

# 从寒门到上榜福布斯， 创业夫妻，一路狂奔

■ 文 / 江雁南

和动辄就豪言万丈的新能源汽车相比，似乎两轮电动车并不在聚光灯之下。

打破这一局面、高调出击的是雅迪。2022年的卡塔尔世界杯，赚足中国人眼球的除了场上激烈的比赛外，就是每场比赛场地周围的电子广告牌上，“雅迪”两个中文字格外显眼。这是雅迪第二次“大手笔”地投放世界杯广告。

董事长董经贵是投此广告的拍板人，他直言做这个决策简单极了：“刷存在感，给经销商信心，并向世界宣告：雅迪要做全球化。”

在两轮电动车的垂直赛道，据雅迪披露，其2021年的销量已超1380万辆，连续5年保持着全国销量第一的行业龙头地位，占近30%的市场份额。早在2016年，雅迪赴香



港上市，成为全国第一家上市的两轮电动车品牌。

但或许很多人想象不到，雅迪其实是一家从无锡走出来的“夫妻老婆店”。董事长董经贵和总裁钱静红（中欧 AMP，2008）都是寒门出身，白手起家，将一个小小的摩托车组装厂办成了今天的雅迪。对外，董经贵是雅迪的1号人物；而在公司内部，他们俩谁都不是背后的谁。

董事长定战略，画未来；CEO做管理，拼业绩。两人聊相处之道时，反复提醒“一定不要给别人留下模范夫妻的虚假印象，因为不吵架不可能”，但他们绝对称得上模范合伙人。

## 风水是跟着人走的

董经贵，1970年出生于安徽省的一个贫困山区，17岁应征入伍，来到无锡，在部队学习了汽修相关的知识，成为一名汽车维修兵。

钱静红，无锡人，1972年出生。高中毕业后，她拿着父母给的1000元本金做起了小生意——每天凌晨三四点坐车到常熟服装批发市场拿货，再回无锡摆地摊卖，小生意做得风生水起。

两人通过相亲，相识于20岁上下的花样年纪，用钱静红的话说是“一眼定终身”。问起对方最吸引自己的特质是什么，两人的

答案是“善良”，以及“善良极了”。

夫妻俩最初的梦想就是拥有一辆属于自己的桑塔纳、一套房子，加上20万元存款，这样一来家产能有50万。

因为待过摩托车厂，董经贵提议不如做摩托车配件生意，后来发现把零部件组装成整车也不太难，而且利润空间更大。就这样，两人租了1000平方米的铁皮屋顶厂房，热火朝天地开干了。

“我们租的这间厂房，别人说风水特别不好，生意起不来，后来我们做起来了，大家就开始说，这个地方还是块风水宝地嘛。”钱静红都听笑了，“原来风水是跟着人走的。”

1998-2000年，经过夜以继日的努力后，摩托车厂的订单从几十辆，做到月销5000辆。

伴随着中国各地“禁摩令”的实施，电动两轮车行业起步于1997年。

2005年，钱静红在天津看展时，当地的经销商提出要卖电动自行车，雅迪就地找工厂做OEM（原始设备制造商）代工。“一下子就卖火了，产品供不应求，可代工厂产能上不去，甚至都来不及按时交货了。”钱静红当即拍板，在天津开建电动车厂房。

为了扩大产能，夫妇俩还曾租过一间废弃的电影院，把舞台变成生产线，把观众席



董事长定战略，画未来；CEO 做管理，拼业绩。



拆掉变成仓库。在舞台上组装电动车的场景，钱静红到现在还历历在目。

谈到做雅迪电动车，钱静红说他们俩的初心很简单：“一是质量比别人好一点；二是找到好的供应商，把好米做成好饭；三是员工和公司每年要成长一点。”

“那时候不懂品牌定位，也不理解‘高举高打，从高往下打更容易’的品牌策略，就是想把产品做到最好。”在雅迪的厂房里挂着一幅标语——“质量 = 生命”。钱静红认为，开餐厅的时候，饭菜好是最重要的，做电动车如是。

一起顾星辰，笑问粥可温



钱静红觉得，夫妻俩的关系互为磨刀石，“刀锋越来越锋利”，这离不开彼此的磨合和互相成就。



并表示反对：“他总是描绘未来有多好，我总是想着如何活下来。”但最后双方总能达成共识、统一思想，“目标是用来挑战的，不是用来退缩的”。

又比如，公司的全球化到底用什么样的“打法”，是产品在前，还是人才在前？公司一年的利润要不要全部拿去打广告？面对类似这样大大小小的公司决策，两人总会有意见相左的时候。

现如今，雅迪的公司治理也早已脱离了老板一言堂的管理方式。为了避免公司风险和夫妻双方意见不一，除上市公司治理结构外，在经营层面雅迪采用了类似华为的 EMT（Executive Management Team，经营高管团队）集体决策制，重要的方案和决策需要委员会成员 80% 的人同意才能通过，夫妻双方各自只有 1 票，但比其他人多的是，他们还各自拥有一票否决权。

2016 年公司上市，夫妇俩一起在港交所敲钟；2020 年，董经贵、钱静红夫妇以 216 亿元财富位列“2020 福布斯中国 400 富豪榜”第 170 位，此后连续上榜，排名递进。

董经贵从未要求钱静红做“全职太太”。他认为，“全职太太”的角色是不会让女人快乐的，事业上的成就会放大人生的意义。他说，公司具体管理统统由“钱总”负责，而“家里的钱”也都交给太太。有一句话一直让钱静红记忆犹新：“董经贵说，钱放在他口袋里还没有放在我口袋里来得安心。”

钱静红觉得，夫妻俩的关系互为磨刀石，“刀锋越来越锋利”，这离不开彼此的磨合和互相成就。但他们也毫不讳言，创业的过程不可避免会吵架，但“20 多年的创业默契，以及信任和爱”让他们谁也离不开谁。

### 生意就是生活的意义

尽管雅迪已经实现了上市、全国销量第一，但它的野心和机遇都不止于此。

席卷全球的能源变革让两轮电动车也站上了风口，燃油汽车被颠覆的故事也即将在摩托车上翻版上演。出海是雅迪迫在眉睫又志在必得的战略之一。

钱静红特别喜欢一句话：“生意就是生活的意义。”商业之所以得以永续，是因为人们追求生活意义的愿望永远都在，所以才诞生出非常多知名的企业，“我们喜欢使用某个产品，是因为这个产品让我们的生活变得更美好”。

征战全球，产业升级，早已实现财务自由的雅迪夫妇，还将为这个理想携手，一路狂奔。

# 疫后汽车行业： 灵活性变为新常态

■ 文 / 何晨瑜



## 从

封锁、旅行限制到全球供应链中断，新冠疫情下，汽车行业是遭受最大冲击的行业之一。如今，中国经济重启，汽车行业目前情况如何？又面临着哪些机遇和挑战？



带着这些问题，我们和 Global EMBA 2018 级校友皮埃尔 - 伊夫·德梅尔 (Pierre-Yves Demeer) 聊了聊新冠疫情对汽车行业造成的影响，以及未来几年的行业趋势。

皮埃尔 - 伊夫曾在美国、法国和智利从事技术和业务方面的工作。他在汽车、运输及化工行业积累了 20 余年的工作经验。目前他身处上海，是法国汽车原始设备制造商诺瓦瑞斯集团 (Novares Group) 亚太区的采购及全球商品业务负责人。他负责以最有竞争力的价格，为公司不同职能部门寻找最佳解决方案。

皮埃尔 - 伊夫在中国断断续续生活和工作了 15 年有余，见证并且参与了中国汽车市场的许多重大变革。



“如果你的公司能够更加敏捷、灵活地去满足消费者需求，那么，你就可以拥有巨大的竞争优势。”

“现在行业的竞争格局已经完全不同。稳定的产量和预测在过去的汽车市场是重中之重，但现在已经不是这样了，灵活性已经成为常态。”皮埃尔-伊夫说道。

伴随着不可预测性而来的是市场需求的变动。皮埃尔-伊夫承认，现在的消费者不会把汽车看成地位的象征，而是把它视为满足出行需求的一种商品。

“在过去，汽车行业的竞争点在于声望，人们会给汽车贴上高端或经济、运动或家庭的标签。但是，现在的汽车已经被视为一种出行用品。这也造成了开发周期的改变。”他说道。

“过去7年的项目生命周期可能缩短为1~2年。这给供应链带来了很大的压力。”皮埃尔-伊夫补充道。

尽管采购上的时间压力加大，但新趋势同样也带来了让企业脱颖而出的机遇。

“如果你的公司能够更加敏捷、灵活地去满足消费者需求，那么，你就可以拥有巨大的竞争优势。”他说道。

一如全球各地许多行业曾经面临的那样，疫情给皮埃尔-伊夫和他所在的公司带来了一系列未曾预料的挑战，而诺瓦瑞斯集团在2021年一度由于现金短缺，濒临破产。

“我们的客户撤回或推迟了付款承诺，而我们已经把钱投入供应链上——比如设

备、机床安装和未来市场的项目投资。”他说道。此外，他还提到，身为采购总监，他和他的团队不得不夜以继日地工作，维持公司机器的运行，让不可能变为可能。

“一家汽车制造企业，不可能停止制造，停止向客户交货，不仅是因为这会产生大量违约成本，也是因为这对公司和市场的影响总会超出预期。”他解释道。

凭借着对全球供应链变化趋势的充分了解，作为资深的采购专业人士，皮埃尔-伊夫把“在地化”视为业务策略的核心。

“即使在疫情前，供应链全球趋势就已经在稳定地从全球化转变为全球在地化。‘全球性方法，本土化供应’意味着会有一些在本地有制造工厂的全球供应商。疫情只是加快了这一趋势。”他说道。

如今新冠疫情已近尾声，世界正在重建，皮埃尔-伊夫回顾了他在中欧国际工商学院学到的一切，以及他是如何将中国的知识实际运用到一家欧洲公司的。

“Global EMBA课程在理论和实践之间达到了很好的平衡，帮助我认识自己，并且改变了我的思维模式，从而让我和公司里的其他人能够有更好的互动。”他说。他补充道，要在一个市场开展业务，就必须了解当地的规则和文化。

“一家汽车制造企业，不可能停止制造，停止向客户交货，不仅是因为这会产生大量违约成本，也是因为这对公司和市场的影响总会超出预期。”

最后，他认为能够认识到今天的你会是未来的你的一部分，这一点是很重要的。

“个人的经验是非常重要的，但听取别人的观点来完善自己原有的认知，这同样重要。”他总结道。



# 虎嗅 10 年， 一家新媒体如何既保持 格调，又保证盈利？

■ 文 / 江雁南

## 灵魂三问

在虎嗅内部员工的印象中，李岷（中欧 EMBA，2010）有一句口头禅——“是什么，有什么用，有什么意思？”他们将其命名为李岷的“灵魂三问”。

那在自媒体林立，传统媒体纷纷转型成新媒体的当下，虎嗅的定位是什么，它有什么用，又有什么意思？

这一切要先从虎嗅的创办开始说起。

自 2009 年起，中国已经进入了微博时代，网上大量的 UGC（用户生产内容）通过博客、微博的方式以更快、更便捷、更有观点的形式呈现出来。而这对媒体生态带来的最大的冲击是，互联网直接从渠道转变为内容生产。

一个更有标志性意义的事件是，2011 年 5 月，成立 6 年的美国《赫芬顿邮报》网站的月独立访问用户数量首次超过了百年大报《纽约时报》，被网友们评价为：“6 年战胜了 100 年。”

这意味传播中最重要的两块——内容的生产方式和传播渠道都被颠覆了。就如我们看到的一样，以报纸、杂志、电视为代表的传统媒体在互联网革新的一次次冲刷下，只有两条路可走：要么谋求变革，要么选择退出历史舞台。

2012 年，许多媒体人纷纷自立门户选择下海创业，李岷就是其中之一。她辞去《中国企业家》杂志执行总编一职，拿到了 100 万元的天使投资，创立虎嗅，定位做一家“有

视角的商业资讯与交流平台”，内容从聚焦一系列互联网明星公司，后来扩展到整个泛商业领域。

“先得看到用户可能存在某类需求，然后从自己的能力、资源与价值观出发，分析判断自己能够怎么服务他们。”李岷说，“我们的定位从来不是帮用户‘杀时间’（time-killing），而是让用户更有效率地获取商业科技资讯。”

想明白这些，李岷重新梳理了内容的生产和组织方式。

“

所谓“新媒体”，如果一日不跳出以内容驱动的思维模式，一日羞称“新”媒体。

”

和传统媒体相比，虎嗅一半以上的内容并非编辑团队原创，“互联网的资讯已经过于饱和，除非是独家或者深度报道，否则不需要费劲原创”。在操作上，虎嗅除自有编辑团队外，更多是由外部作者供稿，编辑再挑选稿件。为此虎嗅建立了更庞大的作者库，目前合作过的作者有将近 9000 人。“我们信奉的是，怎么能从这么多资讯中挑选、整理出最恰当的信息，推送给我们的用户，这是我们的目的。”

当然，日更的 100 篇内容加上以往积累的内容，在虎嗅 App 上，其实也会遵循某种算法以不同的优先级推到不同用户面前。但

到目前为止，虎嗅没有像其他大内容平台那样采用“任何作者发布任何内容，即进入流量池”的发布逻辑。之所以这样，从根本上可能还是源于虎嗅的创立逻辑是“内容”而非“技术”，创始人没法把“内容”单纯视为“流量”而进行计算与分发。李岷说：“这是虎嗅的局限，但也就是它之所以为它的原因所在吧。”

### 好内容如何商业变现

虎嗅创立之初，因为人少且大多内容非原创，节约了很多人力成本，所以一开始并没有很大的营收压力。据早前虎嗅的财报显示，其2016年账面亏损，原因是研发投入和人员扩张。李岷最近透露：“创立10年来只亏损过那一年，其余每年盈利。”李岷直言不讳道，目前的主要盈利来源依然是营销业务，如“商业资讯+网络广告+整合营销+线下活动”。

但单一、传统的营销收入绝不是虎嗅理想中的商业模式。2019年，虎嗅开始尝试做一款付费内容产品——妙投App。

和针对大众读者的内容不同，妙投App是虎嗅旗下更垂直的内容——专为二级市场投资者提供决策型信息服务的平台，聚焦于二级市场潜力赛道、公司的研究分析与动态跟踪。

李岷认为，一方面，A股的上市公司会越来越成熟，更多有价值的公司会登陆国内资本市场；另一方面，投资者需要更加理性地去理解行业、分析公司，获得一些有价值的资讯。

毋庸置疑的是，企业和股民之间存在着



“  
作为 CEO 能不能让组织变得更有效率，从人员的能力到他们之间的协同性有更好、更快的提升。”

严重的信息不对称。

“市场上并没有提供站在投资者角度的内容服务平台。”在李岷看来，市面上由证券公司出具的研报报告，常常令人分不清它是为“买家还是卖家”（企业还是用户）在服务，而且内容非常笼统。妙投要做的是剥离混沌不明的市场“噪音”，为市场投资者提供“信息降噪”，比如读懂数据、理解行业逻辑、分析公司下一步发展，等等。妙投的年费定价为1298元，付费会员规模还无法让该业务盈利，所以该团队还在持续迭代产品与运营模式。

“刚生出来小孩就让他立即赚钱养家是不可能的。媒体业务门槛低，初期投入少也能养活自己。但现在虎嗅正在做的妙投、智库业务不一样，都需要打磨出相对靠谱的产品与服务，用户或客户才会买单，这跟靠人手写几篇文章就能获取影响力从而赚广告费很不一样，所以对我们的产品能力、运营能力都是很大挑战。”李岷认为，这两块业务都还需要时间，而对已相对成熟的媒体业务来说，虎嗅仍然面临细分客群、精细运营的纵深挑战。



### 创业若是久长时，又岂在朝朝暮暮

和过去做一家杂志的总编不同，那个时候的李岷只需要专注在怎样做好内容，“好的选题在哪里”。而对一家创业公司的CEO来说，头上会有许多更庞杂的问题，比如，业务如何发展？用户需求在哪？当用户需求长期存在在那里，如何服务好这个需求？又如何通过服务创造更大的商业价值？这中间的期望和落差为什么会产生？又如何弥补这个差距？

李岷认为，“公司竞争到最后比的是核心团队对事物与环境的判断，以及围绕这个判断是否有能力、有效率地建一套体系去达成相应目标”。

“  
一方面，A股的上市公司会越来越成熟，更多有价值的公司会登陆国内资本市场；另一方面，投资者需要更加理性地去理解行业、分析公司，获得一些有价值的资讯。”

“归根到底，还是组织。作为CEO能不能让组织变得更有效率，从人员的能力到他们之间的协同性有更好、更快的提升。如果CEO做不到这一点，瓶颈和挑战都会特别明显。”李岷表示，她说这话，更多的并非经验而是教训，这对她与公司而言，都将是一个持续的挑战。

在虎嗅创业的头两年，李岷会颇有仪式感地在年终写一篇总结文发在虎嗅的网站上，文章的调调却并非意气风发、大展宏图之词，而是充满了作为创业者，她对自己和虎嗅的诤问。

比如第二年，李岷在年终总结里说道：“所谓‘新媒体’，如果一日不跳出以内容驱动（我并非指内容不重要或者不需要内容）的思维模式，一日羞称‘新’媒体。”

但这样直抒胸臆的文章在第三年就停更了。对此，李岷称主要原因是，在一个更复杂的商业世界里，自己没必要，也不配去对外界叨叨一些自己对公司与商业的思考，容易沦为一场“秀”。

相比很多执笔仗剑走天涯的媒体人来说，李岷显得更理性，尽管外界对动荡不安的传媒行业有颇多唏嘘之词，但在李岷看来，“悲观和乐观只是一种情绪，而情绪在抒发之后就没有更多价值。如果你认为你做的东西还有价值，还有人用他（她）的时间、关注度甚至金钱来买单，那就力所能及地做下去”。

相信内容的价值，做李岷心中的虎嗅。正如李岷在虎嗅一周年时在网站上的题词：“创业若是久长时，又岂在朝朝暮暮。”

# 逆势而行：汽车行业增长放缓，新能源汽车却强韧依旧

■ 文 / 何晨瑜

自动驾驶不是完全独立的技术——它只是安在车身上的一颗“大脑”，如果不和汽车本身和出行生态系统整合，它便“寸步难行”。

来自日本的中欧 MBA 2015 级校友二川一穰 (Ichijo Futakawa) 是日产出行服务有限公司总经理、日产 (中国) 投资有限公司副总经理。我们和他探讨了他在日本汽车企业的工作，以及中国新能源车的发展现状和未来前景。

在丰田工作了将近 10 年后，二川一穰完成中欧 MBA 学业，并在不久后加入日产。他的职业生涯稳步发展，在中国市场出行服务及其他非传统 OEM 业务的业务拓展和运营方面身居要职后，于 2021 年履新。

二川一穰在汽车行业拥有丰富的经验。他表示尽管新冠疫情对全球汽车销售带来了挑战——物流及供应链中断，消费者需求减少，但是在低迷趋势中，新能源汽车市场已经显现积极的发展势头，尤其在中国。



“自动驾驶的实现不仅要有驾驶技术，也需要好的车身，这也是我们的核心资产和优势。”

“新能源汽车事实上正在取得持续性的进展。在疫情期间汽车需求减少时，新能源汽车行业并没有停止设计和研发工作。鉴于‘智能型’新能源汽车需要更多软件上的技能，人们实际上可以居家办公，而不需要亲临现场来测试硬件。”他说道。

最近中国政府针对电动出行产业推出的政策同样也推升了新能源汽车销售的增长，许多本土新能源车制造商、初创企业，以及诱人的购买激励措施纷纷涌现。

“智能型新能源汽车是全国性的趋势，得到了一系列政策支持。国家层面的战略意味着政府正在将更多的资源投入科技、生产设备、人才及市场上。如果你购买了新能源车，你就可以获得大量补贴，而获取新能源汽车车牌的要求也不同于传统燃油汽车。这在中国很是特别。”二川一穰解释道。

就像在中国的其他外资企业一样，日产也在寻求与本土公司建立合作关系的方法，

以便最好地参与中国汽车市场。二川一穰表示其中一条途径就是与文远知行等中国领先的自动驾驶初创企业合作，寻求共赢。

“尤其在中国市场，我们的战略是在五六年前投资了蔚来。在中国，我们不仅在开发自己的自动驾驶，也意在帮助中国公司在我们的战略支持下更好地成长。”他说。

“自动驾驶的实现不仅要有驾驶技术，也需要好的车身，这也是我们的核心资产和优势。我们和合作伙伴之间互帮互助，将彼此的资产结合在一起，以推动实现自动驾驶出行。这就是我们在中国的行事方法。”二川一穰说。他另外补充道，根据每个市场发展的速度，以及公司想在每个区域建立的合作关系，日产为每个国家定制的战略都各有不同。

如今，从中欧毕业 8 年后，二川一穰依然在思考他在学校学到的一切。虽然企业在寻求将业务拓展到中国之外时，会有许多行业层面的因素需要考虑，但二川一穰认为事实上，关键考虑因素更多的应该是文化层面上的。

“利用好你的国际经验。这是一次理解跨文化差异，以及如何去适应这些差异的好机会。走出去，全身心地去感受你与中国人的不同之处。我们无法完全复制中国人的做事方法，就需要明确自己的身份，来接纳这样的文化差异。”他总结道。