

■人物 | Characters |

台前钱治亚、幕后陆正耀 瑞幸咖啡最佳拍档

程喻

走出公司大门,往南走 500 米,有一家瑞幸咖啡;往西走 600 米,还有一家。2018 年,瑞幸咖啡在全国开出 2073 家门店,并定下目标,今年再新建门店 2500 家,在数量上超过星巴克,成为中国最大的连锁咖啡品牌。

两年前,市场或许会以怀疑的眼光来看待这个目标,互联网行业说豪言壮语得多,做出成绩得少。但今天,大多数人都会相信:瑞幸应该能做到,最多心理再补充一句:如果还能继续烧钱的话。2018 年,瑞幸咖啡的净亏损超过 8 亿,也就是说,创业启动资金 10 亿元已经用掉一大半。

今年 43 岁的钱治亚,瑞幸咖啡的 CEO,因为这次创业被推到前沿。很多业内人士都是第一次听说她,但在神州租车、神州 U 车两家上市公司的年报里,却很容易发现她的名字,不仅是高管,而且持有股份;不仅她持有股份,她的母亲也持有股份。虽然持股数量不算多,但从中可以看出很多的东西,比如前老板陆正耀的重视,比其他高管更为深厚的情谊,以及她的能力和对前公司所作出的贡献。

钱治亚的创业,陆正耀是支持的,这个信奉“闷声发财”和“有钱大家一起挣”的精明福建商人,不仅写下一封言辞诚恳的欢迎信:我代表神州的小伙伴,感谢治亚的一路陪伴,本着公司开放包容的企业文化,对她的创业决定,我由衷地理解,并愿意鼎力相助,为她打 call;更重要的是,陆为此投入了真金白银。据钱治亚透露,陆正耀是以个人资金投入瑞幸,持股数量不少,几乎与她持平。这只是明面上的扶持,还有看不见的地方,瑞幸早期员工透露,当年面试的地点就是在神州租车的办公室,面试官甚至还还有从神州离职。

不难看出,这是一对配合默契的搭档,在高管如走马灯变化的互联网行业,从不缺聪明人,缺信任和默契。马云和彭蕾算是一组,巧得很,也是男上司和女下属的组合,彭蕾还说过一句让所有领导都大为赞赏,并疯狂转发的话:无论马云的决定是什么,我的任务都只有一个——帮助这个决定成为最正确的决定。但凡是老板,遇到这样忠诚又



供图:图虫创意 周靖宇 / 制图

具有强大执行力的员工都会喜欢笑颜开吧。又巧了,陆正耀也如此点评钱治亚:每次我在外面见面合作方,聊完就走了,后面的细节都她去负责。

公司治理,高管之间是否和睦,关系重大,其中又以互补型为佳:有人负责战略和资金,有人负责经营和管理,有人强势,有人相对温和,有事大家好商量,再遇上领头人处事果断,为人慷慨,赏罚分明,那就更有奔头,所以,男上司和女下属最容易诞生“最佳拍档”,男女思维方式天生就有差异。但是随着公司的发展,这样的状态应该是可遇不可求,按照现在的互联网企业的打发,融资才能快速发展,发展才有立足之地,但是融资也会带来人事上的变化,资方会派驻“自己人”,或推荐他们信得过的人。如果高管团队不是 CEO 按照自己的想法,组建起自己的团队,在日后经营发展中总会出现问题,一个企

业,不是所有人的利益都是一致的,当人不是一路人,做事怎会拼尽全力?

很多迹象都表明,瑞幸咖啡是神州“孵化”出的企业,首席营销官杨飞是前神州优车集团 CMO,公关团队也出自神州;最近,瑞幸咖啡宣布完成 A 轮 2 亿美元融资,参与本次融资的大钲资本、愉悦资本和君联资本,此前均与神州优车不同程度合作。对于瑞幸,神州可谓是要人给人,要钱给钱。这和钱治亚的能力有关,在神州,钱治亚负责着整个集团的业务运营。神州走的是重运营模式之路,在全国 300 个城市有 1000 多家门店,100000 多车,超过 40000 名员工,瑞幸也是走的“门店+外卖路线”,都需要依靠强大的管控能力。

互联网打法跟实体店打法最大不同是,互联网是轻资产轻管理,实体店属于重资产重管理。管理稍有缜密,什么偷盗、贪污、员工士气,联动协同一大堆,实体店管理难度比

互联网高不止一个系数,期间的差异相当于火锅和川菜的区别。此外,重资产跟轻资产最大不同就是,轻资产烧钱结束,拉完客户就算了,没有后续麻烦,但是重资产公司,烧完还要维护,维护既需要资金,也需要管理,前车之鉴当有小黄车。

而这正是钱治亚所擅长的,她自己也说“我不擅长资本,陆总做董事长可以在战略和资本上帮我们把把关,公司现在跑得很快,这样我可以更专注业务和运营。”而擅长资本运作的陆正耀则说得更加直白:“咖啡这一仗打得漂亮,一气呵成,炮火充足,星巴克的市值已经缩水 100 亿美元了,如果星巴克给我们 100 亿美元的股票,我们就不打了。”这又是一组配合,钱治亚提供了一套可落地执行的方案,陆正耀为她支付了一张门票,这张门票通往的是,中国最富有的女企业家行列。

除了少数耳熟能详的名字,中国企业家中的白手起家的女性实在

屈指可数:富有的陈丽华、蓝思科技的周群飞、龙湖的吴亚军和玖龙纸业的张茵,其他财富超过 100 亿元的女富豪,要么是与丈夫共同创业,如百度的马东敏、SOHO 中国的张欣,要么是富二代或者拥有丈夫部分资产。对了,还有一类是无法用财富来计算的女企业家,比如永不上市和贷款的老干妈陶碧华,以及财富积累不及前者,但拥有强大影响力的董明珠。

对于钱治亚来说,这张门票是否兑现,取决于瑞幸咖啡能否成功上市。或许,他们在成立之初的目标就很明确,不是真的要改变世界,或者要创造一个新的模式,或者要去干什么。他们更多的是要借助资本的力量。今年是星巴克进入中国市场第 20 个年头,从 1999 年在北京开出第一家店起,星巴克整整亏损了 9 年,瑞幸咖啡已经做好了亏损的准备,不知能承受多长时间的亏损,是否能支撑至其上市之日?

陈林:今日头条的张小龙?

证券时报记者 余胜良

张小龙 9 号晚上一个人讲了 4 个小时的第二天,今日头条 CEO 陈林发文:“中国的社交领域已经到终局了吗?未来,社交领域可能会有哪些发展和创新?”外界一直怀疑今日头条在做社交产品,要进攻腾讯的大本营,今日头条一直否认,这是头条系高管第一次有人正面提出了对社交产品的兴趣。

显然这个提问只是预热,11 号一封邀请函就发给了科技媒体记者,邀请函在最上头的醒目位置写着“SO YONG 这是年轻的时代”,末排的小字写着“字节跳动社交产品发布会”,显示字节跳动要做的是全新社交产品。陈林写道,“小龙在思考重做朋友圈会怎么做,其实我们也有另外一个想法,下周再说”,他说的下周,准确时间是 1 月 15 日下午 2 点半。

和 1969 年出生的张小龙相比,1983 年出生的陈林只是小辈,他亲切的将张小龙叫做“小龙”,并不显得冒犯,张小龙是互联网中的一个神人,被认为是挽救了腾讯的功臣,但人们出于敬重会亲切的叫他小龙。

微信已经存在 8 年时间里,

目前用户超过 10 亿,张小龙开发出天下闻名的微信之时,陈林才结束北大研究生学业两年,两年之后,也就是 2012 年,他才加入“字节跳动”,这一年,“字节跳动”推出第一个产品也是此后的旗舰类产品“今日头条”。今日头条的创始人张一鸣很长一段时间找不到创业方向,有一段时间经常出现在极客公园创始人张鹏组织的活动中,琢磨怎么创业。但头条系爆发出了不可小觑的战斗力,不断推出各种定位的产品,快速实验,快速迭代,在业内有“APP 工厂”之称,在巨头环立中生生挤占一席之地,目前估值 750 亿美元,还没上市,已超过百度,远远超过美团和小米,传统 BAT 格局已被其颠覆。

马化腾拥有诸多战将,很多人都被反复琢磨,包括刘炽平、任宇昕、张小龙,以及去年 10 月份调整架构之后委以重任的汤道生。汤道生负责的板块将和今日头条贴身肉搏。而今日头条里,人们只知道张一鸣,下属板块负责人面目并不清晰。这一点跟京东有点像,但头条的战斗力量显然要比京东强得多,所以头条系一定收留或滋养了不少龙湖之辈。

陈林就是这些面目不清晰的高管之一。去年 11 月 17 日,今日头条生机大会上,陈林作为新任 CEO 露面,代替此前张一鸣做的开场演讲,张一鸣当天没有出现。

在演讲开始的时候,陈林对观众们说,初次见面,多多关照,身体微微一倾,不像鞠躬那么深,他就这样开始了,成为头条系仅次于张一鸣的代表性人物。随后,好奇的记者问他参与了头条系哪些产品的开发,陈林称他负责的核心产品比较多,有的产品线不方便对外讲,比较成型的产品是今日头条。可以确定的是,他是早期加入的核心员工,头衔经历了头条产品经理、头条产品总监、头条总裁、头条 CEO 等变化,算是从基层一步步成长起来的高管。他自称头条 CEO 只是一个对外的 TITLE (头衔),他还是在一个普通工岗位上工作的人,员工可以随时来找他。

陈林有自己的世界观,比如去年 4 月份升级 slogan,他选定新 slogan 的原因,是在于连接人与信息,让有价值的信息得到高效精准的分发,并在这个过程中,创造出新的价值。在产品开发商,他认为目前的两个流派都不可取,一种带有玄学(性质),要克制、要温度、要情感,感觉像一种玄学。另

一种流派,把它当成科学,一定要以数据导向,一定要 AB 测试,这也是今日头条被贴上的标签。他认为这两种都过于极端。

而第一个流派恰恰就是张小龙被贴上的标签,最近几年微信大会,张小龙都会露面,9 号张小龙带着保温杯上场,伴随《In My Secret Life》的背景音乐,中途喝水近 10 次,演讲内容近 10 万字,据说最早他准备的完整版演讲内容需要近 8 个小时才能讲完。尽管说着不准备来了,还是尽情地讲了个够,他习惯穿着工装套头衫,有条不紊地讲下去,语气没有多大波澜,他说要善良,不要追求 KPI,“每天都有人在吐槽微信,每一天 5 亿人吐槽,有 1 亿人在教我如何做产品,这很好。”而陈林估计就是这 1 亿之一,他对朋友圈有另一个想法,也是特别重要的一个,张小龙需要将他和其他 9000 多万个区别对待,陈林的发文很明显就是暗示头条系要有自己的社交产品,要用新打法。

陈林演讲的时候穿西装,里面一件无领 T 恤衫,下面黄色休闲裤,显得很随意,关键是他发文章,顶部留得长一些背梳,他是一个年轻人,在邀请函的“这是年轻的时代”来看,将要推出的产品,估计会对年轻一代很有吸引力。

从有限的露面可以看出,陈林回答问题很实在,没什么多余的话,不像经常演讲,内容也不精彩,偶尔还会咕巴,不像张小龙一样,好像什么都经过了翻来覆去的思考。但是头条系能打,这些年战斗力反复被验证过,和腾讯扛了这么长时间,腾讯也没占到什么便宜。这次微信改版短视频放在更突出位置,就被认为是为了应对头条系。

陈林的方法,很可能还是智能推荐下的智能社交。微信模式下,只能通过有限的熟人、朋友圈进行传播,速度比较慢,微信更多是作为私下交往的工具,但头条系有办法通过内容画像、用户画像上,通过人工智能去做一些匹配,可以快速增加粉丝数量,更像是微博和微信的混合体,会有利于大 V。头条系以前很善于在现有产品基础上做粉碎性创新,比如今日头条和抖音,都已有现成产品,但是头条系的打法算法不同,头条系还善于对竞争对手上演吸星战法,将别的平台上成长起来的关键大 V 吸引过来。

当然详细的打法,要等陈林揭晓,陈林走上台前,要作为代表人物正面 PK 竞争对手。如若他能胜,等他多次出现,演讲更为纯熟,相信会有更多人倾听他的声音。

■收藏 | Treasure Hunt |

这些年我们吃过的“药”



8吨“籽料”小窗见白玉,大漏还是猛药?(下)看似青花籽料,实为卡瓦一块(右上);98元买白玉籽料雕件?买家想多了,卖家赚多了(左上)
孔伟 / 摄 翟超 / 制图

孔伟

“这些年吃的‘药’真不少。还好,随着眼力劲的提升,2018 年‘吃药量’明显少了。”一位玩家在朋友圈里感慨。

回复不少,也五花八门;有说是因为和田玉价升值,吃药的可能性随之降低;有的说他也是这样,这几年来每年的“药量”都呈递减态势;一个深圳玉友更直接,说他只玩籽料原石,现在一年四季见不到几个卖籽料的,“想吃药都找不到‘药铺’!”

此吃药非彼吃药,在藏玩界,吃药特指玩家买到了假货,或者花很大的代价买到价值有限的真品。

说起吃药,古玩城一个玉友自己的描述是简直可以“车载船装”;家里所谓籽料雕件一大半染色甚至是玻璃材质的,籽料原石则完全可以三等;大约 1/3 是山料磨光染色的;另外 1/3 买的时候相当漂亮,等商家抹的油干了之后,却成了棉花、僵、裂全齐的大杂烩;最后 1/3 东西倒没问题,不过现在回过头一看,那时候眼光怎么就那么差,如此垃圾的料子也能“录取”?

“当时像走火入魔一样,不顾女朋友反对,把准备结婚的钱都拿出来买料子和雕件了。结果女朋友不辞而别,大把钞票换来一堆如今连自己都看不上眼的东西,你说我这‘病’有多重,吃的‘药’有多多吧!”

我自己有没有过吃药的时候?细想了一下,还真有。那是多年前在网上买的号称和田玉的财神小挂件,也就一二百块钱吧。那时候刚开始迷上和田玉,啥也不懂,收到货一看,哗,又白又润(卖家抹了液体石蜡),打光甚至连结构都没有,完全是极品玉雕一件嘛!那高兴劲就别提了,赶紧确认加好友。过了一个月,才知道有脱玻化玻璃冒充和田玉一说,也刚好悟出了测密度的方法,这一测不打紧,密度只有 2.52,这不就是一块正宗的玻璃嘛,哪是什么极品和田玉?

当时有些气愤:对财神不敬到这个份上,居然用玻璃来冒充和田玉?再仔细一想,其实制作佛、神的形象或画像的材料可以多种多样,真正骗人的,是那些将玻璃当和田玉卖的商人。这件东西后来被我送人了——一位朋友看上了这件“玉挂件”,叫我转让给他。我实言相告,说这只是一件玻璃制品,但他死活不信。后来干脆送了他,他这才半信半疑,却一直认为我送了他一个不小的礼。

周末在古玩城地摊上碰到一位老先生,正在向他的朋友我的玉友展示他脖子上挂着的一块和田玉牌子;上半部黄里略带点红,主要由石皮构成;下半部则是白度比较好的和田玉。这种组合明眼人一看就知道是典型的俄料,利用了大量的石皮巧雕,并且多数情况下石皮部分的颜色还有染。他的朋友和我对它的判断是:一眼货的俄料。没想到老先生不乐意了:这是和田玉的羊脂白玉籽料雕件,上面那部分是黄沁皮。“唉,你们还是太年轻,见识少啊,见到好东西就不识货了。”老先生很是感慨。碍于老先生的面子,我们也不好多说什么。直到老先生离开以后,那位玉友才向我说出了实情。原来,老先生坚持认为这是一块和田羊脂白玉带黄沁皮的牌子,是因为这块牌子确实有羊脂玉的证书。“我之前多次见过这块牌子以及证书。老先生比较健忘,几乎每碰面一次就向我介绍一次这块牌子,今天也是这样。证书上确实有“和田玉(羊脂玉)”的鉴定结论,但同时也备注里写了几个字:颜色成因未定。”玉友说。

“有了‘羊脂玉’这几个字,恐怕买来就不便宜了吧?”我问。玉友告诉我,他听说价格已经上六位数了。而实际上这样的东西在市场上也就万把块钱,看来这老先生是吃了“猛药”了。当然,毕竟还是真的和田玉,只要自己内心认可,又不打算出售,玩一玩还是可以,有时候甚至是一种心理寄托与抚慰,也算是得其所哉。

相比这位老先生吃的牌子的药,另外一位先生吃的药可能就大了去了——一个知名的和田玉自媒体公号披露的信息是,一位胡姓先生花高价买下了一块重达 8 吨的“和田玉籽料”,并千里迢迢从新疆运到郑州,光运费就花了 3 万元。这块和田玉表面打磨掉了一些风化皮,开了一些小窗,倒是能看到里面的白玉。但是……

有不少玉友认为,小窗里面的白玉不过是贴片,也就是用真正的和田玉磨制成合适的片状贴进去,用粘合剂粘上去的。有一位网友叫“冬雨”的读者留言称:大股囊,这药猛!有读者指出作假手段不高明:跟窗口的贴合度太差了,贴片技术还得练……不过已经交了不少大价钱,估计这辈子不练也够了!

当然,没见到实物,没切开之前就言之凿凿地得出十分明确的判断未免有些武断。我们还是祝愿这块大石头的主人好运吧。