



万科梅沙书院 9月扬帆起航

Vanke Meisha Academy is an international school which is founded by Vanke Educational Development Foundation with Shenzhen Middle School as the constructor. The study period lasts for 3 years. There are 30 classes in VMA with 1050 study vacancies available. The class will begin at 6th, September of 2015 officially.



王石 荣誉院长



王占宝 院长

万科梅沙书院是万科教育发展基金会举办的国际化学校，委托深圳中学办学，学制三年，规模30个班，最多提供1050个高中学位，2015年9月6日正式开学。

- 18,000 square meters international environment
- Progressive innovative educational ideas
- Experienced foreign teachers team
- Effective courses which are globally certified

- 1.8万平米国际化教学环境
- 海外先进的创新教育理念
- 强大雄厚的外籍师资力量
- 紧凑高效的国际认证课程

办学定位

Nurture Chinese minded global citizens and leaders!
培养具有中国精神的世界公民与领袖人才！



SUCCESSFUL FUTURE THROUGH CREATION!

院训

创造成就未来



深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心 vma.vanke.com

卷首语 / Foreword

2015年的夏季例会上，部分总经理反映员工士气不高：“士气有点问题”“感觉一些员工士气比较低”“万科员工本来是很骄傲的”“士气需要提高”……

有意思的是，当时主要一线公司都秀出了半年业绩，深圳、北京、上海半年签约额均过百亿，并且总部以及一线公司在商办、度假、养老、教育、家装等多领域都在开展试错探索，团队干劲满满，万科物业改制和合伙人机制推进顺利。

但为何士气成问题呢？

还是未来的不确定性。房地产行业虽然在上半年陆续迎来利好，但进入白银时代大势不变。按传统打法，钱不再好挣了，而新业务的拓展并不能立即见效。此外，上半年股市牛气冲天，市场人心浮躁，企业争相上市，职场谈股论金，各种股市微信群、QQ群热闹异常，“内幕”消息满天飞。“互联网+”“入口”“社区O2O”“大数据”“云计算”等概念混合成一股旋风。傍上这些概念的企业一飞冲天，成了风口上的一群“猪”。

与这些风口上的得意者相比，万科显得“传统”，埋头做业绩，新业务低调试错，没什么故事可讲。问题是，牛市来了，万科就一定要讲故事吗？还是脚踏实地服务客户，

做好经营，着眼未来十年的发展？

这在数月前似乎还是一个问题，但在本刊物出版的时点，市场已给出了答案。过山车一般的行情后，那些风口上的“猪”纷纷掉下来。飞的越高，摔得越惨，只恨当初没生出一双翅膀。

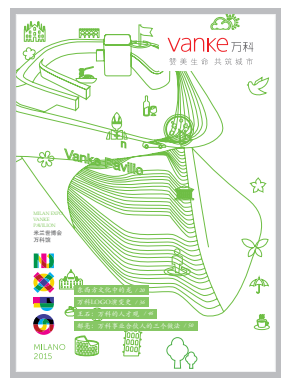
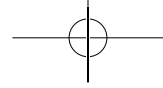
年初以来，王石多次在公开演讲中，告诫大家别去盲目追捧“大数据”“互联网+”概念，数据都没有，BIM尚未普及，谈什么大数据？至于是“互联网+”还是“+互联网”，在O2O概念开始暗淡的今天，答案也很明显了。

8月的NP16新动力营上，郁亮也告诫新人要“埋头干活”“相信每一分耕耘都有收获”：大家被‘互联网+’的风口吹到天上去了，最后风停的时候怎么办？而且风也不会总刮，人生又很漫长……

我们把这些观点发在微信公众号上，得到了广泛的认同和转载，不管宏观形势和行业如何变化，对于具体的一个人而言，脚踏实地、埋头干活、回归经营和业务本质，是永远不过时的工作态度。“人才是万科的第一资本”背后，是“老实人不吃亏”的工作氛围，我们相信一分耕耘一分收获。

文 / 万科周刊编辑部

一分耕耘
一分收获



王石：中国改革会越来越向民间开放

2015年7月2日，王石在出席“亚洲大学赛艇行·西安交大站”活动时，用自己参选亚赛联主席的例子说明：中国改革现在虽然还存在一些障碍，但整体趋势会越来越合理，越来越向民间开放。



二万合作：看郁亮王健林笑对记者刁钻问题

2015年5月14日，万科与万达在京宣布建立战略合作关系。各路媒体记者蜂拥而至，刁钻尖锐问题层出不穷，且看郁亮王健林在现场如何应对。



爆笑！听四川话解读万科新LOGO

万科新一代企业标识发布，想知道万科新标怎么来的吗？扫一扫二维码看趣味解读视频。



万科物业新标亮相，睿服务 2.0：比 Uber 更 Uber

万科物业成立 25 周年之际，正式启用了新的企业标识 (LOGO)，展现自身“更新、更好”的创新追求。万科物业首席执行官朱保全还亲自发布了睿服务 2.0 产品，将新技术应用与物业管理深度融合。



中国大陆首只公募 REITs，投的就是这儿

2015年6月26日，中国大陆首只公募REITs——鹏华前海万科REITs正式公开发售。REITs，即房地产信托投资基金。简单说，就是大伙凑份子投资房地产。但中国大陆首个REITs的投资标的——前海万科企业公馆，你见过吗？



王石：“中国式模仿”已经到头了

中国现在面临的问题是，在一定程度上你会发现你可跟随的目标没有了。在你没有创新精神，但你也必须创新的时候，你会感到非常痛苦。



万科正研究“定制版装修房”

装修话题好火热，万科在做什么？偷偷告诉你，定制版装修房！



视频 / Video

01 专栏 / Column

- 06 第一性原理：如何帮客户省成本
- 08 中国大型企业还能创新吗？
- 12 物业行业需要更多阳光

02 封面报道 / Cover story

- 16 米兰世博迎来东方“盘龙”
- 20 东西方文化中的龙
- 34 万科馆“龙·计划”
- 36 万科 LOGO 演变史
- 39 LOGO：从图腾崇拜到眼球消费

03 前沿 / Prospect

- 46 王石：万科的人才观
- 50 郁亮：万科事业合伙人的三个做法
- 54 万科怎么做养老：智汇坊案例
- 58 万科三好来拜年——地产业首个朋友圈广告诞生实录
- 64 健康之跑，乐而非赛——万科为啥办乐跑？

04 讲堂 / Lecture

- 70 凯文·凯利给万科管理层上的一课
- 78 U+ 国际青年公寓的经验
- 82 易盟傅彦生：家政 O2O 是利器还是浮云？
- 86 万科管理层对话李彦宏

05 人文 / Essay

- 96 一位日本人在中国雪地里头的三年
- 98 那栋异国他乡的房子
- 100 屋檐下事
- 102 1992 万科年会：王小二落选乡长

06 书评 / Books

- 104 企业缘何死于优秀？
- 106 可怕又可敬的华为
- 109 荐书



世博 / 14



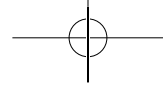
赛艇 / 44



乐跑 / 66

主办：
万科企业股份有限公司
主编：陈公正
编辑及记者：汪小汉
发行及行政事务：黄芳
地址：深圳市盐田区大梅沙环梅路 33 号万科中心
电话：(0755) 2219 8000-62113
传真：(0755) 2553 1696
邮编：518083
投稿邮箱：weekly@vanke.com
万科周刊微信号：vankeweekly
广告合作：(0755) 2560 6666-67210

视觉包装：志成广告
承印：雅昌文化(集团)有限公司
工本费：15 元



如果想用更低的成本做一件事，你下意识的反应是看看成本低的人怎么做。但这种做法隐藏了一个陷阱，你真的从零开始考虑产品的成本构成了吗？且看 Musk 运用“第一性原理”，回到问题原点，诊察每个元素，降低电池成本，造出 Tesla。

如何帮客户省成本 第一性原理

PayPal 贝宝（最大的网上支付公司）、SpaceX 太空探索技术公司、环保跑车公司特斯拉（Tesla）以及 SolarCity……这些极具知名度的公司是都是“钢铁侠”Elon Musk 所创，他领导这些企业开展了一系列卓越创新，改变了人们的生活。现在 Musk 又在构想超级高铁 Hyperloop 系统。

Musk 为何能做出这些卓越的创新？他自述是因为他遵循“第一性原理”的思维方式。但“第一性原理”是什么意思，我们怎么借鉴并应用到自己的生活、生意和项目中？

Musk 在接受美国著名电视主持人、互联网创业者 Kevin Rose 的采访时说，把不可能变成可能的秘密武器就是他一直以来的思维模式：第一性原理。第一性原理是什么意思？我们又如何将其运用到我们的生活、商业还有其他的事情中呢？

最近 Musk 接受 Kevin Rose 采访时说：

“我认为根据第一性原理，而非类比来进行推论非常重要。我们在生活中经常通过类比的方式进行推论。这样做的原因是之前有类似的事情发生，或者有其他人在做类似的事情。这只是一个主题的微小的迭代。”

这意味着，我们通常从事已经存在的事，并在那个范式（paradigm）之内进行创新。在创业的国度里，创业者创造了“儿童版 Pinterest”，“黑客版 Foursquare”。在设计领域，我们总是趋向于围绕着当下流行风格去设计。对于编程的工作，我们大多数情况下都是与其他程序员使用同一工具，以同一种方式去做这件事儿。

这种思维方式并非全无可取之处。如果我们了解这些类比的对象，而且深谙此道，那么用类比的思维方式进行推论可以剔除很多糟糕透顶的想法。但如果一个问题需要深度创新才能得到有效解决，那么类

比的思维方式就没有多大用处了。

“第一性原理”是量子力学中的一个术语，通过一种物理视角来观察这个世界，意思是将事物拆解到最基本的原理，从那个原点重新出发。当然这样会死更多脑细胞。

有些人会说现在的电池组真的很贵，而且它会一直贵下去，因为它过去一直就是那么贵。人们说电池组每千瓦小时要烧掉 600 美元。未来不会有什么改善。

有史以来，成百上千的权威人士都声称一个行业、一个设计图样、一个实体或者一个想法都已经达到了它的顶峰，再也无法改善。在这种思路的影响下，电池组再也没有改进的空间，或是以更低的成本生产出来。这些人说的话都被汹涌扑来的创新证明是无稽之谈。当巨大的改善空间仍然存在时，他们还在预言微小的变化。

所以从第一性原理中，我们可以说：电池的原材料构成都是什么，

有史以来，成百上千的权威人士都声称一个行业、一个设计图样、一个实体或者一个想法都已经达到了它的顶峰，再也无法改善。这些人说的话都被汹涌扑来的创新证明是无稽之谈。

这些材料的现货市场价值是怎样的。电池是由碳、镍、铝、其他用于分离的聚合物和一个金属罐组成的。如果我们将这些全部打碎至基本原料，去伦敦金属交易所购买这些金属材料，价钱是多少呢？难以置信，现在电池的价格居然是每千瓦小时 80 美元。当然，你要找到聪明的办法把材料弄到手，并把它们聚合成电池的形狀。这样你就拥有了任何难以想象的低价电池。

与其将已存的事实作为思考的出发点，我们不如将问题分解至最基本的原理和事实，然后逐个诊察。即使问题已经解决，我们还是回到最基本的元素，重新诊察是否有更好的解决方案。

Musk 在采访中提到，他将电池组分解成最基础的材料组成部分：碳、镍、铝、其他用于分离的聚合物，和一个盒子。这些都是电池组最基本的组成元素，是形成一块电池的最基本事实和原理。从这个点出发，每个部分都可以优化、改进，最终的优化程度取决于人的聪明才智。

在这个案例中，类比推论的思维方法会告诉你：造一个电池组的

花费是每千瓦小时 600 美元。我们需要根据这个安排预算，这意味着要像其他人已经做的一样设立机制，购买材料，因为那就是目前的最新进展。

上面的案例可能不太适合你理解“第一性原理”，除非你是一个深度痴迷电池组的工程师。不妨看看下面的案例。

< 案例一 > 你的问题：设计一个网站，让客户以更低的价格购车，并负责配送，以减少汽车代理商和讨价还价给客户带来的痛苦。

类比思维：用户从代理商手中买车。也许网站可以提供在线通道让客户与汽车销售人员沟通，他们可以通过在线沟通来讨价还价。客户可以从代理商那里提车，或者让销售人员配送。

“第一性原理”思维：如果客户购买新车，我们需要保证新车在这里是最低价。自己造车怎么样？如果这个不可行，或者不够经济，我们直接从汽车制造商手中买车，绕过中间的代理环节呢？

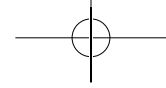
< 案例二 > 你的问题：设计全世界最轻、最漂亮的邮件 APP。

类比思维：Gmail 有一个非常炫酷的邮件界面，但是不够小。我设计一款与 Gmail 相似的界面，然后减少一些功能，只用黑色与白色？

“第一性原理”思维：邮件需要用户发送信息给别人，然后让对方知道。最轻的邮件 APP 应该只做这两件事儿。我需要一些巧妙的设计手法确保这个 APP 仍然有趣，而且对用户是实用的……

采用“第一性原理”的思维方式，会保证你的解决方法是最聪明、最简单可以行的。这也许会带来让人惊叹的创新。与类比思维方式相比，“第一性原理”思维方式是一个更艰难的路径。一个问题现在成为了 100 个问题。但如果你正在做一个对你来说很重要的事情，这个艰苦的思考过程是值得的。

现在这么多聪明的人都在做相似的事情，不管你从事什么行业，对你来说，能够成功创新的最容易方法就是用“第一性原理”去思维。



文 / 陈玮

中国大型企业 还能创新吗？

过去5年来，中国企业产生了很多创新的产品、服务和概念，令人振奋。但大部分耳熟能详、家喻户晓的创新产品、服务和概念几乎都来自规模较小的公司。

中国不乏大型企业。这些大公司能人多、实力雄厚，应该产生更多的创新产品和服务才对，但为什么事实正好相反呢？

我们在中国的研究和实践表明，软件而非硬件才是中国大型企业创新的最大敌人。这些企业不缺研发资金、人才和设备等硬件条件，他们的致命伤在于思维定势、组织模式、领导行为、文化和价值观等等。

一、“一切唯上”的文化扼杀了创新

等级体系造成的“唯上”是可以理解的，但过度“唯上”就扼杀了创新。

过度“唯上”的企业，明显的

特征是大家都等着老板发话，凡事揣摩领导的意图，生怕犯错误。“一切唯上”的企业，员工不敢把真相告诉老板，有创新的点子会先琢磨老板怎么想，然后再决定是否与组织分享。就这样，员工很多的真知灼见和创新点子就被扼杀在摇篮里了。

在我们的创新研究中，这种组织被定义为“创新专制式的组织”。这种组织的权力集中在最高层，只有少数人决定哪些是创新的点子并分配资源加以应用。

在这种“一切唯上”、等级森严的组织模式中，来自客户、具有高度创造力的一线员工和基层领导者的信息和点子被层层过滤，组织中的信息不能纵向有效流动起来，因而影响了整个组织的创新活动。

在这种“一切唯上”的组织中，领导不发话，员工很难主动地发起一些事情。久而久之，组织中自动自发的举措都由领导发起。如果拥有一个乔布斯这样的领导，那问题似乎也解决了。但事实是



本文摘自《中国企业靠什么“赢”》一书，作者陈玮。

软件而不是硬件是中国大型企业创新的最大敌人。它们的致命伤在于思维定势、组织模式、领导行为、文化和价值观，等等。

我们并没有拥有这么多乔布斯啊！

我们发现，另外一种组织模式是“创新民主式的组织”。在这种组织中，权力似乎分散在整个组织，很多人有责任和义务进行创新，人们可以决定他们支持怎样的点子并根据这种支持来分配资源。

谷歌似乎就是这样的组织。它倡导平等、授权、自下而上、打破特权阶级。它鼓励员工平等、自由地去做他们最有热情投入的创新，并为员工提供足够的空间和时间。例如，谷歌给技术员工每周一天的时间从事自己喜欢的项目或技术工作。

要打破“一切唯上”的文化和行为，各级领导者需要更加有效地领导创新。例如创新型组织的各级领导者重视澄清组织的愿景、目标和战略，因为这是任何有序创新的基础。而在中国，根据我们的研究，有65%的各级领导者无法创造这样的明确性。又比如，创新型组织的领导者尽力创造灵活性，以促进创新点子的产生和被接纳，并且减少不必要的限制创新的条条框框和规章制度。但在中国，我们研究发现，大约有62%的各级领导者无法为员工创造这种灵活性。中国企业各级领导者的民主型领导行为也是最少的。根据我们的研究，中国企业各级领导者主要的领导行为是发号施令、循循善诱和爱兵如子，但很少有真正意义上的民主式的领导行为。拥有民主型领导行为的领导者常常假设员工中蕴藏着很多智慧，各级领导者不遗余力地催化和引导员工集思广益、头脑风暴，以鼓励员工自动自发地贡献他们的聪明才

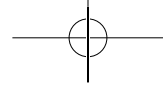
智。这种领导风格和行为也在相当程度上打破了“一切唯上”的组织文化，大大促进了创新点子在全公司的自由流动。

二、最高层领导 离客户太远

中国大型企业的最高层领导通常管理着非常复杂的业务和矩阵式的组织体系，多业务、多区域、多渠道、多客户群体，犬牙交错。他们跑马圈地、收购兼并、海外扩张、资本运作、排兵布阵、管理变革。这些大事已经把他们的时间和精力消耗殆尽，很难抽出时间真正接触、了解并理解客户。

大量的并且常常是低效的内部会议也使他们心力交瘁，首尾不能兼顾。高管们的位子越来越高，但离客户却越来越远，更不用说对客户的洞察了。大型企业的最高层领导负责制定并沟通战略。但如果缺乏对客户的洞察，他们怎么可能制定出恰当的战略？上行下效，如果最高层领导离客户很远，那他们将如何从意识、文化和行为上塑造以客户为中心的创新型企业？

在接触和理解客户方面，全球领先企业的CEO为我们做出了榜样。第二次担任宝洁公司董事长兼CEO的雷富礼，一直要求将对消费者的理解置于所有决策的中心。雷富礼曾经再造了宝洁的市场研究体系，投资数十亿美元对消费者进行浸透式研究，即进入消费者的家庭，与消费者生活在一起，与他们一起去商店购物，并成为他们生活中的



一部分。宝洁大量的创新，都是在对消费者深刻理解的基础上产生的。雷富礼自己以身作则，每月至少与消费者见面一次。他认为，每次他都能学到一些新的东西，可以应用于工作上。

星巴克的 CEO 舒尔茨前几年去韩国开展市场调研。他在韩国发现了智能手机对未来消费需要的影响。他率先领导将“星巴克客户忠诚计划”和移动互联网联结起来，使客户可以用智能手机进行电子支付。

社交媒体的迅猛发展也为 CEO 们接触客户提供了新的渠道和方法。英国维京集团的创始人和 CEO 布兰森在推特上有 240 万粉丝，在脸谱上有 25 万，在 Google+ 上有 290 万个粉丝。他通过这些社交媒体与客户沟通互动，并且建立体系对客户的问题和需要进行迅速反应。

接触客户、产生对客户的洞察力，已经成为全球 CEO 的共识。根据 IBM 对全球 CEO 的研究，有 73% 的 CEO 表示要在产生客户

洞察力方面进行大量投资。有一位 CEO 说：“每个客户都有我们需要了解的不同特质。要管理这种复杂性，我们必须是一只‘数字化的猎豹’——快速、饥渴，而且干练。”

有意思的是，当年 IBM 的郭士纳就发起过一个“熊抱”运动，他要求 IBM 最高层的 50 个领导者每周拜访 5 个客户，然后写一份拜访总结交给郭士纳。

显然，大量的全球 CEO 们都认识到，能否产生对客户的洞察，已经成为企业是否能赢的关键。他们正在想方设法接近、接触、理解客户，与客户合作，试图产生独特的客户洞察。

中国大型企业的高管们不仅自己需要多多走出办公室，多花时间和客户在一起，而且需要建立体系、塑造文化，改变企业的心智模式，以大力驱动亲近客户、研究客户，推动建设以客户为中心的创新型组织。

上行下效，如果最高层领导离客户很远，那他们将如何从意识、文化和行为上塑造以客户为中心的创新型企业？

因此，要想有效实施创新，高层一定要达成共识，允许试验和犯错，确保创新活动的独立性和自主性，同时引进或提拔关键人才，培养创新所需要的新能力，以持续推动创新。

三、有创意和创新但无法实施

有了具有创意和创新的产品、服务或模式，皆大欢喜。但问题来了，如何把它变成现实？

如前所述，中国大型企业实力雄厚、资源充足、兵多将广，因此每年产生的创新也不少。但如果真正衡量有多少创新转化成了生产力，结果却让人感到非常沮丧。原因何在呢？总体来说，中国大型企业在实施创新方面的经验不足，因此兴师动众，投入巨大，但结果常常是劳民伤财，效果不佳。效果不佳的原因可能有很多，例如：

→ 让老人去干新事，结果思维定势限制了创新的实施。

→ 实施创新的团队缺乏必要的自主性，受到固有体系的强烈干预，因此无法有效落实创新。

→ 未能有效处理核心业务和创新业务之间的关系，造成左手打右手的情况。

→ 缺乏实施创新所需要的新的能力，特别是领军人物，造成实施的失败。

因此，要想有效实施创新，高层一定要达成共识，允许试验和犯错，确保创新活动的独立性和自主性，同时引进或提拔关键人才，培养创新所需要的新能力，以持续推动创新。

大型企业实施创新本来就是一个世界性难题，中国的大型企业要实施创新则面临更大挑战。但在环境加速变化、竞争日益激烈的今天和明天，中国的大型企业如果不推动创新，不持续追求变革和转型，不勇敢地再造自己，无异于温水煮青蛙，慢慢等死。

中国大型企业在创新方面要做的事情很多，但关键点在哪里呢？

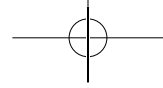
1、企业的最高层需要明确组织的愿景、目标和战略，以及创新的重点领域和方向，指导企业大量的创新活动。

2、从最高层领导做起，以身

作则，观察客户、倾听客户、理解客户，产生对客户的洞察力。同时培养有利于创新的领导行为，多鼓励集思广益、信息点子的自由交流、允许试验并适当容忍犯错、强调持续改进等等，从而打造以客户为中心的创新文化和组织。

3、通过流程优化、政策发布、资源投入等措施，在组织中大力推进群众性创新社区的建立，充分发挥员工中天然的、旺盛的创造力。同时将自上而下的创新举措与自下而上的创新活动有机结合起来，将公司内部的创新活动与公司外部的创新活动有机结合起来，以提升创新活动的效率。

中国巨大的市场机会、中国大型企业雄厚的资源实力为创新突破提供了无限的想象空间。只要勇敢行动、不断尝试并总结，中国大型企业一定能够在创新领域后来居上。（陈玮现任万科执行副总裁兼首席人力资源官）



文 / 朱保全

更多阳光 物业行业需要

- 一、物业管理的本质是对建筑物的打理；
- 二、以资产的价格衡量物业工作的价值；
- 三、用数据与信息化技术整合社区资源；
- 四、劳动密集行业的关键是盘活生产力。

今年央视的3·15晚会，主题是“阳光下的消费”，我觉得这个主题对我们物业管理行业特别有意义。

房子，可能是许多中国老百姓一生所有“消费”中的头等大事。购房是个百万元级别的消费，房屋打理得好不好、小区管理是否有序、电梯维护是否到位、消防设备是否维护正常等等，不仅直接决定了居住体验的好坏，更关系到消费者“第一资产”的保值增值，甚至和消费者生命安全息息相关。

房子绝不是买完了就万事大吉的，后期的使用维护更是关键。对于后者，物业公司在其中的角色至关重要。万科物业一直认为物业管理并不仅仅是表面上的把地扫干净、垃圾及时清理，其本质应是对建筑物的打理，其工作价值的唯一衡量标准应是业主资产的相对价格。物业公司替业主把房子及其附属设施维护到位，维护好环境与秩序，通

过社区文明活动促进邻里和谐，敢于对违反业主公约的不文明行为说不，这些努力会综合体现到房价上，业主（消费者）将最终受益。

举个例子，过去人们常说万科物业好，是说万科物业的品质好、业主满意度高，我认为这些并没有说到点子上。去年我们做了一个研究，把万科物业管理的几百个小区，与街对面地段、开发时间、开盘价格差不多的楼盘，做了一个二手房价的对比，发现七成以上项目的价格高于参照楼盘，十年以上老项目的比例更是超过八成（如万科的第一个住宅项目天景花园建于上世纪九十年代初，历久弥新，比“街对面邻居”的二手房价高出逾四成）。这些数据并不是用来自夸万科物业做得如何如何好，而是表达一个观点：相对房价的维护提升，才是业主聘请物业公司来管理房屋资产的本质需求。

近两年资本涌入物业管理领

域，许多热点概念搅得行业风生水起，但我个人始终保持一份警觉与自省：“这是不是物业公司最该干的事儿？‘最后一公里’是不是属于物业公司？业主还需要物业服务吗？”我心中的答案是明确的。但无论如何，行业的这种火热的确反映了同业求变心态中折射的行业困境：管理费提价困难、人员成本节节攀升（最近东莞刚刚公布的2015年最低工资标准涨幅逾15%，广州则达19%）、服务品质堪忧，创新与创收都陷入窘境。

然而另一方面，业主也没有从物业公司的窘境中获得多少好处。许多人不知道自己交的物业费用在了什么地方，小区物业为什么亏损，管理费有多少节余，停车与公共资源经营收入都去哪儿了，有多少钱被用到了看不见但却相当要命的设施设备维护上，乃至对小区物业不满却无法督促其提升质量。

甚至说白了，你想换一家靠谱的物业公司，比换个房子要难得多。于是有的业主干脆用脚投票，搬离了物业管理差的小区，

剩下的业主，则承受着相对房价表现不佳带来的损失。

物业行业的这种困境，我认为“阳光”是解决的关键，没有之一。

作为业主“众筹”请来的物业公司，我们敢不敢把收入和支出一五一十地交在业主面前？

我们敢不敢把事实和问题一五一十地交在业主面前？

我们敢不敢把决策和权力一五一十地交在业主面前？

我们敢不敢让业主全面监督我们，让阳光照进物业管理中的每一个角落？

如果物业合同不再是一个可以不经业主同意，随意拿来买卖的“优质资产包”，如果业主可以对物业公司有充分的知情权和选择权，那么业主必然能在百万资产与千元物业管理费之间建立合理的价值逻辑，行业也就会进入良性的正循环。更多物业公司也将不再整天研究怎么“做买卖”，而是更安心地去钻研如何干好物业管理本身。

物业公司不应该害怕业主联合起来，而应该提供协助与支持，给业主建立业委会等业主议事与决策

机制提供必要的便利，并与业主展开积极而良性的互动。这方面，万科物业有专门的团队负责，也取得了一定的经验，甚至目前我们唯一的业主端APP“住这儿”，最主要的功能还是“投诉”、“曝光”和“报事”。如果有同行需要交流这方面的经验，我们将非常乐意接待与分享。

在新时代下，万科物业内部提出了我们对物业管理的四大主张：

- 一、物业管理的本质是对建筑物的打理；
- 二、以资产的价格衡量物业工作的价值；
- 三、用数据与信息化技术整合社区资源；
- 四、劳动密集行业的关键是盘活生产力。

作为物业管理人，真诚呼吁：以责任初心，行诚信之事，坚守大道当然，坚信精细致远！

阳光是最好的消毒剂，也是万物成长的能量之源。物业行业需要更多的阳光，更多的阳光也将给物业行业带来更持久、更健康的生命力。

（朱保全是万科高级副总裁、物业事业本部首席执行官）



物业行业的这种困境，我认为『阳光』是解决的关键，没有之一。

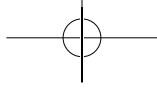


米兰世博万科馆



MILANO 2015





万科馆设计理念出自中国传统山水画以及梯田这一农业符号，外部4000块红色陶板在阳光照射下仿佛鳞片，整个建筑似盘龙一般，蕴含了农耕社会祈求风调雨顺、丰衣足食的寓意。

东方『盘龙』 米兰世博迎来



截至2015年9月7日，米兰世博万科馆入馆总人数达314949人次，接待中外来宾数千人。中国国务院副总理汪洋、中国外交部前部长李肇星、全国政协外事委员会前副主任、外交学院院长吴建民等先后莅临万科馆参观。万科馆还先后举办“成都日”“南京日”“云南日”“杭州日”等活动，向国际友人推荐中国各个城市的美食与文化。

2015年5月1日，2015米兰世博会万科馆举行揭幕仪式，造型酷似“盘龙”的这座展馆在世人面前正式亮相。

中国驻意大利大使李瑞宇、驻米兰总领事王冬、中国国际贸易促进会会长姜增伟、万科集团董事会主席王石、总裁郁亮出席了万科馆

揭幕和新标发布仪式。王石在万科馆揭幕仪式上说，2010年万科独立建馆参加了上海世博会，认为世博会是一个很好的国际交流平台，这次来到米兰再次独立建馆，一方面展示万科对东方文明与西方文明的思考；另一方面，万科馆是桥梁与窗口，万科来到这里吸收中国需要



的工业时尚设计，推动中国从建造向创造进步，在中国的转型中寻找市场机会。

王石说，由于万科在国际舞台上还是个新手，因此采取的策略是“笨鸟先飞”，成为了全球第一家申请参加米兰世博会的企业；此外，万科对当地合作伙伴也是充分信任，施工、监理、税务等均使用当地团队，中方常驻代表一个月前才派驻米兰。万科馆的筹建全过程，充分尊重了国际化的逻辑。

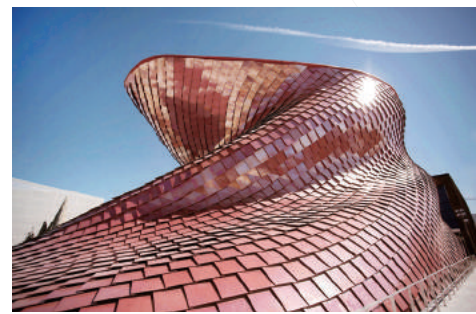
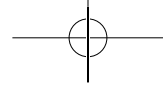
万科馆占地面积959平方米，是中国企业首次在海外以独立建馆形式参展世博会，也是本届世博会第一个按预算、按进度完工的展馆。继2010年独立建馆参加上海世博会之后，万科与世博会结下了不解之缘。2013年5月，郁亮登顶珠峰时，还将世博会旗帜带上了地球之巅。

万科馆由国际著名建筑师、纽约世贸中心重建总规划师丹尼尔·里伯斯金设计，理念出自中国传统山水画以及梯田这一农业符号，外部

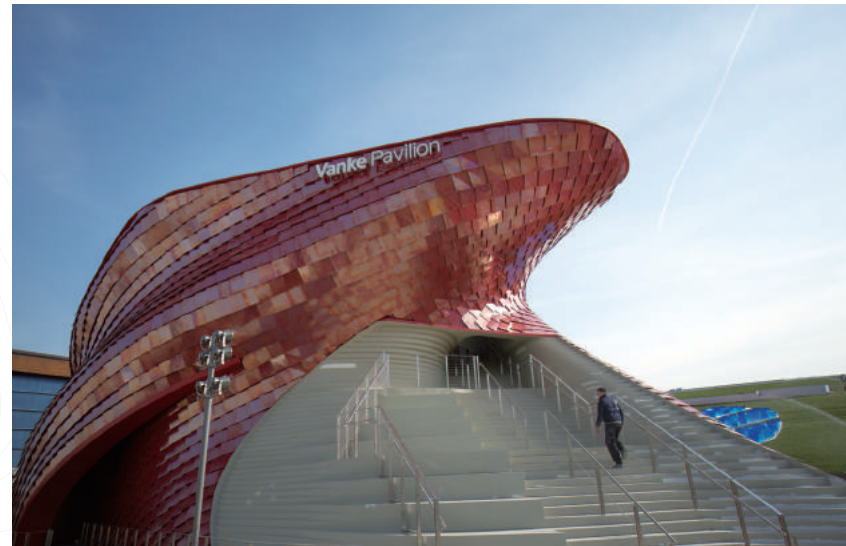
4000块红色陶板在阳光照射下仿佛鳞片，整个建筑似盘龙一般，蕴含了农耕社会祈求风调雨顺、丰衣足食的寓意。

万科馆内部，纵横交错的500根竹子与200块屏幕组成了“媒体森林”，不间断播放着中国60个城市的普通居民在社区食堂的真实生活片段，游客可以通过它们理解食堂所体现出的东方哲学，以及万科对社区做出的承诺。

第42届世博会于5月1日至10月31日在意大利米兰举办，主题为“滋养地球，生命的能源”。世博园总占地面积约为170万平方米，设计灵感来自于古罗马文明，共有147个国家、地区和组织机构参展，客流量预计将达到2500万人。除万科馆外，本届世博会还有两座中国展馆：中国国家馆将以“希望的田野，生命的源泉”为主题亮相，中国企业联合馆的主题是“中国种子”。

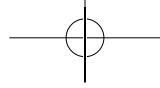


万科馆由国际著名建筑师、纽约世贸中心重建总规划师丹尼尔·里伯斯金设计，理念出自中国传统山水画以及梯田这一农业符号，外部4000块红色陶板在阳光照射下仿佛鳞片，整个建筑似盘龙一般，蕴含了农耕社会祈求风调雨顺、丰衣足食的寓意。



从山水画里走来的 东方『盘龙』





“龙”的传播与翻译历史，就是一部中西方千年文化的交融史。西方人将中国的龙翻译成固有的“Dragon”，中国人也把印度人的 naga 翻译成“龙”。而波斯人，则直接使用中国人发明的“龙”的形象描绘波斯传说中的“azhdah ā”。

人类学家很早以前就注意到了“龙”的形象在世界各民族早期文化中广泛存在着，这里，“龙”意味着以蛇的躯干与兽、鸟的其他身体特征混合的形象。

在印欧神话传统中，龙/Dragon/serpent 一直以终极反派的形象出现，一次又一次被屠。这一神话母题，为后世“Dragon”在西方文化中的负面形象奠定了基础。

在印欧语系诸民族中，已知的屠龙故事包括，希腊神话中宙斯(Zeus)与 Typhon 之战(图1)，克利诺斯与 Ophion 之战，阿波罗与 Python 之战等。在日耳曼神话中，则是索尔(Thor)与 Jormungandr 之战，贝奥武夫与 Dragon 之战。而在梵文神话中则是帝释天(Indra)

与 Vitra 之战。在波斯民族，则是 Garshasp 与 Azi Dah ā ka 之战(图2)。此外，古巴比伦人、古埃及人、古墨西哥人，以及古商周人的神话故事中(图3、图4、图5、图6)，都有龙的形象。

更有甚者，爱斯基摩人的神话传说中都有与龙的描述类似的巨型爬行动物从海中爬出，偷袭人类的故事。而在约1.5万年前，爱斯基摩人的祖先抵达极地地区以后，他们就再也没有见过爬行动物。

为什么世界各文明中都存在这种类“龙”的形象？

人类学家在观察类人猿的行为时，发现类人猿多具有来自于本能的对蛇、大型猫科动物和猛禽的恐惧。比如，Vervet 是一种东南非洲

东西方文化中的龙



图1:宙斯与Typhon之战,古希腊陶器,公元前550年



图2:波斯细密画中Garshasp与Azi Dah ā ka之战,公元1100年前后

的猴子,他们一共有三种报警叫声,当实验者发出针对蛇的报警声时,Vervet 会集体双脚站立,盯着地面。而发出针对猫科动物的叫声时,则会同时爬上树的小枝杈。

美国人类学家 David E. Jones 根据古文明中广泛存在的龙形象和猿类(primates)普遍存在的对三种天敌的恐惧,提出了龙的本能论:作为猿的一种,人类大脑里继承了对蛇、猛禽和猫科动物的恐惧,而这种恐惧经过综合之后,就得出了上古龙的形象。

但龙的本能论并没有提出进化生理学或者考古学的证据支持这一理论。本身只是一种猜想(hypothesis),而非理论(theory)。

在中国,目前学术界对于“龙”作为一个文化概念和现象的起源并没有定论,大众传播中流传较广的几种说法皆不足信。比如对现代中国龙文化影响最为深远的闻一多《伏羲考》说:“龙是一种图腾,并且是只存在于图腾中而不存在于生物界的一种虚拟的生物”。

但当代人类学界并不认为“图腾主义”是一个普遍的人类社会阶段。因此,像闻一多那样,从图腾主义角度解释“龙”的起源问题越来越难具有说服力。

此外,由于龙在当代中国的社会文化地位较高,在近年的考古研究中,有将任何古代具有四肢兽首的长形动物统称为“龙”的倾向。张光直认为,汉代器物上的龙纹与虎纹几乎不可分辨,只能根据所处的位置确定。“龙的形象如此易变而多样,金石学家对这个名称的使用也就带有很大的弹性,凡与真实动物对不上,又不能用其他神兽名称来称呼的动物,便是龙了。”

通过梳理发现,中国上古时期的“龙”一直作为自然生物的一部分而存在,其与西方的 Dragon 一样面目模糊,并不具有神格或人格,直到佛教传入中国,印度梵文神话中的 naga 进入中文世界,“龙”才开始出现神格化和人格化的特点。

近世中国之“龙”形象与“龙”文化,在宋代文化大发展之后才最终定型。而“龙”被赋予或正面或负面的形象,则是更为晚期的文化现象。

明确了这一历史背景,追寻“龙”的形象在中国的起源就没有太大必要了,倒是探究中国当代“龙”形象形成的历史过程,以及西方对中国“龙”(译为 Dragon)概念的误读更有意义。

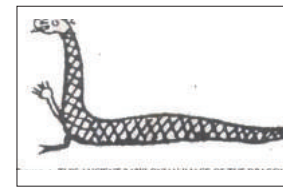


图3:古巴比伦人的巨龙Tiamat,为一滚筒封印上的图形,现藏于大英博物馆。



图4:美洲印第安人的龙形象

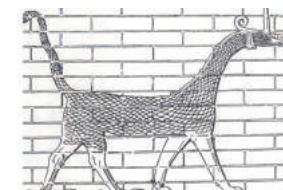


图5:Ishtar 门上的古巴比伦龙的形象



图6:公元前800年,古希腊马赛克壁画 海龙 Sea Dragon Cetus

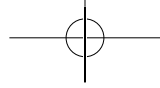


图 8:
龙形玉佩 商代晚期 河南安阳出土



图 9:
龙腾行空图 四川彭州出土东汉画像砖

『龙』在中国 上古时期并无特殊地位

当代学者的考证中，上古时期的“龙纹”多为后人命名，而实际并无证据证明这些“龙纹”在当时被称作“龙”，或者当时的称谓与后世之“龙”有任何关系。目前学术界较为认可的“原龙纹”主要包括渭河流域出土的鱼龙纹，漳河流域出土的鳄龙纹，渭水流域出土的鲛龙纹，辽河流域出土的猪龙纹以及汾水流域的蛇纹（图 7）。

汾水流域的龙山文化被认为是夏人聚居的地区，其出现的蛇纹被认为具有较大意义，但无论被认为是夏文化的陶寺龙山文化，还是商人起源的二里头文化，其原龙纹与殷墟甲骨文中的“龙”字，乃至殷墟中出土的玉龙之间并无可见联系。

目前较为确定同时出现“龙纹”和“龙”表述的，只能上溯至商代中期（图 8），即殷墟之后的中华。

战国时期诗人屈原的诗歌中，描写神人乘龙在天空飞行的诗句也证明了这一点，比如《九歌·云中君》里描写：“龙架兮帝服，聊遨游兮周章”；《九歌·大司命》中描写：“乘龙兮旌旌，高驼兮冲天”。而在《离骚》中，也有“架八龙之婉婉兮，载云旗之逶迤”。龙作为沟通天地的使者，起到引导人或神归天的作用（图 9）。

当时，龙虽然不像后世具有呼风唤雨的能力，但一直与云雨密切相关，《周易·乾卦》中称：“云从龙、风从虎”。在《山海经》中记载：“蚩尤作兵伐黄帝，蚩尤乃令应龙攻之冀州之野。应龙蓄水，蚩尤请风伯雨师，作大风雨。”在这段记载中，能作风雨的依然是传统中国的河神河伯，而非后世之龙或龙王，但应龙亦有蓄水的能力。

此时，龙的形象较为中性，并不固定与邪恶或祥瑞联系，而是“异相”的标志之一。《墨子·非攻》中记载：“昔者三苗大乱，天命殁之。日妖宵出，龙生于庙”，可见龙在这里并非吉兆，而是灾祸的标记。而在《汉书·五行志》中有“易曰云从龙，又曰龙蛇之蛰，以存身也，阴气动，故有龙蛇之孽”，“有德遭害，厥妖龙见井中”，“行刑暴恶，黑龙从井出”等表述。

但这些描写并不能表现龙在中国上古是否具有特殊的地位，尤其相对虎、凤、鬼、蟾蜍等其他神兽。

『龙』是如何 变成皇家专属宠物的？

单论“龙”在中国历代王朝中政治与社会地位的变迁，倒是成章可循。施爱东等人以《二十四史》中“礼仪志”及“舆服志”的记载为基础，观察历朝历代中龙作为服饰和礼器纹章的规定变化。其主要结论包括：

一、皇家用龙而不崇龙，龙最初的形象为天上之马，重要性尚不如凤。

宋代以前，龙作为一种想象中的动物，并不具备后世传说中“呼风唤雨”的神力。主要作为一种想

象中的沟通天地的动物而存在。

按《礼记》及各朝史书记载，中国皇家从周天子开始即采用“舆鞞定制”，但周朝所用定制已不可考。历朝皇帝皆用玉辂，为继承自周天子的法统象征。根据施爱东按《二十四史》统计，龙纹在玉辂上的重要性，在宋代以前并不显著，仅占隋朝玉辂上动物纹总数的10%，总数尚不如凤。而从宋代开始，龙或其他类龙型龙纹不断增加，至清代已增加至93%，而凤纹则不断减少，至清朝减少至零。

历代玉辂用动物纹统计表

朝代	龙纹	凤纹	其他兽纹	其他鸟纹	鱼纹
隋	青龙 1~龙辂 1	金凤翅 1 金凤 1~鸾 8	白虎 1 其他兽若干	鸟若干	
唐	青龙 1~龙 3 云龙若干~银龙头 3	金凤翅 1 凤 1~银凤 12	白虎 1~龟 1		
宋	青龙 1~龙 2 云龙 2~银龙首 28	金凤翅 1~银凤 14	白虎 1~龟 1		
元	云龙 8~元龙 1 行龙 14~蹲龙 18 龙头 9~青龙 1	凤 12 朱雀 1~金鸾 10	犀 1~象 1 龟文 4~白虎 1 玄武 1~行马 1	鸚鵡 1~锦鸡 1 孔雀 1~孔雀羽 9	双鱼 5
明	辕龙 2~云龙 349 蹲龙 13~金龙 3 云升龙若干	鸾 1~凤 1 朱雀 1	麒麟 1~犀 1 象 1~天马 1 天禄 1~龟 1	燕雀若干 孔雀 1~鹤 1	木鱼若干
清	辕龙 2~龙顶管心 2 云龙 266~金龙 91 蹲龙 13~云升龙 12	鸾 1~凤 1~朱雀 1	兽纹 6	燕雀若干 云鹤 1~鸟文 6	木鱼 4



图 7: 原龙纹

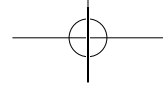


图 10：从左至右为明朝百官所用蟒服、飞鱼服、斗牛服

二、龙并非皇家专属，文武百官皆可服龙。皇家垄断的龙袍实为清朝所创设，龙纹一直不是皇家专属纹章，文武百官皆可服龙。

龙与皇家服饰的联系，开始于“十二华章”，据《通典》记载，自周至汉“公之服，自衮冕而下如王之服，侯伯之服，自鷩冕而下如公之服”。天子与百官服制分“十二华章”，分别为“日月星辰；山龙华虫；宗彝藻火；粉米黼黻”。龙排名十二华章第五，低于山而高于华虫。

到了唐代，天子衣服共分十二等，其中仅二等衮冕一种为十二章，包含龙元素，其第三等鷩冕仅七章，无龙。最高等级大裘冕则无纹章，祭祀天地时所用（《旧唐书·舆服》）。皇家祭祀中采用华章的最高等级为十二章，但不用九章。公卿最高等级可为九章，但不得使用十二章。皇家和公卿，皆可用龙。

封建帝王第一次彻底禁止民间和百姓使用龙纹，始于元朝忽必烈

时期。至元七年（1270年），刑部议定，民间不许织造有日、月、龙、凤图案的布匹。到了延祐元年，中书省再次行文，规定所有官员和民间都不得使用“龙凤文”，但将龙定义为“龙谓五爪而二角者”（《元史·舆服》）。有学者认为，由于“宋代流行的龙纹多为三爪、四爪，五爪龙较为少见，元统治者这次只限定五爪龙为皇家专用，实际等于对民间龙纹放行，这无疑是对现实的一种让步。”

但元代这一规定实质上生造了一个不存在的“五爪龙”品类，形成皇家“专属龙”。而此后明清二朝即由此继承了“五爪龙”。

与元代的让步不同，明朝对官民服饰的管理在表面上显得更为严格，明英宗天顺二年，“定官民不用莽龙、飞鱼、斗牛、大鹏、像生狮子、四宝相花、大西番莲、大云花样，并玄、黄、紫及玄色、黑、绿、柳黄、姜黄、明黄诸色”

（《明史·舆服》）。

明朝服制的另外一个特点是，百官所用蟒服、飞鱼服、斗牛服（图10），都长的越来越像龙服。蟒服基本上就是没有角的龙服、飞鱼服则为长翅膀的龙服，而斗牛服则为角形制不同的龙服。明禁令最严，而“鱼牛混龙”的现象最泛滥。

而至清朝，明令禁止民间使用龙纹或类龙纹已变得不可行。皇帝不得不将前朝仅用于祭祀天地的“十二章衮冕”扩充为衮服系列，衮服的使用场景大大增加，并第一次出现了龙袍。所谓龙袍，即是除了十二章之外，至少加绣九条金龙衮的衮冕（《清史稿·舆服》）。龙纹第一次成为衮冕的标志，按周礼更为重要的日月星辰，都变成了配角。

龙王进入民间文化，是从宋代开始，其标志即为宋代龙形象的定型和普及，乃至道教在宋代为了与佛教衍生的龙王信仰竞争，创造出了道教龙王。及至宋徽宗分封龙王，奠定了龙在中国社会的地位。

如前所述，宋代以前，二十四史各朝《舆服》中并没有皇帝与公卿争夺龙的垄断权的案例，而在宋以后则不断增加。其次，宋朝是佛教真正完成中国化的时期，而恰恰因为佛教的影响，使得龙王信仰开始在中国出现，更导致传统中国文化中先前并不存在的“龙主云雨”的概念开始出现。

最后，宋徽宗个人对龙的偏爱自然也起到了非常重要的推动作用，

宋徽宗是历史上第一个“真龙天子”，龙从麒麟、凤凰的皇家御用神兽中脱颖而出，第一次具有了与天子等价的地位。更重要的证据是，目前见到的龙的一般画法，是在宋朝由《营造法式》确定下来的。

中国人目前所熟知的龙作为神最主要的功能，比如主掌江河湖泊深泉等各类水体、呼风唤雨、掌管龙宫、担任龙王、生育龙女等传说

唐传奇开始，突然大量出现，比如唐传奇名篇《柳毅传》中，龙王生女，柳毅救龙女，龙女报恩。

现代学者认为它们来自于佛教故事。东汉时期，佛经开始传入中国，多采用胡僧口述和汉僧笔录的方式完成翻译。从此开始，汉译佛经中就频频出现“龙”或者“龙王”的描述（图11）。以至于佛经《智度论》中直言“那伽，秦言龙”。



图 11：唐 张胜温《大理国梵像卷》，其中前排左右共八部龙王

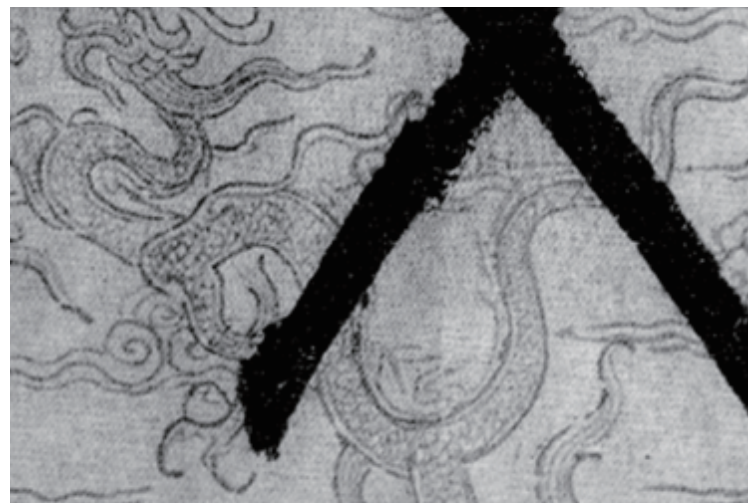
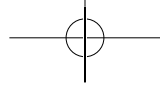


图 12: 宋徽宗字帖所采用纸张的龙纹

及至两晋所译佛经，用龙和龙王翻译 naga 和 naga raja 已成为共识。西晋佛经《海龙王经》中，还载有龙王请佛入大海龙宫讲法的故事。从佛教故事开始，中国的龙摆脱了“神兽”地位，不再仅仅是仙人所驱使的“龙马”或者引导先人飞升天界的向导，而成为具有独立神格，可幻化成人形的“龙神”“龙王”和“龙女”。

但此时的“龙王”、“龙女”和“龙神”，仅限于士大夫文化。龙王进入民间文化，是从宋代开始，其标志即为宋代龙形象的定型和普及。乃至道教在宋代为了与佛教衍生的龙王信仰竞争，创造出了道教龙王。及至宋徽宗分封龙王，奠定了龙在中国社会的地位。

唐朝时期所翻译的佛教经典，经五代十国的战乱，多已失传。而在宋代文人士大夫多礼佛的大氛围中，通过中央拨款和民间资助的形

式，又组织了对一批佛教经典的重译。目前可以确证的是，宋时翻译的佛经著作中，将印度神话中的娜迦 (naga) 族，都翻译为龙。亦即所谓天龙八部。而根据《华严经》记载，全世界有数亿龙族，而其中皈依佛教的，被称为 Naga Raja，即为龙王。娜迦族在印度神话中的形象为生活在水中的蛇神。龙王自然在佛教中成为了主管云雨的护法，甚至得道的菩萨。

道教是中国本土的传统宗教，它形成的时代大约在东汉末年，与佛教传入中国的时代差不多，道教直接继承了中国传统的鬼神思想和巫术观念，因而早期道教中的龙与中国上古原始宗教观念中的龙更为相似。东晋成书的《抱朴子内篇》中说：“元君者，大神仙之人也。能调和阴阳，御使鬼神风雨，驾九龙十二白虎，天下众仙皆隶焉”，“用四规所见来神甚多，或纵目，

根据《华严经》记载，全世界有数亿龙族，而其中皈依佛教的，被称为 Naga Raja，即为龙王。

或乘龙驾虎”。在《抱朴子内篇》中，龙与虎地位相当，都是仙人所使神兽，只是比虎地位略高，但属于同一层次。

在宋以前成书的各部经典都无龙王或龙神记载，而在唐宋两代则一口气出现了《太上元始天尊说大雨龙王经》（宋）、《太上洞渊说请雨龙王经》（唐）、《太上召诸神龙安镇坟墓经》（唐）等多部与神龙有关的经书。

至此，佛教的天龙八部和道教的五方龙王都已定型，后世之龙和

龙王形象与故事，大多源出于此。比如，从元代开始形成的风俗“二月二龙抬头”，即为春雨将至而庆祝龙王赐雨。而端午赛龙舟、喂龙王吃粽子等风俗，也源于龙王和龙宫的佛道两教经典。

龙王庙在宋朝开始大量出现，而以龙命名的桥梁和江河也在宋代达到了高峰。民间对龙的偏爱，进而影响了皇室。宋徽宗对龙的偏爱，体现了龙在宋代的流行。宋徽宗成为了第一个将君主个人与龙联系在一起的中国帝王（图 12）。在登

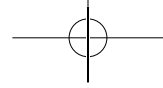
基后不久，宋徽宗即把自己当太子时所居住的宫殿命名为“龙德殿”。1105 年，宋徽宗根据发掘出的古物上的龙，铸造了一口龙钟。

宋徽宗对提升龙的地位做出的最大贡献，是册封龙王。《宋会要辑·礼四之一九》记载：徽宗大观二年十月，册封五位龙神王——青龙神封广仁王、赤龙神封嘉泽王、黄龙神封孚应王、白龙神封义济王、黑龙神封灵泽王。这五龙王，当是来自于道教，为朝廷对民间信仰和文化的一次承认。

《营造法式》中的龙

宋朝以后，中国龙的画法变化较少，多为“马头、鬣尾、鹿角、狗爪、鱼鳞和须”，而这种形制，恰恰是在宋朝以后直至清朝中国最重要的建筑标准书籍《营造法式》中被确定下来的。而进入《营造法式》的建筑，被认为是宋朝最常见和最标准的建造方法。





欧洲中世纪的 Dragon 传说与形象



图 14: Wawel 教堂所藏“龙骨”，现代认为也是化石。



图 15: 屠龙者圣乔治画像，1430 年



图 16: 维京人所使用的龙船。龙型船首像是为了吓跑海中的其他妖怪，后来英格兰和法国海军的战列舰，也经常采用龙型船首像。

公元前 2000 年成书的《吉加美士史诗》中，记载了人（神）英雄吉加美士屠杀巨兽 Humbaba 的故事。（图 13）传说中，Humbaba 是具有蛇尾、狮腿、牛角的巨兽，守护着 Amanus 雪松林的平静，任何敢于打扰他的人类都被他吐出的烈焰杀死。

《吉加美士史诗》为西方历史上成文最早的创世神话，其叙事方式和故事母题对后来的希腊神话、希伯来神话多有影响。巨型 Dragon 守护森林或者财宝，最终被人/神英雄杀死。这一“勇者斗 Dragon”的神话母题，从吉加美士开始一直持续到英国中世纪神话《贝奥武夫》，被一些人认为是印欧语系原始宗教的一部分。

在中欧，直到现在，波兰的克拉考（Krakow）Wawel 大教堂依然展示着一块 Dragon 骨（图 14），这是被称为 Wawel Dragon 的一部分。根据波兰民间传说，在公元 8 世纪左右，克拉考市的 Vistula 河边生活着一只名为 Wawel 的 Dragon，已经 900 多岁。这条吐火 Dragon 的

存在一直影响着 Krakow 市民的生活，直到某一天一位鞋匠出身的勇士杀死了这条 Dragon——采用的办法是喂给这条 Dragon 一只塞满硫磺的羊。

中世纪早期，是欧洲逐渐基督化的阶段。在天主教征服欧洲的过程中，与 Dragon 相关的最重要的神话就是“屠龙者”圣乔治了（图 15）。圣乔治是中世纪天主教世界最著名的“武士圣人”，为十字军崇拜的偶像，十字军的旗帜被称为“圣乔治十字”。直到现在，圣乔治十字依然是英格兰、萨丁、格鲁吉亚等国国旗上的重要元素。

圣乔治原型为生活于公元 2-3 世纪的一名古罗马士兵，传说这个故事是十字军从中东的基督徒处带回欧洲的。如前所述，英雄屠龙的传说母题，在印欧民族中广泛分布。目前并不能确认这个故事来自于中东传统，还是来自于诺曼武士根据对本民族传说加工想象出的基督教故事。

作为勇者屠杀的对象，Dragon 在中世纪各地的传说中都成为了恶

魔的代表（图 16），无论在日耳曼还是北欧神话中，还是在《圣经》故事中，Dragon 的形象并非正面，这来自于印欧语系原始宗教的影响。

除了圣乔治屠龙之外，欧洲许多城市的守护圣人（patron saint）都有着屠 Dragon 的事迹流传，比如威尼斯的守护圣人圣西奥查托雷（Saint Theodore of Tyro）传说中就曾屠 Dragon，直到现在威尼斯圣马可广场上依然有圣西奥尔多屠 Dragon 的雕塑。而大天使圣米迦（Saint Michael）则在《圣经》故事中就屠杀了化成大红龙的撒旦，因此，中世纪在绘制圣米迦造型时，也多会附加上一只 Dragon。

欧洲“Dragon”的复兴，要

等到文艺复兴之后，尤其是民族主义开始盛行的 19 世纪，其中，以日耳曼民族主义重新发现《尼伯龙根之歌》最为典型。尼伯龙根并非 Dragon，而是中世纪以前对勃艮第王朝的旧称。《尼伯龙根之歌》中，英雄齐格飞就是通过杀死一只 Dragon 而扬名立万（图 17）。

《尼伯龙根之歌》在 18 世纪被德国学者重新发现，从普鲁士统一战争开始直到纳粹的第三帝国，尼伯龙根的各种元素都扮演着重要角色，瓦格纳根据史诗创作的《尼伯龙根的指环》歌剧更成为纳粹的最爱。

与之类似，英国史诗《贝奥武夫》也在 19 世纪英国民族主义觉醒

中扮演着重要角色。英国文献学家们通过确立贝奥武夫作为独立的古英语史诗文学传统的源头，将英国人从盎格鲁-撒克逊人中分离出来。贝奥武夫也是一位单人战胜 Dragon 的英雄，在 18-19 世纪英国作家的想象中，象征着英格兰民族的诞生。

与后世的中国人一样，18-19 世纪的欧洲民族主义者都是从古代史料中寻找本民族的创世神话。至于朝鲜的“檀君”和“箕子”传说，日本的“天照大神”和卑弥呼女王等故事，皆与之类似。所不同的是，欧洲民族主义者找到的创世神话中，多有屠龙情结。

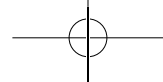


图 17: 德国电影《尼伯龙根之歌》海报，1924 年

《尼伯龙根之歌》在 18 世纪被德国学者重新发现，从普鲁士统一战争开始直到纳粹的第三帝国，尼伯龙根的各种元素都扮演着重要角色。



图 13: 远古巨型犀牛的头像，该头像从中世纪开始藏于奥地利 Klagenfurt 市，建市传说中奈顿武士英雄杀死了一条守护财富的巨龙，并建立 Klagenfurt。



伴随着佛教和龙王信仰的广泛传播以及『龙』在中国权力象征体系中的上升，『龙』成为了中国人民普遍认知的符号。

从龙到 Dragon 从 Dragon 到龙



图 18: 《利瑪竇中国札记》

伴随着佛教和龙王信仰的广泛传播和“龙”在中国权力象征体系中的上升，“龙”成为了中国人民普遍认知的符号。到了明朝，龙的形象得到广泛传播和认可已经是不争的事实。

地理大发现之后来访的西方传教士也注意到了这一现象，实际上，正是明朝来访的葡萄牙传教士，第一次把中国的“龙”与西方的“Dragon”联系在了一起。

根据台湾中研院李爽學的考证，目前能确认的最早对中国“龙”的描述，来自于西班牙历史学家门多萨（1545-1618）所著的《中华大帝国史》，其根据为葡萄牙和西班牙传教士的中国游记。在门多萨的著作中，中国的龙被表述为 Serpientes（西班牙语）或 Serpen（法语），即是蛇。

根据门多萨的描述，中国的皇帝纹章为 Sperpientes，即为蛇，而中国法官坐堂时，法椅上多绘有

Dragon。也就是说，门多萨和西班牙、葡萄牙的传教士们，在早期是把中国的龙翻译成西方文化中的蛇，而把中国的“獬豸”翻译成了西方文化中的“Dragon”。

门多萨之后，在西方影响最大的中国学著作作为利玛窦的《利玛窦中国札记》（图 18）。李爽學在阅读了利玛窦的手稿后认定，利玛窦在手稿中，采用了拉丁文单复数形式的 Dragone 和 Dragoni 表示“龙”。

但是，在利玛窦和罗明坚（Michele Ruggieri 1543-1607）合著的第一本中欧文字对译辞典《葡汉字典》中，“利玛窦和罗明坚显然都为这种动物困惑不已，这点可从‘龙’字当页编写上的混乱看出。利、罗二人当然找不到‘龙’的葡文对等词，懵懂下只好从许慎的《说文解字》而粗略归之于‘虫’（bicho），然后加上‘蛇’字以为说明，最后形成的是一个复

合字‘虫蛇’（bich-serpens）”。

历史的巧合在于，被翻译成西方各种语言版本的《利玛窦中国札记》流传远远超过《葡汉字典》。利玛窦是已知人类历史上第一个可以免费阅读中西文经典文献的学者，其著作对西方世界认识中国影响深远。此后，操葡萄牙语和西班牙语的天主教传教士们，多采用 Dragon 来翻译中国的龙，甚至包括越南和日本的龙。

相比门多萨，采用 Dragon 翻译龙显然标志着对中国认识的进步，利玛窦等人很清楚“龙”并非自然界中可能存在的生物。因此他们在正式的葡汉字典中为龙字生造出了一个词汇。但在面向西方大众的读物《利玛窦中国札记》中，利玛窦采用了 Dragon 这个西方文化中早已有的符号。

在李爽學看来，西方经过利玛窦、基歇尔等早期天主教传教士的影响，以“Dragon”翻译中

国之“龙”已成难以改变的习俗。

到了 19 世纪，随着新教开始在中国传播，开始出现了将《圣经》翻译成中文的需求。第一本中文《圣经》译本恰为英国传教士马礼逊（Robert Morrison 1782-1834）所主持。马礼逊为了翻译《圣经》，出版了第一本中英文字典《华英字典》。其中，第一次实现了英文的 Dragon 与中文“龙”的对译——还包括第一次实现了凤与“Phoenix”的对译。

根据 Emily Dunn 的考证，18-20 世纪，新教传教士们多次面临中国“龙”与《圣经》中的“Dragon”冲突的问题。更有多人在笔记中记述了这一差异。中国的“龙”掌管云雨，而西方的“Dragon”是邪恶化身，这是许多教徒无法理解之处。新教传教士们多根据自己的理解灵活应对。

西方传教士们经历了两次“龙”的翻译，一次为了向西方人介绍中国的“龙”，而采用了西方人观念中的 Dragon 来对应“龙”，一次是

为了向中国人介绍“Dragon”，采用了中国人所熟悉的“龙”来对应 Dragon。这两次翻译的过程，与中国僧人用龙和龙王翻译印度经典中的 naga 和 naga raja 并无区别。

但真正让“龙”与中国形象紧密联系在一起，则是清朝的洋务运动。1856 年 10 月 8 日，广州发生“亚罗号”事件，一艘名为“亚罗号”的中国商船被广东捕快扣押，但由于亚罗号在香港注册，悬挂英国国旗。英国领事巴夏礼便因此挑衅，称中方侮辱英国国旗。因此引发了第二次鸦片战争。

战后，1862 年，法国公使即向中方建议设立“本国旗号”，总理衙门致函曾国藩征求意见，曾国藩回复“各处师船，仿照外国梳理旗号之例，概用黄色龙旗，使彼一望即知，不敢妄动”。

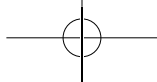
1868 年，清廷委派原美国驻华公使蒲安臣为办理各国中外交涉大臣，率领一个大清使团出访西方各国。此时，清军水师虽已悬挂黄龙旗，



右图为藏于 Amity Christian Art Center 的大天使米迦勒战胜撒旦化身「大红龙」(Great Red Dragon)的 18 世纪宗教画，大天使的头饰、武器和红龙的部分特征，都具有鲜明的中国元素。

但清朝并无国旗概念，蒲安臣自制了一面黄龙旗，用于国际外交仪式。但此时，清朝官员依然无法接受“国旗”这个概念。直至 1888 年，在李鸿章主持之下编写的《北洋海军章程》才第一次正式确立黄龙旗为国旗。

黄龙旗由正黄旗皇帝禁军旗帜而海军旗而国旗的过程中，并没有人提出国旗上的黄龙为中国之象征。其作用更类似于由王室纹章而变成国旗的爱沙尼亚、克罗地亚等国的国旗。但因为黄龙旗成为了外交场合中国的象征，日本横滨的中华街，美国旧金山的华埠，各种中国商号都开始使用黄龙旗作为店招的一部分，使得“龙”的形象在西方更加深入人心。而在翻译时，所有人都默认龙为 Dragon——中西翻译的先驱都是传教士，而传教士已经通过两次龙和 Dragon 的对译，确立了这一先例。



『龙』成为了中华大一统部落的『复合型图腾』，是『我们立国的象征』。

『中华民族』的发明 与龙图腾

辛亥革命之后，中华帝制结束。作为皇室权力和统治象征的龙旗(图19)，如果不出意外的话，命运可能和十月革命之后的双头俄罗斯鹰(图20)一样，逐渐被人遗忘。

但与俄罗斯不同的是，1910-1940年间，中国的民族化(nationalization)刚刚开始，想象与发明“中华民族”传统在中国精英阶层中方兴未艾。

正如纳粹从罗马帝国、北欧如因(Rune)文字传统中发明了“卐”字符号一样，并未经受过严格的批判性思维训练，半途而废的中国学者们，先是在西方人类学中找到一个并不好用，并很快被证伪的“图腾学”工具，然后笨拙地使用在了中国身上，并生造了一个“龙图腾”，承担起“卐”字符之于雅利安种族的符号意义。

如前所述，至上世纪1940年代之前，并没有任何中国人自认为“龙的传人”。章炳麟等人在日本创造“中

华民族”这一概念时，也从未加入“龙”的元素。但中华民族毕竟是一个引用西方范式创造的概念，在论述其合法性时，总需遵循一定的西方学术方法和规范。1930年代中日战争的背景之下，加紧“中华民族”的创世神话编造具有重大的现实政治需求。

以当代的观点来看，图腾学仅仅是20世纪初人类学大发展过程中的一个学派。一些社会学家和人类学家在考察了北美、澳洲部落社会之后，提出了一个一般性的推论——人类社会在发展过程中会经历一个图腾社会的阶段。

1903年，严复翻译英国法学家Edward Jenks的“A history of Politics”，题为《社会通论》，首次将Totem的翻译定为“图腾”。图腾的概念迅速被中国民族主义者所接受，到1905年《国粹学报》创刊时，其《国粹学报序》第一句即为：“吾国得谓之国矣乎？曰不国

也。社会莫不始于图腾，继以宗法，而成于国家者也”。

1930年代，李则纲出版《始祖诞生与图腾》，强调：何谓图腾(Totem)，据法国涂尔干的定义，“一大群人，彼此都认为有亲属的关系，但是这个亲属的关系，不是由血缘而生，乃是同认在一个特别的记号范围内，这个记号，便是图腾。”显然，如果能寻找出一个“中华民族”的图腾，将极大的提升“中华民族”的理论合法性。

在1930年代中国人发明“图腾”的竞赛中，满清皇权象征的“龙”并不占优势。岑家梧著《图腾艺术史》论证商族为玄鸟图腾、蛮夷为狗图腾、高车为狼图腾等。提到龙处，仅哀牢人被认定为“龙图腾”。而卫聚贤著《中国的氏族社会》，提出了“狮子、燕、象、龙、陶壶”等图腾。

1940年代，诗人闻一多登场了。根据闻一多在《神话与古代文



图 19: 龙旗



图 20: 双头俄罗斯鹰



图 21: 《伏羲考》

化》中的自述，他认为，只有先让民众知道他们有“共同的来源”，“民族意识”才能产生，而且“知来源愈悉则民族意识愈坚固”；只有通过这种“历史教育”，“民族主义的心理建设”才能成功；史学就是要善于应用考古学和民俗学的方法，发现整个民族的事实，并将这一事实实用文艺的手段讲述出来，从而达到激发民族情绪的目的。

闻诗人通过《伏羲考》(图21)宣布了他找到的“共同的来源”。

《伏羲考》将中国学者臆想中的“图腾学”研究运用到了极致。其核心第二章，《从人首蛇身像谈到龙图腾》，首先罗列了一批伏羲女娲人首蛇身交尾像，然后“揣想起来，在半天半兽的人首蛇身像以

前，必然有一个全兽型的蛇神的阶段”。当然，这个蛇神，就是“龙”了。

提出伏羲是为了符合“图腾学”的观点，也就是说，图腾崇拜的是动物先祖，而中国人历史上并无以“龙”为先祖的任何记载。既然伏羲崇拜是图腾遗迹，而在半天半兽之前“必然有一个全兽型的蛇神阶段”，那么就可以论证“龙”是中国的“图腾”。

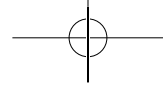
用龙而不用其他动物作为闻一多理想中的中国图腾，更因为“龙”是各种动物的综合，是“以蛇为主要图腾”的部落，吸收了崇拜其他动物的部落，创造出了“龙”的形象——在伏羲以前，“龙”就成为了中华大一统部落的“复合型图腾”，是“我们立国的象征”。

“龙”：一种文化符号

对于中国人而言，“龙”具有两面性。一方面，由于和佛教经典中的娜迦产生了混合，中国“龙”从皇家专宠的一般祥瑞动物升格成了主管下雨的神，具备了“独立神格”。而另一方面，传统中的“龙”具有皇家宠物的性质，更因宋徽宗的拔擢而成为了皇权的象征。

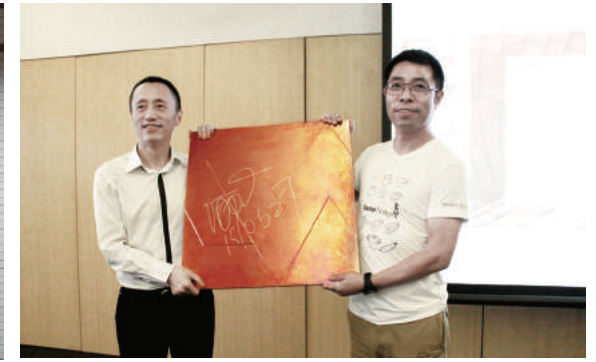
文化传播的过程中，译介者总是倾向于使用目标读者较为熟悉的概念和内容介绍他们并不熟悉的异文化中的概念和内容。而进化心理学告诉我们，人的本性就善于识别图像中相似的模式，并推导出自己的结论。

在龙的传播历史上，就像西方人将中国的“龙”翻译成固有的“Dragon”一样，中国人也把印度人的“naga”翻译成“龙”。而波斯人，则直接使用中国人发明的“龙”的形象描绘波斯传说中的“azhdah ā”。“龙”的传播与翻译历史，就是一部中西方千年文化的交融史。



从万科『盘龙』到山西五龙庙，从米兰梦回唐朝，历史与现实、传承与发展，在这一刻完美融合，万科馆『龙·计划』由此得名。

『龙·计划』 万科馆



山西五龙庙保护效果图

山西是我国古代文明的发祥地之一，历史悠久、文物荟萃。据不完全统计，山西地上文物总量占到全国的70%以上，地下文物也蕴藏巨大，其中尤以春秋、北魏时期为最。如何带动广大的民间资本参与到文

物保护之中，不仅是山西，也是全国文保工作面临的一个重要问题。

中国山西省运城市芮城县的广仁王庙，俗称五龙庙，位于芮城县县城西北4公里的中龙泉村，距离素有“东方艺术画廊”之称的永乐

宫壁画仅1公里。现存大殿为唐太和五年(833年)遗构，是目前已知的四座唐代遗构之一，是现存最早的道教建筑，国家重点文物保护单位。

五龙庙位于村口土台之上，经

千年乡村变迁而屹立不倒。在国家专项资金支持下，五龙庙建筑主体已经于2015年初完成维修，但周边环境状况仍亟待整治。

2015年6月8日，米兰世博万科馆遗产计划——“龙·计划”，在意大利米兰正式发布。根据“龙·计划”的构想，米兰世博会结束后，万科馆外立面4000多片“龙鳞”——陶板，将面向社会公众进行公益众筹，所得款项用于五龙庙环境整治项目。众筹参与者也将获得包括“龙鳞”、万科董事会主席王石亲笔签名的感谢信等回馈。

“龙·计划”是中国第一个针对文物建筑保护领域的公益众筹项目，旨在通过2015米兰世博会万科馆遗产的再利用，进行公益众筹，所得款项将用于山西省芮城县广仁王庙的环境整治项目。

本次环境整治项目，意图通过国际水平的设计和保护的，让广仁王庙这一历史瑰宝融入当代生活，并

使之与周边的永乐宫、古魏城遗址等文化遗产一起焕发光彩。

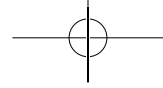
万科集团董事会主席王石、高级副总裁丁长峰、URBANUS都市实践建筑设计事务所合伙人王辉、山西芮城县古魏镇城南村代表王民刚等出席发布仪式。

王石称，万科馆的造型像一条龙，但并不是西方的火龙，也不是代表皇权的龙，而是中国民间传统文化的龙。大量的龙王庙建筑就体现了中国民间的一种朴素信仰。山西省运城市芮城县的广仁王庙，俗称五龙庙是目前已知的四座唐代遗构之一。万科定位城市配套服务商，城市不仅需要私人建筑也需要公共建筑，因此万科希望通过五龙庙来开展古建筑保护。意大利在古建筑、古文物保护方面有丰富的技术和经验，万科希望双方合作，在保护历史方面一起往前走。

山西省文物局局长刘正辉在广仁王庙环境整治项目合作签约仪式

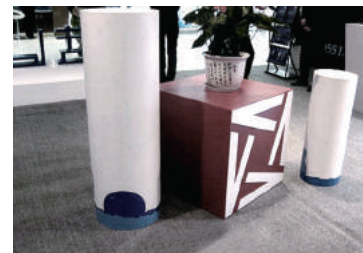
表示，“山西文物资源非常丰富、厚重，我们引以为豪，却也在文保工作中倍感压力。这压力中有参与文保工作的力量、人员与资金的不足，更重要的是如何吸引社会大众的关注与投入，留住文化根脉。保护古建筑、古文物，既是政府部门的工作，也是每个中国人的责任与义务；中华民族文化遗产的复兴，关乎中华民族的复兴和伟大中国梦的实现。”

万科集团多年来一直积极投身社会公益。“龙·计划”的发布，不仅能够使米兰世博会万科馆以另一种形式得以延续，也希望为中国传统古建筑保护贡献一份力量，唤起社会各界参与文物保护与拯救的意识，集全社会之力，让广仁王庙，以及其他历史古建能够得到更好的保护，让博大精深的中华文明得以世代沿革。



5月1日，2015米兰世博会万科馆举行揭幕仪式，稍后万科集团在此发布了新一代企业标志（LOGO）。万科历史上都采用过哪些标志？当时的背景如何？

演变史 万科 LOGO



万科 第一代标志诠释



万科第一代标志曾经伴随这家企业走过19个年头。在原标志的设计阶段，万科还是一家以经营电器贸易起家的多元化公司，且有进入电器制造业发展的思路，因此原标志的设计带有适合在电器产品上使用的考虑。

万科第一代企业标志是由当时万科自己的设计师陈绍华设计的。据他介绍，万科的前身，是一家叫做现代企业有限公司的企业，缩写名为MEC。1988年，公司要更名，由于MEC可念成michael，广东话发音万科，就从MEC翻译成汉字万科。LOGO最初书写为WANKE，但在万科老员工以及王石的建议下，将当时w中两个套在一起的V去掉一个，即变为了VANKE。第一个字母V有胜利之意，而且比原来更简洁，所以万科的标志就这样诞生了。

起初，万科第一代LOGO设计理念，与房地产并无关系。中心任

务就是讨论和研究录像机国产化，发展成为一家高端家电企业，却又不仅仅局限于家电。所以logo品牌的设计希望以一种国际化、抽象化的形态，体现高科技高品质的精妙，囊括更广泛的内涵。在LOGO图形的处理上最大的难度是V与A的平行衔接。处理不好会造成视觉上的不平衡。为了解决这个问题，就把V和A衔接处理成5条杠，5条粗细渐变的重复形象也是对万科这个品牌的重视。虽然是英文字母，却赋予了独特的个性。同时也表达一种严谨、理性与逻辑性。也正如当时的万科有像富兰克林、精品等业务，有很多专业，所以LOGO的设计从不同的维度出发，更兼具了适应性、抽象化与国际化理念。

万科 第二代标志诠释



万科在1993年将住宅业务确定为其核心业务，将住宅开发外的其它所有业务转让，并逐步成长为目前中国最大的住宅企业。原标志的内涵已经不完全吻合万科目前的定位和未来发展的方向，因此有了新标志的诞生。

2007年10月29日，万科新标志正式亮相。由四个红色V组合而成的新标，强烈宣示了万科长期专注于住宅开发领域，以一种与自然和社会和谐的方式，努力发现和满足消费者居住空间需要的品牌理念。寓意万科作为住宅行业坚定的实践者，以“感恩”的心关怀生而不同的人，并致力于实现“让建筑赞美生命”的理想。

四个“V”旋转围合而成中国传统民宅中常见的窗花纹样，体现了万科专注于中国住宅产业的业务战略。

四个“V”朝向不同角度，寓意万科理解生而不同的人期盼无限可能的生活空间，积极响应客户的各种需要，创造性地为人们提供

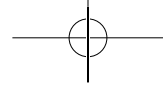
各种差异化的理想居住空间。

○四个“V”形状规整有序，象征万科推进更加工业化的全新建筑模式，从而提高住宅质量水准，减少环境污染和材料浪费。

○四个“V”相互呼应循环往复，代表万科积极承担社会责任，坚持可持续发展经营理念。

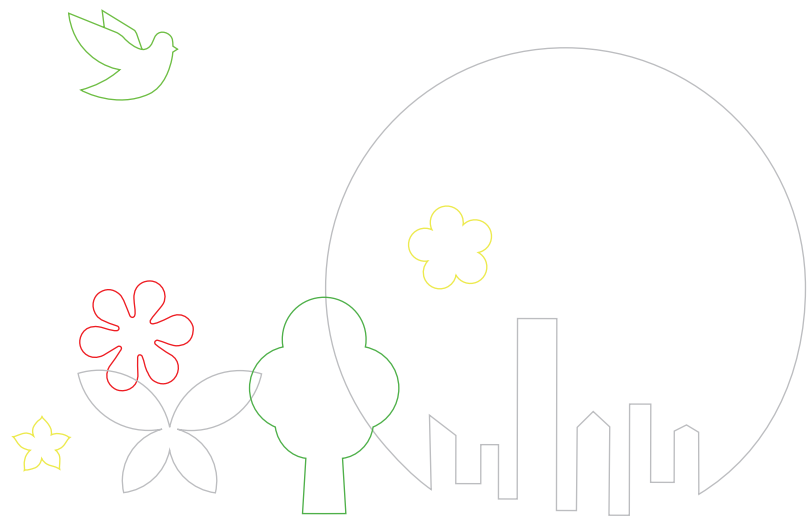
○四个“V”鲜艳活泼，寓意万科员工生趣盎然、健康丰盛、充满自信的性格特征。

新标志蕴含着四点核心要素，即以人为本的客户理念、专注于住宅开发的发展方向、建造方式的变革、坚持可持续发展的经营理念。在王石看来，当时万科新标所传达出的“感恩”意识，既包含对客户的感恩之情，也有对社会的感恩之意，其实质在于强调企业与客户、社会的和谐共生。唯有如此，企业才可能具备持久的生命力。



万科 第三代标志诠释

vanke 万科
赞美生命 共筑城市



2015年5月1日米兰世博会万科馆举行揭幕仪式，正式启用万科集团第三代企业标志。

简洁现代的字体预示着万科品牌未来在城市配套服务领域更多发展的空间，简约的标志视觉语言，充分展示一个具备国际视野和亲和力的品牌形象。引文字体以无衬线的大小写混合书写方式，展示品牌精致与亲和魅力。中文字体在字形上突出简约之感，字体结构和字间简宽以舒适的尺度，保持字形外观的优雅舒缓。

正如郁亮在换标仪式上所说，新标对前一代的图形做了精简，是为了更好地配合公司向城市配套服务商转型的需要。没有成功的企业，

只有时代的企业。在“互联网+”时代，和城市共同发展是万科始终坚持的重要战略。

自2013年开始，万科正迈向国际化贴近客户的理念，为顺应市场变化向城市配套服务商的转型，在标志的设计上体现公司国际化、充分利用全球资源的发展方向。未来的万科，将继续巩固传统住宅业务的同时不断完善社区服务平台，在消费地产和产业地产领域拓宽视野，培育和提升新业务能力，为企业成长持续注入动力。在做好传统业务，为客户提供“三好”住宅的同时，与城市共同发展，转型为城市配套服务商。

正如隶属同一文化的人们必须共享广义上相同的一种概念图，他们必须共享解释语言符号的同一方法，因为只有用这一方法，意义才能在人们之间有效地交流。

——斯图尔特·霍尔

在生物学上，物种进化论广为人知，某一个物种为了适应不断变化的大气环境，通过自身结构和基因的筛选和进化来力求适应新环境以获得生存。身体不断适应进化促成了工具的诞生，工具反过来又为了确保对身体提供帮助而不断地被进化改变。自从人类开始了群居生活，人际间有效的沟通越来越重要，从上古时期开始，人类的祖先就开始运用不同的手段——利用一切行为、声音、图形建立符号系统。这些符号被用于表征祖先与神灵，用于保护私人财物，用于对外传达讯息。随着社会结构的逐渐复杂化，符号系统也逐级演化，为适应日渐复杂的交流环境而对自身的功能与存在样式进行淘汰与演变。

标志的演化是随着道路与经济的发展而变化的。商品经济的发展刺激了同类商品的竞争意识。就如同人的命名一般，商品也需要一个

特殊的符号用以区分自己与他人。从早期的文字印记，到图形与文字的简单组合，再到图形成为独立的语言系统，标志设计逐级演化，发展到最终便成为身体符号的一部分了。

祈福与庇佑

标志和文字同出一源——都来自于图腾崇拜。

几乎任何与人类相关的物都可以将它理解为具有生物性。除了图腾本身会利用生物的形象进行变形创作，更重要的是因为图腾与身体的关系。图腾的存在保证身体的安康。因此崇拜源自于对生存的需求，为了应付对大自然的未知和恐惧人类需要寻找庇护的神灵，然而神灵没有实体可见，于是人类将虚幻的神灵通过

文 / 冯丹蕾

到眼球消费 LOGO：从图腾崇拜

媒介——符号——使其存在。

在这个时期，图腾标志被用于表征祖先的存在。上古时代的部落和氏族都会选用一种他们信奉为神的标志作为本部落的特殊标记，在中国，如女娲氏族以蛇为图腾（图1），夏禹一族则以黄熊为图腾等等。通常氏族部落的人会将这些他们认为具有神力的标志刻画在自己居住的洞穴或者工具上，以此来表示他们的生活处处被神灵庇佑。后来也有作为战争和祭祀的标志，再到后来这些标记演化成族徽、族旗，成为身份认同的象征。最广为人知的还有中华民族一直以来信奉的“龙”图腾（图2），帝王将其作为自己的意志表征将其运用在各个方面，以将自己区别于凡夫俗子，并表明自己“天子”的身份以行统治天下的特权，时至今日我们依然用“龙的传人”来标记自己的民族认同。

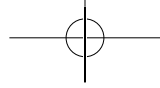


图 1：汉画像石中的伏羲、女娲



图 2：龙图腾

图腾作为早期标志的祖先，在其“生物”功能来说它保护了早期人类社会，有了图腾就有了神灵，人类认为这样的上下级关系才能保证他们能够成功笼络到大自然。尽管这个标志的祖先看上去有点虚幻，但时代的发展并没有将这个功能淘汰，反而将其演化到了更深的层次。到了现代设计的时代，标志与图腾的联系甚至比原始社会更加紧密。

辨识与护卫

社会环境的变更促使着一切形制的改变，包括用于交流的符号。先是文字的出现和普及，再到符号开始出现商业性、实用性的功能。为了达到明确辨识和区分的效果，符号系统演化出了辨别自我和他者的功能。文字作为标记首先出现，随后逐渐增加图形，在保留了表征身份的功能之外，还演化出了辨识与区别的功能。

标志的“生物性”在这个阶段已经不仅仅是早期图腾式的肉体保护，而是成为了实实在在的“保镖”。

工具为了保障身体的顺遂，逐渐也成为了身体的投射。我的商品如何成为我的，我如何保证我的商品不会旁落他人，这里就要依靠文字的警示与提醒了。中国最早的标志应该是先秦以及秦时期常用的封泥、印章和印记。随着道路的延伸，商品流通频繁，商人会将货物捆扎结绳，并在上面用湿泥固封，在其

干透之前用印章盖上印记以作为信誉的保证，防止中途被人拆开，就像后来出现的蜡封一样。这种标记是为了区别同类产品以及表明归属权，是对财物的保障，也是对人类身体需要的实际保障。例如长沙马王堆出土的封泥上就刻有“软侯家丞”的字样，即使到冥界，中国人依然相信肉身不腐，既然肉身不腐，那么对财产的保护还是必须的。

宣扬是一种行为，而标志则是发声的“嘴巴”。

宋代可以说是中国古代标志史的一个高峰。“凡京师酒店门首，皆缚彩楼欢门”，描述的就是宋代京城中的酒家以绣旗招幌悬挂于门前，通过五彩斑斓的视觉效果吸引顾客进店的场景。另外现存于中国历史博物馆的宋代制针铺的铜牌可以说是中国现存最早用于印刷的标志，铜牌正中为白兔抱针的图形（图3），两旁更有“认门前白兔儿为记”的标语，店家即使不在场，也并不妨碍他时时刻刻提醒消费者——就认准这个标志。除此以外，常见于



图 3：刘家功夫针铺标志

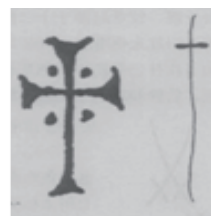


图 4：花押

瓷器底部的诸如某某年制等刻印，同样也履行着大声吟诵的角色。此外早在唐朝，甚至是出现了防伪标志，唐玄宗时期就有利用纸浆在网上压挤水分过程中的残留制造水印的技术，这一技术12世纪时传到了国外并在印刷业中广泛使用。

如此一来，这些招幌铜牌等，便走到了前台代替了店家主人，主动站出来帮助招揽生意以及保护声誉了。

在西方，骑士们的纹章也是一种经典的标志。纹章一词来源于拉丁语，为传令官的艺术，起源于12世纪中叶，据传是由十字军首次使用。纹章除了区别和辨识，也起到

表征的作用。当一个骑士团外出征战之时，其盾牌就会有纹章标识以表征身份以及责任。花押则来源于公元前一世纪，目不识丁的东罗马皇帝朱斯丁一世就使用花押作为签名（图4）。和现代的商标有所相似的是，花押不需要人明白它的意义，只需要图形具有足够辨识度，能辨认出其所属即可。烙印则是一个功能较为单一的标志，原先是打在牲畜身上以说明财产归属何地，后来到了美国才对其进行了严格的规范和精心的设计，直到今天，烙印（Brand）仍作为商标（Trade Mark）的同义词使用。

品牌象征与符号消费

近现代的标志设计，可以说已经具有了完全的“生物性”，除了心理学上所说的直接对心理产生影响外，还有就是，一个标志几乎代表了所有行动。

环境的变化，人类需求的变化，社会结构的变化，带来了工业革命。工业革命使人力大大解放，机械替代身体使效率加快。几乎是伴随着印刷业的繁荣，商品经济告别了小范围传递的时代，流通渠道的增多带来了更多的竞争，夺人眼球成为了标志的首要功能（图5）。既然人力无法与机器抗争，那么商品经济的争斗就完全交给

了印刷出来的标志。企业不再只需要产品，更需要一个最便捷的代言人——标志。

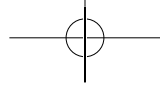
15世纪德国古登堡发明金属活字印刷术使符号成为了“游走的嘴巴”。现代印刷技术的介入，开启了平面设计的历史。早在1857年，法国颁布了第一部关于商标设计的规则——《关于以使用原则和不审查原则为内容的制造标记和商标的法律》，后来西方国家陆续出台相关政策，商标成为了知识的代表。

根据1904年清政府颁布的《谨拟商标章程试办章程》记载：“凡商家贸易之百货粘帖于上，以为记认者，即名为商标，又名为商牌。华商但知绘画人物等类，或用于招牌上，或用于包纸上，谓本号以某

唐玄宗时期就有利用纸浆在网上压挤水分过程中的残留制造水印的技术，这一技术12世纪时传到了国外并在印刷业中广泛使用。



图 5：维多利亚风格标志



某为记，是私定一标牌，以作为一铺号之记，认无报名注册之例，致有影射、冒牌等事。东西洋各国则以一物定一标牌，或贴于货物上，或粘于瓶匣封面上，且须呈明由官注册，方可作准，以杜假冒，较华裔为核实。”从此处推测，近代西方的标志已经发展出代表可转让的知识产权的用途，初步具备了品牌形象功能。

标志发展至此，不但具有了声音和肉体，还增加了思维的存在。后来商标随着西洋产品通过鸦片战争敲开中国大门开始涌入中国大陆，改变了近代中国的商业模式，也结束了宋代以后一直持续至清朝的单纯字体或和图案混合的标志样式风格，丰富了商标设计的元素。

标志设计正式成为了一个行业。它具备了思维功能，开始学会适应当下社会，成为“演讲者”。

1850年前后，标志是当时崇尚歌德时期的宗教以及道德的知识分子的演讲者，繁琐的“姜饼装饰”出现在标志设计中，然而这场演讲推广并没有成功，在经历了另一场复古活动后，人们开始要求去除过多的修饰——实用主义。

一战过后，百业待兴，再加上机械技术的进步，商品生产规模扩大，流通速度加快以及传播范围变大，为了达到最大传播效果，标志设计开始摒弃装饰，逐渐转向带有工业时代特征的实用简约风格。标志成为了企业的完全代言人，成为了品牌地位的象征。

品牌形象的宣传要求简洁有力，于是伯恩·哈特在1911年为莫里诺香烟公司设计的商标，仅仅用

了一个简单的M字外加圆圈环绕。（图6）如此一来，莫里诺香烟无论出现在哪里都是一个大大的M字符号，不断地强调、催眠迅速使消费者形成固定意识。到了1912年他又为霍麦尔千分尺公司设计了用各种测量仪器组合而成的带有强烈机械化风格的标志（图6）。这两个设计在当时来说，前者足够简单容易记忆，后者表意明显直接，无需消费者再花时间解读符号，直接缩短消费者从知晓到选择的路程。作为品牌的代表，这种风格时至今日仍然被大量应用，清朝末年的“全聚德”（图7）、“六必居”等也是类似同样的手段——名称即代表。

标志设计真正的春天，出现在20世纪80年代左右，社会已经进入了符号消费的阶段，品牌的意识真正诞生。这时候的标志，本身就是被消费的对象，甚至对于消费者来说，消费的物质远不如消费的符号重要。

科技的进步完全改变了人类社会的架构，互联网技术促生了大众传播，开启了消费社会的时代。鲍德里亚认为，消费社会中的消费实际上就是一种操纵符号的系统性行为”。进入到消费时代，人们对于消费品不仅仅限于物质层面，更多是通过消费符号实现自我、文化认同以及社会关系的意义，于是企业标志一方面需要承担品牌形象的建立，另一方面需要满足消费者的自我认同。

迈克尔·戈德海伯曾经说过，“获得注意力就是获得一种持久



图6：莫里诺香烟与霍麦尔千分尺公司标志



图7：全聚德招牌

标志本身就是被消费的对象，甚至对于消费者来说，消费的物质远不如消费的符号重要。



图8：万科企业标志

的财富”。符号消费时代也是眼球消费的时代。

符号消费时代的特征就是标志成为企业的幻影。标志需要易懂易记，同时也需要具有完整的故事，从一个标志中解读出整个品牌的精神。视觉刺激是人类大脑所有感知中最易达到效果的，因而图形符号能跨越民族、文化等背景的隔阂，在注意力就是经济的时代，缩短解码时间是吸引眼球的最直接的方法。早期的图形化相对简单，选取代表不同意义的部分，通过变形组合完成设计，新艺术时期的风格就是偏向纯粹的图形化。但到了后期，由于企业品牌精神逐渐往深度发展，光是图形已无法承担。因为文字同

时具有图、音、意三个感知层面，图感于目，音感于耳，意感于心，于是，文字图形化成为了大多数人选择的手段。

例如万科集团标志（图8），使用中英文文字vanke与万科结合，首先通过视觉辨认，统一色调以及并排位置的设计统一视觉认知位置。文字被拆解为笔画的组合，那么即使是不懂中文或者是不懂英文的人，也可以通过图形记忆的办法轻松辨认出万科集团的标志。再者通过读音，最后是万科这个名字所贯穿的所有品牌精神。那么消费者在进行选择的时候，文字标志的层层带领，使消费者最终走进企业的品牌花园，最终消费者选择的是品牌而不是商品本身。

LOGO：精神层面的故事

标志设计的历程就像一个人成长的过程，从单一到复杂。

就标志本身的功能而言，从图腾时代到商业标志时代，从祈求神灵庇佑到对自身、对社会的消费，标志的功能随着时代的变化不断改变自己的存在形式。从低级经济发展到高级经济，标志设计逐渐从物质层面发展到精神层面，早期的商家仅仅需要保护自家产品的安危，而现代企业由于立法等各种手段已经将这部分功能转嫁，更多的是需要标志成为故事的讲述人。从消费者层面来说，低级经济的消费者只需要买到可用的产品，而高级经济的消费者则需要能为自己的品味代言的产品，因此产品本身的物质价值已经不是最重要的因素，更重要的是这件产品能否引起别人对消费者自身产生正面的评述。

在未来的科技发展中，标志设计会因为技术实现手段的不断更新，变化出更多的风格和样式。但所谓风格样式实际上还是需求的体现，品牌的生存终究是根植于精神层面的故事。



赛艇运动很美。我觉得第一是包容、开放；第二是非常美，有古希腊雕塑般的身体美，还有和自然结合的一种美；第三是这项运动跟很多运动的内涵不一样，它没有明星。赛艇运动并不张扬个人英雄主义，它的精髓在于特别强调团员之间的协作。强的要让弱的，弱的要发挥自己的最好水平适应强者，心存私念是无法最终制胜的。团队成员的配合度在一次次训练中趋向完美，所谓“众人一心，其利断金”，这也是赛艇运动的魅力所在。

——王石

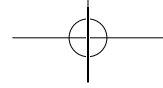
赛艇之美



赛艇是现代工业文明之花，而龙舟是农业文明之花。赛艇和龙舟很大的区别在于：赛艇是演化的。龙舟几千年下来，演化不明显。相对而言，赛艇三百多年的历史中有很多改进，最重要的是桨架和滑座。桨架给桨一个合理的支点，使得发出力量的效率最合理；滑座使得赛艇能用上腿、腰腹、上肢全身均衡的力量。桨架和滑座是赛艇完全不同于龙舟的特点，也就是工业文明讲究的精准、效率。

——王石





万科的人才观 王石

万科有这样
一个理念：好
马吃回头草，
你再回到
万科，万科
欢迎。



万科发展到去年是三十周年，我们要尊敬历史，因为我们是这样走过来的，一个不尊重历史的民族是没有希望的，我想一个公司也是一样。万科有启用新人的传统，在这种传统下，我们本身也成为了历史，我们要尊敬历史。

尊重人才

无论是新人还是老人，万科所重视所强调的是什么东西？新人也好老人也好，有什么东西在万科企业文化当中是不变的？你是一个人，你是一个在社会上有自尊、有家庭、上有老下有小的。首先要有尊重，对生命的尊重。

我讲一个故事，故事的主人公叫李波，是万科的一线员工，这位员工在跑马拉松时出现生命危险，在急救期间，我正好回来了，安排

去医院看望他，他在重症室不适合探望，所以探望就没有成行。在国外期间，关于李波抢救到什么程度，家属什么态度，公司要采取什么措施，我和郁亮通电话不下三次，这就是万科对一个无论是谁，无论你是老人还是新人，认识还是不认识，这是万科对我们员工，对我们的客户，对我们社会的一种基本态度。

李波还是很幸运，不但挽救了生命，还出院继续工作。他是在几乎快死的情况下被拯救过来了，又换了肝，人是非常难适应的。我记得很清楚，我们研究方案，怎么样让他有勇气面对生活，后来分析发现，他现在还是单身，他曾经暗恋过一个女孩子，公司找到了这个女孩子，安排到医院看望他，结果他们结婚还生了小孩。这就是李波的故事。

“人才是一条理性的河流，哪里有谷地，就向哪里汇聚”

我再说一个故事。万科员工手册上有句话，这是我的朋友有感而发写的：“人才是一条理性的河流，哪里有谷地，就向哪里汇聚”。万科汇集了一批人才，这里有两层含义，一层含义人才是理性的，第二，在万科的发展当中，人才也不断流走。

我们知道中国传统文化说“好马不吃回头草”。这里有两层含义，一是当你离开的时候，觉得你抛弃万科了；第二个，“好马不吃回头草”，你既然离开了也不会再回来，你回来我们也不会欢迎。但万科有这样理念，好马吃回头草，你再回到万科，万科欢迎。

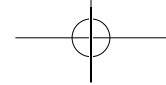
离开万科有不同的原因。一种是觉得万科的发展空间有限了，更

换一下；第二种是自己想出国，或者是为了家庭的团聚等。无论什么原因，没有违反公司本身政策的情况下正常离开的，万科是欢迎回来的，甚至回来又走了，可以再回来，再回来再走了，还可以再回来，当然你得是特别的人才。

这里我再讲一个冯佳的故事。冯佳是西南财大的一位硕士生，校长办公室副主任，长的一表人才，说话像机关枪似的，之前做过木匠，80年代进万科是作为才子之一。我们策划万科股份化改造时进来的，三大秀才之一。冯佳有一个什么特点呢？他是正话反说，你说黑他就说白，你说红他就说绿。我们做一个项目非常好，他一定说不好；当你说这个项目已经不行了想放弃的时候，他说别放弃。对我来讲，他给你不同的意见，而且是反对的意见，按现代企业管理的方法就是“鲶鱼”的角色，一个公司一个集体里我们缺少这样的人。

因为某种原因，他第一次离开

了，同朋友合伙在蛇口开了一家四川餐馆。我就到那儿一坐，他问我要吃什么，我来表示诚意，再把他请回去。后来某种原因他又走了，我再把他请回来。第三次的时候他是万科下属国际企业服务公司董事长兼总经理，当时已经是深圳本地最大的广告公司。他有一天找我说想要辞职，他已经是两进两出了，我说你有什么新想法，他说非常热爱广告业，我说你正做着呢，深圳最大的广告公司。他说想自己出去做广告公司，这个国企是万科的，他想做自己的广告公司。我说你把国企带走就行了，因为当时万科正在搞多元化，他没有想到我会提出这样一个条件。第二个问题就来了，他没钱，我说你没钱就对了，有钱肯定是吃里爬外，你是职业经理，没钱就对了。他又问我，那怎么买呢？我说卖公司开价你也知道，一千四百万，现在国企一年的利润五百万，我把公司卖给你赔帐不行，三年利润就出来了。



你有好的身体，
你有知识的更新，
你比同行多工作
十年才不是空话，
这就是万科的人
才管理。

有的员工就说，哪有这样卖公司的，我算另外一个账，当时万科在专业化，这个公司迟早要卖。如果这公司还在万科手上，万科不专注做这个，今年利润五百万，明年可能是三百万，后年可能就亏损了。他热爱做这个，人品又好，我不如卖给他。这一变身份，我说董事长我来当，因为我给你企业，你没钱给我，风险还是万科的，我不可能一分钱没挣就把法人代表资格给你了，公司租赁给你，每年还钱，三年还完，三年不完四年，这就是万科对人才的政策。

现在万科又提出了合伙人，内部合伙人外部合伙人，不仅仅是适应互联网的变化，适应公司业务的变化，本身我们对员工就是这样的态度，万科的资本就是我们万科集体的队伍，这是万科对我们员工一个基本的看法。

万科员工多工作十年

再来讲一下，我们万科的一个员工，社会到底是怎么看待怎么要求的。万科有这样的一句话，万科

的员工要比同行，不仅仅指房地产的同行，也指跨行业的其它企业的员工，要多工作十年。

这是说我们万科员工到了退休年龄的时候，我们的身体很好，我们的经验对社会非常有作用。我们这些老人还不能被取代，我们丰富的经验对这个社会还有作用，我们在这个社会还能适应。有经验、身体好、可以适应未来，你的价值还在，而且价值还提高了，如果你一旦离开了万科，去其他的单位或者创业，你的价值更大。这是万科的员工要比同行多工作十年的意义所在。只要离开万科，连升几级，给你更多的广阔天地。

除了你工作尽职尽责，高标准要求以外，还有两条。第一你的身体要好。我今年64岁，身体没问题，我是万科的创始人，我赖在这里还有价值，这就是我说的万科要比其他的同行多工作十年的能力。要身体好，乐跑、自行车、赛艇、足球，这就是万科。不但身体好，还要身材好。当然，身材有先天后天，胖一些没关系，你一定要处于一种健康的状态，不要吃的过多，吃的过多是因为自制力不够。万科鼓励你

要在乎自己，首先要从在乎自己的身体开始。

第二，我们要有知识更新。至少董事长给你们做榜样，我60岁的时候去哈佛，现在在剑桥，如果仅仅是身材好、身体好，你比同行多工作十年是不可能的。你没有知识，身体再好也对社会做不出贡献。你有好的身体，你有知识的更新，你比同行多工作十年才不是空话，这就是万科的人才管理。但我们不是公益机构，我们也不是学校，我们是企业。企业在社会上的立身之本是产品能被接受，无论是有形的还是无形的，产品在社会上能站住脚，能推动社会往前进步，能让我们万科的员工在这个过程中享受独一无二的人生。

说老实话、做老实事、
当老实人

在这样充满着机会、充满着诱惑，但是同时让你感到不知所措的大社会背景下，你应该把握什么东西？你要把握底线，你的底线把握不住，你就是有钱也没用。

我为什么要到哈佛到剑桥去，实际上我们追求一种普世价值，我没出国之前追求的就是说老实话，办老实事，做老实人。在座的有信基督教的，旧约里面有一个十诫，刚才我说的都包括在内，不能撒谎、不能欺骗、不能杀人、不能奸淫、不能眼红别人的财富，这是底线。

在中国这样的环境下，又是房地产行业，我们万科怎么办？我们就有裙带关系、台下交易；当强调不行贿，不能牺牲作为一个有尊严的人起码的资格，这是底线。

我在大学讲企业伦理，最主要讲的就是万科不行贿。历史证明我们万科和行贿没关系。守住底线非常困难，但是我们相信这个社会当中是有光明的。从心理学的角度来看，即使是贪官，每个人心目当中都有向善的一面，都有天使的一面，如何激发天使这一面，用你向善天使的这一面来激发他的这一面？你不是纪律检查委员会，不是宗教机构，你是个企业，必须让你的产品、你的服务做到最好，让消费

者欢迎，做到让政府放心。

社会正在转型当中，企业转型也很多，政府也在转型。政府现在转型要把很多东西交到社会上让企业去做。谁最终被选中呢？过去是政府自己来做，自己设计自己承建自己服务，后来发现效率太低，逐步地大政府变成小政府，逐渐要交给别人做。社会风气不好的时候，

企业在社会上的立身之本是产品能被接受，无论是有形的还是无形的，产品在社会上能站住脚，能推动社会往前进步，能让我们万科的员工在这个过程中享受独一无二的人生。

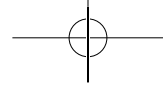
廉洁之风的时候，这些服务项目应该给谁呢？这时候万科就成了首选，因为万科有底线，万科不行贿，这个项目给万科就不用担心人家说你台下有什么交易。

我们当老实人、做老实事、说老实话。老实人吃点亏是没有错的，

但是我们放长一点来看，你要比别人多工作十年，更有价值。一个企业能长久发展，信我这句话，说老实话、做老实事、当老实人，这是普世价值，长远看不吃亏，最起码站在你们面前的董事长现在在国际舞台上是怎么做的。

万科很多的政策在现在社会当中不受欢迎，最后无非查你两个问题，一个是作风问题，一个是税务问题。万科经历过几次大的税务检查，检查之后反而让万科的税务脱颖而出。2012年民营企业500强当中排第十一位，交税排第二位。2013年民营500强排第九位，交税排第一位。2014年的排名没出来，我不太知道，但是交税知道，排在第二。说老实话、做老实事、当老实人一定是一致的，从长远来看是不吃亏的，在你面前的董事长是非常好的例子，这就是万科的办事作风和追求。（本文来自王石与万科员工“面对面”活动上海站。）





郁亮 三个做法 万科事业合伙人的

一个企业创新有很多，业务创新、产品创新等等，但是在企业管理机制上创新可能是更根本的。二十多年前王石说了一句话，叫人才是万科的资本。那时候中国缺的是钱，把人才当做资本一样对待，毫无疑问可以吸引很多人。由于我们在深圳，当时各路英才都要汇聚深圳，汇聚到中国最好的特区。这个时候万科从零开始做大，后来上市了，我们发现有了一点钱之后，人才是比钱更重要的东西。所以我们说人才是万科的第一资本，觉得人才不能跟资本等同，应该高于资本。

这几年，我们遇到新的冲击跟挑战，在全球互联网时代，好像别的资源都还可以找到，人才就成了

万科的唯一资本。而万科这样的公司并不掌握垄断资源，我们也没有绝对控股的股东，这时候人才就变成了万科唯一可以依靠的资本。

万科经历了这三个认识阶段，相应地万科有三种不同的做法。

在第一个阶段，人才是资本的时候，我们就吸引各路英雄豪杰汇聚深圳，来参与创业的过程。只要是优秀人才我们都欢迎，所以那时候我们有一句话：“人才是一条理性的河流，哪里有谷地，就向哪里汇聚。”后来我们说人才是第一资本的时候，就启动了职业经理人制度，依靠职业经理能力把企业经营好，来创造价值。做到2008年，万科历史上第一次出现小问题，出现在哪里呢？那一年万科的增长，无

论是规模增长还是利润增长都下降了，这是历史上第一次下降。因为下降，我们管理团队那年没拿奖金。创造价值是我们的天职，对于职业经理人来说，创造价值是我们的使命。那创造什么价值就成为了要探讨的问题。创造价值只是赚点钱吗？那一年我们全面摊薄净资产收益率只有12.65%，而社会平均值在12%左右。也就是说我们所谓最优秀的管理团队，创造了多少真实价值呢？后来我们算了一下，觉得自己做得不好，只是没损毁股东价值而已，12.65%在创造价值上是不应该称为优秀的。所以我们跟董事会谈了一个新的方案，讨论能不能引入经济利润奖，我们追求的东西和股东要求的东西能不能结合在一块。我们



创造真实价值部分，分享真实创造的这部分。

于是公司每年请第三方来计算社会平均回报水平，之上的部分才作为奖金来发放，这个做法效果很明显。2008年12.65%，到2013年就到了19.65%的样子，回报率提高了50%。但是又遇到问题了，2014年的时候，我们股票暴跌。以前股票跌价跟我们没关系，赚好钱，赚增值价值就够了。可是真的够了吗？职业经理人的制度，跟股东的诉求到今天再次出现了矛盾，这是我们内部的挑战。

外部的挑战是什么呢？包括我们尊敬的柳总（柳传志）、马总（马云），偶尔也包括广昌（郭广昌）兄弟，说到职业经理人都是有一点

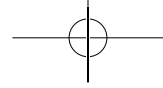
点不屑，但是郁亮除外。不屑在哪儿呢？缺乏承担，缺乏责任的担当，这是很明显的缺失。职业经理人基本上是包赢不包输，赢了是创造出来大家分享，但是输了跟我没关系，最多我拍屁股走人就是了。所以内部遇到了管理者追求的东西、做的东西跟股东之间、增值价值之间出现了矛盾。中国职业经理人20年的发展，受到了一些质疑。

所以一年前我们就开始研究如何找到一个新的管理方法来解决这样的矛盾，来回答这样的质疑。我们去了很多地方，去各个互联网公司，也去了海尔这样的传统公司，马上准备去富士康、美的，我还去了很多国外的公司，KKR、黑石对我影响很大，也包括我们美国的同

行。我发现他们有一些做法跟我不太一样的。其中最主要的是合伙人概念。所以经过一年多的思考、摸索，一年前的3月15日开始了事业合伙人的尝试，从职业经理人制度升级为事业合伙人。

从职业经理人到事业合伙人之间多了一样东西，职业经理是共创和共享，那么缺少“共担”这两个字。而事业合伙人要求是：共创、共担、共享。你创造了价值当然可以分享创造价值的成果；如果你损毁了价值，应该承担相应的责任。所以把共创、共享发展为共创、共担、共享。具体我们在几个层面来开展工作：

第一个层面，我们把滚存下来的集体奖金，委托第三方买公司股票。不仅要创造真实的价值，还要



你创造了价值当然可以分享创造价值的成果；如果你损毁了价值，应该承担相应的责任。所以把共创、共享发展为共创、共担、共享。

跟股东的利益能够绑在一块，跟他的得失绑在一块。尽管我们没有办法消除资本市场上的波动和资本市场的偏好，没有能力改变它，但是我们应该跟股东同声气、共冷暖。这是我们可以做到的事情，让股东知道我们管理团队和股东之间是紧密在一起的。所以到今天为止万科2500多个骨干员工持有了万科百分之四多的股票，虽然很少，但也是万科第二大股东了。我们的身份转变为职业经理人和事业合伙人二合一，既为股东打工也为自己打工。困扰我们多年的问题——股东跟员工应该谁摆在前面——终于解决了，因为我们身份变得一致了，在利益基础上变得一致了。

股权激励就可以解决问题吗？还不够。我们有2500多名骨干员工，那其他员工怎么办？股权激励这件事，它的基本面可以控制，其他方面的波动不可以控制，跟员工的切身感受离得也比较远。所以我们又采用了和PE相似的做法，就是项目跟投制度，我们要求项目操作团队必须跟投自己的项目，员工可以自愿跟投自己的项目，也可以跟投所有其它项目。这个制度实施之后有一个非常好的表现，解决

了几个问题。首先解决了投资的问题，以前跟发改委一样要批准项目，以前开两小时的项目决策会现在五分钟就解决了，他自己都愿意拿钱放在里面，那凭什么我们不让他投下去呢，凭什么我们不同意他投资这个项目呢？

其实大家以前做项目花钱这件事情是有乐趣的，尤其是设计师有品位，房子越盖越漂亮。但是花钱是花到客户身上去了吗？还是花在设计师的感受上去了？这个事情从来没被讨论过，因为设计师都有个人成就欲望，有能力请最好的设计师来做作品，自己再改造，觉得这很牛，所以花钱通常来说是花得比较多的。到今天为止，我们觉得花钱应该花在客户的感知成本上，为他省成本。因为客户的购买力是有限的，如何让他买到性价比最好的产品和服务，这个时候又跟公司股东的意见一致了。

跟投之后我们也发现实名举报比以前多了。一想也有道理，以前损害公司利益的行为跟我没什么关系，我揭发被人发现了我还倒霉，最多匿名举报就不错了。现在损害的利益有我一份，那就揭竿而起，不再视而不见了。事业合伙人的跟

投制度是我们的第二个创新。

第三个方面，大公司有很大的毛病，就是部门之间的责权利，再怎么划分边界也有划分不清楚的时候，所以我们成立了事件合伙人。一件事情，比如说给客户省成本这件事情，临时组织事件合伙人参与到工作任务里面去，事情解决就解散，回到各自部门。这样我们就发现有很多东西可以改造，有很多东西可以瓦解，以前都是职位最高的人担任组长，现在可以推选出最有发言权的那个人来做组长。这样的话他对这个事情最有研究，最有发言权，他做组长才可以收到最好的效果。

所以三个层次——上面持股计划、中间项目跟投和底下事件合伙——构成目前我们事业合伙人的三个做法。当然我们还有很多的疑问，就是钱从哪里来，会不会有短期行为的问题。如果纯粹是项目跟投，可能会有短期行为问题，但是我们还有持股计划，第四年才拿第一年的奖金，如果做得不好还要还回去。所以你有短期行为第四年被发现，会影响你整个股票的表现，连累所有人。所以这些方面我们在改变，我们也在想项目跟投，除了

员工之外有没有可能让合作方共同加入进来。我们讨论过，在嘉兴也做了实验，让总包单位加入进来。得知我们的对手要提前一个月卖房子，我们比他晚一个月，这样可能房子就卖不出去了。以前怎么办？以前我们就给总包单位让他加班，给我赶出来，花一笔钱，就是把房子卖掉我们基本上也不赚钱了，因为给了很多赶工费。后来跟总包商量，因为他是合伙人，他说你放心我一定找最好的人给你干活，还比对手早卖掉房子，可以早拿到钱，他也很高兴。我们正在把项目合伙、事业合伙这件事情，一步步地往前推进跟摸索。

我在想，中国的企业经过30多年的发展到今天，我们在管理制度上也需要有新的尝试和探索了。万科这些年做的事业合伙人方面的尝试我觉得还是蛮成功的，所以这里粗浅地跟大家汇报一下我们的做法和想法。

当然借此机会，我还想用两分钟的时间给大家发出个倡议。我希望我们在座的企业家能够把员工的健康纳入管理内容，这也是万科过去几年变化最大的地方。什么是把员工健康纳入管理的内容呢？大家都在员工福利上花了很多工夫，给工会很多的支持，工资总额2.5%作为职工教育经费，还有支持绿色门诊等等。健康纳入管理内容是说，不要把员工健康作为8小时以外的活动，不要把员工健康限于工会的负责范围，而应是管理者的工作内容之一。这么说可能说得比较抽象，具体来说三件事情应该做好。

第一件事情，管理层要带头运

动。现在很多人反映两个问题，第一个问题是没时间。但你没时间运动，你有时间生病，如果你认可这句话的话，你难道还没时间运动吗？难道我们企业家只有躺在病床上的时候，才是可以不工作的时候吗？所以我觉得没有时间这件事情更像是个借口，主要是你的重视程度。没时间运动，有时间生病，想想这件事情你就会有时间的。

还有人会说我的关节不行，尤其是膝盖不行。抽时间运动一下，难道这点运动就会把关节用废吗？我们绝大多数人是没有时间把关节用坏的，锈坏的可能性比用坏的可能性更大，所以大家不用担心。我第一次跑七、八百米就整个膝盖疼，但这个春节放假期间跑了一百公里，实际上一点问题都没有，我也是从关节疼开始的。你带头运动，你的员工就跟着你运动了，所以我把这个列入管理内容，首先是带头运动。

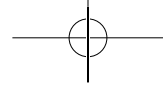
第二件事情，要为员工运动创造条件，创造什么条件？最简单的条件是什么？就是在每个办公场所设置淋浴间。刚开始我在万科内部

推广这个事情的时候，很多公司老总跟我反映，他们说我们场所太紧张了。那你都有独立办公室，难道没有员工的独立淋浴间？一定会有。如果没有独立办公室可以没有淋浴间，这样一看，淋浴间全有了，就给员工创造这么一个小小的便利。

第三件事情，如果想要有更好的效果的话，把员工的健康状况列入管理者的KPI，员工不健康扣管理者的奖金。万科说人才是万科唯一的资本，你损害了资本的健康那罚你钱，这是成立的。员工健康有很多衡量标准，体质健康状况等等都可以解决。万科做了三年，运动不光是跑步，包括太极等等都是很好的运动。三年下来万科整个员工健康状况有大幅的改进，而且员工满意度调查发现员工很满意，这几年万科人均效率更高，人的压力比以前更大，但是还更满意了，唯一的原因就是通过运动感到了快乐和健康。

在羊年新春之际，呼吁各位企业家能在自己新一年的工作计划里，把员工健康纳入自己的管理内容。谢谢大家！

为自己打工。股东打工也合一，既为事业合伙人，也为人和事业合伙人。



文 / 李嫣

万科怎么做养老.. 智汇坊案例

在她的感知里，智汇坊更像是她原本居住的房子加出来的一个房间。



时常，我们望着城市花园那幢由早年售楼处改造出来的会所，会想一个问题——什么是让建筑赞美生命？

这幢已经建成13年的建筑，最初是城市花园的售楼处。项目售罄后改建成一家瑜伽会所。如果建筑有生命，它会看到什么呢？

它会看到沙盘规划，人来人往，人们买房搬家；后来，它看着业主们在清晨打太极，晨练，接送孩子上学，购物，买菜……进进出出，忙着生活；再后来，它看着当年还是青壮年的那群业主，老了。或者，他们的父母老了。

这幢建筑本身也老了，岁月让

这幢建筑失去原本光鲜的颜色，看起来有些落魄。瑜伽会所的经营也并不像早年那样红火。作为一幢建筑，它还可以和这里的居民发生什么样的关系？什么还能赋予它新的生命？

也许应该是养老。

千挑万选的养老试点

城市花园是一个商业非常繁华的社区，如果走进来随便逛逛，你可以看到健身房、美容院、时装店、美甲店、早教中心……然而，这些都是为年轻人和孩子们提供服务的，有专门为老年人服务的业态吗？没有。

然而，这已经是一个65岁以上老年人占到30%的社区了。老年人的需求近在眼前，我们可以为他们做些什么？

就在这个时候，上海公司决定尝试养老业务。在已有社区的排摸中，他们发现了这幢不起眼的建筑。可以说，在上海万科已有的社区中，没有比城市花园更适合尝试养老业务的了。这些在二十年前，刚刚结束福利分房时能够自己掏钱买商品房的人，是养老服务的目标客户——有经济实力，观念超前，并且不少人真的到了需要养老服务的年纪了。

但对于新业务的挑战总是一重又一重。

最初的问题是，周边居民不同意将这幢建筑改造成养老住宅。他们的想法很简单——养老会所的确是好事，但是，请不要建在我家门前。

居民的抗议使得智汇坊迟迟不能动工，负责工程的同事带着果篮，挨家挨户拜访业主，解释社区养老会所的意义，养老会所和临终关怀机构的区别……最终业委会全票通过八角亭的改造方案。

智汇坊的第一位老人

92岁高龄的包奶奶她是上海万科首个社区嵌入式养老项目智慧坊第一位入住的老人。

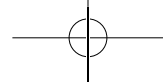
入住那一天是2014年10月28日。上海公司养老事业部的分管领导、会所管理人员、护理人员、厨师分列两队，在门口迎候包奶奶的到来。她年近70岁的二女儿推着坐在轮椅上的她从残障通道上缓缓走上楼。包奶奶看上去有些紧张，这样热烈的欢迎场面又让她有些孩子气的满足。

在不慎跌倒摔成骨裂之前，

包奶奶一直是城市花园的明星奶奶——92岁高龄的她，曾是仁济医院的一名护士，她总得意的说，当年手把手教她护理的都是英国人。作为一名护士，她非常会保养自己的身体，直到摔倒之前，都是个走路健步如飞，独自居住，独自买菜做饭，每天锻炼、写回忆录的“活跃长者”。

她的女儿常常说起，妈妈以前总叨咕——我才不怕生病呢，我有五个孩子，五个里面有三个就住在我们小区，他们会把我照顾得妥妥的！

事实也如此。自她跌倒之后，她的孩子们，都非常孝顺地轮流陪护，精心照顾她的饮食起居。然而，伺候一位90岁高龄卧床不起的老人可不像想象得那么容易——且不说各种擦洗、翻身让这位曾经是高级护士的包奶奶各种挑剔，子子孙孙们都几乎打破了日常生活安排，完全按照陪护日历过日子。更何况，她的子女也都是六七十岁的老人了。照顾卧床的包奶奶，让这个家庭疲惫不堪。



智汇坊必须打造自身的核心服务能力，找到智汇坊本身的产品“爆款”，或是老年餐饮，或是老年心理保健，或是适老旅游？养老团队还在探索这个“关键字”。

终于，在包奶奶跌倒两个星期之后，她的孩子们敲开了智汇坊的大门。

从一位老人到老人之家

入住智汇坊养老会所的决定是他们一家人一致通过的。智汇坊就在小区里，包奶奶并不觉得她因为生病而被“抛弃”在老人院。在她的感知里，智汇坊更像是她原本居住的房子加出来的一个房间。孩子们依旧每日来探望，只是多了专业的护理人员，软糯适中的饭菜，和更多可以聊天的伙伴。而她的子女也不必背负“把老娘送进养老院”的不孝之名，在他们看来，这只是给妈妈在小区里换了套房子，以便她得到更好的照顾而已。

在包奶奶之后，智汇坊陆续迎来了更多的爷爷奶奶。像偏瘫多年，子女在国外，一直只能被老伴照顾

的赵奶奶；老伴去世后一直独居，渴望交流的刘爷爷……这些老人，都长期住在智汇坊里。而另一些更年轻、健康和有活力的老人，则成为智汇坊日间照护服务的对象。

同样家住城市花园的杨伯伯和老伴儿的子女都在国外，并不常回来。他们每天早上七点准时来到智汇坊，和其他老人一起做健身操，随后看看电视，报纸，几位老人一起聊聊天儿。一日三餐都在智汇坊解决，不需要自己忙活。而他们最盼望的，是四点半时，那一群刚刚放学一股脑涌进来上外教英语课的孩子们。

老人们看到孩子可高兴了，孩子们上课，他们就在门口兴致勃勃地看着；孩子们吃饭，他们也在旁边心满意足地瞧着。他们写书法，孩子们围过来叽叽喳喳，跃跃欲试。墨汁弄得到处都是，写出歪歪扭扭的字，然后老的小的心满意足地哈

哈哈笑。老人和孩子之间，无论是否有血缘关系，都会有一种天然的亲昵。在养老会所里开设四点半学堂，让白日里安静的养老会所里充满了生命的活力。

在提供长期照护和日间托付服务的基础上，智汇坊附加了更多养老服务。除四点半学堂、洗衣送餐之外，还有居家上门的推送服务，为老人理发、助浴等，让更多暂时不能住进智汇坊的老人，享受专业的护理服务。

从智汇坊 1.0 到 2.0

回顾智汇坊实际改造过程，团队面临了诸多问题——如何在总共 1200 多平米的不规则框架中实现长照、日照的分区，创造多功能活动空间？怎样设计无障碍的上下通道？八角的空间，如何让居住日照更充分？后勤空间如何实用并隐

匿？设施内部地暖的能耗和地板的维护是否满足经营的需要？所有的改建装修和进场设备如何交叉作业符合 2 个半月的工期要求……林林总总，都让团队里的资深工程、设计人员瞬间变成白天 10 小时现场，晚上再 2、3 小时论证的“新人”。

从目前智汇坊里老人和家属的反馈来看，智汇坊这种社区嵌入式养老机构的确解决了老龄化社区的诸多实际问题。作为社区嵌入式养老机构的 1.0 版本，智汇坊积累了很多经验，同时也总结了很多在未来 2.0 版本中需要提升的方面。

例如，在产品调研时，很多老人表示将来住进养老会所中希望能拥有自己独立的空间，并且愿意增加付费。智汇坊因此在三十个床位中，规划出了 10 个单人间，价格高于双人间和四人间。

而当智汇坊开始营业，客户实际选择产品和服务时，更多老人却选择了位置、光线都不太理想的四人间或者性价比更高的两人间。跟越来越多的老人交谈之后，养老团队开始明白——很多老年人即便有很好的支付能力和改善生活的强烈意愿，在买单的

时候仍然十分谨慎甚至克扣自己。为什么呢？

因为年纪大了，收入是有限的，而支出是持续不断甚至不可预知的。所以，在为养老服务花钱时，无论老人还是他们的子女，大都只满足最基本的需求。同时，还有一些老人本身就奔着人多热闹来的，即便有支付单人间费用的能力，也愿意去住双人间，有个同屋做伴儿。

在 2.0 版本的规划中，养老团队以性价比高的四人间、二人间作为“主力户型”，既提高了单位面积的利用率，增加了床位，又满足了客户的实际需求。

同时，在开发智汇坊设施的功能规划及可变性中，也需要更多考虑不同老年人群对集中式活动的特定需求：对于相对健康的活跃长者而言，配置多媒体设施的会场型功能空间，提供包括歌舞、影音、运动等多形态的活动，更受欢迎；对于需要生活照护的长者而言，动线清晰的配置，随时可以休憩的休闲空间更让长辈们感觉到安全和体贴，便于他们开展书报、绘画、手工等不同的康复活动。这一点也需要在后续开发的 2.0 智汇坊中得到

更丰富的验证。

从现场运营管理的角度出发，部分服务项外包在初期可以快速解决供应能力的问题，但在持续地高效服务的要求下，智汇坊必须打造自身的核心服务能力，找到智汇坊本身的产品“爆款”，或是老年餐饮，或是老年心理保健，或是适老旅游，养老团队还在探索这个“关键字”。

最后，谈一些无障碍的细节：关于扶手、应急呼叫设备等，一定是考虑适配，而不是美观；关于设施内部流线，首要考虑居住、活动、后勤等空间的交融，而不仅仅是功能化分隔设置；关于消防、垂直交通等的设置，应当满足各项前置规范，而不能后期再套用建筑规范再整改。

2013 年，我们赋予了城市花园里一座叫做“八角亭”的老建筑新的生命。而这建筑以自己的新生，照亮了这个社区老人们的生活。曾有同事说，智汇坊这个项目，是我们做的最温暖的项目。的确，养老事业是一个有温度的事业，希望未来，它能够温暖更多社区长者的夕阳生活。





万科三好来拜年

——地产业首个朋友圈广告诞生实录

文/陈小俊



前沿 Prospect

关注时，郁亮总裁本人已经快速做出了判断。

意外之二，确实来源于这个决定本身。宝马、VIVO、可口可乐这类品牌，所处行业同质化程度高，品牌是核心区分点，他们在朋友圈做海量曝光式的广告，一点都不奇怪——所以，这些品牌一直以来也是全国性电视媒体、平面媒体的广告大客户。

但是对于万科，这确实是个不同寻常的动作。

第一，房地产行业因为产品分散、特异性强，每一个项目都是一个独特的“产品”，很少做集团式的集中品牌投放。万科一年2000亿销售，约30亿的营销费用，但那是由数百个项目、无数项广告、活动、物料聚沙成塔

到了哪个品牌而调侃、炫耀、自嘲……海量用户，互动关注，微信朋友圈广告的价值迅速得到了验证。而一个敏锐的营销人在此时应当注意：朋友圈广告具有强烈的“首发光环效应”，上得越早，越有价值。

万科三好广告拔得头筹，有赞扬、也有吐槽，有跟随、还有调侃。不如，我们回到现场，重历那些或关键或有趣的场景，让年度千万大制作、地产广告头条的诞生过程，被重新发现和审视。

发端——意外

意外之一，是当万科营销团队在保持对朋友圈广告的好奇和

2015年的小年夜，当大江南北的人们习惯性地在这饭后刷着朋友圈时，“拜年要趁早，生活要三好”——来自万科的祝福跃然屏上，热热闹闹地将“拜年”一事提上议程，为过年的热情点燃了第一朵火花。

如果说此前宝马、VIVO的朋友圈广告，是“一场预先张扬的广告投放”，万科此举，可谓是奇兵天降、突如其来——直到上线前夜，知道此投放的，也仅限于工作团队的数十人而已，没有向外界释放一点信息。

在整个2013-2014年间，微信是一种现象。在这个平台孕育三年、月活跃用户达到4.4亿，成为毫无疑问的社交应用龙头后——顺势而出的朋友圈广告，成为现象中的现象。人们争相为自己是否收到、收

阳光健康
清风绕
祝你新年

好房子

好房子

好社区

好服务

安心周到
暖心笑
祝你新年

好服务

致敬美好生活，共建人居理想

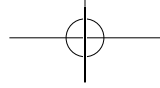
万科三好——好房子，好服务，好社区

关于居住最美好的理想，质朴而本源

睦邻友爱
乐关照
祝你新年

好社区





而成的。常见的单笔支出，也就在几万、几十万的级别。朋友圈广告费用1000万起步，一次性消耗，乍一亮出来，还是很震撼人的。

第二，近两三年来，整个房地产营销，处于“广告式微、渠道为王”的状态中。“别看广告，看疗效”——在营销链条中，繁荣昌盛的是渠道，比如二手中介、小蜜蜂等，它们能直接接触到客户，将客户手把手带到销售现场。必须承认，这两年，优秀的地产广告很少。能够想起来的那些广为传颂的经典作品，诞生年代基本都在十年之前。地产广告的黄金年代已经消逝，因为从业者为其投入的精力，已经大大减少。

以上两个问题，也是我们一直在思考的：集团形象与具体项目，品牌传播与销售达成的关系，在万科这样一个巨大的平台上，有怎样新尝试的可能？微信朋友圈广告，也许是一次机会。

一月份的最后一周，正带队在英国、美国考察的郁亮从海外作出要求：万科要成为第一个登上朋友圈广告的房地产企业。

启动——斡旋

第一件事，是和微信取得联系，先占位“房地产行业第一个”。几轮电话沟通下来，可以感觉到：微信本身是一个独立性很强的团队。即使有“小马哥打招呼”的动作背书，也不会完全左右他们的节奏。微信的同志们表示，有多家品牌商正在接洽，万科先准备方案吧。但是什么时候上——不确定，要看方案而

定；能不能保证房地产行业第一个上——也很难说，一切都建立在方案推进的基础上。

这虽然都可以理解，但让人心里没底啊！那会儿，微信广告正是“炙手可热势绝伦”，“一家有女百家求”，不能轻易做出许诺，也是情理之中的。

于是，双管齐下，一方面对微信团队紧追不舍，恳切要求当面沟通；一方面通过之前有合作往来的腾讯广告销售团队，从旁助力，挤压出此事的“核心决策人”，由集团营销管理部总经理前去当面拜访。

对方安排出时段后，正在成都出差的我们，当即改签机票，直奔微信大本营而去。

TIT环境趣致，涂鸦雕塑处处见，绿荫掩映老厂房。在微信的小楼里，我们温和地力陈，为什么“房地产行业的第一个”非万科莫属。

万科的地位——不是万科，谁镇得住这个场子？

万科的能力——万科的品牌能力和广告创作能力，行业翘楚。

万科已有的品牌和客户积累——集团的公众号，各地的公众号，已成为一个微信媒介方阵，相互配合，推波助澜，将共同放大此次传播的力量。

可能的主题——将我们的思考与微信交流，期待他们的意见，并确认微信在投放逻辑上更多的细节输入，也表示我们已经“进入状态”。

这一次见面，双方都尽显诚意。

启程回深。在回去的动车上，开始讨论广告的主题。此刻，距离我们最终的上线时间，2月12日小

近两三年来，整个房地产营销，处于『广告式微、渠道为王』的状态中。

年夜，满打满算还有14天。这14天，要确定方案，设计画面，制作网页，部署上线——留给我们的时间，相当紧张。

创作和制作——一边冲刺，一边绣花；一边坚持，一边妥协

第一道槛是选题——万科要对全国的“观众朋友们”说些什么？

梳理一遍今年的大事、重大的理念，可说的似乎不少，细细一推敲，又总有“先天不足”之处：

城市配套服务商？万科“下一个十年”的战略方向，但似乎偏于“企业视角”，与客户对话不足；

让建筑赞美生命？万科多年的品牌理念，但略显“高冷”，且半年后将迎来换标，有效期不长；

品牌事件？正在开展中的“万

科接你回家”，数十个有万科的城市，接送返乡过年的客户，与春节正应景，关怀和解决客户现实的需求。但只有短期效应，且执行复杂、时间压力大；

米兰世博会？极小住宅尝试？松花湖度假中心开业？都是一时名动江湖的大事，但又都过于聚焦，品牌张力不足。

最终，共识落在“三好”上：

三好——好房子、好服务、好社区，万科的产品价值体系，延展性强，上可直承品牌理念，下可连接具体产品的细节落实。巧的是，“三好”也是外人眼中，对万科最有共鸣的点。微信的几位同学都说：我住过万科的房子，确实服务好！社区好！一边窃喜，一边觉得确实有必要将客户的这种抽象感受，提炼为品牌表达。

那么，第二道槛，如何来表现三好？朋友圈广告给出的创作空间不过如此：一行字（20个字以内），

几张图（四张以内），一个超链（限制轻h5）。方寸之间，要实现 less is more 的效果，并追求客户参与的、更长尾的二次传播。

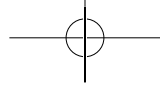
回顾整个创作过程几乎是不可能的，因为在那密度极高的几天内，经历了无数次的风暴、聚焦、尝试、推翻、反复。过程中，微信团队不像传统的广告媒体那样，坐等“成稿”，而是完全贴身交流，随时进行反馈。万科+微信+广告公司，30人的群，每天数千条讨论，其中不乏动辄近千字“1、2、3、4”的系统意见表达。

列举几个小细节吧：

比如，首层的文案，“拜年来要趁早，生活要三好：___，___，___，”，设计以填空形式引发客户好奇和自主创作，被否！担心造成用户疑惑。

超链中开展抽奖，万科提供去米兰世博会、吉林松花湖度假区的机会，被否！微信不鼓





丽版、调性版、朴实版、情怀版……各种文风，各种角度都来了一遍，其中也诞生了“有住容易，有家太难”这样大家爱不释手的金句。最终割爱，只浓缩为一个最简版本，4张图，共37个字，将复杂内容 slogan 化，一眼即呈递给客户。

对细节讨论到什么程度？“三好拜年”的系列引导语中，针对老婆、同学、闺蜜、领导四组重要的社会关系做了“三好”的语言设计。老婆这个角色，文案是“查岗，管钱，买/要包包”，究竟是买包包，还是要包包，正反双方展开了激烈的探讨。正方认为，要包包，带有一种跟老公之间的微妙关系，买则缺失了这种意味；反方认为，“都管钱了，如何还要包包”？大家一听，此诚人生阅历，肺腑之言，道理确凿，遂无言以对，就让老婆“买”包包了。

网页制作过程中，微信团队给了许多具体的体验优化建议。比如，引导页的文案是竖排的，内容易读性不是特别好，需要在设计上做出引导，让客户知道往哪个方向读：“三好拜年”虽然是分成三行的三小句话，但在输入时，不要让客户逐次点击输入，而是一次点击即可输入完成，这样体验更流畅；所有页面中滑动和按钮的形式要统一，并强化“按钮”的可点击感……经验沉淀精细入微，令人感叹。

所有的页面2月10日晚上10点钟制作完成，微信团队连夜进行测试，并和广告公司的技术团队一起，在其后的两天中，不眠不休地共同进行 bug 排除和机型匹配，既专业，又敬业。我们广告公司的同事感叹：看到了微信之所以强大的一个缩影。过程中，Android 诸多机

励对用户的利益驱动。

用户制作“三好”拜年语后，提示点击右上角进行分享，被否！微信反对转发诱导。

……

面对每一条广告可能面临的海量访问，微信团队是极端审慎的，广告主也需要在这种限制中，戴着镣铐起舞。

比如，四张图片和文案表达，作为内容的最重要载体，更是千锤百炼。图片历经倒福字、金色底、水墨留白诸多风格，成形为“三好”字样红色窗花，为兼顾朋友圈中缩略小图和点开后的大图两种形态下的视觉感受，窗花的排布、疏密、与文字的相对位置，反反复复的挪移调试，精密程度达到毫米级。

然而这一版，仍被微信同学以“拼合的形式太复杂，图与图中间的白缝不美观”而婉拒，最终采用的是四张极简、“所见即所得”的大图。窗花版，最终留了一席之地，只能在转发拜年的超链题图中一窥真容了。“三好”的诠释文案，华

线的重要课题。
作为集团战略，好房子、好服务、好社区的产品实践和理念传播，仍然是万科产品线的重要课题。



型的匹配曾遇到很大困难，直到2月12日当天才完成安卓全部主流机型的兼容，差点导致投放定向更改为“只针对 ios 用户”，实在是捏了一把冷汗。

直到2月12日晚间19:46分，微信的测试同学通知：测试全部通过，预备上线！

上线时间定为当晚20:30，大家摆出手机，活动手指，严阵以待。攒 feeds，求刷到，简直是对人品的一次最终极考验！

上线
——大集团有大能量

此次投放的范围，地域限定为有万科业务开展的60个国内城市，由微信为万科单独跑出个性化数据

包。与此同时，万科60个城市的营销同事们，也正一边热切期待着自己朋友圈里刷出广告，一边预备着各地的微信公众号进行转发和推送，近400个微信公众号，在小年夜当晚，同时发声。第二天、第三天，各个城市又发布了结合自己城市特点的“三好体”，并动员所有销售员用“三好体”给客户拜年，矩阵式的传播所产生的裂变效应，是大集团的资源优势。同行们也没有让人失望，积极跟风，推波助澜，借光搭车的同时，也有效帮助了“万科三好”概念的再次发酵和传播。

最终的数字显示，广告总曝光近1.5亿次，点击超过2100万，详情页分享量超过6.5万次。除了微信计费的约8000万次直接曝光以外，有几乎同等量级的曝光，是通过二次传播实现的。

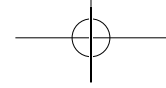
朋友圈广告投放结束了，而“万

科三好”还没结束——作为集团战略，好房子、好服务、好社区的产品实践和理念传播，仍然是万科产品线的重要课题。

朋友圈广告投放结束了，而“合伙”的打法才刚刚开始——“三好拜年”的实践，启幕了一个关于集团与地方、品牌与销售的关系探索的全新互动时代，万科称之为“营销合伙”，在2015年，这成为营销系统的主题：“工行融e购”“世博会”“京东集采”“百度直达号”“新风除霾”……一系列事件，接棒登场，通过“联合”去创造更多价值，享受更多客户资源导入和销售成果。合伙之路，正在启程。

朋友圈广告的价值，在于当下，也在于未来。

是为记。



文 / 黄瑞勤

万科为啥办乐跑？

健康之跑 乐而非赛

2013年伊始，万科在深圳大梅沙发起全程约5公里的城市乐跑赛。赛事从一开始就定位“跑出健康、跑出快乐、跑出友谊”的理念。活动面向在职城市白领，以团队方式参与，只在工作日举行。通过快乐的奔跑倡导健康的工作生活方式，让企业关注员工的身体健康；倡导企业把员工的健康纳入管理要求，积极为员工创造运动条件、改善工作环境。发挥各行业机构在当地的影响力，让参与活动的乐跑者在奔跑中发现城市的美丽。活动自2013年开展以来，共吸引逾4000家企业超15万人次参与。

而立之后，万科还能给员工带来什么？

据调查显示，目前76%的城市人处于“第三状态”，其中一线城市白领尤为明显。所谓第三状态就是指生活质量差、工作效率低、容易疲劳，伴随着食欲降低、失眠、焦虑忧郁等心理身体状态。某种程度上，员工的身体健康水平与从事

的工作和环境密切相关，关注员工健康不仅关乎企业的效率和长期发展，也是企业社会责任的应有之义。城市乐跑赛的发起人、万科总裁郁亮直言：“不重视员工健康的公司不是好公司”，这也是万科发起和主办城市乐跑系列活动的初衷。

健康、积极的运动哲学为万科员工带来了许多正能量，企业管理者的生活方式和管理哲学，直接影响着公司的企业文化。事实上，万科从王石到郁亮，从公司到社区，运动作为一种精神，已深入骨子里。万科的管理层正在身体力行地为万科打造一种积极向上、健康活力的公司文化。郁亮到城市公司走访的时候，要求办公室必须为员工配备淋浴间，积极为员工创造有利的运动条件。同时管理层积极带头运动，以身作则。在越来越多人开始跑步的时候，万科集团执行副总裁及首席财务官王文金及审计监察部总经理周清平已悄然完成世界六大黄金赛事，实现马拉松“大满贯”。董事会主席王石当选亚洲赛艇联合会主席，致力于在亚洲引领和推广赛

艇运动。高级副总裁及广深区域本部首席执行官张纪文牵头，每年举办集团自行车联赛。集团高级副总裁周卫军负责每两年一次的集团足球联赛……万科正在将这种运动文化多方位地推进，不断影响着其它企业乃至全社会。

十年前万科房地产销售只有24亿水平的时候，郁亮提出千亿目标的想法，让很多人觉得不能理解。万科董事长王石都提醒“年轻人要沉住气”。但在2010年，万科房地产销售额就突破千亿，今年的销售业绩将接近10年前的百倍。在万科成立30周年，站在下一个十年门槛上的时候，郁亮也开始规划万科的未来。转型城市配套服务商、打造业务生态系统、推出事业合伙人制度、倡导互联网思维……伴随这些发声，随之而来的是关于推广健康运动的争议与质疑。有人调侃郁亮是“万科运动员股份有限公司”总裁，万科倡导和推广乐跑是否不务正业？也许，这真的是“不务正业”。让员工达到小康的万科，能继续为

员工带来什么？那就是健康！没有健康快乐的身心，梦想只能是空想。而跑步，便是带来健康体魄和心灵最简单易行的方式。郁亮曾经从健康心灵的角度说过，一个公司架构很大，有什么东西让员工平等相处、多一些工作以外的交流？一块儿运动！公司越大，管理的边界线越不清楚，就越要解决好部门间的隔阂和不配合等问题。万科提倡阳光的、流汗的、团队的运动，希望能够借此提高部门之间的协同能力。如今，万科推广的是“乐”跑，不是成绩。乐跑作为万科为社会贡献的一种方式，将一直推广和坚持下去。

乐跑：用行动推广健康运动文化

毫无疑问，运动给万科员工带来了前所未有的“快感”，这一点从郁亮在企业内部大力推广健康运动、执行健康管理得以窥见一斑。万科是首个将管理层的奖金与员工的健康挂钩的企业，如果员工的体能和健康状况（BMI指标）出现下降或不及格，管理层就要扣1%的奖金。而在过去两年，万科对于健康理念的推广已不再局限于企业内部。于是“城市乐跑赛”诞生了。

如今，这种健康运动的文化正推进到其他企业，带进社区，走进校园，面向社会。

在乐跑赛推广方面，万科一直坚持赛事是非商业目的、非竞技性的群众体育活动，是全民健身的一种体现形式。赛事由万科自筹资金举办，不涉及如冠名等一般商业推广活动，仅仅聚焦于推广全民健身理念本身。同时，非竞技性的趣味奖项让更多的普通跑步爱好者参与其中，让更多人爱上运动。

在乐跑赛实施方面，万科格外关注跑者的安全。首先，赛事仅接受以单位团队报名的方式，要求参赛单位提前对团队成员的健康状况进行摸底，并为每一位参赛者购买保险；其次，通过与当地政府主管部门的充分沟通，在赛事当天对赛道进行最大限度的安全和交通保障；第三，建立有效的医疗应急预案，设置充足的医疗点和医疗急救车，保障赛道任何位置的参赛者能第一时间接受到专业的救助；第四，优先在万科集团业务较为成熟的大中型城市进行推广；第五，只按完赛率计算团队成绩，减少赛事竞技风险。从2013年办赛以来，城市乐跑赛未出现一例安全事故。

三年持续发展，乐跑的受益者越来越多，很多企业相继在公司内

部成立乐跑团或者跑步俱乐部。运动带来的变化使很多跑者把这种习惯带给身边的家人朋友，乐跑逐步从企业影响进社区，但以单位团队为载体的报名方式却使很多跑者止步于起跑线。因此，2015年，万科把乐跑赛推进社区，以家庭为载体，面向热爱公益，崇尚健康生活理念的社区人群。社区乐跑赛与万科公益基金会“爱的每一步”携手，以“跑一步、爱满分”为活动主题，通过报名费捐赠的方式，唤醒社会对孤独症患儿的关注，为孤独症儿童家长提供心理支援。万科公益基金同时以一比一方式向孤独症机构捐赠同等金额善款。社区乐跑赛把健康快乐，慈善积极的生活理念带进了社区，以家庭为单位参赛，促进了家庭关系，与公益的结合，把互助互爱的精神渗透进社区。

在享受运动带来的快乐之余，万科致力于把健康的理念传递给来自不同阶层的人群。未来，除了社区乐跑赛，万科还希望把乐跑的理念和精神带进校园，让即将迈进社会的大学生在奔跑中体验生活，品味城市，以更积极更阳光的态度迎接即将到来的人生转变。万科相信，推动健康，传递快乐，分享友谊就是最大的公益。

赛事从一开始就确定“跑出健康、跑出快乐、跑出友谊”的理念。



健康丰盛 Sports



烟台



RUN FOR FUN

城市乐跑赛



广州

东莞



深圳



东莞·城市乐跑赛

佛山



佛山·城市乐跑赛

重庆



2015.5.29
重庆·城市乐跑赛

北京



北京·城市乐跑赛

苏州



苏州·城市乐跑赛

南宁



南宁·城市乐跑赛



咱们先抱一个吧!!



坚持就是胜利者。成绩还不错哈。



在我眼里就没有不可能的事。



停不下来的节奏啊!



我只想认真的跑个步。



看我的箭步，冲冲冲。



耍个酷!



你们太棒了。



胜利的曙光就在眼前啦。



快给我拍个照。



飞一般的感觉。



再坚持一会。

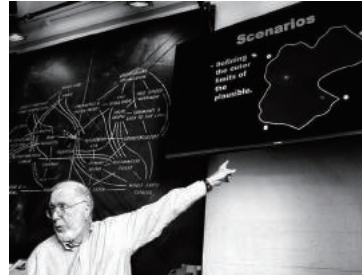
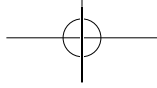


不到终点永不放弃。

冲过大鹏马拉松终点那一刻

2015年1月1日，第二届大鹏新年马拉松在深圳举行。大鹏半岛是深圳“桃花源”，是深圳最高负氧离子地区。唯有鹏马才享有这样一个幽静、有着山海之美，同时还有着历史城池和古代村落的地方。沿途跑者可以遍览国家地质公园、杨梅坑海景、700年大鹏所城等景观。

大鹏马拉松可谓健康洗肺之旅。万科无微不至打造最贴心马拉松，公益捐赠助力慈善，传递健康与爱。跑出健康、跑出快乐、跑出友谊!



凯文·凯利给万科 管理层上的一课

2015年2月13日，万科管理层赴美国与凯文·凯利进行了交流。凯文·凯利在演讲中谈到了颠覆性技术、大企业的创新窘境、网络经济的诸多特征，他对未来的技术演进同样有不少精彩观点，比如“自我量化”、“使用权与所有权”、“透明化与个性化”……以下为凯文·凯利演讲精华。

企业如何 避免被颠覆？

今天我想花些时间谈谈长期趋势，我把它们叫做颠覆。

这一艘高桅横帆船是大约两百年前的最高技术成就，就好比是现代的谷歌，是古代的高科技，是当时所能做到的最复杂的技术。它们是非常精细的帆船，能跨越全球大洋。当然他们不能免费出海，租船公司是最大的盈利者，也是当时最大的公司。

第一艘蒸汽船出现的时候，被认为是无足轻重的，因为它们性能并不好。这些蒸汽船走不远却十分昂贵，能使用风，也可烧燃料，但是它们很小，不能携带太多东西，所以它们实在不可靠。一开始全球大公司都没把它们放在眼里。

但是蒸汽船可以做一件大帆船不能做的事，就是溯流而上。几千年来，让一艘船顺流而下也许非常容易，但让它溯流而上却很难。而蒸汽船却可以做到这一点，它们能逆着河流行驶。因此即使它们很小，不是很强大，非常不可靠，非常昂贵，但可以用于溯流而上。

随着时间的推移，蒸汽船一直在进步，直到变得和大型高桅横帆船一样好。但这时帆船公司做出反应已经太晚了，因为它们一直认为蒸汽船不好、不可靠，忽视了这项颠覆性技术。所以当年那些全球性帆船公司现在都已经退出市场。

汽车行业也有类似的故事。底特律的大型车厂有我们最复杂的技术，曾是世界最先进的公司，是全球性的大公司。每个人都想去通用汽车公司工作。

从1946年开始，本田先生在日本使用无线电通讯机上的多余引擎制造小型摩托车，底特律当然没有人会注意到这些摩托车。后来本田先生推出了他的小汽车，但它看上去仍像个玩具——一个高尔夫球车。没有人注意到它，毕竟它无足轻重。

接下来通用汽车公司继续制造基本相同的汽车，而本田、丰田这样的小车不断改进，直到他们根本上颠覆了整个汽车制造业。然后通用汽车公司破产，而本田和丰田却因为这种最初被忽视的技术大赚一笔。

这种事情一次又一次地发生。

另一个例子是IBM。一开始它是生产电脑的巨头，每个人都想和IBM合作，或为它工作。IBM一度被看作世界上最好的公司，拥有世界上最复杂的技术。在20世纪80年代，出现了类似玩具的电脑。它是一个玩具，不可靠也并不重要，于是它被忽视了。除了哈佛大学的



一个学生，没有人注意它。这个学生决定为这个玩具电脑写个软件。他的名字就是比尔·盖茨。

在IBM这个例子中，如果你想做电脑，你不可能竞争过IBM。但微软超过IBM是因为它制作软件，它身处核心行业之外，所以它才能颠覆。就像蒸汽船与帆船、本田与通用汽车、喷墨打印机与点阵印刷机，软件公司颠覆了计算机公司。

微软之后，谷歌出现了，推出搜索引擎，给微软带来了麻烦，它同样身处行业外部。它一开始推出的搜索引擎没什么价值。微软忽视它很多年，所以我们现在才有了谷歌，它有世界上最复杂的技术，每个人都想成为谷歌。

通过这种模式，我们可以知道，将会颠覆谷歌的绝不是搜索引擎，它也会来自行业外部。它可能是亚马逊，可能是苹果，也可能是

Twitter或是Facebook，甚至是至今完全未知的某种东西。

这些颠覆性技术的作用方式是：它们在一开始并不是很好，并且通常身处行业之外。

颠覆性技术总是始于质量低、风险高、利润低、市场小，并且未经经验证，这就是它的起点。没有大企业愿意闯进这样的起点，每一个商学院都会告诉你不要去那里。那里将会有很多可怕的失败。

初创型企业进入这个小市场，唯一的理由就是它们别无选择，不是因为它们愿意进入，而是因为好的市场已经被老牌公司占据。这就是大公司创新者的窘境：颠覆性技术来自于那些它们几乎无法进入的市场。但是大公司却不得不投资这些高失败率、高风险、低利润率的领域，这就是窘境。

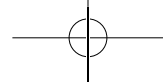
而且，不管你是在化工、农业、

交通还是哪个行业，主要的颠覆性技术不是来自行业内部，而是来自外部。

当你真的很适合的时候，你就是无可挑剔的卓越人物，你就能带来很高的利润。这就是汤姆·彼得斯说的“追求卓越”。你发现整个公司，从首席执行官到副总裁、工人、秘书，每个人都在努力追求卓越。这也是任何MBA会告诉你的事情，这就是生意。但问题是当今环境变化太快，当你正在爬一座山的时候，身边的另一座山可能正在爆发。

此时发生的事情是：你被困在了所谓的局部最优里。这是生物学术语，也就是说整个公司都被驱策着前进，变得更卓越，你就会到达局部的山顶。但最后才发现山外有山人外有人，不是吗？

解决问题的唯一方法就是去更大的山，也就是放弃。这就是衰落，就是变得不那么恰当，不那么完美，然而这对于成功的企业来说是很困难的。一个公司越是成功，在向不那么成功转变的时候就会有越多的困难，这就是成功的悖论。



网络经济·收益递增、 用户参与和免费

接下来我们谈谈新经济的另一个方面。新经济的某些机制不同于几百年来我们已经习惯的世界。我们迎来的将是一个基于网络的世界。网络有自己的行为，有自己的动态，它能影响所有基于通信网络的经济体。

每一个行业——包括农业和制造业——都会纳入这个网络。其中最主要的规律是收益递增。

世界上第一台传真机价格是7000美元，但价值为零。这是因为没有人收传真，所以买了第一台传真机的人是个白痴。购买者自动成了广告，鼓励其他人去买传真机。如果别人买了一个传真机，就会瞬间让我的传真机更有价值。

所以新经济的一个特点是你的客户成为了你的推销员，网络内每增加一个人都会让自己的投资产生价值。

电子邮箱也是这样的情形。1981年我有了电子邮箱，我会到处去问人有没有电子邮箱，并说你应该得到一个电子邮箱，因为这使我的电子邮箱更有价值。Facebook等社交网络也是一样。网络的数学规则就是价值增长取决于用户数的平

方，这种增长不是线性的，而是呈指数上升。

收益递增的良性循环让新经济运转起来，这就是亚马逊等企业试图快速增长的原因，目的就是要创造更大的价值。

网络经济的另一个特点是：你的客户与你业务的整合度越来越高。当你发布一个测试版本的时候，他们都是推销员，还能帮你完善产品。软件公司是最先这样做的，它们先是发布软件的测试版，里面漏洞百出，而这在传统行业被认为是欺诈——你怎么敢卖半成品？

但实际上这是网络的一大特点：让客户来完成产品，告知你的客户他们参与了编码和创造产品。对他们来说，接受这些带有小瑕疵的产品也许更好，这样他们就能提出一些重要改善意见。

用户参与的这个主意在YouTube上相当普遍。消费者通常会参与完成一个产品，而且越来越多地真正创建一个产品。让你的客户在创造时成为你的员工，而非双面派，非常有意。

事实上，谁拥有最聪明的顾客，谁就赢了。如果你真的想让你的客

新经济的一个特点是你的客户成为了你的推销员，网络内每增加一个人都会让自己的投资产生价值。

户成为更好的客户，你可能要引导他们，可能需要通过与他们合作来让他们变得更好，因为无论谁拥有最聪明的客户，都是胜利。

传真机越多成本越低的发明规律几乎适用于所有产品，我管这叫学习曲线。我已经研究了200种不同的产品，结果表明这样一个事实：随着量的增加，单位的成本减少。

所以无论你做什么，都是走在通往免费的道路上。真正的好公司懂得这一点，那就是不管今天做什么，明天它都会降价，朝免费前进。所以最好经常思考如果你的主要产品是免费的，那你要经营什么、怎样经营。我们称之为预期廉价。当你朝免费的方向发展的时候，你必须添加额外的东西出售。

网络的价值不可估量，它们繁荣得太快，这意味着它基本上是无穷的。新经济中出现了两个之前从未出现过的数字，零和无限。它们现在是词汇的一部分，零价格，无限好处。



我认为『无线网络』也将是一种颠覆性技术。当然，它现在并不完善，也不好，质量低，有各种限制，但颠覆性技术诞生时都这样。

未来的 破坏性力量

现在来谈谈未来的破坏性力量，它们将如何来临？它们可能看似意外，看起来没什么用。但事实并非如此，这里诞生的东西，可能会破坏一切。

我希望你能看到此前可能没有意识到的力量。它们都是去中心化的主要动力。第一是网络，第二是移动化，我指的不仅是移动设备，而是更大的东西，比如电子世界、数字世界的迁移和移动化。

网络进化：摆脱运营商

一开始一切连接都是铜线连接，发展到第二阶段有了硅和光纤。现在连接都发生在空中，发生在我们周围，通过wifi，蓝牙，甚至空气、氧气。对实际数据流量的粗略估计表明，无线流量快速上升，将超越现在全球的总数据流量。

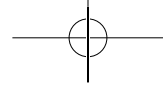
一种复杂的“云”的概念诞生了。尽管数据传输是通过有线，但是最终这些数据流多数还是进入了云端。云的种类有很多，我们听说过亚马逊云、谷歌云。这个概念的核心是数据和计算过程都发生在离你非常远的地方。你只是拥有一个终端，一个输入和输出设备，但

大部分工作不发生在本地，而是发生在一些非常遥远的服务器上。

现在更有一种“雾”的概念。一个企业可能会运营一个“本地云”，它更接近本地，我们称之为“雾”，即离本地更近的云。在公司里，你的信息和数据只与本地“雾”服务器发生交换，而不是更遥远更大的云服务器。

还有可能诞生第三种版本的“云”，我们称之为“无线网络网络”，也叫“多跳(multi-hop)”网络。它是一种无网络通信技术，设备之间通过wifi或者蓝牙无线连接，但是数据并不与“云”或者任何服务器发生交换。像你的手机，传统的通信是连接到信号塔，再由信号塔连接到你拨打的对象，但无网络通信技术是让设备直接对话，无需中转。

在这个房间里，我的手机通过蓝牙、wifi以及其它无线方式，与其它手机直接连接，而不是信号发射塔。这种技术非常强大，因为它将去中心化推进的更深入。去年年末香港占中运动期间，无网络通信APP软件FireChat就非常流行，信息从这个手机到达那个手机而不用经过通信公司。



我认为“无线网络”也将是一种颠覆性技术。当然，它现在并不完善，也不好，质量低，有各种限制，但颠覆性技术诞生时都这样。

一切都会流动起来

移动化大趋势，最核心的是设备和人总是在线。移动化，我指的不仅是移动设备，而是更大的东西，比如电子世界、数字世界甚至实物世界的迁移和移动化。

这会改变商业行为，比如现在我们有月度报告、周例会，一旦我们都移动化了，我们会形成立即行动的预期，而不是设定好的日程。这会产生一种新的文化心理，即事情一直在进行，你永远在线，随时掌控。任何事情如果不是实时的，那就无关紧要。移动的世界意味着实时：实时描述、实时反馈、实时传递。

时下流行的另一个词是大数据。我想强调，不管你做什么，实际上你都在涉及数据生意。数据是基础，是新的核心，是新的生产力

和要素。不管你是做鞋子还是开餐馆，你都会发现这是一个关于数据的生意。

像谷歌、亚马逊这些公司搜集的关于你的客户的信息和你的客户本身一样重要。数据非常重要，因为那关乎你的未来，决定你能去哪，你怎么做生意。收集、分析并更新客户的数据，这或许是正在进行当中的最重要的事。

此外，数据也必须移动起来，保持更新，如果只是存储，那也没用。数据必须是活动的，它们无处不在又相互连接，实时更新。如果数据只是被记录和保存，而不是使用，那它是一种负担而非财产。数据的核心不是存储，而是移动。

在计算机发展的第一阶段，IBM 电脑模仿办公室的桌面，所以你可以看到电脑上有像桌面、文件夹一样的东西。

第二阶段是网络时代。它的组织逻辑是相互链接的页面，通过超文本链接，所有的东西都被嵌入一张大网。

我们正处于第三阶段。一切东西都流动起来了，“流”就是移动，

随时随地的移动。我们在云端有各种标签流、数据流。我们有推特流、标题流、脸书墙、视频流媒体 Netflix。这些流都是实时的。

新的文化建立在流的基础上，而不是网页和文件夹，在这种新文化下工作将异于往常，那可能是地狱般的体验，文化和心理的转变都将发生。

“流”“云”“实时”“数据”……这些是未来的基本元素。它们将构成接下来的十年的演变模式，也是我们要在自己的生意中探寻的元素和模式。

使用权比所有权重要

一个重要影响是，当我们去跟随“流”和“趋势”，就会发现使用权比所有权更重要。现在大家感受还不明显，但 Uber 和 Zipcar 已经宣布将要“共享汽车”，如果你需要一辆车，你不必拥有一辆车。Uber 宣布它的目标是终结汽车所有权。

人们的价值观将从所有权转向使用权，所有权将被看做一种负担。

而且监测记录只会越来越多，
司、政府。这一趋势不可避免，
它个体在监测记录，也可能是公
监测和记录无所不在，可能是其

有了视频流媒体 Netflix 后，我不再购买电影了；有了在线广播 Pandora 后，音乐也变成了流；你也不需要买书了，因为通过网络流，你随时可以使用书、阅读书。当你提交需求，就可以在任何时间地点获得“流”形式的服务。那么你还想要占有它们吗？

我们生产的东西越多，不管是实物还是硬件，它们都越来越像软件一样运作。资本主义建立在所有权的权的基础之上，但如果所有权被弱化，人们不再占有东西，那将是一个巨大挑战。

未来是需求驱动的经济，将有更多的类 Uber 出现，因为使用权比所有权重要。现在在硅谷，有成百上千的创业企业想“Uber 化”各种产品和服务。

我所说的不仅限于数字产品，还包括实物。比如办公空间，你不需要再购买办公用品，只需要提交你的需求，然后使用这些工具就好了。出租，其实就是将实物当做无形的东西一样，来运作，来共享。

新概念：自我量化

自我量化（QS，一般指的是用不同的传感器对自己日常各方面行为进行记录）也是数据的一部分。自我量化是我们在七年前提出的，它意味着测量、记录和监控你自己，包括活动、基因等一切。

自我量化是一种实时数据流。想象一下自我量化持续一辈子，那意味着你的一生就是数据流。多数人只监测少数几件事，还有一些人被监测很多的事项。事实上，任何你能想象的可以被监测记录的事项，都有人在做。

我们正在使用各种各样的数据监测设备，一切都在变得更小更便宜，比如一些医疗芯片被植入了体内。医生只需要扫过设备就能知晓你的身体状况，比如血压、心率、脑电波、血氧水平等，根本不需要接触你的身体。比如苹果手表，它不仅记录你的活动，还记录各种医学信息。

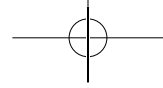
这些信息是个人化的，有些数值对我可能是正常的，但对你可能不正常。医生诊断通常依赖比较武断的平均数值，一旦我们开始实时记录数值，就会发现其中差异巨大。实时记录个人化的医学数据，不仅是让你有个参考值，更让你在吃药时可以观察实时数值和效果。这样可以通过实时数据调节你的治疗过程，而非依靠医生或者自己的想象。

我喜欢跟人讲述一个小皮带的实验。这个实验中研究人员将一个数字指南针放到皮带上，同时在皮带上固定一个振动器，只要你行走方向和指针不一致，皮带就会震动。

皮带使用了大约一个星期后，被试者就能及时无意识地感知到北方在哪。他对于方向有了一种新的触觉。这是自我量化可以做的事情之一，将那些抽象的数字信息，比如你的血压、脑电波，转化为人的某种感官或潜意识。

监测你生命中的一切事项，这被称为生命监测、生命记录，它将持续一辈子。其回报是个性化治疗和药物。对个性化药物和针对性治疗来说，自我量化是一个非常重要的概念。

监测和记录无所不在，可能是其它个体在监测记录，也可能是公司、政府。这一趋势不可避免，而且监测记录只会越来越多。我们都



在相互监测，我们仍将不可避免地继续相互监测下去。

透明化与个性化

问题是随着监测无处不在，发生了什么。那些个人、企业和政府用这些监测信息做了什么？好事还是坏事？他们是否有义务进行说明？我们可以纠正这一现状吗？但你的纠正行为本身就会被监控。

我们都在自愿地提供位置信息。未来可能像电影《少数派报告》，监测无所不在，连广告都在监测你，甚至可能折磨你、虐待你。那将是一个相当恐怖的世界，我用相互监视来形容。

我的解释是这样，即无论你有没有被监视，透明化都和个性化直接关联。

如果选择保护隐私，那你只能享用通用产品；如果你想要个性化产品和服务，你就要透明化。我希望被当做一个独特的个体对待，而非一个数字，那我就必须向我的朋友袒露我自己。如果我希望一个

企业像亚马逊那样给我提供个性化产品和服务，那我就得向它们敞开我的阅读习惯、喜好。

如果希望政府把我当做一个独特个体对待，我必须尽量透明化。你越透明，就会获得更加个性化的服务；或者说你越希望获得个性化服务，你就必须越透明化。

令人吃惊的是，一旦你赋予个体自由选择权，他们会持续地向透明化方向前进，他们希望更多个性化服务。这是一种新现象，心理学家和社会学家都错了，他们一度认为人们会选择保护隐私。他们大错特错，人们选择了共享。

在英文里，我使用“虚荣”这个词来形容。虚荣胜过隐私。当人们被给予选择，他们更倾向于选择共享而不是隐私，因为他们希望个性化对待。

就信息共享的数量而言，我们还处在起步阶段。只要有合适的机会，人们一定会共享信息，不管是医疗信息、金融信息还是性信息。我们一再发现，人们共享的越多越频繁的信息，往往价值越大。通过

共享，我们增加了更多的知识，尤其在医疗领域。通过共享家族病史、治疗方法、疾病等，我们受益良多。

新的交互方式将诞生

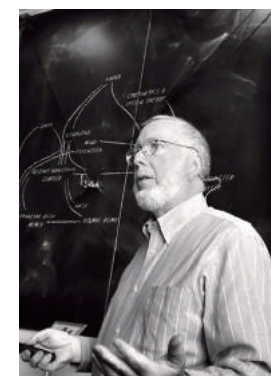
在可穿戴领域，我们有谷歌眼镜，但不尽如人意，他们仍在开发下一版本。新的尝试有“接触眼镜”，正对着你的眼睛，你都不用去戴。还有一种衣服可以显示，你可以滑动出一个IPAD。更重要是，它可以即时反馈，因为衣服里面有其它的传感器和执行器，帮助你改善各种姿势，比如坐姿。

在真实世界和虚拟世界的结合部，是很多可穿戴设备可以探索的领域。

除此之外，还有新的交互界面。像电影《少数派报告》里呈现的，将来我们会通过整个身体与人对话、沟通，比如你的手臂，你的拇指，而不仅仅是指尖。

现在出现一种技术：你只要看着一块屏幕，那它也在看着你，它会跟踪你的眼睛。

一种注意力经济正在形成，注意力流到哪里，影响力也会出现在那里，只是方式可能不一样。在商业领域，哪里有注意力，哪有就有交易。



当你用眼睛阅读时，它可以判别那不是你，它通过眼球扫描识别来提供个性化服务。更重要是，它可以判断你在看什么，你的眼睛正在看网页的哪部分内容，电影的哪个环节。MIT的一些研究成果可以判断你的情绪，他们用这些研究来治疗焦虑症一类的东西。将来，这些设备会智能化，可以判断你是否混乱、疑惑、沉醉或者被吓到了。

一家媒体如果使用这种技术，就可以根据你的行动、情绪等实时调整内容。如果你困惑，它会自动出现解释、定义，甚至带你到某个场景。如果你在看电影，不喜欢某部分，它会自动快进。就像人与人之间的对话一样，会随时根据反馈调整内容。

这一类的技术发展非常快，理论才刚刚开始。比如“脑交互”，你可以仅仅通过意识或“想”控制事物。这种技术现在还比较基础，看起来一点不酷，还需要很长的发展道路，但确实管用。在一些特殊领域，比如残疾人，尤其是不能用

手的残疾人，它有应用前景。

哪里有注意力哪里就有交易

一种注意力经济正在形成，注意力流到哪里，影响力也会出现在哪里，只是方式可能不一样。在商业领域，哪里有注意力，哪有就有交易。现在人们的注意力正从书本、电影转向YouTube之类。我的孩子不再读书了，也不看电视电影了，他们看YouTube。

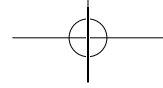
我们必须跟随这种注意力的变化，现在你可能害怕注意力的聚焦，但是随着几乎所有产品都越来越丰富，并且免费化，注意力就变得最具价值。一些实验表明注意力本身比你的产品回报更重要。人们可能会开始直接收费，如果你想让他读你的邮件，看你的广告，听取你的意见。那时候，注意力就是最值钱的东西。

将来如果你想让某个大忙人读你的邮件，你需要直接付费。你通

过直接付款去接触人。有巨大影响力的人可能会收很大一笔费用，如果你想让他看你的广告。而新的网络技术将通过云计算得出每个人在网络中的影响力，根据他们在网络中的连接情况，赋予他们不同的分值。分越高，他们就值钱，你就要花更多的钱让他们看你的广告。你甚至可以开始计算一个人一生的总价值。

同时，我们也看到消费者在参与创造广告，并获得报酬。控制起来可能有点难，但不是不可能，在超级碗比赛上，多力多滋就邀请消费者创造广告，并在其中随意选择。

我建议将其它领域随处可见的去中心化思路引入到广告界中。在这里，创造广告的人和广告受众是同一拨人，就像YouTube一样，创造内容的人也在看内容。我们也可以让看社交广告的人自己创造社交广告。这就是一种流、一种分布式网络的概念。



文 / 刘洋

U+ 国际青年公寓的经验

我创业选择做 U+ 后，很多人问我说你为什么要做，我说我第一个优势就是外行，无知者无畏，这件事情我相信能成，而且我认为不难。然后我知道我想要做的这个东西是什么，这个产品是什么，这一点非常重要。最重要的是我把后路给断了，我说服了家里人把房子卖了。

漂泊年轻人

U+ 的运营体系最重要的是几个关键词。U+ 目标群体是一群漂泊的年轻人。他们想留在城市里，但是房价太高，买不起房，租房也不便宜。90 后和 80 后，他们有个性，不愿意去城中村或者更脏乱差的地方，他们需要有一个安全的、干净的、舒适的地方。生活的不稳定性使他们没有安全感。他们在这个城市想要去做事的时候资源匮乏，自己想做的事情或者老板安排的事情，

你特别想在那个领域或者那个行业里头能有一个熟人，可以有信任的朋友立即抓过来，让他讲一讲这个行业是怎么回事，有什么资源可以对接给你。

一个人可以不学很多知识，但是一定要有很多朋友，而且这些朋友要五花八门，懂得各种知识。每个人的知识量其实都是有限的，一定要有团队，大家的资源可以整合在一起的时候才能带你成功。核心管理层绝对不是所有人都趴在一个人脚下的，实际上站起来的那个人，往往是趴在他们脚下的，要尊重他们的专业性，要尊重他们的知识，要完全理解和爱护他们。我虽然是创始人，但是我在公司里面基本上是每天给他们开车门，擦鞋，嘘寒问暖，组织各种小聚会，让他们开心，我是这样定位自己的。

U+ 的梦想是中国每年的 700 万大学生，这个数字我之前还不知道，我了解到了之后吓一跳。这些

大学生基本上都在中国的核心城市，而这些人毕业之后没有几个想回老家的，都是想先看一看，考虑考虑就业，要么出国，要么考研，要么在这儿找点什么事。

中国有一大批这样的人，我之前拿到的数据说 2.4 亿人没在自己身份证的原住地，都在漂着。有 1 亿左右的年轻人会在城市里。

“设计他所有的生活”

在产品这一块我们深入了差不多三年，一个房子的装修做了十个月，而且是带房租干了十个月。一个月做设计，结果设计师完全是按照酒店的格局设计的，我说这个不

一个人可以不学很多知识，但是一定要有很多朋友，而且这些朋友要五花八门，懂得各种知识。

对。我认为一定要另一种设计才行，我说我要设计他所有的生活。这个设计师当时不会，然后我就开始自己做。

后来还有人给我出了一些比较馊的主意，直到快竣工的时候发现一个问题，隔音不行，隔音效果根本通不过，尤其长期居住。那时候涂料也刷完了，窗户也装完了，门也装完了，钱也用完了，我们内部测试通不过。三层楼全部推倒重来的话大概要花到 20 几万，我回去想了一晚上，第二天还是决定推倒。三年间我不断打磨这个产品。这三年想的更多的是如何让大家回来就能把包放在大厅里面，而不是把包放在自己的房间；把电脑放在大厅，晚上不拿上去；把手机放在楼下充电，忘记拿了，躺在床上时候想没事，明天再拿。我用了一年的时间，换了无数种方案，最后做成了。

你们想怎么能让它们主动把

包放在这里，就不往上拿，忘拿的时候不担心它丢。

解决信任问题非常难。警觉性是人的天性。很多人问我为什么 U+ 可以这样，为什么要有机关，为什么要有门禁，为什么没有管理人员还不拥挤。我当时研究这件事情花了整整一年时间。我知道这件事情只要突破这个点，后面的事情自然就突破了，这一点突破不了，我永远跟他们不是一家人。我要把 U+ 的文化植入到每一个消费者——我们家友（刘洋称 U+ 住户为家友，下同）的脑子里。我不是让他真正把包放在那，真正地把手机放在那，我是让他放心。他如果把这儿当家的话，第一个需求就是安全。你回到你家里，会把你的包放回自己的房间，然后再出来跟自己的父母聊天？不可能的。

为什么 U+ 能建立这种信任？我的办法不是我自己一个人想的，我发动群众，跟这些家友每天

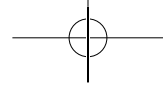
在一起聊、问。你跟他打火锅的时候问，喝咖啡的时候问，喝茶的时候问，帮他搬家的时候问……然后他给你一个当时的想法。U+ 的消费者调研我认为是最棒的，就是一直跟他们在一起打磨，你就知道他想要什么。

U+ 的五同会

第二个就是在产品设计上完全不是设计所谓的这个墙面是什么颜色，用什么材料……我所有的设计里面融入了五样最基本的东西——金木水火土。U+ 每一个店里面有意地放了金木水火土的元素。为什么？

我刚开始问消费者的时候，他们有的说如果有一个水潭就更好，有的人说咱们这儿有什么木色更好，他们之间会掐架，会有不同的意见。我就同时拿一个东西出来征求大家





的意见，每个人的想法不一样。后来我就发现，所有的人有五个共同点，我就成立一个五同会，这是在U+一个非常有意思的策略。每个人我都能把他活生生地塞到这个五同会里面。

五同会：同乡会、同专业、同楼层、同爱好、同星座。你们别小看星座，这里面有大文章。每个人都有一些好玩儿的东西，要充分吊足大家对这件事情的热情和胃口，就要找到同类的人，然后细分出来，让他们分成小组自娱自乐。方案是大家一起拿的，我只是告诉他，你们应该组织什么，应该在哪。有一次玩户外的人晒相机，一栋楼133户人里面有28个D2，你说他们没钱吗，我都买不起。

五同会让U+形成了一个大的动态线，这个产品的设计是我从U+的家友身上拿来的，事先没有有意的规划，是跟他们玩着玩着就

总结出来了。不同的人是不一样的，喜欢研究这样和那样东西的人是不一样的。我这有一组非常有意思的数据，现在每天都在积累，这个数据我是按照五行的数据科学去存留下来的，一定要找这些好玩儿的地方。我们这个社区只有在五行平衡，金木水火土都有的时候，不同的人进来才会喜欢。

从地里长出来的U+

在生活上，更多是U+的年轻人自己在打造天地，我在充分学习。所以U+有一个说法叫从地里长出来。

第一个，我还是把它定义成物理的空间。我在房间里面的设计，最后研究的是5厘米的空间，上下5厘米，左右5厘米，前后5厘米。因为我们做的是小户型。

所有人对U+的想法是成本太高，没有这么好的收益。两个解决方法，第一是降低成本。第二是增加毛利，增加附加值，把产品做的更好，让别人愿意花更多的钱过来住。每一栋新楼的图纸我都亲自看，我卡位就卡在5厘米，为什么这个床要1米9？还是1米95？还是1米85？房间间隔是2米2、2米25，还是2米3？给我个道理。他能接受再小一点的吗？大一点会好吗？我每天都在问自己，每个项目我都在问自己，我都要问我们的设计组当你研究到了最后5厘米的时候，你会发现小有小的精。我一定要用最便宜的、廉价的材料做到最好的设计，让别人感觉到你不俗，这就是设计的核心。

这个DNA哪来的呢？也是我们的家友。家友告诉我说你根本没必要买那么好的沙发，然后给我发了一个链接，说天



我认为社区最原始的那个点就是尊重人性，用爱解决做社区所有的东西。

河有一个人出售二手沙发，多少多少钱，觉得就可以了。

在物理空间上我们只解决基本需求，所以我把洗衣机拿出来，我发现消费者一个星期用一次。我把客厅变小了，因为我希望他出来，我不想他窝在家里。然后我把厨房拿出去，因为我发现80%以上的人不在家里做饭，一个月最多做到两次，要么弄一大口子人回来做，要么自己煮个面，煮个面就根本用不着我去做个厨房给他，就为煮个面，这是资源浪费。你们有多长时间没看电视了，你买电视了吗？浪费，不环保，不公益。

所以我们做减法，要在红海的氛围里面发现蓝海。如何降低成本？尊重人性能把成本降低下来。只不过没有人去尊重，没有人去研究，想当然的一定要给他一个厨房，一定要给他一个洗衣机，他万一吃饭呢，他万一洗衣

服呢，他万一想上阳台晒晒太阳呢？那你没有想过，爱吃的人是有共性的，爱吃的人是要分享的，爱吃的人是希望我做的菜别人说好吃，不是我自己说好吃。

让家里人来设计，给他们更多的权力，当他们愿意自己参与进来的时候，他对这个房子是有情感的，有情感了他就不愿意走，这就是最简单的。

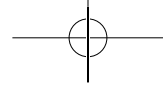
有温度的家

从品牌的理念上，U+在做一种分享，那么核心的记忆点，我们还是打出了温度：一个有温度的家，有爱陪伴的家，搭了平台，搭了圈子。那么次要的卖点就是用一些小趣味，还有KPI的一三六考核计划，五同会，七步法，各种各样的好玩儿的东西。

在产品设计上，我是力求在设计消费者的体验，在体验过程中打分，不用跟他讲话，产品本身就会说话。在新的市场里面，我发现这个市场需求非常大，而且能把红海变成蓝海，这个是我真正认为U+很有意思的地方。本来是红海一片，但是实际上你可以往里面放一滴另外颜色的液体，它迅速的可以变成蓝海。让他看到你的产品，当他知道你的产品的时候，一瞬间的评价。蓝海和红海之间实际上缺一个非常重要的资源——爱。

最后说一句，我认为社区最原始的那个点就是尊重人性，用爱解决做社区所有的东西。





文 / 傅彦生

易盟傅彦生： 家政O2O是利器还是浮云？

今天我跟大家分享的是关于家政O2O。我们做了八年的时间，有一点经验，更多的是失败的教训。

题目是有点耸人听闻，“家政O2O是利器还是浮云”。特别是从2013年下半年开始到2014年，O2O是非常热的一个话题。而家政行业，我认为是对线上和线下结合比较贴切的行业。

从这几年我们的做法来看，我们走的是一个“轻重轻”的路径。最早我们完全是用互联网呼叫中心的模式来做家政服务的，也就是说很多的家政公司是我们的加盟商，最多的时候全国有3万家的家政公司加盟。当时模式比较轻，也就是说我们从事的完全是平台和互联网的这部分业务，其他的线下服务是

由其他家政公司，还有一些物业公司来做。

后来我们走的重了一些，线下开了一些营业厅，和一些物业公司进行了合作，比如说北京现在已经有2千家社区，这里面有物业公司，也有其他的社区服务站等相关服务。

未来这个行业可能还会轻起来，什么条件下会轻起来呢？在线下的家政服务逐渐形成标准化的时候，线上的作用才能够真正起来。一些电子商务，比如携程，可以比较重线上服务，是因为它的线下是相对标准的，这样才有可能发挥线上的作用。但是家政服务，包括物业业服务，基本上是人对人的服务，很难两头都实现标准化。

所以今天这个题目是O2O这

种方式对家政行业到底是利器还是浮云，我想跟大家一起来交流探讨一下。我分四块来讲，一块是行业的巨变；第二个是巨变的诱因；第三个是问题的探讨；第四个是我对这个行业的一些观点分享。

行业巨变发生

行业的巨变大家都感受到了。从资本的关注，大机构的介入，包

括创业企业的猛增，还有传统企业的消亡，都代表着这个行业非常大的变化。这几年比较热的有两个词，一个叫懒人经济，一个叫撮合经济。撮合经济比如说婚介，原来中介式的家政，都属于撮合经济。但是随着经济的发展，新技术不断出现，简单的撮合已经不适合行业的发展了。我个人认为这种撮合经济应该逐步变成管家经济，真正站在客户角度的管家经济，就跟万科做的“三好服务”一样。

另外一个就是懒人经济，我觉得现在也不太适合了，应该叫品质经济。这个我也跟万科有些接触，一个方面是万科的好多客户是相对比较中高端的，他们对品质的要求比较高；第二个就是万科的服务也是完全品质化的，和客户的需求有一个比较好的对接。所以我觉得未来或者从现在开始已经不是单纯的懒人经济了。从我不愿意打扫卫生，你给我打扫一下吧，逐步会变成我们替客户把家庭的一些服务解决好，

让客户有时间出去锻炼身体，有时间去好好工作，创造更高的价值。

在2014年的9月份就有3家做家政的公司，别管是O2O还是其他的模式，获得了风险投资，在往年是很难有这种局面的。很多人在说房子有朝一日可能会相对饱和，但是家庭的生活服务是永无止境的，而且可挖掘的深度，也就是说可赚钱的点是非常多的。

巨变诱因分析

巨变的诱因我也跟大家探讨一下。在网上搜索的时候，家政行业整个市场的盘子有多大，大家看到比较多的数据是1600亿。今天跟大家直接说，这1600亿是我们在8年前统计的，后来被中央电视台，包括各大部委使用了。我们在两年前又做了一个新的统计，当时纯家政业务已经超过了1.2万亿。

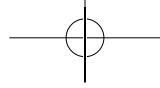
另外一个巨变的诱因就是每年

的交易额增长都是30%以上，像北京的交易额增长已经达到40%了。这个数大家可能比较吃惊，其实有几个原因。

第一大原因就是价格的增长。2013年的时候大家在北京找一个月嫂，6千块钱还能找到，2014年的时候8千块钱都不好找了。2013年在北京3千多块钱能找一个养老陪护的，今年4千块钱都不好找了。这个价格指数的增长已经超过了30%，还不算其他的增长。

巨变的第二个诱因是需求增长率。在5年前，北京的月嫂使用率是10%到20%之间，也就是说10个人有1个到2个是使用月嫂的，去年这个统计已经是60%到70%了。

另外一个诱因是这个行业原来的基础太差了，需要整个行业共同的品牌化、规范化、网络化。原来这个行业从客户、服务人员到服务都存在非常大的问题，行业处于散杂乱的状态。比如一个服务人员在多个家政公司登记；比如极端地出



现了打孩子、打老人，给孩子喂安眠药，换了一个家政公司，其他人根本不知道。没有标准、没有规范的行业是绝对做不大的行业。

轻重、快慢、点面、 内外之争

现在易盟的服务不只局限于家政了，还有一些社区的其他服务，比如蔬菜配送、洗衣、家庭租赁服务。在这个行业里面，一老一小是重点，我们自己内部讲叫一接一送。一接就是当孩子刚出生的时候，刚来到这个世上，需要咱们很好的去迎接他、培育他。一送就是当老了之后，可能会处于不能自理或半自理的状态，其实跟婴幼儿也差不多，这一送也很重要。在这种情况下我们不

断拓展业务，但现在就有几个问题。

一个问题就是这个行业到底要轻还是重。轻，基本上就是我搭建平台或者建一个管理团队，事情都让其他人来做。重，就是我会从招工、培训、对接，到服务质量跟踪、标准化的建立，到最后对整个体系各个环节、系统的完善，都要去做。

第二个就是快慢之争。这个行业可以爆发性发展吗？是要慢慢做才可以，还是说具备爆发性发展的条件，这也是大家普遍讨论的一个话题。

第三个就是点面之争。是需要我把所有的服务都提供出来，跟客户说我都要做，还是说从某个业务作为切入点，把它做深做透，得到了客户的认可之后，再逐步地拓展相关业务。

最后一个问题是内外之争。内

外之争最核心的点就是羊毛出在羊身上还是羊毛出在猪身上。做家政O2O，我们是通过一些简单的或多频的服务吸引客户，然后由其他的东 西，比如广告来获取利润，还是说只能是用业务本身来挣钱。

将近一年的时间里，这几个争论比较激烈，今天我把这几个问题提出来，跟大家一起做一下探讨。说一下我的观点。

先重才能后轻

一个是这个行业，别管是以物业作为切入点，平台作为切入点，还是线下的家政公司作为切入点，你必须得先重才能后轻。目前这个行业还不具备形成标准化的态势。在两头都不标准的情况下很难轻起来，一定要扎扎实实把客户真正服

务好，才能够逐步形成标准化，O2O才能起到作用。到底O2O是浮云还是利器，如果线下做不好的话，那就是浮云，绝对形成不了利器。

单点突破带动全局

第二个争论，我个人的观点就是要单点突破，带动全局。大而全现在可以说是找死。很多家庭服务是非常多样化的，但是对一个公司来说，别管公司多大，品牌多强，或者你的线上和其他经验多么丰富，如果没有一两项业务深得人心，形成黏性，而是什么都去做的话，很难实现平行发展。

服务是煲出来的

我一直在说，服务是煲出来的，这样的话就涉及到是求快还是求慢，我个人观点肯定是要慢中求快。生活服务和这几年比较火爆的电子商务，在业务性质上差距还是非常大的。光棍节可以有几百亿的交易额，但是生活服务绝对不会出现这种光棍节的状态。因为人跟人的服务不可能同一天大家都需要那么多人，另外人是不能库存的，当一个人经过了培训之后，他如果三天找不到工作，他可能就急了。但是我们3C的一个产品在库房里面放个一两年，它也不会发脾气。

慢中求快是要走一个台阶式的

慢中求快是要走一个台阶式的发展。服务本身的质量和客户的数量只有交替发展，才能真正达到未来一个发展的平衡。

发展。服务本身的质量和客户的数量只有交替发展，才能真正达到未来一个发展的平衡。不像推出某款产品，闭门研究半年，出来开个店立马就很火，服务是煲汤一样煲出来的，绝对不是说经过闭门研发半年研发出来的。针对生活的服务，人跟人的服务不可能封闭一段时间就能出现好服务。

我们在做市场调研的时候，我列了4个选项，有便捷，就是找服务的便捷性，有服务的质量，有价格，有安全性，让大家去选。在座的各位如果是选这四项的话，大家第一个是选哪两个字？安全是吧，非常对。

最重要的是安全性，因为服务人员是要进家庭的。一个是服务过程的安全性，比如说抱孩子不要摔了。还有家庭的财产安全，别来个罪犯。安全性来不得快，很多人一天两天看不出他是好人坏人，你经过一定时间的接触、培训，不断考察，包括现在的大数据收集客户的各种反馈，逐步才能分析出来这个人会不会出问题，所以这个一定是慢中求快的过程。

羊毛一定出在羊身上

最后一个观点就是内急外缓，也就是说一定是羊毛出在羊身上，这个业务才能真正得到客户的认可。为什么会是这样？因为它不像新闻、

信息，一个人看也可以，一百万人看也可以，不会因为人多人少性质发生变化，边际成本为0。但是生活的服务，特别是入家的保姆、月嫂，这些服务是1对1的，包括小时工也是这样，他也是同时只能服务1个人或者1家人。想靠这个量去带动其他的服务很难。我们要严格地跟踪他的服务，进行严格的培训，而不是说一个新人往那一放就不管了。这跟演员不一样，培养出来以后上百人看都行，家政是人对人的服务。家庭服务或者生活服务一定要把这项业务当成自己的主业，才能够做好，不能把它当成吸引人的一个手段。

当服务达到了一定的管理水平的时候，就可以每月收取管理费。现在很多的家政公司基本上是一次性收一些管理费就完了。老的中介模式对未来的这种进家门的服务没有深化的管理，人家客户凭什么给你交管理费。未来的发展趋势应该是每个月都要收费。我们现在育儿嫂是每个月收管理费，一开始服务人员也是不愿意的，但是我们每个月都要她回去做培训。这些服务人员慢慢体会到培训和没培训就是不一样，培训后一个月多挣500到1000是比较正常的，所以慢慢形成了培训的体系。另外，每个月我都要给一些心理疏导，有问题都可以找我们，把我们家当成家，那交点钱我觉得也是正常的。



李彦宏 万科管理层对话

2014年12月26日，郁亮带领万科80多人赴北京百度总部与百度董事长兼CEO李彦宏进行了一次深度对话，话题涉及创新激励、智能家居、职业经理人文化……万科自媒体中心整理后推出问答实录。

百度靠文化推动创新

万科提问：刚才提到百度做了很多创新（编者注：提问之前百度副总裁朱光介绍了百度情况），有的已经实现，有的还在进行中，我想问的是百度做创新的时候，怎么搭建团队？怎么从组织上推进创新实践？

李彦宏：这个问题很好。对于像百度这样的公司来说，创新几乎是我们的生命，因为市场变化很快，不断地有新的东西出来。我们

的做法并不是成立一个创新部门或者搞出一套流程来，如果你有想法，必须走哪条路才能够获得公司的重视，我们没有这个东西。我们的做法是靠文化来保证不断地有创新的东西出来。文化刚才朱光讲的简单可依赖，其实有很多细则的，所谓百度论语里讲的东西。百度没有什么明显的上下级之分，大家有话直说，即使你是我的老板，我不同意也可以拍桌子。这种文化使得有想法的时候能够相互激发、相互碰撞。在快速变化的市场环境当中，不是说某一个人某一天突发奇想，或者在这里有一个特别好的团队，创新这个事情就可以了。绝大多数情况是当我想到一件事的时候，我跟他讲，他马上说其实不是这样，是那样，第三个人又说我们可以这样，在这种相互激荡的过程当中不断地产生新的想法，或者不断地修正原来的

做法，使得很多新的东西出来了。百度更信奉靠文化，让大家自然而然的把创新的东西做出来。

提问：我请教一个问题，还是关于创新的。从PC到互联网，到移动互联网，创新很多时候是非常颠覆性的。百度也不断地培养了很多新业务，这些业务对老业务会有冲突，包括在投入、技术、商业模式上，遇到这种冲突的时候，百度除了文化方面，还有哪些机制去保证具有前瞻性的新技术、新业务得到扶植？

李彦宏：这其实涉及到一个公司战略的问题。早期的时候整个百度的战略就是我一个人在想，决定了让大家去做。后来我发现公司规模越来越大，市场变化越来越快，根本不可能什么东西都靠我，所以

因为要转型，要为未来做准备，在战略上我们认为移动互联网更重要，我就必须花该花的钱，该牺牲的利润要牺牲，一定要有这个决心，你在未来的日子才会慢慢好过起来。

我们成立了战略办。战略办的主要作用就是思考刚才提的这个问题。当一个新的东西出来的时候，我们认为对公司来说是机会，但这个机会会在2年以后，5年以后，10年以后才能被大多数人看到，而要抓住这个机会可能要牺牲一些短期的利益。这个短期利益有可能是收入、利润、人员上的，但不管涉及到什么，我们一旦从战略的角度想清楚，就要坚决往下推。

过去这两年是我们的转型期，就是从PC搜索向移动搜索的转型。这个转型涉及到短期利益和长期利益的平衡问题。如果比较一下2012年第三季度的财报，当时运营利润率是53%，今年第三季度的运营利润率是29%。在2年之间我们的利润率下降了20%。为什么呢？因为要转型，要为未来做准备，在战略上我们认为移动互联网更重要，我就必须花该花的钱，该牺牲的利润要牺牲，一定要有这个决心，你在未来的日子才会慢慢好过起来。很多时候当你想清楚以后，执行起来

不是那么困难。很多时候摇摆不定不是说舍不得那点短期利益，而是对那个战略、那个长期的发展趋势还不确定。

小团队 做大事 脱颖而出

提问：关于创新的文化和环境的塑造，想问得具体一点，比如说最高奖的项目为什么中层以上不能参加？这些人除了获得收入之外，在职业道路上有没有一些安排？为什么你每一次都要亲自参加？

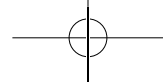
李彦宏：对于中高层管理人员来说，公司能够给他的机会已经足够多了。他好不好、能做出多大事、过去的业绩等是决策层是能够看得见的，通过正常的加薪、升职等办法就能够激励他。如果觉得有更好的位置让他发挥，也可以进行调动。但是对于基层的员工，决策层平时没有能力关注他们，而这些人往往又是新人，有激情、有创造力，他们需要有一个通道能够获得公司的

关注和回报。最高奖的机制主要是想鼓励这些人，就是小团队做大事情，脱颖而出。

我们刚才讲百度的人才理念：招最好的人，给最大的空间，看最后的结果，让优秀的人才脱颖而出。怎么脱颖而出？那些年轻人可能有很大的能力和潜力，但在一个公司有非常庞大的组织架构的情况下，这些年轻人要想出来就没有那么容易了。所以我们要有这样的机制。

百度还有马拉松的机制，让门槛更低一点，主要让大家去show。像这个会议室，每个季度都摆满桌子，让大家来干活。从礼拜五晚上开始干，礼拜天下午我就在这里转，看大家干了什么，跟我讲一讲。在讲的过程当中让他们有展示的机会，如果我们看到有潜力的项目就可以调动资源支持。同时他们也会告诉我们，在做事的过程当中遇到什么困难，需要公司提供什么帮助。

有一次有同事说有个创新想法，但这个想法需要某种技术，这个技术他在短期内做不出来。我说



我们刚才讲百度的人才理念，招最好的人，给最大的空间，看最后的结果，让优秀的人才脱颖而出。

在公司就有，整个中国甚至全世界最优秀的语音识别技术就在我们这里。他说也知道百度有但不知道怎么样能够获取。

我们得到启发要把整个公司做成一个平台化、集合化的体系。你的每一项技术都必须变成一个平台，变成一个好的接口，让别人去调用。而不能靠基层工程师的人脉，问到哪个部门、哪个团队做了什么东西，这是非常糟糕、不可扩展的。

过去一年多公司一直在推行平台化、接口化。当你能够被调用的时候不仅外界获得了收益，你自己也获得收益。比如百度的定位能力，不仅对百度内部所有的部门开放，而且对全球所有的开发者都是开放的，任何人想调用就调用。外界不需要自己具备定位能力，对我们来说也获得相应的好处，就是数据。我们把很多的定位请求聚集起来，比如通过定位请求的数目我们知道某个景区现在是不是太挤了，这是我们获取的数据能力。

同时由于每天调用定位请求的

人多，定位的精准度也越来越高。平台化、接口化不仅对于公司工程师，对整个互联网生态都非常有帮助。所以过去一年多我们用非常大的力度推进平台化、接口化，不管做什么技术都要让所有团队、所有部门的人都能够很方便的调用。技术的更新，调用方是永远不用担心的，只需要提出请求就行了。而维护方需要不停地提升，技术无止境。这个状况很合理，调用的人多了，任何一次调用都有可能发现一个问题，开发者就能快速提升这方面的能力。调用的人越多质量越高，别人就越难追。这样也使得创新的速度变得很快，当我想做什么需要某个能力，发现他那儿已经有了。

提问：相对来讲在传统的公司中创新会面临困境，就是一方面我们鼓励创新，但创新有成功的，也有失败的，这会不会影响到企业的创新文化？

李彦宏：我们是这样的，对

创新的成功者有奖励，这是很明显的，对于创新失败者我们没有惩罚。如果试了没做成就做下一件事，如果这个人在这待了4年，做的所有尝试都失败了，这也是有问题的，连续好几年绩效评估排在很后面，我们也需要淘汰。但是短期内的尝试失败，我们是没有惩罚的，而且所谓的短期对于不同部门、不同性质的工作也不一样。对于销售人员来说，可能是3个月、6个月；对于做研究的，可能3年、4年尝试不成功，我还是请他尝试，要具体看。

转型最难的是不确定性

提问：Robin，你好，我想问一下百度发展15年，也转型了很多次，能不能说一下转型的时候最难的是什么？第二，百度靠什么吸引全中国、全世界优秀的人才在百度里面开心地创造？

李彦宏：转型当中我觉得最



难的是一种不确定性。由于市场变化很快，竞争很激烈，真正让你觉得难的地方是你不知道这个事能不能成，不知道市场会怎么反应。其实转型需要付出比常人更多的努力，基本上大家都是年轻人，吃点苦是无所谓的。有时候也遇到惯性思维，说我们的客户还在这，我们为什么要跑到那儿去？一年之前大多数的收入还在PC上，我们为什么在无线上投入那么大？我觉得真正比较艰难的是不知道这个事最后会变成什么样。

第二个问题，怎么吸引最优秀的人才？我觉得一个最基本的东西还是薪资。在同样的情况下，为什么优秀的技术人员愿意到百度来，而不是到别的地方去呢？我觉得是施展空间的问题。他觉得在这儿已经有很多牛人，他跟这些人聊他会觉得有共同语言。第二，百度有一个很大的平台。我们每天有数亿人在使用百度，有什么新的想法一旦实现，立刻可以让很多、很多人使用。而实现的过程又是一个快速迭代，不断改进的过程，这个过程在很多

其他小的平台上不太容易做。对百度来说拿1%的流量去试就是每天几百万人在用，你的系统有什么问题几百万人一用立刻就暴露出来了，就可以通过这种机制迅速的迭代。没有人能够聪明到我在做第一步的时候就想到第一千步是什么样子。迭代速度让他的创新成果能够迅速的接近市场，迅速的完善起来，这也是对优秀技术人员非常有吸引力的。

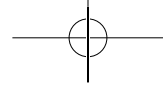
提问：移动互联提供了很多新业务拓展的机会，比如小区周边的生活配套，但蛋糕的获取者可能有三种：一种是互联网企业与房地产等合作，比如百度天然有很高的流量，可以带着万科；另一种是互联网企业自己单干；还有一类是万科自己考虑做，把生活配套囊括进来。你觉得在这个时代里，这个蛋糕的获取者可能是谁？

李彦宏：关于移动互联网方面的机会，百度信奉开放的系统，百度搜索是一个开放的体系，在百

度能搜索到的，其实在很多其他地方也可以搜索到。在移动互联网时代，我们也是抱着开放的心态，对于任何一个客户来说，如果你认为你的业务最适合通过无线网络来实现，我们支持你的无线网络；如果你认为你的业务最适合通过APP来完成，我们支持你做APP，或者我把用户、流量导给你的APP；如果你愿意用我的直达号，我给你提供一套相应的支持工具、定位工具。如果你不想用百度的支付，想用支付宝，这完全没问题，我们是开放的。具体什么是适合万科的，这个我回答不了，这是你们要考虑的事情。

“如果别人认为这是你的错，这就是你的错”

提问：我想问两个问题：一是百度和Google在发展战略上，或者具体的产品策略上有什么差异？第二，我想问一下360和搜



狗等，会不会对百度有影响？

李彦宏：百度和 Google 的差异可以分为两个阶段来说。早期在 PC 阶段我们主要做的东西是 UGC，User Generated Content，就是用户生产内容。这个和美国意义上的搜索不太一样，我们在发展过程当中不是被动地索引网上已经有的内容，而是针对中国用户、中国互联网网民来创造内容。比如百度贴吧，全球最大的中文社区，每天有活跃用户近 1 亿人，他们的发言从 2003 年 12 月份到现在，每一个发言都留下来，这些内容是百度能检索到的。后来推出的百度知道、百度百科等等都是这样的理念。我们让用户创造门户，创造内容，再通过搜索引擎的技术进行搜索，这是在 PC 时代百度搜索在发展路径上，或者思路上和 google 最大的区别。

在移动互联网时代百度和

Google 也有非常大的区别，甚至是更大的理念上的区别。谷歌把更多的精力放在安卓生态上，怎么让安卓创造更多的 APP，或者怎么再做出他们认为 20 年后可能会变得很大的产业，比如无人驾驶，或者健康方面的硬件，他们在想这种事情。

对于百度来说，我们想不仅仅连接信息，也连接服务。比如现在打开百度输入电影院，就告诉你说离这儿 1.1 公里有什么电影院，几点几分在放映什么片子，哪些座位你还可以买，选好自己的座位以后再付钱，一系列的动作都可以在百度里面完成。Google 没有做这个事情，在他们看来这不是他的事，网上有什么东西我给你做索引就好了。在我们看来，不管这个事是不是百度的责任，只管说我在哪里有没有得到我想要的东西。

这种理念我在早期也觉得比较

难接受，比如别人在百度上搜到不好的内容，上当受骗了，但这信息不是百度的，我只是做索引而已，我一开始理念就是这样：这不是我的错。后来我们慢慢意识到说，如果别人认为这是你的错，这就是你的错，你就得想办法解决。所以后来我们做安全保障计划，就等于买保险，如果你通过百度搜索被骗了，虽然上的不是百度的网站，最后被骗了我们也赔你。这个理念慢慢转过来，事实是什么并不重要，重要的是别人怎么认为，如果别人这样认为你就想办法解决。

而到了移动互联网时代，我们发现别人百度时终极目的不是要看现在放什么片子，终极目的是要去哪里看电影，我们就想办法满足他。所以我们希望用户在这儿不仅仅是能够获得知识、获得信息，还能够获得服务，这样对他来说更方便。幸运的是中国整体的实体经济发展

对百度来说拿 1% 的流量去试就是每天几百万人在用，你的系统有什么问题几百万人一用立刻就暴露出来了，就可以通过这种机制迅速的迭代。

的时间并不是特别长，所以传统产业都非常开放，愿意和互联网合作，这也是我们为什么能够跟电影院的 IT 系统接起来的原因。这是我们在移动互联网时代和 Google 最大的不一样。

刚才你提到国内也有搜索引擎的竞争对手。我觉得这是好事，好几家竞争对手，大家可以相互参考，相互借鉴，也逼着你更快提升。目前来说百度无论是在 PC 上还是在移动互联网上，市场份额都是绝对的第一，在无线上份额还更高一些。

在无线时代，门槛变得更高了。因为连接服务不是简单的搜索引擎技术，要跟线下结合。同时越来越多的人通过语音、图像来表达需求。语音识别很难，图像识别更复杂、更难，这些技术百度远比其他的竞争对手要好。所以未来在这些方面差异化的体验也会越来越明显。总之，每一个公司都有自己不同的发展思路，我们有自己认定的东西，就紧紧朝着自己的方向往前跑，不太关注别人的方向走得怎么样。我们更关注的还是对用户需求的满足程度。

最关心产品是否被市场认可

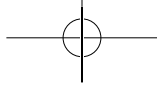
提问：此前你提到是战略办去发现一个新的未来，当你们认准这可能是未来，由谁来决策？

李彦宏：大的战略肯定都是我决策，战略办相当于参谋部一样。其实有一个劝说的过程，他们

讲的过程中我会挑战他们。下面的人理论上讲应该更敏感，更知道市场发生什么变化，他要向上讲我们需要怎么做。他讲的过程就是大家在形成共识，做出判断的过程。百度还有一个文化是 Enjoy being challenged，喜欢被挑战。有时候大家理解为 Enjoy challenging Others，不是！我们并不是鼓励你去挑战别人，是鼓励别人挑战你，或者说我作为一个个体，我特别喜欢别人来说我不同意。越被挑战，你自己的想法就会越完善，出错的几率就会越低。战略办跟我的工作关系也是这样的，如果他跟我讲，我会挑战他，如果我跟他讲，他也会挑战我，最后我们经过辩论形成一个共识。

提问：提一个问题，在你的战略决策里哪些考虑更多，比如规模、保持机密性或者盈利，哪些是你做决策基本的出发点？另外，作为一家互联网公司每天面临很大的不确定性，你是不是要规划自己的收入增长速度、结构，在你的决策里面如何和财务这方面结合？还有，你是否会设想未来百度来自于搜索之外的收入会在百度公司里起到什么样的作用？

李彦宏：说实话，我对于收入、利润或未来 3 年的人员成长花的精力并不是很多。今年收入是多少我根本记不住，上个季度的盈利是多少我也记不住，我最关注的问题是东西会不会被市场所认可。昨天移动搜索量是多少我能记住，PC 搜索量是多少，团购昨天



的流水是什么,这些东西我能记住。这些东西意味着市场对你的认可,如果每天有很多人用这些东西,说明这个东西是市场接受的,所以我天天琢磨的是这个事。一个新技术应用后,市场的认可度产生了什么样的影响,流水有没有增加,平均每个用户的搜索次数有没有发生变化,每天使用语音搜索的人数有没有发生变化,他们表达需求的方式有没有发生变化?一旦方式发生变化,我们的满足度是提升了还是降低了?如果降低了我们怎么改进?我天天琢磨的是这种事。我觉得一旦东西被市场所认可了,你自然而然就会有收入,就会有利润,就会有好的成长空间。当然了,对我来说,我知道公司里有其他人,比如说 CFO 非常关心下一季度的利润怎么样,这是她关心的事,我可以不关心。

百度为什么要国际化?

提问: Robin, 我想问一个问题, 百度作为全球最好的中文搜索, 为什么要走出去? 在埃及、巴西等国家你怎么考虑的? 在国

际化过程中遇到什么样的挑战?

李彦宏: 其实在我心目当中, 我从来没有觉得百度是一个只做中国市场的公司, 百度在 2000 年成立的时候, 百度的 LOGO 不是现在这个样子, 只有现在 LOGO 的左边, 没有百度那两个汉字。因为我那会儿觉得我们不是一个只做中国市场的公司, 虽然我从中文搜索开始, 但将来一定是全球化的公司。后来在发展过程中意识到想要全球化, 必须先做好中国市场。但当时百度的名气很小, 大多数人一看 LOGO 不知道是什么东西, 只好加上了百度这两个汉字。再到国际化的时候, 大多数国家的人不认识那两个汉字是什么意思, 就觉得很纠结。后来我们说进入任何一个市场, 百度左边的三分之二保留, 右边边换成当地的语言。

我觉得搜索的技术、人员的素质完全可以全球化, 只不过在美国搜索引擎发展更早一些, 市场很大, 这些公司也很强, 不可能一上来就做美国市场。我最初选择是做日本市场, 因为日本是第二大经济体, 但没有一家独大的搜索引擎, 当时雅虎和 Google 基本上是一半、一半

的市场份额, 在品牌知名度还没有完全建立的情况下消费者容易接受一个新的品牌。

后来我们开始转向发展中国家, 发展中国家对一个来自中国的品牌接受度更高一些, 市场发展更中国三五年前的状况。但是我们也发现国际市场, 尤其是发展中国家的市场比较小, 需要培育, 比如越南市场; 但是当我们看到一个相对大一点的市场, 像巴西, 有更多的人口, 拥有 8000 万台手机, 我们觉得培养几年还是能够做出很有意思的东西来, 所以我们就坚定地做。

我们的技术积累除了搜索, 也有自动翻译, 在小语种的国家, 我们起码可以让那些网民方便地阅读英文文件、中文文件。所以我们也自己独特的价值, 我们可以在那些市场上提供更好的服务。我的思路还是先被市场认可, 先在那个地方动起来, 然后再考虑怎么挣钱。

百度 CEO 最大本事应是对变化作出判断

提问: Google 曾经有职业经理人, 而且很长时间主政, 百度在

我们这个时代, 市场变化太快, 一个迅速变化的市场, 公司领导或者 CEO 最大的本事应该是什么呢? 是对变化做出判断。

过去 15 年都是你, 百度从创业一直到现在成为这么大规模的公司, 你在这个过程中体会和学到的东西有什么?

李彦宏: 这是一个很好的问题, 百度成立的时候我们的投资者也明确跟我讲, 希望引入一个职业经理人来当 CEO, 我说没问题。所以在百度的头 5 年, 我自己并不是 CEO, 我是总裁, 把 CEO 的位置空着, 什么时候找到了, 什么时候让他来做。找了 5 年, 说实话没找到, 找的这个过程也是逐步对业务的认识过程。慢慢到 2005 年要上市的时候, 不能没有 CEO, 于是在写招股书的时候谁是 CEO? 我说我还是做 CEO 吧, 从那时候正式变成了百度 CEO。其实我一直觉得如果能找到合适的 CEO, 我立刻可以让出来, 都是没有问题的。

为什么后来一直没有找到呢? 我也考虑过这个问题。

我觉得是因为我们这个市场变化太快, 一个迅速变化的市场, 公司领导或者 CEO 最大的本事应该是什么呢? 是对变化做出判断。用

户行为发生什么变化, 新的生态对我们来说有什么危险? 有什么机会? 这些东西不是职业经理人擅长的。典型的职业经理人擅长的是什么呢? 你只会管 500 人对吧, 我会管 5000 人、1 万人, 他会干这个东西。但是一个互联网公司, 在一个每年成长 100% 甚至 200% 的业务上, 你会干这个东西是不够的, 甚至不必要。像我不会干这个东西, 但是我觉得我也能带领公司往前走, 原因是对于这样的行业和公司来说, 对 CEO 的要求主要还是对业务的精准判断。

如果是职业经理人, 他 4 年以后退休了, 4 年以后这个公司获得多大的收益对他来说没有那么重要。我刚才讲的移动转型, 我 2 年之内把运营利润率从 53% 变到 29%, 职业经理人是不会做这个事的, 但创始人、企业家有魄力去做, 这也是为什么这么多年来我一直在做 CEO。但我的心态仍然是开放的,



任何时候能够找到有一个人来做这个位置, 我就会很高兴地把位置让出来。

提问: 百度跟房地产一直有一些合作, 包括百度乐居, 投资安居客等, 是否方便介绍一下百度和房地产的合作是怎样定位的? 以及刚刚提到的百度开放的思路 and 平台如何在房地产上得到体现?

李彦宏: 房地产是一个非常巨大的市场, 可以通过多种形式来进行合作。有一类是跟房地产的网站进行合作, 这种合作对我们来说是最容易的, 因为他已经是一个互联网公司, 思维就是互联网思维, 不需要我们去教他, 大多数情况下都是他们主动找上门说我需要买你这么多流量, 你怎么给我导更多的客户过去, 只要求我们在这方面想办法。但跟真正的开发商合作, 我们还要更多了解他的真实需求, 然后再看看我们这边的东西怎么跟他进行对接。百度完全是开放的, 完全根据客户自己的喜好, 以及他们对市场的认识。对于每一个垂直行业来说, 我不是最懂的, 垂直行业里的人才最懂这些东西, 我们只是配合的角度。

劳动者

图片来自万科杯深圳企业文化摄影大赛



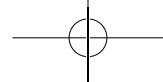
- 1
- 2
- 3

1.《劳动者》→曾向强
2.《技工》→陈湾原
3.《抢修作业》→邱立华



- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

4.《工地肖像》→曾向强
5.《小憩》→庾兵
6.《平安快乐下班》→何绍东
7.《相映生辉》→关晓民
8.《筑路》→王延利
9.《书海遨游》→巫小雄
10.《匆匆人生》→黄建华



3年，150多次徒手登顶，300多次跋涉山中，行程超1000公里，大雪有时没至胸部……日本人星野用脚步丈量出了大青山34条雪道。

三年前，星野离开服务了33年的日本苗场王子大饭店来到中国吉林松花湖，目标只有一个：建设一个中国最好的滑雪场。

2015年1月16日上午11点钟，大青山半山腰，零下15度，万科管理层和员工，日方西武集团管理层和员工以及星野的家人共同出席了松花湖滑雪场“星野道”命名仪式，“为纪念星野先生的热情、勇气和无私贡献，特命名A4雪道为星野道”。

在命名仪式上，星野首先是作为丈夫和父亲在讲话：“工作三年没怎么尽到对家庭的责任，这个滑雪场是送给他们最好的礼物。”在他女儿趴在雪道旁的纪念铭牌上时，星野掏出你的手机，按下了快门，脸上现出开心的笑容。在中国工作的三年中，最让星野痛苦的就是与家人的分离，在滑雪场开幕之际，

他终于能和家人一起站在大青山山顶，欣赏他缔造的作品。

沉默、内向，这是星野留给笔者的最初印象，在上山的缆车中，他一直安静地坐着。星野身着灰白色滑雪服，在每一个人都紧包严裹的严寒中难以辨识，但他始终裸露的双手还是令他与不同——别人的手都戴着厚厚的手套。

“你是不是天生比较抗冷？”笔者后来询问。

“我经历的最冷的地方就是这里了。”星野出生和长大的地方是一个雪国，但吉林松花湖的冷还是让他难以招架，“为了适应这里的寒冷，我必须保持运动”。在松花湖度假区的宣传册上有他边走路边吃面包的照片，“停下来就会冻坏”。

星野遭遇的困难还不只是寒冷，语言障碍、饮食口味、文化冲突等都构成了挑战。“中国吃饭又辣又咸又油腻，我经常会从日本带很多食材过来自己做……中国是汽车优先，日本是行人优先，刚开始我过马路都是举起手过马路，但在日本举起手车就都

雪地里的三年 一位日本人在中国



停了。”套用网络流行语，星野还可以“吐槽”更多。

2011年到吉林出差时，星野第一次登上了大青山山顶。作为附近群山中的最高峰，大青山顶的风景令人陶醉，北面是吉林市区鳞次栉比的高楼；东面是松花湖，夏日里波光粼粼，冬日里，满世界白茫茫一片；如今，山脚下是欧洲风格的度假小镇。

巧合的是，大青山的山形地貌非常适合建设滑雪场。“我第一次到山顶，就有70%的雪道在心中规划成形了。”星野说，他和大青山有一眼缘分。这一眼缘分让日本西武集团与万科一拍即合。

但从70%到100%的距离，星野要花上300多个日夜去跨越，他于冰天雪地中徒手爬山，“大青山上的石头都快摸遍了，每一棵规划砍伐的树都是他亲手系上的红丝带……”这一切只为了让雪道在任何一个细节上都臻于完美。

细节体现在雪道的每一处设计中。谈到这些，星野瞬间变得健谈起来，滔滔不绝，说上很长一段日

语后，翻译才得空翻译。他摊开一张比例尺5000分之一、等高线一米一米标出的地图，告诉我们哪里比较陡，哪里比较平，哪个地方有岩石，而雪道又该怎么设计。“实地测量和地图对上需要非常精确，坐标误差不能超过半米，如果有大的岩石或者树木，我们会把雪道绕着它们移动一下。”

“为什么不把石头清走？”

“我设计时尽最大程度保持自然、尊重自然，大家在滑雪时还能看到自然的样子。”

“为什么一定要去现场？”

“很多细节只有到现场才能发现，客人滑雪是从上往下看，比如在比较急的坡面，客人会停下，稍微往下看一眼，所以要设计宽一点。”

生长于雪国日本新潟县的星野从小就喜欢滑雪运动，有33年服务于滑雪度假区的从业经历，一路从滑雪场安全巡视员做到日本苗场王子大饭店总经理。星野在日本设计过3个大型滑雪场，拥有非常丰富的滑雪场设计经验。

在设计和运营上星野态度严

谨，细节设计上不妥协不迁就。采访间隙，突然有客人身着滑雪鞋来到酒店大堂想买一杯咖啡，星野立即起身阻止，他不断鞠躬解释，态度礼貌而坚定。从室外录像归来时，他随手捡起了地上的一条废弃胶带，扔回室内垃圾桶。“在酒店区，我想给客人提供一个安静的度假环境，穿雪鞋声音大而且不安全。我在做任何一个设计时，脑子里都会浮现客人滑雪时高兴的面孔。”

星野和西武集团将他们三十多年在滑雪场的设计、运营上的经验教训倾注到了松花湖滑雪场中。

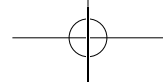
“全部建成的松花湖滑雪场将会与日本最大的单体滑雪场规模相当，但一定比日本的雪场还要精彩。”

几乎从零开始的松花湖滑雪场也给星野提供了一个难得的舞台去实践一些“浪漫”的想法。“日本的雪场都是一边营业一边开发，有些设施或者规划很陈旧，没法改变。”在松花湖，星野可以设计高中低难度的雪道，照顾不同水平滑雪者；星野还特别关注孩子学习滑雪的乐趣和方式，进行了很多别致的设计。

“你知道这些蓝色的雪道以前都是干什么的吗？”星野指着设计图纸，有些神秘。

笔者摇头。

“这些都是以前村民上山采蘑菇和山货，十几年间踏出的小路，我就在这些充满故事的小路上开始设计松花湖滑雪场的雪道，这些小路上有多少辈村民的智慧和故事呢？这些雪道一定是最有人情味的……”



文/曾趣

那栋异国他乡的 房子

但如果不是家，
为什么每次旅行
回来，开门的一
瞬间会觉得亲切
和踏实呢？



对我而言，那间房子不过是在异国他乡的客栈。

说实话，第一眼见到它时，心里涌起的失望都快汇聚成绝望了，这就是月租近 4000 人民币的房子？光是寻找它就快耗尽了力气。拖着行李箱走在泥土和石子铺成的山路上，前一段虽然坡度大，但路面还算整齐，后面那段简直不堪入目，一条蜿蜒的小路还覆盖着大块的岩石，落叶和野草铺了一路。

马赛在法国南部地中海沿岸，一年 300 天的阳光，尤其在夏季，明晃晃的阳光简直睁不开眼，但房子在负一层，阳台外面有一片树林，因此采光不好，而且小得可怜。我打开阳台的门，阳台暗灰色的地面上满是松树长条的落叶，墙角蚂蚁来回穿梭，我不怕昆虫，却也疲惫得说不出话来。

收拾了好一会儿总算安定下来，躺在沙发床上，懊悔不应该草

率订下明天去西班牙的机票。这样的折腾，却意外一夜好眠。一觉醒来浑身的力气仿佛都回来了，睁开眼睛便看到蓝天，让人的心像鸟儿一样不肯被关着，想出走，想流浪。

龙卷风般的西班牙之旅后，回到这个只住过一晚的房子，竟然产生了一点类似家的亲切感。橱柜被乱七八糟的中国酱料还有绿豆红豆薏米等杂粮填满，冰箱也放上了蔬菜水果猪肉以及陌生牌子的酸奶。刚洗完澡，浴室有好闻的沐浴露味，觉得自己干净得像屋外的阳光一样。

贤人芳邻

新生活像画卷一样铺开，带着一点缓慢和期待。

我开始相信，当慢慢习惯了周围的环境后，心会从排斥变为拥抱，生活充满了惊喜。比如一出门便能看到山里的小野猪排着队走进丛林里。

龙卷风般的西班牙之旅后，回到这个只住过一晚的房子，竟然产生了一点类似家的亲切感。

有些幸福无法正面评价，却可以在比较中得出。一起交换的小伙伴有部分住在山腰，他们的条件比我们这些住山顶的要艰难一些。见识到了各种各样的昆虫，好友嫌弃地跟我抱怨那天有只青蛙跳到了她床上，那些住在附近的外国人都跑过来围观起哄。天花板偶尔会掉灰下来，壁柜陈旧让人觉得随时会跑出蟑螂。在寄宿家庭里的朋友心有余悸地吐槽，房东看见

她们是中国来的，把床单换成了入洞房一样的大红，墙壁还挂着一个大大的“禅”字，下面插着三炷香。

而我觉得更加幸运的是，有一个厨艺很好的小伙伴就住隔壁，刚好她家电路不通无法下厨，只能来我这里做饭，更是喜上加喜。我们一起做饭，然后拍照片发到出国留学群上，一份土豆肉丝、茄子鸡柳，足以羡慕那些没有厨房只能吃面包和披萨的旁人。

这里最大的特点便是清静，偶尔有人敲门，用蹩脚的英语支吾半天问有没有香烟和打火机，或者是中国的师姐问我借洗衣卡。晚上静得出奇，没有虫鸣鸟叫，也没有歌舞升平。

万家灯火

马赛阳光居多，偶尔也会下起阴冷大雨，就像一个温和的孩子偶尔也会发脾气，日子到了冬

天，开始不顺起来。

首先是肠胃炎引起发烧生了一场大病，然后天各一方的男朋友提出分手，取钱交房租却莫名其妙地被吞钱了……分手那天一个人搭车去了大卫海滩，吹着冷风一直坐到日落，回来天已经全黑了，山下灯火通明得像银河系。万家灯火没有一盏是为我而开，那一刻觉得孤独就像冰水一样扑面而来，寒冷丝丝入骨。

只有那间房子等着我，以为打开橘黄色的灯和暖气就会觉得温暖，可是一个人的地方又怎么能称得上是家呢？但如果不是家，为什么每次旅行回来，开门的一瞬间会觉得亲切和踏实呢？我开始分不清楚，到底是我守着这间房子，还是它守着我。

它保护了生病的我，听我撕心裂肺地嚎啕大哭，承受我突如其来的怨气，像一个不会说话的朋友，用一种守护的方式陪伴着我。

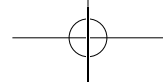
有些晚上为了省电不开暖气，房子寒若冷宫，我洗好衣服晾在阳台，温水洗过的衣服会冒出淡淡的水汽，萦绕着阳台，像森林里的仙境。我突然就心情好了起来，冷宫又怎样？我要做一个自娱自乐的弃妃。

说了再见

退房那天房东过来检查卫生，整个房子被我上上下下擦得一尘不染，连挑剔的房东都忍不住赞叹一句：“What a nice girl！”

还是那个红色的行李箱，还是那段山路，可是即将离开的心境却不一样了。说了再见，其实是后会无期。

那栋房子会迎来它新的主人，而我这个过客，只能在遥远的中国，偶尔想起它。



文 / 从安

屋檐下事



那年我上五年级，家里准备盖新房。那时家里还没有余钱，爸爸就找来一台木匠用的电锯，将木头分推锯成一段段短木条，然后订起来，准备新房盖好后做天花板。

有一天父亲捂着一只手就跑回了家。我看到他的大拇指和二拇指连着的部位血肉模糊，像染了血的木头刨花。我和母亲很快赶到私人诊所，没有麻醉药，医生麻利地用酒精略微消了一下毒，像缝麻袋一样，将坚硬的钢针缝进了父亲的手。我看见父亲嘴角哆嗦了一下，然后咬住了母亲的后衣襟。医生的针线穿过父亲的手一次，母亲的泪就往下淌一行。

旧房的天花板是用报纸糊的，锅里腾起的雾气打湿报纸，屋顶就感觉要往下坠。有一天早上，靠窗户的地方爬进一只大蜘蛛，我被母亲的惊叫声吵醒。我光着身子靠在后炕，仔细端详这个闯入者。好肥的一只蜘蛛，它的背上背了好多小蜘蛛。我不知哪里来的勇气，用钢笔里的红墨水滴在蜘蛛背上，以为这样做会淹死蜘蛛。

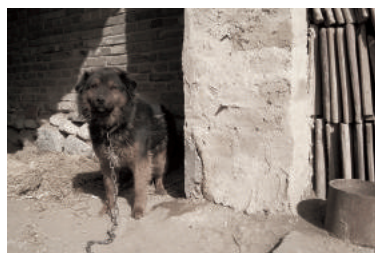
这一下惹怒了它，它修长的毛腿像是医生蘸酒精的长镊子，在空中抓着像是要捕捉什么。

初夏时，母亲在旧房前的花池前种上了凤仙、荷兰菊和格桑花。盛夏开花时，有路人专门跑进我家欣赏花，她说远远地看着很漂亮，想看清到这家人到底种的是什么花。

初冬的寒霜封住了大地，盖新房的计划因为父亲被锯伤而暂时搁置。父亲在炕上养病，窗台上养的红色天竺葵，等待着室外温暖的阳光降临。父亲怎么好的我记不清了，反正有一大帮叔叔阿姨们不约而同带着各种罐头来看望他，黄桃的、梨的、绿樱桃的、杨梅的，这些养病的“补品”成了我和妹妹解馋的零食。

五间瓦房的根基，是父亲用双轮三轮一点点运回来的。盖房砖头是父亲买了废弃工厂的墙，拆墙后运回家里的；新房的图纸，是父亲设计后大姨夫帮忙修改好的；新房的窗户是做木工的四姨夫给锯好的。盖房时，父亲动员了镇上的亲朋好友，帮忙出力

我看见父亲嘴角哆嗦了一下，然后咬住了母亲的后衣襟。医生的针线穿过父亲的手一次，母亲的泪就往下淌一行。



的都来了。乡间的风俗是帮忙盖房，不收工钱，只管两顿好饭即可。男人们在外面忙，女人们在灶口忙。那厢铲黄泥上墙头，这厢铲豆芽出锅；房顶抬木头的号声此起彼伏，房里盘子碟子碰的清脆作响；新房顶架梁挂红绸放鞭炮噼里啪啦，油锅底杨树枝榆木疙瘩烧的哔哔啾啾……

1999年，新房子在众人的帮助下建成了。没有瓦，父亲就搭了一辆大卡车去山东拉瓦；没有玻璃，父亲就去镇上的五金店赊玻璃。新房布置齐全了，账也是欠下了。父亲母亲就拼命种西瓜，为了还债并供我们读书，家里种了十几亩西瓜，天旱时就用汽油桶从井里抽水拉水，给七八里外的西瓜浇水。我现在还记得每天下午一家四口顶着头上的大太阳，脚丫被水泡的雪白，饿着肚子给西瓜浇水。

苦虽苦，可搬进新房发生的美好事也很多。住进新房已是深秋，那晚的月光就像是语文课本里描述

的一样美好。我在新家的写字台上，写的第一篇家庭作业是布丰的《松鼠》，松鼠在冬天储藏食物，我在温暖的新房里贮藏欣喜。从小父亲就很苛刻，搬到新家后父亲心情似乎比较好，也不大管我们，傍晚放学我坐在木板凳前被动画片《西游记》迷得神魂颠倒。我在新房也养育了真正属于自己的小狗“得儿蹄”。冬天父亲在秧歌队，我和妹妹商量用化妆师的口红和画眉笔，给“得儿蹄”的鼻子、大长嘴涂了血红的口红，给眼眶画“烟熏妆”，我妈发现后自然是一顿狗血喷头。

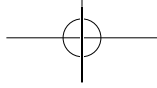
2002年我初三毕业。旧房拆下的砖变成了院墙。我周末才回新房子，母亲会为我准备丰富的饭菜，第二天凌晨送我到东城门外等校车。那时候，家里还没有装节能灯，有一次晚上父母绕村卖大白菜回来很晚，没有洗衣机，母亲给我用搓衣板手洗完衣服已经是半夜两点。衣服第二天

要穿，她就把衣服晾在锅盖上。

暑假闲来无事，我一个人时常爬在屋顶，看云，看在山坡上的羊群，看房子后的豆天，看过秋天收拾的整整齐齐的玉米田。

2014年国庆节，赶上了右卫镇的帮扶政策，我回到老家帮父亲秋收，给房子换瓦。红红的瓦片像往事一样被揭掉，我在屋檐下翻出久已不住的麻雀窝。这些麻雀春夏秋冬都聚集在父亲用粗铁丝做的晾衣绳上，叽叽喳喳，日出而作日落而息，像极了右卫镇家家户户周旋在柴米油盐上的平凡生活。

干完活，晚上父亲擦洗身体的时候，我不经意间瞄了一眼，他像是一匹瘦骨嶙峋的老马，肌肉深深陷进突出的肋骨里，皮肤像放在窑子里的山药蛋——2012年父亲得了“羊病”（布鲁氏菌感染病），病根一直藕断丝连。那些凸出的肋骨和跌进胸腔的肌肉，像当年的电锯子——锯着我的心。



文 / 颜雪明

1992 万科年会 王小二落选乡长

一九九二年九月十七日，我怀着比上贼船强不了多少的心情，走进和平路 50 号万科大门。第三天，赶上万科的八周年庆祝晚会。那天晚上，我认识了万科的各位老总，认识了公司的众多同事，也认识了万科。

记得那天在洲际酒店会场入口，预备了许多面具。晚会一开始，王石董事长致词，掏讲稿时顺手从西装口袋里掏出一副面具，说：“这是进门时发的，我把它戴上。”在与会者的欢笑声中，王石戴上面具发表了讲话。当时我极为惊讶，就好像电影里国军的俘虏兵头一回见到解放军大首长一样。按我的常识，这样一个大单位的领导应当是非常庄重的，这样一种场合也应当是非常严肃的。尽管我平时有些小小的出轨言行，以致时常被领导寓意深长地“表扬”为“思想很活跃嘛”，但要我戴面具上台，那是想都不敢想，绝对认为是恶作剧。我辈尚如此，何况领

导乎！领导就应该像个领导的样子。

毛主席在“老五篇”中曾批评过“把自己混同于一个普通的老百姓”的现象，很多领导同志对此保持着极高的警惕性，言行举止都透着和普通老百姓的不同。一次在省政府澡堂洗澡，看到两位年富力强的老同志赤条条地站在墙角，边搓泥边谈工作。一位作谦恭诚恳状，似有所求；另一位则作神色凝重状，高深莫测地说：“你那个文已经收到了，要开会研究才能定。”目睹此状，心中感慨道：谁说在澡堂里分不出国王和奴隶？谁说人靠衣装佛靠金装？瞧咱的领导干部，在不把自己混同于普通老百姓这个原则问题上，硬是做到了穿不穿衣服一个样。不过当时除了我这个“思想活跃”分子外，在场洗澡的广大干部群众都挺习以为常的，就像在今天晚会上，大家对王石戴面具讲话也不感到有什么不正常一样——少见多怪者仅我而已。



王石在年会上扮演落选乡长王小二



2015年2月2日颜雪明（大雪）在万科年会上的告别演出

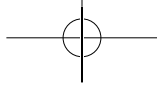
序幕已是别开生面，第二个节目更为精彩：各位老总和部门经理被召到台前，端坐一排，任凭小姐给扎上土里土气的白羊肚子头巾和大红腰带，上演了一出万科乡领导班子大改选。黄胜全荣任民兵营长，赵晓峰高升妇女主任，陈祖望捞到会计肥缺，丁福源担起计划生育重任，姚牧民当上基建队长，郭兆斌改行做远洋捕捞……当选为新乡长的邱强，醉醺醺地把一大串钥匙交给落选乡长、新任仓库保管员王小二（王石饰），语重心长地叮嘱他要接好革命的班。王石则谦虚地表示，今后自己一定要特别注意和领导搞好关系……

接下来还有姚牧民和赵晓峰的双人舞《扎红头绳》；王石、姜一、郑凯南的反串《沙家浜·智斗》；刘冀民和高健重叙旧情后以一曲《路边的野花不要采》共勉；香港董事刘元生勇夺怡宝蒸馏水竞饮冠军等

等，无不妙趣横生，每每高潮叠起。

我因为和大家完全陌生而始终旁观，跳迪斯科、交谊舞时也没下场，但内心的巨大欢乐，即使今天回想起来也还激动不已。这份欢乐后来成了我克服初来深圳时如梦魔般追随、毒蛇般缠绕着我的孤独感、失落感的重要精神支柱。

深夜，我回到空无一人、室徒四壁的东乐 38 栋 6A 宿舍，躺在地铺上，听着布心路上货柜车的轰隆声和黑暗中蚊虫的嗡嗡声，久久不能入睡。四周一片漆黑，内心却被一个顿悟照亮：这是一个平等、团结的集体，这是一种自由、创造的生活；这正是我多年的追求，这里，就是我后半生的归宿。



管理良好的企业之所以失败，正是因为他们管理良好。那什么时候是优秀企业的死期？当破坏性技术改善到能够满足主流市场的需求时。

《创新者的窘境》是郁亮反复推荐的一本书。

这本书研究了一个现象：企业不是死于官僚作风、傲慢自大、管理队伍老化、规划不当、投资短视等等负面原因，相反从各个方面来说企业仍然极其优秀，具有创新精神、投身新技术研发、锐意提高竞争力、积极倾听消费者需求……然而，企业死了，令人难以置信的是优秀导致死亡。这一切是如何发生的？

首先有一组非常重要的概念：持续性技术（Sustaining technologies）与破坏性技术（Disruptive technologies）。优秀企业基本不会死于持续性技术，即使这种技术异常复杂，但优秀企业通常会死于破坏性技术。

与通常理解不同，破坏性技术一出生并不石破天惊，性能卓越，相反很 low，各方面的指标都落后于主流技术和产品。优势可能只有一点，比如更小、更可靠等，但它在关键指标

上的缺陷导致其不可能进入主流市场。

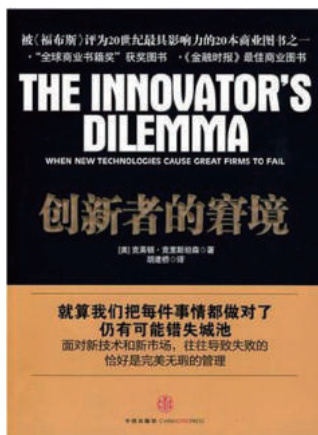
或许可以这么理解，破坏性技术在一开始与主流技术就不是一类东西。破坏性技术在一开始对应的市场、需求、利润率等都与主流技术和产品不在一个层面上。拥有主流技术的优秀企业要么忽视、要么不属于这个市场。

比如缩小了硬盘驱动器大小的结构性创新就是破坏性技术，从 14 英寸到 8 英寸、5.25 英寸、3.5、2.5、1.8 英寸，都是破坏性技术。更小的硬盘驱动器在一开始总是很 low，在存储容量、运行速度等关键指标上根本没有办法比肩尺寸大的驱动器。

破坏性技术的最早开发者往往是优秀企业，但这些技术和项目往往都被否定和放弃。执着的员工离开创业，成为前雇主的掘墓人。优秀企业为什么抓不住这些破坏性技术？《创新者的窘境》给出的答案是它们的优秀、它们的正确。

文 / 微曦

企业缘何死于优秀？



一、优秀企业的资源分配通常是消费者和投资者决定的。破坏性技术在一开始根本达不到企业当前客户对于关键指标的要求，也达不到投资者对于利润率的要求。优秀企业密切关注消费者需求，将资源持续投入到对主流技术的创新改善上。这是正确的决策。

二、小市场解决不了大企业的增长需求。一个 200 亿的企业如何会对整个市场规模只有 1 亿的新技术感兴趣呢？然而这正是破坏性技术的特点，它们一开始在边缘市场找到了需求，生存了下来，从而可以持续改进技术和性能。

三、无法对不存在的市场进行分析预测。详实的市场研究、良好的规划、高效地执行、对客户需求的快速满足是优秀企业的特征，使得企业在竞争中取得优势，在延续性技术创新方面持续领先。然而，破坏性技术在一开始几乎没有市场，上述策略没有一个能应用到破坏性技术上。

四、机构的流程和价值观导致了机构的局限性。机构的领导者所接受的信息和提案都经过了过滤，过滤器便是机构的流程和价值观。推动员工优先发展高利润率产品项目的流程和价值观不可能让他们做出开发低利润率、小市场规模的破坏性技术的决策。

五、技术太超前了，跟市场需求不匹配。乔布斯曾经表达过，产品只有摆在消费者面前，他们才知道自己要什么。当消费者根本不需要这么牛的性能的时候，你的技术改善便没有意义。消费者真的需要 IT 硬盘的智能机吗？然而这些所谓

关键性能的改善、比拼，通常都是优秀企业干的事，因为他们面临的每一个竞争对手都在干这事，整个行业迷路了。

我时常想起诺基亚手机曾标榜待机时间一个月，可以一周、两周不充电。我的天哪！这对消费者真的有很大意义吗？当智能机出现后，电要一天一充，消费者完全能接受！

So，管理良好的企业之所以失败正是因为它们管理良好。那什么时候是优秀企业的死期呢？当破坏性技术改善到能够满足主流市场的需求，破坏性技术的某一特征，比如更小、更可靠或者更安全、更智能就成为了优势，决定了消费者的取向。

为什么破坏性技术能够满足主流市场的需求？两个原因：一是破坏性技术的改进速率通常快于主流技术；二是原有技术关键指标的改善超出了市场需求。

比如硬盘驱动器行业，尺寸更小的硬盘出现时，总是无法满足主流市场对于容量、运行速度的需求。但是它持续地改善，当这两项指标能够满足多数的市场需求（在关键指标上或许仍然落后更大尺寸的硬盘）时，消费者会瞬间迁移，“小”成了决定性的优势。而仍然专注于大尺寸硬盘的优秀企业会发生雪崩式的客户迁移。

比如智能手机刚出现时信号差、通话质量不佳、电池容量不够，一旦其完成了这些缺陷的基本改善，其智能性和触控技术就彻底掀翻了诺基亚的王国。

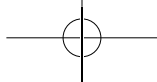
看完这本书，企业管理者应该常常思考：企业优秀吗？企业优秀

在错误道路上吗？企业忽视了破坏性技术吗？新技术会不会由小的机构首先在边缘市场，比如农村，找到空间从而立足并持续改善？又或者新技术会像特斯拉一样首先找到一个高端市场吗？先生存后改善，特斯拉在续航里程上或许永远追不上内燃机汽车，加燃料耗费时间永远短不过内燃机车，但是只要改善到满足主流市场需求的程度（比如 400 公里，30 分钟充电时间），就足以颠覆了。

《创新者的窘境》让优秀企业管理者感到焦虑，它提出了一个难堪的现象：死于优秀！宿命看起来是那么不可避免，作者提供的解决思路也实在有限：收购 or 设置独立机构开发破坏性技术。

该死的优秀！

机构的领导者所接受的信息和提案都经过了过滤，过滤器便是机构的流程和价值观。



文 / 汪小汉

的华为 可怕又可敬

《以奋斗者为本》是华为 20 年来，任正非的讲话纪要和会议文件摘要，根据不同的主题汇集成各章节。

本书在体例上让笔者想起摘编整理而成的各种中央文件、领导人讲话出版物。文字和语言风格则很像毛选、邓论，表述非常鲜明、直接，常用“一定”“必须”“坚决反对”“打倒”等词汇，所谓“正非”。

强大的内部信息系统

仅从本书形式上看，华为拥有一个非常强大的文秘系统，可比中央办公厅。这一点从每段文字后的编号可以看出来，如“EMT 决议 [2008]029 号”“中研传输部汇报纪要，1996”“任正非在市场部年中大会上的讲话纪要，2008”……这种讲话、会议文件等的写作、整理、下发、归档保证了高层意图的传达。

从本书中难以了解华为由下至上的信息反馈机制，但是信息从上至下的传达是一竿子插到底，类似于中共的文件传达系统。至于是否组织对重要文件的学习考核就不知道了，但是书中任正非曾批评人力系统用《华为基本法》考查插件工。

在一个几万的人组织内，企业领导人如何贯彻自己的意志，驱动组织革新？从本书来看，任正非经常与基层和中层干部召开座谈会，进行各种交流。任正非的重要文章、讲话也持续下发，数量多、频度高。作为企业的精神领袖和创始人，他的讲话经常会从邮箱里冒出来，给你一鞭子，还让你觉得醍醐灌顶，以此确保企业的文化和价值观在他设计的航道上。

华为扁平化吗？

近些年，受互联网和硅谷企业的影响，各种企业都流行组织扁平化改

造，好像不扁平化就不能面向未来。华为是一个扁平化组织吗？

《以奋斗者为本》中没有“扁平化”的表述，任正非近几年的讲话、会议纪要等都没有类似表述。在整本书中，出现较多的词其实是“组织”“流程”“体系”“层级”，而这些无一不是科层化组织的惯用词汇。任正非也严格区分干部和工人（奋斗者和劳动者），而干部里面又分高级干部、中级干部和基层干部，对他们的要求和考核也有严格差异。从这本书来看，华为是一个科层制非常明显的组织，由上至下的文化非常强势，服从、执行、奋斗、集体主义而非个性彰显，这些是对干部的主要要求。

但扁平化本身是目的吗？笔者认为它只是一种组织形式，其目的在于减少信息传递层级和周期，加强组织灵活性，随时应对市场变化，突出员工能动性，果断决策。从这个角度来看，华为又是有扁平化特征的。

《任正非在苏州企业业务战略

务虚会上的讲话及主要讨论发言，2012》一文中，任正非问：“到底是先建组织，还是先上战场，我主张先上战场。我已经对企业业务的组织建设批评过了，忙着建组织，忙着封官，没任命你先上战场打啊，打下来不就是连长吗？”

这些讲话，包括“让听得见炮声的人来呼唤炮火”等，都表明华为在科层制体系下，在一线推动扁平化的运作，不设过多层级，同一起跑线，谁打仗打出来就当连长，类似军功制。

任正非允许和鼓励李云龙式干部，但他更不会反对李云龙背后的组织体系、流程、管控，允许野蛮生长，是为了将来收编。

华为流行 “互联网思维”吗？

“互联网+”“互联网思维”是时下更流行的概念，以小米为代表的互联网创业企业的成功，叠加传统行业面临的多重困境，辅以政府的力挺，使得互联网一时风头无二。万科在去年奔赴不少互联网企业交流学习，也被外界各种解读。

华为身处热闹的互联网行业，尤其是余承东领导的消费者 BG 部门，涉足手机和各种智能设备，走在所谓互联网行业前沿，但华为流行“互联网思维”吗？

从《以奋斗者为本》来看，不流行！书中甚至很少谈到“互联网思维”“移动互联网”这些概念。华为谈技术、谈管理，谈组织、流程、体系、干部，就是不怎么谈“移

动互联网”“互联网+”等概念。任正非不关心这些流行的概念，他有一套自己的理解。他习惯将华为做的业务称为管道、通道，而非“互联网基础设施”等，这个词让人觉得任正非是不是也是给排水专业毕业的。他认为，不管管道里面流的是啥，对管道的要求会越来越粗，越来越高。

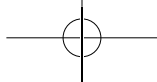
华为鼓励 员工创新创业吗？

万众创新的时代，创业热火朝天，一些大的机构也先后出台各种办法、措施鼓励员工内部创业，或者建立所谓孵化器。万科也推出了相关办法鼓励小草业务的创新创业。

但《以奋斗者为本》是这样表述的：“我们坚持小改进，大奖励……我们做任何事都要小心谨慎，不要随意把流程破坏了……”“任何规范的东西都需要不断创新。我们更需要组织创新，组织创新的最大特点在于不是个人英雄行为，而是经过组织实验、评议、审查之后的规范化创新。”“我非常反对盲目创新……管理体系里每一个人写的述职报告，凡是有‘创新’两字一律打入冷宫……”

华为更强调群体奋斗，个人服从集体，强调每个人在自己职位上做好该做的事。“基层员工踏踏实实做好本职工作，遵守道德规范就是基本法”。“不要跟员工讨论公司的政策，不要吊高员工的胃口。我们跟员工只解释这些政策。”





华为能赶超“特斯拉”吗？

面对这几年的互联网喧嚣，尤其是移动互联网崛起，任正非的主要回应是《用乌龟精神，追上龙飞船——任总在公司2013年度干部工作会议上的讲话》，但这一讲话并没有收入《以奋斗者为本》一书。

任正非在此文中第一次正式且详细地谈到互联网，谈到创新。核心问题是：华为是宝马，如何赶超“特斯拉”？

这篇讲话引来李善友的炮轰，他处处引用《创新者的窘境》一书，认为任正非和华为不懂互联网，批评华为的“跟随策略”，不懂“颠覆式创新”，只懂延续性技术创新。

有意思的是，《创新者的窘境》是万科内部广泛推荐和阅读的一本书，而华为又是万科眼中非常优秀、值得学习的企业，该如何看待双方的争论？

任正非说：“不要为互联网成功所冲动，我们也是互联网公司，是为互联网传递数据流量的管道做铁皮的……别光羡慕别人的风光，别那么为互联网冲动，有互联网冲动的员工，应该踏踏实实地用互联网的方式，优化内部供应交易的电子化，提高效率，及时、准确地运行……深刻地分析合同场景，降低损耗，这也是贡献，为什么不做好内互联网呢？”

任正非的话也可以用在万科身上，在大谈互联网时，我们的“内互联网”做的怎么样？

任正非认为华为的制胜法宝就是群体奋斗，“千军万马压上去，后发式追赶”。“当发现一个战略机会点，我们可以千军万马压上去，后发式追赶，你们要敢于用投资的方式，而不仅仅是以人力的方式，把资源堆上去，这就是和小公司创新不一样的地方。人是最宝贵的因素，不保守，勇于打破目前既得优势，开放式追赶时代潮流的华为人，是我们最宝贵的基础，我们就有可能追上‘特斯拉’。”

任正非在互联网喧嚣面前，对华为的管理、华为的文化、华为的传统有充分的信心。在那次讲话中，任正非反思的主要是决策机制，“让听得见炮声的人来呼唤炮火”，试点“少将连长”。“公司管控目标要逐步改变中央集权式，用5到10年时间，实现决策前移”，而这大概也是他最接近所谓“互联网思维”和“扁平化”的表述。

李善友开展批评的主要论据之一是小米和华为的对比，当时成立刚刚三年的小米在出货量、收入、利润、净利润率方面遥遥领先华为手机部门。

但在这场争论一年半后，你认为华为手机追上小米了吗？小米现在最强劲的竞争对手是谁？任正非的“群体奋斗”，“千军万马压上去，后发式追赶”赢了吗？相信每个人都有自己的答案。

《以奋斗者为本：华为公司人力资源管理纲要》



◇ 主编：黄卫伟
◇ 出版社：中信出版社

荐语：华为是值得学习的企业，理解华为制度、企业文化和价值观的重要读本。

《从0到1：开启商业与未来的秘密》



◇ 作者：彼得·蒂尔 / 布莱克·马斯特斯
◇ 译者：高玉芳
◇ 出版社：中信出版股份有限公司

荐语：深刻剖析了企业方向应该在哪里。一个企业能够创造的最大价值，不是快速复制产生规模效应，而是去创新产生垄断优势。

《领导变革》



◇ 作者：约翰·P·科特 (John P. Kotter)
◇ 译者：徐中
◇ 出版社：机械工业出版社

荐语：巨型组织如何变革？科特教授提出了领导变革的八个步骤。本书是给管理者看的，小兵们也不妨阅读，跟上管理者想法或者为自己的未来做准备。

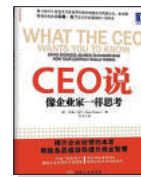
《转型：用对策略做对事》



◇ 作者：拉里·博西迪，拉姆·查兰
◇ 译者：曹建海
◇ 出版社：中信出版社

荐语：管理者实施转型的教材和案例集，不可套用，但可借鉴。

《CEO说：像企业家一样思考》



◇ 作者：拉姆·查兰 (Ram Charan)
◇ 译者：徐中
◇ 出版社：机械工业出版社

荐语：企业经营六要素还记得吗？都亮考过总经理们很多次。它们是现金净流入、利润、周转率、资产收益率、业务增长、顾客。对了，顺序不能错！

《浪潮之巅》



◇ 作者：吴军
◇ 出版社：电子工业出版社

荐语：如果非要通过一本书迅速了解美国几十年来的新技术浪潮和硅谷的崛起，推荐这一本。

《城市的胜利》



◇ 作者：爱德华·格莱泽
◇ 译者：刘润泉
◇ 出版社：上海社会科学院出版社

荐语：一本关于城市的书，而万科的业务全都在城市，并且深度参与了一个城市或区域的崛起、重生以及日常运营。

《中国古建筑二十讲》



◇ 作者：楼庆西
◇ 出版社：生活·读书·新知三联书店

荐语：楼庆西教授早年任梁思成先生的助手，他系统地介绍了中国古代建筑的历史及建筑元素特征，从居址到都城，从祭坛到祠堂，从建筑个体到建筑理论。书中更有大量精美古建筑摄影。

《断臂上的花朵：人生与法律的奇幻炼金术》



◇ 作者：奥比·萨克斯
◇ 译者：陈毓奇 / 陈礼工
◇ 出版社：广西师范大学出版社

荐语：南非成功转型，不应仅仅归功于曼德拉，而应该是曼德拉们，比如困困大主教，比如本书的作者南非宪法法院大法官奥比·萨克斯，他“温柔的复仇”让每一个心灵都感到震撼。

万科 **花园里的鱼·度假村**

FISH IN THE GARDEN · RESORT

vanke 万科

Vanke Organizer
Resorts · Hotels · Club

在花园，遇见本真的自己

旅行的意义，在于遇见本真或未知的自己。
做喜欢的事，爱所爱的人，人生最大的幸福莫过于解放自我，回归本真。
我们似乎太久没有认真聆听自己内心深处的声音。
住在花园里，无需有太多的束缚和戒备，摘掉玻璃假面，我们要做的只是随性的成为那个自己。

清远万科白天鹅温泉酒店

清远首家精品温泉——【鱼窝】，医疗型偏硅酸镁温泉，回归温泉本质，联手国际知名SPA品牌，给您更专业的医养型温泉SPA体验，东南亚风情酒店，白天鹅美食，皮划艇俱乐部，是您全家全时全季候的度假首选！

登陆官方网站了解更多详情：
www.gzvankehotel.com



官方微信：广州万科酒店

鱼窝温泉SPA精品会所 / VO club万科首创生活方式主题会所 / 珠江之友北部万科城独木舟训练基地

星期8小镇全国首家家园店强势进驻 / 懒货墟风情购物街 / 玩野创意工坊 / 远动主题公园

酒店地址：广东省清远市清城区石角镇北部万科城（广清高速三水源潭出口右侧3公里） 邮编：511545 | 预订咨询热线：0763-3108888 或 0763-3116688
ADD: Dream Town, Shijiao Town, Qingcheng District, Qingyuan City, Guangdong Province | 官方网站：www.gzvankehotel.com 百度一下 花园里的鱼

本广告为要约邀请，买卖双方权利义务以合同为准。本公司保留对本广告修改的权利，敬请留意最新资料。本广告中对项目周边环境、交通及其它公共设施的介绍，旨在提供相关信息，不意味着本公司对此作出了承诺。以上资料为截止于2015年8月6日的情况。



大鹏新区 | vanke 万科



跑向新年

2016.1.1

时间：2016年1月1日 7:30-13:30 比赛项目：全程马拉松 / 亲子乐跑赛 比赛地点：中国深圳大鹏半岛 官方网站：www.newyearmarathon.cn

