

每周出版的商业新闻杂志

CBNweekly

第一财经周刊

2015.01.05 (逢周一出版)
2015年第1期 (总第336期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元

它们在快速变化的环境中过得并不如意，
最根本的问题是过于聪明了。

20

14

失意大公司

假如中影不能垄断了...

Letv
乐视得到了
血泪教训

民生银行
动作太大

中国电信
需要跑步
前进

携程
携程
守不住战场

比亚迪还在
指望好政策

别和一汽
谈腐败

Walmart
沃尔玛中国
成了难题

Suning
苏宁啊，
京东走远了

三星作为赢家
怎么没通吃?

亚航在向
马航靠拢
吗?

联合利华
也开始不懂
消费者了

麦当劳和
肯德基成了
难兄难弟

Haier
海尔过于
骄傲

笑，李宁

Coca-Cola
可口可乐
增长点在哪?

绿城像上
央企也不能
一了百了

福音，
缺德的代价

中国邮政发行业务报刊
CN31-2010/F
第一财经·出品
ISSN 1674-2168
9 771674 216158

BMW高效动力
BMW EfficientDynamics
更少尾气排放, 更多驾驶乐趣。



一个人生活, 一群人快活。

创新BMW 2系运动旅行车。尽情, 每一刻。

想尽情释放活力? 创新BMW 2系运动旅行车搭载全新一代涡轮增压发动机, 搭载驾驶体验控制系统, 让乐趣随即而至。
想尽享多变生活? 紧凑型大空间与全景玻璃天窗全程满足你的灵动想法。后排座椅可独立前后滑动, 靠背可多角度调节。
想尽揽快活时光? 高坐姿驾驶座椅, LED大灯, 全彩平视显示系统, 行李箱便捷开启功能, 及BMW互联驾驶等便捷科技引领同级新境, 令驾驶自如掌控。创新BMW 2系运动旅行车。活力生活, 尽情绽放。
更多信息, 请致电400-800-6666, 或登录www.bmw.com.cn

The first-ever
BMW 2 Series
Active Tourer

218i
220i



Sheer
Driving Pleasure

悦享纯粹驾趣。
YOUR DRIVING PLEASURE OUR JOY

In 2015

CBNweekly 第一财经周刊



¥12/期 × 期50/年 = ~~¥600~~

涨价不是我们的风格
订阅全年还是
还有一报、一书、一刊、一车跟你走

订阅全年《第一财经周刊》还可同时获赠以下精美礼物



2015年
《第一财经日报》电子版
¥108



《移民就那么简单》
¥15



2015年
《汽车族》
¥240



精美遥控跑车车模一辆
¥165

- 活动截止日期2015年1月31日
- 此活动和赠阅时尚期刊活动不得同时参加，只能任选其一
- 邮局订阅均不参与此次活动
- 活动面向全国读者，港澳台读者不包邮
- 《第一财经日报》电子版有效期是2015年1月1日-2015年12月31日，如果在2014年12月31日之后订阅《第一财经周刊》全年的读者，获赠的《第一财经日报》电子版有效期也是截止2015年12月31日，不顺延

全国订阅咨询电话：400 811 0021

第一财经杂志中心官方订阅淘宝店铺：<http://shop59644566.taobao.com>

发行投诉短信平台：18210358978（请短信告知您所在城市、收件人姓名及投诉内容）

发行客服QQ：2667408148 工作时间段：周一至周五，早九点至晚五点

北京市区上门收订 电话 400 811 0021

上海市区上门收订 电话 400 811 0021

广州市区上门收订 电话 020-22198901

深圳市区上门收订 电话 0755-83265916



在2014年 失意的大公司 封面故事

原本应该是行业领先创新的企业在消费者的新需求面前失去了活力。它们的“聪明障碍”在于：过于依赖过去的成功经验，却忘记如果获得新的成功必须先革自己的命。

——记者 林仲夏



一所个性化小学 快公司

Altschool传递的信息非常清晰：它想给学生提供最符合他们个性和需求的学习方式，并使之规模化。

——记者 徐涛



巴黎欧莱雅的魔镜 炫公司

利用手机App虚拟试妆，不论一口气尝试多少种颜色都不用卸妆，也不会影响试用效果。如果想听听朋友们的意见，还可以把照片保存下来分享到社交网络。

——编辑 刘荻



前同事的 另一种使用方式 职场

除了情感上的支撑，离职群内的公司人能给彼此带来关于行业最新的动态、讯息、资源等。对于这群有着共同背景和职业发展需求的人来说，这更有效且有针对性。

——编辑 孟佳丽



说得体面， 就是真体面？ 话题

真的体面，哪里是装得出来的呀，说体面词儿不过是体面的结果罢了。呼吁青年朋友们提高自我修养，也提高防范预警，既不乱装体面，也别成为假体面的受害者。

——记者 许诗雨



官方网站
www.cbnweekly.com

订阅、发行及投诉：

短信平台：18210358978

工作时间段：周一至周五，早九点至晚五点（请短信告知您所在城市、收件人姓名及投诉内容）

邮箱：zkfaxing@yicai.com

发行客服QQ：2667408148

新闻职业操守举报电话：010-65006088

读者来信与投稿请寄：letters@yicai.com

How To Get CBNweekly

在内地及香港的41处机场；

30个省会城市的火车站候车室；

31个高铁候车室和遍布你身边的9600家全家、7-Eleven、屈臣氏、罗森、家乐福等各类便利店、超市及2万个报刊亭，均可买到最新的《第一财经周刊》。

本刊已通过 在以下机场官方VIP贵宾室发行：

上海、北京T2、成都、重庆、西安、武汉、南京、青岛、温州

订阅及发行咨询电话：400-811-0021

（工作时间段：周一至周五，早九点至晚五点）



官方微信



新浪微博



腾讯微博



淘宝官方网店



豆瓣小组



豆瓣小站



人人网公共主页



LinkedIn

Pause

亚航失联

这是一起空难事故。

2014年12月28日上午7时24分, 载有162人的亚洲航空QZ8501班机在从印尼泗水飞往新加坡的途中与塔台失去联系。失联两天后, 飞机残骸由印度尼西亚搜救队在加里曼丹附近海域找到了。

此次失联的航班属于亚洲航空印尼公司, 是马来西亚亚洲航空集团的附属公司之一。这是一年来第三起与马来西亚的航空公司有关的客机失联事件。

印尼交通部总司长佐科·穆尔亚阿特摩乔事发后在新闻发布会上说, 客机与地面失去联络前飞行员曾请求上升至一个“不寻常”的高度飞行以躲避云层, 随后与地面失联。虽然航班坠毁原因还需进一步调查, 但目前看来恶劣的气候情况很有可能是这次空难的诱发因素之一。BBC发布的一张客机失联时的天气云图显示, 印尼空域当时云层较厚。

这是一场“最可怕的噩梦”。

亚洲航空公司总裁托尼·费尔南德斯在Twitter上如此描述得知QZ8501失联后的心情。亚航目前是亚洲地区最大的低成本航空公司。2009年至2014年, 连续6年被全球权威航空服务评估公司Skytrax评为“世界最佳低成本航空公司”。

一直以来印尼的航空安全备受关注, 很多航空公司被禁止飞往欧洲。但在欧盟最新的“禁飞黑名单”中, 亚航印尼公司却是仅有的5家获得豁免的印尼航空公司之一。可这一次, 人们对它安全性的信心迅速跌落谷底。同时遭受质疑的还有整个航空业的客机追踪技术水平。

噩梦二字对于亚航QZ8501上的162人的家人朋友来说, 更是如此。当飞机残骸发现的消息传来, 等候在泗水朱安达机场的遇难者家属们陷入了难以抑制的悲痛之中。

虽然航空业仍在强调2014年是航空史上最安全的一年, 但我们已经承受了太多的逝去和叹息。



高清杂志网原创
www.gqzzw.com

高清杂志网原创
www.gqzzw.com







Exhibition

杰夫·斯昆的窘境

在2014年的最后一个月里，那个被称为安迪·沃霍尔之后最具商业价值的波普艺术家杰夫·斯昆惹上了麻烦。

2014年11月26日至2015年4月27日，杰夫·斯昆在法国巴黎蓬皮杜艺术中心推出个人作品回顾展。但展览进行过程中，他的一件展品Fait d'Hiver被法国一位广告策划人Franck Davidovici指责是对其1985年的一件作品的抄袭，二者不仅外观如出一辙，名称也完全一致。

仔细想来，除了个人的照片，杰夫·斯昆的作品似乎没有什么不是东拼西凑的。或许是时候重新审视杰夫·斯昆的那句名言：“在这个资本泛滥的社会里，艺术品不可避免地要成为商品……我们不要再兜圈子了，还是一上来就当艺术品是商品一样生产吧。”

Exhibition at a Glance

看不见的人 / 2014年12月2日—2015年1月11日 / 乌克兰基辅市中心 / 最近，基辅市中心正在举办一场名为《看不见的人》的装置艺术展。展览的初衷是为了呼吁人们关注人口贩卖问题。120个剪影雕塑代表了自从1991年起被贩卖的12万乌克兰人，其中各有45%代表男性与女性，10%代表儿童。

路易丝·布儒瓦个展 / 2015年1月16日—2015年4月18日 / 英国南安普顿城市艺术画廊 / 路易丝·布儒瓦通过创作各种各样材质和尺寸的作品，探索了人类情感的神秘和美丽。这位艺术家的作品探讨的问题包括脆弱性和恐惧，她经常以自己的生活经历作为创作源泉。

黑色广场的冒险 / 2015年1月15日—2015年4月6日 / 伦敦白教堂画廊 / 100年前，圣彼得堡举办了最后一个未来派绘画展览《0.10》，其中一些作品成为了几何抽象艺术的先例。本次展览中，一幅来自《0.10》的黑白至上主义作品出现在了伦敦白色教堂画廊，成为了《黑色广场的冒险》的开幕作品。该展览旨在对几何抽象艺术100年来的发展进行梳理。



Lives

iHeartRadio承包12月

高清杂志网原创
GQZZW.COM

iHeartRadio总是能抓住人们的眼球。2014年12月，网络电台iHeartRadio在美国举办了一轮规模超大的圣诞巡演。纽约、洛杉矶、费城、华盛顿、芝加哥、亚特兰大、迈阿密……iHeartRadio带着大牌们从12月5日一直唱到了12月22日圣诞前夕。

iHeartRadio总是爱请大牌。在选择圣诞巡演嘉宾时它只有一个标准——当年最受欢迎的明星以及人气新星。而2014年的演出阵容包括了泰勒·斯威夫特、Jessie J、5秒之夏、萨姆·史密斯、爱莉安娜·格兰德、伊基·阿塞莉娅等等。其中有不少是迅速走红的新生代90后歌手，iHeartRadio敏锐地将他们都吸纳到了演出阵容中来，而他们也不遗余力地在歌曲和着装上传达着欢快的节日气氛。

谁说圣诞演出只能在圣诞节举办一场？只要足够吸引眼球，它可以被成倍地扩大。

Lives at a Glance

旧爱 / 2015年1月14日—2015年1月18日 / 北京鼓楼西剧场 / 《旧爱》由德国剧作家施梅芬尼创作，是一部探讨什么是爱情的戏剧，这个戏里没有报复只有质疑。在全剧的开端，已经中年的弗兰克一家正在准备搬家，他们满心欢喜地期待着美好的新生活。正在此时，一个穿短款风衣的神秘女人罗密出现在他家门口。她来要求弗兰克实现20年前对她许下的承诺，她告诉弗兰克的妻子：“我和弗兰克曾经相爱，将来也依然相爱。”神秘女人罗密的出现击碎了弗兰克一家，故事也由此展开。

黑键乐队巡回演唱会 / 2015年2月16日—2015

Commonweal 丢电子垃圾也违法了

现在,人们购买一款新智能设备的节奏已经随着设备厂商迭代周期的变短而大大提升。对于商家来说,这可以看做是营销手段成功的一种证明。但一个不容忽视的问题也随之而来:电子垃圾的增长也同样迅猛。

联合国的一份报告显示,全球每年产生的电子垃圾超过5000万吨,预计到2017年还将增加至6540万吨。一方面,电子垃圾渗出的滤液会产生大量的毒素,渗入地表后将危害动植物和人体健康。另一方面,电子废弃物中含有大量的金属和其他材料,这些都具有极高的回收价值,随意丢弃可以说是对资源极大的浪费。

为贯彻电子废弃物资源化利用的原则,2015年起纽约将对电子垃圾立法,禁止电子垃圾像普通垃圾一样进入垃圾填埋场或被焚烧处理。从这一刻起,在纽约随意丢弃电脑等电子产品将会触犯法律,变成违法行为。该禁令涉及的电子产品包括:电视机、录像机、电脑、平板电脑、视频游戏机和其他电脑周边产品等。纽约已立法禁止把可充电电池随意投入垃圾箱,并要求所有手机供应商提供废旧手机的回收服务。

Commonweal at a Glance

英国电话亭变身小商店 / 随着电话亭使用率越来越低,最近英国推出了一个“电话亭方案”,地方政府和慈善机构只需花1英镑便可获得一间电话亭的所有权。一家公司随机承包了100间电话亭,准备改装成各种小店为长期失业者提供谋生机会。比如在布莱顿,两间废弃电话亭被改造成了咖啡屋和冰淇淋屋。而在苏格兰,则有人将它改造成了网络咖啡屋。电话亭的改装费为5000英镑(约合4.83万元人民币)。

地球百年内或将迎来第六次物种大灭绝 / 《自然》杂志称,目前地球上所有两栖物种中41%面临着灭绝的威胁。此外,大约26%的哺乳动物物种、13%的鸟类物种也面临灭绝威胁。科学家估计,目前每年的物种灭绝率为0.01%到0.7%。大灭绝的定义为75%的物种消失,如果这一状况持续下去地球会在百年内出现大灭绝,而且这次的责任部分源自于人类活动导致动物栖息地流失。

年2月21日 / 瑞士苏黎世Hallenstadion、意大利米兰Mediolanum Forum等 / 黑键乐队是大器晚成的一支二人摇滚组合,出道8年才于2010年凭借专辑Brothers为人们所熟知。自此,黑键开始走上星途,并在2013年成为了格莱美的最大赢家。他们的早期音乐偏蓝调摇滚风格,后期渐渐开始受到迷幻摇滚和灵魂乐。

金·布莱克曼巡演 / 2014年1月31日—2015年2月11日 / 美国千橡市Fred Kavli剧院、加拿大多伦多Winter Garden剧院等 / 金·布莱克曼是Newage最重要的作曲家及钢琴家之一,除了演奏家的身份,他还擅长商业歌曲的创作、制作以及发行。金·布莱克曼的琴音,轻爽而柔软,给人流水一般的感觉。





Speeches at a Glance

中国人会释放出极其微妙的信号，谁坐在谁旁边，你去中国时由谁来接见你，谁不接见你……以及你有没有合资公司，你拥有哪些关键的市场机遇。

——思科CEO约翰·钱伯斯近日表示，为了改善在中国的业绩，这家网络设备公司已经准备展开一场持久战，很难在一两个季度内赢得胜利。他说，思科在中国的努力将是一系列悄无声息的举动，不会很快被外界注意到。

如果我是在电影院观看这部影片的话，我虽不至于中途离场，但很可能要打几个小盹。

——圣诞前夕，索尼影业最终决定将《刺杀金正恩》在网络平台上公开发布，但不少人在看过影片后表示大失所望。《连线》就写下了这样一段影评。

是黑车，营运不合法。

——近日，在上海市“非法客运整治情况”专题情况会议上，就人大代表提到的滴滴专车是否属于黑车一问，上海市交通委副主任杨小溪做出回应。

不要试图把自己指向正确的方向，而要承认你不知道哪个方向才是正确的，这样才能对风向的变化产生敏感的嗅觉。

——孵化器公司Y Combinator创始人保罗·格雷厄姆近日撰文，谈如何在变化的世界中做真正的专家时这样写道。

如果自己死了，我宁愿将数十亿财产捐给像特斯拉CEO马斯克这样的资本家来改变世界，也不愿将钱捐给慈善组织。

——近日，Google CEO拉里·佩奇在出席TED演讲大会时表示。

Speech

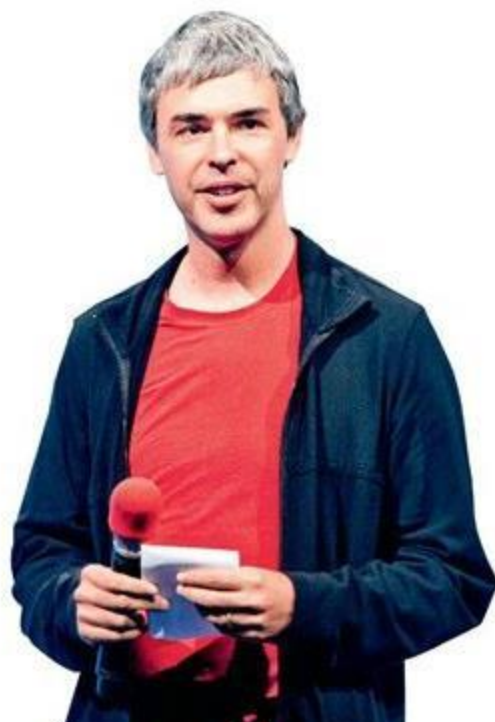
2014女王的演讲

2014年12月25日，英国女王伊丽莎白二世围绕“和解”这一主题发表了一年一度的圣诞节讲话：

“100年前的今天，也就是圣诞节当天，发生了一件意义非凡的事情。没有指示，没有命令，射击停止了，德国士兵和英国士兵相聚在无人地带。士兵们拍照留念并互赠礼物。这就是圣诞节休战协定。

“当然，和解有很多方式。苏格兰公投后，很多人觉得很失望，有的人却觉得很宽慰，弥合这些分歧尚需时日。在战争中或者紧急突发地带取得和解更是困难，今年，援助人员和医疗志愿者冒着自己的危险前往非洲抗击埃博拉，这让我深深感动。

“有时候和解在战争与冲突面前似乎无力反击。但，正如100年前的圣诞节停战协定，和平和美好的希望在世人们心里拥有持久的影响力。1914年的圣诞节前夜很寒冷，德国士兵们吟唱的《平安夜》穿过交火线，让人难以忘怀。今天，这首圣诞歌曲依然受欢迎，它是圣诞节休战协定的延续，也提醒着我们，即使在最不可能的地方，依然可以找到希望。”



The Siemens logo is displayed in a bold, teal, sans-serif font. It is positioned in the upper left corner of the advertisement, set against a white rectangular background that contrasts with the blue and white architectural elements of the overall scene.

SIEMENS

要无霜，更要零度

西门子无霜零度三门冰箱

siemens-home.cn

冰箱，以人类智慧让食物保鲜时间加以延长。西门子家电在科技探索的路上再次灵感新生，大胆冲破格局——把零度保鲜技术与无霜技术有机结合，全面锁住食物水润清新，提供更深层次的技术支持，并同步免去除霜烦恼。要倍享新鲜，更要维护省心，因尖端科技而具有灵性，因洞见所需而成就双享。西门子无霜零度保鲜冰箱，邀您即刻开启无霜+零度双重境界，让新鲜生活充满活力。详情请致电：40088-99999



无霜零度保鲜

西门子家电 展现未来



The Who 王健林

12月23日，万达董事长王健林赴港敲钟，宣布万达商业地产在香港交易所正式挂牌上市。万达商业地产的开盘股价定在48港元。王健林在致辞中表示，今后万达将成为生活消费综合性平台提供商。彭博亿万富翁指数显示，万达商业地产是王健林净资产的主要组成部分，目前王健林的个人财富已增加63%，达到248亿美元（约合1543亿元人民币），排在马云、李嘉诚之后，位列亚洲第三。



史蒂夫·鲍尔默

近日，微软前CEO史蒂夫·鲍尔默被美国国税局起诉涉嫌逃税，一同被起诉的还有微软的多名前任和现任高管。美国国税局怀疑微软在2004年到2006年通过海外子公司销售软件，偷逃了数十亿美元税款。如果罪名成立，微软可能要付出数百万到数十亿美元的罚款。



令计划

2014年12月22日，中央纪委监察部网站发布消息称，全国政协副主席、中央统战部部长令计划，涉嫌严重违纪，目前正接受组织调查。令计划成为继徐才厚、苏荣、周永康之后，十八大以来第四位被查的副国级以上高官。有央媒发文称令计划是“坐在腐败阵营军帐中的执牛耳者”。



于正

12月25日，北京市第三中级人民法院宣判，认定于正的《宫锁连城》构成对《梅花烙》的侵权，判令立即停止该剧的复制、发行、传播，于正需在媒体上刊登致歉声明，于正等5名被告方连带赔偿原告500万元。判决宣布之后，于正工作室表示不服判决，将依法提起上诉。

Top-list

盘点2014年十大IPO

2014年是IPO的丰收年。尽管春天技术上市公司经历了一段艰难的日子，但是仍然有273家公司上市，平均回报率达16%。这是继2000年400家公司上市后的又一个IPO高潮。

01.阿里巴巴 中国的电子商务企业，IPO筹资220亿美元，股价定价68美元，首日开盘价92.7美元，目前股价已超过100美元。

02.Lending Club 创立于旧金山的P2P平台公司，IPO筹资8.7亿美元，股价定价15美元，首日开盘价23.43美元，现价26.94美元。

03.King Digital Entertainment Candy Crush的开发商，IPO筹资5亿美元，首日开盘价20.5美元，现价16.5美元。

04.GoPro 精英可穿戴摄像设备的美国企业，IPO筹资4.25亿美元，股价定价24美元，首日开盘价31美元，现价57.09美元。

05.维珍航空 廉价航空公司维珍航空2014年IPO筹资3.06亿美元，股价定价23美元，首日开盘价27美元，现价33.79美元。

06.OnDeck Capital 又一个美国P2P平台，IPO筹资2亿美元，股价定价20美元，首日开盘价26.63美元，现价25.67美元。

07.GrubHub 美国最大的餐饮配送网，IPO筹资2亿美元，股价定价26美元，首日开盘价暴涨至40美元，现价35.56美元。

08.Coupons.com 这家电子优惠券供应商的IPO筹资1.68亿美元，股价定价16美元，首日开盘价32.43美元，现价15.7美元。

09Zendesk 这家公司提供基于互联网的SaaS客户服务/支持管理软件。IPO筹资1亿美元，首日开盘价11.3美元，现价24.54美元。

10.TrueCar TrueCar是汽车电商，IPO筹资7000万美元，股价定价9美元，首日开盘价9.7美元，现价21.22美元。



Copyright © 2015 United Parcel Service of America, Inc.



MADE in CHINA 2.0
优强中国造

汽车供应链不容有失， 是挑战还是机遇？

汽车零部件供应链，时间就是生命线。

UPS为汽车制造业定制**精准物流**，

强在专业及时的物流服务，加上准时送达保证*，

确保货件稳妥按时到达全球生产线；更以先进科技让您精准掌控运输全程。

化挑战为机遇，您的客户稳操胜券，您定赢遍天下。



UPS助力汽车及制造业，成就“优强中国造”
欢迎您了解更多行业方案 ups.com/mic/autoim
或关注官方微信



Media

1.《时代》2015.01.05

解锁太空奥秘的双胞胎兄弟

自阿波罗登月以来,美国就一直在模棱两可地讲要对火星进行载人航天探索,但总是把这场伟大的探险的时间设定在10年、20年之后。不过,2014年12月5日,美国宇航局(NASA)向这一目标迈出了重大的一步——成功发射了以深空探索为目标的无人驾驶试验飞船。加之艾伦·马斯克的SpaceX公司和中国、印度等新兴国家太空项目的加入,争夺太空霸权的竞争日益加快。

我们探索太空的雄心壮志所遭遇的最大问题就是我们自身。人类的躯体是一款特定的机器,只适合地球的重力环境。如果把我们带到失重或是火星的弱重力环境下,结果是非常可怕的。

所以NASA需要克服很多课题,进行长期的测试。根据一项完美试验的设定,每位受试者应当有在地球上的对照组,两者基因相同,性格相似,这样在试验12个月之后,我们就可以清楚地看到两者的区别。现在NASA找到了司各特和马克这对双胞胎兄弟,他们是唯一符合条件的。项目负责人说:“我们在筛选航天员的时候,开始并未想到这个点子,后来才发现,我们可以对马克进行地面试验。”

50岁的马克和司各特兄弟彼此非常了解,毕竟他们是同卵双胞胎。从2015年3月开始,兄弟两人之间的联系将更为重要:司各特将在太空站度过1年时间,这将创造美国航天员的纪录。



2.《经济学人》2014.12.20

全球经济的过去与未来

放眼当今全球,俄罗斯金融崩溃,油价下跌,美元走高,硅谷正在掀起新一轮的淘金潮,美国经济复苏,德日经济疲软,新兴国家货币一直贬值,白宫的民主党深陷困局——仿佛1990年代末全球形势的重现。当然,这二者并非完全相似。然而,曾经扰乱全球经济的三大趋势如今又开始蠢蠢欲动。一是发展加速的美国与经济增速减缓的全球其他国家之间的差距,二是德国和日本经济趋于衰落,这与1990年代相似,三是新兴市场中出现的重重危机。另外,经济形势也许相似,但当前的政治环境已大不如从前。



3.《彭博商业周刊》2014.12.29

马克·贝尼奥夫在旧金山的慈善事业

每年秋季,云计算公司Salesforce大约有13.5万名顾客会涌向旧金山参加年度客户大会。这个年度盛事的总指挥马克·贝尼奥夫在企业社会责任方面的贡献比美国其他CEO都大,他一直在思考企业能为城市做些什么。过去几年中,他和妻子帮助建起了旧金山最先进的儿童医院,通过公司的基金会帮助了无数无家可归的人,向非营利组织拨款达7300万美元。同时他还公开督促其他技术企业老总都做出自己的贡献。这是一个再好不过的时机,因为这个产业的口碑已岌岌可危,尤其是在旧金山这个历史上就对大企业不信任的城市。



4.《明镜》2014.12.20

欧盟数字经济再发力

欧洲互联网经济蕴含巨大潜力,在5亿欧洲人中,有65%的人每天都要上网。欧盟数字经济委员会委员古瑟·奥廷格近日表示,欧盟计划大力发展本土数字经济,以弥补欧洲在互联网经济上的短板,试图与Google等美国互联网巨头抗衡。新欧盟数字战略的第一步是通过严格竞争法来制约并弱化Google,第二步则是出台新工业政策,壮大本土企业,包括对内放开限制本土企业发展的法律束缚,激发市场活力,推动欧盟在数据保护、知识产权保护和消费者权益保护等领域的统一立法,打破各成员国分头立法的局面,建立真正的欧洲数字经济本土市场,促进经济和就业。



5.《哈佛商业评论》2015.01

企业社会责任的真相

大部分企业一直都在努力承担企业的社会和环境责任,但现在“企业社会责任”已成为一种商业规范,给企业带来的压力与日俱增。所以一定要让企业的社会和环境活动与商业目标和价值相协调,这样才能保证这些活动能降低风险、提高声誉、带来商业利益。为了使其运作项目作用于社会和环境的积极效果最大化,企业必须制定统一的企业责任战略,这应该成为CEO和董事会工作核心的一部分。调查显示,企业社会责任的活动主要在三种平台上操作。一种专注慈善事业;一种提高企业运营效率;还有一种改变企业商业模式。

——编译 金丹、周佳蕾

聪明人的陷阱

高
www.gqzzw.com

李海

editor@yicai.com

2014年是这样的一年：中国经济高速增长时代已经结束，GDP增速降至7.4%左右，是24年来最慢的一年。过去，大公司不管用什么聪明的办法取得了胜利，现在它们都必须正视市场的一切信号。在这个不确定的商业世界里，大公司变得格外脆弱，尤其是那些快速增长的市场，大玩家很容易被小玩家反超。



凡是看过一部叫做Margin Call的电影的人，大概都会记住其中的一句台词，那位投行领袖提到了他认为的3种商业生存之道：Be First, Be Smarter, or Cheat。

其实这说的不是一个意思吗？假如可能，谁都愿意变得更聪明一点，每个雇主也都愿意招收聪明人。但有的时候——正如金融危机之后各界对华尔街的批判——聪明人反而比愚钝的人更脆弱，更容易讨巧，或者更有马基雅维利主义倾向，这成为了其发展的最大障碍。

我们有一个职场栏目，你可能留意到在这大半年来它的质量正稳步提升，常常会抓住一些具有新闻性且有趣而实用的话题。比如，这一期，我们的新记者李嘉文所写的大公司离职群的作用，就让人看得津津有味。

但是作为管理者，我却得面对这样一个事实：并不是所有的记者都愿意去写这样一个很有价值的栏目，尽管它在我们的考核体系中已经拥有足够的地位。

那些只顾眼前利益的人看不到全局和责任。这差不多是每个公司的管理者都会遇到的一类问题：在你的团队里，总会有些“聪明人”。

在讨论2014年度失意大公司名单时，我们也发现了类似的公司。

很难绕过的是一些跟政商沾边的问题，作为一本商业杂志，我们很少关注这一类话题，但过去一年大规模的反腐运动，已经改变了许多公司及其领导者的命运。事实证明，公司在资源获取上根本没有什么捷径可以走，你出卖一些东西去换取这些资源和利益，只能带来一时的快速发展，实际上是为公司埋下了一枚炸弹。

正如我们之前归纳总结的，2014年充满了各种不确定性。这首先体现在外部环境的动荡，抛开政策问题，许多行业都处于快速的产业结构调整中。按照德鲁克所言，一些公司把它当做危机，另一些则能把它转化为机遇，时间总是站在创新者一边。

我们看到在这一年，一些拥有行业领导地位的公司，因为过度沉溺在自己的优势中，没能及时抓住产业调整带来的机遇，显得慢了一拍，不再能敏锐捕捉消费者的需求。这对应了一种知识障的说法——一些很有知识的人反而容易陷入一种固定思考模式，拒绝接受新的变化，不够Open Mind。

能对复杂环境做简单思考的人往往是最终的胜出者。商业畅销书作家吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》中称他们为刺猬，与聪明的狐狸形成对照。

我们总是能看到大公司在主业发展遇到瓶颈之后的这种做法：地产热了就去搞商业地产，互联网金融热了就去玩P2P……公司当然需要追逐利润，多元化经营也没什么问题，但一个公司的自身优势是有限的，而创新往往需要从自身优势出发，这就是通常说的基因问题。过度跟随市场热点实际上是狐狸的打法，缺乏连贯性的决策自然也很难实施。

你看，我们对聪明人真的没有什么成见，不过就是想把聪明人的失败故事转化为智慧罢了。□



它不只改善了睡眠 更保护了生命

我们了解,你关心的是能否在安眠时,不用担心呼吸暂停的威胁。飞利浦伟康System One系列呼吸睡眠机拥有不断升级的自动计算法则,配合特有的压力释放技术,帮助睡眠呼吸暂停(OSA)患者应对夜间多变状态,不仅拥享美好静谧的夜晚,更规避因为呼吸暂停引起的潜在风险。

创新⁺为你

PHILIPS

在过去三年中
他们曾先后获得

中国商业创新50人殊荣

古永锵 曹国伟 马蔚华 王健林

陈嘉良 梁建章

于刚

雷军

许家印

李静

梁建章

陈嘉良

雷军

张近东

潘石屹

贝潮

庄翔宇

葛文耀

于刚

古永锵

50

INNOVATORS THINK DIFFERENTLY

中国商业创新50人

商业就是这样
CBNweekly

创新者
永远不会独行

2015中国商业创新50人暨第一财经周刊7周年盛典

招商全面展开
2014/3上海

CBNweekly
第一财经周刊

商业合作敬请咨询

华北/尹佩华 yinpeihua@yicai.com 13901025367

华东/吕品 lypin@yicai.com 13671522507

华南/林赞 linyun@yicai.com 13600452983



44 | Giant 大公司特写

巨头对决女性运动市场

无论传统体育用品品牌、新兴运动品牌，还是快时尚品牌，几乎同时发现了这个“陌生”的性别。



What's Up 3
Pause 4
Exhibition 7
Lives 8
Commonweal 9
Speech 10
The Who / Top-list 12
Media 14
编读往来 24
全球商业报道 82
沙特的难题 / Dionne Searcey
西班牙欢迎创业者 / Nick Leiber

Giant 大公司

50 / 新闻 / 法庭内外，凉茶大战

营销和渠道上针锋相对却又高度一致的策略，或许并不能让王老吉和加多宝这对“宿敌”真正分出胜负。

52 / 新闻 / 奇瑞又调整管理层了

57 / 新闻 / 万达IPO来晚了

58 / 新闻 / 大润发的“新鲜”生意

曾成功帮助大润发门店实现引流生鲜策略，能再次在线上发挥作用吗？

60 / 技术 / 空气净化器需要那么贵吗？

虽然传统制造商并不愿意给出否定答案，但更多市场“搅局者”的出现，却注定会拉低这一产品的价格。

Fast 快公司

62 / 快公司 / 一所个性化小学

Google前员工创建的Altschool给孩子、父母以及投资人的愿景是：它能提供给每个孩子以个性化的学习体验，而且这种方式可以规模化。

66 / 新闻

大众点评：8亿美元的花法

在O2O市场，除了打车软件，团购的激烈竞争还在继续，这就意味着无论大众点评还是美团都需要持续烧钱。

70 / 创业 / 用手机探测你的车

在智能恒温器Nest受到关注后，硅谷出现不少“模仿者”。Zendrive也是其中一个，只不过并不属于所谓智能家居，而是把使用场景放在车里——要用手机和传感器收集司机的驾驶数据。

Star 炫公司

72 / 炫公司

替男人们逛街

如何吸引更多的男性前来购物？伦敦百货公司Selfridges的选择是提供更个性化的服务。

75 / 炫公司

巴黎欧莱雅的魔镜

千妆魔镜是巴黎欧莱雅全程数字化销售彩妆产品的第一次尝试，也许还是这个行业过去1年中最强的一次创新。

78 / 炫公司

都叫香水，究竟有什么不同？

在快速迭代的香水市场，Diptyque和祖·玛珑这类品牌能够觅得一席之地是因为：它们只做香氛产品，更在意香味本身。

中国研发 中国制造



HP ProLiant Gen9 服务器，基于英特尔® 至强™ 处理器

由中国惠普自主研发的三款 ProLiant Gen9 服务器全新登场！
此次发布的三款服务器，从研发到制造均在中国，从入门级到主流级，满足中小企业不同发展阶段的各种需求。



HP ProLiant DL60 Gen9

2 路 1U

以高密度设计提供经济的计算和可扩展性

- 搭载 2 颗英特尔® 至强™ E5-2600 v3 处理器
- 多达 4 个大尺寸惠普智能硬盘，3 个 PCIe 3.0 插槽
- 8 个惠普 DDR4 智能内存插槽
- 嵌入式双端口 1GbE 以太网适配器，惠普 FlexibleLOM 选项提供出色的网络灵活性
- HP iLO 联合、RESTful 界面工具和 HP OneView 创新性管理，在扩展过程中有效维护和管理 IT 基础设施



HP ProLiant DL80 Gen9

2 路 2U

经济型存储与扩展性的完美结合

- 搭载 2 颗英特尔® 至强™ E5-2600 v3 处理器
- 多达 12 个大尺寸惠普智能硬盘，6 个 PCIe 3.0 插槽
- 8 个惠普 DDR4 智能内存插槽
- 嵌入式双端口 1GbE 以太网适配器，惠普 FlexibleLOM 选项提供出色的网络灵活性
- HP iLO 联合、RESTful 界面工具和 HP OneView 创新性管理，在扩展过程中有效维护和管理 IT 基础设施



HP ProLiant DL120 Gen9

1 路 1U

面向性能驱动型工作负载和虚拟化工作负载的企业级一路紧凑型服务器

- 搭载 1 颗英特尔® 至强™ E5-2600 v3 处理器
- 多达 4 个大尺寸或 8 个小尺寸惠普智能硬盘，3 个 PCIe 3.0 插槽
- 8 个惠普 DDR4 智能内存插槽
- 嵌入式双端口 1GbE 以太网适配器，惠普 FlexibleLOM 选项提供出色的网络灵活性

如需了解更多信息请拨打 ☎ 800 820 2255 转 125 ; 400 820 2255 转 125 ;
或访问 hp.com.cn/Gen9

英特尔® 和英特尔® 至强™ 是英特尔公司在美国和其他国家 / 地区的注册商标。

© 版权所有 2014 Hewlett-Packard Development Company, L.P.，本文所含信息如有更改，恕不另行通知。惠普产品与服务仅有的担保已在此类产品与服务附带的明确担保声明中阐明。本文中的任何信息均不构成额外的保修条款。惠普对本文中所包含的技术或编辑错误、遗漏不负责。



英特尔® 至强™



CBN 商业评论
商业就是这样

85-92

30 | Cover Story
封面故事

在2014年失意的大公司

失意不是失败,但商业世界的不可控因素越来越多,对既往经验的过度依赖、对执行力的忽视、对创新的顾虑,都让大公司难以应对全新的游戏规则。

高清杂志网原创
www.gqzzw.com

86 / 商业就是这样

茅台为什么不降价? / 董晓常

87 / 关键问题 / 《采访》风波之后 / 张晶

88 / 对话

中国在融入全球旅游市场 / Anthony Ross

物联网为什么没有明星级产品出现

/ Henry Samueli

90 / 报告 / 社交并不总能促进网购

92 / 酷生意

投资可不是全部 / Richard Branson

Points 观点

16 / 编者的话 / 聪明人的陷阱 / 李洋

26 / 宏观 / 余额宝的低收益时代到了么 / 崔鹏

27 / 全球 / 更多的是安慰 / Paul Krugman

Personal Business & Life Style [kù] 个人商业&生活方式

94 / 富大人话题 / 略心疼 / 富大人

95 / 理财专栏

应该卖掉那些不赚钱的基金么 / 崔鹏

96 / 公司人 / 走过的每一步都有价值

98 / 职场 / 前同事的另一种使用方式

102 / 话题 / 说得得体,就是真体面?

106 / 读书笔记 / 周鸿祎的互联网思维

108 / 十问 / 姚洋:你是学生就专注地做学生

封二-P1 宝马
P11 西门子家电
P13 UPS
P15 飞利浦(中国)投资有限公司
P19 惠普
P28-P29 全日空(ANA)
P42-P43 正谷

P53 优酷
P54-P55 一汽-大众奥迪
P56 兆讯传媒
P101 瑞尔齿科
封三 PPTV
封底 万宝龙



中国最佳商业领袖奖
CHINA BUSINESS LEADERS 2014



第一财经

中国银行助力中国企业家国际布局



中国银行
BANK OF CHINA

领导力·梦 向梦想致敬

中国最佳商业领袖奖

CHINA BUSINESS LEADERS 2014

盛大揭晓



雷军
小米科技有限责任公司董事长
兼首席执行官
年度最佳商业领袖奖

陈钊隆
广东省广告股份有限公司董事长
年度创新人物奖

石力华
老凤祥股份有限公司董事长
上海老凤祥有限公司总经理
CBO评选出的年度最佳CEO

于刚
1号店董事长 联合创始人
受众心目中的年度最佳CEO

瞿晓铨
阿特斯阳光电力集团创始人、
总裁兼首席执行官
年度企业公民奖

王治卿
中国石化上海石油化工股份有限公司
董事长兼总经理
年度中国最佳人才管理奖

2014最佳商业平台奖
阿里巴巴集团



2014最佳创新企业奖
华为技术有限公司



2014最佳创新产品奖
中兴通讯股份有限公司



2014最佳创业企业奖
比亚迪股份有限公司



主办方:



学术支持机构:



特别鸣谢:



指定用品:



荣誉定制:



荣誉呈现:



咨询研究伙伴:



奖项调研伙伴:



合作媒体:



主管/主办 Published by
上海广播电视台
上海文化广播影视集团有限公司

出品 Produced by
上海第一财经传媒有限公司

出版单位 Created by
《第一财经周刊》编辑部

发行人 Publisher
黎瑞刚 Li Ruigang

出版人 Producer
周峻 Zhou Jun

执行总编辑 Executive Editor
李洋 Li Yang (liyong1@yicai.com)

副总编辑 Deputy Chief Editor
赵嘉 Zhao Jia
崔鹏 Cui Peng

助理总编辑
Associate Chief Editor
徐涛 Xu Tao
高宇雷 Gao Yulei

视觉中心总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

新媒体总监 New Media Director
刘春 Liu Chun

第一财经传媒有限公司
China Business Network Co., Ltd.
总经理 General Manager
周峻 Zhou Jun

杂志制作中心
Magazine Production Centre
总监/广告总经理
Director/Advertising General
Manager
张勇 Zhang Yong

副总监/新媒体总经理
Deputy Director / New Media
General Manager
刘春 Liu Chun

发行总经理
Distribution General Manager
陈东皓 Chen Donghao

助理总监/市场总经理
Assistant Director /
Marketing General Manager
张海珍 Zhang Haizhen

采编 Editorial

上海新闻中心主任
Chief Director of Shanghai office
陈锐 Chen Rui

大公司主编 Editor
赵嘉 Zhao Jia

快公司主编 Editor
董晓常 Dong Xiaochang
高宇雷 Gao Yulei

炫公司主编 Editor
张晶 Zhang Jing
(zhangjing1@yicai.com)

ikui 个人商业及生活方式主编 Editor
陈锐 Chen Rui
符淑淑 Fu Shushu
(fushushu@yicai.com)

CBN商业评论主编 Editor
高宇雷 Gao Yulei

编辑 Assistant Editor
刘心力 Liu Xinli (报告、专栏、对话)
许诗雨 Xu Shiyu (Business+)
孟佳丽 Meng Jiali (职场、公司人)
倪妮 Ni Ni (大公司新闻、技术、环境)

主笔 Senior Writer
李潮文 Li Chaowen
林仲夏 Lin Zhongmin
杨轩 Yang Xuan
刘荻 Liu Di
李博 Li Bo
朱宝 Zhu Bao

北京记者 Reporter Beijing
沈从乐 Shen Congle
姜晓晶 Lou Xiaojing
唐晓霞 Tang Wanxia
叶雨晨 Ye Yuchen
吴杨盈莹 Wu Yangyinghui
牙韩翔 Ya Hanxiang
方婷 Fang Ting
张睿 Zhang Rui

上海记者 Reporter Shanghai
何丹丹 He Dandan
郭苏妍 Guo Suyan
吴洋洋 Wu Yangyang
林若茹 Lin Ruoru
肖文杰 Xiao Wenjie
卢慧婷 Lu Huiying
李嘉文 Li Jiawen

广东记者 Reporter Guangdong
张鑫 Zhang Xin
华薇薇 Hua Weiwei

海外 Oversea correspondent
徐涛 Xu Tao (硅谷)
李慧慧 Li Ronghui (硅谷记者)
张晶 Zhang Jing (纽约)
赵慧 Zhao Hui (东京主笔)
姚芳沁 Yao Fangqin (伦敦记者)

专栏作家 Columnist
Richard Branson
Phil Libin
吴晓波 Wu Xiaobo
李翔 Li Xiang

实习记者 Intern
顾加敏 Gu Jiaminzi
杨悦 Yang Yue
王水 Wang Shui
刘影 Liu Ying

采编部行政主任 Editorial Operating
徐如 Xu Ru
流程编辑 Process Editor
李黎 Li Li
编务 Assistant
于扬 Yu Yang
校对 Proof Reader
李超光 Li Chao Guang
俞培娟 Yu Peijuan
朱妮 Zhu Ni



总监 Creative Director
戴喆骏 Dai Zhejun

设计总监 Design Director
王方宏 Wang Fanghong

资深美术编辑 Senior Art Editor
徐春萌 Xu Chunmeng

平面设计 Graphic Designer
项凯 Xiang Kai

美术编辑 Art Editor
陈千 Chen Qian
景毅 Jing Yi
蒋亦哲 Jiang Yizhe

图片编辑 Photo Editor
马赛 Ma Sai
殷莺 Yin Ying
王安娜 Wang Anna

插画 Illustrator
于瑞 Yu Rui
金迪 Jin Di

图片后期制作 Photo Art
彭奥 Peng Ao

发行 Distribution

总经理助理 General Manager
Assistant
王晓松 Wang Xiaosong
8621-32505418
行政助理 Operating Assistant
田雪洁 Tian Xuejie
8610-65925008-686

华东区总监 Eastern China Director
陈伯忠 Chen Bozhong
13918596022
华东区高级经理 Eastern China
Senior Manager
尚锡安 Shang Xian
13901781034
华东区经理 Eastern China Manager
江翊 Jiang Hao
8621-52138603
华东区助理 Eastern China Assistant
徐悦 Xu Yue
8621-52138958

北方区总监 Northern China Director
刘铭斌 Liu Mingbin
13811089505
北方区助理 Northern China
Assistant
西征征 Xi Zhengzheng
8610-65925008-658

华南区总监 Southern China
Director
赖胜 Lai Sheng
13556156190
华南区高级经理 Southern China
Senior Manager
游加强 You Jiaqiang
13826553559
华南区助理 Southern China
Assistant
刘国宽 Liu Guokuan
8620-38394487

品牌服务总监 Brand Service
Director
朱治徽 Zhu Zhihui
大客户经理 Key Account Manager
蔡圣伟 Cai Shengwei
15920310015

广告 Advertising

广告部行政主任 Advertising
Operating Manager
申铁 Shen Yi
8610-65002106
广告部行政助理 Advertising
Operating Assistant
苗丽荣 Miao Lirong
8610-65925008-620
李晓微 Li Xiaowei
8610-65925008-619

全国渠道总监 Channel Director
孙毅勤 Sun Yiqin
13052016821

华东总监
Eastern China Director
吕品 Lv Pin
13671522507

华东行业总监 Eastern
China Industry Director
赵剑秋 Zhao Jianqiu
13817273649

华东资深客户经理 Eastern China
Senior Account Manager
章琪琛 Zhang Qichen
18621990981
徐昕 Xu Xin
18621775293
王翊 Wang Xuan
13764476607
孙丽华 Nelly Sun
13817905737
刘江 Liu Jiang
13764962320

华东资深渠道经理 Eastern China
Senior Channel Manager
周岚 Zhou Lan
8621-52138632
倪婧 Ni Jing
8621-52136937

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367

华北行业总监 Northern
China Industry Director
玄莉 Xuan Li
13910526806





电子版主编 Digital Project Lead
刘春 Liu Chun

电子版主编助理
Digital Project Lead Assistant
张蕾 Zhang Lei

资深工程师 Senior Engineer
刘宏皓 Liu Hongdi

新媒体广告总监 Advertising
Director of New Media
冯燕武 Feng Yanwu
13910524784

新媒体策略经理
New Media Strategy Manager
王紫薇 Wang Ziwei
13651041076

新媒体编辑
New Media Editor
刘宁 Liu Ning
陈阳 Chen Yang

电子杂志资深美编
New Media Senior Art Editor
程星 Cheng Xing



iMarket Studio

策划副总监 Deputy Director of
Planning Department
周岚 Zhou Lan
8621-52138632

活动总监 Event Director
刘磊 Liu Lei
13816951377

活动经理 Event Manager
丁斌 Ding Hong
18621990698

公益项目策划 Public Welfare
Project Planning
赵剑秋 Zhao Jianqiu
13817273649

品牌推广 Promotion

品牌推广总监
Brand Promotion Director
段佳 Duan Jia
8621-52138632

市场总经理助理
Marketing General Manager
Assistant
车跃 Che Yue
8621-62551037
高级品牌推广经理
Senior Brand Promotion Manager
杨珊珊 Yang Shanshan
8621-52138951
品牌推广经理
Brand Promotion Manager
李文静 Li Wenjing
8610-65925008-656
活动经理 Event Manager
郭昊 Guo Hao
8610-65926518

华北资深客户经理 Northern China
Senior Account Manager
王瑜婷 Wang Yuting
13910931181
刘苡 Liu Yi
13911129597
李祎鹏 Li Yipeng
13910813561
许佚 Xu Yi
13701255377

华北客户经理 Northern
China Account Manager
丁宁 Ding Ning
15810202215

华北渠道经理 Northern China
Channel Manager
金阿奎 Jin Ayin
18610820737
于正心 Yu Zhengxin
13810210152

华南总监 Southern China
Regional Director
林贤 Lin Yun
13600452983

广州客户经理 Guangzhou
Account Manager
苏薇 Su Wei
13570306507
高秋婵 Gao Qiuchan
18680550863
杨尚维 Yang Shangwei
13802900461

深圳高级客户经理 Shenzhen
Senior Account Manager
陈焱焱 Chen Yanyan
13798427736

深圳客户经理 Shenzhen
Account Manager
邵崎聆 Shao Qiling
18126206886



承印 Printed by
上海利丰雅高印刷有限公司
北京利丰雅高长城印刷有限公司
利丰雅高印刷(深圳)有限公司

社址 Address
上海海防路555号海防11号楼1楼秀工场(200040)
4th Floor, (No. 11 building), the New Factories,
No.555 HaiFang Road, Shanghai, 200040 China
电话 Tel 8621-62556266
传真 Fax 8621-52138932 (广告、发行) 8621-62558752 (采编)

北京运营中心 Beijing Bureau/VVW
北京市朝阳区光华路2号阳光100座805(100026)
805 Tower D, Sunshine 100
2 Guanghua Road, Beijing 100026, China
电话 Tel 8610-65925008
传真 Fax 8610-65925018

广州办事处 Guangzhou Bureau
广州市天河区242号保利丰兴广场B座1902(510620)
1902 Tower B, Poly Fengxing Plaza
242 Tianhe Road, Guangzhou 510620, China
电话 Tel 8620-28383349
传真 Fax 8620-28383349-800

高清杂志网原创
www.gqzzw.com

RECRUITMENT 诚聘

营销策划经理1名

工作地点 / 上海

· 负责《第一财经周刊》在全国的广告客户营销策划和执行, 维护第一财经周刊广告营销的微博及微信账号。拥有至少3年以上的营销策划经验, 同时具有整合媒体资源的能力。能熟练运用办公软件来完成策划方案。勤奋敬业, 积极进取, 能独立工作, 具有较强的沟通能力, 表达能力。有想象力, 对新事物充满好奇, 学习能力强。

· 以上岗位请发送简历至 zhoulan@yicai.com

新媒体编辑 若干名

工作地点 / 北京 / 实习 / 全职

工作经验 / 1至2年 / 最低学历 / 本科 / 管理经验 / 不要求
/ 职位月薪 / 面议 / 职位类别 / 编辑 / 文案

Job Description

- 1 / 负责周刊新媒体内容的撰写、编辑、更新和维护工作, 做好产品规划和内容运营。
- 2 / 独立完成官方微信的运营工作, 整理和简要分析以及日常舆情检测。
- 3 / 负责协助撰写官方线上线下活动宣传文案。
- 4 / 独立完成英文稿件的编译工作。

Requirements

- 1 / 对《第一财经周刊》有一定的了解和认同。
- 2 / 英语6级以上, 能够准确翻译英文稿件。
- 3 / 热爱新媒体行业, 是各类互联网平台的积极使用者, 并立志在新媒体领域发展, 擅长TMT、商业、设计、时尚领域优先。
- 4 / 具备相关工作经验, 有新闻敏感性和较强的文字功底及编辑能力, 文风活泼多变, 标题党, 善于制造话题。
- 5 / 勤奋敬业, 具有团队合作意识, 能够承受工作压力与长时工作。
- 6 / 会使用设计软件InDesign、Illustrator、Photoshop者优先考虑。

*实习岗位希望应聘者能够连续实习3个月以上, 长期最优。

· 以上岗位请发简历至 liuchun@yicai.com

CBNweekly
第一财经周刊



更正及致歉



①2014年第48期P26《大象舞会何时结束》一文中，“在央行11月公布加息的消息后”正确应是“在央行11月公布降息的消息后”。

②2014年第49期P52《你认识这个制药的富士吗？》一文中，“截至12月初，全球已有超过17万人感染了埃博拉病毒”应为“1.7万人”；“还会追加生产30万人份的原料”应为“已保有30万人份的原料”；富士胶片收购富士化学应在富士确定医药品三个方向之前，Avigan的成功是富士胶片收购其的理由之一，原文表达不够清楚；边栏图表应统一为收购实施时间。

在此更正，向相关人士道歉，并向读者致歉。

微博互动专区



阿尼木_skeeter_Joanne: 一天搞定所有手续，没有白跑南校一趟，连老师都说我真是个走运的人。不过过程稍有波折，多亏怀着碰碰运气的态度才不至空手而归。应验了一财周刊@富大人说的「你看，人们就是这样事不关己地办事的。想要办成事，起码你要比别人放弃得稍微晚一点。道路有点崎岖，要继续无视很多人，自谋出路，才能不糟心一点呢」。

RE: 善待自己，比他人放弃晚一点。

温青鸾: 2014年第3期第27页，《这是和过去的自己重逢》好有创意~(≧▽≦)/~But如果是P图的话建议底色用纯色的比较好啦，重游故地拍摄再P的话，色差什么的可能会有些违和~不过能重游故地也是个不错的享受！@第一财经周刊

RE: 谢谢建议。

Jerryhere: 12/22这期富大人的《日行0.008善》，感觉选材有点儿不太合适。虽然说是吐槽一线工作者，这个专栏的定位也可能比较随意些，可是毕竟周刊全国发行，读者也很广泛，即便个人不喜做公益，也不合适吐槽公益。另外，敬老院的老人也需要更多被尊重、理解、同情。@第一财经周刊

RE: 其实那篇不是表达“不喜欢做公益”，可能对这种肤浅的浮于表面的公益不大感兴趣，造成有一点这样的感觉吧。吐槽公益这件事是否合适呢？公益本来就不容易，但是还是得接受吐槽。另外作者对敬老院的老人，正是因为怀有情感，才会如此行文。

到底什么是牛市？



最近身边的人都开始在讨论炒股了，我也看到有人在网上讨论现在是不是牛市。有的人认为只是一波反弹，另一些人则认为是确定无疑的牛市开始。那么到底什么是牛市呢？

——Peter

牛市是指股票普遍上涨，延续时间较长的市场行情。全球衡量和评判牛市有一个通用的指标：指数上涨20%以上，就可视为技术性牛市的确立。在2014年的全球指数排行榜上，上证综指以上涨26%居前六。

牛市形成需要大多数股票在二级市场的价格有大幅度上涨，这种上涨需要有大量的场外资金流入到二级市场上，而要获得大量的场外资金流入就需要场内股票的巨大成交量。

近期沪深两市不断刷新单日成交纪录，行业板块联袂做多，A股强势上攻。事实上，这几个月A股行情非常好，很多人都在争论是不是牛市到了。

我们先来看看一些牛市常见的特征。一是经济高速增长，各类行业成长迅速。这时候各类产业快速发展，大部分企业利润增加，社会资金充裕，吸引投资者，促使股价上涨。关键是这时市场活起来了，市场风险减小，场外规模资金就会被吸引进来，资金流入二级市场，一级市场PE/VC之类的也能缓过气了，然后股市就真的好了。

二是社会有大量活跃资本。这种情况有可能是经济比较繁荣，投资机会丰富，也有可能是投资渠道狭窄使得股票投资成为居民投资的主要渠道。反例是在金融危机期间股市低迷，资金大多又流入了房地产市场，社会财富不足，流动性不高，资本不活跃。相反，如果房地产投资继续下滑，这时候只有资本市场可以足够容纳体量庞大的资金，股票市场就符合这一要求。

三是政策宏观调控。政府政策的走向影响中国股市。政策不仅可以产生行情，制造拐点，同样也可以改变股市的运行节奏，加快或放慢行情的演变过程。比如2014年政府确定推出“沪港通”，这成为激发近期股市小阳春行情的导因。

四是指数和个股表现慢涨急跌。牛市也有调整的，一般表现为慢涨急跌，因为牛市总是在犹豫中前进，并且累计获利丰厚，调整往往以急跌方式展开。

当然，牛市在中国极具“中国式”特色，到底什么是牛市并没有统一的答案。如果国内经济增长速度不再下滑，经济结构成功转型，企业整体在利润率和现金流方面都有明显改善，牛市的基础才算打好。

《第一财经周刊》实习记者 刘影

向我们提问吧！

为什么它会是这样？为什么它可以这样？关于商业，你有这样或那样的疑惑吗？向我们提问吧。来信请发：letters@yicai.com 我们将尽可能迅速和详细地回答你的问题。

读者来信



信仰指引我们前进

编辑，您好，地铁里读完《改变，再出发！》，让我决定给各位写下这封邮件。近些时日，经常听到“信仰”这个词。说到这里，不得不提及我的行业——地产广告，面对动荡不安的行业前景，开始思考前进的方向，直到上周末听一名从业10多年的资深广告人讲课，他说，“如果你是为了钱，你还是不要做广告了。”那句话给我心口一击，我开始思考为何选择做广告这个行业。是的，是“信仰”一路指引我们前进于此。说起现在的公司，相较我之前的工作，这里安逸太多。没有赶不完的方案，没有每周出差的慌乱，可又感觉哪里不对劲。直到听到那句话，才恍然大悟，在一个没有热情、信仰的氛围中，放弃最初的理想就意味着置身于随时可能被世界放弃的危险境地。生命苦短，唯有时间最珍贵。我愿将我宝贵的东西交给我最珍视的人和环境。

决定过完年离职，去全国各地拜访我一直喜欢的各大公司，看广袤的世界。一个同事说，人生就是一场赌博。我更愿意相信这个赌局是赢还是输在于个人对待生命、时间、自己的态度。

——一位诚挚的读者：Aya

RE: 谢谢你，对陌生人说带有感情色彩的句子，已是少见的事了。不过一财君想对你说的话是常见的大话。他说完之后就会去数劳务费。在地产广告圈里，尤其需要面对现实。广告只是一个普通行业，不要因为它看起来跟梦想创意热情接近就产生幻觉。其从业者，是非常苦的群体，一定不要排斥为了钱的想法，并且不能忽视自己的健康。去看广袤的世界，很好，但不要这么飘渺地去。

如何寻找风投

一财编辑们你们好，看杂志很久了，一直有一个疑问，就是很多创业公司例如超级课程表、吃饭饭之类的规模比较小的公司在开始想要融资的时候是怎么联系到这些风投的。想问一下有没有这样的渠道可以联系到呢？万分感谢！

——Jarvan

RE: 你关注一下创投圈，有这个微博。

能帮俺反映个意见吗？

可亲可爱的一财君：

作为一个×丝，我最喜欢干的事情就是做白日梦，可我不光要做还要把它变成真的。最近俺老爹老娘脾气不好，嫌俺看杂志浪费时间，分分钟就断供的节奏啊。我跟你们说，咱俩可是一条绳上的蚂蚱，要是我没钱买杂志看，杂志就挣不到钱，杂志挣不到钱就没钱给你发工资，到时候我一定静静地看你喝西北风。来，来，吃辣条都是要分享的，咱俩一起干票大的。且听我给你娓娓道来。

第325期的封面故事是《移动电商之战》，提到了淘宝爆款的问题，淘宝希望解决这个问题。这引发了我的思考，可是我给淘宝反馈这个建议，无论使用在线云客服，还是淘宝微信公众号，都没有回应。希望一财君能帮我反馈一下。谢谢啦。

“淘宝已经注意到了以月销量为参考标准的爆款，在很大程度上抑制了中小卖家的发展，并希望通过社交的方式来解决这个问题。”这里有一点我的思路。淘宝上中小卖家初期发展很困难，我认为是因为淘宝上的东西往往是千篇一律的。中小卖家因为没有形成规模效应，在成本上肯定远远要高于大卖家的，而大卖家的服务、经验、人气肯定是要高于普通的中小卖家的。那么既然商品是千篇一律的，我考虑就是让商品带上其他的附加属性，也就是要让它们培养各自的企业文化，让卖家能够自由地定制主页，介绍自己。卖家可以是一个悲惨的×丝，或是有理想的奋斗青年，或是质朴的农民伯伯。这样商品还是一样，但是卖东西的人是不一样的，避免各个卖家之间的同质化竞争。

第二个创意是看新闻，记者采访几个卖家：他们所卖的衣服退货、换货率高达20%，原因是买家买了后觉得衣服的颜色、大小不合适。互联网公司不是很讲究客户体验的嘛？为什么不能做一款App，让买家照下照片，再标明身高体重，由卖家提供衣服的数据，让买家完成线下的试衣来提高买家的体验，同时又降低退换货率呢？

——刘玮

RE: 卖家有个性了，货还一样，咋整？可以试穿衣服效果的App已有人在做了，但目前没有被广泛接受。而淘宝推出运费险之后，我看买家们已经如鱼得水了。

二维码的辅助使用

通用格式，一财君好！

来信目的：1.希望能在文章后面加上二维码来延伸一些体验。2.对二维码的一些可能的商业行为的探讨。

来信理由：1.非财经专业，受益于这本刊物颇多，不多说了，直入正题吧。广告已经开始使用二维码，当然，一财也用了，但是文章中没用使用，不是所有栏目的文章都需要使用二维码，但有一些用到会增强效果，以我拿到手的2014年第47期为例。

第8页介绍天王亚瑟有8首全美冠军金曲，我想可以提供二维码直接扫描听歌，用音乐平台提供的网页。

第25页的本周我推荐栏目里的3张图片。杂志只能提供3张，但是二维码引导的网页可以提供源头的图片。

第50页的《小南国卖西餐》，我记得一财有过一篇报道小南国和南小馆的文章，或许可以在此时用二维码联系起来，导向网页，愿意付费来看这篇文章的读者我想也会有不少。

让我想想你们可能的反对意见。第一，这是商业杂志，不是音乐杂志。第二，这是商业杂志，不是搞笑图片杂志。第三我是真的想不出来了。

2.这是我平时想到的，不仅仅关于一财，我想其他杂志亦可实现。

① 二维码和一些公司的联系。比如上面扫描听歌，那么这个二维码指向哪个公司的网页，酷狗还是QQ音乐还是百度音乐，其中可以有一些商业行为。

② 二维码可不可以加一条信息——可以辨认是否是通过一财跳转出去的，这样则可以知道用户数据。

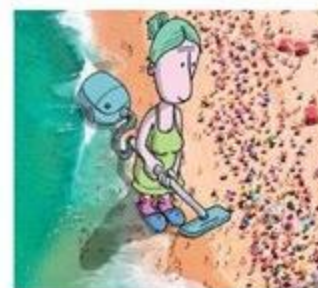
③ 同一期第64页的《爱屋吉屋重新定义中介》，在文章末加上其软件的下载岂不也是一个App分发高效渠道，可以因为现实租房需求而下载，或者是想看看这个软件做成什么样子来下载。

这些我就不写反对意见了吧，被反对很伤心的……我能看到的二维码辅助就这些，你们应该看得到更多吧。期待能尽快拿到有二维码文章的一财，能让我看看你们的思路。期待回复。谢谢！

——XIAO ZHOU

RE: 谢谢你的建议，还有对“被反对”者的体恤之情。你说的这些，对一本杂志的延伸拓展以及互动方面都挺有帮助的。

本周我推荐



添油加醋一下如何？

这是一组来自艺术家卢卡斯·列维坦 (Lucas Levitan) 的作品，他在照片中添加了漫画人物之后，整个照片变得更生动了。

推荐人：落花生
上榜理由：脑洞大开

欢迎各位来信推荐，在过去的一两周里你所见到的最有趣的、最萌的、最印象深刻、最愿意分享给其他人的事件。可以是新闻，可以是图片。附上推荐理由，发到这里吧：
letters@yicai.com

MACRO-ECONOMICS

宏观 | 崔鹏



高清杂志网原创
www.gqzzw.com

余额宝低收益时代到了么

央行如果把银行的协议存款纳入一般存款管理,虽然这不针对余额宝,但是对降低这种产品的投资收益很有作用。

2014年12月底传出消息,央行将向各商业银行下发《关于存款口径调整后存款准备金政策和利率管理政策的有关事项的通知》(387号文)。在此文件中,央行没有选择像市场预期的那样降低存款准备金率,而代之以“盘活存量”的手段。央行对这个传闻未予否认。

传说中387号文的主要内容是,把原来非存款性金融机构同业存款转为一般存款管理,也就是要求这部分存款利率需受到央行限制,并且纳入存贷比管理。但是央行又规定这些转项的存款暂时不必缴存款准备金。这种变化在宏观层面上让市场的流动性有了进一步宽松的可能性。微观层面上对货币基金,特别是余额宝类产品的收益影响比较大。

中国商业银行的存款管理的两个市场是不完全打通的。一部分是普通存款和贷款市场,另一部分是同业存款和短期货币市场。普通存款利率受到央行和银监会的管理,需要向央行缴存款准备金(现在中国大中型商业银行的存款准备金率为20%)。而同业存款利率则是根据货币市场的收益情况,由存款机构和商业银行商定的,而且不用向央行缴存款准备金。同业存款中的一部分就是此次调整的对象。

在2010年以前,同业存款这一块的份额并不大,银行的主要存款来自于普通存款。但是之后发生的两件事影响了商业银行的资产配置方式:第一就是商业银行开始在同业市场做一些类贷款业务;第二是余额宝类的产品出现了。

2010年后,商业银行由于贷款受到限制开始发明了很多新业务。通过几次通道转换把贷款转换成银行同业业务就是其中之一。这种发明虽然让银行得到了利

润,但是也有副作用。除了更高的风险,银行间市场出现了资金紧张,2013年的钱荒就是在这种情况下出现的。短期利率的走高,让余额宝类产品通过同业协议存款使它的持有者们的投资既具有很好的流动性又获得了高收益(因为协议存款的存款方未到协议时间提前取款一般来说是不罚息的)。

所以,客观来看,余额宝并不是个“吸血者”,它只是聪明地看到了两个市场——零钱市场和协议存款市场——之间的套利机会,然后完美地利用了这个机会而已。而商业银行也并非被吸血,只是想通过协议存款获得短期高利息收入。

在2014年的5月,银监会和央行经过很长时间酝酿曾经下发了《关于规范银行同业业务的通知》(127号文)。这个文件对商业银行的作用就是规范银行同业市场,严格定义同业业务,把其中隐藏的贷款业务显现出来。这样的结果是让商业银行的贷款更加容易管理并且压缩了影子银行的规模。

在限制了银行间市场的转贷款业务发展之后,银行间市场短期利率水平得到了控制。在这种情况下,要求央行向银行的非存款性的金融机构同业存款动手的呼声其实是蛮高的,这些呼声大多来自传统银行业。如果按照现在的一般存款管理,非存款性金融机构在银行的协议存款利息也只有0.4%左右(原来可能在3%以上)。而余额宝类产品为了保持其流动性,除了投资部分货币市场,不得不把大部分钱放在银行存活期,这将大大降低余额宝的投资收益。

当然,央行这么做最主要的目的不是打击余额宝或者货币基金,而是希望通过这种规范来降低货币市场成本,在并不多印钱的情况下,让市场的流动性更加宽松。另外,把那些协议存款计入存贷比,而且不需缴存款准备金就降低了存款准备金的平均数,这样在理论上放大了商业银行可贷款的额度。如果按比率测量,据说是等同于降低了1.5%的存款准备金率。不过在现在银行惜贷情绪比较严重的情况下,降低存款准备金率似乎并不是最有效的增加市场流动性和降低企业融资成本的方式。在这方面还是降息效果会更明显点。■

作者
崔鹏是本刊副总编辑。

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



更多的是安慰

在过去的一年中，一个不断被人指责为无效或更糟的美国政府，其实成功地完成了许多事情。

或许仅仅是我的预测，不过2014年的圣诞节似乎异常的冷清。从某种程度上看，这并不奇怪：整整一年来，各种可怕的新闻报道对人们进行狂轰滥炸，给人们描绘出了一个失控的世界和一个不知所措的无能的美国政府。

然而，回顾过去一年究竟发生了什么，人们会看到一番完全不同的景象。在一片嘲笑声中，政府的许多重大决策其实发挥了很好的作用，最大的成功往往是最被人痛骂的政策。这些消息在福克斯新闻频道是永远看不到的，但是在2014年里，联邦政府所表现出的是，如果它们愿意，是可以把一些重要的事情做好的。

先来说说埃博拉病毒，这一主题从新闻标题上消失得如此之快，以至于很难记得就在几周以前，人们的恐慌曾经蔓延到何种地步。许多政客指责公共卫生官员采取常规方法应对疾病，他们坚持要求美国断绝与西非的一切往来、扣留来自疫区的任何人、关闭与墨西哥的边境。

然而事实证明，尽管初期出现了一些失误，但是疾病控制与预防中心（Centers for Disease Control and Prevention）知道该怎么做，这一点不应该让人感到意外：对于控制疾病，特别是传染病，该中心具有丰富的经验。虽然埃博拉病毒还在非洲部分地区肆虐，夺去很多人的生命，但在美国并没有爆发。

再来看一下经济形势。毫无疑问，2008年金融危机后的经济复苏一直进行得痛苦而又缓慢，其实本应更快一些。尤其需要指出的是，对公共支出和公共部门就业前所未有的削减阻碍了经济的发展。

然而，人们一直听到的故事却将经济政策描绘成

一个不折不扣的灾难，奥巴马总统所谓敌视商业的态度，阻碍了投资和创造就业。所以，当人们看到真实的记录，发现经济增长和创造就业在奥巴马时期要比10年前的小布什时期快得多（小布什执政末期的危机甚至可以不计），就会感到些许震惊。虽然房地产市场依然低迷，但是商业投资已经相当强劲。

更重要的是，最新数据表明，经济正在积蓄力量——上个季度实现了5%的增长！那倒是关系不大，但是有人喜欢说，经济上的成功应该由股市的表现来判断。股票价格曾在2009年3月跌至最低，当时著名的共和党经济学家声称奥巴马在扼杀市场经济，可从那时起到现在，股票价格已经涨了3倍。或许经济上的管理并没有那么糟。

最后，还有默默躲在不起眼角落的奥巴马医改取得的胜利，它刚刚度过了全面实施的第一年。反对医改的宣传往往对一些小的毛病挑刺，却从来不提问题已经得到解决，甚至还会编造从未发生的失败。正是由于这些反对医改的宣传带来的效果，我会经常遇到一些人——其中还有自由派，问我当局是否有能力让医改进行下去。显然，没有人告诉他们，一切都进展得非常顺利。

其实，第一年的成绩在各个方面都超出了预期。还记不记得更多的人将失去而不是得到医保的说法？事实上，未被医保覆盖的美国人减少了大约1000万，那些从未品尝过没有医保滋味的精英群体不会知道，医保给人们的生活带来多少积极的改变。还记不记得医改会冲破预算的说法？事实上，保费的支出远远低于预期，总体的医疗支出是适度的，具体的成本控制措施做得很好。种种迹象表明，第二年医改将取得更大的成功。

还有更多的事情。比如，2014年年底，奥巴马政府的外交政策看起来还不错。他们试图遏制像普京领导下的俄罗斯或者伊斯兰国家的威胁，而不是急于进入军事对抗。

在过去的一年中，一个不断被人指责为无效或更糟的美国政府，其实成功地完成了许多事情。在诸多方面，政府都不是问题的制造者，而是解决方案。尽管没人知道，但2014年确实是“是的，我们能做到”的一年。■

版权声明：本栏目内容由《纽约时报》提供版权

作者

Paul Krugman

《纽约时报》专栏作家，2008年诺贝尔经济学奖获得者

译者：刘宇



高清杂志网原创
www.gqzzw.com





高清杂志网原创
www.gqzzw.com

空中网络 任您飞联天下

网络设计,悉心照顾您的商务需求。
亚洲、北美、欧洲,全日空让商务世界在旅途中随您而行。
您现在可以选择更多经由日本的航线和联程航班,
减少舟车劳顿,享有更多公务时间。

一切,源自精心设计。

www.anaskyweb.com

在2014年 失意的大公司

失意不是失败,但商业世界的不可控因素越来越多,对既往经验的过度依赖、对执行力的忽视、对创新的顾虑,都让大公司难以应对全新的游戏规则。

文 | CBN记者 林仲旻
制图 | 项凯



聪明人都是怎么输掉游戏的?

宋卫平以为自己赢了,把一个快要死掉的绿城,在6个月的时间里,卖了两次,一次比一次卖得好。

与兄弟反目虽说不是什么光彩事,但比较起来,最终的买家像是个更好的选择——中国交通建设集团有限公司已经对绿城的未来拍了胸脯:“中交会带来央企特有的、方方面面的能够贡献给绿城的一切。”

双方都刻意遗忘了一些事。在2014年5月“告别”绿城的发布会上,宋卫平还对中交这样的央企对手及其背后的力量表现得十分介怀,他面红耳赤地抨击了政府当时的调控政策毁掉了这个产业,也几乎快“逼死”了他的绿城。

无论如何,绿城的股价终于回到了正轨。连续几个月来,潜在股东之间的争斗,让它的市值缩水了105亿港元。

变化莫测的市场环境教育了绿城和宋卫平。但有一点他显然还没有醒悟:要赢得长久的胜利,除了需要一些运气和必要的企业家精神,真的没有什么特殊的资源可以作为永久的依靠。

要是总结那些胜出的企业家究竟掌握了什么筹码,无非是他们学会了高瞻远瞩。

对于这一点,“东躲西藏”了大半年的乐视创始人贾跃亭,以及因贪腐和违纪而落马的一汽大众、华润集团高管,大概懂得其中含义。

2014年是这样的一年:中国经济高速增长时代已经结束,GDP增速降至7.4%左右,是24年来最慢的一年。过去,大公司不管用什么聪明的办法取得了胜利,现在它们都必须正视市场的一切信号。在这个不确定的商业世界里,大公司变得格外脆弱,尤其是那些快速增长的市场,大玩家很容易被小玩家反超。

每个公司都必须改变,而且必须在各个方面进行改变。一些原本是产业领头公司比如三星,也登上了我们的失意大公司榜单,它们在过去的一年过得不怎么样,恰好证明了这一点。

在这样一场持久战中,有足够聪明的创意和聪明过人的领导者,并不能确保一家公司基业长青。相反,如管理大师彼得·德鲁克在多年前所警告的:公司要尽量避免太聪明,它往往会遮挡公司的视角。

有3家汽车公司出现在了2014年的榜单上,这其实还不是全部——为了避免重复,我们没有把类似性质的东风日产添加到其中,这家公司在刚过去的12月同样曝出了高管腐败问题。合资类的汽车公司曾经历过一段好时光,也几乎垄断了当前中国的汽车市场,但它们的问题却也越来越多地显现出来:腐败的问题比预想中要普遍,对市场的反馈也变得

迟缓。从这一点上看,比亚迪、吉利等的命运与这种情形不无关系,这些公司缺乏相应的扶持,在研发创新方面缺乏大量的资金投入,自主品牌都遇到了寒冷的冬天。在其中,再次上榜的比亚迪一直在坐过山车,它切入了一个有潜力的领域,只是新能源市场有些过度依赖政策制定者了。

还有8个快消零售和奢侈品公司登上了我们2014年的名单。原本应该是行业领先创新的企业在消费者的新需求面前失去了活力。它们的“聪明障碍”在于:过于依赖过去的成功经验,但却忘记如果获得新的成功必须先革自己的命。而一些公司则在多元化的尝试上遇到问题,娃哈哈的失败也要归结于这一点,它设计了一个看似聪明的战略,却没办法把它执行彻底。

2014年,市场需要新的玩法。我们找出的这20家大公司在市场变化的情况下,没有表现出足够的创新能力,这让它们度过了不如意的一年。

①当心,优势随时会成为劣势

商业世界总是不断变化,原本所依赖的优势资源消失时公司需要及时应对,但这也很难做到。

比亚迪创始人兼董事长王传福年末的心情犹如坐过山车。12月17日,比亚迪港盘暴跌46%。数天后,王传福自己回购了100万股,股价才得以回升。

比亚迪已经多次出现在我们的失意大公司榜单上了,这家汽车公司的业绩表现很大程度依赖于政策指向。若政府能加大在新能源车方面的支持,投资者们就会有更多信心。

没有一个市场像中国这样具有不确定性。比亚迪需要更多的创新点。传统汽车业务原本应该是一个优势,但随着本土汽车品牌遭遇瓶颈,现在却成为拖累比亚迪业绩的绊脚石。比亚迪2014年第三季度的净利润减少26%,全年净利润预计下跌22%。

原本占据垄断资源的企业也将面临政策和市场变化带来的挑战。中国电信是其中之一。

中国电信原本在宽带业务上占据垄断优势,而现在国家为了加速三网融合,将这块大蛋糕分给了更多的玩家。老对手中国移动是最大的赢家,它在2014年获得了固网牌照。但在移动用户数上,中国电信的4G牌照比移动晚入手半年,这导致它前三季度的用户数量减少了401万户,总用户数量不到中国移动的1/4。

更大的威胁来自于那些行动迅速,颠覆了众多传统行业的互联网玩家。微信的用户数逼近6亿,这相当于中国电信的3倍,而腾讯2014年第三季度的净利润率为29%,是中国



>> 2014年7月20日,上海福喜食品有限公司,被执法部门勒令停产,部分工人站成一排观望。



电信的4.4倍。

高层意识到了局面的危险性，董事长王晓初曾在2013年造访阿里巴巴的总部，在天猫开店、虚拟运营及阿里巴巴手机操作系统三方面达成战略合作意向，这是它去“电信化”战略的重要一步。

但是长久以来形成的公司运营体制并未因此改变。在中国电信翼支付内部最常听到的一句话是“千万不要创新，就在现有的技术框架里去做。”因为任何超出框架的改动都需要通过层层流程报批，互联网公司一个晚上就能完成的功能改进在这家电信巨头公司中需要耗时半年。

中影集团和中国电信面临着同样问题。中影集团是一家有着深厚政府背景的公司。其之所以能取得今日地位，很大程度上是由于新闻出版广电总局在政策上的倾斜。可惜这种倾斜会逐渐缩减，它对于进口片的垄断优势就要消失。而它在制作上被民营公司超越，在院线布局上又遭到万达的压制。

2014年，1600亿元的资本涌向文化产业，每6天就会出现一起并购案。BAT的强势进入冲击着原有的电影制片、营

销、发行、放映等环节。阿里巴巴的“娱乐宝”与百度的“百发有戏”发挥了互联网的众筹优势，让观众成为电影投资人和票房的自动拉票者。2014年3月，一直将上市作为首要任务的韩三平突然卸任中国电影集团公司董事长。韩三平曾带领中影集团进入商业化大片的时代。这个角色的离开，几乎是在迫使中影集团进行变革，以保持头把交椅的位置。

对于市场反应迟钝是公司盈利的毒药。万宝龙未能及时应对中国奢侈品市场消费力的萎缩，这家公司对中国市场有些盲目乐观。

尽管2014年奢侈品行业整体不景气，包括LVMH、Burberry、开云集团等业绩均出现下滑。但万宝龙的问题更具代表性。

缺乏灵活的本土政策，打折成为了万宝龙消化库存的方法，尼古拉斯·凯奇代言的万宝龙时光行者计时腕表以三折标签躺在特卖清单里时，背后的潜台词是：卖掉比什么都重要。

2014年8月，万宝龙合并到历峰集团后，需要遵照集团的统一规定，发票必须实物实开，团购还需对公走账。顾客对于大集团缺乏“灵活性”的规定的反应是“全数退货”。

这样一来，水货商趁虚而入，它们对于发票内容、金额限制没有任何要求，价格还便宜很多。万宝龙最新的业绩，2014年4月1日至9月30日的财报显示，销售同比增长6%，美国和中东表现突出，而以往贡献颇多的中国市场并未被提及。

万宝龙的遭遇凸显了中国市场的复杂性——从复杂性这个角度来看，没有比金融业更有体会的了。金融巨头甚至不敢对外过于宣传自己的创新模式——新的监管政策随时可能出台。

相对于四大行，董文标领导下的民生银行属于金融界的激进派，在保守的金融企业中乐于推出新的模式。但其尝试的社区银行被银监会叫停，何时恢复还不得而知。

传统业务也不容乐观，2014年第三季度，民生银行的不良贷款率为1.04%，比2013年年末上升0.19%。传统大公司创新的阻力变得越来越大。2014年8月，董文标离开他一手创建的民生银行，投身到中国民生投资股份有限公司。“我觉得我个人更适合做这些事情，而不是做传统的银行。”

但是，如果把问题一并推给不确定的环境，就有些推卸责任了。无论如何，市场环境总处在不断变化中，来自外界不确定性的挑战其实是一家公司能否变得更强的检验剂。正如《反脆弱》一书中提到的：“反脆弱性是一个超越复原力和强韧性的概念。复原力只是事物抵御冲击，并在重创后复原的能力；而反脆弱性则进一步超越了复原力，让事物在压力下逆势生长、蒸蒸日上。”

② 创新者更懂得消费者

新进入市场的竞争对手改变了游戏规则，打败了传统巨头，因为它们的方式更加灵活。

市场格局是在不经意间变化的。新的挑战者重新定义了消费者的习惯和喜好，原本游戏规定的制定者失去了局面的绝对掌控力。

2014年，面临这种挑战的知名大公司不少，三星电子首当其冲。根据Canalys的数据显示，2014年第二季度，小米的智能手机的出货量超过了三星。尽管这个数据的准确性被质疑，但三星手机在这个全球最大的手机市场上影响力的下降已成事实。根据IDC的数据，2014年第三季度，三星手机的出货量减少了800万部，市场份额也减少了8.2%。而正是在这个季度，小米手机的出货量跃居全球第三名。

这家韩国公司两三年前被认为是最能挑战苹果霸主地位的公司，它对供应链的把控能力为人所称道。当它还在制作价格不菲的广告试图向苹果看齐时，小米、一加这些体量本无法和三星同日而语的手机厂商看起来更知道年轻人要什么：它们的手机通常有不错的外表和不那么贵的价格，善于在网络上进行营销因此节省了广告和渠道成本。小米的毛利率仍不是三星的对手，但它重新制定了手机市场游戏玩法规则：互联网的运作方式能在低毛利的情况下实现盈利。

三星处在一个加速迭代的行业，从繁盛到衰落的速度不过数年。2013年，手机业曾经的巨头诺基亚被微软收购；到2014年春天，诺基亚这个品牌也被微软弃之一边。

看起来，这些公司并没有犯很大的错误，问题是它们不够快。

携程2014年的战略也并未失误，第三季度酒店与机票业务的移动端订单占比分别达到45%与35%，但我们依然把它列入了失意大公司的名单中。它的问题在于它众多的轻量级对手改变了行业格局，直接把携程2014年前三季度的净利润分别下拉了50%至70%不等。对这类公司来说，内部管理结构的简化，反馈链的缩短，都是切实可行、却又难度极大的改革方案。

处于日化快消行业的联合利华，其实也遇到类似的问题。由于消费升级，及全球化程度的加深，中国消费者的选择更多了。年轻消费者更青睐优质的、带有国外进口标识的产品，而非宝洁、联合利华旗下的大众快消品。尽管在全球，传统日化巨头都会遭遇品牌老化的问题，但在中国，它们可能老得更快。跨境购的兴起让消费者更容易接触到原本陌生的商品，那种新鲜感迅速转化为下单的欲望。联合利华为此付出了代价，2014年第三季度的财报显示，它在中>>

20

中国市场失意大公司

- 李宁
- 沃尔玛/联合利华/苏宁
- 百胜/福喜/娃哈哈
- 三星/海尔
- 华润
- 绿城
- 中国电信
- 民生银行
- 本田/一汽大众/比亚迪
- 万宝龙
- 携程
- 乐视/中影



李宁

达芙妮的成功并未在李宁重现，这未必是金珍君的错。两年中，金珍君推行从批发模式朝着现代零售模式转变的改革计划。但由于执行不利，2014年上半年李宁收入比安踏少了10亿元，是国内五大体育品牌中唯一亏损的一家。留给李宁的时间和金钱都不多了。



民生银行

虽然民生银行已经被外界视为“小微银行”的代名词，但不良贷款正在攀升，也在考验着它的经营策略。小区金融的开展也正遭受一些争议。董文标2014年8月离开一手创立的民生银行，未来民生的改革步伐是否还能依旧保持快节奏还需打一个问号。



苏宁

相较于国美，苏宁在积极求变，除了转型电商，张近东也希望和马云一样，能够建构整个生态链。但对于家电零售出身的苏宁来说，这场变革伤筋动骨。从2013年下半年开始，苏宁云商连续5个季度出现负利润，背负众望的电商易购的销售额与京东也越拉越大。



本田

除了受到召回事件对品牌方面的影响，这家日本汽车公司在2014年还遭遇了前所未有的业绩下滑：中级轿车雅阁以及SUV产品CR-V的销量分别出现18.5%和14.2%的下跌。本田并不是没意识到曾经的“精品策略”会遭遇挑战，但这个策略引出的真正问题是核心产品竞争力的缺失。



沃尔玛

沃尔玛在2014年继续进行机构精简,将采购权收回总部的战略,试图让它更像美国的沃尔玛赖以成功的模式:以大规模采购换取更低的进价。但集中化采购并不适用于地域消费特征截然不同的中国市场。此外,沃尔玛在便利店和电商的尝试也不那么顺利。



绿城

融创绿城之争或是2014年度最大的乌龙。双方2012年合资成立平台公司,两位创始人孙宏斌和宋卫平也曾渲染“兄弟情”,但在利益面前,依靠义气维系的交易终于沦为一场闹剧。尽管宋卫平后来为绿城引入国企投资方,该事件还是成为中国民营企业治理不成熟的案例。



万宝龙

中国曾是万宝龙全球业绩最高的市场,如今成了棘手的难题。以书写笔为品牌形象的万宝龙在打击商务送礼的政策下受到了巨大的打击。内地市场的低迷不再像以前那样成为全球销量业绩的亮点。万宝龙试图以打折来换取销量,并进入女性市场来拓展业绩,这些方法或。



中国电信

在4G元年,中国移动重新抬起了往日的锐气,中国电信却由于FDD-LTE牌照延迟,移动用户规模停滞不前。固定宽带领域,被王晓初寄予厚望的悦me,又因为广电系内部分歧,迟迟没有推出。中国电信虽有“去电信化”的理想,却仍难走出没落贵族的窘境。



华润

由于并购乐购及发展电商,华润创业2014年前三季度净利润跌55.73%。华润置业前10个月销售额下降6.24%。医疗板块发展不顺,旗下3家上市公司停牌重组。此外,华润还卷入政治漩涡。华润董事长宋林被查后一周,5家在港上市的华润企业股价一夜蒸发185亿港元。



百胜

在中国市场创新乏力的百胜集团在2014年又遭遇供应链管理危机。在福喜事件曝光第二天,百胜股价下跌4.25%,市值蒸发15亿美元。第三季度,百胜中国的同店销售下降了14%。百胜请来了众多明星为其品牌做推广营销,但这一次,它的恢复时间会更长。



福喜

福喜事件让外界对外资食品巨头供应链管理的信赖瞬间崩塌。这家来自美国,自称“在全世界工厂都严格遵守着最高的质量标准”的肉类供应商被曝光存在大量采用过期变质肉类原料行为。企业相关负责人被刑事起诉,主要客户麦当劳和百胜的信誉也受到了挑战。



乐视

从巅峰到低谷,不过短短数月。尽管季报颇为出色,但随着新闻出版广电总局整顿出台和各种传闻争议,乐视网股价不断走低,2014年10月27日乐视网停牌前,市值跌至281.88亿元。贾跃亭在创业早期深谙资本运作。依赖政府资源获得市场优势的做法面临新的风险。



海尔

继2013年裁员1.6万人之后,2014年再裁1万人。无论营收还是利润,海尔都落后于竞争对手美的和格力。张瑞敏推出“倒三角”“零库存”“小微企业”等战略进行转型,海尔希望将生产链外包。但由于技术研发都未达到火候,海尔的转型面临巨大的挑战。



娃哈哈

2014年前三季度,娃哈哈整体的销售额下跌了7%。饮料行业同质化竞争严重,新品牌进入的成功率降低。娃哈哈的多元化业务奶粉、印刷、机械和奶牛养殖等也都发展不顺。中国曾经的首富需要在他的家族企业中引入新的管理方式。



联合利华

外资日化巨头在中国面临的问题愈发严重。联合利华三季度营收增幅创下近5年来新低,下跌20%。本土竞争对手的崛起以及跨境购使得日化市场的竞争日益激烈。加快决策速度,将身段变得更灵活以及成功的创新是摆在它面前急需解决的课题。



携程

随着BAT步伐加快,携程想要保持市场第一的位置需要付出更多的努力。2014年第一到第三季度财报显示,对手的价格战也让携程痛失利润。尽管业务量有较大提升,但营业利润下滑却超过了一半。股东纷纷寻找其他业务方向,以期开拓蓝海,同时实现更多个人收益。



一汽大众

中国政府力度空前的反腐举措也影响到汽车行业。截至2014年9月,5起贪腐事件被通报,包括一汽大众党委书记在内的10多名管理层。速腾大规模的产品召回也显示出其对于质量管控的缺陷。一个本该充分市场化竞争的该行业该重新思考一下国企的角色了。



比亚迪

比亚迪股价在2014年最后两周开始过山车之旅。尽管创始人王传福在此后增持了100万股,其股价出现了回升,但对于这家以新能源汽车被人熟知的企业而言,比亚迪销量在2014年前三季度同比下跌了20%,销量下跌主要因为传统SUV及轿车产品面临竞争更激烈的市场。



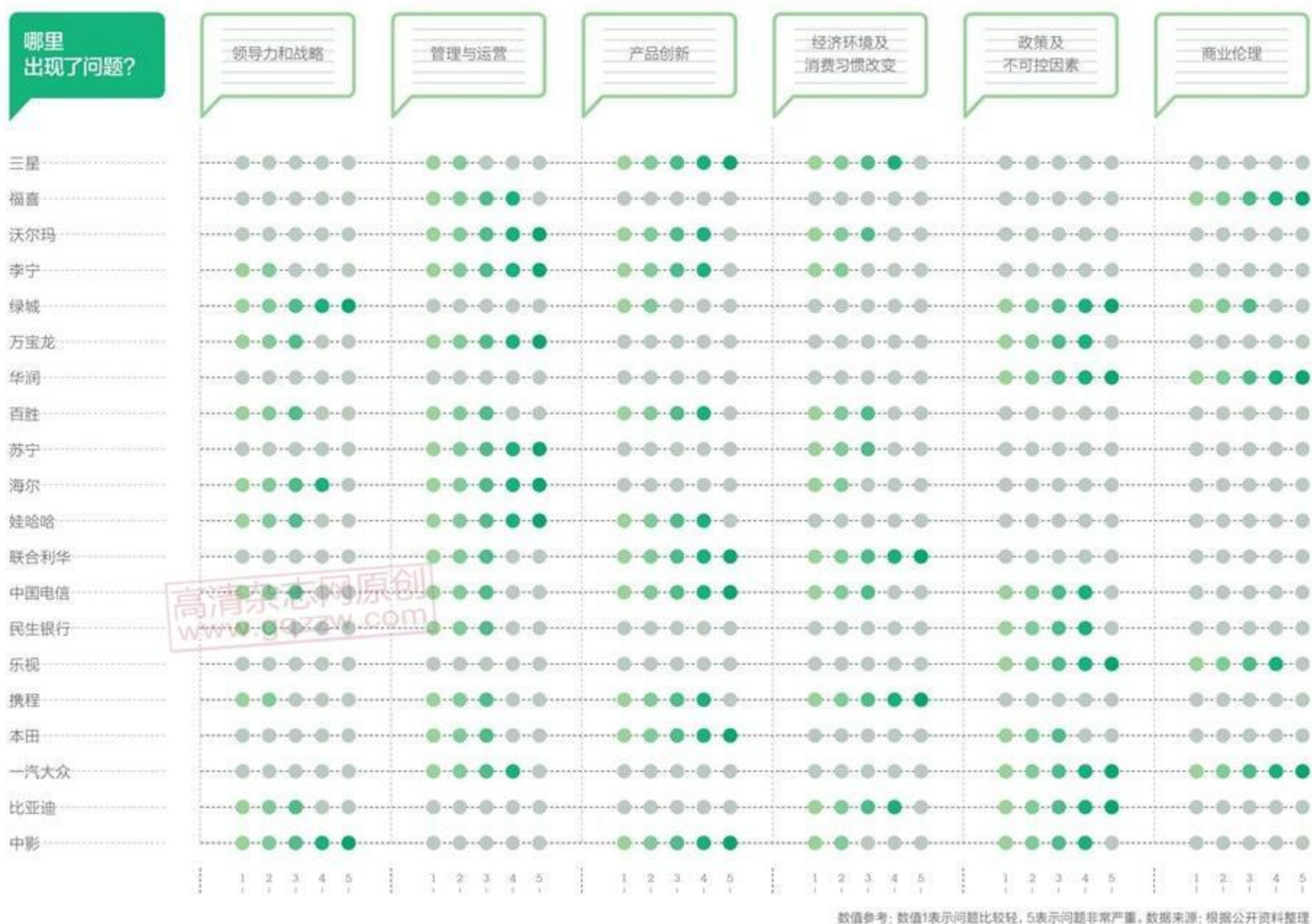
三星电子

2014年前三季度,三星电子的利润下滑。三星的智能机在中国市场受到了夹击。苹果公司推出大屏手机,削弱了三星电子的大屏手机优势,中国华为、小米、联想在手机品牌和制造上快速进步,推出了性价比较高的中低端手机。三星需要找到新的产品突破点。



中国电影股份有限公司

作为一家历史悠久,有深厚政府背景的公司,中影股份如今仍在市场上占据主导地位。即便如此,它仍难掩失意。从2005年开始布局的上市计划屡屡搁浅,公司内部机构臃肿、决策缓慢。除发行之外,在制作上它已经完全被华谊、乐视等民营公司赶超;院线布局上则被万达加速压制。



国的销售额下降了两成。

当然，这个行业的竞争态势并不像IT行业那样利于新品牌迅速崛起，而是会使市场更加分散，诸多区域性品牌会寻找新的全球化机会。这意味着以往大公司的强势垄断局面难以为继。

一位成熟的消费者，必定同时是位挑剔的消费者。而业务繁多、机构庞杂的大公司不仅要面对消费者，还需要把握产业链不同环节，失衡难以避免。

百胜集团不断进行创新，肯德基每个月都会推出新口味汉堡，必胜客每月也会更换新菜单，但这些举措并不能阻止业绩下滑。已经很多年，百胜无法再创造出一个成功的新单品，而海底捞或外婆家都会吸引更多的年轻顾客。始料不及的是，2014年，供应商福喜事件从产业链另一端冲击了百胜，第三季度，肯德基中国同店销售额下降14%，中国区业绩

恢复预计需要6至9个月。

比起百胜多年来无法突破自我进行创新的局面，苏宁大胆进行革新，试图将自己从一个传统的家电零售商变成一个如同阿里巴巴帝国一般的生态系统闭环。每一次企业的转型都是一次巨大的风险，苏宁已经连续5个季度出现亏损，这并不是最糟糕的——比起对手京东，苏宁差不多是负重前行。事实上，一家传统公司和一家初创公司面对互联网的方式是不同的，这不是简单的基因问题。新创互联网公司的运作模式能做到低毛利情况下盈利，但传统行业的公司难以摆脱高成本的运营环节，而后者一味按照前者的做法，恐怕只会使差距越拉越大。

和新兴企业相比，这些大公司原本应该在创新方面有更充足的人才及资源储备，但这些却难以转化为竞争力。在《创新的窘境》一书中，克里斯滕森对此解释说：这些领先

企业似乎被它们的客户牵绊住了手脚,从而在破坏性的技术出现时,给了具有攻击性的新型企业颠覆它们领先地位的可乘之机——或许不是被客户、而是被自己的经验与优势牵绊了手脚。

③有了战略,还要执行力

不管多元化还是专一发展,分散还是集中,战略已经明确,但这也需要执行上的支撑。

开完10天经销商会议的娃哈哈掌门人宗庆后或许难眠。这家饮料行业巨头刚刚经历了空前的衰退。销售额下滑了7%左右。

和中国很多传统行业一样,饮料行业的品牌已出现大规模集中化,前5名的企业占据了60%的市场份额。这迫使公司不断拓展细分市场,将产品线拉长。娃哈哈旗下饮料品类包括含乳饮料、瓶装水、碳酸饮料、茶饮料等150种,明星产品并不多见。同时,源于对规模的推崇,娃哈哈近年来进入奶粉、童装、白酒、零售、地产等不同行业,但多元化的市场反响不佳。

宗庆后意识到了问题,2013年开始娃哈哈进行了内部机构的精简改革。市场转瞬即变,对于宗庆后来说,最大的挑战来源于自己。娃哈哈几乎是宗庆后“一人治”的公司,他同时管理约200名总经理,事无巨细地处理各类事物。

当娃哈哈进军宗庆后原本不熟悉的行业时,这种以创始人为核心的企业治理方式势必会产生问题。多元化的战略看起来也有浓重的宗庆后个人色彩。

在经历诸多波折后,沃尔玛似乎明确了它在中国的战略:采取集中化的战略提升效率,回收地方权限。但它在战略执行中遇到了颇多问题,裁员也进一步遇阻。它希望沿用美国的成功模式——规模化、集中化管理,却忽视了在中国市场上单店作战能力的重要性,这导致了它在中国市场的水土不服。

一家企业的内部氛围会直接决定企业的执行力如何。金珍君掌舵后,李宁公司终于有了战略方向——批发模式向零售为导向的快速反应商业模式转型无可诟病,但李宁内部却失去了创业企业的精神,基层员工的积极性没有被调动起来,金珍君的改革阻力重重,这导致耗资巨大的战略无法执行到位。作为私募基金的代表,金珍君在2014年退任代理行政总裁一职,继续留任董事会执行副主席及执行董事。

由于金珍君曾挽救过悬崖边的达芙妮,业界对他拯救李宁曾报以厚望。此番离职,不仅会伤及投资者信心,更麻烦的是下一个接盘侠难找了。新总裁找到前,只能靠创始人

李宁了。

这些传统行业面临的问题有些大同小异,竞争加剧导致利润急剧下降,有些公司选择了精益化,而有些公司则希望抛弃过去的核心业务,进军到有高利润空间的红海中。海尔就属于后者。

不同于格力和美的依然专注于家电产品,通过自建物流和发展电商的战略,海尔希望摆脱利润微薄的家电行业,进入金融领域。“倒三角”“零库存”“小微企业”“利益共同体”“创客”“外去中间商、内去隔热墙”,海尔希望进行颠覆性的变革。

想进入新的领域并不容易,在不同的战略下,海尔无疑走得不顺利。2014年前三季度格力和美的的营收都超过了1000亿元,而海尔只有700亿元。

而当消费者发生转变,但公司本身却没有充足准备的时候,就会遭受沉重的打击。

本田再次出现在失意大公司榜单或许并不意外。抛开高田气囊的召回案对本田品牌方面的影响,在2014年,这家日本汽车公司真正的问题是核心产品竞争力的缺失。中级轿车雅阁以及SUV产品CR-V的销量在2014年分别出现了18.5%和14.2%的下跌,这是日本海啸和中日危机都没有出现的跌幅。尽管本田已经意识到曾经的“精品策略”会遭遇挑战,也在过去两年发布了新的中期策略,提出加速产品投放速度,重塑品牌形象,但在中国汽车市场竞争更加激烈的今天,本田对于自己调整的速度过于乐观了。

好消息是,这家公司在2015年会投放更多产品,但坏的是,它可能已经失去了改变格局和命运的机会。

④小心!那一条红线

比起战略错误,在商业伦理上犯错的结果或许不会立即显现,但总有一天,这颗隐形炸弹会爆炸。

在过往3年的评选中,我们都强调了商业伦理是一个公司基业长青之本,但总会有公司在这点上不断犯错。

美国肉类加工厂福喜是2014年度对商业伦理最大触犯者。通过隐秘的摄像头,消费者们看到散落一地的麦乐鸡、调味牛肉排,而工人们正在把地上的牛肉饼、鸡腿一一捡拾起来。一批生产麦乐鸡的原料过期近半个月,但还是被工人原封不动地送至绞肉区。这个过程有些争议,但无论如何,消费者认为,福喜产品经过粉碎乳化、裹上三层浆粉,经过200度高温油炸,就变成了麦乐鸡和原味鸡。

丑闻发酵的速度比薯条炸熟的时间更短。福喜也为此付出了代价。公司5名负责人被刑拘,它的主要客户肯>>>

德基母公司百胜集团和麦当劳的股价一夜之间分别下跌了4.25%和1.45%。福喜事件的背后是肯德基、麦当劳在中国迅速扩张下对于供应链的管理失控。

红线一直存在，而公司会从不同的位置踩到它。

其他3家企业的失意和2014年力度空前的反腐运动有关。这使隐藏在企业背后巨大的利益输送链条浮上水面。一汽大众是2014年最大的中标者，它被揭露经销商若想开一家奥迪4S店需要向有关人员打点1000万元。2014年，一汽大众又有10余名高管被带走调查，并有19家广告公关公司被取消供应商资格。东风日产也遇到了类似问题，车企巨头容易在销售、公关和广告等部门涉及庞大的利益链而滋生腐败。

国有企业通常处于一个竞争不那么充分的市场，以汽车行业为例，国有公司和外资品牌的合资模式，在一定程度上限制了自主品牌的发展。当市场整体放缓，这些既有策略都需要重新审视。

不断升级的人事动荡影响了华润集团的运营。

包括华润董事长宋林、华润电力总裁王玉军、华润置地董事会副主席王宏琨等多名高管因贪腐问题在这一年接连被带走调查。2014年12月底的消息称，华润置地董事会主席吴向东已被双规近两月。华润各板块股价纷纷下跌。高层的动荡也影响到了其业绩表现，华润置地上半年仅完成全年销售目标的36.5%。

这份名单里还可以加上中国联通、中国电信、安徽军工等公司。据悉，这一年，至少70名国企高管因反腐落马。

尽管这份名单以垄断行业的公司为主，但处在市场竞争较为充分的行业，也不意味着就能高枕无忧。

乐视创始人贾跃亭的2014年颇为奔波，无论去香港避风还是疗伤都让外界对于他的背景更加好奇。他在2014年晚些时候重回公众视野，但乐视股价却并没有和业绩一样呈上升曲线。

乐视关于互联网平台生态的战略已经使其逐步摆脱早期发展的局限性，也获得了市场认可。问题出在一开始。乐视网与其他国内视频网站拥有完全不同的“基因”：后者是YouTube模式的模仿者，借助国外风险基金顺势发展，最终选择在纳斯达克上市；乐视网则脱胎于中国管制严密的电信运营商合作体系；同时从第一天起，乐视引进的就是中国内资基金，上市也选择了国内创业板。

彼得·德鲁克在《管理：任务、责任与实践》一书中说，“如果一个组织富有精神，那是因为它的最高领导者精神崇高。如果一个组织腐败，其根源也在它的最高领导者。”

我们所憧憬的那个明亮的商业世界就在红线之后，问题是包括最高领导者在内的管理层看不清它在哪里。■



>> 对MH370事件危机处理不当，使得财务状况陷入泥潭的马航变得举步维艰。

别让大公司病成为借口

在这个变化快速的时代，保持基业长青看起来比过去更难了。

文 | CBN记者 徐涛

不要温柔地走进那段良夜。

怒斥，怒斥这光明的消逝。

这两句因《星际穿越》而众人皆知的迪兰·托马斯诗句，放在2014年度的“失意大公司”身上倒也合适。榜上有名的公司都经历过高速增长期，而现在看起来不得不忍受“光明消逝”的时光。

它们有很多类似遭遇，比方说多少会遭遇一点偶然



性、一些差运气。亚洲航空公司马来西亚航空，一年内遭遇两次空难，换做任何一家公司也有无力回天之感。

真的只是运气差吗？作为亚洲航空公司群体中的另一成员，亚洲航空公司也和马航有相似遭遇。2014年12月末，印尼泗水飞往新加坡的亚航QZ8501航班于北京时间28日7时24分失联。事实上，亚洲廉价航空公司的安全体系早已遭到业内诟病。在航空公司评鉴网站Airline Ratings的2013年全球安全航空公司评价中，亚航的得分为4，相比之下，中国本土各大航空公司得分为满分7。

多种因素造成失联，失事飞机也的确需要多年寻觅才可能找到，但马航持续数年的亏损，以及对MH370事件危机处理不当，则没什么偶然因素当作依托。

差运气只是暴露了这些公司本来就存在的问题：混乱而失控的内部管控、束缚变化与创新的管理制度，以及平庸的管理层只为追求短期财务表现而造成隐患……大公司病普遍存在，这也让大公司在遭遇突发事件或经济下行时期

时，无力反击。

2014年榜单中最令人意外、但也最贴合“老迈衰竭”字面意思的例子，莫过于麦当劳。这家公司一直标榜自己的年轻气质，也曾是美国年轻人最喜欢的快餐品牌之一。但最近几年，麦当劳却不再有能力吸引年轻人，后者开始转而喜欢Chipotle或In-N-Out Burger。前者是墨西哥风味快餐连锁品牌，同样是针对年轻人市场。很长一段时间以来，Chipotle在美国1400多家门店推行绿色食品，不投放传统广告，而是营造活跃的节日氛围，借此建立一种独特的生活方式。

投资人质疑麦当劳老迈的董事会是否能带领麦当劳迎合年轻人。此前麦当劳曾规定董事会的退休年龄为73岁，但在2003年，为协助麦当劳CEO更换，73岁的麦当劳董事会首脑人物安德鲁·麦肯纳(Andrew J. McKenna)被留任。此后，麦当劳修改董事会年龄限制，麦肯纳一直留任到现在。和他一样超过73岁的董事现在有3名。

田纳西大学企业治理中心(University of Tennessee's Corporate Governance Center)研究员拉里·福韦(Larry Fauver)在关于董事平均任期的研究中发现，麦当劳董事会成员的平均任期为12.5年，而在标普500指数成分股公司中，这个数字是9.5年。年龄老迈的管理者不仅无法准确理解年轻人的生活方式，而且，长期任职的董事会成员和管理层之间会彼此信任程度更高，由此造成的双方“距离的不足”也会让他们无法客观看待公司的表现及面临的挑战。

“距离的不足”，这似乎也可以解释为什么麦当劳会被卷入供应商福喜(OSI Group)带来的食品安全问题中。麦当劳和这家供应商合作将近60年，彼此信任到可以“不签协议”。但正是这样历史悠久的亲密削弱了本该有的合同和制度约束，而麦当劳也在长期协议的履行中，忽略了对质量的控制和对风险的防范。

当然，即使董事会不那么老迈，麦当劳可能也仍会遇到危机。

一个坏消息是，相比数年前，这个世界变化得更快。这包括技术创新正在带来更多破坏者，也包括消费者的喜好正在发生更多变化。这让大公司看起来“老得更快”。

责备麦当劳董事会太过老迈的人也许可以看看宝洁。宝洁依然还是个井井有条的好公司，但不能说没有危机。在此之前，宝洁推出的每一款产品似乎都能让用户乖乖掏出钱包，而现在，它看起来困惑又无计可施：它在细分领域内的产品也无法像从前那样带来足够的利润。

宝洁决定革自己的命，2014年开始大刀阔斧地削减旗下品牌，剥离100个品牌将会是持续数年的浩大工程。而对于那些留下的品牌，宝洁依然需要担心，究竟通过什么样>>>

10

全球市场失意大公司

- 马航
- 麦当劳/可口可乐
- 宝洁/乐购/西尔斯控股
- 索尼
- 通用汽车
- 摩根大通
- Twitter



马航

一年内两次空难，让这家已财务状况陷入泥淖的公司变得举步维艰。2014年第三季度财报显示，该公司净亏损为1.81亿美元，创下2011年年底以来的最高记录。现在马航已经正式停盘，其大股东国库控股，即马来西亚国家主权基金，将注资20亿美元以展开重组计划。但糟糕的品牌，遗留下来的组织架构和管理问题，以及马来西亚政府的干预，让这家公司重振无望。



麦当劳

麦当劳自己都不得不承认，它已无法吸引年轻一代的美国消费者了——这些消费者看起来更重视“健康”“新鲜”这些品质。面对营收大幅下滑，麦当劳已开始改变菜单，并进行一系列主题为健康的营销，但现在看起来起色不大。而2014年夏天麦当劳在亚洲经历的食品安全问题，以及之后在俄罗斯乌克兰冲突中的关店危机，让它的财报雪上加霜。



宝洁

这有着汰渍洗衣粉、佳洁士牙膏、吉列剃须刀等诸多明星产品的公司，不得不在利润下滑数年后重新考虑自己的战略。此前，多品牌战略让它在在中产阶级迅速成长的年代里成为消费品市场的王者，但现在这个市场已然成熟并再无更多增长空间，消费者的偏好也让宝洁变得无法琢磨。宝洁宣布战略转型，包括砍掉旗下90到100个品牌，以集中力量在高利润品牌上。



通用汽车

通用汽车在2014年发起的召回次数超过50次，受影响车辆近3000万辆。受此事件影响，这家公司不但需要支付大额罚金，也需要建立受害者赔偿基金费用，这让其净收益缩水。此前，通用汽车表现不错，但这个2002年隐瞒的错误直到2014年才被发现，令通用汽车糟糕的内部文化和官僚化的组织架构浮出水面。通用汽车恐怕得用漫长时间重塑其品牌形象。



摩根大通

摩根大通麻烦不断。过去几年留下的问题，使摩根大通不得不接受美国监管机构的调查，这让它需要接着支付高额诉讼费用。在2014年10月的第三季度财报中，摩根大通计入的诉讼费用高达10亿美元。最大的麻烦，则是美联储旨在保护美国金融系统不受机构崩溃威胁的新规则，让摩根大通产生高达200亿美元的资金缺口。



Twitter

这家硅谷公司曾被用户喜爱，也因此被投资人看好，但现在，Twitter用户增长缓慢，当Facebook拥有13.5亿月活跃用户时，它只拥有2.84亿月活跃用户；此外，它也无法向投资人证明其盈利能力。公司CEO迪克·卡斯特罗看起来也对公司毫无信心，他从2014年7月起抛售Twitter股票。在他即将退位的传言出现之后，这家公司的股票开始上涨。

哪里出现了问题？



高清杂志网原创
www.gqzzw.com

SONY

索尼

从电视、智能手机到游戏主机，这家曾推出过诸多经典产品的公司似乎再也无法抓住消费者的需求。定位高端、定价不菲，以获取更多溢价，这本身没错，但它很久没有推出令人惊艳的产品了。现在索尼的困境不仅在于销售额的下降，也包括内部高层斗争，人才的流失，和无以为继的研发。单个季度财报中销售收入看上去没那么糟糕，主要是因为汇率利好。

TESCO

乐购

全球扩张策略不利后，这家公司的管理层选择了用财务造假来向投资者掩盖真实财务状况。现在，这家公司上半年税前利润同比下降约90%，多名管理层被停职。除此之外，并不乐观的欧洲消费者线下购买力，来自低价竞争对手的市场侵蚀，都让这家公司看起来只会变得更糟。巴菲特已表示他对乐购的信心是个“巨大错误”，这让更多投资人对乐购失去信心。

Coca-Cola

可口可乐

这家全球最大的饮料公司正陷入增长困境。它所在的市场上，越来越多的人开始重视健康的生活方式并因此抛弃含糖饮料。尽管它已在2013年进行了一轮重组以期提振市场需求，但收入利润却依然在不断下滑。现在这家公司开始大幅度减少开支。它会进行15年来最大的一次裁员（1000至2000名员工），也会限制高管豪车出行。

Sears

西尔斯控股

这个销售额曾占到美国GDP 1%的零售百货公司，在2014年关闭了235家门店，但这也无助于它停止亏损。2014年第三季度，其亏损达5.48亿美元。在宣布完糟糕业绩之后，这家公司宣布加速关闭表现不佳的门店。在线购物的崛起是这家巨头陨落的原因之一，但其CEO爱德华·兰伯特可谓罪魁祸首，他在接手西尔斯之前没有任何零售业从业经历。

的渠道触及消费者最合适，以及什么样的风格和卖点消费者才会买账。

全球最大的饮料公司可口可乐正陷入类似的增长困境。它在2014年进行了15年来的首次裁员，尽管2013年开始了重组，但收入利润仍在下滑。

三星处在一个变化更快的行业。它在国内版“失意大公司”上榜上有名。

和三星遭遇类似的是索尼，这家曾一度位居消费电子产业榜首的公司因无法迅速创新和变化，深陷亏损泥潭。索尼2014财年净亏损1284亿日元，同比扩大两倍，索尼预计2015财年会出现6年来的第5次亏损。2014年9月，索尼对移动手机业务进行了资产减记后，当财年净亏损预期增加3倍，年内两度下调对手机营收的预期。

事实上，索尼的游戏、网络等业务仍在增长，专注高端产品的战略也没错，现任首席执行官平井一夫被认为是一个能拯救索尼的硬汉。然而，智能手机是IT业最重要的战

66

差运气暴露了这些公司本来就存在的问题：混乱而失控的内部管控、束缚变化与创新的管理制度，以及平庸的管理层只为追求短期财务表现而造成隐患。

99

场，在这里失去话语权，对索尼来说意味着品牌影响力的下滑。况且，流失的人才和缩水的现金流，也会让这场重组耗费更多时间、经历更多的磨难。

在加速前行的互联网行业，无法保持高速增长就意味着衰老。才上市不多久的Twitter应该对此深有感触：它的用户数增长已开始放缓，盈利前景却依然模糊。2014年12月初，照片分享应用Instagram宣布月活跃用户过3亿，超过Twitter，平均用户参与度也是Twitter的1.8倍，这样的数字不免让Twitter蒙羞。而华尔街也免不了将它和另外一家社交网络公司Facebook比较，并因此更加看衰Twitter。Facebook现在是Instagram的所有者，有着更强有力的管理层，更明确的发展策略，以及更强的盈利能力。

但在变化稍稍缓慢的行业，有些大公司似乎并没等到创新颠覆者与它们正面战争，就首先自乱阵脚。

通用汽车的员工在10多年前发现雪佛兰Cobalt点火开关存在问题，但通用汽车却直到2014年2月13日才开始召回工作。在这10多年间，通用汽车管理层不想承担汽车召回而带来的成本和声誉代价，即使已经重组，但它内部臃肿的机构、浓重的官僚气，也会给改革造成阻力。新披露的细节，令人们不禁担心通用汽车的旧文化是否仍在影响公司运行。

通用汽车新CEO玛丽·巴拉（Mary Barra）在国会听证会上说，通用汽车到现在依然是一个“条块分割”很严重的公司，人们不共享信息。作为美国汽车工业百年以来的唯一一个女性CEO，如何妥善解决历史遗留问题并不轻松。

管理层不敢面对现实，只追求短期利益的案例还包括乐购。

这家英国超市连锁巨头几年前采取了激进的全球扩张策略，并失去了对成本的控制。在2014年9月，开始以腾挪营收和成本的方式进行财务造假，被内部员工揭发，数名高管被解职，乐购品牌形象也严重受损，而急速扩张策略下分布在全球各地的卖场尚不知会以何种方式运营下去——众所周知，在这些所谓的传统行业中，特斯拉和亚马逊们已对大公司形成挑战，问题是大公司是否还能有力回击。

大公司病像感冒一样难以避免，但它也可以成为借口。■



Organic
and
Beyond



2015年正谷家宴食品卡

可持续生活方式

环境友好

公平贸易

动物福利



从右至左依次为：

徐新 联合创始人 执行总裁

张晓尔 联合创始人 副总裁

张建伟 博士 联合创始人 执行总裁

邢建平 博士 联合创始人 首席产品官

张铭 联合创始人 高级副总裁

张向东 创始人 董事长

张婷婷 联合创始人 副总裁兼首席品牌官

正谷家宴

寄予对传统的敬重之心，2015年春节，
正谷作为有机行业领先品牌，
奉上正谷标准农场所产的优质食材，成就「正谷家宴」。
呈上自然美味，表达美好情感，
与您分享健康、适度、可持续的生活方式。



正谷家宴食品卡，推出正谷家宴套餐。正谷有机农业团队诚意奉上：正谷澳洲动物福利有机牛肉、正谷阿拉斯加可持续渔业海鲜、正谷丹麦生态猪肉、正谷Cavell公平贸易巧克力、正谷有机原稻米、正谷有机蔬果等，符合正谷优质食品标准，为您配送到家！

详情可致电 400-630-1001
或访问 www.oabc.cc



正谷官方微信

Giant 大公司 *



法庭内外, 凉茶大战 / 新闻	50
奇瑞又调整管理层了 / 新闻	52
万达IPO来晚了 / 新闻	57
大润发打开生鲜半径 / 新闻	58



空气净化器需要那么贵吗?	
/ 技术	60

巨头对决 女性运动市场

无论传统体育用品品牌、新兴运动品牌, 还是快时尚品牌, 几乎同时发现了这个“陌生”的性别。

文 | CBN记者 李博

耐克公司CEO的日常用词有点变化。

“2013年耐克训练员进行了4万次项目训练”“900万的女性下载了Nike+ Running的应用程序”“我们的数字社区同6500万名女性拥有良好关系”“运动和健身正在推动全球女性生活方式的转变, 在全球的健身房里, 女性运动者的数量首次超过了男性, 健身和健康管理类App的发展速度也远超其他类别的App”……

听听, 在2014年10月下旬, 这家体育用品制造商的2015年女子春夏系列产品发布会上, 面对数百名媒体, CEO马克·帕克 (Mark Park) 说了多少遍“女性”这个词。

这并不仅仅是因为发布会设定的主题所限。2014年早些时候, 第一季度的财报会议上, 帕克就曾频繁提起“女性”这一关键词——累计达21次。要知道, 一直以来, “创新”才是这位高管平时提及最多的词。对耐克员工来说, 这个现象是罕见的。

当然, 新的关键词通常对应着一个新的商业目标。

在发布会上, 站在黑色布景舞台中央的马克·帕克说出了最重要的数字: “希望到2017财年, 我们的(女性产品)收入可以再增加20亿美元, 达到70亿美元。”此前的媒体报道表达更为直白, 耐克希望在2017年总营收达到360亿美元, 其中女性产品贡献的收入要占据占总营收的20%。

帕克在纽约的潮流建筑里说出这番话1个月后, 11月29日, 耐克在上海环贸广场iAPM四层设立的中国首家女子体验店正式开业。这也是继美国纽波特海滩 (Newport Beach) 首家女子产品体验店之后, 全球第二家女子体验店。这家店装备了Nike+运动步态分析系统, 体验者在跑步机运动, 店员会在iPad上记录其跑步速度, 同时拍摄两段跑步时背面及侧面的视频。

数字和店面仅仅说明这个日益膨胀的细分市场的一个侧面。

此前1个月, 耐克的老对手阿迪达斯在位于北京金融街购物中心的女子产品专卖店开业。2014年12月初, 阿迪达斯在成都远洋太古里和凯德天府购物中心的女子产品专卖店相继开业。除了跑步、训练、瑜伽



系列的产品,在女子产品专卖店里,阿迪达斯还将与设计师Stella McCartney合作的产品摆到了展示区内。

上述专卖店的开设计划,是2013年阿迪达斯开始加大对女子运动细分市场投入的延续——启动了一场名为“以姐妹之名”的营销活动,甚至还聘请了Hebe田馥甄为代言人。

阿迪达斯集团大中华区董事总经理高嘉礼(Colin Currie)说:“女子产品一直都是我们在华业务中增长速度最快的品类之一。”

在2014年的不同场合,来自阿迪达斯大中华地区的高管们都会提及活动期间女子产品贡献了40%的销售业绩,以及2013年女子产品销售额的两位数增长。“我们意识到中国这个市场潜力是巨大的,2013年女子系列营销活动开始后,我们的店铺访问率明显增加。”阿迪达斯大中华区市场部副总裁孟书漫(Simon Millar)说。

尽管这组单一区域具体的销售数字尚无法体现在财报中,但它可以说说明巨头正在对这个细分市场投入巨

大的关注。

这样的迹象也被第三方机构发现了。市场咨询机构欧睿(Euromonitor)在每年年底会对服装快消类公司进行更新研究,在市场分析师孙芳婷的印象中,2013年年底展开的年末调查访谈结束后,她发现很多公司提出了针对女性市场新的增长计划。

“甚至有公司提到了女鞋产品增速会大于男鞋,”她对《第一财经周刊》说,“当然,这和其他市场因素有关,也与女鞋市场销售额基数比较小有关系。”

阿迪达斯和耐克女子专门店交错的开设时间是这场女性消费者争夺战中的一个典型迹象。

过去几年里,不仅是传统的国际体育用品公司瞄准了女性运动产品市场,其他体育公司的动作也从侧面印证了市场研究机构及咨询公司的判断。对于女性运动产品的竞争已在全球范围内展开。

在2014年,继香港之后,Lululemon在上海也开设了1间展厅以展示服装和瑜伽垫产品。这家公司只专>>

>> 耐克希望在2017年总营收达到360亿美元,其中女性产品贡献的收入要占据占总营收的20%。

运动消费品零售额



运动服装市场零售额



运动鞋市场零售额



注：2014年和2015年数字为预测值。数据来源：欧睿咨询

注于生产运动休闲类的瑜伽产品。

另一家体育品牌Under Armour在2014年聘请了超模吉赛尔·邦辰作为代言人。邦辰主演的广告片的Slogan“做我所想”(I Will What I Want)是对压力之下行为的致敬，受众直指女性，这得到了速降运动员林赛·沃恩(Lindsey Vonn)的响应。此外，Under Armour还推出了专门针对女性的What's Beautiful的在线健身比赛，不仅是线上——Under Armour也在上海开设了有女性产品的实体店。

这家以服务专业运动员起家的体育用品公司被市场研究公司NPD集团认为是耐克和阿迪达斯未来最大的对手。这一点从产品线销售额占比可以看出——Under Armour的女性产品销售收入大约占其整体收入的30%。

此前该公司的CEO凯文·普朗克(Kevin Plank)表示Under Armour计划巩固在女性运动服装市场的成长速度，他在多个场合表示女性运动产品的前景可以像男性运动产品市场一样巨大，甚至有可能超过男性市场。

快时尚品牌也被卷入这场竞争。2010年，美国快时

尚品牌Forever 21就发布了运动休闲产品线。Gap旗下的Athleta等发展势头也非常迅猛。在更早的2004年，阿迪达斯同Stella McCartney在女子产品设计上的合作就为这场战争拉开了序幕。而耐克公司部分管理层在离职后创立LUCY品牌，开始争夺美国女性运动休闲服装市场份额，让这场战争进一步升级。

“对于女性而言，参与运动、购买产品这可不仅仅意味着时尚，”耐克品牌全球总裁Trevor Edwards对《第一财经周刊》表示，他认为这代表了生活方式的一种转变，“我相信这种生活方式已经在全球范围持续蔓延，在北美、西欧——甚至在中国，我们都看到了这种转变。”

或许，Edwards的话可以被看做是这场争夺女性消费者的战争已从北美拓展到全球，而在中国，这样的竞争也开始了。

这场战争对于各个公司在单一市场的未来发展至关重要——在过去两年里，中国的运动品市场竞争残酷，几乎每个品牌都经历了清理库存、关闭门店、重新规划店面、处理产品线的调整阶段。

66

在传统市场饱和后进入、乃至开创一个新的细分市场,是自然而然的商业决策。“男性消费比较饱和,男性运动产品的竞争已经非常激烈了,”市场分析师孙芳婷说,“加上现在消费夜跑、瑜伽、普拉提等女性运动的渠道也越来越多,市场不再是偏重于男性运动的。”

在此前的一次财报电话会议中,帕克也对分析师承认,一些迎合女性消费者的努力让公司受益匪浅,比如开发针对女性的应用程序、定期更新女性产品精选系列等。

从另一个角度来看,这意味着无论对传统体育用品公司、新兴体育用品公司,还是快时尚品牌而言,新的机会来了。

但考虑到不同地区女性运动习惯存在不同,对于产品的性能、购买产品的渠道,以及对产品的理解都存在巨大差异。

对于希望抓住新的细分市场增长机会的公司而言,理解每个区域的消费者并不是一件容易的事情。

过去两年耐克研发新的运动胸罩时针对女性消费者进行调研,其呈现的产品需求和以往更强调功能的男性存在明显差异。

“我们发现女性对于产品的需求是:必须看起来很漂亮、穿着起来很舒适、功能很不错——而且,这些需求是依次按这个顺序排列的。”Trevor Edwards说,这个结论是针对所有女性产品的,他说耐克一开始知道这类元素会影响女性消费者,但没有想过影响因素权重会那么大。经过调研之后,这样的结论更为清晰了。

阿迪达斯在中国范围的市场调研中得到了类似的结果。

在针对女性市场的营销活动投放之前,阿迪达斯团队进行了网络调查和焦点小组调查。在焦点小组调查中,阿迪达斯采访了来自6个城市的128名年龄在15到28岁之间的女性,询问她们的运动习惯,包括平常喜欢什么样的运动、是不是一个人独自做运动等问题。

“我不喜欢那种‘太湿漉漉的感觉’。”阿迪达斯大中华区市场部副总裁孟书漫对《第一财经周刊》说,这是他印象最深的一个调查结果,产品的颜色、款式、材质的触感及透气性对产品的销售至关重要。

阿迪达斯大中华区训练品类管理总监邝嘉仪对此印象深刻。她对《第一财经周刊》举例说,在欧洲,黑色、棕色这类暗色调的产品非常受欢迎,但在焦点小组的访谈中,他们发现中国女性对于这种颜色大多不太喜欢,类似于粉色、白色、黄色这种亮色系产品在测试中

新战争对于各公司在单一市场的未来发展至关重要。近年来,中国的运动品市场竞争残酷,几乎每个品牌都经历了清理库存、关闭门店、处理产品线的调整阶段。

99

更受欢迎。

阿迪达斯由此得出的结论是,成熟市场和快速增长的新市场对于产品的接受程度不尽相同。具体而言,其认为西方女性消费者多是深度参与体育的消费者,而中国消费者目前的浅层次运动需求更多,健身场所是所有女性运动过程的中心,且兼具一定的社交属性。

从调查得到的另一个结论是中国女性浅层次消费者对于运动装备,特别是运动内衣的重要性没有达到北美、欧洲市场消费者的整体认知程度,但已经开始重视这样的产品。

调查结果出来后,包括上海创新设计中心的团队负责讨论产品的适用颜色和材质并进行修改。上海创新设计中心的团队负责对大中华地区(中国的内地、香港、台湾)所有女性产品的需求做出针对性调整。产品原型分为全球版和中国版。在投入市场前,针对中国女子市场投放的产品会在全球版基础上进行修改。

事实上,面对未知的市场,摆在运动公司面前的,不仅是这些信息如何收集的问题。对于耐克而言,Nike+也是收集信息的通道。“当时通过Nike+发现甚至有女性在不停地关注越野跑鞋,比我们预计的量要多得多。实际上,越野跑鞋在整体产品线中占比并不高,之后我们就调整了产品线中越野跑鞋的数量。”耐克全球副总裁,Nike+总经理Stefan Olander举例说。

阿迪达斯焦点调查中的健身馆成了收集产品反馈信息、进行营销推广测试的关键链条。阿迪达斯在渠道推广上也发现了新的课题——该调查结果显示,健身场所具有社交属性。

加州健身成为了阿迪达斯在推广女性相关营销活动中的伙伴之一。这家创立于1996年的健身连锁机构,前身为美国的24小时健身,在全球共16间分店,包括中国内地的3间、中国香港的9间、新加坡的4间,其中北京和上海各1间。

阿迪达斯和加州健身的第一次合作始于2013年。合作形式包括两种,一种是提供女子产品在健身馆内>>

它们在全球以及中国为女性做了什么



在线上及线下推广“以姐妹之名”的营销活动；聘请Hebe田馥甄为代言人，推广女子产品；2014年10月在北京金融街开设首家女子产品门店；2014年12月在成都远洋太古里和凯德天府购物中心开设门店。



2007年在全球开始推广女子马拉松活动；继美国纽波特海滩女子体验店之后，在上海iAPM全球设立的第二家女子体验店；2014年10月底在纽约举行了视为“首次大规模发布女子产品策略”的会议。



瑜伽品牌Lululemon在中国开设了以展示服装和瑜伽垫产品展厅；在香港开设了4间；在上海开设1间。



这家体育运动装备品牌聘请吉赛尔·邦辰作为代言人，并在全球范围内推出名为What's Beautiful的女性在线健身比赛。

柜面的展示，进而推动销售；另一种则是针对教练进行产品方面知识的培训，在健身过程中更好地向消费者介绍产品的吸水、排汗等功能。

在培训消费者前，阿迪达斯会提前安排教练轮换进行培训，一部分是团体健身的教练，另一部分是私教课的教练。

加州健身同阿迪达斯合作的项目之一是乐训营（Adidas Training Formula）。“我们第一次合作在2013年，首先安排教练做培训，刚开始时会担心这样的课程会不会太难。”加州健身市场部的胡芳对《第一财经周刊》说。

比如，参与项目的女性会员会觉得Training Formula腿部训练强度太大，加州健身的教练就会把信息反馈给阿迪达斯负责健身训练的团队。

“刚开始的时候，有人反馈比较累。”胡芳说。为了提高女性会员参与的热情，阿迪达斯提出的解决方案是增加激励机制。例如通过增加一些积分，来兑换免费的衣服。与其他品牌相比，这种激励机制最大的不同在于产品支持力度。“在Hebe做代言之后，阿迪达斯方面会跟我们了解代言的产品是不是受欢迎，然后下一季订货会是不是多给一些。如果想推什么我们跟阿迪达斯也会提前开会，由此增加我们会员比较喜欢的产品。”

“大公司已经看到女性消费者不仅需要粉色、紫色的短裤或紧身裤，她们同样需要产品具有足够强大的

功能。”一位不愿意透露姓名的分析师对《第一财经周刊》表示，“其实改变起来并不容易，传统渠道里面对于女性消费者的理解是非常浅显的。”

事实上，女性对运动产品公司提出的挑战可能不仅仅是产品设计过程中的细节。对于耐克而言，女性对产品需求的差异化特点改变了这家公司产品设计的环节。因为在体育用品公司内部的测试流程中，一部分高技术产品的主要测试者是男性——这反映出体育公司以往对于女性消费者不够重视，理解也是片面的。

2000年对于耐克是个关键的年份。此前，即使在设计女鞋时，耐克也是用小一号的男性脚型模型作为设计模具，这套模具足弓和足跟的形状显然和女性不同。就在这一年，耐克开始启用女性脚型模型做模具。此举无疑会增加成本，但也增强了耐克对女性需求的洞察。

Under Armour也走过这段弯路。凯文·普朗克曾对媒体承认自己对女性消费者不够理解——其团队以前所做的最大努力不过是“缩小尺寸和改成粉色”。

相对于运动鞋产品，在更为专业的运动内衣产品推广中，耐克发现了一些新的困难。过去两年，耐克试图通过推广测量运动内衣尺寸的设备，来帮助女性改善在运动内衣方面的选择。耐克全球副总裁、女子业务总经理Amy Montagne表示。

上述经验是耐克在印度推广专业运动内衣产品时发现的。在以板球为闻名的印度，女性参与运动的机会较为有限，缺乏运动习惯。在孟买、新德里、班加罗尔的耐克商店进行产品推广收集信息时，耐克通过组织女性试穿产品的一款测量设备发现，80%的印度女性运动时穿着的胸罩尺寸是错误的。

抛开推广之外的因素，真正的问题是体育用品公司要面对不同性别的消费者，“如何在保持专业性的同时建立更加休闲和亲近女性的品牌形象。”前述分析师说。无论对阿迪达斯还是耐克来说，女性都是个陌生的性别。

“我们期望女性拥有更多选择，这不是关于时尚方面的，也不仅是生活方式的问题。我相信，运动品牌所需要提供的应该一整套解决方案——让你跑得更快，帮助你运动时更舒服、更漂亮。”Edwards对《第一财经周刊》说。

对于刚开始挖掘这个市场的运动巨头而言，这是开始，找到平衡并不容易。■

联系编辑：zhaojia@yicai.com

CBNweekly

第一财经周刊

for iPhone



美妙商业世界，阅读更加轻松！

相关文章，拓展更宽视野
收藏记录，方便再次阅读
评论转发，移动商业话题



《第一财经周刊》iPhone版现已登陆App Store



>> 王老吉和加多宝两个品牌的包装高度相似，大多数用户对于两个品牌并没有特别的品牌依赖。

法庭内外，凉茶大战

营销和渠道上针锋相对却又高度一致的策略，或许并不能让王老吉和加多宝这对“宿敌”真正分出胜负。

文 | CBN记者 张鑫

历经两年半的诉讼期，王老吉和加多宝的官司终于迎来了一审判决，但这场“凉茶大战”远未到偃旗息鼓的一刻，而“战场”也从来不会局限在法庭内。

2014年12月26日，在广州番禺区一家士多店内，王老吉的业务员正在清理货品。她先是往冰柜上贴上印有“王老吉”字样的价签条，然后把摆在前排的加多宝统统挪到了里侧，让3瓶王老吉占据冰柜下方最显眼的位置。

一位顾客打开冰柜，随手拿了一瓶王老吉，“都是下火的，感觉差不多。”在王老吉和加多宝之间，大多数用户都没有特别的品牌依赖，谁在货品陈列上占据有利位置，谁就可能赢得更多消费者。

但仅仅是可能。在靠近店门口的地方还摆着两箱24听装的加多宝，海报架上注明着“原价96元，现价86

元，买一箱再多送一罐”的字样。店主说，这是当天早上才开始的活動。考虑到来士多店买饮料的顾客大多是零买，这种活动带来的销量增长，或许能让店主每箱多赚十几元。王老吉的业务员走后，店主就把被“雪藏”的加多宝重新上架。

王老吉的内部人士向《第一财经周刊》表示，其实他们也注意到了加多宝在终端渠道上开始降价。在他看来，这是加多宝为应对“红罐案”一审败诉的举动。不过，加多宝的说法是，这只是例行的春节前促销活动，此前，王老吉在部分地区有过更低的折扣。

12月19日，关于加多宝和王老吉商标持有者广药之间的“红罐”所有权纠纷案，广东省高级人民法院做出一审判决。加多宝除了被禁止使用红罐包装，还需赔偿

加多宝、王老吉官司始末

广药集团				王老吉	加多宝	
<p>1995年 作为王老吉商标在中国内地的持有者，广药集团的前身羊城药业和加多宝母公司鸿道集团首次签订商标使用许可合同，鸿道集团可独家使用“王老吉”商标，限于红色罐装、瓶装凉茶饮料。</p>	<p>2000年 广药集团与鸿道集团签署了正式合同，后者对“王老吉”商标的租赁期限至2010年。</p>	<p>2002年至2003年 鸿道集团与广药集团签署了两份补充协议，分别约定将商标租赁期限延长至2013年和2020年。但此后，广药原总经理李益民收受鸿道董事长陈鸿道贿赂，被判无期徒刑。广药集团认为，王老吉商标被“严重贱租”。</p>	<p>2008年 广药集团与鸿道集团开始交涉，称王老吉为国有资产事件涉嫌国有资产流失，但双方交涉未果。</p>	<p>2011年 4月，广药集团提出仲裁请求，次月，王老吉商标案立案，但开庭时间从9月底推迟至12月29日，开庭当日仲裁并未出结果。</p>	<p>2012年5月9日 中国国际经济贸易仲裁委员会裁决广药集团与加多宝母公司鸿道集团签订的补充协议无效。</p> <p>2012年6月 广药集团的红罐“王老吉”上市。加多宝方面声称红罐包装应该归自己所有，起诉王老吉。广药集团进行了反起诉。</p>	<p>2014年12月19日 历经两年半的诉讼期，广东省高院一审宣判加多宝构成侵权。加多宝当庭表示上诉。</p>

资料来源：根据公开资料整理

广药经济损失1.5亿元及维权费用26万余元。加多宝当庭上诉，并在判决做出后的40分钟，在官方微博上贴了一则千余字的“严正声明”，强调自己作为包装的设计者，在商标被收回后，仍应享有红罐的包装装潢权。

一审结果暂时还未给市场带来太大影响。在广州番禺区最大的批发市场清河市场，加多宝和王老吉赞助的店招牌随处可见——如果不仔细看文字，根本分不出究竟属于哪家。而几乎所有的摊位都在销售两种品牌的凉茶，并没有出现加多宝被下架的情况。

然而，看似平静的现状背后，两家公司已经在一审结束后的一周里展开了一连串颇为激烈的“攻防战”。

一位加多宝的业务员称，按照公司的要求，他们已经挨个向店主们解释了“一审判决因上诉不生效，不用担心销售合法性”的问题。与此同时，在一些小店里，王老吉的业务员则已经贴上或派发印有“红罐装潢只属于王老吉”的宣传单张，他们巡店时还会带上印有高院判决的报纸。

不仅是销售渠道，两家公司在其他层面也处处针锋相对。判决下达当晚，在举办完媒体说明会后，王老吉的员工就赶回公司加班，“看竞品有什么动作。”

随后，双方的媒体攻势开始。先是加多宝宣布在全球征集二审律师及法律意见，而后王老吉称，将把所得赔偿金全数用于公益。两家公司围绕“红罐”官司所做的硬广也连续多日占据报纸大幅版面。

2012年5月，经中国国际经济贸易仲裁委员会裁决，广药如愿拿回“王老吉”并开始生产红罐、红瓶装的凉茶

饮料。但双方的官司没有停止。粗略统计，包括“改名”案、“怕上火”案、“红罐”案等在内的8个在审案件中，加多宝均败诉并申请二审，现在尚未有一起官司完结。

相比不能使用“全国销量领先的红罐凉茶改名加多宝”“怕上火喝加多宝”这些有侵权嫌疑的广告语，不能使用“红罐”对加多宝才是致命一击。现在，两家品牌的包装，从底色到字体排布都高度相似。加多宝担心，如果不再沿用之前的包装，很可能就会流失一大部分凭习惯购买的消费者。

加多宝在终端陈列上已经改掉了那些可能被判定侵权的表述，新海报以一个卡通的易拉罐形象为主体，并配上了“请叫我加多宝”的标语。

但包装的更换要麻烦得多。按照广药辩护律师的说法，此案最快在2015年年中才有终审结果，这意味着，如果加多宝最终败诉，留给它更换包装的时间可能只剩半年左右。

2014年，王老吉凉茶预计将实现200亿元的销售总额，较2013年增速超过30%，王老吉称，这个增速远远超过草本植物饮料市场不到15%的平均增速。而加多宝目前的年销售额估计在230亿元左右。

目前，不论渠道——从餐饮找突破，还是营销——加多宝使用的都是特劳特的定位理论，全球定位之父艾·里斯则给王老吉设计了“做中国的可口可乐”的全球营销战略，这对“宿敌”的步调高度一致。但为了争夺真正的“凉茶第一”，或许双方都需一点新的东西。■

联系编辑：nini@yicai.com



>> 从公司运营的角度看，奇瑞正在逐渐“恢复健康”，但市场表现上，奇瑞仍然身陷销售困境。

奇瑞又调整管理层了

改变销量困局，这家自主品牌汽车公司需要做的不仅仅是引入职业经理人。

文 | CBN记者 肖文杰

孙晓东和奇瑞之间的“绯闻”终于坐实了。

离任吉利汽车销售公司总经理后，孙晓东将履新奇瑞集团执行副总裁，负责销售和网络工作，并主管观致汽车的销售业务。观致汽车是奇瑞与以色列量子集团共同建立的汽车公司。

而最近被曝光的一封奇瑞汽车董事长尹同跃和以色列集团董事长伊丹·奥菲尔发给观致汽车全体员工的内部邮件也显示，孙晓东的加盟已引发奇瑞管理层的一系列连锁调整。比如奇瑞集团原常务副总裁和观致汽车董事长郭谦将改任奇瑞集团副董事长，负责集团战略规划，而现任副总经理陈安宁将接替其职务，并继续主管研发工作。

奇瑞的人事调整，时间节点颇为微妙。这家自主品牌汽车公司正面临一个有些矛盾的处境。

从公司运营角度看，它正在逐渐“恢复健康”。过去3年，奇瑞放弃了激进扩张，将精力放在研发、制造和销售体系的改革上。它精简了新车项目和经销商网络，提升

了供应链标准。由此带来的成效是，新车型获得了不错的口碑，单车平均售价也从之前的5万元增长至8万元。

但市场的反应似乎有些滞后，奇瑞仍然身陷销售困境。2014年前11个月，奇瑞品牌的国内销量为29.4万辆，已无望完成年初制定的36万辆目标。而定位更高、接近合资公司售价的观致汽车同样表现惨淡，上市1年来，观致3累计销量仅为5928辆。

身处一个销量为王的行业，这是奇瑞必须改变的现实。所以这个时候，奇瑞引入了孙晓东。这名48岁的职业经理人曾先后在上海通用汽车、标致雪铁龙和吉利汽车负责市场和销售工作。其中，他工作时间最长的上海通用被公认为国内营销能力最强的汽车公司。“奇瑞要把新产品积攒的美誉度转化为销量，孙晓东是合适的人选。”思略特咨询公司全球合伙人彭波对《第一财经周刊》说。

但孙晓东的任务并不轻松。目前，奇瑞品牌的销量主要靠瑞虎3和瑞虎5两款SUV拉动，但这个市场的增幅正在放缓，且越来越拥挤，单靠SUV无法支撑起奇瑞这个自主品牌；而在轿车领域，新上市的艾瑞泽3和2015年上市的艾瑞泽5能否热卖尚未可知。

更大的挑战来自观致——在最近推出一款SUV车型后，2015年，它没有新产品上市，而这个成立仅7年的新品牌眼下还没有解决经销商网络建设和品牌传播上的不足。截至2014年11月底，观致的经销商为60家，根据原计划，观致应在当年完成100家经销商的建设。“消费者接受一个新品牌，相比10年前需要更多的时间。足够的保有量是必须的。”郭谦在离任前接受采访时说。

在本土汽车品牌生存环境日益严酷，品牌形象依然羸弱的情况下，孙晓东在合资公司中的成功经验到底能帮上奇瑞和观致多大的忙是一个未知数。

奇瑞上一次的高层变动在2010年：尹同跃辞去集团CEO，保留董事长职务，郭谦成为常务副总裁，主管日常业务——这被认为是奇瑞开启改革的重要标志。

如今管理层再次调整，或许会给先前的改革带来变数。“奇瑞之前的改革路径是正确的，应该继续下去。尤其是研发体系，只有持续推出好产品才有基础提升销量。”彭波说。改正错误的同时，是否能坚持之前对的事情，同样是一个考验。

过去几年，尹同跃一直尝试用更现代化的方式管理这家汽车公司。引入职业经理人或许是答案之一，但肯定不是全部。■

联系编辑：nini@yicai.com



>> 此前，万达可能确实如王健林所说的“不缺钱”，但如今随着财务压力的不断增加，它迫切需要快速上市融资。

万达IPO来晚了

在努力转型的同时，万达也需通过上市解决其传统主营业务的资金问题。

文 | CBN记者 何丹丹

刚刚缔造了香港证券交易所2014年最大IPO的万达，又完成了其在互联网金融领域的首桩并购。

12月26日，万达集团宣布将战略投资网上支付平台快钱，并获得快钱控股权。而就在3天前，募集资金高达288亿港元（约合230亿元人民币）的万达商业在港交所正式挂牌。

表面上接连不断的好消息，其实也显示出万达集团的危机感。万达总裁王健林已公开表示，万达要从一家以商业地产为主营业务的集团转型为文化、旅游、金融、电商四大战略并举的综合体。

在努力转型的同时，万达也迫切希望借此次上市，让其传统主营业务摆脱一些困扰。目前，加上AMC院线、万达酒店，万达集团旗下的上市公司已有3个，而万达院线在A股的IPO也已获批。

作为内地规模最大的商业地产开发商，万达商业IPO的时间却远落后于同行。

2005年，万达曾经筹划以房地产投资信托基金的

方式在香港上市，第二年却撞上国务院六部委发文限制。2009年万达再次启动A股上市计划，又因为房地产企业上市关闸而再次陷入没有明确期限的等待中。

在IPO接连遭挫的同时万达仍以现金流滚资产的方式快速周转，在全国范围内高速扩张。

万达的开发资金主要来自于自有资金和银行贷款。其中住宅、写字楼、社区商业销售用以归还贷款，购物中心只租不售，租金归还贷款利息，实现资产溢价的购物中心再向银行抵押，得到资产抵押贷款和租约抵押贷款，这两笔贷款再滚入下一个项目。万达购物中心从拿地到开业18个月、销售物业从拿地到销售6个月的超短周期，保证了资金的高速滚动。

一位地产业相关人士向《第一财经周刊》指出，从万达商业IPO的预披露文件看，它的负债率相当高，近3年债务水平持续上升，截至2014年6月底，应付账款、其他应付款加上有担保债券和可转换债券总额约合其净资产的3.6倍，IPO有利于改善其财务状况。

而这家公司2013年的毛利中有82.1%来自销售，2014年的销售规模还出现了下降。尽管2014年第四季度房地产市场出现止跌回升迹象，但回升主要集中在一线城市和部分二线城市。以万达大量攻占二三线城市以及城市郊区、新区的布局，它仍然面临房地产整体下滑和销售下滑的局面。

“万达之前的销售增速相当快，很多融资是基于高速发展的假设来做的。如果高速发展受挫，财务上的压力是很大的，融几百亿元肯定有助于财务改善。”上述人士表示。另外，在IPO之前，万达只能用净资产或者在建工程进行抵押，而上市之后新估值会比净资产高很多，还可以用股票做抵押，折价率比物业抵押低，这对万达物业的流动性也有好处。

王健林在港交所敲锣之前，万达集团已在这里借壳上市。不过受限于港交所的规定，壳公司短期内对万达在公开市场募集资金的作用不大。2014年9月16日，大连万达商业地产股份有限公司宣告万达IPO从A股转向港交所。10月22日，原名恒力房地产的万达商业地产再次更名为万达酒店发展，让出了万达商业地产的名称。

2014年之前，万达可能确实如王健林所说“不缺钱”，但随着财务压力的不断增加，以及全国159座万达广场超过半数未完工的现实，要继续目前的发展势头，快速上市融资是最立竿见影的办法——这也是万达等不及在A股排队，火速登陆港交所的主要原因。■

联系编辑: nini@yicai.com



>> 在线下门店，大润发正是依靠出色的生鲜经营赢得顾客的。

大润发打开生鲜半径

曾成功帮助大润发门店实现引流生鲜策略，能再次在线上发挥作用吗？

文 | CBN记者 吴洋洋

大润发终于决定要让旗下的电商平台飞牛网变得更“新鲜”一点——或许就像它售卖的三文鱼一样。

2014年12月27日，1500个生鲜品项在飞牛网上线。“会爆仓的！”根据前一天内测收到的300多单订单量，飞牛网物流配送总监沙政兵对首日的销量颇有信心。

但在网上卖生鲜，大润发显得还是很谨慎。目前，这一业务的首站只选择在上海；正式外售前，公司在员工中先进行了内测，以检测系统和配送的运行情况；葡萄、杨梅等易烂水果被排除在了目前的销售名单外，目前网页主推、备货最多的是车厘子、苹果、三文鱼等大润发超市门店热销的商品——在线下，大润发正是依靠出色的生鲜经营赢得顾客的。

大润发及飞牛网首席执行官黄明端创造了“用生鲜引客流”的策略。但这个品类在电商平台上高达

30%的损耗率，让黄明端迟迟不敢把它拿到网上销售。

另一方面，上线1年、定位为全品类电商平台的飞牛网，却因进入晚、缺失特色和营销不善一直没有获得足够关注。其高峰期单日订单量仅7000单——主要市场和销售品类接近的“1号店”，日常订单量是10万单/日。

经过半年左右的权衡，黄明端终于决定，在线上复制大润发超市的引流策略。据大润发介绍，其首批上线的生鲜品项，价格被压缩到了生鲜电商中的最低。“即便如此，我们也可以有利可图。”大润发生鲜商品部副总经理吴卫明对《第一财经周刊》说。

2006年，大润发在华东仅有30家门店时，吴卫明的团队就开始进行生鲜的海外直采。第一个进口的产品是脐橙，当时，他采购了三个半柜的库存，计算下来，以4.9元/斤的价格销售就盈利，而批发市场上同样的脐

橙价格是6.9至7.9元/斤。其后，他又以同样的方式进口了柠檬、车厘子、牛油果等水果，以及三文鱼等水产，大润发逐渐拥有了低价生鲜的口碑。

现在，大润发在华东拥有近130家门店，这让它在采购上能进一步发挥规模优势。实际上，大润发在生鲜品类的毛利率达20%左右，高于食品、日化等快消品。而吴卫明的采购团队同时也为飞牛网服务。

飞牛网上海站的生鲜仓库位于大润发闸北店卖场的3层。据沙政兵介绍，改造仓库的花费，几乎相当于开设两个卖场。相比其他生鲜电商多设在青浦等郊区的仓库，这里离上海中心区域更近。

借此，飞牛网可以做到一日两达，即顾客夜间下单第二天早上即送到，白天订单则在当日下午下班前送达，这比竞争对手的一日一配更有竞争力。另外，商品也可根据库存情况在网站或门店两个渠道间灵活调整。

大润发计划在其他城市也复制这种“门店与仓库结合”的模式：一个城市选择1至2家门店，作为生鲜品类和其他普货品类的配送站，生鲜品类优先考虑接近市中心的门店，普货品类则可选择稍远门店，全部销售额计入大润发门店，以提高其积极性，飞牛网再与之分成。黄明端认为，这是实体零售进入电商领域的优势。

然而，飞牛网希望依靠大润发实现快速反应的效果可能有限。大润发门店的SKU（库存量）在3万左右，飞牛网则已达到18万，而其绝大多数商品并不在门店的销售范围内。考虑到1号店的SKU已接近100万，刚刚起步的飞牛网或许终有一天也需将仓库搬到市区外。

另外，即使有大润发门店的支持，飞牛网在仓储和物流上的成本也并不比其他电商节省多少。

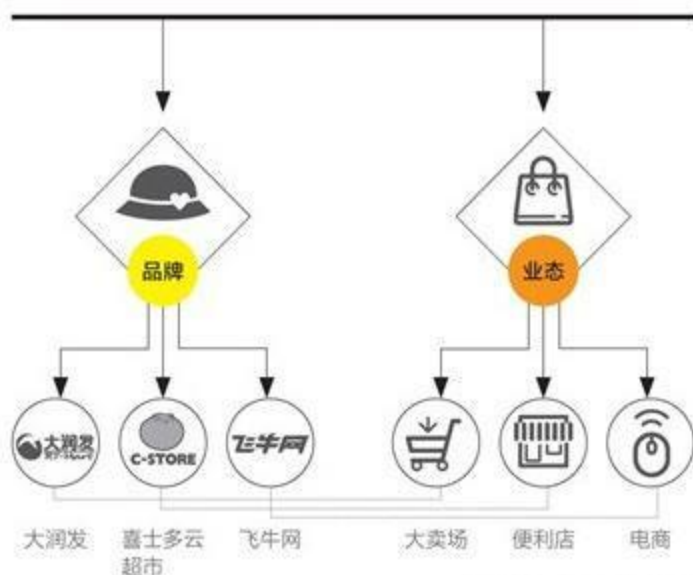
“我们希望顾客从线下、线上、手机端，都能购买商品。”黄明端对《第一财经周刊》说。自嘲为“电商窗口期关闭前最后一个入场者”的他，曾想找一条捷径。

2013年，他从台湾请来PChome的电商技术团队，但他们设计出来的界面“没有首页”，添加购物车的按钮很难找，顾客下单后也无法查看到自己的订单处理步骤……更严重的是，其搭建出来的系统每天只能处理20万左右的订单量，因为“在台湾，这几乎是一个电商能做到的最大销售量。”

同年6月，黄明端重组飞牛网技术团队，从京东、1号店等高薪挖人。原本几十人的团队规划，现在计划增加到1000人，已差不多是京东技术团队的规模。

2014年12月27日这天，几个大润发门店员工被拉到3楼支援出货，他们让仓库经理王文全发了多次火。“培

大润发的全渠道战略



训多少遍都没用，”王文全跟沙政兵抱怨道，“出货系统被操作坏，还总是自作聪明地按自己理解的方式摆放包裹。”一位在出货口数包裹数的女店员说：“我不喜欢做这种事。”她习惯跟顾客而不是包裹打交道。

“任何一个公司想要向全渠道转型，都需要3至5年，”全渠道零售咨询公司IVIS的执行总监罗瑞福对《第一财经周刊》说，“这需要梳理不同业务之间的竞争、协作关系，以及工作流程的重新设计。”

但全渠道覆盖，是零售商在互联网时代发展的一个趋势，沃尔玛在美国已经通过大卖场、社区店、山姆店等业态的结合，覆盖所有渠道。黄明端也希望用最快的速度让飞牛网成为全国性的电商网站。沙政兵已被要求下周提交在各大区建仓的选址建议。

12月初，大润发还投资了喜士多云超市，其便利店内会设置飞牛网的网购设备。黄明端的目标是在1000个以上的乡镇、社区，开出1万家以上的网购体验馆，并将这一计划称为“千乡万馆”。他最希望飞牛网做到的事情是：“覆盖那些大润发门店没有覆盖到的消费者”。

然而现实是，第一天并没有如沙政兵预料的那样“爆仓”。他跟快递员一起派送当天最后一个包裹时，听到的数字是170单。而订单结构里，上海的徐汇、静安、长宁等没有大润发门店的区域，订单量都是个位数。

不过，沙政兵对这一结果依然较满意。“京东、1号店它们第一天肯定没有这个多，飞牛网今天在走的路，它们都走过。”但作为后来者，现在的市场已不允许大润发慢慢追赶了。■

空气净化器需要那么贵吗？

虽然传统制造商并不愿意给出否定答案，但更多市场“搅局者”的出现，却注定会拉低这一产品的价格。

文 | CBN实习记者 王水

制图 | 彭奥

2014年12月28日上午，一台新上市的小米空气净化器从空气污染指数已达300的北京，运抵消费者导购网站“买个便宜货”公司所在地南京进行测评，当天南京的空气污染指数亦高达150。

“小米空气净化器净化能力比专业的空气净化器厂商弱一些，但差得并不是特别多。”该网站创始人董建伟对《第一财经周刊》说。

董建伟的判断主要基于价格，或者说“性价比”。尽管遭遇抄袭质疑，但899元，28至48平方米可用，一体化集成初效、HEPA、活性炭3层滤网，对PM2.5有效过滤率高达99.99%等一系列参数，让小米最近发布的这款空气净化器还是获得了一些拥趸。

空气质量的严重下降，正在促使包括小米在内的更多资本进入空气净化器市场。有数据显示，空气净化器在中国的年销量已从2011年的112万台，增加至2013年的240万台。而逐渐膨胀的市场和越来越多新竞争者的加入，也让空气净化器的价格区间跨度进一步被拉大——从几百元到动辄上万元。

虽然价格不同，但空气净化器基本上都是通过风机让风通过一层或多层滤网，过滤掉颗粒物和可挥发有机物，从而实现净化空气的目的。一层或多层的滤网，正是空气净化器的关键技术所在，也是形成其价格差异的主要原因。

“以Airgle AG900为例，整个空气净化器采用了3层过滤装置，包括cHEPAfast过滤网、Gas&Odor过滤网以及Titanium Pro。”Airgle中国首席运营官杨绍良对《第一财经周刊》说，Airgle是一家生产专业级空气净化器的美国公司，Airgle AG900售价近1.8万元。

其实，大多数空气净化器都采用了3层过滤方式，由初效滤网、HEPA滤网和除臭滤网构成。其中，HEPA过滤网是核心，价格也偏高。

HEPA即高效空气过滤器。二战期间，为了确保从事放射性研究的科学家的安全，美国政府研发了这种

一个最简单的空气净化器的大致构造

— No.1进气孔

—

— No.2风机

● A 初级滤网

HEPA网造价较高，为了延长

HEPA网的使用时间，厂商普遍会

在HEPA网前加一层初级滤网，对

大颗粒进行初步过滤。

● B HEPA滤网

用于捕捉0.5微米以下的颗粒灰尘

— No.3滤网

及各种悬浮物，是空气净化器的核

心技术部件。

● C 除臭滤网

初级滤网和HEPA滤网无法过

滤可挥发有机物（各种气味），在

HEPA滤网之后加上除臭滤网，以

过滤各种异味。

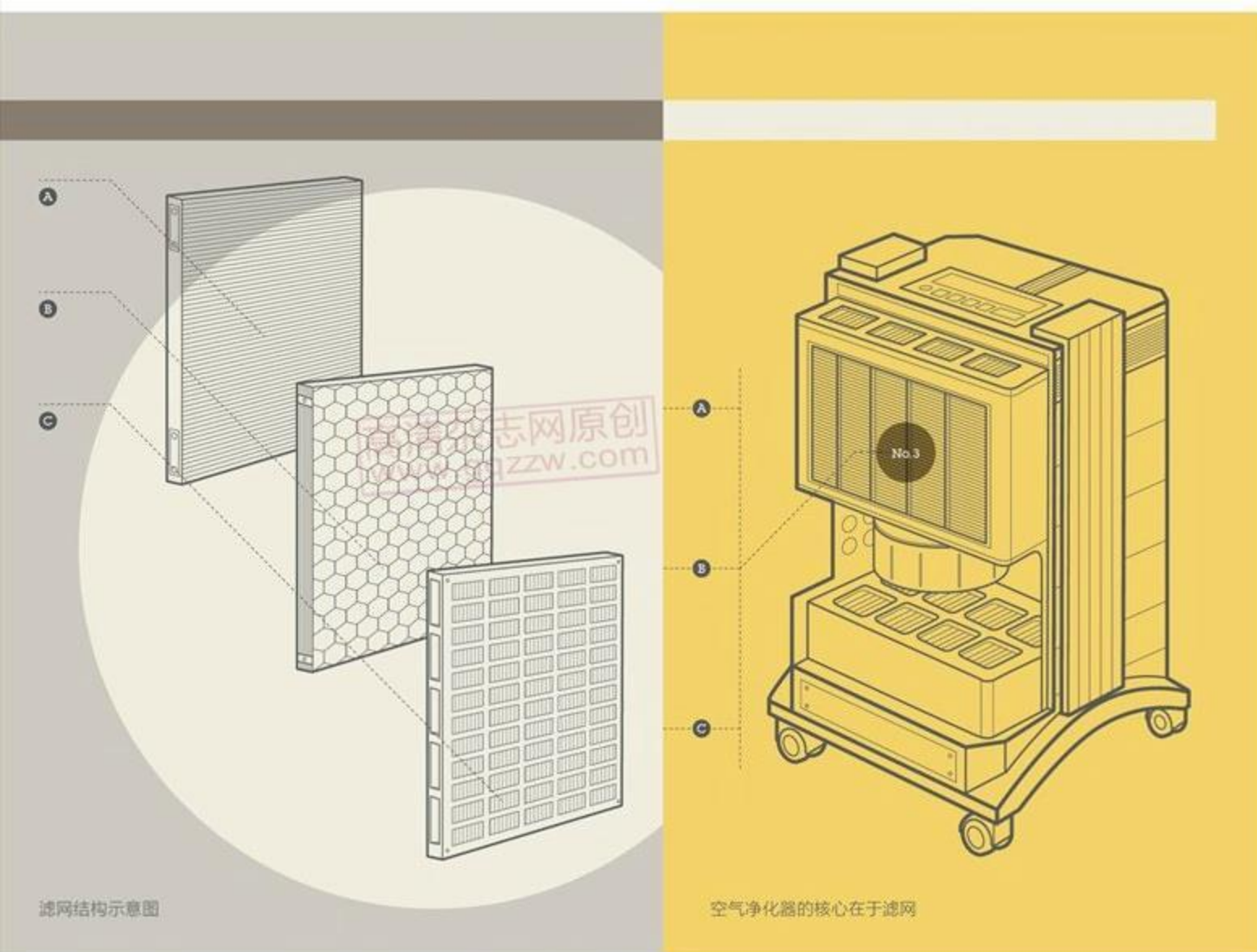
— No.4风道

新型过滤器，随后它慢慢由军用领域进入民用领域。

目前HEPA滤网从H13到U17共5个等级，最高配置的价格达上千元。而小米空气净化器的滤网单独售价149元，有媒体称，它采用的是H11滤网，严格意义上并不算HEPA滤网，其批发价仅为60至150元。

空气净化器厂商为了延长HEPA滤网的使用寿命，往往会在HEPA滤网之前安装一层初效滤网，用来过滤灰尘、毛发等大颗粒物。但初效滤网和HEPA滤网只能过滤如烟尘这样的颗粒物，无法过滤烟味等可挥发有机物，因此还需要在HEPA滤网之后安装除臭滤网，它主要由活性炭制成——这会进一步增加成本。

Airgle认为，品牌定位、产品性能及研发成本都会造成空气净化器巨大的价格差异。该公司正在研究HEPA滤网的最新材质。“Airgle空气净化器的材质正在从玻璃纤维向PP静电驻极材料转变，这也已经成为



资料来源：根据公开资料整理

HEPA的发展趋势之一。”杨绍良说。

不同于玻璃纤维，静电驻极材料还可以对微尘起到静电力作用，从而能够让颗粒物主动吸附到HEPA滤网上。在相同空气净化效率条件下，静电驻极材料的孔径大于玻璃纤维材料，风能够更顺利地通过滤网。

而其他诸如负氧离子技术、低温非对称等离子体技术、光触媒催化分解技术等等拗口的专业名词，也正在被Airgle等空气净化厂商持续“发明”出来。

空气净化器真的需要这么复杂吗？对于普通用户来说，根据房间面积、使用人群选择配置合适的产品即可。比如房间面积小就不需要对CADR值（洁净空气输出率）有太高的要求。

在一些小规模创业团队看来，现在市场上的空气净化器存在价格虚高的现象，专业级的空气净化器成本不超过千元。“我花1万多元购买，占据了价值好几

万的房屋面积，并不值。”布袋森林的创始人贺储储对《第一财经周刊》说。

它们现在正尝试解决滤网成本过高的问题，比如用FineTex超纤布代替HEPA网，效果虽不如前者，但其可吸入颗粒物去除率仍能达到94%。

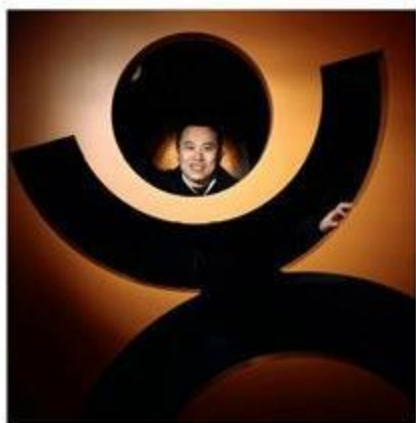
目前，布袋森林首款空气净化器的价格仅300多元，刚刚完成众筹的1.1版本，初步定价则为598元。“跟合作伙伴和消费者交谈过，他们觉得在现有市场情况下，将近600元的价格还是偏高了一些。”

“2015年，空气净化器的价格不是降不降的问题，而是降多少的问题。”董建伟说。除了更透明的定价机制，对于专业空气净化器公司来说，或许也应该像那些更激进的“搅局者”一样，想想怎么用更多的技术手段降低过滤装置成本了。■

联系编辑：mini@yicai.com

Fast 快公司*

主编 | 董晓常 高宇雷



大众点评: 8亿美元的花法

/ 新闻

66



用手机探测你的车 / 创业

70

一所个性化小学

Google前员工创建的Altschool给孩子、父母以及投资人的愿景是: 它能提供给每个孩子以个性化的学习体验, 而且这种方式可以规模化。

文 | CBN记者 徐涛

由Google前员工初创, 并想颠覆现有教育模式的学校, 会是什么样?

如果你去被称为Altschool连锁小学中的任何一所参观, 也许都会感到失望: 它没有显眼的校舍, 只是就地改造了旧金山当地不大的民居。例如靠近旧金山Fort Mason的那所, 教室空间狭长, 没什么书桌, 只有最简单的书柜, 以及满墙的便利贴。

熟悉美国教育的人会觉得, 这更像是家庭式托儿所或小型幼儿园, 只是设施更简单(如果不是简陋的话)。

但它在2014年3月获得了Andreessen Horowitz和Founders Fund领投的3300万美元A轮投资。

而且, 越来越多有孩子的家庭开始对它兴趣。这家在2013年1月成立的公司, 当年9月开学时只有1个教室20名学生; 但在1年之后, 它已有140名学生, 以及遍布在旧金山各个区域的9个校址。2015年9月开学时, Altschool将不仅仅扩展到旧金山湾区Plato Alto这样的地方, 也会扩展到东海岸的纽约。

Altschool传递的信息非常清晰: 它想给学生提供最符合他们个性和需求的学习方式, 并且使之规模化。

Altschool创始人Max Ventilla并无更多教育行业背景。他看上去是个典型的认为技术能改变世界的硅谷工程师, 曾两次创业, 第二次创立的社交搜索公司在2010年被Google收购, 此后成为Google Plus初创团队成员之一。在离开Google之前, 他负责Google用户个性化部门。

他想颠覆教育的动力来自他自己的孩子。在将孩子送往幼儿园时, 他作为一名父亲非常满意: 那是一所“孩子为中心”的学校, 幼儿们通过玩和探索来进行学习, 氛围自由, 小孩也很开心。

“但一旦到了小学, 你会发现家长只有两种选择, 而且非此即彼。” Ventilla说。他指的这两种选择, 一种是坚持“儿童为中心”理念的学校, 让孩子继续在玩中学, 但这些学校通常是私立学校, 数量很少, 并有着昂贵的学费; 而另一种则是将孩子塞入同一个课堂, 并用标



图 | blog.altschool.com

准化的考试分数衡量他们，这通常是公立学校，大多数人能负担。“为什么不能二者兼得？”Ventilla说。

这一直是教育的困境。很多教育者和学校的目标，都是通过个性化学习方式让每个学生的潜能发挥到最大。但如何规模化从来都是一个难题。

“之前教育一直存在的困境是，要实现高质量的教育，成本必然会增加，能获得这样教育的学生一定只是少数。”麻省理工大学开放课程平台的对外关系负责人Stephen Carson说。而麻省理工大学，以及Coursera、edX这些这两年涌现的在线学习平台，解决这一问题的方法是将优秀教授的课程放到网络上，让世界各地能上网的人都能触及这些高等教育资源。

Ventilla同样相信技术能解决这个问题，但他觉得老师和学生的互动不可替代，所以他并不想将教室搬到网上。

他理想的课堂依然是小班教学，这样老师能很好地了解每个学生，并进行充分互动。只是，技术可以让老师变成“超人”，即使在同时面对十几个学生时，老师应该依然能清楚每个学生的不同特点、新进展以及遇到的挑战。当然更重要的是，技术还需要让老师具备给予学生不同教育资源和反馈的能力。

这听起来和Ventilla在Google的工作内容有些许类似：根据用户不同的信息，例如地理位置和搜索历史，给每个用户提供个性化的搜索结果。

Ventilla的工程师团队会将学生从学前班到8年级（相当于中国的学前班到初中）所要学习的东西分解成一个个细小的部分，以形成一个数据库。这个数据库也参考了一系列现有教育标准或教育机构的建议，例如美

国共同核心教学标准（Common Core）、全国数学教师协会标准（NCTM）、下一代科学标准（Next Generation Science Standards），以及CASEL机构在社交情感学习方面的建议。

在Altschool正式开学之前，老师会和学生聊天，以期给出这个孩子详细的学习者档案（Learner Portrait），包括这个学生的兴趣爱好、学习方式、强项和弱点等等。

“例如我们会把一些数学问题给学生，但他们做得对错都不重要。我们想看的是，这些数学问题中他们选择了哪些去做，为什么，他们是怎么思考的。”Jamie Stewart, Altschool的一位老师说。当然，她最喜欢问的问题是：如果你能随便设计学校，那你想要的学校是什么样的。孩子的奇思妙想能让教育者看到他们的偏好，以及有趣的想象力。

这些档案成为Altschool为学生制作个性化学习计划的依据。依靠软件帮助，老师会根据学生现状来制定全年的学习目标。这些目标最终细化为每周都会更新的游戏清单（Playlist），学生每天在这些清单上挑选项目学习。这些清单的完成，意味着他们正在掌握一项项的学习目标。

这让Altschool班级的形式看起来和传统班级不同。不同年龄的学生混在一个教室中，有些学生独自进行一些项目，而有些围坐在老师身边。一个8岁的学生很可能已开始学习通常10岁才开始学习的数学，而语言和阅读课程则仍然和其他8岁学生的进度差不多。

“这种形式下，每个孩子都能发现自己有不如别人的地方，也有比别人做的好的地方，有自己的强项和弱>>

>> Altschool想给孩子提供最符合他们个性和需求的学习方式。



Ventilla认为技术迭代正让许多职业和行业正在消失,而创造出更多闻所未闻的职业和行业。



项,他们能帮助别人也能像别人学习。” Ventilla说。

“人们总是在问我我典型的日常教学是什么样的。但我真说不上什么样的才算是“典型”。他们进行的项目每天都不一样,而我需要做的是支持他们每天进行的不同的学习。” Paul France说,他就在旧金山Fort Mason地区那个狭长简单的教室里给学生上课。

即使是围坐一起进行阅读训练,情况看起来也颇为复杂,这些学生年龄不同,阅读水平也不同,因此他们阅读时所使用的学习方式也不同。“一个例子是,我的班级有个学生的阅读水平已经很高了,远远超出别人,所以围坐一起阅读时,我会要求她将文本改编成一个剧本。” France说。

除此之外,比起传统学校,老师还被赋予了更多创造的空间。

在为开学做准备时,France和他的同事没有为教学购买家具,而是保持了教室空白的状态。他们的期望是学生能参与到教室设计中的一部分。在开学之后,France教他们“设计思维”,也会带他们去校外参观,去寻找教室设计的灵感。

“对于我而言,没有学生的想法和参与,你是没有办法也不可能布置出一个真正为学生着想的学习环境的。” France说。开学两个月后,这个空白的教室开始成为一个简洁又有趣的环境。

这个课堂中不多的技术设备是一组摄像头,这些摄像头持续不断的记录课堂中的情况。老师们在之后可以重新回顾课堂的情况,并且给予更多的分析和调整。

当然,情况看起来会要比传统教室中的按部就班更复杂些。老师们会发现有些学生进展得更快,或者更慢。老师不得不应对新的情况,并且生成新的清单,好放入数据库中。按照Ventilla的说法,当此后另外一个老师遇到类似情况时,数据库可以将匹配的清单推送给老师。这使得老师的经验能够在这个网络中得到共享。

对老师而言,这让他们拥有更多创造的机会,也能从其他老师那里得到更多学习机会。和看起来对年轻老师颇有吸引力,按照Ventilla的说法,当他们试图

招聘25个新老师的时候,他们收到了上千份的简历。当Altschool向公众开放参观的时候,除了那些为孩子考察学校的家长,你通常也能看到一些其他学校的老师们。

Altschool希望家长也能参与到孩子在学校的教育重来。它提供面向家长的应用程序,好让家长在电脑和手机上查看孩子的情况。家长也能参与到和老师一起给孩子制定游戏清单中来。

Altschool也使用美国全国通用的考试系统MAP (Measures of Academic Progress, 学业进度评估),进行1年3次的考试。这些标准化的数字可以用来衡量孩子学习到了什么程度。有这些数字,这多少可以让家长对孩子的学业进展感到放心。

“对家庭而言,我们其实能帮助实现更多灵活。很可能你们会出去度假,孩子们因此缺课;或有些家庭刚搬到这个社区,此前学的东西不太一样。但没关系,因为你没有必要去适应学校的节奏,我们是在跟着孩子的节奏来推进他们的学习。” Ventilla说。

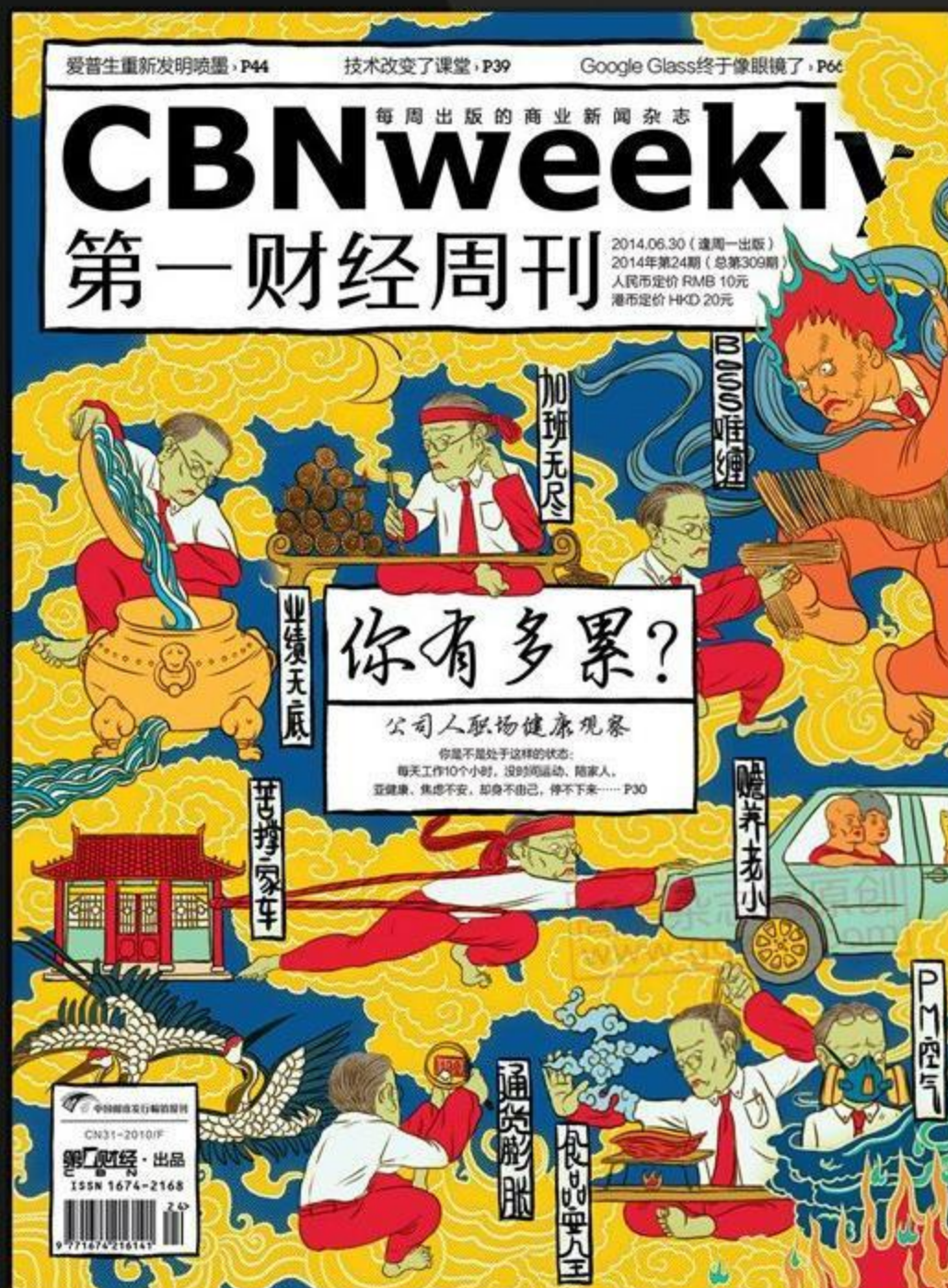
Ventilla的雄心不仅仅是建立一个能够个性化授课的学校,而是分散在不同地点的个性化授课学校网络,他将之称为“Micro-school Network”。在他的软件基础之上,每个学校可以因为学生需求让授课进度和授课方式彼此不同;但彼此的教学经验都可以不断加入数据库,并为其他学校所使用。

这让投资人之前担心的规模化问题得以解决。1年的时间里,Altschool已经从1个教室拓展到了9个教室。接下来在纽约布鲁克林的学校也许可以证明,地域对于Altschool的扩张不是什么问题。

Ventilla还将技术创业公司的快速迭代方法带入到Altschool中来。每周,学校不仅仅会给予学生和家反馈,也会寻求他们的反馈,这些反馈包括了解学生是否觉得学习有趣,难易程度等等。而Altschool的17名程序员会像其他技术公司的程序员那样对这些反馈做出回应。Ventilla希望Altschool能像Google这样的技术公司一样,将收入的10%不断的放入研发中。

“2030年并不遥远,现在幼儿园的孩子在2030年也已经成年了。我们需要去想什么样的教育能让我们的孩子为2030年做好准备。” Ventilla说。作为Google前工程师,他比大多数人都更清楚看到技术迭代正让许多职业和行业正在消失,而创造出更多闻所未闻的职业和行业。■

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com



iTunes中国商店最畅销中文杂志

《第一财经周刊》iPad版数字杂志



>> 在腾讯入股之后，获得资金和资源的大众点评并没有获得预期中的增长。

大众点评：8亿美元的花法

在O2O市场，除了打车软件，团购的激烈竞争也还在继续，这就意味着无论大众点评还是美团都需要持续烧钱。

文 | CBN记者 许诗雨

高清杂志网原创
www.gqzzw.com

2014年12月24日，也就是平安夜的晚上6时左右，在上海市长宁区大众点评公司总部，创始人兼CEO张涛和CFO叶树蕻特地打扮成圣诞老人的样子扛着红色的袋子给员工们派发圣诞礼物。

而就在3小时前，他们刚刚为即将过去的一年做了一个总结。

大众点评对外公布了一份看起来表现不错的2014年的成绩单。在这份成绩单上，大众点评所着重列出的团购、结婚和推广业务、在线预订、海外业务和电影业务全都实现了增长。团购业务被摆在了第一位。根据大众点评的说法，“2014年，大众点评单月团购交易额超

过20亿元，除了保持一二线城市的领先优势外，大众点评在三四线城市的团购业务实现快速增长，有超过20个城市市场占有率逆袭成为第一。”在这其中，三四线城市团购业务增长的这个成绩对于2014年的大众点评来说尤为重要。因为这意味着它从美团手中争取到了市场份额。

可能是为了呼应这份总结，2014年12月26日，大众点评融资8亿美元的消息已经在业界广为传播。消息最初来自《福布斯》中文网。在一篇名为《大众点评融资超8亿美金O2O竞争白热化》的报道中，《福布斯》中文网称，“从投资圈获悉本地生活消费平台大众点评即将

订阅如此轻松



使用方法:

- > 进入官网: www.cbnweek.com, 注册账户并激活订阅码
- > 进入《第一财经周刊》App, 用注册账号登录
- > 点击“数字订阅”, 选择“恢复购买”
- > 等待提示后进入书店即可下载杂志

《第一财经周刊》电子订阅码

一次付费, 同步阅读权益, iPhone/Android/iPad/Web版通用

可以自用, 亦可送亲友



iPhone版



iPad版

完成新一轮融资, 本轮融资规模逾8亿美金。”不过, 大众点评公关部对这则消息的回应是不予置评。

即便是对于大众点评的员工来说, 8亿美元的融资也只是一个被外界风传的消息, 内部并未披露。一名大众点评的团购销售对《第一财经周刊》表示, 如果能融到这笔钱那么对接下来的业务开展会很有帮助, “因为和美团在打仗, 所以需要用钱。”而令他们紧张的是, 在大众点评向三四线城市扩张的同时, 美团正开始向大众点评更具优势的一二线城市发起进攻。“美团拿外地的钱来上海砸商户, 如果上海被攻下来, 它就基本统一了所有市场。”

2014年大众点评业务上最大的一个转变就是把团购业务的覆盖城市从20余个扩张到100多个, 开始进入一直以来美团更占优势的三四线市场。但到目前为止, 美团依然处在领先地位。一直被人们戏称为“农村包围城市”的美团在全国范围有近300个覆盖城市, 在2014年之前几乎是大众点评的10倍。根据EnfoDesk易观智库的统计报告, 2014年第三季度, 美团、大众点评团、百度糯米占据中国团购市场份额前三名。其中美团名列第一, 占据团购市场份额的55%, 大众点评团占比22%排名第二, 第三名百度糯米占比13%。

与打车软件从出租车到专车市场一直在烧钱的情况类似, 大众点评和美团在O2O市场上进行着以现金补贴换市场份额和用户的竞争方式。现在, 在大众点评和美团看起来有些相似的App界面的第一屏上分别出现了名为“大牌抢购”和“名店抢购”的餐饮团购推荐板块。其中的团购项目在团购价的基础上还会立减几元到几十元不等的金额。事实上, 这部分立减金额就像是打车软件所发的优惠券, 是大众点评和美团吸引用户的一种补贴手段。

餐饮服务业是最后一块进入电商的领域, 却正成为O2O竞争的主战场。“电商板块最喜欢的业态就是高频、多次、高黏着度。而餐饮正好符合这些条件。而且餐饮的价格区间非常宽, 人均从十几元到上千元都有, 它提供了一个非常丰富的用户选择。”一位在线餐饮服务平台的内部人士对《第一财经周刊》说。

在打车软件的争夺中巨头们发现, 传统线上导流廉价、便捷的概念在O2O领域里被颠覆了。“滴滴和快的的用户来源都不是通过任何线上平台获得的, 完全都是在线下获得的。在滴滴之后, 大家已经开始知道, 争夺O2O的入口没有办法通过原来的流量优势来获得。”上述人士对《第一财经周刊》表示, “餐饮的流量>>

66

在此期间,美团则已经在全国范围内抢占了大部分三四线或更低线市场,成为了团购行业市场占有率的第一名。

99

比打车的流量更珍贵的地方在于,有打车需求的人是有限的,而餐饮则覆盖了几乎所有人群。”

和传统电子商务不同的是,餐饮的流量是基于地理位置的流量,线上和线下的流量对应最多只有两公里,所以参与者不得不在非常窄的区域,比如街道进行流量争夺。而要在所有进驻城市中充分进行这种小区域的争夺,无疑需要丰富的线下经验和非常雄厚的资本做后盾。

大众点评对于融资8亿美元讳莫如深的态度与腾讯入股之前的情形颇为相似。2014年2月在腾讯入股之前,即使已经在全国范围邀请媒体参加它的发布会,但大众点评却不愿意提前透露半点风声。

“点评是一家典型的上海公司,在没有实际的成绩之前不太喜欢宣扬。”一名大众点评的公关曾这样对《第一财经周刊》表示。

大众点评网2003年4月成立于上海,最初的业务是独立第三方消费点评网站,在全球市场范围内大众点评都算得上是最早一批的玩家。2010年,大众点评的点评业务已经较为成熟,也曾有过多次IPO的传言。但在2010年团购市场最为红火时候,大众点评放弃上市计划,转而加入团购行业的竞争之中。“如果那时就上市,我们的估值可能会比照Yelp,那岂不是太亏了。”大众点评CEO张涛曾对媒体表述道。

但截至目前,团购行业的老大不是大众点评,而是美团。开启团购业务之后的很长一段时间里,大众点评都没有急于扩张,而是把团购业务主要集中于上海、北京等20多个一二线重点城市。在此期间,美团则已经在全国范围内抢占了大部分三四线或更低线市场,成为了团购行业市场占有率的第一名。

在易观国际高级分析师孙梦子看来,大众点评团购业务的发展一直以来都表现得“不温不火比较保守”,可以用一个“慢”字来总结。

对于外界“慢”的评价,大众点评并不否认。直到2014年年初,CEO张涛宣布大众点评要开始“二次创业”,变得更为激进。

大众点评的转变或许与2014年开始大众点评所在

的O2O市场竞争加剧不无关系。2014年张涛在写给大众点评内部的新年邮件中说:“通过互联网特别是移动互联网来深度改变线下服务业是互联网下一个大趋势,下一个互联网巨头也一定会从中诞生。”

BAT也开始争夺O2O市场。淘宝开设了外卖业务淘点点,腾讯则宣布与大众点评达成战略合作,入股20%。但腾讯的平台优势或许并不能给大众点评带来多大的帮助。“像腾讯这种做平台战略的公司,给到点评的和给到京东的都是一碗水端平的。”孙梦子说。不过,在掌握支付宝的淘宝也开始拓展自己的O2O业务之后,大众点评从腾讯的微信那里获得了一个不错的支付平台。

目前看来,O2O业务主要集中在生活服务类领域。在其中最主要的几个分支如影院、餐馆、美甲上,美团全部用团购建立了更强的关系。而自腾讯入股以来,大众点评从非团购业务的角度对O2O进行了布局。例如与宝岛眼镜、三星、蒙牛等品牌建立了合作关系。2014年5月,大众点评以8000万美元入股外卖订餐网站饿了么,与其在餐饮外卖领域就商户数据、外卖服务及平台流量方面进行了深入的对接与整合。

而到了2014年下半年,大众点评又对有助于自己在O2O领域实现闭环的石川科技、天财商龙、食为天信息这几家CRM公司进行投资,借助这些软件系统搭建线下管理系统解决核销、订座、点菜、预订、外卖、验券等问题,帮助餐饮企业把餐厅信息互联网化,同时通过大数据指导企业的经营和顾客的精准营销。

这无疑是一种高投入而慢回报的打法,但这也可能是一种更可持续的做法。上述在线餐饮服务平台的内部人士表示,餐饮平台未来将不仅仅只有团购,而会和支付、物流、金融平台的淘宝一样,是一个非常丰富的生态系统。

另一方面,早在2014年12月20日左右,美团融资7亿美元的消息就已经在业内传开,虽然尚未得到确认,但是也可以印证这个行业的竞争激烈程度以及对于资金和发展速度的要求。

在美团咄咄逼人的竞争下,大众点评的“慢”已经显得不合时宜。而从2010年起,每一年大众点评都传出过即将上市的消息。张涛最近一次对这一话题的回应是准备工作已经完成,在找一个合适的时间点,比如比竞争对手早1个月。“你不动我不动,一旦动了,能保证比对手快半拍。”

联系编辑: gaoyulei@yicai.com

非果粉 照样看周刊

- 特设文章收藏和笔记功能·
- 支持新浪、腾讯微博等社会化分享·
- 新用户可免费阅读8期新杂志·
- 全面打通iPad订户，一号两用·



第一财经周刊Android数字杂志

现在访问官网：www.cbnweek.com即可下载





>> 公司的4位联合创始人Jonathan (左上)、Simon (右上)、Jayanta (左下)、Pankaj (右下)。

用手机探测你的车

在智能恒温器Nest受到关注后, 硅谷出现不少“模仿者”。Zendrive也是其中一个, 只不过并不属于所谓智能家居, 而是把使用场景放在车里——要用手机和传感器收集司机的驾驶数据。

文 | CBN记者 李蓉慧

Jonathan Matus说他在辞职创业以前, 几乎没怎么关心过开车的安全问题, 更没想到安全驾驶会成为他近两年来每天都谈论和思考的事情。

原因很简单, 在创业以前, 他“几乎不怎么开车”。Jonathan Matus曾在Google担任Android的亚太区产品推广负责人, 也在Facebook做过移动产品推广负责人。在硅谷, 这两个公司为员工提供大巴作为每日上下班交通工具, 也正因这项公司福利, Jonathan说他一直没怎么察觉连接旧金山和旧金山湾区的那条101高速公路糟糕的交通情况。

一直到2012年夏天, Jonathan Matus从Facebook辞职, 加入Redpoint Ventures担任“EIR”(Entrepreneur in Residence, 入驻企业家)。对他来说, 那是一段每天要自己开车往返于旧金山和沙丘街(Sand Hill Road, 又称风投一条街, 位于Menlo Park附近)的日子, 也让他意识到“在上下班高峰时段开在101路上有多堵”。

正好, 做EIR本身就是风投给创业者时间和资本来准备创业项目, Jonathan Matus就从那时开始关注交通安全问题, 以及硅谷最新成长起来的与交通运输有关的创业公司。

“首先是我自己的经历, 我觉得每天上下班时间在旧金山和沙丘街之间来往的交通太糟糕了, 交通安全一直都是个大问题; 另一方面, 大家都看到Uber这类公司在这几年的发展壮大, 它们有多少司机每天开着车在路上载客, 它们需要知道车里的驾驶数据。”

不止是Uber, 这些年来在旧金山出现的不少创业公司都在建立自己的司机团队, 像Sprig、Postmates等等, 驾驶安全数据对这些公司来说都很重要。“所以我当时觉得, 如果可以通过手机来获取驾驶的安全数据, 将会是很大的机会。”Jonathan Matus对《第一财经周刊》说。

Uber、Lyft等打车软件的模式已经被大多数人所熟悉。Sprig是一个自建厨师团队、司机团队的订餐服务, Postmates则是一个用自有的物流团队送外卖的应用。

如果可以收集车本身的基本数据, 例如车的里程数、损耗情况; 再加上司机的驾驶数据, 来判断他开车是否安全, 对这些新成长起来的创业公司来说, 会是很宝贵的数据。

Jonathan Matus确定了这个想法后, 面临一个选择: 是做一个硬件放在车内, 还是直接用手机来收集数据? 已经有创业公司在做硬件的路上先走一步了。例如Automatic售卖的79.99美元的小型硬件, 就需要用户把

它插在车里的对应插座里和手机相连传输数据；目前正在硬件孵化器Highway1里的一个创业公司Cargo也做了一款像U盘的探测器，同样与手机相连。不过Zendrive并没有选择生产硬件这条路。

他喜欢强调手机的普及，或许这和他过去在Google和Facebook都负责移动端产品推广有关，在接受《第一财经周刊》采访时，Jonathan Matus说：“做硬件有做硬件的优势和难处，相比之下手机无时无刻不在我们身边，我觉得它更简单直接。当时正好两个员工读书时候的导师也对车内安全数据有兴趣，我们一起做了个研究，支持了这个想法。”

他提到的这两个员工都来自伊利诺伊大学厄巴纳香槟分校，他们读博士时的导师Rohit Roy Choudhury是电子和计算机工程学院的教授。Jonathan Matus组建团队创办Zendrive时，找到Rohit Roy Choudhury教授，一起做完了名为比较车载诊断系统和手机探测哪个更加准确的课题，结论是二者的准确率分别是96%和98%。

后来Jonathan Matus提出与Rohit Roy Choudhury一起将这份研究以白皮书的形式发表，作为支持Zendrive的理论依据。“这让我肯定了自己的想法，投资人的加入也是以同意这个方案为前提的。”Jonathan Matus说。谈到Zendrive的投资人和组建团队，Jonathan Matus过去的工作经历帮他积攒起来的人脉发挥了作用。除了拉来自己在Facebook和Google的前同事加入团队，他还通过这些人的介绍认识了Yahoo创始人杨致远和PayPal联合创始人之一、硅谷知名的“PayPal黑帮”成员Max Levchin。在2013年夏天宣布获得共计150万美元的种子轮融资时，杨致远和Max Levchin的名字就在投资人名单中。“他们对大数据有兴趣，都说看好车内数据的前景。”Jonathan Matus说。

接下来，聪明人用了“笨办法”。既然Zendrive认为最有价值的就是司机驾驶的安全系数，或者说指标。那么，怎么样才算安全？在解释这个问题以及背后的试验时，Jonathan Matus打开他的电脑——此时是在旧金山南市场区的一个共享办公空间的会议室里——演示了一张地图，上面有几条标记成彩色的路线，均是从旧金山东南角向西北方向出发。

“要设定驾驶的安全系数，首先当然我们要有足够多的数据。最开始我们找了一些乘客，让他们分别打出租车、Uber、Lyft，跑了旧金山主要的几条街道，记录数据。”他指着地图上的彩色路线说，这就是最早我们的“乘客”走过的路。

所谓记录数据，就是让乘客坐在后排，记下这趟车程中的所有变化。主要包括驾驶速度（是否超过限速）、每一次加速和减速、急刹车、转弯的平稳程度，以及在驾驶过程中司机有没有使用手机，“我们默认只要司机在驾驶过程中看手机，不管他做什么，不论是只看了一眼还是接电话，都算是在驾驶中分心了。”

他说这就是用“笨办法”先弄清楚在真实的驾驶环境中司机的哪些行为会影响安全。“我们早期的团队里有个数据分析的小组，他们的任务是从这些数据里找出‘关键信号’，最后确定为驾驶速度、使用手机、刹车、加速和转弯，”Jonathan Matus说，他还强调可能很多人没有意识到驾驶时使用手机的危害，“有30%的驾驶事故是因为司机在驾驶中使用手机，所以我们把它当做一个很关键的信号。”

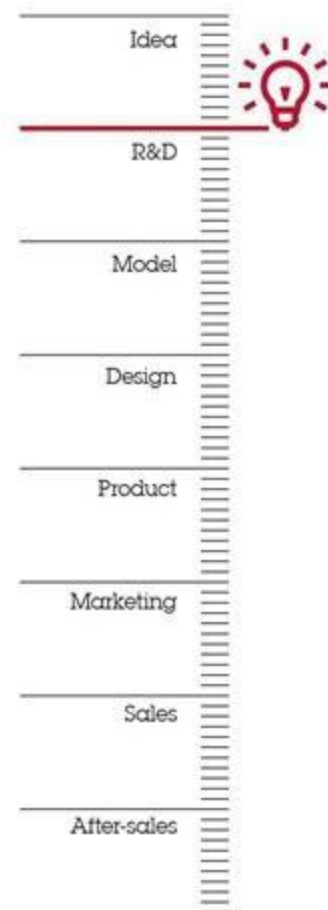
另一个重要的工作是还原驾驶的场景，也就是加入一些与驾驶本身无关的数据作为参考。例如天气、司机是否喝了酒、以及驾驶的时间段。

接下来最重要的自然是将这一切呈现在手机上。“我们的第一款产品ZenFleet就是一款SaaS（软件即服务）软件系统，客户在他们的软件上接入ZenFleet的软件开发包之后，我们的软件会利用手机的感应器收集数据并反映出来，还会给司机打分。”Jonathan Matus说。智能手机因为装有光线、重力、加速度、GPS等芯片和感应器，所以能够收集汽车的多种信息。

Jonathan Matus不能透露打分的参考数据，例如如何判断一个急刹车是安全或危险。不过在确定这些数据可以被手机收集后，Zendrive开始与一些用Uber模式创业的公司合作。目前它对外透露的合作伙伴包括HopSkipDrive，一个位于南加州、用Uber模式接送孩子的创业公司；RedCap，总部位于旧金山的为会员按需提供司机的平台；Dashride，一家来自纽约的为出租车和私家车提供车辆管理软件的公司。

当回答目前是否在与Uber接触寻求合作的时候，Jonathan Matus没有直接承认或否认，而是告诉《第一财经周刊》，Zendrive和Uber有共同的投资人，“我相信Uber、Lyft等公司会成为Zendrive的客户的。”

对Uber、Lyft等打车软件公司来说，它对司机驾驶情况的了解来自一个双向评级系统。当用户乘车结束后双方互相打分，也可以写评价。“我们的数据是对司机驾驶安全的更理性和客观的展示，对Uber、Lyft原本的评价系统是一个补充。”Jonathan Matus说。□



用手机来检测驾驶数据，Zendrive希望能让汽车行驶更为安全。



巴黎欧莱雅的魔镜 / 炫公司 75



都叫香水, 究竟有什么不同? 78

/ 炫公司

替男人们逛街

如何吸引更多的男性前来购物? 伦敦百货公司 Selfridges 的选择是提供更个性化的服务。

文 | CBN 记者 姚芳沁

在人们印象当中, 逛街这个词大概从一开始就和男性关系不大。不过一些零售业的参与者正在努力改变这一现象, 把那些向来被排斥在生意之外的男性笼络过来。

伦敦百货公司 Selfridges 正是一例, 它在不久前推出了一项专门针对男性的私人购物服务。

不管这些很少出现在商场里的男性是打算为新一季换一身行头, 还是为出席某个特殊活动准备一身合体的打扮, 都可以找到专业的时装顾问帮他们完成这项累人的跑腿工作, 而他们则可以悠闲地坐在舒适的套房内, 像在家一样喝杯茶看看杂志。如果这听上去不够 Man 的话, 还可以换成啤酒加雪茄。

很长时间以来, Selfridges 和很多百货公司一样, 以女装和女性用品为主打。这个刚刚推出的男性私人购物中心是它最新的变化, 期待借此带来更多的人流和利润。

对这些商家来说, 男装市场正在发生着令人惊喜的变化。市场研究公司 Mintel 发布的报告显示, 英国男装市场在过去 5 年内增长了 18%, 目前价值 129 亿英镑, 而到 2018 年这个数字会增长到 164 亿英镑。这份报告同时指出, 目前男装市场已经对传统以女装为主导的时尚领域形成了强有力的竞争, 尽管男装的潮流更替没有女装那么快, 但一身时髦的打扮对今天的年轻男性来说变得越来越重要。

尽管在 1990 年代时就出现过“都市型男”(Metrosexual)的风潮, 但那更像是一种态度的宣泄, 而我们今天看到的男装市场的崛起, 则是把这种态度转变为实实在在的消费。汇丰银行 2014 年上半年的一份研究报告为这些新兴男士们起了个新名字“Yummies”(Young Urban Males, 年轻城市男性的简称), 他们有着高收入, 追求奢侈消费, 并不打算早早结婚。在 Mintel 的调查里, 有 26% 的 25 到 34 岁的英国男性承认他们会根据最近的时尚潮流来选择买什么样的衣服, 而女性的这一比例只有 17%。在买鞋这件事情上, 英国男性花的钱甚至比女性还要多。

鉴于这些男性并不热衷于逛街, 一些针对男装的电商创业公司和服务纷纷出现。不过和任何实体店购物与网上购物的差别一样, 这种情况下, 你只能依靠图像和电商提供的造型师的描述来判断要不要购买, 服装的质感则需要等到送货员来了才能体会。

Selfridges 希望更好地发挥实体店优势。它对位于伦敦牛津街旗舰



店的二楼进行了重新扩张改造,在男装设计师品牌部门的一个隐蔽角落里开设了这间男性私人购物室。

这个总共120平方米的空间里包含了3间设计简洁又典雅的套房,以红、绿、蓝3种颜色区分。空间由建筑师Alex Cochrane设计,他同时也是楼上女性私人购物室的设计师,这保证了两个私人购物空间的氛围一致。

从接待处的走廊走向深处,首先是一间被称为沙龙的会客厅,一个巨型书架撑满整个墙面,上面摆放着精心挑选的杂志和小说。抛光的黄铜镜面和配件,黑白银的大理石面板,纯手工制成的金色球灯,装饰板和透明花瓶都是在法国、塞浦路斯、意大利和日本的家居设计师那里特别定制的。墙上还挂满了大师的艺术作品。

Joe Ottaway是这间男性私人购物室的主管。他留着浓密大胡子,一身绅士打扮,因为觉得做女装太累人,转而成了伦敦城内有名的男装搭配师。他大概在两年半前加入Selfridges,主要职责是为Selfridges拓展男

性时装的生意,而在一开始加入时,筹备一个男性私人购物中心的想法就已经在他的计划中。

“在此之前,女装对任何一家百货公司来说都是主要的驱动力,虽然我从事男装设计已经有11年,但要在一个主流百货公司内推广当代男性生活方式的理念,几乎是从零开始。”Ottaway对《第一财经周刊》说。

对任何一位第一次来的顾客,Ottaway都会花上10到15分钟的时间测量他的体型,和他聊天了解他的性格和生活习惯,从而判断什么样的品牌更适合。“如果他身材魁梧,像Brioni这样的成熟品牌会适合。如果比较瘦,那么一些当代的品牌或瑞典的牌子会适合他。他是否有家庭,有没有孩子,周末会做些什么,这都会影响我们的选择,我们尽可能和他们建立一种亲密忠实的关系。”Ottaway说。所有这些用户数据都会存储在Selfridges的档案库里,等到新产品上市时,这些时装顾问便能在第一时间有针对性地做出推荐。 >>

>> Selfridges百货伦敦牛津街旗舰店新开设的男性私人购物室。



>> Joe Ottaway是Selfridges第一位专职男装顾问，也是男性私人购物室的主管。

来向Ottaway咨询的大多数男性事实上对品牌所知很少。“他们可能知道Zegna，不过当我们帮他们打开眼界之后，他们会对Ralph Lauren Purple Label、Brunello Cucinelli和Brioni这些牌子感到兴奋。”

在购物这件事情上，Ottaway发现男性往往显得被动，“你不能指望他们主动发现新的商品。”在刚刚加入Selfridges的时候，他就以快闪店的形式把Selfridges带到男性的办公室和家庭社区。他的客户中有一部分是足球运动员，在封闭的训练环境下，这些球员的时尚品味会互相影响——他们常常对最新潮的街头穿戴或像Zanottis那样带有特殊点缀的运动鞋感兴趣。在Ottaway的努力下，Selfridges一直保持着与英超各大足球俱乐部的合作，定期推出快闪店，把小型版的Selfridges带到训练场上。

虽然私人购物最重要的产品依然以定制剪裁的时装为主，包括西服和定制鞋履，但男人们通常并不愿意为此专门去购物。

Ottaway最勤快的客户一季也只会来两三次，每一次则把自己这一季所需要的全套装备都买齐，如果遇上搬家还需要添置家居和家电产品。所以Ottaway和他的团队在提供时尚咨询的同时，也会同其他生活方式品牌合作，来尽可能满足他们的各种需求，比如手表等配饰、礼品以及男性热衷的电子数码类产品。Selfridges提供的男性产品线之丰富，在全球的百货公司都可以排

在前列。2013年，来自男性客户的购物咨询预约增长了30%。现在，整个Selfridges的二层已经全部被改造成男装部门，其中还包括全球最大的男鞋购物区。

虽然说位于Selfridges三楼的女性私人购物室在此之前并不存在性别区分，也没有禁止男性入内，但“那里的色调就是女性化的粉色系，女人们在那里除了试衣，还会沐浴、做造型、化妆，把自己打扮一新之后直接参加晚宴派对去了。有太多男性客户告诉我，他们是绝对不会去那里的。”Ottaway这样描述自己的体会。

但事实上他们比女性更需要指导。自从有了专门的男性私人购物室，Ottaway很明显地发现，男性顾客往往会选择待在套房内，等着时装顾问把选好的衣服送进来，一件件端正摆放在设计成抽屉样的架台上。

这样的管家式服务要求2000英镑（约合1.94万元人民币）的最低消费，其中也不乏出手阔绰的顾客。不久之前，一位从中东来的客人在这里花了100万英镑买衣服。Selfridges是全球各地的旅行者最钟爱的伦敦百货公司，那些拥有惊人购买力，来自新兴市场国家的消费者也是这间男性私人购物室所要吸引的对象。

相比之下，2011年推出的Topman男性私人购物服务则亲民了许多，它也几乎是零售品牌店中最早开设男性专属私人购物服务的。任何人都可以提前预约，没有最低消费的压力。可供选择的服务类型分为半小时的快速授课、一小时的潮流简报和两小时的完整学堂体验3种，等待的过程你也不会无聊，你可以自点吧台酒水，看看天空体育频道的节目，或是用Kinect玩Xbox360。

虽然目前男装还远不能超越女装为商场贡献丰厚利润，但Selfridges已经意识到它的增长潜力。Selfridges希望能加速男装以及男性生活方式消费市场的成长，并在此投注。它同时投资了一个提供男性私人购物服务的百货公司。

“不像女装私人部那样，大多数提供的都是设计师品牌，而男性私人购物希望推广男性时尚和生活方式，它需要提供最丰富的产品线，你可能会看到很多当代街头另类风格的时装，它们可能名气并不响亮，但通过多样化的风格，能培养男性客户的时尚品味。”Ottaway对《第一财经周刊》说。

个性化服务并不那么简单，Selfridges的当务之急是要解决人手问题。目前Ottaway手下专职的男性时尚顾问只有3人，而他本人已经照顾着25位顾客，每隔十几分钟，他的手机就会作响，又有顾客来求助于他了。■

联系编辑：liudi@yicai.com



>> 首饰设计师Jodie Snyder Morel与Danielle Snyder在巴黎欧莱雅Makeup Genius发布会上。

巴黎欧莱雅的魔镜

千妆魔镜是巴黎欧莱雅全程数字化销售彩妆产品的第一次尝试，也许还是这个行业过去1年中最强的一次创新。

文 | CBN记者 许诗雨

彩妆专柜的美容顾问可能是最吃力不讨好的工作之一。每天他们需要替许多顾客尝试多种妆容，然后动用各种推销技巧，才能做成几笔提成比较可观的生意。顾客并非有意刁难，只是因为彩妆是一种不试就不能买的产品。在电子商务成熟之后，这种试用的需求很自然地延续到了线上。

而现在，一直对外表示要持续挖掘数字化领域潜

力并深化发展的巴黎欧莱雅，似乎找到了一个在线上购物时代也能让彩妆销售有良好体验的好方法。

2014年6月，巴黎欧莱雅在戛纳电影节期间让女明星们使用了一款名叫Makeup Genius的App，然后拍下她们在第一次通过软件尝试妆容之后各种夸张——也可能有社交成分——的惊喜反应用来制作宣传片。然后，这款软件的iOS版就从法国开始逐步登陆欧美市场了。

在奢侈品数字研究机构L2于2014年12月发布的《彩妆数字IQ指数》报告中，巴黎欧莱雅凭借这款名为Makeup Genius的App超过兰蔻、雅诗兰黛、倩碧、香奈儿等90多个彩妆品牌，成为了最佳数字营销品牌。

“巴黎欧莱雅的这款应用是这个行业过去1年中最强的一次创新，”L2研究部门负责人Jenny Shen说，“它在美国和法国共被下载了170万次，并带动了巴黎欧莱雅网站访问量的提升。”Jenny Shen说，它所带来的>>>



01



02



03



04



05

01 欧莱雅联合研发孵化项目全球总监Guive Balooch博士。

02 2014年10月14日，景甜出席巴黎欧莱雅千妆魔镜App在上海举行的发布会。

03/04 2014年5月巴黎欧莱雅Makeup Genius纽约发布会现场的试用者。

05 千妆魔镜App。

广告效果是排行榜平均指数的3倍。

2014年10月14日，这款App的iOS版和安卓版一起出现在了中国的App下载市场上。欧莱雅中国延续了它们一贯的中文命名风格，将原本带有一点极客感的名字改成了更为梦幻的“千妆魔镜”。目前为止，它在中国市场累计被下载了200万次以上。

美容专柜顾问们可能会不太喜欢这款产品，因为某种程度上来说它替代了美容顾问的作用。千妆魔镜在中国的广告语是“点一点，千妆变”。简单来说就是只要打开软件自拍一下，然后点击App中列出的彩妆，屏幕上立刻就会显示出产品在你脸上的使用效果。如果想换一个颜色或是另一款产品，只要再点一下另一款产品就可以了。

由于是虚拟试妆，因此不论一口气尝试多少种颜色，都不用卸妆，也不会影响试用效果。如果想听听朋友的意见，还可以把照片保存下来分享到社交网络。

为了体现出彩妆设计师品牌的概念，这款App中还收录了18个整体妆容。用户可以直接选择尝试巴黎欧莱雅的代言人，比如Blake Lively、巩俐、范冰冰、李冰冰、李宇春以及10月14日刚加入代言队伍的新生代代表景甜的一些经典妆容，并整套购买明星们所使用的产品。

对于中国市场来说，它或许被赋予了更多的期望。与这款App一同而来的，还有“彩妆设计师品牌”这个新定位和欧莱雅中国希望重塑彩妆品牌的讯号。在发布会上，巴黎欧莱雅品牌总经理鲍燕悦透露了巴黎欧莱雅希望3年内彩妆品类业绩翻一番的打算。而要实现这个目标，最大的挑战可能是中国消费者的习惯。

在中国，巴黎欧莱雅的护肤品一直都处于销售额排名第一的位置，彩妆品类则排在欧莱雅集团的另一个品牌美宝莲之后居于第二。但二者的市场规模有很大差距。根据欧睿信息咨询公司的数据，2014年中国彩妆市场的规模是206.08亿元，而护肤品市场的规模是1458.67亿元。一直以来，中国姑娘更愿意花大把金钱在护肤品上，而不太会在彩妆上过多投入。“在中国，我们的护肤品品类收益占总收益的57%，彩妆占10%。彩妆的光芒多多少少被护肤品遮盖了一点，在别的国家我们的彩妆和护肤品占比情况是相反的。”鲍燕悦说。

千妆魔镜的出现或许能成为改变中国姑娘这一消费习惯的契机。一方面它被看做是一种吸引年轻人的方式，另一方面，用鲍燕悦的话来说就是“技术的运用打破销售的壁垒。”通过虚拟的尝试来增加潜在消费者尝试彩妆的机会。

66

对于中国市场来说,与千妆魔镜一同而来的,还有‘彩妆设计师品牌’这个新定位和欧莱雅中国希望重塑彩妆品牌的讯号。

99

当然,对于巴黎欧莱雅来说,最终还是希望所有的尝试能转化为销售数字的。因此这款软件还配有购物车功能,用户在挑选到满意的彩妆之后可以直接跳转到巴黎欧莱雅的官方商城购买。不过由于在线商城无法显示订单是否是由千妆魔镜跳转而来,所以目前还不能清楚地知道这款App所带来的销售增长情况。

但有一点可以确定,在这款软件的App Store上,几乎所有的评价都挺正面。它们大部分都在赞扬这款App效果逼真、可以轻松尝试许多彩妆并且换妆简便。“我的妻子花了很多时间试了各种妆容,太棒了,太逼真了。”一名叫做Ken Awesome的男性美国用户评价道。而中国用户对它也表示出了好感。“一个个产品试下来,完全满足了女生对妆容的好奇心,尤其是不好意思去专柜的。”一位中国用户写道。在这些留言中,你还能发现有老奶奶甚至男性出于好奇用这款软件来尝试化妆的样子。

“我觉得我们是在跟着时代的脚步,”在千妆魔镜的中国发布会上鲍燕悦说,她觉得即使他们还没有完全找到线上和线下的平衡点,但也不得不开始做这样一件有些颠覆美容顾问职能的事了。“消费者的需求才是根本的需求。”

事实上,在彩妆行业,这股用数字技术卖彩妆的股风潮很早就已经开始了。2013年,美宝莲推出一款可以让消费者虚拟涂抹指甲油的App。2014年2月LVMH旗下的美妆品零售连锁店丝芙兰也推出了一款与专攻增强现实和虚拟现实技术的ModiFace公司合作的互动试妆镜。顾客对着摄像头自拍之后可以在屏幕上点击彩妆涂抹在照片上体验妆容,然后转动头像来查看3D效果。9月,YSL也开始在纽约布鲁明戴尔门店为化妆师配置专门的Google Glass为顾客化妆,眼镜将记录整个化妆过程,并将整个视频和购买链接发送给顾客。

用巴黎欧莱雅CEO让-保罗·阿贡的话来说,数字化正在重塑这个行业的规则。在广告公司智威汤逊欧洲地区数字业务主管克里斯托弗·考维看来,最大的变化就是品牌开始能与消费者直接接触了。“这在以前是不可能的,因为制造商不得不依赖于零售商来与消费

者互动。”

让-保罗·阿贡认为,千妆魔镜的优势在于可以让用户随时随地进行自助服务。与用静态照片P图试妆的软件不同,千妆魔镜作为手机App更像是一面随时可以拿来用的“镜子”。在用软件校准拍摄之后你在屏幕上所看到的并不是一张静态的照片,而是一个实时捕捉你所有动作的动态画面。不论你是挤眉弄眼还是摇头晃脑,虚拟试妆的产品都会贴合着五官一起移动,让你可以立体地感受妆容变化。

而实现这项“镜子”技术,花了巴黎欧莱雅差不多18个月的时间,在欧莱雅联合研发孵化项目全球总监Guive Balooch博士的带领下,由15名工程师和科学家在新泽西一间据说没有窗户的实验室里完成。“手机没有高像素的前置镜头,处理器也不够强大,所以运算不能太过复杂。我们选择向最擅长面部识别技术的行业——电影动画请教这项技术。”Guive Balooch表示在开发过程中他们还就相关技术请教了参与制作《返老还童》的Image Metrics公司。“在拍摄了2D照片后,系统会通过64个点来捕捉你的面部特征。这些点能够让虚拟试妆的产品在动态的情况下始终处于你面部最适合的位置。”

为了使虚拟试妆能够在不同光线不同肤色条件下达到逼真效果,他们研究分析了400种光线条件和10万名不同肤色、人种、脸型女性的照片。

当然,这款App的缺陷也显而易见,它只有眼线、眼影、腮红和唇膏几个分类,而不包括粉底、睫毛膏、眉笔等其他对于一个妆容来说同样重要的产品。Guive Balooch对此的解释是目前的技术还不能体现出不同粉底或是睫毛膏的细微差异,未来他们会不断创新,但目前他们不想再推迟发布这款产品了。

虽然Guive Balooch表示不方便透露具体的研发费用,但巴黎欧莱雅所属的欧莱雅集团非常热衷于新技术的研发。据彭博社分析师Deborah Aitken在《彭博商业周刊》上公布的数据,欧莱雅集团拥有超过3.5万项专利,每年会花费收益的3.7%——大约10亿美元在研发上。这几乎是行业标准的两倍。

当然,也有一些评论的声音提到了这款App的另一个局限性,就是巴黎欧莱雅似乎暂时还没有将它与集团其他品牌,比如美宝莲、兰蔻或是植村秀分享的打算。显然在高投入之下,巴黎欧莱雅首先要做的还是让自己的品牌获取更多的收益。■



都叫香水，究竟有什么不同？

在快速迭代的香水市场，Diptyque和祖·玛珑这类品牌能够觅得一席之地是因为：它们只做香氛产品，更在意香味本身。

文 | CBN记者 姜晓晶

提起香氛产品，或简单说香水，似乎意味着陈列在美妆综合店或机场免税店柜台上的那些漂亮瓶子——它们每支都有独特造型、名人代言，可能还有属于自己的广告片。它们是奢侈品牌的入门产品。

与炫目的外表相比，它们提供的消费体验并不那么令人愉悦。一些专注香氛的小众品牌——雅诗兰黛旗下香氛品牌祖·玛珑（Jo Malone London）和来自法国的香氛品牌Diptyque——希望将自己和这些品牌区隔开

来，提升消费者的购买和使用体验。

祖·玛珑中国区品牌总经理陈芷珊对《第一财经周刊》说，有时消费者路过香水柜台，还可能被人用香水瓶喷两下。她曾听到这样让人哭笑不得的抱怨，“我又不是昆虫，你为什么要喷我？”

在挑战全球香水行业1500亿元市场的同时，它们也开始进入目前只有50亿元却以9%的速度快速发展的中国市场。

2014年4月，祖·玛珑在北京新光天地开设了第一家旗舰店，同年9月在上海梅龙镇伊势丹百货开设了第二家专柜。一些人可能听说过它的“橙花香氛”（Orange Blossom），2011年凯特王妃的婚礼上正是使用了这款产品。

相比传统品牌定期推出标志性香水吸引消费者，祖·玛珑大概只有20种香调，每支香水的香调基本以成分命名，被装在同样的瓶子里，适合单独喷洒，也可搭配使用——这是它推荐的一种新式用香体验：以1种香调为主打，叠加2到3种，“每个使用者就可以有自己独



>> 位于英国考文特花园，雅诗兰黛旗下香氛品牌祖·玛珑的旗舰店店面设计。

特的味道。”陈芷珊说。

Diptyque同样提供香水、香氛蜡烛和香氛身体护理等多种产品，销售渠道目前以连卡佛和10 Corso Como这样的买手店为主。

上海某建筑师事务所合伙人潘莉2012年在香港海港城第一次发现了Diptyque。黑白色调、装饰简约的店面设计，统一装在椭圆形扁瓶里的香水在柜台上一字排开，瓶身图案是泰国大象或日本亭台，都是创始人旅行后手绘的回忆或童年记忆；还有装在玻璃樽里的香氛蜡烛，要把蜡烛倒出、闻杯底才能区分香型，是带一点酸甜的浆果味(Baies)，还是东方式檀香(Tamdao)。

自此后，她每隔两个月就从香港往上海带回Diptyque的香氛蜡烛。按推荐用法，每天点一个小时，这种蜡烛可以用两个月左右。一支蜡烛售价510元。

像祖·玛珑和Diptyque这样的香氛品牌希望吸引更多像潘莉这样的消费者，而这个群体最早可能在其它国家或地区接触到这个品牌，随即把这一生活方式带回了中国。这个群体也在慢慢扩大，她们并不满足于主流香

66

小众香氛在研发和原料选择上享有更大的自由，并不受市场调查和香精公司化学实验室的摆布。

99

水提供的那些香型。

和主流香水不同的是，祖·玛珑和Diptyque这类品牌只做香氛产品，更在意香味本身。

主流香水在研发和销售背后其实有很多秘密——大部分奢侈品品牌并不设计、制造或销售自家品牌的香水，它们把自己的名字授权给集团企业，比如宝洁，或科蒂、雅诗兰黛、欧莱雅等化妆品集团。

就像黛娜·托马斯在《奢侈的》中所写，“如果是香奈儿、让·巴杜及爱马仕之外的品牌想推出一款新香水，首先要汇总一个‘概要’。”这则概要要是销售主管根据市场数据写出来的，说明希望设计出什么样的香水，是“我要一件艺术品”还是“就像在中国市场卖得很火爆的那款一样”，再请各个香料香精公司竞标。

类似的“市场调查”导致大部分主流香水在香味上异常相似。香氛评论师李竞对《第一财经周刊》说，“整个香水市场每年推出的香水有几百支，其中有70%到80%的香水都要经过市场调研和测试，没有几支新香水能存活过几年。”

祖·玛珑和Diptyque这样的小众香氛在研发和原料选择上享有更大的自由，并不受市场调查和香精公司化学实验室的摆布。它们使用更多天然成分，又被称做“沙龙香”，通常吸引到参与更深和更忠实的消费者。这些人可能是像潘莉这样每两个月花510元买支香氛蜡烛的成熟消费者，也可能是更专业的“沙龙香爱好者”。

出生于1993年的代索菲就是一位沙龙香爱好者。她经常活跃在百度“沙龙香水吧”贴吧里，除了了解到Diptyque和祖·玛珑两个频繁被提到的品牌，代索菲还在这里听说并买下了第一支沙龙香——英国品牌Miller Harris。她沉迷于此，因为“香水像艺术品，对于原料产地和精油萃取也有严格要求。”

祖·玛珑的香水来自于与Christine Nagel、Fabrice Pellegrin等全球香水大师(Master Perfumer)的合作设计。

Diptyque则有自己的研发中心，其中有1位内部雇用的调香师，以及其他3位合作调香师。Diptyque全球商务总监Eric Cauvin称他们为“Nose”(香水鼻子)。他>>>

高清杂志网原创
qzzw.com



>> 北京明朝古寺嵩祝寺改建的东景苑，是Diptyque上市发布会的举办地。每一处的设置都体现了Diptyque想要的氛围——小众，私密，能够帮助消费者找到自己的香味。

们被给予足够时间和创造上的自由。Cauvin对《第一财经周刊》说，“他们没有特定的创作时限，可以创作任何想要的香型，使用任何想用的原料。”

原料非常重要。相比主流香氛为降低成本添加化合物，小众香氛选择的都是天然原料。它们由大马士革玫瑰制成，而不是玫瑰香精。原料之外，手工制作也是另一重要标签。Diptyque的每支蜡烛和每瓶香水都在巴黎附近的工厂手工制作，而祖·玛珑的一支香氛蜡烛也需要16个人手工完成。

这听起来确实离奢侈品更近一些。这也让索菲着迷，还是学生的她每月可能会在沙龙香上花几百元。她推测那些深度沉迷的沙龙香爱好者可能会花去几十万元，收藏全套品牌的所有香型。

不过这样的消费者毕竟是少数。来自欧睿信息咨询公司的数据显示，中国女性还没有完全形成用香习惯，目前只有47%的中国女性“偶尔使用香水”，这个市场似乎并没有完全准备好接受这一切。

和很多奢侈品品牌一样，它们最初也在中国的香港和台湾受到欢迎。由3个艺术从业者在巴黎以小店起家的Diptyque早在十几年前就把专柜开进了香港，而2011年在香港国际金融中心45平方米的专卖店成为全球门店销量前五名，并因年均40%的高增长率在2014年10月被邀请原址扩大。与此同时，Diptyque在台湾也开了9个

零售店。不过，要不要进入中国内地市场，它也一直怀有犹疑。

“这个市场不像香港或台北一样非常国际化，内地顾客有没有准备好接受香氛产品，也是个疑问。”Diptyque中国代理商克领贸易有限公司市场部总监王亭芳说。

给Cauvin和王亭芳信心的是，Diptyque在香港、台湾的合作伙伴在内地的表现。曾经历了几年挣扎运营的买手店连卡佛在近两三年实现了20%的年营业额增长。而意大利买手店10 Corso Como的买手总监Cyril Rahon则表示，“去看看中国现在的时尚杂志吧，就知道这个市场早就准备好了。”

对于在1999年被雅诗兰黛收购的祖·玛珑来说，中国是全球增速最快的市场。进入中国后，亚太区2013年同比增长了60%的零售额，显著超过了全球2013年同比34.8%的增速。

不过，这个市场依然需要培育，而营造愉悦的体验是最好的方式。

Diptyque在北京的上市发布会选在由明朝古寺嵩祝寺改建的东景苑。在老僧堂改造而成的大厅中央，有一圈点燃的蜡烛，工作人员会给每个来访者介绍63年前开在日耳曼大街上那家老店面里出售的木制鸭子……

在Cauvin看来，这正是Diptyque想要的氛围——小众、私密，帮助消费者找到自己的香味，靠体验来

66

中国女性还没有完全形成用香习惯,目前只有47%的中国女性‘偶尔使用香水’,这个市场依然需要培育,而营造愉悦的体验是最好的方式。

99

推广——“Diptyque从来不做广告,也不做市场调查,我们就做我们认为好的东西。”他相信,这可以使Diptyque在中国收获Karl Lagerfeld和滚石乐队那样的忠实粉丝。

在祖·玛珑的专柜,香氛设计师会按照20种香味的分类引导顾客,“你是喜欢花香,还是果香?”进而引导顾客自己搭配不同系列的产品,比如用花香的润肤乳霜打底,然后叠加一层木香的香水等等。无论购买什么产品,它都会配有黑色丝带的米白色盒子,就像一份送给自己的礼物。

这也避免了在“香水”“居家香氛”和“身体护理”等几条产品线之间产生区隔——消费者可能不会仅购买香水或蜡烛,而更有可能因某种香型选择多项产品。

代理Diptyque这些年里,王亭芳发现,相比法国和中国香港的客人,中国内地的消费者普遍年轻5到10岁。社交媒体使这些年轻人更容易找到和自己兴趣相同的小众产品爱好者,分享也会使这种爱好不断发酵。

这是Diptyque维护现有消费者和发展新市场的机会——它的公关团队会在新浪微博提及自家品牌的内容下适时留言,因为每个普通的发布者都会传播产品。

曾在联合利华市场部任职的Cauvin目前并不打算太过激进,“2014年,进入中国市场就是我们最大的成绩了。我们在法国也只有8家店,在中国我们也没打算开到100家。”目前,Diptyque在全球有630家柜台和30家品牌专卖店。

祖·玛珑则想尽快开拓市场。祖·玛珑全球品牌总裁Maureen Case在接受访问时表示,她相信未来几年里,“在中国品牌百货专柜及独立门店等销售点有望达到50个。”雅诗兰黛刚刚收购了Le Labo和Editions de Parfums Frederic Malle两个小众香氛品牌,看起来,它还在寻找下一个大的香氛品牌。

它们在这个刚进入的市场还有很多问题要解决,比如如何克服复杂的新品注册手续,这也导致它们进入较晚,而中国的新品上市为此也要比全球晚半年。■

联系编辑: liudi@yicai.com

以下终端可以阅读 电子版《第一财经周刊》



iPhone版 现已上线

全年定价98元

单期6元

可在苹果App Store,
或《第一财经周刊》网站下载



Android版

全年定价98元

可在各大Android市场
及应用商店,
或《第一财经周刊》网站下载



iPad版

全年定价98元

单期6元

可在苹果App Store,
或《第一财经周刊》网站下载



Web版 全新上线

全年定价98元

单期6元

www.cbnweekly.com

* 一次付费, 同步阅读权益, iPhone/Android/iPad/Web版通用

CBNweekly
第一财经周刊

沙特的难题

有许多沙特女性都想工作,但她们无法把所学知识和技能应用到工作当中,这让她们充满了挫败感。

文 | Dionne Searcey

译 | 李筱媛

哈佛大学教授克劳迪亚·戈尔丁 (Claudia Goldin) 不只是研究工作女性问题的专家。

作为全国最享誉盛名的经济分析师之一的戈尔丁,还是美国社会女性的典范,她令人景仰,独立自主。前不久,戈尔丁身着长袍在沙特阿拉伯一家奢华酒店里与沙特政府官员会面,着实令人一惊。该酒店仅为男性提供坐席,并且禁止女性使用SPA。

美国一些顶尖的学者与沙特政府展开了一项计划,目的是帮助沙特女性克服就业过程中的重重障碍,而戈尔丁之行便是该计划的一部分。

对于这些之前只研究过美国工作女性的女教授而言,她们在沙特感受到的不仅仅是文化冲突,而是一下回到了古代。

戈尔丁说:“曾经那些对女性的成见仍然在,并且有过之而无不及。现在这种形象已然被极端化了。”

沙特储油量巨大,这使其成为海湾地区最富庶的国家。与此同时,该穆斯林国家社会文化极其保守,女性无时无刻不面临着严苛的限制和不平等的待遇,她们甚至不能独自驾车。

曾撰写过多篇诸如《从山谷到顶峰:变革女性工作的沉默革命简史》(From the Valley to the Summit: A Brief History of the Quiet Revolution that Transformed Women's Work) 学术论文的戈尔丁如今正将目光从女性就业率最高的国家转向最低迷的国家。工作过程中,她和团队



其他成员主要研究沙特女性在该国文化语境下克服工作障碍的种种方式。

戈尔丁说:“我觉得这就像是在《星际迷航》中一样,我在帮助另外一个星球,但无法改变他们的文化。我在接受他们的文化。”

戈尔丁表示,在沙特首都利雅得停留期间,她和同事深受尊重。

这个国家有2000万公民,还有上百万外国人。政府数据显示,截至2013年,有约68万名沙特女性处于雇佣状态,数量还不及所有成年女性的11%,而有400万沙特男性处于雇佣状态,比例约为60%。

沙特劳工部长的人力资本发展问题顾问玛哈·塔巴 (Maha Taibah) 称,政府希望在接下来的几年中让工作女性的数量翻番。为此制定的政策包括在工作地点附近建设日托中心,在医保、生产和信息技术部门增加女性就业岗位等。

塔巴说:“在沙特阿拉伯,女性认为呆在家里是天经地义的事。我们部门的项目迫切希望能改变她们的这一观念。我们想让她发现,除了呆在家里,还有许多其他办法来实现女性的价值。”

沙特劳工部还得到了哈佛大学肯尼迪政府学院 (Harvard's Kennedy School of Government) 的鼎力相助,将促进女性就业作为增进沙特人就业这一宏大项目的一部分。长期以来,沙特私营经济严重依赖外国劳

>> 沙特劳工部门人力资本发展工作顾问玛哈·塔巴。



西班牙欢迎创业者

这一政策走在很多国家的前面，因为它为获得西班牙居留权提供了快速、多样的选择，而且不只是富人可以申请。

文 | Nick Leiber

译 | 金丹

2013年，在硅谷工作了十多年的斯塔西亚·卡尔(Stacia Carr)卖掉了自己的公司，她准备换一种生活。“旧金山湾区已经过于饱和了，”她说，“这里生活成本太高，竞争也很激烈。”

这时，一位朋友将她引荐给团购网站Groupon西班牙分公司的前任首席执行官伊尼戈·埃默里比耶塔(Iñigo Amoribieta)。自此，二人开始讨论在埃默里比耶塔的家乡马德里创办一个在线视频公司。

42岁的卡尔来自美国的加利福尼亚，她去过很多欧洲国家并且很想在那里工作和生活。作为一家创业公司的创始人，又是美国人，她原本以为拿到欧洲的工作许可是一件不可能的事情，毕竟欧洲各国正挣扎着从金融危机中走出来。

后来她了解到，西班牙政府在2014年9月通过了一部法案。这项法案规定了一种签证类型，它对于国外企业家的要求不仅仅是有通过政府审查的商业计划、医疗保险，以及足够的在西班牙生活的费用。

“我认为，这种企业家签证正是我所需要的。”卡尔表示。

法案通过之后很快就生效了，然而当卡尔与西班牙驻美国各领事馆联系时，却发现没人了解这种签证，更不用说怎么受理了。由于西班牙允许美国公民以游客身份在境内停留3个月，于是她在没有申请企业家签证的情况下，于2013年11月底来到马德里，并于2014年>>>

动力。来自宾夕法尼亚州斯沃斯莫尔学院(Swarthmore College)的经济学教授珍妮弗·佩克(Jennifer Peck)目前与肯尼迪学院一起开展该项目，她表示：“这一项目范围很广，史无前例。”

增进女性就业对沙特社会而言意义重大，因此这也引发了很多观念传统的人的反对。波士顿大学(Boston University)市场、公共政策与法律学副教授帕特里夏·科尔特斯(Patricia Cortes)称，如果有更多女性加入就业大军，大众对她们的态度就会开始转变，正如几十年前大批美国女性开始工作时所引发的变化一样。“劳动市场的变化推动了社会习俗和观念的转变。”科尔特斯说。她与戈尔丁是该项目的合作伙伴。

很显然，有许多沙特女性都想工作。有约1/3获得学士学位的女性都表示，她们无法找到工作。许多受过教育的女性称，她们无法把所学知识和技能应用到工作当中，这让她们充满了挫败感。

伦敦政治经济学院(London School of Economics)比较政治学副教授斯特芬·赫托格(Steffen Hertog)也参与了肯尼迪学院的工作，她说：“这些女性普遍比男性受教育程度高，但没有工作经验，也不知如何才能找到工作。”

项目负责人罗希尼·潘德(Rohini Pande)表示，肯尼迪学院和沙特劳工部门正在分析沙特劳动力市场数据，为女性寻求工作方案。

戈尔丁目前正在等待沙特政府发回有关家庭的经济数据：一家人谁来赚钱、赚多少钱、居住在哪里，等等。比如，戈尔丁和她的研究伙伴正对政府在内衣、香水和女装零售业雇佣更多沙特女性的计划进行评估。结果发现挑战多多，情况复杂。

许多沙特女性很犹豫是否应当从事这种本应让外国人来做的工作。但就业本身才是大问题。

沙特官员设立了一个试点项目，为在利雅得一家购物中心附近工作的女性提供出租车交通补贴。但扩展这一项目耗资巨大，官员们还不如创建一个公共交通系统。但是否也需要建设女性专用公交，还是应该让女性都坐到车后排去呢？

戈尔丁说：“这就像是美国南部的种族隔离。”

2013年，一些女性公开在利雅得驾车，2014年10月，为庆祝该活动1周年，人们进行了游行，也在社交网络上进行了宣传。■

年初与37岁的埃默里比耶塔成立了Vidnex公司。

Vidnex公司提供在线工具,可以让健身教练通过流媒体远程授课,课程并非是提前录制好的,它采取互动的形式,学员和教练可以实时交流,学员之间则看不到彼此。

在卡尔看来,在西班牙创业挑战更大,需要提供的文件比她想象的还要多。此外,拿到西班牙的永居权也是一种挑战。作为企业家签证的首批试水者,她发现政府官员对于她的一些问题措手不及。不懂西班牙语让她寸步难行,好在埃默里比耶塔能够帮她准备文件材料以及预约面试。

即便如此,在根据新规定递交申请的1个月后,她最终拿到了为期两年、可以续签的企业家留居许可。卡尔承认,西班牙2013年的国内失业率达到创纪录的27%,在这个时候要在西班牙创业看似是不可能的。她说,跟伦敦、柏林等欧洲初创企业圣地不同的是,马德里和巴塞罗那等西班牙城市生活成本低,竞争对手少,但不缺乏人才。

Vidnex位于西班牙企业学院(IE Business School)运营的一处名为“Area 31”的孵化器。孵化器支持它们的努力,其他创业公司的创始人帮助卡尔找到项目设计和实习生。用卡尔的话说,与马德里的企业家们打交道“就像是在离家万里的地方找到了组织一样”。

西班牙这部名为《企业家法案》(Ley de Emprendedores)的新法案,是为了扶持国内企业,吸引欧盟以外的富商和创业者来西班牙创办企业、投资或工作而颁布的。政府颁布该法案的目的是为了进行改革,从而在失业率居高不下的时候增加就业。法案一共规定了5种签证类型,包括:投资房地产至少达50万欧元的投资者;计划在西班牙创办公司的企业家;高技术人才;研究人员、科学家和教师;此外,还有一般性雇员和培训生。一旦签证获批,当事人可以自由出入大多数欧盟国家。

西班牙承诺审批签证申请在10个工作日内完成,留居申请在20个工作日内完成。已婚夫妇和子女可以一并申请。

马德里市一家律所合伙人阿纳·加利卡诺(Ana Garicano)说:“这的确是一条快速通道,政府也是孤注一掷了。”

对于申请每种签证类型的外国人数,西班牙政府没有做出限定。

巴塞罗那一家律所的合伙人荷西·赫雷罗(Josep



Herrero)和何塞·诺沃(Jose Novo)说,这一政策走在很多国家的前面,因为它为获得西班牙留居权提供了快速、多样的选择,而且不只是富人可以申请。

诺沃认为:“这一法案比英格兰、加拿大和法国的法案更能吸引人,比如,其对企业家没有最低投资额的限制。”

根据赫雷罗和诺沃的说法,西班牙是借鉴了加拿大、英国和智利等国家吸引人才和投资的移民政策。

到目前为止,该法案已经实行1年之久,但只有不到100位外国企业家根据此法获得留居许可。有可能该法案的吸引力被内阁最近通过的税收改革立法削弱了,后者已经由国王菲利普六世签署,于2015年1月1日生效。

税收改革立法创造了一种对于未实现的资本收益征收的一次性出境税,这对一部分在西班牙留居的企业家和投资人适用。

“这与《企业家法案》完全背道而驰,”巴塞罗那一家律所的合伙人马里亚诺·沃马瑞兹(Mariano Gomariz)说,“它将对投资起到反作用。”

西班牙负责商业的国务秘书亚米·加西亚-勒加兹(Jaime Garcia-Legaz)称,移民政策改革正在按部就班地进行,他期望投资者和创业者能够逐渐增加,“这就像其他国家也在采取类似政策吸引人才一样。”

>> 正在创办在线视频企业的斯塔西亚·卡尔,是西班牙最近颁布法案中规定的外籍企业家签证受益者之一。

版权声明: 本文内容由《纽约时报》提供版权。

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 高宇雷 编辑 | 刘心力

茅台为什么不降价? / 商业就是这样 / P.86

《采访》风波之后 / 关键问题 / P.87

中国在融入全球旅游市场 / 对话 / P.88

物联网为什么没有明星级产品出现 / 对话 / P.89

投资可不是全部 / 酷生意 / P.92

高清杂志网原创
www.gqzzw.com

茅台为什么不降价？

面对销售收入和利润增长放缓的压力，茅台酒2015年仍然坚持999元/瓶的市场价格不变。

文 | 董晓常

贵州茅台最近在经销商大会上公布了2015年的计划，其中最重要的主题之一就是降价。降价是指坚持53度飞天茅台819元/瓶的出厂价和999元/瓶的市场价格不变。

为了守住999元/瓶的市场价，贵州茅台甚至计划2015年不增加茅台酒的市场投放量，与2014年市场实际销量保持持平。另外，贵州茅台还宣布2015年不增加新经销商，而低价倾销的经销商要被淘汰。

自中国政府展开反腐和抑制三公消费的行动以来，包括茅台在内的高端白酒受到了很大的影响，其市场价格一直在下降。以53度飞天茅台为例，其市场零售价已经从最高峰时的2300元/瓶跌至1000元/瓶以下，在一些促销中的售价甚至已经接近出厂价。

在几个高端白酒品牌中，茅台是唯一能守住实际市场价高于出厂价的牌子，但经销商的利润也已经被压缩得非常微薄。降价看起来是提升经销商利润和整体销量的一个比较容易的策略，但茅台为什么还要坚持出厂价和零售价不变呢？

市场压力 反腐的确给茅台这样的公司带来了很大的影响，但茅台的压力并没有想象的那么大。虽然增长放缓，但茅台的整体收入还在增长，整个白酒市场也在增长。据茅台集团总经理刘自力介绍，截至12月20日，茅台酒2014年销量同比增长9.8%，销售收入同比（比2013年同期）增长5.3%。这说明茅台的消费群体并没有大规模消失，除了政府官员，其他的消费群体的需求仍然不小。

品牌价值 对于茅台这样的高端白酒来说，其自身的品牌定位应该是类似于奢侈品。不可否认，茅台酒本身的品质很好，但真正让茅台酒形成高溢价的是其品牌本身的强大，这种品牌差异来自茅台国宴用酒的特殊地位

和不断提高的价格。降价一两百元并不会扩大茅台酒的目标消费群，反而会给茅台酒在品牌上造成很大的负面影响。对于茅台来说，降价是这家公司最不能出现的战略错误之一。

经销商 在茅台酒的整个体系中，目前压力最大的应该是经销商。在过去几年的价格跳水中，经销商的利润压缩是最严重的，而茅台酒本身的出厂价一直在提升。当然，即使以目前的出厂价和市场价来看，经销商也有20%左右的利润空间，这实际上是茅台经销商的一个常规水平。除了2007年至2012年的高利润时期，茅台经销商的利润率都在20%至30%。在这样一种情况下，茅台酒坚持不降价实际上可以趁机提升经销商的能力，对此前庞大且参差不齐的经销商做一个筛选。长期来看，这对茅台酒是一个非常重要的机会。

作为一种事实上的奢侈品，茅台酒过去的成功很难说是完全市场化的。从产品层面看，茅台酒只不过是继承了传统的制作方式，并没有重大的创新可言；从品牌的层面看，茅台酒也并非自身努力的结果，很大程度上它得益于品牌悠久的历史 and 建国后政府的背书；从消费群体来看，茅台酒也更多依赖党政机关这种非市场化的群体。

从这些角度来看，茅台酒目前正在经历一个非常重要的转变——成为一家真正市场化的公司。在公务消费群体大幅减少之后，茅台酒需要面对的是社会中主流的消费群体，包括那些80后和90后的年轻消费群体。与传统的公务消费群体相比，这些新的消费群体更加市场化，也有更多的选择和消费自主性。

当然，要完成这个重要的转变，仅仅坚持价格还不够，茅台需要在品牌营销和销售渠道上进行更多的改善。对于新的消费群体来说，酒并不是唯一的奢侈品，而传统的专卖店也并不是体验最好的购买渠道。某种程度上，这也为茅台提供了一个摆脱过去那些坏名声的绝佳机会。假如能够成功地完成这个转变，那么茅台会是一个真正受人尊重的国际品牌。所以说茅台之前遇到的挫折反而是让公司更加强大的一个机会，正所谓塞翁失马焉知非福，商业也是如此。■

董晓常是本刊快公司主编。这个栏目已经持续3年，是《第一财经周刊》最受欢迎的栏目之一。

联系他请发 Email: dongxiaochang@yicai.com



《采访》风波之后

在线发行可能给电影公司带来新的机会,前提是能够复制《采访》这种持续不断的造势,而这必然很难重现。

文 | 张晶

YouTube上最流行的视频是什么?

如果你在2014年的圣诞节第二天问这个问题,答案可能有点出乎你的意料——《采访》(The Interview,又名《刺杀金正恩》)。

这部电影所引起的种种事件前所未有。在此之前,从泄密到威胁,由这部电影和它的制作方索尼电影娱乐公司引发的好莱坞事件已经发酵了1月有余。电影讲述了密谋刺杀金正恩的一场闹剧,如果按计划正常在各大院线上映,这部影片可能很快被人遗忘,而风波则接连不断地把它推上头条。

这部电影先是因恐怖威胁取消上映,最终又决定上映的反复角逐,反而直接成就了一场新发行方式的试验。

这大概是最奇怪的一次电影发行。之前它的计划是在北美2000至3000块银幕上放映,最终有331个小型和独立院线愿意放映,AMC这种大型连锁院线不在其内。而Google旗下的Play和YouTube,以及Microsoft Xbox Video也会同时在线放映。租48小时的价格是5.99美元,售价是14.99美元。

到目前为止,《采访》在所有平台的“在线票房”已经达到了1500万美元(约合9342万元人民币)。这些收入可能会适度弥补它缩小发行范围的损失。事实上,在线点播对电影公司来说会有更高收益。通常情况下,它们只能分得院线票房的五成,而如果在线则最多可以获得点播收益的75%。

在此之前,电影公司一般会给予院线几个月的窗口期放映新片。这意味着依然在影院放映的影片,大多要隔一段时间才会在线上露面。

YouTube显然受益于这一例外。很多人还是第一次在YouTube上租电影,而且和院线同步。这个成立十余年的公司作为免费分享平台的印象实在深入人心,上面有

一些猫猫狗狗的搞笑视频,还有一些独立艺术家会吸引大量粉丝,以至于很多人都忽略了它在3年前就推出了在线电影租赁服务,类似于Netflix或iTunes所做的一切。

而在几个月前,Netflix也宣布了明年将在线同步首映它首次拍摄的长片《卧虎藏龙2》,颇有些向传统影院挑战的意味。

这在当时直接遭遇了一些如Regal这样的院线的强烈反对,并回应说,“哪种方式更能提供好的观影体验,这显而易见。”不过传统派中也有支持之声,比如IMAX,它认为在中国不能使用Netflix的地区,这完全不受影响,它愿意创新和尝试。

Regal的说法完全可以理解。相对于很多因互联网变得更方便和廉价的行业,电影业的发行基本上固守着院线传统。人们更容易接受Netflix等在线平台对电视业的改变,是因为看电视这件事从来都在电视上发生,通过Netflix的服务也能够依然如此。但观影的大银幕体验自然显著不同。

这也使得在线同步放映在此之前一直非常罕见。它往往成为观众较少的纪录片和一些小制作影片的阵地。比如2011年的Margin Call或2012年的Arbitrage和Bachelorette——你可能根本都没听过它们的名字——它们在影院上映同时提供视频点播(VOD)服务。之前,没有人非常在意这一渠道,电影公司更是不会考虑将会对票房和收入产生关键影响的上映首周末在此冒险一试。

《采访》在YouTube上的热映的确令人们更加正视互联网点播服务,可能会激励一些电影公司进行类似尝试,但就此认为YouTube将成为下一块大银幕未免言过其实。

这场风波无非是一场偶然事件,它带来的社会旁观都足以构成一部电影的拍摄素材。这种以争议和风波为主题的前期造势并不容易重现,而为此伤害与院线这一传统合作伙伴的长期关系,对于那些以系列电影(Movie Franchise)为生存之道的大的电影公司来说,也的确显得太过冒险。

不管《蝙蝠侠》《蜘蛛侠》《复仇者联盟》还是《星球大战》,如果这些系列电影有朝一日愿意在线上同时上映,可能才是真正转折点的来临。■

张晶是本刊炫公司主编,驻纽约。

联系她请发 Email:zhangjing1@yicai.com



中国在融入全球旅游市场

精品设计酒店以更精致和更具个性的酒店文化赢得顾客，在酒店业竞争日益激烈的中国市场，细分品牌成为了未来的发展方向。

C=CBNweekly

R=Anthony Ross

在欧美发达国家，常规类型酒店的服务发展完善，并且行业竞争愈演愈烈。不少酒店管理者为了在有限的资金、资源和客源渠道条件下能与大型酒店集团竞争，调整思路，探索新的酒店经营之路，针对时尚意识较强的游客推出新型酒店。讲求时尚和个性的年轻消费群体的选择不再仅限于大型酒店集团旗下的星级酒店市场。精品酒店（Boutique Hotel）和设计酒店（Designed Hotel）以更具个性和更现代的主题风格赢得了他们的青睐。在璞富腾酒店集团（Preferred Hotel Group）亚太、中东和非洲地区执行副总裁Anthony Ross看来，中国越来越融入全球旅行市场，人们的观念在改变，精品设计酒店也给人们带来更多选择。

C：酒店业在中国市场已经是一个竞争很充分的行业，对刚刚进入或是准备进入中国的酒店集团来说，是不是晚了？

R：我觉得答案是“是”，但同时也是“不是”。对于老一辈的中国客人来说，也许10年前进入这个市场，一切都会很容易。但对于年轻的中国人来说，他们大部分都有护照，一年出国2到4次。我不觉得他们对酒店的需求是要有茶杯、热水壶，以及中文电视节目。很多我认识的中国年轻人，当他们去国外旅行时希望能体验到当地的风情，因此他们希望酒店是有内涵的。对年轻一代的消费者来说，我不觉得这些酒店集团来晚了。我刚刚进入酒店业的时候，我们做一切跟“日本”有关的事情，人人都在学日语，酒店提供日本风味的食物，所有的一切都有日文指示。但是现在没有酒店再特意那样做了，因为日本市场已经融入了全球旅游市场。我不是说某种文化不再被重视，我们尊重任何一种文化的特性，但是如果酒店再以旧的方式对待客人会很可笑。我觉得中国也越来越融入全球旅游市场，所以对于后来者来说，也

许时间刚刚好。

C：在酒店营销推广上，中国市场有什么特别之处？

R：在酒店宣传推广上，中国市场还是有很特别的地方的。虽然社交网络最早出现在欧美，但在国外市场，整个行业还是以很传统的方式在做宣传，酒店会给企业做推介会，把自己的宣传册拿给像旅行社这样需要了解酒店信息的机构。但是在中国，很坦白地讲，我们目前还没有在任何纸质媒体上投放广告，而是把全部花费都放在互联网上，尤其是社交媒体上。中国的社交媒体增长非常快，几乎每个人都在用微博和微信，所以我们想抓住这个机会，希望最终社交媒体上的粉丝能够产生真正的意义。这些粉丝可以通过微博了解酒店，给网站带来更多的访问量，并且最终成为酒店的客人。所以我们投入很多精力在新建的中文网站上，并设计了很多有趣的项目在微博上进行推广。另一个不同是在渠道上。在欧美，人们更多使用的是GDS全球预订分销系统。这是一个很有历史的系统，最初是由航空公司发明的，现在欧美的大型企业、旅行社和个人旅行大部分都是通过GDS预订的。但在中国，大家对GDS的认知和使用率没有那么多高，人们更习惯使用OTA，我们叫线上旅行社，比如携程和艺龙。

C：对于设计酒店和精品酒店来说，它们在中国市场的前景如何？

R：我得说在过去的几年里，越来越多的设计酒店和独立酒店在北京和上海开业，这很好，中国需要更多这样的酒店。这些酒店的存在给客人提供了更多选择。对酒店业来说最幸运的就是需求的提升，现在有越来越多的中国客人愿意选择有个性的酒店。举例来说，我2008年主持瑜舍酒店北京店开业的时候，人们对它充满争议。它的设计非常简约现代，当时中国客人的入住率非常低，很多人没法接受我们的服务人员穿牛仔褲，酒吧的服务人员留很有个性的发型，甚至有纹身，当然他们的服务都是非常专业和有礼貌的。但现在瑜舍已经是北京最受欢迎的酒店之一了，中国客人的入住率会达到20%。人们的观念在变化，他们可以接受更多新的东西和理念了。（采访：陈璐）

Anthony Ross是璞富腾酒店集团亚太、中东和非洲地区的执行副总裁，拥有超过25年的跨国酒店业管理经验，并在新西兰拥有自己的独家村Azur。



图：陈璐

物联网为什么没有明星级产品出现

物联网产品的生产厂商们现在还处在不停尝试的阶段,它们还无法判断出人真正需要的是什么样的物联网产品。

C=CBNweekly

S=Henry Samueli

智能手环、智能家居、智能城市……不论在硅谷,还是在深圳,智能设备厂商和创客无时无刻不在创造着我们从未想见过的新型物联网设备,或是将我们传统的硬件设备链接入网。但有些遗憾的是,在这股红火的物联网发展浪潮之下,我们始终没有见到一个真正明星级的产品出现。在博通公司联合创始人兼首席技术官董事会主席Henry Samueli博士看来,这或许是因为相比于第一个引爆市场的智能设备——智能手机,整个物联网领域太过庞杂细分,每个领域里都有相对需求但无法形成绝对体量;而更重要的是,虽然不断开发新的智能设备,但事实上厂商还不知道人们对智能设备真正的需求是什么。

C: 尽管物联网产品层出不穷,但目前市面上我们始终没有看到有明星级的物联网产品出现,这背后的原因是什么? 通讯企业在引导物联网行业的发展方面,能够起到怎样的作用?

S: 由于物联网产品的研发本身受制于形态的限制,这些生产厂商还在不停地尝试推出新产品,来看看消费者是否需要。比如每个人都想要一个智能手机,所以这其中蕴藏着千亿美元的市场机会,但是不是每个人都需要带手环,那就不一定了。我们现在看到的是物联网领域里有非常多的细分市场,每个市场里都会有几千乃至上百万数量级的产品,但很可能不会像手机那样,因为每个人都需要而产生几千亿美元的市场机会。但累积起来的数量还是非常大的,因为每个细分领域里都有很多的市场需求。

作为通讯企业来讲,我们要做的就是怎样把硬件设备做得更有创意,让运作效果更好、功耗更低、产品运作成本更低。拿博通来说,因为我们是一家硬件设计公司,所以这些就是我们的工程师现在正在做的事。当

然前面还有很多的竞争,很多的挑战。所以这也需要我们做很多的努力来克服。

C: 你曾说过,随着芯片技术的发展,摩尔定律可能不太适用了。为什么会出现这样的局面?

S: 在半导体开发中,有一些难以逾越的物理障碍,比如原子的大小。按照摩尔定律,产品会变得越来越小,但晶体管是不能超越或者小于基本元素的绝对体积的。这种情况下,就很难把半导体超越物理极限地往体积更小的产品研发上去发展。所以这其实是一个物理意义上的问题。至于到摩尔定律完全不适用还有多少时间,我个人估计可能是再过10年,到时产品就到了物理极限,不能再往下发展了。

C: 2013年美国“棱镜门”事件引发的隐私担忧令思科等系统公司的业务受到了不小的影响。对于通讯行业来说,是否也会受此波及呢?

S: 对通讯行业来说,安全问题虽然与软硬件的结合相关,但很大一部分还是集中在软件问题上。很多软件都是客户自己在做的,而像博通这样的企业做的是底层的硬件设备。中国市场有它自己特殊的市场需求,随着时间推移确实有越来越多的产品需要满足中国本地市场的需要。同时,中国市场依然有很大的机会。拿博通来说,我们也放了越来越多的研发人员和工程师在中国。博通的产品在中国市场都是与华为、中兴等本地的合作伙伴一起去设计和生产的,所以这种模式能够为很多中国客户提供大量安全的符合中国需求的本地化产品。

C: 现在看来,通讯技术已达到比较高的发展水平。如果还要继续发展,今后的目标应该是什么?

S: 通讯领域的演进在未来10年甚至20年是不会停止的,主要是因为用户对于信息的接收和发送都有很高的要求,他们希望能够快速完成而不想等待。在如今信息量越来越大的情况下,通信标准、基站、有线和无线的系统标准都演进地非常快。我预测未来大概2到3年就会有新的标准出来以满足用户的需要。一切的速度都会越来越快,容量也越来越大。(采访: 许诗雨)



图1 许水宅

Henry Samueli博士是博通公司联合创始人兼首席技术官董事会主席。博通公司是全球领先的有线和无线通信半导体公司。

投资可不是全部

那个真正让你的生意获得成功的关键人物，不是投资人也不是生意导师，而是你自己。

文 | Richard Branson



一位年轻的工程系学生写信给我，他说自己几乎没有任何创业经验，但他觉得自己有了一个好的想法，同时还有成型的、能干的团队，只是没有钱把他们的创新产品商业化。他想知道如何才能让有经验的投资者信任他的团队、为他的想法投资。

15岁那年，我和几个朋友围坐在一个地下室里想出了“维珍”（Virgin）这个名字。当时我一直想用“Slipped Disc”来作为新创办的音乐公司的名称，但有个朋友忽然说，“谈到做生意，我们所有人都是第一次，为什么不叫‘Virgin’呢？”

在我们的例子里，缺乏经验恰恰成为重要的财富——如果当时选了看似更稳妥的名字，现在我可不敢确保人们会愿意在“Slipped Disc健身俱乐部”里健身，或者在“Slipped Disc银行”里存钱。

创新和企业家精神总是因为那些初次试水的人而充满能量、蓬勃生长。初露头角的企业家拥有肆意畅想的自由，这对于那些潜在的合作伙伴来说也非常令人激动。然而，将新概念转化成产品的过程往往困难重重。

可能你没有合适的人脉或者通往投资公司的门路，但是别人有——有经验的商人，不论他们在不在你所处的行业，都曾经在你彷徨的地方彷徨过，并最终走向了成功。这些都是你潜在的导师，他们或许会在你追梦的道路上助你一臂之力。

导师的指导是非常符合维珍集团文化的核心的，我自己就从非常多的导师身上获益。但是，也不要把这些当做一条可以让自己获得有用人脉的捷径。一个好的指导关系的意义可比获得人脉关系更大——它能让你从前人犯过的错误中学到宝贵的经验。

另外，如果我们能从投资界的大人物那里拿到大笔钱，这当然对推动一门生意有重要作用。但现实却是，很少有创业公司能拿到这样的投资。在线众筹平台

是一个很好的选择。在Indiegogo这样的网站上，你不仅可能筹到足够制作产品原型的费用——让你的公司先运转起来，它更是一次收效可观的宣传机会。

再一个选择是贷上一笔小型企业贷款。在英国，我们有维珍创业（Virgin StartUp），它可以为创业公司提供2.5万英镑的贷款，帮助其把想法落地。你可以在自己的所在地找找这样的项目，然后看看贷款是否适合自己。

无论众筹还是小型企业信贷，它们都有一个好处，那就是你可以保留对公司的全部所有权，而不需要出让股权给投资者。

这里有3个步骤，可以帮你搞清楚哪种融资方法更适合你：

首先是评估和调研。你需要诚实地对待下列问题：你的能力、为了让公司运转起来所需要付出的工作，以及你希望筹得资金的数目；调研并对它们将如何影响你的最终目标做出评估；问问你自己，众筹的目标是否现实；以及，愿意给你的潜在投资人多少股份？

同时，如果你想找个导师来帮你找到方向并给予指导的话，一定要找到那个合适的人，弄清楚他是做什么的，此前是否带过人，还有他对哪个领域感兴趣。

第二，多参与研讨或者会议之类的行业活动。和尽可能多的人聊天，不要急于亮出你产品的王牌，学会聆听，从别人的话里学习。不要止步于面对面交流，在社交网络上与人互动，把在线下建立的关系带到线上。这样一来，当你想接近一个期望中的导师或者投资者，或者启动一项众筹计划的时候，你就已经有了一定的曝光度。事实上，你越积极主动地树立自己的形象，潜在投资者就会越发对你有信心。

第三，保持开放心态。即便得到了投资，也不要低估其他机会。举个例子，众筹可能不会让你像拿到一流企业家投资那样声名鹊起，但是它会切实让你和未来的消费者建立联系，并且拥有更多的自主权。

很多成功的企业，包括维珍集团，都是从微薄的资本起家的。现在，投资者看起来可能像是横在你和你的梦想之间的守门员，但是那个真正让你的生意获得成功的关键人物，不是投资人也不是生意导师，而是你自己。■

版权声明：本栏目内容由《纽约时报》提供版权。
作者Richard Branson是维珍（Virgin）品牌创始人。
译者：刘昉

社交并不总能促进网购

消费者在购物过程中对社交媒体的重视程度较两年前有所下降,社交媒体在消费品及零售行业的大肆宣传并没有真正兑现。

在充斥着大“屏”小“屏”、数字购物渠道越来越多的物联网时代,实体店是否一定会被人们丢进历史的垃圾桶呢?凯捷(Capgemini)全球《数字化购物者相关性报告》显示,成熟市场中的实体店在未来三五年不仅不会关门大吉,其主导地位仍不会动摇。另外,社交媒体在消费者购物过程的作用实被夸大,商家不仅要学会运用新数字技术进行营销创新,也要重视消费者隐私保护个人数据,以赢得他们的信任。

社交媒体:过分炒作?

与两年前相比,社交媒体对消费者整个购物过程的影响力都在减弱。横向比较,其影响力也低于传统零售店体验、互联网、电子邮件、智能手机应用,以及店内技术等。但智能手机作为一种数字渠道在同一时期左右消费者的能力却明显提升,这非常有趣,因为智能手机和社交媒体作为购物渠道的作用本就密不可分。

其实,社交媒体在不同地区的表现有明显的差异。像印度、墨西哥、中国和巴西等国家,对于社交媒体的重视程度在持续攀升,但芬兰、瑞典、英国等却不太在乎社交媒体的作用。

尽管广告收入大幅提升,营销创新手段(比如Twitter新增了“购买”按钮)不断翻新,但是社交媒体应该在整个购物过程的哪个阶段切入,以及如何切入并创造真正的价值,这都是悬而未决的问题。社交媒体在购物过程的“认知”和“选择”阶段的作用最为明显(时装行业尤其如此),而在“交易、配送及售后”阶段的相关性却大大降低。

报告认为,零售商和制造商若想继续努力让消费者相信社交媒体在产品和服务方面的可靠作用,它们在消费者购物的每个阶段都有可以努力的空间。但是它们必须务实地看待社交媒体的投资回报。社交媒体确实

有一定的促销作用,也需要积极的管理,但企业切忌夸大其影响消费者购物体验的能力。

新兴市场更爱数字购物

新兴市场对于数字技术的偏爱远超成熟市场。例如,在搜索产品信息、价格比较以及产品购买等方面,巴西、墨西哥、印度和中国比其他13个受访的成熟市场都要更看重智能手机、社交媒体和店内技术的作用。新兴市场对于个性化的选择和推荐表现出更浓厚的兴趣,认为这一点“极其重要”;相比之下,类似英国、法国和德国等成熟市场,这一点的重要性并不凸显。

新兴市场中的数字购物者更倾向使用数字手段,使用手机应用和社交媒体进行网购的活动最为频繁。他们还喜欢购物奖励,如果收到了奖励还会对商家进行推荐;也乐于向商家提供自己的个人信息来加快购物进程;通常把实体店当成了进行挑选和预定的产品展厅;希望单独配送,以自己方便为主;他们还特别看重商品条形码,用来搜索产品信息进行选择 and 对比。

成熟市场对于网购热情不高的原因还出自于对隐私保护的担心。随着购物方式的变化,个人数据的数字留痕也大量增加。数据侵权以及“斯诺登效应”的扩大,使得消费者越来越在意个人数据和数字隐私的价值。调查显示,消费者对于数字购物的疑虑正在加重,这在成熟市场的表现更为明显。在全球范围内,超过28%的消费者认为,目前商家并未向其说明所收集、使用、分享的消费者个人数据的监管办法;另有6%甚至对此并不知情。

消费者对商家的期望值也不是很高:1/4的消费者不希望商家为提供更好服务而知晓他们的消费历史,哪怕是他们最喜欢的店铺,这在加拿大、芬兰、荷兰和瑞典等成熟市场表现尤为明显。尽管有半数消费者确信他们中意的商家会负责任地使用自己的个人数据,但1/3的消费者,特别是北欧国家并不赞同商家使用自己的社交媒体信息。而相比于成熟市场,新兴市场的人们对于因提供个人信息而获得赠品更感兴趣。

时装网购:独领风骚

所有产品类别在过去两年里的网购频率几乎没有什么变化,大部分只有1%至2%的增长,这和预期相差不大,因为成熟市场还未完全从衰退中走出,而新兴市场的增长却有所放缓。但与这一趋势明显不同的是,时

社交媒体在消费者不同购物阶段的影响

	认知		选择		交易		配送		售后	
	2012	2014	2012	2014	2012	2014	2012	2014	2012	2014
食品	2.86	2.83	2.78	2.74	-	2.56	-	2.59	2.82	2.73
医疗	3.15	3.07	3.02	2.98	-	2.79	-	2.80	3.03	2.91
时装	3.22	3.14	3.13	3.06	-	2.88	-	2.87	3.12	2.97
手工	3.11	3.06	3.04	3.00	-	2.86	-	2.87	3.04	2.94
电子	3.20	3.00	3.07	2.89	-	2.68	-	2.68	3.04	2.80
总计	3.09	3.02	2.99	2.93	-	2.75	-	2.76	2.99	2.87

注：数值范围1至5，1代表一点都不重要，5代表非常重要。资料来源：凯捷全球《数字化购物者相关性报告》

时装网购表现突出



装的网购表现最为抢眼。2014年下半年，网购过时装的消费者比例达61%，2012年同期则是52%。

报告认为，时装网购表现遥遥领先的部分原因是，时装的网购细分做得非常好，不同细分所提供的选择也精心设计，所以这不仅维护住了其核心市场（15到26岁女性），也迎合了那些此前“无法接近”的客户的需求。大部分国家的顾客对于时装采购方面个性化的选择和推荐都特别感兴趣。

另外，服装企业的营销手段都非常积极，也对数字渠道进行了可观的投资，这让它们通过数字渠道与顾客互动取得了积极的成效，让每个顾客的家都成为它们的试衣间。最重要的因素还体现在其良好的售后服务，顾客退货相当容易（71%的受访者认为这很重要或极其重要）。无论消费者最终是否退货，但商家都已把这一点纳入了销售承诺。

数字渠道的未来

报告还对数字营销在未来3年内将如何改变购物过程、如何改进渠道间的购物体验等问题进行了调

查。结果显示，消费者希望网购可以绕过中间商，能从品牌厂家直接订购。有65%的人希望有更多的此类在线服务，这高于希望从零售商移动应用（53%）或第三方应用（50%）购物的比例。“只逛不买”的趋势增加：人们越来越倾向于在实体店只逛不买，在网上选购货物。然而，人们预计未来3年内社交网络的作用会持续减弱。另外，人们对于网购降价的期望只增不减。

在成熟市场，实体店的核心地位仍难改变；而在新兴市场中，商家应注重店内技术的革新，并能给网购客户更多的赠品奖励。在物联网时代，消费者认为诸如智能冰箱的智能连接设备（44%）、Google Glass、Apple Watch等可穿戴技术（42%）再加上条形码的数字链接（45%）将在人们的购物过程中产生更重要的影响。

关于本报告 该报告基于凯捷对18个国家1.8万多名数字化购物者在线消费习惯的变化趋势的调查研究，深入调查了各数字购物渠道对于消费者购物过程的影响，为相关企业的数字营销策略提供了建议。

关于凯捷（Capgemini）凯捷是全球咨询、技术及外包服务供应商。

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽

高清杂志网原创
www.gqzzw.com



前同事的另一种使用方式 / 职场 98



说得体面，就是真体面？ / 话题 102



走过的每一步都有价值 / 公司人 96

略心疼 / 富大人话题 94

应该卖掉那些不赚钱的基金么
/ 理财专栏 95

周鸿祎的互联网思维 / 读书笔记 106

姚洋：你是学生就专注地
做学生 / 十问 108



略心疼

文 | 富大人

平安夜+圣诞节,感觉都已经“过”了10多年。并不比寻常日子难过,发自肺腑地说,比寻常冬日仍是要特别一点。冬天假如有几个卖点,那么“下雪啦”算一个,“放寒假”算一个,另外就属圣诞节以及过年前夕了。

印象深的是有一次寝室同学一起去吃自助餐,其中有一位旁系的姑娘,暂住在我们寝室,孤苦伶仃的,她也随我们一起,然后她还邀请了外地(但离得不远)的一位男同学过来。大家吃完饭,一起去唱歌——吃火锅唱通宵是当时的标配。在场的灵敏的、迟钝的人都知道,这应该是有些好感,然后鼓起了勇气吧。这位女生佯装着镇定,外地的男生也挺明白,但有意地制造着距离,尽管有人起哄,但是始终没有合唱一支歌。然后,第二天就回去了。目睹的群众通通有了一点伤感。倒不是多么喜欢看大团圆,就是觉得有点小小的、虽然不关我事但是吧……的遗憾。这是我们第一次兴高采烈希望成人之美,但是失败了。

收到礼物,送出礼物,得到许可,遭到否弃,几近雷同的故事年复一年,但还是打不散群众的心意。找各种可以找到的理由,熙熙攘攘的,才算有点生气。

这些年,又多了一个新年倒数的项目,大家要一起看烟花,喝啤酒,喊Happy new year才觉得会留下记忆。要是窝在家里,早早睡去,虽然对健康对休养有利,但躺在那的人心底还是会有被冷冷地被流放的感觉。

人活在烟火气里,太舞舞喳喳,显得低级,太冷火冷灶,也不算多愉快。节日气氛说的无非是一堆人跟着更大的一堆人一起晃荡的样子。平时人五人六,那几天暂时变得呆萌一点。那些逛庙会的人,庙会有啥可逛的呢,山寨货,垃圾食品,一地鸡毛的东西;那些去凌晨敲钟的人,冷得颤颤巍巍,深夜爬山看日出的人,也是一路哆嗦来着。但闲着总是闲着,一个人闲着偶尔做点事不难,难的是每天都要做很多事。

有个公认的节日,在那一天有一点期待,有一点小

花样,不是挺自然的事?

也有人觉得不是这么简单,你都过得有了平淡感的节日,仍然触发着另一些人敏感的神经。

从过去的经历来看,抵制过洋节的声音没断过,不过可能人微言轻,说完就拉倒了。如今,稍微自由一点,可以发声的渠道也多了点,所以感觉又有点吵吵起来。从比例上说,仍是非常狭小的,不过放在网络平台上,就显得“反对势力”大了一点点。比如,我最近知道的就有西北大学平安夜组织学生观看《孔子》,貌似谁过节谁还要挨处分,温州教育局则下达“不在校园内举行任何与圣诞有关的活动”的通知,还有我的家乡,湖南几个学生穿着大概是影楼借的“汉服”,举着写有混合繁体和简体的“抵制圣诞”的牌子的街拍照片在四处游荡。

平安夜看《孔子》,校园贴条幅“争做华夏优秀儿女,反对媚俗西方洋节”,听起来跟西北监狱似的,你争做就争做呗,悄悄地吃独食,人越少不是越有利于个人突出吗?一定要拉着全西北大学的90后;温州教育局也是挺奇怪的,自己兄弟城市义乌生产全球60%的圣诞用品呢,关系这么差要拆台?至于我们大扶兰的街拍图,我看后只是觉得几个小年轻大概会生虱子。管影楼那种千年不洗的衣服叫汉服,另外5个字里写错3个,争点气会死啊,这下好了,笑完你穿得丑没气质,还要笑你没文化,接着再笑“惟楚有才,于斯为盛”,盛个毛线啊。思路可以打开一点嘛,说说环保,每年多少小树苗因圣诞卡夭折之类的,说说圣诞送礼助长攀比之风,说说该死的商家促销,加速你变穷之路,说说跟风凑热闹,容易交通堵塞出事故……不够你撕心裂肺的吗?

如果继续有抵制,希望有心人士采纳上述建议,做个有质量的反对派。另外温馨提示家乡各位爱出风头的高校学子,锻炼演技可以去开福区的芒果台。在闹市区跟耍猴一样,令身在外地的学姐我看着也略心疼呢。■

66

人活在烟火气里,太舞舞喳喳,显得低级,太冷火冷灶,也不算多愉快。节日气氛说的无非是一堆人跟着更大的一堆人一起晃荡的样子。平时人五人六,那几天暂时变得呆萌一点。

99

富大人是《第一财经周刊》编辑,也是吐槽一线工作者。联系她可发邮件 fuqiaolin@yicai.com



应该卖掉那些不赚钱的基金么

文 | 崔鹏

股市涨得非常拼，我顺便关注了一下在很多年前买的基金。我的天啊，这个家伙没有带给我惊喜而是惊呆。在市场指数上涨了50%左右的情况下，这只基金只涨了9%。如果我在年初把钱交给一个机器，这个机器只按比例购买上证指数中的股票，那么我的收益也会翻上好几番——我不是在侮辱指数基金，在指数基金里还有一道工序是通过基金管理者的经验和智慧尽量降低指数标的变动时造成的基金成本上升——我买的那只基金上有拿着天价高薪的基金经理，下有仪态万方的美丽助理，他们合起来忙活了一年的投资收益竟然远远落后于一台机器。这就是人们常说的负效应经济活动吧。

2014年的投资情况和往常的不同就在于，这种基金经理输给机器的事件变成了大概率。那些西装笔挺前途无量的基金工作人员集体遭人笑骂，非常满足中国风犬儒式笑话：“砖家是傻x”。

出现这种现象的一个基础是，这轮所谓牛市速度太快，而且上涨的股票大多不是基金经理们原来偏爱的品种。这个现象背后的原因是，有很多新资金进入市场了，而且这些新资金的管理者和原来在场资金的管理者之间的关系并不大，他们有自己的投资决策方式，而且很可能比原来在场资金的管理者更有钱。这对大多数投资者来说是好事，因为老让一帮人说了算的市场还是市场么？

那么问题来了，投资者要不要在现在这种投资状况下，卖出现在手上那些不赚钱的基金去购买那些2014年赚翻了的基金？

我觉得这个问题的答案要分两种情况。第一种是你购买到的是那种管理混乱，并且容易出现莫名其妙的公募基金的。这种基金一般是由于小和管理经验不足造成了公司管理系统的Bug，这种Bug会引起基金投资回报率上的问题，偶尔会获得很好的投资成绩，但

是在大多数情况下，在上涨的市场它们可能在下跌，在下跌的市场它们干脆关门了。

如果是这样的基金，投资者最好敬而远之。

另外一种情况，是这只基金的投资思路与现在市场上的主流思路不同，这也会造成基金的投资成绩不好。你听说过约翰·鲍尔森这个人么？他好几年都是华尔街赚钱最多的基金管理人之一。不过在2007年以前鲍尔森还寂寂无名，他认为美国次级债衍生产品将出问题的想法和主流投资思路也不一样。那时候他承受了巨大压力，以在纽约中央公园跑步来释放情绪。所以，只是由于投资思路的问题造成的投资成绩暂时不好并不是大问题。如果投资者真的只看基金的历史来买进卖出基金以获利，那将是件比频繁买卖股票还愚蠢的事（因为大多数基金的买卖费用比股票要高很多）。

但是，问题还没完，我们说的鲍尔森，他所在的基金公司是他自己的，他虽然要跑步但是至少还有机会跑步。而很多基金经理只是基金公司的雇员，有点不同想法的基金经理可能还没来得及买跑鞋就直接被公司轰走了。我参与过一些公募基金考评基金经理的制度制定，说实话，要在恐怖的制度控制下年年名列前茅真是件非常难的事。

所以，投资者选择是不是卖出一只成绩暂时不好的公募基金之前，最好看看这家基金公司办公楼附近有没有跑步的地方——这是个玩笑，当然不是这样。投资者最好看一下，这只基金所在的基金公司是不是频繁地更换基金经理。再看一下，这只基金在投资历史上是不是真的和他所倡导的投资风格相吻合，或者它和你其他投资相关度的高低。比如我的那只基金，它2014年的表现虽然不怎么样，但是在整个市场低迷的时候却获得了40%以上的收益，这的确和我自身的投资相关度很低。我决定还是留着它吧。■

66

市场很好，一只基金的投资成绩却糟糕，你应该卖出它么？不一定！

99

崔鹏是《第一财经周刊》副总编辑，也是一个价值投资者。
联系他可发邮件
cuipeng@yicai.com



走过的每一步都有价值

离开沈阳大悦城3年之后,孔磊又回到了这个自己职业生涯的起点。这一次,他已经羽翼丰满。

文 | CBN记者 沈从乐

图 | fancy

自从2014年7月被派驻到沈阳大悦城后,孔磊就一直处在高度紧张的工作状态中。

作为中粮置地派驻到项目上的招商副总监,他的任务是要赶在2014年底之前,帮助这家购物中心把出租率从86%提高到97%,并且完成租金收入的指标。

“早晨一到办公室,我就开始拿着图纸与Excel表格核对,将当天所有店铺的情况更新一遍。如果哪个铺子开不出来,就得赶紧找能开业的顶上,确保进度不会落下。”孔磊说。

派驻沈阳后,他每天都需要跟至少四五个品牌商谈判。最多的一天,他见了7个品牌商,“说到最后舌头都不当家了。”而在这半年的时间里,他也很少回北京的家。

所幸结果很理想。到11月底,所有的年度出租率、开业率和租金收益的指标都已经完成,比总部给他的Deadline提前了1个月。

但孔磊并没有为此感到兴奋。他很清楚,如果2014年的指标没能赶在11月底前完成,就可能意味着失败。“沈阳的12月特别冷,很多全国性商户都不会愿意在这时再来谈生意,所以必须把所有的工作尽可能往前提。”

这样的判断来自孔磊在沈阳市场的经验。2008年进入商业地产领域时,他作为商业顾问公司的招商经理,第一个项目就是沈阳大悦城,且一待就是3年。“那是我职业生涯中最艰难的3年,也是成长最快的3年。”

刚入行时,对购物中心和品牌几乎一无所知的孔磊从背品牌名称和商场品牌落位图等最基础的事情做起,之后也因为他“认识的品牌多”而获得了接触招商谈判的机会。

由于当时的沈阳大悦城是沈阳第一家购

物中心业态的商场,很多需要谈判的国际品牌都是第一次进入这个城市,这给孔磊的工作增加了不少难度。

“要不就是品牌愿意支付的租金很低,要不就是不太容易沟通。”他记得有段时间餐饮楼层的签约率已经达到70%至80%,自己负责的零售品牌却只签约了不到20%。尽管后来知道,零售品牌的签约进度慢是正常现象,不过在那段高压状态时期,他花了很多精力反思自己的工作,也总结了不少谈判的经验。

在完成了沈阳大悦城的开业招商后,孔磊在2011年正式加入了中粮置地,负责上海大悦城的运营。与招商不同,运营需要更多地与品牌的日常经营打交道,关注品牌每天的销售数据,以及通过巡场沟通来了解实际状况。

“招商比较关注品牌的形象,运营则会深入到更实际的经营层面上,这样我以后就知道什么样的商户更适合项目了。”孔磊说。

在做满1年的运营后,2012年,孔磊又回到了招商的岗位上,参与了上海大悦城二期的招商。之后他在中粮置地总部商管中心负责烟台和成都项目的前期定位和招商支持——这些工作帮助他开始从项目的财务回报、定位规划等更深的层面去理解招商这件事。“商业地产是一个挺综合的行业,招商和运营之外,财务、开发、建设、规划这些环节对商业经营也都会产生至关重要的影响。”

回头看自己在商业地产领域的6年多时间,孔磊认为每一段经历都有它的价值,“可以说没有走过弯路。”未来他也希望走的每一步都能为自己叠加更多价值。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名: 孔磊

星座: 白羊座

学历: 西北农林科技大学

土木工程专业 本科

职位: 中粮置地沈阳大悦城 招商副总监

Q&A

C=CBNweekly

K=Kong Lei

C: 你在带团队上有什么样的经验?

K: 我更多的是教他们做事的方法,授之以渔。每周的例会,我通常都不说具体工作怎么样,更多的是教给大家以后的工作该怎么安排,什么时间应该怎么做,谈判应该注意哪些细节,把我的个人经验都分享给他们。这样即使将来我离开,接下来的人也还是能接得住。

C: 长期派驻外地的生活会对你有什么影响吗?

K: 主要是在心理上的考验。外派的一个很大感受就是孤独,在工作地的“家”就只是一个旅店的概念,每天下班回家后,房子里连一丁点声音都不会有,也不知道能干些什么。所以我总是一回去就把电视和所有的灯都打开,或者干脆在办公室加班到特别晚才会走。

C: 工作之外做什么?

K: 我不是一个有很多爱好的人,平常就是在家看电影和看书,最近还会去健身、跑步。



前同事的另一种使用方式

前橙会、单飞企鹅俱乐部、百老汇、旧金山……互联网圈子里的离职群已经形成一种非常有趣的职场生态，当大家互为前同事，这样的群还能为你提供什么职业帮助？

文 | CBN记者 李嘉文

2014年12月19日，在上海静安区的上海创客中心里，一场80多人的聚会正在进行，寿远并没有想到会来这么多人，作为活动的组织者，他原本为这次聚会预估的名额是50个人左右。这已经是“前橙会”在上海举办的第4次活动了，每月的19日他们都会进行一次这样的聚会，除了便于“橙子”们相互交流，寿远也会解答一些“橙子”们关心的问题——橙子，是这群阿里巴巴离职人员给自己取的名字。

阿里巴巴的离职群成立于4年前，是目前所有离职群里较为活跃的组织。事实上，大部分离职群也都是在那个时候流行起来，它们有一些共性：耐人寻味的名字、共同的公司背景和圈子、大佬级人物作为发起人。

66

离职群内的公司人能给彼此带来对于行业各个角度的观察,这些最新的行业动态和讯息对于这群有着共同背景和职业需求的人来说,更有效且有针对性。

99

比如腾讯的单飞企鹅俱乐部和南极圈、百度的百老汇、金山的旧金山等都是目前比较知名的离职群。它们最初成立时的样态很朴素,一个简单的QQ群,把一群怀念公司文化的离职人员聚到一起,发展到后来,群设立得越来越多,规模也越来越大,“当我们离职群里的人数达到几百人时,大家觉得该给这群起个名字,于是有了前橙会。后来淘宝、支付宝、雅虎的前同事也开始不断加入,现在覆盖的人数已达2.5万人。”寿远告诉《第一财经周刊》。

侯峰和寿远一样,也管理着大约1.2万人的庞大的离职群,他是单飞企鹅俱乐部的发起者,并且从2014年年初开始已经转为全职管理。为了让更多的腾讯前员工能聚集到一起,他想了很多办法。“走访互联网行业不同公司的HR,将他们手上的腾讯离职人员拉拢过来,同时也树立单飞企鹅俱乐部的品牌效应,吸引更多的前同事聚集过来。”

一个有趣的发现是,像单飞企鹅俱乐部这样表现活跃的离职群大多集中在互联网行业。

“互联网公司的离职率要比整个行业都高很多,至少在30%左右。”科锐国际总监邢志明给出这样的判断,

“最Top的BAT三家公司可能相对来说离职率会低一些,但是在这个行业3至5年是离职高峰。”对于行业的高离职率,侯峰认为这和个人诉求有关,很多人来腾讯都是抱着一种学习的态度,但当他们在这个岗位上积累到一定程度后可能就觉得没有成长,就会从兴奋到疲倦——而疲倦,在互联网行业是件可怕的事。

“另一个原因可能是因为2012年后外部资金环境比较好,基于移动互联网的热潮,创业门槛降低了,尤其是80后90后,更愿意为了兴趣去做一些事。”侯峰说。邢志明也同意这样的观点,“他们要创业、要传播,而这个时候,前同事之间是更容易传播的。”

工号和邀请函是被允许进入群组织的前提条件,这在很多离职群里都是一个很严格的规定。为了增加组织的黏性,这些发起人会定期举行线下聚会、设立公众号、建立网站等,增加成员之间的互动,也让原本松散的组织变得更有凝聚力。

这种聚在一起的感觉弥补了公司人离职后的情感落差。大型互联网公司往往都有很独特鲜明的企业文化,而大部分人最开始去的时候也都是冲着这个企业品牌去的。“所以离开多半是因为上下级关系或是职业上没有得到更好的发展,但离职员工对于原雇主是有感情的,这种感情在现代社会其实很稀缺。”邢志明这样

解释离职群的凝聚力。

这群经历过相似的能力考核、受过同样的文化熏陶、经历过类似的职业成长的人,往往有更多的共同话题。可以这么理解,他们是一群有着相同“基因”的人。事实上,在离职群的聚会中,怀念老东家的话题也时有出现:腾讯务实的工程师文化,阿里巴巴的花名文化、倒立传统等都经常被提及——怀念是一种常见的情感,也是维系离职群的情感纽带。

除了在活动中有交集,进入离职群的人在平时也会互相关注其他人的状况,甚至在需要时伸出援手。

腾讯前员工刘慧艳前阵子就碰到了一件难事,她的父亲意外重伤入了院,之前家里的经济重担一直都是由她扛着,这次突如其来的变故让她有些措手不及,因为工作不久,她的收入很难维持父亲在医院的医疗费。这件事后来被南极圈的人知道了,前同事们开始在群内发起筹款,帮助她缓解经济上的困难。

除了情感上的相互支撑,越来越多的公司人发现,离职群能带给他们一些对职业发展更有利的机会。

周妮是南极圈深圳群里的积极分子。2008年加入腾讯游戏运营部,之后因为家庭原因辞职,而孩子的出生也让她在之后的几年时间里一直保持兼职状态——帮朋友的创业项目做一些业务。2014年7月,她参加了南极圈的一个线下活动,在了解了潘国华对于组织的想法之后,她主动加入了他的团队。

这是离职群的一个好处,身在其中的公司人能给彼此带来对于行业的各个角度的观察,这些最新的行业动态和讯息对于这群有着共同背景和职业需求的人来说,显然更有效且有针对性。曾经在腾讯担任HR的侯峰在职期间曾问过腾讯员工关于职业选择问题,“我发现很多人在一家大公司里待久了,就会对外面的世界不那么敏感,也失去了相应的借鉴能力。”

这种资源和信息共享的特点也给许多创业者带了很大帮助。

爱拼车的朱峰就是通过前橙会找到了他想要的人。2013年,朱峰和他在阿里巴巴的两位同事辞职创办了他们的租车公司——爱拼车。本身就是做技术出身的朱峰并没有在招聘技术人员上面遇到什么困难,但让他苦恼的是,一家初创公司有很多法律上需要注意的地方,这是他未曾涉猎的领域。“当时通过阿里的离职群接触到了懂得法律服务的人,解决了我创业初期的一些困惑。对我帮助很大。”朱峰告诉《第一财经周刊》。

做资本运作出身的黄巍在创业时则遇到了和>>

互联网行业 三大离职群



前橙会(阿里巴巴)
发起人: 寿远



单飞企鹅俱乐部(腾讯)
发起人: 侯峰



南极圈(腾讯)
发起人: 潘国华

成立时间	2010年
规模	2.5万人
能提供这些帮助	<ul style="list-style-type: none"> 1 提供投融资项目咨询和资本对接。 2 高级人才服务, 更好的职业机会推荐。 3 创业团队项目寻找合伙人。 4 定期组织聚会。 5 组织各种行业沙龙和酒会, 交流经验、对话精英。

2010年	1.2万人
1 人才服务, 帮助公司寻找对口的有腾讯背景的人才。	
2 为投资机构寻找创业公司。	
3 定期举办线下活动。	

2013年	目前最大的群有2000人
1 举办线下活动, 维系感情。	
2 为创业公司寻找人才。	
3 推出创业、职场沙龙“极课堂”。	
4 提供资本对接。	

资料来源: 根据公开资料整理

朱峰不一样的问题。他创办的车猫专注的是二手车市场, 在招聘技术人员的时候显得有些迷茫。于是通过前橙会这个平台, 他找到了很靠谱的工程师。

互联网公司出来的创业者往往有一些共性, 也偏爱找与自己有共同背景的人来合作, 比如腾讯系的创业者会通过南极圈或单飞企鹅俱乐部来寻找合适的人。毕竟对于创业公司来说, 如果能找到马上能上手干活的人是最理想的选择, “有腾讯背景的人, 大家工作起来的方式会比较接近, 这样共事起来也比较舒服。” 南极圈的发起人潘国华认为, 这能缩短新人进入一家公司后的磨合期。

除了帮助创业公司招人、为离职人员谋求更利于职业发展的机会, 离职群自带的资源整合作用也给不同需求的公司人带来了更多新的机遇。“大家聚在一起会有很多资源, 比如公司高管们凑在一起会讨论出一个新的战略合作; 谁有个创业项目可以看看能否吸引到投资; 一个牛人离职了, 看看谁的创业团队能吸引ta加入等等。” 寿远说。

逐渐形成气候的离职群也引起了大公司的关注, 马化腾及马云都曾经在公开场合提到并认可这些公司离职群的做法, 而事实上这些离职群也确实和自己的老东家保持着互动, 甚至合作。“目前我们跟腾讯云以及腾讯投资机构都有合作。腾讯的投资机构会通过我们看一些投资项目。” 侯峰告诉《第一财经周刊》。

2014年8月腾讯离职人在深圳举办了一场150多人的聚会, “我们在资金和嘉宾方面都给予了支持。” 腾讯企业文化与员工关系总监凌云说。从他的角度来说, 这群关注腾讯、关注行业的群体是帮助他收集意见的窗口, 同时这个群体里有很多人都还在腾讯的生态链上,

因此也会是潜在的业务合作伙伴。

凌云说的现象在互联网圈内很普遍。以腾讯为例, 脸萌的郭列、口袋网的吴道等都是离职后创业的典型。这些创业公司构建了一个更加完整和多元的互联网生态圈。而与这些创业公司保持良好的关系, 对于企业的发展来说也是有利而无害的。

另一方面, 当公司有人流失后, 在离职群中寻找合适的人才, 做好人才回流也是大公司与离职群保持互动的原因。毕竟曾经在公司工作过, 身上带有原公司的烙印, 重回公司后, 其忠诚度应该会有所提升, 对公司工作方式的习惯、文化的认同也会让公司人更好地进入工作。“阿里的HR以及BD经常参加我们的线下活动, 想要通过我们招聘到符合他们要求的人。” 寿远告诉《第一财经周刊》。

如果把离职群看成是一个细分的市场, 那么这个市场基本已经被几大互联网公司离职群的发起人给占领了, 他们甚至组建团队, 开始对其进行全职化的管理, 并往商业化的方向发展。不过邢志明并不那么看好, “离职群是离职人员管理的社会化的一步, 大部分离职群只是背书而已, 想要做商业化路还很长。”

不过这并不影响公司人对其加以合理利用, 实在点说, 离职群本身就是一个被过滤之后的很好的人脉积累, 一旦商业化, 你也可以更快更高效地获得所需——当你要找一份工作时, 它能提供更全面且跨领域的资源; 你打算创业时, 资源整合后的离职群能提供更规范的帮助, 比如资本对接、法律服务等等。

所以, 善用离职群, 或许是帮助你职业发展的一条捷径。□

联系编辑: mengjiali@yicai.com

邹其芳：送瑞尔牙医去宾大

很多口腔医疗机构在忙着铺天盖地做广告，其实聪明的消费者可能更相信口碑传播，这才是医疗行业发展的真正动力。

2014年8月至11月，瑞尔齿科资深牙医们再次出现在美国宾夕法尼亚大学口腔医学院开始了紧张而又充实的留学交流生涯，瑞尔齿科的创始人邹其芳选择培养医生、修炼内功，送医生去全球领先的口腔学院学习，做驻店医师。不仅给国内消费者带回精湛的医疗技术和健康理念，还有对患者的人文关怀。类似的专业交流瑞尔已经坚持了15年！

宾夕法尼亚大学是由美国著名的科学家和政治家、独立宣言起草人之一，本杰明·富兰克林于1740年创办。宾大在艺术、人文、社会科学、建筑与工程教育领域均处于领先地位，其中最为知名的学科是商学、法学与医学。

早在15年前，邹其芳就与美国宾大签订了技术支持合作的协议，先后在中国开设近40家高端口腔诊所和5家口腔专科医院，为100多万名顾客提供专业、领先、与全球同步的口腔健康专业护理保健服务。2010年，邹其芳成为美国宾夕法尼亚大学口腔医学院董事。

每天早晨7:30开始上课，9:00回到各自科室开始和导师一起看门诊……，晚上下班后直接到图书馆准备自己的案例总结和整理文献一直到深夜。这是3位来自中国瑞尔齿科的医生几个月以来的生活写照。

矫翠芳，硕士，在瑞尔齿科（深圳）从资深牙医成长为诊所主任。矫翠芳介绍，每周一早上9:30至12:00是驻店医师们的演讲（Lecture）时间，由宾大的带教教授主持，带领大家读文献，一刻不闲，12:00到13:00是驻店医生的研讨（Seminar）时间，教授居

然不需吃饭，继续战斗，学生们上完门诊带点快餐，利用中午这1个小时的时间边吃边参与Seminar，这压力着实够大的，“不知什么原因，我也受了传染一点胃口没有，不觉得饿，难道真是精神食粮也充饥！”直到太阳落山，在宾大做驻店医生，想学点东西，真心不易！

倪娜，儿童齿科硕士，诊所主任，在瑞尔齿科（上海）得到很多小朋友和家长的信赖。在宾大的专业儿童诊区看到，她的诊室里色彩斑斓的设计风格与瑞尔儿童诊室如出一辙！有很多不同种类的口腔健康教育的儿童书籍，各种教刷牙的可爱玩具，也和瑞尔齿科儿童诊室布置极为类似。无处不体现在浓浓的爱心与人文主义情怀！

宾大诊室的常用公共材料非常齐全，基本都是筛选过的同类产品中最好用的品牌，你想到想不到的材料都能发现，摆放非常整齐使用很顺手，电子病历也很方便，不管哪个科，只要在宾大就诊过，每次的病历、本院外院扫描或拷入的X线片Charting等都在这个系统里。这与瑞尔齿科“一地挂号全国通用，一次挂号终生建档”异曲同工！

刘峰，来自瑞尔齿科（北京），牙科修复硕士，种植专家，诊所主任。在宾大口腔医学院，即使洁牙师在做牙齿洁治时也戴着头戴式放大镜，足见其工作态度之认真。宾大口腔医院对等待种植牙的客户总是准备3种麻药，根据病人情况选择。每次种植Case，都会先用模拟软件，在手术之前做到对方向、位置、深度等做到心里有数，这样在手术的时候，就会减少许多风险！导师对实习医生的培



>> 瑞尔齿科创始人-邹其芳。

养，针对教科书中的临床技能，每个Case都要打分，都及格才能毕业，这些做法，值得我们在新医生培训中借鉴！

邹其芳说，企业的成功有3个方面：以价格取胜，以产品取胜，以优秀的解决方案和服务取胜。作为口腔医疗服务机构，瑞尔无疑要以精湛的医疗技术和对患者关怀和尊重来赢得客户的信赖。■

《第一财经周刊》出于传递商业资讯的目的刊登此文，不代表本刊观点。本栏目由本刊市场部企划制作。



说得体面，就是真体面？

相对我们的语言表达，社会热点和网络传播也越来越像双杀之物。一方面它让我们快速了解一些事物，在某类事件上帮助我们形成共鸣，甚至减少沟通成本；但同时它似乎又在某种程度上模糊了一些是非边界。

文 | CBN记者 许诗雨

插画 | 于珊

劳伦斯·怀特德-弗莱在《假装的艺术》里很直白地表达了他的态度：“在我们这个后现代社会，‘装’并不是什么罪过，它已经成为了一种常态，它比真才实学不知容易多少倍。你所需要补充的不过是信息而已。当然了没有必要吸收过多信息，你只要掌握足够的知识，能够震慑住你的聊天对象就行了。”

再比照网络上流传的很多“××圈装腔指南”一看，你会发现弗莱先生确有灼见。装腔必然是为了作势嘛，而且它本身就是作势的捷径。再往前一步想，为什么要作势呢？原因通常只有两个，或者是为了包装自己，或者是为了忽悠别人。关于后一点，可以再联想一下当前非常红火的互联网思维的领军人物雕爷。就算用一个善意的逻辑去揣摩，他的全套行为模式也不过是：能花心思忽悠，说明我还在乎你。

一句话，就是装体面呗，业界统称为要站着挣钱。

那么互联网时代里信息和资讯的传播已经如此之快，以至于体面——当然是指看起来——的成本也非常低了。只要掌握一些关键性短语，体面指数就能直线上升。事实上，你根本不必真的弄懂这些名词到底在说什么。还是如弗莱所说，“这年头，谁有功夫去钻研嘻哈文化、研究电脑技术领域里的最新突破、关注独立电影界的新锐？谁也不会。”

也因此，社会热点和网络传播相对我们的语言表达越来越像双杀之物。一方面它帮助我们快速了解一

些事物，在某类事件上帮助我们形成共鸣，甚至减少沟通成本；但另一方面，它似乎又在某种程度上模糊了一些是非边界，如前文所说变成了装腔利器，类似上海方言里的“豁谈吐”。大家所需要的无非是个感觉不落人后的“谈资”。只不过体面的时髦话虽然能体现你的紧跟潮流，但并不能说明你的实际内容。但当大家发现只要紧跟潮流就能奏效的时候，也没人管实际内容了。比如近两年这一波与互联网相关的创业热潮，就算你还没有搞懂O2O、互联网思维和90后用户的需求到底是啥，但一定要说自己的使命是如此这般，接下去大家就要么变成雕爷，要么变成雕爷的客户了。

可是说到底，若只是为了赶个潮流跟着大家人云亦云，虽然在装腔这件事上很成功，甚至骗到了自己，但无非也只是短时间内在面子上捞了一票。当年的土家烧饼从惊艳市场发展走到三五步就有一家直至因烂大街而消亡前后不足半年时间——说流行的体面用语也有类似的感觉，总是在赶着下一波人云亦云的潮流，因为总有更体面更能装的新词出来。

而真的体面，哪里是装得出来的呀，说体面词儿不过是体面的结果罢了。而且真要论起来，装体面这事儿本身就蛮不体面的。在此我们呼吁青年朋友们提高自我修养，也提高防范预警，既不乱装，也不要成为装的受害者。

新的一年，我们还是努力做到真体面吧。

>>



01

好用的体面词

互联网思维

互联网思维是一个充满蛊惑性质的词儿。乍一看它像是在说做互联网的思维模式吧？但其实它是用来督促那些跟互联网不沾边儿的行业，比如餐饮啊、零售啊或是能够拯救你疲惫身心的盲人按摩院奋进的。即使你是路边的小饭馆，在微信上看到顾客发来的照片就能知道3号门订了份扶栏小炒肉多加肉片少辣椒，就基本已经拥有了互联网思维。但有趣的是很多人其实也弄不清互联网思维到底有哪些内涵。所以，只要产品或服务里有需要上网的环节就可以啦，而有了互联网思维头衔以后，客户就差不多可以源源不绝啦，是不是觉得这个词棒棒的呀？当然，要用好互联网思维其实有一个窍门，那就是要有个喜欢写“痛点”的好文案。用一个不太互联网的词来概括就是：吆喝。

用户体验

用户体验这个词最早被广泛认知是在1990年代中期，由用户体验设计师唐纳德·诺曼所提出和推广。随着这几年中国创业圈子开始红火，关注硅谷创新的报道开始增多，这个词也就逐渐流行起来。而究其原因，大约是源于一种专业的体面感。相比起“过程很简便”“用起来很方便”“操作不是很复杂”这样的评价，用户体验佳就显得专业而深刻多了。说着仿佛有种业内人士在指点江山的感觉，同时又可以笼统地概括你在体验产品时说不清道不明的舒爽感受。

用户体验讨巧的一点还在于一个做产品的人从提出用户体验的一刻起，基本上已经自带了关心用户感受的光环。

O2O

O2O (Online to Offline) 这个词儿当属2014年成长最快的一个。即使你没有在朋友圈众多心灵鸡汤、代购信息和自拍之余刷到无数条解释O2O是什么的链接，你肯定也知道双12阿姨妈妈们为了买买买也装上支付宝的新闻。O2O这个词的巧妙之处在于，把线上的新兴行业和线下传统行业都希望往对方地界圈钱的欲望用一个充满技术感的词语给含蓄又体面地传达了。因为它最开始是从互联网上那些特别挣钱的大佬口中提出的，所以现在O2O这个词已经成为了大家心目中“勇于变革”“具有更宽广的市场眼光”“紧跟行业趋势”的代名词。

90后、95后用户群

某家VC的姑娘在朋友圈晒出了这么句话：据说现在如果有人质疑你的产品是否能够有受众，只要回答说我们的目标用户是90后、95后基本无往不利。这某种程度上似乎也反映了

“90前”迫切希望追赶上未来潮流的心态以及代沟另一头世界的茫然吧。且不管是否有严格的理论体系来说明90后到底喜欢什么，反正现在对于做产品的人来说，只要说出是自家的产品要为90后、95后甚至00后服务，基本就等于在潜台词里唱着“我的产品时尚时尚最时尚”的歌儿了。

Vintage

Vintage意思是指博物馆的珍藏。从这个原意来看你能够知道Vintage的段位显然要比从爹娘的衣柜底下拿出来的，或是故意做旧的“复古”款更有历史和价值一些。当然，当在淘宝搜Vintage结果有17.62万件宝贝的时候，基本上大路货的Vintage也和珍藏关系不大了。它自带的洋文属性所散发出来的大抵是一种仿佛很是精致的意境，以及对爆款、新品的睥睨。如果你一定要用汉字来代替Vintage而不失了身份，那只能是原本是日文名词的“古着”了。

02

当年的尖词儿

伊妹儿

在网上还需要用电话线拨号的那个年代，有一群最早接触互联网的中青年人士特别喜欢用伊妹儿这个有些暧昧的名词来代称E-mail。大抵还是因为当年上网不易，能接入浩瀚的互联网世界看起来特别的稀罕，所以人们忍不住经常将这样一个软糯糯的名字挂在嘴边吧。另外，像《幽默大师》这样的报摊读物乐此不疲地用它来制造一些情侣夫妻间的冲突也造成了伊妹儿一词曾经风靡一时的情形。后来，当它变成天天见面的职场工具之后，就再也没有人像当年那么疼爱它咯。



旅行

旅行这个词对于文艺青年们来说是很丰满的,它区别于“上车睡觉、下车拍照”的粗浅式观光的代名词——旅游。一旦提起旅行这个词,往往意味着有故事、有情怀、有格调,更重要的是,它会令人自动脑补一张网红旅行达人猫力美丽的脸庞和自带胶片质感的画面。当然,旅行和旅游的区别还在于尽管沿途的欢笑和感动都将散去,但旅行的岁月将会和柔光、水印以及悠扬的文字一起永远在游记里面闪耀。

××中的禅

网上流传着这样一个说法,金融从业人员的读书进阶路径是依照“经济学原理→金融学→投资学→证券分析→金融中的禅→佛经→老子”逐步递进的。可见单单追求事业的成长、财富的增加是不够的,有钱但仿佛看空一切才是大佬们追求的高境界。直白点说就是爱油画不如爱唐卡噢。你看,马云在成为首富

的道路上也会偶尔走上岔路去追随一下气功大师嘛。

不过呢,俗世凡人不论爱油画还是爱唐卡,终究到最后都得爱自己。所以这个读书进阶路径从《老子》开始还有后半截:“颈椎病康复指南→腰椎间盘突出日常护理→高血压降压宝典→精神病症状学→活着”。

有机

10月的时候,有两个荷兰的倒霉孩子捧着改造自麦当劳快餐的食物参加了一个有机食物展。他们告诉参观者这些都是有机食物,并把他们夸赞实质上是垃圾食品的餐点多么有机健康口感丰富的视频放到了网上,狠狠嘲笑了一番人们对有机的狂热。

现如今,有机的除了食物还可以是生活。TVB电视剧《老表你好Hea》里郭晋安演的林在野除了吃的东西要有机,就连为人处世也时刻要求Organic,顺应自然。虽然他Organic的表现就是不停地抗议示威,但有机这个概念让

他多少还是充满了先锋意识。

老实说,有机这件事吧,在现阶段的客观环境下似乎也很难较真。只要内心是Organic的,那么不论吃的是真有机还是有机的标签,能让自己开心就好。

轻奢

有时候真是搞不懂轻奢这词。继5000元一只的手袋之后,客单价200元以内的牛腩也开始叫轻奢啦。说到底其实就是给消费不起真奢的普罗大众一种心理安慰的营销方式噢。好啦好啦,叫轻奢也不错,起码对于消费者来说也能有一种没有花大钱但消费很体面的感觉。加上因为外观华(fu)丽(kua),发个朋友圈也基本能够收回一堆艳羡的声音,其实挺双赢的。

轻奢唯一的麻烦就是总有好事者会对是不是够得上奢提出质疑。在这时,记住一定要像一个骄傲的王子/公主一样回应。千万别低头,因为王冠会掉。



地球村

当年张口能说出“地球村”的人可都是些有大格局观念的先锋人物呐。但要知道,它第一次出现是在加拿大传播学家麦克卢汉1967年出版的《理解媒介:人的延伸》一书里。根本就是老词儿。其实仔细想来,在1990年代煞有介事地说出“地球村”这个词与其说是告诉大家地球变成了一个村落,不如说是刚刚迈入世界之林的我们突然意识到“嘿,跟我们村比起来各国人民走动已经这么频繁啦”后发出的惊叹。所以当它成为一种默认的概念进入教科书起,基本就退出了潮流的舞台。

信息高速公路

信息高速公路也是个1990年代的尖词儿,是1992年由第45任美国副总统戈尔提出的。后来呢,就成为了某产业用以自夸的代表性词汇了。说到底,信息高速公路就是指一个高速度、大容量、多媒体的信息传输网络。当年伴随着互联网产业的出现和发展可是被业内人士拿来对着“小白”们好一通普及教育了,等大家网速都差不多快的时候这个词就像地球村一样被摆在教科书里以示纪念了。大数据啊、云存储啊都可算是“信息高速公路”的升级版尖词儿。

网虫

有一部特别暴露年龄的电视剧叫《网虫日记》,主角由俞白眉和当时身心还很健康的宁财神幻化而来。那阵子这种新人类的情景喜剧很风靡,这部电视剧的卖点显然就是“网虫”二字。网虫这个词其实挺双重含义的,老一辈人拿来说小辈时带着点对于沉迷网络的指责,年轻人自称网虫时则透着股骄傲劲儿,说到底也是一种走在时代前头的象征啦。等到爸妈都开始在朋友圈里分享养生指南的时候,大概也没有人在意自己是不是网虫了。■

联系编辑: chenrui@yicai.com



《周鸿祎自述：我的互联网方法论》

作者：周鸿祎

出版社：中信出版社

出版日期：2014年8月

定价：45.00

在这本书中，周鸿祎首次讲述了自己的互联网观、产品观和管理思想，厘清了互联网产品的本质特征和互联网时代的新趋势，列举了颠覆式创新在现实中的实践和应用。同时，针对目前传统企业的互联网转型焦虑，也提出了一套系统的解决方案。

周鸿祎，奇虎360公司董事长，颠覆式创新家、知名天使投资人。曾供职于方正集团，后历任3721公司创始人、雅虎中国总裁等职务。周鸿祎带领奇虎360公司于2011年3月30日在美国纽交所上市。

周鸿祎的互联网思维

很多方面，周鸿祎都是互联网领域的颠覆者。他重新定义了“微创新”，提出从细微之处着手，通过聚焦战略，以持续的创新，最终改变市场格局、为客户创造全新价值。他第一个提出互联网免费安全的理念，也由此让奇虎360拥有了超过4亿的用户。

文 | 李翔

“互联网思维”这个词语在中国的火爆，离不开两位明星企业家的推波助澜：雷军和周鸿祎。在这两位中国互联网中生代领军人物看来，互联网当然是势不可挡的。他们必定认同马云曾经做过的一个比喻：在机关枪面前，无论你是太极拳、八卦掌还是形意拳都不是对手，“是天变了，跟你没关系”。

周的观点是：“任何企业都可以找最强的竞争对手打，但有一个对手你是打不过的，那就是趋势。趋势一旦爆发，就不会是一种线性的发展。它会积蓄力量于无形，最后突然爆发出雪崩效应。任何不愿改变的力量都会在雪崩面前被毁灭，被市场边缘化。”这同马云的机关枪一说异曲同工。作为佐证，周鸿祎感慨说，“几年前，电商会不会冲击实体店这个问题大家还在争论不休。”

周鸿祎的这本书是根据他在各种场合发表的讲话整理而成，因此难免欠缺系统性。但通读下来，其实会发现周鸿祎对互联网时代的商业的理解主要是由对以下四个词语的阐述或者重新阐述组成。

第一个词语是“商业模式”。商业模式这个词语的推动与风险投资人有关。所有的投资人都会要求来寻求投资的创业者讲清楚他的商业模式是什么。我记得很清楚，田溯宁有次在采访中回忆他创办亚信时的经历，他坐在硅谷的投资人面前，投资人问他，亚信的Business Model是什么。这是田溯宁第一次听到这个词语，他很紧张，问在越洋电话另一头的联合创始人丁健，“丁健，我们的商业模式

是什么？”丁健没有片刻迟疑地说：“什么是商业模式？”

商业模式被普遍理解成“盈利模式”，这也是为什么“不赚钱”被很多人视为难以理解，称之为商业模式不成立。而周鸿祎的解释是：“商业模式不是赚钱模式。它至少包含了四方面内容：产品模式、用户模式、推广模式，最后才是收入模式。”

“商业模式是一个复合的模式，包括公司做什么产品、定位什么样的客户、用什么市场营销手法，盈利模式只是其中的一个环节。你应该回答清楚以下几个问题：你究竟拿什么免费？这个东西会不会成为一项基础服务？通过免费能不能得到用户？在得到用户和免费的基础上，有没有机会做出新的增值服务？增值服务的用户愿意付费吗？如果你能回答清楚这些问题，就是一个好的商业模式。不要因为只是盈利模式暂时不清晰，就否定它的整个商业模式。”周说。

互联网公司“商业模式”的链条长度显现得更加清晰。一个很重要的原因是，很多互联网公司用了很长时间在“产品模式”“用户模式”“推广模式”上，至于“收入模式”，在有风险资本支撑的情况下，往往是它们最后才考虑的事情。在盈利之前，它们忙于将产品做好，并且吸引尽量多的人来用它们的产品。从Google到Facebook莫不如是。但是“大公司看不懂新的模式，所以凭借老经验，对新生的事物报以嘲笑；但即使看懂了新的模式，它们又因为不愿意放弃既有的业务收入而错失转

66

周的观点是：任何企业都可以找最强的竞争对手打，但有一个对手你是打不过的，那就是趋势。

99

型良机，而这给了小公司足够的发展时间和空间。”这就好像是中国的零售之王苏宁张近东在2011年时还在嘲笑京东的不赚钱，但在第二年他就发现，苏宁也需要全力去发展京东式电商。苏宁和张近东随后在电子商务上的投入和决心，可谓壮士断腕。但此时京东已经走得很远。

当然，最后公司也还是需要赚钱模式。周鸿祎说，互联网上的盈利模式只有三种，一种是利用互联网卖东西，如果是卖实体产品，就是电子商务，如果是销售金融产品，则是互联网金融。第二种是广告模式。当你拥有了海量的用户之后，广告价值也就随之产生。第三种则是以网络游戏为代表的增值服务模式。

“再牛的互联网公司都逃不开这三种模式。但你一定要想办法获取最大用户群。”周鸿祎说。以奇虎360为例，360杀毒不赚钱，但是周鸿祎通过360的浏览器建立起了包括导航、搜索、网页游戏等赚钱的业务。

第二个词语是“创新”。对中国技术公司最多的指责就是它们总是在模仿和拷贝硅谷的创新模式，而缺乏自己的创新能力。周鸿祎则对创新也做了自己的重新阐述。他认为，创新有三种形式，第一种形式是我们通常所讲的那种创新，也就是发明一种从来没有过的新技术。第二种是从商业模式上创新，“把贵的东西做成便宜的，收费的做成免费的。”第三种是从体验上创新，“把复杂难用的东西变简单，把笨重的东西变便携。”

从张小龙开始，互联网企业家就开始乐

谈人性，周鸿祎也不例外，“把贵的变得便宜，把收费的变成免费，符合人性的需求。同样，把复杂的变简单，把笨重的变便携，也符合人性的需求……商业的本质就是让人性得到释放，颠覆式创新也不例外，归根结底就是怎样满足人性。”

按照周鸿祎对创新的解释，“免费”自然是一个巨大的创新，属于他所讲的第二种创新模式。周鸿祎对免费的推崇已经人所共知。也正是他用免费杀毒的模式颠覆掉了传统的杀毒软件行业。

在这本自述里，周鸿祎对何种服务需要免费又做了界定：“只要是在互联网上每个人都需要的服务，我们就认为它是基础服务，基础服务一定是免费的，这样的话不会形成价值歧视。就是说，只要这种服务是每个人都一定要用的，我一定免费提供。增值服务不是所有人都需要的，这个比例可能会相当低，所以这种服务一定要收费。”

第三词语是“用户”。周鸿祎格外强调“客户”和“用户”的差别。“以前你把东西忽悠出去，让客户购买了就达到目的了。现在则不同，用户是使用你的产品或者服务的人，但他们未必向你付费……你把东西卖出去或者送出去，用户才刚刚开始跟你打交道。你恨不得通过你的产品和服务，每天都让用户感知到你的存在，让用户感受到你的价值。”

用户这个概念同互联网商业模式的链条被拉长紧密相关。用户存在于互联网商业模式的每个环节之中。最初通过“免费”或“性

价比”将尽可能多的用户吸引来，然后因为这个环节难以产生盈利，又必须用尽办法将用户尽可能长时间地留在这个链条中，直至在这个链条的某一个环节产生盈利，完成商业模式的闭环。因此在互联网公司中形成了“拜用户教”。

周鸿祎的表述是：“（要）把用户体验从一种工具变成一种信仰。CEO不是首席执行官，而是首席体验官”；“我们只有用户这一个盟友，所以只要涉及用户体验，对用户有价值，普通员工也可以推翻我的观点”；“用户永远是对的，我们不能对用户发脾气，所以做产品必定是个痛苦的过程”。

第四个词语是“产品”。“产品”和“产品经理”这两个词语近两年红极一时。周鸿祎的产品观是，第一，行胜于言。“任何美妙的想法，都不如先把它简单地做出一点点，拿到市场上做试验：一旦对了，马上能看到增长，并能迅速跟进；一旦不对，调整成本也很低。”

第二，攻其一点。“做产品一定要做减法，要找对一个点，在这个点上做到极致。否则什么功能都做，最后什么功能都不突出。”

第三，不断更新迭代。“别期望某个版本带来革命，要靠很多小版本来实现革命。重要的是尽快发布、争取用户，在得到市场的验证和指点后，再进行调整。”周鸿祎甚至说，“好产品是运营出来的，不是开发出来的。”



姚洋，江西新干人，1964年生于西安。1986年毕业于北京大学地理系本科，1989年获经济学硕士学位，1996年毕业于美国威斯康辛大学农业与应用经济学系。现为北京大学国家发展研究院院长、中国经济研究中心教授、主任。

姚洋：你是学生就专注地做学生

① 你觉得互联网的兴起对于宏观经济的意义是什么？

它会创造自己的很多价值，同时对其他行业产生一些革命性的变化。比如互联网金融，以及互联网和传统企业的结合。我们要看到，中国经济的主体还是在制造业，不可能一下像美国那样主要依靠硅谷，但制造业不能老做传统的，要靠互联网去改造它。

② 互联网经济的发展，带来了怎样的社会意义？

我儿子在淘宝工作过3个月，他们会去农村挖掘潜在的店主，教小

店主怎么改网站，怎么宣传产品。这让农民享受了现代化的真正好处。而且在线下它还会发展出很多民间的自发组织协会。以前我们老是空洞地谈要有市民社会，要有民间组织，这不就做了吗？

③ 德国在谈工业4.0，这个在中国会以什么形式出现，年轻人应该如何去把握？

在中国仍是用互联网改变传统行业，但目前这种状态只有那些大企业能做到，小企业买不起那些软件，创业者应该急这些小企业所急，这是有商机的。

欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来，欢迎你来问！同时也欢迎你把你关心的知名人士和对他们的提问发给我们，我们视情况给予安排。最近出场的有贾康等人。相关问题请发送至fuqiaolin@yicai.com



下期10问人物

佟丽娅 演员

④ 怎么看中国当前的经济形势？是否不容乐观？

在全球都不好的情况下中国能有这样的增长已相当不易，但政府在过去一年多里过分强调了控制货币发行，把货币增长看成了太大的一个事。这个价格水平连着十几个月物价水平涨幅一直在收窄，今天大概就百分之二点几嘛。

⑤ 物价平稳对于普通人难道不是好事吗？

还是要关注一些股市，股市还是有上升的空间，我们认为中国它是一个牛市，但是一只慢牛。

⑥ 普通人应该做些什么防御？能不能给年轻人一条建议？

在我看来，没有什么比坚持自己更重要了。对年轻人而言，一个阶段专注地做一件事情很重要，比如你是学生你就专注地做学生，我们北大的很多同学，现在诱惑可能比较多，他是没办法专注地去学习或者作研究的。

⑦ 你会常修正自己的观点吗？

有些观点肯定要慢慢修正。不要意识形态色彩太重，一重你就没有回旋的余地了，对吧？你觉得你本来说错了，但因为你是属于某一派的，比如说左派，那你永远只能说左派的话，不可能改正自己过去的观点。作为学者来说还是事实最重要，还有整个社会的福

利的改进最重要，应该围绕这个标准来调整自己的观点。

⑧ 改进社会的福利有没有什么关键的切入点？

可能更多的是要把一些事情放给市场，要意识到整个社会是有自己的能力来组织自己。就像淘宝，它是一个商业机构，但你看现在，它做了很多政府想做的事。

⑨ 你觉得被高估的美德是？

总被强调的敬老爱幼。我们现在是一个流动性非常大的社会，很多老人把所有的希望都寄托在年轻人身上，然后强调他们要尽孝，比如一些地方出了很奇怪的法律，说要常回家看看。

⑩ 你怎么看待运气？在一些关键节点里，你觉得自己做得最对的决定是？

每个人都会面临“运气”，你要做好准备。我最重要的选择是上北大，因为我生长在一个厂矿子弟学校，大家都学工科，读综合性院校父母都是反对的，但我坚持要读北大，如果我学了工科，上了西安交通大学，那么肯定是不同的人生。还有一些事纯粹就是命吧，比如我去威斯康辛大学读书，那个地方给了我全额奖学金，所以就去了，没别的原因。年轻时会很多这种运气，后来这种运气的成分越来越少。因为你成形了，你可塑性很少了。

www.pptv.com



PPTV聚力 | 始终和你同一频道

朴宰用

马可

薛之谦

高晓泽

爆吗!?



APP专业掌间互动
明星爆笑情景秀

PPTV聚力 | 沃商店 联合出品



精彩内容请扫二维码
<http://appbigbang.pptv.com/>

app.pptv.com
PC · Pad · Phone



MONT BLANC

大班传承系列万年历 腕表与休·杰克曼

雕琢崭新高度

万宝龙大班传承系列万年历腕表以高级制表中精细复杂的万年历功能为特色，搭载MB 29.15自动上链机芯和直径39毫米的18K玫瑰金表壳，在保证发条动力的前提下，无需佩戴者手动调校可准确运行至2100年，成为您生活的尚佳伴侣。敬请访问万宝龙官方网站了解更多。

www.montblanc.cn

贵宾热线：400 6088 588



Meisterstück 90 Years Collection