

秦朔◎著

时刻

新全球化时代的
中国韧性与创新

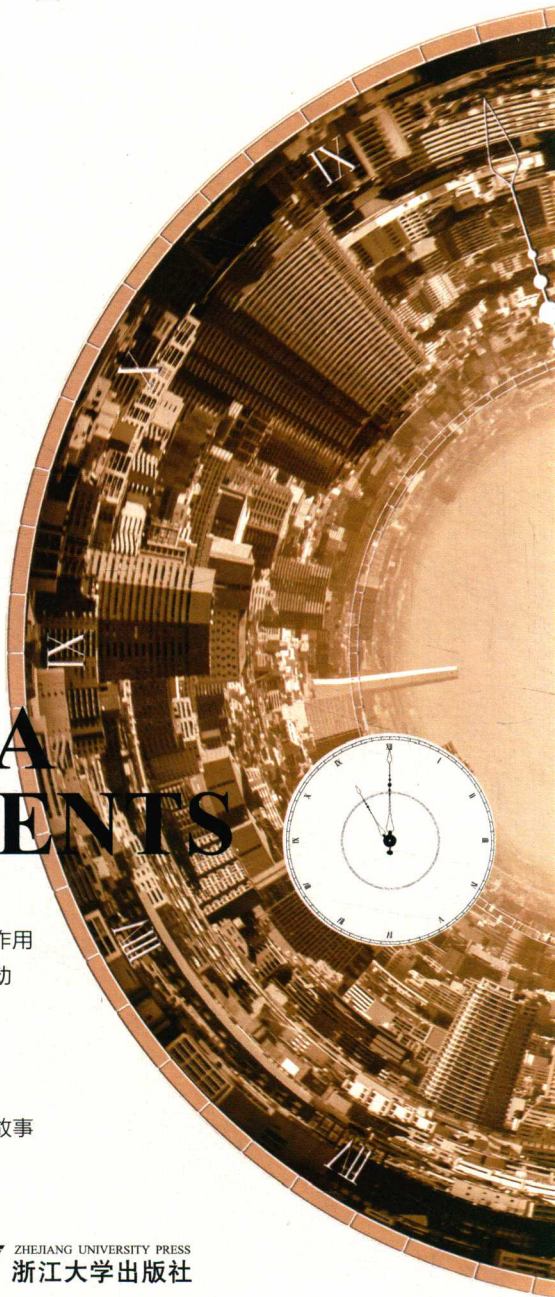
CHINA MOMENTS

聚焦变局之中的时代瞬间
思考中国商业文明的引领作用
重新认识中国与世界的互动

看中国企业和企业家们
如何拥抱新全球化时代 讲好中国故事



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

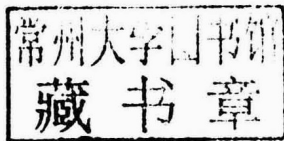


时刻

CHINA MOMENTS

新全球化时代的中国韧性与创新

秦朔◎著



图书在版编目(CIP)数据

时刻：新全球化时代的中国韧性与创新 / 秦朔著.
—杭州：浙江大学出版社，2020.6
ISBN 978-7-308-19857-8

I. ①时… II. ①秦… III. ①中国经济—经济发展—文集 IV. ①F124-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第001588号

时刻：新全球化时代的中国韧性与创新

秦 朔 著

-
- 策 划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑 黄兆宁
责任校对 程漫漫
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)
(网址：<http://www.zjupress.com>)
制 版 杭州真凯文化艺术有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 9
字 数 214千
版 次 2020年6月第1版 2020年6月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-19857-8
定 价 48.00元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式：0571-88925591；<http://www.zjdxcb.com>

中国企业与企业家精神的新起点

- 美团上市与新一代使命：世界级创新“中国造” /003
- 小米上市：没有爆米花的轰动，但低头时更接近成熟 /011
- 马云向后，张瑞敏向前 /019
- 告诉你一个真万达：创新往往都是被逼出来的 /028
- 有人以聪明为荣，有人以诚信为本，最后呢？ /039
- 中国巨石“入埃及”：一个有关韧性和弹性的故事 /048
- 跳出华为看华为：冷静就是力量 /060
- 华为折叠 /067
- 倾听任正非：我们究竟向华为学习什么 /075

迷惘之中的忧思与警醒

- 当前经济社会怎么看 /087
- 当前经济社会何处去 /098
- 我们到了最需要理性、自立和反思的时候 /109
- “民企之困”如何走向“民企之春” /118
- 我从不怀疑增长，只是担心发展 /132
- 别人可以读不懂中国，我们不能读不懂自己 /138

全球化浪潮中的中国

- 不要慌 /153
- 中国经济的下一个春天究竟在哪里 /163
- 中国经济的韧性到底在哪里 /175
- 大国心动：我们需要牛市，牛市需要怎样的我们 /185
- 中国“第一世界”的启示 /193
- 2019年之夏：雷声为谁而鸣，掌声何时响起 /200
- 中国的 PATH，能否超越美国的 FAMGA /209
- 无锚之境，需要一颗勇敢而平静的心 /219

中国商业文明的新维度

- 破局：他们3年干了30多年的事 /231
- 破壁：上下五千年也可以青春无限 /244
- 互惠经济学：一场商业世界观的革命 /253
- 当我们面对不曾想象的困难，更有机会拥抱自由的美好 /264
- 让有梦想的人活得比梦想更精彩 /273



中国企业与企业家精神的新起点

美团上市与新一代使命：世界级创新“中国造”

从“美国的是创新的”到“中国的是创新的”

当我们观察过去几十年科技公司的创新史时，不难发现这样一种现象：美国的就是创新的，就是世界的。

1955年出生的比尔·盖茨和乔布斯，在他们20岁出头的时候分别创建了微软（1975）和苹果（1976）。微软公司于1986年上市，苹果公司于1980年上市。

1965年，迈克尔·戴尔出生，他19岁创办了戴尔公司；1971年，马克·安德森出生，他23岁创办了网景公司；1964年，杰夫·贝佐斯出生，他31岁创办了亚马逊公司；1971年，埃隆·马斯克出生，他27岁和彼得·蒂尔一起创办了PayPal（贝宝）；1973年，拉里·佩奇和谢尔盖·布林出生，他们25岁创办了谷歌；1984年，马克·扎克伯格出生，他20岁创办了Facebook（脸书）；1977年，特拉维斯·卡兰尼克出生，他32岁创办了Uber（优步）；1976年，简恩·寇姆出生，他33岁和布莱恩·阿克顿一起创办了WhatsApp（瓦次艾普）；1983年，凯文·希斯特

罗姆出生，他27岁创办了Instagram（照片墙）……

电脑、软件和互联网是年轻人的世界。美国在这些领域的创新企业家二三十岁就开始改变世界。戴尔、佩奇、布林、扎克伯格更是在校园里就开始创业，他们的故事激励着全球无数的年轻人。

但全球商业创新的一个新时代其实已经开启。那就是：中国的是创新的，中国的是世界的。

“互联网女皇”玛丽·米克尔2018年5月发布了2018年互联网趋势报告。根据这份报告，在以市值计算的世界20大互联网公司中，美国有11家，中国有9家。这些中国的创新企业家，既有和贝佐斯同岁的马云、1968年出生的李彦宏、1969年出生的雷军、1971年出生的马化腾、1974年出生的刘强东，也有在移动互联网时代创造奇迹的新一代，比如王兴（1979）、张一鸣（1983）和程维（1983）。

更重要的是，中国互联网公司的商业模式，就其丰富性、创新性而言，在美国已经找不到对应物，它已显示出自己的独创特点。中国曾被称为“山寨国家”，现在“逆向山寨”已经出现，从新兴国家到美国，借鉴中国互联网公司模式的企业比比皆是。

当我们眺望改革开放后的中国企业家奋斗史，会发现从33岁创办万科的王石、33岁创办平安的马明哲，到40岁创办联想的柳传志、43岁创办华为的任正非，他们大致要经历十几二十年甚至更长时间才能享誉世界。他们三四十岁才有机会创业，因为和中国这个大市场“同步”，所以终能做成世界规模。到了21世纪——BAT（百度、阿里巴巴和腾讯的简称）和TMD（今日头条、美团和滴滴出行的简称）的年代——这些企业家有了两个“同步”，一是与中国同步，二是与硅谷同步。他们不仅立足中国大市场，而且致力于实现这个大市场的互

联网化。他们被竞争压力和海量用户需求所倒逼，产生了更多本土化的技术创新与模式创新。和20世纪80年代创业的企业家相比，更年轻的他们可以用更短的时间成就世界级的公司。

2010年成立的美团网，成立5年后和另一家知名O2O公司大众点评进行了战略交易，双方联合成立了美团点评公司，并于2018年6月22日向香港联交所递交了上市申请。从其披露的数据来看，2017年美团点评交易额达人民币3570亿元，有3.1亿年度交易用户数，交易笔数超过58亿笔，已经是不折不扣的互联网新巨头。美团点评在招股说明书里有一句话：“我们是全球服务业电子商务模式的创新先锋。”这句充满志气和自信的壮语，真可谓“少年心事当拏云”，它代表了新一代中国企业家的抱负，那就是让世界级的创新越来越多地由中国创造。

中国机遇 + 美团创新

为什么美团点评这样的公司能这么快走向公众市场，并很快成为世界级独角兽？答案是“中国机遇+美团创新”。

所谓中国机遇，具体到今天，就是中国服务行业线上化、数字化、现代化的新机遇。如果说在前一个时代，商品销售的数字化、线上化机遇造就了淘宝、天猫；在未来，服务业是更大的市场，也将创造出前所未有的明星公司。只不过服务业的数字化需要线上线下同步发展，而线下的万里长征要一步一步走，所以道路会更加漫长。

服务业的线上化，目前比例最高的是电影票务（80%线上化率）和高铁票务（90%线上化率）。以美团点评的核心业务外卖来说，2017年中国餐饮业收入接近4万亿元，预计2020年将突破5万亿元。美团点评的招股说明书显示，2018年每天的餐饮业订单量在3亿单左

右，线上订餐占比不到10%，即不到3000万单。随着餐饮业规模的增长，线上订单比例和客单价同步增长，在线外卖市场未来还有巨大的成长空间。

当餐饮行业更充分地实现线上线下一体化的时候，通过数据挖掘，就能知道每个顾客的偏好，从而提供千人千面的推荐服务，“让每一个胃都得到尊重”。这是美团在需求端的价值。在供给端，正如美团点评在做的，通过为商家提供B2B服务，从种植养殖、采购、运输、库存管理、菜品设置，到最后的成品、半成品售卖，将整个供应链更有效地整合，来提升行业效率。在美团看来，未来的餐厅，是堂食、外卖、线上点餐、零售（半食材化、完全食材化）“四位一体”，更多依靠数据来驱动，依靠线上智能系统和线下的及时配送体系来实现。

美团点评的创新在哪里？举一个技术上的例子。外卖看起来很简单，没有什么技术含量。其实，几百万户商家、几十万名送餐骑手、数以亿计的用户背后，是美团点评上万名工程师和技术员日夜不息的研发，是强大的AI技术和系统运营能力。

美团点评的外卖系统，最早是用简单的人工运营规则，然后是用离线机器人的方法，现在是用深度学习支持的自然语言处理技术执行文本分析、语义匹配及搜索引擎排名，以便在用户搜索时返回最相关的商家及服务。顾客点餐，系统估算时间后，要做配送路径优化，快速搜索到底可以朝哪个方向走，配送给哪个骑手是可行的，然后做回归分析，最后再做迭代优化。此外，大规模的实时优化、秒级计算完成后，可能又会有变化，比如某个用户突然在某地又下了订单，这就导致之前的最优解失效，系统马上又要做出适应性改变。

这就是美团式的中国创新。在本质上，它是客户驱动型的创新，是海量客户的驱动。至2018年，美团点评在高峰期每小时要支持29亿次的路径规划算法，在平均55.2毫秒内计算出97%的最优配送路线。美团构建了一个高度可扩展且能够快速迭代的SOA（面向服务架构）基础设施。

对比一下美国市值最高的餐饮配送网站Grubhub，其市值在100亿美元左右，每日订单40万单左右，不到美团点评的2%。设想Grubhub突然要支撑50倍以上的业务量，那么其整个技术系统的安排和逻辑都要被颠覆。所以，表面上简单的生意，一旦乘以一个巨量的数字，其对技术的要求是完全不同的。这也是美团点评这样的互联网公司在投资印尼的Go-Jek和印度的Swiggy等电商服务公司时，感觉如同握着牛刀杀鸡般轻松自如的原因。

在外卖之外，美团点评已经进入了打车、共享单车、电影票、酒店、景点门票、亲子、KTV、结婚等200多个品类的生活服务领域，特别是那些规模最大、频次最高的服务品类，把商家和用户粘连起来，建设好围绕商家和用户所需要的各类设施。根据智研咨询发布的《2019—2025年中国电商零售行业市场竞争现状及未来发展趋势研究报告》，2017年网络销售额占社会销售总额渗透率为19.7%。而服务行业的线上运营刚刚开始，估计3到5年后才会达到和实物电商一样的渗透水平，可以预料，美团只是刚刚开始分享中国服务升级、服务在线化、服务现代化的红利。美团未来的发展空间就在这里。

企业家精神：既往不恋，纵情向前

在谈到自己的战略的时候，美团点评的招股说明书里是这样表述的：“为更多的消费者提供更多的服务，为更多的商家提供更多的解决

方案，持续进行技术创新，有选择地寻求战略合作、投资和收购。”这几个“更多”显示了美团的勃勃雄心，它要做一家世界领先的生活服务电子商务平台。不过，美团也因此一直受到业界质疑：面对那么多竞争对手，可能在每个品类都做强吗？何时能够实现规模化盈利？

美团点评自己的回答是：“美团点评平台自我强化的网络效应及相关经营优势使得美团点评能够在用户黏性不断增长的情况下依然保持低用户获得成本进行有效竞争。”“我们的优势在于——显著的规模与网络效应，刚需、高频服务领域中家喻户晓的品牌，覆盖消费者生命周期价值的一站式平台，助力商家取得成功的多元解决方案，最大的同城即时配送网络，专利和创新技术，富有远见及强大执行能力的管理层。”

而从最近二三十年互联网巨头的历史看，美团点评的发展，暗合了一些成就大业的关键因素：

1. 用户的偏好才是企业的边界。阿里巴巴和亚马逊一开始经营的品类也不多，但最终都采取了全品类的覆盖战略。美团要做一站式的平台，不可能循规蹈矩、自我设限。事实上，美团在所有新进入的品类中都能迅速对原有的领导者提出强有力的挑战。

2. 有远大未来的企业往往暂时不考虑当前控制的资源条件。它们不是根据现有的资源，在A、B、C、D中选出一个答案，而是从未来的大趋势中发现自己可能拥有的最大机会（The best dream wins），由此开始补充自己还没有的资源。亚马逊用世界上流量最大的河流来命名自己，阿里巴巴创业时就提出“让天下没有难做的生意”，这都说明了想象力的价值。美团曾经提出要

做“服务业的亚马逊”，听起来是天方夜谭，但正是这个“大未来”引领美团不断刷新了人们的认知。

3. 坚持在低毛利环境下提供高价值服务，以此建立竞争壁垒。从商业模式角度看，本地生活服务的显著特征是毛利率极低。“由俭入奢易，由奢入俭难。”美团创立之初就制定了“三高三低”的原则：高品质、低价格；高效率、低成本；高科技、低毛利。美团的商业模式是通过规模实现盈利，而规模的基础，既包括需求的数量、频次和刚性程度，也受服务价格的约束。用科技普惠大众，虽然毛利低，但当美团实现每天服务几亿人次、十亿人次的时候，其商业模式的价值和威力将毕现无疑。因为“三低”，美团至今仍保持着艰苦朴素而又坚韧不拔的精神，王兴没有独立办公室，出差住经济型酒店。很多和美团高管接触过的人都评价他们有“清教徒精神”。

深度思考，能够洞见未来，超越暂时的资源约束的局限；通过脚踏实地的奋斗，能锻造强悍的执行力和灵活反应能力。美团点评这种“顶天立地”的公司，在激烈的竞争中将有更多赢的机会。招股说明书中说：“在用科技帮大家吃得更好、生活得更好的道路上，我们既往不恋，纵情向前。”最后这八个字，王兴曾多次使用，足见真正让美团牵肠挂肚的，不是昨天和今天，而是明天。一切都才刚刚开始。

做改变世界的新一代

在美团点评的身上，我们看到了中国经济转型、消费升级的新信号，即把数字化、智能化的力量深度融合到国民经济之中，提升各个行

业的效率，造福人民的生活；我们也看到了新一代互联网英雄的远大抱负、创新精神和百折不挠的拼搏勇气。

王兴是福建龙岩人。父亲对他有很深的影响。父亲是家中四个孩子中的老大，高中就辍学，摸索如何种田养家糊口，担负家庭的责任。改革开放后他办了水泥厂，后来做成当地最大的水泥企业。

在接受外媒采访时，王兴回忆说，他父亲在龙岩经济开始发展的好几年前就说，将来中国制造的隧道和桥梁都会用到他生产的水泥。“他说的时候神情非常严肃，但我看到了他身上的那种自豪感，”王兴很动情，“他曾经为国家的建设做出了巨大贡献，如今，该轮到我了。”

在和母校清华大学校长邱勇交谈时，王兴说，他有一个小目标，就是到2021年清华110周年校庆的时候，美团点评可以朝着建设世界一流企业的方向迈进。

美团点评上市是移动互联网时代中国新兴互联网公司的一个“成人礼”，成年后的企业将面临更大的挑战、更复杂的商业环境，也需要更多的耐心、远见和执行力。

但比起财富数字，美团点评更大的价值可能在于，它让我们看到了世界级创新“中国造”的新的可能。父辈们在中国制造中流了无数血汗，今天的新一代理当奉献出更多的聪明才智、热忱和创造力，用新技术、新模式助力“中国制造”成为“中国创造”。

“做出你想在这个世界上看到的改变。”（Be the change that you want to see in the world.）甘地的这句话是王兴所喜欢的格言。你觉得世界应该是什么样子，改变应该怎样发生，就不要等待别人让它发生，你可以积极地去促成改变。改变世界，也在这个过程中成就一个更好、更理想的自己。

小米上市：没有爆米花的轰动，但低头时更接近成熟

2018年7月9日，小米创立8年后在香港成功上市。这标志着资本市场对移动互联网时代中国新一代领导性公司的认可。

我数了数，我家的小米产品有电视、智能摄像头、移动电源、夜间感应灯、温度计、太阳镜、手机，还有通过米家App买的一件衬衫。和“米粉”比这些产品真的不多，但同时有这么多个品类，家里也没有第二个品牌能做到。

小米标准 (Xiaomi inside)

我在品牌方面有过不少研究。我觉得21世纪的品牌有三大类型。第一种是杰出品牌，是20世纪延续下来的传统，强调高品质、聚焦和专业性，比如茅台、格力、同仁堂；第二种是超级品牌，比如苹果、谷歌、微信、支付宝，它们是互联网时代的产物，基于核心产品建立起平台与生态，扩延范围很广；第三种是新潮品牌，很多是速生的，但速生也可能速朽。

小米的奇特在于，作为智能硬件、互联网、新零售的三合一“新物种”，它同时也是杰出品牌、超级品牌、新潮品牌的三合一“新物

种”。小米手机、电视是杰出品牌，小米互联网服务、电商、零售是超级品牌，小米生态链上则有很多新潮品牌。这是全世界从没有过的商业模式。但在互联网、物联网背景下，在从产品导向到用户导向的背景下，在从物质主义到物智主义、越多连接越有价值的新生活背景下，小米正把它变成现实。这需要多方面的能力，比如设计、品质、连接、高性价比，最重要的是和用户交朋友。所有这些共同构成了一种标准、一种品位、一套方法，可以应用于硬件、软件、服务等方方面面。PC时代有“intel inside”^[1]的说法，在物联网时代，“Xiaomi inside”事实上已经开始。

2018年，我曾和蔚来汽车创始人李斌交流，他说小米将是未来10年内最伟大的公司之一，小米在商业模式和经营用户方面已经超过了苹果。李斌的理由是，商业竞争的本质是经营用户，因此用户体验将是最重要的护城河。只要用户的心跟你在一起，即使你有这样或那样不完善的地方，如果你能快速修正，也会获得用户的认可。在用户和社群的经营方面，小米走在了时代最前面。在上市敲锣那一刻，小米专门请了“米粉”一起上台庆祝，这正是它长期坚持的“和用户交朋友”理念的体现。

几年前我问过马云，BAT这样级别的下一个是谁？他说，后面总会有人的，是不是雷军，谁知道呢？他不确定，但当时他只提到了雷军。这一次小米上市，马云也做了投资。

马云衡量互联网公司的最终价值时，强调的指标是“规模化盈利能力”。挣小钱不难，高利润率也不难，难的是利润规模化并持续成长。小米创业8年，收入过千亿元，经营利润过百亿元，规模化盈利能力已经

[1] 英特尔公司在其主机上粘贴的标志，旨在告知消费者带有这个标记的主机主板装的是 Intel 的处理器。