

**慧眼观企**

蚂蚁金服认为，中国先进的移动支付模式完全可以“平移”到海外，但“移”什么，“移”到哪里值得思考。尤其是在选择“平移”的目标国家时需要考虑两方面因素：第一，当地用户的支付习惯是什么，移动支付推广难度有多大；第二，当地中青年人口有多少，移动互联网、智能手机的覆盖程度有多高。

**蚂蚁金服——**

# 中国式移动支付“平移”海外

经济日报·中国经济网记者 陈 静

如今，在印度的杂货店、加油站、餐厅甚至三轮载客摩托车上，随处可见一个蓝色的Paytm标识。作为全印度最大的移动电子钱包，Paytm正在改变印度消费者的支付习惯，让更多人享受到移动支付的便利。

Paytm的背后是阿里巴巴及其关联公司蚂蚁金服集团。2015年1月份，阿里巴巴及蚂蚁金服共同向Paytm的母公司One97投资5.75亿美元，间接持有Paytm30%股份；8个月后又增持至40%。更重要的是，蚂蚁金服手中成熟的移动支付技术成为Paytm提升“内功”的关键。

统计显示，投资之初，Paytm有2000多万用户和1.5万商户，但两年之后，它已拥有2.2亿用户和600万商户，这个庞大的数字也让Paytm成了全球第三大电子钱包。

**“平移”到印度**

“在印度，过去大家看电影，都是一家人到现场排队买票。蚂蚁建议我们说，可以开发电影票在线选座和购票支付功能。其实，当时我们并不认同，因为印度的消费文化就是这样，等候是一种很正常的事情。但蚂蚁的工程师们说，试试看，时间总是一种资源。没想到，这款服务一推出就受到了市场极大欢迎。如今，全印度8000块银幕中已有3500块可以直接在Paytm订票，很多电影海报也直接印上了Paytm的二维码，扫码也能购票。我们的在线购票业务拿下了印度电影票房的六分之一。”Paytm创始人维贾伊告诉记者。

Paytm的诞生与印度极低的银行和信用卡普及率有不小的关系。世界银行数据显示，全印度只有12.5万家银行，47%的人口没有银行账户。受限于此，连印度电商巨头Flipkart72%的大城市交易

都是通过货到付款完成的。在二线城市，这一比例更是高达90%。“Paytm建立的初衷正是希望解决这些问题。所以，我们一开始就支持用户转账，还提供手机话费充值和有线电视缴费等功能。”维贾伊表示。

随着应用场景的拓展，Paytm开始遇到越来越多的问题。比如，Paytm曾为鼓励用户使用转账功能设立奖金，但由于风控技术不过关立刻被“钻了空子”：有人注册了好几个账户，互相转账，套取奖金，结果Paytm不得不关闭了用户之间转账的功能。

“蚂蚁在技术上给我们带来了难以想象的巨大帮助。中国在移动互联网上取得的进步‘比魔术还要奇妙’。”维贾伊决定向成熟市场的同行们“取经”。他在两年之内先后造访中国10多次，希望把中国先进的移动支付模式及多种场景尽快“平移”到印度来。

**“平移”移什么**

正如在线购买电影票的故事一样，如今Paytm能够支撑的场景正在不断丰富，水电煤缴费、旅行、交通、餐饮……中国消费者们习以为常的移动支付场景开始成为印度消费者眼中的时尚代名词。

蚂蚁金服究竟“平移”了什么？

在“技术平移”的过程中，蚂蚁金服的工程师们一直在考虑本地化问题。“比如，大部分印度用户的智能手机内存很小，而且他们对流量非常在意，所以我们的应用要越小越好，耗费的流量越少越好，这些要求都需要技术的支持。”蚂蚁金服印度项目总负责人陈彦表示。

蚂蚁金服甚至在帮助Paytm建立起一整套移动支付生态。“在印度市场上，我们同样要完成大数据的沉淀，依托本

地数据建立全场景的生活服务，同时拓展金融服务领域，比如电商、P2P、消费贷款等等。”维贾伊表示。有消息说，Paytm目前正在寻求进军贷款服务与信用卡业务。

蚂蚁金服对Paytm的技术支持又是如何实现的呢？

“蚂蚁的赋能模式经历了巨大变化。我们最多的时候一度有100多名工程师在新德里，但从今年3月份起降到了35名，到了9月份会再降到5名。人数上为什么会差这么多？因为那时候我们没有开放上层的源代码，无论他们有什么需求都需要我们的工程师来实现。现在随着Paytm的成熟，我们的工程师主要负责带学生，大量应用层面的问题，印度工程师可以自己修改解决。这样印度团队就能‘知其然知其所以然’，未来可以靠自己的产品技术能力把印度市场‘打’下来，反应速度也会大大加快。”蚂蚁国际事业部资深总监潘麟告诉记者，如今蚂蚁的风控、支付团队里都有专人与Paytm对接，“同样以培养他们的技术能力为主，比如对方KPI考核的一个很重要的部分就是看一年后能否在标准化业务框架下完成修改和操作”。

**“平移”移向哪**

Paytm的成功引起了业界的广泛关注，不少其他国家移动业务负责人纷纷来这里“取经”。“去年底，我带着Ascend Money的管理层到Paytm拜访。最后一天去景点参观，我问接待我们的印度导游，你用Paytm吗？他说当然，什么都可以用手机搞定。得知我们在泰国竟然不用手机支付，导游很惊讶，当时我就感觉自己被‘同情’了。这是我们改变的动力。”蚂蚁金服国际事业部泰国业务发展负责人索德普拉森表示。

如今，蚂蚁金服正凭借在印度积累

的经验向更多国家输出中国式移动支付模式。潘麟告诉记者：“选择进入的国家需要从几个方面考量。一是能不能通过移动支付解决当地的需求痛点。比如，当地信用卡和银行卡覆盖情况如何？因为劝说用户改变支付习惯的难度不同，‘从信用卡到电子钱包’要远低于‘从信用卡到电子钱包’。二是当地中青年人口数量和移动互联网、智能手机的覆盖程度，我们要感谢国产手机厂商在海外市场提供了大量价廉物美的产品。”

同时，这些国家和中国的情况也有所不同。中国移动支付的普及建立在成熟的电子商务基础上，从线上向线下扩展，但在东南亚国家，电商基础普遍薄弱，移动支付不得不从线下场景向线上“蔓延”。“所以，我们在选择合作伙伴的时候，也需要对方有个好‘爸爸’，手中有足够的资源。比如，菲律宾的Mynt母公司是电信运营商Globe，泰国的Ascend Money母公司是正大集团……”蚂蚁国际事业部资深产品专家王勇说。

基于这样的合作背景，蚂蚁金服在印度沉淀下来的技术输出模式得以复制。蚂蚁金服负责泰国合作项目的技术负责人弘景表示说：“我们是印度项目的升级版，从一开始就确定了双目标制，不仅要完成业务目标，还要让合作伙伴可以在最短时间内掌握平台的技术能力。”蚂蚁金服从一开始对Ascend Money开放了应用层的源代码，只投入25名工程师就能解决全部问题。

在潘麟看来，以移动支付为代表的普惠金融能在这些国家“长大”，并非只解决了支付这一个痛点，其意义已经远远超出移动支付本身。“比如，以支付这个强需求为引领，这些国家的农村地区可以向移动互联网和移动数据时代加速‘迁徙’。当地不再需要铺设电话线或者数据光纤线路；企业也不用花钱购置POS机，教老百姓使用信用卡，这样能节省大量成本，帮助这些国家‘弯道超车’。”

**潍柴博杜安发动机挺进美国市场——**

# 中国创造与法国品牌牵手

本报记者 王金虎

通讯员 梁时英

面对来自比利时和中国的两个买家。但不同的是，比利时方面坚决要用他们自己的员工，但来自中国的潍柴集团则承诺留用企业所有员工。”Danielle Milon回忆说。

加入“潍柴大家庭”后，博杜安感受到了“无微不至”的关怀——从研发、采购到管理，潍柴不仅向博杜安派驻专业团队、输入成熟管理模式，还通过业务协同、资源共享，帮助博杜安从濒临破产的绝境中走了出来。

“博杜安的业务一直集中在欧洲、地中海沿岸和北非等国家和地区，潍柴的并购极大提升了博杜安在北美市场的影响力。”潍柴博杜安(法国)公司总经理莫兹说，近年来博杜安的出口表现强劲，仅以博杜安(潍坊)动力公司为统计单位(不含法国博杜安国际发动机有限公司)，2016年出口销量同比增长333.17%，2017年上半年延续了去年的增长势头，前景向好。

在生产方面，潍柴大力支持博杜安实施WOS精益生产管理，实施生产线改造，建立起一条全新的8工位生产线。他们甚至开放了自己的核心竞争力——研发系统PDM，该系统彻底改变了博杜安旧有单打独斗的项目开发模式，实现了开发的规范化、流程化，极大提高了研发效率。

为提高博杜安的市场竞争力，潍柴还努力推动博杜安国产化，将博杜安的

品牌资源和潍柴的市场资源紧密结合，充分发挥“欧洲品质+中国成本”的优势，促其回归市场、逐鹿全球。

实践证明，潍柴的做法是正确的。2009年，博杜安年销售发动机不过70台，且全部集中在渔船动力市场。到2016年，博杜安已彻底扭亏，全年销量800余台，业务已拓展至渔船、海岸防卫船、客运船、发电等领域，足迹遍布地中海沿岸、东南亚、中国及北美等国家和地区。

**实现共赢需要包容与尊重**

作为博杜安扭亏为盈的见证者，王国玉认为，博杜安的逆袭充分证明了潍柴拥有强大海外经营能力、文化包容能力，中国企业也可以经营好欧洲一流品牌。

潍柴集团董事长谭旭光曾在多个场合表示，中国企业走出国门绝非“收个工厂、买个技术”这么简单，而是要通过产业协同、优势互补实现共同发展。若要实现产业协同，首先就要实现人的融合、文化的融合。一方面，潍柴的技术优势、市场优势、产品优势都是博杜安看中的；另一方面，博杜安长达百年品牌优势及企业精神也是潍柴欣赏的，双方本着相互尊重的原则达成合作，必然能实现“1+1>2”的共赢。

几年下来，博杜安的国产化渐入佳境，中法员工都在一条趋同的企业文化

及运营机制中找到了自己的位置。“以前对博杜安转移到中国抱有怀疑和不满的员工不在少数，当他们看见博杜安巨大的转变与未来的前景时，所有的怀疑都烟消云散了。”王国玉表示。

**两个顶尖团队的智慧结晶**

如今，一个崭新的博杜安已经呈现在人们面前。新产品、新技术、新动力、新市场……博杜安就像一个闭关修炼多年的武林高手重出江湖，夺回了属于自己的市场地位。

M26.3正是它的撒手锏之一。

服务于纽约市中心客运渡轮的发动机就是博杜安6M26.3及12M26.3系列发动机。它是潍柴并购博杜安后推出的新品，性能和品质均较过去有了质的提升。

M26.3发动机是中法工程师的心血之作。博杜安一名生产经理告诉记者，该产品历经4年多的开发，于2015年问世，2016年通过美国EPA认证，获得了全球最高端市场的入场券。

除了M26.3系列，博杜安的M33、M55系列也具有强大的市场竞争力，成为潍柴耕耘高端市场的一把利刃。

统计显示，今年前5个月，潍柴海内外业务实现营业收入860亿元，同比增长80%；其中海外业务超过三分之一，目前潍柴在境外收购的企业已经全部实现盈利。

**海通胜行：**

# 把叉车变成机器人

本报记者 刘成

走进位于青岛市城阳区的青岛凯撒制本有限公司立体仓库，一辆辆无人驾驶的叉车特别引人注目。只见它在狭窄的空间里精准地把各种物品摆放整齐，分毫不差；从容不迫地把进出仓库的物品拉进拉出，不偏不倚……“这就是我们生产的工业移动机器人。现在，我们在这一领域已经可以和世界最先进水平媲美了。”青岛海通胜行智能科技有限公司总经理孙福斋告诉记者。

这不就是叉车AGV吗？咋一转眼就成工业移动机器人了？

“外形差不多，大脑不一样。”面对记者的疑问，孙福斋介绍道，“传统AGV大多是以磁条为轨道的有轨导航，工业移动机器人则是按照地图和自然环境导航的，更重要的是它可以实现群体智能协同。”

别看孙福斋说得简单，但真要做成工业移动机器人就不简单了。“纯仓储行业一般是从A点到B点，用叉车AGV足以应付。但要是从仓库到生产车间，路线和生产流程就复杂多了，必须使用工业移动机器人才能实现无人运输。”孙福斋告诉记者，最大的难点在于智能化和高精度，误差是以毫米为单位计算的。这对两项技术提出了极高的要求，一项是高精度机器人控制导航技术，另一项是高精度地图生成技术。

资料显示，发达国家在这两项技术上比较成熟。特别是导航，国际上主要使用3种技术，但各有优缺点。其中，激光导航技术精度很高，但在室外不能使用；多线雷达导航技术室外室内都可以使用，但成本太高；惯性导航技术通过与自然环境相结合，室内室外都可以使用，成本也相对较低，但精度又不够。国内的技术与国外先进水平差距不小，换句话说，要做工业移动机器人，最好的选择是直接使用国外的核心控制器，也就是“外国大脑”。

孙福斋就是不信邪。海通胜行成立后，曾在华为技术部门工作了5年的孙福斋在青岛崂山区创智谷创建了由20多位博士和硕士组成的研发团队，开始了艰苦的研发。

“工业移动机器人其实就是人工智能在工业领域的应用，其‘大脑’外壳由定位传感器、IMU导航单元、主控制器等组成，‘脑细胞’就是高精度导航技术和高精度地图生成技术，其对软件、算法、硬件、工艺都有很高的要求。”孙福斋说，经过1年多夜以继日的研发，海通胜行终于掌握了高精度导航和高精度地图的核心技术，并成功将所有技术集成到一个装置中，做成了核心控制器。

“我们可以根据客户‘画’出来的地图编码，用解码技术实现地图的标准化和高精度，惯性导航技术会让机器人按照地图精准行进。这个设备的精度与国外最先进水平相当，一辆长3米、宽1米的机器人工作误差不会大于10毫米，但价格只是进口设备的一半。”孙福斋说。

就这样，第一台工业移动机器人下线了。它的首秀安排在大润发连锁超市的仓库里。让大润发员工没想到的是，这台装上“大脑”的叉车很灵光，能够在狭窄空间里轻松完成连人工驾驶都费劲的调转。更重要的是，工作效率提高了近一倍。这让大润发的高管们备感惊喜，逢人便夸，海通胜行的工业移动机器人就这样依靠口碑走红了。如今，海尔、中车、富士康、京东方、正泰等都成了他们的客户。

如今，又是3年时间过去了，海通胜行的技术也不断成熟。他们开发出了智能调度及管控软件，也就是俗称的“群体智能技术”，能让上百台工业移动机器人协同工作。“这一技术同样达到了国际最先进水平。”孙福斋说，未来企业使用工业移动机器人的场景多了，群体会智能发挥更大作用。

**万达网科推出万益通平台**

本报讯 记者李治国报道：万达网络科技集团日前在上海宣布推出数字权益平台万益通。

据了解，万益通是以“新科技+权益共享”新模式打造的数字权益创新平台，能够依托万达网科1.57亿活跃用户及6万多个合作品牌的的大数据构建商旅、购物、休闲、游乐、民生5大场景权益生态圈，实现数字权益的发现、匹配、估值、交易、共享全过程的综合管理。

万达网络科技集团总裁曲德君表示，目前万益通已与超过150家企业达成合作意向，涵盖电影、网游、游乐城等游乐场景，银行、通讯、水电气等民生场景，购物中心、百货、超市、电商等购物场景，餐饮、美容、书吧等休闲场景，航空、酒店、OTA等商旅场景。目前，万益通产品已经初步实现积分互换与卡券交易功能，未来将进一步实现权益匹配、权益估值等功能，为企业和用户赢得潜在数字权益的最大经济效能。