善时,最终结果从本质上来讲通常是二元的。要么活下去,要么承担巨额损失。

美国的许多购物商场长期以来经营困难,这不是什么秘密,因为美国人越来越多地选择网上购物。现在,华尔街投机者开始注意到其中一些商场,他们觉得能从这些陷入困境的对象身上捞上一把。

有几家投资公司(数量虽然不多,但队伍在不断壮大)正在做空商场和购物中心的抵押贷款,赌大量违约的出现,这不禁让人想起以真人真事改编的著名电影《大空头》。迈克尔·布里和斯蒂芬·艾斯曼通过在金融危机前大幅做空房地产市场,发了一笔财。

投机者认为,情况会发生改变。2月,高风险 CMBS 的空头仓位飙升至 53 亿美元,同比增幅超过 50%。由对冲基金亿万富翁大卫·泰珀的门徒创办的投资公司 Alder Hill Management 也加入了空头队伍。

这些机构大量买入信贷保护合约,在商场无法归还贷款时,合约持有人将得到补偿。作为回报,合约持有人在持有合约期间,每月向合约出售方(通常是银行)支付保费。据美国证券托管清算公司统计,今年以来,交易商已净买入 9.85 亿美元针对高风险 CMBS 的信贷保护合约,数量是最初以来的 5 倍多。

空头相信,传统零售商所面临的困境将引发一系列的违约。在度过一个惨淡的圣诞节后,杰西潘尼公司 2 月时宣布,目前的 1000 个门店中将有 140 家关门大吉。2016 年,梅西百货公司决定关闭 100 家门店,希尔斯控股有限公司则打算关掉 150 家店铺。据富国银行统计,目前零售贷款的违约率在 6.5% 左右,比



CMBS 的整体违约率高约 1 个百分点。

Gapstow Capital Partners 的研发主管迈克尔·雅纳尔指出,商场贷款的损失程度已经“远远高于其他领域”。Alder Hill 在今年 1 月的一份报告中提到:“这些商场已经奄奄一息,未来出现转机的可能很小。我们认为,2017 年是一个临界点。”Alder Hill 还说,他们看好的评级在 BBB- 以及 BB 的 CMBS,当商场无法偿还贷款时,这类证券将首先受到损失。

Alder Hill 认为,许多商场的重要租户,本身也困难重重,因此,大规模的关店潮,对抵押证券来说可能是个“灾难”。据这家投资公司的看法,在最坏的环境下,BBB- 级债券的损失可能高达 70%。

不过也有人认为,这些空头会损失惨重。瑞士信贷银行指出,市场对信贷保护合约的需求很大程度上来自非专业的

CMBS 投资者。太多的人在同时做一件买卖,这种情况不禁令人担忧。主管对冲基金阿克森资本的马修·温斯坦也表示:“我们觉得目前的空头太多了。如果立马发生大量违约,那么按这些合约的设计方法,第一个退出空头交易的大投资者将会给行动缓慢的投资者带来损失。”

Hudson Valley Mall 的下场预示着购物中心黯淡的前景。这家位于纽约州金斯顿的购物中心过去有杰西潘尼和梅西百货入驻,现在它们都离开了。今年 1 月,该商场被以不到 1000 万美元的价格出售,售价还不到当初其借款的五分之一。克罗尔债券评级公司的高级分析师马特·托尔托雷洛指出:“当一家商场出现经营不善时,最终结果从本质上来讲通常是二元的。要么活下去,要么承担巨额损失。”

(摘自《商业周刊中文版》)

科技大牛创业记

文 / 刘洋

三十多年间,科学家创业的氛围发生了巨大的变化。无论是“揣着公益的心,走商业的路”的知识分子饶毅,还是尝试用商业化道路改变当今错误育儿理念的科学达人魏坤琳,亦或是借助钱完成科学梦想的科学英雄崔维成,他们的身上离不开两个字,“科”和“资”。与其他创业者不同的是,在他们身上,“科”的成分占得更多,也许“先找科学的光,再走商业的道路”这句话,早就成为了他们共同的座右铭。对比三十年前创业条件艰苦,没有“领头羊”的中国科技创业界,这些科技大牛与他们的“创业先祖”拥有同样的科学精神,但相同的困扰依然存在。





不知这些科技大牛是否还能回忆起那个最初在中关村激起波澜的中科院科技创业先祖——陈春先。如果没有这位一生都在创业的科学家，中国科技创业可能就是另外一番模样。

上世纪80年代，渴望变化和成就事业的思潮正在中国肆意生长，遥远的硅谷影响了很多人。但陈春先对硅谷的思考更早，理解也更深，他完全沉浸其中，再没能回到原来平静的生活中去。

1980年10月23日，陈春先在一场座谈会上发言说：“美国高速发展的原因在于技术转化为产品特别快，科学家和工程师有强烈的创业精神，总是急于把自己的发明变成产品。这里已经形成了几百亿元产值的新兴工业，我们在中关村工作了20多年，这里的人才密度绝不比旧金山和波士顿地区低，素质也并不差，我总觉得有很大的潜力没有挖出来。”

靠着北京市科协借的200元钱，1980年12月23日，陈春先领着15名中科院科技人员在中关村一个仓库办了第一个民营科技实体——“先进技术发展服务部”，就想按照硅谷的模式做做试试看。结果第一年，服务部就收入了两万多元。



陈春先

1983年1月，中共中央总书记胡耀邦等四位领导同志鼓励、支持陈春先创办技术服务部的批示，通过中央人民广播电台、《经济日报》等媒体的报道直接传达到基层，科技人员探索科技成果转化为直接生产力的行为得到肯定，科学家创业被承认了。

这鼓舞了一大批人。一年后，中国科学院计算所的副研究员柳传志就带着另外10个人，拿着20万现金和计算所的技术出来创业了；又过了一年，北京大学的王选把激光照排技术推向市场，后来的方正集团就这么出现了；再后来，陈春先的服务部变成了好几家企业，陈春先创办了“华夏硅谷公司”，纪世瀛创办了“北京理化研究所”，王殿儒创办了“北京长城钛金公司”，同样由中科院的科学家成立的四通、信通、科海、京海四家公司也出现了。

到1989年，长城钛金已经成为全球三大钛金公司之一，同一年，在柳传志的联想汉卡获得了市场和科学上的双重成功后，北京联想集团公司正式成立，原来的中国科学院计算技术研究所新技术发展公司则告别了历史舞台。

所以纵观这段短暂的“中国科学家创业发展史”，科学家好像确实也有这个责任，因为中国的企业大多对研发兴趣不大。在谈论科学家是否应该创业时，北京生命科学研究所所长王晓东院士，就把这个问题上升到了科学家承担的社会责任层面：“如果科学家都不去创业，那还能指望谁去创业？”

与今天的崔维成、饶毅、魏坤琳相比，陈春先的结局相当凄凉。他先后创办了20来家公司都没有成功，晚年依靠北京市和海淀区政府的帮助才做到老有所养。但最晚在68岁时，他还在家中成立了“陈春先工作室”，他希望能帮到后来创业的科学家。与这些后生相比，陈春先始终没能在科学家和企业家之间寻找到自己应该扮演的角色，在总结经验时，他说：“只会技术很难成功，成功的企业家都是做金融的、搞营销的和懂市场的。”

这个问题直到今天仍然在困扰很多科学家。2015年，李克强总理又一次号召科研人员创业之后，中国科协创新战略研究院做了一份调查，结果显示60%科技人员表达出创业意愿，但真正选择创业的比例还是只有2.5%。虽然条件越来越好，角色的转换考验着很多科学家。实验室和市场毕竟不同，实验室要求简单深入，市场则更复杂也更微妙。但是对于崔维成、饶毅、魏坤琳这些科学家来说，创业可能会是他们实现理想的方式之一，也可能只是他们实现科学梦想的方式之一。

魏坤琳：最帅的创业是赶走伪科学

文 / 施展萍

育儿中的错误理念太多，商业化是最好的纠正办法。



社会上有非常多的育儿观点，比如：大脑只被开发了10%、要对孩子开展右脑开发教育、小时候教孩子第二种语言会影响孩子的母语学习……

嗯，以上信息都是错的。

直到两年前参加了电视节目，第一次面向公众，魏坤琳才发现，市面上流传的有关脑科学的错误信息多到难

以想象。到了育儿领域，情况更夸张了，“根本没法看”。

魏坤琳是北京大学心理与认知科学学院教授，更为人熟知的身份是“Dr. 魏”。2014年，他受邀参加电视节目《最强大脑》的录制，在节目中担任科学评审。除此之外，他还是两个孩子的父亲。孩子的诞生，推着他不自觉地将所学往育儿上靠。他惊

异于育儿领域中伪科学的流传，想要正本清源，让育儿有科学依据。

于是他与好友阳志平、王薇，及清华大学积极心理学研究中心办公室主任赵昱鲲一起，创办了“爱贝睿”，一家儿童教育机构，面向0至6岁的儿童和家长，产品包括公众号、公开课、书籍、音频、实体玩具等。他们联合了北京大学、清华大学、台湾辅仁大学、香港教育大学等高校中一帮活跃于一线的认知科学研究者，希望把脑科学、心理学的相关知识拆解成普通家长都能看得懂的信息，传播出去。

这是个商业项目，但魏坤琳认为，他们做的许多事情并没有商业派头。

分享欲

魏坤琳反感“早教”一词。这听上去像是要把孩子押到教室里，让他们早早地接受体系化教育。早教机构爱用的词语之一是“开发大脑”，这他也不喜欢，“听上去就像挖矿”。

他为自己所做之事冠上的称呼是“儿童教育”。

魏坤琳在爱贝睿的职务是儿童实验室主任。更多时候，他在燕园附近的实验室



中,带领学生研究“大脑如何控制运动”。

“这整栋楼里面所有老师的研究都跟怎么把自己的小孩养聪明没有直接关系。”在北大王克桢楼的16层办公室里,魏坤琳说,“但这群人都懂得儿童大脑发展的基本原理。”

爱贝睿最初也诞生于社群。2014年,阳志平建了个高知微信群,聚拢了数百位一线科研人员。群友们讨论那些来自时间源头的知识,互相交换信息,享受彼此带来的脑力激荡。不过,与所有充满适龄中年人的群一样,话题总是说着说着就引向了孩子。高知人群同样有育儿焦虑,专业探讨变成了育儿讨论。经常出现的场景是,某语言学博士因为孩子说话的问题,向脑科学专家请教“左右脑”的说法是否靠谱;某神经学教授因为孩子经常哭闹,向儿童心理学专家请教应该如何解决;某业界知名投资人就目前市场上的儿童智力开发产品,在群中抛出质疑。

讨论折射出市面上流传甚广的伪科学。比如,开发左右脑是对神经科学实验的错误认识,即便最简单的学习任务也需要左右脑的共同完成;“大脑只被开发了10%”是谣言,如果90%的脑细胞没有被过度使用,大脑早就出现大面积衰退了……

伪科学遍地都是。不久前,魏坤琳的妹妹转了篇某公号发出的育儿文章给他。

第一条,婴儿哭最好不要管。“这不对。小孩哭是有原因的。”魏坤琳解释,这么小的孩子还没有能力想用哭或闹来控制大人,都是身体不舒服了,或者烦了,或者闹觉了。婴儿对外界缺乏安全感,你得给他反馈,并且是“warm responsive”,温柔的、带感情的反

馈。

第二条,不要拿婴儿晃来晃去。“又错了。小孩就是要晃来晃去,小孩天生就喜欢被晃。”背后的科学依据是,这有利于刺激孩子的前庭发展,如果有针对性地训练,可以使孩子“七坐八爬”的过程提前,让孩子提前站立起来。

有时候,魏坤琳也在思考,为什么伪科学的东西往往传播得更好。他总结出几条特征,它们多数听上去符合预期,比如,大脑只被开发了10%，“哇,听起来 perfect,证明我们还有很大潜力对吧,我要是做得不好你不能怪我,因为我还没开发呢”;而且大多外表光鲜,这篇文章将主人公塑造为一位在海外生活、养育两位孩子的母亲,“这种东西非常有蛊惑力”。

他得出一个结论,“英特网时代让错误的信息传得更快”。

科学是唯一的标准

爱贝睿的风格也接近于“科学是我唯一的判断标准”这句话。在论及它的特征时,科学性被排在第一位。

和所有家长一样,魏坤琳乐于分享孩子的事,言辞间弥漫着亲密与自豪。

他有时会问女儿:“今天幼儿园玩了什么东西?”问题看上去不起眼,但女儿会因此开始进行思考总结,这是回溯性思维。

他陪女儿做数学题,给她几道相对难一些的,鼓励她:“爸爸觉得是挺难的,但你再想一想,想出来你就厉害了。”女儿花心思做出来了,不是基于某种物质奖励,而是寻求到克服困难的快感,并因此建立自信,这符合心理学的观点,是内在驱动型的思维方式。

魏坤琳其实毫不在意女儿识多少字,能做出多少道数学题,“我需要的是,说得好像心灵鸡汤

一样,你看,这几样东西”,列举出来的包括对事物的好奇心、前瞻性思维、回溯性思维。

但他发现,多数家长关心的正是他所不在意却在无意中促成的那些部分——孩子识多少字,能算几道数学题,“就是急功近利的表达”。

因此,他们提出“育儿育己”的说法。家长是需要被教育的。

科学家的优势是,相比其他创业者,他们更善于降低事物的复杂性和不确定性。创业公司需要做的是基于人性创造与市场匹配的产品。“项目思维”与“产品思维”截然不同,后者需要对市场有深刻理解,能辨别出科研成果中有价值的部分,并完成商业转化。科学家们格外看重自己的科技成果,往往将之等同于商业价值,对如何将科研成果转化为符合市场需求的产品兴致寥寥。

科学战胜娱乐

好在,认知科学在大众中的普及程度明显提高了。契机很快到来,随着《最强大脑》等节目的播出,认知科学第一次步入公众视野。

不过,魏坤琳在尝试着往外再跨一点。

2016年11月5日,主题为“聪明养育”的爱贝睿峰会即将召开,魏坤琳和赵昱鲲等人会在会上做分享。两百多张价值198元的门票,两天内被一抢而空。

这有点超出王薇的预料。一年前,她曾组织过一场电影《头脑特工队》的观影会,由魏坤琳作主题讲座。活动是免费的,但他们花了整整两周才凑齐两百位家长。

她有时候在想,这是不是预示着在一定程度上,科学战胜了娱乐。

饶毅：揣着公益的心走商业的路

文 / 裘雪琼

公益化，还是商业化？对“知识分子”来说，这根本就不是一道非此即彼的选题。



迄今为止，《屠呦呦实现中国科学诺奖零的突破详见饶毅解读》依然是微信公众号“知识分子”后台阅读数量最高的文章。

2015年9月，知识分子公司成立，这是一家由北京大学教授饶毅、清华大学教授鲁白、普林斯顿大学教授谢宇创办并担任主编的科学媒体和教育平台，与此同时，同名微信公众号“知识分子”正式上线。在一年多的时间里，在超过1500万微信公众号中，“知识分子”已有50万订阅者，其中不乏政界人士与商业大佬。

创立之初，“知识分子”采取了“高举高打、横空出世”的初创战略。一开始，微信后台的粉丝还只有3万。报道同年的诺贝尔奖，成为三位主编与编辑团队的首场硬仗。10月5日傍晚，屠呦呦获奖消息一传来，饶毅主动“贡献”他5年前发表的有关青蒿素研究的博文文章，并在半小时内写好评论获奖事件的开头语。排版、审核、推送，虚拟网络空间中，编辑部打仗一般的抢时间状态只持续了40分钟。当晚，这篇文章刷爆朋友圈，并被人民网、财新网等主流媒体全文转

载。三天后，微信端阅读数超过80万，新增订阅者2万多人。

“看到这个数据，我们就像打了鸡血一样”，“知识分子”微信公众号编辑部主任李晓明回忆此事，一贯淡然的语气多了几丝兴奋。诺奖系列报道告一段落，“知识分子”的订阅者从3万增长到8万。这下，李晓明紧绷一个月的神经稍稍松了一下：原先，他担心错过微信发展的最佳时间点；现在，他坚信只要持续生产优质内容，“知识分子”仍能赢得读者与影响力。接着，“知识分子”借势主编们的科学家网络和“今日头条”、“财新”等主流媒体，发表一连串好文，实现了创业第一阶段“创建品牌”的“开门红”。

一次兴趣使然的新媒体“试水”

但是“把博客搬到微信上”，某种程度上，李晓明的担忧源自横亘于前的“赛先生”——一个同样传播科学的微信公众号，也是饶毅、鲁白与谢宇首次拥抱新媒体的产物。2015年7月22日，距离上线日期刚满一年，“赛先生”每篇推文下方“关于我们”位置，饶毅、鲁白与谢宇的名字被悄然



换下。一个月后，“赛先生”出品人、上海百人文化传媒公司法定代表人张赋宇发出声明，证实三位创始人业已离开。“分家”原因，网络上众说纷纭，三位当事人却始终不予回应。“分家”结果，是主编们带领编辑部集体出走，却带不走累积了20多万订阅者的“赛先生”品牌——它已经被一家公司悄悄注册了。

那本是一次兴趣使然的新媒体试水，“稀里糊涂地去做，没有任何口头或书面协议……但后来发现，我们卖力、无限投入，成了别人的雇工。”这是饶毅从“赛先生”得到的最大教训。此后，在饶毅心里，“科学家能做主”成为二次实践不可挑战的底线。

从兴趣使然 到科学文化的转变

他们决定重新做一个公众号——这一次，他们完成了从“好玩、兴趣”到“发展新时代的“科学文化”的严肃事业转变，这份严肃的事业即“知识分子”。

八月中旬，真格基金创始人徐小平跑到北大和三位科学家一起吃饭。他说“赛先生”那件事“别在意”，他愿意拿出300万元的启动基金。“我做投资，有的是可以赚钱，有点是为了某种情怀。这件事，就算没有回本也与你们一起干。”

为此，投资人徐小平找到了前《创业家》副总裁纪中展担任首席执行官。磨合一年又两个月，公司形成一个“3+1”的管理体系，纪中展负责公司的整

体经营，三位科学家是“知识分子”的精神领袖，把握内容，确定大方向。

公司初创，事情繁杂，纪中展也会把经营中遇到的问题，正在进行的工作发邮件给三位老师请教与同步。遇上重要事情，他会跑到大学和几位科学家面对面商量；饶毅对找上门来的合作伙伴、投资机构也总是说，“你们去找中展吧”。等一些合作或者投资谈判进行到最后第一轮了，鲁白才会到场，“把把关”。虽然科学家不领工资，在“知识分子”的小院里也没有办公室，但他们仍然是“知识分子”的灵魂。上下班、等待实验结果或阅读文献时，饶毅只要发现好话题就会丢到编辑群里，并引荐各种科学家资源。到晚上十点左右，他会仔细阅读第二天要发的文章，提出修改意见，反复斟酌标题。他不关心阅读量，但“知识分子”大部分超十万点击数的文章，来自他的选题。饶毅还时常以笔为矛，批评中国科研与教育体制。

公益化，还是商业化？

清华大学教授、“知识分子”主编鲁白把主要精力放在“科学+X”系列活动上。当天，798艺术园区一个容纳百来号人的剧场，政协副主席韩启德来了，罗瑞卿女儿罗点点来了，原卫生部副部长黄洁夫来了，整场活动“规格很高，效果非常好”。鲁白问黄洁夫，生前预嘱是不是有可能形成一个政策？黄洁夫回答，有什么不可以？台下前排正好坐着卫生部的某位

主管司长，鲁白立马把话筒递给他，“把他挑起来，让他当场表态”。这样的主持形式不但不呆板，反而透着一股子锐利。相对来说，谢宇是三人中性格最淡然的，他这个主编给“知识分子”整个公司和旗下的几个公号加强了社会科学属性。

商业实体要发展，亟须探索商业化模式。从2016年4月起，纪中展带着同事郝俊、金慧玲推出微信公众号“科学FM”，专注用音频分享科学知识。之后，邀请科学家尝试当下最火的语音问答，组织了几次实验室直播，转眼到了7月初，“知识分子”产品团队最终决定做一款面向低龄儿童的科学音频付费产品。这一落地想法既踩准了付费节目的风口，也恰好符合“知识分子”实现科学教育基础化的愿景。

2016年9月27日，“知识分子”主编饶毅围绕“中国科学教育”这一话题在斗鱼直播平台上与大家分享互动是公益化，还是商业化？对“知识分子”来说，这根本就不是一道非此即彼的选题。2016年11月，“科学记者奖学金”项目启动，“知识分子”请科学家给媒体记者讲课，学费和食宿全免。“报道科学的记者很少，我们就想为国内科学报道事业做些贡献。”纪中展说，这件事他和科学家们早想做了，因为“知识分子”的“小目标”从来就不是“独角兽”，“如果能把中国具备科学素养的公民比例从6.2%往上提一提，这样就很好了。”

崔维成：理想需要钱，但科学要做主

文 / 江芬

他对钱没兴趣，但人生的使命只有借助钱才能完成。



上海浦东最东面的芦潮港，水浅浪静，被人称为“西太平洋上的好望角”。9月22日，经过74天超过9000海里的航行后，中国第一艘万米级载人深潜器专用科考母船“张謇”号完成首航，返回芦潮港。

这条船长97米，排水量有4800吨。按照规划，它将与万米级潜水器和万米级全海深着陆器等，共同组成中国首个万米级深渊科学技术流动实验室。

流动实验室的设计者就是53岁的崔维成，他是“蛟龙”号第一副总设计师，曾被中共中央和国务院授予“载人深潜英雄”的称号。但在获得这些荣誉之后，他选择用市场力量来补充政府支持的

不足，加快探索深渊。国际上将海洋深度超过6500米的区域称为“深渊”，那里完全不同的生态，是取得重大科学发现的理想场所。

必须找到钱

“蛟龙”号的成功被赋予非常大的意义，新闻中不断将其和天宫一号相提并论，来说明中国科技取得的巨大进步。但崔维成知道，海洋科技的形势远没有航天那么好。按照科技部的计划，“蛟龙”号成功后，科研团队要开展4500米载人深潜器的国产化研发和制造。

崔维成认为把整只团队都调整到这个项目不合算，“这个项目要到‘十三五’末才能做完，那时候我们在全

海深载人潜水器的研制上就又落后了”，他决定离开。

崔维成需要社会捐资。“要想别人捐钱，自己带头是关键。”他将家里的200万元存款倾囊捐出，又将60万元年薪中的40万拿出来补贴项目。他还想过将家中最值钱的东西——宝珀公司赠送的腕表和中共中央、国务院授予的“深潜英雄”奖牌卖掉，“奖牌放家里没什么价值，特蕾莎修女就把诺贝尔奖牌卖掉献给穷人”。但没人愿意帮他实施这个“不尊重国家荣誉”的想法，他只能放弃。

同学和朋友募集的800万元资金，促成了深渊科学技术专项基金会的获批。他用这笔钱为成员创造尽可能的“真空”环境，保证他们不受资金困扰，埋头技术，齐心协力以最快的速度前行，“对于科学，专心比什么都重要”。

王芳是深渊技术中心副主任，也是崔维成培养出来的博士，一声“崔老师”喊了十多年。“从7000米到11000米，深度上可能跨度不多，但是和想象不一样的是，万米深潜器在技术上有很大挑战，研发工作特别有意义。崔老师就像一个平台，让我们发挥所长，实现自身价值。”王芳说崔维成这个梦想中几



乎没有任何私利：“他把大部分的工资拿出来给我们做科研，他应该是团队里工资最低的人。”

但深渊探险不是过日子，只靠节约实现不了理想，崔维成必须找到更多的钱。

不要股份的合作

一个关键的问题是，可以帮助中国科学家进行深渊研究的国际同行正越来越少，这些人的经验对任何机构都非常重要，崔维成想争取到他们的帮助，但这需要钱。

崔维成找曾经在布里斯托大学的师弟吴辛。回国之后，崔维成一直做科学，吴辛一直做商业，很久之前就做到了世界 500 强企业的高管，后来，自己创业也做的风生水起。吴辛生活无忧，但总觉得还缺点什么，帮助他找到这些东西的正是崔维成的提议。

崔维成需要理想，吴辛需要伟大的事业，两人一拍即合。

崔维成反复强调，虽然

吴辛的创业和他的科学理想密不可分，但深渊研究中心和“彩虹鱼”仍相对独立。他不希望梦想因为资金问题搁浅，也不想深渊研究中心里的年轻人“被期权和股权牵着走”，“他们的理想应该是成为一流科学家”。

经过两年半努力，彩虹鱼公司研制的“张謇”号科考船第一次迈出国门、获取样本。吴辛觉得这种草根梦想像大森林里的小草，努力在石头缝里一点点成长。

“我们最初不被大家理解，很多人说我们是‘疯子 + 骗子’。但经过这两年，大家开始相信、理解和支持我们。”吴辛对这个变化非常欣慰，“看到这么多人的加入和来自各个方面的支持，我们真是没有理想都不行。”

“崔维成具有强大的执行力，一旦认准目标就会落实到行动上，这是多数科研人员缺乏的品质。”萨加洛维奇说，他和崔维成相识于 2013 年的一场国际会议，之后被邀请担任深渊中心的技

术顾问，“现在攀登科技高峰最主要的困难就是经费，如果经费充足，中国深海科学有望赶超国际先进水平。”

深渊梦想的提前实现

崔维成还会经常想起 4 年前那次海试，7062 米是当时同类潜水器的下潜深度记录。他还记得海底，“裂缝就像地震倒塌后的石房，再往前又出现平原一样的地貌。偶尔会遇见零星的生物，像是小虾，如果投放诱饵一定可以吸引来鱼类。”

当然，崔维成最期待的还是 2020 年的深潜。那时，57 岁的他将时隔 8 年再次下潜到深渊地带，也是人生首次感受海面以下 11000 米的极限环境。那时的他还没到退休年龄，原本没法实现的梦想竟然提前实现了。只要想到这，他就有点兴奋。

更让崔维成兴奋的是，这个项目将会培养出两三个能当总设计师的人才，“这比这个项目更有意义”。

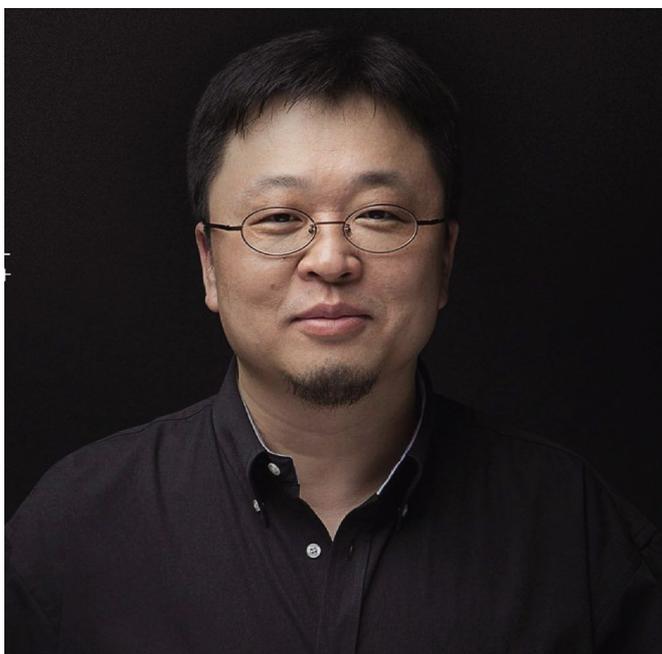
（摘编自《博客天下》）



罗永浩：我已经学会不跟这个世界掰扯真相

文 / 李亚婷

相比五年前，这个中年男人除了依旧保持深厚的相声功底和体型外，其他几乎都变了。



无论是上海梅赛德斯奔驰中心还是深圳湾体育中心，容量都在两万人左右，大多数情况下，少数的明星演唱会才让这里座无虚席，具有相同号召力的还有罗永浩。5月9日晚，坚果 Pro 在深圳湾体育中心揭开面纱，会场外的黄牛问身边路过的每个人“买票吗？买票吗？”标价 100 元的看台票被炒到 400 元。

会场内同样沸反盈天，台上的罗永浩几乎找不到合适的时机开口，长时间的掌声和欢呼声让他不得不反复

示意观众安静。

用改变解救锤子

2012 年 5 月份，锤子成立，加上最新发布的坚果 Pro，公司一共发布了五款产品。五年过去了，罗永浩仍然面临一个极其尴尬的问题：生与死。换句话说，五款产品依旧没能在市场站稳脚跟，更可怕的是友商们早已夺门而出，个个俨然牌桌上的千万级玩家。而锤子最好的一款手机出货量只有 96 万。

另一个不容忽视的现实是，百万级出货量还能获得

如此关注度和用户热情，除了锤子，没有第二家。

初入手机行业时，罗永浩自信可以改变这个行业，不曾想却一脚一个坑，坑坑致命。走到今天，他的改变显而易见，开始有敬畏心，像其他手机厂商一样做线下渠道，与运营商合作。这并不是认怂，他知道要在妥协和坚守中取得平衡，在这方面，罗永浩正在成为一名称职的企业家。但有一点可以肯定，他还在努力保有自己的骄傲和勇敢。

对于自己的优势，罗永浩在创业之初就看得明白：软件 + 工业设计是强项，技术和硬件配置排在后面。他擅长软件，恰恰也是竞争激烈的国内手机市场中少有的空白点。对除锤子外的所有国内手机厂商而言，拍照、屏幕、手机材质才是重点，软件层面的应用通常一笔带过。

即便如此，生存下来依然艰辛，这一点可以从锤子已经发布的五款手机作战图中看出。T1 虽有诚意，但却是一款硬伤很多的仓促之作。一年后的 2015 年 8 月份，锤子推出千元价位的坚果系列，千元机是彼时各家战事胶着的价格领域，坚果



在出货量上为锤子争了口气，但百万级别仍然不足以帮助锤子站稳脚跟。

同年年底，T2 推出，并没能将锤子从连续作战的失利中解救出来。罗永浩曾在《长谈》中形容公司在三款产品推出后“怨气很重”，“自认为做得足够好，但用户的反馈很差”。

改变是从 2016 年开始，产品上的表现是推出 M1、M1L，类苹果的设计、合格的配置、接地气的外观，外界一度以为罗永浩选择投降，用迎合市场来拯救生死边缘的公司，这款合格的产品甚至被视为锤子失去个性的标志。

这种评价一直延续到 2017 年 5 月 9 日坚果 Pro 发布会结束前的半小时，也就是手机真面目被公布之前。“观众冷的程度比我想的还要糟糕，场面完全冻住了。”罗永浩回忆。但在随后的几分钟，两万人的会场掌声、尖叫不断，嘶吼从各个角落汇向舞台中心。

不与外界计较真相

创业五年，罗永浩认为挺不过去的坎不下十次，次数多了，人也就皮实了。最初公司一遇到困难，他就会无心做任何工作，只能“焦虑地收拾东西，或者冲个冷水澡”。但现在就算是公司明天倒闭，他也能心无旁骛地正

常工作。

罗永浩面临一个两难选择：外观设计像苹果，这对于一个“设计驱动型”的公司来说，难以说服自己。但好处在于可能会有市场；外观设计不像苹果，不仅会被骂丑还有可能卖不出去。罗永浩想了一夜，推出了跟苹果外观极其相似的 M1、M1L 两款手机。

更大的问题猝不及防地出现了：缺钱。产品发布前的两三个月，锤子遇到了成立以来最大的坎。应收账款没到位，新品到了该付定金的阶段，公司还处于亏损，最严重的时候连发工资都困难，“我们有信心 M1 和 M1L 发布后能有好转，但问题是能

不能坚持到产品发布。”罗永浩说。

最终产品如期发布，并成为锤子有史以来评价最高的一款产品，但他认为外界并不了解真相。真实的情况是，2016 年春季规划的产品出现重大意外，最终流产，反倒是解放人手推动的这两款产品有所进展。罗永浩坦承，“有人说我厚道了，其实是用废掉整个产品作为代价。”

罗永浩是个有心理洁癖的人，比如他不认为这两款手机是“妥协”的结果，戴着这顶帽子他不舒服，在 2016 年下半年京东的一场活动中曾说，“你们说我妥协，那我就承认好了。”

罗永浩学会了不再跟外

界计较真相，“真相、你自己眼里的、别人眼里的永远都是三件事，很多被外界强调的反而不是真相”。

蜕化了五年，踩了手机行业所有的坑之后，罗永浩身上时刻“怼”人的气场淡化了很多。他曾经评价小米搞“耍猴式营销”，后来两次道歉，而且认为从雷军身上学到很多。

每年雷军都会亲自拜访中等规模以上的供应商，但罗不喜与陌生人打交道，只要不是同事逼着他，他几乎不会去拜访合作伙伴。但从 2016 年开始，他频繁往返于北京和珠三角，出差次数比以往多了十倍都不止，主要就是与合作伙伴见面。

“不下牌桌”是他做锤子的底牌，这意味着无论如何，锤子都不会放弃手机。

不下牌桌的最终目的是希望能够在下次技术革命的时候依然保有发言权。“乔布斯这么伟大，但在 PC 领域还是输了，但只有不下牌桌，在下一代平台上才能有机会翻盘。”他依旧还想做个伟大的企业，尽管只有为数不多的投资人相信他可以。

“我叫罗永浩，从吉林省延吉市来，要往科技领袖那个位置上去。”在回答罗振宇“你是谁？你从哪里来？要到哪里去？”三个问题时，罗永浩毫不犹豫地回答。

（摘自《中国企业家》）



共享经济：风口还是伪需求？

策划 / 本刊编辑部 执行 / 李云云 吕天书

共享经济似乎已经成为了现代商业的“灵丹妙药”，被共享经济冠名的行业越来越多。共享经济如此火爆的背后，是消费者的真正需求，抑或是更大的泡沫？蜂拥而至的资本，催化出一个个“共享+”的风口，而高科技项目，需要足够的研发时间，更希望拿到有长远眼光的资本，而不是两三年就退出的热钱。共享经济的“使用权”消费，正在革命着这个世界旧有的经济秩序。





这是一个共享经济如日中天的时代。

继共享出行之后“共享经济”就越来越火了，去年共享经济无疑是最令人瞩目的关键词。时下热门的共享单车方兴未艾，共享充电宝又火热起来。5月5日，“国民老公王思聪”立贴为证：共享充电宝要能火我吃翔。而刚刚对共享充电宝品牌街电投资的聚美陈欧马上怒怼王思聪，引起吃瓜网友强烈围观。

从“共享出行”到“共享单车”“共享汽车”再到现在的“共享充电宝”，被共享经济冠名的行业越来越多了：共享雨伞已经在路边可见了，共享图书也将会形成规模，说不定在未来被加上“共享”二字的行业会越来越多越来越奇葩。网友们忍不住对共享经济说：“我想共享我的脂肪。”

共享经济似乎已经成为了现代商业的“灵丹妙药”，正所谓“共享是个筐，啥都往里装”。共享经济如此火爆的背后，是否是更大的泡沫，这些共享泡沫能存活多久，就看资本要任性到什么地步。或许每个领域都能产生几个小巨头，但大部分迟早都会烟消云散。

在网上，有着对共享经济一词的释义：“共享经济具有弱化所有权和强化使用权的作用，在共享经济体系下，人们可将所拥有的资源有偿租借给他人，使未被充分利用的资源获得更有效的利用，从而使资源的整体利用效率变得更高。”共享经济如日中天的中国，其实恰恰说明了中国正处在一个经济转型的变化时期。在现在的中青年人身上我们不难发现，在一系列消费升级之后，迎来了现在消费降级的趋势。从前追求生活品质、追求新奇体验，而现在，从降级来说，他们更愿意提高物品的性价比，降低对产品的所有权。这样的消费降级趋势，就是反消费主义。

而消费心态的变化，才是共享经济的土壤。不可否认，共享经济是一种创新，轻量化的模式、低门槛高上限的特质、对于资源合理配置的优化，这对我们来说都是好的。

但回归到本质来讲，共享经济的背后还是要回归商业。共享经济带给我们一个错觉，导致很多

人认为它不仅是一次社会效率的升级，同时还是一种文化的传播。共享经济的鼻祖 Airbnb、Uber 在刚进入人们视野时，同时都用共享经济文化，去扩大自己的版图。但随着规模的扩大，这样的文化必然也会被剔除。Uber 最初的时候，你叫到的司机会为你开门送水，会和你分享他知道的故事。但是现在的 Uber 呢？这些司机的本质就是 Uber 的员工，只不过工资是用补贴形式下发的。还有一个问题，Uber 实际上并未共享“闲置”的东西，私人化的通勤服务本来就存在，他做的只是把黑车队伍标准化。改变的只是叫法，而不是本质，对于以 Uber 为代表的共享经济，其实最终掩盖不住资本的野心。

从这个事实来看，共享经济无非是个噱头。当观察这些共享经济平台，从萌芽走向成长再到如日中天直至戛然而止，你终会发现，人类的良好愿望催生了共享经济。可是当我们想到共享所谓“闲置”物品的同时，却无法克服运营的成本，以及资本对利益的追逐。

当无序停放的共享单车挤占了人行道、带来了新拥堵；小区附近的运动场，共享篮球无人问津，装球的机柜反而占用了场地……这些戴着“共享”帽子的新概念产品，没有实现对闲置资源再利用，反倒抢占了资源、制造了浪费、产生了新的过剩。

黑格尔说“存在即合理”，共享概念的扩张显示了行业发展活力、潜力、想象力，共享经济是不是大势所趋，此前科技商业预言家凯文·凯利早已给了答案。他预言未来拥有资源的“使用权”比拥有“所有权”更有价值，未来将会有更多东西被共享。但发展到连纸巾也可以共享时，则反映出共享的概念被滥用了。

在资本投机推波助澜下，共享经济似乎被异化为“共抢”经济，蜂拥而至的资本不求长期发展、但求短期暴利，越来越多的共享产品有“共享”之名，却无“共享”之实，甚至与共享初衷背道而驰。

这一场场资本“大火”烧出一个个“风口”，“使用权”消费正在革命着这个世界旧有的经济秩序。

友友用车：不可承受之重

文 / 黎晓峰

靠风口并不能活下去，靠口碑也不能，能盈利才可以。



当摩拜、ofo 等一干共享单车企业为抢夺用户相互角力、刺刀见红之际，同为代步出行的共享汽车市场却先一步感受到寒意与残酷。

2017 年 3 月 10 日，新能源共享汽车运营商“友友用车”发布声明，“由于之前签署的投资款项未如期到位”，决定停止业务运营。

友友用车早期做私家车 P2P 租车平台，之后转型新能源汽车分时租赁，创立三年三获融资，两次布局都赶上了行业风口。资本青睐、国家政策扶持、符合共享出行需求、用户体验与口碑颇佳……看上去坐拥天时地利，但结局却是关张。

作为共享汽车领域的首个阵亡者，友友用车的“猝死”令人困惑：一个试图把模式做“轻”的互联网公司，为什么会有越来越多的“无法承受之重”？一个好牌在手的玩家为什么会输得精光？

站在风口，头悬利刃

友友的生命周期，可以用“站在风口，头悬利刃”来形容。

2014 年 3 月，前阿里员工余健与几名联合创始人一起创立“友友租车”，主打 P2P 私家车

租赁，为车主、租客提供基于社区的私家车共享服务。

彼时，国内 P2P 租车市场方兴未艾，PP 租车、宝驾租车、凹凸租车刚起步不久。友友租车入场时机正好，运营不到一年，就获得两轮融资，超过 1000 万美元。之后，友友租车发展势头良好，截至 2015 年 7 月，友友租车已布局 20 个城市，拥有近 70 万辆共享车辆以及近 30 万名注册用户，市场份额一度达到 30%。

尽管 P2P 租车市场增长迅速，但仍然面临很多痛点，比如私家车服务难以标准化、车辆供需不匹配等。加上行业进入门槛偏低，竞争对手越来越多，价格战已经打得极为胶着。在这种情况下，友友租车创始团队意识到，如果自己无法把控服务标准，就很难创造满意的用户体验。

为了解决服务标准化问题，在拿到易车网 1000 万美元的 A+ 轮融资之后，友友租车开始大量购置自有车辆，并试图转型进军新能源汽车分时租赁市场。2015 年 10 月，友友租车更名为“友友用车”，正式转型为 B2C 的分时租赁模式。余健离职，另外两名联合创始人李宇和蒋擎成为公司实际负责人。事实上，友友再一次赶上了行业风口。从市场潜力来看，在一线城市限行、限购的环境下，新能源汽车分时租赁具备随叫随到、分时付费、环保高效等特点。

转型之后，友友用车关停了其他 19 个城市的业务，专注在北京发展，员工也从之前的 500 人缩减到不到 200 人。看上去，友友转型之后“体量”更轻了，但实则却不知不觉地把自己慢慢变重。

从何说起？友友之前做 P2P 租车，采取的是平台接入私家车的轻资产运作，转型之后做分时租赁则需要大量新能源汽车，属于重资产操作模式。另外，公司在拿到 A+ 轮融资之后，高薪聘请管理层人员，层级逐渐增多，失去了最初扁平化管理的高效。



由此可见，从轻资产运作到重资产运营，友友用车在组织架构、人员配置、运营经验等方面没能支撑起企业运营的实际需求，某种程度上为后来的失败埋下了种子。

“用户体验”之踵

不得不说，在友友用车转型的头几个月，发展势头的确喜人。

一开始，友友用车在北京进行了小范围测试，投放车辆到部分小微企业的写字楼，结果发现需求爆满——下班高峰期常会发生15个人抢1辆车的场景。测试期的火爆，给了李宇和蒋擎很大的信心，坚信新能源汽车分时租赁会迎来爆发。于是，友友用车迅速在北京重要商圈和办公区布局网点，不到半年的时间，已经拥有70个网点，投放运营300辆新能源汽车。

当时市场上并没有纯互联网公司进军汽车分时租赁领域，大部分玩家都是整车厂商或传统租车公司划出一块业务来做分时租赁。这些公司租车流程较为复杂，拍身份证、交押金、办卡等，耗时长，用户体验很差，租用频率低。

李宇认为用户体验在很大程度上将决定汽车分时租赁市场的走向，为此，友友使出两记组合拳：第一，友友率先将车辆安装上智能系统，用户得以通过手机App自行完成下单、取车、还车等环节。甚至在运营初期，友友不需要用户缴纳押金和验证身份证；第二，对于大多数新能源汽车租赁公司的用户来说，必须要在有充电桩的位置租车和还车。而友友则直接抛开充电桩，把车放到离用户最近的地方，比如电梯口和地铁口。

一时间，友友用车这种“零等待”“零押金”的智能化租车模式颇受欢迎。然而，友友用车凭借两记组合拳打开了市场，赢得了用户，却也为自己带来了无法承受之重。

首先，车辆之重。友友用车难以拿到新能源汽车运营牌照，只能通过“连车带牌”长租的方式从租赁公司或者新能源汽车厂商租赁。友友每辆新能源汽车每月需向第三方支付2000-4000元租金，加上停车费、充电桩费，一辆用于分时租赁的新能源汽车面临着高昂的硬性成本。

其次，服务之重。友友用车一度在北京有

70个服务网点，运营半年后，发现网点数量不足以支撑服务质量，于是与智慧停车平台ETCP合作。用户只需要在片区内任意的ETCP停车场还车即可。然而，一个尴尬的事实是，ETCP停车场并没有充电桩。这样一来，当用户停车之后，如果车辆的电快要用尽，运营人员需要三班倒把车开到运营中心进行充电，然后再放回离用户最近的地方。大多数分时租赁平台都会要求用户将车辆停在指定停车场带有充电桩的停车位，相比之下，友友用车的人力和运营成本显然会高出一大截。

为了让用户方便，宁愿自己不方便。客观的说，在所有新能源汽车分时租赁运营中，能够做到像友友这样服务用户的并不多，因此即便它最后倒闭，依然能拥有不错的口碑。但问题在于，友友让用户与成本之间的天平明显倾斜，使运营端一直处于负重前行的状态，最终拖累了整个公司。

商业模式的轻与重

一年前，蒋擎在一次新能源汽车推广活动中表示，“分时租赁已经迎来了商业化盈利阶段，未来不会烧钱，还会赚钱。”在友友用车设计中，随着便捷停车场地和充电桩设施的不断完善，运营成本在两年内就可以降下来，而当车辆规模达到3000辆以上，就可以利用沉淀下来的用户数据向B端提供增值服务，实现盈利。然而友友用车并没有撑到那一天。长期入不敷出使友友用车陷入绝境，B轮融资失败更成为压垮友友用车的最后一根稻草。

在移动互联网时代的狂飙突进中，很多创业公司容易落入两个致命陷阱：第一是迷信风口效应，试图通过烧钱迅速做大市场，但自身未形成良好的造血机制，缺乏盈利和变现手段，最终失血过多，回天乏术；第二是自以为找到了一套先进的商业模式可以降低成本，提升运营效率，殊不知很多看似“轻”的互联网打法，实则在具体运营中不堪重负。

希望把产品服务做好，是企业应该追求的价值目标，但这往往需要很高的成本去支撑，因此反过来需要企业具备很强的成本控制和盈利能力。即便身处风口，你也需要扔掉包袱，练好轻功，才能一飞冲天。

悟空单车：逃不过的倒闭

文 / 雷建平

这个首家倒闭的共享单车企业，给当前火热的场子浇了一盆冷水，也给投资人和创业者更多的反思。

在摩拜单车宣布完成超过 6 亿美元融资之际，一家名为悟空单车的共享单车企业却倒闭了。这家企业 2017 年 1 月运营，到 2017 年 6 月退出共享单车市场，前后不到半年时间。

摩拜创始人胡玮炜一句项目做失败了就当做公益的话，在悟空单车创始人雷厚义身上应验。雷厚义为悟空单车搭进去 300 多万，1000 多辆单车不见踪影，也不打算找回，以至于有媒体报道时给出了这样的标题：《首家倒闭共享单车创始人：真的当做公益了》。

共享单车无本土优势

这创业的半年，对悟空单车和雷厚义来说，都有很多血淋淋的教训，雷厚义进行了复盘：

一是对类似悟空单车这样的小企业而言，在实力不足时，不能盲目追逐风口，而要等风来。

摩拜与 ofo 有先发优势，所有资源都会向头部集中，ofo 和摩拜两家几乎占用了市面上 95% 以上的资源。后续跟进者要有 10 倍的力量才能赶上领先者。悟空单车志在拿下全国市场。而对于共享单车市场而言，不存在所谓的“本土优势”，而是全国一盘棋。悟空单车空守着重庆一个城市的市场没有意义，形成不了规模效应。

二是做共享单车市场必须有相应的技术人员，团队非常重要。

悟空单车最后做不下去，很重要的原因是解决

共享单车的方案不理想。比如，由于没有很好的定位系统，悟空单车一个区域找了一上午，只找到了三辆车。

三是资金大量涌向摩拜、ofo，悟空单车拿不到足够的资金支持。

在没有足够资金进入、共享单车又亏钱的情况下，雷厚义决定止损——退出共享单车市场。雷厚义表示，“失败是常态，不要想得太多，我只胜了一场，大多数都是失败的。”

靠补贴才能活下去的项目不要去做

这场失败让雷厚义有一个很深的感悟，小公司创业必须稳打稳扎。对于小公司而言，一次打仗赢不了，可能再也活不下去。必须在后方稳固的情况下，持续进行创业。靠补贴才能活下去的项目不要去做。

雷厚义曾在接受采访时表示，中国风投界对内部非常开放，但对外封闭。一个风投可把项目介绍给另一个风投，但前提是你要进入这个圈子。如果不能进入圈子，那融资太难了。

而另外一个原因是，“项目本身不具有太强的说服力”。缺少说服力，难以进入风投圈，让悟空单车寻求外部输血的道路变得愈发困难。实际上，当前摩拜和 ofo 在单车领域竞争，已形成两个资本阵营，一方为腾讯、红杉、高瓴资本、创新工场支持的摩拜，另一方是滴滴、蚂蚁金服、经纬创投、小米、顺为、金沙江支持的 ofo。对于类似悟空单车这样既无资本，又无雄厚投资人支持的项目来说，自然也就成了这一轮共享单车大战中的先烈。

就在悟空单车倒闭的前后，市场上又涌现出了黄金圣斗士单车、斑马单车，最近又出现了“终结者 7 号”系列单车，拥有红、橙、黄、绿、青、蓝、紫七种颜色，外观极为吸睛。其中，七彩单车已在北京、上海、广州、深圳、南京五个一线城市同步投放。未来计划将每个月投放 15 个城市，今年预计投放百城。

不过，从未来看，悟空单车的倒闭绝对不是唯一的，未来这个市场还会有更多洗牌发生。





共享充电宝：资本的暗战

文 / 宋迪

仿佛一夜之间，共享之火燃烧到充电宝上，掀起一股资本追捧的浪潮。“风”突然刮过来了。近 35 家机构入局，融资额约为 12 亿元，这是 2015 年共享单车刚出现时获得融资额的近 5 倍。共享充电宝到底发生了什么？



2016 年 11 月底，在一辆从杭州火车站驶往西溪地区的汽车上，金沙江创投合伙人朱啸虎靠着椅背，在平板电脑上玩着一款时下流行的手游。很快，他将抵达西溪悦榕庄酒店，并在半个小时内与小电科技创始人唐永波敲定一笔投资意向，从而再一次开辟一块类似于共享单车的创业战场。

5 个月后，小电科技在 2017 年 3 月发布了融资信息，街电科技也紧跟而上，数天后，来电科技也发布了融资信息。

目前，已经有近 35 家机构入局，约 12 亿元资本涌入共享充电领域的公司——这些公司通过在商场、餐厅等区域投放可以租还充电宝的机器或者直接充电的桌面机器为消费者提供电子产品充电服务。

打开这张长长的投资机构名单就会发现：这些投资机构中相当一部分也参与了 2016 年的共享单车大战、甚至是 2015 年的网约车大战。不同的是，在共享充电这个战场中，冲在最

前排的创业公司绝大部分都是在 2014—2015 年成立的，他们在聚光灯外摸索了数年的时间，突然被资本送入了战场。

从 2016 年开始，红点中国投资经理周韬略就察觉到值得投资的项目正在变得越来越少，各种类型的 APP 占满了用户的使用时间，以至于新的应用再想获得一位用户的成本已经被抬升到了很高的程度。红点中国也是来电科技次轮融资的领投方之一。

在过去的 10 年时间里，这种以获得客户流量为目的的线上项目主导了中国创投圈前进的方向，电商、社交网络、短视频、直播，在一波又一波的浪潮过后，中国的创投圈可选标的日渐减少，资本可以选择的空间正在变得越来越狭窄，它们不得不抱团涌入一个市场，从而获得一个相对可靠的回报。投资圈越来越认可这样一个观念：资本本来就可以成为一个商业模型是否可行的重要变量之一。

并非每一个投资人都看好这个行业，天成

资本合伙人陈超阳此前看过一些共享充电的业务，但是在他看来这个行业的财务模型太清晰和简单了，这也意味着投资者只能获得一个稳定的回报，并没有太多想象空间。同时，电池技术一旦有突破，这就可能成为一个被淘汰的市场。“创业投资机构还是要多投一些未来的项目，而不是吃落日的余晖过活。”陈超阳表示。

但无论如何，资本已经涌入了。很快每月数十万台各类充电机器将会遍布中国一二线城市的商场、火车站、餐厅和咖啡馆。

暗战春节后

雷云已经在深圳过了好几年舒适的日子，他习惯了每天睡到自然醒。从 2011 年开始，一直从事锂电池行业的雷云所创办的首家创业公司获得了成功，在闲暇之余，他还在 2015 年创办了一家名为云充吧的共享充电公司，主要业务是在公共场所投放能租还充电宝的机器，并以此获得收入。

雷云进入这个行业时，只有寥寥几家公司，其中就包括来电科技。来电科技是最早一批进入这一行业的公司之一，创始人袁炳松在锂电池行业有着超过 10 年的从业经验，2014 年袁炳松创建了来电科技，进入充电宝租赁行业。

在 2014—2016 年这一时间段，一批涉足共享充电这一领域的公司在深圳、北京、上海等城市诞生，这些公司规模有限，布局网点数量多者也只有数千个，少的更是仅有数百个网点。

在 2016 年年初，袁炳松开始接触资本方，希望能够通过资本的力量加快进程，但是在一整年的时间中，融资进程都毫无进展。大部分资本方都表示看不懂这套商业的逻辑到底是什么，也有一些资本方认为这是一种重资产的商业模式——来电科技投入的大型机柜成本达数万元，小型机柜成本也在数千元。

改变发生在翻过年的 2017 年 2 月。

春节过后，袁炳松一位赶赴北京寻找投资的合伙人感觉到了资本的青睐，多家投资机构都表现出了投资的兴趣，其中一家北京的投资机构更是直接将投资的幅度从 5000 万拉至 3 亿元。

3 月 18 日，来电科技的一轮融资迅速被敲定，SIG 和红点中国领投，九合创投和飞毛腿董事长个人跟投。在这之前，两位竞争对手小电科技和街电科技也已经完成了融资：其中街电科



技的领投者是 IDG 和欣旺达，小电科技第一轮的领投者是金沙江创投和个人投资者王刚。

2016 年小电科技创始人唐永波觉察到了这个领域，在用各种方式测试了 3 个月后，他确定了这一领域的潜力，并带着测试的数据和产品找到了朱啸虎，在半个小时的交谈后，确定了第一轮融资。融资完成后，唐永波成立了小电科技，并在 2017 年 2 月又紧跟完成了第二轮融资，第二轮领投方为腾讯和元璟资本。唐永波表示，之所以选择这么快的融资速度，是因为他此前一直从事互联网行业，因此他对于资本力量的感受格外深刻。

弹药已经填充完毕，只等引线点燃。在这异常安静又接近沸腾的时刻，雷云还处在“睡到自然醒”的生活状态中。他并不是完全没有察觉到这种迹象，在 2017 年春节过后有不少投资机构接触了云充吧，但这并没有引起雷云的重视。

然而在 3 月底，小电科技打响了第一炮，披露了融资信息，在小电科技披露的当天，街电科技紧跟而上。竞争对手的速度扰乱了袁炳松的计划，他本来打算要将融资信息留到 5 月份再披露，不得已之下，来电科技紧跟在 4 月初披露了融资信息。

雷云自然醒的生活也出现了改变，每天早上 7 点左右，雷云都会准时起床，一连串对手的融资信息让雷云感觉到后悔又兴奋，后悔的是他所创建的云充吧错失了这一轮的融资机会；但兴奋的是，他竟然又一次的站上了一个风口行业，又有了一次披挂上阵的机会，“人能有几次站上风口的机会呢？”雷云说道。

6 个月的战争

4 月 25 日，在国贸三期 64 楼国贸大酒店大堂内，朱啸虎正在一轮又一轮地约见着不同来



访者。在和坐在对面的来访者交谈的同时,另一位来访者已经在楼下的餐厅等待着。

在过去的5年时间中,朱啸虎几乎都是整个创投圈绕不开的名字,从滴滴开始,到饿了么以及2016年的共享单车,数次精准的操作让朱啸虎的每一次出手都会引来一些关注。一位北京的投资经理描述了这种模式:朱啸虎先进入第一轮,随后包括腾讯系或者阿里系在内的数家大型投资机构就会迅速进入后续几轮的投资名单中,从而奠定局面。小电科技第二轮融资中领投方之一腾讯也是朱啸虎本人帮忙出面接洽的。

从某种意义上而言,这一轮共享充电热潮的兴起也与朱啸虎参与投资的共享单车热潮有密切关联。在这一点上,袁炳松、雷云都抱持着同样的观点:共享单车市场的火热教育了投资人,从而让他们对于共享充电这一模式的态度有了极大的转变。

在共享单车模式火热的一段时间,争议从来没有断过。一位投资过共享单车的机构人士表示,当时这种模式是否值得投资这一问题曾经在机构里引起了相当激烈的讨论。然而,随着红杉、腾讯等大型投资机构的进入,“是不是值得投”这一问题迅速被高歌猛进的资本远远地甩在了身后。

在朱啸虎自己的逻辑框架里,共享充电是一门好生意,甚至比共享单车还要好。朱啸虎的计算方法是一个最简单的桌面式充电器的成本只有20-30元,如果按一天一次,一次一元的标准计算,一个月内就能回本。而朱啸虎认为只要是在6个月内能收回成本的项目,风险就是可控的。同时,共享充电会涉及大量商户端的渠道,一个商户不太可能在店内铺设数个品牌的充电机器,这也意味着一旦一家公司占有了商户渠道,就有可能排他性的。

铺开规模、占有渠道成为了各家共享充电公

司最为重要的事情,在唐永波看来,这一类“共享战争”最重要的节点就在于“规模和成本间的权衡”。袁炳松也在资本的催促下,将百城十万点的目标提升到了百城百万点。小电科技筹备了每天10万台桌面充电器的产能,来电科技也筹备了一个月大柜机3000台,小柜机5万台,桌面机30-50万台的产能。

毫无疑问,这会是一场极为惨烈的战斗,在袁炳松的预测中,这场战争需要持续两年半的时间,但是如果2017年年底不能奠定地位,就意味着出局。而在2017年春节后,袁炳松的一位投资人告诉他,从资本的纬度,这场战争实际半年内就结束了。

火车启动了

投资越来越像一辆列车,当它已经启动的时候,就再也没有上车的机会了,所有的座位都预留给了足够有分量的机构,而在启动之前,大部分人并不知道资本会开动哪一辆列车。在那段时间,朱啸虎的手机都要被打爆了,来咨询能不能进入后续投资轮次的投资机构数量甚至要超过之前的共享单车项目。但是,股权不可能无限制稀释,准入的名额极为有限,在小电科技的第二轮融资中,进入的机构也都是腾讯、元璟资本这样此前在ofo和滴滴项目中,曾经与朱啸虎并肩作战过的机构。

在周韬略看来,这样“抱团作战”的方式已经成为了中国创投圈的一个特色。聚集的资本所展示出来的力量已经逐渐让创投业界接受了这样一个观点:在考量一个商业模式是否成立时,不应该把资本因素抽离,资本因素反而是其中一个极为重要的变量,而这一点已经在多个轮次的风口中得到了验证。

有效领域的紧缩让机构投资的风险不断增加,为求稳妥回报的资本集中进入一个领域,从而迅速形成一个风口,这已经成为了一套被证实行之有效的策略,在这一策略之下,共享出行、共享单车甚至是共享充电等风口一个接一个地出现。

在10年的时间中,中国创业投资领域经历了神速般的发展,资本、政策等资源被填充进这一领域,并被寄予厚望。政策方希望能够培育新的经济动能,解决更多就业,而资本方希望获得足够的回报。在线上空间被席卷一轮后,所有人实际生活的物理空间也正在不断地感受到浪潮的袭来。



“共享 +”：一场使用权消费指引的革命

忽如一夜春风来，“共享 + x x”百花齐放。共享充电宝、共享篮球、共享雨伞……一夜之间似乎所有的物品都可以被“共享 +”。



如黑格尔所说“存在即合理”，任何存在的事物都有其必然性。在王思聪为首的意见领袖看衰派，与陈欧为首的资本帮看涨派之间，近日来围绕“共享 +”的争议不断。其实总结下来，两方讨论的无非两个问题：第一，摩拜、ofo 带来的 B2C 模式的“共享 +”们是不是共享经济？第二，这些“共享 +”究竟是风口还是伪需求？

“共享 +”们是不是共享经济

共享经济概念源于美国，Uber 和 Airbnb 两大独角兽的崛起，让共享经济概念横扫全球。而国内也有滴滴、小猪短租、蚂蚁短租等类似平台，因此共享经济 C2C 固有印象成型。然而共享单车的出现，让共享经济形成两派，一派认为以 Uber 和 Airbnb 代表的 C2C 模式才是真正的共享经济，其他则是伪共享。另一派认为，摩拜、ofo 与各类“共享 +”后起之秀们的 B2C 模式，也属于共享经济的一类。

出版《共享经济》一书的罗宾·蔡斯被称为共享经济鼻祖，她有一个重要的观念，就是共享经济的使用者注重的是高质量低价格的服务，使用者更愿意只为资产使用的时间买单。虽然她和伙伴联合创立的 Zipcar，是一个标准的 C2C 汽车共享平台，但她从未将共享经济概念与 C2C 进行捆绑。从内涵上讲，C2C 还是 B2C 都不是重点，重点是“使用者更愿意只为资产使用的时间买单”，就是物权的拥有权和使用权的分离，只要符合这一标准，它就是共享经济。

从这个角度出发，无论共享单车、共享充电宝、共享篮球还是共享雨伞，从类别上都可以归为共享经济。回答了第一个问题，那么第二个问题就比较复杂。

“共享 +”风口论 PK 伪需求论

我们先回顾一下，“共享 +”之所以爆红，要感谢王思聪和陈欧有关共享充电宝能否成功的争论。尤其是王思聪的“共享充电宝要是能成我吃翔，立帖为证”看衰言论，让这个本来是创投、科技行业内讨论的话题，通过这种娱乐性方式呈现给大众。然而从现状来看，有关“共享 +”的观点主要分两种，一种是资本方的风口论，一种是舆论中占据主流的伪需求论。



先来看风口论,资本方以动辄过亿的投资,以行动表明自己的态度。共享单车方面,相关数据显示,截至2017年4月,中国共享单车行业共计融资90亿-100亿元人民币。共享充电宝方面,有数据显示截止目前包含腾讯、鼎辉资本、金沙江创投等超20家资本巨鳄机构对共享充电宝进行高达数亿规模的投资。另外,如共享篮球猪了个球近日也完成千万级Pre-A融资,共享雨伞也相继在广州、合肥等地出现。

而伪需求论,已成为大部分意见领袖持有的观点。如自媒体三表龙门阵、俊世太保创办人李俊,加之横跨商业、科技、娱乐多领域的王思聪,都对共享充电宝表示不看好。这种观念间接的影响着大部分网友,对各类“共享+”不看好的舆论已成为趋势。

正是这种对“共享+”两极分化的观念冲撞,让其迅速成为全民话题。总结下来,看衰者的观点无非两点,一是这些单价不高的共享物,用户完全有能力自买,所以是伪需求。另一点是“共享+”火爆不是市场驱动,而是资本驱动,违背商业基本规律终将沦为炮灰。

这两种观念哪个更接近真相呢?

“共享+”使用权消费增长的必然

关于共享单车、共享充电宝、共享篮球、共享雨伞等模式的B2C类共享经济,是不是大势所趋,此前科技商业预言家凯文·凯利的一段话,早已给了答案。他预言未来拥有资源的“使用权”比拥有“所有权”更有价值,未来将会有更多东西被共享。而无论“共享+”后面是单车、充电宝还是雨伞,都符合凯文·凯利所讲的趋势。

想要理解这个趋势,首要理解共享经济模式和传统经济模式的最大区别,就是共享经济带来了物权的“所有权”和“使用权”分离。传统经济模式中,想要使用一个物品,你要先购买获得了“所有权”,然后才有“使用权”。在传统经济模式下,大量的购买行为是被浪

费的。因此造成了两种困境,一是家里买来的“无用”物品越来越多,二是为了省钱只好放弃部分低频物品的“所有权”,进而导致丧失“使用权”。

一个推销界的经典段子,可以帮助我们很好的理解传统经济的这一弊端。

史上最牛的推销员,一单卖出30万元。百货老板问推销员如何做到的,推销员解释:“一个男士进来买东西,我先卖给他一个小号的鱼钩,然后中号的鱼钩,最后大号的鱼钩。接着,我卖给他小号的鱼线,中号的鱼线,最后是大号的鱼线。我问他上哪儿钓鱼,他说海边。我建议他买条船,所以我带他到卖船的专柜,卖给他长20英尺有两个发动机的纵帆船。然后他说他的大众牌汽车可能拖不动这么大的船。我于是带他去汽车销售区,卖给他一辆丰田新款豪华型‘巡洋舰’。”

在传统经济的模式下,你想痛快地钓个鱼,可能要花费30万美元的代价。而共享经济模式下,这位男士只需开着自己的大众车到海边,再花费几百美元“共享”个船和好鱼竿就可以完成这种享受,这就是共享经济的优势所在。

共享经济的出现,简单来讲,最大的价值是让“使用权”的门槛降低。而且传统的“使用权”和“所有权”的捆绑,还限制了人类所有物的使用范围。比如说,为了保护所有财产的安全,大家的做法是将所有物集中在家里或仓库中。而人在家里的时间越来越短,除了随身携带的所有物(手机、钥匙、钱包等),大部分场景下我们因物理距离原因,并不能随地使用我们已经购买的大部分产品,就是说即使我们家里拥有充电宝、篮球、雨伞等物品,在其他场景中我们仍有“使用权”消费的需求。这就让“使用权”消费需求被激发,而唯一能够满足用户“使用权”消费只有共享经济,无论C2C还是B2C,满足用户需求才是唯一真理。

所以说,如果不能认知“使用权”消费增长趋势,就完全无法理解“共享+”单车、充电宝、篮球、雨伞等的真正价值。我们可以说某些“共享+”企业的经营方式、理念、策略有问题,但不能彻底否定各类“共享+”模式的意义。

因此“共享+”的兴起并非偶然,是“使用权”消费趋势增长的必然。当然,也并不是说所有物品都可以“共享+”,太低频、维护费过高、用户随身携带(例如手机)的物品大多不适合去共享。

“共享+”风口来了,“使用权”消费正在革命着这个世界旧有的经济秩序。

(综合摘编自《商界》、《经济观察报》、虎嗅网、北京时间、雷帝网、智东西)



大数据:风投行业的指明灯?

文 / 刘以秦

大数据投资管理系统能帮助投资人更好地判断项目,但不可能取代投资人本身。



几个月之前,共享充电宝还没火起来时,36氦创投旗下的鲸准投资管理系统上,这类项目就被打上了“稀缺”的标签,机器之所以加这个标签,是因为数据显示投资机构约谈这类项目的次数提高了80%,这预示着下一个潜在投资风口。

鲸准投资是近来兴起的大数据投资管理平台之一,这类平台打破了数十年来风险投资选择投资标的的惯例。

风险投资在中国出现已经超过15年,2013年IT桔子率先进入创投数据平台领域,随着创投的火热,新老大数据平台纷纷入局。

2015年后,国内的新基金募集数量迅速增长,根据基金业协会报告数据,2015年基金数量在8000家,2016年达到2.4万家,而预计今年将增长至3万家,其中专注于一级市场投资的机构1.2万家。

这让不少人开始思考一级市场的数据信息需求。36氦、企名片、稀牛数据、IT桔子等公司都开始探索这类数据的商业化空间。

但目前真正使用付费数据系统的机构还在少数,多位投资人表示他们更多的是自己搜寻想要的信息,或是借助一些免费的数据查找系统。而各个数据平台也表示市场才刚刚起步,他

们要做的是抢占先机。

大数据路上的发展与“荆棘”

36氦创始人、CEO刘成城表示,创投公司旗下的这项业务的目的是为了赚钱。36氦发展至今,已经拆分成媒体、氦空间和创投公司三大业务线,氦空间早已独立运营,媒体业务也稳步增长,这两块业务都有稳定的收入和盈利,唯独创投一直没能做到盈利。“投资人的钱比创业者的好赚,机构的钱比个人的钱好赚。”刘成城说,他算了一笔账,以鲸准系统收费10万到50万不等的价格来统计,能卖出1000套就能获得1亿到5亿的收入,目前申请试用的投资机构已经超过了1000家。“如果做个人用户,一年交100块钱,做起来多少收入。”

但是投资是否能够效仿金融、医学、围棋等和数据天然高度相关的领域,或为一个数据主导的行业,目前来看并不乐观。而且,在“背景比做事更重要”的风投领域,投资人更看重创始人详细的背景资料,不仅是简单的工作背景,“例如一个创始人曾经在百度工作过,我们能找到他是在人工智能团队工作过,但是他到底为这个团队贡献了多少,人工智能行业对他的评价如何,这些都无法找到”。



这些原因都导致了 IT 桔子在获取机构付费用户方面,困难重重。为了完善数据,36 氪在天津组建了一支 30 人的团队,专门手动搜集和处理数据。

现实情况是,目前真正向 36 氪付费购买的机构有 20 多家,犀牛数据的付费机构数量也在 20 家左右,IT 桔子的机构用户也只有十几家。36 氪们除非成为这个市场的独霸者,否则很难继续造梦。

如何克服“先天缺陷”

融资信息是这些数据平台上最重要的数据之一,而在创投圈,夸大、虚报融资金额已经是公开的秘密,真格基金创始人徐小平曾将融资造假描述为“行业内的一种新默契”。深圳创东方投资总监李享强调,O2O、智能硬件、互联网金融等领域,估值泡沫比较普遍,媒体爆出的融资金额“仅供参考”。然而,这些数据平台提供的融资信息基本都来自于媒体报道。不仅是融资数据,一级市场因为缺乏相应的审查,公司的财务数据、活跃用户数据等等都无法得到真实性的保证。

犀牛数据创始人李锦香和刘成城面对这样的天然缺陷都没有好的解决办法。“数据的真实性需要用户自己进行判断”。

针对早期投资领域推崇“看人看背景”的特点,犀牛数据的技术团队做了一套机器算法,将创业团队学历背景、工作背景与创业项目是否匹配等因素加起来,如果能达到细分领域里前 1% 的标准,就会在平台上打上醒目的红色标志。而这样的方式是否真的有效还值得商榷。华兴资本董事总经理、华兴 Alpha 负责人周翔表示,团队无法通过信息和数据进行打分,必须要面对面地交流才能有一个相对准确的判断。“很多 BAT 的高管出来创业也都失败了。”

华兴 Alpha 是华兴资本旗下的早期的 FA(财务顾问)平台,也开始尝试用数据来帮助对接投资人和创业项目的工作,具体的做法是分析平台上几千名投资人的行为数据,给投资人打上不同的标签,以此来帮助项目的精准推送。

周翔进入创投行业超过 10 年的时间,在他看来,做投资决策,三个核心考量因素是:人、市场规模和商业模式创新带来的行业壁垒,目前市面上的大数据平台提供的数据,都无法判断这三个因素。“这些数据也许能够帮助投资人把项目范围从 2 万家缩小到 500 家,但是无法帮助他们从 500 家里面挑出要投资的那几家,而后者更加重要。”

如何做精“募投管退”

在募集资金这个环节,大数据平台目前能够发挥的作用相当有限。因为大多数 LP(有限合伙人)考量的标准是基金的回报率和回报周期,数据平台对此无能为力。投资环节有所不同,这是大数据平台目前介入最多的领域,也确实解决了一些痛点。

2012 年,李锦香还在机构做投资人,当时她所关注的领域项目并不多,而到了 2015 年,“明显看不过来了,新项目太多了。”她说道。

不仅如此,围绕创投的相关行业也有了新的变化——出现了大量 FA 机构和创投媒体。数据源大大增加,这也意味着投资人的工作强度也越来越大,李锦香称,能否帮助投资人解决这一“痛点”是她最初的创业动力。

基金的工作特点也是这些公司看好该服务的原因:一级市场投资机构人员规模小,仅靠人力是无法覆盖到市面上的所有创业项目。根据 36 氪创投平台统计的数据,目前市场上的投资机构,10 人以下规模占 70%,10 人到 50 人的占 25%,仅有 5% 的机构有超过 50 人的规模。

这意味着,绝大部分投资机构没有精力和每个创业者面对面交流,而这对一个风投决策的制定有着举足轻重的作用。

经纬中国创始合伙人张颖曾经表示,项目判断失误,错过好项目不可怕,但是“必须看到过,必须跟创业者交流过”。

因此,36 氪创投公司总裁胡健认为,小规模团队的机构需要这样的系统来帮助他们减少工作量。“一个投资经理一年要看超过 500 个项目,节约看项目的时间,可以帮助投资人把精力放在更深入的行业研究上。”他说。

除了安全性的考量,投资是否能够效仿金融、医学、围棋等和数据天然高度相关的领域,成为一个数据主导的行业,目前来看并不乐观。不少投资人表示,这是一个极其考验“天时地利人和”的世界,而这样的数据平台整体看来意义并不大,甚至会影响判断。

如果按照当前的数据采集和计算原则来衡量一个创业公司,那么创业初期的阿里巴巴很可能被判断为没前途。

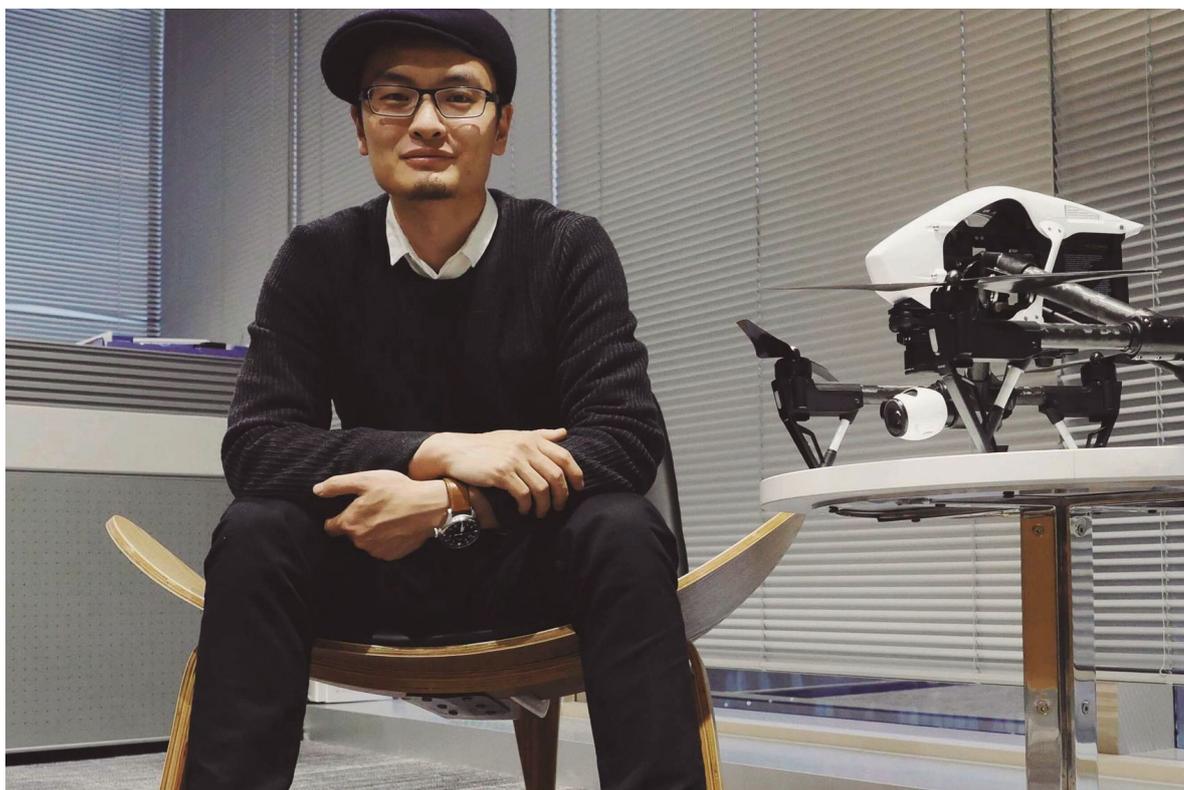
周翔强调,投资是比围棋还要复杂的过程,能够在投资行业里获得高回报的投资人大多有相当丰富的行业积累,“这不是数据可以替代的”。

(摘自《投资者说》)

汪滔：中国少壮派白手起家首富

文 / 袁佳琦

“我很欣赏乔布斯的一些想法，但世上没有一个人是让我真正佩服的。你所要做的就是比别人更聪明——这就需要你与大众保持距离。如果你能创造出这种距离，意味着你就成功了。”





7月4日,胡润研究院发布《2017 胡润全球少壮派白手起家富豪榜》。榜单显示,“无人机大王”大疆创新 37 岁的汪滔,以黑马姿态,成为中国少壮派白手起家首富,财富为 280 亿美元。他是消费级无人机的行业老大,占据 70% 的全球市场份额;他也是全球无人机行业的第一位亿万富翁。他在宿舍创立的“大疆创新”正低调的主导着全球无人机革命。

黑马初养成

汪滔 1980 年出生在浙江杭州,因为家境不错,从小喜欢航模的他曾从父亲那里得到过一架遥控直升机。在他的想象中,直升机像一个可以随意操控的精灵,能悬停在空中不动,但实际上根本不是那么回事。操控难度很高的直升机起飞不久就掉了下来,飞速旋转的螺旋桨还在他手上留下了一个疤痕,“那时我就想做一个能够自动控制直升机飞行的东西出来了”。

在杭州读完高中,汪滔考入了华东师范大学电子系。到大三时,不甘平庸的汪滔从华东师范大学退了学,并向世界一流大学递上了申请,他的目标是斯坦福和麻省理工,无奈都被拒绝。最终香港科技大学发来了录取通知书,他读了那里的电子及计算机工程学系。

2005 年,25 岁,着手准备毕业课题的汪滔决定把遥控直升机的飞行控制系统作为自己的毕业设计题目,他找了两位同学说服老师同意他们的研究方向,而他要解决的核心问题仍然源自童年的梦想——让航模能够自由地悬停。

拿着学校给的经费 1.8 万元港币,汪滔他们

忙乎了大半年,然而在最终的演示阶段,本应悬停在空中的飞机却掉了下来,失败的毕业设计得了一个 C,这个很差的成绩甚至让他失去了去名校继续深造的机会。

幸运的是,汪滔的专注得到了一位教授的认可,得以在香港科技大学继续攻读研究生课程。读书的同时,他拉着一起做毕业课题的两位同学在深圳创立了大疆创新科技公司,开始专注于直升机飞行控制系统的研发生产。

为了做研究,汪滔可谓付出了一切,甚至不惜逃课,还常常熬夜到凌晨 5 点。最终,他在宿舍中制造出飞行控制器的原型,2006 年他和自己的两位同学来到了中国制造业中心——深圳,在一所居民楼里,正式开启改变世界的创业之路。

2012 年年底,大疆已经拥有了一款完整无人机所需要的一切元素:软件、螺旋桨、支架、平衡环以及遥控器。两个月后,“大疆精灵”发布,得益于简洁和易用的特性,“大疆精灵”撬动了非专业无人机市场。

非标准化 CEO

在大疆,汪滔有两个身份,一个是 CEO(首席执行官),一个是 CTO(首席技术官)。

很难去界定他是不是一个合格的 CEO。他鲜少直面媒体,很少参加公众的活动,甚至缺席发布会。但对于产品和技术,汪滔近乎偏执地追求着“完美”这个词。

两年前,汪滔在接受采访时曾说过一句话:“我是做产品的人,我只想把产品做好,让更多

人来使用。”

在公司里,他强调最多的是“品味”二字。“在我们的父辈,中国一直缺乏能打动世界的产品,中国制造也始终摆脱不了靠性价比优势获得市场的局面,这个时代,企业的成功应该有不一样的思想和价值观,大疆愿意专注地做出真正好的产品,扭转这种让人不太自豪的现状”。大疆也是依靠产品打入美国市场,成为与苹果相提并论的品牌。

苹果创始人乔布斯是为数不多的汪滔欣赏的人。他将自己与乔布斯比作“英雄所见略同”。“他身上拥有很多优秀的品质,他的做法、想法也给我带来不少的启发,自然会爱屋及乌。”汪滔说。

跟大部分的 CEO 不同,汪滔出现在公众前谈论产品的机会少之又少,他和大疆的公关团队控制着公众获取这方面讯息的机会,原因是害怕公众过于关注汪滔个人从而分散了关注产品的精力。

这种避讳甚至远远超出一般 CEO,他甚至缺席大疆产品的发布会,每一场划时代的发布会,汪滔往往都只活在媒体通稿里。对汪滔而言,产品中浓缩了所有他要说的话,无论大众是否喜欢、接受,他也不准备辩白剖析自己在研发时的故事以及心路历程。

如今汪滔已是身价超百亿美元的无人机首富,但其依然保持最初创业时的衣着习惯:平常大都穿着衬衣,天气冷的时候在外面再套一件毛衫,只有

在接待重要到访人物或者参加正式场合才会穿西装,其标志性的鸭舌帽总是不离身旁。

像“硬球”一样去创业

在《硬球:政治是这样玩的》一书中,作者克里斯·马修斯用“硬球”一词形容政界人物为了权力和成就而展开的讲求实际、大胆出击的手段。这个词同样适用在汪滔身上,在与同行竞争中,其并不是一个容易打交道的对手。

与苹果一样,大疆的成名很大程度在于汪滔准确把握了个人消费市场的需求,这也是大疆能够占据市场的关键。让大疆与之后进入无人机市场的极飞、零度呈现不同的发展态势,并且快速地甩开竞争对手,在个人消费领域迅速占据主导份额。

“大疆的成功在于其开创了非专业无人驾驶飞行器(UAV)市场,所有人都在追赶大疆的脚步。在大疆之前,无人机都是应用在专业领域,产品专业化程度高、对操作要求门槛高、产品价格昂贵,导致无人机无法普及。大疆把无人机扩展到了普通消费者的层面,迅速地创造出了一个全新的市场。”弗若斯特沙利文全球合伙人兼大中华区总裁王昕博士这样评价。

在“精灵”之前,大疆主要产品针对专业航拍市场,产品操作起来有一定难度,价格也相对较贵。汪滔很快意识到在专业领域的较量其未必能拥有优势,推出“精灵”的初衷是为了防止竞争对手发起价格战争。“我们当时想做一款有成本效益的,不需要玩家自己组装就能随时起飞的产品。当时主要考量就是这款产品能够先于我们的对手进入低端机市场,并没有想要赚钱。”汪滔在早前接受媒体采访时曾表示。这一举措拓展了消费无人机的市场空间,很快入门级的“精灵”在销量上超过了大疆其他专业级设备成为明星产品。

除了飞行器外,相机是整个部件中重要的一环。在这一环节,大疆的竞争对手是以运动相机著称的 GoPro,最开始,汪滔希望与 GoPro 合作开发一款产品放到 GoPro 上去销售,而两家品牌却无法在最终合作上达成共识。

“他们(GoPro)将我们当作设备供应商,但大疆并不是普通 OEM 厂商。”汪滔在接受福布斯采访时表示,利润分成无法达成一致,更重要的是在合作过程中得不到平等对待。也因此,在“精灵 2”之后,大疆就放弃了使用 GoPro 相机。

随后,汪滔在芯片供应商中争取到与 GoPro 所





使用的同等质量的芯片,从“精灵3”开始,大疆在系列上使用自主搭载的摄影设备。很快,“精灵2”被大疆淘汰。

一个如乔布斯的工作狂

汪滔的公室门上写着两行汉字——“只带脑子”和“不带情绪”。

他每周工作80多个小时,办公桌旁边放着一张单人床。

他恪守原则、言辞激烈、又相当理性。如今作为坐拥4000名员工的大疆掌门人,他丝毫不敢懈怠,工作态度就像他2006年在香港科技大学宿舍中创建大疆时一样,一丝不苟。

在公司的内部管理上,汪滔也始终保持着强硬的风格。“老板做事以精品为向导,对于设计不好的东西,会很直接地骂‘这是什么垃圾’。”一位已经离开大疆的技术人员罗文(化名)说道,“这种严厉也让员工能够快速成长。”

大疆内部坚持一种快速淘汰的工作模式,公司提倡员工加班,对于业绩较差的员工直接辞退。这样的工作模式和崇尚“狼性”精神的工作氛围,似乎十分不人性化,但其也在另一方面养成了员工激烈竞争的意识。“在大疆,玻璃心真的很难生存。”另一位离职员工透露。

作为创始人的汪滔,这种激烈言辞与独断个性,也让大疆在初创阶段就遭遇了团队流失,首批员工几乎在公司创立两年后都纷纷离开。

“也许他们对未来的发展感到疑问,我曾经是个完美主义者,并且与人交流的时候不懂得表达而容易伤害到他们的感情。”在接受福布斯采访时,汪滔曾坦言,公司成立后,给3到4名团队成员分配股权时曾遇到不少困难,其所坚持股权分配应与员工贡献对等方式使团队成员感到不满。

从产品设计到内部管理,都依靠汪滔拍板决定,其独断的个性让大疆能够快速决策。这种独断的管理方式也为大疆留下了一批真正做事的人,促使创业中的公司快速发展。

全世界都在追赶一家中国公司

一家公司的目标受众从业余爱好者变成主流用户,而且它在这一过程中还能占据市场的主导地位,这种成功的案例在科技行业发展史上实属罕见。

2014年,大疆售出了大约40万架无人机。在2009年和2014年间,大疆的销售额以每年两到三倍的速度增长,已跻身全球增速最快的公司行列。投资者相信大疆在未来几年仍然可以保持这种统治地位。2015年,大疆创新净利润由2012年的800万美元增长至2.5亿美元。如今,大疆在全球消费级无人机市场的份额达70%。

当亚马逊CEO杰夫·贝索斯承诺将用无人机送货上门时,质疑者都抱着一种嘲讽的态度,但无人机正成为科技行业的“下一个大事件”,而现在所有竞争对手都在追赶大疆的脚步。

大疆或许会成为第一家引领全行业发展潮流的中国企业。正是由于这种主导地位,有媒体也将大疆与苹果公司相提并论——但对于这种赞誉,汪滔似乎并不太在意,“我很欣赏乔布斯的一些想法,但世上没有一个人是让我真正佩服的”。《华尔街日报》称大疆是“首个在全球主要的科技消费产品领域成为先锋者的中国企业”。

大疆创新的官网上,写着这样让人值得感恩的话:“我们的经历证明,一个初出茅庐的年轻人不去曲意逢迎、不去投机取巧,只要踏实做事,就一定能取得成功。我们相信,那些回归常识、尊重

林依轮和他价值 3.6 亿的饭爷辣酱

文 / 王珑娟

舞台和灶台都需要创造,吃着美食谈着艺术,大抵是人生最美好的结合。

从歌手到撸起袖子进厨房做辣酱的创业者,林依轮已经完全变了:爱自由的人被磨成了上班族、四处奔波参加项目路演、卖身又卖艺、各地考察合作、因为公司经营等问题整夜失眠等等。但林依轮很骄傲:“从唱歌到辣酱,可以说精神层面到物质层面我都涵盖了,这是件很骄傲的事情。”

舞台和灶台都需要创造,吃着美食谈着艺术,大抵是人生最美好的结合。

一瓶价值 3.6 亿的辣酱

人是铁饭是爷,人一饿,马上就会出现“爷”的心态。“爷要吃一顿好的”,这是“饭爷”名字的由来。林依轮的创业颇具戏剧性,联创策源创始合伙人冯波在和他吃过一顿饭后直呼:“你一定要做和食物相关的事情,我要投资你!我要你创业!”第二

天,便给林依轮打了 50 万美元。得知消息的徐小平也连忙加入进来,共同成为了饭爷的天使投资人,林依轮就这么被“逼”创业。

2014 年,饭爷成立,但产品真正上线是 2016 年 5 月 11 日。一年左右的时间,已完成了 3000 万的销售。线上“网红 + 视频直播 + 电商”,线下和各大商超便利店合作等,饭爷一直按照自己的速度快速发展着:2016 年 8 月,获 8300 万融资,估值 3.6 亿;2017 年 1 月,开始铺线下,预计今年年底,线下将铺九千家到一万家。

前期,饭爷用的是代工厂,但这不能满足林依轮的要求。反复思考了几个月后,他决定自建基地。去年年底,400 亩广安基地正式落户,主要承担量产、研发、创新、培训等职能。直接从源头上解决饭爷的产能,保证食材来源和生产供应链。





林依轮对美食的热爱与追求，在饭爷的发展过程中展现的淋漓尽致。提起创业以来的感受，他吐出一个词：专注。和投资人签署的协议中有一条，永远不能退出。林依轮笑道，“创业一直在路上，还有很长的路要走。我的人生已没有自由了，永远属于饭爷。”

打造中国的亨氏

下午两点，饭爷办公楼里又飘来阵阵诱人的香味，林依轮照例和员工们一起品尝新研发出来的菜品。6款辣酱，已研发出几十个独家配方。

做辣酱之前，林依轮研究了中国的辣椒和辣酱市场，他发现辣椒每年的生产总值是700亿，辣酱的全年销售额是400亿。其中，老干妈全年销售额是40亿，其他品牌加起来也不过如此，这是一片蓝海啊。

与此同时，整个国内调味料市场处于消费升级刚刚开始阶段，国外有优秀的食品公司如卡夫、亨氏等，但国内没有。市场空间大、购买力强、利润高，饭爷定位高端、健康，更好的味道、更好的食材、更好的讲究方式，与传统调料产品形成差异化。

辣酱只是一个开始，饭爷还将研究酱油、醋、调味盐等，延伸到更多差异化、精品化调味品的大品类市场。“我就想做中国老百姓餐桌上的亨氏。”谈起未来，林依轮满脸都是自信。

要讲究，不将就

“未来的生活方式啊，是舒服的、开心的、讲究

的。”

“生活不能将就，要讲究。饭爷不光打造好产品，还要推崇自己的生活方式。”

在消费升级的浪潮下，品质和个性化成为消费的关键词。食品的品类升级，必须依靠原材料，饭爷辣酱的“讲究”主要体现在食材上。对食物要求严格的林依轮选用特级辣椒、特级豆瓣。连杏鲍菇只用前半段，也就是最好的那一段食材；添加油选择了世界上最昂贵的三种食材之一：松露油；每瓶酱的生产工序都需要两天多的时间，不断地熬、煮、泡、再熬、再煮、再泡，让各种食材原料的味道完美的混合在一起。“我们时常说的匠心，并不是单纯熬的时间，而是各个环节下来后达到的预期效果。”

每个人都有自己的生活态度，你的观念不一定能影响他们，但美食一定可以。大家对于美好的东西都是有追求、有要求的。

不是酱，是生活

饭爷最近有两个较大的动作：一是正式更名为“饭爷食品科技(北京)有限公司”；二是联手故宫，开始在故宫卖辣酱。消费者在变，消费模式也在变，当技术门槛越来越低，后期更需要强化品牌和文化理念。

中国五千年的饮食文化非常有内涵，食物讲究，酱也一样。“把传统食物通过当代技术传承下去，”林依轮解释，“饭爷的第一款辣酱也是有历史的，不是凭空问世。很多传统的配方失传了，我们凭着想象和多次试验把它找回来，加了很多当代的元素，这也算是一种文化传承保护。”

喜爱钻研美食的林依轮也经常研究养生，经常和几位故宫专家讨论宫廷养生。他指着饭爷的logo：“右上角这只鸟，就是寿带鸟，含吉祥如意调性。我们做的是文创产品，和不同地方优秀的食材建立联系。爷卖的不是酱，是生活。”

今年2月，林依轮决定和故宫专家联合研发产品。首先做的是把饭爷辣酱放入故宫产品体系里，从销售开始磨合。从接洽到投放，仅短短3个月的时间。连林依轮自己都调侃“饭爷效率，互联网速度”。据悉，故宫每天8万人流量，饭爷除在其35家店内销售外，同时故宫淘宝同步发行。

林依轮笑着问：“一个是故宫徽章一个是印有故宫元素的饭爷辣酱，你买哪个？我选饭爷。”

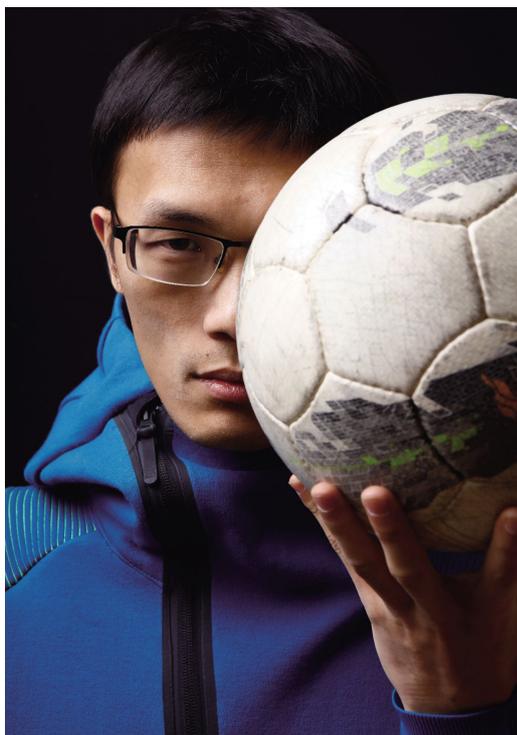
(摘自投资界)



懂球帝陈聪:天生的争议性人物

文 / 夏毅鸣

他本质上是一个极度低调的产品经理，却自嘲迫不得已站出来充当公司的“吉祥物”：1989年出生，从井冈山出来，用尖锐的棱角冲击尚且混沌的体育产业。



2016年10月13日，懂球帝在自己的App中刊发了一则重磅快讯《懂球帝全球独家：切尔西主教练孔蒂很快下课》。但是后来，孔蒂非但没有下课，而且还在10月份往后的比赛中率队取得了英超五连胜的疯狂战绩。

与网络上接连不断的争议相比，懂球帝在资本层面和市场份额上却是一路高歌猛进。2016年9月，它“被宣布”获得苏宁超过3.5亿元的C轮融资，用户数2900万，日活300万，真正开始让人思考这个绿色的App是否长出了细分领域独角兽的尖角。

在这所有的表象背后，其实都和创始人兼CEO陈聪密切相关。他的个人印记鲜明地烙印在产品上，最终体现在公司争议不断却又野蛮生长的情怀中。

争议

虽然行事并不张扬，但是网络上却有很多关于陈聪的各类争议，而且主要集中在商业层面。

陈聪从小喜欢踢球，还喜欢琢磨BBS，高中时就自己创办了一个名为“信虫在线”的球迷论坛。好的时候，日均在线人数1000人，不过，个人力量有限，信虫在线始终难以做大。

到了2008年，陈聪重新注册了一个足球网站，名为“爆棚网”。这在圈内引起不小争议，因为当时国内足球游戏圈有一个著名的汉化组叫“爆棚小组”，显然“爆棚网”这个名字会让人误以为两者有关。之后，“爆棚小组”官网的站长爆料，他与陈聪曾经商定过由前者出钱买下ballpure.com域名，虽然之后双方没有达成共识，但“爆棚网”在运营了几年后，因为陈聪开始工作的关系，已经关闭了。

此事显然应当归结于商业争议。陈聪早年激进、草莽的风格，加上内向的性格，以及发声渠道的缺乏，常常会错失最佳的解释机会，引发许多连环误会和猜忌。

如今的懂球帝除了呈现短资讯，希望更多介入到一手和专业的信息中。这与陈聪曾经表示“懂球帝不是一家媒体”的想法似乎有所不同。陈聪说，不愿意公众将懂球帝理解为纯媒体，而是看成“社区+媒体”的综合体。在“孔蒂事件”的操作失误后，运营团队确实比较沮丧，而且要面对很多人在网络上落井下石。但陈聪告诉团队，应当把这件事看作一个必须经历的坎儿。

陈聪可以说是一个不折不扣的产品经理。他不止一次地表示，任何产品迭代的第一要素只能是用户需求。基于良好的产品体验，他希望自家的内容可以更有深度，更打动人心。但从本质上讲，比起内容，他更懂用户。

正因如此，懂球帝在产品形态上一直保持着



创立之初的设计,精致简洁,小步迭代,但在内容上,因为优先满足用户需求的原则,颇受争议。实际上,产品经理的角色几乎可以代表陈聪本身。

产品

2011年,陈聪正式入职百度,在贴吧的产品组待了一年。这一年,大公司的做事方式给他留下很深的影响。习惯了小打小闹,第一次接触到千万级别用户的产品,陈聪开始学习思考用户需求。以前看到一个烂产品只会批评,后来他会去思考它这么做的动机。

有一天,他突然发现,应用商店里竟然找不到任何一款好用的足球App。作为从1998年就开始看球的老球迷,陈聪身上融合的产品属性和球迷属性一同发挥作用,他开始思考创业。目前市场上像陈聪这样对产品设计、用户需求还有足球都非常懂的三栖创业者,属于凤毛麟角。这大概是陈聪在创业圈中最大的个人资本。

一个合格的产品经理,日思夜想的必然是用户需求。拿懂球帝自营的电商频道来说,陈聪认为这就是一个纯粹的用户端功能。足球装备市场上,新手最大的痛点在于假货,而且也不会挑选球鞋。这是因为国内的足球运动基础就比较薄弱,用户既没有买鞋的刚需,也不懂如何判别足球鞋。懂球帝上有太多草根球迷,自营商城的目的就是满足这部分人买鞋的需求。

懂球帝的办公室装修风格几近于无,这和他的产品非常像:极简易用,朴实,甚至是土气。团队刚成立时,办公地点是在北京知春路的某个民宅中。陈聪说,选择创业时自己才23岁,自觉还有成本试错,大不了失败重新工作,但他却不敢拉着熟



悉的技术人员陪自己一起干。

于是他就在网上发布招聘帖,刚好有个拥有翻译经验的女生投来简历,她就是如今的运营总监呱呱。陈聪做产品经理,加上两个管内容的女生和一个刚毕业的码农,四人就这么开干。直到产品迭代到现在,团队扩张为100多人,陈聪还是希望产品拥有极致的易用性,而不是“高大上”。

因为常年热衷看比赛,陈聪养成了非常“欧式”的生物钟:每天凌晨天亮才睡,中午起床工作。夜深人静,陈聪就会刷懂球帝。他的账号名是“一位不愿透露姓名的老板”,陈聪不仅会和球迷争论比赛,还会收集各种意见反馈。

老板经常深夜出没社区中,再加上运营团队热衷于自黑玩梗,懂球帝给人的直观感受就是接地气,没有架子。这些产品特征与陈聪的人格特征非常类似:不擅长高声喧哗塑造公众形象,但是其实充满了表达欲望,在小圈子和网络上异常活跃。这种人格,走偏了就是键盘侠,走对了就是懂球帝。

情怀

陈聪的家乡江西井冈山只有8万左右人口,再加上由于各种原因整个江西省都没有职业球队,放到中国的足球环境来看也很落后。所以,陈聪从小就没有考虑过从事职业足球,但作为爱好却是十几年如一日。

高中时,陈聪的数学成绩很差,150分的考试只能考到60分。考虑到参加普通高考甚至会连大学也考不上,他就转去参加全国的体育统考,最终考入了武汉体育学院。

陈聪回忆说,有一次上足球课踢比赛,自己的位置是边后卫,因为从小到大踢惯了前锋,那场比赛他就一直尝试过人,并且给前锋送出好几次助攻。比赛结束后他非常得意,结果下场后被教练臭骂:为什么过那么多人?直接传球进攻不是更流畅吗?

专业的足球课给陈聪带去的是不一样的视角,他不再像以前那样单纯以为最牛的球员就要射门得分和过人。真正的足球应该是一项需要情商和意识的运动,最重要的是根据场上形势做出最有利于球队的判断。

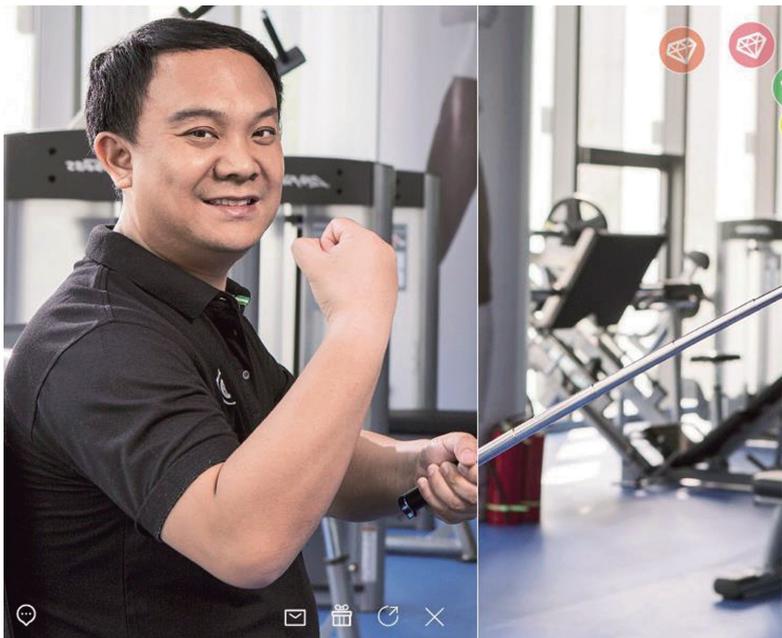
从那之后,陈聪渐渐从前锋变为中场球员。就像他的职业道路一样,从一匹单枪匹马、不讲规矩的狼,成为率领一只准独角兽前进的新贵创业者。

(摘自《商界》)

韩坤：熬得住才有风口

文 / 李敏

秒拍和小咖秀之后，走过弯路的韩坤撞上移动直播的风口。对于公司是否应该追逐风口，韩坤有自己的理解，他说“风口其实就是一个坑”。韩坤称自己和公司“到今天为止，从来没有去找过风口做事情”。



韩坤从不回避一下科技的发展依赖于微博。他坦言，这种依赖“非常非常的大”。当然，成事者还是韩坤自己和他的一下科技。从2006年离开搜狐创办酷6网至今，在视频领域里激荡了十一年，韩坤创业的关键词除了“坚持”，如今多了一个“熬得住”。没有人能否认，他就是这两个关键词的践行者，以及实现者。

他屡次提到新浪微博，它是被他认作“外力”的战略合作伙伴。“还是运气，我们是幸运的。”他形容新浪微博“就像一把大伞一样”支撑着一下科技，“你需要什么，它就帮助你去解决什么。”

如果韩坤所指是资本，那么一下科技这几年得到的“支撑”的确非常有力：2013年8月，新浪在一下科技的融资中首次领投，之后在2015年11月和2016年11月，新浪微博两次领投，“总共给我投资了1.9亿美元的资金。”

一下科技目前已经向公众推出了三款产品，分别是2013年的短视频社交媒体App秒拍，2015年的视频娱乐互动App小咖秀，还有2016年的一直播。微博的庞大身影，则是从2014年那年开始闪现

于一下科技的“爆红”轨迹。

2014年7月，秒拍发动“冰桶挑战”活动，并结合微博进行传播。10月，这一传播达到顶峰，秒拍“一夜爆红”。小咖秀内嵌于微博，用户在微博上使用直播功能，也是直接调用一直播。韩坤曾在采访中感谢微博，因为“微博每天上面有一亿多用户”，为一下科技旗下的各个产品带去了不少流量。

弯路

2001年，韩坤从安徽大学电子工程专业毕业，第一份工作是做户籍警察。“大家一想到警察可能就是抓小偷，我当时是内勤，可以比较早地去接触计算机，自由的时间也会更多一些，可以去学习新的东西，学计算机。”他说。

但韩坤的这份工作却没做太久，第二年他就辞职去了北京，起因是搜狐新闻当时对他生活的地方发生的一起社会事件进行了报道。搜狐新闻的报道为那次事件带去了很大的“关注度”，使得事情最终得到了公平解决，韩坤“当时就觉得原来媒体的力量这么大”。在财新网的一篇报道中，韩坤自那之后就“一心想进入搜狐做个实习生”。

尽管韩坤当时“算是已经财务自由了”，但他“还是挺有新闻理想的，就想通过做新闻去改变一些东西”。两年后，在搜狐从实习生岗位干起的韩坤成为搜狐ChinaRen总编辑，再过一年，任搜狐娱乐互动产品主编，这年韩坤27岁。“我是搜狐历史上最年轻的主编，这个纪录现在还没有人打破。”

“坚持”这个关键词在搜狐时期就进入了韩坤的生活。“刚进搜狐那会儿，我才二十几岁，能多干一点就多干一点。多干点活儿，我多增长一些知识。我做的事情越多，我能影响的人也就越多，那我的影响圈就会越来越大，我掌控的东西也就越来越多，所以我不会介意自己多干一些。久而久之，当很多人走了，你还在坚持，即便你没有关系和背景，但你照样能出头。”他在2015年接受网易教育报道时说。

但这位年轻的主编在2006年的时候选择了离



开搜狐,因为他“不甘于现状”。这一年,韩坤与搜狐网高级副总裁李善友共同创办了酷6网。“信息在向高纬度流动,”韩坤曾解释他这一次创业的动机,“从一维的文字,到二维的图片,到三维的视频,我们看到互联网出现了文字时代、图片时代,并发展到视频时代。”韩坤看到未来呈现出了“向视频方向发展的趋势”。

“我还是喜欢能够做有成就感、让自己感觉有价值的事情。”韩坤说,“我是属于那种不安定的人。如果说给我钱随便花,但是天天把我关在一个屋子里面,想吃什么,想玩什么都可以,我肯定不愿意。”

内功

2011年8月,炫一下(北京)科技有限公司成立,韩坤开始了他的新征程。

这一次创业,韩坤的压力小了很多。“赚钱”、“上市”、“商业化”,这些在韩坤的第一次创业过程中的关键词,被“兴趣”和“从容”取代了。2013年12月,一下科技推出了面向公众的短视频社交媒体App秒拍,它当时的主要竞争对手是“那些能把视频里的人拍得特别好看的产品”。

“开发一个新的美颜工具需要一定时间,秒拍虽然不能把人拍得很美,但是如果我们能保持每天提供十几万新的、在其他平台上看不到的内容,就足够能吸引用户每天来刷新我们。”韩坤在《新



物种学院:一期一会之打造超级IP》的课程中说。秒拍发起“冰桶挑战”活动“获得了爆炸式的传播”,而秒拍“一夜爆红”的背后,是新浪微博这一平台的支持。

与微博的这次技术合作,是一下科技主动寻求的。韩坤希望微博能检验这款技术产品,连技术费、服务费、外包费都没有向微博收取。“后来我们对它支持的越来越深入,双方合作起来挺契合的,他们也需要这类型的公司更深入的合作,就想选择一家公司来投资,就选择了我们。”韩坤说。

早在秒拍面世之前,一下科技就作为一个移动视频技术服务商与微博进行过合作。2011年,一下科技进入移动视频领域时启动了两个项目,一个是面向普通用户的一下视频,另一个是面向开发者的多媒体开发框架Vitamio。根据一下科技提供的数据,目前有两万款应用在使用这项视频SDK服务,覆盖用户超过了7亿。在韩坤看来,它也是一下科技的“安身立命之本”、“内功”,是这家公司能够在视频领域坚持下来的技术驱动力。

2012年,“一下视频”经过迭代,变成了“拍客”。在新浪媒体平台的支持下,视频“确实上传量大幅提升了,但是和我们的理想差距还很大。”国内主流媒体开始在微博上开通拍客,“但这个不是我们的终极目标,我们的终极目标是让大众用户都来用我们。”在这个愿望的推动下,秒拍诞生了。它的爆发则要随着一下科技把用户能够上传的视频长度限制在10秒内,“相当于4张照片大小”,这减少了用户上传的压力。

秒拍的翻身仗是在2014年打的。在同时期的视频产品中,“秒拍我们是最早上线的,但是被后来者压过去了,甚至是我们的十几倍。”这年韩坤再次借鉴美国的经验,把“冰桶挑战”复制到了中国。

“我有一个同事,看到国外比尔·盖茨及很多科技名人在头上浇一桶水,去感受一下渐冻人。他感受完,再拉几个其他朋友,做同样的一件事情,既将渐冻人的痛苦告诉了社会,又募集了慈善款。我们就想秒拍正好和这个场景契合。”在微博上进行的这次“冰桶挑战”,成就了秒拍。

2015年5月,一下科技的第二款产品小咖秀面世。四个月,任泉、李冰冰和黄晓明设立的投资基金Star VC跟投了秒拍的C轮融资。Star VC对小咖秀的贡献,是让它短期内吸引了包括蒋欣、贾乃亮在内等明星的入驻,使得一场对嘴视频大赛在微博迅速展开。韩坤在公开演讲中称,小咖

秀成为了“2015年最爆款的软件,在 App Store 登顶第一名差不多有 50 多天”。

晨兴资本是秒拍在 B 轮融资的跟投方,其合伙人张斐曾在接受采访时赞扬韩坤:“韩坤虽然本人非常草根,但他的厉害之处在于非常有聚拢优秀人才的能力。同时几乎每个人都愿意帮他,当年新浪老曹(新浪董事长兼 CEO 曹国伟)和微博 CEO 王高飞在一下科技很小的时候就和韩坤合作,提供战略帮助。而且他和明星也能相处很好,他这个人情商很高。”

而去年,韩坤在创业路上得到的助力又多了一个:直播的风口。

风口

对于公司是否应该追逐风口,韩坤有自己的理解。他说“风口其实就是一个坑”。当人人都知道某个风口是风口,却可能不具备相应的资源和能力去完成它,“那么对自己来说,它就不是风口。”韩坤称自己和公司“到今天为止,从来没有去找过风口做事情”。



“我们做的是坚持。”他接受传媒采访时称,“坚持做我们擅长的、喜欢的事情。直到有一天,大家都认可它的时候,它就自然成为风口了。”“直播的风口,我们是撞上啦。当时几乎熬不住了,撞上了。”

2016年5月,一直播上线,这一举动被媒体评价为“后知后觉”。韩坤曾对媒体解释一直播“耽误了一定时间”才上线的原因:在为直播开发独立的客户端和直接在秒拍中添加直播功能这两个选择中间,一下科技考虑良久。在韩坤看来,在秒拍中添加直播功能会改变用户的访问习惯,而直播的即时互动和强传播性与用户在秒拍上的点赞和评论存在“很大的冲突”。

在这个时期,微博依然是一下科技的坚强后盾:用户在微博中使用直播功能,无需下载一直播的 App 就可以在微博上直接观看直播。微博和一直播互通,任何人在一直播上被关注了,他的微博账号也会自动增加一个粉丝。明星效应也在一直播上持续发挥,目前每天有几十位明星在一直播上开播,“使得我们用户增长很快。”

撞上风口的一下科技此时不仅收获了大量用户,收入也快速飞涨。韩坤在一次公开演讲中称,“一直播在上线的当月收入流水已经过亿。”去年12月,一下科技收入“翻倍”,“当年酷6好的时候差不多一年也这么多。”

秒拍的播放量也出乎韩坤的意料。2015年初,一下科技定下的目标是2015年底能达到2亿播放量,但刚到年中,秒拍的播放量已经达到7亿。2016年12月,这个数字攀升到了25亿。去年年底,韩坤在公开演讲中称,公众如今在移动端看到的视频内容,90%以上都带有秒拍的水印。这一发展需要感谢时代——“秒拍能够有今天这样的成绩,和我们这个时代移动视频市场的大爆发有很大的关系。”韩坤说。

韩坤每次和曹国伟交流,都有新的启发。曹曾经告诉他,微博能够走到今天,“一个是坚持,一个是策略。”他曾向韩坤传授过的一个策略是,要从不同的商业模式去理解市场,然后从用户的需求去整合和发展技术,而不是从现有的技术去寻找相对应的用户。

“虽然他说的话不多,却是我往下去做的一个指导。”他说,“我觉得秒拍能够走到今天,也是这么去做的。”

(摘自《商业人物》)



VC 眼中优秀创始人的 7 种特质

文 / 王丹

《孟子》有言：“天时不如地利，地利不如人和。”创业的天时是时间点，地利是市场，人和则是重中之重。“人和”的核心在于创业公司的灵魂人物——创始人。那么投资人眼中优秀的创始人应该具备哪些特质呢？



提前占位，做第一批吃螃蟹的人

在任何细分市场中，创始人不一定是第一个“吃螃蟹”的，但一定是第一批“吃螃蟹”的。在选择市场时，优秀的创始人一定是最早在细分市场里耕耘的。

优秀的创始人还要能预判市场未来的发展趋势。他会从多方面搜集信息，或对历史数据发掘和解读，或借鉴发达国家的发展经验，或深耕产业，在产业上下游多方搜集信息。

很多细分市场是有天花板的，优秀的创始人一开始就会对天花板有所预估，什么时间会出现，用户量级能达到多少。同时，判断是否有必要突破天花板，突破了天花板市场延展性如何。

深入了解真实用户需求，谨慎教育用户

优秀的创始人会深入调研用户需求，走近目标用户，并不断测试及调整产品和服务。例如这两年电影市场非常火爆，优秀的创始人会调研用户喜爱这些电影的真实心理需求，而不是盲目填补市场空白。

教育用户，有时候是无法成功的，有时候需要的周期特别长，这些不是一家创业公司可以承担的。

精准把握创业的时间节奏

优秀创业者会精准把握创业的节奏和时间的卡位。很多事情早一步不行，晚一步也不行。创业

公司早期没那么多人力、物力和财力，烧不起钱去疯狂试错，可以借助外力去做轻。很多地方都非常开放，渴望吸纳优质项目去当地落地，早期阶段可以在政府补贴的帮助下进入当地市场，可以做重。

清楚什么阶段拿什么背景的资金

优秀的创始人会规划清楚每一轮拿什么属性的资金。以文娱行业为例，天使阶段，不需要太纠结股东背景，时间最重要。VC 阶段，拿文娱产业背景的钱，这类基金能带来很多上下游资源。PE 阶段，打算在国内 IPO，最好拿管理宣传口的国资背景的资金。

文娱类的项目，政策风险很难预判，一旦出现就可能是致命打击。

商业化能力强，该花就花，该省则省

优秀的创始人有很好的开源节流能力。开源体现在赚钱、商业化上，优秀的创始人对盈利模式、变现路径想得非常清楚，也清楚变现的手段。优秀创始人的商业化能力，还体现在如何利用资源上。优秀创始人会节流，但不等于节省，他可以理性地把钱花在刀刃上。

强领导力，善于挖掘人才

优秀的创始人的管理能力，不一定在于有多强的业务能力，而在于能吸引行业里最优秀的人为其所用。一家创业公司的氛围和文化，某种程度上其实就是创始人本身的特质。优秀的创始人不仅有很强的执行力，还有很强的找人的能力，清楚自己的团队是否完善，需要补充什么类型的人才，能快速找到并说服他加入。

情商高，有成为优秀企业家的潜力

优秀的创始人还有很强的个人魅力，这点可意会不可言传。情商高、有战略眼光、格局好、逻辑强、能快速学习等，不同的人具体表现不同。有这些能力的创始人，更容易成为优秀的企业家。

(摘自盛世方舟)

风口简史

文 / 李碧雯

不刻意追逐风口,但又始终保持对新鲜事物的敏感和开放,或许是创业公司对待风口最为舒服的姿态。



是时候反省一下风口的意义了。

自 2011 年小米科技 CEO 雷军提出“只要站在风口上,猪也能飞起来”的经典语录已经 6 年了,回顾下这 6 年互联网圈都发生了哪些变化:2015 年之前国内智能手机出货量每年以两位数增长,团购领域百团大战,智能硬件一拥而上,O2O 补贴大战,互联网金融乱象丛生,共享概念泛滥成灾,人工智能被顶礼膜拜……

几乎每年都有一个或者多个风口,在每个风口均诞生了独角兽公司:小米、美团、滴滴、宜信、快手、摩拜单车等。

风口频发

共享经济的趋势源于物资极大丰富后,所产生的资源有效配置需求。共享单车、项目成为过去一年的投资热点,当市场上出现越来越多共享雨伞、共享充电宝、共享篮球时,人们开始质疑风口到底是由需求推动的,还是由资本生造出来的。

判定风口真假很简单,就是看其创业之初是否由需求驱动。

共享经济的鼻祖 Airbnb 最初创业之时并没有想到是否赶上了经济和消费升级的风口。三个来自美国罗德艺术学校的毕业生参加国际设计大会时,看到周边旅馆订满,想到出租气垫床的主意。之后为了满足更多人的需求,Airbnb 公司成立。目前 Airbnb 已经是全球最大的共享短租平台,成立 10 年后估值达到 310 亿美元,是全球未上市互联网公司中估值最高的独角兽之一。

戴威最初创立共享单车 ofo 也是源于自身丢车的经历。作为北大学生,戴威在学校期间丢了 5 辆单车。粗略估计,北大一年丢车数量可能有上万辆。同时他也能观察到自行车作为代步工具是种刚需。为方便地骑车而不用担心丢车,他想到了做共享单车。

除了上述以需求驱动的风口之外,“假的风口”也不少。通常它被定义为下一个千亿或者万亿市场,以市场想象空间巨大为引子,裹挟着一波创业者和投



资人,最后却被证明是伪需求而告终。

2014年智能硬件的那波浪潮,即是最好的例子。智米CEO苏俊至今仍印象深刻的是,当时很多公司出来做空气检测仪,宣传的卖点是联网并让用户分享数据,这样创业公司即可获得庞大的有价值的数。听上去不失美好,可现实中用户在使用时并没有分享数据的需求,亦没有解决用户的痛点,其构建的商业逻辑并不成立。

资本意志

2016年,一些风险投资机构开始将焦点转向医疗领域。

据清科数据统计,2016年医疗领域的VC市场投资案例440起,同比增长41%,投资额182.66亿元,同比增长27%。启明创投主管合伙人梁颖宇观察到,过去一年,有很多原本不是医疗领域的投资机构开始进入该领域,在基因检测领域扎堆投资,这让梁颖宇隐隐感到担忧。“目前基因检测领域并无太高的技术含量,而且随着基因检测的逐渐商业化,其利润空间已经非常小,未来2-3年会有很多基因检测公司倒闭。而在肿瘤早期筛查方面,现在全世界仍处在研发阶段。”在梁看来,过去一年该领域的估值已经上涨了不少,如此高估值下获得预期回报并不现实。

“对于风口,几乎每个投资人都看,但是看到风口后的解决方法不一样。”高榕资本创始合伙人张震称,“有些投资人会选择跟风,而少数投资人会看风口底下的逻辑和驱动因素是什么,这才是最为关键的。”这也是考验资本智慧的试金石。

如何驾驭风口

当被要求对过去两年米未的变化做下复盘时,作为米未传媒CEO的马东用了“运气不错”四个字。他在网络广告市场的上升期,做了国内第一个网络综艺节目;在内容付费刚刚兴起时,在喜马拉雅上线了“好好说话”的付费产品;同时在社交游戏狼人杀成为App Store排行榜的前五名时,又基于过去的《饭局的诱惑》节目推出了同款“饭局狼人杀”社交游戏App。

虽然踩中了多个风口,但是马东并不认为风口有多重要,“我觉得风口是一种形容,做一个公司,一天到晚老想追逐风口,我觉得这个事是很要命的。”在马东看来,创业公司只需保持对商业环境的敏感性就行,至于在不在风口,并不重要。

不刻意追风口,但始终保持对新鲜事物的敏感和开放,或许是创业公司对待风口最舒服的姿态。

厚积薄发成为创业者需要练的基本功。2007年还在金山公司时,许式伟便在内部成立了金山实验室,主攻云计算,那时亚马逊刚刚成立云计算中心,金山云计算是那时国内最早一批云计算业务的公司,在看到未来云计算的发展潜力后,2011年许式伟离职并创立了七牛云。

2014年底,七牛云发布了直播的SDK,那时秀声直播还只有YY一家。在2015年直播的风口爆发之后,七牛云早已经和熊猫TV、快手等平台达成了合作,成为第一个直播PaaS的提供方。

另一个正面的例子是闪送。6月5日,闪送宣布完成了由顺为资本领投的C+轮融资,融资额5000万元。成立了仅3年的闪送目前已是同城专人直送领域的领先者。闪送创始人薛鹏认为公司快速增长与过去两年同城快递风口并无太大关系。

在他看来,风口更多是外部资本环境的变化,使得融资、招人更为容易,但是作为创业者来说,要做到尽可能靠团队的内部能力去营造更好的条件,“否则这个事就有点儿拧巴了,有点儿反了”。

君联资本董事总经理李家庆认为,做投资也是一样,并不是什么热就做什么,而是什么东西你有优势再选择做什么。这种优势转化成为胜势,更容易取得成功。

(摘自《中国企业家》)



从政府工作报告 看九大科技领域的投资机会

文 / 陈立志

“投资就是寻找渠道,当产业形成高地、价值形成洼地,资金、人才作为自由流动的资源,自然都会涌过来,进而汇成‘产业 + 基地 + 基金’的大江大海。”



2017年是实施“十三五”规划的重要一年,是供给侧结构性改革的深化之年。随着“互联网+”行动和国家大数据战略以及《中国制造2025》全面实施,正如李克强总理在《2017年政府工作报告》中所总结,“创新驱动发展战略深入实施。科技领域取得一批国际领先的重大成果。新兴产业蓬勃兴起,传统产业加快转型升级。大众创业、万众创新广泛开展,全年新登记企业增长24.5%,平均每天新增1.5万户,加上个体工商户等,各类市场主体每天新增4.5万户。新动能正在撑起发展新天地。”

新兴科技朝气蓬勃,推动传统产业转型

“创新驱动发展战略深入实施。科技领域取得

一批国际领先的重大成果。新兴产业蓬勃兴起,传统产业加快转型升级。”今年的《政府工作报告》对科技创新予以了很高评价和期待。

提升科技创新能力,完善对基础研究和原创性研究的长期稳定支持机制,建设国家重大科技基础设施和技术创新中心,打造科技资源开放共享平台。推进全面创新改革试验。改革科技评价制度。切实落实高校和科研院所自主权,落实股权期权和分红等激励政策,落实科研经费和项目管理体制改革,让科研人员不再为杂事琐事分心劳神。开展知识产权综合管理改革试点,完善知识产权创造、保护和运用体系。深化人才发展体制改革,实施更加有效的人才引进政策,广聚天下英才,充



分激发科研人员积极性,定能成就创新大业。

为了深入实施《中国制造 2025》,推动传统产业生产、管理和营销模式变革,报告中也做了完善。“大幅降低中小企业互联网专线接入资费,推动‘互联网+’深入发展、促进数字经济加快成长,让企业广泛受益、群众普遍受惠。”

经过“十二五”期间发展,云、管、端等信息化基础设施已日益完善,云计算等作为公用基础设施拥有越来越多用户。

随着信息化基础设施的普及,大量传统企业和行业用户也将受益于新技术的应用,传统企业将逐步实现数字化、融合化、智能化、普惠化转变,在以下几个领域将迎来新的机遇:在信息消费领域,报告指出要扩大数字家庭、在线教育等信息消费。“在全国推进医保信息联网,实现异地就医住院费用直接结算”;“支持和引导分享经济发展,提高社会资源利用效率,便利人民群众生活”。

以智能制造为主攻方向

在智能制造领域,要“把发展智能制造作为主攻方向”。

从“两化融合”到“智能制造”,信息化、智能化作为振兴实体经济、加快工业转型升级的重要突破口,将在自动化基础上,以工业数据为基础,引入云计算和大数据技术,提升制造业智能化水平。通过工业云平台搭建工业大数据中心,依托大型制造企业,带动上下游中小企业创新,打造智能制造生态圈,这些将会成为今后几年传统产业升级改造的关键。

在科技金融领域,“商业银行设立普惠金融事业部,互联网金融等累积风险要高度警惕”。

互联网金融经过草莽生长,经历了从 2014 年的“促进”到 2017 年的“高度警惕”。在防范相关风险的同时,基于大数据、区块链等技术的征信和风控,以及智能分析的投资决策辅助,科技金融大势所趋,将成为普惠金融发展的助推器。

在信息消费领域,要扩大数字家庭、在线教育等信息消费。“在全国推进医保信息联网,实现异地就医住院费用直接结算”;“支持和引导分享经济发展,提高社会资源利用效率,便利人民群众生活”。

“互联网+”以互联网为基础载体延伸至日常生活中,促进传统民生行业消费升级。

在数字消费领域,随着“知识分享”商业模式的逐渐成熟,目前市场已逐渐形成付费消费习惯,开启了知识“有偿共享”的信息消费模式。而互联网+医疗由于政策、市场等原因,尚未有很好突破。《报告》聚焦医保信息联网,将会在医保挂号、结算支付实现突破。未来 SaaS 服务领域针对个人的教育、医疗服务以及为中小企业提供信息化的服务商将逐渐发展壮大。

新兴产业培育机遇壮大

在万众瞩目的新兴产业领域,要“加快培育壮大新兴产业。加快大数据、云计算、物联网应用,加快新材料、人工智能、集成电路、生物制药、第五代移动通信等技术研发和转化,做大做强产业集群”。

在云计算领域,虽然国内公有云竞争格局未定,但已是 BAT 等大型互联网企业竞争的天下,而混合云新模式较适合有安全需求的大中型企业、银行和政府部门,由于信息安全等方面的诉求,未来基于开源技术、拥有自主知识产权的云计算解决方案提供商将会脱颖而出。

在大数据领域,发展机遇主要有两类:一类是数据驱动型,即利用政府、金融机构、运营商等有价值数据,提供数据增值服务;另一类是技术驱动型,为缺少工具和手段的“数据矿主”提供数据挖掘、分析和展现的工具。

在物联网领域,基于 NB-IoT 大容量、广覆盖、低功耗、低成本等优势,该项技术适用于智慧城市、智能化产品等诸多领域,随着规模化商用,NB-IoT 芯片及通信模块生产企业将得到快速发展,各类智能终端产品将百花争艳,有望涌现大量的创新业务或解决方案。

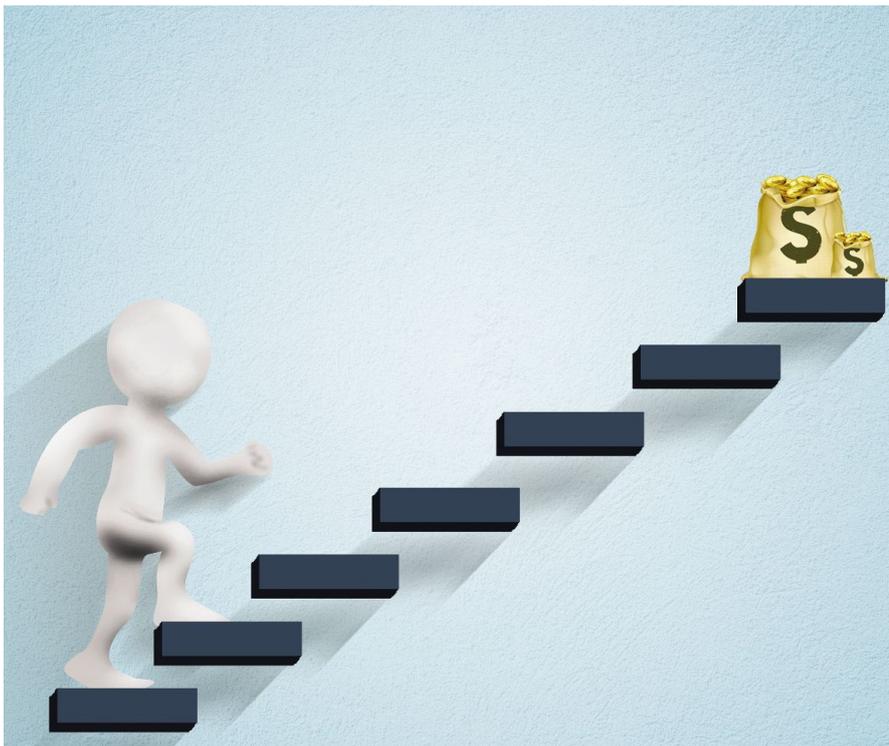
在人工智能领域,这是人工智能首次被写入政府工作报告,人工智能在国家政策中的地位正在飞速提升。目前人工智能技术已进入产业化快速发展阶段,其中智能感知技术,如自然语言处理、图像识别、计算机视觉分析、生物识别等已经成熟,开始应用于刷脸支付、智能安防等多场景之中。

(摘自搜狐网)

真实的英国大数据产业以及创业图谱

文 / 李玉鹏

从科技的创新领域到扩展的营业方向,从产品的红利模式到海外的进击策略,地处欧洲西海一隅的英国正在加足马力驶向这场由大数据引发的战场。



科技的范式转移通常伴随着底层的技术革命,大数据的发展已经成为了这股浪潮中不可忽视的巨大能量,许多学界的研究者和产业界的从业者甚至将大数据以及一同到来的人工智能技术视为下一场“工业革命”的源动力。

在贵阳大数据博览会上,英国国际贸易部携 20 家英国大数据领域内的优秀企业和学术研究机构来华,并在“2017 中英大数据合作交流·英国日”期间,分享了英国在大数据行业的创新和独特之处。

在这次博览会上,可以深度接触到英国国际贸易部和此次来访中国的 20 家企业和学术界的英方代表,还原一个真实的英国大数据产业以及整个图景,

借以观察到一些趋势和方向。

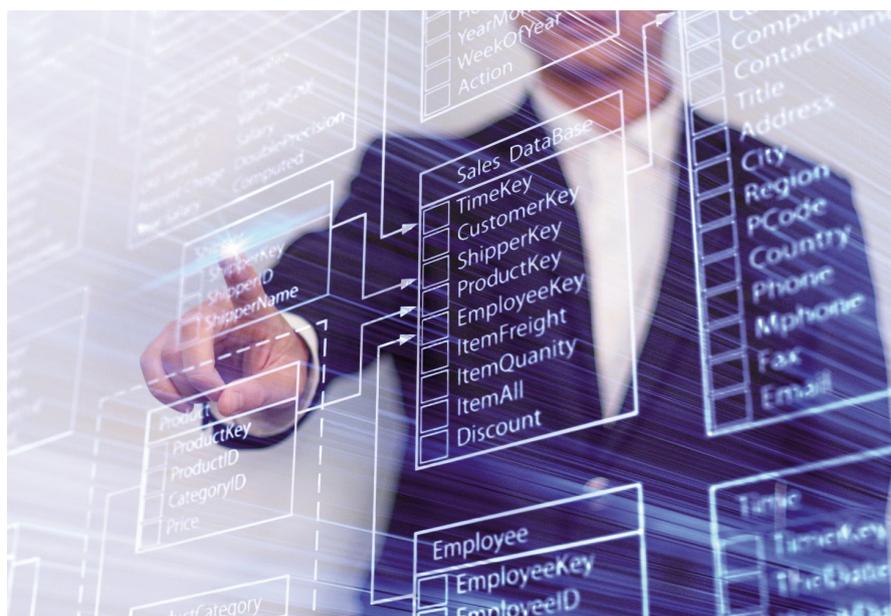
上至国家和政府层面的政策支持,小到创业公司的百花齐放,还有不可或缺的“产学研”珠联璧合,从专注的创新领域到扩展的业务方向,从产品的盈利模式到海外的进击策略,地处欧洲西海一隅的英国正在加足马力驶向这场技术革命。

政府战略的顶层设计

大数据技术是英国的八大领先科技之一,根据英国国际贸易部提供的数据,仅在 2016 年伦敦就举办了超过 22000 场科技活动,是阿姆斯特丹、巴黎或者柏林的三倍多,2016 年全年的数字科技收入更是超过了 1700 亿英镑,取得这个成绩很大程度上都离不开政府政策的引导和支持。

英国政府体系中,英国国际贸易部(简称 DIT)是一个专门从事贸易投资促进工作的部门,安德鲁·柯本作为英国国际贸易部技术与智慧城市贸易主管,主要负责支持并使英国公司有能力强地进入国外市场。

在与安德鲁·柯本先生的交流中,他介绍了英国大数据产业的整体情况。值得注意的是,英国的大数据战略没有仅仅停留在口号当中,而是贯穿整个社会



的产业生态，并且已经被上升为国家战略，为此英国政府做了非常多实际且具体的行动。

英国国际贸易部技术与智慧城市贸易主管安德鲁·柯本将政府对于大数据产业发展的支持归类为三种方式：“政府引导数据开放、建立大数据产业加速器、出台数字化战略”。

1. 政府引导数据开放

早在 2009 年，万维网之父蒂姆·伯纳斯·李爵士受邀担任开放数据顾问，曾经帮助英国政府打造了在线数据公开网，公布英国财政、交通、医疗、教育等部门的政府信息，并对公众意见进行反馈，这也是全球范围内最成功的政府数据公开的项目之一。

“这些数据有些应用到了土地研究所，帮助他们开发出来很多算法以及数学方面的一些公式，未来还会应用到更多不同的产业，来提升这些产业运营的效率，产生更多的价值。”安德鲁·柯本非常有信心地说道。

2. 大数据产业加速器

政府对于大数据产业发展的支持，建立相关领域的加速器是一个能起到立竿见影效果的举措，英国政府也旨在通过这种方式鼓励产业以及学界进行合作。

安德鲁·柯本同时强调，“我们提倡的‘产学研’的结合不止是在国内鼓励相关的企业和机构，而是全球各地的学术界以及产业界的各相关方都可以加入进来利用我们的加速器来帮助企业发展。”

3. 出台数字化战略

今年 3 月 1 日，英国政府正式出台了英国数字化战略，启动推进数字化业务，适用新技术研究作为政府计划的一部分，希望以此将英国建为一个全球性的贸易大国。

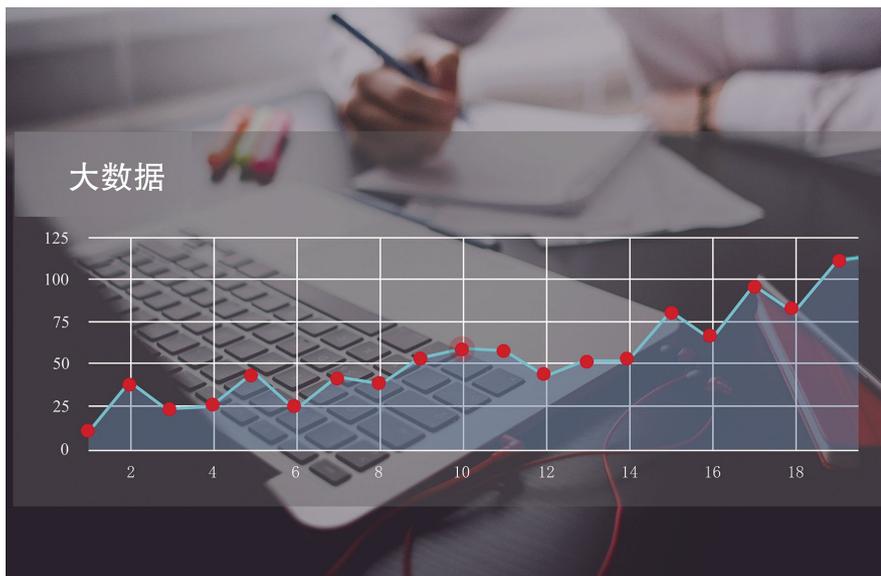
通过这个数字化的战略支持不同的相关方在一起，政府落实了很多在数字化发展方面的一些想法，并把它转化为实际，来进一步刺激中小企业、大企业以及初创企业的合作。

“产学研”一体化的创新生态

任何一个产业的繁荣都离不开优秀人才的贡献，对于这场几乎完全由技术主导的大数据革命来说更是如此，英国“产学研”结合的生态为其提供了优质的创新土壤。

1. 伦敦大学学院(UCL)

你可能不知道一家名为 DeepMind 的英国科技公司，但是你一定听说过就在前不久的中国乌镇，谷歌人工智能系统 AlphaGo 打败世界围棋冠军柯洁的惊



人传奇,AlphaGo 的背后英雄、DeepMind 创始人——Hassabis 正是伦敦大学学院(UCL)走出来的学生。

伦敦大学学院(UCL)有一个名为时空实验室的跨学科研究中心,专注于时空数据的预测、可视化、模拟、分类,为政府、大众和企业提供洞察时空数据的理论、算法和平台,同时也为城市出行、安全、健康等领域提供解决方案。

程涛教授是全球著名的 GIS (地理信息科学)专家,她的另一个身份为 UCL 时空实验室的创办者,“在英国,学界、企业和政府的结合非常密切,以 UCL 时空实验室为例,我们的应用非常广泛,包括智慧城市的方方面面,而且每一个项目都是致力于解决实际问题的。”

程涛教授列举了几个 UCL 时空实验室的项目作为例子,“在伦敦奥运会期间,我们为伦敦交通局提供了出行时间的评估和预测,我们给伦敦警察局开发出了一套智能出警的系统,现在正在跟英国的公共卫生局研究关于性病的问题。”

2. 英国爱丁堡大学

谈到“产学研”结合这个话题,来自英国爱丁堡大学信息学院的 David Richardson 先生也持同样的看法,“作为一个大学来说,我们做三件事情:产学研。在数据科学方面我们做了很多研究、培训、教育以及跟产业的合作。”

英国爱丁堡大学成立于 1583 年,系英国最古老的学府之一,也是苏格兰规模最大的大学,目前世界排名前 20,拥有 20000 多名本科生和 8700 多名研究生,其中 35%是来自英国以外的国际学生。

对于大数据的研究探索,David Richardson 表示,“他们更看中的是大数据在哪些领域能够产生应用价值和社会价值。”英国爱丁堡大学曾与 BBC 共同研发过可延展多语言媒体流自动分析平台,现在也正在和美国宇航局合作一个名为 Valkyrie 的机器人项目。

英国有哪些创新企业

2016 年英国数字科技投资超过 68 亿英镑,比任何欧洲国家都要高 50%以上,其中几乎 1/3 的金融科技投资是发生在英国。

在热门的人工智能、物联网、虚拟现实增强现实和智能硬件领域,过去的 5 年间,英国中小企业融资案例数量达到了 1342 例,居欧洲之首,是第二位法国的两倍还要多。

从硅谷和中国市场科技产业的发展来看,风险投资在背后起到了推波助澜的作用,那么让我们好奇的是,英国的风险投资环境对这些大数据项目的包容性如何呢?

安德鲁·柯本认为,关于风险投资在

英国有两类企业,一类是非常需要资金扩大规模的企业,风险投资会起到比较大的作用;第二类是有机成长的企业,对风险投资没那么高的依赖。

“说到风险投资的规模,英国目前是欧洲最大的风投国家,仅次于美国在世界上处于第二的位置,所以在风险投资方面的资源是非常多的。但是和美国有点不一样的是,英国会投各个国家的公司,不管你的技术是来自哪里。”安德鲁·柯本说。

本次采访的英国企业中,所涵盖的领域也相当广泛。其中在智慧城市建设方面,人工智能传感器团队 UtterBerry、远程健康照护解决方案提供商 Tunstall Healthcare 分别专注为城市解决建筑安全、现代医疗等方面的问题。

自动语音识别技术公司 Speechmatics、交互式产品文档认证及安全认证公司 Bowater Industries 分别在语音识别技术应用、打击全球性假冒和知识产权犯罪等领域创新了大数据的技术应用。

多媒体与图形处理器芯片公司 Imagination Technologies、云计算中心服务商 VooServers 为大数据提供基础框架的有力支持;网页及 App 应用设计开发公司 Appt 则为企业提供高效、先进的软件应用解决方案。

Speechmatics 是其中一家专注在自动语音识别技术的公司,提供能够准确处理超过三十种自然语言的实时语音识别技术,并且这种技术可以在 2-3 周内快速学习、训练和识别一种新的语言。

目前,Speechmatics 的技术已经在各个领域进行应用,比如说字幕也是用的语音识别系统,还有呼叫中心的呼叫记录中心。Speechmatics 于今年 1 月发布了日语版本,接下来,它还将发展的目标瞄准了中国。

产业应用方面,Speechmatics 创始人 Benedikt 表示:“我们可以对全球的很多设备终端制造商去嵌入这样的技术,为不同用户群体带来便利。”

例如,它被应用到剑桥英语自动语



言评估测试系统中，利用其强大的机器学习能力和高准确度的分辨能力，掌握语言评估测试系统中多达 25 万字的英文单词，使系统能够独立运行并达到欧洲共同语言的参考框架中的相关标准，帮助英语非母语人士的口语水平进行快速、准确的评估。

当然，Speechmatics 创始人 Benedikt 还有一个更伟大的梦想，他在接受记者采访时说道，“这个世界范围内一共有 8 亿文盲，这样的技术可以帮助他们开始与人沟通，因为他们不用看直接说就行了。在这个世界上还有 5.6 亿失聪的人，有了这个技术之后他们也可以知道对方在说些什么，可以进行无缝的沟通。”

Speechmatics 目前已经获得了两家英国世界知名风投公司帮助，一个叫做 IQ Capital，一个叫做 Amandeus Capital。

数据本身是钻石矿

从与这些英国公司的接触来看，他们纷纷在做着自己独特具有吸引力的技术，包括人工智能、智慧城市、能源安全、金融服务、运输医疗、制造、媒体等等，通过对这些领域数据的采集，从其中挖掘出一些最有价值的应用，进而再进行数据的货币化。

当前很多人在抱怨大数据是泡沫，只有空谈，不能够落地。大数据研究专家、慧思拓总经理张峰认为，这其中的根本问题在于，大数据落地从本质上讲，并不是一个单纯的技术问题，更多的是大数据的技术需要跟应用相结合。

大数据落地或者应用的链条非常长，里面会涉及到大数据的技术，不同的工具和方法，还有一些对于行业和业务的理解，所以就会导致大数据落地比较困难，同时对于从业公司而言，盈利比较困难。

“在大数据时代，从最终用户的角度出发，应该更加关注应用层面数据的价值而非技术的强弱或者数据量的多寡。”张峰表示。

英国是一个比中国小得多的国家，可以作为一个测试示范地，对产品首先

进行市场验证，如果反馈不错就可以尝试中国市场，而中国市场对其最大的意义也正是在于潜在的庞大用户群体，因为积累的数据量越多机器就越聪明，这是一个正向循环的过程。

如果 10 年前我们遇到的问题是收集数据，那么现在的挑战则变为了如何处理数据，怎么从数据变成真正有价值的东西，大数据的应用或者落地需要我们多方面的努力。

程涛教授说道，“数据本身并不是石油，数据本身是钻石矿，要怎么样把钻石矿里面的钻石搞出来，我觉得这个才是真正的工业革命。”

(摘自钛媒体)



硅谷投资大咖揭示未来创投走向

文 / 田小雪

如果你是一名科技爱好者,那肯定知道史蒂夫·尤尔韦松(Steve Jurvetson)这个人。作为硅谷最为知名的风险资本家,他投资过特斯拉、SpaceX、Planet、D-Wave 和 Synthetic Genomics,并且担任这些公司的董事会成员。“作为一名投资人,我非常欣赏那些研究深度学习、可持续交通、合成生物学、基因组学和机器人学的公司,可以说它们都是些处于疯狂和革新之间的公司。”

问题一: 如果让你与某位首席执行官进行一个星期的身份互换,你会选谁?为什么?

尤尔韦松: 考虑这个问题的关键,不是我在这一个星期内取得哪些工作上的成就,而是我能学到些什么。

所以从这个角度出发,我会选择谷歌。因为我想要知道,他们是如何在每一款产品中融入深度学习技术,如何使用 TPU 定制芯片,以及如何研发量子计算机的。

问题二: 不少人对机器人和无人驾驶汽车未来的发展持悲观态度,对于这些观点,你怎么看?

尤尔韦松: 就我个人而言,我非常享受这些技术带来的便利。比如说,我办公室里就有一个 Rethink 人形机器人。其实,我们是充分相信飞机上的机器人的,因为它们比真人飞行员更加可靠。可是不少人在说到人工智能的时候,还是会下意识地产生一种自私的想法,认为我们人类就是这场变革的终点。在讨论机器智能和基因改良时,大家会担心这些技术凌驾于人类之上。而且,这些担心根深蒂固,无处不在。可是,当我们以家长的身份来考虑这个问题,看法就不一样了,我们都希望自己的子孙更加聪明、更加健康。所以在这个时候,之前那种追求自然界至高无上的自私心理,就发生了变化,想要利用这些技术去探索人类的永生之道。

问题三: 在你看来,未来科技发展前

景如何?

尤尔韦松: 首先,定向演化和生成设计这类深度学习和迭代算法,将会比语音助手等面向消费者的产品更加常见。其次,由卫星提供支持的宽带将会非常普遍。

问题四: 假设你能乘坐 SpaceX 研发的 Dragon2 宇宙飞船去月球,你会去吗?

尤尔韦松: 我当然会去。现在宇宙飞行已经更加商业化,与阿波罗时代相比,成本更低,安全性更高。其实,我已经定了两个飞行任务,一是在近地轨道中的商业空间旅馆待几天;二是近月轨道飞行,无限接近月球表面,但不着陆。

为什么不着陆呢?首先,是因为着陆需要比较复杂的程序,其实,是因为成本和风险比较高。而且,着陆之后的视野范围,并没有在轨道中那么大。所以,我宁愿体验不同高度的轨道飞行,也不太会选择着陆。

问题五: 你认为,无人驾驶汽车何时才能真正普及?

尤尔韦松: 这个普及率具体是多少,我无法预测。但能肯定的是,到 2020 年,我们应该不会再对无人驾驶电动汽车的必要性产生怀疑。那时候,我们会真正体验到无人驾驶服务的便利和高效。反正我是不想每天上下班都沦为开车机器,我希望机器能够代替我开车。

问题六: 在所有研究创新科技的公司中,你对哪一种最感兴趣?

尤尔韦松: 我个人最看好的是机器





智能。早在 2013 年,就有人让我预测接下来 5 年最热门的科技发展趋势,那时候我的回答就是机器智能。要知道,当时看好这一块的风险投资人并不多。我认为,利用机器学习、定向演变和生成设计这类迭代算法来创建复杂系统,是工程领域最为显著的进步。机器学习能够让我们打造出超越人类认知的软件产品,还能向我们展示人工智能是如何给每个行业注入活力的。

问题七:你眼中的成功是什么样子的?

尤尔韦松:我认为,成功就是活到老,学到老,常怀一颗博爱的心,并且学着去换位思考。人类从一个小家庭,发展到一个部落,再到一个民族和国家,最后到全球,未来还将会进一步拓展,形成更深层次的移情关系。随着人工智能技术的普及,我们需要开发一个法律框架来给予它们更多权利,而不是一心想着去征服它们。

问题八:你认为应该如何开发软件化硬件产品和服务?

尤尔韦松:一般情况下,我会琢磨这样一个问题,那就是为什么这个创意在 5 年甚至 10 年前没有出现的可能。另外,我会参考摩尔定律的相关内容,确定一项实验科学变为仿真科学的临界点在哪里。各大手机制造商在激烈竞争中拿到的和平股息,使得卫星或机器人零部件的成本降低,从而这些产品中的价值就转移到了软件和服务层面。

问题九:我相信,在帮助特斯拉这些公司发展的过程中,你肯定积累了不少经验。那么,如果现在让你建立一个全新的政府或者国家,你觉得其中哪些经验能派上用场呢?

尤尔韦松:我认为最重要的一点,就是你必须要建立起一个完善的宪法体系,维护那些缺少发言权的群体的利益,千万不能让富裕阶层掌握全部话语权。另外,你需要一个具有高度竞争性的政府,就像中国成立深圳经济特区那样。在上个世纪 80 年代,深圳是压根不存在的。可如今,它拥有将近 1000 万人



口,并且成为中国人均收入最高的城市。

问题十:与火星相比,你对月球旅行和月球定居持有怎样的看法?

尤尔韦松:如果我们花一个星期的时间去月球旅行,那将能收获很多乐趣。可如果换成火星,一个星期的时间是远远不够的,至少要花上两年。再者,实现火星旅行或者定居成本比较高。与之相比,我们如果计划建立自给自足的月球基地,只需要投入 50 亿美元左右的资金。

问题十一:有没有什么观点是你自己非常赞同,但别人不赞同的?

尤尔韦松:我个人认为,现阶段,工程的完成方式,正在经历巨大变革。我们关注的重点,已经从终端产品变为创造过程。将来,我们将会看到越来越多的软件产品,而且大量的计算工作将会在与大脑极其类似的基础设施上运作。

另外,我还认为信息技术的进步,将会对各项业务产生深远的聚合影响。比如说,科技发展可能会拉大社会贫富差距,在赢者通吃的局面下,越来越多的财富将会集中到越来越少的人手中。

问题十二:在接下来的 50 年中,你有什么样的奋斗目标?希望为后人留下些什么?

尤尔韦松:未来,我要做的事情有很多,我希望能够继续为创业家提供帮助和支持。或许,20 年后对整个世界产生重大影响的公司,现在还没有诞生呢。所以说,我只看重研发过程,而不看重最终产品。

(摘自猎云网)

计算机视觉助力打造智慧城市

文 / 高文(中国工程院院士)

作为智慧城市的大脑,应该包括先进的数字视网膜功能,这个功能应该是一个复眼,是一个功能集成、能集编码和特征表达为一体并进行联合优化的一套视频和图象感知系统。



智慧城市

在智慧城市中不可避免应有一个决策支持系统,即城市大脑。把智慧城市里所有的传感器的各种各样的信息全都汇总到城市大脑系统中去,再由城市大脑计算得出一个结果,最后得到一个响应,城市需要有这样的响应。怎么样能响应得更好?这显然是一个必须要研究的问题,在这个城市大脑里怎么能够让大脑响应得准确、快速,也是必须要考虑的问题。所以首先要考虑的就是关于智慧城市的问题。

智慧城市实际上不是一个新名词,最开始由 IBM 提出这个概念。到目前为止,中国有几十个智慧城市的试点单位,它们已经做的不错了。其中,我个人认为做得比较好的是杭州的智慧城市,它系统地解决了城市交通的问题。

到目前为止,杭州大概有两百万辆车,其中九千辆公交车,覆盖一共六百条线路,涉及的交叉路口非常多,大概有五

万条道路,八万个交叉路口。这样一个非常复杂的系统,是否可以对杭州的信号系统进行控制,对城市交通信息进行升级改造?当然可以。

杭州把信号灯路口的视频搜集起来,交给城市大脑进行分析,在分析几个月数据后,把所有情况分成三类:第一类情况是道路低饱和度,第二类是道路中饱和度,第三类是道路高饱和或者叫准饱和。大数据分析显示,在整个杭州道路上低饱和状态下城市车辆的行驶速度大概是平均每小时 37 公里,中饱和大概是 30 公里,在准饱和或者接近饱和大概是 22 公里,这是整个城市的交通状况。

用城市大脑优化模型计算以后,重新驱动信号灯系统。根据系统开发商阿里云给出的报告显示,在低饱和情况下大概平均速度可以到 43 公里,中饱和度在 35 公里,准饱和度在 26 公里。也就是说不需要改变任何基础设施,只是把数据经过这个城市大脑重新计算一下,可



以对道路通畅率在低饱和情况下提高 16%、中饱和情况下提高 17%、准饱和情况下提高 18%，平均提高 17%。这就是城市大脑给城市运行带来的好处。

这是怎么做到的？这里显示的就是城市大脑系统的工作过程：上面有操作和服务平台，中间是算法平台，下面是数据交换和集成平台，用于各类传感信号的搜集和集成。各种各样信号搜集起来都送到城市大脑里进行计算。

但是这个系统存在两个问题。第一是多媒体大数据处理瓶颈，第二是人工处理系统的瓶颈。

多媒体大数据

多媒体大数据有三个比较难解决的技术问题。一是存储比较难。像现在的这种智慧城市里的监控系统，数据保存的时间为一星期至三个月。这里数据量太大，存储成本非常高，所以很难永久保存。

第二个技术问题是比较难识别。早期摄像头的分辨率比较低，光学参数设置略低级一点，所以它们采集的视频只能用人眼来看，不能被计算机识别。此外，不同摄像头拍的东西很难怎么确认是同一个物体，例如，同一个人同一天穿着同样的服装、戴着同样的饰品，在一个摄像头下走过去，很容易确认他是同样的人。但是他换了衣服呢？这被称为对象再标识问题，这是多媒体大数据中非常具有挑战性的问题。

应对这样的挑战问题，技术上有各种各样可能的策略。为应对存储难，可以试图找到更高性能的编码压缩算法，这是一条出路。对于难检索问题，可以想办法找到更好的特征，使得这个特征能够有效，这样就可以提高识别性能。对于跨摄像头的对象再识别问题，那就需要我们对行为的分析更上一个层面才有可能解决。

第三技术问题是摄像机网络。现在用的摄像机都是单一功能的摄像头，这远远比不上人眼。简单地说存在三个主要的问题。一是延时比较长，二是准确率

比较低，三是利用率比较低。我们人有一双眼睛，左眼右眼合起来看与分工看，是有不同的。实际上一般的视觉处理靠一只眼睛就可以了，但是这一只眼睛的功能是很神奇的：它既能看到很细的细节，同时它也能非常宏观地看整个场景。

但是现在城市大脑视觉系统不是一样的，有各种各样的眼睛（即摄像头），这么多眼睛合在一起其实做起来就非常困难。所以我们现在认为，系统不进化不演进是不行了，我们必须向人学习，做人工的视觉系统，这样使得现在单一功能的摄像头尽快被淘汰掉，换成多功能的、一对多模式的摄像头，这种摄像头它既可以做编码，也可以做识别等功能。

城市之眼

作为一个城市大脑，它的城市之眼应该要克服上文所提到的四个问题，即存储难，检索难，识别难和功能单一。要想解决这四个问题，显然现有的系统是做不到的。那该怎么办呢？

我们要演进，要实现智慧城市的城市大脑，整个传感系统就必须进化。现在城市的眼睛更像复眼，它是神经末梢，我们要把它单一功能的摄像头升级演进成多功能的摄像头。摄像头在编码的同时要把所有的特征同时编码提取出来，传到云端进行识别，这样后台城市大脑的决策才有可能准确的。技术上我们已经有了完整的技术架构支持。



另外一种办法是提高编码压缩的效率，我们国家很大的团队已经做了十几年，不停做视频编码这方面的工作，我们现在这个团队已经做出了中国自己的国家标准和国际标准，这个标准比国内现有的编码效率提高 40%。针对识别难，我们提出了一套特征编码的技术体系，我们也把它做成标准，制订了一套全新的国际标准。

数字视网膜

原来都是单一摄像头，编码是需要优化的。给定一个码率，需要计算经过一个优化函数能得到的最小损失是什么。以前优化都是针对单一摄像头，进行单目标优化。未来我们的一个摄像头具有多个功能，因此需要对它进行联合优化，理论上我们把它叫 R-D 和 R-A 优化联合优化。具体来说，R-D 是为了做高效编码用的，R-A 做高效识别用的。传统 RDO 是面向编码压缩的优化，但现在我们需要面向识别准确率也进行优化，因此需要进行联合优化。联合优化可以做很多实验，结果表明比单一优化效果更好。具体通过这样一个优化目标函数来做，通过对这些参数的优化我们可以得到一个联合优化的结果，使得整个优化目标最好。

有了前面几个技术，把它们集成到一起，最后要把它做成数字视网膜。在数字视网膜系统中，一个摄像头既可以负责视频编码又可以负责特征表达，这样既能做存储用同时也能做识别用，从而能够对城市大脑的前端视觉或者是视网膜提供最完整的支持，这套思路现在已经开始在一些地方进行研发和布局。

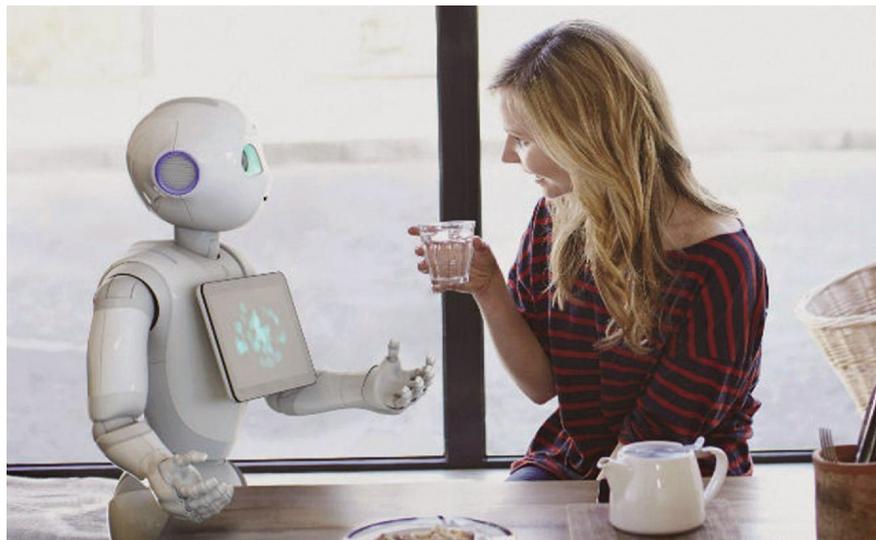
作为智慧城市的大脑，应该包括先进的数字视网膜功能，这个功能应该是一个复眼，但不是像现在很多单一眼组合起来的复眼，而应该是一个功能集成、能集编码和特征表达为一体并进行联合优化的一套视频和图象感知系统。此外，这个系统需要有相关标准支持，欢迎大家多做一些这方面实现推动工作。

（摘自亿欧网）

畅游：未来的一天

文 / 黄筱 朱涵 裘立华

在浙江宁波余姚市举行的第四届中国机器人峰会上，“虚拟”经历“未来欢喜的一天”。



早上起来，跟“全息影像智能管家”说一声“开窗”，窗帘就缓缓地拉开。这个“管家”是一个日本动画风格的美少女，她娇滴滴地向主人问好，并询问主人，需要来一首音乐吗？热爱中国传统文化的主人说，那就来一首古筝曲吧。美少女立即变出一把古筝，叮叮当地弹起来。

主人的心情大好，来到洗手间，刷牙，洗好脸，照照镜子，好像鼻尖上有颗“痘痘”。啥情况？触摸了一下镜子上的按钮。镜子马上变亮，让主人把脸放在指定区域拍照，然后又让主人伸出舌苔，再选几个最近身体状况的选项，镜面上立即弹出“诊断”，认为主人体内阳火上升，湿气偏重，需要保持充足的睡眠，还给了一份调理食谱。

看完身体，“健康镜”还显示了当天的天气，提醒主人外出是否需要带伞，同时还给了空气质量，显示PM2.5等指数。

洗漱完毕，吃完早餐。主人就去上班，车子是新能源小车，不需要限号，开

到半路，看见了街边的“冰激凌机器人”，选好口味，用手机支付一下钱，一个香甜的现场调制冰激凌就给了主人。

主人在一家新能源汽车上班，换好工作服，来到了操作室。工厂的流水线已经看不到人，都是一个个工业机器人，兢兢业业地干着活。

主人看了一下生产订单，订单都是外观颜色个性化的汽车，还有个订单是需要一辆彩虹色外观的汽车。

主人微笑着摇了摇头，对年轻人的审美表示不理解，随后，在电脑上输入了指令。不久，各个机械臂不断地给汽车喷漆，几乎每辆汽车的颜色都不一样，那辆彩虹汽车更是显眼。

中午休息时分，主人打开了手机，向在养老院的父母视频问好。母亲身体还行，父亲身体不好，行动很不便。

母亲说，不用担心，这边有机器人护理。父亲想上厕所，母亲对着护理机器人说，把老头子抱到洗手间去。机器人立即启动，用下臂抱住父亲的腰，上臂托住父

亲的腋下，父亲双手握住把手，护理机器人就把老人抱到了洗手间。

母亲说，这家养老院有很多护理机器人，有个老人，全身瘫痪的，话都说不清楚了，只有脑袋清楚有意识。怎么办？戴上“传感帽”，根据老人的意识，那个护理机器人就自动移动，把老人移动到护理床上，又自动折叠起来，变成一张轮椅，把老人送到了卫生间。

独居老人如果太寂寞也不用太担心，人工智能机器人YOBY是一个聊天解闷的好伙伴。围在YOBY身边的“顾客”里里外外有好几层，大家你一言我一语，不断抛出各式各样的问题“YOBY，你肚子饿了怎么办？”“电池是我最好的食物。”“YOBY，给我讲一个冷笑话。”“好的，从前……”

这个从北京来的机器人反应灵敏，能够对人类朋友的问题对答如流，还会撒娇、卖萌、伤心、生气。当批评它时，它会生气地扭过头，用身子背对着人说“不跟你玩了”；不过凭借着对触感和热度的反应，只要摸摸它的头或者挠挠它的脖子，它的表情马上会“多云转晴”，露出害羞和欣喜，还会在眼睛里显示几个浪漫跳动爱心。

傍晚，主人回到了家，打开门，“美少女”娇滴滴地向他问候，“机器宠物狗”上来撒娇，缠绕着主人的腿，主人拍拍它脑袋，它温顺地走开了。主人走到鱼缸旁，“机器仿真鱼”马上扑棱着游过来，数据显示，水缸水要换了。

吃完饭，洗漱完毕，主人听着美少女弹着“古琴”，和“阿尔法狗”下了三盘围棋，全输之后，安心上床睡觉了。

(摘自新华网)