

●PC在坠落，戴尔在增长

●墨迹天气有了3.3亿用户之后

●移动广告快到超级碗里来

每周出版的商业新闻杂志

CBNweekly

高清杂志网原创
www.gqzzw.com

第一财经周刊

2015.02.09 (逢周一出版)
2015年第6期 (总第341期)
人民币定价 RMB 12元
港币定价 HKD 30元

华为手机意外热销

Mate7成为抢手货，令华为措手不及。但从此开始，
国产手机在高端市场撕开了一个口子。



中国邮政发行业务报刊

第一财经·出品

ISSN 1674-2168



06

9 771674 216158



北京奔驰

全力以赴，以稳健承载使命

梅赛德斯-奔驰E级车，成就社会中坚力量

以果敢稳健的行动，无往不利。梅赛德斯-奔驰E级车，搭载全新3.0及2.0升缸内直喷涡轮增压发动机，创造百公里加速5.9秒佳绩，面对每一次挑战，不遗余力，分秒不怠；更有4MATIC全时四轮驱动系统，无惧路途迥异和风云变幻，应对自如，稳掌全局。新年保值租购限时专案现已随车驾临：2015年1月1日起，购置E 320 L即享前三个月0租金，期末更享“购买、置换、返还”三重智选，助力资金灵活分配。社会中坚力量，领航时代步伐。

更多详情，敬请莅临梅赛德斯-奔驰当地授权经销商，或致电400-810-8880。

www.mercedes-benz.com.cn



Mercedes-Benz
The best or nothing.



沪港无界 投资无限

中银“沪港通”跨境证券投资便捷之道

高清杂志网原创
www.gqzzw.com



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 客户热线: 95566 官方微博: weibo.com/bankofchina



中國銀行
BANK OF CHINA



手机热销了, 余承东没想到 封面故事

从2002年国产手机第一波热潮至今,中国制造的手机品牌尽管有时会占据相当的市场份额,但一直是“低价”的代名词。充满杀伐气的价格战和疯狂的规模化,曾把国产手机推上巅峰,又迅速拽下泥潭。现在,以华为和小米为代表的国产手机,再次冲进这个战场。

——记者 李瀚文



戴尔还在认真卖PC 大公司特写

当初,迈克尔·戴尔之所以要退出证券市场,就是为了摆脱华尔街的数字纠缠,更独立地实行转型计划。按照人们的预期,它应该像IBM和惠普那样,抛弃PC业务、收购软件公司、专注于利润更高的企业级客户。戴尔可能是想这么做,但它不想那么快。

——记者 肖文杰



有了3.3亿用户, 然后呢? 快公司

工具类应用软件有一个无法逃避的困局,在获得了大量的用户之后,无法实现变现。

——记者 吴杨盈蓉



书店业凋零, Strand 如何独善其身? 炫公司

在曼哈顿公园大道和长岛买了房子的人,有时会期待能有一个得体的图书馆。他们向Fred Bass提出自己的兴趣和偏好,可能是商业或艺术,有时就是想某种颜色的图书当摆设品——白色最受欢迎。

——记者 张晶



超级碗上的移动广告 营销

沃尔沃、大众汽车这样的广告主克制了自己对传统媒介的过分依赖,但对移动广告也不敢做出更大胆的尝试。相比技术,它们更拿手的还是创意。

——记者 牙韩翔



微信读者俱乐部



iPhone版杂志订阅



iPad版杂志订阅

订阅、发行及投诉

短信平台: 18210358978

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

邮箱: zkfaxing@yicai.com

发行客服QQ: 2667408148

新闻职业操守举报电话: 010-65006088

读者来信与投稿请寄: letters@yicai.com

How To Get CBNweekly

在内地及香港的41处机场;

30个省会城市的火车站候车室;

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

本刊已通过 在以下机场官方VIP贵宾室发行:

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)

Pause

希腊选择向紧缩说“不”

你可能已经注意到了，最近欧元汇率创下了史上新低，而这一切或许与希腊大选有着密不可分的关系。

1月26日，激进左翼联盟党以36.5%的支持率在希腊大选中胜出。该党的领导人，40岁的亚历克西斯·齐普拉斯极有可能将成为希腊下一任的总理。他和他的政党承诺将带领希腊结束已经长达5年的紧缩政策，“结束希腊人持续5年的羞辱和痛苦”。

但紧随大选结果而来的却是外界一致的悲观情绪。欧元暴跌“破7”，美国标普500开盘即抹去了欧洲央行宣布实施欧版QE以来的所有涨幅。道琼斯新闻网站MarketWatch专栏作家大卫·马什说，该结果必然加剧欧洲债权国和债务国之间的冲突，使欧元区的前景更加脆弱。

2009年爆发的希腊债务危机是整个欧洲债务危机的发端。实施以减薪、增税、裁员和私有化为主的紧缩政策是希腊政府向欧盟“三驾马车”申请2400亿欧元的资金援助的代价。

这些政策虽然对希腊财政状况有所改善，但收效缓慢。于是，已经憋屈了5年的希腊人不由自主地选择了会带领他们脱离紧缩深渊的激进左翼联盟党。

事实上，近左翼联盟中的一些团体甚至主张退出欧元区。那么，这次大选的结果最终会致使希腊退出欧盟吗？这无疑是外界都在担心的一个问题。目前看来，齐普拉斯所主张的还是在以留在欧盟的前提下与欧盟的债权人重新谈判贷款条件。但如果谈判不畅或是破裂，那么未来就不得而知了。

英国首相卡梅伦说，希腊选举将增加欧洲经济的不确定性。但从汇率下跌来看，它的影响可能波及全球。2月即将召开的欧盟峰会将是齐普拉斯与主要国家领导人的首次正面交锋。他将如何履新，并实践自己的诺言，我们拭目以待。









Exhibition

奥斯维辛解放70周年

2015年1月27日是奥斯维辛集中营被苏联红军解放70周年的纪念日。

臭名昭著的奥斯维辛集中营位于波兰小城奥斯维辛郊外60公里处，建立于1940年4月。在随后的近5年时间里，有超过100万犹太人、战俘和政治犯在这里被德国纳粹杀害。

在奥斯维辛集中营解放70周年到来之际，全球多个城市都举办了非常大规模的纪念展出，包括在犹太人生活的以色列的耶路撒冷所举行的大屠杀纪念展、俄罗斯军事历史学会在Novy Manezh展览厅举办的“记住，纳粹罪行”多媒体展览等等。现如今已经被改造成博物馆的奥斯维辛集中营也举办了隆重的纪念活动。即使我们并未经历战争，也当珍惜来之不易的和平。

Exhibition at a Glance

查理的故事 / 1月29日—3月8日 / 法国昂古莱姆连环画博物馆 / 《查理的故事》是第42届昂古莱姆漫画节中的一项特别展出，旨在纪念在袭击事件中丧生的漫画家们。展品从创刊历史到《查理周刊》遭袭后出版的首期杂志“幸存者专刊”，再到杂志社旗下漫画家及其作品，全面介绍了这本讽刺漫画杂志。

戈登·帕克：回到斯科特堡 / 1月27日—9月13日 / 美国波士顿美术馆 / 戈登·帕克是第一位被《生活》杂志聘请的非裔全职摄影师。由于其特殊的身份，他经常被派去报道那些富有争议的题材。在此次展览上，参观者将有机会通过戈登·帕克的镜头回顾1940年代堪萨斯州斯科特堡种族隔离下的现实生活。

雷纳托·古图索：现代生活的画家 / 1月29日—4月4日 / 伦敦Estorick意大利现代艺术藏馆 / 艺术家雷纳托·古图索一直以来都将艺术视为一种社会评论的方式。他用画笔开创了一种传递道德或政治信息的“社会艺术”风格，后来被定义为“表现主义的现实主义”，引领了二战后意大利艺术家的创作方向。



Lives

超级碗的魅力

高清杂志网原创
www.gqzzw.com

2月2日,美国又迎来了一年一度的超级碗。在这个被称为“美国春晚”的活动上,即使对橄榄球这项充满冲撞的运动一窍不通的人,也可以毫不费力地找到自己感兴趣的部分。因为除了最激烈的比赛,人们还能看到最有创意的广告以及最当红的明星的演出。

今年杀入NFL决赛的两支球队是新英格兰爱国者和西雅图海鹰,直到最后60秒才决出胜负的对决将体育的戏剧性和冲突性表现到了极致。

而对于娱乐版来说,关于超级碗的头条应该就属中场休息时“水果姐姐”凯蒂·佩里的演出了。她骑着巨大的狮子道具出场,演唱了自己的名曲Roar,在空中完成了一次换装秀,并与4届格莱美最佳摇滚男歌手蓝尼·克拉维茨合作了Kissed A Girl。

不论是谁都能尽情地融入其中,这就是超级碗的魅力。

Lives at a Glance

蓝尼·克拉维茨演唱会/3月21日/上海大舞台
/2015年超级碗上与凯蒂·佩里同台演出的蓝尼·克拉维茨是一位获得过4届格莱美最佳摇滚男歌手的美国传奇歌手。他以一种开放的音乐态度,成功地将灵魂乐、放克、雷鬼、硬摇滚、迷幻、民谣,甚至大众抒情曲风融会贯通。此次演出将是他第一次登上中国的舞台,上海也是他新唱片Strut的全球巡演中非常重要的一站。蓝尼·克拉维茨的现场演出一向以精彩出色著称,而本次巡演团队更是采用大乐队编制,配以一流的灯光音响团队。

深夜小狗神秘习题/2月1日—5月23日/伦敦



吉尔古德剧院 / 《深夜小狗神秘习题》改编自马克·海登的小说。故事中，患有自闭症的15岁数学天才少年克里斯多弗原本孤独而安全的世界一夕之间被一桩命案改变：深夜里，隔壁邻居家的小狗被铁叉刺死。克里斯多弗决定自己来当侦探，然后将调查结果写成一本书。这本书中，侦探、凶手、受害者、真相，以及所有的一切都出乎人们的意料。

梅西·格雷巡回演唱会 / 2月5日—2月13日 / 英国布里斯托尔Colston大厅、贝辛斯托克Anvil等 / 灵魂歌手梅西·格雷的声音感性而富有磁性。她赢得过格莱美奖、MTV音乐奖与全英音乐奖等多项重量级的音乐大奖，被人们奉为灵魂音乐的救星。

Commonweal

亚马逊试图改变节能苦难户形象

亚马逊一直以来在绿色低碳方面做得都不是太好。当国际绿色和平组织研究全球大型互联网企业是利用哪些能源运作在线业务时，大量依赖煤矿和天然气能源，几乎没有使用清洁能源的亚马逊基本处在倒数的位置。

现在，这家在全球多个国家都有业务的电商企业决定改变这个不环保的形象了。最近，亚马逊刚刚宣布同Pattern Energy能源公司签署了长达13年的合作协议，双方未来将会一起在印第安纳州Benton County修建“亚马逊网络服务风电场”。亚马逊使用可再生能源的计划最初确立于2014年11月，根据规划，这些可再生能源将为亚马逊规模巨大的云计算中心提供电力，驱动AWS云服务的运作。

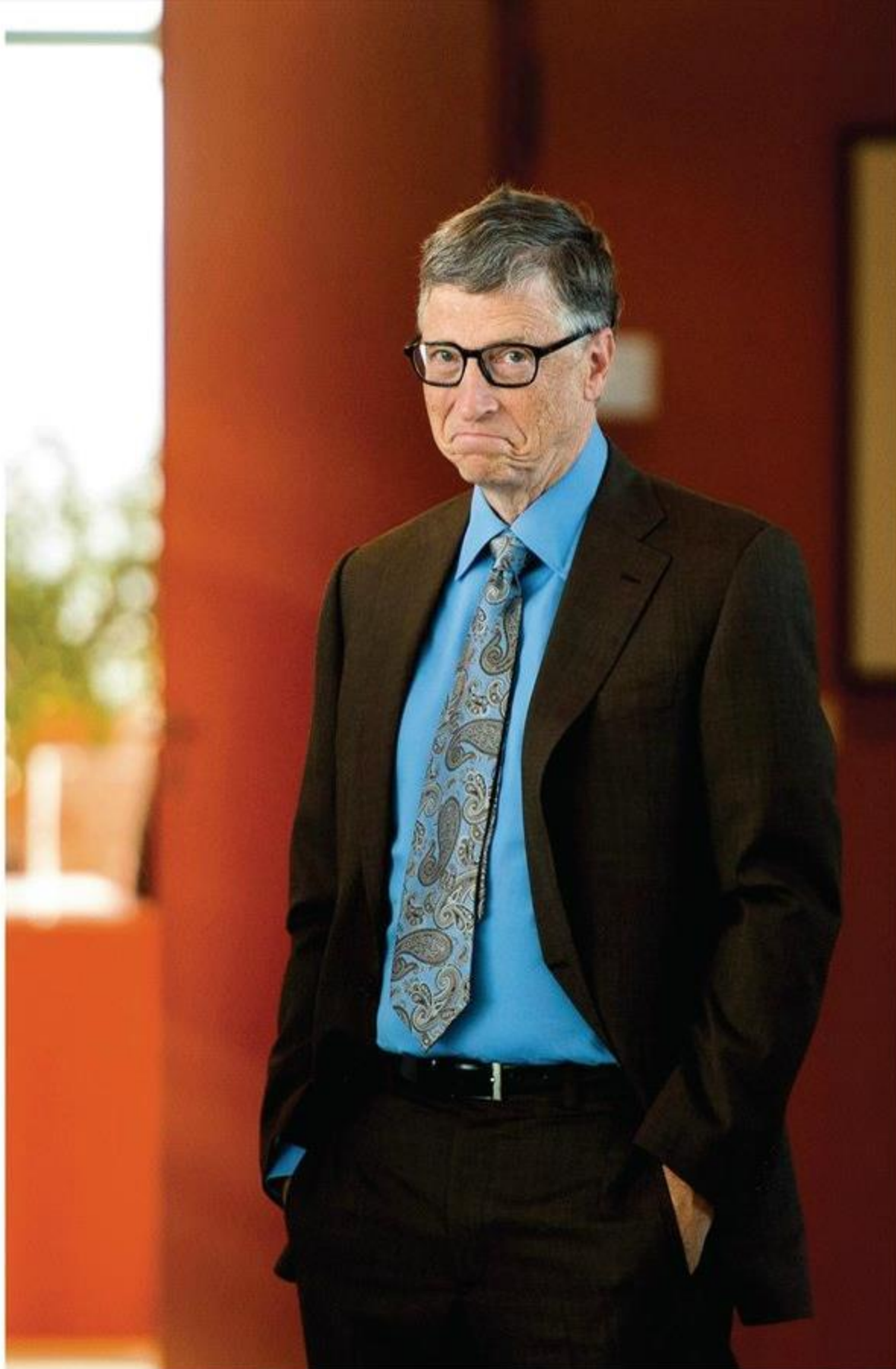
根据Pattern Energy能源公司公布的报告，这一风力发电厂最早能够于2016年1月建造完毕，完工后这一设施能够提供约50万兆瓦时的电能，足以供4.6万户美国家庭提供电力。对此，绿色和平组织的分析师盖里·库克表示：“我希望亚马逊的此举仅仅是一个开始而已。从目前的情况来看，这是亚马逊走出的非常正确的一步。”

Commonweal at a Glance

把熟鸡蛋变生的医学意义 / 近日，美国加州大学欧文分校和澳大利亚弗林德斯大学的研究人员在试验中用一种拆解复杂蛋白质链以使其恢复到原本结构的方法，成功将熟鸡蛋变回生鸡蛋。癌症治疗技术中有一种是用实验室制成的抗体附着在癌细胞的蛋白质上，这样免疫系统就能摧毁这些癌细胞。在实验室制作抗体蛋白相当耗时且费用昂贵。该技术可以大大减少制作抗体蛋白的时间和成本。

为什么说奥巴马3天减寿6小时 / 1月下旬，奥巴马对印度新德里进行了为期3天的访问。期间，新德里被雾霾笼罩。新德里有全球最高的PM2.5水平，据印度官方数据显示，2013年新德里每立方米空气中的PM2.5颗粒数平均达到153微克。剑桥大学统计学家David Spiegelhalter表示这样的空气换算下来，每待1天等于减寿2小时。“这差不多等于1天吸8根烟。”他说。





Speech

对人工智能要心存畏惧

近日,在论坛网站Reddit一档名为Ask Me Anything的问答活动上,比尔·盖茨公开表示人工智能在带给人们便利的生活之余终归存在威胁。

“我站在对人工智能的发展深感担忧的阵营,理由如下:机器会为我们做很多事情,如果我们合理规划使用这一资源,那么人工智能的影响将是积极的;几十年之后人工智能变得足够强大时,就需要我们警惕起来了,我个人非常赞同艾伦·马斯克的观点,那些对人工智能的迅猛发展毫不担心的人实在让人难以理解。”他说。

但作为微软人工智能项目的参与者,他又同时表示,“人工智能今后30年将实现更多进步,能完成采摘水果或移动病人等机械化任务。一旦电脑/机器人能够轻易识别物体的四处移动时,它们就会得到广泛的利用。

“我创办微软时就担心,我可能错过在这一领域开展基础研究的机会。”

Speeches at a Glance

未来,月球将成为一个全球各国集聚一堂的所在,了解我们共同的起源,建造一个共同的未来,同时分享一场共同的旅行。

——近日,欧洲航天局表示计划在月球暗面建造人类居住地。在一段名为《目的地:月球》的视频中,欧洲宇航局做出了上述发言。

我经历过戈尔巴乔夫和叶利钦的统治,普京却是第一个让我为了他而少吃的总统。

——面对卢布贬值,物价飞涨,近日俄罗斯一些政治人物发出呼吁:吃得省一点,用红色甜菜根当口红;女士不穿法国内衣,改穿国产棉内衣。对此,网友安德烈·科津科调侃道。

我们总习惯于说,一方面放宽市场准入,一方面加强监管,但事实上,我们很多监管是不需要、也不应该的。这方面的监管如果加强,恰恰会成为放宽市场准入的阻碍。

——1月26日,国务院总理李克强在中南海主持召开座谈会。他在听取经济学家吴晓灵“对于金融市场,我们应提‘完善’监管,而不是‘加强’”的发言后说道。

人工智能末日景象更多属于科幻小说,不是什么科学事实。

——对于比尔·盖茨大谈人工智能威胁的发言,微软实验室科学家埃里克·霍维茨持着相反的观点。

我们怀着最沉痛的心情,代表马来西亚政府正式宣布,马来西亚航空公司MH370航班失事,并推定机上所有239名乘客和机组人员已遇难。

——1月29日,马来西亚民航局局长爱兹哈尔丁·阿卜杜勒·拉赫曼宣布道。





Season's Greetings



天梭豪致系列自动上弦腕表
搭载机械动力80机芯，经瑞士官方天文台表检测机构COSC认证，
动力存储可达80小时，316L精钢表壳，表盘上镶有优质威塞尔顿钻石
创新，源于传统

TISSOT.CH

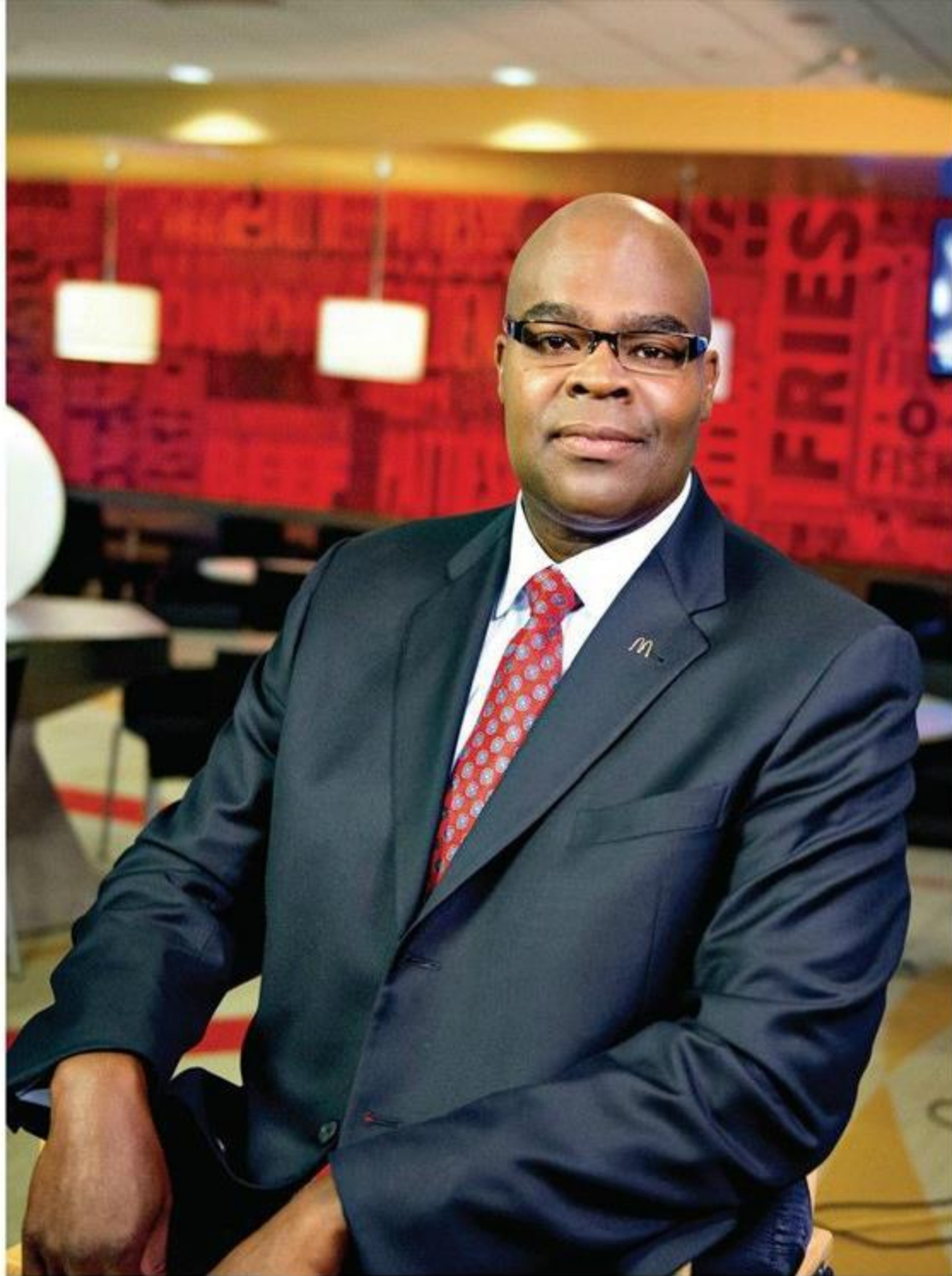
高清杂志网原创
www.gqzzw.com

TISSOT

LEGENDARY SWISS WATCHES SINCE 1853

产品咨询电话：北京 (010) 5763 3189 上海 (021) 2412 5114 广州 (020) 6660 4092 沈阳 (024) 2358 9833
售后服务热线：400-670-1853 天梭未授权任何网上销售，购买时请到天梭官方授权零售商店

高清杂志网 WWW.GQZZW.COM 国内杂志 实时更新 热门期刊 免费下载



The Who

唐·汤普森

1月28日，麦当劳发布声明称，现任总裁兼CEO唐·汤普森因退休将于3月1日离职，麦当劳现任首席品牌官史蒂夫·伊斯特布鲁克则会接替他出任CEO一职。现年51岁的唐·汤普森已经在麦当劳工作了25年，在卸任的同时，他还放弃了董事会的席位。而在他任职麦当劳CEO的两年半时间里，麦当劳经历了近3年来最严重的业绩下滑困境，麦当劳的股价累积涨幅低于1%。



后藤健二

1月31日，互联网上的一段视频显示，极端组织“伊斯兰国”(ISIS)一名武装人员将日本人质后藤健二砍头杀害。日本官房长官菅义伟2月1日确认了视频的真实性。作为自由记者的后藤健二长期在冲突地区从事报道工作，他的作品见于日本公共广播NHK和朝日电视台等多家媒体。



布莱恩·斯托克顿

1月26日，玩具制造商美泰公司宣布，其董事长兼CEO布莱恩·斯托克顿因为芭比销量持续低迷而引咎辞职，接下来CEO的职位将由公司董事会成员克里斯托弗·辛克莱暂代。美泰还表示，受美元升值影响，估计2014年第四季度全球净销售额将下降6%，至19.9亿美元。



查尔斯·哈德·汤斯

1月27日，有“激光之父”之称的美国诺贝尔物理学奖得主、激光的共同发明者查尔斯·哈德·汤斯因病逝世，享年99岁。1951年，汤斯基于爱因斯坦的理论，正式展开有关激光的研究工作。几年之后，他与学生阿瑟·肖洛共同提出了“激光原理”，被公认为是激光发明者。

Top-list

2014美国企业十大风险投资事件

CB Insights的报告显示，2014年是美国创投大年。473亿美元的投资额，比2013年增长了62%；3617个案子，比2013年增长了8%。近日，《福布斯》发布了2014美国资本市场十大风险投资事件，其中技术领域的投融资占了近3/4。

01.Facebook收购WhatsApp 该案例是2014年美国最大一起风投退出案例，价值220亿美元，这也是近10年来最大的并购交易。

02.LendingClub IPO 2014年，美国最大P2P平台Lending Club上市，登陆纽交所，价值54亿美元。

03.Zayo IPO Zayo拥有覆盖欧美的光纤网络，这次上市，给风投带来了44亿美元的退出价值。

04.Google收购Nest “iPod之父”托尼·法德尔创办的Nest公司被Google以32亿美元收购。

05.GoPro IPO 美国可穿戴运动摄像机制造商GoPro的IPO，筹资多达4.27亿美元，估值达到31亿美元。

06.Arista IPO 美国网络交换机制造商Arista的IPO融资规模约为2.26亿美元，估值27亿美元。

07.Seamless IPO 外卖网站GrubHub Seamless前身是Seamless，2006年曾被Aramark收购，此次IPO价值20亿美元。

08.Facebook收购Oculus Facebook以20亿美元收购Oculus，虚拟现实将是未来计算平台又一大事件。

09.Juno IPO 这家生物技术公司IPO估值约19亿美元，这使其成为2014年上市的最有价值的生物技术公司。

10.强生收购Allos 这笔交易价值17亿美元，将让强生获得一系列潜在的病毒感染治疗药物。

In 2015

CBNweekly
第一财经周刊



¥12/期 × 期50年 = ~~¥000~~

涨价不是我们的风格
订阅全年还是 = ¥399
还有一书、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



《移民就那么简单》
¥15



2015年《汽车族》
¥240



精美法拉利跑车车模一辆
¥165

- 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

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.《时代》2015.02.09

共享型经济的时代

2008年的时候,让陌生人住进自己房子里的创业概念简直就是异想天开,所以Airbnb在第一次投标时遭到了几乎所有风投家的拒绝,即便是最终对其投资的人也认为它很难成功。而如今,全球每晚平均有42.5万人在使用这一服务,其市值近乎达到已有96年历史且真正拥有地产的希尔顿酒店集团的一半。

已发展5年的Uber市值已达412亿美元,晋级全球前150名大公司行列。共享型经济中至少有1万家企业,方便人们提供自家豪车、旅店、饭馆、狗棚、婚纱、庭院设备等的租赁服务,同时如果他们愿意,也可以兼职助理、家庭保洁和私人采购师等工作。

要实现这些,我们需要eBay、PayPal和亚马逊等让互联网商业更加安全的企业,我们也需要苹果、Google等提供GPS和联网手机让我们能永远保持联通。同时,我们还需要经济大萧条,让我们想清楚,有多少资产是真正需要的,又有多少我们可以拿来另获收益。共享经济与其说关于“分享”,不如无情地解释为是将我们身边之物最优化处理的方式。

实现这种转变的核心,是我们发现虽然我们完全不相信陌生人,但我们实际对于个人的信任远超过公司或政府。这种创新不依赖于保险和背景调查,而是在于交易双方建立的互评体系。



2.《经济学人》2015.01.31

希腊退出欧元区?

5年前,欧债危机的祸根就起源于希腊。所以,如今希腊成为这场噩梦的终点就很合乎情理。1月25日希腊激进左翼联盟在大选中取得了胜利,面对欧盟大幅减少债务的要求,该党领导人齐普拉斯还承诺要加大公共支出,他将目前最大的挑战甩给了欧元区以及为欧洲大陆制定紧缩路线的德国总理默克尔。尽管包括齐普拉斯在内的所有人都坚称他们希望希腊留在欧元区,但目前却出现了“希腊退出欧元区”的明显威胁。2011到2012年间,默克尔曾在希腊的去留问题上摇摆过,但最终还是选择支持其留下。但这次,更像是希腊的错误。

高清杂志网原创
www.gqzzw.com



4.《明镜》2015.01.24

伊斯兰属于德国?

几周前,在会见土耳其总理达武特奥卢时,默克尔重申了德国前总统伍尔夫的一句话:“伊斯兰属于德国。”此言一出,立刻在联盟党内部引发骚动。就连一直忠实追随默克尔的联盟党议会党团主席福尔克·考德也罕见地和她意见相左。他认为,德国的穆斯林属于德国,但伊斯兰不是。联邦议院议员米夏埃尔·布郎特称,大家都希望与那些踏实本分在德生活和工作的穆斯林人和谐相处,“但就传统而言,伊斯兰并不属于德国。”不过,黑森州现任州长福尔克·布菲耶表示,“伊斯兰是德国的现实,因此当然属于德国。担心德国甚至欧洲被伊斯兰化,是没有根据的。”



3.《彭博商业周刊》2015.02.02

美国经济相对乐观

全球的精英每年都会聚首瑞士达沃斯,你可以从这个年度盛会中探知各家的起伏。今年会议的最大亮点就是:美国的强势回归。对于已经习惯哀悼美国衰退的美国人来说,这种变化令人迷惑。在经历了从衰退低谷缓慢而迟滞的复苏之后,真是很难接受美国会再度繁荣的想法。但全球最值钱的10家公司,有8家是美国企业。以美国为中心的页岩气革命颠覆了全球油价。同时,美国也是全球文化发展的助推器。这是否意味着美国的真正回归呢?是,也不是。如果美国希望持续增长,也需要其他经济体同样发展,才能卖出更多的美国制造。



5.《新闻周刊》2015.02.06

硅谷如何看待女性

说到硅谷,人们大多想到的是一群穿着衬衫、牛仔裤的极客男生,他们潇洒地走进风投公司,风光地带着百万美元出来。电脑程序员劳伦和她的合作伙伴艾琳就被这种可能所吸引来到加利福尼亚。她们梦想唯一的问题就是硅谷从来没出过女盖茨或女扎克伯格。旧金山湾区倒是有很多女企业家,但惠特曼、桑德伯格这样的人屈指可数,她们在二十几岁就扎根于硅谷这种“讨厌女性”的兄弟文化之中。如今,硅谷还是一个投资者会拒绝女性融资请求的地方,他们通常的措辞是,“我不喜欢女性思考问题的方式,她们无法把握线性思维。”

——编译 金丹、周佳蕾



友爱的邮轮 来自 IBM云计算

借助IBM云计算,美国公主邮轮公司将其分散在全球作业的18艘船舶通过IBM社交商务工具紧密相连。如今,世界各地的数万名员工可以通过这个全球化的网络跨洋分享想法和信息,做到互联互通。

携手IBM

ibm

搜索



想知道相关有趣的故事? 快来扫一扫

IBM, IBM标识, ibm.com及携手IBM是国际商业机器公司在全球许多国家和地区的高标和注册商标。目前IBM公司的商标清单可登录ibm.com/trademark点击查询。©2014年国际商业机器公司保留一切权利。



37 | Giant 大公司特写

戴尔还在认真卖PC

人人都说戴尔处在一个日益衰落的夕阳产业,它想转型,但步子不快——很多行业都是这样的。

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 72
让自行车轮“滚滚向前” / Ian Austen
超级妈妈拯救日本? / Jonathan Soble

Giant 大公司

42 / 新闻 / 一场事先张扬的下跌

高增长未达预期,即将来到的诉讼泥潭,都在影响投资者对阿里巴巴的信心。

44 / 新闻 / 路虎国产了,那捷豹呢?

46 / 新闻 / 融创又当接盘侠,这次不讲交情

48 / 环境 / 迪士尼乐园,靠废热

占地约400万平方米的上海迪士尼乐园的全部能源,仅仅来自于与它相隔一条马路的小能源站。

50 / 技术 / “名厨”沃森

开始具备认知能力甚至创造力的IBM第三代超级计算机,正在尝试成为厨师、医生、客服代表……

Fast 快公司

53 / 快公司

有了3.3亿用户,然后呢?

墨迹天气已经拥有了3.3亿用户。和所有的工具类App一样,如何在拥有庞大用户之后寻找到清晰的商业模式,是它头痛的问题。

56 / 新闻

“芝麻”给你打分

“芝麻分”首次打开个人征信体系市场化的大门,中国互联网征信行业的竞争刚刚开始。

58 / 创业

下单艺术品

想买一件艺术品,过去只能去画廊和拍卖行,艺客想让这件事变得更容易。

Star 炫公司

62 / 炫公司

书店业凋零, Strand如何独善其身?

成立于1927年的家族书店Strand,在连锁书店和独立书店纷纷凋零的日子里,如何保持活力?

65 / 营销 / 超级碗上的移动广告

从美国超级碗到微信朋友圈,移动广告开始大举侵入。一切好像变得太快,广告主和广告公司还没完全准备好。

69 / 炫公司

来自英国的创意,讲述城市的故事

曾经为伦敦奥运会设计圣火台、重新设计伦敦标志性的红色巴士, Heatherwick不断突破着设计的边界。现在他要在泰晤士河上建一座什么样的花园桥?

高清杂志网原创
www.gqzzw.com

现在 未来已现



亚洲消费电子展全新亮相！这场由国际消费电子展的主办方全力打造的盛会，将为您独家呈现来自包括奥迪、英特尔、魔声等全球顶级品牌带来的尖端创新技术。从智能家居、“物联网”，到3D打印以及可穿戴设备，逾300家代表着业内各创新产品类别的参展商，将在这场全新的盛会上带来令人瞠目结舌的高新科技展示，值得您的期待。现在就登陆CESAsia.com注册吧。



2015年5月25日-27日
中国,上海
上海新国际博览中心
CESAsia.com

官方媒体合作伙伴

SMG 上海广播电视台 上海文化广播影视集团有限公司
SHANGHAI MEDIA GROUP

特别协办单位



2015 International CES Asia™

Produced by CEA





CBN 商业评论

商业就是这样

75-84

28 | Cover Story 封面故事

手机热销了, 余承东没想到

Mate7手机的热销对于华为来说, 有些意外。接下去他们要做的是, 复制这场偶然。

76 / 商业就是这样

亚马逊为什么对《圣经》调价超100次? / 董晓常

77 / 在硅谷

Google这次真会买下Twitter吗? / 徐涛

78 / 对话

买奢侈品, 只买牌子的历史不复存在了

/ Kenneth Madsen

人机交互才刚刚开始 / Bret Sewell

80 / 酷生意

企业家意识觉醒的5个阶段 / Richard Branson

82 / **新一线!** / 拉着社区小店玩电商

Points 观点

16 / 编者的话 / 冷静作战, 土一点也无妨 / 李洋

26 / 宏观 / 人民币贬值, 不要慌 / 崔鹏

27 / 全球 / 结束希腊的梦魇 / Paul Krugman

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

86 / 富大人话题 / 无法炫耀 / 富大人

87 / 理财专栏 / 你为那点意淫花了多少钱 / 崔鹏

90 / 公司人 / 给自己的目标加码

92 / 职场 / WOW! 这就是董秘!

96 / 话题 / 36问变情人? 真得非诚勿扰……

100 / 书摘 / 资本主义大变形

102 / 指数 / 慌张指数

104 / 十问 / Uta Schneider: 耐心是非常重要的

封二-P1 梅赛德斯-奔驰
P2 中国银行沪港通
P11 天梭
P15 IBM
P19 亚洲消费电子展
P21 美度表

P47 瑞尔齿科
P60-P61 路虎汽车
P81 兆讯传媒
P88-P89 东芝
封底 三亚文华东方酒店



埃菲尔铁塔.巴黎.法国

A mark of true design | 灵感印证永恒
瑞士天文台认证首选品牌之一



CALIBER 80
瑞士天文台认证
长达80小时的动能存储
自动机械机芯

指挥官系列

精雕细刻的自动机械机芯,316L不锈钢表壳
蓝宝石水晶镜面,螺旋式底盖,防水深度50米



MIDO®

SWISS WATCHES SINCE 1918

瑞士美度表

服务热线: 4006701918 (021)2412 5306

www.mido.cn

国际建筑师协会官方合作伙伴 uia



高清杂志网 WWW.GQZZW.COM 国内杂志 实时更新 热门期刊 免费下载

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 (liyang1@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)

ikü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
李溯文 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 Yangyinghui
牙韩翔 Ya Hanxiang
方婷 Fang Ting
张睿 Zhang Rui
黄瀚玉 Huang Hanyu

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 Junting
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
王水 Wang Shui
刘影 Liu Ying
江敏 Jiang Min
张菁 Zhang Jing
丁雨清 Ding Yuqing
朱景婷 Zhu Jingting
周理瑶 Zhou Liyao
孙珉懿 Sun Minyi
顾加敏子 Gu Jiaminzi

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 Qiguang
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
朱治徽 Zhu Zhihui
大客户经理 Key Account Manager
蔡圣伟 Cai Shengwei
15920310015

广告 Advertising

广告部行政主任 Advertising Operating Manager
申轶 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
王翊 Wang Xuan
13764476607
孙丽华 Nelly Sun
13817905737
刘江 Liu Jiang
13764962320

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

华北总监 Northern China Director
尹佩华 Yin Peihua
13901025367

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



订阅如此轻松



使用方法:

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

《第一财经周刊》电子订阅码

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

可以自用, 亦可送亲友



iPhone版



iPad版

新媒体 New Media

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

技术总监 Technical Director
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



品牌推广 Promotion

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

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

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



承印 Printed by
上海利丰雅高印刷有限公司
利丰雅高印刷(深圳)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

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

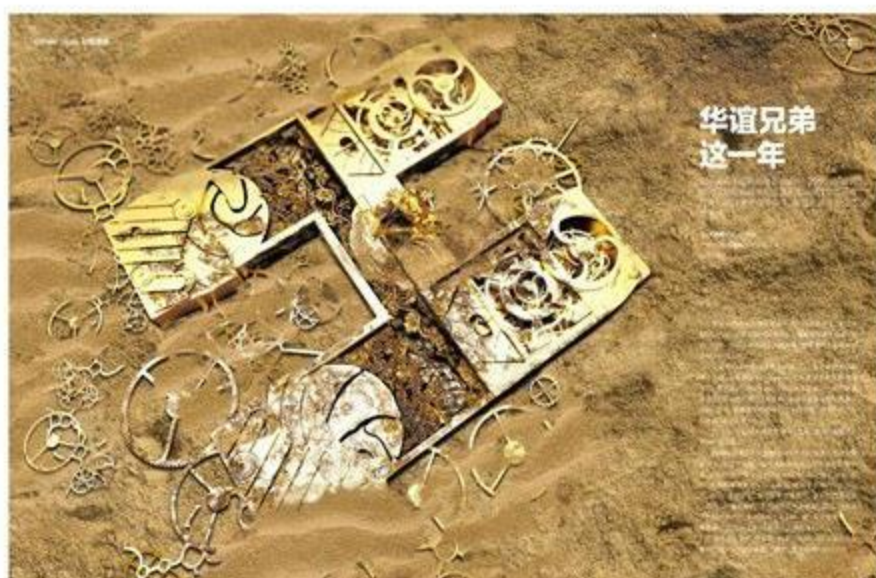
华北渠道经理 Northern China
Channel Manager
金阿蕊 Jin Ayin
18610820737
于正心 Yu Zhengxin
13810210152

华南总监 Southern China
Regional Director
林贇 Lin Yun
13600452983

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

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

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



更正及致歉



①2015年第5期P93《别让自己过得太安逸》一文中，有“任职亚洲区IT经理”，应为“任职IT部门经理”。

在此更正，向相关人士道歉，并向读者致歉。

微博互动专区



与馨：《第一财经周刊》2014年度图书之编辑推荐中，25人中（不知道数错了没有）不止一人推荐了Gone Girl，不止一人推荐了《布达佩斯大饭店》，不止一人推荐了《未生》……啊，又要开启韩剧模式了么？《匹诺曹》才刚看完没多久啊……总之信息量太大，还在慢慢消化当中！那些书单也是……这一期就翻不过去了。

RE：看吧看吧，一起堕落一下。

九秋菌：一回厦门就把书店的《第一财经周刊》都买回来了，还是漏了一期，失策失策，看看淘宝有没有了……大一上学期没怎么看一财，很多新事物都了解得少了，经济走向也是，都感觉自己空空的。回来在区图书馆自习室耐心地看着一财，做着笔记，感觉好充实~特

地买了推荐书目那一期，准备落实去阅读~@第一财经周刊

RE：特别认真勤奋，赞一个。

认真的聪明蛋

每年三联是一定要每本都买的，不定期购买的包括《知日》、《新周刊》等，同时订了《哈佛商业评论》和《第一财经周刊》两年。纸媒生存环境真的很差吗，我一直始终如一，电子书永远代替不了纸书。

RE：谢谢你的鼎力支持。

itsJolie：#华谊兄弟这一年#开篇文字也像是隐没于沙尘暴之中，辨识起来实在心累。还是希望设计能以帮助提升阅读效率为重，Feel嘛，有就好了。@第一财经周刊

RE：多谢你的建议。

Nexus 6为何产能不足？



Google的Nexus 6去年11月上市，比之前的Nexus手机贵很多，但最近Google的CFO皮谢特（Patrick Pichette）说，真正的问题是提供足够多的手机来满足需求。那么Google为什么不提高Nexus 6的产能呢？

——Arya

在安卓发烧友的眼中，Nexus系列作为Google的自有品牌，一直都是代表安卓平台的标志性产品。该系列由Google设计的手机和平板电脑，通常交由HTC和LG等公司进行生产。

Nexus虽然是Google的原生手机，但长久以来，Nexus系列的供应问题削弱了Google的整体收入，这当中，也包括在业内备受好评并且一度供不应求的新款Nexus 6智能手机。究其原因，是Google始终没有全心全意地进军手机生产业务。

首先，从产品理念上来看，Google所生产的Nexus并不如苹果公司的iPhone或者三星的Note等系列具有连贯性。从第一代产品Nexus One到最新的Nexus 6，一年一更新的单系列产品因每年的生产厂商不同，成本和成品的样式、材质都有明显差别，即使沿用最新的原生Android系统，也让用户缺乏使用连贯性。

而另一方面，Google生产Nexus系列的目的，并不是为了尽可能多地销售这些移动设备，而在于用这一系列产品为生产搭载最新版Google安卓移动操作系统设备的其他公司提供指导。更多情况下，这一系列是安卓应用开发人员的基础测试设备。它展示了安卓平台的发展情况和较高水准，使整个移动产业的平台之间存在竞争和进步，即便它的指导意义可能十分有限。

不得不提的是，Nexus 6智能手机作为Google在2014年推出的高端机型，配备了高质量的显示屏和最新的安卓系统，原本是被消费者看好的。从11月上市以来，获得了大量的好评。但从已购买的用户反馈来看，这款本可以翻身的由摩托罗拉负责生产制造的Nexus 6，存在着厂家无法解释的缺陷——后盖弯曲变形并开裂。尽管摩托罗拉承诺了更换新机的解决方案，但这个问题也存在于摩托罗拉的Droid Turbo及Moto X机型上。

或许Google首席财务长皮谢特所说的Google有“真正的问题”除了Google对于Nexus的定位和生产目的，还有曾经的子公司摩托罗拉并不具备像苹果的代加工厂富士康一般的产能，因此，也就疲于加大Nexus 6的产能，来满足更多人的需求。

《第一财经周刊》实习记者 顾加敏子

向我们提问吧！

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

读者来信



对读者来信的意见

一财君，您好：

2015年第5期的《第一财经周刊》“读者来信”栏目，第一封信就是觉得“一财”的记者和编辑之中，女性占比高，好吧，说到这儿，就当这位读者是发现了什么然后心直口快吧！接下来就是一句“贵刊过往刊发的更正中有很多数据方面的更正，是否与此有关？”，还建议调整性别比例，这样“可能贵刊整体风格上感性和理性成分会更加均衡一些”。真是让人哭笑不得！都想建议一财君洗洗粉了，真不敢想象这是“一财”的读者啊！

别的不说，一财君办得这么漂亮，夸的时候没见谁考虑到性别，发现勘误的时候就考虑到性别了！友情提醒，这种行径在某些发达国家是会被投诉的吧！！这才是男权癌吧！！女人活在中国真不容易。请允许我代表至少一部读者，对“一财”的记者、编辑尤其是女性记者和编辑致谢！祝越办越好！读者质量随之越来越高！

——路见不平侠

RE: 谢谢你的仗义相助及祝福，深受鼓舞。不过那位读者本义大概没有那么严重，可能只是表述容易引起些误会。

关于汽车的颜色问题

神通广大的一财君：

我想问你个问题。最近突然就在琢磨一件事，路上跑的车放眼望去，黑色、白色、灰色居多，其他颜色里相对较多的就是红色。但是那些红色几乎都没有一个相对看起来觉得很正的那种红，于是就想问问你，汽车的漆色是不是红色最不好调呢？是不是相对鲜亮的车漆会比较的不耐用啊？凡是有些年头的红色的汽车看起来好像都要比黑色和白色的车显旧啊！

希望没有打扰到你~

——宁萌

RE: 很少有红得正的小汽车，这的确是一个谜。好看的蓝也没有，大部分都很突兀。这里应该牵涉到技术的问题。掌握色彩呈现好一点秘诀的公司，的确不多，具体的解释，我们以后会在左侧Q&A里呈现的。

我的职场问题

一财君好！每次必看一财也基本都会仔细看最前面的编读往来各种欢乐的问答~如今真的提笔发个邮件真的会回我吗？()

我这个是职场问题~真的想找人问问的时候才觉得身边好像没有合适的能谈论的人，就问一财吧~我在北京毕业已经好几年，做财务工作的外企小白领一枚，对待工作嘛，还是认真积极态度~我所在的团队本来一直在北京，各种运转良好各种和谐，但从去年年初开始，因为各种原因，团队成员慢慢大换血，现在基本团队成员都Base在上海了，北京只剩下我一个人。我的问题也就来喽，跟领导和团队其他成员的沟通只能靠邮件电话通讯软件等等，短时间还可以，时间长了慢慢觉得有诸多不适之处，比如不能随时随地跟领导通气，团队发生任何状况也总是不知道。越来越觉得这有点影响了我的工作，以及任何想“向上”争取和努力一下的机会。虽然在刚刚过去的这个年终总结的1月，我拿了个挺好的Rating，但想到将来，越来越觉得距离这种问题会影响我的Performance和发展……一财君你见多识广，你觉得我该怎么办呢？搬家去另一个城市可是没那么容易呢。

——受困扰的小白领读者

RE: 生活在这边多年，还是留这边吧。勤奋工作，不要担心被埋没。

关于信任

作为一财君的忠实读者，我连广告也会拜读，于是某个关于新疆糖心苹果的广告让我深信不疑，就在天猫下单了，当货运到后，见到包装上印有一财标识，觉得自己赚了，但打开后，哇，连一财君都不想相信了呢(=_=)，虽然还是忍不住不看一财……希望刊登广告能有所注意。另外想问一下怎样在无人网的条件从大公司挖人(我能挖走贵刊的崔鹏么)，盼回复。

——Mullen

RE: 谢谢信任，新疆糖心苹果如果不好吃，你去天猫留个言，我们以后注意。无人网挖人，主要看手上筹码。若充实，天下可挖的墙角会很多。

指出一个小错误

Hi yicai君！2015年第4期，总第339期P26中《7亿美元是一次性全给么？》金沙江创投的“300美元”应该是“300万美元”吧？相信这只是一个小小错误，不过希望贵刊以更严谨的态度去审稿呀。嘻嘻~

——lavender Tu

RE: 谢谢你的指正，这个是我们的疏漏。掉了这么关键的单位，变成300美元，有点侮辱人哈，向大家致歉。

关于贵刊的图表制作

一财编辑部，你好！

阅读贵杂志已经两年了，非常喜欢你们的内容，还有文采与美工。我试着通过读者来信的方式，打听一点贵刊图文编辑的技巧。

周刊的内容是最吸引我的。最新鲜、最热门的主题都会第一时间出现在贵刊的封面故事中。2014年关于新一线城市的系列主题令人刮目相看。最有趣的莫过于酷话题，最流行、最火辣的词语都在这里。

一财的每次封面主题也都设计得非常棒，条理清晰，数据齐全，最关键的是图文并茂，用非常生动的数字、图表让读者一目了然。

我平时工作上也要做报告和数据分析，所以非常想了解贵刊通常使用的排版软件工具是什么，这些富有新意的数据图表是怎样修成的？在我看来用传统的Office软件，有了数据源后，用类似饼状图、柱状图、曲线图之类的太乏味了，完全无法吸引人。而贵刊每次给读者呈现数据分析所用的图表素材都非常好，点状图、圆心图，配上注释可以完美演绎数据的价值，我很喜欢。

所以是否可以推荐一下贵刊通常使用的排版软件工具和提供些做好这些数据图表应用的软件及素材方面的指导？

本人从事项目管理工作，PPT、Office之流只是基本功力，很佩服你们的排版。期盼回复指导！

Best Regards!

——沈先生

RE: 谢谢你的赞美。我们内文设计主要用InDesign，图片一般是PS。

本周我推荐



废墟涂鸦

这是上海康定路上的涂鸦，最近很火。一位中国本土摄影师与法国街头艺术家朱利安·马伦(艺名塞斯)合作完成。两人言语不通，却不影响趣味传递。本是拆迁的工地上，忽然多出这些意蕴深远的涂鸦，吸引了很多人前来观望。不过最近，废墟上的精美涂鸦被铲除了。有人拍下了这些照片，留个纪念吧。

高清图志网原创
www.gqzzw.com

推荐人: 康康

上榜理由: 边走边看

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



人民币贬值，不要慌

急速贬值？货币战争？大趋势转换？没那么严重。

在1月的最后一个星期，人民币兑美元即期汇率4次接近“跌停”。这使得这一个月人民币兑美元价格总共下跌了0.75%。作为始终盯紧美元的人民币来说，这个下跌速度可是够惊人的了。

在上一期我们曾预期人民币贬值，然后人民币就出现了迅速贬值，这对于一个预测者来说首先有点受宠若惊，然后的感觉是预期兑现后的一种空虚。接下来的11个月人民币应该做些什么呢？

人民币贬值的理由其实很明显，那就是除了美国，其他主要经济体都在争取通货膨胀，要达到这一目的最直接有效的一个手段就是纸币贬值。

2014年日本表示要毫无节制地让日元贬值以扩大出口，安倍和日本央行行长黑田东彦的意思是“不获全胜，决不收兵”，而且日元兑全球主要贸易货币的贬值趋势在2015年似乎也没有停止的迹象。接着就是瑞士。瑞士这个国家属于保守任性的那种，其特点是有的习惯很难改变，但是改的时候事先一般不和别的国家商量。1月中，瑞士央行出乎市场预料决定放弃1欧元兑1.20瑞士法郎的最低汇率，将瑞郎与欧元脱钩，并下调了活期存款利率和3个月Libor的目标区间。瑞士采取这种做法最主要的原因是预期欧元贬值，果然在1月底欧洲央行行长德拉吉就宣布了欧元区的量化宽松政策。这个计划预计在1年多的时间里向市场投放1万多亿欧元的货币，以刺激欧元区通货膨胀率达到2%以上。

用个庸俗一点的词，从2014年以来，主要贸易货币之间在进行一场“货币战争”。由于很多经济体内部的经济部门已预期流动性投放的扩大，所以，各国金融当局就要再超出预期地投入流动性，以换取本经济体内的

通货膨胀。

但这么做有很多副作用。有的情况下，这种加紧印钱的办法不一定能带来真正的经济复苏，但是大家已经管不了那么多了——如果自己不加紧印钱，那么别的国家这么做了就会把通缩输出到自己的区域。为了抵御这种贸易引起的差距，大家即使是被迫也得这么做。在这一点上，人民币也不例外。

在贸易方面，人民币兑美元的贬值对出口的促进作用似乎并不像以前被认为的那么大——如果那么管用，我们早就那么做了——只是，人民币贬值一些可以让出口不要变差而已。

话还可以接到前面说过的，人民币应声贬值，那么接下来的一年会怎么样？

人民币急贬或者急升的情况在2014年都曾经出现过，原因是央行对人民币交易波动幅度的容忍范围增大了。而且，在有关部门的干预下，人民币对贬值或者升值目标一步到位对那些过于热衷流动的投机的热钱也是一种限制。这样可以减少热钱反应的时间，并且混乱那些对人民币贬值或者升值的预期。更加出人意料，这可能是接下来11个月人民币要做的。

在这种人民币急贬、急升的情况下，值得提醒投资者的是，大家不要错误地预期人民币贬值。比如，认为人民币在1个月内贬值0.75%，1年内的贬值幅度就会在7%左右；或者像一些不靠谱的媒体上讲的那样人民币兑美元会贬值到20比1（如果是那样，我们就集体上吊算了）。你因此把很多资产进行去人民币化处理，可能是得不偿失的。

就像我们前边说的，人民币贬值比较急就是为了去掉投资者的预期，也不存在所谓的××年趋势改变。如果，投资者按照1月人民币趋势进行投资配置，那么很可能和真正的情况是相反的。而且更现实的情况是，人民币作为体量非常大的货币，即使在“货币战争”情况下，币值的变化幅度肯定是有限的。所以，一般投资者的资产并不会因为人民币兑外汇价格出现巨大波动。盲目地大量频繁兑换货币带来的摩擦成本反而会伤害你的资产收益水平。■

作者

崔鹏是本刊副总编辑。

GLOBAL

全球 | Paul Krugman



结束希腊的梦魇

齐普拉斯呼吁进行重大改变，这实际上比那些要求继续痛打直到士气得到提高的官员们要现实得多。

希腊左翼联盟(Syriza)领袖阿莱克斯·齐普拉斯(Alexis Tsipras)即将就任希腊总理。他将是2010年财政紧缩政策成为主导政策以来，第一位明确承诺挑战该政策而当选的欧洲领导人。当然，会有很多人警告他放弃这个承诺，要表现得“负责任”。

那么，“负责任”的做法到目前为止成效如何呢？

要想理解希腊的政治地震，先回顾一下2010年5月希腊与国际货币基金组织(IMF)之间达成的“备用安排”(Standby Arrangement)。在这个协定的框架下，所谓的“三驾马车”——IMF、欧洲央行和欧盟委员会给希腊延长贷款，并要求希腊采取财政紧缩和改革相结合的举措。这是一份举世瞩目的文件，因为它极其糟糕。尽管“三驾马车”故作理智和现实，但是它们实际是在兜售一种经济幻想。而希腊民众一直在为精英们的幻想付出代价。

你瞧，根据“备用安排”提出的经济预测认为，希腊能够在不影响经济增长和就业的前提下，实施严苛的财政紧缩。而当紧缩政策达成时，希腊却陷入了衰退。这时预测则认为，衰退很快会结束。至于失业率，该预测也承认，将会出现大幅的攀升，从2009年的9.4%涨到2012年的近15%，但在那之后将会很快下降。

但实际情况是一场经济和人道的噩梦。希腊的衰退远未在2011年结束，反而还有加深的势头。到了2014年经济触及低谷，希腊遭受了一场全面的大萧条，整体失业率上升至28%，青年失业率上升至近60%。而现在的复苏只是徒有虚名，几乎看不到什么迹象。

到底出了什么问题？我听见的比较多的说法是，希腊并没有履行自己的承诺，即未能兑现承诺的削减开

支，因此造成了这样的局面。其实，希腊已经大幅削减了公共服务、政府雇员工资和社会福利开支。由于一波接一波的紧缩政策，公共开支削减的比原计划所设想的多得多。

然而，希腊的债务问题比紧缩开始前更为糟糕。其中一个原因是经济的重创减少了政府的收入：希腊政府征税占GDP的比重比过去高出许多，但是GDP下降如此之快，导致税收总额反而出现减少。此外，GDP大幅缩水还造成一个关键财政指标——债务占GDP的比例持续上升，即便债务增长已经放缓，并且在2012年还得到了一定的债务减免。

为什么原来的预测会乐观过头？正如我所说，那些所谓理智的官员，其实采取的是幻想经济学。无论欧盟委员会还是欧洲央行都相信了这种坑人的童话，也就是说，认为私营部门高涨的乐观情绪，会大大弥补削减开支造成的“打击就业”的直接效果。IMF较为谨慎，但还是严重低估了紧缩可能造成的损害。

如果当初三驾马车真的很务实，它们早该承认自己的要求不可能做到。希腊的紧缩开始两年后，IMF开始寻找历史上的案例，试图证明希腊式方案曾有成功的先例，即在大量的债务减免或通胀的情况下，通过财务紧缩偿还债务。但是，它什么也没有找到。

所以现在齐普拉斯已经获胜，而且是大胜。奉劝那些欧洲官员省省自己的口舌，不要让齐普拉斯采取什么负责任的行动，继续执行他们的紧缩方案。事实上，他们已经没有公信力了，他们强加给希腊的方案从一开始就毫无道理，根本没有奏效的可能。

如果说激进左翼联盟的方案有什么问题的话，那就是激进得不够。债务减免和财政紧缩能够缓解经济上的阵痛，但是能否带来强劲的复苏还是值得怀疑。在另一方面，尚不清楚希腊政府还能做些什么，除非它准备放弃欧元，而希腊的公众还没有做好这种准备。尽管如此，齐普拉斯呼吁进行重大改变，这实际上比那些要求继续痛打直到士气得到提高的官员们要现实得多。欧洲各国应该给齐普拉斯机会，让他结束自己国家的噩梦。■

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

PREVIEW

FIG





手机热销了, 余承东没想到

Mate7手机的热销对于华为来说, 有些意外。接下去他们要做的是, 复制这场偶然。

文 | CBN记者 李潮文

制图 | 项凯

“实在是太过分了！我好几次在内部网按照发售时间去抢购，根本抢不到，他们到底放出了几台机器？”一名华为公司中层抱怨说，Mate7手机实在太难买到。

华为的员工在讨论哪儿能抢到Mate——他们分析说，最容易抢到Mate7的地方是电信运营商机房附近，那里信号更好。

要得到一台Mate7，最有效的方式大概就是向余承东索要了。他是华为消费者业务的CEO。

对他提出这个要求的人形色各异。万科公司总裁郁亮听说了这款手机后希望试试，秘书四处都买不到，只好打电话给余承东的助理，咨询是否有内部渠道可以购买到这款手机，余承东得知后，让秘书送了一部——毫无疑问，让更多的企业高管使用这款手机是对它最好的宣传。

给余承东打来电话的还包括那些多年没有联系的同学，曾经卖给他保时捷汽车的4S店员工，以及帮他操办房屋交易的中介……余承东并不认为这些要求不合情理——毕竟他是这家公司的CEO。

这证明了Mate7的热销，但也有点危险：倘若购买一款手机需要向CEO求助，多半说明该产品产能出了问题，或对市场情况预判不准。

余承东遇到的情形属于后一种。Mate7的畅销是个意外，华为准备不足。

2014年9月中旬，华为的零售渠道开始销售Mate7。根据以往的市场反应，很多渠道商对新品没抱太高期望，许多门店暗地降价。谁知到国庆长假之前，大多数门店的样机都销售一空。敏锐的渠道商立刻调转策略，加价销售。

从那时到现在，华为不断向工厂增加新订单，但去年10月的订单还在生产过程中。通常，一款手机的产量需要根据之前的销量来预估。尽管看上去Mate7的销量因产量不足而被压制，但华为也不敢贸然增加产量。“我们也不知道到底‘底’在哪里。”余承东说。

“这至少是场提前半年到来的胜利。”2014年12月底，余承东在接受《第一财经周刊》采访时说，在他们的预期中，华为手机热销的场景至少要等2015年上半年新产品上市才会出现。出于保密原因，余承东在走进接受采访的酒店会议室之前，特意将正在试用的新产品留在了房间。

采访过程中，他的手机铃声不断响起——正是那款Mate7。这是一款对华为终端业务颇有意义的产品。

几年前，《第一财经周刊》对照当时最成功的手机生产商苹果和三星在产业链上的布局去寻找类似的中国厂商时，我们只找到华为——只有它在制造自己的芯片，海思研发的起点可追溯到1990年代初。不过当时，海思芯片功耗

66

考虑到产能捉襟见肘，开发布会的同期，华为仍在经受着产量、渠道和价格之间紧张的博弈，这是一款‘成功的中高端手机’的必经之路。

99

大、技术落后，成为外界诟病华为手机的重要论据——我们不得不暂时搁置了这个假设。

如今，搭载海思超八核麒麟925芯片的Mate7也打破了国产手机的“魔咒”，它的芯片不再饱受争议，它的售价超过了3000元——此前，没有一款3000元以上的国产手机卖到过50万台。近期重返市场的MOTO X在京东上的特别版定价为2999元，标准版最低售价为3299元。

在目前的智能手机定价体系中，3000元是国产手机微妙的分水岭。在它之上，是以跨国品牌为主的中高端市场，在它之下，是国产手机再熟悉不过的市场。

从2002年国产手机第一波热潮至今，中国制造的手机品牌尽管有时会占据相当的市场份额，但一直是“低价”的代名词。充满杀伐气的价格战和疯狂的规模化，曾把国产手机推上巅峰，又迅速拽下泥潭。

现在，以华为和小米为代表的国产手机，再次冲进这个战场。

华为想证明自己不仅是一款手机在热销。2014年，华为消费者BG（业务集群）的终端产品总出货量为1.38亿部，同比增长7.8%，其中智能手机出货量超过7500万部，同比增长45%。销售收入也首次突破百亿美元，达到122亿美元。而且，华为入选了Interbrand Top 100榜单，这是内地品牌首次登上全球最佳品牌排行榜，意味着品牌获得中高端市场的认可。此前登上这一榜单的是来自台湾的HTC。

此时，距离华为宣布要面向终端消费者制造并销售手机，已有4年时间——这是手机步入智能时代惊心动魄的4年。

就在2011年第三季度，三星取代苹果成为全球最大的智能手机生产商，几款明星机型征服了全球消费者，它对全产业链的把控能力在安卓阵营中尤其为人称道。但近期，三星电子发布2014年第四季度财报，移动部门已连续5个季度出现业绩下滑，而苹果公布截至2014年12月27日新款手机iPhone 6、iPhone 6 Plus的销量达到7450万部，再次刷新全球纪录。

在苹果出货量逐渐追上三星的过程中，上一代手机领导品牌诺基亚和摩托罗拉彻底出局——后者被联想收购，在

高清杂志网原创
www.gdzz.com



图|王章

>> 华为消费者业务
CEO余承东。

2015年年初重新推出Moto手机，创业公司小米几乎长成了一家估值450亿元的“大公司”。

国产手机冲进智能手机的主战场。和上一次同质化的竞争不同，小米和华为代表了两种新的发展路径：小米在品牌营销上将互联网优势运用到极致，本不具备终端消费业务基因的通信设备制造商华为，从另一条路上跌跌撞撞走来——在冲进中高端市场之前，华为灰头土脸的工程师们以及他们激进的CEO余承东，在互联网的舆论环境中，没少被非议。

Mate7头3个月的销量是200多万台，由于业绩不错，今年1月，华为终端第一次独立召开了新闻发布会。

考虑到产能捉襟见肘，开发布会的同期，华为仍在经受着产量、渠道和价格之间紧张的博弈，这是一款“成功的中高端手机”的必经之路。华为对此没什么经验。

“我之前预测，整个产品的生命周期内估计也就200万台左右。”Mate7产品经理李小龙对《第一财经周刊》说。他经历了从P1开始的华为终端，产品在生命周期内一般会达到几十万台的销量，最好的成绩也就是100多万台。

2014年春节，李小龙带着Mate7的工程机奔波于不同国家做推销，面对的是一个“买方市场”。他不断介绍这款新品的优点，劝说分销商们多订货，后者报上来的订货量是预估产量的重要指标。李小龙并没有得到惊喜，但也在意料之中。

“应该能够卖得好，但还是不敢多订。”金鑫是国内较大的手机分销商迪信通的总裁，在那个时候也拿到了Mate7工程机试用。他觉得品质的确不错，但下单量还是要根据华为以往的P6、P7等产品的销售情况来确定。后来他有些后悔。

出乎他意料的是，在Mate7缺货的情况下，P7等产品开始热销，在2014年年底的统计数据中，华为出货量在迪信通各品牌出货量中排名第一。

“生产线缺工人我也可以帮你找人。”面对产能不足的情况，李小龙有些沉不住气了，他向生产商的供应商提要求，相当于越过两级去做职责范围之外的事情，“哪个环节出了问题我可以帮你。”

李小龙在华为正式的职称叫“SPDT经理”，不仅负责研发，也要统筹销售、采购、供应、服务等业务。在2014年年底，李小龙最重要的事情之一就是解决Mate7的产能问题。

一款手机的生产从来都不是孤立的，一次生产过程有四五个关键节点，以及无数个支持点。华为向生产商下单，生产商需要联系自己的手机屏幕供应商，手机屏幕商再去联系背光板、滤光片、玻璃、IC等更上游的供应商。这意味着，一款手机从下订单到走下生产线，通常要耗费3到5个月的时间。

智能手机的迭代速度较之前已大为缩短，在加速的商业世界，智能手机的姿态近乎“飞蛾扑火”。

市场风向瞬息万变，短期热销不代表长期走俏。余承东和李小龙不知道Mate7到底能卖多少。华为不是小米或锤子那样的互联网厂商，可以借助互联网较为精准地预估未来销量，并提前完成销售。从传统产业而来的华为，线下零售渠道蔓延至三四线城市，不敢贸然增加产量。

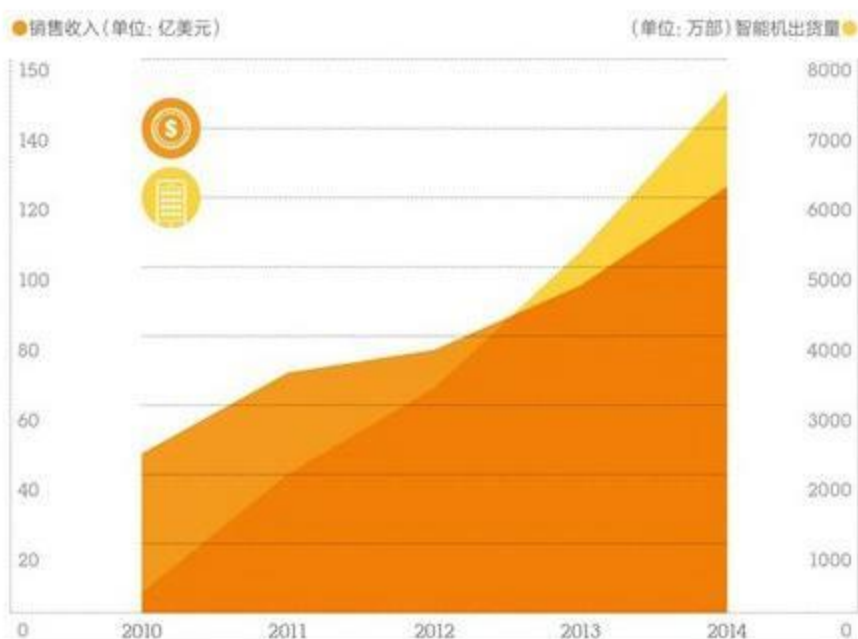
>>

重视研发投入是华为的一个特点



资料来源: 根据公开资料整理

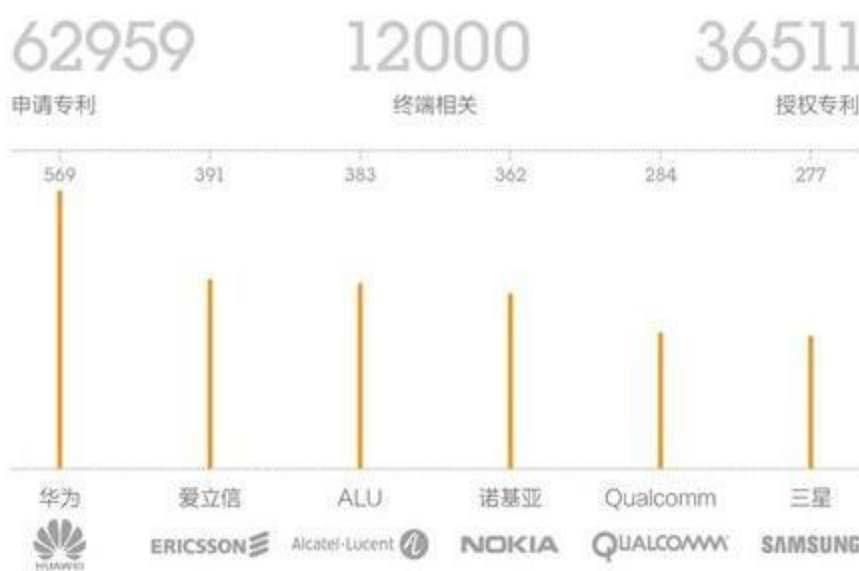
近5年华为销售收入与智能机出货量



资料来源: 根据公开资料整理

华为的国际专利持有量

2010年以来LTE 3GPP核心标准通过的提案达到569件, 占华为总专利数的25%。



资料来源: 根据公开资料整理

华为在11个国家手机市场份额占比超过5%



资料来源: 根据公开资料整理

有的供应商比华为胆子大。华为Mate7在机身后采用指纹解锁, 解锁时长短于iPhone, 成为一个技术卖点。而完成指纹解锁的芯片由30层微晶片像盖高楼那样叠加构成, 每一层晶片“叠加”周期为两天, 30层的周期就是60天, 整个成品周期在90天以上。为华为生产这款芯片的是瑞典的FPC (Finger Print Company), 它在接到华为的订单后, 自作主张将产量翻倍——假如这款手机没有热销, 就可能造成一笔严重的滞销库存。

“我们是有点偏保守, 但行业是有风险的。”余承东向

《第一财经周刊》表示。不像大多数消费品公司向外界传递的是时尚轻快的形象, 华为一直以来是以“低质量”标签的中国制造商身份与思科这种老牌技术巨头竞争, 焦虑感几乎是天生的。即便是做到了行业第一的位置, CEO任正非常常谈及的也是企业如何“活下去”的话题。

不难理解, 尽管华为努力在消费者业务上塑造轻快的新形象, 但在内部经营管理上摆脱不了母公司的保守和焦虑感。

它生怕被库存压垮。一个海外手机生产商提及的案例

以下终端可以阅读 电子版《第一财经周刊》

66

从传统产业而来的华为，它的线下零售渠道蔓延扩展至三四线城市，不敢贸然增加产量。

99

增加了华为的警惕。2002年左右，中国冒出了波导、科健及TCL等一批迅猛生长的手机生产商，当这些海外公司寻找应对策略时，这批中国公司突然死掉了，几乎都是在2000万部出货量这个节点上崩盘。

原来，当时的国产厂商在产品热销时盲目增加产量，但却遭遇了市场突变。“它们把损失转移到渠道，渠道开始不满意，把坏的认知转移给消费者，消费者更加不埋单了。”负责营销的副总裁邵洋更擅长讲故事，他用这个故事来解释华为的保守。

给Mate7增加多少产量是个进退两难的问题，也变成了对华为终端业务战略的考验。余承东说，消费者加价购买手机是市场经济的结果，但他们也担心过剩的产量会导致价格跌下3000元这条中高档手机的生死线——产量与价格紧密相连。

华为对价格崩盘并不陌生。2012年，华为发布了定价为2999元的中高端手机P1，通过天音等代理商销售。由于当时华为的产品质量和口碑都支撑不起3000元的高价，对渠道也缺乏管控力，渠道商降价销售，P1的价格很快跌至2000元以下。

每次产品定价都让李小龙纠结不已，“对大部分国产厂家来说，定价都是一个非常痛苦的问题，要保证热销，还要不亏损，定价的范围非常小。”

但他还是提心吊胆地把Mate7定在了3000元以上，“在Mate7之前，从来没有一款国产手机在3000元以上的，哪怕只比2999元多1元钱，销量都没能够超出50万，都是卖得非常非常惨淡的。”这个大胆的决策，需要相应的渠道管控能力才能支撑。

在迪信通总裁金鑫看来，华为这几年的渠道管控能力有了较大提升。“手机行业有个现象，但凡互联网首发的产品，很容易被降价，因为互联网渠道商不太遵守价格协议。”Mate7采取的是线下首发，对互联网分销商有更严格的价格协议——包括随意降价将被撤销销售资格等，这让传统分销商在线下也更好销售了，也是这款产品能够企稳的原因之一。

“相比华为以前为运营商生产手机，公开渠道变化更加莫测，但客户更有价值，因为他们是有自主选择能力的。”华为能在这么短时间内抓住这些客户，金鑫认为并不容易，>>



iPhone版 现已上线
全年定价98元
单期6元

可在苹果App Store，
或《第一财经周刊》网站下载



Android版
全年定价98元

可在各大Android市场
及应用商店，
或《第一财经周刊》网站下载



iPad版
全年定价98元
单期6元

可在苹果App Store，
或《第一财经周刊》网站下载



Web版 全新上线
全年定价98元
单期6元

www.cbnweek.com

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

CBNweekly
第一财经周刊

OPPO和vivo都有3000元以上的产品在销售,但华为是一个更年轻,经验并不丰富的手机生产商。其最新公布的财报显示,华为终端50%以上收入是来自全球零售市场。

Mate7的成功给了李小龙更大的信心,他尝试变得更乐观。“今天早上我刚看到一句话,任何的测量都会改变被测量的对象,”李小龙说,一般手机产量预估还会根据整个市场情况来定,“国内售价2500至4000元的手机,1个月销量大概400万台,市场空间就这么多。我们就会计算我们能占多少份额,最多能销售多少,但实际上往往结果并不是这样的,当你做一款非常好的产品的时候,你改变了生态环境。”

手机越来越像时尚行业,瞬息万变,难以把控,但也需要自由。

李小龙争取到了一定的自由,以至于Mate7“更多的是给我自己设计的一款产品,”李小龙说,“迁就别人的产品通常都是失败的。”

在Mate7之前,华为的产品多是在满足客户要求或在赶进度——这是传统电信设备制造商熟悉的研发思路。

“P1追求极致的美,这不是我的追求,至少我所在的用户群可能更多是讲究性能、好用,我们不会因为它非常美而接受其他方面有折扣,”李小龙说,“我们是传统的工科男,会做非常理性的选择。”

更多的李小龙们需要便于收发工作邮件的大屏幕,较长续航能力,而不是随身携带充电宝。“像我们这样频繁出差的人,带着充电宝你知道多麻烦吗?每次过机场安检我都把充电宝给扔了。”余承东说起大部分手机较短的续航能力时,一如他在微博上偶尔表现出的鲁莽,不屑一顾。

除此之外,为了信息保密,华为还要求每个人必须给手机设密码,为了解决自己每天频繁输密码的问题,李小龙特地在Mate7上采用了指纹解锁。不像苹果等手机需要先触碰电源按钮,然后才能进行指纹解锁,Mate7通过指纹解锁就能点亮屏幕,“直到现在为止,这个设计还没有其他厂家能实现”,说起这点一直低声说话的李小龙提高了音调。

从上一款旗舰产品P1到Mate7,间隔了两年时间,让李小龙有足够多的时间去准备,对他来说,Mate7的研发是个较为放松、舒适的过程。

P1研发时最为慌乱,这是他和团队第一次研发高端手机。2012年,他从华为功能机研发部门调来研发P1,“一款功能机产品大概会运用十几个以前从来没用过的新器件,但做P1的时候,这个数量上升到五六十个,”李小龙说,“压力非常大,这个团队以前从来没做过这么复杂的东西,基本上千疮百孔,到处都是漏洞。”



两年时间,除了团队能力的磨合,技术也在这个过程中变得成熟。

华为在P1中第一次使用自己的海思芯片。因为技术落后,当时的芯片采用是台积电的40纳米工艺,比它稍微晚一点的芯片都已经用上了28纳米工艺,由此伴随的是严重的功耗和发热问题,“消费者说我们华为在用一颗千年祖传的芯片K3V2,冬天可以当暖手宝。”李小龙并不避讳当时的失败。接下来的一两年里,他们花了很大力气去解决功耗问题。

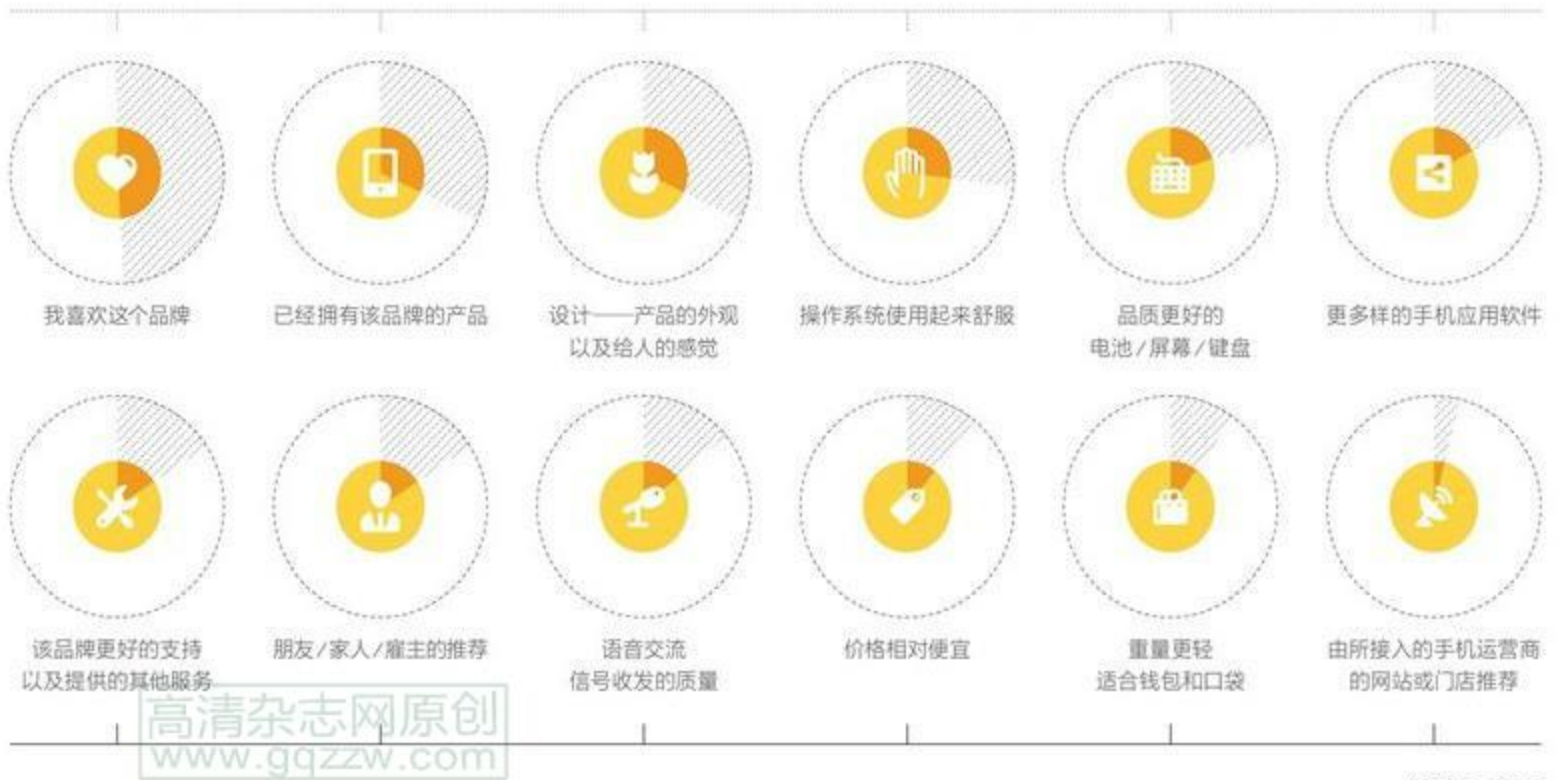
使用自产芯片的优势是逐渐显现出来的。海思芯片目前支持300M的高速下载,而主流厂商高通当前也只能支持到150M,假设不投入芯片生产,华为大概1年后才能提供类似性能的产品——那就意味着以技术为卖点的Mate7可能错过4G元年。2014年,4G真正开始普及,其网络环境对手机体验有更高的要求,比如更多的视频内容及更高的下载速度,海思芯片解决了这样的问题。

大屏幕要求的续航能力一直是华为擅长的,对天线的要求也更高。提及这点时,邵洋喜欢拿Mate7和iPhone 6 Plus做比较,“iPhone 6 Plus背后这两根线就是它们的天线,这意味着它们需要两根,而我们用一根就完成了,我们是做无线

>>> 华为对研发业务的持续投入,是华为手机走向高端市场的基础。

消费者选择智能手机时考虑的主要因素

A.所有受访者都准备购买智能手机(受访者数量:11630人)——B.消费者对智能手机的选择越来越依赖于“品牌”——C.选择其他原因的受访者为2%



出身的。”邵洋说他们拿到iPhone 6之后就拆了机,发现华为更胜一筹。

就这样,在“工科男”的技术导向下,Mate7成为一款“男性”手机。根据华为透露的数据,在它的高端产品中,男女用户比例是7:3,而在果粉中,男女比例较为均衡。

Mate7从某一个消费群闯进中高端市场,它自身也带着华为工程师文化的强烈印记。

李小龙是70后,和华为大多数工程师一样,话少,回答问题都颇具辩证性,与余承东说话直爽,不厌其烦论证举例的性格不同,但这并不影响两人成为很好的合作伙伴。刚开始做手机时,余承东能够帮李小龙抵挡住来自外界的压力,而现在,余承东愿意和他事无巨细地做沟通,“他是一个精力旺盛的人,非常喜欢去琢磨细节。”李小龙说。

这当然也意味着激烈的冲突。余承东希望Mate7能增加颜色,但这需要从后端供应商到前端渠道都进行调整。比如在指纹芯片上,颜色的调整意味着增加3个月的生产周期,最后李小龙说服了余承东,坚持了最先定下的黑白金3种颜色。

现在,工科男团队已经准备好2015年一整年的产品,李小龙并不排除价格还会向上攀升。“华为以前做产品是先设

定好价格目标,根据这个价格目标倒推成本,然后分解你能买多少钱的屏、多少钱的电池、多少钱的外观结构件、多少钱的射频处理器等,再来设计,”李小龙说,“Mate7是为我自己做的产品,我一直在想,我愿意为增加的指纹功能付多少钱?”

Mate7目前取得的成绩令人注意到华为2014年做出了精减产品线的动作,以及4年前确定的进入高端市场的策略。

无论汽车业,还是服装业,以“中国制造”著称的本土公司大多会在规模扩大后,遭遇品牌提升乏力的窘境。一开始,华为并没打算挑战这层天花板。

2013年,联想和摩托罗拉出货数据还未合并,华为以5200万台智能手机的销量,稳居全球智能手机出货量第三。但就在这种喜讯下,一个叫“NPS”的数值给了华为重重一击。这个数值代表使用过华为产品的人对它的推荐程度,8、9、10分档代表愿意推荐给别人,1到4分代表消费者认为手机很差,再也不会用,“华为的指标是负的24%,”邵洋说,这意味着大部分人在给华为手机负面评价,多于给产品好评的人,“后来我们分析,这是因为大量售价60美元的低端机造成的品牌形象。”

66

无论汽车业,还是服装业,以‘中国制造’著称的本土公司大多会在规模扩大后,遭遇品牌提升乏力的窘境。一开始,华为并没打算挑战这层天花板。

99

2014年年初,华为砍掉了80%的低端产品线。

实际上,在余承东强硬的治理下,华为这4年一直在推进高端策略。早在2011年,华为在三亚召开了一场名为“三亚会议”的内部高层会议,确定了减少运营商定制服务,要做消费者品牌业务的策略;从2012年到2013年,华为在欧洲的运营商定制机合作伙伴从15家骤降至1家。很多运营商都是华为花费大量精力争取来的,这种大刀阔斧的改革引起了极大争议,很多人甚至断言华为手机“快死了”。

撇开运营商意味着华为需要让产品进入开放的零售市场——这是华为原本不擅长的领域。华为花了一两年时间去学习。

以德国市场为例,2013年华为智能机在当地占据4.8%的市场份额。在公开市场的手机销售中,5%的市场份额是一条重要指标,在5%以下时,厂商的销售人员需要挨个去推销产品,但超过5%,渠道商会主动要求上架热销的产品。到了2014年,华为当地的团队明显感觉到轻松很多。

那些自由贸易的公开市场,华为产品的销量以几何倍数增长。2014年,华为在拉美和中东实现了3到6倍的增长,尤其是在中东地区,当地较高的经济富裕程度使出货产品集中在中高端。

根据华为提供的数据,在全球市场7500万部的出货量中,中高端手机占据18%份额,同比增长50%。

相应地,那组刺激华为高管的NPS数据有了明显变化:由原来的-24%转为+43%,位居业界第三位。

但和苹果甚至小米相比,华为手机仍然不那么“洋气”,也不怎么时尚。工程师气质渗透到手机的各个细节。余承东也像大多数华为工程师一样,被外界指为“土”,甚至是有“轴”。2013年6月,华为在英国伦敦发布其最新的旗舰手机Ascend P6,余承东坚持用他中国式口音浓重但流利的英语完成了演讲。

对于余承东个人而言,这首先是个长期的“压力”游戏。“我常常有要放弃的感觉,觉得快坚持不下去了,但还是坚持下来了。”当被问及这几年最艰难的时刻时,余承东低头迟疑了一会儿回答说,以华为经营了二十余年B2B业务的能力去做消费者业务,在企业内部获得支持并不容易,同时,由于

是面向消费者业务,他需要面对媒体和公众,招致的外界非议也不少。

并不是所有人都能适应华为这种运作方式。2013年,华为曾将赵科林招至麾下,任命他为华为终端高级副总裁,负责华为终端全球销售业务,尤其是公开市场渠道。赵科林1992年就加入诺基亚,一直到2012年6月离职,精通中文和中国市场,但入职华为不到1年,就跳槽加盟联想。

华为终端抹不去母公司的印记,也无法摆脱中国制造的标签。2012年邵洋被调至终端业务群负责市场营销,他不知道手机该不该沿袭“华为”二字,他也想知道在海外是否该回避“中国制造”的身份。

他飞往伦敦,向品牌咨询公司Interbrand请教。Interbrand首席执行官Jez Frampton给出的答案是应该叫“华为”,从而和母公司之间形成强烈的共同价值观——华为从民营企业成长起来,且从中国走向海外,具有一种坚韧的品性,华为需要把这种品性贯穿到终端产品中。

“任何一个品牌都带有明显的国家属性,美国的品牌就很霸气,法国的品牌就很浪漫,德国的品牌就很严谨。”Jez Frampton告诉邵洋,中国品牌应该以一些好的特质登上这个榜单,包括谦逊,和坚韧的生长力。

华为用4年时间登上Interbrand Top 100榜单。同期,华为消费业务还另设子品牌“荣耀”,走互联网销售渠道,承载大部分低端市场需求。华为品牌在逐步推出中高端机型站稳脚跟时,也通过荣耀的互联网渠道增进了对消费者的了解。Mate7内置UI有了很大改善,正是得益于向荣耀学习。与此同时,荣耀的销售额在2014年增长了24倍。

邵洋对华为Mate7的热销有着自己的解读,他认为华为品牌主要面对商业精英和高收入稳定人群。这两个群体在品牌调研里表现出的强烈个性是“不被品牌控制”——他们更倾向于选择一个品质不错但不那么为大多数人所青睐的品牌。

华为不错的成绩促使更多厂商跨入中高端市场,包括一直与华为征战不休的小米。就在2015年1月,小米发布高价位产品Note,对此,余承东说:“它的定位是怎么发烧,怎么性价比,想往上走既不发烧了,也没性价比了,失去了一个企业的根本。”

邵洋说,经过几年积累,华为的研发、渠道以及服务各方面能力都在增强,就像动画片《七龙珠》里那样,集齐7颗龙珠就能实现一个愿望——“这个愿望是挑战三星和苹果”。

但是余承东认为,“目标是有的,但我们和三星苹果的差距还是很大,这我知道。”

Giant 大公司*

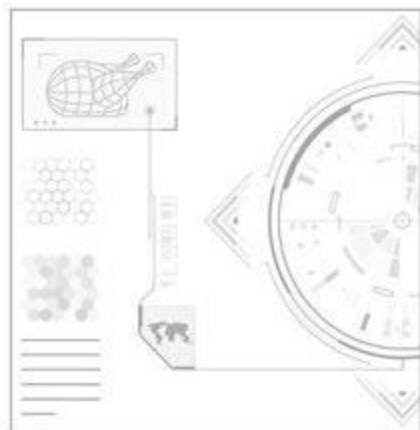


一场事先张扬的下跌 / 新闻 42

路虎国产了, 那捷豹呢? / 新闻 44

融创又当接盘侠, 这次不讲交情
/ 新闻 46

迪士尼乐园, 靠废热 / 环境 48



“名厨”沃森 / 技术 50

戴尔还在认真卖PC

人人都说戴尔处在一个日益衰落的夕阳产业, 它想转型, 但步子不快——很多行业都是这样的。

文 | CBN记者 肖文杰

对投资者来说, 现在判断戴尔可能会是件比较困难的事情。自从2013年2月完成私有化后, 这家市值曾达1000亿美元的公司不再公布财务数据和重大事项。为此, 它从“《财富》全球500强”的榜单中消失——2013年它排名第51位。关键是, 人们不知道公司创始人兼CEO迈克尔·戴尔在私有化前所允诺的“由硬件制造商转型为解决方案和服务公司”, 究竟进展如何。

徐海林的感觉是, 戴尔似乎更重视PC了。“经销商的压力减轻了, 我们的周转更快, 市场份额也在增加。”徐海林是戴尔在秦皇岛的PC经销商东仁数码的负责人。

事实上, 在过去一年多时间, 在中国, 戴尔像一个本地企业一样在县城和乡镇刷墙、用宅男偶像来吸引游戏玩家、缩短经销商的周转速度——方式方法土得不像一家外资公司, 但它的确在很努力地卖PC。

这个策略可能会让人困惑, 因为所有人都知道PC这门生意在衰落。根据咨询机构IDC的数据, 过去3年, 个人笔记本电脑和台式机的出货量在持续下滑。

当初, 迈克尔·戴尔之所以要退出证券市场, 就是为了摆脱华尔街的数字纠缠, 更独立地实行转型计划。按照人们的预期, 它应该像IBM和惠普那样, 抛弃PC业务, 收购软件公司, 专注于利润更高的企业级客户。

戴尔可能是想这么做, 但它不想那么快。焦虑在所有夕阳产业中都存在——夸张一点, 现在除了互联网等少数热门行业, 哪个行业不被看做夕阳产业?

这并不意味着大公司就应该彻底斩断所谓的“夕阳”业务, “壮士断腕”往往风险很大。

看看惠普就知道了, 这家曾经的PC老人在6年里换了3个CEO。它花110亿美元收购的软件公司Autonomy Corp, 却遭遇财务造假, 损失约88亿美元; 它在抛弃和留下PC业务之间来回拉锯, 最后股价跳水, 公司也一分为二。

相比之下, 挖掘“老迈市场”的剩余价值是更明智的做法。汽车公司是一个例子, 它们知道内燃机的时代终将过去——就像Wintel联盟一样。但它们仍投入大量资金改进汽油车。因为这些“即将过时的”>>

66

学IBM不那么容易。戴尔的影响力集中在零售端,要转向企业客户,个人消费者是它最需倚仗的入口。

99

产品”意味着市场份额、品牌效应,以及现金流。

而这些也正是戴尔目前要紧紧抓住的。从这个角度看,夕阳往往没有想象中那么短暂。中国是一个每年销售6000多万台PC的市场,这可不是说抛弃就能抛弃的。况且,学IBM不那么容易。戴尔的影响力集中在零售端,要转向企业客户,个人消费者是它最需倚仗的入口。

这或许能解释为什么戴尔要在中国PC市场持续发力。当然在这个由联想统治的市场里,戴尔需要表现出不同的竞争优势。戴尔的策略是专注细分市场。

肖三乐是戴尔大中华区市场部的执行总监。去年她最得意的活动是“柳岩帮戴尔送货”。当他们决定参加京东的“6·18明星送货”活动后,柳岩成为其第一选择。“当时的说法是,对于游戏族群而言,柳岩是最有价值的代言人。”肖三乐说。而市场部门手中所有的调研报告都在说一件事:中国的游戏笔记本市场在持续增长——它或许是这个萎缩市场中唯一保持增长的产品类型。

“我知道很多男孩子在学校里面除了学习、运动、交友以外,可能就是游戏了。这是他们娱乐的‘刚需’。”肖三乐记得,当柳岩把戴尔的Inspiron 14V送到北京体育大学的宿舍时,“那帮男生都疯了。”这超出了肖三乐的预期,于是,他们决定索性让柳岩参加戴尔新一代游戏本的发布会。

在另一个电商推广活动中,戴尔让贾玲担任电视导购的角色,学于丹的语气说着台词:“玩得越流畅,你就越高尚。”过去几年,戴尔邀请过的代言人还有金星、陈冠希和蒋方舟,他们在广告中都用搞怪的方式来推销戴尔的产品。

戴尔不介意自己的品牌太“俗”,相反,它担心自己进入不了年轻人的话语体系。“过去觉得戴尔这样的品牌都是高高在上的,但如今装一本正经可没人理。”肖三乐说。

为了保证自己的宣传策略讨人喜欢,戴尔尽可能多地聘请不同的广告公司负责不同的品牌活动,并通过自己从直销时代积累下来的数据监测系统判断每个创意

的营销转化率,寻找最有效的方式。“戴尔特别注重转化率,我们的营销费用大概只排业内第五第六。不过好消息是社交网络时代营销的试错成本极低,也更易计算。”肖三乐分析说。

这也从另一个侧面体现出PC行业的焦虑。笔记本电脑是如此同质化,除了苹果,没有公司能单靠产品说服消费者。说到底,所谓的“游戏本”也只是性能更佳的笔记本电脑而已,这也是为什么品牌推广变得如此重要的原因。

“游戏本的核心就在于速度,在你举枪之前不被别人更快的电脑给毙掉。”戴尔副总裁王利军这样解释戴尔的卖点。

如果把视线转移到中国的小城市、县城和乡镇——这是戴尔试图渗透的另一个最富有潜力的细分市场——王利军的这句话就显得带有“双关”意味。

“速度”这个词一直以来被认为是戴尔的核心竞争力。直销时代的戴尔曾以“8天周转”闻名,这也是它在竞争激烈的PC行业始终保持较高利润率的诀窍。

在中国,这个模式曾经失灵。在电商兴起之前,人们更习惯在门店里看到真机。在新兴市场的水土不服让戴尔在2007年被惠普超越。此后,它不得不在中国建立零售渠道。在这一领域,联想是市场老大,不管在哪个城市,戴尔的门店都会遇到这个老资格的竞争对手。阴影之下,它的生存手段还是周转速度。

徐海林是戴尔的第一批经销商,他说自己现在的日常工作很轻松,只要在当天下午5时前在物流系统上下单,第二天上午就可以到货。这个速度在当地是最快的,甚至超过了联想。而在几年前,戴尔刚开始在国美等家电卖场“设摊”时,经常要1周后才能到货。

戴尔还在花更多时间做店面经营。“戴尔的后台能监控我每台样机的情况,有没有亮着,亮了多少时间都有记录。这其实是帮助我做管理了。”徐海林告诉《第一财经周刊》。

更让徐海林觉得轻松的是,现在,除了几个热销机型,大多数产品戴尔都不设销售目标。“我们鼓励经销商1个月赚1个点,而不是1年赚10个点。”王利军说。基于终端需求的补货机制,保证了即使销量不高,但戴尔的经销商和厂家都能有可观的利润率。

“我们挑选经销商时,第一个问题就是问他一年周转多少回,那些能马上回答‘18回、20回’的人,才是真正懂行。”王利军说。

快速周转背后是更直接的业务结构。私有化之后,戴



www.gqzzw.com

尔任命了新的大中华区总裁黄陈宏，并改变了在中国的业务分工，从原来的客户类型分类改为区域分类。这让戴尔对经销商的反馈更加及时。“戴尔在业务方面要求单刀直入，不再顾左右而言他。”戴尔亚太及日本地区总裁闵毅达（Amit Midha）在接受媒体采访时说。

戴尔试图把这种速度优势发挥到更底层的市场。每个区域的零售渠道都要覆盖到所谓T6市场，也就是乡镇一级。相比饱和的一二线城市，那里还未被平板电脑或是昂贵的苹果设备占领，笔记本电脑仍是当地居民的新兴必需品。在那里，强有力的经销商伙伴显得更为重要。

刘波记得5年前自己在河北省抚宁县开张第一家戴尔专卖店时，有不少邻居还不知道这个品牌是卖什么的。这是戴尔当时遇到的普遍现象，它不得不在“戴尔”后面加上“电脑”两个字。

依靠自己在县里18年的电脑销售和维修资历，刘波

的专卖店打开了局面。在这个原本被联想和清华同方占领的市场，她的戴尔店获得了40%的份额。与徐海林一样，周转不会让她操心。她在系统上下单后，第二天上级经销商就可以把货送到。而畅销的产品，比如3000元的15英寸的笔记本，可以在当天就卖掉。

这其中，戴尔的品牌活动也帮了不少忙。在王利军的印象里，戴尔可能是最早在县城和乡镇刷墙的外国品牌，内容大概是“买电脑，找戴尔”之类表明身份的标语。

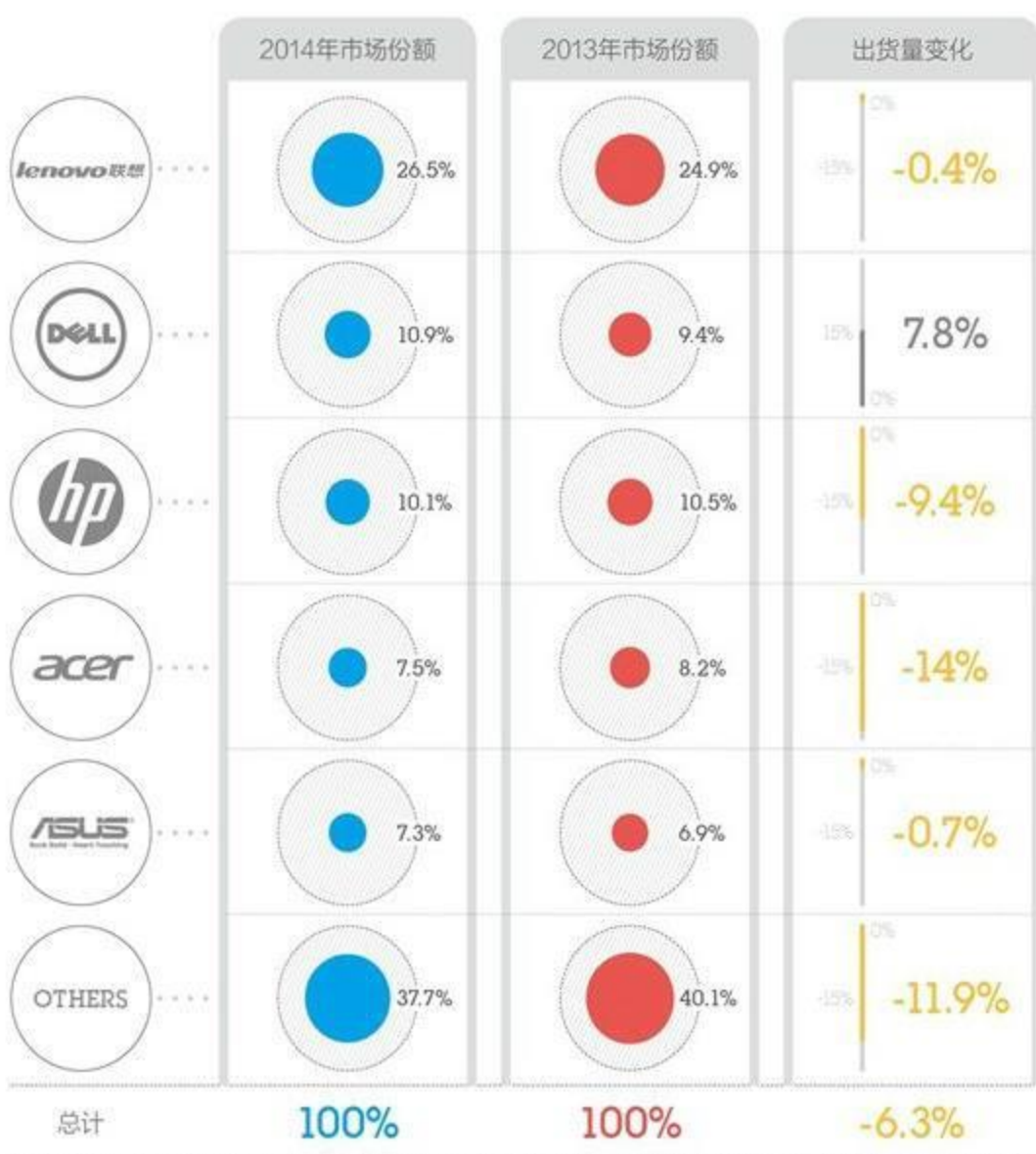
同时，戴尔坚持在这些城镇采用统一的店面装修和售后服务标准，崭新的样机、免费饮料和咨询式导购，即使在今天，这些服务在当地也属优越，这让人们愿意花3500元买一个戴尔的笔记本，而不是花2000元买个组装机。

“这两年来明显感觉戴尔的销售人员跟我们的接触密度更高，相比别的品牌，戴尔更重视经销商。”徐海林说。

>> 2014年，戴尔从《财富》全球500强榜单中消失了。人们不知道公司创始人兼CEO迈克尔·戴尔在私有化前所允诺的“由硬件制造商转型为解决方案和服务公司”，究竟进展如何。

>>

亚太地区(除日本)各大厂商PC市场份额及出货量 (出货量变化: 2014 vs 2013)



数据来源: IDC, 2015.1

全球电子终端设备陷入混战 (单位: 亿台)



数据来源: Gartner, 2014.10

从总的市场份额看, 戴尔仍然落后联想。它的产品最低价位在3000元左右, 这让它无法覆盖更低端的市场。但是健康的运营让戴尔和经销商关系良好。徐海林的门店属于“金钻店”, 是戴尔最高级别的专卖店。由于高端产品业绩出色, 他甚至获得了外星人(Alienware)产品的代理权, 这是戴尔旗下最高端的产品, 售价在1万元以上, 戴尔在全国也仅有不到100家门店。从去年3月起, 徐海林出钱在秦皇岛的电影院投放广告, 主打外星人系列。在秦皇岛市, 戴尔的市场份额已经超过联想。

善待合作伙伴所带来的益处不止利润。

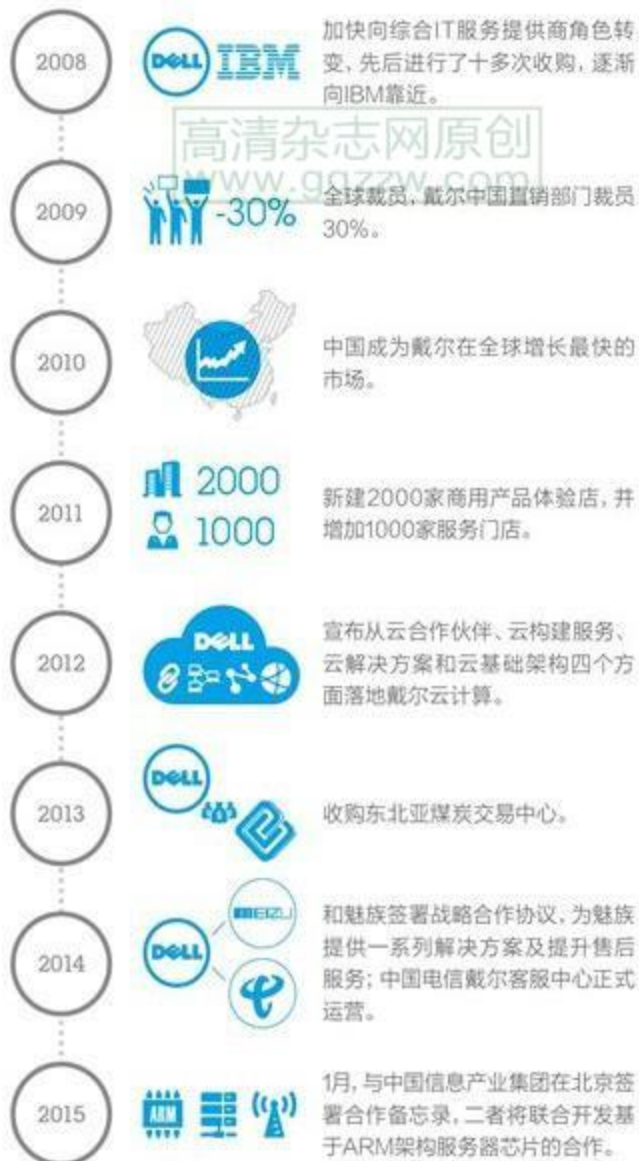
刘波的专卖店除了PC还代理戴尔的商用产品。这

两年, 逐渐有PC的老客户开始向她购买戴尔服务器和存储设备。“这其中一方面是我自己积累的资源, 另一方面也是因为戴尔的品牌影响力。”

这可能是王利军特别乐于见到的事情。通过PC获得小企业客户, 这是戴尔如此精心培育经销商网络的重要原因。你可以通过社交网络和电商吸引年轻人, 但在中国数以万计的城镇建立品牌忠诚度, 还是得依靠经销商。

“我们为什么重视PC? 因为你要转型成做解决方案的公司, 首先要通过某个端口获得用户, PC永远是第一选择。随着城镇化加快, 会有越来越多的本地公司有这个需求。”王利军说, 中国小企业(100人以下)市场, 戴

戴尔在中国的转型步伐并未停止



数据来源:根据公开资料整理

尔的份额达到了40%。

看上去,戴尔正在用比联想更“联想”的方式获取自己在这个衰落市场的生存空间。通过细致的经销商管理获得基层客户,这也是其他IT公司还没做到的。2012年起,戴尔与神州数码、英迈和联强国际签订商用产品分销协议。这些公司均为戴尔在PC业务中的主要经销商。

不过,戴尔的经销商联盟也在面临冲击,问题在于电商。当初戴尔为了适应本地的消费习惯而开始建立零售渠道,但它肯定没想到中国市场的电商风潮来得比哪里都快。在戴尔苦心经营零售渠道之后,网络直销又瞬间变得无比流行起来。

事实上,戴尔目前在电商平台上的销售占比超过了15%。在一二线城市,传统的电脑城或是专卖店明显萎缩,而在下一层市场,经销商也开始感受到压力。

去年,徐海林花了10万元做了自己的电商网站“东仁速购”,即将上线。页面看上去像个简化的天猫,也可以使用支付宝,仅限本地用户,两小时送货上门,一台4000元的机型价格比京东贵100元左右。在徐海林看来,自己的网站速度比电商更快,同时售后更好,消费者会愿意多出这个钱。

身处抚宁的刘波没有钱做自己的网站,京东、天猫也在她的县城刷墙。在她的店里,约有20%的顾客在网上比价后到店里来试一下真机,顺便讨价还价,在确定门店的价格更高后,他们大都会选择网购。对此,她没有能力建设自己的网站,只能希望在售后、耗材等方面寻找利润。“在小地方,一台机器比网上贵300块钱还是挺难卖的,我们也跟厂家说过这个问题,他们也没有太好的办法。”刘波说。

的确,对于直销基因深厚的戴尔来说,中国火热的电商是它最合适的销售渠道,并且终将成为主流。但同时,过去几年精心维护的经销商网络又价值巨大。当然,电商和传统渠道的矛盾几乎是零售业公司都要面对的问题。只不过对于身负转型任务的戴尔而言,这个平衡会更困难些。闵毅达对此的官方回答是:“如今戴尔的渠道与合作伙伴关系同直销处于同等重要的位置。”

不管怎样,如果静态地看待戴尔在中国的PC业务,你会发现这是一门不错的生意。渠道健康、销售量增长、品牌受欢迎。在很多方面,戴尔都做到了一个大公司在中国所能做到的最佳水平。

但戴尔在中国的PC做得再好,这毕竟是一个缺乏想象力且日渐下沉的行业。对于这家30岁的前IT明星而言,要完成转型,收购新业务是必须的。但它在这方面仍显得谨慎。过去4年,戴尔虽然收购了30多家公司,但平均下来,它每做200家公司的尽职调查才会收购其中之一,这个比例并不高。

在服务企业级客户方面,除了终端渠道的积累,戴尔的产品本身也必须更具说服力——总之,在PC市场的精耕细作只是戴尔转型道路的第一步。

“当熊追来的时候,你应该蹲下系鞋带。不是为了跑过熊,而是为了跑过别人。”王利军用这样的比喻来解释戴尔目前的策略。这或许称不上是最佳选择,但都是最现实的选择。■

联系编辑: zhaojia@yicai.com



>> 逊于预期的财报加上与中国工商总局的纷争，让阿里巴巴在1月29日经历了上市以来的最大单日跌幅，盘中一度跌幅超10%。

一场事先张扬的下跌

高增长未达预期，即将来到的诉讼泥淖，都在影响投资者对阿里巴巴的信心。

文 | CBN记者 徐涛 杨轩

高清杂志网原创
www.gqzzw.com

4个月前，投资者对阿里巴巴的看好让它在纽交所的上市成为了美国历史上最大的IPO。现在，投资者对阿里巴巴的情绪却很复杂。

无法保持高速增长，和政府的微妙关系所带来的风险，以及可能面对的诉讼问题——如果投资者之前就对阿里巴巴有着一些隐约担心的话，那么，这种担心在2015年1月最后几天的戏剧化事件中已被迅速放大。

1月29日，阿里巴巴发布的2014年第四季度财报显示，集团总营收为42亿美元，没有达到投资人的预期。此前，华尔街的分析师根据阿里巴巴在“双11”那天超过90亿美元的销售额，预期其2014年最后一个季度的营收能达到44亿美元。

但事实是，阿里巴巴无法在每个季度都保持“双

11”时的销售额，而投资人此前对中国购买力和电商市场增长的预期也有些过高——要知道，阿里巴巴该季度营收可是同比增长了40%。

“未达到预期”的财报加上阿里巴巴和中国工商总局的纷争，让阿里巴巴的股价在1月29日出现大跌。当日收盘时，阿里巴巴的股价为89.81美元，跌幅达8.78%，相比其去年11月10日历史最高纪录的每股119.15美元，则下跌了约25%。阿里巴巴市值更是较前一交易日蒸发了217亿美元。

1月23日，工商总局网络监管司发布了一份名为《2014年下半年网络交易商品定向监测结果》的报告，指出阿里巴巴旗下淘宝网的商品中，只有不到2/5是正品。

淘宝网对此反应强烈，在其官方微博中称，工商总

局网络监管司司长刘红亮违规。其实淘宝已在处理假货问题，去年10月，它曾和奢侈品品牌路易威登签署备忘录，共同打击淘宝网平台的假货销售。12月，它也曾举办过一场如何用大数据打假的沟通会。

作为回应，工商总局则在1月28日公布了《关于对阿里巴巴集团进行行政指导工作情况的白皮书》，其中提到在2014年7月，它曾联合浙江省工商局、杭州市工商局对阿里巴巴进行了行政指导，并且“为了不影响阿里系上市前的工作进展，座谈会以内部封闭形式进行”。

糟糕的是，正是这段带有“中国特殊国情”的话，被视为阿里巴巴在IPO前向投资者隐瞒重要信息的证据之一——相比股价，这或许是阿里巴巴更需要担心的一个问题。

现在，Pomerantz LLP、The Rosen Law Firm、Holzer & Holzer, LLC、Howard G Smith and Bronstein，以及Gewirtz & Grossman, LLC等5家律师事务所已经开始着手调查。它们认为，阿里巴巴应该向投资者披露中国政府部门在其上市期间正在对其进行监管调查的信息。

“上市公司并不需要披露它们和政府沟通的所有细节，但对于阿里巴巴，现在关键问题在于，IPO注册说明和招股说明书中它是如何叙述这些监管问题以及和政府的关系的。同样重要的还有，政府官员现在声称的那些担忧，阿里巴巴当时是否做出过说明。”明尼苏达大学法学院公司法教授Richard W. Painter对《第一财经周刊》说，他曾是奥巴马内阁的法律顾问。

这些开始诉讼调查的律所在代表投资人诉讼方面经验丰富。Pomerantz LLP有75年历史，是美国最老牌的代表投资人进行诉讼的律所；Holzer & Holzer, LLC和Gewirtz & Grossman, LLC则都曾代表投资者起诉过巨人网络、新东方等中概股公司。

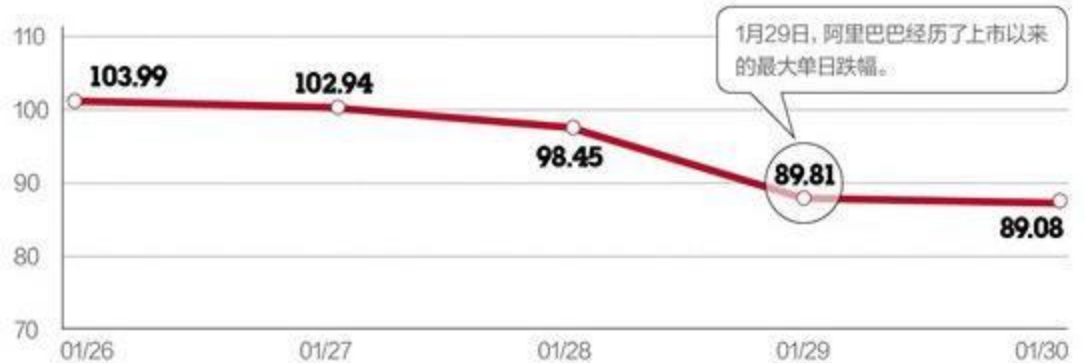
1月29日，与阿里巴巴发布2014年第四季度财报的同一天，这几家律所也开始召集投资者加入集体诉讼，并对外发布了新闻稿。

这一行为甚至可能被投资者当做一个信号——过去，与这些律所对中概股调查相伴的，总少不了浑水和香橼等美国做空机构的介入。

当然，做空阿里巴巴并不太可能。有分析师认为，此前阿里巴巴的高股价并没有反映其面临的诸多不确定性，比如支付宝股权、政策风险、独特的管理架构等，而且存在“投资者因长期期待亚马逊改善盈利却一次次落空，转而对其追捧”的因素。而这次的股价大跌，则可能起到“去泡沫化”的作用。

阿里与中国工商总局的争执，在国外引发了其股价的大规模暴跌

单位：美元（当日收盘价）



资料来源：美股行情

但阿里巴巴的损失或许远不止“一天蒸发掉了一个Twitter”那么简单。

“在美国的集体诉讼……有些并不是因为投资人想把钱要回来而发起的，而是代表集体诉讼的律师想要赚取胜诉之后的诉讼费而发起的——而且如果他们败诉也没什么坏影响。”Painter说。

无论如何，一旦诉讼进行，阿里巴巴都需要支出大量的法务费。如果最后败诉，赔偿金额也会是天价。

现在，阿里巴巴辩解自己是“在IPO之后才了解到《白皮书》的事”，并声称那次会议“只是和监管机构的定期常规会议”。“最近提起的诉讼中的指控是没有依据的，阿里巴巴准备积极为自己辩护。”阿里巴巴对《第一财经周刊》说。

而1月30日，工商总局的发言人也称，1月28日发布的那份文件“其实只是座谈会的会议记录，并不是白皮书。该记录不具有法律效力。”

然而这已丝毫无法帮到阿里巴巴什么。

美国投资者反而将其视为另外一种政治风险：没有严格的法律制度，阿里巴巴违规行为在中国可能轻松被遮掩，甚至某个部门也作为同盟；另外一种解读是，政府也可以随时介入阿里巴巴的公司事务，进行中国特色的“行政指导”。换句话说，阿里巴巴运营的游戏规则或许都将受到美国投资者的质疑。目前，阿里巴巴已遭遇诉讼，介入律所也增至7家。

作为白宫前顾问，Painter更担心的则是，这会影响到中美两国之间本来正在扩大的投资往来。“阿里巴巴IPO是中美两个最大经济体之间商务关系成长的里程碑事件……在我看来两国之间的交叉投资非常重要，无论从经济还是政治上，我们都能从中受益。”

联系编辑：nini@yicai.com



>> 中国常熟工厂几乎复制了捷豹路虎英国哈尔伍德工厂的最新生产线。

路虎国产了, 那捷豹呢?

对捷豹路虎而言, 扩大路虎的战果比较容易, 如何复兴捷豹品牌才是更大的考验。

文 | CBN记者 肖文杰

作为一个之前从未在英国以外生产过汽车的公司, 捷豹路虎国产化的速度够快。

与奇瑞合资仅仅两年多后, 出自常熟合资工厂的第一款国产车型路虎揽胜极光就在2月1日正式上市——要知道, 2010年就被吉利收购的沃尔沃可是在2014年才开始国产化。

不难理解为什么捷豹路虎这么迫切地要在中国生产。

2008年被福特抛售给印度塔塔汽车集团时, 捷豹路虎一度被认为将像悍马、迈巴赫和萨博一样死去。而如今, 它却成为汽车业最赚钱的明星公司之一。2014财年, 塔塔汽车所有业务都表现不佳, 但依靠捷豹路虎公司的业绩, 它的股票累计上涨约45%, 成为涨幅最大的

汽车业上市公司之一。

这在很大程度上要感谢中国市场。这里不仅是捷豹路虎最大的单一市场, 而且还贡献了高于其他市场的丰厚利润——尤其是路虎。

在中国, 路虎揽胜官方售价动辄都在百万元以上, 扣除税费后仍然比美国市场高1倍, 在4S店, 热销车型甚至需要加价提车。这在经销商利润正日益变薄的豪华车市场十分罕见。

对于如此珍贵的“赚钱机器”, 股东显然希望它能发挥更大作用。

捷豹路虎全球CEO施韦德(Ralf Speth)的目标是, 2020年销量达到75万辆, 挑战宝马、奔驰、奥迪的地位。而与奇瑞合资, 在中国的扩张, 是计划的重点。已

66

建成的常熟工厂，一期年产能将达到13万辆，约等于捷豹路虎中国2014年的全年销量。

首款国产车型选择了由维多利亚·贝克汉姆担任造型设计顾问的路虎揽胜极光，它一直是捷豹路虎公司的销量冠军。今后，进口版极光将退出中国市场。“价格更低的国产车型有助于拓展路虎品牌的受众范围。”思略特咨询公司全球合伙人彭波对《第一财经周刊》说。国产揽胜极光官方售价为44.8万至58.28万元。

同时，一个被称做“联合市场销售与服务机构”（IMSS）的非法人组织也已成立。它拥有与销售公司类似的职权，统一协调进口和国产捷豹路虎的市场业务，所有捷豹路虎产品都将在一个渠道内销售，这有助于它躲开渠道混乱的泥潭。

看上去，捷豹路虎所收获的都是好消息，只等把过去几年积攒的美誉度进一步变现了。奇瑞集团董事长尹同跃的话说得更直白：“我们一定能把捷豹路虎的品牌潜力变成销量，变成占有率，变成利润。”

不过，在路虎的好光景里尽可能攫取战果，只是捷豹路虎的中国战略中容易的部分，困难在于复兴捷豹品牌。

从销量上看，捷豹和路虎的境况截然不同。2014年，捷豹全球销量8.1万辆，仅为路虎的1/5，增速也慢于路虎。

SUV在新兴市场的崛起，再加上英伦文化——比如《唐顿庄园》——在全球的风行，路虎的复兴很大程度上是因为赶上了好时候。而捷豹并没有那么好运，它一直没有找到自己在豪华车品牌队列中的位置。在中国，路虎加价出售、捷豹积压打折成为了捷豹路虎4S店的常态。

换句话说，对于塔塔汽车而言，它近几年的兴盛全都系于一个专业的越野车品牌。这显然是一件风险过大的事情。“豪华SUV的大量国产、汽车平行进口开放，使得路虎的增长空间有限。而捷豹的表现将决定这家公司的未来。”投资研究机构盛博公司在去年的一份针对塔塔汽车的报告中如此分析。

对于捷豹，塔塔或许同样寄希望于中国市场。

按照计划，奇瑞捷豹路虎的第三款国产车型将来自捷豹品牌。常熟工厂已为此做好准备，它的生产线满足冲压和焊装全铝车身的条件，这是捷豹新一代车型的最大卖点。

但问题是，让捷豹品牌也挤进豪华车消费者的备选名单中，比路虎要难得多。

捷豹路虎的另一个麻烦在于它们的车尾——那醒目的“奇瑞”两个字。

99

在中国，捷豹仅有3款车型在售，而竞争对手正在大肆扩充产品线，这都让它逐渐被边缘化。“捷豹的产品本身并不差，而且可以为豪华车消费者提供个性。它的当务之急是扩充产品线，这方面捷豹需要加快速度。”彭波说。捷豹在去年推出了全新的入门级车型XE，对标宝马3系和奔驰C级，但这款被寄予销量厚望的车型何时国产化尚不确定。

同时，捷豹还要避免零售端的“马太效应”。经销商偏爱周转速度更快的路虎车型，这可能导致捷豹品牌的弱势加剧。

而另一个捷豹和路虎国产化后均会遇到的麻烦在于它们的车尾——那醒目的“奇瑞”两个字。两个合资方，一个质量口碑平平，另一个缺乏海外生产经验，从合资决定公布起，对奇瑞捷豹路虎产品质量的质疑就未停止过。

作为奇瑞捷豹路虎的总裁，百润（Chris Bryant）对此很清楚。“我们一切投资的首要目标，就是确保国产车的质量与进口车一样。”他对《第一财经周刊》说。

中国常熟工厂几乎复制了捷豹路虎英国哈尔伍德工厂的最新生产线。开业前1年，工厂就把50名核心工人送到哈尔伍德实训12周，达标后再回国，由他们培训新员工。而新员工大都是国内合资工厂的熟练工。一位来自东风日产花都工厂的刘姓工人表示，比原来的薪水高50%是自己跳槽的主要原因。

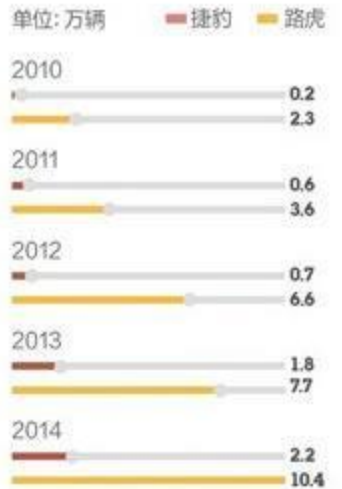
供应商挑选也会按照英国标准。“不会有奇瑞的供应商或是关联企业受到特殊照顾。”奇瑞捷豹路虎常务副总裁朱国华特别强调了这一点，他曾担任奇瑞集团采购部部长。

“除了车尾的那个标识，国产极光和进口极光没有任何不同。”百润在产品发布会上一遍遍向媒体强调。

然而，这些许诺是否奏效，还需市场检验。

为了全球扩张、研发新发动机和车型平台，捷豹路虎到2017年将投资110亿英镑（约合1032亿元人民币）。巨大雄心的另一面是沉重的资金压力。不论为了挑战德系三强的霸权，还是仅为了在增长趋缓、日益残酷的豪华车市场活下来，捷豹路虎的挑战都不小。■

捷豹路虎中国分品牌销量



备注：2010至2013年数据为官方批发销量；2014年两个品牌销量未公布，采用零售端的销量数据。

资料来源：公开资料

联系编辑：nini@yicai.com



>> 以融资收购混合的方式接盘陷入危机的佳兆业，融创中国借此快速进入并扩大市场。

融创又当接盘侠，这次不讲交情

经过了绿城之争，融创中国对收购仍然怀有野心，但在关键细节的处理上明显谨慎了。

文 | CBN记者 何丹丹 沈从乐

在极短时间里经历了掌门人辞职、在售房源被锁、合作伙伴退出，以及债务违约等打击的佳兆业，终于迎来了一点好消息：敢冒险的孙宏斌和他的融创中国接手了佳兆业在上海的4个项目公司。

2月1日，融创中国和佳兆业同时在港交所发布公告，宣布融创中国的全资附属公司天津腾耀已经与佳兆业全资附属公司上海新湾订立收购协议，向佳兆业收购4家目标公司的股权和债务，总对价23.75亿元。

此前有消息称，由于佳兆业危机影响范围不断扩大，政府不得已牵头佳兆业重组，最大的可能性是华侨城和万科联合接手。

然而1月28日下午，融创中国董事长孙宏斌在微博上，针对“你认为谁最有可能接手佳兆业”的调查，把

票投给了“融创”。虽然他很快就删除了这条微博，但这一举动还是被解读为对收购佳兆业的表态。之后的1月30日，融创中国停牌，待公告内幕消息。

此前，虽然也曾传出融创中国有接手的可能，但或许没有太多人会料到这一结果。1月6日佳兆业传出破产重组消息时，融创中国还在跟绿城打着“口水仗”。20多天后，它就敲定了和佳兆业的交易。

而当初出于“朋友交情”没有遵照商业规律而最终退出绿城的融创中国，这次没有选择直接收购的方式。

融创中国在港交所的公告中出现了“购回选择权”的条款：卖方可选择于收购协议日期起计12个月内购回股权及债务。达到规定条件后，需支付对价及其产生的必要合理费用，另加对价的10%——融创中国看起来给

佳兆业留了反悔的机会，并规定了反悔的价码：10%。

“这相当于融创再给佳兆业提供一次融资。”北京安理律师事务所合伙人律师郭君磊对《第一财经周刊》说。股权出售附带回购条款的方式，相当于给了股权的卖方一笔类似过桥的资金，期限内如果不选择回购，股权就真的卖掉了，如果1年之后还上了，就变成了融资行为。

尽管孙宏斌和融创中国在“接盘”这件事上依然显得比同行更大胆，但经历了绿城一役后，对待收购，他们也会在细节上更为谨慎。

比起收购一家单纯经营不善的上市公司，整体收购佳兆业更加麻烦：这可能触发要约收购，持股达到一定比例，就要把其他小股东的股权按照一定条件买过来，有强制购买的义务，再加上纠纷带来的法律风险和其他未知的风险，不像是一笔好买卖。

作为买方，先收购几个法律上产权干净的、没有问题的一线城市项目公司风险更小，也更具有策略意义。

“这一次可能是把一线城市的项目作为担保，既是融资也是买卖，”郭君磊说，“有可能也是佳兆业不想只卖好项目，想要打包卖，下一步如果还不了钱，双方就谈一个整体收购策略。”

在股权收购方面的经验丰富融创中国，可能也不愿意接受简单的土地扩张方式的长周期，因此倾向于以收购的方式快速扩张。尤其此前和绿城的融绿平台之争消耗了大量无效成本。在上海易居房地产研究院研究员严跃进看来，融创中国与其把精力放在对上海融绿股权的争夺上，倒不如收购佳兆业旗下上海项目公司的股权，为快速扩大市场创造条件。

在同行陷入危机时出手接盘，这只是融创中国快速进入市场及扩大市场的方式：先以项目公司试水，采取融资收购混合的方式，留足够的时间做尽职调查。

有了绿城和融创中国那场闹剧的教训后，这次孙宏斌的收购，终于像一桩在商言商的生意了。■

联系编辑：nini@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



01



02

迪士尼乐园，靠废热

占地约400万平方米的上海迪士尼乐园的全部能源，仅仅来自于与它相隔一条马路的小能源站。

文 | CBN记者 吴洋洋

作为中国内地首家迪士尼乐园，今年年底即将开门迎客的上海迪士尼乐园，希望自己与众不同。

比如，白雪公主城堡里的暖炉、过山车需要的压缩空气、米奇小屋夏季吹出的凉风……这些你期待的童话场景和游乐项目所使用的能量将不再完全倚靠电力，而是采用综合利用各种能源的分布式能源技术——上海迪士尼乐园是全球6家乐园中首个采用该技术的。

为上海迪士尼乐园提供能源的，是与乐园一条马路之隔的天然气“三联供”能源站。这个占地2万平方米的四方建筑，是一座利用管网系统和电缆，向覆盖区域内同时提供电力、蒸汽和空调用冷的“综合加工厂”。

华电福新能源股份有限公司、上海申迪（集团）有限公司与上海益流能源（集团）有限公司共同投资建设了这个能源站，而通用电气（GE）则提供了能源站的技术解决方案，即分布式能源技术。

对于预计日迎客将达数万人，需要供应数量庞大

的人群吃喝玩乐的上海迪士尼乐园来说，建造一个不同的能源系统是必要的。

通常，从公用电网拿电是最简便的能源获取方式：拉一条输电线，就能解决各种能量需求，不需要对发电设备进行投资，成本也更低。然而，中国绝大多数电厂都是采取烧煤的方式。煤炭燃烧，只有30%多的能量可以转化成电力，剩下超过60%的能量都是废热。

此外，燃烧还会形成氮化物、硫化物、PM2.5颗粒等污染物，它们是造成酸雨和雾霾的主要元素。所以出于环境考虑，大型煤电厂一般建在离城市较远的地方，不过这又使得废热无法被利用——电力可以通过高压线输送上千公里，蒸汽的输送范围却只有5至8公里。

占地约400万平方米的上海迪士尼乐园尽可能地利用了发电产生的废热。迪士尼从马路对面的能源站铺设了蒸汽、冷气、热水和电力4个管道，将发电站的一部分废热制造成蒸汽，用在一些需要压缩空气的电动游戏中；另一部分废热用来对水进行加热，输送到厨房、酒店；而室内需要的冷气，通过采用溴离子技术的中央空调对废热加以化学反应，进行制冷。

如果按照传统模式，这4种能源产品需要分别建设不同的能源供给站，但分布式能源技术可以通过燃烧天然气，将产生的高热量能源转化成电力，中端能源转化为冷气和热水，其余的则转换成压缩空气，通过不同管道，就近提供给各类用户。

相比煤炭，天然气是更清洁和高效的能源。燃烧



时,它产生的二氧化碳是煤的一半,颗粒污染物则不到煤的10%。并且,天然气中45%的能量可以转化为电力。不过,眼下阻挡天然气被广泛使用的一个重要的原因是价格。“用天然气发电的成本是煤炭发电的两倍多。”GE分布式能源亚太区市场拓展总监沈祺俊对《第一财经周刊》说。

上海迪士尼乐园这种梯级利用能源的方法也能帮助平衡了天然气的购买成本。根据迪士尼提供的数字,乐园的能源利用率将达到80%以上,比传统模式提高了大约1倍。同时,“三联供”能源站每年可节约标准煤2万吨,减少二氧化碳排放约7.5万吨。

乐园的所有能量都采用中央式供应和管理。通过对用能情况进行数据监测,迪士尼可以动态调整乐园的用能结构,比如夏天用冷更多,而冬天会用到更多的热,由此进一步提升能源利用率。

与发电量动辄几百兆瓦甚至上千兆瓦,可以供应一个城区用电量的大型煤电厂相比,采用分布式能源系统的电厂,发电量只有几十兆瓦,通常用来服务于一个园区或一个公司。

分布式能源并不是新概念。实际上,早在电灯刚刚被爱迪生发明出来的时候,早期电厂的模式就类似于区域性小范围供电的“分布式能源”系统。煤炭被广泛用来发电后,电厂有了大型发电能力,而变压器出现后,电力的远距离传输变得可行。之后,集中发电和公共电网取电成为用电的主流。但它带来的污染问题曾让

工业化时期的伦敦成为雾都——这正是目前中国的一些城市正在经历的。

此前,因为会对公用电网形成竞争,分布式能源的发展曾长期受到限制。但环境问题也让中国日益感到压力。根据中国气象局的统计,京津冀地区2014年的雾霾日达到61天,较前一年多出25天。

2011年起,中国开始鼓励分布式能源的发展,并允许将这种方式产生的多余电力卖给国家电网。上海迪士尼乐园也在自己的能源站之外连上了上海市的公用电网。除了作为后备电源,多余电力可以以政策规定的价格销售掉——这个领域终于变得更加市场化。

除了迪士尼,已有其他大型公司对分布式能源表现出了越来越多的兴趣。

“对蒸汽量需求大的行业会最先使用。”沈祺俊说,比如食品加工,它们常常要蒸煮食品,定期对生产线进行消毒,这都需要用蒸汽。而食品加工过程中还需要冷冻的情况,所以也有大量用冷的需求。此外,在建设越来越庞大的数据中心的互联网公司,因为需要大量的冷气为机房降温,这种能源系统也很适用。

分布式能源系统可以就近解决能源需求的特点,有利于减少这种损耗,进而减少对环境造成的负担——要知道,电力远距离传输也能造成损耗。

但除了在“就近供应”上相似,今天的分布式能源已经与爱迪生时期完全不同——前者多采用清洁能源,后者除了迪士尼乐园使用的天然气,其他如氢气、风能、太阳能等可再生能源,都可以用来发电,更关键的是,对能源的梯级利用,提高了能源的使用效率。

不过,想要让普通的小区居民也用上这种更高效的发电方式,困难要大得多。因为这涉及对发电设备的共同投资,另外可能还需要每家重新购买一台空调——它不再用电,而用蒸汽制冷。

德国为了解决这种发电方式的成本问题,已制定了《能源经济法》,规范了电价定价机制,以比单循环发电每度电高3欧分的定价来鼓励分布式能源系统的普及。也就是说,能源站所生产的多余电力,在卖给公用电网的时候,销售价格可以比煤电每度电高3欧分。

政策优惠已让欧美很多地标建筑都刻上了分布式能源系统的标签——纽约肯尼迪机场、意大利的费列罗巧克力工厂、曼哈顿市中心的商务区,甚至英国的圣托马斯医院等——而上海的迪士尼乐园,马上会成为这份名单中的新成员。■

01 今年年底即将开园的上海迪士尼乐园,是全球6家乐园中首个采用分布式能源系统的。

02 分布式能源技术可以通过燃烧天然气,将产生的高热量能源转化成电力,中端能源转化为冷气和热水,其余的则转换成压缩空气。

联系编辑: nini@yicai.com

“名厨”沃森

开始具备认知能力甚至创造力的IBM第三代超级计算机，正在尝试成为厨师、医生、客服代表……

文 | CBN记者 吴杨盈莹

制图 | 彭奥

瘦牛肉加巧克力，煮出来会是什么味道？相信很少有厨师敢于尝试这样的料理搭配。不过，一道新创造的菜肴“奥地利巧克力卷饼”里，就使用了瘦牛肉和2盎司黑巧克力，而品尝过的人表示，味道竟然还不错。

创造这道新菜的大胆厨师不是人类，而是一台机器——IBM超级计算机“沃森”（Watson）。准确地说，是“沃森大厨”躲在鲜红的餐车中，由4位人类厨师根据它的菜谱搭配，烹饪出的这道创新美食。

“我之前从来没有想过这种搭配。但我最后还是按照电脑说的去做了，结果非常让我惊喜。”纽约烹饪教育学院（ICE）的首席厨师Michael Laiskonis说。

“沃森大厨”可以根据人类厨师众多自主定义的选项来提供创新的菜谱。在其诞生于去年9月的专用App上，你可以选择喜爱的食材，以及一定不能出现的食物。然后，你可以规定菜单的风格，比如中华美食，或者地中海风味。你甚至还可以选择健康风格和创意程度。如果你是一个注重健康的人，“沃森大厨”会在你的菜单里省去黄油。而如果你选择“极度创新”一项，“沃森大厨”为你搭配出的菜单保证你从未听说过。

烹饪往往被视为一门艺术。人类凭借直觉、大量的经验，或许还有很多天赋的因素，才能烹制出一道道色香味俱全的菜式。在法国，一个甜点厨师的完整培训需要3至5年时间。中国高级餐厅中的主厨，经验必须超过10年。即使如此，最成功的厨师也只能成功驾驭有限的配料组合。

但“沃森大厨”不仅可以将“经验积累”的时间缩短到几秒钟，通过大数据分析和机器学习，它还能够顾及几乎所有食材的营养成分和味觉体验，在几秒钟就创造出可靠的菜单。

IBM认为，相比“艺术”，烹饪更是一门科学：美食背后有大量的化学、神经科学、营养学等理论和数

沃森可以从事什么工作



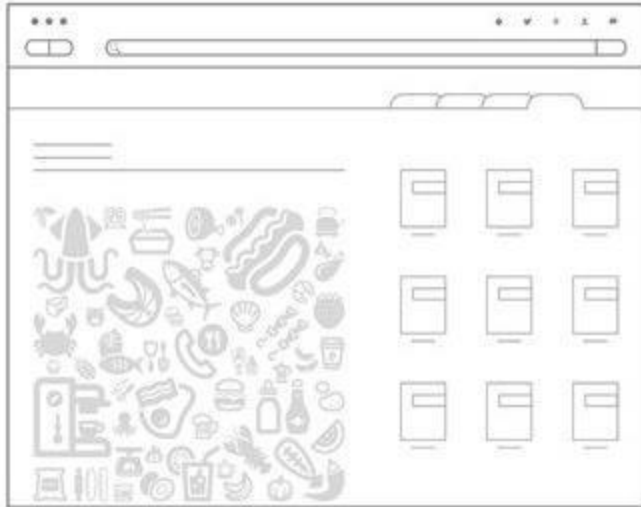
据，食材配料也存在无数种组合。所以它认为，其第三代超级计算机“沃森”也非常适合应用于这一领域。

IBM和纽约烹饪教育学院（ICE）等美国专业烹饪机构合作，将全球3.5万份经典菜单输入“沃森”的系统中，这些就是“沃森”学习烹饪的教材。它能够根据这些菜单数据，分解出单一食材，分析每种食物的化学成分。同时它可以理解人类的味觉模式，判断出每种化学成分会刺激人类形成怎样的味觉感受。这些数据分析结果生成后，“沃森”会将其放入“食谱数据库”中。

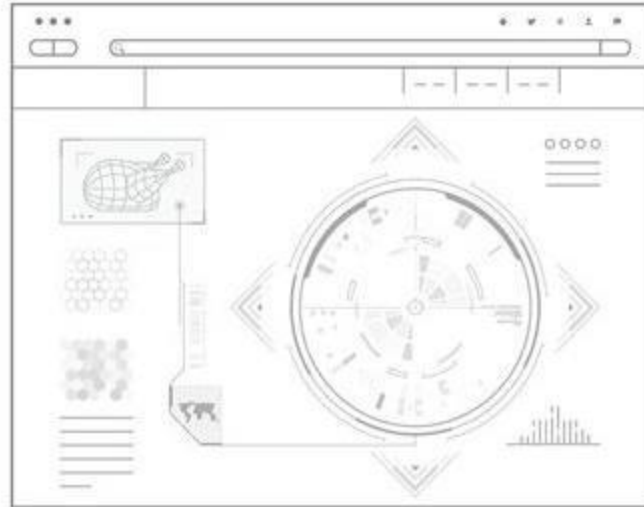
此外，“沃森”还拥有一套新型算法（Novel Algorithm），能够深入分析食物的分子结构，包括表层、重原子

“沃森大厨”是如何工作的

❶ 学习全球3.5万份经典菜谱。



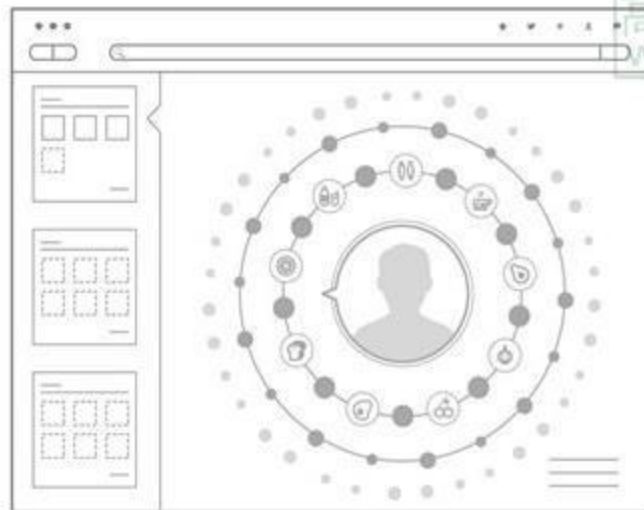
❷ 分析食物化学成分，结合人类味觉印象，生成“食谱数据库”。



❸ 新型算法Novel Algorithm分析食物分子结构生成“营养数据库”。



❹ 根据不同人对食材、菜品风格的选择推荐合适的搭配，形成菜谱。



资料来源：根据公开资料整理

数、旋转链数、氢键受体数等等。这方面的分析结果会生成“营养数据库”。综合两套数据库，“沃森”就能够在相当短的时间里创造出全新的菜单搭配。

2006年诞生的“沃森”以IBM创始人托马斯·J·沃森的名字命名。但它第一次引起人们注意是在2011年。当时，它参加了美国真人秀《危险边缘》。这是一档延续了47年的热门智力竞赛节目。节目的问题五花八门，涉及历史、地理等各个学科。和沃森竞争的是两名最优秀的人类选手。一位曾创下连续赢得74场比赛的纪录，另一位在比赛中共拿到325万美元奖金。但最终“沃森”战胜了他们，赢得了比赛。

“沃森”的获胜当时让许多人惊讶。机器赢得智力竞赛最大的困难在于，它首先必须要听得懂人类的自然语言。比如它需要明白，“总统”是一个职位，同时也可以是一个人。它也必须懂得，“纬度最高”是什么意思。“沃森要把全世界的知识读出来，变成自己的知识。这是第一次有个机器像人一样理解问题、阅读文献、回答问题、不断学习。”IBM中国研究院信息分析部研究总监苏中对《第一财经周刊》说。

而机器对人类的这次胜利，也让人们想起了18年前的人机之战。1997年5月11日，IBM“深蓝”超级计算机就曾和当时全球最伟大的象棋名家卡斯帕罗夫对>>

66

‘深蓝’和‘沃森’分别是IBM第二代和第三代超级计算机的代表。两者的最大区别在于,‘深蓝’拥有远超过人类的计算能力,而‘沃森’开始具备创造力。

99

弈。当“深蓝”将棋盘上的一个兵走到C4位置时,卡斯帕罗夫不得不承认自己输了。

“深蓝”和“沃森”分别是IBM第二代和第三代超级计算机的代表。二者的最大区别在于,“深蓝”拥有远超过人类的计算能力,而“沃森”开始具备创造力。

“沃森”这类认知型计算机的出现,让机器拥有了自主学习能力。它能模仿人类的学习过程,接触海量的数据,从中学习到自己总结的规律。比如给计算机看几万张猫的照片,它就能够自动学会什么是猫,从一堆动物里找出混在其中的猫——这让计算机能够从事跟创造性有关的工作了。

“沃森”擅长处理非结构化的数据。简单来说,就是数字和符号之外的其他信息——自然语言、图像、声音等。因此,它能够成为许多被称为“知识工程师”的职业助手,比如医生、厨师、金融分析师。这些职业都需要吸收大量的知识,并运用长期的实践经验对这些知识进行分析。

事实上,在成为“厨师”之前,“沃森”已是一名“医生”。它正在帮助纪念斯隆-凯特琳癌症中心、安德森癌症中心、克利夫兰医学中心、纽约基因组研究中心及梅奥诊所等机构寻找新的癌症治疗方案,为患者提供个性化的医疗途径。

同厨师需要大量的积累一样,一个医生要跟上最新的医学发展,每天也需要阅读大量医学论文。有数据称,医学院的学生在毕业5年之后,学习的知识就有一半将会过时。此外,还有大量的健康档案和病例尘封在数据库中。但医生每天忙于工作,不可能有足够的时间去阅读这些文献和病例。

医学论文和病例都属于非结构化数据。“沃森”能够做到将这些资料全部利用起来,在医生诊断病人的时候,在3秒钟的时间内给出诊断参考。

让一台机器做到这一点并不容易。“处理非结构化数据是对人工智能技术的一项挑战。比如我们学习一门语言,不是用教科书就能学会的。语言是发展的,夹杂着文化历史感情。所以让计算机处理文本、图像、视

频,要做到理解是非常困难的。”苏中说。

“沃森”在准确回答问题的同时,会给出答案背后的证据支持。它的答案生成机制基于机器学习和概率统计,包括上百个引擎算法。在生成答案的时候,“沃森”会分两步行动。第一步,理解问题后,生成很多假设,组成一个答案集群。第二步,对答案进行排序,再去寻找证据,最后统一合并成一个有置信度的答案。

癌症的治疗经常面临着极大的不确定性。“沃森”在帮助患者治疗癌症的过程中,有时只能给出置信度不是那么高的治疗方法。但是,它能够同时给医生提供一些证据,哪些病例采取过这样的做法,哪些试验和文献中提到过这种方式。医生再结合自己的知识背景和实践经验,往往能发现更适合患者的治疗方法。

2013年6月,IBM还推出了IBM Watson Engagement Advisor,它可以充当各企业的“客服代表”,通过对人类自然语言的分析与解读,了解藏在这些语言背后的情绪和性格,并做出相应的回应。

每一台“沃森”如同一个新生的婴儿,它的知识库一片空白,但拥有超级强大的学习能力。使用它的企业可以根据自己的需求,为它灌输足够多的专业知识。根据学到的知识,“沃森”会化身为不同行业的职业助理——厨师、医生或者银行咨询师。而这也意味着,未来的许多行业,可能都有“沃森”在背后协助人类工作。

2014年1月,IBM投资10亿美元,为“沃森”成立了专门的业务集团IBM Watson Group。该集团拥有超过2000名员工,专注于推动认知计算服务的商业化进程。而IBM对它的营收预期是,帮助大数据和分析服务业务到2015年实现200亿美元的营收。这或许还会成为正处在转型阶段的IBM未来的一个盈利增长点。

不过目前,“沃森”在很多方面,还远没达到让人类放心的程度。比如在那场《危险边缘》的竞赛中,对于一道“美国城市”类的题目,“沃森”就把位于加拿大的城市多伦多当成了答案。“本质上沃森是大数据系统,利用的是海量数据。数据本身就存在质量、有效性等各种问题。”苏中说。

所以目前,“沃森”仅仅是顾问的角色,最终享有决定权的还是人类。不过IBM或许希望它能走得更远些。“如果未来的某一天‘沃森’医生能够成为全世界最出色的诊断医生,也并不是一件不可能的事情。”IBM的一个合作方——麻省理工学院斯隆管理学院的一名教授就曾预测道。■

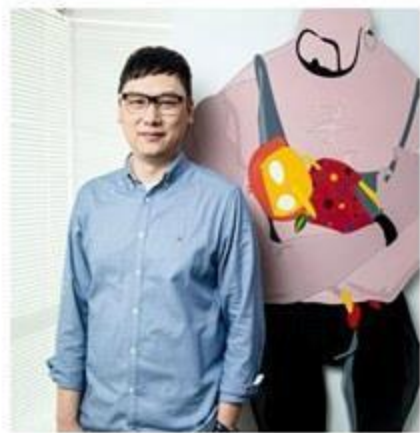
Fast 快公司*

主编 | 董晓常 高宇雷



“芝麻”给你打分 / 新闻

56



下单艺术品 / 创业

58

有了3.3亿用户，
然后呢？

墨迹天气已经拥有了3.3亿用户。和所有的工具类App一样，如何在拥有庞大用户之后寻找到清晰的商业模式，是它头痛的问题。

文 | CBN记者 吴杨盈莹

图 | 王卓

30岁的杨森是一个技术控。他会使用一切可以找到的技术手段，保证自己房间里的空气质量停留在“优”的等级。

大多数时间，杨森的空气检测软件里的PM2.5指数都是一条直线，指数卡在0的位置。偶尔一些时候，曲线会出现剧烈的波动——在2分钟的时间内从0奔向300，又从300回到0，画出一个陡峭的波峰。那是他不小心打开了房间的窗户。

为了达到这种空气质量，杨森在空气净化器和智能空气监测器上投入了近5000元。他认为，用这些花费为自己换来洁净的空气并不贵。

“人每天都要呼吸2万多次，这么积累几年，呼吸PM2.5是0还是300的空气，人的肺完全不一样。”

墨迹天气的用户中，有不少像杨森一样的人。他们有一定的收入，看重生活品质，愿意为提升空气质量付费。在墨迹天气创始人金犁看来，这些愿意为空气花钱的人，就是墨迹天气在盈利模式上需要瞄准的目标群体。

2014年5月，墨迹天气发布了第一款智能硬件产品——空气质量检测器“空气果”。这是金犁和墨迹天气团队在寻找商业模式上作出的最新的一次尝试。金犁不再满足于墨迹天气只是一个软件应用公司，他将希望寄托在了生产硬件上。“对于墨迹天气，软件是立身之本，硬件是突破口。”金犁说。

在软件上，墨迹天气已经做得足够成功。2014年年底，墨迹天气拥有了3.3亿用户，日活跃用户4000万。但工具类应用软件有一个无法逃避的困局，在获得了大量的用户之后，无法实现变现。墨迹天气也遇到了这个瓶颈。

两年以前，金犁就开始了商业化的尝试。当时，墨迹天气的用户数量突破了1亿。金犁作出了一个决定，将墨迹天气从工具软件变成UGC社区。他过去在查看用户反馈的时候，经常看到用户想看到某个地方真实天气照片的建议。金犁希望在墨迹天气中加入图片社区>>>

www.gqzzw.com



>> 创始人金犁认为硬件会是墨迹天气商业化的一个突破口。

功能。用户随手拍下自己身边的天气照片，上传到软件里，就能够被全国的用户看到、分享和评论。

金犁的提议在团队里引起了激烈的争论。不少人认为，墨迹天气就应该好好做工具，不要做其他乱七八糟的东西。更多的人担心，如果图片社区上线了，没有人拍该怎么办？最终，金犁还是决定上线“时景天气”，让墨迹天气从单纯的工具转向社区。

“时景天气是我们自然功能的延展。用户对天气准确真实的要求越来越高，也有分享的欲望。虽然当时反对声音大，但公司总要有人拍板。不管对错，我们都要

去尝试，没有人能够保证做一件事是100%成功的。”金犁告诉《第一财经周刊》。

没想到“时景天气”推出后，用户的反应比预想中更积极。第一天不到24小时，用户就上传了几万张图片。自己随手拍出来的一张照片，能够被全国的人都看到，这让用户觉得非常兴奋。图片下面收获的点赞和评论也成为他们在墨迹天气里持续发照片的动力。许多用户在使用过时景天气之后，都养成了每天上下班的途中随手拍照上传的习惯。

金犁高兴地发现，墨迹天气的用户增长曲线在时景天气上线后鼓出了一个小包。因为这个新增的功能，用户的增长速度和软件使用频次都得到了很大的提高，甚至翻了1倍。

尽管拥有庞大的活跃用户群，但墨迹天气还没有收入。金犁开始试着和一些企业合作，引入广告获得收入。接到了第一单广告合作，墨迹天气在软件中发布了一条广告：“某某品牌提醒你，现在的天气是……”。广告推送之后，用户的反馈中骂声一片。隔了一周，墨迹天气又将这条广告推送了一次，结果当天就跌了100万的日活跃用户。

用户对广告的强烈反对让金犁吓了一跳。他赶紧和广告企业协商，取消了这种形式过于明显的硬性广告。和团队商量之后，金犁在墨迹天气中尝试加入一些和软件界面比较融合的软性广告——比如让穿衣助手中的卡通小人拿着某个品牌的饮料，以此试探用户会不会还产生激烈的抵触心理。

阿迪达斯是和墨迹天气合作的第一个品牌植入广告商。在以往穿衣助手“小墨哥”“小墨姐”的位置，墨迹天气放上了姚晨和阮经天的卡通形象。他们穿着阿迪达斯的冬季新款服装，通过卡通气泡提醒用户在冬季多出去做做运动。

事实上，姚晨和阮经天都是阿迪达斯的品牌代言人，气泡提醒也暗含着阿迪达斯冬季系列的Slogan“冬天动起来”。但对于这些软性广告，用户基本没有反感，有很多人还觉得很新鲜有趣。

金犁因此决定，从今以后将品牌广告作为墨迹天气最主要的广告形式。他给墨迹天气的广告定下了3个规矩：只能接“广告即内容”的软性广告、广告主必须是一线品牌、广告主在广告投放上不能过于强势。除了阿迪达斯，可口可乐、伊利都陆续在墨迹天气上做过几个月的品牌广告。

CPA（按效果付费）广告是墨迹天气的另一块收入

66

在墨迹天气创始人金犁看来,这些愿意为空气花钱的人,就是墨迹天气在盈利模式上需要瞄准的目标群体。

99

来源。金犁一开始并没有想到这种广告模式。他当时正在公司里带着团队埋头做产品,老虎地图主动上门找到他们,商量合作推广的事情。老虎地图看上了墨迹天气庞大的用户数量,希望墨迹天气在软件中推荐老虎地图。用户每成功下载一次,老虎地图就付给墨迹天气6元钱。

金犁抱着试一试的心态,在软件中开发了应用推荐栏,将老虎地图放了上去。没想到广告成绩非常不错。单靠推广老虎地图,墨迹天气每个月都能够获得接近1万元的广告收入。

发现CPA广告效果不错后,墨迹天气开始将一部分精力放在这个领域。除了推广App,它也将用户流量付费导入其他的网站。比如墨迹天气在首页上加入了“淘”字按钮,用户点击就能够进入“爱淘宝”的页面。如今,其应用推荐栏里有着几百个App,推广渠道每个月产生的流水达到了几千万元。

但对于一个拥有数亿用户的公司来说,墨迹天气目前广告的规模并不是很有说服力。硬件被金犁视为墨迹天气的下一个突破口。他认为墨迹天气想要制作硬件,必须和天气相关,而且技术难度不能太高。空气质量检测器是一个不错的选择。2014年5月,墨迹天气发布了第一款智能硬件产品——空气质量检测器“空气果”。它可以检测4项空气质量指标,温度、湿度、二氧化碳和PM2.5。

空气果的外壳采用一体成型的铝球,材料类似苹果Mac电脑,颇有后现代的工艺美感。漂亮的外观让它吸引了一部分用户购买,吕云是其中之一。“其他邻居家买的空气检测仪都是一两个小方块,特别不好看。我们家的装修是超现实的风格,我就希望买一个时尚有美感的空气检测仪,放在家里可以做装饰。”吕云对《第一财经周刊》说。

但更多的用户认为,空气果作为一个单纯的空气检测器,卖到999元的价钱实在是有些离谱。他们觉得,相比市场上普遍均价在300至500元的空气检测仪,空气果的定价高出了不少,可在功能上没有特别之处。另一些用户则不满空气果不能够帮助自己解决问题。他

们抱怨说:“知道了空气质量又怎么样?又不能自动帮我调节家里的空气。”

事实上,金犁是在亏本售卖硬件。每卖出一台空气果,墨迹天气要赔上近100元钱。金犁承认自己在第一批硬件上,成本控制出了些问题。他在产品上的要求颇为强势,要求必须达到自己设定的标准。过分追求产品质量的结果,就是成本超过了预期。

空气果的成本一大部分花在了工业级的二氧化碳传感器和PM2.5传感器上。空气果使用的是瑞典SenseAir公司的二氧化碳传感器,每片价格在250元以上。二氧化碳并不是空气检测器中的常规检测项目,这项传感器成本可以省去,但金犁坚持在空气果中加入二氧化碳的检测。

“在室内,二氧化碳对空气质量影响非常大。只是大家过去不太了解。它浓度变化很快,1000至2000ppm时空气就浑浊了,2000至5000ppm会让人嗜睡呆滞、头痛恶心,超过5000ppm会导致严重缺氧和脑损伤。”金犁告诉《第一财经周刊》。

PM2.5传感器的精度选择,也对成本有着很大的影响。便宜的PM2.5传感器只要几十元,但专业的PM2.5传感器却要数千元。墨迹天气通过技术努力,最终将专业传感器的价格降到了400元。尽管这个价格仍然不便宜,但它还是决定使用。“或者选400元的准,或者选40元的不准,我们没有中间地带可以选择。”墨迹天气副总裁姜洋说。

如果按照不亏钱的方式出售,空气果会变成一个千元级别的空气监测器。金犁很清楚:“卖得太贵,用户是不愿意埋单的。”他对空气果的定位很明确——百元级别。他认为,积累了硬件制作经验和出货量之后,墨迹天气和硬件制作厂商的议价能力将会增强,第二批硬件将有更强的定价权力。到时候空气果的售价不变,但墨迹天气不再是亏本出售。

金犁和墨迹团队都相信,999元这个价位的空气质量检测器会有一批用户愿意接受。在墨迹团队认识的人里面,有若干个创业者、企业高管和政府中层购买了几千甚至上万元的传感器,随身携带检测PM2.5的含量。

“我们很清楚这目前是一个小众市场,但我们不知道把这些万元级,或近万元级的产品做到了百元级后,市场会不会放大。当然,甚至会缩小也说不定,”姜洋说,“我们在赌它会放大。”

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com



>> 1月28日，国内首个个人信用评分产品芝麻信用开始公测。

“芝麻”给你打分

“芝麻分”首次打开个人征信体系市场化的大门，中国互联网征信行业的竞争刚刚开始。

文 | CBN记者 唐晚霞

最近，微信朋友圈继晒收到宝马广告，又开始一波“晒信用”热潮。

1月28日，国内首个个人信用评分产品芝麻信用开始公测。通过授权，用户可以在8.5版支付宝钱包-财富-芝麻信用分中看到个人信用被量化为350至950范围内的一个分值——分数越高代表信用程度越好，违约可能性越低。设置的跟朋友“信用PK”互动，让这件事变得好玩。

30岁的公司人许斌平时通过支付宝付款、转账和理财，他查到自己的“芝麻分”是613分。虽然600分以上就被视为信用良好，但许斌一直疑惑“为什么自己信用分比朋友低”，而此前他从未主动了解自己的征信情况。

就在1月5日，央行印发了《关于做好个人征信业务准备工作的通知》允许芝麻征信、腾讯征信等8家机构做好为期6个月的个人征信业务准备工作。这被视为国内征信行业市场化的开端。

而作为名单中首批商业化征信机构之一，阿里系的浙江蚂蚁小微金融服务集团有限公司（以下称“蚂蚁金服”）旗下的芝麻信用管理有限公司是行动最快的一个。以类似国外通行的信用分产品形式，如美国著名的FICO（评分范围在300至850分之间），率先开启了这一尝试。

随后芝麻信用还推出一系列“信用生活”应用场景：芝麻分600以上的用户可得到酒店免押金“信用住”、免划预授权租车等服务。“随后，我们还将开启更多应用场景，消费信贷会是重点，希望影响利率方面的优惠；还包括签证、招聘、婚恋、家政、租房等。”芝麻信用副总经理邓一鸣介绍。

高信用看起来有了实际回报。

相比国外信用无处不在、逃地铁票记录甚至会影影响求职的状况，国内个人对信用重要性的感受并不直接。

长久以来，中国征信体系主要是政府主导的公共征信体系，企业和个人信用信息基础数据主要储存在人民银行的征信系统中，并以信用报告的形式向本人提供查询服务。到2014年年底央行征信中心已实现全国范围可通过互联网、每年两次免费查询本人信用报告，但大多数人从未识其“庐山真面目”。

“央行征信体系虽然已覆盖8亿多人，但真正有信贷记录的仅有3亿多人，占比不足25%。”芝麻信用首席数据科学家俞昊杰对《第一财经周刊》说。

66

以一份传统征信报告为例,通常涉及四方面信息:个人基本信息、信贷历史(主要是贷款和信用卡履约数据)、公共数据(包括法院、税务、电信等)和个人信用报告查询记录。其中最主要的判断依据还是信贷和信用卡相关数据。“传统银行征信体系有遗漏,比如从未贷款、未办理过信用卡的‘白户’,他们并非就是低信用人群。而且互联网大数据征信的分析更加丰富和多元。”起步于2013年年底的大数据信用评估平台Wecash闪银创始人支正春说。

市场需求的爆发也助推了个人征信业务的发展。中国快速生长的P2P平台和消费金融信贷,对小微和个人信用信息需求更加强烈。而动态的信用评估也能为更多应用场景提供支撑,如租租房、二手交易、共享经济等领域。住友酒店集团副总裁章蔚认为,免押金、0秒退房这样的信用住功能对需要押金的高星级酒店就很适用。而接入芝麻信用服务场景的神州租车,也可以通过免预授权简化租车流程,解决了长期困扰的押金周期长的问题。

而数据积累和技术的成熟也让互联网征信变为可能。工商资料显示,芝麻信用于1月8日正式注册为独立公司,法定代表人就是蚂蚁金服CFO井贤栋。而蚂蚁金服利用大数据对信用进行量化的尝试已经开展多年。井贤栋曾表示,在整个蚂蚁金服的业务体系中,支付、理财、融资、保险等业务板块仅是浮出水面的一小部分,真正支撑这些业务的则是水面之下的云计算、大数据和信用体系等底层平台。

在此前,蚂蚁金服已经基于平台大数据分析用户信用情况,推出了蚂蚁小贷及“花呗”两款信贷产品,前者针对小微企业,后者针对个人消费信贷。“公司里面有一句话,叫做一切业务数据化,一切数据业务化。就芝麻信用这项业务而言,内部对它的探索也已经超过两年,一系列的尝试也为芝麻信用这套体系的建立奠定了很好的基础。”俞吴杰说。

据他介绍,“芝麻分”的打分模型主要参照用户信用历史、行为偏好、履约能力、身份特质、人脉关系5个维度。“数据来源一是以阿里巴巴的电商数据、蚂蚁金服的互联网金融数据等为代表的互联网数据;二是公共机构和合作伙伴提供的第三方数据;第三块,在接下来的版本中我们会开放用户自我提交数据的入口。”

而芝麻信用因为拥有阿里巴巴的电商交易数据和蚂蚁金服的互联网金融数据,被视为比纯粹的网络社交数据含金量更高,是进入征信行业的一大独特

央行征信体系虽然已覆盖8亿多人,但真正有信贷记录的仅有3亿多人,占比不足25%。

99

优势。

而在首批的另外7家征信机构中,最被外界看好的还有腾讯征信和平安集团旗下的深圳前海征信。前者拥有4亿多微信用户和8亿多QQ用户;后者有金融牌照下丰富的金融数据。

不过,这几个公司各自为战的情况,也不免造成信息和数据割据的问题。“三大平台拥有的数据维度并不一致,反而给我们这样的独立平台提供了机会。”支正春说。

正如征信行业资深人士、Turbo Financial Group首席风险官顾凌云在公开演讲中总结的那样,“真正的信用评估应该包括传统的数据、可替代的数据、用户网上行为数据、社交网络信息、用户自己回答的信息,要把所有这些信息全部给综合起来。”

但对于刚刚起步的国内征信行业,要实现数据共享可能还为时尚早。对此,俞吴杰认为,国内的征信行业依然十分初级,无论征信公司业务建设本身,包括信用模型的完善、信用数据的积累等方面,还是社会对征信的理解,以及整个法律法规体系都还有待进一步发展和成熟。邓一鸣也认为,“目前我们只是在人群和数据方面作为央行征信的补充。”

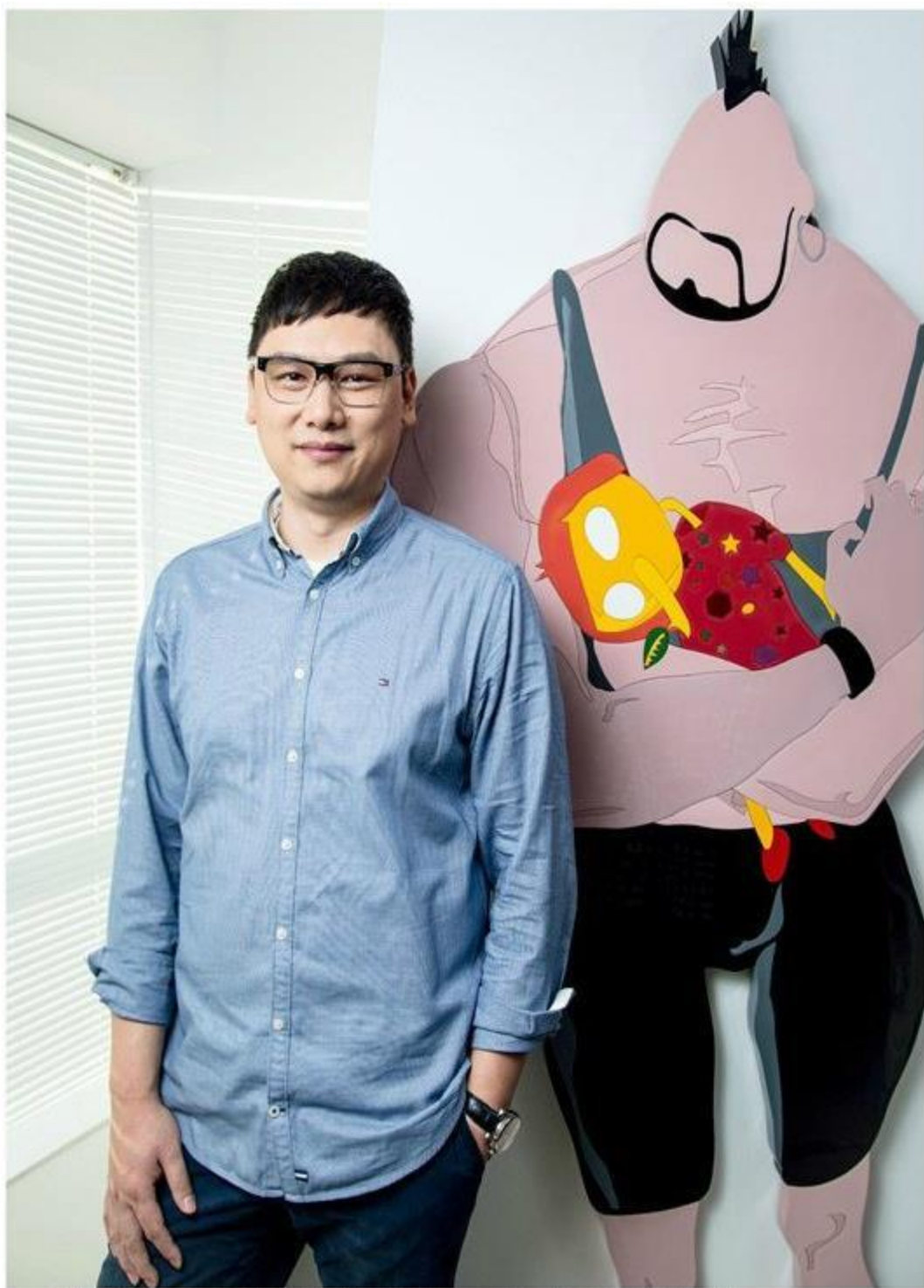
这个领域的竞争才刚开始。“市场会发挥优胜劣汰的作用,让那些自身业务过硬的产品和公司留存下来。”俞吴杰说。

近期受工商总局白皮书指责对平台上售假治理不严,阿里巴巴股价受到影响,或许芝麻信用评分也能先用到阿里巴巴内部的管理规范上来。

值得提醒的是,根据上述多位业内人士的介绍,目前信用历史依然是最重要的评分维度,所以普通用户可以从尽早建立信用记录,如开始使用信用卡。而大数据评分系统由成千上万个指标和几十个数据模型构成,不会因为简单的一两次行为,如打车软件叫车爽约就影响到自己的信用。

“信用是一个点滴积累、持续建立的过程,需要不断去正向积累。”俞吴杰说。■

联系编辑: dongxiaochang@yicai.com



>> 吕森将定价5万元以下的艺术品放在网站上供消费者购买，这让艺术品有了新的销售渠道。

下单艺术品

想买一件艺术品，过去只能去画廊和拍卖行，艺客想让这件事变得更容易。

文 | CBN记者 吴杨盈芸

图 | 王卓

或许有过这样的时刻，你看着家中客厅那面空白的墙壁，总觉得缺了点什么，“这里应该挂上一幅有艺术感的画。”

但如果你真的打算将这个想法付诸行动会发现购买一幅艺术家亲手绘制的作品竟然那么困难。在目前的中国艺术品市场上，想要买到画的原作只有两种方法：参加拍卖，或者在画廊购买。参加拍卖之前，你通常需要先交付几十万元的拍卖保证金，才能够参与出价。画廊则有一个坏毛病——它们不愿意在展示出的画作下面明码标价，所以普通消费者根本不了解行情，就更谈不上付费购买了。

吕森想要改变这一切。他在2014年10月创办了艺术品电商平台“艺客”，希望让普通人能够轻松地买到一幅画，挂在自己的客厅里。艺客瞄准的是5万元以下的艺术品市场，这里面的艺术品大部分都是出自年轻艺术家之手，价格在千元级别。这部分作品能够占到整个艺术品市场的60%，但过去只能够通过私下零散交易的方式进行。

艺客想成为像淘宝一样的C2C电商平台，让艺术家亲自在艺客上开店，出售自己的艺术作品；用户可以直接和艺术家面对面交流和购买。除了艺术作品，艺客还会出售有原创色彩的工艺品和时尚轻奢品。用户购买艺术品，也像在其他电商平台购物一样简单：将喜欢的艺术品放进购物车，一键下单，快递将艺术品从艺术家手中送货上门，还能够享受7天免费退换货。

“大家都觉得艺术离我们特别远，但实际上艺术离我们很近，你想要买个更好看的茶壶或者杯子，就是艺术家生产的。中国对艺术的理念是该转变的。像德国的理念就是，人人都是艺术家。”吕森对《第一财经周刊》说。

吕森在德国学习了7年的艺术。许多现代艺术大师都曾经是他的老师，比如被称为“行为艺术之母”的玛丽娜·阿布拉莫维奇。她因为在与陌生人凝视时遇到了分别22年的前任恋人而被中国人所熟知。德国的艺术毕业设计尤其能够体现“人人都是艺术家”的理念，学生可以用任何东西参加学术委员会的评审，只要能够通过表决。有的人只写一首小诗，一个日本同学甚至穿着身武士服就顺利毕业了。

吕森从德国回国后，才感受到了艺术理想和现实的落差。他最初的落脚点是河北廊坊，在那里经历了一段跟农民工同住的日子。当时北京的798艺术区特别热闹，不时有年轻的艺术家在那里成名。吕森也希望打入

66

这个圈子。他在798后面租了一个房子，每天特地穿过大半个798去买菜，就是希望能够碰巧“遇见个谁”，但结果只有失望。

失落的日子过了两年，吕森终于找到了一家对他有兴趣的画廊，慢慢开始了自己作品的展览和销售。这段经历让他明白，被人知晓对于年轻艺术家来说有多重要：“只要是年轻的艺术家，都希望被报道和知道，随后才会有画廊和画展的机会。”

出于对于这个行业的了解，吕森有了创业的念头。他想要模仿英国的“百万格子”网站，建一个展示艺术家的“蜂巢网”。艺术家在网站上购买一到两个位置来展示自己，就像一个个的小蜜蜂在蜂巢里。同时开发一个艺术圈App，用户能够在里面找画、买东西和聊天。

为了实现创业想法，吕森花钱租了服务器，到深圳找到腾讯的一个技术人员帮忙写程序，自己亲手绘画设计UI界面。前后折腾了大半年，花了30多万元，可出来的效果跟他想象的有很大的差距。正好这个时候，腾讯推出了微信。“我一看微信，就想，还是算了吧。”吕森说。

吕森的第一次创业尝试失败了，但这次经历也给他带来了再次创业的机会。2012年，有人找到吕森，请他帮忙制作一个艺术品资讯网站。他花了几个月的时间制作出了“艺典中国网”。网站主要报道艺术领域的资讯，请了许多记者，每天在上面更新艺术报道。当时同类型的艺术门户网站还有不少，比如相对出名的雅昌艺术网和99艺术网。

艺典中国网从红海竞争中成功突围，源自一次和淘宝拍卖的合作。2013年淘宝拍卖找到艺典中国网，希望一起做傅抱石的在线拍卖专场。拍卖取得了不错的成绩，60多件藏品达到了95%的成交率，最高售价多达180万元。这次在线拍卖的成功在艺术圈引起了不小的关注，一天就有20多家媒体前来采访。所有人都认为，这证明了艺术品在线销售是可以被大众接受的。

彼时，淘宝拍卖还处于一个不温不火的状态，只能拿到淘宝网的二级入口，一年的流水不过几千万元。从2014年开始，艺典中国网帮淘宝拍卖扩充品类，主要做齐白石等大师的专场。在1年的时间内，淘宝拍卖的流水就超过了10亿元。

但吕森也意识到了和淘宝拍卖合作的局限。淘宝拍卖是一个平台，在自己发展壮大之后，会引进其他的合作商户入驻，未来艺典中国网的资源肯定会被缩减。而且有很多艺术家不愿意和淘宝合作，他们认为淘宝的

出于对于这个行业的了解，吕森有了创业的念头。

99

商品定位比较低端，不想让自己的作品和衣服袜子放在一起。吕森觉得，这个领域还是需要有一个垂直类的艺术电商。

由于和股东存在理念分歧，吕森离开了艺典中国网，自己出来开始第三次创业。有了之前积累的创业经验，他的构想已经十分清晰。他要做一个针对年轻艺术家的C2C电商平台“艺客”，艺术家免费上传自己的作品销售，网站从中抽取销售提成。

说服年轻的艺术家加入艺客并不容易。当时艺客网站还没有建好，吕森无法给他们看到网站的实际成品，互联网上也没有任何关于艺客的公开信息。光听口头描述，所有人对他都持怀疑态度。艺术家对展览和实物有种天然的偏执，他们认为看不到就是不行。

吕森只好采取迂回的说服方式。他跑到各大艺术院校，假装自己是来买画的人。他会在一个年级花钱买下一两张自己觉得不错的画，以此和学生们拉近距离。艺术院校的学生们看到这个人是真的来买画的，对他也格外感兴趣。吕森就趁机向大家普及互联网的概念，说服了不少人，答应在艺客上线后将自己的画放上去出售。

到2014年10月艺客网站上线时，已经有近2000名艺术家入驻，其中90%都是年轻艺术家。

艺术品垂直领域在这一年正受到互联网资本的追捧。吕森要做艺术品电商的消息传出后，就有VC主动找上门来和他谈投资。2014年4月，吕森获得了挚信资本1000万元的天使投资。

在网站上线仅仅两个月后，艺客又获得了挚信资本领投的6000万元的A轮投资。

目前艺客还没有开始市场推广，每天就能够成交10多单艺术作品，平均客单价为2000元。工艺品和轻奢时尚单品成交数量更多，每天能够卖出几百单，客单价为200到300元。吕森相信，未来如果投入大量资金进行推广，艺客的市场将会有非常大的想象空间。

“美国ESTY网站上市给了我们很大的鼓励。它是售卖纯手工作品的网站，证明了非标准产品电商是可以成功的。艺术品电商也是一样。”吕森说。■

联系编辑: gaoyulei@yicai.com



将销售渠道单一、价格不透明的艺术品放上互联网，艺客开辟了新的交易平台。



高清杂志网原创
www.qqzdw.com

在发现神行中，路虎展开2015 新攻势

“捷豹路虎也会继续保持和夯实我们作为第四大豪华汽车品牌在中国市场的地位，为中国消费者带来最优秀的产品和最顶级的客户服务。”捷豹路虎大中华区总裁高博说。

2014 年对于捷豹路虎是无比重要的一年。虽然中国车市已经放缓了增长的脚步，但捷豹路虎在中国市场总计销售了 122,010 辆汽车，对比 2013 年的 95,237 辆，同比攀升 28.1%，创造了新的销量纪录。

自中国成为捷豹路虎全球最大单一市场开始，这家公司目前正尝试通过加大旗舰轿车和 SUV 产品的投入在中国获得增长动力。在 SUV 方面，在过去几年里，SUV 品牌路虎调整了产品战略组合。

将旗下车型产品线划分为三类：主打高端豪华 SUV 的揽胜系列车型；偏向休闲及多功能性的发现系列车型以及极致越野的路虎卫士系列车型。

在 2014 年 9 月长城的产品发布会上，路虎发现家族的首位全新成员 Discovery Sport “发现神

行”被展现在媒体和消费者面前。作为一款中型 SUV，发现神行是路虎在家族谱系变动后推出的一款富有多功能休闲风格的 SUV 车型，对打开 SUV 细分市场有着重要意义，是发现产品系列重要组成。

在细分市场里，发现神行是迄今为止最全能的顶级多功能中型 SUV，其外观设计在秉承路虎特质的同时，更赋予时尚现代气息。这款车型也被外界认为是完善路虎产品线策略，成功换代旧有车型，完美延续发现精神一款旗舰产品。

在 2014 年 9 月的活动中，路虎中国市场副总裁宋丽女士表示：“发现神行的车型和尺寸，介于第四代发现和神行者 2 之间。神行者将在未来逐步退出历史舞台，而发现神行中的‘神行’二字，则完美诠释了



捷豹路虎大中华区总裁高博先生



新车系与前代车系的传承与发展的关系，它也将继续响应消费者们心中的探索和发现的热情。”

路虎全新发现神行除了将在中国市场扮演重要角色之外，还将与国产路虎车型在中国市场形成产品攻势的“组合拳”，担负起扩大销量的任务。在高博先生最新一次的采访中，他对于国产路虎未来的表现充满信心，他表示，“我们对第一辆由常熟工厂生产的中国制造揽胜极光充满信心，中国制造揽胜极光将在农历新春佳节到来之前进入展厅并通过经销商进行销售，未来我们也会将更多的产品引入常熟工厂中国制造，更好地服务中国市场。”

对于路虎而言，这家志在成为全球最重要豪华 SUV 制造商的汽车公司，尽管在中国汽车市场面临新的不确定性，但在 2015 年新的产品攻势下，将可能创造新的良好局面。

Q：请问高博先生对 2014 年捷豹路虎的表现是如何看待的？

A：在 2014 年上半年我们继续延续了自捷豹路虎进入中国以来的稳健发展势头，一方面着手加大经销商网络的建设和扩展，另一方面致力于不断打造和夯实捷豹路虎在华发展的品牌基础。同时我们也致力于和合资企业奇瑞捷豹路虎共同推进相关业务的顺利开展，将捷豹路虎高品质高质量的产品和服务带向中国市场将始终是我们的重中之重。

Q：请问高博先生对于捷豹路虎以及路虎所在的 SUV 市场，有何展望，您认为挑战在哪里？路虎在未来将有何机会？

A：展望 2015 年，我认为 2015 年对汽车行业是更具有挑战性的一年，中国汽车市场已经从正在发展中的起步阶段，逐步成长为品牌众多且竞争日益激烈的相对成熟的阶段。

很多调查研究及数据表明，豪华汽车市场将会继续发展，其增长幅度一定会略快于总体汽车市场的增长幅度。

Q：具体而言，未来例如发现神行投放的中国 SUV 的细分市场，未来将有什么特点？和成熟市场有何不同？

A：与其他成熟的市场相比，中国市场也有其相应的 SUV 市场发展特质。不仅是对个人，对已经拥有家庭的消费者来说，他们希望自己的座驾能更具多功能性和多用途性。汽车已经不仅仅是一个代步工具，消费者更希望他们的座驾可以适应不同的场合与不同的时间，无论是工作日还是周末都可以实现其相应的功能和目的。如果追溯中国的 SUV 市场在过去 10 到 15 年的发展历程，不难发现，同全球 SUV 市场的发展趋势和规律是吻合的，并且其发展势头会在未来得到进一步的推进。



超级碗上的移动广告 / 营销 65



来自英国的创意, 讲述城市的故事

书店业凋零, Strand 如何独善其身?

成立于1927年的家族书店Strand, 在连锁书店和独立书店纷纷凋零的日子里, 如何保持活力?

文 | CBN记者 张晶

“Thief (《小偷》) 值1元钱, 其他的没什么价值。” Fred Bass用手里一支长长的笔拨拉了一下面前的这堆书, 做出了如上判断。

在纽约曼哈顿Strand书店的一层东南角, 这样的对话时常发生在Fred Bass和卖书者之间。来这里卖书的人有学生、大学老师、书评家和各种古怪的人。在书店的东南角, 小推车不停地进进出出, 上面摆满了收集来的二手书, 一些放在店外街边的书架上, 大都只卖几美元。

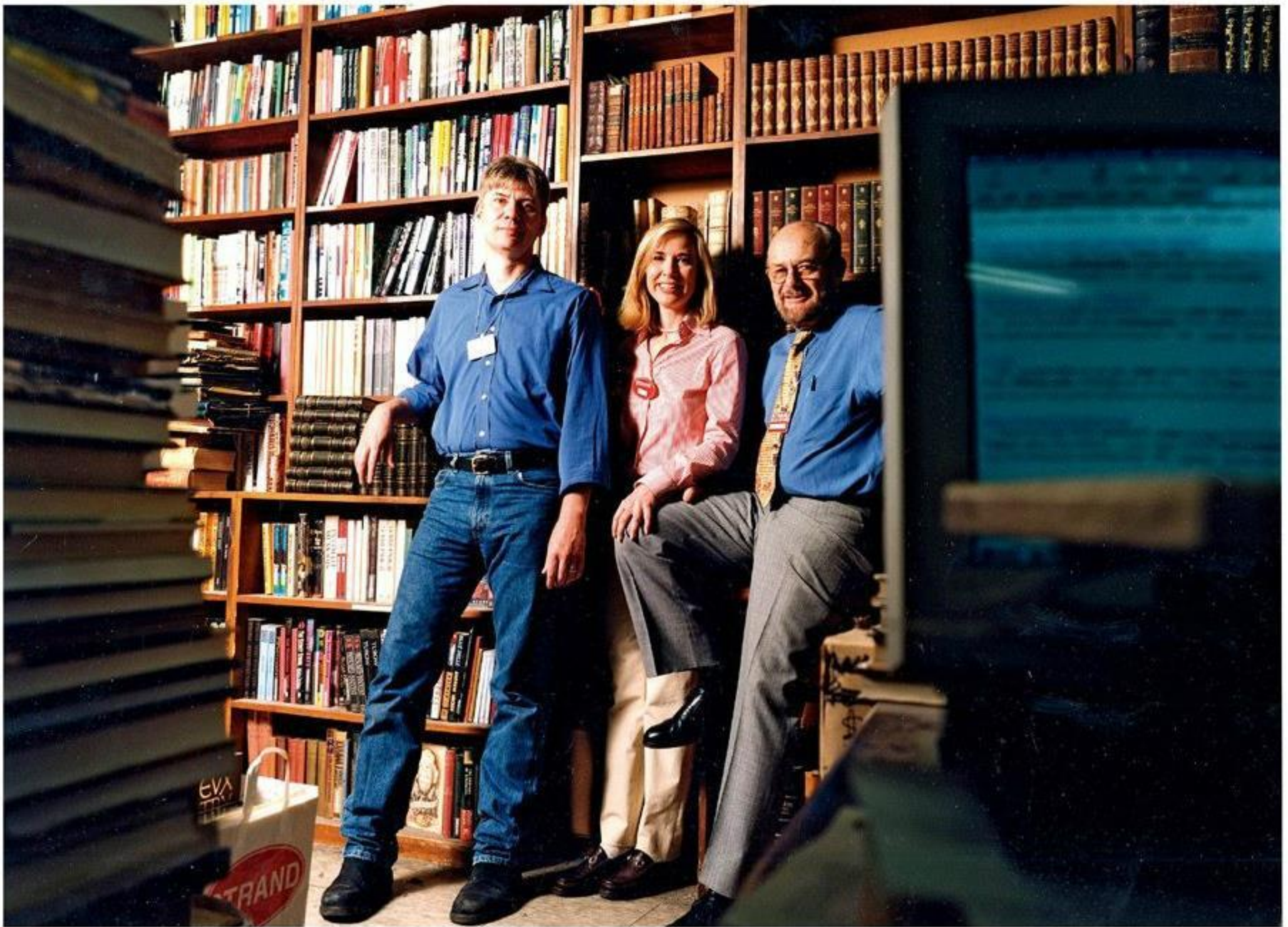
Strand是纽约历史最久的一间书店。“定价者”Fred Bass正是书店的主人, 今年已经87岁的他一周会在这里出现4天, 坐在回收旧书的收银台后, 面孔往往严肃, 像是个法官——他每天要做的重要工作就是拒绝。这里的书已经多到必须转移到位于布鲁克林的两个仓库, 但更多的书都不会被接纳。

由Fred Bass的父亲Benjamin Bass建立的这间书店诞生于1927年, 尽管进入其中还是像穿越到几十年前, 但内部灯光明亮, 毫无陈腐之感。店里地上地下共4层, 塞满了各种新书和二手书。它也被称做“18英里书店”——这源自很多年前一个记者向Fred Bass提出的一个问题: 这些书摆在一起究竟有多长。Bass随即派了员工实际测量, 最终得出了18英里这个答案。

“现在已经超过了23英里, 不过还是觉得18英里更好听, 就保留了这个说法。” Fred Bass对《第一财经周刊》说。

当美国的很多书店因为亚马逊潦倒一片的时候, Strand看上去并未受到明显冲击。“电子书还是完全不同的生意”, Fred Bass坚信这一点。Strand并非仅仅出售便宜的二手书, 过去10年间, 它所发生的最重要的变化, 就是开始经营新书。这间书店目前有4到6成都是新书, 为书店贡献了40%的收入。这个家族书店目前是盈利状态。

Strand的入口和出口被设计为不同的门, 1楼总显得有点拥挤。进门之后依次摆放着热卖的虚构和非虚构新书、不会过时的经典书、以纽约为主题的书、童书、历史上的“禁书”和店员推荐的, 这些都是零售专家的建议。10年前, Strand经过一次彻底整修, 浓重的灰尘和不时跑来跑去的老鼠已经消失, 唯一留下的是一楼大厅的灰色柱子——从书店成立第一天它就立在那里, 上面写着“Books Ship Everywhere” (书



可以运往各处)。

如今这个书店已经拥有250万本书,由近200个员工共同打理。来这里工作的人需要完成一个表格,上面有一些将作者和著作相匹配的测试。Fred Bass说,他想找到热爱阅读的人。这些打扮嬉皮的店员可能是艺术家、诗人或作家。他们有的来这里待上几个月,有的更久,利用过渡期的收入完成自己的某个项目,或者仅仅就是为了在这个昂贵的城市生活下去。

一些新书其实也是二手书,它们很多来自书评人从出版社获得的免费赠书,卖给Strand通常只要定价的1/4甚至更少,Strand也借此和书评人群体维系了良好的关系。这一独特的进货渠道让Strand享有一定的价格优势,虽然在出版社看来,这是它们非常痛恨的“灰色地带”。不过这也是多年来的传统,有的书评人还借此换过一顿午餐,彼此也都默许了它的存在。

终日坐在二手书收银台后的Fred Bass更多代表了过去那个时代的Strand,而书店的接班人、他的女儿Nancy Bass Wyden为这个书店带来了更多有趣的变化。她已经

在这里工作了30年,嫁给了一个来自美国俄勒冈州的参议员,借此认识了一些有影响力的人,这些人有时也会出现在书店的活动。

Strand不仅是知识分子和学生的乐园,它也巧妙地做起富人的生意。在曼哈顿公园大道和长岛买了房子的人,有时会期待能有一个得体的图书馆。他们向Fred Bass提出自己的兴趣和偏好,可能是商业或艺术,也有时就是想要某种颜色的图书当摆设品——白色最受欢迎。临时充当图书顾问角色的Fred Bass,则会为他们列出对应的书单并配送图书。

一些新兴的时尚和生活方式品牌也喜欢和Strand合作。过去几年里流行起来的Vintage眼镜店Warby Parker正是它的客户之一,其肉库区门店内装饰用的书籍就由Strand完成。在Strand书店几个街区之外的时装品牌Club Monaco的店铺,也放着由它提供的新书和限量版图书。Strand还曾在店内选择了20本书,和Kate Spade合作,庆祝它的20周年。

Nancy Bass Wyden认为,这些潮流品牌能为书>>

>> 书店目前的管理者Nancy Bass Wyden(中)和店员在Strand书店内。

66

书籍本身已经不能满足他们的期待，去书店更像是一种社交行为。

99

店带来一些新的读者。“可能他们当中一些人之前从没来过Strand，这些合作方会吸引这些新客户到店里来逛逛。” Nancy Bass Wyden说。

比起她的父亲，Nancy Bass Wyden的确更容易理解这个时代的变化和趋势。她在几年前重新设计了网站，增强了Strand在Facebook和Twitter上的存在感，并保持着新闻信的传统——寄送折扣和书店活动的内容——来保证人们能获得自己期待的信息。

她希望自己总能比人们的需求超前一点。“当人们想要《纽约时报》上的畅销书的时候，我们开始卖新书并在店内突出摆放它们。当人们谈论互联网的时候，我们做了新网站。当亚马逊和巴诺书店成为对手的时候，我们尽可能和它们合作。”

她观察到人们在书籍之外，倾向于消费其他利润更高的产品。Strand为此有一个全职的设计团队，完成笔、布袋、明信片、笔记本和一切与书相关的衍生品设计。它们分布在书店的各个角落。这些产品会持续不断地变化，为《纽约客》绘制封面的插画师也长期与Strand合作。书店目前有15%的收益来自这些衍生品。

这其实也反映出人们的阅读习惯和书店行业的变化。Nancy Bass Wyden发现，过去人们自己会自己来书店，在里边待上几个小时，发觉自己感兴趣的，而现在大多数人目标很明确，很快会买好书，并且往往一群人相约而来。书籍本身已经不能满足他们的期待，去书店更像是一种社交行为。而在这个城市当中，旅行者也从来不会少。

和大多数独立书店一样，Strand生存的重要方式依然是靠各种签售和演讲活动。出版社也可以从中获益，媒体大多会就这些活动做报道，也能为新书形成话题。这里有大量的作者签名本。2014年11月，电影Interview的主演James Franco来Strand签售新书的时候，有400人排队。书店3层是版本稀缺的珍贵图书，比如亨利·马蒂斯价值4.5万美元的插画集。它同时也出租场地做活动，圣诞节前夕，陌生人交友应用Okcupid选择在这里做了一场交友活动。

为了让书店繁荣，而非仅仅是维系生存，Strand也想了很多的办法。比如出现在很多电影场景当中。Strand

为此专门设立了一个可以出租或出售图书的“Books by the Fool”计划。如果需要任何书架或书店布景，店员可以协助电影摄制组完成。在拍摄《夺宝奇兵4》的时候，导演希望出现1957年出版的褪色或深色的书，关于古生物学、前哥伦布时代、海洋生物学等方面的。这是Strand接到的最具挑战的任务之一。《电子情书》中那家连锁书店的布景也是由Strand协助完成的。在美剧《欲望都市》中它也曾多次出境。

Fred Bass还记得有一次，有个人连续几天来到店里，每天要50箱书，也不说明用途。后来他才知道是出于拍摄某部电影的需要，大量书需要被烧掉，但对方实在难以启齿。这部电影正是科恩兄弟的《阅后即焚》。

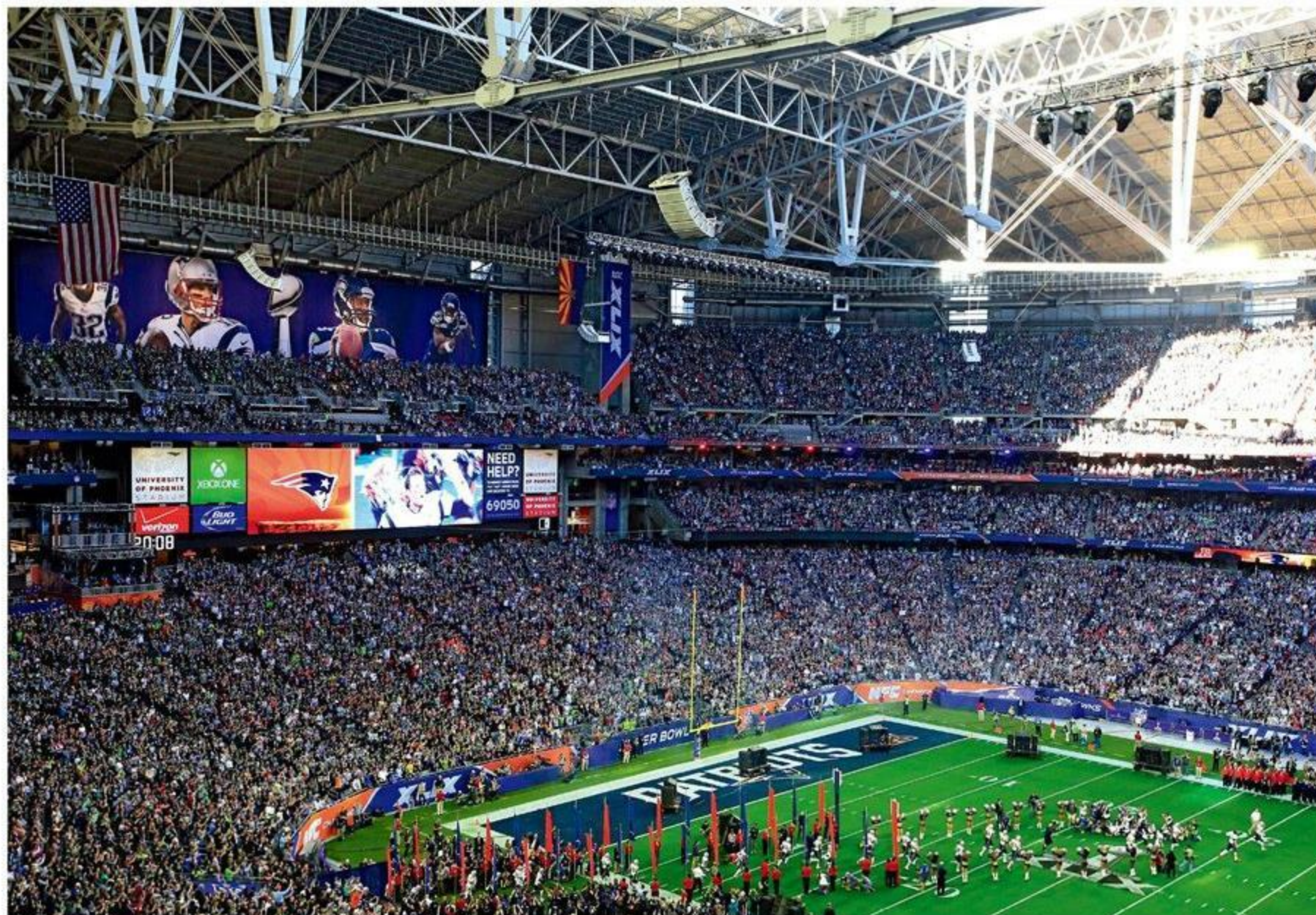
离Strand仅仅几个街区之外，就有两家美国最大的连锁书店巴诺(Barnes & Noble)。《电子情书》中，这样的连锁书店是独立书店的天敌，如今它则光景惨淡，其中一家已经在前年关门。曼哈顿的5家Borders书店更在2011年随公司倒闭而消失。Strand所在的这个街区附近，纽约历史上所谓的从联合广场到库珀联盟之间的Book Row(书街)，也早就消失不见——1960年前这段半英里的路上有40家书店。因为租金原因，几家独立书店Coliseum Books、Shakespeare and Company、Endicott Bookseller和Murder Ink先后关门，其他二手书店也只是在苦苦挣扎。

唯有Strand依然充满活力。Fred Bass终于在1996年买下了Strand所在的这座建筑，在此之前，他租了40年。“我倒是不需要跟租金斗争，但是我需要时刻跟自己斗争。”联合广场是整个曼哈顿租金最高昂的地段之一，若是将它出租或改为他用，收入显然更可观。

Ben McFall是书店里的小说专家，小说也是书店里数量最庞大的一部分。他在这里做了几十年，每天的工作就是分类、定价、摆放这些书。虽然现在大多可以倚赖电脑中的信息来查找某一特定的书，但对于Ben McFall和多数店员来说，他们的头脑中有张地图。

“我们可以迅速找到读者想要的书，这在任何书店都很难实现。”Fred Bass为此非常自豪。但他又随即承认了另一不可复制的现实，“这个城市有大量的知识分子和受过良好教育的人，如果不是在纽约，我也很难想象它能够开下去。”

它总是不缺少令人意外的话题。最近的一桩新闻是关于一个男生独特的求婚方式——在Strand三楼珍贵图书部的一本书内，他藏了一枚戒指。■



>> 2015年的超级碗在亚利桑那州凤凰城大学体育馆举行，和赛事同样令人关注的还有赛场上的那些天价广告。

超级碗上的移动广告

从美国超级碗到微信朋友圈，移动广告开始大举侵入。一切好像变得太快，广告主和广告公司还没完全准备好。

文 | CBN记者 牙韩翔 林若茹

Jeannine Ginivan在2015年超级碗(Super Bowl)期间的工作发生了一些变化。

作为大众汽车的媒体联络员，去年这个时候Ginivan会不间断地往记者的电子邮箱里发送资料，提示超级碗广告的亮点。但1年之后，她却需要提前向媒体发布声明，告诉它们，2015年2月1日举办的超级碗上，将不再出现大众汽车的广告。

超级碗是美国国家橄榄球联盟的年度冠军赛。和这项赛事同等知名的是它的天价广告。根据美国广播电视公司NBC的预测，2015年会有1.2亿人通过电视观看这

场比赛，相当于美国人口的1/3。广告主们也积极抢夺这块阵地，过去10年，NBC上超级碗直播期间30秒广告的费用增长了75%，到2015年它的价格是450万美元。

如果大众汽车今年继续参与，Ginivan会和其他品牌的宣传专员一样，在上一年度的11月对外透露一些广告细节——NBC通常会在11月感恩节前后预售广告时段——然后在社交媒体上制造些预热话题。到直播前1周，有的品牌甚至会直接把完整广告放到网上，不再保持悬念。

对于美国人来说，超级碗广告已经是赛事外的另一乐趣。2014年人们花了630万小时在YouTube上专门收看超级碗广告，还有39%的观众热衷于观看直播时插播的广告，这还不算之后有人专门来回顾这些广告。

事情似乎从2012年开始发生了一些改变。这一年智能手机和社交网络快速崛起，打乱了11月预售、1月末或2月初广告主直播时放出广告的节奏。广告本身率先成为引起关注的话题，广告主纷纷提前在社交媒体上发布移动广告，让话题持续发酵。

>>



01



02

01 维多利亚的秘密发布了它7年来第一支超级碗广告。

02 百威啤酒2014年的超级碗广告Puppy Love创下当年观看人数最多的纪录，2015年推出了续篇Lost Dog。

所谓的移动广告，可以是移动网页中的Banner、扫描二维码出现的HTML5页面、视频内容或者手机游戏里的应用推荐等。一些品牌则喜欢让内容与广告模糊出现，比如在Facebook和Twitter移动端上的一些互动设计，或创立独立品牌App，这些变得越来越流行。

尽管超级碗只有1天，但广告主之间的较量早早便开始了。

2012年，奥迪的超级碗广告代理公司Venables Bell & Partners在直播前的调查中了解到，50%以上的观众会在比赛前关注广告。可口可乐和百事可乐也曾提前放出过广告预告。

2014年，百威啤酒提前1周放出一支叫做Puppy Love（小狗之爱）的广告。内容是农场里一只小狗和一匹马相互依偎的故事。比赛直播前这一广告就获得了近5000万的浏览量。今年故事有了续篇，小狗走失的情节提前1周出现在社交媒体上，持续传达着百威啤酒“Best buds”（最佳伙伴）的信息。

如此迫不及待地放出广告，目的很明显。如今，广告主和广告公司很难继续在30秒内抓住消费者的注意力，并影响他们——哪怕为此付出了大量时间创作，支付了巨额的制作和传播费用。观众对超级碗广告的热情讨论，通常会在赛后两天内消失殆尽。

为了获得尽可能多的关注度，并让它保持得久一点，30秒的电视广告时间被拉长到了赛前7天。整整7天内，主要的阵地正是电视之外的社交媒体和智能手机。

一些公司干脆在今年做出了更极端的选择。大

众、雪佛兰和沃尔沃等汽车公司决定不再投放超级碗电视广告。它们希望将这笔昂贵的费用花在数字渠道上，借助移动端更精准地找到目标用户。

早在2012年，雪佛兰就已经感受到挑战。为了让人们对自己的广告印象深刻，雪佛兰的创意代理公司Goodby Silverstein & Partners在当年超级碗期间，推出了一个充满激励机制的应用程序Chevy Game Time。

“刚刚播放的雪佛兰广告里，出现了下列哪个物品？”在这个应用程序上，观众会被问到类似问题。将答案上传到Facebook之后，观众就能获得一个车牌号码，如果车牌号与播出广告中的号码一致，这辆车就会被当成奖品送出。

2013年，正是那届超级碗之后，美国移动营销协会（Mobile Marketing Association）公布了数据，的确证实了广告主的担忧。超级碗直播期间，91%的观众会在插播广告时使用移动设备——他们的视线短暂离开了电视屏幕，转向手机。这也解释了那些社交媒体想借此分食更多的利益。

Twitter很早就留意到人们“观看电视和更新社交网络”这种互动行为。社交网络作为“电视伴侣”的存在，甚至被认为提升了美国人看电视的频率。创意代理公司W+K上海办公室执行策划总监Rob Campbell发现自己也是如此。观看足球比赛时，他会很自然地发推文和Instagram，借此和更多人交互。“我知道同时有哪些人看比赛这很神奇。”他说。

3年后的今天，沃尔沃将超级碗的主战场转移到

66

沃尔沃、大众汽车这样的广告主克制了自己对传统媒介的过分依赖,但对移动广告也不敢做出更大胆的尝试。

99

了Twitter。2月1日直播当天下午六点半开始,当用户看到电视屏幕上播放任何其他汽车品牌广告时,沃尔沃鼓励他们用手机在Twitter上发送一个人的名字并配上#VolvoContest的标签,接着观众会获得一条自动发出的推文,上面有链接会跳转到沃尔沃的官方页面,观众有机会获得一辆沃尔沃新车Volvo XC60。

“Twitter让我们更容易接触到目标受众,可以实时互动。”沃尔沃北美市场的营销总监Bodil Eriksson说。

这些变化直接加剧了Ross Hoffman的工作量。他是Twitter的品牌战略总监,每到超级碗期间,他需要负责安排为一些合作品牌建立“作战室”(War Room)。今年参与的品牌比去年多了3倍,达到13家。

大约有40个不同品牌的员工挤在这间作战室里,超级碗直播期间,他们将对Twitter进行监控,然后根据实时情况发送视频、推文或图片等形式的广告。一些公司甚至把律师也请到作战室里,只为了快速审批相关广告。

“越来越多的广告主想要在超级碗期间,在Twitter上发布毫无准备的实时广告。”Hoffman说。不过上一次广告主在Twitter上的完胜,更像是个偶然事件。两年前超级碗直播到第三轮时,突然发生长达半小时的停电事故,奥利奥的团队则在30分钟内,在Twitter上发了一张图片——黑暗背景中只有一束微光照亮一片奥利奥饼干。“黑暗中仍然可以扭一扭,泡一泡。”图片里出现了这样的句子。

奥利奥的代理公司360i和MediaVest的团队,在位于纽约曼哈顿翠贝卡的总部建立了“作战室”,以应对突发情况。幸运的是,突发最终发生了。

这条推文随后超过了当年所有的电视广告,成为社交网络上最热的话题。不过这总归需要创意和那么一点点运气,很难重现。

Facebook今年效仿Twitter推出了Trending Super Bowl的平台,销售实时广告。直播期间,Facebook将会在其信息流中插入视频广告并自动播放。Facebook预计,这一时段会有近1亿观众在移动设备上发表评论。

沃尔沃、大众汽车这样的广告主克制了自己对传统

媒介的过分依赖,但对移动广告并不敢做出更大胆的尝试。至于创作形式,要么停留在上文所说的那种信息流广告,要么是一些以创意为主的推文——相比技术,它们更拿手的是创意。市场研究公司Forrester发现,大公司的整体广告预算中,移动广告只有5%。

至于中国发生的事情,你肯定不会错过最近朋友圈里热议的广告。当宝马或可口可乐的广告以信息流的形式不时露面时,引起了用户的莫名兴奋。要知道,这种移动端的信息流广告,2012年6月就已经在Facebook上出现。

美国市场研究公司eMarketer的一份报告预测,2014年中国的移动广告支出将达到63亿美元,令中国成为仅次于美国的全球第二大移动广告市场。

“营销人员已经开始沉迷于他们并不完全了解的事物,”广告代理公司智威汤逊亚洲区CEO Tom Doctoroff说,“对我们大多数人而言,数字和移动营销是一个全新领域。”

多数广告人从微信开始尝试在中国投放移动广告。Campbell于2010年来到中国,加入了W+K创意代理公司——这家公司今年代理完成了可口可乐等多个品牌在超级碗上的广告。他发现微信的特殊性在于,自己在美国使用的各种应用程序,都能在上面实现。“品牌想要有更高的曝光度,还要让人们感兴趣。这不是渠道的问题,而是该考虑怎么做。”Campbell对《第一财经周刊》说。

Rohan Lightfoot是另一名在中国从事广告创意和营销工作的英国人。他是全球数字营销代理公司Isobar的上海执行董事总经理。如今在接触中国客户时,他能明显感受到对方对移动领域的急切心情,只不过出现在微信的多数项目,通常都是辅助角色。

可口可乐是Lightfoot的大客户之一,他和团队负责这家公司在中国绝大部分的微信营销。一个值得称道的项目是2014年夏天的歌词瓶。为配合这个项目,Lightfoot向可口可乐提出,在瓶身歌词旁边配一个二维码,消费者在微信上扫描便可以与朋友分享一个10秒的歌曲片段。

“可口可乐明白,移动端的体验需要与其他营销渠道无缝衔接,让整个项目更有效果,”Lightfoot对《第一财经周刊》说,“移动项目还不是一个独立项目。”

自2014年5月开始以来,可口可乐歌词瓶已带来了超过30亿的点击量,但这家公司仍不敢对移动广告有太多期待。它无非是通过二维码进行简单互动。 >>

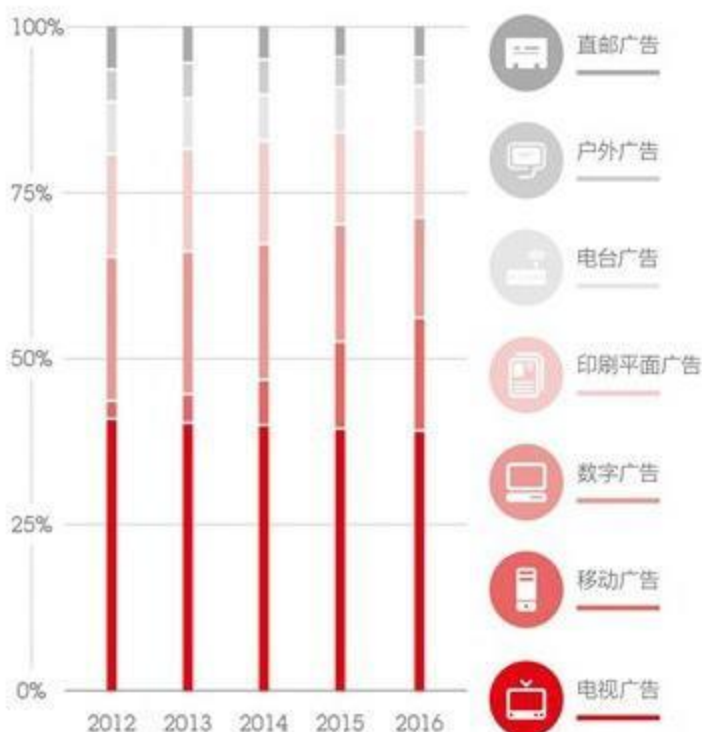
2015年数字及移动广告支出预估

(单位: 亿美元)

— 全部媒介 — 数字广告 — 移动广告



全球不同媒介渠道广告支出的占比



注: 2015年、2016年为预测数据

移动端和社交媒体在2015年超级碗上的表现



数据来源: eMarketer, Adweek, ABC News

和传统电视或互联网网页广告相比, 移动广告的确太年轻了。关于对它的效果监测, 在这个行业也没有太成熟的标准, 更多是代理公司或媒介购买公司根据过去经验的总结。这使得广告主的投资回报率变得不确定, 大公司高层显然不会过分乐观。

一个微妙的局面也由此诞生。渴望在数字领域大胆尝试的新“广告狂人”, 和相对保守的大公司相互牵制。两难的大公司不得不暂时选择在电视等传统媒体和社交媒体同时投入。

哪怕已经提前1周发布了完整的超级碗广告, 百威啤酒还是在纽约和加州的帕罗奥多等4个城市建立了“作

战室”。Facebook、Twitter和Google的代表也出现在那里, 百威啤酒的创意团队、公关团队和媒介购买伙伴也都参与其中, 作战团队比以往更多元。

丰田汽车公司的传统与新兴媒体业务经理——你从这个职位中就能看出它们的态度——Dionne Colvin-Lovely也不放心。这家公司已经买下了直播时段的一个广告位。虽然如此, 他还是在Facebook和Twitter上建立了与购车相关的交流场景。

“电视依然重要,” 他说, “但我们需要在网络和移动领域也拥有强劲的影响力。”

联系编辑: liudi@yicai.com



>> 泰晤士河上的花园桥(效果图)将在2017年建成。

来自英国的创意,讲述城市的故事

曾经为伦敦奥运会设计圣火台、重新设计伦敦标志性的红色巴士, Heatherwick不断突破着设计的边界。现在他要在泰晤士河上建一座什么样的花园桥?

文 | CBN记者 姚芳沁

随处可见的公共或私家花园以及排列在泰晤士河上的桥是伦敦最日常的街景,不过把二者结合起来倒还是前所未有的。

“在这座花园里没有噪音没有机动车,只有鸟叫和蜂鸣,微风拍打树叶的声音,以及脚下划过的河水。春天百花齐放,冬天有圣诞树装扮,我相信这会是一个静谧的魔幻世界。” Joanna Lumley这样描绘道,这个前邦女郎已经为在泰晤士河上建一个花园桥的概念游说了好几年,直到遇见了设计师Thomas Heatherwick,她才第一次强烈地相信,距离这个美好的幻想变成现实已经不远了。

Heatherwick在提出设计方案之初,解释说这个想法非常简单,就是用一座花园把泰晤士河的南岸和北岸连接起来。在他的构想里,这应该是一座悬浮在泰晤士河上的空中花园,而不是仅仅用花园做点缀,却依旧保留一座桥作为交通通道的属性。“泰晤士河上的行人体验让位于快捷的交通通道,尽管这里有着绝佳的观景位置,但还是很少有人会选择在泰晤士河的某座桥上悠闲散步。对于那些想快速从河岸一头到另一头的人们,这必然不是一座为他们而建的桥,相反的,这会是需要用最漫长的时间跨越的桥。” Heatherwick说。

因此,现代桥梁的斜拉索设计在一开始就被推翻了,高耸的桥塔和绳索实在与花园的整体环境格格不入。那么如何让桥身承受大量土壤和植被的重量就成了一个很大的挑战。Heatherwick设计的两座桥墩就像是从小长的根茎中生长出来的蘑菇一样,或者你可以把它们想象成在泰晤士河里投了两颗原子弹所形成的蘑菇云。在两座桥墩处会种植茂密的树丛,而到桥中间会越来越稀疏,桥身也会越来越窄,这在一定程度上减轻了两端桥墩的负重。

>>



01

01 桥的边缘锯齿形延展出去的驻足点能让行人欣赏到伦敦最佳的景致。

02 设计师Thomas Heatherwick在伦敦有诸多代表性作品。



02

整个花园桥的建设会在2015年启动，到2017年年底完工，这是15年来将在泰晤士河上建起的唯一一座新桥，工程投资将高达1.75亿英镑，这也会成为全球造价最高的一座步行桥。桥长367米，最宽处30米，面积6000平方米，其中有2700平方米的空间用于花草绿地的种植，大约有半个足球场那么大。

在花园桥的正中会有一条由花草包裹起来的通道，它们都是伦敦或者是英国土生土长的植物，由知名园艺设计师Dan Pearson亲自设计挑选，并且会根据季节变化进行更换。曲线的走道设计尽管不至于让人迷路，但你可以看出设计的用意就是要让你多在这桥上消磨时光。桥的边缘锯齿形延展出去的驻足点能让行人欣赏到伦敦最佳的景致，包括那些你能数出来的伦敦的地标建筑——圣保罗大教堂、碎片大厦、小黄瓜……Heatherwick拿出了《泰坦尼克号》中Jack和Rose在船头的经典动作打比方，“那是当时最大的船，但你还还是需要亲密的空间，我觉得很多基础设施工程都推崇越大越好，但我们也希望尝试如何能在大工程内

创造一些个人的小空间。”这些被Heatherwick描述为Titanic Moment的驻足点总共有88个。

20年前Heatherwick成立自己的工作室时，就不断突破着设计的边界。现在多个位于全球各地最大胆的建筑设计项目，都出自位于伦敦北部国王十字站附近160人规模的Heatherwick工作室。他的设计往往来自于对一些问题的思考：你能从一台机器里像挤牙膏那样挤出一把椅子吗？桥可以像毛毛虫一样卷起来吗？建筑的造型可以像褶皱的布一样吗？“设计就是深入探究事物的来源、功能，并且利用现有的资源去做更有价值的事情。”Heatherwick说。就是这些不断追问的如果和假设，让数不尽的不可能成为可能，他也被人们称为“这个时代的达·芬奇”。

2010年，Heatherwick在上海世博会期间为英国馆设计的“种子圣殿”为他赢得了前所未有的全球声誉。一个庞大的6层楼高的立方体结构建筑周身插满6万根中空、透明的亚克力杆，里面放置了种类各异的种子，这些亚克力杆向外伸展，仿佛是从建筑物本身生长出来的长

长触角,在风中微微颤动,让建筑充满了生命力。“我们只有其他西方国家一半的预算,但我得到的要求是一定要挤进前五,我不想重复福尔摩斯、贝克汉姆、英国女王这些众所周知的英伦元素,我们想传递一些连英国人自己也不知道的东西。世博的主题是未来城市,我们在调查中发现,伦敦是全球最绿色的城市,把种子银行的收藏搬过来会是个好主意。”

两年之后,伦敦因奥运又一次成为全球瞩目的焦点,开幕式上由204片花瓣组成的圣火台也出自Heatherwick的设计。204片铜制的花瓣代表各个参赛国家,奥运结束之后,这个圣火台会自动向地面分开,每一片花瓣都会被各国的选手带回自己的国家。“圣火点燃的那一刻需要一种瞬间的冲击力,每一届奥运圣火台在设计上都试图比前一届更大、更高、更笨重,我觉得我们不该尝试比上一届做得更大,北京奥运是空前的,那我们伦敦有什么?就是创意。”

Heatherwick总是通过设计来表达他对城市的理解,所以你不会看到他参与室内设计,因为他认为那太过主观。“城市属性和价值的表达不应该只出现在画廊里,而应该反映在围绕在我们周围的基础设施中。”

伦敦因红色的公交车在全球闻名,但伦敦的交通管理部门很长时间以来对公交车的设计并不怎么过问,只要它们满足两个要求——双层,并且是红色。除此之外,由于公交车交给不同的公司运营管理,假设交通管理部门要求它们安装冷却机,它们就随意地把这个神秘的大块装置放在楼梯的上面,挡住所有人的视野。乘客乘坐公交车的体验越来越多地让步于各种安全与健康规定,而上一次邀请设计团队参与伦敦公交的设计还是在50年之前。

“我们的工作就是让公交车看起来不要像一个因各种妥协组装起来的怪物。”人们对伦敦公交的印象通常是只有一个门,这意味着必须等所有乘客下车之后,站台上等车的乘客才能上车,这时候如果人很多的话,必然会花费很多时间,公交车的行程也就会被耽误。现在的三扇门以及两个楼梯的设计能大大加快上下车的速度,公交车误点的状况也能降低到最低程度。此外,老公交没有方便残疾人轮椅和婴儿手推车的设计,这也早就不符合今天人们的出行习惯了,整个社会在50年间发生了太多的变化,而这些变化也应该在最寻常的公交车上体现出来。

车尾外观的设计看起来像一块未被切片的面包,这个柔和的弧线设计,打破人们对伦敦公交四四方方铁

盒子的刻板印象,也让人不禁想起了1950年代问世的伦敦路霸双层巴士,尽管它们在2005年之后就完全退役了。Heatherwick还恢复了公交车尾那个可以自由跳上跳下的平台设计。“在离你的站台还有3米远的时候,你不是公交车的囚犯,你可以自由地上下车。”不过Heatherwick所做的可不是复制过去。拿座椅为例,过去人们上车的瞬间就被这些塑料桶一样的玩意儿轰炸眼球,每一个车座都有独立的把手,两个座位之间还有讨厌的缝隙,你身上的小东西一不小心就卡在里面。新款公交引入了一种双人座的长凳,椅背上的手柄也换成了一整条,不会让人产生过于燥乱的感觉。老公交最可恨的地方在于上楼梯时就像穿过一个密封的管道,而事实上你完全能在这个旋转通道内设计一个全景式的体验,所以现在看到的伦敦公交车旋梯的背面都换成了透明的玻璃背板。

现在,Heatherwick已经准备好将自己对城市的这份热情传输到全球各地。在中国,他正在与Foster+Partners建筑师事务所联合设计位于老上海核心地带的新的外滩金融中心。“为了填补这块位于上海外滩边上的空白,并且鉴于中国现在蓬勃建设的雄心,我们不会复制现有建筑的形式,而是会结合中国伟大的建筑和景观遗产来寻找新的方式。”所有的建筑体块都以精雕细琢的石料为主色加上青铜色的细节构成,每一个体块以带有丰富图案的手工雕刻花岗岩镶边,雕刻越往上越稀疏,给人底部厚实,越往顶部越通透的感觉。方案的中心地带是一个灵活的艺术和文化中心,参考了中国传统的开放式的戏台,形成了集展览、活动、表演为一体的空间。建筑周围有一圈可移动的面纱一样的幕墙,能随着建筑不同的使用需求而变化,在室外的露台上形成了一个舞台,从这里可以远望浦东地区。

尽管中国对他来说早就不陌生,但对于3月将在上海举办的创意英伦盛典之行,他已经显得迫不及待。这次活动将综合展示英国与中国在时尚、奢侈品、医疗保健、技术、设计和娱乐等诸多领域最高水平的创意与创新,威廉王子也会亲自出席。“有创意的生意就是好生意,当你与全世界竞争的时候,你不能显得平庸,设计一件产品只是创意的一部分,创意就是要不断激发新的想法。”

联系编辑: liudi@yicai.com

“创意英伦”盛典是英国政府与全球赞助商合作举办的里程碑活动。该盛典于2015年3月2日至4日在上海龙美术馆(西岸馆)举行。

让自行车轮“滚滚向前”

政府负责推广的自行车共享项目面临一场灾难。如何让它成为一门既环保又有利可图的生意？

文 | Ian Austen

译 | 李筱媛

典型技术公司的发家史一般都要从纸巾和车库开始讲起。但这家在纽约、伦敦、芝加哥和其他城市开展自行车共享项目的公司则有所不同：它的前身是一家市政停车机构，曾被法院宣布破产，还差点在绿海龟孵化时节夭折在马达加斯加海岸上。

加拿大房地产开发商布鲁诺·罗迪 (Bruno Rodi) 去年跟一群科学家一起观仰了这一仪式，亲身感受了气候变化、环境污染和捕猎对这些濒危海龟带来的威胁。

这些海龟激发了罗迪心中的环境创业激情。

罗迪乘船行至印度洋时，听说一家自行车共享公司（现在名为PBSC Urban Solutions）正待出售。他通过卫星电话用400万美元现金竞价购买了这家即将破产的公司。他甚至没有聘请律师进行咨询，也没有聘请会计核查账务，就决定了这一切。

罗迪如今还拥有一家加拿大家具公司，他说：“我不富也不穷。”

罗迪可以肯定，这一跨国业务的核心很完善，甚至还有利可图。他常喜欢这么说，这是“自行车共享体系中的劳斯莱斯”，它有结实的设备，还有太阳能Wi-Fi停泊站。

但这家从蒙特利尔起家的公司因最终极度缺乏资本，并且在做了一个改变软件系统的糟糕决定后几乎瘫痪。公司面临各种零部件和产品短缺，竞争对手抢走了高端客户，破产也不可能让它的境况变得更坏了。



>> PBSC的总裁布鲁诺·罗迪。

与此同时，该产业也有所进化。当初，政客们出于好奇，决定用该项目来提高其环保的声誉，自行车共享于是一下子成为广为大众喜爱的交通基础设施。拥有现成系统的大城市对其进行了扩张，欧洲和北美的社区则将它作为缓解城市交通拥堵的方案。

PBSC（蒙特利尔公共自行车系统公司）是当时为数不多的几家关注自行车共享项目的公司之一，因此成为许多城市的备选方案。如今的PBSC向15个城市和两座大学校区提供系统，被迫同越来越多的尖端设备与技术提供商竞争。

罗迪曾采取的初步举措是雇佣了二十几个程序员来解决PBSC的软件问题，然后将这一系统带进移动互联网时代。他还辗转大半个地球寻找新的客户并继续笼络现有客户。

罗迪说，到了必要的时候，他愿意花上百万美元以恢复公司往日的繁荣。

2009年，蒙特利尔引进其自行车共享系统时，城市官员仅仅是想让通勤更加便捷。随后，这座城市在火车、地铁和公共汽车尚未涉足之地铺满了自行车站，自行车总数有1万辆之多。

但蒙特利尔市议会并不想为这一名为“Bixi”的系统埋单。因此，正如其他城市一样，它一方面通过向用户收费来对服务进行资助，一方面通过粘贴在自行车车身上的广告来增加收入。为了支付剩余费用，官员们希

望能创造一种将其自行车专利技术销售给多个城市的全球化业务。

蒙特利尔的系统并不是第一家大型市政自行车共享项目，这一名誉应当属于哥本哈根所有，后者从1995年就开始自行车共享项目。但Bixi仍被认为是最具创新性并结合了自行车共享专业技术的系统。

自行车本身才是最大亮点。蒙特利尔并未采用不防盗、不耐用的廉价设备，而是由工业设计师米歇尔·达莱尔（Michel Dallaire）设计出了坚固耐用、造价不菲的铝制自行车。完善后的自行车很难被肢解，这让小偷们望而却步。

但该城自给自足的梦想似乎难以得偿所愿。虽然从海外买家那里得到了资金，但这些钱还不够让蒙特利尔的自行车轮“滚滚向前”。用户可以买不同时限的自行车通行卡，价钱低得让人吃惊，但维护费比想象中高很多。该公司最终落得入不敷出的下场。

罗迪说：“所有这些钱，所有这些利润之前都是为了项目让蒙特利尔维持常规运作。结果它们拿着这些钱去讨好政客，因为这是公司的要求：‘把自行车共享给我们。’”

虽然城市贷款让现金问题暂时有所缓解，但管理层的注意力很快转移到一场与Bixi软件的创造者和提供商8D Technology的代价昂贵的纷争当中。这家蒙特利尔政府所有的公司终止了与8D的合约，自行研发了用于包括纽约Citi Bike在内的用于未来系统的新软件。

这款一蹴而就的软件最终成为一场灾难，不仅因为其问题多多，还有它给客户关系带来的不利影响。

2013年是PBSC的危机之年。除在支付问题上与供货商陷入纷争，自行车及零部件短缺问题也愈发严重。

在收购PBSC之后，罗迪进行了一场战略转变。

复苏计划可谓双管齐下。为推动增长，PBSC推广自行车共享的措辞是，它可以缓解城市交通堵塞。罗迪说，这种说法在拉丁美洲特别能引起共鸣。

或许更重要的是，PBSC必须说服其现有客户混乱已经结束。

罗迪正带头恳请客户原谅，每天会花16个小时拜访系统用户，甚至不惜走遍全球。罗迪双手向上合十，就像乞丐拿着碗乞讨一样，他说：“当你像这样走向人们，说‘我们毕竟都是人’的时候，人们就会说：‘好吧，你要讲什么，说来听听。’”

版权声明：本文内容由《纽约时报》提供版权。



超级妈妈拯救日本？

日本首相安倍晋三一直在鼓励日本妇女“两手抓”：既要有一番自己的事业，也能兼顾孩子的养育，最好不止生养一个孩子。

文 | Jonathan Soble

译 | 金丹

已经有3个儿子的广告公司主管北岛千秋（Chiaki Kitajima）说，在她怀上第一个孩子时，她做出一件令上司们都感到震惊的事——休完产假以后她非但不接受缩短工时和降级的安排，反而向公司阐明为什么应当给她发放育儿补贴。

“我必须努力说服他们，给予我支持是很好的投资。”她说。47岁的北岛现在是广告公司的创意总监，但在事业上达到她这个水平的日本母亲仍然非常少。

日本首相希望改变这个现状，而且他还找到解决日本经济问题的良方：超级妈妈。

最近，日本首相安倍晋三一直在鼓励日本妇女“两手抓”：既要有一番自己的事业，也能兼顾孩子的养育，最好不止生养一个孩子。

在一个长期以来事业和家庭极难兼顾的国家，安倍誓要通过国家补助的儿童保障和其他措施来建设一个“让女性闪光的社会”，从而减轻像北岛这样的女性的负担。鼓励女性工作，解决人口减少、劳动力衰退等问题是安倍重振日本经济众多举措中的一部分。日本经济在上个季度超乎预期地进入衰退后，似乎已极不稳定。

尽管如此，鉴于日本的社会和企业传统，他的承诺很难付诸实践。日本工作女性的比例在稳定增长，目前已超过了美国的水平，但她们的收入普遍比男性低很多。特别是在生完孩子后，她们更大的可能是从此>>

离开了工作岗位。

在日本的企业文化传统中，能加班、可随时派活的男性员工更受青睐，安倍必须克服这一阻碍，同时他所领导的保守势力也很难支持女性发展。

10年前，日本前首相森喜朗称，女性为了保住工作而推迟生育是“沉迷自由”的自私行为。他的言论意味着，那些没有孩子的女人将没有资格领取公共养老金。

2014年夏天，东京都议会的一位执政党成员由于曾在电话中嘲讽一位女性立法者“赶紧结婚吧”“你就不能去生孩子吗”而不得不为自己的言论道歉。

9月，国际货币基金组织（IMF）总裁克里斯蒂娜·拉加德（Christine Lagarde）称，缩小男女差距的重要措施将为日本经济带来0.25%的增幅。这对于一个过去20年里经济增长都低于1%的国家来说不容忽视。

“日本只使用了其一半的人口，这样如何参与国际竞争？”曾运作商界与政界女性员工职业研讨会的前投行雇员藤原美树子（Mikiko Fujiwara）说。她表示，自从安倍开始推行鼓励女性进入公司管理层的举措之后，企业对于她所提供的职业服务的需求已提升了不少。“它们从前认为，不值得为培训女性员工专门投入资金，但这已发生改变。”

安倍的战绩喜忧参半。2014年9月，他任命了5名女性进入内阁，这个数字与史上最高纪录持平。但是大部分成员属于其政党中的保守派，他们反对女权事业，诸如改变日本皇室男性继承权、允许夫妻各自保持自己的姓氏。其中两人因面临竞选资金丑闻而于10月辞职。安倍最初的一项提议也备受攻击。他曾作出规划，将无薪产假延长至3年，这种想法大概反映了日本一度认同的理念：女性需要在孩子蹒跚学步前一直守候在身旁。但是这么长时间脱离工作岗位也意味着事业发展的阻滞。

“请3年假太荒诞了，没人会提出这种要求的，”日本工作女性研究书籍《了不起的妈妈》的作者，同时也是记者的乡留美（Rumi Sato）说，“女性希望知道的是，当她们返回工作岗位时，还能否重入正轨。”

安倍大部分具体的政策举措都集中在儿童保育上，这在大城市很缺乏。安倍政府试图在2018年新增40万个幼儿园入园资格，以根除入园排队问题。同时它也努力放宽移民限制，引入更多的外国育儿嫂和家政员。

日本政府内部也就改变税收政策进行了辩论，现有政策偏向单一收入家庭，对双收入家庭不利。1960年代开始，妻子收入低于100万日元（约8300美元）的丈夫可以享受税收减免。东京大学性别研究专家世知山画



（Kaku Sechiyama）估计，多达80%的已婚女性都做着兼职工作，这样能确保达到税收减免的要求。

与这个问题相伴而生的是，大部分企业中的女性仍难得到晋升。要求员工延长工作时间、参加下班后的社交活动都是很普遍的现象，这对于丈夫很少照顾孩子的工作母亲来说是双重束缚。

安倍制订了很多雄心勃勃的目标。他重提了一项10年前提出却已被大部分人遗忘的目标，让女性在2020年前占据商界和政界30%的管理职位。另外，虽不是强制勒令，他也给上市公司不断施压，要求它们至少提名1名女性进入公司董事会。

但是安倍主要还是让企业自己选择发展道路。日本3600多家上市公司中，超过80%没有女性主管。

52岁的长崎忍（Shinobu Nagasako）将她的雇主——日本中国电力株式会社（Chugoku Electric Power Co.）告上了法庭，她在诉讼中称该公司因为性别歧视而没有让她进入管理层的晋升名单。由于地方法院的裁决偏向该企业，目前这一案件已交由最高法院裁决。

“所有的人力资源管理政策在纸面上都是性别平等的，但员工晋升方面企业有很大的自由度，”长崎忍说，“男人就该工作，而女人就该照看家庭。所以如果你是女人的话，一开始就处于劣势。”

>> 曾向老板争取育儿补贴的广告主管北岛千秋在日本横滨接她的孩子放学。

高清杂志网原创
www.gqzzw.com

CBN 商业评论

商业就是这样

主编 | 高宇雷 编辑 | 刘心力

亚马逊为什么对《圣经》调价超100次? / 商业就是这样 / P.76

Google这次真会买下Twitter吗? / 在硅谷 / P.77

买奢侈品, 只买牌子的历史不复存在了 / 对话 / P.78

人机交互才刚刚开始 / 对话 / P.79

企业家意识觉醒的5个阶段 / 酷生意 / P.80

拉着社区小店玩电商 / **新一线!** / P.82

亚马逊为什么对《圣经》调价超100次？

《圣经》是一种需求变动不大的产品，但亚马逊在过去5年中仍然频繁调整其价格。

文 | 董晓常

对于亚马逊这样的公司来说，调价是最平常不过的事情了。不过如果一本《圣经》被频繁调价你会怎么想？

网络零售商经常会调整一些热门商品的价格，以争取消费者的注意力，同时也打击竞争对手，比如一款新款的智能手机或者空气净化器。但是亚马逊的调价系统也没有放过《圣经》这样的经典产品。

在亚马逊上，《圣经》（英皇詹姆斯钦定本）是最畅销的圣经版本，原价19.99美元。像《圣经》这样的产品，没有版权的限制，也不可能内容上的更新，有的只可能是装帧和印刷上的细小改变，看起来似乎不会被纳入到这样的动态调价中来。

但是根据camelcamelcamel的数据显示，自2010年5月以来在Google上搜索“《圣经》（英皇詹姆斯钦定本）”，其价格已经被调整超过100次，最高售价为16.99美元，最低曾售8.49美元。

一个有趣的现象是，从2010年5月至2012年12月（曾被预言为世界末日），该版本《圣经》的价格一路下滑，此后又一路上涨，形成一个明显的V形价格曲线。当然，仅仅一个预言中的世界末日无法解释亚马逊为什么会频繁调整《圣经》价格。

低价 《圣经》（英皇詹姆斯钦定本）是亚马逊圣经品类中最畅销的一个，在亚马逊的价格策略中，这种热销产品的价格是一定要比竞争对手低的，所以虽然《圣经》这种产品本身非常稳定，但亚马逊会持续跟踪竞争对手的价格变动，以调整《圣经》（英皇詹姆斯钦定本）的价格，保持其畅销的地位。

利润 实际上除了热门商品保持低价，亚马逊很多非热门产品的价格经常比竞争对手要高，这是亚马逊在保持低价形象的同时能够赚钱的关键。即便是《圣

经》这样的畅销产品，亚马逊也需要根据用户的动态需求提高价格，增加自己的利润。正如Uber的动态定价一样，掌握了消费者的动态需求就可以获得更多的利润。

竞争力 价格调整技术是亚马逊最核心的竞争力之一。亚马逊网站上有高达8000万种商品，据Boomerang Commerce的预测，去年的圣诞购物季当中，亚马逊对所有商品所做的价格调整次数，高达100亿次。以这样的数量来对比，《圣经》（英皇詹姆斯钦定本）5年100次的价格调整就显得很正常了，甚至价格调整的频次都有点少了。

也正是看到了亚马逊在价格上的这种杀伤力，很多传统的零售商都在试图用价格回应亚马逊。比如Target的消费者若在其他零售商处发现了更低的价格，可以凭借小票从Target获得差价退款。

据路透社报道，去年11月，沃尔玛通知全美约5000家门店的经理，要求他们可按亚马逊和其他在线零售商的价格对本店商品进行调价。沃尔玛高层Greg Foran在财报会议中表示，“实际上约有半数的门店已经这么做了”，此举是为了让许多门店已经实行的惯例确定下来。

但传统零售商和亚马逊之间的核心的差别并不是价格，而是技术——通过技术对价格掌控的能力。美国价格信息研究公司Profitero的跟踪数据显示，亚马逊美国网站在2013年11月平均每天需要进行超过250万次的价格调整。同期相比，百思买和沃尔玛公司每天进行的价格调整分别是5.2956万次和5.4633万次。

对于零售商来说，动态的价格调整既能够打击竞争对手，也可以增加自己的利润空间。但对于传统零售商来说，动态的价格调整却是个虚假的目标。即使沃尔玛能够在线上跟踪亚马逊，调整自己的价格，但在线下沃尔玛这样的零售商不可能及时调整价格。总的来说，线下零售商和线上零售商是两种完全不同的生存逻辑，线下零售商与亚马逊进行价格竞争是个非常糟糕的策略，也是一种永远打不赢的战争。商业就是这样。□

董晓常是本刊快公司主编。这个栏目已经持续4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



Google这次真会买下Twitter吗？

对比Facebook在移动社交领域的两笔成功收购，Google在收购Twitter上浪费的时间和机会太多了。

文 | 徐涛

在硅谷战争中，有Google收购Twitter的传言一点也不奇怪。它俩都处在触发敏感的位置上：Google是实力最强的那个巨头，却一直没有在帝国中建立起社交网络版图；而Twitter在社交网络疆域中战略位置绝佳，但却日渐羸弱。

事实上在2009年，Google就向Twitter提出了邀约，只不过年轻气盛的Twitter拒绝了它。现在，局面看上去是一个愿买一个愿卖的意思，只是价格是否能谈得拢却是个问题。

Google依然有强烈愿望，甚至比往常更强烈。社交网络不仅仅能给它带来大量的数据，也能给Google带来更多展示广告。在好几年前Google就预见到搜索广告会进入瓶颈，移动和社交会是未来的战场。但现在，Google+却依然毫无存在感。

收购给Facebook带来的好处，多少也和Google所错失的机会形成太强烈的对照。

Facebook已毫不吝啬地收购了手机端最流行的社交应用Instagram和WhatsApp。而这两块业务的高速成长无论Facebook还是投资人都很满意。在Facebook刚发布的2014年第四季度财报中，其第四季度来自广告营收比2013年同期增长了53%，而其中移动广告占全部广告营收的69%。

Google同期的财报却未达到分析师的预期，其广告营收只增长了7%，并且没有披露来自移动端的收益。但Google依然具备收购能力。财报显示它手中有644亿美元的现金。Twitter显然是一份优质资产。曾经人们常常将它和Facebook相提并论。但现在它就像是患上了抑郁症一样，看上去既没有远期目标，也没有短期快速增长的可能。在上市后，它的市值最高曾超过400亿美元，但现在已经下降到230亿美元。

当然，可以计入考量的是，此前Twitter的CEO和创

始人Evan Williams是个“坚决不出售Twitter派”，并在2009年的时候说“即使Google出价10亿美元也不会出售。”现在，已没有这样的人对出售Twitter强烈反对了：Williams在Twitter上市前夕就被Twitter的另一个创始人Jack Dosey赶出Twitter。Twitter现任CEO Dick Costolo显然没把Twitter当亲生的，从2014年7月开始，他就在抛售Twitter股票，现在其家庭信托基金已经不持有任何Twitter的股票了。

如果Google要收购Twitter，Twitter的投资者们也一定会在一旁煽风点火。就像作为Twitter的投资人，fab.com的CEO Jason Goldberg在2015年1月初在Twitter上说的：“亲爱的Twitter，请把你自己卖给Google好吗，这样Larry就会用10到30年的眼光来给你投资让你成为全球最好的一对多的发布平台了。”

其他人的态度看起来也类似。不太懂中国的美国分析师Rob Peck甚至认为阿里巴巴也是挺好的Twitter收购者。另外，当Bloomberg发布消息，说有Google收购Twitter的传言后，Twitter的股价上涨了3.8%。

就像前面提到的，唯一阻碍这起并购的可能是价钱问题。Twitter仍然有着超过200亿美元的市值；而Google最大的一笔并购是125亿美元，而且收购的还是有诸多专利和人才的手机硬件厂商摩托罗拉。

此外，Google恐怕还是会以Facebook为参照物。Facebook收购WhatsApp时，这家移动端即时通信软件有着4.5亿的用户，却只花了Facebook 190亿美元；Facebook收购Instagram时，这家手机图片共享软件有着1.3亿的月活跃用户，而且只需要10亿美元；现在Instagram的月活跃用户已经超过Twitter达到3亿了。

如果这样比较，Twitter对于Google而言性价比实在不是那么高。它的活跃用户在下降，尤其是对年轻人正在失去吸引力；它的估值当然也在下降，但200亿美元也还是个不小的数字。当然，Google也可以再等等，等Twitter的价格接着往下滑。但这也许也意味着Twitter的用户在继续流失，人才也在流失。但这些不就是Google买Twitter的理由吗？

当然，另一种更糟糕的情况也随时可能发生：新的社交网络又冒了出来，并迅速俘获了年轻人的心。到那时候，新秀恐怕会是Google更好的收购目标了。■

徐涛是本刊助理总编辑，驻硅谷，关注TMT以及商业与文化的交汇点。
联系她请发 Email: xutao@yicai.com



买奢侈品，只买牌子的历史不复存在了

作为业务的扩展，许许多多的奢侈品品牌也在进入珠宝领域，在整体奢侈品行业增长趋于平缓的背景下，珠宝细分市场的未来又会是什么样？

C=CBNweekly

M=Kenneth Madsen

在主流奢侈品大牌销售普遍趋于平缓甚至下滑的中国市场，定位更大众化、被称为轻奢品（Affordable Luxury）的销售却增长迅速，Michael Kors、Kate Spade 等定位于此的品牌的财务数字便是很好的证明。在中国整体奢侈品市场增长只有个位数的情况下，这些品牌的增速几乎都高于20%，有的甚至高达30%至40%。在国际珠宝品牌PANDORA的亚洲区总裁Kenneth Madsen看来，越来越多的消费者会稍稍降低市场级别，从大牌奢侈品下移到稍低一点的市场，轻奢品的稳步发展依然是未来的趋势。

C：那些定位为轻奢品的品牌这两年在中国市场很受欢迎，未来这依然是趋势吗？

M：我想不单单是在中国，更是在全球范围内，人们买奢侈品只是为了买一个牌子的历史不复存在了。我相信，无论中国还是全球范围的消费者，所有的女人现在更加追求品质。我没有见过任何一个女人，任何一个消费者是愿意花费大量的钱财在一个低品质的产品上的。现在的消费者接受讯息的渠道很多，对品牌认知度和潮流的把握度都很高，会选择更适合自己的产品而不是只选择贵的，轻奢品会有巨大的市场潜力。

C：国内的珠宝消费者和国外成熟市场的消费者在偏好上是否表现出差异？

M：如果你看欧洲市场或者美国市场的消费者是非常现代的，他们不太喜欢特别多的色彩，他们喜欢银色、黑色、白色，所以在欧洲我们不用太多丰富的色彩表现在产品上，那里的消费者喜欢简约、现代感、安静的设计；而在中国，人们喜欢色彩，中国的女人喜欢五彩斑斓，他们还喜欢宝石，喜欢闪闪发光的东西，这样会显得非常的时尚，所以我认为中国的女性喜欢的东西更加

能够表达自己，她们希望珠宝更加具有炫耀性，更加能够展示个人风格。相比于其他较大市场的消费者，亚洲女性在造型搭配上更接近时尚潮流的趋势。

C：我们看到很多成熟的奢侈品品牌也在投入做珠宝业务，在整体奢侈品行业增长趋于平缓的环境下，珠宝细分市场未来的发展趋势会怎样？品牌又如何保持竞争优势？

M：珠宝领域比较有意思，许多奢侈品品牌也开始做珠宝是因为它是个非常有意思的行业，但它们进入珠宝领域并不是传统意义上的珠宝，奢侈品品牌会去做一些看起来非常漂亮的品种，消费者需要花高价去购买它们的产品，因为它带有一个品牌的名字，就像它们的包包和衣服上的商标一样，但是珠宝的品质并不需要特别高。在时尚领域，包括奢侈品时尚领域，竞争是非常激烈的，所以并不是所有人都能做好，因而有许许多多的奢侈品大牌要考虑到在这个领域内的竞争，它们进入珠宝行业是看到珠宝是配饰，是对它们的包包、服装等业务的扩展，它发展的空间很大，种类也很多。在珠宝行业的下一个5年，它会比时尚行业增长得更快。

而在如此激烈的竞争中，要保持竞争优势，首先品牌要能够尽可能多地到达目标群体。此外产品的质量和设计是非常重要的。品牌应保持市场敏感度，设计要适合和贴近消费者。每一个品牌区域的市场环境都有其自身特色，而该区域里绝大多数的消费者的喜好，则是决定区域内某一个品牌成功与否的关键因素。拿PANDORA来说，我们亲手设计和制造了大部分的珠宝，保证每一件产品是一致的品质。我们拥有超过700款独特吊饰款式，可创作出无限的设计组合和色彩搭配，这使得每位女性能够按照个人风格去设计自己的故事和饰品。此外，就是需要高品质的服务。在保证产品质量的同时，可以考虑为顾客提供个性化服务，帮助顾客建立自己的风格，同时提升顾客在购买时的零售体验。成熟的中国消费者在逐渐度过盲目消费的阶段后，会越来越看重购物时的体验和能否提供优质的服务，而不是纯粹追求价格上昂贵的奢侈品。提供优质服务的高水平的服务可以帮助品牌在这个领域取得胜利。（采访：郑爽、刘胜男）

Kenneth Madsen现任PANDORA亚洲区总裁。PANDORA是来自丹麦的国际珠宝品牌，成立于1982年。



高清杂志网原创
www.gqzzw.com

人机交互才刚刚开始

触控技术让人与手机的互动更加流畅。但如何让数码产品更好地融入生活,人机交互技术还可以做得更多。

C=CBNweekly

S=Bret Sewell

中国正在成为智能终端的消费大国。根据研究机构Counterpoint Research的数据,作为全球最大智能手机市场的中国,目前仍在以每年19%的增速快速发展。伴随智能手机的普及,帮助人机实现高效交互的触控技术已经融入人们的日常生活,而可穿戴设备、物联网、车联网等概念的逐渐落地,让市场对人机交互技术的发展前景有了更多期待。Synaptics公司高级副总裁Bret Sewell认为,人机交互有很多全新领域需要探索,那些能够帮助消费者建立优质体验的技术最终将脱颖而出。

C: 可穿戴设备、物联网、车联网等概念的逐渐落地对于触控技术意味着什么? 触控技术的发展又面临了哪些挑战?

S: 触控技术是目前最为成功的人机交互技术,可穿戴设备、物联网和车联网等概念的落地,可以让触控技术拥有更广泛的应用领域。这些设备都涉及到人对设备的控制以及人和设备之间的交互,这就给触控技术提供了很大的发挥空间。但是巨大且增长迅猛的市场只是一个方面,触控技术还面临着不小的挑战,这个市场的竞争非常激烈。另外,移动设备主要的增长潜力目前集中在中低端市场,这部分市场显然对成本更加敏感,因此触控技术公司也面临着较大的成本压力,我们的客户、合作伙伴会不断要求用更具性价比的方式来实施触控技术。从这个方面来讲,触控技术虽然取得巨大成功,但是人机交互新技术的研发也势在必行。

C: 在触控技术被人们广泛接受之后,还有哪些人机交互技术值得期待?

S: 在人机交互技术方面,目前业界仍在进行多方面的探索和尝试,但生物识别技术和手势控制技术是目前

最值得期待的技术。生物识别是以人的生命体征作为识别依据,包括指纹、虹膜、面部,乃至眼睛当中的血管,它们都有可能帮助智能终端设备验证用户本人的身份。当云服务被人们更加广泛地采用时,生物识别技术将帮助我们更方便和安全地登录到云端账号。在不久的将来,生物识别技术将使我们不需要再随身携带信用卡、钱包或者现金这些东西,所有的信息都将与我们自身的生命体征绑定。除此之外,结合高保真影像技术的使用,手势控制技术同样具有非常好的应用前景。

C: 为什么手势控制技术拥有很好的应用前景?

S: 手势控制技术是近年来我们非常感兴趣的一个人机交互技术,它的应用场景非常多。例如,目前汽车影音系统的控制通常是由操作几个机械式按钮完成,开车时这样的控制系统不是非常安全,如果可以通过手指往上或者往下来选择要播放的CD,就可以让驾驶员更加方便和安全地进行控制。在公共场所中,一些为公众提供公共内容服务的显示屏同样可以采用这项技术,如果所有人都需要用手去触摸显示屏,就会带来人体卫生和显示屏清洁的问题,通过手势去控制能避免这些问题的发生。

C: 随着小米等品牌的崛起,中国正在成为智能终端的品牌大国。如何看待中国市场? 怎么应对这个市场正在发生的变化?

S: 我们确实注意到有越来越多的中国公司加入这个市场,这意味着更多的创新,消费者也由此能够获得更多的选择。中国有着非常强的工程能力、制造能力以及产品开发设计的能力,这对于我们来说是非常重要的。针对这个变化,类似Synaptics这样的公司就需要做出一些积极的调整:首先要对这个市场更加重视,加大对于中国市场的人员投入;其次需要跟合作伙伴更加紧密地合作,我们拥有一些最新的理念和技术,通过与中国伙伴共同创新,帮助它们在产品中实现更多的功能和更优的性能;另外中国市场还有一个特点,那就是除了OEM厂商,一些国外设计公司以及增值服务商在这个行业中还发挥着非常重要的作用,所以我们还需要跟这两类公司进行更多的沟通,开展密切的合作。(采访:王水)

Bret Sewell现任Synaptics公司高级副总裁。Synaptics是人机界面交互技术的领导者,为大部分PC公司提供触摸板技术支持。



图1 李英武

企业家意识觉醒的5个阶段

成功的关键在于不动摇的投入和专注。如果你都不再相信自己,那么你的整个创业计划都将被人质疑。

文 | Richard Branson



有位读者在来信中告诉我,他有一份很好的工作,并且工资也很高,但是他一直都想创业。在这种想法的煎熬下每天还要去做日常工作,这让他很困惑。他表示自己可以在做本职工作的同时追求他的梦想,但又觉得,如果想要梦想成真,就必须全情投入。所以他问我有什么建议。

首先要恭喜这位朋友,你已经走到了区分“有点点子的人”和“真正的企业家”的分界线上。是否要跨过这一步,是你现在要做的决策。唯一的问题是:你想到界限的那一头去,那么你有没有具备企业家应具备的素质?

有被困住的感觉其实是好事——这说明你不是一个只想赚死工资的懒汉。你的职业生涯其实有点儿像一次胃痛:你的痛苦、空虚和目标,都在激励你去做点儿什么。

下面是几个可以让你做决定变容易的步骤,姑且把它们叫做企业家意识觉醒的5个步骤吧:

01 评估一下自己的想法

好,你有一个点子,然后呢?好的创业想法比比皆是,但并不是所有的想法都值得为之努力。

问问你自己:为了把点子付诸实施,你做了什么必要的努力吗?你的想法解决了什么问题?它能打动别人吗?它是独一无二的吗?以前有人做过吗?

写下你的答案,然后逐一对这些答案进行挑战,越彻底越好。经得住严厉批判的点子,就是最好的点子。如果你自己下不去手,就把你的点子拿给你信任的人看,然后征求他们的意见。它们还站得住脚吗?很好,那么我们来进行下一步。

02 规划未来

假如你脑海中的新产品或者新服务符合上面列出来的所有标准,恭喜你,现在是该开始做规划的时候

了。问问你自己:我需要什么才能让这个想法成为现实?写好商业计划书了吗?我的首要需求是什么?我离做出一个有效的原型还有多远?找到潜在合作伙伴或者投资人了吗?我的营销策略是什么?

这时候你肯定希望能有一个创业导师(如果你还没有的话)——一个富有经验的商场老手可以帮你找到正确的方向、指出你可能会犯的错误,并指导你绕开麻烦。虽然我创业已经接近50年了,但我至今还是很依赖他人的建议。如果没有那些伟大导师给我建议,维珍集团可能仍然只是在伦敦街角的一个小唱片店。

03 权衡风险

你有了一个点子,而且有了计划。很好,我们现在来聊聊你自己。

这位读者说,自己好像被困住了,但是怎么困住的呢?问问你自己:我是愿意继续过按部就班的生活,还是愿意先靠自己的积蓄过一段时间?是维系目前的生活方式更重要,还是在生活里开始一段新旅程更重要?你看,企业家总是在讨论风险——具有潜在破坏性而且让人恐惧的风险。如果你的家庭依靠你的收入生活,那么你有责任做一次非常细致的风险评估。

在权衡过所有风险之后,如果你回答“Yes”的声音依然坚定而响亮,那就准备好起跳吧。

04 投入其中

如果此时此刻你还跟我站在一起,下一步就很简单了:投入其中,做一个企业家,而且永远别回头。你不会后悔的。

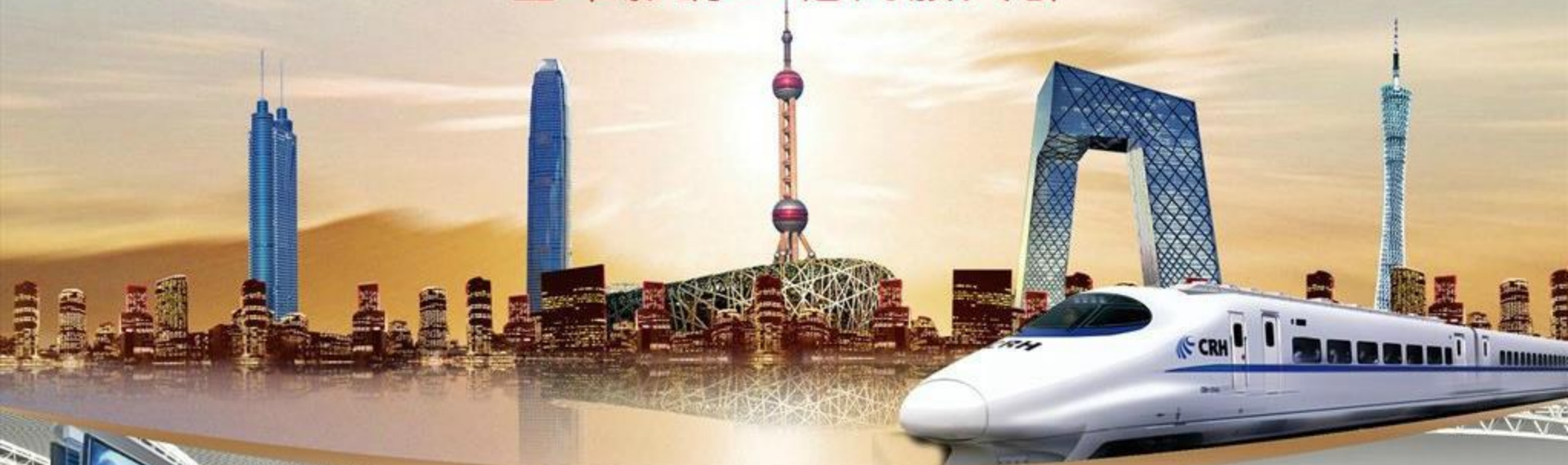
05 不要放弃信念

成功的关键在于不动摇的投入和专注。在推出新产品或者服务的时候,你会犯错——犯一堆错。但你要让自己目不转睛地盯住它给你带来的收获。如果你都不再相信自己,那么你的整个创业计划都将被人质疑。

对我来说,当年刚刚建立维珍大西洋航空公司的时候,只有一架飞机,在航空产业的经验也少之又少,我们孤零零地与那些准备埋葬我们、已经功成名就的竞争对手对抗。如果我们认输,没有任何人会指责我们。但我们不但坚持了下来,而且在历经30年之后,还越变越强。这一切的原因,就是我们内心的动力。■

中国高铁媒体运营商

覆盖全国29个省
近400个车站,近8000台媒体
全年影响20亿商旅人群



中国车站电视

中国高铁站刷屏

中国高铁站LED

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



400-706-8700

拉着社区小店玩电商

当拉卡拉的业务已足够深入新一线,想要拉拢那些散落在城市各处,并正在焦虑生存问题的社区小店一起做社区电商,就变得容易起来。

文 | CBN记者 吴杨盈 杨轩

王兴义拥有一个60多平方米的小区便利店。这个面积在同类的社区小店中已经颇具规模,但对他来说还是太小了。

为了满足社区居民千奇百怪的购物需求,各种商品杂乱地堆满了他的小店。他踩着椅子爬上高高的货架,给一个年轻的女性顾客寻找洗衣袋,结果一无所获。“算了,我还是去超市买吧。”女顾客不满地离开了这家夫妻老婆店。

王兴义无奈地叹了口气。这几年社区小店的日子一直不太好过。连锁品牌的便利店密集开张,那里的货品更为齐全,陈列也更整齐,抢走了不少生意。而京东、1号店等电商的兴起又让社区小店原本就不太好的生意,再一次遭到了冲击。

这些社区小店的焦虑也传递到了拉卡拉。

拉卡拉成立于2005年,主要的业务是涉及自助缴费等服务的便民支付,以及为没有银联等POS刷卡系统的商户安装自己的支付机器,支持顾客的银行卡刷卡消费需求。按照拉卡拉提供的数据,如今这样的支付机器已安装到了300多个城市、超过120万家商户中。

在几年前拉卡拉的POS机刚推出时,这些安装成本更低廉的POS机让小店主们完善了收银的方式,也为他们留住了不少顾客。但随着互联网支付的成熟和普及,支付宝和微信支付也开始在线下布局在线支付,并进入了扎根于城市大街小巷的便利店。

拉卡拉受到了挑战。

这促使拉卡拉决定,自己和合作伙伴——社区小店,都是时候做些改变了。它计划通过开拓社区电商,扭转传统线下业务的不利局面,而这些大量散落在社区旁边、并非连锁经营的小便利店,在充当连接用户的“最后500米”的角色上,依然具备优势。

这是韩吉韬在密集地观察了十几个“新一线”城市

“拉卡拉小店”数量最多的城市



后得出的结论。他是拉卡拉集团电商公司的总裁。

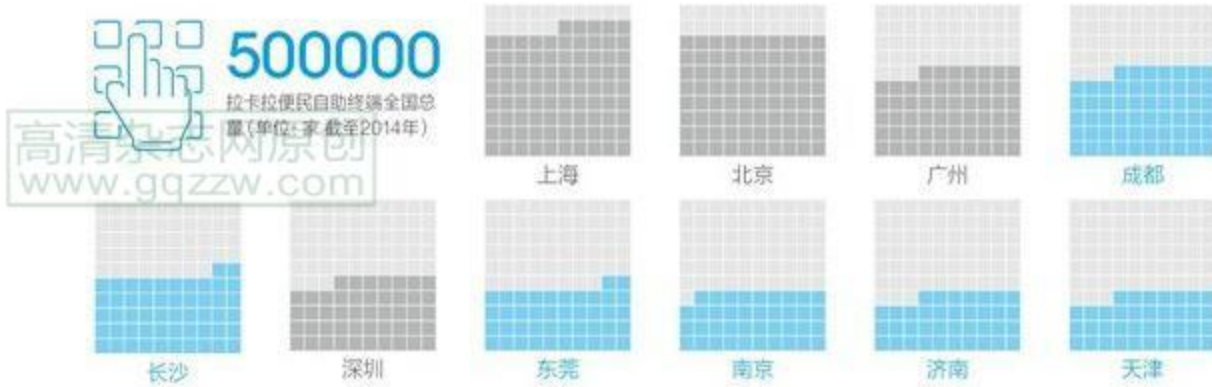
令韩吉韬印象最深刻的城市是长沙。在这个城市的便利店业态中,连锁品牌的号召力很大。大小街道和社区旁边的便利店,基本都属于千惠、珊珊、锦和等几大本土连锁便利店品牌。但是这些连锁便利店主要采取加盟模式,品牌商只负责向店主收取加盟费,在管理方面则很少涉及。因此,许多便利店都存在管理不到位的问题。

韩吉韬从中看到了拉卡拉的机会。他觉得,拉卡拉在长沙能够扮演便利店品牌的角色,只不过它会比传统的便利店品牌做得更好,“我们不但不收加盟费,还能帮助小店店主降低批发成本,教他们怎么排列货架。”

社区小店和居民的信任关系也让他意外。成都在这方面是最典型的城市。在成都,每个社区都有许多家形式各异的小店,既有私人经营,也有连锁便利店。成都人很喜欢摆龙门阵,因此每间小店的店主都认识社区里的大部分居民。他们和居民的关系很好,居民也倾向于信任店主推荐的商品。

这些都让韩吉韬相信,选择社区小店合作O2O社区

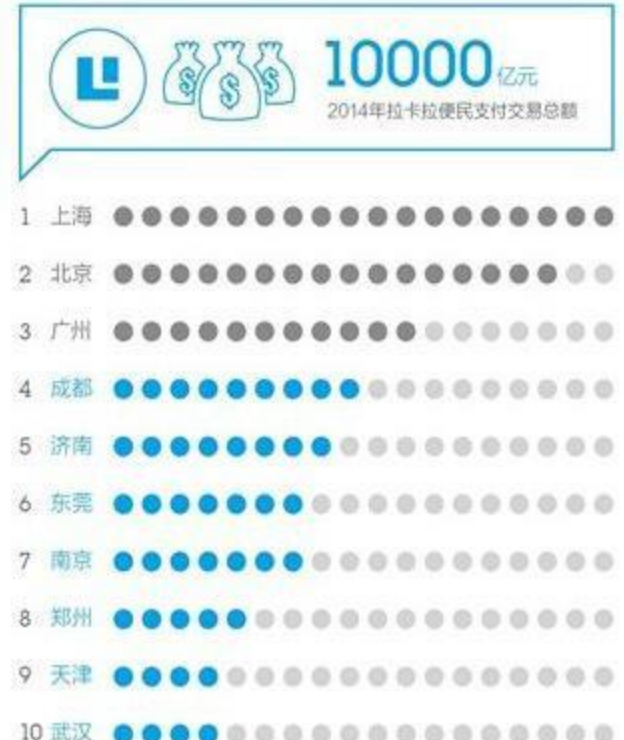
拉卡拉便民终端数量最多的城市



2014年拉卡拉便民交易增长最快的城市



拉卡拉便民交易金额最高的城市



数据来源: 拉卡拉。注: 图中各城市数据为相对数据。

电商是有发展潜力的。“新一线城市的消费能力在很多情况下并不低于北上广深。但生活在那里的人们可选择的消费渠道不多, 消费受到压抑,” 韩吉韬说, “而且他们的信息不对称, 对商品营销的选择不那么挑剔。人际信任在他们对商品的选择上, 会起到很大的影响。”

但真的要说服社区小店店主, 让他们愿意和拉卡拉合作, 并不容易。

在不少“新一线”城市, 小店店主都是文化程度不太高的人群。他们并不熟悉互联网电商, 更不用说O2O的模式。对于这些没有互联网概念的店主, 拉卡拉团队试图用淘宝的成功打动他们, “10年前那些拥抱了淘宝的店主, 今天都赚了一笔。现在你们就应该拥抱移动互联网了。”许多店主听了之后就心动了, 愿意跟拉卡拉尝试合作。

而要让这些社区小店的店主真正尝到甜头, 拉卡拉得先补上小店经营的短板。通常, 社区小店的店铺狭小, 商品SKU太少, 居民经常买不到自己需要的东西。同时, 单个店铺体量太小, 跟批发商没有很好的议价能力, 批发价格经常过高。小店店主还常常面临资金

短缺的难题。

拉卡拉尝试在每个社区选择1到2家合作的小店, 给店主们提供升级的智能硬件“开店宝”, 试图帮他们解决这些问题。

开店宝的显示屏里陈列着各种虚拟商品。即使顾客来到小店想要购买的是店里原本没有的商品, 也不用转头离开。他只需要在“开店宝”上下单, 等货物送到小店后去提取就可以了。在开店宝上, 顾客还能支付水电煤等生活费用。这样一来, 单个小店的商品种类和便民功能就得到了扩充。

开店宝的另一个功能是本地批发。因为集中了一个地区所有小店的提货数量, 拉卡拉能够和品牌供应商进行直接对接, 并有很强的议价能力。小店店主只需要在“开店宝”上简单按几个键, 就能够完成批发进货流程, 进货成本还能更为低廉。

拉卡拉的员工每周都要以2到3次的频率拜访社区小店。通过和店主的沟通, 他们能够了解小店想要什么商品, 遇到了什么困难。他们还会参与小店的经营决策。比如和店主一起商量商品的零售定价, 帮助店主 >>

66

拉卡拉的30多个分公司都有经验丰富的地推团队,他们能够帮助已设置支付终端的社区小店迅速将硬件升级为‘开店宝’。

99

选择合适的促销策略,重新排列杂乱的货架堆头。

而店主需要支付的,只是向拉卡拉购买硬件的费用。同时顾客在开店宝上完成的每一笔交易,拉卡拉还会给小店返一部分提成。

这些接入拉卡拉社区电商的小店被称为拉卡拉“身边小店”。

“拉卡拉做的社区电商是另外一种思路。阿里巴巴用了10多年的时间,让互联网帮助线下的商家把东西卖到了全世界。拉卡拉现在则是在反向解决另外一个问题,用互联网把全世界的东西放到线下的店铺里,再卖给周边的人。”拉卡拉公司董事长孙陶然对《第一财经周刊》说。

拉卡拉的社区电商业务是在2013年年底启动的,在北上广深进行了初步试验后,韩吉韬和他的团队选择了大连、济南、长沙、郑州、武汉等城市作为第一批快速进入的市场。

这些城市都是经济潜力不错的省会城市,用户有着稳定的消费能力,同时没有非常成熟的互联网支付环境和消费习惯。

“比起一线城市,我们原有业务的深度和覆盖性在‘新一线’城市本就更好。这些城市的互联网金融普及程度,往往没有北上广深这么高。像长沙这样的城市,对我们的支付手段的依赖性还是挺强的。”韩吉韬告诉《第一财经周刊》,拉卡拉在“新一线”城市的原有基础也帮助它更快地上手社区电商的拓展。

拉卡拉目前在全国有30多个分公司。这些区域公司有着经验丰富的地推团队,许多员工的工作经验将近10年,他们能够帮助那些已设置支付终端的社区小店迅速将硬件升级为“开店宝”。

在城市开拓上,韩吉韬的团队也已经有自己的一套方法论,主要的流程包括“推演-打样-复盘-快速进入”。

他们认为,不同城市售卖的商品都有当地特色,甚至一个城市的不同区域,消费特点也有很大差别。如果只按照一套模式行动,很容易遭遇市场失败。

在进入大连的时候,拉卡拉就曾遇到这个问题。大连在中国的北方,消费习惯和南方有很大差异。比如过年之前,南方卖得最好的是凉茶类饮品,但在大连就完全不同,人们喜欢喝加热的杏仁饮品。

通过与社区店主的沟通,拉卡拉在大连的团队率先了解到了本地市场的这个特点,推演出适合大连售卖的饮料种类。然后选择了一些社区小店作为销售试点,进行“打样”。发现销售成绩不错后,他们复盘总结经验,将好的策略写成操作手册。最后在大连的全部社区推进这种商业模式,快速进入整个城市。

“移动互联网关注的是小微群体。通过和这些社区小店合作,我们的社区电商会在北上广深和新一线城市迅速布局,快速进入,尽快占有优势。”韩吉韬说。他现在每到一城市,都会抽空去到和拉卡拉合作的社区小店里,跟店主聊聊最近的生意情况。

截至2015年1月,拉卡拉已经为300多个城市、数十万家的社区小店安装了拉卡拉“开店宝”。

此外,他们还为其中的一些小店进行了货架改造,并在这些小店的门头上挂上了“拉卡拉小店”的字样。这个“拉卡拉小店”的改造计划在2014年秋天启动,目前的数量也超过了2万家。

韩吉韬希望在未来继续把加入拉卡拉小店的门槛降低,“开店宝”硬件也许将不再是社区小店接入拉卡拉社区电商的必要环节。

按照他的设想,社区小店的店主只需要在手机上安装一个App,再购买一个手机大小的移动POS机,就能够成为拉卡拉社区电商的合作伙伴。这样一来,原本没有安装拉卡拉支付终端的社区小店也能够轻易加入社区电商了。

拉卡拉正在把最后的500米交给小店,小店也经常给它带来惊喜。

孙陶然提到,有一位店主想要推广拉卡拉商城的东北大米,就直接煮了一锅放在店里。当一位原本来买烟的客人来到店里,店主就邀请他品尝锅里的米饭。客人一尝觉得不错,直接就在拉卡拉商城下订单,到货后由店主送到家里。

“许多店主的潜力超乎我们的想象。”孙陶然说。他相信当拉卡拉的社区电商将王兴义们都连结起来之后,他的公司也就能够在在线支付的混战中占上一个山头。■

[kù]

Personal Business & Life Style

主编 | 陈锐 符淑淑 编辑 | 孟佳丽

高清杂志网原创
www.gqzzw.com



WOW! 这就是董秘! / 职场 92



36问变情人?
真得非诚勿扰…… / 话题 96



给自己的目标加码 / 公司人 90
无法炫耀 / 富大人话题 86
你为那点意淫
花了多少钱 / 理财专栏 87
资本主义大变形 / 书摘 100
慌张指数 / 指数 102
Uta Schneider:
耐心是非常重要的 / 十问 104



无法炫耀

文 | 富大人

一年很快过去，值得炫耀的事情太少。发个朋友圈都感觉素材枯竭，完全没有什么想要告诉世界的新鲜事情。想吐槽、指点江山的内容也没有，大冬天的，看什么都凋敝，也就习惯成自然。有心参与一下世界，却找不到什么由头。有一天，刷完一圈，只能在一条“钟汉良不帅呀！”的内容底下，留下两个字：“帅啊！”

为了活跃一下气氛，周末我拉着妈妈看了一场《霍比特人》，她百般不愿，但因为强行订票成功，又舍不得浪费这100来元钱，只好穿上羽绒服出门。散场后问好不好看，呵呵了两声，接着问在商场哪家店吃饭？“不用，回家吃。”不过没人听她的，又只好勉强吃了饭，接下来问要不要再逛逛？这回脑壳都要摇跌。哪都不去。

你看，我就是这样处处碰壁，我的家人是如此不热衷花天酒地、看起来有劲的生活，问啥，都说算了算了，不去不去。也就只好耳濡目染，蛰伏起来。

不过我前不久还是打破平静，出门Social了一下，朋友生日，约在一个西餐厅。围坐一圈，除了寿星，其他人都不认识。所以，饭吃得有点冷清，大家都克己复礼的样子。情绪始终都很节制、理性。吃菜都吃面前那一小撮，感觉起身伸长手臂都是一种公然的刷存在感的行径。作为好友，我感到有义务略微活泼一点。于是多次发起问话，虽然效果寥寥，还是收获到了一些细节，其中一位的老公的前同事，竟是我初到北京时的友好。

饭局结束后，我给那位朋友打了个电话，她在电话里兴奋地嘲讽我竟然大冷天还出门参加文艺圈的聚会。——在她眼里，参加饭局，算是稚气未泯，尚未摆脱蹦蹦跳跳的需求的阶段。我都活得这么沉闷无为了，还得到这么一正面评价，可想而知，同学少年们平素都很寡淡很丧气啊。为这个结论做论据的还有老朋友夏晓梦。手机里最近布满了她20秒或者17秒一条的微信。随意点击一条，声音迷人又哀婉，全是惹人怜的牢骚。

比如，“你知道她一个月有多少天不在国内吗？一个

月有多少公关稿吗？”“每次都是我帮她看彩样，她也不跟我说谢谢。”“我不是嫉妒她去参加公关活动，人家是总监，这也很正常，有的人就是这么不要脸。但我不喜欢她不跟我说谢谢，为什么我给你看稿子就是应该的啊，而且她每次跟我说话都特别简洁，我跟她说这个要改吗？她就一个字改。或者行，好。每次都是一个字。讨厌！”“也太好混了吧，可是老板从来不说她。”“我们摄影师拍完，拍摄对象就问他电话，那个人是Gay，他们都有艳遇，没人找我电话。好伤心。”

类似的话题还有，为什么她在上海的表妹，可以涂涂甲油，做做面膜，每天作得理直气壮，自己呢，要跟这个好声好气，跟那个点头称是，为什么他们看起来都养尊处优，自己淘宝买个东西都要放购物车冷却半个月？

答案大概就是自然丧气型+内在俭朴型的组合使然吧。无法心安理得地享受，劳碌操心命。论财务，兴许比妹妹们还要更好一点，论样貌才学，也是如此，每一点单拎出来都不会输阵，却输了阵。没有办法给各位观众朋友们送上精彩纷呈，没有办法说服自己该吃吃该喝喝，总是要多一点点清高，多一点点认真，于是每天都活在真相里。唉，也是命。

仔细想了一下，多数朋友都有点这倾向。就算从前喜欢拿奢侈品款待自己的朋友，最近也收敛起来，跟我倾诉的只是后悔之前没在国内买房，美国学位房虽便宜，但不易卖，未来也不知在哪个城市安家，“我两边都行，他回国进高校，大概会穷晕，得在外面搞东搞西赚钱，可他完全没有那根筋，留在美国，保他自己没问题。”听起来都是一本细细算的帐，不容大意。没有什么激动人心的东西，按着既定目标前进就行。谈不上过上了幸福的生活，也谈不上过上了可恶的生活。唯一能确定的是，大概都到了炫耀不起的阶段，连烦恼也只是语音发送给几个相熟的人，人人可看的模式都已经不能适应。■

66

没有什么激动人心的东西，按着既定目标前进就行。谈不上过上了幸福的生活，也谈不上过上了可恶的生活。唯一能确定的是，大概都到了炫耀不起的阶段。

99

富清杂志网原创
www.gqzzw.com



你为那点意淫花多少钱

文 | 崔鹏

你还记得我说过的那种足球彩票猜两场比赛输赢的押注方法么？我发现在那些小型联赛胜负概率的钟形曲线比较宽大——也就是强队和弱队的分界并不明显时——你可以找那些赔率比较高的场次，另一场则押宝在大型联赛强弱明显的比赛对冲风险。

在开始的时候，我的确用这种方法赚到了钱，但是后来不行了。倒不是这种套利方式被投注者给填平了（我没那么大影响力），而是我没法遵守自己的戒律，那种小赢小输让人觉得不够“解恨”。我押注的金额虽然没变，但是却越来越喜欢往那种极小概率高赔率的注上投钱。查了一下我最近几个月关于足彩的押注情况，几乎就没赢过。这和我预期差不多。知道自己会赔钱为什么还要这么做？我觉得我把其中很大一部分钱花在了美好的想象上。

我花两元钱押在性价比更高的注上，即使赢了钱，但是基本没有获得多少想象上的满足。也是花两元钱，押在另一个赔率非常高的注上，设想一下我押中了后就可以辞职环游世界了，我就浑身舒坦，甚至可以听得出，当时那些腺体分泌的内啡肽（这是种让人兴奋的内分泌产品）哗哗直喷。虽然第二天早晨看到的投注结果是令人失望的，但我还是越来越倾向于如后者那么做。那两元钱不是投注，而可以看做我用于我的内啡肽消费上了。

经济学上有个概念叫“完全价格”，我在彩票中的决策路径也可以用这个概念来套——其中一部分是为了赢点钱，一部分是为了满足心理需要。从长期来看，完全按照押注性价比最高的注的所得和实际押注所得的差值就是心理需求的价格。

由于我的投注还属于小赌怡情的范围——每个星期大概4至6元钱——所以可以忽略不计，但是很多投资者在投资中也是这么做的，这就很要命了。

在投资市场上投资者应该拥有的收益要比“彩票

市场”容易计算得多，一个底线就是未经通胀调整的长期国债利率。投资者投资高风险产品的常年平均收益率应该高于稳定的国债利率，而你也不要对股票投资收益这种东西要求太高，美国的股票常年平均收益率大概在未经通胀调整的10%至11%，在中国这种有特色的新兴市场投资股票的收益率应该还要低一些。如果投资者用性价比最高的投资方式是可以获得相对好于高级债券和国债的收益率的，但是大部分股票投资者都不会那么做。

就和我买彩票时要满足心理需要一样，大家会把大部分投资收益用来购买获得巨幅投资收益的想象。这种做法造成极少一部分投资者有可能获得想象中的收益（但从长期来说也不行），而大多数人会输给市场。和整个市场的收益差距，就是那些投资者对自己的想象的消费。从价值的角度说，不是想象不应该被消费，但是不应该动用那么多的资金来购买，对于一般人来说那实在太贵了。

很多投资者的想象消费来源于他们对市场的过度关注。我的一个同学在股市好的时候就会经常给我发微信，他的口气有点像体育节目的解说员说博尔特冲线一样——“××××又涨停了！”这种财富想象真的让人寝食难安。我觉得对很多投资者来说，这种每天看到别人涨停的想象刺激根本不可能让满足想象的投资频率停下来。

所以，如果你是个普通的投资者，偶尔需要修正一下自己的投资习惯。比如不要天天看股票价格的涨跌了。这么做首先的坏处是花了你大量的时间，你本可以去娱乐或者看看《第一财经周刊》什么的，更多的原因是每天都看股票价格变化的负作用远远大于你了解市场信息所获得的好处。除了焦虑，应激性会让你改变原来正确的投资决策，它会悄悄地消费掉你本该获得的投资收益。■

66

如果按照年收益10%来计算，你大概有多少钱花到想象上了？

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

饮水思源 回馈社会 东芝积极开展公益活动

东芝自1972年进入中国市场以来,历经40余年的飞速发展,不断融入中国社会,逐渐成为中国家喻户晓的品牌。在企业的发展过程中,东芝不仅坚持为中国消费者提供高附加值的产品和服务,同时也通过援助基础教育、促进体育文化建设、保护自然环境等领域的一系列公益活动,积极履行企业的社会责任。

高清杂志网原创
www.gqzzw.com



“东芝杯教案大赛”获奖者到访日本

东芝支持中国教育事业发展 大力培养未来人才

长久以来,东芝一直十分重视对中国教育人才的培养。2014年1月,由教育部、东芝(中国)有限公司共同举办的“第五届东芝杯·中国师范大学理科师范生教学技能创新大赛”决赛,在陕西师范大学举行。此项比赛自2008年在北京举办第一届以来,已经连续举办了五年,累计逾有5万2千多名大学生报名参加。2014年大赛规模已扩大至全国43所师范大学,入围决赛的共有126位参赛选手。他们在校的数学、物理、化学学科

预赛中脱颖而出,比赛通过参赛学生制作具有自己独创性的、钻研性的教案,并以模拟授课的方式进行。比赛中获奖的优秀学生在同年6月受邀前往日本进行研究访问,参观东芝总部,东芝科学馆,日本科学未来馆等等,并与东京大学附属中学的师生进行学术交流。对于更多的中国学生来说,这项比赛给他们的未来发展提供了一次很好的经历,让他们认识到自主创新理念的重要性。同时,技能创新大赛对于中国教育事业的发展也起到了推动作用。

东芝快乐希望小学评选活动 传递榜样力量

为了让贫困地区的学生能够拥有更好的学习环境,东芝一直积极改善贫困地区相对落后的教育面貌。从2001年起,东芝就在全各地援建希望小学,至今已有20所东芝希望小学落成使用,并且还有4所正在建设中,这极大地改善了中国很多贫困地区学生的学习环境。2013年10月,东芝携手中国青少年发展基金会,共同启动了“东芝杯·快乐希望小学”评选活动。此项活动旨在支持希望工程,促进学生快乐成长,从全国近2万所希望小学中选出100所独具特色的希望小学进行表彰。通过榜样的力量,展示希望小学健康发展的阶段性成果,传递希望小学师生在新环境下学习和成长的快乐。2014年2月“东芝杯·快乐希望小学”颁奖仪式在北京举行。在会上,中国青少年发展基金会秘书长涂猛对此次活动与合作伙伴东芝(中国)有限公司给予了高度评价:“东芝进入中国40年,为中国教育事业投入了大量资金和精力,在助学和促进学生全面发展方面做出了积极贡献,为农村基础教育发展注入了活力,是企业履行社会责任的成功典范,也为其他企业做出了表率。”

推动中国足球事业发展 助力中国青少年健康成长

东芝对于中国体育事业的支持不遗余力,从2011到2013年的三年间,东芝作为中国足协杯的独家冠名赞助商,为球迷奉献了三届精彩的足协杯赛事,成为推动中国足球事业的重要力量。2014年东芝正式成为杭州绿城俱乐部的主赞助商,继续为国内顶级足球赛事注入动力,努力推动中国足球事业的发展。在此基础上,东芝今年提出了“东芝快乐足球”的新口号,2014年10月“东芝快乐足球”杯青少年足球邀请赛在杭州绿城足球俱乐部训练基地举行。除邀请赛之外,东芝还为到场学生和家家长筹办了别开生面的足球嘉年华,让孩子们在轻松愉悦的氛围中增长了足球知识,增强了对于足球运动的兴趣。

东芝音乐会 弘扬艺术文化 促进交流

自2000年以来,东芝音乐会作为公益性文化活动知名品牌,以生动音符传递东芝中国的公益之梦。2014年5月,第十二届东芝音乐会在大连开发区大剧院音乐厅再度奏响春夜华彩,音乐厅内嘉宾满座,共赏由东芝精心奉献的一场音乐盛宴。今年的音乐会在参演阵容上,除我国著名钢琴家李云迪先生以外,成立于1980年的东芝爵士乐队也格外引人注目。十余年来,扎根中国的东芝音乐会先后邀请到最具影响力的乐团及演出嘉宾,将古典音乐、流行音乐、民族艺术的魅力充分呈现,以音乐为纽带拓展文化影响力,拉近两国艺术文化交流,深受各界人士的肯定。其非商业性的公益特质更彰显了东芝“饮水思源,回馈社会”的价值观。



2014年东芝音乐会(著名钢琴家李云迪现场演奏)



东芝集团向云南省鲁甸地震灾区捐款

东芝传递爱与希望 积极参与抗震救灾

“一方有难,八方支援”。东芝一直秉承着“地球内企业”的经营理念,在全球开展业务的同时,努力回报和支持当地社会的发展。2014年8月,云南省昭通市鲁甸县发生6.5级地震,突如其来的灾难给当地带来了沉重打击。东芝集团向地震遇难者和灾区人民表示沉痛的哀悼以及最诚挚的慰问。同时,决定捐赠100万元人民币用以援助受灾地区的重建工作。目前已将全部救助款项通过中国扶贫基金会捐给灾区,帮助灾区人民抗震救灾。不仅如此,2008年5月,四川汶川遭遇8.0级大地震,2013年雅安发生7.0级地震。每一次遭遇重大灾害时,东芝集团都在第一时间伸出援助之手,心系灾区,积极地捐款捐物,无私奉献,努力为灾区的重建尽心尽力,用实际行动将爱心与希望进行传递,与灾区人民共度难关。

东芝集团全球20万员工开展社会贡献统一行动

自2006年开始,东芝集团将每年的十二月定为“企业社会责任月”,希望员工能够因此体会到企业履行社会责任的重要性,在回顾过去一年取得的优良成绩的同时积极参与到各地的发展中,由此实现建设美好世界的共同愿景。2014年12月5日,在第29个“国际志愿者日”到来之际,

东芝集团首次面向全球20万名员工发起了共同开展社会贡献活动的倡议,并将之命名为“社会贡献统一行动2014”。作为东芝全球的重要组成部分,中国87家现地法人公司的员工们也开展了形式丰富多样的公益活动,内容包括残疾人救助、环境保护、教育支援、慈善义卖等多个方面。

十年责任践行 东芝发布中国版CSR报告书2014

东芝一直以“为了人类和地球的明天”为公司愿景,通过自身业务开展实现对社会贡献,不断加强与利益相关方的沟通,通过CSR管理体系的完善满足实现可持续发展的期望和要求。2014年10月,东芝正式发布《东芝中国CSR报告书2014》,这是东芝连续第二年发布中国版的CSR报告,也是自2005年以来连续第十年在华出版CSR报告书。

自东芝集团进入中国市场以来,在面对教育、体育、文化、慈善、环境等诸多公共课题上,始终以高质量的社会化活动传播责任理念,在推进CSR经营的过程中为中国社会的发展做出了积极贡献。在未来,东芝集团将继续坚持开展在中国的CSR活动,扎根中国,实现与中国社会的共同成长。



给自己的目标加码

高清杂志网原创
gqzzw.com

毕业时未能如愿进入大公司,选择创业公司起步的夏吉吉却在6年后成为同学中第一个当上技术总监的人。

文 | CBN记者 吴洋洋

图 | darey

夏吉吉职业生涯的开始不太顺利,校招期间他没能进入理想的大公司,最后他选择进入创业型公司Kijiji(“百姓网”的前身)担任程序员,不过6年后,他却成为同学中第一个在互联网公司做到技术总监级别的人。

“从工作第一天起,我的目标就很明确,要做主管。”夏吉吉刚进入Kijiji时,这家公司还隶属于eBay。入职之前,同他一起竞争的有9个候选人,但经过半个月的培训考核之后,他成了仅剩的3人之一。白天上课,晚上考试,第二天公布分数,接着再讲课、考试……这种连轴转的训练方式让一些原本比夏吉吉更有学历和学校背景优势的候选人中途放弃,但有了目标的夏吉吉在这个过程中却很投入,因为他清楚课程中包含的网站开发、运营维护、职场技能等都是学校学不到的实用信息。

Kijiji的CTO是夏吉吉的职场导师,在这个几十人的公司中,职场新人都直接跟CTO汇报工作。他让夏吉吉第一次了解到“1万小时理论”——要想成为专家,必须有1万小时的训练。“其他行业,职位的高低可能是论资排辈,但技术行业比的就是专业,你只有比其他入强,才能被信服。”夏吉吉认为眼下最重要的是先成为技术上的专家。

小公司“一人多用”的特点给了夏吉吉很多实践机会,从服务器架设到网站功能开发,再到产品设计,夏吉吉都有机会参与其中。两年时间里,他做了运营维护、数据库管理、开发、产品、架构师等多个职位的工作。

“我想要去看一下大公司是怎么运作的。”2011年已经成为Kijiji技术核心的夏吉吉有了跳槽的念头。当时团购很热,腾讯也在上

海成立了团购工作团队,夏吉吉争取到了进入腾讯的机会。

腾讯的基层主管都由内部提拔,即使新业务也要求主管有腾讯工作背景,所以刚入公司的夏吉吉只能从一线程序员做起,但他以为在Kijiji的积累应该能让自己很快升职。

可期望中的晋升并没有实现。尽管在腾讯工作的一年半时间里,夏吉吉已经带领团队完成了几个大项目,也获得了老板的肯定,并成为团队的技术核心,但这些都没能为他换回主管的位置。他决定和老板谈谈。

“您觉得我要做主管的话,还需要做些什么?”夏吉吉直接把疑问抛给了老板,也因此获得了对“主管”的新认识。“能成为主管的人,技术只是冰山一角,最重要的是主人意识(Ownership)。”在老板眼里,夏吉吉是那种很清楚自己的职责并能很好完成的人,但对于团队工作中的灰色地带,例如“公用的程序开发环境坏了”的时候,大多人不会主动修理,夏吉吉也属于这大多数。

经过这次提醒,夏吉吉开始有意培养自己在团队中的主人意识,拿出时间来做这些“分外事”。半年后,他终于被提升为主管。

互联网行业的前6年为夏吉吉打好了基础,6年之后,他认为有必要锁定一个领域深入发展。他选择了电商,并加入飞牛网——大润发的电商平台,成为CTO之外的第一个员工。

目前夏吉吉正在用之前学到的研发流程和质量管控标准来构建一个全新的技术团队——在克服项目管理和自我管理的问题之后,这是夏吉吉面临的新挑战。■

联系编辑: mengjiali@yicai.com

个人档案

姓名: 夏吉吉

星座: 双鱼座

学历: 上海师范大学

计算机科学与技术 本科

职位: 飞牛网技术开发部总监

Q&A

C=CBNweekly

X=Xia Jiji

C: 第一份工作没能进入大公司你是否觉得遗憾?

X: 如果毕业时不能进入大公司,选择小而前卫的创业型公司其实也不错,它能让你经历在大公司得不到的体验,技术上不一定落伍。大公司最有价值的地方,是你可以看它是怎么运作的。

C: 工作有没有改变你的个性?

X: 觉得自己脾气收敛了很多。以前跟同事吵翻过,后来再合作,他就不配合,但这样不行,我的目标是要把事情做成,所以后来就尽量克制自己,为了把事情做成。

C: 你现在的职业理想是什么?

X: 成为大中型互联网公司的技术管理者,希望未来能掌控整个公司的技术。我现在只是负责消费端的网站这一块,要往电商方向发展的话,还有后端的仓储系统、物流系统,这些领域是一定要了解的。



WOW! 这就是董秘!

掌握着公司重要信息、拿着高薪、处于高职，董秘本来离我们很远，但当你的同龄人都开始做起董秘时，我们是不是该了解下这个职业了？

文 | CBN记者 张鑫

比亚迪的董秘年薪高过董事长，曾担任万科董秘长达14年的肖莉在离开后成为创业公司“房多多”的合伙人——高薪、高层、未来Boss，“江湖”上有很多关于董秘的传言，但有效信息却很少，使其显得更加神秘。

董秘，即董事会秘书，最早建立的时候是为了满足股份有限公司在境外上市、与全球金融接轨而设立的。如果把董事会比做一个政府，那么董秘的职能就相当于外交部部长，他最主要的工作是在投资者、监管部门、董事会之间起到“上传下达”的作用，该说什么，如何说，既有严格的制度规定，又取决于个人能力，因此这个岗位对任职者的综合能力要求很高，除了要具备相应的专业技能，沟通能力、协调能力，包括常被人提到的看起来很虚的个人魅力都很重要。

雪球上一篇名为《也来谈谈“董事会秘书”这个倒霉行当！》的热帖让很多局外人看到董秘的真实工作。

作者作为资深董秘，在从业十余年的经历中，曾和



一家准上市公司擦肩而过，眼看着价值2000万元的股权进入师兄的口袋；又在引进战略投资者的时候，被不懂行的老板“搅水”，导致公司蒙受损失并与IPO渐行渐远……这个有点背的董秘揭着伤疤给大家展现了一个如履薄冰的商业世界——董秘不好当啊！

和以往我们对董秘大多是中年管理者的印象不同，如今一个有趣的现象是，越来越多的80后，甚至85后董秘开始在近几年出现。一方面来自于江浙一带上市公司的增加带动了人才的需求，同时，也有越来越多金融、法律等专业背景的年轻人涌现出来，在积累了一定的经验并接受培训后，他们往往能成为还算合格的董秘。

如果说以前董秘还离我们很远，那么如今这些同龄人的出现让我们对这个职业更加好奇。什么样的人能做董秘？他们需要做什么？为什么他们能拿很高的薪水？带着这些问题，《第一财经周刊》采访了几位上市公司的董秘及行业专家，带你了解这个高大上的职业。

A

董秘都要做些什么？

在非上市公司，董秘并不是必需的职位，如果有，那他们通常只负责内部股东大会或董事会会议的筹备工作。

上市公司里董秘的工作则要复杂很多。一位在职董秘告诉《第一财经周刊》，他的工作职责包括信息披露、规范运作、投资者关系管理，以及和监管部门的沟通——这些都是相关法规明确规定的基础工作。

“2012年，我共完成了4份定期报告、23份临时公告，共计27份公告的信息披露工作。”一位董秘在自己2012年的履职报告中这样写道。信息披露的目的是让投资者及时了解所有可能对公司股价产生较大影响的重大事件。比如2014年12月18日，比亚迪股份在港股市场曾一度暴跌40%多，当天下午到次日，公司在港交所连续发出3封澄清公告，并召开电话会议，董秘负责对市场上的例如大股东减持等传闻及媒体报道做出正面回应。这种处理方式让比亚迪的股价在12月19日反弹14%，避免了不实信息流传对公司股价的影响。

保证公司的规范运作也是董秘的职责之一，必须确保公司严格按照证监局的相关法律法规执行。从公司内控建设来说，就涉及到对控股子公司、关联交易、对外担保等的内部管理控制。

除此之外，董秘还要组织落实好“三会”的召开，包括股东大会、董事会和监事会。对于这三类会议的开会频率、召集方式、通知如何发放、参会对象等都有明确规定。实际操作中，董秘要避免不合规的情况出现，保证这三类会议的顺利开展。“作为董事会秘书，张罗这几个会的事情是最基础最核心的。”这位在职董秘这样说。

做好投资者关系管理也是董秘的工作，方式有很多。除了法定的信息披露、接待投资者实地调研、接受投资者的电话问询，现在随着新媒体的兴起，董秘还需要通过微博、微信、雪球等多个渠道跟投资者沟通，主动传递信息。

另外，与证券监管机构保持联络和沟通，比如参加其举办的交流活动、查收督办业务通知公告，充分发挥公司与证券监管机构之间的桥梁纽带作用，都是董

秘的职责。

可以看出,董秘在监管部门与公司董事会之间发挥着“上传下达”的沟通作用,这是这个岗位的基础且主要的职能。

“更进一步的还要参与投融资、并购等资本运作。”这位在职董秘所在的公司之前同时在A股和H股挂牌上市,他需要发布非公开发行A股股票的预案,包括员工持股计划,并引进新的战略投资者等。

“怎样从资本市场拿到钱,这是技术活。如果董秘能通过公开增发、定向增发、可转债、公司债等方法进

行再融资,都会提升其在公司中的地位。”业内人士表示,对于这些工作,有些公司可能会设立一个投资总监的岗位来专门进行这些资本运作,但也有很多公司是由董秘来完成这些事。

和一般公司人一样,董秘的工作也要被考核。“不同公司KPI考核的做法不同。但最起码的,信息披露不要受到监管部门的处罚,维持在平均水平以上。也有公司会考核市值增长情况,看董秘任职期间公司的市值发生了什么样的变化,或者能不能融到资,做到了是加分项,没做到可能会减分。”业内人士这样说。

B

董秘的门槛

高清杂志网原创
www.gqzzw.com

董秘是需要培训的。一般来说,一家公司筹备上市时,往往会推荐一个拟任命为董秘的人接受证交所的培训。“从证交所这方面来讲,对于这位拟任命的对象的个人基本素养,并没有很具体和严格的要求。还是由企业从自身管理的角度出发,考虑自己需要一个什么样的人来胜任这个岗位。”长期负责企业高管培训的孙良辰对《第一财经周刊》说,他也是中国上市公司协会专业组成员。

由于董秘的工作内容牵涉到很多专业性的工作,因此接受相关培训、拿到董事会秘书资格,是成为董秘最初级的门槛。之后,一个理想的董秘最好还能通过司法考试、ACCA或CPA等科目的考试,掌握法律、财务方面的相关知识。“比如在做年度的财务报表时,你是否能够和会计师事务所打交道就很重要。作为董秘,不能两眼一抹黑,对方说的内容你都搞不清楚,那会给工作带来很多麻烦。掌握法律知识也是同样的道理,不需要很精通,但要能明白一些大的方面。”孙良辰说。《新财富》的调查也显示,95%的受访董秘都拥有包括经济师、会计师、工程师等职称。

孙良辰在给董秘制定培训方案的时候,也会相应地将拥有财务、法律背景的学员和没有相关背景的学员区分开,从而设定不同的教学方案。

董秘对于候选人的工作年限并没有太多的限制。在我们采访的这位业内人士看来,一个学经济或法律出身的本科毕业生,工作四五年后,如果人比较聪明,经过培训以及市场上的交流之后,就已经能成为一个基本合格的董秘了——入门门槛不算太高,这也是目前人才市场上出现不少80后,甚至85后董秘的原因。不过他也表示,能不能做好这个职位,比如涉及一些并购、融资业务时能否妥善处理,则受很多因素影响。

除了法律、财务和管理方面的知识,董秘自身的沟通能力也很重要。在董秘的基础职能中,它的工作需要牵涉到很多不同的部门和对象。“如何和监管部门沟通、如何和机构及投资者沟通,以及通过公司内部沟通获取管理层的信任等,都需要董秘有很强的沟通能力。”业内人士这样说。

基础工作或许大家都能做,但真正考验董秘能力的,还是遇到“大事”的时候,比如遇到公司兼并、重组等重大事件时,作为董秘,能否和媒体进行良好沟通、怎么应对外界的质疑等,都需要长时间的磨练。因此即便是同一件事情,都可能因为不同人的性格和阅历各不相同而产生完全不同的结果。因此从某种程度来说,董秘是个很考验综合能力的岗位,经验越丰富,处理事情的技巧也就越多。

C

董秘从哪里来？

得益于中小型企业及创业型企业的兴起，市场对董秘的需求变得越来越大。“从全国范围来看，你会发现江浙一带的年轻董秘很多，因为这些区域的上市公司增加了。”业内人士说。

那么问题来了，作为一个掌握公司重要信息、同时门槛不低的岗位，公司一般通过哪些途径去找董秘？

对于想要筹备上市的公司来说，要找到一位董秘，最优的选择往往是从内部产生，比如办公室主任、副总裁。他们的优势在于对公司内部的情况非常熟悉。

另一种情况是聘请金融背景的专业人士。比如乐视网的董秘曾在平安证券任职保荐代表人；掌趣科技的董秘不仅担任过保荐人，还是中信证券投行部的副总裁。宇鸿科技还没有进行IPO，其董秘兼财务总监郭晟就曾在投行任职，跳槽到这家企业后，他先是做财务总监，之后又兼职了董秘，“投行的工作要求你对经济形势有了解，同时因为跟很多企业打交道，通常是1周就能入门一个新行业，1个月要变成专家，而且和企业老总交流的经验，也使自己加深了对公司运作的了解。”在他看来，拥有这些金融背景对成为董秘很有帮助。

也有一些比较谨慎的拟上市公司会希望通过“挖角”来找到有足够经验的合适人选。一家拟上市公司的总经理表示，他更倾向于通过熟人介绍的方式从其他已上市公司寻找有丰富经验的董秘。

合格的董秘

需要具备这些能力



应该做到这些事



资料来源：根据公开资料整理

D

董秘的薪水有多高？

大家对董秘的普遍认知是高薪。根据《新财富》发布的报告，在2013年公开披露薪酬且公司董秘工作满一个会计年的2300多家上市公司中，董秘的平均年薪为42万元——高，但不算离谱。相比2005年15万元的平均年薪，增长了1.8倍。不过，董秘之间的薪酬差距也在进一步加剧，高至数百万元，这类董秘大部分都身兼公司其他高管职务；低至2万多元，低薪董秘多集中在化工类行业。

董秘的另一部分重要的收入来自公司股权，这是一项很大的激励。调查中获得最多股份的董秘得到了100万股公司股。

E

董秘还能怎么发展？

从董秘自身的职业发展来看，除了在公司内部升迁，比如升做总经理、董事长，还有一个平行路径，即跳去其他公司做董秘。《新财富》的报告显示近5年董秘的平均离职率是14%。

“做了这么多事情，促成了这么大的生意，一般的薪酬激励对他们来说不是很多。”业内人士说。所以很多董秘在遇到薪酬瓶颈时，会考虑跳去拟上市公司，加盟的条件往往是以很便宜的价格购买公司股份，甚至也有公司开出无偿赠予的条件来挖这些人才。“有些甚至市值过亿元。”业内人士补充道。

这也解释了前几年市场上出现职业董秘说法的原因——去一家拟上市公司任职、推动IPO成功，变现后离开，换去下一家。因为工作内容大体相似，所以机械公司的董秘转到海洋养殖业，也没有太大的问题。“当然最好是同一个行业，很多资源能通用。”业内人士说，“不过如果IPO没成功，那么行业里可能几年都见不到这个人。”所以董秘的工作也存在一定的风险。

现在也有很多董秘从企业离开后自己来玩资本运作。由于已经对资本市场很熟悉，这些人往往会通过投资、做PE等方式，来获得更高的职业回报。■

联系编辑：mengjiali@yicai.com



36问变情人? 真得非诚勿扰……

一转眼又要到情人节了,我们特别介绍一个36问变情人的小试验。它和中国人是否“有车有房、父母双亡”的相亲之间完全是两个系统,所以你获得的回答也不会是“买买买、保大的、先救你”……

文 | CBN记者 姜晓晶

插画 | 唐古拉

爱上一个人总共可以分几步?心理学家亚瑟·阿伦(Arthur Aron)认为这个过程很简单,只需要让两个陌生人互问对方36个私人问题——这36个问题被分成3组,每一组都比前一组设计得更能抵达“内心更柔软”的地方,它们的学名叫做“人际亲密产生试验”,问完之后双方再对视4分钟——20年前,他就这样在实验室里成功地让两个陌生人相爱了。

这事的原理倒是很容易理解:一旦互相袒露内心脆弱的地方,人类就很容易拉近彼此的距离,用研究者的话来说,“同辈之间要建立亲密的关系,关键在于双方持续地、由浅及深地分享彼此内心私密的想法。”

换句话说,这36个问题既然是问题,就需要解答,而开放性的答案可能会引出情绪和内心最脆弱的部分。和咖啡馆每一桌都在畅谈商业计划书不同,这个试验的实质是让大伙儿以爱情之名来谈人生。就像古人握手是为了显示自己没有武装一样,分享内心世界就和刺猬露出肚皮任人抚摸一样脆弱而美丽。

同时,让一个人对另一个人解除戒备,将自己的私人世界完全暴露在对方面前——尤其对方还是陌生人——是一件非常困难的事情,这也是为什么这项研究要强迫参与者完成全套问题。

这36个问题里有“如果可以请到全世界任何人,你会邀请谁一起吃晚餐?”这样漫无边际的兴趣倾向,也有“如果你今晚就要死,再没机会与别人交流,你最后悔没说出什么话?”这样让人乍一看无法回答的难题,但是总而言之,这些问题和中国人有房没房、有车没车、月薪多少、哪里工作之类的相亲四大问完全是两个系统。可以想见,你获得的回答和“买买买、保大的、先救你”这样的常规相亲回答也是差好多……

你看,一转眼又要到情人节了。相比中国式恋爱的提问,这些开放式问题实在是把妹秘技,因为它至少可以帮你解决在异性面前无话可说的尴尬,就像徐峥

在《心花路放》里对街头艺人小妹说“你觉得你这样活着是不是特别傻缺”一样直指人心,是获取芳心的利器,能让“阿凡达”姑娘丢盔卸甲。

当然这里还必须多说两句。上述提问的形式和内容,前提其实是一个试验。把这事儿照搬到中国,本地化就显得非常重要了。因为我们跟外国人的思维方式本来就两样——我们是Why,人家是Why not——所以在现实生活中,你可能很难找到一个人愿意初次见面就跟你这么走心。虽然不排除也有双方都愿意带着试验心态这么玩一次的可能性,但我们估计更可能的情况还是,如果事先没有太多的前情铺垫,上来就搞这么一套爱情相问,对方多半会觉得“这人有病吧”!

所以,这事儿也得走心去看。袒露内心就意味着让对方见一见朋友圈之外的你,你的外貌和自拍可能差别不大,可内心在这一刻也完全素颜了!在这一言不合即拉黑的时代,袒露内心让人们更容易相爱,也更容易互相憎恨——喝美式加奶可能都让对方受不了到心痒难抑,更何况是勇敢承认自己是衷心爱看《小时代》呢。

人生观呀价值观呀什么的,确实是一问就能暴露端倪的,也难怪不仅是相亲需要相问,面试需要相问,也有“结婚前必须要解决的15个问题”这样的存在,比如说“未来要不要孩子,要了谁来负责”或者简单到“卧室能不能放电视”这样的问题……它们或大或小,或在答案中,或在回答问题的态度中,能让你发现要不要与另一个原本与你毫不相干的人建立契约的根据。

但无论如何,以这个角度去研究和思考爱情还是蛮有意思的一件事情吧……虽然未必有合适的机会尝试,但以此逻辑去琢磨问题是完全可以的啊。

希望大家可以找到一位愿意跟你谈这些关乎人生问题的人,只要双方可以谈下去,谈下去,一直谈下去,你就有可能在世间收获其他各种美妙的情缘哦。

一起来解读这36问吧!

>>

关于喜好和价值观

如果可以请到全世界任何人，你会请谁一起吃晚餐？

你想出名吗？想怎样出名？

对你来说，“完美的一天”必须包含哪些元素？

如果你能活到90岁，你人生的后60年如果能把头脑或身体保持在30岁的状态，你选哪样？

如果满足你这个愿望，你希望明早醒来拥有哪种特质或能力？

朋友之间你最看重哪一点？

.....

这些问题有关品位。

而它们的中国版本可能包括“你人人网账号多少？”“你怎么还用人人网？”以及“我有Google Glass/大疆飞行器/自制安卓系统电视棒，你要看看吗？”

这个世上总有奇怪的鄙视链存在，比如普遍认为使用Gmail邮箱就比名片上印着QQ邮箱高档，刷Twitter不刷朋友圈就显得逼格也更高一些。并且，在这个使用Gmail越来越难的情境下，能正常使用Gmail可谓是一种Smart的表现。

虽然鄙视链是存在的，但是就像在知乎帖子里认为自己才华横溢为什么却混不过同班同学，结果理由是自己DotA天梯5000分一样，这个评判他人的标准也不客观，人的思维不能只停留在自己认为有价值的事物上，从而得出“他连NBA全明星卡都没集全，为什么能有美女女朋友！”这样的结论吧。

而所有品位上的Snob，都可以进入一言不合即拉黑这个程序。比如爱好炫耀自己的技术产品的技术宅可能会遭遇对Nerdy有歧视的人群——不过就目前“钱多话少”的程序员们在婚恋市场还是蛮受欢迎的这一情况看，这也可能成为加分项。如果对方愿意听你讲一讲自制安卓电视棒的艰难过程，或者和你一起追忆印第安纳·琼斯的惊险历程，那么恭喜你距离找到人生真爱又近了一步，或者对方对此类Geek爱好根本没兴趣，但是对你有些兴趣，那么直接恭喜你找到真爱——虽然概率极低，但是幸福指数很高哦。



谈谈过去，谈谈自己

你对生命中的什么东西最心怀感激？

如果你能改变影响自己成长的任何一件事情，你会改变什么？

花4分钟时间，尽可能详细地把你过去生活中的故事讲给你对面的他（她）听。

如果有个水晶球能告诉你关于你自己人生、未来或其他任何一件事情的答案，你想知道什么？

有没有一件事是你早就梦想着要做，却一直没有做的？为什么还没有做？

你人生中最大的成就是什么？

你最珍视的回忆是什么？

你最糟糕的回忆是什么？

.....

谈谈自己是一个特别好的开放式问题，即使不是能脱稿演讲一个半小时的自大狂也能找到个Point自夸一局。从这个问题里你能看出对方到底是事业型Oriented还是热爱烘焙、花艺的家庭型，是不是话痨或者严重交流障碍者，是往前看还是在追忆初中时代的似水年华……这个问题的答案并不那么重要，重要的是，对方在自己这么开心的时候在想些什么？

当“我”变成“我们”.....

说出3个你和你对面的他（她）之间的共同之处。

轮流说出你对面的他（她）的优点，一共说5条。

各自用“我们”正确地造3个陈述句，例如“我们都在这个房间里，感觉.....”

将句子补充完整：“我希望有个人与我分享.....”

与你对面的他（她）分享一个私人问题，询问他（她）的建议，听听对方将如何处理这个问题。另外，请对方告诉你，从他（她）的角度来看，你选择这个问题反映出你的什么感受？

.....

分享尴尬，感情升级

在打电话之前，你会预先演练一下待会儿要说的话吗？为什么？

你上一次唱歌给自己听是什么时候？上一次唱给别人听呢？

如果你和你对面的他（她）将成为密友，他（她）最要知道的是什么？

与你对面的他（她）分享你曾遇到过的尴尬经历。

你上一次在别人面前哭是什么时候？自己独自一人哭又是什么时候？

.....

我们生活中有各种难以启齿的尴尬，无论是打电话之前必须要反复演练，还是PPT每页的标题必须对齐，或者是一打雷就要躲在桌子底下。反正现在这个世道有怪癖才酷，而大家互相交换一下怪癖、分享一下“尴尬”是个好的起始，也算是互相告知了对方自己的软肋，你看我这里不行，可要理解我哦。而这样的暴露会导致形象再霸气也一下子变得呆萌呆萌的，从而让对方保护欲爆棚，或者仅仅是觉得找到了知音也说不定。心理学家说了，最受欢迎的形象是完美人物忽然出了个丑，所以先变完美，然后小小地丢个人吧。



说出我们的共同之处也容易拉近距离，比如说我们都用锤子手机（有调性哦，工匠哦，爱听罗胖讲相声哦），我们都爱看“跑男”（虽然有人看的是邓超还有人看的是Angelababy）。而“共同之处”这件事情是非常Tricky的，比如你夸一个人长得像范冰冰可能不会有什么问题，你要是夸对方和另外一个没有那么美的人长得像就会惹人生气了，比如说——你自己。当你想脱口说出“我觉得我们的眼睛很像”的时候，请务必想一想对方会不会在心里默默地吐槽一句“我的眼睛比你大两倍好吗”。

假设爱已经开始



心理治疗系 爱情问答

告诉你对面的他（她），你喜欢他（她）什么地方，请诚实地说出你一般不会对刚遇见的人说的话。

告诉你对面的他（她），你喜欢上他（她）的哪一点？

.....

这些问题意味着，我们永远都愿意和对自己感兴趣的人在一起，所以Share一下“我已经喜欢上了你的幽默/直爽/睫毛很长/背包品位不错”永远都是爱情的催化剂——这在婚姻关系里也很重要，婚姻咨询也会建议夫妻互相倾诉一下最喜欢对方哪个优点。

不过这种情况很可能像《生活大爆炸》里的Bernadette一样，满怀怒气地说出“我喜欢你觉得我在外面工作了一天，回家还要做家务，你也觉得没关系”，而Howard还会天真地回答说：“对啊，所以说我们是绝配！”

你是否对自己的死法有某种莫名的预感？

你与家人的关系有多紧密和温馨？你是否觉得自己的童年比大多数人更幸福？

你如何看待自己与母亲的关系？

对你来说，友谊意味着什么？

在你的生活中，爱和情感扮演着怎样的角色？

如果你知道1年后自己会突然死去，你会改变现在生活中的什么东西，以及为什么？

如果你今晚就要死，再没机会与别人交流，你最后悔没说出什么话？为什么还没说出口？

家里着火，你救出了亲人和宠物，现在你还有时间最后冲进去抢救一件东西。你会抢救什么？为什么？

你家族所有人里谁的死会最让你辗转难眠？为什么？

.....

这简直像是坐在朱军的《艺术人生》演播室里，很有可能说着说着就哽咽起来……而这种动辄落泪的时刻非常可以拉近人与人之间的距离，大家都在谈话过程中梳理了人生，清理了情绪垃圾，而且比起诊疗室每小时1000元的诊费，这样的互帮互助小组不要钱哦。

而“你如何看待自己与母亲的关系”这个问题的中国版本应该是“你妈逼你结婚了吗”，这个问题胜过一切自我诊疗，可以让两个有强权母亲童年阴影的成年人拥抱着在一起。■

联系编辑：chenrui@yicai.com



资本主义大变形

斯托克曼细数美国80年来的社会、经济、金融、政治、军事、地产、能源等情况，痛陈美联储在应对各种金融危机和财政悬崖时所采取的不当政策。他的分析戳穿了部分掌权者的谎言，证明所谓消费刺激和减税计划只会导致福利社会越发臃肿，战争国家的日益膨胀更将耗尽所有财政资源；而美联储实施的大规模货币超发政策进一步助纣为虐，救助了不需要救助的华尔街。

01

举债度日

向未来借钱实现虚假繁荣

美国的资本主义和民主演变成权贵资本主义的盛宴，其具有决定性意义的引爆点发生在2008年10月3日。这一天，7000亿美元援助华尔街的问题资产救助计划“闯关”国会山成功。政府对金融市场干预，包括美联储对大银行和金融机构几万亿美元的救助，是“大而不倒”反资本主义制度同盟基石上最新堆砌的那块红砖。这个基石已经构筑了几十年，但现在一切已成定局。到了2008年，华盛顿对华尔街的救助把美国仅剩的那一点儿传统财政法则彻底抛弃了。

现在它们已经撕下所有伪装，不需要说自由市场规律会决定谁是赢家、谁是输家，也无须虚伪地说必须要有令人信服的证据证明有益于社会民生，才能占公共财政的便宜。统统不需要找借口了，AAA级信誉的通用电气公司用隔夜拆借资金来投资有毒资产，当突然遭遇资金断裂时，为避免可能遭受的一定程度的经济损失，竟拿了纳税人300亿美元的贷款和担保。更加不应该的是，高盛拿了100亿美元的救助以避免遭遇所谓的破产清算。但3个月后开始的那个财年，它竟时来运转，产生290亿美元的财务盈余。

正如高盛事后所宣称的那样，它并不需要这笔救助。华盛顿对华尔街的救助本身并非必要，又救错了对象。这次金融危机并不是真正的危机，它只是冰山一角，是更深层次、基础性经济痼疾的表象。事实上，几十年来，不可持续的贷款泛滥、投机、国家经济的金融化，最终榨干了美国经济，并带着它滑向突如其来的终点。

自1980年起，美国开始开展类似杠杆收购的业务，现在公共和私人债务合计已经超过30万亿美元。如果我们谨守久经考验的金融法则和财务审慎的原则，我们的债务状况不会如此不堪。

正是由于这些金融法则和财务审慎原则，确保美国实现长久的经济繁荣。但现在这个巨额债务负担，是透支了国家的未来才造就了过去30年的经济繁荣。现在，结账还钱的日子到了，美国繁荣的假象已经结束了。

各种峰值债务集结而来，虽然这并不意味着市场上的经济面临突然萧条的危险，但它却成为施救者唬人的谎言。真正有威胁的是深层次的、更持久的衰败。

美国经济遭遇突然转向，并不令人惊奇。而令人惊奇的是美国人，无论公共部门还是私人和企业，都沉迷于举债度日，这是史无前例的。GDP的增长速度永远赶不上我们向未来借钱实现虚假繁荣的速度。

02

不会倒闭的AIG

危机不会牵连AIG的巨额资产

事实上，发生金融危机时，美国总债务的余额是52万亿美元，国民收入是14万亿美元，前者是后者的约3.7倍。其中所隐含的数学意义是令人生畏的，即在1980前的一个世纪，历史最高的债务与国民收入比例是1.6倍，如果按此比例推断，2008年的美国公共和私人债务总额应该只有22万亿美元。整个国家、企业和纳税人都在吃力地背负着这多出来的30万亿美元债务，前行的步伐当然沉重。

发生债务和金融混乱危机的真实原因或许就在于公共政策误入歧途，允许美国和美联储扩张膨胀到前所未有的水平上。

金融危机期间，在雷曼兄弟破产的第二天，华盛顿就在AIG问题上画了条红线。但相关证据表明，AIG的倒闭不会引发相关连锁反应，金融体系的末日不会就躲藏在转角处。事实上，没有一个拯救方案是必要的，因为金融熔断只发生在华尔街。如果华盛顿允许自由市场发挥作用，最终这场熔断的大火只会烧向一小撮资不抵债的华尔街公司，如摩根士丹利、高盛和花旗集团等。

美联储相信了金融瘟疫的预言，扣下了疯狂救助的扳机。但这预言毫无事实依据。做出

作者: [美]戴维·斯托克曼
出版: 中信出版社
出版年: 2014年10月
定价: 98.00元

戴维·斯托克曼, 1976年当选为美国密歇根州国会议员, 并于1981年加入里根白宫政府, 出任预算和管理办公室主任。他是里根减税计划的核心制订者之一, 并协助收敛“大政府”。1970年, 斯托克曼先后加入密歇根州立大学、哈佛大学神学院, 并担任国会助手。他此前的作品《政治的胜利》曾荣登畅销书榜首。

这判断的证据一开始就隐藏在AIG: 它是模范救助的典型案列, 一个号称如果没有得到救助会导致连锁反应的金融巨头。这个毋庸置疑的事实就是, AIG业务结构的设置本身就决定了这种危机不会传染。由于在虚假信用违约掉期的保险上崩盘, 导致AIG资产负债表上全球性银行大客户的资产受到一定冲击, 只会对有毒资产做一次洗盘, 使其变得更健康。

在危机期间, AIG有90%的清偿能力, 不会对金融系统或其他企业和机构造成威胁。公司资产负债表上有价值8000亿美元的资产, 其中绝大部分是优质股和债权, 可以约定回购支付, 从而可以让所谓的传染理论失效。事实上, 在合并财报上显示的巨额资产是在统计中进行人为处理的产物: 根据法律和法规的不同管辖范围, 公司大量的优质资产被分别藏匿于分布在全球的保险子公司里。锁定这些资产不仅可以保护投保人的利益, 而且确保公司不会有抛售资产的行为发生, 而后者正是可能造成传染的催化剂。

因此, 危机不会牵连AIG的巨额资产, 危机仅限于公司正“大出血”的信用违约掉期的债务, 这应该很容易被控制住。这些债务完全可以由AIG的控股公司进行约定回购支付来解决。并且, 这些债务可以很容易地通过破产清算进行处理, 不会给公司的保险业务、可靠资产或其投保者带来损失。

一小撮投机者免遭损失 华盛顿把巨额援助金扔向了AIG

但无须担保, AIG就获得了大量的来自纳税人的注资, 最终援助总额高达1800亿美元。保尔森从美国财政部3楼办公室内发射出最具破坏力的、无制导的导弹, 射向了自由市场。事后他宣称: “如果AIG倒闭, 我们会面临真正的灾难。”这真是一派胡言。一家“全球化”公司按其定义应该在全球各地都有分支。但这个定义并不能证明自由市场的交易可能导致经济疾病在全球范围内传播, 但保尔森和他的救助者却不断暗示会引发传染。事实上, 给予AIG慷慨、不公平的援助, 并不是要保护大众免于受到伤害, 而是用来保全那一小撮投机者免遭损失。

美国国会调查人员发现的书面记录显示, 由AIG承保的信用违约掉期保险单, 标注价值为4000亿美元, 其投保人就是一小撮全球最大的金融机构, 没有一份保单由市场上其他美国银行持有。事实上, 商业银行已经受到了保护盾隔离而免遭AIG倒闭牵连。即使AIG破产, 这一小部分金融机构可能遭受的最大损失, 预计也不会超过它们几个月的奖金预提金额。

但没有丝毫证据证明, 那些整天围着保尔森、陷入恐慌中的“菜鸟”, 是否曾经对那些持有信用违约掉期保单的金融机构做过调查, 以了解它们消化损失的能力。相反, 保尔森和他的高盛团队仓皇失措, 盲目地保护这些金融巨兽, 避免AIG在保单上损失一分一厘。这是有史以来最臭名昭著的失职行为。

美国国会调查人员后来证实, AIG的大银行客户接受了多渠道的救助现金, 累计金额达到惊人的程度。这个证据也同样表明, 每一家接受救助的金融机构, 其资产负债表都显示其有足够的力量去消化在AIG所受到的损失, 因此, 这些救助实际上保护了这些机构的短期收益。毫不奇怪, 高盛是这个纳税人慷慨救助计划的最大受益人, 接受了各种AIG的赔偿, 金额高达190亿美元。在懦弱和困惑的恐慌中, 华盛顿把巨额援助金扔向了AIG。

新书速递



零秒思考

作者: [日]赤羽雄二
出版社: 北京联合出版公司
出版年: 2011年12月
定价: 28.00元

作者在麦肯锡公司的14年中, 参与了企业的经营改革。本书讲述的零秒思考简单来说, 就是运用A4纸整理思维碎片, 集中1分钟时间进行“头脑体操”, 从3个可行解决方案出发, 高效收集目标信息。



迷宫中的将军

作者: [哥伦比亚]加西亚·马尔克斯
出版社: 南海出版公司
出版年: 2014年11月
定价: 32.00元

作品描写了南美解放者西蒙·玻利瓦尔生命中沿着马格达莱纳河幻影般的最后一趟旅程。这趟旅程在信件与各种各样的回忆录中几乎没被提到, 这恰好给了作者在历史真实的范围内创作自己的故事的自由。



孤独的反义词

作者: [美]玛丽娜·基根
出版社: 中国华侨出版社
出版年: 2015年1月
定价: 32.00元

作者因车祸只活了22岁。生前以天才少女展露头角, 获得过华莱士小说奖。这本书是她留在《耶鲁日报》的最后专栏《孤独的反义词》。书名取自作者的一句话: 孤独没有反义词, 要有, 它是最想要的东西。”

联系编辑: fuqiaolin@yicai.com



慌张指数

文 | 陈锐

插画 | 于珊

把这个词分解一下，就是惊慌和紧张，也就是指因为恐惧或者着急而导致的乱。这事儿从过程到结果，各自都可以分程度而论，所以制定一个慌张指数真的很有必要，可以大大提高我们的沟通效率。

为什么会恐惧和着急？这也意味着慌张往往伴随着突发状态，始料不及嘛，所谓未雨绸缪就是专为对付这种情况的。当然这事儿反过来想，人生在世，把所有的意外情况都想到了，都有预案了，可能永远不慌张，但可能也会少掉那么点乐趣。这道理很像《一代宗师》里宫二所说的：人生若无悔，那该多无趣啊。

当然话又说回来，遭遇突发状况的乐趣还是小点吧。可以和女朋友OOXX时发现怎么也打不开胸罩扣而小慌张一下，但谁也不愿意经历跳伞跳到一半却发现降落伞怎么也不打开那种要命的慌张哦——那时候，恐怕只能想一个好看点的扑地姿势了吧……

炖菜锅里
汤汁总是突然
溢出来的
慌张状态是
慌张指数的
最小单位

=1bo (boiling
overflow)



① 正在看“那种”电影时爸妈突然走过来的慌张指数就算你家里氛围再轻松明主，父母再开明，当这种状况发生时，也会慌张一下啦。基本上，这算人的本能反应。哪怕这时走到近前的是你的亲密爱人，如果对方对你正在看的东西毫不知情，相信你会下意识慌张地想要遮掩一下。同理，回家之后发现本来自己认为藏得蛮好的色情杂志/图片/光碟却摆在桌子正当中的慌张心情也差不多吧，624bo。



④ 姑娘发现大姨妈迟迟不来的慌张指数

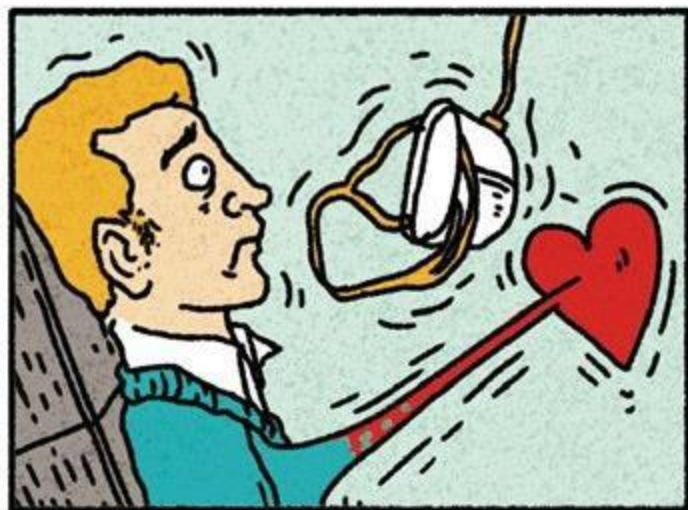
先说明这里假设的是未婚且还不想孕的情境。呵呵，大姨妈真是让人又爱又恨。一旦ta该来的时候不来，而且种种迹象表明情况很不乐观的时候，姑娘的慌张指数会到达1523bo，这时候被告知的那位男士则是……只能祝你幸福啊。当然，如果过几天姨妈又来了，那叫有惊无险。而如果最终被证实为意外怀孕的话，留给二位维持哪怕高达3000bo的慌张的时间也不超过1个月啦。



⑫ 睁眼发现离公司打卡时间不到10分钟的慌张指数
哈哈,气定神闲地定了3个闹钟,结果一个也没听到,睁开眼睛一看手机,竟然离打卡时间只剩10分钟!于是慌张地一跃而起,胡乱收拾一下自己,就狼狈地出门了……这一幕是不是很熟悉?当然说实在的,慌也就慌在目睹时间、飞身而起那一刻,245bo。这之后,人的自我安慰意识会告诉你木已成舟啦,心态再好点,甚至开始谋划调休半天之类的补救措施了。



⑬ 考试前一夜发现什么也没复习的慌张指数
只要不是学霸,读书时期谁都体验过这种慌张吧。而学霸,常常还要假装自己很慌张,靠干扰再得分,很讨厌有没有!那么到底有多慌呢?临时抱佛脚这句俗语形象地说明了一切啊——翻到哪儿哪儿看着都不会,又都觉得有可能考到的心情其实是满心酸的,所以250bo起步吧,还得视各位的学渣程度以及该校监考严格程度来增减。最后,我们往往都是心一横就走向考场的。



⑮ 经历飞机颠簸到氧气面罩都脱落的慌张指数
遭遇飞机失事那种黑天鹅事件的毕竟是不幸的少数人,但那种慌张和恐惧还是很能感同身受的(也许影视剧作品对这一场景的创作帮了忙?),人类飞在天上时其实都处于一种微妙的状态,虽然不会无端害怕,但一些小变故却能迅速击溃心理防线。而恶劣天气致使飞机颠簸得氧气面罩都脱落? OMG,妥妥的3000bo啊,因为你脑海中会马上出现很多画面,真的很多很多。



⑯ 有关部门的慌张指数
油价不能这么降啊,太不环保了;武媚娘的胸不能这么露啊,小青年看了会把持不住要学坏的;哆啦A梦那是日本的文化入侵,大家要警惕别被这个“蓝胖子”蒙蔽了双眼;西方敌对势力一直以互联网为武器,不明真相的群众们已经快被Google和Facebook洗脑啦……有关部门好像蛮容易慌张的,所以特别忙,因为要应对嘛。反正他们一慌,我们就遭殃。■

陈锐是《第一财经周刊》的kù版块主编,也是酷指数的制造者。
联系她可发邮件
chenrui@yicai.com



Uta Schneider, 德国书籍设计师, 曾在2001年至2012年担任德国图书艺术基金会主席、德国莱比锡书展“世界最美的书”评委会主席, 2012年卸任后重返自由职业, 从事艺术、书籍设计和演讲活动。

Uta Schneider: 耐心是非常重要的

① 书对于你的意义是怎样的? 在阅读上, 你有怎样的偏好?

首先它无处不在。几乎所有类型的书我都读。由于我有两重身份, 一方面是读者, 另一方面是书籍装帧设计师, 无论干什么, 书都是围绕和占据着我的生活的, 我不可能把它从剔除出去。其次, 书是我的生活和幻想之间的一个平衡物。读书的时候人的思绪可能会从现实中被带走, 带到一个幻想的世界, 因此我们是通过书来平衡个人生活和个人幻想的。一般来说, 我们总是能从中得到或多或少的安慰的。

② 你是一个纸质书的原教旨主义者吗?

我并不坚持一定要用纸作为传递信息的媒介。纸作为材料, 在书的形式中扮演着特殊的角色, 纸本身也有审美的功能。但你要传递的内容并不一定需要纸来参与。

③ 电子书正在成为越来越多人的阅读方式, 你怎么看?

目前还是过渡阶段, 出版商只是把纸质书的内容直接拷贝到了电子书上, 我觉得多媒体承载的内容应该更多, 比如插入声音、影像。以后纸质书和电子书在功能

欢迎读者提问

本栏目的问题由本刊征集读者而来, 欢迎你提问! 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。最近出场的有海清等人。相关问题请发送至fuqiaolin@yicai.com



下期10问人物

聂远 演员

上的区别也许会越大, 新媒体的内容可以承载和表现的形式也会越来越多。电子媒体的传播成本确实很低, 并且广度很大, 效率很高, 这使得纸质媒体在快消息传播上的作用越来越小了。可是这反倒也给纸质媒体创造了空间, 去做一些更有深度的内容。

④ 在你所从事的领域中, 大众的审美和艺术设计会有冲突吗?

这是一个永恒的问题, 就像先有鸡还是先有蛋一样。设计师并不可能通过自己的作品来改变世界, 也不能完全地影响潮流。我们能做的就是通过我们的视觉语言, 在审美上、在文化上, 去影响和改变受众的品位。

⑤ 你在刚做设计师的时候就有这样的职业态度吗?

起初我只是觉得自己很幸运, 找到了设计和艺术这种自我表达的方式。但随着时间的推移和工作的开展, 我发现自己还是需要找到自己的定位。我说的“角色”是一个具有多重意义的东西, 包括它和社会是什么关系、和人群是什么关系、要站在哪个角度哪个位置等。

⑥ 在你做设计的时候, 什么样的状态是最舒服的? 在这个过程里, 你是否需要一些必备的“佐料”来陪伴?

最好的状态就是自我放松的时

刻, 耐心是非常重要的, 得沉下来, 思想上走走停停或者左顾右盼, 都不是好的状态。我需要的“佐料”是直觉。歌德说过, 过多的思考会骗你, 但直觉不会。创作的时候你必须等到这种感觉, 并且它很多时候是伴随着情绪而来的。

⑦ 你最恐惧的是什么? 会有一个时刻担心自己创造力枯竭吗?

说战争会不会太宏观? 这应该是出自我的生存危机。战争也许会摧毁很多让我安静地生活在这里的因素。当然这也有可能是因为我害怕死亡。我属于最幸运的那一代人, 至今还没有经历过战争, 所以我害怕战争。另外, 关于创造力枯竭, 这个对我来说没有关系, 如果创造力、想象力消失了, 我就去做其他的事情。

⑧ 有什么是你早年深信不疑, 如今深表怀疑的事情?

我一直是一个理想主义者, 所以在这个问题上我并没有答案。

⑨ 如果有机会问任意一个人一个问题, 你会问谁?

传说中的智慧女神, 她是女性的启蒙者, 但非历史上存在的人物。我想问她, 她的力量从哪里来?

⑩ 用3个词来形容一下你所看到的世界, 会是怎样的?

多元的, 生病的, 丰富的。

生命诚可贵
爱情价更高
若为自由故
二者皆可抛



五合昆域天山鸡

散养有机，富含钙量，
特别适合孕妇、老人、孩童食用



说到自由，谁也比不上五合昆域的天山鸡
它是国内幸福指数很高的散养土鸡
生长周期180天以上，饮用天山雪融水
自由叨食枸杞、沙枣等野生虫草
每亩仅170只的养殖标准
散步徜徉、运动无拘束！

拒绝牢笼式养殖，拒绝激素，拒绝抗生素
中国率先获得欧盟有机认证的有机鸡

如需购买请扫描下方二维码
如需团购请拨0991-4366001

新疆礼物，传递善的能量！

用美好的眼，发现善良的魂，
第一财经带您走进真正的新疆。
勤劳和善良才是这里永恒的主题！

联合
推广



五合昆域
KUNLAND ESSENTIALS

财网
YICAI.COM

活动官网：www.yicai.com/jiandai
联系方式：xinjiang@yicai.com

YH 永辉超市
YONGHUI SUPERSTORES

有售

友好超市

欢迎选购

绍兴饭店
SHAO XING RESTAURANT

天山鸡菜品
欢迎品尝



疆爱天猫



疆爱微信

五合昆域

专注原产地优质新疆农产品

高清杂志网 WWW.GQZZW.COM 国内杂志 实时更新 热门期刊 免费下载

高清杂志网原创
www.gqzzw.com



三亚逍遥游

三亚文华东方酒店逍遥游套餐，连续3晚住宿，即可获赠价值人民币500元签帐额，每日双人自助早餐，延迟退房至下午3点（视当天预定情况而定）。

此促销适用酒店细则条款。

