

将文化科技与人类命运紧密相连

■ 文 / Tom Murray

文化科技不完全指技术，它不是单一的、独特的产业。不同的人，甚至不同的提问方式，都可能得到对文化科技不同的解读。

Global EMBA 2021 级学生殷圆 (Joanne Yin) 是上海国际高科技文化装备产业基地 (TCDIC) 的董事、副总经理。她与我们分享了自己在产业基地的工作，以及中国的文化科技产业现状和她对行业未来的展望。



▲ 殷圆 (Global EMBA 2021)，上海国际高科技文化装备产业基地 (TCDIC) 董事、副总经理



什么是文化科技?

文化科技是艺术、创意设计和技术的交汇，最终目标是用创新的方式，以数字化、交互式或沉浸式的方式改善人们生活的方方面面。殷圆表示，人们日常生活的各个方面都可能是文化科技的结果，它不仅仅可以提高我们在博物馆、画廊、舞台表演、视频娱乐或游戏中的乐趣，也可以应用于家庭、汽车、社区，甚至零售和医疗体验上。事实上，殷圆和团队也在一直寻找将文化科技与生活的不同方面联系起来的新方式。

然而，殷圆也承认，文化科技不是一个完美的术语。由于它的新颖性和行业碎片化的性质，我们很难理解它到底是什么，以及如何与它联系在一起。

殷圆表示，文化科技是一个新兴产业。它很新，涵盖了很多领域，而且跨了很多学科。但是它的组成元素，比如视觉设计、沉浸式技术、激光投影、LED、计算机动画、



“文化科技是艺术、创意设计和技术的交汇，最终目标是用创新的方式，以数字化、交互式或沉浸式的方式改善人们生活的方方面面。”

动作捕捉技术，已经问世了几十年。环顾世界，你会发现几乎一样的东西却用了几十个不同的词来描述，从“数字文化”“创造性技术”到“艺术、娱乐和体育”。这就是为什么她和团队决定在中国采用联合国教科文组织的定义，这个定义已经被一些欧洲国家采用，并且正在全世界普及。对于一个专注于跨界合作和思想交流的行业来说，如果大家都知道自己说的是什么，就会更加方便。

标准化很重要，但真正帮助文化科技崛起的是它在文化旅游等领域日益增长的存在感。上海国际高科技文化装备产业基地的使命是将全球数字艺术展览和文化旅游景点的供应商、设计师和组织者聚集在一起，展示文化科技对人类生活的影响。

同样重要的还有上海国际高科技文化装备产业基地在向人们普及文化科技潜力方面所做的努力。他们不断开拓 B2B 活动，对于展示新的文化科技解决方案至关重要。同时，这些活动也将解决方案提供商和他们希望与之合作的公司聚集在一起。

教育带动发展

文化科技正在中国蓄势待发。殷圆说，在中国，文化科技的发展速度和规模与 Z 世代的技术使用和文化消费有关。

殷圆表示，Z 世代是在智能手机和平板电脑的陪伴下长大的一代。无论你想向他们展示商业产品还是文化体验，都不能仅依靠传统的方法去吸引他们，Z 世代想要的是沉浸式体验。向下一代传播中国文化遗产是一项重要任务，但博物馆和艺术画廊都清楚，静态展示是行不通的，它们必须提供有互动感、刺激感，以及能将观众与它们要分享的故事联系起来的作品。这一规则同样适用于

商业行为。“品牌故事”在 Z 世代心中更有分量，而文化科技正在帮助品牌以新的、引人入胜的方式讲述故事。这就是文化科技的真正内核——创意叙事。

对于殷圆和上海国际高科技文化装备产业基地来说，文化科技的未来是一系列不断扩展的网络，随着一个行业的成功影响到其他行业，跨行业的联系可以创造新的机会。

“我们扮演的角色是把所有人和事，比如资本、创意技术、体验设计师、解决方案提供商和买家，都聚集在一起并创造价值。我们做的是高度定制的体验和安排，往往没有先例可循，所以我们的利益相关方常常感到很紧张。”殷圆说，“这就是为什么创造‘行业标准’的文化科技体验非常重要。我们希望向人们展示可以标准化并广泛推广的模式。”

商业与创意融合

对于文化科技的发展，殷圆一直信心满满。她个人的经历，也是中国消费者和企业家正在逐渐理解文化科技这一重要新趋势的写照。

“在我们这个行业，同时涉足商业和创意领域非常重要。对于从事创意和文化产业的人来说，与那些不太清楚自己想要什么的人建立联系是很困难的。这是我想攻读 Global EMBA 课程的主要原因。深入了解行业以外的人如何看待文化和创意产业非常重要，我想知道他们对文化科技的看法，以及怎样才能发展新型创意经济。”

疫情沉重打击体育市场， 但复苏曙光渐行渐近



■ 文 / Cameron Wilson

新冠肺炎疫情以闻所未闻、完全出乎意料的方式，给全球民众的生活和工作带来了巨大改变。众多在2020年初疫情暴发前就已经开始转型的产业也未能幸免。中欧 MBA2016 届校友 Asier Guevara 为我们揭示了新冠肺炎疫情对体育营销行业的影响，以及他希望在中国继续他的事业的原因。

Guevara 来华 13 年，在帮助外国公司开拓中国市场方面积累了丰富的经验。去年夏天，他入职视听传媒公司梅迪播 (Media Pro) 担任中国办事处的负责人，这是一家出售西甲联赛和全球其他顶级足球联赛转播权的公司。Media Pro 不仅与中超联赛签订了内容制作合同，还参与中国国内篮球联赛 CBA 的内容制作工作。

近年来，中国体育市场增长迅速。尤其是在上一个十年的中后期，随着政府推出中国足球改革发展总体方案，中国足球迎来了繁荣。恒大和苏宁等多家大型中国企业集团也斥巨资进入足球赛道。全球知名球星，如前曼城前锋特维斯、前切尔西中场球员奥斯卡、巴西国脚胡尔克等大牌球员陆续与中国各大足球俱乐部签约。

然而，随着国家工作重点的调整和疫情暴发，足球这项运动迎来了许多无法预见的挑战。例如，中国足球俱乐部天价引入的外援却几乎没给国家队带来多少提升，对此深感失望的中国足协颁布了“限薪令”，这使得大牌球星来华踢球的时代戛然而止。



▲ Asier Guevara (MBA2016)，视听传媒公司梅迪播 (Media Pro) 中国办事处负责人

Guevara 表示：“体育产业存在的问题是，起决定作用的并不总是市场力量，因此这个产业充满挑战。”

尽管形势发生不利变化，但 Guevara 的团队仍然迎难而上，重点聚焦电视内容制作这一核心业务。然而，在他们实施调整后不久，新冠肺炎疫情暴发，中超联赛和 Media Pro 在海外市场出售电视转播权的业务也随之受到影响。

“由于疫情影响，比赛时间一再变化，我们甚至不知道是否会因疫情而停赛一个月。从商业角度来看，这是非常不利的，因为我们无法给客户

“体育产业存在的问题是，起决定作用的并不总是市场力量，因此这个产业充满挑战。”



一个确切的时间，然而在销售中，这是最基本的条件。”他说。

同样，运动员 IP 业务也遇到了挑战。

Guevara 说道：“大牌明星的缺失对产品造成了损害，因此目前的环境极具挑战性。”此外，冬奥会赛事以及发生的其他变化吸引了大众的目光，降低了足球和篮球的受关注度。

“现实就是如此，我们对许多变化无能为力，尽管这造成了不确定性，但我们必须勇敢应对。”他说。

尽管如此，Guevara 仍对中国充满信心，他相信中国体育市场的长期前景一片光明。

他表示：“我觉得自己很幸运能在体育产业工作，因为我是个超级体育迷。不管当前形势如何，体育产业终将向前发展。在未来的几十年，这个产业肯定会继续发展壮大。”

目前，Guevara 正努力克服疫情造成的

困难。目前身在自己祖国西班牙的 Guevara 表示，尽管 Zoom 视频会议很方便，但面对面的交流在中国市场非常重要。

他谈到：“与其他地方相比，在中国谈判往往需要更长的时间，建立信任也需要时间。我们必须仔细研究每一份合同的每一个细节，所以压力较大。”

最终，Guevara 学会了适应，他觉得自己的 MBA 学位以及迄今为止在中国积累的工作经验，为他应对当前不可预测的环境做好了充分准备。

“不管身处何种环境，只要能丰富自己的成长经历就是好的。当前的形势会促使我们更加积极地面对不确定性，这对于我们未来更加深入地了解中国市场、快速应对市场变化有所助益。”Guevara 说道。

“不管身处何种环境，只要能丰富自己的成长经历就是好的。”

从地区销售经理到全球高级副总裁的三次转身

■ 文 / 徐若骢



新冠肺炎疫情让因美纳 (Illumina) 这家低调的全球基因测序龙头公司走到了聚光灯下。

2020年1月11日，复旦大学附属上海公共卫生临床中心张永振教授带领的团队公布了全球第一个新冠病毒的全基因，他们所使用的测序设备 MiniSeq 正是因美纳旗下产品。

这是一次意外的品牌曝光。但追踪原因，却也并不唐突，因美纳旗下测序设备在中国市场的装机率高达70%左右，许多机构的基因检测报告都是在这家公司的平台上完成的。

李庆擅长用比喻来解释专业医疗知识。他用犯罪片中常见的描画罪犯肖像来说明病毒基因测序：“像侦缉罪犯一样，你要把它的肖像画清楚，

找出几个有特征的地方，根据特征来做病毒的分析，最终据此判断病毒的属性。”

技术进步大幅缩短了测序时间。对比2003年SARS测序的耗时半年，此次新冠病毒测序的时长缩短至1周，测序越快，病毒的分析溯源就越快，疫苗的研发生产也就越快。因美纳便在其中展现了技术实力和价值。

新冠肺炎疫情来袭时，李庆刚接手因美纳大中华区不久。2019年4月，李庆离开传统医疗行业，加盟因美纳。

在应对疫情带来的焦虑以外，李庆更多在思考如何将这场危机转变为变化的机遇。“这是一场全球性的危机。但是对于基因测序这一技术来说，也是一个机会，是一个向公众普及的机会，是一个尽快让我们的专业人士

推动很多应用落地的机会。”

同时，对因美纳这样一个美国公司来说，疫情也加快了其本土化，彼时，中国已经是因美纳的第二大市场。

中国是因美纳尤其看重的市场。李庆介绍，因美纳内部制定的五个全球策略中，“中国”是其中唯一一个以地域被提出的发展策略。

2005年，因美纳进入中国市场，目前在中国市场的销售额已占其全球销售额的10%左右。

在中国，因美纳在临床领域的业务方向包括恶性肿瘤、无创产检、遗传病和病原微生物学，因美纳向合作伙伴提供测序技术，后者面向医院和病人提供基因检测诊断。



李庆 (EMBA1999) ▶
因美纳全球高级副总裁兼
大中华区总经理

“你看我的职业轨迹，在百特做了十年，在 GE 做了十年，因为我知道把一件事做好是需要时间的。”

李庆说，他的双重职位在过去两年最主要的事：一是帮助因美纳更多地了解中国，把中国市场定位成全球策略；二是帮助因美纳在临床领域建立更前瞻的发展路径。

因美纳在中国的平台属性以及临床发展战略，形成了公司“两手抓”的模式：构建更大的产业“朋友圈”，吸引更多的基因检测服务公司开发出更多更好的应用；同时，向大众信任的医院介绍测序技术和平台，更好地帮助优质的应用落地。

“两端都不能少。一方面是你的应用越多越好，越多样化越好；另一方面，你落地的医院越多越好，懂基因技术的医生越多越好，这样才能扩大应用的受众。因美纳在当中是一个平台，我们在两头都应该有所连接。”

上任后，李庆开始推进了一系列本土化动作：开设位于上海的大中华区总部新办公室，推出中文品牌名“因美纳”（意为“释放基因之能，探索生命之美，广纳众人之智”），增设人民币业务以及与红杉中国合作成立红杉中国智能医疗基因组学孵化器。

“你看我的职业轨迹，在百特做了十年，在 GE 做了十年，因为我知道把一件事做好是需要时间的。”

李庆内心的耐心与坚持，与医疗行业的技术变革周期看上去有直接关系，医疗行业完全接受新技术，需要长达数十年，甚至百年的过程。以 X 光机到 CT 的演变为例，医院开始接受 CT，背后是 X 射线技术在市场上已经发展了 100 多年。

目前，20 世纪 90 年代引进的核磁共振在中国仍处于发展阶段，而能做病原体的追溯和检测的高通量基因测序技术只发展了 16 年，医院完全接纳新技术会耗费更长时间，这都需要长期有耐心的准备。

而让医疗人的内心有成就感，得等到技术逐步落地，开始为公众健康提供帮助的时刻。

“我在想，十年以后，也许我要退休的那一天，如果很多医院里面都有基因诊断科，很多医生和病人把基因诊断作为像今天的影像诊断一样，能够一视同仁或者容易接受，我这一生就做了一些让自己都觉了了不起的事。”

从“缝衣服”到“缝飞机”，百年企业如何把路越走越宽？

■ 文 / 季菊梅

从“蝴蝶牌”缝纫机说起

“蝴蝶牌”缝纫机是中国第一台自主品牌的家用缝纫机，从1919年至今，已有103年历史。20世纪八九十年代，蝴蝶牌缝纫机与当时的永久牌自行车、上海牌手表一并成为青年男女结婚的“三大件”。上海妈妈们一手按布料，一手摇滚轮，脚下踏板吱嘎响的场景，也成为很多人的时代记忆。

然而，随着九十年代末成衣市场开始兴起，在家缝制衣服的人渐渐变少。与此同时，大量民营企业

开始进入缝纫机行业，上海的家用缝纫机行业开始惨淡经营，市场的萎缩让蝴蝶牌产品的生产一路下降，到2000年跌入低谷，一度靠变卖厂房勉强维持。

2004年7月，张敏临危受命，担任上工申贝董事长兼CEO。面对外资和民企的双重夹击，公司积极制定了“精品化、差异化、全球化”的经营策略。跨国并购，正是张敏上任后的“第一把火”。

张敏最先看中的，是当时德国一家拥有近150年历史的缝纫机制造商——杜克普爱华。彼时的杜克普爱华正处于亏损状态，在外人看来，这无疑是一步险棋。“当时，上工申贝问股东借钱，问银行借钱，并购完后，如果一两年内继续亏损，那两家都玩完。”张敏回忆道。

但是张敏通过考察，了解到杜克普爱华拥有全球领先的自动缝纫单元和中厚料缝纫机等产品技术，这些正是上工申贝所欠缺的，也是符合市场需求发展趋势的。最终他顶住压力，毅然做出收购决定。

令人欣喜的是，收购以后，通过对杜克普爱华和其他国内子公司的整合，上工申贝的生产经营出现了喜人的增长局面，产品也逐渐打开了中国市场，第二年就实现了扭亏为盈。此后，张敏就开始了他的连环并购之路。

从“缝衣服”到“缝飞机”

并购初期的“负负得正”，让张敏信心倍增。此后，通过多年的海外实践，上工申贝逐渐探索出了一条适合自身发展的全球化经营之路，先后收购了百福工业公司、KSL特种设备公司，并投资了全球著名的编织横机制造商Stoll公司。

而比起“当年勇”，张敏更爱谈技术、谈未来。

连环并购取得了突破性进展，但这并不是企业发展的全部，在张敏看来，连环并购背后，对企业而言更重要的是“创新驱动”。“这些被收购的企业旗下拥有多个百年品牌，肯定舍不得扔掉。况且德国企业研发技术基础夯实，这正是制造型企业的核心竞争力。”张敏坦言。

“但如果只单卖产品，还远远不够。”



正是通过这一连串的并购动作，上工申贝迅速掌握了包括机器人控制的3D缝纫和程控旋转机头的360度缝纫等在内的世界顶级缝制技术，巩固了公司在自动缝制技术领域全球领先的地位。

技术赋予现代工业缝纫机更多想象，并且通过上工申贝的工厂逐步变为现实：可以边切边缝的锁眼机、8小时产量5000件的袖口预缝机、会自动按程序设定路径转弯缝纫的上袖机、用激光镭射精准定位的开袋机……传统高度依赖工人操作的缝纫场景已完全被自动化机械代替。

技术的浪漫还在于，它让过去“缝衣服”的缝纫机，如今也拥有了“缝飞机”的能力。张敏补充道，“不仅各大奢侈品是我们的客户，波音、空客及国内大部分飞机制造商，如今也都在使用上工申贝旗下公司提供的工业缝制设备”。

缝纫机与航天航空，两个看似风马牛不相及的领域是如何发生关联的？张敏介绍，在中德合力研发的背景下，上工申贝已经研发出为飞机碳纤维复合材料结构件、汽车皮革内饰件和产业纺织品、风能叶片等加工的智能化缝纫工艺设备，突破了西方对中国的“卡脖子”技术。

“大家都以为我们是缝飞机座椅的，其实不然。我们的产品真正应用的方向是裁切、缝合飞机结构件的预制体”，张敏解释道，大型飞机需要减轻自重，高强度的碳纤维复合材料能如同窗纱布料般被裁切、铺叠，并通过缝纫机器人进行3D缝纫后形



◀ 张敏【中欧（瑞士）DBA首期班】
上工申贝（集团）股份有限公司
董事长兼总裁

成预制体，这就是一种创新的飞机结构件的成型工艺。技术突破了缝制机械行业的既有市场范围，飞机、汽车、新能源等产业皆被纳入进来，成为上工申贝大展拳脚之地。

双轮驱动：创新+服务

如果说跨国并购带来了技术和产品，全球化的经营布局也奠定了上工申贝向服务型制造转型的基础。VUCA时代，纯粹的生产型制造企业面临困境，低成本竞争向质量效益竞争转变、劳动力短缺且人工成本快速上涨，张敏清楚地认识到，如果不走生产型制造向服务型制造转型的道路，必定是死路一条。

转型怎么转？张敏认为，要确立创新和服务双轮驱动的理念，才能走得稳、走得远、走得快。发展要创新，产品和技术是服务的前提；发展更要有服务，没有服务就赢得不了客户的心，最终也会失去市场。

“全球化的布局与整合有助于公司实施资源共享，优势互补和协同发展。”张敏表示。全球并购后，上工申贝实施了全方位、专业化、金字

塔的差异化品牌，以专业化多品牌助力全方位服务；此外，上工申贝还在全球拥有十家工业缝制设备生产工厂，销售子公司和经销商网络遍及世界各地。“有了过硬的研发技术，才能做到量身定制，而在当地建立团队，则更能近距离了解客户需求，以当地化营销辐射快速服务。”张敏解释道。自2015年开始，上工申贝就根据客户需求和痛点实施精准研发，还投资建设智能化制造基地，适应多品种、小批量特征订单的需求变化。

“但如果只单卖产品，还远远不够。”身处互联网大数据时代，张敏正带领上工申贝从单纯的设备供应商逐步向提供软硬件整套解决方案的“智慧工厂服务商”转型。

在张敏看来，从生产型制造向服务型制造转型，将助力上工申贝赢得更大的市场空间，创造企业的第二利润曲线，上工申贝也致力以全球化服务创“新一百年”增长引擎。

参考资料：《上工申贝张敏：“缝”中德制造“纫”混改乾坤》《上工申贝张敏：刚柔并举 数控智能装备方有更大市场空间》，均来自《上海证券报》。