



FOCUS

竞争战略参考

2020年9月7日

兰瑞智库
经济战略研究

抢占优势

赢得生机

运筹帷幄

全争天下

主办：兰瑞智库经济战略研究中心

<http://www.runwaysys.com>

全国客服热线：4001182162

E-mail: runwaysys@188.com

本期目录

PEST 分析	2
➤ 国际机场空荡荡，免税店的日子怎么过？.....	2
案例研究	5
➤ 百度网盘：布局个人“云时代”.....	5
◇ 竞争：网盘市场的竞争是成本的竞争.....	6
◇ 痛点：多样化收费模式背后.....	8
◇ 未来：个人云市场的机会与未来.....	9
◇ 观察：百度的未来版图有多大？.....	10
战略纵横	11
➤ 想做 B2B 业务里的天猫，阿里零售通押宝小店经济....	11
➤ 定位“认真生活”人群 北鼎推出 Mini K.....	12
实战兵法	13
➤ “汾老大”掘金下江南.....	13
➤ 北斗率国产芯片“突围”.....	16
管理视野	18
➤ 企业数字化转型失败，归根结底有 4 大原因.....	18
➤ 麦当劳：标准化运营的魔力.....	22



分析：

◆ 国际机场空荡荡，免税店的日子怎么过？

疫情爆发以来，各大机场出入境航班量、旅客吞吐量急转直下，以机场为重要客源市场的免税店行业也随之变得不景气。

● 机场免税店停摆，业绩暴跌

全球最大的免税零售商 Dufry 财报显示，2020 年上半年度的营业额为 15.87 亿瑞士法郎，同比减少 62%。中国免税业巨头中国中免（原名中国国旅）也面临同样境遇，半年度业绩公告显示，公司实现营业总收入 193.09 亿元，较上年同期下降 22.02%，营业利润 11.81 亿元，较上年同期下降 76.85%，

韩国乐天免税销售额在 2020 年第二季度同比下降了 62%，为 5802 亿韩元（4.9 亿美元）。新罗免税店二季度收入同比下降 54%，至 4939 亿韩元（合 3.95 亿美元），第二季度的营业亏损 474 亿韩元，而 2019 年同期的营业利润为 698 亿韩元。

各大国际机场，除了是交通枢纽，也是拥有超级流量的消费场所。如全球旅客吞吐量最大的亚特兰大机场，2019 年旅客吞吐量高达 1.1 亿人次；首都机场排名第二，吞吐量也超过了 1 亿人次。

机场是免税行业重要的客源市场，机场旅客量和免税店客流量呈高度正相关。然而疫情之下，全球航空业跌入冰点，国际航线和中转航线数量大幅缩减。例如，7 月份新加坡樟宜机场旅客吞吐量为 8.6 万人次，同比减少 99%。

国内的情况，从航班管家获得数据显示，今年 1-8 月份出入境航班量相比 2019 年同期，下降幅度基本在 95% 以上。出入境国际航班量、旅客量骤减直接影响了免税店客流量的大小。

机场免税业务停摆后，各免税集团“元气大伤”。主要原因在于机场消费场景举足轻重的地位。Generation Research 统计显示，截至 2018 年年底，机场免税在全球免税市场销售额中占比达 53%，成为规模最大的销售渠道。免税巨头 Dufry 收入的约 91% 来自机场。

就国内免税市场而言，目前格局为中国中免一家独大。二十大机场中，中免集团运营着其中十七个机场的免税店。

中国中免 2019 年免税商品销售额达到 458.18 亿元，同期增长 37.89%，仅上海机场免税店、首都机场免税店便合计创收 237.38 亿元，占当年免税销售额一半。

另一方面，免税业务超强的“吸金能力”也在反哺着机场，通常机场与免税公司签订租赁协议，以一定扣点率从机场免税店收入中抽成，按月结算支付租金。

2019 年 3 月，中免集团中标大兴机场国际区 10 年免税经营权，其中香化类和精品类扣点率分别为 46% 和 20%。也就是说，旅客在大兴机场购买了 1000 元的化妆品，有 460 元是作为“租金”交给了大兴机场。

以免税租金为代表的非航性收入，逐渐成为机场业绩增长的重要驱动力。以上海国际机场股份有限公司为代表，2017-2019 年其非航收入分别达到 43.4 亿元、53.4 亿元和 68.6 亿元，连续三年占据总营收比重的一半以上，截至 2019



年末这一比重达到 62.68%。

然而，突如其来的新冠疫情，导致机场免税区域各个品牌店门可罗雀，失去了昔日丰厚营收的支撑，高额租金便成为免税店最为沉重的负担。

2018 年 7 月，日上免税行（上海）有限公司中标浦东机场 T1、T2、卫星厅出入境 7 年免税经营权，根据协议，租金确定方法采取月实际销售提成（42.5%）和月保底销售提成两者取高的模式。据上海机场公告披露，预计整个 2020 年日上免税行至少要缴纳 41.58 亿元的租金。

因业绩亏损严重，乐天免税店和新罗免税店陆续退出了仁川机场 1 号航站楼免税店铺竞标。自 4 月 3 日以来，仁川的每日客运量已降至每天 7000 人以下，机场免税店 3 月销售额同比下降了 90%。乐天和新罗都表示，仁川机场免税店项目的运营风险超过财务收益。

● 转战线上，消化库存

尽管店铺租金是极大的固定成本开支，但租金缴纳尚有一定的缓解周期。对于免税集团而言，大量商品库存积压、业务陷入停滞是更加迫在眉睫的压力。中国中免一季度财报显示，公司依据销售情况及时计提存货跌价准备，因库存积压导致的资产减值损失达 1.14 亿元。

一名中免内部人士透露，今年春节之前公司做了大批量的囤货，“没想到疫情突然出现，导致货品无法售卖，但是这么多商品，仓库不可能直接停工。”

各机场免税店不得不调整经营策略，把免税生意的重心放到线上渠道，加大线上预订和促销力度，消化商品库存的同时回笼部分资金。

较早发起自救行动的是日上免税行。4 月初，日上上海给会员发送内部注册邀约短信，开放免税品购买权限。

日上免税行设置的约束条件是，每人每个月有消费限额，且只有会员可以下单购买，提交付款时需提供最近一次的出境记录，季女士称，“近两三月的出境记录都可以，较长的允许最近一年至一年半”。

后来，日上又放宽了限制条件，如果消费者既不是会员又无法提供出入境记录，只要购买日上 plus 优选特权券，就拥有了免税品购物的权利。优选券售价 218 元，有效期是自购买 10 天内有效，每单 1500 元起，购物金额无上限。

一时间，大家都去花钱买优惠券，疯狂抢购日上免税商品。

中免自然不甘示弱，起初集团只是和“旅购”签署协议，把旅购发展为中免的市场营销合作伙伴，接入广州白云、杭州萧山、西安咸阳、沈阳桃仙等机场免税店，用户可从旅购平台进入，选择任一家免税店预订提货。

到了 7 月份，出现了一批以“cdf 会员购”为前缀的微信小程序。据中免官方介绍，这是“疫情爆发的背景下，基于会员体系提供的特殊福利和购物体验服务，为中免集团直属的官方电商平台”。

“cdf 会员购”归属中免集团总部，也是这批电商平台里最大的一个，其他带有城市名称的如 cdf 会员购广州、cdf 会员购北京、cdf 会员购南京等均为地方自营。

会员购采取邀请码制，消费者需要通过中免境内免税店店员或者其他内部邀请渠道获得会员邀请码，并提供 2019 年 7 月 1 日起至今历史出入境记录。每个人每年消费额度为 2.6 万元，每单金额上限 5000 元，没有最低消费限制。

“内部渠道”看似设定了入场资格，实际要获取邀请码并不是一件难事，例



如，cdf 会员购广州上个月就开始在小程序开放抢码，每月有三波会员体验码放出，48 小时内有效。

在微博上，还有一些人公开分享 cdf 会员购邀请码，前述内部人士透露，中免正发动集团上上下下的员工分享邀请码，并把它和员工绩效考核相挂钩，大家看到的无偿分享邀请码的多半是集团员工。“中免小程序刚刚建立，听说的人不多，前期只能靠这种推广模式”。

由此，还涌现不少因免税拼单而衍生出的临时代购。这种拼单群主要针对从日上上海购买免税品的人，因日上优选特权券售价 218 元一张，每券仅限一单使用，优选券消费件数限 20 件，拼单数越接近 20 件商品到手越划算。借助代购们的拼单群，每个买家便可分摊成本，代购们则在折扣价的基础上多收取每人 15-20 元，从中赚取差价。

而针对 cdf 有 2.6W 的消费额度限制，一位熟悉代购业务的人表示，“基本上刷货代购都有很多账号，比如她们会收集家人朋友的账号来登录，不同账号轮换着下单购买”。

机场免税店打开线上销售渠道以后，在商品折扣和促销方面也下功夫，毕竟价格才是最具吸引力的关键因素。

以刚刚过去的七夕节为例，中免集团在小程序进行直播首秀，共有 30+ 品牌的美妆以直播活动价售出，期间还伴随四轮抽奖送礼环节。日上免税行主推“折扣巨浪”，购买指定商品 1 件及以上最低享受 7 折折扣。

从单个商品优惠力度来看，LA MER 海蓝之谜眼部精华露 15ml，官方旗舰店售价 2000 元，cdf 会员购限时抢购价为 1238 元。整体而言，免税店线上商城的产品价格约为专柜价格的 4 折-6 折左右。

以往，线上商城只是机场免税品销售的拓展性渠道，现在摇身一变成为业务开展的主阵地，火热的线上销售进一步提振了财务数据表现。

一季度，中免集团录得净亏损 1.20 亿元，同比下跌 105.21%；到了二季度集团已经扭亏为盈，实现营收 116.7 亿元，同比增长 9.6%；归母净利润 10.5 亿元，环比增长 52.9%，预计线上销售占比达到 50%。

中信证券研报显示，从线上渠道跟踪看，日上上海直邮表现最佳，二季度日上上海直邮整体贡献收入约 45 亿，且直邮业务后端运维成本较低，预计净利率水平接近 30%。

全球其他机场免税店也在转战线上渠道。

据了解，香港国际机场免税店部分通过海淘平台销售，中免国际旗下“Duty Zero 香港机场”也在 7 月份上线了小程序，目前仅限直邮香港。

仁川机场新罗和乐天免税店很早就有网上商城，不像国内放低很多门槛，它仍然需要本人出入境、提供航班信息，并在机场自行提货。不过疫情以来，新罗和乐天线上线下渠道都有更多优惠促销活动，比如“抛售区”共有 19170 件商品可供选择，8 月推出的全会员积分优惠，赠送 \$500-\$1000 积分，客户消费时可作为现金抵扣。

● 市区免税店火爆

机场免税店艰难求生之时，市内免税店却在疫情下异军突起，二者经营状况堪称“冰火两重天”。

国内市内免税店背后主要有三大运营商，包括中免集团、海南免税和中出服。



离岛免税店便属于市内免税店的一种，今年免税业异常火爆的海南省，其四家离岛免税店——三亚海棠湾国际免税城、海口美兰机场免税店、海口日月广场免税店和琼海博鳌免税店，均归属中国中免旗下。

7月1日起，海南正式实施离岛免税新政，免税购物额度由每年每人3万元提高至10万元，离岛免税商品品种由38种增至45种，取消单件商品8000元的免税限额规定，大幅减少单次购买数量限制的商品种类。

作为全国疫情防控最先降级的旅游目的地之一，再加上免税政策的加持，人们前往海南免税店消费的热情极为高涨。

最新统计数据显示，7月1日至8月18日，海南省4家离岛免税店销售额突破50亿元，同比增长2.5倍，日均销售额超亿元；购物人数达74万人，同比增长70%；购物件数458万件，同比增长1.5倍。尤其八月份以来为暑期旺季，离岛免税在游客中的渗透率进一步提升，占离岛旅客总人次的29%。

在四家离岛免税店里，属三亚海棠湾国际免税店最为瞩目。微博上，“三亚国际免税城”在旅游超话中排名第4，帖子达1.2万条，阅读数为1.9亿。

离岛免税店火爆起来，直接带动海外消费回流，市内免税市场是否会借此契机实现规模扩张？

相对于机场免税店，市内免税店优势在于面积更大、时间更充裕、体验会更好。若市内免税店在购物次数、购物额度、提货等方面有更大程度的放宽，能吸引中国居民免税消费回流。

不过，从地区特点来看，海南自贸港有独特的政策背景和国家级战略支撑，而其他城市并不具备这种政策优势。从运营商角度来看，除了离岛免税店，运营出入境市内免税店有很多限定条件，比如入境后市内免税店，消费群体仅限自入境之日起180天内的中国籍旅客，每次入境限购一次，限额5000元等。

目前来看，海南离岛免税店和机场免税店线上商城是国人炙手可热的免税消费渠道。当疫情过去，机场免税店线上模式是否会延续？

机场免税店发力线上渠道，是在国际航班断崖式下跌、机场流量消失下临时性的应急举措，它类似跨境电商平台，有助于免税店消化商品库存。随着疫情形势好转，这种线上模式肯定要发生调整，不会大规模、长期地存在。机场免税店本来是实体消费场景，一旦线上转移过多，势必对线下门店造成冲击。比如会造成免税区销售面积缩小、和机场集团的租赁合同调整等，乃至会改变原有业务模式和市场生态。不过，疫情消散以后，线上平台会以其他方式发挥价值，最重要的就是线上营销方式会保留下来，实现信息精准传达，提前锁定客户购买意愿，并加强与消费者的沟通交流。

案例研究：

◆ 百度网盘：布局个人“云时代”

伴随蚂蚁、贝壳的上市，业界一度传出百度网盘从百度分拆上市的消息。但比“分拆上市”这一消息本身更值得关注的是，在传统BAT三巨头中，百度一直因在产业赛道的投资布局鲜有更多成功案例而饱受非议。



那么，除了“爱奇艺”之外，百度网盘的成功到底会给百度带来怎样的未来？

公开信息显示：百度网盘的注册用户达到 7 亿，付费用户累计数千万。根据极光大数据发布的《2019 年个人网盘行业研究报告》，截至 2019 年 11 月，百度网盘的月活用户达到 8703 万，月活用户份额达 82.9%。

伴随全球手机用户数量不断增加，以及 5G 时代的到来，有分析认为，个人云市场规模预计到 2025 年将超过 1770 亿美元，2020-2025 年复合年均增长率为 17.8%。

考虑到 5G 时代，用户数据传输和下载时延更低、速度更快，数据在本地运行和云端运行没有太大的区别这一背景，权威咨询公司 Ovum 预测，5G 用户的月平均流量将从 2019 年的 11.7GB 增长至 2028 年的 84.4GB。这意味着用户上传的频次和规模还将继续扩大，个人云时代正在到来。

如今的个人云赛道，大部分互联网企业都已退出。由于个人云存储早期巨大的投资，360 云盘、金山网盘、迅雷快盘、网易云盘等产品先后都停止了服务，这也让百度网盘在业界堪称一家独大。

独占的市场，日益增长的市场空间，国外同行（美国云存储公司 Dropbox）高企的市值，所有这一切，让百度网盘看起来光鲜亮丽。但这似乎并非问题的全部。研究百度网盘面临的竞争、市场痛点以及未来走向，是本文关注的重点。

● 竞争：网盘市场的竞争是成本的竞争

全球个人云市场的开启可以追溯到 2011 年，这一年，美国硅谷的新星 Dropbox 成为了云存储的美国鼻祖，并在短短 4 年时间内将企业估值做到了 100 亿元。不仅如此，苹果前 CEO 乔布斯也在 2011 年推出了苹果自己的云存储产品——iCloud，并将其定义为“下一个伟大远见”的产品。

这一阶段，正是中国互联网企业疯狂学习美国商业模式的时期。Dropbox 的成功，乔布斯的影响力以及国内互联网业务的快速发展让人们看到了机会。

很快，以金山快盘的推出（2012 年 2 月）为起点，一大批国内互联网、电信等企业开始进入云存储领域，其中包括 360、百度、新浪、腾讯、华为等巨头在内，以及迅雷快盘、115 云盘、UC 网盘等等。到了 2013 年，云存储市场进入了群雄逐鹿、粗暴圈地的时代。一时间战火纷飞，免费的存储空间一度达到 T 级（1T=1024G），加上免费的流量，目标只有一个，那就是获取用户数。

然而，仅仅 3 年之后，个人云市场就迎来了转折点。除了百度网盘和腾讯微云之外，绝大多数企业的网盘业务都先后选择了调整直至关停的道路。2016 年 10 月，百度云正式改名百度网盘，专攻个人存储、备份功能。

3 年之后，百度网盘成为行业第一，无论是活跃人数、使用时长，还是独立设备数均占据个人云市场的绝对优势。人们也开始习惯于把个人云市场依照百度的叫法而称为“网盘市场”。根据艾瑞的统计数据，业内的排序为百度网盘、华为云服务、天翼云盘、腾讯微云。

根据极光大数据发布的《2019 年个人网盘行业研究报告》报告显示，2019 年 11 月，百度网盘月活用户达到 8703 万，月活用户份额占比达 82.9%，处于行业绝对领先地位。

不过，网盘市场发展到今天，回首当年市场格局剧烈变化，对今天以及未来网盘市场的发展仍然有着重要意义。而对百度网盘来说，这也是其“成王败寇”背后必须要跨过的鸿沟。



“尽管当年巨头们纷纷退出网盘市场时表态不一，但当时大多数的分析都显示成本高，是让这些企业放弃个人云市场的主要原因。”业内人士表示。网盘业务的成本包括了存储成本、流量成本、电费成本、合规成本等等，需要企业在硬件、宽带资源、后期维护等方面投入巨大的人力物力。

“早期企业为了积累用户，曾纷纷放出了免费的大招，随着用户积累量日益增加，网盘需要更大的存储与流量，这让网盘服务商的成本因此迅速上涨。加上当时易见的市场天花板，以及动辄百亿的企业云市场的诱惑，成为了巨头们纷纷退出的重要原因。”

那么，百度网盘是如何跨越成本鸿沟的呢？具体来说，网盘运营需要面对哪些成本？

事实上，此前“回形针”（泛科普视频自媒体）做过的一期关于网盘运营成本的趣味视频曾被广泛引用。该视频以百度阳泉数据中心为例，指出阳泉数据中心共有 16 万个服务器，可以存储约 614 万 TB 的数据。如果都使用 8TBx18 规格的存储服务器，则意味着共有约 4.27 万个存储服务器，按照每块 8TB 硬盘 2000 元、每台服务器 10000 元进行粗略估算，硬件成本就是 19.6 亿元。

可以想见，如此规模的数据中心的电费也将十分高昂。“即使在非常节能的‘北极’整机柜中，每 6 台服务器也需要 1 台 2400 瓦的电源进行集中供电，而数据中心每小时要耗费 6.4 万度电。若按照阳泉市的商业用电标准 0.45 元/度来进行核算，每年电费消耗高达 2.5 亿元。”

这还不算，更令人怵目惊心的是网费的投入，由于数据中心提供云存储服务，这就需要向联通、电信等宽带运营商缴纳约 10 万元/GB/月的专线接入费用。按照中国数据中心的平均出口带宽 332GB/月来计算，每年的网费投入近 4 亿元。

公开信息显示，所有这些成本加起来，还不包括设备维护的费用，每年的成本就在 26 亿元左右。此外，随着云盘用户量级逐年增加，企业背负的成本压力也越来越高。正是在这些巨大的成本高压之下，国内众多网盘企业要么关闭个人云盘服务，要么直接退出市场，要么需要不断探寻、尝试新的商业模式。显然，百度网盘选择了后者。

但对百度网盘来说，机会正在浮现。以知名网盘 Dropbox 为例，其云存储市场的收费级别是从 GB 开始的，比如其 Basic 免费版容量仅为 2GB，50GB 容量为 9.99 美元/月，100GB 容量为 19.99 美元/月。而国内同类型的收费可达到 T 级存储。巨大的差价背后恰恰隐藏了国内网盘真实的运营成本。

网络上有一份来自清华大学 agunchan 的回答显示，当用户存放在自己网盘中的资源大部分是与别人重复的时候（特别是容量较大的电影、游戏、高清图片等），这些重复的资源在云端只会存储一份，这也是国内网盘资源能够秒级上传的基本原理。

“同时，这也意味着单个用户存储的看似 T 级的内容，在众多用户重复存储之后，并没有出现巨大的叠加效应，由此，体现在成本上，存储成本和流量成本并不会太大的增加。”分析人士表示，“而用户数越多，重复的机率也就越多，这样边际成本不变，收费增加，正向的现金流就会逐渐形成。”

不仅如此，即使对于付费用户来说，用户得到的网盘容量并不是物理存在的，而是“按需分配”。也就是说，只有当用户真正上传了 1GB 的文件，网盘服务商才会分配 1GB 的空间供你使用。所以，国内网盘容量只是虚拟值，给用户 1TB 存储容量所花费的成本远远低于 100GB 的 10.24 倍。

按照分析，国内服务提供商的主要成本还是带宽成本与维护分享系统的成



本，这与提供给用户的“存储空间”相关甚小。

● 痛点：多样化收费模式背后

显然，个人网盘业务可持续发展的关键在于，要能找到支撑这一业务的真正的收入来源。长期以来，对于互联网企业来说，广告和用户付费是两大方向。考虑到广告模式之于服务型产品来说往往影响用户使用效果，会员付费才是正途。但要想让用户付费，就必须找到用户的痛点。

2018 年底，百度网盘开启了对用户痛点和用户付费的探索。2018 年 12 月 25 日，百度网盘官方发布了一篇公告，将对百度网盘的存储空间做出调整：即“2018 年 12 月 25 日至 2019 年 12 月 31 日期间，未登陆过百度网盘的用户，已获得的 2T 免费存储空间将从 2020 年 1 月 1 日起调整为 100G。而在这期间只要登陆过 1 次的百度网盘账户，就可以继续使用 2T 的免费存储空间。”

虽然表面上看来，这是百度网盘清理不活跃账户，控制成本的一种方式，但实际上通过这一调整，百度网盘正在锁定自己真实的用户群。

来看一下个人网盘的定义：个人网盘，又称“云盘”，是基于云计算、为用户提供数据储存、备份、访问和分享功能的在线储存服务应用。与 U 盘、移动硬盘等传统储存方式相比，网盘具有储存空间无上限、数据信息自动备份、多端同步、储存安全和功能多样的特点。

这意味着百度网盘的用户痛点应该在存储、备份、分享及其增值服务方面。由此，从存储空间开始，非会员限速的模式也将拉动真正有需求的用户的付费冲动。

iiMedia Research（艾媒咨询）数据显示，受访个人网盘用户最不满意产品是非会员使用功能受限（44.5%），如传输速度、可用空间受限制。而对于网盘会员收费的情况，过半受访用户表示支持，但仍有 17.1% 不满意。对此，艾媒咨询分析师认为，“会员收费作为网盘企业主要商业模式，其开拓对于企业持续运营有较大意义，把握好功能体验和商业盈利的平衡，以及进一步推动付费观念的普及将对行业发展有重要影响。”

事实上，为了刺激用户付费的冲动，百度网盘的会员除了可以享受空间和下载速度的升级体验外，还可拥有多达十余项会员专属权益。其中包括免费影音资源、小说、办公软件等等。

“这仅仅是百度网盘从个人云存储应用向云服务操作系统战略升级的开始。未来，所有百度网盘用户将获得更为优质的使用体验。”百度网盘方面表示。

的确，业内人士的分析也指出，“对网盘业务来说，容量不是重点，服务才是核心价值。网盘最原始的需求是方便用户备份、分享、多设备同步、协同工作。同步私人资料，多个设备上查看和处理，与他人共享文档是云存储的原始诉求。”

伴随越来越多的用户加入，来自百度官方的数据显示，目前百度网盘注册用户 7 亿，付费用户累计数千万。如果以存储空间 5TB-6TB 的超级会员为例，百度网盘当前的活动价格是一年 298 元。如此计算下来，1000 万的付费用户收入可达 29.8 亿元，基本上可以覆盖掉一年的运营成本。

所以，如果要想让现金流不断转正，产生新的利润，百度网盘要做的就是不断吸引越来越多的付费会员。毕竟伴随在线视频、在线音频、知识付费的发展，网盘付费模式基本上也获得了用户的认可。

不过，一家独大的格局在 5G 带来的新的想象空间背景下，也开始面临竞争



对手的分羹。尤其对于价格敏感的国内用户来说，用户抢夺的空间依然存在。

比如小米的云服务，就设定了 5G 空间免费，额外空间付费，但 50G 一年只需要 49 元。iCloud 在中国内地同样是 5G 空间免费，额外空间付费，50G 每月需要 6 元（一年 72 元）。而百度网盘的会员分为超级会员和普通会员，超级会员一年优惠为 298 元，享受 5T 的网盘容量，普通会员年收费为 99 元，网盘容量为 200G，只有超级会员才能享受极速下载以及云解压等服务。当然，为了满足用户的差异化需求，百度网盘也在 2019 年 10 月推出了单次付费的模式，以进一步辐射到有需求的用户。

有分析认为，伴随在移动端、手机硬件领域的企业向个人云市场的渗透，百度网盘同样面临着用户流失的风险。比如有分析就认为，“云存储的付费习惯是 iCloud 用户培养出来的，这类与手机深度绑定的云存储产品，离用户更近。”

● 未来：个人云市场的机会与未来

艾瑞数据显示，2016 年中国个人网盘市场规模 1.2 亿元，预计到 2020 年该数据为 10.9 亿元，4 年间，约增长了 8 倍。

与此同时，继深圳公开宣布成为全球首个实现 5G 独立组网全覆盖的城市后，负责北京市 5G 基础设施建设的北京铁塔公司也公布：到今年年底，首都功能核心区、北京城市副中心等重点功能区将实现 5G 网络全覆盖。

可以说，5G 时代的到来，大流量、高存储的需求会陡然攀升，个人网盘市场正迎来巨大的发展空间。而个人网盘市场的爆发，势必会带来更多的入局者。

最新消息显示，迅雷已经开始重新布局迅雷云盘，在其最先发布的迅雷 11 PC 客户端的抢先体验版中，不仅重新设计了主界面框架，去掉了那些乱七八糟的浏览器功能，最引人瞩目的一点是，加入了免费 2T 空间的迅雷云盘功能，支持磁力种子离线下载。

值得注意的是，当年推出的迅雷快盘，曾希望利用自己在离线存储的优势，降低快盘的成本或者引导用户从存储自己的文件变为收藏各类影视音乐片，但最终因为各种原因以冷处理的模式退出了这一市场。这次卷土重来，同样依托其作为下载工具的优势。

“对于百度来说，百度是国内网络资源的老大，而对于迅雷来说，其下载的各种网络资源可一点不比百度网盘少，有渠道、有用户，可以从下载场景无缝切入到网盘存储市场，几乎不需要任何学习成本。”业内人士表示。

迅雷这次推出的内测版本，对全部用户开放离线功能，并且送上 2TB 空间，下载速度十分给力，如果这些组合拳能够持续下去，不难预料，会有不少用户把资源存储方式从限速的百度网盘迁移到迅雷网盘上来。

不仅如此，硬件的切入者也正在对这一市场虎视眈眈。以玩客云为例，自从去年 9 月登陆京东平台以来，玩客云的销量就长期位居网络设备品类榜首。作为全新一代“区块链+共享经济”智能硬件，玩客云是国内用户人数首屈一指的 ToC 端区块链应用产品。购买玩客云产品，就可享受远程下载、隐私加密、手机扩容、多屏互动以及私人云盘等智能硬件服务。不论何时何地，玩客们都可以远程遥控下载大片，还可以免费享受企业级加速特权。

可见，对手都打在了百度对非会员“限速”的软肋之上。对于百度网盘来说，市场重新火爆，变局也油然而生。



● 观察：百度的未来版图有多大？

最新消息显示，百度网盘 PC 版新增“下载提速”：用上行带宽让下载速度平均提升 3.2 倍。此举在很大程度上缓解了非会员用户对其限速的不满，同时也回应了对手在速度问题上的竞争策略。

回顾百度网盘近十年的发展策略，先是在依托搜索等网络资源打开网盘市场，然后在各大互联网巨头的厮杀中不顾每年数十亿元的投入坚守下来，到现在不断应对“用户痛点”和对手的“反手竞争”而不断调整策略，可以想见，百度网盘不断承受的压力，以及这份压力背后的重要性。

事实上，从百度网盘的发展看，与云计算的兴起脱不了干系。百度网盘的前身叫百度云，2016 年 10 月，百度云正式改名百度网盘，专攻个人存储、备份功能。

在巨头们集中兵力杀入企业云市场时，百度将个人云和企业云市场进行了切分，前者隶属于百度 MEG（移动生态事业群），后者属于 AIG（百度人工智能体系）。从此，两个业务本就分属于两个不同业务的部门，拥有了不同的战略路径。

对于百度网盘业务来说，由于其拥有自主研发的数据库技术，这大大降低了服务器和硬件的成本，也帮助其在长期间内维持了对广大用户免费的策略。当用户知识付费的认知形成，百度网盘才迎来了正向现金流的时代。

然而，纵观百度近些年的内部孵化和外部投资来看，吸睛的项目并不多，这也是外界对百度网盘更多关注度的一个重要背景。

2016 年，百度宣布成立百度资本（Baidu Capital），基金规模高达 200 亿元人民币，主要将投资于泛互联网领域中后期项目，平均每个项目的投资金额会在 5000 万美元至 1 亿美元区间，不限人民币或美元项目。然而直到今天，与 BAT 中另外两家相比，百度对外投资中能拿得出来的好项目并不多。

相比腾讯有游戏，有微信，有支付；阿里有早期的天猫、淘宝，现在有蚂蚁金服和蚂蚁链。但反观百度，除了助推爱奇艺成功登录美股外，百度面向未来的人工智能仍然还缺少来自春天的消息。这无疑让百度需要更加握紧手中的搜索资源，在搜索衔接的网络资源的近亲地带进行努力。

显然，百度网盘正是这样的项目，当用户存储的习惯已经形成，在教育、视频、影视、音乐领域拥有大量网络资源的百度正迎来盈的机会。

来自易观千帆的数据显示，2020 年 6 月，百度网盘的活跃人数 5116.7 万，使用时长 1.8 亿小时，排名云盘行业第一；位列第二、三名的是腾讯微云、和彩云网盘，活跃人数分别是 703.3 万、445.1 万，相应的使用时长是 1007.5 万小时、303.8 万小时。

而百度网盘用户量的增加及其活跃度，反过来也将增加用户与百度之间的其他产品之间的黏性。以用户对教育资源的使用来看，百度网盘的存储和移动搜索是一个紧密衔接的步骤。而在移动搜索领域，百度虽然占了 80.62% 的份额，但其他同业如神马（8.58%）、搜狗（7.89%）、360 等依然跃跃欲试。

“百度需要不断强化在移动搜索领域的战略格局，百度网盘将是一个重要的抓手。更何况，伴随 5G 时代个人存储内容的增加，移动搜索也将滋生出的新业务，或者，这正是百度将网盘业务放在移动生态事业群的重要原因。”业内人士表示。

不仅如此，网盘行业的发展仍受到合规性、成本和用户信任度三方面的限制，未来网盘行业的发展前景将受制于竞争企业解决这三方面问题的能力。尤其体现



在合规性方面，百度多年的搜索经验以及内容合规方面的经验与教训可以向网盘业务移植和复制。这也让双方的协同价值进一步放大。

战略纵横：

◆ 想做 B2B 业务里的天猫，阿里零售通押宝小店经济

作为“春雷计划”的一部分，阿里巴巴旗下零售通近期公布了今年的战略重点。

8月28日，阿里零售通对外发布“W计划”，宣布向其所覆盖的150万家社区零售小店开放数字操作系统。同时，零售通披露了和阿里巴巴其他业态联动的相关数据：目前，国内95%以上知名快消品牌入驻零售通；零售通联合菜鸟打造的供应链系统，已覆盖中国83%的街道，承诺送达准时率96%以上。

作为阿里巴巴B2B业务的一部分，零售通的定位是“B2B里的天猫”。

零售通总经理林小海解释，所谓的“B2B天猫”意味着零售通的商业本质是依靠“品牌商入驻零售通-品牌商卖货给小店-零售通收取佣金”的模式赚钱。但与市场更为熟悉的天猫相比，零售通的链路更复杂，由于要提供送货和渠道服务，零售通还需要将供应链纳入考量。

后疫情时代，中国消费者的消费观念和习惯正在发生变化，“宅经济”等新消费形式倍出，线下传统零售小店遇到了前所未有的危和机。零售通小店调研2020年7月的数据显示，生意变差、流水下滑的小店比去年同期多出60%以上。

不过，下沉市场的零售小店是零售通不可以放弃的市场。

根据零售通方面的数据，中国有600多万家线下小店，其背后是600万个家庭和上千万个就业岗位。这些以个体户为主的小微商家，贡献了整个快消行业40%的出货量，每天服务2亿消费者，是中国“小店经济”的主体。

要抓住这部分小店，推进下沉市场的战略，零售通的“W计划”做的事是向其覆盖的150万家小店开放包括POS机在内的数字小店操作系统、10000款小店渠道专供新商品，向小店提供包括免息赊购、滞销赔、过期赔等金融扶持政策，并打通支付宝、淘宝、饿了么、大润发等阿里经济体资源帮小店引流增收。

根据零售通披露的数据，目前线下零售通小店平均日营业额在3000至5000元左右。但“W计划”接入后，这批小店的日均营业额有望破万，换言之，做到现在2至2.5倍的日均营业额水平，林小海将其称为“百万小店的新活法”。

具体而言，零售通本次公布的“W计划”做的是两大块业务：

其一是在零售小店内推进线上进货App的使用，推荐小店店主在零售通的进货App上进货，通过已有的5000多个品牌商和经销商供货，简化进货流程。为了给小店供货，零售通联合菜鸟在全国20省搭建了5大区域仓和35个城市仓，目前覆盖的乡镇街道数量为23000多个，林小海表示这也是阿里数字经济体联动的案例。

其二是推进零售通POS机的使用。零售通旗下“如意”POS目前接入的小店数量超过20万家，在用法上，有面向消费者的副屏和面向店主的主屏两块屏幕，其功能包括大数据选品、定价、组货和营销等。零售通声称，这台POS机平均可



为小店的日营业额带来 5800 元的增量。

林小海还透露，阿里巴巴未来在社区团购的布局也是依靠零售通完成。

他坦言，虽然现在社区团购的团长多是小店店主，但零售通的货源实时上还不适合做社区团购，这是由于零售通快消品代表了“即时性消费”，零售通接入生鲜品类的时候才是把社区团购模式加入版图的好时机。然而，在小店的线上渗透率仅为 20% 的当下，林小海还在犹豫这样的模式是否能跑通。

不过，林小海也表示，在社区团购的模式上，阿里内部已建立了项目组，现阶段在宁波进行测试，若模式能够跑通，零售通会将这样的模式逐步扩展。

林小海将零售通称为“阿里新零售八路大军之一”。在零售通的计划中，从服务半径来看，阿里的数字经济体中，大润发辐射周边 10 公里，盒马打造“3 公里生活圈”，以百万计的零售通小店则填满中间空白。二到六线城市是零售通的定位，盒马、饿了么、大润发及天猫超市与其均为互补关系，这样的矩阵下，阿里在全国的新零售布局才形成了完整的闭环。

◆ 定位“认真生活”人群 北鼎推出 Mini K

伴随着大众消费水平的日益提高，家电市场消费从刚需的功能性消费向品质性消费转变，家电市场需求被日益细分化，小家电市场的体量接连攀升。在小家电市场中，能敏感抓住消费者需求的企业和品牌迅猛发展，乃至在细分产品中占据一席之地。

深圳市北鼎晶辉科技股份有限公司（以下简称“北鼎股份”）显然是其中的代表之一。北鼎被更多消费者认知，是自 2013 年其推出的第一代养生壶，当时产品的造型、设计以及潜藏在产品背后企业对用户需求的洞察力，让该款产品受到市场欢迎。

不过，早在 2003 年，北鼎就开始积累高品质的生产制造经验。2020 年 6 月，北鼎股份登陆深交所创业板时，旗下北鼎品牌的烤箱、饮水机、蒸炖锅早已被更多消费者认知。

基于新一代消费人群需求和场景的变化，北鼎在养生壶品类中推出新品——Mini K，体型更小，主打卖点轻巧便携和多场景使用，在颜值、功能性、便捷度等方面均获得消费者赞誉。

● 推出 Mini K

在养生壶产品上，已有多年的研发生产经验的北鼎，为何此次选择主打“Mini”？

当下年轻人偏好的“一人食”消费体验并不意味着凑合，反而是对生活品质的更高更灵活的追求。

“我们想让更多年轻的人群，也能随时随地的拥有健康饮食，这只轻小便携的 Mini K 正是我们提供给他们解决方案——600ml 容量刚好满足一人饮食或二人分享、400W 小功率让办公室或宿舍党使用无压力、小巧不占地外观设计适合灵活使用场景、随行也很方便等等。”北鼎产品经理介绍。

具体从产品上来说，Mini K 具有诸多明显特征。



在体积上，Mini K 拥有小体型，容量为 600ml。Mini K 底部直径只有 102mm，能够轻松在办公桌上找到位置。

在工作时，Mini K 的烹煮声音低至 31 分贝。对于办公室使用场景、学生宿舍使用场景，低分贝是尤为关键的一点，无论是煮水果羹、牛奶、下午茶，还是煮粥、银耳汤，使用者均能保持低调。

此外，Mini K 拥有 400W 的小功率，这为学生消费者带来方便，避免在用电受限的学生宿舍使用，拥有敏锐探温功能，有三段调温模式，可满足 40℃温奶、60℃热柠檬水、100℃烧水等多种需求，可保温 8 小时，且可方便随身携带。

在品质安全方面，北鼎从德国定制肖特玻璃，能耐高温 500℃，能承受多次骤冷骤热温差 150℃，不易炸裂，不串味，并配合医用级 316L 不锈钢，让全新升级的二代烹煮技术充分发挥。

在细节上，Mini K 采用防滑硅胶脚垫，缓冲耐磨、放置静音，杯口为 10cm 大口径，手可轻松深入，方便清洗，并使用隐藏式“爱心插座”。

● 面向“认真生活”人群

“吃喝这件事情，对于不同的人来讲，意义是不一样的。对于一部分用户来说，在家里吃喝是一种享受。如果还能招待朋友，一家人或者跟朋友们聚在一起，吃吃喝喝聊聊天，也是蛮好的。我们希望，他们能优先想到北鼎。”北鼎方面坦言。

对于这一用户群体，北鼎亦在一直洞察他们的需求。

在早期，由于市场对于养生壶的作用了解甚少，于是北鼎在产品中搭配精美的纸质食谱书，并在北鼎微信小程序“生活家”板块持续月更多达 2000+ 的精选食谱，还会根据时节、场景、人群构建主题性食谱合集，如今精美独家食谱现在成了北鼎每个产品的标配。

实战兵法：

◆ “汾老大”掘金下江南

完成百亿营收之后的山西汾酒，在今年上半年继续保持增长态势。但不可否认的是，如何寻找持续增量，仍是汾酒后百亿时代的重中之重。

因常年在北方市场发力，长江以南成为山西汾酒亟待开发的市场。未来这里或成为该公司业绩爆发的重要区域。有数据显示，在经过初步导入之后，山西汾酒在长三角、珠三角核心市场业绩实现大幅度增长。但上述地区对清香型白酒的接受程度较低，山西汾酒能否持续资金投入进行市场培育，还有待观察。

需要关注的是，“汾老大”掘金江南市场，其力推的三款产品将成攻城略地的武器：玻汾定位国民用酒，青花系列主打清香国酒，竹叶青则切入健康白酒市场。

白酒专家认为，山西汾酒目前已经形成了产品矩阵，三款产品侧重点不同，可起到相互搭配的作用。山西汾酒未来在南方市场取得战果如何，与上述三款产



品关系密切。

● 渡江战役

“逢人便说杏花村，汾酒名牌天下闻。”几百年前就远近闻名的山西汾酒，其实一直都未真正展开全国化布局。其核心市场依然是山西以及环山西区域的北方市场。

多位业内人士提到，跨过长江，进行全国化布局，将是未来山西汾酒发展的主旋律。

在 2019 年，山西汾酒省外收入首次超过省内收入，占比达到 50.75%。今年的前六个月，山西汾酒省内销售 31.3187 亿元，省外销售 37.0387 亿元，省外占比略有提升。公司经销商数量为 2679 个，增加 190 个，主要是汾酒省外经销商增加及竹叶青酒经销商增加。

业内人士表示，汾酒在陕西市场上扬态势非常明显，特别是光瓶酒玻汾市场上升很快，市场也做得比较扎实，陕北市场变现更为抢眼，陕西山西互为邻居，古就有“秦晋之好”，所以文化和消费习惯相同点比较多，未来市场增长会更快。

山西汾酒方面透露，公司制定的市场策略中，“1+3 板块”是传统强势区域，山西维持原有水平，北京今年完成较为理想，河南和山东增长均 10% 有余。

仅从目前来看，根据多地经销商反馈的信息，山西汾酒在全国范围内仍有较大提升空间。

安徽合肥的白酒经销商表示，在当地商超等渠道可以看到汾酒的产品，可能是与华润合作带来更多便利；甘肃嘉峪关的经销商提到，在去年上半年，汾酒产品开始大规模导入，尤其是光瓶玻汾。

“江南市场将是今年的重心市场。从目前看，江浙沪皖平均 50% 以上的增长，广东接近 100% 的增长，其他偏远省份也有 70%-80% 的增长。”山西汾酒方面表示。

业内人士提到，前年山西汾酒与浙江大商商源集团合作大力拓展华东市场，同时“行走的汾酒”首次把市场活动做到长江以南。应该说，山西汾酒已经在江南市场开展大面积招商工作。

“由于清香型在南方市场的接受程度依然有限，目前来看的话，汾酒在这些市场还处于培育期，整体动销率很难判断，但是整体态势是积极进取的，符合汾酒快速全国化的战略布局。”专家说。

山西汾酒方面认为，外界一直有“北方喜欢清香，南方喜欢浓香”的说法。其实这是一个误区，最主要还在于消费引导。现在理性消费更多，相对而言，清香历史底蕴更加深厚，性价比高，未来会有大复苏。

与此同时，山西汾酒仍在进行市场培育。9 月 1 日，“行走的汾酒”即将走进广州，外界将此解读为山西汾酒全面拓展江南市场，进而进行全国化布局。

经销商认为，山西汾酒应该深耕北方市场，特别是河南、陕西、内蒙古等清香有基础的市场，建立大根据地市场。然后选择南方试点市场，扩大市场，以点带面进行连片作业。

● “两头带中间”的攻坚武器

新战场已经划定，如何攻城略地已经摆在面前。结合山西汾酒的营销战略，玻汾和青花系列产品是其重要的武器，外界更习惯将其产品战略称之为“两头带



中间”。

华西证券研报提到，玻汾持续证明自己作为全国范围内 50 元价位最具性价比的产品，正在中低档价位的存量市场做消费的重构。而主打中高端的青花系列则沿着玻汾的区域与渠道，围绕基本战术不断扩张。

据了解，在 2020 年上半年，中高端产品青花系列占比在 30%以上。在 2019 年，这一数字为 26%左右，中低端产品玻汾约为 33%。

多位业内人士提到，玻汾仍有很大提升空间。山西汾酒在上述业绩交流会上透露，玻汾的增长主要原因是省外的扩张，在整体控量的基础上，主要增量在东北和西北。

在品质化时代，玻汾这种具有大品牌背书的高线光瓶酒，本身品牌历史悠久，产品口碑优秀，而且符合突出品质喝好酒的消费认知，有成为下一个超级大单品的潜力。

但是，白酒行业产品结构正在升级。中高端的青花系列受到更多资源倾斜。山西汾酒半年报提到，公司中高端产品占比提升明显，青花系列坚持高举高打的运营理念，深度开展核心终端建设，收入同比增长 30%以上。

“高端品牌需要高端产品落地。”专家说，汾酒青花 20、青花 30 等产品，其所属的中高端价格带，市场扩容明显。尽管竞品较多，但卡位这一价格带，将会为企业带来更多利润。今年上半年，山西汾酒净利润同比增长 33.05%，领跑整个白酒上市公司板块。

山西汾酒方面透露，上半年青花系列在“控货、调节奏、稳价格、保利润”。其中，青花 20 将聚焦宴席投入，包括山西以及周边市场。青花 30 注重高质量团购客户，做好消费领袖圈层培育。“今年 9 月，公司可能会召开青花产品包装升级的发布会，加快青花产品升级改造。”

值得注意的是，山西汾酒近两年启动竹叶青品牌，并对其寄予厚望。在过去的六个月中，竹叶青保持了 30%的增长。

拥有 500 亿市场容量的保健酒市场，除了劲酒之外，并无第二品牌。这对于竹叶青来说是一个机会。健康白酒市场在扩容，很多酒企都推出相关产品。山西汾酒如果能够给予足够的政策和费用支出，再加上竹叶青品牌的影响力，这一单品的前景值得关注。

事实上，竹叶青的历史颇为辉煌。公开资料显示，竹叶青酒始于南北朝，昌于唐宋，大兴于明清，历经 1500 余年历史传承。历史上，竹叶青获三届国家名酒、五次国际金奖，是唯一获得中国名酒称号的保健酒品牌，品牌底蕴深厚。

直至 2017 年，山西汾酒再次启动这一品牌。2017 年，山西汾酒将竹叶青酒营销公司并入汾酒销售公司进行一体化运作；2018 年，山西汾酒加快了竹叶青酒战略布局；2019 年 11 月，山西汾酒现金收购竹叶青酒营销公司 10%股权，使其成为全资子公司。

酒水行业分析人士提到，老牌翻红或新品打造，背后都要有强大的资本支持。

对于竹叶青而言，山西汾酒在今年 3 月投资 6 亿元启动竹叶青大健康产业项目，重视程度可见一斑。

“今年是打基础的一年，公司下达任务不会太重。后续会持续发力，公司有长期的规划。”山西汾酒方面表示。



◆ 北斗率国产芯片“突围”

就在华为遭美制裁引发全民对中国芯片产业崛起关注之际，北斗商用“意外”地为国产芯片“突围”打开了一道缺口。

就在8月初北斗三号全球卫星导航系统历史性地宣布正式商用后，近日中国卫星导航系统管理办公室主任、北斗卫星导航系统新闻发言人冉承其在国新办发布会上表示，北斗系统28nm工艺芯片已经量产，22nm工艺芯片即将量产。

据国科微多媒体事业群副总经理余方桃透露，目前公司最新的22nm支持双频双模的北斗导航定位已完成各项关键性能的验证，有望明年上半年量产。同时，北斗星通也于近日展示了全球首颗22nm射频基带一体化厘米级定位芯片，北斗星通战略发展中心品牌总监李楠表示，该芯片有望明年上半年量产。

诸多利好无疑将直接推动北斗的商用进程。作为卫星导航产品的核心部件与产业链源头，芯片侧在北斗产业链中拥有着重要地位。而在倚仗芯片带动的产业链下游，北斗应用市场也同样潜力巨大。中国卫星导航定位协会日前最新发布的《2020中国卫星导航与位置服务产业发展白皮书》显示，国产北斗兼容型芯片及模块销量已突破1亿片，国内卫星导航定位终端产品总销量突破4.6亿台，其中具有卫星导航定位功能的智能手机销售量达到3.72亿台。

随着北斗22nm芯片的量产与普及，一场国产芯片的“突围”之战，已然开始。

● 为何追求制程？

领衔这场“突围”战最关键的要素，无疑就是北斗导航芯片在制程上的领先。

据了解，相比于目前国际上导航定位芯片40nm的平均制程，22nm制程意味着北斗导航芯片至少在工艺上已经领先全球平均水平两代，而这种差距将为北斗与其他定位系统竞争时处于优势地位，包括GPS。

CHIP全球测试中心中国实验室主任罗国昭表示，相比于GPS，北斗这种后发型的导航平台产品想要实现赶超，最重要的方式就是商业化。“目前GPS在全球商用市场占比至少超过80%，因此北斗要赶超，就必须在芯片端和专利授权端将成本降得更低，‘白给’用户更多功能，才能加速商业化进账。”在罗国昭看来，制程便是降低芯片侧成本的利器。

据罗国昭介绍，相比于目前主要采用集成方式的GPS商用芯片，北斗芯片更倾向于依靠一颗SoC芯片来实现所有功能。而对于单颗芯片而言，产业化早期降低成本最有效的方式就是提高制程精度。据了解，以北斗星通22nm芯片新品为例，其尺寸是上一代高精度芯片的1/4，功耗是上一代的1/5。

据了解，从原理上看，卫星导航芯片包含射频芯片以及基带芯片，相关设备通过北斗芯片，可以接受由导航卫星发射的信号，从而完成定位导航的功能。其中，射频部分对微弱模拟信号进行处理，基带部分再对其实现数字化“读取”。目前卫星导航芯片的发展趋势是将射频芯片、基带芯片合二为一以降低外围物料成本、面积以及用户设计难度。

余方桃表示，早期的导航芯片大部分集中于车载，而没有覆盖便携式产品，因此40nm能满足暂时需求。但目前随着很多便携式穿戴设备集成导航功能，对功耗的要求就会越来越高，北斗芯片实现22nm规模量产的价值也就不言而喻。



“22nm 工艺的芯片，功耗和面积都会大幅降低，这样就可以用在对功耗和体积要求比较高的便携式以及穿戴类设备上，如行业的智能监测设备，智能手表、手环，大大延长了待机时间，提高用户的体验度。”余方桃表示。同时，深圳华大北斗科技有限公司北京分公司总经理葛晨也认为，想与各行各业进行更好的融合，芯片需要在更先进制程上进行演进。

余方桃认为，在商用市场中，又以可穿戴式设备对于芯片的面积和功耗要求更为苛刻。“可穿戴设备对于体积很敏感，因此会对最新的 22nm 芯片有更强的升级需求。”余方桃指出。

中航证券研报显示，随着卫星导航产品在大众消费市场需求的快速增长，目前卫星导航芯片的发展趋势主要是向小型化、低功耗、高集成度方向发展，因此制程工艺的提升将极大提高北斗芯片的商业竞争力。

● 有望一年内普及

伴随北斗三号的正式商用，北斗也将迎来市场的快速增长期，而 22nm 芯片的普及将会成为这一轮过程的开端。

22nm 工艺双频定位芯片已具备市场化应用条件。支持北斗三号新信号的 28nm 工艺射频基带一体化 SoC 芯片，已经在物联网和消费电子领域得到了广泛应用。

中航证券研报显示，目前卫星导航市场可以分为特殊应用市场、行业应用市场以及大众应用市场。其中，涵盖可穿戴式设备、室内定位、车联网及基于位置服务（LBS）等产品的大众应用市场将成为新一代北斗导航芯片的主要市场。

IDC 发布数据显示，可穿戴设备 2019 年全球出货量达到 3.365 亿部，同比增长 89%。其中我国 2019 年可穿戴设备市场出货量达 9924 万台，同比增长 37.1%。由于智能手表和智能手环可以通过北斗芯片和其他定位模块来帮助掌握需要关照人群的位置信息，定位精确度成为购买智能可穿戴设备的关切之一。

值得注意的是，由于北斗三号定位精度和授时精度要求均提升了 1 至 2 倍，因此目前主流的 22nm 芯片都针对定位精度和授时精度做了大幅提升。以国科微导航芯片为例，其定位精度直接提升至亚米级，通过 RTK 算法可以做到厘米级，授时精度可以达到 5ns，可用于 5G 基站授时。

据了解，国科微此前推出的第一代北斗导航芯片出货量目前已在共享单车等多个场景应用，未来共享充电、共享电动车、智能穿戴、哑系统监测等应用会越来越地集成北斗芯片，北斗导航系统将成为新基建的时空基准。在此背景驱动下，22nm 芯片的普及进程有望在 1 年内完成。

而对于大众关切的成本问题，冉承其表示，目前最便宜的北斗导航芯片不到 1 美元。高精度板卡，也从 10 年前的十几万元降到了 3000 元。据了解，在 22nm 问世初期，成本将有所增长，但性能也将明显提升。随着北斗卫星导航系统的全球组网完成，越来越多应用对高精度定位和低功耗的需求会增加。届时对终端企业来说，成本会随着量价关系下降。

万联证券研报指出，在受到疫情冲击、全球经济形势低迷的背景下，卫星导航是少数受影响较小的产业，且有长期增长的潜力。预计到 2025 年，全球卫星导航与位置服务产业规模将达到 7000 亿元以上，相比 2019 年的 3400 多亿元增加一倍以上。



● 补齐短板任重道远

但值得注意的是，与芯片产业链的格局类似，在代工、专利、算法等短板环节，目前国内企业仍未完全将命运“攥”在自己手中。

目前国内的主流北斗芯片公司还是选择台积电代工。

同时，多位业内人士表示，我国高精度、低功耗芯片发展仍较弱，美国在卫星导航定位技术专利上居于垄断地位，制约着我国北斗导航产业发展。“技术端还需要手机芯片厂商和卫星导航厂商突破算法壁垒。”一位人士表示。

艾瑞集团日前发布的《2020 年中国卫星导航行业研究报告》明确指出，提高导航芯片精度、降低导航芯片功耗，强化芯片算法能力，已成为我国卫星导航系统发展突破制约的重要路径之一。

此外，随着新一代通信、区块链、物联网、人工智能等技术的出现，“北斗+”生态也进一步丰富。业界认为，对于北斗芯片的要求除工艺制程、定位精度等典型技术指标的升级外，达成相关技术融合，也将是未来的最大挑战之一。

中国卫星导航定位协会秘书长张全德表示，目前的北斗应用与产业化发展已经全面进入技术融合、应用融合、产业融合的新阶段。北斗芯片未来的发展趋势应是通过功能集成来达到性能优化，同时融合通信、物联网和各种传感器，成为推动智能产业发展的助推器。

管理视野：

◆ 企业数字化转型失败，归根结底有 4 大原因

越来越多的企业希望通过数字化转型来提升效率、创新业务模式。但在不断投资于云、物联网、人工智能等技术方面的“硬实力”时，很多管理者却发现，人才、企业文化、组织架构和管理理念等“软实力”，往往是数字化转型中最艰难的部分。中欧国际工商学院管理学教授韩践认为，企业数字化转型过程中，可以从四个方面打造“软实力”。

战略学家钱德勒在 20 世纪 60 年代指出：“一个公司实际上每天做的就是资源调配，而战略的落地与执行是资源调配的结果。”半个世纪之后，当我们进入数字化时代，这句话仍有启发价值。

企业为什么要做数字化转型？我们认为，数字化转型的核心目的，就是通过更精准、更高效的资源配置，提升组织对于客户要求和外界变化的响应能力，最终目的，是更好地服务客户，并构建更健康的商业生态。

一个组织的资源储备，会反过来束缚其愿景和战略的达成。数字化转型最难的的可能不是资本和技术，而是企业“软实力”。

企业软实力的建立往往与无形资产有关，是一种可以观察到、但是无法在报表上直接体现出来的影响力。例如，领导说服员工们接受数字化愿景，强调客户体验和协作文化，通过价值观和制度连接更多的同盟者等。

● 打起“火” 塑造汇聚人心的愿景



近期，麦肯锡针对数字化转型的报告中提到：“只有 16%的企业受访者表示他们的数字化转型成功地提高了绩效，并具备了长期维持变革成果的能力。另外 7%的受访者表示，转型后虽然业绩得到了改善，但这些改善成果并没有得到持续。”

转型的成功率也与公司规模有关，大型组织的转型要更难。

据受访者报告，在员工少于 100 人的组织中，数字化转型成功的可能性，是员工超过 5 万人的组织的 2.7 倍。

很多管理者都表示，人才、企业文化、组织架构和管理理念等“软实力”，才是数字化转型中最艰难的部分。

数字化转型一般都要历经几年甚至十几年的长期过程，涉及到数字化的基础设施建设，应用（如客户关系管理、ERP 等），综合集成（把不同的系统打通）和创新引领等不同阶段。

这是一个漫长的变革，途中困难重重，对于领导者来说，首要任务是如何在这个过程中勾勒愿景，指引方向，并通过各种激励方式汇聚人心，带领整个组织聚焦阶段性目标，进而不懈努力。

从诸多业界调研报告、组织转型的文献和案例中，我们发现阻碍企业转型成功的通常不是资本和技术，而是行为和态度，特别是缺乏高质量的前期思考——“作为一个企业，通过数字化转型，我们到底要达成什么目的？”

当领导者和大多数企业成员在这个问题上能达成基本共识，选择和配置资源的决策就迈出了可喜的第一步。配置资源之决策的效果如何，是否能够持续，则在于转型后的愿景是否深入人心，有持久的生命力。

直到今天，每家电信企业都或多或少地追随了贝尔对于电话通信系统的愿景：让电话成为普遍的通信工具；其背后的信念是“连接”：起初是人与人的连接，现在演进到物联网。

高管们时常抱怨数字化转型“执行不力”，但高效执行效果背后，需要高管之间、员工、甚至企业外部合作伙伴们对于公司愿景有发自内心的支持，当然也包括对愿景落地后价值分享的共识。

高管之间对于愿景达成基本共识后，必须带动中层骨干和基层梯队成员的参与。无论是集会、意见调查，还是公司内部研讨、征文等，动用各种沟通形式来“打起火儿”。

如果连愿景都不清晰，或者因为沟通不畅而不被认同，数字化转型也就缺乏内在动力。到落地执行时，难免会出现中层之间推诿、基层参与度有限的情况，连带着日常与客户、合作伙伴的互动质量也不高，那么转型规划中那些“自主洞察与学习客户需求”、“快速响应”、“定制化服务”等等意愿，也只能是纸上谈兵。

● 打通“部门墙” 营造协作创新的氛围

最近，富士通在一项“数字化适应力”的调研中发现，52%的全球企业领导者认为，他们的企业内部结构在未来几年会发生较大变化：各部门之间、企业和企业之间会进一步加强连接与协作，以加速创新、扩展新的解决方案。

“打通部门墙”是组织变革之大势所趋。支撑这个趋势的要因有两方面：一是拓宽与外部客户和合作伙伴接触的界面，加速企业对外界变化和客户需求的响应，获取更多自外而内的信息和数据。二是加强信息在组织内部传递的速度，以



及信息的对称性，提升产品和服务能力，给客户更多自内而外的反馈，通过双向反馈循环，推动企业转型和发展。

然而，打通“部门墙”知易行难。

这是因为，需要打通的，不是“部门墙”，而是管理者们长期以来形成的思维定式和行为习惯。

不同部门追求的目标不同，各部门的职权和利益也不同，从更深层次看，各部门的思维习惯和行为特征也不同，管理者和员工在企业的身份大多烙上了部门的印记。而很多企业内部推崇的“赛马文化”，加剧了部门之间“内部保护主义”的行为惯性。

面对“部门墙”，企业可以采取两类方式：正式结构调整和非正式连接。

前者通常是通过自上而下的结构性调整，增加信息的横向流动和层层协调，同时减少矛盾上交。具体的做法包括在高层、中层和基层等各个层级设立横向联系机制，例如正式的协调人、跨部门联席决策委员会，必要时甚至设立专职的协调机构；或者从整体上调整组织结构。

企业还可以采用非正式的加强人际关系的设计，例如通过一些跨部门活动加强利益的一致性、态度的相似性和交往的密切性，最终形成协同的文化。通过非正式的、人际关系的方式打通部门墙，通过塑造新的文化促发员工协同，是组织和管理者在数字化转型过程中最能发挥创造力的领域。

以微软公司为例，2014年，萨提亚·纳德拉上任，他认为微软所面临的发展危机是因为创新能力下降。此前，微软更强调个人成绩和竞争，导致组织内部缺乏合作，产品创新停摆，业绩下滑。微软的高管团队认为应该从工作行为和工作方式入手进行变革，也就是进行文化转型。

文化的转型首先需要界定企业想要的文化。微软公司组织高层领导形成一个“文化内阁”，贡献他们的专业知识和视角，进而确定了“协作”和“同理心”是微软文化转型的方向。

微软的首席人力资源官 Kathleen Hogan 认为，文化不是墙上的贴纸，而是组织中行为和工作方式的结果。从工作行为和方式入手，公司鼓励工程师们跨部门合作，提升团队合作和组织创新能力。

微软组织了一系列增强跨部门协作的活动，例如“黑客马拉松”，员工可以依托创新项目招募跨部门、跨领域的成员参加，一同进行产品创新。仅在一次黑客马拉松大赛中，就有超过 1.2 万员工发起了 3000 个创新项目，不仅提升了员工寻找解决问题的能力，也培养了员工跨部门协作能力。

在变革过程中，微软也不断强调和突出符合变革目标的积极行为，表扬具有积极行为的员工和领导者，通过定期调研来衡量员工的情绪，检查文化趋势是否指向正确的方向。

在绩效考核上，微软不再强调“个人成功”，而是考察员工对同事和团队的成功产生的影响；并通过“Perspectives”等反馈工具提供促进团队交流的小环境。

员工会慢慢发现，协作可以更好地利用不同的知识，也能发挥自身更大的价值。

微软对于协作文化的强调，弱化了原来“各自为政”的内部竞争关系，逐渐形成合作、利他、包容的工作氛围，为业务转型奠定了基础。OneDrive 云存储、Cortana 语音助手等产品，都是转型期间跨团队合作创新的成果。



● 打造差异化赋能 人是数字化转型的核心

数字化转型的关键资源是人，需要一大批人才具备不同层次、不同类型的能力：比如熟悉数字化产业政策和产业生态知识，具有构建数字化商业模式和数值化经营、打造数字化产品和服务的能力等。

当能力缺口大，单靠人才招聘无法满足缺口时，员工技能再培训就成为多数企业的选择。而且，一个普遍的观察是，不缺钱的企业要发展，总是缺人。因此，越是在数字化上领先的企业，在员工能力升级方面的投入就更多。

在岗实践与培训相结合，大规模个性化学习，构建学习社区与学习网络等，都是被验证过的行之有效的方式。

为了培养员工在数字化、自动化方面的思维和能力，普华永道将投资 30 亿美元开展“New World. New Skills”的全球培训项目，一方面结合不同业务部门需求为员工提供培训，同时还配备评估系统追踪员工的学习效果，再将培训后获得较高数字化技能的员工调配到各个团队去协助客户，改善用户体验和解决方案。

在全球拥有超过 40 万员工的德国博世公司，提倡的是“学习敏捷力”。博世长期投入员工的能力提升，关注不同类型员工的专业需求，打造定制化的学习项目和培训平台。例如为技术员工提供虚拟现实（VR）工具，帮助他们学习新技术和设备零部件的维修；为工厂主管提供蓝领领导力培训项目，博世还鼓励员工根据特长和专业创作微课，共同丰富移动学习平台。

类似关于提升数字化能力的例子还有很多。各行各业在转型中的学习需求不同，并没有固定的成熟模式，企业需要持续洞察业界先进实践，与专业机构一起，不断探索适合自己企业的能力提升路径。

● 打通利益相关者 数字化时代没有孤岛

企业具有社会属性，企业之间的商业生态也具有社会属性。因此，数字化转型必然绕不开道德伦理、网络安全和数字包容方面的挑战。

亚马逊曾利用人工智能系统，监控仓储工人的工作时间和状态，统计他们离开岗位的时间，并由此判断出“效率低下”的员工。虽然亚马逊表示他们会先被安排参加培训，并由主管作出最终是否解聘的决定，但大众仍认为利用 AI 监控员工是“将员工看作机器”、违背道德伦理的行为。

再如隐私和数据安全问题也饱受诟病。2018 年诺顿 LifeLock 网络安全调查报告显示，91% 的中国消费者担心隐私安全，有 71% 的智能家具消费者担心个人隐私被泄露。员工隐私更是很多企业视而不见，甚至掩耳盗铃的领域。

技术的快速发展倒逼政府和企业法律法规和政策制定方面跟上数字化的进程，但还是留下很多灰色区域。激烈的竞争逼迫企业快速推进数字化产品和服务，往往把利益相关者们的权益挤压到一个很小的角落。

数字化时代的企业不再是孤岛，而是社会和行业生态有机组成部分。公司的运营决策和产出一定会影响到股东之外的利益相关者，包括其客户、员工、合作者、竞争对手等。一些大型跨国企业的兴衰甚至对于多个国家和地区的经济和民生都会产生重大影响。

因此，在数字化时代，网络化的商业生态要求企业演进成同时关注客户、员工、合作伙伴、政府等利益相关者的复杂系统。



尤其是行业龙头企业，在自身生存和发展之外，更需要在战略规划中，主动思考价值链的延伸对多方利益相关者产生的影响，提前规划资源配置。

例如，华为当前的愿景和使命，是把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。在其发展蓝图中，特别提出 Tech-for-All 的数字包容倡议，通过科技助力教育普惠。在非洲和中国四川等地，华为与运营商、非营利组织、学校合作，为偏远地区的学校提供联接硬件和应用产品，同时培训教师，为学生和弱势群体提供个人发展所需的数字技能和终身学习机会。不仅能够促进乡村和城市之间的均衡教育，也为公司未来的数字化生态提供更多的滋养。

构建数字化软实力的最大挑战，在于不同群体之间思想的分歧。分处于不同文化背景和社会体制中的人群，对于什么是“正确的伦理和道德”，会有不同的认知。这些差异性给企业的数字化转型排布了诸多道德“陷阱”。

如何填补和规避陷阱，并没有一定之规，所有企业都在摸索和总结。从实施或验证过的实践看，企业高层首先要树立包容发展的理念和规范，并把这些意识嵌入战略规划层面。只有企业领导者看到长远的、全局的价值，从顶层设计层面敢于做出道德决策，才有可能激活企业在这方面的软实力。

在执行层面，首先要设立组织，建立相关的委员会与主管领导，衔接与落实业务部门在安全、企业伦理、员工隐私、包容发展等不同方面的具体措施。

此外还要汲取内外部专家意见，评估应用创新技术有可能产生的道德、社会和文化影响，从而少走弯路。

另外，在没有既定标准和规范的情况下，企业应该主动与利益相关者合作，为新技术的使用建立道德和伦理方面的框架，进而成为该领域的领先者。

最后，为了达成可持续性，要不断培训基层管理者和员工在数字化转型中道德、安全和包容的底线思维，并建立对应的责任制度和绩效体系。

数字化转型是一个长期大浪淘沙的过程，软实力产生的效力也是缓释而长久的，因此需要更多的耐心去打造和传承。数字化转型不仅是为了提升资源配置的效率，提升企业利润；更是为了让企业在发展基因中注入开放、融合和可持续发展的元素，使得员工和合作伙伴们愿意追随，这样不仅可以降低转型中的诸多风险和隐性成本，还会增强企业长期发展的韧性。

◆ 麦当劳：标准化运营的魔力

麦当劳是全球大型跨国连锁餐厅，1955 年创立于美国芝加哥，如今的麦当劳遍布全球六大洲 119 个国家，在世界上大约拥有 3 万间分店。

在很多国家，吃麦当劳代表着一种美式生活方式。在美国，每个高速公路出口附近就有一家麦当劳分店，主要售卖汉堡包，以及薯条、炸鸡、汽水、冰品、沙拉、水果等快餐食品。

很多人吃过麦当劳，但是大部分人不知道是如何管理运营的，实际上，麦当劳之所以成功有三个方面：

首先，麦当劳开创了一套独特的经营理念及管理方式。

虽然麦当劳的招聘要求很低，店员只要初中文化，店长只要高中文化，但是在麦当劳干过几年的小店长却会被很多的猎头争相拉拢。因为他是在麦当劳的标



准化体系所培养所出来的员工。

无论是食品采购，产品制作，烘焙操作程序，炉温，烹调时间等，麦当劳对每个步骤都遵从严谨的高标准。同时，麦当劳通过数控改变过去人控的问题，麦当劳的内部系统能让更好的让员工以简单高效的行径完成工作。

标准操作化的好处包括：

保障所有工作结果趋近一致；

通过公司一体化标准流程平台，保障最快的效率完成工作；

标准化让培养一名普通员工的效率最高，成本最低；

除了专业技能强以外标准化管理的思想能引导员工思考如何让每一个工作内容都实现标准化。

从用户点单，制作，配餐，包装，到客户手上，只需要 4-5 分钟，能有如此效率还要归功于麦当劳的一体化管理平台。

其次，麦当劳建立了一系列根深蒂固的培训制度。

麦当劳的培训制度可以确保每一个平凡的人都能成为麦当劳的可用之才。其 95% 的管理人员要从员工做起。每年麦当劳北京公司要花费 1200 万元用于培训员工，包括日常培训或去美国上汉堡大学。

一位麦当劳餐厅经理的诞生，至少需要上百万的投资与超过 450 个小时的训练。餐厅经理培育也有一连串训练计划，就是要训练实习经理可以做到餐厅经理。

另外，麦当劳的管理特色还包括是合理的晋升奖励制度。

一般企业的人才结构像金字塔，越上去越小，而麦当劳的人才体系，像圣诞树只要你有足够的能力就能上升一层，成为一个分枝，再上去又成一个分枝，员工永远有升迁机会。

麦当劳有独立的业绩评估制度，凡是在加薪或升职的时候，都需要流程化：自我推荐，公开评价，预先设定目标，定期评价，这一制度避免了滥竽充数现象。这种公平竞争和优越的机会吸引着大批有能力的年轻人。

标准化数字化的操作管理，完善的全职培训体系，合理的晋升奖励制度，就是麦当劳的三项可一直不断复制管理，不断开店的法宝。

**我们的一切努力都是为我们的客户——
提升竞争优势，共同创造持续长远的收益**