木兰年会聚焦“互联网+”时代——

变幻的路径 不变的商机

本报记者 陈 静

4月10日，由《中国企业家》杂志社、中国企业家木兰汇联合主办的2016年（第八届）中国商界木兰年会在北京举行。中国商界木兰年会首创于2009年，是目前中国最具影响力的商界女性年度盛会，当女性力量走进经济核心圈，她们将以何种姿态拥抱变化，已是判断商业走势不可或缺的重要因素。

“我们的时代”是今年木兰年会的主题，它究竟有何不同？从现场嘉宾的讨论来看，“互联网+”已成为新时代最醒目的色彩，数字营销、分享经济、互联网时代的企业管理……从这些议题中反映出的商业模式和经营方式的变革，正在为传统企业和互联网企业创造出新的核心竞争力。

组图为2016年（第八届）中国商界木兰年会活动现场（4月10日摄）。 安 之供图

“粉丝+口碑” 数字营销的“撒手锏”

“互联网+”时代，消费者正在发生前所未有的变化。市场研究机构埃森哲战略咨询大中华区战略总裁余进表示：“中国移动消费的渗透率远超其他国家，60%到70%的消费者已经习惯使用智能终端帮助消费决策，90%的消费者会在朋友圈里分享自己不良的购物经验，这就让口碑和社交在数字营销中发挥出越来越重要的作用。同时，70%的消费者愿意尝试新的品牌和产品，因此，要维持客户的黏性也会比以往更加困难。”

如何应对这样的变化？在与会嘉宾看来，“粉丝+口碑”是数字营销目前的“撒手锏”，而要找到自己的“粉丝”需要精准的数据分析。美力三生创始人陈力表示，作为互联网医疗平台，最主要的是掌握精准数据。“哪怕只有1万人，如果能够精准掌握客户群的生活习惯、消费习惯，就可以通过这些数据得到非常多的应用”。

寻找到“粉丝”群体后，还需要选择适合的方式与他们互动。投资机构和米资本合伙人谷懿表示，持续发声是维系粉丝关系的重要准则。“不管声音是小是大，企业都要长期保持和粉丝的联系，让他们知道你在做些什么”。在前青岛啤酒全球营销总裁、投资人严旭看来，企业家们还要学会分享：“利用个人品牌不断发声，要在维系老客户的同时挖掘潜在客户。比如，雷军和马云就是非常典型的例子。消费者对他们的持续关注，帮助其产品与市场形成了牢固的链接。”

在口碑方面，与会嘉宾们则认为，除了口口相传的方式，互联网平台渠道也正在成为消费者获取口碑评价的渠道。钻石小鸟创始人徐潇表示：“‘互联网+’时代，口碑是可感知的。过去口碑是身边朋友口口相传，现在口碑可以通过大众点评这样的渠道呈现。所以，对于企业来说，一方面要重视社交网络，一方面也要看重平台渠道。”北京银泰置业有限公司总经理尹筱周同样认为，过去，大家不太重视公共平台，比如各种点评类网站的评价，“但现在我们发现，消费者对点评更加重视，也会主动通过搜索来寻找对新产品、新服务的评价，企业要重视点评类平台，要在这些平台上更用心地塑造自己的公信力”。

“效率和个性” 共享经济的“路线图”

“共享经济”是时下经济领域里的“时髦词”。有数据显示，到2025年，全球共享经济的市场规模将达到3035亿美元，年复合增长率超过30%。在本届木兰年会上，也特意设置了“共享经济：要个性化还是要效率”这样一个“她他辩论”的环节。该环节主持人、投资机构红杉资本中国基金合伙人浦晓燕坦言：“在共享经济中，一方面，越来越多个性化需求得到满足，另一方面，资源使用效率大大提升”。个性和效率，哪个才是当下共享经济的驱动力？

从与会嘉宾的讨论来看，目前，我国共享经济主要的商业模式依然集中在效率提升上。魔方公寓CEO柳佳表示，Airbnb提高交易量的关键举措就是请专业摄影师为全球各处的房产拍照，“实际上，这就是用标准化的流程来提升资源配置的效率。我们也会对民居进行标准化改造，提供安全电子密码锁，对房间进行安全设施匹配等。从中国目前共享经济的发展阶段来看，共享经济更多地服务于大众市场，还是需要先以标准化、高效率的供给来建立消费者尝试共享经济的信心”。易到用车网创始人周航表示，对于共享经济的运营平台来说，选择标准化的高效服务，也来自于快速成长的压力。“在现阶段要想快速达到一定规模，肯定是提供有效率的服务比较好，有规模效应才谈得上未来”。

不过，共享经济不应仅仅停留在提供标准化产品和服务上。住百家创始人张亨德表示，盘活闲散资源，提高使用效率只是共享经济最基本的“及格线”，“要进一步做到80分，就必须要更好地满足个性化和用户体验”。周航则认为，当企业成长到一定规模，互联网大量的技术手段就可以支撑用户的个性化选择。“比如，对于用户的用车需求，可以通过用户画像、地理位置等数据推荐给他最适合的车型，我们也鼓励司机用个性化标签的方式来呈现自己的个性化服务”。

在投资机构看来，个性化也是未来共享经济应该发力的方向。投资机构君紫资本董事长泰君表示，她更看好能够实现消费者个性化、碎片化需求的共享经济平台。“毕竟从未来趋势来看，消费者对个性化产品的追求已经是大势所趋，在建立消费习惯，满足初步需求后，共享经济的产品设计必将进入细分市场，适应不同的消费需求”。

“个人与平台” 互联网+管理的“平衡点”

“互联网+”不但改变着生产流程和消费者，也对企业管理提出了新的要求。新希望六和股份有限公司联席董事长陈春花是业内有名的人力资源管理专家，她表示：“20年前，人力资源主要讲忠诚度；10年前，大家开始关心员工的满意度；从5年前开始，我们开始研究幸福感。互联网带来了无穷的创业机会和全新的商业模式，也让个人与组织之间的关系开始发生重要变化，企业管理者必须接受这种从‘忠诚度’到‘幸福感’的变化。”

在新东方在线CEO孙畅看来，“互联网+”时代企业管理方式的一大变化就是“小组织”的出现，也即打破原有的组织结构，利用小团队来解决问题。“有人说，每个小组织必须能用两张比萨‘喂饱’，不然就证明还不够小，需要再拆分。我们同样认为，创新业务应该离开现有的组织框架，发挥灵活的小团队机动性。比如这两年，我们做针对低龄婴幼童的教育类产品，我们的‘小组织’只有20多个小同学，就把这个APP做到了三四千万的用户量”。

如何激发“小组织”的活力？在与会嘉宾看来，需要建立一套完整的利益分配机制。猪八戒网创始人朱明跃表示，必须明确团队成员的利益所有权，“让个体真正得到事权和财权，建立一整套包括工资、奖金、期权和股权在内的激励机制”。陈春花同样认为：“当下的企业要学会提供好的分配机制，同时真正配合‘小组织’提供资源。当然，对于能力强的团队来说，利益的保证，也意味着决策与信任的建立。”

不过，尽管“激活个体”是互联网时代企业提升竞争力的重要武器，但这也意味着，个体与组织之间的关系被弱化，优秀人才和团队的流动也变得更轻易。如何在用好人才的同时留住人才？朱明跃表示，互联网是没有围墙的世界，因此需要平台本身不断进化，“让我们的‘头牌’对平台产生进一步的依赖。作为服务众包平台，猪八戒平台上汇集着大量设计师、工程师。我计算过，如果他们30%的生意能够来自我的平台，他们就不会离开。因为平台对他来说，意味着一个重要的生存环境”。孙畅则表示，平台对人才的吸引力还来自基于资源优势提供的独特服务。“比如在线教育，我们发现，老师们非常重视学生的反馈，我们就要利用手中的大数据，记录学生的学习规律，总结他们的瓶颈问题，将这些提供给老师。这些服务能够帮助平台与老师形成良性的互动，这是凭借个人的力量难以实现的”。

乐视推出硬件免费日——

“生态消费观”来了

生意经

本报记者 于杰新

刚刚结束的乐视3·30发布会给整个行业投下了一颗重磅炸弹——硬件免费。紧接着，4月6日，乐视“超级会员日”又全方位揭秘乐视会员独享的内容、体验及服务。业界人士表示，乐视的“四月生态疯狂季”用“硬件免费”重新定义了用户价值，这标志着“用户只为核心价值买单”的消费拐点来临，一种全新的“生态消费观”将会快速建立。

“目前，整个硬件行业坚持硬件溢价提升门槛，用户实际上一直在为硬件这个非核心价值买单。”乐视控股CMO彭钢表示，乐视的生态消费观是，用户只需为内容和服务等核心价值买单，硬件将会真正融入内容和服务中，成为消费者与内容、服务最便捷的接入方式，为用户创造更好地消费体验。这也是“生态消费观”的应有之义。

事实上，乐视会员的每一次升级，都围绕着互联网思维下的分层、分众、分屏的用户服务体验。2015年，乐视的会员收入达到27.1亿元，超过26.3亿元的广告收入。这是量变到质变的过程。在量上，乐视创造了自己的历史纪录，也创造了行业的纪录。在质上，会员收入大于广告收入，论证了会员商业模式的成功。

成功背后缘于不断颠覆不断进化的商业模式。乐视控股用户运营中心副总裁高健明表示，乐视会员10年经历了1.0、2.0的阶段。在去年底，乐视会员已经进入了内容+体验+服务3.0模式。高健明认为，追剧、去广告、高清这些都是会员的基本权益。乐视正在为用户构建这种核心价值。

基于分众的会员体验服务理念，“4·06超级会员日”的一个重磅内容就是乐视超级体育会员的发布。与影视观众不同，体育用户呈现重直播、更分众、强专业、多互动的鲜明特性，为体育迷提供专属的会员服务势在必行。

一直以来，赛事都是乐视体育的核心优势之一。统计显示，从2014年创立至今，乐视体育已拥有310项顶级赛事、超过10000场赛事的版权，其中72%是独家权益。受益于此，全新推出的乐视超级体育会员在全球拥有最多的赛事特权，将大大超过ESPN、SKY等老牌付费电视频道，其中专享精品赛事不少于1500场。

“未来，乐视体育将继续投入60亿元，专为乐视超级体育会员购买顶级赛事版权。”乐视体育首席内容官刘建宏表示，今年，乐视体育还与乐视生态联手，构建超级电视、超级手机、Pad、PC、院线大屏及未来推出的乐视VR、超级汽车终端的七屏联动体系，随时随地满足会员观看赛事的需求。

全球企业动态

松下电视或迎8年来首次盈利

事 件：

日本松下公司日前透露，2015财年，其电视机业务营业利润近8年来可能首次实现盈利。据了解，松下连续7年亏损，尤其是从2011财年开始连续两年巨亏，年亏损额超过7000亿日元。为此，松下进行多种改革，包括在中国停止内部生产和退出等离子电视业务等。同时，松下还推出高清晰4K电视，提高利润空间较大的高附加值产品业务占比。目前，这一系列改革已经初见成效，松下电视业务总负责人品田正弘称，改革已“按计划顺利着陆”。

短 评：

在过去几年间，松下的电视业务在与韩国等公司的竞争中一直难脱困境。加之公司本身对生产等离子显示屏的尼崎工厂等业务过度投资等原因，加剧亏损。业界人士分析认为，此次公司营业利润近8年来可能首次实现盈利，应归功于产品结构的调整，即对低附加值产品有选择地退出或精简投入，对高附加值产品有重点地加大科技攻关及市场营销力度，其中尤以高清晰4K电视的推出为代表。这意味着，在全球经济普遍低迷的情况下，松下公司将回归重视利润而非追求销售规模的路线。

此观点的另一个佐证是，3月31日，松下公司在东京召开的事业方针说明会上宣布，撤回2018财年销售收入达到10万亿日元（约合人民币5750亿元）的目标，转而预估2018财年的销售收入为8.8万亿日元。在此基础上，松下还设定了“营业利润达到5000亿日元、净利润达到2500亿日元以上”的新目标。

美国铝业获空客3D打印订单

事 件：

美国铝业（Alcoa）日前宣布已经和空中客车公司达成协议，为后者的商用飞机提供3D打印的钛金属机身和发动机部件，并预计在2016年年中向空客交付第一批增材制造的部件。美铝公司董事长兼CEO Klaus Kleinfeld说：“我们在多材料合金开发、粉体制造能力、航空航天制造实力和产品检验方面的诸多优势，使美铝公司在这一令人兴奋的新兴领域处于领先地位。”

短 评：

知名轻金属制造商美国铝业（Alcoa）接触3D打印的时间并不长，但在这短短时间里，发展势头一直很强劲。

为增强自己在增材制造领域的实力，美铝公司在过去一年里完成了一系列的“大动作”，包括收购RTI和扩张其在密歇根州Whitehall的先进制造工厂等。由于其在Whitehall工厂里的2200万美元技术投资，美铝成为拥有世界上最大的航空航天热等静压技术配套设备的企业之一。除此之外，该公司还在匹兹堡的技术中心投入了6000万美元以开发3D打印技术和金属粉末材料。这标志着美国铝业正式进入3D打印市场。

在不到一年的时间里集中投资将近1亿美元，如今这些投资看上去终于要得到回报了。业界人士评价认为，这些动作显然帮助美国铝业在材料科学方面树立起领先地位，空客的这份合同就是最好的证明。

万豪并购喜达屋终成定局

事 件：

美国时间4月8日，万豪国际集团和喜达屋酒店及度假酒店国际集团分别举行股东大会，最终敲定了万豪收购喜达屋的提案。并购之后，将诞生世界上最大的酒店公司。分别出席股东大会的是万豪持股超过97%的股东以及喜达屋持股超过95%的股东。万豪总裁兼CEO Arne Sorenson发表声明称，此次股东大会通过并购协议让整个交易推进了一大步，后面将继续对两家公司进行内部整合，争取早日完成过渡。

短 评：

之前轰轰烈烈的万豪喜达屋酒店并购案几经周折最终敲定。

早在2015年11月16日，万豪和喜达屋就宣布通过合并协议，当时的总价是122亿美元。但是不久后，安邦财团强势介入，让喜达屋的股价持续上升，将收购价抬升到132亿美元。此后，万豪和安邦两家持续“叫板”，喜达屋的收购总价不断提升。不过，就在3月31日，喜达屋宣布安邦等撤回收购方案，重申与万豪的协议，按照当时的交易价格，收购总价约为133亿美元。最终测算下来，因为安邦的“插足”，万豪在这笔交易中至少多花了10亿美元。

对于安邦的强势介入与突然撤出，业界一直传言不少。有观点认为，财大气粗的安邦最终选择退出，是因为万豪不计代价，寸土不让。有数据显示，万豪87%收入来自酒店管理费，自有或酒店租赁收入只有6%；而喜达屋在酒店和产权度假屋收入分别是21%和11%。合并后，万豪可节省2亿美元的运营成本，增加一半的入住房间。同时，万豪的全球竞争力将得到大幅强化，其不仅将成为世界上最大的酒店公司，而且已经有问鼎行业霸主的气魄。这或许是万豪对喜达屋志在必得的原因所在。

本版编辑 韩 叙 美 编 吴 迪 本版邮箱 jjrbqyb@163.com