

規模越大越要穩健 滿足市場越快越好

商界分享生意經 發展要快慢兼備



▲在「第十一屆央視財經香港論壇」的《對話》欄目環節，來自蒙牛集團、度小滿、微芯生物、猿輔導等企業管理層分享其經營之道

嘉賓對快與慢的理解

猿輔導在線教育聯合創始人李鑫	創立初期的發展要慢一點，當渠道品牌和客戶認可度提升後，公司便可迎來快速發展
微芯生物創始人魯先平	新藥的研發企業的「快」，是想把新的治療手段盡快惠及患者。新藥需要五到十年研發周期，因為它涉及安全、效用等多方面考慮，體現了「慢」的重要性
蒙牛集團總裁盧敏放	今天這麼快的經濟發展節奏，其背後的邏輯是消費者需要快、創新需要快、企業履約需要快等等



2020 央視財經論壇

在中國進入高質量發展的新起點，尤其後疫情時代，全世界經濟增長都越來越依靠信息技術等新經濟領域的發展，如何利用新技術、新業態助力經濟增長成為當下眾多企業關注的話題。在「第十一屆央視財經香港論壇」的《對話》欄目環節，來自蒙牛集團、度小滿、微芯生物、猿輔導等企業的管理層紛紛表示，新經濟重新定義了企業的發展速度，企業數智化轉型要兼顧「快」與「慢」的平衡。

大公報記者 毛麗娟、黃仰鵬深圳報道

淘寶用13年的時間，實現了交易額突破3萬億元人民幣，猿輔導用不到9年的時間，成為市值逾150億美元的企業。

猿輔導在線教育聯合創始人李鑫表示，公司在創立初期的發展要慢一點，當渠道品牌和客戶認可度提升後，公司便可迎來快速發展。

「公司在2018年有2000多員工，兩年後的現在有數萬人，這體現了公司爆發性的發展。」李鑫認為，在已經增速可觀的情況下，公司在做重大決策時，反而要「慢」，要更注重追求穩健發展、更好地去滿足海量客戶的需求，這需要公司在各方面找問題、消除缺陷，如果繼續一路狂奔，無疑會影響公司後續穩定發展。

新藥研發耗時 推進要快

在微芯生物創始人魯先平看來，作為新藥的研發企業，企業的「快」不能和其他互聯網企業去比，微芯生物的快是想把新的治療手段盡快惠及患者，在新的形勢下，微芯生物的「快」通過3個方面來實現的。

第一，怎麼去利用新的技術、新的科學發現，包括大數據、AI技術等，去降低藥品風險，推進研發速度。

第二，醫藥行業是高度調控的行業，受很多法律法規的調控，需要綜合的頂層改革設計。

第三，藥品是特殊的商品，近幾年，國家藥監和藥審中心不斷在政策法規上突破，為新藥上市開啟綠燈，今年上半年批准的新藥在今年下半年就進入了醫保，隨着技術的發展，行業法規完善和國家改革的深入，三位一體促進了微芯生物的「快」。

魯先平表示，醫藥公司做研發時很多新藥需要五到十年的研發周期，因為它涉及安全、效用等多方面的考慮，體現了「慢」的重要性。

他說，在做新藥時，最早的時候，企業開發新藥的手段分為四個層次，第一層次是：通過貿易的形式，從其他地方拿一個產品進來；第二層次是做代加工；第三層次是仿製，買國外的產品回來分析、解剖；第四層次的形態是進口替代。

節奏快令傳統企業得益

他透露，20年前微芯生物回來創業，直接超越了這4種形態，走上了原創的路子，直接利用全球最新的科學發現，把它做成一個創新的產品。

他又說，但是，20年前內地很多生態鏈的各個部分是缺乏的，微芯生物做這件事的時候，必須衝破很多法規去推進法規政策的變化，比如說一個藥要研究十年，意味着虧損十年，誰來支持原創的發現？

因此，需要在這個過程中不斷推動改革，最後讓事情成功，也為整個行業的成功基礎。

過去3年，蒙牛集團的增長速度都是雙位數，其總裁盧敏放表示，要快速創新、快速到達消費者，更快傳播，更快在供應鏈中實現業務模式的打造，今天這麼快的經濟發展節奏，其背後的邏輯是消費者需要快、創新需要快、企業履約需要快等等。

此外，他說，企業如果能夠成功做到數智化轉型，把數智化手段應用在管理上，企業的動能就會有根本性的變化，如果這個實現了，任何一家傳統的企業，都能再次實現高速增長。

在線教育升級 更普及及個性化

【大公報訊】今年以來，突如其來的新冠疫情，為在線教育帶來了巨大的流量紅利，也為行業轉型升級帶來了更多思考。猿輔導在線教育聯合創始人李鑫在論壇上表示，創立猿輔導在線教育的初心是想讓教育變得更加普惠，更個性化。他指出，科技帶來的巨大變化讓資源更加均衡，讓好的教育資源更好地覆蓋到每一位學生，同時人工智能和大數據等技術也能讓在線教育更加個性化，極大提升學習效率和體驗。

談到今年令自己感受最深的關鍵詞是，李鑫毫無疑問的選擇了「網課」。「今年的疫情令到中國2億中小學生轉向居家學習，這是一場大型的『停課不停學』活動，對於服務器的支撐力度要求很高。」

李鑫表示，早在今年春節的時候，教育系統的人便火速找到了猿輔導，讓我們做好準備，說接下來要「停課不停學」，看猿輔導能貢獻給學校的服務器支撐能力是多少，「猿輔導做了8年的準備，終於到了大展身手的時候了，立即買了一個億人民幣數值的服務器來支撐網課。」

經歷這一波極大需求帶來的快速增長，猿輔導目前市值達到150億美元，從創立不到9年的時間，已成為全球估值最高的教育科技公司。

除了利用互聯網思維，靠「自營」和「直播」打造競爭優勢外，猿輔導的核心競爭力還在於利用「大數據」和「人工智能」的科技賦能，承接住了巨大的流量，而且還構建起了品牌壁壘。

李鑫表示，新技術大大助力了產業發展，對於一個在線行業來說，當公司做出一個好產品，一上來面對的就是全國甚至全世界的市場，未來將繼續借助大數據幫助學生個性化學習等方面進行探索，開發更多個性化學習系統，使在線教育更具針對性。



▲談到今年感受最深的關鍵詞，李鑫（左）毫無疑問地選擇了「網課」

原創新藥上市 同業可共贏互補

【大公報訊】「以往在行業內更多會提及競爭對手，但現在都在淡化競爭，我們之間不是在『火併』，反而是某種程度上的合作和共贏。」微芯生物創始人魯先平在論壇上指出，在新經濟浪潮下，企業研發上市的原創產品，在市場上都是高度差異化產品，能與其他企業存在互補和合作的方式，是真正的友商，而非競爭關係。

魯先平談及，微芯生物研發的原創新藥一旦上市，它都是差異化的產品，而不是同質化，至於其他的企業現有的治療方案都是互補或合作關係。

度小滿金融CEO朱光亦認同這個觀點，他指出，很多新經濟的業態，是數據驅動的，每一個行業或企業，

不可能擁有所有數據，數據之間會形成孤島。比如19世紀美國的城鎮開了一些零售店，有些客戶過去說要除賬，店會給除賬，但是有些人不還，店與店之間就會共享這個名單。

朱光說，不同企業擁有不同的數據，對客戶把握也不一樣，通過安全的計

算，把數據整合在一起，能夠更好對客戶進行「畫像」，在確保安全和客戶授權的情況下，為客戶提供更好的服務。他相信，新經濟形態下，各行業、各企業間應該更加共享，共同為客戶提供服務。

「未來同行的邊界一定不像現在這麼清晰，不是懂行的才是同行，而是懂消費者、不懂行的人也可能成為同行。」蒙牛集團總裁盧敏放指出，很多行業的顛覆並非同行造成，往往是外行的同行來顛覆這個行業，因此要提前做一些前瞻性的布局來看待乳業食品行業。「譬如什麼樣的科技，和生物工程技術將會改變這個行業，這些恰恰是現在需要布局的。」盧敏放說。



▲魯先平（左）接受訪問時稱，微芯生物研發的原創新藥一旦上市，對其他企業現有的治療方案，都是互補或合作關係



▲張海龍說，喜茶以原創茶為起點，用天然的原材料、通過不斷迭代的產品，開創新茶飲的市場

▲蒙牛在論壇會場擺放了多個攤位，吸引了大批嘉賓關注

蒙牛「牽手」喜茶—「牛有喜了」

【花絮】

【大公報訊】新經濟格局下，跨界合作成為常態，也往往製造出「化腐朽為神奇」的效果。在《對話》欄目環節，當主持人陳偉鴻問及台下的喜茶，如果未來和蒙牛深度合作、創設一個新產品會叫什麼名字時，蒙牛集團總裁盧敏放表示，就叫「牛有喜了」，台下嘉賓被逗得哈哈大笑，陳偉鴻則補了一嘴：「這牛也太牛了。」

陳偉鴻在會場並非給喜茶和

蒙牛「亂點鴛鴦譜」。事實上，蒙牛和喜茶早就談過合作，喜茶的奶蓋是很受市場歡迎的產品，而蒙牛也做快速奶蓋。盧敏放稱，喜茶老是排隊，蒙牛懂奶，蒙牛可以攜手喜茶一起做得更好。

盧敏放坦言，顛覆者可能不是來自於本行業，而是來自於外行業，因此他完全不擔心與喜茶的競爭合作。他甚至快人快語，如果蒙牛和喜茶深度合作，產品就叫「牛有喜了」。

喜茶高級副總裁張海龍介紹

喜茶以原創茶為起點，用天然的原材料、通過不斷迭代的產品，開創了新茶飲的市場，喜茶經常說的口號是「以產品為起點，以品牌為終點」，希望為中國茶煥發出國際化和年輕化的特點。

可口可樂和蒙牛這兩家企業加起來已有155歲，日前進行了一次跨界合作，他們一起成立了的合資公司，取名叫「可牛了」，這三分天真，三分傲嬌，四分奶聲奶氣的名字，激起了消費者的好奇，成功圈了一批「牛」粉。