新闻热线：010—58884063
E-mail：kbjdsm@126.com
科技日報
■责编 段 佳
2016年6月28日 星期二

■谈经论道

在现有基础上的改善不是颠覆式创新

互联网非常非常伟大，它是全人类的头脑风暴，极大地缩短了人类认知的时间，互联网的本质不是创造了生产价值，是极大地缩短了人类认知的时间。互联网产生的这种思维魔力我认为才刚刚开始。

我相信互联网会成为基础产业，我们所有的行业都应该被互联网改造，而每一次改造都是一次机会。

但在现有基础上的改善不是颠覆式创新。什么叫颠覆式创新？颠覆式创新首先要有足够大的梦想。强调梦想，是因为以前整个思维体系里面对脚踏实地强调太多，好高骛远强调太少，好高骛远不是个坏事，人要有一个足够大的梦想才有机会把它落实，如果没有梦想，每天只是靠努力，很难取得格局上的突破。

大梦想都是从小细节开始的，关键是能不能找到关键破局点。破局点要尽量具体，清晰，然后把所有精力、资源都调配到这个点上，也就是“单点突破”。颠覆式创新就要找到突破口，从一个点开始。

颠覆式创新，首先是现在的边缘，新赛道。我推荐一本书，叫《商战》。最好切的办法是切边缘，在没有人进入的市场打下你这个企业的基础。第二个就是未来的风口，现在是小众，但是它未来可以成为大众。人类从事的重复的劳动一定会被机器人替代，所以是大趋势。我想了机器人的事情，是未来很多年都可以做的事情，现在又是边缘又是未来的风口。第三个就是极简切入，就是从一个点开始。微信红包十几个人这么小的一个团队，就是这么很小的产品，然后颠覆了阿里的布局，一天上亿，而整个支付宝整天才6000万。最后一点叫孤注一掷，要死也要死在创业的路上，只有专注只有全力以赴，才能颠覆式创新。

怎样去做颠覆式创新？我觉得移动互联网就是人脑的大航海时代，经常会看到新的点子和机会，所以新机会是一定要去想的。

作为创业者来说，一定要花足够多的时间在寻找和思考上，这样比上来就干要好得多。我去看苹果前CEO，他说，真正的机会，一直是我们创造了机会。其实不是，是我们抓住了机会，根本不来自于点滴式改变，看到出现交汇点时，就是机会。

机会寻找的重要性远远大于执行。好的战略，就是你想清楚的一个方向，执行力也是战略的一部分。要找到一个好的方向，找到这个大风口。优秀的战略，就是在开战之前，就有七分胜算。

如果领导者能够找准未来出现的一个机会点，可能成功的机率要扩大十倍。真正一个人所谓崛起和变得不同，是因为他开始认知到认知的重要性，重新思考格局的重要性，希望大家打开自己的视野，再加上自己各方面的优势，能够做到成功。

（近日，一场关于“颠覆式创新”的分享会在重庆举行。本文节选自猎豹移动CEO傅盛现场进行的演讲。来源：猎云网）

美丽联合：差异品牌赚足女人钱

文·本报记者 **管晶晶**

观点评说

无论是滴滴快的的合并，还是携程去哪儿的合并，抑或美团大众点评的合并，这些合并案实际上都是恶性竞争的一个妥协式的结局。蘑菇街、美丽说、淘世界是差异化的公司之间的合并，整合市场资源和用户资源，以三者之合力共同将市场做大，推动所在行业的发展。

随着女性收入水平的提高，消费升级的趋势也愈加明显，女性时尚的消费需求变得更个性、更多元化。如何满足消费者对高品质的需求，如何通过价值的传递引起消费者的社群聚合、身份认同以及审美满足感，成为行业必须解决的问题。美丽联合集团通过内容聚合加上核心产品矩阵的搭建，服务了2亿女性用户，成为国内最大、全球领先的女性消费平台，其商业逻辑也为女性时尚消费产业提供了借鉴。

AC尼尔森的数据表明，仅去年一年内，内地女性时尚消费市场总值超过2万亿元人民币，且这个市场将在5年内实现翻倍。“得女性者得天下”，已经成为现代商业社会的一个共识。

6月15日，美丽说、蘑菇街、淘世界战略融合数月之后，正式宣布新集团为美丽联合集团。由原蘑菇街CEO陈琪出任新集团CEO。美丽联合集团旨在打造一个围绕“美”的时尚消费平台，“让一半人类更幸福”。

公开数据显示，美丽联合集团拥有超过2亿的女性用户和3万名红人，并通过三个独立品牌及各自旗下的产品矩阵，完成对不同年龄女性的卡位。至此，中国目前最大的女性时尚消费平台正式诞生。

——封杀——
商业模式跟淘宝客无异

蘑菇街、美丽说这两家公司最早为外界所知，都是因为他们用Pinterest那种“看不完”的图片墙+链接形式，把女性用户“逛”“挑”和“买”的问题一起解决了；借助淘宝的体量和佣金模式，收入也能稳定增长。

从本质上说，蘑菇街与美丽说那时候的商业模式，都跟“淘宝客”思路没什么差别：用文字或图片吸引用户、发布淘宝商品链接、按照点击或是成交量从商家处获得提成。

只靠着淘宝一个平台，美丽说与蘑菇街就能把这个生意做得特别大了——在发展最快的时候，两家合起来一度为整个淘宝站点提供了10%的流量。

剧情总会有反转。

各自经营了一段时间的美丽说和蘑菇街，用户体量已经大到了会对淘宝产生威胁的地步。更令淘宝紧张的是，他们还将面临潜在的商家流失危机。

2012年，马云抛出了“阿里巴巴的入口应该是草原，而不是森林”的说法，暗指了对两家公司体量过大的不满。在2013年，阿里正式关停了它们进入佣金系统的接口。

根据艾瑞咨询统计，当时被淘宝封杀的类似导流站点，在65家左右。它们的当务之急，都是尽快找到可以独立生存的模式。而美丽说、蘑菇街最终选择自建垂直电商，也正是阿里先前最担心的那种情况。

2013年，利用紧急完成的电商平台，几乎没有准备的蘑菇街选择举办自己的“双11”促销。那一次，蘑菇街一天时间内最终完成的交易额是3500万元，不算大，却几乎是平常一天交易额的10倍。

——瓶颈——
如何留住现有主流用户

“塞翁失马，焉知非福”。

转型使得蘑菇街迅速被加上了“新一代垂直电商”的光环。公开资料显示，蘑菇街在线交易平台上线第一个月，成交额就达到了1.2亿元，一时之间，万众瞩目，估值也达到10亿美元，超过老牌电商公司当当（8亿美元）。

与此同时，美丽说也积极应变，开始转型。2013年11月，美丽说开始建立电子商务交易平台。2014年6月，美丽说已有上万家时尚优质商家入驻，其移动客户端装机量超过7500万。

“蘑菇街是非常适合年轻女孩的平台，她们也会长大，她们对客单价、品牌要求更高的时候，我们应该怎么做？我们应该让蘑菇街变成覆盖好多年龄段的产品吗？蘑菇街做了很多的尝试，发现要在一个平台上扩展消费人群比较难。”陈琪表示。

尽管都是在女性市场中竞争，蘑菇街和美丽说却一直都是竞争伙伴的关系。

蘑菇街从2011年创业至今，积累用户1.3亿，主要是18—23岁的女孩子。整个蘑菇街在2015年完成了120亿元左右的成交，基本上服务了99%的这一类的年轻女性。美丽说在2015年底有超过1亿的用户，其中58.3%的用户是年龄集中在23—30岁的年轻白领，75%以上的用户家庭月收入在1万元到2万元之间。

“不断追求更美”是女生的刚需，而随着阅历与消费能力的积累，注定她们不会长期停顿在某个风格或段位上。这正是蘑菇街、美丽说所面临的瓶颈：虽然抓住了主流市场，但如何留住这些用户，而不是让她们在逐渐变得更有购买力、对审美有更多认识的时候，决然离开？

——聚合——
独立品牌融合延展升级

蘑菇街费劲心思地拓展消费人群，并没有达到预期的效果。然而，和美丽说、淘世界一合并，这个问题迎刃而解了。

淘世界是国内最大的女性海淘C2C电商平台，于2014年8月创立，目前拥有650万注册用户，复购率达60%，位列海淘电商第一阵营。

“从消费的客单价来看，蘑菇街是100—200元，美丽说是200—1000元，淘世界是1500元以上了，这三个做了非常好的协同和定位，蘑菇街比较适合低年龄的女生，美丽说的红唇代表非常自信的白领精神。淘世界的目标用户一直是新富人群，针对全球的产品，单价非常高的、非常好的商品。”陈琪介绍说，“这三个平台在一块以后，形成了非常好的协同，针对不同的用户提供不同的产品和服务。”

业内人士表示，不同年龄阶段的女性用户，在消费习惯、品牌喜好、时尚话题等各方面都差异甚远。但当一个品牌发展到一个阶段时，必然会面临用户延展的问题。美丽联合集团通过三个品牌完成了用户的扩展。其各个产品和品牌在发展过程中都切中了不同年龄层女性的时尚需求，融合之后，保持多品牌的策略也能更好地满足女性多元化的需求。

“美丽说、蘑菇街、淘世界融合之后，我们发现美丽说的客单价在2个月时间内提高了20%。这主要得益于我们整体制定的消费升级策略，即为广大的女性提供更多元化、多视角的时尚信息和内容。”美丽联合集团联合创始人岳旭强表示。

据介绍，美丽联合集团成立之后，将整合现在已有的资源，包括电商、社区、红人、内容等等，来服务于不同的女性用户。通过带动后端供应链升级，为女性提供高品质的产品，通过打造网红生态链，引入全球时尚达人等方式，在提供多元化的商品和内容的同时，传达独立时尚的女性态度，来满足女性用户更个性更深层次的消费需求。

——差异——
战略合并赢得价值提升

纵观2015年以来的多起合并案，无论是滴滴快的的合并，还是携程去哪儿的合并，抑或美团大众点评的合并，实际上都是恶性竞争的一个妥协式的结局。

在合并之前，滴滴和快的在出行O2O领域是死对头，携程和去哪儿在OTA行业打得火热，美团、大众点评高度重合的业务模式也让其针锋相对。可以说，这些“死对头”们的合并，是恶性竞争发展到一定程度下的产物，如果不选择合并对他们而言终将是双输的局面。

而与之不同的是，蘑菇街和美丽说在被淘宝封杀后，已经越来越差异化发展，前者更多的是主打少女系，后者则是锁定轻熟女，二者的用户群和市场细分存在着明显的差异化。在合并推进过程中双方都各自查验了自己平台上的用户数据，只有20%的重合度，这也进一步佐证了二者的差异化发展事实。

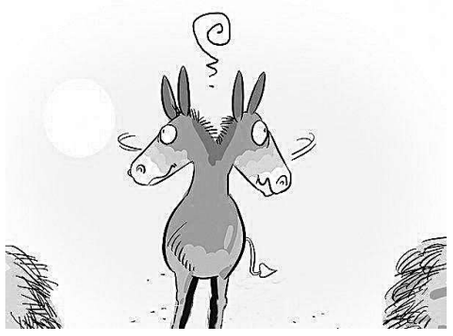
因此，与“死对头”们的合并不同，本就差异化的两家公司之间的合并，预示着蘑菇街美丽说将通过战略上的合并赢得价值上的提升。

再加上“更高档位”的淘世界，通过差异化模式的强强联合，整合市场资源和用户资源，以三者之合力共同将市场做大，推动所在行业的发展。

■管理速递⑳

布利丹效应
成功始于果敢的决策

如果一个管理者在面临两难选择时，举棋不定或者不知所措，那么最终结果可能是：轻者企业错失发展机会，重者企业关门停业。因此，一个管理者能否成功，很大程度上就取决于能否在两难选择的困境中，做出及时正确的选择。



什么是布利丹效应？

布利丹效应是从一个外国成语引申而来的。14世纪，法国经院哲学家布利丹，在一次议论自由问题时讲了这样一个寓言故事：“一头饥饿至极的毛驴站在两捆完全相同的草料中间，可是它却始终犹豫不决，不知道应该先吃哪一捆才好，结果活活被饿死了。”由这个寓言故事形成的“布利丹驴”，被人们用来喻指那些优柔寡断的人。后来，人们常把决策中犹豫不决、难作决定的现象称为“布利丹效应”，又称布利丹之驴、布利丹选择或布利丹困境。

解读

“看清了再做”越来越成为一种理想状态，而不会在现实决策中出现，因为当你看得非常清楚的时候，所有的竞争对手都可能看得很清楚了，那么这个战略方向就不可能孕育着“大赢”的机会了。因此，大致看清楚一个方向的时候，企业就必须全力进取，才能够有所突破。

实际上，在没有全力进入新方向之前，没有人可以准确地看清前行的道路，为了抓住机会，企业必须做出果断的决策。有时候，企业甚至需要进行一场“豪赌”，这是企业最高决策者必须承担的一项责任。在这个过程中，最怕的是“浅尝辄止，四面出击”。“浅尝辄止”，很可能在快要挖到井水的时候放弃，而并不能探索出真正的道路来。“四面出击”，只会分散有限的精力和资源，而不可能找到未来的增长点。

大赌有赢也有输，这是必然的现象。但如果长时间犹豫不决，代价可能更大。格鲁夫在回忆英特尔转型时谈到：“路径选错了，你就会死亡。但是大多数公司的死亡，并不是由于选错路径，而是由于三心二意，在优柔寡断的决策过程中浪费了宝贵的资源，断送了自己的前途。所以最危险的莫过于原地不动。”选择可能是错的，但是不选择的代价可能更高。严重地说，后者无异于一种慢性自杀。随着竞争的损耗，企业的资源越耗越薄，选择的空间越来越少。

有这么一则现代管理寓言，说有一企业家，随着事业发展，手下人手日增，人多嘴杂主意多，逢事必争个不分高下。企业家不知听谁的好，根本无法形成决策，企业运行陷入瘫痪。企业家怀疑自己无能，不敢见人，整日闭门看报学经。这日，见报上介绍一个新产品，名曰“决策机”，立即买来一台，并严格按照使用说明进行操作。这一来，凡有需决策之事，他进小黑屋叮叮当当按几下机器，便回身答复“行”或“不行”。手下人不明就里，直夸老板变得果断英明。一日，企业庆功，企业家酒后吐真言，英明者乃“决策机”也。手下大喜，既如此，我们何不把这个英明的钢铁家伙拆开来研究透了，仿制了来卖？说干就干，切割机开始工作，切开一层又一层，厚厚的彩色钢板终于被切开，核心部件露出真面目——硬币一枚，一面写着YES，另一面写着NO。

启示

鱼与熊掌不可兼得。我们经常会面临两难的选择，选择A，担心失去B；选择B，却又担心失去A。正是这种举棋不定的心理，让我们失去了最佳的决策时机。

一山看着一山高。我们爬上了一个山头，本来这山头是最高的，可我们看到的是其它的山比它还高，但我们到了另一个山头，却发现还是原来的山最高。

选择只要适合，不追求最好。

制定的目标要有可行性，并不断修正原目标。

■世界之窗

智能可穿戴设备掀起竞逐热潮

市场研究机构Gartner发布的最新报告预计，2016年全球可穿戴电子设备销量将增长18.4%，达到2.746亿部，实现销售收入287亿美元，其中115亿美元将来自智能手表产品。不同形式及市场诉求的智能穿戴装置正蓬勃发展，市场规模也呈现快速成长，而各路人马则纷纷加入竞逐热潮。

杰夫·贝佐斯和他的亚马逊一直不甘心于自己的老本行，这似乎已经是公认的事实：喜欢涉足硬件市场，但是做得可圈可点的却并不多。

在不久前召开的Code科技峰会上，尽管贝佐斯毫无意外地拒绝透露更多亚马逊未来规划，但却首次开讲Echo智能音响和Alexa语音助手的内幕故事。同时值得玩味的是，对于亚马逊没有掺和智能可穿戴市场这种观点，贝佐斯说：“在我看来，这是一个潜力非常巨大的市场。我肯定不好讲我们未来的规划，但是我认为它的确处于早期”，贝佐斯表示：“我认为，未来你一定会看到更多比现在更成功、功能更丰富的设备涌现出来”。

事实上，亚马逊一直在跨领域行业非常任性。以Echo智能音响为例，作为一款集合了Alexa智能语音助手的智能音响，用户可以直接通过与其对话，即可进行诸如天气查询、点播影音内容等操作，甚至也可以对智能家居设备进行远程操控。对此，谷歌方面曾非常看好这一产品，并随后推出了类似的Google Home，但显然市场对此并不太买账。

如果亚马逊真已经开始着手于智能可穿戴设备，叫好不叫座虽有些尴尬，然而亚马逊的投入却丝毫不少：贝佐斯表示，外界所说的4年研发时间实际上只是Echo的冰山一角，因为仅从人数来看，亚马逊就已经雇佣了不止1000名员工。

如果传闻中亚马逊的可穿戴设备真的存在，那么它的软件支持内容会是什么呢？这好比Apple Watch因为有Apple Pay才不那么鸡肋，Jawbone腕带是因为有了American Express的支付支持……那亚马逊还会像Dash一样，把电商放到自己的智能可穿戴设备之中吗？对此，贝佐斯一直强调，电商业务为亚马逊提供了独家优势——庞大的数据资源，而这是其它竞类产品所缺少的。

亚马逊会出可穿戴设备吗？任性的企业总喜欢玩跨界，但对于消费者来说，如果新产品能像Kindle一样，那还是可以值得期待的。

与亚马逊一样，很多非可穿戴设备领域的厂家也都积极涉足智能穿戴市场。一直深耕通信领域的TP-Link近日也推出了一款可穿戴相机Quarter Camera，可搭配多种配件以增加可玩性。然而就产品体验而言，这一代产品更像TP-Link进入可穿戴领域的试水之作，充满了很多想法和创意，但却没有产生足以令人满意的用户体验。有业内人士表示，很多可穿戴公司恐怕连他们要做什么都还没有想好。

经过近几年的培育和发展，智能穿戴设备用户体验更加人性化，功能更丰富，产业链也更完整。同时产品本身出现了多样化的趋势，成为行业发展新的动力。从企业数据来看，可穿戴设备龙头fitbit，其销售增长势头仍然十分强劲，其2015年实现销售收入18.58亿美元，同比增长150%。2016年第一季度实现销售收入约5亿美元，同比增幅超过50%。

在可穿戴设备市场的巨大前景下，全球科技巨头已纷纷布局。谷歌眼镜、Apple Watch等产品均受到市场高度关注。

（本报综合报道）