

每周出版的商业新闻杂志

# CBNweekly

## 第一财经周刊

2015.01.12 (逢周一出版)  
2015年第2期 (总第337期)  
人民币定价 RMB 12元  
港币定价 HKD 30元

高清杂志网原创  
www.gdzzw.com

### 小米在膨胀

雷军如何在一年时间把小米的估值提高了350亿美元，  
以及迅速变大之后它存在什么问题。



中国邮政发行业务报刊

CN31-2010/F

第一财经·出品

ISSN 1674-2168







高清杂志网原创  
www.gqzzw.com





# 别赶路，去感受路

在这里，风声比掌声更动听，阳光比头衔更耀眼，  
尝试比成功更有趣，动人的风景永远在路上。

沃尔沃 2015 新款 XC60，  
搭载 4C 主动式自适应底盘系统，一路舒适畅行；  
配备 AWD 全时四驱科技，为您将沿途崎岖化作精彩感悟。

**沃尔沃 2015 新款 XC60 瞩目问世**  
**特别推出 T5 2.0T 全时四驱版**

贵宾热线：400-678-1200  
[www.volvocars.com.cn](http://www.volvocars.com.cn)



即刻扫描 关注沃尔沃汽车官方微信





# 沪港无界 投资无限

中银“沪港通”跨境证券投资便捷之道



## 中银尊享跨境通—沪港通

中国银行集团积年深耕中港两地金融市场，历史底蕴深厚，专业品质卓著，整合集团内最优质金融资源，竭诚为您提供综合化、一体化的产品和服务方案，助您轻松实现跨境证券投资和全球资产配置。



银行 BANKING | 证券 SECURITIES | 保险 INSURANCE

全球门户网站: [www.boc.cn](http://www.boc.cn) 客户热线: 95566 官方微博: [weibo.com/bankofchina](http://weibo.com/bankofchina)



中國銀行  
BANK OF CHINA





### 小米帝国 封面故事

而就在2014年,虽然智能手机产业红利正在逐渐消失,但小米公司的估值已经膨胀到450亿美元,它已经摇摇摆摆地走在大公司的成长路上了。

——记者 叶雨晨



### 危险的庆祝 特别报道

从城市设计上来看,大型城市中的广场,或建筑群之间的空间,正是为公共活动所准备的。越来越密集的人流却是对城市管理体考的考验。

——记者 林若茹



### PS4来中国了, 晚不晚? 大公司特写

14年来,因为中国国务院“44号文件”,中国市场一直无法生产和销售游戏机。索尼和微软都盯紧了来自中国的消息,2013年,随着中国开放游戏机市场的消息传出,它们几乎是同时开始了行动。

——记者 赵慧



### 从4S店里抢客户 快公司专题

目前豪华车4S店的流失率是40%,中低端甚至达到了50%至60%。每年都有大批顾客流失,未来流失还会越来越多。

——记者 吴杨盈慧



### 胸都不见了之后 富大人专栏

这次胸出了事,还有办法可想,下次脸上出了事故,得怎么播呢?有关部门,心里到底在琢磨什么呢?都在笑你呢,你的反射弧还能再长一点吗?

——编辑 符淑淑



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 热报网 在以下机场官方VIP贵宾室发行:

北京、上海、成都、杭州

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

### 纽约警察又一次背过身去

2015年1月3日，纽约遭枪击遇害华裔警察刘文健（音译）的公祭仪式在布鲁克林区万寿殡仪馆举行。来自全美的2万多名警察和市民参加了这场葬礼。

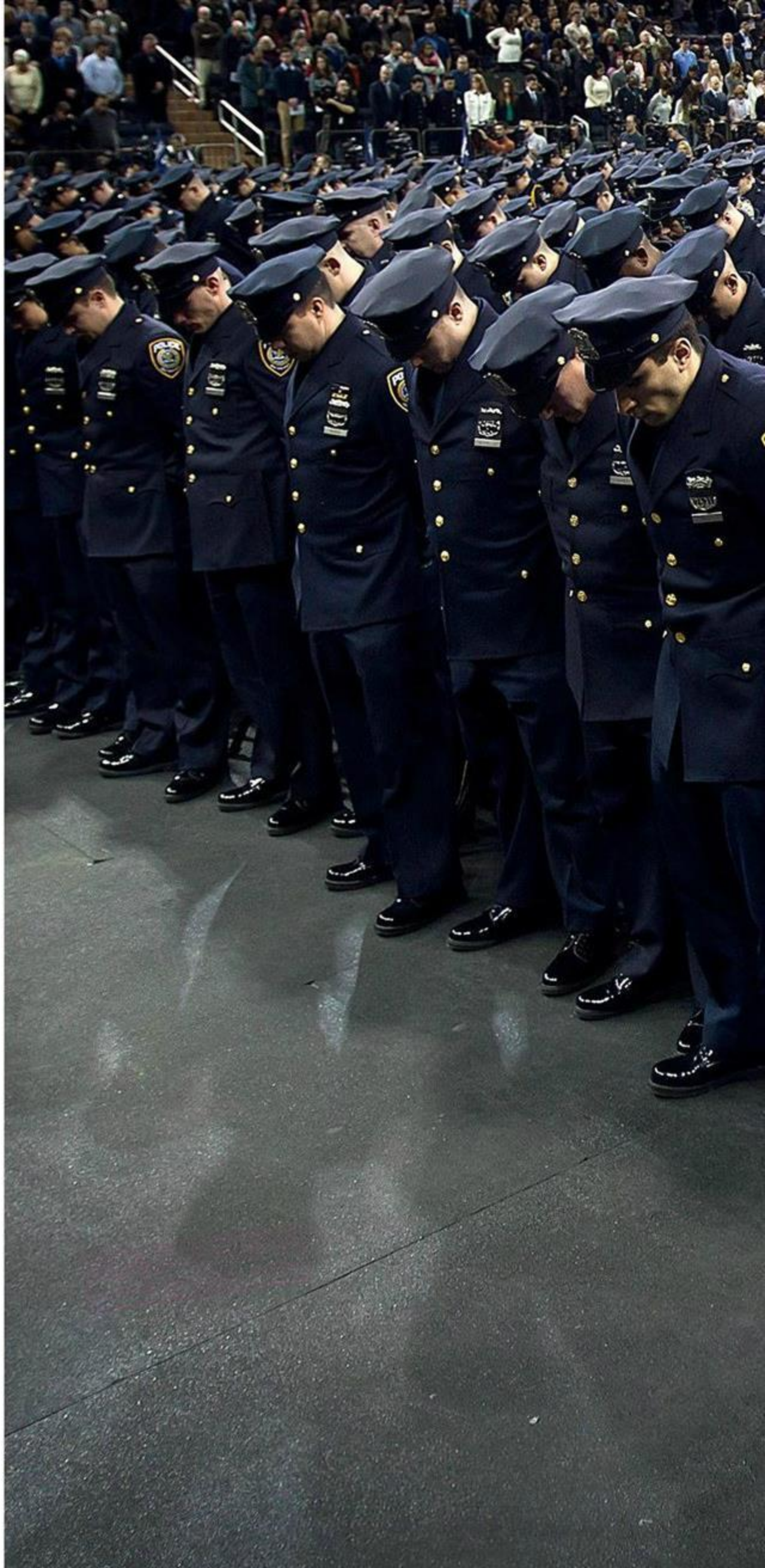
纽约州州长安德鲁·科莫、纽约市市长比尔·白思豪和纽约警察局长威廉·布拉顿都出席了公祭活动。但当殡仪馆外巨大的电子屏幕上出现纽约市长比尔·白思豪致悼辞的画面时，数千名身着蓝色制服的警察再次转过身，背对屏幕，以示抗议。这一幕与2014年12月27日举办的拉斐尔·拉莫斯警官葬礼上的情形如出一辙。

刘文健与拉斐尔·拉莫斯于2014年12月20日在纽约市布鲁克林区执行任务时，在警车内被一名黑人开枪打死。那名黑人名叫伊斯梅伊尔·布林斯利，在案发后饮弹自尽。他曾在社交媒体上扬言要为两名被警察打死的黑人青年报仇。

事发后，纽约市政府尽可能对两位警官及家属送上了抚慰。刘文健家所在地的市议员还提案将二人生前住所门前的道路以两人的名字分别命名为“拉莫斯侦探路”和“刘文健侦探路”。与此同时，白思豪许诺2015年纽约市将投入了额外的4亿美元资金，保护警员的安全。

但警察们仍然对纽约市长发起了抗议。在纽约部分警员看来，白思豪在选举中和上任后采取的压制警方的态度加剧了反警的风气。弗格森枪击案之后，美国各地出现了大规模的示威。而白思豪则在公开场合发表了一系列偏向于示威者、批评警察的言论。白思豪甚至公开表示，他与非裔太太曾叮嘱他们的混血儿子“要格外小心警察”。

刘文健的公祭上，当白思豪结束讲话后布拉顿开始发表演讲时，几乎所有背对着市长的警察都转了过来。他们以这样的方式安静地表达着对英雄逝去的悲痛，同时也诉说着不满。















### Exhibition 你好，旧时光

每年12月的周末，纽约大都会运输署都会在纽约地铁安排一条特殊的节日线路，人们可以搭乘一趟老式的地铁列车从皇后区坐到曼哈顿下城。这趟古老的列车在1930年代至1970年代间曾经真正地行驶在纽约的地下。

在刚刚过去的2014年，这趟列车在12月14日到12月30日的3周里，一共行驶了3趟。除了车厢和路线复古，乘车的人们还会看到一些同行者特地换上了复古的西装和长裙，烫个梦露时期的卷发在车厢里演奏起复古的爵士乐。

这可能并不算是一场严格意义上的展览，却是介绍城市历史的最好方式。不论是老纽约人还是新纽约人，搭乘这趟列车都是一次了解和感受纽约历史的好机会。

### Exhibition at a Glance

**PENvolution装置艺术展** / 2015年1月22日—2015年2月22日 / 德国汉诺威特奥多尔莱辛广场 / PENvolution是艺术家Kerstin Schulz所举办的装置艺术巡回展。在展览中，所有装置艺术作品都是由一支支铅笔堆积组合而成的。对于Kerstin Schulz来说，展现结构上的艺术之美和有趣是他创作的最大宗旨。

**鲁本斯和他的艺术遗产** / 2015年1月24日—2015年4月10日 / 伦敦英国皇家学院 / 彼得·保罗·鲁本斯一直被描述为“画家王子”，从范·戴克到塞尚，后世的许多画家都曾受到他的作品影响。该展览将汇集鲁本斯有生之年的所有杰作，包括后来几代受他影响的伟大艺术家的主要作品。

**鞋垫里的奇迹** / 2014年12月29日—2015年4月6日 / 柏林国立博物馆 / 普林茨霍恩是一位艺术历史学家和医学博士，提出了一种心理学上关于创意根源的广泛性艺术理论，这曾是一个令艺术家非常感兴趣的话题。该展览是35年来柏林举办的最大的普林茨霍恩藏集作品展，共展出120幅展品。





## Lives

### 回到20世纪初的华丽欧洲

从2015年1月6日起至2015年1月13日，在纽约大都会歌剧院将上演轻音乐剧《风流寡妇》。这部幽默迷人的轻歌剧是作曲家雷哈尔的经典作品之一，它还被改编成电影和芭蕾舞表演。自1905年圣诞节首演起至今，《风流寡妇》在全球范围内演出逾25万次。

金钱和感情，是剧作家们永远讲不尽的故事。《风流寡妇》是一个由诙谐妙趣的情节和醉人心弦的恋曲交织而成的故事。故事在庞特维德拉公国驻巴黎大使馆中揭开序幕。庞特维德拉公国即将面临破产，足智多谋的大使先生想出妙计，令拥有万贯家财的美丽寡妇汉娜爱上英俊的旧情人丹尼罗，以免财产落入别国男子手中。家国的命运，就取决于二人之间的一线姻缘。

极致华丽的服装和道具也是此次《风流寡妇》演出的最大卖点之一。随着故事的逐渐展开，20世纪初欧洲上流社会的浮华彩绘再现于舞台。

## Lives at a Glance

希拉里·哈恩独奏音乐会 / 2015年1月16日—2015年1月17日 / 北京国家大剧院、上海东方艺术中心 / 希拉里·哈恩是少年成名的小提琴家，14岁就已经登上了国际舞台。十几年来，她的足迹遍布全球，参加过无数演出，录制了众多唱片，是当代古典音乐界众所瞩目的演奏家。希拉里·哈恩曾两度摘得“格莱美独奏音乐大奖”，最近又被《留声机》杂志评为“年度艺术家”。

谋杀正在直播 / 2014年12月19日—2015年1月18日 / 上海话剧艺术中心 / 《谋杀正在直播》由阿加莎·克里斯蒂从未公开出版的3个广播





剧本组成。在《私人电话》中，帕姆·布伦特发现丈夫詹姆斯在接到一通私人电话之后变得行为反常；《高贵盘子里的黄油》中，佩特太太母女突然发现她们的房客基恩太太竟然经常出入上流社会的社交圈；在《黄色鸢尾花》中，一场不动声色却又精心策划的谋杀在大侦探波洛的身边悄然进行。

**Buddy Guy巡回演唱会** / 2015年1月8日—2015年1月15日 / 美国芝加哥Buddy Guy's Legends酒吧 / Buddy Guy是芝加哥Blues的代表人物，也被认为是继B.B.King之后的下一位“Blues之王”。如今已经近70岁的Buddy Guy每次云游四海后，都会回到芝加哥他所经营的酒吧里为喜爱他的听众们演奏几曲。

## Commonweal 伦敦运行醉汉专车

英国人喜欢在业余时间去酒吧喝上几杯已经不是秘密了。而英国人对酒吧的热爱也滋生出另一个问题：半夜的街头常常会出现喝到不省人事的醉汉或因醉酒而感到极度不适的人。最初，应付这些醉汉需要动用救护车，但这无疑占用了宝贵的医疗资源。为此，伦敦街头最近出现了一种专门在半夜应对醉汉问题的专车，Booze公车。

在周末和节假日等许多人会光顾酒吧的日子里，Booze公车都会在街道上巡逻。发现需要帮助的醉汉之后，车上的工作人员要清理街道上醉汉们留下的呕吐物。事实上，一切和酒精有关的事情他们都要处理，如此一来，伦敦的救护车就能得到解放，更多的资源可用于及时处理不是酒精引起的紧急状况。

在过去几年中，整个伦敦因过量饮酒引发的事故数量急剧上升，据统计伦敦1/5的半夜以及周六周日凌晨2时接入的报警救援电话与喝多了有关。而自从推出醉汉专车服务后，这种上升得到了抑制。这种Booze公车可以在将醉汉们送到医院前，处理他们的宿醉以及受伤情况。

## Commonweal at a Glance

**全球500强碳排放仍在升高** / 由汤森路透和全球可持续发展咨询公司BSD咨询公司起草的研究报告显示，从2010年到2013年，全球500强公司的温室气体排放量上升了3.1%。BSD咨询公司执行经理约翰·穆尔黑德指出，许多500强企业，尤其是金融、信息技术或电信行业的公司，排放量都相对较低。但他表示，它们可以通过选择供应商对公司自身以外的排放产生巨大影响。

**“嗅碳”卫星传回首张全球二氧化碳地图** / 近日，美国国家航空航天局的卫星“轨道碳观测者2号”已传回了其首张全球二氧化碳地图。这颗卫星于2014年7月发射升空，用以帮助确定二氧化碳在地球表面的哪些关键地点被排放和吸收。这将有助于科学家更好地了解人类活动对气候的影响。从发回的地图来看，南美洲和非洲南部上空的二氧化碳浓度更高，可能是这些地区燃烧生物质燃料的结果。







## Speeches at a Glance

总是像热带丛林中的一只猴子一样鲁莽。

——朝鲜国防委员近日发表声明，对索尼2014年12月25日在独立影院以及付费点播服务平台上映The Interview的行为表示强烈谴责时，顺便这样评价了奥巴马的言论和行动。

2014年，Bitcoin已经暴跌了超过56%，成为了年度“全球表现最差货币”。

——彭博社在追踪了175款外汇走势后将比特币评为2014年度表现最差的货币。

我相信肯定有一些估值令人百思不得其解：

“老天，我真不知道人们是怎么算出这个数的。”

——《华尔街日报》近日撰文表示当今技术行业的估值甚高，但这并不意味着股市泡沫。不过，其中仍然有一些令人警醒的地方。

这像滚雪球一样，确实很难预测后果。

——针对高通的反垄断调查即将结案，有推测称高通可能会同意改变其对中国销售的手机收取专利费的模式。对此，投行Ascendant Capital的分析师Cody Acree表示，这一做法不仅将会有损高通在中国的核心利益，也将会对那些在中国生产、销售手机的更大的手机制造商诸如苹果、三星等产生一定影响。

没有修改移民法可能成为这一代美国政客的重大错误。

——硅谷一向是主张美国修改移民法案的主力。近日，Y Combinator的联合创始人和Dropbox的投资者保罗·格雷厄姆表示，如果政治家不尽快改革移民法，美国可能会受到严重影响。

## Speech

### 比尔·盖茨眼中衡量进步的方式

在岁末年初对过去一年进行盘点似乎成了比尔·盖茨的一个习惯。最近，比尔·盖茨在个人博客中发表了一篇2014年年终总结，主要盘点了在过去的一年中，人类在诸如抗击艾滋病、结核病等方面所取得的五大成就，并对未来做出的新的展望。

“在2013年的末尾，我写下了一些不同寻常的事情，记录下了你可能错过的好消息。我认为，这种辞旧迎新的方式简直是恰到好处。当人们读到它的时候，会发现原来全球是如此美好。今年，我也要沿袭这一方式，说说我眼中的美好2014。”

“当然，我们并不能忘记2014年所遭遇的坎坷，不论在美国，还是在其他的国家。但是，2014年大家所共同经历的美好时刻确实值得好好庆祝下：有更多的孩子可以度过自己的5岁生日；在抗击致命疾病上，人类已经跨出了一大步。而衡量全球是否在进步，有许多方式。从这些方式中，同样可以得出这样的结论：2014年，又是一个进步之年。”





中国电信  
CHINA TELECOM  
世界触手可及

SAMSUNG



漆友朋

93岁,江西人

42年,种了40万棵树



# 心系天下 W2015

## 第7代天翼 4G 旗舰手机

典藏翻盖设计 双3.9英寸 Super AMOLED 屏  
双网双待 全面支持中国电信天翼业务

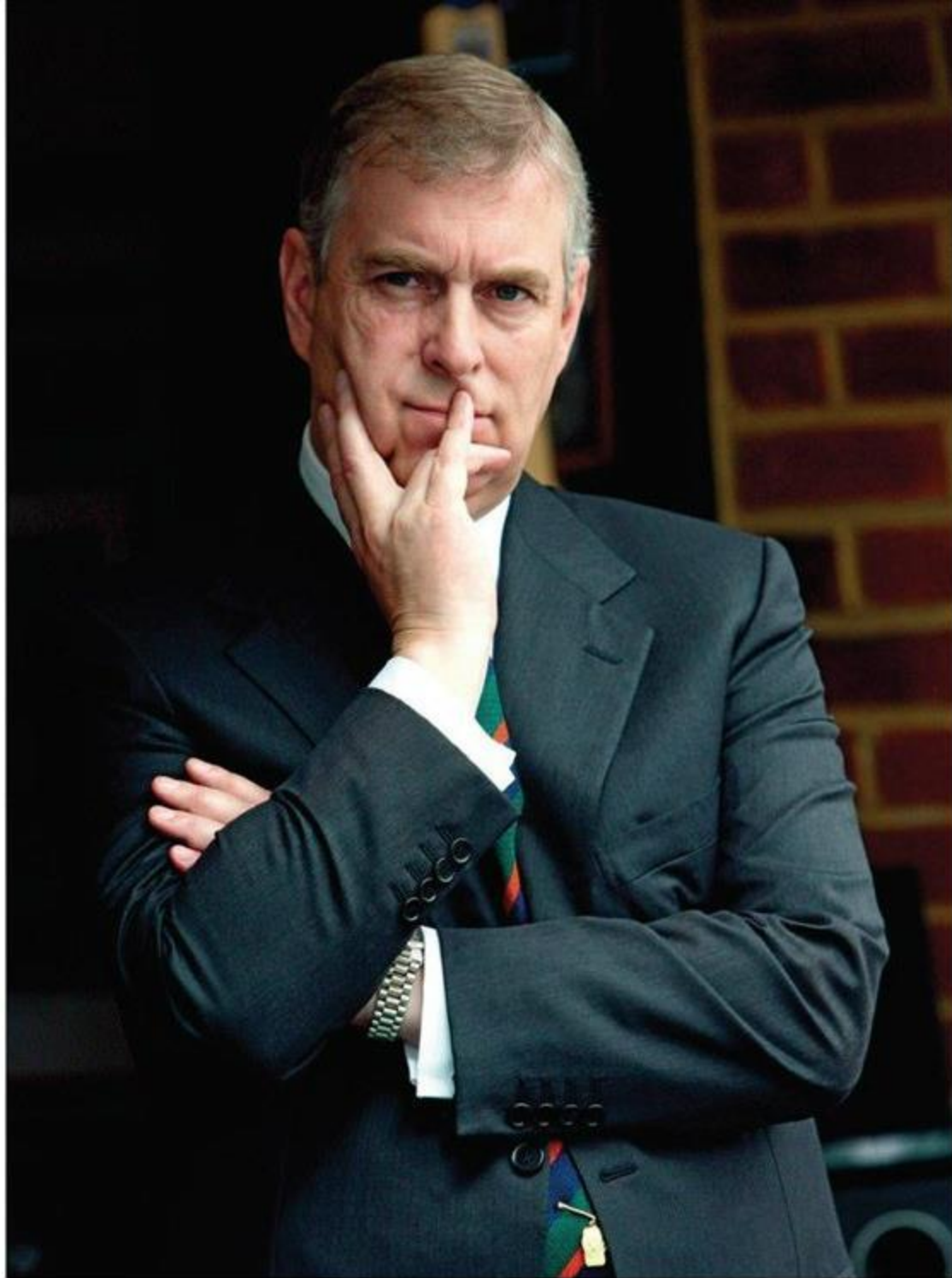
中国电信与三星联合出品

网上商城 [www.189.cn](http://www.189.cn) 三星电子官网 [www.samsung.com/cn](http://www.samsung.com/cn)

天翼  
surfing  
互联网手机

4G  
LTE





## The Who 安德鲁王子

2015年1月1日晚,美国佛罗里达州一份法庭文件显示,一名女性在文件中指控英国女王次子、约克公爵安德鲁王子性侵未成年女孩,称自己曾“被迫”与安德鲁王子在伦敦、纽约和加勒比海派对上发生性关系。这份案件材料没有公开这名女子的姓名,用“女无名氏3号”指代。针对上述指控,英国白金汉宫1月2日发表声明,极力否认安德鲁王子曾与未成年人发生性关系。



苏姿丰

2014年12月29日,AMD向美国证券交易委员会提交的文件显示,由于遭到股东起诉,公司撤销了首席执行官苏姿丰(Lisa Su)价值约465万美元的股票奖励。股东认为,苏姿丰获得的股票奖励规模已超出了公司历年股票奖励的上限。未来,该公司将会寻找其他方案来解决这一问题。



陈水扁

2015年1月5日,涉及多起弊案而入狱多年的台湾地区前领导人陈水扁获准保外就医,为期1个月。陈水扁此次的保外就医属以医疗为前提的暂时性释放,病况稳定后,仍须回监服刑,其在外日数不计入刑期。对此次假释,台湾绿营人士多表支持,蓝营人士有支持亦有保留意见或强烈反对。



艾伦·马斯克

2015年元旦,特斯拉CEO艾伦·马斯克宣布,与妻子英国女演员莱莉离婚,这也是他们第二次离婚。他们最早于2010年结婚,离过一次婚并于2013年复合。双方此次是和平分手,马斯克已经同意支付给莱莉1600万美元现金和其他一些财产,作为婚后财产结算的一部分。

## Top-list

### 全球十大最昂贵摩天大楼

据Business Insider发布的消息,一家机构评选出全球十大昂贵摩天大楼。摩天大楼的价值与高度有关,同时还与它的地理位置等有很大关系。纽约的世贸中心1号楼拔得头筹,中国湖州喜来登温泉度假酒店则入选Top10。

01.世贸中心1号楼 价值: 39亿美元。高度: 541米, 位于纽约, 与双子塔的位置及高度相同。竣工日期: 2014年。

02.拉斯维加斯皇宫酒店(并列) 价值: 19亿美元。高度: 195.7米, 大楼内包含了赌场、购物中心和剧院。竣工日期: 2007年。

02.夏德塔(并列) 价值: 19亿美元。高度: 306米, 位于伦敦, 是欧洲第一高楼, 使用了昂贵的节能材质。竣工日期: 2013年。

04.台北101大厦 价值: 17.6亿美元。高度: 509.2米, 位于台北, 设计时参考了风水的因素。竣工日期: 2004年。

05.哈里法塔(并列) 价值: 15亿美元。高度: 829米, 位于迪拜, 是全球第一高楼。竣工日期: 2010年。

05.湖州喜来登温泉度假酒店(并列) 价值: 15亿美元。高度: 101.2米, 每个房间都被设计成能得到充分光照。竣工日期: 2013年。

07.CapitaGreen 价值: 14亿美元。高度: 242米, 位于新加坡, 最高处的空中森林为各办公室提供清新的空气。竣工日期: 2014年。

08.易北爱乐厅 价值: 10.3亿美元。高度: 110米, 位于德国汉堡, 内部将建成住宅区、酒店和音乐厅。竣工日期: 2016年。

09.美国银行大厦(并列) 价值: 10亿美元。高度: 365.8米, 位于纽约, 是全球第四高楼。竣工日期: 2009年。

09.奇夫利大厦(并列) 价值: 10亿美元。高度: 244.1米, 位于悉尼, 是澳大利亚著名的写字楼。竣工日期: 1992年。



# 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》电子版有效期至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





## Media

### 1.《经济学人》2015.01.03

#### 按需经济：劳动力随叫随到

20世纪初，亨利·福特将生产流水线同大众劳动力结合起来，降低了制造汽车的成本，提高了劳动效率，从而使汽车从富人的玩具变成了大众的交通工具。如今，越来越多的企业家正在对服务业做出同样的改变，他们利用计算机能力和自由职业者，创造出曾经只有富人专享的奢侈生活。Uber为人们提供了司机，Handy提供了清洁工，SpoonRocket可以上门送餐，Instacart能填满冰箱。在旧金山，一名年轻的程序员早已能够过上王子公主般的生活。

然而，按需经济的影响力远超过这些一时的奢侈享受。越来越多的机构（如Freelancer.com和Elance-oDesk）正提供各种自由职业服务，把930万名劳动者送到了370万家公司面前。

按需经济规模虽小，但却发展迅速。Uber 2009年才成立，但如今已在53个国家运营，2014年销售额超过了10亿美元，公司市值达400亿美元。和生产流水线一样，将自由职业劳动力和人们连接在一起并为其解决问题的概念听起来很简单。但是，同大规模生产一样，从工作的组织管理到社会契约的本质，它将影响到资本主义社会的方方面面。即便政府能够调整政策来适应这个更加个人主义的时代，按需经济明显会对个人造成更多的威胁。

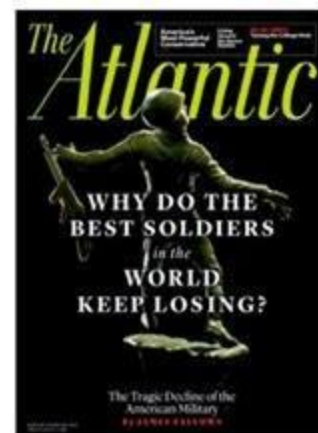
在一个更加流动的社会中，每个人都需要学会管理“自己”这个公司。



### 2.《新闻周刊》2015.01.02

#### 美国误解《圣经》的罪恶

《圣经》并不是很多美国原教旨主义者和政治投机主义者以为的那样，更准确地说，其内容已沦为他们所希望的样子。他们对于《圣经》欠缺理解一事证据十足。2010年一项皮尤调查显示，福音派对于《新约》和耶稣教义的熟悉程度仅比无神论者高一点点。《新闻周刊》对于《圣经》历史和意义的探索并非是要宣扬某一神学或加入到上帝是否存在辩论中，而是希望让此书的光芒照耀到那些对其滥用的人的心灵。只有接受了《圣经》的溯源，才能理解这部历史上最重要的典籍所阐述的内容，以及同等重要的它并没有宣扬的内容。



### 3.《大西洋月刊》2015.01/02

#### 美国军事的悲剧

2014年9月，奥巴马在麦克迪尔空军基地就美国未来的军事战略发表了演讲。演讲中，奥巴马简述了美国将重新介入伊拉克问题。美国各大有线频道都对此进行了直播。记者当时正在机场候机，当奥巴马提及是否向伊拉克派兵时，机场的人们都将注意力转移到了电视上，而该部分结束后他们又很快转向了自己手头的事情。即便当时机场还有人在继续听这个演讲，他也不会做出反应。因为人们已经想当然地将美国的军事问题划归于政治家和媒体讨论的范畴。而这种态度只能让美国浪费财力、缺乏战略意识，最终被拖进打不赢的战争中。



### 4.《明镜》2014.12.29

#### 向广告看齐

先改革电视，再取代电视，这便是YouTube的终极目标。成立于2005年的YouTube如今已是全球第三大网站。一些YouTube红人风头甚至盖过电视明星，不仅订阅数和播放量上百万，年收入也可达数百万美元。YouTube还有更大野心——成为提供海量定制频道、坐拥丰厚广告收益并占据统治地位的视频娱乐媒体。为吸引观众逗留不再重返电视机前，YouTube投资了数百万美元以提升内容质量，优化技术，并免费为YouTuber提供专业视频制作教程。此外，YouTube打响营销战，希望在吸引观众的同时吸引到更多广告主。网络电视向广告看齐将成为今后的主流趋势。



### 5.《连线》2015.01

#### 杰西卡·威廉姆斯预建八卦网站

每天人们醒来时都会在各大社交媒体网站上查看名人的动向和言论，但在这种新兴媒体的狂热中，人们总会错过一些东西，那就是通过这些名人新闻对美国文化进行严肃分析。《每日秀》记者杰西卡·威廉姆斯认为，这个时代已经做好准备来接纳一个更高端的名人八卦网站。她说，任何半成熟的想法就可以让一个人成为亿万富翁，所以她准备推出自己的名人八卦网站。她将脱口秀女王奥普拉当做自己学习的榜样：奥普拉的每期杂志封面上都会出现她自己的照片；而威廉姆斯也会在发布的每条内容中采用相同做法，以塑造品牌效应。

——编译 金丹、周佳蕾



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 马蔚华 王健林

雷军

李静

许家印

梁建章

于刚

陈嘉良

周鸿祎

雷军

潘宇

张近东

马蔚华

潘宇

曹国伟

贝瀚

王健林

庄翔宇

雷军

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  
2015/3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



## 小米需要智慧

李海

editor@yicai.com | 信箱

如果说这个时代最大的图腾是苹果，那么这家中国手机公司至少已经成为了中国版的苹果。小米公司不仅让用户们表现出类似苹果用户的疯狂，也搅动了中国的创业圈。



小米看起来是现在最接近BAT的一个词儿，它创造了很多个第一。最让人惊讶的是它在过去1年之内的膨胀速度——在中国，还没有哪家公司，尤其是做硬件的制造业公司，雪球滚得如此之快。2013年我们把小米公司列为年度公司时，就对它的以小博大、迅速成长感到好奇，那时它还只有手机这一个产品，而在1年之后，它的估值就猛增了350亿美元，投资了25个硬件公司，布局了多个领域……

本期的封面故事就是沿着1年350亿美元的线索展开，探究这家公司是如何做到这一点的，并且观察它从创业公司一步跨越为大公司之后，内外面临的挑战。

我们之前的一些顾虑在过去1年里真的发生了——尽管在手机领域取得了不错的成绩，但小米也遭遇天花板，向海外扩张时，一些未补齐的短板已成为其致命的风险，比如2014年12月，它在印度因涉嫌侵犯爱立信专利而被全面禁售。

所有新公司只有两条路能走：要么死掉，要么变成熟。它们经历了最初的快速扩张期，最终还是要有一些科学而系统的打法让自己与自己的规模相匹配。

小米的生态圈是一步战略好棋，迅速做大了它的格局。但我们通过对它的观察，也产生了一些新的担忧：这家新公司似乎只是把过去的一些发展问题暂时搁置了，没有真正去解决，但随着公司变大，这些问题是藏不住的。

比如小米现在还在按照创业公司的思路管理这家“大公司”，而它的估值已经达到450亿美元，员工已经超过4000人，不可能再依靠雷军和他的几位合伙人透支个人精力、亲力亲为的方式，去带动整个公司的发展——按照德鲁克的思路，这样的管理者并不具备企业家精神，也无法让公司永续创新。

小米需要合理的制度和管理架构，其中也包括对人才的激励。假如未来计划上市，它可能还需要一个高效的董事会和一套公司治理机制。这并不意味着公司一定要走向官僚，事实上，从过去的经验来看，很多看上去不错的公司都昙花一现了，就是因为它们只顾着膨胀这件事本身。

即便在移动互联网时代，依靠所谓的“互联网思维”，一些积累了百年的商业常识也依然奏效。科学的制度不仅仅存在于一家公司的内部，也体现在整个产业链上。小米对它的共生圈——它的合作伙伴和一些竞争者——也需要拿出管理智慧。但现在看来，小米Mafia自成一派，这家公司几乎是用一种残酷的方式在打造整个生态圈，不管是对它投资的公司，还是被它的低价策略打压的其他新公司。

雷军当然可以把这种残酷解释为优胜劣汰，但就像姜晓晶本期所写的话题提醒的：大力出悲剧。这不是在教大家以中庸的心态去面对所有事情，而是凡事都应施以合理的处理方式，才能避免发生类似本期特别报道记录的上海新年拥挤踩踏事故。假如看向那些卓越的10倍速大公司，你会发现它们通常都有意保持稳定的步伐，不会透支公司的可持续性发展。

小米变大了，它需要思考的事也变多了。■





*Where the worlds of art and luxury collide*  
艺术与奢华的交汇地

Cachet Boutique Shanghai  
上海凯世精品酒店

中国 上海 南京西路931号

T + 86 21 6217 9000 | [rez@cachetboutiquehotel.com](mailto:rez@cachetboutiquehotel.com) | [www.cachethotels.com](http://www.cachethotels.com)

CACHET  
*Boutique*





## 43 | Giant 大公司特写

### PS4来中国了, 晚不晚?

添田武人, 索尼电脑娱乐在内容判断上最纠结的区域总裁, 要让PS4在中国补上那消失的14年时光。

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 74  
当铺成巴西救星 / Dan Horsch  
蔓越莓种植者年关难过 / Kim Severson

#### Giant 大公司

##### 48 / 新闻 / 还不给钱, 阿里着急了

天弘基金自带的“万能牌照”可能是阿里巴巴生态系统最关心的利益, 但其他人能让这个生意那么顺畅么?

##### 50 / 新闻 / 新高铁时代

南车和北车规模超过3000亿元的合并, 意味着中国高铁“出海”的速度要加快了, 但这也并不容易。

##### 51 / 新闻 / 不怕产能过剩

伴随着中国经济的下滑, 汽车公司减少产能是通常做法。但以现代汽车为首的跨国公司并不打算这么做。

##### 52 / 环境 / 换个轮胎吧

除了动力系统, 汽车节能还可以从轮胎入手——不过, 要让中国市场接受并不容易。

#### Fast 快公司

##### 54 / 快公司

##### 货车司机Uber起来

GoGoVan以Uber的模式取代了传统的货车电召中心, 就像打车软件和汽车共享软件对传统出租车电召中心的颠覆一样。

##### 58 / 专题

##### 从4S店里抢客户

互联网企业开始联合线下快修店, 从4S店手里抢夺更多的用户。它们能成功吗?

##### 62 / 创业

##### 找到身边的同志

基于性取向的社交应用Blued可以帮助用户快速找到身边的“同类”, 但这之后它需要把用户留住才行。

#### Star 炫公司

##### 64 / 炫公司

##### 奢侈品造屋

建造酒店和住宅, 再用一切把它们塞满, 奢侈品品牌想用各种方式进入你的生活。

##### 67 / 炫公司

##### 把整个东京当做谜题?

东京地铁公司正在和解谜策划公司Scrap联合把东京地铁变成一个谜题, 上万东京人被它们吸引进了这个本就以复杂著称的地下迷宫。

##### 70 / 炫公司

##### Alaia走出巴黎, 就来了北京

在中国名气还没走出时尚圈的Azzedine Alaia选择把第三家精品店开到了北京, 他所面对的是一个复杂又敏感的新市场。



# 农行信用卡 优惠享不停



悠然白金卡

屈臣氏  
满120元  
**减30元**



必胜客  
满百立减

**减20元**



大麦网、聚橙网  
满300元

**减100元**

淘宝网、天猫  
满额最高

**减20元**

太平洋咖啡  
**免费升杯**



酒后代驾

**千元**礼包



## 悠然白金信用卡, 轻松开启“芯”生活!

服务更优先: 尊享全国网点优先通道, 全年3次免费专家预约服务。

用卡更安全: 5万元72小时信用卡盗失险, 尽心保障您的用卡安全。

费用更优惠: 免同城本行提取超额还款手续费、挂失费等多项费用。

2015年办卡专享:

- 首年**免**年费, 当年消费满12次**免**次年年费;
- 刷卡满足条件, 更**送**酒后代驾服务礼包。

中国农业银行悠然白金信用卡



**至诚相伴**  
Accompany You With Sincerity

农行【信用卡】



即刻关注  
农行信用卡  
官方微信/微博

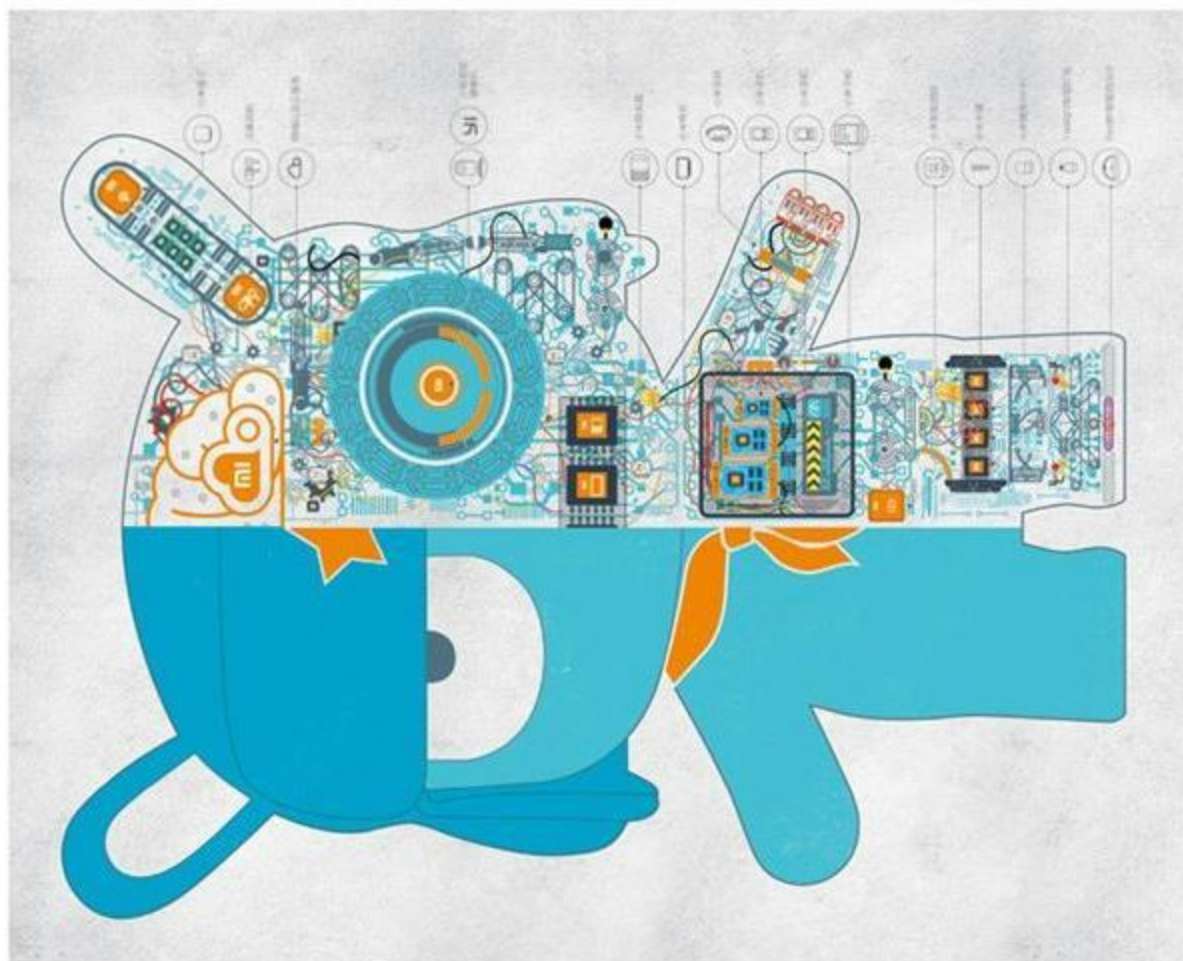
www.abchina.com “信用卡”频道 白金热线40061-95599, 021-61295599



**中国农业银行**

AGRICULTURAL BANK OF CHINA





## 34 | Cover Story 封面故事

# 小米帝国

从100亿到450亿美元估值,小米仅仅用了一年时间。投资和业务扩张已经让它的版图极速扩张。但从创业公司一步跨越为一家大公司,并试图构建一个帝国,它准备好了吗?

## 30 | Special Features 特别报道

# 危险的庆祝

人员高度密集的庆祝活动对大城市管理提出了更高要求。人群管理是全生命周期活动,哪个环节出错都有可能导致风险。



## CBN 商业评论 商业就是这样

# 77-86

### 78 / 商业就是这样

北美电影票房为什么会萧条? / 董晓常

79 / 创业成功学 / 你的视频,有人看吗? / 高宇雷

80 / 对话

从“大”公司变成“快”公司 / David Webster

别让可持续发展变空谈 / Kevin Rabinovitch

别担心,我们走在正确的道路上

/ Jean-Marc Loubier

83 / 酷生意 / 创业三问 / Richard Branson

84 / 新一代! / 凯德的新坐标

### Points 观点

16 / 编者的话 / 小米需要智慧 / 李洋

26 / 宏观 / 希腊债务危机重来? / 崔鹏

27 / 全球 / 双峰下的谷底 / Paul Krugman

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

88 / 富大人话题 / 胸都不见了之后 / 富大人

89 / 理财专栏 / 不可预测的总是最有魅力 / 崔鹏

90 / 公司人 / 去实践了才知道自己适合什么

92 / 职场 / Show出你的工作量

96 / 话题 / 大力容易出悲剧,要警惕!

100 / 书摘 / 重新发现市场

102 / 指数 / 叛逆指数

104 / 十问 / Stephen Wolfram: 仍在寻找

封二-P1 沃尔沃  
P2 中国银行沪港通  
P11 心系天下W2015  
第7代天翼4G旗舰手机  
P17 上海凯世精品酒店  
P19 中国农业银行

P28-P29 正谷  
P41 法国SUGAR手机  
P73 花旗银行  
P95 瑞尔齿科  
封三 青年时讯  
封底 万宝龙





中国最佳商业领袖奖  
CHINA BUSINESS LEADERS 2014



第一财经  
C B N

中国银行助力中国企业家国际布局



中国银行  
BANK OF CHINA

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com



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  
广东省广合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CBO

于刚  
1号店董事长/联合创始人  
受众心目中的年度最佳CBO

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:





## CBNweekly 第一财经周刊

**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)

**ikú 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  
林仲曼 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  
吴杨盈蓉 Wu Yangyinrong  
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  
卢隽婷 Lu Juanting  
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)  
李蓉慧 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**  
顾加敏子 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 Chuguang  
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**  
陈干 Chen Qian  
景毅 Jing Yi  
蒋亦哲 Jiang Yizhe

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

**插画 Illustrator**  
于珊 Yu Yang  
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 Xi'an  
13901781034  
**华东区经理 Eastern China Manager**  
江灏 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**  
朱治微 Zhu Zhiwei  
**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**  
申轶 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  
王翀 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





# RECRUITMENT 诚聘



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  
刘宏锦 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

华北行业副总监 Northern  
China Industry Deputy Director  
王瑜婷 Wang Yuting  
13910931181  
李祎鹏 Li Yipeng  
13910813561

华北资深客户经理 Northern China  
Senior Account Manager  
刘蕊 Liu Yi  
13911129597  
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  
林霞 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  
邵崎岭 Shao Qiling  
18126206886



承印 Printed by  
利丰雅高印刷(深圳)有限公司  
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

社址 Address  
上海海防路555号同乐坊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100D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

## 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 [zhoulun@yicai.com](mailto:zhoulun@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](mailto:liuchun@yicai.com)

**CBNweekly**  
第一财经周刊





## 更正及致歉



①2014年第48期P47《拜耳的中药》一文中，提及的“美国默克公司”，正确应为“美国默沙东公司”。

在此更正，向相关人士道歉，并向读者致歉。

## 微博互动专区



**LucasViva:** 挂水的时候翻了翻，发现《第一财经周刊》写得好有深度和水平啊，这个叫崔鹏的编辑挺不错。以后每期都买了[新年快乐]  
RE: 这个叫崔鹏的人表示感谢。

**\_Kylooe:** 在2015年第二天翻开《一财》2014年第50期，看着和2013年风格相近的美美封面图，恍恍惚惚——一年年末大盘点的时刻又到啦。尽管依旧加量不加价秀色可餐，但还是吐槽下五六七八页都不止的厚页广告！同学课间惊喜地说：富大人真的叫符淑淑耶！哈哈……”富大人快  
RE我@第一财经周刊@富大人  
RE: 马上照办。

**杰森吴先生家的小丹尼:** 新年伊始，早

起预订了2015年的几本杂志——《哈佛商业评论》《清华管理评论》《商业周刊》和《第一财经周刊》，就当是送给自己的2015年新年礼物吧，也希望新的一年，自己可以在第一本书发布之后继续努力，在更多的平台发表更多篇文章。  
RE: 看起来很意气风发呢，祝你顺利。

**一曲竹叶青zyn:** 吼吼，一财君的礼包收到了，纯手写信明信片，开心得不得了，还有印有一财Logo的手套，品胜电源很小巧，手感不错，顺着那个箭头就能开开，就像手机解锁一样，双输出很方便，Led灯妥妥的，再一次感谢一财君，祝越来越好哈@第一财经周刊  
RE: 不客气。

## 油价大跌对普通人有啥影响？



2014年以来，原油价格不断下跌，现在已经跌破了每桶60美元。那么油价下跌对我们普通人有什么影响呢？

——Katie

首先受到影响的便是家里的油钱，现在普通的家庭基本都有辆代步车。本人刚毕业出来工作，还未购车，就以我研究生时期的舍友和江苏市场为例。这姐们回江南某小城做了老师，学校离家有点远，所以在2014年年中的时候购置了一辆车。路程40公里，每周5天，偶尔出去郊游。如果按照私家车每月行驶1000公里、百公里油耗8升计算，油价下跌后她每月节省的汽油开支约为89元。

油价下降为车主直接节省了很多开支，而经常坐飞机出行的人，可能也注意到了航空燃油附加费已经下调了。2014年11月初，国内各大航空公司下调国内航线燃油附加费征收标准。其中，800公里（含）以下航段从50元降至40元，800公里以上航段从110元降至70元。航空燃油费的下调带来了机票价格的下降，这无疑激励了更多的人坐飞机出行。

另外公司的物流费也下降了很多，对于某些大型的制造业来说，将自己的设备运输到相关的地点一直是公司一笔很大的开销，成品油价格的下跌无疑为企业节约了成本，给公司带来更多的盈利，普通员工的年终奖也许会拿得更多啦。

此外，很多人也许以为原油只是给各种各样的设备提供动力，其实原油的作用远不止于此，原油还可以提炼出沥青、煤油等等，我们生活中常用的海绵也是由原油提炼制作的。另一方面原油的价格还跟黄金的价格有着密切的联系，黄金是通胀之下的保值品，当油价上涨，那黄金的价格就会随之上涨。一般来说黄金的价格和原油的价格之间是正相关关系，原油价格的上升预示着黄金价格也要上升，原油价格下跌预示着黄金价格也要下降。所以原油价格的不断下跌，很有可能也会导致金价的下跌，所以投资黄金的人们得密切关注油价的变化。

从宏观的角度来说，原油价格的大幅下跌也有利于减轻物价上涨的压力，降低民众的生活成本。有数据表明，成品油价格上涨10%，将导致CPI和PPI分别实际上涨0.43%和0.91%，反之如果CPI下降，那么对于物价比较敏感的普通市民的生活压力无疑会得以减轻。

《第一财经周刊》记者 李嘉文

## 向我们提问吧！

为什么它会是那样？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



### 关于“小南国简餐”的一点问题

Dear 郭苏研&一财君:

看完2014年第47期《小南国卖西餐》。叹服于您清晰的逻辑梳理和解读之余,我有两个问题想向您请教:

1.文章中提到2014年上半年,全国餐饮营业总收入近1.3亿元,而后文又提到小南国2013年的营收为13.86亿元。难道全国餐饮半年的营业收入还不能和一家餐饮企业的一年营收相比?何以二者出现如此量级的数据差异?

2.文中提到中国的咖啡简餐市场被星巴克、Costa和太平洋咖啡等连锁企业长期垄断。我不太明白您的简餐市场具体指什么,单指烘焙类甜点还是包括主食类餐点?因为我好像没有在上述3家企业的门店中见过主食类餐点,而从文章封面图中猜测Pokka HK是出售主食类简餐的,二者的经营品类好像并不完全重合,市场定位可能也有差异,不知这个市场是否也是寡头垄断的呢?二者的竞争点具体又体现在什么地方?

盼复,祝工作顺利!

——读者刘智勇

RE: 1.我交稿时写的数字是1.2989万亿元,可能后期出了点问题,谢谢指正。2.星巴克、Costa等咖啡门店是销售西式简餐的,包括各种沙拉、甜点、三明治等产品。西式简餐与主食餐饮不属于同一餐饮类别。Pokka HK在香港销售的产品品类确实包括主食和简餐,但被小南国收购后在中国内地展开经营时,小南国选择仅推出其旗下的西式简餐的产品品类,暂时不考虑将主食部分引进内地。(CBN郭苏研)

### 询问一下

一财君,你好!读周刊已经有一年多了。正是因为高三看了一年的一财,才下定决心要在大学选择经管类专业。如今假期将至,以前看一财电视台的《谈股论经》的时候曾经有说过可以招大学生来整理观众来信,不知道一财周刊有没有这样的兼职职位,真的很想接触一下这个可爱的杂志背后的团队。

——何文清

RE: 暂时不用整理来信,但一般暑期我们可以接收实习生。

### 兴奋地吐个槽

一财君:

您好!我是一名在校大学生。受某些因素影响下,2014年年末开始看贵刊。今天看新一期发现了非常小的问题,我得意地笑了!逮着机会可以发邮件给一财君啦!

在《小南国卖西餐》一文中,图片下面小字部分的Pooka拼写错误,应为Pokka。细微处见真情,我还是爱你的!本人比较注重瑕疵和细节,望见谅。

——砖砖

RE: 谢谢你的指正。下次来信不必等某个时刻,可以想发就发哈。

### 淡淡的迷惘,不严重

李洋你好,不知道这样称呼是否妥当。我对你了解过少。可能你也是像我这样一个临毕业的大学生的年纪吧。我在《第一财经周刊》看到你的头像,所以才这样说。

我是你的忠实读者。从在学校图书馆里发现了你的文章,这本杂志的每一期我都阅读了。一直中规中矩地生活,或许给你写这封邮件是我做的一件疯狂的事了吧。你的思路总是很清晰,你的语言总是没有那么多刻意的鼓动,平静如波澜,反映的却是市井的嘈杂,人们的生计。

我是学物理的,有机会在人大听了两年金融课程,对于行为金融有兴趣。曾经我是文青,当编辑也是我的一个梦想。家是农村的,现在我要找工作了。没有考研,没有继续读下去。听了这么多宣讲会,觉得学这个专业工作受局限,只能做做销售。目前我每天都看罗伯特·希勒的公开课。有种淡淡的迷惘,不严重,很真实。

文学和金融结合的,或许就是这本的杂志的观察员李洋你了。真的很感谢,你的文章让我在寒冷的夜里,忘却了累和孤独。不知道你当时是怎么找到这份工作的,不知道我离你还有几个太平洋的差距,我会好好努力,做好现在。

——高建勇 北航

RE: 感谢你的来信,年轻人保留着理想就是很好的事情,永远不要失去自信。(CBN 李洋)

### 一点交流

富大人好!

经年累月地看了贵专栏,感觉你的吐槽功底已然可以信手拈来,自身毫发无损啦……

就是想问下,按照朴素的社会心理学,吐槽多了人通常自我暗示消极无趣,再加上这个社会其实很多事物都模式化、流程化,自然也就同质化,如何能在这今天已知明天的社会里保持一点对未来的渴求感与新鲜度?

开放式问题,盼复,回信字数不限……聊以讨教!

——杜善

RE: 吐槽多了,的确可能导致虚无,让我们往好的方向想一下算了,如果能有持续的力气去吐,另一个角度也可能是战斗力。不停歇地对大行其道的荒谬投去不屑的一瞥,实践中可能没什么功德产生,过程里也略艰辛跟寂寞,但闲着也是闲着,你懂的。如何获得那种雀跃一点的对未来的盼望之心,我个人感觉,量力而行吧,要是能创造一点什么,那是更好。创造不了,也不必强求,朴槿惠给芮成钢同学的寄语我看就说得挺动人,“人生在世,只求心安理得就好了。”

### 第335期差错之处

《第一财经周刊》的编辑和相关工作人员,你们好!

我是名大三的学生,从上了大学开始就一直看你们的杂志,很喜欢你们对商业新闻的报道和见解。同时我也是一名足球迷。我发现贵刊2014年第50期(总第335期)的第21页中巴西世界杯的年度回顾中的正文中说“巴西由于在半决赛0:7负于德国”,但实际上这个比分应该是1:7,我想这是具有历史意义的一场比赛,所以不论什么原因,希望一财的编辑们能够注意并予以改正。

今天恰好是2014年的最后一天,希望2015年一财能够更加严谨,为我们读者提供更多富于启发性的见解和文章。谢谢!

——李佩凝

RE: 多谢你的指正,还有对我们的期望。希望2015年大家都更好。

## 本周我推荐



### 南方的冬天到底有多冷

因为没有暖气,南方的冬天跟北方的冬天是截然不同的世界。对这个话题,南方的网友展开了控诉,自嘲冻成狗。“这就是包邮的代价吧”“我们南方的冷是走心的”“取暖基本靠抖”等等,各种形象。不过比起来,还是图片更为直观。在南方的冬天,有多少人晚上睡觉的姿势是这样的?

推荐人: 翻翻

上榜理由: 代表南方人说一句,我们要暖气。

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



### 希腊债务危机重来？

相对2009年欧盟和希腊的筹码都轻了，这次问题从大概率上说应该规模比较小。

2014年12月29日，希腊又出问题了。希腊总理安东尼斯·萨马拉斯提名的总统候选人没有获得国会规定的支持票数，所以希腊将在2015年1月25日前大选。这个大选问题在于，现在的民意调查显示，一个所谓的左翼激进联盟党（Syriza）的支持率排在第一。而这个党能获得民意支持的一个原因就是，它想让希腊政府争取少还甚至尽量不还欠下的外债。这个令人担忧的消息再加上欧洲央行行长德拉吉2015年年初要在欧元区实施更加宽松货币政策的发言，让欧元兑美元汇率大幅度下跌，而且这个跌势一直持续到了2015年1月的第二个星期。

人们的新年祝福总是说：把不好的事留在去年吧！现在看来这句祝福倒是很灵验的，但这些去年发生的坏事并没有放弃在2015年继续发挥作用。

2014年到2015年间，全球最大的4个经济体，除了美国的经济出现强劲复苏，中国、欧洲和日本都出现了各自的问题。其中以欧洲的问题最复杂，最复杂的关键点就是欧盟国家并不是一个统一的政治实体。往往是这样，在经济形势比较令人振奋的时候，大家之间的话题就比较单纯；而如果经济发展不那么好，一个经济联盟内部的关系处理就比单一经济体要复杂很多，特别是它们还用着一种统一的货币的时候。

还记得2009年开始的希腊债务危机么？在2014年年底这个问题又浮出了水面。希腊债务问题的反复，有点类似咳嗽——你服了很多药感觉似乎好多了，但是一有个什么刺激，很多症状又跑了出来，再加上人们对以前痛苦年代的可怕回忆，不禁让人心头一凉——这不是什么大病呢？希腊的债务一旦出了问题，总让人联想到欧元区会不会解体，欧洲的一体化进程会不会推

倒重来。比如，我们前边提到的那个Syriza，这个政党的主流意见倾向于希腊退出欧元区。

希腊留在欧元区还是退出，就像前边说的，经济形势对这个选择起着非常重要的作用。在2001年，希腊政府看到了加入欧元区可以更便宜地获得融资，而且公民也可以通过人力资源和资本流动从相对更发达的欧元区其他经济体处获益。所以，希腊政府宁愿采取一些不是很阳光的手段也要加入欧元区——在是否欢迎希腊加入欧元区的问题上，德国在最开始就有异议，现在看来德国人还是蛮有先见之明的。对于将经济水平悬殊比较大的经济体硬捏到一起，会不会因资本自由流动、稳定汇率和独立货币政策不能共存的蒙代尔三角悖论而引发问题对其他经济联盟也是个前车之鉴。

在2007年全球经济危机爆发之后，希腊由于旅游业的萎缩，整个国家经济杠杆过高的问题显露出来。2009年希腊债务危机被曝后，欧盟委员会、国际货币基金组织以及欧洲央行开始组织对希腊政府进行救助，当然这是有条件的救助——希腊政府要通过紧缩政府支付和开支，提振经济增加税收来还债——从那时起，希腊是不是该留在欧元区就是个问题了，部分希腊人觉得也许退出欧元区日子会过得更舒服，或者可以拒绝偿还部分债务，就像1980年代的墨西哥那样。

在2009年，欧盟总体上是希望希腊脱离欧元区的。因为那样肯定会有债务损失（比如希腊通过猛印自己的货币使原来的债务兑水），其次希腊脱欧还会引起连锁反应，使欧洲一体化倒退，引发欧元信任危机对整个欧洲也没有好处。在2015年，欧盟的基本想法似乎没有大的变化，和2009年不同的是希腊所引起的连锁反应更小了。因为所谓的欧猪国家，除了希腊经济复苏都还不错。在这种情况下，欧盟和希腊的谈判筹码都变轻了，所以预期这次希腊的准危机规模将比较小（从概率上说），欧元则会受到一段时间的资本避险冲击。

而希腊的大选预计将形成一个偏左翼的政治联盟，在之后会和欧盟委员会等三驾马车再次进行谈判，最终的可能性是对希腊主权债务进行借新还旧的延期。■

作者  
崔鹏是本刊副总编辑。



GLOBAL

全球 | Paul Krugman



## 双峰下的谷底

我们不会马上就会重蹈1930年代的覆辙，但政治和舆论领袖需要面对这一现实——现在的全球格局并非对所有人都有利。

2014年，随着托马斯·皮克迪的《21世纪资本论》出人意料（而又理所应当）地登上畅销书榜，发达国家中日趋恶化的不平等现象终于得到了应有的重视。尽管那些高收入的质疑者们仍在一直否认，但其他人已经清楚地看出，自镀金时代以来，现在的收入和财富在最上层人们手中的集中程度再创新高，并且这一趋势没有放缓的迹象。但皮克迪书中所讨论的都是国家内部的发展，因此是不完整的。我们确实应该在皮克迪的分析中加入全球视角，这样才能更好地看清我们所生存的这个世界的

好与坏，以及潜在的丑恶面。

因此，我建议大家看一看由纽约城市大学研究生中心的布兰科·米拉诺维奇绘制的全球收入增长图表（我本人2015年夏天也会去该中心任教）。该图表显示，自从柏林墙倒塌之后，全球的收入增长呈“双峰”趋势。自然，随着全球精英的财富聚集，顶端人群的收入激增。此外，我们所谓的“全球中产阶级”的收入也在大幅增长，这部分人主要是中国和印度不断增长的中产阶级。

我们要明确一点：新兴国家的收入增长极大地提高了人类的福祉，使亿万人民摆脱极端贫困，并有机会开始美好的新生活。

现在来说说坏消息吧。在更加富有的全球精英和崛起的中国中产阶级的双峰之间，是我们称之为消沉的收入增长谷底，他们的收入增长停滞不前，就算有也极为缓慢。这一群体都有谁呢？主要就是发达国家的工薪阶层。尽管米拉诺维奇的图表只反映了截至2008年的数据，但我们相信在此之后，受到高失业率、工资增长停滞和紧缩政策的影响，这一群体的收入只会每况愈下。

此外，富有国家中劳动者的艰辛近况是由收入在他

们上方和下方的群体的财富增长造成的。虽然来自新兴经济体的出口竞争可能不是导致富裕国家工资增长停滞的决定性因素，但肯定是原因之一。更重要的是，顶层群体的收入激增在很大程度上是通过挤压下层群体的收入实现的：降低工资、削减福利、把越来越多的国家资源挪到金融市场上投机倒把。

也许更重要的是，富人对政策的影响力之大已造成极度失衡。这些精英们的关注点包括：对预算赤字极度忧虑，强烈要求削减社会福利项目等，这些使更多人深陷收入增长的谷底。

那么谁会为被“双峰”抛下的人群发声呢？我们可能期待传统的左派政党能够在此时采取民粹主义立场，为国内的工人阶级争取利益。但我们实际看到的大多是什么呢？无论是法国总统奥朗德、英国工党领袖埃德·米利班德，亦或是奥巴马总统，在谈到这个问题时，都只会尴尬地含糊其辞。

我认为，这些传统政党领袖最大的问题在于他们不敢挑战精英阶层的立场，尤其是后者对预算赤字的警惕，因为这会让他们显得不负责任。而这就给非传统领导人腾出了空间，这些人愿意帮助普通民众从愤怒和绝望中解脱出来，而他们中的很多人非常可怕。

本月底，希腊左派很有可能会上台。尽管他们要求减免债务、结束紧缩政策，并很有可能和欧盟严重对立，但他们还算是这些非传统领导人中最温和的。在其他地方，我们看到了持有民族主义和反移民立场的政党的崛起，比如法国国民阵线、英国独立党等，甚至还有立场更为极端的人也在蠢蠢欲动。

必须记住，这已经是我们第二次经历全球性金融危机后的长期低迷了。和现在一样，当时很多有效的应对措施也由于精英阶层对预算平衡和稳定货币的要求而未能实行。而最终的结果是，权力落到了那些邪恶的人手中。

我并不是说我们马上就会重蹈1930年代的覆辙，但我确实认为，政治和舆论领袖需要面对这一现实，即现在的全球格局并非对所有人都有利。如果我们不做点儿什么的话，厄运就要到来。■

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





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](http://www.oabc.cc)



正谷官方微信



## 危险的庆祝

人员高度密集的庆祝活动对大城市管理提出了更高要求。人群管理是全生命周期活动,哪个环节出错都有可能导致风险。

文 | CBN记者 林若茹 吴洋洋 赵慧 张晶 姚芳沁

12月31日,在中国人的心目中并不是传统意义上的新年前夕,但对于上海这样的国际化城市来说,年末的庆祝活动通常从一周前的圣诞节就已开始。

跨年倒计时活动深受城市居民喜爱。2011年以来,上海外滩每年都会举办颇受欢迎的灯光音乐演出。2013年12月31日,外滩灯光秀吸引了30余万人。

2014年12月31日傍晚,白羽提前来到人民广场,这里离上海的热门景点南京路和外滩都很近,她准备和朋友一起在外滩倒计时迎接新年。

白羽是坐地铁到达人民广场再步行前往外滩的。一路上,她感到有些奇怪:根据前两年的经验,路上会有大量警察,地铁会关闭,还会发出临时交通管制的通告。这次活动并没有重复这些经验。

白羽事先已通过朋友知道,这次的灯光活动已由外滩搬至相距大约1公里的外滩源,但外滩的人流并没有因此减少。事实上,涌向外滩的人群越来越多。当晚23时,白羽终于到达外滩观景台时,她发现平时开阔的观景台“根本没有可以站的地方”。

23时35分,距离新年不到半小时,悲剧发生了。这场因人群过于密集而发生的踩踏事故,造成36人死亡,49人不同程度地受伤,其中女性和学生居多。

悲剧之所以为悲剧,因为无法预料,同时,在它发生前,却又不是无迹可循。

“密度太大了,合理的空间是1平方米站4个人,这次外滩的密度可能翻倍。”贾源对《第一财经周刊》说,他所在的公司曾为上海世博会的人流监测提供红外热成像技术解决方案。

红外热成像是安防监控技术的一种,能将发热体的表面温度分布变成可视化的热图像,在视频监控摄像头拍不清晰的夜晚,这项技术据说能更好地实时监



01

控人流密集度。

外滩并没有采用这项技术,它的人群监测系统仍倚靠较为传统的手段:通过几台高空视频探测仪,扫描整个外滩。一旦到了夜间,这种方式就会变得“视力模糊”。

不过,踩踏发生后,黄浦公安分局指挥处指挥中心副指挥长蔡立新还是通过这套监控设备注意到了异常情况:在陈毅广场和外滩观景台之间的通道,人群处于滞留状态。

他立即临时调动500名警力来救援。但光是进入到事故核心区,就花去了5至8分钟。“警方低估了跨年夜的人流量。”蔡立新在事故发生第二天的新闻发布会上解释道。





02



03

“人群管理是全生命周期活动,包括街道设计、活动规划、应急措施、人员训练、对危机的反应能力,哪个环节出错都有可能导致风险。”伦敦创业公司Crowd Vision的CEO Fiona Strens对《第一财经周刊》说。

Crowd Vision提供的人群实时分析系统,不仅能实时呈现人群的数量、分布、移动轨迹等,还会分析人群在一定时间段内的活动特征,从而帮助管理者更好地预估风险。目前,诸如伦敦机场的一些交通枢纽已安装了Crowd Vision系统。而它的客户中还有麦加市政府——每年的麦加朝觐大会会聚集300万名朝圣者。

从城市设计上来看,大型城市中的广场,或建筑群之间的空间,正是为公共活动所准备的。越来越密集的人流却是对城市管理体系的考验。

在曾做过20多年警察的贾源看来,人员密集的大型集会一般要提前准备预案,根据活动面积的大小来估算区域内能容纳的人数。“合理的人间距是每平方米4人,再增加10%也问题不大。首要的是控制总量。”

上一年吸引了50万名游客,活动现场曾被伦敦市长Boris Johnson形容为“几乎失控”的伦敦跨年烟火,在2014年12月31日这一天也首次引入了售票制,票价每人10英镑,每人限购4张,从而将现场的人数控制在了10万以内。而位于附近的议会广场和特拉法加广场的大屏幕现场直播也被取消。

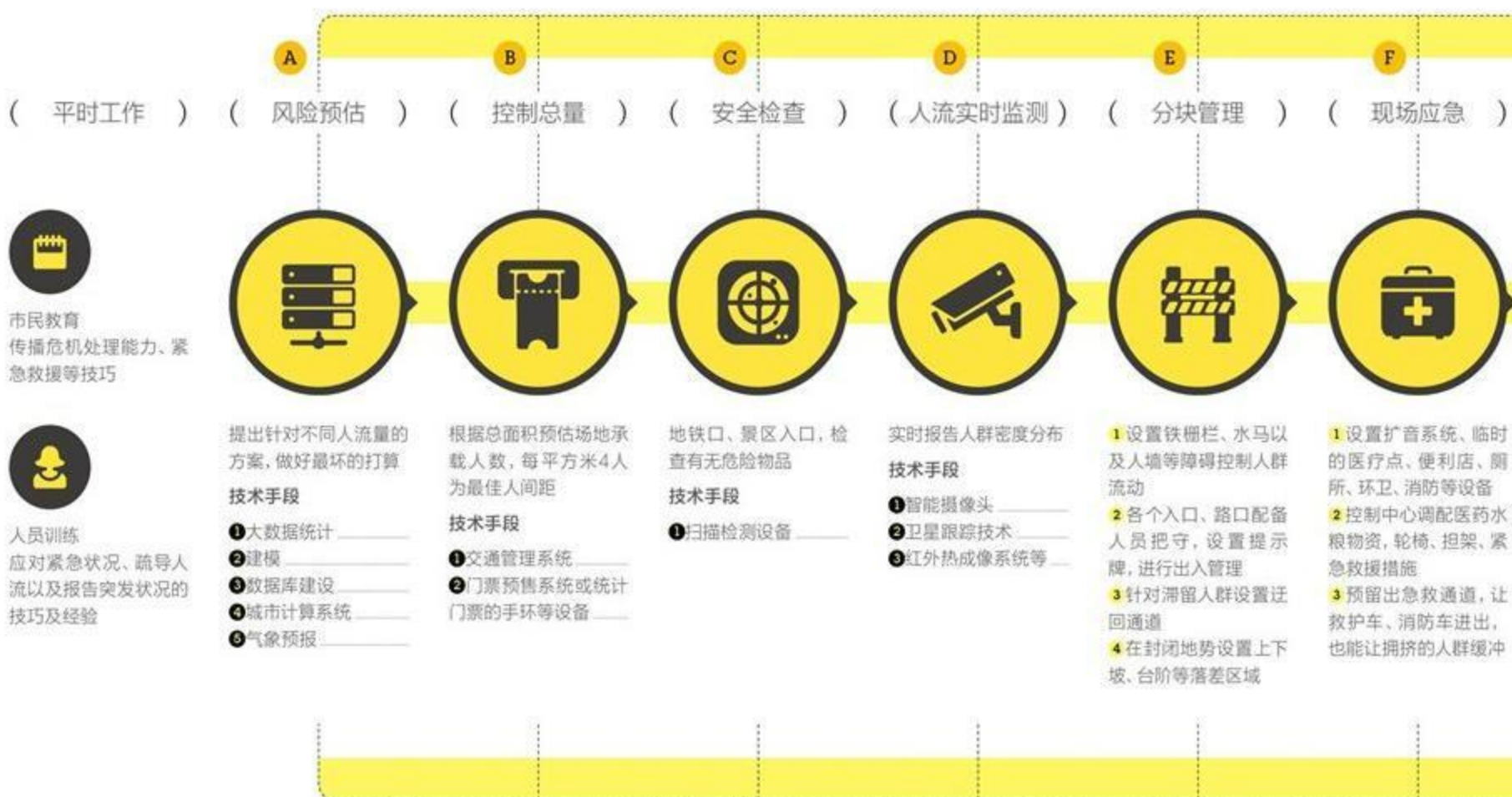
即使如此,伦敦政府还是为这次的“缩减版”跨年烟火配备了4200名警力——上海外滩12月31日最初安排的警力为700多名。一些伦敦警察被派到高墙上的>>

01 因人群过于密集而发生的上海外滩拥挤踩踏事故,造成36人死亡,49人不同程度地受伤,其中女性和学生居多。

02-03 2014年12月31日的伦敦跨年烟火首次引入了售票制,票价每人10英镑,每人限购4张,从而将现场的人数控制在了10万以内。



## 如何在人群高度密集时进行管理



站点监视人群中随时可能出现的异常状况,伦敦救护队也在“一年中最繁忙的夜晚”做好了准备,他们每小时的呼叫电话比平时多出350个。按照惯例,每年跨年夜,伦敦地铁都会推出特别福利,那晚出行的人们不仅可以免费坐地铁,并且地铁也将彻夜运营。特别的“醉酒巴士”则会防止醉汉冲进人潮中。

一些新技术手段同样可以进行人流总量管理。

比如通过设在路口的视频监控探头搭配后台软件系统,就能实时计算出出入人数。如果留在区域内的人数超过预先设定的总量限值,系统就会报警。在广场等郊外开阔的活动区域,还可以通过高空的高频摄像或红外热成像探头,清点区域内的总人数。

不过,红外成像仪和监控探头都是基本的人流量探测功能,没有实时分析,也没有数据库,很多时候是一线工作人员“凭经验和感觉去判断人是否足够多”。而现实中,人群会朝各个方向流动,并会突然变化。

踩踏事故通常就源于“人流异动”,即一部分人流突然转向移动时,就可能跟原方向的人群发生对冲。而安插在现场的警察如果跟人群处于同一水平线上,通

常只有在事故传导至自己周围时才能意识到情况。

Crowd Vision的产品据说可以处理这种人流“异动”。它能将活动过程和人群反映为可视化成图像,后台系统根据对人流的移动方向、速度和密度,判别危险是否逼近,提前10到15分钟提出警告,给管理人员留出时间反应。同样利用热成像技术来监测人群的活动的Crowd Vision,会实时标注出人群高峰出现的时间、地点、范围和移动轨迹。该公司CEO Strens表示,这个系统最难也最核心的技术,就是通过分析来预测风险,给出有效的决策建议报告。

有数据显示,到2050年,全球人口中的70%都将居住在城市里。越来越多的人在向城市聚集,这加大了城市管理的复杂程度。

微软亚洲研究院主管研究员郑宇就一直想用“大数据解决城市中的大问题”。“上海的拥挤踩踏悲剧或许可以通过基于手机数据的城市异常检测来避免。”他对《第一财经周刊》说。

郑宇预想的解决方案是:用手机提前几个小时收集进出外滩的人流量和去向数据,然后预测未来的人





流, 评估是否有异常区域和情况。万一发生事故, 也可以根据数据来制定疏导和撤离方案。

比如关于救护车的合理安置及配置, 就是一个可以用大数据解决的细节问题。通过分析电话求救的历史记录, 或者将救护车和交通管理系统的数据进行联动, 都可能让救助资源更快到达事故现场。

而松下公司目前为青岛市提供的智能交通解决方案中, 也包括在人员容易聚集的固定区域建立人数变化的数据库, 在节假日期间进行重点监测并预警的内容。

针对技术使用者的专业的培训也很重要。纽约时代广场的跨年活动已经举办了100多年。每到活动举办时, 并不宽敞的时代广场上通常都会挤满100多万人。纽约市警察局需要提前1年就开始为此进行准备, 并投入数千名警察和便衣, 实时犯罪中心的数据库则会全程提供记录和指挥。

当然, 再先进的技术也无法取代人的决策作用, 它只能帮助提高决策的效率和准确性, 对城市管理者来说, 纯粹依赖技术可能同样会导致风险, 管理方法和思维的改进可能才是更根本的问题。

在和各地政府打交道时, Strens就意识到, 让政府在危机发生之前为公共安全埋单, 通常是一件很困难的事。无论技术的采纳还是管理方法的改进, 背后都涉及到要为潜在的风险付出多少成本的问题——而一次悲剧, 或许将是付出的最高代价。

2001年7月21日, 日本兵库县明石市举行夏日烟花大会祭典时, 就曾因为主办方对事故预防处理、信息公布、秩序管理等方面的准备不足, 而在会场附近的天桥上发生了一次踩踏事故, 造成11人死亡, 247人受伤。

受此影响, 明石市民再也没能看到这个传统的烟花大会。但事故调查组经过15次调查会议之后, 却出具了一份详细的提议, 比如对集会主办方的要求就涵盖事先讨论预计来场人数、会场面积、能见度等周边环境, 计划通道允许通过量、其他迂回通路是否妥当、交通阻滞、晚间临时店铺的规模和位置、暴走族防范等等。而2005年11月, 日本还完成了《警备业法》和国家公安委员会《警备实施要则》的修正, 通过法律的形式明确了为防止踩踏事故, 相关机构的责任。

到了2013年6月4日, 日本国家足球队在2014年世界杯亚洲预选最终出线的那一晚, 日本警视厅在预计人流将密集出现的东京涩谷车站前, 通过实施通行限制等措施, 就提供了一次良好的管理案例。其中一名警员还成为第一个因为踩踏警备获得总监赏的日本警察, 他在日本出线那一刻, 握着麦克风对滞留人群大喊“大家都是第12号队员, 也请大家像日本队队员那样有团队精神, 慢慢地往前走”之类的话。

对于此次的上海外滩踩踏事故, 很多人表示, 如果能事先封闭布满台阶的危险区域, 或在广场上事先布置扩音系统, 在危机发生时有渠道进行统一指挥……事件的危害程度可能会降低不少。有消息称, 因为这次事件, 上海嘉定正考虑取消元宵灯会, 其他区县也叫停了一批正在开展或即将举办的大型活动。

事故发生时, 白羽最严重的情况是, 在身体被压倒后经历了短暂的晕眩。在被人流带下台阶到被周围人拉起来的这段时间, 她大约被压了10分钟。

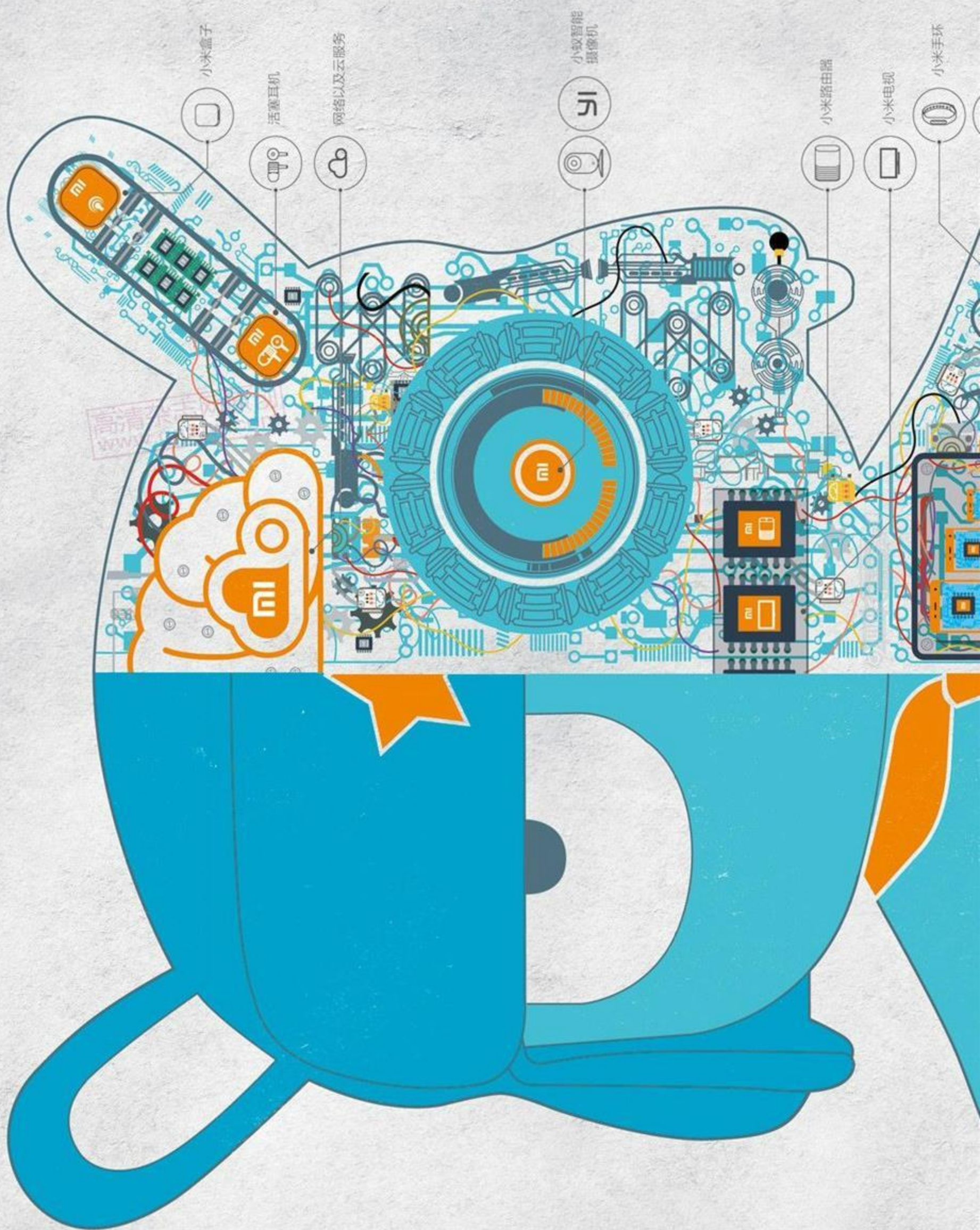
她希望, 这次付出的高昂代价, 能让今后少一些“事后的如果”。

而对于Strens和其创业项目来说, 要想让数据更准确地预测风险, 更早开始建立历史数据库是可行的方法。“历史总是能教给我们很多。”

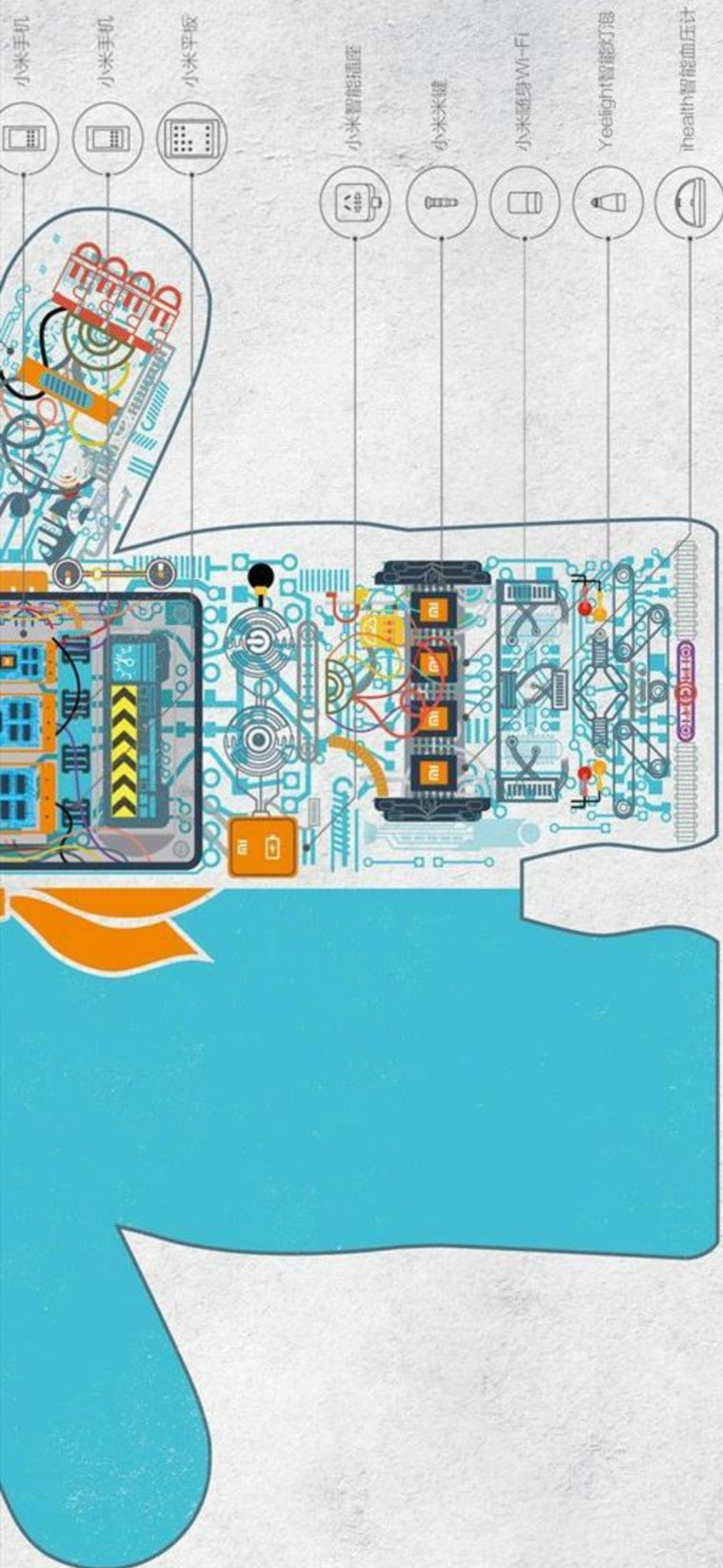
(应采访对象要求, 文中白羽、贾源均为化名)

联系编辑: nini@yicai.com









# 小米帝国

从100亿到450亿美元估值，小米仅仅用了一年时间。投资和业务扩张已经让它的版图极速扩张。但从创业公司一步跨越为一家大公司，并试图构建一个帝国，它准备好了吗？

文 | CBN记者 叶雨晨 李潮文 张睿

实习记者 王水

资料整理 张睿

制图 | 项凯

黄汪从雷军那里得到的不仅是投资，还有一种姿态。

作为华米公司的CEO，在2014年12月底获得3500万美元B轮融资的发布会上，无论讲故事的语气还是措辞，他的做派都在向小米创始人雷军靠拢。“生态链”“风口”这些雷军常用词频频从他口中冒出。虽然他的公司仅仅成立1年，但黄汪已经没有了初创公司CEO的那种生涩。

1年前，小米用一笔投资将这家在安徽合肥的硬件创业公司“收编”，而这只是小米在2014年10亿美元投资的一小部分。

如果说这个时代最大的图腾是苹果，那么这家中国手机公司至少已经成为了中国版的苹果。小米公司不仅让用户们表现出类似苹果用户的疯狂，也搅动了中国的创业圈。

那些得到了小米投资的公司顺利成为了雷军的门>>>



徒，不仅在创业路上将其视为偶像，还主动把自己的公司变成小米的“附属”：砍去多余业务，专心做与小米相关的硬件。但另一些公司则对其充满怨言，有的不得不去依附小米的对手以求自保。

比起初创立时，这家公司的势力已不可同日而语。

“一个创业公司的失败率是90%，我觉得小米加持之后成功率会大幅度提升。”雷军将小米投资初创公司比作“加持”，这是一个佛教用语。

2013年年末《第一财经周刊》将小米列为年度公司时，还将它视做一家初创公司，其估值是100亿美元，对比当时诺基亚公司71亿美元的市值，所有人都觉得小米泡沫太严重了。

而就在2014年，虽然智能手机产业红利正在消失，但小米公司的估值已经膨胀到450亿美元，它已经摇摇摆摆地走在大公司的成长路上了。

没有人再去嘲笑雷军的土气以及在着装和演讲姿势上模仿乔布斯了。2014年12月17日，45岁生日的第二天，雷军走进房间时，身着西装和蓝色衬衫，左手带黑色的手环——他似乎比过去更在意自己的外表了。几天之后，小米宣布了这一年的最后一次融资和自称450亿美元的估值。雷军在新年致辞里说，小米是“全球价值最高的未上市技术公司”。

2013年12月，雷军第一次找上黄汪时，华米还是一家名为智器的公司，主要业务是平板阅读器和互联网发行，团队常年驻扎在合肥。

黄汪不厌其烦地向外界讲述的故事是：雷军只戴了一天智器的智能手表，就立刻决定要和这家公司谈合作，承诺是“让华米成为可穿戴领域的小米”。

小米在这一年也不过是一家刚刚成立了3年的公司。当年8月，它完成了第四轮融资，估值100亿美元，相比2012年6月第三轮融资时40亿美元的估值，已经是国内数一数二的技术公司。当时，小米开始到处搜罗市面上的硬件创业公司，不光是手环，还有更多稀奇古怪的硬件产品。

要和小米这样一家公司合作，华米需要付出自己的代价。双方谈判细节不为外界所知，具体投资金额和占股也不详，但后来大家看到的是，黄汪迅速停掉了原来所有的平板电脑新品及智能手表新品的研发，高达数百万元的多套新模具全部作废，并雪藏了“智器”这个品牌，重新注册了一家新公司——华米科技。

黄汪开始做之前根本没做过的产品——手环。华米团队也从合肥赶到北京，住在小米公司附近的小旅馆里，几十个人在小米9楼的会议室里闭关近3个月。2014年7月22日，这

66

小米手环可以作为一个身份ID使用，连接小米的智能家居甚至一切设备，不做指纹识别，通过可穿戴来解锁。

99

一个团队的产品在米4发布会上作为One More Thing亮相，产品以小米冠名——“小米手环”，把国产手环的价格从数百元一下子压低到79元。

华米不仅得到了投资，还获得了小米的供应链资源、品牌、产品上的背书、外围和互联网上的合作支持，包括物流、仓储、客户服务也融入到小米体系内。

看上去真如雷军所说，受到了“加持”。

最近这一轮融资，雷军并未从中牵线，“只看赛道、不看公司的”红杉却只用15分钟就做了决定，“据我所知，它们还没有投资过同类企业。”黄汪说，12月的这次融资将主要用于开发下一代产品，帮助华米开拓海外市场。而它下一代产品的工业设计将由Nest的设计师于澎湃负责——1年时间里，华米俨然已经不是蜗居在合肥的那家名不见经传的小公司了。

在雷军的计划里，小米手环在他的整个产品链条里有重要的意义。它可以作为一个身份ID使用，连接小米的智能家居甚至一切设备，且都可以通过可穿戴来解锁。

除了华米，在2014年，小米投资了25家创业公司，全部是硬件厂商。

小米内部对投资有着清晰的分工。这25笔投资是通过两个团队——路由器团队和硬件生态链团队完成的。前者为智能家居做准备，后者则涵盖了日常生活中一切可能用到的产品，3个生态链团队的总监具体看项目，最终由副总裁刘德拍板。

2014年这一年，路由器团队挖掘了小蚁智能摄像头、小米智能插座、Yeelight灯、小米智能遥控中心等智能家居配件，生态链团队投资的则包括做移动电源的紫米、做空气净化器的智米、做活塞耳机的加一、做智能血压仪的九安。

一个强势的硬件生态系统出现了。它与苹果不同，与安卓系统之下的任何一家公司都不一样。

这一年，小米投资硬件公司的新闻伴随着其手机业务在海外受挫的消息交替出现。2013年年底，小米看上去还危机四伏——国内市场份额达到一定程度后，它的产品出海会受到专利问题的制约。这一切在2014年真的发生了，小



>> 2014年7月22日，北京小米科技有限公司举办2014年小米年度新品发布会，发布会主题为“一块钢板的艺术之旅”。小米CEO雷军在发布会上介绍主创团队的创业情怀。背景图片为主创团队扮演成在校大学生模样。





米在印度、中国台湾热卖时，都因受到竞争对手在专利上的指控而销售受挫。

这一年的确不是智能手机的好年头。在第三财季，三星电子收入同比下降20%，运营利润则已经同比下降了60%，圣诞节前夕更是将其位于伦敦的旗舰店关闭。

小米手机销售的成绩仍然算体面——2015年1月4日，在雷军发给员工的内部信中公布了小米的成长：2014年销售手机6112万台，较2013年增长227%；根据第三方市场分析公司IDC的数据，小米在2014年第三季度已经超过华为、联想和LG，成为三星和苹果之后的全球第三大智能手机厂商。

但手机销售绝对不足以支撑其450亿美元的估值。根据雷军公布的数据，小米2014年全年含税销售额743亿元，折合美元119.5亿美元。在这个销售数据公布之前，《彭博商

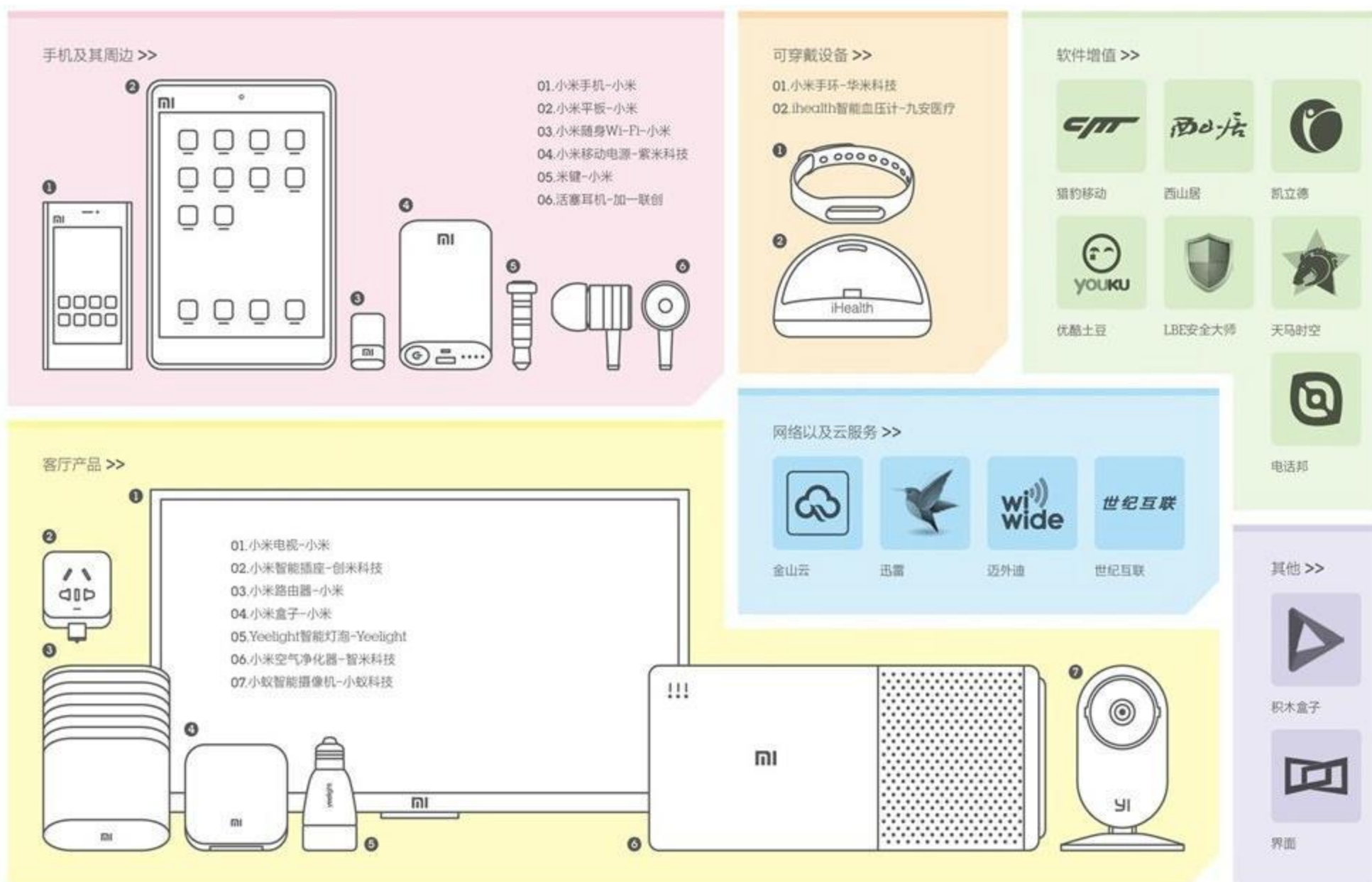
业周刊》在11月5日一篇报道中对小米当时超过400亿美元的估值提出质疑，报道援引一名分析师的话表示，小米估值需要参考年估值和年销售之间的比率，即市售率，苹果这一比率为3，而按照现在小米公布的销售额，这一比率已经接近4。它在手机制造业无法实现高昂的利润。

小米不得不为公司纳入更多的附加值。“我们的最终目标是构建小米手机的生态链，使这些设备都能够很轻松地连接到小米手机上。有一天大家用小米手机，可能你的所有设备不知不觉都跟小米连上，无形之中，小米手机的价值就提高了，已经不仅仅是一款手机了。”雷军对《第一财经周刊》描述他投资的战略构想。他的目标是“投资100家智能硬件公司”。

在向这个目标进发的过程中，产业链上的很多新公>>



## 小米产品布局



资料来源: 根据公开资料整理

司站到了它的对立面。

刘宗儒是BroadLink创始人兼CEO, BroadLink曾经被放进小米路由器第三次合作的盒子中, 被当成路由器的配套设备销售, 小米一度想要投资入股BroadLink。

“我们将路由快连的技术分享给了小米路由器, 小米承诺未来不会做同类产品, 同时会把我们的产品放到小米官网销售, 定价由自己做主, 不会压价, 合作之后提出了投资, 但最终给出的价格太低, 我们不能接受。”刘宗儒说。最终, 小米没有参股这家公司, 小米路由器负责人唐沐给出的解释是: 质量不过关, 不能达到小米的标准。

但业界还存在另一个说法: 小米用自己的资源做筹码, 把投资价格砍到其他投资者的一半。迈外迪是小米最早投资的第一批公司, 跟其他投资人比, 小米的价格格外

低——雷军将这家公司的估值砍掉了一半, 比如同样投资2亿元, VC只能拿到1%的股份, 小米可以拿到2%。

但是考虑到小米的硬件经验, 雷军的个人品牌和这些对创业者的帮助, 迈外迪最终还是与小米达成了投资合作。“小米的影响不能用简单的股份比例说谁大谁小,”迈外迪CEO张程说, “小米手机已经证明了品牌定位就是要做到极致性价比, 它投了以后有这层含义放在迈外迪的品牌属性上, 那商户就愿意买一个便宜但是不比别人差的服务。”

对于这些公司而言, 小米就像大树, 但要获得荫蔽, 就必须出让一些权利。多位创业者向《第一财经周刊》表示, 业界一流的企业通常难以跟小米达成合作, 因为条款太“霸道”, 比如: 低质低价、低估值高占比、放弃自我品牌。

一些没有进入这个生态圈的公司可能要在对手强大的



66

他曾经也说过想要做一家互联网公司,希望像苹果那样通过软件等带来营收,但现在还未做到。

99

低价攻势面前做足准备。“现在大家都很警觉,小米每个行业都会进去,我们的想法是只有把自己做好,小米做低价,那我们就去做品牌。”一位创业者说。对于这些创业者来说,没有足够资本烧钱培养用户,只靠卖产品的收入维持开发和创新,就只能等死。

对于雷军而言,这都是竞争的一部分,即便对其投资的公司而言,情况也是如此。“小米绝对不是一家投资公司,这100家企业谁能出来谁不能,我并不关心。小米的态度是——你盈利不盈利是你的本事。”他说。

小米从不给所投资的公司永久的保护。它给投资的智能硬件公司设置了两年的保护期,同一类型两年只能投一家,两年之后如果这家公司的产品不能做成爆款,小米就会转投其他家,原因是要维持生态的活跃度,如果只投一家的话它就靠在小米身上了。

雷军坚持认为他们把小米优化了的生产模式灌输给了这些硬件初创公司。在Google大部分服务被阉割掉的中国市场,小米这样的公司提供了优化了的系统,获得消费者的赞誉,通过互联网模式改良生产链,降低了生产成本,雷军把这些灌输给这些公司。

作为一家互联网公司,通过软件和服务赚钱肯定更符合定位。“至于小米是什么公司我都已经不在乎了,因为没有意义,是个很独特的公司。”雷军回应说。

如果说苹果凭借iOS系统打造起一个生态链,将那些App软件开发者吸引到自己的生态系统中,小米则以资金为纽带,以所拥有的优化了的生产方式、品牌声誉等为筹码,绑定了大批硬件开发者——这又似乎符合趋势,在硬件制造门槛越来越低、同类硬件之间差别越来越小的时代,资源为王。

一些投出去的钱有可能打水漂。“将来肯定有几家也会关门的,我不喜欢有一家关门了大家就说小米模式破产了,我也经常看见我投资的某家公司挂了,大家说雷军不行了。”

雷军需要钱,而那些华尔街的投资者们则想把钱花出去——这让小米的模式不仅行得通,还走得飞快。

就在2014年10月,小米宣布从29家银行获得10亿美元贷款,包括高盛、瑞士信贷等,这些银行中的大多数刚刚>>

## 订阅如此轻松



CBNweekly



Available on the App Store

### 使用方法:

- > 进入官网: [www.cbnweek.com](http://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



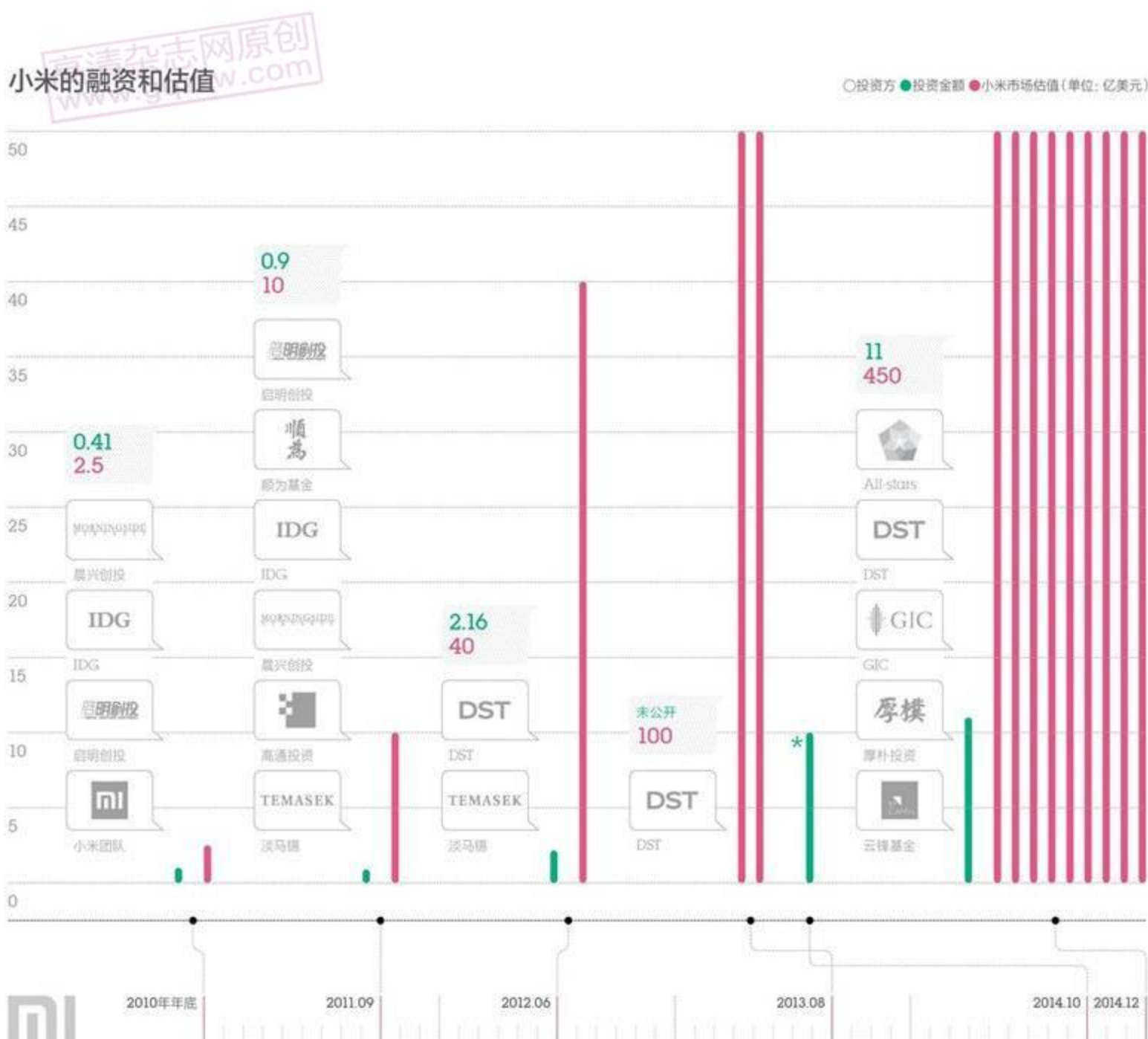
iPhone版



iPad版



## 小米的融资和估值



\*2014年10月, 小米通过发行三年期债券融资10亿美元。资料来源: 根据公开资料整理

从阿里巴巴上市的狂欢中出来, 正急于寻找下一家有可能上市的公司。银行业人士称, 小米此次贷款吸引到如此多的银行, 其数量刷新了阿里巴巴创下的纪录。2013年阿里巴巴从22家银行借款80亿美元, 其中多数银行渴望从阿里巴巴的IPO交易中分一杯羹。

雷军巧妙地利用了那些合作伙伴的钱作为此次贷款的杠杆, 他向《第一财经周刊》透露, 这10亿美元贷款用的杠杆资金除了淡马锡这样的股东, 还有金山软件这样的关联公司, 甚至是入股过的爱奇艺这种战略合作伙伴。

但他坚称小米5年内不上市, “上市公司有很多短线投资者, 我觉得当你的公司规模和稳定性没有做到足够大时, 上市会让你背负很高的压力。它会使你长期目标被扭曲。”

花钱、获得融资和高估值、再大手笔地花钱……这几乎

可以总结小米这1年来资本运作的模式。

除了硬件, 小米并没有放弃用软件和互联网服务来稳固自己的生态链。视频正成为小米的下一个内容目标。

小米曾推出过小米电视和小米盒子, 但它缺乏视频内容, 唯一授权的内容来源是CNTV, 跟其最大的竞争对手乐视TV相比, 小米在视频内容上有些单一。2014年11月, 联合创始人王川拉来了新浪前副总裁陈彤负责小米在内容上的投资, 在媒体见面会上, 雷军宣布陈彤会用第一批10亿美元投资内容制作方, 同月, 小米还投出了自成立以来最大一笔资金, 3亿美元入股爱奇艺, 几天后又宣布了与优酷土豆的内容合作。在此之前, 影视公司华策和迅雷也在小米的版图里。

在雷军看来, 除了智能硬件生态链、移动互联网服务生态链、内容产业生态链, 小米的下一个决胜点在云服务上。



2012年年底,金山云作为金山集团子公司正式成立,目前,小米将其几乎全部的云存储业务都交由金山云运营。金山集团在2014年8月提出“All in”云服务战略,即未来3到5年时间,投资10亿美元建设云服务。

根据此前的媒体报道,小米云目前的用户数量约为6800万,小米云整体存储量约为47PB(1PB=1024TB),以图片和视频为例,目前小米用户每天新增图片9000万张和120万段视频。2014年数据量比2013年增长了7倍,预计今年还会有5倍增长。未来几年内,基于小米平台的数据将会出现激增。

小米的云服务布局中,还引入了第三方力量:世纪互联。这是一家互联网基础设施服务提供商,未来3年,金山云将至少租用其5000个机柜。至此,小米已勾勒出云服务的轮廓:小米云做应用层,金山云是中间层,世纪互联则专注于基础设施。

“要把自己的生命线交给零控制力的公司我不放心。我们找最好的,不自己干,这就是小米的进步。我不改变它的业务方向,董事会涉及竞争对手的我自己回避。”雷军说。

尽管“不排他、开放式、不站队”,是雷军对所有合作伙伴的承诺,但从结果上看,小米系已经成为中国移动互联网圈不可小觑的一股力量,当年的腾讯以软件平台联结一切,眼下的小米则成了硬件王国里的腾讯,雷军的小米帝国初见雏形。

唐沐加入小米一年多的时间里,正好赶上它的迅速膨胀。

10年前,唐沐亲自搭建了腾讯用户研究与体验设计中心(CDC),10年时间里他负责QQ、电脑管家、QQ浏览器、QQ影音等近100个产品的用户体验设计工作,见证了很多产品的生命周期和兴盛衰亡。2013年6月,他成了小米路由器这个硬件产品的负责人。当年9月,路由器项目启动,现在,路>>

## 宝石与科技的完美杰作: SUGAR手机再获 珠宝“奥斯卡”大奖

——采访SUGAR手机法国总经理  
Priska SARRAMEA



日前,法国SUGAR宝石手机再一次凭借出色的设计和创新的跨界理念,在“2014 BAZAAR JEWELRY高级珠宝年度设计大奖”上荣膺“年度最佳珠宝时尚跨界设计”大奖。

**Q:** 对于大多数中国消费者而言,SUGAR还是一个相对陌生的品牌。请您大致介绍一下SUGAR。

**A:** SUGAR来自于法国马赛,2013年SUGAR用精选的施华洛世奇炫美莹彩人工宝石将珠宝与智能手机完美结合,推出全球第一款宝

石手机。SUGAR一直致力于为全球消费者提供时尚个性产品,将全球顶尖的设计、珠宝定制的理念和领先的手机制造工艺完美结合,打造这一手机中的珠宝,让传统的通信工具跃升成为优雅自信的都市女性最美的珠宝。SUGAR已在法国市场取得了很大的成功。

**Q:** SUGAR再度荣膺“年度最佳珠宝时尚跨界设计”大奖,产品有哪些特别之处?

**A:** SUGAR是特别定位于女性市场的宝石手机。考虑到女性对于美的极致追求,SUGAR

与高贵精致的代名词、闻名于世的人工宝石权威施华洛世奇进行了深度跨界合作。SUGAR机身周围镶嵌了百余颗最接近钻石的宝石——施华洛世奇的炫美莹彩人工宝石。这些宝石均由奥地利原厂切割出品,采用钻石切工切割而成的每颗宝石都有57个切面,透光度等同于世界一级的Tolkowsky天然钻石。全部宝石均采用珠宝级别手工镶嵌,由拥有至少3600小时以上镶嵌经验的工匠进行镶嵌。

除了施华洛世奇外,一直坚持跨界设计理念的SUGAR,也在不断寻求与SUGAR有着共同理念的其他品牌及设计师合作。2014年,SUGAR融合法国马卡龙百年品牌LADUREE的时尚色彩,隆重推出SUGAR马卡龙系列。SUGAR也正在与来自法国本土、意大利及中国的知名设计师跨界合作,联袂打造SUGAR时尚首饰及珠宝级的手机配饰,为宝石手机更添时尚细节之美。■

《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。



66

这几位合伙人除了理念一致，大都在大公司供职过，管理过几百人的团队，这里面唯一没有大公司背景的只有雷军和黎万强两人。

99

由器项目成为了雷军眼中智能家居的入口，是小米专注研究的3个核心产品之一。

唐沐比较起小米和腾讯的差异，最大的不同是速度，“小米太快了。”

进入小米后，最让他奇怪的是，小米的组织架构没有层级，基本上是三级，核心创始人-部门Leader-员工，而且它不会让你团队太大，稍微大一点就拆分成小团队。

维持扁平化加速度的第一源头是小米的8个合伙人。雷军是董事长兼CEO，林斌是总裁，负责供应链，并兼管黎万强原本负责的小米网，周光平负责小米手机的开发，刘德负责生态链投资，洪锋负责MIUI及软件生态链，黄江吉负责路由器、云服务和智能家庭，王川负责小米电视相关业务，从Google挖来的Hugo Barra负责国际业务，陈彤负责内容建设。

这几位合伙人除了理念一致，大都在大公司供职过，管理过几百人的团队，这里面唯一没有大公司背景的只有雷军和黎万强两人。从位于北京上地五彩城的小米公司总部的办公布局就能看出小米的组织结构，每层由一名创始人坐镇，大家互不干涉。

在创业之初，雷军的“有人排队的小餐馆理论”是支撑这种扁平化的核心理念。在内部，他们的共识为“少做事”，这样才能快速。除了每周一的例会平时很少开会，这样的管理制度减少了层级之间互相汇报浪费的时间。

但一切管理工作还维持在一家创业公司的水平。

一个业内普遍的认识是：论勤奋，无人能出雷军其右。雷军的下属和朋友对他的旺盛精力体会更深，他可以通宵达旦地工作，在很长时间内只睡四五个小时；做事一丝不苟，关注细节，追求完美，甚至在包装上、产品上的字体、字号、东西大小怎么摆，这些细节他都要过问，他觉得这样就保证了小米所有出去的东西都是一致性的，维持了很高的品质。在创始人的影响下，小米可能是行业最勤奋的公司。雷军善于学习，小米模式来源于多种原型：产品学习同仁堂的质量保证，服务学海底捞的超预期，成本和效益学沃尔玛，而Costco模式则是小米变现的未来路径。

但随着公司的极速变大，以个人风格而不是制度管理公司则带来了一些难题。

在一个公司内部员工的米聊群里，出现了越来越多的抱怨：每天都要陪老板加班，完全没有任何私人生活，工资低但工作强度高。小米公司刚刚成立的时候，就推行了全员持股、全员投资的计划。通过给员工高股权，而不是高工资，进一步压缩了人力成本。

小米的潜力大家都看得见，大家赌的是小米上市之后的未来，大多数普通员工都是为了小米的股份才留下来的，“这可能是我们能赶上的最后一波互联网红利了。”一位小米的公司人说。

2014年年中，小米曾出现过一波离职潮，根据内部员工称，此次离职的员工有很大一部分是被辞退的，小米成立初期很难招聘到顶尖的人才，最早入职的部分员工能力有限，自身成长并不能跟上小米的速度，而他们手里持有一部分员工股在未来有可能制约小米的发展。辞退，然后收回员工股是小米规避未来风险的最好方法。但这种简单粗暴的方式也遭到不少人诟病。目前它的员工数量已经超过8000人。

雷军最早在中关村出道，受柳传志等中关村第一代企业家影响，追求的不仅是事业有成，为人处世上也力图成为楷模，渴望受人尊重，期待为人敬仰。他希望“朋友越多越好，敌人越少越好。”

但从结果上看小米已经在产业链条上树敌太多。在小米的公关将小米新一轮融资的消息发到一个500人的智能硬件微信群里时，成员们大多以沉默代替恭喜，过了很久一家创业公司的CEO发了一条信息：“小米以后恐怕很能交到朋友了。”

不管内部还是外部，这家公司的快速成长都为其带来了应接不暇的挑战。

雷军45岁生日这一天，360宣布以4亿美元跟酷派合作，华为在这一天推出了新款手机。雷军自嘲地说：“我的生日变成了节日，也挺好。”但随后，他说，“有时可能我被黑多了，也有点情绪，我希望小米成为国民企业，推动整个这一轮的工业革命，让中国所有产品变得优质、用户体验很好。今天这个话说出来，估计也会被很多人骂，但我还是希望国内企业都能够联合在一起，枪口抬高一尺，有本事跟跨国公司打。”

而在外界质疑小米是否鼓吹了自身价值时，小米每次都用市场表现和更高的估值予以回击。如果黑天鹅事件不发生，也许技术界和资本市场又一个神话即将出现，毕竟从发布小米手机1代到现在，它只用了3年零2个月。

但在这个过程中，它要战胜的敌人恐怕是快速膨胀中的自己。■

联系编辑：gaoyulei@yicai.com



## Giant 大公司\*



还不给钱, 阿里着急了 / 新闻 48

新高铁时代 / 新闻 50

不怕产能过剩 / 新闻 51



换个轮胎吧 / 环境 52

PS4来中国了,  
晚不晚?

添田武人, 索尼电脑娱乐在内容判断上最纠结的区域总裁, 要让PS4在中国补上那错失的14年时光。

文 | CBN记者 赵慧

2014年12月中旬的一天, 一个好天气。添田武人从东京品川的酒店里直接看到了富士山。在日本人眼里, 这是个好兆头。这位索尼电脑娱乐上海公司的首任总裁摆弄着手机, 他还没有回复完12月11日那天收到的短信和消息——或许根本回复不完, 他收到了超过3000条信息。

他时不时会回想起1周前收到信息的那个傍晚。那一天, 索尼电脑娱乐在上海黄浦江边开了一场发布会——没有跳票。这家公司小心翼翼准备了1年多, 终于决定在中国正式推出游戏机PS4 (PlayStation 4)。市场公关经理蔡雷雷邀请了29名玩家参加发布会, 20名没收到邀请的玩家执意站在场外等着开场, 直到他同意把他们也放进去。

索尼电脑娱乐日本总部的月冈美穗在现场紧盯着各个环节, 她不想让这个活动出一点儿岔子。2003年, 索尼曾经想要向中国市场投放它最受欢迎的一款游戏机PS2, 但最终未能通过审批。作为这家公司最强有力的竞争对手之一, 微软在2014年9月将Xbox One在中国的上市时间推迟了6天。这一次, 索尼对可能引起误解或者审批障碍的所有说法都更为谨慎。

14年来, 因为国务院“44号文件”, 中国市场一直无法生产和销售游戏机。索尼的竞争对手任天堂曾经改变游戏主机和软件所属商品种类在中国“擦边”上市, 但鉴于风险判断, 没有投入过多营销, 在中国的业绩远远比不上日本市场。

任天堂的担心并不是没有依据。2000年以来, 中国视频游戏市场已经停滞了十多年, 几乎没有人做基于视频游戏平台的硬件与游戏软件开发设计工作, 更不用说从事销售。任天堂的尝试也仅仅局限于掌机及少量软件汉化, 至于索尼和微软, 人们心照不宣的是, 中国玩家那台冒着“瘫痪”风险、最终能幸运闪耀着电源灯的机器, 都来自海外。这些玩家因此很少玩过母语游戏。

每年财报里全球最有活力市场数据的缺失, 经过商业嗅觉的处理都会转换为一种诱惑。

索尼和微软都盯紧了来自中国的消息, 2013年, 随着中国开放游戏机市场的消息传出, 它们几乎是同时开始了行动。

如今看来, 索尼电脑娱乐日本亚洲执行副总裁织田博之做的>>





图 | darcy

>> 索尼电脑娱乐上海公司的首任总裁添田武人一手拿着PS4, 一手拿着PS Vita。他为PS4进入中国颇费了一番心思。

颇有价值的一件事, 就是为索尼电脑娱乐中国战略部找回了添田武人。织田在22年前曾是添田武人同一部门的上司。现在, 添田被看做索尼电脑娱乐上海团队和中国深度交流的关键角色——这个从小学到大学都在中国念书的日本人, 中文流利程度超过了他所有的日本同事, 他的语言优势、跨国生活经历以及俏皮话, 在同中国政府官员交流时会起到一些微妙作用。

“一定要找一个好的合作伙伴, 他能理解并拿出你没有的、非常有价值的资源。”添田武人说。索尼电脑娱乐找到的合作方是上海东方明珠集团——这家公司隶属于上海文广集团(SMG), SMG同上海自贸区的主管机构文化部与上海市文化广播影视管理局关系密切。

至少, 这轮合作能让添田武人减少一些猜测的可能性。他是索尼电脑娱乐全球高管里在内容判断这件事上最纠结的总裁, 迄今还在猜测“暴力”这个词的界限。他的团队无法找到可以依循的法则——在各种政策、文件资料中, 并没有对“游戏中出现多少血可以

算暴力”做出详细规定, 但无形中又会体现出对“暴力”内容的警示。

因此, 添田武人要么说服开发商将出现血的场景更换成别的设计, 要么尊重那些拒绝修改的开发商的意见, 暂时不把游戏列入申报名单。

“我们只能以网页游戏、网游、手游通过审批的产品作为参照, 把控自己的产品。很多在国外销量特别好的产品, 或者3A级大作, 很现实的情况就是——在中国很难通过审批。”添田武人说。

他提到的“3A”, 是视频游戏界一个心照不宣的非官方判定, 有人认为它指的是A级资金投入、A级宣传推广和A级游戏质量, 也有人认为, 它代表成功的游戏、创新独特的体验, 以及财务上的成功。无论如何, 中国玩家目前无法看到这个级别的游戏正式进入中国。

在2014年9月的东京电玩展上, 添田武人被追着问到底和多少家开发商在接触。人们猜测, 那些受到玩家追捧的Destiny、The Order 1886、《三国无双》, 或者干



脆是老牌安全一点的《最终幻想》，是不是有可能出现在PS4入华的软件名单上。

这件事之所以重要，是因为这家销售硬件主机的公司，有相当比重的收益增长取决于软件销量。热销软件不仅能和硬件捆绑促销，而且本身也可以为索尼贡献一笔可观收益。2013财年，游戏软件为索尼贡献了3840亿日元收入，占游戏业务总收入的36.8%。

这一次，整个索尼公司守住了各种风声。在东京电玩展开幕3个月前，添田武人已经在美国E3游戏展和索尼电脑娱乐旗下两家开发工作室敲定了合作计划，从审批信息来看，那是两款安全至极的游戏——《灵魂交织》《花花卡姆》，但是他仍然咬住消息，一个字都没有透露，直到2014年12月11日的发布会。

市场关心的另一个问题是，PS产品入华是否“锁区”。这是游戏行业极为暧昧的一个词语，从公司的角度看，它可以在某种程度上避免盗版泛滥，但是，也意味着被锁区的玩家只能在无法联网和无法享受游戏之间选择一个。在中国市场，深受盗版困扰的微软为它这次的Xbox One销售选择了锁区。

直到今天，索尼公司也没有一个人正式回应过这个话题，这也是它们“不谈如何审批、不谈是否锁区、不谈销量数据”的三个禁区之一。但是从各种信息渠道可以多少获知这家公司的态度，它们只是没有公开承认而已。“我们没有对渠道做什么强制的管控。靠堵是堵不住的，需要市场本身进行自己的协调，”添田武人说，“我们不做例外的加法，也不做例外的减法，除非是这个国家法律要求的东西。”

“我们没法再经历一次之前PS入华的那样的失败。”一位索尼员工说。到如今，他指的是软件未获批准、直接影响游戏机产品在中国的销售策略的风险。的确，索尼无法预计软件游戏的两个审批主管方——文化部以及新闻出版总署，会对它们分批提交的、来自70多家游戏开发者的各类游戏做出怎样的判定。

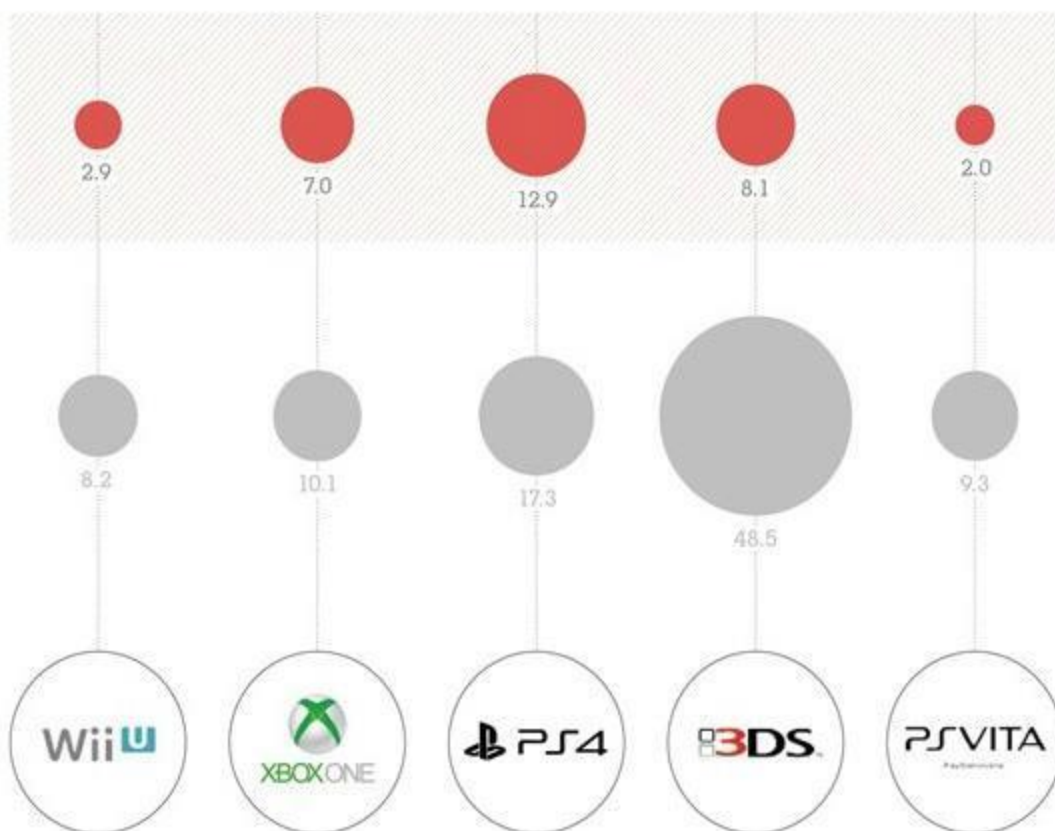
索尼仍然不得不放弃一些机会，但它错过的机会早已不止这一个。索尼游戏机的销量巅峰迄今仍归属于PS2，这个畅销机型在2012年年底停产，上市12年间，销量突破1.5亿台。索尼之后开发的PS4，到2014年9月刚刚卖出1350万台。

这些数据都未曾包括中国市场，但包括添田武人在内的索尼高管都清楚，这不意味着没有中国用户使用他们的游戏机。就在2014年12月从日本返回中国搭乘的一班飞机上，添田还看到了一个年轻女孩提着一台在日

## 全球游戏主机之间的持久战

单位：百万台

● 各游戏主机2014年年销量 ● 全球游戏主机累计销量



数据来源：VGChartz，截至2014年12月13日

本购买的白色PS4。

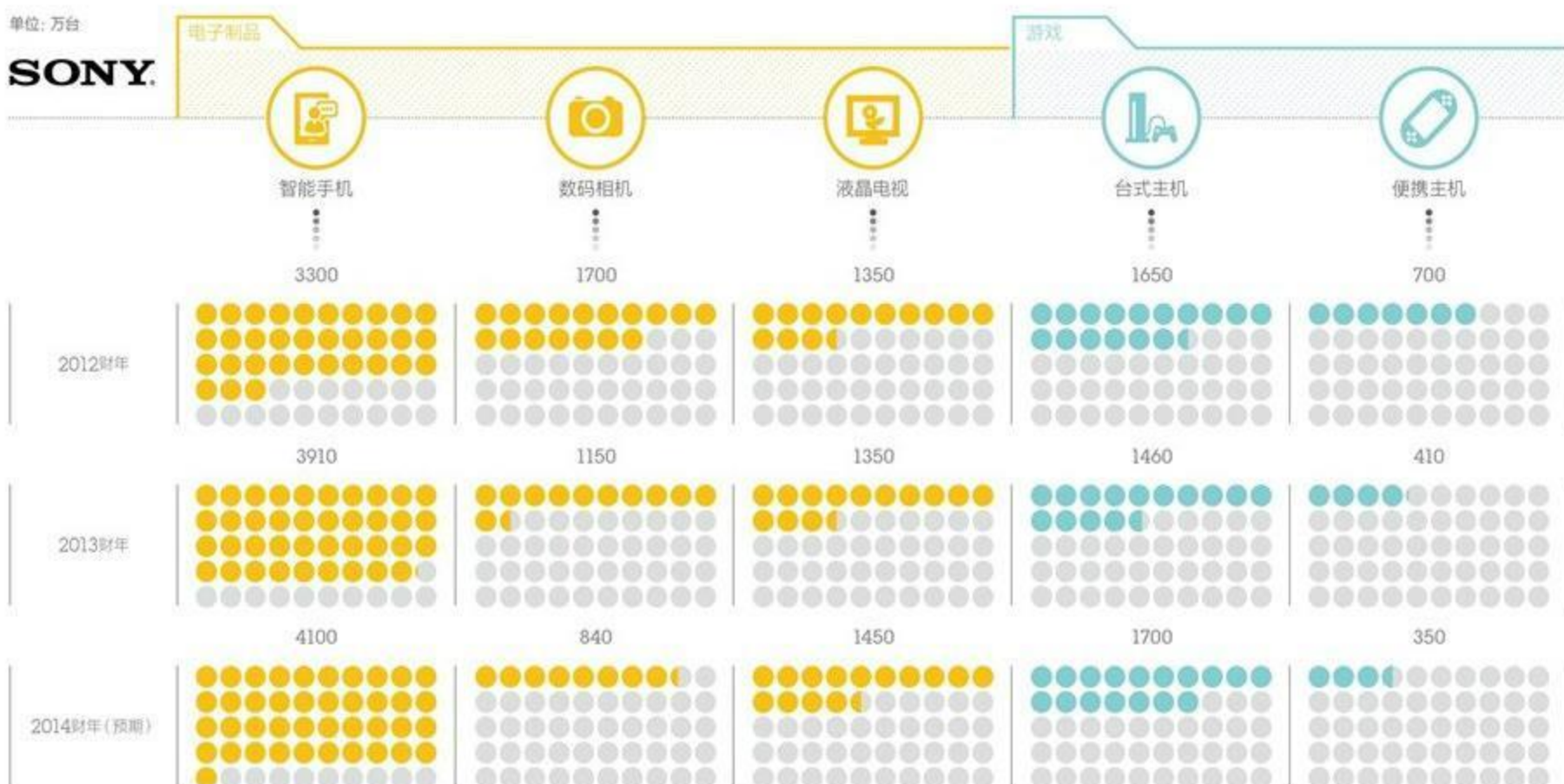
索尼CEO平井一夫注意到，事情正在发生变化。游戏事业已经成为集团内各事业部当中凸显成长力的一个部门，进入2014财年第二季度之后，受益于PS4及软件、网络服务的销售收入增长，索尼游戏与网络服务部门终于迎来了盈利，销售比2013年同期增长83.2%。

索尼电脑娱乐全球工作室总裁吉田修平乐于看到这种变化。他在12月初对技术博客Engadget说，“最近我和索尼日本总部的人聊天时觉得挺愉快，他们终于开始把我们当做核心业务之一了。”他已经在索尼为PS事业工作了20年。近几年，索尼关注的重点一直是视听产品和手机。

添田武人之前在索尼的时候，还是盛田昭夫和大贺典雄担任CEO的年代。在索尼，添田武人被看做是一个能在不同文化中游弋的高管，他抱怨过“看不见脸的日本人”，那是一种基于雷同组织的日本管理文化，这次，他想要找到更多不同背景的人。他参与了这次>>



## 索尼主要电子制品销售状况



数据来源: 索尼2013财年、2014财年Q2财报

中国团队的每一场招聘,这是他第一次从零开始组建一个团队。他是个喜欢在社交网络发美食图片的人,但他的Instagram图片分享一度停滞于11周前在日本芦之湖的休假,直到12月他们开完那场发布会。

他的团队很快就会告诉他,有太多事不一样了。2014年9月的一天,索尼电脑娱乐上海市场部经理谭发祥跟着总部战略企划部主管木原英明去了东京几家电器店,他想弄明白日本渠道商怎么做商品展示。木原英明说,那些热闹的展架和样品大多来自游戏商,分销成本也都是由渠道消化。谭发祥开始计划怎么能在国内把这事实现——但问题是,他们的确需要可以深度合作开发商,至于渠道,中国已经不像日本那样,对电器实体店拥有较高忠诚度了。

添田武人想过,是否干脆颠覆掉原有的渠道,在中国选择一个更受年轻人欢迎的销售方式——就像目前备受欢迎的苹果或者小米。他最终否决了这个想法,“游戏机不像手机,不是所有人能一下子明白它能做什么。”相

比之下,索尼此前在中国建立的电话客服系统、经销商和维修渠道,是一个更经济的资源调配方式。

中国本土电商的力量同样无法忽视,他将实体店、索尼品牌店、电器卖场、天猫商城、京东以及电玩巴士这类垂直营销都列入了分销渠道。“目标客户群去的地方其实比较集中。”

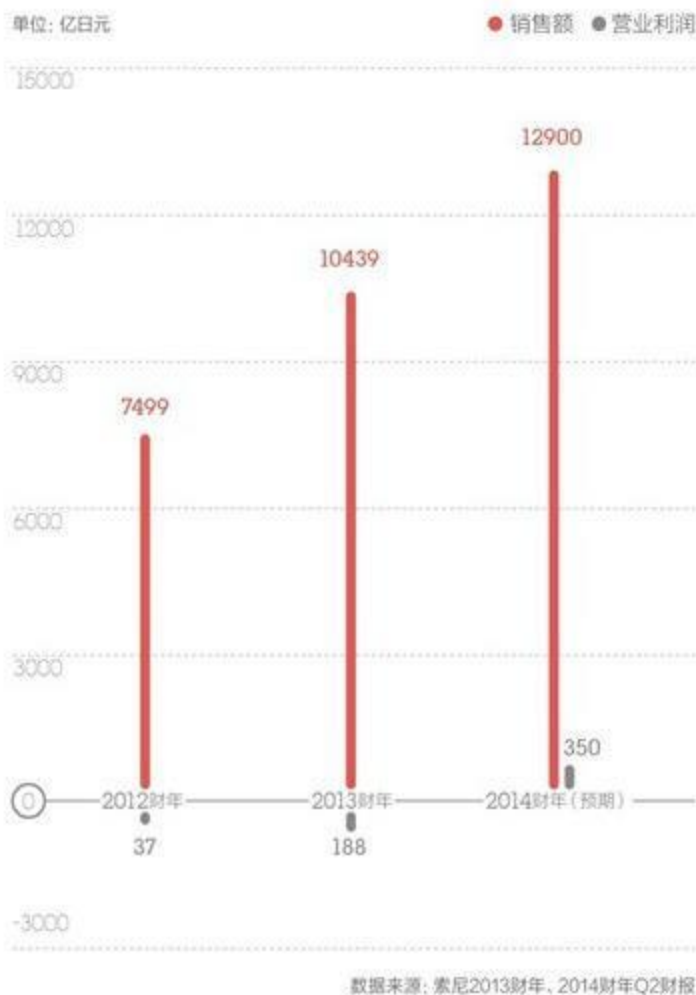
看上去,他并不急着把产品卖给所有人,也拒绝像微软那样,把产品称为家庭娱乐中心。和客厅里的娱乐终端相比,玩家房间里的游戏机这个定位更符合添田武人目前的设想。

“我们的产品是游戏机,我们的第一个价值就是游戏,”他说,“就中国市场而言,我觉得现在我们能提供的价值中,能最大化满足用户需求的是游戏,而不是远程教育、通讯。”

微软的中国合作方百视通拥有一张OTT牌照,这意味着微软的Xbox One未来有机会在中国播放网络视频内容。索尼的PS4及其合作方东方明珠尚未取得这个资



## 索尼游戏部门销售额及营业利润



格——然而,根据2014年12月的消息,作为上海文广集团旗下公司,百视通确定合并东方明珠,一切只等证监会审批。尽管此事尚未对微软、索尼及其在中国的合作带来任何改变,但未来,Xbox和PS4将成为同门。

索尼已经有了一个经过市场验证、玩家愿意付费的够酷的产品,也和多家美国广播电视网络公司合作,正在美国几个城市测试一项名为PlayStation Vue,使用PlayStation作为硬件主机、基于互联网的电视内容订阅服务。只是中国市场目前还没法跟上全球的步伐。

添田武人的确需要承受很大压力,但他代表索尼这件事本身也是一个巨大的优势。面对一个几乎空白的市场,他只要去联络各家游戏开发工作室,递上自己的名片,几乎就没有人想拒绝他——当然,微软也是一样受欢迎的角色。

所以当索尼电脑娱乐负责游戏软件商务拓展的梶原健史找到游戏开发商苏州蜗牛数字科技时,其副总裁孙大虎没多久就跟索尼谈妥了合作。他还为中国市场

66

2000年以来,中国视频游戏市场已经停滞了十多年,几乎没有人做基于视频游戏平台的硬件与游戏软件开发设计工作,更不用说从事销售。

99

设计了两个特有的角色。

孙大虎和其他5名中国软件开发商都收到了索尼PS4发布会的演讲邀请,2014年12月11日,他和Square Enix《最终幻想》品牌总监桥本真司、光荣《讨鬼传·极》制作人森中隆、《真·三国无双7:猛将传》制作人铃木亮浩坐在一起,看着织田博之走到聚光灯下。

“大家久等了。我终于把PS带到中国了。”织田博之用中文说。除了PS4,他同时带来的还有掌机PSV。这两句话尤其重要,他此前已经为此参加了彩排。所有人都清楚,这些话会立刻通过社交网络传遍中国玩家群。

他的背后,是索尼电脑娱乐为PS产品网络征集筛选后的一句Slogan——“一切为了玩家”。这家公司放弃了人气排名前两位的“索尼大法好”和“无所不玩”,因为在体现价值的基础上,索尼认为最终选定的这个Slogan显得更加安全。

2015年1月11日,索尼正式在中国卖出第一台PS4。来自天猫和京东的预售量并不算多,截至2014年12月31日,天猫预售了580台PS4,京东预售了3226台——但索尼没有对这个数据做出认证。添田武人不觉得第一年会在收获百万级别的用户,来自经销商的反馈预期也时增时降,这让他没法拿出一个有信心的销量预期数字。他也没有想到,微软会在他公布PS4售价的同时立即在中国市场将Xbox One降价。这可能会让一些玩家在面对两种选择时心生犹豫。

市场仍有太多不确定性,但这不妨碍他为自己的工作提出更多可能,“我们现在看到的是卖光碟、下载游戏,但怎么把战略联盟的那些中间环节联合起来,更大程度提高效益?以及周边能否带来新的附加价值?跟游戏有关的东西都值得做尝试。”

平井一夫没有明确给这家新成立的中国分公司设定一个业绩标准,但在他的预期里,游戏与网络部门2014财年的营收需要达到1.3万亿日元,3年后增至1.4万亿至1.6万亿日元——这是一个包含了中国市场业绩的财务计划。■





>> 天弘基金的收购被拖延，背后可能隐藏着区域经济和政治的博弈。

## 还不给钱，阿里着急了

天弘基金自带的“万能牌照”可能是阿里巴巴生态系统最关心的利益，但其他人能让这个生意那么顺畅么？

文 | CBN记者 何丹丹

浙江蚂蚁小微金融服务集团有限公司（以下称“蚂蚁金服”）入主天弘基金的步伐，因为另一股东内蒙古君正能源化工股份有限公司（下简称内蒙君正）迟迟未支付到账的6943万元被迫停下了。

2015年1月4日，天弘基金股东之间的股权纠纷因为仲裁申请被披露而公开。蚂蚁金服已经向中国国际经济贸易仲裁委员会提起仲裁申请，要求内蒙君正按照协议约定缴纳对天弘基金的6943万元增资款并承担相应责任，在内蒙君正全额缴纳出资额之前，依法限制其对天弘基金未出资部分的股东权利；若内蒙君正拒不履行，要求解除内蒙君正的增资权和增资资格。

这项在1年多前就已经公告的股东增资计划如果

按照协议约定顺利完成，蚂蚁金服已经是天弘基金的控股股东了。

2013年10月9日晚间，内蒙君正发布公告，宣布浙江阿里巴巴将以11.8亿元认购天弘基金2.62亿元注册资本，持有天弘基金51%股权；内蒙君正以6943万元认购天弘基金1542.9万元注册资本，增资后持有天弘基金股权比例从目前的36%降至15.6%。

2014年10月16日，马云将阿里生态系统中的金融服务业务分离出去，在浙江阿里巴巴电子商务有限公司的基础上成立了蚂蚁金服，旗下业务包括了和天弘基金联系密切的支付宝业务。

余额宝的出现改变了中国人管理现金的习惯。由



于直接接入了数以亿计的支付宝账户,余额宝极大简化了传统货币基金的申购和赎回方式,快速、大量吸纳了支付宝活跃用户的沉淀资金。这家推出余额宝之前资产净值排名第50的基金公司,如今位列中国内地91家公募基金公司之首,截至2014年12月31日,资产净值为5897.97亿元,其中余额宝的基金净值为5789.36亿元,占天弘基金资产净值的98%。

天弘基金的迅速成长使天弘基金的三大机构股东——天津信托、内蒙君正和芜湖高新受益。根据内蒙君正2014年半年报,天弘基金由于经营业绩改善,贡献投资收益1.01亿元,占公司净利润的25.05%,内蒙君正净利润也因此较2013年同期增长59.85%。

在蚂蚁金服拟控股天弘基金的消息传出之后,外界纷纷推测阿里收购的最主要目的在于获得金融牌照。

蚂蚁金服承载了阿里生态中现金流动的功能,以及提供给小微企业和个人消费者金融服务,业务包括支付、小额贷款、保险、担保和筹建中的网上银行等。但在金融监管仍然谨慎的大背景下,互联网企业的出身仍然让它受到不少制约。蚂蚁金服几乎不可能以互联网企业的主体资格获得金融牌照,收购一家金融机构是最方便的解决办法。

从合作推出余额宝到入股天弘基金的协议签署完毕,蚂蚁金服的买卖看起来都很划算——和一家业绩中游、规模偏小的基金公司合作,通过支付宝做货币基金产品的渠道创新,接入数以亿计的支付宝用户,做大天弘基金的规模,再增资扩股。

对于蚂蚁金服来说,天弘基金的价值还在于其在2013年就获批成立全资子公司,这几乎相当于获得了“万能牌照”——除了不能办理银行结算、不能发行保险类产品以及不能开设证券营业部,其他任何业务都可以做。

一位基金业内人士告诉《第一财经周刊》,获准开办基金公司全资子公司相当于有了私募基金的牌照,尤其是一些中小基金公司,由于公募产品要求信息披露及操作上需要获得渠道关系,公募平台的业务一直做得比较差,在获准开办全资子公司后,以往在公募平台上不能做的信托、地产基金、私募股权基金、集合资管产品等业务都可以在全资子公司开展。只要能拿到项目,各个案,就能绕开公募的高门槛,在全资子公司里开展业务。比如财通基金2013年业绩的绝大部分就来自于专户和全资子公司。尽管证监会也几次发文对全

## 天弘基金股东变迁

天弘基金在蚂蚁金服(浙江阿里巴巴)成为其大股东以前虽然不起眼,但基本是中国资本市场的一个熊市提示本,每次市场足够糟糕的时候这只基金就会发生股东变更。而在蚂蚁金服进入后,互联网似乎改变了一切。

天津信托投资有限责任公司  
兵器财务有限责任公司  
山西漳泽电力股份有限公司  
内蒙古君正能源化工股份有限公司  
芜湖高新投资有限公司  
蚂蚁金服  
天弘基金管理层及员工



资料来源:根据公开资料整理

资子公司的业务做出限制,但这仍然是中小基金公司业务快速发展的强大动力。

天弘基金方面曾在签订协议后表示,未来不排除阿里巴巴与天弘之间将碰撞出更为创新的产品,除了余额宝之外,还将力争嫁接阿里小微等阿里平台上的其他金融需求。

由此,不难理解蚂蚁金服如此在意股权交割不能如期完成的事实——比起和控股权直接相关的其他权益,蚂蚁金服更在意的是这张能给金融创新提供现实土壤的、几乎无所不能的牌照。

就在2014年12月30日晚间,内蒙君正还披露重大资产购买报告书,宣布其全资子公司君正化工以45.04亿元购得华泰保险15.3%的股份,但是对于天弘基金增资扩股需要支付的6943万元却一直没有给,这让蚂蚁金服对天弘的收购迟迟未能完成。

至于内蒙君正不付钱的具体原因,业界猜测是和天弘基金另一股东天津信托被要求重新评估其放弃增资的国有资产的价格有关。《第一财经周刊》以此向内蒙君正相关人员求证,但未得到答复。

北京金诚同达律师事务所高级合伙人许海波接受采访时表示,这起股权纠纷将来的走向仍然要依赖协议约定判断,而向媒体透露仲裁细节应该是违反交易规定的,不排除蚂蚁金服借助媒体向内蒙君正施压的可能。他据此推测,协议中的条款对于内蒙君正的约束力可能不够。■





>> 南北车合并后需要尽快拓展海外市场，寻求新的业务增长点。

## 新高铁时代

南车和北车规模超过3000亿元的合并，意味着中国高铁“出海”的速度要加快了，但这也并不容易。

文 | CBN记者 林仲旻

喧嚣了许久的中国最大两家机车制造商合并案，终于在进入2015年的前两天有了结果。

2014年12月30日，中国南车以1:1.1的换股比例增发吸收合并中国北车在A股与H股的所有股票，中国北车注销退市。合并后的新公司更名为“中国中车股份有限公司”，其涉及的总资产规模超过3000亿元。这意味着，中国又一个航母级的巨头诞生了。

14年前被拆分的南北车，在资源和技术方面都有重合，某种程度上造成了浪费。二者合并可以进行机构精简，避免产能过剩的情况加剧。

有铁路体系内部的人员表示，南北车合并后，对于中国国内行业的格局影响并不大，铁路总局的议价能力可能稍微减弱。

中国的高速铁路网络已经建成一半，到2020年，中国高铁将达到1.6万公里以上，铁路快速客运网将连接所有省会城市和50万人口以上城市，覆盖中国90%以上人口地区。所以，除了国内市场，新公司需要尽快拓展

海外市场，寻求新的业务增长点。

根据德国轨道交通权威机构SCI Verkehr咨询公司的统计数据显示，2011年到2016年，全球轨道交通装备市场容量的年增长率为3.3%，到2016年，总市场容量将达到1680亿欧元（约合1.25万亿元人民币）。

在海外市场，性价比将是中国高铁最大的优势。正如世界银行在其报告中所说：“（中国）现有高铁网已远远超过其他任何国家。即便如此，其成本却最多只占其他国家高铁成本的2/3。”

美国联邦交通部门一位高官表示，在他去过的全球拥有高铁的18个国家和地区，最佳的高铁体验来自中国，并且他也愿意与中国高铁企业展开合作。

这样的美誉度当然离不开中国上至政府层面的“推销”。2014年，中国总理李克强就曾向埃塞俄比亚、尼日利亚、英国、美国、津巴布韦、俄罗斯等12个国家表达了合作建设高铁的意愿。其中，非洲、拉丁美洲等地是高铁建设增长最快的地区，年增长率预计将分别达到10.6%和5%。

此前，在海外市场，南车和北车是作为竞争对手进行竞标。比如在2012年下半年阿根廷的城轨竞标中，北车与南车就展开过一场价格战，最终，南车以121万美元/辆的“低价”夺标——相当于北车首轮报价（239万美元/辆）的一半。

昔日的“对手”走到一起，对市场其他玩家——比如那些欧美公司来说并不是一件好事。如能顺利合并，新公司在全球市场的谈判地位也将大幅提升，随之增加的还会有品牌影响力、毛利率和出口成功概率。

不过，虽然南北车的销售总量已经超过了庞巴迪、阿尔斯通、西门子等品牌，但是在技术、质量、制造工艺以及市场份额上，南北车与这些全球性老品牌相比，还处于劣势。

“南北车合并显示了进军国际市场的雄心。我们并不意外，”阿尔斯通公司对《第一财经周刊》说，“我们仍然会倚靠自身全面的国际业务布局来贴近客户。”

此外，由于缺乏海外经验，中国高铁离真正的“倚靠出口”也有一段距离。

2012年，由于方案中雨刮器被翻译成抹布而被对方的技术专家否定，中国曾错失了北欧的一个高铁项目。由南车牵头的墨西哥高铁项目也在2014年经历了中标和废标的事件——毕竟，像中国这样有大规模高铁项目，并且能“说建就建”的国家并不多。■

联系编辑：nini@yicai.com





>> 现代汽车在中国的高速发展超过了产能预估，需要通过提高产能来跟上销售增长步伐。

## 不怕产能过剩

伴随着中国经济的下滑，汽车公司减少产能是通常做法。但以现代汽车为首的跨国公司并不打算这么做。

文 | CBN记者 李博

在宏观经济和汽车市场销量出现下滑兆头时，通常，汽车公司会采取的策略是：控制投资和产出，防止产能过剩。但现在，以现代汽车为首的一些跨国公司在 中国看起来却要反其道行之了。

2014年12月30日，根据北京汽车股份有限公司的公告，旗下合资公司北京现代将在河北沧州和重庆分别新建整车生产工厂，预计将在2015年3月28日前动工，在2016年下半年先后竣工投产。

而在刚刚过去的2014年里，中国汽车市场已开始降温。根据中国汽车工业协会的数据，2014年前11个月，中国乘用车销量达到1764万辆，增长9%，虽然这一增速仍然超过北美，但在2013年，销量增长率为14%。

现代汽车也受到中国市场增速放缓的影响。北京现代2013年销量增幅为19%，而2014年前11个月的累计销量增幅仅为8%。

北京现代目前在北京顺义有3座工厂，总产能为每年105万辆。新工厂投产后，总年产能将提升至165万辆。

2013年，北京现代的销量已达到103万辆，所以它需要在中国提升产能。

事实上，现代汽车一向喜欢逆市而为。美国金融危机中，它就曾经针对购车者推出一旦失业赎回汽车的营销活动，此举推出时备受争议，但最终证明是成功的。

在中国车市不景气兆头开始显现时公布扩张计划的不只现代一家。它的竞争对手——销量占据中国市场前几名的 大众、通用和福特，在销量增幅开始放缓时，也做出了类似决定。

“目前产能扩张计划体现的是这些公司3到5年前对市场的判断。”在市场咨询机构LMC Automotive的总经理曾志凌对《第一财经周刊》表示。

2014年的北京车展上，通用中国总裁钱慧康就表示要加大投资，计划在2014年至2017年在中国的工厂和车型上投资120亿美元。此后，通用又宣布，至2020年，它在中国的总产能将在原有基础上再提升65%。

福特中国董事长兼CEO罗礼祥 (John Lawler) 在此前的采访中称，福特在中国的首要任务是保证“富有野心的增长”。该公司正计划在重庆增开一处年产能为25万辆的新工厂。

大众则计划在2014年到2018年间投入182亿欧元（约合217亿美元）来维持自己在中国的统治地位。现在，中国销量占据大众全球销量的38%。

而法国汽车制造商PSA在东风入股之后，同样做出了提高产能的决定。它计划为合资公司在成都兴建年产能30万辆的工厂。过去两年里，PSA旗下的标致和雪铁龙在中国的销量增长迅速。

通用和大众在中国汽车市场拥有很高的市场份额，此前，其产能利用率也较高；而现代汽车、福特以及PSA在中国的高速发展超过了产能预估，所以需要通过提高产能来跟上销售增长步伐。

不过，中国本土汽车制造商和日本汽车公司及其合资公司均未提出类似的扩张计划，在市场环境不利的情况下，它们选取了相对保守的策略。

“2020年之前，亚太仍然会是汽车增长的最主要市场，也是最后一个可以进行大投资的市场。何况厂家报批的产能是分批释放的，不是一次性的。”曾志凌说。

对于这些寻求极致增长的跨国汽车巨头来说，或许在中国——这个仍然是全球增速最快的市场下注，机遇往往会比风险更大。

但愿它们的判断是对的。■





01

## 换个轮胎吧

除了动力系统，汽车节能还可以从轮胎入手——不过，要让中国市场接受并不容易。

文 | CBN记者 肖文杰

涡轮增压、混合动力、纯电动……提到汽车节能，多数人可能首先想到的是这些有着复杂技术的名词。

汽车公司们也是如此。它们每年花费数百亿元资金改进动力系统，试图满足日益严苛的排放标准。但问题是，复杂也往往意味着难以推广。15年前，纯电动车就已问世，但如今，特斯拉的股价再高，年销量也只占全球市场总销量的不到万分之三。而未普遍推广的技术对于降低能耗是没有太多效果的。

欧盟规定，到2020年，每辆新车的二氧化碳排放量要从130g/km降至95g/km。其中减少的大约10g/km需要依靠与动力无关的技术解决，比如“绿色轮胎”。

与其一次性解决问题，不如做一些简单的改变，把许多小的优化累积起来，效果不比一套混合动力系统差。Markus Brückner就相信这点。

他所供职的朗盛化学是一家特殊化学材料的供应

商，轮胎橡胶占其一半以上的业务份额，同时也是它最有优势的技术，它的橡胶能让轮胎的滚动阻力更小，从而更省油，也就是所谓的“绿色轮胎”。

Brückner负责在全球推广这一技术。在欧洲，几乎所有轮胎厂商都使用了朗盛的材料，现在，他希望中国也能成为它的客户。

如果单纯以滚动阻力来判断轮胎是否“绿色”，其实是件有违常识的事情，因为一条阻力过小的轮胎是很可怕的——它刹不住车。轮胎性能最重要的指标除了效率还有安全，在很长一段时间里，如何平衡这两者之间的“矛盾”都是一个棘手的问题。

材料科学家找到了新的添加剂和配方，使得轮胎所用橡胶的性能大幅提升。简单来说，新橡胶能让轮胎在正常行驶时阻力更小，而刹车时阻力更大，同时还更耐用。“绿色轮胎”由此变得可行。

其实，这种新材料技术在2000年代初就已成熟。但是四五年前，它才在欧洲真正普及。其中，法规起了关键作用。

2012年，欧盟通过了《轮胎标签法案》，当年11月起，所有轮胎在销售时必须强制贴上“轮胎性能标签”。而公布前的两年是缓冲期，正是在此期间，欧洲市场的绿色轮胎占有率大幅提升。

标签上有三个内容：能耗效率、湿滑路面刹车能力





02

和噪音水平。它看上去和中国家用电器上的能耗标识差不多,性能从高到低分别配以由绿至红的颜色。以能耗效率为例,7种颜色被分为A至G七级,每级之间相差2.5%的油耗。如果一条轮胎连最低级别都达不到,它将被不允许销售。而即使是最低档的G级,其能耗也比之前的标准低了5%至7%。

目前,D级以上轮胎在欧洲市场的占有率已接近100%,A、B级轮胎占有率则从30%上升至40%以上。

“强制的标签法改变了局面。普通人对于绿色轮胎的性能有了直观的认识,汽车销售方也愿意把绿色轮胎作为亮点向顾客介绍,因为它很醒目。这都为消费者教育提供了帮助。”Brückner对《第一财经周刊》说。

2012年后,韩国、日本等地也推出了类似的“标签法”。根据朗盛的数据,颁布了强制性“标签法”的市场,高端产品的占有率将从35%提升至48%。

2015年1月1日,中国出台了新环保法,但绿色轮胎方面的法规还基本是空白。要知道,全球1/3的轮胎在中国生产,其中40%出口海外,这些产品都已经遵循了“标签法”,而国内产品则执行更低的标准。这60%的产品是朗盛希望改变的。

最近,朗盛与中国汽车技术中心合作撰写了有关绿色轮胎的报告,试图推动中国决策者认识到建立强制轮胎“标签法”的好处。中国汽车技术中心是一家隶

属于国资委的第三方研究机构,曾经参与了汽车安全碰撞标准(C-NCAP)的制定。

2014年,橡胶行业推出了一个自律性的绿色轮胎标准。这往往是正式立法的前奏。但要让每个轮胎上都有能耗标签,可能还需时日。“乐观估计是2017年,这取决于许多因素。”Brückner对此很谨慎。

一部分阻力来自本土轮胎制造商。在中国,国外和本土轮胎制造商的市场区分明显。乘用车市场被米其林、普利司通、马牌这样的国外品牌垄断,本土制造商则处于廉价且技术要求不高的商用车市场。

“本土制造商的产品大都达不到欧洲标准中的最低级别水平。如果标准向欧洲看齐的话,它们的压力很大。”王白侠告诉《第一财经周刊》。他供职于中国汽车技术中心。

朗盛的办法是向用户展示绿色轮胎的经济优势。它在德国做了一项试验,让两组大型牵引车分别使用普通轮胎和绿色轮胎,总共行驶了两个月4万公里。结果使用绿色轮胎的那组油耗低了8.5%。如果这是个300辆车的物流车队,1年大约可节省130万欧元的油费,而更换绿色轮胎所增加的成本是4.7万欧元。

在欧洲,当Brückner拿着这两个数字与轮胎制造商一起去和物流公司洽谈时,不少公司很快决定为所有的车辆更换绿色轮胎。

然而,当他拿着同样的报告去找中国的运输公司时,得到的反应却冷淡不少。“中国的物流车队大都规模较小,他们更关心来回一次能载多少货物,对于轮胎省油与否他们不太在乎。”Brückner说。

“据我了解,国内有些领先的整车厂已经在考虑未来将轮胎的采购标准提升至欧洲的能耗B级。不过前提是要能吸引消费者,不然多出来的成本就不合算了。”王白侠则说。

某种程度上,“绿色轮胎”遭遇了与用摄像头取代外后视镜一样的遭遇,因为一辆汽车40%的空气阻力来自那两个外后视镜,所以去除它们可以显著降低油耗——但是现行的安全法规并不允许。

所以,问题又回到了“标签法”上。按照欧洲的经验,只有赶紧给中国的轮胎贴上“绿色标签”,市场和终端消费者才能真正接受。

相比动力系统,或许绿色轮胎的研发更加容易,但要在新兴市场推广这个概念,对于朗盛等公司来说,可能花费的精力并不比推广电动车少。■

01 朗盛做了一项试验,让两组大型牵引车分别使用普通轮胎和绿色轮胎,总共行驶了两个月4万公里。结果使用绿色轮胎的那组油耗低了8.5%。

02 “绿色轮胎”使用的新橡胶能让轮胎在正常行驶时阻力更小,而刹车时阻力更大,同时还更耐用。





从4S店里抢客户

/ 快公司专题

58



找到身边的同志 / 创业

62

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

## 货车司机Uber起来

GoGoVan以Uber的模式取代了传统的货车电召中心，就像打车软件和汽车共享软件对传统出租车电召中心的颠覆一样。

文 | CBN记者 华薇薇

图 | Oneness (曾婉道)

2012年8月的一个早晨，香港铜锣湾谢斐道上的拔萃商业大厦9楼，24岁的香港青年林凯源 (Steven Lam) 正在为堆放在仓库内的2万个外卖饭盒发愁。在平日的8时，他和3名同事已经将这些饭盒搬到货车上，然后赶在9时之前送到中环的各个快餐餐厅。不过这天的送货安排遇到了麻烦，从早上6时开始，他按照黄页上的电话号码打了十几家客货车服务呼叫中心，但是两个小时过去了，没有一家回复他有空闲的载货车可用。

林凯源的职业不是一名送货员，在此半年前从加州大学伯克利分校商学院毕业后，他回到香港创办了Box Ads，简单来说，这家公司做的事情是每天在纸质外卖饭盒的表面贴上广告标签，然后将大约40捆的外卖盒子免费赠送给旺角和中环的餐厅使用，他们希望这些饭盒广告可以吸引到食客们的眼球，从而获得商家的广告费收入。

在外卖饭盒上售卖广告，这是林凯源和另外两位创始人Tang Kuen-wai、Kwan Chun-man在旧金山读大学预科时为一家名叫Little China的中餐馆送外卖想到的创业点子。在公司运营的半年时间内，高峰时期他们一天可以送出去十几万个盒子，一些小型货仓储物公司对这些分发到中环客户手中的广告盒子深感兴趣，这让Box Ads很快有了收入，但是计划赶不上变化，他们没有想到这种模式的问题往往出现在后期的运输上——一个月总是会有几天找不到合适的货车送货。

8时之后，林凯源开始蹲在楼下谢斐道路旁等待电召中心的回复，接下来的半小时，他注意到了奇怪的现象——在这条横越湾仔和铜锣湾两区的主干道上，不少空着的白色Toyota五人座客货车经过他面前，这些香港人俗称的“Van仔”车的车身喷着“鸡记”“成记”“东方”、“大象”这些客货车公司的Logo，下面都有一串醒目的黑色或是黄色电召中心号码。

“但是从6点到8点，我打了十几家的Call台，他们都告诉我没有车在附近。”林凯源带着这样的疑惑敲了敲泊在路边的一辆“成记”客货车的车窗，一位40多岁的司机大叔当时正在看着一份报纸，林凯源问他现在有没有时间送一批饭盒到中环，司机看了看时间，立刻回复他说60元(港元)现在马上走。

在驾驶室内，林凯源发现这位成记司机并没有打开Call台无线电



广播。这位每月向成记缴纳1000港元月费的司机说，他早上4时多起床送报纸，之后会去送菜，到了中午12时他会赶到柴湾送点心到中环，通常上午这半天他会关掉Call台无线电，尽量停留在港岛区，“一旦打开了Call台，万一它派我去元朗，我又不可以拒载，元朗到港岛区一来一回，我半天不用开工了。”

在香港，过去几十年的货车叫车服务一直依靠Call台（电召中心）进行，300家大大小小的Call台公司分布在这个市场，缴纳月费的客运车数量在50台到1000台不等，资源分散并且限制在特定的区域运营。

这种Call台模式的控制权操控在电召公司。货运司机每个月需要缴1000到2000港元左右的月费得到Call台的服务，当Call台接到乘客的电话下单后，会用无线电告诉司机去哪里接乘客，司机必须落实这一订单，不能因为不顺路或太远而拒载，一旦出现违约，Call台往往不再派单给司机作为惩罚。在Call台的操作模式下，货车司机不能安排自己的行程，导致很多司机即便上缴了月费，在不想接订单的时候也会把Call台广播关掉。

另一方面来看，因为这些司机不稳定的行踪，作为中间平台的Call台并不清楚哪些资源可用或是不可用，他们从来不提供预约服务——事实上，Call台也不清楚在预约时间前是不是可以保证附近有空闲的货车可以接单，与司机保持联系的唯一方式就是呼叫3遍订单内容的无线电广播，类似“旺角到中环，旺角到中环，旺角到中环”，然后等哪一家客货车会回复，接着就电话通知客人。从下单到确定接单这个过程通常长达20至30分钟，一旦没有司机接单，Call台的处理方式是将这笔订单遗忘，但是对于林凯源这样的生意人来说，只能依靠不断打电话碰运气的老办法实在是糟糕的体验。

1年之后，这位曾经为叫不到“Van仔车”发愁的年轻人开发了一款叫做GoGoVan的客货车服务应用，你可以理解成为客货车版的Uber模式：用户通过智能手机在GoGoVan应用上标明起始地点、人数和货物类型，应用显示出相应的价格，在用户“确认叫车”后，就近的客运车司机开始抢单，最后用户通过绑定的信用卡支付费用，一切操作只需要点击App界面上的按钮。

“GoGoVan模式绕过了Call台这类的中间平台，直接配对要车的客人和司机，可以是客货车、摩托车或是皮卡车，可以是一天中的任何时间。”林凯源说。

GoGoVan的执行主席Gabriel Fong希望这家初创公司的模式能取代传统的电召中心，就像打车软件和汽车共享软件对传统出租车电召中心的颠覆一样。对比传统



客货车Call台20到30分钟的接单过程，在GoGoVan平台上司机的抢单速度一般在10到15秒之间。“对于司机来说，GoGoVan使他们有更少的空车时间，一部分司机使用后收入比之前多了20%至30%。”Gabriel Fong说。

不同于Uber等商务用车解决用户的“乘车”需求，GoGoVan平台上提供的服务一般是货物运载、交收派货时的客货车用车需求，不过一般的市民也用它来做家具搬运、宠物接送——香港出租车不能装载宠物。

这成为香港人的一种新生活方式。在过去，人们只能通过Call台或是分类广告找货车服务，高峰期的时候甚至可能等上两三个小时。而现在，只要使用>>

>> 创始人林凯源认为GoGoVan目前最重要的事情就是像Uber那样全球性扩张。



66

几乎所有投资人都只在乎一个问题：‘什么时候进入内地市场？’如果回答是No，那么这些投资意向很快消失无踪。

99

GoGoVan电召软件发送一条要车请求，一辆客货车就会来到面前。在上下班高峰时期，一些在超市扫货的市民甚至愿意选择用GoGoVan叫一辆货车回家而不是出租车，这让人们有了更多可选择的交通工具四处走动起来。

2014年11月，当人人公司以1000万美元收购了GoGoVan 10%的股份后，GoGoVan成为了香港创业界最热门的案例，这家成立刚满一年半的初创公司在此轮融资后估值达到了1亿美元。

这是香港近年来少见的如此高估值互联网公司。根据香港运输署资料，香港有7.8万台登记轻型货车，其中包括5.5吨货车和“Van仔”客货车，从GoGoVan透露的数据上看，已有超过2万辆客货车和7.4万名司机登记注册，iOS和Android客户端加起来的用户量超过了50万，这些数据可能看上去并不惊人，但是已经占据了50%的香港客货车市场。

从产生GoGoVan模式的想法到真正的移动应用上线，这当中经过了差不多1年的考察时间。林凯源和当时Box Ads其他两位创始人每天6时分别在香港岛、新界的不同区域找货客司机聊天，林凯源记得最常了解的问题是司机每个月赚多少钱、每一单之间等多久、哪一区生意最多、哪一区最安静、哪一块费用最高。

刚开始的几千份调查显示，大部分客货车司机不会使用手机上的应用，他们习惯听Call台广播接单。到了2012年年尾，在和客货车司机的交谈中，林凯源发现货运司机之间开始流行使用三星Galaxy S2，这种4.3英寸大荧幕的智能手机方便司机们开车时使用，“摆在那里就可以瞄到内容，那时候他们开始经常使用智能手机的各种应用，越来越多司机愿意使用这种应用接单。”

林凯源认为GoGoVan启动的时机到了，2013年5月份他草拟了一个初步的产品模型，当时产品界面只有订单时间、送货地点和费用3项信息。为了让更多司机参与到产品设计，他设计了一份司机调研卷，考虑的问题包括下载、注册、抢单、支付这些具体操作步骤是不是够简单，另外价格计算也在GoGoVan的考虑范围，他们

调高了一些特殊运输物品的运费价格，比如宠物，“很多司机不喜欢载狗，因为他们鼻敏感，只要载过了狗，一个礼拜就会一直打喷嚏。”林凯源说。

2013年7月，GoGoVan在Google Play和App Store上线，当时公司的启动资金只有2万港元，为了省下成本，他们选择了人力推广，3位创始人每天早上6时到下午4时在观塘、牛头角、旺角、九龙湾这些客货车司机经常泊车的街区推销，“我们的应用出来了，就是GoGoVan，你们愿意试试吗”通常是林凯源见到客货车司机时说的第一句话。他们每天经常会遇到之前打过交道的司机，上线的第一个月每天大概有10多个司机注册。

最先开始变化的是司机注册数，到了2013年8月中旬，一些注册过的司机开始主动将GoGoVan信息分享在客货车司机群组，在最高峰的一天司机注册数达到了100多个。

随后的进展并非一帆风顺。到了2013年9月，GoGoVan遇到了资金问题。尽管8月他们已经有了一天50单的交易量，但是为了得到更多司机的加入，GoGoVan取消了10%的交易额佣金，让用户和司机免费使用，没有收入，让启动资金很快烧光。

让公司渡过第一个生存危机的是一笔10万港元的政府资助。三四个月前林凯源尝试在网上申请了香港数码港的创业项目比赛，在报名和面试之后，直到8月底他们收到了录取通知说晚些时候可以拿到10万港元的项目津贴，这笔钱帮助GoGoVan在免费模式下生存下来。

2013年10月林凯源得到了曾经的导师Kevin Young的天使投资，他们在观塘工业大厦租了一间货仓办公室，在不到10平方米的空间放置了3张长桌子和1个文件柜，除了电脑就是五六部电话，他们请了1个客服人员做司机验证工作，GoGoVan要求司机下载App之后在30日内开车前往办公室进行认证手续，“我们会检查开的车是不是和注册的车牌一致、香港运输处资料有没有、客货车有没有保险等情况。同一时间司机也会问我们大致上如何接单、如何收钱，我们再做一个简单的培训。”林凯源说。

到了2013年的圣诞，GoGoVan保持了200%至300%的注册数增长。对司机来说，控制权回到他们手里了，可以根据目的地的远近选择抢单，最重要的是使用GoGoVan之后收入会增加两至三成。那位谢斐道司机后来告诉林凯源，用GoGoVan后他平均每天多了五六单的生意，相当于每一个月多了几千港元的收入。

真正让GoGoVan快速成长的，是它的天使投资人



Kevin Young为其带来的投资人脉。GoGoVan在2014年8月得到了A轮650万美元投资,投资方包括新加坡投资机构Seasoned Hedge Fund和Brian Brille,后者曾是投资银行美林证券亚太区主席。

2013年圣诞节之后,GoGoVan开始做了一轮电视广告和客货车租用网上讨论区广告,广告标语是“一个App 搵尽过万客货 Van”,林凯源说,“我们需要更多的用户知道GoGoVan。”另外,他们扩招了7名客服人员处理日益增多的咨询电话。现在GoGoVan平台的每日交易量大约在7000笔,“这个数字是成记每日交易量的2倍。”一位不愿透露名字的成记管理层人员说。

这种对传统客货车使用方式的变革方便了消费者,却对传统Call台行业产生了难以想象的冲击。成记是香港规模最大的Call台之一,上述成记管理层人员说,自从GoGoVan进入市场后,他们与传统Call台收到的订单一直下降,他估计整体行业损失约两成。

从某种程度上看,GoGoVan的出现让一成不变的传统电召中心开始改变,当用户市场此消彼长时,像成记这样的传统公司尝试做出积极应对。2014年下半年,成记推出了自己的App,为了做到过目不忘,这款应用的名字叫“鸭记”,因为对于香港人来说,传统电召中心“鸡记”的名号代表了整个行业,这类似“Googling”“Ubering”“Airbnb”代表了一种产业模式。

成记并没有模仿GoGoVan的模式,它希望鸭记成为成记Call台的新电脑系统——沿用传统Call台排站制度,司机向Call台报告位置,Call台按先到先得方式分区指派工作。这实际上等同于Call台的一个手机下单渠道,鸭记市场总监Jessie Chiu说,这会赢得中年司机的支持,“不少中年司机感到难以适应GoGoVan这样的‘斗快接单制度’,这要他们无时无刻都得看着电话。”

这样的反击并没有结束,鸭记下一步做的事情是将原本的竞争对手都集中到它的平台上,这样额外的订单会分给其他空闲货车消化掉,在商谈十几家Call台后,其中两家已经答应加入。Jessie Chiu相信这个数字未来会更多,“Call台的月费从数百到过千万港元不等,使用鸭记后能省成本,月费有空间下调一半。”

除此之外,越来越多相似的客货车应用也正在进入这个市场。这实际上也是GoGoVan模式面临的一个挑战,预订客货车服务有着“低门槛”的行业壁垒。和打车软件一样,除了自己的应用和调度服务,它并没有对司机这类核心资源的控制权。对于使用GoGoVan的司机来

说,他们没有月费的切换成本,几乎任何人都可以成为GoGoVan的司机,这意味着无论司机还是乘客,随时都可以选择GoGoVan以外的服务。

类似GoGoVan这样的电召应用在香港已经出现了三四个,除了复制产品模式,这些后来者们有着更为激进的推广手段抢夺GoGoVan的业务,其中一家竞争对手Easy Van甚至补贴50港元的费用给安装应用的货车司机,另外一家竞争者则是让性感漂亮的Show Girl作为推广人员,说服司机尝试知名度不高的新应用。

当更多的竞争对手涌进单一的香港市场,这最终会限制GoGoVan的发展规模。目前GoGoVan是香港客货车电召市场份额最大的App平台,另一方面GoGoVan需要资金扩张到新的城市。

人人公司CEO陈一舟成为了GoGoVan最新的投资者。2014年11月人人公司投入了1000万美元换取GoGoVan10%的股权。比起资金更为重要的是,这些投资人开始在GoGoVan的市场拓展和商业策略上给予指导。Gabriel Fong告诉林凯源,GoGoVan需要进入到更多和香港环境类似的大城市,比如悉尼、墨尔本、首尔、东京,和其他亚太区范围内的大都市,虽然存在一定风险,但会带来新的增长区域。这让林凯源感到新奇,在香港寻求投资期间,几乎所有香港的投资人只在乎一个问题:“你们什么时候进入内地市场?”如果回答是No,那么这些投资意向很快消失无踪。

如今,GoGoVan正在走出香港,向它要开拓的新领地新加坡出发。就某些方面而言,新加坡目前的货车市场有点像两年前的香港,在解决最后一公里的货运问题上,人们仍是依靠黄页或是电召中心,但新加坡的司机大多受雇于小型的货运公司,这些公司一般由2到3个合伙人运营,另外新加坡客运车大多是皮卡车型,这意味着GoGoVan需要本土化产品模式,比如调整货品类型和收费标准。

登陆新加坡市场后的第一周,超过了300名的货运司机注册了GoGoVan账号。这看上去是一个不错的开始,林凯源认为半年后新加坡市场的司机注册人数可以达到3万名,更为有利的是中小企业占据了50%到60%的新加坡企业数量。

GoGoVan设法让自己保持在这个领域的高速增长,现在它正在扩招更多的市场推广和区域运营人员,除了新加坡,悉尼、东京、首尔、中国台北成为了新一轮进军的市场,“我们现在做的事情,就是扩张。”林凯源说。■

#### GoGoVan成立一年半后



已进入市场: 中国香港/新加坡  
即将进入市场: 首尔/墨尔本/悉尼和中国内地





>> 卡拉丁创始人季成(左)认为传统4S店遇到的问题正是他们这种互联网公司创业的机会所在。

## 从4S店里抢客户

互联网企业开始联合线下快修店,从4S店手里抢夺更多的用户。它们能成功吗?

文 | CBN记者 吴杨盈 张睿

图 | 王卓

36岁的林立拥有一辆纯白色的别克君威汽车。在两年半时间里,林立开着它已经驶过了6500公里的路程。

由于轮胎磨损严重,林立想要给汽车换上一套更高级别的轮胎。他到别克的4S店里去咨询,但4S店没有他想要的轮胎,只能提供别克的原装轮胎,而且价格还很贵。跑过一次4S店之后,他放弃了在4S店换轮胎的想法。

汽车快修店是林立考虑的下一个选择。但他并不放心快修店里的轮胎质量。他打算自己上网上商城买好轮胎之后,开车运到快修店让工人帮忙装上。可快递是

件麻烦的事情。如果要寄到家里的话,4个轮胎加在一起,重量和体积都过于庞大了。

正当林立头痛的时候,他在互联网上发现了一家轮胎电商。这家电商主要售卖各种正品轮胎,价格跟淘宝、京东等综合电商中的同款轮胎最低价相当。最吸引林立的是,他们跟线下的许多快修店都有合作。用户下单之后可以选择离自己最近的快修店,轮胎将直接发货到店里。用户接到到货通知后,可以预约任何时间到店安装。林立下了单。1天之后,他的汽车就换上了全新的4个轮胎。

4S店们每天都要流失掉不少像林立这样的顾客。



车主们对4S店早已抱怨连连。4S店里面的价格往往比外面要贵出1至2倍,车主们每维修一次汽车都有“被宰”的感觉。而且车主们还经常没有选择的空间,只能是4S店有什么就装什么。一些有过不好的用户体验的车主选择了离开。

“目前豪华车4S店的流失率是40%,中低端甚至达到了50%至60%。每年都有大批顾客流失,未来流失还会越来越多。”和谐汽车高级副总裁杨磊告诉《第一财经周刊》。

4S店的日子确实不好过。2014年11月底,宝马的中国各大经销商出于生存压力,联合向宝马中国提交了一封请愿信,要求获得60亿元人民币的补贴。中国汽车流通协会发布的数据显示,2014年中国只有30%的汽车经销商能够盈利。而在2010年,这个数字是70%。

由于汽车制造商占据强势地位,4S店们不得不承受库存压力的煎熬。汽车制造商会规定每年的销售目标,比如一年2000台,如果达不到目标就不给相应的返利。4S店为了获得返利,只好大量买进汽车库存,这给它们带来了极大的现金流压力。2014年中国有40%经销商的平均库存超过两个月,超过合理库存的汽车数量为66万辆,占用资金924亿元。

4S店里看起来高端大气的体验和服务,背后都需要大量的金钱支撑。小规模4S店一般占地几千平方米,大规模的则达到上万平方米,每年的地租成本就要几百万元。如果土地不是租用的,4S店第一年购买土地的成本投入还会高出更多。一家4S店平均有大约100名员工,每年的人工支出通常要400万至500万元。如果再加上其他开销,一家4S店的年运营成本往往接近千万元人民币。

4S店面临的这些困境,在卡拉丁CEO季成看来正是创业的机会。借助互联网,可以省下不必要的物业和人力成本。他相信,成本优势将会帮助他从4S店那里抢来一些市场机会。

2012年,季成在北京创办了“卡拉丁”公司(原名“信捷修”),为车主们提供上门保养汽车的服务。车主只需通过卡拉丁官网、电话或者微信预约,技师就会在指定时间上门提供养车服务。

卡拉丁提供的服务主要为比较简单的汽车保养,包括更换机油、机滤、空滤及空调滤芯养护等等。车主可以选择由卡拉丁代购配件,或者自备配件。卡拉丁收取的费用为配件费加150元服务费,代购的配件按

照某主流电商的定价收费,车主自备配件则只收取服务费。

季成仿造电商物流的布点方式,设立了技师们的“流动工作站”。一个站点有4个技师,能够覆盖5公里之内的所有地段。卡拉丁的系统能够按照订单的地点和时间提前做好排序,规划好最优线路。平时技师们在点部集合,接单后拿上配件开车前往服务地点,到达时间一般不超过10分钟。

季成为每个技师都配备了一台车和一套工具。上门维修的时候,技师会穿着卡拉丁统一的工服,开车前往顾客指定的地方上门服务。一次养护的时间一般为45分钟。为了保证技师的服务质量,季成想出了摄像记录的主意。他要求技师在上门服务时携带一个摄像头,将整个服务过程拍摄下来。

车主在4S店等待维修的时候,咖啡、小吃、电视和按摩椅是标准配备。季成也希望让卡拉丁的服务向4S店靠拢。技师上门时会为顾客准备椅子和饮料,让顾客在等待的时候能够坐着休息,有东西可以吃。

卡拉丁的主要成本只有两部分,一个技师每月6000元的工资和2000元的租车成本。如今卡拉丁在全国的技师团队超过100人,这意味着卡拉丁每个月的成本约为80万元。6000元的工资在技师行业里算很高的收入,卡拉丁完全可以开出更低一些的薪水。但季成并不想通过降低工资来压缩成本,他希望将更多收入让利给技师。

“帮助技师把收入提高,相当于用现在两三倍的价格把这个行业里最好的人聚集过来为客人服务。在订单数量能够保证的情况下,150元的上门服务费是可以覆盖这些成本的。”季成对《第一财经周刊》说。

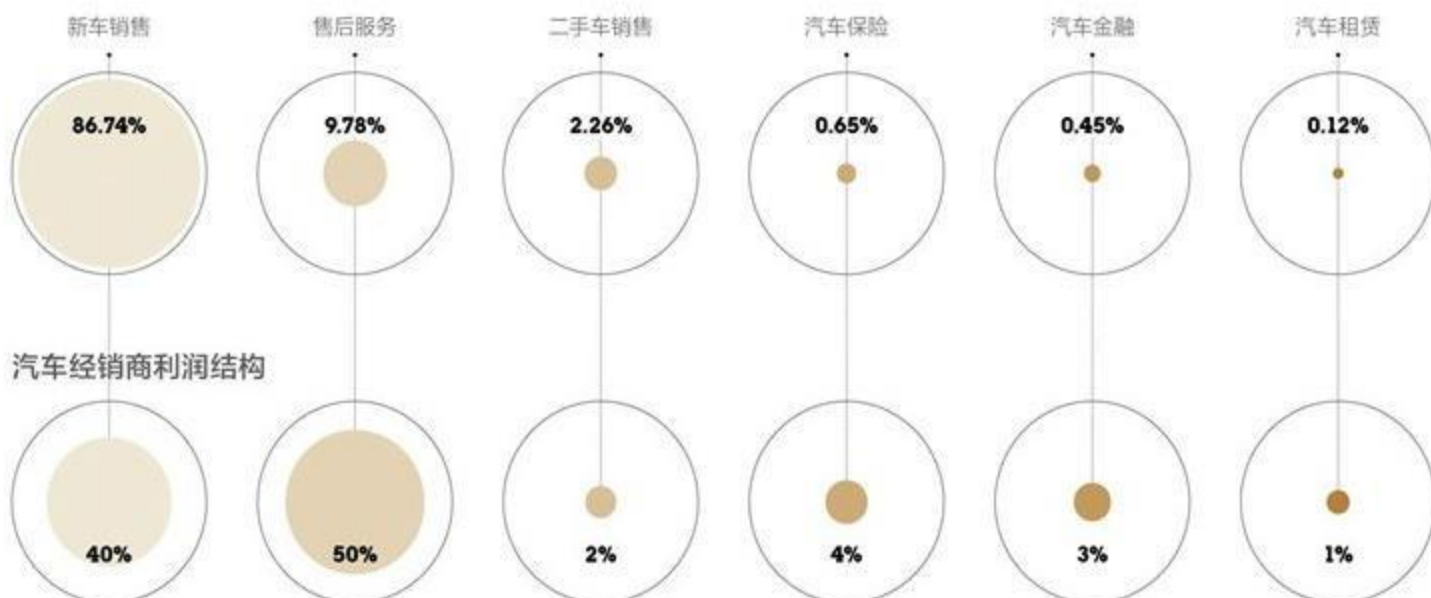
季成始终清楚地记得2014年10月12日这一天。这是卡拉丁日订单数量达到100单的日子。“10单表明这个事是确定的,30单意味着这个事不是作坊式的,可以有系统地运转。到50单是一个扩张能力,到100单是企业能够成长。”季成觉得未来一片光明。他甚至兴奋地为团队写了一首小诗,表达了自己坚定地看好这个市场的态度。

但不是所有的车主都像季成这样看好上门养车的生意。比如林立就觉得,在北京的冬天,让技师在凛冽的寒风中趴在车下1个小时太不人道。而且上门保养只能够提供一些简单的汽车保养。如果可能,他还是愿意选择场地和设备都更加完善的汽车快修店。

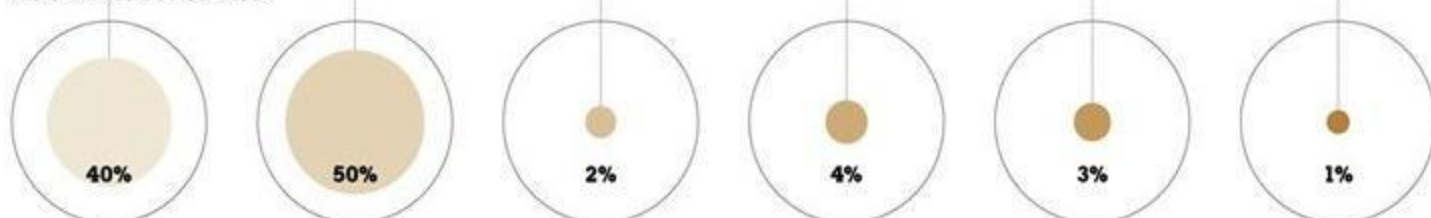
于云明在北京开了3家汽车快修店。他最头疼>>



汽车经销商营收结构



汽车经销商利润结构



数据来源：汽车流通协会

的是每天的客源不多，还要面临同行业的竞争。他的快修店位于并不繁华的地段，而正对面就是另一家快修店，生意常常被对方抢过去一半。

“快修店的同质化竞争太严重了，中国的市场里还没有品牌的概念。你随便问一个车主，这些路边的快修店有什么区别，他们肯定回答不上来。”于云明说。

他考察了美国、澳洲和中国台湾等地区的汽车修理市场，发现这些地区的快修店都已经形成了品牌，路边基本都是某几个大品牌开的连锁快修店。他也决定效仿。

于云明给自己的3家快修店统一起名为“龙兴行汽修”，开设了官方网站，同时确定了修车业务的主攻方向，专修法系车。他希望通过这些举动，建立起自己的快修店品牌，避免和其他快修店一样陷入同质化竞争的困境。

这些尝试的效果并不太好。于云明主要通过各大汽车专业社区和本地论坛宣传自己的快修店品牌。除了吸引到一部分专业的汽车发烧友，大部分车主还是不知道他的快修店。店里面每天的大部分客源也都是随机性的，经常是车主路过临时起了保养的念头，就把车开进来了。

于云明只好继续在互联网上寻找扩大业务源的办法。他发现了途虎养车网。途虎是一家互联网轮胎电商，和线下多家快修店都有合作。用户在途虎的网站上购买了轮胎之后，轮胎会送到线下最近的快修店

中，用户开车前往门店即可由店内工人帮忙安装。途虎在收取用户的购买费用后，会支付给线下门店相应的工时费。

轮胎业务在龙兴行汽修店里不是主营业务，他们一般只做车辆爆胎后的紧急换胎。双方的业务正好能够形成互补，而且途虎能够给龙兴行带来大量的线上新生客流。这些都是于云明想要的。

他马上联系了途虎，双方一拍即合。一个星期之后，龙兴行就成为了途虎的线下合作门店。和途虎合作后，龙兴行汽修店的生意有了明显的增长，顾客人数提升了20%至30%，每个月的换胎数量也从20多条增加到了100多条。

途虎CEO陈敏决定从轮胎切入汽车后服务市场时，就已经想好了整个商业模式：要让轮胎送得快、价格低，只能集中仓库采购，自己做物流配送，和线下门店合作安装。

厂商和代理商因为握有配件资源，一直是汽车服务市场上的强势方。一开始，途虎和轮胎代理商的谈判并不容易。“一些厂商和代理商很高冷，他们觉得你们这些小毛头是来扰乱市场价格的，根本不和你谈。”陈敏说。

途虎和线下门店的合作也并不顺利。开快修店的人很多都只有小学或者初中文化，陈敏进去跟他们谈“电商”和“O2O”，他们根本听不懂。途虎的团队在谈合作时，还曾经被人从快修店里面赶了出来。



66

而互联网的进入将渠道缩短了,会改变整个产业链的势力格局。

99

线上的第三方汽车保养平台“车护宝”。网站前端的界面足够简单。用户进入之后,只要选择自己的汽车品牌 and 车型,系统就会自动生成若干个合适的保养套餐。购买套餐后,用户可以预约最近的线下门店进行保养。

车护宝还扮演着针对线下快修店的第三方监督角色。在线下门店加入车护宝时,车护宝首先会对店面的环境、服务、技术进行综合评级。同时,每一家门店的消费记录都长期保存在车护宝的网站上,消费过的用户会对门店服务进行点评。陈江涛希望,通过第三方平台的背书,打消车主和快修店之间的不信任感。

车护宝目前有20多人的团队在建立车型保养数据库。他们把保养流程拆分为5个点:汽车品牌、汽车技术、产品品牌、产品技术和施工流程。对应车型的服务都一一流程化和数据化。用户购买之后,相应的流程单会同步传输到线下门店,快修店中的技师只需要按流程一步步操作。

“标准化不光车主需要,服务店也需要。服务店没有针对不同车型的专业技术人员,但我们有从原厂出来的专业技术人员集中做这个事情。单个线下快修店没法承受这个成本。”陈江涛说。

简单保养和配件电商等业务,是大多数互联网企业进入汽车后服务市场选择的切入点。这些业务是市场里面利润最透明的,因而也最微薄。

在汽车后服务市场中,机修保养和钣金喷漆是最赚钱的两块,利润率可以达到50%至60%。洗车美容的利润排在它们后面,约为10%,而简单保养和配件电商的利润往往只有百分之几。

但这些互联网企业并不在意。“决定利润的是博弈关系,利润是一个分配问题。当下的利润高低没有关系。利润低的地方,说明这个阵营在产业中的竞争力处于弱势。而互联网的进入将渠道缩短了,会改变整个产业链的势力格局。”陈敏说。

互联网企业当下的目标只有一个——从4S店手里,尽可能抢来更多的用户。随着与线下快修店的联合,他们的努力逐渐开始出现成效。至少林立已经决定,等汽车一出保险期,他将不会再踏进4S店。■

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com

陈敏没有放弃。他在上海买了一辆货车,招了四五个员工,天天开着车去见各种大小代理商和线下快修店。谈下了最早的几个合作伙伴后,途虎的单量开始渐渐做了起来,和其他供应商及门店的谈判也变得容易了。如今,途虎在全国拥有了6个区域仓库,开通了226个城市,物流和客服人员超过300人。

随着业务量的扩大,怎么管理好这些线下众多的合作门店成为了一个难题。

线上养车企业和线下快修店的业务有部分重合的地方,双方某种程度上存在着竞争关系。比如途虎的线下门店完全可以在用户到店之后,用更低的价格将同款轮胎卖给用户,让用户抛弃线上的订单。

途虎采取的办法是,一旦发现线下门店有撬单的情况,立刻解除合作关系。“线下店是跟我们有竞争,但是它们跟其他店面更有竞争。”陈敏说。

在同一个区域,途虎一般只选择一家线下快修店合作。因此和途虎合作的门店,相比旁边的快修店会拥有更多的线上客流,业务量能够明显高出一截。这些前来换胎的用户,如果觉得这家快修店的服务值得信赖,往往会变成长期的客户。线下合作门店为了不失去这些从线上引入的客源,基本不敢冒险尝试撬走途虎的客户。

和线下快修店合作的另一个麻烦在于,如何保证服务质量的标准化。互联网企业只有达到了一定的规模之后,才能够体现价值。要实现规模,首先得将服务产品标准化。可是这么多家线下快修店,店内的环境设施和技术人员质量每家都不一样。要怎么样保证用户在任何一家线下门店,都能够获得相差不大的服务体验?

车护宝CEO陈江涛花了7年时间研究这件事情。从2007年开始,他在重庆先后开办了4家超市化的汽车保养店。他把汽车保养的商品和服务,都做成明码标价的商品。用户进入快修店后,就和去超市一样,自由选择商品和工时,然后在收银台统一结账。

这个过程中,陈江涛遇到了不少问题。很多车主进去之后,不知道自己应该买什么东西。在前期的购买咨询和决定上,浪费了很多时间。另外他发现,即便做到了将商品和服务工时都标准化,还是解决不了车主的信任问题。

“吸引车主信任的成本特别高。我虽然已经标准化了,但标准都是我自己制定的,车主会怀疑我的信用和价格信不信得过。如果我是一个第三方,就没有这个问题。”陈江涛告诉《第一财经周刊》。

吸取了线下保养店的教训之后,陈江涛决定做一个





>> 因为有之前运营淡蓝网的经验，耿乐的Blued用户数量增长很快。

## 找到身边的同志

基于性取向的社交应用Blued可以帮助用户快速找到身边的“同类”，但这之后它需要把用户留住才行。

文 | CBN记者 牙韩翔

图 | 林舒

袁西2013年10月刚到Blued工作时，心里有点好奇与别扭。

Blued是一款专门基于同性恋的移动社交应用，这家公司2/3的员工都是同性恋。作为Blued的运营经理袁西是这里为数不多的异性恋。这和中国社会的情况正相反，不过袁西在这里被“友善对待”，他有女朋友，父母和朋友都知道自己在一家同性恋社交公司工作，而且也都没有反对。

中国社会也在经历着对“同性恋”逐渐友好与开化的过程。年轻一代开始毫无避讳地谈及同性恋，虽然多少带着些调侃的味道。苹果公司CEO库克公开自己为同性恋的消息也在中国社交网络上引起了观点正面的讨论——你要知道，在1997年之前同性恋在这个国家还是非法行为。

可以说，Blued和它的创始人耿乐都遇上了好时机。

就在库克出柜的2014年10月的最后一周，美国风险投资机构DCM把3000万美元投给了这家中国同性恋社交公司。耿乐从8年前开始就开始运营同性恋交友网站。在这轮融资中，Blued估值3亿美元。如果用数字来衡量的话，耿乐和他一直从事的“同志事业”可以说达到了一个高点。

其实，Blued算不上一款具有很多创新的产品。同性恋者在这个软件上通过地理位置定位，便可以找到周围与自己性取向相同的用户。随后按照Blued的功能设定，可以进行个人聊天和群组互动。最早具有这个功能的社交应用Grindr和Jack'd在2010年前后就已经分别在美国与比利时推出，如今Jack'd也拥有大量中国用户。同时中国也有类似的社交软件。

但对资本市场来说“同性恋”在中国是个机遇。LGBT资本公司（LGBT Capital）创始人保罗·汤普森表示，中国的同性恋市场价值高达3000亿美元，仅次于欧洲和美国。没有人会对3000亿美元的市场无动于衷，但在汤普森眼中这可不仅仅是商业机遇，同时也是倡导平等与包容的一种手段。

“中国同性恋者大多数还没有‘出柜’并对此保持谨慎，”DCM联合创始人赵克仁（David Chao）这样说道，“但是好在智能手机在这个国家足够普及。它是一个更为隐私的设备，这让移动社交应用在这个群体中具有潜力。”

Blued推出的2012年是中国移动互联网和社交应用的起步阶段，而那个时候中国的同性恋大多都通过



同志酒吧或者同志论坛这样老套的方式结交朋友。虽然Jack'd已经进入中国,但常常会出现不稳定的情况,Blued看上去还大有机会。

耿乐从来都没有掩饰自己的性取向,2006年他便开始创办同志网站“淡蓝网”,并同时建立了一个网页端同性恋交友平台。他了解同性恋在社交方面的需求,其他人可能很难洞察到。

“同性恋的社交需求很明确,我打算从一个Gay为中心发散开,”耿乐在纸上画了一个人,然后是一个圆圈,“第一维度是找到身边的同志。第二维度是社群同志社交圈,线下消费场所和电商是第三个维度,”他称这就是自己目前对于Blued的全部设想,“去建立一个同志生活的生态。”

把这种设想放到中国社会对同性恋的包容程度当中来理解,会更直白。

中国绝大部分同性恋者对“出柜”都有些小心翼翼,而Blued这类同志社交应用可以帮助他们“找到身边与自己性取向相同的人”,毕竟这多少是一件羞于当面询问与回答的事情。

2012年11月第一代Blued产品发布时,便仅是基于地理位置找到身边的同性恋者。但这个时候耿乐面临的一个问题是,用户花在Blued上面的时间似乎比预计的要短得多。实际上这也是所有基于性取向的社交应用的尴尬。

“要不加个微信吧”是这类社交应用上经常出现的邀请,也就是说,一旦两个人的性取向公开之后,后面的事情都可以平移到其他用户使用习惯更强的应用上,譬如微信或者大众点评。坦白说,无论聊天还是消费,同性恋和异性恋也并没有什么不同,更何况没有人想把自己区隔开来。

“动态”和“群组”功能是耿乐和Blued团队想到的一个办法。在2013年8月和2014年5月的两次产品改版中,Blued分别增加了这两种功能。

“动态”提供用户好友的生活内容,也会根据地理位置推送一些附近同志的生活动态。耿乐的设想是让用户对感兴趣的同志更多了解达到用户沉淀的效果,在这个应用上多花点时间。而“群组”功能则是基于用户兴趣爱好建立讨论组,以“社交圈子”的关系增强黏性。

不过基本上所有的社交应用都在这么干。而“动态”和“群组”功能实际上借鉴了微信的“朋友圈”和陌陌的“群聊”功能。只是对于Blued而言,它们更相当于

给同性恋者提供了一个相对隐蔽的空间,去谈论自己无法对其他朋友分享的内容。

一个无法避免的比较来自Jack'd。与Blued不同的是,Jack'd数次迭代都只是对系统进行兼容的调整,并没有加入更多的附加功能。

同时Jack'd在技术类媒体上鲜少出现,许多人都还不知道,在2013年11月Jack'd的创始人Yosuke Matsuda已经将产品卖给了同志社交网站Manhunt的母公司Online Buddies。这种低调似乎更符合同志圈子,总有点神秘兮兮的感觉。

耿乐在2014年4月到美国见了一次Jack'd的团队。Online Buddies的高管告诉他Jack'd实现盈利的做法——设定会员收费及引入广告。但耿乐觉得中国用户的付费习惯与美国市场相比还差了许多。

和其他中国社交应用一样,广告和电商模式未来将是Blued盈利的两个主要部分,不过到现在Blued还没有任何收入。同性恋对消费品牌有更高的要求及自己独特的偏好,耿乐想以此来引入一些符合同性恋消费习惯的电商与商家。

但Jack'd的故事更带着一些警示。Matsuda将自己的创业公司卖掉变现,同时只是解决“发现Gay”的根本需求而没有加入更多的内容。这多少意味着同志社交应用的延伸空间或许并没有那么广阔——同性恋者虽然消费能力强,但似乎还没有到需要专门针对性取向消费或服务的地步。而所谓的“同志经济”在中国还是一个为时过早的话题。

Blued目前1500万的用户数量已经超过了Jack'd,主要原因是耿乐利用淡蓝网品牌进行了推广。但眼下一个让他感到焦虑的问题是中国男同性恋的数量在3500万左右,Blued的成长速度必将受限于此,这将是一个无法规避的瓶颈。

为此这家公司已经开始开发一个叫Pinked的女同性恋社交应用,Blued也开始打算进入海外。这轮DCM的融资将提供给Blued更多的海外市场资源,这或许可以避免用户饱和的尴尬。

最近还他不断从互联网大公司挖来数据工程师,来扩充包括袁西在内的只有10个人的“异性恋团队”。他们的工作是基于用户的使用数据向用户推送朋友,这个功能将在2015年上线的新版本中推出。

“这些工程师在这里也会受到一些友善的调戏,”耿乐说,“不过他们好像也没有不好意思。”



Blued利用移动互联网和智能手机为同性恋找到了方便的交友方式。

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com





把整个东京当做谜题? / 炫公司 67



Alaia走出巴黎, 就来了北京

## 奢侈品造屋

建造酒店和住宅,再用一切把它们塞满,奢侈品品牌想用各种方式进入你的生活。

文 | CBN记者 姚芳沁 卢隽婷

就像所有看好中国市场的奢侈品品牌一样,宝格丽把最新公布的四个酒店项目中的两个安排在中国,分别将在2016年和2017年在上海和北京建成。宝格丽酒店是目前全球最昂贵的酒店之一,众多明星选择在这里举办婚礼,把这家由高端珠宝品牌和万豪酒店集团合作运营的酒店推到光环之下,成为顶级奢侈体验的最新代表。

范思哲早在1994年就看上了酒店市场。位于澳大利亚黄金海岸的范思哲皇宫的大厅吊顶上,悬挂着一盏重达750公斤的吊灯,它曾经属于意大利米兰的国家图书馆。从酒店前台的装饰品,大堂的地毯,到房间里柔软的沙发,都出自范思哲旗下的家居业务(Versace Home),加之门童身上品牌最新款的时装和空气中的范思哲香水味,你会感觉进入了一座范思哲博物馆。

Versace Home涵盖了家具、照明、布艺和壁纸等遍布生活的一切。不难想象,如今这类产品最大的销售增长发生在亚太和中东。范思哲对迪拜Palazzo Versace酒店的新近开业期待颇高,希望能为自己的家居生意带来增长。“我们在新兴市场参与这些地产项目,能够有助于我们在这些市场城市化规模兴起的初期,在高端奢侈品市场上占据有利位置。”范思哲CEO Gian Giacomo Ferraris如此评论。

在由时尚品牌所创立的家居业务中,范思哲可以算得上是最成功的案例之一。它在全球100个销售点所带来的收益,为整个集团贡献了8%至10%的收益。依此估计,Versace Home的年销售额大约在4900万到6200万美元之间。不论酒店还是家居零售店,既为品牌创造了一笔可观的收入来源,更重要的是,它们还充当了品牌的展示空间。“我们的战略一向是希望能够触及到那些挑剔的消费者,让他们对范思哲的生活方式有一个全方位的体验。”Gian Giacomo Ferraris说。

范思哲绝不仅仅是唯一想去找到这些“挑剔的消费者”的品牌。1982年,阿玛尼推出了自己的第一个家居产品——一盏台灯,后来被当做阿玛尼家居业务Armani/Casa的Logo。创始人Giorgio Armani本人几乎参与了所有家居产品的设计,他认为,在高端家居市场可以找到很多时尚买家以及品牌的潜在顾客。这类产品也试图延续品牌的一贯特征,和阿玛尼时装一样,你很少会在它的家居设计中看到过分出挑的颜色。除了选用高端材料,Armani/Casa的设计还非常注重实用功能——你会看到一个茶几内部打开之后可以成为设计紧凑的Mini吧,柱形的桌台则可以拆分成带椅子和镜子的梳妆台,这些都是





01



02



03



04



05

Armani本人的喜好,他还会为一些限量款的商品签上自己的名字。Armani/Casa总共53间零售店已经开到了全球40个国家,其中包括31家专卖店,22家店中店。此外,30%的产品还用在阿玛尼目前位于迪拜和米兰的两家酒店的室内设计上。

越来越多的时尚品牌开始布局这个利润丰厚的市场。拉夫·劳伦在1983年成立了Ralph Lauren Home Collections,和阿玛尼一样,也算是这股热潮的发起者之一。它在家居纺织产品上一直投入很大,大多选用上等材料,因而通常也被其他品牌拿来用在自己的家居产品中。芬迪和范思哲的一些沙发布料正是来自于拉夫·劳伦。加入这个名单的还有葆蝶家、爱马仕、Missoni、Roberto Cavalli……

这确实是个充满商业潜力的领域。根据波士顿咨询集团的数据,高端家居市场在2013年价值600亿美元,比整个高端服装市场还要高出100亿美元。根据资产管理公司European Luxury at Sanford C. Bernstein的估计,目前这些家居产品对整个品牌的收入贡献可能不足

10%,它们在整个家居市场上的份额也微不足道,但增长迅速。

它们大多通过特许协议的形式进行生产,同时利用大规模多品牌的家居零售平台进行销售。因此,对于这些品牌来说,选择一个拥有成熟分销网络的经销商合作伙伴至关重要。比如Missoni选择和T&J Vestor合作,范思哲的瓷器产品经销商是Rosenthal,阿玛尼的纺织布艺线则找来了意大利家纺品牌Rubelli合作……特许协议让这些时尚品牌能够在不增加运营成本的前提下,为品牌带来一笔额外收入。

Rubelli与Armani/Casa的合作从2009年开始,至今已经推出了6个系列。用于家具产品的布料和人们平时所穿的衣服不同,材质需要更加结实耐磨,重复的花纹和图样效果也需要专业技术,阿玛尼并不擅长做这些,如果独自研发,也是一笔很大投入。与Rubelli的合作可以为它提供最丰富的布料资源库,并把生产交给对方。作为范思哲的瓷器合作伙伴,Rosenthal则会根据不同市场需求向范思哲提供产品设计上的建议,及>>

01 范思哲皇宫酒店大厅悬挂着一盏重达750公斤的吊灯。

02 Versace Home涵盖了家具、照明、纺织布艺和壁纸等多种产品。

03 宝格丽位于巴厘岛的度假酒店。

04 芬迪的家居设计中可以看到不少品牌标志性的皮革元素。

05 拉夫·劳伦的家居纺织产品选用上等材料。



66

空间宽阔多变、充分展现设计理念,再以自家的家居产品进行布置装修,酒店成为奢侈品品牌在生活方式领域的最佳呈现。

99

时制止一些过于异想天开或成本太高的设计。Rosenthal表示,范思哲选择与它合作还看中了它在全球的经销网络,尤其是在中东和中国这些新兴市场。

Armani/Casa的室内设计工作室同样也为高端私人宅邸和酒店提供设计服务,这大概占到整个Armani/Casa收入的30%。阿玛尼品牌的声望有助于抬高房屋的售价,因而也受到地产商的欢迎。2014年7月,由阿玛尼设计的位于迪拜的一间顶层公寓比同等条件的非品牌的顶层公寓售价高出28%。由阿玛尼和门里集团合作推出的中国首个阿玛尼项目选址在成都,称为阿玛尼艺术公寓,罕见地以Armani本人的肖像作为形象代言。

“我认为设计就是时尚,是关于当代世界的理解和表达,这其中包括你对衣服、手袋的理解,当然也包括对家居和设计品的理解。芬迪所要表达的都是一种前卫的设计。”芬迪全球CEO Pietro Beccari对《第一财经周刊》说。

你可以在芬迪的家居设计中看到不少品牌标志性的皮革元素,比如皮革枕头、地毯、细节装饰等等。芬迪家居产品对皮革的材质选择、针脚走线尽可能与品牌的手袋保持一致。目前沙发和客厅系列是最侧重的部分,占到Fendi Casa收入的70%。3年前,芬迪开始进入厨房领域,现在正在计划开拓卫浴系列。

Beccari刚从美国迈阿密回来,他在那里发布了芬迪公寓项目,这是芬迪首次进军房地产行业。家具和室内装修设计,也全部由芬迪负责,将在2016年6月完工交付。2017年位于迪拜的地产项目也已经提上日程。“时尚品牌并不只是在外在穿着上有影响力,还希望能影响人们生活其他方面的品位。芬迪希望有一个多元化的业务组合,向有品位的人提供更多服务。”Beccari说。

“地产商的任务只是建一个盒子,而人们对家的需求则远远超出一个屋顶加四面墙。”地产行业创业者John Hitchcox对《第一财经周刊》说。他在1999年和设计师Philippe Starck共同创立了设计公司YOO,目前业务包括家居设计、室内设计,并且还在全球经营地产和零售项目。在他看来,家具不是一个孤立的产品,它们需要整合入人们的家才有意义,让人们看到这件家具

放在家里,和周围环境配合会产生什么样的效果。

John Hitchcox同时认为,“设计公司就像一位制片人或策展人,需要协调整体风格的一致性。对于出色的奢侈品品牌来说,它们已经有了扎实统一的品牌形象,把品牌风格输出到时装设计以外的其他设计领域并不是什么难事,它们本身并不需要参与生产环节。”

根据宝格丽CEO Jean-Christophe Babin的设想,酒店和度假村是奢侈品在生活方式领域的最佳呈现。因为酒店空间宽阔多变,可以更充分展现设计理念。在宝格丽精品店,人们可能会待1小时的时间,而在宝格丽的酒店,则至少会待上24小时,体验强度远远高于精品店。“精品店是纯商业的,虽然酒店也有商业元素,人们需要为房间支付费用,但它更多是关于感觉。你去SPA做一个按摩,感觉很放松,然后回到套房,可以在书架上翻到一本关于艺术的图书,你也可以走到餐厅去享用特别的美食。”Babin对《第一财经周刊》说。

宝格丽目前在米兰、伦敦和巴厘岛共拥有3家酒店,前两家居于市区酒店性质,后者则是度假村。它并不追求在酒店里直接出售自己的珠宝,尽管你也可能在房间里留意到一张伊丽莎白·泰勒戴着宝格丽项链的巨幅黑白照片。Babin毫不掩饰地说,自己要做世界上最贵的酒店,换一个说法是“奢侈精品酒店”——让人们享有精品酒店私密性的同时,也能体验大型酒店设施。宝格丽酒店的房间数量一般会控制在80间以内,并以套房为主。这显然是要吸引那些能够消费得起宝格丽珠宝的特定消费者。

宝格丽酒店、范思哲酒店、阿玛尼酒店……它们虽然都是以奢侈品品牌冠名,但品牌并没有能力包办一家酒店的方方面面,要做到这点至少要牵扯到三方——奢侈品品牌、酒店管理公司以及业主(房地产开发商)。就像很多奢侈品品牌授权香水生产商出产自己的香水一样,做酒店时,它们输出品牌名,提供艺术、设计等方面的支持,酒店管理公司负责整个酒店的运营,物业所有者出租物业。宝格丽选择万豪来承担酒店的运营管理,阿玛尼委托迪拜EMAAR酒店管理公司,范思哲位于迪拜的第二家Palazzo Versace则是与地产开发商Sunland集团以及阿联酋国家控股公司合作,葆蝶家已经和瑞吉酒店已确立了合作关系……

之后,在酒店的室内设计中,这些品牌就会布置上自家的家居产品,让人们可以在实实在在地使用自己的产品,从而激发之后的购买行为。■

联系编辑: liudi@yicai.com





>> 解谜策划公司Scrap举办的“进击的巨人——逃出要塞都市”活动现场。

图 | Hajime Isayama / Kodansha / “Attack on Titan” production committee

## 把整个东京当做谜题？

东京地铁公司正在和解谜策划公司Scrap联合把东京地铁变成一个谜题，上万东京人被它们吸引进了这个本就以复杂著称的地下迷宫。

文 | CBN记者 赵慧

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

加藤隆生曾计划把1万名充满好奇心的东京人送进迷宫一样的东京地铁，参加一个实景解谜活动，但现在他又加印了1万张票——早先，他的合作方东京地铁公司（Tokyo Metro）还在怀疑，这个史上参与人数最多的企划案能不能吸引这么多人的注意力。

他是如今在日本大热的实景逃脱解谜活动的策划者——Scrap公司的老板，也是一个摇滚乐队的主唱兼吉他手。2014年11月27日，因为担心这一轮和东京地铁公司的合作不够热闹，他还找来一些铁道专家，在网上直播他们如何思考、破解同这次地铁谜题类似的谜题扩充包，为活动造势。这些铁道专家有众多志同道合

者，因为多次在媒体露面，现在已经成为日本家喻户晓的名人。

如今他完全不必为此烦恼。他原先只打算召集1万人，11月底票已售罄，12月4日，新的1万套文件袋又送到了东京新宿、涩谷这些人流量很大的销售点——他把包括一张一日地铁通票在内的所有解谜道具都塞进了一个深蓝色文件袋，完成解谜后，这个文件袋可以拆解成一个B5规格的塑料文件夹。这是个有趣的点子，解谜者在地铁里转悠时能立刻识别那些拿着同样道具的人，这个文件夹也会持续成为活动宣传册。解谜活动从2014年11月1日持续到圣诞节。

东京地铁公司当然不会允许这么一大波人同时涌进地铁站，拿着纸笔徘徊，像国民卡通侦探柯南那样寻找任何一个解谜线索。按照谜面设置，这些人得在东京地铁里晃悠至少半天。这家刚刚迎来成立10周年的政府支持的公司，最看重的是“安全”。

不过，提出地铁解谜方案的正是东京地铁的员工高原丽美。她隶属于这家公司的事业开发部，和很多负责日常管理或技术监控的同事不同，她想出的每个点子都要能带来利润。

>>





01



02



03



04

01 人们在东京地铁里参加“来自地铁的邀请函”解谜活动。

02 Scrap和小学馆合作的柯南密室主题“逃出摩天楼”活动现场。

图1 GOSHO AOYAMA / SHOGAKUKAN

03 此次“来自地铁的邀请函”的活动中，Scrap公司把包括一张一日地铁通票在内的所有解谜道具都塞进了一个深蓝色文件袋。

04 Scrap公司曾策划的一些密室逃脱活动的海报。

图1 Hajime Isayama / Kodansha / "Attack on Titan" production committee

图1 GOSHO AOYAMA / SHOGAKUKAN

图1 EIICHIRO ODA / SHUEISHA, FUJI TV, TOEI ANIMATION

高原丽美提供了20多个可设置谜面的车站备选。除了一些能代表东京的场所，比如东京大学所在的“本乡三丁目”、商业街“银座”、政务中枢“永田町”，“他们还提议了很多和Echika有关的站点。”Scrap制作人河方珠美说。

Echika公司属于东京地铁集团，负责地铁内商铺的运营管理。高原丽美认为，除了常去的几个区域，很多东京居民对其他地域并不熟悉，不是所有人都知道有Echika这类商店，以及东京地铁有哪些服务。

“我们想把参加者送到他们平时不常去的车站，让他们发觉‘东京还是很有趣’，”高原丽美说，“同时，我们也想介绍车站的商业设施。哪怕能提升一点点销售百分比，也是一笔收益。”

活动进行到第三周，这场名为“来自地铁的邀请函”的解谜活动已经收支平衡。最终活动收益东京地铁将与Scrap平分。

对Scrap来说，这也是一次好机会。“要在东京覆盖那么广的地方做活动，不可能光靠我们自己。”河方珠美说。Scrap此前做过132场密室逃脱活动，大多是在一个封闭场所设立主题和场景，要求参加者在固定时间段内解开谜题逃脱出来。

将整个城市变成自己的谜面——这多少有些话题性。东京的地铁站覆盖了整个城市，相应地，卖解谜文件袋的销售点也会增加。此前Scrap除了活动现场，只在网上售票。

作为运营方，东京地铁会在一些人流量比较大的车站张贴1万张海报。除了印刷费，这几乎不需要花费

Scrap什么宣传成本。

高原丽美的提案给了他们一个更开放的点子：在车站销售的解谜道具包里，包含了一张东京地铁一日乘车券。参加者能在活动的两个月内任选一天，用这张乘车券无限次乘车。只要地铁营业，参加者就能持续解谜。解谜时间被设计为3至6个小时。

和大公司的合作让讨论有些慢。从高原丽美打第一个电话到最终活动开始，双方准备了1年，这是Scrap活动最短筹备期的3倍。其中，光印制为活动设计的一日乘车券，就花了近3个月的时间沟通——这张乘车券的检票孔也是活动道具之一。

东京地铁的管理层担心，如果解谜客流量过多，涌入站台会有安全隐患。所以所有解谜活动都远离站台和车站内的狭窄通道。但最终谜题所在车站的3号检票口，最多时仍挤进过200个解谜者，其中一些人还在一边啃便当一边冥思苦想。车站工作人员不得不多次广播，让参加者为乘车人让出检票通道。

河方珠美也提出过利用地铁车厢做拿手的“车厢逃脱”，但因可能影响车站运营、需要工作人员维护而最终否决。“而且这种形式，一次只能有30人参加，做10次才能来300人。”

他们不想给任何乘坐公共交通的人添麻烦。在以往的逃脱活动里，Scrap习惯招募大量临时工作人员帮自己维持秩序、为解谜者提供必要援助。但是这次，他们最终决定取消“工作人员”这个设定。

这会大幅降低人力成本，但是，也对解谜过程和谜题本身提出了挑战。在解谜资料包里，每个谜题都采用



66

谜题大多是文字、数字和桌面互动游戏式谜题,同时其中还埋藏了一些必须到现场才能发现的线索。

99

信封封装或者一次性密封的印刷方式。这提升了一些印制成本,但能约束解谜者,按照谜题设置的顺序往后推进。有几个谜题要求解谜者在不同地方收集线索,集齐才能推进到最后。

高原丽美也犹豫过,谜题过难是否会影响活动体验,“不是所有人都是解谜专家。”需要有一些提示。Scrap在解谜介绍手册上放了张二维码,为陷入苦思的参加者提供不同级别的提示线索。

这些谜题大多是文字、数字和桌面互动游戏式谜题。10年前,为便于外国游客指认地铁站,东京地铁将线路用字母代替、具体车站用数字编号代替。这次,东京地铁的“字母+数字”组合编号也大大简化了解码过程。

准备到这个程度,他们不想看到选择参加游戏的人们宁愿宅在家里解谜。所以,河方珠美在谜题中埋藏了一些必须到现场才能发现的线索,比如东京大学朱门上的花纹。为此,还得事先取得东京大学这些联合参与方的认可。

虽然是麻烦事,但这一活动确实让很多人重新认识了这个城市。那些拿着蓝色解谜文件袋和鲜艳道具,对着地铁站角落铜像雕塑冥思苦想的人,总能吸引一些好奇的路人,“他们在干什么?”而这些有疑惑的人很可能成为未来的潜在参加者。

32岁的藤泽克己花了4小时解开最终谜题,他平时上班并不太常用东京地铁,“这就像是一边解谜一边在东京观光。”他挺享受这一天绕来绕去的行程。

Scrap发现,这次活动的参加者年龄层广泛,而且团队组成也符合预期——情侣、朋友、家庭,但Scrap的发言人伊藤紘子不敢想象这个活动在其他国家能否复制成功,2013年他们曾在中国北京和上海尝试过同样的实景逃脱活动,“完全没有人气。”

“假设我们设置了一个幽灵主题,日本参加者会愿意为此展开想象力。但是中国玩家不愿相信,他们会说,这里分明就是个Live House。”Scrap曾在上海的Mao Live House做过这类活动。

Scrap在中国成绩最好的一轮实景逃脱活动,北

京和上海全部参加人数只有1.2万,这个数字远远比不上日本各地的纪录,在日本,平均一天就能有6000人参加,最多一天有9000人。

他们目前最红的是2014年和小学馆出版社合作以“柯南”为主题的一轮密室逃脱活动,玩家需要代入“柯南”这个角色,完成“在一小时内解除列车炸弹”这一任务。谜题由Scrap团队设置,活动一共覆盖45个日本城市,最终有7.09万人参与。

加藤隆生也曾在中国上海、北京开过密室体验店,他认为Scrap是这类店铺的元祖。但是在中国,他们不仅要面临群起的生意模式“仿冒者”,同时也为这些同行的创造力感到惊讶。

“比如那些蒸汽工业风格的密室,我们在日本就没法做,”伊藤紘子说,“这违反了日本相关安全法规。相比之下,日本规则会更严格一点。”

看上去,日本的密室算不上豪华,而那些租用体育馆的大型场所的公演活动,光场地费就占用了大部分资金成本。他们把重心集中在谜题创新上,为此,加藤隆生2013年找来在解谜领域很有名的谜题设计师堺谷光加入团队——这位总让粉丝们陷入苦战、被称为“谜题王子”的年轻男生刚从京都大学毕业。

目前,Scrap的生意还是以日本为主,在新加坡、中国台湾地区也有过尝试。他们想抓住那些对解谜有兴趣的人。

为此,提升游戏的体验感是必要选择,“一般而言,我们设计的通关率是10%,这些通关者是少数,所以会产生优越感,但同时,我们不希望没成功的人产生‘劣等感’。”高原丽美说,九成失败率会让更多人安心承认自己是普通人中的一员。

如果那些失败者最终还是产生了“超不甘心!”这类情感,那就更中加藤隆生的心思。他出版了两套丛书,一套是完全重现4场逃脱公演的谜题集,里面含有在现场发送的各类道具、指示和照片,它是书店畅销书,已经销售了2.8万册;另一套是各种主题游戏书,他认为读书过程就是一次游戏体验。

加藤隆生还把对生意的想象力发散到周边商品领域。如今,看到“失恋回复日程手册”“进击的巨人逃脱文件夹”这类抓住年轻人心思商品,很难想象Scrap最初只是加藤隆生花300万日元(约合15.55万元人民币)注册、在京都办的一本和音乐有关的主题杂志。现在他已经几乎完全改行了。■



## Alaia走出巴黎，就来了北京

在中国，名气还没走出时尚圈的Azzedine Alaia选择把第三家精品店开到了北京，他所面对的是一个复杂又敏感的新市场。

文 | CBN记者 沈从乐

1980年代算得上是时装业的黄金时代。当时，伊夫·圣洛朗、高田贤三和卡尔·拉格斐等设计师都处于他们的巅峰时期。在他们当中，被称为“紧身衣之王”的Azzedine Alaia属于特立独行的一位。这位设计师今年已经70余岁，从不参加时装周，只是一年两季在自己的工作室里做小范围发布，依然固执地做着异类。

不过，对于来中国这件事，他不仅显得不那么固执，而且还非常主动。2014年12月10日，他将自己的第三家精品店开到了北京SKP新光天地，这也是他在巴黎之外的第一家精品店。

这出乎很多人的意料。中国市场确实在最近几年受到时装业的极大关注，成批的设计师品牌开始涌入这个市场，针对更具个性的需求的买手店也在成长。但这位一贯神秘，在中国的名气也还没走出时尚圈的设计师将如此重要的一家店选址在北京，似乎也有点操之过急。

Azzedine Alaia就是这么做了。这位出生于突尼斯，现定居巴黎的时装设计师常年穿着一件中式马褂，这大概是他身上能找到的唯一与中国有关的元素。

按照Alaia的品牌商业总监Caroline Fabre-Bazin的说法，这次北京门店的开业属于最近两年开始的品牌形象调整计划的一部分。

“像我们这样的品牌如果开了太多的店，有太多的曝光率，客人就会觉得我们不再是一个奢华精品的品牌，不再喜欢我们了。” Fabre-Bazin对《第一财经周刊》说。

相对于独立门店，Fabre-Bazin将品牌位于百货公司中的店中店称为“角落”（Corner）。在过去两年中，Alaia在全球的Corner数量从300多家减少至200多家，共有七八十家形象老旧的店中店被关闭。同时，它也在2013年10月第一次走出Azzedine Alaia在巴黎的工作室，在蒙田大道开了第二家独立精品店。

“北京SKP新光天地的这家新店有更大的展示空



01

间，货品也更多，它更接近于我们在巴黎运营独立店的方式，对品牌形象也是不错的提升。” Fabre-Bazin认为，这样的形象店是未来更希望去拓展的。

在设计师品牌中，Alaia相对价格更高。在其门店销售的成衣系列，一条裙子的价格通常在2万元以上，而高级定制产品售价超过10万元。

Azzedine Alaia在1970年代末起家时就曾为那些贵族家庭的女性做高级定制服，像罗斯柴尔德家族的Mathilde和Cécile都是他的长期客户。“当一位女性想要吸引男人的注意，Azzedine Alaia的裙子就已经帮了一半的忙。” Mathilde de Rothschild曾这样评价。

和一些时装设计师的经历有所区别的是，Azzedine Alaia少年时代曾学过雕塑，这令他擅长依照女性的身体曲线进行立体剪裁。他用皮革和弹力棉设计的裙装，被称为是“女人的第二层肌肤”。

1981年，Azzedine Alaia在巴黎举行了自己的首季时装发布会。在当时ELLE法国版主编Nicole Crassat和WWD编辑Bill Cunningham的推动下，这个曾经只在巴黎上流社会隐秘流行的设计师开始被欧洲和美国所认知。





02

04

“1980年代，整个时尚界都在谈论Alaia。”VOGUE美国版创意总监Grace Coddington在她的回忆录中这样描述Azzedine Alaia在当时时装界的地位。

“Alaia审视人体的截然不同的视角让每一个人都感到惊讶。他的服装让人愉悦，并且感性，还让你极具线条感，所有衣褶都在生动地展现你的小蛮腰。”Grace Coddington说。

这自然得益于他在设计上极度严苛的要求。特别在当下的时装界中，Azzedine Alaia是少数几位依然坚持亲自动手打样、裁剪的设计师之一，他经常用超过40块精确裁剪的布料拼贴成一件衣服，再经过无数次试衣修改才算完成一件设计。

“Azzedine从来不需要任何人催促，总是一直在工作，因为他热爱时装设计这个事业。”Fabre-Bazin说，这位已近75岁的设计师创造力最旺盛的时间段依然在深夜。他几乎每天都会工作到凌晨4时，早上7时又起来继续。

这些精巧而特别的设计使得Azzedine Alaia身边聚集了一群忠实的拥趸。在Fabre-Bazin的描述中，一些钟

爱Alaia的顾客总是一口气买下十几件裙子带回家，这也让Alaia位于伦敦哈罗德百货公司的Corner常常一天就可以卖掉超过60件衣服。

就在两个月前，他在位于巴黎蒙田大道7号的工作室里做了最新一季2015年春夏的发布会。令到场媒体惊讶的是，他这次一口气发布了90套新款——这相当于卡尔·拉格斐在香奈儿一季的发布量，但卡尔·拉格斐拥有的是一个团队的设计师，Azzedine Alaia只是一个人。

这位脾气古怪而顽固的设计师厌恶一切横亘在他与衣服，以及衣服与人之间的东西。“现在时装业的系统把设计师折腾得筋疲力尽，他们疲于应付设计的数量和时装周的日程表，完全没有时间停下来思考。”在2012年接受《名利场》采访时，Azzedine Alaia这样说道。除了不参加时装周，他要求所有想要穿他衣服的名人都必须亲自到店试穿。他还向一些打发造型师来挑选Alaia衣服的明星下过逐客令。

也正因此，Frabe-Bazin负责的品牌工作中，从不包含广告、促销、社交媒体、电子商务等如今在时装业中颇为流行的内容。Frabe-Bazin从15年前开始与Azzedine >>

01 北京SKP新光天地Alaia臻典晚装展。

02 Alaia 2015春夏系列。

03 Alaia北京店装修极其简洁。

04 Alaia品牌商业总监Caroline Fabre-Bazin。





>> 近75岁的Azzedine Alaïa是少数几位依然坚持亲自动手打样、裁剪的设计师之一。

Alaïa一起工作,现在她的商业团队共有6个人。

“尽管Azzedine经常说他从不关心销售和数字,但事实上,他对商业有很强的直觉和意识。”Frabe-Bazin说,当Azzedine Alaïa觉得一个空间适合用来销售他的衣服,就会立即指出来。“他确实是一个挺顽固的人,我必须接受他的一切决定,但我不得不说,大多数时候他都是对的。”

根据Frabe-Bazin的说法,选择在北京SKP新光天地开店,也主要是Azzedine Alaïa在投入。“我们之前确实有在考虑北京的一些场地,但Azzedine第一次来北京SKP新光天地看到这个独立店铺的空间时,就很感兴趣。”Frabe-Bazin说,Azzedine Alaïa很快与操盘SKP新光天地的北京华联集团团队成为了朋友,“当他做商业上的决定的时候,对空间和团队的信心是最重要的。”

虽然开业当天Azzedine Alaïa没有出现在现场,但Frabe-Bazin说,从签下这个店铺到开业前的4个月里,他先后来了两次北京。

在Azzedine Alaïa的要求下,这间店铺在装修上极其简洁。除了覆盖一整面墙的镜子和天花板上密集排列的射灯,几乎没有任何装饰物。

负责Alaïa在北京SKP新光天地开业具体执行的北京华联团队对于这一想法的理解是,就像Azzedine Alaïa觉得他的衣服自己会说话一样,设计店铺的思路也是要让产品走到最前面,让客人觉得进店就是来看衣服的,没有其他东西喧宾夺主。

在Alaïa北京店开业前1个月,它所在的北京SKP新光天地4层刚刚完成了升级改造。它从传统的百货店格局,变成了一个几乎聚集了所有一线奢侈品的服装成衣店铺的楼层。同时,北京SKP新光天地也在管理团队内部成立了专门负责自营业务的团队,在女鞋、配饰等领域挑选更多新锐、小众的品牌,做成一个多品牌集合店形式的配饰区。这家百货公司已连续数年在中国保持单店年销售额最高。

米兰的买手店10 Corso Como也在这次改造的契机下进驻了北京SKP新光天地的4层。它的创始人Carla Sozzani与Azzedine Alaïa是多年的朋友,在Azzedine Alaïa将品牌先后出售给Prada和历峰集团的两次交易中,她都曾牵线搭桥和提供帮助。

“和10 Corso Como紧挨着出现在北京SKP新光天地,也是Azzedine的信心来源之一。”Frabe-Bazin说。Alaïa北京门店开业这一天,Carla Sozzani也出现在北京SKP新光天地,她还调用了10 Corso Como的餐厅为Alaïa的开业活动提供支援。

Alaïa在北京SKP新光天地的店铺属于百货公司的自营店。这也意味着,北京SKP新光天地作为品牌的代理经销商,会买断所有需要在中国销售的货品,Alaïa并不需要在这里承担过多商业上的风险。

作为品牌的商业总监,Frabe-Bazin依然表现出一些担心。“很多人都认为中国市场足够大,生意会很容易做。可在我看来,这个市场其实颇为复杂和敏感,中国人有自己固有的文化观念,每一步都得很小心。”

这并不是一种从销售业绩出发的顾虑。过去几年,Alaïa已经通过连卡佛和Joyce进入了中国市场。从这些买手精品店的反馈看,这个昂贵但低调的设计师品牌确实已经吸引了一部分不希望显山露水的顾客。因此,在这个已经被局部检验过的市场,Frabe-Bazin需要操心的更多还是在中国区域市场中平衡好生意增长与品牌形象之间的关系。

尽管门店开在了中国销售业绩最好的百货公司里,Frabe-Bazin依然坚持不采用那些“大声”的推广策略。“我们想要品牌在中国的知名度很自然地慢慢增加。”她选择在北京SKP新光天地4层中庭做了为期1个月的晚装作品展览,这是她想象中最合适的方式。

“因为曝光率太高而失去品牌形象的故事在太多时装品牌上发生了,我们可不希望失去Alaïa品牌的独特性。”Frabe-Bazin说。■

联系编辑: liudi@yicai.com



## 2015年宏观经济与投资展望

## 全球经济是否持续复苏？将如何发展？

全球经济在过去一年维持复苏的步伐，其中发达国家扮演了稳定的角色。但各国的货币政策开始出现分歧，比如欧元区于去年6月将利率降至负以刺激经济；日本央行也是宽松措施不断以达到2%的通胀目标，日元因此持续贬值，而日股反而得到激励；另外美联储于去年10月正式终止量化宽松措施，预计将于今年加息，美股表现受景气鼓舞，屡创新高。

展望2015年，花旗认为全球GDP增速有望转佳，预期将达到3.1%。整体来看，环球经济改善仍将持续由发达经济体所带动，而非新兴市场。美国和英国的GDP增速预期都保持在3%左右，欧元区和日本则将温和上升。总之，2015年新兴市场经济增速或将再度超过发达国家，但两者之间的GDP差距将越来越小。

就投资策略而言，花旗依然看好今年股市的上升空间。进入2015年，全球经济增长加速将支持企业盈利进一步上升。其中，美国的低利率环境依然没有改变，预期在较为宽松的环境之下，股市上升空间可期。预计一季度欧元区将推出新一轮量化宽松措施，此将有利于欧股表现。日本方面，安倍内阁胜利获选，安倍经济学将继续发挥效用，支持日本股市上扬。在行业配置中，我们偏好周期性行业，且超配金融及科技行业，投资人可多加关注。

## 中国经济放缓，该如何掌握投资机会？

美国经济情况被看好，那与你我息息相关的中国呢？中国的固定资产投资增速迄今显著放缓，显示依赖投资来拉动经济的时期可能已经结束。花旗认为，这样的局面在意料之中，新的一年或将持续这样的趋势。中国领导人已意识到，中国经济须通过忍受较缓慢的增长来容纳更多的结构性变化。正如习近平主席所说，中国经济将自“高速增长”进入“中高速增长”的新阶段。因此，我们相信中速增长的新周期正在展开。

花旗认为，经济增长在过去七年急剧放缓后，新的周期预期将企稳在6-7%左右。花旗预计中国政府将下调2015年增长目标至7%，并维持预估GDP在6.9%不变；但下调通胀预估至1.9%。尽管中国增速放缓了，但增长的质量还是有望在改革的帮助下得到改善。在此大

环境之下，中国股市预期将涌现出不少结构性的投资机会。

在中国政府利好政策出台之后，花旗维持对于中国股市积极的看法，其中房地产、公用事业、保险、以及部分的工业与原材料行业将是主要受益者。货币政策方面，中国央行时隔两年重启非对称降息，释放宽松信号。此次降息或预示着降息周期的开启。为提振信贷需求，避免房地产和投资领域的过度修正，并且缓解通缩趋势，花旗预估未来仍将进一步降息。预期至2015年中之前，央行可能还会降息两次，每次25个基点，这将有助于抑制宏观经济过度修正与通胀下行的风险，从而缓解投资者对资产质量的担忧，并且支持股市估值。

在增长缓慢、低通胀、低利率和美元走强的背景下，人民币兑美元或逆转近期的升值趋势，并且在未来6-12个月贬值至6.25。未来人民币双向波动的特征仍将明显，运行区间将位于6.0-6.3。

## 主要货币兑美元汇率预估

	2014年Q4	2015年Q1	2015年Q2	2015年Q3
欧元	1.21	1.16	1.12	1.09
日元	118	121	124	126
澳元	0.86	0.84	0.81	0.80
英镑	1.53	1.48	1.44	1.40
人民币	6.15	6.19	6.23	6.23

## 对全年经济增长预估

	2014 (预估)	2015 (预估)
全球	2.7%	3.1%
美国	2.3%	3.0%
欧元区	0.8%	1.1%
日本	0.3%	0.9%
中国	7.3%	6.9%

资料来源：花旗投资分析，截至2014年12月1日



关注微信  
「花旗银行财富管理」

花旗银行  
财富管理专栏

欲了解更多市场剖析，可访问花旗官网  
citibank.com.cn或致电花旗24小时服务热线  
400-821-1880 / 800-830-1880(限中国大陆固话拨打)



## 当铺成巴西救星

虽然典当业务在贷款业中的份额不大，但却能在其他借贷服务销声匿迹之时繁荣发展。

文 | Dan Horch

译 | 李筱媛

巴西利率之高，连美国高利贷者都要相形见绌——信用卡年利率是240%，银行贷款利率超过100%。对于大批需要现金的消费者而言，当铺成了最佳选择。

安吉拉·佩雷拉 (Angela Pereira) 生活在圣保罗，她需要一些钱来给女儿买学校用品，于是用自己的一条金项链当了530雷亚尔（约210美元）。由于巴西的通货膨胀率很高，所以佩雷拉每年要付19%的利息，这个数字比普通美国人缴付的信用卡利率还要略高一些。

她说：“当铺又方便又便宜。”

当铺的流行是近期最能反映该国消费者被债务逼到极限的一种现象。

自我膨胀的巴西中产阶级以及他们的购物习惯多年来滋养着巴西的经济，但是该国经济增长的步伐依旧缓慢，消费者每逢付账便要经历痛苦的挣扎。

薄弱经济也是2014年大选的焦点，现任总统迪尔玛·罗塞夫 (Dilma Rousseff) 以微弱优势获得连任。为应对通过通胀，央行再次上调利率。这无疑会对经济形成沉重的压力，也让消费者的债务问题进一步深化。

虽然典当业务在贷款业中的份额不大，但却能在其他借贷服务销声匿迹之时繁荣发展，甚至连某些根基牢固的巴西中产阶级都开始通过当铺为信用卡还款，从而为计划以外的消费埋单。

与美国不同的是，巴西典当行受国家监管。当铺由



国有巴西联邦储蓄银行 (Caixa Econômica Federal) 运营，并不是可以自主设定利率、制定规则的独立债主。

严格监管是巴西前总统热图利奥·瓦加斯 (Getúlio Vargas) 的政治遗产，这位铁腕人物在1930年代的一次军事政变中上台，与欧洲法西斯主义惺惺相惜。他还引入了包括8小时工作日在内的渐进式改革。为下调利率，他在1934年废除了私人典当业，把垄断大权交给了联邦储蓄银行。

联邦储蓄银行与其他银行并无区别，其分行有ATM，也有柜台办理新储蓄账户、抵押和贷款业务，此外还有很多出纳员专门负责处理存取款业务。在它的463家分行中，还有一组出纳员专门配有称量贵金属、珠宝和奢侈手表的秤。检查完毕后，出纳员会当即提供可贷款价值，一般是该物品实际价值的85%。出纳员并不会就工作、收入、信用史等问题进行盘问——除了询问名字、地址和报税号码。

联邦储蓄银行消费者金融服务国家主管若昂·雷吉斯·麦哲伦 (João Régis Magalhães) 称，典当利率比其他贷款利率低也是情有可原：“其操作简单，我们的成本就会相应降低，与此同时还能确保还清欠款，风险也降低了。”

当铺借贷业务的兴起在某种程度上源于家庭的债台高筑。巴西国家金融、管理与会计高管协会提供的数据显示，从2004年6月至2014年6月，巴西消费者债务攀

>> 卡梅莉塔·瓦伦特 (Carmelita Valente) 与国有巴西联邦储蓄银行的职员交谈。

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com





## 蔓越莓种植者年关难过

蔓越莓的种植者也参与到一场严肃的贸易外交中，他们试图说服印度、韩国等国家，把蔓越莓添加到其传统菜肴中。

文 | Kim Severson

译 | 金丹

在冬天，虽然很多美国人会把假日晚餐剩下的蔓越莓酱打包带走，但餐桌上还会剩下不少，他们这时该想想威斯康星州那些可怜的蔓越莓种植者。

威斯康星州是水果种植大州，该州种植的蔓越莓要比其他州都多。两年创纪录的大丰收让蔓越莓的价格一落千丈，种植者正不顾一切地卖出存货。

美国积压了比平常多几百万公斤的蔓越莓，这使得近4000人赖以生存的蔓越莓种植区愁云密布。“这是我们经历过的最可怕的时期。”迈克尔·格纳微科（Michael Gnewikow）说。他的妻子是第四代蔓越莓种植者，一家人照管着威斯康星州中部Wetherby Cranberry Co.的80公顷土地。

假日的到来也没有带来任何慰藉。2014年的感恩节在11月27日，从那天到圣诞节期间只消耗了1/5的蔓越莓。

蔓越莓产业一直试图将这种与节日传统相关的产品以非传统的方式营销出去，开拓节日以外的市场，或推销到美国本土以外去。

“我们不得不拓展思路，”斯科特·索尔斯（Scott Soares）说，他曾担任马萨诸塞州农业部长，现在经营着美国蔓越莓市场协会（Cranberry Marketing Committee USA），“当蔓越莓就摆在面前时，人们会觉得它们毫无用处，认为它们只是摆在火鸡和土豆泥旁边的配菜。”

升了658%，高达2970亿美元。联邦储蓄银行过去4年的典当收入上涨了两倍之多，高达6.7亿美元，未偿贷款为130万美元。

放纵贷款的结果令其他借贷服务苦不堪言。央行报告称，有6.7%的私人银行贷款和26.3%的信用卡账户都处于欠款状态。相比之下，联邦储蓄银行称，仅有0.6%的典当客户没有还款。

伴随着其他借贷业务的下滑，典当借贷大行其道。联邦储蓄银行正计划在2015年年底让提供这种借贷业务的分行数量翻番。

国家商务联合会（National Confederation of Commerce）经济师玛丽安娜·汉森（Marianne Hanson）称，对许多低收入家庭而言，几年前贷款对它们来说还是新鲜事物。“它们现在正在学习利率的知识，它们必须找到最划算的替代物。”需要提供某种担保的贷款，比如典当借贷，正对其胃口。甚至连中产家庭都开始转向典当行，试着打破债务循环。

圣保罗国家法院系统事务协调人阿里安娜·弗兰西亚（Arianna França）在2014年年初面临过一次突发医疗状况。她的父亲罹患癌症，但其健康保险并不涵盖所有的治疗费用。

身为公务员的弗兰西亚本可利用所谓的委托贷款（Consigned Credit）。这种贷款允许雇主每月自动从借款人工资中扣除欠款，利率与典当行相差无几。

但与许多公务员及养老金缴纳人一样，弗兰西亚已将30%的收入用于偿还委托贷款——该数字已经达到法律上限。她说：“有太多的贷款可以供你选择，让你可以有钱不断地购买。这最终成为了问题。”

她的信用卡当时也很快就要突破上限。巴西信用卡每月最低还款额度通常还不及欠款增加的幅度大。

因此，就在两年前，她抵押了自己的珠宝，得到4万雷亚尔来偿还信用卡债务。典当利率如此之低，以至于她很快就还清了本金，2015年便能赎回珠宝。

典当贷款虽然能为人们生活提供保障，但也能带来风险。

多年来，位于圣保罗的理疗师瓦莱里娅·费拉斯（Valéria Ferraz）抵押了自己的珠宝，在生意低迷的时候为自己提供保障，等客户增多后，再把珠宝赎回来。

她说：“现在我都上瘾了，获取金钱的手续很简单，这让我有时会在不需要钱的时候也会这么做。”



美国北部种植的蔓越莓只有3%能按鲜果卖出,鲜果在深秋和冬季需求较大。剩下的要么是晒成蔓越莓干、榨成果汁、做成果酱,要么被添加到药粉中。自蔓越莓种植者的合作企业优鲜沛(Ocean Spray)1990年代引进蔓越莓干作为烘焙原料,加糖的蔓越莓干慢慢流行开来,现已成为零食货架上的宠儿。

即便如此,仍有大量的蔓越莓积压下来。威斯康星州2013年秋天的收成就创下历史新高,收获了2.7亿公斤蔓越莓,超过了全美国供应量的60%。尽管2014年的收成减少了一些,但也是自蔓越莓1930年代商业化以来第二好的丰收年。对于一些直销给加工商的种植者来说,2008年1磅可以赚90美分,在2014年只能赚12美分了。

原因并不是蔓越莓的种植区域扩大了。美国和加拿大的种植者发现了新品种和农业技术,这让每公顷的产量提高了很多。“每个人的种植情况都好很多。”雷·J·哈贝尔曼(Ray J. Habelman)说。他的家族企业是美国最大的蔓越莓鲜果市场制造商。“我们需要更好的营销手段。”

为了这一目标,蔓越莓产业展开了疯狂的营销攻势,战线从国会山延伸到公立学校的餐厅,甚至还扩展到了在中国的专卖店。

“从长远看,我们真的需要开辟新市场。”Congressional Cranberry Caucus的联合主席森·塔米·鲍德温(Sen. Tammy Baldwin)说。

鲍德温在生活中也积极努力,她把蔓越莓干分给参议院办公室的同事,她说,这比啤酒、德国腊肠或是奶酪更容易分发。

作为组织的核心成员,她还推动农业部收购过量的蔓越莓,这些果子随后被制成果汁、果酱和果干,归入食品银行或其他营养项目。2014年11月24日,农业部同意收购5500万美元的蔓越莓。

另一个好消息是,蔓越莓干、果汁和果酱在2013年夏天被加进了农业部提供给公立学校餐厅的食品名录。蔓越莓市场协会也开始鼓励学校,将蔓越莓干增加到午餐食谱的鸡肉沙拉中,并在烧烤酱里增加蔓越莓汁。

蔓越莓的营销者真是无所不用其极。该贸易集团甚至给调酒师创造了食谱,希望能引领特色鸡尾酒的流行时尚。

同时,蔓越莓的种植者也参与到一场严肃的贸易外交中,他们试图说服印度、韩国和中国这样的国家,把蔓越莓添加到其传统菜肴中。



威斯康星州的种植者在2014年8月款待了中国的买家,让他们品尝了原生浆果和蔓越莓酒。10月,中国记者在蔓越莓田地里待了两天。在那里,他们穿着防水连裤靴,站在遍地都是蔓越莓、有大腿深的湿地中。

2015年,蔓越莓市场协会将获得200万美元的联邦资助,作为说服其他国家消费者尝试蔓越莓的资金。

蔓越莓的前景如何还尚不明朗。亚洲食谱中很少用到蔓越莓。

在中国,人们对于莓的保健成分很感兴趣。蔓越莓可以起到改善尿路感染的作用,而且富含保护细胞的抗氧化成分。一些研究显示,蔓越莓可以消除有害细菌。索尔斯称,中国2013年购买了130万公斤蔓越莓;而2014年他们的购买量提高了1倍。

但福祸相依。2014年8月,美国农业部否决了一项让种植者毁掉部分作物的提议。这个被称做“总量控制”的过程,让每个种植者的年销售额下降了15%。农业部认为,加拿大和美国种植者之间的合作可能会违反反垄断法。

无论如何,蔓越莓种植者在此前也有不少这样的经历。1959年,一种除草剂带来了癌症隐患。1980年代,菌类侵害了湿地环境。而1990年代,他们也遭遇过蔓越莓价格暴跌的情况。■

>> Habelman Bros. Company  
的员工正在威斯康星州的蔓越莓  
种植湿地中收获新鲜果实。

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

北美电影票房为什么会萧条? / 商业就是这样 / P.78

你的视频, 有人看吗? / 创业成功学 / P.79

从“大”公司变成“快”公司 / 对话 / P.80

别让可持续发展变空谈 / 对话 / P.81

别担心, 我们走在正确的道路上 / 对话 / P.82

创业三问 / 酷生意 / P.83

凯德的新坐标 / **新一线!** / P.84



## 北美电影票房为什么会萧条？

2014年的北美票房总额是这个行业自2000年以来的最低点。

文 | 董晓常

统计学家有一个很著名的理论，电影总是和经济状况有相反的周期。比如1930年代大萧条、9·11恐怖袭击、1980年代初和2002年经济衰退、2008年金融危机时期，美国的电影票房收入都有非常好的表现。

2014年，美国经济表现出了强劲的复苏趋势，然后北美电影票房就悲剧了。根据票房数据统计公司Rentrak公司的数据，这一年，北美影院票房销售总额约在105亿美元，比2013年降低了4%。扣除通货膨胀因素，2014年的票房总额是电影业自2000年以来的最低点。此外，北美市场观影人次连续两年减少，2014年全年售出12.748亿张电影票，这个数字也是北美市场近20年来的最低谷。

值得注意的是，在整体的电影产出方面，北美电影市场在2014年并没有太大的变化。2014年一共有684部新片在全美5000多家影院上映，影片数量上基本与2013年（687部）持平。我们显然不能把北美票房的萧条推给美国经济复苏和统计学家，那么到底是什么因素导致了这一糟糕的结果呢？

**大片缺席** 单纯从数字上来看，2014年北美票房比2013年仅仅少了4亿美元。这实际上就是一部大片的北美票房规模。不过，2014年没有一部电影的北美票房超过4亿美元——2013年有1部，而2012年有3部。去年，环球的《速度与激情》第七部由于主演去世被迫延迟，而皮克斯则全年没有发行电影。

**观众减少** 对于北美电影市场来说，观众减少是个更严重的问题。2014年，北美电影观众人数也同比减少了5%。而尼尔森公司的数据显示，在2014年的前9个月里，和2013年同期相比，美国12至24岁的人群去电影院看电影的比例降低了15%。如果不是持续提高的电影票价，北美电影票房的数字可能会更难看。自2010年以

来，北美电影票价平均提高了2美元/张。

**全球市场** 相对于竞争异常激烈的北美市场，国外市场的钱更好赚，电影公司在北美市场的渠道投入更少，这也影响了整个市场的增长。2014年全球票房前十影片的平均海外票房占比都超过65%。2014年，《变形金刚4》等4部电影的中国内地票房都超过了北美票房，另外还有3部电影的中国国内票房接近北美票房。

北美电影市场度过了一个很糟的年份，考虑到上述的一些偶然因素和美国电影公司的全球市场扩张，电影公司的整体情况看起来还是不错的。不过，北美市场观众人数的持续减少却是电影精英们需要反思的问题了。对于一个行业来说，这是个最致命的问题。

作为一种娱乐方式，电影一直以来都有强大的影响力。但北美市场观众人数的减少意味着这种传统娱乐方式的衰退。最简单的解释是现在的受众有了更多的选择，包括越来越吸引人的电视剧、数字化的观看方式以及其他更多的娱乐方式。电影业也许需要考虑到自己的用户体验问题，以增加对用户的吸引力。尤其是新一代的年轻受众有着完全不同的消费习惯和娱乐需求。如果不能适应这些年轻的群体，北美电影市场还会面临更多的问题。

另一方面，整个电影业的商业模式也存在一些问题。有一个很简单的商业问题需要电影精英们去考虑一下——这个行业有这么自命不凡的人参与其中，有如此之多的资源注入其中，同时电影也能够覆盖到如此广泛的消费群，但这个行业的北美年度票房为什么只有105亿美元？如果作为一个整体，这个数字还无法进入《财富》500强的名单。

电影是一个如此依赖创意和天才的行业，但是这个行业的用户体验和商业模式更多还停留在最初的状态。好的内容的确是电影这种产品亘古不变的核心部分，但更好的用户体验和商业模式可以把这种产品的价值放大。就电影本身所拥有的影响力来看，这个行业可供增长的商业空间简直太大了。就像那些互联网公司的信条一样，注意力就是一切，就是财富。商业一直都是这样。□

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





## 你的视频,有人看吗?

在视频创业团队纷纷揭竿而起的现在,有人看已经成为了视频创业的最低标准。

文 | 高宇雷



如果说中国受众阅读纸质媒体的时间越来越短的话——虽然本来就没有多长,那么他们的注意力都到哪里去了?

当然是转移到图片和视频上了。无论在传统互联网上的视频网站上,还是在移动互联网的App和社交产品上,我们很容易发现阅读量最大的往往是图片和视频信息。

这种趋势兴起的原因很简单。互联网整体的速度和4G网络、智能手机让用户观看视频的门槛变得越来越低。这其实解决了拍摄视频的工具和播放视频的硬件条件,而更直观和简单的观看、互动方式,也让受众更愿意进行这种行为。

而在2014年,也有大批围绕视频诞生和爆红的创业项目:比如,大疆、亿航这种无人机的创业公司,最大的亮点肯定不在于产品能飞和操作的简便性,而在于能够很方便地航拍;当然不要忘了还有GoPro,这种不同于传统摄影器材公司的创新公司,也是找到了户外运动中的视频这个原本小众的领域;而在软件领域,秒视、微视等一些想做短视频社交的公司也都纷纷在中国推出产品;更不用说硅谷的几家视频社交公司了,甚至微信也在朋友圈中增加了小视频的功能。

而除了这些硬件,更多的视频创业团队集中在内容领域,也就是拍摄不同种类的视频产品。只是面对更为强大的传统视频制作公司,它们的前景应该没有那么好。

如果探讨一个产品和公司的话,在产品确定的情况下,它的市场在哪里?短视频肯定是希望卖给更多的渠道,比如电视台、视频网站,甚至包括户外和楼宇广告公司。但是,这又很容易回到媒体另外一个讨论过千百遍的问题——内容和渠道的关系。

中国的视频网站几乎处于优酷土豆、爱奇艺和搜

狐视频的垄断之下,对于十几个人的创业团队而言,它们有绝对的话语权。而视频创业团队的内容并不具备足够的议价能力——你不是高晓松,也不是万合天宜这种已经成功做出了《万万没想到》的团队,简而言之,在渠道面前创业团队基本上不存在用创新积累起的谈判资本,是渠道挑它们而不是它们挑渠道。

另外一个问题是内容本身。受众将注意力更多转移到视频上不意味着它们会完全放弃自己的观看习惯——喜欢看电视剧的依然在看电视剧,喜欢看电影的也不会转到体育视频上,总而言之,视频网站没有从根本上改变受众对于内容的需求,它们还在沿袭电视的收看习惯和口味。所以,这就很好解释,视频网站为什么会烧钱购买和自制电视剧、演唱会、体育转播和综艺节目了。

而视频创业团队做的都是短视频,无论搞怪、商业还是喜剧,想让观众为此多停留一会的难度很大,而视频网站的推广资源有限,肯定更愿意迎合而不是引导受众的喜好。

除了市场和用户习惯的障碍,营收模式也有一些障碍,对于内容来说无非是卖产品和卖广告两个模式。卖产品就不用说了,视频网站自己可以批量生产自制内容,几乎没有必要外部采购短视频。而无论植入广告还是贴片广告,在中国,电影行业尚且不够成熟和市场化,何况是断断续续制作的短视频。

另外,还有一种就是广告主直接付费的收入模式,这就需要更多强大的品牌和平台支持了,只有这样广告主才会埋单。视频团队其余的收入模式大多处于前互联网时代的广告公司和工作室模式,和婚礼摄像也没太大区别。

余下的就是创业团队的经验和自信了,做得好平面内容,拍摄过精彩的视频,网络营销有一套,它们大多具备的都是这种单一属性的能力,而这些就一定能做好视频吗?说实话,我还是更看好从影视制作公司和电视台中出来的创业者,他们无疑与视频行业更近一些。

从创新的角度来说,在视频行业,内容团队其实并没有太受益于互联网,只不过把原来在电视上传播的内容放到了互联网上。反而是渠道、营销、推广,更受益于互联网能够持续的创新。■



## 从“大”公司变成“快”公司

以云计算为基础，全新的IT模式让大公司变得更快更灵活，并且有能力创造新的商业模式。

C=CBNweekly

W=David Webster

显然，IT技术领域正在发生变革。随着移动技术、云计算、大数据的发展，一个公司甚至在不需要购买任何IT基础设施的情况下，就能够建立起来，这给了许多初创企业一日千里的发展机会，也正在转变一些大公司的组织架构和运营方式，让它们以不同的角度思考传统业务。EMC亚太及日本地区总裁David Webster认为，未来5至10年，云计算将成为主要的IT交付方式，这意味着企业可以更快地行动，拥有更多灵活性和选择权，让商业模式的颠覆成为可能。

**C: 对那些不是非常熟悉IT行业的人而言，你如何向他们解释像EMC这样的公司所做的工作？**

**W:** 我会这样介绍，在日常生活中，无论人们在做什么，实际上都是在跟像EMC这样的公司合作。航空公司、政府机构、制造业企业或者电信公司、银行，各行各业都在使用它们的服务。对这个世界上大多数企业而言，这些公司存储并保护着它们的所有数据，换句话说，其实也是每个普通消费者的所有数据。同时，它们也帮助企业转变运营方式，让IT系统变得更加灵活、更加快速。现在，许多公司的IT运行方式正在从铁板一块的中央角色变成分布式的。这能使其所提供的服务变得更高效，比如在银行你可以少排队或不排队；另一方面，还能够降低公司IT的运营成本，将之转移到业务创新上，给终端消费者带来好处。

**C: 这些趋势怎样改变了EMC这样的IT公司做生意的方式？**

**W:** 这些趋势正引发着变革，让企业以不同的角度思考客户的业务，颠覆传统。围绕新型IT方式，人们的想法能够更快速地成形。例如Uber出租车公司，它没有自己的IT基础设施，全部依靠移动、大数据分析和云计算。

这家公司从零开始，在全球范围内快速进入市场。全新的IT趋势让商业模式的颠覆成为可能。我们的客户正快速行动，我们至少要赶上它们的节奏，有能力帮助它们变革。要想做到这一点，我们自身也必须变革。拿EMC来说，现在在内部我们正经历转型，改变我们与客户、合作伙伴共事的方式。基于收集的数据，我们现在以不同的方式思考，从而确定如何与不同的客户群以不同的方式打交道。

**C: EMC没有采取传统的做法，把3家子公司合并成一家大公司，而是成立了EMC联邦，让3家子公司既联合，又独立。这种模式有什么好处？**

**W:** 是的，EMC联邦，由EMC信息基础架构、VMware和Pivotal 3家公司构成。每家公司的业务重点、规模都不尽相同，这种模式能让它们面向各自的市场，以不同的速度正确运营，各自拥有独立执行的自主性。另一方面，客户想要更多选择。这种模式的好处是，如果购买EMC的基础架构，也并不妨碍它们同时采用微软的方案。或者想要我们VMware的方案，但同时不选择EMC的存储也可以。如果方案产品是整套打包的，对客户而言，选择权和灵活性就不复存在了，这将导致客户不能足够快地行动，尽管业界很多公司是这样做的。而联邦模式让我们可以很贴心地告诉客户，你可以继续使用你喜欢的技术，将我们的部分加进去就好。

**C: 很少有IT公司采取联邦模式，这样做有何挑战？**

**W:** 你需要一种文化，这种文化要贯穿在所有的子公司中，否则它们无法紧密合作，共同决策。在EMC、VMware和Pivotal，我们都有一种以客户为中心的文化。当你将关注点放在客户上面时，制定决策的流程就相当简单，因为你只需问自己一个问题：为了客户，怎样做才是正确的？这决定了谁主导，谁跟随，重点在哪。3家子公司经常需要围绕一种跨联邦的架构方式携手工作。所以，我们有一套“联邦解决方案”。这套方案结合了3家子公司的最佳做法，由一个联合实验室专门负责设计并进行工程测试，然后我们为客户提供组合方案，客户可以选择这种组合，或者客户说，不，我想要替换那种组合。（采访：卢隽婷）

David Webster是EMC亚太及日本地区总裁。EMC是帮助企业和服务提供商运营转型、交付IT即服务的全球领导者。



图 | 卢隽婷



## 别让可持续发展变空谈

可持续发展从来都没有想象中的那么容易实现，企业不能因为要环保而放弃它的商业利益。

C=CBNweekly

R=Kevin Rabinovitch

节能减排、循环再生、绿色环保——多年以来，“可持续发展”一直被全球大多数公司拿来当做宣传噱头。但要真正实现一家生产企业的可持续经营和发展并不是一件容易的事，它涉及原料生产、工厂运营、收集和利用被浪费能源等各个方面。在玛氏全球可持续发展总监Kevin Rabinovitch看来，所有的“可持续”项目必须要在符合公司商业利益的前提下，再达到绿色环保的目标。

**C：绿色环保一直是许多大公司用来自我标榜的手段，真正“可持续”的公司经营方式应该是怎样的？如何最有效地利用绿色能源为商业利益服务？**

**R：**我认为，可持续发展运营这项工作应该主要从两个方面出发——效率和可再生能源。我说的效率指的是使用更少的能源和水，减少废物产生。而与此同时，除了降低能源消耗、减少废物产生，能源和水如何转化为再生能源也应该重点考量。可再生和可持续关系到一家公司的经营效率，它需要并且已经渗透到我们全球业务的各个方面。但这一切有个现实的前提——所有的“可持续”项目必须先符合公司的商业利益，同时再达到节能的目的。

关于可再生能源项目，拿玛氏来说，我们最感兴趣的是，当地有哪些自然资源可以被利用。例如，在中东地区，包括迪拜、埃及这些地方的工厂，我们可以利用充足的日光作为可再生能源对水进行加热，这也是实践太阳能技术的最佳地点。而在美国中部地区，比如在稍偏南的德克萨斯州，风能充足，因此玛氏在那里兴建了200兆瓦的Mesquite Creek风电场项目，这座风电场所产生的可再生电力将相当于玛氏在美国所有运营场所的用电量之和。在全球各个地区，我们会根据当地情况，利用合适的技术发起可再生能源项目。而中国则是

个有趣的例子。中国地大物博，有许多资源可供利用，比如中国的太阳能充足，中国的西部、北部风能充足。另外，中国是农业大国，有些地区有潜力利用生物质能——将农作物中不能食用的部分，如叶子、茎干部分转化为生物质能。

**C：“高效”运作的具体模式应当是怎样的？**

**R：**例如，箭牌中国的永和工厂是其最新的工厂，其应用的技术也最为先进和高效。例如，工厂使用感应照明，有人在室内时电灯自动打开，在无人情况下则会自动关闭。同时，永和工厂还有一些最新的集中处理设施，包括降温设备、蒸汽设备和压缩设备，这些整合在一起达到了高效化的布局。针对能源和水的有效使用，所有工厂的类似项目都会在设备方面做大量投入，比如试图更加充分地利用生产过程中蒸汽产生的热能。此外，还有可可发展中心（CDC）的例子。因为可可是我们所有原材料中投入精力最多的，可可发展中心在可可可持续发展项目中也发挥了极其重要的作用。如果用数字来表现，它在一定程度上帮助玛氏实现了西非可可的3倍增产，不但帮助了农场的增收，也保证了公司原材料的充足供应。高效运作应当是这样的。

**C：一家公司旗下不同品牌的不同产品进行不同生产项目时，如何协调各方利益使“节能减排”的效率最大化？**

**R：**在我看来，多层次组织架构可以帮助企业在全世界各地分享经验以及已有的最佳案例，从而提高可持续发展项目的效率，进而保证整体的高效。“效率”必须纳入公司文化的一部分，至少在玛氏是这样的。在效率方面的投入与其他业务紧密相关，几乎无法单独计算。拿玛氏来说，我们在全球有六大事业部，每个事业部下面都有一个团队专门管理“可持续发展”的工作。例如，在玛氏巧克力事业部下就有一个团队负责协调统筹玛氏巧克力全球范围“玛氏一代人的可持续发展”（SiG）项目的开展。同时，每个地区也有管理人员负责该地区的可持续发展项目。比如在中国，我们有首席工程师负责专项主管，而在每个工厂，也会有一个团队帮助这些项目进行具体的落地。（采访：郭苏妍）

Kevin Rabinovitch目前担任玛氏全球可持续发展总监。玛氏作为家族企业由弗兰克·马斯创立于1911年，是全球最大的食品生产商之一。





## 别担心，我们走在正确的道路上

中国的奢侈品市场在过去两三年坏消息不断，但在有经验者看来，这反而是走在一条正确的道路上。

C=CBNweekly

L=Jean-Marc Loubier

中国市场似乎已经不像是奢侈品品牌的福地，这个市场在过去10年中迅速崛起，又迅速地变化口味，成为一个不再那么容易找到成长的地方，甚至一些大品牌开始暂停在中国的扩张步伐。但Jean-Marc Loubier并不认为这是一件坏事，这位在LVMH集团工作了十几年的奢侈品经营者，几年前开始管理经营投资公司First Heritage Brands，他认为中国的奢侈品市场的变化是向着正确的方向，并且是可预期的。因此，当中国市场正在进行一场奢侈品消费者的升级大战时，他决定赶上这次“第二波浪潮”，带着一些尚未被发掘和全球化的品牌，包括正在进入北京和上海市场的比利时的皮具世家Delvaux，来中国寻求机会。而与他之前将Louis Vuitton、Celine等大牌带入中国不同，这次他得想些不一样的了。

C: 对于像Delvaux这样刚展开全球化扩张不久的品牌来说，中国市场意味着什么？

L: 中国的消费者现在对奢侈品的渴望是其他市场无可比拟的，而且他们的要求正在变得越来越高，也更加精明，他们想要不同的东西。相比于20多年前我在LVMH工作，将第一批奢侈品品牌带入中国时所面对的市场，中国的消费者现在不仅仅需要那些大牌，他们也需要一些更实用，更懂得他们的产品。所以中国消费者的变化为我们在这个时间点进入中国带来了一些特别的机会。当然，在我们的全球化策略中，中国并不是唯一重要的市场，我们也需要平衡在全球其他市场的业务，同时进入日本、韩国以及法国、英国和美国等欧美国家。这样做一方面是为了获得更均衡的发展，同时也可以借此向中国的消费者传递信息，告诉他们我们也是一个拥有全球视野和品位的品牌。

C: 你曾说加入FHB投资公司的初衷是要寻找那些还

不够出名、但能有未来的品牌，将它们国际化。那么能否谈谈你是怎样找到这些品牌的？

L: 其实我很难描述有什么通用的方法，因为在我们还没有找到它们之前，我也不知道它们是什么样的。尤其是每个品牌都有自己的特色，我们也会遵循它们各自的特点去寻找它们未来的发展模式。如果非要说的话，这种分析会基于它们的Know-how、产品、历史、发展策略等基础要素。比如在我们目前的投资中，除了皮具品牌Delvaux，对另外两个品牌的投资也都是出于它们的特点。像鞋履品牌Robert Clergerie，它之前是以男鞋起步的，但后来能够将男鞋的舒适度应用到女鞋中，这样的产品很吸引人。至于法国时装品牌Sonia Rykiel，我们则是看中它能够把很多巴黎文化的精髓融入设计之中，这是与我们通常所见的时装品牌所不同的。这些品牌它们现在都面临着要让自己成为国际品牌的挑战。而我们拥有经营国际奢侈品品牌的经验，可以去判断它们的竞争力和商业发展潜力在哪里，预测它们的未来，并通过我们的管理经验和投资帮助它们一起成长。

C: 你怎么看待中国奢侈品市场这些年的变化？与5年前相比，它有什么不同？

L: 它正在变得更加正常。其实这样的变化在日本、美国等地都发生过。你可能会说，这种变化在日本大约花了30年，而在中国10年就够了，但这并不能说明中国人比别人更聪明。在这个市场上经营和消费的人还是一样的，只是作为经营者，我们的经验在那里，大家能够预见大牌在中国的发展会跟日本一样，所以促使了品牌的成长和变化能够更快地进行。而且现在互联网的发展又加速了这种进程。需要注意的是，与10年前相比，现在的中国市场可以有更多的空间给到不同类型的品牌和产品。原先，当我们的产品出现在中国消费者面前时，它有特定的价格，以及皮质、工艺等品质层面的问题可能是他们最关心的。但现在更重要的是，你首先需要让消费者们看到你的产品就喜欢它，让它够时尚，够漂亮，足够吸引人，然后在这个基础上我们再去增加品质、价格这些理性层面的东西，去增加它们的吸引力。

(采访：沈从乐)

Jean-Marc Loubier现任First Heritage Brands投资公司总裁兼首席执行官。First Heritage Brands目前旗下拥有品牌包括Delvaux、Sonia Rykiel和Robert Clergerie。





## 创业三问

要给顾客一个理由来支持你，然后确保你的营收中，有一部分利润可以让生意继续。

文 | Richard Branson



创业者是天生的问题解决者，也就是说，他们的脑子里总是能跳出关于新业务的想法。

有很多选择当然是件好事，但是有的时候，当你急切地想开展下一个项目的时候，你会发现自己很难集中精力在某一个项目上。

在维珍集团，每当开展一项新业务的时候，对于是否为其投入时间或者金钱，我们都会做仔细地研究，评估新的项目是否符合我们的一系列标准。以下这3个问题可以帮助你决定未来应朝哪个方向努力。

### ① 你会因为有趣而去创业吗？

创办自己的公司并不只是一份工作，它还是一种生活方式。你可能不得不做一些自我牺牲，从而保证创业公司的成功。这可能意味着薪酬的减少，因为任何一点赚到的钱，都可能得马上再投到公司的运营上去；或者，你可能发现，自己直到深夜还在回邮件和解答顾客疑问。

在你明白这些以后，有一点很关键，那就是你要在自己喜爱的行业创业——这也是我们维珍集团的经营哲学。

所以，我们的第一个公司是维珍唱片，也就成了理所当然的事。那时，我们的团队成员都是十几岁的青少年，而且都是真心喜欢音乐，这就意味着我们不会在乎工作到多晚，也不会在乎与顾客海阔天空畅谈新乐队，更不会在乎耗费多大力气去把有前途的艺人签下来——因为就算我们没有以它为生，我们也会聊音乐、听新乐队的歌。

在刚刚举办完Necker Cup网球比赛之后，我产生了一个想法：决定发展哪个创业想法，就像是接从不同方向飞过来的球，因为在很短的时间里，你就要决定哪个球是最重要的。

或者可以想象一下，有只很喜欢追着网球跑的狗。

无论什么时候，无论它在干什么，只要你扔一个网球出去，它就会去追球。那么，什么东西是那个能让你去追的网球？什么东西可以在你无论做什么事情的时候，都能立即吸引你的注意？

### ② 它将为人们的生活带来积极的改变吗？

对人和地球的关注，以及对利润的关注，都让我们的员工感到力量满满。这意味着我们的顾客不会只是因为想买我们的产品或者服务而来找我们——还因为他们信任我们的理念。围绕一项业务，建立一个志趣相投的社群，就会有回头客，并且他们会传播口碑，在困难的时候给你支持。

在过去几年里，这种策略已经让许多创业公司搅动了已经立足颇牢的行业。Gandy's就是一个例子，它会从卖拖鞋赚来的钱里拿一部分出来，捐给一个面向全球孤儿的慈善项目。另一个例子是Toms，它每卖一双鞋，就会为没有鞋子穿的孩子们捐出一双鞋。

而这也就是为什么我们最近创办的两家公司里，有一家维珍创业（Virgin StartUp），它为创业者提供资助，另一家是维珍赛车Formula E电动方程式车队，它通过关注电动车技术，来提高环保交通的知名度。

### ③ 这件事的利润是否足以让它继续下去？

在考虑各个选择时，你还需要考虑财务问题。研究表明，美国80%的新公司会在开业的一年半内倒闭，而创业公司的头号杀手，就是缺乏现金流。如果你的公司无法赢利，就无法产生你为之努力的积极影响。很少有创业公司马上就能赚到钱，所以你要确保能有足够的钱存下来，或者有另一份收入来支持你。

如果你最喜欢的想法要花很长的时间才能赢利，那么你最好先集中精力来实现稍小一些的想法。然后你可以用小生意的成功和它的利润当跳板，去启动更大的项目。但要记住，只想着赚钱的生意通常会失败。

所以要想清楚什么才是你的网球，并搞清楚如何才能让热情转化成帮助一个社区的东西。要给顾客一个理由来支持你，然后确保你的营收中，有一部分利润可以让生意继续。

祝大家好运，并且要记住，在创业的整个过程里，都要享受它带来的乐趣。■



## 凯德的新坐标

在凯德中国的新版图中,成都、重庆和武汉被提到了与一线城市同样的重要性上。

文 | CBN记者 沈从乐

对于选择去什么样的城市扩张业务,凯德有些固执。

1年前,这家来自新加坡的房地产开发商重新确定了它的中国布局方案。在这一方案中,上海、北京、广州和深圳、成都和重庆以及武汉作为五大城市群的核心业务城市,成为凯德未来在中国扩张的辐射圆心。而在这些城市群之外,凯德不会投入过多的精力。

“并不是说凯德没有去到的城市不好,中国有太多具备发展潜力的地方了,只是我们需要更多考虑自身的资源去选择重点。”凯德中国首席执行官罗臻毓说。

4个月前,罗臻毓刚从凯德中国副首席执行官兼首席投资官的职位上升任,此前这位来自新加坡的管理者已经在凯德中国工作了超过10年。

他认为,相比于将凯德项目扩展到20个城市,专注在一座城市深耕20个项目的做法更适合凯德。“新加坡是一个只有500多万人口的‘城市国家’,但凯德在那里建了20多个购物中心,并且没有出现自己打自己的情况。而从管理成本的角度来说,项目集中在一个城市,管理经营的效率会很高,资源也容易调配。”

这种在凯德集团内部早已形成共识的逻辑也是它在1994年进入上海时所抱有的想法。

当时的凯德还是新加坡政府控制的淡马锡控股旗下的百腾置地和发展置地两家公司,它们在上海的人民广场附近拿下一块土地,准备将已在新加坡市场成功的“来福士”综合体品牌搬到上海。

尽管在亚洲金融危机中遭遇了暂时的停工,上海来福士比最初的计划延后了几年建成。但这家以当时少见的购物中心业态出现,地段绝佳,又集中了大量新进品牌的商场在2003年开业后,迅速成为了上海地标性的商业中心。

作为凯德在中国开发的第一个综合项目,上海来福士的成功为凯德集团提供了信心。在随后的10年时间

中,凯德在上海陆续开发了4家购物中心、4个写字楼项目和16个住宅项目,并在2010年决定在长宁中山公园区域再建造一座来福士——此前这种在凯德体系内最为复杂的综合体项目被认为只会在一个城市建造一座。

在2004年进入北京市场后,它也采取了类似的策略,集中开发了一批住宅和商业项目。包括北京东直门来福士在内,凯德目前在北京的购物中心数量达到了10家。

但从商业经营的风险考虑,过度集中在某几个城市,并不算是一个明智的选择。“一线城市的市场已经相对成熟了,这里的机会还是局限的。从分散风险的角度考虑,我们也需要去不同的城市布局。”罗臻毓说。

过去10年,通过收购和主动扩张的方式,凯德在中国进入了47个城市,共建造了62家购物中心。这样的购物中心连锁规模,在中国仅次于万达。

不过,在接近一半的城市中只布局了1家购物中心的做法并不能令凯德满意。它希望能投入大量资源在一些城市中深耕下去,而要做到这一点,它还需要等待一个时机。

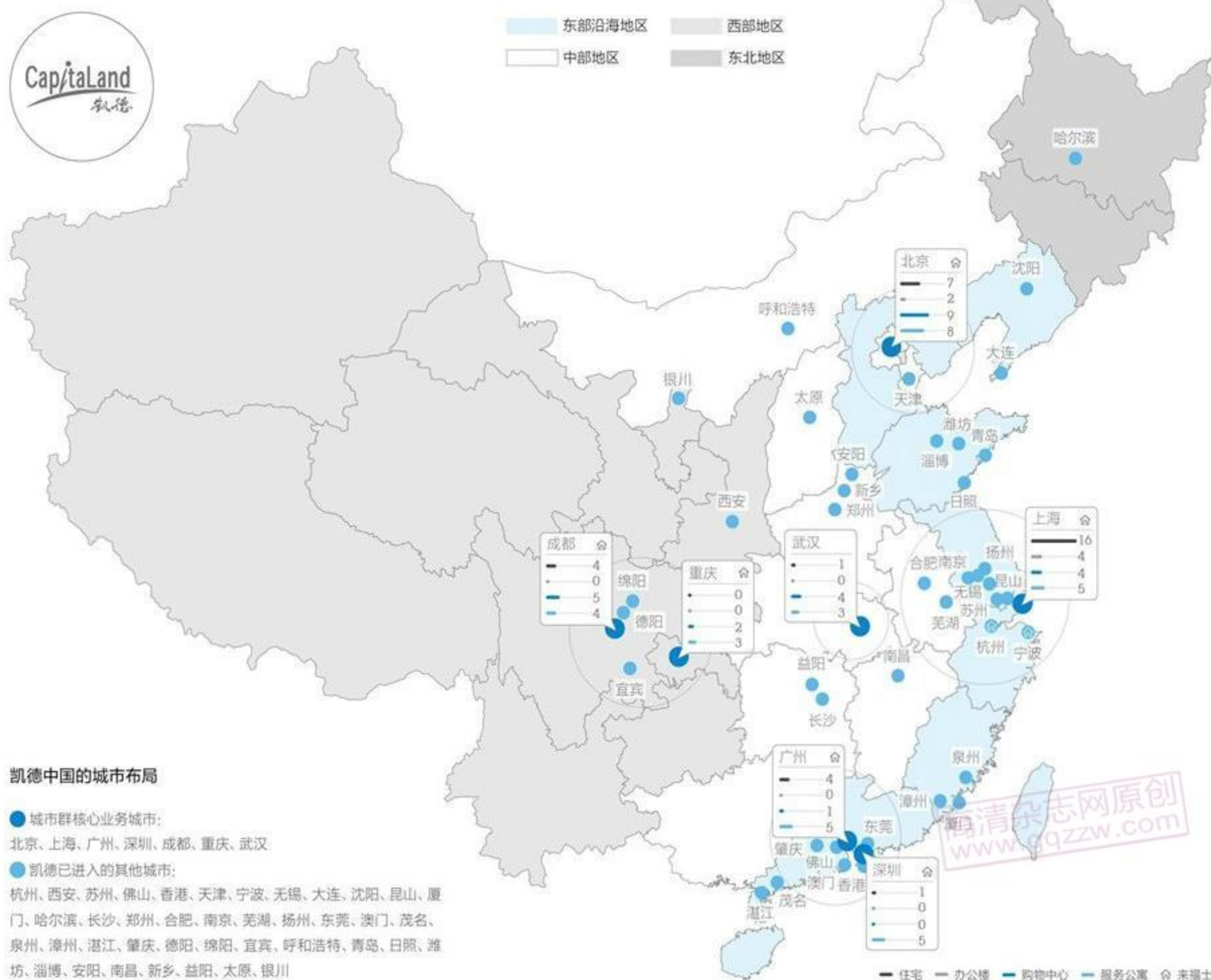
罗臻毓和他的团队在过去曾担心二三线城市的管理并不具有足够的透明性和系统性。“作为外资企业,我们坚持用脚踢球,但在这些地方,曾经很多人都是手脚并用的。”

改变紧接着就发生了。罗臻毓注意到,大约从五六年前开始,不少新一线城市的管理理念逐渐向一线城市靠拢,地产企业在当地的生存规则变得清晰透明起来,“我们的竞争力回来了”。对于凯德来说,一旦市场进入到规范化的轨道上,它在做战略和布局时,就可以更多地从自身资源的角度出发,不用再瞻前顾后了。

现在是凯德中国成都城市经理及凯德城镇开发首席执行官的潘子翔在2003年来到成都。当时,他所>>



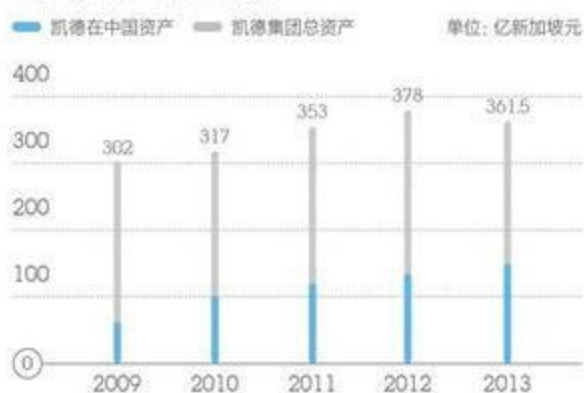
## 凯德眼中的“新一线”



### 凯德考察城市所考虑的指标



### 凯德集团近5年资产变化



### 凯德集团在中国的资产占比在逐步扩大





在的新加坡盛邦新业集团正在着手开发成都锦江区三圣乡的一片数千亩的土地,计划用新加坡“组屋”的理念在那里兴建一个有近万套住宅的社区。

组屋是新加坡政府主导的一种大规模住宅开发项目,它在开发过程中首先收集购房者的申请,然后依据需求进行开发。“虽然先登记后开发的模式在中国无法完全实现,但当地政府对于我们滚动式分期开发的理念有很好的接受度。包括我们在项目中规划了曲线型的道路,也被规划局接受了。”潘子翔说。

盛邦新业后来被凯德收购,成为凯德城镇开发业务的一部分。并且很快,这种城镇开发的模式被引入到无锡、西安和沈阳。

“你会看到西安近几年的发展是很快的。它现在的阶段大概相当于七八年前的成都,不少大型的开发商已经进入,很快就会跟上来。”亲身经历了成都11年发展的潘子翔认为西安“已经上了轨道”。负责凯德在中国的所有城镇开发项目后,他时常需要去西安跟进项目。

这种外部市场的规范和“新一线”城市的崛起让凯德在成都、重庆和武汉等市场上变得得心应手起来。它开始集中在这几座城市开发综合体、购物中心以及住宅项目,并在城市内部建立起了运转流畅的管理体系。成都在2012年开业了来福士,武汉拥有4座凯德Mall——这是新一线城市中最多的,而重庆的来福士也已在建造中。

因此当凯德要考虑对中国的业务进行重新梳理,明确几个核心业务城市时,这三个“新一线”城市成为了它在中部和西部的重点。

“凯德在中国发展的初期,我们将重点放在住宅房地产开发,去解决最基本的住的问题。现在,中国的城市化进程已经发展到一定阶段,重点就要转到城市的基础设施、综合体的配套上来了。”凯德集团总裁兼首席执行官林明彦说。他认为凯德在进入中国20年后,新的机会来了。

在凯德目前的中国业务结构中,约30%为住宅开发,70%为商场、写字楼、公寓等长期持有的商业项目,而这一比例在凯德全球业务中分别为25%与75%。作为在持有型物业和综合体开发上有数十年经验的开发商,凯德在中国的综合型业务增长还有明显的潜力。

作为凯德在中国的最高管理者,罗臻毓已经从总部接到了一项重要计划——未来三年,凯德集团将新增12个综合体项目,其中一半在中国。

## 罗臻毓眼中的新一线

© = CBNweekly

ℒ = 罗臻毓 凯德中国首席执行官

C: 凯德在中国布局城市的依据是什么?

ℒ: 我们在做布局的时候主要从市场和自身两个角度考虑。就市场的考虑来说,我们着重看一个城市的经济发展程度,尤其是与房地产市场的需求相关的指标。比如一个城市是靠汽车生产来拉动GDP的,那么也许对我们的需求并不大,而如果一个城市是区域的金融中心、服务行业中心,或者它在经济领域的涉足很广,那么即使它的GDP不如前一个城市,也会是我们的关注重点。

你可能会问,按照这样的指标足以举出十几个城市是完全满足的,但凯德并没有去。是的,这就要联系到我们自己的内部因素。在中国来说,我们并不算一家规模非常大的企业。因此,我们从自身的人力资源、资本资源、管理半径等角度去考虑,结合历史进驻的情况,只选择了上海、北京、广州和深圳、成都、重庆以及武汉作为五大城市群,以它们为核心区发展业务。在中国有太多具备发展潜质的地方,但我们还是必须考虑到自身的能力,有选择性地把重点放在这些地方,避免战线拉得太散。

C: 在最近你去过的中国城市中,有哪些给你留下深刻印象?

ℒ: 首先是成都,它在最近5到7年的时间里发展得很好,除了我们自己的来福士,很多大型综合体也陆续出现,这很大程度上改变了成都的城市面貌。但从我们的角度讲,成都近期的综合体供应量太大太集中,发展商短期内会感觉到竞争比较激烈,可能需要经历一个过程。长期来看,经营管理更好的项目是可以生存下来的。

另一个城市是深圳。大约10年前我去南山区看一个项目,觉得那里还很荒芜,项目也没有太多成功的可能性。可是现在那片发展很快,包括我们自己的来福士项目也选址在那个区域。所以说早期我们对一些城市的发展速度还是估计不足。

此外,我觉得还会相当发展潜力的城市有武汉和西安。

C: 凯德未来在中国的策略是怎样的?

ℒ: 五大城市群是我们的战略布局,此外我们也会更多地利用凯德全产业链的规模和优势,做综合开发和运营。中国市场做住宅的开发商很多,水平提高也很快,我们的竞争力会相对没有那么突出了。但从综合能力来说,要做整个片区的开发,又盖商场又盖办公楼、服务公寓、酒店,过后还要经营,这是我们现在最强的竞争力所在。因此我希望市场能给予更多的机会去发挥我们的综合能力,从内部来说,我们也会更多地整合资源,更倚重综合开发和运营的能力。

此外,我们也希望凯德中国的业务能与资本和金融市场结合得更紧密,当然这还需要政策的支撑。□

联系编辑: shencong@yicai.com



# [kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽



Show出你的工作量 / 职场 92



大力容易出悲剧, 要警惕! / 话题 96



去实践了才知道自己	
适合什么 / 公司人	90
胸都不见了之后 / 富大人话题	88
不可预测的总是最有魅力	
/ 理财专栏	89
重新发现市场 / 书摘	100
叛逆指数 / 指数	102
Stephen Wolfram: 仍在寻找	
/ 十问	104

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com





## 胸都不见了之后

文 | 富大人

眼下比较时髦的一个嘲笑内容应该是“胸斩”一事吧，芒果台一部讲武则天的戏，因为尺度较大，主角半截胸流落在外，宫女们的半截胸也跟着随波逐流，操碎了心的广电总局看不过去，得改，怎么改？现在送件衣也来不及了，只好截掉脖子下的部位，换成大头照。一群大脑袋晃来晃去，假装自己没有胸。

由此揭开了大规模嘲讽的序幕。比较好笑的一则是这样说的：“我妈问我金锁抱着一铜壶搁那哭啥呢？”因为截掉了胸，连带把扑范冰冰怀里哭的李世民也给截了，只留下一个发髻，远看确实有点像铜壶的把手。跟着这股热闹，我很自然地想起了往日不堪回首的一幕。在我的第一份职业里，最令人讨厌的事情莫过于剪片子，其次是审片环节。每次审片，都得喊上副台长和制片人，他们有任何修改意见，都会令我恼羞成怒——当然，主要表现在内心。

因为修改意味着又要进行后期剪辑——在这里插播一句，劝文科生不要选择这几个行业：广告、基层设计以及电视后期编导。在这里，你沦为一台机器的可能性实在太大了——后期剪辑实在太麻烦了，如果这句话上级领导不想要，去掉还好说，如果这个片段领导不喜欢，你就得去补这么长一段内容，有的时候还要补拍镜头，乾坤大挪移，另外你得重新过字幕，插音效，做特效，灌背景音乐。谢天谢地，那都是过去的事情了。现如今我已经不太了解如何截取画面了，我们那会儿也没有这种遮胸的修改意见。挨个找出问题画面，然后放大既有的画面，叠加在上？

为了严谨起见，我咨询了一下还在做电视的好朋友，由于她已经当了好几年领导，业务也变了，她也不说不太清具体的操作方式，“应该是将画面放大，然后再覆盖，反正很繁琐就是啦，而且他们肯定是边播边剪，这么多集如果要短时间全部修好，会出人命的。”

最后她说，“你就这么信任我吗？这么久不联系

我，接起电话居然是问一个画面如何遮胸的问题。”第一个求助电话就这样算结束了，挂完电话，我还滋生起去“知乎”上看看的念头，那边不是出了名的闲人多么？但是由于不想输入登录名，就放弃了。经过一番内心挣扎，我又打电话问起芒果台经济频道一个同学，她猜测说有一些可以用拍摄时的近景和远景镜头补充，有一些没办法就是截掉再放大吧，总之，“感觉有一些是模糊了一点，具体怎么做的，得问卫视做后期的。但是他们口风很紧的，对外还宣称是播出手段呢。”

我不打算接着再打电话了。我的电视台故旧们的电话没有存在手机里。有一两个还活跃在微博上，好吧，再努力一下，我又私信了一个目前在北京的前同事，她的观点跟上面基本雷同。至此，准确地说，我还是不知道具体怎么操作的，如果发挥一个记者的专业性，我应该有方法直接找到那个做后期的人，在我的早期职场生涯里，这些做后期的人一直是陪伴在左右的，我们的每期节目最后一关都需要经他们之手，包装之后，再播出。存心去找他们，还是可以找到的。可是，我已经不想再掀起波澜，不想再转弯抹角地跟过去牵起联系。

实际上，如果不是为了显示一下严谨，我都不稀得去探究这番细节。哪个高冷型的观众不这样任性呢？哪个与时俱进的年轻人会落落大方地跟家看范冰冰演的武则天呢？连我妈在家看的都是品位略胜一筹的现实题材的《老农民》。

谁会在意一些流落在外的胸呢？谁又没有见过呢？所有的掩耳盗铃，都免不了面对铃儿响叮当的尴尬。

不过，说到底，由于我不是损失方，我对这截胸事件仅报以一点点同情和好笑，就算万事大吉，但是这样显然不是一个有升华感的结尾，我们怎么也得反问一句，这次胸出了事，还有办法可想，下次脸上出了事故，得怎么播呢？有关部门，心里到底在琢磨什么呢？都在笑你呢，你的反射弧还能再长一点吗？

66

谁会在意一些流落在外的胸呢？谁又没有见过呢？所有的掩耳盗铃，都免不了面对铃儿响叮当的尴尬。

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





## 不可预测的总是最有魅力

文 | 崔鹏

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

在两种时候我会接到更多熟人和读者关于股票的询问，股票忽然非常好或者忽然非常坏的时候。现在，两个时候掺和在了一起。有时候上午非常好，下午就变得非常坏了。我的一位同事，他的投资组合中只有一只股票。按照行话来说，只有一只股票的投资组合它的 $\beta$ 值太大了，波动幅度也太大了。如果是我可能会受不了这样的投资组合。我的这位同事偶尔会和我还有一两位也投资股票的人聊聊天，我猜测这是他的社交方式，也是一种减压手段。

股票市场最折磨投资者的就是市场的这种波动性，一些投资者期望避开这种波动性。但其实价格波动也是股票投资魅力之所在。这种矛盾主要是由于人们对“不确定性”的复杂情绪造成的。

一方面人们厌恶亏损。有的行为学案例说，人们对亏损的敏感度是盈利的两倍。其实这种亏损的痛苦真的很难量化，不过，如果你设想一下——公司连续两年为你加薪所增加的你对公司的忠诚度能否大于公司某一年给你减薪造成你想换工作的力量呢？对大多数人来说恐怕不能。

另一方面，人们喜欢对未知的世界进行想象。就像看一场侦探剧或者体育比赛，有个讨厌鬼事先把结果告诉你，恐怕生活将要失去90%的乐趣。高幅度波动的股票市场满足了人们对财富获得的想象。在一个市场中，如果你想资产增长10倍需要多长时间？在长期国债市场这个数字是70年，在高等级债券市场大约是40年，在中国房地产市场大概是10年。但是在股票市场，即使有涨停限制，这个涨幅理论上通过5个星期就能获得。这种想象太有魅力了，以至于为了满足人们这种意淫在投资界骗子到处都是。

人性中这两个微观的特点，体现在资本市场上就是一方面人们对估值相对确定的投资品给出的市场价格更高（在不同地区的市场，风险估值差距非常大，在

新兴市场人们对未来的想象往往更乐观一点，所以不确定风险的溢价更低），另一方面股票市场的股息收益率又远远低于高级债券市场的利息收益率。这种低是股票价格高造成的，从1970年代以后，人们就明显更加喜欢股票市场一些。当然这和金本位的解体也有关。

股票市场的波动在实体经济差的时候更容易出现。根据对道琼斯工业指数股票的统计，在经济收缩期的股票标准差（在这里你可以把标准差看做一个标记股票价格波动的指数）要明显大于经济扩张年份的标准差。大萧条时期的1929年到1932年的这一指标是冠军，大概是34%。

为什么不景气年份股票波动的幅度比较大，其实并不难解释。这是因为在经济不景气的年份，更多的公司会陷入亏损，从理论上讲，投资者购买亏损企业是没有意义的，或者说那些企业一文不值。当然，不可能有让投资者免费自取的股票，只不过人们会以很低的价钱购买那些亏损公司的股票。当这些公司的财务状况有所好转，人们会以为这些公司可能要开始赚钱了，然后这些股票的价格会大幅度提升。在经济不景气时期，这种盈利渴望型的股票价格上涨以及失望后的下跌会反复出现。在这种情况下的波动会影响到整个市场的平均波动幅度。

有人希望用股票的期货和波动指数（比如芝加哥的VIX指数）来避开股票投资的不可预测性，比如在VIX指数比较高的时候开始抛出股票，而在这个指数开始走低的时候开始买入股票。这种方法总体来说效果不好，除了此类指数与经济扩张期和收缩期并不是那么准确地对应，最关键的问题是VIX的高和低是个相对概念，投资者无法分辨什么是VIX的高和低。

对普通投资者来说，最好的方法可能还是长期持有股票，让经济的增长来平抑掉股票价格波动可能带来的损失。■

66

投资者对股票价格波动的爱恨也正是人性中的一个矛盾点。

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







## 去实践了才知道自己适合什么

李佳奇在戴尔先后经历了4个岗位的轮岗,以优异的成绩从财务管培生项目毕业。两年时间,他找到了自己未来的业务方向。

文 | CBN 实习记者 刘影

图 | darey

“因为目标设立得太多,未来反而有点模糊。”李佳奇这样形容大学刚毕业时的状态。

当时摆在他面前的有两个选择,一个是申请美国的大学继续金融工程学硕士的进修,另一个则是进入戴尔的全球财务管理培训生项目——前者偏重理论,后者则强调了实践。思考之后,他选择了戴尔。李佳奇认为对于当时对未来有点迷茫的自己来说,应该通过这个管培生项目来回答自己真正适合什么的问题。

李佳奇在戴尔的第一个岗位被安排在应收账款收款部门,每天的工作是通过电话和邮件的方式把客户的欠款收回来,这和他想象中的财务工作很不一样。尽管是刚毕业的管培生,但公司每个月都会根据收回的款额对他们进行考核和排名,李佳奇回忆当时最大的压力并不是来自考核,而是在和客户沟通时如何拿捏好其中的技巧。半年时间的磨练让他提升了自己的沟通能力并拿到了小组第一。

第二个岗位是李佳奇自己主动争取的,这次他选择了工厂成本分析部。从进生产车间了解具体的生产过程到分析工人工资结构以及上涨幅度,这让之前只是面对着苍白数字的他第一次感受到数字背后的意义,也打下了供应链管理的基础。半年的轮岗时间,他再一次取得小组第一。

两次轮岗结束后,公司要从全球范围挑选一批最优秀的管理培训生去美国总部轮岗,除了参考前两轮实习成绩,公司还安排了一些活动让这些候选人认领,希望以此来考核他们的领导潜力。李佳奇也是在这个时候展现出他的管理才能。当时他认领了一个组织亚洲

财政管培生厦门参加会议的活动,然后邀请当地的管培生一起加入,组成项目团队。之后他把任务细分到每个成员身上,自己则负责统筹和管理,在最后进行所有环节的演练,以防发生突发状况。最终李佳奇以亚洲第一的名次获得了去美国培训的机会。

准备美国签证的同时,李佳奇开始了自己在厦门的第三次轮岗——资金管理部。每天早晨他要负责戴尔在中国所有银行账户的转账指令,保证每个账户都有资金支持公司当天的运营,同时尽量把资金安排在有高收益的地方。“公司每个岗位都重要到会影响整体的发展,如果现在再让我做一次收款专员,我想我应该会再提前一点完成任务,这样资金管理部的压力就会小一些。”在经历了3次国内的轮岗之后,李佳奇不再将关注点放在每个岗位本身,而是已经学会更宏观地去看待公司的运作。

美国总部的半年轮岗对李佳奇来说则是一次全新的体验,每天的生活和工作都充满挑战。在并购整合部实习的6个月,他与不同国家的同事一起合作,追踪公司当下的整合进度,这让他更了解公司目前的运营现状,总部的工作经历也使得他对戴尔的企业文化和全球战略有了更深的理解。

4次轮岗之后,李佳奇确定了自己最终的岗位——财务分析顾问,这和他刚进入戴尔时对财务工作的理解已经完全不同。目前他是戴尔Vostro系列的财务顾问,未来他希望能去戴尔台湾分公司工作,“想去台湾看看,或许我的眼界可以再拓宽一些。”

联系编辑: mengjiali@yicai.com

### 个人档案

姓名: 李佳奇  
星座: 双鱼座  
学历: 厦门大学金融工程专业 本科  
职位: 戴尔(中国)有限公司  
财务分析顾问

### Q&A

C=CBNweekly  
L=Li Jiaqi

C: 美国和中国的工作习惯有何不同?

L: 美国人抓紧利用上班的时间,尽量避免加班(比如中午去食堂买个汉堡回电脑前一边工作一边吃饭,但是晚上尽量早点回家)。对于大多数已婚的美国同事来说,家庭都是Non-Negotiable,宁愿上班时紧张辛苦一些,也要留出更多时间回家陪家人。

C: 管培生项目给你带来什么改变?

L: 管培生有较多的机会和高管交流,不光是工作上的事情,也有一些私下的交流,可以从他们身上学到很多东西,比如如何规划自己的事业、如何看待人生目标、家庭和朋友。

C: 平时怎么保持充沛的精力?

L: 和朋友交流、独处、读书,对我来说都是很好的恢复精力的方法。我不是一个佛教徒,但是我很早就发现短时间的打坐对恢复精力有很大帮助。大四时我一个人到杭州城外深山里的径山寺里住了12天,12天中几乎没有和别人说过话,每天就是读书,在山里散步和打坐。下山后觉得从心境上好像变了一个人,变得更加平静,这段经历让我印象深刻,所以之后就尽量养成短时间(10到20分钟)打坐的习惯。







## Show出你的工作量

对于公司人来说,如何让自己的努力以合理的方式展示出来是门职场学问。

文 | CBN实习记者 刘影

怎么让我的工作量被看见?这大概是很多公司人都觉得困扰的问题。最主要的困惑可能来自于对“度”的把握——既想让自己的努力被看到,又不希望过度地展示让同事或领导觉得不妥,反而减了分。

一些客观不可逆的条件的确会影响公司人对工作量的展示,比如企业文化、公司的组织架构、内部透明度等,但通过采访我们也发现,问题还出在许多公司人并不懂得记录并展示自己平时的工作量,甚至当他们获得了一些公开展示的机会时,也很难把握好。

西门子管理咨询公司的项目经理洪晓丹认为这是不少国内公司人的通病——更愿意默默付出,并倾向于直接给出结果。但其实,要让领导知晓你日常的工作量和努力程度一样重要,并且这件事从工作过程中就可以开始积累了。

一些积极可行的做法是,在平时做好日常的工作记录、及时进行邮件或面对面的实时反馈、让领导了解你的工作进度、主动参与到项目过程中刷存在感……这些都能帮助公司人及时地展现自己在工作过程中的付出。不过对于内向的人或是组织架构比较复杂无法随时展示自己的人来说,做好积累并在关键的汇报中给出自己成熟的想法,也会给领导留下很深的印象。“内向也不见得不好,稳妥和风险是相对的。”前程无忧的人力资源专家冯丽娟说。

但这些动作不是精心谋划刻意而为的。风险在于不少公司人在展示自己工作量时可能触碰到雷区:表现过头可能会让同事甚至自己的领导觉得不妥,但如果过于害羞不表现也可能影响自己的考核,甚至是未来的晋升。而对于Team Leader来说,营造一个透明开放的环境让下属及时地展示自己的工作,能帮助其了解下属的能力,并根据反馈及时调整工作的分配——你看,如何更好地展现工作量几乎与每个公司人都相关。

本期《第一财经周刊》采用了和以往不太一样的方式,我们把视线放在了公司人身上,采访了几位公司中层——他们作为承接上下级关系的枢纽,既是被汇报的一方,同时也是需要向上级汇报的公司人;我们还采访了一位公司的高层代表——他从管理者的角度告诉我们什么样的方式让他觉得妥当。从这些公司人的经历和感受,以及人力资源专家给出的意见里,我们试图整理出一些对这门职场课题有所帮助的信息和建议。

### A

#### 不同岗位和性别展示工作量时的区别

工作量的展示涉及到每个公司人,但我们也发现不同岗位和性别在展示的需求和欲望上表现不太一样。

从岗位上来说,一些工作量可被量化的职位更容易做好展示。比如销售工作,往往以结果为导向,平时的付出基本都体现在业绩上;在一些技术型企业,研发的工作量主要体现在产品上;另一种较易展示的岗位是市场,项目的组织和推广都可以按阶段考核。

相比上述这些结果导向的岗位来说,支持型岗位更需要运用一些方法来进行工作量展示,比如人力资源、行政等岗位,这类岗位的工作内容比较细碎,也很难在短期内有明显的变化,因此这类公司人更应该注意工作量的展示。

从性别上来说,男性可能比女性更急于展示工作量,因为男性更需要在结果中获得成就感。

### B

#### 这些做法可能会让人觉得不妥

在表现自己工作量的时候,如果没有注意把握好方式和分寸,也经常会因为一些不自知的原因而让同事或领导觉得不妥。“工作量展示如果做得不妥当,对公司人的职业发展也会带来一定风险。”前程无忧的人力资源专家冯丽娟这样提醒。

在我们上传下达表现自己的工作量时,邮件作为一种书面汇报的方式,往往是个很重要的途径。新疆金风科技股份有限公司投资发展部部长田千里就观>>



察到下属有时在这方面有欠缺。比较明显的一个问题是，常常不注重汇报内容的结构和逻辑，没有站在阅读者或者上级的视角来看问题，给人一种逻辑混乱、抓不到重点的感觉，这使得管理人员无法直观地感受到下属的能力和努力。

在展示工作时，过多地自我表现不仅会让同事产生反感，也会让领导觉得麻烦。洪晓丹认为公司人应该分清展示的场合和尺度，而展示内容也应与上级所要求

的能力相符合，比如上级安排的目标型任务其实更需要公司人去落实执行，如果此时出现过多无意义的Idea只会适得其反。

度的把握的确很重要，但也没必要因此畏首畏尾，有些公司人过于Shy，认为只要付出领导总能够看到，因此忽略了工作量的展示。冯丽娟认为，一些性格内向或是支持型岗位的公司人应该适时地表现自己的工作量，“该跳出来的时候就要跳出来。”



## 一些好方法

### 实时汇报工作，持续推进沟通

如果你的团队氛围和企业文化很Open，通过实时汇报进行工作量展示是最理想的方法。冯丽娟建议公司人前期多与领导和同事沟通，尽可能覆盖更多人，并确立准确的可视化目标；中后期及时进行书面或口头汇报，让管理者了解自己这段时间的工作内容及目前取得的进展，这段时间也应该注意在过程中与领导的沟通，不要只是一味传达结果；任务结束后养成总结和汇报成果的习惯。

### 平时做好过程记录，为重要汇报做准备

如果你所在企业的文化或是管理者风格都不太适合进行频繁的实时展示，那就应该做好工作过程的记录，将工作量可视化。在田千里的印象中，即便有时下属获得了一些展示的机会，也会有表现不理想的时候，这往往是因为对方没有做好充分准备而浪费了展示的机会。平时就得保持可视化意识，才能在适当的时候向管理者展示这些过程中的细节。

另外，如果有机会与领导进行面对面的沟通，则可以提出自己鲜明的想法，给出切实的可行性方案，这些想法的沉淀也能反映出你前期的努力。

### 平衡好自己的工作和领导的参与度

“对方很善于通过互动增加我的参与感。”戴德梁行华北区策略发展顾问部董事李绅这样形容一个下属给他留下的深刻印象。在他的公司，任务是跟着不同的项目来分配的。当这位下属接到新项目以后，从分配任务到每次的项目进展，他都会发邮件抄送李绅并寻求

他的意见。他还建立了与客户互动的微信群，并把李绅也拉进群里。因此尽管李绅并没有直接参与到与客户互动中，但这位下属的工作方法和客户反馈却都一目了然。“平衡好自己的角色和上级的参与度，掌握好量化的度与范畴。这样的做法让我觉得比较舒服。”李绅这样评价。

### 主动承担工作，增加自己的参与感

洪晓丹曾经有过带领多国下属的经历，其中一个德国下属的表现让他体会到不同文化背景的员工对待“展示工作”的积极性的差异。当时洪晓丹作为项目负责人，需要与很多高层联系，这位德国下属主动提出来帮助他分担联系的工作，并和他商量联系名单的分配，在之后的联系过程中，他也经常主动找洪晓丹反馈情况，让洪晓丹始终觉得他参与其中。“国内员工大多喜欢默默地持续地做事，倾向于直接给出结果。”洪晓丹认为这个德国人的做法值得参考。

### 直接阐述事实，少些主观判断

展示工作量是汇报工作的一种，它可能存在于一封普通的邮件，也可能是一次大的报告，无论是哪种形式，有个原则很重要：多陈述事实，少加主观判断。

当你站在管理者的角色去看自己的反馈时，你希望看到什么？无非是目前的项目进展、遇到了哪些问题，以及有哪些可行性的方案等等。管理者往往希望能快速直观地从你的工作汇报中找出有用信息，而太多的主观臆断不仅会打乱他的思维，也会让他觉得你可能是个逻辑混乱或是喜欢草率下结论的人。



D

## 作为Team Leader, 如何了解 下属的工作量?

Team Leader在公司中往往起到承上启下的作用,因此如何做好上下级的信息沟通,让信息在自己这里能得到充分共享是Team Leader需要做的事,这也能让管理者对下属的个性、能力以及适合的工作内容有更清晰地了解和判断。

从管理方法上来说,应该将可量化指标和非量化指标结合,并给予下属业绩表现和发挥的机会。具体的做法是,及时认可员工工作、加快员工晋升速度、公开表扬、树立意见领袖等。通过增加可见度,管理者能够了解下属工作的情况、取得的成绩、个人感受等,也可以在各种场合积极征求员工的意见。

洪晓丹认为,上层应该主动使用一些沟通工具,搭建好可视化的渠道,分阶段地指导下属,并了解他们的

工作进度及工作量。

辉瑞高级医学信息沟通地区经理戴畅喜欢在工作过程中使用引导式发问,让员工在不断地解决问题的过程中,提高对实际工作的处理能力,并鼓励他们自主推进工作进度。

除了让下属更透明地展现他们的工作量,有时管理者也需要向下属展示自己的工作量,比如能阶段性地跟进项目进度、在下属需要的时候帮助其解决问题、确保每个员工的工作方向没有偏离部门的总体目标,同时定期地总结项目情况。

不论哪个层级和岗位,每个公司人都应该懂得如何对告诉别人你做了什么。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

**ARRAIL 瑞尔**  
Fabulous Smile . Confident You



瑞尔团队 安心种植  
让您笑的更自信



北京·上海·深圳·广州·厦门·杭州·天津  
www.arrail-dental.com

客服电话

400-880-1900

(粤) 医广【2014】第 10-27-691 号







高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

## 大力容易出悲剧，要警惕！

如果人生中只有一件重要的事，那么自我和这件事其实是脆弱的两点一线，需要其他支点才能构成合理稳固的三角形，才不至于用力过猛。

文 | CBN记者 娄晓晶

插画 | 于瑒

又到新年了，料想大家一定又定时发送了辞旧迎新的状态，群发了新年问候短信和制订了新年计划吧？可能好多人还顺带把这个节日又过成了情人节。

过节确实是一件开心事，尤其是新的一年的开始，总要表现一下辞旧迎新的决心。但是，当你看到所有人都在同一时间发送类似的新年状态（配2014年度自拍9张），还需要回复很多条群发短信的时候，也是有点无聊和“用力过猛”之感，尤其是当你意识到，新的一天也不过是又一个普通日子的时候——所谓最后一天，不过是人类方便自己计数而已。

而跨年之际在上海外滩发生的拥挤踩踏事件，则更是一场令人惋惜的悲剧，让人觉得过新年，甚至过节的劲头也没有那么足了，欣喜和庆祝还是都控制在小范围比较好。

很多时候就是这样，好好过节，或者“好好对待生活中重要的事”这件事本身是有趣的，但是“用力过猛”就会导致姿势变形，不但收获不了应有的快乐，甚至有可能大力出悲剧。

如果在糗事百科上搜索“用力过猛”，你就能够发现无数“一句话不割——这是糗百的标准用语，建议大家前往亲验——早上洗脸时用力过猛，把自己搓躺下了。”之类特别富有画面感的段子。当然还有很多没有被记载在糗事百科上的悲惨故事，比如你只是用力地贴了个秋膘，结果发现贴出来的肉肉再也回不去了等等。稍加反思你就会发现，生活里面有很多这样用力过猛的Moment。

庞大的组织也会用力过猛，比如知乎热门讨论“历史上有哪些‘大力出悲剧’的产品”，就写到了很多大力适得其反的案例，比如摩托罗拉的“铱星计划”，这个我们星球上的庞大的个人卫星通信系统非但没有成功，还在某种程度上拖垮了摩托罗拉的相关业务部门；而苏联用于载人登月的N-1火箭全部以失败告终，同样也是因为力气用在了错误的地方——这些故事似乎在说，用力不是问题，但是如果一开始就方向错误，很有可能稍一用力就变成了用力过猛。

很多时候，“用力过猛”的另一个原因也许是没有别的选择，如果目标只有一个，也会导致这种偏执。比如一场用力过猛的恋情一定是忽略了身边其他重要的事，把所有的精力投入在一个人身上，就像无数块短板簇拥着一块人生长板——能不能装水就不说了，还是不是个桶都成问题。而用力过猛地追偶像、用力过猛地打游戏或者用力过猛地工作都同理，这种过猛实际上是一种失衡。

也就是说，如果人生中只有一件重要的事，那么自我和这件事其实就成为了脆弱的两点一线，需要另外的支点，才能让它成为坚固而稳定的三角形，以及很多很多稳固的三角形。如果爱情失守，还有工作可以慰藉；而工作不得意，也有其他的事情值得期待——就像罗素那句老话，参差多态乃是幸福的本源。

多点选择才不至于用力过猛。希望大家在新的一年里能找到各种各样有意思的事情分配各自的力气。再说了，一年才刚开始，我们要省着点力气跑，不是吗？ >>



## 不是卖大力丸呢，凡事悠着点好啊！

### 过节

比如刚刚过去的圣诞节——用力过猛的圣诞节过法大概是送办公室所有人一份礼物，以及穿上《哈利·波特》里罗恩妈妈手织款的红绿花纹毛衣，倒不是这个花纹有什么不好，只是一旦穿上就和性感、美丽之类的概念一点不沾边了。

比起其他老生常谈，我们不如就说说这件毛衣：它可能算是一种“用力过猛”的节庆装扮，而无论是不是什么节日，Casual Chic才是真王道，得不把节日当回事儿，穿出自我！换句话说就是，穿件红的得了。

用力过猛地过节的另一个表现是，把这个节日当成游泳时候的换气时刻那么来过：如果平时太忙，就干脆躺在懒人沙发上无所事事；如果平时太欠社交，可能会参加十个八个Party，喝断篇个四五回……最后在各种节日综合症陪伴下回到了办公室。

### 走在成功之路上

成功教可能是特别隐形的一种用力过猛，因为看起来特别理所当然——特别努力地工作，特别努力地赚钱，特别努力地维系人脉，“这不都是很正常的吗”？而看起来，使出100%的力气已经不足以表现对活着以及更好地活着的诚意，看看周围，使出120%乃至250%力气的人类也很常见呢。

意识到这个问题之后，晒午夜加班照时被人点的每一个赞都是一个督促你不要用力过猛的提醒，这意味着你可能走在了狼狈不堪而不自知的道路上。人生远比工作丰富多彩，可不要被商务舱、五星级酒店、西装和加班费包装起来的糖衣炮弹迷惑了，最后被工作一炮炸裂了自己的人生。

### 秀！

即将到来的新一年的时装周是精心作秀的明星和博主们的阵地，VICE上曾经有个年轻人“假装成时尚博主，穿得跟个傻逼似的去了趟伦敦时装周，看看到底有没有人给我街拍”，事实上她成功了，而且成功得不是一星半点：“我把自己打扮成最蠢的模样，然后保证浑身上下不超过10英镑，并且假装自己浑身都是来自Vivienne Westwood的旧货，大家就会感慨，对的，我记得这个包，当时巨火。”

这件事情真的有点荒谬，同时具备了“光鲜外表”“苍白内心”和“因为二者不匹配所以就开始瞎说”的几重戏剧性概念——我们普通人在音乐节之类的场合也忍不住用力过猛，被问到“你最喜欢这场音乐节的哪个乐队”时也会热情地瞎掰一通，没办法哦，我们就是因为害怕而会用力过猛的动物哦。

### 明星们

回首2014年《年度十大会穿女星》之类的帖子时，你会发现真正穿得好的——比如女王凯特·布兰切特永远都风轻云淡，能把一件白衬衫穿出万种风情，而且这种好品位能抵御岁月。而那些虽然年轻（也可能正是因为年轻）却努力把自己身上堆得Bling Bling的明星，出错的概率更高——比如蔡依林老师和诸如张杰老师之类的男星。

本来时尚这件事儿本身好像就有点用力过猛，毕竟每年都要穿得光鲜亮丽面对镜头是一件大剂量的事。明星们假使穿错了，幸好还有范冰冰式的精致脸庞加持，而普通人追求时尚就没有这一重庇护了，大概的结果可以参考徐濠萦。

而在穿衣服之外，可能会用力过猛的还有整

容——整容能整出Angelababy，也有“一看就整过”的过猛案例。

### 爱情

用力过猛的爱情要不就是在心态上类似对待职场，认为付出了120%的时间精力就可以收获120%的年终奖；又或者是把爱情当成了自己一个人的游戏，没考虑对方是不是想接受120%的浓度，也许对方只愿意双方都拿出50%，剩下的部分分给事业、亲情和友情。

爱情里的用力过猛和工作上的用力过猛一样，最为可怕的是自己可能意识不到已经走火入魔，最后要靠另一方接受不住120%的火力而退出来获得警醒——就算是赶上双方都用力过猛，都用上了十成功力，这种决战紫禁之巅式的恋爱的问题在于，可能撑不了多久。

### 锻炼

当锻炼成为一股时尚风潮之后，自然会和用力过猛地穿戴奢侈品一样有很大的用力过猛的可能……并且，这可能是很容易实现字面上的用力过猛的一个例子，比如你忽然扯到了背部肌肉什么的。跑步之类的高强度运动更是容易受伤，想想看跑上42公里这件事吧，挺猛的，要保护好自己哦。

### 沟通

从开始踏入社会工作的那时起，你就会发现人们都特别爱讲“沟通”这个词，似乎我们通常





## 如何不用力过猛的 7条不负责任建议

你看，为了不用力过猛，我们甚至都没有凑够10条。

### ① 多点选择

方向多了，劲儿就不往一处使了。

### ② 平常心

就算是新年，其实也是一样过。告别和珍重不在这一天，毕竟每一天都是一场告别，和一场新的开始。

### ③ 做自己

能解决大多用力过猛问题。

### ④ 也别一个劲儿当偏执狂了

偏执狂才能成功，但是成功不是全部啊。再说，这个成功本身就是偏执狂定义的。

### ⑤ 来点Measurement

量化一下每天的时间，就知道有没有在某事上用力过猛——比如每天都打两个小时的甜蜜电话，也是有点问题了。

### ⑥ 看看别人怎么说

如果不能录下自己每天的表现，至少可以听听家人朋友的评价，如果你发现都没有时间听别人的意见了，那肯定就是在什么事上有点用力过猛。

### ⑦ 试试Normcore

一种时尚新潮流，由两个英文单词组成：Normal和Hardcore，顾名思义求同不求异，是一种“趋向归属感”的新状态，追求的是回归自然和天下大同。

联系编辑：chenrui@yicai.com

默认说话是沟通的最好方式。

但是，“我觉得我们需要谈谈”这句话并不是一个好的开头（对于女人来说，说这句话意味着：我想骂你），沟通也并不是万能的。我们似乎过于看重人际关系和沟通的重要性了，就好像我们过于看重外向人格的价值，这会让不是沟通型人格的人有点压力，就好像有一阵如果不是爱骂人的乔布斯型，你就不好意思当老板一样。

## 安利

“安利”已经成为了一个动词，意思是向他人推荐，比如可以造句：“我强烈安利《一步之遥》，我认为这部电影表现了姜文强烈的后现代主义。”这是可以的，但是“我强烈安利《一步之遥》，你不看就不是我朋友”，或者“你不喜欢，就是你品位比较低”之类的论断就是用力过猛了，王思聪都没有这么尽职啊。

## 营销

人性化牌打得太多，导致现在大家一看到“亲”总觉得图谋不轨。而“催泪系”“梦想系”的营销似乎也非常红火，这类营销的卖点在于，“你必须买我的Idea，因为这是我的梦想。”按理说，你买我卖才是生意经，这种营销也可以说是情感勒索。

## 术语

我们生活中的术语太多了，这是一种混杂着

高级工作语言（比如英语）和各种偏门行业黑话的语言，类似于徐克《智取威虎山》中东北土匪们的“蘑菇？甩个蔓？”和“么哈么哈”。这些冗杂语，按照On Writing Well一书的说法，是为了“公司用以掩盖其错误”或者“政治上为不可辩护者辩护”的目的而产生的。也就是说，用太多的术语并不是一件自然的事，而是夹带了很多不可告人的目的——顺便一提，由你说出来也没有你想象中像张涵予讲黑话那么帅。

## 演戏

代表人物可能是年复一年卖力爆筋演出、但是至今拿不到奥斯卡奖的小李……这种想拿奖的怨念从选片就能看出来，从《飞行家》到《华尔街之狼》，这中间无数个高难度角色都特别紧绷，演戏的时候特别需要拿着捏着，也实在蛮辛苦的。

而生活中的用力过猛可能是每天发3张自拍，扮演女神角色；或者在朋友圈整个成为了工作的代言人，不是CEO胜似CEO，人工一体，非常卖力。

## 技术感

技术感这个时髦的概念在这个时代似乎有点过了……技术风潮本来就是少数人的事，而今天每一个咖啡馆都在谈创业的融资的情况，就算不一定是泡沫的增长，至少有点不那么时髦了。■







## 重新发现市场

书中描写了很多大大小小、形态各异的市场：从荷兰的鲜花市场到纽约证券交易所，从亚马逊网站到河内的街边摊档，从拍卖会到体育赛事转播权竞价等。作者写作这部自然、生动的市场演进史的目的，就是为了带领我们“重新发现市场”：市场是怎样运作的，让市场有效运行的因素是什么，政府和市场的边界在哪里，政府在经济发展中应扮演什么样的角色？

### 01

#### 唯一自然的经济

只有这种经济才反映了生活的本质

你知道吗，荷兰的Aalsmeer有全球最大的鲜花市场，鲜花覆盖了整整125个足球场那么大的面积。这里的交易规模相当惊人：在一个普通的上午，有700万枝玫瑰、300万枝郁金香、200万枝菊花以及800万枝其他鲜花和盆栽植物在这里完成交易，大约涉及2000位买家，总成交额达到500万美元。

这些鲜花来自哥伦比亚、肯尼亚和津巴布韦等遥远的国度。你可能觉得，把鲜花运到荷兰，就像把煤炭运到纽卡斯尔一样有些荒谬。然而，今天的荷兰人正是用这样的办法掌控了全球的鲜花贸易。他们的交易市场设计得如此便捷，以至于所有的花卉在转运到遍布全球各地的最终目的地时依然能新鲜如初。

鲜花是十分容易损坏和腐烂的，如果没有现代技术，全球范围的鲜花市场就不可能发展起来。实际上，直到1980年代末，像肯尼亚这样的国家才成为重要的鲜花供应商。多亏了高效的航空运输和通信技术，人们能够在一天之内把玫瑰从肯尼亚首都内罗毕附近的种植者那里送到阿尔斯梅尔，并且转运到买家指定的地点，比如说韩国首尔。在鲜花进入拍卖会之后，各种电子设备将一直

追踪有关的信息。人们采用了一种名为“荷兰钟”（Dutchclock）的竞价拍卖法，它可以在短短的几个小时之内完成数千次拍卖。每个拍卖厅的正面都悬挂了一只巨大的钟，它通过电缆和各个竞价者相连。一批待售的鲜花被送出来的时候，钟面上的指针就逐渐从高价位向低价位旋转，直到一位买方按动电钮，让指针停下来为止。随后，电脑会自动进行控制，把这批鲜花递送到买家的地址。

虽然这个过程非常精巧、发达，但全球鲜花市场的核心依然是买卖双方的竞争，它和人类的文明一样久远。阿尔斯梅尔的鲜花市场，不过是古老的集市贸易与现代技术的联姻。

1989年11月9日，柏林市民兴奋地推倒了分隔这座城市30年之久的柏林墙，随之倒下的还有传统的计划经济体制。1995年4月30日，美国政府停止了对互联网的控制。随着企业家们开发出各种在线交易程序，电子商务应运而生。这两个日子标志着市场时代的来临。

然而，市场的再造并不是始于互联网的出现或者计划经济的终结。市场几乎与人类的历史同样古老，并且从未停止过更新再造。在中东的两河流域（今天的伊拉克），出现了人类历史上的第一批城市，它们之间已经建立起了贸易链。作为贸易活动的副产品，商人们还传播了新的思想和发明。而市场交易的轴心——货币——也在很早就出现了。

### 02

#### 市场交易

决策的自主性是关键

在20世纪的大部分时间里，政府控制了市场，特别是在社会主义国家，比如苏联和中国，它们用市场的对立面——中央计划——来取代市场。计划经济的失败让全球各国政府对于自己的能力有了更谦虚的认识，它们意识到只有将大部分职能交给市场，一个经济体才可以良好地运行。在俄罗斯、中国和其他一些地方，经济发展已经艰苦地重建起来，其中的过程有时也在迫使我们反思自己以前对于市场的认识。字典将“市场”定义为“人们为了进行贸易，即私人的购买和出售，而聚在一起。”可这样的定义还不够深刻，它没有揭示出“市场交易”有哪些主要特征。

在市场上，决策的自主性是关键。交换的参与者是自愿性质的，买方和卖方都可以拒绝任何一项交易，他们都是独立的个体。市场中的参与者控制着自己的资源，决定这些资源将如何使用，并不受制于其他任何人的命令。他们自由地做决定——买进、卖出、努力工作、投资，这些都充分显示了他们各自的偏好。可他们的选择并不是完全没有约束的，而是受制于资源的限度和市场的规则。

如果人们失去了自主权，那么根据这个定



作者: [美]约翰·麦克米兰  
出版: 中信出版社  
出版年: 2014年2月  
定价: 49.00元

约翰·麦克米兰, 斯坦福大学商学院乔纳森·洛夫雷斯经济学讲座教授, 斯坦福大学经济政策研究所高级研究员。麦克米兰原籍新西兰, 是位严谨的理论家, 很早以前就认为, 要了解外国, 最好的方法是去那里教书。因此他曾在日本、澳大利亚、印度、德国、荷兰、法国、加拿大执教, 并采集了第一手的资料。

义, 他们的交易将不是“市场交易”。在存在权力关系的任何情况下, 比如一方管辖着另一方, 或者双方都受另一个更高的权力机构管辖时, 所发生的交易都将是其他形式的交易, 绝不是“市场交易”。

对于穷人来说, 市场所必需的自由是十分受限的。对那些买不起面包的人来说, “让他们吃蛋糕”的建议毫无助益。有时候, 买卖双方的议价能力十分不对等。拒绝交易的权力确实可以转化为一种议价能力, 但是没有太多的议价空间。可无论如何, 接受或者拒绝交换的选择是一种自由, 某些选择的范围虽然比较狭窄, 但毕竟聊胜于无。

竞争并不是市场定义中包含的特征, 但它通常是存在的, 并且加强了人们的自主性。竞争约束了任何参与个体的权力, 而且在大多数市场中, 可以阻止任何人对整体的结果产生决定性的影响。消费者可以说: “不, 我要到别的地方去买。”一个竞争性的市场就意味着这种选择余地是存在的。因此, 我对“市场交易”的定义是: 自愿的交换, 任何一方都能拒绝, 而且(在市场的规则下)任何一方都自愿地接受交易条款。市场就是实现这种交换的场所。除了具体的市场, 还有抽象的市场概念, 它是“市场经济”“自由市场”或者“市场体系”的简称。抽象的市场由众多具体的市场叠加而成。

## 非市场活动

市场交易塑造了整个经济的面貌

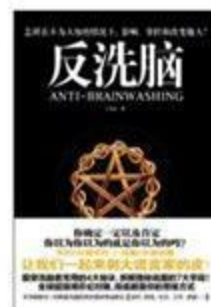
这种定义会把许多交易排除在市场之外, 以下就是三类常见的非市场活动: 第一类是无报酬的家务劳动。家务劳动的经济价值很难估价, 但有人估计, 平均来说, 一个美国的全职家庭主妇每年提供的服务按照市场价格来算约为1.7万美元。第二类非市场活动则是政府行为, 比如说建造公路、提供教育和警察服务。在现代经济中, 政府消费可以占到全部国民收入的1/5, 甚至更多。

公司内部的交易是第三类主要的非市场活动。在美国和其他类似的经济体中, 公司内部发生的交易要比经由市场发生的交易更多。当通用汽车公司发出一份方向盘订单时, 它找到的供应商是一家独立的企业还是通用汽车公司内部的一家子公司, 将会有很大的区别。商品从该公司的一个部门转移到另一个部门, 所有权并不会发生改变, 这和公司之间以及从公司到客户之间的转移是截然不同的。在市场交易中, 当事人自主决策, 服务于各自的利益。而公司内部的交易恰恰相反, 决策不是通过市场而是根据公司章程来制定的, 而且从理论上说, 它并非为了实现决策者的个体目标, 而是为了整个组织的共同利益。

既然在家庭、企业和政府内部有很大一部分交易都是在市场之外进行的, 那我们为什么还要把这样的经济体称为“市场经济”呢? 我们之所以称其为“市场经济”, 是因为这些非市场交易发生在市场的背景之下, “市场交易”塑造了整个经济的面貌。

没有人能操纵市场——但也可以说, 每个人都在操纵市场。这种分权带来了活力, 市场把权力授予了每一个人。捷克剧作家瓦茨拉夫·哈维尔在原来的共产主义体制下是一位勇敢的持不同政见者, 在计划经济废除的时候当选总统, 他有特别的资格来比较市场及其对立面。他说: “尽管我的心脏位于胸膛的左翼, 但我始终明白, 真正能有效运转的经济体系只有市场经济。这是唯一自然的、合理的经济, 只有这种经济才反映了生活的本质。”

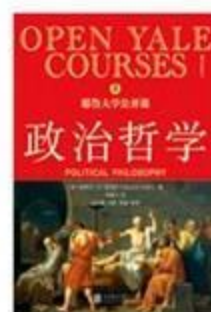
## 新书速递



### 反洗脑

作者: [美]艾瑞克  
出版社: 同心出版社  
出版年: 2015年1月  
定价: 25.10元

人脑可以像橡皮泥一样被任意塑造吗? 什么样的环境和条件可以让一个人变得不假思索就认同他人? 作者从大量的心理试验和研究中发现其实洗脑是有规律可循的, 同时也是可以避免的。



### 政治哲学

作者: [美]史蒂芬·B·斯密什  
出版社: 北京联合出版公司  
出版年: 2015年1月  
定价: 39.80元

应该由谁进行统治? 为什么我应该遵守法律? 应该如何控制冲突? 公民和政治家应该接受什么样的教育? 自由与权威之间有着怎样的关系? 在这本书中, 作者通过细致讲解, 向读者介绍了政治哲学的广阔领域。



### 几乎没有记忆

作者: [美]莉迪亚·戴维斯  
出版社: 重庆大学出版社  
出版年: 2015年1月  
定价: 39.50元

作者莉迪亚·戴维斯是美国当代最著名的短篇小说家之一, 布克国际奖2013年度获得者, 也曾获古根海姆奖、麦克阿瑟“天才奖”。书中收纳有85篇各具特性的小说, 极富冲击力。这是作者引入中国的首部作品。





## 叛逆指数

文 | 陈锐

插画 | 于瑒

高清杂志网原创  
www.gqzzw.com

叛逆，每个人想必都经历过吧。畅销书惯用的表达方式是“谁的青春不叛逆”，鉴于现代社会人的青春期都正在普遍被主观和客观地拉长，叛逆也更是随处可见了。

从另一个角度来看，叛逆还被现时赋予了很多新的解读。和主流反着来，是一种显见的叛逆，那么从小众变身随了大流而去也未尝不可被视为另一种叛逆。而假如是为了叛逆而叛逆，倒反而会差那一口气，更像是媚俗了。

所以大众对叛逆的态度也并没有很明确的指向，只要不至于杀人放火，大家好像还是更倾向于把它解读为一种个性，偶尔还和小众、独特沾上边，甚至会偏褒义。

以上只是我们提供的一些解读视角。本栏目没有任何的预设立场，既然这是一个日常生活中常见的情境，那我们就为其设置一个有趣有用的单位吧。

看悬疑小说却总是先看最后一章，让真相提前揭晓，算是对作者叙事逻辑的叛逆吧？看碟时摁下快进键也同理哦。大家平常还有哪些小小的叛逆行为呢？

翻开侦探小说  
先看最后一章  
是叛逆指数的  
最小单位

=1le (last  
episode)



### ① 少年离家出走的叛逆指数

在百度以叛逆为关键词进行搜索，除了时尚界的一系列“叛逆感”打造攻略，就数为人父母苦于子女太叛逆的求方问药最多了。“每个人都会在青春期经历一次或多次可长可短的叛逆期”这种观点似乎已经是公论，但真到离家出走这一步还是足够评判一次叛逆指数了，504le起步，视情节轻重加码。



### ② 咸豆浆的叛逆指数

豆浆的甜咸之争历来是民间十大烦恼之一，各自的爱慕者都表示对对方完全不能理解。口味作为一种私人爱好，没有好坏高低之分。但是！豆浆作为一种喜闻乐见的营养饮品，好像还是应该守住饮料界的底线才对啊。咸咸的，还混杂了很多面目不详的东西在里面的咸豆浆，在豆浆界的叛逆指数可能有32le。





### ③ 朋克造型带来的叛逆指数

这也许是典型的以貌取人,但假如你以这身打扮第一次去伯父伯母家,基本表示你也没真心想把这事儿办成,在普通价值观里,怪异发型、耳洞鼻环、皮衣皮裤之类的朋克造型所代表的叛逆指数的确很高,1432le至少吧?的确,朋克文化本身也是以叛逆感出道的。不管后来我们对朋克这个概念有了多少新的解读,一身朋克装扮营造的叛逆指数还是不容小觑。



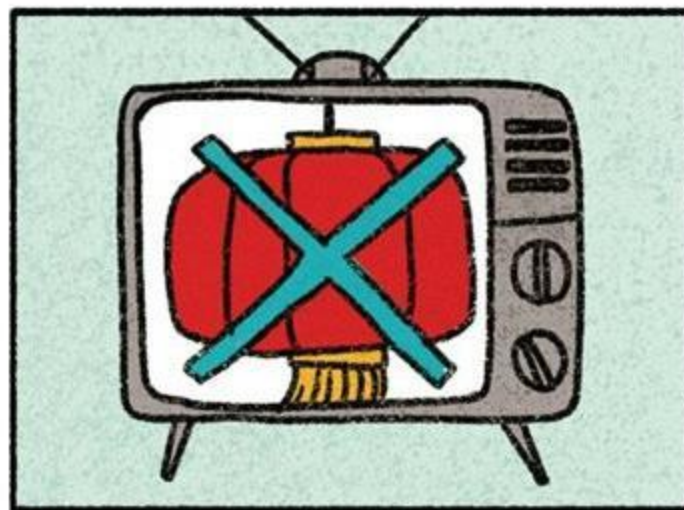
### ④ 刘强东和奶茶妹妹在一起的叛逆指数

虽说爱情这事无可指摘,但这两位的一起还是让观众朋友们感受到了浓浓的叛逆感,942le。不是年龄的问题,也不是身份的问题,那么问题究竟出在哪里?仔细想想,可能还是他们两人选择了彼此这件事本身吧,都爱得这么勇敢倔强。好啦,祝福他们,祝福所有真心相爱的人。



### ⑤ 小孩一点也不叛逆的叛逆指数

人世间的正反命题蛮多的,这个可能算一条。前面说了,既然叛逆已经成为青春期必有合理表现形式之一,那么在这个前提下,试想一个完全不叛逆,你说ta就不会说二的小孩,是不是也有一种特别的叛逆即视感?嗯,就不走寻常路,让你们这些无聊的大人们猜去吧,143le。



### ⑥ 春晚如果停办的叛逆指数

假如,我们只是说假如。在社交媒体和移动互联网让春晚焕发第二春的当口,如果春晚果断停办,是不是有点叛逆?曾经那么被大家挑剔,它都坚持下来了,现在知道所有人都等着吐它槽,它却反而带着超高的关注度停办了,叛逆度也是不低于640le呀。当然,这是不可能的,春晚自己觉得现在不念电报就已经够叛逆啦。■





史蒂芬·沃尔弗拉姆 (Stephen Wolfram)，生于1959年8月29日，英国科学家。他是Mathematica的首席设计师，设计了软件应用和沃尔弗拉姆阿尔法计算知识引擎，被广泛地认为是当今科学和技术计算领域最重要的革新者。

## Stephen Wolfram: 仍在寻找

① 除了你创造的Wolfram，你最喜欢的编程语言是什么？

这25年以来我都在用Wolfram写程序，所以我最喜欢的编程语言只能是它。25年前，我曾经用C语言编写过一些程序。现在它虽然还在跑，但是出现了一些Bug。有趣的是，这些Bug并不是因为我的编程错了，而是因为计算机已经出现了翻天覆地的变化，以前的一些规则已经不再适用了。

② 人们过于高估大数据了吗？

要看你怎么理解大数据了。真正的大数据不仅包括数据，更重要

的是怎么将它们组织起来。现在人们知道有很多的数据可以供他们使用，但不知道怎样把这些数据组织起来，怎么从海量的数据里面挑出真正有意义的那些。这正是我们所有人正在努力的方向。

③ 你是否担心过，虚拟的世界会破坏现实的世界？

这是一个复杂的问题。今天我们可能有500亿台电脑，但未来我们接触的所有东西可能都是用电脑做成的，连桌子都是可编程的。我们习惯人类现在的行为方式，

是因为有限制。当技术打破了这些限制之后会发生什么，有很大的想象空间。如果从人们能够活得更长，更快更多地完成事情来说，这个改变是好的。但也可能有一些坏的影响，很难说。

④ 你的父亲是小说家，母亲是哲学教授。小说和哲学对你在物理和计算机上的成功有帮助吗？

我从不看小说，年轻的时候也对哲学没有兴趣。但随着我研究的深入，我发现我做的事跟哲学有一部分挺像的。有趣的是，在我5岁的时候，我跟着母亲参加过一个有很多著名哲学家的派对。有一个人指着我说：“他会成为一个不错的哲学家——不过得经过一段时间。”现在证明他说对了。

⑤ 你信仰宗教吗？你认为物理、计算机和宗教之间的关系是？

按大多数人的定义，我没有宗教信仰。但是当一个人对宇宙和自然感兴趣时，会发现科学发现的一些事情，曾经也被宗教思考过。比如宇宙为什么会有秩序。过去一些宗教认为万物有灵，我通过研究发现天气中的计算和人脑的计算有一致的地方。因此这种观点并不是愚蠢的迷信。

⑥ 你认为这个世界的基本规律是什么？

问题首先在于，这个世界有没有基本规律。如果有，我们可以将世

界想象成一个运转的大型程序。那么问题就变成了，我们是不是可以找到这个程序。我们可以创造出所有可能的宇宙程序，从中寻找跟我们的宇宙一样的那个程序。这个宇宙可能有简单的规律，也可能有复杂的规律。我们还不知道，我们仍在寻找。

⑦ 请推荐你喜欢的一本书？

我还是想向大家推荐我的这本书A New Kind of Science。因为我所知道的绝大部分关于科学的有趣事情，你们都可以在这里找到。

⑧ 你最喜欢的电影是什么？

《2001太空漫游》。这是一部1968年上映的电影，从中可以看到当时的人们怎么幻想我们的现在。这些幻想里面有很多错误的地方，也有一些正确的地方。看看他们当时的想法，对纠正我们对未来的预期很有帮助。

⑨ 你最大的兴趣是什么？

基于一个核心理念，在它之上建立起一系列的结构和大型系统。

⑩ 你觉得计算机有可能模拟出人脑吗？

人类有自由意志。制造一个像人脑一样计算运作的计算机并不困难，但是它们不会有像人类一样的自由意志。我们需要给它们一个目的，然后它们再去运转。但它们不会表现得像人类一样。

### 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

张歆艺 演员



## 《青年时讯》

全国6亿高铁商旅精英

# 悦读好时光

- 新闻 世界要闻聚焦
- 汽车 震撼车型亮相
- 时尚 时尚生活速递
- 地产 楼市热点导读
- 财经 生活财经分析
- 旅游 环球奇境探秘
- 文娱 娱乐星闻播报
- 体育 精彩赛事盘点
- 线路 当地特色荟萃
- 数码 新型科技聚焦



主办：中国青年报

独家运营：



鼎程干线  
NEWSLETTER MEDIA

### 北京总部

北京市朝阳区东三环北路甲19号嘉盛中心22层  
010-65066868

### 浙江营销中心

杭州市下城区朝晖路203号深蓝广场406室  
0571-85370353

### 深圳营销中心

深圳市福田区车公庙天安数码时代大厦A座2102  
0755-83666002

### 黑龙江营销中心

哈尔滨市南岗区红旗大街242号福思特大厦1105室  
0451-51719889

### 上海营销中心

上海市徐汇区肇嘉浜路159号友谊时代大厦B座1202  
021-64739309/10/15

### 福建营销中心

福州市鼓楼区温泉街道东城边街39号恒宇国际13层  
14商务办公 0591-86396868

### 湖南营销中心

长沙市韶山路39号维一星城1505室  
0731-89835622

### 辽宁营销中心

沈阳市沈河区北站路112号瑞心商旅东方酒店1201  
024-22582583

### 江苏营销中心

南京市珠江路67号华利国际802室  
025-58061680/81/82/85/86

### 广东营销中心

广州市天河区体育东路108号创展中心东座902单元  
020-38080660/38080860

### 四川营销中心

成都市锦江区东大街下东大街段216号喜年广场A座903  
028-86660130/86586035

### 大连营销中心

大连市中山区上海路51号宏孚大厦写字楼19层02B  
0411-82826119

高清杂志网原创  
www.hqzzw.com



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](http://www.montblanc.cn)

贵宾热线：400 6088 588



*Meisterstück 90 Years Collection*